

## 新型コロナの影響に伴う宿泊施設の レベニューマネジメントの変化について

専修大学 経営学部 教授  
権竹 朋文

1

## 本日の発表の流れ

- ・宿泊施設におけるレベニューマネジメント
  - ・レベニューマネジメント
  - ・レベニューマネージャー
- ・新型コロナの影響
- ・レベニューマネジメントの変化
  - ・インタビュー調査
  - ・まとめと今後の方針

2

## 今までの研究の経緯

- ・オンラインエージェントの登場と普及
  - ・オンラインエージェント
  - ・リアルエージェント
- ・ダイナミックプライシングの普及
  - ・システムの変化
  - ・顧客の意識の変化
- ・KKDからの変化
  - ・販売方法の変化

3

## レベニューマネジメント

- 最適な商品を、最適な顧客に、最適な時に、最適な価格で販売すること (Cross,1997)
  - 特定のマーケットセグメントに対して、最適な価格で利用可能キャパシティを割り当てることを通じてイールドを増加させることを狙いとする収益最大化手法である
  - 航空、ホテル、外食といったキャパシティに制約される産業においては、短期的な収益最大化のための手法として、レベニューマネジメント(イールド・マネジメントとも呼ばれる)が普及している

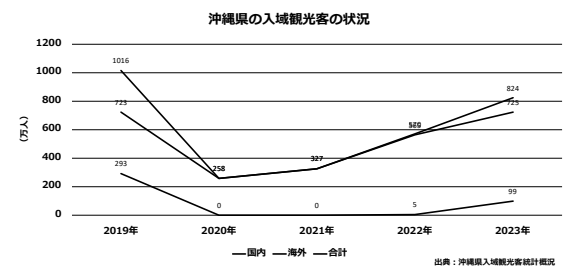
4

## レベニューマネージャー

- ・販売量と販売価格をコントロールし、ホテルの利益が最大限拡大するようマネジメント
  - ・過去や競合、そして環境などの膨大なデータから需給バランスを推測し、そこからホテルなどの価格を変動させることで収益の最大化を狙う価格を設定する
- ・マネジメントする範囲
  - ・客室のオンライン販売のみ
  - ・客室半販全体
  - ・客室だけでなく、FB部門をまとめてマネジメント

5

## 新型コロナの影響



6

### レベニューマネジメントの変化

- ・沖縄エリアのホテルを対象にインタビュー調査  
(2023年3月、7月、9月)
  - ・コロナで需要が縮小する中で、どのような対応を取ったのか
  - ・事業環境はどのように変化したか
  - ・ターゲット層は変化したか
  - ・レベニューマネージャーの役割はどう変化したか

7

### レベニューマネジメントの変化 (コロナ中)

- ・セグメントの変化
  - ・インバウンドが消滅
  - ・MICEが消滅
  - ・マイクロツーリズム (ファミリーが主体)
  - ・ワーケーション
- ・KPIの変化
  - ・RevPAR
    - ・見ているが実質機能しない
  - ・稼働率
    - ・様々な場所で密が発生するので高すぎるとよくない
  - ・休業率
    - ・雇用調整助成金との絡み

8

### レベニューマネジメントの変化 (コロナ中)

- ・売上げの作り方
  - ・客室が制約条件ではなくなった
    - ・部屋の稼働を追うとソーシャルディスタンスが確保できない
  - ・ソーシャルディスタンスが重要
    - ・レストラン
    - ・お客様の動線
      - ・エレベーター、ロビー
  - ・予測が全くたてられない
    - ・過去のデータがあてにならない
    - ・キャンセルの予測ができない
  - ・稼働率と休業率を天秤にかけて計画を立てる
  - ・コスト重視

レビュテーション低下はしょうがない

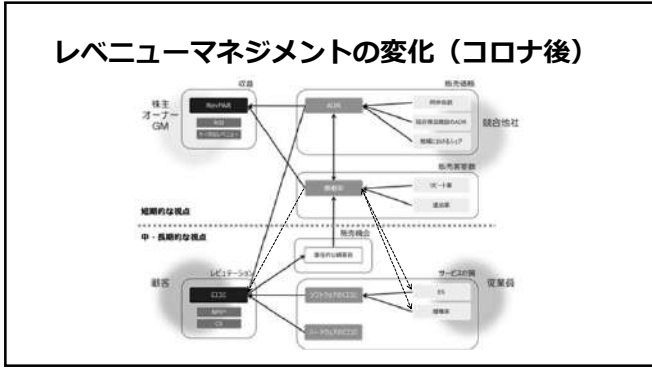
レベニューマネージャーは不要?

9

### レベニューマネジメントの変化 (コロナ後)

- ・基本的にはコロナ以前に戻りつつある (戻っている)
  - ・インバウンドはもう少し
  - ・キャンセルポリシー
- ・新たな問題
  - ・人材不足
    - ・コロナ禍で離れてしまった人材が戻りきっていない
    - ・新たな制約条件
  - ・物価高
    - ・エネルギー
    - ・備品
    - ・清掃費・修繕費

10



11

### まとめと今後の方針

- ・コロナ中に特別なことをしていたわけではない
  - ・大規模ホテル
    - ・基本的には、コスト削減
  - ・小規模のヴィラタイプホテル (パッケージレンタル)
    - ・(一部の時期を除き) コロナ中も成績を落としていない
    - ・現在は逆に苦戦している
- ・現在は基本的にはコロナ以前に戻りつつある (戻っている)
  - ・ただし、他の問題がある
    - ・人材不足
    - ・円安
    - ・物価高 (光熱費)
      - ・普通の日本人が止まらない価格に...
- ・いろいろな方向性を考えながら、引き続き調査・研究を続けていきたい

12