

第51回

ホテルを取り巻く環境変化と課題

～宿泊需要が回復しても、安定稼働に向けた課題は多い～



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)

山方 俊彦

株式会社ザイマックス不動産総合研究所
主任研究員
(ARES マスター M1506272)

菊澤 恭子

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

ホテルは新型コロナウイルス感染症の流行により最も大きな打撃を受けたアセットといえよう。インバウンドが消滅し、国内の移動も制限されたことから宿泊需要は激減し、多くのホテルが稼働率の低下や営業そのものを見合わせるという事態に追い込まれた。2020年後半にはGo To トラベルによる観光業への需要喚起策が取られたものの、2020年末のコロナの再流行によって停止に追い込まれ、ホテル経営にとって厳しい状況が続いている。2021年後半、国内でワクチン接種が進展

し、一時的に感染拡大は収まったものの、2022年の年明け以降、オミクロン株の登場により急速に感染が拡大した。再開が検討されていたGo To トラベルは再開時期の見通しが立たず、ホテル事業を取り巻く環境は先行きの不透明感が増している。

こうした状況の中で、ザイマックス不動産総合研究所は早稲田大学建築学科石田航星研究室と共同で、2021年12月16日～2022年1月23日にかけて、全国約6,600ホテルを対象にアンケート調査を行った。ここでは、ホテル運営の現状やコロナ前との変化、Go To トラベルに対する考え、今後の見通し等について

たずねている。なお、アンケートは2022年1月より実施された「まん延防止等重点措置」の前に行われており、「コロナ後」を見据えた回答である点に注意頂きたい。

本稿では、このアンケート結果をもとに、ホテル運営の現状を確認したうえで、今後の課題を整理し、“コロナ後”のホテルの事業環境の変化を展望する。

1. 現在のホテル業界

2021年12月時点の景況感をホテルタイプ別にみたものが【図表1】である。大都市宿泊特化型(ビジネス

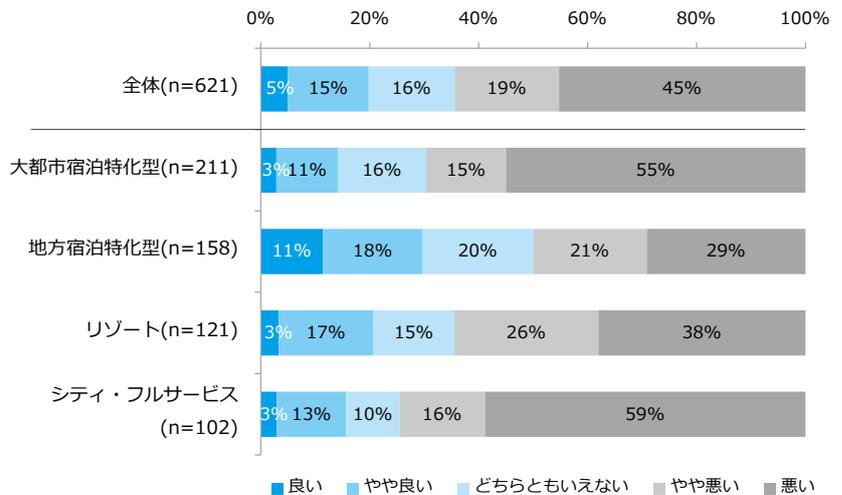
ホテル)は「悪い」が55%と半数を超えている一方で、「良い」「やや良い」は約1割と全体的に景況感が悪いといえるだろう。この背景には、供給過多と需要激減の二つの要素があると考えられる。2019年時点で、2020年に開催が予定されていた東京オリンピック・パラリンピックを睨んだホテルの大量供給が大都市宿泊特化型では起こっており、ホテルの供給過多が懸念されていた。そんななかで起こった新型コロナウイルス感染症の拡大は、毎年増加していた訪日外客数(インバウンド客)の「蒸発」ともいわれる急激な減少(【図表2】)や、東京オリンピック・パラリンピックの無観客開催など、需要減少に結びつく様々な現象を引き起こした。

シティ・フルサービスでは、「悪い」が59%と4つのホテルタイプ中も最も高い。前述の供給過多、需要激減に加え、冠婚葬祭や各種催事・イベントなどの自粛が求められたことも、シティ・フルサービスの景況感に影響していると考えられる。

一方、もともとインバウンドの比重は高くなく、比較的安定した企業ニーズ(定期出張、研究・工事などの長期泊など)がある地方宿泊特化型は「良い」「やや良い」と回答したホテルが約3割、コロナ禍でも一定の需要が見込まれるリゾートも「良い」「やや良い」が約2割と、ホテルタイプやエリアによって景況感の良し悪しに差がみられた。

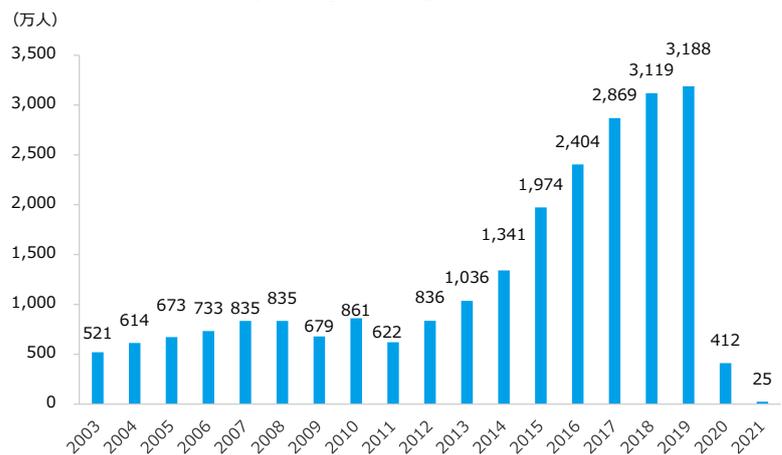
【図表3】はコロナ前と比較した従業員の数である。従業員数が「減った」と回答したホテルは全体の59%となった。コロナの影響を受け

【図表1】 ホテルタイプ別の景況感



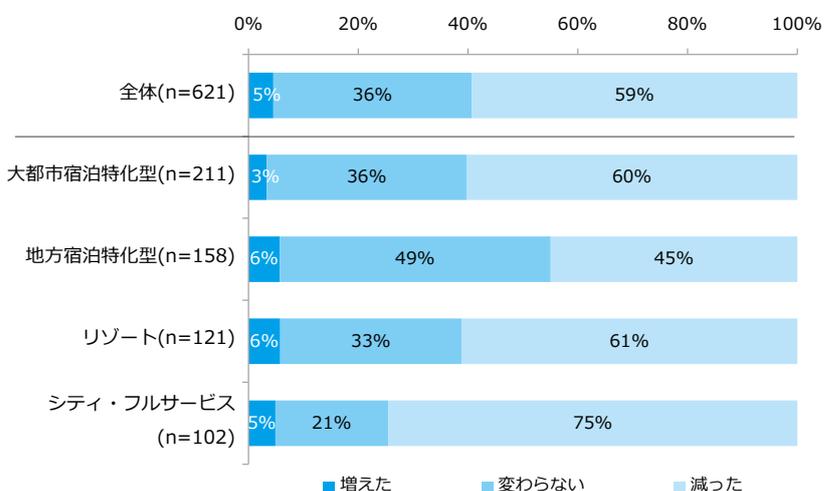
(出所) ザイマックス不動産総合研究所

【図表2】 訪日外客数の推移



(出所) 日本政府観光局「訪日外客数・出国日本人数データ」を元にザイマックス不動産総合研究所作成

【図表3】 ホテルタイプ別のコロナ前と比較した従業員数の変化



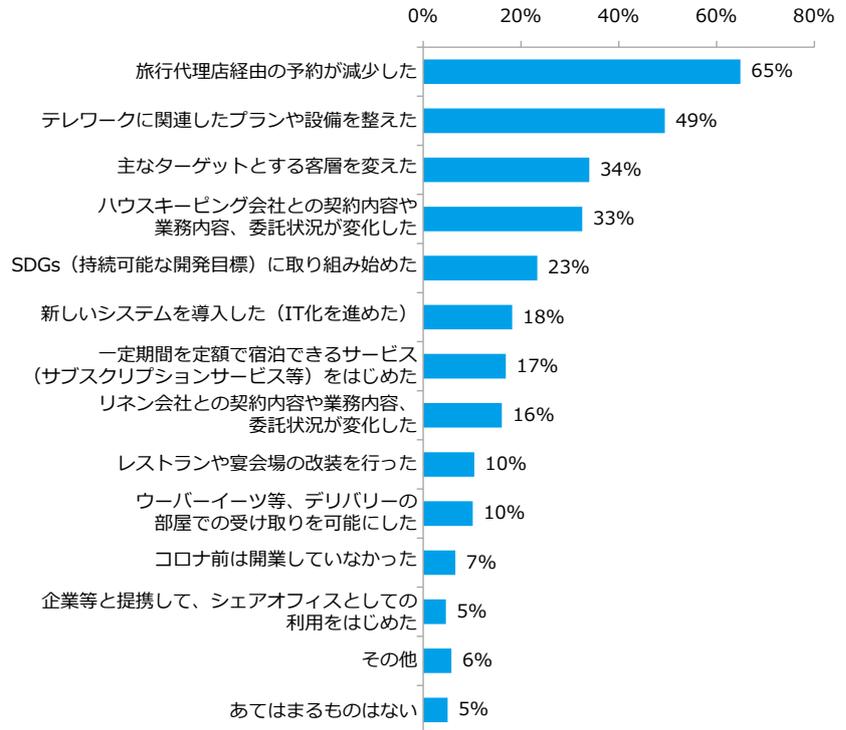
(出所) ザイマックス不動産総合研究所

たホテル業界に対し、雇用調整助成金など従業員の雇用維持を図る支援策が行われたが、それでも半数以上のホテルで従業員が減少していた。タイプ別ではシティ・フルサービスで従業員数が「減った」と回答した割合が75%とほかのタイプと比べて多く、宴会や婚礼、飲食の利用が減った影響がここでもみられる。

【図表4】はコロナ前と比較したホテル運営における変化である。これを見ると、「旅行代理店経由の予約が減少した」(65%)や「主なターゲットとする客層を変えた」(34%)が上位にきている。旅行代理店が営業拠点を閉鎖する動きがみられたことや、インバウンド(訪日外国人)客が激減したことなどが、ホテルの集客にも影響を及ぼしていると考えられる。一方で、「テレワークに関連したプランや設備を整えた」(49%)や「一定期間を定額で宿泊できるサービスをはじめた」(17%)など、新たなニーズとしてのテレワーク需要を取り込もうとする動きもでている。これらの動きはインバウンドの蒸発、出張の減少などによって厳しい状況に置かれている大都市宿泊特化型で特に多くみられた【図表5】。

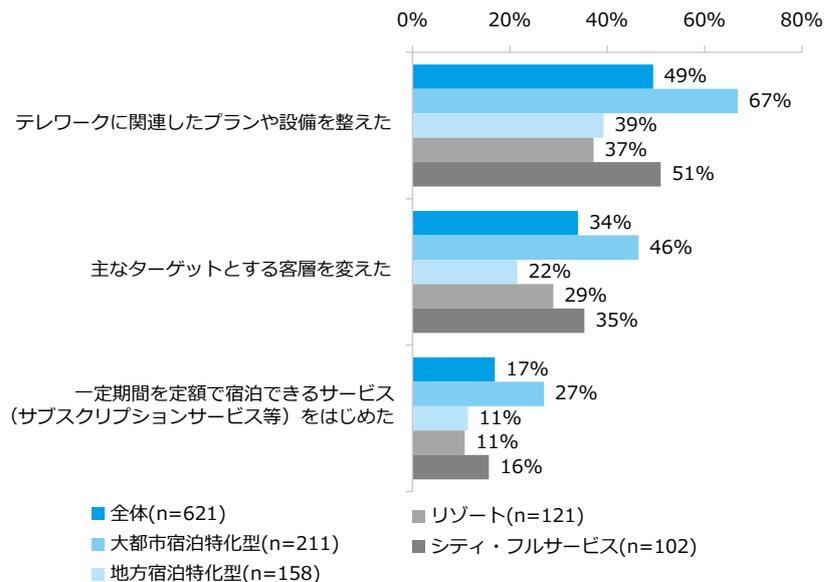
また、「ハウスキーピング会社との契約内容や業務内容、委託状況が変化した」(33%)が4番目となった点は興味深い【図表4】。具体的には、委託内容や最低保証の見直しなどが多く行われていた。また、リネン会社に関しても16%が変化していると回答しており、これらホテルを取り巻く業界との関係性が変化していることがわかる。

【図表4】 コロナ前と比較したホテル運営における変化 (n=621)



(出所) ザイマックス不動産総合研究所

【図表5】 コロナ前と比較したホテル運営における変化 (ホテルタイプ別、一部抜粋)



(出所) ザイマックス不動産総合研究所

2. 今後のホテル業界の課題

次に、今後のホテル運営における課題をみていく。今後のホテル運営における不安や懸念をたずねた結果が【図表6】である。この結果をもとに、①ホテル従業員の確保、②建物や設備の老朽化、③競争激化と集客方法の変化、④ホテルを取り巻く業界の変化、⑤ESG・SDGsへの対応の5つについて考察する。

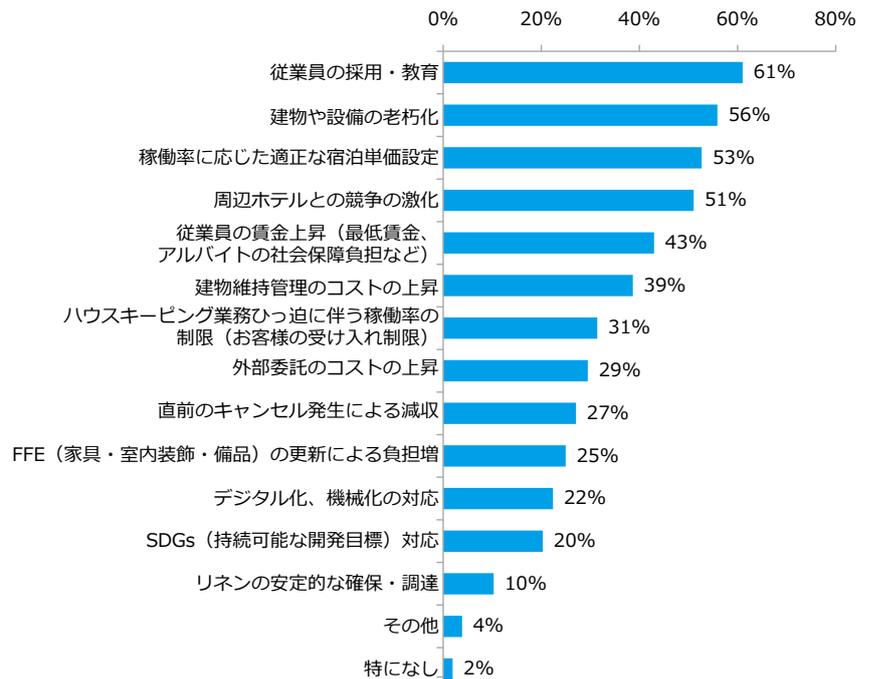
① ホテル従業員の確保

【図表6】ではホテル運営において不安・懸念に思っている事項として、「従業員の採用・教育」(61%)が最も多く、「従業員の賃金上昇」も43%と、ホテルで働く従業員に関する項目が上位に挙がっている。多くのホテルでは従業員の採用や、未経験者を採用した後の教育に対する不安があり、従業員の定着のためには賃金の上昇が必要と感じているようだ。

コロナ前の“人手不足”はインバウンド需要の増加や新規ホテルの供給が続いたことが主な要因であった。ホテルは従業員を確保するため、社員寮や保育施設などの福利厚生施設の整備、派遣社員の正社員化など、社員の定着率の維持・向上のため様々な工夫を行い、働く人材の確保に努めていた。また、女性や高齢者だけでなく、外国人の雇用を進めるための法改正も行われていた。

しかし現在は【図表3】でみたとおり、コロナ禍の影響による休業や稼働率の悪化を受けて半数以上のホテルが従業員を減らしている。コロナを機にホテル業界から遠のいた

【図表6】 今後のホテル運営における不安・懸念 (n=621)



(出所) ゼイマックス不動産総合研究所

人材は既に別の業種に従事しているケースも多く、コロナが収まり人手が必要になったからといってすぐ戻ってくる訳ではない。さらに、少子高齢化による労働人口の減少や、ホテル業界を志望する人材の減少などにより人手不足の状態は続き、採用のコストアップや賃金の上昇につながるだろう。わが国のホテル業界は長年、人手によるホスピタリティ、いわゆる「おもてなし」を重視したホテル運営を行ってきたが、今後は、業務のマルチタスク化やIT化、サービス内容の再検討により、一層の省力化・省人化の取り組みを進めていく必要がある。

② 建物や設備の老朽化

【図表6】で2番目に多いのは「建物や設備の老朽化」(56%)であった。インバウンドや2020年オリンピック・パラリンピックをターゲットに、多数の新築ホテルが開業したが、ホテ

ルストック全体としては、古くから存在するものも多く、築古化が進行している。売上が減少する中、従業員雇用などに多くの資金がかかることや、改修を行っても見合う効果が得られるかわからないことから、老朽化した建物や設備の修繕・更新が後回しになっていると思われる。また、ホテルの経営形態によっては、オペレーターが「建物を改修して、より集客したい」と要望しても、費用負担者である建物所有者は追加投資の効果(受け取り賃料の増加等)に対して懐疑的になって、改修が進まないケースもあるという。改修や改装を行っていない場合、競合ホテルと比較して集客面で不利になると推測される。集客のために宿泊単価を下げるという手段を取ることが多いが、宿泊単価を下げると売上が上がらず、改修費用の捻出が困難になる、という“負のスパイラル”に陥ってしまう。改修や改装

をいつ、どのように行うかの適切な判断が求められている。

③ 競争激化と集客方法の変化

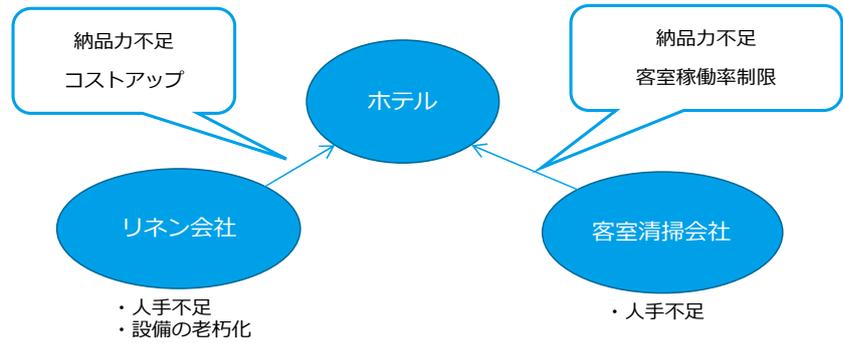
3番目、4番目として売上に影響する「稼働率に応じた適正な宿泊単価設定」(53%)、「周辺ホテルとの競争の激化」(51%)が続いている

【図表6】。インバウンド需要が激減した中、特に都心部でのホテルオープンラッシュが続いたことから、需給バランスは一気に崩れ、稼働率確保のために客室料金の価格競争が起きている。インバウンドが、いつ、どの程度まで戻るかを見通すのは難しい。さらに2022年2月下旬からの世界情勢の変化は、インバウンドの回復の不透明さを一層増すことになった。今後はインバウンドだけに頼らないホテル運営が求められ、マイクロツーリズムと言われる国内の比較的近場の宿泊客や、テレワークニーズといった新しい需要をいかに取り込むかが重要になってくる。また、需要の変化は集客販路にも変化を与えることになる。インバウンドでは海外OTAが中心であったが、マイクロツーリズムでは国内OTA、テレワークニーズは自社営業やリモートワークのポータルサイトなどといった多様な販路の活用が必要になってくる。旅行代理店が大幅に減る中、旅行代理店に頼りきった体制では、もはや十分な集客をすることはできないだろう。

④ ホテルを取り巻く業界の変化

ホテルが快適な客室を提供するうえで、客室清掃やベッドメイキングは

【図表7】 ホテル・客室清掃・リネンの関係



(出所) ザイマックス不動産総合研究所

重要な業務である。これらを担うハウスキーピング会社やリネン会社はホテルの安定的な運営を行ううえで切り離すことはできない、いわばホテルのインフラ業界といえる**【図表7】**。しかし、これらの業界においても従業員不足が問題になっている。

【図表6】で「ハウスキーピング業務のひっ迫に伴う稼働率の制限」(31%)と回答したホテルが3割を超えていることから、ハウスキーピング会社の人手不足が要因で、稼働を制限しないといけないといった事態も生じていることがわかる。一方で、ホテルの休業や稼働率低下により、ハウスキーピング会社のなかには採算性の面から受託する業務を制限したり値上げしたりする会社もあり、これに対応するため、ホテルがハウスキーピングを内製化しているケースもみられる。

リネン会社においては、人手不足に加え、設備の老朽化による供給能力不足などの問題があり、リネンの安定的な供給はホテル運営の大きな課題となるだろう。

ハウスキーピング、リネン補充などは、現状では機械化による効率化は難しく、未だ多くの業務は人手

に頼らざるを得ない。ハウスキーピング会社、リネン会社の人手不足は、ホテルの稼働制限による売上の減少や委託料など費用の上昇につながり、ホテル経営に直接的な影響を与える。ホテルにとって、今後の本格的な営業再開や稼働率の上昇に備えて、ホテル運営を支える周辺業界との安定した関係を構築することは、快適な客室を提供する上で非常に重要であるといえる。

⑤ ESG・SDGsへの対応

国連は、2017年を「開発のための持続可能な観光の国際年(International Year of Sustainable Tourism for Development)」と定め、ホテル事業者はSDGsのゴール達成に向けた取り組みを積極的に行っていくことが求められている。アンケートでは、「SDGsへの対応」は20%と他に比べて低いものの、ホテル業界での取り組みはここ数年で着実に広がっている。様々なSDGsの項目のうち環境に関しては、ストローをプラスチックから紙に切り替えるなど、極力プラスチックを使わないようにする、シャンプーを詰め替え式にして廃棄をへらす、エコ清掃(連泊時の客室清掃不要)を行う、

といった施策が行われている。建物に関しても照明のLED化や省エネ空調機の導入などが行われている。今後竣工するホテルだけでなく既存のホテルにおいても、環境に配慮したスペックが求められるため、改修の際には特に留意する必要がある。

また、地域の伝統行事を取り入れる、ユニバーサルデザインを採用する、働きやすい職場づくりに取り組むなど、環境以外の項目についてもホテルごとに様々な取り組みが行われている。

おわりに

アンケートの回答からは、各ホテルがコロナ禍を通して起きた変化に対応し、新たな取り組みを行いつつも、今後に対する様々な課題や不安を抱えている状況がみえてきた。宿泊需要の減少、人手不足、ハウスキーピング業務のひっ迫による宿泊客の受け入れ制限など、ホテルが対応しなければならない課題は多く、コロナ前と同様のホテル運営・オペレーションは困難になってきている。

インバウンドや、ビジネスマンの出張による宿泊ニーズ、企業の宴会

やコンベンション開催による大会議室の利用などは、コロナ以前の水準に戻らない可能性も考えられる。一方で、近場の国内客やテレワーク客など新しいニーズも生まれ、ほかにも、コロナ患者の療養施設として使われたり、長期滞在のプランが登場したりもしている。これらは、ホテルがオフィスや住宅、医療施設といった他の用途に使われ、アセット間の境があいまいになってきたといえる。

さらに、ホテルの運営を行う際にも、これまでとは違った目線が求められる。単に費用削減して収益を生み出すのではなく、ホテルを取り巻く環境を正しく理解し、ホテルごとの特色を生かしたきめ細かな運営、つまりはサステナブルなホテル運営が出来るかどうかは、SDGs・ESGの観点が求められる現代においては重要な視点になってくるだろう。

NOIの回復予測やリスクプレミアムの算定が困難だったことなどからホテルの売買は低迷していたが、最近では鉄道会社による機関投資家へのホテル売却などの動きがでてきた。ホテルの運営形式は、ホテルの建物所有者はホテル運営をオペレーターに任せ、固定賃料あるいは歩合

賃料を受け取るという形式がスタンダードであった。これは、ホテル建物所有者にとっては、運営リスクをオペレーターに転嫁でき、オペレーターにとっては建物所有のコストやリスクを負わなくていいという双方にとってメリットのある形式である。しかし、コロナ禍によってホテルの運営状況が悪化し、建物所有者は賃料が支払われない、あるいは激減するという事態に見舞われた。

こうした経験を通して、建物所有者は賃借人の信用力に関わらず、ホテルが実際にどの程度キャッシュフローを生み出しているかを重視する必要性を強く意識させられただろう。これから竣工するホテルのみならず、契約更新時期を迎えた既存のホテルにおいても、オペレーターの選定の重要性が増し、所有者、経営者、運営者間の契約形態の見直しが進む可能性がある。

コロナ禍を通してホテルを取り巻く環境は大きく変化した。ホテルの投融資投資判断を検討するうえで、現在および将来のホテル事業者を取り巻く事業環境や課題を正しく理解することは非常に重要である。本稿がその一助になれば幸いである。

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。

やまかた としひこ

1991年日本生命保険入社。不動産部にて投資用不動産の運営実務に携わり、1997年にニッセイ基礎研究所出向。オフィスマーケットの調査研究に従事。2003年ザイマックス入社。マーケティング部で不動産のデューデリジェンス等に従事し、2013年から現職。不動産マーケットの調査分析・研究を担当。不動産証券化マスター養成講座テキスト「102 不動産投資の実務」第Ⅱ部 不動産市場の指標と見方を執筆担当。学習院大学経済学部卒業。からくさ不動産塾講師。

きくざわ きょうこ

2015年ザイマックスグループ入社。株式会社ザイマックス不動産総合研究所にて主にオフィス市場分析に関する調査研究、賃貸管理データを用いた指標開発、アンケート調査、BIツールを用いたビジュアライゼーション等を担当。既往研究として「オフィスの平均的な募集期間」「オフィスの募集期間と募集賃料」「働き方とワークプレイスに関する首都圏企業調査」などがある。京都大学大学院農学研究科農学専攻修士課程修了。