

独立系の宿泊特化ホテルを束ね、 大手チェーンに対抗するシステムを展開

(株)Aカードホテルシステム

[東京都・千代田区]

多機能型のアップバービジネスタイプから宿泊特化型のパジェットタイプまで、いわゆるビジネスホテルの総数は、観光庁の推計によれば約6800(2012年)。この数はあくまで推計の参考値だが、総数の停滞に比べ、大手ホテルチェーンの新規出店ペースが突出している。大手

4社の合計施設数は過去10年で約3.5倍のペースで増加し、出店意欲は非常に旺盛であることがわかる。競争の激化と同時に、ほとんどの

ビジネスホテルチェーンが会員システムによる顧客の囲い込みを図っており、独立系ビジネスホテルはマーケティングにおいても苦しい立場に立たされていると目下だ。

一方、こうした独立系ホテルに会員システムを提供する企業も複数が登場した。中でも、「Aカード」は、高いポイント還元率と現金手渡しによるキャッシュバックが宿泊客に好評で、販調に会員数と加盟ホテルを伸ばしている。

「全国のホテルに占めるチェーン系の比率は3割以下で、依然として7割が独立系です。チェーンの進出によって危機に瀕している独立系ホテルの再生により、地域経済

に貢献できるという社会的な意義があります」

こう述べるのが、Aカードホテルシステム執行役員・内藤信也氏である。まず、Aカードのビジネスモデルを説明しよう。

宿泊客が入会金・年会費無料のAカード会員になると、Aカード加盟ホテルで宿泊料金105円ごとに10ポイントを付与される。基本的な還元率は、通常料金で10%以上、割引料金(会員特別料金)でも5%以上。5500ポイント貯まれば5000円(還元率9%)、9750ポイント貯まれば1万円(同10.3%)、1万9000ポイント貯まれば2万円(同10.5%)の現金を、加盟ホテルならどこでも受けとることができる。どの時点でキャッシュバックを受けられるかは会員の自由だ。

加盟ホテル側が支払う費用は、A・B2つのプランがある。いずれのプランも初期費用(加盟料)は無料で、プランAの場合、月額費用としてシステム・端末使用料9800円(税込)と広告宣伝・販売促進費8400円(同)。ポイント手数料として、Aカードによる宿泊料金(税別)の2%をAカードホテルシステムに支

払い、宿泊客が受け取る5~10%以上のポイントもコストとなる。プランBでは、システム・端末使用料と広告宣伝・販売促進費が無料となる代わりに、手数料が4%。いずれのプランでも、キャッシュバックで宿泊客に渡した現金は一時的に替え金として処理し、費用精算時に月額使用料と相殺される。

出強ビジネスマンの心理を 巧みにとらえた現金手渡し

会員数は13年9月9日時点で約42万3000人、加盟施設は全国に428(ホテル378・ホテル内レストラン50)となっている。本誌が10年5月に取材を行なった際に

●Aカードホテルシステム 会社概要

商号：(株)Aカードホテルシステム
 創業：1996年3月
 資本金：1000万円
 事業内容：独立系ホテルのキャッシュバック・ポイントカード運営
 ホテル数：378ホテル50飲食店
 (2013年9月9日現在)
 会社所在地：東京都千代田区神田錦町2-5-16
 名古屋ビル新館8階
 電話：03-5755-5531(代表)
 ホームページ：<http://www.acard.jp>
 株主：(株)ホスピタリティオペレーションズ

は、加盟ホテル数218・会員数約18万人であったことから見ると、3年間で加盟ホテル数、会員数とも約2倍と急速な成長を遂げた。直近3カ月の平均でも、1カ月約7000名の会員増加である。会員数だけを比べれば、たとえば600万人を超えるアパグループ等と大きな差をつけられているようにも見えるが、出張ビジネスマンの行動と心理を徹底的に分析して設定されたビジネスモデルと、営業担当社員による地道な加盟店サポートでカード利用を促進し、着実な成果をもたらすボランティア・チニンを構築している。

「Aカードは、出張の多いビジネスマンをターゲットとしています。実際の会員のプロフィールも30〜50歳の男性社員が8割程度を占め、13年1月に実施した会員アンケート調査（サンプル数・12226人）によれば、出張に伴う年間宿泊数は40日弱。こうした会員なら自分の年間宿泊数に応じたキャッシュバックを実感として予測できるので、Aカードの高い還元率は魅力です。また、ビジネスマンの出張の際には、出張規定による定額支給と実費との差を狙い、少しでも安いホテルを予約

するという固定観念にだけ捉われるのは、現実を見ていません。当社の調査では、実費精算が46%で、定額制が44%。高いポイント還元があり、自分自身にメリットのあるホテルを選択する可能性のあるビジネスマンが、わずかながら多数派で、半数近いのです」

過去10年間の平均還元率は84・2%にはなるが、渡された現金の使いみちについての同社による利用者アンケートでは、「食事代25%」「お土産代18%」「飲み代15%」と、即時消費が目立っている。キャッシュバックは、いわば「大人のお年玉」という楽しい感覚で気前良く使えるお金であり、金額以上の心理的なインパクトがあることが見て取れる。

このキャッシュバックは、「ビジネスホテルが提供できる、ユニークなゲスト・エクスペリエンス（ホテルでの特別な体験）」というのが、内藤氏の見方だ。使いみちからは、ホテルのフロントで「近くでおいしい店は？」、「お土産にできる土地の名産品は？」といった会話が交わされることも想定され、ホテルマンとのパーソナルな交流が生まれるだろう。地域経済への貢献はいうまでもない。

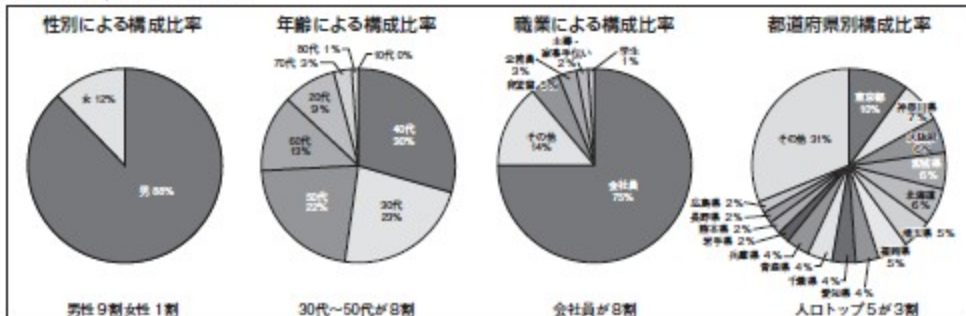
もうひとつのメリットとして、Aカード会員の予約が増えると、単価を大きく落とさずに稼働率をアップできるという点を、内藤氏は指摘している。

「ネット上に宿泊プランを出す場合、宿泊客は比較サイトや予約サイト内で、エリア内のホテルの価格比較が簡単にできます。このことから比較検索時に上位に出ないことを過大に恐れて、プラン価格をあまりに安くし過ぎ、収益を悪化させるといふビジネスホテルも少なくありません。さらに、予約サイトの手数料8%が、そのプランが売れば売れるほど大きな負担になります。この点Aカード会員の実費精算ビジネスマンは、先ほど申し上げたように単純

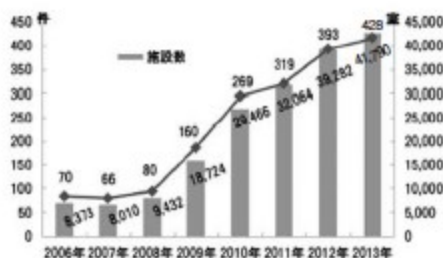


加盟ホテル名が入ったAカードの会員カード。

●Aカード会員のプロフィール

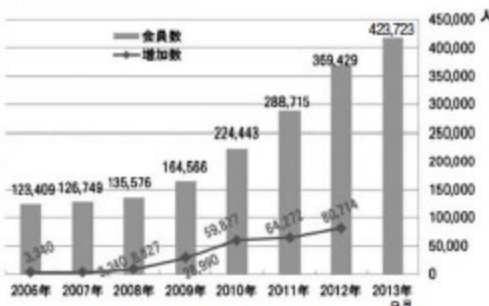


●Aカード加盟施設数の推移



・Aカード加盟ホテル稼働室数—4万1790室
 ・Aカード加盟施設数—378ホテル、50飲食店
 (いずれも2013年9月9日現在)

●Aカード会員の推移



・会員数—42万3723人 (2013年9月9日現在)

な価格だけの比較でホテルを決めません。リーズナブルな通常価格に10%もしくは特別割引プラス5%のポイント還元があるプランを、いつでも確実に予約できるようにAカードHPにアップしていただければ、予約していただけます。ポイント10%と手数料2%の合わせて12%は一見かなりのコストに見えますが、実際は空室率を維持しながら稼働率のアップを狙えるので、最終的な収益を押し上げてくれます」

フロントの地道な努力がカード利用者獲得の秘訣

出張ビジネスマンの心理をとらえるAカードだが、加盟すればすぐに売上げが上がる「魔法のカード」ではない。Aカードの成長の理由として、ビジネスモデルとともにあげた「営業担当社員による地道な加盟店サポート」が第2のポイントだ。Aカードチェーンは独立系ホテルによるポランタリー・チェーンである。個々のホテルが日々新規会員の獲得と宿泊客への利用促進に努めて、じわじわと効果が表れるので、ともかく自社宿泊客をAカード会員にする努力を、現場が積み重ねなければならぬ。とはいえ、大手チェーンのように運営マニュアルが統一され、会員獲得や利用促進が号令一で順調に進むホテルはむしろ例外だという。「当社の営業担当社員には、新規加盟店ホテル獲得に100%、サポートに120%、合計220%の力を出して頑張ってくれと励ましています(笑)。少なくとも2カ月に1回は加盟店ホテルを訪問し、販促ポスターやパンフレットがわかりやすい場所に出ているか、未入会客に声をかけているか等をチェックします。現場に浸透していない場合には、当社の営業担当がホテルのスタッフの方々に、宿泊客に声をかけて入会を促進するといった実地指導もしています。AカードのHPにきちんと宿泊プランを出しているかどうかも大切で、現場の地道な努力以外にAカー

ドの効果を出す方法はありません。400以上の加盟店ホテルがこうした姿勢で取り組んでくれば、チェーンとしての相乗効果がさらに高まります」(内藤氏)

加盟店検討に際しては、経営者から現場担当者まで、こうしたストーリーを理解する必要がある。

Aカードの今後の展開だが、当面の目標は16年までに合計600ホテルの加盟店。加盟店ホテルは基本的に1商圈1ホテルとし、新規加盟の申し込みがあった際には、隣接する商圈の加盟店ホテルの承認を取るという原則で進めている。チェーンとしての相互送客が重要なコンセプトであり、妥当な方針と言えるだろう。加盟に際して書面審査のような手続きはなく、50室以上の規模で、営業担当がビジネスユースに妥当と判断を下した後、本部が検討して決定する。

大手チェーンが類似のビジネスモデルで後追いつける動きが見えるが、「われわれは、出張ビジネスマンの嗜好と独立系ホテル様の悩みやニーズを常に第1に考えて行動することを目指します」(内藤氏)と自信を見せる同社の動向に注目したい。