

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—

植竹 朋文、青木 章通

専修大学 経営学部

1 はじめに

典型的な装置産業であるホテル業は費用の多くが固定費であり、販売可能キャパシティの総量（客室収容人数）が制約されており、一定のキャパシティからからどの程度の収益を獲得するかが収益性を決定する。収益の総額は平均販売単価（ADR；Average Daily Rate）と客室販売数との積であるが、一般的に両者は相反する関係にある。すなわち、客室販売単価を高めると販売数量が減少して稼働率が低下し、稼働率を高めるためには客室単価を引き下げる必要がある。このような状況下においては価格設定をより精緻化し、どの程度の数量の客室を、どの時期に、どの程度の価格で販売するかを詳細に管理する必要が生じてくる。上記の問題意識から、ホテル業や同様の問題を抱える航空産業ではレベニューマネジメントと呼ばれる経営手法が広く導入され、勘と経営に頼った価格決定からの脱却をはかっている。

レベニューマネジメントが機能するためにはいくつかの条件があるが（Kimes（2000）、Barz（2007））、なかでも、需要変動の激しい業界ではレベニューマネジメントの効果的な運用が困難であるとされる。そのため、需要変動の激しい（繁閑格差の大きい）地区のホテルにおいては、レベニューマネジメントの効果的な運用が困難であると考えられる。実際、筆者らの調査（青木・植竹（2009））によると、需要変動の激しい（繁閑格差の大きい）地区と考えられる沖縄地区及び北海道地区のリゾートホテルのレベニューマネジメントの導入率は、同規模のシティホテルと比較すると高いとは言えない¹。従来から、沖縄地区及び北海道地区のリゾートホテルでは、店舗型の大手代理店（リアルエージェント）とホテルとが強く結び付き、同規模のシティホテルとは異なる収益管理実務が行われてきた。ホテルはリアルエージェントが主催するツアー旅行商品に対して客室の事前割当て（allotment）を行い、客室販売を実質的にリアルエージェントに対して委託する。これらの地区の中・大規模ホテルでは、繁忙期には客室数以上の事前割当てが行われ、旅行業者主導の収益管理実務が発展してきたと考えられる²。しかし、ツアー商品への事前割当てを行うことで、ホテルは営業活動の負担軽減というメリットを得る一方、自らの裁量で販売できる客室数を減少させる。コントロール可能な客室数が一定数量を割り込むと、レベニューマネジメントの実施は困難である。

一方で、近年、インターネットの普及により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）が増加し、相対的にリアルエージェントの集客力は低下しつつある。ネット直販には自社サイトを通じての販売と、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）経由の販売が含まれる。ネットエージェントはリアルエージェントのシェアを侵食しつつある。たとえば、観光庁が月次で公表している旅行業者取扱額によると、ネット直販で国内首位の「楽天トラベル³」の国内における取引総額は、2010年12月分では20,892,139千円である。この数値は業界2

¹ レベニューマネジメントを導入していると回答した企業は37社中11社であり、導入率は29.7%であった。質問票の性格上、導入企業の回収率が高かった可能性があり、その点を勘案すると実際の導入率は本調査結果の数値より低い可能性が高い。また、青木・植竹（2009）では、沖縄地区及び北海道地区における需要変動の大きさについても調査を行っている。

² 事前割当てされた客室は、全室が販売されるわけではない。ツアーの催行日の一定日数前に売れ残った客室はホテルに返却される。この返却分を見込んで、事前に販売可能キャパシティ（客室数）以上の事前割当てが行われる。仮に、エージェントがキャパシティを超える客室数を販売した場合にはオーバーブッキングが発生し、収容しきれない顧客を周辺の協力ホテルへ送客することになる。

³ <http://travel.rakuten.co.jp/>

位に位置しており、前年同月比でも 121.9%となっている。統計資料によると「楽天トラベル」を除く大手旅行代理店 64 社の平均前年同月比は 101.4%であり、ネット販売の増加が際立つ。また、「楽天トラベル」は全日本空輸や日本航空と提携してダイナミックパッケージ⁴を推進している。これらの流れは、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地区や北海道地区の大規模ホテルにおいても客室のネット直販を増加させ、レベニューマネジメントの導入に向けた基盤の構築を促す可能性がある。したがって、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ネット直販が、今後はリゾートホテルに代表される繁閑格差の大きい地区のホテルという特殊な事業形態においても、その比率が高まっていくものと考えられる。実際、レベニューマネジメントを実施する際には、顧客を価格に敏感なセグメントと価格に敏感に反応しないセグメントとに区分し、各セグメントに属する消費者の購買パターンに応じたプラン策定と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、このような販売にはインターネットを用いたネット直販が適している。

このような状況を踏まえ、本調査報告ではリゾートホテルに代表される繁閑格差の大きい地区のホテルにおけるネット直販の状況を明らかにし、販売側であるホテルの意識を調査することを目的とする。調査方法には、該当企業への質問票を用いたアンケート調査を採用した。ネット直販の比率が低かったリゾートホテルにおいて、ホテル側がどのように現状を評価し、将来の展望を描いているかについてはこれまで文献では明らかになっておらず、アンケート調査による広範な調査を実施する必要がある。本調査報告では、まずレベニューマネジメントについて概観し、次にネット直販の現状について確認する。その後、繁閑格差が大きい地区である沖縄地区と北海道地区のリゾートホテルを対象に、ネット直販に関する意識の調査を目的として実施したアンケート調査の結果について述べる。

2 レベニューマネジメント

レベニューマネジメントとはイールド・マネジメントとも呼称され、ホテル業では販売価格の変更 (Rate Control) と提供客室数の管理 (Capacity Control) とを通じて顧客の需要を管理することである。レベニューマネジメントの定義には様々なものがあるが (Yeoman and McMahon-Beattie (2011), Rouse et al. (2010), Ng (2008), Phillips (2005), Talluri and Ryzin (2005), Cross (1998)), 本論文では最も広い範囲をとらえた Cross (1998) の「収益を最大化するために、マイクロマーケットレベルにおける消費者行動を予測し、製品をその利用度に応じて最適な価格で提供できるよう精緻な戦略を利用すること」という定義を採用する。レベニューマネジメントの目的は、イールド⁵の最大化を通じて収益を最大化することである。

レベニューマネジメントはソフトウェア・ベンダーによって提供されるソフトウェア (もしくはシステム) として導入されるケース⁶と、システムではなく手作業によって特定の商品プランへの提供客室数と客室価格を決定する一連の手続きとして導入されるケースがある。価格決定がシステム化されていない後者のケースは、ダイナミックプライシングと呼

⁴ ダイナミックパッケージ (略称 DP) とは、欧米のオンライン旅行会社が 2002 年頃からサービスを開始した航空機をはじめとする交通手段と、ホテル等の宿泊施設を所定の範囲内で自由に選択できる旅行予約システムである。交通手段が航空機であれば、(日本発の海外旅行の場合) 包括旅行者運賃/格安航空券や PEX 運賃 (個人向け特別回遊運賃) 等を取り扱えるのが最大の特徴であり、それゆえ自由旅行よりも安く済む可能性が高いのが利点である。日本では手配旅行に形態が類似しているが、日本旅行業協会・全国旅行業協会の定めた「インターネットを使った旅行取引のガイドライン」によって募集型企画旅行としている。

⁵ ホテル業界においては、イールドを表す尺度として RevPAR が広く用いられている。RevPAR の算定方法や尺度としての特徴については青木 (2007) を参照のこと。

⁶ システム化されたレベニューマネジメントを前提とした定義の代表的なものとして、アメリカホテル協会 (AHMA) の「イールド・マネジメントとは、収益を最大化することを目的としており、値上げまたは値下げを決定するため、そして予約の申し込みを受けるべきか断るべきかを決定するために利用される一連の需要予測手法である」がある。この場合の計算は通常、低リスク選考型の (risk-averse) 算定モデルを構築して算定される。算定方法についての詳細は、Barz (2007) 等を参照のこと。

称されることも多い⁷。本論文ではレベニューマネジメントを広くとらえ、前者と後者の両方をレベニューマネジメントに含めているが、日本のリゾートホテルではシステム化されていない後者の形態をレベニューマネジメントと呼称しているケースが多いようである。また、システム化されているにせよ、手作業で価格と提供客室数のコントロールを行うにせよ、近年ではその価格は自社サイトおよびネットエージェントのサイトを通じて提示されるのが通常である⁸。すなわち、レベニューマネジメントは、ネット直販における価格決定のためのツールとして広く用いられている。

3 ネット直販の状況

3.1 ネット直販の取扱高の概要

次に、ネット直販の現状について確認する。先にも述べたとおり、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。図1は、観光庁が公表している月次の「主要旅行業者の旅行取り扱い状況速報」をグラフにまとめたものである。

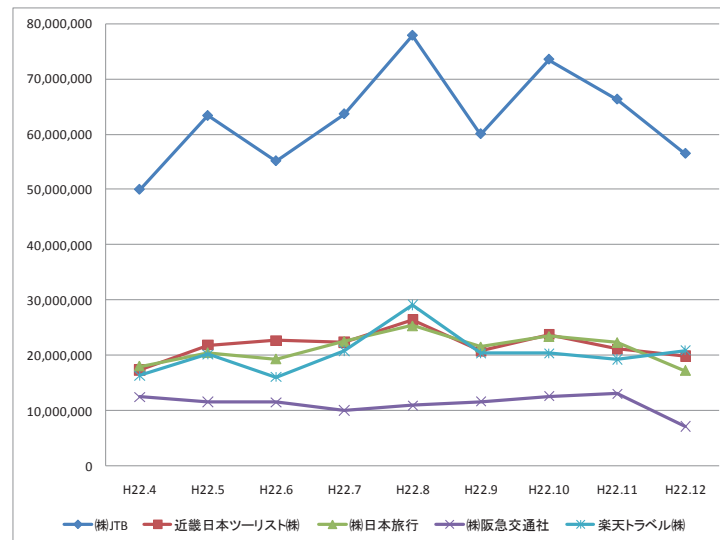


図1 主要旅行業者の国内旅行取扱額の推移 (単位：千円)⁹

この速報は、従来、大手のリアルエージェントのみの数値を公表していた。しかし、近年のネットエージェントの影響力を無視し得なくなり、2010年(平成22年)4月よりネットエージェントの最大手である「楽天トラベル」の数値が公表されることになった。「楽天トラベル」の取扱高は、業界最大手のJTBグループに次ぐ集団を構成している。とりわけ、2010年8月及び2010年12月には近畿日本ツーリストの取扱高を上回り、業界2位となっている。また、多くのリアルエージェントの取扱高が対前年比でマイナスであるのに対して、「楽天トラベル」の取扱高は対前年比でも大

⁷ ダイナミックプライシングに関連する各種論文をサーベイしたものには、Chan et al. (2004) 等がある。

⁸ 米国では、ネットベースのeコマースの進展により、レベニューマネジメントの重要性を高まるだろうことが1980年代より多くの論文によって指摘されている。たとえばCopeland and McKenny (1988), Smith et al. (2001), Barker et al. (2001), Boyd and Bilegan (2003), Klein and Loebbecke (2003) 等を参照のこと。

⁹ 観光庁の「主要旅行業者の旅行取り扱い状況速報」より筆者作成。「楽天トラベル」の数値は、平成22年4月より月次で公表されている。なお、JTBの数値は、JTBグループ(株)ジェイティービー、(株)JTB 首都圏、(株)JTB トラベランド、(株)JTB 西日本、(株)JTB 中部、(株)JTB 九州、(株)JTB 法人東京、(株)ジェイティービービジネストラベルソリューションズ、(株)I.JTB、(株)JTB 東北、(株)JTB 北海道、(株)JTB 関東、(株)JTB 大阪、(株)JTB 東海、(株)JTB グローバルマーケティング&トラベル)の合計値から株式会社ジェイティービーの14社内部取引を相殺した数値である。

幅なプラスになっている。ネットエージェントには後述する「じゃらん net¹⁰」や「一休.com¹¹」といった有力企業もあるため、ネットエージェントの影響力の実態はさらに大きなものとなろう。

3.2 リアルエージェントとネットエージェントの比較

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、超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、ホテルは別途ネットエージェント等で確保するといった形態等、様々な形態のものが存在するようになってきた。また、先にもふれたが、ダイナミックパッケージの普及により、ネットエージェントがますます注目を集めてきている。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とを比較すると、表 1 に示されるような違いがある。

表 1 客室販売方法の比較

	手数料	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

まず宿泊業者が支払う手数料であるが、年々その差は縮まっているが、概してリアルエージェントよりもネットエージェントの方が安いとされる。ただ、リアルエージェントは手数料こそ高いものの、旅行パンフレットがあったり、新聞や雑誌に広告を出す等して、メディアへの露出が高いというマーケティング的な効果もある。それに対し、ネットエージェントは、インターネット上で展開するので、従来の手法とは異なる対応が必要となるであろう。次に顧客の予約日から宿泊日までの期間の長さ（リードタイム）についてみると、リアルエージェントは 1 年や半年、短くても 1 カ月単位と長期であるのに対し、ネットエージェントは当日でも可能というように 1 日単位であり、短期である。また、価格や提供客室数についていうと、リアルエージェントは、一度決めてしまった（リアルエージェントに提供してしまった）客室を景気動向や稼働率、同業他社の状況に応じて事後的に変更することはできない。これに対して、ネットエージェントは景気動向や稼働率、同業他社の状況を見ながら、客室を提供したホテル側がリアルタイムに価格や提供客室数を変更することが可能である。

3.3 ネットエージェントの種類

代表的なネットエージェント（ネット直販サイト）として、前述した「楽天トラベル」、「じゃらん net」、「一休.com」の他に、「るるぶトラベル¹²」、「ベストリザーブ¹³」等があげられる。また、ターゲットを絞ったものとして、「オズモール¹⁴」や「トクー！トラベル¹⁵」等もあげられる。さらに、近年注目を集めているフラッシュマーケティングのサイトとして「グルーポン¹⁶」等もネットエージェントの一部といえることができるであろう。

¹⁰ <http://www.jalan.net/>

¹¹ <http://www.ikyuu.com/>

¹² <http://rurubu.travel/>

¹³ <http://www.bestsv.com/>

¹⁴ <http://www.ozmall.co.jp/>

¹⁵ <http://www.tocoo.jp/>

¹⁶ <http://www.groupon.jp/>

ここでは、代表的なネットエージェントである「楽天トラベル（図2）」と「じゃらん net（図3）」について以下で簡単に説明する。



図2 楽天トラベル



図3 じゃらん net

3.3.1 楽天トラベル

「楽天トラベル」は、日本国内のホテル・旅館・ペンション等の宿泊施設予約を軸に、高速バス参加券の販売、国内ダイナミックパッケージの販売、国内航空会社各サイトの仲介、海外旅行（ツアー・ダイナミックパッケージ）・国際線航空券の販売を行っている。楽天グループのスケールメリットと、ポイントシステムを活かして契約宿泊施設数と利用者数を順調に伸ばし、1999年以降は日本のインターネット宿泊予約サイトでトップのシェアである。

3.3.2 じゃらん net

「じゃらん net」は、日本国内の旅館やホテルをインターネット上で予約できるサービスを展開している。地図や日程から宿泊施設を検討・比較・予約できるだけでなく、じゃらんで掲載される特集記事や、各旅行会社が提供するパッケージツアー、全国の観光スポット・イベント等、国内旅行に関する情報も多く掲載している。じゃらん net 会員になって、宿泊予約をすると、宿泊料金の5%をポイント還元され、次回の宿泊割引や無料宿泊券、グッズ交換を行うことができる。

3.4 自社サイト

ネットを通じて客室を販売するには、前述のネットエージェントを利用する方法だけでなく、自社のサイトを構築して販売する方法もある。自社のサイトを通じて客室を販売した場合は、ネットエージェントを通じて販売した際にかかる手数料が発生しないため、ホテル側の収益はその分増えるというメリットがある。また、自社のサイトであれば、ページレイアウトであったり、情報の種類や量を自由に設定できるため、情報発信の場としても有効に機能する。これらの点から、現在、大手のホテルだけでなく、ほとんどのホテルが予約システムを組み込んだ自社サイトを構築している。ただし自社サイトのデメリットとして、その構築や運用コストがかかることと、知名度が十分でないホテルの場合、集客する（閲覧数を増やす）ことが非常に難しいという問題点があり、場合によってはネットエージェントを利用した方がトータルのコストを考えると安くなる。

また、その取り組み方はホテルによってだいぶばらつきがある。完全に自社で広報機能や、予約機能等、必要と思われる機能をすべて用意しているホテルと、「楽天トラベル」や「じゃらん net」が提供する機能を一部利用して自社サイトを構築しているホテルがある。また、専任のWWW担当者を配置し、客室の販売価格や様々な情報の更新、マーケティング活動を積極的に行っているホテルが存在する一方で、担当者はいるものの予約業務やフロント業務と兼務していたり、

担当者が配置されておらず、消極的にしか実施していないホテルもいまだ多数存在しており、その運用形態は様々である。

4 調査方法

本論文のデータは、「リゾートホテルにおけるネット直販に関する意識調査」として実施した質問調査票（詳細については付録 1 を参照のこと）から得ている。同調査の質問票は、沖縄県及び北海道に所在する客室数が概ね 30 室以上のリゾートホテル（一部旅館も含む、シティホテルは除く）165 ホテルの総支配人に郵送した。内訳は沖縄地区が 70 ホテル、北海道地区が 95 ホテルである。調査対象を 30 室以上のリゾートホテルという条件を設定した理由は、ネット直販が有効に機能するためには、一定の客室規模が必要と考えられるからである。回答は、ネット直販の運用業務を担当する責任者の方に依頼した。

質問調査票の郵送は、2010 年 7 月に実施し、2010 年 8 月 7 日を締め切りとした。回答数は 40 社、回収率は 24.2%であった（ $40/165=24.2\%$ ）。回答のあったホテルの平均客室数は 235.7 室で、規模の内訳は図 4 のとおりであった。なお、本論文では便宜的に、客室数が 201 室以上のホテルを大規模ホテル、101 室から 200 室までのホテルを中規模ホテル、100 室以下のホテルを小規模ホテルとして分析を行うことにした。

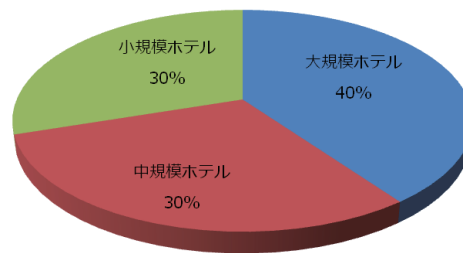


図 4 回答のあったホテルの規模の割合

地区別の回答数及び回収率は、以下の表 2 の通りであった。沖縄地区、北海道地区ともに約 24%であり、地区による回収率の差はほとんど存在しなかった。したがって、本調査の結果は、両地区の現状を概ね反映していると考えられる。

表 2 地区別の回収率

地区	回数数	回収率
沖縄地区	17	24.3%
北海道地区	23	24.2%
合計	40	24.2%

5 調査結果

以下では、質問票調査から得られた調査結果を述べる。質問票では最初にネット直販の利用の有無について回答を依頼した。回答結果は、規模や、場所、ホテルのグレードを問わず、回答した全ホテル（40 社）が客室販売にネット直販を利用していた。ネット直販を実施していない企業が回答を手控えた可能性はあるが、リゾートホテルにおいてもネット直販が広く普及し、客室販売の一形態として定着していることが明らかになった。以下は、回答企業のネット直販の内容に関する回答である。

5.1 利用サイトの現状

次に、質問票では利用しているネット直販のサイトを回答してもらった。回答結果を図5に示す。

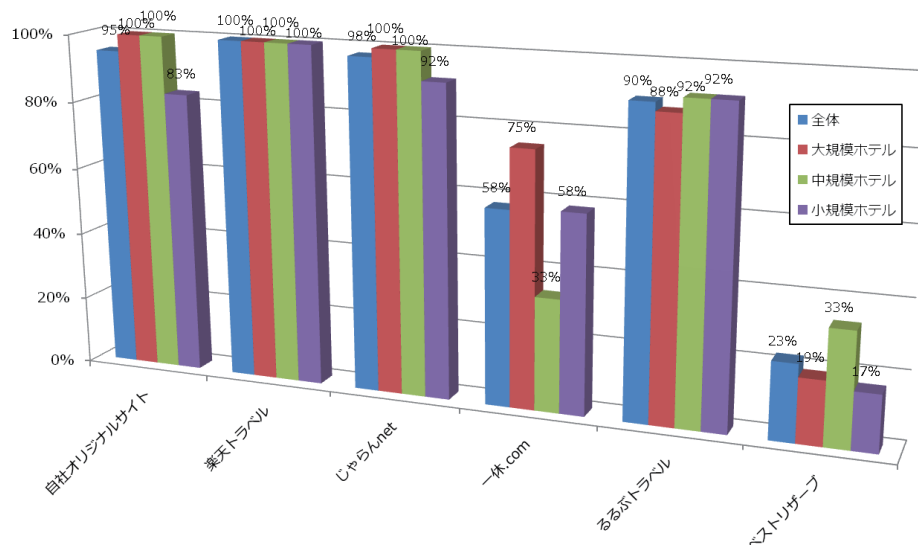


図5 利用サイトの現状

図5の結果から明らかなように、「楽天トラベル」及び「じゃらんnet」、及び自社サイトの利用率が高い。次いで、「るるぶトラベル」の利用率が高く、北海道や沖縄のリゾートホテルにおいては「一休.com」や「ベストリザーブ」の利用率はそれほど高くないことが分かった。ホテルの規模別で見ると、「楽天トラベル」及び「じゃらんnet」、「るるぶトラベル」等の利用率の高いサイトについては規模による利用率の差がほとんど見られないが、小規模ホテルの自社オリジナルサイトの比率が少し低いことや、中規模ホテルにおいて「一休.com」の利用率が高いことが明らかになった。

また、その他のネット直販サイトとして回答があったうち、全国のホテルを対象としているネット直販サイトとしては「宿プラザ¹⁷」や「ぐるなびトラベル¹⁸」、ローカルなホテルを対象としているネット直販サイトとしては「沖縄ツアーランド¹⁹」、「ぐうたび北海道²⁰」等があげられていた。

5.2 ネット直販（売上高に占める比率）の比率

次に、ネット直販の比率（売上高及び客室販売数に占める比率）について回答してもらった。ここでは、通年、比率が最も高い月、比率が最も低い月についての値を、売上高に占める比率と客室販売数に占める比率の両方を回答してもらったが、両者に大きな差がなかったため、ここでは売上高に占める比率に注目した。回答結果を地区別に集計したものを図6～8に、ホテルの規模別に集計したものを図9～11に示す。

まず沖縄地区と北海道地区を合わせた全体の傾向だが、ネット直販の比率が15%程度のホテルが一番多く、全体の約3割を占めていた（図6）。その一方でネット直販の比率が40%を超えているホテルも約1割存在していることが明らかになった。

¹⁷ <http://www.yadoplaza.com/>

¹⁸ <http://travel.gnavi.co.jp/>

¹⁹ <http://www.okitour.net/>

²⁰ <http://www.gutabi.jp/>

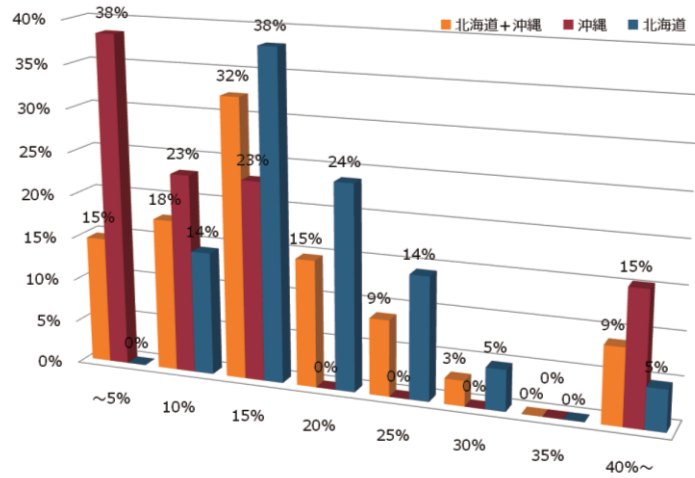


図6 地区別のネット直販（売上高に占める比率）の比率（通年）

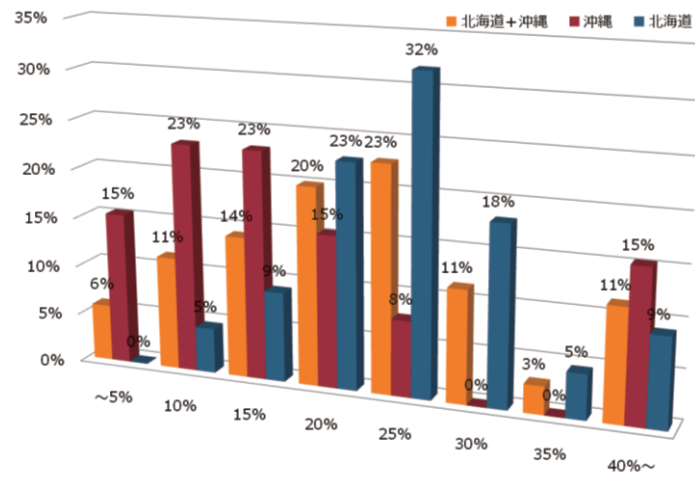


図7 地区別のネット直販（売上高に占める比率）の比率（比率が高い月）

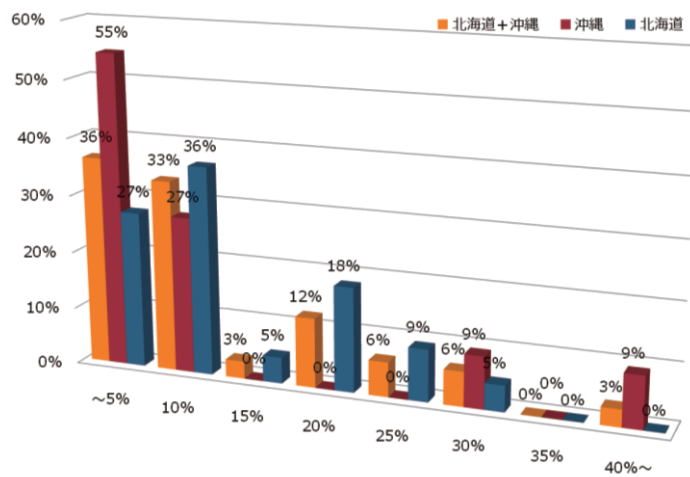


図8 地区別のネット直販（売上高に占める比率）の比率（比率の低い月）

地区別に見ると、沖縄地区の方が総じてネット直販の比率が低く、その割合が5%未満のホテルが一番多い。それに対して北海道の方は、ネット直販の比率が15%程度のホテルが一番多い。この傾向は、比率が高い月（図7）や低い月（図8）にも同様にみられることから、全体的な傾向として沖縄地区のホテルが依然としてリアルエージェントに大きく頼っている現状が見て取れる。ただし、ネット直販率が高い（リアルエージェントの依存率が低い）ホテルも沖縄地区には一定の割合で存在していることも明らかになった。

次に、ネット直販の比率をホテルの規模別に見ていくと、大規模ホテルの約6割はネット直販の比率が10%以下であり、依然としてリアルエージェントに依存している現状が明らかになった（図9）。中規模ホテルにおいては、ネット直販の比率が15%程度と回答したホテルが約6割を占めていた。大規模ホテルよりはネット直販の比率は高いものの、大規模ホテル同様にリアルエージェントに多くの部分を頼っていることが明らかになった。これに対して、小規模ホテルにおいてはネット直販の比率が40%をこえるホテルが3割存在しており、積極的にネット直販を活用しようとしている傾向が見て取れた。同様の傾向はネット直販の比率が高い月（図10）でも比率が低い月（図11）でも存在したが、比率が低い月においては、5割を超える中規模ホテルにおいてその比率が5%以下で、大規模ホテルよりも顕著な傾向があることが明らかになった。

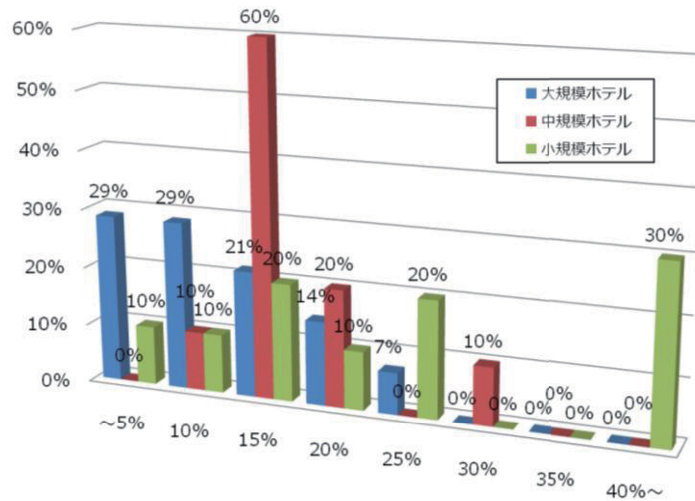


図9 規模別のネット直販（売上高に占める比率）の比率（通年）

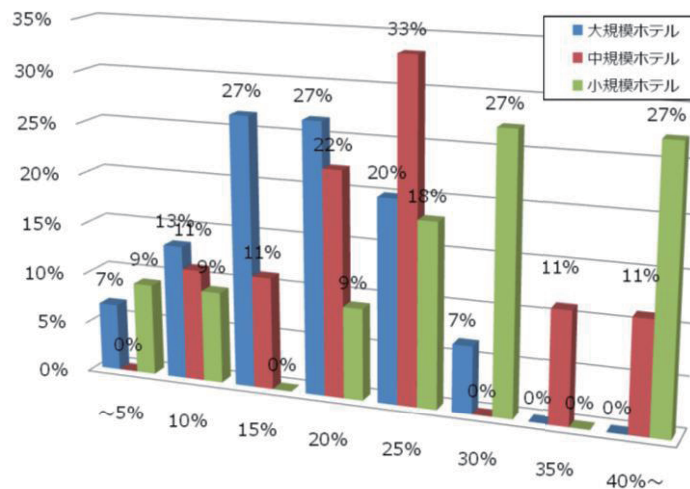


図10 規模別のネット直販（売上高に占める比率）の比率（比率の高い月）

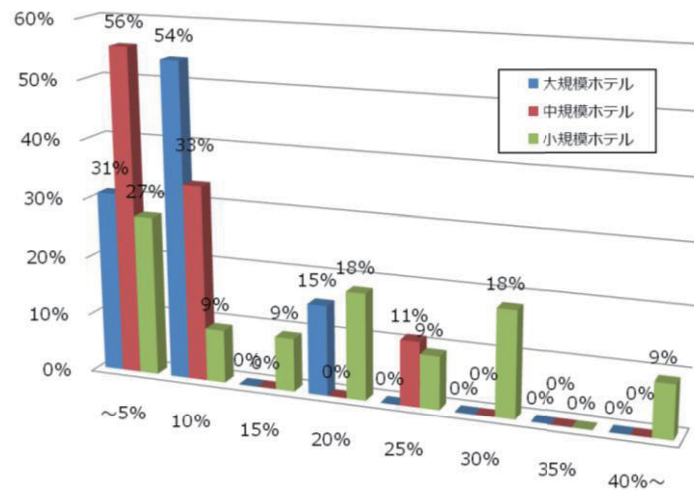


図 11 規模別のネット直販（売上高に占める比率）の比率（比率の低い月）

5.3 予約経路による顧客層の違い

次に、大手のリアルエージェントを経由してホテルを利用する顧客層とネット直販を経由する顧客層の特徴の違いについて、気付いた点を自由記述してもらった。ここで記述を依頼した項目は、年齢層、宿泊人数、宿泊数、予約時期、その他特記事項である。

その特徴をまとめたものを表 3 に示す。

表 3 予約経路による顧客層の特徴の違い

項目	特徴
年齢層	20~50 代が中心（予想よりも 50 代が多い）
宿泊人数	カップル、家族、小グループ（2~4 名）が中心
宿泊数	1~2 泊が主流 リアルエージェントよりも短い傾向（ただ、以前よりその傾向は薄れている。ただし、ホテルの立地場所による）
予約時期	リアルエージェントよりもリードタイムが短い（間際が多い） 早割プランがある場合は、早期の予約も多い ただし、春、夏休みは別である
その他の特徴	キャンセルが多い 部屋タイプ、プラン内容に対するクレームが少ない 多くプランを出しても、シェア的に一番安いプランが人気 モバイルサイトの伸びが予想よりも少ない

5.4 ネット直販の商品プラン数

次に、ネット直販の商品プランの数について回答を依頼した。回答は 1（商品プラン数が 1 個）から 5（商品プラン数が 10 個以上）までの 5 点リッカートスケールである。集計結果を図 12 に示す。

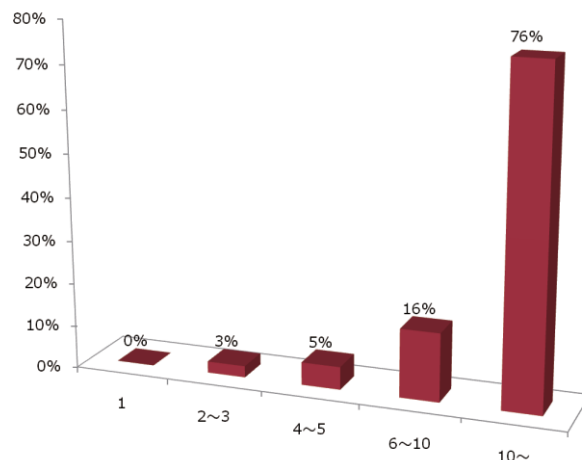


図 12 ネット直販の商品プラン数

この結果から、リゾートホテルにおいても、多くのホテルで 10 以上の宿泊プランを提供していることが明らかになった。これは、WWW は紙媒体と異なり、紙面の大きさの制約というものがないので、多くの顧客層に訴求するために様々な価格帯のプランをホテル側が策定し、提供しているということを示していると考えられる。

次に、集計結果をホテルの規模別に分類したものを図 13 に示す。この結果から、部屋や付帯施設にバリエーションを持っている大規模、中規模ホテルにおいては多くのプランが策定しやすく、その程バリエーションを持たない小規模ホテルではそれほど多くのプランを策定できない傾向があることが示されたと考えられる²¹。

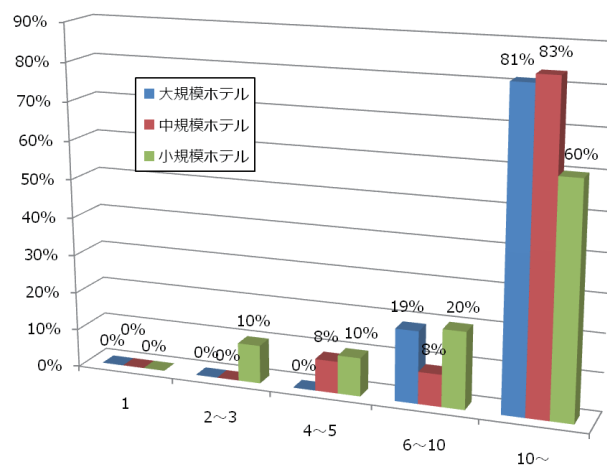


図 13 商品プラン数（規模別）

5.5 ネット直販の商品プランに関する調査

次に、ネット直販で扱う商品プランについての回答を依頼した。具体的には、新規にネット直販の商品プランを策定する際に重視する項目と、策定頻度、価格決定をする際の重視項目について調査を行った。

²¹ 都市部には大規模かつ客室タイプが少ない宿泊特化型のホテルが存在する。これに対して、リゾートホテルにおいては、客室数の大小が客室タイプの数と正の相関を示すと考えられる。

5.5.1 商品プラン策定の際の重視項目

まず、新規にネット直販の商品プランを策定する際に重視する項目について回答を依頼した。なお、選択肢として、短期的な需要予測（直前プラン等）、長期的な需要予測（早割プラン等）、顧客セグメント、周辺地域のイベントの4項目とその他の項目を設定した。回答形式は、1（全く重視していない）から7（非常に重視している）までの7点リッカートスケールである。集計結果の概要は図14と表4の通りである。

この結果から明らかなように、ネット直販の商品プランを策定する際に重視する項目としては、顧客セグメントが最も重視されており（平均値5.2）、次に長期的な需要予測（早割プラン等）が重視されている（平均値5.0）。3番目は短期的な需要予測（直前プラン等）であり（平均値4.8）、周辺地域のイベントが最も重視されていなかった（平均値4.1）。

前述したように、ネット直販では多くの商品プランを策定することが可能である。ただし、過度にプランを策定しても十分な効果が得られないばかりか、場合によってはブランドイメージを壊す可能性もある。プランを策定するにはターゲットセグメントを明確にし、その顧客層に訴求する仕掛けを作る必要がある。ネット直販の商品プランを策定する際に重視する項目として顧客セグメントが最も重視されているのは、この点を裏付けていると考えられる。

また、長期的な需要予測（早割プラン等）も重視されているが、表4からもわかるように分散が非常に大きい。これは、レベニューマネジメントを積極的に導入し、精度の高い長期的な需要予測を行っているホテルと、そうでないホテルが混在していることを示していると考えられる。

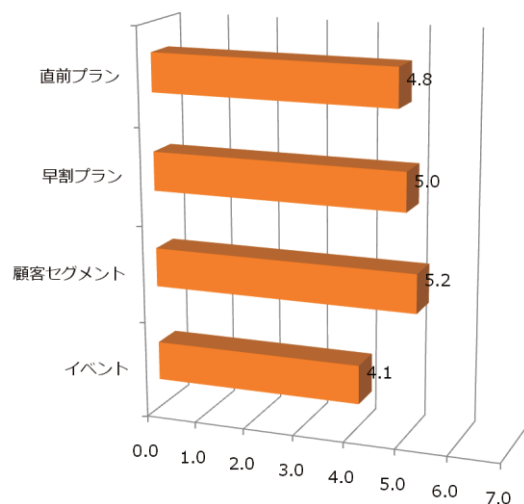


図14 プラン策定の際の重視項目

表4 プラン策定の際の重視項目（7点満点）

	平均	分散
短期的な需要予測	4.8	2.8
長期的な需要予測	5.0	4.1
顧客セグメント	5.2	1.8
イベント	4.1	2.4

次に、集計結果をホテルの規模別に分類したものを図15に示す。

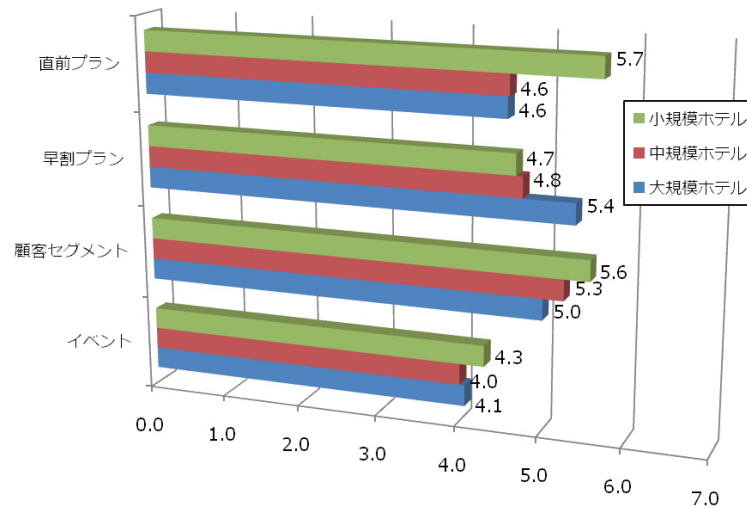


図 15 プラン策定の際の重視項目（規模別）

この結果から、ホテルの規模によって長期的な需要予測（早割プラン等）と短期的な需要予測（直前プラン等）の項目で特徴的な差があることが明らかになった。長期的な需要予測（早割プラン等）は大規模ホテルでより重視され、短期的な需要予測（直前プラン等）は小規模ホテルでより重視される傾向があった。これは、大規模ホテルは宿泊客に関するデータを多くとりやすく、また大規模なシステム導入がなされていることが多いため、より正確な需要予測ができることに所以していると考えられる。それに対し、小規模ホテルは需要予測が難しいため、なかなか積極的に早割プランを出すのが難しいが、その規模の小ささゆえに直前プランで調整をかけることが容易であることを示していると考えられる。また、ホテルの規模が大きくなるにつれて、商品プラン策定時における顧客セグメントの重要性が低くなる傾向が見られた。小規模ホテルの方がターゲットを明確に絞り込んだ直前プランを重視している可能性が高い。

5.5.2 商品プランの策定頻度

次に、ネット直販の商品プランの策定の頻度について回答を依頼した。回答は1（毎日更新する）から6（半年に1回更新する）までの6点リッカートスケールである。集計結果を図 16 に示す。この結果から、多くのホテルではだいたい2週間～1カ月に1回の頻度で商品プランを策定していることが明らかになった。

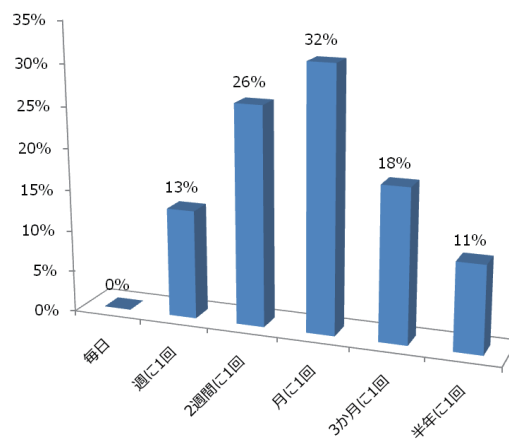


図 16 商品プランの策定頻度

次に、集計結果をホテルの規模別に分類したものを図 17 に示す。

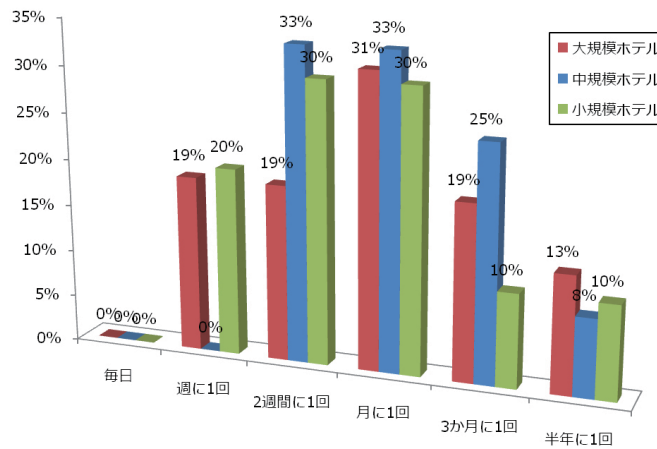


図 17 商品プランの策定頻度 (規模別)

この結果から、中規模ホテルにおいては大規模ホテルや小規模ホテルよりも更新頻度がやや少ない傾向があることが示された。これは、大規模ホテルであればネット販売の専任の担当者が存在している可能性が高く更新頻度が維持されと考えられ、一方小規模ホテルであればそれほどプラン策定に労力がかからないので更新頻度が維持されと考えられるのに対し、中規模ホテルにおいては、その重要性から担当者はいても専任でない可能性が高く、更新に十分な時間が取れないためと考えられる。

5.5.3 商品プランの価格決定の際の重視項目

次に、ネット直販の商品プランの価格を決定する際に重視する項目について回答を依頼した。なお今回は、売上目標の達成状況、需要予測、大手代理店への提供価格、競合他社の価格の 4 項目とその他の項目を設定した。回答形式は、先ほどのプラン策定の際の重視項目に関する質問同様、1 (全く重視していない) から 7 (非常に重視している) までの 7 点リッカートスケールである。集計結果を図 18 と表 5 に示す。

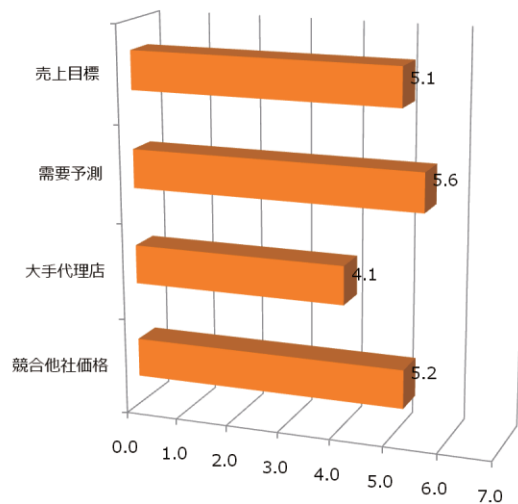


図 18 価格決定の際の重視項目

表 5 価格決定の際の重視項目（7点満点）

	平均	分散
売上目標	5.1	2.4
需要予測	5.6	2.0
大手代理店への提供価格	4.1	2.7
競合他社の価格	5.2	3.0

この結果から明らかなように、ネット直販の商品プランの価格を決定する際に重視する項目としては、需要予測が最も重視されており（平均値 5.6）、続いて競合他社の価格（平均値 5.2）、売上目標の達成状況（平均値 5.1）、大手代理店への提供価格（平均値 4.1）の順であった。

次に、集計結果をホテルの規模別に分類したものを図 19 に示す。この結果から、重視する項目の順位には規模による差異はほとんど認められなかったが、大規模ホテルほどすべての項目を重視しており、価格決定には細心の注意を払っていることが明らかになった。

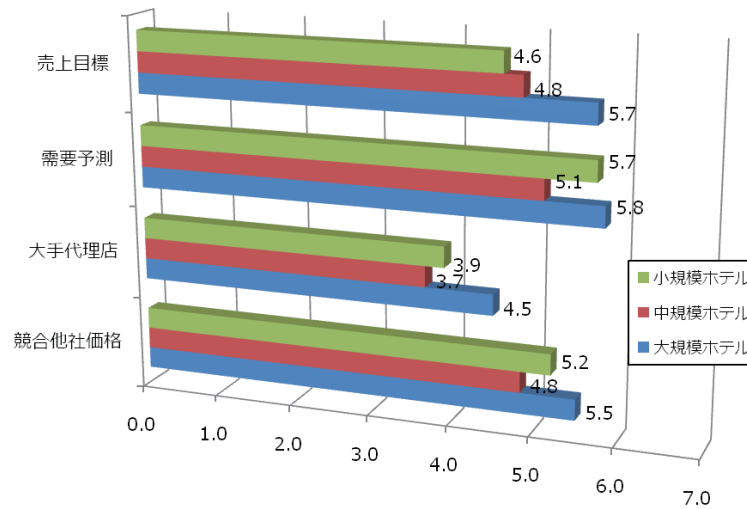


図 19 ホテルの価格決定の際の重視項目（規模別）

今回調査対象とした沖縄地区と北海道地区は、いわゆる都市型のホテルと違い、リアルエージェントとの関係が深い地区である。近年、ネットエージェントの躍進によってその傾向は薄まりつつあるが、依然としてリアルエージェントの影響力は強いと考えられる。しかし、回答ホテル全体の傾向をみる限り、大手代理店への提供価格の重視度は他の項目よりも低かった。そこで、以下では大手代理店への提供価格に注目し、さらに詳細な分析を行った（図 20、図 21 参照）。

まず地区別の分析結果（図 20）を見てみると、北海道地区に比べ沖縄地区の方が大手代理店への提供価格を重視する割合が高く、沖縄地区の方がリアルエージェントとの関係を意識しながら価格決定を行っている可能性が高いことが明らかになった。

次にホテルの規模別の分析結果（図 21）を見てみると、一部の大規模ホテルでは依然として大手代理店への提供価格を重視しており、小・中規模のホテルよりも大規模ホテルの方がリアルエージェントとの関係を意識していることが明らかになった。おそらく、売上高に占めるリアルエージェントへの依存度が関係しているものと思われるが、この点については更なる検証が必要である。

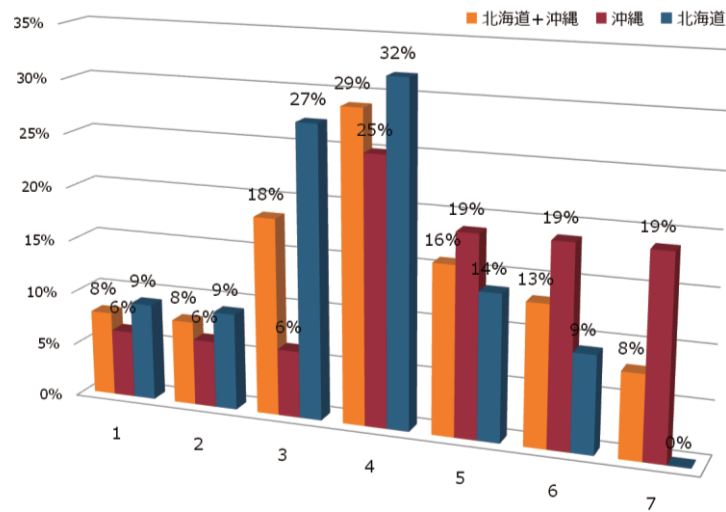


図 20 地区別の価格決定の際の重視項目 (大手代理店)

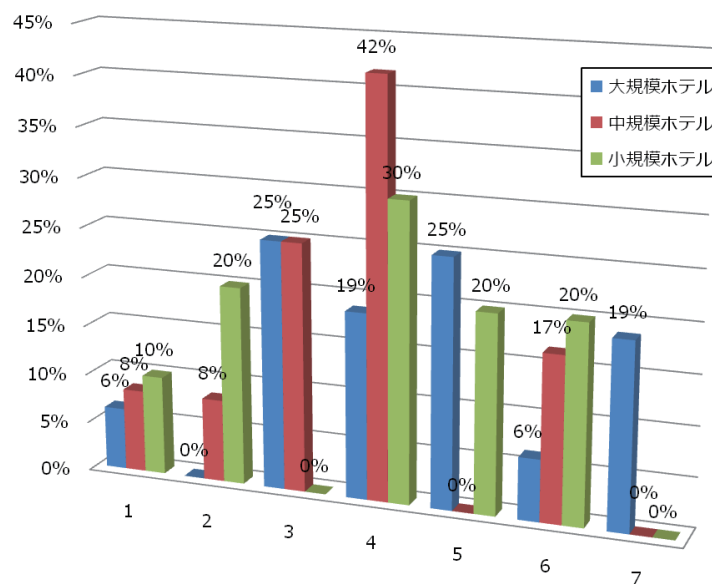


図 21 規模別の価格決定の際の重視項目 (大手代理店)

5.6 インターネットを利用した広報活動に関する調査

次に、インターネットを利用した広報活動の現状について回答を依頼した。インターネットを利用した代表的なコミュニケーションツールである Twitter²²、ブログ²³、メーリングリスト (ML)、口コミサイト、ホームページ (自社 HP) を質問対象とした。なお、回答形式は、1 (全く重視していない) から 7 (非常に重視している) までの 7 点リッカートスケールである。集計結果を図 22 と表 6 に示す。

²² 今していること、感じたこと等を「つぶやき」のような短い文章 (140 文字以内) にして投稿するスタイルのブログサービスの一種。「フォロー」と呼ばれる機能で他のユーザを登録すると、そのユーザの発言を自分のページに表示させることが可能である。http://twitter.com/

²³ 個人や数人のグループで運営され、日々更新される日記的な Web サイトの総称。他のサイトの記事との連携機能 (トラックバック)、コメント機能等を備えている。

この結果から明らかなように、インターネットを利用した広報活動として重視しているツールとしては、ホームページ（自社 HP）が最も重視されており（平均値 6.1）、続いて口コミサイト（平均値 5.0）、ブログ（平均値 4.0）、メーリングリスト（ML）（平均値 3.7）、Twitter（平均値 2.5）の順であった。

ホームページ（自社 HP）は以前からあり、決して目新しいツールではないが、インターネットがインフラとして定着し、多くの人が検索ツールとして利用している現状を鑑みると非常に重要な情報発信の場であり、その結果がこのように表れたと考えられる。また、口コミサイトは「価格.com²⁴」に象徴されるような商品選択の際の重要な情報源の一つであるが、ホテルを選択する際にも大きな影響力を持っており、そのことがこの結果につながっていると考えられる。それに対して、以前は強力なツールとして注目を集めていたメーリングリスト（ML）がそれほど重視されていない結果になった。これは、多くのホテルやネットショップがメーリングリストを利用しているため、メールそのものがスパム化して埋没してしまっていることを意味していると考えられる。近年注目を集めている Twitter だが、その効果は現時点では未知数であり、ホテルの担当者もまだ様子見の段階のためこのような結果になったと考えられる。

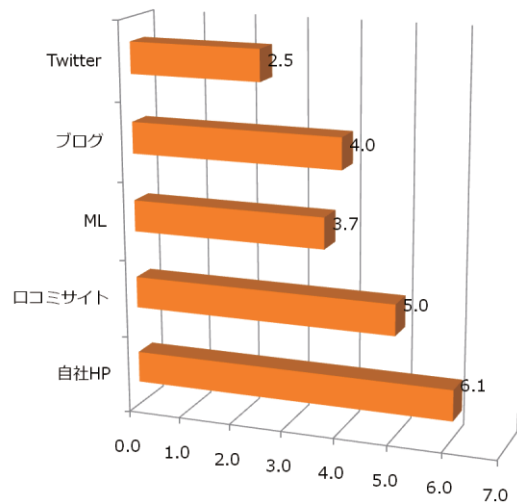


図 22 インターネットを利用した広報活動の現状

表 6 インターネットを利用した広報活動（7点満点）

	平均	分散
Twitter	2.5	2.1
ブログ	4.0	2.9
ML	3.7	3.6
口コミサイト	5.0	2.6
自社 HP	6.1	1.2

次に、集計結果をホテルの規模別に分類したものを図 23 に示す。この結果から、小規模ホテルほど口コミサイトを重視しており、規模が小さいホテルほど口コミの影響を受ける傾向にあることが示されていると考えられる。また、一部の中規模ホテルにおいてブログを非常に重要視している結果が得られた。これは、ブログの更新頻度が高く、また多くの読者を得ている場合は有効に機能するという意味していると考えられる。ただ、属人的な要素であり、使い方によっ

²⁴ <http://kakaku.com/>

てはマイナスになる場合もあるため、全体としてはそれほど高い評価を得るまでには至っていないと考えられる。

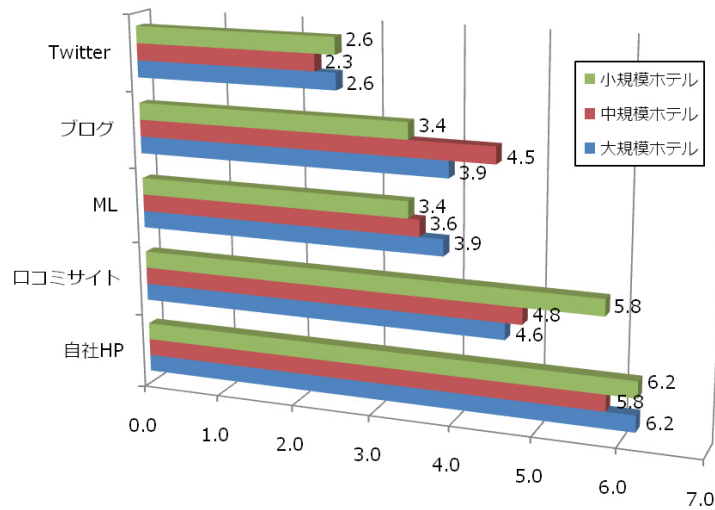


図 23 インターネットを利用した広報活動の現状（規模別）

5.7 ネット直販比率の今後の推移予測に関する調査

最後に、今後 5 年で売上高に占めるネット直販の比率がどの程度変化するか予測してもらった。回答は 1（～1.0 倍）から 6（5 倍以上）までの 6 点リッカートスケールである。回答結果を地区別に分類したものを図 24 に、規模別に分類したものを図 25 に示す。

まず地区別の集計結果を見てみると、北海道地区よりも沖縄地区の方が、ネット直販に期待するところが大きい（図 24）。特に沖縄地区の中規模ホテルにおいてその傾向は顕著であり、これは今までリアルエージェントに依存していたホテルが今後その方針を転換する時期に来ていることを示していると考えられる。

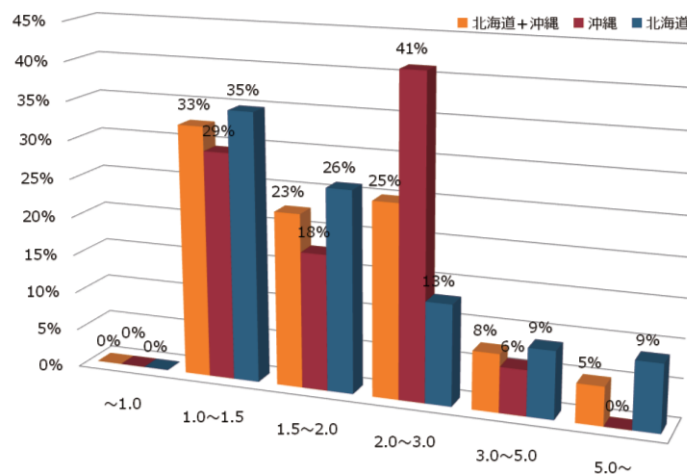


図 24 今後 5 年の予測（地区別）

次に規模別の集計結果を見てみると、小規模ホテルや大規模ホテルに比べて中規模ホテルが特徴的な結果になっている（図 25）。

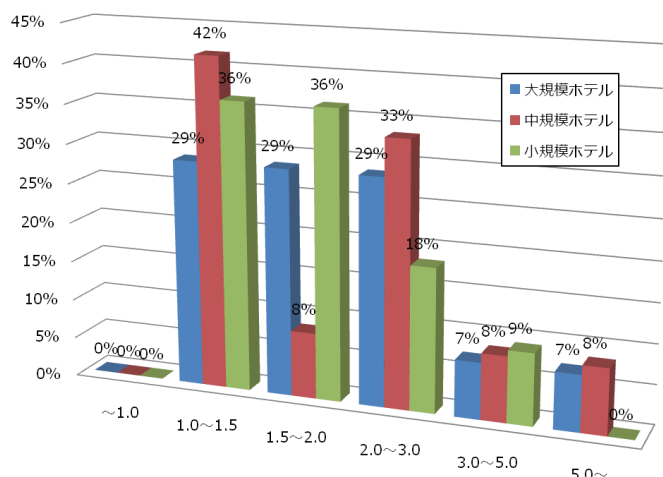


図 25 今後 5 年の予測 (規模別)

この結果は、個人客をターゲットとし、すでに十分にネット直販に取り組んでいる可能性が高い小規模ホテルや、その客室規模から団体客や個人客に対して様々な施策をしてきたと考えられる大規模ホテルに対して、中規模クラスのホテルにおいてはこれから様々な施策を考えていくホテルが少なからずあることを示している。今後は、このようなホテルがどのような施策をし、その結果がどのようなようになるか注目していく必要があると考えられる。

6 考察

まず、客室を販売するために利用しているネット直販サイトの現状についてだが、調査の結果から地区や規模を問わず「楽天トラベル」と「じゃらん net」の利用度が高いことが確認された。また、全国展開しているネット直販サイトだけでなく、ローカルなネット直販サイトを積極的に利用しているホテルも多く、販売戦略としてローカルの顧客を一つのセグメントとして重視していることが確認できた。次に、自社オリジナルサイトについては、多くのホテルでその有用性が認知されており、実施率も高いことが確認された。ただし、その内容についてみると、非常にばらつきが多く、ホテルごとの取り組みに差があることも明らかになった。また、小規模の一部のホテルでは、自社オリジナルサイトを持っていないホテルもあり、ホテルの規模、種類、方針によって、インターネットにおける販売戦略や情報公開戦略に温度差があることも明らかになった。

次にネット直販 (売上高に占める比率) の比率についてだが、地区別に見てみると沖縄地区と北海道地区でその特徴に差があることが明らかになった。沖縄地区は 5%以下の群をピークに分布しているのに対し、北海道地区は約 15%の群をピークに分布している。このことから、沖縄地区よりも北海道地区の方が、ネット直販については取り組みが進展していることが明らかになった。また、数はそれほど多くないが、両地区ともにネット直販の比率が 40%を超えているホテルも存在することから、ネット直販について積極的に取り組んでいるホテルも存在していることも明らかになった。また、規模別に見てみると、大規模ホテルはネット直販の比率は低い傾向にあり、客室数に比例して規模が小さくなっていくと、ネット直販の比率が高くなる傾向があることが明らかになった。この結果から、客室数が多くなっていくと、リードタイムが短く、景気等の影響を受けやすいネット直販経由の顧客に集客を依存するのは大きなリスクとなるとホテル側がとらえている可能性があることが明らかになった。

予約経路による顧客層の違いのアンケート結果から、ネット直販経由の利用者の利用携帯の代表的なものは、ネットリテラシ能力の高い年代層の小規模グループが、十分にホテルやプラン等を十分に比較検討した上で、直前に、申し込んで

宿泊する、というものであることが明らかになった。ただし、年末年始や春休み、GW、夏休みはこの限りではないし、ホテル側が早割プラン等を設定した場合も異なる利用形態をとることが明らかになった。

次に、ネット直販における商品プラン数とその策定頻度であるが、ほとんどのホテルが非常に多くのプランを頻繁に策定していることが明らかになった。これは、ネットエージェントの営業担当者のアドバイスによるところも大きいと考えられるが、先にも述べたように WWW は紙媒体とは異なり、紙面の大きさの制約がないため、多くの顧客層に訴求するために様々な価格帯のプランを策定していることを示している。策定頻度については、ホテルの規模にかかわらずばらつきが大きい。この結果から、ネット直販における商品プラン数とその策定頻度は、この作業を行う部門の有無や大小よりも、この作業を効果的にこなせる人材の有無や人数によるところが大きいという、属人的な要素に影響を受けていると考えられる。

プラン策定の際の重視項目については、顧客セグメントをもっとも重視し、ついで長期的な需要予測、短期的な需要予測、イベントの順であった。いずれもプランを策定する際に重要な項目であり、ホテル側もそれを十分に認識していることが明らかになった。ただ、長期的な需要予測の項目の分散の大きさには注意する必要がある。先にも述べたが、規模別に見てみると長期的な需要予測（早割プラン等）は大規模ホテルでより重視され、短期的な需要予測（直前プラン等）は小規模ホテルでより重視される傾向があり、ホテルの規模が小さいほど需要予測が十分にできていない傾向にあることが明らかになった。

価格決定の際の重視項目は、競合他社の価格、大手代理店への提供価格、需要予測、売上目標の達成状況の 4 項目について回答を依頼したが、事前の予想とは異なり、大手代理店への提供価格が最も低い値になった。これは、全体の傾向としては以前に比べリアルエージェントの影響力が小さくなっていることを意味していると考えられる。この点について少し考察してみたい。地区別の分析結果から、北海道地区に比べ沖縄地区の方が大手代理店への提供価格を重視する割合が高く、ホテルの規模別の分析結果から、一部の大規模ホテルでは依然として大手代理店への提供価格を重視していることが示された。この結果から、ネット直販の浸透度が高い北海道地区や、小・中規模のホテルにおいてはリアルエージェントの影響力は従来に比べ確実に弱まっているが、沖縄地区の大規模なホテルは依然としてリアルエージェントに大きく依存しており、リアルエージェントとの関係を強く意識していると言えよう。

次に、インターネットを利用した広報活動の現状についての調査を行った。現在、インターネット上のコミュニケーションツールであるブログや口コミサイトは、マーケティングから切り離せない存在になっており、マーケティング戦略上も重要なものとなっている。特に、インターネットの普及によって、マーケティングにおける口コミの重要性は高まっており、商品やサービスを購入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、個人が自由に参加でき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））。そのため、前述した「価格.com」や「@cosme²⁵」等の口コミサイトをはじめとして、ブログ、「mixi²⁶」に代表される SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）等のサイトが現在人気を博している。さらに、消費者の中に自然に発生するものであった口コミをコントロールすることによって、マーケティング戦略に取り入れようという動き（口コミ・マーケティング）も積極的に行われている（根来（2006））。このような状況をふまえ、今回の結果を考察してみると、全体的に口コミサイトについて大きな注意を払っていることが分かる。一般的に、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が知られている（Engel et al. (1995)）。今回調査対象としたリゾートホテルについてみると、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

²⁵ <http://www.cosme.net/>

²⁶ <http://mixi.jp/>

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規模ホテルにおいては、ブランド力があり、知名度を高いと考えられる中規模・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。また、近年注目を集めている Twitter については、全体の傾向としては、リアルタイム性、バイラル²⁷性に優れているという特徴からマーケティングや広報のツールとして導入する企業が増えている。実際に、日本国内の「公式企業アカウント」数は 2010 年 1 月から 4 月の 3 ヶ月間で約 4 倍に増えている (林 (2010))。さらに 2010 年に「goo リサーチ」が行った「企業における Twitter 活用状況」に関する調査²⁸によると、Twitter を活用している企業の半数以上が、ソーシャルメディア上での問い合わせの増加や、営業における顧客との関係の向上等の効果を実感していると回答している。しかし、MMD 研究所 (モバイルマーケティングデータ研究所) が 2010 年に行った「企業での Twitter 導入に関する動向調査²⁹」からも明らかのように、使用目的がない、有効的な活用法が見出せないという理由から、多くの企業が twitter を導入するには至っておらず、導入率はわずか 25%にとどまっている。今回のアンケート結果からも同様の傾向がみられ、リゾートホテル業界においても、Twitter の可能性については魅力を感じているものの、前述したようにまだ様子見の段階であるということが言える。

最後に実務担当者によるネット直販に対する今後 5 年の予測についてであるが、回答結果から沖縄地区よりも北海道地区のホテルの方が、ネット直販の限界をより強く認識している状況が明らかになった。それに対して沖縄地区は、ネット直販の比率は今後も大きく増加するという比較的楽観的な見通しがなされていた。さらに、ネット直販の比率と将来予測の関係を分析した。両者の値の散布図は図 26 のとおりである。この図から、両者の値の相関は決して高いわけではないが、緩い負の相関がみてとれた。このことから、現在のネット直販の比率が高いところほど将来のネット直販に関してはシビアにみており、逆に現在のネット直販の比率が低いところほど将来のネット直販に大きな期待をしている、という緩い傾向があることが明らかになった。

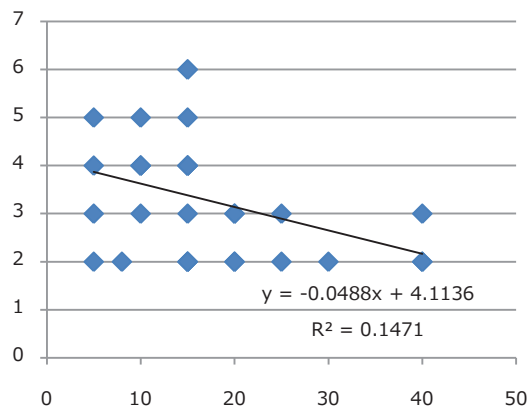


図 26 ネット直販の比率と将来予測の関係

前述したが、今後はネット直販の比率が高いホテルと低いホテルのとのる施策の差と、その効果の違いを注目し、ホテルの置かれている状況に応じた考察をしていく必要があると考えられる。

²⁷ バイラルとは「ウイルス (性) の」という形容詞で、「感染していく」「伝播力が強い」という意味で使われている。

²⁸ <http://research.goo.ne.jp/database/data/001219/>

²⁹ http://mmd.up-date.ne.jp/news/detail.php?news_id=482

7 今後の課題

リゾートホテルに代表される繁閑格差の大きい地区の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、ネットエージェントの特徴を把握し、その内容に応じてうまく利用していくことが必要不可欠である。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。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、様々なキャンペーンに注目すること、競合他社の動向を意識する必要がある。

今後は、今回のアンケート調査で得られた結果の要因を明らかにすべく、さらなるアンケート調査と実際に業務を担当している方に対するインタビュー調査を行う予定である。具体的には、以下の点に注目して調査を進めていく予定である。

- (1) 今回の調査結果について
 - 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
 - 比率が高い月と低い月が生じる理由
 - 理想の比率
 - ③ エージェントとネットとの客層の違い
 - ④ プラン策定の方針について
 - プラン設定に当たっての基本的な理念（方針）
 - 料金プラン設定に当たっての制度上の制約や影響等外的要因
 - ⑤ 更新頻度とその効果
 - ⑥ ネットを利用した広報活動とその効果
 - ⑦ ネット直販の販売数を増加させるために最も重要な要因
- (2) ネット直販の運用について
 - ① 担当組織およびプロジェクトの推進体制
 - ② 作業のチェックポイント
 - ③ 策定したプランの成否を判断する基準（尺度）
- (3) ネット直販の現状の評価について
 - ① 現状における評価（満足度、満足点、不満点等）
 - ② 地区全体への今後の普及の可能性

付記

本研究は、平成 21 年度専修大学共同研究助成（テーマ：「緩い制約条件を持つ分野へのレベニューマネジメントの適用」）を受けて行った研究成果の一部である。

参考文献

- Baker,W., M.Marn and C.Zawada (2001), Price smarter on the net., *Harvard Business Review*, No.79, pp.122-127.
- Barz,C. (2007), *Risk-Averse Capacity Control in Revenue Management*, Springer.
- Boyd,E.A. and I.Bilegan (2003), Revenue management and e-commerce., *Management Science*, No.49, pp.1363-1386.
- Chan,L.M.A, Z.J.M.Shen,D.Simchi-Levi,J.L.Swann (2004), Coordination of pricing and inventory decision chain analysis –A survey and classification, in Simchi-Levi,D., S.D.Wu, Z.D.Shen (eds.), *Handbook of quantitative supply modeling in the e-business era*, Kluwer, Boston.
- Cross,R.G (1998), *Revenue management: Hard-core tactics for market domination*, Broadway books. (水島温夫訳 (1998), 『儲からない時代に利益を生み出す RM [収益管理] のすべて』, 日本実業出版社)
- Copeland,D.G and J.L.McKenney (1988), Airline Reservation systems: lessons from history, *MIS Quarterly*, No.12, pp.353-370.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. and Miniard, P. W. (1995), *Consumer Behavior 8th edition*, Dryden Press
- Kimes.S.E (2000), “A strategic approach to yield management”, in Ingold.A, U.McMahon-Beattie and I.Yeoman (ed), *Yield Management 2nd edition*, Thomson.
- Klein,S. and C.Loebbecke (2003), Emerging pricing strategies on the web: lessons from the airline industry, *Electronic Markets*, No.13, pp.46-58.
- Ng,I.C.L (2008), *The pricing and revenue management of services: A strategic approach*, Routledge.
- Phillips,R.L. (2005), *Pricing and revenue optimization*, Stanford Business Books.
- Rouse,P, W.Maguire. and J.Harrison (2011), *Revenue management in service organization*, Business Expert Press.
- Smith,B.C., D.P.Gunther, B.V.Rao and R.M.Ratlief (2001), E-commerce and operations research in airline planning, marketing, and distribution, *Interface*, No.22, pp.8-31.
- 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.
- Talluri,K.T., G.J.van Ryzin (2005), *The theory and practice of revenue management*, Springer.
- Yeoman,I.,U.McMahon-Beattie (2011), *Revenue management: A practical pricing perspective*, 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 (2007), 「対人的サービス産業における管理会計情報の有用性－需要管理に主眼を置いた管理会計の方向性の検討－」, 『会計』, No.171, Vol.2, pp.30-45.
- 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.
- 田中 洋・清水 聡 (2006), 『消費者・コミュニケーション戦略』, 有斐閣
- 根来 竜之 (2006), 『mixi と第二世代ネット革命－無料モデルの新潮流』, 東洋経済新報社
- 林 信行 (2010), “twitter の急成長と今後の展望”, 『インターネット白書 2010』, インプレスジャパン, pp.38-39.

付録 1. 送付した質問票

問 1 貴ホテルではネット直販を利用して客室を販売していますか。

1. 販売している (問 2 へ進む)	2. 販売していない (問 10 へ進む)
---------------------	-----------------------

問 2 貴ホテルで利用しているネット直販のサイトを丸で囲んで下さい (複数回答可)。

自社オリジナルサイト	楽天トラベル	じゃらん net
一休.com	るるぶトラベル	ベストリザーブ
その他 ()

問 3 貴ホテルのネット直販の比率 (売上高及び客室販売数に占める比率) をご回答ください。

(1) 売上高に占める比率

尺度	比率 (%)
通年	~5% - 10% - 15% - 20% - 25% - 30% - 35% - 40%~
比率が最も高い月 (__ 月)	~5% - 10% - 15% - 20% - 25% - 30% - 35% - 40%~
比率が最も低い月 (__ 月)	~5% - 10% - 15% - 20% - 25% - 30% - 35% - 40%~

(2) 客室販売数に占める比率

尺度	比率 (%)
通年	~5% - 10% - 15% - 20% - 25% - 30% - 35% - 40%~
比率が最も高い月 (__ 月)	~5% - 10% - 15% - 20% - 25% - 30% - 35% - 40%~
比率が最も低い月 (__ 月)	~5% - 10% - 15% - 20% - 25% - 30% - 35% - 40%~

問 4 大手旅行代理店経由で宿泊されるお客様とネット直販を利用して宿泊されるお客様の特徴の違いについて、気付いた点をご記述ください。

項目	気付いた点
年齢層	
宿泊人数	
宿泊数	
予約時期	
その他	

問 5 貴ホテルにおけるネット直販の商品プランの数についてご回答ください。

1 - 2~3 - 4~5 - 6~10 - 10~

問 6 新規にネット直販の商品プランを策定する際に重視する項目についてご回答ください。

尺度	全く重視していない	ある程度重視している	非常に重視している
周辺地域のイベント	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
顧客セグメント	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
長期的な需要予測（早割プラン等）	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
短期的な需要予測（直前プラン等）	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
その他（ ）	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		

問 7 貴ホテルにおけるネット直販の商品プランの策定の頻度についてご回答ください。

毎日 - 週に1回 - 2週間に1回 - 月に1回 - 3カ月に1回 - 半年に1回 -
--

問 8 ネット直販の商品プランの価格を決定する際に重視する項目についてご回答ください。

尺度	全く重視していない	ある程度重視している	非常に重視している
競合他社の価格	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
大手代理店への提供価格	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
需要予測	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
売り上げ目標の達成状況	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
その他（ ）	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		

問 9 貴ホテルにおける、インターネットを利用した広報活動の現状についてご回答ください。

尺度	全く重視していない	ある程度重視している	非常に重視している
自社ホームページ	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
口コミサイトへの対応	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
メーリングリスト	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
ブログ	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
Twitter	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		
その他（ ）	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7		

問 10 今後5年で、貴ホテルの売上高に占めるネット直販の比率がどの程度変化すると予測しますか。

×～1.0倍 ×1.0～1.5倍 ×1.5～2倍 ×2～3倍 ×3～5倍 5倍以上

問 11 最後に、本調査内容の現状についてご意見がございましたら、ご自由にお書き下さい。

付録2. 協力ホテル名一覧（ホテル名の公表に同意頂いたホテルのみ）

■ 沖縄地区

- リザンシーパークホテル谷茶ベイ
- 東京第一ホテルオキナワグランメール
- ルネッサンスリゾートオキナワ
- オーベルジュ川平
- ホテルロイヤルマリンパレス
- 南の美ら花ホテルミヤハラ
- ホテルみゆきビーチ
- SPA RESORT EXES
- 西表島温泉ホテルパイヌマヤリゾート
- 軽井沢倶楽部ホテル石垣島

■ 北海道地区

- サロマ湖鶴雅リゾート
- 知床ランドホテル北こぶし
- ホテルノルド小樽
- 紋別セントラルホテル
- あかん遊久の里鶴雅
- 花びしホテル
- ホテルニセコスコット
- 知床第一ホテル
- 丸駒温泉旅館
- ホテル湯本登別
- 網走ビューパークリゾート
- ホテル知床
- 定山溪ホテル
- キロロリゾート
- アルファリゾート・トマム
- ルスツリゾートホテル&コンベンション
- 白金四季の森ホテルパークヒルズ