

自社販売余地の少ないリゾート ホテルにおけるネット直販の あり方についての考察 —インタビュー調査に基づく検討—

Consideration about Net Direct Sales
in Inventory-restricted Resort Hotels
— Interview Survey —

植竹 朋文・青木 章通

Tomofumi Uetake, Akimichi Aoki

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

ネット直販, レベニューマネジメント, ホテル

■論文要旨

近年、旅行ニーズの多様化とインターネットの普及により、リゾートホテルにおいてもインターネットを介しての客室販売（ネット直販）が一般的になってきている。しかし、従来、大手旅行会社に依存し、自社販売余地の少ないリゾートホテルにおいては、その販売戦略や方法はシティホテルとは大きく異なる。そこで本論文では、インタビュー調査に基づき、リゾートホテルにおけるネット直販の実態を明らかにし、そのあり方を考察する。

■Key Words

Net Direct Sales, Revenue Management, Hotel

■Abstract

Recently, net direct sales have been widely used in resort hotels. However, resort hotels in remote places, depending their sales activities on major tour companies and travel agencies, should implement different types of net direct sales from city hotels, since their inventories are highly restricted.

In this paper, we clarified the actual conditions of net direct sales in inventory-restricted resort hotels based on the interview survey. And we also discussed the sales strategy and the promotional methods in resort hotels.

1 はじめに

ホテル業界においては、収益管理のためにレベニューマネジメント（以下ではRMと表記する）と呼ばれる手法が広く紹介され、導入されてきた。国内の大規模なシティホテルやビジネスホテルの多くでは、PMS（Property Management System）の普及に伴いRMの導入が着実に進行している。しかし、従来型の大手旅行会社・旅行代理店（以下ではリアルエージェントと表記する）に依存してきた観光地のリゾートホテルでは、RMの効果的な運用が困難であるとされてきた。なぜならばRMが効果を発揮すると期待される繁忙期において、自社による販売余地がほとんど存在しなかったからである。

しかし近年、旅行ニーズの多様化とインターネットの普及により、インターネットを介しての客室の販売（以下ではネット直販と表記する）が一般的になってきている。このネット直販が増加するにつれ、相対的にリアルエージェントの集客力は低下し、リゾートホテルにおいても自社販売の余地が生じてきており、結果としてRMの適用が可能となってきた。RMをホテルにおいて適用する際には、ターゲットとする顧客層を明確にし、各顧客層に応じたプラン策定と価格設定をその時の予約状況や需要動向に応じてタイムリーに行う必要がある。このような販売にはネット直販が適している。客室販売のネット直販の流れは、これまでリアルエージェントと密接に結び付いていた沖縄や北海道といった遠隔地のリゾートホテルにおけるRMの導入に向けた基盤の構築を促しているといっても過言ではない。つまり、ネット直販の普及に伴い、シティホテルでは当たり前のものとして認識されているRMが、自社販売余地の少ないリゾートホテルという特殊な事業形態においても、今後はその導入が進んでいくものと考えられる。

本論文は以上の問題意識に立って行ったインタ

ビュー調査に基づき、沖縄や北海道といった自社販売余地の少ないリゾートホテルにおけるネット直販の実態を明らかにし、その望ましいあり方についての考察を行う。

本論文の構成は、以下のとおりである。第2節では、リゾートホテルで用いられる業績尺度と経営の特性について概観する。第3節では、リゾートホテルにおけるネット直販の位置づけについて概観する。第4節では、ホテルの規模及び客室販売単価（ADR）に応じてホテルを分類し、実際の戦略の決定権を持つ支配人もしくはマネージャーに対して行ったインタビュー結果を示す。第5節では、インタビュー調査から得られた知見に基づき、リゾートホテルにおける販売戦略について明らかにする。第6節では、リゾートホテルにおけるネット直販のあり方について考察する。そして第7節で本論文をまとめる。

2 リゾートホテルで用いられる業績尺度と経営の特性

ホテルの業績尺度としては、RevPAR（Revenue per Available Rooms：販売可能客室1室あたり収益）という尺度が広く用いられている（Okumus, 2004; Tranter et. al., 2009）。RevPARは、ADR（Average Daily Room Rate：客室販売単価）と客室稼働率とを乗じた数値である。

$$\begin{aligned} \text{RevPAR} &= \frac{\text{客室売上}}{\text{販売可能な客室数}} \\ &= \frac{\text{客室売上}}{\text{販売された客室数}} \times \frac{\text{販売された客室数}}{\text{販売可能な客室数}} \\ &= \text{ADR} \times \text{客室稼働率} \end{aligned}$$

客室稼働率と客室販売単価は通常トレードオフの関係にある。すなわち、一般に稼働率を向上させるためには客室販売単価を下げる必要がある。客室販売単価を向上させると稼働率は低下することが知られている。したがって、収益の最大化を図るために両者の積であるRevPARが用いられる（Bartz, 2007; Yeoman and McMahon-Beattie,

2011)¹⁾。しかし同時に、RevPARには限界もある²⁾。たとえば、RevPARは客室当たりの尺度となっているが、日本の宿泊産業の料金体系は客室当たり料金になっていない。また、RevPARは客室の収益性を測る尺度であり、付帯設備の収益性を考慮していない。この欠点は、客室販売と飲料施設などの付帯施設の経営とが相互に依存しあうリゾートホテルにおいては、非常に大きな問題である。

また、繁閑格差の大きい地区のリゾートホテルの経営は、以下の2点において大都市圏のシティホテルの経営と異なる（青木・植竹，2012）。

第1に、商品である客室の販売がリアルエージェント主導で行われてきた点である。ホテルのなかには、繁忙期における客室をすべてリアルエージェントに割当てて営業面で依存し、リアルエージェントとの定期的な価格交渉を実質的な収益管理と考えているホテルもある。エージェントは、客室を航空券と一体化した旅行商品として造成・販売する。RMを機能させるためには一定程度のコントロール可能な客室数が必要であるが、エージェントに依存すると自社で販売する余地はわずかしかない³⁾。このような場合には、RevPARを業績尺度として用いる意味は小さくなる。むしろ、RevPARに影響を与えるコントロール可能な尺度を業績尺度とする方が合理的となる。

第2に、リゾート地には大きな需要の繁閑格差が存在する点である。特に北海道や沖縄といったリゾート地においては、沖縄県観光要覧、北海道観光入込客数調査報告書、国土交通省観光庁宿泊旅行統計調査等を見ても明らかなように、明確な繁閑格差が生じている。繁閑格差の存在は、年間を通じて安定した収益管理を行うことを困難にしている。なぜなら、ホテルの商品である客室は、

貯蔵が不可能であるからである。キャパシティの提供水準（ホテルの場合は客室数）をどのように設定しても、閑散期には客室の売れ残りが生じ、繁忙期には機会損失が生じる。そのため繁忙期と閑散期で、集客方法（ターゲット顧客）を変えねばならない。

3 | リゾートホテルにおけるネット直販の位置づけ

近年、旅行の形態は従来のJTBや近畿日本ツーリストに代表されるリアルエージェント主導のパッケージツアーから、早割に代表される割引料金の航空券やマイルの特典航空券を利用し、ホテルは別途各ホテルのサイト（自社サイト）や楽天トラベルやじゃらんnetのようなネットを通じて客室販売の代理業務を請け負う業者（ネットエージェント）で確保するといった形態等、様々なものが存在するようになってきた。その結果、ネットエージェントはリアルエージェントのシェアを確実に侵食しつつある。ネット直販で国内首位の楽天トラベルの国内における取引総額は業界3位に位置しており、楽天トラベル以外にもじゃらんnetや一休.com等のネット販売の増加も際立っている。また、グルーボンやポンパレ等に代表されるフラッシュマーケティング⁴⁾のサイトなども近年注目を集めている。著者らが2010年に実施したアンケート調査からも地区や規模を問わず多くのリゾートホテルにおいてネットエージェントの利用度が高いことが確認されている（植竹・青木，2011）。

従来のリアルエージェントを通じた客室販売と、ネットエージェントを通じた客室販売を比較すると、図表1に示されるような特徴がある。

図表1 客室販売方法の比較

	支払手数料	予約のリードタイム	価格変更	提供客室数の変更
リアルエージェント	高い	長期	不可能	不可能
ネットエージェント	安い	短期	可能	可能

次に、ネット直販とRMとの関係について述べる。ホテルにおけるRMは、通常、需要動向に応じた商品（客室プラン）の開発とその商品の柔軟な価格のコントロールとを通じて行われる。そして、RMを実施する際には、顧客を価格に敏感な層と価格に敏感に反応しない層とに区分し、各セグメントに属する消費者の購買パターンに応じた価格設定を行う必要がある。この価格設定はその時の予約状況や需要動向に応じて頻繁に、かつタイムリーに行う必要があり、図表1からわかるように、このような販売には自社サイトやネットエージェントを利用したネット直販が適している。今後はネット直販の増加につれ、リゾートホテルという特殊な事業形態においても、RM導入の比率が高まっていくものと考えられるが、これには導入するホテル側の意識や制度の変革と、システム上の制約を克服する必要があると考えられる。

4 インタビュー調査

本論文では、インタビュー対象のホテル（もしくはグループ）を3つに分類している（図表2参照）。第1のグループ（ホテルA、ホテルB、グループC）は、規模が中規模以上でADRが高いホテルである。第2のグループ（ホテルD、ホテルE）は規模が大きくADRがそれほど高くない

か季節変動が大きいホテルである。第3のグループ（ホテルF、ホテルG）は、規模が小さいホテルである。

ここではホテルの規模とADRが異なることで、各ホテルのとる施策の差とその効果の違いに注目し、実際の戦略の決定権を持つ支配人もしくはマネージャーに対して、以下の点に注目して半構造化インタビュー形式でインタビュー調査を行った。

- ① 利用している直販サイトの選定基準
- ② ネット直販の比率について
- ③ リアルエージェントとネットエージェントとの客層の違い
- ④ プラン策定について

4.1 第一のグループ

4.1.1 ホテルA⁵⁾

- ① 利用している直販サイトの選定基準

サイトの選定基準は業界大手であることである。具体的には、楽天トラベル、一休.com、じゃらんnet、るるぶ、あとは沖縄ツアーランド、海外はエクスペディア、これ以外の海外ホテルはGRS（Global Reservation System）で本部チェーンにて登録している。当面はネットエージェントをこれ以上増やそうという考えはない。

図表2 インタビュー調査の対象となったホテルの概要

ホテル名	地域	規模	ADR	グループ
ホテルA	沖縄本島	大	高	第一グループ
ホテルB	沖縄本島	中	高	
グループC	北海道	小～大	高	
ホテルD	北海道	大	中～高	第二グループ
ホテルE	沖縄本島	大	中	
ホテルF	沖縄離島	小	高	第三グループ
ホテルG	沖縄離島	小	中	

② ネット直販の比率について

延べでみると、客数の15%程度がネットである。80%程度がリアルエージェント、残りの5%程度がその他、たとえば電話予約、ビジネス利用などである。繁忙期はネットの比率が高くなる。その分、リアルエージェントの比率は低下する。リアルエージェントから返室をかけてもらい、ネットで売ることとする。年末年始やGWもネットの比率は上がる。閑散期は、ネットの比率が下がる。全体の稼働率に連動する感じである。

理想の比率をいえばリアルエージェントが6割、ネットが4割（自社サイト2割、ネットエージェント2割）が理想的ではないかと考えている。今期待しているのは、LCC（Low-Cost Carrier）である。航空運賃が半分になると、もっとネットの比率が増えるのではないかと考えている。ネットエージェントの方が、収益性が高いのもポイントである。

③ リアルエージェントとネットエージェントとの客層の違い

客層に大きな違いは感じられない。ただし、自社サイトやネットエージェントの商品のほうがリアルエージェントの商品よりもADRが高く、年間のADRの下支えをしている。また、基本的にどのサイトも単価は同じだが、自社サイトは他のサイトよりもADRが若干高い。自社サイト経由で購入する顧客はカテゴリーの高い部屋を選ぶ傾向がある。ネットエージェントのサイトは表現するスペースや文字数制限があるので、情報の差が効いているのかもしれない。

④ プラン策定について

どの宿泊サイト（自社サイトを含む）であっても、同一プランの同一名は同じ料金という取り決めがある（本部よりの要請）ため、プラン名が変わったとしても、内容が同じならば同じ料金としている。これがプラン設定の方針である。2年前までは、直近で部屋が空いていると、最後は安くしていた。それが主流であった。結果的に、顧客に直前まで待たれてしまった。2年前からは早期割引制度（3パターンの早期割引と連泊割引）を

導入した。4月から投入したのが、90日前の3連泊を最も安くした宿泊プランである。これはあった。ホテルとしても客室予約を早く確定したいという思いがある。また、頑張っても絶対に埋まらない日、逆に何としても埋めなければならない日がある。しかし、実際には全部の客室は埋まらない。そこで、各ホテルのウェブを見ながら、乗り換えが起きないような範疇で（フェンスを設けて）、安い（得な）プランを出すようにした。たとえば、チェックインが遅いとか、部屋の眺望が悪いとか、食事がつかないとかなど。ただし、それはメインではない。早期割引で埋まらないところの補てんという意味合いである。

最近では、ポンパレなどのフラッシュマーケティングをやっている。もちろん、主力の部屋では試していない。本当に稼働がオフなところを、普段売りづらいところだけでやってみた。高い部屋を売るのが、普通にやるとその部屋の価値が落ちてしまう。カテゴリーが複数あるので、家族連れしか来ないシーズンに2人用の部屋を安く売るなどをしている。

4.1.2 ホテルB⁶⁾

① 利用している直販サイトの選定基準

今契約しているのは、じゃらんnet、楽天トラベル、一休.com、じゃらんnetの自社サイトである。主要なネットエージェントのサイトという基準で選定している。これに加えて地元のOTS（沖縄ツーリスト株式会社）やJTBのネットの部分と、海外向けのトラベルシティをやっている。

自社のサイトと、楽天トラベルやじゃらんnetの使い分けだが、別物と考えていて、自社で来たお客様を大事にしていきたいと考えている。自社の場合だと、同じ料金で出してもスイートルームの売れ行きが良い。

② ネット直販の比率について

土地柄、リアルエージェントとの関係も大事にしていきたいので、ネット直販の比率については40%ぐらいを取れば良いと考えている。当ホテルはオープン以前からインターネットでのプロ

モーションに力を入れているので、現在では20%という数字になっている。

ネット直販については、満足が半分、不満が半分という感じである。満足な部分は、値付けの部分など自分たちのやりやすい形で出来ている点である。ホテルのその時々状況に応じた対応が出来るという点で満足している。

不満な部分としては、ネットエージェント自体がリアルエージェント化してきている点あげられる。具体的には、他のサイトと比べてきて料金について言われたり、部屋出しの枠について言及されることが増えてきている。

③ リアルエージェントとネットエージェントとの客層の違い

楽天トラベルとじゃらんnetはそれほど差はないが、一休.comでこられるお客様は高級志向の印象があり、実際年齢層が高かったり、使う金額も高い傾向にある。一休.comのサイトは、高いプランから売れていく。そういう意味でも、収益を確保するためにネットエージェント間の使い分けは重要であると考えている。

最近、航空券とセットになったダイナミックパッケージで来るお客様が非常に多い。ダイナミックパッケージは発売当初から比べるとだいぶ浸透はしてきている。料金はリアルエージェントを使用する場合とほとんど変わりなく、自由度が上がるためであると考えられる。どのホテルもダイナミックパッケージだとホテルの料金が見えないというのがあるので、割と安い値段で売っているというのが現状であると思う。その中でお客様が色々見比べて選んでいると考えている。

④ プラン策定について

プランは基本的に本州からの観光のお客様を想定している。プランの更新頻度は、月に一回ぐらいである。プランを策定する際にリアルエージェントを気にはしていない。ただ、リアルエージェント担当の営業と話し、ホテル内での最低料金は守っている。

稼働率に応じて料金の変更(料金を下げる)を行うとプランの乗り換えが発生してしまうので、

料金の変更は行わない。その代わりに、新しいプランを追加するようにしている。そして売れてないプランを下げて組みかえる。既に予約が入っているお客様の条件を変えないようにしながら、限定のものや、別の条件のものを追加していく方針でやっている。

策定したプランの成否の判断基準は、予約件数の割合でだいたい決めている。特定の基準と言うのは設けていない。今年の夏も、去年の夏やったプランにちょっと色を付けて売り出したら、たくさん売れた。ここでは、一番安いプランだけが売れているというわけではない。もちろん安いのは安いので売れるが、それに付加価値をつけて料金を上げても、お客さまにとって魅力があるプランは売れる。プランの見せ方を工夫して、料金が高くても魅力があるようにすればいいと考えている。

4.1.3 グループC⁷⁾

① 利用している直販サイトの選定基準

自社ネット、じゃらんnet、楽天トラベル、一休.comを主に利用している。自社サイトは通年を通じて安定している。楽天トラベル、一休.comの比率が上がるのは夏場である。なぜかという、道内のじゃらんnetが強すぎるからである。夏場は、道外の人が多くくるので楽天トラベル、一休.comの比率が上がる。冬場は道内のお客様が中心なのでじゃらんnetの比率が上がる。年間を通じて、ネットエージェントの中ではじゃらんnetが強い状況にある。

② ネット直販の比率について

5年前のインターネットの比率は6~7%でかなり低かったが、今年のインターネットの比率が27~28%、リアルエージェントが45~46%ぐらいである。ここまでくると、もうリアルエージェント頼みではなく、ネットエージェントは収益の柱になっている。これくらいの数字になると、インターネットもしっかりやる必要があるし、現場もそれを感じてきている。

理想の比率としては、インターネットの比率の限界は50%と考えている。リアルエージェント

はリアルエージェントの役割がある。客室数の少ないところは別だが、道東という地域がら、ツアーバスに頼る必要がある。ただ、リアルエージェントへの提供客室の問題がある。リアルエージェントとの関係を変えることなく、提供客室を今のままで、売れるところをインターネットでという状況では、限界は30%だと思っている。50%にするためには、リアルエージェントに対する提供客室の仕組みを変える必要があると考えている。

③ リアルエージェントとネットエージェントとの客層の違い

リアルエージェントとネットエージェントの客層の違いは、最近はなくなってきている。ネット経由だから価格の低い客層、年齢が若い客層ということはない。一方で、リアルエージェントの中でも高いプランを売る力があるところは限られてきている。

④ プラン策定について

プランは大きく分けて、提案型と早割の2つがある。提案型の方のプラン設定の方針については、空室状況を基本的には考えていないものと、考えているものがある。前者はSEO (Search Engine Optimization)⁸⁾対策とも関係するが、例えば、「北海道、記念日旅行」という検索でヒットするようにプランを作っていきたい。特に記念日、連泊・長期滞在、一人旅などは狙っていきたい。これらのプランは空室状況に関係なく、掲載・販売していく。後者のプランの方は、基本的にはそのシーズンで何が出来るかということを明らかにして、みんなで相談しながら策定していく。そのキーワードに対して特典内容などを考え、これをベースに価格帯を作り、後は稼働率を見ながら価格を決めていく。また、純粋に早割は早割で実施する。あと最後にいよいよしょうがないという時には、訳ありプランを出す。また、各ネットエージェントの特集企画には特別プランで対応していく。観光協会など地域で取り組むクーポンの企画などにも参加していく。こういう取り組みにきちんと対応していくと、全部のプランに全部の部屋

タイプをつけているわけではないが、プランタイトル×食事タイプ×部屋タイプで考えると、多い施設ではじゃらんnetに170タイトルを出している。実際の販売件数だが、本当にロングテールである。企画プランはせいぜい売れても3件、4件である。

プランのコントロールについては、プランタイトルに収益率を合わせてグループ化し、管理画面上で開け閉めをコントロールしている。

プランを出すタイミングだが、自社サイト経由の販売を優先したいので、自社の場合は、自社限定の早割を行っている。それ以降は他のネットエージェントと同じプランを出す。ネットエージェントのポイント制などに対抗し、自社の場合は5%引きをし、自社に誘導をしようとしている。お客様の動きはホテルの置かれている状況によって全然違う。ホテルそのものが目的になるホテルは、ブッキングのタイミングが早く、自社サイトの比率が高い。その場所に行こうという目的の人は、そうではない。ただ、それなりの金額を払う人はしっかりと調べるので、自社サイトに来るが、そうでない場合は、ネットエージェントで完結してしまう。単価が安いほどじゃらんnetの比率が高くなり、高くなると自社サイトの比率が高くなり、予約も早くなる。早割のタイミングをずらしたりしながら、経験値をためているので、これからより精度を高く早割をコントロールし、自社比率向上に取り組んでいく。単価が高い部屋は、いかに早期予約を取り付けるかが重要になる。これらの部屋は、1ヶ月を切るとどんなに安売りしても予約が入らない。直前型のホテルの場合は、1ヶ月を切ってから予約がのびているので、最安値保障の早割をやっていると、あとで価格のコントロールの足かせになってしまう。直前型のホテルについては、早割をやめ、違った方法での自社サイトへの誘導なども検討している。

プランの改廃については、ただ売れなかつただけでやめるということをしなくて、何が悪かったか考えるようにしている。売れたプランはなぜ売れたのかも考える。本当はPDCAをきちんと

やっていくことが重要だが、なかなか記録をとるところまでは出来ていない。

4.2 第2のグループ

4.2.1 ホテルD⁹⁾

① 利用している直販サイトの選定基準

冬は自社サイトが強い。ただスキー場が終わって、5,6~11月くらいまでは、自社サイトはとても苦しい状況に陥る。この期間は、人手の問題はあるが、楽天トラベル、じゃらんnet、一休.comなどの、全国規模で会員を持っているサイトにとにかく露出をかける。夏に関してはリアルエージェント、楽天トラベル、じゃらんnet、一休.comをメインに力を入れるという形でやっているが、当社はじゃらんnetが非常に強い状況である。じゃらんnetは元々リゾートの雑誌からスタートしているので、レジャー色が強いという感覚がある。比較すると、楽天トラベルはもともとビジネスの会員が多く、われわれへの送客が弱いという感覚がある。一休.comはメインの顧客層が大阪、東京である。

② ネット直販の比率について

去年を見ると年間通してネット直販の比率は10%いかない。ただ、アロッドメントの出し方を変えるだけで10%はいくと考えている。最低でも20%位までは出来ると思う。周りのホテルの担当者と話してみると、担当者レベルでは20%~25%が目標だという感じである。したがって、何故かというところまでは突き詰めていないが、20%~25%を目標にするべきだと思っている。

ネット直販の比率が3割以上いくと危険だと思っている。なぜなら、ネットのお客さんというのは、一番経済の状況に影響されたり、競合他社の影響を受けるポジションだと思っているからである。ネット直販の比率が高くなると外的要因に左右され、数字が読みにくくなり、全般的にフォーキャストが立てられないので経費のフォーキャストが立てられなくなる。

③ リアルエージェントとネットエージェントとの客層の違い

お客さんの客層については、年齢層はネットの方が少し若いというのが印象である。リアルエージェントはバスなどの移動手段がついているパック旅行が出来るので、ある程度裕福とまでは言わないが、お金を出せる高い年齢層がくる。しかし、ネットに関しては低単価の商品を狙ってくる価格訴求型の人が多いのではないかという印象を持っている。あとはリアルエージェントを通して来る方は飛行機とか交通手段をパッケージされているものを買ってくる人が多いので、当然ながら、道外の人割合が多い。また、メディア系のエージェントのお客様も違った層かなと思っている。

④ プラン策定について

基本的には全サイトに同じ内容の商品を展開するように心がけている。ただし、自社サイトにおいては手数料がかからないため、値段を他のサイトより若干下げること、顧客の囲い込みを促進している。また、ネットエージェントに対しては、サイトの特性と我々の強みを考慮に入れながら、彼らの仕掛けるイベントに積極的に参加することで露出を高め、購買を誘引するようにしている。出すプランはほとんど全て一緒だが、ネットエージェントの特性に合わせてネーミングを変えたり、中身を変えたり、画像を変えたりという作業をしている。

4.2.2 ホテルE¹⁰⁾

① 利用している直販サイトの選定基準

プランを出すときの選定基準は、どこが一番売れるかという点である。具体的には、楽天トラベル、じゃらんnetは重要視している。楽天トラベルの方はビジネス色が強い。また、地元のネットエージェントも県内向けに使っている。

② ネット直販の比率について

震災等があったが、ここ数年全体的に大きな変化はない。ただ、団体客が減少傾向にある。個人客をどう取り込むかということで、インターネットの比率が上がっている。年間でネット直販の比

率は15~16%程度であるが、年間平均でみると年々上がってきている。

③ リアルエージェントとネットエージェントとの客層の違い

ネットエージェントとリアルエージェントとの客層に大きな違いはない。ただ、ネット経由で来られる方は、相当調べられてくる。クレームについては直接言われなくてネットやメールで来ることが多く、対応が難しい。

④ プラン策定の方針について

早割を基本に考えている。プラン策定の方針としては、常に旬なものを出すということである。食事やアクティビティ、イベント、競合ホテルの価格帯は常にチェックしている。外的な制約についてだが、5~6年ぐらい前まではあったが、今は存在しない。プラン策定に当たり、リアルエージェントは気にしないが、シーズン設定の料金はいくつかあり、航空機の料金に比例している。

また、ホームページはもちろんだが、プランについても更新頻度を上げている。ただ、ネットエージェントのサイトにプランを登録するのに手間がかかる。季節商品の切り替えに伴い変更するときには1日がかかりである。管理画面が業者によって違うので大変手間がかかる。プラン数も部屋タイプ別に出すので、2~30はすぐ出来る。策定するプランは、楽天トラベルとじゃらんnetでほぼ共通である。機能はいろいろ提供されてきているが、なかなか使いこなせない。

4.3 第3のグループ

4.3.1 ホテルF¹⁾

① 利用している直販サイトの選定基準

楽天トラベル（機能が多し、手をかければかけるほど効果あり）、じゃらんnet、一休.com、自社サイトに力を入れている。あとはオズモールなどである。担当者が一人しかいないので、同じ時間をかけるなら楽天トラベル、じゃらんnetに集中せざるを得ない。

② ネット直販の比率について

現状で50%程度がネット経由で予約が入る。この数字は、当社の規模が小さい点が大きいと考えている。規模が小さいため、大規模な団体客は入らない。基本的に（リアルエージェント経由であっても）個人客しかとらないのでネット販売に向いているホテルであると考えている。また、当ホテルは口コミがよいので個人客が入る傾向があり、個人客主体で商売が可能になっている。

当面のネット直販の比率は50%にしたい。また、ネットについては単価（ADR）をもう少し上げたいと考えている。その結果として販売量が下がって50%が理想ではないかと考えている。もちろん、ブランドが確立されてきたらネットの比率を上げていって自社で100%にしたい。それが理想である。ただ、ネットの価格が安い現状では、ネットの比率が高くなればよいというものではない。

③ リアルエージェントとネットエージェントとの客層の違い

客層の違いはほとんどない。客層の違いは、料金の違いであると考えている。安いプランの客層と、高いプランの客層は大きく違う。高い価格帯の顧客は、料金に対するクレームはないが、対価に見合わない対応に対しては敏感に反応する。安い価格帯の顧客は料金に敏感に反応するため、価格設定に悩む。また、季節によって料金が異なるので、時期によって客層が変わる。

④ プラン策定について

当ホテルは、口コミから明らかなようにサービスの良さと食事が長所である。したがって、それを念頭に入れたプランを作成する。全てのプランにそれらを入れ込んでいる。以前の売りは、部屋の広さとオーシャンビューであったが、それでは顧客は来なくなってしまった。売り物を変えたので、プランの写真も変えた。昔は客室、いまは従業員である。それが成功したのかは分からないが、結果としてネット比率は倍々で増えている。このような対応は、エージェントでは出来ない。エージェントの写真は、客室になってしまう。人の写真は使えないなどの制約がある。その点でも違い

が出てきているのではと考えている。

ネットエージェントに出している基本プランは同じである。エージェント間で違いはつけていない。プランによってカテゴリー分けをしているが、基本は同じである。ただし、楽天トラベルの特集に合わせて、楽天トラベル向けのプランは若干出している。また、プランは四半期ごとのプランである。しかし、四半期に必ず出すという意味ではない。出さない季節もあるし、複数のプランを出す季節もある。商品を販売する期間は長いものもあれば、ウィークリーで更新するものもある。1週間だけのプランもある。また、3日に1回は自社サイトを更新している。掲載するプランについては何をアピールすべきなのか非常に気にしている。プランだけを見て顧客が選ぶことはあり得ないので、プランの情報の中にはホテル情報や部屋情報は入っていない。やはり、自社サイトについても手間をかけることが重要であると考えている。その点は、シティホテルとは全く違うであろう。

4.3.2 ホテルG¹²⁾

① 利用している直販サイトの選定基準

じゃらんnetを主に利用している。じゃらんnetを選択した理由は、自社サイト経由の売り上げは手数料をとらない点と、楽天トラベルとは異なり担当者がまめに来てくれる点である。以前はじゃらんnetも普通のツールとして使っているのみで、予約を自社サイトからのメール経由でとっていたが、現在はじゃらんnetと連動させて、自社サイト経由の売上も全てじゃらんnetの頁経由で見られるようになってきている。

② ネット直販の比率について

じゃらんnet経由の売上は倍増している。展開をすれば、しただけ反応がある。この地域に対するリアルエージェントの送客は激減しているため、リアルエージェントの減少をネットの売上増加で補ったという形である。エージェント頼みのところは、非常に大変な状況である。ネットは2週間前まで、すなわち直前まで集客出来る。7~8月はリアルエージェント経由で販売されるので、

ネットの比率は高くない。3~4月はあまりリアルエージェントが送客してこないで、ネットの比率が高くなる。飛行機代が安いのも大きい。航空券等の情報は意識していない。じゃらんnet等から情報を提供されるので、誘導されている感じである。

自社サイトは先行して予約が入るが、キャンセルも多い。じゃらんnetは、キャンセル率が低い。

③ リアルエージェントとネットエージェントとの客層の違い

以前の客層は50歳~60歳前後だったが、今は、30代、40代、20代が多い。ネット経由の方は、すでにこのホテルのことを知っているという方が多い。夏休みは家族連れが多く、閑散期は2名が多い。1名で訪れる客もそれなりに多い。シングルユースでも同じ料金にしているからというもある。1名客は、これまで民宿に行っていた層である。いま、ホテルが安くなってしまったので、民宿の経営は厳しい。

④ プラン策定について

ネットもリアルエージェントと同じ価格にしている。ただしネットでは、なるべく付加価値を付けるようにはしている。思いついたら、次の日にはそのプランを反映出来る。追加コストがかからない部分については、支配人自ら決めて実行する。売れ筋もランキングもすぐにわかるし、非常に楽しい。基本的な評価尺度は稼働率である。プラン数を増やす指導はされている。よく似たプランは出していないが、キーワードを変えている。2~4月は稼働率が高かったが、5~6月は稼働率が下がった。稼働率が低いと、じゃらんnetのページも表示の順番が後ろに下がってしまうので困る。調べてみたら、競合ホテルが素泊まりプランを出していた。これに対応して、素泊まりプランも作成した。

5 リゾートホテルにおける販売戦略

5.1 リゾートホテルの置かれている状況

リゾートホテルは需要の繁閑格差が大きいので、

かなり以前から予想稼働率に応じてシーズンリティを分け、それぞれの価格帯を設定して客室を販売するというRMの概念に近いことをやっていた。このシステムは、価格改定やプランの造成を長いスパンで考えているときには機能したが、ネット直販が普及し、短いスパンで価格改定やプランの造成を行う必要がある現在においては、RMを実施する上で邪魔となる。これは、ベースとなる客室価格を下げてしまうと、稼働が高い時に料金をあげることが出来なくなるからである。さらに、シーズンリティで料金を規定してしまうと、正規料金を基準にした割引率（価格差）をうまく利用したプランの価値をつけることも難しくなってしまう。

また、エージェントに多くのアロトメントを与えている状態においては販売経路がリアルエージェント主導で決定されるため、販売を開始してから状況に応じて営業政策を変更することは困難である（青木・植竹，2012）。当然ながら、リアルエージェントに出した客室在庫については、RMを実施することは困難である。このツアー商品に対する扱いがシティホテルとリゾートホテルの一番大きな違いであろう。特にホテルの規模が大きくなるほどリアルエージェントに多くのアロトメントを与えていることが多く、ホテルの規模が大きくなればなるほどネット直販におけるプランのコントロールが難しくなる傾向がある。なぜならば、契約上、リアルエージェントの方に出した客室在庫には手を出すことが出来ないため、リアルエージェントに出した客室在庫の消化率を考えてネットで売っていく必要があり、オーバーブックに注意しながらプランのコントロールを行うことが余儀なくされるからである。

このような状況のもと、今回の調査からも明らかのように、リゾートホテルにおいても多くのホテルで、リアルエージェントで集客出来なくなった部分を補完するために、インターネットを利用した直販を行うようになってきており、楽天トラベルやじゃらんnet、一休.com等のネットエージェントや自社サイトにおいて多くのプランを造

成するようになってきている。ネット直販において価格決定権はホテル側にあり、予約の状況に応じて当日の朝までプランを造成することが可能である。しかし、その価格戦略によっては、利用者の乗り換えを生むだけで十分な効果が得られないことがある。乗り換えを防ぐ代表的な方策としては、サービスに差をつけるというものがある。例えば、チェックインとチェックアウト時間の変更などによってフェンスを設ける努力は多くのホテルで実施されており、より高い価格帯商品への誘導を行っている。

次に、インタビューの結果明らかになった、ネット直販における販売を増加させるためにホテル側が重要であると考えている事項を以下に示す。

● 価格差

- 競合ホテルとの価格差
- 正規料金との価格差

● ネットエージェントのサイトに掲載する写真とキャッチコピー

● イベント関連のプランの策定

- 現地で開催されるイベント（スポーツイベントや芸能イベント、祭り等）
- ネットエージェントが企画する特集等

まず価格差についてだが、競合ホテルの価格差と正規料金との価格差の2つのパターンが存在する。いずれのパターンもその差によって「お得感」を出し、販売を促進するものである。したがって、いかに価格差を出して、利用者に訴求するかが重要となる。

次にネットエージェントのサイトに掲載する情報だが、自社サイトとは異なりネットエージェントのサイトは掲載スペースが限られているので、そこにどんなキャッチコピーでどんな写真を載せるかが、プランの成否に少なからず影響を及ぼしていると言える。というのは、ネットエージェントの利用者は、そこに掲載されている情報をもとにホテルを選択することが多いからである。プラン策定の頻度と数を考えると、プランの特徴を端

的に示す素材やコピーを常に準備しておくことが担当者にとって重要である。

またプランの策定にあたっては、イベント等の旬のキーワードを入れ込んだものである方が、インターネットで検索される確率が上がるため、認知されやすくなる。また、ネットエージェントが企画する「特集」等のイベントに参加するとネットエージェントの利用者の認知度が上がり、販売数に大きな影響を及ぼす。したがって、担当者はこれらの事項に特に注意を払ってプランを造成する必要があると考えられる。

5.2 インターネットを利用した検索・予約プロセス

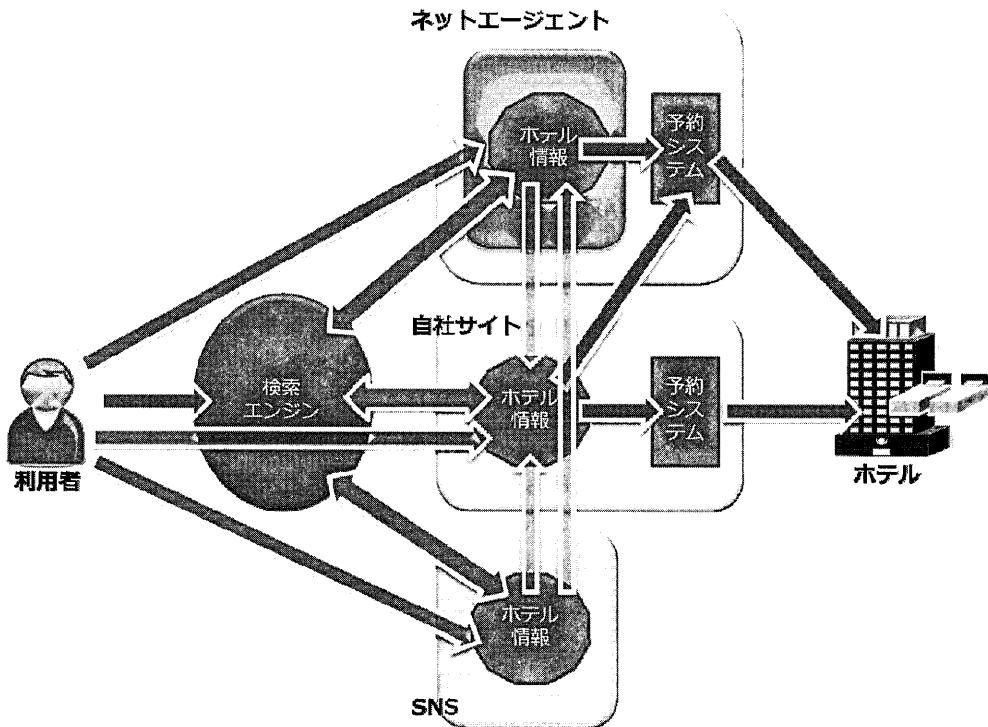
ここでは、利用者の視点でインターネットを利用した場合の客室の検索・予約プロセスについて考察する（図表3参照）。

まず検索プロセスについてみてみると、利用者のニーズや状況によって、次の2つのケースに分

類される。1つは宿泊したいホテルが決まっているケースで、もう1つは決まっていないケースである。前者については、レポートしているホテルが、ブランド力が強く、そのホテルに泊まることに対するプライオリティが高いホテルに宿泊を希望するケースで、利用者はあまり複雑な検索行動を行わない。一方、後者は行く場所は決まっているが宿泊したいホテルが決まっていないうケースであり、利用者は検索エンジンやネットエージェントのサイトで宿泊するホテルの候補を探し、その詳細な情報をネットエージェントに登録されているホテルの情報や、各ホテルの公式サイトで確認し、比較検討を行うという複雑な検索行動が行う傾向が強い。また、近年 SNS (Social Networking Service)¹³⁾に公式ページを持つホテルも増えてきているので、これらの情報も利用者にとってホテルを決定する際の大きな要因になっていくことが今後予想される。

次にネット直販における予約プロセスについて

図表3 インターネットを利用した検索・予約プロセス



みてみると、ネットエージェントで予約するか、ホテルが独自に持っている自社サイトで予約するかの2パターン存在していることがわかる。ホテル側としては、自社サイトで予約をしてもらった方が、ネットエージェントに対する手数料がかからないので収益性が高い。ただ、利用者側の視点で見ると、ネットエージェントを通して予約すればポイント等の付加価値を得ることが出来るので、料金差があまりないのであればネットエージェントを通して予約する傾向がある。したがってホテル側としては、自社サイトに誘導するために料金的な優遇やサービスの優遇などをつけるケースもあるが、ホテル自体にブランド力がない場合は、SEOをしっかりとやっても自社サイトに利用者を誘導してくることは難しい状況である。

6 | リゾートホテルにおけるネット直販のあり方

近年、インターネットの普及によって、様々な業界でマーケティングにおける口コミの重要性が高まってきている。実際、商品やサービスを購買する際に口コミを参照すると答える消費者は非常に多いことが示されている(田中・清水, 2006)。また、実際の行動を必ずしも保証しないインターネット上の情報であっても、個人が自由に参加出来る枠組みのものであれば、現実の世界とこれらの情報に密接な関係があることも示されている(植竹・新井, 2007)。さらに、消費者が商品選択のための情報を十分に持ち合わせておらず、購買にリスクを伴う可能性が高い場合等に、消費者が口コミ情報に依存した製品選択をする傾向が強まるということも知られている(Engel et al., 1995)。

上述した傾向を踏まえて今回調査対象としたリゾートホテルについて考察してみると、一部のリピーター(常連客)を除き、多くの利用者は事前にホテルに対する十分な情報を持っておらず、その結果として口コミサイトが重要視されるのではないかというホテル側の考えは妥当であると考え

られる。また、慣れ親しんだブランド名の製品は良い口コミの効果が出やすいだけでなく、悪い口コミが発生しても購買数減少等の悪影響があらわれにくい、そうでないものは悪影響を受けやすいことも知られている(Sundaram and Webster, 1999)。このことから、知名度があまり高くない小・中規模ホテルにおいては、ブランド力があり、知名度が高いと考えられる大規模ホテルよりも口コミサイトに対する意識が高いということも、納得のいく結果であると考えられる。ネットエージェントのサイト上においては、掲載スペースの関係で当該ホテルに関するすべての情報を提供することは困難なので、価格や付加サービスに魅力があるプランを策定するだけでなく、口コミのランクを上げて対応する必要がある。したがって、ネットエージェントサイトに書き込まれる口コミに対しては真摯な態度で取り組む必要がある。さらにネット上で様々なプランを出すということは、多様なお客様のニーズにこたえとともにSEO対策にもなりうるものである。したがって、プラン名であったり、キーワードといったものはホテルのブランディングを考えたくて極めて重要な要因であると言える。

また、ネット直販の販売方法はリアルエージェントに対する販売方法とは大きく異なり、顧客は24時間好きなタイミングで予約を入れることが可能なので、プランの公開などはターゲットセグメントがインターネットを閲覧する時間に注目して行うことも重要となる。なぜならば、ネットエージェントのサイトにおいては、多くの利用者の目に触れるトップページの目立つ部分に最新のプランが表示される仕組みになっているところが多いからである。このように、ネット直販においてはターゲットセグメントの購買行動を意識したプランの策定とコントロールが重要となってくる。

さらに近年、多くのホテルで広報活動の一環として「Facebook」等のSNSを利用して、ファンを作っていく試みを行っている。ただ、その取り組み方としては、営業活動の一環としてとらえているところと、将来に向けて広報活動の一環とし

てやっているところと、様子見の段階でとりあえずやっているところがあり、ホテルによってそのとらえ方に温度差があるように感じられる。また、「じゃらんnet」が「Facebook」に契約宿泊施設の「公式FBページ」を宿の承諾なしに作成し、国際観光旅館連盟近畿支部が独占禁止法違反の疑いがあるとして、公正取引委員会に排除措置命令を出すよう申し立てた問題を見ても明らかのように、ネットエージェントやSNSをホテル側がどのように利用していけばいいのか見えていないことを意味しており、今後十分に検討する必要があるであろう。

7 | まとめ

本稿では沖縄や北海道といった遠隔地の自社販売余地の少ないリゾートホテルにおけるネット直販のあり方について考察してきた。具体的には、2010年度に実施したアンケート調査の結果をもとに、規模及びネット直販の占める割合別にリゾートホテルを分類し、インタビュー結果をまとめた。最後に、インタビュー調査から得られた知見に基づき、今後リゾートホテル取るべき販売戦略について考察した。

インタビュー調査の結果から、リゾートホテル

に代表される自社販売余地が少なく繁閑格差の大きいホテルにおいて、ネット直販をうまく利用し収益の向上を実現するためには、プライスコントロールだけでなく、ターゲットセグメントをきちんと特定し、そのセグメントに適したプランを策定することと、ネットエージェントの特徴を把握し、その内容に応じて適切に利用していくことが必要不可欠であることが明らかになった。前者については、景気動向や、市場トレンド、顧客のマインドを意識したマーケティング活動が必要不可欠であることが明らかになった。また、後者については各ネットエージェントの一般的な特徴に注目するだけでなく、様々なイベントに注目することと、競合ホテルの動向を意識する必要があることが明らかになった。

昨今の情勢を鑑みると、インターネットを利用した直販の割合が増加し、エージェント主導ではなくホテル側に価格の主導権が移っていくと考えられる。その場合、現状の戦略決定プロセスでは、十分に対応しきれない部分が多く出てくると考えられる。今後は、どのような要件に注目し、どのような判断基準で戦略を決定すべきなのかについての調査・分析を進め、リゾートホテルにおける新しい販売形態に即したモデルの考察を進めていく予定である。

●付記

本研究は、平成23年度専修大学共同研究助成費（テーマ：「繁閑格差の大きいホテルを対象としたネット直販に関する研究」）の研究結果の一部である。

●注

- 1) RevPARは売上高に比例するため、売上高を注視すればよいとの意見もある。しかし、客室当たりの数値に変換することで、規模の異なるホテル同士の比較や、増築や改築を行ったホテルでの経年比較が可能になる。
- 2) 表記の問題点もあってか、日本のホテルではRevPARが広く用いられているわけではない。たとえば、清水・庵谷の調査（2010）においても、多くのホテルが利益額などの財務数値を重視していることが指摘されている。
- 3) 近年では、リゾートホテルにおいてもネット販売の比率が増加しているが、その売上高に占める比率は地域やサイトによって様々である。詳しくは、植竹・青木（2011）を参照のこと。
- 4) フラッシュマーケティングとは商品やサービスの提供にあたり、割引価格や特典がついたクーポンを24～72時間程度の短時間（フラッシュ）でインターネット上で販売する手法のことである。
- 5) 2011年9月15日にインタビュー
- 6) 2010年8月31日にインタビュー
- 7) 2012年1月21日にインタビュー
- 8) SEOとは、サーチエンジンの検索結果のページの表示順の上位に自らのサイトが表示されるように最適化（工夫）することである。
- 9) 2011年3月31日にインタビュー
- 10) 2011年9月13日にインタビュー
- 11) 2010年9月1日にインタビュー
- 12) 2010年9月2日にインタビュー
- 13) 社会的ネットワークをインターネット上で構築する

サービスのこと。

●参考文献

- Bartz, C (2007), *Risk-averse Capacity Control in Revenue Management*, Springer.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. and Miniard, P. W. (1995), *Consumer Behavior 8th edition*, Dryden Press
- Okumus, F (2004), "Implementation of yield management practice in service organizations: empirical findings from a major hotel group", *The Service Industries Journal*, Vol. 24, No.6, pp. 65-89.
- Sundaram, D. S. and Webster, C. (1999), "The role of brand familiarity on the impact of word of mouth communication on brand evaluation", *Advances in Consumer Research*, Vol. 26, pp. 664-670.
- Tranter, K. A, T. Stuart-Hill, J. Parker (2009), *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry -Principles and Practices for the Real World*, Pearson Prentice Hall.
- Yeoman, I and U. McMahan-Beattie (2011), *Revenue Management -A Practical Pricing Perspectives-*, Palgrave Macmillan.
- 青木章通・植竹朋文 (2009), 「リゾートホテルにおけるレベニューマネジメントの実態調査—質問票調査に基づく分析」, 専修大学経営研究所報, 専修大学経営研究所, No. 179, pp. 1-32.
- 青木章通・植竹朋文 (2012), 「自社販売余地の少ないリゾートホテルにおける収益管理—インタビュー調査に基づく検討」, 専修マネジメントジャーナル, 専修大学経営研究所, No. 1 & 2, pp. 115-129.
- 植竹朋文・青木章通 (2011), 「繁閑格差の大きい地区のホテルにおけるネット直販に関する意識調査—質問票調査に基づく分析—」, 情報科学研究所所報, No. 76, pp. 1-26.
- 植竹朋文・新井範子 (2007), 「BBS上情報と現実の動きの関連性」, 専修経営研究所年報, 専修大学経営研究所, No. 32, pp. 1-12.
- 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』 No. 424, pp. 1-30.
- 田中洋・清水聡 (2006), 『消費者・コミュニケーション戦略』, 有斐閣.