

外部環境変化に適応したホテルの競争優位性

加 藤 好 雄

キーワード：アクティビティ・システム、シーズナリティ、労働生産性

1. はじめに

2020年以降のCOVID-19感染拡大による急激な観光・宿泊需要の減退により、2020年4月から宿泊事業は深刻な影響を受けることになった。感染拡大以前の宿泊事業、特に宿泊特化型ホテルは、低価格で高い顧客満足を獲得していたが、その要因は企業の経営形態・運営方式や個々のサービス提供の諸活動が、企業全体で複雑で無駄なく、一貫性のあるシステムを構築していたからである。ただし、COVID-19感染拡大によって需要側の行動変容が非常に大きく、この環境下で比較的に高い業績を保つことができた宿泊事業は、ほとんど存在していない。

本稿では、外部環境が大きく変化した際にどのような企業戦略が業績を残すことができたのかを明らかにすることを目的とする。本稿の構成としては、第2章では、COVID-19感染拡大による宿泊需要への影響を需要サイドである宿泊者行動と供給サイドである宿泊を主要事業とする企業の経営指標から確認する。また、第3章では、感染拡大以前に売上高が右肩上がりだった宿泊特化型ホテルの競争優位性をアクティビティ・システムにより可視化している。さら

に、第4章においては、感染拡大により外部環境が大きく変化したにも関わらず、業績を保つことができた AB ホテルの強靱な宿泊事業の競争優位性を明らかにする。

2. COVID-19 感染拡大による宿泊需要への影響

2.1 感染拡大期間における宿泊需要の変化

COVID-19 感染拡大により観光・宿泊需要が停滞することになるが、宿泊旅行に関して最も影響が大きかったのが、新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言（2020年4月7日発出）である。また、感染が一時的に収束する時期に観光需要喚起を目的としたサービス産業消費喚起事業（Go To トラベル事業）が実施されることもあったが、感染の再拡大のために停止措置になり、宿泊需要は停滞し続けていた。

このような宿泊需要の変化は、図1の2019年を感染拡大前の水準として、

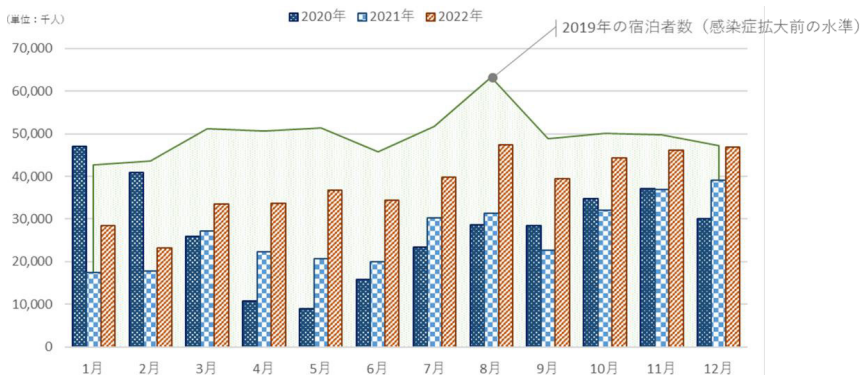


図1 延べ宿泊者数の推移（2019年・2020年・2021年・2022年）

資料）国土交通省観光庁『宿泊旅行統計調査』をもとに筆者作成。

注1）2019年1月から2021年12月の延べ宿泊者数は、年の確定値。

注2）2022年1月から12月の延べ宿泊者数は、年の速報値。

2020年、2021年、そして2022年の延べ宿泊者数の推移によって確かめることができる。感染拡大期間における宿泊需要が最も停滞したのが、新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言の期間中である2020年4月と5月¹⁾になる。その後、国内の延べ宿泊者数は2020年と2021年には多少回復するものの低調なままである。ただし、2022年の10月以降になると延べ宿泊数は感染拡大前の水準にまで回復している。

2.2 需要消失期間における宿泊旅行者の消費行動の比較

感染拡大という外部環境の変化によって、延べ宿泊者数は大きな影響を受けたが、宿泊者の消費行動にも影響を与えている。ただし、政府による需要喚起政策等によっても消費行動は影響を受けているため、この点については注意が必要である。

図2は、2019年を基準年とした2022年の宿泊旅行者の品目別旅行消費額の変化率である。この図から、宿泊費に関しては2022年01月から03月の四半期を除けば2019年の水準にまで回復していることが確認できる。特に2022年10月から12月の四半期は、宿泊費、買物代、飲食費、娯楽等の各品目が2019年の水準を大きく超えているが、この要因としては感染症の収束だけでなく、全国旅行支援が2022年10月以降に実施されたことが考えられる。ただし、感染症予防として団体旅行や公共交通機関の利用が避けられていることから、交通費と参加費は2019年の水準までは回復していない。

本稿での宿泊事業を主要事業とする各企業の経営指標は、基本的には4月1日から12月31日までの四半期報告書のデータを用いている。理由としては、図2で確認できるように2022年01月-03月期の宿泊費においては需要側の減少幅が大きく、1年間でのデータとしては利用することが困難になっているためである。宿泊費に限定すれば、01月-03月期を外すことで2022年は、2019年の水準にまで回復したと考えることができるようになる。

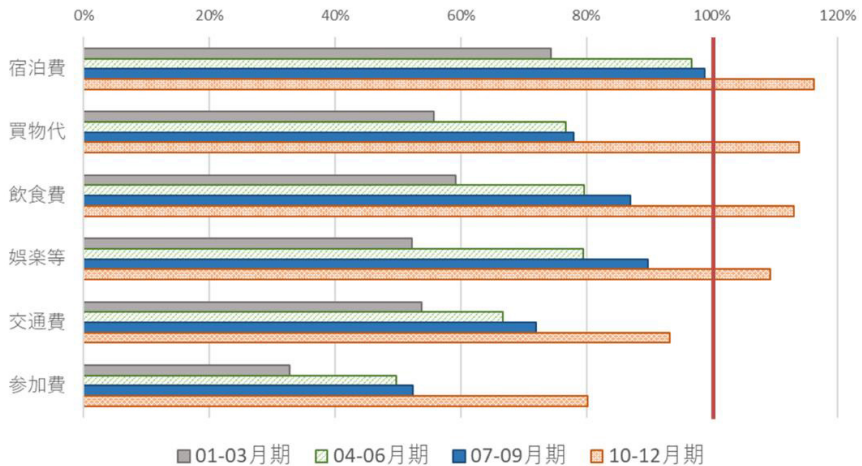


図2 宿泊旅行者の品目別旅行消費額の変化（2022年／2019年）

資料）国土交通省観光庁『旅行・観光消費動向調査』をもとに筆者作成。

注1）2019年と2022年1月～9月は確報の値。2022年10月から12月までは速報の値。

注2）2022年は四半期ごとの値の合計値。

注3）「娯楽等サービス費・その他」の品目を「娯楽等」と表記している。

注4）変化率は、2022年の品目別旅行消費額を2019年の品目別旅行消費額で除することによって算出している。

2.3 COVID-19 感染拡大における宿泊事業への影響

COVID-19 感染拡大の各業界への影響に関しては、伊藤（2021, pp. 21-22）が14業界を対象にしてまとめている。分析結果の特徴としては、娯楽施設や航空業界が売上高の約5割、ホテルや映画業界等が約6割、百貨店や時計、大手私鉄業界等が約7割の売上高にまで減少していたことである。一方で、販売費および一般管理費²⁾は、売上高の減少幅に見合ったコスト削減はできておらず、販管費を削減できない宿泊事業を中心とした観光業界においては、感染拡大の甚大な影響を受けることになった。

上場企業で宿泊事業を展開する企業の多くは不動産事業を営んでいるが、不動産事業の安定的な収益はBtoBといわれる対事業賃貸等であり、今回の感染

のような状況でも安定して収益が得られていた。一方で、宿泊事業のような BtoC といわれる観光客を対象とするビジネスでは、対人接触が必要になることから影響は甚大であった。ただし、この2つの事業は特性が相違していたが故に、不動産事業が宿泊業界の企業経営への影響を緩和していたことから、資産規模の大きな企業ほど営業利益への影響が緩和されていた。

図3は、2019年を基準年にして2020年の売上高、営業利益、売上原価、販管費の増減率を表している。宿泊事業のみを主要事業としているようなセグメント（事業）が少ない企業において、売上高、営業利益への影響は大きく、セグメントが多い企業（事業の多角化）においてはその影響は少ない。また、売上高減少時のコスト削減という視点で考えると、宿泊事業のみを事業展開する企業では、売上原価は大きく抑制できたが、販管費は抑制することができていなかった。このために、売上高の減少がそのまま営業利益の減少になってしまっ

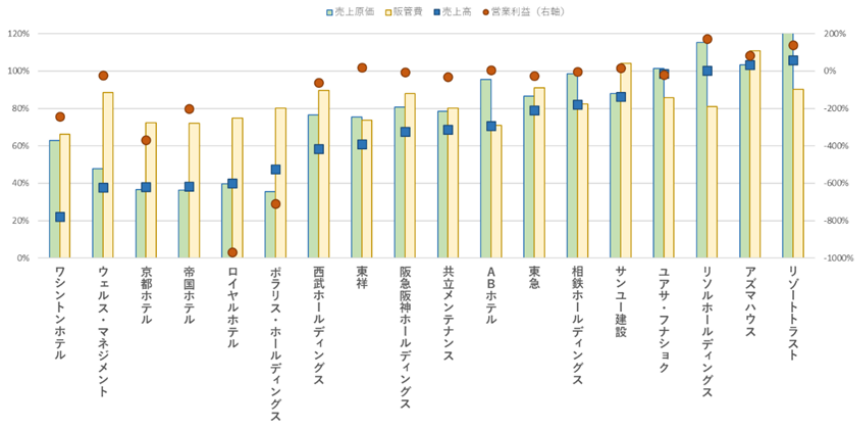


図3 収益減少時のコストの抑制

資料) 加藤 (2022, p.22) の図6を引用。

注1) 左から売上高の増減率が低い順に並べている。

注2) 対象の時期は、各企業とも4月1日から12月31日の期間を対象としている。

注3) 各企業によって、売上原価や販管費の名称、その内訳が違う点は注意が必要である。

注4) 鴨川グランドホテルは、売上原価と販管費が計上されていないために除外している。

ていた。ただし、宿泊事業のみを主要事業としているがホテル運営を業務委託方式としていた企業（AB ホテル）では販管費を抑制できていた。さらに、売上高の減少幅も少ないため、本稿では外部環境変化に適応していた企業として、A Bホテルのアクティビティ・システムに着目することにする。

3. アクティビティ・システムによる競争優位性の可視化

3.1 宿泊事業におけるアクティビティ・システムと競争優位性の関係

アクティビティ・システムでは、消費者とサービス提供者との価値創造（Normann, 1993）の重要性が主張されている。宿泊事業においては、このアクティビティ・システムが競争の優位性に必要不可欠である。宿泊事業におけるアクティビティ・システムの説明や感染拡大前の宿泊特化型ホテルのアクティビティ・システムの競争優位性の可視化に関しては、既に加藤（2021, pp.34-43）において論述されている。本章では、消費者へのサービスの連鎖を供給者サイドの視点に焦点を当て可視化しているために前述の先行研究をもとに概説する。

まず、宿泊市場を企業の競争の3類型（Barney, 1986）として分類するとチェーンバレン型の競争環境³⁾となる。この競争環境で各企業の競争優位性を理解する有効な戦略論としてリソース・ベスト・ビューが用いられている。リソース・ベスト・ビューで重要なのは、企業の内部資源（人材、知識、技術等）であるが、特に個々の企業活動の複雑で一貫性のあるシステムに焦点を当てたアクティビティ・システムによって可視化が可能になる。また、宿泊特化型ホテルの市場になると低価格で差別化が困難な競争環境になるため、何か1つの内部資源においての差別化は困難になることから、アクティビティ・システムにおいて競争優位性を説明することは有効な視点である。

本稿では、外部環境が大きく変化した際にどのような企業戦略が業績を残すことができたのかを明らかにすることを目的としている。このため、大きな外

部環境変化が起きる前に売上高を急成長させてきた、言い換えれば、環境に適応していた企業の競争優位性を理解しておくことは重要である。次節においては、宿泊特化型ホテルの代表例として東横インを例にして、その競争優位性をアクティビティ・システムによって理解する。

3.2 宿泊特化型ホテルのアクティビティ・システムの概略図

アクティビティ・システムの作図で必要になるのは、高次の戦略テーマとそれを実現するための具体的な諸活動を取り上げ、その関係性を表現することである。戦略テーマで重要な点は、経営指標に関わる収益サイドと費用サイドを中心にして考えると理解が容易になる。宿泊特化型ホテルの代表例、また財務データが報告されている東横インを対象企業とし、以下の6つを高次の戦略テーマとして設定して作図を試みる。

■ 6つの高次の戦略テーマ

- ①収益性の向上
- ②シーズンリティの影響の低下
- ③顧客満足度の維持
- ④コストの削減
- ⑤ノンフリル・サービス⁴⁾
- ⑥人材の確保

サービス産業特有の③顧客満足度の維持と②シーズンリティの影響の低下は、①収益性の向上に必要であり、⑤ノンフリル・サービスはコスト削減に必要である。また、急激に出店していた東横インでは、⑥人材確保も重要な戦略テーマとして不可欠である。

上記に着目して、東横インのアクティビティ・システムを作図したのが図4である。重視しているのは、③顧客満足度の維持を低価格とアクセス(駅前立地)

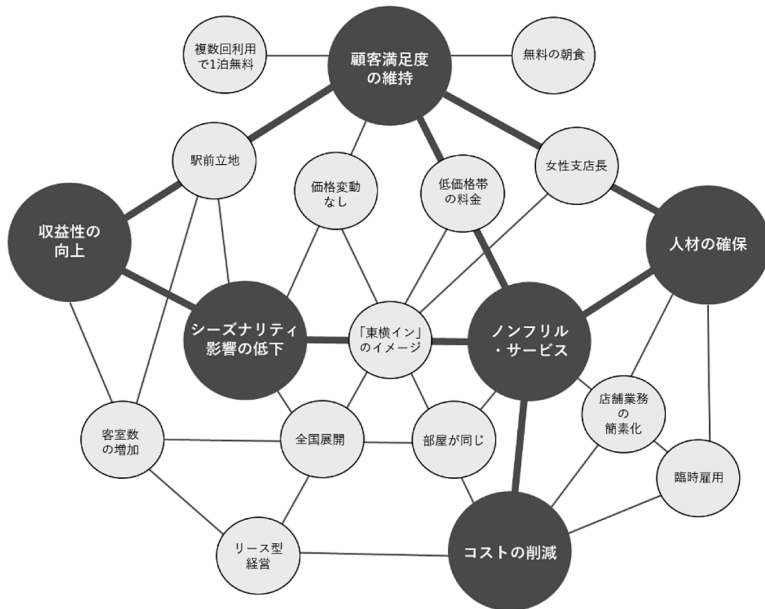


図4 東横インのアクティビティ・システムの概略図

資料) 加藤 (2021, p.43) の図5を引用。

注1) 濃い色の円：高次の戦略テーマ [6]、薄い色の円：具体的な諸活動 [12]。

で行い、②シーズナリティの影響の低下が①収益性の向上に影響している。そして、⑤ノンフリル・サービスが④コストの削減に強く影響を与えている。③顧客満足度の維持は、確かに低価格やアクセスの良さがあるため低下しないようにも考えられるが、強く影響しているのは「東横イン」というブランドイメージである。全国展開し低価格であるため既に何度も利用しているリピーターは、過度なサービスを期待することが無い。最低限のサービスでも良いために客室数の増加が可能で、リース型経営で全国展開も容易になり、このことが企業の収益性の向上に影響している。ただし、この急激な拡大路線が人材不足につながり、キャッシュレス化、無人チェックイン、事前決済等の店舗業務の簡素化の必要が生じている。このように、競争の激しい環境下で成長を続ける企業の

個々の企業活動は、複雑で一貫性のあるシステムによって構築されているが、図解することによりその関係性をより良く理解することができる。

4. 外部環境変化に適応していたアクティビティ・システム

4.1 宿泊サービスの特性とホスピタリティ

宿泊事業における対面接触によるサービスの重要性は、製品の一部としての従業員管理として Kotler 等（2003, pp. 38-41）において指摘されている。宿泊産業では対面接触による従業員のサービス提供のために労働集約的産業となり、相対的に臨時雇用者の比率は高くなっている。代表例は東横インのような宿泊特化型ホテルであり、このホテルでは宿泊施設の増加に伴って臨時雇用者によって対応している。

高月・山田（2005）によれば、宿泊産業で重要なホスピタリティはハード・ウェア（機能的サービス）、ソフト・ウェア（情緒的サービス）、ヒューマン・ウェア（心情的サービス）の3つの要素に分類されている。帝国ホテルのような高品質サービスを提供している宿泊施設は高級ホテルとされ、主に正規雇用によってホスピタリティの3つの要素が高いレベルで提供されている。一方、宿泊特化型ホテルは、低価格帯で最低限の宿泊というハード・ウェアのみに特化したサービスのためにホテル間の差別化が困難になっている。このような差別化が困難な場合には、アクティビティ・システムにおいてその企業の競争優位性を説明することが有効である。

4.2 宿泊を主要事業とする企業の比較分析

本節では、宿泊事業を主要事業とする AB ホテル、京都ホテル、ロイヤルホテル、帝国ホテル、東横インの5つの企業を対象にして、感染拡大による宿泊需要の減少における影響度を分析する。

表1は、2017年から2022年の6年間の各企業の主な経営指標を表したもの

表1 2017年から2020年の各企業の主な経営指標と労働生産性

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	
A B ホテル	売上高 (百万円)	3,310	4,122	4,955	3,508	4,723	6,491
	売上原価 (百万円)	2,072	2,611	3,305	3,158	3,772	3,927
	販売費及び一般管理費 (百万円)	304	406	384	272	283	365
	営業利益 (百万円)	935	1,106	1,266	78	667	2,199
	営業利益率	28.2%	26.8%	25.6%	2.2%	14.1%	33.9%
	従業員数 (人)	25	27	55	55	155	157
	正規雇用率	64.0%	74.1%	43.6%	50.9%	20.6%	22.3%
	労働生産性	49.5	56.0	30.0	6.4	6.1	16.3
	労働生産性 (平均臨時雇用者を除く)	77.4	75.6	68.8	12.5	29.7	73.3
	京都ホテル	売上高 (百万円)	7,283	8,014	7,898	2,994	3,192
売上原価 (百万円)		1,351	1,488	1,417	521	611	952
販売費及び一般管理費 (百万円)		5,603	5,964	5,977	4,323	4,076	4,529
営業利益 (百万円)		329	562	504	-1,850	-1,496	-111
営業利益率		4.5%	7.0%	6.4%	-61.8%	-46.9%	-2.1%
従業員数 (人)		752	753	757	739	566	515
正規雇用率		59.7%	61.4%	65.4%	68.3%	86.7%	84.5%
労働生産性		7.9	8.7	8.6	3.3	4.6	8.6
労働生産性 (平均臨時雇用者を除く)		13.2	14.1	13.1	4.9	5.3	10.2
ロイヤルホテル		売上高 (百万円)	30,241	30,564	29,720	11,879	12,143
	売上原価 (百万円)	7,367	7,643	7,231	2,878	2,864	4,168
	販売費及び一般管理費 (百万円)	21,205	21,272	21,741	16,250	15,300	17,401
	営業利益 (百万円)	1,669	1,649	748	-7,249	-6,020	-2,385
	営業利益率	5.5%	5.4%	2.5%	-61.0%	-49.6%	-12.4%
	従業員数 (人)	2,888	2,944	2,943	2,886	2,557	2,205
	正規雇用率	69.8%	69.2%	69.6%	70.5%	80.5%	83.1%
	労働生産性	7.9	7.8	7.6	3.1	3.6	6.8
	労働生産性 (平均臨時雇用者を除く)	11.4	11.2	11.0	4.4	4.5	8.2
	帝国ホテル	売上高 (百万円)	42,952	44,128	43,363	16,632	21,725
売上原価 (百万円)		9,327	9,586	8,878	3,216	4,897	7,022
販売費及び一般管理費 (百万円)		29,684	30,073	30,271	21,855	23,638	24,127
営業利益 (百万円)		3,940	4,468	4,212	-8,439	-6,810	539
営業利益率		9.2%	10.1%	9.7%	-50.7%	-31.3%	1.7%
従業員数 (人)		2,972	2,988	2,938	2,913	2,697	2,484
正規雇用率		66.5%	66.4%	66.0%	67.3%	73.6%	73.4%
労働生産性		11.3	11.6	11.7	4.6	6.2	9.9
労働生産性 (平均臨時雇用者を除く)		17.0	17.4	17.8	6.8	8.5	13.5
東横イン		売上高 (百万円)	84,859	90,731	94,759	42,989	48,687
	売上原価 (百万円)	64,330	70,556	76,766	53,735	54,966	
	販売費及び一般管理費 (百万円)	5,081	6,058	5,892	5,333	5,185	
	営業利益 (百万円)	15,448	14,117	12,101	-16,080	-11,464	
	営業利益率	18.2%	15.6%	12.8%	-37.4%	-23.5%	
	従業員数 (人)	9,549	10,574	11,608	10,577	10,195	
	正規雇用率	23.9%	24.3%	24.4%	25.9%	28.0%	
	労働生産性	2.1	1.9	1.6	-1.0	-0.6	
	労働生産性 (平均臨時雇用者を除く)	9.0	7.8	6.3	-3.9	-2.2	

資料) 各企業の四半期報告書をもとに筆者が作成。

注1) 各企業の経営指標の表記は、統一して記載している。

注2) 東横イン以外の4つの企業は、4月1日から12月31日の期間を対象としている。

注3) 東横インは有価証券報告書(少額募集等)である。また、4月1日から3月31日の期間を対象とし、2022年はデータが無いため空欄にしている。

である。基本的な経営指標である売上高と営業利益においては、AB ホテルを除く4社は感染拡大によって2020年、2021年と2年間は非常に大きく減少している。ただし、AB ホテルは2020年にわずかに減少したものの、翌年には回復傾向である。また、第3章においても指摘していたが、宿泊需要の減少に対して売上原価は4社ともに削減が可能であったが、販管費において削減幅は限定的であった。

次に、労働生産性⁵⁾においては、京都ホテル、ロイヤルホテル、そして帝国ホテルの影響度合いは時系列の傾向では類似であるものの、帝国ホテルの水準がワンランク高くなっていることが確認できる。一方で、AB ホテルと東横インでは、労働生産性においては非常に大きな差⁶⁾を確認することができる。また、感染拡大による影響に関しては、需要の減少期においては臨時雇用者も含めた従業員数は減少したものの、政府による全国旅行支援が2022年10月以降に開始したことで宿泊への消費額は回復⁷⁾し、労働生産性は相対的に感染拡大以前の水準まで回復した。

宿泊特化型ホテルに分類されるAB ホテルと東横インでは、正規雇用率や売上原価率（販管費率）の特徴が類似している。ただし、営業利益率や労働生産性に影響する各経営指標に関してはかなりの乖離が生じている。この点に関しては、2つの企業は同じように宿泊に特化するものの、感染拡大という環境変化の適応度合いやビジネスモデルに違いがあることが考えられる。

4.3 AB ホテルの宿泊事業へのアクティビティ・システムによる可視化

(1) AB ホテルの概説とそのビジネスモデルの特徴

AB ホテルの企業概要⁸⁾としては、東祥からの新設会社分割により会社設立し、その後、店舗数を17店舗まで増やしたところで、17年12月に東京証券取引所JASDAQスタンダード及び名古屋証券取引所市場第二部に上場した。2023年6月29日の時点で、本社事業所がある愛知県に14店舗、その他の13府県に19店舗の計33店舗を展開中である。立地特性は、観光に特化した地域

ではなく、駅前や主要インターチェンジ付近などのビジネス客をターゲットにし、年間3店舗、長期的には100店舗体制を目指している。

出店するホテルの標準モデルは「130室モデル」で、客室数約130室、客室単価約6,000円、宿泊稼働率80%で、年間の売上高経常利益率35%以上を確保するというものである。その高い利益率を達成するために、業務委託方式によってホテル運営のランニングコストの削減を実施している。また、元々は建設会社を営んでいたために建築に関するノウハウが蓄積されており、ホテル建設の際の初期費用の削減に活かされている。

宿泊特化型ホテルとの差別化が困難なようにも思われるが、ABホテルの認知度が高まったのは、感染拡大から始まる宿泊需要の激減でも一定の利益を上げていたことである。次項においては、なぜ急激な環境変化にも適応することができたかを、高次の戦略テーマと具体的な諸活動の関係性から明らかにする。

(2) ABホテルのアクティビティ・システムとその競争優位性

ABホテルのアクティビティ・システムの関する高次の戦略テーマとそれを実現するための具体的な諸活動を取り上げ、その関係性を表現する。戦略テーマで重要な点は、以下の5つを高次の戦略テーマとして設定する。

■ 5つの高次の戦略テーマ

- ① 単独店舗の経常利益率35%を出店基準に設定
- ② ローコストオペレーション
- ③ シーズナリティの影響の低下
- ④ 顧客満足度の維持
- ⑤ 人材の確保

ABホテルのアクティビティ・システムの高次の戦略テーマの中心にあるのは、単独店舗の経常利益率35%を出店基準に設定していることである。この

出店基準こそが、高い営業利益率と労働生産性を実現している。また、宿泊産業において致命的な宿泊需要の大幅な減衰に対しても適応することが可能であった。

まず、この高い出店基準を可能にするには、②ローコストオペレーションが必須になる。元々、建設事業を営んでいたために建築に関するノウハウが蓄積されており、ホテル建設にも十分に反映され、事業用借地による出店方式⁹⁾は初期投資を抑えている。そして、ノンフリル・サービスは室単価約6,000円を実現してしている。この客室単価の低さとともに、夫婦やカップルを条件にした業務委託方式¹⁰⁾によって⑤人材を確保し、ランニングコストを抑えることに成功している。一方で、リピーターを確保するために各OTAサイト¹¹⁾の評価チェックをすることで、④高い顧客満足度を維持している。集客及び販売は、インターネット経由での販売か自社ウェブサイト経由の直販のため、OTAサ

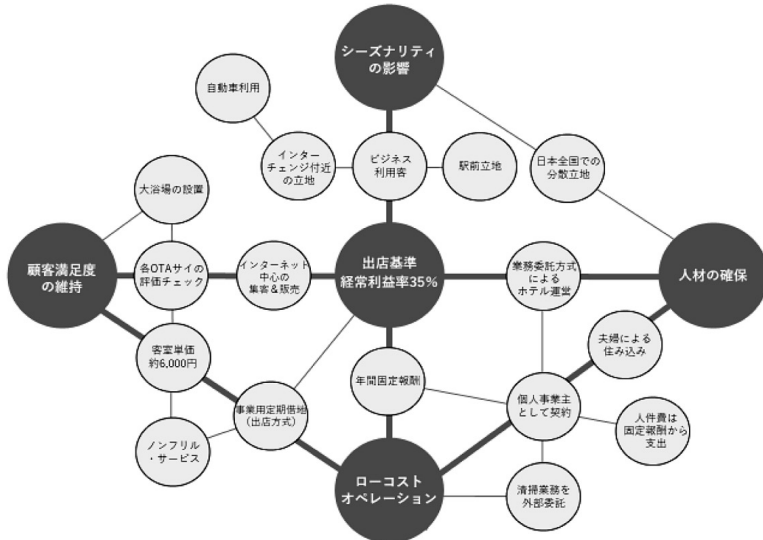


図5 ABホテルのアクティビティ・システムの概略図

資料) ABホテルの有価証券報告書、決算説明会資料を参考に筆者作成。

注1) 濃い色の円：高次の戦略テーマ [5]、薄い色の円：具体的な諸活動 [17]。

イトでの口コミ評価の維持・向上を重視している。

AB ホテルが宿泊需要の大幅な減少に適応できた最も大きな要因は、③シーズナリティの影響を意図的に低下させていたことにある。このために、インバウンド需要が急速に増加していた時期にも関わらず、訪日外国人観光客をターゲットにしていなかった。また、宿泊特化型で宴会場等の大きなスペースがないこともあり、同社は団体客への販売もしていない。元々ターゲットは、出張等のビジネス客の利用で週末や観光シーズン以外の利用があるため利用客数は分散され、さらに、自動車利用のビジネス客を主要ターゲットとしていたために、感染拡大の時期でも利用率は激減していなかったのである。

これらの5つの高次の戦略テーマと、それを実現するための17の具体的な諸活動は、図5に関係性も含めてまとめている。

5. おわりに

5.1 考察と結論

感染拡大以前の宿泊事業、特に宿泊特化型ホテルは、低価格で高い顧客満足を獲得していたが、その要因は企業全体で複雑で無駄なく、一貫性のあるアクティビティ・システムを構築していたからである。ただし、COVID-19感染拡大によって需要側の行動変容が非常に大きく、従前の環境に最も適応していたかに見えた宿泊特化型ホテルは甚大な影響を受けていた。

今回の需要の著しい減少という環境変化で重要なことの1つは、売上高減少時のコスト削減という視点である。宿泊事業では、売上高減少時に売上原価は大きく抑制はできたが、販管費は抑制することができていなかった。このために、売上高の減少がそのまま営業利益の減少になっていた。ただし、ホテル運営を業務委託方式としていたABホテルでは、販管費を抑制できていた。

宿泊特化型ホテルに分類されるABホテルと東横インでは、正規雇用率や売上原価率（販管費率）の特徴が類似していたが、営業利益率や労働生産性に影

響する各経営指標に関しては大きな違いがあった。環境変化後でも業績を維持していた AB ホテルのアクティビティ・システムの高次の戦略テーマの中心にあるのは、単独店舗の経常利益率 35%を出店基準に設定していることである。この出店基準こそが、高い営業利益率と労働生産性を実現している。また、AB ホテルが宿泊需要の大幅な減少に適応できた最も大きな要因は、環境の変化前からシーズンリティの影響を意図的に低下させていたことにある。したがって、AB ホテルが感染拡大により外部環境が大きく変化したにも関わらず業績を保つことができた強靱な宿泊事業の競争優位性は 2 つである。まず、出店基準経常利益率 35%を目標設定として、ローコストオペレーションを実施することで、平時において既に高い収益性を実現していたこと。次に、宿泊産業において最も高いリスクであるシーズンリティを回避していたことにある。この知見に関しては、観光産業のみならず他の産業での企業の競争優位性の理解に役立つ可能性がある。

5.2 今後の課題

COVID-19 感染拡大による急激な観光・宿泊需要の減退とその後の全国旅行支援による旅行消費額の増加、そして感染症対策として一般化した対面接触から非接触という宿泊事業におけるサービス提供の転換によって、宿泊事業の各企業活動には変化が生じている。各企業の主体的な経営戦略の結果が表れてくるのは、感染症対策が緩和される 2023 年以降になる。この外部環境の変化における企業活動の再構築の調査に関しては今後の課題としたい。

注

- 1) 国土交通省観光庁『旅行・観光消費動向調査』によると、旅行消費額に関しても 2020 年 04 月 - 06 月期において、最も大きな落ち込み（消失）が生じていたことを確認することができる。

- 2) 以後は、「販売費および一般管理費」を「販管費」と略して表記する。
- 3) 差別化された製品・サービスによる競争が所与の条件であり、業界への参入障壁が低い競争の類型のこと。
- 4) ノンフリル・サービスとは、必要最小限のサービスのこと。
- 5) 本稿においては、労働生産性は下記のように簡略化して算出している。
労働生産性 = (売上高 - 売上原価) / 従業員数
- 6) 企業によって売上原価の内訳は違いがあるため注意が必要である。ただし、売上原価率が似ているために比較は可能であると考えている。
- 7) 国土交通省観光庁『旅行・観光消費動向調査 (2022年10月-12月期)』による。
- 8) ABホテル株式会社の有価証券報告書等の記載をもとにしている。
- 9) 土地のみを賃借し、同社が建物を建設し所有する事業用定期借地が、現在の主流の方式となっている。
- 10) 対象は25～50歳位の人・夫婦(またはカップル)の男女二人で、住み込みが可能な人。契約・契約期間・応募者は個人事業主として契約を結ぶ・契約期間は3年間。要望により1年単位での延長が可能となる。
- 11) OTAとは、Online Travel Agencyの略。インターネット上のみで取引を行う旅行会社のこと。

参考文献

- 伊藤邦雄 (2021) 『企業価値経営』 日本経済新聞出版社。
- 加藤好雄 (2021) 「顧客の知覚価値を考慮したアクティビティ・システムの考察—宿泊業界を対象として—」 『愛知大学経営総合科学研究所叢書』 第55巻、pp. 31-47。
- 加藤好雄 (2022) 「COVID-19 感染拡大の観光業への影響に関する分析—宿泊事業における需要減少時の費用削減に着目して—」 『愛知大学経営総合科学研究所叢書』 第58巻、pp. 13-28。
- 高月璋介・山田寛 (2005) 『ホテルのサービス・マーケティング』 柴田書店。
- Barney, J. B. (1986) *Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework*, Academy of Management Review.
- Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism 3th Edition*, Prentice-Hall (監修—白井義男・訳者—平林祥 (2003) 『コトラーのホスピタリティ & ツーリズム・マーケティング第3版』 ピアソン・エデュケーション.)
- Normann, R., and Ramirez, R. (1993) *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*, Harvard Business Review. 71 (4), 65-77.

謝辞

本稿は、「JSPS 科研費 JP21K17974」の助成を受けた研究成果の一部です。