

IT & RENOVATION

IR ホテル・旅館業界 年鑑 2021&2022



**IR Almanac
of Hotel & Ryokan Industry
2021&2022**

**RESORT
MARKETING**

ホテル業界の進むべき方向性

2020-2021 は新型コロナウイルス感染症に翻弄された試練の1年となった。各ホテルは生き残りをかけさまざまな対応を迫られているが、2021年は資金繰りの悪化から経営継続を断念しなくてはならないホテルも多く出てくるはずである。一方では復活に向けて着々と手を打っているホテルもあり、まさに「優勝劣敗」の1年となる。そのような環境下で「自ら変化するために」どのような行動をとるべきか、変化を受け入れ、それを体質改善の好機と捉え、柔軟な発想で新たなホテルのスタイルを構築することが必要となる。2021-2022 はまさに復活の年と位置付けたい。

ホスピタリティマネジメント(株) 代表取締役社長 菅野 潔

2021年は「優勝劣敗」の年

優勝劣敗とは、「生存競争では境遇に適したものが生き残り、境遇に順応できない者が滅びる」という意味だが、まさに2021年はホテル業界にとっては優勝劣敗が明らかになる1年である。2020年は観光業界（宿泊、航空、鉄道、旅行会社、など）にとってはまさに未曾有の大惨事といっても過言ではない。

特に宿泊業界は近年のインバウンドの増加や東京オリンピックの開催誘致などを見込んで多くのホテルが新規開業したが、新型コロナウイルス感染症の影響で一気に宿泊需要が消失し、ほぼすべてのホテルが危機的状況に陥ってしまった。大手旅行代理店や航空会社などはいち早く大胆なリストラ策を発表しているが、残念ながらホテル業界は遅れをとっている感も否めない。2021年のホテル業界は優勝劣敗が明らかになり、生き残りをかけたサバイバルの1年になるものと思われる。

売り上げだけを見れば2021年は2020年を超えるはずだが、「資金繰り」に関しては、雇用調整助成金やGo Toトラベルなど各種助成制度の終了後の反動が大きく影響し、その段階で金融機関の支援を得られなければ、まさに経営破綻、譲渡、リブランド、廃業、など厳しい現実と直面することになる。

一方ではいち早く業務改善・人員削減・組織改革などの構造改革に取り組んだ企業は損益分岐点が改善され、その結果として2021年の売り上げが対2019年70%程度であってもGOPレベルでは同等の利益を確保することが可能になるはずである。さらにはニューノーマルに適合した商品開発に取り組んだ企業などは新たな売り上げ部門を構築し、2022年以降に需要が回復した段階では、その新たな商品や運営スタイルが売り上げの底上げ効果となり、利益に貢献するはずである。

2021年の部門別の推移

以下のグラフは2019年を100%とした場合の2020年の実績および2021年の回復状況の需要予測をグラフ化したものである。ブランド・地域・価格帯・規模などにより、状況は違っ



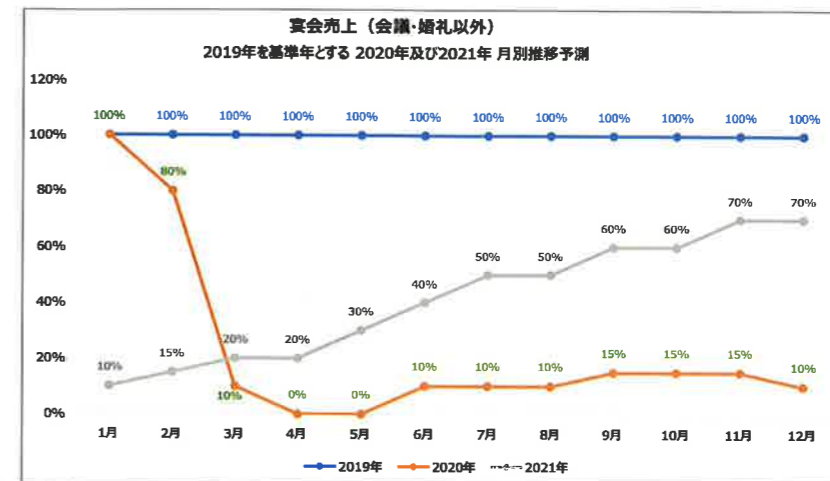
菅野 潔 (すがの きよし)
ホスピタリティマネジメント(株) 代表取締役社長

大手電鉄系ホテル、流通系ホテルで宿泊部門、リノベーション、セールス&マーケティング、企画広報、新規事業開発、開業準備室長、総支配人などの現場経験を経て、2003年ホスピタリティマネジメント(株)を創業。ホテル・旅館に特化したコンサルティング企業として活動。主な業務内容はホテル、旅館の経営再建、収益改善、運営改善、事業分析、新規開業サポート、人材育成、サービスクオリティ調査、マーケットリサーチなど。これまで受託した案件数は2000件以上にのぼる。クライアントには大手不動産開発会社・電鉄会社・都市銀行・地方銀行・再生支援協議会および複数の共済組合系宿泊施設、など幅広い。講演、セミナー、執筆なども実績も多数あり。

てくるが、おおむね図のようなイメージとなる。

「宴会部門」

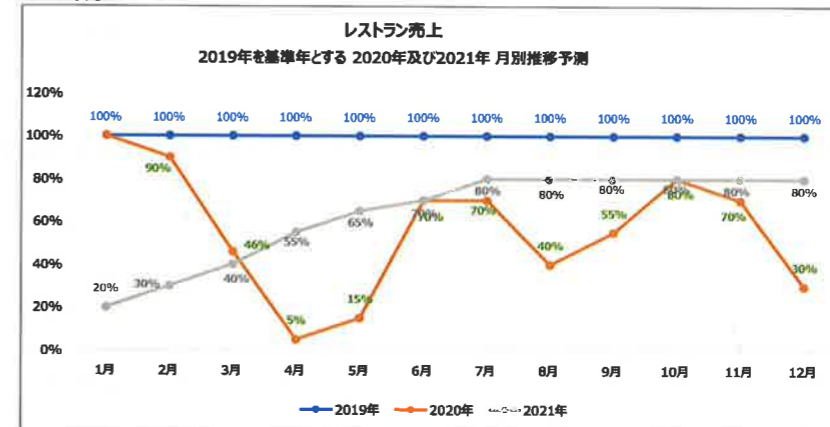
最も大きな影響を受け、2021年も厳しい1年が続く、この傾向は全国的に同様。2021年の飲食を伴う歓送迎会需要も見込めない。法人宴会は見込めないが個人宴会の需要回復は2021年上期以降には徐々に復活するも、しかし2019年並に戻るこ



とは考えにくい。売り上げが回復するのは2022年以降と思われる

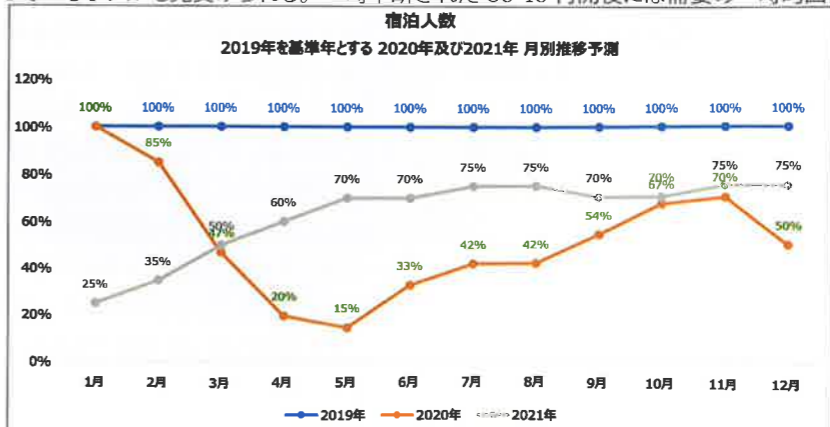
「レストラン部門」

Go Toトラベル・イートなどの一時的な上昇傾向もあり、地域によっては2020年秋以降には前年をクリアしている店舗もあった。地元客の重要性と地域の潜在的な顧客を掘り起こすためポスティングなどのアナログの重要性を再認識。デリバリーにも積極的に参入したが料理原価は通常期よりも高めに推移。2021年1月の緊急事態宣言により再度減少。2021年ゴールデンウィークあたりから徐々に回復が期待される



「宿泊部門」

インバウンドの依存度が大きい地域やホテルの復活は2022年以降になる。国内需要の掘り起こしのため、単価を落として稼働を優先した結果、稼働率だけを見れば60~80%まで復活しているホテルも多い。有名観光地や地方都市の一部ではGo To効果もあり、前年をクリアしているホテルも見受けられる。一時中断されたGo To再開後は需要の一時的回復もあるが、むしろGo



アフターコロナを見据えた 新たなビジネスモデルの構築を

～コロナ禍を既存概念を見直す転換期に～

新型コロナウイルスの感染拡大によりインバウンド需要の消滅、ビジネス、観光需要の激減などにより休業を強いられるなど激震が走った2020年のホテル業界。いまなお、出口の見えないコロナ禍で何をなすべきなのか。ホテル旅館をはじめとするホスピタリティー産業の経営全体の改善のためのサポートを行うホスピタリティマネジメント(株)代表取締役社長の菅野潔氏、ホテル・旅館専門不動産鑑定評価会社である(株)日本アプレイザル代表取締役の北村剛史氏、ホテル投資やホテルマーケットに精通する立教大学ビジネススクール教授の沢柳知彦氏にご参加いただき意見を伺った

聞き手・文 石沢嘉次 撮影 丸田歩 協力 ホテルニューオータニ

ホスピタリティマネジメント(株) 代表取締役社長 菅野 潔氏

(株)ブレインピックス 代表取締役

立教大学ビジネスデザイン研究所科 特任教授 沢柳知彦氏

(株)サクラクオリティマネジメント 代表取締役

(株)日本ホテルアプレイザル 代表取締役、(一社)観光品質認証協会 統括理事、
不動産鑑定士,MAI,FRICS,CRE、北村剛史氏

感染症対策をポジティブに捉え ホテルの姿勢をアピール

— 2020年は新型コロナウイルス感染拡大に翻弄された1年でしたが、皆さまはどのように対峙されたのでしょうか。

北村:

新型コロナウイルスが1月16日に日本で第一例が発見され、2月28日に指定感染症二類に認定される閣議決定がされました。そのタイミングで当社も参画している(一社)観光品質認証協会が手掛けるホテルの品質認証「サクラクオリティ」の取り組みの一環として大学でワクチン研究をされている先生たちを集めて意見を交換しました。

そのときの先生たちの意見はとても辛辣で、大変な事態になることを予見されていました。おそらく、学校をはじめホテル、飲食店などにも大きな影響を与える、人類が経験したことのないようなことが起こると言っていたことを思い出します。先生たちにホテルの感染症対策のお手伝いをお願いしたところ、当初は「閉鎖した方がよい」と断られてしまいました。先生たちは“0”か“100”という考え方なのです。それを聞いたとき、これはまずいなと感じました。

その後も先生たちに、観光業やホテル業はGDPにおいても影響のある裾野が広い業界なのでなんとか助けてほし

いと頼み続け、ようやく3月末に承諾を得ました。そして先生たちのアドバイスを原稿にしてガイドラインとしてまとめたのです。5月に政府から正式なガイドラインが発表されるという話は聞いておりましたが、それでは間に合わないと思ったのです。その後、アップデートを重ねて、いまは34版となっています。

個別相談も京都府伊根町の舟屋を皮切りに103回、全国の旅館や民宿を回って感染対策を指導しました。これらはすべてボランティアで行いました。新型コロナウイルスは厄介なものです、いまのうちに経験しておいてよかったと感じました。ある意味大きな叡智を身につけることができました。今後、ほかのウイルスが蔓延しても今回のように右往左往することはないでしょう。やるべきことが見えたのは大きかったと思います。

— 沢柳さんはいかがでしょう。

沢柳:

昨年は20年間勤めていた外資系の会社を辞めて、ビジネススクールで教えながら自分のコンサルティング会社を立ち上げました。日本で新型コロナウイルスの感染が始まったころには、そんなに厳しくはならないだろうと見ていました。そのころ、私はJLLという会社に所属していましたが、外資系の会社がコロナ禍のような危機に直面し



て一番気にするのはキャッシュです。経済危機のときには重要なことで、とにかく現金を留保すること。経費節減や不要な出費を抑えることなどです。しかし、それは嵐が過ぎ去ったあと数カ月でマーケットが戻ってくるのが前提です。ところが昨年4月の緊急事態宣言の後から嵐が長引くことが分かるようになり、そこからテーマが変わってしまいました。A地点からB地点に行き、A地点に戻るということではなく、C地点を目指さなければならなくなったのです。もはやマーケットがいつ回復するかという質問自体、意味がなくなりました。このC地点が何かを見据え、ビジネスモデルを変えられなければ今後生きていけないことが分かってきたのです。

しかしながら、雇用調整助成金を利用して従業員を休業させながら雇用を守ろうとすると、新しいことに踏み出せません。その結果、ホテル業界ではあまりイノベーション的なことが起きなかった1年と言えるでしょう。そうはいってもホテルマーケットはGo To トラベルキャンペーンあたりからちょっと盛り返してきました。ビジネスホテルでも客室からベッドを取り去りZoom会議に対応できるスペースを作るなど新しいチャレンジが見受けられました。そこへ新型コロナウイルスの第3波がやって来てしまったのです。ホテル業界はここで足を止めず、次の一步、B地点からC地点に行くためのロードマップを今年前半に考えなければならないと思います。

— ホテルの現場を見ている菅野さんのご意見はいかがですか。

菅野:

当社ではホテルの運営支援を行っており、北海道から九州、沖縄までさまざまなクライアントがいます。それらのホテルに対して、現況のタイミングで何をやるべきかを情報発信し続けた1年でした。そうは言っても3月、4月はわれわれ自身も何をやってよいのか分からなかったですし、おそらく多くの人がゴールデンウィークごろまでには収束すると考えていたと思います。しかし、現実には、秋の紅葉の観光シーズンに至っても収束することはありませんでした。その中でGo To トラベルキャンペーンは確かにありがたかったのですが、一時的カンフル剤であり、私はむしろ需要を先食いしたことで、その後の需要低迷が心配でした。

感染対策については当社も独自のガイドラインをつくりました。また、少ないながらも売り上げをどう追求していくか、経費や最大の固定費である人件費についても考えました。リストラや給料カットの前にやるべきことがあるのではないかなど。契約しているクライアントも含めて情報を発信させていただき、人手不足などから先送りになっていたことを実行する絶好のチャンスと考え、事業構造の変革にも取り組みました。

フルサービスホテルでは、宴会、婚礼、レストランの売