

経営破綻寸前からの「復活事例」 観光業に学ぶ、魅力よりも魅了しろ!!

観光業では、「リピーター」や「固定客」がついて初めて利益が生まれるのをご存知でしょうか？ お客様の経験や体験が商品なので、サンプルやお試しが効かず、全てが一発勝負です。そのため古くから観光業では、多角的な見知からお客様の心を掴む仕組み作りに取り組んでいます。そして、それらを成功させる秘策が存在します。本稿では、他業種でも応用できる、その「技」と「コツ」を、事例を交えて紹介します。

図1 観光に学ぶ、実はNGな仕組み

①オーバーPR&キャンペーン

新規顧客を集めるには最適ですが、良い所を見せ過ぎてしまうと期待感を上げ過ぎ、現実のハードルが高くなり過ぎてしまい、幻滅させてしまう恐れがあります

②ポイントカード・メンバーシップ・手土産

実は根本的な解決策にならないのがこれです。単純に飽きられてしまったら、二度とお客様は来ないと思ってください。その場しのぎにしかありませんし、固定客を掴むには不向きです。また面倒だと感じるお客様も最近が多いです

③ツーステップマーケティング

顧客情報収集のため、お客様に資料などを請求してもらうツーステップマーケティングを利用する業者が増えすぎた結果、お客様にとっては迷惑と感じている方もいます。お客様と商品を信じて待つことも考えましょう

④付加価値をコストカットの対象にする

どうしてもコストとして見られがちな付加価値的なモノですが、現代のお客様は商品やサービスの内容で選びます。値段で決めるのは時代遅れの考え方です。そのため、いかに付加価値を気に入ってもらえるか。類似品が簡単に手に入る中、どの様にして差別化を図るかが問題です

お客様の心を掴むのが観光業

観光業の商品のほとんどが目には見えない、お客様の体験や経験です。「一度使ってみてください」という、お試しやサンプル品を渡す行為は不可能であり、一度つかみ損ねたお客様の心を改めて揺さぶることは難しくなります。そのため、そこに至るまでの過程で膨大な努力と仕組み作り、そしてコストがかかってしまいます。

失敗してしまっただけでは清算できるだけの利益を生むことはできません。よく観光業では「経済効果」という言葉を聞きますが、実際にはなかなか現実と結びつかないものです。

また、観光業では商品の特性上、

多くの業種で取り上げられている仕組みが、絶対に避けたいNGポイントになってしまいうケースもあります(図1)。

業種が違うから関係がないではなく、意外と知っておいてためになるポイントもあるかもしれません。まずは、観光業を代表する企業が経営破綻寸前から復活した「売れる仕組み」を紹介します。

【事例】観光業の復活劇

●五感を刺激する

「ザ・ウィンザーホテル洞爺」

2008年7月7日に開かれた「第34回北海道洞爺湖サミット」を覚えていませんか？参加国はG8を始め、EU、中国、インド、ブラジルといった、計22か国7連合が

集結した、当時の歴代最大級のサミットでした。その会場となった「ザ・ウィンザーホテル洞爺」。ご存知の方もいると思いますが、1998年に一度廃業したホテルなのです。それが10年の時を経て、世界中のトップクラスの要人を集めるサミットの会場へと成長を遂げたのです。

その背景には、石ノ森章太郎作の漫画「HOTEL」の東堂克生マネージャーのモデルとなった、社長の窪山哲雄氏の「ひと」に対する考え方が大きく影響しています。

そもそもホテル業とは、どんなに素晴らしいパッケージプランや旅行計画が組まれていたとしても、そこには必ず「お客様」という人がいて、その人の感情にどれだけの影響を与えたかで評価、評判が変わります。近年の宿泊業界では「先着〇〇名様一泊500円！」や「ネットに口コミをすれば割引！」といった、価格を下げ、その後の見返りを待つ経営戦略が目立つようになりました。

しかしウィンザーホテルでは、一泊料金がオフシーズンは2万円から、オンシーズンでは5万円以

上と決して安い値段ではありません。それでも人はウィンザーに泊まり、高く評価し満足度を維持しているのです。

科学的に五感を刺激するものは、人の記憶に鮮明に残ると証明されています。当ホテルに筆者自身が宿泊したときのことを振り返ると、真っ先に思い浮かぶのがロビーで常に流れていた生演奏です。つまり聴覚への刺激です。洞爺駅から北海道特有の雪景色を眺めながら、車でホテルへ向かっている最中はワクワク感で一杯でした。エントランスへ到着しホテル内へ足を踏み入れた瞬間、静かなロビーの空間に際立って聞こえる生演奏の音楽が、とても心地よく新鮮でした。他にも、朝はロビーラウンジから漂ってくるモーニングコーヒーの香りが迎えてくれ、常時生花が飾られており、常にほのかな香りが鼻腔をくすぐります。ただし、そこにはやり過ぎはなく、気持ち引いた感じがなんともいえない心地よい空間を演出していました。心を和ませられ、それでいてどこかワクワクさせられる。いつまでも記憶に残る演出は、人の心をガ

ツチリと掴み、サミット以降も好況となっています。何もかも、すべては「お客様のため」の演出。値段よりも「経験」を求めるお客様は毎年の様に訪れています。

●一杯のお茶が変えた

「はとバス」

1925年に東京初の定期遊覧乗り合いバスとして誕生したのが「はとバス」です。運送業としての定期・貸し切り観光バス事業と、旅行業である企画ツアーバス事業の2つが主力で、一部都営バスの事業委託も行っているバス会社です。資本金の約40%を東京都が出資している事もあり、現在のバス事業ではトップクラスの企業です。

ですが、これまでの道は平坦なものではありません、1973年のオイルショック、さらにはバブル崩壊と様々な経営危機を乗り越えてきた歴史があります。特にバブル崩壊時の1993年からの4年間連続の赤字は計70億円にも上り、リストラや不採算コースの取りやめなど、バス会社としては苦渋の決断を強いられました。

その中でも、復活のための最大

効果と称されているのが「お客様満足の向上」改革です。

お客様が乗車されて初めて成り立つバス業でありながら、ツアーで出されるお弁当、立ち寄るサービスエリアの再検討など、バス業務以外の場面を徹底的に分析したそうです。「どうしたらお客様が喜んでくれるのか?」「バス会社ができることは運送だけなのか?」など、その調査は多岐にわたったのです。そして事を大きく変えたのが、お客様に配られる紙コップに入れた一杯のお茶だったのです。当時、お客様の生の声を聴こうと社長自らがバスに乗り込みました。いつも通り高速道路に入ったところで乗務員がお客様にお出しするお手拭きとお茶。社長自身もこのお茶で一息入れようとしたその時、あるお客様の中のご婦人が言った一言、「もう少しこのお茶が美味しかったらね」。実は、それ以前からバスガイドに対して、このお茶に対するクレームが絶えなかったそうです。

当の社長本人は、毎日社長室で美味しいお茶を口にしていたのに、なぜお客様には文句が出るような

お茶を配り、その度にガイドはクレームに追われるのか。そんな一杯のお茶から、お客様が何を本当に欲しているのかに気づかされたそうです。

お客様はバスでどこかへ行くことがすべてではなく、そのバスに乗ることで得られる「経験」を求めているのです。当時コスト削減に減給と、減らすことばかりが主となっていた改善戦略も、お茶一杯も、より質の良いお茶に変更。使いまわしていたお茶の葉も変更するように指示が出されました。当然、そこでのコストは増えましたが、世間では「日本一おいしいお茶を出すバス会社」として評価され、リピーター、そして固定客までもが増加。今では経営と共に高い水準のお客様満足を提供する企業となっています。

売れる仕組みと固定客作り

ザ・ウインザーホテル洞爺と、はとバス。観光業を代表する企業の成功事例を紹介しました。共通点は「お客様の心を掴む」仕組みです。これだけが成功の秘訣では

ありませんが、どの様にしてお客様を虜にするのかを考え抜いた結果が、復活のキッカケになったのは間違いありません。このように売れる仕組みと固定客（リピーター）作りは密接な関係にあります。では、具体的にどんな工夫があるのでしょうか？以下に、2つの技と1つのコツを紹介します。

●「技」その①

先入観ゼロマーケティング

PRやマーケティングを行う際ビジネスの世界では「ターゲットマーケット」、つまり客層を絞ることが重要だといわれ、ビジネス専門学校や大学でもそう教え込まれます。ところが観光業ではターゲットを絞ることはNGとされています。ちなみに観光業では「ターゲットに集中しない」という考え方があります。

現実には、このターゲットマーケットというセオリーを勘違いしている観光業の企業があるのは事実です。筆者は、このターゲットマーケットを捨てるように提案しています。

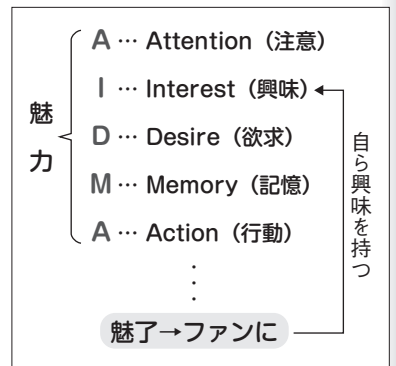
なぜならば、ある地域に住む住

民に対して客層があると思いますか？「いいえ」、すべての人が心地よく生活できることが理想です。これは訪れる側にも共通のことがいえ、地域を訪れることに対して客層があつてはいけません。そして、この考え方が観光業にかかわらず、これからの企業に必要なセオリーだと考えます。

筆者は、このマーケティングを「先入観ゼロマーケティング」と呼ぶようにしています。「子供はこんな商品が好きだろう」「ご年配向け商品にはこれが絶対だ」という先入観を無くし、その商品が、どのように人を「魅了」するかを考えます。よく「人の needs（需要）に合わせた商品」と言いますが、これを「人の wants（欲求）に応える商品」に意識改革するのです。

必要としているモノを作り出すのではなく、欲求に応えられるモノを提供するのがこれからの使命です。先入観を無くすとは一見複雑だと思われがちですが、そうでもありません。むしろ客層というカテゴリーが無くなるので出来る範囲が広がり「〇〇らしさ」が生まれます。

図2 AIDMAの法則



●「技」その②

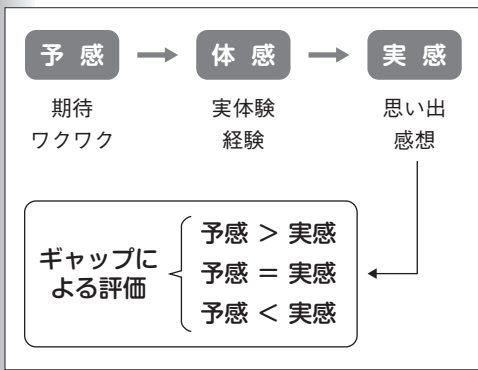
魅力でなく魅了する仕組み作り

人が何かを購入するとき、そこには法則が存在します。最も有名なのが「AIDMAの法則」です（図2）。この法則では商品を購入させた後が重要になります。前述しましたが、「魅了」する仕組みを考えることに全力投球します。

よく「魅力ある商品づくり」とテレビ（通販番組）などで聞きますが、魅力という感覚は「好き・嫌い」の感覚に作用し、個人差があります。実は、ここに働きかけるのは無駄が多すぎます。

魅力とは、このAIDMAに働きかけるのであって、行動に至ったことで、一度そのプロセスがリセットされます。大切なのは、その後も、どんなに魅力があつても

図3 予感・体感・実感を操る



新たに注意を引き興味を持ってもらうことです。簡単に終わらないために魅了する、つまりファンになってもらいたい顧客自らが商品に対して興味を持ちリピーターになる。そんな仕組みが完成すれば、効率の良いビジネスが展開出来ます。一見難しそうですが、人の欲にしっかりと応えることができれば、自然とファンになってくれます。

その成功事例が、「はとバス」になります。「バス」そのモノより、中で出させる「お茶」を評価したのです。「日本一おいしいお茶を出すバス会社」として、人は魅了されたのです。「ただリピーターになってもらおうための仕組みではなく、お客様を魅了した結果が固定客に

なる」そんな仕組みが大切なのだと考えます。

●「コツ」

予感・体感・実感を操る

「技」を2つ紹介しましたが、他にも観光業では様々な技を駆使してお客様を虜にしています。そして、そこには必ず共通したコツがあり、それが「予感・体感・実感」を上手に操ることなのです(図3)。

・「予感」は、経験する前の期待感やワクワク感といった想像

・「体感」は、実際にその場の空気が雰囲気味わった経験

・「実感」は、思い出や感想として経験後に沸々と湧き出る感情

この3つを上手く操っているのが、前述した「ザ・ウインザーホテル洞爺」です。

例えば、ホテル宿泊のスタートは予約ですが、ウインザーホテルの予約は単なる受付作業ではありません。一般的に、お客様が到着されてから滞在中の楽しみ方の相談に乗るのが通常のホテルです。ウインザーホテルでは宿泊の予約

をいただいた段階で、滞在の目的やしたいことを対話によって把握し、ホテルに到着する前からプランを練って行きます。

それは、到着日の数ヶ月前からのこともあります。その間に、お客様は様々な想像をすることになります。もちろん単純な作業ではなく、到着日までの過程、お客様が楽しみにしているポイント、人柄なども考慮して進めて行きます。これらを、「経験」前の期待感としてお客様に感じていただき、実際に「体感」につなげるのがホテル側の仕事なのですが、その積み重ねが「実感」としてお客様の記憶に残り、何十年もの思い出として残っていくのです。この感情が、「もう一度行きたいな」「ぜひ行ってごらん」と、人に勧めるネタへと変化します。

昨今の他事例で考察すると、新製品発表の購入予約などがそれに該当します。ただ売るための情報だけでなく、プラスαの情報を知らねばならず、このワクワク感をさらに掻き立てることが出来ます。

ただし、忘れてはいけないのが経験した後の実感が、予感を上回

らなければなりません。予感よりも同じ、もしくは低ければ「期待外れや見込み違い」と評価をされてしまいます。予感のステージでは何が出来るのか、体感と実感でどの様にフォローするのか、各シーンを分けて考えることがお客様をより一層引き付けることが可能になります。

おわりに

売れる仕組み、固定客を掴むこととは、どの様にして多くの人に魅力をお届け、魅了し、心を掴むかです。特に、近年ではお客様も日々学んでいます。「家電芸人」と呼ばれる芸能人がいる様に、プロ以上の知識を持つ人達も多く見られます。このような社会状況下では、これまでの製品・サービスレベルでは物足りなさを感じるお客様もいるでしょう。

このような顧客を掴むのは容易ではありません。売るための仕組み、お客様を魅了するための仕組みも進化させていく必要があります、業界の壁を取り払うのも一つの妙案ではないでしょうか。

売れる仕組み・固定客作りのコツ