

新規開発&既存ホテルのリブランドにおける事業収支計画の作成手法と計画実現に向けた運営実務!

# 宿泊主体型ホテルの事業収支計画作成と運営戦略資料集

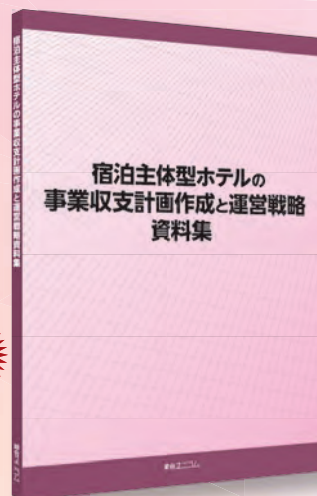
著者 日比野 貴

合同会社ホテルビジョンコンサルティング 代表社員  
ホスピタリティマネジメント株式会社 パートナー  
株式会社スマイルプロパティマネジメント 取締役

KPIや収支項目の  
適正数値を把握!

2026年6月15日発行

◎A4判/縦型/102頁◎定価104,500円(本体95,000円)



本書の特徴

1

収益・費用の各項目と構造、稼働率、GOP、人件費などホテル運営における重要指標の適正数値がわかります。

2

事業収支計画の作成手法について基礎から詳解し、長期事業収支シミュレーションを提示します。

3

地域資源を活用したコンセプト設計を事例も交えて解説。コスト最適化、効率的な運営体制、マーケティング戦略も詳解します。

4

市場データをどのようにみるか。特に集客の鍵を握るインバウンドの宿泊特性と消費行動を考察します。

ご案内

2025年の訪日外客数は4,268万人と過去最高を更新するなど、ホテルマーケットが活況を呈するなか、ホテルの新規開発やリブランドが活発化しています。しかし一方で、建築コストの高騰や人手不足、競合増加といったリスクもあり、また、インバウンド依存への考え方など、その開発においては実現可能性を検討した、慎重で適切な収支計画の立案が求められています。

本書では、宿泊主体型ホテルの新規開発・リブランドにおいてコンセプト設計をはじめそれぞれの初期検討事項を整理したうえで、昨今の情勢を踏まえた「事業収支計画」の立て方を、需要予測から部門別収支の計算手法、指標の考え方と適正数値などを例示やシミュレーションで具体的に詳解いたします。さらに、立案した「事業収支計画」を実現するための収益管理、コスト最適化、運営体制、マーケティング戦略についても解説いたします。

新規開発・リブランドを検討中のデベロッパー、ホテルオペレーター、投資運用会社、投資家・金融機関ほか関連事業者の皆様にご購入をお薦めいたします。

## 第1編 市場動向

## I. 国内外の市場環境分析

1. ホテル市場の基本
2. 訪日外国人市場の現状
3. 国内宿泊市場の動向
4. 新たな需要トレンド
5. 宿泊施設の供給動向と供給過剰リスク
  - (1) 主要都市の客室供給動向
  - (2) 供給過剰リスクの評価指標
  - (3) 東京・大阪、地方都市の供給過剰リスク
6. 民泊市場の動向と影響

## II. 訪日外国人の宿泊特性と消費行動

1. 国別の宿泊特性と消費行動
2. 地域別インバウンド需要の特性
  - (1) 都道府県別
  - (2) 地方都市での需要獲得条件
3. インバウンド依存のリスクと管理

## III. ホテルの現状と展望

1. ホテル事業とは
2. ホテルの事業モデルと契約形態
  - (1) 契約形態の選択
  - (2) ホテル事業三つの特性
  - (3) 主要な契約形態とPL・BS・CFからみた違い
  - (4) オーナーとオペレーターの利害
  - (5) 形態の選び方
  - (6) 契約形態別の収益比較
3. ホテル事業のリスク
4. ホテルの展望
  - (1) 宿泊から多様な役割を担う場へ
  - (2) 新たなホテル形態と市場性
  - (3) 宿泊主体型ホテルの成長と差別化
  - (4) 「泊まる」を超えた価値創造 ほか

## 第2編 ホテル開発における事業収支計画の立て方

## I. コンセプト設計と地域資源活用事例

1. コンセプト設計と地域資源活用
  - (1) 何からコンセプトを組み立てるか
  - (2) 地域資源を商品に変える基本手順
  - (3) 資源を発掘する三つの視点
  - (4) ストーリーテリングが客単価を変える
2. ターゲット設定
  - (1) ターゲット顧客のセグメンテーション
  - (2) ペルソナ設定(顧客像の具体化)
3. ケーススタディ—飛騨高山で企画する「hotel around」のブランド設計
  - (1) 「GOOD LOCAL」をどう定義するか
  - (2) 資源を活かした差別化戦略
  - (3) 滞在前からはじまるゲストの動線を設計
  - (4) 運営体制と地域連携
  - (5) 持続的成長の条件 ほか

## II. 事業収支計画の具体的な作成手法

1. 事業収支計画策定の基本フレームワーク
  - (1) 計画策定のステップ
  - (2) 150室規模ホテルの収支イメージ
  - (3) 損益分岐点と限界利益をどうみるか
  - (4) 資金調達と返済可能性の考え方
2. 需要予測とKPIの読み方
  - (1) ホテル経営の3大KPI
  - (2) 需要予測の立て方
  - (3) 競合比較の発想とComp Setの置き方
  - (4) GOPPARまで視野を広げる

- (5) 感度分析と下振れ耐性
3. 立地分析とマーケット調査
  - (1) 立地評価の五つの視点
  - (2) マクロ環境分析
  - (3) 競合ホテル調査(Comp Set分析)
4. 客室ミックス最適化
  - (1) 客室ミックス
  - (2) 客室面積の最適化
  - (3) レンタル比の適正比率と最大化の手法
5. 需要予測の具体的手法
  - (1) OCCの予測
  - (2) ADRの予測

## III. リブランドの戦略立案

1. 初期検討事項
2. 既存ホテルの現状診断(デューデリジェンス)
  - (1) 施設
  - (2) 財務
  - (3) 市場ポジション
3. リブランド戦略の立案
  - (1) 改修規模の判断と基準
  - (2) ブランド戦略の選択
  - (3) 投資回収計画

## IV. 事業収支計画の作成

## ～150室の宿泊主体型ホテルのケース

1. 総事業費(初期投資額)の算出
  - (1) 総事業費の構成要素と金額の目安
  - (2) FF&E投資の詳細内訳
2. 部門別売上計画
  - (1) 客室売上の算出
  - (2) 月別稼働率の設定と季節変動
  - (3) その他売上と売上全体
3. 部門別費用計画(OPEX)
 

USALI(ホテル統一会計基準)に基づく費用分類
4. 料飲部門の詳細収益構造
5. 人件費計画と適正な要因配置
  - (1) 人件費計算の基本フレームワーク
  - (2) 部門別人員配置基準
  - (3) 人件費率のコントロールと改善策
6. GOP・NOI・キャッシュフローの算出
  - (1) GOPの計算
  - (2) NOIの計算
  - (3) DSCR(借入金償還余裕率)の計算
  - (4) NCF(純キャッシュフロー)の算出
7. 投資指標の算出
  - (1) IRRの計算
  - (2) NPVの計算
  - (3) キャップレート評価
  - (4) 投資判定
8. 新規開発のシミュレーション(10年間)
  - (1) シナリオ設定の考え方
  - (2) 三つのシナリオ前提条件の設定
  - (3) 10年間の事業収支シミュレーションの主要指標と評価
  - (4) 3シナリオ比較(10年間累積)
9. リブランドのシミュレーション
  - (1) リブランド前後の実績比較(120室・地方中核都市)
  - (2) 投資回収試算(10年間)
  - (3) 成功事例—FC加盟による収益改善
10. 感度分析とリスク分析
11. 長期事業収支シミュレーション

著者

**日比野 貴** (同)ホテルビジョンコンサルティング 代表社員  
ホスピタリティマネジメント㈱ パートナー/㈱スマイルプロパティマネジメント 取締役

地方シティホテルや外資系ホテルにて運営全般を学んだ後、ホテルの開発を担当し各部門にて管理職を歴任。㈱グリーンズでは、「hotel around TAKAYAMA」のプロジェクトリーダーとして地域のハブとなるライフスタイルホテルを開業。2022年よりホスピタリティマネジメント㈱に勤務し、ディレクターとして新規開業時のマーケット調査や収支分析を担当。2026年1月、(同)ホテルビジョンコンサルティングを設立。さらに㈱スマイルプロパティマネジメントを立ち上げ、ホテルアセットの運営・管理、プロパティマネジメント・リーシング業務を受託している。

## 第3編 計画実現のための運営戦略

## I. 収益管理

1. レベニューマネジメントと販売戦略
  - (1) レベニューマネジメントとは何か
  - (2) RevPAR最大化の考え方
2. ダイナミックプライシングの導入
  - (1) 基本原則
  - (2) 価格設定の具体的ルール
  - (3) RMS(収益管理システム)の活用と費用対効果
3. 販売チャンネル戦略
  - (1) チャンネルの配分設計
  - (2) チャンネルミックスの最適化
  - (3) 自社サイト強化の具体策
4. KPI管理とモニタリング
  - (1) レベニューマネジメントの主要KPI
  - (2) ダッシュボードによる可視化

## II. コスト最適化

1. 変動費の管理
  - (1) 変動費の定義と管理の重要性
  - (2) 歩合制導入による、清掃外注費の削減
  - (3) アメニティ費の削減とブランディングの両立
2. 固定費の削減策
  - (1) 水道光熱費
  - (2) 保守点検費用の適正化
  - (3) アウトソーシング戦略

## III. 運営体制・人材・デジタル活用

1. ホテル運営の基本組織
  - (1) 複数部門の連携で成立
  - (2) 接客の標準化
  - (3) 人手不足時代のオペレーション設計
  - (4) 教育と定着はなぜ収益に直結するのか
  - (5) デジタル活用の目的
2. 採用戦略
  - (1) 「マルチタスク化」による人員削減
  - (2) 採用チャンネル・採用コスト
  - (3) 外国人スタッフの活用
3. 教育・トレーニング
4. 離職防止とモチベーション管理

## IV. マーケティング・販売戦略

1. ブランディングとOTA戦略
  - (1) 予約転換率の向上
  - (2) OTA上での見せ方の最適化
2. 顧客ロイヤリティプログラムの構築と顧客データの活用
  - (1) 会員制度の導入
  - (2) メールマーケティング
3. デジタルマーケティング戦略
  - (1) SEO
  - (2) リスティング広告
  - (3) SNSマーケティング

## V. 成功事例の分析

1. ホテルA—地方中核都市・駅前ビジネスホテル
2. ホテルB—都市部(東京23区)・ライフスタイルホテル

## 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/databook/>

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 め利彦ビル南館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]