

ロボットホテルの可能性と課題

-ビジネスホテルのサービス付加価値の観点から-

Potentials and Issues of An Robot Hotel

-Service Added Value of Business Hotel and Budget Hotel-

児玉 桜代里

Sayori Kodama

要旨

東京五輪が開催される来年以降もインバウンド需要の好調が見込まれる中、世界初のロボットホテル¹として、H.I.S.ホテルホールディングス株式会社が運営する「変なホテル」が2015年にオープンした。現在13ホテルを展開しており、今後2022年までに国内26ホテルまで増やす予定であるという。人に代わってロボットや先進技術が様々な業務をこなし、世界で最も効率的なホテルを目指す。コスト削減だけを突き詰めるならば、無人フロントにしてカメラやタッチパネルの操作だけでチェックインを済ませれば良いのだろう。しかし、当ホテルは宿泊者のワクワクと、ホテルが本来持つべき快適性を追求したエンターテインメント性の高さも目指している。フロントに立ち、館内や部屋の中で案内をするロボットは当初目新しさとして話題になった。

しかし、オープンから4年、243体ほどいたロボット従業員の半数は“解雇”されている。夜中、宿泊客のいびきに反応してロボットが話しかけてきてうるさい等の苦情が上がったことが理由である。単純な作業だけをロボットに担わせるのであれば問題はなかったのであろう。干渉されたくない顧客のニーズとエンターテインメント性の両立の難しさを知ることとなった。

ビジネスホテルの宿泊客は何を求めているのであろうか。

本稿は、顧客が嫌がる押し付けサービスについて検討し、ロボットが接客を行う「変なホテル」と2019年JCSI日本版顧客満足度ビジネスホテル部門ランキング1位の「ドリーミン」と比較し、ビジネスホテルにおけるサービスの付加価値を考察する。

[キーワード] ビジネスホテル、生産性、サービス付加価値、顧客満足、サービスの押し付け、ホスピタリティへの誤解

1. 研究背景と問題提議

1. 1. 東京オリンピック・パラリンピック開催時の宿泊需要予測

東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会と関連組織を中心として、競技場や公共交通機関、セキュリティ対策などの準備が進められる一方で、一般観戦客が宿泊する施設の整備は民間に委ねられている。オリンピック・パラリンピック期間中、宿泊需要をまかなえずホテルが足りないと言われるのは本当であろうか。

株式会社日本政策投資銀行企業金融第6部(2014)の予測によると、東京では対応可能と楽観的に試算した。観戦のための外国人宿泊者は26万人と推計し、延べ宿泊人泊は、日本人156万人泊、外国人104万人泊、計260万人泊、必要室数は延べ173万室となり、開催期間17日間で平均すると1日あたり約10万室が必要である。厚生労働省統計によると、現状で客室6万室の余裕があるとした。既に、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、に合計26万室あり、交通利便性の高い首都圏においては、近接3県は1/2の利用と仮定しても、東京都+近接3県 $\times 1/2=16$ 万室となるとのデータが根拠である。

これに対して、鳥海・稲川(2017年)は、観戦する前日に宿泊する可能性や、観光のために数日間滞在する可能性も考え、観戦客の20%が3連泊すると仮定して競技場から90分圏内のすべての宿泊施設ではまかないきれないとした。

ただし、上記は現存する宿泊施設のみで東京オリンピック・パラリンピック期間中の宿泊需要をまかなうことができるのかについて分析したものである。また、単なる数の理論であり、宿泊施設のタイプや料金などの分類を無視した試算である。

みずほ総合研究所(2018年)のレポートでは、2020年のホテルの新規オープン計画や、民泊、クルーズ船といった宿泊方法も踏まえてホテル客室不足数の試算を行い、不足客室数は発生しないと結論付けた。更に、ホテルのタイプ別需要についても試算し、ホテル不足数に加えて客室稼働率について、以下のように示した。

- ① 東京、大阪、九州は、リゾート・シティタイプのホテルが不足する可能性がある。
(ビジネスホテルは足りている)
- ② しかし、東京での宿泊需要に対して供給がひっ迫する可能性は低い。
- ③ 沖縄は、ビジネスホテルが不足する可能性がある。
(リゾート・シティタイプのホテルは足りている)
- ④ 旅館の稼働率は、供給が少ないため稼働率は上がるが、相対的には低水準となる。

このように、東京オリンピック・パラリンピック開催期間中の宿泊需要の超過に対して、新規ホテルを今計画している数よりも更に増やすことは効率的な対応とは言えないとしている。今後のホテル開発にあたっては、オリンピック・パラリンピック期間中の収益だけでなく、その後の経済状況やホテル従業員の確保への不安などに考慮するべきである。単なる数の理論だけではなく、このような不確実性へのリスクに対してや、地域とホテルタイプ別にみた需給バランスの差異を検討していく必要がある。更に、既存ホテルの淘汰も

考えられるであろう。観光立国を目指す我が国の課題として、イベントが終わった後もインバウンド需要を維持しなければならない。それには宿泊利用者のニーズを把握することが一つにある。まずは、宿泊施設のカテゴリーとして、ホテルを分類するタイプ別の基準を次に整理しておきたい。

1. 2. ホテルのタイプ別分類（立地、機能、客室価格帯、客室面積）

徳江（2013）は、American Hotel & Motel Association による米国ホテルのタイプ別分類を次のように整理した。価格帯分類として、①ラグジュアリーホテル（最高級価格帯）、②アップスケールホテル（高級価格帯）、③ミッドスケールホテル（中間価格帯）、④エコノミーホテル（低価格帯）、⑤バジェットホテル（格安価格帯）と5段階のグレードで分けた。また立地的分類では、①都心部・都市ホテル、②ダウンタウンホテル、③郊外・都市ホテル、④ハイウエイホテル、⑤エアポートホテル、⑥リゾートホテルと6分類でホテルをタイプに分けた。米国では国土の広さから立地戦略に特化したホテルブランドが数ある中、日本の場合はチェーン展開している1つのブランドが、都市にもリゾート地にもホテルを保有することで立地的分類は意味をなさない。やはりグレードで分類するのが妥当であろう。価格帯のみではなく、出張族の需要を掴んだ低価格で宿泊機能に特化したホテルをエコノミーホテルではなくビジネスホテルとネーミングを変えた仲谷（2006）は、グレードと用途で日本のホテルを、ラグジュアリーホテル、シティホテル、ビジネスホテルとする3分類で整理した。しかし、廣間（2015）は、その分類では、それぞれの基準が曖昧であるとして、客室、料飲、宴会の3部門を総合的に評価し以下のように定義した。

表1 日本のホテル分類のための「客室」「料飲」「宴会」設定基準

部門	グレード	客室料価格帯	客室面積
客室	最高級（ラグジュアリー）	40,000 円以上	40 m ²
	高級（シティ）	20,000 円以上 40,000 円未満	20～30 m ² 未満
	低価格（ビジネス）	10,000 円以上 20,000 円未満	20 m ² 未満
	格安（バジェット）	10,000 円未満	15 m ² 未満
	機 能	ホテル内飲食店舗数	/
料飲	大規模 多機能	5 店舗以上	
	中規模 多機能	3～4 店舗	
	小規模 単機能 無機能	無店舗～2 店舗	
	機 能	ホテル内宴会場数	宴会場面積
宴会	大規模 多機能	大宴会場を持つ	400 m ² 以上
	中規模 多機能	中宴会場を持つ	150～400 m ² 未満
	小規模 単機能 無機能	無宴会場または小宴会場を持つ	150 m ² 未満

出所：廣間（2015）ホテル分類の設定基準を元に筆者が一部表現を変更

表2 日本のホテル分類

分類	ラグジュアリーホテル	シティホテル	ビジネスホテル	バジェットホテル
グレード	最高級	高級	低価格	格安価格
機能	大規模 多機能	中規模 多機能	単(無)機能	単(無)機能

出所：廣間（2015）分類結果の図を表にし、一部表現を変更して筆者作成

本稿では、表1、表2の日本のホテル分類を参考にし、「ビジネスホテル」または「バジェットホテル」にカテゴライズされた、低価格または格安価格の単(無)機能ホテルを、便宜上「ビジネスホテル」とまとめて表現し、ホテルサービスについて述べる。

1. 3. 企業が気づかない顧客が嫌がる押し付けサービス

ホテルのサービスと言えば、おもてなしが重要とされる。人的サービスを手厚くすれば顧客が喜び、それが付加価値となり高価格を拒絶されないとの見方である。ところが、安藤・橋本・浅間（2013）は、そうとは限らないと言及している。高級ホテル（ホテル分類でいえばラグジュアリーホテルやシティホテル）でスタッフが宿泊客の名前を覚え、毎回名前を呼んでくれる接客も、単に宿泊だけ利用するビジネスホテルであれば煩わしさを感じるのではないかと、ということである。2018年の日経ビジネスのコラム²では、「おもてなしのウソ」と題して、GUやローソンの無人レジの好調を挙げて、顧客は人の接客を求めているわけではないと主張した。更に、中古車ガリバーが顧客自身でデジタル端末を使って車選びをすることで、押しの強い営業マンを煩わしく思う顧客のニーズを掴んでいるとも言及した。

また同コラムでは、国内在住の消費者約1000人（外国人も含む）に「好きな接客」「嫌いな接客」を調査した³。本調査は、「好き」の回答が「好きではない」の3倍以上の人数割合になったものを「好きな接客」に分類したものである。客から歓迎されている接客サービスは、「いらっしゃいませ、という声かけ」、「温かい食べ物・冷たい食べ物を別々の袋に分けて入れる」、「新幹線や地下鉄における到着時間や乗り換え、揺れやすい区間などのアナウンス」、「弁当に添えられるおしぼり」、「従業員が部屋まで荷物を運ぶ」、「客が部屋を離れているあいだの従業員による布団式や片付け」、「食器を割るなど店員に粗相があった際の一斉の、失礼いたしました、という声かけ」、「おかわりいかがですか、など飲食に関する声かけ」であった（表3）。

表3 顧客に歓迎される接客サービス

項目 (好きな接客サービス)	○ (人)	× (人)
「いらっしゃいませ」という声かけ	663	24
温かい食べ物・冷たい食べ物を、別々の袋に分けて入れる	604	14
新幹線や地下鉄における、到着時刻や乗換、揺れやすい区間等のアナウンス	557	24
弁当に添えられるおしぼり	521	18
従業員が荷物を部屋まで運ぶ	473	78
客が部屋を離れている間の、従業員による布団敷や片付け	498	112
食器を割る等店員に粗相があった際の一斉の「失礼しました」という声かけ	400	91
「おかわりいかがですか」など飲食に関する声かけ	372	111

出所：日経ビジネス（2018）1000人に聞いた「好きな接客」「嫌いな接客」を元に筆者作成

次に、「好きではない」が「好き」の3倍の人数を超えた、顧客が煩わしさを感じる接客サービスは、「ご友人同士ですか、会社の同僚ですか、など飲食に直接関係しない声かけ」、「どちらからお越しですか、等買い物と直接関係しない声かけ」、「タクシー運転手の自己紹介」、「何をお探しですか、等買い物に関しての声かけ」であった。（表4）

表4 顧客に煩わしさを与える接客サービス

項目 (嫌いな接客サービス)	○ (人)	× (人)
「ご友人同士ですか、会社の同僚ですか」等飲食に直接関係しない声かけ	39	531
「どちらからお越しですか」等、買い物と直接関係しない声かけ	51	483
タクシー運転手の自己紹介	56	344
「何をお探しですか」等、買い物に関しての声かけ	129	399

出所：日経ビジネス（2018）1000人に聞いた「好きな接客」「嫌いな接客」を元に筆者作成

最後に、「好き」と「好きではない」に3倍以上の開きがない、客から歓迎されているかどうか判断が難しい接客サービスについての調査である。

「部屋で食事をとっている更に仲居さんが訪れる」、「美容室や理髪店で散髪中の世間話」、「開店時、入り口に店員らが並んでの一斉の挨拶とお辞儀」、「会計が終わった商品を持つての、店の出入り口までのお見送り」、「店員による小皿の取り分け」、「会計の際の、ポイントカードお持ちですか／作りませんか、という声かけ」、「タクシー運転手が、車外に出て客席ドア開け閉め」、「バックヤードに戻る店員らの、売場に向かっての一礼」、「商品の汚れや破損を防ぐための多重包装」であった。(表5)

表5 顧客に歓迎されているかどうか判断が難しい接客サービス

項目 (好きか嫌いか判断が難しい接客サービス)	○ (人)	× (人)
店員による小皿への取り分け	182	170
会計が終わった後、商品を持って店の出口までの「お見送り」	170	242
会計の際の「ポイントカードお持ちですか／作りませんか」という声かけ	256	197
開店時、入り口に店員らが並んで一斉の挨拶とお辞儀	133	223
美容室や理髪店で散髪中の世間話	175	283
部屋で食事をとっている際に仲居さんが訪れる	144	299
タクシー運転手が車外に出て客席ドアの開け閉め	211	152
バックヤードに戻る店員らの売り場に向かっての一礼	222	103
商品の汚れや破損を防ぐための多重包装	255	108

出所：日経ビジネス（2018）1000人に聞いた「好きな接客」「嫌いな接客」を元に筆者作成

顧客が求める接客サービスの調査について、安藤・橋本・浅間（2013）の研究では、1年以内にホテル・旅館への宿泊経験のある全国の20～69歳男女10,054サンプル（応答率43.2% 4,339件、有効回答数310件）にて、ホテルに対して求める接客サービスを調査した。16問の質問紙による回答から、顧客を①わがまま、②煩わしさ、③フレンドリー、④我慢、とした4つの因子に分け、クラスター分析を行い、「気遣い我慢派」、「接客不要派」、「適度な接客期待派」、「特別対応期待派」の4群に分類した。そして、実在するシティホテルの接客サービスのルーティン（ドアマンが客の荷物を受け取りロビーに案内する～ベルスタッフが室内に荷物を運び入れて室内設備の説明をするまで）を3分間視聴し、印象

評価を接客ニーズとして分析した。更に、スタッフとのコミュニケーションでどのような態度を取る傾向があるかを、スタッフに問い合わせが必要な想定シーンを掲示して分析を行い、次の結果を導き出した。

「気遣い我慢派」は、スタッフとコミュニケーションを取るのが恥ずかしいと思いつつも同行者がいれば一生懸命話そうとする傾向がある。「接客不要派」は、スタッフとコミュニケーションを取ることが恥ずかしいと感じ、話そうとしない傾向がある。「適度な接客期待派」と「特別対応期待派」は、恥ずかしさは感じておらずスタッフとコミュニケーションを取ることに抵抗を感じない傾向が強い。(表6)

表6 顧客のパターン群と接客サービスのニーズ

顧客のパターン群	パターンの説明	ルーティンニーズ	関わりニーズ
気遣い我慢派	スタッフにはフレンドリーに接しながらも実はお願いできずに我慢してしまう利用群(我慢因子が高く、フレンドリー因子が平均以上)	一連の接客案内についてそれほど望んでいない	恥ずかしいが困った時はスタッフに尋ねる
接客不要派	スタッフと関わりを持ちたくない利用群(フレンドリー因子が最も低く、我慢因子、煩わしさ因子が平均以上)	一連の接客案内に対してネガティブな印象を持つ	恥ずかしさが強く困った時でも関わりを持ちたくない
適度な接客期待派	スタッフとはフレンドリーに接したいと思うが過剰な接客は煩わしいと考える利用群(フレンドリー因子と煩わしさ因子が同程度で平均以上)	一連の接客案内に対して可もなく不可もなく特別な印象を持たない	接客スタッフとコミュニケーションを取ることに抵抗や恥ずかしさは感じない
特別対応期待派	わがままさは顧客としてある程度認められ、特別待遇や最優先での対応を期待する利用群(わがまま因子、フレンドリー因子が共に高い)	一連の接客案内に対してポジティブで関わりが多く持てる接客が良いと捉えている	恥ずかしさは感じない

出所：安藤・橋本・浅間（2013）を元に筆者作成

これらの両調査でわかることは、顧客のタイプも様々あり、企業が顧客満足のために実践しているサービスの中には、押し付けと捉えられて多くの人が嫌っているものもあるということである。全体には顧客の好き嫌いがバラついていて印象であるが、画一的な接客サービスが万能でないことは明らかである。また、従業員が気を利かし、良かれと思って顧客とコミュニケーションを取ろうとしている行為も、顧客にとっては苦痛であり、干渉されたくない本音も見てとれる。

1. 4. 利用者は何を評価するのか（2019年ビジネスホテルの顧客満足度ランキング）

先述の通り、顧客満足向上を目指す余りに、人間の外的なサービスをしてしまう。そこで、効率的で煩わしさもない、コストも削減できる、サービスの固定概念を覆した世界初のロボットホテルとして、「変なホテル」が創業し話題となった。ロボットホテルは顧客に評価されているのだろうか。満足度を多面的に評価したランキングデータを元に分析する。

使用データ：公益財団法人日本生産性本部サービス産業生産性協議会事務局 JCSI (Japanese Customer Satisfaction Index) 2019 日本版顧客満足度指数 第1回調査 [調査期間]

2019年4月3日～4月29日

[回答者数と調査方法（設問数）]

22,857人にインターネット調査（約110問）

[回答者の選定条件]

ビジネスホテルに2年以内に2回以上宿泊した者、更に1年以内に宿泊し、かつ発生した料金を見聞きしたことがある者

[企業の選定条件]

1. 国内に一定数以上の利用者がいると思われる企業・ブランドを業種単位でピックアップ（主なベースは売上高）
2. ピックアップした候補を一覧化し、上記の回答者の選定条件に従って回答者に利用経験を確認
3. 利用経験者が多い企業・ブランドから順に、前年度調査実績を考慮して指標化対象を決定
4. 当該企業・ブランドのサービス利用経験の具体的内容について本調査を実施。原則一企業・ブランドあたり300人以上を確保
5. 上記の条件に満たない企業・ブランドは順位に含めず参考とする。

[調査する項目]

表7 サービス満足度の指標算出に用いる項目

満足・不満足の原因									満足・不満足の結果								
顧客期待			知覚品質			知覚価値			顧客満足			推奨意向	ロイヤルティ				
全体期待	ニーズへの期待	信頼性	全体評価	バラツキ	ニーズへの合致	信頼性	品質対価格	価格対品質	お得心	全体満足	選択満足	生活満足	窓口対応 商品魅力 ・提供環境 ・説明案内	頻度拡大	関連購買	持続期間	第一候補

出所：JCSI 日本版顧客満足度指数（2019）より筆者作成

[調査結果]

2019年ビジネスホテル満足度ランキング1位はドーミーインであった(表8)。昨年まで4年連続で1位をキープしていたリッチモンドを抜いた。昨年の6指標の順位ではすべての指標でリッチモンドが首位であったが、今年はどういった変化があったのだろうか。知覚品質では同位に追い上げ、顧客満足とロイヤルティではリッチモンドを押さえて首位に立った。宿泊を利用した回答者が、サービスに満足しこれからも利用したいという項目のポイントが高かったことが勝因である。しかし、表7の通り、これらは満足・不満足の結果を表す指標である。満足を与えた原因について、品質は同ポイントであるが、期待と価格に関するポイントはリッチモンドの方が高い(表9)。

表8 2019年ビジネスホテルの満足度ランキング

順位	ホテル名	ポイント
1位	ドーミーイン	81.7
2位	リッチモンドホテル	81.0
3位	コンフォートホテル	79.1
4位	スーパーホテル	78.5
5位	ダイワロイネットホテル	77.4

出所：JCSI 日本版顧客満足度指数 (2019)

表9 ビジネスホテルの6指標による順位内訳

	顧客期待	知覚品質	知覚価値	顧客満足	推奨意向	ロイヤルティ
1	リッチモンド	ドーミーイン/	リッチモンド	ドーミーイン	リッチモンド	ドーミーイン
2	ドーミーイン	リッチモンド	コンフォート	リッチモンド	ドーミーイン	リッチモンド
3	ダイワロイネット	スーパーホテル	ドーミーイン	コンフォート	ダイワロイネット	東横 INN
4	スーパーホテル	コンフォート	スーパーホテル	スーパーホテル	スーパーホテル	コンフォート
5	コンフォート	ダイワロイネット	ダイワロイネット	ダイワロイネット	コンフォート	ダイワロイネット

出所：JCSI 日本版顧客満足度指数 (2019)

ドーミーインは、株式会社共立メンテナンスのビジネスホテルブランドである。食堂事業からスタートし、学生寮や社員寮の運営をしている企業である。寮には大浴場があることからそのノウハウを活かして全国に展開している。ビジネスホテルといえども、利便性や価格性の魅力により、出張族のみならず観光やファミリー向けの利用者も増加

している。スパや温泉は付加価値として人気を得ているのであろう。また、無料のラーメンや朝食への評価も高い。リッチモンドとの共通点は、朝食メニューや食材にこだわっており、ファミリー層へのリーチを意識している点ではないか。

ところで、先に挙げた世界初のロボットホテル「変なホテル」について、ランキング外の結果となっていた。今のところ、ホテル業界、IT業界、AI業界、ロボット業界などのビジネストピックスとしては話題になっているが、利用者には満足度のランキング上位に食い込んでくるようなレベルではないようである。第2章で事例研究として当該ホテルとランキング1位のドリーミンの詳細を調べて、第3章で比較し、ロボットホテルの課題と可能性を考察したい。

2. 事例研究

マーケティングミックス PLACE (立地)、PRODUCT (サービス商品)、PROMOTION (広告)、PEOPLE (人材)、PHYSICAL EVIDENCE (物的環境)、PROCESS (提供過程)、PRICE (価格) 7Ps のフレームワークを使用して、ロボットが接客する「変なホテル」とランキング1位の「ドリーミン」のサービス付加価値を以下に分析する。

2. 1. 世界初のロボットホテル「変なホテル」⁴⁾について

[事業概要]

- ・コンセプト (HP 記載のまま)

「変わり続けることを約束するホテル」のコンセプトのもと、さまざまな業務を、人によってこなすロボットをはじめとした先進技術を導入し、宿泊されるお客様のワクワクと、ホテルが本来持つべき快適性を追求した、エンターテインメント性の高いホテルです。

- ・運営：H.I.S.ホテルホールディングス株式会社
- ・所在地：163-6029 東京都新宿区西新宿 6-8-1 新宿オークタワー29階
- ・代表者：代表取締役社長 岩間 雄二 氏
- ・従業員：300名 (グループ全体 800名)
- ・施設：客室、レストラン
- ・関連：株式会社エイチ・アイ・エス
- ・設立：2016年11月
- ・ホテルブランド (H.I.S.ホテルグループ)：
 - 変なホテル 13ホテル、2022年までに26ホテル展開予定
 - Guam Reef Hotel 1ホテル (グアム)
 - WATERMARK HOTEL 2ホテル (長崎、バリ)
 - GREEN WORLD HOTELS グループ 16ホテル (台湾)

2. 1. 1. PLACE (立地)

観光客が集まるテーマパークや商業施設に立地、また都市部に立地するホテルは、主要駅から徒歩5分以内、空港や新幹線へのアクセスも良い。

[観光客が集まるテーマパークや商業施設に隣接]

変なホテルハウステンボス、変なホテルラグーナテンボス、変なホテル舞浜東京ベイ

[主要駅から徒歩5分以内]

変なホテル東京浅草橋、変なホテル東京赤坂、変なホテル東京西葛西、変なホテル東京浜松町、変なホテル東京銀座、変なホテル大阪心斎橋、変なホテル大阪西心斎橋

[空港や新幹線へのアクセス良い]

変なホテル東京羽田、変なホテル京都八条口駅前

2. 1. 2. PRODUCT (サービス商品)

宿泊施設、飲食店（レストラン、カフェ）※宴会場、会議室、婚礼、等の施設は無い

2. 1. 3. PROMOTION (広告)

世界初のロボットホテルとして、各メディアから多くの取材を受け話題となる。その話題性から利用者による SNS やブログでレビュー等が発信される。

2. 1. 4. PEOPLE (人材)

7名で100室運営（舞浜 東京ベイの場合）⁵、10名で200室運営（東京 羽田の場合）⁶、オールマイティーな人材がより必要とされる。フロント業務、レストラン業務、客室清掃業務といずれも経験を積みエキスパートを目指すというのが一般的な形だが、変なホテルでは現場対応はロボットが担当する。人間が担当するのはマネジメントである。ロボットのフォローも含めて裏方を担う。そのため一人のスタッフが、ほとんどすべての領域の業務をこなす。接客をやりつつ、経理など総務に近い業務、設備管理、宿泊料金の設定等マーケティング的な業務も行う。一人のスタッフがオールマイティーにこなさなければならない。⁷ちなみに、東京ベイの場合⁸ロボットは140体（9種類）である。

2. 1. 5. PHYSICAL EVIDENCE (物的環境)

フロントロボット、コミュニケーションロボット、アームロボット、ポーターロボット、クリーニングロボット、ユニバーサルルーム、エレベーターセキュリティ、車椅子貸出、AED、全館Wi-Fi無料、冷蔵庫（空）、液晶テレビ（シアタールームには映画観賞用プロジェクターがありテレビは置いていない）、フランスベッド・プレスエアーのマットレス、セーフティボックス、バスタイレ（別）、温水洗浄便座、エアコン、電気ケトル、使い捨てスリッパ、歯磨きセット、カミソリ、ヘアブラシ、コットンセット、シャンプー

ー・コンディショナー、ボディソープ、ガウン、バスタオル、フェイスタオル、ドライヤー、加湿器付空気清浄機

2. 1. 6. PROCESS (提供過程)

変なホテル ハウステンボス 日本経済新聞電子版⁹より



写真1 - バス停案内板



写真2 - ホテル看板

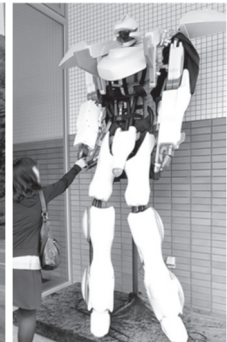


写真3 - エントランス



写真4 - フロント (女性型味[®]ットと恐竜型味[®]ット)



写真5 - フロント (女性型味[®]ット接客中)

チェックインする時は、フロントのカウンターの上に1~3と番号が振られたボタン付きの装置があり、ロボットの案内に従ってボタンを押す。ロボットは「宿泊者名簿に氏名などを記載してください」「右手にある端末でお客様の名前を入力してください」と案内する。カウンターに備え付けてある専用紙に自分の氏名などを記入し、それを投函する。



写真6 - フロント (女性型味[®]ット)



写真7 - フロント (恐竜型味[®]ット接客中)



写真 8 - チェックイン端末



写真 9 - ICカードキー

投函したら右側に移動して、カメラやタッチパネルの付いた端末の前に立つ。タッチパネルには「チェックイン」と書かれたボタンが画面に表示されているので、それを押す。その後は、画面の指示通りに氏名を入力。すると、非接触型の IC カードキーが発行されチェックインの手続きが完了する。荷物はポーターロボットが運ぶ。



写真 9 - ポーターロボット運搬中①



写真 10 - ポーターロボット運搬中②

部屋の中では、コミュニケーションロボットのちゅーりーちゃんが案内する。



写真 11 - 客室内コミュニケーションロボットちゅーりーちゃん①

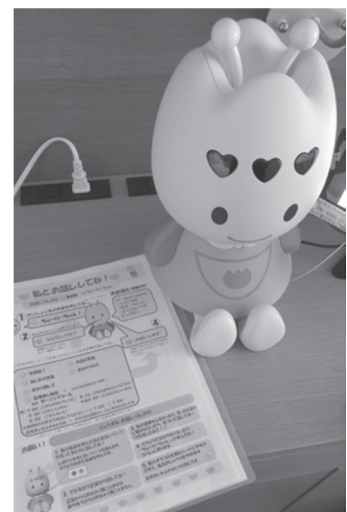


写真 12 - コミュニケーションロボット②

2. 1. 7. PRICE (価格) : 立地別の部屋タイプ、広さ、室料 (税・サービス料込)

[京都 八条口駅前]

ファイテンルーム シングル	11.64~12.52 m ²	ベッド1台	30,000円~
ファイテンルーム ダブル	20.11 m ²	ベッド1台	34,000円~
ファイテンルーム ツイン	18.75~21.83 m ²	ベッド2台	36,000円~
ダブルルーム	20.11 m ²	ベッド1台	33,000円~
ツインルーム	18.75~23.06 m ²	ベッド2台	34,000円~
トリプルルーム	24.18 m ²	ベッド3台	46,033円~

※ファイテンルーム : 壁紙やカーペットにファイテンの水溶化メタル技術「アクアチタン」を含浸し心身のリラックス効果を狙ったもの

[舞浜 東京ベイ]

スタンダードツイン	18.5 m ²	ベッド2台ソファベッド1台	28,000円~
スタンダードトリプル	23.5~24.5 m ²	ベッド3台ソファベッド1台	34,000円~
コーナーツイン	26 m ²	ベッド2台ソファベッド1台	30,500円~

[東京 西葛西]

スタンダードダブル	13.1 m ²	ベッド2台ソファベッド1台	22,000円~
ツイン	15.9 m ²	ベッド2台ソファベッド1台	25,000円~
デラックスツイン	18.7 m ²	ベッド2台ソファベッド1台	27,000円~

[東京 銀座]

デラックスシングル	13 m ²	ベッド1台	26,000円~
ダブル	14.5 m ²	ベッド1台	27,500円~
ツイン	19.6 m ²	ベッド2台	29,000円~
デラックスツイン	17.5 m ²	ベッド2台ソファベッド1台	30,500円~

[東京 浜松町]

ファイテンルームシングル	12~12.24 m ²	ベッド1台	19,000円~
ファイテンルームセミダブル	11.54~12.29 m ²	ベッド1台	23,000円~
ファイテンルームツイン	19.2 m ²	ベッド2台	26,000円~
シングル	12~12.24 m ²	ベッド1台	18,000円~
セミダブル	11.54~12.29 m ²	ベッド1台	20,500円~
ツイン	19.2 m ²	ベッド2台	22,000円~
タワービューデラックスツイン高層階	17.85~24.14 m ²		26,000円~

[東京 浅草橋]

スタンダードシングル	12.75~13 m ²	ベッド1台	22,000円~
スタンダードダブル	12.75~13 m ²	ベッド1台	23,000円~
LGスタイルルームダブル	12.75 m ²	ベッド1台	24,000円~
スタンダードツイン	17.25 m ²	ベッド2台	26,000円~
LGスタイルルームツイン	17~19 m ²	ベッド2台	27,000円~

LG スタイラールームトリプル	17.25 m ²	ベッド2台ソファベッド1台	31,300円～
デラックスツイン	25.75 m ²	ベッド2台ソファベッド1台	35,300円～
[東京 赤坂]			
スタンダードセミダブル	13.03 m ²	ベッド1台	23,000円～
LG スタイラールームセミダブル	13.15～14.05 m ²	ベッド1台	24,000円～
LG スタイラールームダブル	15.25～21.46 m ²	ベッド1台	25,000円～
スタンダードツイン	15.52～16.35 m ²	ベッド2台	26,000円～
LG スタイラールームツイン	19.03～20.06 m ²	ベッド2台	27,000円～
LG スタイラールームトリプル	17.36 m ²	ベッド2台ソファベッド1台	33,000円～
デラックスツイン	22.98 m ²	ベッド2台ソファベッド1台	38,000円～
[東京 羽田]			
スタンダードダブル	12.32～14.23 m ²	ベッド2台	24,000円～
シアターセミダブル	14.95 m ²	ベッド1台	26,000円～
スタンダードダブル	16 m ²	ベッド1台	27,000円～
スタンダードツイン	15.72～18.60 m ²	ベッド2台	29,000円～
シアターツイン	18.01～18.34 m ²	ベッド2台	30,000円～
シアターツイン extra	21.62 m ²	ベッド2台ソファベッド1台	31,000円～
トリプルルーム	24.18 m ²	ベッド2台ソファベッド1台	38,500円～
[福岡 博多]			
スタンダードシングル	11.62 m ²	ベッド1台	20,000円～
セミダブル	12.12～13.94 m ²	ベッド1台	22,000円～
ダブル	18.02 m ²	ベッド1台	24,000円～
スタンダードツイン	18.95～19.25 m ²	ベッド2台	24,000円～
スタンダードツイン extra	18.94～19.25 m ²	ベッド2台	29,000円～
デラックスツイン	27.92 m ²	ベッド2台	35,000円～
ファミリールーム	27.92 m ²	ベッド2台ソファベッド2台	44,000円～
[大阪 心斎橋]			
ダブル	15.62 m ²	ベッド1台	20,000円～
ハリウッドツイン	16.47 m ²	ベッド2台ベッド2台	20,000円～
スタンダードツイン	16.14～16.54 m ²	ベッド2台	22,000円～
LG スタイラーツイン	17.66 m ²	ベッド2台	24,000円～
[大阪 西心斎橋]			
ツイン	16.6～17.1 m ²	ベッド2台	24,000円～
トリプル	23.8 m ²	ベッド2台エキストラベッド1台	35,000円～
[ラグーナテンボス]			
スタンダードツイン	25.75 m ²	ベッド2台ソファベッド1台	26,800円～
スタンダードツイン	28.64 m ²	ベッド2台ソファベッド2台	33,600円～

スタンダードトリプル	28.64 m ²	ベッド3台	35,700円～
デラックスツイン	40.63 m ²	ベッド2台ソファベッド2台	37,800円～
[ハウステンボス]			
スタンダード (ツイン)	21 m ²		15,400円～
スタンダード (ツイン・トリプル)	21 m ²		15,400円～
スーペリア (ツイン・トリプル・フォース)	28 m ²		18,600円～
スーペリア (ツイン)	28 m ²		20,600円～
スーペリア (ツイン)	28 m ²		20,600円～
和室スーペリア (4名)	29 m ²		19,000円～
デラックス (ツイン・トリプル・フォース)	33 m ²		25,200円～
デラックス (ツイン・トリプル・フォース)	31 m ²		25,200円～
和室デラックス (5名)	34 m ²		25,600円～

2. 2. 2019年ビジネスホテル満足度1位の「ドーマーイン」¹⁰⁾について

[事業概要]

- ・コンセプト (HP記載のまま)

「わが家で過ごすようなくつろぎを日本全国で展開するホテルです」

- ・運営：株式会社共立メンテナンス
- ・所在地：101-8621 東京都千代田区外神田 2-18-8
- ・代表者：代表取締役社長 上田 卓味 氏
- ・従業員：連結 5,081 名
- ・施設：客室、レストラン、大浴場
- ・関連：寮事業、リゾートホテル事業、シニアライフ事業、PKP (公民連携) 事業
- ・設立：1979年9月 (共立メンテナンス創業) 1993年8月 (ドーマーイン事業開始)
- ・ホテルブランド (ドーマーインホテルブランド)：85カ所

ドーマーイン：寮事業のノウハウから続く我が家のような寛ぎと快適性で、世界に「新しいホテルの価値基準」を提供するドーマーインのベーシックブランド

プレミアムドーマーイン：観光ニーズにもお応えできるようツイン・和洋室なども充実、食事には地の名物メニューも取り入れ、空間、設え、にも「五感で味わう寛ぎ」を提供するドーマーインのハイエンドブランド

御宿野乃：和風テイストドーマーイン。「日本をもっと」がキーワード。靴を脱いで寛ぐ畳文化をはじめ、海外の方だけでなく日本の方にも都市部で日本文化のすばらしさを体感していただける、和風プレミアムブランド。

エクスプレスドーマーイン：日帰り入浴、デイクースなど様々なライフスタイルに対応

するために「ステイからタイムシェアへ」をキーワードとし、新しいサービス開発を重視したブランド。

グローバルキャビン：カプセルホテルの合理性とドリームの快適性を両立、プライベート空間を確保した新しい概念のキャビンタイプホテル。

2. 2. 1. PLACE (立地)

全国 85 カ所の観光地や都市部に立地し、駅から近いか無料シャトルバスにて送迎サービスがある。

ドリーム上野・御徒町	ドリームPREMIUM神田	ドリームPREMIUM東京小伝馬町
グローバルキャビン東京五反田	グローバルキャビン東京水道橋	ドリーム高崎
ドリーム前橋	ドリームEXPRESS草加City	ドリーム千葉CitySoga
グローバルキャビン横浜中華街	ドリーム三島	ドリームEXPRESS掛川
グローバルキャビン浜松	ドリームEXPRESS三河安城	ドリームPREMIUM名古屋栄
ドリーム岐阜駅前	ドリーム津	富山 鋺の湯 御宿 野乃
ドリーム富山	ドリーム金沢	ドリーム福井
ドリーム心斎橋	ドリームPREMIUMなんば	ドリームPREMIUMなんばANNEX
花風の湯 御宿 野乃 なんば	ドリーム梅田東	ドリーム大阪谷町
ドリームPREMIUM大阪北浜	ドリームPREMIUM京都駅前	吉野桜の湯 御宿 野乃 奈良
ドリームPREMIUM和歌山	ドリーム姫路	城崎 円山川温泉 銀花
境港 夕凧の湯 御宿 野乃	ドリームEXPRESS松江	ドリーム出雲
ドリーム稚内	ドリームPREMIUM小樽	ドリームPREMIUM札幌
ドリーム札幌ANNEX	ドリーム北見	ラピスタ釧路川
ドリーム旭川	ドリーム帯広	ドリーム苫小牧
ドリームEXPRESS函館五稜郭	ドリーム東室蘭	ドリーム網走
ドリーム弘前	ドリーム本八戸	ドリーム盛岡
ドリーム秋田	ドリームEXPRESS仙台広瀬通	ドリーム仙台ANNEX
ドリーム仙台駅前	ドリームEXPRESS仙台シーサイド	ドリームEXPRESS郡山
ドリーム新潟	ドリーム松本	ドリーム長野
ドリーム甲府	ドリーム甲府丸の内	ドリームEXPRESS目黒青葉台
凌雲の湯 御宿 野乃 浅草	ドリーム・グローバルキャビン浅草	ドリーム東京八丁堀
ドリーム秋葉原	ドリーム後楽園	ドリームPREMIUM渋谷神宮前
ドリーム倉敷	ドリーム広島	ドリームPREMIUM下関
ドリーム高松	ドリーム高松中央公園前	ドリーム松山
ドリーム高知	ドリーム博多祇園	ドリームPREMIUM博多・キャナルシティ前
ドリーム大分	ドリーム長崎	ドリーム熊本
ドリーム鹿児島	ドリームPREMIUMソウル カロスギル	ドリーム宮崎
		ドリームソウル カンナム

2. 2. 2. PRODUCT (サービス商品)

宿泊施設、飲食店、大浴場（天然温泉または人工温泉、スパ、サウナ）

※宴会場、会議室、婚礼、等の施設は無い

2. 2. 3. PROMOTION (広告)

- ・テレビCM 2019「よい朝のために・ホテルズ編」
- ・ラジオCM「朝のリレー編」
- ・自社ホームページによるニュースリリース、新着情報
- ・利用者や各媒体の満足度ランキング情報によるクチコミ。

2. 2. 4. PEOPLE (人材)

シティホテルの業務であれば、フロント、ベルボーイ、コンシェルジュ、宴会、レストラン、客室清掃係等を分業するが、ビジネスホテルの場合は機能に合わせて、フロント、レストラン、客室清掃等の業務に集約される。以下、ドーマーインのホームページ仕事紹介より抜粋する。チェックイン・チェックアウト、館内や近隣施設の案内、清算業務等を担う。更に、館内施設・客室の点検、大浴場の巡回といった環境整備の他、夜鳴きそばの調理・接客・片付けやレストランヘルプ等、フロントを離れて行う業務もある。仕事で宿泊する利用者が多いためスピーディな対応が重要。深夜のチェックインや早朝のチェックアウトもあるため、どの時間帯でも適切な接客対応が求められる。

2. 2. 5. PHYSICAL EVIDENCE (物的環境)

ドミ朝ごはん(北海道から九州までご当地名物料理を用意、800円のビュッフェ、1000円の御膳、等の食事付きプラン有り)、オリジナルスムージー、夜鳴きそば(無料)、テレビ(CS放送有料、衛星放送無料)、電話、LAN回線接続無料、Wi-Fi完備、湯沸かしポット、冷蔵庫(空)、お茶セット、イオンドライヤー、洗浄機付きトイレ、小物ハンガー、水か飲めるミニキッチン、歯ブラシ、バスタオル、フェイスタオル、クリーニング済みスリッパ、シャンプー、コンディショナー、ボディソープ、コーム、館内着、アイロン、ズボンプレスサー、ランドリーコーナー、喫煙ブース、自販機、

2. 2. 6. PROCESS (提供過程)

第2章2節4項 PEOPLE(人材)参照のこと

2. 2. 7. PRICE (価格): 立地別の部屋タイプ、広さ、室料(税・サービス料込)

※比較用に一部のホテルと部屋タイプを抜粋、室料は2019年8月28日1名利用で検索

[ドーマーイン秋葉原]

ダブルルーム	14 m ²	10,000 円～
ツインルーム	17 m ²	17,000 円～

[ドーマーイン心斎橋]

シングルルーム	10 m ²	5,800 円～
ダブルルーム	13 m ²	6,800 円～
ツインルーム	19 m ²	9,800 円～

[ドリーミーイン長崎]

ダブルルーム	14 m ²	7,200 円～
ツインルーム	21 m ²	8,200 円～
ラージツインルーム	26 m ²	9,200 円～

3. 考察

3. 1. ロボットホテルの可能性と課題

第 2 章にて、「変なホテル」をマーケティングミックスのフレームワークに当てはめると、以下の特徴が挙げられる。

- ① 都市部のみならずリゾート地や観光地にも立地し、駅や空港までのアクセスが良い。
- ② レストランは各ホテルに 1 つ、宴会場や会議室は無い。
- ③ 客室料は都市部と地方では異なるが 20,000 円～40,000 円に多く分布している。
- ④ 人間は裏方で、現場ではロボットが接客サービスを行う。

このことからホテルの分類としては、料飲や宴会の機能で見ればビジネスホテルにカテゴライズされる。しかし、客室料の設定では高価格帯のシティホテル並みである。

「変なホテル」設立プロジェクトでは、ホテルの室料が高騰する中、手ごろな価格で快適に泊まることができるローコストホテルを作るといったコンセプトの下、三年の歳月をかけてハウステンボスと東京大学大学院・川添准教授の共同で進められた。ホテルで最もコストがかかるのが人件費であり、その解消としてロボットが活躍できるように考え、設計された。従来、ロボットができる仕事は単純作業や反復作業で、判断や決断を必要とする仕事は人間が担うものであると考えられたが、人工知能や情報技術の発展に伴い、判断や決断もできるようになってきた。

ロボットホテルの可能性として、まだ開発に初期投資もしくは開発費用がかかる時期であり、室料の低価格化がまだ実現されていない現状であるが、これが一般化するとコストもかからなくなり室料ももっと安くできるであろう。ただ、ロボットのメンテナンスはどうするのか、不具合が起きた時、10 名程度の従業員がカバーできるのか、といった懸念がある。しかし、そういったシステムの構築と徹底したコストカットで、他のビジネスホテルよりも価格に差をつけられた時に顧客から高い評価が得られるのではないかと。また、ホテル業界の労働力不足の問題にも対応できるし、ロボット接客によるおもしろみは観光やファミリー層もターゲットにできるフォーマットである。

一方、ビジネス客にとっては、エンターテインメント性の高さはさほど求めてはいないのではなかろうか。ロボットによるサービスには珍しさがあり、一度は経験してみたい新規を獲得しやすいが、高い料金を払って何度も利用したいかと言えば疑問である。必要性を感じるならば定着するだろうが、ロボットは思った以上に万能ではなかった。顧客からの難しい質問には答えられなかったり、荷物を部屋まで運ぶポーターロボットが複数ある

と通路をうまくすれ違えない、といったことや、コミュニケーションロボットが話しかけてきてうるさい等、宿泊客からのクレームもあるという。最初に導入されたコミュニケーションロボットの「ちゅーりーちゃん」(写真 11、12)は、全員リストラされて「ロボホン」という新しいコミュニケーションロボットに代われ、ポーターロボットやコンシェルジュロボット等 16 種類が使われなくなった。

また、次のようなロボットの脆弱性を指摘する記事もある。悪意のある宿泊客がいた場合、舞浜の新しい客室コンシェルジュロボット「タピア」にプログラムに攻撃を加えると不正操作が可能となり、他の宿泊客の映像や音声を取得して遠隔地から任意のタイミングで視聴できてしまう可能性が述べられたものだ¹¹。

現状ではまだ改良の余地はあり開発が進んでいるのだろうが、ロボットの活用方法として業務プロセスを決める際に、‘顧客は手厚いコミュニケーションを求めている’と、プログラムする人間が思い込んではいないか。先に述べた通り、顧客のニーズは多様である。ロボット接客の複雑性を向上させるよりも、必要最低限の機能で価格を下げてほしいというのがビジネス客のシンプルなニーズではなかろうか。そうなると、自動チェックイン機等は他のホテルも導入しており特段珍しいものではない。「変なホテル」のアイデンティティは、トライ&エラーを繰り返しながらコンセプト通りに変わり続けるところにあるのかもしれない。

次表にて「変なホテル」を SWOT 分析し、ロボットホテルの可能性と課題としてまとめる。(表 10)

表 10 「変なホテル」の SWOT マトリクス

	S (強み)	W (弱み)
O (機会)	<ul style="list-style-type: none"> ・ロボット活用が、ホテル業界の人材不足の問題に対応している。 ・メディアによる取材や利用者の SNS・ブログ等での口コミによる宣伝効果は、ロボットが接客するホテルとして話題性が高い。 ・ロボットに関する話題だけではなく、変わり続けるホテルとして、今後どのように変化するか世の中の関心を集めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスホテル群には室料が高い。ただ、現状ではロボット開発にコストが高くかかっているが、開発が進むと低コスト化が期待できる。 ・コミュニケーションロボットのサービスを煩わしいと感じる顧客も存在する。多様な要望を持つ人間に対してロボットが発揮しなければならないコミュニケーション能力は、今のところは単純な案内程度に留めておいた方がよい。
T (脅威)	<ul style="list-style-type: none"> ・ロボットの故障、顧客からのクレーム等、諸々のトラブルが起こった際に、対応できる人間が少ない(現状では1つのホテルに10名程度の配置)。また、充電等のメンテナンスに人手がかかってしまう。 ・話題性が高い分、顧客の事前期待が上がり利用実感との差が生まれて顧客満足度が低くなる可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・他のホテルは、低価格を実現しながら食事や付帯施設等の付加価値を顧客に提供し、評価を得ている。「変なホテル」は、ビジネスホテル群として、ビジネス客、ファミリー客、観光客、等のターゲットとポジショニングを再考し、それぞれのニーズを把握する必要がある。ターゲットのニーズに合ったサービスを展開すれば室料を下げることも可能となりトラブルも減少できる。

出所：筆者作成

4. まとめ

第1章では、来年開催される東京オリンピック・パラリンピックの宿泊需要予測データに基づいて、ホテル、旅館、民泊、クルーズ船等の活用により、宿泊施設の数には足りていることを示した。需給バランスはひっ迫しておらず、ホテル業界の競争はこれまで同様存在し、顧客満足に努めるべきなのは変わらないことがわかった。

また、宿泊利用者のニーズの把握を試みるためには、宿泊カテゴリーとしてホテルのタイプを分類しなければならない。先行研究では、立地、機能、価格帯で検討され1つの分類に収まらないものが多いが、最高級のラグジュアリーホテル、高級のシティホテル、低価格のビジネスホテル、格安のバジェットホテル、とした機能と価格のみの分類を参考にした。そして、ビジネスホテルとバジェットホテルを便宜上まとめてビジネスホテルと表現し、低価格帯のホテルの満足度ランキングデータにて、利用する顧客が評価するサービスを分析した。

顧客がビジネスホテルに求めているのは、好立地、価格に見合った品質（施設、客室、食事）である。日頃顧客が受けているサービスについて、企業が当たり前のようにやっている接客はマイナスに働いている可能性がある。顧客が好む接客手法と嫌がる接客手法を詳細に挙げ、サービスルーティンやスタッフとの関わりへのニーズは、顧客のタイプによって異なることを整理した。

第2章では、ビジネスホテルに求められるサービス付加価値の事例研究として、世界一のロボットホテルとして話題の「変なホテル」とビジネスホテル満足度ランキング1位の「ドリーミン」をマーケティングミックスのフレームワークを使って分析した。

第3章では、「変なホテル」と「ドリーミン」の比較を行い、ロボットホテルの可能性と課題を述べた。機能性を重視するサービスには、効率性や迅速性は等価値として求められる。ビジネスホテルの付加価値とは何なのか。必ずしもスタッフとのコミュニケーションとは限らない。過不足のない接客サービスの上に、物的なお得感に高評価が集まる。低価格をベースに、好立地や客室の広さや清潔さに加えて、温泉大浴場や定額の美味しい料理等に魅力を感じていると分析した。人材に関しては、業務知識やスキルを習得した上で、顧客がしてほしいこと・してほしくないことを把握して行動する能力が必要である。第1章3節「企業が気づかない顧客が嫌がる押し付けサービス」で示したそれぞれの接客サービスでの回答で、「好む・好まない」の人数はいずれもゼロサムではない。関われば関わるほど不快に思う干渉されたくない客もいれば、関わりを多く持ちたい客もいる。それを察することができるのは人間の感覚・センスであり、その行為がホスピタリティである。AI業界やIT業界を中心とした記事コラムに「ホスピタリティ不要論」¹²を目にすることがあるが、ホスピタリティは過剰にサービスを行うことではないし、パフォーマンスでもない。その場に応じた個別的な、過剰も欠如もない合理的な行為である。例えば‘待つ’、‘我慢する’、‘様子を見る’、等は、行動には表れず他人からは何もしていないように見えるが、相手のことを考えた意味のある行為であり、これもホスピタリティの1つである。ロボットであろうが人間であろうが、接客を担うスタッフにはホスピタリティが重要であることを強調したい。

注)

¹ https://www.his.co.jp/wp-content/uploads/n_gr_20161117.pdf

² <https://business.nikkei.com/atcl/report/16/011900197/011900001/?P=1&prvArw>

³ 日経ビジネスが調査会社マクロミルの協力を得て、消費者が日々受けていると想定される様々な接客手法について国内在住の約1000人を対象に2017年12月に行ったインターネット調査（「好きか」「好きではないか」を回答してもらい、その人数を項目ごとにカウントしたもの）

⁴ https://www.hennahotel.com/wp/wp-content/themes/brandtop/pdf/Brochure_JP_A4.pdf

⁵ <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1703/15/news118.html>

⁶ <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO35826020X20C18A9XQH000/>

⁷ <https://it-trend.jp/style/theme/infrastructure/2072>

⁸ <https://business.nikkei.com/atcl/report/16/030800018/032700285/>

⁹ https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ27HQN_X20C15A1TI0000/

¹⁰ https://www.kyoritsugroup.co.jp/service/#business_dormyinn

¹¹ <https://www.itmedia.co.jp/news/articles/1910/17/news131.html>

HIS ホテル HD は、このロボットを撤収し不正なソフトウェアやアプリケーションの有無を調査した結果、どのロボットにもインストールされていないことを確認したが、万が一に備えて同店舗の全コミュニケーションロボットに不正アクセス対策を施したとしている。

¹² <https://business.nikkei.com/atcl/NBD/15/special/011600896/>

引用文献・参考文献

- [1] 安藤昌也・橋本洋志・浅間一 (2013) 「ホテルサービスに対する価値観の違いによるスタッフへの態度と接客サービスへの印象」『サービス学会第 1 回国内大会講演論文集』 pp.144-147
- [2] 廣間準一 (2015) 「ホテル分類を考慮した重点開発項目の抽出研究」『日本国際観光学会論文集』第 22 号 pp.89-95
- [3] 山ロー美 (2015) 『感動経験を創る！ホスピタリティマネジメント』創成社
- [4] 仲谷修一・杉原淳子・森重貴三雄 (2006) 『ホテル・ビジネス・ブック』中央経済社
- [5] 徳江順一郎 (2013) 『ホテル経営概論』同文館出版
- [6] 株式会社日本政策投資銀行 (2014) 『東京オリンピック期間中と期間後の全国のホテル需給環境を考える～国内宿泊市場縮小傾向、訪日外国人客増加傾向で宿泊客層に大きな変化～』
- [7] みずほレポート (2018) 『タイプ別、市区町村別にみたホテル客室不足の試算—ホテル開発はエリア別、タイプ別に考慮することが肝要』
- [8] JCSI 日本版顧客満足度指数 第 1 回調査 詳細資料 (2018)
- [9] JCSI 日本版顧客満足度指数 第 1 回調査 詳細資料 (2019)
- [10] 三友新聞 平成 28 年 5 月 21 日 (『変なホテル』人とロボットの共生とは)
- [11] 児玉桜代里 (2016a) 「ホスピタリティ・ビジネスにおける感情労働者のリスク」『明星大学経営学研究紀要』 pp.25-45

引用記事・参考記事

- [1] <https://www.gizmodo.jp/2019/01/robots-ruin-robot-hotel.html> (ロボットホテルのロボット半数が解雇される) 2019 年 1 月 21 日公開
- [2] <https://japan.cnet.com/article/35131594/> (「変なホテル」ロボット従業員の半数をリストラ) 2019 年 1 月 22 日公開
- [3] <https://japan.cnet.com/article/35138762/> (「変なホテル」ロボット従業員リストラ後に「ロボホン」を採用) 2019 年 6 月 20 日公開
- [4] <https://newswitch.jp/p/16035> (2019 年 01 月 12 日「変なホテル」“脱ロボ”化の異変、ハウステンボスの目論見)
- [5] <https://dot.asahi.com/wa/2019012000007.html?page=1> (ちゅーりーちゃん、Pepper…企業が看板ロボットを相次いで”リストラ”する理由) 2019 年 1 月 20 日公開
- [6] <https://www.fnn.jp/posts/00380080HDK> (音声認識に限界が…「変なホテル」に目玉のはずの“ロボット激減”の理由を聞いた FNN.jp 編集部) 2018 年 10 月 26 日公開
- [7] https://www.kyodo.co.jp/ecm-news/2019-05-10_1988084/ (ロボットのリストラを考える—AI の可能性と限界) 2019 年 5 月 10 日公開
- [8] <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1707/12/news014.html> (開業から丸 2 年: 「変なホテル」総支配人が語る、完全無人化が不可能な理由) 2017 年 07 月 12 日 公開
- [9] <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1703/15/news118.html> (140 体のロボット投入: 「変なホテル」2 号棟、舞浜にオープン 7 人で 100 室運営) 2017 年 03 月 15 日 公開
- [10] <https://it-trend.jp/style/theme/infrastructure/2072> ロボットが接客する「変なホテル」支配人に、完全無人化ホテルが理想なのか聞いてみた (後編) 2019 年 8 月 18 日閲覧
- [11] <https://newswitch.jp/p/16035> 日刊工業新聞 (「変なホテル」“脱ロボ”化の異変、ハウステンボスの目論見ピーク時の 27 55 種類から現在は 15 種類に) 2019 年 1 月 12 日公開

- [12]<https://globis.jp/article/5350>
(HISの「変なホテル」は業界の異端児で終わるのか?) 2017年4月7日公開
- [13]https://www.his.co.jp/wp-content/uploads/n_gr_20161117.pdf
世界初のロボットホテルとしてギネス世界記録®認定 2016年11月
- [14]<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO35826020X20C18A9XQH000/>
日経新聞電子版(変なホテル、羽田に開業 弱いロボットも登場) 2018年9月27日 公開
- [15]<https://business.nikkei.com/atcl/report/16/030800018/032700285/>
日経ビジネス(「変なホテル舞浜」大解剖、2軒目で変わった点ディズニー客を狙い、エンタメ性重視) 2017年4月6日公開
- [16]https://www.hennnahotel.com/wp/wp-content/themes/brandtop/pdf/Brochure_JP_A4.pdf
「変なホテル」パンフレット
- [17]https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ27HQN_X20C15A1TI0000/
日経新聞電子版(ハウステンボスが「変なホテル」ロボットが接客 園内に7月開業、概要を発表) 2015年1月27日公開
- [18]<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/15/special/011600896/>
日経ビジネス(特集おもてなしのウソ part1) 2018年1月19日公開
- [19]<https://business.nikkei.com/atcl/report/16/011900197/011900001/?P=1&prvArw>
日経ビジネス(特集おもてなしのウソ part3) 2018年1月22日公開