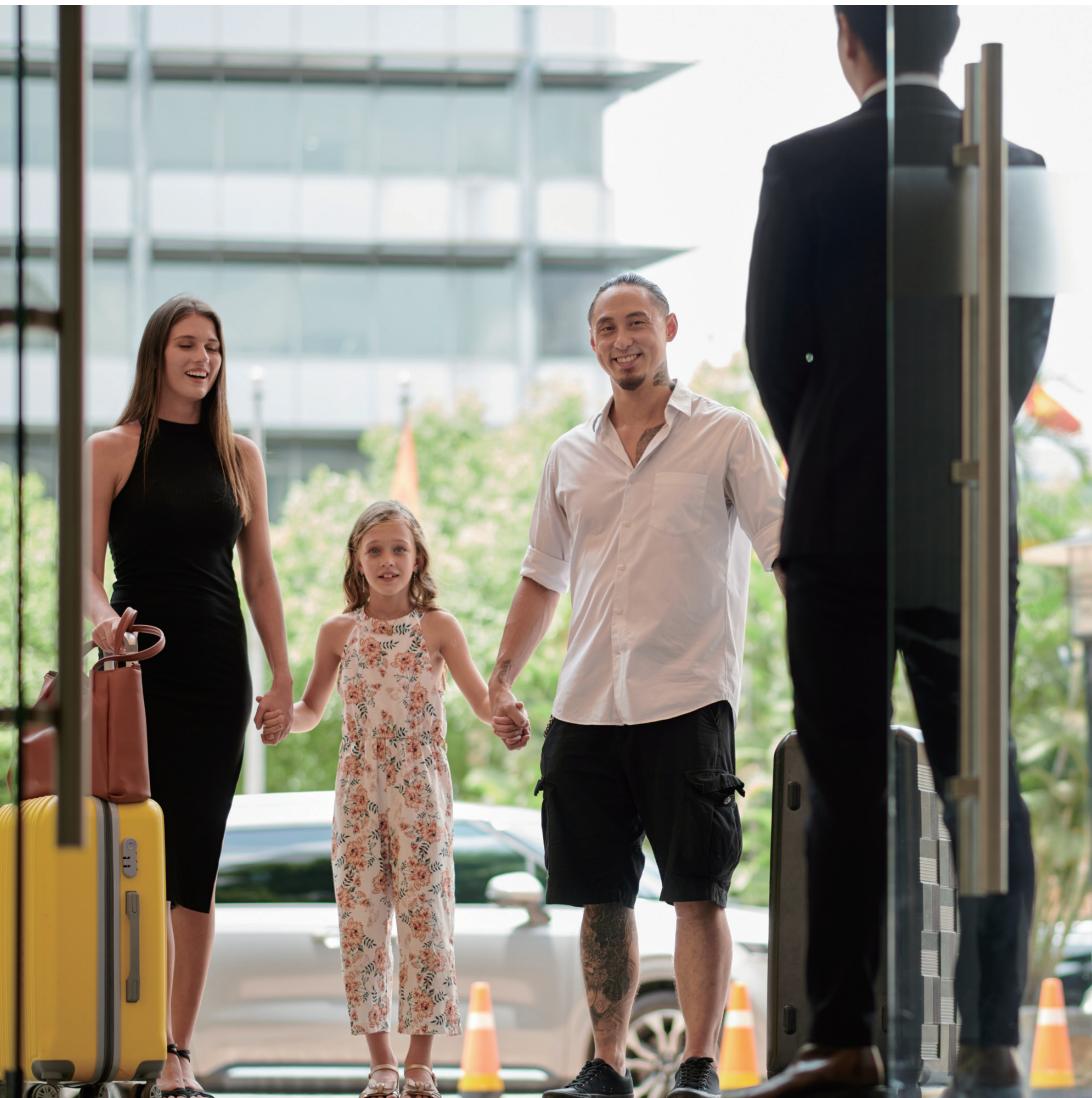


アフターコロナに向けて ホテル事業者がとるべき 創造的対策



はじめに 3

1 対策の検討に向けて持つべき視点 4

2 アフターコロナの世界で生き残るために
求められる創造的対策 6

1. レジリエンスの向上
—リスク耐性をいかに高めるか 6

2. 運営力の強化
—競争に打ち勝つために求められる
運営力（＝経営力）とは 13

3. 人材力の強化
—ゲストだけではなく、
働き手にも選ばれるブランドへ 14

3 業界へのメッセージ 15



はじめに

宿泊業界はこれまでボラティリティが高い業界であると認識されていましたが、今回の新型コロナウイルス感染症（COVID-19／以下コロナ）による危機は、宿泊業界に業績面で甚大な被害を与えると同時に、業界が以前から抱えていた課題を浮き彫りにし、さらに深刻化させる結果となりました。

2019年12月に中国で第1例目の感染者が報告されてから3年半にわたって続いたコロナ危機ですが、2023年に入り、日本ではようやく水際対策が緩和され、コロナの感染症法上の位置づけも5類へと引き下げられました。このようなコロナ危機収束の動きの中で宿泊需要は順調な回復を見せていましたが、宿泊事業者はこれからのアフターコロナの世界で生き抜き、さらなる成長を遂げるため、課題に對して根本的かつ創造的な対策を講じることが求められています。

本レポートでは、コロナ危機が宿泊業界に与えた影響、宿泊業界が過去に経験してきた危機の影響、経済のマクロ的な動向を踏まえて、宿泊事業者が取り組むべき課題を整理し、とるべき対策を提示します。

執筆にあたっては、東洋経済新報社が発行した『一橋ビジネスレビュー 2022年AUT. (70巻2号)』に掲載された「アフターコロナに向けてホテル事業者が取るべき創造的対応策」をオリジナルとし、2023年5月にPwCコンサルティング合同会社（以下、PwCコンサルティング）が実施したアンケートの結果分析などを加え、改訂したものとなります。アンケートにお答えいただいた各社から多くのヒントを得ることができました。改めまして、お力添えいただいた関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

読者の皆様には、本レポートを通して宿泊事業者や業界が抱える課題を再認知および明確化していただき、後述する「創造的対応」を今後の課題解決ならびに成長戦略検討の足掛かりとしていただければ幸甚です。

※PwCコンサルティングでは、今後の宿泊業界の課題および想定される変化を確認するためアンケートを実施しました。概要は以下のとおりです。

- ・調査名：アフターコロナに向けた宿泊事業者アンケート
- ・調査対象：宿泊事業者の中から抽出したオペレーター、オーナー、レンダー
- ・調査方法：アンケート形式
- ・調査時期：2023年5月
- ・回答数：41社



1 対策の検討に向けて持つべき視点

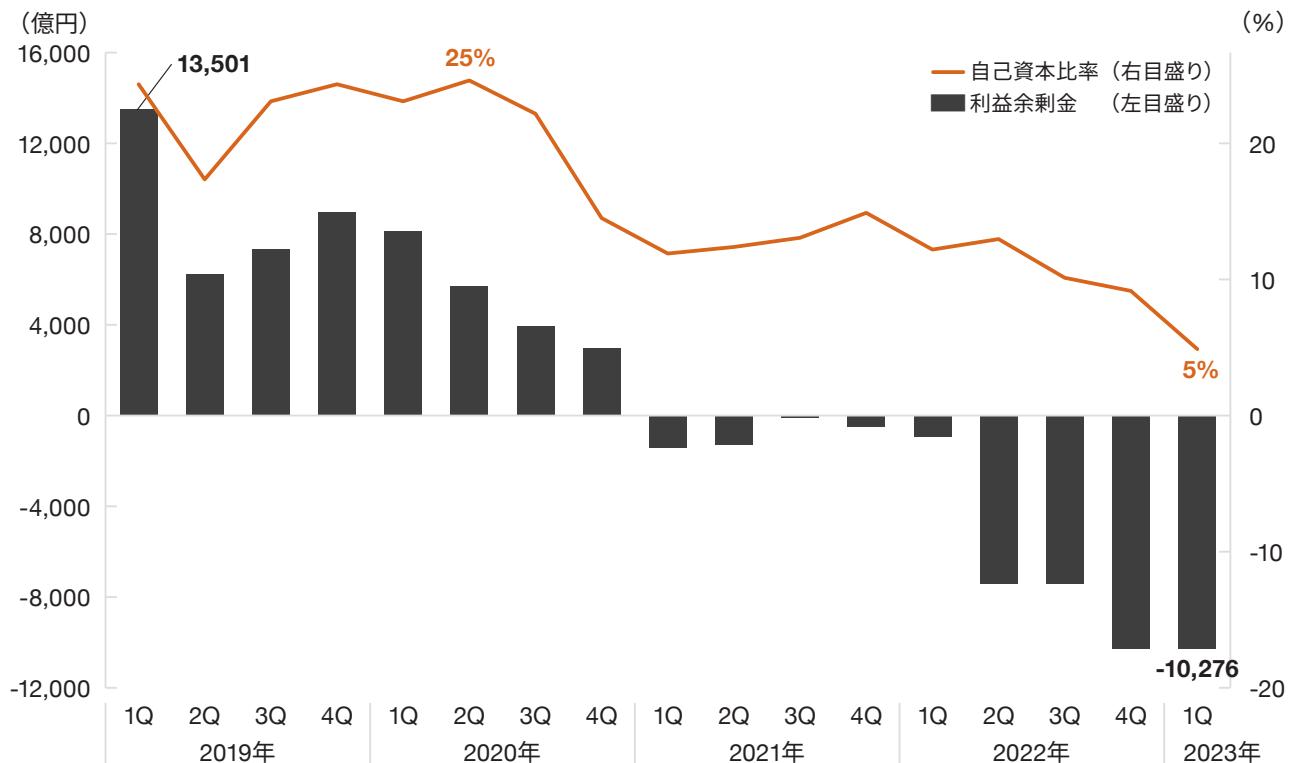
コロナ危機での経験を踏まえて、ホテル業界はどのような対策をとるべきでしょうか。必要な対策を検討するためには、次の3つの視点を持つことが必要となります。1つ目は、コロナ危機の影響のうち、後遺症となり得るもの、今後も残り続ける行動変容は何かという視点。2つ目は、過去に経験した業界危機の影響、およびコロナ危機との相違点の理解です。3つ目は、長期的な視点で全ての人に影響を及ぼし、世界の在り方を形づくるほどの力を持った巨大な潮流（メガトレンド）への対応という観点です。

まず1つ目の視点ですが、今回のコロナ危機では人々の行動が抑制され、業界全体で需要が喪失したため、各社とも大きな経営上の打撃を受けました。政府や金融機関の支援もあり、事業者の法的整理の大幅増加にはつながっていないものの、アフターコロナの世界において、過剰債務問題や、赤字による利益剰余金の減少から過小資本という問題が後遺症となって顕在化することが想定されます。ただし、運営スキーム（不動産所有、賃貸借、運営受託【MC】など）によってコロナ禍における必要な借入額に大きな相違があることから、アフターコロナにおける後遺症の度合いにも大きな違いが出るものと推定されます。

3年半にわたるコロナ危機による行動変容について見てみると、リモートワークやワーケーションが進み、都市部からの人口の流出も起こりました。これらの変化は、人々の旅行や仕事に対する意識変容を促していると見ることができま

す。全てではないですが、恐らく一部は不可逆的なものです。このような行動変容は、宿泊におけるビジネス需要（特にホワイトカラーの出張需要）に一定のマイナス影響を与えるとともに、一般宴会における企業需要にも一定の変化（一部オンライン参加でのハイブリッド開催による参加者総数の減少など）を与える可能性があります。一方で、こうしたマイナス面での影響にとどまらず、コロナ禍で人々の「暮らす・働く・余暇を楽しむ」の概念が変化し、生活様式に新たな選択肢が生まれたことは、新たな需要創出をもたらす可能性があります。柔軟な働き方は、同時に休暇の取得にも柔軟性を与えることが想定され、これまでの日本における画一的な休み方（土日祝日、ゴールデンウィーク、お盆、正月に集中）を変化させるだけでなく、平日におけるレジラー需要やワーケーション的な働き方の増加に寄与することも予想されます。従来のホテルは、主として1泊2日での旅行や出張需要に対応する施設でしたが、ホテル内で働く、または暮らしながら働くという選択肢が新たにでき、ホテル各社はそのような行動変容にも対応する必要が生じています。新たな需要に対して、前者は在宅勤務者向けのデイユースプランの提供やホテル内でのワークスペースの設置、またコワーキングスペースの導入などが見られます。後者の事例としては、ホテル各社でのサービスアパートメントプランへの強い需要や、全国チェーンの各地のホテルを利用できるサブスクリプションプランの利用増、および民泊での滞在長期（28日以上）化が見られます。

図表1：宿泊業における利益剰余金の減少に伴う自己資本比率の低下傾向



※資本金1,000万円以上の企業を対象（資本金5億円未満は等確率系統抽出により抽出、資本金5億円以上は全数抽出）

出所：東京商工リサーチ、財務省データを基にPwC作成

2つ目の視点は、過去に経験してきた危機の影響およびコロナ危機との相違点です。直近での業界危機としては、リーマンショックが挙げられます。リーマンショックは金融・経済危機であったため、金融機関の不動産融資が抑制され、不動産を多く所有していたホテル事業者にはひときわ大きなインパクトがありました。また、ビジネス需要の減少という形で、特に宿泊主体型のいわゆるビジネスホテルチェーン（通常固定賃借での運営）などにおいては、賃料支払原資が減少し、不動産オーナーとの賃料減額交渉が多く発生しました。一方で、詳細に見ると宿泊需要（延べ宿泊者数）は全体として数パーセントしか低下しておらず、影響を受けたのはとりわけ高価格帯の需要やビジネス需要であったと考えられます。

今回のコロナ危機においては、全セグメントの需要が大幅に減少したことによって観光・旅行・飲食業界は甚大な影響を受けました。一方で、他の業界においてはむしろ好調な企業も多く見られ、また危機対応による金融緩和から株価が堅調であったことから、特に富裕層への経済的な打撃は少なかったと言えます。この観点からは、局所的な危機であったとも言え、結果として感染が落ち着いている時期には、郊外の高価格帯レジャー施設はパフォーマンスが高まる傾向が見られました。

このように危機にはさまざまなものがあり、危機ごとにリスク要因が異なることを考慮し、対応することが求められます。

3つ目の視点は、コロナ前から続く、社会・経済環境・人口動態の変化です。今後の宿泊事業者に求められる創造的対応を検討する上では、より広い視野でメガトレンドの理解をすることは不可欠です。PwCグローバルネットワークでは、コロナ危機を経た現在の世界におけるメガトレンドとして次の5つを定義しています。①気候変動、②テクノロジーによるディスラプション、③人口動態の変化、④世界の分断化、⑤社会の不安定化です。各項目とも日本の産業に大きな影響を与えるトレンドであり、とりわけ宿泊業界においては、②、③が直接的に影響を与える項目かと思います。

まず②について、テクノロジーの活用は、これまでの宿泊業界の労働集約的な手法を変革するためには欠かせません。人の手で行っていた活動のうち、テクノロジーによって代替あるいは補強できる範囲が増えていく世界において、最先端のデジタル技術を駆使して新しい価値を生み出すことができるデジタル人材の需要はさらに増加し、人材の獲得競争は激化することが予想されます。③の人口動態の変化に関しては、特に日本では人口減少に伴う長期的な国内需要の減少が想定されます。また、少子高齢化による生産年齢人口の減少は、宿泊業界の人材不足の問題にも直結するでしょう。



2 アフターコロナの世界で生き残るために 求められる創造的対策

業界全体として見た場合には、今後しばらくの間はインバウンドや国内レジャーを中心に需要の大きな伸びが見込まれ、間違いなく日本における数少ない成長産業として期待されます。一方で、当面の供給ベースはやや落ち着くことが見込まれるもの、各価格帯での供給は続き、競争環境はさらに激化していくことが想定されます。また、これまでと同様に数年おきにさまざまなリスク（景気後退、自然災害、地政学リスク、パンデミック、テロなど）が顕在化することも懸念されます。その中で、生き残るホテル・勝ち残るホテル（チェーン）となるためには、どのような創造的な取り組みを行うべきでしょうか。前章で述べた3つの視点を持ちながら、対策を考察します。

個別企業として求められる対策としては、「レジリエンスの向上」、「運営力の強化」、「人材力の強化」の3つが考えられます。具体的には、企業経営としてのリスク耐性の強化（=レジリエンスの向上）、競争に打ち勝つためのブランド力の強化や収益性向上（=運営力の強化）、そして採用・育成・リテンション（有望な人材の引き留め）による人材の確保（=人材力の強化）です。また、個別企業にとどまらず、真に創造的となり得る、一企業の枠を超えたシェアードサービス的なプラットフォーム化の取り組みについても、最後に言及したいと思います。

1. レジリエンスの向上—リスク耐性をいかに高めるか

今回のコロナ危機による需要消失は防ぎようのない事態であり、経営責任というには厳しすぎるとの側面があります。一方で、前回の金融・経済危機であるリーマンショックや今回のコロナ危機を受けて、組織としてレジリエンス向上に努めるか否かが次の危機時における生き残りの明暗を分ける可能性があり、それを怠った場合には経営責任と判断されるリスクに留意が必要です。

レジリエンスの向上を考える際に、まずは過去に発生したさまざまな危機の性質を理解し、それぞれの経営へのインパクトをシミュレーションすることが必要です。もちろんリスクをゼロにはできませんが、最大のリスクを想定し、自社のリスク許容度に基づき、とれるリスクのみをとることが重要です。

例えば、今回の危機においては、あくまで相対論ではありますか、大都市近郊のリゾート、特に高価格帯では業績へのインパクトが小さかったのに対して、最も打撃を受けたのが、（従来は最も安定していると言われた）東京・大阪・京都などの都市部のホテルでした。また、オペレーターから見た運営スキーム的には、コロナ前に最も供給量の多かった宿泊主体型ホテル（いわゆるビジネスホテル）が多く採用している固定賃料スキームも同様に大きなリスクとなりました。今回の危機に関して言えば、不動産価値の大幅下落は見られなかったことから、ホテル不動産を所有しているケースや、そもそも不動産リスクをとっていないMCでは経営上の打撃が（相対的に）少なかったことが確認されています。とはいっても、もちろんリーマンショック時には、金融の引き締めにより、ホテル不動産を所有すること自体がリスクとなつた経験も忘れてはいけません。

これまでの危機を踏まえると、まず1つはエリアや価格帯、ホテルタイプといった自社のホテル事業のポートフォリオを可能な限り分散させることが有用でしょう。また、会社規模によっては少し視野を広げて、ホテルという枠組みを超えた事業ポートフォリオの分散についても検討が必要です。世界16カ国にホテルやリゾートを展開している東南アジア系のオペレーターの事例では、事業領域拡大を目的として初めて創業家以外、かつホスピタリティ業界外のCEOを招き、現在ではホテル事業にとどまらず教育や不動産開発、食品、ホスピタリティ関連サービスといった5つの事業を展開しています。こうした事業ポートフォリオ分散が功を奏し、コロナ禍においても大打撃を受けることなく、従業員の雇用も守ることができました。このような観点での事業ポートフォリオ分散もまた、レジリエンス向上に資する重要な対策と言えます。

もう1つの視点は、自社の財務上のリスク許容度や損益分岐点を知り、その範囲で不動産のリスクをとる（固定賃借や所有）、またはとらないこと（利益ベースの変動賃料化やMC化、FC化）が重要となります。レジリエンス向上の観点で現在最も焦点が当たっているのが、ホテルアセットにおける固定賃料ベースの契約形態です。採用する多くのオペレーターにとって、収入・利益（=賃料原資）が大幅に減少する中にあっても、定額の賃料を払い続ける必要が生じ、資金繰りの悪化とともに、借入増、および財務内容の大幅な悪化につながりました。また、固定賃料などの問題もあり、一般的なホテルにおいては損益分岐点比率が高いことから、ある程度需要が回復している時期においても単月での黒字化（≒キャッシュフローのプラス）になりにくい状況も確認されています。

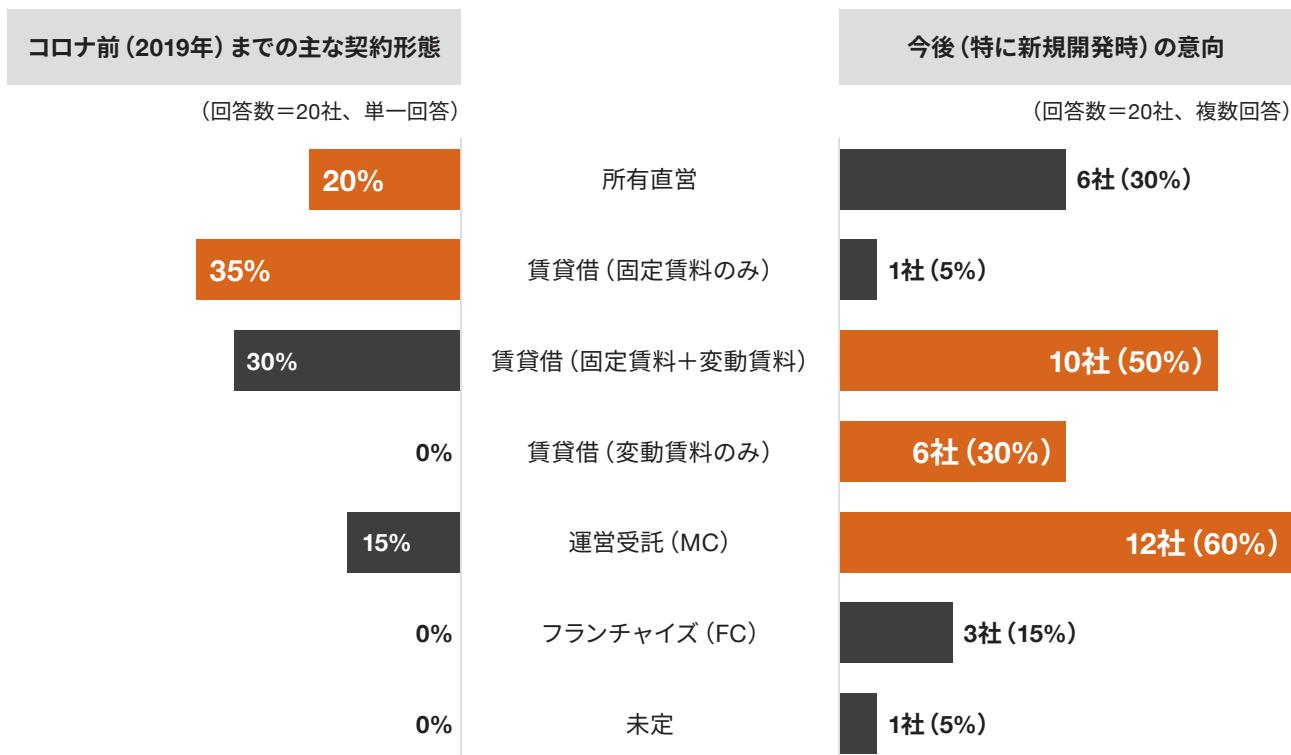
PwCコンサルティングが実施したアンケートでコロナ前（2019年）の主な運営スキームを調査したところ、固定賃料のみの賃貸借契約と、従前から多く見られる所有直営を主としている国内オペレーターは合わせて55%に上る一方で、MCはわずか15%にとどまっています。前述のとおり、前回の危機であるリーマンショック時にも多くの賃料減額交渉が行われていたこと、また経営危機に陥ったオペレーターが多かったことを踏まえると、オペレーションアルアセットであるホテルアセットにおいて、固定賃料ベースの契約を行うことは既に限界に達しているのではないかでしょうか。諸外国においては極めて稀な契約形態であり、日本においてのみ今後も存続していくとは考えにくい状況です。

グローバルオペレーターや日系の一部オペレーターでは、既にMCやFCを採用しているケースも多く、また少なくとも部分的な変動賃料への移行は、今後の開発における現実的な選択肢となり得ます。実際に、アンケート回答者のうち半数以上のオペレーターが、今後採用予定の契約形態としてMCや変動賃料を含む賃貸借契約を挙げており、徐々に移行への機運が高まっていることが分かります。

また、マーケットで見られる新しい動きとして、複数の鉄道系ホテルが、ホテル不動産だけでなくホテル事業を売却した上で運営受託のみを行い、アセットライト（資産を持たない経営）化する事例が見られています。もちろんこれらの動きには資金調達という侧面もありますが、運営受託化（=リスク耐性の強化）に向けた大きな一歩であり、確実に新たな動きが広がっています。顧客基盤やブランド力が十分ではなく、かつ経験値がない中で、すぐにMC化や変動賃料化にビジネスモデルを転換することは容易ではありません。そのため一度ホテルアセットを購入した上で、タイミングを見て、プロ投資家に対して変動でのリースバックをする、または運営受託化をするという手法も多く見られ有効になるものと思われます。



図表2：[アンケート結果] 契約形態に関する国内オペレーターの現状と今後の意向^{*}



*コロナ前は主な契約形態のみの単一回答であるのに対し、今後の意向は複数回答である点に留意

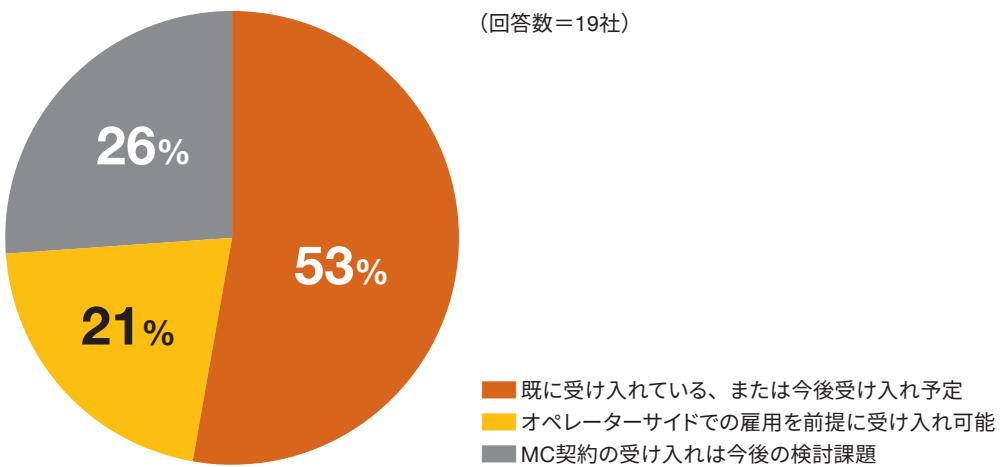
PwCコンサルティング実施のアンケート結果によると、オペレーター視点の課題としては、運営スキームの変更を推進する上での人材やノウハウが不足している点や、オーナーによる固定賃料スキームの要望が強いことが障壁となっているという意見が多く寄せられました。また、オーナーの視点からすると、MCに関して言えば、半数以上が既に受け入れている、または今後受け入れ予定としている一方で、オペレーターサイドでの雇用を条件とする場合や、今後の検討課題としている企業も依然として残ります。実際、オペレーターの提案内容を評価するノウハウの不足や、ホテル運営にかかる従業員の雇用リスク、事業リスクの負担といった課題がネックとなっている声が多く聞かれました。加えて、開業後の期中管理についてもアセットマネジメント・モニタリングの観点から相応の手間がかかるといった意見も挙がっています。

一方で、MCへの変更は、オーナー側としても複数のメリットを享受できます。当然ながら業績好調時には(固定賃料ベースなどと比して)事業収益を最大化することができますし、将来的に自社ブランドでの展開を志向するオーナーにとっては、ホテル運営の経験値を積みあげることができます。また、そもそもブランド力や運営力のある外資オペレーターはアセットライトを好むため、こうした新たな契約形態に柔軟に対応できることは、結果的にオペレーターの選択肢を増やすことにもつながります。少し異なる視点ですが、安定収入を期待していた固定賃料ベースの契約においても、危機時に賃料減額圧力が高まると考えると、必ずしも長期安定収入ではないリスクがあることにも留意が必要です。

契約形態以外の視点でオーナーサイドがとり得るレジリエンス向上策としては、地域的な、また他アセットも含めた分散投資を行うとともに、開発後の売却や、投資・開発資金を早期に回収できるスキーム(ホテルコンドミニアムやラグジュアリーレジデンス[レンタルプログラム付き]、会員制リゾート[タイムシェアや会員権販売]など)を組み合わせることも1つの手段となります。欧米などにおいては、ホテル不動産の所有者はファンドやREITが多く、開発事業者が開業後も長期的に保有することは例外的な事例となります。



図表3：[アンケート結果] オペレーターからMC契約の提案があった場合の受け入れ可否



2. 運営力の強化－競争に打ち勝つために求められる運営力（＝経営力）とは

2つ目の対策は、極めて当たり前ではありますが、運営力強化です。運営というと日々の接遇やおもてなしと捉えられるかもしれません、そちらは日々の現場における運営力であり、総支配人が責任を持つものです。対して、ここでの運営力は、あくまで仕組みやシステムの上に成り立つものであり、かつ長期的な視野に立って、ブランド力を高め、顧客基盤を確立し、マーケティング力で集客し、IT技術などを活用

したローコストオペレーションやレベニューマネジメントによって収益力を高めるなど、基盤や仕組み整えるという点において、あくまで経営者が責任を持つべき分野となります。以下では、(1) 長期的な経営目標、(2) 右脳経営への転換、(3) 生産性向上に伴う収益最大化の3つの視点で運営力の強化についてひもといていきます。

（1）長期的な視点に立った上での仕組みとしての運営力（＝経営力）強化について

前述のリスク耐性強化の中で述べた変動賃料化やMC化、FC化は、オペレーターにとっては不動産リスクをとらないという点で大きなメリットがあります。一方で、第三者オーナーに選ばれ、新規案件を獲得するためには、事業計画（＝利益創出能力）の蓋然性を担保するためのブランド力や集客力（顧客基盤）を実績値などの数値で示すことが求められることになります。さらには、運営開始後においても、固定賃料スキームであれば賃料さえ払っていれば詳細な情報開示は必要とされなかつものが変動賃料やMC、FCの場合は開示が要求されることになるため、継続的なオーナー対応が不可欠です。このことは、これまで直営（所有や固定リース契約）で運営を行っていたオペレーターにはほとんど経験がない分野であるために大きなチャレンジとなり、意識変革が求められます。オーナーサイドにおいても、オペレーター選定時にオペレーターの能力を客観的に評価できる目利きが必要となりますし、運営開始後も、しっかりとした業績管理（＝アセットモニタリング）および支援が必要になるという点において、不動産賃貸事業といった視点からの脱却が肝要です。

国内においては、高度成長期からその後のインバウンドブームまで比較的需要が強い状況が続いたため、業界でのマインドセットとして、顧客を獲得するというよりは来ていたゲストにおもてなしを提供する、という待ちのスタンスが根強く残っている状況です。伝統的な旅館やホテルにおいて見られた傾向がホテル業界においてスタンダード化したように見えますが、おいしい（＝原価の高い）料理を出し、良い（＝かしづく）サービスを提供すればお客様に来ていただけるという発想（＝プロダクトアウト的発想）が強く、真に顧客が何を求めているかという顧客視点の発想が欠けているケースは珍しくありません。一部の顧客サイドからは押し付けられた、窮屈な、柔軟性のない接遇と感じられてしまうこともあり得るでしょう。

コロナ後においても、不安定な経済・事業環境が予測され、また、引き続き開発による供給増加が見込まれる中、おもてなしという受け身の姿勢ではなく、ゲストを獲得するという攻めのプランディング、マーケティングが必要となります。また、SNS全盛である昨今、デジタルを活用したマーケティングは費用対効果も高く、最も力を入れるべき分野ですが、経営レベルでの知見がないために理解が追いつかず、人材も確保できずに名ばかりのブランド部・デジタルマーケティング部が設置されている事例も数多く目にします。

アンケート回答にて、約80%のオペレーターは今後運営力を強化する上で重要視するポイントとして、「(デジタル)マーケティング力の強化」を挙げており、その重要性は十分認知されているとも言えますが、いまだ十分な対応が図られていないのが現状です。

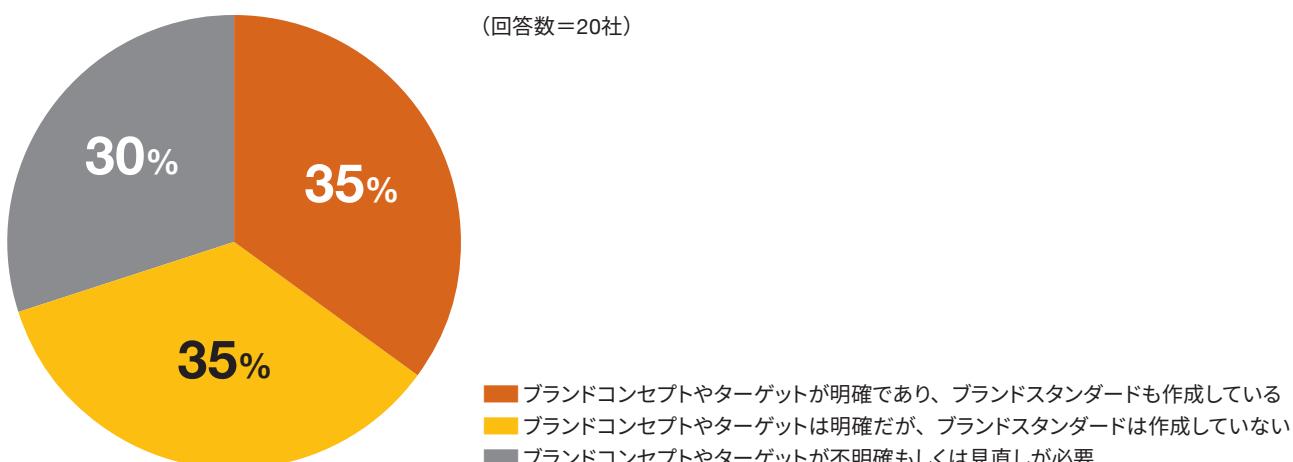
(2) ブランドビジネスへの意識変化

日本のホテル業界に決定的に不足している視点が、ブランド力やコンセプト力であり、右脳的な視点です。グローバルなホテルオペレーターの視点からは、ホテル業はすなわちブランドビジネスとの意識が強く感じられます。ブランド商売であるからこそ安易な値下げをせず、コロナ禍においても価格を一定以上に維持し、同一ブランド内で品質面の一貫性を担保した上で、各ホテルのコンセプトを際立たせています。さらに、ブランドが棄損されるリスクのある施設面やサービス面、防災面でも妥協をしません。

一方で、日本においては、ホテル名はあくまでホテル不動産の名前であり、ブランド意識は強くなく、PwCコンサルティング実施のアンケートにおいても、約70%のオペレーターが、「ブランドコンセプトやターゲットが不明確」または「ブランドスタンダードの策定ができていない」と回答しています。さらに、当該ブランドをマーケティングという形でしっかりと伝え、超過収益力を確保していくという発想は少ないようです。結果としてですが、類似するロケーションにあるほぼ同等のホテルにおいて、グローバルブランドのホテルと日本ブランドのホテルとでは、平米当たりのADR（平均客室単価）は40%程度から最大2倍程度の差が出ているケースも見られます。

もちろん、この開きの要因はブランドのみによるものではなくグローバルブランドの顧客基盤や集客力による部分も相当程度あると思われますが、ブランド力に基づき、デステイネーションホテル化（当該ブランドへの滞在自体が目的となるようなホテルへと進化）できている点が価格差の大きな要因になっているものと考えられます。逆に、日本のホテル作りはあくまで不動産ビジネスであり、開発においては、部屋の広さや客室数、施設構成は強く意識されるものの、ホテルのコンセプトやデザイン性など、五感に訴える右脳的側面に対しては、時間やコストをかけて検討する例は少ないよう見受けられます。また、ブランドやコンセプトという話は高級ホテルに限って求められるものという感覚を持たれている経営者層も多いと感じます。当然そうではなく、衣料品やコーヒーショップなどに至るまでブランドにより選ばれ、超過収益を獲得している事例は枚挙にいとまがありません。もちろん昨今はそのような取り組みをしているケースも見られ変化の兆しはありますが、一部のホテルに限られているのが現状です。そのため、ホテルビジネスはブランドビジネスであるという意識変化が経営者に求められます。

図表4：[アンケート結果] ブランドコンセプトおよびスタンダードの整備状況



ブランドビジネスという観点でもう一点留意すべきは店舗数です。ブランド認知を高め、より効率的な運営を行うためには一定の数が必要です。もちろん高価格帯になればなるほど、大量出店は逆にブランド価値を棄損させてしまうことにもなりかねません。一方で、比較的低価格の宿泊主体型ホテルにおいては、差別化を図ることが難しい中で数を増やすことが認知の向上に寄与するとともに運営の効率化につながり、結果的に他のチェーンとの差別化要因ともなり得ます。

また、MCやFCで運営する場合は、どうしても一店舗あたりからの収入は直営の場合と比較すると大きく減りますので、ある程度の売上成長を見込むためにはこれまで以上の開発スピードが必要になってきます。これは売上という観点でももちろんですが、前述のとおり、オーナーから選ばれるためのマーケットプレゼンスや認知という意味でも重要な要素となります。

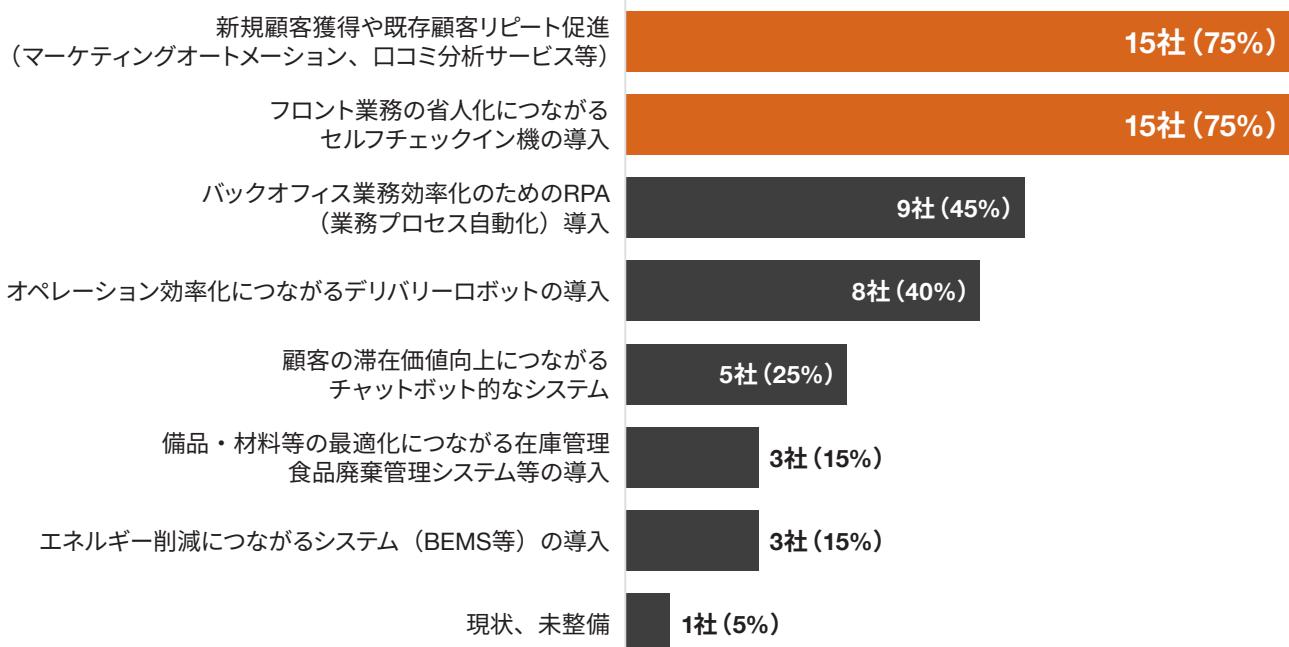
(3) 収益最大化を目指すための運営力強化

日本の宿泊業界は他国の同業界と比較しても特に労働生産性が低く、米国の50%程度であると言われています。生産性の向上ならびにその先の収益最大化を目指す上では、「コスト削減」および「売上増加」の両側面でのIT化・デジタル化は急務と言えるでしょう。国内オペレーターの状況を見ると、見込み顧客の一元管理やメールの一斉送信などを実現するマーケティングオートメーションなど、新規顧客獲得や既存顧客リピートに資するシステム、フロント業務の省人化につながるセルフチェックイン機などの導入率は比較的高いことが分かりました。しかしながら、ホテルの運営全般を見渡した場合に、いまだ紙ベースの予約作業や会社独自

の作業、非効率な経理作業、不必要的報告事項が厳然と存在しており、改善が進んでいないケースも多く見られます。また、単に技術活用による課題解決にとどまらず、ビジネスモデルやバリューチェーンそのものを変革し、新たな価値を提供する取り組みで全社的なデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進するような、他の先進業界に見られる動きは、なかなか日本のホテル業界では見られない状況です。省人化やローコストオペレーションによる生産性の向上は、ある意味その気になれば最も取り組みやすい施策であり、第一に取り組むべき施策と思われます。

図表5：[アンケート結果] IT・デジタル化の実施状況

(回答数=20社、複数回答)



一方で、コスト削減ではなく売上増加に直結するものとして、レベニューマネジメントの強化について触れます。日本においては、従来から稼働率偏重主義が見られ、多くのホテルでは少しでも稼働率を高める（＝100%を目指す）ことが重要との意識が根強く残っています。興味深い事例としては、コロナ前の2019年において、大阪エリアでの一時的な供給増加や韓国との政治問題によって一部の価格帯においてADRが大きく下がり、明らかに供給過剰であると騒がれた一方で、稼働率はアジアの都市で最高水準（85%超）を記録していました。供給過剰と言いつつ最も稼働率が高いというのは、他国から見ると理解できない状況であり、少しでも稼働を維持したいと必要以上にADRを下げた結果であることを示しています。

国内においてもレベニューマネージャーを置くなどの変化は見られますが、必ずしも専門家ではなく、部署異動によって担当となっただけで、その実態はあくまで稼働率マネージャーといったイメージとなっているケースも見られます。PwCコンサルティング実施のアンケート結果を見ると、チェーン全体のレベニューマネジメントを統括する部署の設置や、レベニューマネジメントシステムの導入を実現できているオペレーターは半数程度に上りますが、仕組みはあるものの属人的な運用となっているケースやトレーニングプログラムなどが十分でないことから、担当者の交代や退職により十分に活用が進まなくなる事例も多く見られます。

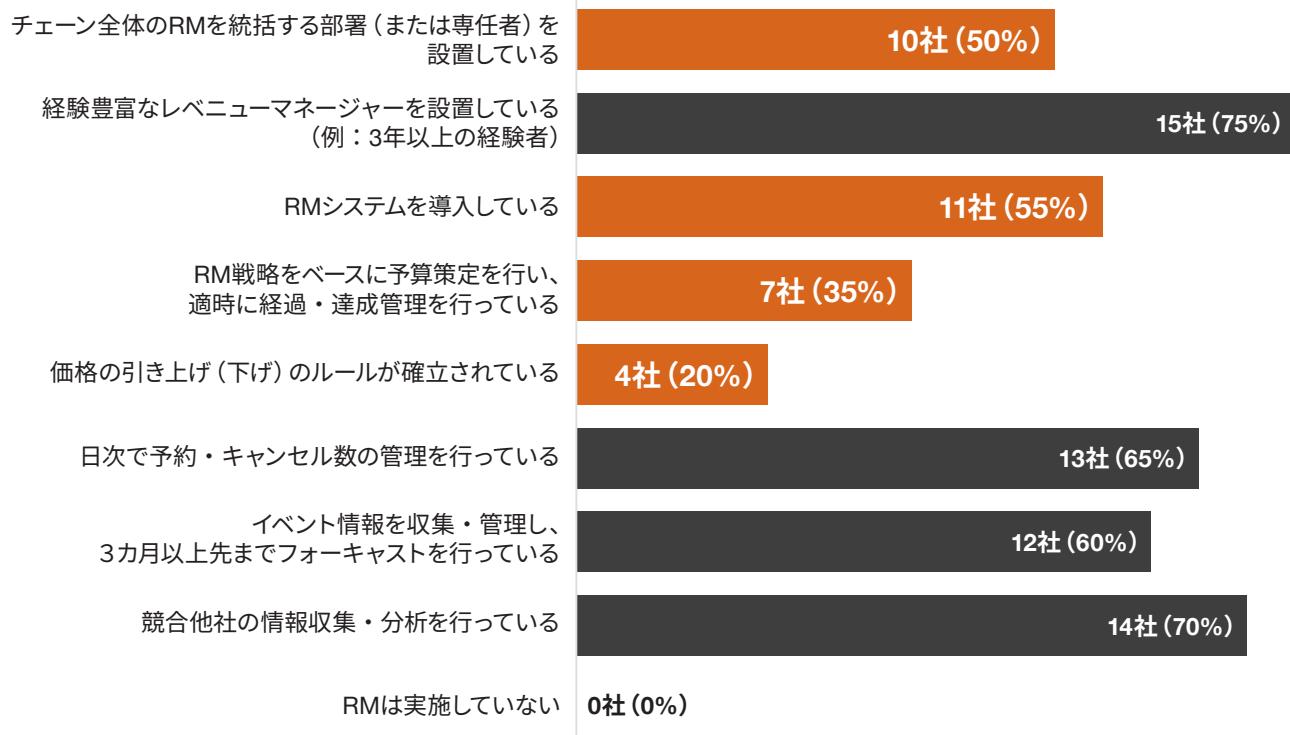
従来、日本においては、需要が強いときに価格を上げるのはお客様の足元を見た行為であり、お客様との長期的な信頼関係を損なうとの発想に基づき、企業努力によってコスト増加分を吸収し、消費者にはできるだけ安値で提供するというスタンスがありました。これは消費者目線ではとても望ましいことではありますが、長期的には企業の体力を削ぎ、従業員の給料も上がらないという形で、働き手（＝消費者）に戻ってくる負の循環に陥る可能性があります。

もちろん一部のホテルが定額制などの戦略をとり、それを差別化要素とすることはあり得るかと思いますが、マーケット全体として考えた場合には、経営者はそろそろ稼働率重視の発想を改め、あくまでRevPAR（客室1室あたりの売上）の最大化を目指したプライシングを行うべきです。例えば、平均で80%を超えた稼働率は逆に認めないくらいの強いスタンスで経営サイドがしっかりととしたメッセージを出す必要があるものと思います。



図表6：[アンケート結果] レビューマネジメント（RM）の実施状況

（回答数=20社、複数回答）



3. 人材力の強化—ゲストだけではなく、働き手にも選ばれるブランドへ

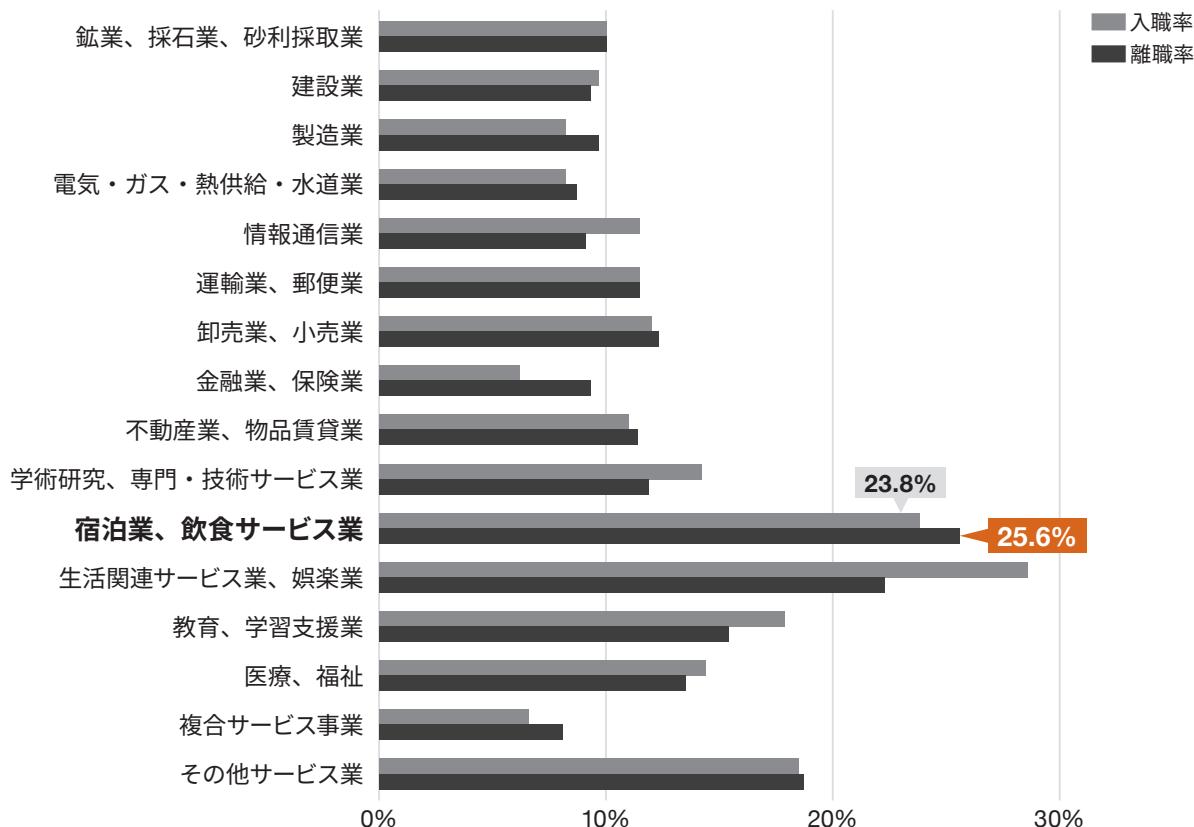
3つ目の対策は、人材戦略です。コロナ前から人材不足は業界での深刻な課題の1つでしたが、コロナ禍において一時に余剰が生じ、2021年の産業別離職率において、宿泊業・飲食サービス業の離職率は最も高い25.6%となりました。足元では需要が回復を見せ始める中、人材不足の問題は再度深刻な問題となりつつあります。また、今後もホテル開発は行われていきますが、箱自体を作ることはできるものの、そこで働く人を確保できない状況が増えてくるでしょう。この問題への対応が各社の成否を分けることになります。採用リテンション（雇用維持）という2つの側面から考える必要がありますが、いずれにしても打てる手は全て打つ必要があります。外国人労働者の採用やリファラル採用（友人紹介によるインセンティブ贈呈など）の実施により、採用の間口を広げるオペレーターも増え、報酬額（基本給・ボーナスなど）の向上を過去1年間に実施もしくは今後1年以内に実施予定のオペレーターは80%に上りました。報酬向上は最も重要な打ち手ですが、それに加えた対策を検討することも必要です。

検討の第一歩として、人手不足を嘆く前に、本当に人が足りていないのか、適正人員を把握する必要があります。ただし、ここで言う適正人員は、現状ベースではなく、あくまで合理化され、最適化された運営体制の下での適正人員となります。業務フローから作業を洗い出し、無駄な作業や

非効率な作業がないかを徹底的に見直します。必要に応じて抜本的な業務改善・見直し（BPR）や人がパソコンで対応している事務作業の自動化（RPA化）の余地はないかを吟味し、搬送用ロボットなどの活用で業務負荷の軽減に寄与しないかなども併せて検討します。一般的には大型ホテルや大型チェーンほど業務改善効果が高く、人員を他の部署に回せる余地が生まれるケースが見られます。

次に、働く環境を整備するとともに、働き方に柔軟性を持たせることが必要です。一般的にホテル業界においては、より良いスペースをお客様向けに使うため、従業員のワークスペースは、地下であったり、窓がなかったりと、環境が悪いケースが多く見られます。もちろん経済合理性的には正しいかもしれません、従業員の働く意欲を高め、採用を強化し、リテンションを図るためにには、従業員の労働環境の改善は重要なテーマとなります。また、在宅勤務ができる職種については、当該制度を積極的に活用することも重要です。フレックスや時短勤務などの柔軟な働き方の導入を実現しているオペレーターは現時点ではわずかであり、出産、育児、介護などで業界を離れることの多い女性従業員が退職の道を選択せずに済む制度作りや仕組み作り、評価制度も必要となります。ゲストに選ばれるブランド力は重要ですが、働き手に選ばれるブランド力も今後一層重要なものと思われます。

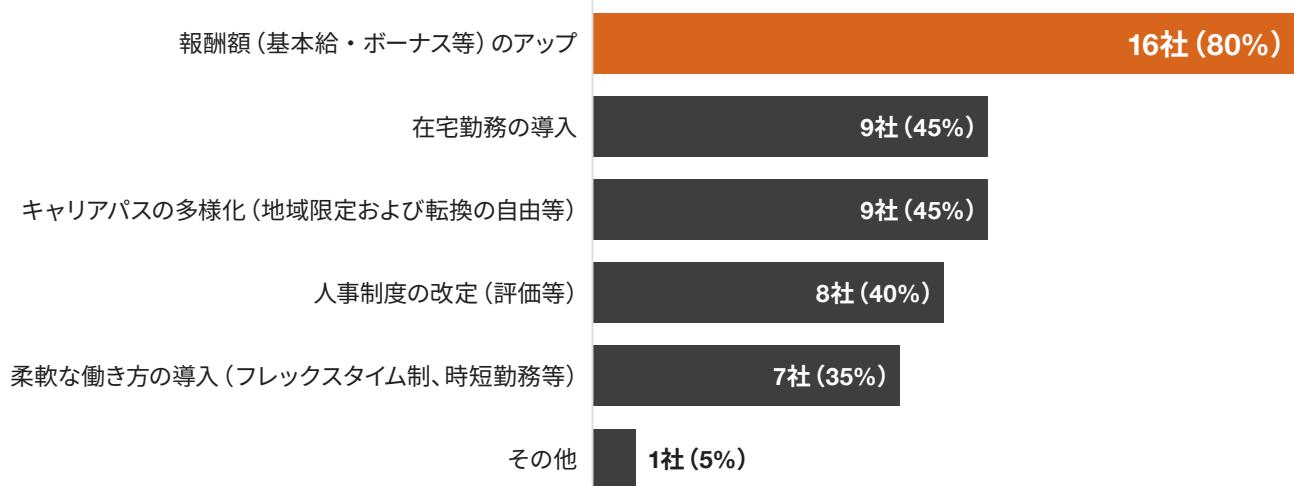
図表7：産業別入職率・離職率（2021年）



出所：厚生労働省「雇用動向調査」を基にPwC作成

図表8：[アンケート結果] 採用力強化や雇用維持に向けた取り組み実施状況

(回答数=20社、複数回答)



さらに、ホテル業界におけるキャリアパスを明確に示すとともに、多様な人材や能力が求められる業界であることを、人材マーケットに啓蒙していくことが必要です。ホテルは比較的身近な存在であるが故に、ゲスト目線ではどうしてもフロントやレストランのホールなどの現場業務を思い浮かべるケースが多いと思います。もちろんそれらは重要な業務の1つではありますが、全てではありません。ホテルの新規開発関連業務、ブランディング業務、(デジタル)マーケティング業務、レベニューマネジメント業務など、(未経験者的人事異動では対応できない)多様な専門職種があること、また運営のトップである総支配人職だけではなく、経営者として

の道もあることについて、経営者自身がしっかりと認識するともに求職者に知らうことが重要です。ただし、経営人材の育成は運営現場からの延長だけでは育ちません。財務・会計、ファイナンス、マーケティング、企業法務、IT、コンプライアンスなど、高度な経営知識や経営者教育が求められる領域です。そこで、異業種の経営人材や専門職人材も含め、これまでホテル業界で働く選択肢を持っていなかった人材に対して、多様なポジションの用意があることを伝えることが求められます。

一企業の枠を超えた創造的なソリューションについて

ここまで個別企業に求められる対策について述べてきましたが、最後に、一企業ではできない「創造的な」取り組みについて考えてみたいと思います。小規模事業者が多い日本の宿泊業界において、特にオペレーターの運営力や人材力の強化は、一企業の対応では抜本的な改革が難しく、業界内外での横断的な協働が求められるでしょう。

一例として、運営のプラットフォーム化が挙げられます。日本のチェーンは米国と比較しても規模が圧倒的に小さく、投資余力に乏しいことから運営効率化が相対的に進んでいないと言えます。そこで、一企業の枠組みにとらわれず、同一業務の共通化を実現するシェアードサービス的なプラットフォームを立ち上げることにより、業務の効率化およびコス

ト削減を図ることが考えられます。一般的にシェアードサービス的なアプローチにおいては、ノンコア業務の集約化を行うケースが多いですが、ここではそれにとどまらず、コア業務の一部についても、シェアード化ができないかを検討する必要があります。各社が出資する特定目的会社において、経理や総務業務、施設管理業務コールセンター業務などのバックオフィス業務を集約化していくことに加えて、顧客管理、海外営業、マーケティング、レベニューマネジメント、IT化・デジタル化などを共通のプラットフォームで行っていくことも考えられます。さらに当該業務に係る専門人材も共有を図ることも一案かもしれません。



3 業界へのメッセージ

日本は2022年5月の世界経済フォーラムにて、観光競争力ランキングで初の首位を獲得しました。観光業界としては、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）に代表される明白な集客ドライバーもありますが、一過性のイベントに依存せずとも日本のインフラや観光資源の豊富さは高く評価されており、世界からの注目度は非常に高いと言えます。また近年、経済の中心が欧米からアジアへシフトしているとも見え、アジア各国の成長に伴って中国やインドなどにおける出国比率の上昇が期待できます。2030年には、アジアの中流層人口は世界の66%、中流層による消費額は世界の59%を占めると予測されています。2009年と比較すると、人口は28%、消費額は23%の上昇です。つまり、日本の周辺国において海外旅行ができる経済力を持った人口が増え、これが日本への誘客にもつながることから、間違いなく観光業は成長産業であると考えられます。

このように、訪問客数の取り込みも当然重要ですが、一方でコロナ危機という思わぬ形で以前から掲げていた「2030年までにインバウンド6,000万人」の目標達成が危ぶまれている今、観光業界は量よりも質の追求へと転換しているとも言えます。観光庁が新たに発表した「観光立国推進基本計画」における2025年目標では、サービスやコンテンツ品質の向上によって訪日外国人の旅行消費単価の向上を目指し、2019年比25%増である20万円／人を目標数値としています。観光業界において重要なポジションを占める宿泊業界がこの目標達成に貢献するためには、稼働率ではなくADRの

引き上げ努力が重要です。前述のとおり、日本では従前からのお客様至上主義や稼働率偏重主義の文化によって収益性向上に対する意識の低さが弱点とも言え、また、IT化・デジタル化の遅れによって他業界に比べて生産性が低いことも問題視されてきました。要因としては、需要超過の時代が長く続き、経営改革・効率化が進まなかったことや、現場中心主義（おもてなし精神）が根強かったことが挙げられます。さらに、所有直営や固定賃料の運営スキームが中心であり、本来あるべき第三者オーナーからのけん制が不十分で、収益性を高めて競合に勝つインセンティブが働きづらいことも要因の1つです。とはいっても、日本のおもてなし精神は2020年の第32回オリンピック競技大会（2020／東京）誘致の際にも強調されたとおり、日本の魅力もあります。こうした日本ならではの良さをきちんと生かしながら、高いサービスレベルに見合った価格設定と、生産性の向上によるコスト削減を実現し、適切な報酬や柔軟な労働環境などにより、顧客だけでなく従業員にとっても魅力のある事業者となることが求められるのです。

日本の観光産業はポテンシャルの高さがある一方で、SDGsに対する取り組みの弱さや上場企業数、情報の透明性などの課題も引き続き山積しており、業界としての成熟度はまだまだ低く、成長余地は多分にあるでしょう。アフターコロナの世界で日本の宿泊業界をより一層の成長に導くためには、一企業の努力に加え、業界横断的な連携にも視野を広げて取り組みを強化していくことも重要となるのです。

お問い合わせ先

PwC Japanグループ
<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



執筆者

PwCコンサルティング合同会社



澤田 竜次
Ryuji Sawada
パートナー



清水 優佳
Yuka Shimizu
マネージャー



高木 万里子
Mariko Takaki
シニアアソシエイト



堀 真依子
Maiko Hori
シニアアソシエイト



相井 大樹
Daiki Soui
シニアアソシエイト

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社 (PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む) の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約10,200人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose (存在意義) としています。私たちは、世界152カ国に及ぶグローバルネットワークに328,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発刊年月：2023年8月 管理番号：I202209-10

©2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.