

第7回トップアワード

学生賞受賞論文

【論文タイトル】

リゾートホテルにおける宿泊・料飲商品企画の考察

～日本の宿泊産業の「ゆがみ」と今後求められる宿泊産業の在り方とは～

【グループ名】

研究報告者／立教大学観光学部玉井ゼミナール 第3期生

久保田 大介・藤岡 貴彰・山本 啓介・神谷 美の里・本庄 香穂

目次【第一章～第五章割愛】

第一章 はじめに（山本啓介）

- (1) テーマ
- (2) コンセプト

第二章 仮想ホテルと商品の取り方（本庄香穂）

- ※ 私たちの考えたホテル
- (1) 森・海・星のホテル
 - (2) 予約システムについて

第三章 宿泊・料飲プラン（神谷美の里）

- (1) 宿泊プラン
- (2) 料飲プラン

第四章 星のシングルルーム（久保田大介）

- (1) 宿泊プランの概要
- (2) はじめに
- (3) リゾートホテルの現状と課題
- (4) 相互理解と孤独な人とは
- (5) 市場における消費者
- (6) プランの詳細
- (7) 中期ビジョン
- (8) 長期ビジョン

第五章 概算収支計画

第六章 日本の宿泊産業の「ゆがみ」と今後求められる宿泊産業の在り方とは（藤岡貴彰）

- (1) 日本の宿泊産業の「ゆがみ」
- (2) 庭のホテルとスーパーホテルの経営の共通点
- (3) 今後求められる宿泊産業のあり方とは

（前章割愛）

第六章 日本の宿泊産業の「ゆがみ」と今後求められる宿泊産業のあり方とは～「個性」を重視したホテルへ～（アイデア：全員 文責：藤岡）

Part-1

日本の宿泊産業の「ゆがみ」

(1) 宿泊産業における転換点

日本の経済や社会と共に宿泊産業も成長と発展を遂げてきたが、1990年代初頭の不動産バブル崩壊は日本（とりわけ東京における）宿泊産業の大きな転機となった。不動産バブルの崩壊は日本経済に大打撃を与え、地価の下落や消費活動の減速を招いた。この影響は大きく2つある。

1つは地価や建設コストの下落により、それまで大都市東京へ進出できずにいた世界の高級ホテルチェーンの進出機会となったこと。この事はいづれそうなるべきことであって特に悪影響ではない。むしろ東京が国際都市として発展していくうえで外資系高級ホテルの進出は重要な役割を果たすことになる。

2つめが重要である。不動産バブル崩壊による経済環境の悪化により、ホテル業界とりわけ旧御三家を中心とした「ラグジュアリーホテル」や「シティホテル」は、その対策として宿泊料金を値下げせざるを得なかった。これは瞬間的にもホテル全体の価値



第3期生を代表して
神谷さん（左）と本庄さん（右）

を下げ、高価格帯としてのポジショニングを失うと同時に、その空白となったポジションへ外資系高級ホテルが参入してくることとなった。結果として、景気後退に影響されなかった顧客や一部の外国人旅行者が他のホテルへ流れていった。つまり、景気後退による宿泊客の減少は、宿泊料金の値下げにより、ラグジュアリーホテル・シティホテル・ビジネスホテルなど本来あった個々のホテルのポジショニングを崩してしまったのである。

(2) ネットの台頭

学生論文の応募について

今回、トップアワードの選考に際し、事務局より「次年度以降を見据え試験的に、是非学生の論文を…」との依頼を受け、急遽私のゼミでのグループ研究レポートを応募させて頂きました。従って、今回受賞対象となったレポートは、当アワード用に纏めた論文ではありませんでしたので、各グループの研究テーマのレポート内容を大幅に割愛構成し直したものです。(全体構成は、目次をご覧ください。)

この様に、ホテル業界を目指す若者たちの、忌憚のない新鮮な発想や視点を発信できる機会は、教育機関(大学・専門学校)はもとより、ホテル業界にとりましても正に光明であり、大きな財産となりましょう。

今回この学生対象という試験的ステップを基に、来年度より本アワードに「一般の部」とは別枠で”学生部”の設定をご検討いただけるとのことです。

次年度からの本アワードの更なる拡大・発展を大いに期待するものであります。

立教大学観光学部 特任教授 玉井 和博

更には、じゃらんや楽天など各種ネット予約システムやトリップアドバイザーなど情報ツールの多様化・スマートフォンの普及は、情報収集や宿泊料金に対して大きな影響を及ぼした。旅行者はいつでもどこでもホテルに対する情報を得ることができ、ネット予約の拡大でいくつものホテルから最適(最安)なものを比較しながら予約することができる。もともと宿泊料金が下落傾向にあった上に、ネット利用が台頭してきたことでホテル間での競争が激化することとなった。最近では宿泊者が割引料金で利用するのが当たり前となった。その結果、全体の傾向として、「商品に対して適切な対価が支払われない」状態となり、今日まで宿泊業界全体を苦しめていると考えられる。

(3)利用形態と価値観の変化

装置産業・労働集約型産業などと言われる宿泊産業では、一度立ち上げたものを大きく変更するのは難しい。しかし社会は、特に現代がそうであるように、急速に変化しそれと共に人々の価値観も絶えず変化している。宿泊産業に関して言えば、宴会や婚礼の利用形態と人々のホテルに対する価値観の変化が挙げられる。従来、東京にある日系シティホテルに

おけるF&B部門の売り上げは全体の6~7割を占めていると言われる。たとえば帝国ホテルの施設別稼働率(平成18年度)を例に挙げると以下のようなことになる。

各施設の収容人数は、客室<レストラン<宴会場の順である。つまりホテルだから客室で稼ぐという単純なものではなく、実際には宴会場で稼ぐという収益構造になっている。しかし近年では宴会場の稼働率が次第に落ち込んでいる。法人宴会では単純に企業の宴会需要の減少、結婚式の披露宴が大半である個人宴会では少子化や結婚式の多様化・簡素化によって需要が減っている。価値観の変化で言えば、モノやコトに溢れる現代においてホテルの相対的価値の低下が考えられる。泊まらなくてもSNSなどで情報を得ることができ、ホテルのバイキングに行かなくても安くて美味しい食事ができる。高いお金を払ってシティホテルに泊まるなら少しプラスして海外旅行にも行ける。まとめると、利用者のホテルに対する価値観の変化に、現在の業界全体が果たして追い付いていけているかという問題である。

(4)「ゆがみ」とは

前項(1)では不動産バブル崩壊によ

る高級外資系ホテルの参入と宿泊料金下落によるポジショニングの変化、(2)ではネット予約の台頭、(3)では宴会・婚礼における利用形態の変化と利用者の価値観の変化を述べた。これら今日の宿泊産業が儲からないと言われている原因をいくつか挙げたが、その理由のひとつには誤解を恐れず言うと、「マーケット(お客様)も悪い」という事ではないだろうか。もちろん宴会や料飲においては社会の変化に対応しながら体験したいと思わせる魅力を創出することは大切である。が、宿泊の「料金」については宿泊者の理解がもっと必要ではないかと思う。すでに述べたようにバブル崩壊による宿泊料金の下落に加え、外資系ホテルの参入によるホテル同士の競争激化、ネット予約の拡大などによって消費に対して適切な対価が支払われていないのである。安くても良いところ(この意味が…)に泊まれるのが「当たり前」という認識自体が“あたりまえ”となっているのではないだろうか。私自身も平日であれば直前まで予約せず間際になって割引を利用して宿泊することが多い。しかし現実問題いまだ宿泊料金を上げる訳にもいかず、他のホテルとの競争もあり、コストに対する十分なペイが支払われていない負のスパイラルに陥っていると考えられる。今まで述べてきたホテルが儲からないという事が part1 で述べたい「ゆがみ」の正体である。その原因は産業界にあるのではないだろうか。この後は、後述の2つのホテルを例にとり「貫くコンセプト」「期待値」という切り口

同社平成18年度決算より

	年間収容能力	年間利用実績	稼働率
客室	141,251 室	99,540 室	70.5%
レストラン	215,350 名	402,398 名	1.9 回転
宴会	963,600 名	433,125 名	0.4 回転

から新しいホテルのあり方やあるべき姿について考察する。

Part-2

庭のホテルとスーパーホテルの経営とその共通点

(1) 庭のホテルについて

この節はフィールドワークにおける庭のホテル（以下、同ホテル）の考察をもとに「なぜ同ホテルは高い顧客満足を得ているか」について述べる。同ホテルは、東京都千代田区に本社を置く株式会社 UHM（代表：木下彩代表取締役）が所有直営方式で運営しているホテルである。前身は東京グリーンホテル水道橋で建て替えによって誕生した。同社の前身となる東京旅館株式会社は戦前から1973年まで現千代田区にて旅館を経営しており、木下代表も前身の旅館を営んでいた家族出身である。現在も運営は庭のホテルと東京グリーンホテル後楽園のみで、旅館のいわゆる家族的経営に近いものがある。同ホテルは、〈世界最大の旅行口コミサイト〉トリップアドバイザーの「トラベラーズチョイス・ホテルアワード2013」で第10位に輝いた（9位はコンラッド東京、11位は帝国ホテル東京）また、ミシュランガイドのホテル部門では、開業半年となる2009年から4年連続で2パビリオン（快適なホテル）として評価されている。このことを背景に、同ホテルがなぜ帝国ホテルを抜いて10位に輝いたのかまとめる。

現在、同ホテルの日本人利用者と外国人利用者の比率は1:1でリアルエージェントとネットエージェントの予約比率は4:6である。客室数は238室で、スタンダード（18㎡・18900円～）・スーパーアツイン（24㎡・24150円～）・スーパーアダブル（24㎡・24150円～）・コ

ンフォート（30㎡・29400円～）・プレミアム（36㎡・36750円～）の5タイプ。同ホテルではコンセプトである「美しい和のホテル」が貫かれている。これらは木下代表の「自分だったらどういうホテルを作りたいか」という考えに基づいていて、『界限の歴史の古い街にどこか懐かしいほどと安心できるようなホテルを創りたい』そして『今後20年、30年と時を経ても古さを感じさせない、地域に根差したホテルを目指していきたい』という想いによる。



（評判の南部鉄器の急須）



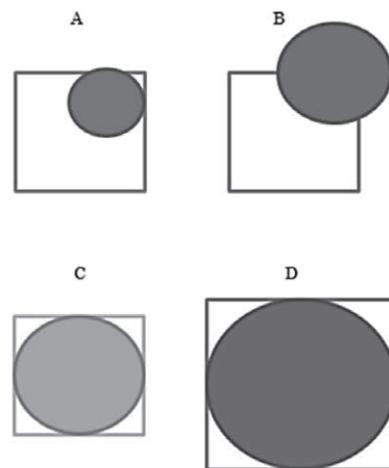
（和を感じさせるロビー）

フィールドワークに参加した、前年ゼミ生・浦塚（3年）の感想を引用したい。

〔以下引用〕

飛び入り参加でしたが、私には前から確認したいことがありました。「どうして庭のホテルは人気があるのか」ということです。玉井先生からお話をお聞きしたり、ミシュランガイドやPenを拝見させていただいたりして庭のホテルのイ

メージはあったのですが、見学させていただくのははじめてでした。が、私の中に問いに対しての（自分の）答えはなんとなくありました。それは庭のホテルの「ぴったり感」です。



図・A～Dは私自身の勝手な解釈です。四つの色のついた□は、それぞれのホテルに対してのお客様のイメージや期待度です。○はお客自身の満足度や、どれだけ思い描いていたものと近いかを表しています。庭のホテルはやはりCだと私は感じました。それは木下さんがおっしゃられた「全部が上クラスでなくても良い。その代り、一つ一つのものにこだわりを持っている。」や「頑張ってお金を貯めて泊まるようなホテルではない。」という言葉に表れていると思います。例えば、Dは頑張って泊まる（私にとっては一生泊まれるかわからない）ホテルで、期待が大きければ大きいほど、有名であれば有名であるほど、図形内の余白の出現により緊張感が伴うと思うのです。

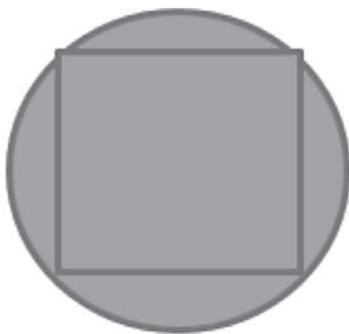
ホテルの大きさやブランドが有名か、そんなことはサービス業という枠組みではあまり関係ないのではないかと思います。もちろん、働く側にとっては、自分のキャリアや憧れ、好みがあるし、お客様にとっても、自分のこだわり、イメージ

があると思うのですが。何よりも大事な
のは、その場所が自分にとって心地よ
い場所であるのか、自分の好きな場所
であるのか、に尽きるのではないか。「庭
のホテルを好きな人が来ればいい。自
分にとって心地よいホテルつくった、そ
れが庭のホテル」という木下さんの言
葉にもつながる気がします。自分の背
にぴったり合った、自分の服にぴったり
合った、ホテルそのものがそのホテルに
ぴったり合った、そのぴったり感が庭の
ホテルの魅力だと私は感じました。

木下さんとスタッフの距離の近さを
間近で見ていると、余白を埋めていく
のもホテルのスタッフなのだと思っ
て感じます。両手を振って「わあ〜！」
とはしゃげるスタッフと、ぴったり合っ
たお客様。一人一人のお客様に対し
て接し方のぴったり感も、魅力だと思
いました。阿吽の呼吸のようなぴった
り感こそ、ホスピタリティなのでしょう
ね。(?)

図形を改めました。良いホテルって
小さくても、やはりこんな形をしてい
るのだと私は予想します。

[引用終了]



浦塚の感想をまとめると、

- ① 高級ホテルのように元々の期待値
が高いと少しのことでも評価が下
がる
- ② サービス業においては規模やブラン
ドなどはあまり関係ない
- ③ 大切なのは・キャリア・憧れ・好み・

こだわり・イメージなどというより
も、心地よい・好き・身の丈にあう・
ぴったり感そして個々に異なるハー
ドやソフト面の期待と現実を埋め
るヒューマンサービスということであ
る。

浦塚のほかにも神谷・山本・本庄
などが、コンセプトと粋について言及
している。私は高級フレンチレストラ
ンと個人経営の飲食店の関係に似て
いるかと思う。個人経営の飲食店は
地元で知る人ぞ知る店といったもの
である。高級レストランは記念日や祝
いの席などハレの日に利用され、利
用者としても高い料金を払って期待に
胸を沸かせて利用する。非日常的な空
間である分、利用には緊張感も伴う。

同ホテルは何故人気があるのか？
という問いに一言で答えるのは大変
難しいし正解を言い当てられるとは思
えない。が、あえて言うならば「居心
地が良いから」ということであろう。和
こじんまり・落ち着く・普段使いの・
贅沢さよりも上質さ などが同ホテル
を特徴づけるキーワードである。自分
が心地いいと思うホテルを作られた
木下代表。そのハードは代表
の「こういうホテルが良い」と
いうコンセプトが貫かれ、シ
ンプルですっきりとした粋で
モダンな江戸の和を表してい
る。そして代表に従業員の方
が共鳴し、そのハードを取り
巻いて人間的な高い熱源が
渦を巻いている。上質でモダ
ンな和のハード面と熱を持っ
た従業員による日本のおもて
なし(=ソフト・ヒューマン)
が一体となって他のホテルと
の「違い」を醸し出している。
その違いを気に入った利用者
は高い満足を感じてファンと

なっていく。堅い用語を使えば、「違
い」とは「差異化」のことである。同
ホテルは利用者が抱いている期待値
をハードとソフトの両面で満たすこと
で「良かった。また泊まろう！」とい
う気持ちにさせるのである。このこと
が、帝国ホテルや他のホテルを抑え
て高い顧客満足度を得た理由ではな
いだろうか。

(2)スーパーホテルについて

スーパーホテル(以下、S ホテル)は、
サービス産業生産性協議会の顧客満
足度指数調査で、2009年度・2010
年度と2年連続ビジネスホテル部門
で第1位、シティホテルを含めたすべ
てのホテルの中でも第1位という高い
評価を得た。加えて「日本経営品質賞」
なども受賞している。「稼働率90%、
リピート率70%以上、キャンセル待
ちまである」という紹介の仕方がよく
使われる。徹底された費用削減によ
り、前払いで1泊朝食付き5000円
前後からの低料金を設定している。
Sホテルは低料金実現のため「一人し
か困らないサービスはあえて切り捨
てる」という考えのもと、徹底的なコス

2010年度顧客満足度指数トップ20

企業名	満足度指数	業界区分
劇団四季	83.4	レジャーイベント1位
東京ディズニーリゾート	82.0	レジャーイベント2位
アマゾン・ドット・コム	79.7	通信販売1位(ネット通販)
ファンケル	78.8	通信販売2位(ネット通販)
宝塚	78.4	レジャーイベント3位
トヨタ	78.3	自動車1位
シンガポール航空	78.0	国際航空1位
住信SBIネット銀行	78.0	銀行1位
アスクル	77.8	通信販売3位(オフィス通販)
ECカレント	77.7	通信販売4位(ネット通販)
都道府県民共済	77.6	生命保険1位
スーパーホテル	77.5	ビジネスホテル1位
DHC	77.4	通信販売5位(ネット通販)
帝国ホテル	76.9	シティホテル1位
ホテルオークラ	76.8	シティホテル2位
ニッサン	76.7	自動車2位
ホンダ	76.7	自動車2位
ヤマト運輸	76.1	宅配便1位
楽天カード	75.9	クレジットカード1位
スバル	75.9	自動車4位

サービス産業生産性協会調べ

トダウンを各処で行っている。しかしなぜそのようなホテルが顧客満足度1位を獲得できたのか。その根底にはやはり「貫くコンセプト」とそれに基づくお客様の「期待値」を満たすハードとソフトそしてヒューマンサービスが存在する。

Sホテルにおけるハード面の特徴について幾つか述べる。一つ目は、Sホテルの大きな特徴である「ノーキーノーチェックアウト」方式である。まず宿泊者はフロントで宿泊の手続きをする。その際にレシート状の領収証が発券され、これに部屋の暗証番号が記入してあり客室の鍵となる。そのためチェックアウト時の手続きは基本的に不要となる。二つ目は、客室には電話を設置していない。利用者のほとんどが携帯電話を持っているため客室に電話を備えない。これによってチェックアウト時の事後清算が不要となる。三つ目は、空っぽの冷蔵庫である。これも清掃作業の簡素化とチェックアウト時の清算の省略のためである。チェックアウトが不要であるということは裏を返すと宿泊者も長く部屋に滞在できるということである。四つ目は、床直置きベッドである。ベッドには足が無くベッド下の清掃コストが削減できる一方、利用者が天井を高く感じることができる。五つ目は、天然温泉である。多くの店舗で大浴場（一部は天然温泉）を備え



(自由を選べる快眠コーナー)

た店舗が存在する。これによって広い風呂でゆっくり入浴したいという利用者のニーズを満たし、客室にある浴室の清掃時間短縮も図っている。以上が主なハード面での特徴である。

Sホテルのコンセプトは「安全、清潔、ぐっすり眠れる」LOHASなホテルである。そして、ここからが重要なのだが、最も重視されているのが「ぐっすり眠れる」ということである。利用者のほとんどがビジネスマンで滞在時間のほとんどか睡眠時間ということから、ホテルの快適度を評価する時の最も大きな要素は「睡眠」であるというのが理由である。『「安眠」と「快眠」ならどこにも負けない』とSホテルの山本会長は述べている。無駄や不必要なものをそぎ落とす一方で、眠りに関しては研究費や設備費を惜しまない。快眠と健康促進を目的とした「ぐっすり研究所」も設立している。眠りに関する特徴を挙げると、(1)枕を選べる(2)シングルルームでもダブルサイズのベッドを標準装備(3)徹底した防音(4)静音性の高い冷蔵庫(5)眠りを促進する照明(6)血行を促進する効果のあるスリッパとパジャマ(7)空気清浄器(8)珪藻土による調湿と防臭がある。「ぐっすり眠れなければ、宿泊代はお返しします」と宣言しているほど、安眠のための形について絶対の自信が存在する。

Sホテルの経営理念は、『私たちは常に「安全・清潔・ぐっすり眠れる」スペースを創造し、お客様第一主義を旨として、お客様に元気になっていただき、活力ある社会活動・経済活動をされるのに貢献いたします』『現地現場主義に徹して、お客様に満足していただく為、私たちはひたすらお客様の要求に合わせて自分を変えていきます。世界的レベルでの質の高

いサービスをグループをあげて構築しながら時代を先取りする創造的な企業をめざします。』である。

そしてこの経営理念に従業員一人ひとりの日々の行動に結びつける手段として、この経営指針や規律型感動人間・働く仲間への約束・サービス＝スタンダードなどをコンパクトにまとめた「Faith」が作られた。Sホテルの従業員が必ず身につけてその内容を実行している「サービス・スタンダード」という冊子には、基本理念として『私たちは、お客様に元気なご挨拶と明るい笑顔、そして心のこもったおもてなしで、お客様に「第二の我が家」を提供いたします』というものがある。Sホテルで使われる「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」というおもてなしの言葉はこうした理念をもとに生み出された。宿泊者がホテルに着いて自然と肩の力が抜けるようなサービスが目指されている。

山本会長は「ビジネスというのは、ただ会社、個人のお金儲けや虚栄のためだけのものではない。そこには人としてどう生きるのか、何のために生きるのかという哲学がなければならぬ。そのうえで、サービス業に携わる人には、心の底からお客様のことを考えて行動してほしい。そして、それ



(ロックは暗証番号方式)

を喜びとする人間になってほしいと思うのです。」と述べている。

以上述べたことから、Sホテルがなぜ顧客満足度1位に選ばれたかについてまとめる。都内にある一流のシティホテルを想像していただきたい。そこには、あらゆる面で日頃味わうことのできない「非日常の贅沢さ」が存在する。一方でSホテルはどうであろうか。私はSホテルには「日常の上質さ」が存在すると考える。先に述べたハードが特徴的だからというように表面的なものではなく、その根底には「こんなホテルを作りたい」という思いから生まれた明確な経営理念、そしてその理念から生まれたハード・ソフト・ヒューマンサービスのすべてが一体となって、宿泊者に上質さひいては感動を提供しているのである。

上記2つのホテルには他のホテルにはない特徴が数多く存在した。そして両ホテルに共通して存在しているものを突き詰めて考えるとそれは、ホテルを経営していくにあたっての「貫くコンセプト」と利用者の「期待値」を十分に満たすハード・ソフト・ヒューマンサービスである。

Part-3

今後求められる宿泊産業のあり方とは～「個性」を重視したホテルへ～

ところで近年のホテル産業は、投資・経営・運営が明確に区分されており、ホテルと一口に言ってもそれは、①ファンドビジネスとしての金融投資対象、②アセット＝マネジメントとしての不動産管理運用対象、③オペレーション＝マネジメントとしての運営管理対象など様々な側面を持ち合わせている。このような状況では「それぞれのプレイヤーの“利益の最大化”のために」より一層の効率化と生産

性向上による利益の確保が求められるであろう。

加えて、東京をはじめ主要都市で開業する多くの高級シティホテルは、都市再開発に伴う新たな大規模ビルの中層階から上層階に組み込まれるものがほとんどである。理由としては、①再開発のステイタスシンボルとして・②商業施設と組み合わせた集客手段として・③都市生活に対する新たな需要喚起として・④雇用の創出と地域経済の波及効果促進として・⑤観光の受け皿に対する文化的貢献などのイメージ創出としてなどが挙げられる。しかしその本質は「割増容積率の活用」である。

少し前の話になるが、森トラストの森社長はあるインタビューの中で「ホテルは儲からない。ホテルは都市開発の添え物として考えるべきだ。割増容積率を活用して、土地代がタダになって初めて事業として成立する」という記事があった(週刊ダイヤモンド2011年2/5号より)。このことはオーナーサイドの視点からすれば、高い土地代が含まれないため土地代を除くNOI(オーナーが得られる純粋なキャッシュフロー)÷総投資額は非常に高くなり、投資効率が高まることを意味している。オーナー側のこのような視点がありながら、それぞれの利益の最大化を求め、ホテルの所有・経営・運営の機能分離が進んでいる。極論すれば、もはやある種のホテル

は、本来の価値を生み出すための“貫かれたコンセプト”の下、ハードや“心のこもったおもてなし”を武器に、本来の価値を求めお客様に対し最高の滞在時間を提供する事業ではなくなっているのでは…とも考えられる。

そして、木下代表の想いをお借りすれば「20年30年と地域と共に生きお客様から愛されるホテル」、山本会長の想いをお借りすれば「安全・清潔・ぐっすり眠れる」スペースや世界的レベルでの質の高いサービス」は、前述のような事業環境のもとに生まれ得るのだろうか？歴史的に見てもそして現状を鑑みてもホテルがこれまで担ってきた役割は極めて多様かつ重要であったはずである。社会の一場面を彩ったり、お客様の一生の記憶となったりする役割をシティホテルが中心に担ってきた。もちろん社会の変化やニーズの多様化でホテルの存在価値も大きく変化してきているのも事実である。その意味ではホテルの事業体系・事業内容も変化・多様化に対応せねばならない。しかしホテルがホテルに足る存在として発展していくために最も重要なのは、各ホテルカテゴリーの中で、その役割に対し「貫くコンセプト」とそれに基づくお客様の「期待値」を満たすハード・ソフト・ヒューマンを如何に育むかという事を、庭のホテルとスーパーホテルは示してくれているのではないだろうか。

【参考文献・参考URL】

洞口光由著 2010年『日本のホテル新サービス産業革命「和」のホスピタリティ論』/日本コンサルタントグループ
山本梁介著 2013年『1泊4980円のスーパーホテルがなぜ「顧客満足度」日本一になったのか?』/株式会社アスコム
ダイヤモンド社 『週刊ダイヤモンド』2011年2/5号
公益財団法人後藤・安田記念東京都市研究所 月刊誌『都市問題』第105巻第1号/2014年1月号
<http://hotelnawa.blogspot.jp/2013/02/2013.html>
http://www.jalan.net/jalan/doc/theme/yadolog/powerspot/powerspot_0000893900.html
<http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/12092601.html>
<http://www.tripadvisor.jp/TravelersChoice-Hotels-cTop-g294232#10>
http://biz-journal.jp/2013/07/post_2549.html
<http://leedsinternational.blog45.fc2.com/blog-entry-26.html>
<http://www.jnews.com/profit/2008/015.html>
<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B9%E3%83%BC%E3%83%91%E3%83%BC%E3%83%9B%E3%83%86%E3%83%AB>
<http://xone-consulting.cocolog-nifty.com/blog/2011/02/post-2ffd.html>
<http://allabout.co.jp/gm/gc/7275/3/>
<http://www.kanko-chiyoda.jp/tabid/1509/Default.aspx>