

Leisure Industry Data

3

2021
March
No.654

特集

ホテルクライシス

コロナを乗り越える8つの視点

特別企画

ホテル事業再構築を支援する注目企業

特別企画

コロナ禍で注目される新事業モデル

■図表1 100室の宿泊主体型ホテルの経費構造(例)

【1室当たりの売上高/経費】		(単位:円)					
	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	
販売可能室数	36,500	36,500	36,600	36,500	36,500	36,500	
宿泊稼働率(%)	47.8%	57.4%	61.5%	64.2%	67.2%	68.6%	
販売室数	17,447	20,941	22,498	23,437	24,536	25,045	
宿泊人数	18,770	22,662	23,625	24,689	25,843	26,379	
定員稼働(同伴係数)	1.08	1.08	1.05	1.05	1.05	1.05	
平均販売単価(ADR)	9,511	9,500	9,254	9,393	9,572	9,612	
RevPAR	4,546	5,451	5,689	6,031	6,435	6,595	
室料売上	9,511	9,500	9,254	9,393	9,572	9,612	
自販機	107	89	79	81	81	81	
付帯売上	107	89	79	81	81	81	
売上合計	9,618	9,590	9,334	9,475	9,654	9,694	
自販機	69	60	53	55	55	55	
売上原価合計	69	60	53	55	55	55	
売上総利益	9,549	9,529	9,281	9,420	9,599	9,639	
給料	1,480	1,129	1,110	1,075	1,055	1,047	
賞与	0	0	0	0	0	0	
雑給	521	540	523	461	520	516	
法定福利費	210	180	167	165	169	168	
福利厚生費	41	36	44	38	37	36	
人件費合計	2,252	1,884	1,845	1,740	1,781	1,767	
水道光熱費	801	836	829	829	846	852	
リネン費	335	346	359	351	351	351	
委託費	991	1,032	981	755	770	753	
修繕費	196	50	77	154	146	144	
消耗品費	371	338	263	273	278	281	
広告宣伝費	177	98	79	91	93	94	
販売促進費	150	148	168	170	166	166	
雑費	93	83	87	96	98	99	
通信費	97	84	69	69	70	70	
通勤交通費	167	139	130	125	119	117	
接待交際費	5	8	8	8	7	7	
旅費交通費	8	6	7	6	6	6	
支払手数料	654	560	546	527	537	540	
リース料	114	90	60	58	55	54	
営業経費合計	4,160	3,818	3,662	3,511	3,543	3,534	
営業総利益 GOP	3,138	3,827	3,774	4,170	4,275	4,338	

(上記PLに構成比率などを入れるとさらにわかりやすくなる)

【1人当たりの売上高/経費】		(単位:円)					
	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	
販売可能室数	36,500	36,500	36,600	36,500	36,500	36,500	
宿泊稼働率(%)	47.8%	57.4%	61.5%	64.2%	67.2%	68.6%	
販売室数	17,447	20,941	22,498	23,437	24,536	25,045	
宿泊人数	18,770	22,662	23,625	24,689	25,843	26,379	
定員稼働(同伴係数)	1.08	1.08	1.05	1.05	1.05	1.05	
平均販売単価(ADR)	9,511	9,500	9,254	9,393	9,572	9,612	
RevPAR	4,546	5,451	5,689	6,031	6,435	6,595	
室料売上	8,841	8,779	8,813	8,917	9,088	9,126	
自販機	100	82	76	77	77	77	
付帯売上	100	82	76	77	77	77	
売上合計	8,940	8,861	8,889	8,994	9,166	9,203	
自販機	64	56	51	52	52	52	
売上原価合計	64	56	51	52	52	52	
売上総利益	8,876	8,805	8,838	8,942	9,114	9,152	
給料	1,376	1,043	1,057	1,021	1,002	994	
賞与	0	0	0	0	0	0	
雑給	484	499	498	437	494	490	
法定福利費	195	166	159	157	161	160	
福利厚生費	38	33	42	36	35	34	
人件費合計	2,093	1,741	1,757	1,651	1,691	1,678	
水道光熱費	745	773	790	787	803	809	
リネン費	311	320	341	333	333	333	
委託費	921	954	934	717	731	715	
修繕費	182	46	74	146	139	136	
消耗品費	345	312	251	259	264	267	
広告宣伝費	165	90	75	87	89	89	
販売促進費	140	137	160	161	157	158	
雑費	86	77	82	92	93	94	
通信費	90	77	66	65	67	67	
通勤交通費	156	129	124	118	113	111	
接待交際費	5	8	8	7	7	7	
旅費交通費	7	6	7	6	6	6	
支払手数料	608	517	520	501	510	513	
リース料	106	83	57	55	52	51	
営業経費合計	3,867	3,528	3,488	3,333	3,364	3,356	
営業総利益 GOP	2,917	3,536	3,594	3,958	4,059	4,118	

以下、ホテル運営で大きな経費といわれる「人件費」「原価」「送客手数料」の3項目に関して解説する。

(1)人件費
 ◎人件費は経費ではなく、利益を生むための投資と考える
 ホテル運営において人件費は最大の経費である。一方で人材がホテルビジネスの最大の資源でもある。
 人件費はコストとみるか、投資とみるかによって大きな差が出てくる。経営破綻する宿泊施設は、往々にして人件費をコストとして捉えて、経費削減の際に一番はじめに手をつけるケースが多い。人員削減や給与カットの前に、

7%)規模の過年度比較である。このケースでは、稼働率もADRも周辺ホテルと比較して低水準であり、過去5年間のADRがほぼ横ばいであること、また定員稼働も1・05人と低いことが課題である。
 売上高を拡大するためには稼働率、ADR、定員稼働(客層)のいずれかを高める必要がある。レベニューマネジメントの徹底に加え、商品造成や客室機能などの見直しも必要となる。

三大経費の正しい削減方法
 以下、ホテル運営で大きな経費といわれる「人件費」「原価」「送客手数料」の3項目に関して解説する。



視点⑤ 業務改善・経費削減

業務改善、経費の適正化による生産性向上と収益率改善
 売上高7割でもGOPを維持する経営手法



菅野 潔
 ホスピタリティマネジメント㈱ 代表取締役社長

2021年以降は「優勝劣敗」が進む
 新型コロナウイルスの流行に翻弄され、各ホテルは生き残りをかけてさまざまな対応に迫られているが、資金繰りの悪化から運営継続を断念するホテルも多数出てくるはずである。その結果として、運営会社の変更や事業譲渡または廃業・倒産などの形で業界の再編成が行なわれることとなる。
 このような状況下でホテル運営を継続していくために重要なことは、資金繰りよりも、収益力のアップである。言い換えれば、損益分岐点をいかにして下げることができるか、ということである。
 運営手法の見直しや組織の見直し、または業態変更などで損益分岐点を下げることができれば、21年下期以降に需要が徐々に回復してきた際に、ダメージを若干でも補うことが可能となるはずである。
 本稿では、ホテル運営上で大きな固定費および変動費である人件費と原価などに関して、どのように取り組めば適正な経費構造に近づけることが可能か、組織を存続させるためにはどのような取組みが必要かについて詳解する。「優勝劣敗」とは、生存競争では境遇

に適した者が生き残り、境遇に順応できない者が減る」という意味だが、まさに21〜22年は業界にとって優勝劣敗が明らかになる年である。
 雇用調整助成金やG・T・トラベルなど各種助成制度はあるものの、それら終了後の反動が大きく影響し、その段階で金融機関の支援を得られず、資金ショートしてしまえば、経営破綻という厳しい現実と直面する。じつと我慢して耐えているというだけでは、コロナ収束後も間違いなく負け組になってしまう。
 一方で、雇用の確保も重要になってくる。確かに現状は想像を絶する厳しい経営環境(財務状況)にあるが、需要回復期における人手不足はいまから予想できることである。しかし、資金繰りで待ったなしの状況に追い込まれているホテルでは、人員整理もやむなしだが、同時に施設規模の縮小なども考えるべきである。
 売上高が70%程度でも経営が成り立つ収支構造を目指す
 業務効率化、組織改革、事業構造の見直しなどの改革に積極的に取り組んだホテルは損益分岐点が改善され、21年以降の売上高が19年対比で70%程度であっても、GOPレベルでは同等の

利益を確保することが可能になるはずである。
 そのためには、コロナで需要が低迷している期間中にすべての経費や契約内容の見直しはもちろん、組織や役割の見直し、個人の能力アップ、さらには事業構造自体の転換に取り組むことで、21年以降の損益分岐点を改善することができる。
 まず、従業員一人ひとりの経費に対する意識を高めることが欠かせない。
 図表1は経費をわかりやすく説明するために、当社が事業ユーザーリジェン(事業評価)の際に実施している分析方法の一例である。
 全体のPL分析(GOPまで)のなかで売上高や経費を分析し、どこに課題があるのか、部門長や現場スタッフに理解してもらうことが重要である。
 それには、「1部屋当たり」「お客さま1人当たり」の経費構造の過年度比較をすると、数字が身近になり、理解しやすい。もちろん、売上高を単純に販売室数や宿泊人数で除算することができない場合もあるが、一つの傾向値としてはかなりわかりやすい指標となる。
 図表1の事例は、都市部に立地する100室の宿泊主体型ホテルで、19年の売上高2億4200万円(GOP44・

■図表2 業態別、主要経費の売上構成比

	GOP	人件費率	食材原価率	水道光熱費率	送客手数料率	朝食喫食率	同伴係数
フルサービスホテル (300室程度、都市部) ADR25,000円～35,000円	20～35%	25～35%	25～28%	4～6%	5～8%	35～50%	1.3～1.8人
宿泊特化型ホテル (200室程度、都市部) ADR10,000円～20,000円	45～65%	10～20%	35% (朝食)	3.5～6%	5～12%	20～40%	1.2～1.5人
リゾートホテル (50室～100室程度) 1泊2食20,000円～30,000円	20～30%	25～35%	30% (夕食)	7～8%	10～15%	70～95%	1.8～2.5人

はなく、必ず経理(用度)または部門長、場合によっては総支配人の抜き打ちの立会いなども実施したい。使用する予定のない在庫が冷蔵庫で眠っているのは、会社の資産が眠っているということである。いつ購入したかわからない食材が冷凍庫の奥深くに眠っていることはよくある。また、コンプライアンスの観点からも業者選定方法、発注方法、保管方法などのチェックは必要である。

(3)送客手数料
 ◎AGT(エージェント)、OTAから直販売に誘導する
 かつては「じゃらん」「楽天トラベル」「一休」などの国内系OTA程度だったが、インバウンドの急増により「Agoda」「Booking.com」「Expedia」などの海外系OTAが台頭し、さらにはメタサーチ(価格比較サイト)が普及し、明らかに過当競争状態となっている。特にコロナ禍においては、G・O・T・Oトラベルの影響により、OTAへの新規登録者がふえたことも記憶に新しい。一方で大手旅行代理店の実店舗の閉鎖などもあり、オンライン化は加速的に進む。
 ここで重要なことは、OTAの急激な普及に伴う送客手数料の増加(経費増)である。売上高に不可欠な営業経費とはいえ、このままでは経営自体を圧迫するようないかに経営者自身も同じ稼働率と売上高だとしても、直販予約の顧客(再来客)をふやすことが最も利益率に貢献するということを再認識しておきたい。
 OTAの手数料率は10～20%程度であり、今後はこの料率自体の上昇も考えられる。自社の直販比率が70%のホテルと30%のホテルでは、売上高は同額であっても利益率(率)でみると大

きな差が出てしまう。
 直販比率を高めるために、会員制度(顧客組織)の見直しや顧客対応の充実、またはデジタルマーケティングなど、あらゆる手段で自社ホームページへ誘導するための取組みを行なっているが、なかなか改善が進まないことも課題となっている。
 自社予約比率が高いホテルの共通点は、明らかに宿泊者に直接的でわかりやすいメリットを提供していることである。結果としてリピート率の高いホテルにもなる。ベストレート補償などは当然であり、もはやメリットとはいえずなくなっていることも認識しておきたい。会社の経費で出張する利用者にとってのメリットとは、個人旅行をする際のメリットとは、もう一度宿泊したいと思わせるメリットとは、OTAとは、より明らかに自社直予約が得する特典とは、など各ホテルの知恵の絞りどころである。
 いずれにしても重要なことは、ホテルのファン(リピーター)をふやすための具体的な施策を実行することである。

経費の適正化には基準を知ることが重要
 図表2はホテルの主要経費の売上構成比率である。
 あくまでも傾向値であり、該当しないケースも多々あるが、おおむねこのような数値になる。参考までに朝食喫食率と同伴係数も記載した。こうした基準を知ることが経費の適正化のためには必要である。
 お客が減少して利益が減少する場合には、必ず理由をききかけがあり、なんとなく自然に経営危機に陥るといふことは少ない。少しの綻びや「まだ大丈夫」「いま我慢すれば必ず復活する」という消極的な考え方が取り返しのつかない経営危機の引き金となる。
 時代の変化やニーズの変化、環境や価値観の変化は、自分たちが思っている以上のスピードで動いていることを認識すべきである。特にコロナ禍を経験したわれわれは、いままでとは違った視点やスピード感と柔軟性が求められている。当社も現状のクライアントのみならず、1施設でも多くのホテルに経営安定化のためのサポートをしていきたい。
菅野 潔(すがの きよし)
 主な業務内容はホテル、旅館の経営再建、収益改善、運営改善、事業分析、新規開業サポート、人材育成、サービスクオリティ調査、マーケティングリサーチなど。現場と経営者の双方の視点から運営経営を見ることで、経営改善のサポートを行っている。これまで受託した案件数は2000件以上にある。

「総労働時間の短縮」のための取組みが必要である。要するに「人件費の圧縮」は総労働時間の短縮という考えである。そのためには業務自体の見直し(業務の棚卸)などを実施して、無駄な業務の削減や業務効率化を図ることが必須だ。
 ◎人件費率の適正化とスタッフの義務
 フルサービスホテルの人件費率は売上高対比30～40%前後(コロナ以前の状況)の場合も多い。対して、宿泊主体型ホテルにおける人件費率は15～20%程度で取まっているケースが一般的であり、施設形態によっては人件費率が10%以下のホテルも存在する。
 施設構成や運営形態または契約内容にもよるため、一概に人件費率だけでは適正な基準を設けることがむずかしいが、フルサービスホテルであれば30%程度にしたい。
 一方、人件費の削減でスタッフのモチベーションを下げないために、目標数値を設定し、それを達成したら賞与の支給率を見直すことなども提示すべきである。経営改善の途上で、本来やるべきことをやらせず、変化についていけないスタッフが出てくることも否定しない。しかし、企業を維持するためには、スタッフにも役割に見合った義務が発生することは当然である。経営継続のための変化を拒むようなスタッフには退場してもらおう厳しさも必要ではないだろうか。

◎組織と役割のタブーを打ち破る
 コロナ禍で多くのホテルが人件費の削減や役割の見直し、業務フローの見直しなどを行なった。たとえば、館内清掃や洗い場などの外注業務を社内の人事異動により内製化したホテルも多いのではないだろうか。
 景気のよい時代には自分のセクションの業務だけで精一杯だったが、需要が極端に減少したため、自社スタッフのマルチタスク化が一気に推進されることとなった。
 実際の事例では、宴会調理のスタッフが客室清掃を行ったり、管理部門のスタッフがレストランサービスに入ったり、フロントスタッフが洗い場に立っているホテルもある。組織や業務範囲を超えることで他セクションとの相互理解が深まり、自身のスキルや知識が広がり、個々の生産性が大きく改善される。
 コロナ禍でこうした取組みができたホテルは、需要が回復した際にスタッフ個々の生産性がアップすることで業務効率は大きく改善され、利益率の改

善も可能となる。
(2)食材原価
 ◎原価は顧客満足との相関関係
 経費はお客様に直接的に影響する経費と影響しない経費に分けられる。
 影響を及ぼす可能性が高い経費の一つに食材原価がある。食材原価率は一般的に販売価格の22～30%程度といわれることが多いが、原価率と顧客満足は相関関係にあるため、原価率だけを追求してしまうと客離れにもなりかねない。
 原価率はあくまで一つの指標だが、食材原価(メニューづくり)に対する考え方はホテルの評価を左右する重要な要素でもある。仮に原価率が高くなっても、商品によっては人気があり売上額が大きく、利益額に貢献するケースも多々ある。また、戦略的に原価率を高く設定して集客やクチコミ評価を高めるという考え方もある。
 したがって、原価はメリハリが重要という認識をもつていただきたい。
 ◎正しい原価管理の考え方
 食材原価を削減(適正化)する場合には、単なる値上げや、品質を落としたり、業者を締め付ける、といったことを行なってはいけない。まずは以下のような

な視点で見直しをする。「仕入れ業者」「ポーション(量)」「メニュー構成」「提供方法」「食材」「調理方法」「販売価格」「在庫管理」「廃棄率」など、さまざまなアプローチ方法がある。
 また、ホテルの評価をアップさせるために、宿泊に付随する朝食などは、あえて原価をかけてでも商品価値の向上を目指すことも大切である。要するに原価は常に顧客満足と相関関係にあり、「顧客満足↓集客↓売上高↓利益↓雇用条件の改善↓投資」と循環することを理解し、原価率を単純なコスト削減の対象にするのではなく、あくまでも質の向上・顧客満足の向上を念頭におかなければならない。
 ◎メリハリある原価コントロールと在庫管理の重要性
 食材原価として一括りにするのはなく、「レストラン」「婚礼」「宴会」の原価、「朝・昼・夜の時間帯別」「メニュー別」「和・洋・中」の原価など、詳細に把握する必要がある。
 そして原価管理と同時に「在庫管理」も重要であり、正確な棚卸などは当然のことだが、「発注方法」「業者選定」「発注頻度」「価格変動」「保管方法」「検品方法」なども知っておく必要がある。特に棚卸は調理部門だけに任せるので