

自社販売余地の少ないリゾート ホテルにおける収益管理 —インタビュー調査に基づく検討—

Inventory-restricted Revenue Management in Resort Hotels
— 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 (収益管理), 業績尺度, ホテル

■論文要旨

シティホテルにおいては、レベニューマネジメントと呼ばれる手法が収益管理のために広く導入されてきている。しかし、大手旅行会社・旅行代理店に依存してきた遠隔地のリゾートホテルにおいては、自社による客室の販売余地がほとんど存在しないため、シティホテルとは異なる収益管理が行われていると考えられる。そこで本論文では、インタビュー調査に基づき、リゾートホテルにおける収益管理の実態と業績尺度を明らかにする。

■Key Words

Revenue Management, Performance Measure, Hotel

■Abstract

In many city hotels, the technique called revenue management has been widely introduced and used. However, resort hotels in remote places, depending their sales activities on major tour companies and travel agencies, should implement different types of revenue management practices from city hotels, since their inventories are highly restricted.

In this paper, we clarified the actual condition and important performance measures used in their circumstances for inventory-restricted revenue management practices based on the interview survey.

1 | はじめに

ホテル業界においては、収益管理のためにレベニューマネジメント（以下ではRMと表記する）と呼ばれる手法が広く紹介され、導入されてきた。国内の大規模なシティホテルやビジネスホテルの多くでは、PMS（Property Management System）の普及に伴いRMの導入が着実に進行している。

しかし、従来型の大手旅行会社・旅行代理店（以下ではリアルエージェントと表記する）に依存してきた遠隔地のリゾートホテルでは、RMの効果的な運用が困難であるとされてきた。なぜならば、RMが効果を発揮すると期待される繁忙期において、自社による販売余地がほとんど存在しないからである。では、これらのリゾートホテルでは、どのような収益管理実務が行われているのか。そして、重視される業績尺度は何だろうか。そこに違いがあるとすると、その違いは何に起因しているのだろうか。本論文は以上の問題意識によって実施したインタビュー調査に基づき、沖縄や北海道といった遠隔のリゾート地における大型ホテルにおける収益管理の実態を明らかにし、重視される業績尺度およびその尺度の選択理由を明らかにする。

本論文の構成は、次のとおりである。第2節では、リゾートホテルの経営上の特性について概観する。第3節では、最も重視される業績尺度別にホテルを分類し、実際の戦略の決定権を持つ支配人もしくはマネジャーに対して行なったインタビュー結果を示す。第4節では、インタビュー調査から得られた知見に基づき、リゾートホテルにおける業績尺度の選択に影響を及ぼす要因を明らかにする。第5節では、リゾートホテルの収益管理実務について考察する。そして第6節で本論文をまとめる。

2 | リゾートホテルの経営上の特性

2.1 リゾートホテルとシティホテルとの違い

遠隔地のリゾートホテルの経営は、以下の2点において大都市圏のシティホテルの経営と異なる。

第1に、商品である客室の販売がリアルエージェント主導で行われてきた点である。ホテルのなかには、繁忙期における客室をすべてリアルエージェントに割当てて営業面で依存し、リアルエージェントとの定期的な価格交渉を実質的な収益管理と考えているホテルもある。エージェントは、客室と航空券とを含めた旅行商品として造成・販売する。筆者たちは2009年にリゾートホテルのRMに関するアンケート調査を実施し、その結果をまとめた（青木・植竹，2009）が、ある回答企業は、自社の状況について以下のようにコメントしている。

「旅行社経由の予約がまだ7割から8.5割以上。アロットメント¹⁾もインベントリーの120%以上なので、プライシングのコントロールが中心となっています。アロットメントとプライスコントロールできる範囲を広げるのが、今の状況です。」

RMを機能させるためには一定程度のコントロール可能な客室数が必要であるが、エージェントに依存すると自社で販売する余地はわずかしかない²⁾。このような場合には、後述するRevPARを業績尺度として用いる意味は小さくなる。むしろ、RevPARに影響を与えるコントロール可能な尺度を業績尺度とする方が合理的となる。

第2に、リゾート地には大きな需要の繁閑格差が存在する点である。特に北海道や沖縄といったリゾート地においては、沖縄県観光要覧、北海道観光入込客数調査報告書、国土交通省観光庁宿泊旅行統計調査等を見ても明らかのように、明確な繁閑格差が生じている。繁閑格差の存在は、年間

を通じて安定した収益管理を行うことを困難にしている。なぜなら、ホテルの商品である客室は、貯蔵が不可能であるからである。キャパシティの提供水準（ホテルの場合は客室数）をどのように設定しても、閑散期には客室の売れ残りが生じ、繁忙期には機会損失が生じる。そのため繁忙期と閑散期とでは、集客方法を変えねばならない。集客方法を変えることは、ターゲット顧客を変えることを意味する。その結果として、重視すべき業績尺度を変える必要も生じるかもしれない。

2.2 リゾートホテルにおける業績尺度

ホテルの業績尺度としては、RevPAR (Revenue per Available Rooms : 販売可能客室1室あたり収益) という尺度が広く用いられている (Okumus, 2004; Tranter et. Al., 2009)。RevPAR は、ADR (Average Daily Room Rate : 客室一室当たり平均室料) と客室稼働率とを乗じた数値である。

$$\begin{aligned} \text{RevPAR} &= \frac{\text{客室売上}}{\text{販売可能な客室数}} \\ &= \frac{\text{客室売上}}{\text{販売された客室数}} \times \frac{\text{販売された客室数}}{\text{販売可能な客室数}} \\ &= \text{ADR} \times \text{客室稼働率} \end{aligned}$$

客室稼働率と客室販売単価はトレードオフの関係にある。すなわち、一般に稼働率を向上させるためには客室販売単価を下げる必要があり、客室販売単価を向上させると稼働率は低下することが知られている。したがって、収益の最大化を図るために両者の積である RevPAR が用いられる (Bartz, 2007; Yeoman and McMahon-Beattie, 2011)³⁾。しかし同時に、RevPAR には限界もある⁴⁾。たとえば、RevPAR は客室当たりの尺度となっているが、日本の宿泊産業の料金体系は1人当たりの料金が多く、客室当たり料金になっていない。また、RevPAR は客室の収益性を測る尺度であり、付帯設備の収益性を測定していない。この欠点は、客室販売と飲料施設などの付帯施設の経営とが相互に依存しあう泊食分離が難しいり

ゾートホテルにおいては、非常に大きな問題である。

3 | インタビュー調査

リゾートホテルにおいて重視される業績尺度は様々である。では、何が重視される要因を決定づけているのだろうか。筆者たちは、12社のリゾートホテルに対してインタビュー調査を実施した。

本論文では、インタビュー対象のホテルを3つのグループに分類している。第1のグループは、業績尺度として RevPAR を最も重視しているホテルである。第2のグループは、稼働率を最も重視しているホテルである。第3のグループは、販売価格 (ADR) を最も重視しているホテルである。なおインタビューは、①料金プランの設定方針と、②重視している尺度について、実際の戦略の決定権を持つ支配人もしくはマネジャーに対して、半構造化インタビュー形式で実施した。インタビュー調査の対象となったホテルの概要 (地域、規模、重視している尺度) は、図表1のとおりである。

3.1 RevPAR を重視するホテルへのインタビュー調査の結果

ここでは、RevPAR を最も重視していると回答した7つのホテル (ホテル A, B, C, D, E, F, G) に対して行ったインタビュー調査の結果について述べる。

3.1.1 ホテル A⁵⁾ (沖縄、離島のビーチリゾート) のインタビュー調査の結果

このホテル A は、客室規模が中規模 (101室～200室) の宿泊施設である。

① 料金プランの設定方針

料金プランの設定は、飛行機のシーズンリティに合わせて4段階で行っている。シーズンリティ

図表1 インタビュー調査の対象となったホテルの概要

ホテル名	地域	規模	重視している尺度 (繁忙期)	重視している尺度 (閑散期)
ホテルA	沖縄離島	中規模	RevPAR	RevPAR
ホテルB	沖縄本島	大規模	RevPAR	RevPAR
ホテルC	北海道	中規模	RevPAR	稼働率、市場占有率
ホテルD	沖縄本島	大規模	RevPAR	RevPAR
ホテルE	北海道	中規模	RevPAR	販売価格
ホテルF	沖縄本島	大規模	RevPAR 販売価格	RevPAR
ホテルG	北海道	大規模	RevPAR 顧客からの利益	稼働率 顧客からの利益
ホテルH	沖縄本島	小規模	稼働率	稼働率
ホテルI	沖縄本島	大規模	稼働率	稼働率
ホテルJ	沖縄本島	大規模	稼働率	稼働率
ホテルK	沖縄本島	大規模	稼働率	稼働率
ホテルL	沖縄本島	大規模	販売価格	稼働率

の分類は、航空会社の料金体系に依存している。最も価格の低い時期は、利益幅も最小である。この時期の価格は、清掃員の人件費といった客室1室あたりの直接経費に間接経費（水道光熱費、フロント等の共通費用、一般清掃費など）を按分したものを加算して1室あたりのコストを算出し、この金額に一定の利益を加算して客室価格を導き出している。

夏場は価格が上昇するが、稼働が高い時期はコストも上昇している。人件費も向上し、水道代や電気代も増加する。したがって、価格の上昇分がそのまま利益に転化するわけではない。ハイシーズンに価格を上昇させて、オフシーズンの分を取り戻しているのが現状である。

販売経路はエージェント経由がほとんどであり、直接的に予約が入ることはほとんどない。ネット経由で客室を購入する顧客は、いまだ5～6%に過ぎない。繁忙期には、エージェント経由のみで客室を販売している。

② 重視している尺度

繁忙期であっても、閑散期であっても、RevPAR、ADR、稼働率といった尺度をすべて重視する。年間を通じて利益を獲得することを重視しており、むやみに稼働率の向上を追求はしない。オフシーズンについては、宿泊代をある程度抑えて稼働率の向上を目指すこともある。稼働率を向上させて、付帯収入の増加を見込んでいるからである。ただし、価格を下げたからといって顧客が増える保証はないので、極端に価格を下げることは行っていない。閑散期であっても、客室売上だけでも利益が出る料金を設定している。そのためにも、経費の管理が重要である。収益性重視で営業を行っていれば、結果として繁閑格差はあまり問題にならないと考えている。

3.1.2 ホテルB⁶⁾（沖縄、シティリゾート）のインタビュー調査の結果

このホテルBは、客室規模が大規模（201室以上）の宿泊施設である。

① 料金プランの設定方針

料金プランとしては、ホールセールに加えて、沖縄の独特なプランなどがある。ホールセールの9割はエージェント経由である。価格設定に際しては、競合他社の料金帯を強く意識している。なぜなら、競合他社の価格帯と大きく離れてしまうと、エージェントのプランから外れる可能性があるからである。

エージェントに対する販売は常に半年先の料金が展開しており、自由な価格設定はできない。以前はベースとなる商品があり、販売状況に応じて追加の商品を販売していた。最近はベースの商品の販売状況が芳しくないため、2~3ヶ月前に販売する価格訴求型の商品が主流となっている。ただし、値崩れを防ぐために、販売状況が悪くてもベース商品の価格は変更しない。ネット販売は急激に伸びているので、数年のうちに15%程度まで向上させたいと考えている。

② 重視している尺度

対前年度のRevPARのみを重視している。この値が、昨年よりも少しでも超過していれば評価としては良いことになる。

3.1.3 ホテルC⁷⁾ (北海道、スキーリゾート) のインタビュー調査の結果

このホテルCは客室規模が中規模(101室~200室)の宿泊施設である。

① 料金プランの設定方針

セグメントは9つに分類している。まず、リアルエージェントを4種類(航空系2社、大手、大手以外、メディア系)に分類し、それ以外を修学旅行、インバウンド、直販(楽天、じゃらんなどのネット業者)、インターネットに分けている。ネット販売の比率は年々上がっている。5月や6月については、ネット販売の比率が5割~6割程度となる。ただし、自社HP経由ではなく、ネットエージェントの比率が向上している。以前は、夏場はメディア系が4割程度を占めていた。料金

施策の変更によりメディア系エージェント⁸⁾が減少したところ、稼働率は下落したが利益は大幅に改善した。料金プランの方針としては、前年度、前前年度の実績をベースに行っている。

繁忙期(スキーシーズン)には詳細な予測を行っており、デイリーベースで前年度の稼働率が上昇した日は価格を引き上げ、前年度に稼働率が下がった日は価格を引き下げる。閑散期(グリーンシーズン)にはデイリーではなくシーズンで料金設定を行っている。

リアルエージェントとの料金交渉は半年に1回行い、期間的なものについては四半期に一度行う。付加価値を付けて販売する臨時的な商品については、2ヶ月前から2週間前に交渉を行う。最終的に、1週間前に予約が確定する。

売上の比率は、客室が約5~6割、料飲施設が3~4割、売店は1割以下である。摂食率については、夏場は8割以上、冬場は75~80%となる。

閑散期の人件費をいかに抑制するかが、経営上の非常に大きなポイントである。夜のレストラン営業には全館ヘルプ体制を敷いて料飲部門の人員を最低限に抑えている。この施策の結果が、メディア団体の減少で宿泊人員が減った状態においても、大幅に利益を増加させた最大の要因であると考えている。

② 重視している尺度

繁忙期には稼働率と販売価格の両方を重視するが、閑散期には稼働率を重視している。事後的な判断基準としては、近隣ホテルの実績で評価する。市場占有率も参考にしている。北海道のリゾートという意味ではライバルは北海道全体だが、競合他社との比較までは手が回っていないのが実情である。

3.1.4 ホテルD⁹⁾ (沖縄、ビーチリゾート) のインタビュー調査の結果

このホテルDは、客室規模が大規模(201室以上)の宿泊施設である。

① 料金プランの設定方針

セグメントとしては、定価販売、団体、インセンティブ、コンベンション、添乗員付き団体旅行などである。ターゲットはファミリー層に絞っている。当社の成功は、この絞り込みがうまくいっているからではないかと考えている。リアルエージェント経由での予約が8割強であり、ネット経由での予約は14~15%である。ネット経由は、グループ本体経由での予約が多い。ネット販売の場合、自社で安い料金設定をする場合には、チェックイン時間などのフェンスを設けることにしている。

価格決定については、まず競合他社、過去の予約情報から来年の需要予測を行い、分析したうえで価格を決定する。年間仕入れのベース商品の価格交渉をまず行い、その後に個別の商品ごとの交渉を行う。予約データの実績値と予測値の分析は、日次で行っている。競合ホテルの情報も収集している。

② 重視している尺度

繁忙期にも、閑散期にも、RevPAR、販売価格、稼働率をすべて重視している。収益管理の成否は、予算の達成度で判断する。具体的には、ADR、宿泊者数、稼働率、売上高である。セグメント分けは、エージェント別にも行う。ただし、長期的な判断も重要であると考えている。たとえば、修学旅行生を受け入れると短期的には収益が向上する。しかし、長期的にはブランドを棄損すると考えている。短期的な施策の成否を一喜一憂することはない。

繁忙期であっても、閑散期であっても、重視する業績尺度を変えることはしない。なぜなら、当社が希望する価格帯の顧客を受け入れたいからである。そのためには、顧客満足の追求が重要であると考えている。リゾートホテルでは価格はコントロールできないので、満足度やアクティビティの違いなどで選んでもらうことが重要と考えている。

3.1.5 ホテルE¹⁰（北海道、スパ&シティリゾート）のインタビュー調査の結果

ホテルEは、客室規模が中規模（101室~200室）の宿泊施設である。

① 料金プランの設定方針

料金プランの方針としては、定価を年間で6ランクに分けて設定している。顧客数は団体と個人が約半分ずつである。ネット経由の販売は、年間で25%程度である。

料金は日ごとに詳細に設定している。当該日のランクが決まれば、客室タイプ別の料金も連動して決定される。定価に対する割引率で各客室の料金を設定している。当初に設定された価格を基準としながら、残室数とランク（当初の定価）を見ながら柔軟に営業活動を行っていく。高稼働が見込まれる高いランクの日は、強気に販売する。稼働率が低めに推移する場合には価格を下げざるを得ないが、定価を落とすケースと、付加価値を付けて割安感を出すケースがある。

リアルエージェント経由の販売と直接の販売（電話予約、自社ネット販売、ネットエージェント）とがほぼ半分ずつである。直接販売の比率は、同ランクの旅館と比較しても非常に高いと考えている。ネット販売については、可能な限り早期割引方式で価格設定している。価格の一貫性は意識している。およそ3ヶ月前に割引率を設定し（早期割引の実施）、客室が埋まってくれば割引率をさげていく。割引率の設定については、なるべくシンプルに行っている。リピーターの比率は約2割であり、競合他社と比較すると比較的高い。リピーターは、顧客の自己申告によって把握している。

かつては、エージェントに対して客室の300%程度を提供しており、依存度が非常に高かった。旅行の個人化に伴い、客室を3対応に分け、エージェント経由の販売を抑える方向に転換した。改装時に客室に露天風呂を併設したが、この施設がエージェントとの力関係を転換させるきっかけとなった。

② 重視している尺度

繁忙期にはすべての尺度を重視する。とりわけ、稼働率と料金の両方を重視している。将来の予測に当たり、過去のデータを追跡してもあまり役に立たない。経済状況が大きく変動するからである。ただし、前年のデータによる判断は行っている。閑散期には、販売価格をより重視する。

3.1.6 ホテル F¹¹⁾ (沖縄、シティリゾート) のインタビュー調査の結果

ホテル F は、客室規模が大規模 (200 室以上) の宿泊施設である。

① 料金プランの設定方針

顧客セグメントは 19 に分類している。セグメントによる価格差は大きく、それぞれ異なる考え方で価格設定をしている。エージェント経由の売り上げは、およそ 7 割程度である。低い時期は 6 割前後になる。県内の他のホテルに比較すると、エージェントへの依存度は低い。とりわけ、閑散期における依存度が低い。その点は経営にとってプラスである。

客室を売り切りたいという考えはあるが、安いセグメントは最後に売ることにしている。販売数が期待できるからという理由で先に販売することはしていない。客層は恩納村と同じであるが、価格は約 3 分の 1 である。RM のために PMS を導入している。最低価格を管理すれば、それほど手間はかからない。

リアルエージェントは半年前、1 年前に料金が決定される。その後にイベントの開催が判明しても、変更することは出来ない。ネット販売については、価格を毎週変更することもある。1 ヶ月先の予約が一番多いので、1 週間程度先を見ながら、定期的に変更している。個人客の比率は増えている。もちろん、エージェントなしで経営することは無理であるが、少しずつでも依存度を軽減していきたい。

当ホテルの特徴として、料飲施設の売上の比率が高い点がある。顧客層は、98% が近隣の方の

利用である。すなわち、客室とは全く顧客層が異なる。飲食施設については、携帯アドレス等を通じたダイレクト・マーケティングを重視する方向で考えている。

② 重視している尺度

繁忙期にも、閑散期にも、稼働率、販売価格、顧客ごとの利益をすべて重視している。なかでも、RevPAR もしくは売上高を最も重視している。同時に、販売価格も重視している。かつては、稼働率が 4 割に満たなかった。単価も非常に安かった。現在では、当時の倍近くに単価を向上させることができた。しかし、まだ上げ幅はあると考えている。そのため、価格についても注視している。

3.1.7 ホテル G¹²⁾ (北海道、スキーリゾート) のインタビュー調査の結果

ホテル G は、客室規模が大規模 (200 室以上) のホテルである。

① 料金プランの設定方針

リアルエージェント経由の売上が約 9 割を占めている。ネット経由のシェアは 5% 程度にすぎない。インフラが整備されていないので、MICE¹³⁾ の誘致は難しいと考えている。

セグメントは 11 種類に分類している。エージェントを 8 種類 (企画個人、一般個人、手配団体、一般団体、企画団体、学生団体、インバウンド、ウェブ) に分類し、直接の一般個人、直接の企画個人、直接のウェブ、その他の分類である。

夏場 (閑散期) はメディア系とエージェントとインバウンドでベースを形成すべきと考えている。冬場 (繁忙期) は稼働率が高まるので、政策的に運用すべきと考えている。価格帯は幅広く設定すべきと考えている。幅広くすることで、全てのマーケットセグメントに対応できる商品を打ち出せるからである。花火が見える部屋など、細かく料金設定を変えている。ハードウェアの使用や食事等で付加価値を加え、幅広くしている。

リアルエージェントとの価格の交渉は、繁忙期

に入る前に行く。第1ブランド(8~9月)、第2ブランド、第3ブランドは12月頃より交渉を開始するが、第1ブランド(10月より発売)の予約の埋まり方を見て、何度か交渉を行う。日程については、修学旅行は2~3年前に決まっている。クラブツーリズムは4ヶ月前、代理店が6ヶ月前から予約が入る。メディア系は、3ヶ月前でも予約が入る。インバウンドは直近でも設定される。

価格を決定するに当たっては、前年度の数値、今年の傾向、競合ホテルの状況をエージェントに確認する。周辺の状況が変化すると、価格も変動する。

団体商品については、アロットメントが在庫数の3倍~4倍になる。エージェントのシェアが非常に高いので、施策は限られる。大手のあいたところに、メディア系のエージェントを入れていく。

スキー場が併設されているが、スキー場の客はホテルの宿泊客が半分以上を占めている。飲料施設の摂食率は約8割である。リゾートホテルの経営においては、宿泊施設と飲料施設の経営が一体で独立していない。したがって、1人あたり売上をいかに向上させるかが重要である。宿泊は利益率が高いので、低い価格でも宿泊してもらい、飲料施設の売上を増加させることが重要であろう。

② 重視している尺度

繁忙期には、RevPAR、販売価格、顧客からの利益を重視し、閑散期には稼働率および顧客から得られる利益を重視している。事後的に判断する基準は、商品の販売実績である。対前年比と、同条件で出たほかの商品と比較して評価する。営業がエージェントを訪問し、エージェントの造成担当者と話して、新しい企画を作る。エージェント経由で競合他社の大体の数字を入手し、企画を考えている。直接他のホテルとの情報交換もしている。マンスリーベースでの稼働率とADRは競合他社と共有している。

3.2 稼働率を重視するホテルへのインタビュー調査の結果

ここでは、稼働率を最も重視していると回答した4つのホテル(ホテルH, I, J, K)に対して行ったインタビュー調査の結果について述べる。

3.2.1 ホテルH¹⁴⁾(沖縄、ゴルフリゾート)のインタビュー調査の結果

ホテルHは、客室規模が小規模(100室以下)のホテルである。

① 料金プランの設定方針

料金プランの方針としては、商品は10月~3月の上期と4月~9月の下期で設定する。顧客層は、団体がほとんどである。たとえば、メディア系の旅行会社、修学旅行、地元向け商品などである。そのほかに、大手のリアルエージェント向けの販売がある。エージェント向けの料金の変更は、3ヶ月単位で行う。ネット販売も行っているが、その比率は非常に低い。稼働率でみると、10月~3月が繁忙期であり、6月~7月が閑散期となる。

だいぶ前に建設された古い建物であり、規模も小さい。これが大きな制約である。また、海岸に直結していないので、リゾート客を取り込みにくい。メインターゲットは、シルバー層となっている。

1泊2食で販売する商品が主流である。なぜなら、素泊まりにすると従業員の手が空いてしまうからである。また、個人客を取り込むと、付帯設備が稼働しなくなってしまう。したがって、団体客に焦点を絞っているのである。従業員のマルチ・タスク化を進めている。季節による飲料施設の閉鎖は行っていない。

② 重視している尺度

繁忙期であっても、閑散期であっても、全ての尺度を確認する。ただし、最も重視しているのは稼働率である。まず、客室を埋めることが最も重要である。現状では、休前日や休日料金といった曜

日による設定が存在していない。曜日やシーズン別の価格設定については、今後、考慮していく。

3.2.2 ホテル I¹⁵⁾ (沖縄、ビーチリゾート) のインタビュー調査の結果

ホテル I は、客室規模が大規模 (200 室以上) のホテルである。

① 料金プランの設定方針

当ホテルは新規参入かつノンブランドのホテルである。他のホテルと同じやり方では成功しないと考えている。また、客室数が非常に多いことも特徴である。客室数が多いので、どうしてもエージェントに依存することになる。しかし、当ホテルは後発なので、エージェントにとっての優先順位は低くなる。したがって、エージェントにとって使いやすいホテルになること、エージェントの戦略にうまく乗ることを考えている。

顧客セグメントとしては、個人と団体がある。個人は代理店 (いわゆる第 2 ブランド、第 3 ブランド経由が多い)、地元向け商品、ダイレクト、ウェブに分類される。ネット販売は売上全体の約 1 割である。初回はネットエージェント経由で販売せざるを得ないが、2 回目からは自社ウェブ経由で販売することを期待している。団体はメディア系、MICE、スポーツ、社員旅行、修学旅行、インバウンドに分類される。

安い料金でも集約できる素材を生かすこと、そして単価を下げてラグジュアリー層以外の層 (ラグジュアリーの下の層) をターゲットとすることを考えている。そのために、無駄なサービスを省いてコストを引き下げ、価格を引き下げている。価格の割には質が高いと感じてもらおう戦略である。ホテル業界におけるユニクロを目指すことを考えている。現実には、この戦略はうまくいっており、集客数では沖縄のトップ 5 に入る。

ターゲット層は、繁忙期と閑散期では若干異なる。繁忙期の顧客層は、恩納村のリゾートと類している。この時期には、いかに那覇市内のホテルと差別化するかが課題となる。閑散期の顧客層は、

那覇市内と同じである。シーズンリティに応じて、両方の層を狙える点がこのホテルの長所である。

料飲施設は、夕食ではなく朝食中心である。この点が東京などのシティホテルと大きく異なっている。宴会場は朝食で稼げるので、優先順位は低いと考えている。

② 重視している尺度

繁忙期であっても、閑散期であっても、全ての尺度を重視する。ただし、稼働率が開業当初は最も重要である。必要稼働率は、家賃や人件費といった固定費から逆算して求めている。数値については、長期的に考えている。稼働率を上げて集客を一義的に考えることによって、この地域が潤うことも強く意識している。もちろん、稼働率だけでなく自社の ADR や RevPAR も確認しているが、競合他社との比較は当面は稼働率を重視して見る。競合他社とのブランドの比較はその次にするのが現状である。

営業的には、顧客がどの地区から来たかに注目している。どのプランがうまくいったかなど、プランレベルの成否に関して開業当初優先順位は低い。そのほか、競合ホテルと稼働率を毎日比較し、市場の占有率 (MPI) を重視している。

3.2.3 ホテル J¹⁶⁾ (沖縄、ビーチリゾート) のインタビュー調査の結果

ホテル J は、客室規模が大規模 (200 室以上) のホテルである。

① 料金プランの設定方針

売上の 9 割は、旅行会社経由である。ネット販売については全体の 1 割しかないなので、あまり重視していない。まず、年間を通じての年間契約料金があり、次に 6 ヶ月単位の第 1 ブランド料金、3 ヶ月単位の第 2 ブランド商品、単色刷りで 1 ヶ月単位の商品がある。販売が好調であれば需要を喚起する必要はないので、1 ヶ月単位の商品は造成しない。

顧客のセグメントは、職場旅行や招待旅行など

の一般団体、新聞等で募集がなされる募集团体、旅行団体のツアー客からなる個人などがある。予約による販売が主なので、一度出した価格を変えることはしない。価格変更は、地元向けの商品で行う。地元向け商品は、販売量は多くないが、需要動向に応じて柔軟に変更が可能である。リアルエージェントに対する配慮も、それほど必要はない。

客室数が多いので、稼働率がどうしても低くなる稼働率を高めることが命題なので、価格を下げることによるブランドの低下については重視していない。繁忙期のピークは夏場の40日ほどである。この時期は価格を上限まで高める。その結果、売上の4分の1がこの時期に集中する。この時期の価格決定が、年間の業績に大きな影響を与える。閑散期の価格決定については、直接費のみを考慮し、昨年度の実績および経験に基づく見積りで価格を決定している。エージェント経由で販売されるので、実際には競合他社との比較に尽きる。採算ラインに近い価格であっても、場合によっては出さざるを得ない。しかし、単月赤字にはならないよう、努力をしている。

閑散期の価格を考える際に、コストが問題になってくる。費用の約4割は人件費であり、それ以外にあまり引き下げの余地はない。繁忙期にのみ、倍の人員がほしいのが本音である。臨時的な人員については、ワーキングホリデーを活用している。その他に、飲食施設の営業調整は行う。外来客はほとんどいないので、摂食率を計算して、必要な施設数の見積もりを行う。

顧客の囲い込みに成功すれば、現在とは別の価格帯で販売することが可能だとは思う。しかし、客室数が多いため困難である。目先の空いている客室を埋めることに精いっぱいであり、なかなか手が回らない。

② 重視している尺度

繁忙期には販売価格、閑散期には RevPAR を重視している。企画ごとの集客人員について、事後的な検証を行っている。(感度分析などの)シ

ミュレーションは困難であるので実施していない。前年同月比などの数字は重視するが、シーズンリティも毎年違うので、単純な比較は困難である。結局はエージェントとの交渉が成否を握っている。

3.2.4 ホテル K¹⁷⁾ のインタビュー調査の結果

ホテル K、客室規模が大規模(200室以上)のホテルである。

① 料金プランの設定方針

リアルエージェントからの集客が約9割である。顧客セグメントはいくつかに分類しているが、エージェントに依存しているためにあまり意味がない。料金は競合他社の料金とコストとを参考にして決めている。繁忙期にはオーバーブッキングも行っている。これに対して、ダイレクトの販売は1割程度なので、RMの導入の意義は小さいと考えている。料金変更は、過去90日の稼働率を参考に実施する。閑散期には飲食施設の営業時間の変更や一部閉鎖を行ってコスト削減を図っている。

② 重視する尺度

まず稼働率を重視し、一定の稼働が確保できる目処が立った時点で販売価格を考える。ただし、料金の変更は価格の引き上げのみである。価格を引き下げた商品は、クローズドマーケットのみに出している。なお、部署ごとの売上目標は存在するので、売上目標の達成度は評価の対象である。

立地に恵まれていないため、宿泊者以外はホテルを利用しない。したがって、付帯設備の経営をも考慮すると稼働を高めることが重要である。付帯設備の売り上げは宿泊部門の半分ほどであるが、ハイシーズンのほうが付帯設備の売り上げの比率も上がる。

3.3 販売価格を重視するホテルへのインタビュー調査の結果

ここでは、販売価格を最も重視していると回答した1つのホテル（ホテルL）に対して行ったインタビュー調査の結果について述べる。

3.3.1 ホテルL¹⁸⁾（沖縄、ビーチリゾート）のインタビュー調査の結果

ホテルL、客室規模が大規模（200室以上）のホテルである。

① 料金プランの設定方針

リアルエージェントからの送客が8割以上を占めている。繁忙期と閑散期とを分けて、ある程度の方向性を決めている。価格交渉の頻度は、上期と下期の年2回である。それとは別に、四半期ごとに料金決定を行っている。ネット販売については、月次で価格を変更している。

季節による繁閑格差は存在するが、競合他社ほど大きくはない。経営努力の成果である。ただし、飛行機の便数は増えないのに今後は地域の客室数が増えるので、先行きは不透明である。将来には危機感を持っている。

顧客の滞在目的は、ほぼ全員がレジャーである。ただし、エージェント経由のため個人情報が入らないので、リピーターであるかは分からない。顧客層の地域別の分析は行っている。

エージェント主導で価格が決まっており、こちらで勝手に価格を動かすことができない。前年同月日の数値を見て、予測を行っている。個人客については、ブッキングレポートを作成している。総客人数に基づく売上割戻制度などもあり、どうしてもエージェントは数を集めることを重視してしまう。

現在、客室のリノベーションを行って、価格をカテゴリー化する予定である。あるクラスの客室が満室であるならば、1つランクが上の客室を予約していただく。結果として、単価もランクが上がるので、平均販売価格が上がるのではないかと期待している。

リノベーション以外の面でも、フェンスを設ける努力はしている。たとえば、部屋のカテゴリーの違いや、チェックインおよびチェックアウト時間の違いなどである。

平均単価がホテルの格を決めることは確かである。しかし、単に価格を上昇させるのではなく、顧客満足度を向上させ、リピーターを増加させることを通じて販売単価が上昇するべきである。満足度も価格に対する価値で決まると考えている。サービスの質が向上しないと、満足度は向上しないはずである。

② 重視している尺度

繁忙期には販売価格、閑散期には稼働率を重視している。また、対前年のRevPARも重視している。なぜなら、稼働率が上昇したが売上高が下落したことが以前にあったからである。競合他社と稼働率、ADR、宿泊人数を月次で交換している。向こう3ヶ月程度の予約情報を交換している。

付帯設備であるレストランの売り上げは、ほとんど宿泊者である。したがって、閑散期においてもある程度の売上が必要である。繁忙期は客室の売り上げが7割に近づき、閑散期は客室の売り上げが5割に近づく。すなわち、閑散期には客室の価格を下げて、施設全体の売り上げを上昇させようと試みている。ただし、摂食率はそれほど高くはない。最低価格は、コストベースではなく、過去のADRに基づいて決定している。価格を大きく下げないのは、既存の顧客が逃げるのを避けたいためである。最低価格自体も、少しずつ上げている。もちろん、競合他社の数字も参考にしている。

先にも述べたように、リアルエージェント経由以外の宿泊者は、2割に満たない。はたして、その顧客に対してRMを実施してコストを回収できるのか否かは、非常に疑問である。

4 | 重視すべき業績尺度の決定に関する考慮要件

一般的にホテル事業を考える際、考慮すべき要件として社外の環境である外部環境と社内の環境である内部環境がある。さらに内部環境は、設備等のハードウェアと、オペレーション等のソフトウェア、そして人材という要因に分類できる。

前節のインタビュー調査の結果から、リゾートホテルにおける業績尺度の決定には外部環境と、所与としてのハードウェアが大きな影響を及ぼすことが明らかになった。

4.1 外部環境

本調査の対象は、北海道地区および沖縄地区である。インタビュー調査から明らかになった特徴は、以下のとおりである。第1に、需要の繁閑格差によって、閑散期にはRMの実施は困難となっていた。閑散期にRMをシステムとして実施しているホテルはほとんどないことが明らかになった。また、繁閑格差が大きいほど、繁忙期と閑散期では、重視する業績尺度が変化していた。本来、RMにおいてはRevPARが業績尺度として用いられる。しかし、RevPARは健全な需要曲線の存在を前提としている。すなわち、価格をコントロールすることによって需要をコントロールできるという前提が暗黙のうちに存在している。しかし、閑散期においては、価格を引き下げても、それに見合う稼働率の向上が得られないことが多い。多くのホテルは、閑散期には稼働率を重要な業績尺度としていた。

第2に、当該ホテルの市街地からの距離という立地上の要因が存在していた。市街地と距離が離れている場合には、宿泊客のために料飲施設を多数併設する必要がある。市街地から離れた立地に料飲施設を設置すると、その顧客はほとんど宿泊客となる（摂食率が高まる）。結果的に、宿泊施設と料飲施設に相互依存的な関係が生じる。この場合、とりわけ閑散期において、客室の販売価格

を引き下げても（結果としてRevPARを引き下げても）多数の顧客を集客して付帯施設との合計の売上を最大化しようとする実務が行われていた。また、繁忙期においても、単に客室のみに注目するRevPARではなく、顧客から得られる総収益（もしくは利益）を重視するという実務が見られた¹⁹⁾。これは大都市圏のシティホテルとは異なる点である。

4.2 ハードウェア

ホテルのハードウェアは、一度建設してしまうと販売可能客室数が所与の条件となる。また、その規模（大規模ホテルか、中小規模のホテルか）によって、とるべき方策が変化する。この点は、シティホテルと共通している。

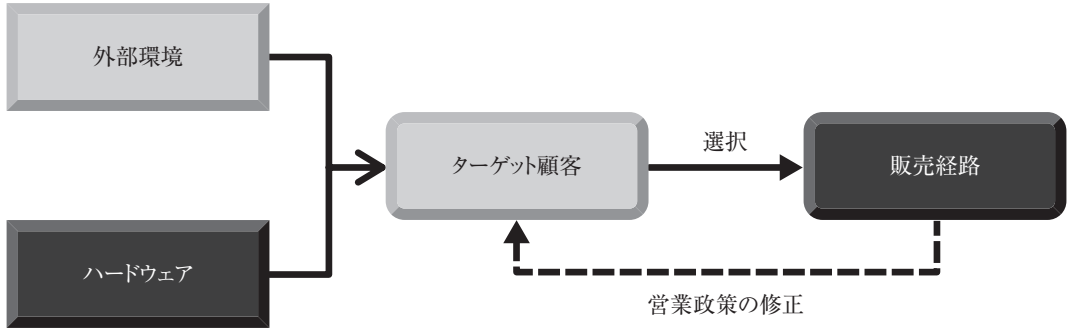
しかし、今回のインタビュー調査の対象となったホテルの中には、適正な需要を大きく超えるキャパシティを保有するホテルがみられた。そのようなホテルは、少数のラグジュアリー層をターゲットとするのではなく、ターゲットとする顧客層を広く設定して稼働率重視に走らざるを得ない。その場合、集客数を確保するために価格を引き下げ、販売経路も広げる必要が出てくる。その結果、幅広いエージェントと交渉し、何段階もの営業政策を通じて直近の需要も吸い上げる必要が生じていた。

5 | リゾートホテルにおける収益管理実務

5.1 リゾートホテルにおける営業政策

インタビューの結果と、前節で述べた重視すべき業績尺度を決定する際の考慮すべき要件を踏まえ、リゾートホテルにおける営業政策の決定プロセスを考察すると、図表2のように表せる。まず、当該ホテルのターゲット顧客は、外部環境とハードウェアという2つの前提条件によって決定される。そして、ターゲット顧客を多く確保している販売経路（リアルエージェント）が選択され、商品が造成される。しかし、需要動向は外部環境に

図表2 リゾートホテルにおける営業政策の決定プロセス



よって大きく変動する。また、需要動向を詳細に予測することは非常に困難である。したがって、当初に想定した売上を期待できないと判明した場合には、ターゲット顧客の範囲を広げ、別の販路（エージェント）による販売を模索することになる。

5.2 営業政策の修正について

リアルエージェントに多くのアロットメントを与えている状態において、販売を開始してから状況に応じて営業政策を変更することは困難である。なぜなら、販売経路がリアルエージェント主導で決定されるからである。したがってリゾートホテルでは、営業戦略の修正は、状況に応じてエージェントを選択することでやっている。これは、図表3に示されるように、リアルエージェントによって旅行プランのリードタイムとターゲット顧客（価格帯）が異なっているが故に実施が可能となっている。

具体的には、ブッキングの状況を見て3ヶ月前にメディア系と呼ばれるエージェントに客室を卸したり、1~2週間前に全体のブランドや価格体系にあまり大きな影響を及ぼさないクローズドセグメントであるローカルな顧客を対象としたローカルのエージェントに客室を卸したりすることを、多くのホテルが実施している。また、個別に会員組織を持つホテルにおいては、クローズドセグメントである会員に対して、エージェントに対する方策と同様の施策を実施しているケースが多く存在している。

以上の収益管理実務を一般のシティホテルと比較してみると、共通点が多いことが分かる。シティホテルにおいても、まず定価販売を行い、予約状況に応じて宿泊日が近づくると販売価格を引き下げる（リゾートホテルの場合は、より価格志向の強い顧客を抱えたエージェント向けの商品を販売する）という実務が伝統的に行われてきた。ただし、シティホテルにおいて右肩下がりの価格方

図表3 旅行プランの特徴とリードタイム及び価格帯の関係

	特徴	リードタイム	価格帯
第一ブランド	大手エージェントの看板ブランド	半年~1年	↑ 高い
第二ブランド	第一ブランドより手配内容を安いものにしたブランド	半年~1年	
第三ブランド	状況に応じて企画される割安な内容のブランド	3ヶ月~半年	
メディア系	メディア直販に特化したエージェント	1~3ヶ月	↓ 安い
ローカル	ローカルな顧客を対象としエージェント	1~2週間	

針を実施すると、利用客の直前の乗り換えを招くことになる。リゾートホテルの場合には、顧客がエージェントと契約するため、約款に定められているキャンセル料等の規定が障壁として一定の役割を果たしてきたという側面があるだろう。

一方、インタビューでも多くのホテルが回答しているように、リゾートホテルにおいても多くのホテルでインターネットを利用した直販を行うようになり、楽天トラベル²⁰⁾やじゃらん net²¹⁾、一休. com²²⁾などの旅行サイト（ネットエージェント）や自社サイトにおいて多くのプランを造成するようになってきている。

ネット直販において価格決定権はホテル側にあり、ブッキングの状況に応じて当日の朝までプランを造成することが可能である。しかし、その価格戦略によっては、利用者の乗り換えを生むだけで十分な効果が得られないことがある。乗り換えを防ぐ代表的な方策としては、サービスに差をつけるといったものがある。例えば、チェックインとチェックアウト時間の変更などによってフェンスを設ける努力は多くのホテルで実施されており、より高い価格帯商品への誘導を行っている。

また、多様化する利用者のニーズに応じるべく客室のバリエーションを拡大する方策も多くのホテルで採用されている。その代表的な1つの方法は、リノベーションその他を通じて、客室のバリエーションを拡大することである。全く同じタイプの客室を10室提供するよりも、2種類の客室を5室ずつ提供する方が売り切りやすく、結果として高価格帯の商品へ誘導する余地が生まれる。

6 | まとめ

本稿では沖縄や北海道といったリゾート地におけるホテルにおける収益管理の実態を明らかにし、重視される業績尺度の違い、そしてその違いを生み出している要因を明らかにしてきた。具体的には、筆者らが2009年度に実施したアンケート調査の結果をもとに、最も重視される業績尺度別にリゾートホテルを分類し、インタビュー結果をまとめた。最後に、インタビュー調査から得られた知見に基づき、リゾートホテルにおける業績尺度がどのように決定されているか考察した。

インタビュー調査の結果から、リゾートホテルにおける業績尺度の決定には社外の環境である外部環境と、所与としてのハードウェアが影響を及ぼすことが明らかになった。また、リゾートホテルにおける販売政策の決定プロセスにおいては、販売経路の問題点と、政策の修正のためにとりうる方策についての概要とその問題点も明らかになった。さらに、ホテルがとりうる価格戦略とも関連するが、インターネットを利用した直販が注目を集めており、まだまだ不透明な部分が多いが、1つの大きな販売形態になりつつあることも明らかになった。

昨今の情勢を鑑みると、インターネットを利用した直販の割合が増加し、エージェント主導ではなくホテル側に価格の主導権が移っていくと考えられる。その場合、現状の戦略決定プロセスでは、十分に対応しきれない部分が多数出てくると考えられる。今後は、どのような要件に注目し、どのような判断基準で戦略を決定すべきなのかについての調査・分析を進め、自社販売余地の少ないリゾートホテルにおける新しい販売形態に即したモデルの考察を進めていく予定である。

●付記

本研究は、平成21年度専修大学共同研究助成費（テーマ：「緩い制約条件を持つ分野へのレベニューマネジメントの適用」）の研究結果の一部である。また、本調査研究は、平成23年度科学研究費補助金答手研究（B）（No.

21730380）による研究成果の一部である（青木章通）。

●注

1) アロットメントとは、旅行会社への客室の割当数を指す。アロットメントが120%ということは、保有する

- 客室数以上の客室をエージェントに渡していることを意味する。販売されなかった客室は、契約によって定められた期日にホテル側に返却されることになる。
- 2) 近年では、リゾートホテルにおいてもネット販売の比率が増加しているが、その売上高に占める比率は地域やサイトによって様々である。詳しくは、植竹・青木(2011)を参照のこと。
 - 3) RevPARは売上高に比例するため、売上高を注視すればよいとの意見もある。しかし、客室当たりの数値に変換することで、規模の異なるホテル同士の比較や、増築や改築を行ったホテルでの経年比較が可能になる。
 - 4) 表記の問題点もあってか、日本のホテルではRevPARが広く用いられているわけではない。たとえば、清水・庵谷の調査(2010)においても、多くのホテルが利益額などの財務数値を重視していることが指摘されている。
 - 5) 2009年5月1日にインタビュー
 - 6) 2010年1月18日にインタビュー
 - 7) 2009年9月15日にインタビュー
 - 8) メディア直販に特化したエージェント(阪急トラピックス、クラブツーリズム等)
 - 9) 2009年2月28日にインタビュー
 - 10) 2009年9月14日にインタビュー
 - 11) 2009年2月26日にインタビュー
 - 12) 2009年9月16日にインタビュー
 - 13) Meeting(会議・研修・セミナー)、Incentive tour(報奨・招待旅行)、ConventionまたはConference(大会・学会・国際会議)、Exhibition(展示会)の頭文字をとった造語で、ビジネストラベルの一形態を指す。
 - 14) 2010年1月17日にインタビュー
 - 15) 2010年1月18日にインタビュー
 - 16) 2009年2月26日にインタビュー
 - 17) 2009年2月27日にインタビュー
 - 18) 2009年2月27日にインタビュー
 - 19) 固定費の比率が高い客室部門の貢献利益率と、材料費などの変動費部分が存在する飲食部門の貢献利益率とは大きく異なる。したがって、厳密には売上の最大化ではなく利益の最大化という観点からの検討が必要である。
 - 20) <http://travel.rakuten.co.jp/>
 - 21) <http://www.jalan.net/>
 - 22) <http://www.ikyuu.com/>

●参考文献

- Bartz, C (2007), *Risk-averse Capacity Control in Revenue Management*, Springer.
- Okumus, F (2004), "Implementation of yield management practice in service organizations: empirical findings from a major hotel group", *The Service Industries Journal*, Vol. 24, No. 6, pp. 65-89.
- Tranter, K. A, T. Stuart-Hill, J. Parker (2009), *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry -Principles and Practices for the Real World*, Pearson Prentice Hall.
- Yeoman, I and U. McMahon-Beattie (2011), *Revenue Management —A Practical Pricing Perspectives—*, Palgrave Macmillan.
- 青木章通・植竹朋文(2009)「リゾートホテルにおけるレベニューマネジメントの実態調査—質問票調査に基づく分析」, 専修大学経営研究所報, 専修大学経営研究所, No. 179, pp. 1-32.
- 植竹朋文・青木章通(2011)「繁閑格差の大きい地区のホテルにおけるネット直販に関する意識調査—質問票調査に基づく分析—」『情報科学研究所 所報』No. 76, pp. 1-26.
- 清水孝・庵谷治男(2010)「わが国宿泊業における管理会計の実態」『早稲田商学』No. 424, pp. 1-30.