

※1 現実には、団体予約など予約を受けた場合に、在庫だけ押さえられて価格は曖昧にされてしまうといった慣習があるかもしれない。その場合、実予約に混じらないように仮予約としての管理が必要である。

※2 内的参照価格：過去の経験から構成される参照価格、値ごろ感。消費者の経験によって価格イメージが記憶され、次の消費の際に選択判断の基準の一つとなる。



悪貨が良貨を駆逐するようなことが起きないことが願われ、ましてや「レモン市場（情報の非対称により、粗悪品と良品の区別がつかない）」といったことにならないことを期待するものである。

価格決定支援システムの具体的な運用イメージとして、次のようなものを提案したい。

簡単にいうと、「経験と勘で設定した価格は、収益にどれくらい貢献していますか？ 改善点はどこにあると推定されますか？」といった評価をシステム化してしまおうということである。価格設定の担当者に限らず、現場のそれぞれの立場でなんとなくうまくいった、まずかったかな、といったモヤモヤとした感想を持っているが、

分析過程で、あらかじめ分解された重要指標から、採るべきアクション例（Aという項目指標がある数値以下になったときに、「A」と因果関係にあることが多いB項目とC項目の状況を確認せよ。改善アクションとしては3つ程度

定量的に説明できるほどのデータ処理はできない。ブックングカーブの凸凹を見て、ああだこうだと話をするのが関の山であろう。

そこで、すべての価格について、要因と水準の軸で整理したものを準備する。実験計画法のアプローチで、同じ要因でも水準の違いを出したり、同じ水準でも要因を多くしてみたり、数種類の価格表（価格データテーブル）を準備できるようにシステム側に機能を設ける。

具体的には、要因軸としてシーズナリティ、デマンドタイプ（需要予測別）、曜日別などが想定される。水準軸としては、客室グレードやバンドリング（パッケージプラン）、利用人数別または利用目的などがあるだろう。価格データテーブルがある販売ルール（計画）の評価が行われ、評価を参考に価格表の改善を担当者が行う。

顧客は、宿泊予約（宿泊する権利の売買契約）を、「ある価格」で結ぶ。「ある価格」は多くの場合、たった一つの数字であり、これくらいからあれくらいといった曖昧な範囲ではない。1万5000円といった唯一の数字であり、1万4000円から1万6000円

の例がある、といったものを提示する。担当者にとっては、まさに患者へのカルテと治療法ともいえるヒントを、医者役のシステムから得ることになる。その結果、担当者は、問題解決を加速させ、先人の知識から新たな解決策のアイデアを生み出すことになる。

データ構成として想定するのは、「顧客データ」各マーケティング指標「価格データ」各マーケティング指標「価格データ」各マーケティング指標「価格データ」各マーケティング指標

から、投資先から、不動産を選択、さらにホスピタリティ産業を選択したのは、投資に対する見返り（期待利回り）が有利であると判断していただいたと考えるのが自然だろう。その場合、期待利回りの達成のために、必要な収益を算出することになる（もちろん、利益が上がるなら上がるほど良いことは理解できるが、現実的な目標は必要である）。とりわけ収益に対して価格のインパクトは大きいいため、価格決定に投資からの視点・目標利益データは欠かせない。

価値感や利便性、制約条件、負担できるコスト（購入予算など）などから判断した結果、契約に至るが、いつも合理的な行動を取るとも限らない。また顧客にとって何が動機付けになっているのか、何に興味を持っているのかなど、時間の経過によって変化する。一旦、売買契約をしても変更したりキャンセルしたり、顧客自身も自分の選択が正しかったのかどうか評価に迷うこともある。価格決定システムに顧客管理データ、とりわけ「内的参照価格」の分析データは欠かせない。

価格設定について、株主・投資からの視点。

数ある投資先から、不動産を選択、さらにホスピタリティ産業を選択したのは、投資に対する見返り（期待利回り）が有利であると判断していただいたと考えるのが自然だろう。その場合、期待利回りの達成のために、必要な収益を算出することになる（もちろん、利益が上がるなら上がるほど良いことは理解できるが、現実的な目標は必要である）。とりわけ収益に対して価格のインパクトは大きいいため、価格決定に投資からの視点・目標利益データは欠かせない。

# 第3回「タップITアワード」優秀賞論文 「価格決定支援KPI分析システムについて考察」



株式会社JALホテルズ  
運営本部運営企画部(兼)  
東京ベイレストラン 調達マネージャー  
北嶋堂献

（プロフィール）高校卒業後、二輪レース活動開始。資金難と相次ぐ怪我に自分の限界を感じ、ホテル業へ。1996年グランドハイアット福岡、1998年ザ・リッツ・カールトン大阪フロントオフィスアシスタントマネージャーを経て、2003年スイスホテル南海大阪 開業時にレベニューマネジメント(兼)リザーベーション マネージャーとして入社。2006年よりアーコンホスピタリティレベニューマネージャーとしてハンズオンで再生事業に関わり、収益の大幅向上を実現すると共に、現場スタッフによる主体的な変革を支援。2008年JALホテルズ入社。11月より現職。

はじめに

価格の収益への貢献インパクトは大きい。マーケティングミックスの4P（商品、価格、流通、広告・コミュニケーション）のいずれも収益に貢献することを期待されるが、直接的な貢献となると価格は唯一の要素である。

昨今、ホテルグレードに関係なく価格競争が繰り広げられる状況下で、各ホテルの利益が費用や

効率の改善に頼る割合が増加しているのは止むを得ないことであるが、費用や効率の改善だけでは利益の向上に限界があり、とりわけ収益向上の機会を失うことになる。

ところで日本のホスピタリティ産業において、価格のマネジメント担当者がその「価格設定」について、学習・トレーニングを受けている割合はどれくらいだろうか（そもそも価格をマネジメントしていないかもしれない）。価格の発する情報の質、価値を想像、または期待するといった価格の持つ機能の視点から、ホテルに価格設定の知識が不足している場合において、消費者はどのように宿泊先の選択判断をすれば良いのだろうか。ホテルは日々の活動によって価格設定の知識を積み上げ、適切な経営が保たれているだろうか。知識不足の者による価格決定が

されている産業が高い収益性を示し、より多くの投資を集め、真の発展を遂げることがあるのだろうか。

もし、価格決定を重要な指標分析（KPI）によって支援するITシステムがあれば、業界の発展に大きく寄与するのではないかと考えた。「ホテルが積極的に価格設定を見直すことで、より価格競争が激化する」というのは迷信で、むしろ価格設定の知識がシステム化することで、可視化と形式知化が進み、価格設定プロセスの透明性を高まることにより不毛な価格競争・共倒れリスクを回避できるようになる。

そこで、適正な価格設定を行うべく、どのようなシステムが必要とされるか整理してみたい。



□価格設定について、ホテル運営者からの視点。

価格を柔軟に変化させるにしても、投資からの視点(期待利回りの達成)に対して合理的に説明をする必要がある。説明するために、会議漬けでレポート作業三昧では本末転倒であり、その場合に顧客視点の後まわしになってしまいうことは最も避けたい事態である。

そこで、運営者は収益最大化と価格設定のマネジメントについて上手になる必要がある。

刻々と変化する外部・内部環境に、柔軟に対応しつつ収益最大化のための価格設定について学習できるように、ホテル顧客の認識と、価格設定(供給)から受注までの一連のプロセスを管理する必要がある。

ホテルを運営しているスタッフ・チームには高いゴールに向かってパフォーマンスをするために、常に業務プロセスの最適を考え、確認し合い、よりよい方法を見つけることが求められる。しかし、一連のプロセスを担うシステムがバラバラでは効果は期待できないし、全体を掌握する担当者の不在が部分最適を加速させてしまう。

例えば、顧客である法人データ

と個人データが別システム管理されていて、さらに売上データ、予約データもまた別のシステムで管理されているといったことは、珍しい事象ではない。

そのため営業支援システム(SFA)、顧客管理システム(CRM)、ホテル管理システム(PMS)、収益管理システム(RMS)、予約管理システム(CRS)のシームレスな連携・パッケージが不可欠である。価格決定には、システムの統合的運用が欠かせず、統合が実現して初めてホテルは供給連鎖プロセスの管理が行われることを期待できる。

次に、価格設定手法に沿って、システムに必要なデータを整理したい。

価格設定手法別に、重要指標の整理と必要データについて

価格設定手法について、マーケティングの多くの文献で触れられており、手法は大きく3つに分類されている。

- コスト志向型
- 需要志向型
- 競争志向型

現実には、どれか一つの手法で価格を設定するのではなく、いくつかの手法を組合せて価格を設

定していると思われるが、それぞれの手法と設定に影響のある重要データを確認する。

□コスト志向型の2つの代表的な手法。

- コストプラス法(原価加算法)
- 目標利益法

コストプラス法は、費用に利幅を乗せた価格設定方法である。マークアップ法とも呼ばれ、(価格 ÷ 費用 + 一定の利幅)または(価格 ÷ 仕入値 + 一定の利幅)や(仕入値 × 利幅率)という方法である。ホテルがこの価格設定方法を採用していることは多い。例えば、宿泊代に朝食を含めるパッケージプランの場合、宿泊代に朝食分のコストをマークアップしている。具体的に、1万5000円の宿泊代に、1名分の朝食1500円を加えて、1万6500円とする。このとき朝食1500円も純粋に費用だけでなく利幅が乗っているコストプラス法で設定している。このため、価格決定支援システムは、販売価格を構成するすべてのコストを入力する仕組みが必要となる。

一方で、目標利益法での価格設定を採用していることは稀であると思われる。

目標利益法は、目標利益から変

動費率と固定費を用いて目標売上高(収益)を設定。売上高に対して販売量を想定しながら価格設定を行う。

例えば、ホテル現場マネージャーが、「売り上げ予算を上から押し付けられた。現実的ではない数字だ。」とコメントをしているとすると、この場合、押し付けた側には達成すべき「目標利益」が存在すると考えられる。特に投資の視点である「期待利回り」の存在である。

その目標利益のために、目標収益(売上高)を現場マネージャーが担うことになる。

現場マネージャーは目標収益を上げるべく、価格と販売量(販売客室数・稼働率)の計画を練らなければならぬ。このとき、販売量と価格について合理的な意見を出せなければ、「押し付けられた」と嘆くだけになる。合理的な意見を持つために、定量的分析が求められる。何が販売量(販売客室数・稼働率)に影響を及ぼすかといった要因を掴み、影響(変数)をどれくらいとするかを正確に行う必要がある。

ホテル現場マネージャーに移動平均法や回帰分析など統計基礎知識や微分積分レベルの数学知識が欠落していて、収益予測をする

ときに「勘と経験」に依存し、その経験も「前年と比べる」程度の学習レベルである場合、販売量と価格について合理的な考えに至ることはない。このとき、この現場マネージャーは「度胸」を持って、「その予算を達成します」と宣言することになる。かくして目標利益は、時の運任せとなる。

このようなパターンは少なくないと考えられる。統計や確率の知識を活かしたいと志望してホテル現場に就職したわけではないし、職務に求められる基本的な知識習得を計画的にホテルが実施していない、もしくは必要性を認識されていないことが多い。ホスピタリティ産業は生産性の低い

単純サービスであることは経産省をはじめ、よく指摘されていることであるし、実際に人材開発も個人の資質に頼っているのが現状であろう。ホテルスタッフが毎日接するシステムに、この価格決定支援の機能があることで、必然的に人材の育成に寄与できる。

現場マネージャーが管理しなければ、と意識しながら、現実にはできていないことが多いことに需要予測データと毎日の目標計画(予算)データがあり、これらは価格決定支援システムには不可欠である。システム化することで、目標(KGI)に向けて進捗具合(KPI)の評価とアラートがされ、先の計画(予算)の見直し(ローリングバジェット)を適時行うわけである。

需要予測の算出方法には、現場スタッフが仮説と証明のプロセスを踏めるように、多くの担当者にとつて理解しやすく一般にもよく用いられる移動平均法が良いだろう。そのデータに重みを加えられたり(季節変動など)、指標を設定したりしながら予測できる機能があるとさらに良い。もちろん数理モデルを使った複雑な方法など複数の予測法が準備することを否定するわけではないが、担当者にとつて予測算出の仕組みを理

解しやすく、合理的な理由で補正しやすいことがポイントである。「システムを使いこなせている」という喜び・充実感が次の学習のステップに寄与すると考えられるからだ。

- 大口(団体)か個人か顧客のサイズ。
- 直接予約かそれ以外かなど流通経路。
- 早期または直前といった予約時期や、シーズンオンやオフといった利用時期など時系列。
- 過去実績から需要を予測し、いくつかのタイプ別に分類設定するなど需要予測(混み具合)。
- なんらかの基準で細分化し差異を設けた複数の価格を設定する方法である。

□需要志向型の3つの代表的な手法。

- 差異の設定

ホテル客室をすべて画一的な価格で販売する例は少なく、非常に多くの基準で差異化が図られている。フェンスなどと呼称していたりするが、この設定手法に包含される。

- スタンダードに対するデラックスやスイートなど主に広さによる客室グレード。
- ビジネス目的利用とそれ以外、または1名利用とそれ以外といった利用目的。
- 新規獲得顧客またはリピーターのレベル。

価格決定支援システムは差異を設ける基準についてのすべての情報が入力される必要があり、価格データテーブルの水準軸に相当する。システムは、差異設定についての目的・ゴールに対する実効性を診断する役割を担う。結果として、客室グレードやタイプは容易に変更できない、変更するものではないといった「思い込み」を打破しなければいけない場面に直面することもあるだろう。商売には「作ったものをいかに売るか」と「売れるものをいかに早く準備するか」といった発想があるが、なかなか後者に至らないようだと、「売れるか売れないかは分からないが、売れないように売っていることは分かる」ことになる。また、ブックイングカーブを伴っ



た診断も行うため、不適切な大口受注(団体予約)などが発生し、受注制限が発生させていけば、それがキャンセルや規模縮小したとしても、どれくらいかの収益機会損失が発生したのか理論値を算出する必要はある。

● 価値重視の設定

市場が求める価格、これくらいが妥当だと思っている価格に基づいて設定する手法。これには、販売価格帯別に販売量を確認すると手法が最も分かりやすい(レートバケット分析)価格帯別販売実績(ヒストグラム)。加えて、顧客の内的参照価格を調査するための顧客データがあればより良い。

● 価格決定支援システムは、どの価格帯が収益にどのよう影響を及ぼしているか診断する必要がある。たとえば、1万5000円前後が最も有効な販売価格帯である診断が出ている場合、この診断をみて、問題解決プロセスに入ることだろう。なぜ有効であるのか整理し、1万5000円をさらに強化し、競合他社を引き離すのか、より高い価値を提案すること

で1万6000円を狙うのか、同じ1万5000円でもっと利益の残る手段を狙うのかといった判断をすることが予想される。

● 心理的設定

結果、ホテルは価格感受性の高いゲストをキャンセル制限のある早期割引プラン(低価格)で、価格感受性の低いゲストを記念日スペシャルプラン(高価格)で獲得できるように働きかけ、両者を獲得することで逸失貢献利益の最小化に努める。

価格決定支援システムの役割は、この差異設定に対してどれくらいの効果か、計画(予算)にどれだけ貢献をしているのかといった多面的な視点で評価をすることになるわけである。

ここまで価格設定手法別に、システムに求められるデータと機能を挙げた。

代表的なのは、端数価格といわれる日本では9800円や2万8000円といった端数で設定することで、心理的な負担を軽減することである。システムは、この端数価格を実施したほうが(つまり価格を下げる)、需要が増すのか診断することになる。

また、次のような手法も紹介されている。

● 高価格法(定価)

価格感受性の高くない高額所得者やイノベーター(革新的消費者)を対象とした価格設定。スキミング法(上層部吸収法)、名声法(高級ブランドポジショニングナリング法)などが含まれる。

● 低価格法(特価)

価格感受性の高い消費大衆を対象とした価格設定。ペネトレーション法(市場浸透法)が代表的。

● 中間価格法(安価)

価格にもこだわらるが、ワンランク上位の商品サービスを求める者を対象とした価格設定。飲食店で見かける「松竹梅」といった設定で、竹を狙うといった手法。

ホテルは、自社のポジショニングに相応しい価格帯を決定しなければならぬ。価格の品質を示す機能(価格シグナリング)を意識しつつ、そのホテルにとっての高価格帯(定価)、中間価格帯と低価格帯を設定する。

価格決定における顧客データの重要性

□顧客データについて。

ここでの「顧客」とは、一度でもそのホテルを利用したことがある人・法人とする。収益は、「顧客数」×「価格」×「滞在日数・回数」の総和であるので、価格決定に顧客数の把握は欠かせない。営業年数が増えれば増えるほど、顧客データは増え、マーケティングのための資産は増えることはホテルが開業していなくても分かっていることである。

この業務では、いかに顧客にユニークなIDを発行し、重複データの最小化のための名寄せを怠らないようにするだけでなく、サービスマンやセールスアプローチについての記録を蓄積していくことが重要なポイントである。(この時点で「名寄せ業務ができない理由」や「訪問データを残せない理由」を探されることが多いのは、ホスピタリティ産業にとって嘆かましいことであるし、逆に事業の成功を願う者にとって、競争の差別化として価値の大きなところである)

このホテルにとって確実に獲得

格帯を設定する。価格決定支援システムには、この3つの価格帯(範囲)が設定され、その範囲において価格データテーブルが正しく設定されているのか、その範囲が収益の足かせとなっていないかといった診断をする。

□競争志向型の価格設定

競争志向の価格設定とは、市場価格による価格の設定を行うことである。単に他社の真似・模倣になってしまふこともあるため、もっとも実践的手法であるといわれているが、もっとも思考を伴わずにできてしまふ危険な価格競争を招くことも事実である。

価格決定支援システムは、他社の価格情報を収集し、変化を監視することが必要であり、自社と他社の価格の位置関係を診断する必要もある。また、競合他社実績データを持つことで、他社の価格設定と実績の合理性を把握することが可能となり、無用な価格競争に陥ることを防止できる。

既に述べたとおり、現実には複数の設定手法を混在させて価格決定している。そのため、最適に運用されているかどうかを振り返っても判断がつかないことが多い。

例えば、限界利益をクリアする

できるデータの活用として、たとえばポテンシャルが見込めるとする顧客層について、「会員プログラム」に移行させるべき目標数値を定める(会員プログラムもこの一連のプロセスとセットで戦略的に設計される)。

個人データ・法人データ数といった指標値から、新規会員獲得ターゲットが算出されるだろう。会員獲得活動が実施されたことによる収益効果も算出される。顧客別の単価といった指標値から、アップセル・クロスセルや割引の見直し、顧客特典の改廃を実施することになるし、滞在日数や回数からリテンションを実施するのか、価格を伴った商品を提案することになったことを判断することになる。また、顧客データを使って「内的参照価格」を推測することで、不毛な低価格化を防ぐことを期待できる。

一方で、過去に利用したかどうか考慮せずに、まったく独立した形でメンバーを募った会員データである場合、ほとんどその増加量をアピールするだけで終わってしまい、効果も目標も立たないことが予想される。メンバーは沢山のが、経営に会員プログラムがどれくらい貢献しているのかどうか

わからない(純粋に新規獲得な

ために早期割引をすることで、リードタイムの長い記念日などのレジャー客からの収益性を失うのではないかと葛藤する場面がある。記念日という利用動機が明確である場合、予約が実行される可能性は極めて高く、さらに価格感受性は低下する(事象として、記念日プランは比較的高価格となる)。

一方で、価格設定の理屈だと、このような損失リスクの低いターゲットには価格を下げて提示することになる。(損失リスクが高いと、価格にリスク分を転嫁する。ハイリスク・ハイリターンというわけだ)

そこで、ホテルは自社が記念日に利用されることを認識している(ターゲット化)場合、記念日に相応しい客室を割り当て(価格感受性の低いターゲットであるわけだから、高価格を設定できる高グレードとなるのが自然)と、それ以外の客室を区別する(差異化)。

差異化には、広さ・階数・客室の向き、そういったものがなければ客室備品など、ホテルスタッフの知恵の出どころとなる。そして、高グレード客室価格の変動率は低く設定する。常に高価格で固定的な設定を実施することで、価格シグナリング(価格の品質評価)を担保するといった工夫

のか、既存顧客の会員化なのか分からないので、セールスアプローチも大味にならざるを得ないだろう)、だからといってプログラムを止める判断をするための材料もないということに陥りかねない。結果、不毛な固定費が発生し続け、さらに悪いことに、会員プログラム担当者が会員数増加をさせたがために、獲得費用を必要以上にかけてしまえば、経営のお荷物となってしまう。

そのようなことにならないためにも、会員であるかどうかに関係なく顧客データをメンテナンスできる環境が求められ、さらに価格決定支援システムとRFMDデータを連携させる必要がある。ポイントプログラムがこの会員プログラムに有る場合、価格の割引よりもポイント増による効果がどれほどかを測定することもできる。

営業支援システム(SFA)、顧客管理システム(CRM)、ホテル管理システム(PMS)、収益管理システム(RMS)、予約管理システム(CRS)が統合的に運用されることがポイントであることは述べたが、価格決定支援KPIシステムには、SFA・CRM・PMS・RMSからデータを収集することが特に重要である。

ここまで挙げた機能と重要指

標(KPI)に、価格に影響を及ぼすことが考えられるマーケティング指標を加え整理したい。

### 価格設定手法による価格決定 支援システムに必要な機能

●販売価格を構成するすべてのコストを入力する機能・目標となる収益を、需要タイプ別に分解して設定する機能

●差異価格を設ける基準についての情報が入力される機能・複数の算出手法で需要予測をする機能・

価格帯分析をする機能・高価格帯、中間価格帯、低価格帯の設定をする機能・他社価格情報を収集する機能

○目標収益費用(固定費、変動費)、○顧客数(個人、法人)、○顧客別単価(個人、法人)、○顧客別滞在日数、回数(個人、法人)、○顧客階層別満足度、○商品Ⅱ・商品数・新商品数・商品別販売数・商品属性(ターゲット別)・商品特典価格Ⅱ例)需要タイプ別価格設定、○流通Ⅱ:直接流通 予約・フロント・

セールス・ホームページ・間接流通・旅行代理店・WEB旅行代理店・GDS経由 旅行代理店・GDS経由コンソーシア・GDS経由WEB旅行代理店、○広告、コミニケーションⅡ:広告・パブリシテ

イ・プレスリリース・販売促進・優待券発行・ニュースリリース・メールマガジン・販売奨励金(キックバック)・ホームページ更新・ブログ更新・ツイッターフォロワー数・レビューテーション・クチコミポイント

価格に影響する指標はこれですべてではないが、このレベルであっても、担当者の暗黙知による価格設定で、最適にホテルが運営されることは、すでに絶望的ではないだろうか。そう考えたとき、システム化の有意性は十分に認められると感ずる。

特に、ホテルが典型的な装置産業であることを考えると、ホテル開業後の大幅なSTP(セグメント・ターゲット・ポジション)の変更や軽微な施設改装(増築を含まな)によって、収益を上げようとするのは厳しく、マーケティングテクニカル分析(レベニューマネジメント)による柔軟な価格設定で収益性を向上させる方法が、企業価値を増すための良法ではないだろうか。

### 最後に

昨今、CS(顧客満足度)よりもまずES(従業員満足度)だと言われることがある。

そこで既得権でも得たかのよ

うにESを声高に謳い、外発的動

機づけのうち金銭報酬や表彰に注意が向かう。そして、個人の報酬度合いによって企業(または所属部署レベル)の活動自体へのコミットメントが低下し、結果として低いパフォーマンスに終始する。また、ES向上のため全員参加の会議ゴッコが、実践活動を伴わずに展開されることで、内発的動機づけ(知的好奇心や自律性、主体性)が発達しないばかりか、会議室と現場の乖離が広がることに懸念を感じる。

ES向上がCSやプロフィットを向上させることに貢献していることを科学的に証明したというニュースはまだないようだが、このステークホルダー主義というか、ES起点というか、「ES向上によってCSが向上し、そして利益が残る」ということは誤った認識ではないか。

決して従業員の利益を無視してでも、利益を生むべきだという主張をここで述べているのではない。「ESによってCSが生まれ、そして利益が残る。だからESなのだ」と、利益を生むために、まずESが先行指標としての目的になるべきだと、あたかも理論的であるかのように明示することとは誤りではないかということである。

ある。

多くの経済学者が指摘するように「株主価値重視が最高というのではなく、現在考えられる選択の中で最善である」という考えに立ち、事業の継続、企業の発展を目指して個人の能力を持って貢献し、実践活動を伴った従業員教育の機会を得られることで、能力の向上と貢献度が増す。結果、従業員に内発的動機づけがなされ、さらに外部や顧客、投資側からの評判・評価を持って外発的動機づけとプライドを感じ、結果として遅行指標であるESが向上と考えるのが最善だろう。

価格は、顧客が強いられる唯一のコストでもあり、ホテル側の収益に直接影響があるのと同時に、顧客にとっても直接的なストレス源となる。そのストレスがホテルに向かうだけといった結果にならないよう、供給者は顧客にその価格が理解され、選択されるように知恵や工夫による価格交渉力を発揮する必要がある。この交渉力を怠れば、収益に直接影響を及ぼす訳であり、価格維持・向上のための根気のある努力と株主価値へのコミットメントが必要となる。今回提案のシステムが真のES向上に貢献することを切に願うばかりである。