

【 論 文 】

旅館業へのレベニュー・マネジメントの適用に関する一考察

A Study about Adapting Revenue Management to Ryokan Business

大島 知典*
OSHIMA Tomonori

【要 旨】

本稿では、レベニュー・マネジメントの基本的な概念を整理した上で、旅館業への適用可能性について検討を行っている。レベニュー・マネジメントは、顧客と企業の両者に利益をもたらすべく、価格管理や在庫管理を通じて売上を最適化するプロセスであり、サービスを提供し、収容能力が硬直的で固定費率が高く、一方で需要が周期的に変動する事業で効果を発揮する。レベニュー・マネジメントは、旅館業においても大いに効果を発揮することが期待されるが、その適用にあたっては、宿泊客ベースの事業から客室ベースの損益管理へと転換し、宿泊と飲食に部門別損益管理を導入した上で、飲食サービスのレベニュー・マネジメントの適用も検討しなければならないという課題が存在することが明らかになった。

Keywords : レベニュー・マネジメント、マーケティング志向、戦略的価格設定、ホスピタリティ産業、旅館業

I. はじめに

1. 研究の背景

近年、国際観光の進展と相まってホスピタリティ産業¹が大きな注目を集めている。観光による交流人口の拡大は、地域の幅広い産業に消費の増加や雇用の創出といった経済効果をもたらすことが期待されている²。とりわけ、ここ数年において成長著しい訪日外国人旅行いわゆる「インバウンド」は、外貨獲得の新規輸出産業としての可能性も秘めている。しかしながら、観光によってもたらされる経済効果への期待とは裏腹に、実際のところ、多くの観光事業者が経営的な苦境に立たされており、その中でも深刻な状況に陥っているのが旅館業である。

日本の宿泊業界は、1960年代から1970年代にかけての旅行ブーム、レジャーブームに呼応し、その市場規模を拡大し続けてきた。しかし、バブル経済が崩壊した1991年の4.8兆円をピークに縮小傾向に転じ、2011年には2.4兆円と半減している。これは、2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災といった一時的なマイナス要因によるものであるため、それ以前の水準である3兆円程度にまで回復することが十分に見込まれるものの、市場規模の縮小は長期のト

* 立命館大学 大学院 経営学研究科 博士後期課程3回生

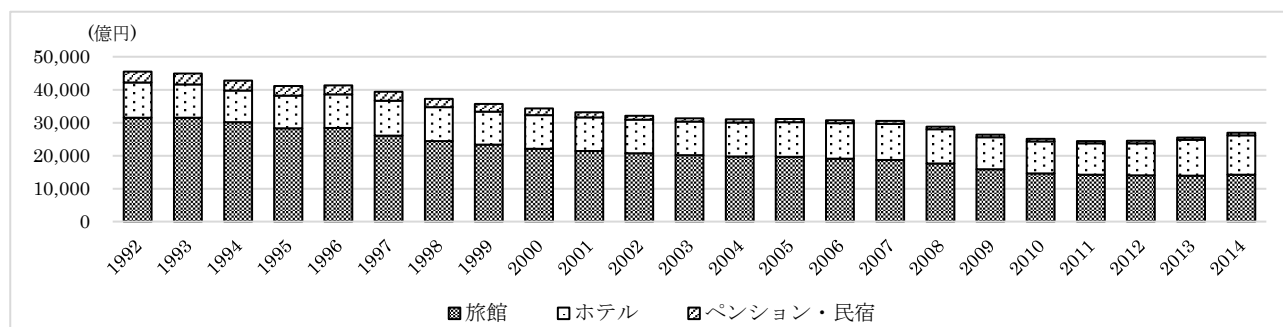
Graduate School of Business Administration, Doctor's Course, Ritsumeikan University.

¹ 小沢（1999）によれば、ホスピタリティ産業は「サービス産業の中でも特にホスピタリティという補助的要素の強い産業群であり、製品の販売上において、重要な機能として直接顧客と接することを行う産業である。現実の産業を見るならば、Hospitality（飲食店業・ホテル・会議場・マリーナ等）、Attractions and Entertainment（テーマパーク・観光地等）、Transportation（航空機業界・電鉄・バス等）、Travel Facilitation and Information（旅行業者等）」と定義されている。（小沢道紀「ホスピタリティに関する一考察」『立命館経営学』第38巻、第3号、1999年、186頁。）

² 観光庁「観光立国実現に向けた取り組み」2010年、Web: <http://www.mlit.go.jp/common/000131293.pdf>、2016年9月13日閲覧。

レンドとして定着しているといえよう。ところが、その内訳を見ると、ホテル業は微増傾向で推移しているのに対し、宿泊市場の大半を占めていた旅館業は半減している（図1）。

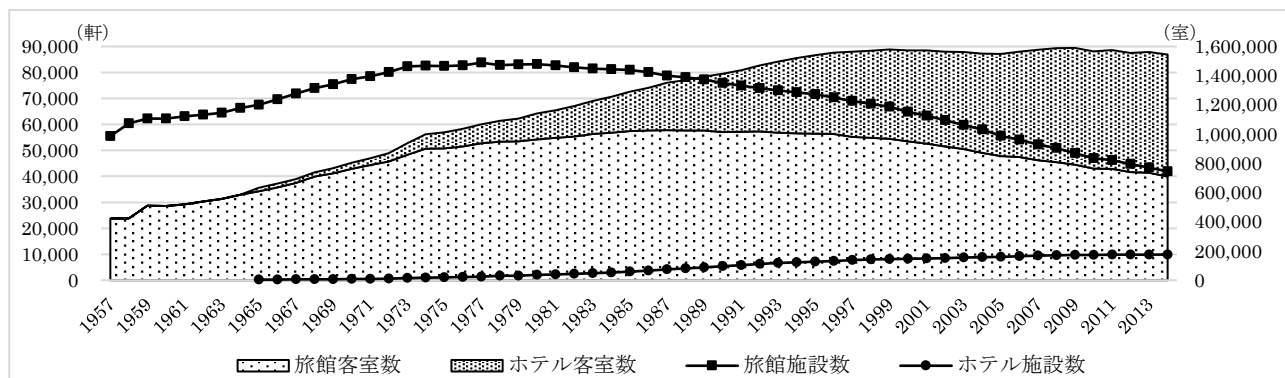
図1 宿泊業界の市場規模の推移



出典：社会経済生産性本部『レジャー白書 2015』より筆者作成。

旅館は日本の伝統的な宿泊施設だけあって、1957年時点で既に施設数は55,515軒、客室数は423,672室であったが、旺盛な旅行需要に後押しされて飛躍的に増加し、施設数は1980年に83,226軒、客室数は1987年に1,027,536室にまで達した。しかし、それをピークに旅館の施設数は減少基調に転じ、2014年には41,889軒と旅行ブーム・レジャーブームが始まった当初の水準を下回っている。ちなみに、旅館の客室数も減少基調にあるが、平均客室数については一貫して増加を続けていることから、小規模旅館が減少していることが窺える。一方、ホテルは1970年の施設数454軒、客室数40,652室から増加基調で推移し続け、2014年には施設数9,978軒、客室数834,588室となっている。従来、日本の宿泊業界は施設数・客室数ともに旅館がホテルを凌駕するという構造であったが、2009年にはホテルの客室数が旅館を上回るという逆転現象が起こっている。以降、その差は次第に開きつつあることから、客室ベースではホテルが日本における主流の宿泊施設となりつつある（図2）。

図2 宿泊業界の施設数・客室数の推移

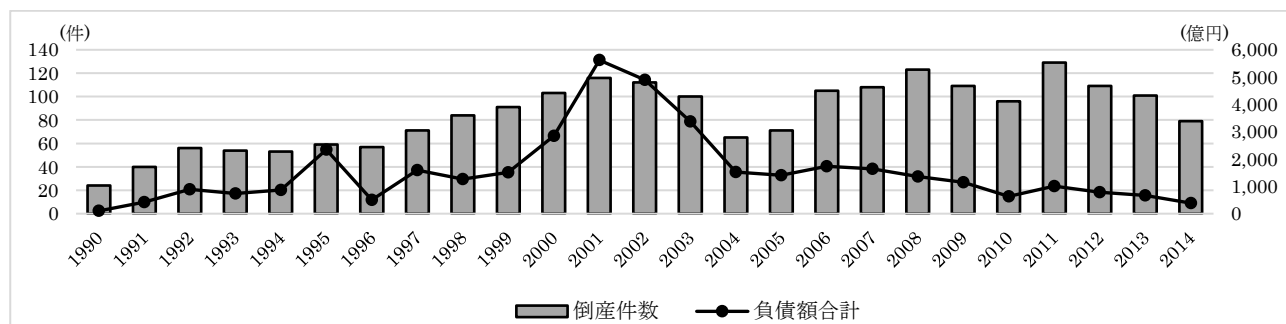


出典：厚生労働省「衛生行政報告例」より筆者作成。

2. 問題の所在

バブル崩壊後、旅館・ホテルの倒産件数は増加基調にあり、2000年から2003年には100件を超える倒産が続いた（図3）。その後、2004年、2005年は減少したものの、2006年以降は依然として高水準で推移している。負債額合計については、1990年以降に増加基調にあったものが、2001年をピークに減少基調に転じ、近年ではバブル崩壊前後の水準に落ち着きつつある。負債規模別の倒産動向を見ると、1990年には負債額10億円未満の倒産が9割以上を占めていたが、負債額10億円以上の構成比が年々増加し、2000年代には負債額10億円以上の倒産が全体の3割以上を占めるようになった。とりわけ2000年から2003年にかけては負債額50億円以上の大型倒産の増加が顕著で、銀行からの多額の借入れを元にした設備投資や経営計画の失敗が主な要因であったとされる。それに対し、2004年以降には倒産の小規模化が進んでおり、その内実は、過去の設備投資が負担となった脆弱な財務体質の上、業界不振や販売不振によって慢性的な売り上げ減少に陥った、いわゆる競争力の低い旅館・ホテルの倒産が大幅に増加している。ちなみに、近年では、旅館業の約9割が慢性的赤字、あるいは経営不振に陥っているとされている。

図3 旅館・ホテルの倒産動向



出典：帝国データバンク「旅館・ホテル業界の倒産実態調査（2004）」および「旅館・ホテル経営業者の倒産動向調査（2009-2016）」より筆者作成。

今日、ホスピタリティ産業において、企業が事業活動を継続するためには、「レベニュー・マネジメント (Revenue Management)」つまり売上管理をいかに実現するかが重要であると考えられている。しかしながら、旅館業は一部を除きそのほとんどが家業的経営であり、とりわけ不振旅館では収益管理が杜撰な傾向にある³。宿泊旅行需要が堅調に増加した成長市場においては家業的経営でも問題なかったが、旅行形態が団体旅行から個人旅行へとシフトし、旅行者のニーズ高度化・多様化した成熟市場にあっては、もはや家業的経営では利益を計上することが困難となっている。そのため、旅館業が事業活動を継続するためには、計画的な収益管理を実践することが強く求められている。

3. 研究の目的と方法

以上より、本稿ではホスピタリティ産業において注目を集めているレベニュー・マネジメントの旅館業への適用可能性について検討することを目的とする。同じ宿泊業であっても、旅館業とホテル業ではビジネスモデルがいくつかの点で異なるため、ホテル業におけるレベニュー・マネジメントをそのまま旅館業に適用できるとは限らないのである。ちなみに、本稿では紙面の都合上、レベニュー・マネジメントのいくつかのプロセスのうち、その基盤となる価格設定のプロセスに注目している。

本稿の構成は以下の通りである。第2章ではレベニュー・マネジメントの基本的な概念についての整理を行う。第3章ではレベニュー・マネジメントにおける効果的な価格設定の方法とされる戦略的価格設定について概観する。第4章では旅館業へのレベニュー・マネジメントの適用可能性、ならびに適用にあたっての課題について考察を行い、最後に今後の研究における方向性について示唆する。

II. レベニュー・マネジメントの概念

1. レベニュー・マネジメントとは

そもそも、レベニュー・マネジメントは、1970年代の航空規制緩和に伴って航空運賃の値下げ競争が激化した、アメリカの航空業界において発達した収益管理手法である。1970年代前半に英国航空（現在のブリティッシュ・エアウェイズ）がアーリーバード（early bird）、すなわち早期予約割引運賃を導入したのが世界初ではあるが、1970年代後半にはアメリカの航空各社も割引運賃を導入している⁴。本格的なレベニュー・マネジメントの手法として知られるのが、アメリカ

³ 細谷亮夫「銀行（債権者）からみた温泉旅館の特徴と経営上の問題点」『旅館・ホテル経営の再生と実務』経済法令研究会、2003年、21頁。

⁴ テキサス航空が1977年に閑散期の特定の路線に大幅な割引運賃を試行した「ピーナッツフェア」や、アメリカン航空がフライトの3週間前までに予約を入れた場合に特別運賃を適用した「スーパーセイバー」が挙げられる。

ン航空の元会長および CEO であった Robert Crandall が 1980 年代半ばに導入した「イールド・マネジメント (Yield Management)」である。イールド・マネジメントとは、需要の変動に応じて商品の販売価格を操作することで売上を最大化する手法であり、航空業界のみならず、鉄道や船舶、ホテル、映画館やスタジアムホール運営などにも広く適用されている⁵。

しかしながら、David and Allisha (2014) は、イールド・マネジメントは導入された当時は画期的な手法であったものの、インターネットの出現によって時代遅れのものとなってしまったことを指摘している⁶。需要に応じて絶えず価格を変動させることで売上の最大化を図るイールド・マネジメントが機能するためには、様々な供給者の提示価格に関して消費者の知識が乏しい状態であることが前提となる。インターネットが普及する以前においては、消費者が航空運賃や客室レートを容易に比較検討することは不可能であったが、今日、ほとんどの消費者が販売価格に関する豊富な知識を持っており、一物多価の状況から最安値の商品を選択することができる状況にある。あくまでイールド・マネジメントは供給者の論理に基づく手法であって、顧客満足の実現とは乖離したものであることから、現代社会では十分な効果を発揮することができない上に、理不尽な価格戦略は不正取引の取締対象あるいは消費者の批判対象ともなりえる。

レベニュー・マネジメントとは、初期の研究に貢献した Robert (1997) によれば、「適切な商品を、適切なタイミングで、適切な顧客に、適切な販売チャネルを通じて、適切な価格で販売することで、収益を最大化すること⁷」と定義されている。会計上、企業にもたらされる利益 (profit) は、事業の全収入すなわち売上 (revenue) から、事業の全費用 (cost、expense) を差し引いたもので、数式では「利益=売上-費用」と示される。こうした理解の下、利益を増加させる最も単純な方法を考えると、費用を減少させる方法と売上を増加させる方法との 2 つがある。費用を減少させる方法は一般的に費用削減いわゆるコストカットと呼ばれるものであり、売上を増加させる方法がレベニュー・マネジメントに該当する。したがって、レベニュー・マネジメントには費用管理 (cost control) は含まれず、価格管理 (price control) と在庫管理 (inventory control) によって売上の増大を図るものとなっている。

ただし、レベニュー・マネジメントがイールド・マネジメントと同義語として誤って認識されている場合も決して少なくない。その理由は、レベニュー・マネジメントの努力が、あくまで顕在化した、あるいは与えられた需要にいかに対応するかに向けられ、価格管理や在庫管理の手法のみが強調されてきたからである。それに対して David and Allisha (2014) は、レベニュー・

⁵ 桑原永尚、池田諭司、宮下ゆかり「サービス事業におけるレベニューマネジメントについて～収益を最大化する手法とは～」『三菱総合研究所所報』2013年、89頁。

⁶ David, K. Hayes and Allisha, A. Miller, *REVENUE MANAGEMENT FOR THE HOSPITALITY INDUSTRY*, Wiley, 2011. (中谷秀樹訳『レベニュー・マネジメント概論-ホスピタリティ産業の経営理念-』流通経済大学出版会、2016年、邦訳16頁。)

⁷ Robert, G. Cross, *Revenue Management*, Crown Business, 1997.

マネジメントの意思決定において、企業の短期的な売上よりも顧客の利益を優先するべきであるとしている⁸。すなわち、従来のレベニュー・マネジメントは与えられた需要の中で、売上の最大化を図るものであったが、今後は顧客の利益を創出するために売上の最適化（Revenue Optimization）を図る必要があるということの意味している。ちなみに、David and Allisha (2014) はレベニュー・オプティマイゼーションを「購買者の価格に対する反応を予測し、商品の在庫を最適化し、最大の事業利益を生み出すための専門的技術の適用⁹」と定義し、それを顧客中心主義のレベニュー・マネジメントとしている。

これは、レベニュー・マネジメントは「マーケティング志向であるべき」ということを意味しているといえよう。Drucker (1973) によれば、マーケティングの狙いは、企業の目的である「顧客の創造」を達成するために、顧客の欲求を満たし得る製品やサービスを提供することで、それらが自ずと売れるようにする、すなわちセリングを不要にすることである¹⁰。顧客のニーズに対応するためにマーケティング・マネジャーが管理・操作をする対象は、製品・サービス (product)、価格 (price)、流通 (place)、販売促進 (promotion) からなるマーケティングの4Pとして知られるが、その中でも価格は「最も容易に目に入り、力強く訴え、理解しやすい要素¹¹」である。つまり、企業は自由に販売価格を設定することができるが、それは消費者の購買決定、さらには顧客創造の達成にも多大な影響を与える。その理由は、顧客も企業と同様に利益を求めており、享受する利益と支払価格から製品やサービスの価値を評価し、購買決定を行っているからである。したがって、企業は原価や需給バランスに基づいて一方的に価格を提示するのではなく、価値の条件提示に対する消費者の評価を予測した上で価格設定を行わなければならない。そして、顧客に真の利益をもたらす最適なレベニュー・マネジメントを行った企業は、結果的に高い事業利益を創出することができるのである。

2. レベニュー・マネジメントの適合条件

先に述べたように、レベニュー・マネジメントは価格管理と在庫管理によって売上の最適化を図るものであるが、ホスピタリティ産業にみられる5つの条件を満たす場合にその効果を発揮するとされる。すなわち、①基本的にサービスを提供していること、②収容能力 (capacity) すなわち供給量が硬直的（飲食業界については弾力的¹²）であること、③需要が周期的に変動すること、④固定費率が高く、変動費率が低いこと、⑤同一の商品が様々な価格で販売される、すなわ

⁸ David and Allisha (2011) op. cit., 邦訳 56 頁。

⁹ Ibid., 邦訳 114 頁。

¹⁰ Drucker, P.F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 1973, pp.64-65. (P・F・ドラッカー著；上田惇生編訳『マネジメント：基本と原則』2001年。)

¹¹ David and Allisha (2011) op. cit., 邦訳 44 頁。

¹² 飲食店については客席回転数を操作することで供給量を調査することができ、満席率に応じてメニューの値段が変動しないという特徴があるため、レベニュー・マネジメントの手法が異なる。

ち一物多価を消費者が許容していることが、レベニュー・マネジメントの適合条件となる。

提供物としてのサービスには、有形の製品とは異なる「無形性 (intangibility)」「不可分性 (inseparability)」「異質性 (heterogeneity)」「消滅性 (perishability)」の4つの特性があり¹³、それらは企業が安定して利益を創出することを困難にしている。サービスは活動や行為、パフォーマンスとしての要素が強いため、購入する前のサービスは見ることも、味わうことも、触れることも、聞くことも、匂いをかぐこともできない。すなわち、購買対象が物理的に存在する物財とは違って、顧客は購買に先立ってサービスを直接吟味することができないということを意味している。企業が消費者に対してサービスの価値の条件提示を行う際には、消費者が正確な査定に基づいて購入判断を下すことができるように考慮しなければならない。

ただし、顧客の価値判断の対象となるサービスは、顧客とサービス企業の様々な資源（接客従業員、物的資源、その他の顧客など）の相互作用の結果であり、その生産と消費は同時に発生する。そのため、サービス企業自体も、生産と消費の相互作用的なプロセスが発生するまで、サービスの価値を評価することができない。ちなみに、サービスの価値は「有形商品の利益+無形サービスの利益-価格=価値¹⁴」と示されるが、人的要因が関連するサービスの品質は変動的であり、顧客によって知覚品質も異なる。すなわち、異質性によって顧客に提供されるサービスの価値が常に一定であるとは限らないため、サービスを提供する企業には価格に対する消費者の反応を綿密に予測した上で適切な価格設定を行うことが求められている。

ホスピタリティ産業では、需要が周期的（季節、月、週、曜日、時間など）に変動する傾向があるにもかかわらず、収容能力が硬直的であることから、需要の変動に応じて迅速かつ緻密に生産量を調整することがほぼ不可能である。製造業者の場合、生産コストを吸収する販売価格を決定し、需要の変動に応じて生産量を調整することによって売上の最適化を図ることができる。しかしながら、航空会社やホテルの場合、需要の変動が予測できたとしても、即座に収容能力を増減することはできないのである。

また、無形の性質上、サービスは消滅してしまうため、閑散期に売れ残ったサービスを繁忙期にまとめて売ることもできない。在庫が消滅する一方で、売上を回収することが不可能であるということを意味している。さらに、従業員の人件費や物的資源の維持管理費などの固定費は、閑散期で売上が少なかったとしても一定の金額が掛かってくる。サービスの提供は可能であるが、需要がほとんど、あるいは全くない状態である在庫の空転 (idle production capacity) は、固定費率の高いホスピタリティ事業において多大な損失をもたらす¹⁵。

一方、サービスに対する知覚品質は消費者によって異なることから、同一のサービスの価格が

¹³ Zeithamal, A., A. Parasuraman, and L. Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.49, No.2, 1985, p.33.

¹⁴ David and Allisha (2011) op. cit., 邦訳 77 頁。

¹⁵ Ibid., 邦訳 75 頁。

購入のタイミングや量、流通経路、支払条件などによって多様に設定されていたとしても、消費者が一物多価を許容する場合がある。とりわけ航空サービスや宿泊サービスといったホスピタリティ・サービスについては、繁忙期と閑散期では価格が違ったり、パッケージ商品が大幅に値引きされていたりすることが常識として認知されている。したがって、ホスピタリティ産業については、一物多価が比較的浸透していることから、コンプライアンスや倫理的側面が欠如していなければ、レベニュー・マネジメントによる度々の価格変更が市場に通用することが窺える。

このように、硬直的供給制限があり、在庫が消滅するにもかかわらず、周期的に需要が変動し、在庫の空転によって多大な損失を被るホスピタリティ事業にとって、価格管理と在庫管理によって売上を最適化するレベニュー・マネジメントは、将来の利益を確保するための極めて有効な手法であるといえよう。

3. レベニュー・マネジメント・プロセス

ホスピタリティ産業には多様な事業が含まれ、それぞれの事業によってマネジャーの位置づけが異なる上に、レベニュー・マネジメントに対する考え方も違うことから、レベニュー・マネジャーの役割や業務を一概に定義することはできない。ただし、その名称の違いはあるものの、レベニュー・マネジメントはおおよそ売上の最適化を実現するために、①価格設定、②需要予測、③在庫と価格の管理、④流通経路の管理、⑤結果の評価という連続した5つのプロセスを繰り返している¹⁶。

まず、レベニュー・マネジャーが最初に行う業務がサービスの価格設定である。先に述べたように、価格はサービスの価値を定量的に示したもので、消費者の購買決定に多大な影響をもたらすため、レベニュー・マネジャーには顧客の利益を思慮した適正な価格を設定することが求められる。価格設定の手法については第3章で詳しく述べるが、一般的に、需要予測が行われた後に、その結果を考慮して価格設定が行われる場合も少なくない。しかし、ホスピタリティ産業においては、価格の変動に応じて需要も変動するため、予め価格設定をしておかなければサービスに対する需要を予測することは極めて困難とされる¹⁷。

次に、レベニュー・マネジャーは設定された価格で販売可能なサービスに対する需要予測を行う。正確な売上予測は、サービスの価格管理や在庫管理、従業員の配置や材料・備品等の発注、さらには投資に対する意思決定に役立つ。したがって、レベニュー・マネジャーには、営業実績や予約状況などの効果的なデータ分析を通じて、正確に需要を予測することが求められる。

ホスピタリティ事業では、需要が周期的に変動する一方で、硬直的供給制限があるため、レベニュー・マネジャーは価格と在庫を緻密に管理することで、売上の最適化を図らなければならない

¹⁶ Ibid., 邦訳 137-139 頁。

¹⁷ Ibid., 邦訳 137 頁。

い。価格管理とは、在庫の空転が見込まれる場合には価格を下げて需要を増やし、需要超過が見込まれる場合には価格を上げて需要をキャパシティ以下に抑えることである。一方、在庫管理とは、利益率の高いサービスを優先的に販売するために、値段の異なる各商品の販売量を需要に応じて操作することである。

また、ホスピタリティ産業においては、近年ではとりわけインターネットの普及により直販も増加しつつあるが、未だ多くの企業が仲介業者に販売を委託する傾向がある。仲介業者によって販売実績およびマージン率は異なることから、レベニュー・マネジメントにとって流通経路の管理は重要な業務である。仲介業者の実績や販売関連費用、流通経路ごとの顧客特性（主に利益率）を分析し、流通経路の取捨選択を行わなければならない。

そして、レベニュー・マネジャーは、一連のプロセスとその結果を詳細に分析し、評価する必要がある。適切な価格設定、在庫・価格管理、流通経路管理を行うためには、適切なデータの活用とレベニュー・マネジャーの経験および洞察力が不可欠である。過去に行ったレベニュー・マネジメントを評価することは、レベニュー・マネジャーの判断の質をより向上させ、その後のレベニュー・マネジメントのパフォーマンスを改善させる。

それぞれのホスピタリティ事業によって、レベニュー・マネジメントのいずれのプロセスに重点が置かれるかが変わるが、需要予測、在庫・価格管理、流通経路管理はすべて最初の設定された価格に基づいて行われる。したがって、価格設定はレベニュー・マネジメントの基盤となる極めて重要なプロセスであるといえよう。次章では、レベニュー・マネジメントにおける効果的な価格設定の方法とされる戦略的価格設定について述べる。

Ⅲ. レベニュー・マネジメントにおける戦略的価格設定

1. 価格設定の原理と手法

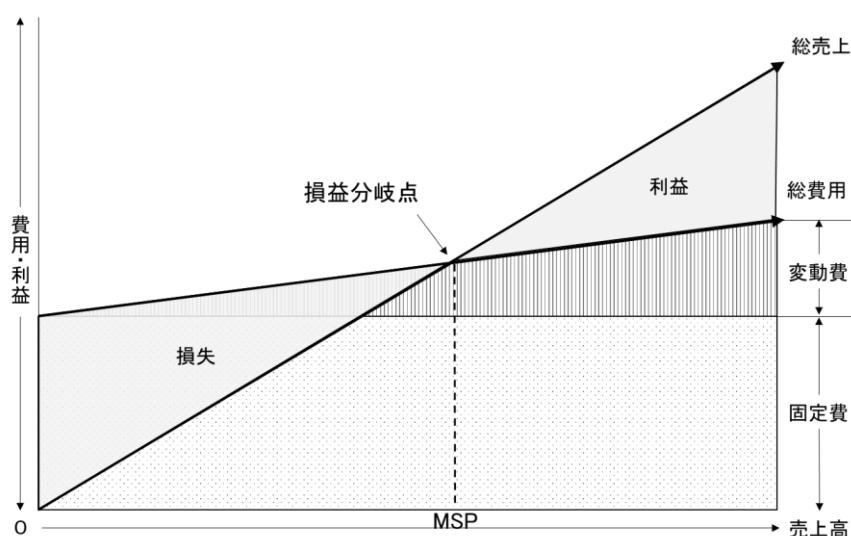
経済学においては需要と供給の法則によって価格が設定されると考えられている。需要の法則とは、商品の価格が高いほど、消費者の購買意欲は低下し、需要量が減少する法則であり、一方、供給の法則とは、需要量が増加するほど、生産者が商品の供給量を増加するという法則である。そして、商品の需要と供給が均衡する価格が「均衡価格」であり、市場が供給不足の場合は価格が上昇して需要が減少し、供給過剰の場合は価格が低下して需要が増加する。このように、経済学における価格設定の原理とは、市場には価格の調整機能があるため、需要と供給のバランスは均衡し、価格は必ず均衡価格へと収束するというものである。

しかしながら、ホスピタリティ産業では、季節変動制や景気変動の影響を受けやすいなどの理由により、正確に需要を予測することが困難である。販売数の実績が出た後に初めて需要が把握されるため、販売価格を設定する前に均衡価格を図式化することが困難である。その結果、ホスピタリティ産業では、競合他社の価格と同等の価格設定がなされていたり、競合他社の価格変動に

連動した価格変更がなされたりしている。それに対して、レベニュー・マネジャーは需要と供給の法則を、価格を規定するものではなく、あくまで価格設定の指針となるものとして認識する必要がある¹⁸。例えば、客室の恒常的な供給過剰が発生している地域に、新しい宿泊施設が開業したとしても、それが客室レートを必ずしも低下させるとは限らず、逆にその地域への訪問者数を増加し、地域の客室レートを上昇させることも起こり得るからである。

また、ホスピタリティ産業の価格設定方法としては、サービスの生産に必要な費用に望ましい利益を加えて販売価格を決定する「コスト・プラス方式 (cost-plus method)」あるいは「費用志向価格設定 (cost-based pricing)」が主流である。コスト・プラス方式では、事業に要する様々な費用を調査し、総売上と総費用（固定費＋変動費）が一致する損益分岐点を算出することが極めて重要となる。損益分岐点さえ決まってしまうと、一定の期間内に損益分岐点を達成するために必要な最低売上いわゆる MSP (minimum sales point) に基づき、一貫してサービスの販売価格が商品の生産費用を上回るように価格設定をすることができる。

図4 損益分岐点と MSP



出所) 筆者作成。

しかしながら、ホスピタリティ事業では、総費用の大半を占める固定費がそれぞれのサービスの費用に配分されるため、販売数量によってそれぞれのサービスの原価は変動する。これが意味するところは、販売価格が売上を決定し、売上が費用に影響を与えるということであり、需要量の多い市場では価格が低くなり、需要量の少ない市場では価格が高くなってしまふ。とりわけホスピタリティ産業には繁忙期と閑散期があるため、繁忙期には企業の費用率が低下し、取引当た

¹⁸ Ibid., 邦訳 88 頁。

りの利益は増加するが、閑散期は費用率が上昇するため、取引当たりの利益は減少する。

David and Allisha (2014) は、コスト・プラス方式による価格設定はレベニュー・マネジメントの論理と真逆のものであるため、レベニュー・マネジメントにおいては、適切に設定されたサービスの販売価格が、その生産費用の許容範囲を決定しなければならないと指摘している¹⁹。ただし、全く目安のない状態から価格設定を行うことも非常に困難であるため、コスト・プラス方式は価格設定を行う際の参考としては有用であるといえよう。

II. 戦略的価格設定の原理と実践

先に述べたように、レベニュー・マネジメントでは、顧客の利益が創出されていることが重要であることから、企業が価値の条件提示をする際には、それに対する消費者の価値判断を考慮する必要がある。そのため、データ分析と洞察力を適用し、顧客の価値判断に相当する販売価格を効果的に設定すること、いわゆる「戦略的価値設定 (strategic pricing)」は、レベニュー・マネージャーにとって最も重要な技能のひとつとされている²⁰。

消費者は極めて合理性を追求する存在であり、取引の価値を高めることに専念している。圧倒的多数の場面において、消費者は購買によって自ら利益を得られると確信した場合には購入するだろうが、購買によってほとんど利益を得られない、あるいは損失を被ると確信した場合には当然のことながら購入しないだろう。(表1)したがって、企業の価格戦略は取り扱うサービスに対する消費者の価値判断をもとに価格を設定する「価値基準価格 (value based pricing)」を基礎としなければならないとされる²¹。

表1 販売側の価値の条件提示に対する購買側の評価

購買側の査定	購入判断
1. 受け取る利益－価格＝ゼロに達しない価値	買わない
2. 受け取る利益－価格＝ゼロに等しい価値	ほとんどの場合、買わない
3. 受け取る利益－価格＝ゼロを超える価値	買う

出所) David, K.H. and Allisha, A.M, REVENUE MANAGEMENT FOR THE HOSPITALITY INDUSTRY, Wiley, 2011.
(中谷秀樹訳『レベニュー・マネージメント概論』、流通経済大学出版社、2016年、邦訳40頁。)

ただし、消費者によってサービスの購入に支払っても良いと考える金額、すなわち支払許容額 (WTP ; willingness to pay) が異なり、消費者がサービスの購入で実際に支払った金額が支払許容額を下回った場合には消費者余剰 (consumer surplus) が生まれる。消費者余剰は、顧客に対

¹⁹ Ibid., 邦訳 55 頁

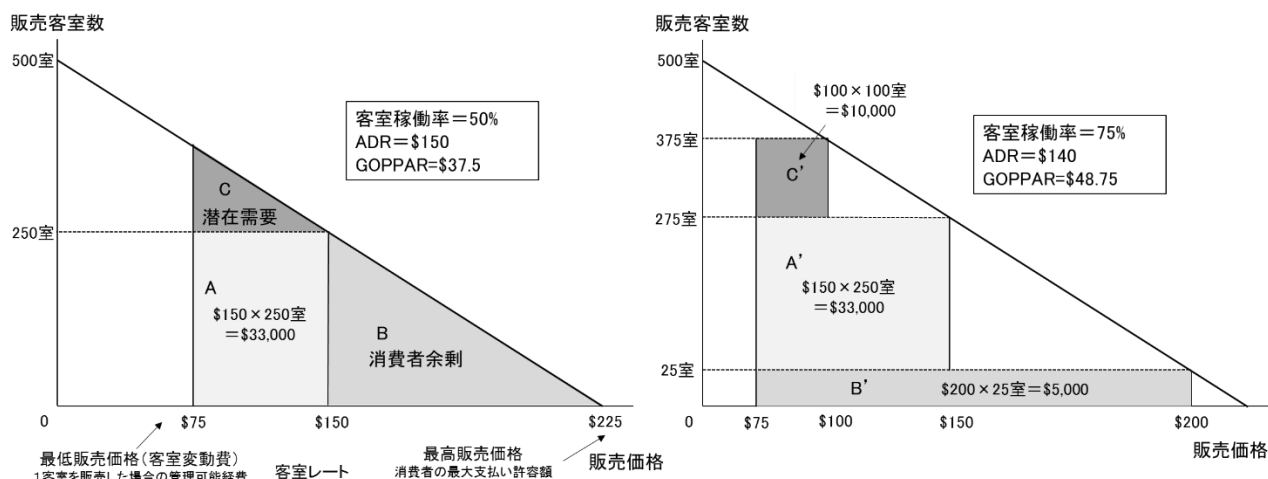
²⁰ Ibid., 邦訳 59 頁。

²¹ Ibid., 邦訳 88 頁。

してその金額分だけのお得感をもたらすが、一方で、企業が売上を増加するためには少しでも多くの消費者余剰を獲得しなければならない。しかし、サービスに固定価格もしくは単一価格を設定した場合、本来合法的に獲得できる消費者余剰を故意に除去してしまう可能性がある。したがって、レベニュー・マネジメントでは、市場全体に対して単一価格を設定するのではなく、市場をいくつかのセグメントに分割し、同一もしくは多少異なるサービスを、それぞれのセグメントに適した価格で販売する「階層価格 (differential pricing)」が採用される。ちなみに、ホスピタリティ事業には、同じサービスを様々なセグメントに異なった価格で販売する以外にも、販売する場所や時間、量、流通経路、支払条件によって価格を変化させる手法、あるいはサービスの改変や多様化することにより価格を変化させる手法、パッケージ販売による包括価格の設定など、階層価格設定を論理的に行う多様な手法がある。

さて、David and Allisha (2014) のシミュレーションを用いて、ホテルにおける階層価格を活用した戦略的価格設定について見ていく。前提として、このホテルの客室数は 500 室で、消費者の支払許容額は 1 泊 150\$, 1 客室を販売した場合の管理可能経費、すなわち客室変動費は 75\$ と仮定する (図 5)。

図 5 固定価格戦略と階層価格戦略



出所) David, K.H. and Allisha, A.M, REVENUE MANAGEMENT FOR THE HOSPITALITY INDUSTRY, Wiley, 2011.
(中谷秀樹訳『レベニュー・マネジメント概論』、流通経済大学出版社、2016年、邦訳 90-92 頁より筆者作成。)

販売数を最大化するのであれば、レートを 1 泊 1\$ に設定した場合、客室稼働率 (occupancy percentage) ²² は 100% となるが、売上で必要な費用を賄うことは不可能であるため、そのような価格設定は行われぬ。一方、1 泊 300\$ と支払許容額の 2 倍の価格で販売すれば、平均客室単価

²² 日、週、月、年といった一定期間内の販売可能客室数のうち、実際に販売された客室数の比率。
客室稼働率 = 販売客室数 ÷ 総販売可能客室数

(average daily rate : 以下、ADR と表記)²³は高くなるが、販売客室数は大幅に減少するだろう。このホテルで固定価格戦略を採用する場合、支払許容額である1泊150\$で販売することで、収入の最大化が可能となる。ここでは、Aで示したように、レートを1泊150\$の単一価格に設定し、1日の販売客室数は250室、客室稼働率は50%と仮定している。

先に述べたように、消費者によって支払許容額が異なるため、1泊150\$ではBに示される消費者余剰が発生することが窺えるが、固定価格戦略では消費者余剰を取りこぼしてしまっている。また、Cは1泊150\$の支払許容額はないが、客室変動費の75\$を上回る支払許容額のある潜在需要を示す。変動費を上回る金額で売れば、その差額は固定費の支払いに充当できるにもかかわらず、固定価格戦略では潜在需要を獲得することができない。階層価格戦略とは、そうした消費者余剰や潜在需要を獲得するための価格戦略である。

そこで、レートを1泊100\$、150\$、200\$の3段階の階層価格を設定し、1泊150\$のレートでは今まで通りの250室、さらに100\$のレートで100室、200\$のレートで25室販売できたとする。その結果、1日375室が販売され、客室稼働率は単一価格の時に比べ50%上昇し、50%から75%になった。客室収入は単一価格では37,500\$であったが、階層価格の合計では52,500\$となった。しかし、階層価格で販売した際のADRは140\$と、単一価格で販売した際のADR150\$に比べて-6.7%となっている。これは、1泊100\$のレートで100室販売したため、総体的にADR低下したことが窺える。一方、レベニュー・マネジメントの判断基準として極めて重要な平均客室粗利益 (gross operating profit per available room : 以下、GOPPAR と表記)²⁴については、単一価格戦略では37.5%であるのに対し、階層価格戦略では48.75%と30%も向上している。

表2 単一価格戦略と階層価格戦略でのパフォーマンスの違い

戦略 レート	販売客室	客室収入	ADR	GOPPAR
単一価格				
\$150.00	250	\$37,500.00	\$150.00	\$37.50
階層価格				
\$100.00	100	\$10,000.00	\$100.00	\$5.00
\$150.00	250	\$37,500.00	\$150.00	\$37.50
\$200.00	25	\$5,000.00	\$200.00	\$6.25
階層合計	375	\$52,500.00	\$140.00	\$48.75
変化	125	\$15,000.00	-\$10.00	\$11.25
%	50.0%	40.0%	-6.7%	30.0%

²³ 日、週、月、年といった一定期間内の客室販売可能価格の平均。ADR=客室総売上÷販売客室数

²⁴ ある一定期間内の販売可能客室数1室あたりの平均営業利益で、GOPPAR=(総売上-客室変動費)÷販売可能客室総数で求められる。総売上には非客室売上も含まれるが、ここでのGOPPARは客室売上のみから算出されている。実際に、レベニュー・マネジメントを行う際には、非客室売上がGOPPARに及ぼす影響についても考慮しなければならない。

出所) David, K.H. and Allisha, A.M, REVENUE MANAGEMENT FOR THE HOSPITALITY INDUSTRY, Wiley, 2011.
(中谷秀樹訳『レベニュー・マネジメント概論』、流通経済大学出版社、2016年、邦訳 90-92頁より筆者作成。

このように、階層価格戦略を採用することによって、単一価格戦略では困難とされる消費者余剰と潜在需要を獲得することができる。利益の最大化を実現するために、レベニュー・マネジャーには過去の営業実績や現在の予約状況、将来の需要予測を緻密に調査した上で、経験則を最大限に生かして適切な価格設定を行うことが求められる。ただし、先にも述べたように、レベニュー・マネジメントにおける戦略的価格設定はあくまでマーケティング志向で、常に顧客にもたらされる利益について考慮しなければならない。

IV. 旅館業へのレベニュー・マネジメントの適用

1. 旅館業へのレベニュー・マネジメントの適用可能性

ここまで、レベニュー・マネジメントの基本的な概念と、その基盤となる価格設定プロセスにおける戦略的価格設定の原理について見てきた。本章では、レベニュー・マネジメントの旅館業への適用可能性、ならびに適用にあたっての課題を考察する。

旅館業はホテル業と同様、顧客に対して無形性、不可分性、異質性、消滅性に特徴づけられる宿泊サービスを提供している。客室数が決まっているため収容能力は硬直的である一方、需要も周期的に変動しており、固定費率が高いため在庫の空転は旅館業に多大な損失をもたらしている。ただし、宿泊予約のタイミングや方法などによって価格が異なることは、旅館の宿泊サービスでは当然のこととして市場に浸透している。したがって、レベニュー・マネジメントは旅館業においても効果を発揮するものと想定される。

ちなみに、旅館業においてレベニュー・マネジメントを実現した場合、既にレベニュー・マネジメントを導入しているホテル業以上の効果が期待される。そこには大きく2つの理由があり、旅館やホテルには多様なビジネスモデルがあるため一概には言えないが、ひとつは旅館業の需要がホテル業（リゾートホテルを除く）以上に変動する傾向にあることである。それは旅館とホテルの立地動向や利用目的の違いによるものが大きい。ちなみに、大井（2011）の宿泊旅行統計に基づく季節変動の実証分析では、例外はあるものの、大都市圏ほど季節変動が小さく、地方では季節変動が大きいという結果が出ている²⁵。既にレベニュー・マネジメントを導入しているようなホテルは、そもそも季節変動の少ない大都市圏に立地し、ビジネス利用も多いため平日にも一定量の重要が見込まれる。それに対して、観光地や温泉地に立地する旅館は、レジャー・観光利用がほとんどのため平日に比べて土日祝日の需要が多く、長期休暇に収容能力を超過する需要が集中し、それ以外のほとんどが閑散期といったように季節変動は極めて大きいものと推測される。

²⁵ 大井達雄（2011）「宿泊旅行統計調査による季節変動に関する一考察」観光庁『第3回観光統計を活用した実証分析に関する論文（平成23年度）』2011年、9頁。

繁忙期と閑散期が極端であることから、硬直的供給制限と在庫の空転はホテル業以上に重要な課題であり、レベニュー・マネジメントによる改善が必要とされている。

もうひとつはレベニュー・マネジメントが投資の判断基準となるということである。一概には言えないが、ホテル業の経営ストラクチャーは、①ホテル不動産を所有し、初期投資を負担する一方、賃料を収益とする所有機能、②従業員を雇って宿泊サービスを提供するホテル事業の経営主体であり、什器・備品等の投資を負担する一方、宿泊サービスの販売から賃料および運営委託フィーを除いた分を収益とする経営機能、③ホテル運営ノウハウおよび運営サービスを提供し、運営委託フィーのみを収益とする運営機能に分離されている。このうち、ホテル業は経営機能のことを指し、経営というハイリスクを負うものの、建物や土地といった不動産に対する投資リスクを負う必要はない。一方、旅館業の経営ストラクチャーは、所有・経営・運営一体型であり、それら全てのリスクを一手に負わなければならない。旅館業の9割以上が慢性的な赤字あるいは経営不振に陥っているとされるが、そのほとんどが過去における投資の失敗に起因するものである。したがって、今後、旅館業にはレベニュー・マネジメントの実績を踏まえた上で、投資判断を下すことが理想的であるといえよう。

2. 旅館業へのレベニュー・マネジメント適用上の課題

ただし、旅館業にレベニュー・マネジメントを適用するにあたって、いくつかの課題に直面することが想定されるが、ここではレベニュー・マネジメントの基盤である戦略的価格設定に関連する2つの課題を挙げる。

ひとつは、とりわけ家業的経営の旅館業では計数管理が定着しておらず、そもそも宿泊サービスの提供にかかる費用さえも正確に把握されていない場合がある。戦略的価格設定はあくまでサービスが顧客にもたらす利益を思慮して行われるものであるが、販売客室に配分される固定費や客室変動費を算出しておかなければ、競合他社の販売価格以外に価格設定の目安がない状態に陥ってしまう。いずれにしても、戦略的価格設定を行った後には、生産費用の許容範囲を決定しなければならないため、その際にそれぞれの原価を算出することになる。したがって、旅館業においては、レベニュー・マネジメントを適用する以前の段階として、そのコスト構造を正確に把握しておかなければならない。ちなみに、旅館業には役員報酬など宿泊サービスの生産とは関係のない無駄な費用が多すぎるため²⁶、レベニュー・マネジメントに並行して顧客の利益を縮小しない部分については徹底的に経費削減を行う必要がある。

もうひとつは、旅館業とホテル業では料金形態や評価指標が異なるため、ホテル業のレベニュー・マネジメントを旅館業にそのまま適用することが不可能という問題である。ホテル業におけ

²⁶ 林克彦「リストラ活用による自主再建での温泉旅館経営改善への取組み」『旅館・ホテル経営の再生と実務』経済法令研究会、2003年、74頁。

る料金形態は全て客室ベースで考えられており、客室稼働率とADRから算出された、ある一定期間内の販売可能客室総数に対する1室あたりの平均客室売上、すなわちRevPAR (revenue per available room)²⁷がパフォーマンスの評価基準となる。客室稼働率とADRのいずれかが低下したとしても、ホテルにはもう一方を上昇させる機会があるため、それを実現できれば結果的にRevPARを改善することが可能となるのである。したがって、ホテル業のレベニュー・マネジメントの概念やモデルはすべて客室ベースで開発されており、それを適用するには旅館業においても客室ベースの損益管理を行う必要がある。

一方、最近では泊食分離の導入によって例外も存在するが、旅館業における主流の料金形態は1名あたり1泊2食付、1室2名以上の宿泊を前提として考えられており、宿泊客単価と定員稼働率がパフォーマンスの評価基準となっている。従来、旅館業では在庫の空転というリスクを回避するため、とりわけ定員稼働率の上昇が重視されてきたが、団体旅行需要の減少および宿泊客単価の低下によって、このビジネスモデルは限界を迎えている。そのため、旅館業にレベニュー・マネジメントを適用するにあたっては、まず、泊食分離の料金形態へと改変し、宿泊部門と飲食部門とで部門別損益管理を徹底しなければならない。それによって、宿泊部門についてはホテル業のレベニュー・マネジメントの概念やモデルをそのまま適用することができるようになる。ただし、旅館業の飲食部門におけるレベニュー・マネジメントと、ホテル業の飲食部門やその他の飲食サービス業におけるレベニュー・マネジメントでは前提条件が大きく異なっている。それは、ホテル業や飲食サービス業は不特定多数の一般消費者を対象とするのに対し、ほぼ宿泊客のみに飲食サービスを提供する旅館業の飲食部門には需要限界がある。したがって、旅館業の飲食部門のレベニュー・マネジメントは、限られた需要の中で利益を創出するべく売上の最適化を図るか、ホテル業と同様に一般消費者にも飲食サービスを提供するビジネスモデルへと転換し、そこでの概念やモデルを導入するかしなければならない。

おわりに

本稿では、そのほとんどが慢性的な経営危機に陥っている旅館業へのレベニュー・マネジメントの適用について検討を行ってきた。

第1章では、レベニュー・マネジメントの基本的な概念の整理を行った。レベニュー・マネジメントは、企業のみならず顧客にも利益がもたらされるように、売上を最適化する一連のプロセスであり、マーケティング志向であることが求められている。レベニュー・マネジメントは、①基本的にサービスを提供していること、②収容能力が硬直的であること、③需要が周期的に変動すること、④固定費率が高く、変動費率が低いこと、⑤一物多価を消費者が許容していること

²⁷ RevPAR=ADR×客室稼働率、あるいはRevPAR=客室販売総収入÷販売可能客室総数

5つの条件を満たす事業で効果を発揮し、それらに特徴づけられるホスピタリティ産業の多様な事業に広く適用されつつある。レベニュー・マネジメントは、①価格設定、②需要予測、③在庫・価格管理、④流通経路管理、⑤結果の評価の連続した5つのプロセスを繰り返し行うことで売上の最適化を図るが、それらのうち価格設定はレベニュー・マネジメントの基盤となる極めて重要なプロセスであることを述べた。

第2章では、レベニュー・マネジメントの戦略的価格設定について概観した。レベニュー・マネジメントでは、顧客に利益がもたらされる価格に設定されていることが条件となる。ホスピタリティ事業においては、価格によって需要が変動するため、販売価格が設定された後に均衡価格が算出されるため、需要と供給の法則は価格設定の指針にしかない。また、費用に求める利益を上乗せして価格を設定するコスト・プラス方式が主流であるが、戦略的価格設定において費用はその主要因とはならず、むしろ価格が設定された後にその許容範囲が決定される。ちなみに、ホスピタリティ事業の戦略的価格設定では、顧客の特性、場所・立地、時間、在庫管理、流通経路、商品の加工、支払条件によって階層価格を設定することが望ましいとされる。そして、階層価格が単一価格よりも総体的なパフォーマンスを向上させることをホテル業のシミュレーションを通して説明した。

そして、第3章では、旅館業の性格を踏まえた上で、レベニュー・マネジメントの適用可能性、ならびに適用にあたっての課題についての考察を行った。旅館業はホテル業と同様、宿泊サービスを提供し、収容能力が硬直的かつ固定費率が高い一方で、周期的に需要が変動し、一物多価が許容されているため、レベニュー・マネジメントを適用することができる。ただし、既にレベニュー・マネジメントを導入している大都市圏のホテルに比べ、旅館では需要の周期的な変動が激しく在庫の空転が深刻な問題とされる、あるいは建物や土地など不動産への投資の判断基準が必要とされることから、旅館業ではホテル業以上にレベニュー・マネジメントの効果が期待される。ただし、旅館業では宿泊客ベースの損益管理が行われているため、客室ベースで開発されたホテル業のレベニュー・マネジメントをそのまま適用することができない。また、旅館業では宿泊部門と料理部門に部門別損益管理を導入する必要がある上に、限界需要を前提とした飲食サービスのレベニュー・マネジメントを展開しなければならないことが明らかになった。

本稿では、レベニュー・マネジメントの基本的な概念や戦略的価格設定の手法について取り上げ、旅館業への適用可能性および適用にあたっての課題を明らかにすることができた。しかし、今回の研究では、ホテル業で展開されているレベニュー・マネジメントの具体的な手法について、旅館業ではいかなる手法が既に実践されており、いかなる手法が不足し、それをいかにして導入するかといった点に関しては明らかになっていない。今後、レベニュー・マネジメントのより実践的な概念やモデルも踏まえた上で、旅館業のレベニュー・マネジメント研究を精緻化していくことが必要であろう。

【参考文献】

- David, K. Hayes and Allisha, A. Miller, *REVENUE MANAGEMENT FOR THE HOSPITALITY INDUSTRY*, Wiley, 2011. (中谷秀樹訳『レベニュー・マネージメント概論－ホスピタリティ産業の経営理念－』流通経済大学出版社、2016年。)
- Dracker, P.F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 1973. (P・F・ドラッカー著；上田惇生編訳『マネジメント：基本と原則』2001年。)
- 林克彦「リストラ活用による自主再建での温泉旅館経営改善への取組み」『旅館・ホテル経営の再生と実務』経済法令研究会、2003年、65-81頁。
- 細谷亮夫「銀行（債権者）からみた温泉旅館の特徴と経営上の問題点」『旅館・ホテル経営の再生と実務』経済法令研究会、2003年、19-25頁。
- 桑原永尚、池田諭司、宮下ゆかり「サービス事業におけるレベニューマネージメントについて～収益を最大化する手法とは～」『三菱総合研究所所報』2013年、86-101頁。
- 厚生労働省「衛生行政報告例」1988年-2014年。
- 大井達雄（2011）「宿泊旅行統計調査による季節変動に関する一考察」観光庁『第3回観光統計を活用した実証 分析に関する論文（平成23年度）』2011年。
- 小沢道紀「ホスピタリティに関する一考察」『立命館経営学』第38巻、第3号、1999年、171-188頁。
- Robert, G. Cross, *Revenue Management*, Crown Business, 1997.
- 社会経済生産性本部『レジャー白書』社会経済生産性本部、2015年。
- 帝国データバンク「旅館・ホテル経営業者の倒産動向調査（2009-2016）」
- 帝国データバンク「旅館・ホテル業界の倒産実態調査（2004）」
- Zeithamal, A., A. Parasuraman, and L. Berry, “Problems and Strategies in Service Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.49, No.2, 1985, pp.33-46.

【ABSTRACT】

In this study, adapting Revenue Management to Ryokan Business is considered through reviewing primary concept of it. Revenue Management is the process of revenue optimization with price control and inventory control to bring profits for both customer and company. It elicits an effect when service is offered, capacity is rigid, fixed charge ratio is high and demand fluctuates periodically. On the other hand, RM elicits great effect in Ryokan Business, shifting from customer based to room based P/L control, and considering adapting of food and beverage revenue management after introducing sectorial P/L control is needed for adapting RM to Ryokan Business.