

# 北海道のホテル評価システム構築に関する研究

北海道大学大学院情報科学研究科 教授 大内 東  
北海道大学大学院情報科学研究科 博士後期課程 大柳幸彦

## はじめに

ホテル評価システムは、歴史的には業界団体などのような信頼できる機関がほとんどなかった時代に、観光客のために安全で信頼できる宿泊施設と食べ物を保証するために開発されてきた。しかし、この 50 年間の国際観光の類を見ない成長(ホスピタリティが成熟産業の地位を築く等)により、焦点は消費者保護(現在は通常、国の規制や法律によって保証される)から、消費者情報へと移行している。今日、外国の顧客や観光業者に対するホテルサービスの標準化と競争的なマーケティングは、地方的であれ国家的であれ、ホテル評価システムを設けるための原動力として浮上してきている(IH&RA 2006)。

2004 年、北海道は国際的に通用するスタンダードの整備、観光客・利用客に対する品質保証・満足度の向上そして観光関連事業者の経営改善とサービスの向上を目的とした「宿泊施設の格付け制度」の導入を提唱した。それを受けてホテルや旅館など業界団体の代表でつくる「道内宿泊施設格付け制度導入に関する懇談会」(事務局：財団法人北海道観光連盟)は、その導入について検討を重ねてきたが、業界の足並みがそろわず、2006 年 9 月「宿泊施設の格付け制度」導入の見送りが決定した。しかし、現在、宿泊施設市場では過度な価格引下げ競争が日常化し、健全な宿泊施設市場とは言い難い状況にある。また、外国人観光客は、ビジット・ジャパン・キャンペーンの拡大や訪日査証の緩和措置などにより、今後益々増加することが予想され、外国人の宿泊施設選択時における何らかの指標提供は必要と考えられるところである。

これらの状況を打開するため、日本の宿泊施設市場の歴史的・文化的背景を考慮しつつ、欧米型の第三者機関による評価・ランク付けとは異なった北海道のホテル評価システムを構築する。

## I. 背景

### 1. 旅行代理店経由取引

従来、宿泊施設と顧客との取引は通常旅行代理店を経由して行われてきた。旅行代理店は宿泊日の 1 年ほど前から宿泊施設側に客室を提供させるが、実態としては、週末や長期休暇期間などのピーク時を除いて、提供された客室数の 1 ～ 2 割程度しか販売できていないといわれている。旅行代理店側で販売できなかった客室は、宿泊施設側が希望すれば宿泊日 2 ～ 3 週間前の旅行代理店の手仕舞後、宿泊施設側に「返室」されるが、それまでは原則として宿泊施設側が販売することはできない。旅行代理店は「返室」(売れ残り)に対し

てペナルティーを受けることはない。旅行代理店から「返室」された時点では宿泊施設側はすでに客室を再販売することが難しい状況になっているため、販売効率がなかなか良くならなかったが、それを商慣習として受容してきた(㈱日本旅行業協会 2004)。

## 2. インターネットの普及による変化

近年、日本のインターネット利用人口は急速に増加しており、2005 年 2 月で約 7,007 万人、2006 年 2 月には約 7,362 万人に達し、インターネット世帯浸透率（利用場所、接続機器を問わずインターネット利用者がいる世帯の比率）も 85.4%となっている(インターネット協会 2006)。

インターネットの普及に伴い、旅行業の業務形態にも変化が生じ、広告宣伝、商品紹介や予約販売までインターネットの導入が進んできた。宿泊施設に関しても例外ではなく、宿泊予約専用サイトによる宿泊予約という形態が出現した。宿泊予約専用サイトは従来の旅行代理店とは異なって、宿泊施設側が自社のパソコンを利用して自由に提供客室数を増減させたり、販売価格を変更したりすることができるという特徴がある。このため宿泊施設側は販売状況に応じて臨機応変な対応が可能となり、販売効率を高めることができるため、宿泊予約専用サイトの利用は急増してきた。

しかし、宿泊予約専用サイトにおける宿泊施設に関する情報はサイト側作成の画一的なフォーマットによって提供されるが、その情報が質・量ともに充実していないため、顧客は価格のみによってホテルを選択せざるを得ず、結局、単なる価格引き下げ競争に陥ってしまった。

## 3. 海外からの観光客

海外から日本への観光客の総計は、2006 年で 7,334,077 人(前年比 9.0%増)(国際観光振興機構 2007)となっている。

また北海道において、2006 年度の訪日外国人来道者数は実人数 590,650 人で前年度比 15.0%増となっている。国別で見ると、前年比 3.2%減とはなっているものの 267,900 人と台湾が最も多く、次いで、韓国が定期路線の開設や北海道でのゴルフ人気から 133,850 人(91.1%増)、香港がほぼ前年度並みの 86,050 人(0.5%減)で 3 位となっている(表 1 北海道経済部観光のくにづくり推進室 2007)。オーストラリアからニセコ、富良野方面へのスキー観光客も依然多く、また、平成 17 年 7 月からの訪日団体観光ビザ発給対象地域中国全土拡大により中国からの観光客も今後ますますの増加が期待される。

これらの観光客のほとんどの国においては、宿泊施設をランク付けするシステムを持っており、そのランクから自分に合った宿泊施設を選択する傾向にある。そのため、ランク付けのない日本の宿泊施設について海外の観光客にとっては自分に適したものを選択しづらく、何らかの宿泊施設に関する指標が求められている。

表 1 2006 年度訪日來道者数(実人数)

(単位：人)

| 区 分             |      | ア ジ ア  |         |         |        |        |        |         | ヨーロッパ  |        |
|-----------------|------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|
|                 |      | 中 国    | 韓 国     | 台 湾     | 香 港    | シンガポール | その他    | 小 計     | ロシア    | その他    |
| 春 季<br>(4・5月)   | 18年度 | 2,100  | 8,300   | 43,250  | 8,100  | 2,300  | 1,050  | 65,100  | 800    | 800    |
|                 | 17年度 | 1,850  | 3,850   | 35,250  | 7,200  | 1,250  | 550    | 49,950  | 1,050  | 800    |
|                 | 前年度比 | 113.5% | 215.6%  | 122.7%  | 112.5% | 184.0% | 190.9% | 130.3%  | 76.2%  | 100.0% |
| 夏 季<br>(6～9月)   | 18年度 | 5,000  | 61,450  | 107,000 | 30,650 | 5,100  | 2,950  | 212,150 | 2,600  | 3,300  |
|                 | 17年度 | 5,200  | 40,550  | 114,700 | 30,400 | 4,650  | 1,850  | 197,350 | 2,650  | 3,200  |
|                 | 前年度比 | 96.2%  | 151.5%  | 93.3%   | 100.8% | 109.7% | 159.5% | 107.5%  | 98.1%  | 103.1% |
| 秋 季<br>(10・11月) | 18年度 | 2,200  | 21,000  | 32,000  | 9,050  | 2,250  | 1,650  | 68,150  | 1,000  | 1,000  |
|                 | 17年度 | 2,200  | 7,250   | 37,000  | 8,250  | 1,100  | 700    | 56,500  | 850    | 950    |
|                 | 前年度比 | 100.0% | 289.7%  | 86.5%   | 109.7% | 204.5% | 235.7% | 120.6%  | 117.6% | 105.3% |
| 冬 季<br>(12～3月)  | 18年度 | 8,050  | 43,100  | 85,650  | 38,250 | 9,300  | 4,700  | 189,050 | 1,450  | 4,450  |
|                 | 17年度 | 6,400  | 18,400  | 89,850  | 40,650 | 4,800  | 2,550  | 162,650 | 1,350  | 1,900  |
|                 | 前年度比 | 125.8% | 234.2%  | 95.3%   | 94.1%  | 193.8% | 184.3% | 116.2%  | 107.4% | 234.2% |
| 合 計             | 18年度 | 17,350 | 133,850 | 267,900 | 86,050 | 18,950 | 10,350 | 534,450 | 5,850  | 9,550  |
|                 | 17年度 | 15,650 | 70,050  | 276,800 | 86,500 | 11,800 | 5,650  | 466,450 | 5,900  | 6,850  |
|                 | 前年度比 | 110.9% | 191.1%  | 96.8%   | 99.5%  | 160.6% | 183.2% | 114.6%  | 99.2%  | 139.4% |

|   |    | 北 米    |        | 中南米    | アフリカ   | オセアニア   |        | 不明     | 合計      |
|---|----|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|
|   |    | 米国     | カナダ    |        |        | オーストラリア | その他    |        |         |
| 春 | 18 | 1,050  | 150    | 50     | 50     | 350     | 50     | 300    | 68,700  |
|   | 17 | 1,200  | 100    | 50     | 50     | 150     | 50     | 450    | 53,850  |
|   | 比  | 87.5%  | 150.0% | 100.0% | 100.0% | 233.3%  | 100.0% | 66.7%  | 127.6%  |
| 夏 | 18 | 4,250  | 500    | 200    | 250    | 550     | 150    | 1,500  | 225,450 |
|   | 17 | 3,350  | 400    | 300    | 200    | 500     | 350    | 1,750  | 210,050 |
|   | 比  | 126.9% | 125.0% | 66.7%  | 125.0% | 110.0%  | 42.9%  | 85.7%  | 107.3%  |
| 秋 | 18 | 1,450  | 200    | 100    | 50     | 2,000   | 50     | 800    | 74,800  |
|   | 17 | 1,100  | 100    | 50     | 50     | 250     | 50     | 550    | 60,450  |
|   | 比  | 131.8% | 200.0% | 200.0% | 100.0% | 800.0%  | 100.0% | 145.5% | 123.7%  |
| 冬 | 18 | 2,950  | 500    | 50     | 50     | 20,050  | 550    | 2,600  | 221,700 |
|   | 17 | 3,100  | 350    | 50     | 0      | 18,000  | 250    | 1,650  | 189,300 |
|   | 比  | 95.2%  | 142.9% | 100.0% | — %    | 111.4%  | 220.0% | 157.6% | 117.1%  |
| 計 | 18 | 9,700  | 1,350  | 400    | 400    | 22,950  | 800    | 5,200  | 590,650 |
|   | 17 | 8,750  | 950    | 450    | 300    | 18,900  | 700    | 4,400  | 513,650 |
|   | 比  | 110.9% | 142.1% | 88.9%  | 133.3% | 121.4%  | 114.3% | 118.2% | 115.0%  |

出所)北海道観光要りこみ客数調査報告書平成 18 年度：北海道経済部観光くにつくり推進局 より作成

#### 4. B.C ビジネスモデルの提唱

以上の宿泊施設市場の持つ問題を解決するため、北海道大学と観光情報学会(<http://www.sti-jpn.org/>)では、「宿泊施設の B.C ビジネスモデル」(図 1) の構築に取り組んでいる。BtoB あるいは B2B (ビートゥービー：Business to Business 企業間取引)、CtoC あるいは C2C (シートゥシー：Customer to Customer 一般消費者間取引)、そして BtoC あるいは B2C(ビートゥシー：Business to Customer 企業から一般消費者への一方的取引)とは異なり、B.C(ビードットシー)は企業と一般消費者(宿泊施設市場においては宿泊施設と顧客)の双方向の結びつきを表し、B.C ビジネスモデルとして宿泊施設と顧客双方が満足できるビジネスモデルを構築しようというものである。

B.C ビジネスモデルは次の 3 つのサブシステムから構成される。

- ・宿泊施設の情報開示…宿泊施設がその特長を自ら開示するシステム
- ・検索サイトの利用…宿泊施設側が自ら開示した情報を顧客側が直接アクセスすることをサポートするシステム
- ・オンライン契約・決済のアウトソーシング…高度なセキュリティを必要とし、コストの

かかるオンライン決済を専門企業に委託するシステム

これら3つのサブシステムにより、宿泊施設と顧客との直接取引の機会を増大させることが可能となる。直接取引することにより、旅行代理店や宿泊予約専用サイトを利用した取引で生じる、マージンの発生や残室処理の不合理さを解消することができる。

検索サイトについては、北海道大学で開発された「webマイニングに基づいてサイトを自動収集し、リンク・テキスト構造分析をする技術」を基礎研究としたインデックス化ソフトウェアを用いることにより、自動的にインターネット上のウェブサイトに対して業種と地域、そして公式サイトであるかの判別を行った情報を収集することが可能となる。

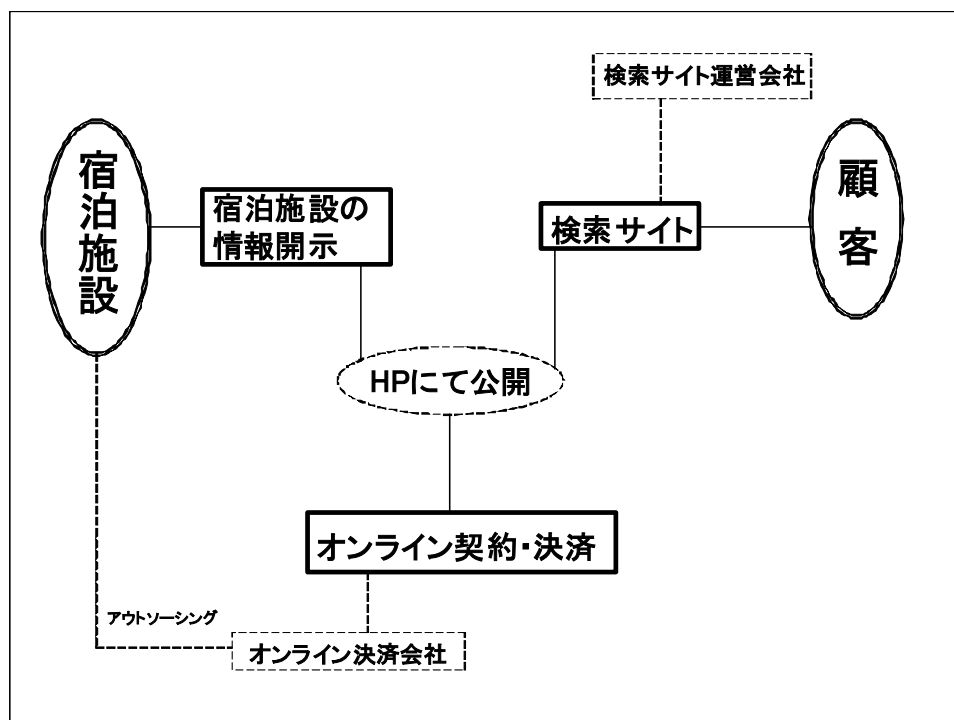


図1 B. C ビジネスモデル概念図

## Ⅱ. 宿泊施設の情報開示

### 1. 情報開示の有用性

市場において売る側と買う側の情報に差があるとき、経済学では、その不均衡な情報構造を「情報の非対称性」と呼ぶ。アメリカの理論経済学者 Akerlof (1970) はその論文において中古車市場を例にとり、情報の非対称性が市場にもたらす悪影響について述べている。中古車市場において、売る側は市場の中古車が良品であるか不良品（レモンという）であるかを知っており、買う側はレモンの存在は知っているが、特定することはできない。買う側はレモンをつかまされてしまうリスクを考慮すると、良品の高価格帯での購入は避け、良品の高価格帯とレモンの低価格帯との間の価格（良品とレモンのそれぞれの存在する個数の

比率によって決定される)での購入を選択する。一方、売る側は、良品の高価格帯での商取引が見込まれない以上、もはや良品を市場に出すことはせず、品質を落とした中古車を市場に出すことになる。これが繰り返されれば、最終的に市場にはレモンしか残らないという理論である。

日本の宿泊施設市場の持つ問題点は、宿泊施設側と顧客側の持つ情報量・質に差があることに起因しており、まさに情報の非対称性そのものである。宿泊施設側がその情報を開示することによって、宿泊施設側と顧客側とが持つ情報の差が少なくなり、情報の非対称性が解消され、延いては宿泊施設市場改善に繋がる。

本研究では、宿泊施設情報開示の基礎となるデータ収集・作成のための宿泊施設評価手法を提案する。宿泊施設評価手法は、ファクトデータ、ブランド戦略、ブランド・キーワードの3要素で構成される。

## 2. ファクトデータ

宿泊施設の情報を正確に且つ豊富な量を顧客側に発信するためには、まず、宿泊施設の実態を把握する必要がある。本来、宿泊施設の実態の把握は、評価も含めて諸外国で行われているように第三者機関によるものが一般的である。しかし、長い間宿泊施設評価の歴史を持たず、また、横並びの意思決定をする傾向(大平義隆 1998)にある日本においては、第三者機関による一方的な宿泊施設評価・格付けの導入は、宿泊施設側のコンセンサスを得ることが困難であることから、宿泊施設の実態の把握について、ハード・ソフトの両面から宿泊施設自身で実施する手法を構築する。本研究では、次の事項を考慮し、ファクトデータ収集用項目として 177 項目を設定した(図 2、表 2～表 9)(Oyanagi, Ohuchi 他 2006)。177 項目は宿泊施設自身がチェックする。

### (1) 海外の実例

- ・北海道大学において研究対象となっている中国やハンガリー、その他諸外国のホテル評価項目

### (2) 海外の資料

- ・UNWTO(World Tourism Organization)の資料
- ・Mintel の発行物

### (3) 北海道内の主な宿泊施設関係者の意見

### (4) 法律

日本においては宿泊施設に関する幾つかの法律規制が存在する。そのため、諸外国における評価項目として取り上げられている項目でも日本の場合、宿泊施設が建設され、営業されている時点で既に当然にクリアされている項目がある。それらについては、177 項目から除外した。対象とした法律は以下の通りである。

- ・旅館業法

- ・食品衛生法
- ・公衆浴場法
- ・都市計画法
- ・建築基準法
- ・消防法
- ・ビル管理法(建築物の衛生的環境の確保に関する法律)
- ・ハートビル法(高齢者、身体障害者等が円滑に利用できる特定建築物の促進に関する法律)
- ・国際観光ホテル整備法

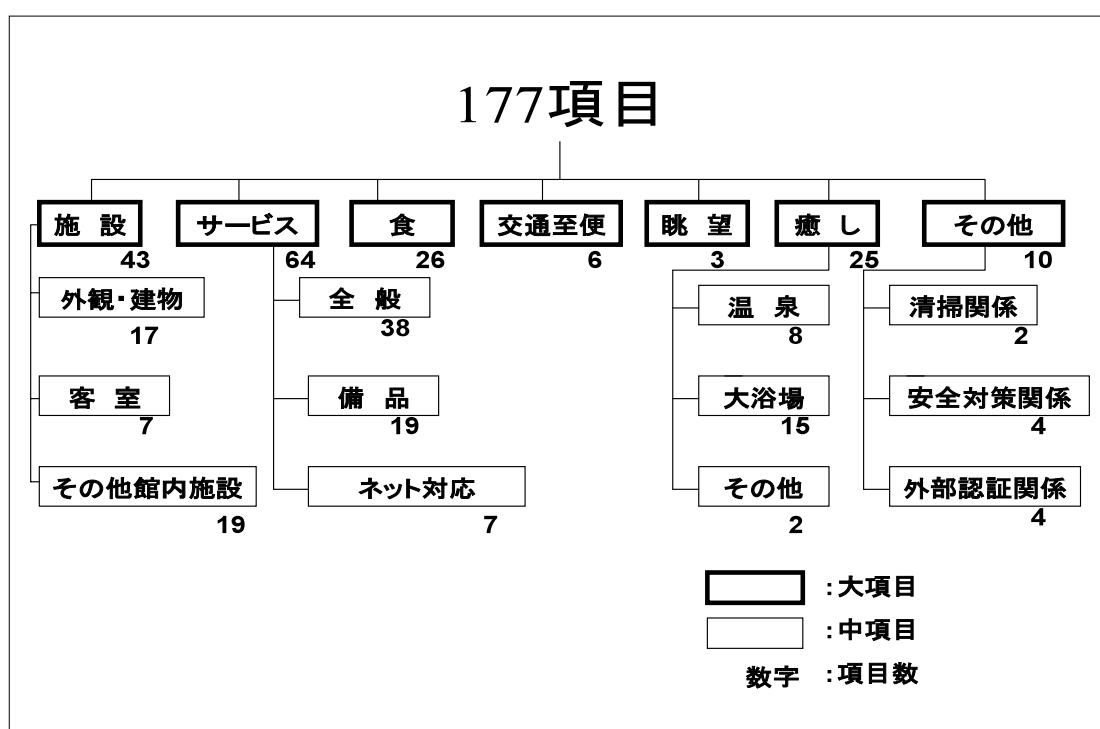


図2 177項目の構造

表 2 施設 43 項目

|                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| 宿泊施設の種類                | FC-DE-HD-FA-KD-001 |
| 総客室数                   | FC-DE-HD-RM-NU-002 |
| 総宿泊定員数                 | FC-DE-HD-PA-NU-003 |
| 平均客室面積                 | FC-DE-HD-RM-SS-004 |
| 客室当たりのパブリック面積          | FC-DE-HD-PS-SS-005 |
| 各客室データ                 | FC-DE-HD-RM-KD-006 |
| ショッピング店舗数              | FC-DE-HD-SP-NU-007 |
| ショッピング店舗の種類            | FC-DE-HD-SP-KD-008 |
| バリアフリー対応である            | FC-CH-HD-PS-BF-009 |
| パブリックスペースに喫煙エリア        | FC-CH-HD-PS-NS-010 |
| パブリックスペースの空調設備が完備している  | FC-CH-HD-PS-AC-011 |
| パブリックスペースにシャワートイレがある   | FC-CH-HD-PS-WL-012 |
| サインがユニバーサル(絵文字)で対応している | FC-CH-HD-PS-UD-013 |
| 庭園がある                  | FC-CH-HD-PS-GD-014 |
| ハンディキャップルームがある         | FC-CH-HD-RM-HC-015 |
| 禁煙ルームが設定されている          | FC-CH-HD-RM-NS-016 |
| 冷蔵庫がある                 | FC-CH-HD-RM-RF-017 |
| ミニバーがある                | FC-CH-HD-RM-BR-018 |
| 浴室がある                  | FC-CH-HD-RM-BT-019 |
| シャワーブースがある             | FC-CH-HD-RM-SW-020 |
| バスとトイレは別になっている         | FC-CH-HD-RM-BB-021 |
| 露天風呂がある                | FC-CH-HD-RM-OB-022 |
| シャワートイレがある             | FC-CH-HD-RM-WL-023 |
| 自分でコントロールできる空調設備がある    | FC-CH-HD-RM-AC-024 |
| セーフティボックスが設置されている      | FC-CH-HD-RM-SX-025 |
| 空気清浄機が設置されている          | FC-CH-HD-RM-CL-026 |
| レストランがある               | FC-CH-HD-IN-RT-027 |
| ショッピング店舗・売店がある         | FC-CH-HD-IN-SG-028 |
| 宴会場がある                 | FC-CH-HD-IN-BQ-029 |
| 会議室がある                 | FC-CH-HD-IN-MT-030 |
| 理容室がある                 | FC-CH-HD-IN-BA-031 |
| 美容室がある                 | FC-CH-HD-IN-BE-032 |
| バーがある                  | FC-CH-HD-IN-BR-033 |
| 喫茶コーナーがある              | FC-CH-HD-IN-TE-034 |
| 軽食コーナーがある              | FC-CH-HD-IN-SN-035 |
| 夜食コーナーがある              | FC-CH-HD-IN-SU-036 |
| 文化コーナーがある              | FC-CH-HD-IN-CT-037 |
| 娯楽コーナーがある              | FC-CH-HD-IN-AM-038 |
| サービスコーナーがある            | FC-CH-HD-IN-SV-039 |
| ビジネスコーナーがある            | FC-CH-HD-IN-BS-040 |
| 洋式結婚式場(教会)がある          | FC-CH-HD-IN-CB-041 |
| 神前結婚式場がある              | FC-CH-HD-IN-SB-042 |
| 仏前結婚式場がある              | FC-CH-HD-IN-BB-043 |

表3 サービス 64項目の内44項目

|                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| 総社員数                  | SV-DE-HD-EP-NU-044 |
| 平均社員数（総宿泊客数／総社員数）     | SV-DE-HD-EE-NU-045 |
| 客室平均社員数（総客室数／総社員数）    | SV-DE-HD-ER-NU-046 |
| 年間平均単価                | SV-DE-SF-RR-PR-047 |
| アーリーチェックインができる        | SV-CH-SF-GE-AI-048 |
| レイトチェックアウトができる        | SV-CH-SF-GE-LO-049 |
| クレジット決済ができる           | SV-CH-SF-GE-CR-050 |
| ドアマンがいる               | SV-CH-HD-GE-DM-051 |
| 玄関先での出迎えがある           | SV-CH-SF-GE-WE-052 |
| 部屋まで案内する              | SV-CH-SF-GE-AT-053 |
| ベルマンがいる               | SV-CH-HD-GE-BM-054 |
| コンシェルジェがいる            | SV-CH-HD-GE-CC-055 |
| フロントは24時間対応である        | SV-CH-SF-GE-FF-056 |
| 外国語接客ができる             | SV-CH-SF-GE-FR-057 |
| 館内表示が外国語対応となっている      | SV-CH-SF-GE-FG-058 |
| 非常放送が外国語対応となっている      | SV-CH-SF-GE-FB-059 |
| 客室内のホテル案内が外国語対応となっている | SV-CH-HD-GE-RF-060 |
| 外貨の両替が可能である           | SV-CH-SF-GE-FX-061 |
| 海外TV放送が提供できる          | SV-CH-SF-GE-FV-062 |
| 英字新聞が提供できる            | SV-CH-SF-GE-FN-063 |
| モーニングコールがある           | SV-CH-SF-GE-MC-064 |
| モーニングコールが外国語対応となっている  | SV-CH-SF-GE-MF-065 |
| ロビー等でのネット環境が整備されている   | SV-CH-HD-GE-LN-066 |
| パソコンの貸し出しサービスがある      | SV-CH-SF-GE-PC-067 |
| フロントや客室に観光案内資料がある     | SV-CH-SF-GE-MP-068 |
| 外国語の観光案内資料がある         | SV-CH-SF-GE-FH-069 |
| ゲーム用品の貸し出しがある         | SV-CH-SF-GE-GA-070 |
| 加湿器の貸し出しがある           | SV-CH-SF-GE-HM-071 |
| 宅配便の取り扱いが可能である        | SV-CH-SF-GE-DL-072 |
| レンタカーの手配が可能である        | SV-CH-SF-GE-LO-073 |
| ペットの預かりサービスがある        | SV-CH-SF-GE-PE-074 |
| 車椅子が用意できる             | SV-CH-SF-GE-WH-075 |
| レンタサイクルの貸し出しサービスがある   | SV-CH-SF-GE-RC-076 |
| アウトドア観光のインストラクターがいる   | SV-CH-SF-GE-OI-077 |
| 靴磨きサービスがある            | SV-CH-SF-GE-SH-078 |
| クリーニングサービスがある         | SV-CH-SF-GE-LN-079 |
| ベビーベッドが用意できる          | SV-CH-SF-GE-BD-080 |
| ベビーカーの貸出ができる          | SV-CH-SF-GE-BK-081 |
| スリッパがある               | SV-CH-SF-EQ-MU-082 |
| 子供用スリッパがある            | SV-CH-SF-EQ-CM-083 |
| パジャマ(浴衣)がある           | SV-CH-SF-EQ-PJ-084 |
| 子供用パジャマ(浴衣)がある        | SV-CH-SF-EQ-CP-085 |
| 子供用ハブラシがある            | SV-CH-SF-EQ-CB-086 |
| 入浴剤がある                | SV-CH-SF-EQ-BC-087 |

表4 サービス 64項目の内20項目

|                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 枕を複数から選択できる          | SV-CH-SF-EQ-PW-088 |
| バスローブがある             | SV-CH-SF-EQ-BO-089 |
| ハンドタオルがある            | SV-CH-SF-EQ-HT-090 |
| 新聞が提供される             | SV-CH-SF-EQ-NP-091 |
| ポット、湯沸かし器がある         | SV-CH-SF-EQ-PT-092 |
| 目覚まし時計がある            | SV-CH-SF-EQ-AW-093 |
| スポンプレッサーが備え付けられている   | SV-CH-SF-EQ-JP-094 |
| アイロンが備え付けられている       | SV-CH-SF-EQ-IR-095 |
| ドライヤーが備え付けられている      | SV-CH-SF-EQ-DR-096 |
| 化粧品が備え付けられている        | SV-CH-SF-EQ-CS-097 |
| コーヒー、紅茶、お茶は常備されている   | SV-CH-SF-EQ-TC-098 |
| ミネラルウォーター、冷水が常備されている | SV-CH-SF-EQ-WT-099 |
| テレビ番組表が常備されている       | SV-CH-SF-EQ-GR-100 |
| ホテルのホームページが開設されている   | SV-CH-SF-NE-HP-101 |
| ホームページが外国語対応となっている   | SV-CH-SF-NE-HF-102 |
| インターネットで空室状況が確認できる   | SV-CH-SF-NE-VA-103 |
| インターネットで予約ができる       | SV-CH-SF-NE-RV-104 |
| インターネットでキャンセルができる    | SV-CH-SF-NE-CA-105 |
| 客室のネット環境が整っている       | SV-CH-HD-NE-RM-106 |
| エージェントサイトの登録がある      | SV-CH-SF-NE-AG-107 |

表5 食 26項目

|                           |                    |
|---------------------------|--------------------|
| レストランの平均社員数               | FD-DE-HD-RE-NU-108 |
| レストラン数                    | FD-DE-HD-RT-NU-109 |
| レストランの種類                  | FD-DE-HD-RT-KD-110 |
| スローフードの考え方を導入している         | FD-CH-SF-RT-SL-111 |
| 地域食材を活用している               | FD-CH-SF-RT-LF-112 |
| 食材の産地を表示している              | FD-CH-SF-RT-FS-113 |
| 食材の説明をしている                | FD-CH-SF-RT-FE-114 |
| 和食が提供できる                  | FD-CH-SF-RT-JF-115 |
| 洋食が提供できる                  | FD-CH-SF-RT-WF-116 |
| 中華が提供できる                  | FD-CH-SF-RT-CF-117 |
| 禁煙または分煙エリアが設定されている        | FD-CH-SF-RT-NS-118 |
| 子供用のメニューがある               | FD-CH-SF-RT-CN-119 |
| 外国語のメニューリストがある            | FD-CH-SF-RT-FM-120 |
| 朝食券をランチ券に変更できる            | FD-CH-SF-RT-EX-121 |
| 車椅子の対応ができる                | FD-CH-SF-RT-WH-122 |
| 食事メニューが選択できる              | FD-CH-SF-RT-MC-123 |
| 食事場所の選択ができる               | FD-CH-SF-RT-PN-124 |
| アレルギー等食べられない食材の変更が可能である   | FD-CH-SF-RT-AL-125 |
| 低カロリーメニューの選択が可能である        | FD-CH-SF-RT-LC-126 |
| 地酒が用意されている                | FD-CH-SF-RT-JZ-127 |
| ソムリエ、利き酒師がいる              | FD-CH-SF-RT-SO-128 |
| ルームサービスを行っている             | FD-CH-SF-RT-RS-129 |
| 朝食のルームサービスを行っている          | FD-CH-SF-RT-BS-130 |
| 調理従業員は手袋、帽子等の着用を義務付けられている | FD-CH-SF-RT-GH-131 |
| 調理場に専用の手洗いがあ              | FD-CH-SF-RT-HW-132 |
| 諸機材納入時の安全性検査を実施している       | FD-CH-SF-RT-IS-133 |

表 6 交通至便 6 項目

|                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| 最寄り空港名            | TR-DE-SF-AP-KD-134 |
| 空港バスの立ち寄り頻度       | TR-DE-SF-AB-NU-135 |
| 最寄り駅              | TR-DE-SF-TT-KD-136 |
| 駐車台数(屋内・屋外・契約駐車場) | TR-DE-HD-PK-NU-137 |
| 部屋当たりの駐車場台数       | TR-DE-HD-PP-NU-138 |
| 駐車場料金体系           | TR-DE-SF-PK-PR-139 |

表 7 眺望 3 項目

|               |                    |
|---------------|--------------------|
| 周辺の名所旧跡等      | VW-DE-HD-FV-KD-140 |
| 眺望の開けた場所がある   | VW-CH-HD-SD-PL-141 |
| 眺望が開けている部屋がある | VW-CH-HD-SD-RM-142 |

表 8 癒し 25 項目

|                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| 天然温泉がある                  | HL-CH-HD-ON-NL-143 |
| 100%源泉を使用している            | HL-CH-SF-ON-PU-144 |
| 加水している                   | HL-CH-SF-ON-AX-145 |
| 加温している                   | HL-CH-SF-ON-AY-146 |
| 加成分している                  | HL-CH-SF-ON-AZ-147 |
| 大浴場がある                   | HL-CH-HD-ON-GB-148 |
| 露天風呂がある                  | HL-CH-HD-ON-OB-149 |
| サウナがある                   | HL-CH-HD-ON-SA-150 |
| 源泉かけ流しの浴槽がある             | HL-CH-HD-GB-PU-151 |
| 湯温が異なる浴槽がある              | HL-CH-HD-GB-DT-152 |
| 湯温の表示がある                 | HL-CH-HD-GB-TI-153 |
| かけ湯がある                   | HL-CH-HD-GB-KY-154 |
| 浴場内点検を一日数回定期的に実施している     | HL-CH-SF-GB-TS-155 |
| レジオネラ菌検査を年に数回定期的に実施している  | HL-CH-SF-GB-GG-156 |
| 脱衣所にロッカーがある              | HL-CH-HD-GB-LK-157 |
| 脱衣所に貴重品の保管庫がある           | HL-CH-HD-GB-SX-158 |
| シャンプー、リンス、ボディソープが常備されている | HL-CH-HD-GB-ST-159 |
| バスタオルが常備されている            | HL-CH-HD-GB-BW-160 |
| 24時間入浴が可能である             | HL-CH-HD-GB-FF-161 |
| ドライヤーが常備されている            | HL-CH-HD-GB-DR-162 |
| 冷水器が設置されている              | HL-CH-HD-GB-CW-163 |
| ベビーベッドが設置されている           | HL-CH-HD-GB-BD-164 |
| 化粧品が常備されている              | HL-CH-SF-GB-CS-165 |
| スポーツ施設がある                | HL-CH-HD-GB-SQ-166 |
| エステティック・サロンがある           | HL-CH-HD-GB-SR-167 |

表 9 その他 10項目

|                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| メンテナンス状況             | ET-DE-SF-ME-CO-168 |
| 清掃状況                 | ET-DE-SF-CG-CO-169 |
| 消防の適合マークを取得している      | ET-CH-SF-SC-FI-170 |
| 非常時対応マニュアルが用意されている   | ET-CH-SF-SC-MM-171 |
| 医療機関との提携ができています      | ET-CH-SF-SC-MD-172 |
| 客室案内の際、非常経路の説明をしている  | ET-CH-SF-SC-EL-173 |
| ISO9001(QMS)を取得している  | ET-CH-SF-CE-QM-174 |
| ISO14001(EMS)を取得している | ET-CH-SF-CE-EM-175 |
| プライバシーマークを取得している     | ET-CH-SF-CE-PV-176 |
| 政府登録されている            | ET-CH-SF-CE-GR-177 |

### 3. ブランド戦略

顧客の宿泊施設に対する要求は多様化しているが、その要求をKJ法等により

- ・ 「施設」
- ・ 「サービス」
- ・ 「食」
- ・ 「交通至便」
- ・ 「眺望」
- ・ 「癒し」

の6種類にカテゴライズした。Holloway (1994)によれば、ホテルは「立地」「施設」「印象」「サービス」「価格」の5つの特徴から成り立っている。また、JTBが宿泊者に対して行っている顧客満足度調査のためのアンケート(株JTB 2005)には、調査項目として「サービス」「部屋の設備」「食事」「大浴場」「立地」「料金」「館内設備」が挙げられている。本研究は価格競争改善の側面を持っているため、料金・価格に関する事項は当面除外している。従って、価格に関する項目を除けば、これらと本研究の6つのカテゴリーとはほぼ一致している。

これらの顧客要求は宿泊施設側から見れば「ウリ・セールスポイント」である。各宿泊施設は経営戦略に基づき、この6個のカテゴリー「ウリ・セールスポイント」に優位順に順位を付ける。これをブランド戦略と呼ぶ。その6個のカテゴリーの順番一式を宿泊施設の特長として位置付ける。

例えば、

優位順1位「サービス」

2位「癒し」

3位「食」

4位「施設」

5位「眺望」

6位「交通至便」

となった場合、

この1位から6位までの順番そのものが、この宿泊施設の特長である。

6種類のカテゴリーの組合せの数より、720通りの特長が存在する。

## 4. ブランド・キーワード

日本独特の「風情のある」等の表現も日本の宿泊施設の持つ特長であることを考慮し、独自のキーワード3つで宿泊施設を表現する。予め用意された92個のキーワード群の中から各宿泊施設が自ら3つ選出する。現在のキーワード群は、じゃらん 2005 年 4 月号・10 月号、JR 駅置きパンフレットより抽出した(表10)。

表10 ブランド・キーワード群

|                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. 施設</b><br>魅惑的な 心地よい 憧れの 遊び心ある お洒落 落ち着く 明るい 快適な 開放的な<br>格式ある 格調高い 気取らない 機能的な 子連れ向け 女性向け シンプル 清潔な 洗練された<br>懐かしい ハイグレード 風情ある 優雅な モダン ロマンチック 和風 ヨーロピアンスタイル<br>神秘的な 豪華な 華やかな 風格ある 魅力的な 雅 レトロ 老舗 カントリーな 昭和の 大正の<br>ユニークな ゆとりある 高級 情緒ある |
| <b>2. サービス</b><br>選りすぐり 多彩な オリジナリティ こだわり 充実 繊細な 多種多様 まごころ 居心地よい<br>快適な 気取らない きめ細やかな 高級 心のこもった 子連れ向け ハイグレード やさしさ<br>ゆったり ゆとりある 温かな 家庭的な 安らぎ ユニークな ぜいたくな 洗練された                                                                           |
| <b>3. 交通至便</b><br>充実 多種多様 お得な 快適な 機能的な 便利な 好立地                                                                                                                                                                                         |
| <b>4. 食</b><br>贅沢な 多彩な 選りすぐり オリジナリティ こだわり 充実 旬 珍しい 子連れ向け 女性向け<br>お得な 洗練された 和風 ヨーロピアンスタイル 家庭的な ユニークな 切れの良い 多種多様<br>高級 ヘルシー 天然 魅力的な                                                                                                      |
| <b>5. 眺望</b><br>すがすがしい 大自然 ダイナミック 大パノラマ 魅惑的な 夜景 雄大な 豪快な 心地よい<br>幻想的な さわやかな 絶景 開放的な 風情ある 情緒ある 緑に囲まれた ユニークな<br>見晴らしよい 風趣ある                                                                                                               |
| <b>6. 癒し</b><br>すがすがしい 大自然 魅惑的な 心地よい 柔らかな 選りすぐり オリジナリティ こだわり<br>充実 繊細な まごころ 明るい あたたかい 居心地よい 落ち着く 大人の 極楽 快適な<br>解放的な のんびりノスタルジィ しっとり まろやかな 温かな 家庭的な 気兼ねない 気軽な<br>くつろぎ こじんまり 情緒ある安らぎ 健康的な ヘルシー 天然 心のこもった 気取らない<br>やさしさ ゆったり              |

## 5. データの公開

評価手法を用いて取得・作成された 177 項目のファクトデータ、6種類の「ウリ・セールスポイント」の順位付けによるブランド戦略および3つのブランド・キーワードは、宿泊施設の公式ホームページ上で公開される。顧客は特定の宿泊施設のホームページにアクセスすることによりその宿泊施設の豊富な情報を得ることができる。

また、ブランド戦略における 720 通りの特長表現のデータを利用して、顧客が自分の希望に合った特長をもつ宿泊施設の選定をするといった価格だけによらない宿泊施設選びを可能にする。

例えば、顧客がブランド戦略画面において、期待順を

1 位…サービス、2 位…眺望、3 位…癒し、4 位…交通至便、5 位…食、6 位…施設

と入力した場合(図3)、出力画面は図4のように、顧客の入力したブランド戦略を持つ宿泊施設を表示し、さらにそれら宿泊施設のブランド・キーワードも同時に表示する。この画

面から顧客は、自分に最も適したと思われる宿泊施設を選定することができる。

|                                                                                     | 項 目  | 順位  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| <p>右の項目のうち、あなたが宿泊施設に期待する度合いの高い順に1～6まで番号を記入して下さい。</p> <p>あなたのご希望に沿った宿泊施設が検索できます。</p> | 施 設  | 6   |
|                                                                                     | サービス | 1   |
|                                                                                     | 食    | 5   |
|                                                                                     | 交通至便 | 4   |
|                                                                                     | 眺 望  | 2   |
|                                                                                     | 癒 し  | 3   |
|                                                                                     |      | 検 索 |

図 3 ブランド戦略入力画面 例

**あなたの期待順**

1.サービス、2.眺望、3.癒し、4.交通至便、5.食、6.施設  
に合致するご希望の宿泊施設は次のとおりです。

(五十音順)

1. J-ホテル <http://www.j-hotel.....>  
ブランド・キーワード: 心のこもった／居心地よい／気軽な

2. K-旅館 <http://www.k-ryokan.....>  
ブランド・キーワード: 温かな／安らぎ／家庭的な

3. ....

4. ....

図 4 ブランド戦略及びブランド・キーワード出力画面 例

宿泊施設自身が情報を作成して WEB 上に公開することに関する信頼性の確保については、宿泊施設が特定できる環境において、アンケート・評判システム等ユーザーからのフィードバック機能を導入することにより、過大評価・虚偽記載等を行っている宿泊施設はいずれ淘汰されて行くものと予想される。

WEB 上での公開に当たっては、次の手順を踏む。

#### (1) 宿泊施設評価手法の公開

宿泊施設評価手法を周知させるため、解説をつけて公開する。

#### (2) データの公開

宿泊施設側の協力を仰ぎ、実際に評価手法を用いてデータを収集・作成し、公開する。

尚、WEB 上での公開及び最終的な B.C ビジネスモデルの完成形については、観光情報学会のホームページを利用することも含め検討中である。

### Ⅲ. ブランド戦略への階層分析法 (AHP) の導入

本研究では、さらにブランド戦略の改善のために階層分析法 (Analytic Hierarchy Process : AHP) (Saaty 1990) の導入を試みた。AHP は概略「階層構造の構築」、「一対比較」、「重要度の計算」、「総合評価値の算出」から成るが、本研究においては階層が 1 層であるため、各項目の一対比較とそれによって生成された一対比較行列から各項目の重要度を算出することが主体となる。

#### 1. アンケートの実施

経営戦略あるいは経営者の直感的な判断によるセールスポイントの優勢順位と AHP による順位の算出結果を比較するため北海道札幌市にある大型シティホテルの元総支配人にアンケートへの回答を依頼した。質問 1 (図 5) は従来の形式のブランド戦略用のアンケートであり、質問 2 (図 6) は AHP による解析を実施するため 6 項目について一対比較する形式のアンケートとなっている。

質問 2 のアンケートによって得られた回答は、表 1 1 の一対比較値 (Hongre 2006) に置き換えて一対比較行列を作成した。

質問 1

ホテルのセールスポイントを

「施設」・「サービス」・「食」・「交通至便」・「眺望」・「癒し」

の6つに分類しました。

貴ホテルについて、経営戦略あるいは経営者のご判断により、優れていると思われる順に

1位から6位まで順番をつけてください。

- |   |   |   |   |  |   |
|---|---|---|---|--|---|
| 1 | 位 | … | ( |  | ) |
| 2 | 位 | … | ( |  | ) |
| 3 | 位 | … | ( |  | ) |
| 4 | 位 | … | ( |  | ) |
| 5 | 位 | … | ( |  | ) |
| 6 | 位 | … | ( |  | ) |

図5 AHP用アンケート用紙 その1

## 質問 2

6つのセールスポイントをひとつずつ比べてその評価にチェックをしてください。  
全部で15通りあります。

### 1. 「施設」と「サービス」を比較して

|            | 「施設」の方が                  | 「サービス」の方が                |
|------------|--------------------------|--------------------------|
| 同じくらい優れている | <input type="checkbox"/> |                          |
| 中間         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 若干優れている    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 中間         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 優れている      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 中間         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 明らかに優れている  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 中間         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 絶対的に優れている  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 2. 「施設」と「食」を比較して

|   | 「施設」の方が | 「食」の方が |
|---|---------|--------|
|   |         |        |
| : | (省略)    |        |
| : |         |        |

### 7. 「サービス」と「交通至便」を比較して

|   | 「サービス」の方が | 「交通至便」の方が |
|---|-----------|-----------|
|   |           |           |
| : | (省略)      |           |
| : |           |           |

### 15. 「眺望」と「癒し」を比較して

|   | 「眺望」の方が | 「癒し」の方が |
|---|---------|---------|
|   |         |         |
| : | (省略)    |         |

図 6 AHP 用アンケート用紙 その2

表 1 1 一対比較値

| 一対比較値   | 意 味        |
|---------|------------|
| 1       | 同じくらい優れている |
| 3       | 若干優れている    |
| 5       | 優れている      |
| 7       | 明らかに優れている  |
| 9       | 絶対的に優れている  |
| 2,4,6,8 | 補間的に用いる    |
| 上記数値の逆数 | 劣る方から見た場合  |

## 2. 結果

一対比較行列は固有値問題として、べき乗法により最大固有値と固有ベクトルを求め、その解より、重要度、順位、整合度(C.I.)、整合比(C.R.)を算出した(表 1 2)。

表 1 2 一対比較行列及び重要度

|       | 施 設 | サービス | 食   | 交通至便 | 眺 望 | 癒 し | 重要度   | 順 位 |
|-------|-----|------|-----|------|-----|-----|-------|-----|
| 施 設   | 1   | 5    | 5   | 5    | 1   | 3   | 0.364 | 1   |
| サービス  | 1/5 | 1    | 3   | 3    | 3   | 1/3 | 0.147 | 3   |
| 食     | 1/5 | 1/3  | 1   | 3    | 3   | 1/3 | 0.106 | 4   |
| 交通至便  | 1/5 | 1/3  | 1/3 | 1    | 5   | 1/3 | 0.094 | 5   |
| 眺 望   | 1   | 1/3  | 1/3 | 1/5  | 1   | 1/3 | 0.080 | 6   |
| 癒 し   | 1/3 | 3    | 3   | 3    | 3   | 1   | 0.209 | 2   |
| C.I.= |     |      |     |      |     |     | 0.34  |     |
| C.M.= |     |      |     |      |     |     | 0.27  |     |

従来のブランド戦略による優先順位と AHP を用いたブランド戦略は表 1 3 に示されるとおり大きな違いが生じている。即ち、経営戦略または直観的に全体的な視野で決定されたセールスポイントの順位は全項目を一対比較してみると、異なった結果が生じるということである。これはホテルの意図する戦略あるいは思い込みと顧客がホテルに抱く印象との間に乖離が生じている可能性があることを暗示している。ブランド戦略への AHP の導入は、ホテルの実態と経営戦略とを一致させ、この問題を解決することに貢献することが期待される。

表 1 3 結果比較表

| 順 位 | ホテル支配人 | AHP  |
|-----|--------|------|
| 1   | 施 設    | 施 設  |
| 2   | 癒 し    | 癒 し  |
| 3   | 眺 望    | サービス |
| 4   | サービス   | 食    |
| 5   | 食      | 交通至便 |
| 6   | 交通至便   | 眺 望  |

本研究でのブランド戦略への AHP 導入は、トライアルであるため一人の総支配人経験者からのアンケート調査にとどまったが、実際の運用に当たっては多数の関係者のアンケートが必要であり、また、全項目一対比較という手法がアンケートに回答する側にとって、かなりの負担となるためアンケートの方法にも改善が必要となる。

## おわりに

本研究において、B.C ビジネスモデルの中核をなす宿泊施設の情報開示システムについて、その情報開示の基礎となるデータの収集・作成のための宿泊施設評価手法を提案した。宿泊施設評価手法はファクトデータ、ブランド戦略そしてブランド・キーワードから構成され、これらによって、欧米型の第三者機関による評価・ランク付けとは異なった宿泊施設の特長を宿泊施設が自ら情報開示する宿泊施設情報開示システムの構築が可能となる。

また、宿泊施設自身にとっても 177 項目のファクトデータから自身の実態を把握し、さらに他の宿泊施設が公開しているファクトデータと自身のデータを比較すること等により、経営戦略の見直し等経営改善に繋げることが可能となる。

しかしながら、宿泊評価手法はまだベータバージョンの段階であり、今回はブランド戦略について AHP の導入を試みたが、今後、さらに 177 項目、ブランド戦略 6 カテゴリーそしてブランド・キーワードの改善等を行って、完成度を上げる。また、運用システムを早急に構築し、実際のオペレーションの中で B.C ビジネスモデルの完成を図る。

尚、本研究の一部は財団法人北海道開発協会平成 19 年度研究助成を受けております。

## 参考文献

- Akerlof, George A. (1970), *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No.3, pp. 488-500
- Holloway, J.C. (1994), *The Hospitality Sector: Accommodation and Catering Services*, In *The Business of Tourism* (4th ed.) (pp. 117-129). London: Pitman, 1994
- Hongre, Lionel (2006), *IDENTIFYING THE PROMISING BUSSINESS MODEL BY USING THE ANALYTIC HIERARCHYPROCESS APPROACH*, 23<sup>rd</sup> World Gas Conference, Amsterdam 2006

- IH&RA (2006), [www.ih-ra.com/advocacy/issues/hotel\\_classification](http://www.ih-ra.com/advocacy/issues/hotel_classification)
- Mintel International Group Limited (2004), *Hotel Grading Schemes-Europe, Travel & Tourism Analyst*, April 2004,
- Oyanagi, Y , Kawamura, H , Yamamoto, M, Ohuchi, A, Yanagimori, T, Magota, S (2006). *SELF-ASSESSMENT SYSTEM FOR HOTEL CLASSIFICATION*, TURK-KAZAKH INTERNATIONAL TOURISM CONFERENCE 2006, pp. 1144-1155
- Saaty, T. L. (1990), *How To Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process*, European Journal of Operational Research, 1990
- WTO/IH&RA(2004). *THE JOINT WTO & IH&RA STUDY ON HOTEL CLASSIFICATION*
- (財)インターネット協会 (2006) 「インターネット白書 2005」
- 大平義隆 (1998) 「わが国企業の意思決定パターンー横並びー」,信州短期大学創立 10 周年記念論文集, 10(1.2), 91-98,1998
- 国際観光振興機構 (2007) 「訪日外客数・出国日本人数 2006 確定値」
- (株)JTB (2005) 「JTB 宿泊白書 2005 国内宿泊旅行と主要観光地の動向」
- (社)日本旅行業協会 (2004) 「更なる国内旅行振興にむけて」
- 北海道経済部観光のくにつくり推進室(2007)「北海道観光入込客数調査報告書平成 18 年度」