

# 社長の悩みに答えます

フィデア総合研究所

経営コンサルタントが、さまざまな経営の課題に悩む社長にアドバイスします。  
第8回はホテルを経営する社長からの相談です。

ビジネスホテルが新しくできる度に売り上げを落としてきた地元ホテル。2年前、客室のベッドとじゅうたん・家具が古くなったため、これらの更新を機に客室料金を1泊7,800円から8,500円へ1割値上げし売り上げを増やそうと考えた。しかし、結果的に客室利用率が80%から72%に落ちて、売り上げ増には結びつかなかった。加えて、こうした設備更新後にも、「照明が暗い」「冷蔵庫のエンジン音がうるさい」など、その他設備への苦情・要望があがっている。  
当地は、今後1年以内に3軒のビジネスホテルが開業を予定し、ますます供給過剰となることが見込まれる中、客室料金と設備改善をどう見直すか、ホテルとして、その対応を決めかねていた。

第8回 (最終回)

## ～料金設定と設備見直しに悩むホテル編～

### 社長の対応



社長は客室料金と設備備品見直しの必要性は認めつつ、設備を更新し、客室料金を上げて売り上げを落とした苦い経験から、「たとえ料金を下げても、さらに売り上げを落としたら」あるいは「せっかくコストをかけて設備を改善しても利用客が増えなかったら」といった不安から、結論が出せずにいました。

コンサルタントへの社長の依頼は、①どうすれば、売り上げを増やす客室料金の設定ができるか、②どうすればコストを増やさずに設備備品の改善ができるか、その方策の提案でした。

### コンサルタントの視点①



コンサルタントはホテル従業員に話を聞くとともに、下記調査を行いました。

#### 客室料金の設定

集客力を維持しつつ売り上げを落とさない料金水準を見いだすため、コンサルタントが市内のビジネスホテルと東北各都市の地元ホテル客室料金を調査したところ、そのほとんどは5,000～8,000円でした。加えて、東北地方にある、宿泊機会の多い企業の旅費規程を調査したところ、上限を8,000円とする企業の多いことがわかりました。

### 社長へのアドバイス①

コンサルタントは、客室料金を（2年前に行った値上げ前の料金7,800円よりは高いが）8,000円を切る「7,980円」とする提案をしました。

その考えの根拠は、2年前に行った客室料金値上げ前と後の売り上げ比較で、料金値上げ前の方が売上高の多かったことにありました。2年前の値上げで利用客が減り、売り上げを落としたのは、料金を値上げしたからというより、「東北の企業の旅費規程を超えた」料金に値上げしたからだったのではないかと。それなら、値上げ前よりは高いが8,000円は切る客室料金に設定すれば、利用率が上がり売上高も増えるに違いない。



部屋が狭く、隣室の声の聞こえるビジネスホテルに対し、当ホテルの魅力は、部屋が広く静かでゆったりできることでした。加えて、当ホテルに寄せられたお客さまの声から、最上階の展望天然温泉が大きな魅力であることもわかりました。これに枕の種類を増やすなどのサービス改善を加えれば、ビジネスホテルより料金が高くても、会社のお金で（旅費規程の範囲内で）泊まれるなら当ホテルを優先して利用してもらえはと考えました。

一方、土日は平日とは違う料金体系をとることにしました。ビジネス客がいないため利用率の低い土日は、当地への旅行者及び慶弔で訪れる私用客を取り込まなければなりません。しかし、これらの客は、出張客と違って安くなければ利用してはくれません。それなら、ビジネスホテル並みに下げ、空室を埋めた方が売り上げを伸ばせるのではないかと。そう考えて、土日の料金を平日より1,000円超安い「6,900円」とするようアドバイスしました。

### コンサルタントの視点②

#### 客室設備備品の改善

いくら客室料金を安くしても、施設の設備とサービスに不満を持たれたら利用してはもらえません。そうならないため、不満の出ている設備備品を改善するとともに、ビジネスホテルにはない上質の歯ブラシや寝やすい枕に変えるといったサービスを加え、ビジネスホテルより高い料金を納得してもらって魅力づけは必要でした。



### 社長へのアドバイス②

コンサルタントは購入費に運用費を加味し、「トータルでコスト減となる」以下の方法を提案しました。

①客室の照明を明るくする代わりに、鍵の出し入れで客室電灯を点灯・消灯させる省エネシステムの導入です。これによる電力の節約で、設備投資費用は3.9年で回収できます。

②10年間使用した冷蔵庫を省エネ型に変更する。これによる電力の節約で、3.5年で購入費が回収できます、など。

さらに、全納入品を相見積もりにかけることでコスト削減を図りました。それにより、従来より柔らかい歯ブラシ・剃り心地の良いかみそりに替えたにもかかわらず、13%コストを減らすことができました。

### その後…

1年後、予定通り市内のホテル客室数は増えてきましたが、当ホテルの利用率は上がり、売り上げも増えました。かつトータルコストを下げる形で設備備品の改善を図った結果、収支改善も図ることができました。なお、客室料金をさらに1,000円下げた土・日曜日も客室利用率が上昇し、前年を上回る売上高とすることができました。



### 格言

“知恵を出せば、料金を下げても売り上げは増やせる  
知恵を出せば、設備を改善してもトータル費用は減らせる”