

# 中小規模（200室以下）ホテルGM養成講座

第9回「地域、ハード、ソフトの特徴に合ったマーケティングプラン」(商品力と顧客)

マスト・インターナショナル(株)代表取締役社長 湯浅 太

全国各地に存在する中小規模総合ホテルは今、どこも苦戦を強いられている。大型ホテルでもバジェット型ホテルでもなく、料飲施設や宴会場を持つ中小規模総合ホテルは、自らの姿を見直し、独自の戦略を採らなければならぬ。そのために、GM(総支配人)をはじめとする各部門長はどのようなことを考え、どのように行動すべきか。そのヒントをさまざまな事例をもとに分かりやすく紹介する。

全24回 毎月1-3週号掲載

今週のサマリー

- 数%の単価アップが数十%の利益インパクトにつながる。
- 価格の設定はさまざまな観点からGMが判断する。
- 顧客獲得するためのコストをいかに下げることが鍵になる。

## 顧客単価を意識したマーケティング

前回はマーケティングプランを作る際にホテルとしての基軸となるコンセプトを策定することが第一ステップであることを述べた。今回はマーケティングする際にGMが意識してほしい商品単価と顧客について述べていきたい。前回でも述べたように顧客をいろいろな観点からセグメント分類して商品作成から販促まで行なっていくが、果たして自分のホテルにとって一番ターゲットにすべき顧客はどんなセグメントなのかを明確にすることが成功の鍵になる。ではその商品単価とはどのよ

うに決めているだろうか？ただ、一般的にこの地域ではこのくらいの料金だから、また、原価がこのくらいだからそれにある程度の利益を乗せたらこの価格と決めていないだろうか？「顧客単価」が最も利益に貢献することを常に意識してもらいたい。当然、原価管理やコスト管理は利益を左右する要素であるが、「顧客単価」を上げることはそのまま収支上、利益に乗ってくるものである。数%の単価が上がることで数十%以上の利益インパクトをもたらすこともある。ただ単に価格を高く設定すれば当然、顧客が減ることは誰にでも分かることである。逆に「顧客単価」が下がれば、上がる

ときは注意しなければならない。ただ、来客が減っているからディスカウントし増客して一時的に売り上げが上がったと喜ぶことは大変危険なことである。収支上では売ったら売っただけ赤字になることもある。また一度、価格を下げると再び上げるまでにどれだけ時間と労力がかかるかは想像以上である。

### ■価格設定

ではどのようなプロセスを経て料金、価格を設定することが必要か。収益性の高い「顧客単価」を上げる

いのは「単価」を上げたとき、下げた時に「顧客数」がどのくらいなるかを想定することである。ホテルの収益性を考えればその「単価」と「顧客数」の比例トレンドの中で収益を最大限にすることを考えることが大切である。当然、顧客数が増えることでサービス要員も増え、人件費も上がることを前提に考えなければならぬ。また、単価が上がることで広告を多くかけることで費用がより発生することも考慮すべきであろう。

GMは次のことを踏まえて「価格」を設定する必要がある。①「その商品への顧客の価値観」。当然、商品力でありどれだけ顧客にとってその商品の価値が見出せる

図表1 収益性とロイヤリティ

黒字顧客 顧客単価>コスト	「A」 大切にすべき顧客	「B」 ロイヤリティを上げるべく顧客
赤字顧客 顧客単価>コスト	「D」 客単価が上がらずカットすべき顧客	「C」 様子見の顧客

低い ← ロイヤリティ → 高い

図表2 口コミと顧客体験

口コミ作る	「A」 良い評判を伝える顧客	「B」 良くないと周りに伝える顧客
口コミ作らない	「D」 自分だけが利用して満足	「C」 何も言わないがリピートしない

悪い ← ロイヤリティ → 良い



湯浅太氏のプロフィール  
ゆあき ひとし。1968年10月横浜市生まれ。ペンシルバニア州立大学ホテル経営学部卒。東京のシティホテルでの現場を経験したのち、ベトナムやミャンマーでホテル開発・運営に携わる。30歳でホテルマネージメントインターナショナル(HMI)グループの「ホテルパールシティ神戸」の総支配人に就任。また、北九州、京都の総支配人も兼任。33歳でHMIの取締役役に就任。全国規模であらゆるタイプのホテルや旅館の再生にかかわり、数多くの実績を残す。その後、ベンチャーホテル運営会社の取締役運営統括本部長(COO)に就任。2009年10月、ホテル・旅館の再生支援会社、マスト・インターナショナル(株)を設立、代表取締役に就任。  
(連絡先) URL: http://www.mastinternational.co.jp ☎078・392・0202

かである。商品内容だけでなくその付加価値をどのようにして顧客に出すかも重要視しなければならぬ。ソフト面での付加価値も一つの商品になる。②「商品の原価」。当然、この商品を売ってどれだけの粗利が確保できるかを検証すべきである。売れても利

益が残らなければ意味がない。原価意識は常に持ち、売り上げを上げることだけでなく利益をどれだけ積み上げるかを意識すべきである。③「競合他社の同商品の価格」。顧客は自分のホテルだけを利用してはいる訳ではない。常に顧客はほかの競合他社との価格を比較していることを忘れてはいけない。他社の商品に比べて価格が高くてはどうかだけの付加価値が自社の商品にはあるか、その価格の差をカバーできれば十分に競争することは可能になる。④「顧客がその商品と同等の価値を感じる商品の価格」。①と似ているが違いは顧客の選択網にはその商品だけではないということとベースにした検証である。ホテルでこの商品を購入することを我慢してほかのアクションをとるも顧客にとって選択網の一つになるということになる。ホテルを利用することが顧客にとってどれだけ価値を感じてもらえるかがポイントである。

②、③はどのホテルにおいても行なわれている検証であるが①と④をしつかりと検証して決めている中小規模ホテルは少ない。商品を作成するのは部門ごとであるがGMはそのポイントを意識して検証、決裁していただきたい。

### ■顧客の獲得

商品と価格を決め顧客を増やすためには広告や営業活動、キャンペーンなどさまざまなコストが発生する。そのコストをいかに下げて顧客を獲得していくかによりホテルにとっての収益が左右される。その顧客獲得するためのコストを下げるべくセオリーを中小規模GMの知識として持っていただけならと思う。

第一に「商品力」があれば集客するコストも最小限に抑えて効率的な販促ができる。当たり前のことであるが、本当にいいものであれば顧客からその商品を求めてくるものである。また、媒体の中でその商品を見るだけで顧客は商品価値を考え購入する。

第二に「顧客」を自ら積極的に選択することである。自分たちのホテルに合う顧客を選ぶことで結果的にマーケティングコストが下がる。ここで「図表1」を見ていただきたい。収益性と顧客のロイヤリティのマトリックスである。「A」は当然大切な顧客であるが、「D」のカテゴリーの顧客に重点をおいて販促を考え、過剰なケアをしてしまうことが間違いである。「獲得しやすい客」と「もうかる客」は違うということを認識して顧客を選択する必要がある。

第三に新規顧客を獲得することも重要だが、ロイヤリティを持った顧客を維持することはもっと重要であるということである。新規に顧客を獲得するコストに比べて、既存顧客を大切に維持する方が断然コストは低い。そのロイヤル顧客のリピート率を上げることで売り上げの基盤になる。また、その顧客が新規顧客を連れてくることもある。

第四に「口コミ」が究極の獲得手法である。「口コミ」がなぜ重要か？それは紹介する方の顧客も自分の信用度を担保にして他人に紹介しているためである。ここで「図表2」をみていただきたい。「A」の顧客を増やすことが顧客獲得するコストを下げることにつながることになる。その「A」を増やすためには「B」の顧客のクレーム対策である。クレームにしっかりと対処することが「B」の顧客を「A」により近づけることになる。「B」の顧客は「C」の顧客に比べクレームは持っているが対処方法によっては「A」になり得る確率は高い。

このように顧客の性質をしつかりと分析、認識することでホテルへの高いロイヤリティを持った顧客を獲得、維持し、マーケティングプランも確立される。