

# ホテルパフォーマンスの 上昇は落ち着くも 宿泊事業に対する期待値は依然高い Deloitte.

デロイト トーマツ

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

大谷晃司氏



Koji Otani

〈プロフィール〉 有限責任監査法人トーマツ、大手金融機関を経てデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザーリー合同会社に入社。不動産会社、一般事業法人等に対する不動産関連業務を提供する一方、ホテル・旅館等に係る事業性評価・分析業務を中心としたFA業務を提供し、企業の資産活用戦略に貢献している。

## 都市部でホテルパフォーマンスは落ち着くも 依然高いレベルにある

まず、国内のホテルパフォーマンスを全体的に見ると、昨年の7月からADRの伸びがそれまでよりも大きく鈍っており、昨年後半に至っては大阪ではマイナス成長となっています。それに伴い、RevPARも減少する稼働にADRが伸びることでなんとか支えられていましたが、昨年後半からその勢いがさらに弱まっております。日本全体ではこのままいけばおそらく年間4%程（昨年度は約15%）の成長が予想されますが、昨年とほぼ横ばいというあたりで落ち着くエリアも出てくるのではないのでしょうか。

これらの要因として考えられるのは、

- ・ 国内需要の減少（レジャー・ビジネス双方において）
- ・ 訪日外国人が地方へ流れている
- ・ ホテル以外への宿泊（民泊、簡易宿所など）
- ・ ホテルの新規開業に伴う供給増

ですが、一方で需要自体は底堅く、今後ここから大きく減少していくということはないでしょう。これまで著しい伸びを見

せていたホテルパフォーマンスは落ち着きを見せ始めるも、過去と比較すれば依然高いレベルにあることに変わりはありません。

また、民泊においては今年の通常国会で提出予定のいわゆる「民泊新法」がどのような内容となるかによって大きな影響を受けるということが考えられます。

## 一部エリアは引き続き好調。 テーマ性のある地方エリアは 今後伸びしろがある

エリアで見ますと、都市部では京都、リゾートエリアで北海道や沖縄というのはまだADRの伸びしろが見られ、引き続き好調に映ります。そういった伸びしろのあるエリアはレジャー客の勢いがまだあるエリアですね。一室当たりの宿泊人数を増やすことでADRを上げることができます。

また、その他の地方都市においては伸びしろがあるエリアもありますが、例えば古き良き日本を感じることができる岐阜県の高山市などのように、何かしらのテーマがあることがポイントになってくると思います。国内どのエリアでも伸びるというわけではないと見ています。

## 売買の案件数は減少傾向 新規開発が中心に

ホテル売買においては昨年は REIT が中心となっていました。エリアでは大都市だけでなく旭川や岡山などそれに次ぐ都市での売買案件があったことが特徴として挙げられます。

また、台湾や中国などアジアの投資家においては旅館を買いたいというニーズも出てきました。旅館でもインバウンドを取り込めれば GOP は伸びますので、それが投資意欲を後押ししているものと考えています。

買い手に関しては大規模なファンドや REIT が中心となることは変わりありませんが、国内の事業会社からの相談は依然多く、全体的な数からすれば多くはないでしょうが案件自体は増えていくでしょう。また、これまでホテルを手掛けていなかったファンドからの相談も増えており、今後表に出てくることもあるでしょう。

しかし、売買案件において総じて言えるのは、売却希望案件が減少していること、売却希望価格が高いこと、を背景に今後も数は減少をしていくだろうということです。結果として、ホテルの新規開発に流れが行っています。

## 新規開発はエリアによって 状況が大きく異なる

新規開発においてはエリアによって状況が大きく異なると感じています。例えば東京や京都などでは依然オーナー、オペレーターともに積極的な姿勢が見られ

ますが、大阪においては場所が相当重要になっています。今後新規開業による供給も大きく増えますので、これから開業するというオペレーターにおいても立地選択の重要性を感じているのではないのでしょうか。

沖縄は今後のホテルマーケットに対する期待値もあって依然開発の勢いは強いですが、そして、沖縄の米軍基地返還に伴う開発というのもこれから出てくるかもしれません。

北海道は札幌やニセコだけでなくその他のエリアへの注目も高まっています。特徴として感じるのは海外の投資家は日本の市場をよく理解しているわけではないので、まずは札幌やニセコといったメジャーなエリアに関心があり、国内の事業者が北海道のその他のエリアにも関心を持ち始めたということです。

## 多様化が進む投資家と事業形態

その他の傾向としては、2017 年も引き続き海外投資家の関心は高いと感じています。すでに日本に投資をしている海外投資家においても、これまではオフィスやレジデンス中心だったものが、ホテルや旅館を探しているといった相談もいただきます。

また、近年増えている簡易宿所は今後もまだ増えていくと見ています。ホテルの価格が落ち着いてきた中での競争力があるのかという疑問をよく聞きますが、実際に東京のデータではインバウンドゲストがホテル以外の施設に泊まる割合は微増傾向のようですし、また、既存ビル

をリノベーションすることでできるため投資金額が少なく、回収期間が非常に短いという点から投資対象として十分な魅力があるようです。

## 「街づくり」という視点の中で ホテルに対する期待値も高いが、 コンセプトが重要

最近ではホテル単体の案件というよりも、自治体などから街づくりという点でのホテルを含めた案件の相談をいただくようになりました。エリアの活性化を目指しても、ホテルだけ建てて人が集まらなければ意味はありません。デスティネーションとなるための魅力づくりというのが重要で、そこにはコンセプトが必要です。最近ではインバウンドだけでなく、例えば B リーグ（プロバスケットボールのリーグ）のアリーナ等の街に賑わいを産む開発の相談など、国内需要も狙ったものもあります。弊社にはタウンマネジメントのプロフェッショナルがおりますので、そういったご相談、ご要望にもお応えしています。

ホテル市場を取り巻く環境がさまざま変化する中でホテルパフォーマンス自体は落ち着く傾向にあります。過去との比較や世界のほかの都市との比較においては十分に高いレベルにあります。ここ 1～2 年であったような異常とも言えた過剰な投資対象としての期待値はなくなっていくでしょうが、投資や地域創生など、さまざまな視点において引き続き宿泊業に対する期待値は根強いと見ています。