

2019.1.15 No.838

INFORMATION & COMMUNICATION

経営Report

ジャンル：経営管理

旅研くらぶ

RYOKEN-CLUB

旅館・ホテルの収益改善メニュー バージョン5

着眼点と考え方・対策例

55 項目

245 項目

402 例

新しい観光・レジャーを創造する



- 企画編集 旅研くらぶ
- 発行 株式会社リョケン

〒413-0024 静岡県熱海市和田町16-1
TEL 0557(83)2120(代)
FAX 0557(81)6246
URL <http://www.ryoken-jp.com>
mail info@ryoken-jp.com

旅館の収益改善メニューバージョンVをお届けします。

日本では全産業にわたって人手不足の状況にあり、バブル期並の有効求人倍率となり地域・業種によっては2倍を超えています。

旅館・ホテル業界では2018年6月に民泊法（住宅宿泊事業法）が施行されました。ヤミ民泊が廃業する一方、簡易宿所営業の登録が増えており、今後も予断を許せない状況です。ここ数年、東京・大阪・京都など大都市や一部地域・観光地では数十室から100室以上の大規模ホテルの建設ラッシュが続き、地域によってはインバウンド客の増加以上の宿泊施設の増加で供給過剰になっています。結果的に周辺地域の客室稼働率と宿泊単価の低下をもたらしています。

旅館・ホテル業界は人手不足と客室の供給過剰の同時並行が懸念されます。

一方で話題のデザイナーによる内装デザインで差別化したホテル、美味しく、ヘルシーな朝食で差別化するホテル、従来にないコンセプトを提案する「ブック&ベッド東京」、ロボットを活用する「変なホテル」など、新たな宿泊業態も話題です。環境変化は新しい業態・産業を登場させますが、宿泊業界もその渦中にあると感じます。

このような中で、旅館業界では宿泊特化型旅館、高質化で特色を打ち出す旅館がある一方、従来の商品力（施設・料理・サービス）の改善・改革を図ったり、人材育成（人材の成長・定着・採用力）を強化したり、財務（収益力・財務構成）の改善・向上を図る旅館もあります。この点にも着目したいと思います。

昨年6月～10月にかけて何度も台風の被害を受け、地域によっては地震の被害も受けました。鉄道の長期運休・振替輸送、関西空港の長期閉鎖等、交通機関の運行ストップと風評被害が重なり旅館・ホテルも多くの被害を受けました。

昔、地球物理学者で随筆家の寺田寅彦氏は「天災は忘れた頃にやって来る」と名言しましたが、近年は「天災は忘れる前にやって来る」「次から次にやってくる」と実感されます。旅館も天災などに備えるBCP（事業継続計画）を製造業界・流通業等に見習って作成することも必要となっています。

2019年1月 木村 臣男

旅館・ホテルの収益改善メニュー 着眼点と考え方・対策例 バージョン5

リョケンでは以前に「ホテル旅館の経営改善案」「ホテル旅館の支出削減策」をテーマに経営レポートを発行しました。その2本を統合して「旅館・ホテルの収益改善メニュー バージョン3」として発行しました。

本レポートはそのバージョン5です。収益改善の基本から最近の項目までモレなく、ダブリなく整理しました。時代の変化に合わせて一部を削除・修正加筆し、さらに「6.天災に備える」「7.長期的な収益向上体質をつくる」の2分野を加えました。貴社に当てはまる着眼点・考え方・対策例をお役立ていただきたいと思います。

対策例の実行にあたり、お問合せ、お尋ねがありましたら、事務局までご連絡いただければ協力させていただきます。

【項目と対策例】

経営・販売・運営・コスト管理にとって基本的なことが主体です。
貴社にとって、

- ①もうやっている、あるいはもっと進んでいる
- ②以前にやったが継続していない
- ③やりたいと思っていたが実行に至っていない
- ④優先順位が低いと思っていた

などの事項も多いと思います。改めて振り返っていただきたいと思います。

お客様の傾向は、団体旅行から個人旅行、男性主体から女性客・年配のお客様の増加、遊興宴会の減少、くつろぎ・ゆったり志向と、旅行目的・旅館のニーズは様変わりしています。

リョケンが10年前に提唱した「モノ」から「コト」への進化がさらに「トキを過ごす」へと進化しています

営業面ではリアル旅行社主体からネットエージェントの時代になり、さらにOTAの上前をはねるメタサーチエンジンも登場しました。OTAサイトの機

能はさらに変化しつつあります。

売上向上策では、今さらながらのネット対策の基本に、さらにより多く触れています。WEB技術はさらに進化し、今やAIが話題です。

旅館・ホテルの中で、ネット対策の知識と対応の格差がさらに広がっています。経営会議・営業会議で、ネット関係の知識・情報の格差が縮小し、共有化を進めることにも配慮しました。

【活用の仕方（案）】

このレポートの活用方法例を提案させていただきます。

① 各自でお目通しいたき、当社実施状況を記入します。

例 ア．実行している、イ．まあやっている、ウ．やっていない

各項目に目を通していただくとさらに、貴社なりの対策例・ヒントが浮かびます。これらを改善案に加えます。そして、

② 当社課題状況も記入します。

例 A．実行したい（現状を改善する）、B．将来課題、C．現状のまま

③ 各自で記入したうえで役員会・経営会議などで摺り合わせていただき

④ その上で当社課題を決定し、期限、担当者も決めます。必要により、協力者や権限も決めて、実行していただきたいと思います。

⑤ P・D・C・Aのサイクルで進めていただき、貴社の業績向上のために役立てていただければ幸いです。

NO	大項目	改善策			頁
		着眼点	考え方・対策例		
			中項目	小項目	
1	売上向上対策	9	23	124	P.3～P.11
2	売上原価削減対策	14	63	83	P.12～P.17
3	人件費効率化対策	12	58	33	P.18～P.21
4	営業費効率化対策	4	15	51	P.22～P.24
5	業務費削減対策	10	72	43	P.25～P.30
6	天災に備える	2	6	27	P.31～P.33
7	長期的収益向上対策	4	8	41	P.34～P.37
	合計	55	245	402	

1. 売上向上対策

大項目	改善メニュー		当社の状況			
	着眼点	考え方・対策例	当 社 実 施 状 況	当 社 課 題	期 限 年/月	担 当
1 売上向上対策	(1)客単価の維持向上	<p>① 宿泊料金の維持・向上対策</p> <p>1) お客様アンケート・クチコミ評価の向上と客数確保の継続努力で宿泊料金の維持向上の土台とします。</p> <p>2) 訴求しやすい食材をアピールした新価格のプランをつくります。 「活け鮑おどり焼きとたっぷりローストビーフ」等</p> <p>3) 記念日プラン・お祝いプランなど、付加価値の高いプランで宿泊料金引き上げの地ならしをします。</p> <p>4) 客室の小改装や大胆な装飾替えを行ない、新しいネーミングで新価格のプランをつくります。</p> <p>5) フロア単位で小改装を行ない、別ブランドのイメージを打ち出して単価アップを図ります。専用ラウンジも設置します。 専用ラウンジで特別浴衣貸出、フリードリンク、ライブラリーで付加価値を上げて価格アップします。</p> <p>6) 可能ならば露天風呂付客室、眺望ワイドビュー(ビューバス)客室とします。 ベランダにゆったり椅子等を置いて写真映えを良くします。</p> <p>7) 和洋室・ツインにします。可能ならトランドルやハイダーベッドでトリプルも検討します。3人までならベッド、4人ならベッドで2人・布団で2人と、女子会プラン向きをアピールします。 高齢者同伴プランもPRします。使いやすさをアピールして単価を上げます。</p> <p>8) ベッド、家具のイメージ、ブランドにもこだわって、価格引上げを納得いただけるようにします。</p> <p>9) コーヒーサーバー、高質な茶器セット、ブランドイメージの高い化粧品、アメニティセット、浴衣、タオル、リネン類にもこだわり、イメージアップを図ります。</p> <p>10) 改装する客室の内装、装飾、家具配置・デザイン、リネン類の一つひとつの説明ができるように名前・由来を整理しておきます。 装飾、家具、備品、アメニティ、リネン類もきれいな写真を撮れるようにしておきます。お客様のインスタ映えに協力します。</p> <p>11) 改装客室の販売プラン名、料理献立説明等にも心を配り、価格改訂が受け入れられるようにします。</p>				
		<p>② アンケート・クチコミ評価の向上のために品質向上委員会を編成します</p> <p>1) 品質向上委員会には経営幹部も入れて提案が迅速に実践されて成果が上がるようにします。</p>				

大項目	改善メニュー		当社の状況			
	着眼点	考え方・対策例	当社実施状況	当社課題	期限	担当
					年/月	
1 売上向上対策	(1) 客単価の維持向上	<p>2) 小規模旅館では経営者・役員会・幹部会などがこの機能を果たすようにします。</p> <p>3) ネット予約サイトのクチコミ評価、自社・旅行社アンケートを集計して点数変化をグラフで見える化します。</p> <p>4) コメント欄も整理して改善に活かします。</p> <p>5) 低い評価のクチコミについては、客室番号、清掃担当、チェック者、フロント担当、サービス担当、料理ランク別等を記載して、改善アクションに役立てます。</p> <p>6) 同一地域・周辺地域のライバル旅館のクチコミ評価点数の変化とクチコミのコメントをチェックします。</p> <p>7) 施設・清掃・料理サービスについての評価・コメントをチェックして、当社が向上すべき内容を決めます。</p> <p>8) 宿泊価格や繁盛ぶりから目標とすべき旅館を選んでベンチマーク旅館とし、プラン内容・価格を継続的に参考にします。</p> <p>9) 他館の料理・写真・評価をチェックして献立改善に活かします。</p> <p>10) 品質向上委員会の改善活動を朝礼やミーティングで報告します。委員以外のスタッフからの意見も取り入れます。</p> <p>11) 宿泊料金を引き上げるには、お客様にその価格と価値が認められることが必要です。お客様の事前期待を大幅に上回る事後評価やサプライズなど、感動レベルの印象を持っていただく仕組み作りにも挑戦します。</p>				
		<p>① 年間の販売計画をたてます</p> <p>1) 過去データ(3年程度、とりあえずは前年)を整理して月別の販売計画を立てます。旅館・ホテルによっては年末・正月、GW、お盆夏休みを特日として設定します。</p> <p>2) 計画数値は、1.売上計画、2.客数計画、3.宿泊単価計画を柱とします。必要により飲料、売店パブリックなどの個別単価・利用率・入店率も設定します。</p> <p>3) 客数実績と計画は予約経路別にも見える化します。1.個別リアルAG別と小計、2.ネット予約サイト別と小計、3.ネット直受、4.電話直受など、将来の営業方針も踏まえて集計します。</p> <p>4) 直営営業所や総合案内所を設けている場合には、担当別に実績と計画が見える化し、評価します。予約・フロントからのサポート体制も組みます。</p> <p>② 販促テーマを策定します</p> <p>1) 客単価計画と客数計画を実現するために月別の販促テーマを策定します。〈例〉一室当売上高を最大にする期間、客室稼働率を高める期間、従業員の休日消化を行う期間（やむを得ず行う場合）</p> <p>2) 販促方法は必要により地域別・予約経路別に修正します。</p> <p>3) 販促活動は来館・予約受け・販促・予約受け・当日受け入れを逆算して見える化し、準備・活動にモレが無いようにします。</p>				

大項目	改善メニュー		当社の状況			
	着眼点	考え方・対策例	当社実施状況	当社課題	期限	担当
					年/月	
1 売上向上対策	(3) 繁忙期の売上最適化	<p>① 正月、GW、お盆夏休みなどの繁忙時期は売上最適化(最大化)に取り組みます(送客手数料の考え方でも補足します)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 年によるカレンダーの配列にもよりますが、12月30日・31日、1月1日・2日は、特別献立・催事を用意して、特別価格を設定し、売上アップを図ります。状況により、12月29日、1月3日なども設定します。 2) オンシーズンの土曜日より12月30日と1月2日は1万円アップ、12月31日と1月1日は2万円アップ等、お客様に買っていただける上限の価格を想定します。 3) 12月30日～1月2日には、宿泊されているお客様に翌年の同期間を直接ご予約いただくデスクを別室に設ける方法もあります。 4) 翌年の価格が決定されていない場合は、今年より若干アップ程度の仮価格で予約金もいただきます。 5) 9月からは正式価格を決めて、直HPで予約を受け付けます。予約金もいただきます。 6) 客室数が少ない(30室以下など)場合には、12月上旬までは電話予約のみで受け付ける旅館もあります。 7) 12月上旬までは1室3人以上のお客様を受けます。 8) 事前カード決済プランの設定も検討します。 9) 9月～12月20日までは定期的にこの期間の予約状況をチェックします。 10) 予約状況が芳しくない場合は、直HPだけでなく、ネット予約サイト(以下OTA)にも客室在庫を提供します。 11) 12月15日以降も空室がある場合には、価格を下げたプランも検討します。 12) 予約状況の推移、価格改訂の推移を翌年以降の参考にします。 ※ 高価格でご宿泊いただくには、それを上回るおもてなしでご満足いただく考え方で売上最適化(最大化)をはかります。 ※ 高いご満足→価格アップ→さらに高いご満足を、毎年少しずつ進めて、翌年も高価格で予約いただけるようにします。 <p>② 忘年会シーズン・春の歓送迎会シーズンも売上最適化(最大化)に取り組みます</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 忘年会シーズン、3～4月の金曜日などの歓送迎会シーズンで、需要の多い日は1日当たりの売上最適化(最大化)に取り組みます。 2) 宴会場ごとに、売上が最大になる可能人数の一覧表を作成します。 3) 過去データと営業活動により、各宴会場に適した企業・団体を想定して、営業活動を行ないます。 4) サービス係の人手不足も勘案して、最適な予約受注にします。 				