

# ホテル・旅館業界レポート

不動産鑑定士 本間 和幸

## <目 次>

1. 旅行マーケットの動向（平成 15 年観光白書より - 弊社評価書より一部抜粋）
  - （ 1 ）旅行市場の概況
  - （ 2 ）国内宿泊旅行の動向
  - （ 3 ）近年の観光・旅行業界の特徴
2. ホテルの定義と経営動向
  - （ 1 ）ホテルの定義と日本旅館
  - （ 2 ）ホテル・旅館の経営状況・倒産実態
3. 観光ホテル・旅館の経営動向と収支構造
  - （ 1 ）観光ホテルの特徴
  - （ 2 ）観光旅館の経営動向
  - （ 3 ）観光旅館の経営形態等
  - （ 4 ）観光旅館の収支構造等
4. ホテル・旅館評価上の問題点
  - （ 1 ）ホテルの投資利回り
  - （ 2 ）ホテルのリスクプレミアム
  - （ 3 ）ホテル不動産市場の未成熟とホテル統一会計基準
  - （ 4 ）総括

本稿は、ホテル・旅館業界についてのレポートである。

特に、ここでは、宿泊産業で頻繁に掲載されるシティホテル等のセグメントでなく、日本型ともいえるべき観光ホテル・旅館を中心にスポットをあてている。

## 1. 旅行マーケットの動向（平成 15 年観光白書より）

### （ 1 ）旅行市場の概況

国内旅行市場は、長引く景気低迷の影響を受け、個人旅行の手控え 旅行費用の減少 企業の経費節減による出張経費の圧縮などから、回数、単価ともに低迷が続いている。2001 年の米国同時多発テロの影響の余韻で海外旅行者が減少する一方、宿泊旅行の日帰り旅行への振り替わりなどから、日帰り旅行市場は 8.8% と大幅な増加となっている。

### （ 2 ）国内宿泊旅行の動向

- 国内旅行の主流は、年々団体旅行から個人旅行にシフトしている。
- 旅行先としては、北海道・沖縄方面が好調である。
- 月別でみると 7・8 月の繁忙期を避けて、料金的に割安な 9 月にシフトしているのも特徴である。

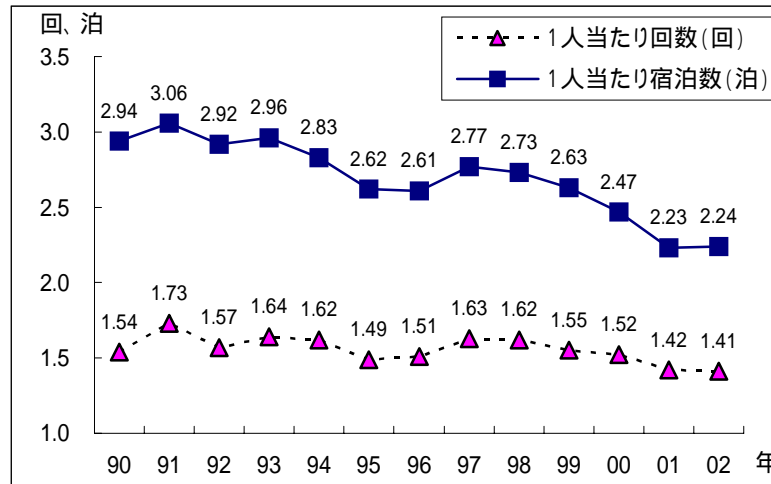
- 高額でも付加価値のある商品は、熟年層を中心に根強い人気がある。

また、JTB 宿泊白書 2003 においても、同様の結果が得られており、今後個人旅行が全体の約 7 割を示すなど、今後一層個人旅行が主力になると予測される。

国内宿泊旅行を行った回数は、国民 1 人あたり平均 2.49 回で、目的別に見ると「観光」「家事・帰省」「業務」「兼観光」の順となっている。

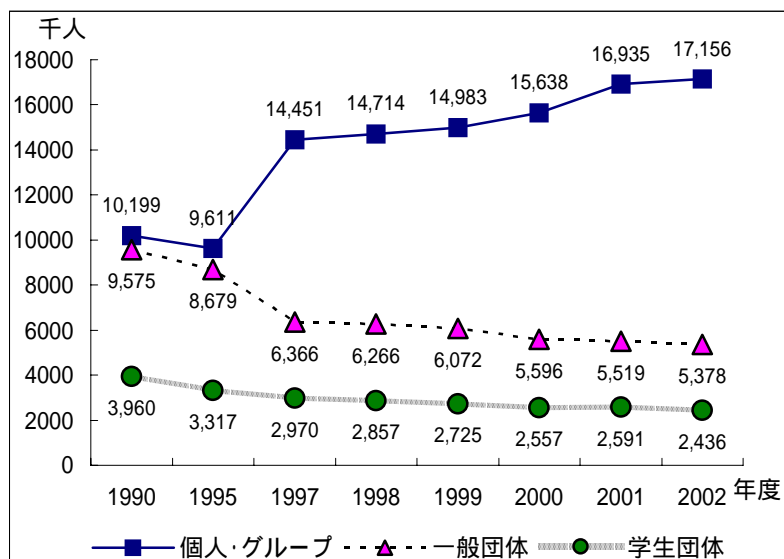
また、宿泊数別に見ると国民 1 人あたり平均 4.65 泊（前年比 8% 増）で前年から増加に転じている。

国民 1 人当たりの宿泊観光旅行回数および宿泊数の推移(平均)

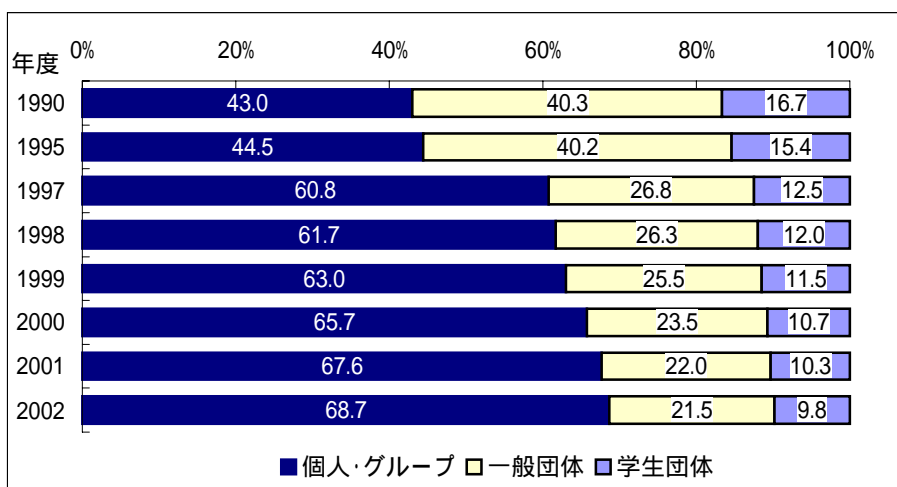


(注) 国土交通省総合制作局観光部調査による  
出典: 国土交通省「平成15年版観光白書」

旅行形態別 / 宿泊人数の推移



旅行形態別 / 宿泊人数シェアの推移 (全旅行)



(株)ツーリズム・マーケティング研究所  
「JTB宿泊白書2003 国内宿泊旅行と主要観光地の動向」

### (3) 近年の観光・旅行業界の特徴

近年の観光・旅行業界における特徴として、個人旅行の隆盛とともに以下の点が挙げられる。また、旅行取引は電子商取引のなかでも最も成長が期待されている分野でもある。

- 航空会社・鉄道会社の直販、情報提供・予約事業への異業種参入
- コンビニを活用した旅行商品の販売
- IT を活用した電子商取引市場の拡大

この背景には、旅行業者を介せずにエアライン会社・ホテル等にダイレクトにアクセスしたり、「旅の窓口」などをはじめとする専門の宿泊サイトを利用して予約する旅行者が増加している。

このように、インターネットで多くの情報を収集して、旅行者自らプランニングを行うケースが増加しており、個人旅行の隆盛にはインターネットの普及が大きく関連している。

( 余談ではあるが、筆者も「旅の窓口」「一休」「トクー」などの web で宿泊先を決めている。特に“旅窓”などは利用者の感想なども B B S で読むことができるので、情報入手にはうってつけである。)

## 2. ホテルの定義と経営動向

### (1) ホテルの定義と日本旅館

国際観光ホテル整備法（昭和24年法律第279号制定）によるホテルの定義は、下表の要件を備えている客室「ホテル基準客室」の数が15室以上あり、かつ、客室総数の1/2以上であることとある。

#### ホテルの定義：国際観光ホテル整備法による要件

- 1 ホテル基準客室は次に掲げる条件を備えていること
- 2 洋室の構造及び設備をもって作られていること
- 3 床面積が通常一人で使用する客室については9㎡以上、その他の客室については13㎡以上あること
- 4 適当な採光のできる開口部があること
- 5 浴室又はシャワー室及びトイレがあること
- 6 冷水及び温水を出すことのできる洗面設備があること
- 7 入り口に施錠設備があること
- 8 電話があること

日本旅館とホテルとの違いは一概にはいえないものの、建物が日本風建築で畳部屋を中心とした構造であること、サービス面では宿泊・食事一体化すなわち食事のサービスがついてくるといことが挙げられる。従って、旅館は単なる宿泊施設という面だけではなく、飲食施設としての側面も有していることを意味する。

### (2) ホテル・旅館の経営状況・倒産実態

宿泊業は、業態別、地域別に格差が生じており、個々の差が拡大しつつある。

経営状況については、表7-1-5のとおりとなっている。13年度と前年度を比較すると、赤字ホテルの割合は50.7%から44.6%へ減少、赤字旅館の割合は40.4%から53.9%へ増加している。

表7-1-5 主要登録ホテル・旅館の経営状況 (単位：%)

	赤字ホテルの割合	赤字旅館の割合
平成11年	69.2	57.5
12年	70.2	56.1
13年	70.7	59.3

(注) ホテルについては(社)日本ホテル協会、旅館については(社)国際観光旅館連盟による。

「帝国データバンクの第4回旅館・ホテル業者の倒産実態調査」によると2001年度を中心に87年度以降の旅館・ホテル業の倒産動向の概要は以下の通りである。

- 30年以上の老舗業者の倒産は43.7%に達している。  
地域別に見ると、中部地区が最多である。なかでも、国内有数の観光地である熱海・伊東エリアでの倒産が目立っており、都道府県別でみると東京都（13件）とならんで全国で最悪を記録している。
- これらの倒産の主因としては、「不況型」（構成比64.7%）、「設備投資失敗型」（構成比12.6%）によるものに二分される。
- 景気低迷や国内観光不振の影響による客足の減少が、旅館・ホテル業者の倒産の主因となっていることを裏付けている。

### 3. 観光ホテル・旅館の経営動向と収支構造

#### （1）観光ホテルの特徴

- 1泊2食付の料金設定
- 宴会主体の運営
- 団体客仕様の施設形態

という点があげられる。団体向けに利用の自由度が高い和室のウェイトが高く、団体から個人や小グループ利用という近年の国内観光旅行のニーズにマッチしないことも伸び悩みの主因である。

#### （2）観光旅館の経営動向

国観連が大規模（100室以上）、中規模（31～99室）、小規模（30室以下）の規模別に定期的なアンケート調査を実施している。これをみると、定員稼働率は、バブル後期の91年に比べどの規模の旅館も大幅に下落している。しかしながらそれにもかかわらず客室稼働率は近年増加傾向にある。この要因は少人数での旅行（個人や小グループ）の利用がふえているからと思われる。これは図表5のデータとも一致する。

売上高は、バブル後も94～95年ころまで上昇を続けてきたが、近年は減少傾向を示しており、どの規模でも最盛期に比べ10%以上の大幅な減少という厳しい経営状況が読み取れる（図表 - 1）。内訳を見ると、宿泊料売上げには大きな変動がみられないのに対して、飲食料売上げや、館内付帯施設・娯楽施設などの利用料、マッサージなどである付帯その他売上げなどの減少が目立っている（図表 - 2）。

（表：（社）国際観光旅館連盟「国際観光旅館営業状況等統計調査・平成14年度」より）

図表 - 1 定員稼働率・客室稼働率 (%)

	年度	大旅館	中旅館	小旅館
定員稼働率	1991	54.0	43.6	34.9
	1997	46.8	37.2	29.9
	1998	44.3	35.8	30.2
	1999	45.7	35.7	27.7
	2000	44.4	38.0	28.7
	2001	43.3	36.1	30.1
客室稼働率	1997	63.4	56.9	46.2
	1998	62.9	55.5	42.3
	1999	64.0	55.9	44.2
	2000	65.0	58.0	44.4
	2001	65.8	57.0	45.4

図表 - 2 宿泊客1人当たり売上げ (円)

	年度	大旅館	中旅館	小旅館
客1人当たり売上げ	1991	22,945	22,138	24,974
	1997	22,802	21,143	23,943
	1998	20,894	20,508	23,690
	1999	20,503	20,416	23,148
	2000	18,981	19,596	25,873
	2001	18,952	19,855	23,604
客1人当たり売上げ	1991	13,617	13,823	15,579
	1997	15,374	14,068	17,095
	1998	13,664	13,620	16,676
	1999	13,570	13,436	15,775
	2000	12,397	12,742	18,818
	2001	12,616	13,263	16,642
客1人当たり売上げ	1991	2,260	2,214	2,379
	1997	2,180	1,755	2,364
	1998	1,848	1,851	2,085
	1999	1,711	1,740	1,661
	2000	1,561	1,606	1,581
	2001	1,469	1,567	1,543
客1人当たり売上げ	1991	2,174	1,647	1,073
	1997	1,986	1,434	938
	1998	2,010	1,337	999
	1999	1,762	1,220	943
	2000	1,614	1,237	1,056
	2001	1,707	1,246	1,174
客1人当たり売上げ	1991	3,526	2,717	3,393
	1997	2,293	2,237	1,408
	1998	2,463	2,021	1,916
	1999	2,465	2,105	1,895
	2000	2,225	2,108	1,590
	2001	1,963	1,884	1,448

### (3) 観光旅館の経営形態等

- 旅館の運営形態をみると、大半が所有者＝経営者、すなわち経営者が旅館そのものを所有しているというのが一般的である。ホテルのように経営にタッチせず土地・建物の所有のみというオーナーはほとんど存在しない。このことが旅館運営形態の最大の特徴といえる。
- 土地に関しては過去から所有しているケースが一般的で土地から新規取得するケースが少ない。従って、投資の大半は建物に関連する場合が多い。
- このため、土地を新規取得して設備投資を行うことを想定すると経営的に無理であっても、土地を元々所有していれば経営的に成り立っている旅館が多く見受けられる。
- 経営は会社形態をとるが、規模が大きいものでも同族、家族経営によるのが一般的である。
- 経営能力によって売上が変わる可能性がホテル・ビジネスホテルよりも大きい。
- 費用対効果の観点から個別の販促には限界があるため、旅行エージェントへの依存度が高くなる
- 客数が少なくても固定費（人件費、水光熱費など）がかかる。
- 平日と休日の売上格差、収益構造格差が非常に顕著で、休日や休前日での利益でカバーしている状況である。特に税引前利益率は赤字基調にある。
- 一般に観光ホテルのレントラブル比は低く、25～30%となっていることが多い。
- 一般にホテルの建築コストは、坪当たり70万～80万円といわれている。



#### (4) 観光旅館の収支構造等

下表は、国際観光旅館連盟資料による観光ホテルの収支構造に関する資料である。

項目 年度	大旅館		
	7	12	13
総売上高	100.00	100.00	100.00
売上原価	26.80	26.60	25.40
総売上利益率	73.20	73.40	74.60
人件費	29.00	27.80	30.00
その他経費	33.80	34.90	33.60
減価償却費	8.40	8.50	7.60
営業外収益	2.30	1.80	1.80
営業外費用	6.70	5.00	4.60
支払利息	6.30	4.60	4.30
特別損益	-0.30	-0.50	-0.40
税引前利益	-2.70	-1.60	0.30

項目 年度	大旅館				
	9	10	11	12	13
1 宿泊料売上	67.4	65.4	66.2	65.3	66.6
2 飲食料売上	9.6	8.8	8.3	8.2	7.8
3 日帰り飲食料売上	4.3	4.3	4.9	6.2	6.3
4 売店売上	8.7	9.6	8.6	8.5	9.0
5 付帯その他売上	10.1	11.8	12.0	11.6	10.4
	100.1	99.9	100	99.8	100.1

かつて50%以上あった宿泊料ウェイトが館内販売の低下により年々上昇している。

大中旅館ともに67%、小旅館では71%を占めている。

飲食料売上は年々減少している。

他方日帰り飲食料売上は増加傾向にある。

### 定員稼働率・客室稼働率

項目 年度	大旅館				
	9	10	11	12	13
1 定員稼働率	46.8	44.3	45.7	44.4	43.3
参考・伊豆箱根エリア			-		43.0
2 客室稼働率	63.4	62.9	64.0	65.0	65.8

### 売上効率

項目 年度	大旅館				
	9	10	11	12	13
1 一室あたり売上高	17,020,000	15,480,000	14,950,000	13,470,000	13,600,000
2 就業者一人あたり売上高	13,380,000	13,190,000	13,020,000	12,280,000	12,770,000

### 各種利益率

項目 年度	大旅館				
	9	10	11	12	13
1 売上総利益率	73.4	72.6	73.0	73.4	74.6
2 営業利益率	0.1	0.2	1.2	2.1	3.4
3 税引前利益率	-2.5	-3.4	-1.7	-1.6	0.3
4 償却前利益率	5.7	4.8	7.1	6.9	7.9
5 償却前営業利益率 (GOP)	8.3	8.4	10.0	10.6	11.0

都市ホテルの支配人はGOP20%前後が目標とされる。  
大旅館等の場合15%が当面の目標といえる。  
GOPのピーク時である平成2年度においては、大旅館のGOPは15.4%であった。  
現在の経済情勢下では、GOP10%が目安となる。

### 売上効率

項目 年度	大旅館	
	GOP10%以上	GOP10%以下
1 一室あたり売上高	14,240,000	12,770,000
2 定員稼働率	43.7	42.8

### 建物面積効率

(単位; ㎡)

項目 年度	大旅館				
	9	10	11	12	13
1 一室あたり建物延床面積	147.0	144.0	147.0	142.0	140.0
2 一人あたり提供面積	33.4	31.3	33.7	31.8	30.6
3 収容人員一人あたり売店面積	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3
4 3.3mあたり総売上高(円)	380,000	350,000	330,000	310,000	320,000
5 一室あたり総売上高	17,020,000	15,480,000	14,950,000	13,470,000	13,600,000
6 売店3.3mあたり売店売上高(円)	3,770,000	3,680,000	3,360,000	2,560,000	2,840,000

## 4 . ホテル・旅館評価上の問題点

### (1) ホテルの投資利回り

日本においては未だ事例等が少なく、相場が成熟していない状況にある。こうした現状から、流動化が進んでいるオフィスセクターの相場とのスプレッドにより求める傾向にある。シティホテルなどを例にあげるとオフィスセクターとのスプレッドで考えて 1.5%~2%程度といわれている。観光ホテル・日本旅館タイプの場合、売上変数が経営者の経営能力によって変わる可能性がシティホテル・ビジネスホテルよりも大きく、定量化しにくい要素がより濃いいため、さらにスプレッドが上乘せされる。

### (2) ホテルのリスクプレミアム

ホテル・旅館業の特徴とリスクプレミアムの構成要素

まず、特徴として、(1)投下資本の固定度が高い(2)総資本回転率が低い(3)装置産業としての正確から初期の商品化計画で経営の方向が決まる(4)立地条件が経営を左右する(5)労働集約型(6)マネジメントノウハウが要求される等の特徴が挙げられる。

- 「不動産業」と「ホスピタリティビジネス」としての異なる 2 つの側面を内包することから、オフィスビルなどに比べ評価項目が複雑かつ多岐にわたる。
- 稼働形態（所有直営か運営委託方式か等）により生じる、さまざまなリスクに、ホテル運営会社等の信用力・経営能力に事業の成否が左右される。
- 上記の点とも関連するが、大宴会・国際会議のための舞台装置、同時通訳装置、宴会厨房設備等すべての設備複合的な利用形態であるなど、宿泊部門以外の要素が売上を左右する点。
- 不動産の非流動性リスク。特に、観光ホテル・旅館の場合は、ホテルが破綻したケースのその立地特性・用途特殊性から代替性が極度に低い。都市部に立地しているシティホテルやビジネスホテルなどに比較して、用途転換も困難である。

### ( 3 ) ホテル不動産市場の未成熟とホテル統一会計基準

日本ではホテル不動産マーケットが未成熟な一因としてホテル間の共通した会計基準の欠如が挙げられる。欧米では「ホテル統一会計基準(ユニフォームシステム)」が定着しており、オーナー同士のM&A、オペレーター選択(スターウッドやヒルトンなどのホテル運営会社)、証券化・REIT等、ホテル不動産投資のあらゆる局面で、収益管理・運営管理が可能になっている。

また、ユニフォームシステムに基づく部門別管理により、部門長(宿泊・飲食等の各部門)、オペレーター、オーナーの、3段階の経営階層ごとに収益管理が可能である。

料飲部門が複雑化な日本のホテルに導入するには、部門毎にそれぞれの売上と費用のきめ細かな管理が必要となるが、日本ではユニフォームシステムが浸透しない。このためホテル間の会計基準の相違から、他ホテルとの収益・運営比較も会計上容易でなく、日本におけるホテル不動産投資の参入障壁を高くしているといえよう。

### ( 4 ) 総括

本稿では、主に観光ホテルに焦点をあてて記述をおこなった。

近年の不動産売買市場の特徴としてSPC等を活用した不動産ファンドなどによる取引の増加等があげられる。弊社でも中心分野としている複合商業施設にとどまらず、アミューズメント施設、レジャーホテルなど、多岐にわたる商業用不動産の証券化・流動化に関わっている。中でもレジャーホテルのように、リピュテーションリスクの高い資産の証券化評価など、一見して証券化にマッチしない案件などは不動産市場の裾野の広がりを実感するところである。

こうした、商業系不動産の評価では何よりも現状キャッシュフローにとどまらず、ポテンシャルを反映したフィジビリティスタディが重要である。

ホテルも含む商業施設等の評価においては、評価項目が多岐にわたり、従来の不動産鑑定評価の知識のみでは対応できないのはいうまでもない。

その前提として、情報ストック、マーケットデータ整備の有無が評価精度を左右することはいうまでもない。

弊社でも、評価先例をバックボーンとしたデータ整備を従来にも増して推進することで精度の高いリポーディングを目指していきたい。

(ほんま かずゆき (株)立地評価研究所)