

IR 通信別冊

IT & RENOVATION

IR

ホテル・旅館業界 年鑑 2019&2020

IR Almanac of Hotel & Ryokan Industry 2019&2020



RESORT
MARKETING

8	IT 総論 (株)サイグナス 代表取締役 丸山英実	74	(株)コム
12	SPECIAL TALK (株)タップ 代表取締役社長 清水吉輝氏 ダイナテック(株) 代表取締役社長 齋藤克也氏	78	購買システム (Purchasing System) (株)ユニコーン ソリューション事業部 主任 小島智宏
16	SPECIAL INTERVIEW (株)アクティバリュース 代表取締役社長 陳適氏	82	カード錠 (Card Key) 髙木芳美
18	SPECIAL INTERVIEW Actiontec Electronics, Inc. ジャパンカンントリーマネージャー 松田茂氏	84	(株)アッサアプロイ グローバルソリューションズ ジャパン
22	PMS(Property Management System) クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和	88	ORM(Online Reputation Management) TrustYou (株) 代表取締役 下嶋一義
24	(株)アルメックス	92	コンサルティング (Consulting) (株)アビリティコンサルタント 専務取締役 西日本 WEB クリエイティブ事業本部 本部長 水野真寿
26	(株)ナバック	96	ホテルリノベーション総論 ホスピタリティマネジメント(株) 代表取締役社長 菅野潔
30	CRS(Centralized Reservation System) クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和	100	デザイン総論 三井デザインテック(株) 常務取締役 飯田和男
34	OTA(Online Travel Agent) クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和	102	TOP INTERVIEW 価値開発(株) 代表取締役社長 高倉茂氏
38	マーケット分析 (Market Analysis) (株)サイグナス 執行役員 ASP 事業部長 上垣徹	106	SPECIAL INTERVIEW イヴレス(株) 代表取締役 山川景子氏
42	(株)サイグナス	112	SPECIAL INTERVIEW (株)エアウィーヴ 営業本部 ホテル事業部 部長 青木國雄氏
46	婚礼・宴会システム (Bridal & Banquet System) (株)ユニコーン 技術統括プロジェクトマネージャー 馬場基晴	116	KENNETH COBONPUE
48	(株)ユニコーン	126	(株) DESIGN STUDIO CROW
52	インターネット予約エンジン (Internet Booking Engine) クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和	134	寄稿 ホテルリノベーションのキャベックス投資に必要なのは " インタープリターの存在意義 " いごこちマネジメント(株) 代表取締役 馬渡伸之
56	チャネルマネージャー (Channel Manager) クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和	136	寄稿 料飲部門等の集客力に影響するフロント接客等 ～「サクラクオリティ」によるインスペクションと 品質改善、その効果について～ (株)ホテル格付研究所 代表取締役所長 (株)日本ホテルアプレイザル 取締役 一般社団法人観光品質認証協会 統括理事 不動産鑑定士,MAI,FRICS,CRE 北村剛史
58	SPECIAL INTERVIEW (株)シーナッツ 代表取締役社長 山田英樹氏	140	寄稿 ホテル活況で進化する簡易宿所 ホテル評論家 瀧澤信秋
62	CRM(Customer Relationship Management) シーアンドアールエム(株) 代表取締役社長 小林武嗣		
66	シーアンドアールエム(株)		
70	会計システム (Accounting System) (株)コム システム販売部 チーフシステムコーディネーター 信本悟		

「いまのホテル・旅館に求められていること」

～コンセプトの確立と綿密な戦略策定～

(株)サイグナス 代表取締役 丸山英実

はじめに

2020年に予定されている東京オリンピックに向け、宿泊業界の期待は大きい。しかしながら、現時点におけるホテル・旅館マーケットは、インバウンドマーケットの変化と新規ホテルの建築ブームにより、大部分の地域においては順風満帆ではないようだ。

最近では、アジアからのインバウンドリピーターが増加しており、日本での行動が「モノ消費」から「コト消費」へと変化し、インバウンドの代表的ルートであった「ゴールドルート(東京→京都→大阪)」の衰退がみられる一方、SNSなどでの情報拡散と他国資本による投資により地方都市へのインバウンド需要の分散化が起こっている。青森県

や佐賀県の嬉野温泉、新潟県などへの需要拡大が代表的な例であろう。このような状況も、今後、大きな変化が起こる可能性があることも予測しておかなければならない。ラグビーワールドカップ、東京オリンピックの開催により、日本ブランドとして世界への発信が多くなり、訪日客の国籍構成も変わることも考えられる。

また、国内事情に目を向けてみた場合、宿泊施設の爆発的な供給は、インバウンド需要の増加に見合わず、個々の企業に対する恩恵が少ないのが現状である。

今後、ホテル・旅館は、インバウンドの状況変化や競合宿泊施設のさらなる増加に対し、どのようなことに取り組んでいくべきかを考察する。

増加し続ける宿泊施設

ここ最近、建設されるホテルは、ほとんどが宿泊特化型と呼ばれる、宿泊プラス朝食レストランの形態が圧倒的に多い。これは、投資をする側が建築費や開業後の運営を想定した場合、利益率の高い宿泊部門での利益を中心として、いち早く投資を回収することができる、と考えているからである。つまり、特徴のあまりない、同じような宿泊施設が増え続けていることになる。

人気観光地は、需要増を予想(期待?)した投資が集まり、需要以上の宿泊施設が建築されている。インバウンドの数は、毎年伸びてはいるものの、前述したようにリピーターの増加により、日本での行動に変化が起こり、定番観光地に訪れるインバウンド数は微増に収まりつつある。さらに、国内のレジャーのゲストが、インバウンドによる混雑を認知し、インバウンド人気がある地域への旅行を敬遠することも多くなっている。

駅前には、宿泊特化型ホテルであふれ、需要が供給を上回らない限り、自社が存在するマーケット内でのゲストの奪い合いが始まり、宿泊料金の値下げ競争が始まる。また、リピーターは、日本はどこに行っても安全であることを知っており、電車やバスに乗れば安い料金になることに気付けば、広い領土からくる人たちにとって、日本の都市間の距離は苦にならないこともあり、競合対象になるマーケットはどんどん広がっていく。

今年後半から来年にかけては、世界的イベントが日本で開催されるため、インバウンドの国籍も多様化してくるであろうが、まだまだ、アジアからの旅行者が日本の観光業を支えているのが現実である。同じような仕様・サービス



丸山英実 (まるやま・ひでみ)

(株)サイグナス 代表取締役

2003年5月 NEC ソフトウェア退社。同年6月ホテル業界向けコンサルティング会社、エム・エイチ・シー設立。04年7月(株)サイグナス代表取締役就任。ホテル業界向けコンピューターシステム設計・開発、データ分析ウェブサイトの運営、インターネット・イントラネットシステムの構築、インターネットマーケティング支援、コンピューターシステム保守・運用コンサルティング、ITコンサルティングなどを行っている。

で増加を続けるホテルが、ゲストから選択されるホテルになるにはどうすればよいか？を考え、実行するときがきている。人気エリアに建設すれば、宿泊客があふれ、収入が増えていく時代ではなくなっている。

自社に「コンセプト」はあるか？

ゲストが同等レベルの宿泊施設であると判断すれば、より安い料金にて宿泊できる施設が選ばれる確率が高い。また、施設の運営者側も「安くするしかない」、と考えてしまう。このような状況下では、マーケット全体が収入減の負のスパイラルに陥ってしまう。

そこで必要なのは、自社が「コンセプト」を持っていることが重要である。自社コンセプトがはっきりしていれば、ゲストへのマーケティングが容易となり、選択のきっかけとなる。

「コンセプト」とは、「全体を貫く基本的な概念」と解説されることが多い。自社の施設における「コンセプト」を決定しておくことは、他社との差別化へとつながり、ゲストからの共感を得ることができれば、料金に左右されないリピーターの増加へとつながる。

日本の旅館を考えたとき、常に「コンセプト」があったように思う。それは、昔からの「おもてなし」の考え方や、女将の考え方であった。そのコンセプトをベースとして、ハードウェア、料理、サービスが一貫しており、そこにゲストが共感する。このようなコンセプトが宿泊施設には必要である。海外のメガチェーンを見てみると、チェーン内のブランドごとに「コンセプト」が明確にあり、それに従うハード・ソフトウェアに規則が確立されているため、世界のどこでも変わらない運用がされる。コンセプトが守られているからこそ、ゲストは安心していつものブランドを選択する。

ここ数年、海外発信の「ライフスタイルホテル」、「ブティックホテル」と呼ばれる「コンセプトの尖ったホテル」が増えつつある。これは、自社の特徴を全面的にアピールし、同規模ホテルとの単純比較を避け、価格競争に巻き込まれる危険を回避するためである。日本においても、2000年を過ぎたころより、同様のホテルは開業してはいたものの、日本人ゲストには広がりを見せなかった。昨今では、インバウンドの増加と、趣味趣向が多様化している日本人ゲストにとっても、受け入れられる傾向にあるようだ。

ホテルが乱立する中で、「どこよりも安い料金」でなければ選ばれないホテルは、安定した経営を続けていくことはできない。

ハードウェアや建築されてしまったものに対し、後からでも「コンセプト」を当てはめることができるかもしれないし、追加できるハードウェア・ソフトウェアにより、「コンセプト」を企画・再発信することも可能である。もしく

は、本来あったコンセプトの再認識が必要である。

最近では、新築宿泊施設ばかりではなく、今後のインバウンドのさらなる増加を予想して、大・小ささまざまなリノベーションを実施する施設も多い。ただ、単に施設を新しくし、はやりの客室施設や備品を選択するのではなく、「コンセプト」を決定した上で、リノベーションの方向性を見極め、適切なものを選択するべきである。

現在では、宿泊業界に対し、多くの新しい機器や備品が用意され、IT関連についても多くの製品が出てきている。新規のホテルやリノベーションの際に選択されるハードウェアやデザイン、ITの選択においても、ゲストに対面するものについては、単に新しいものを導入するのではなく、一貫したコンセプトによって選択されることが重要である。

昨今の地方ブームにおいても、LCCなどの交通面の恩恵とともに、昔から守ってきたものや新たに他国の文化を熟知した「コンセプト」の設定などが功を奏していると考えられる。

ADR（平均客室単価）を戦略的に作る

宿泊施設における価格設定は、コンセプトをベースとして実施するべきである。つまり、ADR（平均客室単価）は、高低を問わず、コンセプトをベースに戦略的に作りあげていくものである。分かりやすい例として、ラグジュアリーホテルと呼ばれる分類に属するホテルは、ラグジュアリーが最初のコンセプトとなる。従って、コンセプトに反する価格設定をしたとたん、いままで共感していたゲストを失うこととなる。つまり、宿泊施設の平均客室単価は、意思を持って戦略的に作るものでなければならない。当然、需要が悪いときに最低価格を守ると、稼働率が上がらないことが予測される。そんなときにおいても、年間を通しての収入をより精密に予測し、計画することにより、稼働が悪いときはゲストに手厚いサービスができるチャンスと考えられる余裕ができる。この余裕を作るのが、綿密なフォーキャストをベースとした戦略策定である。

これには、宿泊施設の運用を実施していく上で、年間の目標収入を達成していく綿密な計画が必要になる。ADRを戦略的に作り、自社のブランドを育てるためには、企業全体にてやるべきこととやってはいけないことを認識する必要がある。その中で、年間収入をどのように達成していくか？という綿密な計画策定を行い、実行しながら成功失敗を共有し、宿泊施設を運用していくことが求められる時代となっている。

昨年起こったことが、来年は起こらない時代となっているため、過去の経験が役に立たない場面も多くなるが、過去の出来事をしっかり検証し、何が違っているのかを認識しておかなければ新しいことに対処できない時代なのである。

予算のフォーキャスト化と運用

設定したコンセプトを基に、運用を実行していくのは重要であるが、経営面においてADRを守る戦略を出すことができる裏付けは、常に、先365日のフォーキャスト運用にある。そのフォーキャストの精度を上げ、フォーキャストに従い、戦略を常に変更していくことが必要である。フォーキャストの精度を上げるためには、過去のデータ分析を基とした仮説の設定、証明を行うことにより、過去の状況を把握し、現在の変化を鑑み未来への戦略に生かすことである。つまり、数値を活用した上で、論理的に経営を推進していく科学的経営が要求される。そして、科学的経営遂行の第一への提言は、予算策定の改革である。

まず、予算は365日の日別・セグメント別に作成されなければならない。なぜならば、宿泊業は日別に大きく変動した商売をしているからである。例えば、連休の中日と最終日では稼働も収入もまったく違うし、海外の大型連休などの場合、セグメントの動きが異なる。そのため、日ごとに、販売を開始するときから料金戦略を考え、宿泊稼働によって人員計画を立てることが必要となる。また、宿泊稼働により、レストランや売店などの売り上げも異なるため、施設全般として、日別に考えることが必要なのである。

宿泊部門では、売り上げ額が同じであっても稼働率100%と70%では人員配置も異なり、セグメント別受注計画により、販売手数料などの経費も異なる。また、販売構成の計画と人員計画が連携されていない場合、稼働が高いときに高い料金を支払ってくれるゲストに対し、料金に見合ったサービスができない状況を招いたりする。このような状況を避けるためには、まず予算段階より以下のステップにて年間計画を立てる必要がある。

- ① 各部門において、セグメント別の販売構成・販売額の日次計画（ビジネスプラン）を策定する。
- ② ビジネスプランから、セグメント構成や各セグメントの稼働状況を見ることにより、ゲストへのサービスや管理処理を行う人員配置計画を立てる。
- ③ リノベーションなどの施設に対する投資計画を策定する。
- ④ ビジネスプランと連携した人員配置計画から、人件費などの固定費用の計画を行うとともに、管理部門の必要経費の計画を立てる。
- ⑤ ④同様、セグメント別の収入やそれらの日次合計計画より、各セグメントの原価率設定を行い、変動費用の算出を行う。
- ⑥ 収入計画と経費計画からGOPの算出を行う。

予算時点にて策定された計画は、各部門におけるフォーキャストのベースとして、できるだけ短いサイクル（可能な限り毎日）で見直しを行う。先1年のフォーキャストの

見直しを日次で行うことにより、変動費の見直しや仮想収支算出も可能となる。さらに、全部門を集計することによりGOPフォーキャストまで行うことが可能となる。

現在のマーケットは速いスピードで変動しており、予算時に策定した戦略通りにはいかなくなる場面が多くなっていく。マーケットの変化など、常に計画通りにいかないことを当然のことと考え、予算時に検討した状況がどのように変わっているか？を理論的に解明し、戦略変更を実施していく運用が「デイリーフォーキャスト」である。

マーケティング機能の効率化

現在、多くのホテルにおいて、レベニューマネジメント機能は普及しているものの、マーケティング機能との使い分けが理解されていないことが多い。

- レベニューマネジメント：「需要をコントロールして売り上げを最大化する機能」
- マーケティング：「需要を上げることに努力する機能」

日別の需要状況に従い、レベニューマネジメント機能とマーケティング機能の使い分けを行うことにより、綿密な戦略を策定することが可能となる。需要の高い日は、レベニューマネジメント機能が活躍し、需要のない日は、マーケティング機能が活躍することが効率的な経営につながる。逆に、この二つの機能が同時期に働くと生産効率落ちる（売り上げが落ちる）のである。例えば、個人ゲストに高い料金で売れる需要の高い日に、安い団体を受注してしまい、予定収入を下回ってしまうようなケースである。団体予約は、そのほとんどが、多くの部屋を早めに予約してくれるため、料金を安くすることが通常であり、「需要を起す努力」に属する。予算段階で日別に策定した稼働状況により、マーケティング部門が需要の少ない日に需要を起す努力の計画をすることが「マーケティングプラン」であり、需要の少ない日をマーケティング部門へ通達することは、レベニューチームの大事な役割である。「需要を起す努力」が効果を発揮した結果、需要をコントロールする「レベニューマネジメント」へ役割が移行することもある。この役割の交代時期を見極めるのが、「デイリーフォーキャスト」である。この二つの機能の最適な組み合わせにより、効率化経営が実現される。

科学的経営においては、データの蓄積と分析は欠かせない。現在のところでは、コンピューターシステムがそれらの分析を行い、仮説を立て、マーケティングを行ってくれるところまでの進化を遂げてはいない。まだまだ、マーケティングの世界は、人がデザインし、実行していかなければならない分野であることは間違いない。

各企業としては、自社のコンセプトやビジョンを明確にし、最終的にどのようなマーケティング戦略をとるかが、

各企業の特徴の最たるところであり、施設の立地や規模により、変わってくるべきものである。これがなければ、どの施設も同様となり、とにかく安い価格を出すことを戦略とするしかなくなる。緻密な戦略は論理的フォーキャストから生まれるのである。

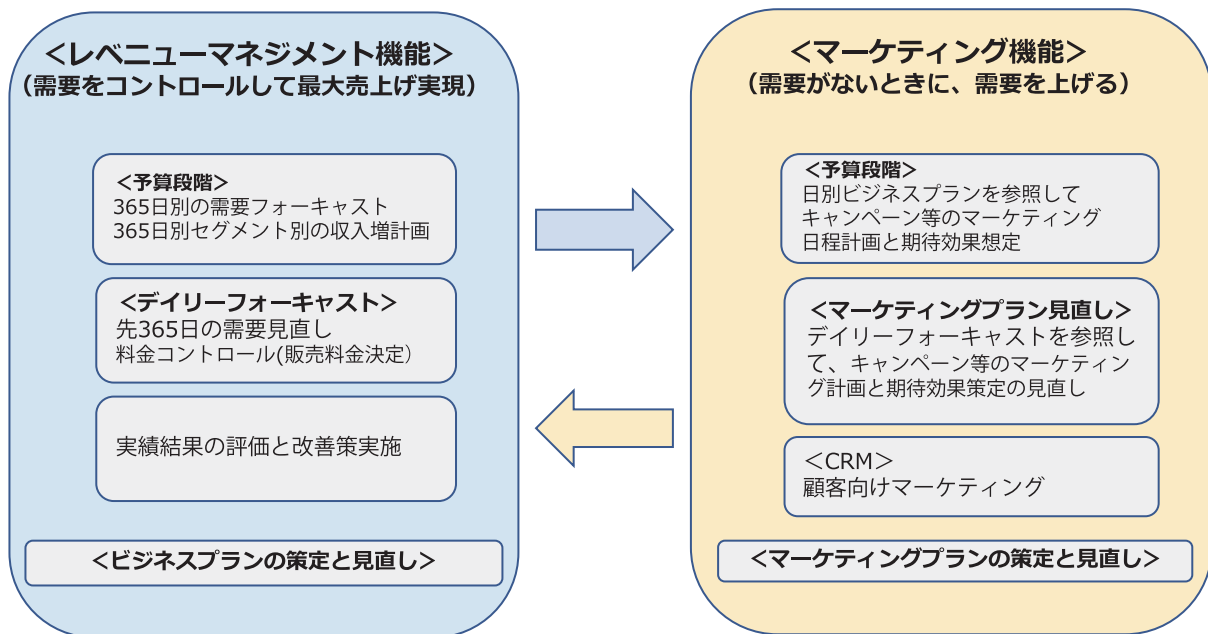
365日フォーキャスト運用の実現

期首に策定した予算は、3カ月で使いものにならなくなると言われているが、綿密に策定された予算は、フォーキャスト運用により、年間を通して戦略策定に利用することが可能になる。つまり、常に、365日フォーキャストを実施していれば、予算時期には、プラス100日をフォーキャストすることにより、来期の予算は完成する。予算策定の

予算時期や365日前に策定したフォーキャストの修正を行っていく作業を行う。このように、毎日の作業にて常に先365日分の計画が存在する状態とすることにより、期単位の収入・利益を常に新鮮に保つことができる。

予算策定とフォーキャスト運用・戦略策定を一体化させて、運用することができれば、日次での予算達成率が管理できる。

ホテル・旅館経営においては、今期の予算達成の度合いを日次でつかむことにより、早い段階での戦略失敗の可能性やコンセプトの変更の有無を判断していくスピード経営が可能となる。このような運用体制が、今後求められているホテル・旅館経営ではないだろうか。



<マーケティング機能とレベニューマネジメント機能>

効率化にも役立つのである。

体制・運用ルールを構築することにより、期首に先365日の日別・セグメント別の収入計画と経費計画が完成される。このビジネスプランを基とし、毎日、翌年の同週同曜日に対してフォーキャストを行っていく（ローリングフォーキャスト運用）。これは、昨日の失敗・成功の内容や季節状況、マーケット状況、団体受注状況をフォーキャストに活用するためである。

「デイリーフォーキャスト」の実施により、期首に立てた先365日の計画を、当日～3カ月は「詳細フォーキャスト (Detail Forecast)」、先4カ月～6カ月は「ローリングフォーキャスト調整 (Rolling Forecast Adjust)」として、ローリングフォーキャストの見直しが必要な日に注目し、

終わりに

インバウンドの増加・宿泊施設の増加は、当分は継続されるであろう。民泊などの施設や異業種からの宿泊業への参入も続く中で、ホテル・旅館経営を経験している人々は、自社のノウハウが最大限生かされない限り、結局は価格競争に陥り、マーケットの中での競合同士が首の締め合いとなる。自社の強み弱みを認識し、ゲストに主張できるコンセプトを確立した上で、綿密な計画策定と毎日の分析努力、臨機応変な経営努力こそが今後の生き残り戦略に他ならない。