

## ホテル・旅館（平成11年12月～12年1月調査）

一部のホテルや旅館からは最悪の状況は脱したとする声も聞かれるものの、まだまだ厳しさは続いており、倒産もここ数年、件数、負債金額ともに増加を続けている。今後は二極化が顕著になり淘汰は進むとみられ、景気全体の回復はもちろんのことながら、大阪の都市魅力を高め、集客の向上を図ることが何よりも重要となっている。

**業界の概要** 洋式の構造及び設備を主とするホテルは、一般に、都市部に立地する多機能なシティホテル、宿泊機能に特化しサービス機能を簡略化したビジネスホテル、有名観光地や保養地などにあるデラックスな設備を有するリゾートホテルなどに分類される。大阪府内ではシティホテル、ビジネスホテルがほとんどである。この両者を区別する明確な基準はないが、一般に、売上げに占める宿泊の比率が60%以上、チェックインが16時以降、チェックアウトが10時までであることがビジネスホテルの目安とされる。

大阪府内の平成9年末現在のホテルの営業施設数は223、客室数は37,629で、全国比はそれぞれ2.9%、6.5%である。これを前年と比較すると15施設、2,439室の増加で、増加率はそれぞれ7.2%、6.9%である。

一方、和式の構造及び設備を主とする旅館は、同年末現在で営業施設数が1,300、客室数が24,828で、全国比は1.9%、2.5%である。1施設当たりの客室数はホテルが169であるのに対し旅館は19と、ホテルに比べると施設の規模は小さく、小規模で家族経営的なところが多い。

**増加するホテル** ホテルは、全国的に、施設数、客室数とも増加傾向にあり、大阪においても同様の傾向にある。ただ、平成7年から9年の、1施設当たりの客室数をみると、全国平均はほぼ75室で横ばいであるのに対し、大阪は減少傾向にある。これは、大規模なホテルの廃業が相次いでいること、また、今までは、首都圏系や外資系の大型シティホテルの新規開業が多かったのに対し、最近では小規模な低料金ビジネスホテルチェーンの増加が目立っていることなどがその理由と考えられる。

こうしたホテルは、設備、サービスを最小限にとどめ、既存のビジネスホテルより安価な料金設定を行い、利用者の確保に努めている。また、今までの比較的暗いイメージを一新し、ロビーを大きな窓を持つ吹き抜けの明るいものにしたたり、コンビニエンスストアの併設により利用者の便宜を図ったりし、高い集客率を確保しているホテルもある。

**減少する旅館** 一方、旅館は、全国的に、施設数、客室数ともに減少傾向にあり、大阪においても同様の傾向にある。これは、利用者の嗜好が洋風化・個室化へと変化していることや、施設の老朽化などにより客離れが進んでいることに加え、経営者の高齢化と後継者の不在、ホテルの価格引下げによる旅館の価格競争力の低下などから、営業の継続が困難になっているためである。小規模旅館では自然淘汰が進む一方、大規模な旅館でも、金利や固定資産税等の負担による資金繰りの悪化などから廃業するケースがでてきている。

なお、平成7年から9年の、1施設当たりの客室数をみると、全国平均はほぼ14室で横ばいであるのに対し、大阪は増加傾向にあり、大規模な旅館の建設がほとんど見られないことから考えて、小規模旅館の淘汰が進んでいると考えられる。

**厳しい宿泊売上げ** 11年11月の平均客室稼働率は、主要なシティホテルが82.9%で対前年比1.6%増となったものの（「月間ホテル旅館」調べ）、ビジネスホテルでは67.5%で対前年比2.4%減となった（（社）全日本シティホテル連盟調べ）。ヒアリン

グ調査においても、シティホテルにおいては、客室稼働率が上昇したとするホテルと下降したとするホテルがほぼ半々であったのに対し、ビジネスホテルでは下降したとするホテルがほとんどであった。

情報通信ツールの発達や企業の出張経費削減によりビジネス宿泊客が減少していることや、ホテルの新規開業が相次ぎ、供給が需要を上回っていることなどから、特にビジネスユースの比率の高いビジネスホテルの客室稼働率は厳しい状況にある。

一方、シティホテルにおいても状況は同様で、例えば明石海峡大橋の開通により四国からの観光客が日帰りするようになるなど、交通機関の発達により大阪で宿泊する観光客が減少しており、苦戦しているホテルもある。また、利用者の10%を占めていた台湾からの利用者が11年の台湾大地震によりほとんどなくなり、大きなダメージを受けているホテルもある。反面、価格の引き下げにより今までビジネスホテルを利用していた利用者が流れ込んだり、景気が回復傾向にあるアジア諸国からの観光客が好調なことなどから、比較的堅調なホテルもみられる。また、Y2K問題により海外旅行を控え、年末年始を国内のホテルで過ごした利用者が多く、多くのホテルで宿泊客が増加した。

売上げに関しては、単価が低下傾向にあるため、客室稼働率は上昇しても、ほとんどのホテルで前年を下回る厳しい状況となっている。

今までホテルの主要な付加価値であった名前（ブランド）やサービスが、差別化の要因にならなくなっており、大手の主要なシティホテルが客室稼働率を上げるために価格を下げている。このため、ビジネスホテルもそれに対抗するべく低料金化しており、カプセルホテルが価格競争力を失い、急速に街から姿を消している。

一方、旅館の売上げの落ち込みはさらに大きい。特に都心部は旅館からホテルに利用者が流れており、いくら価格を下げても利用者が減少し続けている。宿泊と食事の総売上げが対前年比で横ばいとなった郊外のある旅館でも、価格、客室稼働率ともにここ数年低下傾向にあり、そのマイナス分を宴会や料飲でなんとか補っている。特に、東大阪や堺市などにある機械金属や繊維関連の経営者をはじめとする会社関係者の利用が大幅に減少しているという。

**低迷する宴会、料飲需要** シティホテルでは、宴会の売上げは、宿泊の売上げを上回っているところも多く、重要な商品の1つとなっている。宴会は一般宴会と結婚式との2つに大別されるが、ともに低迷している。

一般宴会の低迷は、利用者の中心であった法人需要が大きく落ち込んでいるためで、件数、単価ともに減少している。一方、結婚式も結婚組数の減少、海外挙式や挙式なしなど結婚式観の多様化などにより、需要が減少していることに加え、出席者数、出席者1人当たり単価とも減っており、1件当たりの価格も下降傾向にある。特に、結婚式はホテルの新しさが大きな選択要因になっているため、既存のホテルはより厳しい状況に置かれている。

また、料飲もシティホテルや旅館では大きな柱である。シティホテルでは、低価格なセットメニューやバイキング方式の導入、積極的な広告活動などにより、比較的大衆向けのレストランは堅調であるものの、ビジネス客によるバーの利用が控えられたり、商談で高級レストランが使われなくなるなど厳しい状況もみられ、料飲全体の売上げは減少している。

一方、旅館は、1泊2食付きが通例であるが、近隣に安価で美味しい店が多く集積している都心部では、利用客が旅館で食事を取りたがらず、宿泊のみの利用が増加している。また、旅館においても食事のみの利用者の中でも団体客の減少が目立っており、また単価も下がっている。

**収益確保のための努力** こうした厳しい状況が続くなか、各ホテル、旅館は売上げ増加のための様々な対応を行っている。

例えば、あるホテルでは、客室の内装の改装はもちろんのこと、ロビーの大規模な改装などによりイメージアップに取り組んでいる。



文化教室の開設に加え、ギャラリーを新設し、集客の向上を図っているホテルもある。

グループ内のホテル間で利用者の受渡しをはじめた事例もある。あるホテルが満室等の理由で受入れができない利用希望者を単に断るだけでなく、近隣にある同一グループのホテルを紹介し、ホテル単位ではなくグループとして客を確保しようとするものであり、共通の利用カード作成も功を奏して、稼働率を上げている。

企業の社葬への利用は今後大きく成長が見込める分野で、導入は不可欠と検討を始めているホテルもある。ただ、結婚式との釣り合いや、イメージの問題などから、まだ実現には達していない。

また、インターネットの活用に関しては、既に多くのホテルがホームページを開設し、インターネット予約を開始している。現在、シティホテルでは予約全体に占める割合はまだ数パーセントに過ぎないが、予約の半数近くがインターネットで行われているとするビジネスホテルもある。また、今まではホテルに比べ対応の遅れていた旅館でも、特に若い世代の主人のいる旅館を中心に、積極的な取組みが始まっている。インターネット予約はエージェントの手数料を省略できる点や、空室状況やイベントなどの情報を利用者に即時に提供できる点など多くのメリットがあるものの、ほとんどの主要なホテルがホームページを開設している現状においては、インターネット予約ができるということだけでは他のホテルとの差別化にはなりえず、逆に、各ホテルの価格などが一目で比較でき、ますます価格競争が激しくなることも危惧されている。

一方、売上げが低迷するなか、各ホテルは一層の経費の削減を迫られている。しかし、ホテル業は装置産業であるため固定費の占める割合が高く、経費の削減は容易ではない。人件費に関しても、新規採用の抑制や契約社員、アルバイトの導入などは以前から行われているが、サービスの質の維持との兼ね合いから今までの手段では限界に達しているホテルや旅館も多く、大幅な組織改革や人事異動、社員の意識改革に積極的に取り組みはじめたホテルもある。

今後の見通し 一部のホテルや旅館からは最悪の状況は脱したとする声も聞かれるものの、まだまだ厳しさは続いている。12年以降も大型ホテルの進出が次々と計画されるなか、倒産もここ数年、件数、負債金額ともに増加を続けている。もちろん、当業界の浮上のためには、景気全体の回復が第一条件であること言を待たない。ただ、今までは各ホテルや旅館は一様に景気に歩調を合わせるように好調、不調の道を歩んできたが、今後は二極化が顕著になり、いくら景気の回復があっても淘汰は進むとみられる。あるホテルでは、利用対象者をある程度絞り込んだ戦略を立て、販売チャネルを確立していくことが生き残るために不可欠としており、他社と差別化できるものを作りだすことが大きな課題となっている。

また、東京のホテルと比べ、大阪のホテルは客室稼働率が低い上に、成長率も低迷している。多くのホテルで、社長就任パーティーがほとんど無くなったとしていることについても、経費削減のためにそうした行事を多くの企業が取り止めているためだけでなく、本社が大阪から東京など首都圏に流出し、社長自身が大阪にいなくなっていることも見逃せない。大阪のホテル、旅館が回復するには、ユニバーサル・スタジオの開業に代表されるような観光と、新産業の育成への取組みなどによるビジネスとの双方で大阪の都市魅力を高め、大阪への集客の向上を図ることが何よりも重要となっている。

（河 中）