連載 7

価格に意味を込める 意思を持つことの重要性

㈱当間高原リゾート　ベルナティオ
上席執行役員　統括総支配人　兼 事業統括室室長
佐野 智之

Revenue Control の功罪

Revenue Management、Revenue Control。

現在の宿泊産業には欠かせない手法であり、その結果が GOP に大きく影響してくることで、特に「日をまたいで在庫を持ち越せない」業界において、過去のデータから予測を立てて販売をコントロールすることは、とても重要な考え方だと思います。

もともとこの手法は、航空会社が導入した「アーリーバードディスカウント」（早期割引料金）が由来とされていますが、昨今激化する価格競争の重要施策として、Revenue Control がさらに進化しているように感じます。

ただ、注意すべき点も多々あるように感じます。

Revenue Control はあくまで需給バランスで成り立つ一つの手段であって、ホテルの価格を意思決定する唯一絶対の手法ではないと私は考えております。

むしろ、同じ価値の部屋を繁忙期に不当な価格で販売したことで、現場のオペレーションに従事されているフロントスタッフが、ゲストから苦言を申し立てられ、モチベーションを落とす要因になっていることも現場を預かる責任者からよく耳にします。

その価格には、意味や意思を込めているのか？

「なぜその価格を設定するのか？」という「意思」を持つことは、とても大切です。

価格だけではなく、すべての施策、取り組みに対しても同様です。

「意味やストーリー」という「意思」が正しく浸透していると、

「うちのホテルはこの仕事を通してお客さまにこんな価値を提供している」

「だからこそ、この価値に見合ったこの価格で販売している」

価格に対して意思がスタッフに伝わると、それこそがモチベーションの源泉に繋がります。

「意思」がない状態で、需給バランスの価格ありきで決めた数値目標をひたすら追わされていても、現場でオペレーションに関わるスタッフが、その価格に見合う価値を提供することは不可能です。

価格だけで価値を決めるのではなく、お客さまが納得し、幸せになる商品、サービスを創り出すことが先であり、それによって適正価格として、単価を上げ、適切に Promosion していく。そうしてホテルの価値と売上を同時にあげていくことこそが、あるべき Revenue Management だと感じます。

当然私たちは事業をしています。Cash は必要です。ただ、需給バランスに寄りすぎた極端な安売り、極端な高価格で売るだけの Revenue Control をし続けると、結果として、スタッフの疲弊感とお客さまの不満足が溜まり続けるだけではないでしょうか？

経営側の都合と、スタッフの熱量

Revenue Control に限ったことではありません。数字ばかりを気にして、経営側の都合が見え隠れしてしまうと、スタッフの熱量は下がっていく一方に感じます。

成長実感・やりがいは、仕事をしていくうえで大切な要素です。

ベルナティオでは、価格を上げたところは、料理やお客さまに提供する商品、イベントなどを通じて、価格以上の価値が伝わるように意識して取り組んでいます。

コロナ禍以降は特に価値戦略を掲げ、価格を上げつつアメニティを少しずつ整え、レストラン改装を通じて、料理内容も刷新いたしました。

ただし、いくら価値を上げたとしてもそれ自体をお客さま（市場）に伝える術を持たなければ何の意味も持たないことも認識しています。そこは単なる Promosion という広告宣伝だけではなく、ち密なマーケティング戦略を通じて価値を提供していくことだと思います。

スタッフの成長を心から願うのであれば、数字の根拠を示しながら、それに見合う目標設定をすべきで、仮に未達であった場合も要因を一緒に考え、寄り添うことが大切です。

JAL の再建から見える、ホスピタリティ産業の本質

人の成長によって業績を向上させたケースとして、皆さまもよくご存じの事例（JAL の再建）を挙げさせていただきます。

JAL の再建において、あれだけ多忙を極める稲盛さんが、何に時間を割いていたのでしょうか？

再建前の JAL は、現場起点ではなくトップダウン " 上意下達 " によって会社を動かしていました。

そういう状況を変えるべく、稲盛さん自身が足しげく現場を訪れては、現場の従業員に直接語りかける時間を多く持ったようです。お客さまに接するにあたって、「利他の心」をもって取り組んでほしいということをお願いするために、稲盛さん自身も、「利他の心」をもって従業員と接したということでしょう。

この後 JAL の業績がどうなったかは皆さまがよくご存じのところかと思いますが、お客さまと直接相対する客室乗務員やパイロットの心のありようこそが、会社の業績に大きく変化をもたらせたことでしょう。

稲盛さんほどの経営者の方が、私より忙しくないなどということは、絶対にありえません。

スタッフの成長を心から願い、スタッフにもお客さまにホスピタリティを発揮してほしいのであれば、私自身が何に時間を使い、どうスタッフと接していくべきなのか。とても考えさせられる事例となりました。

㈱当間高原リゾート　ベルナティオ
上席執行役員　統括総支配人
兼 事業統括室室長
佐野 智之

Profile ＞ 1986 年㈱プラザサンルート 東京ベイ舞浜ホテル ファーストリゾート入社。90 年㈱プリンスホテル 新横浜プリンスホテル、95 年ホテルエピナール那須に入社。2008 年、41 歳で総支配人に着任するとともに、ナクアホテル＆リゾーツ㈱の執行役員運営副本部長として全国のホテル運営に携わる。13 年アートホテルズ大森、浜松町 2 店舗の総支配人に着任。一年で売り上げ、GOP ともに大幅に改善。14 年、現在のベルナティオの総支配人として着任、5 年 6 カ月采配を振るう。19 年上席執行役員 統括総支配人兼事業統括室 室長として、宿泊産業の経営支援や研修、セミナーなどを手掛ける。