

「ホテル・旅館『ブランド再生』のポイント」

(株)ローランド・ベルガー

パートナー 米田 寿治 / プロジェクト・マネージャー 松本 渉

近年金融機関やファンド主導によるホテル・旅館の事業再生の取組が活発化している。しかしながら、債権放棄等の財務再建、いわば「外科的手術」のみが先行し、ブランド再生や業務改善といった「内科的手術」がなおざりにされているため、意図した成果があげられていない事例も多い。そこで本稿では、「内科的手術」のうち特に「ブランド再生」にテーマを絞り、その重要性を確認すると共に成功のためのポイントについて論じてみたい。

1. ホテル・旅館事業再生の3要素と「ブランド再生」の重要性

一般に、ホテル・旅館の事業再生では 財務再建、ブランド再生、業務改善の3つを一体で進めていく必要がある(図1)。財務再建は、債権者による債権放棄やデットエクイティスワップの実行等の財務手法を駆使したり、あるいは大幅な人員削減や一部事業の売却・撤退や資産売却等の経営資源のリストラクチャリングを断行することにより当面のキャッシュフローを確保し当面の経営破たんを回避する短期的な再生手段である。これに対しブランド再生はホテル・旅館のブランドコンセプトと顧客ターゲットを再定義し、それを商品・価格・販促等の諸施策に一貫して反映させることで顧客訴求力を高め、中・長期的な収益回復を図っていく再生手段といえる。また業務改善は日々の業務における効率化を進めることでコスト削減を積み重ね、継続的な利益回復を図っていくことを意味する。ホテル・旅館の再生ではこれらのいずれか1つが欠落しても、十分な効果があげられない。

弊社は、多くのホテル・旅館の再生プロジェクトに関わった経験から、近年のホテル・旅館再生において最もボトルネックとなり得るのはブランド再生である、と考えている。これは、財務再建や業務改善では過去の事業再生手法を

応用しやすいのに対し、ブランド再生は多くのホテル・旅館に対し、「客数増大から価格向上へ」「幅広い集客から特定の顧客ターゲットへ」という過去の発想からの脱却・転換を迫るものだからである。

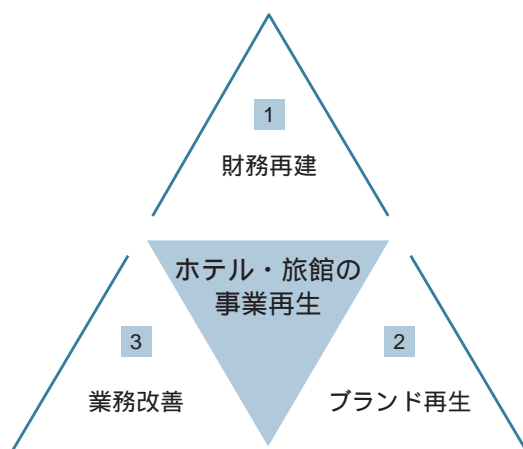
いまでもなく、ホテル・旅館における売上は「客単価×客数」に分解される。従来のホテル・旅館はバブル期まで右肩上がりの市場拡大を続けてきたため専ら客数が主たる経営指標であり、このため幅広い集客が図られることが多かった。これに対し、近年は明らかな供給過剰傾向と外資ホテルの参入による競争激化により、単なる客数の確保よりむしろ特定の顧客ターゲットへの訴求力を高めることによる客単価の向上(あるいは高価格を受け入れてくれる顧客の集客)が求められるようになっている。このような発想転換についていけない、あるいは発想は転換できても具体的にどう実行に移してよいかわからないホテル・旅館が多く見られるのである。

そこで以下に、「客単価向上」を実現し得る「ブランド再生」に向けたポイントについて論じていくことにする。

2. 「ブランド再生」に向けたポイント

ブランド再生のためのステップは大きくブランドコンセプトの定義、ブランド体系化、社内への浸透、施策への落

図1：ホテル・旅館事業再生の三要素



1 財務再建

- ・ 財務再生手法の駆使
 - 債権放棄
 - デットエクイティ・スワップ等
- ・ 経営資源のリストラクチャリング
 - 人員削減
 - 資産の売却
 - 不採算事業からの撤退

2 ブランド再生

- ・ ブランドコンセプトの定義
- ・ ブランド体系化
- ・ 社内への浸透
- ・ 施策への落とし込み
- ・ 実行計画の策定

3 業務改善

- ・ 業務効率の向上

「視点」

図2:ブランド再生のステップと各ステップにおけるポイント

	各ステップの内容	ポイント
ステップ1 ブランドコンセプトの定義	ブランドの核となるターゲットと提供価値 コンセプトを明確化する	消費者の「消費価値観(消費の『ツボ』)」に 着目して当該施設の本質的特徴を抽出せよ
ステップ2 ブランド体系化	必要に応じてブランドを複数化し各ブランド を整理・階位化する	全ブランド共通の「コアコンセプト」に基づき 各ブランドを作りこみ、長期的な顧客囲い込み を図れ
ステップ3 社内への浸透	ブランドコンセプトの社内への浸透を図る	『伝道師』を活用してコンセプトの「腹落ち」 を図るとともに複数の手段を駆使してコン セプトの定着を図れ
ステップ4 施策への落とし込み	ブランドコンセプトを実現するための商品 施策、価格施策、販促施策を立案する	ブランドコンセプトに合わない施策は 思い切って切り捨てよ
ステップ5 実行計画の策定	上記諸施策をスケジュール化し実行計画 を策定する	施策の打出しは消費者へのインパクトを意識 して短期間でメリハリのあるものとせよ
実行		

とし込み、実行計画の策定の5つのステップに分けられる。各ステップの内容と各ステップにおけるポイントをまとめると図2のようになる。

以下、ステップ別に成功のポイントを詳述したい。

1) ステップ1:ブランドコンセプトの定義

~ポイント:「消費者の「消費価値観(消費の『ツボ』)」に着目して当該施設の本質的特徴を抽出せよ」

ブランド再生においては、まずブランドコンセプト、すなわちターゲットとすべき顧客像とその顧客に提供すべきブランド価値を定義する必要がある。コンセプトの定義にあたっては、「当該施設の強み」と「社員の思い」と「顧客のトレンド」等を考慮するのが一般的である。すなわち、ブランドコンセプトが、最も当該施設の強みを発揮しやすく、最も当該施設への社員の思いを反映しており、かつ近年の顧客の嗜好のトレンドを捉えたものに練り上げていく必要がある。

この際にポイントとなるのは、特に上記「強み」の分析において、施設が持つ「外面的特徴」の分析を行なうだけでなく、消費者の「消費価値観」までさかのぼって「本質的特徴」を抽出する必要があるということである。「消費価値観」とは、消費者のライフスタイルや行動様式を支える消費の訴求ポイント、いわば「消費のツボ」を指す。

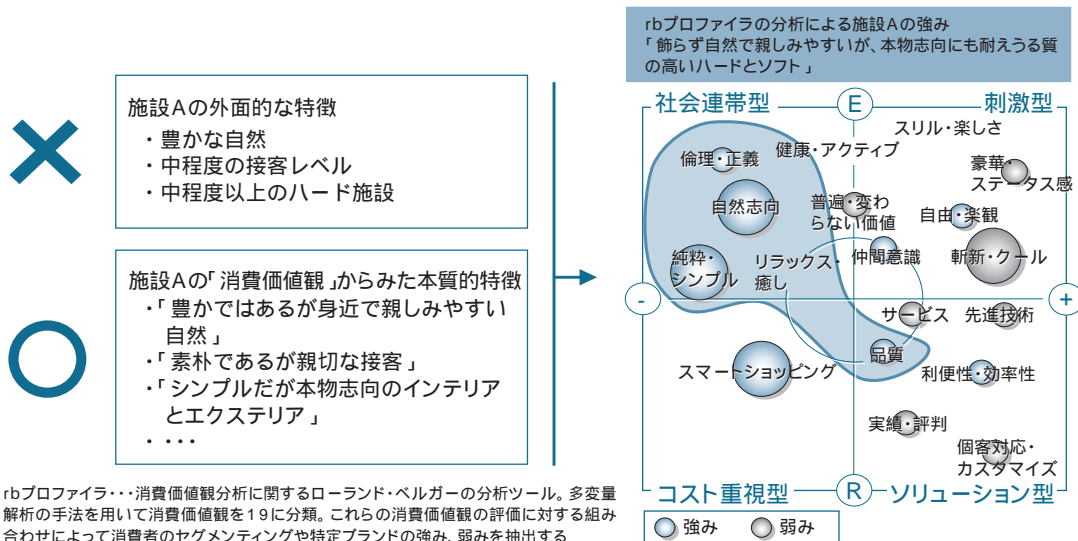
「強み」の分析においては、まず「建物のグレード」「周囲の観光資源の充実度」等「外面的な特徴」について競合施設との比較を行なうことになるが、いくらその比較優位性を検証しても、よほど個性的な施設でない限りその施設固有の本質的な強みには到達しない。多くの場合、「比較的優れているか」「比較的劣っている」といった評価ばかりとなり、結局「ウチは特徴のないのが特徴なのか」と嘆く結果になってしまう。「建物のグレードが比較的高い」ということが顧客のどのような「ツボ」に訴求し得るのか、例えば質の高い調度品や豪華な装飾が消費者の「ステータス感」を求める嗜好に訴求

し得るのか、あるいは一流のデザイナーによる建物のデザインが消費者の「斬新性」を求める嗜好に訴求し得るのかを検討する必要がある。その上で、当該施設の他の特徴(例えば「接客レベル」と総合して「消費価値観から見た強み」)に抽出することで初めてその施設固有の本質的な強みが見えてくるのである。

例えば、あるリゾート施設Aが自らの「強み」の抽出を試みた当初、競合施設との単純比較に基づく外面的特徴として「自然が豊か」や「中程度の接客レベル」、「比較的グレードの高いハード施設」等が検出されたが、これではブランドコンセプトにつながる強みは何ら得られなかった。そこで外面的特徴を「消費価値観」の観点から捉えなおして深堀りしたところ「豊かではあるが身近で親しみやすい自然」「素朴であるが親切的な接客」「シンプルだが本物志向のインテリアとエクステリア」等の本質的特徴が明らかとなった。そしてこれらを他の特徴と総合し、自らの強みを「飾らず自然で親しみやすいが、本物志向にも耐えうる質の高いハードとソフト」と定義づけることが出来たのである(図3)。

ところで、「消費価値観」の観点から施設の特徴を分析したり、それら複数の特徴を統合して「強み」を抽出するには「消費価値観」に関するフレームワークや分析ツールが必要である。そこでリゾートAでは、「rbプロファイラー」というローランド・ベルガーのツールを活用した。これは「消費価値観」を多変量解析に基づき19に分類し、それら19の基準に対する評価

図3:「消費価値観」から見たリゾート施設Aの特徴とrbプロファイラーによる強み弱みのマッピング



の組み合わせにより消費者のセグメント化や特定ブランドの強み・弱みを抽出する分析ツールである。

2) ステップ2: ブランドの体系化

～ポイント:「全ブランド共通の『コアコンセプト』に基づきブランドを複数化し、長期的な顧客囲い込みを図れ」

ブランドコンセプトは必ずしも一企業や一施設に1つである必要はない。複数の施設を抱えているホテルチェーンの場合、あるいは一施設であっても複数の館を有する場合や客室数が多い場合等は、異なる種類の「ツボ」を持った客層を抱えざるを得ず、全体を単一のコンセプトで統一するのは困難なケースが多い。このようなケースで無理にブランドコンセプトを統一すると、そこに「ツボ」が存在しない客層の期待を裏切ることにつながってしまう。かといって、複数の客層から「ツボ」の共通項だけをつぎはぎして全体のコンセプトを統一しようとする、ブランドの希薄化を招く恐れがある。そこで抱えている施設をいくつかのブランドグループに分類したり、一施設をさらに「本館」「別館」といった館ごとに別のブランドコンセプトを適用したり、あるいは1つの館の中でもフロアごとにグレード分けをしたりといった体系化を行なうことが有効となる。

ここでポイントとなるのは、複数の全く異なる客層にばらばらに訴求を図るのではなく、まず大括りで全ブランド共通の「コアコンセプト」を設定した上で、顧客のライフタイムや利用目的ごとの複数の「ツボ」に訴求を図るべく各ブランドをつくりこみ、顧客の長期的な囲い込みを図ることである。

例えば、大きな「Aホテルチェーン」の名のもとに「Aプレミアム」や「Aスタンダード」といった複数のブランドを有する場合、各ブランドに全く異なる客層を想定し何の共通性もないコンセプトを設定すると、販促が非効率となるばかりか、「Aホテルチェーン」全体としてのブランドイメージが希薄化してしまう恐れがある。むしろまず「Aホテルチェーン」全体のコンセプトとして例えば「基本に忠実で間違いのない商品とサービス」という広いコンセプトを設定し、「安心感」を「ツボ」とする広いターゲットを設定した上で、「若いうちは『Aスタンダード』だが将来ゆとりが出てきたらいつかは『Aプレミアム』に泊まりたい」といったライフタイムでの上級移行や「ビジネスではコストパフォーマンスを重視し『Aイン』を使うが、プライベートではくつろぎを重視し『A』を使う」といった利用目的での使い分けをうながすような仕組みを作っていくことが望まれる。

3) ステップ3: 社内への浸透

～ポイント:「『伝道師』を活用してコンセプトの「腹落ち」を図るとともに複数の手段を駆使してコンセプトの定着を図れ」

ブランド価値を経営陣の間で定義しただけでは、それを消費者に訴求することは出来ない。消費者に訴求するには、まずその前提として顧客接点である従業員に徹底したコンセプトの浸透を図り、従業員の誰もがコンセプトを自らの行動指針として吸収し、その一挙手一投足にまでコンセプトが反映するようにブランドの浸透を図る必要がある。

ブランドの浸透はブランドコンセプトを設定し、施設ごとなどに体系化を図った時点でも良いし、あるいは次のステップでの

施策段階で同時に行なっても良いが、いずれにせよじっくり着実に実行していく必要がある。なぜならブランド再生の中でも、この「社内への浸透」こそが最も難しいステップだからである。それは一人一人の従業員にコンセプトを「腹落ち」させ実践させるには非常に多くの時間を要し、よほど経営者が継続的な実践を心がけないとなかなか効果にまでつながらないことに起因している。

そこで「腹落ち」感を醸成するのに特に有効なのが「伝道師」の育成である。すなわち、各部門の従業員の中から優秀な人材を「伝道師」として選抜し、まず彼等にコンセプトの徹底理解を図る。ここで「優秀な人材」とは、単なる「エリート社員」ではなく、むしろコンセプトを徹底して理解し愚直に実行に移すという「粘着質」の人材が好ましい。伝道師の数は従業員数の5%程度が目安となる。

次に「伝道師」への浸透が完了したら、彼等に日々の業務の中でブランドコンセプトを体現・伝播させる役割を担わせる。但し、一足飛びに組織全体に浸透を図るのは困難であるから、従業員の20%程度の分身を作らせるのが良い。すなわち、自らの分身とも言うべき新たな牽引役を育成するミッションを「伝道師」に担わせることで組織の中に大きな改革の「うねり」が生まれるように促すのである。

このほか、コンセプト浸透のツールは、コンセプトに関する従業員説明会の開催、社内研修への盛込み、社内考査等への盛込み、ブランドブックの作成・配布等様々な方法がある。1つの方法だけでなく、複数のツールを駆使してコンセプト定着に努めるべきである。

4) ステップ4: 施策への落とし込み

～ポイント:「ブランドのコンセプトに合わない施策は思い切って切り捨てよ」

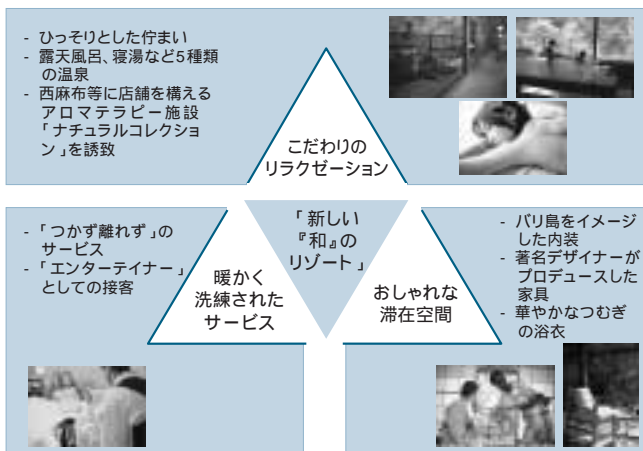
ブランド価値を定義し、社内浸透を図っても、具体的な商品やサービス、価格、及び販促に反映されなければ消費者に訴求することはできない。そこでコンセプトを具体化するような商品施策・価格政策・販促施策が必要となる。具体的には、コンセプトを具体化するような施策を洗い出し、これを実現可能性と経済性の観点から取捨選択していくことが必要となる。

ここで重要なポイントはコンセプトに整合しない既存施策は思い切って切り捨ててしまいうぐらいの大胆さが必要であるという点である。ブランド価値を消費者に訴求するのに最も重要なのは施策群の首尾一貫性である。いくら市場性の高い商品や魅力的な価格、優れた販促手段であっても、それぞれの施策のターゲットやコンセプトがばらばらであったり、ホテル・旅館のコンセプトと整合しない施策を抱えていると消費者への訴求力は非常に弱くなってしまふ。例えば、近年スパやエステなどの市場拡大に伴い、これらの施設とサービスを導入するホテル・旅館が増加しているが、必ずしも成功につながっていない。これは本来「手付かずの自然」や「秘境感」などに本質的特徴のあるホテルや旅館が「都会的な」スパやエステを導入しているなどちくはくな施策を併存させることでかえって消費者への訴求力を失っているためと考えられる。

逆にコンセプトに整合した首尾一貫した施策群を提供できれば非常に明確かつ効果的なメッセージを消費者に送ることができ、極めて訴求力が高まるといえる。都会的な嗜好を持つ若年女性層をメインターゲットとし、「新しい『和』のリゾート」というコンセプトのもとに「こだわりのリラクゼーション」「おしゃ

「視点」

図4:「扉温泉 明神館」のコンセプトと商品施策(写真はイメージ)



れな滞在空間」「暖かく洗練されたサービス」といった提供価値に特徴のある扉温泉の「明神館」では、西麻布等に店舗を構える「ナチュラルコレクション」を誘致してこれらの提供価値を高めることに成功している(図4)。

5) ステップ5: 実行計画の策定

～ポイント:「施策の打出しは消費者へのインパクトを意識して短期間でメリハリのあるものとせよ」

ブランド価値を体現すべき施策を絞り込んだら、これを具体的な実行計画に落とし込んでいくことになる。ここでは絞り込まれた施策を「いつ」「どこで」実行するかを決定する。ここで重要なポイントは、消費者に対して「ブランド再生」を強く印象付けるため施策導入の順序や優先順位付けを工夫し、短期間でメリハリのある打ち出しを行なうことである。

発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー
平井 孝志 Takashi Hirai
takashi_hirai@jp.rolandberger.com
東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

視点37号は「ブランド再生」に関する論文です。本稿では、ブランドコンセプトの定義から実行計画の策定に至るまで、その根底に流れる重要な考え方の原点を、消費の『ツボ』に求めています。この『ツボ』をどう読むか、どう解釈するのか、そして、どう実行に落とし込んでいくか、まさにこの『ツボ』にこそ「ブランド再生」の成否がかかっていると云えるのかもしれませんが。それでは『ツボ』とは一体何なのでしょう。それは顧客のニーズの一段階奥に潜む消費者の価値観そのものです。そうした消費者の価値観を「見える化」するツールとしてrbプロファイラーが本稿の中で紹介されています。確立されたプロセスやノウハウ、ツールが活用され、日本のリゾート業界が再生・進化を遂げること、そして、我々消費者にさらに魅力的なリゾートライフを提供してくれることを心から願っています。きっと日本は魅力ある「美しい国」なのですから。

「視点」 business perspective from Roland Berger

Vol.37 November 2006

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー
広報担当：高野

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp

すなわち、いくら良い施策が実施されても、それが長期にわたってただらだと実行されると、消費者には「何が変わったのか」がわかりにくく、なかなかブランドイメージ向上や価格アップにつなげることが出来ない。従って、できるだけ短期、できれば3か年程度の期間で消費者にブランドの抜本的再生が図られたことを伝えられるようにすべきである。また、より印象の強い施策、特に複数のブランドを有する場合にはブランド全体への影響が大きいものから順に実行していくべきである。特に高級化を図っていく場合には、トップブランドの打出しやスイートルームやロイヤルフロアの整備等を最優先で行ないトップブランドによるブランド全体の引上げを図っていくことが重要である。

3. 最後に

ホテル・旅館の再生は、財務的再建等の外科的手術が一巡した現在、ブランド再生が成否を分ける「第二ステージ」に入ったといえることができる。シティホテル事業では、相次いで参入が予定される超高級外資からいかにして高単価の客層を守ることが出来るか。またリゾートホテル・旅館事業では、今までのいわゆる「シニア」より先格段に自律的で「好みのうるさい」団塊世代の消費の「ツボ」をいかに捉えることが出来るか。いずれも「ブランド再生」が鍵を握っている。本稿がその対策の一助となれば幸いである。

執筆者



パートナー
米田 寿治 Hisaji Yoneda
hisaji_yoneda@jp.rolandberger.com
早稲田大学政治経済学部卒業後、日本債券信用銀行(現あおぞら銀行)、米系戦略コンサルティングファームを経て現職。銀行、証券、商社、通信など幅広い国内の大手企業に対し、新規事業戦略、営業改革、再生支援、PMIなどの豊富なプロジェクト経験を有する。単なる戦略の立案にとどまらず、クライアントのミドル層の育成・意識改革を支援するなど、戦略の実行を意識したコンサルティングを手がけている。企業・事業再生グループの中心メンバーの一人。

執筆者



プロジェクト・マネージャー
松本 渉 Wataru Matsumoto
wataru_matsumoto@jp.rolandberger.com
東京大学文学部を卒業後、総合商社、監査法人を経て、ローランド・ベルガーに参画。公認会計士。サービス、流通、消費財などの業界を中心に、ブランド戦略立案、成長戦略立案、現場改革などのプロジェクトを経験。特にホテル・旅館関連では、財務構造改革、ブランド再生、ビジネスモデル改革、現場改革等幅広い経験を有する。消費財・流通グループのメンバー。