

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）^(注1)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」^(注2)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

現するためには、どのような手段が考えられるであろうか。

1つには、アクセスの便利さを挙げられるだろう。たとえば、すでに多くのホテルで行われているが、公共交通機関を利用する顧客に対する最寄駅への送迎、自家用車を利用する顧客に対する詳細なルートマップの提供などは、相対的に不利なロケーションにあるホテルであっても、その点をカバーすることのできる手段といえよう。また、外出時のアクセスの便利さも、「便利なロケーション」の要素といえよう。では、タクシーの手配や送迎サービス、場合によってはバスなどの公共交通機関をホテルの近くに誘致するといったことも、可能であろう。

この点で好例といえるのが、東京の品川駅から徒歩数分の距離に位置する品川プリンスホテル、グランドプリンスホテル高輪、グランドプリンスホテル新高輪、ザ・プリンスさくらタワー東京の4ホテルによる送迎バスの運行である。これら4ホテルでは、品川駅からこれら各ホテルを循環する送迎バスを運行しており、駅から各ホテルへはこのバスを自由に利用できる。また、各ホテルから駅、および各ホテルから別の各ホテルへは、ロビーで簡単な申し込みを行えば利用できる。これら4ホテルのうちグランドプリンスホテル高輪、グランドプリンスホテル新高輪、ザ・プリンスさくらタワー東京は高輪の高台に位置するため、坂道の歩行に困難を感じる利用客にとっては、便利なサービスといえるだろう。この点から、単に距離という要因だけではなく、利用客にとってのアクセスの便利さが実現されていることが大切といえるのであり、その便利さが相対的に「便利なロケーション」をもたらすのである。

そこで、これら「便利なロケーション」を実現するために要する資金（投資資金およびコスト）を、それまでの投資資金に加算したうえで、投資資金回収のための価格設定を行うことが必要であ

るといえる。

また、客室の質を維持向上するために要する資金用途として、規模の大小を問わずリノベーションが挙げられる。客室の修繕についていえば、ある程度の期間をおいて一気にリノベーションを実施するホテルが多い一方で、筆者がインタビュー^(注3)を実施したあるホテルでは、いつでも客室をパーフェクトな状態に近づけるため、ほんの数日間で作業が可能な修繕については、即座に修繕に着手する、場合によってはその客室を数日間、販売可能客室^(注4)から外してでも修繕を優先すると回答した。常にパーフェクトを目指すという方針の同ホテルにとっては、修繕を先延ばしすることによって1日たりとも、また客1人たりとも不具合を感じさせてしまう、あるいは不都合なことを我慢していただくわけにはいかないというのである。

いずれにしても、サービス産業・ホスピタリティ産業の代表格として知られているホテル産業ではあるが、一方で装置産業という要素も兼ねている以上、その装置（客室）の修繕とそのための資金配分は不可欠である。では、その資金についての回収も勘案した価格設定は、不可欠といえよう。

さらに、大規模なりノベーションについては、まとまった資金を要する。ではその資金はどのように調達するのであろうか。自己資金によって賄える場合はともかく、多くのホテルでは銀行等からの借入金によって賄う。では、その資金に対する返済についても、価格設定における重要な要素となることはいうまでもない。もちろん、自己資金によって投資を賄う場合であっても、投資資金の回収という観点による価格決定は不可欠である。

では、Ziqiong et al. (2011) による調査結果に挙げられた「良いサービス」という点は、どうだろうか。これも人材育成という投資やコストを要することからして、やはり投資資金回収の視点は不可欠といえる。

たとえば Albrecht and Zemke (2002, 邦訳) は、サービスのクオリティーを向上するための活動に要する4つの要因、すなわち、①「マネジメントと従業員による関与」、②「サービス・クオリティーの測定」、③「報酬」、④「マネジメントによるフォローアップ」を挙げている。この4つの要因をそのまま実践するか否かにかかわらず、サービス・クオリティーの向上には、金額の大小を問わず、ある程度の資金を要するのである。そこで、その投資資金の回収について、価格設定の要素とすべきなのは、当然といえるのである。

つまり、投資資金回収について勘案した価格設定においては、単に“それまでの投資資金”のみならず、“今後予想される投資資金”と、“それに伴う継続的成本”についても十分に検討がなされなければならないのである。

このことを図にすると、ちょうどCVP分析における損益分岐点を表す図に類似したグラフを描くことができる(図表3-1)。

図表3-1における「初期投資・大規模投資」とは、たとえば前述した大規模リノベーションや送迎バス運行のための初期投資(バスの購入など)であり、「継続的成本の累計」とは、日々の修繕や送迎バスの運行に要するコストである。

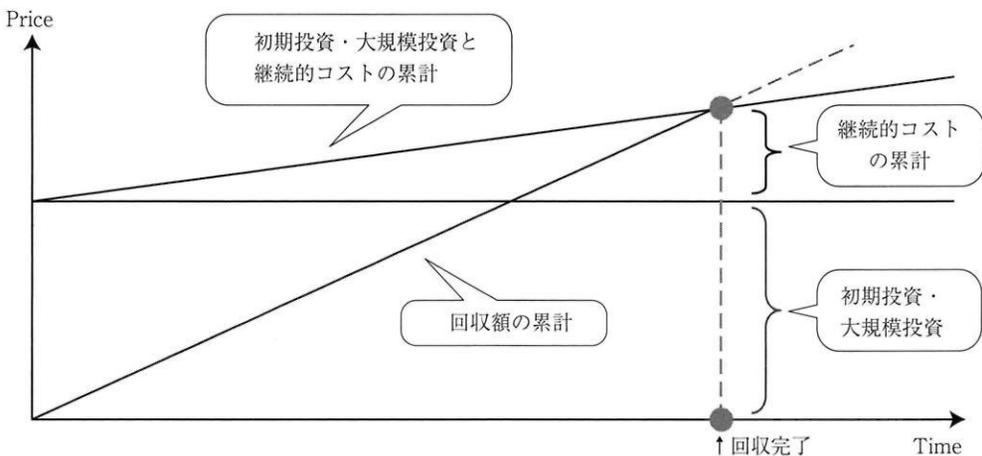
このように投資とその投資により発生するコストを、あたかもCVP分析における固定費と変動費のように分類することで、「投資とそれに伴う継続的成本の累計」の継続的な増加を把握し得るとともに、その投資に対する回収の累計を損益分岐点と同様にみなすことで、回収までに要する期間やプロセスを把握することができるのである。

さらに、図表2-1に示した要素、すなわち、「便利なロケーション」、「良いサービス」、「客室の質」を良化向上することにより見込まれる客室稼働率の向上と平均客室単価の上昇を併せて検討することで、図表3-1におけるTime軸上の「回収完了」のタイミングを、いわば“左にずらす”(つまり、投資資金回収を早期化する)ことが可能となる。

なお、岡本(2000)によれば、投資に関する検討に際し、

- ・ 投資案の採否各々において予想される現金収支の差額、「すなわち予想増分キャッシュフローが適切なデータである」
- ・ キャッシュフローは、「(売上収入-現金支出費用)(1-法人税率)+法人税率×減価償却費」という式を用いて算出することが多い
- ・ 投資と資金調達の方々の意思決定は、区別し

図表3-1：投資における投資資金回収イメージ①



出典：筆者作成

て検討されるべきであり、よって、「ある投資案が採用に値するか否かを判断する場合には、支払利息を現金支出費用に計上してはならない」

とされている。

これらの点、とくにキャッシュフローの算出式により、図表3-1の「継続的成本（の累計）」は、この式の現金支出費用に該当する。つまり、キャッシュフローの算出式にすでに含まれていることがわかる。よって実際には、図表3-1のイメージは、図表3-2のように考えることが一般的であるといえよう。

以降、図表3-2について、前述した「便利なロケーション」(Ziqiong et al., 2011) を実現するための手段の1つである送迎バスの新設を例にとり、数値をあてはめて検討してみたい。すなわち、まず、送迎バスの新設を大規模投資として図表3-2に当てはめ、それに関する資金回収の完了時期を検討する。さらに、この資金回収の完了時期を早期化するために、平均客室単価を増加させる場合を想定し検討する。

なお、図表3-2では「キャッシュフロー累計」を直線によって表している。しかし実際には「貨幣の時間価値」(岡本, 2000) を考慮することに

より、「キャッシュフロー累計」は曲線となる。

図表3-3の前提条件により、図表3-4を作成することができる。なお、送迎バスに関するもの以外の固定費に変化がないこと、さらに、現在の減価償却費は今後10年以上の期間は償却が完了しないことを前提とする。

図表3-3および3-4の例では、7年目の期中に投資資金の回収が完了することがわかる。

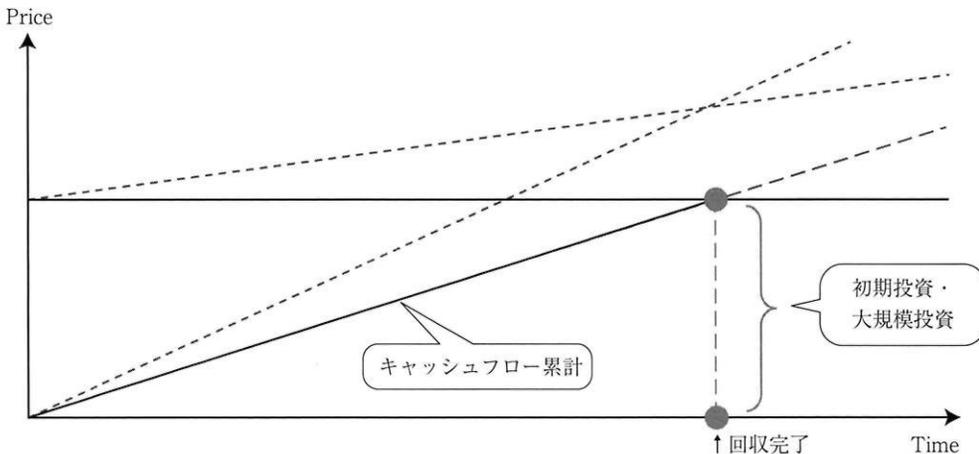
では、図表3-3および3-4の例で、投資資金の回収を5年目で完了するためには、平均客室単価をどのように設定すればよいだろうか。

図表3-4では、投資に対する効果として増加が見込まれる販売客室数についての検討を行うことで充分であった。しかし、平均客室単価を変数とする場合、図表3-4のように増加が見込まれる販売客室のみを検討の対象とすることは、ふさわしくない。なぜなら、増加分のみ客室単価を増加（値上げ）するというのは、一般的に考えられないからである。よって、ホテル全体、すなわち全客室に関する検討を行う必要がある。

まずは、この投資案を実施しない場合のキャッシュフローは、図表3-5となる。

なお、前述したキャッシュフローを求めるための公式である「(売上収入 - 現金支出費用) (1 - 法

図表3-2：投資における投資資金回収イメージ②



出典：筆者作成

図表 3-3 : 前提条件

客室数		200室 (a)
販売可能客室数/年	(a) × 365	73,000室 (b)
現在の平均客室稼働率		70% (c)
販売客室数/年	(b) × (c)	51,100室 (d)
平均客室単価 (ADR ^(注5))		30千円 (e)
変動費率		10% (f)
1室あたり変動費	(e) × (f)	3千円 (g)
現在の現金支出固定費/年		1,000,000千円 (h)
現在の減価償却費 (建物・設備等) /年		80,000千円 (i)
送迎バス購入		4,000千円 (j)
送迎バスの耐用年数		5年 (k)
送迎バスの減価償却費 ^(注6) /年	(j) ÷ (k)	800千円 (l)
送迎バス運用に伴うコスト/年		4,400千円 (m)
送迎バス運用により増加する販売客室数/年		200室 (n)
資本コスト		10% (o)
法人税率		40% (p)

出典：筆者作成

図表 3-4 : 年次損益とキャッシュフローの見積り (送迎バス新設の関連分)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目
売上高	6,000千円					6,000千円	
変動費	600千円					600千円	
現金支出 固定費	4,400千円					4,400千円	
減価償却費 (送迎バス)	800千円					0円	
営業利益	200千円	同左	同左	同左	同左	1,000千円	同左
法人税額	80千円					400千円	
税引後純利益	120千円					600千円	
+減価償却費	800千円					0円	
キャッシュ フロー	920千円					600千円	
キャッシュ フローの 現在価値	836千円	760千円	691千円	628千円	571千円	339千円	308千円
キャッシュ フローの 現在価値累計	836千円	1,597千円	2,288千円	2,916千円	3,488千円	3,826千円	4,134千円

出典：岡本 (2000) を参考に筆者作成^(注7)

図表 3-5 : 年次損益とキャッシュフローの見積り (送迎バス未新設)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
販売客室数	51,100円				
平均客室単価	30,000円				
売上高	1,533,000千円				
変動費	153,300千円				
現金支出固定費	1,000,000千円				
減価償却費 (建物・設備等)	80,000千円	同左	同左	同左	同左
減価償却費 (送迎バス)	0円				
営業利益	299,700千円				
法人税額	119,880千円				
税引後純利益	179,820千円				
+減価償却費	80,000千円				
キャッシュフロー	259,820千円				
キャッシュフロー の現在価値	236,200千円	214,727千円	195,207千円	177,461千円	161,328千円
キャッシュフロー の現在価値累計	236,200千円	450,927千円	646,134千円	823,594千円	984,922千円

出典：岡本（2000）を参考に筆者作成

人税率) + 法人税率 × 減価償却費」(岡本, 2000)を用いても、同じ結果となる。図表 3-5 の 1 年目を例にとれば、

$$\begin{aligned}
 & (1,533,000 \text{千円} [\text{売上収入}] \\
 & - 1,153,300 \text{千円} [\text{現金支出費用}] \\
 & \times (1 - 40\% [\text{法人税率}]) + 40\% [\text{法人税率}] \\
 & \times 80,000 \text{千円} [\text{減価償却費}] \\
 & = 259,820 \text{千円} [\text{キャッシュフロー}]
 \end{aligned}$$

となり、図表 3-5 のキャッシュフローと同じ値となる。

つぎは、この投資案を実施した場合のキャッシュフロー、およびこの投資案を実施しない場合の

キャッシュフローの現在価値累計の差とその累計を、図表 3-6 に示す。

よって、図表 3-3 の諸条件をあてはめつつ、投資資金回収を 5 年間で行う場合には、設定すべき平均客室単価は約 30,005 円となる。

ただしこの場合、追加的な前提として、客室稼働率や固定費といった前提条件に変化がないことが条件となる。なお、客室料金の設定を高めることにより、客室稼働率が低下すると見込める場合には、予想される客室稼働率を代入することにより、さらなる計算が可能となることは、いうまでもない。

図表 3-6：年次損益とキャッシュフローの見積り（送迎バス新設後）

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
販売客室数	51,300円				
平均客室単価	30,004.88円				
売上高	1,539,250千円				
変動費	153,925千円				
現金支出固定費	1,004,400千円				
減価償却費 (建物・設備等)	80,000千円				
減価償却費 (送迎バス)	800千円				
営業利益	300,125千円	同左	同左	同左	同左
法人税額	120,050千円				
税引後純利益	180,075千円				
+減価償却費	80,800千円				
キャッシュフロー(注8)	260,875千円				
キャッシュフロー の現在価値	237,159千円	215,599千円	195,999千円	178,181千円	161,983千円
キャッシュフロー の現在価値累計	237,159千円	452,759千円	648,758千円	826,939千円	988,922千円
キャッシュフロー の現在価値累計 の差	959,265円	1,831,324円	2,624,105円	3,344,814円	4,000,005円

出典：岡本（2000）を参考に筆者作成

4. むすびにかえて

ホテルの客室料金設定は、ホテルの業績に直結する重要な事柄である。というのも、ホテルが客室部門において収益を拡大するためには、①客室料金を上げる、②客室稼働率を高める、という2つの策のいずれかを、または両方を同時に、実現することが必要であり、多くのホテルがそうした

いと願っているであろう。しかし、客室料金と客室稼働率は、いわゆる二律背反の関係、すなわち、一方を上げればもう一方が下がる関係にあるといえる（青木，2007）。このことから、マーケット志向の価格設定が不可欠であることがわかる。すなわち、マーケットの着眼点（たとえばロケーションや客室のクオリティー、サービス・クオリティーなど）に基づいた価格設定が必要なのである。しかし、ホテルは企業であり、ホテル経営はビジネスである。ホテルを設立・運営するためには

様々な投資やコストが不可欠であり、そのための資金を回収することで新たな投資を行うというサイクルが、ビジネスの本来といえる。よって、ホテルの客室料金設定において、マーケット志向という視点に投資資金回収という着眼を加えることが、これからのホテル経営に求められるものと考えられる。

なお、本稿では、限られた前提条件に基づく検討のみを行うことができたが、今後に向けた課題を有している。たとえば、他の様々な要因（借入金と自己資金の双方を投資の資金源とした場合や、精緻にキャッシュ・イン・フローを計算した場合など）を勘案した検討が必要であることは明らかである。これらの点については、今後の研究課題としたい。

(注1) 大島(2011)はラックレートについて、「客室料金の定価」,「標準価格または上限価格を内容とする」としている。

(注2) 井上(2008)は「原価プラス価格決定法」について、まず原価を確かめ、次いで「総利益(gross profit)を加える。総利益の割合は期待している純利益の他に、人件費、その他間接費を含んだもの」としている。

(注3) 2011年9月2日実施。

(注4) The Hotel Association of New York City, Inc. (2006, 邦訳)は「販売可能客室数」を、「総客室数から総販売不能客室を引いた客室」と定義している(「総客室数」は「ホテルの総客室(鍵)数で、販売可能であるものとそうでないものを含む」,「総販売不能客室(販売不能総客室数)」は「季節閉鎖客室, 長期閉鎖客室, 長期自社利用客室として使われる客室の合計」と定義している)。

(注5) "Average Daily Rate" (The Hotel Association of New York City, Inc., 2006)

(注6) ここでは定額法, 残存価額0円として計算する。

(注7) 以降, 千円未満四捨五入。

(注8) 図表3-5と同様に図表3-6でも岡本(2000)の公式を用いてキャッシュフローを計算すると,
 (1,539,250千円 [売上収入]
 -1,158,325千円 [現金支出費用])
 $\times (1 - 40\% \text{ [法人税率]}) + 40\% \text{ [法人税率]}$
 $\times 80,800 \text{ 千円 [減価償却費]}$
 $= 260,875 \text{ 千円 [キャッシュフロー]}$
 となる。

参考文献

- 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』第171巻第2号。
- 井上博文(2008)「ホスピタリティ産業における価格決定法に関する一考察」『観光学研究』第7号, pp.1-11, 東洋大学国際地域学部。
- 大島正克(2011)「ホテル産業における客室料金設定に関する一研究-投資資金回収の観点から-」『経営論集』第47巻第1号, pp.3-35, 亜細亜大学経営学会。
- 岡本清(2000)『原価計算(六訂版)』国元書房。
- 櫻井通晴(2009)『管理会計[第四版]』同文館出版。
- Albrecht, K. and Zemke, R. (2002) *Service America in the New Economy*, McGraw-Hill. (和田正春(2003)『サービス・マネジメント』ダイヤモンド社)
- 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. (山口祐司・金子良太訳, 大塚宗春監修(2009)『米国ホテル会計基準Ⅱ』税務経理協会)
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2006) *Marketing Management*, 12th Edition, Pearson Education. (月谷真紀訳, 恩蔵直人監修(2008)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント(第12版)』ピアソン・エデュケーション)
- Ziqiong Zhang and Qiang Ye (2011) "Determinants of Hotel room price: An exploration of travelers' hierarchy of accommodation needs", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No. 7, pp. 972-981.

(受付2012年1月10日 受理2012年2月29日)