

IT & RENOVATION

IR ホテル・旅館業界 年鑑 2022 & 2023



**IR Almanac
of Hotel & Ryokan Industry
2022&2023**

**RESORT
MARKETING**

6	IT 総論 (株)サイグナス 代表取締役 丸山英実	76	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 SE 小島智宏
10	TOP INTERVIEW 日本ホテル(株) 常務取締役 東京ステーションホテル 総支配人 藤崎斉氏	80	カードキー (株)アッサアブロイ グローバルソリューションズ ジャパン 代表取締役社長 深尾大地
14	SPECIAL INTERVIEW TrustYou (株) 代表取締役社長 設楽奈央氏	84	(株)アッサアブロイ グローバルソリューションズ ジャパン
20	PMS(Property Management System) クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和	88	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
22	SPECIAL INETVIEW (株)アルメックス 取締役 常務執行役員 マーケティングセールス本部長 坪井将之氏	92	デザイン総論 三井デザインテック(株) 取締役 常務執行役員 飯田和男
26	(株)アルメックス	94	TOP INTERVIEW (株) KPG HOTEL & RESORT 取締役社長 兼 COO 田中正男氏
28	(株)ナバック	98	SPECIAL INTERVIEW (株)ミナシア 代表取締役社長 下嶋一義氏
32	CRS(Centralized Reservation System) クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和	102	SPECIAL INTERVIEW イヴレス(株) 代表取締役 CEO 山川景子氏
36	OTA(Online Travel Agent) クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和	110	SPECIAL INTERVIEW (株)日研 (株)日研ホールディングス 代表取締役 岩熊豊氏
40	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	114	(株)日研
46	(株)サイグナス	118	KENNETH COBONPUE
50	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	128	(株) DESIGN STUDIO CROW
52	(株)ユニコーン	136	寄稿 いごこちマネジメント(株) 代表取締役 馬渡伸之
56	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	140	寄稿 (株)サクラクオリティマネジメント 代表取締役 (株)日本ホテルアプレイザル 取締役 不動産鑑定士 北村剛史
60	CRM(Customer Relationship Management) C&RM (株) 代表取締役社長 小林武嗣	144	寄稿 ホテル評論家 瀧澤信秋
64	C&RM (株)	148	寄稿 (株)ブレインピックス 代表取締役 立教大学ビジネスデザイン研究科 沢柳知彦
68	会計システム (Accounting System) (株)コム システム販売部 シニアマネージャー 信本悟		
72	(株)コム		

「アフターコロナ」のホテル運用 ～ホテル運用における三種の神器（レベニュー マネジメント・マーケティング・管理会計）～

(株)サイグナス 代表取締役 丸山 英実

始めに

2020年1月、中国・武漢での新型コロナウイルス発見に端を発したコロナパンデミックは、2022年1月現在においても変異株による猛威にさらされている。当時、このパンデミック状態が3年目を迎えることになるとは、誰も想像できなかったであろう。しかし、今回の新株オミクロンについては、ウイルス進化の法則に従い、弱毒化しているようであり、今後のワクチン・内服薬普及により、パンデミック収束に向けての道筋がうっすら見えてきているのが唯一の救いである。

ホテルビジネスを継続していく上で、今回のような新型ウ

イルスの出現によるパンデミック、温暖化による自然災害、金融バブル崩壊による経済災害等による大きなマーケットチェンジが3年から5年の周期で発生することを考慮しておかなければならなかった。

ホテル業は、「装置産業」と同等とされており、最初に大きな資本を投入し、長期間にて投資を回収していかなければならない。また、損益分岐点が高い分、そこを超える収益を得たときの「利益回復が早い」という特徴を持つ。

ホテル業において、常に作業の効率化や業務プロセス改革を進める上で、サービス、ブランドを維持しつつ、人件費等の費用圧縮を目指す「DX(デジタルトランスフォーメーション)」が必要であることは間違いない。

コロナ前までは、好調な宿泊マーケットを背景に、とにかく売り上げを最大化させるべく、「レベニューマネジメント」・「マーケティング」戦略が語られてきた。しかし、今後は、頻繁なマーケットチェンジに対応することを目的とし、GOP改善施策を継続していくために、定期的な「損益分岐点コントロール」・「業務改善点の発見・是正」を実施する「管理会計」機能追加もしくは強化が必要となる。

本稿では、三つの業務プロセス「レベニューマネジメント」・「マーケティング」・「管理会計」を活用し、現行プロセスを変革すべきと考え、それらを「三種の神器」と呼称し、考察を進めることとする。

アフターコロナに向けて

企業がコロナ対策のために実施した、テレワークやオンライン会議でのワーキングスタイルの変革による出張・会食の制限や宴会の自粛は、コロナ前の無駄な時間と経費を明白とさせ、同時に個人においても、外出機会の減少による時間の余裕確保や支出削減の恩恵を受けることを実感した。逆に、実際に移動し、直接人と会う重要性も認識したはずである。このことから、人が直接集まり、会話の機会を作る会合や集会は、アフターコロナの早い段階にて再開されることとなるであろうが、ビジネスセグメント全体としては、コロナ以前より減少することが考えられる。しかし、自宅にて過ごす時間が長くなる分、人々の観光・レジャー・食に対する欲求は、大きくなることが予想される。つまり、アフターコロナにおいては、ビジネスの減少分はレジャーが補い、総数としては大きな減少はないと考えられる。



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。

また、インバウンド回復時における効果としては、コロナ禍直前の2019年にて考察すると、日本における全体延べ宿泊数、約5億4千万人泊のうち、インバウンドが約1億人泊強と推定され、宿泊全体の約19%弱を占めており、単純に考えるとインバウンドマーケット復活後には20%のプラスが見込めることとなる。

しかし、入国制限が緩和されない限りは、国内マーケットを主戦場とし、個人から団体の順にて回復していくことが想定でき、インバウンド分は海外との往来回復後のプラス要素として考える戦略が妥当であろう。

アフターコロナのホテルマーケットは、前述したゲストマーケットセグメントの変化考察とコロナ前の高需要期に計画された新設ホテル計画再開による需給バランスの崩れを助長することを考慮し、自社のビジネスエリア全体が満室状態となる日の減少が見込まれる。コロナ以前の「常に、稼働100%を目標としたホテル運用」を見直していかなければならなくなるであろう。

マーケティング機能の効率化

レベニューマネジメント導入の普及に伴い、マーケティング機能の効率化は欠かせない。

レベニューマネジメント：「自社への需要をコントロールし、売上げを最大化する機能」

マーケティング：「自社への需要を起こすことに努力する機能」

上記2機能の違いを明確に認識し、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、効率化が可能となる。

需要の高い日は、レベニューマネジメント機能が活躍し、需要の低い日は、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（同日）に働くと生産効率が落ちる（売上げが落ちる）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、団体受注活動の大部分は「需要を起こす努力」に属する。

この2機能を効率的に機能させるためには、予算策定時に、レベニューマネジメントチームが作成した年間の日別稼働状況により、マーケティング部門が需要の低い日に需要を起こす計画をすることが必須となり、この計画を「マーケティングプラン」と称する。

実際の予算執行期間に入り、需要が低いと予測した日に「需要を起こす努力」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یلیーフォーキャスト」である。

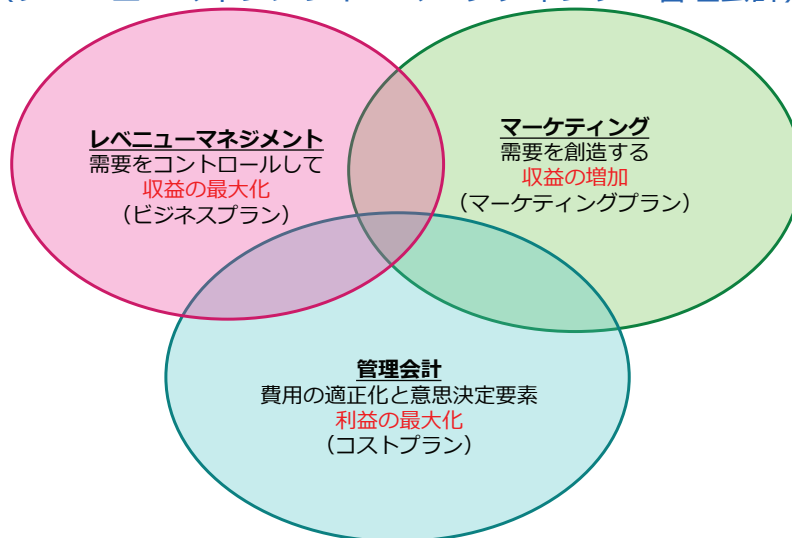
「レベニューマネジメント機能」と「マーケティング機能」の緻密なコミュニケーションは、マーケティング戦略の効率化を実現し、そのベースとなるのは、常に「論理的フォーキャスト」である。

現在のところ、コンピューターシステムは、マーケティング計画・実施、エージェンツ契約を実施してくれるまでの進化は遂げていない。マーケティングの世界では、まだまだ人が計画し、実行していかなければならない分野のため、業務プロセスの改善が必須となる。

管理会計の必要性

コロナのような災害時における政府の対策発表・実施、感染者数増減、報道の取り上げ方による人々の心理への影

三種の神器 (レベニューマネジメント・マーケティング・管理会計)



響は大きく、すぐに行動抑制となり表面化し、いままでの経験やパターンの活用ができなくなることをわれわれは学んだ。このような状況下では、さまざまな規制発表の影響にて、需要が消失し、マーケティング活動実施による需要を起こすことが不可能となる。

先に述べたように、アフターコロナでは、自社マーケット全体が満室状況となる機会の減少と需要のない時期をカバーしてくれたインバウンド再開の見通しが立たないという状況により、極端な需要落ち込みが発生することを想定しておかなければならない。マーケティング機能により、団体受注を獲得し、稼働が一気に上がる機会は、当面は望むことができない。

これからは、年間の収益と費用のバランスを考察し、実際の満室稼働運用の可否（例：2022 年は、最大稼働率を 85% にする）を検討することが必要となる。1 年に数日しかない 100% 稼働日のために人員等の体制を維持するより、稼働を抑えることにより年間の全体最適を考察すべきである。

つまり、1 年を通して、GOP を最大化させるべく、自社の収益と費用の全体最適化を図らなければならない。効率化した GOP を計画するに当たり、自社の全部門における収益と費用の関係を数値化し、収入フォーキャストをベースとした、費用のフォーキャストが必要となる。そこで、登場するのが管理会計である。

管理会計は、財務会計、税務会計等の企業活動に必要な法律にて定められた会計ではなく、自社パフォーマンスの現状と改善点を発見することを目的として機能する。

管理会計の定義をホテル業界に向けて、標準化したのが「ユニフォーム」と呼ばれる米国の「ホテル管理会計基準」である。必ずしもユニフォーム会計基準に従う必要はないが、オーナーとオペレーターに分かれることが多かった昨今のホテル業界においては、オーナーへの共通言語として「ユニフォーム」が採用されることが多くなりつつある。

管理会計の大きな特徴は、「部門別利益管理」と「非配賦営業費用の明確化」があり、各部門のミッションとして、主に「プロフィットセンター（利益最大化が目的）」と「コストセンター（コスト最小化が目的）」に分類されることである。

自社における純粋な部門別のパフォーマンスを計測するため、費用については「部門長がコントロールできない項目は対象外とする」定めがある。つまり、一般的に行われている「共通費用」の配賦は行わず、部門長の権限によるコントロール可能な費用と利益の数値のみにて、部門ごとの問題点（問題科目）を明確にすることが可能となる。

収益部門においては、各部門の利益向上を目指し、常に改善策を策定・実行する。管理部門については「コストセンター」として、コスト削減に取り組むことが課題となる。また、全部門に関係する「水道光熱費」等は「非配賦営業費用」と称され、施設全体としての課題改善に努める業務プロセス構築が必要である。

管理会計により、明確化された部門別の費用構造を「営

業比率」として標準化し、標準値から差異が出たとき、原因を分析し、改善するルーティーンの業務プロセスを構築することとなる。

「管理会計」を実施することにより、固定費となっていた部分の変動費化や計画的な人件費の増減計画が可能となる。また、レベニューマネジメント・マーケティング両機能との有機的な連携により、利益の確保を実現するためのプロセス構築には欠かすことができない機能なのである。

「三種の神器」の運用条件

「レベニューマネジメント」・「マーケティング」・「管理会計」を有機的に連携し、業務プロセスを構築していくためには、常に、先 365 日のフォーキャスト運用が必要となる。

宿泊の場合、「レベニューマネジメント」ではレートコントロールによる直近の販売料金変更は可能であるが、マーケティングによる需要の創出は困難であり、ましてや人件費用等においては簡単には変更することはできない。常に 3 カ月から 6 カ月前には準備が必要となり、そのためには全収益部門のフォーキャストが必須となる。特に、宴会部門においては、マーケティング機能と密接に関係しており、営業活動計画にも大きな影響を与える（昨今では、宴会部門の営業停止期間を設ける施設も多い）。各収益部門の営業活動計画（マーケティング活動・費用構造改革の各計画）のためにも、収益全部門による先 12 カ月（365 日）先の日別フォーキャストを共有しなければならない。

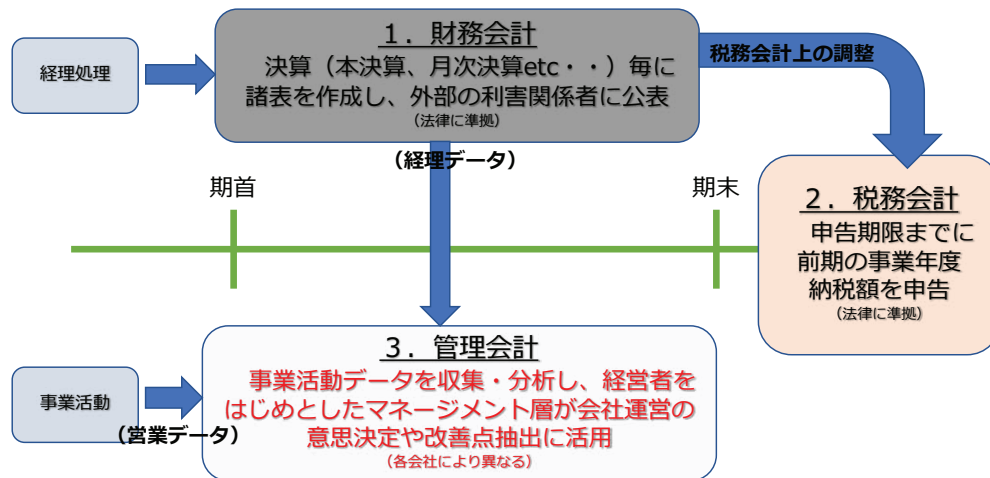
ホテル全体として、各収益部門は過去データ分析を基に現在のマーケット状況を鑑み、仮設の設定・証明にて日別フォーキャストの精度を上げ、それに従い、全体もしくは関係部門の戦略を常に変更・連携していく業務プロセスの構築が必要である。また、マーケットの動きが激しい災害発生時期には、「ベストケース」「ワーストケース」「ノーマルケース」の最低 3 種類のフォーキャスト作成が必要であろう。

次に、予算においても同様に、日別・セグメント別に作成されなければならない。月別の予算は、実際の運用には役に立たない。例えば、連休の中日と最終日では稼働も収入も異なり、海外の大型連休等の場合、セグメントの動きも異なる。そのため、日ごとに、販売開始時点より料金戦略を考え、宿泊稼働によって自社各部門の人員・費用計画を立てることが利益の最大化へつながる。

ホテルの各部門において、稼働率 100% と 70% では人員配置も異なり、ゲストのセグメント構成により費用も異なる。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、稼働が低くても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てしまう恐れがある。そのような事態を避けるためには、まず予算段階より以下のステップにて収益・費用・利益の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（料飲等は時間帯別）の

管理会計とは？（会計の種類）



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マーケティング部門はビジネスプランを参照し、マーケティング計画（マーケティングプラン）を策定する。

③ビジネスプラン・マーケティングプランから最終セグメント構成や各セグメントの稼働状況にて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。

④ビジネスプランと連携した人員配置計画から人件費等の固定費用の計画を行うとともに、管理部門の必要費用の計画を立てる。

⑤④同様、セグメント別の収入・日次合計計画から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収益・費用計画から GOP の算出を行う。

⑦リノベーション等の施設に対する投資計画を策定する。

⑧経営利益の計画を立てる。

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、できる限り短いサイクル（可能な限り毎日）にて見直しを行う。先1年のフォーキャストの見直しを日次にて実施することにより、変動費の見直しや仮想収支算出も可能となり、全部門を集計すれば GOP フォーキャストまで行うことが可能となる。

今後のマーケットは速いスピードで変動していくため、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くる。常に計画通りにいかないことを想定し、計画と現在の状況の違いを理論的に解明し、仮説の再策定を行い「レベニューマネジメント」・「マーケティング」・「管理会計」機能を有機的に連携して、戦略変更を実施していく業務プロセスの構築が必要である。

宿泊業における DX（デジタルトランスフォーメーション）

これからの宿泊業界は、マーケットの急変に耐えられるような仕組み作りを行い、「筋肉質」経営への変革が必要であ

る。今回記述した「三種の神器」を採用し、最近の流行である DX（デジタルトランスフォーメーション）による業務プロセスの改革と効率化を行うことは欠かせない。

DX の目的は、IT 化を手段とした業務プロセスや経営判断プロセスの改革であり、単なる業務効率化（IT 化）で終わらせないことが重要である。

もともと、教育レベルの高い日本では、エクセル等のツールを駆使することにより、業務効率化を実現してきた歴史があるが、エクセルでは容量の限界と個人による管理に頼るため、10 年単位でのデータ蓄積には耐えることができない。そのため、適切な IT システムの導入が必要となる。

※「DX 化」を推進するたには、「IT 化」との違いを認識する。

「IT 化」：現行の業務を効率化するためにデジタル化（IT 化）する。

「DX 化」：IT 化を手段とし、業務の効率化と共に、現行の業務プロセスや経営方法を変革する。

終わりに

コロナ禍前の 2019 年までは、2020 年のオリンピック招致に弾みをつけたインバウンドが激増するバラ色の日本宿泊業マーケットであった。一転、パンデミックにより、需要消失・経営危機を体験した。しかし、立ち止まっている時間はない。ぜひとも、いまのうちに、自社の現状運用を再考・改革し、自社の業務プロセスの改善に取り組み、次の波に備えていただきたい。

2022 年に入り、一時期停止していた新規ホテルの開業や海外ブランドの日本参入が本格的に再稼働している状況を鑑みると、まだまだ日本に対する宿泊産業のパフォーマンスが将来的には落ちていないとみている投資家が多いことを表している。

これからは、しっかりと先を見据えた業務ノウハウを確実なものとし、まさに、さなぎが蝶になるようにトランスフォーメーションできた者が生き残る世界となるであろう。