

所沢市における宿泊施設立地可能性調査業務

【調査目的】

所沢市では、大規模な事業所の進出が決定するとともに、市が新たな産業用地の創出に取り組むなど、今後ビジネス環境が大きく変化していくことが想定される。また、かねてより市内事業者からは商談、観光、大規模なイベント等に対応可能な宿泊施設がないことによる機会の損失が指摘されてきた。

係るなか、本調査は、所沢市への宿泊施設の立地可能性と所沢市経済への影響を把握して同市の産業のあり方を検討することにより、宿泊施設の誘致策を検討するための基礎資料とするものである。

【調査期間】

平成 27 年 10 月 2 日から平成 28 年 3 月 31 日まで

【調査内容（受託内容）】

＜宿泊施設の立地にかかる諸条件の調査＞

- ・ 本市圏域の宿泊施設の状況（施設数・客室数・価格帯・利用率等）
- ・ 本市圏域における誘客の現状と将来予測（事業所数及び事業規模・観光施設・イベント開催回数及び集客数等）
- ・ 宿泊事業者等への本市の進出可能性の意向調査
- ・ 競合地域との比較
- ・ その他本市及び周辺市における宿泊施設のニーズ及び立地可能性の検討に必要な調査

＜上記調査をふまえた想定顧客、事業規模及び採算性の検討＞

- ・ ビジネスでの利用による見込み客数
- ・ 観光・遊行での利用による見込み客数
- ・ 事業採算性（客室数等の規模、価格帯、付帯施設、利用率等）の検討（複数案を提示すること）
- ・ その他立地可能性にかかる必要な調査・分析

＜宿泊施設誘致に必要な施策等の検討＞

- ・ 他市における誘致施策等の整理
- ・ 誘致事例研究
- ・ 宿泊施設関係者からの施策ニーズの分析
- ・ 誘致施策例の提案

【利害関係】

調査主体と依頼者又は調査主体と本件調査業務に関して利害関係を有する者との間に、特別の利害関係、縁故等の関係はない。

【主な用語】

① ADR (Average Daily Rate)

実際に販売された一室当たりの平均販売室単価（円/室）であり、客室売上合計÷販売客室数合計で求められる。

② GOP (Gross Operating Profit)

ホテル業界における利益指標の一つであり、総営業利益などと訳されることもある。一般に、ホテル事業における部門別利益（宿泊、料飲、物販等）の合計から非配賦営業費用（部門毎の営業費用に含めることができない人件費などの管理費や水道光熱費など）を控除した金額を指し、支配人の裁量で増減する科目を対象とする。

③ FFE (Furniture, Fixture & Equipment)

ホテルの営業用家具や什器備品であり、具体的には、ベッド、テレビ、カーペット、壁紙、厨房器具、ホテル基幹システム等が含まれる。

④ NOI (Net Operating Income)

不動産経営において、収入（賃料）から、実際に発生した経費（維持管理費、公租公課等）を控除して求めた純収益を言う。減価償却費のような支出を伴わない費用や大規模修繕費等の資本的支出は控除しない、賃貸事業による単純なキャッシュフローである。

⑤ NCF (Net Cash Flow)

賃貸事業による単純なキャッシュフロー収益（NOI）から資本的支出を控除した金額をいう。

【ホテルの運営形態】

ホテルの運営形態は、大別すると①所有直営方式、②運営委託方式、③賃貸借方式に区分され、その他にこれらを組み合わせた方式やフランチャイズ方式等がある。

① 所有直営方式

不動産（ホテルとしての建物及びその敷地）所有者とホテル運営者が同一人であり、ホテルの所有及び運営に係るすべての資産、収入、支出は所有者兼運営者に帰属する。日本においては、老舗の名門ホテルで多く見られ、また、ホテルを本業としない事業会社が不動産開発等により参入したホテル等でも多く見られる。

当該方式の場合、所有者兼運営者は、不動産所有リスクとホテル運営リスクという性質が異なるリスクを負うことにより、オペレーションが複雑化するデメリットを有

することとなる。一方、ホテル運営者としては不動産所有権と言う強い権利を有していることから、不動産を所有している限り運営権を失うことはなく、自らの意思決定のもとで追加資本の投下や人事を実行することができる。

② 運営委託方式

一般にMC（Management Contract）方式とも言われ、ホテル所有者がホテル運営者にホテル運営を委託する方式であり、ホテル運営から生じる収益はホテル所有者（委託者）に帰属し、その収益の中からホテル運営者（受託者）に委託料を支払う。海外のホテルブランドでは標準的な方式であり、日本においても当該方式により積極的に出店するホテルチェーンが増えている。

一般的な契約では、ホテル所有者が従業員の雇用責任を負うが、ホテル運営ノウハウはホテル運営会社が派遣した人材等からもたらされるとともに、知名度を有するブランド名の利用や運営会社の顧客ネットワークを活用できることから、運営ノウハウがないホテル所有者でもホテル運営が可能となる。

ホテル運営会社としては、不動産所有リスクや従業員雇用リスクに関わることなく委託料を得ることができることから、リスクが低い方式と言える。ただし、所有権や賃借権との比較において運営権は脆弱であり、ホテル所有者の変更等の際に運営権が継承されるとは限らず、長期的に安定した運営継続が保証されているとは言えない。また、ホテルの経営主体はホテル所有者にあることから、追加資本の投下や雇用に関する最終決定権をホテル運営者が有していないことが通常である。

③ 賃貸借方式

一般不動産の賃貸借と同様に、ホテル所有者はホテル運営者に不動産（建物及びその敷地）を賃貸し、テナントたるホテル運営者から賃料を受領する。賃料は、一般不動産と同様の固定賃料も見られるが、ホテル運営の収支に応じた歩合賃料（売上ベース、GOPベース等）や固定賃料と歩合賃料を組み合わせた賃料設定等もある。なお、ホテルの場合、建物やFF Eに係る追加投資や修繕が継続的に発生することから、費用負担の区分を厳密に定めておく必要がある。

ホテル運営者としては、賃借権という比較的強い権利の下で自らの意思決定によるホテル運営を継続的に実施できるメリットがあるが、一方、賃料やFF E等の更新、従業員雇用に係る負担が発生するため、ホテル運営収益が低下した際には、損失発生リスクを負うこととなる。

最近では、ホテル所有者とホテル運営者との間にホテル経営会社を立ち上げ、ホテル所有者とホテル経営者との間で賃貸借契約を締結し、ホテル経営者とホテル運営者との間で運営委託契約を締結するといった賃貸借方式と運営委託方式を複合させた方式も増加傾向にある。なお、この場合のホテル経営会社（不動産賃借人兼運営委託者）は、ホテル所有者が出資するケース、ホテル運営者が出資するケース、両者が共同出資するケース、第三者が出資するケース等、多岐にわたる。

【運営形態による収益構造の整理】

	①所有直営方式	②運営委託方式	③賃貸借方式
不動産に係る投資・修繕等	所有者	所有者	所有者
FFEに係る投資・更新等	所有者	所有者	所有者/運営者
経営（収益帰属、雇用責任）	所有者	所有者	運営者
運営（人事・監督権）	所有者	運営者	運営者
ブランド・送客	所有者	運営者	運営者
ホテル所有者 CF（キャッシュフロー）	$\begin{array}{l} + \text{ホテル売上} \\ + \text{ホテル運営費用} \\ \hline = \text{GOP} \\ \\ - \text{保有コスト} \\ - \text{FFE更新積立金} \\ \hline = \text{NOI} \\ \\ - \text{資本的支出} \\ \hline = \text{NCF} \end{array}$	$\begin{array}{l} + \text{ホテル売上} \\ + \text{ホテル運営費用} \\ \hline = \text{GOP} \\ - \text{運営委託料} \\ - \text{保有コスト} \\ - \text{FFE更新積立金} \\ \hline = \text{NOI} \\ \\ - \text{資本的支出} \\ \hline = \text{NCF} \end{array}$	$\begin{array}{l} + \text{賃料収入} \\ \\ \\ - \text{保有コスト} \\ \hline = \text{NOI} \\ + \text{保証金運用益} \\ - \text{資本的支出} \\ \hline = \text{NCF} \end{array}$
ホテル運営会社 CF（キャッシュフロー）	なし	$\begin{array}{l} + \text{運営受託料} \\ \\ \\ - \text{本社経費} \\ \hline = \text{運営会社CF} \end{array}$	$\begin{array}{l} + \text{ホテル売上} \\ - \text{ホテル運営費用} \\ \hline = \text{GOP} \\ - \text{賃料} \\ - \text{FFE更新積立金} \\ - \text{本社経費} \\ \hline = \text{運営会社CF} \end{array}$

参考資料：「タイプ別ホテル事業の投資評価・再生実務資料集」総合エココム

【目次】

I. マーケット調査	7
1. 旅行市場動向等	7
(1) 旅行市場動向	7
(2) 旅行業者取扱額	7
(3) 訪日外客数	8
(4) 観光入込客数	9
(5) 延べ宿泊者数及び客室稼働率	10
(6) 発地別宿泊者数の割合	11
(7) 日本人宿泊客の動向	12
(8) 国籍別宿泊者数の割合	13
(9) 訪日外国人の動向	14
2. 外部環境調査	15
(1) 人口推移と将来予測	15
(2) 従業者数	16
(3) 商工業の状態	17
(4) 空港利用状況	18
(5) 鉄道利用状況	19
(6) 高速道路利用状況	19
3. 宿泊市場調査	21
(1) 宿泊需要源調査	21
(2) 所沢市及び周辺都市の宿泊施設	22
(3) 既存宿泊施設の概要	23
(4) インターネット顧客評価	25
(5) 販売価格週間波動	27
(6) ポジショニング分析（顧客評価・販売価格）	30
4. アンケート調査	32
(1) 回答者属性	32
(2) ビジネス出張回数	32
(3) 埼玉県へのビジネス出張の宿泊地及び埼玉県内に宿泊しなかつた場合の理由	34
(4) ビジネス出張における宿泊料金の目安	35
(5) 埼玉県への訪問時期・訪問回数・訪問目的・同行者	35
(6) 埼玉県への訪問の際の宿泊地及び埼玉県内に宿泊しなかつた場合の理由	37

(7) 埼玉県への再訪意向	39
(8) 所沢市への訪問経験の有無	39
(9) 所沢市への来訪意欲・宿泊意欲を高める要素	40
5. ヒアリング調査	48
(1) ホテルヒアリング調査	48
(2) 企業ヒアリング調査	51
(3) 旅行代理店ヒアリング調査	53
(4) ホテルブランドヒアリング調査	54
II. 事業規模及び採算性の検討	56
1. ビジネス利用による新規供給可能客室数	56
(1) 類似都市の選定	56
(2) 類似都市における経済諸元の整理	57
(3) 類似都市における宿泊施設調査	58
(4) 所沢市における供給可能客室数の推計（重回帰分析）	60
(5) 新規供給可能客室数の推定	61
2. レジャー利用による新規供給可能客室数	62
3. 新規供給可能客室数（ビジネス+レジャー）	62
4. 事業採算性の検討	74
(1) ビジネスホテルの事業採算性	74
(2) シティホテルクラスの立地可能性	76
III. 誘致施策	82
1. 他市における誘致事例	82
(1) 他市における誘致施策の整理	82
(2) 誘致事例研究	84
2. 所沢市における誘致施策について	88
(1) 市場特性	88
(2) 需要者の意向	89
(3) 事業者の意向	89
(4) 立地可能性について	89
(5) 市の施策の方向性の検討	89