

ビジネスホテルの終焉（おわり）

新時代の幕開け

「2009年5月のレポート」で予見した通り、業界を支えてきた「インバウンド」「ビジネス需要」が一気に沈静化し、ホテル業界は淘汰と再編の時代に突入した。一方でインターネット予約は前期比15%増、構成比50%に達しつつある。「ビジネス需要」の変化とインターネットによるオープンマーケット化で日本のホテル業態「ビジネスホテル」はいままさに終焉を迎えようとしている。



株式会社 フロンティア
代表取締役社長
(経営コンサルタント)

渡邊大祐

ホテルオークラでの実務経験を活かし、㈱船井総合研究所では11年間経営コンサルタントとして活躍。コンサルタントとして豊かな経験を持ち、開発、M&A、デューディリジェンス、マーケティング戦略、マネジメント戦略とホテルのあらゆるテーマに対応でき、その実績・顧客満足度もピカイチである。特に宿泊特化型ホテルでは専門コンサルタントとして国内唯一の存在で業界内でも知名度は高い。その領域はコンサルタントにとどまらず、独立系ホテルのネットワークづくりを目指し、㈱フロンティアを設立。
慶應義塾大学 大学院 経営管理研究科卒 (MBA)
1965年 兵庫県生まれ。

- ㈱フロンティア ホームページ
(詳しくはこちらのアドレスへ) →<http://www.frontierconsulting.jp/>
- 本レポート等へのメールでのお問い合わせはこちらへ →info@frontierconsulting.jp

金融危機の影響

2010年2月頃から東京・大阪などの大都市部ではようやく薄日が差し始め、客室稼働率は回復傾向を示しはじめた。しかしながら、客室単価の面では金融危機以前の水準まで回復しているとはいえない。地方都市においては客室稼働率についても改善しているとはいえず、危機的状況は脱していない。

今回の金融危機で我々が悟ったことは「ビジネスホテル神話の崩壊」である。かつて「ビジネスホテルは景気の変動に強い業態」といわれてきた。確かに景気の変動により稼働率が多少下落することはあっても客室単価が今回のように20〜30%も下落することはなかった。チェーンホテルの大量出店、インターネット予約の拡大が業界を大きく変えてしまった。ビジネスホテルはビジネス需要に特化することで効率化を図り低価格な宿泊を提供してこられた。だが、供給は増え宿泊需要が伸びない現状では大きな転換が求められている。

ビジネスホテルの終焉

ところで「Business Hotel」という言葉は欧米人に通じるだろうか？答えはノーである。「Business Hotel」は和製英語であり、日本特有のホテル業態だからである。「City Hotel」という言葉も同様である。

海外でいえば「ビジネスホテル」は「Economy Hotel」「Budget Hotel」がもつと近いかもしれませんが、本質的な違いがある。

それは「Economy Hotel」「Budget Hotel」はビジネスマンだけを対象顧客としている訳ではないことである。欧米のホテルでは「シングル」「ツイン」といった客室呼称を用いない。「1ベッドルーム」「2ベッドルーム」というのが一般的な呼称である。「シングル」「ツイン・ダブル」2人利用」を連想させるが、海外では1人利用を前提とした部屋タイプは存在しない。すべて「1ベッドルーム」のシングルユーズということになる。実際の客室面積の広さはかなり違うものの、その考え方が重要なのである。

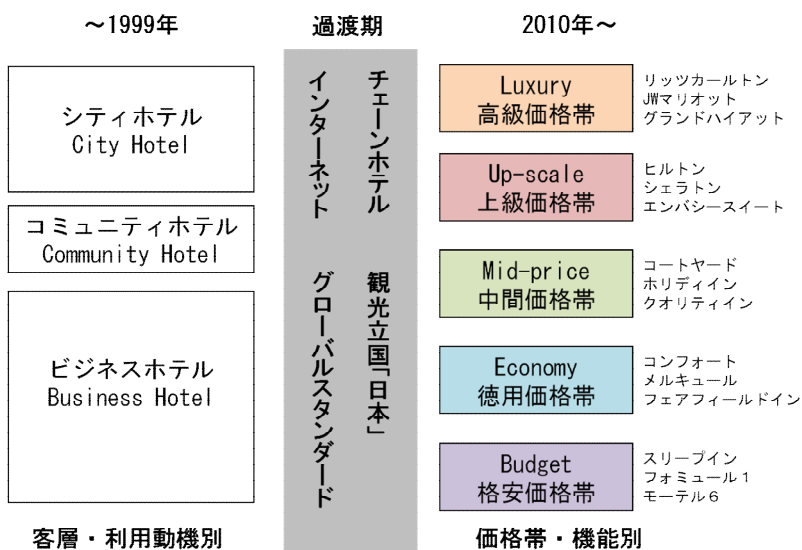
話を戻すが、日本ではなぜ「City Hotel」「Business Hotel」という特有の業態が成り立ってきたのだろうか。それは「販売経路」の違いに一因がある。インターネットの登場以前は政策的な半官半民組織である日本交通公社（現ジェーティービー）をはじめ数社の旅行代理店がその絶大な販売力を盾に観光需要を独占してきた。それと結びつき客室販売をしてきたのが「City Hotel」である。一方、「Business Hotel」は旅行代理店との取引を嫌い、顧客からの直予約を主眼においてきた。その結果として旅行代理店を通さない出張客が主な顧客となった。海外ではチェーンホテルがその販売ネットワークを使い市場を自ら握ってきたという歴史的な違いがあった。このように販売チャネルの違いが「ビジネスホテル」「シティホテル」を分けて

きたのである。

1996年「ホテルの窓口」が事業開始したことが日本のインターネット予約の始まりである。インターネット予約はこの十四年間で大きな進化を遂げ、宿泊予約の40〜50%に達しようとしている。5年ほど前までは「楽天トラベル」はビジネス需要に強く、「じゃらん」は観光・カップル需要に、「一休」は高級マーケットに強いとそれぞれのサイトに顧客層の違いがあった。しかし、現在では寡占化とともにその違いがあまり見られなくなってきた。つまり、ビジネス・観光・カップルといった客層に特化することなく、「航空券・高速バス・レンタカー予約」などを付加し総合化することでシェア拡大を図っているのである。

つまり、インターネット予約の進展に伴い「ビジネス需要」「観光需要」という壁がなくなつたのである。結果として「ビジネスホテル」にもカップルやファミリー客が宿泊するようになり始めた。大阪・福岡等の大都市部では平日よりもむしろ週末が客室稼働を引き上げるようになってきている。今回の金融危機の中でも週末稼働だけは堅調といわれている。もうすでに「ビジネスホテル」だからといって「ビジネスマン」だけで存続できる時代ではなくなったといえよう。

しかしながら、まだ多くが従来の施設・サービス・商品づくりのままであり、脱「ビジネスホテル」が果たされているとはいえない状態で



ある。
脱「ビジネスホテル」への道
 前述してきた通り、「客層・利用動機別のホテルづくり」から「価格帯・機能別のホテルづくり」へ時代は大きく動こうとしている。そのような中でハードの商品づくり、つまりリニューアルも含めた部屋タイプの変更、客室機能の強化と、ソフトの商品づくり、つまり宿泊プラン、ホテルサービスなどの商品化の両面から考え直していかねばならない。

ハードの変更には多額の投資が伴うため、一朝一夕で解決することは難しいが、すでにその動きは始まっている。スーパーホテルの「スパールーム」やチサンインの「ロフトベッドルーム」などがグローバルスタンダードへの対応への一例であろう。さらに、カップルプランの一般化に伴いベッドサイズを1400mm幅に変更を急ぐホテルも増えている。ソフトの商品づくりにも動きが出ている。多くのホテルでは部屋定員によりプラン人数を決めてしまうため、シングル主体のビジネスホテルでは1名利用の宿泊プランに偏りがちである。「カップルプラン」はそれを打破する画期的な宿泊商品であったが、せいぜい2名利用が限界と考えてしまう。そのため、3～4名の利用となるファミリー需要や小グループへの提案ができないままであった。最近、「セミダブル×2部屋」なる宿泊プランを見かけるようになってきた。つまり、隣室のセミダブル2部屋をセットとし、定員4名までの対応を可能とする商品づくりである。このプランを実施しているホテルでは月20～30件の予約が入るようになってきている。まさにブレイクスルーといえる。すなわち、発想の転換、脱「ビジネスホテル」への意識がソフトの商品づくりには不可欠といえよう。

再編するホテル業界2

この1年間でホテルの廃業、オーナーチェン



ジ、オペレータースイッチが盛んに行われてきた。現在もこの傾向に変わりはない。昨年予測した通りの業界再編が起こりつつある。そのような中、商品力・IT対応力の劣る独立系ホテルは苦境に立たされている。インターネット予約が50%を超えようする中、顧客共有化や共通ポイントといったネットワークがその差を生んでいる。
 一方で今年は「ベストレートギャランティ(最安値保証)」が重要なキーワードになりそうである。大手チェーンはこぞって自社HPに最安値保証宣言を行い、脱「ネットエージェント」を進めていくであろう。これにより業界再編の流れが大きく変わりつつある。本年は脱「ネットエージェント」に向けた「ホテルネットワーク再編」元年になるであろう。

新時代スタンダードに向けた 新「宿泊特化型ホテル」を目指そう！

レポートでもお伝えしたようにホテル業界は『本格的な淘汰の時代』に入りました。いまこそ、脱「ビジネスホテル」を目指さねばなりません。また、増え続けるエージェント手数料をどう思いますか？景気回復に向かおうとしている今だから、脱「ネットエージェント」を真剣に考えていかなくてはならないのではないのでしょうか。

2010年のセミナーでは「ビジネスホテルの終焉、新時代の幕開け」をテーマに来るべき新時代へのスタンダードを提案していきます。これからセミナーの内容のほんの一部を紹介します。

1. ホテルオーナーズ倶楽部 合同「お客様アンケート‘2010」速報

3回目を迎えた「お客様アンケート」では、お客様の意識が金融危機を経ていかに変わってきたか。ホテルに何を望んでいるのかを解き明かすヒントを与えてくれます。

2. 脱「ビジネスホテル」のためのリニューアル戦略

脱「ビジネスホテル」を目指すには、限られた客室スペースをいかに活用して定員数を増やし、2～3名対応できる客室に生まれ変わらせるかがカギとなります。しかも、限られた予算の中でデザイン、機能性も充実させるつつ、効果的なリニューアルを行わなければなりません。2010年2月、1室あたり50

万円のコストをかけて

『グローバルホテル』は

全館リニューアル されました。

客室面積の広さを活かし、定員数を

48名から89名に 倍増させ、

これまで不得手であったスポーツ
団体やファミリー・観光客への対応



を可能としました。同時に1-2-3料金システムを採用し、料金体系をシンプルにするとともに、激化する価格競争にも対抗できる経営体質も改装と同時に実現しました。

3. 脱「ビジネスホテル」のための商品化戦略

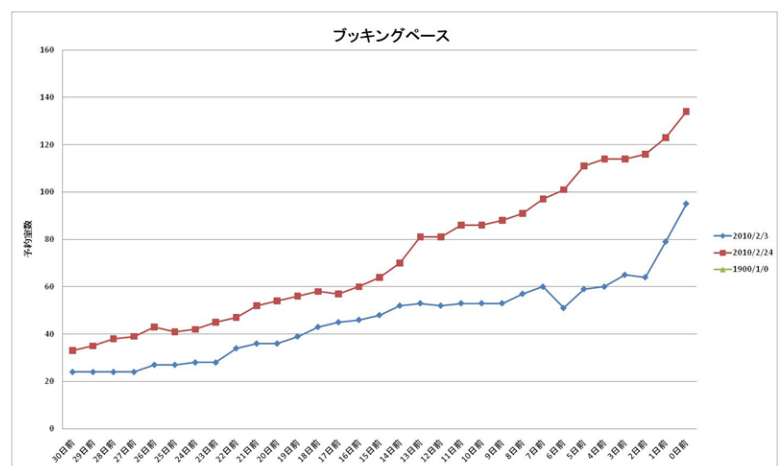
シングル主体のビジネスホテルであるが故、ビジネスユーザー向けの商品・サービスに偏りがちになります。加熱するマーケットのなかで商品戦略(マーチャンダイジング)としてプラン・サービス作りを再構築していかなければなりません。また、レポートでも述べてきたとおり、お客様はビジネスホテルとは思っていません。新時代のスタンダードに対応する「宿泊プランの作り方」を本セミナーでは初公開いたします。シングルだけでもファミリー、小グループにも受け入れられるプラン作りなどを分かりやすくお伝えしていきます。

4. 地域一番店を目指すイールドマネジメントⅡ

インターネット予約が50%を超えようとする中、イールドマネジメントはますます重要なノウハウとなりつつあります。しかしながら、多くの場合イールドマネジメントに対して間違えた考え方となっているようです。「イールドマネジメントを導入すると安売りにになってしまう」というのは間違いです。それは「それを行う人が安売り思考だから」に過ぎません。昨年一年間で多くのホテル様へ導入指導をしてきましたが、そこで得られた答えは、「イールドマネジメントは販売・

予約戦略を映す鏡」だということ

でした。「イールドマネジメントの導入のポイント」と「担当者で違うブッキングカーブのなぜ?」、「団体予約に潜む稼働率低迷の罠」など、現場で得た具体的な事例を本セミナーでは詳しくお伝えしていきます。



さて、このレポートをここまで読んでいただいている経営者様は、
「確かに一理あるな」、「やはり、現状を打破するには何か考えないといけないな」 或いは、
「実は、危機感を持っているのだが、どうすればよいか分からなかった？」
と感じられているのではないのでしょうか。

そんな経営者様だけに、お伝えしたい特別なお知らせがあります。

ホテル様に限定した、「生き残り対策」に特化したセミナーを開催します。我々が、北は北海道から南は沖縄まで、全国の支援先(160ホテル)と構築してきたノウハウの集大成版を公開いたします。内容は、全て日々お付き合いさせていただいている現場の事例、またそこから導いたルールばかりです。本誌で紹介させていただいた事例はほんの一例です。シングルでもできる「3名以上の宿泊プランづくり」、「ベストレイトギャランティ宣言」等、明日からでもすぐに使える事例を他にも満載しております。

今回のセミナーは、一般的な講演会のように200名もの会場でやる類のものではない、と考えております。そのため、ご用意できるお席は、**30席**のみです。

また、このテーマでのセミナーは、これが最初で最後となります。現実的に、160ホテルのクライアントを抱え、日程を調整するのが極めて難しく、年1回が精一杯なのです。

我々としては、志のあるホテル経営者の方々に是非、幸せになっていただきたいと望んでいます。是非、この機会にセミナーにご参加いただき、大競争時代に勝ち残るネットワークを作りましょう。

株式会社 フロンティア

代表取締役社長

渡邊大祐

追伸 実質的にお席の確保がお約束できるのは**10日**ほどです。「あとで考えよう」とDMを机の上においたとたん、10日間はアツという間に過ぎてしまいます。今すぐ手帳を開けてスケジュールを確保し、同封のFAXをお送りください。