

中小企業のための実践マーケティング 第9回 空き枠を活かす ～稼働率視点のマーケティング～

【基本的な考え方】

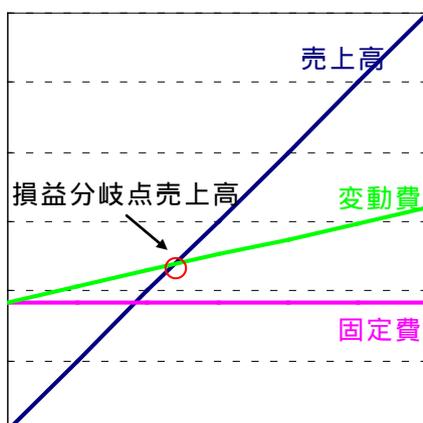
稼働率は収益に直結する重要マーケティング要素である。稼働率視点のマーケティングは稼働率に応じて、価格を上下させ収益の最大化を狙うことである。この稼働率視点でのマーケティングを行う上でのポイントは、固定費の多寡、価格弾力性、価格変動の正当性である。

一つめのポイントは固定費の多寡だ。固定費が大きいのであれば稼働率視点のマーケティングの効果がより高いといえる。固定費とは売上が下がっても、減らない費用(家賃など、固定資産に関わるコストが代表例)のことである。

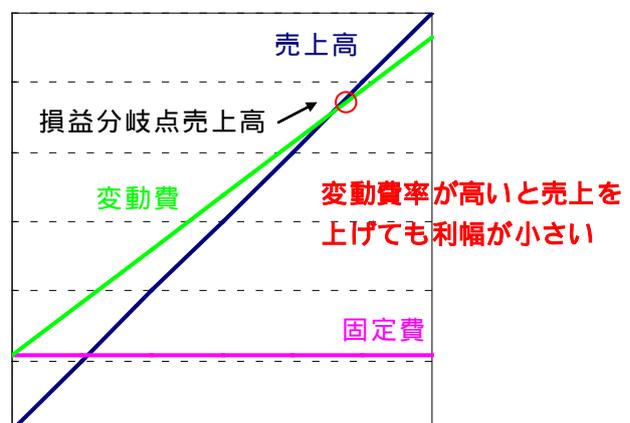
二つめのポイントは価格弾力性があるかどうかである。価格弾力性とは価格に応じた需要(購入量)の変動幅のことをいう。購入量の変動がある程度起こりやすい状態、つまり価格競争が明確で一定程度、価格競争が働いている製品やサービスでなければ稼働率視点で価格を上下させる意味はない。こうした条件に合致した場合には、稼働率を最大化すべく、値下げを行い売上高/利益を上昇させる手がある。

三つめのポイントは価格変動の正当性の担保である。値下げを繰り返せば、今までの定価の正当性が疑われ、全ての製品、商品、サービスの価格がずるずると下がる危険が潜んでいる。したがって、稼働率視点でのマーケティングには価格が合理的(納得感のある)理由によって説明できなければならない。レジャー産業では休日、平日を理由にするし、BtoC 製造業はプライベートブランド/低品質を理由に価格差を設定している。

稼働率視点のマーケティングの検討
しやすい事業構造(損益分岐点分析)



稼働率視点のマーケティングの検討
しにくい事業構造(損益分岐点分析)



【コラム】

ホテル業での稼働率視点マーケティング（イールドマネジメント）

ホテル業は土地建物のコストが売上に占める割合が高く、多くの場合、競合がひしめく立地で経営を行っていることが多いため、古くから稼働率視点のマーケティングが研究されてきた。

ホテルでは RevPER という指標が施設の収益指標として使われる。これを構成する要素として稼働率と客室単価に分解される。どちらをより重視するかはホテルのコンセプトによって変わってくる。ここで注意しなければならないのは、販売可能客室数は一定であり、どんなに顧客が殺到しても売れる量には限界が存在する。ホテルの繁閑差は製造業のそれより激しい。休日はもちろん、会議・イベントによっても大きく変動する。したがって、毎日の RevPER を最大化させるためには繁閑を予想し単価を上下させることが必須となる。ホテルマンは過去のデータにもとづき、できる限り精緻に予想し、客室単価を日々上下させている。満室の日は高く、空室の目立ちそうな日は安くといった具合だ。

日本国内のホテルも現在、必死で取り組んでいるが、海外のホテルはより激しく、ときに3倍もの価格差を設定することもある。ここまでの価格差をつけることは日本の商習慣では難しいかもしれない。

【他業界へのヒント】

BtoB 製造業もプライベートブランド受託、ボリュームディスカウント、あるいは特定顧客に向けた戦略価格の提案といった稼働率視点のマーケティングを検討できる。

このとき、納得感のある価格差の理由づけが必要となってくる。稼働率をもう少し高くしたいと思うあまり全体的な値崩れを引き起こしてはいけなからだ。

メーカーが行う卸業や小売業に対する（扱い高に依じた）販促奨励金などは、直接的に価格をさわずに、工場稼働率を高く保つための工夫と見することもできる。

世間に広く認知されているような理由（レジャーにおける休日料金等）なしに稼働率を追いかけることは製造業では難しいかもしれない。納得感を得る一工夫凝らす必要があるのではないだろうか。

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

コンサルティング・国際事業本部（大阪）革新支援部 [高津 斌徳](#)

〒530-8213 大阪市北区梅田 2-5-25 ハービス OSAKA

TEL:06-7637-1360 Email:consult_o@murc.jp

- ご利用に際して -

- 1 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- 1 また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 1 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 1 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 1 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。