

一般社団法人 日本宿泊産業マネジメント技能協会

ホテル・マネジメント概論 一部追加改訂版

2022年8月30日

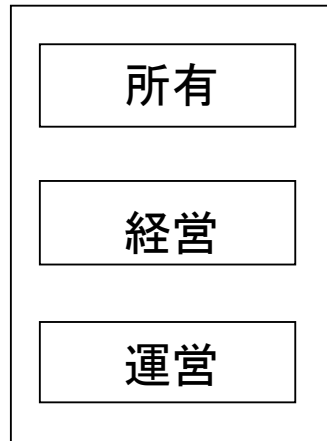
おことわり

本資料は**2020年4月**に一般社団法人日本宿泊産業マネジメント技能協会(以下「**JLM**」という)から発行された「ホテル・マネジメント概論」の一部追加改訂版です。よって、この資料は**JLM**に帰属し、本資料の全部又は一部を**JLM**の事前承諾を得ずに公表または第三者に伝達したり、参考書等として転用することはできません。

本資料に記載されている内容は、法制・会計制度・税制の変更、前提としている個別具体的な事情の変更により今後影響を受けることがあります。

1. ホテルビジネスのスキーム①:所有・経営・運営

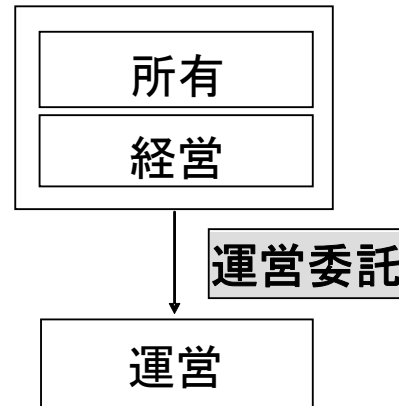
所有・経営・運営一体型



所有・経営・運営が一企業または同一資本企業（所有：電鉄本体、経営&運営：電鉄ホテル子会社）によってなされる。

国内の従来からある老舗および電鉄系ホテルに見られる。最近では減少傾向。

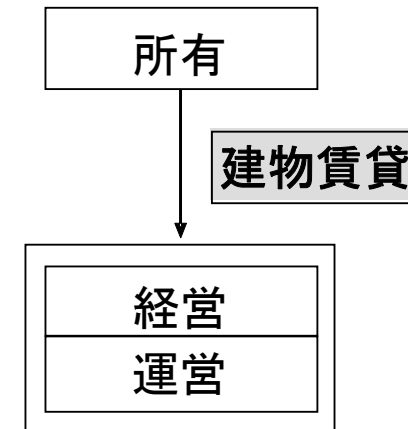
運営受託型



所有・経営を営む企業または同一資本企業がホテル運営会社に対して手数料ベースにて運営を委託。

外資系高級ホテルによく見られる。ホテル運営会社から派遣される総支配人や幹部を除く従業員は経営会社が雇用する。

賃貸型



ホテルの土地建物を所有する会社が経営・運営を手掛けるホテル会社にホテル建物を賃貸。

ビジネスホテルによく見られる。リーマンショック以降特に外資系不動産ファンドも所有会社として賃貸型を活用。

2. ホテルビジネスのスキーム②：FC, MC, テナント方式

運営体系比較

	運営者からのサービス内容	運営者への対価	リターン・リスク	
			運営者 (賃貸の場合は+経営者)	所有+経営者 (賃貸の場合は所有者)
フランチャイズ方式 (FC)	①ブランド付与 ②営業・予約システムの供与	(宿泊) 売上×1~3%	○：チェーン展開が容易 ×：幹部派遣なくブランドが傷つく場合あり	○：割安コストでホテルノウハウ&ブランドを獲得 ×：幹部派遣なく自ら実質運営で手間がかかる
マネジメント コントラクト方式 (MC)	①ブランド付与 ②営業・予約システムの供与 ③幹部社員派遣	Base Fee : 売上×0~3% プラス Incentive Fee: GOP×5~10%	○：手数料ビジネス。 FCと比べブランド品質維持がより確実 ×：道義的リスクのみ	○：幹部派遣により運営は容易 ×：ホテルの収益力がない場合は赤字のリスク大
テナント方式 (賃貸)	①ホテル運営全般および経営 プラス ②賃料の支払い	GOPと賃料の差額	○：収益のアップサイドを享受 ×：GOPが賃料を下回る場合は赤字	○：安定収益 ×：テナント撤退リスク等

3. ホテルビジネスのスキーム③：テナント方式の基本条件

テナント方式による賃借の基本条件

下記4項目を全て運営会社で負担することがテナント方式とされる。

- ①最低保障賃料（ホテル所有者の経費以上の賃料の支払）
- ②テナント財産（FFE等）の保有および維持経費の負担
- ③開業準備資金（人件費、トレーニング、営業広告等）の負担
- ④従業員雇用

しかし、昨今のホテル運営会社はその一部を満たさない場合でも、テナントによる出店と発表される場合が散見される。例えば、賃料をGOPの90%と定め、かつ上記②～④は所有者負担でもテナントによる出店とされる場合があるが、これは実質、MC方式によるインセンティブフィー10%の場合と変わらない。GOPがゼロ以下の場合、所有者は建物を貸している対価を得られないことになる。また、運営会社またはその現地子会社にて全従業員を雇用し、経営会社に派遣することで、上記①～③は所有会社負担でも、同様にテナントによる出店との発表もあった。以上のように、テナント方式とMC方式の線引きが曖昧になりつつあるが、再度、上記4条件が揃うことが、本来のテナント方式であると再確認することが肝要である。

4. ホテル収支 (Uniform Systemによる管理会計)

部門別売上 (宿泊、料飲、宴会等)

- 各部門運営経費 (原価、変動費、固定費、部門別人件費等含む)
- = 部門利益

上記部門利益の合計

- 共通配賦経費 (一般管理、セールス&マーケティング、IT, 施設管理、水道光熱費等)
- = **GOP (Gross Operating Profit)**

GOP

- 運営委託の場合、運営会社への受託料
- 固定資産税、都市計画税等
- 建物火災、地震保険料等

= **NOI (Net Operating Income)**

≡ EBITDA (Earning before Interest, Tax, Depreciation, Amortization)

- FFE再投資準備額含む資本的支出、アセットマネジメント手数料等

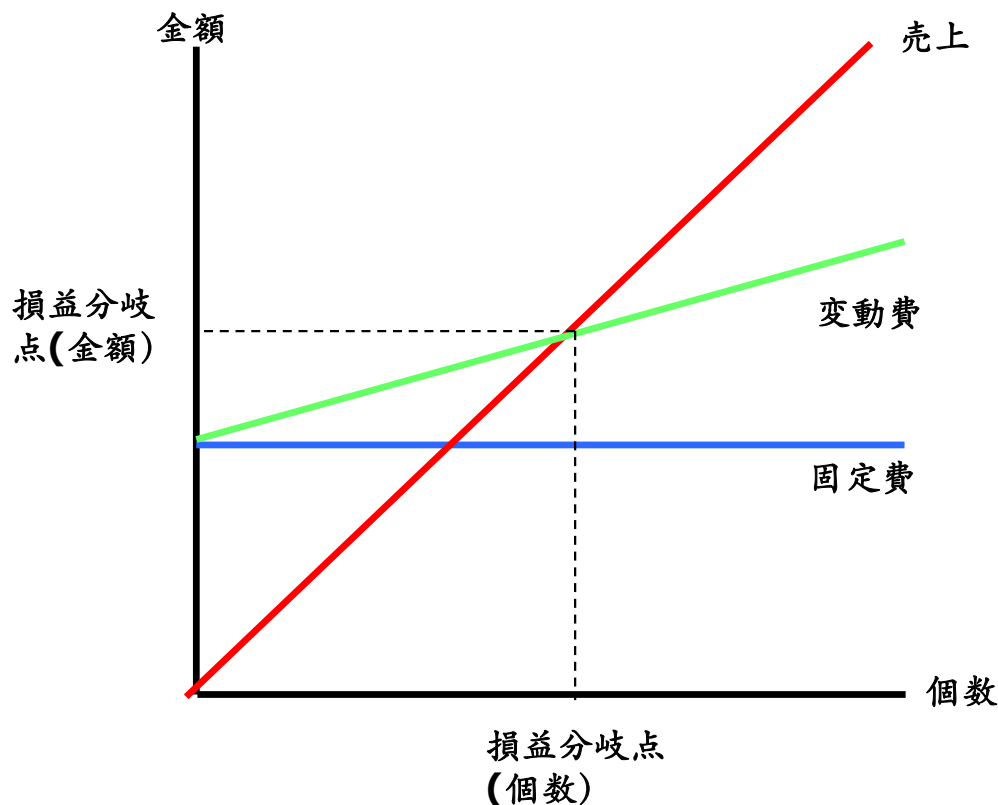
= **NCF (Net Cash Flow)**

*NOIから、金利、減価償却費、特別損益および法人税等を控除したものを日本の企業会計におけるほぼ税引後利益とみなしてよい。

5. 損益分析点(Break Even Point)分析

1. 損益分岐点の考え方

- 1) 固定費コスト (Fixed Cost) : 売上に左右されないコスト
- 2) 変動費コスト (Variable Cost) : 売上と比例して変動するコスト
- 3) 限界利益 = 売上 - 変動費
- 4) 限界利益率 (%) = 限界利益 ÷ 売上
- 5) 損益分岐点 (売上) = 固定費 ÷ 限界利益率



- ① 1個当金額 : 100円
- ② 1個当変動費 : 25円
- ③ 1個当限界利益 : 75円
- ④ 限界利益率 : 75%
- ⑤ 固定費 : 30万円

- ⑥ 損益分岐点(個数) = 30万円 ÷ 75円 = 4,000個
- ⑦ 損益分岐点(金額) = 30万円 ÷ 75% = 40万円

例題 :

上記の商品で利益を30万出すためには何個売る必要がありますか？

⇒ (固定費30万円 + 利益30万円) ÷ 75円 = 8,000個

*前頁にあるUniform Systemによる管理会計の場合だと、運営経費や共通配賦費用にそれぞれ変動・固定費が含まれるため、BEP算出には対応していないことに注意。

例題①

ホテル	客室数	平均客室面積	宿泊者人数	稼働客室数	客室売上(千円)	稼働率	平均客室単価(ADR)	室当収入(REVPAR)	稼働室当宿泊者数
A	100	30	50,000	28,000	504,000	①	⑤	⑨	⑬
B	100	25	45,000	31,000	465,000	②	⑥	⑩	⑭
C	200	20	80,000	65,000	780,000	③	⑦	⑪	⑮
上記合計	400		175,000	124,000	1,749,000				
上記平均		⑰				④	⑧	⑫	⑯

上の表はある都市のホテルの1年間のデータである。

空欄の①～⑰の数値を計算して記入しなさい。

①～④および⑰は小数点第二位を四捨五入して、第一位まで回答しなさい。

⑤～⑫は小数点第一位を四捨五入して、整数で回答しなさい。

⑬～⑯および⑰は小数点第三位を四捨五入して、第二位まで回答しなさい。

以下回答

ホテル	客室数	平均客室面積	宿泊者人数	稼働客室数	客室売上(千円)	稼働率	平均客室単価(ADR)	室当収入(REVPAR)	稼働室当宿泊者数	年間供給客室数	客室面積合計
A	100	30	50,000	28,000	504,000	76.7%	18,000	13,808	1.79	36,500	3,000
B	100	25	45,000	31,000	465,000	84.9%	15,000	12,740	1.45	36,500	2,500
C	200	20	80,000	65,000	780,000	89.0%	12,000	10,685	1.23	73,000	4,000
上記合計	400		175,000	124,000	1,749,000					146,000	9,500
上記平均		23.8				84.9%	14,105	11,979	1.41		

例題②

問. GOP前固定費が1億円、変動費率が20%の場合、このホテルのGOP損益分岐点（売上）はいくらか。

答. 固定費1億円 ÷ (1 - 変動費率20%) = 1.25億円

問. 上記設問のホテルの客室数は100室、稼働率が80%の場合の平均客室単価（ADR）と日当室売上（REVPAR）を求めよ。

答. 売上125百万円 ÷ (100室 × 365日 × 80%) = ADR: 4,281円
ADR: 4,281円 × 稼働率80% = REVPAR: 3,425円

問. 客室数1000室のホテルでADRが1万円でエージェント費を除いた変動費率が14%、別途エージェント比率が全稼働の75%でエージェント手数料が8%でGOP前固定費が10億円の場合、GOP損益分岐点（売上）のおよその年間稼働率は（ホテル売上は宿泊部門のみとする）どの程度か。

答. エージェント費による変動費 = 75% × 8% = 6%
エージェント費を加えた変動費率 = 6% + 14% = 20%
固定費10億円 ÷ (1 - 変動費率20%) = 損益分岐点売上12.5億円
BEP売上12.5億円 ÷ ADR1万円 ÷ 1000室 ÷ 365日 = 稼働率34.24%
