

RESORT
MARKETING



IT & RENOVATION
IR年鑑

ホテル・旅館業界
2023 & 2024

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

エスパシオエンタープライズ(株)
代表取締役社長 本中野真氏

014 SPECIAL INTERVIEW

TrustYou(株) 代表取締役社長 志和孝洋氏

018 SPECIAL INTERVIEW

カンタム・ウシカタ(株) 代表取締役社長 久保至氏

022 カンタム・ウシカタ(株)**024 PMS [Property Management System]****026 PMS 総論**

クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和

030 SPECIAL INTERVIEW

(株)ネットシスジャパン 代表取締役社長 徳正賢氏

034 (株)ネットシスジャパン**036 (株)アルメックス****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 (Online Travel Agent)**

(株)サイグナス 執行役員 ASP 事業部長 上垣徹

048 Market Analysis [マーケット分析]**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 Bridal & Banquet System [婚礼・宴会システム]****060 婚礼・宴会システム総論**

(株)ユニコーン
執行役員 全社統括プロジェクトマネージャー 山本泰生

062 (株)ユニコーン**064 Internet Booking Engine [インターネット予約エンジン]****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 SPECIAL INTERVIEW

tripla(株) 代表取締役 CEO 高橋和久氏

072 CRM [Customer Relationship Management]**074 CRM 総論**

C & RM(株) 代表取締役社長 小林武嗣

078 C & RM (株)**080 Accounting System [会計システム]****082 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

086 (株)コム**088 Purchasing System [購買管理システム]****090 購買管理システム総論**

(株)ユニコーン ソリューション事業部 主任SE 小島智宏

092 Card Key [カードキー]**094 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

096 Hotel Renovation [ホテルリノベーション]**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 ホテルリブランドリノベーション総論

いごこちマネジメント(株) 代表取締役 馬渡伸之

106 (株) LIXIL**110 特別鼎談**

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)リクラブ 代表取締役 久保亮吾氏
(株)ダイブ 代表取締役社長/CEO 庄子潔氏

118 SPECIAL INTERVIEW

イヴレス(株) 代表取締役 CEO 山川景子氏

122 イヴレス(株)**126 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

130 (株)日研**134 (株) DESIGN STUDIO CROW****146 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
不動産鑑定士 北村剛史

150 寄稿

ホテル評論家 瀧澤信秋

154 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

160 奥付・編集後記



宿泊業における 労働力不足の 行方と対策

DX・AIは、労働力不足解消の
本命なのか？

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。

はじめに

コロナ禍が with コロナへと移行し、宿泊マーケットも戻りつつある現在、労働力を極端に減少させた反動が宿泊業界を襲っている。明らかに、宿泊需要の回復に供給側が追いつかないという事態となっている。

宿泊業界では、労働条件や労働環境の視点から魅力ある職種とはなっていないこともあり、一度離職、他業種へ就職した社員が戻ることが難しく、宿泊業を運営していくために必要な労働力さえ確保できない状況が起り始めている。

労働生産性の観点から見ても、日本の宿泊業界は欧米と比較し、総労働時間にて年間200時間～300時間多

く、低さを指摘されている。日本の人種の特徴やサービス品質の高さを考慮すると、欧米と単純比較はできないが、企業として対策を取っていく必要があるだろう。

宿泊業の各部門の労働内容は工場や事務職と異なり、人員投入計画を誤ると各人のアイドルタイムが多く発生する性質があるため、「無駄な人員」が発生しやすい。そのため、個々人の努力により、生産性を上げたとしても、全体の労働生産性を上げることはできない。

さらに、今後の日本では、世界のどの国よりも高齢化（生産年齢人口の減少）と出生率低下による生産人口減が進むため、よりいっそう労働力の確保が難しくなることが容易に予測される。

これは、国政の問題となるが、10年単位では回復することはできず、短期的には、「移民制度の確立」や「女性の活躍しやすい環境づくり」、「高齢者活用」等の戦略にスピード感を持って国政・企業が取り組む必要がある。

現在の状況を改善するためには、小手先の改革ではなく、日本人の特徴である個々人の平均能力の高さを生かし、全体効率を向上していく経営や運営を再構築しなければならない。

DX(Digital Transformation) の本質

「DX」が話題になり久しいが、今一度、考え方を整理しておくこととする。

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立する事」

(経済産業省 DX ガイドラインより)

映画の「トランスフォーマー(車がロボットに変化する)」をご存じの方もいらっしゃると思うが、「Transform」とは、形を変えてしまうことを意味する単語である。英語の例にて表現される、「さなぎ」が「蝶」になる、のがまさに「トランスフォーム」である。つまり、変化して元の形がわからない様を表現する言葉なのである。現状の人的な作業をシステム化・デジタル化するのは、「DX」ではなく、単なる「IT化・デジタル化」である。

われわれは、「コロナ禍(パンデミック)」、「ロシアによるウクライナ侵攻(戦争)」、「リーマンショック(経済的災害)」、「地球温暖化による異常気象・地震(自然災害)」を経験し、いずれも一過性のものではなく、今後未来永劫、常に発生するリスクとして認識しなければならないことを理解した。

「DX」は、このような状況の中において、これまで疑問を持たなかった自社業務や企業体質の変革に踏み込み、デジタル技術を駆使し、業務そのものをトランスフォームさせることを目的としており、「IT化」はそれを実施する上での手段である。

そして、「DX」実施は、いかなる外的要因にさらされても、労働生産性の向上や労働力投入の適正化を図ることを目標とすべきである。

現状の自社業務や体制・体質を変革するためには、ボトムアップではなく、マネジメントの発想転換とコミットメントが必要となるのは言うまでもない。

労働生産性向上への取り組み例

最近、宿泊業のIT関連ニュースやテレビ宣伝をよく目にする。それらは、ゲストサービスやゲストへ対しての利便性向上を目指しているように見えるが、実際の効果としては、自社の収益向上と作業効率化や業務変革をもたらしている。

日本の法的問題は別とし、「ゲストがスマートフォンを利用し、予約を取り(これはいまや当たり前のことではあるが)、自身にて宿泊する実際の部屋を選択し、自らチェックイン、スマートフォンそのものが部屋の鍵となる。チェックアウト時の精算もオンライン決済にてゲスト自身にて行うことができる。」

このシステムは、一見、ゲストへの利便性を高めるシステムに見えるが、実際は、現場作業の大きな省力化が隠れている。削減内容として考えられるのは、「チェックイン・チェックアウトのフロント業務削減」、「カードキー原価の削減」、「部屋アサイン業務の削減」、「会員の確保(このサービスは、自社会員に限られる)」等、多業務の削減に効果がある。また、部屋を直接アサインするため、ゲストが納得し、指定した部屋タイプ料金にて予約を取るため、チェックイン時に無駄なアップグレードすることもなくなる。アップセルは、部屋のアサイン時に出すことも系統的に可能であろう。これは、現場の作業のみにて効率化を考えてきた発想の視点をゲスト側に移した典型的な例である。

今後ますます、スマートフォンや家電といった日常利用しているものが、インターネットを通じてコンピューターシステムと接続され、生産性を上げることができるシステムも増えてくる。トランスフォームするためにも、これらの最新情報に常にアンテナを立てておくことが必要である。

宿泊業において労働生産性向上を目指すために必要なこと

宿泊業は、宿泊部門、料飲部門、宴

会部門と職種が多岐にわたるため、仕事内容が異なるのは当然のことながら、原価構成や利益率も異なる。つまり、宿泊業とは多様な労働種類が入り混じった中において、全体バランスを調整しながら利益を出していかなければならない業種である。

宿泊業の労働生産性を上げるために「多能工化」が考えられる。例えば、比較的、規模の小さい施設の場合、ゲストの行動がパターン化されるため、兼業がやりやすくチェックインが終われば、料飲のサービス・清掃等の他業務へ移ることができる。しかし、部屋数が多く、ある程度事業規模が大きくなると、ゲストの行動をパターン化することは困難であり、各部門の作業量も多く専門性があるため、多能工化は難しい。また、ラグジュアリー、フルサービスホテルでは、サービスレベルも維持しなければならないため、より多能工化が困難となる。

そこで、経営として精度の高い適切な人員投入計画・実施を行う仕組み(運用)を作り、以下の内容を実現していくことが必要となるであろう。

①「予算」から「計画」への変換による人員配置の適正化

通達される売り上げ目標は「予算」であるが、現場において「予算」を達成するためには「計画」に変換されなければならない。自社内の全部門にて、戦略を立てることができる単位に売り上げをセグメント化し、セグメントごとの売り上げの「計画」を立てることが必須である。「計画」の期間は、自社の期である365日、全部門において365日を日ごとにて売り上げ・稼働部屋・来店人数等を予測する。部屋の稼働や来店人数を想定しているため、的確な人員計画を行うことが可能となる。

当期に入れば、直近3ヵ月はマーケット状況により見直しされていくフォーキャストをベースとして人員計画の見直

IT総論

しを行う。この運用により、正確で無駄のない人員計画の作成が可能となるので、直近のシフト作成に反映させる。

予算の計画化により人件費の想定ができるため、経費の予測計算が可能となり、日々の積み重ねによる「今期」の利益予測の精度を上げていくことも可能となる。これらの計画は、売り上げの増加戦略だけではなく、無駄をできるだけ排除した適切な人員配置による原価低減にも貢献する。「月次の予算」から「365日の日次計画」へと意識変換すべきである。

② フォーキャストイングを 活用した管理会計の導入

マネジメントは、現場がフォーキャストイングに則した人員計画を実行する場合、計画の精度を評価する必要がある。人件費の評価を行うに当たり、財務会計データを利用されることが多い。しかし、財務会計データは過去のデータであり、未来に対して適正な人員配置や人件費を評価することはできない。また、「配賦処理」により、純粋な部門別の運用を見ることができない数字と

なっていることもある。

この点を補うために、管理会計の導入が必要である。管理会計は「過去」から「現在」の結果情報のみならず、「将来」のフォーキャストに基づき、損益を管理する手法である。管理会計の情報は、会計情報を経営者の意思決定や組織内部の業績測定・業績評価に役立てることを目的としている。

運用は、「過去から現在（本日）」までの純粋な部門別の売り上げと費用として財務会計データを採用する。次に、「未来」のデータとして、現場から算出されセグメント別フォーキャスト（計画）データから計画された人員計画をもとに人件費・その他の費用を算出し、費用全体のフォーキャストを実施する。さらに、変動費用の計算を行い、日別の想定費用を算出し、GOP フォーキャストを行う。この運用により、企業全体でのバランスや利益を含めての評価が可能となる。

管理会計運用は、自社としての理想的なモデルの構築することを心がけることにより、評価精度の向上が可能となる。

フォーキャストや実績数値に、自社

の理想的モデルとの差額が出た場合、問題点を見つけ出し、改善に着手するきっかけとなるのである。

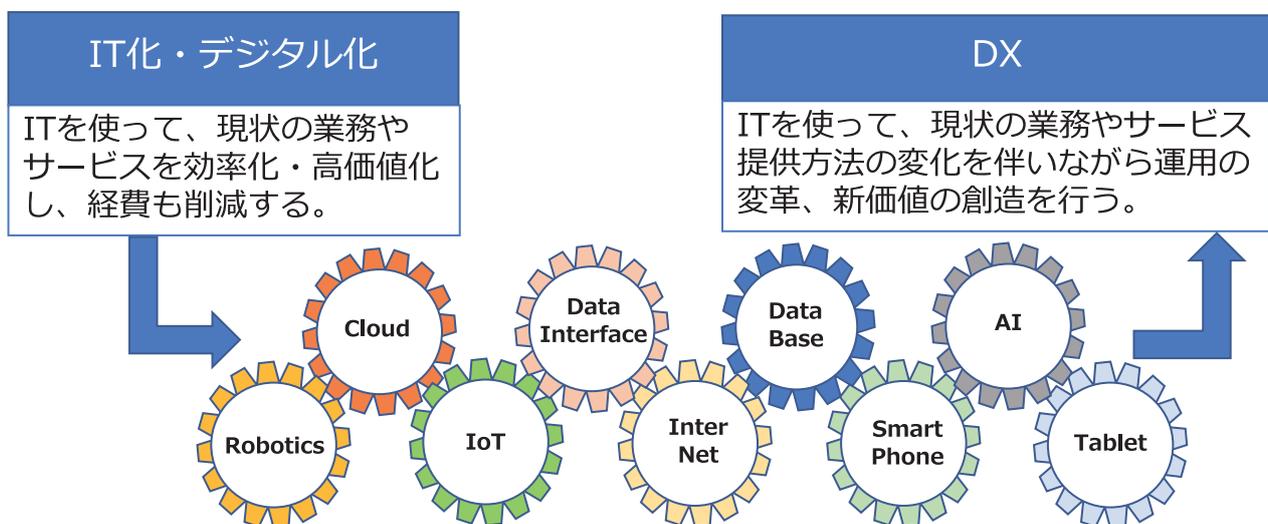
経営者層は、マーケットが激変していく中で、月一回の財務データだけでは敏速な経営判断ができない。管理会計の導入は、リアルタイムでの状況を把握することにより経営の効率化にも効果を発揮する。

マネジメントは、この仕組みを活用していく上で、現場のフォーキャスト運用の徹底と情報をできる限りリアルタイムで共有できるようなシステム構築を検討すべきである。

③ 人材育成と ナレッジマネジメント

最後に、個人のスキルのアップについて、対策を講じていかなければならない。日本では、経験の中で養ってきたノウハウを持った人材が引退をしていく時代に入っている。また、コロナでの離職者を補う新規人員確保のためには、人材教育とナレッジマネジメントが欠かせない。

この問題は、IT 利用だけではな



く、教育制度そのものの見直しと構築が必要である。現在の日本では、全社員を均一のレベルまで押し上げる教育制度が存在していないところも多くみられ、個人の育成は会社制度ではなく、本人のモチベーションと指導者の技量に任されてきた。経験豊かな人材が持っているナレッジはあくまでも個人のものであり、社内全体にて共有されているとは言い難い。特に、営業担当者は、個人的に顧客を管理していることも珍しくない。さらに、24時間運用されている宿泊業においては、各シーン別にナレッジが存在するはずである、それらのシーンをすべて経験し、対処方法を習得、仕事に生かすためには多くの時間を必要とする。欧米チェーンに目を移せば、必ず人材の育成プログラムにより、仕事の範囲に必要な知識を得ることができる仕組み作りがされていることが多い。

今後は、人材育成プログラムの作成が必須であり、将来的には、この育成プログラムが社員のスキルアップスピードの向上を実現し、将来的な企業力の差となってくるであろう。

ナレッジマネジメントといえば、一時期もはやされた高価なソフトウェアを導入し、「明日から使いなさい」といわれるが、ほとんどの導入事例が失敗に終わっている。

ナレッジマネジメントシステムは、日常運用の中に組み込まれなければ利用されることはない。高価な新規のソフトウェアを導入するより、現在のPMSやすでに導入されているソフトウェアを見直し、使える機能があればそれを運用に組み込んでいくことでナレッジマネジメントが実現できるはずである。

まず、重要なのはナレッジを蓄積することであるが、日常業務に追われている状況では、ナレッジを整理・登録することはできない。ポイントは、トップマネジメントがナレッジマネジメントの本質を理解し、トップダウンにて進

めることであり、それらのナレッジを運用にて利用していくための体制確立や教育の実施をすることである。

AI (Artificial Intelligence) について

実は、「AI」については、共通した定義はなく、色々な意味で使われている。つまり、いろいろな見解があり、「これはAIです。」と言えればAIになると言っても過言ではない。

「AI採用の家庭用エアコン」は、自分で考え、常に適切な冷暖房を自動的に実行してくれるわけではなく、多くの検知機能と検知した内容にて動作を決めるプログラムで成り立っているため、検知機能の発達とCPUの小型化、廉価化が実現の背景である。

人々は、「AIは、あたかも人間のように感知し、理解し、学習し、行動をする」という、SF映画に登場するAIをイメージしがちであるが、いまだその領域に到達していない。SF映画のようなAIが登場する時期は、「シンギュラリティー」と呼ばれており、早くても、2045年になると言われているが、まだまだ多くの賛否両論が出ている状況である。SF映画のように、マシンが欲望(欲望があることが重要であるらしい)を覚え、人類を消滅する行動に出ないことを祈るばかりである。

現在のAIは、音声認識、画像認識、言語については著しい進歩を遂げているが、宿泊業のDXにおいて、AI技術を生かせる分野は、非常に狭い分野となる。最初に思いつくのは、未来を予測し、料金設定をするレベニューマネジメント業務であるが、この激動のマーケットの宿泊需要を正確に予測ができるAIが存在するとすれば、恐らく、もっと大きな利益を見込める他の業種に使われるであろうし、安価に手に入ることは考えにくい。料金のコントロールにおいては、正解のない料金設定において、学習は不可能であると考

えられる。残念ながら、現状のAIでは、宿泊業の労働力不足解消の決め手とはならない。

今後も「AI」開発状況を正しく理解をしておくことが重要であり、「とにかくAIを導入すればよくなる」といった間違った判断をすることを避けなければならない。

終わりに

国民の平均的知能が高い日本においては、システムの導入なしに表計算ソフトを利用したデータ蓄積や分析が行われているが、企業としてのデータ分析やデータ蓄積を考えていく上では、心もとない限りである。10年単位での詳細な日毎営業データは財産であるにもかかわらず、人が変わるごとにデータが紛失したり、フォーマットが変わったりしてしまっている。月次会議前には、数名の人員で表計算ソフトウェアを用いて会議資料を作成する状況が見受けられるが、これこそ真っ先にIT化がされるべきであろう。

マーケットに目を移せば、日本では、人口の減少が確実となっているため、今後の国内宿泊マーケット増を想定することはできない。インバウンド需要の復活なしに、宿泊業マーケットの大きな拡大は望むことができないであろう。

先に書いたように、労働力不足は今後も続くことが予想されるが、欧米の極限的合理性と違った、日本人のきめ細かさや清潔性、セキュリティの高さを前面に出しつつ、ゲストサービスを実施していけることが観光立国日本へつながっていく。表に出ている日本らしいゲストサービスを、裏で厳密な合理性を追求したデジタル技術が支えていく日本的な宿泊業を目指すべきである。