ホテル新事業計画書
作成手法と事例

2016年7月5日

株式会社ホソダ
代表中小企業診断士　細田 悠太

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

ホテル新事業計画書作成のポイント

□計画書の書式は自由、10～20枚程度

□確実に返済可能な計画を立てる。

- ●売上高の実現性は？
- ●CF(資金繰り)は、運営上余裕があるか？
- ●順調に返済できているか？

□客観的データとストーリー立て、文言や数字の論理性

□面接では、事業計画書について、明快かつ論理的に熱意をもって説明ができること

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

ホテル新事業計画書　目次例

Ⅰ.　創業動機

Ⅱ.　代表略歴と協力者紹介

Ⅲ.　ホテル所在地概況

Ⅳ.　SWOT分析

Ⅴ.　マーケティング計画

Ⅵ.　改装計画～風営法要件対応・見積書・図面～

Ⅶ.　必要資金と調達方法

Ⅷ.　事業の見通し（P/L、B/S、資金繰表orCF）

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

SWOT分析の手法

ロ SWOT分析・・・強み弱み機会脅威を把握し、戦略につなげること

	Strength　強み	Weakness　弱み
内部	XxxxxXxxxx Xxxxx	Xxxxx
	Opportunity　機会	**Threat　脅威**
外部環境	Xxxxx	Xxxxx Xxxxx

クロスSWOT　4つの組合せで戦略を練る

	機会(O)	脅威(T)
強み(S)	S×O　積極的攻勢	S×T　差別化の促進
弱み(W)	W×O　段階的な改善	W×T　防衛か撤退

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

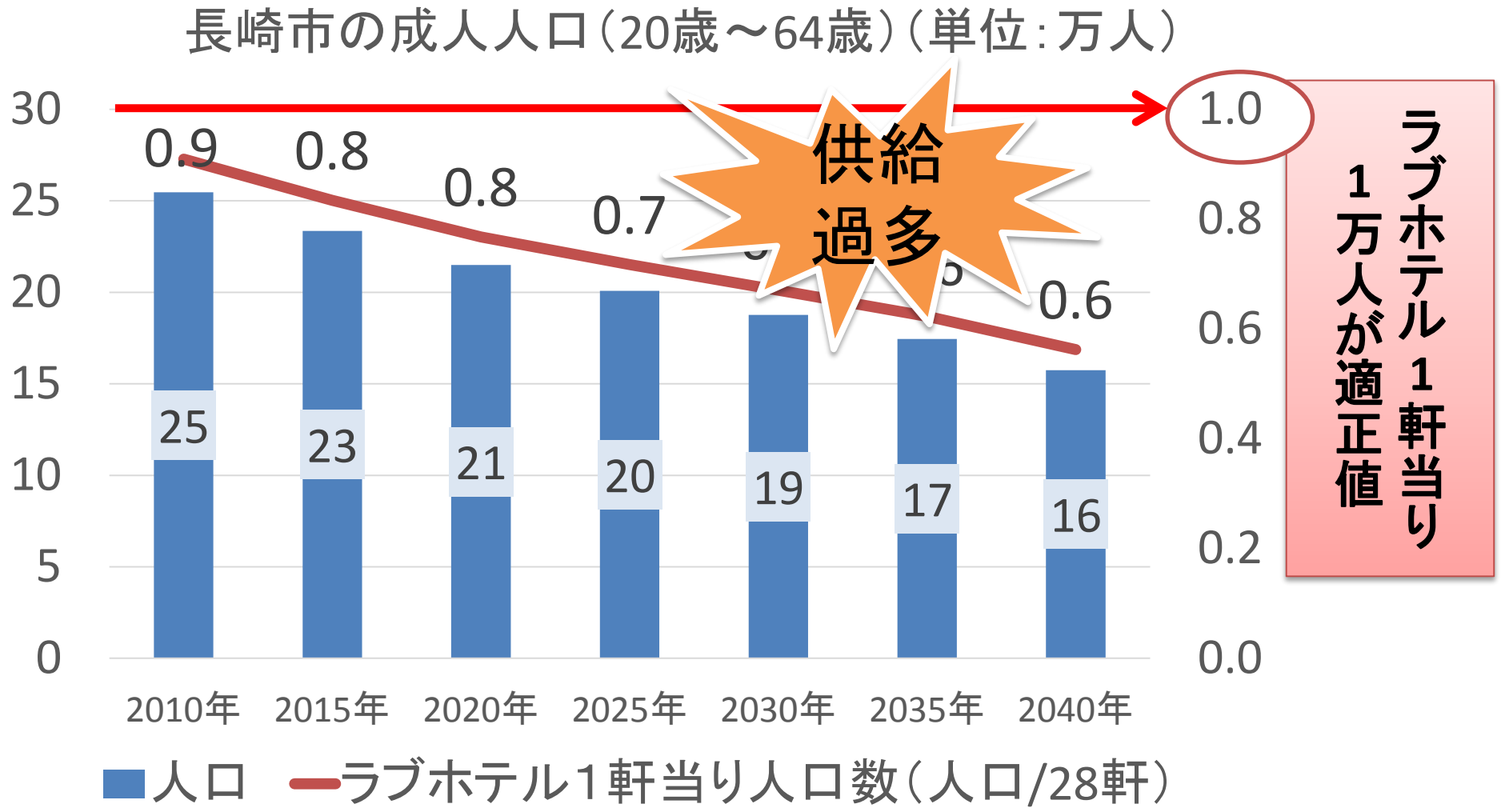
参考：SWOT分析の手法～SWOTのネタ探し方法～

		外部環境 OT	内部 SW
PEST	政治・経済・社会・技術	○	
3C	顧客・市場	○	
	競合	○	○
	自社（ヒトモノ金情報）		○
5フォース	業界内競争	○	○
	新規参入の脅威	○	
	代替品の脅威	○	
	売り手の交渉力	○	○
	買い手の交渉力	○	○

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

【ケース】3C　顧客・市場動向　長崎市のラブホテル市場

人口減少に伴い、ラブホテルは供給過多になっている（脅威）



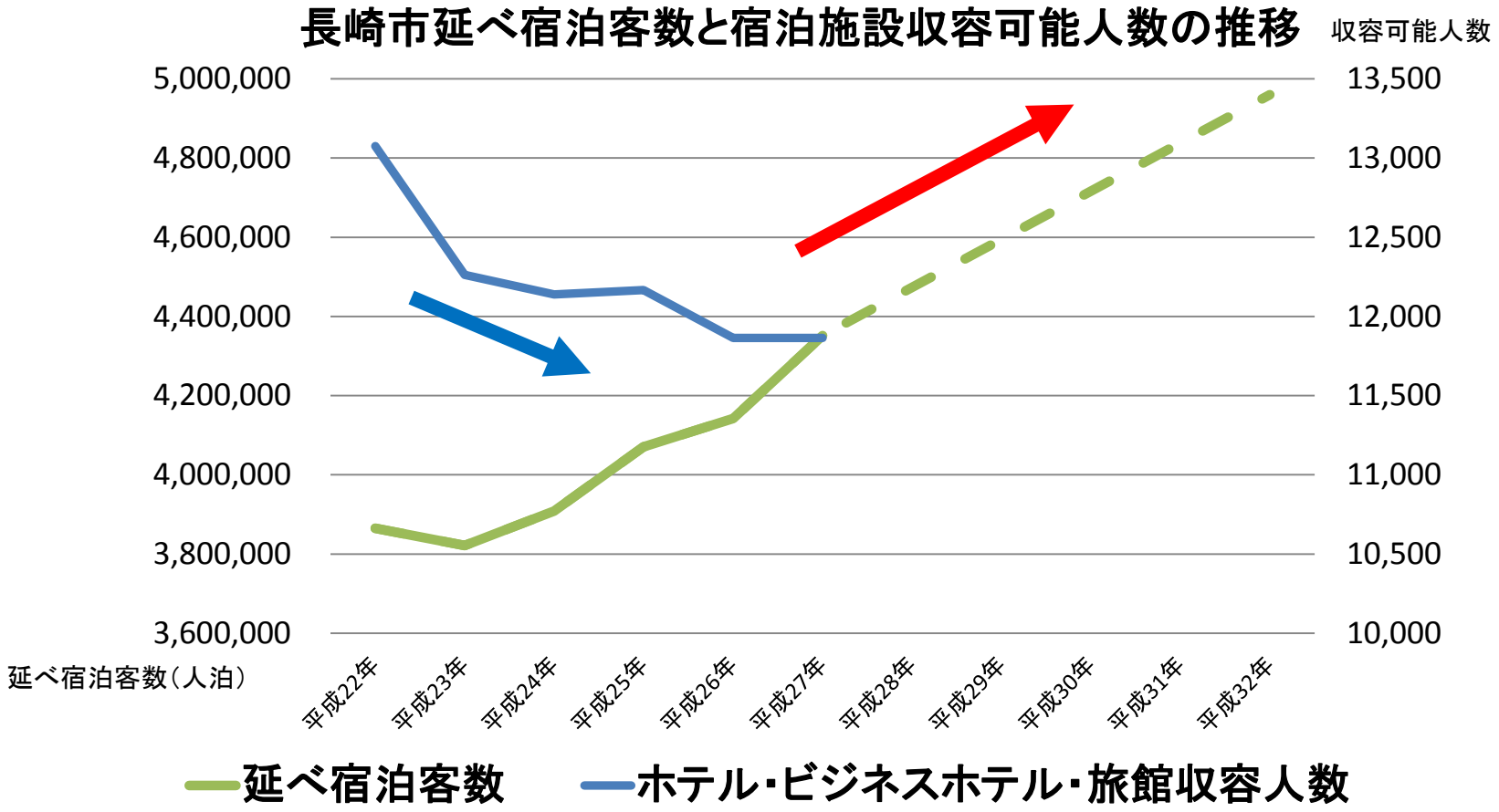
（2016年7月6日時点）

参考資料：国立社会保障・人口問題研究所

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

【ケース】3C　顧客・市場動向　旅行者と宿泊施設（１／２）

□ 長崎市内では、観光宿泊者数増加の反面、宿泊施設が減少傾向



※　平成32年延べ宿泊客数は、「（長崎市）観光地域での観光立国のショーケース化」の目標値。

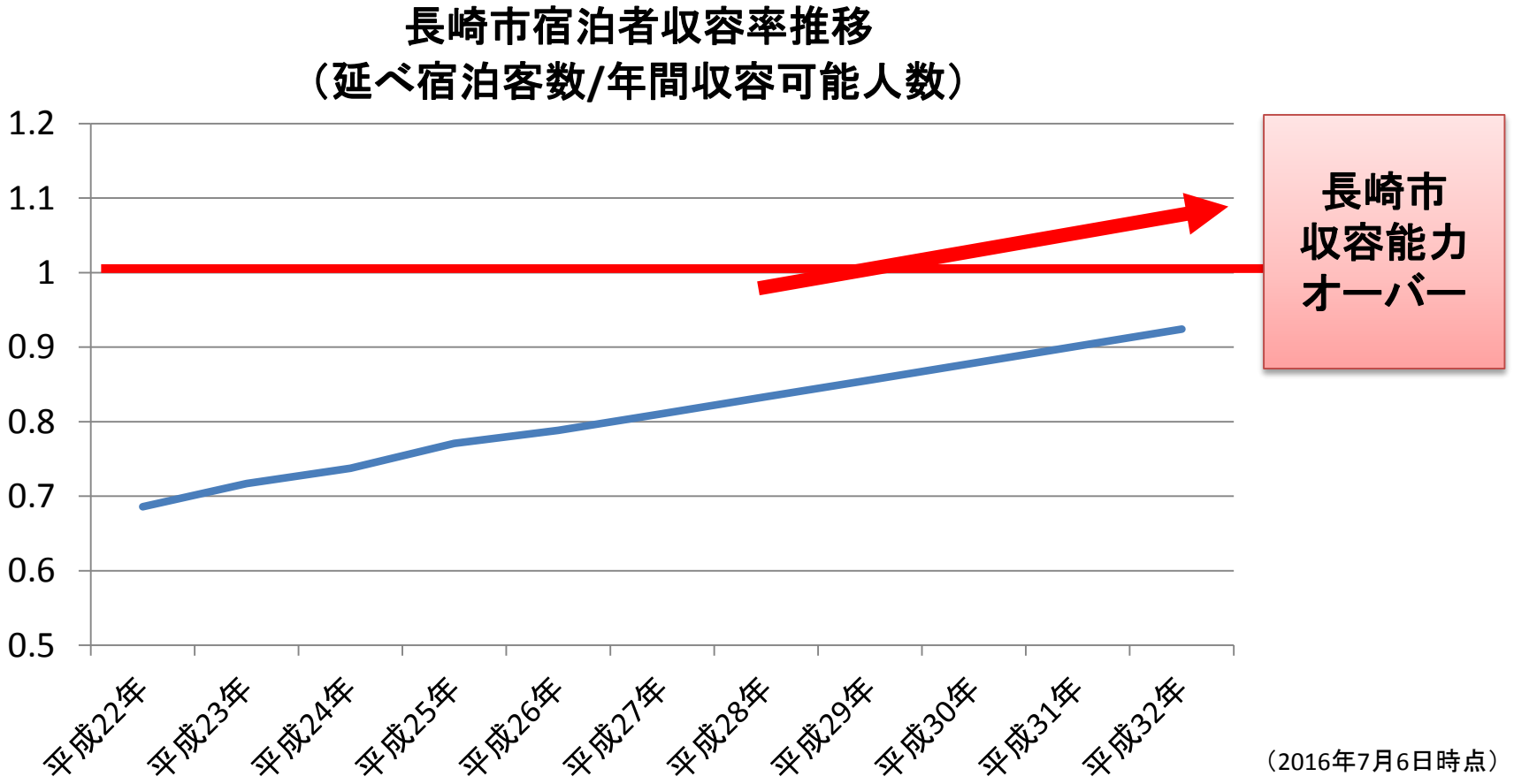
※　参考資料：長崎市観光統計（平成22年～平成27年）

（2016年7月6日時点）

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

【ケース】3C　顧客・市場動向　旅行者と宿泊施設（2／2）

- 近い将来、長崎市は完全な**宿泊施設不足**になる可能性
- 曜日別での需要のバラツキを考慮すると、週末は現時点で不足
- 観光宿泊需要の受け皿となれる**機会**がある



（2016年7月6日時点）

※年間収容可能人数は、前項ホテル・ビジネス・旅館に民宿・公民宿泊施設等を加えて算出。平成28年以降は平成27年値で一定とした。

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

【ケース】 SWOT分析（その他分析手法を加えた結果）

	Strength　強み	Weakness　弱み
内部環境	・近くに観光地多数、交通の便も良い ・充実した客室設備（ジェットバス・浴室TV・サウナ・ブルーレイ・ミニキッチン・リクライニングベッド・展望露天風呂・プール） ・高い客室防音性能と広い客室空間 ・全客室分の駐車場（53台分） ・ルームサービスの充実と対応力 ・ISO900[illegible]管理能力とマルチタスク対応力 （アーリーチェックイン、レイトチェックアウト可能等）	・従業員の接遇対応 ・インバウンド対応 ・飲食サービスの質の確保 ・ラブホテルのイメージ ・客室販売の営業力 ・ラブホテルのままだとカップル以外が取り込めない。
	Opportunity　機会	**Threat　脅威**
外部環境	・**観光客の増加と宿泊施設不足** ・[illegible]観光資源（グラバー園・軍艦島等の世界遺産、原爆資料館、稲佐山夜景、教会群） ・九州新幹線の延伸（2022年） ・訪日外客急増と政府施策の拡充 ・ホテルWeb予約の浸透	・熊本地震（2016年発生）による観光客の減少 ・地方の高齢化進展と国内長期的な人口減 ・民泊の解禁、活性化 ・円高傾向（訪日外客の減少）

S × O

W × T

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

【ケース】 クロスSWOT

	機会(O)	脅威(T)
強み(S)	◎プライベート空間やゆったりとした時間での客室利用を重視している旅行客の積極的獲得 **S×O 積極的攻勢戦略**	○マルチタスクを活かし、少人数運営ノウハウのさらなる活用 ○フロント食事提供同一者による顧客密着サービスの実践 ・より高いレベルでの清掃教育推進
弱み(W)	○Webエージェントの活用 ○旅行客接遇への教育 ・シェフ確保と料理の質向上 ・訪日外客獲得ノウハウの構築	**W×T 撤退戦略** ○市内居住者を主要顧客とするラブホテル営業の撤退 ・高齢者に対応する飲食充実

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

ホテル新事業計画書　目次例

Ⅰ.　創業動機

Ⅱ.　代表略歴と協力者紹介

Ⅲ.　ホテル所在地概況

Ⅳ.　SWOT分析

Ⅴ.　マーケティング計画

Ⅵ.　改装計画～風営法要件対応・見積書・図面～

Ⅶ.　必要資金と調達方法

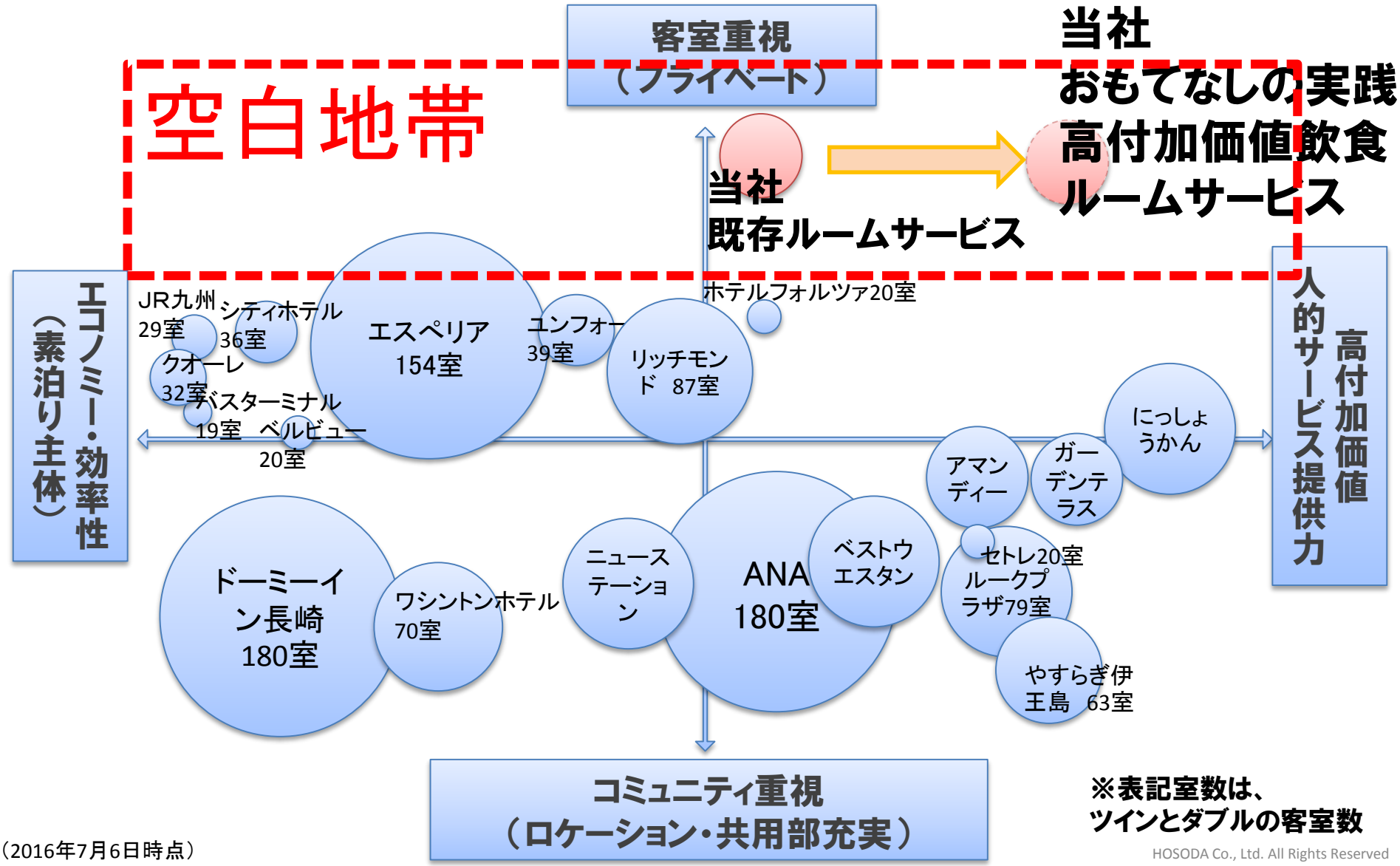
Ⅷ.　事業の見通し（P/L、B/S、資金繰表orCF）

・誰に・・・旅行客の絞込
・何を、
・どうやって売るか
を絞り込んでいく

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

【ケース】マーケティング計画　～ポジショニングマップ～

□ 客室重視×高付加価値では競合少。飲食充実でより差別化可能。



※表記室数は、
ツインとダブルの客室数

（2016年7月6日時点）

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

ホテル新事業計画書　目次例

Ⅰ.　創業動機

Ⅱ.　代表略歴と協力者紹介

Ⅲ.　ホテル所在地概況

Ⅳ.　SWOT分析

Ⅴ.　マーケティング計画

Ⅵ.　改装計画～風営法要件対応・見積書・図面～

Ⅶ.　必要資金と調達方法

Ⅷ.　事業の見通し（P/L、B/S、資金繰表orCF）

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

【ケース】 事業の見通し ～売上・人件費推移～

（2016年7月6日時点）

年間売上高：228百万円
人件費：56百万円

ADR：19,964円（平均客室単価・飲食込）

（単位：円）

	稼働率	売上（食事除く）	朝食売上	夕食売上	売上合計	人件費	変動人件費	固定人件費
1月	71%	19,124,058	1,079,361	589,000	20,792,419	4,777,450	2,714,950	2,062,500
2月	66%	15,373,141	909,461	532,000	16,814,603	4,461,850	2,399,350	2,062,500
3月	71%	19,124,058	1,079,361	589,000	20,792,419	4,777,450	2,714,950	2,062,500
4月	67%	16,636,360	983,673	570,000	18,190,032	4,641,000	2,578,500	2,062,500
5月	71%	19,124,058	1,079,361	589,000	20,792,419	4,777,450	2,714,950	2,062,500
6月	62%	14,413,749	909,674	570,000	15,893,423	4,581,000	2,518,500	2,062,500
7月	76%	21,229,681	1,149,319	589,000	22,968,000	4,833,700	2,771,200	2,062,500
8月	77%	21,841,921	1,163,566	589,000	23,594,487	4,844,950	2,782,450	2,062,500
9月	65%	15,716,093	956,029	570,000	17,242,122	4,618,500	2,556,000	2,062,500
10月	63%	15,408,066	949,650	589,000	16,946,716	4,672,450	2,609,950	2,062,500
11月	64%	15,217,028	933,277	570,000	16,720,305	4,599,750	2,537,250	2,062,500
12月	65%	16,098,169	981,759	589,000	17,668,928	4,698,700	2,636,200	2,062,500
年	68%	209,306,383	12,174,491	6,935,000	228,415,873	56,284,250	31,534,250	24,750,000

※月別の稼働率は2017年を基準として推計した。
なお、H27年長崎県内ホテル客室稼働率はビジネス72%、シティ76.6%と高稼働率を確保。（観光庁「宿泊旅行統計調査」）

【ケース】参考　～売上推移：根拠～

（2016年7月6日時点）

最低価格設定根拠

	最低客室単価2名	朝食付き	1泊2食付き	設備評価点	客室面積㎡	じゃらん評価点	楽天評価点
競合ラグジュアリーホテル7社平均	13,680	18,614	34,640	8.9	31	4.3	4.46
当社（価格設定・評価目標）	12,800	15,200	24,700	23	27	4.3	4.37

	朝食単価	夕食単価
	1,200	4,750
提供数/日	44.3%	5食

当社客室価格設定（2名）

部屋ランク	平日 日～木	金曜日 祝前日	土曜日	特別日	部屋数	平日（日～木）	金曜日 祝前日	土曜日	特別日
ランク1	12,800	14,080	15,104	17,408	20	55%	75%	100%	100%
ランク2	18,279	20,106	21,569	24,859	24	55%	75%	100%	100%
ランク3	32,528	35,781	38,383	44,239	2	0%	0%	80%	100%

※最低価格設定での競合ラグジュアリーホテルは、長崎市内の楽天トラベルゴールドプレミアムとじゃらんハイクラスで市街地から近いホテルを対象（7社）とし、2016年7月のダブルまたはツインの最低料金プランとした。
※設備評価点は、各社HPより客室設備を抜出して配点し算出した。
※当社価格設定部屋ランクは面積順、ランク2,3単価は当社最低客室単価を基に、近隣ラグジュアリーホテル12社の公式サイト単価からランク差分の単価上昇率を掛けた。平日以外の割増は同様の手法でHPで公表の3社から抽出。
※1日当たりの朝食提供数「出張ビジネスマンのホテル利用実態」（Aカードホテルシステム2013年1月調査）
※1日当たりの夕食提供数は当社予測

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

【ケース】参考　～人件費推移：根拠～

（2016年7月6日時点）

		稼働率	53%	72%	99%	
		清掃室数	24	33	46	
給与形態		勤務時間／h	平日	土曜日	日曜日	時給（￥）
時給	フロント（7：00～12：00）	5h	2人	2人	2人	800
	フロント（16：00～22：00）	6h	3人	3人	3人	800
	フロント（22：00～7：00）	8h	2人	2人	2人	800
	朝食6：00～11：00	5h	3人	3人	3人	750
	夕食17：00～22：00	5h	4人	4人	4人	750
	清掃10：00～15：00	5h	5人	7人	10人	750
	変動人件費（1日当たりパート）		80,200	87,700	98,950	

月給	正社員（店長）6：00～14：00	400,000
	正社員（店長補佐）14：00～2200	250,000
	料理長	500,000
	飲食担当（調理師）	250,000
	飲食担当（調理師）	250,000
	法定福利等の会社負担（25%）	412,500
	固定人件費	2,062,500

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

【ケース】 事業の見通し ～P/L計画～

（2016年7月6日時点）

単位：百万円	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
【1．PL計画】	1期	2期	3期	4期
売上高	228	228	228	228
客室売上高	209	209	209	209
飲食売上高	19	19	19	19
売上原価(食材費)	10	10	10	10
売上総利益	219	219	219	219
（売上総利益率%）	95.8%	95.8%	95.8%	95.8%
人件費	56	56	56	56
送客手数料	18	18	18	18
水道光熱費	12	12	12	12
リネン費	5	5	5	5
広告宣伝費	5	5	5	5
減価償却費	42	42	42	42
租税公課	20	20	20	20
その他販売管理費	29	29	29	29
販管費計	186	186	186	186
営業利益	33	33	33	33
営業外収益	0	0	0	0
営業外費用	25	22	21	20
経常利益	8	11	12	13
特別損益	0	0	0	0
当期純利益	8	11	12	13
法人税等（40%）	3	4	5	5
税引後当期利益	5	6	7	8
CF	47	48	49	50
固定費総額	193	190	189	187
損益分岐点比率	88.1%	86.8%	86.2%	85.6%
売上高対人件費率	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%
GOP（経常利益＋減価償却費＋支払利息）	75	75	75	75
GOP/売上高	33%	33%	33%	33%

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

【ケース】 事業の見通し ～B/S･CF計画～

（2016年7月6日時点）

単位：百万円

【2．BS計画】	FY2016 1期	FY2017 2期	FY2018 3期	FY2019 4期
現預金	8	19	30	40
売掛金	6	6	6	6
棚卸資産	1	1	1	1
その他流動資産	0	0	0	0
流動資産計	15	27	37	47
建物・機械設備	641	599	557	515
土地	57	57	57	57
その他有形固定資産	0	0	0	0
有形固定資産計	698	656	614	572
投資その他の資産	0	0	0	0
総資産	713	682	651	619
買掛債務	6	6	6	6
短期借入金	0	0	0	0
その他流動負債	0	0	0	0
流動負債計	6	6	6	6
長期借入金	702	664	626	586
その他固定負債	0	0	0	0
固定負債計	702	664	626	586
負債計	708	670	632	592
資本金	1	1	1	1
剰余金	5	11	18	26
純資産計	6	12	19	27
負債・純資産計	713	682	651	619
総借入金	702	664	626	586
実質借入金	693	645	596	546
必要運転資金	1	1	1	1
要償還債務	[illegible]	644	595	545
フリーキャッシュフロー	-6[illegible]	48	49	50
要償還債務返済年数	-1.0	13.3	12.1	10.9

【3．CF計画】	FY2016 1期	FY2017 2期	FY2018 3期	FY2019 4期
当期純利益	5	6	7	8
減価償却費	42	42	42	42
売掛債権増減	0	0	0	0
棚卸資産増減	0	0	0	0
買掛債務増減	0	0	0	0
その他流動資産増減	0	0	0	0
その他流動負債増減	0	0	0	0
営業CF	47	48	49	50
設備投資	-740	0	0	0
その他資産増減	0	0	0	0
投資CF	-740	0	0	0
短期借入金増減	0	0	0	0
長期借入金増減	702	-37	-39	-40
財務CF	702	-37	-39	-40
現預金増減	8	11	11	10

平均月商	19	19	19	19
売掛債権回転期間（ヶ月）	0.3	0.3	0.3	0.3
棚卸資産回転期間（ヶ月）	0.1	0.1	0.1	0.1
買掛債務回転期間（ヶ月）	0.3	0.3	0.3	0.3

※回転期間は全て平均月商で計算する

＜目標とする経営指標＞
年間228百万円規模の売上高維持
ADR19,970円、客室稼働率68%の維持
飲食売上高19百万円の維持
食材原価率50%の抑制と維持
売上高対人件費率を25%以下に抑制
送客手数料の8%台の維持及び低減
要償還債務返済年数の減少と、着実な返済。

※フリーキャッシュフロー＝営業CF＋投資CF、要償還債務＝実質借入金－必要運転資金

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved

最後に

□本来の期待効果：融資だけではない！

事業計画書を作ることで、自社の戦略が立案でき**資源の選択と集中**が図られ、**効率の良い店舗運営が期待**できる。（経営目標の実現可能性が高まる）

□新規事業の留意点

若手経営者は**ご家族（先代経営者）の心配の払拭**理解を得られるためにも、診断士など専門家の手助けでスムーズに進めることが可能に。

HOSODA Co., Ltd. All Rights Reserved