

需要縮小時における レベニューマネジメント

—インタビュー調査に基づく検討—

Revenue Management during demand contraction—Interview Survey—

青木 章通, 植竹 朋文

Akimichi Aoki, Tomofumi Uetake

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

レベニューマネジメント, Covid-19, レピュテーション

■論文要旨

Covid-19の影響に伴い宿泊業界は売上の急落に直面している。それに伴いコスト削減が求められているが、多くの宿泊施設は、Covid-19の終息後には顧客の受け入れ可能数を速やかに元に戻すことを意識している。つまり、平常時とは異なる需要縮小時のレベニューマネジメントを試行錯誤しながら実施している。そこで本稿では、インタビュー調査に基づき、需要縮小時におけるレベニューマネジメントに求められる要件とあるべき姿を考察する。

■Key Words

Revenue Management, Covid-19, Reputation

■Abstract

The hotel industry is facing a sharp drop in revenue due to the impact of Covid-19. However, many hotels are conscious of the fact that they will be able to quickly restore their customer capacity after the end of Covid-19. In other words, hotels implement revenue management during demand contraction through trial and error. In this paper, we clarify the requirements for revenue management during demand contraction and discuss the ideal form of revenue management, based on interview surveys.

受付日 2021年10月1日
受理日 2021年11月30日

Received 1 October 2021
Accepted 30 November 2021

1 | はじめに

現在、Covid-19の影響に伴い宿泊業界の業績は低迷し、企業によってはその存続が危ぶまれている。売上の急落に直面したホテルが生き残りを図るためには、コストの削減によって損益分岐点を引き下げる必要がある。とりわけ、固定費を削減することによって、少ない販売数（宿泊者数）で損益分岐点に到達できるように、経営構造を改革する試みが行われている。一般的に、ホテルにおいて固定費を引き下げるためには、従業員数や従業員の労働時間数を削減することが多い。なぜなら、宿泊施設の運営に関わる費用（減価償却費や施設の維持費用）を引き下げることは短期的には難しいからである。固定費の削減はキャパシティの引き下げを伴うことが一般的であるが、今回のような需要縮小時には稼働率（キャパシティの利用率）が低迷するため、大きな問題にはならない。しかし一方で、Covid-19の影響がどの程度の期間に渡るかは不明瞭であり、顧客の受け入れ可能数を速やかに元に戻す必要があるかもしれない。したがって、宿泊施設にとっては、人員削減を伴わない固定費の一時的な削減及び損失の最小化が急務であった。このような状況のもと、2020年に雇用調整助成金の制度が創設され、多くの宿泊施設において活用されることになった。

上述したような経営環境の変化は、レベニューマネジメントにも大きな影響を及ぼすと予想される。Covid-19の世界的な流行により、過去の需要パターンは意味をなさなくなり、レベニューマネジメントのシステムは正確な需要予測と価格推奨を提供できなくなったとの見解もある（Guillet and Chu, 2021）。したがって、コロナ対応時におけるレベニューマネジメントのあり方は、平常時とは異なるものであるかもしれない。

本稿の問題意識は、宿泊業界において、近い将来の需要回復を見据えながら、人が身をかかめるように一時的に費用を削減して事業存続を可能に

するような経営が行われていることを前提として、そのなかでレベニューマネジメントの役割について検討することである。なお、本稿では北海道・沖縄地区のホテルを検討対象とした。この地域のホテルはその立地の制約上、料飲施設などの付帯施設を併設していることが多く、稼働率の下落の影響をより多く被っている。また顧客に観光客が占める割合が多く、「不要不急」の訪問が敬遠されている可能性が高い。したがって、Covid-19がレベニューマネジメントに及ぼす影響は、本稿で対象とする宿泊施設において、より強く現れていると予想される。

本稿では、まず第2節でCovid-19の業界への影響を概観し、第3節でレベニューマネジメントの定義とその特徴について述べる。第4節で関連する先行研究をレビューした上で、第5節でレベニューマネージャー等に対して行った需要縮小時におけるレベニューマネジメントについてのインタビュー結果を示す。そして第6節でそこから得られた知見に基づき需要縮小時におけるレベニューマネジメントについて考察し、第7節で本稿をまとめる。

2 | Covid-19の宿泊業界への影響

本節では、Covid-19が我が国の宿泊業界に及ぼした影響のうち、レベニューマネジメントに関連する項目について列挙する。

(1) 稼働率の極端な低下

インバウンドはほぼゼロになり、Go To トラベルキャンペーンの時期を除くと、宿泊施設の稼働率は極端に低下した。日本政府観光局（JNTO）の集計によると、2020年の訪日外客数は前年比で87.1%のマイナスである¹⁾。インバウンドに代表される団体客は、販売単価は安くても人数が多く、多くの宿泊施設にとって基礎的な稼働を確保する役割を果たしていた。また、観光庁（2021）によると、令和2年の宿泊

施設の定員稼働率は21.2%であり、前年比で20.6%のマイナスとなっている。また、ホテルのタイプ別でみるとリゾートホテル、ついでシティホテルの稼働率が最も低くなっている。

(2) 密の回避の要請による最大宿泊可能者数の減少

経営努力や価格コントロールによって一定以上の需要の確保が望めるような状況であっても、密を回避するために宿泊者数に上限を設けざるを得なくなった。

(3) 雇用調整助成金の活用による固定費の削減

人件費は典型的な固定費であり、宿泊施設の稼働率にかかわらず一定額が発生する。また、雇用制度上の制約もあり、短期的な削減は困難である。しかし、雇用調整助成金制度²⁾の導入によって、雇用を維持しながら固定費の削減と同様の効果を得られるようになった。一方で、人的キャパシティの削減は受け入れ可能な顧客数（操業度の上限）を減少させ、サービス品質を低下させる可能性が高い。

3 | レベニューマネジメントの定義とその特徴

本節では、レベニューマネジメントの定義およびその特徴について説明する。本稿の対象であるホテル業に限定した定義として、Donaghy and McMahon (1995) は、「あらかじめ定めたマーケットセグメントに対して、最適な価格で利用可能な客室というキャパシティを配分することを通じて、ネット・イールドの向上を狙いとする収益最大化技法」と定義づけている。また、Kimes and Wirtz (2013) は、「適正なキャパシティを、適切な顧客に対して、最適な場所で最適なタイミングで配分するために、情報システムと価格戦略を適用すること」と定義している。これらの定義から、レベニューマネジメントの目的は、資源の最適な配分を通じた、短期的な収益の最大化にあることが分かる。

有限の客室から得られる短期的な収益性を測定

するためには、KPIとしてRevPARを用いればよい。RevPAR (Revenue Per Available Room) はADR (Average Daily Room Rate; 平均客室販売単価) と客室稼働率 (OCC) という2つの構成要素に分解することができる。また、ADRと客室稼働率という2つの構成要素はトレードオフの関係にあるので、RevPARを向上させるためには両者をバランスよく追求する必要がある。

RevPAR =

ADR (平均客室販売単価) × OCC (客室稼働率)

近年、レベニューマネジャーの多くは、より長期的な収益性を意識しながらレベニューマネジメントを実施していることが明らかになっている。顧客のレピュテーションや従業員満足度も意識しながら、より長期的な視野を見据えたレベニューマネジメントが定着しつつある(植竹・青木, 2018)。また、レベニューマネジメントを実施するために意識するステークホルダーも、より広範に拡大されつつある(青木・植竹, 2019)。

一方で、上記の文献の定義及びKPIは平常時を想定しており、本稿で取り上げる需要縮小時を意識していない。したがって、本稿で対象とするCovid-19対応時には、レベニューマネジメントの目的や、レベニューマネジャーが意識するKPIも変化する可能性がある。

4 | 需要縮小時のレベニューマネジメントに関する先行文献

本節では、需要縮小時におけるレベニューマネジメントについての先行文献を確認する。ここでは、2008年の金融危機時とCovid-19の蔓延に伴う需要縮小時のレベニューマネジメントについて概観するとともに、需要予測が困難な時期におけるレベニューマネジメントについても検討する。

4.1 2008年の金融危機時のレベニューマネジメント

本項では、2008年の金融危機³⁾時のレベニュー

マネジメントに関する先行文献を検討する。

Kimes (2009) によれば、当時のホテル業界にとっては、価格競争、プライシング、提示価格の一貫性の3つが最も困難な問題であり、これらの問題に対処するために、競合セットに対する価格ポジショニングを維持すること、潜在的な市場セグメントを特定すること、どの流通チャネルが最も効果的であるかを決定することが重要であった。さらに、価格面と非価格面の両面のアプローチも推奨したうえで、困難な時代であってもレベニューマネジメントの目標は収益の最大化であることに変わりはないと結論づけている。Gehrels and Blannar (2013) は、市場セグメント自体に大きな変化はなかったが、宿泊料金の低下によって顧客の購買行動が変化し、予約チャネルがOTA (Online Travel Agents) へと変化したことを明らかにしている。また Caudillo-Fuentes and Li (2010) は、宿泊施設による大幅かつ体系的でない価格引き下げは、短期的にも長期的にもビジネスを毀損すると指摘している。

これらの研究成果は有益であるが、以下に示すような限界もある。

- 既存の研究は景気後退時の需要創出に主眼が置かれているため、Covid-19のように政策的に移動が抑制され、需要創出が困難であるケースとは課題が異なる点
- 館内の感染を避けるために、仮に需要があっても、稼働の上限が存在している点
- Covid-19に伴う需要動向は不透明であり、比較的短期間での需要回復の可能性がある点

以上の点は、金融危機時と大きく異なり、レベニューマネジメントのあり方にも影響を及ぼすと考えられる。

4.2 Covid-19 対応時のレベニューマネジメント

本項では、Covid-19 対応時のレベニューマネジメントに関する先行文献を検討する。

Covid-19 による影響として、Simon (2020) は、

米国、欧州、アジア、中東で、ホテルの利益が前年比 100% 以上減少したと報告している。また Jiang and Wen (2020) によれば、ホテル業界の専門家は、施設の部分的もしくは完全な閉鎖、ほとんど変化しない固定費による財務的損失、ホテルの客室に対する短期的および長期的な需要の不確実性に対処するため、非常に大きなプレッシャーを感じているという。そして、Guillet and Chu (2021) は、レベニューマネジメントの中核的なプロセス⁴⁾は Covid-19 の危機においても変わらず妥当性があるが、すべての構成要素の重要性が等しいわけではないことを明らかにしている。

事業分析、価格戦略、需要モデルと予測は、今回の危機において重要性が高いプロセスであった。一方で、客室在庫と価格の最適化、ブッキングコントロールの設定の重要性は低く、流通チャネルの管理とともに、需要の回復に伴って重要性が増加するとされた。

4.3 需要予測が困難な時期における「頑健で適応的なレベニューマネジメント」

需要縮小時とは明示されていないが、需要予測が困難な状況におけるレベニューマネジメントのあり方について、Vinod (2021) は頑健で適応的なレベニューマネジメント (RARM; Robust Adaptive Revenue Management) を提唱している。これは、需要予測は常に誤りであるという前提のもと、環境に適応し、早期の警告に基づいて潜在的な問題を予測し、問題が拡大する前に積極的な是正措置を取ることで不確実性を克服するフレームワークである。需要管理を継続的に実施するためには、KPI をプロアクティブに用いて、警告を積極的に確認して、計画を確実に達成するための是正措置を講じることを指摘している。コロナ対応時における需要予測も困難であり、RARM の考え方が採用されている可能性がある。

5 | インタビュー調査

本節では、前節で明らかにした課題に対して、実際に北海道や沖縄のホテルはどのように対処しているか明らかにするために、6社に対して行ったインタビュー結果を示す。いずれも、Covid-19による影響及びその対処策が明らかになったのちにインタビュー調査を行っている。インタビュー項目の概要は、以下の(1)から(3)の通りである。また、インタビュー企業のプロフィール、インタビュー日程を図表1に示す。

- (1) 価格の引き下げによる需要の創出を意図してレベニューマネジメントを行っているか。それに伴い重視するKPIは変化したか。
- (2) 固定費の削減によるレピュテーションの低下について、どのように考えるか。
- (3) リピーターの重要度は、この時期に増加したか。

5.1 A社

- (1) 団体とインバウンドがほぼゼロに落ち込んだため、稼働率が極端に低下した。付帯設備があるため、宿泊特化型よりも高い稼働率が必要である。また、顧客の行動にも変化が見られ

た。予約のリードタイムが極端に短くなり、Web経由の予約（OTA及び自社ホームページ経由）の比率が向上した。レベニューマネジメントとして、価格によるコントロールよりは、マーケティングの話にシフトしている。たとえば、販売チャネルや、どの顧客セグメントに注力するかが議論されている。狙った販売チャネルや顧客セグメントにシフトするために、訴求ポイントを定めて、自社の商品についてどのような見せ方をしていくかが重要である。密の回避を考慮して最大のキャパシティを決めたうえで、これに需要予測を加味して従業員の休業率を決めている。平常時と比較すると価格は大幅に下げているが、ADRが低すぎると施設を閉鎖したほうが赤字を抑えられるという結論になってしまうので、極端に下げることがしていない。

- (2) OTA経由で予約を取る顧客が増えたため、レピュテーションの重要性は増加したように感じている。顧客への価格以外の訴求ポイントが重要である。
- (3) ベースとなる顧客がいるホテルは強いと考えている。インバウンドが増えた時期、ADRを上げれば売上の増大が見込めたために、リピーターを重視した顧客は成長に乗り遅れた面があった。しかし、今回はリピーターがついているホテルは回復も早く、一定の稼働率を維持

図表1 インタビュー調査の概要

調査対象先	調査日・場所
A社：北海道・札幌地区、レベニューマネジメント部アシスタントマネジャー	2020年10月30日 13:00-15:00 A社（対面）
B社：北海道・札幌地区、運営会社（親会社）取締役、セールス&マーケティング支配人、レベニューマネジャー	2021年6月30日 13:00-14:30 B社会議室（対面）
C社：沖縄・那覇地区、ホテル運営会社沖縄地区営業部長	2021年4月7日 11:00-13:00 C社ラウンジ（対面）
D社：沖縄・リゾート地区、レベニューマネジャー	2021年4月5日 16:00-17:30 D社会議室（対面）
E社：北海道・リゾート地区、レベニューマネジャー及びアシスタント・レベニューマネジャー	2021年6月29日 13:00-14:30 F社会議室（対面）
F社：沖縄・リゾート地区、統括レベニューマネジャー	2021年9月28日 メールインタビュー

できている。

5.2 B社

- (1) KPIとしてRevPARとRGIを重視する点は、以前と変わっていない。RevPARを向上させるために、現在は稼働率の向上を優先している。無理してADRを高く維持することはしていない。しかし、自社ブランドはプラスに作用しているので、価格訴求はしながらも、価格を競合他社よりも少し高めに提示している。ADRを意識しても、例えば、ゴールデンウィークに稼働は上がらなかったのが、稼働を意識せざるを得ない。稼働を積み上げることにより、付帯設備の売上は付いてくる。レベニューマネジメントの実施にあたり、過去のKPIを見ても予測がつかない。直近のトレンドも政府の方針で大きく変化する。KPIが設けられないというか、定められない。直近の顧客を確保するために、全てのレート进行调整することも行うが、全ての客室を安くしてしまうと、前に予約した方が損してしまう。例えば、客室数を限定したプランを作るなどの工夫をしている。
- (2) ブランドや、レピュテーションについては、現時点では、来訪した顧客に満足してもらうことを前提にしている。価格訴求をして今までと違う顧客層が来たときに、既存の顧客とミックスされてどのような反応があるかという戸惑いがあった。しかし、いまは稼働率を確保するために客層が一時的に変わっても取りに行こうというスタンスに変化している。一方で、ブランドを形成しているレピュテーションについては極力低下しないように気を付けている。
- (3) 顧客に占めるリピーターの比率は、この時期は向上している。チャネル別の売上はOTAの比率が一番高いが、ダイレクトの直電話が減る率としては一番低い。やはり顧客やリピーターの方からのお問合せがその根源にある。その状況のなかでリピーターの比率が高いと認識している。

5.3 C社

- (1) ADRは採算ラインのところまで下げて、KPIとしては稼働率を重視している。ADRを下げて稼働を増やして、RevPARを数パーセントでもあげようと試みている。予約リードタイムは非常に短くなっているが、価格を引き下げると顧客の動きはある。リードタイムの短縮化は、コロナ禍によって数か月先の予定が立てにくくなっていることに加え、航空機の料金が影響していると考えている。航空料金が直近でも上昇しないので、無理に早く予約しようとしていない。販売経路はほとんどOTAであり、リアルエージェント経由の販売は少ない。逆に、コストがかからない付加価値（レイトチェックアウトなど）を付けて、少しでも高く売ろうという試みも行っている。人件費の比率が高いので、稼働が見込めない日は付帯設備を閉鎖して、雇用調整助成金を活用している。
- (2) 付帯設備を閉鎖・開業時間を短縮していることにより、口コミは下がっている。口コミの低下は長期的には悪い影響を及ぼすと予想される。しかし、現状では、口コミの低下よりも短期的なコストの削減の方を重視せざるを得ない。付帯設備を閉めている分、地元の店とのコラボプランの発売などは行っている。
- (3) リピーターが多いホテルなので、彼らの顧客満足度を下げないように配慮している。場合によっては、特別対応も行う。価格低下時には、普段と違う客層が来てクレームも多かった。従業員の満足度も下がった。

5.4 D社

- (1) コロナ禍にあっても、リピーターである程度の稼働が確保できている。Go Toトラベルキャンペーンを利用して初めて来訪する顧客が一時的に増えたが、キャンペーンが終了したら再びリピーターの比率が上昇した。国内のリピーターに守られて、周囲のホテルよりも高い稼働を維持できている。現在でも、客室価格の極端な引き下げは行っていない。キャンペーン

のときは、安くなりすぎると顧客層が変化する恐れがあるので、一時的に価格を上げた。稼働が上昇したときは料飲施設で顧客が密になりすぎる可能性があったため、その場合は部屋食をお願いするなどして、受け入れる顧客数を引き下げなくても良いように工夫した。当ホテルの国内の認知度が高かったため、インバウンド顧客が来られないときであっても、稼働の極端な低下を避けることができた。レベニューマネジメントとして一番大切なのは、需要を読むことと会社全体の利益の確保であると考えている。稼働が下がっても需要がないと判断すれば価格は引き下げない方が利益が残るし、需要が戻って来たと判断すれば、マーケットに合わせて価格を調整してRevPARを上げる試みを行う。したがって、稼働が下がったら価格を下げる、あるいは稼働が上がったら価格を上げるというようなレベニューマネジメントは行っていない。KPIとしては、マーケットの動きを注視しており、RGIを重視している。組織全体としてはGOPの達成が重視されている。コストコントロールのためにレストランの時短営業やスタッフの休業などがあったが、給与や人材を削るということは一切なかった。雇用調整助成金などは活用している。

- (2) 口コミは常に注視している。口コミが低下したのは、Go To トラベルキャンペーンを利用して来訪する顧客が増えた時期であった。顧客層が大きく変化したことが理由である。1回限りの顧客が多く、リピーターにはならなかった。顧客からの期待値が高く、クレームも多かった。従業員満足度も低下した。顧客層のコントロールは重要であり、売上の数字だけを見てはいけないという思いを強くした。しかし、予算の達成も必要なので、コロナ対応時には、なるべく価格は下げずに、クオリティを上げる方向に注力し、幅広い層の顧客に認知していただけるよう販売を続けている。一方で、経営計画を達成するために費用のコントロールは行った。たとえば、稼働の低い時期は、最小

限のスタッフでオペレーションを回した。

- (3) リピーターのほうが単価も高く、滞在も長い。また、館内で食事をして商品を購入してくれるため、館内消費金額も高い。したがって、リピーターの比率が向上すれば、売上も向上するという関係を築けている。リピーターは、SNSで自社の宣伝もしてくれる大変ありがたい存在である。

5.5 E社

- (1) 予算はコロナ禍で需要が少ないことも考慮に入れて作成されたこともあり、KPIや達成状況の評価に関して大きな変化はなかった。
- (2) ホテルのオペレーションコストを1つ1つ確認し外部との契約を含めて調整を行っている。雇用調整助成金の活用、付帯設備の一部閉鎖およびオペレーションの変更などを行っている。また、変動費に関しても、より有利な販売経路に誘導する施策を行っている。コスト削減によるレピュテーションの低下については、あまり大きな影響はない。既に1年半以上コロナの影響を受けているのでお客様も施設をクローズすることに関してはある程度許容していると感じている。平時との考え方の違いについては、スコアを落とさないように、事前に期待値をコントロールするために、閉める施設はホームページ上でわかりやすく明示するなどをしている。稼働率が下がれば入ってくるレビューの数も自然と減るので1つ1つのレビューがより大きな意味を持つ。OTAなどに入った口コミは必ず返信を行い、問題があれば各部署に共有、改善策を話し合うことを徹底している。
- (3) ホテルが加入しているグループの会員を重要視する対策がとられている。会員のサイトが最安値で購入することができ、付帯的なサービスも付与している。

5.6 F社

- (1) KPIとしては、競合比較が重要視されるようになった。例えば、競合とのRevPARパフォー

マンスを比較する RGI やクチコミスコアを比較する GSI などである。厳しい環境下にあることは競合も一緒である。そのなかで優れたパフォーマンスを発揮できるかが重要である。競合よりも優れたパフォーマンスを発揮できれば、オーナー満足度の向上につながると考えている。

- (2) コスト削減の対策は、人件費の削減である。施設を一部閉鎖することで出勤人数を削減する。休暇を指示された従業員の人件費は雇用調整助成金を申請することで確保する。これにより、負担となる人件費（固定費）を抑えている。回復フェーズにおけるリスクとなるので、人員削減は行っていない。レピュテーションに関する対策としては、選択と集中を重視している。今まで以上にリーダーがフォーカスポイントを明確に示す必要があると考えている。限られたリソースで最大限のパフォーマンスを出すためには、効果的な投資が不可欠と考える。
- (3) 既存リピーターと言うよりは、一見客のリピーター化にフォーカスすべきと考えている。海外志向のお客様が多く来沖するので、新顧客

獲得の機会と捉えている。稼働率は低いですが、顧客一人ひとりに手厚いサービスを提供できる。現時点の具体的な施策としては、無料アップグレードなどを実施している。

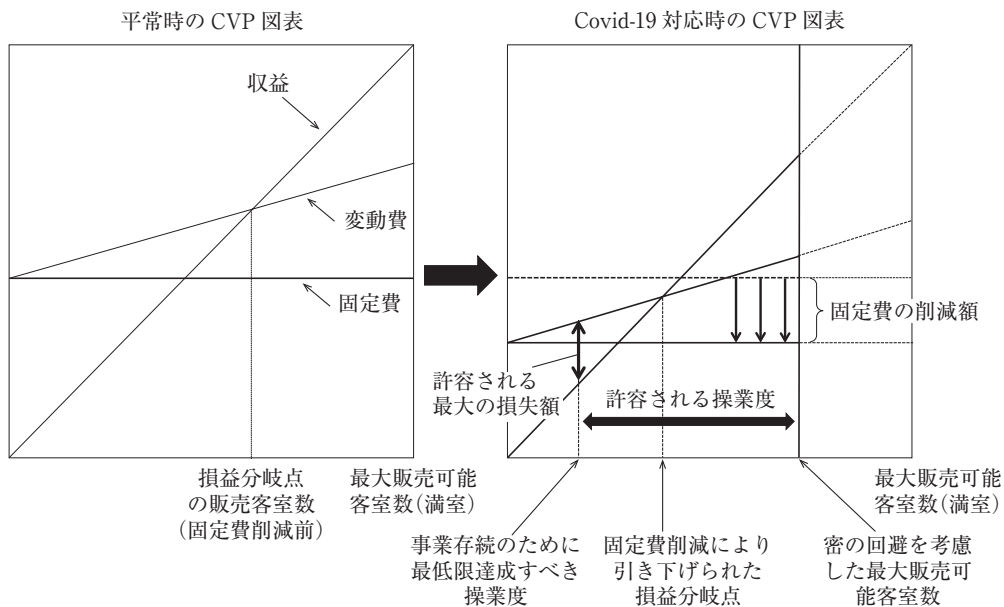
6 需要縮小時におけるレベニューマネジメントに関する考察

6.1 Covid-19 対応時における損益分岐図表の変化

第4節と第5節において、需要縮小時におけるレベニューマネジメントのあり方について、先行文献及びインタビューに基づく検討を行った。これらの結果に基づき、損益分岐図表を用いて Covid-19 に伴うホテルの課題をまとめると、図表2の通りとなる。

図表2の左の図は、平常時の損益分岐（CVP）図表である。これに対して、右側が Covid-19 対応時の損益分岐図表となる。雇用調整助成金活用による実質的な人件費削減、付帯設備の一時的な閉鎖や営業時間の制限といった施策によって実現される固定費の削減により、損益分岐点は下げられる。また、インタビュー調査から、出勤者の抑制

図表2 Covid-19 対応に伴う損益分岐図表の変化



と施設の閉鎖とは一体として実施される傾向が強いことが明らかになった。ただし、因果関係としては、「固定費を削減することを目的として稼働を抑える」ケースは少なく、そのような意思決定が行われる場合には施設全体の閉鎖（一時的な閉鎖）が行われる。

インタビュー結果からは、「比較的短期の稼働予測に基づいて、固定費の調整を行う」傾向が強いことが明らかになった。多くのホテルで、年次や月次の予算や損益分岐図表の前提となる経営計画とは別に需要予測（フォーキャスト）が策定され、その予測に基づいて人員配置や付帯施設の運営を決定している。本来、経営計画及びその計画に基づき策定される予算と需要予測とは連動すべきであるが、現在、両者は大きく乖離しているため、短期の需要予測に基づいて出勤者数及び固定費を調整している。このようなレベニューマネジメントの運用は、「需要予測は常に誤りである」という前提のもと、環境に適応し、早期の警告に基づいて潜在的な問題を予測し、問題が拡大する前に積極的な是正措置を取ることで不確実性を克服する」という RARM の考え方が多い。平常時には、レベニューマネジメントの前提となる需要予測と固定費管理とが密接に結びつくことはなかった。その点で、レベニューマネジメントおよびそれを実施するレベニューマネージャーが果たすべき役割が収益管理から利益管理へと変化していることが明らかになった。販売価格の向上（ADR の増加）も損益分岐点を下げる効果がある。しかし、インタビュー調査の結果から、多くのホテルにおいて、必要最低限の稼働率を確保することを目的として、競合他社との競争に不利にならない程度まで価格を引き下げる行動が見られた。本稿の対象としている北海道・沖縄エリアでは、価格引き下げが売上を増加させるかは市場の状況及びその企業が採用する事業戦略にも依存する。一定の市場が存在して、そのなかでのシェアの奪い合いであれば価格の引き下げが販売数量の増加につながる可能性が高い。一方で、価格を引き下げても新規需要の創出にはつながらないケー

スもある。北海道や沖縄地区の宿泊施設については、価格を引き下げても販売数量の増加につながらないケースも十分考えられる。これらの結果は、Guillet and Chu (2021) の指摘とも一致する。

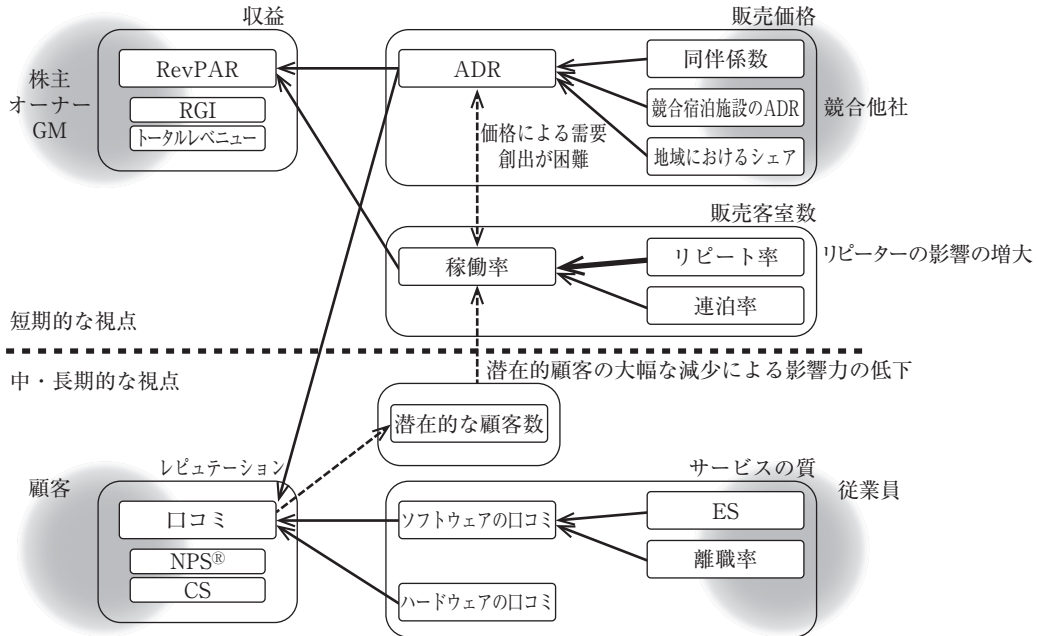
企業は事業継続のために許容される最大の損失額、そしてその損失額をその金額以下に抑えるために最低限の操業度（所要宿泊客数）を設定する。また、雇用調整助成金を用いて人員を減少させるため、最大限販売可能な客室数は減少する。さらに、感染防止の観点から最大限許容しうる操業度も設定される。その結果として、許容される操業度は通常よりも狭く限定される。レベニューマネージャーはこの範囲内で最大の利益（もしくは最小の損失）を追求してレベニューマネジメントを実施することになる。

出勤者数の抑制による固定費の削減は顧客の評価に影響を及ぼし、レピュテーションを低下させる可能性がある。評価の低下はADRに負の影響を及ぼす可能性がある。これらの関係については、次項で検討を行う。

6.2 Covid-19 対応時におけるレベニューマネジメントの KPI の変化

Covid-19 によって生じた事業環境は、宿泊施設の収益と費用に関する前提を大きく変化させた。その結果として、レベニューマネジメントに期待される役割も変化した。それでは、長期的な利益を確保するための前提及びレベニューマネジメントの前提となっている KPI も変化したのだろうか。青木・植竹 (2019) では、平常時のレベニューマネジメントを前提として、(1) 宿泊収入の最大化だけでなく、施設全体のトータルレベニューの追求、(2) 多様なステークホルダーを想定した、中・長期的な収益の最大化を想定した KPI の相互関係を考慮すべきことを指摘した。しかし、前節で述べたように、固定費を削減するために付帯設備が一時的に閉鎖され、中・長期的な利益よりも事業存続のための短期的な収益の確保が優先される環境にあって、KPI の相互関係はどのように変化したのだろうか。

図表3 コロナ対応時のレベニューマネジメントのKPI



出典：青木・植竹（2019）を一部修正

図表3は、Covid-19の影響を考慮したKPI間の関係性を示している。

点線部分が、Covid-19の影響により弱まった関係性を示している。需要が極端に減少しても、従来の枠組みが無用になることはない。しかし、KPI間の関係から、Covid-19対応時には以下の3点の変化が生じると考えられる。

1. ADRの引き下げが稼働の上昇に結び付かない
2. レピュテーションの一時的な低下はある程度許容される
3. リピーターが稼働率に及ぼす影響は強くなる

まず第1の点だが、インタビュー調査の結果、需要の創出が困難な状況にあってレベニューマネジャーは価格の引き下げを行ってはいるが、それが稼働率の上昇には結びついていない。したがって、ADRと稼働率との関係は平時より弱くなっていると考えられる。とりわけ、北海道や沖縄の宿泊施設では価格による訴求は効果を発揮しにく

い状況にある。むしろ、価格を極端に引き下げると、顧客層が変わり、顧客による評価（レピュテーション）が低下したり、従業員満足度（ES）が低下したりする可能性があることが明らかになった⁵⁾。

次に第2の点だが、固定費を削減するとレピュテーションが低下する可能性が高いが、レピュテーションの低下による潜在的な顧客の減少よりも、企業の存続を重視して、短期的な固定費の削減を優先していることが明らかになった。事業の存続が危うい時期にあっては、レベニューマネジャーは短期的な利益の最大化（あるいは損失の最小化）を第一義として、レピュテーションの低下を一時的に容認する可能性がある。ただし、顧客とのコミュニケーションを通じて事前に期待値をコントロールすることがレピュテーションの低下を抑えよとの指摘もあった。需要が極端に低迷する時期にあっては、潜在的な顧客数が少なすぎるため、レピュテーションの影響が限定的になることも一因であると思われる。

最後に第3の点だが、Covid-19 対応時においては、リピーターの重要性が高まる可能性がある。なぜならば、リピーターはその宿泊施設について深い知識を有しているため、レピュテーションの低下の影響を受けにくいからである。ADRが稼働に対して及ぼす影響が低下し、レピュテーションによってもたらされる潜在的な顧客数が減少している環境にあって、リピート率や連泊率が高いリピーターの重要性は高まる。インタビュー調査の結果からも、リピーター比率が高い宿泊施設は比較的稼働が安定していることがうかがわれる。平時において、リピーターの存在はADRの面からは不利であったが⁶⁾、今回の環境にあってリピーター比率というKPIがレベニューマネジメントの実施に大きな影響を及ぼしていた。

7 | おわりに

本稿では、Covid-19の感染拡大による需要縮小時に、いわゆる「不要不急」といわれる顧客の比率が高い北海道・沖縄エリアという宿泊施設にとって最も厳しい環境下にある宿泊施設を対象として、その経営の前提及びレベニューマネジメントで重視すべきKPIがどのように変化したのかをインタビュー調査を通して考察した。

インタビュー調査の結果、顧客数が急激に減少するなか、事業存続のために固定費の削減が多くのホテルで実施されているが、レベニューマネジメントは収益志向よりも利益志向となり、固定費を中心とした原価管理との結びつきを強めていることが明らかになった。また、中長期的な収益性の確保よりも短期的な収益確保が重視されるなか、宿泊施設の売上に影響を及ぼす要因が大きく変化しており、それが重視すべきKPIを変えていることも明らかになった。一方で、需要予測に基づき価格と販売チャネル別、顧客セグメント別に客室を分配するというレベニューマネジメントの本質的な部分は大きく変化していないことも明らかになった。

本稿には課題も残されている。まず、インタビュー調査に基づくため、そのモデルの精緻化には定量的な分析も必要となる。また、インタビュー調査の対象をタイプ別により細かく分類し、その数を増やす必要もある。これらの問題点については、次稿以降の課題としたい。

(謝辞) 本研究は、JSPS 科研費 基盤 (C) 21K01795『サービス業における収益管理の役割期待の変化に関する研究』(青木章通) および基盤 (B) 20H04445『インバウンド客の増加にともなう観光産業におけるマネジメントの諸課題』(研究代表者: 長谷川恵一) による研究成果の一部である。また本研究は、2020年度専修大学経営研究所研究助成(個人)『販売チャネルの多様化に伴うホテルと顧客とのコミュニケーションに関する研究』(植竹朋文)の研究成果の一部である。

●注

- 1) 年別の統計数値は、日本政府観光局 (JNTO) が発表する、月別・年別統計データ (訪日外国人・出国日本人) によっている (https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/index.html)。
- 2) 雇用調整助成金とは、Covid-19の影響により事業活動の縮小を余儀なくされた場合に、従業員の雇用維持を図るために、労使間の協定に基づき、雇用調整(休業)を実施する事業主に対して、休業手当などの一部を助成するものである。詳細は、厚生労働省のホームページ (https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/pageL07.html#abstr) を参照のこと。
- 3) 2007年のサブプライム住宅ローン危機を発端としたリーマン・ショックと、それに連鎖した一連の国際的な金融危機を指す。
- 4) 中核的なレベニューマネジメント活動とは、事業分析、価格戦略、重要モデルと予測、在庫と価格の最適化、ブッキング管理の設定、流通チャネルの管理、パフォーマンスの分析とその評価という7つの活動を指す。また、この7つの活動は、事業戦略、従業員、競争、法的要因、経済的要因、社会・文化的要因、技術、顧客という8つの外部要因によって相互に関連し、影響を受けるという (Guillet and Chu, 2021)。
- 5) インタビュー調査からも明らかのように、顧客の支払額が低下した Go To トラベルキャンペーン時には、同様の影響が生じている。
- 6) 多くの宿泊施設はリピーターを中心とした会員組織を保持しており、会員向けには最低価格を提示することが一般的である。

●参考文献

Caudillo-Fuentes, L. A and Y. Li. (2010), "Revenue management during times of recession", *Journal of Revenue and Pricing Management*, 9, pp.185-188.

- Donaghy, K. and U. McMahon. (1995), “Yield management - a marketing perspective”, *International Journal of Vacation Marketing*, 2(1), pp.55-62.
- Gehrels, S. A. and Blunar, O. (2013), “How economic crisis affects revenue management: the case of the Prague Hilton hotels”, *Research in Hospitality Management*, 2(1-2), pp.9-15.
- Guillet, B. D. and A. M. C. Chu. (2021), Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), pp. 604-627.
- Jiang, Y. and Wen, J. (2020), “Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), pp. 2563-2573,
- Kimes, S. E. and J. Wirtz. (2013), “Revenue Management: Advanced Strategies and Tools to Enhance Firm Profitability”, *Foundation and Trends in Marketing*, 8. pp.1-68.
- Kimes, S. E. (2009), “Hotel Revenue Management in an Economic Downturn: Results from an International Study”, Center for Hospitality Research Publication, available from https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71068/Kimes_202009_20Hotel_20revenue_20management.pdf?sequence=1&isAllowed=y, accessed 2021-9-30.
- Simon, E. (2020), “HotStats: Global hotel profit rocked by COVID-19”, available from at: www.hotelmanagement.net/own/hotstats-global-hotel-profit-rocked-by-covid-19.
- Vinod, B. (2021), An approach to adaptive robust revenue management with continuous demand management in a COVID-19 era, *Journal of Revenue and Pricing management*, 20, pp.10-14.
- 青木章通・植竹朋文 (2019) 「多様なステークホルダーを考慮したレベニューマネジメントについての考察—インタビュー調査に基づく検討—」『専修マネジメント・ジャーナル』, 第9巻第1号, pp.15-25.
- 植竹朋文・青木章通 (2018) 「レベニューマネジメント実施におけるKPIに関する研究」『専修マネジメント・ジャーナル』, 第8巻第1号, pp.41-53.
- 観光庁 (2021) 『宿泊旅行統計調査報告』2021-7, <https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryoutoukei/content/001420783.pdf>, 2021年10月23日参照。