

# コロナ後を見据えたホテル事業の環境変化 —需要回復しても、安定稼働への課題は多い

ホテルは新型コロナウイルス感染症の流行で最も大きな打撃を受けたアセットと言えるだろう。インバウンドの消滅や国内の移動制限などにより宿泊需要は激減し、多くのホテルが稼働率の低下や営業停止を余儀なくされ、なかには廃業に追い込まれたホテルもあった。こうした状況から現在は、新型コロナ感染症の第6波の減少ペースは緩やかであるものの、徐々に人の往来も多くなっている。また、3年ぶりに行動制限がなくなった今年のGWは旅行者が大幅に増加し、各地の観光地が大いにぎわったほか、政府は1日当たりの入国者数の上限を6月から引き上げることを決め、ホテルの事業環境は、徐々に明るい兆しが見え始めた感がある。

そこで本稿では、2021年12月に全国6600ホテル事業者を対象に行ったアンケート調査の結果を基に、今後のホテル事業における課題を見ていいく。アンケートは2022年1月から実施された「まん延防止等重点措置」の前に行なったため、「ポストコロナ」を見据えた回答と言える。アンケートの回答からは、ホテル事業者が、コロナ前とは内容・質の面で大きく異なる課題を抱えている姿が浮かび上がってきた。

## 今後のホテル運営における不安・懸念

【図表1】は、今後のホテル運営における不安や懸念をたずねた結果である。以下では、この中から「ホテル業界における人手不足」と「競争激化と集客方法の変化」について考察する。

### 1. ホテル業界における人手不足

今後のホテル運営における不安・懸念として最上位にきたのは「従業員の採用・教育」(61%)であった。コロナ前にも、インバウンドの需要増や新規ホテルの供給増からホテル業界の「人手不足」は問題視されていた。ホテルは従業員の確保のため、派遣社員の正社員化や福利厚生施設の整備など社員の採用と定着に向けた様々な工夫を行っていた。さらに、高齢者や外国人など多様な人材を採用することでも人手不足解消に努めてきた。しかし、コロナ禍による稼働率低下や一時休業などから、多くのホテルは従業員を減らすこととなった。辞めた人材は既に別の業種に従事している人も多く、ポストコロナに向けてホテルが本格的に稼働しようとしてもホテルスタッフが足りない状況に陥っている。そのため未経験者を採用せざるを得ず、手厚い社員教

育が必要になるほか、既にいる人材の流出を防ぐための「従業員の賃金上昇」(43%)も必要となるなど、ホテル経営上の負担が懸念される。

また、ホテル事業を支えるインフラとも言える、ハウスキーピングやリネンの業界においても人手不足の問題を抱えている。アンケートでは「ハウスキーピング業務ひつ迫に伴う稼働率の制限」が3割を超えており、ハウスキーピング、リネン補充は、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の中には、受託する業務を制限したり値上げしたりする会社も出てきている。

ホテル運営を支えるこれらの業界の人手不足は、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【図表2】。ポストコロナを見据え、ホテル事業者が快適な客室を提供し、安定した運営を行う体制のためには、こうした周辺業界との良好な関係を構築することが重要になってくる。

人手不足や周辺業界の変化に対応するため、ホテルは業務のマルチタスク化やIT化、サービス内容の再検討、委託業務の内製化など、一層の省力化・省人化に取組む必要があるだろう。

## 2. 競争激化と集客方法の変化

【図表1】の3、4番目に、売上に影響する「稼働率に応じた適正な単価設定」(53%)、「周辺ホテルとの競争の激化」(51%)が挙げられている。インバウンド需要が激減したなか、ホテルのオーバーラッシュが続き需給バランスが大きく崩れることにより、稼働率を確保するための客室料金の価格競争が起きている。国連世界観光機関(UNWTO)は、今後の世界の海外旅行市場について、2019年水準への回復を2024年以降と予測する専門家の割合が、2021年9月時点の45%から2022年1月時点での64%に増加したことを明らかにした(\*1)。しかし、その後のロシア・ウクライナ情勢の変化で、旅行需要の回復は遅れる可能性があるだろう。

海外旅行市場の回復時期が見通せないなか、これからホテル運営はインバウンドだけに頼らず、マイクロツーリズムと呼ばれる近場の宿泊客やテレワークなどの新しい需要を取り込む工夫が求められる。こうした新しい需要を獲得するためには、集客販路の再検討が不可欠だろう。「コロナ前と比較し

たホテル運営における変化」をたずねた設問では、「旅行代理店経由の予約が減少した」が65%と最も多かった。旅行代理店の倒産、廃業は増え、大手も店舗や人員を大幅に削減している。ホテルは旅行代理店に集客を頼りきついられなくなり、OTA(\*2)や自社のポータルサイトなど、多様な販路の発掘と活用が一層求められる。

ホテル事業者が対応しなければならない課題は上記以外にも、建物や設備の老朽化、維持管理費や運営費のコスト増、SDGs対応など山積みであり、ホテル運営はコロナ前と同様のままではいられない。

### ホテルの契約形態が変化する可能性も

ホテルの運営形態は、ホテルの建物所有者が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形式が多く見られる。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メリットの多い契約形態である。また、投資

家にとってはNOIの予測やリスクプレミアムの算定が比較的容易な形式と言えよう。しかし、コロナ禍で建物所有者は、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、ホテルが実際に生み出すキャッシュフローの重視性を強く意識させられたはずだ。これから竣工するホテルのみならず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。

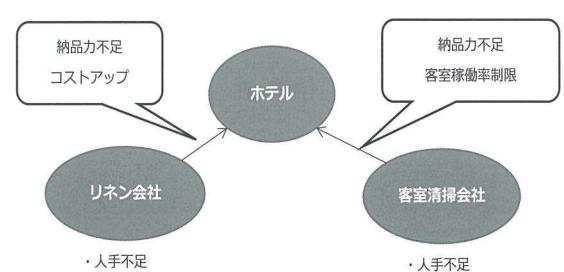
ホテル事業者はコロナ禍という未曾有の事態を乗り越え、ポストコロナに向けて歩み出している。投資家にとっても、ポストコロナを見据え、ホテル事業を取り巻く環境の変化と、ホテル事業者が抱えている課題を把握することは重要と考える。本稿がその一助になれば幸いである。(ザイマックス不動産総合研究所 中山善夫、山方俊彦)

(\*1) 国連世界観光機関(UNWTO)、世界観光指標2022年1月号(駐日事務所による日本語版は3月10日公表)

(\*2) Online Travel Agentの略。インターネット上で取引を行う旅行会社のこと



図表1 今後のホテル運営における不安・懸念



図表2 ホテル・客室清掃・リネンの関係

(いずれも出所 ザイマックス不動産総合研究所)