

「宴会」



[Hotel Okura Live Index] (ホテルオークラ東京曙の間)

新マーケットの可能性

フルスペック型ホテルでは、老朽化した宴会場をリニューアルして競争力アップを図るところが増えている。しかし、昨年後半からの景気後退の影響で、一般宴会、特に大型宴会の受注が難しくなっている。そうした中で、これまで力を入れていなかった中小規模の宴会にシフトし、企業の研修といった新しい宴会ニーズを喚起したり、MICE市場に積極的に取り組むなど、これまでとは違った取り組みを始めているホテルも目立ってきた。

日本各地のホテルや旅館のコンサルティングを手掛けて実績を上げているホスピタリティマネジメントの菅野潔常務取締役は、どのようにしたらこの時期に一般宴会を獲得できるかを聞いた。

構成・本誌 松森純子 取材・文 坂東治朗 ※関連カラー3ページ

今春以降は受注減少で戦々恐々

最近、宴会場の利用状況に変化は出てきていますか？

昨年10月以降の法人利用は明らかに激減しています。特に、大型宴会というよりは、直近で予約が入る50人以下の中小宴会の打撃が大きいようです。

2008年度下期の首都圏ホテルの宴会部門は、昨年度対比で10〜15%程度落ち込むだろうと予想されます。不況のまったただ中の特定企業に支えられているような地方都市に限っては、法人宴会が30〜40%程度の激減の地域も見受けられます。

業種で見ると、自動車業界、金融業界、建築・不動産業界、生命保険業界などは、極端に減少しています。しかし、特定企業による法人宴会がもとと少なく、個人宴会や会場企業に支えられてきた地方の中小都市のホテルに関しては、減少どころか、前年対比で上回っているホテルがあるのも事実です。

法人需要の落ち込みは、昨年夏ごろからその兆候が見えていましたが、わずか2〜3カ月のうちに極端に減少してしまいました。特に年明け以降は、大手企業の決算見込みが大幅に悪化している実態が報道され、利益が出ている企業まで自粛ムードといった様子です。

宴会のキャンセルや規模の縮小、または延期などが始まったのも、今年に入ってから現象です。これから春に向けて、歓送迎会、新人研修会利用、入社式、株主総会後の会食、社長就任パーティー、創立記

念日などの受注減少で戦々恐々といった状態のようです。

首都圏の大手ホテルは、大型宴会の定例案件に売り上げの多くを依存してきました。しかし、これからは中小オーナー企業の取り込みや、今まではほとんど手つかずの個人宴会案件などを、提案型営業で取り込まざるを得ない状況でしょうか。

一般宴会の落ち込みを婚礼でカバーしようとして、どのホテルも考えているようですが、婚礼はすでに過当競争状態にあり、なかなか難しいと思われます。婚礼は単価の上昇傾向もありましたが、昨年秋季ごろからは単価も徐々に減少傾向になってきているようです。今回の不況のあおりを受けて、婚礼自体のキャンセルや延期、規模の縮小なども始めているのも事実。

個人宴会需要に関しては、首都圏の大型ホテルよりも地方都市のホテルの依存度が高く、比較的安定的な売り上げを確保できていました。個人の節目節目を派手に行なう土地では、宴会の落ち込みはまだ比較的少ないようです。弊社のコンサル先でも、昨年12月〜今年2月の3カ月連続で対前年売り上げを上回っているホテルが実際に複数あります。直近の話ですが、今年が2月としては過去最高売り上げを記録したホテルもあります。そうした業績好調のホテルの共通点は、地域密着型ホテルとして、以前から地元で愛されてきたホテルです。

また、今まで宴会は受け身に徹して、宿泊売り上げにほぼ100%依存してきたホテルや大型観光ホテル、旅館が、地元の宴会需要の掘り起こしを行なった結果、今まで何もやっていなかったがゆえに、宴会



ホスピタリティマネジメント
常務取締役
菅野 潔氏

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、事業開発室などの各部マネジャー歴任)、国内初の総合会員制ホテル「ウラク青山」(取締役総支配人)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ィング業務、ホスピタリティー研修、マーケットリサーチなどを手掛ける。現在は、ホテル、旅館、婚礼ビジネス、飲食ビジネスの経営改善、経営分析、事業評価等も手掛けると同時に、異業種での講演・セミナー実績も多数ある。ホスピタリティマネジメント(<http://www.homa.jp/>)

算またはノルマをカウントしていないホテルもありますが、基本的に営業は獲得してなんぼの世界です。目標設定のないところに数字は付いてきません。もしも数字での目標を設定していないホテルがあれば、まずは設定すべきでしょう。

今までは、競合の少ない地方都市のホテル宴会場は、ある程度放っておいてもお客さまから問い合わせが来る状況でした。また、政令指定都市といえども、宿泊やレストラン・婚礼は競合や新規参入が多いのですが、一般宴会に関しては、宿泊などに比べるとまだ厳しさは少ないようです。

都市の規模が小さくなるに従って、宴会場自体を保有しているホテルが少ないため、一般宴会に関してはほぼ無風地帯という地域が多いのも事実です。しかし、中小都市では、宴会営業での競合経験が少なかったため、今回のように急激に景気が悪化してくると、結局は料金を安くして件数を稼ぐ方向に走り、最終的には収益と関係のないところで宴会を受注するような消耗戦に陥っていきます。

宴会でも宿泊同様に、属性分析やマーケット分析は重要です。どのような宴会があるのか？ 客層は？ 年齢層は？ 利用目的は？ 利用パターンは？——などを分析する必要性があります。その上で、商品造成や販売促進プラン、ツールの作成、セールスアクションプランの作成や実行、収益目標管理などを行なうべきです。

そして最も重要なのは、実行管理と結果の分析です。営業は、やみくもに動けばいいとか、訪問件数を増やせばいいというものではありません。効率的な営業には、根拠と提案力が必要となります。

個人需要の開拓に必要なことは

大都市圏における個人宴会は、どうしても法人宴会の売り上げの陰に隠れていますが、実は単価や利益率でみると、個人宴会が重要な役割を果たしていることが分かってきます。特に中小都市は、個人宴会が売り上げの半分以上を占めるようなホテルも多数あります。個人需要の掘り起こしにとって重要なことは、積極的な顧客管理です。今まで利用した方への「フォローセールス」、または今まで断られた方の「ロストセールス」を重視します。

フォローセールスは、地方都市であれば、例えば婚礼客に対して、ご両家への定期的なご案内、婚礼本人へのレストラン案内(単なるDMではない)、披露宴列席者の新規婚礼情報入手なども可能です。基本的には「生涯顧客」という意識をホテル側に根付かせることが必要です。限られた商圏でビジネスを行なうには、どれだけリピートしていただけるかがポイントです。そのためには、顧客管理とともに商品提案力が求められます。一人のお客さまをどこまでフォローできるかで、人生の節目をホテルで執り行なってもらえるようにホテル側から積極的に提案をします。

ロストセールスは、かつて法人宴会などで競合ホテルに競り負けたり、何らかの理由で予約に結び付かなかった場合に、その理由を明確にすることで、次につなげたり、利用者のニーズを把握するために有効な手段といわれています。

最近でこそ、皆必死で数字を稼ぐという意識があるため、ロストしたセールス

に執着するケースもあるようですが、そのほとんどが担当者レベルで把握しているだけで、会社としてなぜ予約が取れなかったのかを把握し、その対策を練るようなことは今までありませんでした。

ロストセールスは、予算が合わない場合、競合に企画内容が負けた場合、立地が不利の場合、料理内容やサービスで負けた場合、日程が合わなかった場合、宴会場の規模が合わなかった場合など、理由はたくさんあります。その理由を明確にすることが、次につなげるためには重要な要素となります。個人宴会需要の開拓には、手間をかけることが大切です。個人宴会の掘り起こしには、情報をいち早く察知することも欠かせません。

宴会目的自体が変わりはありませんが、最近のセールスの狙いは、大手企業よりも中小オナー企業が効果的です。オナー決済で行なうような宴会は、経費の削減意識が当然あっても、担当者が上司に確認を取りながらの宴会よりも意思決定が早く、単価が高くなる傾向もあります。

ネットで予約状況を流すメリット

宴会場を売る際に心掛けるべきことは何でしょうか。

今までのホテルの営業は、「情報力と機動力」の勝負と言っても過言ではありません。それは今後も同様ですが、最近が必要の少ないところで新たな商品を提供する「企画力と分析力と提案力」の勝負になつてきたとも言えます。

現在、景気の低迷がどのような業種に最

の売り上げが一気に伸びたという例もあります。

属性分析やマーケット分析は重要

宴会場を売るための営業戦略として何をすべきでしょうか。

基本的に宴会セールスのポイントは、情報収集力と営業頻度やタイミング、担当者との信頼関係および商品企画力と提案力ということになるでしょう。

ホテルによっては、個人の営業成績(予

「生涯顧客」という発想を忘れずに営業活動をしよう

地方都市の宴会受注には、土地のしきたりや習慣を十分に理解した上で営業する必要があります。特に御祝儀や不祝儀に関しては、しきたりを一般常識として勉強することがとても重要なことです。

最近、法事利用が安定的なマーケットとして注目されています。それは、1周忌、3回忌、7回忌、13回忌、17回忌、23回忌、27回忌、33回忌、50回忌まで、最大で9回のセールスチャンスがあるのです。あとはどこまで顧客管理を徹底して、ホテル側からアプローチできるかにかかっています。地域密着型ホテルというのは、ここまでやる必要があります。

結婚記念日も同様に、1年目の紙婚式から始まって60年目のダイヤモンド婚式まで24回の節目があり、セールスチャンスがたくさんあるのです。

子供のお祝い事は、お宮参り、お食い初め、初節句、七五三、入学・卒業、成人式までセールスチャンスがある。賀寿には、還暦(61歳)、古希(70歳)、喜寿(77歳)、傘寿(80歳)、米寿(88歳)、卒寿(90歳)、白寿(99歳)、そして100歳以上の百賀まで大きな節目があります。

個人のリピートする宴会需要は、今までは規模(人数)が少なかったので法人宴会の陰に隠れていましたが、首都圏から離れたれば離れるほど、個人需要のマーケットが大きなシェアを占め、重要性が増してきていきます。

地方都市でホテルが生き残る道は地域密着(地域貢献)

地方の中小都市にあるホテルにとって重要なことは「地域密着(地域貢献)」ということですが、都市部のホテルも同じです。むしろ今後は、首都圏でも地域密着という考え方が大切になるはず。しかし、ホテルは本当に地域に貢献しているのでしょうか？

地方に行くと、ホテルの存在はまさに地元のランドマーク。ホテルマンはホテルの中では愛想良くあいさつしますが、ホテルの外に一步出た瞬間から人格が変わったかのように、笑顔もあいさつも一切なくなってしまうホテルマンがたくさんいます。それで本当の意味で地元で愛される地域密着型ホテルと言えるかは疑問です。

弊社のコンサル先にこの話をしたところ、さっそく地元駅前の定期清掃を始めたホテルがあります。道行く人たちにあいさつするようにしました。はじめはいぶかしがられていましたが、今では通行人からもあいさつされるようになったのです。その結果はどうなったか？ ホテルが以前よりもさらに身近な存在となり、またホテルの存在自体が再認識され、宴会やレストラン需要が徐々に伸び始めたのです。

ホスピタリティーの提供範囲をホテルからほんの少し広げただけのこと。でも、地方都市のホテルにとっては大きなプラスとして跳ね返ってきます。お客さまに来てもらうには、まず先にホテルから街に一步踏み出すことが大切。地域に貢献できることは何かを、ぜひ社内で検討して、実行してください。

弊社がお手伝いしている関西地区にあるホテルの実例です。

昨年秋季より宴会が激減するという予測の中で、夏ごろから今までの個人利用客と中小宴会利用客をすべて洗い出し、顧客整理をした結果、昨年12月～今年2月の3カ月連続で前年を115～120%クリアしたという例があります。

かつては競争がなく、さほど努力しなくてもお客さまから問い合わせがありました。一般宴会は無風状態で安定していました。歓迎迎会シーズンや忘新年会シーズンなどは、当たり前のように連日予約をお断りしていたのですが、昨年夏ごろから宴会に対する取り組みを変え、例年よりもすべてスケジュールを1～2カ月前倒しにし、商品作り、販促物、告知などをスター

トさせました。

当然ですが、例年必ず利用してくれていた大型宴会から優先的にホテル側から連絡し、会場の先行予約を取る方法で大型宴会の取りこぼしをなくすことに努力しました。併せて、営業チームにだけ任せておくのではなく、宴会受注に関して全社体制で臨み、営業スタッフ以外にもセールス活動に参加してもらい、地元を徹底的に口回しセールスすることで、無風地帯と思われていたにもかかわらず、新規開拓で全体の30%を占めることができました。

地方のホテルでは、「どうせ同じ会社や団体が地元のホテルを順繰りに利用する」という固定概念がありますが、実は地方にもまだまだ未開拓企業や団体がたくさんあるということが分かりました。そのホテルの昨年12月の忘年会の受注は過去最高の売り上げを記録することができました。また、年が明けても成功体験をしたスタッフのモチベーションが高く保たれ、宴会需要は減少せず、宿泊の減少分を十分にカバーしているようです。要するに、宴会場も需要予測に基づいたスペースコントロールをするということです。

☆ ☆ ☆

まだ実行していない手法や、掘り起こしていない潜在的な需要は、絶対にたくさんあるはず。売り上げが上がらないことを景気のせいにして、悲観的に物事を見てばかりいるのではなく、前向きな活動や考え方を心掛けてみましょう。前向きなホテルには、お客さまもきっと来てくれるようになります。

も影響しているのか、または影響されていないどころか利益を確保している会社または業種はあるのかなど、単に足を棒にして営業するのではなく、経済環境や消費動向またはトレンド動向まで見ていく必要があります。そして何と云っても、クライアントとのコミュニケーション力が重要です。「君にだったら任せるよ」という関係になることで、安定的な顧客との関係が構築されるのです。こういう話をすると、一昔前の宴会営業のように感じられるかもしれませんが、基本は担当者との信頼関係が重要なことは言うまでもないことです。

自ホテルや宴会場の商品の優位性を正

確に説明できることも大切です。クライアントのニーズを的確に把握し、期待以上の企画提案すること。この2点が前提となり、宴会営業は成り立ちます。

今後は、宴会部門もインターネットを積極的に利用すべきでしょう。宴会場を予約する場合、宴会場の下見以前に重要なことは、開催したい日に宴会場が空いているかということですが、弊社のコンサル先での例ですが、2カ月前に予定されていた100人規模の宴会がキャンセルになった際、その日に宴会場が空いている情報を自社のホームページに載せたところ、わずか3日間で予約が入った例がありました。これをいつものよ

うに、営業マンが歩き回って予約を取ろうとする大変な労力を必要とします。それがホームページ上に情報を流すというわずかな労力でカバーすることができるところから、やらない手はないでしょう。

宴会場が空いていることが地元の競合ホテルに知られることを嫌がるホテルマンも多いですが、何よりも重要なのはお客さまに伝えることではないでしょうか。宿泊予約では、予約状況や料金がホームページで誰でも分かるようになっていくので、宴会も同じような手法で売っていくことを考えるべきでしょう。

先行予約で取りこぼしをなくす

地方のホテルの例で参考になるものがあれば教えてください。