

# 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—

青木 章通・植竹 朋文

## 目 次

1. はじめに.....	1
1.1 本調査の目的 .....	1
1.2 レベニューマネジメントの概念 .....	1
2. 日本のリゾートの状況.....	6
2.1 交通アクセス .....	6
2.2 自治体の対応 .....	7
2.3 沖縄県と北海道における観光客数の繁閑格差 .....	8
2.4 リゾートホテルにおける繁閑格差 .....	9
3. 調査方法.....	13
4. 調査結果.....	13
4.1 リゾートホテルにおけるレベニューマネジメントの導入率 .....	13
4.2 レベニューマネジメントの有用度 .....	14
4.3 予約を受けるにあたり重視している尺度 .....	15
4.4 宿泊者数の繁閑格差 .....	19
4.5 宿泊料金の繁閑格差 .....	21
4.6 繁閑格差が経営に及ぼす影響 .....	22
4.7 需要予測に用いる顧客情報 .....	24
4.8 入手できれば利用したい顧客情報 .....	26
5. 考 察.....	27
6. 今後の課題.....	28

## 1. はじめに

### 1.1 本調査の目的

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と呼ばれる手法が広く紹介され、導入されてきた。国内のシティホテルや一定規模のビジネスホテルでは、近年のPMS（Property Management System）の普及も相まって、多くのホテルにおいてレベニューマネジメントの導入が完了している<sup>1</sup>。このレベニューマネジメントの普及によって、KKDと呼ばれる経験と勘と度胸に依存する収益管理から科学的な収益管理への転換が促されるであろう。また、レベニューマネジメントが成功裏に導入され、その効果を発揮すれば、収益面では一定の効果が期待される。

しかし同時に、経営環境によってはレベニューマネジメントを機能させるのに困難な問題が生じることも明らかになっている。典型的な例が、繁閑格差（繁忙期と閑散期の格差）が非常に大きいケースである。繁閑格差の存在は適切な価格設定を困難にし、繁忙期には機会損失を生み出し、閑散期には売れ残りを生じさせる。このような問題があるにもかかわらず、繁閑格差が大きい場合にホテルがどのような収益管理を行うべきかについては研究が進んでいない。

本調査の目的は、繁閑格差の大きい日本リゾートホテル業界を調査対象として、各ホテルが収益管理、収益予測の実務をいかに実行しているかを明らかにし、現状における課題を抽出し、そのマネジメントに何が重要なのかを調査することである。

### 1.2 レベニューマネジメントの概念

#### 1.2.1 レベニューマネジメントとは何か

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、販売価格の変更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起源については諸説あるが、一般的には米国の航空会社に起源を求める説が広く知られている。1978年以降、米国国内の航空事業について規制緩和が実施され、ピープル・エクスプレス航空（People Express Airline）に代表されるノーフリル（余分な無償サービスを省いたサービス形態を指す）の新規参入航空会社が低価格で市場に参入してきた。同社は規模を拡大し、やがて大手航空会社の高収益路線にも参入するようになった。アメリカン航空は低価格航空会社に対抗するため、1985年にスーパー・セイバー料金（Super Saver Fares）を

---

1 例をあげると、雑誌としては全日空ホテル（上木，2006）、京王プラザホテルおよびホテルメトロポリタン（月刊ホテル旅館，2007）、書籍ではパークハイアット東京（阿部，2002）などの事例が紹介されている。

導入し、同一便の座席に異なる運賃を設定した。限られた座席について、ピープル・エクスプレス航空と同額もしくはそれ以下の運賃を提示したのである。この戦略によってピープル・エクスプレス航空は価格における優位を失い、1986年には経営破たんすることになる<sup>2</sup>。レベニューマネジメントはこのアメリカン航空の施策を起源とし、1990年代にはホテル業をはじめとして他の幅広い産業に普及したと考えられている。

レベニューマネジメントの定義としては、アメリカン航空の「収益を最大化するために、正しい座席を、正しい顧客に、正しい時に、正しい価格で販売する」という定義が広く知られている。しかし、この定義はレベニューマネジメントの内容を十分に含めているが、具体的に実施する内容を示していないという意味で役に立たないという批判もある（Ng, 2007）。本研究はホテル業を対象としているので、アメリカホテル協会（American Hotel Motel Association : AHMA）の「イールド・マネジメントとは、収益を最大化することを目的としており、値上げまたは値下げを決定するため、そして予約の申し込みを受けるべきか断るべきかを決定するために利用される一連の需要予測手法である」という定義に基づいて調査を行った。

レベニューマネジメントの目的は、イールドの最大化を通じて収益を最大化することである。イールドとは売上高を利用可能なキャパシティで除したものである。ホテル業界では、イールドとしてRevPAR（Revenue per Available Rooms；利用可能客室一室あたり収益）という尺度が用いられている。RevPARとは、ADR（Average Daily Room Rate：客室一室当たり平均室料）に客室稼働率（販売された客室数を利用可能な客室数で除したもの）を乗じた数値である。

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

ホテルにおいて、RevPARを管理指標として用いる理由は2つある。1つ目の理由は、キャパシティ・コストの短期的な削減には限界があるからである。キャパシティ・コストの多くは固定費である。ホテルの様な固定費型の産業ではキャパシティ・コストが費用に占める割合が高く、コストよりも収益に着目するほうが有効である。2つ目の理由は、イールドの構成要素にある。ホテルにおいては、販売可能な客室数が限定されている。このような状況において収益を増大させるためには、販売単価を引き上げるか稼働率を向上させればよい。2つの要素は通常、トレードオフの関係にある。単価と稼働率という2つの指標の積であるイールドを成果尺度として用いることで、両者を同時に追求することが可能になる。また、イールドの尺度の計算からも明らかなように、レベニューマネジメント

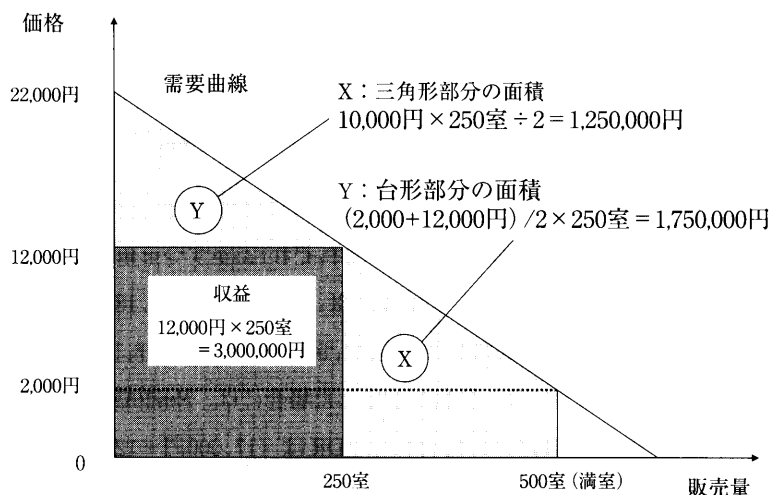
2 ピープル・エクスプレス航空が破たんした理由としては、その他にも社員と顧客の不満増大などが挙げられている。詳細は永井（2006）を参照のこと。

トの目的は単なる稼働率の向上ではなく、収益の増大である点に注意されたい。

レベニューマネジメントが管理の対象とする売上は主として客室売上である。だが、日本のホテルの多くは、付帯収益と呼ばれる客室以外の売上（宴会や食堂の売上など）が客室売上の額を上回っている。その意味で言うと、RevPARはホテルの収益の一部を映し出しているに過ぎない。しかし、付帯収益および付帯施設がもたらす利益は、ホテルの本業である客室の状況を反映するという前提に基づき日本のホテルにおいてもこの指標が重視されている。

### 1.2.2 レベニューマネジメントによる収益の増大

ホテルにおけるレベニューマネジメントは、通常、需要動向に応じた柔軟な価格のコントロールを通じて行われる。では、なぜ価格のコントロールによって収益が増大するのだろうか。本節では、同一の商品であっても、異なる条件を設定することで異なる価格を設定し、収益の合計額が増加することを示す。



注：計算例として示すため、需要曲線は直線で示している

図1 単一価格を前提とした場合の最適価格の発見

本事例では、客室数500のホテルを想定している。図1はある需要曲線<sup>3</sup>を前提とした場合に、単一の価格を設定する場合の最適価格を示している。単一価格のみを設定すると最適価格は12,000円となり、収益の総額は3,000,000円となる。また、この図1からは2種類の潜在的な収益が存在していることが明らかである。この2種類の収益をXとYと呼称する。Xは需要としては存在しているが、価格が高すぎるために購入しなかった顧客から得られる可能性のあった収益である。これに対し

3 計算例として示すためと簡略化のため、需要曲線を直線で示している。

て、Yはより高い価格であっても購入する意図はあったが、提示価格で購入した顧客から得られなかった収益である。このXとYという2種類の収益を取り込むことがレベニューマネジメントの課題となる。

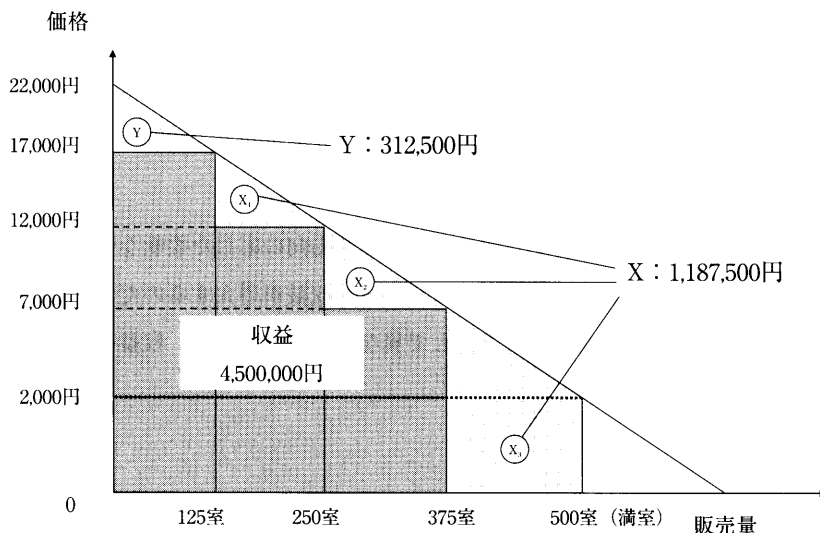


図2 レベニューマネジメントによる収益の増大

次に、レベニューマネジメントを導入した場合に、収益がどの程度増大するか確認しよう。図2は17,000円、12,000円、7,000円という3種類の価格でそれぞれ125室ずつを販売したときの需要曲線を描いている<sup>4</sup>。潜在的な収益（機会損失）Xは $X_1 + X_2 + X_3$ の合計の1,187,500円へ、Yは $125 \text{室} \times 5,000 \text{円} \div 2 = 312,500 \text{円}$ へと減少し、収益の合計額は4,500,000円へと増大している。

RevPARの増加を確認してみよう。単一価格を設定した場合には、RevPARは6,000円（ $12,000 \text{円} \times 50\%$ ）であった。3種類の価格を設定した場合にはADRは $(17,000 \text{円} + 12,000 \text{円} + 7,000 \text{円}) \div 3 = 12,000 \text{円}$ 、客室稼働率は $375 \text{室} \div 500 \text{室} = 75\%$ なので、RevPARは $12,000 \text{円} \times 75\% = 9,000 \text{円}$ に増加している。レベニューマネジメントを実施したことにより、RevPARの向上、ひいては収益総額の増大に成功している。

### 1.2.3 レベニューマネジメント導入の条件

前節ではレベニューマネジメントの基本的な考え方を紹介した。それでは、レベニューマネジメントを成功させるためには、どのような条件が必要となるだろうか。Kimes（2000）は、レベニューマネジメントを導入するための条件として、以下の5項目を掲げている。

4 すべての顧客が一番安い価格帯に流れないように、さまざまな付帯条件が付されるのが通常である。たとえば、航空会社ではチケットの種類によって異なるキャンセル条件やフライトの変更条件を設定している。

- ① キャパシティが比較的固定的であること
- ② 在庫が消滅すること
- ③ 商品が事前に販売されること
- ④ 需要が変動していること
- ⑤ 市場が細分化されていること

これらのことから、レベニューマネジメントは、在庫が存在しないキャパシティ制約型の企業に適していると言われている。なぜなら、短期的にはキャパシティが固定的で在庫が存在しない業種においては、価格でしか需要と供給の調整ができないからである。また、レベニューマネジメントを導入する際には、顧客を価格に敏感な層と価格に敏感に反応しない層とに区分し、各セグメントに属する消費者の購買パターンに応じた価格設定を行う必要がある。以上の点から、ホテルがレベニューマネジメントに適した業種であることは明らかであろう。

#### 1.2.4 レベニューマネジメントの手順

次に、レベニューマネジメントの手順について確認する。Jones and Hamilton (1992) は以下に示すホスピタリティ産業における7段階のレベニューマネジメント導入モデルを提唱している。

##### (1) イールド文化の開発

表1 ホテルへのレベニューマネジメント導入の10ステップ

第1段階 人員
■従業員の理解を醸成する、■顧客のホテルのインターフェイスに光を当てる、■予測担当部署の人員を決定する、■利用可能な顧客と市場のデータを峻別する
第2段階 需要の分析
■競合他社と需要の源泉とを明らかにする、■ホテルの強みと弱みとを識別する、■需要の水準と予約のパターンとを予測する、■外部要因を定期的に監視する
第3段階 市場の細分化
■（既存と潜在的な）市場を明らかにする、■市場を明らかにする（人口統計的、心理的、地理的に）
第4段階 最適な顧客ミックスの決定
■支出の傾向および利用人数に基づいて
第5段階 トレードオフの分析
■金銭の漏洩を厳密に計算する、■より高い価格を支払う顧客を追い出すことを回避する
第6段階 キャパシティの水準を確立する
■市場セグメントの需要を満たすように、キャパシティを設定する
第7段階 RM の導入
■ホテルグループやコンソーシアムにはタイラメイドのシステムが必要、■小規模または独立系のホテルには、上記システムの修正版を導入すればよい
第8段階 顧客の再設定
■ホテルがRMを導入する目的と顧客のニーズを満たすことが実現するに連れて、訓練が実践になっていく
第9段階 業務の評価
■客室の配分を修正する、■需要の変化を評価する、■需要を決定付ける追加的な要因を明らかにする
第10段階 アクション
■あらゆる必要な変更を迅速に実施する

出所：Donaghy and McMahon (1995)。

- (2) 需要全体の分析
- (3) 価格—価値体系の確立
- (4) 適切なマーケティングセグメントの設定
- (5) 需要パターンの分析
- (6) 下降と否認の追跡
- (7) システムの評価と追跡

また、Jones and Hamilton は以上の導入手順を示すとともに、レベニューマネジメントの成功は技術と同じぐらい人の問題に依存すると主張している。

同様に、Donaghy and McMahon (1995) は、ホテル業界における導入のための10ステップ（表1 参照）を示している。

これらの手順はすべて直線的で合理的であるが、実際の導入は必ずしも直線的とは限らない。なぜなら、多くのサービス産業では従来から収益最大化への試みが行われており、レベニューマネジメントの導入は従前の方法を一部置き換える形で導入されるからである。Okumus (2004) は160以上のサイトを持つホテルへの導入過程を観察した結果、プロジェクトの開始時点を明確に決定することは困難であり、また開発段階の終了時点と導入段階の開始時点とを明確に識別することも不可能であったと結論付けている。

## 2. 日本のリゾートの状況

次に、日本のリゾートの状況について概観する。平成19年1月1日に「観光立国推進基本法」が施行され、平成20年10月1日には国土交通省に「観光庁」が設置されるなど、観光行政は大きな転換期を迎えており、全国の観光振興への取り組みが活発になってきている。世界から見た日本の代表的な観光地としては、東京都、京都府、沖縄県、北海道などがあげられるが、ここでは、よりリゾート色が強く、繁閑格差が大きいと考えられる沖縄県と北海道を対象とし、両自治体の交通アクセスや行政の取り組み、観光客数の推移及びホテルの基本数値について述べる。

### 2.1 交通アクセス

沖縄県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圏から車では行くことはできず、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。それぞれ自治体への交通アクセスの状況を以下に示す。

沖縄県は平成19年度の沖縄県の「観光要覧」<sup>5</sup>によると、観光客が訪問する際に利用している交通

手段としては航空機が圧倒的に多く、全体の97.7%を占めている。また、沖縄と国内各地を結ぶ航空路線は、平成元年度が17路線だったのに対し、平成19年度は31路線と航空提供座席数が増加しており、それに伴って航空旅客数も年々増加している。

北海道は、平成19年度の「北海道観光入込客数調査報告書」<sup>6</sup>によると、観光客が北海道を訪問する際に利用している交通手段としては、航空機の割合が多く全体の85.2%を占めている。この他、フェリーが8.2%、鉄道が6.6%となっている。平成18年度と比較してみると、航空機は98.4%及び鉄道は95.6%と前年を下回っているが、フェリーは101.9%と増加している。

いずれにせよ両自治体とも、入域観光客のほとんどが航空機に依存しており、航空機の席数や便数、値段などが観光客数に大きな影響を及ぼすことが容易に想像できる。

## 2.2 自治体の対応

### 2.2.1 沖縄県の対応

観光要覧でも述べられているとおり沖縄県では、「沖縄振興計画（平成14年度～23年度）」における観光分野の総仕上げとなる「第3次沖縄県観光振興計画（平成20年度～23年度）」を平成20年度からスタートしている。同計画では、「多様なニーズに対応した通年・滞在型の質の高い観光・リゾート地の形成」を目指した施策展開を図るとともに、将来の観光客数1千万人をみすえ、平成23年の入域観光客数の目標を720万人（うち外国人60万人）、観光収入の目標を6,048億円とするなど、高い目標を掲げている。

### 2.2.2 北海道の対応

北海道では「観光のくにづくり行動計画」<sup>7</sup>の計画書でも述べられている通り、「北海道観光のくにづくり行動計画」を、「北海道観光のくにづくり条例」第8条に基づき定めている。これは、観光事業者や観光関係団体、道民、道をはじめとする行政機関など、観光にかかわるすべての者が連携・協働し、知恵を出し合いながら、観光振興に関する施策を総合的、計画的に推進するための基本的な計画であり、平成14年に策定された「北海道観光のくにづくり行動計画」を全面的に改定したものである。同計画では、平成24年の道外観光客数の目標を900万人、外国人110万人、観光消費額の目標を1

---

5 詳細については、沖縄県の「観光要覧（平成19年度版）」（<http://www3.pref.okinawa.jp/site/view/contview.jsp?cateid=233&id=14738&page=1>）を参照のこと。

6 詳細については、北海道経済部観光のくにづくり推進局「北海道観光入込客数調査報告書（平成19年度）」（<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/301-irikomi/irikomitop>）を参照のこと。

7 詳細については、北海道、観光のくにづくり行動計画（<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/252-kodo-keikaku/kodokeikaku200328.htm>）を参照のこと。



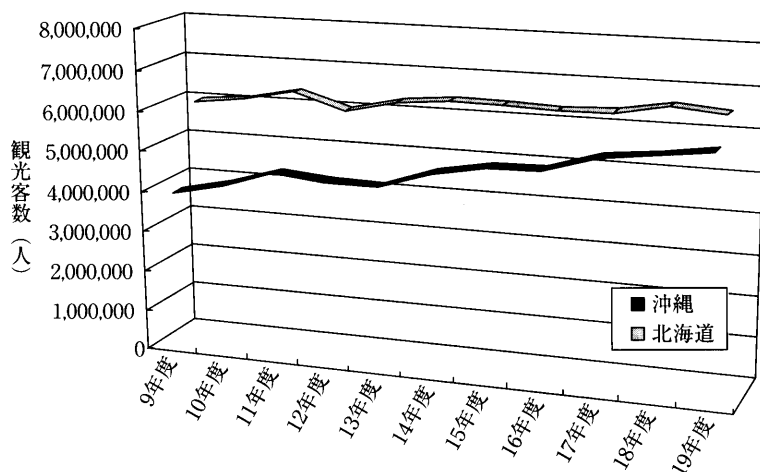


図3 沖縄県と北海道の観光客数の推移（実人数）

人あたり68,000円とするなど、高い目標を掲げている。

また、平成17年5月に開催された「北海道観光サミット」を契機に、同年8月、「北海道観光戦略会議」が設置され、観光事業者や観光関係団体、経済団体、行政機関など、北海道観光を担うすべての関係者の指針として、翌年3月に「北海道観光戦略」が策定され、その戦略に基づくプロジェクトが進められている。

### 2.3 沖縄県と北海道における観光客数の繁閑格差

平成9年度から平成19年度までの沖縄県と北海道の観光客数の推移を図3（「沖縄県観光要覧」「北海道観光入込客数調査報告書」より筆者作成）に示す。

北海道については、平成12年の有珠山の噴火等の一時的な落ち込みはあるものの、増加傾向にあり、北海道も沖縄も順調に推移していることが見て取れる。ただ、最近の未曾有の不況の影響を受け、昨年から沖縄、北海道共に前年度割れをしており、昨今の経済状況を鑑みるに今後もこの傾向は続くと考えられる、各自治体をはじめ観光業界は危機感を強めている。

次に月ごとの観光客数の推移についてみる。平成19年度の沖縄県と北海道の月ごとの観光客数の推移を図4、5に示す（「沖縄県観光要覧」「北海道観光入込客数調査報告書」より筆者作成）。なお、北海道は観光のくにづくり推進局のデータに基づき、実人数ではなく、重複を含む延べ人数のデータで作成したが、全体的な傾向を見る分には実人数とそれほど差がないと考えられる。

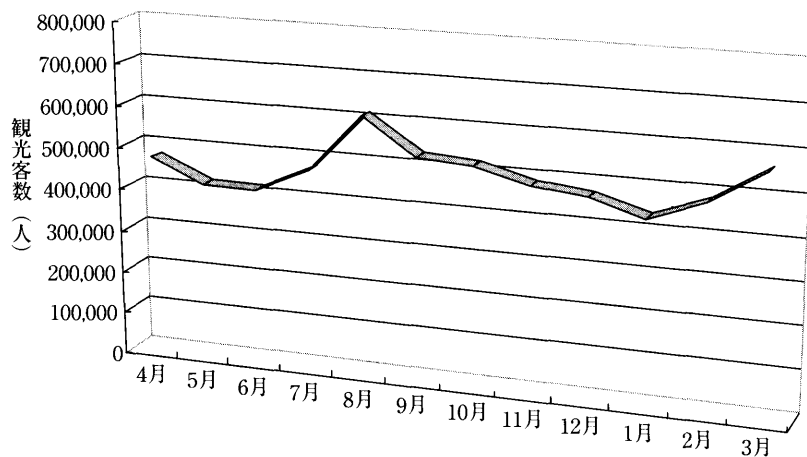


図4 沖縄県の月別の観光客数の推移

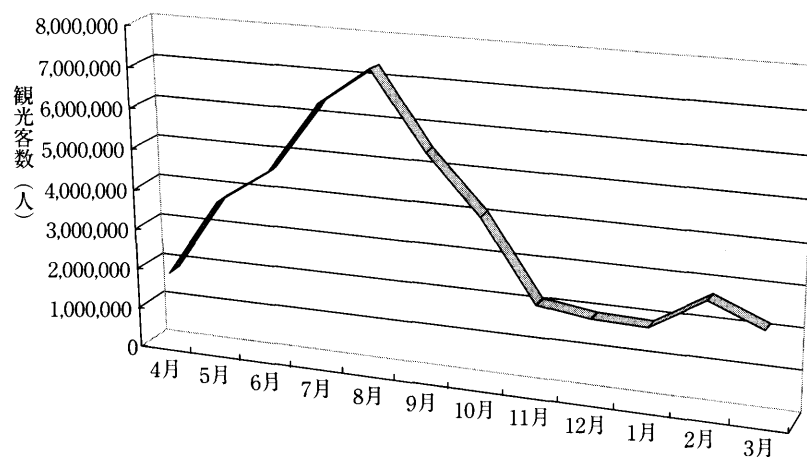


図5 北海道の月別の観光客数の推移

図4、5より沖縄県、北海道ともにピークは夏休み期間を含む8月であるが、繁閑格差は沖縄県よりも北海道のほうが大きいことがわかる。

## 2.4 リゾートホテルにおける繁閑格差

次に視点を変えて、沖縄県と北海道のリゾートホテルの基本数値についてみる。まず沖縄県と北海道のリゾートホテル全体の稼働率の推移を示す。平成20年度の沖縄県と北海道のリゾートホテル

の稼働率の推移は図6の通りである（国土交通省観光庁「宿泊旅行統計調査」<sup>8</sup>より筆者作成）。

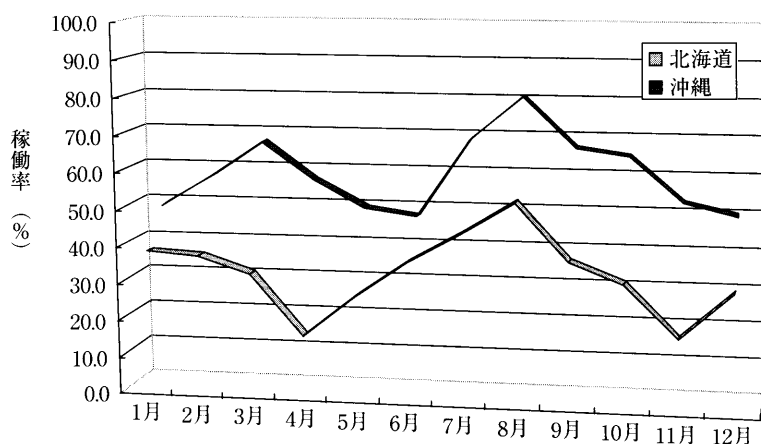


図6 沖縄県と北海道のリゾートホテルの稼働率の推移

この図からも明らかなように、沖縄県も北海道も観光客数の最も多い8月にピークを迎えるが、最も稼働率が低い時期は異なり、沖縄県が6月の47.6%なのに対して北海道は4月の16.6%である。また、北海道は沖縄県に比べて、総じて稼働率が低いことがわかる。

次に、本調査の対象であるホテルにおける繁閑格差において確認しておく。ホテルに限らず、多くのビジネスでは需要の繁閑格差が発生する。しかし、ホテルにおける繁閑格差はとりわけ深刻である。なぜなら、ホテルの商品である客室は、有形の製品と異なり貯蔵が不可能であるからである。したがって、繁忙期に備えて閑散期に在庫を作り溜めすることはできない。生産量の平準化が非常に困難である。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。以上の問題は、繁忙期と勘先の需要量の差が大きいほどに深刻になると考えられる。繁閑格差はホテルの経営に深刻な影響を及ぼし、そのかじ取りを難しくするはずである。

ホテル業においては、リゾートホテルは繁閑格差の大きい業態である。外資系ゴールドマン・サックスの子会社が運営するジャパン・ホテル・アンド・リゾート投資法人は不動産を所有しているホテルにおいてレベニューマネジメントの導入を進めており、主要な指標を毎月公開しているので、これ

8 詳細については、国土交通省観光庁「宿泊旅行統計調査（平成20年1～12月）」（[http://www.mlit.go.jp/so-goseisaku/kanko/stay\\_stats.html](http://www.mlit.go.jp/so-goseisaku/kanko/stay_stats.html)）を参照のこと。

9 詳細については、ジャパン・ホテル・アンド・リゾート投資法人ホームページ（<http://www.jhrth.com/>）を参照のこと。

らのデータを用いてシティホテルとリゾートホテルとの比較を行うこととする<sup>9</sup>。

東京、大阪のシティホテル（オリエンタルホテル東京ベイ、なんばオリエンタルホテル）とリゾートホテル（ホテル日航アリビラ）を比較したものが次の図7～9（ジャパン・ホテル・アンド・リゾート投資法人ホームページの performance review より筆者作成）である。これらの図からは興味深い事実が見えてくる。リゾートホテルであるホテル日航アリビラ（沖縄県沖縄県中頭郡読谷村）の稼働率、ADR、RevPARの推移は、他の2つのホテルとは明らかに異なっている。すなわち、トップシーズンである8月の販売単価が圧倒的に高く、結果としてRevPARの数値も8月が圧倒的に高くなっている。また、稼働率をみると、ピーク時の稼働率に3ホテルは大きな差はないが、オフシーズ

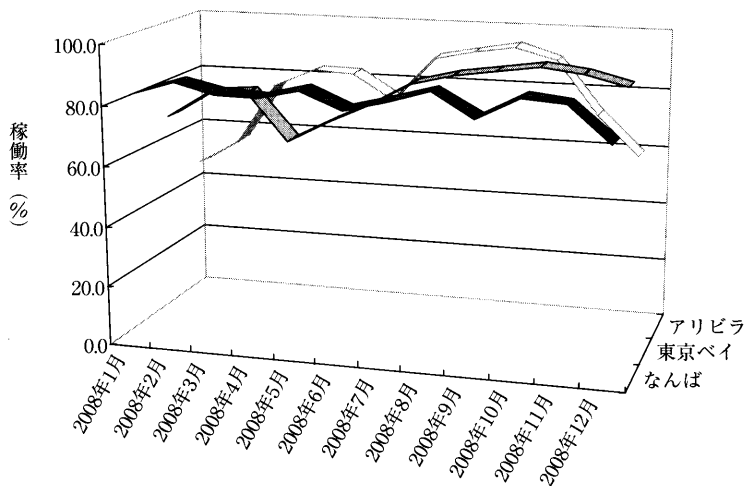


図7 3ホテルの稼働率の比較

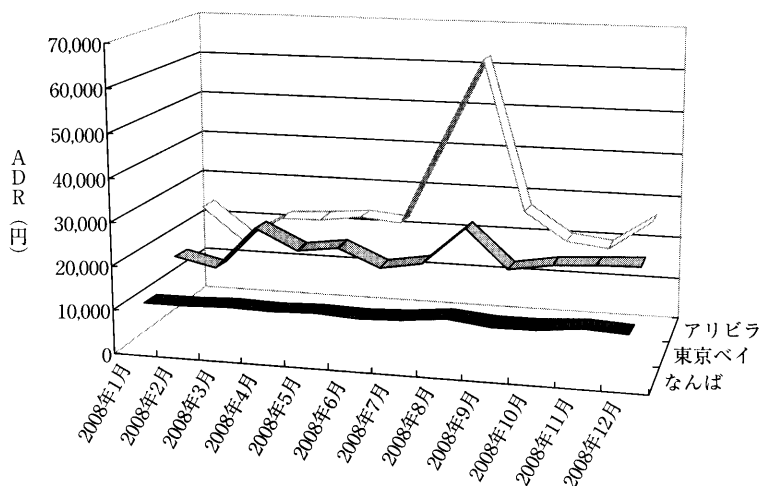


図8 3ホテルのADRの比較

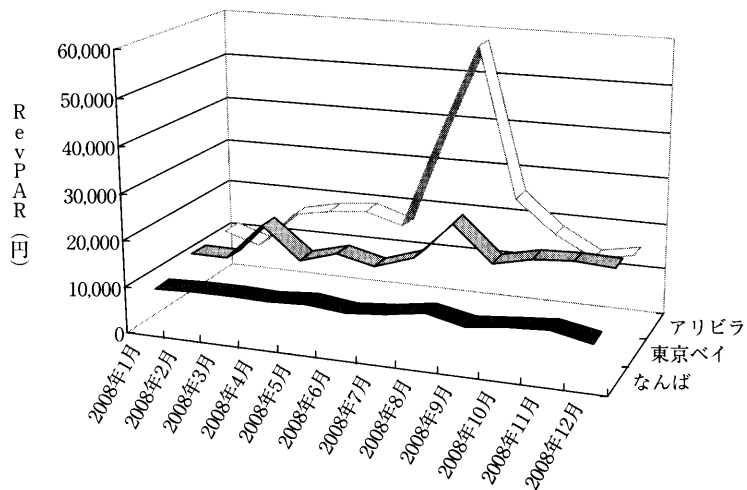


図9 3ホテルのRevPARの比較

ンの稼働率は圧倒的に低い。すなわち、ピーク時における収益とオフシーズンにおける収益の繁閑格差が非常に大きいのである。

この傾向を明らかにするために、図10からも明らかなように、ホテル日航アリビラの2008年の月別売上高に示す。7月および8月の売上高が群を抜いて高く、2ヶ月間で年間売上高の31.4%を計上している。

以上の検討から明らかなように、リゾートホテルの繁閑格差は販売単価と集客者数の両面から生じる。また、リゾートホテルにおける繁閑格差はホテルの他の業態よりも大きいと予想される。そし

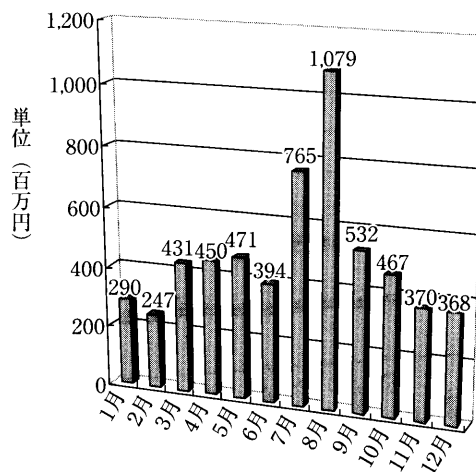


図10 ホテル日航アリビラの2008年月別売上高

て、販売単価と集客者数という2つの格差が売上額の繁閑格差を増幅させ、経営を困難にしていると予想されるのである。

### 3. 調査方法

本研究のデータは、「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」として実施した質問調査票（詳細については付録1を参照のこと）から得ている。同調査の質問票は、沖縄県、鹿児島県島部、北海道に所在する客室数が概ね100室以上のリゾートホテル198社の総支配人に郵送した。100室以上のリゾートホテルという条件を設定した理由は、レベニューマネジメントやそれに類似する収益向上のためのツールが機能するためには、一定の客室規模が必要と考えられるからである。回答は、レベニューマネジメントの運用業務を担当する責任者の方に依頼した。

質問調査票の郵送は、2009年1月に実施し、2009年2月6日を締め切りとした。締め切り後のフォローアップは実施しなかった。回答数は37通、回収率は18.7%であった（ $37/198=18.7\%$ ）。地域別の回答数は、表2の通りである。

表2 回答企業の所在地

地 域	回収数	比 率
北海道	19通	51.4%
沖縄県	14通	37.8%
鹿児島県離島部	4通	10.8%
合 計	37通	100.0%

### 4. 調査結果

#### 4.1 リゾートホテルにおけるレベニューマネジメントの導入率

質問票では最初に、レベニューマネジメントの導入の有無について回答を依頼した。回答結果は、表3の通りである。

表3 レベニューマネジメントの導入率

選 択 肢	度 数	パーセント
導入している	11	29.7%
導入していない	25	67.6%
無回答	1	2.7%
合 計	37	100.0%

本調査の結果では、レベニューマネジメントの導入率は29.7%にとどまった。国内のホテルにおけるレベニューマネジメントの導入率を調査した論文は存在しないが、同規模のシティホテルにおいて概ね導入が完了している点を考慮すると、国内リゾートホテルにおける導入率は低いと考えられる。ただし、今回の質問票ではレベニューマネジメントを明確に定義しなかったため、レベニューマネジメントを導入していると回答したホテルであっても、どの程度まで詳細な管理を行っているかは明らかでない。この点（導入段階、どのような管理を行っているか）については、今後、インタビュー調査等を通じて明らかにする必要がある。

#### 4.2 レベニューマネジメントの有用度

次に、レベニューマネジメントを導入していると回答したホテル（11社）に対して、導入したレベニューマネジメントシステムがトップシーズンとオフシーズンにおいてどの程度機能しているかにつ

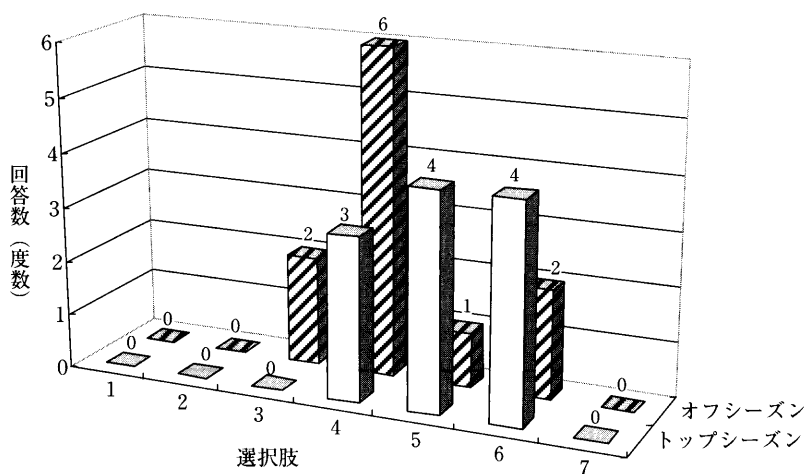


図11 レベニューマネジメントの有用度—トップシーズンとオフシーズンとの比較—

表4 トップシーズンの度数分布表

回 答	度 数	パーセント
1	0	0.0%
2	0	0.0%
3	0	0.0%
4	3	27.3%
5	4	36.4%
6	4	36.4%
7	0	0.0%
合 計	11	100.0%

平均値：5.09 標準偏差：0.83

表5 オフシーズンの度数分布表

回 答	度 数	パーセント
1	0	0.0%
2	0	0.0%
3	2	18.2%
4	6	54.5%
5	1	9.1%
6	2	18.2%
7	0	0.0%
合 計	11	100.0%

平均値：4.27 標準偏差：1.01

いて回答を依頼した。回答形式は、1（全く機能していない）から7（非常に良く機能している）までの7点リッカートスケールである。集計結果の概要は、図11の通りである。また、シーズンごとの度数分布表をその下（表4、5）に示した。

本調査の結果からは、トップシーズン（平均値5.09）のほうがオフシーズン（平均値4.27）よりもレベニューマネジメントが機能しているという結果が得られた。繁閑格差の大きいリゾートホテルにおいてはオフシーズンの稼働率が低く、レベニューマネジメントが機能していない可能性がある。稼働率が一定の率を下回るとレベニューマネジメントの効果は減少する可能性があることがこれらの結果から見て取れる。

#### 4.3 予約を受けるにあたり重視している尺度

次の質問では、トップシーズン（繁忙期）とオフシーズン（閑散期）とに分けて、顧客からの予約

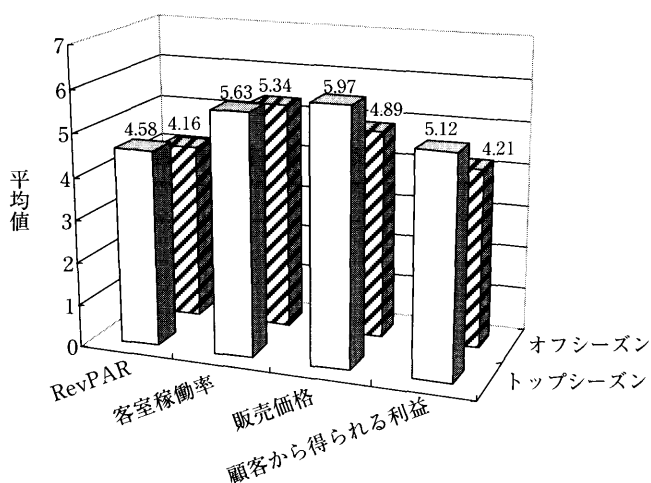


図12 予約を受けるにあたり重視している尺度



を受けるにあたりどのような尺度を重視しているかについて回答を依頼した。選択肢は、RevPAR、客室稼働率、販売価格、当該顧客から得られる利益の4つである。回答形式は、1（全く重視していない）から7（非常に重視している）までの7点リッカートスケールである。集計結果の概要（平均値をグラフで示したものは、図12の通りである。また、その下に各項目の詳細（表6～13）を示す。

・トップシーズンにおいて予約を受けるにあたり重視している尺度の度合い

表6 RevPARを重視する度合い

回 答	度 数	パーセント
1	2	6.5%
2	1	3.2%
3	3	9.7%
4	9	29.0%
5	7	22.6%
6	5	16.1%
7	4	12.9%
合 計	31	100.0%
欠損値	6	
総 計	37	

平均値：4.58 標準偏差：1.61

表7 客室稼働率を重視する度合い

回 答	度 数	パーセント
1	0	0.0%
2	0	0.0%
3	2	5.7%
4	7	20.0%
5	6	17.1%
6	7	20.0%
7	13	37.1%
合 計	35	100.0%
欠損値	2	
総 計	37	

平均値：5.63 標準偏差：1.33

表8 販売価格を重視する度合い

回 答	度 数	パーセント
1	0	0.0%
2	0	0.0%
3	0	0.0%
4	5	14.3%
5	7	20.0%
6	7	20.0%
7	16	45.7%
合 計	35	100.0%
欠損値	2	
総計	37	

平均値：5.97 標準偏差：1.12

表9 顧客からの利益を重視する度合い

回 答	度 数	パーセント
1	0	0.0%
2	0	0.0%
3	4	12.1%
4	9	27.3%
5	5	15.2%
6	9	27.3%
7	6	18.2%
合 計	33	100.0%
欠損値	4	
総 計	37	

平均値：5.12 標準偏差：1.34

・オフシーズンにおいて予約を受けるにあたり重視している尺度の度合い

表10 RevPAR を重視する度合い

回 答	度 数	パーセント
1	2	6.5%
2	1	3.2%
3	8	25.8%
4	9	29.0%
5	5	16.1%
6	2	6.5%
7	4	6.5%
合 計	31	100.0%
欠損値	6	
総 計	37	

平均値：4.16 標準偏差：1.61

表11 客室稼働率を重視する度合い

回 答	度 数	パーセント
1	0	0.0%
2	1	2.9%
3	3	8.6%
4	7	20.0%
5	8	22.9%
6	4	11.4%
7	12	34.3%
合 計	35	100.0%
欠損値	2	
総 計	37	

平均値：5.34 標準偏差：1.49

表12 販売価格を重視する度合い

回 答	度 数	パーセント
1	0	0.0%
2	0	0.0%
3	8	22.9%
4	10	28.6%
5	4	11.4%
6	4	11.4%
7	9	25.7%
合 計	35	100.0%
欠損値	2	
総 計	37	

平均値：4.89 標準偏差：1.55

表13 顧客からの利益を重視する度合い

回 答	度 数	パーセント
1	0	0.0%
2	1	3.0%
3	13	39.4%
4	10	30.3%
5	2	6.1%
6	1	3.0%
7	6	18.2%
合 計	33	100.0%
欠損値	4	
総 計	37	

平均値：4.21 標準偏差：1.54

図12から明らかなように、トップシーズンでは販売価格が最も重視されており（平均値5.97）、続いて客室稼働率（5.63）、顧客からの利益（5.12）、RevPAR（4.58）の順となった。これに対して、オフシーズンにおいては客室稼働率が最も重視されており（5.34）、続いて販売価格（4.89）、顧客からの利益（4.21）、RevPAR（4.16）の順になった。

2.4で取り上げた例からも明らかな通り、リゾートホテルではトップシーズンにおける稼働率が一時的に上昇する。したがって、トップシーズンでは収益の最大化のために販売価格をコントロールすることが重視されているようである。これに対して、オフシーズンにおいては、販売価格の向上よりは客室稼働率の向上が重視されている。客室収入の最大化というレベニューマネジメントの概念に照らせば、トップシーズンでもオフシーズンでも RevPAR を重視すべきである。また、レベニューマネジメントの導入が進んでいない現状を考慮すれば、客室稼働率と販売価格とを同程度に重視すべきである。しかし、調査結果はいずれの予想も支持しなかった。オフシーズンにおいて稼働率の向上が重視される背景には付帯収入の存在があると思われる。販売価格を下げて、一定数の顧客を集客する

ことによって帯施設における収入の増加が見込め、ホテル全体の収益合計額は増大する。レベニューマネジメントにおいて、客室以外の付帯施設との連動は長年と課題とされてきた。今回の調査結果は、現行の客室収入重視のレベニューマネジメントの限界を示しているといえよう<sup>10</sup>。

また、オフシーズンにおいては稼働率が最も重視されるが（5.34）、このポイントはトップシーズンにおける稼働率のポイント（2番目に重視される指標であり、ポイントは5.63）よりも低い点が注目される。オフシーズンの値は、すべての項目においてトップシーズンよりも低い。多くのリゾートホテルにおいては、トップシーズンの方が予約を受けるに当たり数値に基づく管理を重視しているようである。

#### 4.4 宿泊者数の繁閑格差

この質問においては、トップシーズンとオフシーズンの宿泊者数の繁閑格差がどの程度であるか回答を依頼した。回答は1（宿泊者数の繁閑格差が1.0～1.2倍）から6（宿泊者数の繁閑格差が5倍以上）までの6点リッカートスケールである。全体の回答は、以下の表14の通りである。

表14 宿泊者数の繁閑格差

選 択 肢	度数	パーセント
1.0～1.2倍	1	2.7%
1.2～1.5倍	4	10.8%
1.5～2 倍	13	35.1%
2～3 倍	5	13.5%
3～5 倍	8	21.6%
5倍以上	6	16.2%
合 計	37	100.0%

この表からも明らかなように、宿泊者数の繁閑格差は1.5～2 倍の間の回答が最も多かった。ただし、この回答には地域差があることが予想される。そこで、全体（37ホテル）、北海道（19ホテル）、沖縄（14ホテル）に分けて、地域別の回答を表示したのが図13、14である<sup>11</sup>。

10 尺度の優先順位は、レベニューマネジメント導入している11社のみの集計結果においてもほとんど変わらない。ハイシーズンにおいては、販売価格（6.22）、客室稼働率（5.56）、顧客から得られる利益（5.33）、RevPAR（5.00）の順に重視され、オフシーズンにおいては、客室稼働率（5.11）、販売価格（4.67）、RevPAR（4.56）、顧客からの利益（4.44）の順に重視されている。レベニューマネジメントを実施しているリゾートホテルにおいても RevPAR が重視されていない理由については、今後、インタビュー調査等を通じて明らかにする必要がある。

11 鹿児島県島部については、回答数が4と少ないため表示しなかった。4.5と4.6も同様である。

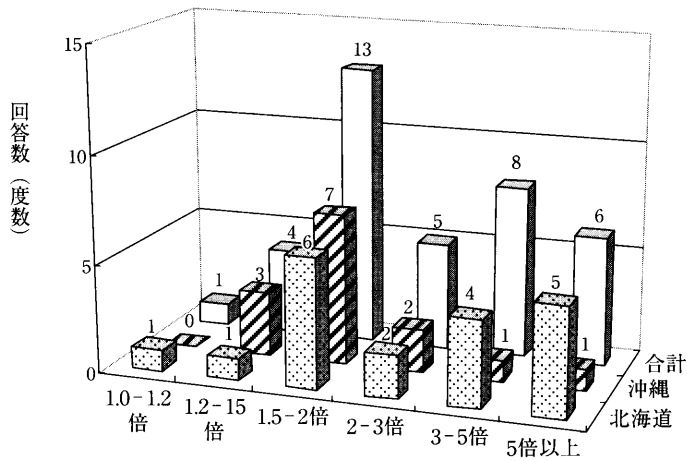


図13 地域別の宿泊者数の繁閑格差（ヒストグラム）

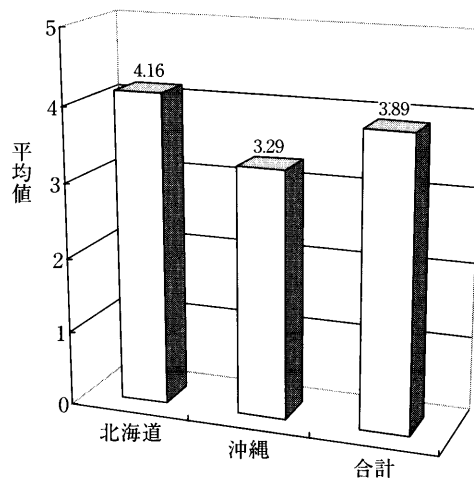


図14 地域別の宿泊者数の繁閑格差（平均）

沖縄のホテルにおいては、1.5～2倍の回答が全体の半数を占めた（7ホテル）。これに対して、北海道のホテルにおいても最も多い回答は1.5～2倍であったが（6ホテル）、3～5倍の繁閑格差があるホテルが4ホテル、5倍以上の繁閑格差があるホテルも5ホテルある。本調査からは、北海道の方が宿泊者数の繁閑格差が大きいことが確認された。また、この違いは平均値（回答1を1点～回答7を7点として加重平均を算定したもの）の差からも明らかである（図14参照）。また、この調査結果は2.3の統計数値を裏付けるものである。

#### 4.5 宿泊料金の繁閑格差

この質問においては、トップシーズンとオフシーズンの宿泊料金の繁閑格差がどの程度であるか回答を依頼した。全体の回答は、以下の表15の通りである。回答は1（宿泊料金の差が1.0～1.2倍）から6（宿泊者料金の差が5倍以上）までの6点リッカートスケールである。

表15 宿泊料金の繁閑格差

選 択 肢	度数	パーセント
1.0～1.2倍	1	2.7%
1.2～1.5倍	13	35.1%
1.5～2倍	12	32.4%
2～3倍	8	21.6%
3～5倍	3	8.1%
5倍以上	0	0%
合 計	37	100.0%

平均値：2.97 標準偏差：1.01

この表からも明らかなように、宿泊料金の繁閑格差は1.2～1.5倍の間の回答が最も多く、1.5～2倍の繁閑格差があるとした回答がこれに続いた。この2つの回答で全体の7割を占めている。ただし、宿泊者数の繁閑格差と同様に、宿泊料金の回答にも地域差があることが予想される。そこで、全体（37ホテル）、北海道（19ホテル）、沖縄（14ホテル）に分けて、地域別の回答を表示したのが図15である。

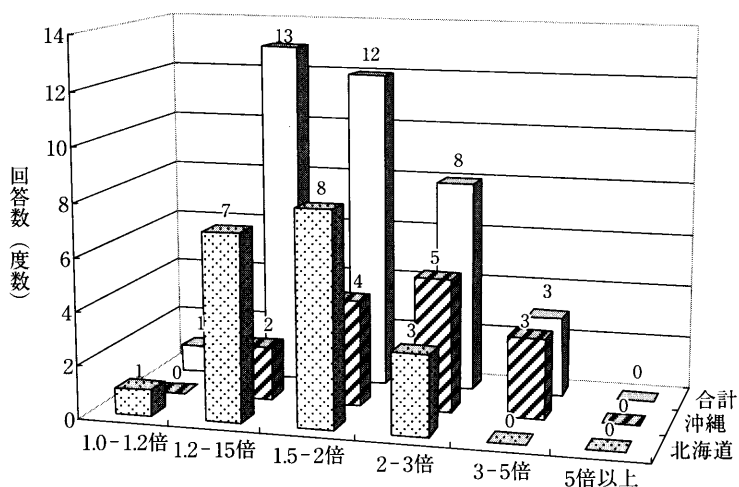


図15 宿泊料金の繁閑格差（地域別のヒストグラム）

図15から明らかなように、調査結果からは、北海道よりも沖縄の方がトップシーズンとオフシーズンの宿泊料金の繁閑格差は大きい傾向があることが認められた。沖縄では3～5倍の料金格差を設定しているホテルが3社あるが、北海道では今回の調査では認められなかった。また、2～3倍の料金格差を設定しているホテルも沖縄には5社あったが、北海道では3社とそれほど多くなかった。北海道の回答ホテルの多くは、1.2～1.5倍（7社）もしくは1.5～2倍（8社）の料金格差しか設定していなかった<sup>12</sup>。この違いは平均値（回答1を1点、回答2を2点として加重平均を算定したもの）の差からも明らかである（図16参照）。

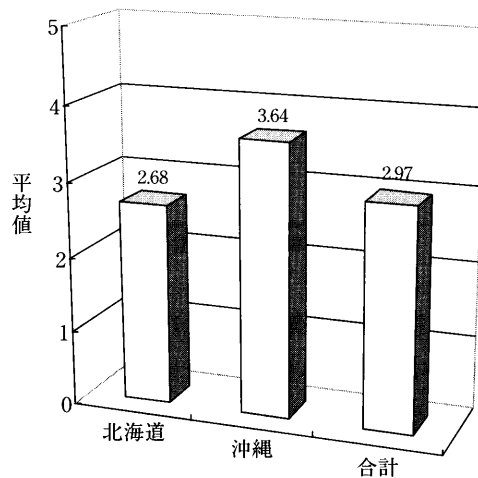


図16 宿泊料金の繁閑格差（地域別の平均値）

平均値を比較すると、沖縄の平均3.64に対して北海道の平均は2.66であり、約1ポイントの差が認められた。

#### 4.6 繁閑格差が経営に及ぼす影響

繁閑格差が経営にどの程度の影響を及ぼしているかについて、回答を依頼した。回答形式は、1（極めて深刻である）から7（全く問題ない）までの7点リッカートスケールである。集計結果の概要は、表16の通りである。また、4.4と同様に、3つの地域別のヒストグラムを図17に示した。

<sup>12</sup> 鹿児島県島部のホテルの回答は、いずれも1.2～1.5倍（4社）であった。

表16 繋閑格差が経営に及ぼす影響

回 答	度 数	パーセント
1	3	8.1%
2	9	24.3%
3	8	21.6%
4	11	29.7%
5	5	13.5%
6	1	2.7%
7	0	0.0%
合 計	37	100.0%

平均値：3.24 標準偏差：1.28

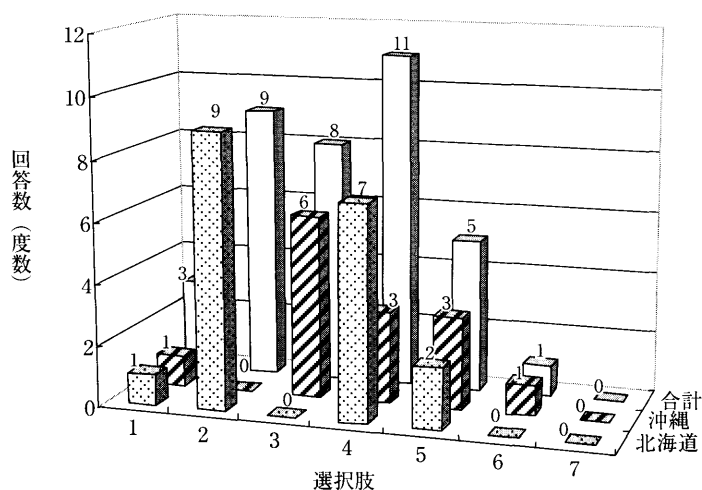


図17 繋閑格差が経営に及ぼす影響（地域別のヒストグラム）

最も回答が多かったのは「ある程度深刻である」という4（全体で11社）であり、全体の平均点は3.24である。この点から考えると、繋閑格差は経営に対してそれほど大きな影響を及ぼしているわけではない。しかし、とりわけ地域別にみると、北海道では1と2を選択したホテルが合計で10社ある（沖縄は1社にすぎなかった）。地域別の平均点（回答1を1点～回答7を7点として加重平均を算定したもの）を示したのが、図18である。この図からも明らかなように、沖縄と北海道の間には、平均点で約0.7の差異が認められた。



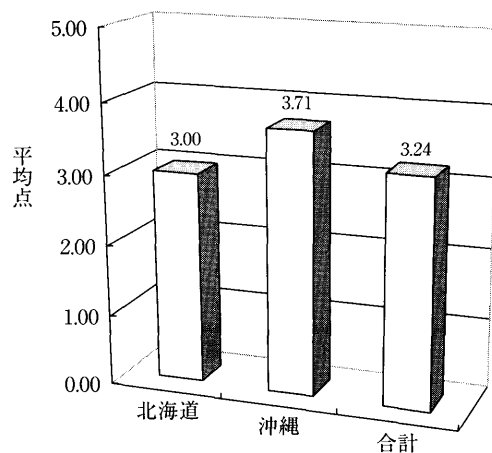


図18 繋関格差が経営に及ぼす影響（地域別の平均値）

#### 4.7 需要予測に用いる顧客情報

需要予測をする場合に、注目している顧客情報について回答を依頼した。選択肢としては販売経路、滞在日数、宿泊人数、家族構成、滞在目的、その他（自由記述）をあげた。回答は1（全く重視していない）から7（非常に重視している）までの7点リッカートスケールである。全体の回答は、以下の図19の通りである。また、その下に各項目の詳細（表17～21）を示す。

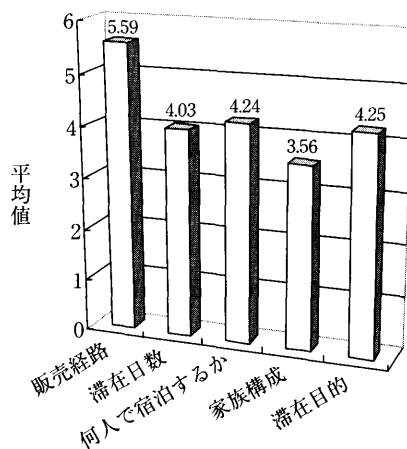


図19 需要予測に用いる顧客情報の重視度

表17 販売経路の重視度

回 答	度 数	パーセント
1	0	0.0%
2	0	0.0%
3	1	2.7%
4	11	29.7%
5	3	8.1%
6	9	24.3%
7	13	35.1%
合 計	37	100.0%

平均値：5.59 標準偏差：1.32

表18 滞在日数の重視度

回 答	度 数	パーセント
1	1	2.7%
2	2	5.4%
3	9	24.3%
4	14	37.8%
5	6	16.2%
6	4	10.8%
7	1	2.7%
合 計	37	100.0%

平均値：4.03 標準偏差：1.26

表19 宿泊人数の重視度

回 答	度 数	パーセント
1	0	0.0%
2	4	10.8%
3	8	21.6%
4	11	29.7%
5	6	16.2%
6	5	13.5%
7	3	8.1%
合 計	37	100.0%

平均値：4.24 標準偏差：1.44

表20 家族構成の重視度

回 答	度 数	パーセント
1	2	5.6%
2	8	22.2%
3	8	22.2%
4	10	27.8%
5	4	11.1%
6	2	5.6%
7	2	5.6%
合 計	36	100.0%

平均値：3.56 標準偏差：1.52

表21 滞在目的の重視度

回 答	度 数	パーセント
1	0	0.0%
2	7	19.4%
3	3	8.3%
4	12	33.3%
5	6	16.7%
6	4	11.1%
7	4	11.1%
合 計	36	100.0%

平均値：4.25 標準偏差：1.57

調査の結果、販売経路（5.59）が他の要素を大きく上回ることが明らかとなった。そのほかの要因である滞在目的（4.25）、宿泊人数（4.24）、滞在日数（4.03）はいずれも中間的な回答であり、数値にも大きな差異は見受けられなかった。また、家族構成（3.56）は他の要素に比べて低く、あまり考慮されていないということも明らかになった。

販売経路の回答が他を大きく上回った点については、いくつかのホテルより補足説明があった。北海道、沖縄ともに外部からのアクセス手段が航空機に集中しており、結果として旅行会社や航空業界の影響を色濃く受けていることが明らかになった。

#### 4.8 入手できれば利用したい顧客情報

現在はさまざまな制約により利用していないが、入手できれば利用したい顧客情報について回答を依頼した。その結果を以下の表22に示す。

表22 入手できれば利用したい顧客情報

利用したい顧客情報
宿泊動機
携帯電話のメールアドレス
職業や年齢
趣味
嗜好品などの情報
居住地
アクセス環境
地区別1人当たりの旅費（ホテル代）許容価格帯

「職業や年齢」、「居住地」、「趣味」や「宿泊動機」といった顧客の一般的な属性情報の他に、ダイレクトマーケティングを意識した「携帯電話のメールアドレス」を利用したいと回答したホテルも存在した。

## 5. 考 察

本調査は対象としている母集団およびサンプル数が少ないため、統計的な分析を実施することはできなかった。しかし、リゾートホテルの収益管理の実態を示すことを通じて、以下の知見を得ることができたと考えている。

第1に、本調査の目的の1つは、日本のリゾートホテルにおける繁閑格差の実態を把握することであった。その点においては、調査を通じて宿泊者数、宿泊料金においても明らかな格差の存在を見出すことができた。また、宿泊者数の繁閑格差は北海道の方が大きく、価格の格差は沖縄県の方が大きく、繁簡格差が経営に及ぼす影響は北海道の方が深刻であるという結果が得られた。北海道の方が宿泊者数の繁閑格差が大きいにもかかわらず、なぜ沖縄の方が価格の繁閑格差が大きいのか。この原因は、両方の地域がこれまでとってきた観光戦略にあるように思われる。

まず北海道についてであるが、DBJ 北海道経済ミニレポート（2008年4月『儲かる経営』を目指して－これからのホテル・旅館の経営戦略－）<sup>13</sup>でも指摘されているように、今まで「北海道」を「北海道全体」として売り込んできた経緯がある。これは道外の人に「北海道」についての好印象を与え、北海道全体としては多くの観光客が訪れるになった反面、北海道内の地理的な関係や道内各地域のことをあまり伝えてこなかったという問題点を含んでいた。その結果、来道する観光客は札幌や函館といった比較的知名度の高い都市部に宿泊する傾向が高く、北海道内の地域の優劣関係が明確に生じている。今回調査に回答してもらったホテルは都市部ではなく、どちらかといえば十分に観光客に情報が伝わっていない地方であり、稼働率も北海道全体の観光客数に比べると低いことが予想される。これらのことが、今回のこの調査結果に関係していると考えられる。

一方、沖縄県は沖縄振興開発金融公庫の公庫レポート「2007年度県内主要ホテルの稼働状況」<sup>14</sup>でも述べられているとおり、航空路線座席数の堅調な増加や、ホテル新設による県内宿泊能力の増加、航空会社・旅行会社のキャンペーン等と、九州・沖縄サミットの開催やNHKの「ちゅらさん」の放映、「美ら海水族館」の開業等が沖縄、離島ブームの火付け役となり、一過性のブームではなく既にリゾート地として沖縄ブランドがほぼ確立されたといっても過言ではない。その結果、沖縄県は北海道に比べ宿泊者数の繁閑格差がそれほど大きくなく、年間を通じて一定の稼働率が見込めるため、価格設定に自由度が生じていると考えられる。

13 詳細については、日本政策投資銀行 DBJ 北海道経済ミニレポート『儲かる経営』を目指して－これからのホテル・旅館の経営戦略－（[http://www.dbj.jp/reportshift/area/hokkaido\\_s/pdf\\_all/hokkaido\\_58.pdf](http://www.dbj.jp/reportshift/area/hokkaido_s/pdf_all/hokkaido_58.pdf)）を参照のこと。

14 詳細については、沖縄振興開発金融公庫公庫レポート「2007年度県内主要ホテルの稼働状況」（[http://www.okinawakouko.go.jp/news\\_2008/pdf\\_20081125.pdf](http://www.okinawakouko.go.jp/news_2008/pdf_20081125.pdf)）を参照のこと。

また、これらの繁閑格差の特徴は、それぞれの地域の持つ特徴にも起因していると考えられる。沖縄県は年間を通じて楽しめる特徴（温暖な気候等）や施設（首里城や美ら海水族館等）を保有しているのに対し、北海道は札幌等の都市部を除く地方部では、ウィンタースポーツに代表される季節限定の施設を保有している割合が高く感じられ、これが観光客数や料金の繁閑格差に少なからず影響を及ぼしていると考えられる。

沖縄県が年間を通じて一定の集客数のもとで積極的な価格戦略を実施しているのに対して、北海道の一部地域の閑散期は価格戦略を実施するために最低限必要な宿泊者数を割り込んでおり、結果として繁閑格差が経営により深刻な影響をもたらしている可能性がある。以上の点の詳細については、今後さらなる検討を行う必要がある。

第2に、日本のリゾートホテルのレベニューマネジメントについては、シティホテルほどには科学的な需要予測手法が導入されていないことが明らかになった。KKD（経験と勘と度胸）からの脱却が進んでいない実態が明らかになった。

日本の一部のホテルや旅館にはPMSを持っていない施設もまだ多く、客室管理を手作業で行っているところもあり、科学的な需要予測をする際に必要となるデータの蓄積ができていないところも多い。今後WWWを用いたインターネット予約が増加する傾向にあると考えられるが、これらを効率的に活用するにはKKDではなく、科学的な需要予測手法の導入が必要不可欠であり、そのためにもPMSの整備が重要であると考えられる。したがって、今後はホテルだけでなくPMSのベンダーに対しても調査を行う必要があろう。

第3に、日本のリゾートの特徴については、北海道、沖縄ともに外部からのアクセス手段が航空機に集中しており、結果として旅行会社や航空業界の影響を色濃く受けていることが明らかになった。沖縄振興開発金融公庫の公庫レポートでも言及されているとおり、沖縄県や北海道のように訪問手段に制約の大きい地域においては、旅行商品の流通を主に旅行代理店が担っており、ホテルの集客の大部分を代理店に依存している。ただホテル側としては旅行代理店主導の現状に必ずしも満足しているわけではなく、インターネット等を活用した独自の販売ルートを充実させ、（特に低稼働期における）個人客の取り込みを強化し、収益を向上させたいという明確な意図を持っているところも存在していることも明らかになった。この辺の詳細については、今後アンケートや、直接担当者にインタビュー調査を実施することで明確にしていく必要があろう。

## 6. 今後の課題

ホテルにおいてレベニューマネジメントの導入・推進を成功に導くためには、予約や宿泊のデータを漏れなく、きめ細かく取り、それらのデータを加工して担当のマネージャーや支配人に提示し、料

金プラン策定などの意思決定を支援するシステムが必要不可欠である。前者については、予約から客室管理、請求までを処理する基幹システムである PMS の整備が必要不可欠である。また、後者については体系的なデータの取得および統計的な手法を用いた予約客室数および販売客室数の予測、キャンセル数予測、ノーショウ数予測などを実現するシステムを導入（もしくは構築）する必要がある。同様の機能を持ったレベニューマネジメントシステムはすでにアメリカ等でいくつか実現され導入されているが、日本とは文化の違い（宿泊料金が部屋単位か人単位かの違い等）や、既存の PMS との連携が難しいといった問題も散見されており、今後はこの点を含めた調査を実施する予定である。

またレベニューマネジメントの導入に当たっては、支配人だけでなくフロントマネージャー、セールスマネージャー、及び経理担当マネージャー等の組織全体の理解のもと、ホテル全体のクラークがレベニューマネジメント手法による運営を心がける必要があるため、組織全体にどの程度波及しているも調査する予定である。

（付記）本研究は、平成20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」）の研究成果の一部である。

#### （参考文献）

- Donaghy, K. and McMahon, U. (1995), "Yield Management - A Marketing Perspective -," *International Journal of Vacation Marketing*, 2 (1), pp. 55-62.
- Jones, P. and Hamilton, D. (1992), "Yield Management: Putting People in the Big Picture," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 33, No. 1, pp. 89-95.
- Kimes, S. E. (2000), "A Strategic Approach to Yield Management," in Ingold, A., McMahon-Beattie, U. and Yeoman, I. (eds), *Yield Management*, 2<sup>nd</sup> edition, Thomson.
- Ng, I. C. L. (2007), *The Pricing and Revenue Management of Services: A Strategic Approach*, Routledge.
- 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.
- 阿部博秀 (2002) 「レベニューマネジメントシステム」, 中村清・山口祐司編『ホスピタリティマネジメント』生産性出版, pp. 241-254.
- 上木貴博 (2006) 「改革の軌跡——あのプロジェクトの舞台裏 東京全日空ホテル——逆風に立ち向かうホテルを救え 3 年越しの改革で悲願を果たす」『日経情報ストラテジー』第15巻第6号, 日経 BP 社, pp. 56-61.
- 月刊ホテル旅館編集部 (2007) 「これからの IT 基本戦略」『月刊ホテル旅館』2007年9月号, 柴田書店, pp. 41-52.
- 永井昇 (2006) 「ピープル・エクスプレス航空の企業活動——米国低コスト航空の形成と破綻」『観光学研究 (5)』東洋大学国際地域学部, pp. 27-40.

付録 1. 送付した質問票

問 1 貴ホテルではレベニューマネジメントシステムを導入していますか。

1. 導入している（問 2 へ進む）	2. 導入していない（問 3 へ進む）
--------------------	---------------------

問 2 貴ホテルのレベニューマネジメントシステムは、トップシーズンとオフシーズンにおいてどの程度機能していますか。

	全く 機能していない	ある程度 機能している	非常に良く 機能している
トップシーズン	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
オフシーズン	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		

問 3 貴ホテルでは、トップシーズンとオフシーズンに顧客からの予約を受けるにあたり、どのような尺度を重視していますか。

(1) トップシーズン

尺度	全く 重視していない	ある程度 重視している	非常に 重視している
① RevPAR	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
②客室稼働率	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
③販売価格	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
④当該顧客から得られる利益	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		

(2) オフシーズン

尺度	全く 重視していない	ある程度 重視している	非常に 重視している
① RevPAR	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
②客室稼働率	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
③販売価格	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
④当該顧客から得られる利益	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		

問 4 貴ホテルにおける？閑格差（トップシーズンとオフシーズンの宿泊者数の差）は、どの程度ですか。

×1.0～1.2倍	×1.2～1.5倍	×1.5～2倍	×2～3倍	×3～5倍	5倍以上
1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6					

問5 貴ホテルにおける？閑格差は，経営にどの程度の影響を及ぼしていますか。

極めて 深刻である			ある程度 深刻である			全く問題ない						
1	－	2	－	3	－	4	－	5	－	6	－	7

問6 貴ホテルにおけるトップシーズンとオフシーズンの宿泊料の差はどの程度ですか。

×1.0～1.2倍		×1.2～1.5倍		×1.5～2倍		×2～3倍		×3～5倍		5倍以上	
1	－	2	－	3	－	4	－	5	－	6	－

問7 需要予測をする場合に，貴ホテルではどのような顧客情報に注目していますか。また，現在は利用していないが，入手できれば使用したい顧客情報はありますか。

(1) 現在，需要予測にあたり重視している顧客情報

尺度	全く 重視していない				ある程度 重視している				非常に 重視している				
	1	－	2	－	3	－	4	－	5	－	6	－	7
販売経路	1	－	2	－	3	－	4	－	5	－	6	－	7
滞在日数	1	－	2	－	3	－	4	－	5	－	6	－	7
何人で宿泊するか	1	－	2	－	3	－	4	－	5	－	6	－	7
家族構成	1	－	2	－	3	－	4	－	5	－	6	－	7
滞在目的	1	－	2	－	3	－	4	－	5	－	6	－	7
その他（													

(2) 現在は利用していないが，入手できれば利用したい顧客情報

( ) ご自由に記述してください



付録2. 回答にご協力いただいたホテル一覧：（ホテル名の公表に同意頂いたホテルのみ）

■ 沖縄地区

- リザンシーパークホテル谷茶ベイ
- 東京第一ホテルオキナワグランメール
- ホテル日航アリビラ
- オキナワマリオットリゾート&スパ
- ルネッサンスリゾートオキナワ
- 石垣シーサイドホテル
- ネイチャーリゾートバイヌヤマリゾート
- ラグーンスイートヴィラアラマンダ
- 石垣リゾートグランヴィリオホテル
- 西表サンクチュアリーリゾートニラカナイ

■ 鹿児島島部地区

- マリンステーション奄美
- ネイティブシー奄美
- 奄美リゾートばしゃ山村
- JR ホテル屋久島

■ 北海道地区

- 湯の川プリンスホテル渚亭
- 観月苑
- 富良野リゾートホテルエーデルヴェルメ
- ホテルノルド小樽
- 層雲峡朝陽亭
- 洞爺サンパレス
- アルファリゾートトマム
- ホテル網走湖荘
- 知床第一ホテル
- 網走ビューパークリゾート
- サロマ湖鶴雅リゾート
- ホテル知床