

はじめに

ホテルは多くの場合民間の事業であり、その開発段階から収支予測が全ての前提となる。直接的、間接的を問わず、土地や資産の有効活用を機会に、その手法としてホテルは展開される場合が多く、その事業性を図る尺度として、実績評価が行われている。しかしながら、実際にホテルが開業した後、その営業を適正に評価し、有効な追加施策を特定していくことは、その事業特性から多岐に亘る検討が必要である。その観点から、結果としての事業収支のみならず、要因情報としての諸元評価や、マーケットとの関連性なども含めて、ホテルの実績に対してあらゆる側面から考察を行い、可能な限り実態を浮き彫りにする手法を明らかにしていきたい。なお、本書の前提となるホテル事業収支のとらえ方として、

- 1) 対象期間としては月次決算を基本に考え、年次はその12ヶ月累計と捉える。
 - 2) 基本となる損益計算書については、一部の例外を除き米国ホテル会計基準（Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)：以下ユニフォームシステムと記載）¹⁾を前提とする。但し、企業経営に関して国内の企業会計原則を妨げるものではない。
 - 3) 競合施設情報の取得について、「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」（独占禁止法）を含む法令に準拠する。
 - 4) 施設構成・運営組織・立地環境などは、日本国内に所在する一般的なシティホテルまたはリゾートホテルとする。
- 以上の前提条件のもと、ホテルにおける月次報告の内容、確認すべき数値やコメント、課題や懸念点の検索、改善に関する考察手法などについて、これまでの実務経験に加え、先行研究を踏まえて明確にした上で、その効果的な活用につき考察する。これにより、ホ

テルが自らの状況を正しく理解し、今後に向けての有効な改善施策を立案、実施していくことで、一層の事業性向上が果たされることを願うものである。

I. 本論

1. 全館情報

ホテル全館にわたる情報について、まず全館の主要指標を明示する。この目的は、ホテルがおかれている状況を俯瞰的に表すことが主眼となり、それぞれの項目に対して、傾向や位置づけ、予測される事由や評価、今後の対応などを提示することになる。日経新聞（2021）によれば、現在グローバルホテルチェーンでは「資産を持たない身軽な経営モデル（asset-light model:アセットライト）」²⁾が主流となっており（更にマネジメントやフランチャイズのフィーが発生することからasset-light and fee-oriented strategy：ALFOと言われる）、所有者から受託しているホテル資産の保全と運営の合理性を明確に開示する必要性が非常に高まっていると考えられる。この現状を踏まえ、全館情報を示すべき内容としては、

- 1) 主要な運営指標（収入・費用・利益）
 - － ホテルの営業収支は適切か
 - 2) 顧客満足度調査に関する情報
 - － その収入は満足して支払われたか
 - 3) ロイヤリティマーケティングの状況について
 - － 顧客化は円滑に進んでいるか
 - 4) 諸元における競合他社との比較情報
 - － 他の競合施設と比較して優位か
 - 5) 資産管理情報・ブランドへの準拠に関する評価
 - － 資産は適切に管理されているか
 - 6) 従業員満足度に関する情報
 - － 従業員は満足と誇りをもって商品を提供しているか
 - 7) その他（社会的責任に対する対応など）
- といった項目が考えられる。これは田尾桂子（2016）「ホテルの主要運営形態と役割分

担」³⁾を鑑みた場合、ホテルの最大パフォーマンスをあげるために必要とされる項目に対峙し、それらが目標や前年を達成、或いは上回ることで、中長期にわたる安定的な事業性もたらされると予測される。また、鈴木研一、松岡孝介(2014)によると、「従業員満足度→サービスの質→顧客満足度→稼働可能客室当り粗利益という一連の関係を、明白に示した」との結論も見受ける。当該論文は6年にわたる調査の結果とは言え、限定された調査対象範囲にその普遍性には一定の限界を見るものの、「このことは、企業がこれらの関係を重視していることに対する学術的な裏付けを与えたという点で、一定の意義がある」⁴⁾ことは評価されるものであり、全館情報における項目選定の裏付けとしたい。

1) 主要な運営指標 (収入・費用・利益)

事業の内容を問わず、最も代表的な事業性を表す指標は損益計算書であろう。但し、当該ホテル業では次のような特性があるため、日本国内の一般企業が用いる損益計算書や附属資料では、詳細に状況を把握し比較検討できない場合がある。

- ・ 損益の基本となる部門が複数あり、それぞれが異なる市場や競争環境、特性をもっている。
- ・ 不動産業やサービス業など複数の特性を持ち、実態把握には独自の仕分けが必要となる。
- ・ グローバルな環境にある事例も多く、世界的に認知され比較可能な指標が求められる。

これらの事由により、米国のユニフォームシステムを採用しているホテルが近年増加し、特に運営利益(固定資産費用控除前営業利益を指し、通常GOP: Gross Operating Profitと呼ばれる)までについて準拠している事例が散見される。井上博文(2019)によれば、「わが国においては、未だかかるホテ

ル企業の経営に不可欠なホテル会計の統一制度は存在していない。しかし、米国においては1925年、ニューヨーク市ホテル協会 の推奨によって「ホテル会計統一制度(A uniform system of Accounts for hotels)」初版が作成された。その内容はホテル企業の統一原価計算制度として作成され、良好な成果をあげ現代に至っている⁵⁾とされる。ホテルの所有経営には、GOPまでに含まれる費用に加えて、固定資産費用や金利など主に投資に伴う費用が必要となるが、多くの場合資産保有に帰属するこれらの費用は、異なる指標(ホテル経営会社による財務諸表など)にて取り扱われる。なお、日本に所在するホテルでは、その特性から一部補正が必要になっていると考えられる。会計科目としては「サービス料」の計上基準や、損益部門として宴会事業の独立性があげられる。「サービス料」については、競合施設との比較において考慮される以外、地域性を反映する仕訳表記にとどまるが、宴会部門については、その範疇を越えると言わざるを得ない。諸外国では料飲部門の一部(個室)として機能することが一般的である一方、日本の多くのホテルでは、部門として独立するに十分な規模や特性が認められるため、基本となる科目や基準は料飲部門と共有化しつつ、独自の集計や諸元の把握を行い、上記の条件を満足できるよう調整が求められる。これらに基づき、記載すべきデータとして、

- ・ 部門別月次損益計算書(宿泊部門・料飲部門・宴会部門・その他部門・非配賦部門)
- ・ 主要諸元(客室稼働率・平均客室単価・RevPAR・料飲客数/同単価・宴会件数/同単価)
- ・ 総人件費およびFTE(full-time equivalent: フルタイム当量/常勤換算)
- ・ GOP(実額・総収入比率・フロースルー)を項目とする。なおユニフォームシステムに基づく、主な指標の定義は以下の通りで

ある。

- ・客室稼働率：利用された客室数÷利用可能客室数
- ・平均客室単価：客室正味売上高÷有料で稼働した客室数
- ・RevPAR (Revenue Per Available Room：販売可能客室一室あたりの売上高)：総客室売上高÷販売可能客室数

ちなみに野本信夫(1988)によれば、客室稼働率の分母は「利用可能客室」ではなく、「販売可能客室」⁶⁾としているが、稼働率引き上げを目的とした意図的な操作(客室の売り止めにより分母を引き下げて数値を改善する)も懸念され、ホテルにより客室数の定義が異なる場合があるとの見解が一般的とされる。またフロースルーとは、金田佳季(2015)の記述にもある通り「売上の変動に対して、適切なコストコントロールがなされているかを示す指標」⁷⁾であり、運営利益の指標(予算または前年)差異を売上の指標差異で除した数値で、一定の基準値が求められている。本来固定費比率によって理論基準は異なると推測されるが、一般的にはそれも含めて管理範囲にとらえ、減収の場合には減益を一定以内に、増収の場合には増益を一定以上に、一律な管理を求められる傾向を見受ける。但し、近年では費用科目毎に標準的な固定費比率を設定して、増減収に対してより現実的な目標利益を設定する事例も確認される。

それぞれの項目において、成長率と目標達成率、および前月の当月予測比率として、

- ・今月実績・今月予算(差/比)・前年同月実績(差/比)・前月予測(差/比)
- を明示する。さらに年度における把握や予測を踏まえ、
- ・四半期集計・年度累計・次月以降3か月予測・年度予測

の集計を行うことで、ホテル全体での事業経緯と予測の把握を行うものである。この把握

において、予算(差/比)や前年同月(差/比)などは、企業文化において通例といえるが、前月の当月予測との差異(フォーキャスト差/比)については、近年のホテル事業特性を見ることができる。前述の通り、ホテルは部門間や時期の格差が大きく、多様性や拡張性を認める反面、安定性や持続性を欠く側面がある。グローバルホテルチェーンは、顧客の囲い込みやブランドの浸透、運営に精通したスタッフの派遣などにより、その繁閑格差の是正を図るとともに、フォーキャストの精度を向上させることで、ホテル経営者に資金調達その他の財務対応の準備期間を与えることが可能となった。この実績が、ホテル事業における「所有と運営の分離」を促進させたといっても過言ではないと考えられる。よって、仮にフォーキャストとの差異が生じた場合には、その事由や程度がホテル所有者の納得を得られるよう、最大限の対策を講じ続けるとともに、原因と対応説明を準備しなければならない。

2) 顧客満足度調査に関する情報

該当する月次のみならず、その後のホテル集客を占うには、最も連動制の高い項目の一つである。高い顧客満足度は、リピーターを生むばかりでは無く、SNSなどでの拡散により多くの集客をもたらす、また旅行会社におけるホテル選定の重要なセグメントになる。更に得られた顧客からの情報を分析することで、より一層高い満足度を得るための手法を見出す、また顧客の視点から望まれる新しい商品やマーケティングの方向性を確認する、など全館での増収に寄与できる機会ともなり、多くのホテルがシステムの改善と評価への対応を実施している項目である。もちろん、低い単価で高い品質を提供すれば一般的に顧客満足度は向上する傾向にあるが、単純にその手法だけでは事業性は下がり、永続的な対応にはならない。よって、適正な単価で

期待以上の品質を提供することで、満足度と事業性の両立を図ることが求められ、よって、主要な経済指標とともに本指標も列記されるものである。

なお、本項目における課題として、

- ・顧客からの情報が基礎となるため、収集可能な営業内容がある程度限定される。
- ・客観的な情報が必要とされるが、収集先の属性が偏った場合補正が求められる。
- ・統計上一定以上の母数が必要となるが、状況により定数に満たない場合がある。
- ・実態を知ることが目的であるが、点数を上げることが目的化することも懸念される。
- ・細分化するほど分析項目は増加するが、反比例して母数は小さくなり客観性は薄れる。
- ・項目により総合満足度に対する影響度は異なり、その比重に合わせた対応が必要である。
- ・テキストによるコメントと評点が合致しない事例もあり、総合的な判断が必要である。

といった内容が考えられ、これらの課題を反映している施策を掲示する。

①対象部門

部門としては、滞在時間や顧客特性などを鑑みて宿泊部門を中心と考える。料飲部門や宴会部門などでも実施している事例は国内ホテルを中心に見受けられるが、客観性や必要母数、スタッフとの強い関係性などを鑑みた場合、セールス&マーケティング情報としての有効性は見出すことは可能であっても、経営情報レベルまで引き上げられる妥当性を確保することは、対面接客を基本とする部門では難しいと予測される（良い評価を予測できる顧客にのみコメント提供を依頼することで、全数評価とは異なる指標となるなど）。但し、顧客の意見に対して積極的に耳を傾け、その満足度を追求する姿勢は重要であり、その観点から継続的な収集を行うことは

評価される。

②収集ツール

国内の主要ホテルでは、依然としてレター形式のアンケート用紙配布と回収が浸透しているが、グローバルホテルチェーンでは、偏重されない情報の収集方法として、スマートフォンやインターネットなどの情報機器活用に対する優位性が高まっていると見受けられる。顧客に対する利便性に加え、近年のコロナ感染症対策の一環としても、幅広い客層に対してアプローチが可能となり、且つ当事者（ホテル）の恣意的選択が挟まれる余地が少ないと言われている。ホテルによっては、従前の手書きアンケート用紙を踏襲しつつも、QRコードによるシステムへの入力を紹介している事例のほか、口コミサイトへの誘導、SNSへの投稿勧誘などを併用している事例も見受けられ、評価管理への積極的な行動を見受けられることができる。

③母数確保

情報機器の進化は一定数の母数確保の上でも有効である。現代では電子媒体を操作することが一般化され、年齢、性別、国籍などの偏重性も薄れてきたため、顧客情報としての妥当性が高まり、結果多くの有効な母数を確保するに至っていると考える。なお、分母の細分化（例えば性差、年齢差、利用目的差、利用頻度差など）による比較は、結果要因と改善施策を推測する上で非常に重要な指標となるが、必然的に母数の減退を招くこととなる。この対応として母数自体の増加により賄うことが最良だが、実態としては困難であることが多い。よって、細分化の集団数に応じて、複数月（3か月程度）の合計数を一つの集団とみなし、その集団を1か月毎移行させていくことでトレンドを把握とする事例を見る。

④キードライバーの選定

総合満足度に影響する項目は、ホテルやブランドにより異なることは一般的である。大都会のビジネスホテルで求められるスタッフ

のスピード感が、リゾートホテルでは殆ど重要視されないことは容易に想像される。相関関数を用いることで、総合的な満足度に最も影響を与える項目（キードライバー）を特定することは一般的となり、改善施策を検討する上で、その優先度合を有効活用することが重要となる。単に高評価された項目数にこだわるのではなく、重要度に応じた項目の選定と対策を講じることで、最終目標となる総合満足度の引き上げを図ることに注力すべきである。

⑤満足度の客観性確保

本指標の重要性が高まるほど、その点数獲得が目的化する懸念が高まるが、その改善方法として、戦略的な運営改善が点数に反映する過程を管理する手法（成長率管理）が考えられる。前述のキードライバーの選定に加え、その改善施策の検討と実施、結果検証と評価、を繰り返すことで、短絡的な点数への執着を防ぐことが可能となる。その他、チェーンホテルの場合には、他の類似ホテルとの比較など総合的な評価を行うことで、より現実的で妥当な目標設定や評価が示され、本課題への対応に相応しいと思われる。また、極端な意見や評価については、その取扱いを平準的に定める（項目により、一定の上位・下位域圏に存する回答を除外するなど）ことも検討される。

⑥多面的考察

旅行代理店やWebなどを通じて、利用客の満足度は送客ソースにおいても把握され、重要視されている。ホテル独自の満足度のみならず、このような第三者による満足度調査を無視することは、送客ソースを逸失することにも繋がり、確認や対処が必要になっている。それぞれにシステムや手法が異なり一元的な管理も難しい側面があるが、まずは全体を常に把握すること、また緊急性の高い事例に対しては直ちに対処することが重要である。Cornell Hospitality Quarterly (2016) の

転載記事においても、「ホテルはネガティブなオンラインレビューに対応すべきか」との命題に対して、「特にマネジメントで制御が可能な問題点にレビューが関係する場合、対応することで利益を得ることが可能だということを、今回の調査が立証する」⁸⁾としている。絶対値とともに同一指標における推移を把握し、その増減に注意を払うことなどで、多面的な評価への一次対応が必要である。

⑦報告様式

こうした背景を前提にしながら、最終的な目標である総合満足度の現状と推移を明示するが、運営評価・改善に大きな影響を与える重要な項目として、詳細については別途専門の組織にて分析協議、検討されるべきものと考えられる。

3) ロイヤリティマーケティングの状況について

一般的なホテルにおいて、ロイヤリティマーケティングは中長期的な安定収入確保の観点から、最も重要なマーケティング手法であることが多い。大都市圏のシティホテルでは、年間の有料利用客数が延べ100万人を超える事例は珍しくなく、それだけの顧客を継続的に集客するためには、相応のマーケティング活動が必要である。一方でホテルの広告宣伝費は事業性の観点から小規模に抑えられていることが多く、総収入比で2%前後という指標もある。そのような制約の中で最も有効なマーケティング活動が、顧客組織の拡大と活用であると言われている。ホテル業の特性上、再来顧客や顧客紹介客の維持増加が事業化の生命線とも言われ、その基礎となるのが顧客組織となる。ホテルによって組織の形態や特典、加盟状況などは様々だが、チェーンホテルの場合には、チェーン全体での組織が機能している場合が少なくない。田尾桂子(2016)には「米国では(中略)2013年には、ホテル利用客の約40%がロイヤリティブ

プログラムの会員であった」 「マリオット社は2013年までの7年間、会員の1%が全宿泊者数の30%以上を占めていた³⁾」との記述もある。前項の顧客満足度と同様、詳細については専門組織に委ねられる項目であるが、概要として定期的に明示すべき内容としては、

- ・顧客組織への入会誘導数
- ・顧客組織の利用会員数・収入額・全体金額に占める割合
- ・顧客組織の利用客属性と全体差

などがあげられる。顧客組織の影響力が大きいほど、すなわちブランド価値に直結するものと考えられ、ブランドの管理者（ホテル運営者）の経営者（ホテル所有者）に対する影響力が増すと言われている。実際にメンバーの利用実績は、多くの項目（利用回数・滞在日数・客室単価・消費金額など）で平均値を大きく上回る場合が多く、チェーン全体での相乗的な囲い込み効果が、ホスピタリティ産業であるホテルの収益を増加させている傾向が確認される。従って、ホテルとしても顧客組織の拡大と利用促進に関しては、常に把握管理してその浸透を図るべきである。なお、チェーンホテルの場合には、チェーン独自の送客システムによる利用実績も、ブランドフィーの対価として重要となるため詳細に記載される。

4) 諸元における競合他社との比較情報

本項目の目的は、自ホテルの動向のみならず、他ホテルとの客観的な比較において、自ホテルの有効性や妥当性を裏付けることに集約されるが、他ホテルの客観的な情報をどのように収集し、それを分析するかは決して容易ではない。かつては、地域に複数のホテルが存在する場合、ホテル連絡会等の呼称で定期的な会合を開き、そこで主な収入諸元などの情報を交換する事例も数多く見られたが、誤ると業界団体による価格操作の疑惑を生み、カルテルの温床になるとの指摘もあり、独占

禁止法遵守の観点から減退傾向にあると言われている。公開されているデータでは、「週刊ホテルレストラン」⁹⁾を代表とする専門誌に総売上高や客室稼働率、RevPARなどの記載があるが、あくまで公表は各社の任意であり、対象施設の選定基準や実績算定根拠の信憑性も含めて参考値として用いることが一般的である。この状況を踏まえ、グローバルに宿泊部門の情報収集と解析を行う専門会社が注目される。180カ国に70,000軒ものホテルと契約している企業¹⁰⁾も知られ、サービスを契約したホテルは競合に相応しいホテルを選択することで、客室稼働率、平均客室単価、RevPARの3点から専門的に解析されたデータを取得し、その集計値との比較を行うことで、実態に近い評価を得ることが可能となった。但し、基本的には宿泊部門のみが対象となる、地域によっては参加ホテルが限られているため情報の適応範囲に限りがある、さらに収益に関するデータは含まれていない、などの理由から、改めて業界団体の情報分析揭示も注目されている。石塚勉（2021）によれば、主な観光団体だけで15法人を数えており、特に「一般社団法人日本ホテル協会」や「一般社団法人全日本シティホテル連盟」など、相応の施設数を誇る団体もある¹¹⁾。法人としてのコンプライアンスを遵守する中で、業界全体の傾向に比較した加盟施設のポジショニングを明示することが可能となっている。以前は輸入牛枠の調達やNHK受信料軽減の申請など、主に経済的メリットが追及されていた傾向が、収支を含めた情報の収集と提供によりホテルマネジメントへの波及に変化しつつあるとの意見もある。そのほか、市況に提示されている価格をインターネットで調査し、その動向を分析することで一定の市況を読み取る事例も一般化しているが、マーケティング分野においては、価格戦略の基礎数値として評価されている反面、あくまで提示価格のため実績とは異なり、比較根拠としての妥当性

には一定の限界がある。現段階で確定的な手法を見ることは難しいが、多様な事業性を持つホテル事業においては、今後も模索や研究が続けられていくと思われる。

5) 資産管理情報・ブランドへの準拠に関する評価

①資産管理情報について

ホテルの運営者が経営者（所有者）と異なる場合、運営者は所有者から委託を受けて事業を行っていることになり、その預かり資産に関して情報を提供する義務を負う。他の産業に比較して、仕掛品や在庫品が少ない産業であることから、内容については限定されるものの、適切な説明が求められる。なお、代表的な報告資産内容として、

- ・不動産資産（土地建物設備等）
- ・棚卸資産（貯蔵料理材料・飲料材料・消耗品等）
- ・売掛金（期間別回収状況）
- ・備品資産（家具什器備品等）

などが考えられる。いずれも適正な水準に維持されていることを明示すれば充分だが、売掛金の回収が滞る場合、引当金の充当については契約上の許容範囲にあったとしても、原因の追究と再発防止に関する対策は必須であり、完全回収に最大限の努力を払わなければならない。なお、大型の設備投資や改修工事が行われた場合、その投資回収（Return of Investment）が予定通り進捗しているかについて、別途報告が求められる場合がある。

②ブランドへの準拠に関する評価

需要喚起型産業の特徴として、利益に至る過程がブランドに依存する傾向は強い。いかにブランドを正しく反映し、準拠しているかを明示することは、ホテル自身の従業員のみならず顧客と所有者に対する約束である。短絡的にはブランド準拠にかかる費用が過大に感じる所有者も少なくないが、一方でそれに価値を見出し、商品購入を惜しまない消費

者がいることを痛切に感じる場合も少なくない。月次間隔で準拠の明細を示す必要性は薄いと思われるが、ブランドの価値を正しく認識し、それを維持するためには適正なコストが必要であることを慣習的に知らしめる意味で、必要に応じて記載される項目である。ホテルチェーンにより準拠の対象項目や基準は異なると言われているが、一般に開示されている内容は希少である。その原因として予測されるのは、模倣の容易い業態でありブランドスタンダードの流出が競合施設に優位性をもたらすことが第一義であろうが、リブランドなどにより加盟が促進される場合、準拠が現実的ではない項目が予測されること、また、同一ブランドでも、利用客や立地などにより顧客の期待が異なるため、基準の設定が複雑になることなども予測される。筆者の経験においても、安全管理や衛生基準については完全な準拠を求められていたが、清掃状況やメンテナンス、さらに提供される施設や商品、サービス方法などについては、一定の許容範囲が示されていた。グローバルホテルチェーンの多くは、ブランドを冠するに足る要件が満たされているとの判断を複数の視点から第三者が客観的に判断し、ブランドチェック以降も、是正措置の経過をもってブランドの保持が認められるシステムが構築されていると言われている。

6) 従業員満足度に関する情報

本項も、月次単位での調査には馴染まない項目ではあるが、労働集約型産業の特性として適切なタイミングで調査を行い、それに対する改善の推移を開示する必要がある。米国に拠点を置く調査会社Great Place to Work Instituteが「働きがいのあるグローバル企業」世界ランキングベスト25（World's Best Workplaces）¹²⁾を発表しているが、世界的にコロナ禍の打撃を受けた2021年でもヒルトンワールドワイドが第3位に位置づけられている

ことは、業界における重要性を象徴しているといえる。事業性との定量的な相関関係に関わらず、ホテル従業員で改善結果が遍く認識されることで就業意識が高まり、運営品質の源となっていることは疑いようのない事実である。数値や改善推移とともに、従業員との共有過程についても認識されるべきと考えられる。

7) その他（社会的責任に対する対応など）

昨今SDGsへの取り組みが話題となっているが、以前よりマーケットとの良質な社会関係が中長期的な企業活動には不可欠との判断から、ヒルトン¹³⁾ などグローバルチェーンを中心として、多くのホテルで社会環境改善への積極的な取り組みが注視されている。ホテルオペレーターのみならず、利害関係者全てがその動向を把握することで、企業体としての姿勢を理解し、包括的な支持による多面的な効果が期待されるため、具体的な活動やその効果を告知する。

2. 部門別詳細情報

1) 宿泊部門

①収入

【諸元】

・客室稼働率・平均客室単価・RevPAR

その他、ユニフォームシステムに記載された、期間（長期・短期）や対価（有料・無料）、動態（団体・一般）などによる詳細情報も、必要に応じて示される。

【明細】

・マーケットセグメンテーション

客室に宿泊した顧客を属性によっていくつかに分類して、それぞれの増減を示す。

一例として、「個人・企業・パッケージ・代理店・団体・クルー・その他」など。

宿泊需要の前提となる契約、単価、予約目的、人数、商品特性などの違いから区分されることが多い。ホテルの販売施策や契

約、商品造成などを反映して、それぞれに増減することで、「どの区分が、どの程度影響を及ぼしたか」を確認して、その原因と対策を示す。特に実施されたセールス活動とその成果について因果関係を明確化することは、更なる対策立案にあたって重要となる。

・主要チャネル利用実績

属性分類の別カテゴリーで、代理店やインターネットサイト、企業契約など、一定以上の送客ソースについて集計を行う。客室全体の動向に対して、大きな影響を及ぼしたチャネルを探り当て、原因と対策を論じるものである。柱となるチャネルを育てることも重要だが、特定のチャネルに依存度が高すぎるとリスク回避の観点から改善が必要とされる。

・ブッキングペースレポート

今後の予測を論ずる上で、事前予約が前年や目標と比較してどの程度に推移しているのかを示す。昨年度の該当月予約獲得数や目標値（または予測値）の乖離と、本年度の差異を比較することで、今年度予測の妥当性が裏付けられる。もちろん、過去と同様の予約ペースをたどる保証はないが、大きな環境変化が無い限りそれを基準として増減させることで、より確立の高い予測を行うことができる。

・地域／国別マーケット一覧

マーケットセグメンテーションの区分を、宿泊客の国（地域）によって分類するものである。増減を確認することでその要因を推測し、効果の高い販売施策を実施するために活用していく。実際には送客元と宿泊客の所在地が異なる場合も多く、必ずしも完全なものではない場合も多いが、厳密な数値にこだわる必然性は薄く、マーケティングの妥当性を図る尺度として位置づけられる。

②原価

ユニフォームシステムでは宿泊部門には存在しないが、国内においては客室に付帯しているミニバーやランドリー、有料テレビや電信電話などの原価を宿泊部門に含めて計上している事例も少なくない。単純に客室内で発生する収入を部門に包含しているものだが、一方で客室の成長には需要喚起が不可欠であり、その普及や拡大には、付帯収入と呼ばれる商品提供が関係していたとも推測される。充実したスパメニュー等による付帯サービス目的型宿泊が注目されて久しいが、客室内に限定してもレディスプランやキャラクターズルームなど、客室の魅力を最大限に引き出し、滞在の差別化を行って顧客の開拓や再来を生み出すビジネスモデルが見受けられる中、当該費用を全て営業直接費とするべきなのか、或いは収入の直接的な対価として原価として認識すべきなのか、相応しい会計基準を期待したい。

③営業直接費

一般的には販売1室あたりの金額に大きな変動がなければ特筆には至らない。但し販売手数料の増減については、販売費用効率の観点からコメントを付する必要性が予測される。本科目については、販売戦略や商品企画との連動制が高いため、その集客効果との比較において、計画と実績の妥当性が論じられるものである。

④人件費

大まかな区分としては、雇用する人件費全般と客室清掃を中心とする業務委託費に分けられる。更に人件費は、直雇用と派遣社員に区分されるが、月次評価においては合計のFTE（Full-Time Equivalent：フルタイム当量）を中心に行い、例えば販売室数や宿泊人数との関係性や顧客満足度の推移との連動など、多面的な検証が望まれる。業務委託費については、費用は約定に基づくものであり、やはり注目は清掃品質に特化される。顧客満

足度調査の結果は、間接的に事業性を決定づけるものであり、一定水準以上の清掃管理品質が果たされて、はじめて適正な清掃単価の支払いが担保されるものである。以前日本国内では大多数のホテルが客室清掃を業務委託に依存していたが、コロナ禍の影響で自社化に転換した事例を見受けるようになった。今後の推移は未だ不透明であるが、海外では発祥から自社化されていることもあって、客室清掃業務の効率化とともに、今後注目される項目となっている。

⑤まとめ

宿泊部門については、一般的に単位面積あたりの収入規模は小さいが収益率は比較的高く、多くの場合室料収入の半分以上が部門利益となる。しかしながら、その床面積を確保し維持するために必要とされる投資や水道光熱費も大きく、営業利益や経常利益で考えれば、他の営業部門と拮抗するとも言われている。事業特性から商品在庫は不可能（本日の空室は明日販売できない）であり、季節や客室タイプを問わず常に満遍なく集客し、且つそれは常に高い利益率で販売されなければならない。その観点で必要とされる施策を行い、その評価と今後の展開を概説することが宿泊部門の営業報告における主眼ととらえる。

2) 料飲部門

①収入

下記の項目について、店舗別および合計につき、それぞれ実績、目標（予算）、前月予測、前年実績を記載する。

【諸元】

・朝食摂取率

朝食の利用人数を宿泊客数で除した摂取率を表示する。旅行目的の同伴滞在者が多いほど寄食率が高いと言われているが、特徴ある内容やサービスを提供して、滞在目的を問わず多くの利用者を獲得している施設も存在する。朝食のターゲットは基本的に

宿泊客であり、事前に朝食無しで予約した顧客に、チェックインの際フロントが勧誘して追加販売するアップセルもあり、その実績は区分して報告する必要がある。

・時間帯別利用人数・客単価

朝食・昼食・夕食・深夜別の利用人数と客単価を表し、全体での差異が生じた場合に、原因を推測する情報となる。

・顧客組織加盟状況および利用実績

料飲施設を対象とした顧客組織を有する場合には、その実績（人数・金額）が全体に占める割合や再来率、月次推移や販促施策と実績などを明示する。

・ABC分析¹⁴⁾・メニューエンジニアリング報告

収入と原価管理の両面において、より効果的な商品造成を図るため適宜実施、報告される。ABC分析に関しては、ヴィルフレド・パレートによって唱えられた法則を基に、マーケティング全般において普及した管理手法で、石塚勉（2020）などで詳細を確認されるが、主に販売数を基軸にメニュー群を管理するのに対し、メニューエンジニアリングについては、ボストン・コンサルティング・グループが1970年に開発したポートフォリオ管理フレームワークを基本に、約10年後ミシガン州立大学ドナルド・スミス教授によってレストラン業界にもたらされたとされ、販売数と粗利益の両面から管理を行う手法であり、週刊ホテルレストラン（2013.3.15）などに記載を見ることができる。

【明細】

- ・施設別時間帯別収入
- ・施設別科目別収入（料理収入・飲料収入・サービス料収入）

②原価

原価については、施設ごとに原価率（ユニフォームシステムによれば、例えば食材の場合、食材原価÷料理売上となる）の推移を確認することが基本となる。比較的原価率が高

い料飲部門では、その低減は収支改善の観点から大きな意味を有するが、一方で永続的な価値を維持する、或いは顧客の再来を促す、といった観点からは、魅力的な商品提供が最優先となり、それを実現できる適正な原価の設定、そしてそれらを維持するために必要とされる安定的な集客や出卓が課題とされるであろう。定期的なABC分析やメニューエンジニアリングによって適正な改善とバランスを確保し、適宜その実施と報告が必要とされる。なお、原価に関連する資産項目として、飲食材の棚卸（流動資産）がある。在庫量は少ないほど資産効率は高くなるが、欠品を起こして販売機会を損失するようではかえって逆効果になる。適切な品目と量が在庫されるよう部門責任者は留意する必要がある。

③営業直接費

他部門と異なり、販売手数料が低額であり、また該当する消耗品なども限られ、且つ商品力を左右する価格根拠が主に原価へ依存するため、基本的には収入比が適正に維持されていれば大きな課題とは言い難い。但し、最近ではインターネットによる予約システムが一般化しつつあり、その販売手数料については今後注視される。

④人件費

料飲部門では、集客が不安定な場合でも一定の従業員を配置しなければならず、且つレストランの場合では調理担当とサービス担当のそれぞれを用意する必要がある。よって、生じた収益の大きなシェアが人件費に費やされることとなり、損益上の観点から注目される科目となる。近年多様化している就労形態を認識して、必要な正社員や契約社員を確保した上で、適切な範囲の残業に加え、時間制のパートやアルバイト、派遣社員、配膳会などを組み合わせて可能な限り流動化を高め、且つ適切なトレーニングを施した上で顧客対応を実現することで、求められる水準と収支のバランスを確保することが望まれる。

⑤まとめ

料飲部門が地域でのホテル価値を代表する事例も多く、また周辺の競合施設も最も多い産業となることから、比較検証される施設も幅広い。こうした環境においてホテルにおける料飲部門の運営が適正であることを立証することは容易くないが、朝食やラウンジ、バーなどを中心に宿泊客へ利便を供する付帯施設であるのみならず、ホテルが立地する地域顧客の料飲施設として、そのホテルを象徴する存在であることは周知である。その意味で、求められる利益を創出した上で、顧客組織を拡充し、利用客の満足度向上に寄与し、マーケティング活動における商材を提供し、従業員に対する専門的サービスの実践施設を提供し、ホテルの存在感を示していくことを部門の命題ととらえた報告が求められる。

3) 宴会部門

①収入

下記の項目について、それぞれ実績、目標(予算)、前月予測、前年実績を記載する。

【諸元】

- ・一般宴会種別々実績(件数・件人数・収入・件単価・客単価)
(種別:一般宴会・会議・展示会・ケータリング・その他)
- ・婚礼宴会実績(件数・件人数・収入・件単価・客単価)
- ・大型宴会一覧(名称・金額)

【明細】

- ・科目別収入(料理収入・飲料収入・サービス料収入)
- ・ブッキングペースレポート
宿泊部門と同様、今後の予測を論ずる上で、事前予約が前年や目標と比較してどの程度に推移しているのかを示す。

②原価

宴会部門における原価の特徴としては、事前予約に基づく一括提供を前提として、料飲

施設でありながら比較的低い飲食材原価率で推移していることである。一方付帯原価については、多くの場合専門業者に委託していることから比較的高い原価率を示しており、委託先毎に原価率(委託率)が異なるため、その組み合わせによって合計の原価率が変動することになるので留意が必要である。

③営業直接費

営業直接費において、一般宴会は自社販売スタッフによる直接販売を原則としているが、婚礼宴会に関しては、地域によってブライダルエージェントによる委託販売が行われており、その送客手数料が大きなウェイトを占めている場合がある。

④人件費

宴会部門では、人件費の管理において多岐にわたる管轄業務を処理するため、複数の人員構成を適切に配分する必要がある。主な部門内業務として、宴会サービス業務・宴会調理業務・食器管理および洗浄業務・装花業務・音響照明業務・花嫁介添業務・衣装着付業務・美容理容業務・司式業務・筆耕業務などが想定され、それらを適切な人件費で提供するために、正社員(管理職・一般職)・契約社員・派遣社員・配膳会社員(形式としては自社雇用)

・パート、アルバイト社員・業務委託会社社員などの人員を組み合わせ、チームを構成する必要がある。限られた時間内で専門性が高く高品質なサービスを提供しなければならぬ宴会部門の適正な運営は、多くの関係者と情報を共有し正しい方向に導くリーダーシップと、一体になって実現を目指す協調性が要求されるものである。

⑤まとめ

婚礼宴会に関しては、運営を料飲部門(宴会サービス)、販売をセールス部門(婚礼予約)、告知をマーケティング部門(専門誌への出稿)に委託するため、それぞれに人材と費用が必要となり、全館単位での採算性につ

いては別途の検証が必要となる。また前述の通り、一般的に宴会部門の施設規模や収支比率の大きさは日本独自の傾向にあり、日本独自の多様性とグローバルスタンダード化の接点として、妥当性のある説明責任を果たせるよう評価が求められる。

4) その他部門

①付帯部門

多くの場合、特段の記載項目には至らないが、リゾートホテルなどでは、レジヤ部門の売り上げが大きいため、額の多寡のみでは不十分な場合もある。また、日本国内では今後の課題となっているが、ユニフォームシステムではカジノ部門なども記載されており、それぞれに傾向や明細など、要因の推測や今後の対応に必要な情報を提供することが望ましい。

②管理部門

本項目については損益計算書での記載が一般的である。但し、以下については別途説明が有効な事例と考えられる。

【セールス&マーケティング部門】

- ・インターネットのサイト別実績
- ・告知活動一覧および主な集客実績

【人材開発部門】

- ・部門別形態別FTE一覧
- ・トレーニング実績一覧

【経理部門】

- ・回収債権リスト
- ・損益計算書・貸借対照表

【施設部門】

- ・設備投資実績一覧

【水道光熱費】

- ・熱源別明細表（使用量・金額／単月・累計／予算差・前年差）

③関連事業

付帯する施設や事業がある場合、その特性や集客力にホテルの営業が大きく左右されることは少なくない。常に営業状況や集客力

に留意し、必要に応じてホテルとの関連性について記録する。更に、マーケティング部門を通じて、タイアップや顧客化施策などへの理解が得られる場合には、より積極的なアプローチも有効であり、相乗効果は特記事項として記載されるべき内容である。

II. 総括

ホテルの業績を月次単位で報告することは、利害関係者に対する重要な義務であり、正確且つ詳細にわたり説明を行い、理解と協力を得なければならない。一方で、ホテルの営業は多岐にわたり、その多様性や専門性から、様々な要因や責任が推測されるため、諸元などを活用して、判りやすくその根本原因を表し、正当な評価を得る必要がある。類する事業に比較して、多様性に富み、拡張性を孕んでいる反面、安定性や法則性が希薄な事業特性を持つホテル事業だからこそ、ダイナミックな営業が予測を上回る結果をもたらす場合も多い。その期待を前提に、得られた結果の妥当性を裏付けられるよう、評価の観点を整理して、多角的な考察を行うべきである。その上で、実績評価の活用において、今後把握が必要な項目として、主要項目の相関評価に着目したい。特に「従業員満足度」「顧客満足度」「ロイヤリティ会員実績」「RevPAR」「GOP」の5項目は、「満足している従業員は、高品質なサービスを提供して、高い顧客満足度を得ることで、高頻度利用なロイヤリティ会員を増加させ、結果として高いRevPARを達成し、目標GOPを実現する」という最も本質的な発展推移につながり、ホテル運営会社の最重要項目と位置付けられる。しかしながら、周知の通り各々に可変要素が非常に多く、相関の普遍性を求めるには施設特性が著しい。例えば、徳江順一郎（2000）によれば「レベニューマネジメントとは、需要に応じて価格を変動させて客室売上と稼働率を上げるためのマネジメント手法

である」¹⁵⁾とあり、その成否は顧客満足度の推移に関わらずRevPARに大きな影響を与える。或いは、金田佳季〔2015〕には「ホテル全体利益（GOP）の最大化を図る為に数字の面で総支配人をサポート」⁶⁾するフィナンシャルコントローラーの存在が示されており、RevPARとともにGOPの目標達成に大きな影響力をもつことが予測される、など様々である。よって、一定期間における施設独自の相関傾向を計数化し、その根拠の明示と管理を総支配人の責任項目に加えることを提言したい。これにより、根本的な改善指標の特定や目標の設定、その顕在化までに必要な期間の設定と期待効果、実現可能な目標設定などが可能となり、論理的な事業成長が促進されると考えられる。これによりフォーキャストの精度向上も期待され、類似施設との比較検証やベストプラクティスの共有により、対応施策の具体性が一層高まるであろう。こうした背景には、ホテル所有者からは根拠の乏しい感覚的な高水準目標設定を促される事例や、一方ホテル運営組織でも精神論が根づく販売活動や優先順位を無視した費用抑制など、短絡的なリーダーシップが見受けられる事例がある。これらの弊害を退け、持続的、安定的な成長を推進するために、必要な現状把握と推定要因、修正活動の評価と是正、現在の先行受注と今後の予測などを踏まえて、これらの相関傾向を用いることで、ホテルの事業性向上に寄与する実績評価が行われると期待される。

おわりに

ホテルにおける運営実態の明示に必要な項目や、その活用に関して提言を行ってきたが、今後の課題としてその実践的な臨床が求められる。本提言主旨を理解した上で、適切な守秘のもと経営に直結するこれらの情報を共有、分析し、且つ可能であれば業界団体またはチェーンホテル等に加盟することで、

複数の事業所との比較検証を行える機会を模索していきたい。そして最終的には、これらの集約として、ホテルにおける現実的且つ妥当性のあるKPI（Key Performance Indicator）とKGI（Key Goal Indicator）の有機的な設定プロシージャー確立を目指すものである。

以上

参考文献

- 1) 大坪嘉春（2000）米国ホテル会計基準・（2009）米国ホテル会計基準Ⅱ Uniform System of Accounts for the Lodging Industry ニューヨーク市ホテル協会編著。
- 2) 日経新聞（2021）「米マリオット、6割減収も赤字 ホテル持たずに低コスト」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGD050YM0V01C21A0000000/?unlock=1>（2021年10月11日閲覧）
- 3) 田尾桂子（2016）「グローバルオペレーターが変えるホテル経営」白桃書房。
- 4) 鈴木 研一，松岡 孝介（2014）「従業員満足度，顧客満足度，財務業績の関係—ホスピタリティ産業における検証—」2014 年 管理会計学22 巻1号 3頁-25頁。
- 5) 井上博文（2019）「ホテル会計」日本ホテル教育センター。
- 6) 野本信夫（1998）「最新ホテル用語辞典」柴田書店。
- 7) 金田佳季（2015）「国際会計基準ユニフォーム・システムと財務諸表」プリンスホテル。
- 8) 土肥大介（2017）『月刊ホテル旅館（2017）3～5月号』。
- 9) 週刊ホテルレストラン（1966～） 株式会社オータパブリケーションズ。
- 10) STR / CoStar Group, Inc. 1331 L Street, NW Washington, DC 20005 <https://str.com/>
- 11) 石塚勉（2021）「ホテルビジネス管理編」日本ホテル教育センター。
- 12) World's Best Workplaces™
<https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces-international/world-s-best-workplaces/2021>（2022年10月21日閲覧）
- 13) The Hilton Effect
https://hiltonhotels.jp/100/hilton_effect/（2022年10月21日閲覧）
- 14) 石塚勉（2020）「ホテルマネジメント」日本ホテル教育センター。
- 15) 徳江淳一郎（2020）「宿泊産業論—ホテルと旅館の事業展開—」創成社。