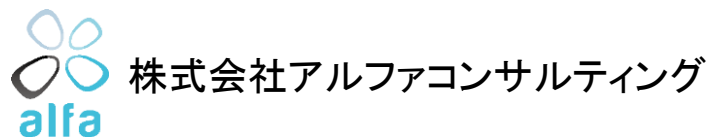


今だからこそ取り組みたいホテル旅館の経営力強化のポイント

事業継続計画(BCP)を活用したホテル旅館の経営改善手法



逆境の今だからこそ、力を蓄え次の商機を勝ち取ろう

新型肺炎の発生、観光客の激減

緊急対応すべき問題が多数発生！！

しかし、繁忙時にできなかった経営合理化を行うチャンスでもある

資金繰りの安定化

業務システムの見直し

経費削減（固定費）

マニュアル策定・研修

コストに応じた料金体系

労働環境の改善

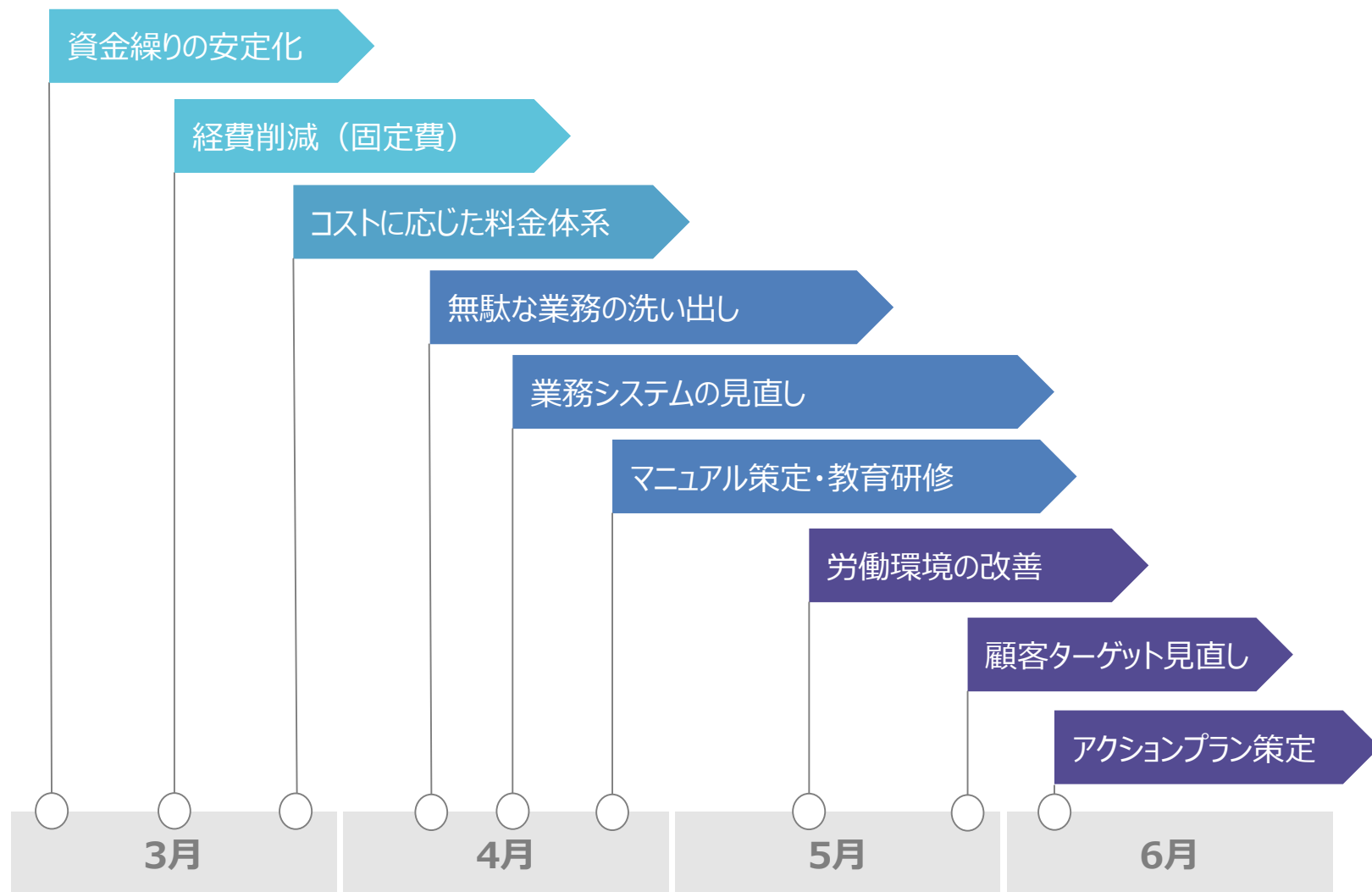
無駄な業務の洗い出し

顧客ターゲット見直し

（上記を踏まえた）アクションプランの策定

経営合理化に向けた工程表（イメージ）

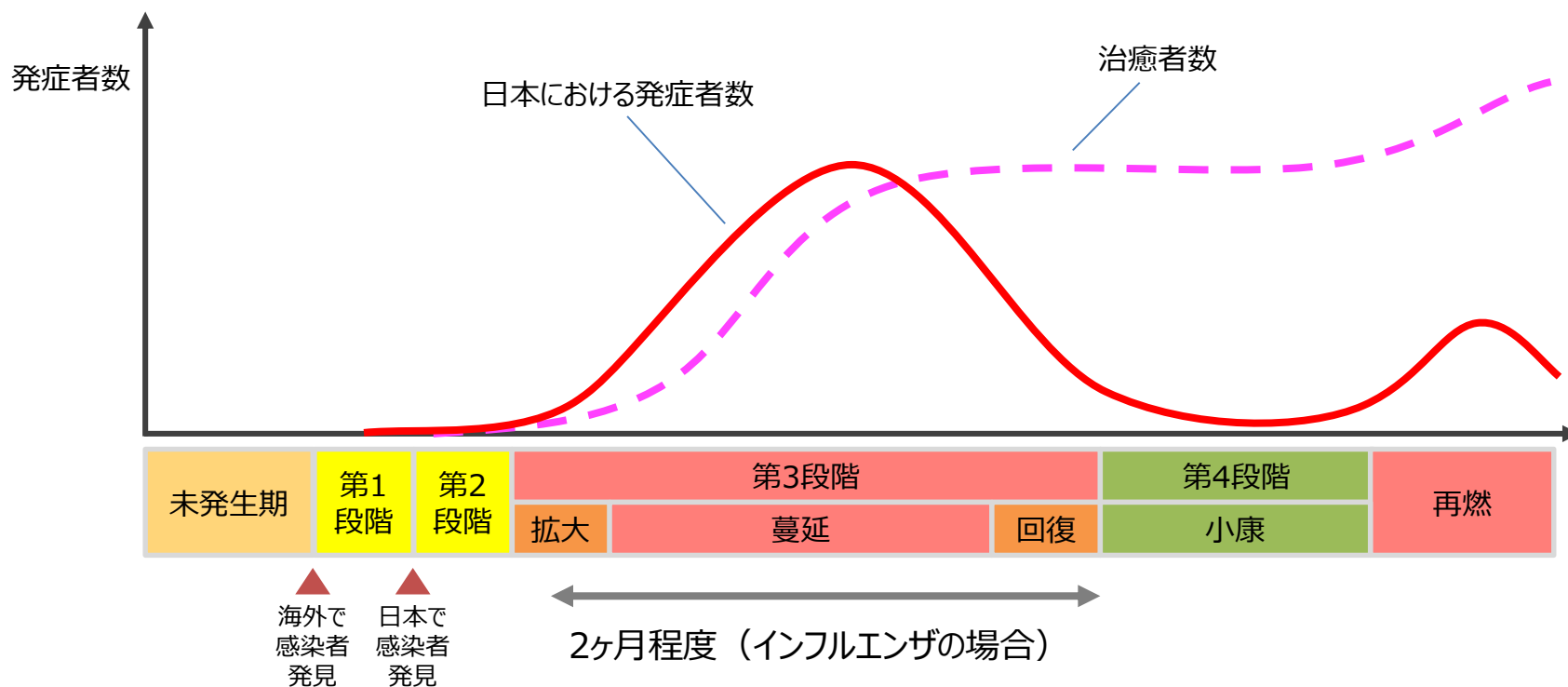
経営合理化にむけた取り組み事項をスケジュール化してみましょう



資金繰り安定化 (1/2)

時間を要する伝染病の終息、正常化

伝染病は、地震等の災害のように倒壊した施設・設備・機械などの復旧に高額な資金が必要ではありませんが、正常化まで時間を要することが多いといえます。
伝染病の収束まで会社を存続させ、円滑に正常化していくためには、現預金の確保が不可欠です。



資金繰り安定化 (2/2)

政府の資金繰り施策を常にチェックする

資金繰り 支援内容一覧

信用保証制度、融資制度の両面から、事業者の皆様の資金繰りを支援します。
NEW と記載のあるものは、3月10日公表の緊急対応策第2弾で追加された事業です。

信用保証

SN保証4号・5号

一般保証とは別枠(2.8億円)で保証。4号は全国47都道府県を対象地域に100%保証、5号は影響を受けている業種を対象に80%保証。

NEW 危機関連保証

セーフティネット保証とは、さらに別枠(2.8億円)で、全国・全業種※を対象に100%保証。
 ※保証対象業種に限る。

一般保証枠 (2.8億円)



SN保証枠 (2.8億円)



危機関連保証枠 (2.8億円)

4号：100%保証 (全都道府県)

5号：80%保証 (指定業種)

別枠 (2.8億円) は共有

危機関連保証：100%保証 (全国・全業種)

※保証枠とは、制度上の保証限度額のことです。

融資

融資による支援では、大きく分けて3段階の支援を実施。

実質無利子融資

金利▲0.9引下げ

金利引下げなし

NEW 特別貸付

金利当初3年▲0.9%引下げ

【対象要件】

売上高▲5%以上減少

※個人事業主（事業性のあるフリーランスを含み、小規模に限る）については、柔軟に対応



NEW 特別利子補給制度

特別貸付を利用した事業者を対象に利子補給

【対象要件】

個人事業主（小規模）：要件なし
小規模（法人）：売上高▲15%減
中小企業：売上高▲20%減

（再）特別貸付

金利当初3年▲0.9%引下げ

【対象要件】

売上高▲5%以上減少

※個人事業主（事業性のあるフリーランスを含み、小規模に限る）については、柔軟に対応

また、小規模事業者※であれば、

NEW マル経融資

を活用し、別枠で最大1,000万円まで、金利を▲0.9%引き下げることが可能。

※商工会・商工会議所の経営指導を受けることが条件

SN貸付

基準金利

【対象要件】

売上高等の要件はなし

休業中の必要資金額を見積もる

- 営業再開までの必要資金を見積もる
- 感覚ではなく、今後6ヶ月程度の予想収支、資金繰り表を作ることが大切

保証協会・日本政策金融公庫・厚生労働省等の支援制度を活用する

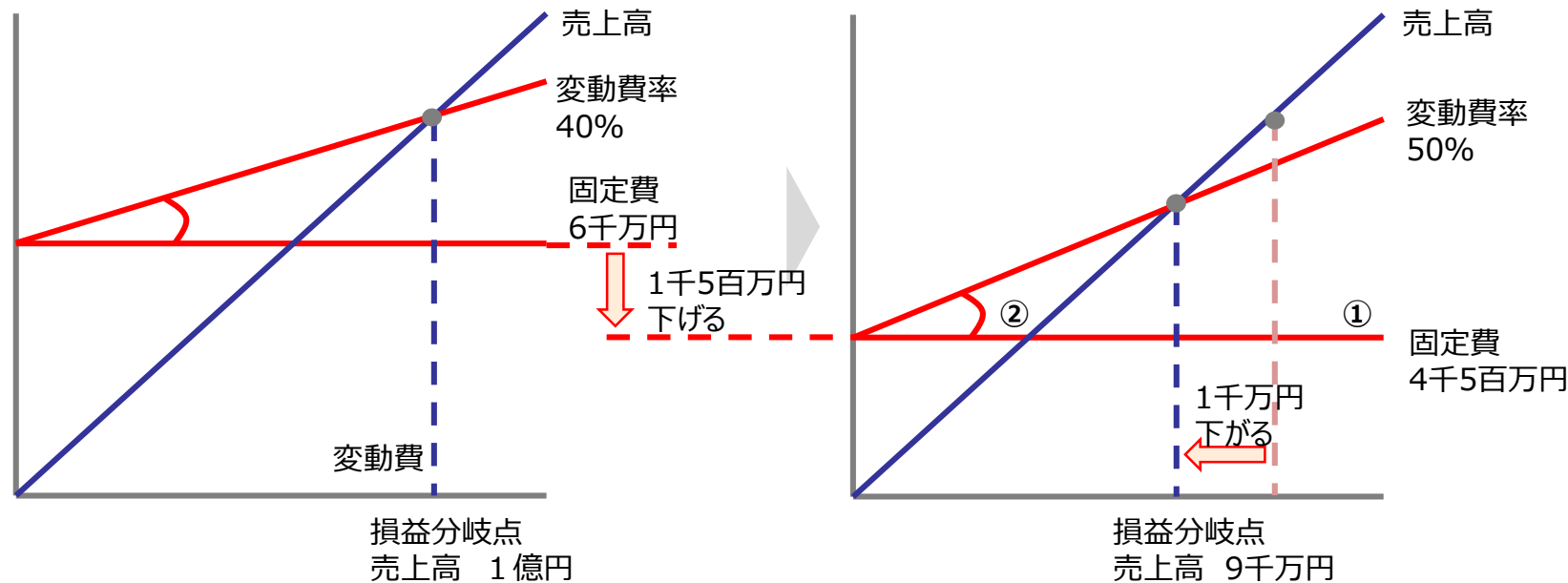
- 制度は事態の進展に合わせて段階的に拡充されるので、以前断られたからといってあきらめない
- 経済産業省のホームページをみて最新の情報を得る（金融機関のホームページは更新が遅くなることがある）

(出所) 経済産業省HP

経費削減（固定費）（1/2）

（例）固定費削減、変動費の割合を高めた場合

- ①：固定費1千5百万円の削減
- ②：変動比率10%アップ



固定費を削減し、変動費の割合を高めることで、
売上が減少しても赤字になりにくい財務体質となります

経費削減（固定費）（2/2）

（例）経費見直しの進め方

試算表、総勘定元帳を
よく読み、金額の大きい
経費を見つける

総勘定元帳の科目明細を
チェックして、経費削減できないか
検討する

月次試算表
・
総勘定元帳

売上原価

支払手数料

業務委託費

広告宣伝費

消耗品費

光熱水費

リース料

修繕費

通信費

保守料

コストに応じた料金体系

どこまで値下げすると実質的に赤字になってしまうか把握しましょう。

(円)

科目	内容	プランA	プランB	プランC	プランD
売上高	宿泊プランの料金	10,000	8,000	6,000	4,000
変動費	食材、消耗品、リネン、清掃、人件費（P/A）など	4,000	4,000	4,000	4,000
限界利益	宿泊料金で変動費をまかなえているかどうか	6,000	4,000	2,000	0
固定費	水道光熱費、不動産費用、人件費（社員）など	2,000	2,000	2,000	2,000
営業利益	宿泊料金で利益をだしているかどうか	4,000	2,000	0	-2,000

限界利益がゼロに
近いならば、休業
した方が損失は少ない

1プラン（宿泊者）あたりの変動費を正確に把握して、
過剰な値引き競争に巻き込まれないよう気をつけましょう

無駄な業務の洗い出し（1/4）

スタッフに下記のような業務診断・改善提案シートを出してもらうと、業務上の問題点に気づきやすだけでなく、スタッフ自身が問題意識を持つきっかけとなります。

業務診断・改善提案シート

				部署名	
				名前	
	業務内容	所要時間	効率的か否か ○△×	問題点 (△、×の場合)	
1			選択して下さい		
2			選択して下さい		
3			選択して下さい		
4			選択して下さい		
5			選択して下さい		
6			選択して下さい		
7			選択して下さい		
8			選択して下さい		
9			選択して下さい		

部下・末端のスタッフは、責任者からの指示がないと、無駄な業務と思っていても止めることができません

無駄な業務の洗い出し（2/4）

スタッフの問題意識が高ければ、一人ひとりから改善提案を出してもらうことも有効です。
提案が出たら真摯に対応しないとモラル低下につながる恐れがあるので注意しましょう。

改善したいことは何か	
どのような問題が起きているか	
問題が起きている原因は何か	
問題を解決するためにはどうすれば良いか	
問題を解決するために何が必要か	

無駄な業務の洗い出し（3/4）

大型施設であれば、どのような仕事に時間が費やされているのかチェックする必要があります。
現状の業務内容・担当者を把握し、業務別に「そもそも必要なのか」、「余分な時間をかけていないか」、「お客さまの満足度につながっている業務なのか」を確認して見直ししましょう。

（例）業務内容調査の例

日付

部門

氏名

- ・該当する業務の業務時間に「✓」を入れていく。（1マス30分）
- ・同時間帯に複数業務を行っている場合には、該当する複数業務をチェック。最大3つ。（メイン業務◎、サブ業務○）
- ・該当する業務がない場合には「その他」の「中分類」に実施作業を記載。
- ・他部署へ応援に行った場合は該当部門の該当業務に印をつける。
- ・管理者は部門欄記載の当日数値を記録し記載。

部門 ▼	大分類 ▼	中分類 ▼	5:00	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00
※記入例 〇〇部門	接客	接客					✓	✓	✓	✓	✓	◎	◎	◎
	掃除	掃除										○	○	○
	業務外	休憩								✓	✓	✓	✓	
	その他	買い出し(コンビニ)												✓
フロント	接客	アーリーチェックイン対応												
		チェックアウト対応												
		チェックイン対応												
		マイクロ送迎												
		案内												
		電話対応												
		内外線対応												
		日帰り入湯券販売												
		フロント												
		接客												
		日帰り入浴												
	事務	キャッシャー業務												
		金庫締め												
		集計												
		精算												
		伝票作成												
		日計表締め												
		請求書・領収書発行												
		館内巡回												
		看板貼り												

無駄な業務の洗い出し（4/4）

ホテル旅館は、目的がはっきりしなかったり、作成に非常に手間のかかる帳票づくりをしていることがあります。現場の裁量権では止めることができないため、経営者が状況を理解し対策することが重要です。

無駄な帳票を作ってしまう原因

前任者から引き継いだものを
そのまま使っている

ノートにメモしないと
気が済まない

システムからちょうど良い
帳票が出力されない

過去のミス・失敗をきっかけに
作るようになった

スタッフが自分の仕事を
他人に渡したくないと考えている

上司や社長から
作るよう言われた

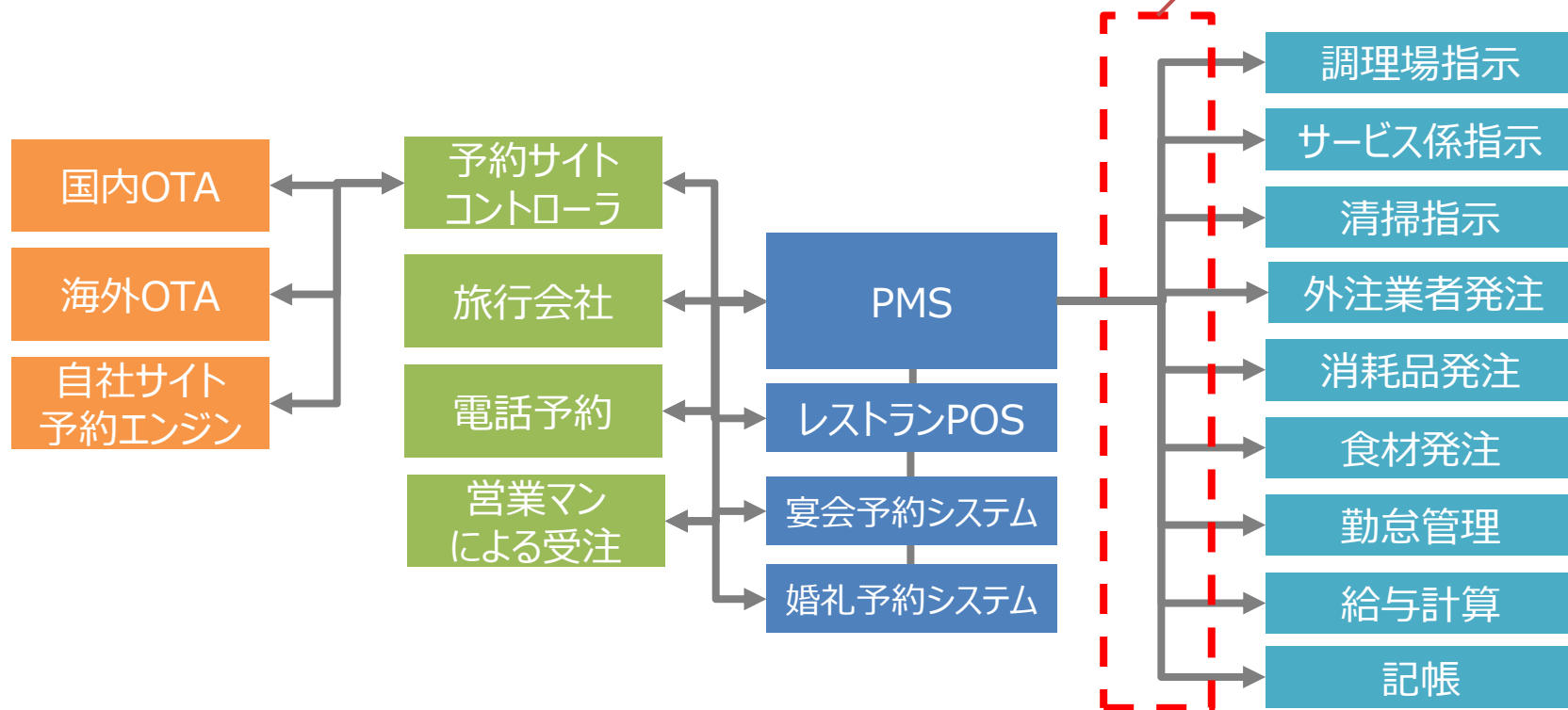
経営者は現場でどのような帳票を使っているか知らないことが多いです

業務システムの見直し

システム連携がうまくいっていない部分は非効率の原因となります。

システムの構成を見直すか、カスタマイズなどで改善を図ることが望ましいでしょう。

連携がうまく
いかない部分



月額保守費の高いシステムは安価なものに見直すことも有効です

マニュアル策定・教育研修（1/2）

簡単でも良いので、各社の実情に合ったものを作ってみると良いでしょう。

ワードファイルで作成すると更新しやすくなります。マニュアル作成アプリを使うと効率的です。

接客マニュアル（目次）

1. 経営理念・行動指針
2. 基本姿勢
3. 勤務中の心構え
4. 勤怠ルール
5. 服装と身だしなみ
6. 立ち方・座り方・歩き方、お辞儀の仕方
7. 電話応対と言葉遣い
8. 食品衛生管理
9. クレーム対応
10. 専門用語集
11. マニュアルの使用方法

ワードで作る

（随時編集しやすいように）

アプリを使う

（マニュアル作成・運用のためのアプリ）

動画を撮ってみる

（動画の方が習得が早い）

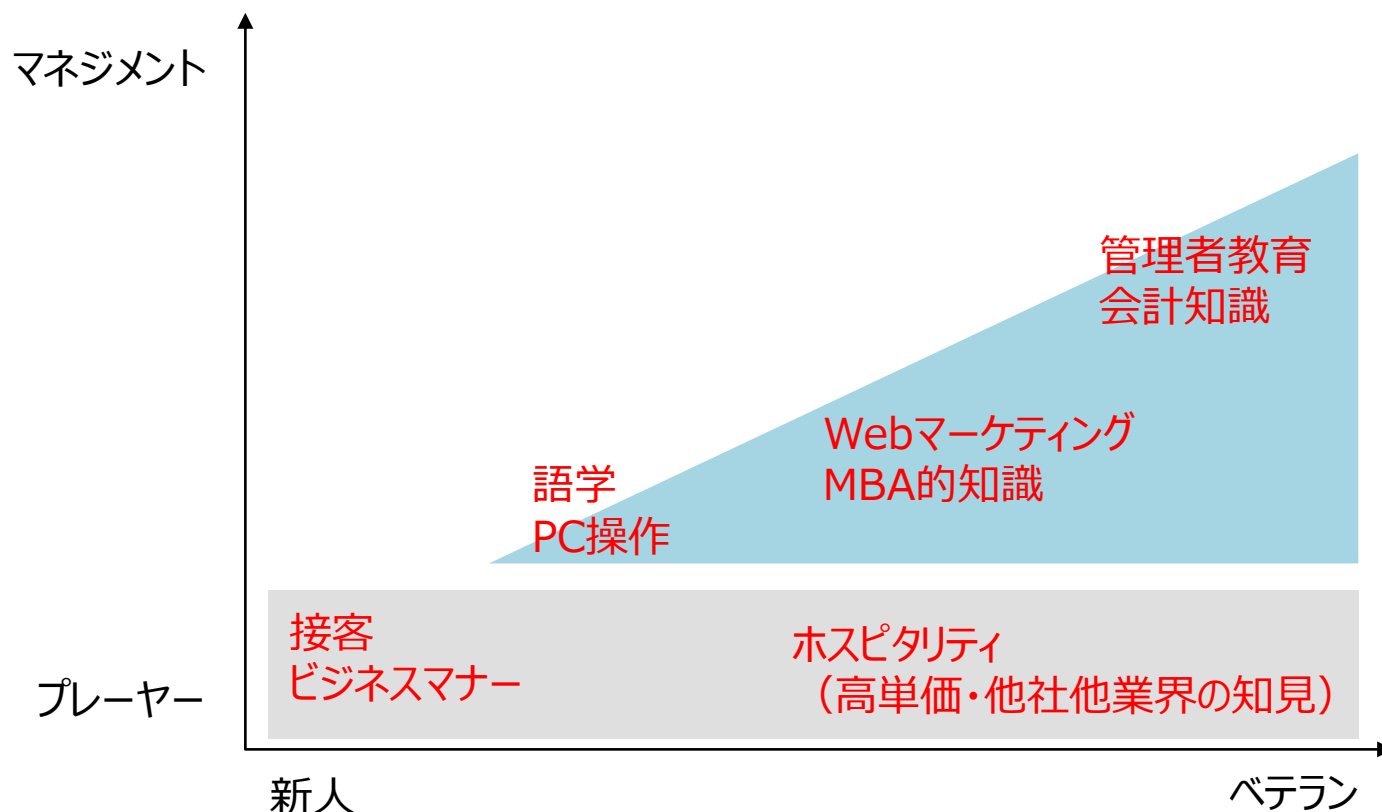
派遣スタッフにも周知する

（お客様にとっては同じスタッフ）

マニュアル策定・教育研修（2/2）

旅館・ホテルは、定期的な接客研修以外のプログラムを設置していないことが多いです。
生産性を高めるためには、接客以外の幅広い知見をスタッフに身につけてもらうことが大切です。

ホテル旅館に効果的な研修メニュー（外部知識）



労働環境の改善 (1/4)

ホテル旅館特有の労務問題について今のうちに対策を検討しておくの良いでしょう。

残業することを前提としたシフト表

時間外労働の上限規制

残業月45時間、年360時間以内、罰則あり

中抜け勤務

勤務間インターバル規制

退勤から出勤まで11時間空けなければならない

取りにくい有給休暇

有給休暇 5 日取得義務

社員だけでなく週32時間働くパートも対象

社員とP/Aとの給与格差

同一労働同一賃金

給与・賃金の格差だけでなく、手当や賞与、福利厚生も

少ない公休日数

休日数に対する関心の高まり

公休数が110日を下回ると求人応募少なくなる

労働環境の改善 (2/4)

ホテル旅館業で起こりがちな職場の課題を解決しましょう。

	スタッフの定着化を阻む要素	解決策
1	長時間労働、時間が不規則、朝早く夜遅い	● シフト時間帯を変更し、それぞれのライフスタイルに合わせる ● ナイト兼夜警を専任化する ● 朝食をパート対応または外注化
2	休日が少ない、冠婚葬祭でも休みにくい	● 年間休日の見直し ● 余裕のあるシフト投入 ● 休暇取得促進制度の導入 ● 採用計画の策定
3	休日が直前にならないと分からないため、休みが有意義に使えない	● 年間休暇カレンダーの導入 ● シフト作成を1ヶ月以上前とし、仮案→正式案の二段階とする
4	業務効率が悪く、多くの人手を必要としている	● 業務フローの改善 ● ホテルシステムの変更、紙資料、手作業の撲滅 ● 各自が業務完結できるよう役割・責任を明確化

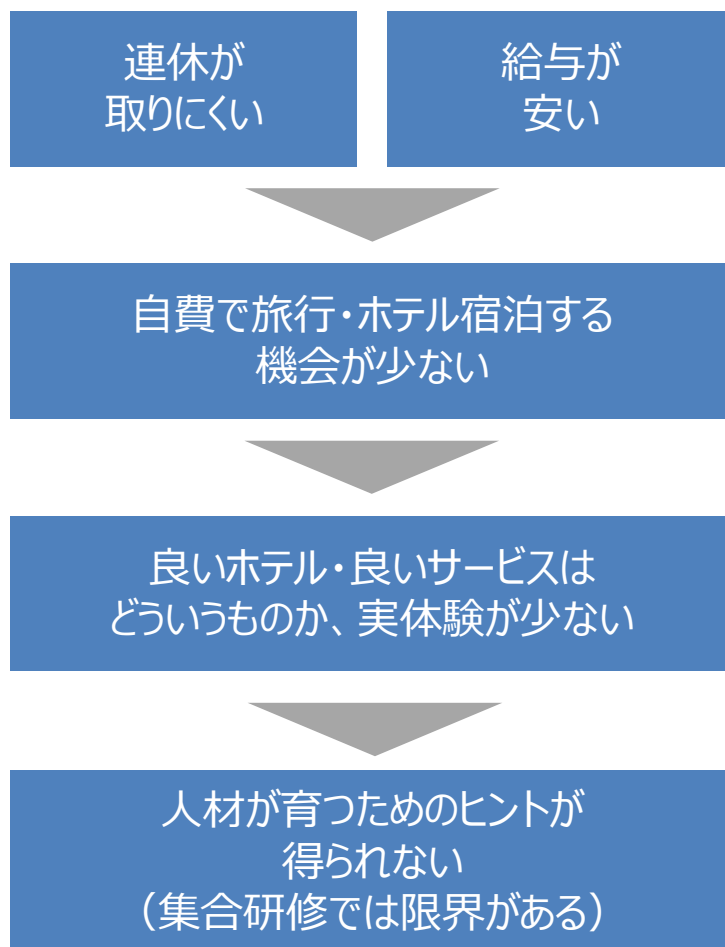
労働環境の改善（3/4）

ホテル旅館業で起こりがちな職場の課題を解決しましょう。

	スタッフの定着化を阻む要素	解決策
1	他業界よりも給与が安い	● 人事評価制度にメリハリをつける ● 人件費予算の拡大（それにより優秀な人材を確保・維持する） ● 外注人件費の見直し
2	サービス残業が常態化している	● 残業によって埋め合わせるのではなく、業務のやり方を抜本的に見直す ● 必要なスタッフ数を確保する
3	賞与・一時金・諸手当、福利厚生が脆弱	● 賞与を予算化する ● 一時金支給の条件を明確化して、スタッフに目標設定させる ● 20歳代後半～の離職率を低下させるために、モデル賃金の検証を行う

労働環境の改善 (4/4)

ホテル旅館業は、プライベートで旅行したり他館に泊まったりするスタッフが少ない傾向にあります。他館視察制度は、他のホテル旅館に宿泊しレポートを提出したスタッフに補助金を出す制度です。スタッフもやる気アップにつながるだけでなく、他のサービスを知ることスキルアップにもつながります。



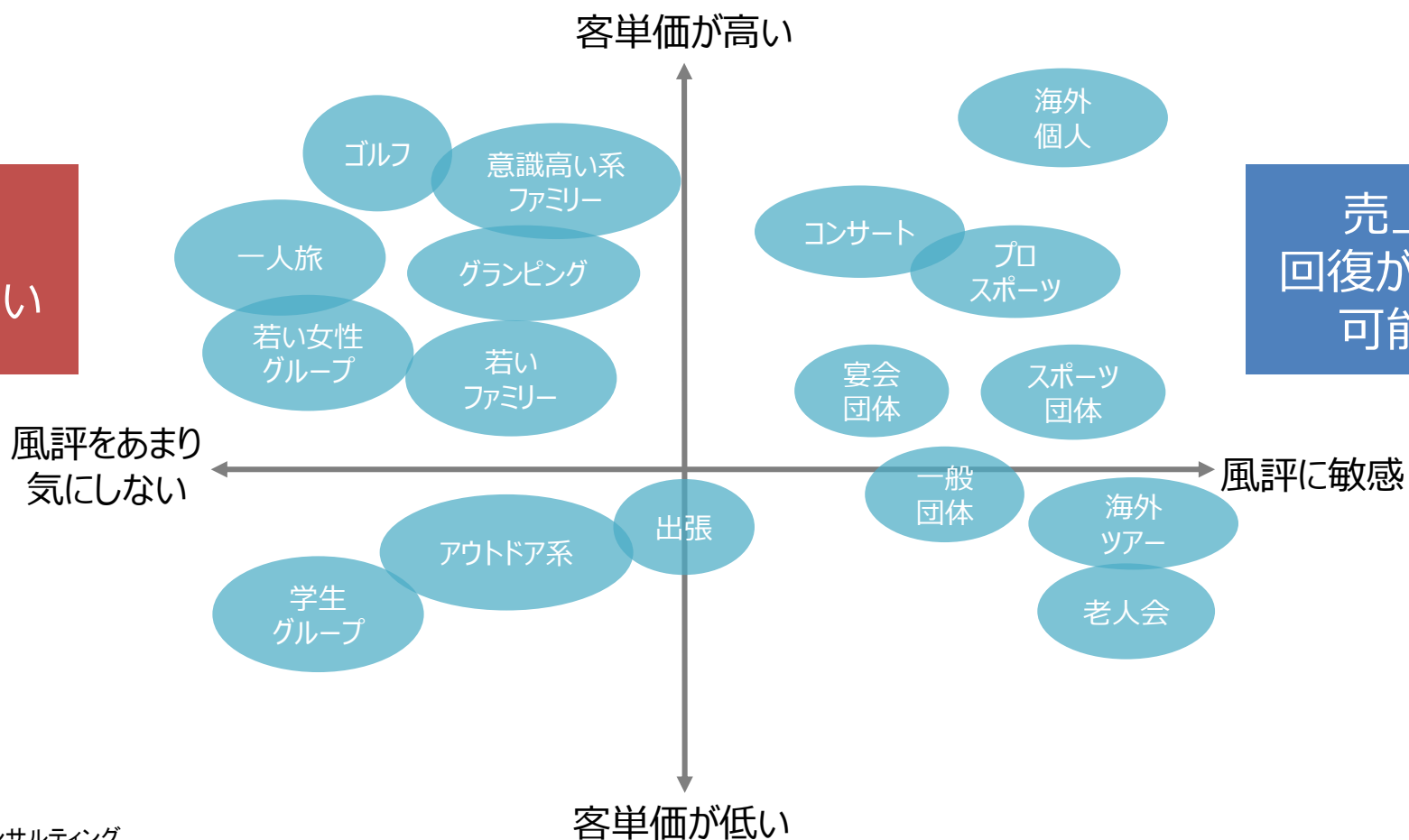
他館視察（補助）制度の概要

内容	備考
趣旨	当ホテルの魅力アップを図ることを目的に、他館の運営状況を視察したいと志願（事前申請）した社員に対し補助金を支給する
対象者	課長以下の社員本人（同伴者は補助対象外） ※社員複数名で視察する場合は、視察項目8項目以上の評価・提案を条件に支給する。
対象施設	原則として、ホテル旅館 例外は社長判定
補助率	宿泊基本料金（税別）の●●%（追加料金、飲料、御土産、その他不適当と思われる支出は対象外とする） 宿泊後2週間以内に、領収書+レポート提出
特別補助	改善効果が大きいと見込まれる提案をした社員に対し、最大で宿泊基本料金の●●%を上乗せして補助する。（該当するかは社長が判断する。） レポート受領後、1ヶ月以内に決定・通知
補助要件	該当施設に宿泊し、下記項目のうち 最低5項目 について観察（視察）し、その項目・内容に対する評価（感想）と、当ホテルにおいて実行（改善）すべき事項を「改善提案レポート」として提出することを条件とする。 （様式は別紙参照）
視察項目	① 宿泊プランの魅力（期待）と、実際に宿泊体験してみたの満足度 ② 宿泊施設の設備（装飾）、館内インフォメーション等 ③ フロント接客対応（チェックイン・アウト、観光案内、追加セールス状況、部屋案内等） ④ 夕食評価（会場・装飾、メニュー、接客、追加セールス、責任者挨拶等） ⑤ 朝食評価（会場レイアウト・装飾、メニュー、接客、待ち時間対策等） ⑥ 各パブリック運営（集客方法・POP、接客、料金、雰囲気・満足度、その他） ⑦ 館内イベント（告知方法、イベント内容、満足度 等） ⑧ 温泉施設（設備、清掃状況、アメニティー、露天風呂、貴重品管理、飲料販売、マッサージ等） ⑨ 客室状況（お茶うけ、清掃状況、寝具、施設案内、アメニティー、ルーサー状況、総合的な快適度等） ⑩ その他、他館と差別化が図られている魅力（施設・サービス等）
その他	本制度による補助金支給は、年度毎（2～1月）10人を限度とする。

顧客ターゲット見直し (1/2)

皆さんのホテル旅館の客層を、客単価と風評への反応度で整理してみましょう。

伝染病の終息見通し立ったら、風評をあまり気にしない層からターゲットとしていくのも一案です。



顧客ターゲット見直し (2/2)

伝染病流行時でも比較的売しやすいプランがあります。

風評を気にする方でも利用しやすいプランや、風評をあまり気にしない客層をターゲットとしたプランです。

素泊まりプラン

テレワーク応援プラン

1泊朝食プラン

卒業旅行 応援プラン

長期滞在プラン

屋外アクティビティ付きプラン

お部屋で松花堂弁当プラン

開発合宿・チーム合宿プラン

アクションプラン策定（1/2）

アクションプランを各従業員に考えてもらうことで、変化に強い組織を作ることができます。

アクションプラン管理表

部門	大項目	問題点	改善施策				追加日	優先度	担当者	状況	スケジュール（網掛けにて表示）											
			中項目	No.	項目	内容					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
宿泊	客数・単価アップ	じゃらんのTOP画面、プランの順番、プランの内容、口コミ評価点等、競合である●●ホテルと比較して劣っているため、じゃらんからの宿泊予約の機会損失をしている可能性がある。	じゃらんの改善	1	じゃらんTOP画面の改善	宿泊客が評価しているpointを明確に表記しているかどうかを踏まえた上で改善を実施する	5月23日	高	XX	実施中												
				2	じゃらん宿泊プランの見直し	売れているプラン、売れてないプランを明確化させた上で、売れているプランはさらなる改善の実施、売れていないプランは新規宿泊プランにするかどうかを検討	6月11日	高	XX	実施中												
				3	じゃらん宿泊プランの順番	「宿泊客が見たい順番になっているか」を踏まえた上で順番の見直しを実施する																
				4	じゃらん特典の参画	特集参加、10倍ポイントサービス等、じゃらんがサポートする販促サポートに加入することで売上増加を図る																
				5	口コミ評価点の改善	満足度の高いプランに対して口コミ販促を実施することで、口コミ評価点を向上させる																
	満足度アップ	客室（アメニティー、ベッド、枕、椅子、スリッパ等）に魅力が不足していることから、顧客満足度低下に繋がる可能性がある。	客室改装	6	客室部分的リニューアル	お客様の満足度を上げるために部分的に客室リニューアルを実施する																
	客数・単価アップ	楽天のTOP画面、プランの内容等、競合である●●ホテルと比較して劣っているため、楽天からの宿泊予約の機会損失をしている可能性がある。	楽天の改善	7	楽天全般内容の改善	じゃらん同様、楽天もネット予約を強化していく必要有。じゃらんと楽天を比較して、ユーザビリティは異なることから、楽天は楽天の対策必要有																
	ネットエージェント予約比率を高めたい				HD特典、新規利用というよりは、繰り返し利用																	

アクションプラン策定（2/2）

各従業員に考えてもらったアクションプランについて、結果を自主的に報告してもらうことで、主体性のある優れた人材、強い組織を作ることができます。

アクションプラン月次管理表の例（フロント）

宿泊部門

4 月

稼働率UP

単月						累計						単位：千円	
項目	前年 A	計画 B	実績 C	前年差異 C-A	計画差異 C-B	項目	前年 A	計画 B	実績 C	前年差異 C-A	計画差異 B-A		
売上	23,530	24,665	21,916	-1,614	-2,749	売上	209,777	225,595	215,648	5,871	-9,947		
販売室数	4,789	4,938	4,596	-193	-342	販売室数	41,868	45,054	43,857	1,989	-1,197		
宿泊者数	5,962	6,249	5,698	-264	-551	宿泊者数	50,468	54,274	53,132	2,664	-1,142		
客室単価（円）	4,913	4,995	4,768	-145	-227	客室単価（円）	5,010	5,007	4,917	-93	-90		
1人当たり単価（円）	3,947	3,947	3,846	-100	-100	1人当たり単価（円）	4,157	4,157	4,059	-98	-98		
部屋稼働率	60.0%	61.9%	57.6%	-2.4%	-4.3%	部屋稼働率	51.6%	55.7%	54.2%	2.6%	-1.5%		
定員稼働率	56.8%	59.5%	54.3%	-2.5%	-5.3%	定員稼働率	47.3%	51.0%	49.9%	2.7%	-1.1%		
Aランク企業件数	7	9	10	3	1	Aランク企業件数	67	8	70	3	62		

コメント

良かった点	悪かった点	改善策
* 新入社員研修増により契約企業室数が増えた。 前年室数 1,686室→ 本年度 1,764室（104.6%） * 昨年（ここ2,3年）はなかった契約企業の新入社員研修が再度復活し、Aランク企業件数を増やすことが出来た。 （ ） 建設・・・） * 昨年は、例年がない旅行会社からの団体予約（ ）で約250室）が入り、エージェント予約を伸ばすことが出来たが、本年も の新入社員研修、・・・で約200室が入ったので、ほとんどエージェントからの予約を落とさなかった。（前年差▲36室）	* 第3週の室数実績が計画を大きく下回ってしまった。例年がない が前年入っていたため、1,367室の予約を確保出来たが本年度は1,094室と大きく下回った。（▲273室） * 例年がない団体が昨年入っていたため、それを個人予約でカバーしようと考えていたが、結果的に個人予約も落ちてしまった。（個人室数 前年差▲130室、団体室数 前年差▲63室） * スタッフの入院等で人員不足となり、フロントの合同ミーティングを行うことが出来なかった。	* 旅行会社との関係強化。 （予約の即対応と予約後のフォローをスタッフ間で徹底して行う。） 遠方の旅行会社営業を（新パンフレット持参）確実に実行。 * 個人予約が少しずつ落ちてきているので、インターネットによるプランの見直しを計っていく。 （価格帯によるインターネット予約室数 サイト別比較表作成済） * 来年度に向けてのメンテナンス計画作成後、計画的に実行。 （年間メンテナンス計画書を今月中に作成） * フロントスタッフ（ナイト）の補充

指標の入力だけでなく、
よかった点、
悪かった点、
改善策を
ホテルスタッフが
自主的に入力する

解説者紹介



青木康弘

慶應義塾大学商学部卒業
一橋大学大学院商学研究科修了、MBA(経営学修士)

株式会社アルファコンサルティング 代表取締役
(兼任)山田コンサルティンググループ株式会社 特任部長(ホテル旅館業専門)
→案件の規模やテーマによって、アルファコンサルまたは山田コンサルのいずれかにて案件対応しております。

ホテル・旅館・観光業に関する経営コンサルティング経験年数16年、実績470件以上。大手ビジネスホテルチェーンから地方単館シティホテル、旅館、道の駅まで業態は様々。領域は、ホテル旅館・観光業経営に関すること全般。売上アップから、OTA対策、料飲、人事、M&A、事業承継、再生、金融機関対応、新規ホテル開発まで幅広い案件実績を有する。

【執筆実績】

- ◎観光経済新聞コラム「逆境をチャンスに 旅館の再生プラン」
現在11年目、500回を超え好評連載中(観光経済新聞社)
- ◎『宿泊特化・主体型ホテルの運営・再生実務資料集』(共著/総合ユニコム)
- ◎『観光ホテル・旅館再生実務計画資料集』(共著/総合ユニコム)
- ◎『観光入門』(共著/新曜社)

【セミナー実績】

- ◎日本旅行協定旅館ホテル連盟
- ◎JTB商事 ◎東京都旅館ホテル生活衛生同業組合
- ◎全国地方銀行協会 ◎第二地方銀行協会
- ◎みずほ銀行/京都銀行/京都中央信用金庫/滋賀銀行 他多数
- ◎野村證券 ◎東京都しごとづくり財団 ◎日本旅館国際女将会

〒160-0022 東京都新宿区新宿5-1-13 新宿MOAビル501

yaoki@alfa-consulting.co.jp
090-3556-6038(本人直通)

