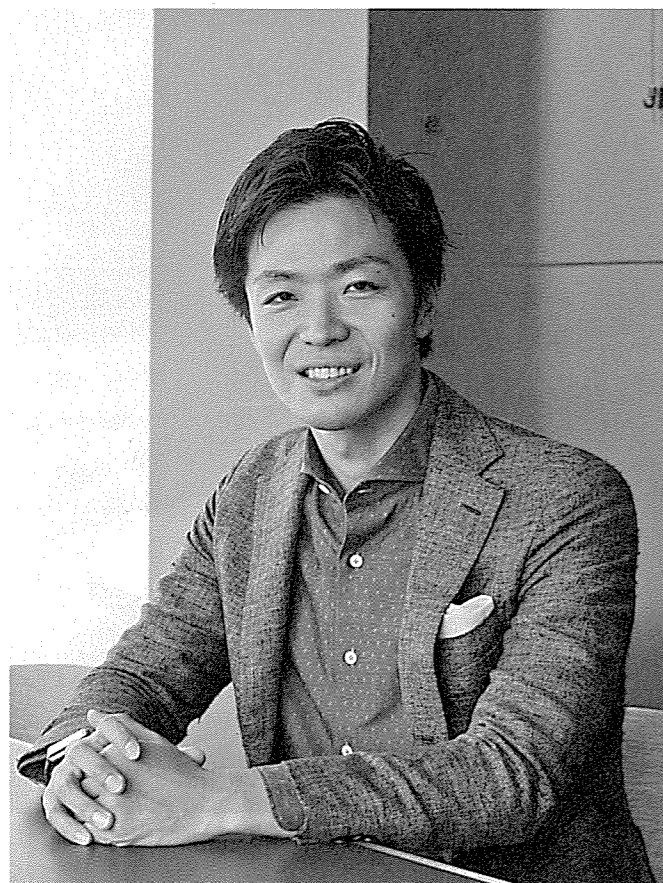


インタビュー

ライフスタイルホテルブランドの顧客獲得戦略



(株)グローバルエージェント
代表取締役社長
山崎 剛氏

2010年代以降に生まれた異業種参入のホテルブランドは数多くあるが、中でも一つ飛び抜けた存在感を漂わせているのが(株)グローバルエージェント(以下、GA)による「LIVELY HOTELS」だろう。グレードや価格帯によるブランド構成が多いホテル業界において、すべてのブランドが20~30代をターゲットとし、顧客の嗜好や過ごし方によってブランドをカテゴライズしている。そんなライブラリーホテルズの顧客獲得戦略などについて、GA代表取締役の山崎剛氏に聞いた。

(プロフィール)
Yamasaki Takeshi

2005年5月、東京工業大学在学中に有限会社グローバルエージェントを設立。大学卒業までに1物件をオープン、他2件のプロジェクトを手がける。06年4月、ゴールドマン・サックス証券株式会社に新卒入社。マーチャント・バンキング部門にて、グローバルのファンド資金を利用した国内の不動産投資に携わり、オフィス・商業施設・ホテル・ゴルフ場・不動産関連会社などの投資案件を担当。08年に同社シンガポール支社にてアジアでの不動産投資に従事し、09年1月ゴールドマン・サックスを退職し、(株)グローバルエージェント代表取締役に再就任。

個別の案件から目指す
ホテルブランドをつくってきた

▶ 2021年7月に、GAは展開する11ホテルをLIVELY HOTELSというブランドに統合しました。改めてそのブランドコンセプトや、擁する各ホテルブランドについて教えてください。

私どもは2013年のHOTEL GRAPHYからホテル事業を始め、沖縄のESTINATE HOTEL、北海道のUNWIND HOTEL&BAR、ミニマムな

客室にエンターテインメントを詰め込んだThe Millennials、そして新しくは2019年にTHE LIVELYという都市型のライフスタイル、slashという若者向けのホテルまで展開しています。昨年にブランドを束ねる、「アンブレラ・ブランド」と呼んでいます。LIVELY HOTELSというブランドに統合いたしました。そもそも弊社のホテル開発は既存のホテルや建物を活用するケースが多かったため、一からつくりたいブランドをつくったというよりも、個別の案件における条件の中で、目指すホテルブランドをつくってきたという経緯があ

ります。

▶ 六つのブランドについて、その特徴を教えてください。

1: THE LIVELY

LIVELY HOTELSにおけるフラッグシップで、主に都市部に展開する比較的規模の大きいライフスタイルホテルです。客室はもちろん、共用部を潤沢に確保しており、ゲストはただ泊まるだけではなく、楽しむ、交わることができます。「LIVELY」という言葉は「生き生きと

ホテル名	エリア	開業年月
THE LIVELY 東京麻布十番	東京	2019年11月
THE LIVELY 大阪本町	大阪	2019年8月
THE LIVELY 福岡博多	福岡	2019年7月
UNWIND HOTEL&BAR 小樽	北海道	2019年4月
UNWIND HOTEL&BAR 札幌	北海道	2017年2月
The Millennials 渋谷	東京	2018年3月
The Millennials 京都	京都	2017年7月
The Millennials 福岡	福岡	2019年7月
HOTEL GRAPHY 根津	東京	2013年2月
ESTINATE HOTEL	沖縄	2015年8月
slash 川崎	神奈川	2019年11月

出典: PRTIMES 「グローバルエージェントが直営ホテル11施設1,200室のアンブレラ・ブランド「LIVELY HOTELS」を新たに発表」(2021年7月1日)

した」「活発な」という意味があり、それを体現することで、良い意味でのカオス、新しい都市における溜まり場になることを目指しています。デザイン的にはエレガントな方向性の中に、遊び心が取り入れられているのが特徴です。

2: UNWIND HOTEL&BAR

動的なブランドであるLIVELYとは対

照的に、静的なイメージを目指したのがUNWIND HOTEL&BARです。ライフスタイルというより、むしろホテルオーナーの押し付け的な世界観を提供するブティックホテル的な考え方でつくられています。一つの世界観、テーマでチェックインからチェックアウトまで提供しますので、例えば札幌では朝食が絶対付いてきます。これは我々が考えている世界観を100%体



験してほしい、という現れです。小樽では近代建築を活用しながら、その中にあってコンテンポラリーな空間をつくっています。

3: slash

川崎に1店のみあるホテルです。デジタルホテルというコンセプトで、他ブランドよりも若者向けに振り切っています。DXを活用し既成概念にとらわれないホテルをつくらうという試みの中には、客室にはテレビがなくてプロジェクターが設置されていたり、電動リクライニングベッドがある、などがあります。また「ホテルというのはこういうもの」という概念を撤廃し、良いと思うものを追求しまして、例えば客室のドアが内開きではなく、外開きになっていたりします。

4: ESTINATE HOTEL

沖縄是那覇にある「旅は不完全なほど面白い」というコンセプトのホテルです。事前に旅の計画を綿密に決めてから行くこともあるけれど、あえて旅程を厳格に決めないで、空白を残して、現地に行ってから考える。そんな旅の一泊目に泊まってもらうホテルです。

5: HOTEL GRAPHY

「ホステルホテル」と呼んでいますが、空気感や共用部はホステルならではの場や空間を提供する一方で、客室はホテル水準のしつらえとしています。ソーシャルアパートメント併設で、居住者と旅人との交流も生まれたりします。

6: The Millennials

「未来が見える宿泊体験」というコンセプトで、IOTを上手に使いながら、泊まってワクワクする体験を志向しています。よ



く間違えられるのですが、カプセルホテルをつくるという発想ではありません。一般的なホテルの客室の中にはさまざまな設備が整っていますが、利用してみるとそんなに広い必要がなかったり、お金をかけた水まわりも一泊に一回くらいしか使わない、でもその全てが客室料金に反映されています。そのような考えから、客室を極限まで詰めて、3.2㎡の部屋にたどり着きました。一方で延床面積の約20%を共用部として構成していますので、思い思いに過ごすことのできる豊かな空間があります。だからカプセルホテルよりも単一的には高いです。ビジネスホテルはつまらない、だけどカプセルホテルはちょっと、という層がターゲットですね。

▶ GA はもともとソーシャルアパートメント事業を展開していましたが、ホテル事業のきっかけは何でしょうか。

当社にとってホテルというのは全く異次元の事業とは考えていませんでした。もちろん異業種ではあるのですが、端的に言

えば我々の保有するコアサービスを提供する期間、体験濃度、対象人数のパラメータを変えただけだと思います。

ソーシャルアパートというのは平均居住年数で言えば2年~2年半くらいです。そこでは平均的なアパートや住居と異なり交流、変化、成長など様々な物語が生まれていました。ホテルで同じものを提供することで、体験の濃度としては薄くなるけど、より多くの人に体験、価値を提供することができます。ソーシャルアパートメント事業の頃から「誰しもが自己実現に邁進していける事業をつくる」、そしてそれを体現する商品をつくることを考えてきました。ソーシャルアパートメントは住まいながらして、自分自身も成長していける場所を志向し、人生を変えるような成長の場ができたと思います。24時間過ごす住居に比べて、一泊二泊のホテルでは成長とまで大それたことは言えないけれども、自分自身をアップデート、リフレッシュできる場にはなれる、と考える「自分をアップデートできる場所」というLIVEY HOTELSのコンセプトワードが生まれました。

「既視感がない」情報発信で、20-30代を取り込む

▶ ホテルブランド別にどのようなターゲット戦略を考えていますか。また想定と現実の乖離はありますか。

ブランド全てに共通して20~30代の若年層をメインターゲットとして、嗜好や利用シーンを分けるものとして、異なる六つのホテルブランドを展開しています。戦略と現実の乖離については、細かいレベルでは現場レベルでの修正を常にかけていますが、大きくぶれることはありません。基本的な考え方として何故その年齢にしているのかというと、ホテルに対するイメージが従来型のホテルに固まっていなくて、偏っていない人たちをターゲット想定しています。「ホテルとはかくあるべき」という固定観念がある人は私たちのホテルには合いません。まだ宿泊施設体験がない人だったり、ある程度使い慣れていても感性が鋭い人たちの利用が実際には多いです。若年層ですから価格設定は難しいですが、2~3人の利用も多いです。一人当たりの費用はそれほど嵩みません。インバウンド比率はコロナ前が7割以上、国内3割でしたが、コロナ以降は逆転して国内需要だけで7割を超えています。

▶ そのようなターゲットを実際に獲得していく戦略としては何を考え、実行していますか。

入り口はOTAでも公式サイトでも構いません。当社のホテルに興味を抱いてからのリードタイムはむしろ長ければ長いほど良いと思っています。つまり、きっかけはOTAで知ってくださったゲストが、公式サ

イトやSNSを見て、このホテルには何があるか、何がないかをしっかりと見てくれることが、ホテル体験の齟齬をなくすのです。そのような潜在顧客がもっと検索したい、知りたいと思ってくれた時に、適切な情報を、収集しやすいように用意するようにしています。反対に、当日予約の方はミスマッチが起こりやすく、直前割のようなものはやらないようにしよう、と考えています。もちろんリピーター等もともと当ホテルをよく知ってくださった上で、当日来てくれる人はとっていきたくいです。

▶ 情報発信に対して何か工夫していることはありますか。

ありきたりですが、SNSは力を入れています。中でも大事にしていることは、よくあるホテルの広告の宣伝写真のようにならないように、普通のホテル感を出さないように、という点です。例えばホテルの客室で食事やお酒を飲んでいるシーンでは、だいたいシャンパンが出てきますよね。だとしたらあえてシャンパンを使わない。換言すれば「既視感がない」こと。興味を抱いてくれた層に興味を持ってもらえるようなクリエイティブな観点は常に意識しています。

▶ この先、ゲストのニーズ、ウォンツはどのように変化していくでしょうか。

社内で議論することもあれば、お客さま側からヒントもいただくこともあって、二つ考えていることがあります。一つはコロナによって起こった人の行動の変化です。従前利用できた場所、空間がコロナによって使えなくなり、居場所を失った人がたくさんいます。友達と過ごしたり、お祝いをするにしても、レストランではしゃげ



ないし、実家も人の目があって集まることができない。そのような場面の新しい提案として、ホテルを日常で使う新しい場所、としてホテルを認知してもらおうような提案を意識的にしてきました。自分らしい過ごし方、サプライズ、演出、お祝いごとなども、今までの考えになかったホテルや客室を利用するという選択肢を提示することです。

もう一つは、テクノロジーの進化によって新たな場の可能性が生まれたことです。今まではリアルなイベント会場ありきだったことが、オンラインで体験できるようになりました。もちろんリアルな場がどんどん再開されていくと思いますが、オンライン視聴の需要はポストコロナにも残ると思います。いずれにしてもさまざまな生活シーンにおいて、ホテルというものを一つの選択肢として考えてもらう、利用してもらうチャンスがある。それは今後もテクノロジーの進化によって広がっていくと思います。

▶ 競合ホテルとの選択ではない、新しいホテル顧客へリーチしていくにはどのよ

うなアプローチが考えられますか。

旅行を目的とする人のホテル探しの場合、やはりOTAで探す人が多く、そこにSNSだけでリーチするのは難しいと思います。旅行目的の層に対しては、OTAや公式サイトの中で興味を持ってもらうような工夫をするに尽きます。それよりも前の段階の、潜在顧客層に対してのリーチはSNSでの活動の効果が期待できます。

当社ではこの一年、地域にいる若年層をターゲットにしてきました。そもそも近隣のホテルを泊まるという習慣化をしている人はいないところへ「こんなホテルの使い方があったんだ」「こういう時にホテルを使って良いんだ」という価値を提案してきました。地域という物理的なエリアも小さいので、ホテルにおける発見、良い体験や感動は身近なネットワークに展開され、ローカルの中で連鎖が起きやすい。情報も繋がりがやすいし、紹介されたら「じゃあ、来週行ってみよう」もっと言えば「明日、行ってみよう」と気軽に来てくれます。これらが全部つながると、短期的な集客の成果にもつながりやすいと思います。