

ホテルAMの基礎と専門的な実務を包括的に解説!
プロフェッショナルとしての付加価値のスキル習得を目指す

資産価値向上のための

ホテルアセットマネジメント 実務資料集

監修 一般社団法人日本ホスピタリティ・アセットマネージャー協会(HAMA Japan)

2023年3月27日発刊

●A4判／縦型／156頁 ●定価99,000円(本体90,000円)



本書の特徴

- 1 ホテルAMに携わる実務メンバーが監修・執筆。その知見をもとに資産価値の最大化のベストプラクティスを導きます。
- 2 投資適格性、資産取得・開発、運営指標のモニタリング、資本的支出の判断、売却の一連のAM手法を解説。留意点とリスク評価を提示し、実務に役立てます。
- 3 オペレーターとの契約条項、レンダーとの交渉・義務履行など、ホテルAMに必須の不動産、オペレーション、ファイナンスの知識の習得と高度なバランス感覚を養います。

ご案内

近年、業績連動型の変動賃料やMC(運営委託)スキームを採用したホテルが増えています。この場合、期中管理の巧拙がキャッシュフローを増大できるか否かの大きな鍵となります。とりわけ、投資家・オーナーはオペレーターの運営力に応じて変動するGOP(営業総利益)に着目した、運営への積極的、間接的な関与が求められるようになりました。

こうした専門性が高まった経営環境では、オーナー、オペレーターの橋渡しをするホテルアセットマネージャーの役割が以前にも増して重要になっています。その職責は、アセットマネジメントプランの策定、予算承認、予実管理、競合分析、設備投資マネジメント、保険の適切な

運用、ローン契約上の義務履行など、きわめて多岐にわたります。

本書はホテルアセットマネジメント(AM)の実務に携わる執筆者が、フェーズごとに基礎知識と専門的な実務を解説いたします。ホテルAMには不動産、オペレーション、ファイナンスの知識と高度なバランス感覚が欠かせません。各編を通じて、ホテルAMのプロフェッショナルとしての付加価値、競争力・資産価値向上のためのスキル習得を目指します。

ホテルAM初級者の方をはじめ、ホテル投資家・オーナー、オペレーター、金融機関の融資担当者の皆様に広くご購読をお薦めいたします。

試し読みはこちら



第1編 ポストコロナのマーケット展望

1. コロナを契機とする市場の変化(KPMGアンケートより)
オーナーとオペレーターの関係深化/今後の開発方針・スキーム/ポストコロナで取り組むべき施策
2. 宿泊需給バランスの見通しと今後の成長戦略
東京・大阪の新規供給客室数と宿泊需給バランスの見通し/収益力の安定と向上に向けた成長戦略

第2編 ホテルアセットマネジメント概論

1. ホテルアセットマネジメントとは
アセットタイプの整理/ホテル投資におけるステークホルダー
2. ホテルAMに求められる知識・技能
不動産、オペレーション、ファイナンスのバランス/不動産価値の算出
3. ホテルAMの役割
資産取得/保有期間における資産価値向上モニタリング/設備投資マネジメント/保険の適切な運用/期中における金融機関との関係業務のアシスト/資産売却
4. オーナープロフィール
オーナーの分類と投資スタンス・リスク許容度・ホテルAM方針
5. オーナー・オペレーター間の体制構築
6. 賃貸借契約締結におけるコンフリクトの解消

第3編 アセットマネジメントサイクル

1. 投資家・オーナーの目的
2. 資産取得
投資評価/保有期間に影響する項目
3. 価値創造機会の把握と運営パフォーマンスのモニタリング
物件訪問/戦略のアップデート/アドホック分析/保有継続・売却の分析・判断
4. 資産売却
5. 効果的なアセットマネジメントプランの策定
データ収集・分析・評価/物件概要の作成・評価/市場の分析・評価/競合ホテルの分析・評価/パフォーマンス分析・評価/Capex分析(安心安全、施設維持管理、ブランドコンプライアンス、価値創造・ROI)/アセットマネジメントプランの要素

第4編 アクイジション・ディスポジション

- I. 既存ホテルのアクイジション・ディスポジション
 1. ソーシング
 2. デューデリジェンス
不動産デューデリジェンス/ビジネスデューデリジェンス(ホテルタイプ別売上

構成比率と原価水準、宿泊部門、料飲部門、宴会・婚礼部門、管理部門)

3. アンダーライティング
宿泊部門/料飲部門/宴会・婚礼部門/管理部門/Capex・FF&E更新積立金/ディスポジション
4. エグゼキューション・クロージング
留意点/運営の承継
5. ファイナンス
レンダーの融資スタンス/LTV、スプレッド/ドキュメンテーション
6. ディスポジション
7. プロジェクション
都市部のフルサービスホテルを取得し、オペレーターを切り替えてMCで運営するケース

II. 新規開発におけるアクイジション

1. 証券化スキームのメリット・デメリット
メリット/デメリット/開発における関係者図/リゾートホテルの開発スケジュール
2. 案件選定
ソーシング/デューデリジェンス
3. 案件組成
関係者協議/ストラクチャリング/ドキュメンテーション、クロージング
4. 開発段階
ホテル基本構想の明確化/意思決定のスキーム、プロセス/建築まわり/オペレーターとの協議・調整/開発におけるファイナンス/近隣や案件関係者外への対応

第5編 オペレーター選定

1. オペレーター選定プロセス
STEP1:マーケティング・オペレーター選定(RFPでオペレーターに要請する提案内容)
STEP2:基本合意書(MOU)の交渉・締結(MOUとタムシートの主要ポイント)
STEP3:運営委託契約等各種契約の交渉・締結(ホテル関連契約の種類)
2. オペレーターの評価視点
国際的なブランドポジション/国内外での実績/事業計画/収益性(OCC、ADR、AGOP Margin)/契約形態および主要条件/開発提携/国際的な予約プラットフォーム/その他サービス
3. 運営委託契約の主要条項および留意点
契約期間(期間、解除権)/経済条件(マネジメントフィー、その他フィー、FF&Eリザーブ、パフォーマンステスト、競業禁止)/承認・報告・その他運営上の主要事項(従業員、年度予算の承認、月次業務報告、保険条項)/法的関連(準拠法、管轄裁判所、紛争解決手段、契約の言語、不可抗力条項)
4. MCと賃貸借契約の共通点・相違点

第6編 資産価値向上・期中管理

- I. 運営予算の策定と期中管理

1. 予算交渉・承認
取組み時期/協議・交渉過程/予算案のチェックポイント
2. 期中管理(レポートニング)
オペレーターから受領するレポート(部門別のオンハンドレポート、部門別のアクションプラン)/留意点

II. 運営指標と財務分析～パフォーマンス分析

1. 宿泊部門
売上/費用(項目、KPI)/GOP
2. 料飲部門
売上/費用(項目、KPI)/GOP
3. 宴会部門
売上/費用(項目、KPI)/GOP
4. 婚礼部門
売上/費用(項目)
5. その他部門
6. 非配賦部門
一般管理部門/セールス・マーケティング部門/修繕・施設管理部門/ユーティリティコスト/その他本社配賦費用
7. GOPに含まれない費用、その他
MCフィー/リース、借地料/補助金/ワード

第7編 資本的支出

I. 維持管理手法と業務手順

1. 維持管理サイクル
2. 資産区分
一般的な資産区分表/維持管理区分、更新区分まで区別した例
3. 費用負担区分と賃料算出
4. 工事の分類
資産区分・工事的による区分け/修繕とバリューアップ工事のチェック項目
5. 維持管理体制(オペレーターの建物に対する責任範囲)
6. 全館巡回点検チェックリスト
7. 資産管理、動産管理
8. 長期修繕計画
長期修繕計画の作成/年度運営予算(工事計画)
9. リノベーション
客室/料飲/宴会場/婚礼関連施設/エントランスロビー/外壁・屋外広告/IT環境
10. 検討プロセス
11. 投資判断の指標

II. ケーススタディ

- 施設概要・背景/投資目的/改装仕様の検討/ROIの検証/実施プロセス
1. 客室改装によるバリューアップ
 2. 非有効区画の改装(宴会場の客室化)
 3. レストラン改装による集客増
 4. バックヤード改装(業務効率化、ESの向上)
 5. オペレーターチェンジ

ご注文方法

ホームページからお申込みください。

<https://www.sogo-unicom.co.jp/data/book>

お申込みを受付次第、商品とともに請求書をお送りいたします。

銀行振込でお支払いください。クレジットカードでも決済いただけます。

お問合せ

総合ユニコム株式会社

〒104-0031 東京都中央区京橋2-10-2 ぬ利彦ビル南館6階

ご注文、お支払い等 TEL. 03-3563-0025 [管理部]

編集内容

TEL. 03-3563-0120 [企画情報部]