

キャッシュフロー上の損益分岐点を把握し W字を繰り返しながら緩やかに回復する マーケットに対応していく必要がある

(株)ホスピタリティオペレーションズ 執行役員

(株)Aカードホテルシステム 代表取締役

(株)ホスピタリティパートナーズ 企画調査部 ヴァイスプレジデント

内藤 信也氏



ホテル運営、リゾート運営、飲食事業、運営コンサルティングに関するあらゆる業務をワンストップでサポートするホスピタリティオペレーションズ。執行役員の内藤 信也氏に、コロナ禍における宿泊特化型ホテルチェーンの状況と未来予測について話を聞いた。

●取材日 2021年3月5日

延べ宿泊者数は40%の減少となっています。

当社がメインにしている宿泊特化型ホテルはどのような状況にあるのかを見るために、上場企業のデータを集めて全体のRevPARを独自に算出してみたところ、2020年12月の時点で下落率は約40%。その段階では2019年比60%のレベルまでは戻ってきていたことになります。

上場企業が展開する宿泊特化型ホテル事業について対2019年の売り上げの下落率は、約40%減から約70%減の幅がありました。おそらくその中間の約50%減が、全国展開している宿泊特化型ホテルチェーンの売り上げの平均下落率になると推測しています。

▶ Go To トラベルキャンペーンの影響について、どのように受け止めていますか。

2020年11月にRevPARが大きく上昇していますが、これは10月から東京で解禁されたGo To トラベルの好影響が出た結果でしょう。11月の東京などのラグジュアリーホテルが高単価で高稼働した結果、全体のRevPARを押し上げたのだと推測します。

逆にGo To トラベルが停止された2021年1月は全体的に落ち込んでいます。

2020年11月6日からGo To トラベルがビジネス出張を対象から除外したこともありましたが、以前から宿泊特化型ホテルチェーンはGo To トラベルの恩恵を受けにくいと私は見ており、実際にGo To トラベルの恩恵を受けずに頑張ってきた分、停止されても全体の数字に比べてそこまでの落ち込みはなかったのだと思います。

▶ 宿泊特化型ホテルの下げ幅を比較的抑えられている主な要因はどこにありますか。

私たちのグループ子会社であるAカードホテルシステムが展開するAカードの加盟ホテルは約480軒ありますが、その中にはコロナ禍であるにもかかわらず稼働率が80%から90%で推移しているホテルもあれば、稼働率10%まで落ち込んでいるホテルもあります。

高稼働のホテルはどのようなお客さまを集客できているのかを見ると、ブルーカラー、メタルカラー（技術者系）のビジネス出張の需要がホテルを大きく下支えしていることが分かります。ホワイトカラーのお客さまはオンラインで仕事を進める状況になってきていますが、ブルーカラー、メタルカラーのお客さまはリアルな現場に出向かなければ仕事になりませんから、宿泊の必要性が消えることはありません。その結果、Aカード加盟ホテルの平均稼働率は

約60%で推移できているのが現状です。

高速道路、在来線、飛行機、新幹線
ゲストの交通移動手段が重要なポイント

▶ 2回目の緊急事態宣言の解除によって、マーケットに変化は見られると思いますか。

コロナの回復の形状パターンはV字ではなく、その形状はW字に近いと感じます。今後もW字を細かく繰り返しながら進んでいく可能性が高いと予測しながら、回復シナリオを描いておく必要があるのではないのでしょうか。

緊急事態宣言を2週間延長しましたが、そろそろ経済が持たないので解禁します。どこかの時点でGo To トラベルを再開します。人々が移動して感染者数が増えて、秋冬を迎えてさらに増えます。3回目の緊急事態宣言が発出され、感染者数が減らなければ延長します。経済が持たないという声が出て、解除します。その繰り返しでW字回復トレンドが進むことになるという見立てです。今後のホテルマーケットは緩やかなW字の回復に呼応するかたちで動いていくというのが、現実的な予測ではないかと考えています。2019年と同水準のRevPAR回復については、おそらく2025年から2026年まで非常にゆっくり時間がかかるのではないかと見ています。

▶ ホテルの運営について、今後はどのような取り組みを進めていくべきでしょうか。

運営に関して言うと、皆さまが悩んでいるのは集客だと思います。宿泊特化型ホテルの集客を考えると、お客さまの交通移動手段を見ることが1つの重要なポイントだと思います。

高速道路、在来線、エアの国内線、新幹線の利用状況を2019年と2020年の10月時点で比較してみると、たとえば高速道路がわずかに1.9%減で、在来線は約20%落ち込んでいます。さらに飛行機や新幹線といった遠距離を移動する際に利用する交通手段は約50%も減少し

ています。このことがそのまま宿泊特化型ホテルの需要に反映されていると私は見えています。

稼働率が一番高いのは、地方にある客室数とほぼ同じ台数の駐車場を持つ郊外型ホテル。ほとんどのお客さまが自動車で訪れます。次に稼働率が高いのが、大都市郊外の宿泊特化型ホテル。在来線の電車に乗って訪れるお客さまが多いためです。一番稼働率が低いのが、札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、京都、広島、福岡などの大都市部にあるホテル。こうした地域にあるホテルには、新幹線や飛行機に乗って遠方からやって来るお客さまが集まるわけですが、そういったホテルの稼働もしくは単価は、やはり低迷しています。

大都市部では、遠方からの宿泊客の本格的な需要復活まで、近隣のお客さまをメインに集客してゆく施策を強化する必要があります。これは、今後もコロナの感染拡大・収束をW字パターンで繰り返す可能性がある以上、とても重要な考え方だと思います。

変動費と固定費の割合を把握することが
ホテル経営に求められる最重要課題

▶ 経営についてはどのように考えればいいのか。

おそらく最も大切なのは、変動費と固定費の割合をしっかりと把握することです。この数字を把握していない方が多いのではないのでしょうか。売り上げがどれだけ落ち込むと、変動費はどれだけ落ちるのか。売り上げが何%下落すると、赤字になるのか。売り上げが何%回復したら、赤字がいくら減るのか。そういった計算が即座にできる人が少ないことは大きな問題だと感じています。

損益分岐点は賃料や元利金の支払い後のかたちで考えなければなりません。PLの損益分岐点ではなく、あくまでも「入ってくるお金」と「出ていくお金」をすべて勘案したキャッシュフロー上の損

益分岐点を常に把握するべきなのです。

▶ コロナ禍における宿泊特化型ホテルの経営は、現在どのような状況を迎えていると思われますか。

私の試算結果では、リーマンショック、東日本大震災よりもコロナ禍は遥かに大きなダメージを経営に与えています。過去の2つの危機でもホテルの売り上げが下がって大変でしたが、マーケット全体の平均ではたかだか15%から20%しか下がっていませんでした。当時の全体の固定費を約70%に設定してシミュレーションしてみたところ、この平均の売り上げ下落率で、ホテルの現金ベースの収支は、ほぼプラスマイナスゼロになりました。

現在の状況をシミュレーションすると、運営コスト、賃料、元利金の支払いを減らして、固定費全体を30%程度下げると、ようやく売り上げ40%減のあたりで、現金収支がプラスマイナスゼロになります。つまり今の売り上げが50%減で推移し、運営コスト、賃料、元利金の支払いなどの固定費も全体で3割削減が実現できていないとすれば、今後も当面、赤字の状態が続くことになります。

これから先もW字回復の緩やかな右肩上がりでも進んでいくとすれば、固定費の削減は少なくとも30%分、手を付けなければ倒産の危機に直面することになります。

私は以前から2019年のRevPARを100%とした場合、2020年は50%回復、2021年は60%回復が精一杯で、100%に戻るのには2025年から2026年にかけてというシナリオを描いています。こうした将来シナリオを描くことで、損益分岐点を把握して固定費を何%削減しなければならないという発想が出てきます。現実的な将来シナリオを想定し、現金収支での損益分岐点を把握して、適切な打ち手を見極め、たゆまなく実行してゆく。こうした考え方や態度が、長引くこうしたコロナ禍を生き抜くうえでも、最も重要になるのではないのでしょうか。