

HOTERES

週刊 ホテルレストラン

2014 **4 | 11** ¥1600

特別企画 ザ・リッツ・カールトン 京都 開業

TOP INTERVIEW

ザ・リッツ・カールトン 京都

総支配人 田中 雄司 氏

特集 一杯のコーヒーは空間の
満足度を高める重要アイテム



インバウンドチーム サブリーダー
宇留野 広樹氏 (うの・ひろき)

宿泊人数ベースで外国人比率 45%に

「インバウンドへの取り組みで重要なのは“ディスカウント”と“口コミ”です」と、ズバリ言いきっているのがインバウンドチーム サブリーダーとして日々戦っている宇留野広樹だ。

宇留野がインバウンドチームに加入したのは2013年、オープンから4年目のことだ。開業時の09年、外国人客を集客したいという気持ちはあったものの、ホテル側の準備不足もあり、開業時に体制を整えるには至らなかった。

しかし、国策として外国人観光客増強ムードが高まる中、早急な改善が必要であると判断し、翌10年には予約サイトとの連動を図れるよう取り組んだ。宇留野が加わった13年には、インバウンド集客おける基本的な体制は整っている中で、インバウンドチームの努力が積み重ねられ、現在は宿泊人数ベースの外国人客比率は45% (2013年) を占めている。地域は欧米、

一丸続走

ホテル龍名館東京の挑戦

アジア圏の40代のファミリー層を中心とした個人客を集客している。

「立ち上げたころは販売チャネルを強化するために大手のエージェントを中心に約5媒体と契約し全135室中、10室を目安に提供していました」(宇留野)。

“こんなことを言われたのは初めてだ!”

欧米に強い「エクスペディア」、東南アジアに強い「アゴダ」、そして北欧に強い「ブッキングドットコム」と契約することで、外国人集客の強化を図ろうというものだった。取り組み当初はエージェントの力を借りて、確実な売り上げを確保するという目的からブロック提供も行った。

ところが外国人に限らず日本人客含め、宿泊稼働率、客室平均単価が右肩上がりに推移してきたことから、ホテルの運営方針を“売り上げ重視”から“コスト重視”に切り替えた。つまり直販にこだわりを持った運営に乗り出したわけだ。

そうすると、一年先の予約をするケースが多いインバウンドの個人旅行の場合、一年前に値づけた客室料金が、仮に好況で市場全体の相場が上がったとしても価格操作はできない。それに加えて国内エージェントを上回る手数料を求められる場合もあり、ブロック提供していた客室の返室にともなう売り上げのダウンなどもある。

そこで135室という限られた客室をすべて販売し、利益率をあげていくために高額のマージン率設定やブ

ロック販売を求められるエージェンなどの見直しを行なった。宇留野が入社した、まさに2013年のときだった。

口コミサイトで変動する インバウンド集客

「もちろん、販売の窓口である大手エージェン様との契約を解約することに不安がありました。逆に先方の担当者も“こんなことは言われたのは初めてだ”と継続依頼をされましたが、直販強化と販売コストを重視するという経営方針の中、きちんと理由をご説明し、契約解除に踏み切りました」と、宇留野は会議や電話の直後、ホテル龍名館東京に駆け込んできた担当営業マンとのやり取りを語る。

このようにしてホテル龍名館東京のインバウンドにかかわる集客体制の地固めをした。直販とコストにこだわる経営方針の中、業界最大手でも切り離していく姿勢を宇留野は学んだ。

直販体制が整う中で、宇留野はインバウンド客集客のポイントは“口コミ”と“ディスカウント”であることもつかんでいった。それは口コミサイトに書き込まれた内容を顧客が重要視していること、そして予約時の価格よりも廉価な価格に再予約する外国人が多いことに気がついたからだ。

「要望がかなわないと“口コミサイトに書き込むぞ”というおどしめいた方もいらっしゃる(笑)。それだけ外国人客にとって口コミが有効な情報源として成り立っているんです」と語る宇留野のインバウンドにおける口コミ奮闘は次号にて紹介する。