

的確なマーケティングが的確な収入構造をつくる ～マーケティングとは「差別化」であるのか～

庄子公喜

Koki Shoji

ツーリズム・マーケティング・ワールド

(東日本観光運輸研究所)®

1968年東急観光(株)入社。77年グアム東急エクスプレス社へ出向、東急観光グアム支店長、80年同社副社長兼グアム支店長に。以後、東急観光(株)東北営業本部海外販売課長補佐、米国東急観光出向、90年コンチネンタル航空入社、98年コンチネンタルマイクロネシア航空中部営業支店兼東北営業支店長、日本支社営業部長、(株)トラジャールイーストを経て、2002年から観光・運輸マーケティングコンサルタントとして起業し、グローバルなツーリズム・マーケティングを仙台で展開中。

連絡先：仙台市若林区荒町136

☎022・217・9564 kokishoji@tmw-japan.com



年間18万人を集める旅館

30年来、旅行関連の仕事をしてきた私にとって最近よく考えさせられることが多い、それは旅行関連産業におけるマーケティングです。今ままで旅行代理店、航空会社、ホテル、旅館、船舶会社、バス会社などいろいろな業種へのコンサルティングを行なってきたが、各業種ごとにマーケティングの内容が違うし、奥行きが深い仕事です。

航空会社は日本系と米国系、アジア系、欧州系によってマーケティングにも違いが感じられ、戦略、戦術も大きく違います。私が働いていた米国系航空会社はデータマーケティングを主に行ない過去のいろいろなデータを分析し、未知の世界へのシミュレーションと架空の結果を出すために何をするかを戦術戦略の中で組み立て、現状に当てはめています。

さて、イールドマネジメントという言葉を聞いたことがあるといわれる方が多いと思いますが、航空会社は1970年代、規制緩和によって競争が激化したアメリカ航空業界で発達したシステムです。各航空会社の関心は、コストを上げずにどのようにして一フライト当たりの収益を最大化できるかに集中し、そして、一フライト当たりの収益を上げるためには一客席当たりの収益を最大化する必要があります。これがイールドマネジメントの始まりです。

「YIELD」は工業製品、農産物の収穫量(イールド=Yield)を最大にする管理手法で、簡単に言えば同じ大きさの畑に同じ量の種をまいて最大限だけだけの収穫量を取ることができるかであり、その手法がイールドマネジメントです。航空会社には専門のイールドコントロールチームが365日毎日、すべての便の予約状況をチェック、販売のための戦略・戦術をマーケティング担当チームと一緒に計画を立て実行しています。

データベースは利用日、セグメント、クラス、販売運賃、販売時期・時間、販売地域、FP(フレキシントフライヤー)のデータ、予約ソースなどあらゆるデータを利用分析し、最大限の収益確保のため予約のコントロール数を120%ぐらいでコントロールし、最終的に搭乗段階で100%に調整しております。

当然これらのシステムはホテルでも言えることであり、既に外資系ホテルでは実施され、最近では都市ホテルやビジネスホテル、旅館でも導入をする計画が進められ、私どももお手伝いの話を頂いております。

秋の行楽シーズンが真っ盛りな東北地方で自称「当たり前」のマーケティングを行なっている旅館」と言っていますが、いやは大変な旅館がありました。私が紹介するのは、岩手県花巻市の志戸平温泉株式会社久保田浩基社長(50歳)です。志戸平温泉の6代目当主で東京経済大学



旅館と言うよりもマーケティング会社の集団と言うべき旅館



志戸平温泉株式会社 久保田浩基社長

これから旅館は、自分たちの力で生きるためのマーケティングをしなくてはなりません。

顧客管理、データマーケティングが貴重な財産となります。

を卒業後、東京YMCAホテル学校でホスピタリティと経営学を学び、独特な創造性とチームリーダーとして年間18万人のお客さまをお招きしている旅館です。

ノルマ達成によって昇給に影響が

なぜ私がこの旅館に着目したかというところ、いろいろなマーケットにいろいろな形でアプローチをし、結果を出しているという点です。今まで旅館の経営はデータを利用したマーケティングを行なっているのは少なく、番頭さんや旅館の経営者による勘の商売がほとんどであり、旅行会

社に依存する傾向が強く、独自にマーケティングを行なっていない結果、バブル経済がはじけバブル時代に設備投資した付けがいま回ってきて東北地区でも旅館やホテルの倒産が多いことです。

当然この背景にはコンサルタント会社がアドバイスをし、一時期は確かに効果を得たものがマーケティングの弱さでこの数年の市場変化に耐えられない状態をつくっております。コンサルタント会社にも問題があります。広告代理店出身者や設計事務所出身、旅行代理店出身者など多様な内容のコンサルタント会社が多いのですが、本来のマーケ

ティングを旅館やホテルと一緒にやって前向きに行なう業種は少ないと思います。そんな中、旅館と言うよりもマーケティング会社の集団と言うべき一旅館のチームが新しい市場開発に前向きに立ち向かう素晴らしいことは、ほかの旅館でも見ることでスキないものがあります。

社長のモットーは「明るく・楽しく・前向きに」であり、社員一人ひとりが営業員で、下働きのおばさんから社長まで1人年間30人の集客のための目標値があり、ノルマ達成によって昇給に影響が出る信賞必罰を行なっているとのことでした。

そんなことが素晴らしいかは旅館が作成しているホームページ(<http://www.shidotaira.co.jp/>)を見てもお分かりいただけると思います。社長のモットーがホームページまで反映されております。これから旅館やホテルは自分たちの力で生きるためのマーケティングをしなくてはなりません。大なり小さな発想が多いようです。大なり小なり、旅館の経営方法は同じであり、顧客管理、データマーケティングが貴重な財産となります。

先週、2年ぶりにサイパンとグアムを訪れホテルやランドオペレーターと会い、現状の把握とコンサルティングの話をしてきました。

どのホテルも元気がない話だけでした。昨年の9・11以降来訪者数の減少により、いまやサイパン・グアム地区のホテルは経営者が代わった



これからは、生き残り策のマーケティングが要求される

それでは、なぜ独自のマーケティングで新しい流通経路を確保しないのでしょうか。あるホテルの社長に尋ねると「そんなことをしたら旅行

独自のマーケティング展開を

旅行会社は、グアム・サイパンが駄目ならハワイがあるさ、ヨーロッパがあるとの発想で商売ができるからです。つい最近もバリ島で爆破事件があり日本の大手ホールセラーは主催旅行の催行を中止しました。しかし航空会社は予約ゼロでも運航せざるを得ない状態であり、ホテルも同様、また旅行代理店の下請けをする現地オペレーターも大きな影響が出るほど、観光経済に依存している地域ほど大打撃を受けることとなります。

り営業を縮小したり大変な危機に追い込まれております。もちろんすべてのホテルがこのような状況ではありませんが、生き残り策のマーケティングができていくかで決まります。私は、77年度から83年度まで6年間グアムに駐在しており、よい時代も悪い時代も体験いたしました。どうも今のグアム・サイパン地区のホテルは独自のマーケティングに欠けている気がします。独自性の商品がない、左右同じ横並びの状態、代理店依存型、なぜこんな状況になったのでしょうか。これには航空会社もホテルも同じ立場であり、旅行会社依存のマーケティングの結果と言えるでしょう。

自由経済の中で古い流通経路だけが存続し、本当に新しい流通経路が確保できない。

代理店からお客が来なくなってしまう」と言っていました。私は大変驚きました。長い間友人として付き合いってきた彼がこんな弱気な発言をするとは思えなかったのです。自由経済の中で古い流通経路だけが存続し、本当に新しい流通経路が確保できないのでしょうか。既に、外資系ホテルは独自性によるダイレクトマーケティングを行なっております。当然隠し切れない問題はあっても、ホテルとして生き残るためには行なわなくてはなりません。

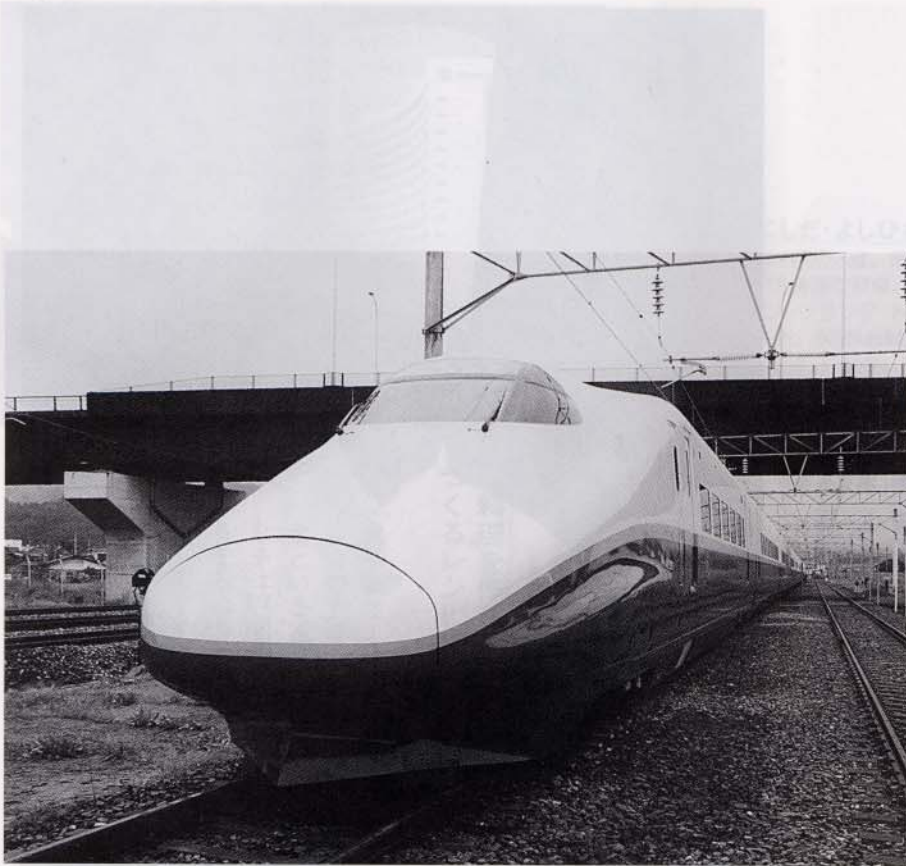
本来の観光地のマーケティングは、航空会社やホテル、観光局、ホールセラーが中心となり行なうのが筋

だと思いがどうも現段階ではボタンの掛け違いがあるようです。こんなことではホテルの閉鎖やレストランのクローズなど当然のことです。某日系ホテルのラウンジは、タモシ湾に沈むサンセットを見るのには最高のロケーションであり、久しぶりに一杯飲みに行きましたが、何と有名なラウンジはクローズされ、ゲームコーナーになっておりまして残念でした。

これは、旅行代理店にも大きな責任があると言っても過言ではありません。このままで行けばお互いに首を絞める結果となり、年間100万人の来島者数がまたもや減少し、最



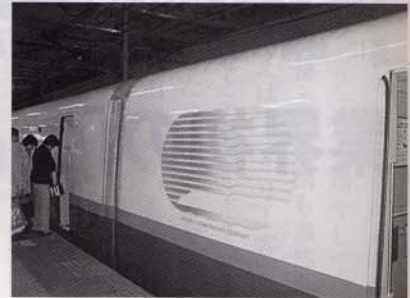
観光地のマーケティングは、航空会社やホテル観光局、ホールセラーが中心となり行なうのが筋



12月1日開業、東京～八戸間を2時間56分で結ぶ東北新幹線「はやて」



東北のマーケティングは点と点から面と面へ変化



終的には代理店も困る状況を生み出すでしょう。

先日、旅行代理店のカウンター調査を実施しました。その際驚いたことは、A社は自社のパッケージツアーを最初に勧め、お客のニーズを優先にキャッチしてない商品が多く、B社のカウンターではお客さまのニーズを十分に聞いて、コンサルティングをしてくれておりました。すべてがこの状態ではないと思いますが、商品自体大きな差別がない中でカウンタースタッフの勧め方によって大きな差別が出てきます。これがB社のマーケティングの手法かもしれません。

マーケティングとは差別化を指す

旅館・ホテルにとつては、旅行代理店の存在がマーケティング上でかなりの影響が出るのは承知しています。しかしこのままでは独自の旅館・ホテルの経営がでなくなるのではないのでしょうか。久保田社長のように常に前向きな精神が独自の活力を生み出しそれを支える若い集団が各セグメントに合った戦略・戦術を創造させます。雑誌「ハーバードビジネスレビュー」の中でマーケティングとは「差別化」と言っていますが、確かに買う側は何かが違うから求めるのであります。

いよいよ東北新幹線の八戸延長工事が終了し「はやて」が東京～八戸を2時間56分で結ぶことになり、北東北も

首都圏と一直線になります。今まで東北の観光マーケティングはどちらかと言えば点と点でしたが、これからは面と面でマーケティングが中心となり、JR東日本の力の入れ方は一段とパワーアップしてきました。

新型の車両や「き・ら・き・ら・みちのく」「つがる」「スパー白鳥」を導入、八戸から周遊型列車で下北半島や津軽半島を回る観光、弘前や函館への接続列車など、JR東日本の北東北における観光戦略の始まりであります。当然、首都圏からは「はやて」を貸し切った旅行商品が大手代理店により販売され、後を追うかのように他社でも同様のコンセプトによる商品がつけられました。

旅館・ホテルの皆さん、旅行代理店を怖がっていたのではないけません。一緒になってマーケティングの開発をする覚悟が必要です。旅行代理店が持っていないマーケティング手法の獲得も必要です。既に諸外国では旅行代理店不要論が起き、インターネットを利用したダイレクトマーケティングが行なわれ話題を呼んでおります。

残った客室は自分たちでしか売れません。独自の販売ルートの確保により、新しい販路を求める独自のマーケティング策を考える必要があります。ダイレクトマーケティングや残室処理のための戦略・戦術、また、創造性豊かな企画商品の販売、企画などマーケティングに差別をつけた商品開発こそが、新しいマーケティングに対応できるものと信じます。