

旅館特有の事業デューデリジェンスと収益構造を理解し、
確かな投資戦略・価値向上を導く

温泉旅館・ホテルの 投資評価&収益改善 実務資料集



●A4判/縦型/145頁

定価99,000円(本体90,000円)

2023年9月29日発行

特徴

I

リスク評価、事業デューデリジェンスからの課題抽出と改善計画をはじめ、一般的なホテルとは異なる**旅館特有の留意点と価値算定の手法**を解説します。

II

売上・コスト分析では、主要な**原価・経費水準**を開示。**RevPAR、食材原価、人件費の具体的なマネジメント**について詳述し、利益改善に活かします。

III

リニューアル事例では、**マーケティングプラン、シミュレーション/実績**を提示し、**差別化と集客・売上拡大に寄与する資本的支出の立案**を目指します。

ご案内

投資対象資産としての「旅館」は、取得検討物件の評価・リスク分析、運営計画の立案等について、ビジネスホテルやシティホテルとは異なる検証が求められます。とりわけ事業性に関するデューデリジェンスは、業界独特の商習慣や所有・運営一体による経営形態、システム化の遅れ等に起因し、煩雑になりがちです。

本書は、事業デューデリジェンスの要点と財務・法務・不動産の調査項目の概略を示し、旅館特有のリスクや成長性を阻害する要因の存否を把握するためのポイントをおさえています。

また、「1泊2食付き」の温泉旅館・観光ホテルの利益

構造、適正な原価・経費水準を明示するとともに、利益改善のための集客戦略と食材原価・人件費等の徹底したコスト管理の手法を詳解します。

投資適格性の判断に欠かせない調査・検証から、収益性の分析・課題の抽出、チャネルミックス・レベニューマネジメント等の具体的な売上・利益拡大策、リニューアルによる競争力強化まで一連の解説を通じ、実践的なスキルを身に付けます。

直近の課題である「食材原価」の高騰や「人手不足」についても、オペレーション体制まで踏み込んだ対策を開示し、経営数値へのインパクトを高めます。

著者

高橋祐一 (株)咲楽 代表取締役

2002年朝日アーサーアンダーセン(株)入社。2008年ジェイ・ウィル・グループ入社。旅館・ホテルの投資・再生事業責任者として従事。2013年(株)咲楽を設立、代表取締役に就任。

花川貴昭 (株)咲楽 ディレクター

日本での旅行業経験の後、ドイツの旅行会社にて法人営業、手配等を経験。帰国後にマイステイズグループにて支配人や新規プロジェクト責任者を歴任。2017年より(株)咲楽に参画。

第1編 利益構造と事業デューデリジェンス

I. 利益構造

1. 売上高と原価・経費の適正比率

(1) 主な勘定科目

売上高/食材原価/その他原価/人件費/営業費/エネルギー費/その他経費/固定費

(2) 償却前営業利益率

2. 損益計算書にみる利益構造

II. 事業デューデリジェンス

1. 事業デューデリジェンスの狙い

1. 一般的な確認事項・資料

(1) 内部事情

履歴事項全部証明書/株主構成/役員構成/沿革/営業許可証一式/ミッション、ビジョン、バリューなど/関連会社との関係/家族、親族の本業への関与/館内案内図、客室・宴会場の平面図/組織図、職務分掌規程/外部委託業務/システム構成図

(2) 外部(マーケット)環境

観光地・温泉地のトレンド/観光客数・宿泊客数の季節変動/入込客数/将来予定されている景観の変化、観光施設・宿泊施設の新規開業・廃業/インバウンド比率/競合施設/競合施設のターゲット層、強み・弱み/当該施設のターゲット層、強み・弱み

(3) 経営管理

決算書、税務申告書、勘定科目明細書/月次試算表/月次試算表が確定するタイミング/総勘定元帳/予算資料/中期経営計画/設備投資計画/資金繰り実績・予定表/会議体/業績水準の認識

(4) 売上、顧客満足度

部門別売上の月次実績/宿泊売上の月次KPI実績/取引エージェント、手数料率・提供部屋数/チャンネル別の集客内訳/個人・団体別、新規・リピーター別の内訳/発地別の内訳/曜日別(平日・休前日)の月次実績/客室タイプ別の月次KPI/客室タイプ別・カレンダー別の価格表/インバウンド比率/2食付き・朝食付き・素泊まり比率/宿泊売上と料飲売上及びその他パッケージ商品の按分ルール/予約管理表、予約予測表、リードタイム/レベニューマネジメントの実施状況/料飲売上、売店売上、日帰り売上などの月次実績/年間の広告活動計画、直近1年間の販促物/顧客向けアンケート用紙サンプル及び分析資料/JTB宿泊アンケート集計表

(5) 売上原価、食材原価、消耗品

売上原価内訳/食材原価の管理資料/料理の提供方法・場所/棚卸の実施有無と頻度/棚卸資料及び在庫管理表/料理の献立表/献立の変更タイミング/献立(料理ランク)ごとのレシピ/食材の主要取引先/食材の発注、検品、支払いの体制/食材仕入業者への相見積りや料金交渉などの実施状況と頻度/客室アメニティ及び消耗品の単価、発注ロットの管理資料

(6) 人件費、組織体制

各部門の人員配置表/給与手当、雑給、外注費の計上基準/勤務シフト表/従業員の年齢、役職、勤務年数/求人方法/残業時間数及び残業代支払い/外注費/労働組合の有無、労働争議/人事関連規程一式/従業員の教育に関するトレーニング計画や資料

(7) エネルギー費、修繕費、設備投資

温泉、水道、電気、ガス、重油などの支払明細/省エネ対策/過去10年間の修繕履歴/修繕・改装内容/今後購入予定の高額な機器備品の内容/火災保険証券の写し

III. 事業価値の分析、改善

1. 外部環境分析

2. 売上分析

- (1) 宿泊売上
- (2) 客室稼働率
- (3) 客室稼働率——星野リゾートの例
- (4) 客室稼働率——大江戸温泉物語の例
- (5) 1室当たり宿泊客数
- (6) 1室当たり年間宿泊売上
- (7) チャンネル別集客構成比

3. コスト分析

- (1) 食材原価
朝食・夕食別の原価率/FLコスト
- (2) 衛生管理
- (3) 人件費
- (4) 営業費
- (5) エネルギー費

4. 利益改善のシミュレーション

第2編 財務・法務・不動産デューデリジェンスと投資スキーム

1. 財務デューデリジェンスのポイント

- (1) 実態純資産額の把握
流動資産/固定資産/流動負債
- (2) 資金繰りの状況
- (3) その他の論点
売上計上ルール/費用計上ルール/勘定科目設定ルール/宿泊券・優待券/繰越欠損金/関係会社との取引/税務調査

2. 法務デューデリジェンスのポイント

- (1) 許認可
- (2) 温泉権
- (3) 労務問題
労務管理上の特徴/労務リスク/労務管理上のチェックポイント
- (4) その他の論点
重要な取引に関する契約書の有無/株主・経営権の変更、事業譲渡などの事前・事後の通知/食中毒事故の有無/資産所有の整理/境界調査/屋号の商標登録の有無

3. 不動産デューデリジェンスのポイント

- (1) 各種書類の確認
- (2) チェックポイント
建築関連法規調査/建物環境リスク調査/建築物劣化調査/修繕更新費用の算出/地震リスク調査/その他災害リスク調査
- (3) 耐震改修

4. 期待される利回りの水準

5. 投資スキームの検討

- (1) 株式譲渡、事業譲渡、会社分割
- (2) 各投資スキームのメリット・デメリット
- (3) 許認可関連の承継

6. 運営会社との契約形態

第3編 利益改善への対応策

1. 集客戦略の見直し

2. チャンネル別の売上改善策

- (1) チャンネルミックス
- (2) 直予約
電話予約/DM
- (3) 自社ホームページ
- (4) OTA全般及び国内OTA
在庫提供日数・提供率の最大化/基本情報の充実/販売プランの精査/フォトギャラリーの充実/有料広告、販促機能の活用
- (5) 海外OTA
- (6) リアルエージェント

3. レベニューマネジメント

- (1) 追いかけるべきKPI 数値
- (2) 競合施設の選定・分析ポイント
- (3) 料金ランクの設定基準
- (4) 過去データを基にした需要予測
- (5) ローリングフォーキャストの実施
- (6) 実践への障壁

4. 顧客満足度の改善

- (1) 数値化の重要性
- (2) レビュー・コミュニケーション
- (3) 口コミ返信のポイント
投稿の分量/宣伝活用/クレームへの返信/返信までの時間
- (4) 独自アンケート
- (5) 客室係及び客室清掃係への働きかけ
- (6) サービス改善の目的に活用

5. 食材原価のコントロール

- (1) 料理メニューごとの原価計算
- (2) 進捗管理
- (3) 献立変更時の標準原価設定
- (4) 取引先管理
- (5) 食品ロスの削減
- (6) 管理面における泊食分離の計算手法
決め打ち方式/逆算方式

6. 人件費のコントロール

- (1) 進捗管理
- (2) 勤務シフトのチェック
- (3) 業務の棚卸による人員配置の再考
- (4) 業務設計・改善
- (5) 人材確保と離職防止

第4編 リニューアルケーススタディ

I. 客室露天風呂の導入

II. ペット同伴可客室

III. グランピング

IV. 宴会・コンベンションのコンバージョン

第5編 売上・利益分析テンプレート

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 む利彦ビル南館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]