

現在の仕事について

第5期OB 細川 晋吾

今年も4月になると、住友不動産に入社してもう丸3年が経ちます。現在、同社の子会社である住友不動産ヴィラフォンテーヌというホテル運営会社に出向しております（ホテル事業も4月で丸2年）。その中で私の担当業務は、都内ホテルの「レベニューマネジメント」です。航空業界にお勤めの方がいらっしゃれば、この用語について良くご存じかも知れませんが、レベニューマネジメントとは、「売上管理」と訳され、同一の商品・サービスに対して時期によって異なる値付けをして収益の最大化を図る方法を意味します。

この方法は、飛行機の客席やホテルの客室の販売といったサービス業においてよく活用されるのですが、自ら扱っている商品であるホテルを例に取れば、まず前提として、ホテルの客室は当然、棚卸資産にならず（サービスの性質の1つ）、その日に売らなければなりません。したがって、閑散期には空室を埋めるべく料金を下げて客室稼働を高めたり、繁忙期には需要超過の状態になるため、宿泊に特典を付けた高値のプランを販売したりして売上の最大化を図ります。

私はメイン業務としてこの売上管理の業務を行っており、1日1日の需要予測をしながら客室料金の値決めについて、現場へのアドバイスをしています。しかし、アドバイスとは言っても正解はありません。満室になったとしても、本当はより高く販売できたのかも知れませんが、高値挑戦をして空室ができてしまったとしても、需要がもともと少なく安売りしても入らなかった日ならば高値挑戦は正解だったということになります。つまり、正解が最後まで（永遠に）分からない業務ですので、試行錯誤の毎日を過ごしていると言えます。

そんななか、東日本大震災が起こった後には、ホテル需要が急激に落ち込み、どんな施策を打っても稼働が伸びない苦悩の日々が続きました。実際、震災後の3か月は売上アップをほぼ諦め（笑）、このような時こそ、需要が戻った時に素早くアクションを取るための準備をした方が会社のためになるであろうと判断しました。では、レベニューマネージャーとして私は何をやるべきか。第一に、これまで本社側（私の在籍するセクション）が中心に行っていたレベニューマネジメントを現場が主体的に行えるような仕組み作りをしなければならぬと考えました。なぜならば、需要の変化にいち早く気づけるのは本社ではなく、現場のはずだからです。

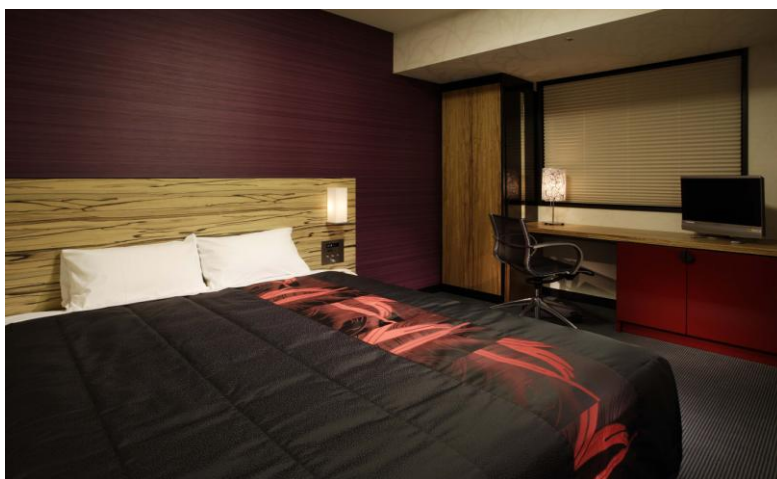
そのような考えから、昨年は、レベニューマネジメントの現場への移管をテーマに業務を行ってきました（本社のアドバイス業務は継続）。現場は往々にして本社スタッフより数字に弱いのですが、「少しずつ」・「基本から」を念頭に置いて現場とのコミュニケーションを取っていき、現場側が段々と小まめな料金変更

が実行できるようになってきました。

前述のとおり、そもそもレベニューマネジメントは正解の無い業務なので、現場にどんどん料金をいじってもらい、感覚的にも料金変更の最適なタイミングを掴んでもらうための期間が今後必要です。移管の具合はまだまだ店舗によってマチマチですが、いずれにしても、成果として感じられたのは、売り手である各現場の交渉力が上がったということです。すなわち、これまでは全てのお客様に対して同じ料金を提示するような単一的な予約の取り方（それこそが顧客満足に繋がると現場は考えていた！）をしていた状態が、自分達の取りたい料金で客室を案内して、お客様が納得して下さるなら“ It's a deal ”（取引成立）であるという考え方に確実にシフトしていったということです。前者の考え方は、取れるべき料金を十分に取れていない状態（取りっぱぐれのある状態）の原因でしたので、この意識改善は今後、大きな成果を生んでくれると思います。

「本社」と「現場」という二項対立の視点で考えるならば、本社の収益の考え方が実際に手を動かす現場に落とし込まれ、それが自走すると大きな力に変化します。レベニューマネジメントとは売上管理を意味するということは前述したばかりですが、新たな一面というか、より重要な意味合いとして、レベニューマネジメントとは、取引に参加する社内の売り手全員が売上を伸ばそうという意識を持つための仕組み作りでもあるという発見ができたのは自分にとっても大きな財産になると思います。

今年、ホテル事業のエース（笑）になるという一昨年からの目標を達成すべく、今の売上管理の業務のみならず、他の分野にも積極的に踏み込んでより現場の改善に努めていきます。知識と知恵を拡げるほど、仕事の幅も拡がり、自らの存在意義を感じられる場面が増えるはずだからです。特に、コスト削減のための施策をどんどん考えていきたいです。会社がどのような事に金銭的かつ時間的なコストをかけているのかを良く知ることが経営の実態を把握することに繋がり、よりクリティカルなアイデアが生まれそうな予感がしています。まだ全てにおいて半人前な自分ですが、人事部は経営感覚を身に着けさせるには私が適任であろうと考えて出向させていると思いますので（笑）、（勝手な）使命感を抱いて今年も積極的な改善を目指していきます。



ヴィラフォンテーヌ田町店の客室。研究で疲れたゼミ生は是非ご利用ください。