

レベニューマネジメント実施 における KPI に関する研究

Study on KPIs for Revenue Management Implementation

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

レピュテーション, KPI, レベニューマネジメント, ホテル, 口コミ

■要約

近年, OTA の台頭により宿泊施設においてレベニューマネジメント (RM) が一般化してきている。さらに, インターネットの普及により口コミに代表されるレピュテーションが RM に影響を及ぼしており, レピュテーションに関する指標がレベニューマネジャーの KPI として定着しつつある。しかし現状では, その実態が明らかになっているわけではない。そこで本稿では, RM とレピュテーションの関係を分析・考察した。さらに, 質問票調査の結果を用いてその関係を確認した。

■Key Words

Reputation, KPI, Revenue Management, Hotel, Word of mouth

■Abstract

In recent years, revenue management (RM) has become generalized in hotels with the rise of OTA. Furthermore, due to the spread of the Internet, reputation represented by word of mouth influences RM, and it is becoming established as KPIs (Key Performance Indicators) for revenue managers. However, at the present time, it is not clarified how reputation affects RM in hotels. In this paper, we considered the relationship between KPIs and RM practices. Moreover, we clarified the relationship between them based on the results of our questionnaire survey.

受付日 2018 年 4 月 6 日
受理日 2018 年 5 月 15 日

Received 6 April 2018
Accepted 15 May 2018

1 | はじめに

近年、インバウンド需要の増加などの市場の変化や、ネットエージェント（OTA¹⁾）やLCC（Low Cost Carrier）の台頭、航空会社のチケット販売方法の変化、そして旅行者の意識の変化により、ビジネスホテルだけでなくリゾートホテルや旅館においても、急速にレベニューマネジメント²⁾の重要性が高まっている。その結果、多くの宿泊施設においてリアルエージェント向けとOTA向けとをミックスしたレベニューマネジメントが試みられている（青木・植竹, 2009, 2011, 2016; 植竹・青木, 2011, 2012, 2013, 2015）。さらに最近では、インターネットの普及とSNS（Social Networking Service）の浸透により、口コミ（Word of mouth³⁾）に代表されるレピュテーション（評判）が宿泊施設の稼働率や価格設定に大きな影響を及ぼし始めている（植竹・青木, 2017）。このことは、口コミサイト上のレビューの評価得点並びにレビュー数が売上と正の関連性を持つと結論付けている研究成果（You, Vandakkepatt and Joshi, 2015）からもみとれる。

一般的に、企業が組織目標を達成するためには、目標の達成度を定量的に把握するための指標であるKPI（Key Performance Indicators；重要業績指標）を設定し、管理することが非常に重要である。宿泊業界においては、財務的な観点やサービスの質といった観点からのKPIと、従業員満足度やブランドといった観点からのKPIを設定することが広く行われている。しかし近年、ICTの利用により多様なKPIが管理可能になってきており、宿泊施設を取り巻く外部環境と販売戦略の違いなどによって、宿泊施設によって重要視するKPIに差が生じつつある。さらに前述したように、レピュテーションがサービス提供活動の現場におけるオペレーションの成果のKPIとしてだけでなく、レベニューマネジメントの実施に対して責任と権限を有するレベニューマネ

ジャーのKPIとしても取り入れられるようになってきている。しかし、現状においては、各KPIが宿泊施設の収益性にどのような影響を及ぼしているかという点、そしてレベニューマネジメント実施におけるKPIとしてのレピュテーションがどのように扱われているかという点については明らかになっていない。

そこで本稿では、レベニューマネジメントを効果的に実施するという観点から、宿泊業界におけるKPIを、その外部環境や販売戦略と関連づけてまず概観する。さらに、日本の宿泊施設におけるレベニューマネジメントの現状とレピュテーションの管理の実態を明らかにするために質問票調査を行い、その結果を分析・考察することで、近年重要視されているKPIとしてのレピュテーションの位置づけを明らかにすることを目的とする。

本稿の構成は、次のとおりである。第2節では、KPIについての概要を述べる。第3節では、宿泊業界におけるレベニューマネジメントとKPIについて、レピュテーションと関連付けながら概観する。第4節では、レベニューマネジメントの決定権を持つ支配人もしくはマネジャーなどに対して行った質問票調査の概要の説明とその結果を示す。第5節では、第3節と第4節の結果をもとにレピュテーションを加味したレベニューマネジメントのKPIについて考察するとともに、レベニューマネジャーにとってのレピュテーションの位置づけについて考察する。そして第6節で本稿をまとめる。

2 | KPIとは何か

本節ではまず、本稿における重要な論点として用いているKPIの定義およびその範囲を明らかにする。KPIは「重要な業績指標」であるから、その組織の業績に関連づけて測定されている指標のうち、重要性の高いものを指す。企業には達成すべき組織目標があるが、この組織目標を実現す

るための事業戦略の達成度合いを測定したものがCSF (Critical Success Factors; 重要成功要因) であり、CSFを達成するためのドライバーがKPIである。すなわち、CSFは成果に着目し、KPIは成果を導くプロセス (ないしパフォーマンス・ドライバー) を志向している点に違いがある (櫻井, 2015)。KPIには定量的に測定可能なものと定性的に測定するもの (後述の伊藤・小林・長谷川・目時 (2014) では、質的指標と表記されている) が含まれるが、本稿では定量的に測定可能なものに注目する。

定量的な指標はさらに、金銭的に測定可能な財務指標と、金銭以外の数値を用いて測定する非財務指標がある。売上高や利益率は典型的な財務指標である。また、宿泊業界における代表的な財務指標には、後述するRevPAR (Revenue Per Available Rooms; 販売可能客室1室あたり収益) がある。これに対して、顧客満足度やリードタイムなどは非財務指標である。レベニューマネジメントに関連する指標としては、客室稼働率 (OCC; Occupancy Ratio) が典型的な非財務指標となる。財務指標は活動の成果を示すものであり、将来の業績を予測するには有用ではないとされるため (Eccles, 1991)、経営管理においては両者が併用されることになる。非財務指標について安酸・乙政・福田 (2010) は、財務数値への影響が四則演算を通じて論理的に説明可能な指標と、顧客満足度や従業員満足度といった、財務数値に与える影響を論理的には導きだせない非財務指標とに分類している。財務数値に与える影響を論理的には導きだせない非財務指標は、財務数値との論理的な関係からではなく、財務業績と何らかの関係があるはずだという経営者の信念や見込みに基づき使用されるという。この分類に基づけば、客室稼働率や平均販売単価は財務数値への影響が四則演算を通じて論理的に説明可能な指標となる。一方で、本稿で着目するレピュテーションの得点は、財務数値に与える影響を論理的には導きだせない非財務指標に分類される。

宿泊業界における業績評価指標について検討し

た論文としては、伊藤・小林・長谷川・目時 (2014) および Banker et al. (2000) がある。伊藤・小林・長谷川・目時 (2014) は質問票調査に基づき、宿泊業界の業績評価指標の現状とその課題とを調査しており、本稿に関連する以下の2つの結論を得ている。

- ホテルでは旅館よりも数量的に測定可能な財務・非財務指標が重視されている
- 戦略のパターンと重視する業績指標との関係で言うと、ホテルでは戦略パターンと重視する業績指標との間に有意な関係は観察されなかったが、旅館の場合は「即応性戦略」をとっている旅館は財務指標を重視し、「良質なサービス戦略」を取っている場合には数量的な指標による測定が困難な指標 (質的指標) を重視するという傾向が観察される

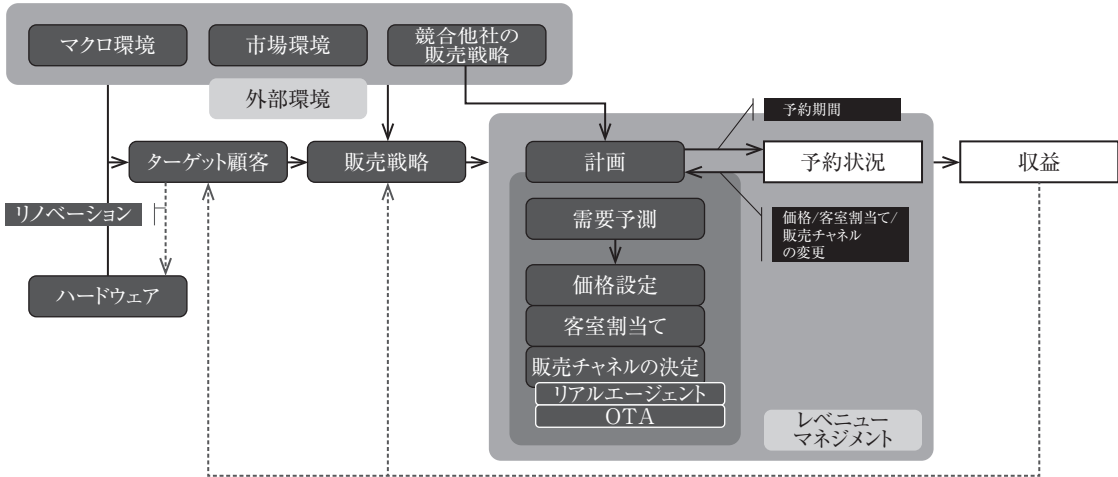
また Banker et al. (2000) は特定のホテルチェーンを対象とした研究において、顧客満足度という非財務指標と財務指標との関係を検証している。その結果、顧客の再来訪意向は収益の金額および収益の変化率に対して正の影響を及ぼしており、顧客からの苦情件数は収益の変化率に負の影響を及ぼすことが示されている。

3 | 宿泊業界におけるレベニューマネジメントとKPI

本節では、宿泊業界におけるレベニューマネジメントとKPIについて考察する。

近年、国内外のOTAの発展によって、旅行者はリアルエージェントを通さずに航空券や客室を比較検討しながら購入することが一般的になってきた。その結果、宿泊施設が自らターゲットとする顧客層に対して販売戦略を策定し、その戦略に基づいてレベニューマネジメントを実施するだけでなく、様々なマーケティング活動も実施する必要が生じている。OTAを経由して客室を販売する場合、宿泊施設は、販売戦略 (Plan) を実現する

図表1 レベニューマネジメントを導入した販売活動の概要



出典：植竹・青木（2015）

ために、需要予測を基に価格と販売客室数および販売チャネルを決定し（Do）、予約状況を見ながら収益が最大化するように調整を行い（Check）、得られた収益を見ながら次期の販売戦略を決定する（Act）といったPDCAサイクルを回していくことになる（図表1）。

ただし図表1からも明らかのように、各宿泊施設の置かれている状況やハードウェア（立地や施設など）、販売戦略およ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ので（青木・植竹, 2016）、各宿泊施設は自社の内外の環境に適合するKPIを設定することになる。

またレベニューマネジメントでは、「その宿泊施設の販売戦略が上手くいっているかどうか」を判断するためのKPIとしてRevPARが広く使用されている（Okumus, 2004; Tranter et. al., 2009）。RevPARは、ADR（Average Daily Room Rate；平均客室販売単価）と客室稼働率とを乗じた数値である。

$$\text{RevPAR} = \text{客室売上} \div \text{販売可能な客室数}$$

$$\text{RevPAR} = \text{平均客室販売単価 (ADR)} \\ \times \text{客室稼働率 (OCC)}$$

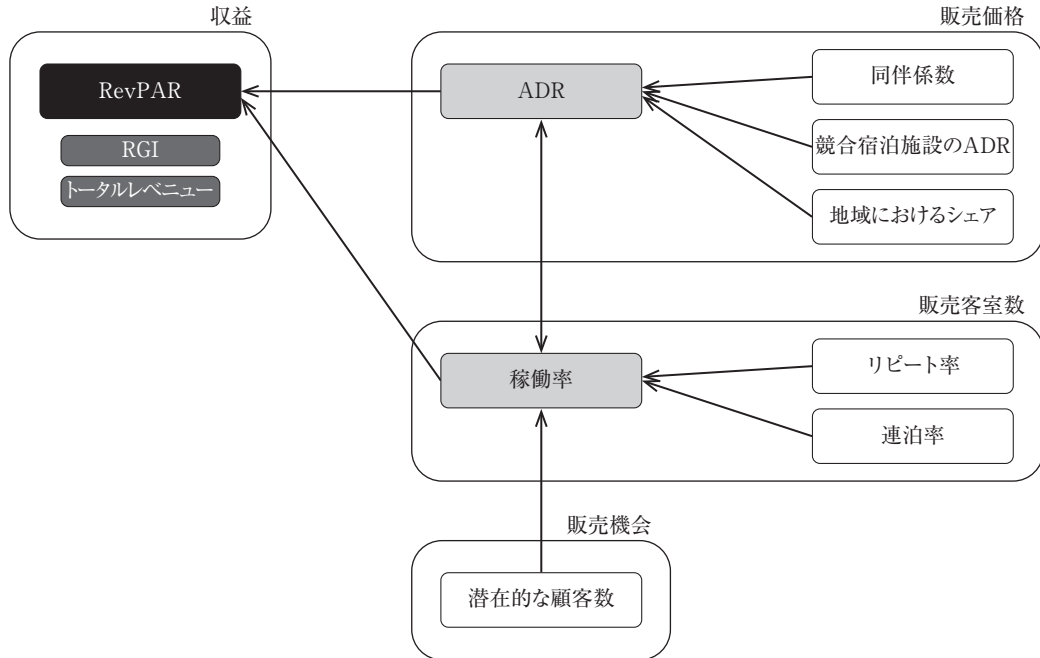
一般に稼働率を向上させるためには客室販売単

価を下げる必要があるが、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おり、両者はトレードオフの関係にある（Bartz, 2007）。また、施設の業績は、地域の経済環境などの自社単独ではコントロール不可能な外的な要因の影響を強く受けるので、地域におけるその施設の売上のシェアも重要なKPIとなりうる。前述したRevPARは自社の数値に基づいて算定された指標であるが、実際には、客室稼働率や平均客室販売単価は市場の動向やその地域における競争環境の変化といった外的な要因の影響を受ける。これに対してシェアは、外的な要因をある程度は排除した指標と考えることができるからである⁴⁾。

さらに近年、インターネットの普及に伴い、企業のステークホルダーの中に形成される認知であり、人々が購買などの活動を行う際に非常に大きな意味を持つレピュテーション（評判）が、消費者の行動に大きな影響を与えるようになってきている。したがって、Andersen（2012）も指摘しているように、レベニューマネジメントの成果にもこのレピュテーションが大きな影響を及ぼしてきており、レベニューマネージャーにとって、口コミなどのレピュテーションに関するKPIも注視すべき重要な指標の一つになってきている。

次に、レベニューマネジメントの観点から、収

図表2 宿泊施設における収益の構成要素と関連する KPI



出典：筆者作成

益に関連する主要な KPI を整理すると図表 2 のようにまとめられる。

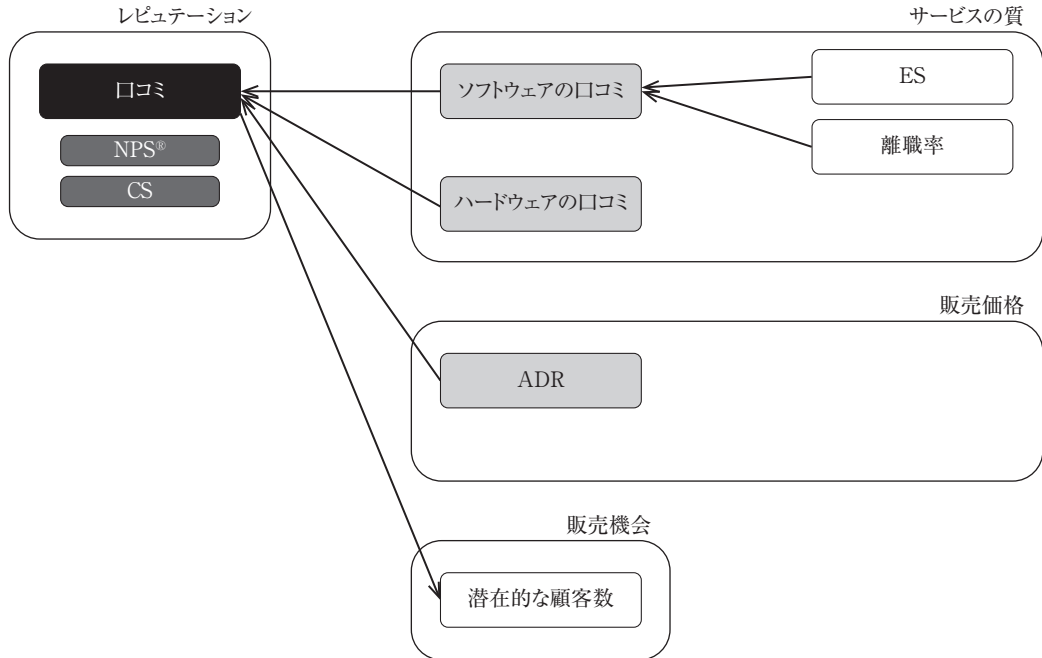
宿泊施設における収益は、販売価格と販売客室数の 2 つの要素に分けられる。収益を示す主な KPI として RevPAR や RGI、料飲や宴会、付帯施設の収益もまとめたトータルレベニューなどがある。そして、販売価格を示す主な KPI は ADR で、それに影響を及ぼす KPI として同伴係数 (Double Occupancy Ratio) や、競合する宿泊施設の ADR、地域におけるシェアなどがある。一方、販売客室数を示す主な KPI は稼働率で、それに影響を及ぼす KPI としてリポート率や連泊率がある。また、販売客室数は販売機会の影響も受ける。販売機会を示す主な KPI には潜在的な顧客数などがある。

また、前述したレピュテーションだが、宿泊施設におけるレピュテーションはサービスの質と販売価格の 2 つの要素に基づいて導かれる。レピュテーションに関する主な KPI としては、口コミや顧客満足度 (CS ; Customer Satisfaction)、

NPS[®] (Net Promoter Score)⁵⁾ などがある。そして、サービスの質を示す主な KPI はオペレーションや接客などのソフトウェアに関連する口コミと、立地や建物・施設などのハードウェアに関連する口コミに分類することが可能である。さらにソフトウェアに関連する口コミに影響を及ぼす KPI として従業員満足度 (ES ; Employee Satisfaction) や離職率 (Turnover Ratio) などがある。また、前述したようにレピュテーションは販売機会にも影響を及ぼしている。以上の点を踏まえ、宿泊施設におけるレピュテーションの構成要素と KPI をまとめたのが図表 3 である。

レピュテーションに関する KPI は基本的には宿泊施設のサービス部門の成果指標としてとらえられていることが多く、主にオペレーションを担当する人の KPI として設定されることが多い。しかし、現在主流となってきている OTA を通した客室の販売方法の場合、レピュテーションの良し悪しは販売機会の増減に直結することから、前述したような口コミや CS、NPS[®] といったレピュ

図表3 宿泊施設におけるレピュテーションに関係する要素と関連するKPI



出典：筆者作成

テーションに関係する KPI をレベニューマネジャーが注視することも多くなってきている。さらに、その要素を考えると販売価格もレピュテーションを構成する重要な要素であり、収益に直接的に関係していると捉えることができる。しかし現状においては、レベニューマネジメント実施における KPI としてのレピュテーションが、どのように扱われているのかについては明らかになっていない。そこで本稿では、質問票調査を行い、その結果を分析・考察することでその実態を明らかにする。

4 | 質問票調査

前述したように、近年、日本の宿泊施設においても、レピュテーションの管理が重視されるようになってきている（植竹・青木, 2017）。そこで、日本の宿泊施設におけるレベニューマネジメントの現状とレピュテーションの管理の実態を明らかに

するために質問票調査を行った。

4.1 質問票調査の概要

本調査は、100 室以上の客室を保有する宿泊施設に対して質問票を送付した。送付時期は 2017 年の 7 月および 9 月である。合計で 3,332 通の質問票を送付し、717 施設からの回答を得た。回収率は 21.5% であった。この調査の詳細については、青木・植竹（2018）を参照されたい。

ここでは、レピュテーションの 1 つの側面を示す KPI として口コミ⁶⁾の評価得点に注目し、以下の 3 点について分析を行った。

- レベニューマネジメントの成果と口コミとの関連
- レベニューマネジャーの権限と口コミとの関連
- レベニューマネジメントの実施方法と口コミとの関連

図表 4 過去 3 年間の業績とロコミの関係

			優れている	同等	劣っている
RevPAR	口コミを販売促進のツールとしてとらえている	平均値	4.0	3.7	3.6
		標準偏差	1.0	1.0	1.2
	口コミを客室の販売価格決定の際に考慮している	平均値	2.7	2.4	2.4
		標準偏差	1.2	1.1	1.0
稼働率	口コミを販売促進のツールとしてとらえている	平均値	3.9	3.7	3.8
		標準偏差	1.1	1.0	1.1
	口コミを客室の販売価格決定の際に考慮している	平均値	2.5	2.6	2.5
		標準偏差	1.1	1.0	1.1
ADR	口コミを販売促進のツールとしてとらえている	平均値	4.0	3.7	3.6
		標準偏差	0.9	1.1	1.2
	口コミを客室の販売価格決定の際に考慮している	平均値	2.7	2.5	2.4
		標準偏差	1.1	1.1	1.0
地域におけるシェア	口コミを販売促進のツールとしてとらえている	平均値	3.8	3.8	3.6
		標準偏差	1.1	1.0	1.1
	口コミを客室の販売価格決定の際に考慮している	平均値	2.6	2.6	2.4
		標準偏差	1.1	1.1	1.1

出典：筆者作成

4.2 レベニューマネジメントの成果とロコミとの関連

最初に、レベニューマネジメントの成果とロコミとの関連についての分析を行った。ここでは、レベニューマネジメントの成果を RevPAR、稼働率、ADR、地域におけるシェアの4つの成果指標ととらえ、これらの指標とロコミの関連について分析を行った⁷⁾。

分析の結果(図表4)、ロコミは RevPAR および ADR との関係が比較的強いことが明らかになった。RevPAR と ADR が競合他社よりも「優れている」と回答したグループの方が「劣っている」と回答したグループよりもロコミを販促のツールとしてとらえる取り組みにおいて平均値が高く、取り組みに対する意識に違いがみられた。一方で、稼働率や地域におけるシェアといった指標においては、3つのグループ間で大きな点数の違いを見出すことができなかった。すなわち、自社の稼働率や地域におけるシェアが高いと認識している宿泊施設は、ロコミを販促のツールとして強く意識している傾向があるとは言えなかった。

このことから、レピュテーションと販売促進との関係をレベニューマネージャーが強く意識すると、比較的 ADR に強く影響を及ぼすということが示されたと考えられる。

4.3 レベニューマネージャーの権限とロコミとの関連

次に、レベニューマネージャーの権限とロコミとの関連についての分析を行った。ここでは、レベニューマネージャーの権限を以下の5つに分類し、分析することとした。

- OTA 経由の販売価格の決定に関与しているが、最終決定権限は有していない
- 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
- OTA 経由の販売価格の決定権限を有しており、かつその他の販売価格の決定にも関与している
- すべて(リアルエージェントと OTA)の客

図表5 レピュテーション管理の方針（レベニューマネジャーの権限別）

		口コミを販売促進のツールとしてとらえている	口コミを客室の販売価格決定の際に考慮している
OTA 経由の販売価格の決定に関与しているが、最終決定権限は有していない	平均値	3.5	2.4
	標準偏差	1.1	1.0
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	平均値	3.6	2.4
	標準偏差	1.1	1.1
OTA 経由の販売価格の決定権限を有しており、かつその他の販売価格の決定にも関与している	平均値	3.9	2.6
	標準偏差	1.0	1.1
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る	平均値	4.0	2.7
	標準偏差	1.0	1.0
料飲や宴会などを含めた、宿泊施設のすべての販売価格の決定権限を有している	平均値	3.8	2.5
	標準偏差	1.1	1.2
全体	平均値	3.8	2.6
	標準偏差	1.0	1.1

出典：筆者作成

室販売価格の決定権限を有している

- 料飲や宴会などを含めた、宿泊施設のすべての販売価格の決定権限を有している

分析結果を図表5に示す。

最も平均値が低いのは両質問ともに「OTA 経由の販売価格の決定に関与しているが、最終決定権限は有していない」と回答した施設である。これに対して、最も平均値が高いのは両質問ともに「すべての客室販売価格の決定権限を有している」と回答した施設であった。すなわち、客室部門の価格決定に関しては、レベニューマネジャーの権限が強くなるほど、口コミを販売促進のツールとしても強く意識するという傾向がみられた。一方で、レベニューマネジャーの権限が客室部門を超え、施設内のすべての部門の価格決定に対して影響力を行使できるようになっても、点数は上昇しなかった。

4.4 レベニューマネジメントの実施方法と口コミとの関連

次に、レベニューマネジメントの実施方法と口コミとの関連についての分析を行った。ここではレベニューマネジメントの実施方法を以下の4つ

に分類し、分析することとした。

- システムとしてレベニューマネジメントを導入し、需要予測、価格ないし提供プランのコントロールを実施
- エクセルなどを用いて担当者が独自に需要予測を行い、価格ないし提供プランのコントロールを実施
- 需要予測は行わず、他の宿泊施設の提供価格などを参考にしながら、価格や提供プランのコントロールを実施
- 価格ないし提供プランのコントロールは実施していない

分析結果を図表6に示す。

この分析からは、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宿泊施設の方が平均値が高くなり、何らかの方法で口コミを活用する傾向が強いことが明らかになった。しかし、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宿泊施設でも、現状では販売価格の決定には口コミを用いていないことが明らかになった。ただ近年、前述したように口コミに代表されるレピュテーションを表現する KPI と販売価格との関係

図表6 レピュテーション管理の方針（レベニューマネジメントの方法別）

		口コミを販売促進のツールとしてとらえている	口コミを客室の販売価格決定の際に考慮している
システムとしてレベニューマネジメントを導入し、需要予測、価格ないし提供プランのコントロールを実施	平均値	4.1	2.7
	標準偏差	0.9	1.1
エクセルなどを用いて担当者が独自に需要予測を行い、価格ないし提供プランのコントロールを実施	平均値	3.9	2.7
	標準偏差	0.9	1.1
需要予測は行わず、他の宿泊施設の提供価格などを参考にしながら、価格や提供プランのコントロールを実施	平均値	3.4	2.3
	標準偏差	1.2	1.1
価格ないし提供プランのコントロールは実施していない	平均値	2.9	1.9
	標準偏差	1.2	1.0
全体	平均値	3.8	2.6
	標準偏差	1.0	1.1

出典：筆者作成

について検証する論文が数多く発表されていることから、これらの実務は将来的には変化する可能性があると考えられる。

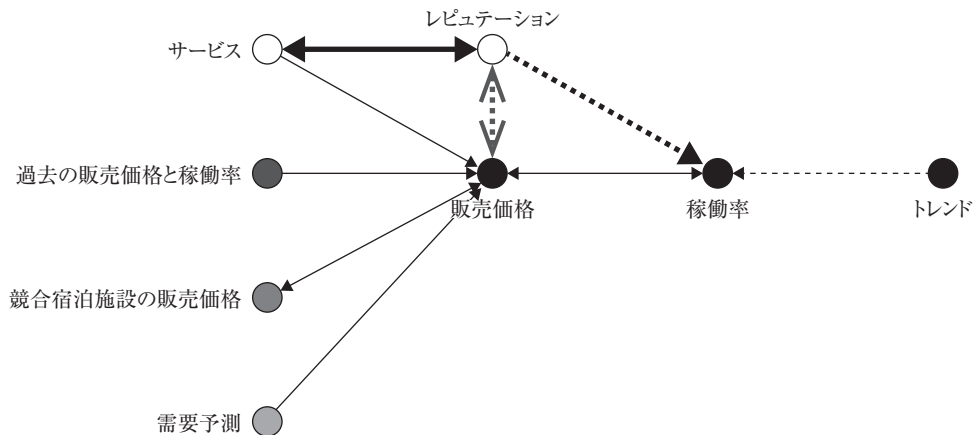
5 | レピュテーションを加味したレベニューマネジメントの KPI

5.1 レベニューマネジメント実施における KPI としてのレピュテーション

前述したように現在では多くの宿泊施設において、自らターゲットとする顧客層に対して販売戦

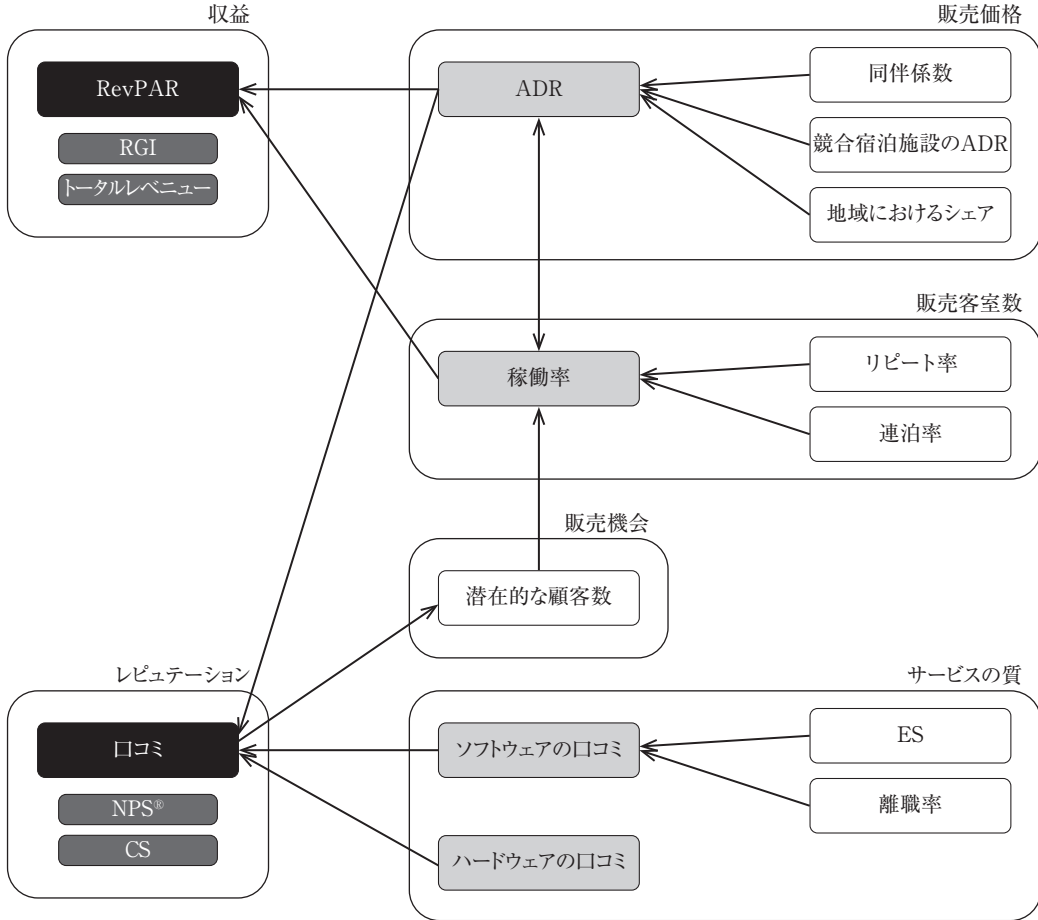
略を策定し、その戦略に基づいてレベニューマネジメントを実施している。客室の販売価格は需要予測を基に、前年度の情報や、競合する宿泊施設の販売価格を加味して決定され、あとは予約状況を見ながら販売客室数および販売チャネルをコントロールし、収益が最大化するように調整していくことが一般的である。しかし調査の結果、多くの宿泊施設で直接的ではないにしろ、このプロセスに口コミに代表されるレピュテーションの概念が取り入れられつつあることが明らかになった（図表7）。

図表7 レベニューマネジメントと口コミ



出典：筆者作成

図表8 レピュテーションを加味したレベニューマネジメントのKPI



出典：筆者作成

5.2 レベニューマネジメント実施におけるKPI

次に、前述した宿泊施設におけるKPIの関係と質問票調査の結果をまとめると、レベニューマネジメント実施の際にレベニューマネジャーが意識すべきKPIは図表8のように整理できる。

図表8からも明らかなように、レベニューマネジメントを実施する際に口コミに代表されるレピュテーションが大きな影響を及ぼしており、レベニューマネジャーがみるべきKPIとして近年注目されている理由が明らかになったと考えられる。

そこで次節では、口コミに代表されるレピュテーションに関するKPIがレベニューマネ

ジャーにとってどのような位置づけにあるのかについて、質問票調査の結果を踏まえて考察する。

5.3 レベニューマネジャーにとってのレピュテーションの位置づけ

レベニューマネジャーにとってのレピュテーションの位置づけを分類すると以下の4つのタイプに分類できる。

タイプ1：レピュテーションを意識しているものの、レピュテーションに関するKPIが主要なKPIにはなっていない

タイプ2：レピュテーションに関係する KPI が意識すべき KPI になっているものの、レベニューマネジメントの活動には活用していない

タイプ3：レピュテーションに関係する KPI が意識すべき KPI となっており、さらにその結果をレベニューマネジメントの何らかの活動に活用している

タイプ4：レピュテーションに関係する KPI が意識すべき主要な KPI の一つとなっており、レベニューマネジメントに取り込んでいる

タイプ1の宿泊施設は、価格訴求型の宿泊施設や自社サイトの比率が高いビジネスホテルに多く見られるタイプで、レピュテーションに関係する KPI はオペレーションの担当者の KPI になっているものの、レベニューマネジャーの KPI にはなっていない。

タイプ2の宿泊施設は、OTAの比率は高いものの、レベニューマネジャーの権限がOTAに限定されている宿泊施設に多く見られるタイプである。客室の販売価格をコントロールするときに、レピュテーションに関係する KPI を参考程度に見ていることが多い。

タイプ3の宿泊施設は、レベニューマネジャーの権限がOTAだけでなくリアルエージェントや他部門にまで及んでおり、レベニューマネジャーがトータルレベニューを考えている宿泊施設の一部に散見されるタイプである。事例は多くはないが、客室の販売価格の事後的な検証にレピュテーションに関係する KPI を利用するというようなことが行われている。

タイプ4の宿泊施設は、客室の販売価格を決定する際の重要な KPI としてレピュテーションに関係する KPI を利用しているケースである。また、客室販売価格とレピュテーションの相関関係が明確になっていないため、現状ではこのタイプの宿泊施設はほぼ存在しないと考えられる。しか

し近年、口コミと稼働率の関係 (Giampaolo et al, 2016) や、レビューの評価と RevPAR の関係 (Blal and Sturman, 2014) などを調査した研究もなされるようになってきており、近い将来、このタイプの宿泊施設も出てくると考えられる。

6 | まとめ

近年、OTAやLCC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や口コミサイトの登場と浸透によるレピュテーションの位置づけの変化などにより、ビジネスホテルだけでなくリゾートホテルや旅館においても、急速にレベニューマネジメントの重要性が高まっており、その効果的な運用方法が必要になってきている。このような状況のもと本稿では、目標の達成度を定量的に把握するための指標である KPI に注目し、レベニューマネジメントの効果的な運用方法について考察してきた。具体的には、異なる経営環境と販売戦略を持つ宿泊施設に対してレベニューマネジメントに関する質問票調査を行い、レベニューマネジメント実施における KPI について分析し、その結果をまとめた。そして、そこから得られた知見に基づき、レベニューマネジメントと KPI の関係と、レベニューマネジャーにとってのレピュテーションの位置付けについて考察した。

質問票調査の結果から、レピュテーションがレベニューマネジメントに影響を与えていること、レベニューマネジャーの権限や、レベニューマネジメントの実施方法の違いによって、レピュテーションに対する取り組み方が異なっていること、そしてレピュテーションを加味した KPI 間 の関係を明らかにした。さらに、レベニューマネジャーにとってのレピュテーションの位置づけを、レベニューマネジャーの権限と実施方法に着目して4つに分類した。

今後は、分析方法についても工夫していくとともに、宿泊施設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およびインタビュー調査を継続して行う予定である。そして、レベニューマネジメントを効果的に実施していくうえで必要となる KPI のあり方について検討してい

くとともに、今後ますます重要となると考えられるレピュテーションの位置づけを明確化し、その活用方法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 29 年度専修大学経営研究所個人研究助成 (テーマ:「ホテルの販売戦略にレピュテーションが及ぼす影響に関する研究」) を受けて行った研究成果の一部である。また、JSPS 科研費基盤(C)15K03785 による研究成果の一部である。

●注

- 1) OTA は Online Travel Agent もしくは Online Travel Agencies の略語である。
- 2) 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、宿泊業界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、本稿では最も広い範囲をとらえた Cross (1998) 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」という定義を採用する。レベニューマネジメントの目的は、イールド (宿泊施設の場合は RevPAR) の最大化を通じて収益を最大化することである。
- 3) 口コミサイトや OTA などに掲載される宿泊施設の口コミは、数値化された評価得点と、テキスト表記されるレビューとから構成される。本稿で着目するのは KPI としての口コミであるので、両者のうち、競合施設間の比較が容易な評価得点に注目している。
- 4) 競合他社との相対的なシェアを測定する同様の KPI としては、RGI (Revenue Generation Index) がある。RGI とは RevPAR を分析する指標で、対象とする宿泊施設の RevPAR をマーケットにおける RevPAR の加重平均で除して算出される。
- 5) NPS[®] とは「Net Promoter Score (ネット・プロモーター・スコア)」の略で、ペイン・アンド・カンパニーのフレッド・ライクヘルド氏により考案された顧客ロイヤルティを測る新しい指標である。顧客ロイヤルティとは、企業やその企業の製品・サービスといったブランドに対する顧客の信頼度・愛着度のことを意味し、「理性」と「感情」という異なる 2 つの側面が複合的に絡み合うものであるが、このロイヤルティを測定することを可能にしたものが NPS[®] である (Reichheld, F and Markey, R, 2011)。
- 6) レピュテーション (評判) という用語には、複数の理解が存在するため注意が必要である。企業の評判 (コーポレート・レピュテーション) という場合には、「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競

争優位」(櫻井, 2011) と定義されており、株主、顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、メディアなどのあらゆるステークホルダーから企業の実態と行為 - 製品・サービス、イノベーション、職場環境、ガバナンス、企業市民、リーダーシップ、財務業績など - がどのように見られているかを映し出す鏡として理解される (岩田, 2018)。これに対して、宿泊業界に関連する先行文献においては、レピュテーションは顧客という特定のステークホルダーによる口コミというように限定されて検討されてきた。両者の関係に基づけば、本稿で取り上げるレピュテーションは、コーポレート・レピュテーションの 1 つの側面に過ぎず、より多くのステークホルダーを取り込んだ包括的なモデルを構築する必要がある。しかし近年、口コミの評価得点はレベニューマネジメントと関連付けられる機会が増えているため、本稿ではまずレベニューマネジメントとレピュテーションとの関係について検討した。

- 7) RevPAR、稼働率、ADR、地域におけるシェアというレベニューマネジメントの成果については、質問票において、想定している競合他社と比較して過去 3 年間の業績としてどの程度優れているか (または劣っているか) を 5 段階で回答してもらっている。このうち、非常に優れている (5)、やや優れている (4) と回答した施設を「優れている」というグループに、ほぼ同等 (3) と回答した施設を「同等」のグループに、やや劣っている (2)、非常に劣っている (1) と回答した施設を「劣っている」のグループに分類した。

●参考文献

Anderson, C (2012), "The Impact of Social Media on Lodging Performance", *Cornell Hospitality Report*, 12(15), pp.6-11.

Banker, R.D., G. Potter and D. Srinivassan (2000), "An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Measures", *The Accounting Review*, 75(1), pp.65-92.

Blal, I and M.C. Sturman (2014), "The Differential Effects of the Quality and Quantity of Online Reviews on Hotel Room Sales", *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), pp.365-375.

Bartz, C (2007), *Risk-averse Capacity Control in Revenue Management*, Springer.

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)

Eccles, R.G (1991), "The Performance Measurement Manifesto", *Harvard Business Review*, 11(1), pp.131-137.

- Giampaolo, V., Roberta, M., and Dimitrios, B. (2016), "The Influence of e-Word-of-Mouth on Hotel Occupancy Rate", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), pp.2035-2051.
- 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.
- Reichheld, F. and Markey, R. (2011), *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*, Harvard Business Review Press. (森光威文, 大越一樹, 渡部典子訳 (2013), 『ネット・プロモーター経営〈顧客ロイヤルティ指標 NPS〉で「利益ある成長」を実現する』, プレジデント社)
- You, Y., G.G. Vandakkepatt, and A.M. Joshi (2015), "A Meta-Analysis of Electronic Word-of-Mouth Elasticity", *Journal of Marketing*, 79(2), pp.19-39.
- Tranter, K.A, T. Stuart-Hill, and J. Parker (2009), *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry -Principles and Practices for the Real World*, Pearson Prentice Hall.
- 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』第 179 号, 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』第 1 号-2 号, pp.115-129.
- 青木章通・植竹朋文 (2016) 「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—」『専修マネジメント・ジャーナル』第 6 巻第 1 号, pp.15-26.
- 伊藤嘉博・小林啓孝・長谷川恵一・目時壮浩 (2014) 「宿泊業における管理会計の実態調査：ホテルおよび旅館における業績評価に注目して」原価計算研究, 第 38 巻第 1 号, pp.70-82.
- 岩田弘尚 (2017) 「レピュテーション・マネジメント」(櫻井通晴・伊藤和憲編著『ケース管理会計』中央経済社所収)
- 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所所報』第 76 号, 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』第 2 巻第 1 号, 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.
- 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』第 5 巻第 1 号, pp.13-24.
- 植竹朋文・青木章通 (2017) 「ホテルにおけるレベニューマネジメントにレピュテーションが及ぼす影響—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 7 巻第 1 号, pp.15-25.
- 櫻井通晴 (2015) 『管理会計 [第六版]』同文館出版
- 櫻井通晴 (2011) 『コーポレート・レピュテーションの測定と管理』同文館出版
- 安酸・乙政・福田 (2010) 「非財務指標と業績管理」(加登豊・梶原武久・松尾貴巳編著『管理会計研究のフロンティア』中央経済社所収)