

<プログラム3. 龍崎翔子氏「ホテル運営サイドは多様化が進むポストコロナの世界でどうすべきか？」>

観光経営力強化セミナー

ウィズ/アフターコロナの宿泊業界を  
生き抜くために

プログラム3.  
L&Gグローバルビジネス  
代表 龍崎翔子氏  
ホテル運営サイドは  
多様化が進むポストコロナの世界で  
どうすべきか?



東京都産業労働局

自己紹介



2015年に株式会社L&G GLOBAL BUSINESSを設立し、富良野にて宿泊施設運営を開始。その後、関西を拠点にブティックホテル「HOTEL SHE」シリーズを展開。湯河原、層雲峡などで宿泊施設の経営再生やリブランディングなども手がける。現在はホテル企画開発・運営の経験をもとに、宿泊予約スタートアップ「CHILLNN」やクリエイティブオフィス「水星」なども展開している。

**受賞実績**

- 京都市主催 SILK 千年を紡ぐ企業認定
- Forbes 30 UNDER 30 2019
- Forbes WOMAN OF THE YEAR 2018
- Business Insider Beyond Millennials
- 京都信用金庫起業家大賞優秀賞
- 近畿経済周知主催 LED関西ファイナリスト

**出演実績**

- 関西テレビ「セブンスルール」
- 関西テレビ「FNNスーパーニュースアンカー」
- 東京テレビ「ワールドビジネスサテライト」
- TBSテレビ「飯上＆復讐のつづれない店」
- Apple CM 「Macの向こうから」

龍崎翔子 / りょうがきしょうこ  
twitter: @shokoryuzaki (follower 54k)  
instagram: @shokoryuzaki (follower 15k)

株式会社 L&G GLOBAL BUSINESS という会社をしております、龍崎翔子です。

現在、全国で 5 箇所ホテルを運営しています。そこで培った経験やナレッジを元に、他の企業様や宿泊事業者様、観光事業者様、自治体の経営再生やリブランディング、コンテンツ開発や PR の支援を最近はさせていただいております。

あとは自分たちがホテルを運営してきた経験の中で、予約のやり方がもっとこうだったらいいのになと感じることがたくさんあったので、宿泊予約のスタートアップのサービス「CHILLNN」というのを作っています。

## 19歳 - 2015

観光開発がまだ盛んでなかった富良野で築30年のペンションを引き継ぐ  
OTAや旅行代理店、観光協会が逃客するため、95%がインバウンド  
資金力、設備、人材、ノウハウ、リソースのない中でどのように喜んでもらうか？

ホテルのバーで仲良くなったゲストたちを見て得た気付き  
「ポジティブな予定不調和が旅の満足度を高める」



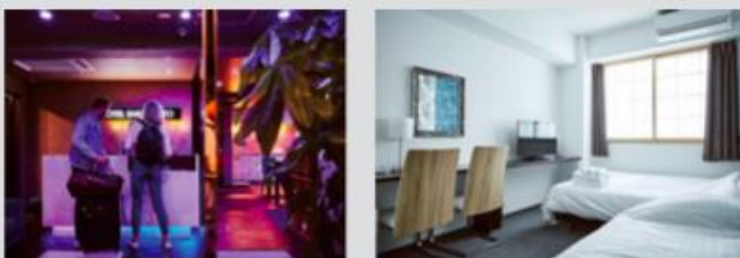
▲petit-hotel #MELON 富良野。夏はラベンダー畑、冬はスキー目当てのゲストが国内外から集まってくる。

バックグラウンドを簡単にお話しさせていただくと、2015 年の頃にペンション経営をするところからスタートしました。オリンピックが決まって全国的に宿泊施設不足なんじゃないと言われてきた頃に、北海道の富良野で築 30 年のペンションを引き継ぐというところから事業を始めたのですが、当初はほとんどがインバウンドのお客さんだったので、そこで楽しく宿をやらせていただいております。

## 20歳 - 2016

「ソーシャルホテル」をコンセプトに京都にHOTEL SHE, KYOTOを出店  
人が集まるラウンジや異文化交流の場となるキッチン、フレンドリーなスタッフ・・・

のはずが、思ったような素敵なホテルになかなかならない  
価格競争に巻き込まれ、毎日底値で売りさばく日々  
OTA担当者「HOTEL SHE,に泊まるくらいなら3000円足してグランヴィアに泊まる」  
安いからではなく、泊まりたいから予約されるホテルを作りたい



▲リノベーション前のHOTEL SHE, KYOTO。初めてだったことや検討が甘かったこともあって思い通りのホテルにならなかった。ラウンジはソーシャルせずに関数としており、「ソーシャルホテルって何？」と何度も聞かれた苦い記憶がある。

そして 2016 年に、地元だった京都でソーシャルホテルというのをコンセプトに HOTEL SHE, KYOTO という 33 室のホテルを開業しました。今でいうライフスタイルブランドみたいなものです。

京都は 2016 年当時、宿泊施設が非常に不足していたので、繁忙期になると 13 平米の部屋が 1 泊 3 万円で売れて当たり前で、4 月は稼働率 99%が当たり前という時代でした。

一方で繁忙期は 3 万円で売れるけれども、6 月や 9 月の閑散期になると 5,000~6,000 円で売りさばかないといけないというのがどうしてもあって、もやもやするところがありました。

もちろん素敵なお客様には恵まれていたのですが、ほとんどが OTA 経由でおいでになっていたの、選んでいただける理由が他のホテルと比べて安かったからとか、駅に近かったからといった消極的な理由からでした。つまり、必ずしも私たちのホテルを気に入って選んでくれたわけではないということがすごく気になるようになったんですね。

こういったことを元に、今後は価格競争がどんどん激化していきだろう中で、安いから選ばれるとか、便利だから選ばれるというのではなくて、このホテルに泊まりたいから予約するといった形で選んでいただけるホテルづくりもしいけないなと感じるようになりました。

飛躍 / ホテルのD2Cマーケティングスタイルの確立


---

21歳 - 2017

ホテル像の解像度が高まる

- ・「ソーシャルホテル」→「人・街・文化を媒介するメディアとしてのホテル」
- ・選択する意味をもたらす思想・世界観を内包したブランド構築
- ・「人口に勝つ（メディアハックできる）」デザイン・サービスの設計

自分や同世代の消費行動を踏まえてHOTEL SHE, OSAKAをプロデュース、開業  
想像以上の反響を受け自分たちの手法に手応えを感じる



▲モデル・るうこを起用しホテルの工事現場で撮影したキービジュアルは大きく注目していただいた

次の年に大きな変化と挑戦があって、大阪で 46 室のホテルを開業しました。京都や富良野のホテルを作っていたときから自分なりにいいホテルを作ろうと頑張っていたものの、大阪では考え方に大きな変化があって、いいホテルではなく、いいホテルブランドを作ろうと思ったんです。

いいホテルは、駅から近いとか、安いとか、温泉がついている、朝食のバリエーションが多いといった定量的なところで比較されやすい、その中で総合的なところで選ばれることが多いと思うんですね。でも、皆さんが着ているお洋服だって、別に安いから買っているとは限らないですよ。もちろん安いから買うことはあれど、服のデザインが好きだから買っている、ブランドの雰囲気や世界観が好きだから買っているという方が多いのではないかと思います。

もちろん素敵なホテルは世の中にたくさんあるのですが、一方で日本の地方都市によくあるような便利な場所にあるホテルというのは、基本的にビジネスホテルもシティホテルもどこも似通った雰囲気、大体同じぐらいの価格で泊まれることが多いです。その中でどっちがより優れているのかというのを、狭いドメインで熾烈な戦いをしているという感覚が自分の中にありました。

なので、私たちはいいホテルを作るというのではなく、わざわざ選ぶ意味があるブランドとしてのホテルを作っていくというように考え方を大きく変えました。

京都でホテルをやっていたときは、リピーター獲得のためにお客様に、HOTEL SHE が好きだったらお友だちに紹介してくださいと伝えていたのですが、それで動く人って限られているなと思ったんですね。

私たちがいくら発信してほしい、紹介してほしいと伝えても限界があると思っています。それよりも、私たちがわざわざ頑張らなくてもお客さん自らが人に言いたくなってしまうような仕組みをホテルの中に作ることはできないのかを深く考えるようになりました。

そこで、メディアハックする仕組みや仕掛けがあるデザインやサービスを大阪のホテルで実践しました。TRUNK さんができたのも 2017 年の秋とかだったと思うので、この時点ではまだ、ライフスタイルホテルという概念が日本になかった頃なんですね。

この大阪のホテルでの挑戦はありがたいことに手応えがあって、若い世代を中心にホテルってカフェ巡りをしたりするのと同じ感覚で一つのエンターテインメントなんだというのを知っていただくきっかけになったと思います。

## 22歳 - 2018

知人から依頼を受け湯河原の温泉旅館の運営を受託  
当初は「インバウンド向けエンタメLCC旅館」だったが収益性UPのため方向性転換  
契約上設備投資や改修ができない中、閑散期を乗り切らなければならない

「原稿執筆パック」で魅力的な宿泊商品でゲストを誘引することを発案  
直接予約率が80%、数千万単位での売上創出を実現



▲「原稿執筆パック」「草紙執筆パック」などは毎回1000回以上RTしていただいた。また、企業とコラボした「確定申告パック」などの広告案件なども行った。

ここでの経験をもとに、オーナーさんや事業者さんからホテル運営やブランディング、経営再生のご依頼を頂戴することが増えまして、2018年には湯河原の温泉旅館の運営を始めて、経営再生のようなことをさせていただきました。この旅館は、率直に言えば何かすごく優れているというわけではありませんでした。食事は普通に美味しいし、お風呂もいいのですが、それだけで日本中からお客さんを集められるかというハードの条件的には正直難しい。

じゃあ、その宿に泊まる価値というのは、例えば食事が日本一美味しかったらいい宿なんですか？という話だと思うんですね。私たちは一つの考え方として、この宿で何をすることを明確に定義してお客さんに何かをやっていただくという体験として、その時間を私たちが全面的にきめ細やかにサポートすることで、お客様がこの旅館に来る意味がある状態を作ろうと考えました。

そして作ったのが原稿執筆パックを作ってリリースして、これありがたいことに大ヒットしました。

私たちが入る前は直接予約が5%ぐらいの宿だったのですが、最終的には直接予約が80%。11室の旅館で数千万単位も売り上げが変わるような大きな変化をもたらすことができました。

22歳 - 2018

知人から依頼を受け層雲峡の温泉旅館を経営再生

予算が限られている中コンセプトを設計し館内をリノベーション

引き継ぎ当初は館内の状態も悪かったが現在は層雲峡エリアで口コミ1位を獲得

地域の魅力創出が宿泊需要にダイレクトにつながるエリアのため、

現在は町役場とローカルスタディーツアーを運営をするなど地域連携を強めている



▲幻想的な光景が広がる層雲峡温泉。vaporをコンセプトにホテルをリブランディングした。

同じように北海道の層雲峡温泉というところでホテルの経営再生をしました。それまで、オーナーさんがご高齢で手が回らなかったところもあって、楽天トラベルのスコアが5点満点中1.5点としかなくて、そんな数字見たことないぐらいだったのですが、地道に解体して今では総評で口コミ1位になるところまで変えていく取り組みをさせていただきました。

## 23歳 - 2019

私たちが確立した独自のホテル企画/運営スタイルを他の事業者の方々に提供すべく

クリエイティブオフィス「水星」を設立

- ・唐津のまちづくり会社の運営するホテルの新規開業支援
- ・日本最古の古民家（重要文化財の皇居）のホテルコンバージョン支援
- ・大手ビジネスホテルチェーンのSNSコンサルティング
- ・大手温泉旅館チェーンの企画開発支援…他



▲大手ビジネスホテルチェーンのSNSコンサルティングは、コンサル受講後10000人以上フォロワーが増加した

私たちの経験を他のホテルさんにも転用したりできることがきっとあると考えて、2019年から自分たちのナレッジを提供できる「水星」というクリエイティブオフィスを設立しました。地方のまちづくり会社がホテルを新設開業するときの支援をさせていただいたり、重要文化財の日本最古の古民家がホテルに変わるというタイミングでマーケット周りのご支援、ビジネスホテルチェーンのSNSのコンサルティング、温泉旅館チェーンのコンテンツ開発、大手の鉄道系のホテルのご支援や自治体のPRの支援をさせていただいたりしながら、私たちのできることを提供しています。

## 23歳 - 2019

OTAによる高額な手数料や過当競争や価格崩壊への疲弊

ファンがホテルを指名買い（直接予約）するための導線の確立が必要

理想のホテル予約を実現するために自社予約エンジン『CHILLNN（チルン）』を開発

ホテル巡りの一般化といったホテルを取り巻くトレンドの変化

ホテルを価格や立地で選ぶのではなく、雰囲気や体験で選ぶためのプラットフォーム



▲大手ビジネスホテルチェーンのSNSコンサルティングは、コンサル受領後10000人以上フォロワーが増加した

2020年に向けてどんどんホテルが増えていき、OTA（Online Travel Agent の略）の方にご送客いただけるという流れの中で、いい面もちろん多いのですが一方でネガティブな面も同時に出てきたなと思いました。

OTA は扱っているホテルがどれも似ているので、選んでいただく理由を作るためにポイントを還元したり、セールをしたりして、割引しているように見せることで予約につなげます。そのときに、自分たちが心を込めて一生懸命作っているものやおもてなしをしようと思っているものが安売りされているように見えてしまう、というところに課題を感じました。

あとはどうしても比較検討をしてのレビューだったり、立地だったり細かいところを比べて予約されてしまうというところで、自分たちが想定しているお客様とは違う方がおいでになっている感じでした。そうしたミスマッチを減らすためには、お客さんに比較検討して選んでいただくのではなくて、このホテルに来たいなと思って予約いただけるのがホテルにとっても一番理想的な姿だと思いました。

ホテルにとって、お客さんにとって理想のホテル予約を実現するために、自社予約エンジン「CHILLNN（チルン）」というサービスを開発しました。こちらは400以上の施設で使ってくださっていて、利用することで売り上げが伸びたり、直接予約のコンバージョンレートが上がったり、直接予約の割合が大きくなったりするホテル様が非常に増えています。



24歳 - 2020

コロナショックで2ヶ月間のホテル休業

- ・ホテルのオンラインメディア化
- ・未来に泊まれる宿泊券
- ・ホテルシェルター
- ・ホテル運営ガイドライン/ニューノーマルの提案

まだ足掻いているだけだけど多くの方のご支援の元、尽力しています



▲ありがたいことに、未来に泊まれる宿泊券は250以上の施設にご参画いただいた。

その後、2020年にコロナショックが起きて、私たちもホテル事業がメインであったので、例に漏れず困ったことになってしまったのですが、一方で考え方を変えるとコロナショックはすべての人が同時に大きな負に直面する場面でもあるので、それはビジネスマンにとっては大きなチャンスであると思うんですね。

なので、私たちも色々な方が感じている負というのを少しでも解消できるような事業やサービスをいくつか始めました。もちろんすべてが事業化できているわけではなく、完全に善意で成り立っているものもあります。

大きいところでいうと、未来に泊まれる宿泊券というホテルの先払いのプラットフォームを作らせていただいたり、ホテルシェルターという低稼働になってしまったホテルと家にいることが決して安全ではない方をマッチングするようなサービスを作ったりしました。

24歳 - 2020

- ・ホテル空間の広告媒体化プロジェクト「inn my room」
  - ・イマーシブシアターレーベル「泊まれる演劇」
  - ・大手ホテルへのコンテンツ提供
  - ・観光人材の育成プロジェクト「Tourism Academy Somewhere」
  - ・ウェディング会社とコラボした「毎月届く結婚式」
- など、現在はホテルの枠組みを超えたプロジェクトに取り組んでいます



▲観光プロデューサーの育成を標榜する「SOMEWHERE」は京大観光MBAや立教大学観光学部などへもコンテンツ提供中。

2020 年の下半期にはもう少し挑戦的なプロジェクトとして「イマーシブシアターレーベル」という没入型演劇を始めました。

普通、演劇って舞台と観客が分かれていて、舞台上で起きている物語を観客から見るというものですが、イマーシブシアターというのは一つの空間が舞台でもあり観客席でもあると考え方で、お客さんが自由に空間の中を動き回って、空間のあちこちで物語が起きているのをお客さんも登場人物の一人になって楽しむというものです。ゲームでいうと RPG みたいな感じのエンターテインメントですね。

恐らく世界で初めてで、ホテルで実際に宿泊することを通じて演劇を楽しむようなプロジェクトを始めました。これは 2020 年から始めて、6 作品 200 公演ぐらいさせてもらっています。

あとは観光人材育成プロジェクトや、ホテルという枠組みを超えたプロジェクトに取り組んでいます、以上がざっくりとした自己紹介になります。

今日は何をお話したいかというと、今、社会が大きく変わり、観光業界が大きく変容している中で、ホテルの運営者側が一体何をしたいかといけないのだろうかというのを、近藤さんや阿部さんの話を踏まえて私はこういう風に考えていますよ、というのを共有する機会になればと思っています。

変わっていく観光市場に、どう対応していくか？

---

## I

### 旅行の"宿重視"化

人が密集している場所を避ける心理から、物見遊山型ではなくドア-ドア型旅行が増加する。その結果、観光地の魅力以上に長時間滞在するホテル空間の満足度が旅行の満足度に直結するため、宿選びを重視する流れが強くなる。

⇒宿の魅力創出・発信の重要性UP

では、観光業界はどう変わっていったのかというと、まずは旅行が宿重視になっているところがすごく大きいと思っています。

人が密集する場所を避けようとする動きや、ドア・ドア型で旅行しようという動きがあることで、観光地が魅力的であるということ以上に長時間滞在することになるホテル空間の満足度が旅行の満足度そのものに直結するので、宿選びを重視する流れというのが非常に強くなっているのではないかと考えています。

この流れの中で宿の魅力創出、発信の重要性がOTAや旅行代理店さんに送客していただいていた頃よりもかなり高くなっているのではないかと感じています。

## 2

### 過当競争・低価格競争の加速

宿泊施設の需要減に伴う過剰供給から、OTAなどの代理店への依存が加速し、値崩れ、低収益、没個性化、OTA依存の深刻化・・・と負のスパイラルに陥ってしまう。負のスパイラルを断ち切り、価格競争に巻き込まれないオンリーワンの宿作りが必要。

⇒ 第一想起を取るための世界観構築の重要性UP

もう一つは、過当競争や低価格競争の加速ですね。供給過剰になっているので、自分たちでお客さんをとることが難しい業者さんの場合、代理店や OTA への依存がどうしても強くなってしまいますので、値崩れして低収益化して没個性化して、OTA 依存がさらに強くなっていくという負のスパイラルに陥ってしまうのではないかなと思っています。

実際に私たちが大阪と京都でやっている宿は、今でも一泊 12,000 円ぐらいとれています。ADR としてはむしろコロナ前よりも高いぐらいです。同じエリアの同じ規模感のホテルでも、3,000 円や 4,000 円で売って選択をするという方も多いのが事実です。その流れに乗ってしまうとどんどん苦しくなるので、勇気をもって価格競争に巻き込まれない、自分たちの宿のあり方というのを作り込んでいく必要があるかなと思います。

鎌倉に行くんだったらこのホテルがいいな、京都に行くんだったらこのホテルがいいな、という感じで第一想起をとれるような世界観を構築するのが重要なのではないかと感じています。

### 3

#### インバウンド比率の低下、国内客比率の増加

インバウンドの母数が大幅に減少したことでOTAの集客力が低下する一方、国内客の回復は早く直接予約の比重が増加するため、宿から顧客への直接の情報発信が予約に直結する。また、近距離での移動が主となるため敷機付け次第で柔軟に流入する。

⇒SNSを通じたコミュニケーションの重要性UP

3 つ目はインバウンド比率が低下して、国内客比率が増加しているということで、直接予約の比重が自ずと増加するので、そのときに宿から顧客へ直接情報発信できているのかということが予約にかなり直結してくるのかなと感じています。

SNS などのメディアを通じたコミュニケーションの重要性が上がってきています。SNS は、宿が直接発信するというのももちろん大事なのですが、泊まってくれたお客さんが SNS を通じて、ご友人やお知り合いに発信してくれるといった、口コミの仕掛けをどれだけ作れるかが大事なのではないかなと考えています。

## 4

### 繁閑差・平休差の拡大

国内比重の増加により予約が土日や盆・正月に集中し収益性が低下しやすい。平日や閑散期に人を動かす仕組みを作り、従来型の「旅行したい一宿を比較検討して予約」ではなく、「この宿に行きたい一直接予約」という予約フローに転換していく。

⇒指名買いされる宿泊商品企画の重要性UP

4 つ目は繁閑差、平休差が大きくなっていくというのが大きいかなと思います。いかに平日や閑散期に人を動かす仕組みを作るか、いかにこの宿に来たいから予約するというフローに転換していくかが重要になります。指名買いされるような企画商品を作ることの重要性が上がっているというように私たちは捉えています。

### コロナ時代のホテル生存戦略

誰かに集客してもらうのではなく  
新しい時代の消費スタイルを踏まえ  
魅力的で指名買いされるホテルづくりを行ない  
自力で集客していける宿となることが  
環境要因に左右されない  
足腰の強いホテル経営へと繋がっていく。

結論からいうとコロナ時代のホテルの生存戦略は、このスライドがすべてだと思うんですけど、誰かに集客していただく時代というのはもう下火になっていて、新しい時代の消費スタイルを踏まえつつ、魅力的で指名買いされるホテルづくりを行って自分たちでお客さんをとっていけるような宿となることが、環境要因に左右されづらい足腰の強いホテル経営へとつながっていくのではないかと考えています。

変容する観光業界構造

---

既存の観光業界（＝箱を作って回す）



The diagram shows a stylized building icon with the word 'HOTEL' on top, representing the 'box' or infrastructure. To the right of the building are three icons of people wearing uniforms, representing the labor force. Below the building and people is the text '労働集約型と資本集約型のハイブリッド' (Hybrid of labor-intensive and capital-intensive types).

労働集約型と資本集約型のハイブリッド

十分な装置や設備を整えればそれだけで一定の効果・収益が期待できる「装置産業」的な側面が強く、箱を作って回すことができれば大きな問題がなかった。

観光業界の構造的な部分の話でいうと、平たく言えば既存の観光業界は、箱を作って回そうという考え方だと思うんですね。これはホテルに限らず観光施設も同じような考え方で、労働集約的であり資本集約的です。

装置産業があってそれを回せる人がいれば、放っておいても人がやってきますよ、という側面があったというのが正直否めないかなと思っています。

未来の観光業界（＝箱を設計して育てる）



箱を作っただけでは人が来ず、箱を回すこと自体は自動化が進むため、専門的な能力を通じて資本と労働の付加価値を高めていく箱を設計する、箱を育てる能力が必要

では、これからの宿泊業界にどんな考え方が求められているのかというと、もう少し知識集約型のような側面が強まっていくのではないかなと思っています。

箱を作っただけだと人は来ませんよ、箱を回す人がいくらいてもお客さんはやってきませんよ、むしろそういうところが近藤さんが先ほどおっしゃっていたように DX でどんどん圧縮されていってしまうので、いかに専門的な能力を使って、資本や労働の付加価値を高めていけるのかとか、そういう箱を設計して育てることができるのかという能力が必要になってくるのかなと私は考えています。

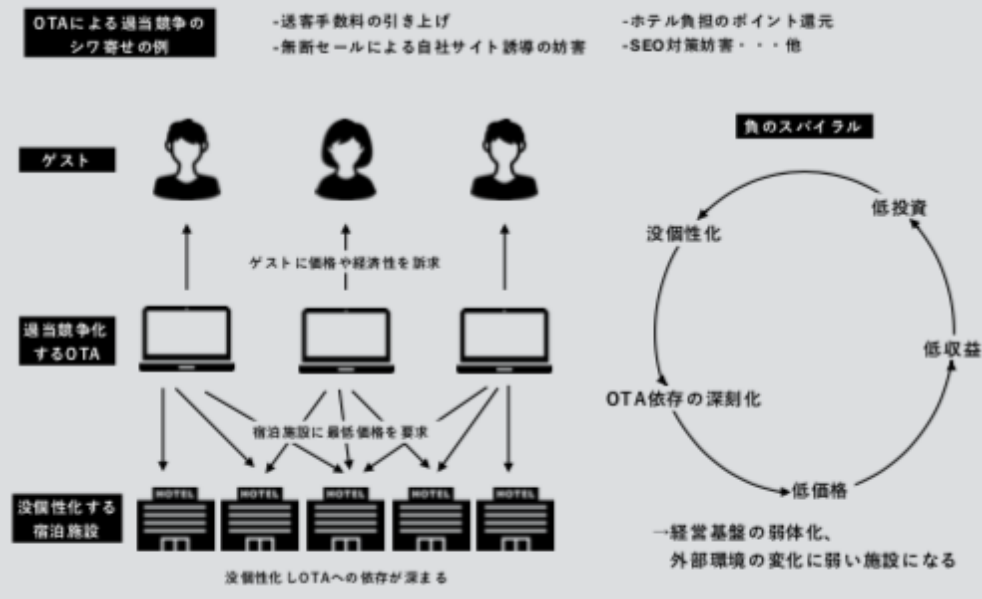


## これからの観光業界には 市場（＝需要）を作り出す能力が必要

つまり、これからの観光業界は、市場、つまり需要を作り出す能力が必須になってくるのではないかと思います。

### なぜ市場を作る能力が必要なのか？

ホテル供給が増える中、OTAの過当競争のしわ寄せによりホテルの収益性が低下



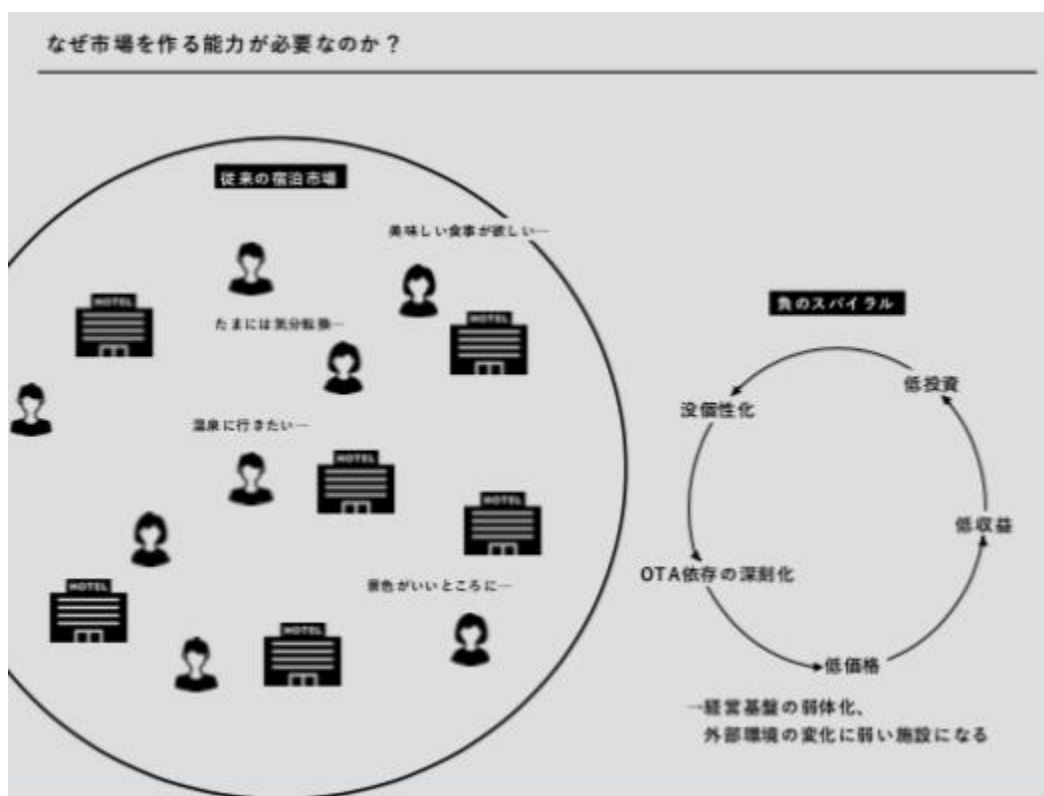
今回ご参加されている方も、OTA を一切使っていないという方はほとんどいらっしゃらないと思いますし、

50%以下ですよという方もそんなに多くないと思うんですよ。では、OTA や代理店さんに半分以上依存してしまっている状態だとなってしまうかという、ホテルの差でお客さんに訴求することができないわけですよ。

基本的にUX（User experience の略）も同じなので、使う OTA によってポイントやマイルをつけたり、割引をしたりして賢く予約しようといった、経済性での訴求をすることになってしまいます。

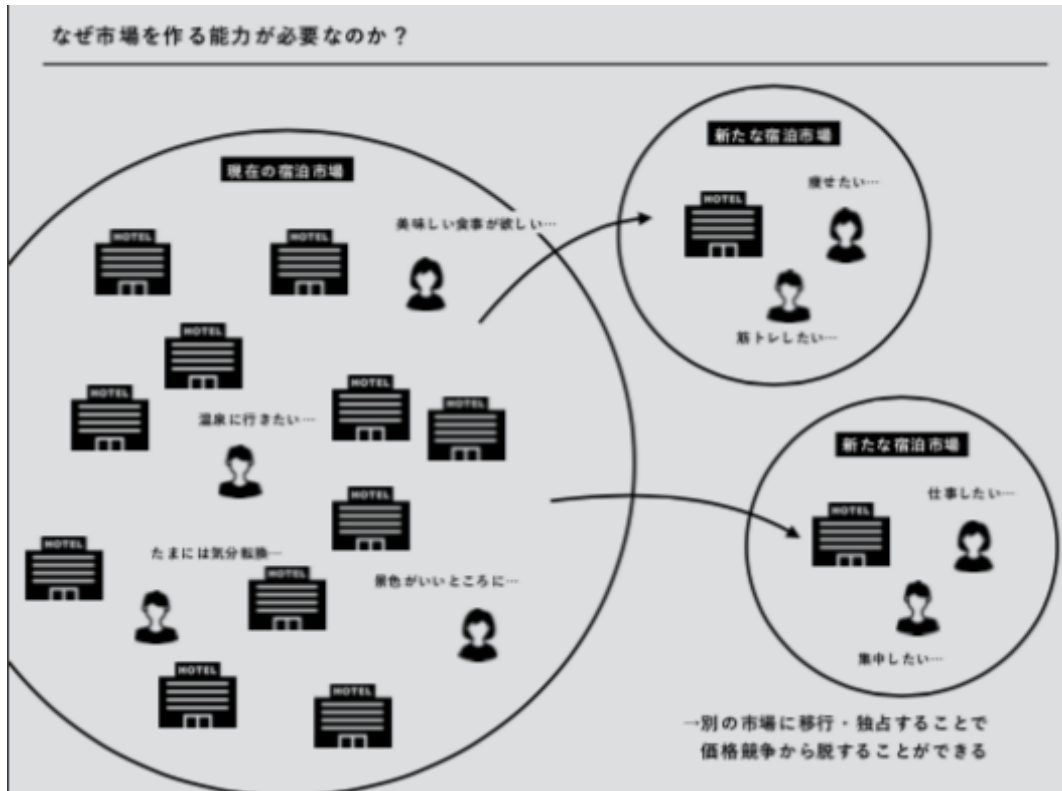
そのときにホテルの価値が実質よりも安くさせられる動きがかかってくるので、低価格化して当然、低収益になり、それによってよりよい投資ができなくなるので、没個性化してしまいます。そして没個性化すると選ばれる理由がなくなるので、OTA 依存が深刻化してしまいます。

そうすると、安くして検索順位を高くして PV 数を上げてもらうというのをせざるを得ないので、また低価格化するという負のスパイラルにどんどんはまってしまいます。これを断ち切らなければいけないというのが、これからの観光業界、宿泊業界に必要な考え方なのではないかなと思います。



今まではホテルがあって人がいて、人によって色々なニーズがあって成り立っていた市場ですが、オリンピックでホテルがどんどん増えていき、かつコロナによって動く機会がそもそもなくなってしまったことで、さらに下等競争に陥っています。

美味しい食事をしたいという方だったり、温泉に行きたいという方だったり、そういうニーズをもっている市場に対して、それを提供しようとするホテルが多すぎるとい状況になっているのだと思います。



ただ、考え方を変わるとここで旅行はいいやと思っている人でも、実は痩せたいと思っている人、筋トレしたいと思っている人がいて、そしたら筋トレ合宿をするような道場みたいな宿があったら、そこは観光需要に関係なく成り立つ可能性があるわけですね。

同じく仕事を集中してやりたいという方がいらっしゃるときに、仕事缶詰になってやりましょうという旅館があったとしたら、もしかしたらそこは新しい宿泊市場になって成り立つかもしれません。

つまり、先ほどの負のスパイラルの円にある、低投資で没個性化というのは意外とイコールではない可能性があって、低投資だけど個性を出す工夫というのができるということです。

ここで負のスパイラルを断ち切ることで、別の市場に移行してそのマーケットを独占することができる。そうすると価格競争から脱することができるのでは、というのが基本的な考え方になります。

なぜ市場を作る能力が必要なのか？

THE RYOKAN TOKYOのリニューアルの場合



	総売上	直接予約売上	客単価	販売室数	総利益
変化	+2500万円	8.2倍	+4600円	1.1倍	+3700万円

私たちが実際に関わった事例が、THE RYOKAN TOKYO のリニューアルです。総売上でいうと 2,500 万円プラス、利益率も大きく変わって総利益でいうと 3,700 万円を 11 室の旅館で生み出しています。

直接予約の売り上げも 8 倍で、客単価が 5,000 円近く上がるといった大きな変化も生まれています。これはコロナ前の話なのですが、コロナ後でこのような取り組みをすることで売り上げを超回復したような宿とかも実は結構たくさんあります。

例えば CHILLNN を使ってくださっている浅草にあるお宿さんがあるのですが、そこは元タイムバウンドメインで成り立っていた宿なので、コロナショックで大打撃を受けてしまって、そのときに休業するかどうかの決断に迫られました。そのとき、休業するような思いでホテルを始めたんじゃないと社長さんは言われたんです。

それから彼らは私たちの CHILLNN というサービスを使って、CHILLNN を通じて発信をしたり、独自の販売方向を考えたりしたことで、非常に稼働率が高い宿になりました。

一方でその浅草エリアに非常に有名な旅館が何軒かあって、その中の一軒はコロナショックで閉業してしまったと聞きました。そういう話を踏まえると、既存の市場に頼っていたかどうかということが明暗を分けていると思います。

本当はポテンシャルでいえば老舗の旅館の方が行く価値があるものかもしれないけれど、どれだけそれを活かせたか、どれだけお客さんに伝えることができたか、知ってもらえたかということが差が出てきてし

まっているのだと思います。つまり、マーケティングをしていく能力、市場を作っていく能力というのがすごく大事になっていくのではないかと考えています。



この話を聞いて、誰でもできるわけではないよ、龍崎さんだからできるでしょ、みたいに思われる方もいらっしゃるかもしれないなと思います。

市場を作る能力とは？

---

**私もそうだと思います**

**でも、特別な人にしかできないかという  
そんなこともないと思います**

実際、そうだと思います。誰でもできたら皆が大金もちの社会になってしまうので、誰しにもできるわけではないと思うのですが、選ばれた人じゃないとできないことかという、そんなことは当然ありません。

市場を作る能力とは？

---

**ただ、6年間の試行錯誤を通じて  
言語化・体系化された方法論を  
ワークを交えながら紹介していきます**

これから話すことは決して正解ではありませんが、どういう考え方でやっていったのかを私たちの生の試行錯

誤を通じて言語化・体系化できる部分があったと思うので、ワークを交えながらご紹介できたらなと思います。

これらができたからといってコロナの影響が一切なくなるわけではないのですが、この考え方を応用することで逆境に立ち向かう武器にはなります。私はモンスターを代わりに倒してあげることはできないけれども、この武器をこういう風に使うといいところまで行けるんじゃないのっていうご提案ができればいいなと思っています。

市場を作る能力とは？

---

**Q.市場を作る能力という言葉聞いて  
何を連想しますか??**  
チャット欄に自由に書いてみてください(30秒)

ワーク形式でやろうと思います。市場を作る能力と聞いて何を連想しますか？

**市場を作る力**

**= 需要を掘り起こす力**

**= 人が何に/何でお金を払うのかを発見する力**

**= 自分や身の周りの人のインサイト**

**(特に、生活や人生における"不")を発見する力**

正解はないのですが、私はこう考えています。

市場を作る力というのは、需要を掘り起こす力かなと思っています。これは何かというと、人が何にお金を払うのかを発見する力だと思います。それをもっと深掘りしていくと、自分自身や身の回りの方のインサイト、つまり不安とか不満とか、不審、不快、不平等のような、なんとなく感じているけれど無視してしまっている不の感情にフォーカスしていくことが大事です。その不を発見する力が究極的に市場を作る力に紐づいていっているのではないかなと私は思っています。



## 市場を作る能力とは？

経営学の父ピーター・ドラッカー氏は「マーケティングの狙いはセリング（売る行為）を不要にすることだ。マーケティングの狙いは顧客を知り尽くし、理解し尽くして、製品やサービスが顧客にぴったりと合うものになり、ひとりだけで売れるようにすることである」（出典：マネジメント基本と原則）

現代マーケティングの父フィリップ・コトラー氏は「「マーケティングとは、製品と価値を生み出して他者と交換することによって、個人や団体が必要なものや欲しいものを手に入れるために利用する社会上・経営上のプロセスである」（出典：コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント）

ピーター・ドラッカーも「マーケティングの狙いはセリング（売る行為）を不要にすることだ」、つまり、頑張って売らなくていい、勝手に売れる商品を作ることだと言っています。「マーケティングの狙いは顧客を知り尽くし、理解し尽くして、製品やサービスを顧客がぴったりと合うものになり、ひとりだけで売れるようにすることである」これ、至言ですね。

フィリップ・コトラーさんはこんなことを言っています。

「マーケティングとは、製品と価値を生み出し他者と交換することによって、個人や団体が必要なものや欲しいものを手に入れるために利用する社会上・経営上のプロセスである」と言っています。

『商品売るのではなく、商品売れるようにする』

—森岡毅



私が影響を受けたマーケッターの一人が森岡毅氏で、「商品売るのではなく、商品売れるようにする」とおっしゃっています。これはドラッカーさんが言っていることと近くて、売れる仕組みを作るということです。どうやったらひとりで売れていくのかと。



▲ハロウィーン・ホラーナイト

それまでメインの顧客層だった映画ファンから、関西の20代女性にターゲット変更。心置きなく絶叫してストレス発散したいというインサイトに対し、ゾンビに扮した役者が襲いかかるという没入型のエンターテインメントを実施。



▲ハリウッドドリームザライド/バックドロップ

目玉アトラクションであるハリウッド・ドリーム・ザ・ライドを後ろ向きに走らせることで高額な設備投資を必要とせず到大規模な集客を実現。

著者の森岡さんは、USJ でいろいろな企画やマーケティングプランを作られている方で、個人的にすごいいなと思ったのが、「ハロウィン・ホラーナイト」です。

普通、遊園地経営で集客増やしたいとなると、目玉になる新しいアトラクションを作って呼び水にしようと考えているのですが、違う方法で集客することに成功しました。

森岡さんの当初の目標は、ハリポッターエリアを作ることだったのですが、それを作るには建設費を集めなれないといけないので、お金をあまりかけずに人が集まる企画を作ろうとしました。そのときのアイデアの一つが、「ハロウィン・ホラーナイト」です。

それまで USJ は映画ファンがメインの顧客層でしたが、関西の 20 代女性という広いターゲットに置き換えたそうです。その人たちが心置きなくはしゃげる場所にしようと、ハロウィン期間中はゾンビに扮した役者が解き放たれていて、会場全体が巨大なお化け屋敷になるみたいな没入型のエンターテインメントを作ったんです。

これって人件費かからないじゃないですか。USJ のスタッフの数に比べたらゾンビの人件費なんて微々たるものだと思います。この企画によって、わざわざこの期間に USJ に行く理由というのを作ったということです。

あとはハリウッドドリームザライドというアトラクションがあるのですが、あれが後ろ向きに走るとなると、行ってみたいと思うわけなんです。これには高額な設備投資はいらないですし、むしろ何度も乗ったことがあるものだからこそ、後ろ向きに走ったらどうなの？と気になって人が集まります。

大きなお風呂が、豪華な食事が、綺麗な内装がないと  
ホテルが売れないというわけではない

何が言いたいかというと、大きなお風呂、豪華な食事、綺麗な内装がないとホテルが売れないというわけではない。もちろんあった方が売れるとは思いますが、それよりも、新しい需要を見つけて、市場を作っていく。そこに自分たちの持っている商品を当てていくということが、より本質的なマーケティングじゃないですかね、と私は思っています。

新しい需要を見つけて、市場を作る  
これこそが本質的な『マーケティング』

**①課題発見**

問題の中から事業のクリティカルな課題を見つけ出す

**②企画**

課題を鮮やかに解決する方法を考案する

**③実装**

ヒト、モノ、カネを管理しプロジェクトを実現に導く

**④発信**

新しい提案を世の中に伝え、知ってもらう仕組みを作る

**⑤組織浸透**

これらの営みがサステナブルに続く仕組みを作る

この市場を作るためには、5つのステップがあります。

今回は時間に限りがあるので、①、②、④を中心にお話ししていきます。

まず、基本的な流れとしては課題を発見します。まあ、簡単に言っていますが、普通は見つからないです。ただ、世の中にいろいろな課題や問題がある中で、そこから事業のクリティカルな課題を見つけ出して、その課題を鮮やかに解決する方法を企画します。

その方法を考案した後、実装して、それを発信して、こうした営みがサステナブルに行われる組織の仕組みというのを作っていくというのが主な形になっていくのかなと思います。



ここからは1分でワークをします。

経営している宿の10月～3月に売上が芳しくなさそう。あなたならどうするか？という問いです。

r 皆さんが働いているホテルだったらどうしますか？

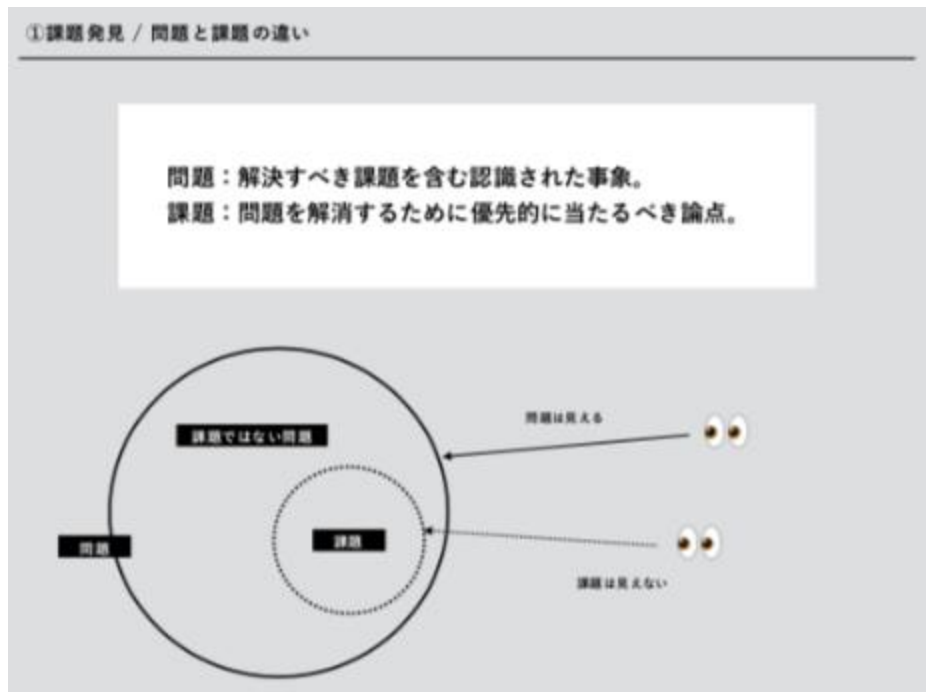
おお、「会員向けのメルマガ」という声が出てきてますね、いいですね。10月から3月は色々なことがありますからね。

「近隣ホテルに従業員向けの宿泊プランを作る」、いいですね、まさにこれ金沢でホテルを開業するときに、そこで働く人の住処を確保するために近隣ホテルへ長期で泊まらせてもらわせていただいています。これはあるな、と思います。

「秋冬向けのプランを作成と発信」「芳しくないことをオープンにして、顧客に解決策を募る」

「よく来てくれているリピーターさんにインタビューする」「この時期にしかできないこと、見られないもの、旬の食事の発見を徹底的に行う」いいですね。ここまでにします。

そもそもの話になってしまうのですが、問題と課題って違うのかということなのですが、今回のワークだと、売上が芳しくなさそうっていうのは問題で、課題ではない可能性があるんですよ。



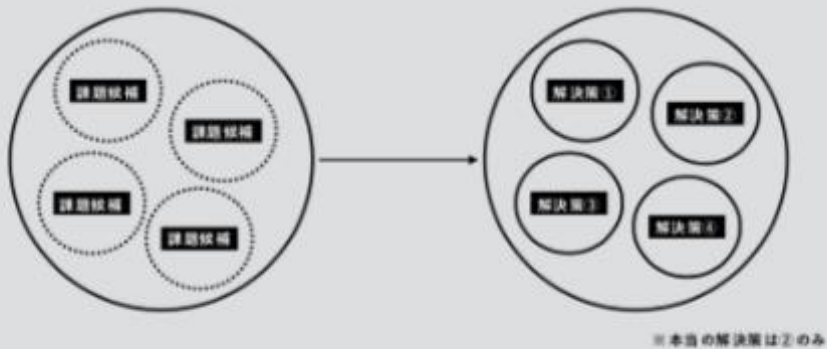
問題というのは解決すべき課題を含む認識された事象のことです。売上が上がらないぞという問題が見えていて、でもアプローチすべき課題というのはその中に内包されていて見えないものです。

つまり、売上が上がらないぞというときに、その課題って実はどこにあるの？ というのは考えるべきことでもあるかなと思っていて、課題がそもそも誰もこのホテルのことを知らないなのか、あるいはお客さんはいるんだけど泊まろうという雰囲気じゃないみたいに、その課題は何なの？ というのをしっかり発見することがすごく大事かなと思います。

①課題発見 / 問題と課題の違いを認識すべき理由

問題に対して正しい解決策を考え出すのは非効率。  
また、課題を特定することで解決策も良いものとなる。

問題を課題としてしまった場合

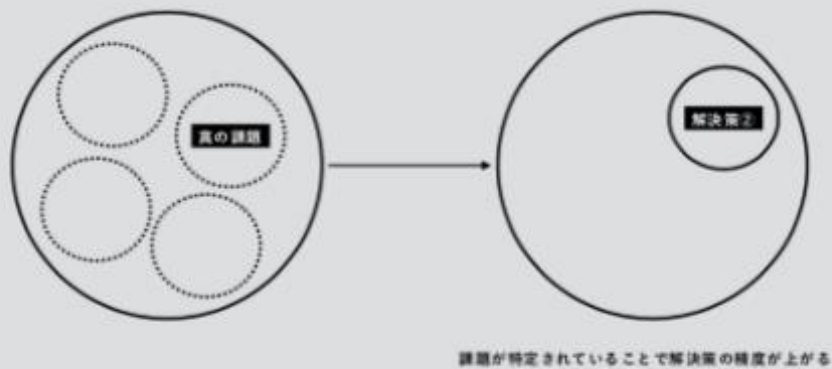


何でかという、問題を課題としてしまうと解決策がいっぱい出てきてしまって、やらなければいけないことがいっぱい出てきてしまうので、これをホテルで働いている人たちだけで解決しようと思ってもできないですよ。

①課題発見 / 問題と課題の違いを認識すべき理由

問題に対して正しい解決策を考え出すのは非効率。  
また、課題を特定することで解決策も良いものとなる。

本当の課題を特定した場合



課題らしきものがたくさんある中で真の課題を見つけられれば、たった一つの解決策で全部の問題を解決



することができるかもしれない。それがまず最初にやるべきことかなと思います。

①課題発見 / 問題を分割して課題を特定する方法

---

ロジックツリーを作成して抽象的な問題を具体的な課題に分解する

⇒分解して分析することで課題の精査や真の課題発見が可能となる

今回で言うと、冬シーズンの集客が弱いというのを発見した場合、何でなんだろうと考えて、市場内の需要が少ないのかな、市場内の供給が多いかな、と分けるとやるのが結構違ってきます。これらを分析していくと、アイデアに対する根拠、つまりどの課題に刺すためのものなのかが明確になっていくのではないかなと思います。

ケーススタディ

ターゲットを『大学生』にしたあなた。  
彼ら呼び込むためにどうする？  
思いついたものをチャットに自由に書いてみてください（3分）

じゃあ、例えばターゲットを大学生にした場合はどうなるか。

10月から3月は大学生が割と動けるシーズンなので、もしターゲットを大学生としたときに、皆さんだったら彼ら呼び込むためにどうしますか？

これも1分ぐらいで書いてみてください。大学生と一言でいっても、人によって結構違っていると思います。

「ハッシュタグキャンペーン」「これまで同シーズンで来た大学生の分析」「サークル向けプラン」「インフルエンサーに体験宿泊を SNS であげてもらおう」「ペルソナに刺さる商品を高く見てもらえる媒体でプロモーション」「顔の見えるゲーム大会。同世代との交流」おお、面白そう。「一棟貸切騒いでいいプラン」「SDGs のゼミ合宿プラン」「内定者等の大学生にやりたいことを聞く」

△な答えの例  
(決して×というわけではないですよ!)

色々出させていただいて、ありがとうございます。生意気なことを申して本当に申し訳ないのですが、三角な答えの例というのが私の中にあります。

大学生向けの割引をする

割引をするというものです。

サークルや部活に営業をする

サークルや部活に営業しようというやり方もあると思うんですけど、これも個人的にはベストではないかなと思います。

💡 売りつける方法を考えるのではなく、  
「思わず欲しくなる」方法を考える！！

なぜかという、割引というのも営業するというのも売りつける方法なんですよ。もちろんそれも一つの方法ですが、大変じゃないですか。

Q.なぜか？

その方が圧倒的に楽だから

思わず欲しくなる方法を考えることができれば、その方が圧倒的に楽だし、圧倒的にサステナブルだと思うんです。事業を行う上で、楽に勝るものはないなと私は思います。頑張るところには人のリソースも人件費もかかってくるので。

きかくーくわく [0] 【企画・企劃▼】

(名) スル

実現すべき物事の内容を考え、その実現に向けての計画を立てること。立案すること。また、その計画や案。「新製品をーする」〔類義の語に「計画」があるが、「計画」は行うべき物事の内容がおおむね決まっていて、その実現の方法・手順などを前もって考える意。それに対して「企画」は目新しく好ましい物事の内容を具体的に考え、その実現に向けて手はずを整える意を表す〕



ー企画とは理想と現状のギャップを埋める新しい方法を考え、準備すること

そこから何が言いたいかというと、企画をするのが大事です。先ほど出た、顔の見えるゲーム大会というものすごくいいなと思いました。企画をするとは何かというと、今の状態と実現すべき状況のギャップを見つける、つまり課題ですよ、このギャップを埋める新しい方法を考えて準備することだと私は思っています。



インサイトとは「消費者も気づいていない隠れた動機や本音」のこと。

簡単に言えば「消費者のホンネ」のことです。ただ、ホンネのすべてがインサイトかという、そうではありません。消費者自身が気づいていないような深層心理の中で、マーケティング活動に活用できる「心のホットボタン」がインサイトです。

従来の商品を改良したり、顧客の要望を聞いてものを改善していれば売上げが上がらなくなってしまっ、どのようにすれば、さらなる販売の拡大ができるのかということを考えたときに、消費者の隠れた本音や言葉に表れてこない視点を探るために「インサイト」という言葉が出てきたのです。

インサイトというのは「消費者も気づいていない隠れた動機や本音」のことで、さっき市場を作るとはどういうことだろうという問いかけをしました。顕在化した欲望、美味しいご飯を食べたいとか、可愛いお部屋に泊まりたいとかはもちろんあるけれども、その下にお客さんが自分で気づいていない言語化できていない潜在的な欲望があって、それが一体なにかというのを発見していくことがすごく大事だと思います。

企画に正解はないが、「いい企画」には特徴がある

- ✓フリクションを解消していること
- ✓インサイトをつかんでいること

企画というのは正解がなく、同じ課題から出すアイデアが全然違うことは多々あるのですが、「いい企画」には特徴があって、一つはフリクションを解消していること、つまりお客さんが何かをするときに感じるやりづら

いなというポイントをなくしているということ、あとインサイトをつかんでいること、という2点がものすごく大事だと思います。

②企画 / インサイトをつかんだ事例

ケーススタディ

あなたは牛乳メーカーに勤めていますが、売上が落ち込んでいます。「牛乳は健康にいい」「牛乳は気持ちを和らげてくれる」などとCMで発信しても牛乳を飲んでもらえません。どのような広告でどのようなメッセージを発信すれば牛乳を飲みたいと消費者に思ってもらえるでしょうか？

思いついたものをチャットに自由に書いてみてください（3分）

これはある牛乳メーカーの課題で、どういうメッセージを発信したら牛乳を飲みたいと思ってもらえるでしょうか？という問題になります。5秒だけ考えてもらって、実際にこんなことができましたよという事例を紹介します。たぶん、牛乳はこんなメリットがありますよということを伝えても聞いたことあるなってなると思うんですね。

②企画 / インサイトをつかんだ事例



「got milk?」

牛乳を飲むのを禁止し、どうしても牛乳を飲みたいになったときを回答してもらうという、ユニークな調査を行った結果、クッキーやシリアルを食べて口がぼそそしたときに牛乳がほしくなる、というインサイトを発見。健康訴求ではなく、チョコチップクッキーやパンに「got milk?」というコピーを添えた訴求で、牛乳の消費量は激増。

④消費者にとって無意識下の牛乳消費の動機（＝インサイト）を探り、その状況を消費者に想像してもらうように訴求。



ここは天才だなと思ったのが、「got milk?」というキャンペーンをしたことです。何をしたかという、牛乳をめちゃくちゃ飲みたくなる瞬間はどうかというのに着目して、キャンペーンをしたことです。

牛乳を飲みたくなるのは、口の中がパサパサしているときで、特にクッキーとかケーキとかの小麦粉系のものを食べて、口の中がパサパサになったときに、一番牛乳を飲みたくなるというのをカリフォルニア牛乳協会の方が発見したんですね。

このときの実験が面白くて、2週間絶対に牛乳を飲まないでくださいというのをモニター20人ぐらいに頼んで、実際、協力してくれた方々にいつ牛乳飲みたいかを聞いたら、みんなクッキー食べた後って言ったんです。

口の中パサパサしているときに牛乳が飲みたくなるということに気づいたときに、健康訴求するのではなくてスーパーでチョコチップ売っているコーナーの隣に牛乳を買った?というポップをつければ、牛乳の売上が上がるじゃんということで思いつきます。

CMではクッキー食べているときに急に電話かかかってきて、でも牛乳ないからむせて答えられないみたいなもので訴求していました。確かに口の中をパサパサする気にさせちゃうというところで訴求したところ、牛乳の消費量が爆増したそうです。これはすごくまい例だと思います。

②企画 / インサイトをつかんだ事例

大人の原稿執筆パック

1泊3食付き / 泊場・飲み放題

大人専用 1泊あたり: 9,800円

2019年4月26日

12,722人のリツイート 18,871人のいいね

大人の原稿執筆パック

原稿作業（仕事）を集中してやる場所として温泉旅館はどうですか?という提案。文豪とかが湯河原で逗留していたことをオマージュ。3回くらいtweetして毎回1万RT超えるなど大きな反響を受けた。

消費者インサイト

旅行に行っている場合じゃない  
(旅行は贅沢という先入観)

ブランドメッセージ

仕事の効率を上げるための投資として  
温泉旅館での缶詰はいかが?

これと結構近い例だと思います。



インサイトはあまり観光業のところがないことが多いと思っていて、例えば「大人の原稿執筆パック」の場合は、旅行に行っている場合じゃないっていうインサイトだと思うんです。

旅行行きたいんだけど、今、旅行行っていますというのを取引先にも言えないし同僚にも言えないし、自分的にもそれは違うと思っているときに、旅館で仕事することで仕事の効率上げているんですっていう言い訳ができれば、旅行に行きたいっていう願望と旅行に行っている場合ではないという状況の整合性をつけられます。

そういう形でお客さんのインサイトをしっかり捉えて発信していくのがとても大事なのではないかと私は思います。

②企画 / インサイトをつかんだ事例

---

人口に膾炙し指名買いされる宿泊商品を企画する

宿の魅力を最大化し、そのユニークさを際立てる宿泊体験を企画・実装する。  
その際に、思わず人に教えたいくなるようなものになると人口に膾炙しやすい。

 <p>事例1 ▲floatの「まどろみ文庫」</p>	 <p>事例3 酒を追加する</p> <p>▲名産の梅酒づくりを楽しめる小田原の「Topy records Inn」の体験</p>	 <p>事例4 の 原稿執筆 パック</p> <p>▲文章のように旅館で包語作業ができるTHE RYOKAN TOKYOの「大人の原稿執筆パック」</p>
 <p>事例2 ▲御花では船の上で朝食をいただける</p>		 <p>事例5 HOTEL SHE, KYOTO 詩のホテル</p> <p>▲HOTEL SHE, KYOTOにて詩人・最果タビとコラボしたコンセプトルーム「詩のホテル」</p>

他の事業者さんでもいい例がたくさんあって、例えば、柳川市にある御花という元々は大名のお屋敷だったお堀が有名な物件では、それまでお堀で川下りをしていたのですが、船の上で朝食を食べるというプランを作ったところめちゃくちゃ人気が出て、たくさんの予約が入ったそうです。

何が言いたいかというと、インサイトを掴んでその上で魅力を最大化できるような企画を実装することがとても大事だと思っています。

## Q.なぜ自分たちで発信した方がいいの？

チャット欄に自由に書いてみてください（30秒）

では、なぜ自分たちで発信した方がいいのか？ 理由は4つあります。

### ミクロ的視点

#### 1

##### 市場競争の激化

オリンピック景気によるホテルラッシュによって過当競争に陥り価格崩壊が深刻化すると同時に、OTAをはじめとするプラットフォームの競争も激化して利益が希薄化。さらにコロナショックによって観光需要全体が大幅に落ち込み、エンタメ性の高い特色あるホテルでない限り生き残りが難しい状態となっている。

#### 2

##### ホテルめぐりのトレンド化

数年前までは質沢な趣味とされていたホテルめぐりが、ホテルラッシュによって選択肢の幅が広がった影響で市民権を獲得。ただの寝床ではなく「ライフスタイル体験の場としてのホテル」という概念が定着し、ミレニアル世代を中心にホテルリテラシーが向上したことから、従来とは異なるホテル需要が生まれている。

1 つ目は、ミクロ的な視点でいうと競争が激化しているのでエンタメ性が高いホテルじゃないと生き残りが難しいです。

2 つ目はホテルめぐりがトレンド化していて、「ライフスタイル体験の場としてのホテル」という概念が定着してきたことで、従来とは異なるホテル需要が生まれてきたからです。

#### ④発信 / なぜ発信が必要なのか？

##### マクロ的視点

3

##### 消費スタイルの変化

デジタルネイティブであるミレニアル世代を中心にブランドに対する意識が従来と大きく変化。従前は、「誰もが知っている」「持つことに意味がある」ブランドが好まれていた中で、ミレニアル以後は「本質的である」「自分にとって意味がある」ブランドが好まれる傾向。意思表示のための消費選択というスタイルが主流化している。

4

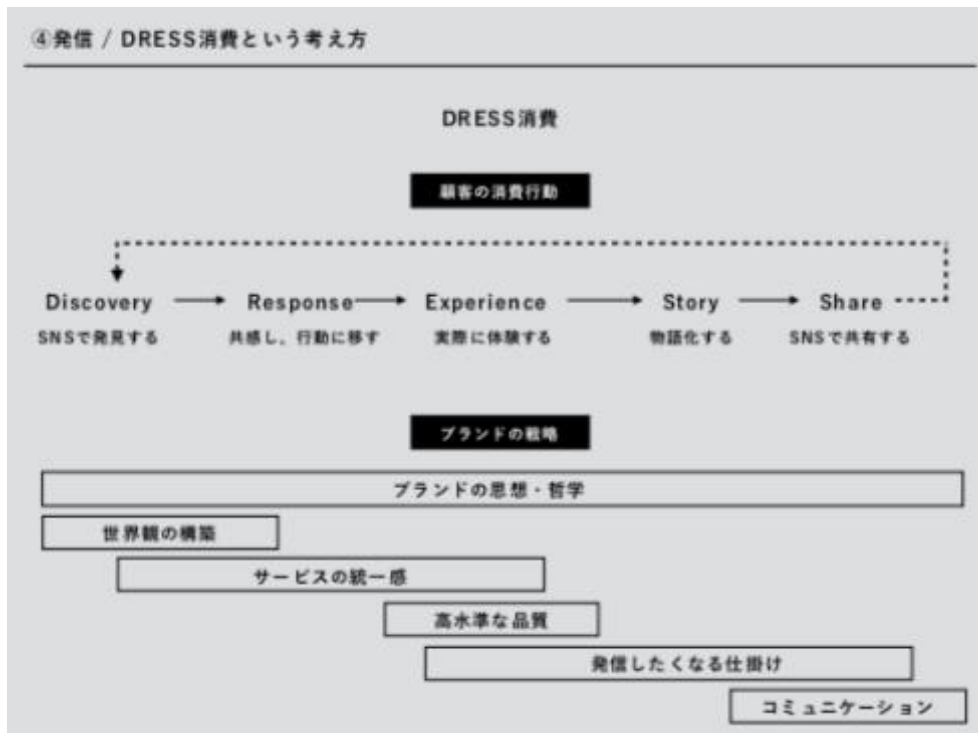
##### 広告・PRへの信用低下

情報リテラシーの向上や価値観の多様化を背景に企業CMやインフルエンサーによる発信が信用・影響力を失い、生活圏の中における友達の影響がより個人の消費において影響力を強めている。広告投資をしてマスの認知を獲得するよりも、SNSをハックして狭い範囲での濃厚なコミュニケーションが費用対効果がよくなる可能性が大きい。

3 つ目は消費スタイルがすごく大きく変化してきていて、誰もが知っているブランドや持つことに意味があるブランドだけじゃなくて、自分にとって意味があるブランド、自分の意思表示のためのブランドという価値観も今すごく広まっています。

4 つ目は広告・PR への信用が低下してきていることです。この観点から、OTA やメディアで発信されるだけで自分たちがやっていることが伝わりづらくなってしまおうという状況になっていると思います。

#### ④発信 / DRESS消費という考え方



私たちは DRESS 消費という考え方を採用しているのですが、これは現代に消費行動のフローです。

まずは発見する (Discovery)、次に共感して (Response)、その後に体験する (Experience)、そこから物語化して (Story)、最後にシェアして (Share)、ここでシェアしたものを誰かが SNS で発見するというサイクルが随所で回っているというイメージです。

このシェアが誰かのディスカバリーになっているかポイントだと思っていて、つまり最後にお客様が自然な形でシェアするという状況を作ることが広がっていく要素になっていると考えています。

#### ④発信 / UGCの重要性

描いた世界観を象徴する形で、言語化・視覚化しやすいサービスや内装を設計する。

$$\begin{aligned} \text{UGCの効果} &= \text{UGCの量} \times \text{質} \\ &= \text{満足度} \times \text{説明しやすさ} \\ &= (\text{顕在ニーズの満足} + \text{潜在ニーズの満足}) \\ &\quad \times (\text{状況の説明しやすさ} \times \text{特異性の説明しやすさ}) \end{aligned}$$



レコード



アイスクリーム



キーホルダー



ピザ

ここで UGC というのが出てくるのですが、UGC って「User Generated Content」の略称で、お客さんが生み出したコンテンツのことを言います。平たくいうと口コミや SNS で発信してくれるのも UGC です。

私たちが実際にあったのは、湯河原の温泉に泊まってくくださった方が、その宿泊体験記を同人誌にしてくれたことがあって、それはめちゃくちゃ大きな UGC だなと思います。

私たちは UGC に効果があると思っているんですけど、効果を最大化するためのポイントというのは UGC の量と質の両方を大きくするというので、質を高くするというのは満足度を上げるということである程度担保できていると思っています。

量を増やすにはどうしたらいいかというと、説明しやすさ、表現しやすさが大事になってくるんじゃないかなと思っています。満足度を高くしつつ、そのホテルや旅館が他とはここが違いますよ、というのをお客さんが言葉や写真で説明することができるようなもの、お客さんが編集しやすい素材を散りばめておくというのが大事です。

私たちの場合はレコードプレーヤーがお部屋に置いてあります。別に発信してもらうためにあるのではないのですが、わかりやすい特徴の一つとしてレコードプレーヤーがあります。

ホテルのフロントにアイスクリームパーラーがあって、お客さんがチェックインしたらすぐにアイスクリームを食べることができますだったり、キーホルダーが可愛いですよみたいなもので、お客さんが実際に見せたいのはこのネイルが可愛いよ、腕時計が可愛いよだと思うんですけど、このキーホルダーを見せているんだよって体で自分

の可愛い手元を表現することができるということです。

大阪の場合はホテルでピザ出しているので、ピザ食べられるよということで、他のホテルとはここが違うよねというのをお客さんが表現しやすい状態を作っています。



このツイートが象徴的で、お客さんが自主的に発信してくれた模範的なものになります。

「京都で泊まった HOTEL SHE という宿がすごく素敵だった。部屋にレコードプレーヤー、朝食にはおいしいワッフル付き」と書いていらっしゃるのですが、その部屋にレコードプレーヤーがあることや、朝食においしいワッフルがあることって、本質的には素敵であることとイコールではないと思うんですよ。たぶん素敵だと思う理由は他にもいっぱいあって、仮にお部屋にレコードプレーヤーがなくても、朝食がワッフルじゃなくても HOTEL SHE はそれなりに素敵なのですが、お客様がなぜ素敵だと思ったかを表現しやすくするために、このレコードプレーヤーやワッフルという要素があることで、それを表現することができると思っています。

人の言語化能力には限界があって、作家さんや文章が得意な方であってもちゃんと考えないと魅力を適切に表現できないので、一般の方だったらお客様の言語化能力に自分たちの魅力を発信してもらうことを委ねるのってホテル側の怠慢でもあると私は考えています。

なので、なぜいいなと思ったかという解になりそうな特徴をお客さんが編集しやすいように散りばめておくことで、気持ちよくホテルの魅力を語っていただくことができるのではないかなと思います。

最終的にお客様が発信しやすくしておくことって、現代のホテルのおもてなしです。それってミレニアム世代がどうこうではなくて、松尾芭蕉でさえ旅したときに俳句書いているわけじゃないですか。やっぱり旅したときに旅の思い出というのをとっておこうとするのは、旅をしている人みんなが持っている欲望なので、そのお客様の感情をちゃんとケアした宿泊体験や空間をちゃんと設計してあげることがめちゃくちゃ大事なんじゃないかなと思っています。

④発信 / オウンド SNS の活用法

---

### SNSで発信してファンとコミュニケーションする

ホテルの個性や世界観、人格をファン（や、潜在顧客）に向けて発信していく。その際、自社発信をするだけでなくファンが主体的に発信する（=UGC）仕掛けを作る。

#### Instagramの活用

- ブランドの世界観を伝える
  - ・全体的な統一感をもっとも重要
  - ・一目で分かる様に宿の雰囲気や表現
  - ・主要な要素が画面内に登場するように
  - ・基調色やフィルターをあらかじめ決める
  - ・配置のバランス感に気をつける
  - ・投稿計画が大事
- UGCを生み出す
  - ・UGCをギャラリー内に取り入れる
  - ・UGCの見本となる素材を入れる
  - ・ハッシュタグの活用



では、最後に SNS をどう発信していけばいいのかという話をします。

皆さん、Instagramとツイッターをメインに発信していると思うのですが、私たちはそれらを明確に使い分けています。

まずInstagramはビジュアルがすごく強い媒体なので、ブランドの世界観を伝える媒体だと捉えています。このフィード画面というのですが、パッとみたときにこの宿ってこういう感じなんだという雰囲気が伝わるように、統一感を持たせています。

一つの画面の中にホテルの様子や朝食、こういう客層の人がいるんだといった要素をバランスよく配置しておくというのがめちゃくちゃ大事だと思います。

一つ気をつけていただきたいことがあって、フィードを見栄えよくすることって大事なんですけど、見栄え良かったからってフォロワーが増えるわけではないです。

#### ④発信 / オウンド SNSの活用法

参照しやすいフォーマットを公式SNSで発信することでUGCの生まれやすい環境を作る。



フォロワーがどれだけ増えるの要因は、UGC がどれだけ出るかなんですよ。なので、私たちは、フィード画面は綺麗な画像を作るために存在するのではなくて、UGC にするためのお手本の素材となるようなものを作るために、このフィードを作っています。実際、私たちの公式の写真が左側に並べたものなんですけど、それと同じような構図をお客さんが発見できるんですよ。

写真撮るのがすごく上手な人もいますけど得意じゃない方もいらっしゃるんで、人によって写真のクオリティに差が出ちゃうんですよ。そのとき、これってどういう風に撮るのが正解なのかな、というのを探されるので、そのお手本となるような真似しやすい写真を公式インスタグラムに入れていくというのがとても大事だと思っています、というのが一つ目のポイントです。



## SNSで発信してファンとコミュニケーションする

ホテルの個性や世界観、人格をファン（や、潜在顧客）に向けて発信していく。その際、自社発信をするだけでなくファンが主体的に発信する（=UGC）仕掛けを作る。

### Twitterの活用

#### ■ブランドの人格を伝える

- ・“中の人”の人格を表現することが重要
- ・複数人が各自に個人アカウントを運営
- ・宿の話とパーソナルな話、両方大事
- ・様々な切り口でブランドを知ってもらう
- ・TLの空気感に合わせて投稿する

#### ■ファンを生み出す

- ・Twitterは友達を作るSNSと心得る
- ・ファンと同じ目線で交流する
- ・他施設、他業種との繋がりを作る
- ・招待したりイベントを開催したりする



次はツイッターです。ツイッターは言語情報がすごく強いメディアで、言語情報って嘘つけないんですよ。なので、人格が伝わる媒体であり、部屋着で過ごしているような SNS なので、そこに企業感が出るとよろしくないと思っています。

私たちはホテルのアカウントとして発信するよりも、そのホテルに関わっている方々の発信というのをすごく大事にしています。なので、スタッフの言葉でその宿を語るという状態を作るようにしていて、宿の話やパーソナルな話もしていくという形で、面的にこのホテルを広げていくことが大事なんじゃないかなと思います。

もう一つ大事なのが、ツイッターって集客するためのツールみたいに思われることもあると思うんですけど、本質的には人と仲良くなるための場で、おしゃべりするための場という感じだと私は思っているの、ツイッターをバズらせてめっちゃフォロワー増やしたろうみたいな気持ちでやると、それってお客さんにも伝わるし、そんなホテルと誰も仲良くなたくないと思われちゃうので、素敵な方といい関係を作っていく、リレーションを紡いでいくような場としてツイッターを活用するのがいいんじゃないかなと思います。

誰かに集客してもらうのではなく  
新しい時代の消費スタイルを踏まえ  
魅力的で指名買いされるホテルづくりを行ない  
自力で集客していける宿となることが  
環境要因に左右されない  
足腰の強いホテル経営へと繋がっていく。

最後にまとめです。これからのホテルの生存戦略としてあくまで私の考え方ではあるんですけど、誰かに集客してもらうのではなくて、新しい時代の消費スタイルを踏まえて、その消費スタイルの中で魅力的だと思われる、指名買いされるホテルづくりを行なって自力で集客していける宿になることが、足腰の強いホテル経営とつながっていくんじゃないかなと思っています。

以上になります。ご静聴いただき、ありがとうございました！