

講義 3

# 宿泊事業投資の国際的な潮流



講師：ジョーンズ ラング ラサール株式会社 取締役執行役員  
ホテルズ&ホスピタリティ事業部長

## 沢柳 知彦 氏

◎Profile

1987年4月、日本長期信用銀行入行。国内企業M&Aアドバイザー業務を経て、海外ホテル投資会社に出向。

グリニッチナットウエスト証券会社を経て、2000年6月にジョーンズ ラング ラサール株式会社 ホテルズ&ホスピタリティグループ東京オフィスを開設。

2017年7月、ジョーンズ ラング ラサール株式会社 取締役執行役員。

マンダリンオリエンタル東京、ザ・リッツ・カールトン東京、アマネムなどの契約交渉支援、ANAホテルポートフォリオ、トマムリゾート、bホテルポートフォリオやウェスティンリゾートガムなどの売却支援を主導。

## インバウンド需要増大で、 為替に連動する東京のシティホテル

タイトルは仰々しく、「国際的な潮流」とありますが、まず、今いいと言われている日本のホテルが世界と比べてどうなのかという話を少しだけします。先ほど、山田さんから説明がありました運営・経営・所有の分離がトレンドになってきているので、このお話もします。なぜ、これが大事かというと特に地方の観光振興をする時にホテル事業者を呼びたいという一行があるのですが、昔の山田旅館みたいな人たちはいなくなっているの、運営をする人なのか、経営をする人なのか、投資をする人なのかというのを分けて考えなくては行けないという話もします。海外ではレジャーマーケットが増えるとリゾート開発も増えますが、日本ではリゾートの開発が増えていないという話、その一つの流れとして、東京・大阪・京都のあたりではビジネスホテルがどんどん増えています、なぜインバウンドが増えているのにビジネスホテルだけがが増えて、リゾートや高級ホテルが増えていないのかという話をします。最後に面積当たりの収益性の向上のアイデアについてですが、日本のビジネスホテルは高度成長期からあまり進化を遂げていませんでした。11~12㎡くらいの部屋で、シングルベッドで、入り口を入るとすぐ脇が身体を縮めないに入れられないようなバスタブがあるユニットバスで、部屋には大きなライティングデスクがあって、そこにテレビが載っているというよく似た光景ばかりだったのが、この数年間で大きく変わってきました。なぜ、その動きになったかという投資をする側がもっと効率よく投資をしたいと思っているからです。なぜ、効率のいい投資をするかという、労働生産性は低いのかもかもしれませんが、日本はまだ投資する側には魅力があって、その魅力を高めることによって、もっと投資ができるようになるという投資家側の理屈があるという話をしていきたいと思います。

私どもの会社は業種としては不動産サービス業に位置づけられます。私の所属するホテルズ&ホスピタリティグループは国内外のクライアントに対し、ホテルやリゾートなどの物件評価をしますが、土地や建物を持っている人だけではなく、そこにお金を貸す銀行宛

にレポートを書いたりもします。建物を建てる際にホテルとして本当に魅力的なのか、もうかるのかという事業性の評価、マーケット・フィージビリティスタディを行っています。また、投資家が誰に頼んだら運営が一番うまくいくのか、どういう契約をしたらうまくいくのかということに対するアドバイスや物件売買のお手伝いなどもしています。

近年は、2016年(平成28年)に沖縄県恩納村にあるシェラトン沖縄サンマリーナリゾートの売却支援や、三菱地所と三井不動産という日本の2大デベロッパーがタッグを組んでオーナーとなり、2018年(平成30年)秋に田町で開業予定のプルマンホテルの契約交渉などを行っています。

皆さんはインバウンドがすごく増えている、観光庁が作っている訪日外国人客の入り込みのグラフを見たことがあると思います。まず触れておきたいのが、対前年同期比のインバウンド成長率と為替レート変動率、そして東京のシティホテルのRevPARの相関関係についてです。2014年(平成26年)1月から2018年1月まで、月別の推移をグラフでたどると興味深い傾向がわかります。

インバウンド成長率は2015年(平成27年)に入ってから、毎月のように50%以上という爆発的増加を見せています。その理由は複数ありますが、一つ大きな要因は、2014年にタイやマレーシア向けのビザの要件緩和を実施したことです。もう一つが、それまでは日本は物価が高い国というイメージがありましたが、この時期は円安傾向にあり「行ってみたら日本は意外と物価が安い」という認識が急速に浸透し始めたことです。実際、500円以下で清潔でおいしいホットフードが食べられるという国は世界にもあまりなく、デフレ環境の中で育ってきた小売業や飲食業が、インバウンドに好印象を与えたと言えます。

2016年に入ってからのは為替が円高に向かい、インバウンドの成長率はそれまでよりも低くなりますが、依然10~20%の増加が続きました。これは理想的な成長率だと思います。もはや単に円安だから来るという理由ではなく、ノーリターンポイントを越えて成長軌道に乗ったのではと思います。

東京のシティホテルのRevPARは、インバウンドの成

長率や為替の動きにかなり連動しており、円安の時は客室単価が上げやすく、円高は上げにくいという相関関係が見て取れます。昔はこのように、為替に連動するようなマーケットではなかったのですが、東京や大阪、京都は今や宿泊者の3分の1以上が外国人というマーケットになったため、為替レートに対する感応度がそれなりに高くなってきていると言えます。

シティホテルはフルサービスホテルを指し、RevPARは客室部門の稼働率と宿泊単価をかけた指標です。宿泊単価と稼働率は相反する関係にあり、客室単価を下げれば稼働率は上がり、客室単価を上げれば稼働率が下がります。どういう最適値に持っていかを考えることが、客室部門で売り上げを上げるのに非常に重要です。注目したいのが、シティホテルとビジネスホテルのRevPARの比較で、シティホテルに比べてビジネスホテルの動きが少ない点です。ビジネスホテルの顧客は日本のビジネスマンがメインです。ビジネスホテルの単価があまり動かない理由は、各企業の宿泊出張の旅費規定がここ数年変わっていないため、価格を上げるのはなかなか難しいからです。このためシティホテルに比べて、為替に対する価格感応度が低い傾向にあります。

## 取引件数は少ないが、一定の人気を得ている日本のホテル投資

続いて、日本におけるホテルの売買マーケットについてお話しします。2004年(平成16年)から2017年(平成29年)までに、日本でどれだけホテルが売られたかを見ると、平均して年間に60件くらいです。日本のように経済規模でみて大きな国の割には、それほど売買が活発ではないと言えます。2015年は120件近くの売買がありましたが、2016年と2017年はともに60件ほどと半減しています。なお、この数字はREIT(リート)とそのスポンサー間の取引など、関連会社間の取引は除いた第三者取引のみです。

客室数も同様で、2015年をピークに売買数が減っています。しかし金額ベースで売られたものを足上げて推測すると、2016年と2017年は年間3,500億円ほどのホテルの売買が行われています。この金額自体

は前年比10%程度の減少で、売買件数や売買客室数に比べてそれほど落ちていません。ということは1物件当たりの投資金額が大きくなっていると言えます。ただし、2018年は大型物件の売買もあまり多くはなく、売買金額も下がるとみられています。

インバウンドの好調もあって日本のホテルの売り上げは順調に伸びているのに、なぜ売買がそれほど活発ではないのでしょうか。一言で言えば、物件を持っていけば利益が成長するので、今売らなくてもいい、持っていればいいと考えている人が多いということです。一方、2017年のグローバルレベルでのホテル売買の投資額を見ると、エリア別で売買が一番多いのはアメリカ、次がヨーロッパで、アジア太平洋は世界の中では比較的割合が小さいです。アジア太平洋で一番多いのが中国、2番が日本ですが、グローバルマーケットの中で日本の占める割合はあまり大きくありません。

では、都市別ホテル売買のランキングを見てみます(図1)。3年平均で比較すると、最も取引金額が多いのはニューヨーク、2番目がロンドン、3番目が香港

図1



図2

(参考) オフィス投資における都市別イールドスプレッド一覧

市場	借入金利 (%)	LTV (%)	Cap Rate (%)	Yield Spread (bps)	Cash on cash yield (%)
香港	2.6%	40	2.4%	-20	2.3
ソウル	3.3%	40-60	4.0%	70	4.7
シンガポール	2.7%	40-60	3.6%	90	4.5
上海	5.3%	30-60	3.3%	-200	1.9
シドニー	4.0%	40-55	4.6%	60	5.3
メルボルン	4.0%	40-55	4.8%	80	5.6
東京	0.8%	50-60	2.8%	210	5.4
ムンバイ	10.0%	40	8.3%	-170	6.6
ニューヨーク	3.5%	60-65	3.6%	10	3.8
ロンドン	2.9%	40-60	4.2%	135	5.5

出典: JLL

ですが、東京も第6位と健闘しています。中身を見ると、意外とビジネスホテルの取引が多く行われています。世界的に見ると多くはありませんが、一定数の投資家が日本、特に東京にホテル投資を行っていることが、今までのデータから見て取れます。その理由の一つは借入金利の低さです。これはオフィス投資に関するデータですが、主要10都市の中で東京の金利は群を抜いて低いことがわかります(図2)。最も高いのはムンバイで10.0%となっています。

LTVとは、物件価格を100として何%のお金が借りられるかを指します。東京は50~60%で、比較的高い比率のお金を貸してくれるマーケットです。キャップレートは、100の投資額に対してリターンが何%得られるかを指します。東京は2.8%と上海の3.3%より低いです。上海は借入金利が5.3%とキャップレートを大きく上回ります。東京は利回り2.8%の物件を0.8%の金利で借りて投資できるので、約2%の利ざやがかせげます。直接利回りは必ずしも高くないのですが、安い金利で比較的多くお金が借りられるマーケットなので、それを加味して投資リターンを見ると、同じアジアの香港、ソウル、上海などに比べて意外と利回りが高いことがわかります。こういう理由から、東京は投資先として一定の人気を得ています。

## ホテル事業における3つの役割 ～「運営」「経営」「所有」とは

ホテルは所有、経営、運営の3つが分離していることが一般的で、それぞれが全く違うビジネスモデルです。ホテルの土地・建物を所有する不動産オーナー、オーナーと賃貸借契約を結ぶ賃借人に当たるホテル経営会社、ホテル経営会社とマネジメント契約を結び、ホテルを運営するホテルオペレーター、それぞれの役割と相関関係を図に表すと、このような形になります(図3)。

ホテルオペレーターは運営によって利益を上げ、その中からマネジメントフィーをもらう手数料ビジネスです。通常、ホテルブランドを持っており、世界的に知られているのはマリオットやハイアットなどがあります。

不動産オーナーはホテル投資のプロで、ホテルを所

有することで営業利益を得る他、可能であれば売却した時の売却益(キャピタルゲイン)を期待するビジネスモデルです。

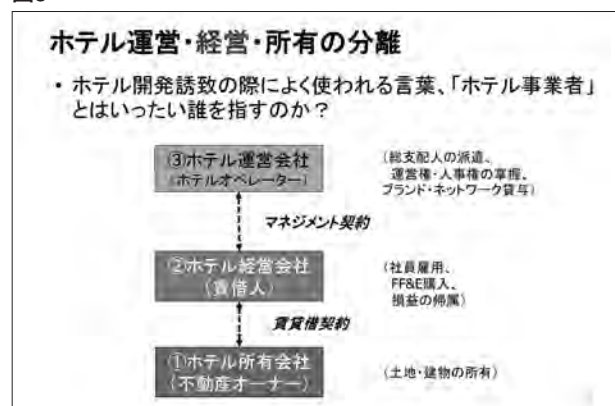
お金があれば誰でもホテルを持てると思うかもしれませんが、オフィスビルとは異なり、ホテルは日によって稼働率が変動するリスクがあり、客室が古くなったら改装工事も必要です。どのくらいの予算でどう改装すればいいのかわかるのか、ホテルオペレーターもアイデアは出しますが、実行するのはオーナーです。

オーナーとホテルオペレーターの関係をタクシーに例えると、ホテルオペレーターはタクシー運転手にあたり、労働力やサービスを提供しますが、車を所有する必要はありません。ホテルオーナーはタクシー会社に当たり、車の購入やメンテナンス、車を置くスペースの確保など、多くの投資が必要です。運転手はタクシー会社が所有する車に乗り、売り上げの中から給料をもらいます。この関係はホテルオーナーとオペレーターも同様です。

運営と所有の間にあるのがホテル経営会社です。ここはオーナーからホテルを借り上げ、経営する会社です。ホテルで働く従業員の雇用やベッドやソファなどの備品もこの会社が購入します。ホテルオペレーターは総支配人を派遣しますが、ホテル経営会社が雇用した従業員を使って日々の運営を行います。

具体例を挙げると、インターコンチネンタルホテルの場合、土地・建物を所有しているのは東京センチュリー、経営を担うのはGHSという会社で、IHG・ANAホテルズグループが運営を担います。東京に昨年オープンしたハイアットセントリック銀座東京という物件

図3



は、朝日新聞が土地・建物のオーナーで、オリックスがホテル経営会社を運営、ハイアットが運営を担っています。

### 「所有直営」「フランチャイズ」「マネジメント契約」の違い

実際には、ホテル運営に関する契約はより細分化され、様々な形態があります(図4)。表の一番右の「所有直営」が一番シンプルで、ホテル会社がオーナーであり、運営や経営も行います。地方の温泉旅館はこの形態が多いです。一番左の賃貸借契約は、基本的にオーナーの役割は所有のみで、その他はホテル会社(ホテルオペレーター・ホテル経営会社)が行います。

一番わかりにくいのがマネジメント契約で、オーナーが従業員を雇用しますが、その従業員を差配する人材である総支配人はホテルオペレーターが送り込みます。これよりシンプルなのがフランチャイズ契約で、オーナーが総支配人も含めて全ての人事権を持っており、マリオットやウェスティンといったホテルオペレーターのブランドとマーケティングシステムのみ利用する形です。マーケティングアライアンスは、マーケティングシステムのみ利用する形です。

なぜ、このように多様な形態が生まれたのでしょうか。その理由はホテルのキャッシュフローにあります(図5)。ホテルの総売り上げから原価や労務費、販管費、水道光熱費を差し引いたものが運営利益、ホテルの業界用語でグロス・オペレーティング・プロフィット(GOP)です。この全てがホテル経営会社の利益になる

わけではなく、GOPの中からホテルオペレーターにマネジメントフィー、ホテル所有者に賃料を払う必要があります。その残りが経営会社の利益になります。マネジメントフィーは売り上げに対して割合が決まっていることが多く、GOPが赤字でもゼロになることはありません。マネジメントフィーと賃料は必ず発生するので、ホテルの売り上げが下がったり経費が増大すると、その分GOPは圧縮され、図の中央に位置するホテル経営会社の得られる利益は縮小します。ここが一番リスクを負う部分なのでホテルオペレーターはやりたがらず、オーナーもリスクを取りたくないで、ホテル経営の役割を誰がやるかでもめることも多いです。

GHSやオリックスなどのようなホテル経営会社が見つからず、マリオットなどの世界的なブランドを持つホテルオペレーターに運営してほしい場合は、ホテルオーナーが経営会社を子会社や関連会社として作ることが多いです。

例えば、グランドハイアット東京は森ビルがオーナーで運営はハイアットインターナショナルですが、経営はオーナーの子会社である森ビルホスピタリティが行っています。東横インは運営と経営を兼務しており、ホテル経営についてよく知らないオーナーが建物を建てても、あとは全てお任せできるため、たくさんできていると言えます。ただし、本来、ホテルの所有はプロフェッショナルな仕事であり、デベロッパーがオーナーの場合、開発して終わりではありません。

しかしそこで終わってしまいうまいかなかった例が、1987年(昭和62年)に制定されたリゾート法に基づき、日本各地に作られたリゾート物件です。斬新な

図4

**運営・経営・所有の分離**

・ホテル運営に関わる様々な契約形態

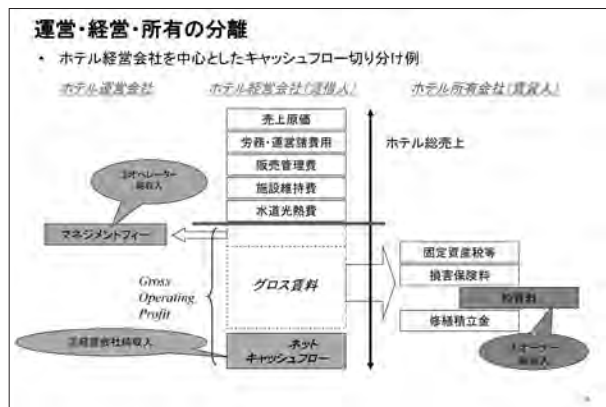
- 何故、このような多様性があるのか?

ホテル運営ストラクチャー比較

	賃貸借契約	マネジメント契約	フランチャイズ	マーケティングアライアンス	所有直営
不動産所有	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー
施設設備	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社
運営・経営	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社
ブランド	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社
マーケティングシステム	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社
例	マングリン・マリエンタム東京	クラウンハイアット東京	カニタイン・ホテル東京	グロスオペレーター(森ビル)	ホテルオークラ東京
	ザリッツカールトン東京	パレスホテル東京	ホテルオークラ東京	ホテルオークラ東京	ホテルオークラ東京
	ホテルオークラ東京	ホテルオークラ東京	ホテルオークラ東京	ホテルオークラ東京	ホテルオークラ東京
	ホテルオークラ東京	ホテルオークラ東京	ホテルオークラ東京	ホテルオークラ東京	ホテルオークラ東京

Source: JTL

図5



デザインのホテルを作れば最初は人が来ますが、だんだん客足が鈍り、売上げが減少していきます。やがて物件が経年劣化して施設改修が必要になったり、余った人手をリストラして退職金を払う必要が出てきても、銀行は利益が出ていないところに追加融資はしてくれません。自分たちの積立金もないので資金調達ができず、改装やリストラが遅くなり、競争力が低下してさらに売上げが減少し、最終的に破綻してしまったケースが多く見られました(図6)。

このネガティブスパイラルに陥らないようにするための、「サービス・プロフィット・チェーン」という考え方があります(図7)。従業員の満足度を上げると雇用が定着して生産性が高まり、サービスの質も向上し、お客さんが喜ぶ。そうすると顧客満足度が上がり、リピートカスタマーになってくれる、あるいは口コミで他のお客さんと呼んでくれる顧客ロイヤリティにつながる。その結果、ホテルの収益性が上がり、その上がった収益で再投資をするというポジティブなサイクルです。

この再投資をどのタイミングでどのように行うのかを考えるのが、プロフェッショナルなホテル投資家の仕事です。このサイクルの中で非常に大事なのが、顧客満足度の高さが顧客ロイヤリティにつながるかどうかを検証することです。この部分の検証は、ホテルオーナーがホテルオペレーターと連携して行う必要があります。

## リゾートホテルに必要なのは 季節に応じたマーケティング

2000年(平成12年)から2017年までの17年間に新築された、300室以上のフルサービスホテルやリゾートは25件です。日本のような先進国にもかかわらず、驚くほど少ないという現状があります。ディズニーリゾートやUSJ、レゴランドなど、すでに成功したモデルを持ち込んだものを除いて、日本では大型リゾートがあまり新築されていません。それは開発業者や銀行がリゾート法の時代の痛みを忘れておらず、リゾートへの投資リスクを負いたがらないことが背景にあります。

また、何も無いところにデスティネーションを作るリスクコントロールの能力やセンス・オブ・プレイス(その土地らしさ)の不足も問題点に挙げられます。トマムリゾートやハウステンボス、シーガイアはいずれも立地する地域の「らしさ」が感じられず、どこに作っても変わらないコンセプトです。最初は目新しいですが、その土地に行った感覚が感じられない施設を持続させるのは、実は難しいと言えます。

失敗したゴルフ場やスキー場は日本にいっぱいあります。一部は太陽光発電所や牧場などに転換されていますが、運営会社が経営破綻しても、一度作られたゴルフ場やスキー場がなくなることはあまりありません。それによって市場の供給過剰が解消されにくい状況があります。とはいえ、ここ数年で潮目が少し変わってきています。北海道のニセコエリアではパークハイアットやリッツ・カールトンが進出予定で、国内資本ではなく外資系デベロッパーが開発を行います。

沖縄本島はLCC就航便の増加により座席数が増えて旅費が安くなった分、年に1度しか来なかった人が2回、3回来るようになり、沖縄本島への入域客数は順調に伸びています。去年は900万人以上に達し、ハワイ

図6

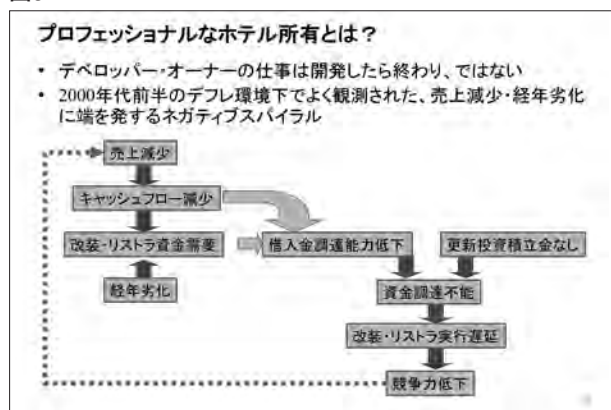
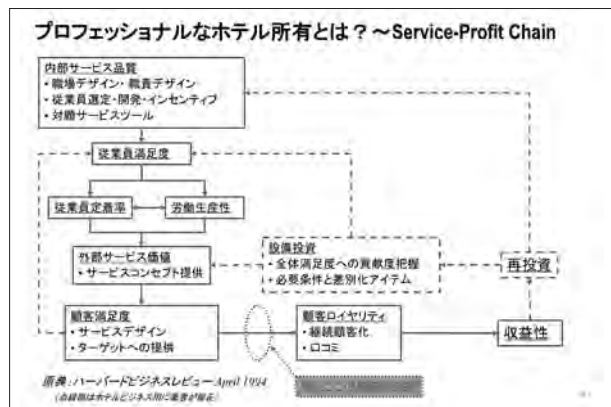


図7



イと肩を並べたと報道されました。ただし、入域客数の質は異なり、沖縄の滞在期間が約3泊なのに対して、ハワイでは約9泊と長く、1人当たりが地域に落とすお金も3倍くらい違うということがわかっています。とはいえ、訪れる人が増えたことで地域にお金落ちる確度もぐっと高まり、沖縄ではホテル投資も活性化しています。今後オープン予定のヒルトン&ヒルトン・グランド・バケーション瀬底島は森トラスト、ハレクラニは三井不動産、ハイアットリージェンシーは東急不動産というように、本土の資金が沖縄のリゾートに投下されつつあります。

沖縄本島だけでなく、宮古島では2019年3月に開港予定の<sup>しもじま</sup>下地島空港に国際線が就航し、石垣島は2013年（平成25年）に新空港が開港して東京からの直行便が増加するなど追い風となり、ようやくリゾート開発の動きが出てきています。

この背景には、沖縄の季節変動性が他のリゾートマーケットより低いという安心感があります。日本全国で見ると旅館の平均稼働率が約50%、リゾートホテルの平均稼働率は約40%ですが、沖縄については年間80%くらいの稼働率で推移しています。リゾートは一般的に季節変動性が大きく、ピークは100%になる一方、オフシーズンには誰も来ないという極端なケースが多くなっています。レベニューマネジメントの教科書には「客が来なければ客単価を下げればいい」と書かれています。しかし、スキーをする人に向けて、夏のホテルの価格を下げてても全く響きません。目的のある旅行者は価格でコントロールできず、季節変動性に対応するのは難しいです。ということは、季節によって客層を変えなければいけないということです。ニセコでは夏のコンテンツとしてラフティング、自転車などに力を入れており、沖縄では冬を避寒地や日本でいち早く桜が見られる場所として売ろうとしています。稼働率の低さに悩む地域は、毎月同じ顧客を対象にマーケティングしていないか、考える必要があるかと思います。

## リゾートホテルの需要平準化に貢献するインバウンド

非常に大きな問題なのが、日本人の有給休暇消化

率が非常に低く、長く休める時はゴールデンウィークやお盆、年末年始、シルバーウィークくらいで、みんなが同時に休むので季節変動性を助長しているということです。これは政策課題だと思います。

毎年、エクスペディアが主要な国・地域別有給消化率のランキングを公表していますが、日本は2009年からほとんど最下位で、2017年は年間20日の有給休暇に対して消化率は50%の10日でした。ブラジルやフランス、スペインなど、なぜかサッカーが強い国は消化率100%で年間30日休んでおり、サッカーのベスト8に行けない国は年間10日くらいという状況です。

有給休暇消化率が低いのも、日本が抱える大きな問題点の一つです。年間10日しか有給休暇が取れないければ、1週間くらいの休みがまとめて取れた時は国内ではなく、ハワイなど海外に行き、それ以外の旅行は安近短という傾向を作り出しています。また、リゾートがファミリー客を誘致しようとしても、子供が付いてこないという問題もあります。未就学児童はいいですが、学校に行くようになると学校行事や塾の夏期講習、部活などがあり、子供の予定がいろいろ出てきます。親がようやく休みを取れても、子供と予定を合わせるのは非常に難しく、塾などにお金がかかるので、レジャーにお金をかけられないといった問題もあります。

こうした状況を背景に、シーズナリティの平準化に貢献しているのがインバウンドです。近年、日本でリゾートホテルが増えてきたのは、増加するインバウンドが季節変動性を埋めてくれることに加え、コンドミニアムなどが売れるようになってきたことも理由に挙げられます。例えば、ニセコではコンドミニアムを買っているのは9割以上が外国人です。コンドミニアムが売れるようになって、今まで作れなかった形態の施設も作れるようになってきました。

パークハイアットニセコでは100室のホテルを作り、100室のコンドミニアムを分譲しています。コンドミニアムは高い価格で売れるので、分譲益が発生します。その分譲益をホテル側に回すと、ホテルの簿価を下げてくれます。分譲益がない状態でホテルを作った場合、100の投資に対してリターンが10とすれば、分譲益があると70の投資に対して10のリターンとなり、14%くらい投資利回りが良くなります。分譲コンドミニアムが

売れることで、高級ホテルも作りやすくなっていると言えます。

## コンドミニウムホテル、サービスアパートメントはどう違う？

今、世の中にはコンドミニウムに似ていて混同しやすいコンセプトの施設が乱立しています。一覧で整理したのが、この表です(図8)。

一番左のブランドレジデンスはホテルのブランドを冠した分譲住宅で、住宅専用地域に作ることができます。購入する人は主に自分が使いますが、使っていない時は人に貸してリターンを得られます。左から2番目と3番目の「SA」は、サービスアパートメントを指します。ホテルライセンスがないサービスアパートメントは、一棟丸ごと機関投資家が所有して、基本的には30日間以上の期間、人に貸し出します。貸し出す期間が30日未満になると、ホテルライセンスが必要になります。ただし、本年、住宅宿泊事業法(民泊新法)ができてから、ホテルの営業許可がなくても年間180日以内であれば、1泊でも2泊でも貸せるようになったので、ホテルライセンスがないサービスアパートメントは、住宅宿泊事業法の中で最もメリットが享受しやすいビジネスモデルと言われています。

一方、ホテルライセンスがあるサービスアパートメントも続々と登場しています。八重洲のオークウッドや大手町のアスコットなどで、ホテル同様、1泊単位で泊めることができますが、スプリンクラーを各居室に設置しなければならなかったり、容積率の制限などで住

宅より不利な点もあります。

コンドミニウムホテルというのは、基本的にはホテルなのですが、客室部分だけを区分所有にして売却し、1室ずつ所有できる形です。タイムシェアは一定の期間、部屋を使える権利を持てる形態です。このようにいろいろな形態が出てきたことで「この形ならここにリゾートホテルを作ってもいい」といったオプションが増えていることは、世界的なトレンドです。

## リゾート開発における2大課題 ～従業員確保と資金調達

日本におけるリゾート開発については、2つの大きな課題があると思います。1つはリゾートの従業員の確保です。人手不足の問題は日本中に共通していますが、リゾートは人が多く住んでいないところに作られることが多く、300室のホテルを作ったら、ハウスキーパーが何十人も必要になります。そのマンパワーをどう確保するかが重要なポイントになります。したがって、リゾート地域で人を集めるための時給はどんどん上がってきており、例えば沖縄の恩納村では、スタッフが暮らす人口集積地からの通勤にも時給を出しています。時給を割り増ししないと人が集まらない状況です。一部のリゾートでは、近くに従業員が住める寮を作るようにしたり、通勤のための巡回バスを運行しています。ニセコエリアの倶知安町やニセコ町では、高級ホテルやコンドミニウムなどに勤める従業員向けの賃貸ビジネスがさかんで、賃貸住宅の数も急増しています。

また、別府では、地元にある立命館アジア太平洋大学(APU)で学ぶ海外留学生が別府の旅館やホテルで働くケースも多く、従業員不足の緩和に役立っています。観光系学部を持つ大学は地方都市にたくさんありますが、海外の人たちが学べる観光学やホテル経営のプログラムは少ないのが実情で、そこはもう少し工夫する余地があるのではと思います。

せっかく集めた従業員が辞めないよう、従業員満足度(ES)の維持向上も重要です。そのためには研修制度の充実や、バックオフィスへの投資などが求められます。ホテルの改装を行うと、お客さんの見えないと

図8

(参考)ホテル・住宅関連施設の類型					
	ブランドレジデンス	ホテルライセンス付SA	ホテルライセンス付SA	コンドミナム	タイムシェア
ホテルライセンス	なし	なし	あり	あり	あり
用途規制	住宅専用地域	住宅専用地域	商業地域	商業地域	商業地域
最低滞在日数	なし	30日	1日	1日	1日
個人向け住戸販売	あり	なし	なし	あり	共有(有利無利)
区分所有権の移転	あり	なし	なし	あり	(なし)
家具	なし(オプション)	あり	あり	あり	あり
レンタルプール	なし(オプション)	なし	なし	強制加入	なし
オペレーターとの契約	ライセンス契約+HM	HMA	HMA	ライセンス契約+HM	オーナー/オペレーター
営業利用種	射的なし	(該当なし)	(該当なし)	射的あり	自己利用のみ
ルームタイプ	1-2 bed room	Studio to 2 bed room	Studio to 2 bed room	Studio (a hotel guestroom)	1-2 bed room
分譲住戸の主な投資家	自己利用者	(ファンド、機関投資家)	(ファンド、機関投資家)	利回り高い個人投資家	自己利用者
レストラン	なし	朝食のみ提供	朝食のみ提供	あり	あり
ホテル付設	必要なし	必要なし	必要なし	(ホテルそのもの)	(ホテルそのもの)
立地	Urban/Resort	Urban	Urban	Urban/Resort	Resort



ころは投資が後回しになり、客室はきれいになっても従業員のロッカーは20年前のままといったケースはよくあります。そういうところにもある程度、お金をかけていかないと、より良い条件のホテルに従業員が移ってしまう可能性があります。

もう一つの課題が銀行の貸し出し姿勢です。リゾートのように売買事例が少ないところ、土地代が安い場所における不動産担保やホテルマネジメント契約の価値評価を行うことが不得手で、なかなかお金を貸してくれないという問題があります。

かつては、地方自治体などがリゾートを誘致する時は補助金・減税・公共投資の3本柱でサポートしていましたが、近年はあまり機能しなくなっています。減税は最初の5年間のみですが、こうした期間限定の施策は投資家にあまりアピールしなくなっています。それより、通常は建物が建てられない眺めのいい場所にホテルを建てられるとか、特別に容積率を多くできるといった規制緩和のほうが効果的です。あるいは公共地で使われていない土地を安く、あるいは無料で貸すといった施策も、投資家に対するアピール度は大きいと思います。

## なぜビジネスホテルばかりできるのか ～外資が参入しない理由

近年は東京、大阪や地方の中堅都市にどんどんビジネスホテルができています。それはなぜなのかを知ることは、投資家やデベロッパーなどの心理を知ることになり、各地域にとって誘致の参考になるのではないかと思います。

土地があったらどう開発すればいいか、デベロッパーは頭をひねります。その時に行うのが「最有効利用分析」です。例えば、東京の都心に大規模な土地があれば、オフィスを中心とした複合開発が一番もうかります。坪3万～4万円のオフィスの賃料が取れ、空室率もあまり高くないと思います。そこにホテルを丸ごと1軒建てるという発想が出ないのは、ホテルの床面積当たりの収益性がオフィスよりも低いからです。ただし、オフィス用途以外の床に割増容積率が付与される案件ではもうかるのはホテルなので、複合施設の中にホ

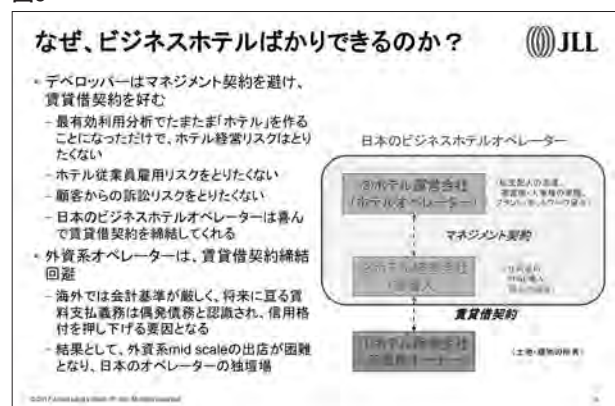
テルが作られることもよくあります。延べ床面積が20万㎡の大型複合施設の場合はその中の2万㎡くらい、客室数が150室程度の高級シティホテルが作られることが多いです。

一方、駅に近いけれど面積は数百坪程度で地型が悪く、オフィスにも分譲マンションにも向かない土地はビジネスホテルが一番有効な投資形態と言えます。しかし、単に「ここにホテルがあれば便利」というだけでは不十分で、その土地を有効に使って利益を生み、その利益で土地代や建物代が出せる確証がないと、ホテルとして開発されないというのが現状です。例えば、京都では駐車場が多く見られますが、これは最有効利用分析の結果、建物を建てるより更地のままで駐車場として使うほうがいいと判断されたからと考えられます。

多くのデベロッパーは最初からホテルを作りたいと考えるのではなく、いろいろな角度から検討した結果、ホテルが良さそうだ判断して作っています。しかし、ホテルには経営のリスクがあります。マネジメント契約の場合、そのリスクをデベロッパーが引き受ける必要がありますが、日本のビジネスホテルオペレーターは運営と経営をまとめて請け負う賃貸借契約が多くなっています。この形態がオーナーにとって最もリスクが少ないので、その結果、ビジネスホテルが各地に生まれています(図9)。

一方、外資系ホテルは賃貸借契約を結びたがらない傾向にあります。それは会計上の理由で、海外では会計基準が厳しく、将来にわたる賃料の支払債務は偶発債務として、バランスシートに脚注表示をすること

図9



が義務づけられているからです。海外にもホリデイ・インエクスプレスやヒルトン・ガーデン・インなどビジネスホテルに相当するブランドがありますが、日本では国内のビジネスホテルオペレーターが席卷し、外資系ブランドのビジネスホテルがほとんど見られないのは、こうした背景によるものです。ただし、将来的には日本にも海外の会計基準が導入され、状況が変わる可能性があります。

インバウンドに関して言えば、一般的な対応として求められるのが、文化的障害を取り除くことです。具体的にはまず言語で、日本に来る外国人の発地国・地域のトップ4は中国、韓国、香港、台湾です。香港を除いて主要言語は英語ではないので、対応策としてピクトグラムを活用し、なるべく絵で伝えることが必要と考えられます。

海外の人からは「日本は公共交通機関が充実しているのもすごい、あの複雑な路線で、ここからここまでいくと運賃がわかる日本人の能力がすごい」とよく言われます。海外の都市では行きたい駅名をタッチすると、運賃が表示されるタッチスクリーン式の切符自動販売機を見ますが、そういった対応が日本ではまだ遅れていると感じます。

宗教的な対応も必要です。ちなみに東京の新宿御苑前にはハラール対応のラーメン屋があり、非常に盛況です。本来、ラーメンのおいしさはハラールでない材料によるものですが、その店はハラールな材料でおいしいラーメンを作ることを研究した結果、爆発的人気となりました。ラーメン屋の小さな例を挙げましたが、何か一つ、満たされていないものを満たすとビジネスは成功するという例かと思えます。

文化的な対応で、いろいろな形態のプラグに対応できる壁に埋め込まれたユニバーサル電源コンセントは少し前まで電気用品安全法などで禁じられていたようですが、最近、ホテルで埋め込まれているのを見たので、変わってきたのかと思っています。電源コンセプトアダプターは言われて貸すのも人手がかかりますし、回収する手間もかかりますし、持ち帰られるリスクも高まります。埋め込みができるのであれば、そのほうが楽ですし、海外のお客さんもアダプターの心配をしなくて済むというメリットがあります。

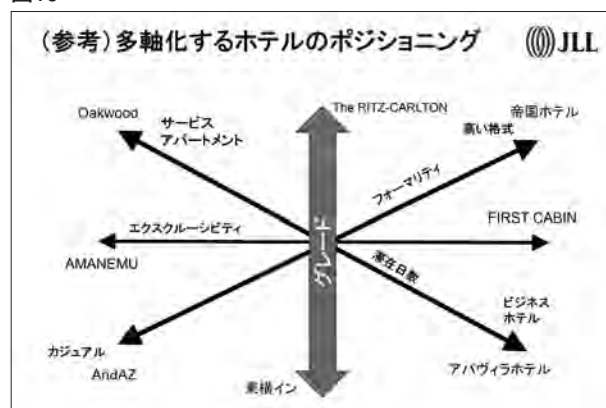
また、今のところ、日本のメガバンクのATMは海外発行カードに対応しておらず、対応しているのはセブン銀行とゆうちょ銀行のみなので、海外から日本に来たら、セブン-イレブンでお金をおろす流れになっています。今まで、日本の銀行は日本人しか相手にしていなかったもので、どうかしないといけないということで、急速に新型のATMは海外発行のATMカードに対応できるようになって、2020年までにATM機の更新がかなり進むと聞いています。

## ホテルは万人向けの「百貨店型」ではなく「専門店型」へ

今まで、お話してきたようにホテルのプロダクトも変わってきましたし、客層も変わってきました。昔はどんなお客様のニーズにも対応することがいいホテルと思われていましたが、最近はそうした百貨店型よりも専門店型への進化が進み、万人に受けるものを作ると、誰にも受けないという時代になってきています。もちろん専門店型を目指すことにはリスクがありますが、どういう客層に向けてサービスを提供するのか、具体的な客層を思い浮かべ、その人たちにとって利便性が高いサービスを考えなければいけない時代になってきたと言えます。

一つの例として日本のホテルのベルデスクで女性や年配者が働いているケースが多く見られます。しかし、あるアメリカのホテル投資家は「自分でも持てないような重い荷物を女性に持たせるのは、心地よくないと感じる」と言っていました。また、韓国のように年配の

図10



人を敬う国の人にとっては、自分の父親のような年代の人に重い荷物を任せるのは心苦しいととられる可能性があります。相手に心地よくサービスを受けてもらうことはかなり大事なポイントで、インバウンドを受け入れるに当たっては、当たり前と思っているサービスを改めて見直すことも必要だと思います。

いろいろな進化の事例をお話ししてきましたが、ホテル全般のポジショニングの軸も多様化しています。かつては「高級ホテルとそうでないホテル」といった二極で考えることができましたが、それでは捉えきれなくなっています。例えば、帝国ホテルは格式の高さで知られますが、カジュアルな雰囲気の高アット系のアンダーズのほうが客室単価は高額で、カジュアルでハイグレードなホテルに泊まりたいというニーズに対応しています(図10)。

また、滞在時間という軸で見ると、キッチンや食器などのカトラリー、ランドリーなどがそろっていて長期滞在できるサービスアパートメントもあれば、1時間半のデイクースができるビジネスホテルもあり、後者は外回りのビジネスマンがリフレッシュに利用しています。エクスクルーシビティ(独占感)という観点からすると三井不動産が開発したアマナムのように広大な敷地に28室しかないようなホテルを造ったかと思うと、ファーストキャビンやナインアワーズのように小さいところにたくさんの人が泊まることの認知度も上がっています。

最後に、収益計上するため、あるいは運営する側として、どうやって収益をより上げていくかをお話しします。

## レジャー客に対応し、 スペースを有効活用するための進化

ビジネスホテルとは、フルサービスホテルから宴会場や付帯施設、高級レストランなどを省いた施設と言えます。ちなみに日本で使われているビジネスホテルという言葉は和製英語で、英語でビジネスホテルというと、コーポレートビジネスパーソンを泊めるホテルを指し、日本で通用している意味とは違います。日本の一般的なビジネスホテルは英語ではリミテッドサービスホテル、セレクトサービスホテルといった呼び方に

なります。

従来のビジネスホテルは荷物の少ない日本人ビジネスマンの1泊出張に対応するため、客室は10~12㎡とコンパクトで、シングルベッドが部屋の面積の大半を占め、トイレと浴室が一体化したユニットバス付きというのが基本でした。このスタイルは高度成長期からあまり進化を遂げていなかったのですが、外国人をはじめとするレジャー目的の連泊客に対応し、なおかつ限られた面積を効率的に活用して収益性を上げるため、客室内レイアウトはこの数年間で大きく変わってきています。

レジャー客に対応するには、ツインかダブルベッドが必要になり、バスとトイレを分離し、大きな荷物を置くスペースも必要になります。あるホテルでは、シングルベッドの下にエクストラベッドを収納し、引き出すとセカンドベッドになるという仕組みを作りました。従来のエクストラベッドは客室の外から運んでくるため、廊下に出す時にぶつかりやすく建物を傷める可能性があります。あらかじめ客室の中に置いておけばそうしたリスクを回避し、収納スペースも節約できます。スタッフが客室まで運ぶ労力とコストが不要になり、生産効率性も上がるので、利用客にとって便利なのはもちろん、なるべく低コストで利益を得たい投資家にとっても歓迎すべき進化と言えます。

かつてはビジネスマンの作業用にライティングデスクを設置することが多かったのですが、近年は机にきちんと座らなくても仕事ができるので、ライティングデスクの代わりにカウチソファを設置するホテルも増えています。

小さく使いにくいバスタブをなくして水圧の高いシャワーブースを設置したり、もっと突き詰めていくとビジネスホテルで1部屋ごとにトイレやバスルームは無駄ではないか。チェックインしてチェックアウトするまでの8~9時間、何分トイレやバスルームを利用するかという点が少ないので、それらはまとめてしまって、ベッドだけが自分が使える専用エリアになっているというホテルが登場しました。そうすることで、同じ面積でベッドが5つだけだったところが11できるとか13できるとなるとベッド当たりの単価を多少安くしても、総額で見ればもうかるということになります。床面積当たりの

収益性の向上につながると言えます。

また、ロビーエリアなどのパブリックスペースを再構築するケースも出てきています。モクシー東京錦糸町は、バーカウンターがフロントデスクを兼ねています。フロントデスクはチェックインとアウトの時以外はあまり使わず、バーを使う時間帯とあまり重ならないので、兼用したほうが効率的ということですが、スタッフもチェックインとアウトの時はフロント対応を行い、夜はバーに立つというようにマルチタスクを始めていますが、これも新しい動きです。

3Dで考える動きも盛んになっています。随分前の事例ですが、東京ディズニーランドの近くにあるサンルートプラザ東京には16㎡の客室に2段ベッドを2つ置いたクルージングキャビンという客室があります。客船をイメージしているのですが、「部屋はとても狭いのですが、その狭さが客船らしさを演出していて、雰囲気があります」というキャッチコピーがうまく、修学旅行の誘致に成功しています。

洗面台の周りにいろいろなアメニティを置くとごちゃごちゃしてしまうので、棚を作って、そこに置いてすっきりさせるというアイデアや、ナイトテーブルがあるとハウスキーピングがやりづらいため、ベッドのヘッ

ドボードに棚をつけ、たくさんの物は置けないけれども、携帯が置ければ十分でしょうという割り切りをしているところもあります。モクシー東京錦糸町では、ハンガーを壁に掛けるのは今までもあったアイデアですが、チェアとテーブルも壁にかけて、必要な時だけお客さんが自分で広げることで、客室を広く使えるというアイデアも出てきています。今秋、相鉄が京都で開業予定のザ・ポケットホテルは、1部屋3.5㎡くらいですがドアが閉まるので、ホステルのように隣の音が聞こえる感がないような作りになっているようです。すごく狭いところにベッドを2つ入れて、下は3D仕様でものがしまえるようになっていて、シャワーブースなどは共用になっているといったコンセプトです。

星野リゾートが先月オープンしたOMO5東京大塚は、19㎡の客室に中2階を設け、下に1つ、上に2つベッドがあり、3Dで効率を高めています。1人泊まるよりは3人泊まったほうが1部屋当たりの売上げが上がることは当然なので、そういう形で皆さん努力しています。

このように床面積当たりの効率を良くするアイデアがビジネスホテルのカテゴリーでも急速に広がってきていることが潮流となっています。

