

航空機の利用を伴うエリアの 宿泊業界における収益管理手法 の変遷

—沖縄及び北海道のホテルに対する質問票調査に基づく検討—

Change of Revenue Management Practices
in Okinawa and Hokkaido Area Hotels
—A Questionnaire 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

収益管理, ホテル, OTA, レベニューマネジメント

■要約

本論文では、沖縄および北海道のホテル等の収益管理手法が、ネット販売の増加やインバウンド顧客の増加などの外部環境の変化に伴い、いかに変化したのかを質問票を用いて調査した。その結果、需要予測を伴う収益管理システムの導入が増加したこと、それに伴いレベニュー・マネジャーの権限が強化されていること、稼働率の向上のみを重視せずに収益の最大化を目指す傾向が強くなったことなどが明らかになった。

■Key Words

Revenue Management, Hotel, OTAs (Online Travel Agents)

■Abstract

The objective of the article is to find out how revenue management practices in Okinawa and Hokkaido area hotels have changed in several years by external environmental change such as net agents rising, increase of foreign travelers. As a result of questionnaire survey, we found that many hotels have changed their way of revenue management to place more emphasis on demand forecasting process, revenue maximization rather than occupancy rate. Also, we found that the authorities of revenue managers increase along with revenue management practices change.

受付日 2016年4月8日
受理日 2016年5月17日

Received 8 April 2016
Accepted 17 May 2016

1 はじめに

本論文の目的は、近年のホテル等を取り巻く外部環境の変化に伴い、両地域の収益管理手法がどのように変化したのかを沖縄および北海道のホテル等¹⁾に対する収益管理に関する質問票調査の結果に基づき、明らかにすることである²⁾。沖縄および北海道は、東京や大阪などの大都市から訪問する際には空路などによる移動が必要となる³⁾。したがって、従来、旅行者は大手旅行代理店（本論文ではリアルエージェントと表記する）の店舗を訪れ、航空券とホテルの宿泊がセットになった旅行商品を購入することが通常であった。このような状況のもと、多くのホテル等はリアルエージェント主導の収益管理⁴⁾を行ってきた。リアルエージェント主導の収益管理においては、ホテル等は事前の交渉を通じて自らの客室の販売価格と客室数のおよその割り当て（アロットメントと呼ばれる）を決定し、リアルエージェントに客室販売を委託する。その後、ホテル等はエージェントごとの提供客室の割当をコントロールすることで、収益管理を行ってきた。

しかし近年、沖縄および北海道地域における収益管理の前提となる外部環境が大きく変化している。これには2つの外部要因が大きく影響していると思われる。第1の外部要因は、ネットエージェント（本論文ではOTAと表記する）⁵⁾経由の売上比率が急激に増加し（狩野, 2008）、それに伴い、宿泊施設自身が収益管理を行う必要性が生じている点である⁶⁾。さらにホテル等が手数料のわからない自社サイトを構築し、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；清水, 2014）。こうしたネット経由の旅行商品の売上は年々増加している。経済産業省（2015）によれば、サービス分野で最もB to C-ECの市場規模が大きいのは旅行サービスであり、その2014年の市場規模は26,304億円にのぼるといふ。この数値は、対前年比（2013年との比較）で7.7%

の伸びとなった。さらに最近では国内旅行市場におけるネット経由の販売が3割を超えたとの観測もある⁷⁾。第2の外部要因は、インバウンド（訪日外国人旅行）の増加により新たな顧客セグメントが登場し、その売上に占める割合が増加している点である⁸⁾。

これらの外部環境の変化は、ホテル等の収益管理の方法にどのような変化をもたらしているだろうか。

本論文では、2015年に筆者らが実施した両地域のホテル等に対する事業環境、収益管理の方針、そして収益管理の貢献度に関する質問票調査の結果を明らかにし、以前に実施した質問票調査の結果（青木・植竹, 2009；植竹・青木, 2011）と比較することにより、両地域における収益管理手法の変化を論じる。

2 外部環境の変化

2.1 沖縄における外部環境の変化

沖縄も北海道も本州とは海を隔てて離れているため、東京、横浜、名古屋、大阪といった大都市から車で行くことはできず、主な訪問手段は航空機か船舶（北海道の場合は鉄道もある）である（青木・植竹, 2009）。沖縄についていえば、初回調査時の平成21年度の沖縄県の観光要覧によると、観光客が訪問する経路としては空路が96.8%を占めていた。この比率は、現在でも大きく変わっておらず、平成26年度の観光要覧によれば、空路による訪問が95.9%を占めている⁹⁾。

これに対して、入域観光者数とその構成セグメントは大きく変化した。観光要覧によると、平成21年度の沖縄県への入域観光者数は5,690,000人であったのに対して、平成26年度は7,169,900人となっており、観光客数は26%増加している。このうち、平成21年度の外国客数は246,200人であり構成比率は全体のわずか4.3%であったのに対して、平成26年度の外国客数は986,000人であり、構成比率も全体の13.8%にまで急増し

ている。この比率は、今後も増加していくものと思われる。国別にみると、台湾、香港、韓国、中国といったアジア地域から多くの観光客が訪問していることが分かる。現在では、沖縄県においてインバウンドの顧客は、無視しえない有力な顧客セグメントになっている。

観光客数の増加に伴い、沖縄県のホテル等の数も増加した。観光要覧によると、平成21年には宿泊施設の合計数は1,232、収容人員数は90,066人であったが、平成26年末には宿泊施設数が1,541、収容人員数は104,724人にまで増加している(16%増加)¹⁰⁾。現在でも、沖縄県においてはホテルの新設計画が相次いでおり、収容人員数は今後も増加する見込みである。以上をまとめると、沖縄県においては、ネット販売比率の増加、観光客数の増加、インバウンド顧客の増加、宿泊施設の増加という変化が同時に生じており、それに伴い収益管理の方法が大きく変化している可能性がある。

2.2 北海道における外部環境の変化

次に北海道について見てみる。初回調査時の平成21年度の北海道観光入込客数調査報告書によると、観光客が訪問する経路としては空路が85.3%を占めていた¹¹⁾。この他、船舶が7.9%、鉄道が7.0%であった。現在は訪問経路についての調査は行われていないが、この比率は現在でも大きく変わっていないと考えられる。ただ、新たに北海道新幹線が開通したことが今後影響を及ぼす可能性があるため、今後の動向を注視していく必要がある。

これに対して、入域観光者数とその構成セグメントは大きく変化した。平成21年度の北海道への入域観光者数は46,820,000人であったのに対して、平成26年度は53,770,000人となっており、観光客数は15%増加している¹²⁾。このうち、平成21年度の外国客数は675,350人であり構成比率は全体のわずか1.4%であったのに対して、平成26年度の外国客数は1,541,300人であり、構成比率も全体の2.9%にまで倍増している。この比

率は、今後も増加していくものと思われる。国別にみると沖縄県と同様に、台湾、香港、韓国、中国、タイといったアジア地域から多くの観光客が訪問していることが分かる。したがって北海道においても現在では、インバウンドの顧客は、無視しえない有力な顧客セグメントになっている。

観光客数の増加に伴い、北海道のホテル等の数もわずかに増加した。北海道保健統計年報によると、平成21年にはホテル施設数は668、収容人員数は62,966人であったが、平成25年末には宿泊施設数が681、収容人員数は63,650人に増加している¹³⁾。しかし、一方で旅館については平成21年には旅館施設数は2,788、収容人員数は53,197人であったが、平成25年末には宿泊施設数が2,482、収容人員数は47,355人に減少しているという現実もある。以上をまとめると、北海道においても、ネット販売比率の増加、観光客数の増加、インバウンド顧客の増加、宿泊施設の増減という変化が同時に生じており、それに伴い収益管理の方法が大きく変化している可能性がある。

3 質問票調査の概要

本論文で使用するデータは、筆者らが2015年9月に「沖縄のホテルの収益管理(レベニューマネジメント)の実態調査」および「北海道のホテルの収益管理(レベニューマネジメント)の実態調査」として実施した質問票調査の結果に基づいている¹⁴⁾。北海道と沖縄の281ホテル・旅館(北海道:204宿泊施設、沖縄県:77宿泊施設)に質問票を送付し、うち73の宿泊施設から回答を得た。全体の回収率は26.0%(北海道:25.5%、

図表1 回答施設のプロフィール

	小規模施設 (1~100室)	中規模施設 (101~299室)	大規模施設 (300室以上)	合計
沖縄県	5	9	7	21
北海道	9	27	16	52
合計	14	36	23	73

沖縄県：27.3%）であった。回答者のプロフィールを地域別、規模別（客室数別）に示すと図表1の通りである¹⁵⁾。

4 質問票調査の結果

4.1 事業環境について

4.1.1 事業環境の認識

両地域のホテル等は、自らが直面している事業環境および顧客の特性をどのように認識しているだろうか。この点を明らかにするために質問票では、事業環境と顧客の特性について回答を依頼した。回答形式は、1（全く当てはまらない）から5（強く当てはまる）までの5点リッカートスケールである。

事業環境の認識に関する質問への各ホテルの回答は、図表2の通りであった。平均得点（3点）

を大きく上回り、強く当てはまると両地域のホテルが回答した項目は、「季節による需要変動が激しい」、「ターゲットとすべき市場が明確である」、「ホテルの売上高の合計額に占める客室売上の比率が高い」の3つであった。沖縄県と北海道は、札幌や那覇などの都市部を除けば、気候の影響を受ける旅行者の比率が高い。その結果として、季節による需要の繁閑格差が生じていると考えられる。ただし、「稼働率の繁閑格差が大きい」という質問項目については、沖縄県のホテル等の得点は平均的（3.1）であるのに対して、北海道のホテル等の得点は高かった（3.9）。すなわち、沖縄県のホテル等は季節による需要変動は大きいですが、稼働率の繁閑格差の解消にはある程度成功している。これに対して、北海道のホテル等は需要変動が大きく稼働率の繁閑格差も大きい傾向があるという結果が明らかになった。ただし、沖縄県のホテル等の稼働も常に高いわけではない。「1年で

図表2 事業環境の認識

（沖縄）

質問項目	小規模平均	中規模平均	大規模平均	全体
将来の需要予測はあてにならない	3.4	2.6	2.9	2.9
他ホテルとの価格競争が激しい	3.6	3.1	3.3	3.3
季節による需要変動が激しい	3.8	3.8	4.1	3.9
顧客の多くはリピーターである	3.2	3.0	2.7	3.0
稼働率の繁閑格差が大きい	3.4	3.2	2.9	3.1
ターゲットとすべき市場が明確である	3.6	3.6	4.3	3.8
ホテルの売上高の合計額に占める客室売上の比率が高い	4.2	4.3	3.4	4.0
1年間で客室が満室になる日が100日以上ある	3.4	2.2	2.3	2.5
周辺のホテルよりも高価格帯の顧客をターゲットとしている	3.6	2.9	4.3	3.5

（北海道）

質問項目	小規模平均	中規模平均	大規模平均	全体
将来の需要予測はあてにならない	3.1	2.9	2.8	2.9
他ホテルとの価格競争が激しい	2.8	3.5	2.9	3.2
季節による需要変動が激しい	3.7	4.4	3.6	4.0
顧客の多くはリピーターである	3.1	3.0	3.0	3.0
稼働率の繁閑格差が大きい	3.9	4.1	3.4	3.9
ターゲットとすべき市場が明確である	3.6	3.7	3.6	3.6
ホテルの売上高の合計額に占める客室売上の比率が高い	3.8	3.8	4.6	4.0
1年間で客室が満室になる日が100日以上ある	2.4	2.3	2.9	2.5
周辺のホテルよりも高価格帯の顧客をターゲットとしている	3.1	3.2	3.1	3.1

客室が満室になる日が100日以上ある」という質問項目に対する平均得点は、両地域ともに低い。

また、沖縄県でも北海道でも、ターゲット市場は明確に認識されているようである。とりわけ沖縄の大規模ホテルは、高価格帯の顧客をターゲットとしている。また、客室売上の比率は、沖縄地域では小規模のほうが高く、北海道地域では大規模のほうが高いという結果になった。北海道の回答ホテル等には、中小規模の旅館が含まれているためと思われる。

4.1.2 事業環境の変遷

両地域に存在する繁閑格差は変化しただろうか。2009年に実施された調査（青木・植竹，2009）¹⁶⁾によると、北海道では宿泊者数でみると1.5倍から2倍と、もしくは5倍以上の繁閑格差があると回答したホテルが多かった。これに対して、沖縄では1.5倍から2倍の繁閑格差があると回答したホテルが多かった。また、宿泊料金の繁閑格差を見ると、北海道では1.5～2倍の格差があると回答したホテルが最も多かったのに対して、沖縄では2～3倍の格差があると回答したホテルが最も多かった。すなわち、宿泊者数の繁閑格差は北海道のほうが大きいが、宿泊料金の繁閑格差は沖縄県のほうが大きかった。沖縄県のホテルは稼働率の繁閑格差は北海道ほど大きくないという傾向が見られたが、それが宿泊料金の繁閑格差の解消を伴って達成されたものであるのか、追加的な検証を行う必要がある。

4.2 ネット直販について

4.2.1 ネット直販の比率

ネット直販比率に関する地域別の回答結果は、図表3の通りである。なお、本質問票において、ネット直販にはOTA経由の売上と自社ホームページ経由の売上の両方を含むこととしている。ネット直販の比率に関する傾向は、両地域で大きな違いを見出せなかった。通年で30-40%のホテルが多かったが、過半数を占めるホテルも1/4程度存在している。また、多くのホテルは多い月で

図表3 地域別のネット直販比率（通年）

比 率	沖縄県	北海道	全体
10% 未満	0(0%)	0(0%)	0(0%)
10% 以上 20% 未満	4(20%)	12(24%)	16(23%)
20% 以上 30% 未満	3(15%)	0(0%)	3(4%)
30% 以上 40% 未満	7(35%)	15(31%)	22(32%)
40% 以上 50% 未満	1(5%)	10(20%)	11(16%)
50% 以上	5(25%)	12(24%)	17(25%)
合 計	20(100%)	49(100%)	69(100%)

地域別のネット直販比率（比率が高い月）

比 率	沖縄県	北海道	全体
10% 未満	0(0%)	0(0%)	0(0%)
10% 以上 20% 未満	2(11%)	1(2%)	3(5%)
20% 以上 30% 未満	0(0%)	1(2%)	1(2%)
30% 以上 40% 未満	6(32%)	11(24%)	17(26%)
40% 以上 50% 未満	4(21%)	15(33%)	19(29%)
50% 以上	7(3%)	18(39%)	25(38%)
合 計	19(100%)	46(100%)	65(100%)

地域別のネット直販比率（比率が低い月）

比 率	沖縄県	北海道	全体
10% 未満	4(21%)	10(22%)	14(22%)
10% 以上 20% 未満	7(37%)	17(38%)	24(38%)
20% 以上 30% 未満	5(26%)	1(2%)	6(9%)
30% 以上 40% 未満	2(11%)	6(13%)	8(13%)
40% 以上 50% 未満	1(5%)	4(9%)	5(8%)
50% 以上	0(0%)	7(16%)	7(11%)
合 計	19(100%)	45(100%)	64(100%)

は過半数がネット直販であり、少ない月でも10-20%程度はネットを通じて販売しているようである。

4.2.2 ネット直販の比率の変遷

植竹・青木（2011）が2010年7月に沖縄県および北海道のホテル等を対象に実施した質問票調査¹⁷⁾によると、通年では沖縄県はネット直販の比率（対売上高）は0から5%のホテルが最も多く（回答ホテルの38%）、5%から10%と回答したホテルも23%あった。すなわち、2010年の段階では約6割の回答者が、売上高に占めるネット販売の比率は通年で1割以下であると回答していた。今回の調査では、通年で10%未満と回答し

た沖縄県のホテルは1つもなかった。この点からも、この5年間で、沖縄県のホテル等における収益管理の環境は大きく変化したと推察できる。

植竹・青木(2011)によると、北海道におけるネット販売の比率が10%以上20%未満のホテルは62%、20%以上30%未満のホテルは19%、30%以上のホテルは5%であった。沖縄県の平均得点と比較すると、ネット販売は北海道で先行したといえる。しかし、今回の調査では7割以上の回答ホテルが、売上に占めるネット販売の比率が3割以上であると回答している。沖縄のホテル等においても収益管理の環境は大きく変化したといえるだろう。

また、植竹・青木(2011)では、地域ごとに、今後のネット販売の増加予想の回答を依頼している。それによると、沖縄県の回答ホテル等の約4割が今後5年間で2~3倍に増加すると回答しており、北海道の回答ホテル等の1/3が1~1.5倍に増加すると予想している。「回答結果から沖縄地区よりも北海道地区のホテルの方が、ネット直販の限界をより強く認識している状況が明らかになった。それに対して沖縄地区は、ネット直販の比率は今後も大きく増加するという比較的楽観的な見通しがなされていた(p.21)」と考察しているが、両地域のホテル等によるこの見通しは概ね正しかったといえる。

4.3 インバウンドの比率

インバウンド比率に関する地域別の回答結果は、図表4の通りであった。インバウンドに関する比率は、両地域ともに似たような傾向を示している。通年では、両地域ともインバウンドの比率は1割以下のホテルが約半数を占めていたが、沖縄県においては35%の回答施設がインバウンド比率を通年で30%台と回答しており、2極化する傾向がみられる¹⁸⁾。2.2と2.3で述べた通り、沖縄県および北海道への外国客数は急増しており、今後、インバウンド比率はますます増加すると考えられる。

図表4 インバウンド比率(通年)

比 率	沖縄県	北海道	全体
10% 未満	9(45%)	21(43%)	30(43%)
10% 以上 20% 未満	3(15%)	16(33%)	19(28%)
20% 以上 30% 未満	1(5%)	4(8%)	5(7%)
30% 以上 40% 未満	7(35%)	6(12%)	13(19%)
40% 以上 50% 未満	0(0%)	1(2%)	1(1%)
50% 以上	0(0%)	1(2%)	1(1%)
合 計	20(100%)	49(100%)	69(100%)

インバウンド比率(比率が高い月)

比 率	沖縄県	北海道	全体
10% 未満	5(29%)	11(22%)	16(24%)
10% 以上 20% 未満	2(12%)	13(27%)	15(23%)
20% 以上 30% 未満	2(12%)	2(4%)	4(6%)
30% 以上 40% 未満	6(35%)	12(24%)	18(27%)
40% 以上 50% 未満	1(6%)	5(10%)	6(9%)
50% 以上	1(6%)	6(12%)	7(11%)
合 計	17(100%)	49(100%)	66(100%)

地域別のインバウンド比率(比率が低い月)

比 率	沖縄県	北海道	全体
10% 未満	8(50%)	38(81%)	46(73%)
10% 以上 20% 未満	5(31%)	6(13%)	11(17%)
20% 以上 30% 未満	2(13%)	1(2%)	3(5%)
30% 以上 40% 未満	1(6%)	2(4%)	3(5%)
40% 以上 50% 未満	0(0%)	0(0%)	0(0%)
50% 以上	0(0%)	0(0%)	0(0%)
合 計	16(100%)	47(100%)	63(100%)

4.4 収益管理の方法について

4.4.1 収益管理の方法

収益管理の方法に関する回答結果は、図表5の通りであった¹⁹⁾。「需要予測を行っていない」と回答したホテル等は、両地域で10%以下であった。本調査の結果からは、ほとんどのホテル等において、需要予測を伴う価格もしくは提供客室プランのコントロールが実施されていることが明らかになった。ただし、システムとしてレベニューマネジメント²⁰⁾を実施している宿泊施設は、両地域ともに4割程度にとどまっている。回答結果を見ると地域ともに規模が大きくなるほど詳細な管理を実施している傾向があるが、北海道の小規模ホテルではシステムとしてレベニューマネジ

図表 5 収益管理の方法

沖縄県：N = 21

ホテルの規模	システムとしてレベニューマネジメントを導入	エクセル等を用いて需要予測を行いコントロールを実施	需要予測は行わず、他ホテルの提供価格等を参考	合計
小規模施設	1(20%)	4(80%)	0(0%)	5(100%)
中規模施設	4(44%)	4(44%)	1(11%)	9(100%)
大規模施設	4(57%)	3(43%)	0(0%)	7(100%)
合計	9(43%)	11(52%)	1(5%)	20(100%)

北海道：N = 52

ホテルの規模	システムとしてレベニューマネジメントを導入	エクセル等を用いて需要予測を行いコントロールを実施	需要予測は行わず、他ホテルの提供価格等を参考	合計
小規模施設	4(44%)	4(44%)	1(11%)	9(100%)
中規模施設	10(37%)	14(52%)	3(11%)	27(100%)
大規模施設	6(38%)	9(56%)	1(6%)	16(100%)
合計	20(38%)	27(52%)	5(10%)	52(100%)

ントを実施している施設が多いことが特徴的である。

4.4.2 収益管理の方法の変遷

前述の外部環境の変化に伴い、収益管理の方法は変化しただろうか。青木・植竹(2009)によると、2009年の段階でも回答企業の約3割はレベニューマネジメントを導入していると回答していた。しかし、その後のインタビュー調査(青木・植竹, 2011; 植竹・青木, 2012)の結果、システムとしてレベニューマネジメントを導入しているホテル等は非常に少ないことが明らかになっている。今回の調査の結果、沖縄県においても北海道においても、システムとしてレベニューマネジメントを導入しているホテル等が一定比率に達していることが確認された。この原因には様々なものが考えられるが、OTA経由の売上の増加、インバウンドの増加も一因であると考えられる。

4.5 レベニュー・マネジャーの権限

レベニュー・マネジャーの権限に関する質問への回答結果は、図表6の通りであった。レベニュー・マネジャーの権限については、地域による差を見ることができる。北海道のレベニュー・マネジャーの6割はすべて(リアルエージェント

とOTA)の客室販売価格の決定権限を有していた。これに対して、沖縄県におけるその比率は4割強にとどまっている。また、両地域において、過半数のレベニュー・マネジャーはリアルエージェントとOTAの両方の価格決定に関与しており、その権限は強いことが明らかになった。

また、「OTA経由の販売価格の決定権限のみを有しており、その他の販売価格の決定には関与しない」レベニュー・マネジャーは、いずれの地域においても少なかった。一方で、沖縄県の回答者の2割は、レベニュー・マネジャーはOTAの販売価格の決定に関与することにとどまっていると回答している。このような組織においては、OTAとリアルエージェントとの担当が完全に分離している可能性がある。規模別にみると、沖縄県においても、北海道においても、規模の大きなホテルほどレベニュー・マネジャーの権限は大きくなる傾向が確認された。

4.6 収益管理の方針

質問票では、収益管理の方針についても回答を依頼した。回答形式は、1(全く当てはまらない)から5(強く当てはまる)までの5点リッカートスケールである。その質問項目(16項目)と回答結果を図表7に示す。

図表6 レベニュー・マネジャーの権限

沖縄県：N=21

ホテルの規模	O T A 経由の販売価格の決定に関与するが決定権限なし	O T A 経由の決定権限のみを有する	O T A 経由の決定権限+その他の販売価格の決定に関与	すべての決定権限を有する	合計
小規模施設	2(40%)	0(0%)	2(40%)	1(20%)	5(100%)
中規模施設	2(22%)	1(11%)	2(22%)	4(44%)	9(100%)
大規模施設	0(0%)	0(0%)	3(43%)	4(57%)	7(100%)
合計	4(19%)	1(5%)	7(33%)	9(43%)	21(100%)

北海道：N=50

ホテルの規模	O T A 経由の販売価格の決定に関与するが決定権限なし	O T A 経由の決定権限のみを有する	O T A 経由の決定権限+その他の販売価格の決定に関与	すべての決定権限を有する	合計
小規模施設	2(25%)	0(0%)	3(38%)	3(38%)	8(100%)
中規模施設	1(4%)	2(8%)	8(31%)	15(58%)	26(100%)
大規模施設	0(0%)	0(0%)	4(25%)	12(75%)	16(100%)
合計	3(6%)	2(4%)	15(30%)	30(60%)	50(100%)

まず、「自社の客室の埋まり具合に応じて、客室の販売価格を頻繁に変更している」と「自社の客室の埋まり具合に応じて、販売プランの開け閉めを頻繁に行う」という2つの質問項目に対する結果を比較すると、予約段階におけるコントロールは、価格の頻繁な変更よりもプランの開け閉めを重視しているようである。また、この2つの質問項目と「競合他社の価格を見て、客室の販売価格を頻繁に変更している」、「競合他社の価格を見て、販売プランの開け閉めを頻繁に行っている」という質問項目に対する得点を比較すると、両地域のホテル等は他社の提示価格よりも自社の需要動向に基づく収益管理を行っていることが明らかになった。

「宿泊日直前には客室価格を大幅に下げ、直前の需要を取りもうとしている」と「早期割引制度を導入し、需要を早期に取り込もうとしている」の2つの質問項目に対する結果をまとめると、直前の大幅価格引き下げは重視されていないが、早期割引は広く実施されていることが明らかになった。さらに、「稼働率の向上を他の要素よりも優先的に考える」という稼働重視の方針に対する得点は低いことも明らかになった。

需要予測については、いずれの地域においても重視されていた。とりわけ、沖縄県の大規模ホテルにおいては、需要予測の頻繁な更新、需要の正確な予想が重視されていた。

収益管理の目標値の情報共有に関する「収益管理に関する目標値は、スタッフ全員が共有している」と「収益管理に関する目標値の達成に向けて、スタッフ全員が強く動機づけられている」の2つの質問項目に対する平均値を比較してみると、北海道のほうが沖縄県のホテル等よりも高得点であることが明らかになった。これは、沖縄県の小規模ホテルにおいては、スタッフに対する意識づけに関する得点が低く、それが差を生じさせる原因となっていた。

4.7 収益管理に関する情報の共有方法

収益管理に関する情報の共有方法についての回答結果は図表8の通りであった。収益管理に関する情報の多くは、電子メールまたは紙ベースの書類で共有されているようである。ただし、電子メールの利用比率は沖縄のほうが高く、紙ベースの書類の利用比率は北海道のほうが高かった。また、両地域において、およそ4割のホテル等では

図表 7 収益管理の方針

(沖縄)

質問項目	小規模 平均	中規模 平均	大規模 平均	全体
自社の客室の埋まり具合に応じて、客室の販売価格を頻繁に変更している	2.4	3.0	3.9	3.1
自社の客室の埋まり具合に応じて、販売プランの開け閉めを頻繁に行っている	4.2	3.4	4.4	4.0
競合他社の価格を見て、客室の販売価格を頻繁に変更している	2.4	3.0	3.1	2.9
競合他社の価格を見て、販売プランの開け閉めを頻繁に行っている	3.4	2.9	2.4	2.9
客室の販売価格帯を広く設定し、幅広い顧客セグメントを取り込もうとしている	3.4	3.3	3.9	3.5
宿泊日直前には客室価格を大幅に下げ、直前の需要を取り込もうとしている	1.6	2.1	1.6	1.8
早期割引制度を導入し、需要を早期に取り込もうとしている	3.8	3.9	4.6	4.1
競合ホテルの価格を意識せず、自社の理想とする価格帯を維持する方を重視する	3.2	2.7	2.6	2.8
収益管理としては、稼働率を向上させることを他の要因よりも優先的に考える	3.6	2.7	1.9	2.6
需要予測は頻繁に更新する	3.6	3.1	4.3	3.6
需要予測においては、需要を正確に予測することを重視している	3.8	3.3	4.3	3.8
価格の決定に当たり、事前に市場や競合他社の詳細な分析を行う	2.8	3.4	3.9	3.4
需要予測と結果（実需）との差については、事後的に詳細な分析を行う	2.8	3.7	3.6	3.4
収益管理に関する目標値は、スタッフ全員が共有している	2.4	3.2	3.3	3.1
収益管理に関する目標値の達成に向けて、スタッフ全員が強く動機づけられている	2.4	3.0	3.4	3.0
収益管理の意義、重要性をスタッフ全員が完全に理解している	2.4	2.9	3.6	3.0

(北海道)

質問項目	小規模 平均	中規模 平均	大規模 平均	全体
自社の客室の埋まり具合に応じて、客室の販売価格を頻繁に変更している	2.9	3.4	3.6	3.4
自社の客室の埋まり具合に応じて、販売プランの開け閉めを頻繁に行っている	3.4	3.9	3.8	3.8
競合他社の価格を見て、客室の販売価格を頻繁に変更している	1.9	2.8	2.8	2.7
競合他社の価格を見て、販売プランの開け閉めを頻繁に行っている	2.0	2.8	2.8	2.7
客室の販売価格帯を広く設定し、幅広い顧客セグメントを取り込もうとしている	2.8	3.5	3.3	3.3
宿泊日直前には客室価格を大幅に下げ、直前の需要を取り込もうとしている	2.0	1.9	1.4	1.8
早期割引制度を導入し、需要を早期に取り込もうとしている	3.0	3.8	3.4	3.5
競合ホテルの価格を意識せず、自社の理想とする価格帯を維持する方を重視する	3.7	3.0	3.1	3.2
収益管理としては、稼働率を向上させることを他の要因よりも優先的に考える	2.3	2.7	2.3	2.5
需要予測は頻繁に更新する	3.1	3.4	3.4	3.4
需要予測においては、需要を正確に予測することを重視している	3.2	3.7	3.8	3.6
価格の決定に当たり、事前に市場や競合他社の詳細な分析を行う	3.0	3.4	3.5	3.4
需要予測と結果（実需）との差については、事後的に詳細な分析を行う	3.2	3.6	3.3	3.5
収益管理に関する目標値は、スタッフ全員が共有している	3.2	3.4	3.5	3.4
収益管理に関する目標値の達成に向けて、スタッフ全員が強く動機づけられている	3.0	3.1	3.4	3.2
収益管理の意義、重要性をスタッフ全員が完全に理解している	2.9	2.8	3.0	2.9

図表8 収益管理に関する情報の共有方法

情報共有方法	沖縄地区	北海道地区	全体平均
電子メール	81.0%	61.5%	67.3%
グループウェア	38.1%	40.4%	39.7%
紙ベースの書類	52.4%	67.3%	63.0%
口頭（フォーマル）	42.9%	34.6%	37.0%
口頭（インフォーマル）	9.50%	15.4%	13.7%

情報共有のためにグループウェアが用いられていた。

4.8 過去3年間の業績

最後に質問票調査では、他社と比較した過去3年間の業績について質問した。回答形式は、1点「非常に劣っている」から5点「非常に優れている」の5点のリッカートスケールとなっている。その回答結果は図表9の通りであった。

両地域の業績指導に関する得点はいずれも3点台であり、業績はやや向上しているものの顕著な特徴を見出すことはできなかった。地域別にみると、沖縄においては、大規模ホテルと小規模ホテルの財務業績（客室稼働率、客室平均販売単価、RevPAR²¹⁾）がすべて向上していたが、中規模施設においては平均単価についての得点が3点未満となっている。また、新規顧客の獲得、地域におけるシェアについては、小規模ホテルの得点は3

点未満となっており、低い数字になっている。

北海道においては、中規模と大規模施設において財務業績（稼働率、ADR、RevPAR）が向上していた。小規模施設は稼働率についての得点が3点未満となっているが、リピーター顧客の維持という面では高い得点となっている。

5 おわりに

本論文では、筆者らが2015年に実施した質問票調査の結果と、これまで2009年、2011年に実施してきた質問票調査の結果を比較することで、外部環境の変化を北海道と沖縄県のホテル等がどのように認識しているか、外部環境の変化によって収益管理の方法が変化したかを検討した。沖縄県と北海道は、いずれも飛行機を利用しての訪問が最も多い地域である。この点については、2009年と現在で大きな違いはない。しかし、ネット販売比率およびインバウンドの増加は両地域において生じており、収益管理にも影響を及ぼしている可能性が高い。

収益管理の方法については、両地域ともに、ほとんどのホテル等で需要予測が行われていた点と約4割のホテル等でシステムとして収益管理が行われていた点が明らかになった。

図表9 過去3年間の業績

(沖縄県)

ホテルの規模	客室稼働率	平均客室販売単価	RevPAR	リピーター顧客の維持	新規顧客の獲得	地域におけるシェア
小規模施設	3.0	3.4	3.5	3.2	2.8	2.4
中規模施設	3.6	2.8	3.3	3.4	3.6	3.7
大規模施設	3.6	3.6	3.9	3.4	3.4	3.6
全体	3.4	3.2	3.5	3.4	3.3	3.3

(北海道)

ホテルの規模	客室稼働率	平均客室販売単価	RevPAR	リピーター顧客の維持	新規顧客の獲得	地域におけるシェア
小規模施設	2.7	3.1	3.3	3.8	3.3	3.1
中規模施設	3.5	3.4	3.5	3.5	3.3	3.5
大規模施設	3.4	3.3	3.3	3.1	3.1	3.5
全体	3.3	3.4	3.4	3.4	3.3	3.4

また、レベニュー・マネジャーの権限については、OTA 経由の販売の増加に伴い、リアルエージェント経由とネット販売の両方を含めたすべての決定権限を有するホテル等が多くを占めていることが明らかになった。

収益管理の方針についても、レベニューマネジメントの浸透がうかがえた。販売価格の変更を頻繁に行うよりも、プランの出し入れを頻繁に行うことで収益の最大化を目指しており、稼働率の向上を何よりも優先するという考え方はあまり支持されていないことが明らかになった。また、直前の大幅な値下げはあまり行われていないが、早期割引はかなり広範に利用されている。さらに、需要予測を正確に行い、それを頻繁に更新することが重視されていた。すなわち、その場の状況に応じて価格を変更するダイナミック・プライシング

ではなく、需要予測に応じてあるべき収益を作りこんでいく実務が行われていた。この点において、両地域の収益管理は大都市のホテルで実施されているレベニューマネジメントと近くなっている。

過去3年間の業績を見ても、来客数の増加もあり、このような収益管理の変化により財務業績は概ね向上しているようである。

しかし、本稿には残された課題もある。たとえば、どのような環境変化が、どのような収益管理の変化を促したかという対応関係は明らかになっていない。また、北海道および沖縄県もいくつかの地域に分類できるが、その地域別の回答の傾向の違いも考察されていない。この点は次稿以降の課題としたい。

●付記

本稿は、科学研究費基盤研究 (C) 研究課題番号 15K03785 (代表: 青木章通)、科学研究費基盤研究 (B) 研究課題番号 26283018 (代表: 長谷川恵一)、平成 27 年度専修大学研究助成個別研究『繁閑格差の大きいホテルにおけるネット直販の効果及び問題点に関する研究』(植竹朋文)の研究成果の一部である。

●注

- 1) 宿泊施設には、ホテルの他に旅館、民宿など様々な業態が含まれる。しかし、本論文はその業態の違いには着目しないので、「ホテル等」という用語で総称することとする。
- 2) 本稿における収益管理とは、ホテル等が自施設の短期的収益および長期的収益を最大化するために行う需要予測と実需の分析、客室プランの作成と変更、客室販売価格の決定と変更に関連するすべての活動を含む総合的な概念である。なお、システムとして導入されるレベニューマネジメントは、収益管理の一手法と考えることができる。
- 3) 2016 年 3 月に北海道新幹線が開通したことにより、北海道の道南地域においてはその状況は変化しつつある。しかし、本論文における調査は北海道新幹線開通前に実施されたものであり、その影響は排除されている。
- 4) リアルエージェント主導の収益管理実務については、植竹・青木 (2015) を参照のこと。同論文では、収益管理実務をリアルエージェント主導の収益管理と OTA 主導の収益管理とに分類し、その異同を考察している (pp. 14-16)。
- 5) ネットエージェントは、OTA (Online Travel Agents)

ともよばれる。典型的なネットエージェントとしては、楽天トラベル、じゃらん、欧米系の Expedia, Hotels.com, Booking.com, Agoda, 中国の Ctrip などがある。また、最近ではリアルエージェントも一事業部門としてネットエージェント事業に参入する事例が増加している。

- 6) OTA 経由で客室を販売する場合には、ホテル等は独自でプランごとの提供客数、提供価格の柔軟なコントロールを行う必要がある。詳細については、植竹・青木 (2012: 2015) を参照のこと。
- 7) 日本経済新聞 2016 年 4 月 9 日朝刊 13 面「旅行「実質値引き」競う」より引用。
- 8) インバウンドには FIT (Foreign Independent Tour: 海外個人旅行) と団体のツアー旅行の両方が含まれるが、本論文では両者を総称してインバウンドとしている。
- 9) 詳細については、沖縄県の「観光要覧 (平成 26 年度版)」を参照のこと。
- 10) 収容人員の内訳をみると、約 8 割 (81,370 人) がホテルおよび旅館であり、そのうちの 67% を収容人数 300 人以上の大規模ホテル・旅館が占めている。平成 21 年度からの増加率が最も大きいのも大規模ホテルである (43,867 人から 54,556 人への増加で 24% の増加)。
- 11) 詳細については、北海道の「北海道観光入込客数調査報告書 (平成 21 年度版)」を参照のこと。
- 12) 詳細については、北海道の「北海道観光入込客数調査報告書 (平成 26 年度版)」を参照のこと。
- 13) 詳細については、北海道の「北海道保健統計年報 (平成 21 年度版、平成 25 年度版)」 (<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/irikomi.htm>)

を参照のこと。

- 14) 質問票のタイトルにおいては収益管理とレベニューマネジメントとを併記しているが、脚注2でも述べた通り、本稿ではレベニューマネジメントは収益管理のための一手法と位置付けている。
- 15) 北海道の52の回答施設の平均客室数は232、沖縄県の21の回答施設の平均客室数は239であり、両地域の回答施設の規模はほぼ等しくなっている。
- 16) 当該質問票調査は「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」という名称で、客室数がおおむね100室以上の北海道、沖縄県、鹿児島県島部の宿泊施設（那覇市、札幌市のホテルを除く）を対象に実施した。実施時期は2009年1月であり、回答数は北海道が19（回収率51.4%）、沖縄が14（回収率37.8%）、鹿児島県島部が4（回収率10.8%）であった。回答内容の詳細は、青木・植竹（2009）を参照すること。
- 17) 当該質問票調査は「リゾートホテルにおけるネット直販に関する意識調査」という名称で、客室数がおおむね30室以上の北海道及び沖縄の宿泊施設を対象に実施した。実施時期は2010年7月であり、回答数は北海道が23（回収率24.2%）、沖縄が17（回収率24.3%）であった。回答内容の詳細は、植竹・青木（2011）を参照のこと。
- 18) なお、通年でインバウンドの比率が30%以上40%未満と回答した沖縄のホテル等は、ほとんどが小規模施設または中規模施設であった。
- 19) この他に質問票では「価格・提供プランの管理を実施していない」という選択肢を設定したが、両地域ともに回答したホテル等はゼロであったので図表5からは外している。
- 20) レベニューマネジメントはイールドマネジメントとも呼称され、ホテル業では客室の価格の変更と販売プランごとの提供客室数の管理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、本稿ではCrossの「収益を最大化するために、マイ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精緻な戦略を利用すること」という定義を使用する（Cross, 1998）。
- 21) RevPARはRevenue per available roomsの略称であり、客室稼働率と客室平均販売単価との積で求めることができる。RevPARの特徴等については、青木（2007）を参照のこと。

●参考文献

青木章通（2007）「対人的サービス産業における管理会計情報の有用性—需要管理に主眼を置いた管理会計の方向性の検討—」『会計』Vol. 171, No. 2, pp. 30-45.

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—質問調査票に基づく分析—」『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域のホテルにおけるネット直販に関する意識調査—質問調査票に基づく分析—」『情報科学研究所 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検討—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ベスについての一考察」『専修経営論集』No. 97, pp. 15-29.

植竹朋文・青木章通（2015）「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—」『専修マネジメントジャーナル』Vol. 5, No. 1, pp. 13-24.

沖縄県観光政策課（2015）『観光要覧（平成26年度版）』
<http://www.pref.okinawa.jp/site/bunka-sports/kankoseisaku/kikaku/report/youran/h26kankoyouran.html>

狩野美智子（2008）「旅行業者の競争戦略の分析：大手4社の経営行動に着目して」『静岡大学経済研究』13（3）, pp. 51-83.

経済産業省（2015）『平成26年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書』。
<http://www.meti.go.jp/press/2015/05/20150529001/20150529001-3.pdf>

清水久仁子（2014）「宿泊予約の流通変化から見る宿泊業とOTA」『日本国際観光学会論文集』第21号, pp. 53-58.

北海道経済部観光局（2015）『北海道観光入込客数調査報告書 平成26年度版』
http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/toukei/H26_irikomi_honbun.pdf

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.