



## 第2回「タッパー・アワード」優秀賞(2)

# ITがホテルの購買部門に与えた影響に関する一考察



フォーシーズンズホテル丸の内 東京  
購買マネージャー  
市橋 純

〈プロフィール〉1975年横浜生まれ。98年3月立教大学社会学部観光学科卒業後、同4月㈱ホテルオークラ入社。約1年半の各部門でのトレーニングを経て管理部用度課に配属。倉庫管理・発注・原価計算など全般を担当。2002年4月立教大学大学院ビジネスデザイン研究科入学、主に人的資源管理について学ぶ。04年3月同研究科修了(経営学修士)後、同4月フォーシーズンズホテル丸の内 東京に入社。現在、同ホテル購買マネージャー。

## How IT influences to purchasing division of hotel industry

### ホテルの購買部門におけるITの貢献

現在のホテルビジネスにおいてパソコン機器や宿泊・経理部門を中心に使用されている各種基幹情報システムなどIT (Information Technology) を抜きにして、そのビジネスを成立させている企業はほとんどないのではないかと。特に1990年代に入ってからは一層コンピューターの利便性が向上し、一般社会・産業において普及するのと比例してホテルビジネス全体においても同様に普及するようになっていった。

ホテルの購買部門においてもコンピューターの導入とその発展は業務の効率性や生産性を高めるだけでなく、ビジネス全体の収益性を向上させる上でも大きな貢献をし、現在もその進化・発展は進んでいる。

ITが購買部門にも急速に普及するようになった1990年代から今日に至るまでの間、購買部門の主だった業務がどのように変化してきたかを具体的にまとめてみた。

### 見積業務

現在あるほとんどの購買システムでは、これまで各サプライヤーから主に紙ベースで提出されていた見積りが専用のシステムやインターネットを通じて、ホテルの購買

担当者専用画面に直接提出されるようになった。これにより各サプライヤーから提出された見積りが自動集計され、随時最安値を提出するサプライヤーに自動的に発注が振り分けられるようになった。また必要に応じ、発注担当者がサプライヤーを随時指定できるようなフレキシブルな機能も組み込まれているシステムがほとんどである。

### 原価計算業務

FBCC (Food Beverage Cost Control) と呼ばれる料飲部門の原価管理を行なう上でも多くの購買システムでレシピや食材の歩留まり率を入力すれば、これまで伝票などを使い個別で収集していることもあった食材の価格がシステムからレシピに反映され、簡単に原価計算ができるようになっていった。また、各食材の価格変動や平均単価や使用量なども簡単にデータ集計が可能となった。

このほかにも現在の購買システムでは部門間の在庫(費用)振替や倉庫在庫管理などのシステムもあり、それぞれの業務にかかる時間を短縮することができるだけでなく、棚卸資産である在庫品の管理も正確に簡単に行なうことができるようになった。

### 購買部門におけるITの課題

冒頭で述べたように、ホテルビジネスにおけるITの普及は購買部門の業務効率の改善やビジネスの収益性を向上させる上で大きな貢献をしているが、その半面いくつかの課題を同様に作った。その主だった点をまとめてみた。

見積り業務に購買担当者が費やす時間は多かったが、ITの導入によって、時間の短縮また担当者の見積り作成上のミスなどは大幅に改善された。

また既存のサプライヤー以外にもホテルのホームページなどウェブを通じて、新規取引を望むサプライヤーに対して購入予定品などを一般公開して広く見積もりを取ることが可能となった。

次に商品情報の収集といった観点では、これまでは各サプライヤー・メーカー・業界などが製作しているパンフレットや商品リストなどは商品情報を得る上で不可欠であった。そして購買担当者や各現場担当者などが持っている知識も重要であった。しかし現在ではインターネットを通じて簡単にそれらの情報検索が可能だけでなく、必要に応じ、簡単に購入ができるようになった。特に既存のサプライヤーでは取り扱いのない商品や小ロットのみ必要な場合などは便利である。またサプライヤーからの情報などもメールによって随時提供されるようになり、ITの普及により情報を収集する幅は格段に広がった。

### 発注業務

これまで各部門から紙ベースで提出されていた発注依頼書を購買担当者がアイテムごとにサプライヤーを振り分け、その注文を集計し、電話またはFAXなどで発注する方法が中心だった。現在の

購買システムでは各部門からの発注依頼書はシステム上で購買部門に提出され、システムによって自動的に発注先が振り分け集計され、専用のシステムやウェブ・FAXなどを通じてサプライヤーに発注書が送付されるようになっていたのがほとんどである。発注と見積業務がシステム上でリンクしているため、見積結果を発注にすぐ反映させることができるので、アイテム数の多く価格変動の頻度が高い食材の発注において、見積業務と同様に大幅な時間短縮と業務の簡略化が図られた。

また、現場サイドからは発注担当者はマネージャーや担当部門長などから承認サインをもらうのに時間を費やしていたが、システムを通じて承認がされるようになり、そういった時間が短縮されるようになった。またこれまでの発注記録がシステム上に残っているため、発注記録の管理なども簡略化されるようになった。

### 買掛業務

これまでは発注データと支払い買掛金データは別システムであるケースが多く、サプライヤーからの納品書をマニュアル(手入力)作業で支払システム用に入力しなければならなかったが、現在の購買システムでは経理システムと連動し、発注データをそのまま支払いデータとしてシステム上で簡単に買掛金データとして経理



## サプライヤーとの関係

ウェブを通じての見積り・発注が増え、サプライヤーサイドもコスト削減のため自社便による配送から宅急便による配送・納品への切り替えや直接取引ではなく、ほかのサプライヤーに納品を委託するというパターンが増えてきた。これによりサプライヤーと直接顔を合わせての納品や取引というこれまでの一般的なビジネスの形式が変わってきた。ホテルとサプライヤー双方が互いのビジネス状況が見えないまま取引を行っており、これまで得られていた商品や市場・競合他社などの生の情報を得られる機会が減ってきた。

購買部門にとって常に安値で購入することはその使命であり、それを求めることは重要であるが、それよりも優先されるのは“安定供給と品質の維持”である。これは食材に関して特に求められる事項である。日本のホテルは売り上げに占める料飲部門の比率が高く、レストランなどの料理の質がそのホテルのレベルの一翼を大きく担っている。サプライヤーとの長期的な取引と信頼関係を築くことによって、そのホテルの品質レベルをサプライヤーも理解し、その品質にあった商品の確保と安定供給をするために優先的に商品の確保を行なうようになってくる。また緊急時やマーケットで商品が不足したと

きなどにも迅速・優先的に対応をしてくれることが多い。

ウェブなどを通じて広くサプライヤーを募り、価格偏重の評価とその都度との関係ではこういった対応は期待できず、優先的な安定供給を望むことは難しい。また産地や原料など商品の安全性といった面からも信用のできるサプライヤーとの取引をすることが重要なケースがある。ただ、多くの部分ではIT化によって恩恵を受けており、今後はポイントとなる部分について、ある程度のマニュアル的要素を残しておく必要がある。

また、ホテルビジネス向けの購買システムは各ITシステム会社によって作成・パッケージ化されたものが多数あり、各ホテルがそれぞれのシステムを使い、また各サプライヤーはその取引先(ホテル)に合わせて、それらの見積・受注システムを導入している。ホテルとしては1種類のシステムを導入し、自社の各サプライヤーにそのシステムを導入させれば済むが、サプライヤーはホテルに合わせて、発注システムを導入または対応をしなければならず、ホテルとの取引先が多いサプライヤーは同じシステムを使用しているホテルはあるが、サプライヤーの受注業務が簡略化したかと言えば疑問符が付く。またサプライヤーサイドもシステム利用料を支払わなければならないケースもあり、それが商品の購入コストに結果として返ってくることも考えられる。

で共通のアイテムなどで共同購買を行なうことは可能である。

予約システムや顧客管理などでのITシステムについては売り上げやサービスレベルに大きく影響する部分ではあるが、経理システムや購買システムなど管理系のITについてはホテル業界内で共通化を図り、協力体制をとることによる規模のメリットは大きい。

これらは都市部のホテルに限らず、地方のホテルや旅館などで大いに可能な方法である。

競争するべきは売り上げにあり、ビジネスにおいて重要なのはいかにして利益

## 食材発注の課題

また街場のレストランや一部のホテルなどではこのような購買システムを使わずに納品時や電話・ファクスなどでサプライヤーに食材の発注などを行っている。その一番の理由は食材の旬や状態、入荷状況や価格などをサプライヤーと話し合っでメニューを決め、オーダーをしたというシエフからの要望があることが一番の大きな理由となっている。すなわち、購買システムに登録されているアイテム名や価格だけでは細かい食材の状況が分からず、画一化してしまい料理の幅は限られてしまう。特に日本は欧米に比べ食材の種類やそのグレードなどが欧米に比べて圧倒的に多く、アイテムとしてデータ化するのが難しいという問題点がある。旧来の方法で発注しているレストランには魅力的なメニューが多く、オリジナリティーがあふれていて評価が高い店舗が多い。

今後、ITを使った効率的で旬な食材などをタイムリーで細やかな発注ができるシステムが開発されることを期待したい。

## 高級品の一般家庭への普及

インターネットが普及し、ネットを通じてさまざまな情報収集や購入が可能になったことにより、これまで高級ホテル・旅館およびレストランなど一部で使用されて

を出すかということであり、コスト面について競争する必要性はない。

同一資本でないホテル、また企業文化などが異なるホテル同士がITや購買という本来であれば価格やシステムなど秘密にされる分野を共同で行なうことに対して疑問符を投げかけることについては十分に理解ができる。

ただ、現実にこれまで通りのビジネススタイルで経営を続ける事で将来が開けるかと言えは、それにも同様に疑問符が付くのではないか？

ITと購買分野に関しては共通化協力体制を取り、価格設定から人的サービスを含めた総合的なサービスやブランド力・商品力というセールス部門での差別化・競争を行なうべきではないであろうか？

## まとめ

ITの普及と発展が購買部門に限らず、ホテルビジネス全体に与えたメリットはほかのビジネス・産業・社会全体に与えたものと同じく大きい。このビジネスに従事している中でITについて日々感じることはITレベルにその利用者(ホテルスタッフ)を合わせるのではなく、利用者に合わせたITレベルであることと使いこなせるITレベルであるべきということである。もちろん、時にはITレベルに合うように利用者のレベルを高めることも不可

していた高級品や新しい食材などが一般家庭や店舗でも簡単に入手できるようになった。これには人々のホテルで用いられる商品の品質・その空間・イメージなどが良く、それらを自身の生活にも取り込みたいという心理的背景を各企業が積極的にビジネスに取り上げるようになったという背景もある。そして高級・高品質商品を用い、非日常的空間を演出する必要性のあるホテルやレストランにとって、普段の生活との差を演出するハードルがこれまでに高くなった。

## ホテルビジネスにおける今後のITと購買の位置付け

今後、ITがますます進化をすることによって、ホテルビジネス全体にも取り入れられ、同様にこれまでより進化したオペレーションに変化をしていくと考えられる。その中で購買部門とITの位置付けはどのような形になっていくのであろうか。互いに裏方の管理部門としてオペレーションを支える立場にあるが、単体のホテルではなくホテル業界全体で何かを実践することは可能ではないだろうか？

ホテル業界に限らず他業界においてもゲストの嗜好、景気やビジネス環境の目まぐるしい変化により激しい競争を強いられているが、自動車産業では異なったメーカー同士で自動車パーツの共通化や共同購買、新エンジンの共同開発や合同組

欠である。こういった事例は一般生活においてさまざまな家電機器が多機能・高性能になっている中で利用者がそれらをすべて使いこなせているかという懸念と同様である。購買部門においてもITは、人をサポートすることが本来の役割であり、それ以上の位置付けをすることは望ましくない。ITによって基本的な業務のフォローはされているが、その先にある商品の差別化や利益率をアップさせるアイデアには、担当者の能力が求められているからである。それはこのビジネスにおいてホテルと唯一差別化ができるのが、人的サービスであることと同様であり、またホテルビジネスで最も重要な経営資源は変わらず、人であるからである。ITと聞くとIT担当者のみ任せ一線を引いてしまふことが多々あるが、実際に使うのはIT担当者ではなく現場のそれぞれの担当者である。技術的な部分に関する知識を学ぶ必要性はないが、自分たちの扱っているシステムの基本的な構造を知り、どのようなシステムをより活用できるか、問題点は何なのかといった部分について常に考える必要がある。そして今後、ITで得た情報や知識、そしてシステムをいかに継続的にマネジメントやサービス、ビジネス展開に有効活用することができるように私たちホテル工自身も成長し学んでいかなければならない。