

大手チェーンへの対抗力強化をめざす 独立系ビジネスホテルの 会員システム「Aカード」

大手ビジネスホテルチェーンが独自の会員システムにより顧客の囲い込みを図る中、独立系ビジネスホテルが単独で集客を図ることは困難になっている。そこで注目されるのが、独立系ビジネスホテルの全国的な連携を図る会員システムの存在だ。果たして、独立系ビジネスホテルの救世主となり得るのか。近年、急速な成長を続けるAカードホテルシステムの取り組みを紹介する。

宿泊特化ホテル市場がますます賑わいを見せている。宴会や料飲部門を設けず、宿泊部門に特化した収益性の高いビジネスモデルへの注目が高まっているためだが、市場競争が激しくなるにつれ、大手ビジネスホテルチェーンや新規参入企業の出店ペースも加速化している。政令指定都市は当然のこと、地方都市においても、同一商圏内でのホテル乱立が見られる中、従来より営業していた地元資本の独立系ビジネスホテルが苦境に立たされるという例は少なくない。

大手チェーンが安定した稼働率を維持できる要因のひとつに、独自の会員システムを有する点が挙げられる。全国にチェーンホテルを擁するメリットを生かし、チェーンホテルへの宿泊やレストラン利用に対してポイント還元やキャッシュバックを行なうことで、顧客の囲い込みを図るといえる。累積ポイントによるキャッシュバックシステムを採用した会員システムの先鞭が、1978年にワシントンホテルが開発した「ワシントンカード」。以降、90年代に入ると、大半のビジネスホテルチェーンは割引特典を設けた会員

システムを設け、集客ツールとして活用を始めている。

独立系ホテル単独では、こうした大手チェーンの動きに対抗することは困難だが、独立系ホテル向けの会員システムに参加することで、大手チェーンに対抗することが可能だ。独立系ビジネスホテルを対象とした会員システムには、(株)Aカードホテルシステムが運営する「Aカード」、(株)パップ・ザ・セカンドコーポレーションの運営する「ビジネスエリートカード」(以下、BEC)、「日本ビジネスホテルチェーン」の運営する「JBHカード」などがある。いずれにも共通するのは、宿泊金額に応じて加算されるポイントと貯めるとキャッシュバックされるという仕組み。このキャッシュバック特典により、顧客の囲い込みを行なっている。会員システムを有することで送客面でも効果が期待できる。会員システムを運営する企業のホームページ上で自社ホテルが紹介されるのはもちろん、そのホームページから直接予約受付を行なうことが可能。また、全国に点在する加盟ホテルのフロントなどには、全加盟ホテルを網羅したガイドブックを設置しているの

他ホテルの顧客が自社ホテルを利用する機会が増える。独立系ホテルの最大の弱点は大手チェーンのようにスケールメリットを生かせない点にあるが、全国の独立系ホテルが連携することでスケールメリットを生み出し、集客力を高めることができるのだ。

Aカードホテルシステム代表取締役役の田中章生氏は、会員システムの魅力をこう話す。

「全国のホテルでポイントを貯めることができれば、その分ポイントも貯めやすくなり、会員のお客さまの利便性は飛躍的に高まります。さらに、Aカードの場合は加盟ホテルのフロントでキャッシュバックが可能です。ポイント還元率も通常価格での宿泊なら10%と高いので、大手チェーンに負けない高い訴求力が発揮できます」

急速に加盟軒数を伸ばし 業界1位の座を狙うAカード

ここで、Aカードに関して紹介しておこう。Aカードは、ホテルユニバースを展開していた(株)ユニバースが設立したもののだが、同社が本業であるスーパーマーケット事業に専念

するため、2008年にホテル5軒とAカードホテルシステムを(株)ホスピタリティパートナーズに譲渡。Aカードホテルシステムは同社のグループ会社となった。

Aカードと独立系ホテルを対象とする他社の会員システムとの仕組みの違いは、キャッシュバックの手段を口座振り込み制とせずにホテルフロントで現金を手渡しする点。通常価格宿泊で100円につき10ポイントが加算され、5500ポイントで50000円(還元率9%)、9750ポイントで1万円(還元率10.3%)、1万9000ポイントで2万円(還元率10.5%)とキャッシュバックの段階を3つ設け、高いポイント還元率を実現する点(他社のポイント還元率は5%前後)。カード会員の入会金や年会費を無料としている点などが挙げられる。

10年5月現在、独立系ビジネスホテルを対象とした会員システムで、加盟軒数のトップを走っているのはBECだが(229軒)、第2位のAカードが加盟軒数218軒と肉薄している状況。さらにAカードは、ホスピタリティオペレーションズに譲渡されて以降、64軒だった加盟軒

数を約2年間で急増させており、もつとも勢いのある会員システムだと言える。

「Aカードは13年の歴史を持つ会員システムですが、00年以降は加盟軒数が伸び悩んでいました。そこで当社が事業を取得後は、営業スタッフを増員した他、加盟料金や月額費用の価格を下げて、積極的に加盟軒数を増やしているのです」

同社では4名の営業体制で全国的に加盟ホテル獲得活動を展開。事業取得初年度には64軒から80軒に加盟軒数を増加させ、翌09年には160軒へと倍増させている。さらに、今年6月1日時点で加盟軒数は218軒を見込んでおり、今年度は最終的に250軒体制とし、業界第1位の座に躍り出る計画だ。

田中氏も語るように、Aカードの拡大を支えているのは、料金の値下げに踏み切った影響が大きい。他社の加盟料金が10万円を超える中、加盟料金を3万円に引き下げ、システム・端末使用料と広告宣伝・販促費の月額費用もそれぞれ9800円と8400円に引き下げた。さらに、加盟ホテルを掲載するガイドブックや各種販促物の費用も月額費用に含

むものとしており、初期費用、月額費用とも他社よりも低価格の体制に改めたのだ。

「会員システムに興味があっても、初期費用やランニングコストの負担が大きく、加盟に踏み切れないホテルも多かったと思います。また、加盟によりどこまで集客効果が高まるのか、懐疑的な見方を持ったホテルがあるのも事実です。しかし、3万円という加盟料金ならばハードルが下がります。試しに加盟してみようかと、前向きに考えていただければいい。われわれがまず行なうべきは、Aカード会員のお客さまの利便性を高めることです。そのためには、加盟軒数を増やすことが最優先と考

えました」

コスト面での課題がクリアできれば、全国的な会員システムへの加盟を前向きに考えるホテルは多いだろう。実際に、同社がAカードの運営

●独立系ビジネスホテル会員システム比較

項目 (加盟軒数は、2010年6月1日時点)	Aカードホテルシステム (Aカード)	ビジネスエリートカード (BEC)	日本ビジネスホテルチェーン (JBH)
加盟軒数 ※の数字は2009年2月17日時点	218 ※(93)	229 ※(221)	31 ※(36)
ポイント付与率	通常料金 10%以上 割引料金 5%以上	1%~20%まで ホテルごとに設定	5%
ポイント還元率	9%~10.5% 5.5万円~5000円 9.75万円~1万円 19万円~2万円 ※全額返す場合	約4%~6% 5万円~ 2000円~3000円	5% 10万円~ 5000円
ポイント有効期限	最終利用日から 1.5年	3か月ごと振込 (振込手数料 400円~900円 /年間 会員負担)	2年
ポイント交換場所	加盟ホテル フロント	口座振込 郵便口座年4回・銀行口座年2回	加盟ホテル フロント
会員入会費用	無料	500円	500円

※出所：各社公表資料

を担って以降、加盟軒数が右肩上がりに伸びている状況が、独立系ビジネスホテルのそうした声を如実に反映していると言える。

現在、Aカードの会員数は18万2680人で、会員数30万人超を数えるBECに続く形だ。ただし、会員数においても08年1月時点で12万7

019人だったのを、2年半で1.4倍強に増加させている。同社では昨年10月からの2カ月間、加盟ホテル159軒の参加により、会員獲得キャンペーンを実施し、7940名の新規会員を獲得した他、今春にはメールマガジンを新たに発行するなど、Aカードの告知活動を展開。こうした積極的な活動が会員数の増加を後押ししている。

会員システムへの加入により 加盟ホテル同士の情報交換も可能

独立系ビジネスホテルの中には、運営戦略における悩みを持つ例も多いのではないだろうか。大手チェーンには蓄積された運営ノウハウがあり、オペレーション面においても業務マニュアルに基づき平準化したサービスを提供する。しかし、独立系ホテルでは、大手チェーンの進出に對して具体的な対抗策を見出せないホテルも多いだろう。そうした声にこたえるため、会員システムを運営する各企業は、年に数回、加盟ホテルを集めて勉強会や情報交換会を実施している。ここで会員システムを運営する企業側から運営戦略に関するアドバイスを言ったり、実際に大

手チェーン進出への対策にあたったホテルから、具体的な対抗策を聞くことが可能だ。

たとえばAカードの場合は、春季に全国から加盟ホテルを集めたトップ会を開催、秋季に関東や近畿など各地区ごとに加盟ホテルを集めたブロック会を開催と、年2回の会合を実施している。

「以前のトップ会は形骸化していた面がありました。現在は外部から講師を招いたり、出席者が参加するグループワークを開催するなど、ホテル運営に関する知識を学べる場としています」(田中氏)

Aカードホテルシステムの主導により運営知識を深められることは当然ながら、グループワークを設けることで、その後の情報交換など各ホテルごとの連携を深める場を創出し



▲Aカードホテルシステム 代表取締役
田中章生氏

各ホテルの差別化策の一例も紹介している。

「たとえば朝食なら、郷土料理をメニューに加えたホテルの顧客満足度は高くなっています。こうした成功例をリピーター対策として紹介し、各ホテルの集客力向上を図っています」(田中氏)

アンケート結果を知るとは、自社ホテルの運営戦略を客観的に見ることができ、気づきにつながる。同社では、将来的に数年間のアンケート結果を蓄積し、顧客ニーズの変化やビジネスホテル業界の将来予測などに役立てたい考えだ。

Aカードは今後、北海道、中部、山陰など、加盟軒数が手薄な地区を中心に強化を果たし、11年3月に300ホテル、最終的に600ホテルの体制をめざしていく。ただし、知名度で勝る大手チェーンに對抗するには、Aカード自体の認知度をこれまで以上に高めていく必要があるだろう。また、競合する会員システムも巻き返しに向けた方策を練っていくことが予想される。独立系ビジネスホテルを対象にした会員システムは、今後さらなる制度改革が進みそ



2010年2月22日に東京で開催された「Aカードトップ会」。全国から58軒の加盟ホテルの代表者が参加した。

ズグループはホテル運営事業やコンサルティング事業、設計・施工事業など、幅広い業務を手掛けている。こうしたグループメリットを生かして、加盟ホテルの要望には可能な限り対応していきたい、と田中氏は語る。

また、Aカードホテルシステムでは、加盟ホテルを対象に朝食やランニングコスト、Aカード会員のホテル利用実態に関するアンケートも実施。この結果をトップ会で公表している。たとえば朝食アンケートなら、運営形態やスタッフ数、料金、提供時間帯など、項目をかなり細かく分けたアンケート内容となっている。

こうした結果を発表すると同時に、

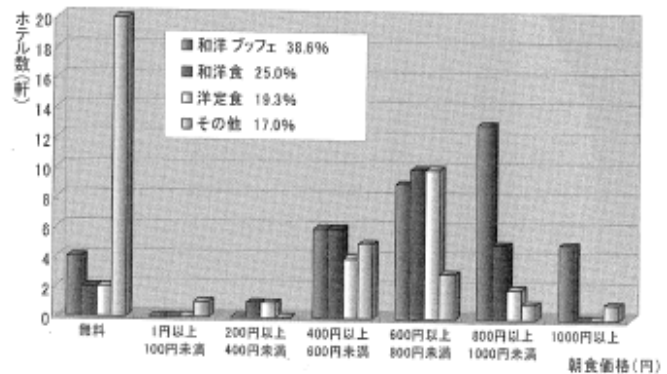
●朝食運営方法 (有効回答数68)

直営ホテル：67ホテル(76%)
テナント：18ホテル(20%)
その他(食事なしなど)：3ホテル(3%)

●朝食形式と原価アンケート (有効回答数111)

	和洋ブッフェ	和洋食	洋定食	その他	合計
有料朝食	89%	92%	89%	35%	75%
無料朝食	11%	8%	11%	65%	25%
平均金額(無料朝食除く)	756円	748円	748円	—	768円
平均原価	429円	316円	295円	—	416円
原価率	56.80%	42.30%	36.30%	—	54.10%

※Aカードホテルシステム2010年1月アンケート調査より。前売り制の場合は、前売り料金にて集計。



ている点にも注目したい。ちなみに、Aカードを含めて独立系ビジネスホテルを対象とした会員システムは、同一商圏に対して1ホテル体制としていないため、競合店が加盟することがない。そうした安心感からか、情報交換の際には具体的な経営数字に基づいた実践的なノウハウが公開されることも少なくないという。

アンケート調査により 顧客ニーズを分析

独立系ホテルのニーズとしては、スタッフ教育やオペレーション改革なども挙げられる。同社はこれまで加盟ホテル側からコンサルティング業務を依頼されたことはないとのことだが、ホスピタリティパートナー