

# 宿泊施設における デジタル化の重要性と デジタル化を推進するための 組織作りについて

ANA インターコンチネンタルホテル東京  
デジタルマーケティングマネージャー

渡辺泰輔

## はじめに

これまで筆者は日本の宿泊業や旅行業におけるさまざまなデジタル関連の仕事に携わってきた。宿泊業・旅行業を営む人々の中には、デジタル化にしっかりと取り組まないと今後ビジネスが立ち行かなくなると思いつつ、何をしたら良いのか分からず右往左往している人が多いのではないだろうか。そこで、筆者のこれまでの経験を生かして、デジタル化の一端となるデジタルマーケティングの重要性と宿泊業でデジタルマーケティング戦略を実現するための組織体制について提言する。このことが少しでも日本の宿泊業界発展のための一助となればと考えている。

## 1. デジタル化とは

デジタル、デジタルと言うが、企業がデジタル化するというのとは一体どういうことを指すのだろうか。それはウェブ系の技術導入という小手先の話ではない。唐木明子・岡崎良(2017)が述べている「デジタルによる事業環境や消費者・顧客のマインド、行動変化に企業が対応するた

めの変革行動」という定義が適切ではないだろうか。つまり、社内の部門横断的なプロセスの改善や顧客との接点の持ち方そのものを革新することである。

この変革行動は、デジタルマーケティング部門の役割の一つであるが、すべてではない。デジタル化の方向性を示すのは、間違いなく経営陣である。

### 1.1 宿泊施設におけるデジタル化とは

では、宿泊施設におけるデジタル化とはどのようなことを意味するのだろうか。アコ1ホテルズのCDO(チーフ・デジタル・オフィサー)であるモード・ベイリー氏がTerence Baker(2018, 訳・注)は引用者による(で)述べている6つの方法から捉えるのが分かりやすい。

1. 状況の変化にすばやく対応できるITインフラの構築
2. データ収集とその最大限の活用
3. パートナライズしたサービスを顧客へ提供するためのROIヤリティブプログラムを単なるプログラムから収益を

生み出す仕組みへ

5. 顧客とのタッチポイントをシンプルで、明確で、スピードのあるものへ

6. 状況の変化に敏捷に対応できる組織体制や企業文化

## 2. デジタルマーケティングとは

デジタル化の一端を担っているデジタルマーケティングがどのような定義か理解している人は果たしてどれくらいいるだろうか。

### 2.1 ウェブマーケティングやEコマースの違い

マーケティングの観点から見ると、「ウェブマーケティング」と「デジタルマーケティング」はいったい何が違うのだろうか。

ウェブマーケティングは、企業が運営するウェブを主眼としたマーケティングの考え方である。一方、「デジタルマーケティング」はそれよりも広い概念で、ウェブサイトはもちろんのこと、Eメールやスマートフォンアプリ、SNS活用も含めたマーケティングの考え方で、カバーする範囲がとて広い。活動の観点から見ると、「E

コマース」と「デジタルマーケティング」はどう違うのだろうか。

「Eコマース」とは、インターネット上で行われる商品やサービスに関する取引・決済であり、あくまでウェブ上で商品の販売、購入が中心である。

## 2.2 デジタルマーケティングの定義

一方、「デジタルマーケティング」については、現時点では、牧田幸裕(2017)にあるデジタルマーケティングの以下の定義が一次的を射ていると筆者は考える。

「デジタルマーケティングとは、データドリブンでターゲット消費者へ製品やサービスを提供し、消費者の購買行動データに基づいて興味・関心・欲求を醸成し、購買データを取得する。購買データと購買後の消費者の評価データをともに製品開発、サービス開発への示唆を得る。これらのデータを、ECチャネルとリアル店舗から取得し、同時に、消費者に最適な購買体験を提供する、一連の活動を行う。これらの活動の目標は、消費者との関係性を深め、最

最終的に消費者のエージェント(代理人)になることである。(牧田幸裕2017)」

つまり、デジタルマーケティングとは、ウェブを使ったプロモーション機能があるだけではない。また、ビックデータ分析やデータをセグメント化した広告配信、およびインターネット上での商取引の機能だけでもない。デジタルマーケティングの定義とは、データを活用して商品開発を行い、顧客にとって最適な購買活動を提供し、顧客との関係性を深めることなのである。

## 2.3 従来のマーケティングとデジタルマーケティングの違い

デジタルマーケティングを前述のように定義した場合、従来のマーケティングとデジタルマーケティングの関係はどのようなのだろうか。これも牧田幸裕(2017)で述べている「デジタルマーケティングは従来型マーケティングを包含し、上書きする、言い換えれば進化させる関係となる。(牧田幸裕 2017)」という関係性が一次的を射ていると考えている。デジタル

マーケティングに携わるのであれば、マーケティングを知らなければならぬということになる。

## 2.4 マーケティングはプロモーションだけではない

宿泊施設のマーケティング部門は、広告配信やPRがメインの、いわゆるプロモーション担当である場合が大多数となっていないだろうか。もしかすると、オペレーションが重んじられすぎるあまり、マーケティングミックスの4Pのうち他のProduct(製品)、Price(価格)、Place(流通)に携われる機会が少ないのではないだろうか。

各施設のマーケティング部門と同様に、デジタルマーケティング分野を担う者においても、オンライン広告を配信することがメインの仕事になっていないだろうか。本来、マーケティングというのは決められた商品をたくさん売るためのプロモーションだけではなく、宿泊施設が提供する製品を作り出し、適切な価格をつけ、然るべきチャネルへと出すことだ。従来のマーケティングがデジタル

マーケティングかによらず、マーケティング部署は、製品を作り出す段階から流通させるまでの全過程に関わるような環境が必要だと考えている。

## 3. デジタルマーケティングの重要性

デジタルマーケティングの重要性については言うまでもないが、オンライン売上の観点からその重要性を再確認してみよう。

### 3.1 宿泊施設のデジタルタッチポイントからの売上

オンラインでの売上はどのような推移となっているのだろうか。eMarketer(2018)では、2017年の世界全体の旅行市場を前年比124%増の6288億米ドル(約140兆円)と分析しており、2018年は、104%増の6944億米ドル(約147.7兆円)と市場の拡大が続くと予想した。

一方、日本の状況はどうだろうか。少し古いデータとはなるが牛場春夫、酒井正子、齋藤謙一郎、志方紀雄(20

16)が行った日本国内のオンライン旅行市場を対象とした調査によると、2015年度の国内オンライン旅行の市場規模は9兆7,033億円。2013年度と比較すると15.6%の増加という結果であった。

さらに、オンライン販売比率においては、39.4%と2013年度の33.4%から約6ポイント上昇した。

世界においても日本においても、オンラインでの旅行商品の売上が増えており、宿泊施設もこのオンライン販売を最大化するための活動に力を入れていくべきなのは明白だ。

#### 4 宿泊施設におけるデジタルエクスペリエンスの重要性

##### 4.1 顧客にとってのデジタルエクスペリエンス

オンライン旅行市場が世界的にも日本国内においても広がってきているというのは前述の通りである。さらに2020年の東京オリンピックをはじめとしたイベントを控え、JTB総合研究所(2018)によればインバウ

ンド市場が盛り上がりつつあり、みずほ総合研究所(2017)は宿泊施設の供給量が増える予測を立てている。オンラインにおけるチャネルの選択肢も増えていく中で、売上を最大化するために、宿泊施設はどのように対応していかなくてはならないのだろうか。

デジタルの世界で顧客にとっての最適な購買活動を提供していくには、良い製品を作り、然るべき接点で顧客へ伝えて、予約につなげ、顧客に最高の宿泊体験をしてもらい、さらにはリピーターとして戻ってきてもらえるよう戦略的に考えていくことが重要になってくる。

つまり、なるべく多くの顧客の購買から宿泊体験の物語を基にした消費者行動・属性分析「カスタマージャーニー」を使って戦略を考えていくということだ。

##### 4.2 旅行におけるカスタマージャーニー

旅行におけるカスタマージャーニーには、アメリカのサミュエル・ローランド・ホール氏が提唱したAIDMAや、電通が提唱したAISAS行動

分析など、いろいろな説明がある。筆者が紹介したいのは2015年にGoogle(2016)が提唱した、スマートフォンを中心に据えたマイクロモーメントという考え方である。

スマートフォン普及によって、顧客は「何かをしたい」と思ったとき、目の前にあるデバイスですぐに調べる、購入するという行動を起こすようになった。この行動を起こす瞬間をマイクロモーメントと呼んでいる。Google(2016)によれば、朝起きてから寝るまでの間に、生活者が1日にスマートフォンをチェックする回数は150回だと言われている。何かについて調べたいと思った時、60%の人が最初にモバイルを手にとっており、旅行者の69%はちよつとしたすきま時間にスマホを使って、旅行プランを検索。そしてその半分ほどのユーザーが、いくつかのチャネルを使って予約をしているというデータもある。

##### 4.3 Googleが提唱するマイクロモーメント

Google(2016・訳・注は引用者による)は、この旅行におけるマイクロモーメントを

4つの切り口にして説明している。

1. どこかへ行きたい(夢) / I-want-to-get-away moments

(dreaming moments)  
「夢」:どこに行くかやどこに行きたいと具体的には決めておらず、漠然とどこかへ旅行したいな、行きたいなど考えている段階。

2. 旅行を計画する(検討) / Time-to-make-a-plan moments  
(planning moments)  
「検討」:すでにどこへ行くか決めており、いつ行くのが良いのか、目的地への交通手段や、宿泊施設、したことこの計画を立てている段階。

3. 予約する(購入) / Let-s-book-it-moments  
(booking moments)  
「購入」:計画段階を終え、航空券や鉄道のチケット、宿泊施設の予約を行う段階。

4. 旅行を満喫する(旅行中) / Can-t-wait-to-explore moments  
(experiencing moments)  
「旅行中」:まさに旅行をしている段階で、その体験を

ソーシャルメディアやブログなどのメディアを通して共有する段階。

Google (2016・訳・注は引用者による) はこのマイクロモーメントの重要性を、「マイクロモーメントにこそ、ユーザーの“ニーズ”が潜んでおり、そのニーズに対して適切なタイミングで、適切なメッセージを届けることが非常に重要である」と述べている。すなわち、ホテル側は、どのタイミングで、どのようなメッセージを、どのチャネルにて、いかに適切に、そしてパーソナライズさせて伝えるかを考えて、顧客と接点を持つことが必要な時代となっていることを忘れてはならない。

「どこかへ行きたい」モーメントを最適化した一つの例は、Marriott Travelerというオンライントラベルマガジンで、世界各地のデステイネーションのコンテンツを記事や動画で紹介し、予約へつなげていくという戦略をとった。

「予約する」モーメントの最適化をした一つの例は、ロンドンのRed Roof Inn。フライ

トが遅れる情報を利用して、「予約する」モーメントに特化したオンライン広告を打ったことで予約数を60%伸ばしたという。

このように、カスタマージャーニーを中心に顧客との接点をいかに最適化し、パーソナライズしていくかというのが、デジタル戦略におけるキーポイントであると言える。

## 5 デジタル化を推進する企業の動き

### 5.1 デジタル化を推進するCDO(チーフ・デジタルオフィサー)の存在

唐木 明子 岡崎良 (2016) による2016年の調査によれば、日本においてデジタル化を推進しているという企業は88%にのぼった。

しかしながら、グローバルを増え始めているデジタル化を企業として推進する責任者CDOという存在はまだまだ日本の宿泊業界では少ないのではないだろうか。

着目したいのは、Pierre Peladeau, Mathias Herzog, Olaf Acker (2017) による2015年の世界大手の公開企業2500社調査で、

“transport and travel”部門において、14%の企業がCDOを設置していることだ。デジタル化を推進している企業のケースを見てみる。

### 5.2 日本ロレアルのケース

2015年10月に日本国内初となるCDOを設けた日本ロレアルについてはどうだろうか。

これまでロレアルでは研究開発を中心とした製品を中心としたプロダクトアウトのマーケティング発想であったが、顧客中心のマーケティングへ転換していくために、このCDOというポジションと部署を設けたという経緯がある。デジタルマーケティングの責務を担うにあたっては、消費者のことを誰よりもよく知り、消費者に寄り添う施策を立案する役割を果たそうと考えているということだ。

また、このポジションと部署を設けたロレアルは、デジタル化していくことを明確にする意図も見受けられる。CDOと呼ばれるポジションの人々が増えていく中で、日本では依然としてマーケティングやウェブのプロモーションにのみ関わっていくCDO

が多いのが現状である。その中で、日本ロレアルのCDOとなった長瀬氏はデジタル世界のマーケティングのみならず、デジタルと呼ばれるものすべてに関わり、企業としてのビジネスの仕方やマインドセットを変えることも責務と考えていることはとても興味深い。

そして、ロレアルはCDOの前身であるCMO(チーフ・マーケティングオフィサー)というビジネス戦略におけるマーケティング管轄を残している。デジタルマーケティングを特別なものではなく、普遍的な存在へと変化させることで、最終的にCDOという役割をなくすことができると考えていることもとても興味深い。

### 5.3 宿泊業界のケース

宿泊業界においてもCDO職新設の動きがあり、2017年2月にアコホテルズがモルド・ベイリー氏をCDOに迎え入れた。

アコホテルにおいてこのポジションの人物が管轄するのは、「セールス&マーケティング」、「データ分析」、「カスタマーエクスペリエンス」、

## デジタルマーケティング関連の求人数

(2017年7月から2018年6月の1年間)

※独自に調査した求人数を基に筆者が作成

担当分野	専任・兼任	職位					合計
		コーディネーター	スーパーバイザー	アシスタントマネジャー	マネジャー	ディレクター	
Eコマース	専任	1	2	0	1	0	4
ウェブセールス		1	0	0	0	0	1
ウェブマーケティング		3	0	0	4	0	7
オンラインマーケティング		0	0	0	1	0	1
ソーシャルメディア		1	0	0	1	0	2
デジタルセールス		0	0	0	1	0	1
デジタルマーケティング		6	1	1	12	0	20
全般	兼任	7	0	3	4	3	17
	合計	19	3	4	24	3	53

「Eコマース」、「IT」の2部門である。

ここまで広い範囲をカバーしているのは、デジタル変革を起す上でどれも必要な要件だと考えているためだという。「セールス&マーケティング」や「Eコマース」はホテルにとって売上を生み出す重要な要素であり、「IT」は新たなソリューションやツールを生み出し、「データ分析」はデジタルマーケティングを行う上で必要不可欠と言える。そして、新たな技術やツールを使ってさらなる顧客満足を生み出すのが「カスタマーエクスペリエンス」である。

またCDO(D)にはDisruptiveの意味合いもあり、アコホテルズのデジタル化へと変革することへの決意が強く感じられる。

ここで述べたデジタル化はデジタルマーケティングを含む広義の定義であるが、企業としてデジタル化を推進するのであれば、経営のトップならびに幹部がCDOというポジションにつき、デジタルマーケティング部門も同時に作りあげられていくのが理想的と言えよう。しかしながら、現実的にはそこまで至っていない

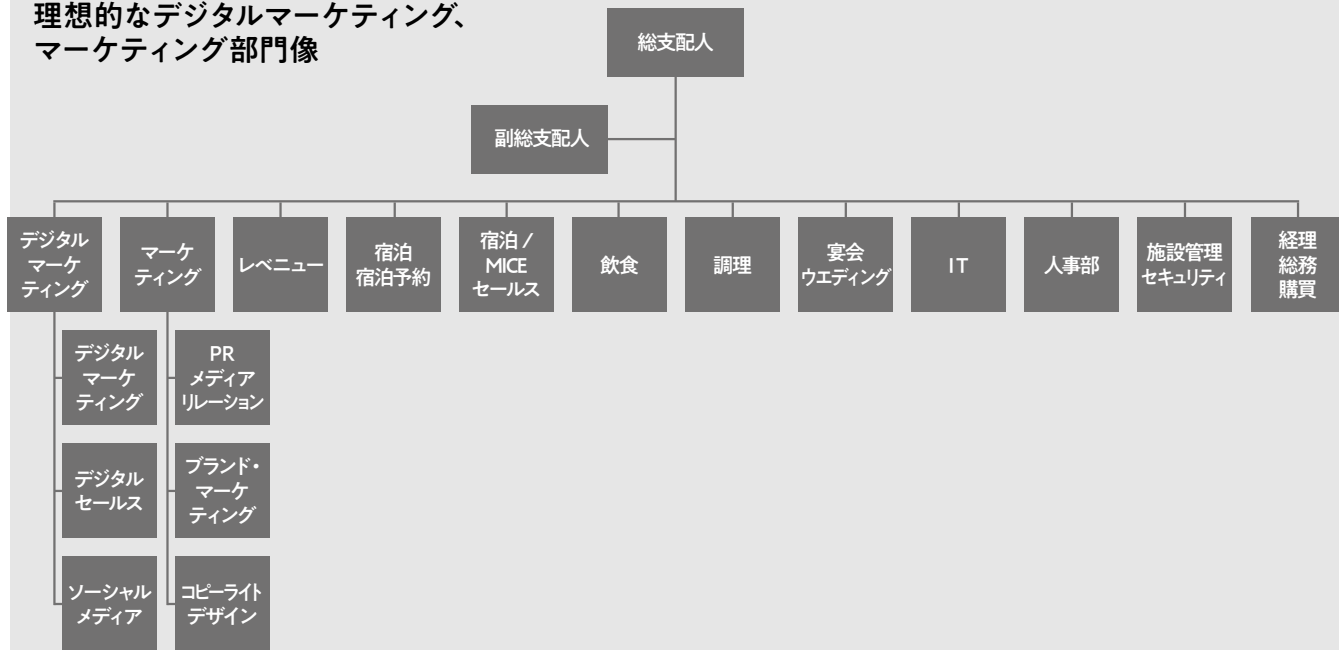
ないというのが、日本の宿泊業界の現状であると考えている。ただし、デジタル化の一端を担うデジタルマーケティング分野の芽が少しずつ出てきたことも事実である。そこで次項ではデジタル化を推進するデジタルマーケティング部門の組織としてのあり方を考察していく。

## 6 宿泊業界におけるデジタル関連職務の現状

### 6.1 現在設けられているポジション

日本の宿泊施設におけるデジタル化やデジタルマーケティング職の実態を把握しようとしたが、宿泊業界にとってはまだまだ新しい職種であることから、適切な資料を見いだすことができなかった。そのため、2017年7月から2018年6月の1年間で、Indeed、LinkedIn、HOTERES求人情報、ホテル採用研究所の5媒体から日本にあるホテルのデジタルマーケティング職に関連する職務や職種（Eコマース、ウェブセールス、ウェブマーケティング、オンラインマーケティング、ソーシャルメディア職

## 宿泊施設における理想的なデジタルマーケティング、マーケティング部門像



※デジタルマーケティングとマーケティングに焦点を合わせ筆者作成  
ただし宿泊施設の規模やタイプによって、より簡易化・複雑化する。

を含む)と思われる求人情報を集めて独自に調査することとした。宿泊施設レベル、本社レベル合わせて53件の求人があった。

専任職が9件、兼任職が12件と専門職での募集が多いことが判明した。ただし、厚生労働省(2017)によると日本のホテル軒数が2016年度で10,101軒、旅館施設が7,9842軒あり、また厚生労働省(2018)によると宿泊業、飲食サービスの新規求人数が他の産業よりも多いことを考えると、まだまだ求人数が少ないように見受けられる。

また、職位においては、マネジャーレベルが28件と多かったものの、ディレクターの求人が9件のみ、コーディネーターやスーパーバイザーレベルの22件と、まだまだデジタルマーケティング職が部門を構成できるほど恵まれた環境にないように思われる。

### 6.2 宿泊施設におけるデジタルマーケティングが現時点でカバーする分野について

言っても、その分野は多岐にわたっており、主な職務内容をあげると、独自調査で調べた職務内容も参考にする限り以下の6つで構成されていると筆者は認識している。

1. デジタルマーケティング戦略策定
2. 自社ウェブサイトの管理 (SEO、コンテンツ管理を含む)
3. 自社向けオンライン予約システムのコンテンツ管理 (宿泊予約やレストラン予約など)
4. 宿泊予約、レストラン予約、コンベンション予約のサードパーティシステムのコンテンツ管理(プロモーションを含む)
5. オンライン広告の管理 (PPCやディスプレイ広告の運用など)
6. ソーシャルメディアの投稿管理(広告運用管理を含む)

これらのすべての分野においてそれぞれ専門ポジションを設けるべきだとは思わないが、一般的に宿泊施設やホテルグループなどでは、これらの責務をデジタルマーケティング担当者というように一つのポジションだけにすべて持



たせていないだろうか。それはホテルの規模に限らず、あまりに現実的ではないと、筆者自身の経験から申し上げたい。なぜなら、思っている以上に業務範囲が広いからに他ならない。もしマーケティング部門でデジタルマーケティング分野の職務をカバーしているとしても、少しばかり環境が良いというくらいにしかならないように思われる。

### 6.3 宿泊施設における デジタル マーケティングの ポジションと 部門組織としての提言

それでは、どのようなポジションを設ければ良いのだろうか。もし、デジタルマーケティングを宿泊施設、企業グループとして推進したいのであれば、以下のポジションを設けてみてはどうかと考える。

1. デジタルマーケティング  
イレクター／チーフ・デ  
タル・オフィサー  
顧客のユーザーエクスペ  
リエンスの向上、売上を最大  
化させるためのデジタル面  
での戦略策定、施策をまと  
めあげるポジション。マー

ケティング部門はもちろ  
んのこと、関係各所との連携  
を図る調整の役割も果たす。  
2. デジタルマーケティング  
マネージャー／プロダクト  
マネージャー  
デジタルマーケティング  
施策面でサポートすると  
ともに、レベニュー、セー  
ルス、客室、料飲部門など各  
部門と一緒に決めた宿泊施  
設のストラテジーにのっ  
り、デジタル戦略を策定。  
オンライン広告、ソーシ  
アルメディア広告、プロモ  
ーションの施策を先導する  
ポジション。自社ウェブサ  
イトにおける検索エンジン最  
適化を行う役割も担う。  
3. デジタルセールスマネ  
ージャー／アシスタント  
マネージャー  
「スーパーバイザー」  
デジタルメディアからの売上  
把握、分析、管理し、広告・  
プロモーション施策  
面の最適化を行う。OTA  
やメタサーチにおけるホ  
テル商品の最適化やレ  
ポートパリティの確認を  
するとともに、レスト  
ランやウエディングなど  
のサードパーティの  
施策管理も行う。デ  
ジタル施策面での方向  
性を決める重要な責務  
となる。

4. デジタルマーケティング  
スーパーバイザー／  
コーディネーター  
自社サイトやサード  
パーティサービスの  
コンテンツの管理  
を行うポジション。対  
応するチャネルが多  
い場合には、宿泊・予  
約部門と料飲・その他  
の部門、もしくは自  
社とサードパーティ  
という分け方で複数  
名いることが望ま  
れる。また、デジ  
タルマーケティング  
マネージャーのサポ  
ートとして、売上  
分析、ウェブサ  
イト分析、広告分  
析も担うポジ  
ションでもある。  
5. ソーシャルメディア  
(コミュニティ) マ  
ネージャー  
「スーパーバイ  
ザー」  
「コーディネ  
ーター」  
ソーシャルメディア  
や口コミサイト上  
におけるコミュニティ  
管理を行うポ  
ジション。ソーシ  
アルメディアへの  
投稿はもちろん顧  
客とのコミュニケーション  
を行う。  
コピーについてはPR  
などマーケティング  
部門と連携し、統  
一したコピーを使  
用する。顧客から  
の口コミの返信を  
各部門と連携を取  
る。口コミ分析の  
役割も担

う。これらのポジションは必ずしもホテル内で設けなければいけないわけではない。ホテル本社がシェアサービスとしてデジタルマーケティング分野の責務を担うか、あるいはクラスター化して、複数ホテルのデジタルマーケティングを担当するというだけでも問題ないと考える。また一部の職務をマーケティング部門のPRなどと共有するという考え方もある。

それからマーケティング部門との関係であるが、デジタルマーケティングがマーケティングの新しい分野として存在しているため、現時点では統合させる必要はないと考える。

ただし、デジタルマーケティングが新たな概念ではなく、なってきた時点での統合は行うべきであることは間違いない。デジタルマーケティング部門やポジションをただ設けたからといって、デジタルマーケティングを始めたことにはならない。あくまで始まりである。

デジタルマーケティング分野自体、進化がとても早い分

## DATA

### 引用文献

- Google (2016) "Think with Google How micro-moments are reshaping the travel customer journey", <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/micro-moments-travel-customer-journey/> (2018年7月20日アクセス)。
- Terence Baker (2018) "6 ways AccorHotels is transforming its digital strategy", <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/290231/6-ways-AccorHotels-is-transforming-its-digital-strategy> (2018年9月5日アクセス)。
- 牧田幸裕 (2017) 『デジタルマーケティングの教科書 5つの進化とフレームワーク』, 東洋経済新報社。

### 参考文献

- eMarketer (2018) "Digital Travel Sales Worldwide, 2017-2022 (billions and % change)", 2018年8月17日公表 <https://www.emarketer.com/Chart/Digital-Travel-Sales-Worldwide-2017-2022-billions-change/221442> (2018年8月30日アクセス)。
- Google (2016) "Think with Google How micro-moments are reshaping the travel customer journey", <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/micro-moments-travel-customer-journey/> (2018年7月20日アクセス)。
- Google (2016) 『Think with Google マイクロモーメント: 生活のさまざまなシーンで発生するマイクロモーメント』, <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ja-jp/articles/search/what-is-micro-moments/> (2018年8月5日アクセス)。
- HOTERES求人情報 <http://www.hotel-ya.com> (2018年7月2日アクセス)
- Indeed <https://jp.indeed.com/> (2018年7月2日アクセス)
- Insight for D (2016) 『日本ロレアルがCDOを設置した理由: デジタル時代の顧客中心主義とは[前編]』, <https://d-marketing.yahoo.co.jp/entry/20160801416190.html> (2018年7月15日アクセス)。
- Insight for D (2016) 『日本ロレアルがCDOを設置した理由: デジタル時代の顧客中心主義とは[後編]』, <https://d-marketing.yahoo.co.jp/entry/20160802416206.html> (2018年7月15日アクセス)。
- JTB総合研究所 (2018) 『インバウンド 訪日外国人動向 訪日外国人総数』, 1.2 年別訪日外国人数の推移(1964年以降), <https://www.tourism.jp/tourism-database/stats/inbound/#annual> (2018年7月18日アクセス)。
- LinkedIn <https://jp.linkedin.com/jobs/> (2018年7月2日アクセス)
- Pierre Peladeau, Mathias Herzog, Olaf Acker (2017) "The New Class of Digital Leaders", <https://www.strategy-business.com/article/The-New-Class-of-Digital-Leaders> (2018年8月25日アクセス)。
- SELECK (2017) 『「ボトムアップの限界」を打破。日本ロレアルのデジタル化を推進する、CDOの役割』, <https://seleck.cc/1037> (2018年7月16日アクセス)。
- Terence Baker (2018) "6 ways AccorHotels is transforming its digital strategy", <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/290231/6-ways-AccorHotels-is-transforming-its-digital-strategy> (2018年9月5日アクセス)。
- 逸見 光次郎 (2017) 『デジタル時代の基礎知識「マーケティング」「顧客ファースト」の時代を生き抜く新しいルール』, 翔泳社。
- 牛場春夫, 酒井正子, 齋藤謙一, 志方紀雄 (2016) 『日本のオンライン旅行市場調査第3版』, BookWay。
- 唐木 明子, 岡崎 良 (2017) 『日本企業のデジタル化とCDO (Chief Digital Officer): Disrupt, Develop, Drive and Disappear』, <https://www.strategyand.pwc.com/reports/2016-cdo-jp> (2018年8月26日アクセス)。
- 厚生労働省 (2017) 『平成28年度衛生行政報告例の概況』, 生活衛生関係, 2017年10月26日 公表 [https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/eisei\\_houkoku/16/dl/kekka3.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/eisei_houkoku/16/dl/kekka3.pdf) (2018年9月3日アクセス)。
- 厚生労働省 (2018) 『平成29年版 労働経済の分析 ―イノベーションの促進とワーク・ライフ・バランスの実現に向けた課題―』, 第4節 求人・求職の動き, 産業別にみた新規求人数の推移, [https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/17/dl/17-1-1-2\\_04.pdf](https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/17/dl/17-1-1-2_04.pdf) (2018年8月30日アクセス)。
- 週刊ホテルレストラン (2018) 『トップインタビュー アコーホテルズ モード・ベイリー氏、マークス・ケラー氏 デジタル領域への積極的な取り組みを行なうアコーホテルズ "完成"はない。常に変化をしながら戦い続けていく』, <http://www.hoteresonline.com/articles/5154> (2018年7月8日アクセス)。
- ホテル採用研究所 <https://reclab.co.jp/> (2018年7月2日アクセス)
- 牧田幸裕 (2017) 『デジタルマーケティングの教科書 5つの進化とフレームワーク』, 東洋経済新報社。
- みずほ総合研究所 (2017) 『みずほレポート2020年のホテル客室不足の試算』, <https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/report/report17-0922.pdf> (2018年8月10日アクセス)。

※本稿は、あくまで筆者の個人的な研究から論ずるものであり、筆者が所属する企業の経営・運営方針を論ずるものではない。

野であるため、5年後にどのような役割が必要となっていくのか、同じような組織で良いのかも保証されていない。この進化に合わせて、組織を再構成し続けていくことが要求される。

また、デジタルマーケティング部門の人材を雇ったからといって、それで終わりではない。経営幹部は、デジタル分野に関しての理解を深め、その人材としっかりとコミュニケーションを取る責任がある。もちろん、他の業界と比べて適切な給与と将来のキャリアパスを示せないようであれば、せっかく雇った人材の定着も期待できない。デジタルの責任者となるデジタルマネージャー・デジタル・オフィサーが次のステージを常に探しながら、それぞれの部下に対して示し続けていくことも大事である。

宿泊施設が真にデジタル化を推進していくのであれば、経営トップがデジタルの意味を理解した上で、方向性を示し、経営陣の一人としてデジタルにおける責任者を任命

### おわりに

以上、宿泊業におけるデジタル化推進の視座として、組織作りについて考察してみた。この提言を通して、日本の宿泊業でのデジタルへの取り組みが求められる。そればかりでなく、配下にデジタル化の一翼を担うデジタルマネージャー部門を配置することが必須となる。さらに、他の部門も一丸となり、企業全体でデジタル化を押し進めようとしなければ、本当の意味でのデジタル化の実現はとても難しいと考える。

わたなべ・たいすけ  
1978年神奈川県生まれ。  
青山学院大学、ネバダ大学ラスベガス校を卒業後、ハイアットリージェンシー・グアムにてホテル業界でのキャリアをスタート。その後、旅行会社のウェブ担当、トリップアドバイザーのロコミ担当を経て、外資系ホテルやエージェンシーにてウェブ、デジタルマーケティング職を歴任。  
2017年9月よりANA インターコンチネンタルホテル東京にデジタルマーケティングマネージャーとして入社し、現在に至る。