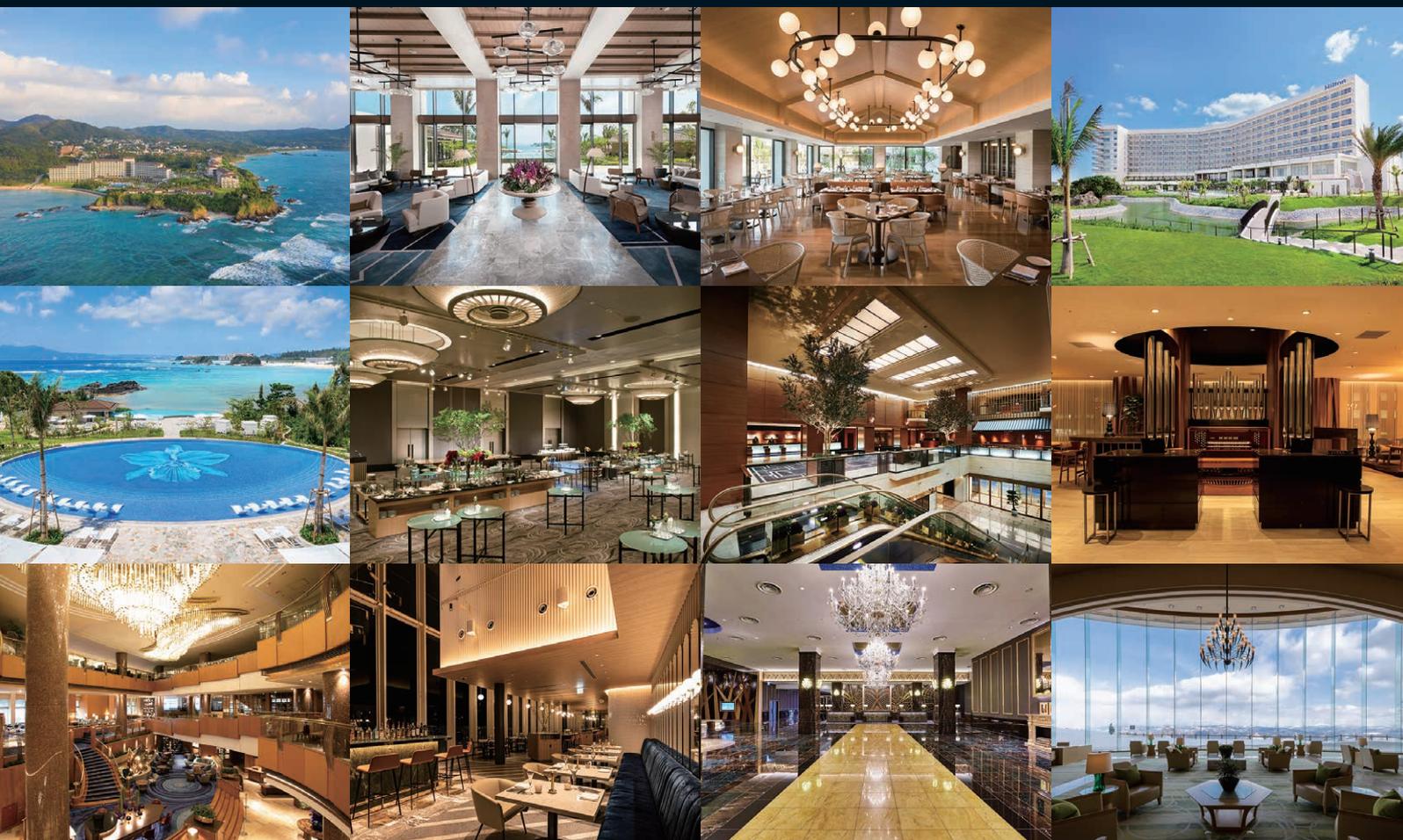


IT & RENOVATION

IR ホテル・旅館業界 年鑑 2021&2022



**IR Almanac
of Hotel & Ryokan Industry
2021&2022**

**RESORT
MARKETING**

6	IT 総論 (株)サイグナス 代表取締役 丸山英実	74	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 (株)プリンスホテル 執行役員 品川プリンスホテル 総支配人 佐々木潤氏	78	カードキー総論 クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和
16	PMS(Property Management System) クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和	80	SPECIAL INTERVIEW (株)アッサアプロイ グローバルソリューションズ ジャパン 代表取締役社長 深尾大地氏
18	SPECIAL INTERVIEW (株)アルメックス 取締役 常務執行役員 ITシステム事業部 事業部長 坪井将之氏	84	(株)アッサアプロイ グローバルソリューションズ ジャパン
22	(株)アルメックス	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
24	SPECIAL INTERVIEW Shiji Japan (株) 日本支社長 中野博文氏	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
28	(株)ナバック	94	特別座談会 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 (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所科特任教授 沢柳知彦氏 (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 代表取締役、 一般社団法人観光品質認証協会 統括理事、 不動産鑑定士,MAI,FRICS,CRE、北村剛史氏
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	TOP INTERVIEW (株)KPG HOTEL & RESORT 取締役社長 兼 COO 田中正男氏
36	OTA(Online Travel Agent) クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和	108	SPECIAL INTERVIEW イヴレス(株) 代表取締役 山川景子氏
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	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
44	(株)サイグナス	118	(株)日研
48	婚礼・宴会システム (Bridal & Banquet System) (株)ユニコーン 執行役員 山本 泰生	122	KENNETH COBONPUE
50	(株)ユニコーン	132	(株) DESIGN STUDIO CROW
54	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 いごこちマネジメント(株) 代表取締役 馬渡伸之
58	CRM(Customer Relationship Management) C&RM (株) 代表取締役社長 小林武嗣	144	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 代表取締役、 一般社団法人観光品質認証協会 統括理事、 不動産鑑定士,MAI,FRICS,CRE、北村剛史
62	C&RM (株)	148	寄稿 ホテル評論家 瀧澤信秋
66	会計システム (Accounting System) (株)コム システム販売部 チーフシステムコーディネーター 信本悟		
70	(株)コム		

「With コロナ」のホテル運用

(株)サイグナス 代表取締役 丸山 英実

はじめに

1 R年鑑前年号の原稿を執筆していた2020年1月、中国・武漢での新型コロナウイルス発見のニュースが世界を駆け巡った。日本国内では武漢より帰国した日本人の新型コロナウイルス感染者が発見され、さらに初のクラスターとなった客船「ダイヤモンドプリンセス」が横浜港沖合に到着した。

日本政府は国家主席の来日予定もあり、入国制限もせず、旧正月に沸く中国人観光客を無制限に受け入れていたのがある。また、中国との親密性を指摘されていたWHOのテドロス事務局長が「パンデミック宣言」を発信したのは、遅れに遅れ3月11日のことである。

初動の早かった台湾は、1月20日にはコロナ対策センターを設置し、国家的な防疫処置をとり始め、マスクの増



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なっている。

産も早々に指示を出していた。一方、日本は、オリンピック開催年となっていたこともあり、本格的な入国制限を開始したのは4月に入ってからであった。

国としての初動対応の差が、1年後の感染が落ち着いている台湾と第3波の真ただ中にある日本との違いとなって表れることになる。トランプ大統領により、感染防止策の初動が遅れたアメリカも現在では、世界一感染者数が多い国となっている。

現状では、世界各国においてワクチン接種がスタートしたものの計画通り進まず、コロナの猛威は衰えていない状況であり、短期的には終息の光が見えてこない。おそらく、2021年つまり今年1年間は「With コロナ」にて、ビジネスを進めていく覚悟を持ち、計画することが賢明であろう。

また、今後の長期的なビジネスを考えていく上で、温暖化による自然災害、金融バブル崩壊による経済災害、今回のような新型コロナウイルスの出現によるパンデミックなどリスク要因増加により、3～5年単位にて何らかの災害発生となることが予想され、それに伴い、10年単位と言われていたマーケットチェンジも同様に発生することを考慮しなければならない。

宿泊業界は、災害発生に備え、DX「デジタルトランスフォーメーション」による経営判断の速度アップと効率化を行い、大きなマーケットチェンジに対して経験を生かし、変化を受け入れ、災害時にも敏速に対応できるハードウェア、ソフトウェアの構築が必要となるであろう。

現状での重要なポイントは、今回のような状況下におけるマーケットの動きと自社の対応や成果を詳細に記録し、管理しておくことである。今回のパンデミックにおいて、多くの方が実感されていると思うが、「2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災時の宿泊マーケットの回復プロセスは、どうであったか？」という課題に対し、当時の詳細な情報が自社の経験として記録されており、それらの経験を基にしたノウハウが活用できているであろうか。

従来マーケットは、1年365日単位にて翌年も同様の未来があり、1年単位にてシーズンリティ・イベントなどによる自社需要の強弱があることを認識し、常に記録を取り活用してきた。しかし、今後は、先に述べたように、3～5年毎に発生する可能性のある災害についても同様の記録を取り、活用することが必要となる。

これらの記録は、1年単位とは限らず、次の発生までのスパンが長い場合、担当者が移動している可能性もある。個人管理ではなく、会社として管理体制を構築して管理し、いつでも活用できるようにしておくべきであろう。

今後の会社としてのリスクマネジメントとして、災害時には、日々のさまざまな数値管理と共に、日本の動向、世界の動向、さらに自社にて実施した戦略とその成否を記録し、今後の災害発生時に活用できるよう、管理しておくことが最も重要なことである。

アフターコロナの状況について

新型コロナによるパンデミック発生により、世界の生活様式が一変した。近い将来、ワクチン、対処薬の開発がされ、普及することは間違いない。しかし、終息後に完全にコロナ発生前の状況に戻ることは難しいと考えられている。

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らかとし、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。この状態は、企業・個人の両者にとって有益であることは明白であるため、コロナ終息後もある程度、継続されていくことが予想される。しかしながら、実際に移動し、人と直接会う、もしくは大人数で集まることの意義を再認識し、3密への欲求が蓄積されていることも間違いない。

コロナ終息後も、ビジネス活動における移動が減少し、自宅にて過ごす時間が長くなる分、人々の観光・レジャーや購買などに対する欲求は、大きくなることが予想される。個人としては、自宅でのテレワーク実施により、いままで以上に日常からの変化に対する欲求は強くなり、時間的余裕と金銭的余裕の多くが、それらに充てられることも多いと考えられる。旅行に関しては、当面、海外向けの移動制限が続くことを考えれば、Go To トラベル再開後、国内旅行マーケットが活況を帯びることは間違いないであろう。

今回のコロナ禍は、100年前のスペイン風邪発生時にはなかった、ネット空間のITインフラが整った状況にて発生した。整備されたネット空間を最大限活用した生活様式へと変換するタイミングを、より早めたと言えるかもしれない。各企業は、コロナ禍の状況を一過性のものと済ますことはできず、今後の戦略や考え方を大きく変更しなければならなくなった。

「With コロナ」のITアプリケーションシステムの形態

宿泊施設においては、出勤せざるを得ない部門は別とし、事務部門や数値管理の部門は、在宅勤務の形態も可能となる環境整備が必要である。これらは、インターネット経由

でのシステムサービスが利用できるクラウド型を選択することにより容易に実現できる。

選択するシステム形態は、従来の「オンプレミス型」と呼ばれる自社内にすべてのインフラ、ハードウェア、アプリケーションを用意する形から、「クラウド型」と呼ばれるSaaS、PaaS、IaaSとするべきである。クラウド型の選択は、ネットワークへの接続が可能な場所であれば、働き手の場所について、柔軟性を持つことが大きなメリットとなる。また、IoTと称される、インターネットに接続されるすべての機器との親和性も装備している。

大きなマーケットチェンジが発生しやすい現在では、コスト面においても一度に大きな投資を必要とする「オンプレミス型」と比較し、月額利用料にて利用できる「クラウド型」は、財政的にも寄与する面が多いと思われる。

レストラン部門においても、従来のようなPOSと呼ばれるレジスター型のハードウェア導入から、クラウド型のタブレット端末利用に移行していくと考えられる。

データ蓄積や処理をするシステムは、クラウド型にて提供され、タブレットと伝票発行などの周辺機器さえそろってしまえば、タブレット型の端末でも十分運用可能である。

将来的には、ゲストのスマートフォンからのオーダーする形態へも容易に進化できる可能性なども秘めている。

但し、SaaS型のシステムを採用する場合、データの安全性や個人情報の漏洩などのセキュリティー性、ネットワーク障害によるシステムの停止などのリスク管理が必要となってくることを忘れてはならない。

システムのインフラ形態は、クラウド型の選択が主流となる。ネットワークにおける冗長性とデータセキュリティーには注意が必要である。

ホテルにおける「非接触」を目指したシステム導入

最近大手チェーンが採用して、注目されているのが、自社のスマートフォンアプリ開発によるゲストサービスへの取り組みである。これは、スマートフォンを利用し、ゲスト自身の操作により宿泊予約、部屋の選択、チェックイン、チェックアウトが可能となり、スマートフォンが部屋のキーになることにて、チェックインからチェックアウトまでの全工程をスマートフォンのみで完結できることを目指している。(法律の定める人的行為は必要である)

最近では、「事前チェックイン」と呼ばれる機能もあり、例えば到着前、あるいは前日に、バーチャルにてチェックインが可能となる機能である、当然、支払いはその時点において決済され、ノーショー、キャンセルの防止にもつながり、当日でもキャンセル料が取りにくいコロナ禍の状況においても有効な機能である。

世界のメガチェーンでは、2015年頃よりスマートフォンを利用した同様のサービスを展開している。今後、日本においても、クラウド型PMS普及により、データ共有をより簡単に実施することが可能となったことを受け、各チェーンのスマートフォン専用アプリ開発は普及の速度が加速するであろう。

また、もう一步進めて、ゲスト入室後の部屋の操作、照明、エアコン、カーテンの開閉まで、ゲストのスマートフォンにて操作可能となることにより、部屋内における接触も最低限に抑えることができる。この技術は、室内のコントロールボックスに部屋内のあらゆる操作を集約しておくことにより、コントロールボックスとゲストのスマートフォンのBluetooth接続のみにて、容易に実現可能であろう。最近では、客室にタブレット設置の動きが見られるが、前述の仕組みを採用した場合には、ゲストのスマートフォンが代用されることで、タブレット端末への投資も削減することができるだろう。

これらの仕組みは、一見、接触を回避し、且つゲストへの利便性を高める仕組み構築に見えるが、実は、現場作業の大きな省力化と従来のハードウェアへの投資削減をも実現する。

コスト削減内容として考えられる大きな利点として、「チェックイン・チェックアウト時におけるスタッフの作業削減」、「カードキー原価の削減」、「部屋アサイン作業の削減」、「会員の確保（このサービスはチェーンホテル会員に限られる）」などが考えられる。さらには、ハードウェアへの投資として、大きな投資とメンテナンス費用が必要であった「自動チェックイン、チェックアウトと精算」を実施するハードウェア導入が必要なくなることを示唆している。

ゲストの端末にて部屋アサイン、チェックイン、チェックアウトが可能であるということは、従業員のスマートフォンからも同様の操作が可能であり、チェックインカウンターの端末不足により、チェックインが込み合う時間帯には、自身のスマートフォンもしくはホテルの専用スマートフォンなどにより、権限のあるIDにてログイン、その場でチェックインを行い、ゲストに部屋のキーをダウンロードしてもらえればチェックインが完結する。

今後、インフラは基本的にクラウドコンピューティングとなり、文字入力を主体とした業務以外の端末は、すべてタブレットかスマートフォンとなる方向で発展していくであろう。現状のソフトウェアは、基本的にスマートフォンのアプリに集約されていく流れであり、それが発展することにより、現在フロントにて処理していた作業の多くは、ゲスト自身にて実行してくれるようになる。

ホテル・旅館業界におけるネットワーク環境の状況においても、ゲストサービスの一環として、館内のあらゆる場所にWi-Fi環境が構築され始めている。この環境を利用す

れば、すべての場所において、タブレット端末、スマートフォンの利用が可能となる。

また、ホテル・旅館にとって、常に悩まされてきた問題点であるネットワークの配線（特に、老朽化した建物の致命的とも思われる配管の細さ）は、無線を利用することにより解消することができる。

今後のリノベーションにおいては、「非接触」をテーマとして、従来ホテルの常識と考えられていた人のサービスによるホテル運用にとらわれることなく、スマートフォンアプリを活用したゲストへの作業分担を図り、自社ブランドに適用できるハードウェアやソフトウェアの選択を実施することが重要である。

「With コロナ」のレベニューマネジメント

レベニューマネジメントは、高需要時期に効力を発揮することはもちろんであるが、低需要時期にも大きな役割を果たす。

高需要期のレベニューマネジメントは、需要と残室を常に注意しながら、目標稼働率は常に100%で、レートコントロールを実施することにより、ADRアップを計り収益を最大化することを目指してきた。

現状のように、政府の対策発表・実施、感染者数増減など、報道の取り上げ方により、人々の心理への影響は大きく、すぐに行動抑制となって表面化する。いままでの、経験やパターンの活用ができなくなるため、従来通りのフォーキャストでは、精度が著しく低下し、人員や運用経費のコントロールが不可能な状態となる。デイリーフォーキャスト作業の強化が必要である。

災害時や低需要期になると、常に稼働率100%の目標を設定し運用していくことが、経営の非効率を発生させる。このような状況下では、従来の目標値であった稼働率100%から、各日に対して計画的な稼働率の目標値を設定・コントロールしていくことによる、利益のコントロールが必要となる。

フォーキャストにより、最大でも稼働率50%しか実現できそうにない場合には、目標値を50%に設定し、稼働率50%における売り上げ最大化と利益最大化（もしくは損失最小化）とのバランスを取る必要がある。設定した目標稼働率にて自社のブランドやサービスレベルを維持できる人員構成や清掃体制などを調整し、利益を出せる体制を構築する。

レベニューマネージャーは、低稼働率ながらも、目標値を上回る場合には、ADRをアップさせることにより稼働率を50%に抑え込むことが必要である。もし、目標稼働率以上に販売してしまうと、サービス人員が不足や、三密

が回避できなくなるにより、自ホテルのブランドが棄損するリスクがあることを肝に銘じておかなければならない。

高需要期には、見過ごしていたチャンネル販売手数料も低需要期には、大きなコストとして利益へのインパクトを与えるので、綿密なチャンネルコントロールも必要となる。チャンネルコントロールは、収益を上げるためにあるのではなく、利益を上げるためのコントロールであることを忘れてはならない。

With コロナのレベニューマネジメントは、これまでの売り上げ最大化を目指してきたレベニューマネジメントから、利益の最大化（損失の最小化）を目指したレベニューマネジメントへと変換が求められる。レベニューマネージャーは、デイリーフォーキャスト作業を一層強化して、売り上げアップを目指すだけでなく、適切な稼働率を目標設定し、稼働率をコントロールすることにより、利益を最大化する。そのためには、コスト構造やホテル運用体制にも気を配らなければならない。

今後のレベニューマネジメントシステム

レベニューマネジメントの発展と普及により、宿泊料金の変更作業や部屋の在庫調整を頻繁に行うことが多くなっている。先3～6ヶ月先の宿泊プランをWEBにて販売することが一般的となっており、コロナ禍の現在も変わらない。

先180日各日の予約や需要の状況を分析し、予約の進捗を確認しながら料金を変更していくためには、人材と作業時間が必要となる。しかしながら、ホテルにとって、有能なレベニューマネージャーを置くことは、人材的・コスト的側面からも困難になりつつある。

そこで、今後、レベニューマネジメントシステムに求められる機能は、自社の状況と競合ホテルの販売状況を自ら収集し、分析することによる料金や販売制限の推奨をする仕組みであり、システムによる料金自動コントロール機能の導入が進んでくることが予想される。

これにより、先180日に対しての人為的チェックにて発生しがちな「需要がないと思い込んでしまった日をつい見落としてしまい、気づいてみたら安い料金で満室になっていた」という見落としなどが削減可能となる。

チェーンホテルにおいては、レベニューマネジメント作業のセンター化も進んでいる。センター化するためには、システムにて、個別ホテルのレベニューマネジメント的分析作業を行い、販売推奨価格を算出し、最終判断は人間が指示できるような仕組みを作り、1人のレベニューマネージャーが複数ホテルをコントロールしていく形態を構築し

なければならない。

最終的な判断は人間がすることを前提とした場合、システムの分析内容や決定のプロセスが明確になっており、最終判断をする人間がそれらのプロセスを理解することができるシステムの選定が必要になる。システムがすべてコントロールするわけではなく、「システムが分析の大部分を担い、提案をしてくれる」観点に立つことにより「人間にしかできない」と思われていた業務にもシステムを取り入れていくことができるであろう。

さらには、人間が考察する理論を徐々にシステムへ組み込んで、実施検証していくことで、レベニューマネジメントシステムの担う業務範囲が増えていくのが理想である。

ITシステムの発展は、今後の日本における人口減、働き手の減少という状況に対応していくことの重要なポイントとなる。そのためには、常に最新のITサービス情報にはアンテナを張り巡らせておき、玉石混交の製品群より自社に最適なシステムを選定できる知識と知見を磨いておくことが必要である。

終わりに

少なくとも、2021年前半は、コロナ禍が継続する見通しである。現状のコロナ禍が終息すれば、インバウンドの回復が早いと思われる。現時点においても、アジア諸国において、行きたい国 No.1は「日本」である。

東京五輪については、無観客の実施となった場合でも、選手と関係者だけでの数万人の入国規模になる。すでに、半年を切っている7月に全世界が集団免疫を獲得している状況は想像しにくい状況であるため、中止、再延期の可能性が高い状況であると思われる。

2019年までは、東京五輪を目指して、ひたすら右肩上がり走り続けてきた日本であるが、まずは、国内マーケットの回復、来年からのインバウンド復活を期待し、各自の時間的余裕のある状況を活用して、いまできる最大限の準備をしておくことが重要であろう。