

## 4 レベニュー・マネジメント (RM: revenue management)

ホテル業では、レベニュー・マネジメント（以下、RM）と呼ばれる細やかな価格設定が行われることで有名です。<sup>6)</sup>例えば、同じ客室であってもどの日程で利用するかによって価格は大きく異なります。また、同じ日程の同じ客室でも、いつに予約を行うかで価格が違います。例えば、宿泊日の数カ月前に予約をすれば割引価格が適用されるケースです。本節では、この価格設定戦術がどのような考え方のもとに進められているのかを見ていくこととします。

### (一) RevPAR

RMを理解する上では、まず RevPAR (revenue per available room: 販売可能客室当たり売上高) と呼ばれる指標を押さえることが鍵となります。RevPARは、ホテルが擁する客室数、すなわち販売可能客室数 (available room) に見合った収益を上げることができているかを表す指標で、競合他社も含めたさまざまなホテルとの間でRMの成功度合いを比較するために利用されます。例えば、ホスピタリティ業界の専門雑誌『週刊ホテル・レストラン』では、日本中のホテルから情報提供を得て RevPAR がベスト300までのホテルを紹介しています (白井、2017)。

それでは計算方法を確認していきます。RevPARの計算式は以下のとおりです。

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{客室収益}}{\text{販売可能客室数}}$$

比較を目的としているために、RevPARの計算にはいくつかの注意点があります。まず、分子の客室収益は客室から得られる収益だけのことを指し、レストランや売店などの収益は含まないことに注意してください。客室以外の収益を除く理由は、条件の異なる他のホテルでも比較ができるようにするためです。例えば、あるホテルは豪華な夕食を楽しめるレストランを持っているけれども、別のホテルは朝食用の簡易な食堂しかないということがあります。

また、分母の販売可能客室数 (available room) はホテルの擁している客室数のことです。販売客室数 (rooms sold) とは異なることに注意してください。例えば、100室を擁するホテルで80室を販売した場合、販売可能客室数は100室、販売客室数は80室です。販売可能客室数を利用する理由もやはり比較をしやすくするためです。例えば、二つのホテルがともに80室を販売したとしても、販売可能客室数が片方は100室で、もう片方は200室であったとすればまったく意味は異なってきます。

RevPARはADR (average daily rate : 平均宿泊価格) と稼働率に分解できます。

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{客室収益}}{\text{販売客室数}} \times \frac{\text{販売客室数}}{\text{販売可能客室数}} = \text{ADR} \times \text{稼働率}$$

ADRは客室収益以外の収益を除いて計算した客室単価です。それに稼働率を乗じたものがRevPARとなります。したがって、RevPARを上げるためには、ADRと稼働率の両方は上がり、どちらか一方を高めなければなりません。通常は、ADRを高く設定すれば稼働率は上がりにくくなります。そのため、これら両方をにらみながらRevPARを高める戦術を考えるのがRM担当者の仕事となります。

## (2) 顧客セグメント別のRM戦術

RMを通してRevPARを向上させるためには、精度の高い需要予測が不可欠です。もしある日程の稼働が低くなると予測されたら、そのホテルは低価格帯の予約ができるようにして稼働率を引き上げようとします。また、もしある日程で稼働が高くなると予想されているなら、低価格帯の予約はできないようにして高い価格だけを受け付けるようにします。このような調整の結果、ADRと稼働率の釣り合いが取られ、RevPARが向上するようになります。RMの実施によって少なくとも5%は収益が増大するとも言われます (Kotler et al., 2010, p.313)。

しかし、単に需要に合わせて価格設定をするのでは不十分です。その結末は、前節の実勢

価格への追隨に関する説明で見たとおりです。巧みなRM戦術では、顧客セグメントを特定して、セグメント別に需要と知覚価値を推定し、価格を設定します。ここでは、どのような顧客セグメントに対してどのような戦術が採用されるのか、代表的なものをいくつか紹介しておきます。

#### レジャー客とビジネス客

レジャー客は価格変化に敏感に反応する上に、旅行の計画を早めに立てる傾向があります。一方、ビジネス客は会社経費で宿泊するために価格はあまり気にしません。また、直前にならないければ出張の予定が決まらないことも多くあります。このような違いがある顧客セグメントに対する代表的な戦術としては、金曜と土曜には早期予約（宿泊予定日の30日前までの予約を要求するなど）でしかとれない客室を設定するやり方があります（Kotler et al., 2010, p.312）。早く予約を確定してもらおう代わりに、客室は割引価格で提供します。この方法を取れば、価格に敏感なレジャー客を早い段階で週末に誘導することが可能となります。一方、ビジネス客向けに平日の客室が確保され、高い価格を設定しやすくなります。

#### 連泊客と非連泊客

特定の日に限って非常に強い需要が予測できることがあります。例えば、そのホテルが立地している地域で有名なお祭りあるいはコンサートが行われるときや、大学受験が実施され

表 8-3 30 日後の週末の予約実績

	金	土	日
予約済み客室数	40	85	20
未予約の客室数	60	15	80

※販売可能客数は 100 室

出所：Hayes and Miller (2011, 邦訳 232 頁) を参考に筆者作成。

るときです。このような特別イベントがあると需要が一時的に急増するので、それに合わせて高額な価格設定がされることがあります。しかし、あまりに高い価格を設定すれば、顧客から不当であるとみなされ強く反発される恐れがあります。

そこで、単に高い価格を設定するのではなく、滞在制限をかけるという方法があります (Hayes & Miller, 2011, 邦訳 231-233 頁)。例えば、販売可能客室数が 100 室のホテルで、現在から 30 日後のある日程の予約状況が表 8-3 のとおりであったとしましょう。

この期間の土曜日はすでに残り 15 室しかないので、高い価格を設定したくなる場所です。しかし、滞在制限という方法では、価格を上げる代わりに土曜日を含めて 2 連泊以上でしか予約できないようになります。その結果、土曜日はそれほど値上げしなくても、金曜あるいは日曜の客室在庫と合わせて販売できるようになります。すると、土曜日だけの予約を受けるときよりも土曜日の ADR は下がるかもしれませんが、金曜および日曜の稼働率が上がります。したがって、最終的な RevPAR は維持される (あるいは大きくなる) ということです。ホテルを予約するときに「連泊プラン」という名

称の出ているときは、この滞在制限の技術を利用してあるケースとみてよいでしょう。

なお、長期滞在客には、同じ時期に宿泊した短期滞在客よりも高い価格が設定される場合があります。これは、長期滞在客の宿泊期間のなかに、稼働率が非常に高い日が含まれる場合に生じます。しかし、顧客のなかには滞在期間が長い分だけ割引を期待する人もいるかもしれません。そのような場合に備えて、ホテルのスタッフは価格の理由を説明できるように準備しておいた方がよいでしょう (Kotler et al. 2010, p.313)。

### 個人客と団体客

個人客と団体客という分け方によっても、予約の仕方は違いが出てきます。団体客は、個人客よりもかなり早い段階で予約を行います。しかも、予約する客室数は多数に上ります。その結果、団体客の予約がなければ宿泊してくれただであろう個人客を取りこぼすことになります。

団体客はその日の稼働率には貢献してくるかもしれませんが、二つの点で RevPAR に好ましくない影響を与ええる可能性があります。一つ目は、団体客は割引を期待してくるので、ADRを引き下げる要因になるということです。二つ目に、失われる個人客のなかにはレジャー客が含まれている可能性があるということです。例えば、個人客のなかにはレジャー客とビジネス客の両方が含まれます。このうち、レジャー客のなかにはお気に入りのホテルを定期的に訪問している人がいます。また、ビジネス客のなかにも年間に何度も同じホテルに泊まるレジャー客が多くいます。しかし、団体客の予約が入っていると、これらの

リピーターがはじき出されてしまいます。このような経験をしたリピーターは、同じホテルにはもう戻ってこないかもしれません (Kotler et al., 2010, p.314)。

このような事態を避けるためには、個人客（特にリピーター層）の需要予測を綿密に行い、団体客の予約を受けるのはそれが個人客に与える影響が少ないことを確認してからにすることが必要です。

### 国内客と訪日外国人客

個人客・団体客の区分と似たことが、国内客・訪日外国人客（インバウンド）の区分でも生じる可能性があります（小林，2018b，127頁）。訪日外国人客は日本を訪問するかなり前からホテルを予約する傾向がありますが、それに比べれば国内客の予約は遅くなります。そのため予約の早い外国人から順番に客室を販売していくと、国内客が予約をしようと思ったときには客室がないということが生じます。

これによりホテルは二つのリスクを抱えます。一つ目は、訪日外国人の予約はホテルにとってコントロールできないさまざまな環境変化に左右されやすいということです。例えば、海外の経済状況、為替変動、そして日本国内の災害などです。二つ目は、国内のリピーター喪失です。日本に来るのに大変な時間と費用がかかる訪日外国人と比べれば、国内客の方がリピーターとなる可能性は高くなります。また、会員制度を持っているホテルであれば、会員登録しているのはほとんどが国内客でしょう。しかしながら、国内のリピーター

(あるいは、これからリピーターになる可能性が高い国内客)が予約の早い外国人にはじき出されるようなことがあるれば、その顧客は別のホテルに流れてしまうかもしれません。

これらを抑える方法としては、国内客の需要予測に基づいて訪日外国人の予約をコントロールすることがあります。例えば、第7章でも取り上げた帝国ホテルは、国内客と外国人客の宿泊比率が50%ずつになるようコントロールしています(柳澤他、2017、36頁)。国内客は会員が多数を占め、割引価格で宿泊します。そのため、外国人のほうが高い客室単価で利用してくれます。訪日外国人が増えている現在の業界環境のもとでは、外国人の比率を50%以上に高めてホテル全体の平均客室単価を引き上げることが可能です。しかし、帝国ホテルではあえてそれをしていません。なぜなら、国内客はリピーターとして安定的に利用してくれる上に、婚礼やレストランなど宿泊以外の収益もたらしてくれることを理解しているからです(定保、2015、9頁)。

帝国ホテル社長の定保英弥氏は、リピーターの存在について次のように述べています(定保、2016、55頁)。

「震災で海外からのお客様が激減し、8割台だった客室稼働率が3割台に落ち込みました。でもしばらくすると、徐々に客足が回復したんです。支えてくれたのは、日頃からお越しいただいているリピーターのお客様。普段の地道な努力がホテルを危機から救ってくれました。」