

# レベニューマネジメントからプロフィットマネジメントへ

～利益アップへのチャレンジ～

ロイヤルパーク汐留タワー

若林 和子

## 第一章：はじめに

売上（収益）の最大化を図ることがレベニューマネジメントのミッションであるが、売上の最大化が必ずしも利益の最大化とはならない場合がある。

レベニューマネジメントの文化が浸透、機能し始めている昨今、売上の最大化のみならず利益最大化（プロフィットマネジメント）を選択肢に加えた意志決定が必要ではないかと感じている。レベニューマネジメントの役割を振り返りながら、利益最大化に向けどんなチャレンジが出来るのかを考えてみたい。

## 第二章：プロフィットマネジメントの現状

そもそもホテルは縦割り組織であり、売上の最大化はレベニューマネジャーの責務、利益の最大化はコントローラーの責務といったように守備範囲が明確になっていることが多い。理屈上は、それぞれが職責を果たしていれば売上の最大化、利益の最大化は行われていることになる。

しかしながら、日々、収益を生む現場ではレベニューマネジャーの下、売上を軸にレートと在庫のコントロールが行われており、利益まで意識しマネジメントされていないのが現状ではないだろうか。具体的な例を下記で説明してみたい。

表 1

	Rooms	ADR	Revenue
Group	43	14,425	620,266
Corporate	78	16,896	1,317,899
GDS	15	19,159	287,389
Wholesale	73	15,187	1,108,679
Web	112	14,697	1,646,032
Direct Booking	79	19,070	1,506,559
TTL	400	16,217	6,486,824

レベニューマネジメント（売上の最大化）の観点からいくと販売の順位は、ADR の高い①GDS→②Direct Booking→③Corporate→④Wholesale→⑤Web→⑥Group という

順である。従って、レベニューマネジャーは単価の高いセグメントから優先販売を行い、増収を図っていく。

一方、この実績を利益ベースで見ると、

表 2

	Rooms	Profit @	Profit
Group	43	7,761	333,726
Corporate	78	11,551	901,004
GDS	15	8,911	133,672
Wholesale	73	8,409	613,877
Web	112	8,727	977,429
Direct Booking	79	13,617	1,075,731
TTL	400	10,089	4,035,439

Profitが高いのは①Direct Booking→②Corporate→③GDS→④Web→⑤Wholesale→⑥Groupという順である。利益優先の受注をするのであれば、Direct Booking、Corporate、GDSの順で販売を行うべき、ということになる。

先も述べたが、表1のコントロールはレベニューマネジャーの下で実践されているが、表2の利益ベースのコントロールはされていない。なぜなら、コントローラーはレベニューマネジャーのように日々の動いている数字のなかで様々なチャンスを探りながら費用をコントロールするというわけにはいかないからである。

コントローラーは利益を得る（増加させる）ために、定点で実績を振り返り、予測の費用額を確認して勘定科目ベースで費用の調整を図っていく。削減効果の高い費用やコントロールの自由度が高い費用で調整することにより、必要経費の削減というリスクを招いてしまうこともある。

### 第三章：レベニューマネジメントの役割

次にレベニューマネジメントの役割を再確認してみたいと思う。

レベニューマネジメントとは『適切なイールドを、適切なお客様に、適切な料金で、適切な時期に販売し、限界のあるキャパシティ内で最大限の収益をもたらすこと』これが理論である。もっと簡単に言えば、どの市場にいくらでどのくらい売ればいいのかという判断方法で、在庫管理と価格設定手段とをうまく組み合わせて『収益の最大化』を図ることである。

では、そもそも『収益』とは？

- ・ 利益をえること。また、その利益。
- ・ (会計の上で)利益の源泉になる売上高のこと。

レベニューマネジメントの解釈では一般的に後者の『売上高』の意味で捉えられている。しかしながら、前者の解釈を踏まえて包括的に捉えれば、レベニューマネジメントのミッションには利益に対する責任も加わってくる、と要約も出来るのではないだろうか。

プロフィットマネジメントの現状とレベニューマネジメントの役割を踏まえると、レベニューマネジメントの意志決定にプロフィットを加えることが重要でないかと思う。以下、その具体的方法を考えてみたい。

#### 第四章：プロフィットマネジメントにむけての2つの取り組み

- ・ 利益＝売上－費用である。

利益を上げるには売上を上げるか、費用を下げるかであるが、今回はレベニューマネジメントを軸とした利益の最大化に取り組むため、売上に特化して考えてみたい。

- ・ 売上＝販売室数×価格（単価）である。

利益を増やすためには、販売室数は単に数を伸ばすだけではなく、『高利益セグメント』で販売室数を稼ぐ必要がある。『価格』については上昇分がそのまま利益に直結するため、価格アップ策、収益性の高い価格設定を考える必要がある。そこで、この二大要素を焦点にして考えてみる。

##### 1. 理想的なセグメントミックス～高利益セグメントの販売強化～

利益を増やすための理想的なセグメントミックスとは、高利益セグメントの販売比率が高いということである。従って、それぞれのグループの収益性を知り、利益率の高いセグメントの販売機会を拡大させればいいのである。ステップとしては次の通りである。

###### ① 費用ベースのセグメンテーション

同じ費用特性を持つ商品やグループをセグメント化する。固定費はほぼすべてのセグメントに均等に掛るため、変動費という視点での分別を行う。

典型的なものが手数料である。例えば、手数料が0%の直販グループ、10%のOTAグループ、15%の旅行代理店を介したグループ・・・といった具合である。

###### ② 利益の指標化

次にそれぞれのセグメントにどれだけの変動費が掛っているのか費用を分解し、各セグメントの利益を指数化する。

例えば、直販セグメント＝手数料0%+営業用消耗品費500円/室+販促費500円/室+など費用を該当するセグメントに振り分けていく。シビアにつきつめるなら、宣伝広告費は直販商品の告知に使われるため、直販セグメントのみに掛り、OTA、旅行代理店セグメントには掛らないということもあるかもしれない。費用の積み上げが終わったら、各セグメントの利益を指数化する。直販セグメントは80%の利益率、OTAは65%、旅行代理店セグメントは60%といった具合に指数化しておき、各月各セグメントの予想販売単価

が算出された時点で、指数を掛け合わせ予想利益額を算出する。イメージとしては先の表2の例の通りである。

表2

	Rooms	Profit @	Profit
Group	43	7,761	333,726
Corporate	78	11,551	901,004
GDS	15	8,911	133,672
Wholesale	73	8,409	613,877
Web	112	8,727	977,429
Direct Booking	79	13,617	1,075,731
TTL	400	10,089	4,035,439

### ③ プロフィットフォーキャストの作成

レベニューマネジメントが最も効果を表すのが高需要日であるのと同様、プロフィットマネジメントも高需要日が最も効果的に機能する。

まず、各月各日の需要予測はレベニューフォーキャストを代用し、高需要日を特定する。その特定日に対してプロフィットマネジメントを実践する。特定日に関してはプロフィットフォーキャストが必要であるが、作成方法はレベニューフォーキャストと同様である。各セグメントが該当日にどれだけの販売ポテンシャルを持っているのかを測り、利益率の高いセグメント順に販売を強化する。

### ④ (高需要日の) 価格・在庫コントロール

最後にセグメント別に価格と在庫のコントロールを下記の通り行う。

- 高利益セグメントに対して、
  - ・ 販売在庫数を増やす。
  - ・ 価格を上げて収益性を更に上げる。
- 低利益セグメントに対して、
  - ・ 在庫をクローズする。
  - ・ 価格を上げて、収益性を上げる。

結果、高利益の理想的なセグメントミックスを作り上げることが出来る。

## 2. 価格アップ～利益を上げるためのプライシング～

利益を上げるための一番の近道は価格を上げることである。

なぜなら、価格を1%上げることにより、売上は約12%アップと言われている。ホテルの場合、価格はそのまま会社の利益に結びつく直接的要因であるため、大変重要な意志決定である。

しかしながら、宿泊プランの価格設定をする場合、また日々のレートコントロールを行う場合、マーケットレートに頼ってしまうことが多いのではないだろうか。マーケットレ

一トも競争志向型手法と言われるプライシング手法である。しかし、市場レートを参考に自社価格を決める手法であるため、結論は早く出せるというメリットはあるものの市場価格を模倣することになるため、会社の利益を上げるための意志のある価格設定となると疑問が残る。

また、いま市場はマスマーケティングからマイクロマーケティングへの移行期でもあり、顧客の心理、商品の特性等を分析し価格戦略をうっていかねばならない時期である。プライシングを学問として理解しつつ、効果的に導入するために価格設定手法を整理し、機会に合わせた価格設定方法を考えてみたいと思う。

一般的に価格は需要、競争、コストの3つの要素で決定されており、価格設定は3つの手法に分類される。

#### ① 需要志向型

##### ➤ 高価格法

市場上層部分(社会階級の高い消費者、高所得者層)を獲得するための戦略であり、あえて高価格で市場に参入し、市場上層部分の支持を得た上で、上層にあこがれる一般消費者を巻き込む戦略。多品種で少量しか生産できないもの(高級バッグや希少価値の高い商品)に多く採用されている方法であり、瞬時に利益を得ることはできないが長期的に利益を得ることができる戦略である。

##### ➤ 中価格法

需要や製品にかかる費用、価格の水準を考慮し、利益が最も得られる価格を設定する方法である。価格は高くもなく低くもないものとなる。競争相手となる企業があり、製品差別化がある程度進んだ製品に対して使われる戦略である。利益を瞬時に大量に得ることができる。

##### ➤ 低価格法

価格を低く設定し、マーケットシェアを獲得するために使われる。一般的に市場浸透価格と言われている。製品が大量に生産でき、かつ製品差別化が機能していない製品に使われる戦略である。この方法は瞬時に利益を得ることはできないが長期的に利益を得ることができる。

##### ➤ 限界分析法

理論的には限界収入と限界費用が一致する点に価格と販売量を決定すればいいという方法。

##### ➤ 心理的価格決定法

ある製品に対して持つ消費者の独特の心理的反応、知覚に基づいて設定する方法。

#### ② 競争志向型

競争企業の価格を模倣したり、少し安くしたりして設定する方法で、プライスリーダーシップが確立している領域の製品に対し多く行われる方法。いたずらに他社のレートを

刺激するため、価格競争を引き起こしマーケットレートが下がり、ADR アップの機会を逃し収益をさげてしまう危険をはらんでいる。

### ③ コスト志向型

企業が安定した利益を得ることを目的として設定する方法。

#### ➤ コストプラス法（原価加算法）

コストプラス法とは、ある一定の利益率または利益額を製品のコストに加えて価格を設定する価格決定方法のことである。計算式で示すと、 $\text{価格} = \text{直接費} + \text{間接費} + \text{一定の利益}$ 、となる。

#### ➤ マークアップ法

小売業者や卸売業者による売価決定法であり、仕入れ原価にある一定の利益率または利益額を加えて価格を設定する価格決定方法のことである。

#### ➤ 目標収益法

損益分岐点分析を利用した価格決定方法であり、企業の目標とする投資収益率を実現するように価格設定する方式。

コスト志向型価格設定のメリットとしては、自社の費用だけを基準にしている所以他社情報を考慮せずに価格を決定できるところにある。サービス産業の価格決定法としては適していると言われている。逆に、デメリットは競争業者の価格や販売量が無視されている点と、実際の消費者のニーズにマッチした価格かどうか分からないという点である。企業にとっては扱いやすく、現実には最もよく利用されている価格設定であるが、近年では消費者の知覚価値という点が価格設定には重視されている。

価格設定の際には上記の価格手法のどれか一つで単独に設定するわけではなく、複数の手法を組み合わせる価格設定することが多い。

また、価格手法には決まったルールがあるわけではないが、ホテルの場合、需要によって販売施策、価格戦略が変わってくるため、需要に応じた商品特性別に手法を変えていくことがまずは重要である。

#### ● 高需要期に有効な価格設定手法

##### ➤ コストプラス法

##### ➤ マークアップ法

##### ➤ 目標収益法

##### ➤ 高価格法

##### ➤ 心理的価格決定法

売り手主体の料金設定が可能な時期である。そこで自社の利益だけを意識した価格設定を唯一行える時期である。そこでコスト志向型の料金設定をし、自社が求める利益額に応じた価格設定を行い、最大限利益を得られる価格設定を行う。

思い切った価格施策が取れる期間でもあるため、市場上層部分に対しては高価格法

を取り、顧客の一部に賛同を得られる商品造成が必要である。

- 中需要期有効な価格設定手法

- 中価格法

- 心理的価格決定法

高くもなく低くもない中価格法を採用したい。しかしながら、商品自体が他社と差別化されたものでなければ競争力がないため、事前に商品を育てておく必要がある。

また、真ん中の価格帯を選ぶという顧客心理もあることから、売りたい価格の上下に料金を設定しターゲットレートを真ん中に設定し、心理的に真ん中の価格を選択させるといった誘導もこの時期には有効と思われる。

- 低需要期有効な価格設定手法

- 低価格法

- 競争志向型

需要が低い場合、市場に受け入れられやすい低価格商品でまずはマーケットシェアを稼ぎたい。低価格法、競争志向型価格設定を採用したい。

また、心理的に 10,000 円は高いが価格的に 9,800 円は許容できる、などの顧客心理を察した心理的価格設定法も加える必要もある。

## 第五章：まとめ

プロフィットマネジメントが機能するのは、売り手主体の高需要期間だけに限られるかもしれない。しかし、その限られた期間にレベニューマネジメントの意志決定の1つに『プロフィットマネジメント』を加え、利益軸でセグメントミックスと価格設定を調整することにより会社の利益を増加させることが出来る。

ホテルは会社である。利益がなければ会社は成り立たないし、従業員のサラリーも確保できない。従業員の安定した生活が保障されなければESの向上はなく、お客様に満足頂けるホテルにはなれないはずである。

ホテルの縦割り組織の弊害を容認するのではなく、守備範囲を少し変えることによって新たな利益が生まれるチャンスがあるのであれば、更なる挑戦を行っていかねばいけないと感じている。

### <参考文献>

- ・ Wikipedia:『収益』『価格』『価格戦略』
- ・ Strategic Pricing for Hotels: Revenue Enhancement through Pricing Mr. Stowe Shoemaker (University of Nevada, Las Vegas)