

「日本のホテル産業における業績指標値の調査と含意」

吉岡 勉 氏

亜細亜大学大学院 アジア・国際経営戦略研究科 博士後期課程

Verification and Implication of Performance Indicators in Hotel Industry in Japan

Tsutomu YOSHIOKA

Abstract

This study will investigate performance indicators of the hotel industry in Japan, and explore the implications in this field.

ADR, RevPAR and Occupancy Ratio (see below) are shown the examples of the specific performance indicators for the hotel industry. Moreover, most hotels consist of various departments, such as Rooms, Food & Beverage, Banquet, and others. So the departmental revenue recognition is conducted in many hotels. Therefore, it could be said that the sales indices such as Room sales, Food & Beverage sales, and Banquet sales for example may constitute unique indicators specific to the hotel industry.

Many theoretical studies have been conducted concerning these indicators, which are in actual use in the hotel industry. However, there is not any empirical research such as using real data of these indicators in the hotel industry in Japan. Therefore it is necessary to investigate the empirical research and some implications could be found.

This paper, which is an empirical study of these indicators and the theory, attempts to perform a statistical analysis based on published data.

Keyword

Revenue (Yield) Management, Average Daily Room Rate (ADR), Rooms Revenue per Available Room (RevPAR), Occupancy Ratio, Hotel Industry

1. はじめに

「サービス業の不振に拍車がかかってきた」とは、「日本経済新聞社がまとめた2010年の『サービス業総合調査』」に関する記事の、書き出しの一文である（日本経済新聞、2010年11月10日 朝刊）。この調査（第28回サービス業総合調査）の「ホテル」産業に関する記事（日経MJ：日経流通新聞、2010年11月17日）によれば、「ホテルの売上高は9.5%減。マイナス幅は前回調査より6.2ポイント拡大し、調査対象の、旅行業を除く34業種ではその他サービス業、アミューズメント施設に次ぐ大幅な落ち込みとなった。リーマン・ショック以降の景気低迷に加え、2009年5月から国内での感染が拡大した新型インフルエンザの影響も追い打ちとなり、宿泊需要はビジネス、観光ともに低調だった」。

本稿は「キャパシティ制約型のサービス産業」（青木、2006、p.148）の「典型である（中略）ホテル産業」（青木、2006、p.147）に焦点を当て、その業績指標値の調査より含意を導き出すことを目的

としている。本稿が、サービス産業の生産性向上に役に立てば幸甚である。

2. 問題意識

ホテル産業に特有な業績指標値の例として、ADRやRevPAR、客室稼働率がある。また、ホテルは客室、料飲、宴会、その他など、さまざまな部門によって構成されており、それら部門別に収益が認識されている場合が多い。そこで、たとえば客室売上、料飲売上、宴会売上といった売上高指標値は、ホテル産業特有の指標値といえる。

これら指標値を含め、同産業については、多くの研究者によって研究がすすめられている。また、これらの指標値は、既に理論が構築され、実務界において活用されている。

そこで本稿は、これら指標値とそれに関する理論の実証研究として、公表データに基づく統計的分析を試みるものである。実際の数値に基づく実証分析により、これらの理論の正当性の証明と、新たな知見の発見を試みるものである。

3. 先行研究

(1) レベニュー・マネジメント

前述した RevPAR、ADR、客室稼働率といった業績指標値が関連することから、レベニュー・マネジメントに関する先行研究を挙げる。

① レベニュー・マネジメントとは

レベニュー・マネジメント (イールド・マネジメント)¹⁾とは、「収益 (revenue or yield) を最大化するために、適正な価格で、適正な収容タイプを、顧客に割り当てるプロセスである」²⁾ (Kimes, 2009, p.15)。

Huyton and Peters (1997, p.222) は、ホテル産業と航空産業に言及し、「飛行機では、いったん離陸すると、空席分の収益は永遠に失われる。ホテルにおける売れ残った客室も同様である」³⁾、「基本的なコンセプトは、需要が高い時期には収益を最大化するためにホテル客室への最も高い価格を設定し、低需要の時期には客室稼働率を高めるために客室価格を設定すること」⁴⁾と述べている。さらにこの点について藤崎 (2008, pp.321~322) は、「両ビジネス (航空産業とホテル産業; 筆者追記) とも在庫調整が利かない」、「航空機の座席数は決まってい」る「ので、需要が高く予約が殺到しても増やせ」ない、「ホテルも同じで、500室しかキャパシティがないのなら、どんなに予約の電話がなろうが、501室以上取ることはでき」ない、「逆にその日の1室、1席を売り残すと在庫調整をすることができ」ない、「キャリアオーバーできず、そしてその販売チャンスは永遠に戻ってこない」、「稼働率は常に100%ではなく、需要が毎日変動する」と説明している。

これらの先行研究 (Kimes, 2009; Huyton and Peters, 1997; 藤崎, 2008) より、レベニュー・マネジメントには「(客室) 価格」と「(客室) 稼働率」という2つの要素が関係し、収益の最大化のためにはその双方の適正さを要することがわかる。

② レベニュー・マネジメントの指標値

Orkin (1988, p.52) は、「基本的な収益の統計情報とは、企業の活動や政策を客室販売による収益獲得に適用することの効果性を、直接的に測るものである」⁵⁾と述べ、レベニュー・マネジメントにおけるイールド (レベニュー) の公式を、

$$\text{イールド Yield} = \frac{\text{実現した収益 Revenue realized}}{\text{潜在的な収益 Revenue potential}}$$

と示している。この公式について Orkin (1988, p.52) は、「実現した収益：受け取った現実の売上高」⁶⁾、「潜在的な収益：100%の客室が定価で販売された場合の収益」⁷⁾としている。

青木 (2006, p.148) は、レベニュー・マネジメントについて「キャパシティ制約型のサービス産業⁸⁾において広く普及している手法である」とし、Kimes (1997) に基づき「管理手法となるイールド (yield) とは、RevPATI (revenue per available time-based inventory; 利用可能時間として測定される在庫単位あたり収益) である」としている。さらに、「製造業においてイールドとは『歩留まり』

の意味で用いられることが多いが、RevPATIは金額で表される指標であり、物量で表示される歩留まりとは異なる意味を与えられている」とし、その算式を、

$$\text{RevPATI} = \frac{\text{収益}}{\text{利用可能な時間}} = \frac{\text{収益}}{\text{利用された時間}} \times \frac{\text{利用された時間}}{\text{利用可能な時間}}$$

としている (青木, 2006, p.148)。

また、青木 (2007, p.204) は、この概念が「実務上は業界の特性にあわせて変形されている。たとえば、ホテル業界では平均販売単価に稼働率 (販売された客室数を利用可能な客室数で除したもの) を乗じた RevPAR (Revenue per available rooms: 利用可能客室あたり収益) という指標が用いられて」おり、これは「イールドを表す指標である」としている。イールド (収益) を管理指標としている理由については、「一つは、キャパシティ・コストの短期的な削減には限界があるから」、「二つ目の理由は、イールドの構成要素にある。一定のキャパシティのもとでは、最大販売可能数量が決定されてしまう。このような状況において収益を増大させるためには、販売単価を引き上げるか、キャパシティの利用率を上昇させればよい。しかし、二つの要素は通常、トレードオフの関係にある。単価とキャパシティの利用率という二つの指標の積であるイールドを管理指標として用いることで、両者を同時に追求することが可能になる」としている (青木, 2007, pp.204~205)。

この RevPAR について『宿泊産業統一会計基準 第10版』⁹⁾には、次のように説明されている。

「販売可能客室一室あたり客室売上高 (RevPAR) は、一期間におけるホテルの販売可能客室数との比較によって、ホテルが達成した客室売上高を測定する。RevPAR は、客室稼働率と平均客室料金 [ADR] の2つの要因の影響を含んでいる。RevPAR は、客室総売上上の成果を前年度と比較する方法として、また、実績値を予算値とを比較する方法として用いることが可能である。さらに、客室総売上をホテルの客室数で除算した値として示されているので、ホテルの客室売上高を競争業者や比較可能なホテルとの間で比較するための1つの方法として用いることが可能である」¹⁰⁾。(The Hotel Association of New York City, Inc., 2006, p.188)

さらに RevPAR を算出するための公式を The Hotel Association of New York City, Inc., (2006, p.188) は、

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{販売可能客室一室あたり客室売上高}}{\text{客室総売上 Total Room Revenue}} = \frac{\text{客室総売上 Total Room Revenue}}{\text{販売可能客室数 Rooms Available}^{11)}$$

と示している。

これらの先行研究 (Orkin, 1988; 青木, 2006; 青木, 2007; Kimes, 1997; The Hotel Association of New York City, Inc., 2006) により、ホテル産業におけるレベニュー・マネジメントでは、RevPAR という指標値が用いられることが示されている。

③ レベニュー・マネジメントの事例

阿部 (2002, pp.241~254) は、あるホテルにおけるレベニュー・

図表3-1 曜日別の客室稼働率および客室平均単価
2000年と2001年の6月から11月までの6ヵ月における比較表

		日曜	月曜	火曜	水曜	木曜	金曜	土曜	平均
A 客室稼働率 (%)	2000	85.9%	86.3%	90.4%	92.8%	88.8%	93.8%	96.1%	90.6%
	2001	86.4%	82.0%	86.9%	87.6%	85.4%	90.5%	96.2%	87.9%
	増減	0.5%	-4.4%	-3.5%	-5.2%	-3.4%	-3.2%	0.1%	-2.7%
B 客室単価 (円)	2000	44,102	43,465	43,565	44,002	44,231	45,959	45,972	44,505
	2001	46,379	45,327	45,448	45,795	46,449	48,095	49,908	46,864
	増減	2,276	1,862	1,882	1,793	2,218	2,137	3,935	2,359
C イールド (= A × B) (円)	2000	37,889	37,520	39,395	40,836	39,261	43,089	44,194	40,312
	2001	40,065	37,149	39,487	40,115	39,644	43,542	48,031	41,177
	増減	2,176	-371	92	-721	383	453	3,837	865
	平均との差	1,311	-1,236	-773	-1,586	-482	-412	2,972	0

出典：阿部 (2002, p.252)

マネジメント・システムの導入について、効果測定および評価を行っている。図表3-1は、その結果(比較表)である。

この結果について阿部(2002, p.252)は、2001年におけるレベニュー・マネジメント・システムの導入により、このホテルでは、「全体的な客室稼働率は2001年(87.9%)は2000年(90.6%)と比較して2.7%低下したが、日曜日に関しては0.5%の上昇し、「客室単価については、土曜日が2001年(49,908円)が2000年(45,972円)に比べ大幅に上昇した(プラス3,935円)。結果として、土曜日(3,837円)、日曜日(2,176円)のイールドの対前年比の増加は、平均増加額(865円)に比べて、それぞれ1,311円、2,972円上回っている。これを単純に1年間に換算して計算する(一年間52週で客室数178室を掛ける)と、日曜日で1,200万円分、土曜日で2,800万円分の合計4,000万円の効果があつた計算になる」としている。

この事例では、レベニュー・マネジメントの有効性が明らかであるが、本稿において着目すべき点は、効果測定において用いた指標値である。図表3-1では「C イールド」として示されたこの指標値は、「客室稼働率×客室単価」で算出されている(阿部, 2002, p.252)。

前述のRevPARを算出する公式(The Hotel Association of New York City, Inc., 2006, p.188)を「稼働客室数」という変数で分解すると、青木(2007, p.204)が示すように、以下の数式となる。

$$\begin{aligned}
 \text{販売可能客室} & \quad \text{客室総売上} \\
 \text{1室あたり} & \quad \text{Total Room Revenue} \\
 \text{客室売上高} & = \frac{\text{Total Room Revenue}}{\text{販売可能客室数}} \\
 \text{RevPAR} & \quad \text{Rooms Available} \\
 \\
 & = \frac{\text{稼働客室数}}{\text{販売可能客室数}} \times \frac{\text{客室総売上}}{\text{稼働客室数}} \\
 & \quad \text{Rooms Occupied} \quad \text{Total Room Revenue} \\
 & \quad \text{Rooms Available} \quad \text{Rooms Occupied} \\
 & = \text{客室稼働率} \times \text{販売した客室1室あたり} \\
 & \quad \text{Occupancy \%} \quad \text{客室売上高 ADR}
 \end{aligned}$$

よって、図表3-1において阿部(2002, p.252)が「C イールド」として示した効果測定のための指標値は、RevPARであるといえる。

このように、レベニュー・マネジメントの成果は、RevPARに

よって測定されるのである。これを換言すれば、レベニュー・マネジメントは、RevPARを高めるための手法ということが出来る。

この点に関連し、田代(2004, p.16)は、ホスピタリティ産業における価格設定の問題について、レベニュー・マネジメントにより「同じプロダクトを価格を変えて販売することが可能であるため、複数の販売チャネルが同時に存在し、それらをコントロールすることが可能であると言われている」と論じている¹³⁾。図表3-1の「B 客室単価」を曜日別に見ると、休前日(金曜日と土曜日)には他の曜日より高い客室単価となっている。このように客室単価を調整しつつ、客室稼働率を高い値で維持することが、レベニュー・マネジメントの役割である。¹⁴⁾

④ レベニュー・マネジメントの先行研究による問題意識

これらの先行研究から、レベニュー・マネジメントの理論的背景を知ることができる。建物や客室というキャパシティに一定の限界があるホテル産業において、いかに収益を増加させるかについて、2つの視点(ADR、客室利用率)に着目すべきであり、これら2つから導き出されるRevPARという指標値の増大を目的とするものということである。極端な例ではあるが、仮にADRを高めることにのみ着目し、ADRを2倍(の価格)に設定するとしても、その結果として客室稼働率が2分の1未満になってしまうとすれば、RevPARは減少してしまうのである。また、客室稼働率のみに着目し、客室稼働率を2倍に高めるための方法としてADRを2分の1未満(の価格)にしてしまうのであれば、やはりRevPARは減少するのである。

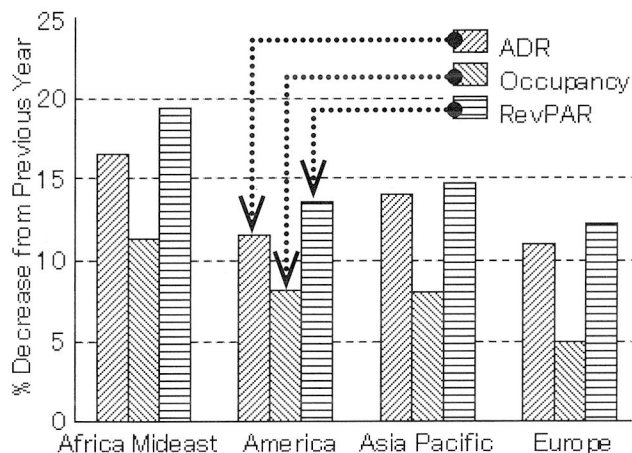
では、レベニュー・マネジメントにおいて重視されるRevPARは、本当に収益の大きさを表す指標値といえるのだろうか。理論的スキームが確立された分野であるが、その実証を試みるのが、本稿の目指すところである。実際に営業しているホテルの売上高(全体的、および部門別)やADR、RevPAR、客室稼働率といった計数の分析が、この点で有意義であると考えるのである。

(2) 業界動向・業績・営業収入構成

① 世界的な業界動向

ホテル産業の業績動向に関する世界的な調査結果(Kimes, 2010, p.8)は、世界中におけるホテル産業の業績悪化(前年比)を示している(図表3-2)。

図表 3-2 世界地域別ホテル業績



出典：Kimes (2010, p.8) より作成

② 国内の業界動向

日本の宿泊産業について帝国データバンク (2010) は、「2008年の市場規模は、ホテルが前年比5.0%減の1兆380億円、旅館が同6.0%減の1兆7,610億円。ホテルへの業態転換と中小旅館の廃業・倒産などから、旅館の市場規模はピークの1991年からほぼ半減している。ホテルの市場規模も2008年は5年ぶりに減少した」としている (帝国データバンク, 2010, p.2)。

また、2010年の展望については、「全体的な値崩れと付加サービス合戦で消耗戦へ」とのタイトルのもと、「景気回復が進まないため、2010年も業界の見通しは明るくない。2007年をピークとした外資系ホテルのオープンラッシュが過ぎ、不況のなかで設備投資の源となるファンドからの資金流入や、M&A 物件が減少しているほか、建設計画自体の中止発表も相次ぐ。ホテルはリニューアルを実施しないと設備が陳腐化して客離れを起こすため、本来は継続的なりニューアルが必要な業態だが、しばらくこの状態は続くもよう」。「一方、高速道路の一部無料化などは、『安・近・短』の国内旅行需要を喚起する可能性がある。しかし、デフレやネットの価格比較サイトの普及などによって、利用客が料金にシビアになり、ホテル・旅館の宿泊料金の大幅な値崩れと付加サービス合戦が進んでいる。これからも消耗戦のなかで難しい舵取りを強いられることになりそう」としている (帝国データバンク, 2010, p.3)^{15) 16)}。

③ 営業収入構成

『宿泊産業統一会計基準 第10版』における部門別の損益計算集計方法は、「Summary Operating Statement」(要約営業報告書)では、「Revenue」(売上)の構成要素を、「Rooms」(客室)、「Food and Beverage」(料理及び飲料)、「Other Operated Departments」(その他の営業部門)¹⁷⁾、「Rentals and Other Income」(賃貸料及びその他の収益)としている (The Hotel Association of New York City, Inc., 2006, pp.35~36)。

鈴木・大庭 (2008, p.155) は、「ホテル経営の収入構成」について、「宿泊部門、料飲部門、その他・付帯部門に大別される。料飲部門収入は、宴会、食堂、バー、ラウンジから構成される」と説明している。さらに鈴木・大庭 (2008, p.155) は、「ホーワス・インターナショナルの2002年度版の調査資料」に言及し、「わが国ホテルの収

入構成は、約29%が客室収入、約60%が料飲収入で、料飲収入額が客室収入額の2倍を占めている。アメリカのホテルの客室収入構成が約64%、欧州のホテル料飲収入構成が約37%であることから、わが国のホテル経営は、いかに料飲収入に依存しているか、料飲が重要な部門であることが理解できる」と、日本のホテル産業の特徴を示している。

これらの先行研究 (The Hotel Association of New York City, Inc., 2006; 鈴木・大庭, 2008) より、ホテル産業における部門別損益計算集計では、宴会部門からの収益は料飲部門に含めていることと、その料飲部門の収益が日本のホテル産業にとって大きな位置を占めていることがわかる。

④ 業界動向・業績・営業収入構成の先行研究による問題意識

これらの先行研究から、および、本稿の「はじめに」に言及した「ホテルの売上高は9.5%減。マイナス幅は前回調査より6.2ポイント拡大」との新聞記事 (日経 MJ; 日経流通新聞, 2010年11月17日) より、ホテル産業の業績悪化が明白である。

ホテル産業の戦略会計 (および管理会計) を研究する筆者は、この分野の研究により、ホテル産業への貢献が可能なのではないかと考える。特に鈴木・大庭 (2008) の営業収入構成についての先行研究は、本研究への示唆を与えるものではないかと考えるのである。

4. 調査方法

(1) 用語定義

本稿における用語を、次のように定義する。

- ・総売上……………年間総売上高
- ・客室売上……………客室部門による売上高
- ・FB+BQ 売上……………料飲部門および宴会部門による売上高
- ・その他売上……………客室部門、料飲部門、宴会部門以外による売上高
- ・RevPAR……………販売可能客室1室あたり客室売上高
- ・ADR……………販売した客室1室あたり客室売上高

(2) 使用データ

『週刊ホテルレストラン』の「総売上高から見た日本のベスト300ホテル」(石渡, 2005a; 2006a; 2007a; 2008a; 2009a)、ならびに、「客室売上効率から見た日本のベスト300ホテル」(石渡, 2005b; 2006b; 2007b; 2008b; 2009b)に掲載されたデータを使用した (図表 4-1)。

このうち、各年度において「総売上高ベスト300ホテル」、「1日当たりの実質客室単価 [ADR] ベスト300ホテル」、「1日当たりの客

図表 4-1 使用データの説明 [2008年度分の例]

①	調査方法	オータパブリケーションズ社発行『日本ホテル年鑑2009年版』に掲載されたホテル約2000軒にアンケート用紙を郵送。回収したアンケート結果を基本とし、随時電話サーベイを実施。
②	調査実施時期	9月中旬～10月中旬
③	回答数	577ホテル (有効回答441, 数字非公開・その他136)
④	調査対象	企業単位ではなく、事業所 (ホテル) 単位。

出典：石渡 (2009a, p.37) より作成

図表5-1 日本のベスト300ホテルにおける業績指標値間の相関係数 (2004~2008年度)

		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
①総売上		1							
②客室売上	2008年度	.846**							
	2007	.878**							
	2006	.878**	1						
	2005	.882**							
	2004	.889**							
③FB + BQ	2008年度	.942**	.697**						
	2007	.958**	.763**						
	2006	.959**	.766**	1					
	2005	.953**	.773**						
	2004	.941**	.773**						
④その他	2008年度	.936**	.709**	.824**					
	2007	.950**	.772**	.863**					
	2006	.950**	.769**	.867**	1				
	2005	.922**	.740**	.808**					
	2004	.888**	.719**	.724**					
⑤RevPAR	2008年度	.450**	.649**	.343**	.326**				
	2007	.467**	.649**	.378**	.364**				
	2006	.491**	.661**	.410**	.385**	1			
	2005	.513**	.674**	.428**	.389**				
	2004	.501**	.660**	.419**	.355**				
⑥ADR	2008年度	.407**	.516**	.320**	.334**	.861**			
	2007	.465**	.591**	.386**	.386**	.932**			
	2006	.481**	.602**	.408**	.399**	.934**	1		
	2005	.483**	.598**	.412**	.383**	.909**			
	2004	.476**	.604**	.406**	.345**	.913**			
⑦客室数	2008年度	.841**	.890**	.723**	.741**	.301**	.220**		
	2007	.815**	.892**	.714**	.733**	.316**	.277**		
	2006	.816**	.889**	.715**	.740**	.330**	.294**	1	
	2005	.828**	.888**	.729**	.726**	.355**	.300**		
	2004	.836**	.898**	.743**	.685**	.348**	.307**		
⑧客室稼働率	2008年度	.100	.268**	.056	.008	.293**	-.184**	.192**	
	2007	.024	.170*	-.016	-.032	.216**	-.122	.128	
	2006	.042	.174**	.010	-.019	.231**	-.102	.114	1
	2005	.075	.188**	.035	.026	.258**	-.137*	.131*	
	2004	.094	.182**	.057	.051	.270**	-.129*	.134*	

** 1%水準で有意 * 5%水準で有意

出典：石渡 (2009a; 2009b; 2008a; 2008b; 2007a; 2007b; 2006a; 2006b; 2005a; 2005b) より作成

室売上高 [RevPAR] ベスト300ホテル」のすべてに掲載され、かつ、総売上、客室売上、料飲売上、宴会売上、その他売上、ADR、RevPAR、客室数、客室稼働率のすべてに掲載されているホテルのデータに限定した (全項目の相関関係を分析対象とするため)。なお、料飲売上と宴会売上が合計値として掲載されているケースが多いため、また、先行研究 (The Hotel Association of New York City, Inc., 2006; 鈴木・大庭, 2008) に整合させるため、本稿ではFB + BQ売上 (料飲宴会売上) として双方 (料飲売上と宴会売上) を加算したデータを分析に用いた。

5. 調査結果

(1) 業績指標値間の相関係数

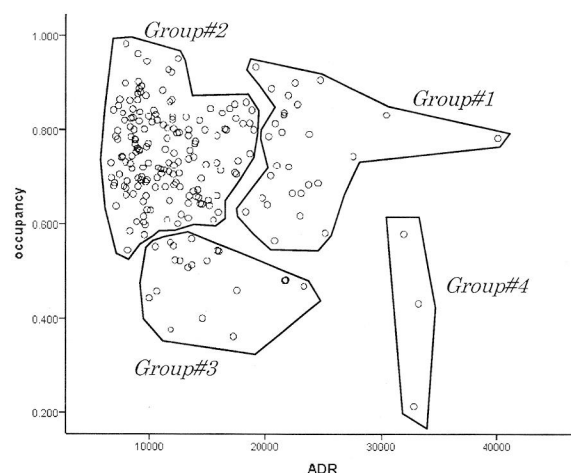
図表5-1は、前述の使用データを用いた分析による各計数 (項目) 間の相関係数である¹⁸⁾。

(2) ADRと客室稼働率によるクラスタ分析

図表5-2は、前述の使用データのうち、2008年度分を用いた分析による、ADRと客室稼働率の散布図、およびクラスタ分析 (最遠隣法) によるグルーピングの結果である¹⁹⁾。

図表5-3は、図表5-2に示した4つのグループ (Group #1 ~ Group #4) について、それぞれの特徴 (ADRの高低、客室稼働率の高低) と、ADR、客室稼働率、RevPARの平均値と中央値を示したものである。

図表5-2 散布図 (ADR × 客室稼働率) (2008年度)



出典：石渡 (2009a; 2009b) より作成

図表5-3 ADRと客室稼働率による分類

		A D R					
		低 い			高 い		
客室稼働率	高い	Group#2 (n=161)			Group#1 (n=28)		
			平均値	中央値		平均値	中央値
		ADR	11,283	10,627	ADR	22,958	21,954
		客室稼働率	75.3%	75.0%	客室稼働率	75.4%	76.4%
		RevPAR	8,491	8,134	RevPAR	17,345	16,885
	低い	Group#3 (n=20)			Group#4 (n=3)		
			平均値	中央値		平均値	中央値
		ADR	14,762	13,648	ADR	32,655	32,817
客室稼働率		49.2%	51.2%	客室稼働率	40.8%	43.2%	
	RevPAR	7,224	6,753	RevPAR	13,276	14,346	

出典：石渡（2009a; 2009b）より作成

図表5-4 日本のベスト300ホテルにおける総売上上の構成比 (2004~2008年度)

	各ホテルの構成比の平均 ²⁰⁾		
	客室売上率	FB+BQ売上率	その他売上率
	客室売上 ÷ 総売上	(FB+BQ売上) ÷ 総売上	その他売上 ÷ 総売上
2008年度	31.91 %	44.49 %	23.25 %
2007年度	32.32 %	42.93 %	24.71 %
2006年度	32.33 %	44.00 %	23.45 %
2005年度	32.55 %	45.11 %	22.38 %
2004年度	29.77 %	49.77 %	20.47 %

出典：石渡（2009a; 2008a; 2007a; 2006a; 2005a）より作成

(3) 客室売上と料飲・宴会売上

図表5-4は、前述の使用データを用いた分析による、各年における「総売上に占める客室売上」、「総売上に占めるFB+BQ売上」、「総売上に占めるその他売上」の割合である。

6. 調査結果による含意

(1) レベニュー・マネジメントにおけるRevPARの有用性

図表5-1によれば、RevPAR(⑤)とADR(⑥)の、客室売上(②)との相関係数に着目すると、この5年間のデータいずれにおいても、RevPARのほうが、相関係数が(若干ではあるが)高いことがわかる²¹⁾。さらに、客室稼働率(⑧)と客室売上(②)との間の相関係数に着目すると、それら2つの間の相関関係が低いことが分かる。

最近の調査(清水・庵谷, 2010, p.14)によれば、日本のホテルのうち98.6%が、客室稼働率を最重要指標値としている。しかし、客室稼働率(⑧)と客室売上(②)との間の相関関係によれば、そのこと(客室稼働率を最重要指標値とすること)が最良の方法なのかどうかについて、疑問を抱かざるを得ない。

図表5-2および図表5-3におけるGroup#2とGroup#1の比較が、この点を示す好例といえよう。すなわち、客室稼働率の平均値ならびに中央値には両グループ間に大きな差はないが、ADRの

違いによって、Group#1のRevPARが、Group#2のそれより高くなっている。すなわち、Group#2に属するホテルでは、ADRを高めるための施策により、RevPARを高めることができるといえるだろう²²⁾。

図表5-2および図表5-3におけるGroup#4は、特異な要素を含んでいるといえる。というのも、Group#4に含まれるあるホテルでは、ADRは高いながらも極端に客室稼働率が低いため、RevPARもさほど高いわけではない。しかしこのホテルは、いわゆる“会員制ホテル”であり、宿泊時に発生する客室売上の他に、会費収入や管理費収入がある。よって、客室稼働率やADR、RevPARといった業績指標値では測定できない形により収益を獲得しているのである²³⁾。

図表5-3におけるGroup#3は、Group#1と比較すれば、ADRと客室稼働率が共に低く、そのためRevPARも低いというグループである。このグループでは当然のことながら、客室売上の増加のためには、ADRと客室稼働率の双方を高める必要があるといえる。

ADRと客室稼働率とは、いわゆる二律背反の関係にあるといえる(青木, 2007, pp.204~205)。すなわち、ADRを高めようとして客室の宿泊料金を高く設定すれば客室稼働率は低下しやすくなり、客室稼働率を高めるためには客室の宿泊料金を下げる必要があることからADRが低下する。この典型的な例はホテルにおける企業等との法人契約であり、個人客に提示している客室料金と比べて大幅なディスカウントを行っているのである。もしこの状況で客室稼働率を最重要指標値としてそれのみに着目するのであれば、RevPARの向上は見込めないということになる。客室稼働率の向上は、いわば“通過的な”、すなわちRevPAR向上に向けた施策の初期段階のものといえることができるのではないだろうか。

このように、レベニュー・マネジメントにおける代表的指標値とされてきたRevPARの有用性の高さは、ADRと客室稼働率という2つの、ホテル産業にとって重要な指標値の両側面を包含する指標値であり、その双方をマネジメントすることにより高めることが可能な指標値であるという点から、見てとることができる。

ADRは、販売“した”客室の平均単価を把握するための指標値である。よって、販売価格に関わる戦略の立案と実行や、販売価格の全

体的な把握には有意義といえるだろう。しかし、ホテルにおける客室売上をホテル全体として把握し、収益拡大に向けた戦略の立案や実行に活かすためには、販売可能客室総数を元とする RevPAR のほうが、有意といえるのであろう。この点で石渡 (2007b, p.37) は、「これまでどちらかと言えば、ADRの方がRevPARよりも注目されてきた感があるが、ADRと客室稼働率の両方の性格を併せ持った、つまり双方をバランスよく上げなければ高めることができない RevPARにも、今後はより注目していきたい」としている。

ホテルは建物および客室という固定資産をベースとしたビジネススタイルである以上、それら固定資産の稼働率 (=客室稼働率) に着目するのは有意義であるといえるだろう。ホテル産業は「在庫を保有できないビジネス」といわれている (Huyton and Peters, 1997, p.222)。つまり、売り逃した客室は、その日の売上を確保できないだけでなく、翌日にその分を繰り越す (翌日まで在庫する) ことができないのである。また、客室稼働率はホテルに勤務する人だけでなく、ステークホルダーにとっても理解しやすい指標値である²⁴⁾。

では、客室稼働率を最重要視すべき指標値とすることが、はたしてホテルの業績にとって本当に有意義であるといえるのだろうか。少なくとも客室売上やレベニュー・マネジメントの観点からすれば、そうとはいえないことをデータが物語っているといえるだろう。

前述のとおり多くの研究者が、RevPARの有意性について研究してきた。本稿はそれを実際のデータに基づき証明したことに、その意義を見出し得るのであろう。RevPARは、優れた指標値となり得る。客室一室あたりの平均販売価格 (つまりADR) に客室稼働率を乗じた値である RevPARは、そのホテルのビジネス実態を有意に表すものとなり得るからである²⁵⁾。

(2) 総売上と料飲・宴会売上、総売上とその他売上げとの有意相関

本稿において分析の対象とした「日本のベスト300ホテル」(石渡, 2005a; 2005b; 2006a; 2006b; 2007a; 2007b; 2008a; 2008b; 2009a; 2009b)²⁶⁾では、総売上に占める料飲・宴会部門の売上 (FB + BQ 売上率) が他の2つの売上率 (客室売上率、その他売上率) より高く、40%~50%である (図表5-4)²⁷⁾。さらに、料飲・宴会部門の売上 (FB + BQ 売上 [③]) と総売上 (①) との相関係数は、他の2つの売上 (客室売上 [②]、その他売上 [④]) と総売上との間の相関係数より高い (図表5-1)。このことから、総売上と料飲・宴会部門の売上との間には、密接な関係があると考えられる。

この点で、特に地方都市におけるホテル活用の実態について、「第14回 ホスピタリティ教育シンポジウム」(2010年8月25日、財団法人日本ホテル教育センター主催) で語られたことは興味深く、また関連する事柄だと考えられる。

というのも、地方都市におけるホテルとは、地域のランドマークであり、(敢えて誤解を恐れずに言葉を用いるとすれば) 寄り合いの場ともなっているのである。つまり、何らかのイベントにおいて会食の機会を設けるとすれば、その地域のホテルを利用するというのが一般的であるというのである。このことから、日本のホテルにおけるFB + BQ 売上の高さの一因を垣間見ることができるだろう。日本においてホテルは、FB + BQ 売上に主要な収入源としているのであり、それは地域社会住民のライフスタイルに組み込まれたものとも言い得るのである。

また、企業が何らかのイベントやパーティーにおいてホテルを利用するというケースが多いのは、よく知られているところである。前述の「第14回 ホスピタリティ教育シンポジウム」においてある企業 (ホテル利用者側) のMICE担当者は次のように語っていた。

「当社では毎年、報奨の目的で同社の営業担当者を集めたパーティーをホテルで開催している。しかし、その内容について、さらなる要望をホテルに提言したい。というのも、画一的内容 (ビュッフェ・スタイル、お決まりの [代わり映えのしない] メニュー) では参加者の印象に残らず、何のインパクトもない。よって報奨という目的が達成されない。ちょっとした工夫で参加者にメモライズされ、そのことがきっかけとなり、ホテルは企業あるいは参加者をリピート顧客として獲得することにつながるはずである」。

こういったFB + BQ 売上の増加に向けた各ホテルのアクションが、さらなるホテル産業の発展をもたらすのではないかと (期待を込めて) 考えるのである。

7. 結びにかえて

(1) 結論

① RevPARの有用性

前述のとおり、ホテル産業においては、「ADRの方がRevPARよりも注目されてきた感」あり (石渡, 2007b, p.37)、日本のホテルのうち98.6%が、客室稼働率を最重要指標値としている (清水・庵谷, 2010, p.14)。しかし、本稿における実証研究の結果、特に客室稼働率については最重要指標値とする理由は見当たらず、むしろこれまで重視されてきた「ADRと客室稼働率の両方の性格を併せ持った、つまり双方をバランスよく上げなければ高めることができない RevPAR」(石渡, 2007b, p.37) が、これにとって代わるべきであると考えられる。

② FB + BQ 売上高の増加

前述のとおり、FB + BQ 売上と総売上との相関関係が高く、総売上に占めるFB + BQ 売上の割合 (FB + BQ 売上率) も高いということから、総売上と料飲・宴会部門の売上との間には、密接な関係があると考えられる。このことは、FB + BQ 売上を増加させることこそ、これからのホテル産業にとって、生き残りに向けたKFS (Key Factor for Success) となり得る。

この点で「MICE」(国土交通省観光庁, 2010, p.90; 吉岡, 2010, p.17) は、ホテル産業が着目する分野である。ホテルにおいて開催するMICEの誘致・開催により、客室売上はもちろんのこと、MICE関係者 (主催者および参加者) によるホテル内レストランの利用やパーティー開催といった、FB + BQ 売上の獲得を見込めるからである。

(2) 今後の課題

本研究は、例えば、RevPARと客室売上、ADRと客室売上との相関関係の特徴について、さらなる分析を要すると考える。

また、ホテル産業のセグメンテーション分析も不可欠であろう。一概にホテルといっても、ラグジュアリー、ハイエンド、ミドルクラス、エコノミー、バジェットといったランク別セグメンテーション、

ハイクラス、ビジネスホテルといった用途別セグメンテーション、立地条件というセグメンテーション、ターゲット顧客層というセグメンテーションなど、さまざまな基準によるセグメンテーションが可能である。これらのセグメンテーション分析は、同産業の研究には重要な意味を持つであろう。さらに、これら各セグメントにおける事例研究も、同産業への貢献となるであろう。

日本におけるホテル産業と他の国や地域における同産業との比較分析も有意義であると考えられる。例えば、日本においてFB + BQ 売上率は、3つの売上率（客室売上率、FB + BQ 売上率、その他売上率；図表5-4参照）のなかで最も高い。しかし、他の国や地域では異なる特徴があると考えられる。そこで今後、これらの点を明らかにしつつ、ホテル産業における戦略会計および管理会計の研究を深めていきたいと思う次第である。

謝辞

本研究においては、石渡雅浩様、ならびに石渡様ご所属の株式会社オータパブリケーションズ様が出版・編集された『週刊ホテルレストラン』に収録されているデータを使用させていただきました。本調査へのご協力、ならびにデータの使用をご快諾いただきましたことを、厚く御礼申し上げます。

また、多くのホテル産業関係者からは、パーティーやインタビューの機会に、ホテルビジネスについての実態について、貴重なコメントを頂戴しました。厚く御礼申し上げます。

参考文献

- 阿部博秀 (2002) 「レベニューマネジメントシステム」, 中村清・山口祐二 [編著] 『ホスピタリティ・マネジメント』生産性出版。
- 青木章通 (2006) 「キャパシティ制約型サービス産業における収益管理－イールド・マネジメントと顧客別収益性分析との統合」『専修経営学論集』専修大学経営学会。
- 青木章通 (2007) 「対人的サービス産業における管理会計情報の有用性－需要管理の主眼を置いた管理会計の方向性の検討」『会計』第171巻第2号 森山書店。
- 藤崎斉 (2008) 「ホテルのレベニューマネジメント」『ホスピタリティ・マネジメント』立教大学観光研究所。
- The Hotel Association of New York City, Inc. (2006) *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (10th Revised Edition)* American Hotel & Lodging Educational Institute.
- Huyton, J.R.; Peters, S.D. (1997) Application of Yield Management to the Hotel Industry, in Yeoman, I. and Ingold, A. (ed) *Yield Management: Strategies for service Industries* London: Cassel.
- 石渡雅浩 (2007b) 「客室売上効率から見た日本のベスト300ホテル」『週刊ホテルレストラン』(2007年11月9日号) オータパブリケーションズ。
- 石渡雅浩 (2009a) 「総売上高から見た日本のベスト300ホテル」『週刊ホテルレストラン』(2009年11月6日号) オータパブリケーションズ。
- 観光庁 website 「MICE の開催・誘致の推進」(2010年9月24日閲覧) <http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/mice.html>

Kimes, S.E. (2010) Successful Tactics for Surviving an Economic Downturn: Results from an International Study *Cornell Hospitality Report* Vol.10, No.7 Cornell University School of Hotel Administration.

Kimes S.E. (2009) Hotel Revenue Management in an Economic Downturn: Results of an International Study *Cornell Hospitality Report* Vol.9, No.12 Cornell University School of Hotel Administration.

Kimes S.E. (1997) Yield management: an overview, in Yeoman, I. and Ingold, A. (ed) *Yield Management: Strategies for service Industries* London: Cassel.

国土交通省観光庁 (2010) 『観光白書 (平成22年度版)』日経印刷。

Orkin E.B. (1988) Boosting Your Bottom Line with Yield Management *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* Vol.28, No.4 Cornell University School of Hotel Administration.

清水孝・庵谷治男 (2010) 「わが国宿泊業における管理会計の実態」『早稲田商学』第424号 早稲田商学同攻会。

鈴木博・大庭祺一郎 (2008) 『基本ホテル経営教本』柴田書店。

田代景子 (2004) 「ホスピタリティ産業における価格設定とイールド・マネジメント」『浜松大学経営論集』第17巻第1号 浜松大学。

帝国データバンク (2010) 「TDB 業界動向 2010- II 業界解説 (ホテル・旅館業界)」帝国データバンク。

吉岡勉 (2010) 「MICE 誘致における会計情報の役割」『日本社会関連会計学会第23回大会研究報告要旨集』日本社会関連会計学会。

使用データ

- 石渡雅浩 (2005a) 「総売上高から見た日本のベスト300ホテル」『週刊ホテルレストラン』(2005年11月4日号) オータパブリケーションズ。
- 石渡雅浩 (2005b) 「客室売上効率から見た日本のベスト300ホテル」『週刊ホテルレストラン』(2005年11月11日号) オータパブリケーションズ。
- 石渡雅浩 (2006a) 「総売上高から見た日本のベスト300ホテル」『週刊ホテルレストラン』(2006年11月3日号) オータパブリケーションズ。
- 石渡雅浩 (2006b) 「客室売上効率から見た日本のベスト300ホテル」『週刊ホテルレストラン』(2006年11月10日号) オータパブリケーションズ。
- 石渡雅浩 (2007a) 「総売上高から見た日本のベスト300ホテル」『週刊ホテルレストラン』(2007年11月2日号) オータパブリケーションズ。
- 石渡雅浩 (2007b) 「客室売上効率から見た日本のベスト300ホテル」『週刊ホテルレストラン』(2007年11月9日号) オータパブリケーションズ。
- 石渡雅浩 (2008a) 「総売上高から見た日本のベスト300ホテル」『週刊ホテルレストラン』(2008年11月7日号) オータパブリケーションズ。
- 石渡雅浩 (2008b) 「客室売上効率から見た日本のベスト300ホテル」『週刊ホテルレストラン』(2008年11月14日号) オータパブリケーションズ。

ションズ。

石渡雅浩 (2009a) 「総売上高から見た日本のベスト300ホテル」『週刊ホテルレストラン』(2009年11月6日号) オータパブリケーションズ。

石渡雅浩 (2009b) 「客室売上効率から見た日本のベスト300ホテル」『週刊ホテルレストラン』(2009年11月13日号) オータパブリケーションズ。

分析対象としたホテル (2008年度分の例) (順不同)

JAL リゾートシーホークホテル福岡、JR タワーホテル日航札幌、アグネスホテルアンドアパートメント東京、アルカディア市ヶ谷 (私学会館)、ウェスティンナゴヤキャッスル、ウェスティンホテル淡路、エクシブ伊豆、エクシブ京都八瀬離宮、エクシブ軽井沢、エクシブ山中湖、エクシブ初島クラブ、エクシブ淡路島、エクシブ鳥羽アネックス、エクシブ那須白河、エクシブ白浜アネックス、エクシブ琵琶湖、エクシブ浜名湖、エクシブ鳴門、エクシブ蓼科、オークラアカデミアパークホテル、オークラアクティシティホテル浜松、オークラ千葉ホテル、キャッスルプラザ、グランド・ハイアット・福岡、ザ・クレストホテル柏、ザ・ナハテラス、ザ・ピーチタワー沖縄、ザ・ブセナテラス、サンルートプラザ東京、シーサイドホテル芝弥生、シーサイドホテル舞子ビラ神戸、ステーションホテル小倉、セラヴィリゾート泉郷アルティア鳥羽、セラヴィリゾート泉郷ネオオリエンタルリゾート小豆島、セラヴィリゾート泉郷清里高原ホテル、セルリアンタワー東急ホテル、ソラリア西鉄ホテル、タラサ志摩ホテル&リゾート、チサンホテル浜松町、ニューオータニイン東京、ノボテル甲子園、ノボテル札幌、ハートンホテル心斎橋、ハートンホテル東品川、はいむるぶし、ハイランドリゾートホテル&スパ、パレスホテル、パレスホテル大宮、パレスホテル箱根、パレスホテル立川、パンパシフィック横浜ベイホテル東急、ひだホテルプラザ、フォーシーズンズホテル椿山荘東京、ホテル「ホップイン」アミニング、ホテル JAL シティ宮崎、ホテル JAL シティ四谷東京、ホテル JAL シティ松山、ホテルアソシア高山リゾート、ホテルアソシア静岡、ホテルアソシア豊橋、ホテルアソシア名古屋ターミナル、ホテルイースト21東京、ホテルオークラ札幌、ホテルオークラ新潟、ホテルオークラ神戸、ホテルオークラ東京、ホテルオークラ東京ベイ、ホテルオークラ福岡、ホテルグランヴィア岡山、ホテルグランヴィア京都、ホテルグランヴィア広島、ホテルグランヴィア大阪、ホテルグランヴィア和歌山、ホテルグランドパレス、ホテルグランパシフィック LeDAIBA、ホテルサンルートニュー札幌、ホテルサンルートプラザ新宿、ホテルサンルート広島、ホテルサンルート高田馬場、ホテルサンルート上田、ホテルサンルート長野、ホテルサンルート東新宿、ホテルサンルート品川シーサイド、ホテルシティコート、ホテルニューオウミ、ホテルニューオータニ、ホテルニューオータニ熊本、ホテルニューオータニ大阪、ホテルニューオータニ博多、ホテルニューオータニ幕張、ホテルニューグランド、ホテルプエナビスタ、ホテルブライTONシティ京都山科、ホテルプラザ神戸、ホテルフランク、ホテルブリーズベイマリーナ、ホテルブリヴェ静岡ステーション、ホテルメッツ武蔵境、ホテルメトロポリタン、ホテルメトロポリタンエドモント、ホテルメトロポリタン山形、ホテルメトロポリタン盛岡、ホテルメトロポリタン盛岡 NEWWING、ホテルメトロポリタン仙台、ホテルゆがふいんおきな

わ、ホテルラフォーレ修善寺、ホテルラフォーレ新大阪、ホテルラフォーレ東京、ホテルリステル新宿、ホテルリステル猪苗代ウイングタワー、ホテルロイヤルオリオン、ホテルロイヤルヒル福知山、ホテルローズガーデン新宿、ホテル機山館、ホテル京阪京都、ホテル阪急インターナショナル、ホテル森の風鷺宿、ホテル青森、ホテル竹園芦屋、ホテル東日本宇都宮、ホテル日航金沢、ホテル日航熊本、ホテル日航新潟、ホテル日航倉敷、ホテル日航大阪、ホテル日航東京、ホテル日航姫路、ホテル日航福岡、ホテル日航豊橋、ホリデイ・イン京都、メルキュールホテル成田、ヤマハリゾートつま恋、リーガロイヤルホテル、リーガロイヤルホテル京都、リーガロイヤルホテル広島、リーガロイヤルホテル小倉、リーガロイヤルホテル新居浜、リーガロイヤルホテル東京、ルネッサンスリゾートオキナワ、ルネッサンスリゾートナルト、ロイヤルパークイン名古屋、ロイヤルパークホテル、ロイヤルパーク汐留タワー、ローズホテル横浜、ロワジールホテル旭川、ロワジールホテル厚木、ロワジールホテル長崎、伊丹シティホテル、伊豆今井浜東急リゾート、伊良湖ガーデンホテル、伊良湖ビューホテル、浦安ブライTONホテル、浦和ロイヤルパインズホテル、横浜ベイシェラトンホテル&タワーズ、横浜ロイヤルパークホテル、沖縄かりゆしビーチリゾートオーシャンスパ、観音崎京急ホテル、岐阜グランドホテル、吉祥寺第一ホテル、宮古島東急リゾート、宮崎観光ホテル、京王プラザホテル、京王プラザホテル札幌、京王プラザホテル多摩、京王プラザホテル八王子、京都センチュリーホテル、京都タワーホテル、京都タワーホテルアネックス、京都ブライTONホテル、京都ホテルオークラ、京都第2タワーホテル、京都東急ホテル、金沢エクセルホテル東急、熊本ホテルキャッスル、広島サンプラザ、甲府富士屋ホテル、高山グリーンホテル、山の上ホテル、秋田キャッスルホテル、渋谷エクセルホテル東急、小田急箱根ハイランドホテル、城山観光ホテル、神戸ベイシェラトンホテル&タワーズ、神戸ポートピアホテル、晴海グランドホテル、西鉄グランドホテル、千里阪急ホテル、浅草ビューホテル、大阪新阪急ホテル、大阪第一ホテル、第一ホテル東京、中野サンプラザ、帝国ホテル大阪、東京グランドホテル、東京ドームホテル、東京ベイコート倶楽部ホテル&スパリゾート、東京ベイホテル東急、東京ベイ舞浜ホテル、湯本富士屋ホテル、南の美ら花ホテルミヤヒラ、日光金谷ホテル、八甲田ホテル、八重洲富士屋ホテル、琵琶湖ホテル、富士ビューホテル、富士屋ホテル、宝塚ホテル、北ビワコホテル・グラツィエ、名古屋マリオットアソシアホテル、名古屋東急ホテル、名鉄グランドホテル、名鉄犬山ホテル

註

1) レベニュー・マネジメントは、イールド・マネジメントとも呼ばれる。その2つについて Sheryl E. Kimes 氏 (米国コーネル大学教授) は、“yield management and revenue management are exactly the same.” (「イールド・マネジメントとレベニュー・マネジメントとは同じである」) としている (メールによる問い合わせへの回答にて; 2009年12月6日)。また、藤崎 (2008, pp.318~319) はこの点で、「レベニューマネジメント (RM) とイールドマネジメント (YM) は、基本的には同じものです。RM という大きな円の中に、ベースとして YM が存在し、考え方、サポートするシステムや各種ツール、またレポートなどの周辺も含め、総合的な取り組みをパッケージ化したものが RM と言えるかと思います。

- もしくはYMを起点としてその実行サイクルをRMとも言えます」とし、基本的には同意の類似するものであるとの考えを示している。本稿ではレベニュー・マネジメントとの用語を用いるものとする。
- 2) “Yield management is the process of allocating the right type of capacity to the right kind of customer at the right price so as to maximize revenue or yield.” (Kimes, 2009, p.15)
 - 3) “In the case of an aircraft, once it has taken off, the revenue from unfilled seats is lost forever. The same is true of hotel rooms unsold on any given night.” (Huyton and Peters, 1997, p.222)
 - 4) “The basic concept is that during periods of high demand for hotel rooms the prices are set at the highest rate so as to maximize revenue. At times of lower demand the rates are set so as to encourage occupancy.” (Huyton and Peters, 1997, p.222)
 - 5) “The basic yield statistic is a straight forward measure of the effectiveness of practices and policies applied to generating revenue from room sales.” (Orkin, 1988, p.52)
 - 6) “realized revenue is: ‘actual sales receipts’” (Orkin, 1988, p.52)
 - 7) “potential revenue is: ‘income that could be secured if 100 per cent of available rooms are sold at full rack rate’” (Orkin, 1988, p.52)
 - 8) 青木 (2006, p.147) はこれを「典型的には航空産業・ホテル産業などである」としている。
 - 9) “Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (10th Revised Edition)” (The Hotel Association of New York City, Inc., 2006)
 - 10) “Rooms revenue per available room (RevPAR) measures the rooms revenue yield a property achieves relative to the rooms available in the property for a period. RevPAR includes the influence of two factors – occupancy and overall average room rate. RevPAR can be used as a way to compare rooms revenue results with prior period results or to compare actual to budgeted results. In addition, since the rooms revenue is scaled by the number of rooms at the property, it can be used as one comparison of the rooms revenue yield of a property to its competitors or comparable properties.” (The Hotel Association of New York City, Inc., 2006, p.188)
 - 11) Rooms Available: “Total Room Inventory [Total number of guestrooms (keys) in a property whether available for sale or not.] – Total Rooms Not Available for Rent [Total of rooms that are ‘Seasonally Closed, Extended Closed, or used for Permanent House Use.’]” (販売可能客室数：客室総数 [販売可能か否かを問わずホテルの客室 [キー] 総数] – 販売不能客室総数 [季節性の閉鎖客室数、長期にわたる閉鎖客室数、長期自社利用の客室数]) (The Hotel Association of New York City, Inc., 2006, pp.190~191)
 - 12) “Total room Inventory less Total Rooms Not Available for Rent.” (総客室数から総販売不能客室を引いた客室の数) (The Hotel Association of New York City, Inc., 2006, p.191)。
 - 13) 「価格は」レベニュー・マネジメント「だけで設定されるのではない」とも記している (田代, 2004, p.16)。
 - 14) 一方で Kimes (1997, p.10) は、「未解決の問題点」(Unresolved Issues) として、「イールド・マネジメントの効果の測定は、さらなる研究を要する」(Measurement of yield management performance still needs additional research.) と述べ、「いくつかの実験が行われるとしても、マネージャーは、収益の増加がイールド・マネジメントによってもたらされたのか、他の要因によるものなのかが分からない」(Few controlled experiments have been performed, so managers do not know if revenue improvement occurred because of yield management or because of other factors.) としている。ホテル業に限らずどの業界・業種、また企業においても、実行する戦術や具体的アクションプランが1つだけということではなく、複数の事柄を同時に進めるのが通常である。つまり、あるホテルが緻密なレベニュー・マネジメントを実施するとしても、それが主な要因となって収益が増加したのか、同じ時期に行われた他のアクションなどの要因によってもたらされたものなのかは、厳密に測定する方法がないといえるだろう。
 - 15) このように先行き不透明な業界動向のなかで、明るいニュースも見られる。その1つは、今秋 (2010年10月22日予定) リニューアル・オープンするザ・キャピトルホテル東急のリニューアル・オープンである。1963年に東京ヒルトンホテルとして開業した同ホテルは、日本のホテル産業におけるシンボリックな存在であり、今秋からのホテル産業への注目を集める起爆剤となり得る。
 - 16) 観光庁が中心となって推進している「国際会議等 (MICE) の誘致・開催」(国土交通省観光庁, 2010, p.90) も、ホテル産業に明るい見通しをもたらす材料となり得る。国土交通省観光庁 (2010, p.91) によれば「MICE とは」、「Meeting : 企業等のミーティング等」、「Incentive (Travel) : 企業が従業員やその代理店等の表彰や研修等の目的で実施する旅行のこと。企業報奨・研修旅行とも呼ばれる」、「Convention : 国際団体、学会、協会が主催する総会、学術会議等」、「Event / Exhibition : 文化・スポーツイベント、展示会・見本市」の頭文字であり (下線は筆者が付記)、「多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称」である (観光庁 website)。MICE 開催にとって、宿泊施設、また会議、イベントなどの会場として、ホテルは欠かせない役割をもつ。よって、国策としての MICE 誘致がより活発化することで、ホテル産業への好循環がもたらされる可能性は大きいといえるだろう。
 - 17) “Other Operated Departments” については、“Revenue from any other department included in property operations – for example, telecommunications, a golf course, spa, or parking garage – is included” (通信、ゴルフコース、スパ、駐車場など、これら [客室、料理及び飲料; 筆者付記] 以外からの収益が含まれる) と説明している (The Hotel Association of New York City, Inc., 2006, p.36)。
 - 18) 使用した software: PASW Statistics 18.

		②		⑤		⑥
②客室売上		1				
		ADRが中央値				
		より大きい	以下			
⑤ RevPAR	2008 年度	.548**	.575**	1		
	2007	.537**	.517**			
	2006	.549**	.580**			
	2005	.582**	.433**			
	2004	.580**	.315**			
		ADRが中央値		ADRが中央値		
		より大きい	以下	より大きい	以下	
⑥ ADR	2008 年度	.343**	.415**	.761**	.663**	1
	2007	.452**	.362**	.887**	.708**	
	2006	.463**	.420**	.896**	.587**	
	2005	.466**	.329**	.848**	.630**	
	2004	.499**	.236*	.874**	.722**	

** 1%水準で有意 * 5%水準で有意

出典：石渡（2009a; 2009b; 2008a; 2008b; 2007a; 2007b; 2006a; 2006b; 2005a; 2005b）より作成

19) 使用した software: PASW Statistics 18.

20) この図表の作成に際しては、まず各ホテルの客室売上率、FB + BQ 売上率、その他売上率を算出し、そのうえでその算出値の平均値を示した。よって、各年度における客室売上率、FB + BQ 売上率、その他売上率の合計は100%にならない。

21) ホテルのタイプ（ハイクラス、ビジネスなど）によるこの傾向の違いを分析するための情報が、使用データには含まれていない。参考として、各年度における ADR の中央値を基準とし、「ADR が中央値より大きい」、「ADR が中央値以下」とのグルーピングによる、RevPAR (⑤) と ADR (⑥) の、客室売上 (②) との相関係数は、上表のとおりであり、図表5-1と同様にこの5年間のデータいずれにおいても、RevPAR のほうが、相関係数が（若干ではあるが）高いことがわかる。

22) 各ホテルがどのような施策を採るかは、そのホテルの経営理念や経営戦略に基づく意思決定を要する事項である。よって、他の箇所を含め、本稿に論述する事柄は、すべてのホテルに一樣にあてはまるものではない。例としてあるホテルでは、客室料金の大幅な値下げによらずして、客室稼働率が常に100%に近い状態である。このホテルでは徹底的な経営合理化とコストダウンにより安価での販売を方針としているため、前述の「ADR を高めるための施策により、RevPAR を高めることができる」との指摘があてはまらないかも

しれない。

23) このホテルの場合であっても、高い ADR のままで客室稼働率をさらに高めることができるとすれば、RevPAR の向上および客室売上の増加を見込めることは、いうまでもない。

24) 実際のところ、夕刻や夜にホテルを（外から）見れば、客室の照明の具合によって、おおまかにではあるがそのホテルの客室稼働率を把握できる。この点は投資家にとっても同様であり、客室稼働率の低いホテルであれば、いくら他の分野で多くの収益を確保しているとしても、投資対象としては疑問を抱かざるを得ないということである（ホテルへの投資をビジネスとしている金融機関担当者からのヒアリングにより）。

25) ただし、前述の金融機関担当者は、客室稼働率が高いという要素だけで投資先として適切と判断するわけではなく、だからといって RevPAR のみにより判断するわけではないと述べていたことを付記する。

26) 「日本のベスト300ホテル」との記事名ではあるが、文字通り「日本のベスト300ホテル」ではない（これらの記事には回答のあったホテルのデータのみが掲載されている）。一例として、2008年度分のデータとして用いたホテル名を、文末に列記する。

27) 本稿における使用データのなかには、FB + BQ 売上率が 80.68%というホテルすら存在する。