

# リゾートホテルにおける 収益管理のあり方の検討

—インタビュー調査に基づく検討—

The Consideration of Revenue Management in Resort Hotels:  
Interview Survey

植竹朋文, 青木章通

Tomofumi UETAKE, Akimichi AOKI

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, ホテル, OTA, レベニューマネージャー

## ■要約

近年, OTA の台頭により沖縄等のリゾートホテルにおいてもレベニューマネジメントの重要性が高まっている。しかし, これらの地区においては都市部と異なり, 依然としてリアルエージェントの影響力は大きく, リアルエージェントと OTA を使い分けた新しい収益管理の方法が必要になってきている。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現状と課題を明らかにする。

## ■Key Words

revenue management, hotel, OTAs (Online Travel Agents), revenue manager

## ■Abstract

Recently, the importance of revenue management in Japanese resort hotels is increasing with growth of OTAs (Online Travel Agents). However, resort hotels in remote places should implement revenue management practices different from city hotels, since real travel agents have still large market share. In this situation, resort hotels have started to implement new integrated revenue management method. In this paper, we clarified the actual condition and problems of revenue management in resort hotels based on the interview survey.

受付日 2015年4月9日  
受理日 2015年5月12日

Received 9 April 2015  
Accepted 12 May 2015

# 1 はじめに

近年、沖縄地区に代表される観光地において、急速にレベニューマネジメント<sup>1)</sup>の重要性が高まっている。ネットエージェント (OTA)<sup>2)</sup>やLCC (Low Cost Carrier) の台頭、航空会社のチケットの販売方法の変化、旅行者の意識の変化、さらにはSNSの登場と浸透により、これまでのリアルエージェントに依存した販売方法から、リアルエージェントとOTAとを使い分けた、新しい収益管理の方法が必要になっているためである。

このような状況のもと、筆者らは2009年より沖縄地区と北海道地区のリゾートホテルにおける収益管理の方針及びその方法についての研究を行ってきた (青木・植竹, 2009, 2011; 植竹・青木, 2011, 2012, 2013)。従来、多くのリゾートホテルでは、リアルエージェント主導の収益管理が行われてきた。しかし、前述したように、近年では、レベニューマネジメントを取り入れたOTA主導の収益管理が必要不可欠となってきた。その結果、両者をミックスした新しい収益管理が多くのホテルにおいて試みられている。しかし、個別の収益管理についてはいくつかの文献があるものの、両者を統合した収益管理については、ほとんど検討がなされていないのが現状である。本論文ではその点に着目し、リゾートホテルにおける新しい収益管理の現状と問題点を明らかにすることを目的とする。

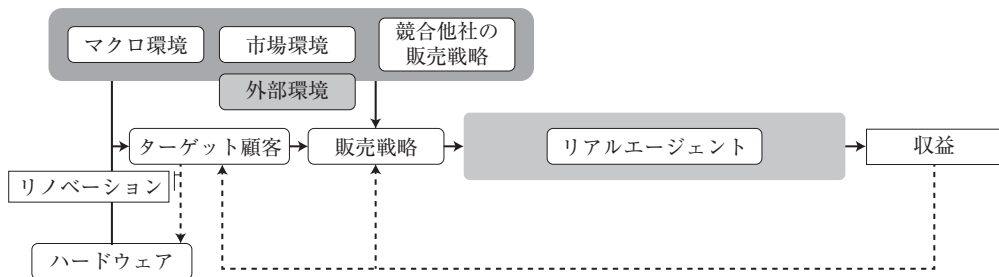
本論文の構成は、次のとおりである。第2節では、リゾートホテルにおける2種類の収益管理実務の現状について検討し、その特徴を明らかにする。第3節では、実際の収益管理の決定権を持つ支配人もしくはマネージャー等に対して行ったインタビュー結果を示す。第4節では、インタビュー調査から得られた知見に基づき、収益管理の運用と現状の評価について検討する。そして第5節で本論文をまとめる。

## 2 リゾートホテルにおける収益管理実務の現状

本節では、リゾートホテルにおけるリアルエージェントを経由して販売を行う収益管理実務とOTA主導の収益管理実務の現状について考察する。

### 2.1 リアルエージェント主導の収益管理実務

まず、リアルエージェントを経由して販売を行う場合の収益管理実務について検討する。OTAの普及前は、多くのホテルは前述したようにリアルエージェント主導で収益管理を実施していた (図表1参照)。その場合、リアルエージェントはホテルの代わりにパンフレットの作成や店舗における宣伝活動を行い、顧客からの要望や質問に対応し、顧客に対して販売活動を行うことになる。したがって、各ホテルの主たる営業活動は、リアルエージェントに対して販売条件および価格の交渉を行うことであった。



図表1 リアルエージェント主導の販売活動

このような状況のもと、多くのリゾートホテルは、リアルエージェントの取り扱う商品ごとのリードタイムの違いを用いて日本型のレベニューマネジメントを実施していた。エージェントに多くのアロットメント（客室の割り当て）を与えている状態において、販売を開始してからホテルが需要動向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、自社でコントロールできる余地が小さく、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、客室販売を委託するエージェントを需要動向に応じて選択、変更することで販売戦略を修正してきた。この方法が可能であるのは、リアルエージェントごとに旅行プランのリードタイムとターゲット顧客が異なっているためである。具体的には、多くのリゾートホテルにおいてはブッキングの状況が芳しくない場合は、3ヶ月前であれば販売価格の安いメディア系と呼ばれるエージェントに客室を卸したり、直前の1~2週間前であれば自社のブランドや全体の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地元のエージェントに安い価格で客室を卸したりすることで需要の喚起を行ってきた。また、個別の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同様の施策が頻繁に実施されてきた。

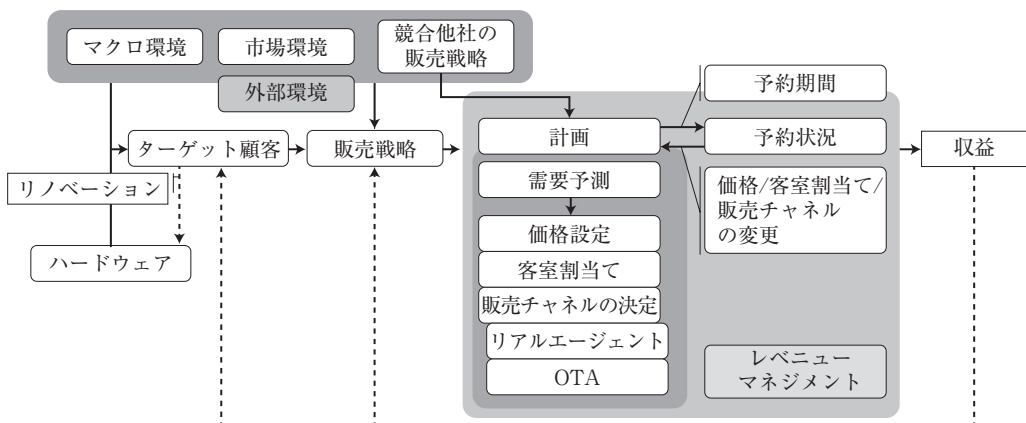
以上の方法は、現在でも多くのリゾートホテル

で行われている。販売開始時には様々な特典をつけて高い価格で販売し、その後、需要動向を確認しながらより価格の低い商品を別のエージェントを経由して短いリードタイムで販売することで、最終的に客室の稼働率を向上させることを目指している。そして、低価格の商品には高い商品と特典や条件で差を付け、顧客のスイッチング・コストを高めることも行われている。このような方法は一見、レベニューマネジメントと近い方法のように見えるが、交渉時に決めた価格を変えることはできない点や、商品プランの出し入れを自由に行えない点において、レベニューマネジメントとは異なっている。

## 2.2 OTA 主導の収益管理実務

近年、OTAの拡充と利用者の意識の変化に伴い、リゾートホテルにおいてもOTAのシェアが向上している。OTAを経由して客室を販売する場合、レベニューマネジメントを実施することが可能であるが、リアルエージェントに任せていた宣伝や販売活動をホテル自身で実施する必要もあり、従来のリアルエージェント主導の収益管理実務とは異なる収益管理実務が必要となる。

具体的なOTA主導の収益管理実務は、外部環境とホテルのハードウェアを基に対象とする顧客を決め、その顧客層に対して販売戦略を立て、その戦略に基づいてレベニューマネジメントを実施



図表2 レベニューマネジメントを導入した販売活動

するという流れになる(図表2参照)。需要予測を基に、価格と販売客室数及び販売チャネルを決定し、あとは予約状況を見ながら収益が最大化するように調整するといったPDCAサイクルを回していくことになるが、各ホテルの置かれている状況やハードウェア、販売戦略及び主要な販売チャネルによってその運用方針は異なってくる。

### 3 | インタビュー調査

前述したように、リゾートホテルをとりまく外部環境や販売戦略によって収益管理の運用方針は様々である。では、この運用方針の差は何に起因しているのだろうか。筆者達は、6社の異なる経営環境と販売戦略を持つ沖縄地区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。

具体的には、実際の戦略の決定権を持つ支配人もしくはマネージャーを対象に、以下の項目について、半構造化インタビューを実施した。以下はその内容である。

- (1) 価格決定(料金プラン)全般の方針について
- (2) 収益管理の運用について
- (3) 収益管理の現状の評価について

#### 3.1 ホテルA(2014年12月25日にインタビュー)

- (1) 価格決定(料金プラン)全般の方針について

当ホテルは2つのブランドに分かれていて、異なる方針で価格設定をしている。高価格帯のホテルは上質だが華美ではないホテルを目指し、稼働率は気にせず、適正と思われる価格で販売する。通常の価格帯のホテルは、予約状況と需要予測を見ながらインバウンドも含め対応していく。オーバーブッキングは行っていない。エージェントへのオーバーアロットもしない方針を立てている。

販売の方針としては、部屋数ベースでインターネット系が3割超えることが目標である。だいたいOTAが3割、リアルエージェントが7割のイメージである。修学旅行も狙っていくべきセグメ

ントと考えており、建物もそれに合わせて設計してある。

- (2) 収益管理の運用について

まず、客室が売れる日と売れない日を区別することが重要である。予想される稼働率に応じて365日をいくつかのグループに分けるが、このグループを何段階まで細かく設定できるかが非常に重要であると考えている。このホテルでは、14段階に分けている。そして、そのことを従業員全員が共有することが大切である。稼働予想が高い日や中間の段階の日は対処のしようがあるが、稼働率予想が非常に低い日についてはどうしようもないので、どのようなアイデアでも良いので売るように営業に指示している。特日(非常に高い稼働率が期待される日)を見つけるのはレベニューマネージャーの仕事であり、稼働が低い日の客室を売るのが営業の仕事であると考えている。価格設定については、他社の動きを注視して合わせていく。レベニューマネージャーに対しては、価格を上げる権限を与えているが、価格を一定以上引き下げ場合には、総支配人と相談のうえで実施するようにしている。

- (3) 収益管理の現状の評価について

当ホテルはポテンシャルはあると思うが、開業間もないので、まだデータがほとんどなく試行錯誤している段階である。個人的には、収益向上のためには、ホームページが重要であると考えており、ホームページのコンバージョン率(ホームページの閲覧から客室の購入に至る割合)を向上させたいと考えている。ターゲット顧客を明確化し、競合ホテルのホームページ等を参考にしながら、もっと好ましいホームページを作りたいと思っている。

#### 3.2 ホテルB(2014年12月25日にインタビュー)

- (1) 価格決定(料金プラン)全般の方針について

国内及び国外のOTAと自社ホームページは、基本的には同じ価格で販売している。商品プランも全てのOTAで同一である。本当は自社ホームページを優遇すべきかもしれないが、当ホテル側

の作業負担が増えるので現状を考えるとあまりよくないし、自社のチャンネルがあまり強くないということも起因している。

リアルエージェント向けに出している価格と、OTA向けに出している価格は、以前は同じであった。今年はOTA経由の販売の調子がよく、単価を向上させることができたので、平均販売単価はリアルエージェントよりもOTAの方が高い。

価格の上げ下げは、週に1回は見直している。しかし、実際に価格を変更するのは月に1回程度である。沖縄はシーズンリティが判子で押したようにはっきり出てくるので、旅行の需要にピッタリはまっている感じがしている。

商品プランを決める方針としては、ターゲット顧客を明確化し、基本的なプランをベースに作成する。早割りのプランは1種類に集約している。ベースとして出ているプラン数は10~15種類ぐらいで、タイムセールやクリスマス等の季節のものが出たり入ったりする。特定のターゲットを想定した商品は、ロングテール的な売れ方を期待している。プランは多すぎると手間がかかるので、10~15ぐらいがちょうどよいと考えている。似たようなプランを同時に販売することはしない。価格帯の幅は広く設定しており、高い料金帯のプランも持っている。プランの改廃については、販売数量が一つの判断基準にはなるが、それだけではない。タイムセールは、最安値のルールに抵触しないDP(ダイナミックパッケージ)でやっている。単品では行っていない。

## (2) 収益管理の運用について

レベニューマネージャーとして、組織としても、現場に理解してきてもらえている。営業との確執はそれほどなかった。現状では、勝手な料金がレベニューマネージャーの知らないところで提示されたり、客室が勝手に販売されたりすることはなくなってきた。ただ、沖縄ならではのやり方は無視できないので、営業部門の考えは基本的に尊重している。

以前はエージェントごとに部屋を割り当てていたが、今はやめている。部屋数のコントロールは、

営業部のルームコントローラーが行っている。営業の仕事は商品の造成がメインであり、その他には団体の対応を行っている。最終的な決定はレベニューマネージャーが行っている。営業部にもだいたいレベニューマネジメントの意識が浸透しており、仕事がやりやすくなってきている。

毎月重視している尺度はいくつかあるが、結果の尺度としてはRGI (Revenue Generation Index) を重視している。顧客別の宿泊日数は把握しているが、連泊数はあまり注視していない。むしろ、ダブルオキュパンシー(1室あたりの平均宿泊者数)を増やすことを重視しており、それに向けてリノベーションも行った。閑散期は難しいが、繁忙期なら様々な取り組みができる。リアルエージェント経由の販売はコントロールが効かないので、ネットで3,4名収容のプランを出していく。あと基本的には、RevPARを見ていく。単価でとれる月と稼働でとる月があるのは事実だが、那覇はそんなに稼働が落ちる月はなく、稼働が低い月でも6,7割は見積もれる。

## (3) 収益管理の現状の評価について

OTAのシェアは自然に増加していくと考えている。ただ、リアルエージェント経由の売上がなくなることはない。売上高の構成比率も、意図的に大きく変えようとは思っていない。売上に占める団体比率を考えると現実的ではないからである。今後のOTAのシェアの見通しとしては、コンスタントに20%あるぐらいが一番良いと考えている。売上に占めるインバウンドの比率は2割ぐらいであり、現状では、増やそうとも減らそうとも思っていない。料金的にはハイシーズン以外はインバウンド料金が存在していて、少し価格を下げたものを出している。ただ、基本的には通年で出しているの、ハイシーズンでもインバウンドの売上がなくなることはない。今後インバウンドは重視すべきセグメントと考えているが、完全にはまる気はない。

## 3.3 ホテルC(2014年9月3日にインタビュー)

### (1) 価格決定(料金プラン)全般の方針について

現在、リアルエージェントの比率は75%でOTAが25%程度である。ただし、これはリアルエージェントのOTA化が進んだ結果でもある。紙媒体はダウントレンドである。リアルエージェントは価格決定のイニシアティブを握っているが、リアルエージェントに支払う手数料は手数料と考えず、販促費用と考えている。他方、OTAは場貸と考えることができる。OTAは先行受注が非常に多い。まずOTAの早割から客室が埋まり、次にリアルエージェント経由の予約が入ってくる。また、リアルエージェントの手数料も18%から15%程度に下がってきている。ここ最近、客単価は上昇傾向である。しかし、閑散期である4~6月と12~1月は埋めきれない分をメディア系を利用して低い価格で埋めている。インバウンドはこの5年で増加し、現在は10%程度である。今年度は15%程度を占めるのではないかと予測している。ただし、価格帯が高いFIT (Foreign Independent Tour: 海外個人旅行)を中心にとることとし、インバウンドを積極的に取りに行くかどうかは慎重に考えている。

(2) 収益管理の運用について

予約業務は予約センターに集約して行っている。損益分岐点を重視し、コストカットの話はあまりしない。全社員が週次決算で速報値を把握し、損益分岐点を共有することで、いま何をすべきか(具体的には、旅前セールス、旅中セールス)、なぜそうすべきかを明確にしている。目標値は対前年比で設定している。

また、稼働率を下げないために、オーバーブッキングは積極的に行っている。ホテルの選択基準の傾向として、口コミの影響力が強くなっているのを感じている。ホームページやブログは現場の判断で対応している。何を発信するかが重要で、ホテルライフだけでなく地域ライフに関する情報も発信するようにしている。

(3) 収益管理の現状の評価について

沖縄においては、フルサービスホテルのビジネスホテル化が進んでいる。この点を見ても収益管理をしっかりとやっていく必要がある。また、

OTAの普及とPMS (Property Management System)の進化に伴い、顧客管理も容易になってきている。当ホテルでは、リピーターとリピーター以外の顧客を分けて考えている。周りのお客様を巻き込んでくれるお客様をリピーター顧客として重視し、部屋のアップグレード等の工夫をして優遇する施策を取っている。

3.4 ホテルD(2014年9月2日にインタビュー)

(1) 価格決定(料金プラン)全般の方針について  
 地元の他の業種とタイアップしながら、地域性や観光要素を増やしていきたい。それに伴い、ホームページも拡充する。現状に合わせて、スマートフォンにも対応させた。OTAのプランについていえば、地域性、観光要素を組み込んだプランを増やしている。もちろんフェンスは作っているし、価格をできるだけ下げない等の方針は変えていない。また、年間を通して共通のプランは出しているが、中心のコンセプトは季節ごとに変えている。客数はリアルエージェント、OTAに関わらず増えている。LCCの影響も大きいと考えている。当初想定したターゲット層ばかりではないが、対応している。

(2) 収益管理の運用について

ネット予約の普及により、人の手間は増えてしまった。とりわけ、顧客からの質問に直接に対処する必要が生じたため、スタッフを増員した。OTAの手数料は約10%だがリアルエージェントの手数料は約17%であり、7%の違いがある。しかし、人件費や通信費等のコストの上昇分を考えると本当に儲かっているか検証が必要である。

(3) 収益管理の現状の評価について

リアルエージェントが基礎稼働を作ってくれる。航空会社は以前は10日前に手仕舞いだったが、7日前に変わった。リードタイムが短くなった結果、リアルエージェントも予約期間の幅が広がった。OTAは1ヶ月前が予約のピークであるが間際まで予約が入り、年々シェアも増えている。その結果、繁忙期や特日等は3週間前にリアルエージェントから出されたキャンセルをOTA経由でり

セールできるようになってきた。

また、需要予測についてもデータが蓄積されてきて精度が向上している。3ヶ月予測のレベニュー会議は定期的に行っているが、リアルエージェントのシェアが大きいため、需要予測はまだリアルエージェントに左右される面が大きい。

重視する尺度はRevPARである。ADRももちろん大切なのだが、リーマンショック後はオフの時期は稼働も重視せざるを得ない。料飲施設等の付帯施設の売上確保のために稼働を重視せざるを得ないという側面もある。

### 3.5 ホテルE(2014年9月2日にインタビュー)

#### (1) 価格決定(料金プラン)全般の方針について

主力はネット、パッケージと団体である。このうち、団体の比率は25%程度となっている。団体はインバウンドと国内があり、比率はちょうど半分ぐらい。ネットも現在では短期のものとは限らず、長期のものも出ている。海外は国によってリードタイムが異なり、台湾や香港は約3ヶ月、韓国は約1ヶ月である。

基本的に客室タイプで販売しており、料金プランは客室タイプを考慮し、全部あわせると50~60種類ぐらいだと思う。特徴的なものとしては、閑散期に行うタイムセールや朝食割引限定プラン等がある。

#### (2) 収益管理の運用について

レベニューマネジメントのシステムは世界共通であり、カスタマイズはできない。本部が全データを見ることができるよう、すべての項目を入力している。何をやるにでも本部の許可が必要である。需要の予測はかなり正確である。

見る指標としては、GOP、RevPAR、ADRでGOPを重視している。

#### (3) 収益管理の現状の評価について

沖縄はリアルエージェントとの接点がまだ強い。稼働率が80~90%になれば別だが、リアルエージェントとの付き合いも重要である。

商品プランの事後検証は、週1回のレポート提出と、月1回のレポート提出で行っている。また、

競合ホテルとの情報共有は、月1回電話で実施している。

### 3.6 ホテルF(2014年9月4日にインタビュー)

#### (1) 価格決定(料金プラン)全般の方針について

リアルエージェントとは2年前、1年前、半年前、3ヶ月という一定範囲内での価格のコントロールを行っている。ただ、しっかりと収支を計算してやっているレベルではない。基本的なスタンスは、価格をそんなにいじらず、極端に上げたり、極端に下げたりしない方針である。ただこれからは価格のコントロールをしっかりとやっていく時期であると考えている。安定的に人気があるという状態が理想である。また、個人的な感覚として、OTA経由の予約は特日が弱いという印象があるので、この辺も考慮して方針を立てている。時期にもよるが、どちらかといえばリアルエージェントにはOTAよりも価格を高めにしている。

#### (2) 収益管理の運用について

基本的に、3ヶ月先でコントロールしている。最近では、当日割引はしない方針である。Webの担当者が基本的には運用しており、価格帯をコントロールしている。ただし客室数がある程度あるので、すべてWebだとオペレーションが困難になる。

見ている指標は、GOP、稼働率、RevPARであり、RevPARを一番重視している。

#### (3) 収益管理の現状の評価について

現在、OTAでは楽天とじゃらんのシェアが大体同じぐらいである。その他、海外系のexpedia、hotels.com、booking.com、agoda等を利用している。手数料が低いので自社サイトに誘導したいが、なかなか難しい状況にある。その他、情報提供のためにFacebook(主に海外向け)とHPをやっているが、効果のほどは不明である。

また最近、宿泊ではないがレストランの方でLINEを利用している。こちらは、雨の日割引等のクーポンを流すとリアルタイムでの反応がかなり良いので、今後も様々な場面で利用していきたい

いと考えている。

## 4 | 収益管理の運用方針の変化及び現状の評価について

本節では、前章のインタビュー調査の結果をもとに、収益管理の運用及び現状の評価についての考察を行う。具体的には、収益管理の運用を担当しているレベニューマネージャーの位置付け、従業員の意識の変化、収益管理の運用業務の変化及びエージェントの移行に伴うコスト構造の変化についての考察を行う。

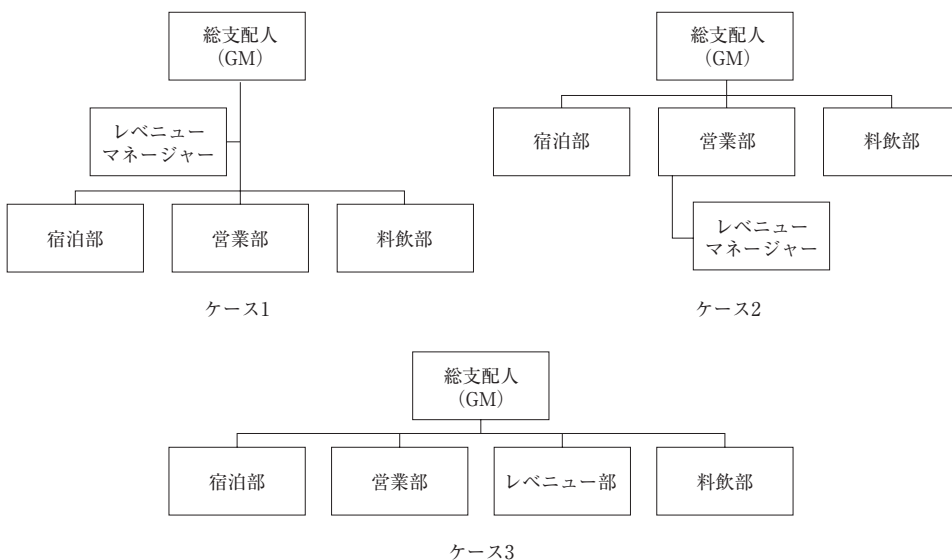
### 4.1 レベニューマネージャーの位置付け

インタビューの結果、ホテルの置かれている環境とハードウェア、対象としている顧客によって収益管理の運営方針が異なっていることが明らかになった。ここでは、収益管理の運用を担当しているレベニューマネージャーに注目し、その権限と位置付けについて考察を行う。

まずレベニューマネージャーの位置付けを組織図の観点からみると、図表3に示されるように大

きく分けて3つのケースに分類することが可能であると考えられる。

まずケース1は、レベニューマネージャーは従来の組織には所属せず、総支配人直属として全体を統括しているケースである。外資系資本のホテルに多い形態で、レベニューマネジメントの概念を社員全体で共有できている場合はうまく機能するが、そうでない場合は、販売活動を行う際に営業部等と衝突が起きる場合も想定される。次にケース2だが、営業部の中にレベニューマネージャーがいるケースで、リアルエージェント経由の売上の比率が高く、OTAの比率が低いホテルにみられる。この場合のレベニューマネージャーの権限はそれほど強くなく、その範囲がOTAと自社サイトで販売する枠内だけの場合もある。ケース3は、OTAの割合がケース2のホテルより高く、収益の主要な柱の一つとして認識されている場合で、レベニュー部の部長としてレベニューマネージャーがいるケースである。ただしこの場合も、レベニューマネージャーの権限の範囲はOTAと自社サイトで販売する枠内だけにとどめられていることが多い。



図表3 レベニューマネージャーの位置付け



## 4.2 従業員の意識の変化

リアルエージェント主導の販売形態においては、客室の販売価格はリアルエージェントとの交渉で決まる上に、一度決まった価格が変動することはそれほど多くなかったため、前述したレベニューマネージャーがそれほど重要ではなかった。しかし、インタビューの結果からも明らかなように、レベニューマネジメントが一般化した現状においては、販売価格を1日単位で変えることが可能であり、この価格戦略が直接収益に直結するようになっている。したがって、全社員が収益意識を持ち、勝手な料金がレベニューマネージャーの知らないところで提示されたり、客室が勝手に販売されたりされないようにすることが、レベニューマネジメントを成功に導く第一歩であると言える。

## 4.3 収益管理の運用業務の変化

前述したようにOTAが台頭し、リアルエージェントの力が相対的に弱まるにつれ、ホテルだけでなく、ホテルをとりまく関連する企業の業務にも大きな変化が生じている。

リアルエージェントの力が強かった状態においては、ホテルをはじめ、飛行機等の交通機関や地元の観光産業は基本的にリアルエージェントを相手に営業すればよく、顧客に販売する旅行プランの作成や宣伝活動、販売活動は直接実施する必要がなかった。しかし、インターネットが普及した現状においては、顧客と直接対話できるチャンネルと販売チャンネルが複数あるので、ホテルはリアルエージェントに依存することなく宣伝活動や販売活動を行うことが可能となっている。

手数料の観点から見れば、OTAの手数料はリアルエージェントと比較して低いので、OTAを通じて顧客に販売できるようになれば、手数料の差分だけ収益を増やすことができる。さらに、自社サイト（オウンドメディア）を構築し、顧客に直接販売することができれば手数料がかからないので、さらに収益を増やすことが可能である。このような背景から、自社サイトの重要性が高まってきており、自社サイトに顧客を誘導する仕組み

も盛んに検討され始めている（Toh et al., 2011）。

また、インターネットの普及により、様々な業界でマーケティングにおける口コミの重要性が高まっており、ホテル業界においても収益を増加させるために、CGM（Consumer Generated Media）である口コミがますます重要視されてきている状況にある。インタビュー結果からもホテルが口コミに高い関心を持っており、従来は外部に対してオープンになっていなかったクレームや賛辞といった口コミ情報に積極的に対応していこうという姿勢が見て取れる。しかし、長期的なブランディングを意識した口コミを獲得できるように社員向けのトレーニングを行っているホテルはそれほど多くないのが現状であり、今後は担当者レベルだけでなく、ホテル全体として対応していく必要がある（植竹・青木, 2013）。

以上の点をまとめると、インターネットの普及とOTAの台頭により、ホテルは様々なチャネルから収益を得ることが可能になってきているが、それに伴い従来はリアルエージェントが担っていた販売活動のための人員の雇用や広告宣伝費、OTAに提供するコンテンツの制作費、自社サイトを構築する場合はその構築コストと運用コスト、そして口コミ対応のためのコスト等の追加的なコストをかけて対応する必要に迫られている。

## 4.4 エージェントの移行に伴うコスト構造の変化

次にリアルエージェントからOTAへのエージェントの移行に伴うホテル側のコスト構造の変化について考察する。ここではホテル側のコスト構造の変化を、コストビヘイビア（cost behavior；原価態様）と原価の裁量性という2つの視点から考察する。

### (1) コストビヘイビアの変化

コストビヘイビアとは、コストが組織の活動とどのように関連付けられ、どのような影響を受けるのかを示したものである。リアルエージェントを通じて客室を販売する場合には、その発生するコストの多くは支払手数料であり、売上高に対し

て変動費的性格を有する。インタビュー調査からも明らかのように、リアルエージェントの手数料はOTAよりも高い。この料率の差が、OTAへの移行を促す1つの要因となっている。図表4は、一定の固定費がかかると想定した場合に、OTAとリアルエージェントのコストが操業度に応じてどのように変動するかを示している。固定費が一定であれば、コストの合計額はOTAの方が低くなる。

一方で、ホテルは自社の営業活動の代行に対してリアルエージェントに手数料を支払っているという側面がある。リアルエージェントはホテルの代わりに店舗でホテルの宣伝活動を行い、顧客からの要望や質問に対応し、販売スタッフを雇用して顧客に対して客室を販売してくれるのである。この点について、あるホテルは「コストの上昇分を考えると、OTAが本当に儲かっているのかは疑問である」とコメントしている。

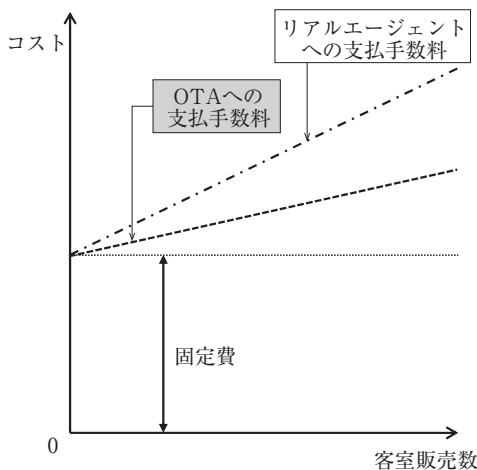
OTAの手数料がリアルエージェントと比較して低いとしても、インタビュー調査から明らかのように、OTAは単なる場貸しであり、宣伝や情報提供はホテル自身で実施することが求められる。結果として、手数料として発生する変動費率は低いものの、追加的な人員の雇用や広告宣伝費といった費用がホテル側に発生することになる。そ

して、これらの費用の多くは販売量にかかわらず発生する固定費である。すなわち、リアルエージェントからOTAへの移行は、総原価に占める固定費率の上昇を促進する（図表5参照）。

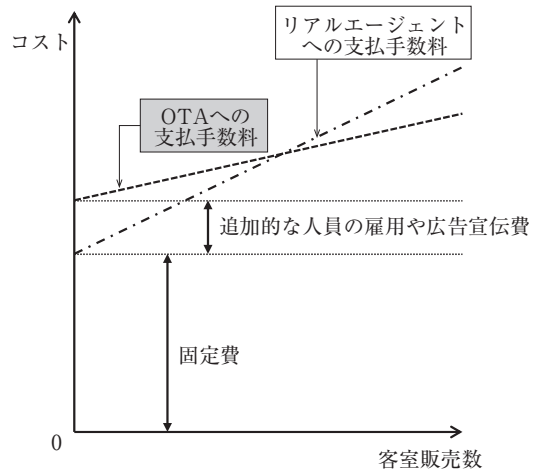
コスト構造に占める固定費率が高まると経営レバレッジは大きくなり、経営リスクは高まる。今後、沖縄地区における市場は拡大することが予想されており、それに伴い稼働率は高水準で推移すると予想される。そのような状況においては、リアルエージェントからOTAへの移行はコスト面で有利に働く可能性が高い。しかし、なんらかの原因で不況に陥ると、コスト面で不利に働く可能性が高いので注意が必要である。以上の点を考えると、コスト面や経営リスクへの対応という点からも、OTAへの全面的な移行は考えにくく、繁閑格差を考慮しながら、それぞれのホテルにとっての最適なミックスを追求することになる。

(2) 原価の裁量性

広告宣伝費に代表されるマーケティングのコストの多くは固定費であるが、同時に自由裁量原価(discretionary costs)の性格を有する。自由裁量原価とは、その発生額を経営者の裁量で決めることができる原価である。一般的に、自由裁量原価はそのホテルの事業戦略やプロモーションの方針に応じて自由に予算を設定することが可能である。



図表4 OTAの割合が低い場合のコスト構造



図表5 OTAの割合が高い場合のコスト構造

OTAへの移行は、ホテルのマーケティングコストに占める自由裁量原価の比率が増加することを意味する。自社で制作するコンテンツの制作費用、自社サイトの構築とその運用コスト、口コミ対応のためのコストの多くは自由裁量原価となり、そのコストの配分や使い方がそのホテルの収益管理の方針及び良否に大きな影響を与えることになる。従来、リアルエージェントに依存していたころには露わにならなかったそのホテルの販売力、企画力が収益管理に大きな影響を及ぼすようになり、ホテルの序列にも影響を及ぼすようになるだろう。

## 5 | まとめ

近年のOTAの台頭や旅行者の意識の変化により、日本のリゾートホテルにおいても、急速に収益管理の重要性が高まってきている。その結果、これまでのリアルエージェントに依存した販売方法から、リアルエージェントとOTAとを使い分けた、新しい収益管理の方法が必要になってきている。

このような状況のもと本論文では、沖縄地区に代表される日本のリゾートホテルにおける収益管理のあり方について考察してきた。具体的に

は、6社の異なる経営環境と販売戦略を持つリゾートホテルに対して、(1) 価格決定(料金プラン)全般の方針、(2) 収益管理の運用、(3) 収益管理の現状の評価、についてのインタビュー調査を行い、その結果をまとめた。そして最後に、インタビュー調査から得られた知見に基づき、日本のリゾートホテルの収益管理の現状と問題点について考察した。

インタビュー調査の結果から、ホテルの置かれている環境とハードウェア、対象としている顧客、そして販売チャネルの選択の仕方によって収益管理の方針が異なっており、それに伴ってレベニューマネージャーの位置付けとその権限が異なっていることが明らかになった。また、レベニューマネジメントが浸透することにより、従業員の収益意識が変化するとともに、収益管理の業務内容も大きく変化してきていることも明らかにした。さらに、リアルエージェントからOTAへの移行に伴い、コスト構造も変化しており、繁閑格差を考慮しながらコスト面や経営リスクへの対応をしつつ、収益管理を行う必要性についても言及した。

今後は、ホテルの経営環境や販売戦略に注目しながらさらなるアンケート調査及びインタビュー調査を進め、リゾートホテルにおける新しい収益管理についての考察を進めていく予定である。

### ●付記

本研究は、平成26年度専修大学経営研究所個人研究助成(テーマ:「繁閑格差の大きいホテルにおけるネット直販に関する研究」)を受けて行った研究成果の一部である。

### ●注

- 1) レベニューマネジメントとはイールド・マネジメントとも呼称され、ホテル業では販売価格の変更(Rate Control)と提供客室数の管理(Capacity Control)とを通じて顧客の需要を管理することである。レベニューマネジメントの定義には様々なものがあるが、本論文では最も広い範囲をとらえたCrossの「収益を最大化するために、ミクロマーケットレベルにおける消費者行動を予測し、製品をその利用度に応じて最適な価格で提供できるように精緻な戦略を利用すること」という定義を採用する(Cross, 1998)。レベニューマネジメントの目的は、イールド(ホテルの場合は

RevPAR)の最大化を通じて収益を最大化することである。

- 2) Online Travel AgentもしくはOnline Travel Agenciesの略語。

### ●参考文献

- 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』No.179, pp.1-32.
- 青木章通・植竹朋文(2011),「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—」『専修マネジメントジャーナル』Vol.1, No.1&2, pp.115-129.
- 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—」『専修大学情報科学研究会所報』No.76, pp.1-26.

植竹朋文・青木章通 (2012), 「自社販売余地の少ないリゾートホテルにおけるネット直販のあり方についての考察—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』Vol.2, No.1, pp.19-33.

植竹朋文・青木章通 (2013), 「ホテル業界に関するインターネットサービスについての一考察」『専修経営学論集』第 97 号, pp.15-29.

Cross, R. G (1998), *Revenue Management: Hard-core Tactics for Market Domination*, Broadway books (水島温夫訳 (1998), 『儲からない時代に利益を生み出す RM [収益管理] のすべて』日本実業出版社).

Toh, R. S, P. Raven and F. DeKay (2011), “Selling Rooms: Hotel vs. Third-Party Websites”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.52, Issue 2, pp.181-189.