

# ビジネス旅行者の宿泊売り上げ向上策

ホスピタリティマネジメント  
菅野潔代表取締役社長

企業の経費節約のありを受け減少するビジネス旅行。それに伴いホテルの宿泊需要が減る傾向にある。それならレヴェニューマネジメント(価格戦略)やイールドマネジメントで対応しようと考え、実践しているホテル経営者も多いことだろう。しかし、実際は思うように客室稼働率アップや売り上げの回復を果たしているケースは多くない。確実にビジネス旅行者の売り上げを上げるための方策と、ビジネス旅行者の売り上げ減少分を他部門で補うための方策はいかなるものがあるのだろうか。

## 付加価値を持たせる発想

現状、国内全体の傾向でビジネス需要が減っていることは事実。しかし、すべて消えてしまったわけではない。シンプルに考えれば、少なくともビジネス需要が、どのように分散されているかを知ることが大切だ。

自ホテルの周辺を見れば、ビジネス市場は縮小傾向かもしれない。だが、なくなつたわけではない。顧客はどこかのホテルに泊まっているのである。

ホテルの宿泊担当者が「景気が



プロフィール  
都ホテル東京(現シェラトン都ホテル東京)、ホテル西洋銀座(開発準備室、予約、営業、事業開発室などのマネージャー歴任)、国内初の総合会員制ホテル・ウラク青山(取締役総支店長)を経て、2003年ホスピタリティマネジメント(株)を立ち上げ常務取締役就任。ホテル西洋銀座当時よりコンサルテーション業務、ホスピタリティ研修、マーケティングなどビジネスの経営改善、経営分析、事業評価なども手掛けた。同時に、異業種での講演・セミナー実績も多数あり。

必要だ。ビジネスマンなら「到着時のおしほりサービス」「靴磨きサービス」「アルコール飲料の無料サービス」「魅力的な朝食」など、いくらでも思いつくはずだ。

客室の冷蔵庫に発泡酒、ミネラルウォーター、お茶、コーヒーなどを入れ、無料で提供するものもビジネスマンにとっては魅力的なサービスだろう。「それにはコストがかかる」という声も聞こえてきそうだが、冷蔵庫のコストなど、わずか300〜400円程度。それで顧客を呼び込めるのなら、決して高いものではない。一度利用した人がリピートする確率も高くなる。つまり、このコストを次回利用につなげるための宣伝広告費または集客コストと考えればよいのである。このコストも工夫次第で減らすこともできる。

例えば、周辺の企業や工場などを巡りタイアップを取り付け、その会社の商品を客室に陳列する。客室を企業のショールームとして活用するのだ。これは、企業にとってホテルが販路拡大に役立つ媒体の一つであることを認識してもらえば難しいことではない。

こういった協賛は、ホテルにとっても、顧客にとってもメリットのあるものだ。アルコール飲料やソフトドリンクなどのメーカー、そのためにはチェックアウトのときに、「予約サイトからの申し込み、ありがとうございます。今後のサービス向上のためにご宿泊されてお気づきの点を口コミに投稿お願いします」と声をかけておくだけで、効果はてきめんだ。これだけのことを緻密に行なうだけで、すぐにその成果は数字に表れてくるだろう。

## ホテルの総合力で集客を図る

レストランや宴会場などを付帯するシティホテルタイプでは今後、より地域密着型の戦略が必要となるだろう。特に郊外型のシティホテルの場合、ビジネス需要の獲得には、地元企業のフォローが不可欠だ。地元企業を訪れるビジネス客の宿泊、接待でのレストラン利用、会議や宴会などの宴会利用などリンクしているからだ。

これらの顧客情報をホテル内の各部署を共有しているかどうか、いま一度振り返っていただきたい。レストランでの接待利用の予約が入つていれば、宴会担当者がその情報を見て、あいさつに行く。あるいは、後日に礼状を送るなど、ホテル内でできるインハウスセールスをきちんと行なっているだろうか。ホテル側は、自分たちの顧客だ

あるいは化粧品メーカーの試供品などアプローチできそうな企業はたくさんあるだろう。

## 口コミを最大限に活用

近年、ビジネスマンのホテル予約は、携帯電話やPCを使うケースが増えている。この部分に注目してはいかがだろうか。予約サイトならすでに掲載しているし、ウェブからの予約数も多いとおっしゃる経営者もいるだろう。しかし、十分に活用できていないホテルは少ない。予約サイトを使っていることと、活用しているは違うのだ。

ホテル予約サイトに自ホテルを掲載しておけば、あとはサイト任せ、というのでは活用できていない。なぜなら、ここにもサイトを利用料というコストがかかっているのだから。

まず、予約サイトを活用するには、口コミがカギを握っていることを理解しなければならぬ。ここには、実際にホテルを利用したユーザーからのきたんのない意見が寄せられている。つまり、宣伝やPRではない、生の声、生きた情報が満載されている。それだけに利用者が宿泊ホテルを決定する

際に口コミを重視するのだ。つまり、口コミで利用者の心をつかむことがポイントになってくる。「そうは言っても、ユーザーのコメントはコントロールしようがない」と言う声も聞こえてきそうだが、利用者の口コミの内容もさることながら、重要なのはホテル側の返信メールだ。

たとえ利用者からの口コミがコンプレインのメールでも、対応次第では逆に利用者に好感を持ってもらうこともできるのだ。ただ、いたコンプレインを真摯に受け止めて、誠意ある対応をして、以後の改善につなげる。こういった姿勢を見せる対応が利用者の信頼を勝ち得るのである。

反対に最も悪い対応は、いわゆる「コピペ」のメールだ。冒頭のあいさつや締めくくりの部分のコピ

ーしてペーストしたものである。肝心の部分がわずかに数行程度のメールでは、ホテルの誠意は感じられないし、伝わらないだろう。

また、言い訳や自らを正当化する内容も好ましくない。なぜなら当事者だけでなく、口コミを見ている第三者に良い印象を与えることができないからだ。最近、大企業でも記者会見での対応に失敗し、企業イメージを失墜させたケースはいくつかある。ほかの閲覧者の視点も考慮に入れた対応を心掛けることが大切だ。

ホテルの予約サイトでは、口コミの数とホテルの予約数が比例するといわれている。口コミの数が多ければ、予約数も増える。利用者からの投稿が多ければ、前述のように自ホテルを売り込むチャンスも増えるのである。

と信じて疑わない企業も、実はそのときどきにいろいろなホテルを使い分けているもの。試しに近隣ホテルの入り口に掲げられている「本日の宴会」を数日間観察するだけでもそれが分かる。それを知つたうえで顧客の囲い込みの戦略を立てればよいのである。ホテル独自の会員組織を充実させることはとても有効な手法だ。または、スタッフ何人かでホテルの名の入ったユニフォームを着て、週に一度駅前掃除をするなどのパフォーマンスも、地元密着型のホテルなら効果の高い策となるだろう。

現在の顧客がなぜ自ホテルを選び利用しているのかを知ることの現状分析から始めることが重要である。そして接客レベル、清潔感、スタッフの販売意欲の向上、基本接遇のレベルアップなど目先の明確な目標を提示して、それに向かつて効果的な施策を打つ。効果的な策であれば、結果はすぐに出る。出ないのであれば、あまり効果的ではないと考えた方がよい。

近年、景気が悪くなり、ホテル間の競争が激化して、やっと本来ホテルがやるべき施策が講じられるようになってきている。それに気づき、早く手を打ったホテルが勝ち残るのである。