

識者に聞く「選ばれるオペレーター」の要件 市場の変化によりオーナーの姿勢も変化 変化する「選ばれるオペレーター」とは？

急増するインバウンドなどホテル市場を取り巻く環境が大きく変化する中、ホテルオーナーの顔ぶれやホテル事業に対する姿勢にも変化が見られ、選ばれるオペレーターにも変化の兆しが見えているという。本稿ではその傾向について、数多くの開発案件においてオペレーター選定業務なども手掛けるデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社の 大谷 晃司氏と大堀 顕司氏に聞いた。



デロイト トーマツ
ファイナンシャルアドバイザー合同会社
シニアヴァイスプレジデント 大谷 晃司氏



デロイト トーマツ
ファイナンシャルアドバイザー合同会社
シニアアナリスト 大堀 顕司氏

ホテル市場を取り巻く環境の 変化がオーナーの姿勢を変えた

○ホテル開発を取り巻く環境はここ数年で大きく変化したと思われます。大きく変化したと感じられること、またその変化の傾向にはどのようなことがあるのでしょうか？

大谷 まず言えるのは、以前であればビルの複合開発などではホテル事業というのは割増容積（ビル内にホテルなどの公共施設を付設することによってビルの容積率が割増される制度）を狙ったものであり、ホテル業単体の事業性を重視するというよりも、誘致するホテルブランドによってそのビル自体のバリュアップを主目的としたものが多

かったように感じています。

しかし最近では、ホテル誘致によるビル自体のバリュアップという目的は変わらずありますが、ホテル自体の事業性も重視されるようになってきました。結果、契約形態も以前はリースやリースに近い契約が好まれましたが、最近ではMCもしくはMCに近いリース契約（低額の固定賃料＋業績連動に伴う変動賃料）という契約形態が増加傾向にあると感じています。

○2014年に本特集を行なった際は、日本は海外と比較してFCやMCの契約が少ないということが言われていました。そこにも変化が出てきているということでしょうか？

大堀 そうですね。変化が見られたの

はここ2年くらいでしょうか。リース中心の傾向から変化が明らかに見られます。それだけ、オーナーサイドのホテル事業に対する理解や、ホテル事業を取り巻くマーケットが好調な分、オーナーサイドも積極的にになっているのではないかと感じます。

大谷 一方で、宿泊主体型ホテルの開発という点では、依然固定家賃が多いと感じますね。

選ばれるホテルブランドにも 変化の兆し

○オーナーサイドの姿勢に変化が見られるということですが、選ばれるホテルブランドにも変化は見られるのでしょうか？ 例えば、以前は大手企業が関係する開発案件の場合、「ライフスタイル型」と分類されるような比較的尖ったブランドはどうしても選ばれづらいという傾向があったと聞いています。

大谷 その点も変化が見られると感じています。ビル開発においては当然いかにほかのビルと差別化を明確にしてバリュアップを図るか、ということも重視されるわけですが、その中で「日本初進出のブランド」というキーワードは意識される方が多いと感じます。

ご質問にあったようなライフスタイル型のブランドにおいても、少なくとも担当者レベルでは認識は深まっている感がありますし、また、皆さまそういったホテルの視察なども積極的に行かれているように感じます。

○実際の開発案件では、ホテルブランドはどのように選ばれるのでしょうか？

大堀 私たちがお手伝いをさせていただく案件の多くは、開発のコンセプトや

規模などを踏まえ、私たちの方でそれに合いそうなホテルブランドを複数提案させていただき、そこから絞り込んでいくというケースが多いですね。

外資系と国内系、 優位なのはどちらか？

○外資系オペレーター、国内系オペレーターという切り口でお聞きしたいのですが、最近のホテル開業情報を見ていると、特にフルサービス型ホテルの場合、外資系ブランドが優位な傾向にあるのではと感じますが、いかがでしょうか？

大谷 ビル開発の一つの差別化要素として「日本初進出」の外資系ブランドを持ってきたいという意向や、また近年急増するインバウンドの取り込みを狙いたいという意向が多いことを考えると、外資系ブランドが選ばれやすいという傾向はあるかもしれません。しかし、契約のスキームの柔軟性や、開発における初期投資ができるかどうか、また、最後は開発担当者の能力でも差が出てくるのは事実で、決して国内系のオペレーターが選ばれないということはないと思います。

大堀 一部ではありますが、インバウンドが増えているからこそ、「日本らしいサービス提供ができることを差別化要素にしたい」という意向もあますね。

大谷 先ほども申し上げましたが、宿泊主体型においては固定家賃を払える国内系のオペレーターが選ばれることが多いですね。宿泊主体型で外資系オペレーターを選ぶのは、REITやファンドといった、積極的にアップサイドを取りに行こうとするオーナーに多いように感じます。

オーナーが多様化する中、 新たなニーズも見えている

○ところで、オーナーサイドの顔ぶれにも変化が見られるのでしょうか？

大堀 明らかに見られますね。ホテルに対する注目が高まる中で、新規でホテルを検討されるオーナーが急増しています。

大谷 ホテルが成長産業と目される中、上場企業などでも、株主から「なぜホテルをやらないのか」というようなケースが増えているのではないかと感じます。

そういった中考えられる今後のニーズとしては、オーナーとオペレーター間に賃借人として入り、ホテルオペレーションまで見ることができ存在だと思えます。オーナー以外の立場で外資系オペレーターへの対応やリスク引受ができる会社がいるとしたら、外資系オペレーターとの交渉が苦手なオーナーでも外資系オペレーターの誘致のハードルが下がり、双方にメリットがあると考えられます。このようなニーズは今後より顕在化してくるかもしれません

○最後に、今後の動向などについて教えてください。

大谷 ホテルへの注目度が高い分、現状としては案件を奪い合うような状況で、都心部の既存ホテル案件が少ないという状態になっています。その結果、これまであまり見られなかったリゾートエリアなどの新規開発案件が増加傾向にあると感じています。当然これらの開発案件はリスクを伴うわけですが、リーマンショック時は新興不動産会社を中心だったのに対し、現在は大手企業の開発案件も多く、それだけ市場が変化したのだと感じています。