

# 都市ごとに課題は顕在化、 オペレーターに求められるのは、 オーナーサイドの目線も考慮した運営

## 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。

需給がバランスするなかで選ばれる  
オペレーターの要件

◇最近のホテルマーケットについて、全体の印象を教えてください。

全般的には昨年5月以降、客室稼働が下がりADRも伸びなくなってきました。RevPARベースで見ると前半と後半で違いが出てきているようです。一方、インバウンドはいまだに増加傾向にあります。昨年の20%増には届きませんが、(春節の影響もあるのですが)1~2月も15%増でした。政府が掲げる2020年度4000万人達成は微妙ですが、3500~3700万人といったところが見えてきたのかなと思います。

◇これからホテルマーケットはどのように  
なっていくとお考えですか。

比較的堅調に推移するのではないかと思います。ただし伸び率としてはそれほど高くはなく、緩やかに上昇していくと考えています。特に大阪は、今計画されているホテルが2018~2019年に開業すると需給バランスが緩んでくるので、そこから勝負どころだと思います。今は需要があるので新規計画がもちあがっているという様相ですが、3~4年後はそれだけで生き残るのは難しいでしょう。大阪は土地価格が極端に上がりすぎたので、それに伴う賃料提示も高くなっていましたが、昨年から局面が変わって本当に良い立地でないとホテルの出店も難しくなってきたと言えるでしょう。

◇東京はいかがでしょうか。

やはり2018~2019年のホテル開業は東京が一番多いです。東京はこのまま開発計画が順調に進めば、需給はバランスしていくでしょう。東京は4スター、5スターホテルがまだまだ少ないのが現状ですが、近年はそのセグメントに出店が多くADRの上昇に影響を与えていると考えられます。今後は3スターでも少しアップグレードのホテルが新設される傾向にあると考えられます。

◇京都はいかがでしょうか。

京都はインバウンドの伸びを背景にまだまだ成長していると思います。しかし景況が変わりつつありますから、一等地とは言えない立地でのホテルの新規出店は慎重になりつつあります。これはどのエリアでも当てはまりますが、京都もそのようなステージに入ってきていると言えるでしょう。新規出店は、京都駅周辺または四条烏丸や四条河原町を中心としたエリアと場所を選ぶようになってきていますね。

◇北海道はいかがですか。

北海道は、札幌が2016年にRevPARベースでニケタ近く成長し、都市別でも好調を維持している都市の一つで、2017年に入ってから2月までの累計でニケタ成長をキープしています。全国的に見てもニケタ近い成長は、札幌、京都ぐらいです。ビジネス客のADRの上昇余地が小さくなっているため観光客

割合が高く、DORの数値が高いところが伸びる傾向にあります。札幌はその波に乗っているのでしょうか。客室稼働は少し下がってもADRが確保できれば業績的には悪くありませんから。

また、投資でも京都と同じような傾向になっており、中心部からはずれとなかなか新規の案件が成立しなくなっています。全体的な傾向としては、エリアを選ばざるをえなくなっており、以前より検討エリアが限定されてきているのが現状です。インバウンドや国内シニア層を中心とした需要は引き続き堅調なものの、供給面での過剰感も出始めており、マーケットの先行きに対する不安が根底にあるのでしょうか。

#### ◇沖縄はいかがですか

沖縄も引き続き悪くはないと思います。ロケーション的にもアジアに近いため、引き続きインバンドが見込めます。また、那覇空港が2020年に拡張されますのでさらなる可能性も見込めるでしょう。そこを踏まえて、ホテルを出店しようというプレーヤーもさらに参入するのではないかと考えられます。沖縄のマーケットは那覇市内、リゾート、離島がありますが、那覇市内はホテルの需給バランスがとれつつあるので、今後は競争が厳しくなっていくのではないかと考えています。

リゾートエリアは、恩納村から少し北の辺りまでの範囲が引き続き注目ですが、中部や南部エリアでの開発が進む可能性もあります。離島は宮古島が注目すべきエリアで、ANAの羽田ー宮古島の新規就航、関空ー宮古島の通年就航等により本土との直行便が増加し利便性が大幅に高まり、ホテルの計画も活発になっています。

#### ◇そのほかに注目のエリアはありますか

金沢は2015年に開業した北陸新幹線

の影響から観光客が急激に増加し、これに伴いホテルの供給も計画的に増えています。去年は新規開業の反動から観光客数は若干下がり気味でしたが、新幹線開業前と比較しても観光客数は増加しており、一過性の動きではないことを示しています。金沢のホテルでは、新幹線の開業後宿泊客が押し寄せてADRは上がっていますが、それに見合ったサービスが提供できていないと感じています。ソフト面が追いついておらず、宿泊客が支払う価格とそれに見合った期待に応えるサービス水準がアンバランスになっているのが懸念されます。

#### ホテルオペレーターを選択が競合に勝つための肝

##### ◇最近はどのような投資家、事業主が中心になっているのでしょうか。

不動産会社や異業種からのホテル業参入組が目立っています。異業種からの参入で共通するのが将来的に本業の伸びが期待しにくい業態で、新たな活路を模索する際の一つの選択肢としてホテル業が浮上ってきています。他業界から見るとホテル業は成長産業の一つに見えるのかもしれないですね。

一方、最近では既存案件が少なくなっており、開発案件が増えつつあるので投資ファンドによる売買件数は少なくなってきました。

##### ◇選ばれるオペレーターの要件についてはどのようにお考えですか。

ここ数年、宿泊業は好調が続いてきましたが、オーナーサイドもこの状況がいつまでも続くとは思っていません。これまではあふれる需要を取り込むためにホテルをつくるという状況でしたが、供給が増えてホテル間の競争が顕著になったときに、自分のホテルに泊まってもらう理由は何なのかをオーナーサイドも求め

てきます。つまりオーナーサイドからは持続するためのロジックが求められていると考えられます。

オペレーター企業は競合が増えても、例えば「当社はインバウンドに強いので確実に集客と売り上げが見込める」というような強みを明言できるかです。さらにその強さの根拠をきちんと説明できることが重要なのです。

賃料については固定だけではなく変動をプラスした設定も多くなってきています。そのなかで今後積極的に成長を目指すオペレーターは比較的高めの賃料提示を行ない、今をチャンスととらえ事業の拡大を目指しています。しかしながらオーナーにとってはそのような後発オペレーターの信用力が気になるところでしょう。

##### ◇ホテル開発の際にオペレーターが心得ておくことはありますか。

ホテルオペレーターの出店では、当たり前ですが総事業費を抑えながら収益を最大化し、オーナーに対して競争力のある賃料を支払うという明確なゴールを示せるかどうかがかぎです。オペレーターの現場では、顧客サービスだけに敏感になってしまい、不動産や投資の観点を忘れ、自己満足に近い顧客満足を追求したホスピタリティーに走ることがあります。顧客満足は非常に大切なことですが、一方でオーナーに対する賃料負担という観点も考えていなければならないと思います。GOPを算出してそこから賃料をどのように払うのかを逆算して考えることが大切です。事業を永續させるためには利益を出せなければなりません。それを考えると利益を得るためにどのように集客するのかという話になります。これまで以上にオーナーの心中を理解し、オペレーターとの長期的な関係構築を考えているオーナーの期待に応えられるホテルオペレーションが求められてくるのではないのでしょうか。