

低価格路線が目立ってきている旅館の宿泊料金については、顧客のコストパフォーマンスを十分意識するとともに、旅館の経営モデルとして、その料金でも利益が出る仕組みが確立されている必要性を説いてきた。

低価格路線の背景には、集客総数の減少傾向がある。これを何とか食い止めようとするため料金を下げてもいいから、数をこなそうとする。だが、その料金で利益を生むしくみができていない旅館がこれをやると、結果的に営業損失を計上することになる。

旅館は元来とりたい宿泊料金をホームページで謳っているにもかかわらず、エージェントからの送客に関しては、全く別の料金体系をとっているところが多い。

ある大型旅館では、今まで一万円以下の団体を主体に取ってきた。顧客やエージェントの評判は、はっきり言ってよくなかった。いわゆる「安かろう、悪かろう」の烙印がおされていたのである。ここ数年、加速度的に入り込みが減少し続け、結果的に経営者交代ということになってしまった。

そこでとられた新たな戦略は、個人・グループ客へのシフトだった。表だっただの商品はこれらの対象顧客向けのものを大々的に展開し、宿泊料金も一万五千元以上である。

しかし、肝心の狙った顧客からの反応はほとんどない。もともとターゲットとしていた廉価な団体客は、旅館の選択基準はあくまでも宿泊料金であり、この旅館のファンでは決してない。だから、同料金以下の旅館が現れれば、次はそちらへと簡単にシフトしてしまう。

今、この大規模旅館は目指そうとしている個人対応の提供オペレーションと、従来からの団体向けオペレーションが交錯し、混乱状態にある。

そのサービスを受ける顧客も、違った客層との遭遇で困惑している。もはやひとつの旅館に誰でもいらっしやいというごちゃまぜの戦略は通用しない。当旅館はこの客層にいくらでどんな商品を提供しますという、わかりやすい体系を貫き、それで経営が成り立つものでなければだめだ。

どのパターンを選ぶかは、旅館に委ねられるが、抜きん出るためには、その客層に明確に支持される価値が必要だ。その価値を作ることができるかどうかは旅館の力量である。