

# 宿泊業の生産性向上に向けた2つのアプローチの検討

## —労働生産性と資本生産性に着目した管理会計研究—

吉岡 勉\*・田坂 公\*\*・青木 章通\*\*\*

Tsutomu YOSHIOKA\*, Ko TASAKA\*\*, Akimichi AOKI\*\*\*

### [要旨]

宿泊業における生産性の検討には、労働生産性だけでなく資本生産性への着眼が不可欠である。本研究ではこの両方に着目しつつ、それらの向上を企図する管理会計のあり方を検討する。宿泊業において、レベニューマネジメントに代表される収益管理は主として資本生産性の向上に、原価企画的思想の導入・展開は労働生産性の向上に寄与し得る。本研究は、これまでに実施したビジネスホテルとリゾートホテルへのインタビュー調査に基づき、両者の論点および2つのアプローチの関連性について考察する。

### [キーワード]

原価企画、原価管理、収益管理、レベニューマネジメント、価格戦略

## 1. はじめに

宿泊業は労働集約型産業であるとともに資本集約型産業でもある。宿泊施設の運営においては人的サービスが重要な位置を占めるという点で、宿泊業は労働集約型である。また、宿泊施設そのものの存在が不可欠であることから、宿泊業は資本集約型ともいえる。したがって、宿泊業における生産性の検討には、労働生産性だけでなく資本生産性<sup>1</sup>への着眼が不可欠である。

本研究ではこの両方に着目しつつ、それらの向上を企図する管理会計のあり方を検討する。宿泊業において、レベニューマネジメントに代表される収益管理は主として資本生産性の向上を、原価企画的思想の導入・展開は労働生産性の向上に寄与し得る。本研究は、これまでに実施したビジネスホテルとリゾートホテルへのインタビュー調査に基づき、両者の論点およびこれら2つのアプローチの関連性について考察する。

---

\* 東洋大学国際観光学部教授

\*\* 福岡大学商学部教授

\*\*\* 専修大学経営学部教授

## 2. インタビュー調査概要

本研究において実施したインタビュー調査の概要は、以下のとおりである。

図表1 インタビュー調査の概要

調査対象先	調査日・場所
<b>【ビジネスホテル】</b> 長崎自動車株式会社 常務取締役 A氏 長崎バスホテルズ株式会社 上席執行役員・総支配人 B氏	2020年11月8日 15:00-18:00 長崎バスターミナルホテル会議室
長崎自動車株式会社 常務取締役 A氏 長崎バスホテルズ株式会社 上席執行役員・総支配人 B氏 総務部 部長 C氏 総務部 課長 D氏	2021年7月6日 12:00-15:00 長崎バスターミナルホテル会議室
<b>【リゾートホテル】</b> Zホテル 副総支配人 T氏	2022年3月28日 11:00-13:00 Zホテル ロビー

※ Zホテルについては本稿提出時点で社名記載の許諾を得られていないため匿名記載とする。

ビジネスホテルの事例として長崎バスホテルズ株式会社に、リゾートホテルの事例としてZホテルに、インタビュー調査にご協力いただいた。

長崎バスホテルズ株式会社は、長崎自動車株式会社のグループ企業（完全子会社）である。また、Zホテルは国内リゾート地にあり、約500室の客室を有するリゾートホテルである。またZホテルは世界100カ国以上に約7,000軒の宿泊施設を有するグローバルチェーンホテルの1軒であり、同チェーンのなかでもメインブランドを冠する店舗である。なお、同チェーンは運営受委託契約によりZホテルの運営を受託している。

## 3. 先行研究の整理

### 3.1. サービス業の原価企画

#### 3.1.1. サービス業の原価企画の定義<sup>2</sup>

本研究では、製造業の原価企画の定義を援用して、サービス業を対象とした原価企画（本研究では「サービス原価企画」と呼称する）を「新サービスの企画・設計の段階で目標利益を設定し、原価の作り込みを図る戦略的コスト・マネジメント活動」と定義する。ただし、製造業の戦略的コスト・マネジメント活動は、新商品の企画・設計段階での原価企画だけでなく商品ライフサイクルを通じての原価維持や原価改善までを含む。そこで、サービス原価企画における戦略的コスト・マネジメント活動とは「新サービスの原価企画から、サービスのライフサイクルを通じて行われる原価維持や原価改善までを含む戦略的原価低減活動」とする。

### 3.1.2. サービス業の原価企画の先行研究

わが国における原価企画研究は、自動車産業に代表される製造業をその主たる研究領域として発展してきた。また、製造業の中でも加工組立型の産業に適用事例が多く見られる（櫻井，2019）。これらの原価企画の特徴はサービス業においても引き継がれると予想される。したがって、サービス業においても、装置産業よりも労働集約的にサービス財を作り上げる業態、受注生産品ではなく標準的な大量生産品のサービス財を生み出す業態への適用例が今後は増えていくと予想される。サービス業を対象とした原価企画が管理会計の分野で議論され始めたのは1990年代以降である。サービス業の定義は広範であるが、サービス業の経営管理上の特性が十分に議論されていなかったこともあり、原価企画をサービス業に適用する研究に結びつけることが容易ではなかった。また、サービス業は非製造業と換言されることも多く、業種によってその特性も大きく異なる。その結果、当該領域の先行研究は、サービス原価企画の全体像、特定のサービス業またはサービス群に限定して議論される傾向がある（庵谷，2009；荒井，2010；岡田，2010；田坂，2010，2012；妹尾・福島，2012；吉田・福島・妹尾，2012；Yazdifar and Askarany，2012；山本，2012；谷守・田坂，2013；岡田・堀，2014；関，2016；秋山，2017；日本管理会計学会スタディグループ，2020）。サービス業の業種別の原価企画に関する先行文献については、図表2を参照されたい。

全体像 岡田(2007), 庵谷(2009) 田坂(2010, 2012) 妹尾・福島(2012) 山本(2012) 岡田・堀(2014) 関(2016) 日本管理会計学会 スタディグループ(2020) Yazdifar and Askarany (2012) 吉岡・田坂・青木(2022)	医療	荒井(2010)
	ホテル	庵谷(2009), 吉岡・田坂・青木(2022)
	鉄道	庵谷(2009)
	IT, ソフトウェア	櫻井(1994)
	レストラン	近藤(2017)
	ウェディング (ホテル)	田坂(2015)
	銀行	谷守・田坂(2013)
	在宅サービス	秋山(2017)
	公共サービス	目時(2010)
	プラットフォーム 企業 (ビル賃貸業)	田坂 (日本管理会計学会 スタディグループ, 2018)

図表2 サービス原価企画の先行研究の整理  
出典：筆者作成

上記の先行研究および後述するサービス業の特徴（3.1.3.項）より、サービス業は「生産と消費の不可分性」によって生産段階を管理することが難しいことが指摘されている。しかし、コストの大部分が設計段階で決定してしまうことから、生産の前段階である企画、設計段階を対象とするコスト・マネジメントが有用ととらえることができる<sup>3</sup>。そこで、本研究では、生産プロセスの上流段階である企画、設計段階のコスト・マネジメントが有用ととらえる。この段階でのコスト・マネジメントとして、ABC/ABM（Activity- Based Costing/Management; 活動基準原価計算 / 活動基準原価管理）や原価企画が考えられる。本研究では、後述する 3.1.6. 項に示す一定の要件を満たす

ことができればサービス業でも原価企画を適用できると考えている<sup>4</sup>。

先行研究の多くが2000年代以降に刊行されていることから、サービス原価企画の研究は比較的新しい論点であり、多くの論点も今後検討されていくことが推察される。とりわけ、宿泊業における労働生産性を向上する観点からの原価企画を検討した先行研究として、吉岡・田坂・青木(2022)がある。労働生産性という観点から見ると、宿泊業における原価企画の先行研究は分子(付加価値労働生産性=付加価値÷労働投入量)である「付加価値額」の増加に貢献することを意図して研究が萌芽したといえる。

### 3.1.3. サービス業の経営管理上の4つの特性

サービス原価企画の特性について考察するために、製造業とサービス業との違いについて確認する。サービス原価企画は特定のサービス業またはサービス群に限定して議論される傾向があるが(庵谷, 2009; 荒井, 2010; 田坂, 2010, 2012)、サービス財に固有の特性が原価企画の形態や有効性に影響を及ぼす可能性がある。

サービス財が保有する特性については、様々なものがある。サービス業は、本質的には形のない財を取り扱う産業である(経済産業省編, 2007, p.22; Kotler and Keller, 2006, p.402)。また、Vermeulen(2004)は、製造業とサービス業の違いを①無形性(intangibility; 実体がなく無形である)、②同時性(simultaneity; 生産と消費が同時に行われる点)、③多様性(heterogeneity; 顧客の価値が不均一である点)、④在庫不可能性(perishability; 在庫として保存できない点)の4点に整理している。

本研究でも基本的にこの主張に従うこととする。すなわち、本研究でサービス原価企画を考察するときに考慮すべきサービス業は、「サービスを商品として扱っている業態」であり、サービス商品は「無形性、生産と消費の同時性、顧客価値の多様性および在庫不可能性という性質を有している」という前提を置く。

上記の4つの特性は、相互に関係を有している。すなわち、サービスは無形で在庫が不可能であるため、サービス提供者と顧客が出会う対人的なサービス提供プロセスでの局面においては、サービス商品の生産と消費が同時に行われる。顧客が認識するサービスの質は、この生産者と顧客とが遭遇するプロセス(サービス・エンカウンターと呼ばれる)の設計に大きな影響を受ける。しかし、顧客が認識する価値やサービスに対して求めるものは顧客によって多種多様であるため、サービスの提供は不均質になりがちである。また、サービスは無形で在庫が不可能であるため、あらかじめ需要予測を行ったうえで、提供能力を準備する必要がある。この提供能力はキャパシティともよばれる。

### 3.1.4. 宿泊業における原価企画の留意点：2つのタイプの分類

本研究の対象となる宿泊業においては、客室のような短期的には提供量を変更不可能なキャパシティ(増築や部屋の改装を行わない限り、提供可能客室数を変動させることは困難である)、人的資源(従業員)のような中期的にしか変動できないキャパシティ(雇用調整を需要動向に合わせて頻繁に行うことは難しく、人員計画に沿った調整が実行される)が存在している。これらの事前に決定され可変的でないキャパシティからどれだけの利益を生み出すか、また一定の人的資源をいか

に効率的に活用するかが労働生産性に対して直接的な影響を及ぼす。

原価企画という視点からは、収益に直接的に跡付け可能な費用だけでなく、人的資源の管理を念頭に置くべきである。競合他社や需要動向を見据えた宿泊商品の価格設定(ラックレートの設定)は、宿泊産業においては一般的に行われている。また、その際に必要利益を確保するために許容原価以下にサービスコストを抑える試みも宿泊産業では広く行われている。

ここで、宿泊産業のタイプをビジネスホテル型<sup>6</sup>とリゾートホテル型に分けて述べる。まず、ビジネスホテルと呼ばれる宿泊特化型で標準的なサービスを提供する形態の宿泊施設では、原価の見積もりが比較的容易である。宿泊というサービスに対する直接費は一部の変動費(アメニティや客室清掃などの外注費用)を除くとその多くは固定費である。宿泊産業は典型的な労働集約型産業であり、人的なサービスの効率化を推進することで単位当たりコストを引き下げ、必要利益を確保しようと試みる傾向がある。宿泊特化型のホテルではサービス原価企画における戦略的コスト・マネジメント活動はなじみやすいが、他方で目標原価の達成のために作業の効率化のみを追求する活動になりがちである。

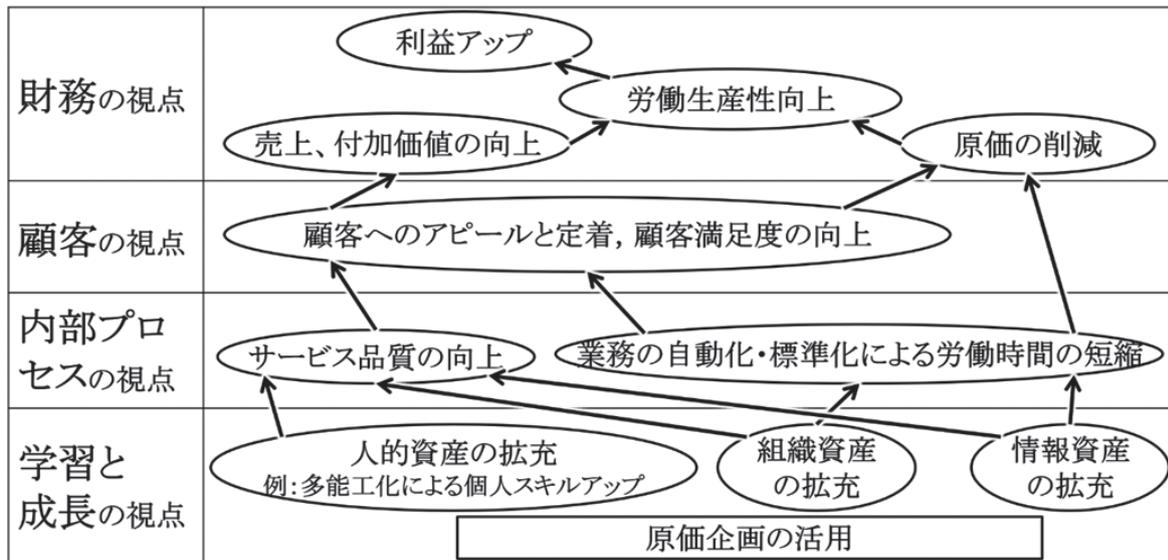
他方、リゾートホテル型のように宿泊に特化するのではなく、付加的なサービスをより多く提供する形態の宿泊施設では、顧客に対するおもてなしの機能ないしオプションが相対的に増える。そのため、付加価値を増加させるためには、見積原価の増加以上の目標販売価格の向上を確保することで、目標利益を達成できるような経営スタイルが保持できなければならない。すなわち、リゾートホテル型における原価企画は、目標販売価格と原価の見積もりの両者のバランスが目標利益の確保に繋がるため、ビジネスホテル型のそれよりも考慮事項が増える。

### 3.1.5. 戦略の策定と実行のための宿泊業原価企画

近年、原価企画は単なる目標利益の作り込みではなく、企業の戦略と結び付けて管理すべきであるという主張がなされている。すなわち、原価企画を戦略志向(=戦略的コストマネジメントアプローチ)だけではなく、戦略そのものをどうするのかという視点でとらえていく時代に突入していくということである(田坂, 2020, p.112)。戦略の策定と実行のための宿泊業原価企画を具体的に検討していくことが必要である。そのための方策の1つとして戦略マップの作成が考えられる。戦略マップは、戦略を可視化しインタンジブルズがどのように企業価値を創造するかを明示するためのフレームワークである(Kaplan and Norton, 2004, p.60)。

財務指標として、商品単位当たりの利益を確保するために作業の効率化を追求することは重要である。一方で非財務指標である人的資産や情報資産といったインタンジブルズへの投資を行い、業務の質の向上を伴う効率化を実現すべきである。財務指標と非財務指標を結び付けて、原価企画と労働生産性の因果関係を戦略マップで可視化すると次のように描くことができる(図表3を参照)。

労働生産性という視点からは、原価企画の導入によるサービスの単位当たりの利益の作り込みが、必ずしも労働生産性を向上させない点に留意する必要がある。なぜならば、上述のように、客室や顧客とのエンカウンターを担当する人的資源の提供量は短期的には可変的でなく、新規の需要や販売価格の向上を伴わない作業時間の短縮は従業員の手待ち、すなわち未利用キャパシティを生じさせるからである。原価企画の導入、そしてインタンジブルズへの投資を行って業務の所要時間が短縮しても、実労働時間は短縮せず、労働生産性は向上しない可能性がある。原価企画の導入による



図表3 事業戦略と結びつけられた原価企画  
出典：吉岡・田坂・青木（2022）

労働時間の削減は、目標原価の達成に向けた活動の過程で生じた未利用キャパシティをサービス品質の向上に活用する、もしくはサービス生産の平準化が可能なバックオフィスの活動など他の逼迫した活動に転換することによって、はじめて労働生産性の向上に貢献する。

このように、宿泊業における生産性を議論するためには、原価企画のみならず、キャパシティマネジメントの視点が必要不可欠である。次節で考察されるレベニューマネジメントによる資本生産性の向上と併せた総合的なモデルの構築が必要となってくる。

### 3.1.6. 原価企画の適用要件

筆者は、製造業であろうと、サービス業であろうと、原価企画活動を構成する要素として、次の5つが満たされるべき考えている。

#### ①源流管理が重視される：

生産およびサービスの上流での基本設計、詳細設計の段階を重視して、生産準備、量産という生産のプロセスにつながる。

#### ②戦略性がある：

外部の競争環境や顧客のニーズを勘案して戦略的な経営計画の策定ができる。

#### ③市場志向性がある：

マーケットインのアプローチであり、市場の状況から予定販売価格を決定し、次いで目標利益との関係から許容原価が導かれ、一方、技術者（またはサービス提供者）の現状見積り（成行原価）を基礎に原価低減活動を行い、許容原価との摺り合わせから目標原価が導かれる。

#### ④原価低減活動がある：

計画段階で原価管理を実施することで、それだけ経営構造を変革する余地が高く、そのプログラムは極めて戦略的である。つまり、戦略的コスト・マネジメントのプロセスに当たる。

#### ⑤原価低減のためのツールが存在する：

製造業の場合では主としてVEが用いられるが、サービス業におけるVEは製造業のそれと比べると観念的な内容に修正される。また、サービス業は多種多様であるから、原価低減手法は業態によりVE以外の手段もありうる。

### 3.1.7. サービス原価企画固有の要件：顧客総合採算での活動

サービス原価企画は顧客単位での原価企画になる可能性がある。谷守・田坂（2013）での銀行業の金融商品コンテンツおよび田坂（2015）でのホテル婚礼宴会部門においては、顧客の単位で原価企画が行われていた。吉岡・田坂・青木（2022）では、ビジネスホテル型の宿泊業においては、チェックイン時点でタブレット端末を導入することによって、チェックイン時間の短縮化・簡素化に繋がり、リピート顧客に高い満足度をもたらす可能性があり、原価低減にもつながったことが確認された。このように、サービス業は無形のサービスを扱うことで顧客の満足度を高めるビジネスであるため、サービス業の原価企画は商品やサービスの単位で行われるが、原価維持や原価改善の段階でも顧客総合採算の観点で原価改善活動が行われていると推察される。

特定の顧客と短期ではなく長期の付き合いを前提として取引することが、サービス業では多く見受けられる。むしろリピート顧客を数多く獲得することがサービス業での安定経営に繋がる。言い換えると、顧客生涯価値を基準として、当該顧客から得られる目標顧客収益から、目標顧客利益を控除して目標顧客原価を設定できれば理想的である。従来、このような考え方は困難であったが、近年のビッグデータ解析、IoTやAI（人工知能）技術の進化といった情報通信技術の発展により、様々な製品・サービスから収集されるデータを分析し、再び製品・サービスにフィードバックして製品やサービスの機能、性能を著しく向上させることが可能となった。将来におけるサービス業は、顧客生涯価値を基準として、いわゆる顧客総合採算での原価企画を行うことが検討されるであろう。

これらの要件を満たしていれば、サービス業であっても原価企画を遂行できるインフラがあると考えられる。宿泊業界（ビジネスホテル型とリゾートホテル型）においてもこれらの要件を満たせば、原価企画は適用可能である。

## 3.2. レベニューマネジメント

### 3.2.1. レベニューマネジメントの定義とその特徴

本節では、レベニューマネジメントの定義およびその特徴について説明する。レベニューマネジメントの一般的な定義は、それが宿泊業界を対象としたものであっても、より広範な業界を対象としたものであっても、短期的な収益の最大化を目的としている点に特徴がある。たとえば、Ng(2008)はレベニューマネジメントを「サービス業者のキャパシティを販売することで得られる最大の収益を獲得する実務」と定義している。Ng(2008)による定義は、有限のキャパシティを前提とした収益管理実務を全て含む、広範な実務を包含している。また、小林・伊藤・清水・長谷川(2017)は、

「時間の経過を視野に入れながら、異なった価格クラスにキャパシティを割り当てることによって収益の最大化を図る方法」であると定義している。これらの定義に共通する特徴は、有限のキャパシティを想定していること、短期的な収益の最大化を目的としていることである<sup>7</sup>。また、Kimes and Wirts (2013) は、「適正なキャパシティを、最適な顧客に対して、最適な場所で最適なタイミングで配分するために、情報システムと価格戦略を適用すること」と定義している。これらの定義の特徴は、販売価格帯の異なる複数の顧客セグメントの存在を想定していること、キャパシティの最適な配分を通じて収益の最大化を意図していることにある。また、そのための手段として価格戦略を用いるべきことが示唆されている。

本稿の対象であるホテル業においても、レベニューマネジメントの目的として短期的な収益の最大化を想定することが一般的である。Donaghy and McMahon (1995) は、「あらかじめ定めたマーケットセグメントに対して、最適な価格で利用可能な客室というキャパシティを配分することを通じて、ネット・イールドの向上を狙いとする、収益最大化技法」と定義づけている。また、Hayes and Miller (2010) は、「レベニューマネジメントとは、限りある商品やサービスを最適な顧客に最適な価格に最適な場所とタイミングで提供するための価格設定による売上の最適化戦略である」と定義している。両方の定義に共通する特徴は、最適な価格のコントロール（または、価格のコントロールとキャパシティ配分との両方）を通じて、売上の最大化の実現を試みている点にある。

一方で、短期的な収益の向上は、必ずしも長期的な収益性の最大化を導かない。組織においてレベニューマネジメントの計画とコントロールを担当するのは、レベニューマネージャーである。近年、レベニューマネジメントの担当者の多くは、短期的な売上よりも長期的な収益性を意識しながらレベニューマネジメントを実施していることが明らかになっている。顧客のレピュテーションや従業員満足度といった売上の構成要素以外の要因も意識しながら、より長期的な視野を見据えたレベニューマネジメントが定着しつつある（植竹・青木, 2018）。本稿では、これらの要素を取り入れて、「有限のキャパシティを保有するサービス業において、異なる性格を有する顧客セグメントに対してキャパシティを適切に割り当てること、および販売開始後の需要動向に応じてキャパシティの割り当て対象ないし価格を変更することを通じて、短期的な利益の最大化、適正な長期的利益の実現を支援する経営管理技法」（青木, 2019）を定義として採用する。

稼働率の向上と単価の向上の両面を目指すことは、資本生産性の向上を両面からサポートしうる。また、付加価値額の向上は短期的な価格操作のみによっては実現しない。キャパシティの顧客セグメント別割り当てによる顧客の選別、長期的な顧客生涯価値の向上によって実現する。レベニューマネジメントを長期的利益の向上のための手法と位置付けることによって、資本生産性の向上と顧客生涯価値の向上とを関連付けることができる。

### 3.2.2 レベニューマネジメントの業績指標

有限のキャパシティ（宿泊施設の客室）から得られる収益性を測定するためには業績指標としてRevPAR (Revenue Per Available Room; 販売可能客室一室あたり収益) を用いればよい。RevPARは、ADR (Average Daily Room Rate; 平均客室販売単価) と客室稼働率という2つの構成要素に分解することができる (Okumus, 2004; Tranter et. al., 2009)。キャパシティの増減が

ない限り、RevPARは売上高に比例する。また、RevPARの2つの構成要素はトレードオフの関係にあるので、両者をバランスよく追求することでRevPARを向上させることができる。

$$\text{RevPAR} = \text{客室売上} \div \text{販売可能な客室数}$$

$$\text{RevPAR} = \text{平均客室販売単価 (ADR)} \times \text{客室稼働率 (OCC)}$$

このようなレベニューマネジャーの意識の変化に伴って、レベニューマネジメントにおいても資本生産性が考慮されているだろうか。第6節では、上述のリゾートホテルへのインタビュー調査に基づき、レベニューマネジメントのありかたおよび資本生産性への意識について検討する。

## 4. 原価企画の適用可能性 ～ リゾートホテルにおける原価企画

Zホテルの新商品サービスの開発事例を検討するにあたり、原価企画適用の要件を①源流管理、②戦略性、③市場志向性、④原価低減活動、⑤原価低減ツールの存在、および⑥顧客総合採算での活動、の6点から検証する。

### 4.1. 源流管理

一般に新規ホテルをオープンするとき、当該ホテルはマーケット・ポジショニングを検討する。どのような立ち位置で自社のホテルを経営するのか、顧客にどのように見てほしいのかという点を検討する。その上で、自社と同じフィールドに立っている競合ホテルを調査する。たとえば、Aホテルは自社よりも高い価格帯があつてしかるべき、Bホテルは自社よりも安い価格帯であつてしかるべき、Cホテルは自社と同じくらいということを決定する。これらを踏まえて、客室の広さ、レストランの料理の種類や水準、内装の水準等を決める。当然であるが、この段階で採算が取れるかを検討している。

このような視点をホテル業界の「サービスの企画」と捉える場合、源流管理が行われていると捉えてよいだろう。Zホテルの場合も同様であり、「源流管理」が行われていることが確認できた。

### 4.2. 戦略性

源流段階での採算性の検討を行う際、競合ホテルに勝てる要素を検討する。たとえば、宿泊料金、客室の広さ、提供できるサービス、主要交通機関・施設からのアクセス、顧客が何を目的として訪問して下さるロケーションがあるか、等である。これらが戦略性の検討である。

Zホテルは、競合ホテルを4～5社選定したうえで、選べるマーケットであればどの序列になるかを検討している。当然、競合ホテルの料金（価格帯）を調査して自社の大方の価格帯、マーケット・ポジショニングを決めていくという。同ホテルは近隣空港からのアクセスが3～4時間であり、決して交通の便が良好とはいえない。しかし、この地域の観光地としてのブランド、Zホテルのグローバルチェーン系列というブランドが定着している。こうした点をふまえて、短期的な利益にとらわれず長期的な利益の重要性を理解した上で、売上が高すぎないか、コストをかけすぎしていない

かの検討を行っていた。その点で同ホテルは「戦略性」が確認された。

#### 4.3. 市場志向性

Zホテルに対して、コスト意識について、市況から予定販売価格（あるいは目標販売価格）を決定し、次いで目標利益との関係から目標原価が導かれているかについて尋ねた。原価企画の特徴として目標原価を引き算で求める「控除法」のイメージがあるかを質問したのであるが、同ホテルの回答は必ずしもそうではなく、むしろ原価は「積上げ法」であるという回答であった。

なぜなら、Zホテルはリゾート型であり、一定のブランド価値を顧客から求められるからである。「このチェーンなのにこの程度？」というような顧客のネガティブな声が出ないことは重要であり、安く提供することが真の目的ではないといえる。また、同ホテルで働いている従業員が「こんな料理でいいのか？」という印象をもってしまうと従業員のモチベーションも下がることになる。それゆえ、目標原価を引き算で絞りこむというより、足し算でコストを算定することが顧客ニーズおよび従業員満足度に応えることに繋がっていた。以上から、同ホテルのコスト意識には、「市場志向性」の観点も考慮されていた。

#### 4.4. 原価低減活動

Zホテルはリゾート型であり、やみくもに原価を下げる活動を注視しているわけではない。しかし、無駄なコストを下げる活動がなされている。たとえば、同ホテルのアメニティの設置方法である。同ホテルのアメニティはアメリカの同チェーンホテルの部屋に入っているものを使用しており、これは世界共通でなければならないそうである。これは規模の経済を活かしつつ、アメニティの原価引き下げ活動ができることを意味している。同ホテルらしい「原価低減活動」がなされていた。

#### 4.5. 原価低減ツールの存在

Zホテルからは、コストを引き下げるための明確なツールはないと回答があった。しかし、インタビューから観念的な意味でのVEが行われていることは理解できた。VEとは機能（F）をコスト（C）で割り算して求められる価値であり、モノがはっきりしている製造業では定着しているツールである。モノがはっきりしないサービス業では製造業ほど厳格には用いられないが、観念的には使用できると考えられている（岡田, 2007; 田坂, 2012; 吉岡・田坂・青木, 2022）。

ビジネスホテル型のVEの場合、機能（F）を増やさずに、コスト（C）を下げることを中心に検討すればよい。チェックインするという機能であれば、自動チェックインの機械を導入することで人件費を削減することができる。一方、リゾート型ホテルのVEの場合、コストを少しかけてでも機能をそれ以上に増やすことで価値を高める方法を考えればよい。

Zホテルのレストラン部門では、美味しい料理を提供することが重要であり、そのためにコストをかけても、選べる料理の品目が多い等の機能をより多く増やし、顧客満足度を上げることに成功している。同ホテルでは観念的なVEが存在していることが確認された。

#### 4.6. 顧客総合採算での活動

Zホテルは、会員メンバー数を確保し増やしていくことを意識している。その理由の1つに、メ

メンバーの数が安定した顧客というイメージに繋がるため、株価にも良い影響があるということであった。また、新規ホテルを建てたいオーナーに対しては、「他ホテルよりも、私たちのグループの方がメンバーが多いので有利ですよ」といったセールストークがしやすくなるという。メンバー数というのが1つのKPIになりやすいといえる。

特定の顧客と短期ではなく長期の付き合いを前提として取引することが、サービス業では多く見受けられる。むしろリピート顧客を数多く獲得することがサービス業での安定経営に繋がる。同ホテルは、まさに「顧客総合採算での活動」が行われていることが確認できた。

#### 4.7. まとめ：同社の原価企画の適用可能性

以上より、Zホテルの事例を検討するにあたり、①源流管理、②戦略性、③市場志向性、④原価低減活動、⑤原価低減ツールの存在、⑥顧客総合採算での活動の6点を満たしていると考えられる。もちろん、製造業のような完全な原価企画を実施できているわけではないが、本研究での事例は、サービス業で原価企画適用が行われている重要な事例研究の1つであることが明らかとなった。

### 5. 資本生産性が労働生産性に及ぼす影響

これまでよく知られているように、宿泊産業における労働生産性の低さが問題視されている。しかし、労働生産性の向上はオペレーションの改善のみによって達成されるわけではない。労働生産性の計算式は様々な要素と関連付けて展開可能であり、保有する様々な経営資源の有効活用を通じて総合的に達成されるものである。

宿泊産業は建物や機械などの有形固定資産を抱える装置産業の形態をとることが多く、保有する有形固定資産をいかに効果的に活用するかが問われてきた。労働生産性の公式も、有形固定資産と紐づけて以下のように展開することが可能である。

付加価値労働生産性 = 労働装備率 × 設備生産性（資本生産性）

$$= \frac{\text{有形固定資産額}}{\text{平均従業員数}} \times \frac{\text{付加価値額}}{\text{有形固定資産額}}$$

とりわけ、労働生産性の一要素である設備生産性（付加価値額÷有形固定資産額）の値は資本生産性とも呼ばれ、投入された有形固定資産一単位当たりの付加価値を向上させることを通じて向上する。有形固定資産の金額がそのホテルの規模（客室数）とある程度相関関係にあると仮定すれば、有形固定資産たる客室の稼働率（OCC）を向上させながら、客室当たりの販売単価（ADR）を向上させようと試みるレベニューマネジメントの試みは、資本生産性を向上させる試みと整理することも可能である。

## 6. レベニューマネジメントと資本生産性

### 6.1. リゾートホテルにおけるレベニューマネジメント

本節では、Zホテルへのインタビュー調査に基づき、レベニューマネジメントの実施において資本生産性がどの程度意識されているかを考察する。

#### 6.1.1. レベニューマネジメントの実施において重視する視点

Zホテルにおけるレベニューマネジメントの概要は以下のとおりである。一次的な価格の決定は導入されている専用のシステムが実施するが、その後担当者が必要に応じて価格を調整する。繁忙期は機会損失を発生させないために可能な限り高い価格で販売したいと考えているが、その価格に見合う価値を提供できているかを考慮して調整を行う。なぜならば、需給に応じて高い価格で販売すると短期的な収益は向上するが、顧客の不満によってレピュテーションが低下し、顧客生涯価値が下がってしまうからである。このような意識をレベニューマネジャーが有しており、単なる短期的な収益の最大化ではなく、長期的な利益を意識している。

客室タイプごとの収益性はあまり重視していない。なぜならば、その客室の仕様を後から変更することはできないからである。仮に特定のタイプの客室の収益性が低くても、その客室に対して取りうるアクションは限られてしまう。客室タイプに跡付け可能なコストの多くは、固定費である。したがって、客室タイプ別の収益性に関する情報は、参考情報程度にとどめている。他方で、顧客のタイプもしくは販路ごとの収益性を重視している。顧客の行動に合わせて施策を打つことが可能であり、コスト管理の余地が生じるからである。また、一部屋当たりどれだけの顧客を収容するかがによって売上は大きく変化するため、その観点からも顧客タイプ別・販路別の収益性を見るのが効果的と考えている<sup>8</sup>。

#### 6.1.2. コロナ禍における変化

コロナ禍において、価格設定に際しても利益を強く意識するように変化している。コロナによって、稼働率が大幅に低下した。固定費の多くの部分が人件費であったが、人件費を削減する必要が生じ、雇用調整助成金等を利用しながら、スタッフの配置を調整している。その結果、稼働率の最大化が売上の最大化を導くとしても、利益の最大化を導くわけではないことが明らかになった。レベニューマネジャーもその点を強く意識し、利益の最大化を目指して必要に応じて売り止めを行ったりしている。

#### 6.1.3. インタビュー調査からの考察

インタビュー調査から明らかになった点は3点ある。第1に、レベニューマネジャーは売上ではなく利益の最大化を見据えたレベニューマネジメントに変化しつつあるという点である。この点は、先行文献の指摘とも一致する。そして、固定費が多いホテルにおいて利益志向であることは付加価値への着目と親和性が高い。レベニューマネジメントのこのような変化は、施設（有形固定資産）の水準にあった適正な付加価値の追求を行うことになろう。

第2に、レベニューマネジメントの実施において、資本生産性が意識されていた。この点は、評価のセグメントを客室ではなく顧客セグメントおよび販路に置いている点から明らかである。Zホテルでは、顧客セグメントごとに、いかにコストを削減するかと同時に、客室当たりの収容人数を上げる点を強く意識していた。収容人数の増加は、客室あたりの売上の増加に直結する。インタビューイーは資本生産性という用語は用いていなかったが、客室という有形固定資産（資本ストック）単位当たりの売上を増加させることを目的として、評価のセグメントを顧客セグメント別に設定していた点は注目すべきである。

第3に、資本生産性の向上にあたっては、短期的な最大化ではなく、長期的な向上を意識していた点があげられる。Zホテルでは、短期的な売上の最大化よりもサービスの質を維持することが重視されていた。無理に収容人数を増やして資本生産性を短期的に高めてサービスの質が低下すること、その結果として当該顧客の満足度及び生涯価値が低下することを強く懸念していた。レベニューマネジメントによる資本生産性の向上は意識されていたが、それは短期的な最大化よりも長期的に実現されるべきであるという指摘は興味深い。

## 7. むすびにかえて

### 7.1. 原価企画からみたビジネスホテルとリゾートホテルとの相違点の整理

長崎バスホテルはビジネスホテル型であり、Zホテルはリゾートホテル型である。この基本的相違点から、労働生産性の向上に寄与する原価企画の観点で、次のような3つの派生的相違点がある。

#### ①目標原価の算定方法

長崎バスホテルズの場合、目標原価の算定方式は「折衷法」であると考えられる。製造業の原価企画の場合、顧客の予算に応じたサービス提供者（現状見積り＝成行原価）を基礎に原価低減活動を行い、許容原価との摺り合わせから目標原価を導く「折衷法」が最も多い。長崎バスホテルズも、立地・交通網がよいとはいえ、ビジネスホテル群という性格を理解した上で折衷法による目標販売価格を設定および目標原価を算定している。したがって、「市場志向性」が成立しやすいといえる。

一方、Zホテルの場合、原価企画の特徴として目標原価を引き算で求める「控除法」ではなく、むしろ原価は「積上げ法」であった。ブランド価値を維持するためにも、この方法が適しているといえる。

#### ②原価低減活動

長崎バスホテルズの場合、タブレット端末の導入という情報資産の投資に踏み切った。タブレット端末自体はホテルにとって新商品とはいえないが、チェックイン時間が短縮化していくことで、顧客へのサービス価値の向上につながる。つまり、タブレット端末への投資は、単位当たり目標原価達成のための戦略的コスト・マネジメント活動であり、原価低減活動である。

Zホテルの場合、タブレット端末の導入ということよりも、リゾートホテルならではの付加価値の高いサービスの提供の方が重視されている。しかし、原価低減活動は規模の経済を活かして行わ

れていた。たとえば、同ホテルのアメニティの設置方法である。同ホテルのアメニティはアメリカの同チェーンホテルの部屋に入っているものを使用しており、これは世界共通でなければならないそうである。これは規模の経済を活かしつつ、アメニティの原価引き下げ活動ができることを意味している。同ホテルらしい「原価低減活動」がなされていた。

### ③ VE の考え方

長崎バスホテルズの場合、VEにおける価値を向上させる手段として、機能を一定にしながら、コストの引き下げに重点を置いて目的を達成しようとしている。すなわち、利用顧客は宿泊費が低いことに宿泊する価値を見出している。

Zホテルの場合、VEにおける価値を向上させる手段として、コストを引き上げても、それ以上に機能を向上させることに重点をおいて目的を達成しようとしている。すなわち、利用顧客は宿泊費が高くて、それ以上に得られるサービスの数々に価値を見出し、喜んで宿泊費を支払う。

なお、レベニューマネジメントについては長崎バスホテルズにおけるそれがあまり実施されていないということもあり、相違点等の比較を論ずることができない。

## 7.2. 今後に向けて

本研究では、宿泊業の生産性向上に向けた2つのアプローチとして、労働生産性と資本生産性の双方に着目してきた。まず原価企画については、それ自体を戦略的コスト・マネジメント活動、または戦略的原価低減活動ということができ、これは生産性の基本公式ともいえる〔産出 output ÷ 投入 input〕の分子に相当する付加価値を増加させ、また分母に相当する労働力を減少させることに繋がる。よってとくに労働生産性の向上に貢献するものと考えられる。

一方で、レベニューマネジメントは、客室という資本（設備）から獲得できる収益の増大を企図するため、資本生産性（設備生産性）の式〔付加価値額 ÷ 有形固定資産額〕における付加価値額を増加させることで、資本生産性の向上をもたらすといえる。そして資本生産性の向上は、労働生産性の向上をもたらすとの関係性がある。

今後この点について、事例研究を重ねつつ、いかにして宿泊産業における生産性の向上をもたらさうか、研究を進めていくこととしたい。

## 謝辞

インタビュー調査にご協力いただきました企業のご担当者様に、記して謝意を表す。また、本研究は、JSPS 科研費 JP20H04445, JP20K02017 の助成、および、東洋大学井上円了記念研究助成を受けたものであり、記して謝意を表す。

## [注]

- 1 資本生産性は、企業が創出した付加価値額を資本ストックで除することで算定される。資本生産性は保有する資本がどの程度効率的に成果を生み出したかを手お量的に数値化したものであり、一般的には設備の利用頻度や稼働率向上、効率改善に向けた努力によって向上するとされている（経済産業省, 2015）。本稿の特徴は、

レベニューマネジメントによる稼働率の向上及び付加価値額の向上の両面から資本生産性に及ぼす影響を考察する点にある。

- 2 田坂 (2018) を参照されたい。
- 3 たとえば庵谷 (2009) は、サービス業のコスト・マネジメントとして、生産ないしサービスの提供・販売段階という従来の研究段階から、生産前 (設計・企画・購買) という今後の研究領域へのシフトの可能性を提言している。
- 4 本研究のインタビューを行うにあたり、ABC/ABM についても質問を行ったが、実施している実態をつかむことはできていない。しかし、原価企画についての実態を把握することはできた。
- 5 吉岡・田坂・青木 (2022) を参照されたい。
- 6 近年では宿泊特化型と呼ばれることも少なくない。
- 7 小林・伊藤・清水・長谷川 (2017) は、この定義だけでは短期的な収益の最大化を追求しているようには思えないかもしれない。しかし、有限のキャパシティの配分を通じて実現される収益を想定しているため、実際に期待できる収益の最大化は短期的な視野のものになる可能性が高い。
- 8 一方で、無理やりに客室に多くの顧客を収容するとサービス品質および満足度が低下することも言及しており、施設の生産性を重視しつつも、その短期的な向上が及ぼす長期的な負の影響についても意識している。

## 参考文献

- 青木章通・植竹朋文. 2019. 「多様なステークホルダーを考慮したレベニューマネジメントについての考察－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』 9 (1) :15-25.
- 青木章通. 2019. 「ビジネスモデル構築におけるレベニューマネジメントの役割－3社の事例に基づく考察－」『原価計算研究』 43 (1) :8-18.
- 植竹朋文・青木章通. 2018. 「レベニューマネジメント実施における KPI に関する研究」『専修マネジメント・ジャーナル』 8 (1) :41-53.
- 庵谷治男. 2009. 「サービス業におけるコスト・マネジメントの限界と原価企画の適用可能性」『商学研究科紀要』 (早稲田大学大学院商学研究科) 68: 207-218.
- 小林啓孝、伊藤嘉博、清水孝、長谷川恵一. 2017. 『スタンダード管理会計 第2版』東洋経済新報社.
- 田坂公. 2010. 「原価企画の新展開と課題－サービス業への適用可能性－」『商学研究 (久留米大学)』 16(2): 49-69.
- 田坂公. 2012. 「サービス業における戦略的コスト・マネジメント－原価企画の本質からの考察－」『商学研究 (久留米大学)』 17(3)(4): 61-87.
- 田坂公. 2015. 「サービス業における原価企画の留意点－ホテル婚礼宴会部門の事例を中心として－」『韓国日本近代学研究』 48: 389-404.
- 田坂公. 2018. 「サービス原価企画と顧客マネジメントの関係－サービス原価企画の特徴と課題」日本管理会計学会スタディグループ『サービス業における顧客マネジメント』<最終報告書>所収.
- 田坂公. 2020. 「変革期にある原価企画－その未来像の考察」『会計・監査ジャーナル』 777: 107-115.
- 谷守正行・田坂公. 2013. 「銀行業への原価企画適用の事例研究：サービス業における原価企画の進展」『産業経理』 73(3): 66-76.
- 吉岡勉・田坂公・青木章通. 2022. 「宿泊業の労働生産性向上に対する原価企画の貢献に関する一考察」『観光学研究』 (東洋大学国際観光学部) (21) (2022年3月) :139-156.
- Donaghy, K. and U. McMahon. 1995. "Yield management - a marketing perspective", International Journal of Vacation Marketing, 2(1):55-62.
- Hayes and Miller. 2010. Revenue Management for the Hospitality Industry (中谷秀樹訳. 2016. 『レベニューマネ

ジメント概論：ホスピタリティ産業の経営理念』流通経済大学出版会。

Kimes, S.E and J. Wirtz. 2013. "Revenue Management: Advanced Strategies and Tools to Enhance Firm Profitability", *Foundation and Trends in Marketing*, 8.

Ng, Irene C. L. 2008. *The Pricing and Revenue Management of Services -A Strategic Approach*, NY: Routledge.

Okumus, F. 2004. "Implementation of yield management practice in service organizations: empirical findings from a major hotel group", *The Service Industries Journal*, 24(6):65-89.

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.

## A Study of Two Approaches to Improving Productivity in the Lodging Industry -A Management Accounting Study focusing on Labor Productivity and Capital Productivity

Tsutomu Yoshioka\*, Ko Tasaka\*\*, Akimichi Aoki\*\*\*

### [Abstract]

In examining productivity in the lodging industry, it is essential to focus on capital productivity as well as labor productivity. In this study, we focus on both of them and examine management accounting research that attempts to improve them. In the lodging industry, revenue management, as typified by revenue management, can mainly improve capital productivity, while the introduction and development of cost planning thinking can contribute to the improvement of labor productivity. Based on interviews conducted to date with business hotels and resort hotels, this study examines the issues and the relevance of the two approaches.

### [Keywords]

Target costing, cost management, revenue management, pricing strategy

---

\* Professor, Faculty of International Tourism Management, Toyo University

\*\* Professor, Faculty of Commerce, Fukuoka University

\*\*\* Professor, School of Business Administration, Senshu University