

# CONTENTS

|      |   |
|------|---|
| はじめに | 3 |
|------|---|

## Chapter 1

### ホテル業界の最新動向

|    |   |    |
|----|---|----|
| 01 | ホテル業界の現状<br>アフターコロナの観光と宿泊産業の現状                | 12 |
| 02 | ホテル業界に期待される役割<br>国策としての「観光立国」とホテルの役割          | 14 |
| 03 | インバウンド旅行者の最新動向<br>インバウンド旅行者の消費額は過去最高を記録       | 16 |
| 04 | 国内旅行の最新動向<br>国内旅行の消費額はコロナ前水準まで回復              | 18 |
| 05 | ホテル業界の課題①<br>インバウンドにおける地域格差の拡大                | 20 |
| 06 | ホテル業界の課題②<br>人手不足の深刻化 宿泊業従事者の待遇改善が急務          | 22 |
| 07 | 旅行者のニーズの変化<br>国際旅行者と訪日旅行者のニーズ                 | 24 |
| 08 | ホテル業界のサステナビリティ<br>高まるサステナビリティへの関心 環境配慮と地域貢献   | 26 |
| 09 | ユニバーサルツーリズム<br>ユニバーサルツーリズムの推進 「施設」と「心」のバリアフリー | 28 |
| 10 | 旅館業法の改正<br>カスタマーハラスメントを繰り返す客の宿泊拒否が可能に         | 30 |

#### COLUMN 1

|              |    |
|--------------|----|
| IRの動向とカジノホテル | 32 |
|--------------|----|

## Chapter 2

### ホテル業界の基礎知識

|    |                                |    |
|----|--------------------------------|----|
| 01 | ホテルの歴史（欧米編）<br>高級ホテルと低価格ホテルの誕生 | 34 |
| 02 | ホテルの歴史（日本編）<br>日本におけるホテルの誕生と発展 | 36 |

|                 |   |    |
|-----------------|---|----|
| <b>03</b>       | <b>宿泊施設の分類</b><br>宿泊施設の分類と軒数の推移             | 38 |
| <b>04</b>       | <b>旅館</b><br>ホテルと旅館の違い ホテルは洋室、旅館は和室が基本      | 40 |
| <b>05</b>       | <b>ホテル業態の種類①</b><br>ホテルの分類方法と日本におけるホテルの分類   | 42 |
| <b>06</b>       | <b>ホテル業態の種類②</b><br>宿泊、食堂、宴会機能をフル装備したシティホテル | 44 |
| <b>07</b>       | <b>ホテル業態の種類③</b><br>リゾートホテル レジャーのための多様なホテル  | 46 |
| <b>08</b>       | <b>ホテル業態の種類④</b><br>ビジネスホテルの展開と宿泊特化型ホテル     | 48 |
| <b>09</b>       | <b>ホテル業態の種類⑤</b><br>ブティックホテルとライフスタイルホテル     | 50 |
| <b>10</b>       | <b>民泊</b><br>民泊の台頭と課題                       | 52 |
| <b>COLUMN 2</b> |   |    |
|                 | Airbnbはなぜ成功したのか？                            | 54 |

## Chapter 3

# ホテルビジネスのしくみ

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| <b>01</b> | <b>ホテルビジネスの特性</b><br>装置産業・労働集約産業としてのホテルビジネスの特性     | 56 |
| <b>02</b> | <b>ホテルビジネスの機能</b><br>ホテルビジネスの3つの機能 所有、経営、運営        | 58 |
| <b>03</b> | <b>ホテルの経営形態①</b><br>オーナーが自ら経営・運営を行う所有直営方式          | 60 |
| <b>04</b> | <b>ホテルの経営形態②</b><br>物件を賃借して運営するリース方式               | 62 |
| <b>05</b> | <b>ホテルの経営形態③</b><br>本部のブランド力を活用するフランチャイズ契約方式       | 64 |
| <b>06</b> | <b>ホテルの経営形態④</b><br>オペレーターが経営陣を派遣するマネジメント・コントラクト方式 | 66 |
| <b>07</b> | <b>ホテルの経営形態の変遷</b><br>「持たざる経営」へのシフト 所有・リースからMC・FCへ | 68 |
| <b>08</b> | <b>業務提携</b><br>アフェリエイト、リファーラル さまざまな業務提携のタイプ        | 70 |
| <b>09</b> | <b>施設外のビジネス</b><br>本業のノウハウや施設を活用したホテル施設外のビジネス      | 72 |

|                        |    |
|------------------------|----|
| 10 再生ビジネス              |    |
| ホテル・旅館の再生ビジネスとREITのしくみ | 74 |

#### COLUMN 3

|                        |    |
|------------------------|----|
| ホテルオーナーとオペレーターの役割と緊張関係 | 76 |
|------------------------|----|

## Chapter 4

### ホテルの収益構造

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 01 宿泊部門①                            |    |
| 客室ビジネスの特性と顧客セグメント                   | 78 |
| 02 宿泊部門②                            |    |
| 客室ビジネスの業績を評価するOCC・ADR・RevPAR        | 80 |
| 03 宿泊部門③                            |    |
| 需要に応じて価格を変動させるレベニューマネジメント           | 82 |
| 04 食堂部門①                            |    |
| レストランビジネスの特性と販売戦略                   | 84 |
| 05 食堂部門②                            |    |
| レストランビジネスの3つの指標 客席回転数、平均客単価、RevPASH | 86 |
| 06 宴会部門①                            |    |
| さまざまな用途に対応する一般宴会ビジネス                | 88 |
| 07 宴会部門②                            |    |
| 総合力やオリジナリティが求められるホテルウエディング          | 90 |
| 08 宴会部門③                            |    |
| 宴会ビジネスの2つの指標 宴会件数、平均客単価             | 92 |
| 09 その他の部門                           |    |
| その他の収入 Other Income                 | 94 |

#### COLUMN 4

|              |    |
|--------------|----|
| 予算管理とフォーキャスト | 96 |
|--------------|----|

## Chapter 5

### ホテル業界の業界地図（国内ホテル）

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 01 国内ホテルチェーン①            |     |
| 帝国ホテル 日本を代表するシティホテル      | 98  |
| 02 国内ホテルチェーン②            |     |
| ホテルオークラ 海外にも積極展開する御三家    | 100 |
| 03 国内ホテルチェーン③            |     |
| ニュー・オータニ 創業者の「NEW」へのこだわり | 102 |

|    |            |                                 |     |
|----|------------|---------------------------------|-----|
| 04 | 国内ホテルチェーン④ | 西武ホールディングス 持たざる経営へのシフトを目指す ……   | 104 |
| 05 | 国内ホテルチェーン⑤ | 東急ホテルズ&リゾート マルチ・ブランド戦略による展開 ……  | 106 |
| 06 | 国内ホテルチェーン⑥ | 藤田観光 ラグジュアリーからビジネスまで ……         | 108 |
| 07 | 国内ホテルチェーン⑦ | パレスホテル 国内発のラグジュアリーホテル ……        | 110 |
| 08 | 国内ホテルチェーン⑧ | ロイヤルホテル ホテルオペレーターへの転換 ……        | 112 |
| 09 | 国内ホテルチェーン⑨ | 森トラスト 会員制リゾートとホテル開発 ……          | 114 |
| 10 | 国内ホテルチェーン⑩ | 三井不動産グループ 宿泊主体型からラグジュアリーまで ……   | 116 |
| 11 | 国内ホテルチェーン⑪ | ミリアルリゾートホテルズ 東京ディズニーリゾートのホテル …… | 118 |
| 12 | 国内ホテルチェーン⑫ | 星野リゾート 軽井沢から日本全国、世界へ ……         | 120 |
| 13 | 国内ホテルチェーン⑬ | アパホテル 逆張りの経営とキャッシュバック ……        | 122 |
| 14 | 国内ホテルチェーン⑭ | ルートインジャパン ロードサイドの宿泊特化型ホテル ……    | 124 |
| 15 | 国内ホテルチェーン⑮ | 東横イン コストの削減による低価格の実現 ……         | 126 |
| 16 | 国内ホテルチェーン⑯ | 共立メンテナンス ドーミーインとリゾートを運営 ……      | 128 |

#### COLUMN 5

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| サービス・プロフィット・チェーンとワーク・エンゲージメント …… | 130 |
|----------------------------------|-----|

## Chapter 6

### ホテル業界の業界地図(インターナショナル)

|    |                   |                                       |     |
|----|-------------------|---------------------------------------|-----|
| 01 | インターナショナルホテルチェーン① | 世界最大のホテルチェーン マリオット・インターナショナル ……       | 132 |
| 02 | インターナショナルホテルチェーン② | ホテル王が創った100年企業 ヒルトン ……                | 134 |
| 03 | インターナショナルホテルチェーン③ | デザインにこだわるホテルチェーン<br>ハイアットホテルズ&リゾート …… | 136 |
| 04 | インターナショナルホテルチェーン④ | 英国拠点のホテルチェーン IHGホテルズ&リゾート ……          | 138 |

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 05 | インターナショナルホテルチェーン⑤<br>フランス発の巨大ホテルチェーン アコーグループ ……         | 140 |
| 06 | インターナショナルホテルチェーン⑥<br>アジア発の最高級ホテルチェーン マンダリン・オリエンタルホテル …… | 142 |
| 07 | インターナショナルホテルチェーン⑦<br>カナダ発のラグジュアリーホテル フォーシーズンズ・ホテルズ ……   | 144 |
| 08 | インターナショナルホテルチェーン⑧<br>アジア発のラグジュアリーブランド ペニンシュラとシャングリ・ラ …… | 146 |
| 09 | インターナショナルホテルチェーン⑨<br>タイ発祥のホテルチェーン センタラとデュシット ……         | 148 |

#### COLUMN 6

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 外資系ラグジュアリーホテルが注目するRyokanスタイル …… | 150 |
|---------------------------------|-----|

## Chapter 7

# ホテルの職種と求められるスキル

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 01 | ホテル業界の魅力<br>待遇改善が進むホテル業界 ホテル業界で働く魅力 ……                  | 152 |
| 02 | 組織構造<br>ホテルの組織と職種 ……                                    | 154 |
| 03 | 宿泊部門<br>宿泊するゲストにサービスを提供する 宿泊部門 ……                       | 156 |
| 04 | 食堂部門<br>食を提供するスペシャリスト 食堂部門 ……                           | 158 |
| 05 | 宴会部門<br>プランニングから運営まで行う 宴会部門 ……                          | 160 |
| 06 | セールス&マーケティング部門<br>ホテルの魅力を伝えて売上に繋げる<br>セールス&マーケティング部門 …… | 162 |
| 07 | 管理部門<br>ホテルの「縁の下の力持ち」 管理部門 ……                           | 164 |
| 08 | マネジメント部門<br>ホテルにおけるマネジメント 現場の最高責任者・総支配人 ……              | 166 |
| 09 | キャリアパス<br>ホテルエのキャリアパス サービス現場からマネジメントへ ……                | 168 |
| 10 | 人材育成<br>人材育成とトレーニング制度 「人財」を育てるための投資 ……                  | 170 |

#### COLUMN 7

|                  |     |
|------------------|-----|
| ホテル業界での多様な働き方 …… | 172 |
|------------------|-----|

## Chapter 8

# ホテルのマーケティング戦略

- 01 **ホテルマーケティングの概要**  
プッシュ戦略とプル戦略 ..... 174
- 02 **マーケティング・コミュニケーションの種類①**  
メディアの広告枠を購入する 広告宣伝 ..... 176
- 03 **マーケティング・コミュニケーションの種類②**  
広告費をかけない広報活動 パブリック・リレーションズ ..... 178
- 04 **マーケティング・コミュニケーションの種類③**  
デジタル・マーケティング SOEPにおける販売促進活動 ..... 180
- 05 **マーケティング・コミュニケーションの種類④**  
レピュテーションマネジメントとSNS ..... 182
- 06 **マーケティング・コミュニケーションの種類⑤**  
OTA、メタサーチとの共存関係 圧倒的な知名度と集客力 ..... 184
- 07 **マーケティング・コミュニケーションの種類⑥**  
顧客のリピートを促す仕掛け ホテルイベント企画 ..... 186
- 08 **ブランドマネジメント**  
ブランドマネジメント ブランドスタンダードの遵守 ..... 188
- 09 **メンバーシップ制度**  
会員特典による顧客の囲い込み メンバーシップ制度（会員組織） ..... 190
- 10 **ホテルの格付け**  
ホテルの格付けと評価 第三者機関とクチコミランキング ..... 192

### COLUMN 8

- 他社ブランドやキャラクターとのコラボレーション ..... 194

## Chapter 9

# ホテルのITとDX

- 01 **ホテル基幹業務システム**  
PMS、POSシステムとホテル基幹業務システム ..... 196
- 02 **レベニューマネジメントシステム**  
AIによる客室価格の算出 レベニューマネジメントシステム ..... 198
- 03 **サイトコントローラー**  
PMSと宿泊予約サイトの連携 サイトコントローラー ..... 200
- 04 **CRMシステム**  
顧客との関係性を深める CRMシステム ..... 202
- 05 **ICT**  
非対面・非接触サービスの広がり ICTの活用による省人化 ..... 204

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 06 | スマートフォンアプリ<br>進化するホテルアプリ スマートフォンによる利便性 | 206 |
| 07 | チャットボットシステム<br>チャットボットシステムのメリットと限界     | 208 |
| 08 | センシング技術<br>センシング技術によるサービス向上と業務効率化      | 210 |
| 09 | ロボット<br>ロボティクス技術の応用 ロボットによる人手不足対応      | 212 |

#### COLUMN 9

|                        |     |
|------------------------|-----|
| DXでホテルの仕事はどのように変化するのか？ | 214 |
|------------------------|-----|

## Chapter 10

### ホテル業界の将来の展望

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 01 | ホスピタリティ産業の再定義<br>Airbnbがもたらしたパラダイムシフト         | 216 |
| 02 | 都市型観光ホテル<br>都市型観光ホテル「OMO」 星野リゾートの挑戦           | 218 |
| 03 | 体験型ホテル<br>求められる体験価値 本物のラグジュアリーとは？             | 220 |
| 04 | 長期滞在型ホテル<br>暮らすようにホテルに泊まる 長期滞在ホテルが人気を集める      | 222 |
| 05 | サブスク型ホテル<br>進化するサブスク型ホテル 閑散期の稼働率向上            | 224 |
| 06 | 分散型ホテル<br>分散型ホテルと地域活性化 古民家で「地域丸ごとホテル」         | 226 |
| 07 | ダイバーシティ&インクルージョン<br>すべての人が安心して滞在 多様な人々への配慮と対応 | 228 |
| 08 | 人材育成<br>ホテル工のモチベーションの源泉 エンパワメントとパーパス          | 230 |
| 09 | ホテル業界の課題<br>今後のホテル業界の課題 人材育成と地域との協働           | 232 |
| 索引 |   | 234 |