

IT & RENOVATION

IR 年鑑

ホテル・旅館業界 2024 & 2025

IR ALMANAC OF HOTEL & RYOKAN INDUSTRY



004 IT [Information Technology]

006 IT 総論

(株)サイグナス 代表取締役 丸山英実

010 TOP INTERVIEW

デスティネーション・リゾーツ&ホテルズ・マネジメント(株)
代表取締役社長 真柳宏二氏

014 特別鼎談

(株)パレスホテル 専務取締役
パレスホテル東京 総支配人 渡部勝氏
H.A. アドバイザーズ(株) 代表取締役 阿部博秀氏
ホスピタリティマネジメント(株) 代表取締役社長 菅野潔氏

022 SPECIAL INETVIEW

(株)イー・ビジネス 代表取締役社長
(株)キュリネス 代表取締役社長 花東江氏

026 (株)キュリネス

028 SPECIAL INETVIEW

アイ・ティ・エイ・ビデオ・サービス(株) 代表取締役 桑村明氏

032 PMS [Property Management System]

034 PMS 総論

クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和

038 (株)ナバック

040 CRS [Centralized Reservation System]

042 CRS 総論

クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和

044 OTA [Online Travel Agent]

046 OTA 総論

クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和

048 マーケット分析 [Market Analysis]

050 マーケット分析総論

(株)サイグナス 執行役員 ASP 事業部長 上垣徹

056 (株)サイグナス

058 婚礼・宴会システム [Bridal & Banquet System]

060 婚礼・宴会システム総論

(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

062 (株)ユニコーン

064 インターネット予約エンジン [Internet Booking Engine]

066 インターネット予約エンジン総論

クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和

068 CRM [Customer Relationship Management]

070 CRM 総論

C & RM (株) 代表取締役社長 小林武嗣

074 C & RM (株)

076 会計システム [Accounting System]

078 会計システム総論

(株)コム
システム販売部 シニアマネージャー 信本悟

082 (株)コム

084 購買システム [Purchasing System]

086 購買システム総論

(株)ユニコーン ソリューション事業部
統括プロジェクトマネージャー 梅田浩一

088 AI [Artificial Intelligence]

090 AI 総論

クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和

092 SPECIAL INETVIEW

シライ電子工業(株) ロボティクス本部本部長 平田達也氏

096 ホテルリノベーション [Hotel Renovation]

098 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

102 ホテルリノベーションの課題

いごこちマネジメント(株) 代表取締役 馬渡伸之

106 (株) LIXIL

110 SPECIAL INTERVIEW

イヴレス(株) 代表取締役 CEO 山川景子氏

114 イヴレス(株)

118 SPECIAL INTERVIEW

ラ ボッテガ ジャパン(株) 代表取締役 岸陽一郎氏

122 ラ ボッテガ ジャパン(株)

124 SPECIAL INTERVIEW

H & B (株) 代表取締役 米勇健氏

128 H & B (株)

130 SPECIAL INTERVIEW

ホテル創成札幌 M ギャラリー 総支配人 北原匡氏

134 SPECIAL INTERVIEW

オリオンホテル 那覇 総支配人 藤井幸氏

138 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

142 (株)日研ホールディングス

146 (株) DESIGN STUDIO CROW

158 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
一般社団法人観光品質認証協会 統括理事
不動産鑑定士 北村剛史

162 寄稿

ホテル評論家 旅行作家 瀧澤信秋

166 寄稿

(株)ブレインピックス 代表取締役
立教大学観光学部 特任教授 沢柳知彦

172 奥付・編集後記



科学的経営を強化する 分析文化の構築

激変するマーケットに
いかに対応するのか

株式会社サイグナス 代表取締役
まるやま ひでみ
丸山 英実

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。

宿泊業界の現状と今後

2024年は、元旦に「令和6年能登半島地震」の発生、2日には羽田空港にて日本航空機と海保の飛行機衝突事故と、波乱万丈を示唆する年のスタートとなった。

日本経済は、30年にわたる失われた時代から復活の兆しを見せており、ようやく、デフレ脱却の光明が見え始め、大企業を中心として賃金アップの機運が高まりつつある。株価は、円安傾向、新 NISA のスタート、米国の利上げ鈍化期待、日本企業の経営マインド変化雰囲気の中、バブル期以降の最高値を更新している。

宿泊業界のマーケット状況は、地域

によりまだ模様ながら2019年の実績に追いつき、追い越す状況である。とりわけ東京地区は、いわゆるインバウンドゴールデンルート（東京→大阪）の出発点となるため、宿泊料金が高騰している。

インバウンドは、世界的な日本人気上昇効果もあり、中国からの団体回復していない状況にもかかわらず、2023年10月には、2019年の単月に追いつき、順調に増加傾向となっている。

インバウンドの行動にも変化が現れ、「モノ消費」から「コト消費」に変わりつつある。これは、日本へ来るインバウンドが中国を中心とした団体旅行から、世界からの富裕層による個人旅行へ変化していることに起因している。先

進国からの旅行者が増え、「モノ」は、自国でも手に入るからであろう。宿泊施設は「コト消費」のために、自社が存在する地域との関連を深め、「体験や感動」を強調する施策が必要となるだろう。

また、日本国内の旅行者へ目を向けてみると、観光庁により「ワーケーション&ブレッジャー」が提案・推進され、大企業を中心として、導入が進んでいるようだ。レジャーがメインであった「ワーケーション」より、出張の勤務日前後にレジャーを組み合わせる「ブレッジャー」は、日本人の気質としても受け入れやすいと推測される。企業にとっては、ワーケーション・ブレッジャーは、勤怠管理や労災の線引きが難しい問

題も含んでいるが、休暇取得促進による働き方改革、旅行需要の平準化、地域活性の効果が期待できる。これは、社員のモチベーション向上・日本の地方経済活性化のトータル的なメリットが大きく、日本以外の国において、取り入れている企業が6割に達するようであり、日本企業においても普及していくこととなるだろう。

宿泊業の運営者は、世界にて戦争地域が拡大しているリスクや世界情勢・経済・為替・災害などの情報を常に監視し、国内需要においては日本人のライフスタイルの変化を敏感に感じ取るにより、マーケットの潮目を見極めていかなければならない。つまり、毎年、同じシーズンの需要があった国内消費中心の「島国日本」ではなく、世界情勢の影響を大きく受けることを認識し、データに基づいた「科学的経営」をしなければならない。

宿泊業における経営形態の変化

3年以上続いたコロナ禍により、宿泊業の運営形態も大きく変化してきている。

日本における宿泊業は、宿泊施設運営を専門とする企業の発祥は少なく、鉄道や航空、不動産業のサイドビジネスとして宿泊業経営をしてきた歴史が長い。つまり、「資産の所有者と運営者」は、同一であったため、長期的に回収計画を立てる資産運用と短期的に利益を上げなければならない施設運営とのトレードオフが発生していた。

しかし、世界に目を向けてみると「所有」と「運営」を分割するビジネスモデルは、運営に特化した海外のメガホテルチェーンにより牽引されてきた。所有者は、宿泊施設の土地や建物を所有、運営者に施設運営を委託する。運営者は、宿泊施設の運営力や自社ブランド力を生かして施設運営を行う。この形態は、国内においても海外からの宿泊業に対する投資家の増加に伴い、継続

的に増えていくことが予想される。

すでに、所有者兼運営者であった企業も役割と目的を明確化するために会社を、目的別に分割する例もここ数年で増えており、宿泊業の運営については、第三者的目線での厳しい評価が適用されていくこととなる。

運営者は、第三者である所有者に対し、誰もが納得のできる運営方針や収益向上・予算達成戦略についての確かな説明を行える能力が求められている。つまり、客観的に判断ができる数値をベースとした分析力が必要となる。

現在の人員不足である状況下にて、さらなる数値分析に労力を割くことが多くなることを覚悟しなければならない。実際のホテル運用面のみならず、戦略策定も効率化を図っていかなければ、常に、仕事と数字に追われる経営をしなければならないだろう。

科学的経営に必要な「分析」とは？

普段は、意識せずに使用している「分析をする」という言葉について、改めて、「定義」を整理しておく。

「分析」を実施する場合、必ず数値が必要となり、それらの数値を利用し、分析を実行する。

数値を分析する上において、利用される基本要素は、以下となる。

比較: 何らかの共通軸で二つ以上の数値を比べる（対前年、対市場など）
構成: 全体と部分を比べる（構成率など）
変化: 共通軸の数値を時間軸上で比べる（日別の動き、ブッキングペースなど）

これらの要素をベースとし、以下のステップにて分析を行う。

①基本要素数値をベースとして、数値で捉えることができる事象を確認し、

その事象に対して仮説を立てる。

②仮説を数値ベースにて検証を行う。
 ③検証できれば、仮説を元として現状の問題を解決するべく具体的戦略を策定する。

上記①～③のステップが「分析実施」の内容である。

分析のアウトプットは、最後の「具体的な戦略策定」であり、「基本数値比較を実行した」や、「仮説を立てた」にて完結ではない。仮説を検証し、戦略策定までが分析であり、会社的に承認された戦略を実施後、評価し、再分析していくサイクルを社内に確立することが重要である。

「分析文化構築」の必要性

経営において、あらゆる場面にて改善する場合には「分析」が必要となる。改善点を発見し、戦略策定するためには、常に測定による数値化を実行し、分析する方法を社員全員に浸透させる。つまり、分析の文化を作ることが必要である。

「数値化できないものは管理できない。管理できないものは改善できない」

と、言われている。これは、ビジネスにおいて、あらゆる改善戦略策定時に数値と分析が必要となることを示唆している。

宿泊施設における代表的な数値としては、「稼働率」や「平均単価」、「RevPAR」などが一般的に使用されている。これらの数値は、明確な定義もあり、比較的認識しやすい KPI である。しかし、運用においては、どうしても数値化できない項目も存在する。例えば、「自社ホテル認知度向上」、「顧客満足度の向上」など数値化が困難な事案である。このような場合には、他の数値に代替することによる「代替数値」として管理をすることが必要となる。

「自社ホテル認知度向上」であれば、自社 HP の参照数や、各 OTA における参照数とそれに対する予約成立数などが代替数値となる。また、「顧客満足度」については、各 OTA のコメントによる評価点を利用されるケースが多いと思われる。このように、何かを管理・改善したい場合、必ず、直接数値化あるいは代替数値化を行い、定点観測（測定）により数値の変化を記録しなければならない。

投資計画においても同様であり、投資を行う場合（中には単純な老朽化による投資もあるが）、常に考えなければならないのは、効率化によるコスト低減である。宿泊業における労働力が慢性的に不足する事態が予想されている中、いかに効率を上げ、労働力の削減を図るか？に力点を置き、投資をすることが必要となる。

現在、話題となっている清掃人員不足を解決するケースを考えてみる。解決方法として、清掃の道具や方法の改善とした場合、現在の1部屋当たり清掃時間、各清掃ステップの内容と必要時間を測定し、削減されるコストを算出することにより、投資の正当性が認められる。

宿泊業のリノベーション時は、単なる買い替えではなく、コスト低減や効率化を改善しつつ、現在の状況やサービス内容、備品に至るまで自社ブランド維持やサービスレベルの向上を目指すことを忘れてはならない。

マーケティングにおいても、検索サイトや SNS における検索ワードや AI による検索サポート機能が多く採用されるようになった。それに伴い、Google その他各社より提供されているツールを利用し、自社を認識させるための「検索ワード」のトレンドを数値確認することにより戦略策定を行う必要がある。

つまり、社内のスタッフ全員が、分析作業は「数値化→仮説→検証→戦略策→説明」の順にて実行されていることを、常に意識し、社内のコミュニケー

ションをとる「文化の構築」が重要である。

トップマネジメントは、自身の論理的な質問により、スタッフが分析を意識する大きなきっかけとなることを認識しておくべきである。

分析文化構築のための データ管理環境整備

分析作業には、必ず分析する数値が必要となる。元となる数値がなければ、分析作業はスタートできない。企業としては、さまざまなデータが「どの単位」で「どのように」保持され、「誰が管理」しているのか、が整理されていなければならない。

企業組織として管理されていない場合、担当者個人がエクセルなどにて管理しており、当事者の退職により、データの存在がわからなくなるケースが発生する。

重要なのは、「企業として」「組織的に」「戦略策定に利用できるメッシュ」にて過去データが保持・管理され、「いつでも利用可能」な状態に保たれていることである。

中規模以上の宿泊施設では、直販に加えて、リアルエージェント契約や団体予約の受注を行っているはずである。これらの宿泊施設においては、今後のビジネス計画（予算策定）や増収増益に向けた改善点の洗い出し、戦略の策定を行うために、過去のデータと実施戦略記録の分析が不可欠となる。

コロナ過の影響により、2020年～2023年前半のデータは、通常回復したマーケットでは役立たないが、再度パンデミックが発生することがあれば（あってほしくはないが）、その際、貴重なデータとなるはずである。震災などの発生も考慮すると、できるだけ長い期間（10年～20年）のデータ蓄積

が必要である。

10年～20年前の過去データになると、現在のマーケット状況や、貨幣価値は変わっている可能性が高い。しかしながら、再度同じような状況が派生した場合、過去の状況では、どのように復興したか？通常マーケットへの回復にかかった期間は？さらには、どのように回復していくか？などを検証し、その時点における未来を想定するためには、過去データは貴重である。

通常、過去データは、PMS が保持しているはずであるが、ソフトウェアのバージョンアップやベンダー変更などにより、過去データが移行されずに、PMS 上から消失してしまうケースも少なくない。PMS のバージョンアップやベンダー変更を行っていない場合でも、PMS での保持期間や保持メッシュ、出力可能機能形態の調査を行い、欠落しているデータがあれば、できる限り早い段階でデータ保持方法を策定し、対処しておくことが必要である。

データの保持方法としては、システム内における保持が望ましい。エクセルなどの表計算ソフトを利用している場合、バージョンアップや OS 変更によりデータが利用できなくなるリスクがある。まして、紙や PDF による保持は、効率化や再加工を考慮した場合、対象外となるだろう。

保持すべき データの内容について

フルサービスのホテルにおいては、宿泊部門のみならず、料飲・宴会などの各部門のデータ保持も必要である。保持すべきデータとしては、日次の予約・実績の明細情報を「すべてに対して」であることが理想的である。明細レベルにて保持されていれば、将来的に集計単位や集計方法が変更された際にも、再集計が可能となるからである。

保持できるデータが集計形式の場

合、宿泊部門や宴会部門においては、戦略策定の単位となるマーケットセグメント別が望ましい。さらに、複数のチャネルを持っている施設では、チャネル別の集計も必要となる。マーケットセグメンテーションについては、インターネット普及以前、「レジャー利用」「ビジネス利用」などのマーケティング戦略を中心とした分類とされていたが、個人予約の半分以上がインターネットを通じて受注する状況である昨今では、目的を正確に把握することが不可能となった。

現状で考えられるマーケットセグメントとして、大きくは「個人」「団体」に分類されることに変わりはないが、次に「イールダブル」「ノンイールダブル」を分類する必要がある。個人は、チャネル（直接予約・OTAなど）に近く、団体は、宿泊目的（MICE・修学旅行など）にて分けることにより、将来への戦略・戦術策定が可能となるで

あろう。さらにチャネル別戦略を策定していく場合にも、実際のチャネル別のデータが役に立つこととなる。料飲部門においては、時間帯別にデータを分けておくことが必要となるであろう。

また、実際の予約・実績データだけではなく、「価格コントロール」「チャネルコントロール」「マーケティングの方法」など、自社にて実施した戦略の内容も記録しておくことにより、企業としてのノウハウの蓄積にもつながり、ナレッジマネジメントにもなるため、重要なポイントである。

終わりに

最近では、ChatGPTのような生成AIが目覚ましい発展を遂げている。生成AIは、主にインターネット上の情報を収集し、パターン化、学習することにより、人間の投げかけた質問を理解し、文章・画像・音声・音楽・動画

に至るまで生成することが可能となった。これらの生成AIは、主にインターネット上の情報を学習しているため、インターネット上にある情報の範囲にて回答され、いまのところ考察や予想はしない。当然ながら、個別企業の詳細な予約データや実績データは、インターネット上には存在しないため、個別企業の価格設定や方針・戦略について回答することができない。さらに、宿泊業経営には、サービスレベルやブランド、コンセプトが存在するため、企業の経営方針をAIが決定してくれる未来は、当分先になりそうである。AIが人間の知性を超える2024年ごろ（シンギュラリティと言われている）には、個別企業の分析・戦略策定まで生成してくれることになるかもしれないが、それまでは、自社のデータは、自社にて管理し、戦略策定・実施をしていかなければならない。

