

日本の宿泊施設の収益管理に関する実態調査

—質問票調査に基づく研究—

青木 章通*
植竹 朋文**
佐々木 郁子***

1. はじめに

近年、米国を中心に、ホテルなどの宿泊産業でレベニューマネジメント (Revenue Management) と呼ばれる手法が一般化してきている。レベニューマネジメントとは、販売価格の変更と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、本論文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。日本の宿泊施設においても、収益管理のために、このレベニューマネジメントが広く紹介され、急速に進展している。ただし、日本の宿泊施設における収益管理の現状については限定的な調査にとどまっており、必ずしもその実態は明確ではない。

日本の宿泊施設における収益管理の現状を質問票調査に基づいて定量的に明らかにした研究には、青木・植竹 (2009, 2016)、植竹・青木 (2011)、長谷川・吉岡・徳江 (2014) がある。青木・植竹 (2009, 2016) および植竹・青木 (2011) はレベニューマネジメントが普及過程にある北海道および沖縄の宿泊施設に焦点を当てている。青木・植竹 (2009) は2009年1月に実施した質問票調査に基づき、両地域においても一定の割合で広い意味でのレベニューマネジメントが実施されていること、両地域では繁閑格差が売上金額においても来客数においても経営に深刻な影響を及ぼしていること、繁忙期には客室単価を重視し、閑散期には稼働率を重視する傾向があることを明らかにした。植竹・青木 (2011) は2010年7月に実施した質問票調査に基づき、両地区のネット直販比率が通年で見ると北海道では10~15%と回答したホテルが一番多いのに対して、沖縄では0~5%と回答したホテルが一番多いこと、商品プラン策定の際に考慮する要因としては顧客セグメントが最も重視

*専修大学経営学部教授, **専修大学経営学部教授, ***東北学院大学経営学部教授

されていること、商品プランの価格設定に際しては自社の売上目標や競合他社の価格よりも自社の需要予測に基づいて価格設定が行われる傾向が強いこと、インターネットを利用した広報活動としては自社ホームページと口コミサイトが最も重視されていること、今後5年間のネット直販の増加の予測としては北海道では1~1.5倍、沖縄では2~3倍に増加することが期待されていることなどを明らかにした。青木・植竹(2016)は2015年9月に実施した質問票調査に基づき、通年のネット直販比率が北海道と沖縄ともに30~40%と回答したホテルが一番多いこと¹、収益管理の方法としては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しているホテルが最も多かったこと、レベニューマネジャーはすべての客室価格の決定について権限を有しているケースが多かったことなどを明らかにした。これら一連の研究を通じて、北海道および沖縄といった航空機の利用を伴う、直前需要があまり見込めない地域においてもレベニューマネジメントが急速に普及しつつあることが明らかになった。

長谷川ら(2014)は、社団法人日本ホテル協会の加盟ホテルを対象に2010年に質問票調査を行い、「システムとしてイールド・マネジメント²を導入している企業」が22.76%、「思考方法としては導入している企業」が56.10%であったことを明らかにした³。また、ホテルのタイプ別にみると、シティホテルの23.81%がレベニューマネジメントをシステムとして導入しており、54.76%が思考方法としてレベニューマネジメントを導入していること、リゾートホテルで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はゼロであるが、88.24%が思考方法として導入していることを明らかにした。

以上のような限られた研究成果はあるものの、日本の宿泊施設が、どのような経営環境のもと、いかなる方針で収益管理を実施しており、それがどの程度の効果を上げているのかについては包括的な調査がされているとは言えない。また経年的な変化に関する調査も不十分である。そこで本稿では、筆者らが2017年に実施した質問票調査に基づき、日本の宿泊業界の収益管理の現状を明らかにし、その結果について考察することを目的とする。

2. 日本の宿泊施設における収益管理

ここではまず、近年の日本の宿泊施設における収益管理の方法と、そこで用いられる業績尺度について述べる。

2.1 レベニューマネジメントを導入した販売活動

近年、楽天トラベル (<https://travel.rakuten.co.jp/>) やじゃらん (<https://www.jalan.net/>)、Ex-

¹ 2009年の調査結果(青木・植竹, 2009)と比較して、青木・植竹(2016)は、この5年間で、北海道および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結論付けている。

² 長谷川ら(2014)においては、イールド・マネジメントと表記されている。イールド・マネジメントはレベニューマネジメントの別称である。

³ 「思考方法として導入している」の意味は同文献には明記されていないが、本質問票調査における「エクセル等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」と「需要予測は行わず、他の宿泊施設の提供価格等を参考にしながら、価格や提供プランのコントロールを実施」との両方を含む回答であると推測される。

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 が業績評価尺度として用いられる (Bartz, 2007; Yeoman and McMahon-Beattie, 2011)。

また、地域における売上のシェアも業績評価尺度として頻繁に用いられる。これは、ADR や客室稼働率、RevPAR といった尺度は自社の数値に基づいて算定される尺度であるが、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てしまうからである。これに対して、地域におけるその回答施設の売上のシェアは、外的な要因がある程度排除した尺度と考えることができる。

3. 質問票調査の概要と回答企業のプロフィール

本調査は、日本の宿泊施設における収益管理の現状を調査するため、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⁴。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⁵。回収率は21.5%であった。質問票の送付先は各施設の総支配人とし、回答に相応しい者が社内にいる場合には質問票の転送を依頼した。なぜなら、宿泊施設によって、収益管理の担当部署およびその責任者の権限の強さは異なるからである。回収された質問票のうち、差出人不明の2通を除いた715の回答施設のプロフィールは図表2と図表3の通りである。

図表2の宿泊施設の種類(シティホテル、ビジネスホテル、リゾートホテル、日本旅館、その他)

図表2 地域別、宿泊施設の種類別のプロフィール

	シティホテル	ビジネスホテル	リゾートホテル	日本旅館	その他	合計
北海道	12	23	11	10	0	56
東北地方	11	45	7	10	0	73
関東地方	45	113	14	7	5	184
中部地方	27	103	16	6	2	154
関西地方	18	52	3	5	1	79
中国地方	5	29	1	3	0	38
四国地方	7	12	2	2	0	23
九州	14	64	5	0	0	83
沖縄	4	9	12	0	0	25
合計	143	450	71	43	8	715

⁴ 2017年夏の時点で、客室数が二桁(10室から99室)の宿泊施設は9,584施設存在していた。したがって、今回の調査は10室以上の客室を保有する施設の規模でいうと、上位3分の1の宿泊施設を調査対象としていることになる。

⁵ 企業単位の質問票調査とは異なり、宿泊施設ごとに質問票を送付した。ホテルや旅館を保有する企業の多くは複数の施設を運営しており、その販売政策や事業環境の認識は施設ごとに異なると考えられるからである。

図表3 地域別、規模別のプロフィール

	大規模	中規模	小規模	合計
北海道	1	26	29	56
東北地方	0	15	58	73
関東地方	20	45	119	184
中部地方	3	42	109	154
関西地方	14	23	42	79
中国地方	1	10	27	38
四国地方	0	6	17	23
九州	3	27	53	83
沖縄	0	14	11	25
合計	42	208	465	715

図表4 回答施設の業績の競合他社との比較結果

		客室稼働率	平均客室販売単価 (ADR)	RevPAR	地域における シェア
シティホテル	平均値	3.3	3.5	3.5	3.5
	標準偏差	1.0	1.0	1.0	0.9
ビジネスホテル	平均値	3.5	3.2	3.3	3.4
	標準偏差	1.0	0.9	0.9	0.8
リゾートホテル	平均値	3.2	3.2	3.0	3.3
	標準偏差	1.0	1.0	1.0	0.9
日本旅館	平均値	3.5	3.4	3.5	3.6
	標準偏差	1.0	1.0	0.8	0.9
その他	平均値	3.4	3.1	3.1	3.6
	標準偏差	1.2	1.0	1.0	0.9
合計	平均値	3.4	3.3	3.3	3.4
	標準偏差	1.0	1.0	0.9	0.9

は、質問者が設定した選択肢に対する施設側の回答に基づいている⁶。母集団を反映して、ビジネスホテルが過半数を占める結果となった（450施設／715施設＝62.9%）。また、地域別にみると、関東地域および中部地域の回答が多い。

また、図表3の規模については、100室から199室を小規模、200室から399室を中規模、400室以上を大規模と便宜的に表記した。回答施設の規模については、客室規模が100室以上200室未満のホ

⁶「その他」の宿泊施設としては、カプセルホテル、会員制のホテルなどの回答があった。

テルが過半数を占めることになった（465施設／715施設＝65.0％）。したがって、以下の回答および平均値は、100室から200室規模の回答施設の特性を強く反映している可能性が高い。一方で、本調査における回答企業は母集団の特性をある程度適正に反映しており、回答数も多いため、日本の宿泊施設全体の傾向を示していると考えられる。

次に、回答した宿泊施設のプロフィールを確認するため、回答者の近年の業績（客室稼働率、平均客室販売単価（ADR）、RevPAR、地域におけるシェア）は、想定している競合他社と比較してどの程度優れているか、回答を依頼した。結果は、図表4の通りである。回答形式は5点リッカートスケールであり、5点が「優れている」、3点が「同等」、1点が「劣っている」である。いずれの項目も、すべての施設のタイプにおいて平均値は3点台であった。したがって、本実態調査の結果は、収益管理に関連する業績が平均以上の施設の傾向を反映している可能性があることを留意しておく必要がある。

4. 質問票の調査結果

(1) ネット直販の売上

近年のネットエージェントの成長により、売上に占めるネット直販の比率は増大している。植竹・青木（2011）は、ネット販売の比率の増加によって客室の提供価格の変更と販売プランの割り当ての柔軟な変更が可能になり、レベニューマネジメントを実施するための条件が整ってきたことを指摘している。また、牛場・酒井・斎藤・志方（2016）によると、2015年度の日本のオンライン旅行市場の規模は9兆7,033億円となり、ネット直販の比率は、2013年度の33.9％から39.4％に過去2年間で約6ポイント上昇したという。本調査では、宿泊施設のネット直販売上（OTAサイト経由の売上と自社ホームページを経由した売上）が売上高に占める比率（通年）について回答を依頼した。結果は、図表5の通りである。

売上に占めるネット直販の比率で一番多かったのは、40～60％であった（258施設：36.1％）。また、次に多かったのは60～80％であった（183施設：25.6％）。これらの点を考慮すると、小規模の業者を除いた100室以上の規模の宿泊施設では、売上の半分以上がネット経由で生じている可能性

図表5 ネット直販の比率（施設のタイプ別）

	売上高に占めるネット直販売上の比率（金額ベース）						合計
	0～20%	20～40%	40～60%	60～80%	80～100%	回答なし	
シティホテル	7	51	68	13	2	2	143
ビジネスホテル	19	54	160	158	48	11	450
リゾートホテル	10	29	23	6	2	1	71
日本旅館	11	23	7	2	0	0	43
その他	1	1	0	4	1	1	8
合計	48	158	258	183	53	15	715

図表6 ネット直販の比率（施設のエリア別）

	売上高に占めるネット直販売上の比率（金額ベース）						合計
	0～20%	20～40%	40～60%	60～80%	80～100%	回答なし	
北海道	5	22	13	11	4	1	56
東北地方	5	18	31	18	1	0	73
関東地方	9	28	75	50	18	4	184
中部地方	16	21	51	49	14	3	154
関西地方	6	23	27	15	5	3	79
中国地方	1	6	16	14	1	0	38
四国地方	0	7	11	3	2	0	23
九州	5	19	29	20	6	4	83
沖縄	1	14	5	3	2	0	25
合計	48	158	258	183	53	15	715

が高い。また、セグメント別にみると、リゾートホテルおよび日本旅館は20～40%と回答した施設が最も多く、シティホテルおよびビジネスホテルほどにはネット経由の売上の比率が高くないことが分かる。

また、この結果を地域別に示したのが図表6である。ほとんどの地域において、「40～60%」という回答が最も多かった。関東地方や中部地方のような大都市を抱える地域においては、「60～80%」が二番目に多く、レベニューマネジメントを実施するための環境が整っていることを示している。一方で、北海道や沖縄などの地域においては、「20～40%」という回答が最も多い。

（2）事業環境の認識

回答した宿泊施設は、自らが直面している事業環境をどのように認識しているだろうか。宿泊施

図表7 事業環境の認識（宿泊施設の規模別）

	大規模	中規模	小規模	合計
将来の需要予測はあてにならない	3.0	3.0	3.0	3.0
他の宿泊施設との価格競争が激しい	4.0	3.6	3.5	3.5
季節による需要変動が激しい	3.3	3.6	3.5	3.5
顧客の多くはリピーターである	3.0	3.2	3.3	3.3
稼働率の繁閑格差が大きい	2.7	3.1	3.2	3.2
ターゲットとすべき市場が明確である	3.9	3.6	3.7	3.7
1年間で満室になる日が、100日以上ある	2.9	2.9	2.8	2.9
周辺の宿泊施設よりも高価格帯の顧客をターゲットとしている	2.9	2.8	2.5	2.6

図表 8 事業環境の認識（宿泊施設の種別別）

	シティホテル	ビジネスホテル	リゾートホテル	日本旅館
将来の需要予測はあてにならない	3.2	3.0	3.0	2.8
他の宿泊施設との価格競争が激しい	3.7	3.5	3.4	3.3
季節による需要変動が激しい	3.7	3.4	4.2	3.9
顧客の多くはリピーターである	3.0	3.4	3.0	2.9
稼働率の繁閑格差が大きい	3.1	3.0	3.8	3.6
ターゲットとすべき市場が明確である	3.6	3.7	3.7	3.6
1年間で満室になる日が、100日以上ある	2.5	3.0	2.7	2.9
周辺の宿泊施設よりも高価格帯の顧客をターゲットとしている	3.3	2.3	2.8	3.0

設の規模および種別別の回答は図表7および図表8の通りである。

規模別の分類（図表7）を見ると、規模による平均値の差は一部（価格競争の激しさ、稼働率の繁閑格差など）を除くとそれほど大きくない。他の宿泊施設との価格競争は、規模が大きい施設ほど激しいと認識されている。また、規模の大きな施設は、大都市圏に多く所在するためか、稼働率の繁閑格差は大きくないと考えているようである。一方で、事業環境の認識に関する質問項目間の違いは大きい。

宿泊施設の種別別の分類（図表8）を見ると、規模よりも宿泊施設の種別によって回答の差が生じていることが分かる。とりわけ、シティホテルは価格競争の激しさに特徴があり、ビジネスホテルはリピーターの多さと季節や稼働率の繁閑格差の小ささに特徴がある。リゾートホテルは、ビジネスホテルとは逆にリピーターは少なく、季節や稼働率の繁閑格差が大きい傾向がある。これらの特徴の違いが、収益管理実務の違いに影響を及ぼしていると推察できる。

（3）収益管理の方法

本質問項目は、収益管理の実施体制についての質問である。宿泊施設における客室部門の収益管理の方法として、もっとも近いものを選んでもらった。回答結果は図表9および図表10の通りである。

収益管理の方法については、規模が大きくなるほど、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企業の比率が高い。一方で、相対的に規模が小さい宿泊施設においても、過半数が必要予測を行い、提供価格およびプランのコントロールを実施している。図表9の結果を宿泊施設の種別ごとに示したのが図表10である。いずれの種類の施設においても、「エクセル等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」している宿泊施設が最も多かった。

長谷川ら（2014）の2010年の調査では、システムとしてレベニューマネジメントを実施している企業はリゾートホテルでは存在せず、シティホテルでは23.81%であった。2017年に実施された本調査では、リゾートホテルの31.0%、シティホテルの43.9%がシステムとしてレベニューマネジメントを実施していると回答している。両者の比較より、この7年間の間にあらゆる種類の宿泊施設

図表9 収益管理の方法（宿泊施設の規模別）

	大規模	中規模	小規模	合計
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	19 (45.2%)	78 (38.0%)	150 (32.9%)	247 (35.2%)
エクセル等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	18 (42.9%)	92 (44.9%)	195 (42.9%)	305 (43.4%)
需要予測は行わず、他の宿泊施設の提供価格等を参考にしながら、価格や提供プランのコントロールを実施	3 (7.1%)	18 (8.8%)	71 (15.6%)	92 (13.1%)
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	2 (4.8%)	17 (8.3%)	39 (8.6%)	58 (8.3%)
合計	42 (100%)	205 (100%)	456 (100%)	702 (100%)

※実数の下の比率は、宿泊施設の規模ごとに集計した数値の比率を示している。

図表10 収益管理の方法（宿泊施設の種類別）

	シティホテル	ビジネスホテル	リゾートホテル	日本旅館
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	61 (43.9%)	152 (34.4%)	22 (31.0%)	7 (16.7%)
エクセル等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	63 (45.3%)	169 (38.2%)	43 (60.6%)	29 (69.0%)
需要予測は行わず、他の宿泊施設の提供価格等を参考にしながら、価格や提供プランのコントロールを実施	11 (7.9%)	71 (16.1%)	5 (7.0%)	4 (9.5%)
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	4 (2.9%)	50 (11.3%)	1 (1.4%)	2 (4.8%)
合計	139 (100%)	442 (100%)	71 (100%)	42 (100%)

※実数の下の比率は、宿泊施設の種類ごとに集計した数値の比率を示している。

において、システムとしてのレベニューマネジメントの導入が急速に進展したことがうかがえる。これは、前述したOTAの発展と密接にかかわっているであろう。

（４）レベニューマネジャーの権限

レベニューマネジャーが果たしている役割について、最も良くあてはまるものを回答してもらった。回答結果は図表11および図表12の通りである。

多くの日本のホテルには、レベニューマネジャーというポジションが存在している。レベニューマネジャーの存在は、OTAと深い関連を有している。法人に対する営業や、販売を行う代理店に対する交渉を行っていた際には、客室販売の責任者は代理店別の販売数量の割り当て（アロットメ

図表11 レベニューマネジャーの権限（宿泊施設の規模別）

	大規模	中規模	小規模	合計
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	4 (9.5%)	22 (10.6%)	67 (14.4%)	93 (13.0%)
すべて（リアルエージェントとOTA（Online Travel Agent））の客室販売価格の決定権限を有している	18 (42.9%)	92 (44.2%)	189 (40.6%)	299 (41.7%)
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	12 (28.6%)	49 (23.6%)	86 (18.5%)	147 (20.5%)
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	4 (9.5%)	11 (5.3%)	26 (5.6%)	41 (5.7%)
OTA 経由の販売価格決定に関与しているが、最終決定権限は有していない	2 (4.8%)	24 (11.5%)	69 (14.8%)	95 (13.2%)
その他	2 (4.8%)	8 (3.8%)	17 (3.7%)	27 (3.8%)
合計	42 (100%)	208 (100%)	465 (100%)	717 (100%)

※実数の下の比率は、宿泊施設の規模ごとに集計した数値の比率を示している。

図表12 レベニューマネジャーの権限（宿泊施設の種類別）

	シティホテル	ビジネスホテル	リゾートホテル	日本旅館
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	10 (7.1%)	58 (13.2%)	14 (19.7%)	9 (20.9%)
すべて（リアルエージェントとOTA（Online Travel Agent））の客室販売価格の決定権限を有している	78 (55.7%)	183 (41.6%)	21 (29.6%)	14 (32.6%)
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	28 (20.0%)	91 (20.7%)	20 (28.2%)	7 (16.3%)
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	7 (5.0%)	26 (5.9%)	4 (5.6%)	4 (9.3%)
OTA 経由の販売価格決定に関与しているが、最終決定権限は有していない	14 (10.0%)	62 (14.1%)	11 (15.5%)	7 (16.3%)
その他	3 (2.1%)	20 (4.5%)	1 (1.4%)	2 (4.7%)
合計	140 (100%)	440 (100%)	71 (100%)	43 (100%)

※実数の下の比率は、宿泊施設の種類ごとに集計した数値の比率を示している。

ント)、交渉時における価格決定を行えばよかった。しかし、OTAの普及によって、販売価格の変更、プラン別の割り当ての変更が可能になり、その結果としてOTA向けの価格決定と客室割り当ての変更を担当するレベニューマネジャーというポジションが生まれた。近年では、レベニューマネジャーの役割は拡大し、より多くの権限と責任を有する傾向にある⁷。

レベニューマネジャーの権限と責任が拡大したのは、全体の利益を犠牲にしても特定の部門やセグメントの利益を最大化しようとする部分最適を解消するためであり、最終的には、客室以外の部門も含めた宿泊施設全体の価格の決定権限と責任を有するようになる。今回の結果によると、規模が大きい宿泊施設の方がレベニューマネジャーの権限も大きくなる傾向がみられた。また、リゾートホテルやビジネスホテルのように、売上高に占める客室売上の比率が高い施設の方が、レベニューマネジャーの権限が大きくなる傾向がみられた。

(5) 収益管理の方針

宿泊施設の収益管理の方針についてまとめたものが、図表13である。レベニューマネジメントの典型的な実務が、どの程度当てはまるかについて回答を依頼している。回答結果からは、いくつかの特徴を見出すことができる。

第1に、最初の4つの質問結果より、シティホテル、ビジネスホテル、リゾートホテルにおいては、販売価格の変更や販売プランの開け閉めは、競合他社よりも自社の需要動向に基づいて行う傾向が強いことが明らかになった。ただし、日本旅館については、「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する」という回答に対してやや否定的な回答が多く、他の宿泊施設とは異なる傾向がみられる。

幅広い顧客セグメントの取り込みについては、シティホテルが最も積極的な意向を有していることが明らかになった。これに対して、他の種類の宿泊施設は、否定的ではないが中間的な結果となった。

価格の変更方針についての質問が、6番目から8番目の質問である。宿泊日直前の割引については、どの種類の宿泊施設も否定的な回答が多かった。これに対して、早期割引制度の導入については、日本旅館を除けば概ね肯定的な結果になった。とりわけ、シティホテル、リゾートホテルにおいて積極的に早期割引制度が導入されていることが分かる。これらの回答から、多くの宿泊施設は、ADRを維持するために価格の一貫性（早期に予約した顧客に対しては低い価格を提示し、直前に予約した顧客に対しては高い価格を提示するという）を重視していることが分かる。一方で、稼働率の向上を最重要視するという回答もビジネスホテルや日本旅館では多いことが明らかになった。

9番目から11番目の質問は、需要予測とそれに伴うPDCAサイクルの実施に関連する質問である。回答からは、需要予測という計画値の設定とその頻繁な変更、計画と実績との差異に関する事後的な統制の両方を重視している傾向がみられる。とりわけ、シティホテルではその傾向が強い。一方で、ビジネスホテルは、需要予測の頻繁な更新はそれほど重視されていない。また、全般的な傾向として、需要予測の頻繁な更新よりも、事後的な差異の原因分析の実施に注力している。

⁷ レベニューマネジャーの組織内における位置づけと、その権限との関係については、植竹・青木（2015）において詳細に検討されている。

図表13 収益管理の方針（宿泊施設の種別別）

		シティ ホテル	ビジネス ホテル	リゾート ホテル	日本旅館	合計
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	平均値	4.0	3.4	3.4	2.7	3.5
	標準偏差	1.1	1.4	1.1	1.2	1.3
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	平均値	3.9	3.4	3.7	3.7	3.6
	標準偏差	1.0	1.2	1.1	1.1	1.2
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	平均値	3.4	2.9	3.0	2.2	3.0
	標準偏差	1.2	1.4	1.2	1.0	1.3
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	平均値	3.1	2.6	2.8	2.4	2.7
	標準偏差	1.2	1.3	1.2	1.0	1.3
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	平均値	3.6	3.0	3.1	3.2	3.1
	標準偏差	1.1	1.3	1.1	1.0	1.2
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	平均値	2.3	2.0	2.3	1.8	2.1
	標準偏差	1.1	1.1	1.2	0.9	1.1
早期割引制度を多用して、需要の早 期取り込みを重視している	平均値	3.8	3.0	3.5	2.9	3.2
	標準偏差	1.2	1.4	1.2	1.4	1.4
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	平均値	2.8	3.1	2.9	3.1	3.0
	標準偏差	1.0	1.1	0.9	1.0	1.1
需要予測の予測数値は頻繁に更新す る	平均値	3.4	2.9	3.1	2.9	3.0
	標準偏差	1.1	1.1	1.1	1.0	1.1
事前に市場や競合他社の詳細な分析 を行ったうえで、価格の決定を行う	平均値	3.5	3.0	3.2	2.9	3.1
	標準偏差	0.9	1.1	1.0	1.0	1.0
需要予測と結果（実需）との差が生 じた原因について、事後的に詳細な 分析を行う	平均値	3.4	3.1	3.2	2.9	3.2
	標準偏差	1.0	1.1	1.1	0.9	1.1
収益管理に関する目標値は、スタッ プ全員によって共有されている	平均値	3.6	3.2	3.2	3.0	3.3
	標準偏差	1.0	1.2	1.2	1.2	1.2
収益管理を行うことの意義、重要性 をスタッフ全員が完全に理解してい る	平均値	3.2	2.9	3.1	2.8	3.0
	標準偏差	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1

12番目と13番目の質問は、収益管理に関する情報共有に関連する質問である。全般的には、収益管理に関する目標値は従業員間で共有されているが、その意義は十分には理解されていないという傾向がみられた。

（6）レピュテーション管理の方針

前述したように、近年、日本のホテルや旅館においても、レピュテーションの管理が重視される

図表14 レピュテーション管理の方針（宿泊施設の種類の別）

		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
シティホテル	平均値	4.0	2.8
	標準偏差	0.9	1.0
ビジネスホテル	平均値	3.7	2.4
	標準偏差	1.1	1.1
リゾートホテル	平均値	4.0	2.9
	標準偏差	1.0	1.2
日本旅館	平均値	3.7	2.9
	標準偏差	0.8	1.1
その他	平均値	4.3	2.0
	標準偏差	1.4	1.2
合計	平均値	3.8	2.6
	標準偏差	1.0	1.1

図表15 レピュテーション管理の方針（収益管理の方法別の別）

		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
エクセル等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等を参考にしながら、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
合計	平均値	3.8	2.6
	標準偏差	1.0	1.1

ようになっている（植竹・青木，2017）。レピュテーションの管理において回答施設がどのような方針を採用しているのかについてまとめたものが、図表14である。口コミ情報を販売促進のツールとしてとらえる意向は強いが、現状では口コミは価格決定には十分には用いられていない。しかし、近年、レピュテーション情報と販売価格との関係について検証する論文（たとえば、Wang et al.,

2015; Edwin and Dipendra, 2016; Xie et al., 2016など) 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。

図表15は、レピュテーション管理の方針と収益管理の方法との関係を示している。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であっても、口コミを販売促進のツールとしては認識しているが、販売価格の決定には用いていないことが明らかになった。一方で、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企業の方が点数が高く、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。

(7) ポイント・プログラムの効果

次にポイント・プログラムの効果についてまとめたものが、図表16である。ポイント・プログラムとは、顧客囲い込みのためのロイヤルティ・プログラムの一種で、購買金額や購買回数などに応じて「ポイント」を与え、累積したポイント数に応じた特典、キャッシュ・バックなどを行うものである(青木・佐々木, 2011)。

回答施設のうち、ポイント・プログラムを導入していると回答したのは570社であった(導入率79.7%)。すなわち、回答施設の約8割が、何らかのポイント・プログラムを導入していた。この

図表16 ポイント・プログラムの効果

		シティ ホテル	ビジネス ホテル	リゾート ホテル	日本旅館	合計
新規顧客の獲得	平均値	4.1	4.0	3.9	3.6	4.0
	標準偏差	0.9	1.1	1.0	0.9	1.0
来訪頻度の増加	平均値	4.2	4.2	4.1	4.2	4.2
	標準偏差	0.9	0.9	0.8	0.8	0.9
取引の長期化	平均値	3.9	4.0	4.0	4.0	4.0
	標準偏差	1.0	1.0	0.9	0.9	1.0
顧客離反の防止	平均値	4.0	4.1	3.8	3.7	4.0
	標準偏差	0.9	0.9	0.7	1.0	0.9
競合他社との対等な競争条件の維持	平均値	3.6	3.5	3.5	2.9	3.5
	標準偏差	1.1	1.1	0.8	0.7	1.1
グループ内他事業への顧客の誘導	平均値	3.6	3.1	3.6	3.5	3.2
	標準偏差	1.2	1.4	0.9	0.7	1.4
顧客情報の収集	平均値	3.5	3.0	3.7	3.3	3.2
	標準偏差	1.1	1.2	0.9	1.0	1.2
会員への情報提供	平均値	3.6	3.0	3.9	3.4	3.2
	標準偏差	1.0	1.2	0.7	1.1	1.2
販売促進費用の削減	平均値	3.0	2.8	3.2	2.9	2.9
	標準偏差	1.1	1.1	1.0	1.0	1.1

結果から、宿泊施設におけるポイント・プログラムは広く普及していることが分かる。ポイント・プログラムがもたらしている効果に関する評価は、図表16の通りであった。

この結果から、多くの宿泊施設において、新規顧客の確保、リピーターの維持を重視していることが分かる。一方で、販売促進費用の削減は比較的重視されておらず、売上の増大に関わる意図が強いことが明らかになった。

5. おわりに

本稿では、100室以上の客室を保有する日本の宿泊施設を対象とした質問票調査の結果を示し、その内容について考察した。調査の結果、以下の点が明らかになった。

第1に、従来と比較して、ネット直販の比率が非常に高くなっていることが明らかになった。宿泊施設の種類、地域による差は依然として存在しているが、ネット直販の比率はおおむね4割を超えており、その比率は今後さらに増加していくことが予想される。

第2に、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が増加しており、それに伴いレベニューマネジャーの責任と権限も強化される傾向がみられた。多くのレベニューマネジャーが客室部門の売上全体に対して責任と権限を有しており、とりわけ売上全体に占める客室売上の比率が高いビジネスホテルやリゾートホテル、宿泊と料飲とがセットになっている日本旅館においては、一定の割合のレベニューマネジャーが料飲等も含めた施設全体の売上に対して責任と権限を有していた。

第3に、収益管理の方針については、価格やプランの開け閉めは他社の状況よりも自社の需要動向に基づいて意思決定される傾向が強く、価格の一貫性も重視されていた。また、需要予測についても、計画の設定と事後的な差異分析との両方が重視されていたが、事後的な統制の方がやや重要度が高い傾向がみられた。

第4に、レピュテーションは注視されており、販売促進のためのツールとして強く意識されていた。しかし、レピュテーションのスコアを価格決定に関連付けることは現状ではまだ発展途上の問題であり、間接的に意識されているに過ぎない。

第5に、多くの宿泊施設においてポイント・プログラムが導入されていた。その目的は、新規顧客の獲得から既存顧客の維持まで多岐にわたる。しかし、売上の増大が主たる目的であり、販促コストの削減についてはあまり重視されていないことが明らかになった。

本稿では以上の点を明らかにしたが、まだ多くの課題も存在している。本稿では地域、宿泊施設の種類、規模に注目して分析を行ったが、地域別の比較を精緻化する必要があると考える。大都市、典型的な観光都市、リゾートなど特徴ある地域別の比較を行うことで、日本の宿泊施設の収益管理の特徴をより際立たせることが出来るだろう。次に、統計的な分析も不可欠である。質問項目間の詳細な関係を統計的分析を通じて明らかにしていく必要がある。これらの課題については、稿を改めて検討を行う予定である。

謝辞

本研究は、JSPS 科研費 基盤 (C) 15K03785, 16K03995による研究成果の一部である。また、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。

参考文献

- 青木章通・佐々木郁子（2011）「小売業におけるプロモーション手法の検討－ポイント制度と値引き販売に関する実証分析－」『メルコ管理会計研究』4(2), 3-16.
- 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』179, 1-32.
- 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』6(1), 15-26.
- 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』76, 1-26.
- 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』5(1), 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』7(1), 15-25.
- 牛場春夫, 酒井正子, 齋藤謙一郎, 志方紀雄（2016）『日本のオンライン旅行市場調査 第3版』BookWay
- 長谷川恵一・吉岡勉・徳江順一郎（2014）『数字でとらえるホスピタリティ 会計&ファイナンス』産業能率大学出版部
- Anderson, C（2012）, “The Impact of Social Media on Lodging Performance”, Center for Cornell Hospitality Report, 12(15), 6-11.
- 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）
- Edwin, T. N. and S.Dipendra（2016）, “Towards a Model of Electronic Word-of-Mouth and Its Impact on the Hotel Industry”, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(4), 472-489.
- Okumus, F（2004）, “Implementation of yield management practice in service organizations: empirical findings from a major hotel group”, *The Service Industries Journal*, 24(6), 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.
- Wang, M., Q. Liu, R. Chi and W. Shi（2015）, “How Word of Mouth Moderates Room Price and Hotel Stars for Online Hotel Booking, An Empirical Investigation with Expedia Data”, *Journal of Electronic Commerce Research*, 16(1), 72-80.
- Xie, K. L., Z. Zhang, Z. Zhang, A. Singh and S. K. Lee（2016）, “Effects of Managerial Response on Consumer eWOM and Hotel Performance”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2013-2034.
- Yeoman, I and U. McMahon-Beattie（2011）, Revenue Management–A Practical Pricing Perspectives-, Palgrave Macmillan.