

# ホテルの客室料金設定に関する一考察

A Study on Pricing Hotel Rooms

吉岡 勉\*

YOSHIOKA, Tsutomu

---

## 要旨

本稿は、ホテルの客室料金設定について検討を試みるものである。一般的に、製品や商品、あるいは提供するサービスの料金設定については、マーケット志向が必要であるといわれている。しかし、少なくともホテル産業においては、マーケット志向だけでは不十分であろう。というのも、ホテルの設立から運営における投資やコストは莫大なものであり、その投資に要した資金の回収は、ホテル企業にとって必須だからである。そして、資金の回収はキャッシュ・イン・フローによってもたらされることから、その源泉として、ホテルにおいては客室料金の設定は重要事項であるといえる。本稿では、客室料金設定において検討すべき事項として、この2点、すなわちマーケット志向と投資資金回収を取り上げ、双方を勘案した料金設定が必要であることを論じる。

---

## Abstract

The purpose of this paper is to consider the pricing hotel rooms. Generally, it is said that the market-oriented pricing is necessary to price product, merchandise and service to provide. But, at least on the hotel industry, the market-oriented pricing may not be enough. The investment (and cost) to establish and operate hotel is huge, and it is essential to collect its investment for Hotel Company. Moreover, collecting investment is brought by Cash-in-flow, room pricing as the origin of Cash-in-flow is very important. This paper will examine both a view of market-oriented pricing and a view of collecting investment, and show both views are necessary for hotel room pricing.

---

## キーワード (Key Words)

ホテル (Hotel), 客室料金 (Room Price), 料金設定 (Pricing), マーケット志向 (Market-Oriented), 投資資金回収 (Return on Investment)

---

\* 本学大学院 アジア・国際経営戦略研究科 博士後期課程 (大学院生)

1. はじめに・問題意識
2. 先行研究
3. 客室料金の設定における重要な要素
4. むすびにかえて

## 1. はじめに・問題意識

ホテルの客室部門の収益を拡大するために、客室料金設定は重要な要素といえる。そして、各ホテル企業としては、できるだけディスカウントすることなく（つまり安売りや値引きをすることなく）、適切な価格、すなわち適切な収益と利益を獲得できる価格で、自ホテルを利用してもらいたいと思うであろう。

では、ホテルが客室料金の設定において検討すべき要素とは、どのようなものであろうか。本稿では「マーケット志向の価格設定」（井上，2008）という視点と「投資資金回収」（大島，2011）という視点を併せて検討してみたい。さらに、最近の研究である Ziqiong et al. (2011) の調査結果を、この検討に勘案することにする。

## 2. 先行研究

Ziqiong et al. (2011) は、ホテルの客室料金の決定要因について、インターネット上のいわゆるクチコミサイトにおける、旅行経験に関する顧客の証言や評価のデータ（2009年のデータ）を用い、米国ニューヨークにある243のホテルについて調

査した。

まず、対象とするホテル全体について、ホテルのクオリティーに関する公式な指標値としての「ホテルのクラス」（いわゆる星の数）（“hotel class, as an official indicator of hotel quality” Ziqiong et al., 2011）が、最も客室料金の決定要因として重要であることを明らかにしている。さらに、客室クオリティー（room quality）とロケーション（location）の両方が、客室料金に著しい影響を及ぼすことを示している。その一方で、清潔さ（cleanliness）が客室料金の決定要因として、統計的には有意な値を示さなかったことを明らかにしている。

さらに、同じ調査において Ziqiong et al. (2011) は、ホテルを、①エコノミー（economy）、②ミッドスケール（midscale）、③ラグジュアリー（luxury）、に分類し、そのセグメントごとに、客室料金との関連で顧客が関心を寄せる事項を調査した。その結果は、図表2-1のとおりである。

これらの調査より Ziqiong et al. (2011) は、客室の質と立地の便利さが、客室料金に影響する最も重要な属性であると指摘した。

また、客室料金に関する別の視点として大島（2011）は、客室料金の定価（ラックレート）<sup>(注1)</sup>の設定について、投資資金回収の視点で論じている。ホテル経営がビジネスでありボランティア活動ではない以上、どのようなビジネス環境（いわゆる内部環境、外部環境とも（Kotler & Keller, 2006, 邦訳））におかれるとしても利益を獲得することは必須といえる。また、ホテル建築やリノベーションのために資金を借り入れたのであれば、

図表2-1：客室料金と関連する事柄

ホテルの分類	客室料金との関連で顧客が関心を寄せる事項
エコノミー	客室（部屋のサイズ、セットアップなど）
ミッドスケール	便利なロケーション、客室の質
ラグジュアリー	便利なロケーション、良いサービス

出典：Ziqiong et al. (2011) より筆者作成

その借入金の返済も必須であり、ホテル企業はその返済の元手となるキャッシュをホテルビジネスから獲得する必要がある。この点で、投資資金回収という着眼が不可欠であるというのである。

さらに、井上（2008）は、価格政策が「利益決定の最も重要なファクターの1つ」と指摘しつつも、ホテルの客室部門のように変動費率の低いビジネスにおける料金設定に際し、「原価プラス価格決定法」<sup>(注2)</sup>では、原価と料金（すなわち販売価格）との直接的な関連性、また明確性がないことを指摘している。そして、マーケット志向の価格設定が重要であることを示しつつ、実態として、原価プラス価格決定法や目標利益率基準価格法が基礎にあり、それらに加えてマーケット志向の価格設定方法によって調整が行われるという点を明らかにしている。

これらの先行研究（Ziqiong et al. (2011), 大島 (2011), 井上 (2008)）より、ホテルの客室価格の決定方法として、視点の違いや着眼点の違いにより、様々な方法と勘案すべき要素があることがわかる。たとえば Ziqiong et al. (2011) による調査結果として明らかになった「便利なロケーション」という要素は、井上（2008）のいうマーケット志向の価格決定方法と関連する重要な要素といえるだろう。すなわち、「便利なロケーション」というとき、その便利さはホテル企業側にとってのものだけではなく、マーケットたる顧客側によって知覚される便利さであり、このことから、ロケーションという1つの要素を抽出するだけでも、マーケット志向の価格設定が可能であり、かつ必要であることがわかる。さらに、単にマーケット志向の価格設定のみに注目するのではなく、企業またビジネスとしての視点として欠かすことができない、大島（2011）が指摘した投資資金回収の視点も要するといえる。

### 3. 客室料金の設定における重要な要素

前節において、「便利なロケーション」や「良いサービス」、「客室の質」という3つの要素が、マーケット志向の価格設定において重要な要素であることが明らかになった（Ziqiong et al., 2011）。さらに、客室料金については、顧客がその価格設定をどう感じるかが、顧客の購買行動が生まれるか、すなわちそのホテルへの宿泊を予約するか、さらにそのホテルに宿泊するかを決めるポイントといえるだろう。

これらのことから、たとえば、

- ・ 顧客にとってロケーションが都合よく、客室のクオリティーが高いホテルであれば、客室料金が高くても利用する
  - ・ さらに、良いサービスが提供されるのであれば、なおさらそのホテルを利用する
  - ・ 一方、ロケーションが都合の悪いホテルであれば、客室料金が高ければ利用しない
- などといった購買行動を推測できる。

では、この点で、大島（2011）が論ずる投資資金回収の視点に基づく価格決定と、Ziqiong et al. (2011) による調査結果、さらに井上（2008）のいうマーケット志向の価格決定を総じて勘案することから見出されるインプリケーションは何であろうか。以後、最近の研究である Ziqiong et al. (2011) の調査結果において価格に対して影響度の高い要素として挙げられたロケーションと客室の質という点を例にとり、この点を考えてみたい。

いくら市場がロケーションを重視していても、それを理由にホテル自体が容易にロケーションを変える、すなわち移転することは、事実上不可能といってよい。では、現実的な視点として、マーケット（顧客）が考える、あるいは感じる「便利な」あるいは都合のいいロケーションを実

