

観光業界はコロナを乗り越えられるか 第0回

専業の老舗ホテルは ニューノーマルにどう臨むか

近畿大学経営学部 教授
高橋 一夫



全国に11ホテルを展開し大阪市にフラッグシップホテルを持つロイヤルホテルは1932年設立の老舗で、中之島の大阪国際会議場に隣接し、外国の政府関係者の利用も多いことから「大阪の迎賓館」とも呼ばれる。プリンスホテルや都ホテルのような鉄道会社のグループホテルと違い、帝国ホテルやホテルオークラ同様、ホテル専業で事業展開をしてきた。ホテル専業の各社は、コロナ禍の経営環境の変化に応じ、中期経営計画を期間の途中で見直すローリングを行っていない。これはコロナの回復時期が読みづらいためであり、GoToトラベルの実施や中止などの政策変更によっても業績がぶれやすく、計画数値を対外的に発表するのに慎重になるためである。今回は、ロイヤルホテルへのヒアリングを通じて、コロナ禍をいかに乗り越えて成長を目指すのかを整理する。

インバウンドの増加と収益構造の変化

日本の老舗ホテルは、宿泊施設というより人と人の交流の場として料飲・宴会部門を重視し、婚礼にも注力するプラザタイプのホテルとして発展してきた。東洋大学国際観光学部の飯嶋好彦教授によれば、日本の主要20ホテル平均の宿泊部門の売り上げは20%、料飲部門は39%、その他41%だったという。一方、米国のホテルの平均は宿泊73%、料飲21%、その他6%であった。これは両国のホテルの発展の歴史に違いがあり、ホテルに対する消費者の期待がそれぞれ違

うためであり、良し悪しを論ずることではない。しかし部門利益「売り上げ－(変動費+管理可能固定費+その他事業部費用)」に目を向けると、宿泊は部門利益率が60~70%と最も高く、宴会50%、婚礼35%、料飲20%程度となっており、利益面では見劣りする。

ロイヤルホテルの連結決算をインバウンド客の増加が顕著になり始めた2013年度とコロナ禍直前の19年度を比較すると収益構造の変化が見て取れる(表)。13年度は宿泊が19%、宴会が40%と先述のような売り上げ構造であったが、19年度になると宿泊が26%、宴会が34%と部門利益率の高い方へと傾斜が見て取れる。客室稼働率も90%弱であったのでインバウンド客、MICE関連客などバランスの良い集客をしていたと思われる。13年対比で増減率をみると、宿泊が129%と好調で、部門利益率の高い分野が売り上げを伸ばしている。宿泊客の伸びはホテル内の飲食等にも影響を及ぼすと言われており、他部門への好循環を作っていく。

ビジネス出張やMICE関連需要は戻らず

コロナ禍の20年度の売上高は前年比で宿泊が59

表 ロイヤルホテルと連結対象ホテルの部門別売上 (売上単位：百万円)

| | 2013年度 | | 2019年度 | | 対比 | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 売上 | 割合 | 売上 | 割合 | 売上増減 | 増減率 |
| 客室部門 | 7,367 | 19.3% | 9,492 | 25.9% | 2,125 | 128.8% |
| 宴会部門 | 15,215 | 39.9% | 12,507 | 34.2% | ▲2,708 | 82.2% |
| 食堂部門 | 8,641 | 22.7% | 8,398 | 22.9% | ▲243 | 97.2% |
| その他 | 6,869 | 18.0% | 6,202 | 16.9% | ▲667 | 90.3% |
| ホテル部門計 | 38,092 | 100.0% | 36,599 | 100.0% | ▲1,493 | 96.1% |

(注) その他はホテルフード、テナント、ヘルスクラブ等の事業
出所：決算報告書(2014年3月期及び2020年3月期)

%、宴会75%、食堂55%、その他32%とそれぞれ大幅なマイナスとなった。特に宴会部門の回復が悪く、非常事態宣言やまん延防止等重点措置によりアルコールを提供できないため、ノンアルコールの披露宴では単価が下がり、参加者も少人数化したという。宴会部門は、基本的に人と人とのエンゲージメントやチームビルディングを求めるニーズの中でマーケットが構成されている。婚礼等冠婚葬祭や表彰式典・インセンティブパーティのように目的のはっきりしたものは、コロナの収束とワクチン接種による行動制限の緩和が進むことで戻ってくると想定される。一方で、「目的がはっきりせず年中行事のように行われてきた会合は、コロナを機に整理されていくのではないか」という声が企業や団体から出始めている。

宿泊はGoToトラベルにより、レジャー需要の増加だけではなくビジネス出張にもその効果が生まれ、宿泊単価の高い客室予約につながるという現象がみられた。しかし、日本全体では20年11月の国内宿泊客数は19年比で90%まで回復したものの、都市部のホテルは50%から70%程度の回復にとどまるところが多く見受けられた。これはビジネス出張やMICE関連需要が戻っていないためと考えられる。社内会議や研修などは、リモートで移動の時間を省ける分だけ生産性が上がると気づいたため、この分野の出張需要はニューノーマル下では戻ってこないと考えられる。ロイヤルホテルでも社内出張の需要は減少するとみており、ビジネス需要全体の戻りは75~80%程度になるのではないかとこの想定が出ている。

戻らない需要に対する対策は、ビジネスの拡大とコストマネジメントにあるという。宿泊ではコロナ収束後の需要回復も見据え、ADR（稼働客室一室あたりの平均販売単価）を上げられるよう、高層階の客室の改装を実施した。また、「Home Hotel」のコンセプトのもと、シングルルームで30泊15万円の長期滞在ができる部屋やリモートワーク用ワークプレイスの設置、景観が悪く販売しづらい低層階をオフィスとして貸し出すなど空室を作らない取り組みも並行して進む。

老舗のブランドはシニア層に浸透しており、外資ブランドとターゲットが被らないことを活かす。介護事業者をテナントとして招致し自立支援型の通所介護施設を開設するなど、ホテルでの新しい需要を生み出せるテナントの充実に取り組む。コロナ禍でも利用者が減少しなかったフィットネスクラブ、ホテルの味を楽しむテイクアウトや通信販売事業の取り扱いを拡充する。

フルサービスを提供するホテルの収益改善方法の一つは労働生産性の向上にある。ホテルのスタッフは通常、フロント、宴会、レストランというように役割ごとに配置されているが、もともと業務上繁忙の差が大きく無駄が生じていた。また、業務によっては外注していることもある。ロイヤルホテルは業務の内製化を進め、1人ひとりのスタッフがさまざまな部門の業務に対応する「マルチタスク」を導入し改善を図っている。大型ホテルでは導入が難しいとされていたが、新たなチャレンジが始まっている。

鉄道系とホテル専門の方針の違い

鉄道系のホテルは鉄道事業の視点から計画を打ち出している。自社ブランドに外資ブランドを被せてWブランドでマーケティングを行ったり、自社保有する土地建物を売却し運営受託（MC：Management Contract方式）に切り替えたりするなど、大胆なスキーム変更を行おうとしている。これに対し、ホテル専門のロイヤルホテルは従来型事業の改善によりブランド価値を高め、ブランドを絆として顧客を育て増やしていくことでアフターコロナに臨もうとしている。顧客満足を通して信頼関係を強め、新たな価値を創造するホスピタリティでコロナ禍を乗り越える。既存のホテルの立て直しを図ったうえで、ブランド力を高め、集客力を強め、効率的なオペレーションによる利益の最大化ができたとき、MCやFC（フランチャイズ）の拡充によるホテル展開が視野に入る。■

この原稿の執筆にあたっては、ロイヤルホテルの田沼氏、福田氏、高橋氏にお世話になりました。