# Practical Study & Research

# 第36回

# ホテル運営に関する実態調査 ~ホテルを取り巻く環境と課題を明らかにする~



中山 善夫 株式会社ザイマックス不動産総合研究所 代表取締役社長 (ARES マスター M0600051)



山田賢一株式会社ザイマックス不動産総合研究所主任研究員

## はじめに

不動産証券化協会が発表している「ARES J-REIT Databook」の運用資産額(ポートフォリオ)データによると、ホテル保有物件の取得価格は2015年末時点の約0.5兆円から2019年末時点は約1.6兆円と3倍超となり、伸び率は他のセクターを含め最も高くなっている【図表1】。

この背景としては、日本におけるインバウンドの進展があげられる。訪日外国人数は2013年に初めて1,000万人を超え、5年後の2018年には3,000万人を突破した。政府目標は2020年に4,000万人、2030年に6,000万人となっている。また、2020年の東京オリンピック・パラリ

【図表 1】ARES J-REIT Databook 運用資産額データ



(出所) 不動産証券化協会データよりザイマックス不動産総合研究所作成

ンピックや 2025年の大阪万博など のメガイベントの開催を前に、国内 のホテル需要・供給ともに増加が続 いており、ホテルは不動産投資・融 資における重要なアセットに成長し つつある。 一方で、ホテルの供給過剰を懸念する声もきかれるようになっている。また、民泊など新しいタイプの宿泊施設が登場していることもあり、今後のホテル業界の先行きは不透明であるといえよう。

そこで、ザイマックス不動産総合研究所(以下、ザイマックス総研)は、早稲田大学小松幸夫研究室<sup>注1</sup>と共同で、全国のホテル事業者を対象にホテル運営に関するアンケートおよびヒアリング調査を行った。

本調査では今後のホテル運営に与える影響が大きいと思われる7項目 (業況、外国人宿泊者、建物・設備、 災害対策、人手不足、外国人従業員 の採用・受け入れ、業務委託)にフォーカスした。事業者のホテル運営の実態を明らかにすることで、本誌読者がホテル運営への理解をさらに深めるための一助となれば幸いである。

# 1. ホテル事業者の属性

今回の調査は、東京商工リサーチ社データで、ホテル業を「主」または「従」(1位2位に登記)とする企業のうち、直近年度売上高が5千万円~50億円<sup>注2</sup>までの事業者3,289社を対象にアンケートを実施した。有効回答数は628社(回答率19.1%)となった。また、回答事業者の16社にヒアリングを実施した。

まず、回答した事業者の属性から紹介する。事業者がホテル事業を開始した年は、約半数が1990年以降【図表2-1】、総運営棟数は72%が1棟で【図表2-2】、総客室数は約7割が100室以下であった【図表2-3】。

#### 【図表 2】ホテル事業者の属性

<1. ホテル事業開始年(単一回答、n=602) >

1949年以前	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
8%	6%	9%	14%	17%	22%	16%	10%

<2. 総運営棟数(単一回答、n=597) >

1棟	2棟	3棟	4棟	5棟以上
72%	14%	5%	3%	7%

<3. 総客室数(単一回答、n=607)>

~30室	~50室	~100室	~200室	~300室	~400室	~500室	501室~
19%	19%	28%	19%	7%	3%	2%	4%

## 2. 代表ホテルの属性

ホテル事業者が事業を行っているホテルの中から1つを選んだもの (以下、「代表ホテル」という)について、下記のとおり属性をたずねた。

- ・立場:代表ホテルにおける事業者の立場をたずねたところ、「経営者」が約7割と最も多かった【図表3-1】。このうち、「経営者」「所有者」「運営者」をすべて兼ねている場合を「所有直営」とし、その割合をみたところ、約3割が「所有直営」であった【図表3-2】。
- タイプ:代表ホテルのタイプを たずねたところ、「ビジネスホ テル」が 42%と最も多かった 【図表3-3】。次いで「リゾート」 が 30%、「シティ」が 13%となっ た。「その他」には、レジャーホ テルや合宿所などが含まれる。
- ・ 立地:代表ホテルの立地についてたずねたところ、最も多かったのは「中心市街地」で41%、次に「観光地」が32%となった

【図表3-4】。「その他」には駅前、スキー場、山間部などの回答があった。

- 竣工年:代表ホテルの建物竣工年を年代別にたずねた【図表 3-5】。1999年以前(築20年以上) が約8割を占めた。
- 客室数:代表ホテルの客室数は、約7割が100室以下であった【図表3-6】。
- 正規客室料金:代表ホテルの正 規客室料金は7,500円以下が半 数を占めた【図表3-7】。
- 外国人宿泊者:代表ホテルの外国人宿泊者の割合をたずねたところ、7割が1割以下と回答した【図表3-8】。また、外国人宿泊者の主な出身国・地域は「中国」が最も多く、次いで「台湾」「韓国」となった【図表3-9】。

## 3. 代表ホテルの運営状況

本章では、ホテル運営に与える影響が大きいと思われる7項目についてたずねた結果、および事業者へ

注 1

早稲田大学小松幸夫研究室ホームページ(http://www.waseda.jp/sem-ykom/)

注2

直近年度売上高はホテル事業の売上高ではなく、その他事業を含む事業者全体の売上高

のヒアリングから得られた具体的な 内容を項目別に確認、紹介していく。

#### (1) 代表ホテルの業況について

1年前と比べた代表ホテルの業況 を「良い」~「悪い」の5段階で、今後(3 ~5年先)の見通しを「楽観 |~「悲観 | の5段階でたずねた**【図表4**】。業況 は「良い」「やや良い」が「悪い」「やや 悪い |を上回っていた。見通しは「楽 観」「やや楽観」が「悲観」「やや悲観」 を下回っており、半数近くが「どちら ともいえない |と回答するなど、不透 明もしくは悲観的に捉えている事業 者が多いことがうかがえる。

代表ホテルの業況を正規客室料 金の価格帯別にみると、「良い/楽 観」「やや良い/やや楽観」が「業況 (1年前~現在)」と比較して「見通 し(3~5年先) |で減少しているの は共通している。正規客室料金が 「20.001円~ | のグループは、「見通 し(3~5年先)」を「楽観」「やや楽 観」と回答した割合が34%と高く、 「業況(1年前~現在) |と比較して「や や悪い/やや悲観」「悪い/悲観」と 回答した割合も30%→21%と減少 しており、正規客室料金が高いホテ ルほど、今後の見通しに楽観派が 多いことがわかった【図表5】。

代表ホテルの業況をホテルタイプ 別にみると、ビジネスホテルの「業 況(1年前~現在)」は39%が「良い」 「やや良い」と回答しているが、「見 通し(3~5年先)」では13%に減少 し、代わりに「悲観」「やや悲観」が 43%と半数弱を占めており、リゾー

#### 【図表3】代表ホテルの属性

#### <1. 事業者の立場(複数回答、n=620)>

経営者	所有者	運営者	フランチャイス゛	その他
68%	58%	45%	2%	2%

#### <2. 事業者の立場(単一回答、n=620)>

所有直営	経営のみ	所有のみ	運営のみ	その他
27%	22%	15%	14%	22%

#### <3. タイプ(単一回答、n=614)>

ビジネス	リゾート	シティ	簡易宿泊施設	その他	
42%	30%	13%	1%	14%	

#### <4. 立地(単一回答、n=618)>

		-,			
中心市街地	観光地	幹線道路沿い	空港周辺	その他	
41%	32%	10%	2%	14%	

#### <5. 竣工年(単一回答、n=616)>

		,					
1949年以前	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
3%	3%	9%	16%	26%	26%	11%	5%

#### <6. 客室数(単一回答、n=615)>

~30室	~50室	~100室	~200室	~300室	~400室	~500室	501室~
22%	20%	29%	20%	7%	1%	0%	0%

#### <7 正規客室料金(単一回答, n=612) >

~5000円	~7500円	~10000	~15000	~20000	~30000	~50000	50001~		
13%	37%	19%	16%	7%	5%	2%	1%		

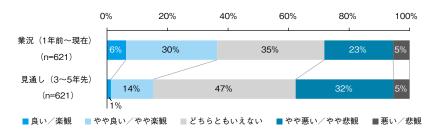
#### <8. 宿泊者の外国人割合(単一回答、n=588)>

O割	~1割	~2割	~3割	~4割	~5割	~6割	~7割
5%	65%	12%	7%	1%	1%	1%	1%
~8 割	~9割	~10 割					
1%	1%	1%					

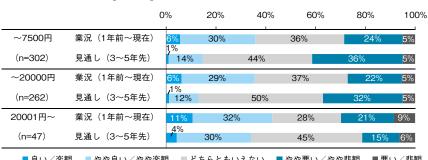
#### < 9. 外国人宿泊者の主な出身国・地域(複数回答、n=590)>

中国	台湾	韓国	香港	東南アジア	米国	欧州	オセアニア
66%	62%	47%	40%	30%	30%	27%	8%
その他							
7%							

#### 【図表 4】業況と見通し



#### 【図表 5】業況と見通し(正規客室料金別)



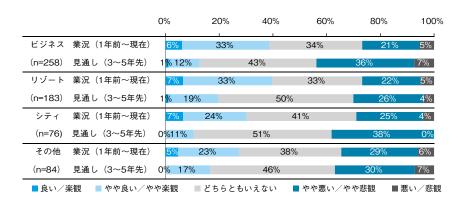
トやシティと比較しても特に今後の 見通しに悲観的な事業者が多いこ とがわかった【図表6】。

代表ホテルの業況をエリア別にみると、「見通し(3~5年先)」で「楽観」「やや楽観」が減少するのはどのエリアでも同様である。加えて、東京都・大阪府・京都府の大都市圏では、「業況(1年前から現在)」は「悲観」「や や悲観」と回答した割合が 43%とほかのエリアよりも 10 ポイント以上高く、今現在の業況がさほど良くないことがわかった【図表7】。

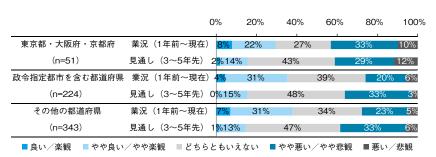
さらに、今後のホテル運営に関す る考えについてたずねた【図表8】。 「そう思う」「ややそう思う」が最も多 かったのは「従業員の確保が難しく なる」(86%)、次いで「建物や設備 の老朽化が進み、営業への影響が 懸念される」(83%)、「外部委託のコ ストが上昇する」(73%)、「大地震な どの自然災害による営業への影響 が懸念される」(55%)、「外国人宿泊 者が増加する | (55%)、「周辺ホテル の供給が過剰となり、競争が増加 する」(53%)の順で計6項目が半数 を超えた。一方で、「民泊の宿泊者 が増え、売上げに影響が出る」は「思 わない」「あまりそう思わない」が半 数以上を占めていた。

事業者へのヒアリングによると、 「周辺ホテルの供給が過剰になり、 競争が激化する」については、代表 ホテル周辺エリアの開発状況によっ て事業者の認識が異なっていた。 大都市圏や有名観光地エリアなど、

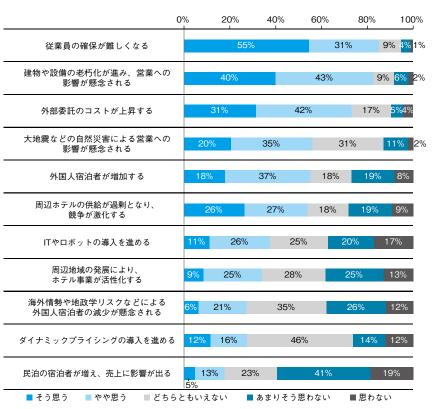
【図表 6】業況と見通し(タイプ別)



【図表7】業況と見通し(エリア別)



【図表 8】 ホテル運営に関する考え (n=622)



現在および今後も新規供給が続く エリアの事業者のほうが、危機感が 比較的強いようである。その理由と しては「ホテルは立地・装置産業の ため、競合優位性の高いホテル進 出に対する対応策が限られ、価格 競争に陥りやすい」や、「インバウン ド進展によって外国人宿泊客が増 加しても、家族連れなどグループ客 が多いため、特にシングルルームの 比率が高いビジネスホテルの場合、 必ずしも稼働率の上昇につながらな い」などがあげられた。

# 【事業者の声】(アンケートやヒアリングで寄せられた事業者の声を抜粋して紹介する)

- 独立系ホテルがいかに残っていくのか、チェーンホテルや他業種から参入しているホテルとどのように差別化していくのか、ホテルが既に供給過多になっている中、生き抜く手法を日々考えている。(東京都)
- 大都市駅前フラッグシップホテルであり、競合増加などはあまり気にしていない。(東京都)
- 隣にできるホテルとは客層が全 く異なるので悲観していない。 新設のホテルにはレストランが ないので、当ホテルのレストラ ン食事券を販売するなど業務 提携を考えている。(新潟県)
- 京都府は宿泊施設が乱立状態 で、これが人手不足につながっ ている。(京都府)
- 京都ではここ数年で、一見、マンションのような小規模なホテル(簡易宿泊所を含む)が倍以

- 上に増えている。規模が小さく ても質の良い部屋を出している ホテルなどは競合になり得る。 海外の比較的富裕層の観光客 も利用する。(京都府)
- ・広島は市内にホテルが建ち過ぎて供給過剰になった。今後さらにまた1,000室増える。当ホテルは郊外立地で、観光客はほぼゼロ。昔は、8月5日、広島市内が原爆記念関連で満室の際、当ホテルまで宿泊者が流れていたが、今年は、市内にも余裕があった。(広島市)
- ・大型チェーン店の進出が続き先 行き不安。最近は最低賃金の 急激な上昇に頭が痛い。上昇 するのは賛成だが、ピッチが速 すぎる。1年ごとに25~30円 上昇するので、対応に窮する。 (山口県)

#### (2) 外国人宿泊客について

【図表8】の「外国人宿泊者が増加する」「海外情勢や地政学リスクなどによる外国人宿泊者の減少が懸念される」について、代表ホテルのタイプ・出店エリア別の傾向をみてみた。タイプ別では外国人宿泊者増加の期待が高いのは「リゾート」や「シティ」で、減少の懸念は「リゾート」がやや高くなっている【図表9】。エリア別では増加の期待は大きな差異は見られないが、減少の懸念は「東京都・大阪府・京都府」が若干高いことがわかった【図表10】。

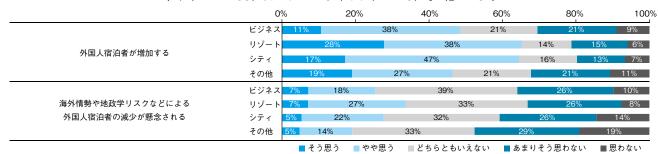
事業者へのヒアリングによると、 「外国人宿泊者が増加する」につい ては、代表ホテルの所在地、タイプ、ターゲット客層によって対応・戦略は異なっているようだ。一部の事業者は、「(日本の人口減少などにより)今後、国内宿泊者数が先細りとなるため」と、インバウンド(訪日外国人旅行)の取り込みを成長戦略の一つとしている。

一方で、「外国人宿泊客は予約 タームが長く、先にお客を確保できる面では望ましいが、海外予約サイトの手数料が高く、宿泊料は安くなりがち」「地政学リスクなどにより増減が激しいので寄りかかりすぎるのは危険」とインバウンドの取り込みに積極的ではない事業者もいた。また、シティホテルやリゾートホテルでは、「インバウンドよりも修学旅行客の取り込みを強化している」との声もあった。

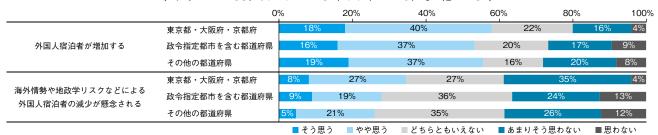
#### 【事業者の声】

- 統計上、訪日外国人は増加しているが、この地域の問題は、お客様が減少していること。海外からのお客様が来ないところは、恩恵にあずかれない。(千葉県)
- (現状の7割から)もっと比率を 上げることはできるが、戦略的 に抑えている。韓国や香港から の宿泊客が減少しているが、安 売りすることはない。(東京都)
- インバウンド対応は地域全体で 取り組まないとほかの観光地に 遅れを取り埋没する懸念があ る。(静岡県)

#### 【図表 9】ホテル運営に関する考え(タイプ別・一部抜粋) (ビジネス: n=258、リゾート: n=184、シティ: n=76、その他: n=84)



#### 【図表 10】ホテル運営に関する考え(エリア別・一部抜粋) (ビジネス: n=258、リゾート: n=184、シティ: n=76、その他: n=84)

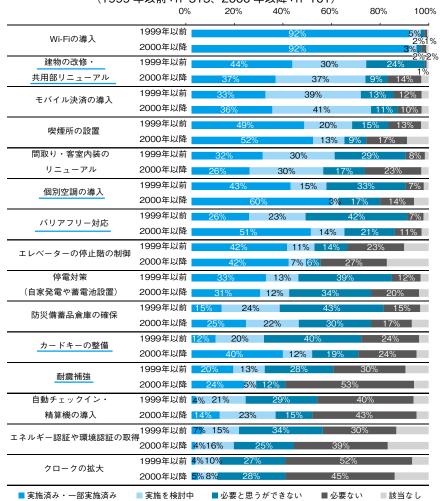


#### 【図表 11】建物・設備に関する施策の実施状況(竣工年別) (1999 年以前: n=515、2000 年以降: n=101)

# (3) 代表ホテルの建物・ 設備について

ホテルの建物や設備について、下記施策の実施状況をたずねた【図表11】。「実施済み・一部実施済み」「実施を検討中」の割合は、全体では「Wi-Fiの導入」「建物の改修・共用部リニューアル」「モバイル決済の導入」の順で高かった。「実施済み・一部実施済み」のみでみると、最も実施度合いが高かったのは「Wi-Fiの導入」で、9割以上のホテルが実施していた。また、「モバイル決済の導入」を実施しているホテルは3割程度だが、「実施を検討中」は約4割となっており、今後、普及していくものと思われる。

ホテル建物の竣工年が「1999年 以前」のグループと「2000年以降」



のグループに分けて傾向をみたところ、「必要と思うができない」に大きく差がみられたのは、「建物の改修・共用部リニューアル」、「個別空調の導入」、「バリアフリー対応」、「カードキーの整備」、「耐震補強」で、15ポイント以上の差があった。

事業者へのヒアリングによると、「建物の改修・共用部リニューアル」については、「全体改修では休業が必要になるため、フロアごとに売り止めなどで進めていく」という声が多い一方で、「外装・配管などの見えない部分の修繕を実施予定。2か月間全館休業し、従業員もリフレッシュ休暇として休ませる」という事業者もいた。

また、「配管工事などの修繕工事 は客室単価の上昇効果がみえにく く、銀行がなかなか資金を貸してく れない」など、「資金(調達)上の問題 でできない」という声も複数の事業 者からあがった。

「個別空調の導入」については、セントラル空調から個別空調に切り替えた事業者が多く、「個別空調化は確かに初期コストがかかるが、ランニングコストでみればセントラルよりも採算がよい。セントラル空調は技術者が常駐する必要があり、一旦故障すると全てアウト。個別ならば影響は少ない」との声があった。

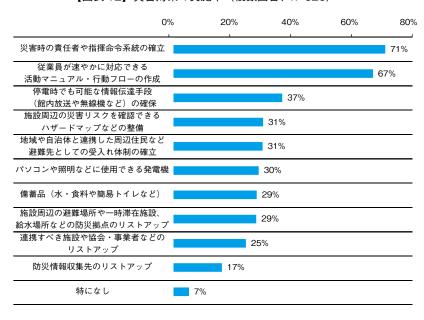
「カードキーの整備」については、 「部屋数が少なく、ランニングコス トがかかりすぎで投資回収できな い」との声があった。本調査においても、総客室数が50室以下の事業者が回答者の約4割を占めるため、「カードキーの整備」を実施していない事業者が多いのかもしれない。

#### 【事業者の声】

- 国からの指導により3か月休業 し耐震補強を行う。避難所指定 にすることで補助金が出る。(北 海道)
- 外国人宿泊比率が85%と高い ものの、海外仕様と比べて部屋 が狭い。コネクティングルーム

- にして、バスルームや水回りに 手を入れたいが、お金がなくで きない。(東京都)
- 築40年改修なし。スペックが 40年前でも「スキー場隣接」と いう強みで集客できている。オ フシーズンは単館では魅力に欠 けるため、旅行予約サイトや自 社サイトで売り出しても、GW・ お盆以外の集客は見込めない ため休館としている。(岐阜県)
- (4)代表ホテルの災害対策について 代表ホテルで行っている災害対





【図表 13】外国人向けの災害対策の実施率(複数回答、n=600)



策についてたずねた【図表12】。最も 実施率が高かったのは「災害時の責 任者や指揮命令系統の確立」(71%)、 次いで「従業員が速やかに対応でき る活動マニュアル・行動フローの作 成」(67%)となった。それ以外の対 策の実施率は4割以下であった。

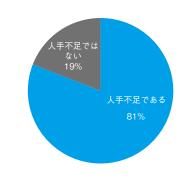
さらに、特に外国人宿泊者のために行っている対策をたずねたところ、「特になし」(37%)が最も多かったが、 実施している中では「翻訳機・通訳機」(31%)が最も多かった【図表13】。

事業者へのヒアリングでは、自治体と「災害時における宿泊施設等の提供に関する協定」などを締結している事業者は数社であったが、「ホテルは公共性が高い」ため災害時に一時帰宅困難者(地域住民)などを受け入れている事業者もあった。水や食料などの備蓄については「宿泊者・帰宅困難者・従業員分も含めて備蓄」、「従業員分のみ備蓄」、「備蓄していない」など事業者により異なっている。「場所やお金がかかり、どこまで備蓄すべきなのかは難しい。行政の補助があるとやりやすい」との声もあった。

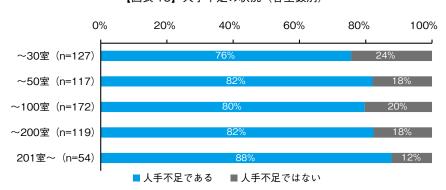
#### 【事業者の声】

- 南海トラフ・東海地震の懸念も 多い場所でもあり、非常食料を 多めに備蓄している。非常時に 確実に食料・水などが届くサー ビスがあればよいと思う。(静岡 県)
- 防災用の備蓄品を含めたストックスペースが少なく増築したい

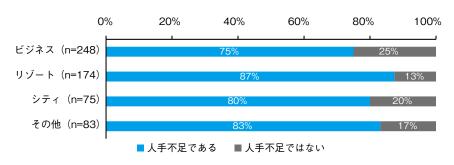
【図表 14】人手不足の状況(n=597)



【図表 15】人手不足の状況(客室数別)



【図表 16】人手不足の状況(タイプ別)



が、エレベーターの耐震工事な ど既存不適格の対応が必要と なり、費用が余分にかかるため、 実施できない状況。(静岡県)

- •月1回防災訓練を実施している。 外国人宿泊客へは、主に自動 翻訳機や指さし表記、館内表 記等で対応している。(愛知県)
- 当ホテルを災害時の避難場所と して、自治会を通じて近隣に周

知している。(広島県)

#### (5)代表ホテルの人手不足について

昨今、世の中的に人手不足が叫ばれている中、ホテルではどのような状況なのか、人手不足についてたずねたところ、全体の81%のホテルが、「人手不足である」と回答した【図表14】。

客室数別では客室数が多いホテル ほど、「人手不足である」とする回答が 増加する傾向がみられた【図表15】。

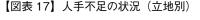
ホテルタイプ別にみると、「人手不足である」との回答は「リゾート(87%)」で最も多かった【**図表16**】。

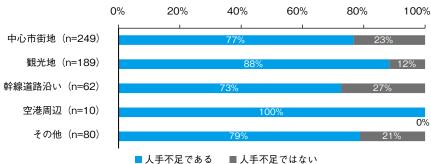
ホテルの立地別にみると、「空港周辺」「観光地」で「人手不足である」との回答が多かった【図表17】。エリア別では、「東京都・大阪府・京都府」「政令指定都市を含む都道府県」「その他の都道府県」で人手不足の状況にほとんど差はみられなかった。

さらに、「人手不足である」と回答したホテルについて、どの業務の人手が不足しているのかをたずねた結果が【図表18】である。人手不足の状況は「ハウスキーピングスタッフ」(「慢性的に不足」「不足気味」の合計が72%)、「接客対応スタッフ」(同72%)で特に深刻であり、「営業対応スタッフ」「後方対応スタッフ」以外は半数以上が、人手が不足していると回答した。

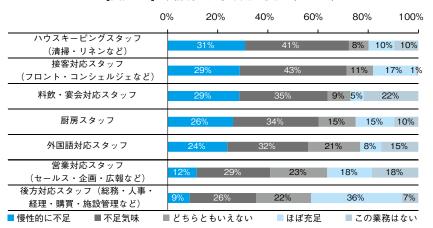
「人手不足である」と回答したホテルに対して、人手不足によって起きている事象のうち、運営に影響が大きいもの上位3つをたずねた【図表19】。最も影響が大きいのは「接客サービスレベルの低下」(58%)、次いで「従業員の残業時間の増加や休日の減少」(52%)、「経験の浅い従業員の増加」(38%)となった。

人手不足解消のために行って

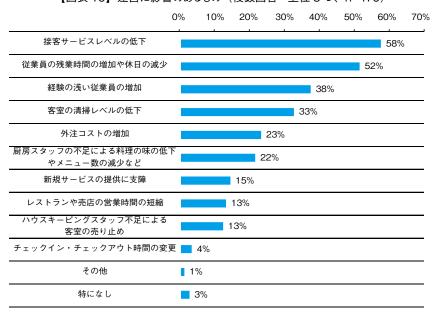




【図表 18】業務別の人手不足の状況 (n=476)



【図表 19】運営に影響のあるもの(複数回答・上位 3 つ、n=479)



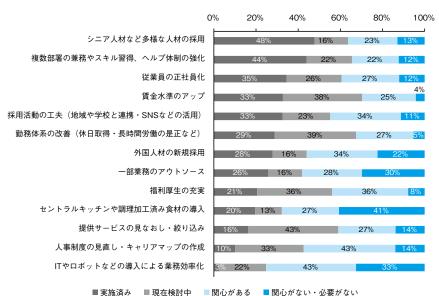
いる対応についてたずねた結果が【図表20】である。「実施済み」の割

合は、「シニア人材など多様な人材 の採用 | (48%) が最も高く、次いで 「複数部署の兼務やスキル習得、ヘルプ体制の強化」(44%)、「従業員の正社員化」(35%)となった。「提供サービスの見なおし・絞り込み」は、「実施済み」の割合は低いものの、「現在検討中」の割合が最も高かった。また、「勤務体系の改善(休日取得・長時間労働の是正など)」や「賃金水準のアップ」、「福利厚生の充実」といった、ES(従業員満足)に関する項目は「現在検討中」の割合が高く、人手不足解消のために定着率を改善しようという考えがみてとれた。

事業者へのヒアリングによると、 人手不足について多くの事業者は 採用の困難さだけではなく、定着率 が低いことも課題と考えているよう だ。「ホテル業は仕事が楽と勘違い している人が多い。実際のオペレー ションは複雑で、そのギャップにつ いてこられない」との声があった。

アンケートで「人手不足ではない」 と回答した事業者に具体的な対応 策、ポイントをヒアリングしたところ、 「宿泊主体で、料飲や宴会がない」、 「重労働をさせない(ベルボーイもド アマンも置かない) |、「特に若年層 が昇給しやすい賃金体系に変更」、 「業界トップ水準の賞与支給率(4 か月以上)を確保」、「ナイトシフトを 導入した」、「モチベーション向上の ため、毎年二人を海外研修(半年間) におくり、ホテル業務と語学を学ん でもらう」、「市が関係している海外 インターンシップを受け入れるなど して採用を増やしている」、「清掃業 務を含め正社員比率が高い | など

【図表 20】人手不足解消のために行っている対応(n=476)



ES(従業員満足)向上の取り組みが 多かった。

#### 【事業者の声】

- この業態は今後一層、人材確保が困難と思われるため、人材の確保が最重要課題である。このビジネスの業務内容として清掃業務とフロント業務に大別されると定義すれば、清掃業務の自動化は難しいため、まずはフロント業務の自動化に着手し、そこで浮いた人件費を清掃業務にあて、賃金面で他社との差別化を行うという方向で現在は動いている。(東京都)
- 人手不足を予測して採用活動 に力を入れてきたが、それでも 年々採用が難しくなっている。 働き方改革に積極的に取り組ん でいるものの、勤務間インター バル規制など、導入されると対 応が困難なものがあり、心配し ている。テクノロジーの導入に

- よる業務効率化を検討している。(兵庫県)
- 人的資源の依存度を低くする仕組み作りと、人的資源の育成による顧客満足度の向上、商品価値の上昇、および従業員満足度の上昇が達成・維持できる仕組みを検証中。(福岡県)

# (6) 代表ホテルの外国人採用・ 受け入れについて

外国人従業員の採用・受け入れ 状況について、人手不足の有無に かかわらずたずねた結果が【図表 21】である。「従事している(してい た)」が 40%と、多くのホテルで外 国人従業員を採用していることがわ かる。一方で、関心のない層も約 20%存在した。

エリア別にみてみると、東京都・大阪府・京都府は「従事している(していた)」との回答が57%と全体平均の40%を大きく上回っている【図表22】。

### Business Trend

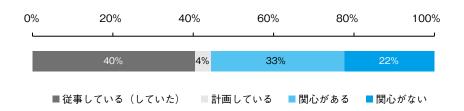
人手不足の状況別にみてみると、「人手不足である」と回答したホテルでは、外国人従業員採用に対する意欲や関心が高い【図表23】。また、「人手不足ではない」ホテルでは、外国人従業員に「関心がない」と答えたホテルが「人手不足である」ホテルの2倍以上である。

外国人従業員に関して「従事している」「関いる(していた)」「計画している」「関心がある」と回答したホテルに対して、外国人従業員に期待することの上位3つをたずねた【図表24】。「人手不足の解消につながる」が最も多く、9割以上のホテルが期待していると回答した。

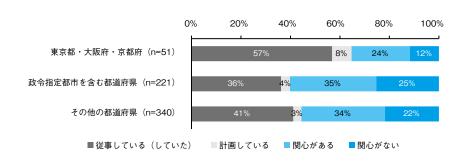
続いて、外国人従業員の採用・受け入れに対して課題に感じていることの上位3つをたずねた【図表25】。「社員とのコミュニケーションに不安がある」(50%)が最も多く、半数近くのホテル事業者はコミュニケーションを課題としているようだ。また、「教育プログラムなどの受け入れ態勢が整っていない」(49%)、「寮・住居などの受け入れ態勢が整っていない」(46%)と、受け入れ態勢に課題を抱えている事業者も多かった。

事業者へのヒアリングでは、外国 人従業員の採用について、事業者 によって考え方や方針が異なってい ることがわかった。外国人宿泊者の 多い大都市圏もしくは観光地にある ホテルでは、「外国人従業員の採用 は人手不足と外国人宿泊者対応の

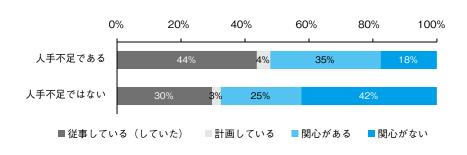
【図表 21】外国人従業員の採用・受け入れ状況 (n=615)



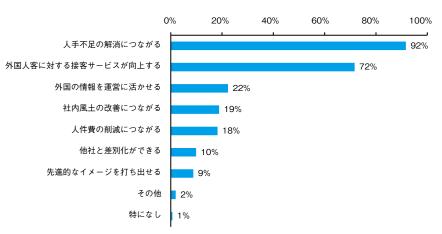
【図表 22】外国人従業員の採用・受け入れ状況(エリア別)



【図表 23】外国人従業員の採用・受け入れ状況(人手不足状況別) (人手不足である: n=478、人手不足ではない: n=111)



【図表 24】外国人従業員に期待すること(複数回答・上位 3 つ、n=466)



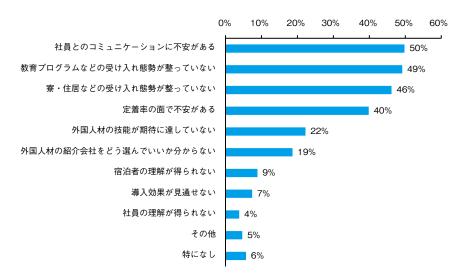
両面で採用している」とする事業者と「外国人宿泊者対応のために外国人を採用することは考えていない」にわかれた。積極採用の理由としては「熱心に働いてくれるため、宿泊客からの評価が高い」などの声があり、消極的な理由としては「教育に時間がかかる」、「外国人同士のコミュニティーがあり、条件の良いホテルに移ってしまうことがある」などの声があった。

外国人宿泊者が少ない地方都市圏のホテルでは、外国人従業員の採用には消極的な声が比較的多かった。その理由としては、「募集を出しても反応がない」、「直接採用しても短期間で母国に帰国したり、東京などの大都市に移ったりしてしまう」との声があった。

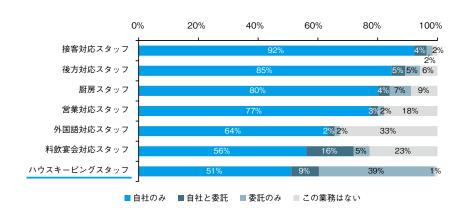
#### 【事業者の声】

- 日本人スタッフと外国人スタッフとの間に生じる文化や価値観の違いによるミスコミュニケーションを補うための講座や対策を検討、実施予定。(北海道)
- 外国人宿泊者が多い地域なので、地域の学校と提携して外国人留学生を常時採用している。寮や教育マニュアルも整備した。優秀な学生が多く助かっている。(北海道)
- 外国人やLGBTQなど多様性 を持った人材雇用を行うため、 キャリアフェアなどの求人イベ ントに積極的に参加している。 (山梨県)

【図表 25】外国人従業員の採用・受け入れに関して課題に感じること(複数回答、n=472)



【図表 26】業務委託の状況(n=615)



# (7)代表ホテルの業務委託状況について

ホテルの業務委託の状況についてたずねた【図表26】。「接客対応スタッフ」や「後方対応スタッフ」などは自社のみで行っている割合が高い。一方で、「ハウスキーピングスタッフ」は委託のみの割合がほかと比べて非常に高い。

ハウスキーピングの委託状況について、ホテルの客室数別にみたところ、客室数が100室を超えると6割

以上が委託していることがわかった 【図表27】。

【図表26】のいずれかの選択肢で「自社と委託」「委託のみ」を選んだホテル事業者に、委託先について最近思うことをたずねた【図表28】。「委託費が上昇している」は約8割の事業者が感じていた(「強くそう思う」「そう思う」「やや思う」の合計)。

事業者へのヒアリングによると、 ハウスキーピングを業務委託してい る事業者の多くが委託費上昇を運営上の課題と考えているようだ。委託費上昇の要因としては人手不足があり、「リネンが供給できないホテルや清掃の人手不足でベッドメイキングができず、稼働できない部屋が出ているホテルがある。5年ほど前は日本人が集まらなくなったといわれていたが、今は外国人も集まらない」、「委託会社は金額の問題ではなく、仕事を受けてくれない時がある」といった状況で、「これまでは委託先に我慢してもらってきたが、部屋を売るためには委託費の上昇はやむを得ない」との声があった。

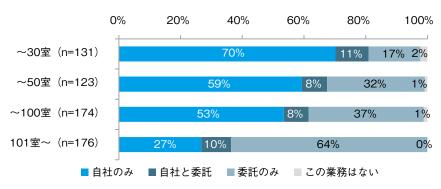
ハウスキーピング業務を自社で行っている事業者も、「清掃スタッフは募集をかけてもなかなか集まらない」状況で、「人手不足のため全6フロアのうち2フロアは外部委託している」などの対応をしている。

また、「ハウスキーピングの需要が 目いっぱいで供給が追いついていない。今後、ホテルが生き残っていく ための重要なポイントになる」との 声があげられた。

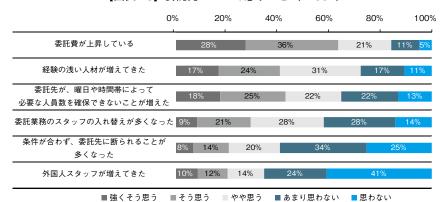
#### 【事業者の声】

- 清掃業務委託先における人材 確保がままならず、サービス低 下を強く懸念。今後チェックイ ン・チェックアウト時間の変更 も検討しなければならないの か、そしてサービス低下によっ て引き起る減収・減益を最も懸 念し、慎重に検討中。(青森県)
- リネン会社が少ないためリネン





【図表 28】委託先について思うこと(n=351)



の価格高騰がそのまま客室料 金高騰に繋がった。リネン会社 の影響を受けやすい状況だと思 われる。(山口県)

#### おわりに

本稿では、まず、事業者の属性 および代表ホテルの属性を確認した うえで、今後のホテル運営に与える 影響が大きいと思われる7項目につ いてのアンケート結果や事業者への ヒアリングで寄せられた内容を紹介 した。

業況については、将来の見通し を不透明もしくは悲観的に捉えてい る事業者が多かった。今後のホテル運営に影響のある項目としては、「従業員の確保(人手不足)」、「建物・設備の老朽化」、「外部委託コストの上昇」、「自然災害」、「外国人宿泊者への対応」、「周辺ホテルの供給過剰」で半数以上の事業者が、影響があると回答した。

建物・設備の老朽化については、 代表ホテルの竣工年別にみると、「建物の改修・共用部リニューアル」、 「個別空調の導入」、「バリアフリー対応」、「カードキーの整備」、「耐震補強」について「必要と思うができない」の回答比率が「1999年以前」の グループは「2000年以降」のグルー プと比較して15ポイント以上高かった。

従業員の確保(人手不足)については、ヒアリングなどから多くの事業者が、採用の困難さだけではなく定着率が低いことが課題となっていることがわかった。業務別では「ハウスキーピングスタッフ(清掃・リネンなど)」が最も人手不足であるとの回答が多かった。ハウスキーピングについては、現状、約半数の事業者が外部へ業務委託しているものの、その委託先も深刻な人手不足であり、業務委託コストが上昇しているようである。ハウスキーピング

の需要が供給を上回る状況は今後 も続くと考えられ、ホテルの新規供 給が続く中で、いかに清掃・リネン を適正に確保していくことができる かが、ホテル運営の大きな鍵となる であろう。

今回の調査で明らかになった課題に対してどのように対応していくかによって、今後、ホテル競争力の優勝劣敗が顕在化していくのではないだろうか。

冒頭に述べた通り、投資家をはじめとするステークホルダーにとってホテルは不動産マーケット市場の重

要なアセットに成長しつつあり、現 在および将来のホテル事業者を取り 巻くビジネス環境やホテル運営の実 態・方向性を正しく理解することが 重要である。

ザイマックス総研では、今後もホテル事業に関する研究を続け、有益な情報を発表していく予定である。

#### [注]

本寄稿のベースとなる実態調査 および事業者ヒアリングは新型 コロナウイルス問題の前の時点 のものです。

#### なかやま よしお

1985年一般財団法人日本不動産研究所に入所、数多くの不動産鑑定・コンサルティングに従事。2001年より11年間、ドイツ証券にてドイツ銀行グループの日本における不動産審査の責任者を務める。12年より現職。不動産全般に係る調査・研究およびザイマックスグループのPR等を担当。不動産鑑定士、CRE、FRICS、MAI、CCIM。不動産証券化マスター養成講座「102不動産投資の実務」及び「201不動産投資分析」の科目責任者。ニューヨーク大学大学院不動産修士課程修了。からくさ不動産塾塾頭。

#### やまだ けんいち

1991年大手流通企業に入社。店舗での販売業務・人事での採用教育業務を経て、本社にて店舗企画業務に従事。10年間以上にわたり、数多くの新規出店・リニューアルの戦略的プランニング業務に携わる。2007年にザイマックスグループ入社。大型複合商業施設の運営管理業務に従事し、その後、コーポレート不動産サポート事業部で小売事業者向けの不動産サポート業務を行う。2014年よりザイマックス不動産総合研究所にて、商業施設、ホテルの調査研究を担当。上智大学文学部卒業。