

販売チャネルの多様化に伴うホテルのレベニューマネージャーの役割に関する一考察

経営学部 植竹 朋文

1

本日の発表の流れ

- ・今までの研究の経緯
 - ・ホテルにおける客室販売
 - ・レベニューマネジメント
 - ・レベニューマネージャー
 - ・近年のホテルを取り巻く環境
- ・今回の研究について
 - ・目的
 - ・新型コロナウイルスの影響
 - ・インタビュー調査の結果
 - ・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
- ・オリンピックと外資系ホテル

3

ホテルビジネスの制約条件

- ・ホテルの客室数には限りがある
 - ・客室数以上に販売は出来ない
 - ・商品（客室）を翌日に持ち越すことができない
- ・立地によって需要が決まる
 - ・客層
 - ・シーズナリティ



4

ホテルにおける客室販売

- ・顧客の属性（セグメンテーション）
 - ・個人
 - ・レジャー
 - ・ビジネス
 - ・団体
 - ・ツアー旅行
 - ・MICE
 - ・ Meeting
 - ・ Incentive Travel
 - ・ Convention
 - ・ Exhibition/Event
 - ・行政機関

5

ホテルにおける客室販売のKPI

- ・収益を増大させるには、販売単価を引き上げるかキャパシティの利用率（稼働率）を上昇させればよい
 - ・しかし、2つの指標は相反する関係にある
- ・販売単価と稼働率という2つの指標の積であるイールドが尺度として適している

$$\begin{aligned} \text{RevPAR} &= \frac{\text{客室売上}}{\text{販売可能な客室数}} \\ &= \frac{\text{客室売上}}{\text{販売した客室数}} \times \frac{\text{販売した客室数}}{\text{販売可能な客室数}} \\ &= \text{ADR} \times \text{客室稼働率} \end{aligned}$$

(利用可能な客室) 数あたり収益
(Average Daily Rate) ; 客室1室あたり平均単価

6

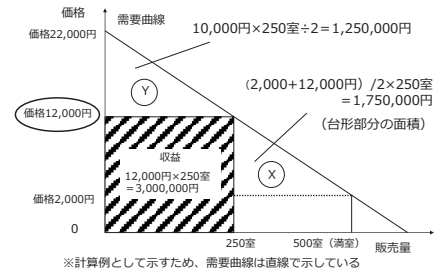
レベニューマネジメント

●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

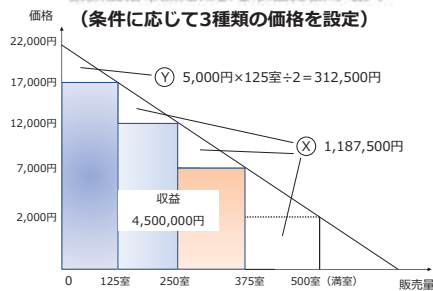
7

定価販売を前提とした場合の最適価格の発見 (価格を12,000円に設定すると収益が最大になる)



8

複数価格帯設定による収益総額の増大 (条件に応じて3種類の価格を設定)



9

レベニューマネジメントを実施すると

●収益総額の増大を目的として、想定される顧客層別に異なる価格設定を行うことが可能になる

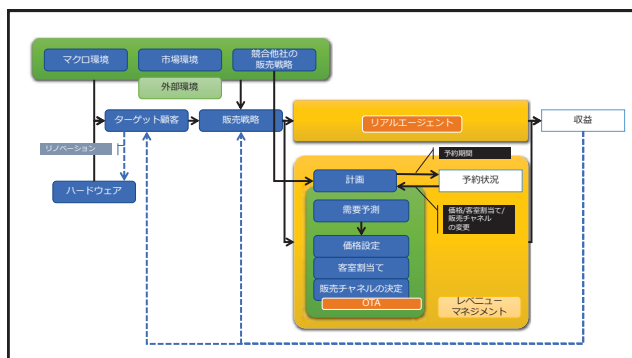
(注意点)

全ての顧客が低価格帯商品へ流れないように、障壁を設定して顧客にとってのスイッチング・コスト（切り替え費用）を高める必要がある

例) 航空産業

- ・安い価格のチケットは早期予約が必要で決済が早い
⇒障壁を設定すると同時に、早期に収益を確定させることができる
- ・宿泊産業ではキャンセル料の徴収が難しい（スイッチング・コストが極端に低い）
 - ・アーリーチェックイン、レイトチェックアウトはスイッチング・コストになるか？
- ・不公平感
 - ・付加価値の創出が必要（フロア、眺望、付帯施設の利用権）

10



11

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

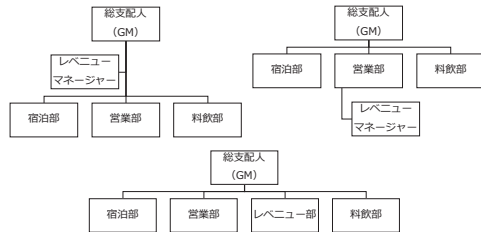
・過去や競合、そして環境などの膨大なデータから需給バランスを推測し、そこからホテルなどの価格を変動させることで収益の最大化を狙う価格を設定する

・マネジメントする範囲

- ・客室のオンライン販売のみ
- ・客室販売全体
- ・客室だけでなく、FB部門をまとめてマネジメント（トータルレベニュー）

12

レベニューマネージャーの位置づけ



13

レベニューマネージャーのKPI

- ・稼働率 (Occupancy rate)
 - ・宿泊客が実際に利用した客室数を全体の客室数から割り出した数値
- ・ADR (Average Daily Rate)
 - ・ホテルの平均客室単価
- ・RevPAR (Revenue Per Available Room)
 - ・販売可能な客室1室あたりの売上を表す値
- ・RGI (Revenue Generating Index)
 - ・ホテルのRevPAR (販売可能客室一室あたり収入) のパフォーマンスをホテルのグループ (例: コンペティティブセット、マーケット、サブマーケット) の合計の相対で測定する
- ・GOP
 - ・Gross Operating Profitの略で営業利益を指す。ホテル売上からホテル運営に係る経費を除いた収益。

14

近年のホテルを取り巻く環境

- ・販売チャネルの多様化
 - ・リアルエージェント
 - ・旅行系
 - ・交通系
 - ・メディア系
 - ・OTA
 - ・国内
 - ・楽天トラベル、じゃらん、るるぶトラベル
 - ・海外
 - ・エクスペディア、Hotels.com
 - ・専門特化型
 - ・一休、Relux
- ・自社販売サイト

15

近年のホテルを取り巻く環境

- ・レビューテーションの影響
 - ・経験財であるホテルのレビューテーションは、クチコミ (Word of Mouth) を通じて伝達、共有される以前から顧客に重要視されている
 - ・インターネットの普及により、消費者が得られる情報が増大し、従来は得ることが難しかったクチコミに代表されるレビューテーション (評判) がホテルの稼働率や価格設定に大きな影響を及ぼし始めている
 - ・近年、クチコミとそれに対するレスポンスがCRM (Customer Relationship Management) のチャネルとして働き、顧客の問題を解決し満足度を回復するだけでなく、ブランドイメージの向上にも貢献することが指摘されている

16

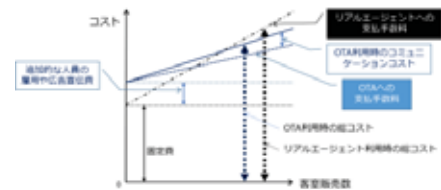
近年のホテルを取り巻く環境

- ・販売チャネルが増え、販売対象とする顧客が増大
 - ・在庫管理の煩雑化
 - ・エージェントごとに管理・利用方法が異なる
 - ・サイトコントローラーの利用
 - ・複数の宿泊予約サービスを一元管理できるオンラインのシステム
 - ・短期的な稼働やRevPARの向上にはつながる
 - ・個々の顧客のニーズや満足度の確認をとるためのコミュニケーションコストの増大につながるという問題点がある
 - ・長期的にはレビューテーションを低下させ、リピーターを減少させる可能性がある
 - ・コミュニケーションコストがかかる
 - ・インバウンド対応
 - ・国ごとにリードタイムが異なる
 - ・政治的なリスクも増大する
 - ・生活習慣が異なる

17

近年のホテルを取り巻く環境

- ・コストヘイビアの変化



18

レベニューマネージャーのKPIの変化



19

今回の研究の目的

- ・販売チャネルの多様化に伴うホテルのレベニューマネージャーの役割が今後どうなっていくのか？
 - ・リゾートエリア
 - ・北海道、沖縄
 - ・シティエリア
 - ・東京、名古屋、京都、大阪、福岡
- ・インタビュー調査とアンケート調査

20

北海道のホテルの状況（～2020）

- ・2020年3月末現在、北海道で旅館業法の許可を受けているホテル・旅館、簡易宿所は5,283施設
 - ・2014年度と比較する
 - ・ホテル・旅館は施設数では7.0%減少
 - ・定員数では5.7%増加
- ・2020年4～6月までの観光入込客数
 - ・828万人(前年同期比▲47.6%)
 - ・宿泊客が61万人(同▲86.8%)
 - ・道外の宿泊客は9万人(同▲94.1%)
 - ・日帰り客は767万人(同▲31.4%)
 - ・道内客の割合が98.8%(同+12.7ポイント)と道民が大半を占める
 - ・外国人観光客は、入国制限・拒否措置の影響から0万人(同▲100.0%)

21

コロナ後のホテルの対応の例

- ・2020年3月に発覚
 - ・稼働がものすごい落ちる
 - ・前年比100%減
 - ・宿泊だけでなくMICEも
- ・4月から6月まで休業
- ・7月から営業再開

22

コロナ後のホテルの対応

- ・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

23

国からの補助

- ・持続化給付金
 - ・新型コロナウイルス感染症の影響により、ひと月の売上が前年同月比で50%以上減少している事業者が対象
 - ・給付額は中小法人等は200万円、個人事業者等は100万円
- ・雇用調整助成金
 - ・「新型コロナウイルス感染症の影響」により、事業活動の縮小を余儀なくされた場合に、従業員の雇用維持を図るために労使間の協定に基づき、雇用調整（休業）を実施する事業主に対して、休業手当などの一部を助成
 - ・（平均賃金 × 休業手当等の支払率） × 助成率（1人1日あたり15,000円が上限）
 - ・稼働率によっては、休業したほうが利益が出る
- ・新型コロナウイルス感染症特別貸付制度（日本政策金融公庫）

24

新型コロナウイルス（Covid19）の影響

- ・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
 - ・ワーケーション
- ・KPIの変化
 - ・RevPAR
 - ・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

25

GoToトラベル

- ・メディア系を中心に復活
- ・価格の高いホテルを中心に回復
 - ・高い部屋から売れる
 - ・ただし、リードタイムは短い
 - ・キャンセルを許容しなければならない感じ
- ・修学旅行も動き出す
 - ・割と急に決まる
 - ・旅行代理店経由

26

道民割

- ・新型コロナウイルス感染症の影響で落ち込んだ旅行需要の早期回復を目的に、道内での宿泊旅行商品などを販売する旅行会社など観光関連事業者、北海道が予算の範囲内でその代金を割引く制度
- ・感染防磁対策をしっかりと実施してる「新北海道スタイル」を実施している事業者の商品が対象
- ・最大10000円補助
 - ・安いホテル、部屋から売れる
- ・クチコミの重要度が増す

27

ウィズコロナ、アフターコロナにおけるホテルの取組み

- ・マイクロツーリズム
 - ・自宅から1時間から2時間圏内の地元または近隣への宿泊観光や日帰り観光
 - ・安全なイメージがある自家用車での旅行
 - ・短時間移動の旅行
 - ・星野リゾート代表の星野佳路氏がマイクロツーリズムへの注力を提唱
 - ・大都市圏での感染拡大期においても、感染が抑制されている地域では需要を安定的に維持できる可能性があり、国内観光産業へのダメージを軽減できる

28

ウィズコロナ、アフターコロナにおけるホテルの取組み

- ・ワーケーション
 - ・「ワーク」（労働）と「バケーション」（休暇）を組み合わせた造語
 - ・観光地やリゾート地でテレワーク（リモートワーク）を活用し、働きながら休暇をとる過ごし方
- ・シティホテル
 - ・帝国ホテル
- ・地方
 - ・試験的な試みも多数実施されている
 - ・【えりも町】えりも観光協会【襟裳岬】

29

まとめと今後の方針

- ・今まででもいろいろなことがあった
 - ・東日本大震災
 - ・リーマンショック
 - ・SARS/MARS
- ・今回は、過去の事象とはだいぶ異なる
 - ・研究の方向性の再検討が必要かも
 - ・来年、再来年あたり、日常に戻る可能性も
- ・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

30