

月刊

ホテル旅館

HOTEL RYOKAN
MANAGEMENT

6
2015
June

[提携誌] Cornell Hospitality Quarterly

特別企画

バブル以来の好景気到来か?!

北陸新幹線開業で激変する
ホテル・旅館市場〈前編〉
金沢市内の都市ホテル動向

特集

プリンスホテルの
新リゾート戦略
箱根&函館の大改装とリブラン



リンジー・ユベロス氏

プリファード ホテル グループ 代表取締役社長兼CEO

单一ブランドに統合し簡素化。 市場が求める「個性」を備えた 独立系ホテルの強さを訴求します

独立系ラグジュアリーホテルのコンソーシアムである「プリファード ホテル グループ」。米国・シカゴを本拠地とし、世界85カ国に650以上のホテル、リゾート、レジデンス、特色あるホテルグループが加盟している。

層に訴求してマーケット占有率を高めようとする動きに対し、プリファード ホテル グループが单一ブランド戦略をとったことは興味深い。同社の代表取締役社長兼経営最高責任者であるリンジー・ユベロス氏に、その狙いを聞いた。

——プリファード ホテル グループは、これまで7つのブランド（プリファード ホテルズ＆リゾーツ、プリファード ブティック、サミット ホテルズ &リゾーツ、スターリング ホテルズ）を揃えていました。それを今回、

今年3月、同社が発表した新戦略は、世界のホテル業界で画期的な試みの第一歩として注目を集めた。その新戦略が「複数ブランドを单一ブランドに統合する」というものだ。有力大手ホテルチェーンが競つて複数のブランドを開発し、あらゆる客

層に訴求してマーケット占有率を高めようとする動きに対し、プリファード ホテル グループが单一ブランド戦略をとったことは興味深い。同社の代表取締役社長兼経営最高責任者であるリンジー・ユベロス氏に、その狙いを聞いた。

——プリファード ホテル グループは、これまで7つのブランド（プリファード ホテルズ＆リゾーツ、プリファード ブティック、サミット ホテルズ &リゾーツ、スターリング ホテルズ）を揃えていました。それを今回、

——では、リブランディングのもうひとつ主要ブランドである「プリファード ホテルズ＆リゾーツ」に集約すると、いう大胆な施策を発表。ここに至った経緯と一番の狙いは。

リンジー・ユベロス（以下、L・U）
およそ18ヵ月前から「リブランディング」について検討してきました。これまで、他のホテル企業の多くがそうであるように、新しいブランドを開発してラインアップに加え、展開してきたのがわが社です。ここにきてなぜリブランディングなのか。それには大きく2つの理由があります。

まずひとつは、コンシューマーの

トレンドが変わってきたということがあります。従来、旅行者がホテルを選ぶ場合に、ブランドや格付けの星の数などを選択の基準となることが多いですが、近年は「自分がどのような体験をしたいか」という目的に基づいてホテルを選ぶようになっています。また、「ラグジュアリー」も、一つの定義では語ることができなくなりました。このようにコンシューマーのトレンドが変化している現在、これまでのブランドとは違う方法、考え方でアプローチする必要性を感じていたのです。

——では、リブランディングの狙いは。

L・U ホテル業界の現状が、今、とても、わかりにくい状況になつてゐることです。大手チエーンも含めて、他のホテル会社による新しいブランドが数々立ち上がつてしまますが、多くのブランドが乱立することが旅行者に混乱を与えていたのではないか、と考えたのです。そうであるならば、当社としては大多数が志向するのとはまったく逆の方向に進むこと、すなわち「簡素化」を選ぶという劇的な方針転換を図るの

大胆なブランド戦略の狙いと開発計画を語る



数多のブランドが乱立する 今だからこそ、シンプルな ブランド戦略が必要なのです

L・U

—5つのコレクションは、従来の「ブランド」とは別の考え方による分類とのことですが。

L・U はい、その通りです。まず私どもが考えたのは、ゲストが求め
る「ラグジュアリー」とはどういう

ことによってブランドのメッセージを明確に伝えることができると考えました。

—7つのブランドの中で、プリフレード ホテルズ&リゾーツを残したのは。

L・U 7ブランドの中で、もっとも長い年月にわたり顧客の支持を得てきた主要ブランドですから。このブランドに集約し、ブランドメッセージ

一級を高めるのがもつとも効果的と

考えました。インディペンデントホテル業界において、プリファード ホテルズ&リゾーツのブランド力は非常に大きく、それをさらに強化して

常に大きく、それと一緒にセージ性はさらに高まり、認知度も上がり、結果として加盟ホテルのマーケットシェア拡大も実現し、収益

も上がる、という構図です。

—他のホテル会社とは文字通り正反対の方向性です。

L・Uええ。ただ、他産業を見てみると、ブランドを簡素化することにより、コンシューマーへのメッセージ性はさらに高まり、認知度も上昇し、結果として加盟店のマーケットシェア拡大も実現し、収益

ドの中でもさまざまなタイプ、ページ

ヨンを開いて、その中でコンシューマーが求めているものを提示していく、という方法です。

従来とはまったく異なる アプローチによる5分類

プリファード ホテル グループが打ち出した新戦略によつて、今年3月6日より、加盟するホテル・リゾート650軒は、すべてが「プリフレード ホテルズ&リゾーツ」ブランドに統合された。その上で、新たに5つの「コレクション」を設けて分類しているのが特徴だ。その5つは、「レジエンド」、「LVX」、「ライフスタイル」、「コネクト」、「プリファード レジデンス」である(67頁別掲参照)。

「プリファード ホテルズ&リゾーツ」は、5つのコレクションのマスター ブランドという位置付けがなされている。

ものかということ。先程申し上げたように、ラグジュアリーの定義は1つではありません。ゲストが求めるラグジュアリーの「体験」をまず考え、それに合わせて5つのコレクションを設定する、というアプローチを行いました。ですから、以前の7ブランドをいったんすべて解体し、再編成を行いました。

——これまで同じブランドだったホテル群が、そのままひとつつのコレクションにごっそり移る、というものではないわけですね。

L・U　ええ、そうではあります。新たな5つのコレクションはそれぞれ、サービス、施設と設備、受賞歴、ソーシャルメディアでの評判・評価など10種類の基準を設けています。まったく新しいプロセスでのコレクション分けは、今までのブランドの分け方とは異なるもので、非常に長い時間を要しました。その結果、「ゲストが求めるラグジュアリー体験」に基づいた、より直感的な旅行の検索、計画、予約方法を提案することができました。

——たとえば「レジエンド」は、どのような特徴があるのでしょう。

L・U　「レジエンド」という言葉



Lindsey Ueberroth

2004年、インディペンデント ホテル コーポレーション（後に現社名に名称変更）入社、上席副社長に就任。2010年6月、卓越した家族経営企業を継承する長期計画の一環として、代表取締役に就任。社長就任後は、ウェブ戦略や独立系コンソーシアム初のゲストロイヤリティプログラムの開始を推進。2014年2月、プリファード ホテル グループの経営最高責任者に就任。ユベロス家の家族経営10周年に際し、待望まれたリーダーシップ継承を果たした。父のジョン・ユベロス氏は現在、取締役会長。母、ゲイル・ユベロス氏は副会長兼最高クリエイティブ責任者。弟のケイシー・ユベロス氏は最高マーケティング責任者。

（コネクト）オリエンタルホテル広島、京王プラザホテル札幌、ロイヤルパークホテルザ汐留

はとても響きのある言葉なわけです。が、これはホテルの古さとは関係ありません。たとえば、世界的なラグジュアリーと認められる、アメリカのファインホテル&リゾートや、ヴァーチュオーソー、シグネチャーズなどに加盟していること。また旅行業界の権威ある雑誌でワールドベストに選ばれていること。価格帯については、そのエリアでトップ2から3に入るADRを維持していること。また、ソーシャルメディアでも高い評価を得ていること。私どもが行なっている品質保証プログラムにおいて92%以上を獲得していること。第三者機関に依頼した査定で適合して

L・U　基本的にには非常に好意的で、私どもの考え方を理解してくださいました。たとえば、今回ともに来日したアジア太平洋・中近東・アフリカ地区担当上席副社長のアンソニー・ロスによると、彼の担当地区ではほぼ100%、170軒がリブランドにサインをしたことです。

日本では現在、14ホテルがプリフレード ホテルズ&リゾーツに加盟。各コレクションには次のホテルが分類されている。

（LVX）ザ・キャピトルホテル 東急、ホテルニューオータニ「エグゼクティブハウス禅」

（ライフスタイル）京都東急ホテル、名古屋東急ホテル、ホテルグランパシフィックルーム DAI-BA、ホテルニューオータニ「ザ・メイン」、京王プラザホテル、ザ・プリンスパーカタワー東京、ロイヤルパークホテル、ホテルニューグランド、横浜ロイヤルパークホテル

はとても響きのある言葉なわけです。

いると判断されること。これらがレジエンドの必要条件になります。そして何よりも、そのホテル自体が旅の目的になること、そこに滞在すること自体が特別な体験になること。

これが「レジエンド」の条件です。——リブランドに対して、加盟ホテル・リゾートの反応は。

L・U　基本的にには非常に好意的で、私どもの考え方を理解してくださいました。たとえば、今回ともに来日したアジア太平洋・中近東・アフリカ地区担当上席副社長のアンソニー・ロスによると、彼の担当地区ではほぼ100%、170軒がリブランドにサインをしたことです。

——加盟ホテルの負担は？

L・U　リブランドの投資は当社が負担し、加盟ホテルには金銭的な負担をお願いしていません。ダイレクトリバッジなども私どもが製作して加盟ホテルに支給します。ただし、各ホテルに新しいものへの印刷をお願いしますが、それも6ヶ月間以内という期間を設けました。

L・U　リブランドの投資は当社が負担し、加盟ホテルには金銭的な負担をお願いしていません。ダイレクトリバッジなども私どもが製作して加盟ホテルに支給します。ただし、各ホテルに新しいものへの印刷をお願いしますが、それも6ヶ月間以内という期間を設けました。

——市場において「大手ホテルチェーンvs独立系ホテル」の構図がより明確になっています。独立系ホテルの勝算はありますか。

L・U 「個性」というものがキーワードになると思います。確かにこれまでコンシューマーの傾向として、どこにいっても同一のもの、統一されたものを求める傾向がありました。しかし、それが今、ユニークでオーセンティックな本物志向の旅の体験を求めるように変わってきたことは確かです。ソーシャルメディアの登場も、劇的にコンシューマーのトレンドを変えました。人々は自らの「特別な体験」「ユニークな体験」をソーシャルメディアに乗せて即座に発信するようになりました。その点で、独立系ホテルの集合体であり、各ホテルがそれぞれの個性を生かしている私たちの訴求力は大きいはずです。

●「プリファード ホテルズ&リゾーツ」の5つのコレクション

レジェンド

世界有数のすばらしいデスティネーションに位置し、いまだかつてない至極の施設を集めた究極のポートフォリオ。世界中で高い評価を受ける洗練された施設を備える。文化的にも格調高い最高の客室と卓越した一流的のパーソナルサービス、名声を博すダイニング、格別なスパを備え、極上の体験を演出。

LVX

上質の客室と気配りの行き届いた一流のパーソナルサービスを提供。活きあふれる都市や隠れ家的なデスティネーションに位置し、ダイニングやエンターテインメント、スパなどを通じてインスピレーションに満ちた印象深い体験を演出。

ライフスタイル

世界中のプレミアムな施設での魅力的な滞在を約束。特徴的で洗練されたデザインは、世界でもっとも人気を博すロケーションに位置する。優雅な設備を誇り、卓越したきめ細やかなサービスの数々を提供。ラグジュアリー・ホテルならではの最高の滞在を、住居（レジデンス）さながらの快適な環境で楽しむ。

コネクト

友人や家族、ビジネスパートナーとの交流のみならず、興味をかきたてられる近隣の人々とのつながりを共有できるインターナショナルなポートフォリオ。その地域に根ざす文化に示唆された、スマートで機能性に富んだおもてなしを備えるホテルは、快適さと利便性を巧みに融合させ、日々の喧騒の中でくつろぎを提供する。

プリファード・レジデンス

最高のラグジュアリーな滞在を約束。特徴的で洗練されたデザインが施されたレジデンスは、世界でもっとも人気を博すロケーションに位置する。優雅な設備を誇り、卓越したきめ細やかなサービスの数々を提供。ラグジュアリー・ホテルならではの最高の滞在を、住居（レジデンス）さながらの快適な環境で楽しむ。

●プリファード ホテル グループの概要

本社：米国イリノイ州シカゴ サウスワッカーライブ311 スイート1900
エグゼクティブオフィス：米国カリフォルニア州ニューポートビーチ
ウェBSITE：www.preferredhotels.com
創業：1968年
企業概要：独立系ホテル経営者によりプリファード・ホテルズ・アソシエーションとして1968年に創設。ユベロスファミリーが所有権を取得して11年目を迎える現在、世界約40都市に250名のスタッフを有する、世界最大の独立系ホテルブランド。85カ国において650以上の個性的なホテルやリゾート、レジデンスと、特色のあるホテル、グループが加盟。世界約40都市にオフィスを置き、グローバルな運営規模と高いブランド力で、加盟ホテルのオーナー、オペレーター、マネジメント会社に戦略的優位性をもたらしている。

——最後に、ポートフォリオ拡大の計画についてお聞かせください。

L・U ただ単に数を増やすのではなく、非常に戦略的な成長計画を立てています。今後は、こちらもより進化させます。

ムの存在も私どもの大きな武器。以前はチャーンホテルに対して遅れをとっていた部分でしたのが、2013年に開始したゲストロイヤリティプログラム「iPreferr（アイ・プリファード）」

非常に効果をあげています。

——アイ・プリファードのプログラム参加ホテル数と、コンシューマーの登録者数はどれぐらいですか。

ログラム「iPreferr（アイ・プリファード）」がチャーンと充分戦える充実したプログラムになっています。

——アイ・プリファードは参加対象ホテルでの宿泊ごとに、リワードサークルでの宿泊ごとに交換できるポイントが付く、独立系ホテルのグループとしては画期的なものでしたね。

L・U そう自負しています。エリートステータス、無料ベネフィットなどの特典を、世界各地の参加対

L・U 参加ホテルは約550軒。登録者数は現在150万人弱ですが、これを今後3年間で400万人近くまで増やすのが目標です。

——今回のリブランディングに際して、数ヵ月間にわたる広告・マーケティング・PR活動を展開するとのことですが、具体的にはどのようなことを実施しますか。

——「ハッシュタグ・プリファードライフ（The Preferred Life）」。実際にゲストが撮った写真をブランド広告に掲載するもので、ゲストにしごれば画期的でエキサイティングを感じられる一方で、ホテルの良さを広く伝えるにはオーセンティックな方法ではないかと思います。また

もひとつが、ホテルの外の写真を広告に掲載する「World From Our Window」キャンペーン。こちらは4月に開始し、The Preferred Lifeは夏を目処に開始したいと思いつています。リブランディングのタイミングでウェブサイトも革新的に変更しており、より効果的でユーモラントリーな興味を引く内容に変えています。今後は、こちらもより進化させます。

——最後に、ポートフォリオ拡大の計画についてお聞かせください。

L・U ただ単に数を増やすのではなく、非常に戦略的な成長計画を立てています。とはいっても、もちろんゴ

ールを設定しなくてはいけませんから、数字を挙げると、今後3年～5年で「100カ国・1000ホテル」の実現を目指に据えています。