

「わたしたちの顧客は誰か?」ホテル未来会議 座談会

「顧客インサイトから、ブランドづくり、販売戦略」まで一貫したストーリーづくりのために

Literatus × コネクター・ジャパン × ROI

これからのホテルづくり、ブランドづくりを考えるという観点から、「顧客」をテーマの特集を行いました。ホテル経営者や運営者の方々からは「理屈はわかった。では、今何をすれば良いのか」とのご意見もあるかもしれません。最後にホテル未来会議の共創パートナーであるコネクター・ジャパン 執行役員 ホテルマーケティング事業部長 青山大介氏、ROI 代表取締役 山口敬人氏、Literatus CEO 池村友浩氏の3名にお集まりいただき、ポストコロナのブランドづくりを見据えたホテルマーケティングの課題や実践について鼎談を行いました。リサーチ手法からブランド設計、販売戦略の第一線でホテル支援を行っている専門家の皆さんに率直な意見を伺います。

まず池村さんに5月27日号及び本号(6月17日)の「わたしたちの顧客は誰か」特集についての総括からお願いします。

池村 2号にわたる特集で実務者、有識者のホテルマーケティング観は非常に興味深いものがありました。以下に少し整理してみます。

- ① マーケティングのフレームワークの基本に忠実に、理想と現実のギャップを埋めること(5月27日号筆者寄稿の図表3の各段階の戦略策定の必要性)
- ② プロダクトアウトとマーケットインの間(よはく)をデザインし、インフルエンサーを巻き込む戦略(顧客はユーザである以上に、ホテルの価値を共創するクリエイターでもある)
- ③ 同業種(観光・宿泊)という枠を超え、顧客候補を持つ可処分時間をどのように使うかの中に「ホテル」という選択肢を入れる(ホテルの競合はnetflixか?)
- ④ 適切なものづくり・価値づくりのプロセスをマネジメントすること(ブランド設計、

施設計画、コミュニケーション設計、運営改善のPDCA)

考えてみると①が理論、④が体系、②と③が具体的な手法です。このような視点を持って、顧客設計、ブランド設計を考え直すことはポストコロナのホテルづくりに必要なことだと思います。

山口さん、青山さんはこれらホテル業界の最新の動向や考え方をどうお考えでしょうか?自己紹介と合わせて教えてください。

青山 弊社コネクター・ジャパンは「人々がつながる場所である、宿泊施設・飲食店・美容サロン・旅行・体験・交通」を支援するIT企業で、現在は全国に700以上の宿泊施設に対し、主にOTAを活用した収益向上を目的とするオンライン集客支援サービスを提供しています。近年はSNS活用の運用支援や、Googleホテル検索のような新しいサービスにおける集客支援も行います。幅広く対応させて頂くために、ROI社をはじめ他企業とも積極的に手を組んでいます。

また近年はDXツールの開発に力を入れており、例えば予約完了後のステップメールサービス、LINEを活用したデジタル会員登録サービス・宿泊滞在中の館内施設予約サービスなどです。さらには当社のITやDXノウハウを生かしたホテル運営委託サービスも提供しています。

業務を通じてホテル業界に感じている課題は二つあります。一つは人材不足が顕著な業界ですので運営側のDX化が必須であることです。もう一つはユーザー側のITリテラシーがどんどん向上しているので、闇雲な新技術の導入ではなく、サービスと連動した適切なDX設計が必要になってくると思います。

山口 ROIは飲食業を中心に美容、宿泊、レジャー(ゴルフ場・銭湯)など幅広くモニター調査・お客様満足度調査を行なっている企業です。宿泊業は来店頻度が飲食業に比べて低いのが特徴です。

モニター調査というと、旧来はホテル側の聞きたいお客様の声をシンプルに整理



(株) Literatus
代表取締役
池村友浩
Ikemura Tomohiro

デザイン事務所、建築設計事務所、不動産開発会社、PM/CM会社、ゼネコン勤務を経て、2019年に株式会社 Literatus を設立。2021年よりオータパブリケーションズと共同で「ホテル未来会議」を運営開始。著作物として共著『ホテルの創り方』(2020)、監修『ホテルをつくるレシピ』(2021)など。HOTERES LAB、宿屋大学、FMフォーラム、京都大学大学院(建築PM論)など講師多数。

するという手法でした。モニター調査の業界では何を聞きたいかは依頼者が提示するものであり、目的に沿った調査、分析というものはあまりやってきていませんでした。しかし当社では多様なサービス業の分析データが蓄積されているので、どのような人がレポートするのか、何がきっかけになってファンになったのかをメカニズムとして分析、提供していく方向にシフトしています。設問の設計、調査の解析に力を入れています。

池村 目的を考慮した設問設計から解析までワンストップで行えるんですね。ホテルの新築や改修における戦略策定においてマーケットデータを収集するのですが、収集するチャンネルによってマクロすぎるか、ミクロすぎるかのどちらかに偏りがち



(株) ROI
代表取締役社長
山口敬人
Takahito Yamaguchi

1980年生まれ。大阪大学工学部卒、大阪大学工学研究科修士(工学修士)。双日、アクセンチュア、ミスミ、アコーディア・ゴルフ、刈田アンドカンパニーを経て現職。戦略立案、業務改善、採用/組織再構築、新規事業立ち上げ等幅広い業務に携わる。現場力を重視した事業改善、お客様目線のサービス価値向上を得意とする。

の印象です。宿泊施設以外の開発にも関わることがあるのですが、宿泊施設はブライダルや外食産業に比べてマーケットの解析が進んでいないように漠然と思っていました。それは旅行とかビジネスといった、本来の目的があって二次的に選択されるという産業特性によるところが大きいのかなと。

山口 宿泊業界に関してはコネクター・ジャパンと連携を始め、まだ試行錯誤の段階ではありますので、現時点において何が重要だということを明確化できているわけではありません。ただコロナ禍によって、泊まるのが目的であったものが、その中でどう過ごしてもらうかということに大きくシフトしています。従来の観光目的に加え宿泊施設そのものを目的化すれば、何



(株)コネクター・ジャパン
執行役員ホテルマーケティング事業部長
青山大介
Daisuke Aoyama

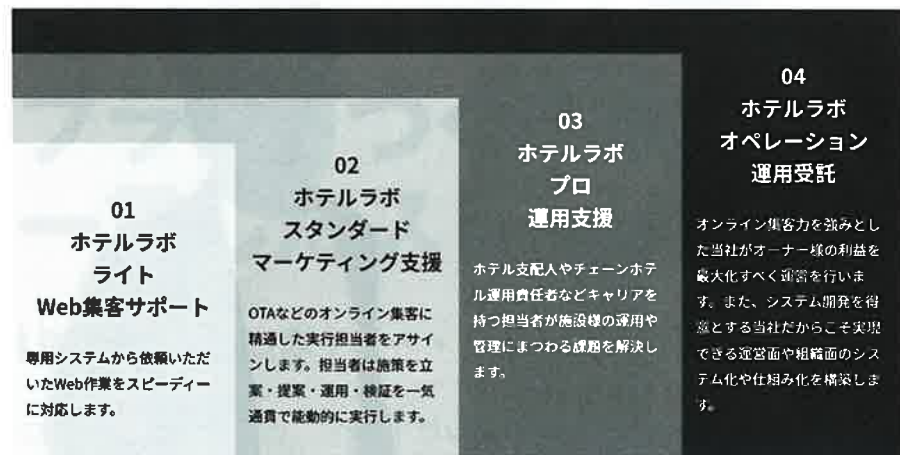
1987年滋賀県生まれ。國學院大學を卒業後、比較.com株式会社(現手間いらす株式会社)に入社。2014年コネクター・ジャパンに入社し、2020年より現職。ホテルマーケティング事業責任者として、大手チェーン含む全国700施設の宿泊施設の収益最大化に従事。旅行業界発展のため、一般社団法人全日本ホテル連盟 近畿支部事務局長も務める。

らかの要因による他の市場の拡大や収縮があっても、それに左右されることなく持続可能な宿泊施設となることが可能で

す。
DXの話題が出ましたが、宿泊施設業界においてどのような観点でDX推進を考える必要があるでしょうか。またIT慣れしていない高齢者のゲスト層も非常に多い業界ですが、闇雲にDX化を進めてよいのでしょうか。

青山 例えばLINEのように以前は若者たちしか使わなかったものが、いつの間にか高齢者も使うようになっていものがあります。おそらく若い人たちが、両親をはじめ高齢者に教育していった、そのような社会的に教育していくことが必要な

図1.コネクタージャパンのホテル支援 (出典:コネクタージャパン)



のかなと思います。

山口 現在のDX化はプロダクトアウトの傾向で、ゲスト目線での設計も必要不可欠です。青山さんも言及されていたように、

DX化はホテル側とゲスト側の両方の視点があります。人手不足だから省力化するというのは完全にホテル側の都合ですよね。それは省略化の観点から必要なことだけれども、それをゲストに意識させてはいけな

図2.ROIのリサーチプロセス (出典:ROI)

当社の機能提供の流れと強み

大きくは4ステップ。ほぼ手間なく自店舗の改善PDCAを廻すことが可能

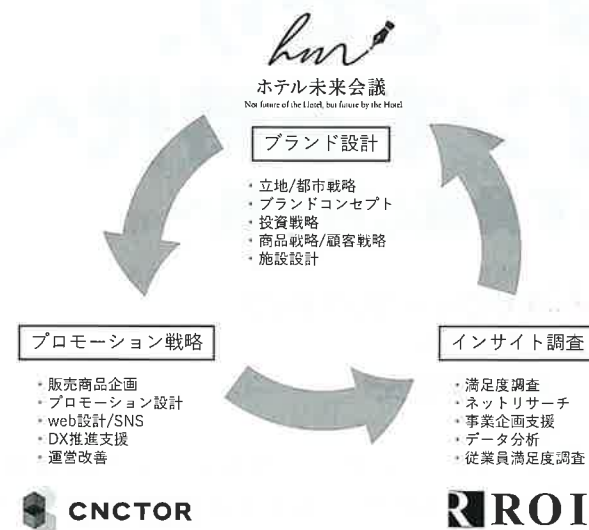


(C)2020 ROI Co. Ltd. All Rights Reserved.

い。お客様にとって体験価値が向上することが目的であり、そのためにDXが導入されるといことが理想なはず。例えば高級化や見やすさの観点からタブレットを入れるのは良い、スマホをフリックで見るとは高齢者の方ももうだいぶ慣れてきましたよね。ですが入力や注文とかまでタブレットでさせようとするとう突然にハードルが上がります。そのようなサービス設計をしっかりとユーザ目線で考えることが肝要です。

特集の第一回で顧客行動をstage1~5(1:無意識的認知、2:目的地の選択、3:宿泊施設候補の選択、4:最終意思決定、5:予約チャネル選択)に分類しましたが、宿泊施設が”顧客獲得”に向けてすぐにできること、いますぐしなくてはならないことは何でしょうか?

図3.顧客志向のホテルづくり (出典:ホテル未来会議作成)



青山 IT支援を通じて気がついてきたことは、集客におけるターゲットセグメントが意外に明確化されていない、ということです。ホテルの多くはレベニューマネジメントによる需要予測を行った上で、宿泊商品開発やプロモーションを実施していく傾向があります。なぜだろうかと考えてみたのですが、一つにはホテルそのもののブランドとしてのコンセプトがわかりにくいということ。もう一つはホテルをつくるオーナーと、実際に販売している運営者のターゲットがずれていることです。そこで弊社に蓄積されてきたデータも活かし、ROI様とターゲットの分析、選定を行なっていくサービスを開発しています。

山口 若い世代がつくるホテルが成功していると言われてはいますが、そのような起業家を見てみると元々は旅行者、つまりユーザ側の立場の人だと思います。自分自身の体験として感動があり、こんな宿泊業をやりたいというビジョンを持っている人たちだからこそ完全にマーケットイン、ゲスト本位のホテルが実現できているのではないのでしょうか。ホームページにもその世界観は表れていて、そのホテルで体験できることがwebページの中に完結してい

る。一方で、旧来のホテルは場や空間とか、食事の豪華さとかの説明はたくさんあるけれども、そこでの体験、物語が想像できるものはあまりないです。青山 家族だったらこう、カップルだったらこう、というのが見えてこない。来店するまでに期待感をどう盛り上げていくか、どうつくり上げていくか。

池村 ブランド設計とか建築企画を行う際に、「一旦、ホテルを主語から外して考えてみよう」ということを数年前から実践しています。コネクタージャパンもROIも宿泊施設に特化した会社ではありませんので、人が集うことや、可処分時間の過ごし方という広い視野でマーケットを考えるヒントをたくさん持っていらっしゃるのに興味深いです。

山口 今後は観光関連団体と連携して、宿泊施設だけでは終わらないサービスを創ることも視野に入れています。温泉街のように街全体がつくり込まれている街、ぶらぶらただで楽しいです。ですが泊まる、食べる以外に設計されていない街もまだまだたくさんあります。

池村 非常に面白いですね。ホテル未来会議は固定観念にとらわれることなく観光や地域産業との連携、ひいては観光まちづくりを牽引し、適切な経済循環を実現することを目標にしています。宿泊施設には施設(ハード)と人が存在しますから、DX等を活用することで従業員の時間をサービス向上や地域連携にもっと使えるようになると良いですね。

それぞれ異なる立場の3社ですが、モノづくり、コトづくりという意味では良い循環が生まれる関係性のように感じます。皆さんで、「今から何したら良いの?」というホテルの皆様に向けてなにか一言お願いします。

池村 私が宿泊施設のコンサルティングを行うケースで考えれば①ROIによる顧客インサイトの調査分析、②Literatusによるブランド企画・施設設計、③コネクタージャパンによる商品企画戦略やプロモーション設計というPDCAを循環させていけるのではないかと思います。(図3)

ホテル未来会議が実現していきたいことの一つは運営の立場に寄り添った都市・不動産視点のホテルづくり支援です。都市・不動産という領域はただハードをつくるだけではなく、ホテルという経営資源の価値向上や適切な保全、加えてホテル運営と観光や地域・都市との連携など、非常に広範な専門性が必要です。視点が変わると顧客やマーケットの読み解き方、顧客目標、ブランド設計なども変わります。また戦略や施策は短期的、中期的にそれぞれ打ち出す必要があります。物販や料飲含め、多様な顧客マーケットを対象としているROI、コネクタージャパンの豊富な知見やデータは非常に興味深いです。是非私どもと一緒に”ホテルの未来”を考えていって欲しいです。

本日は、皆さんありがとうございました。