



## 人材確保／次世代向けブランド開発

# 日本の先を行く観光大国アメリカ 次なるホテルの「課題」と「戦略」とは

篠田香子 [ジャーナリスト]

ホテル業界は「民泊」を取り込み「OTA」とも共存、将来予測される「IT企業のホテルビジネス侵攻」が脅威に  
米国では優秀な中間管理職とホスピタリティ現場の「人材確保」が急務となっている

### ニューヨーク大学 (NYU) 国際ホスピタリティ産業投資会議

5月、米・ニューヨークのマリオット・マーキスホテルで「国際ホスピタリティ産業投資会議」（主催：NYU・プロフェッショナル学部：SPS）が2日間にわたり開催され、大手ホテルオペレーターや金融、投資関係の経営者クラス2,000人あまりが参加した。今年で40回目を迎えるこの会議は、20に及ぶカンファレンスを通じ、ホテルの経営課題解決と投資機会を発掘する場である。本稿はカンファレンスの中で聞いた大手ホテルオペレーターCEOの“生の声”をレポートする。

### 米国ホテル市場は好調 人材不足が深刻化

米国のホテル市場は好調だ。専門

データサービスのSTRによる調査結果では、ホテル供給が増え、稼働率・RevPARは上昇、GOPが成長した【**図表1**】。好調は2010年から8年間連続で、19年も活況が見通されている。

一方で持ち上がってきた問題は人材難である。つまり、失業率低下で売り手市場となった人材が高給なITや投資銀行業に流れ、ホテルの中間管理職には優秀な人材が集まらない。トランプ政権の移民規制対策の影響から現場スタッフも大幅に不足している。NYUSPの主幹で、Loews Hotels（北米で27軒の高級ホテルを所有・運営）CEO、ロビー団体「米国ホテル協会」会長であるジョナサンM.ティッシュ氏は、「ITがホテル業界を大きく変えた。だが人が人にサービスするホテル事業の基本は変わらない。人材こそホテル業最大のアセットだ」と語り、ホテル業界の“資産”が目減り

することに危機感を訴える。また、トランプ・ホテルズのCEO、エリック・ダジンガー氏も「ホスピタリティ産業はサービスを提供する人材のタレントで成り立つ。その人材がロボットで代替されたら、この産業はおしまいだ」と賛同、「あらゆる経費を切り詰めてでも人材投資に回すべき」と訴えた。

### 民泊、OTAへとは共存へ 次なる脅威はIT産業の侵攻

大手ホテル・チェーンの民泊運営参入で、Airbnbなどとの敵対関係は緩和してきた。また、確執が続いたOTA（オンライントラベルエージェント）とも共存の方向に進みつつある。ホテルズ・ドットコム、トリバゴ、トラベロシティなどのOTAを傘下に持つ、エクスぺディア・ロジック・パートナー・サービスの社長シビル・ランケ氏は、「競合ではなく、データを有効に活用するテクノロジーなどを提供できるパートナーと認識して欲しい。たとえば昨年、マリオット・パッケージと提携し、彼らに二桁台の収益増をもたらした。ホテル経営者向けにつくったレベニューマネジメント無料ツール「Rev+」も好評だ。今後これを多くのホ

【図表1】米国ホテルの主要経営指標と予測(前年度成長比)

	2018 予測	2019 予測
供給	2.0%	1.9%
需要	2.4%	2.0%
稼働率	0.4%	0.1%
ADR	2.5%	2.3%
RevPAR	2.9%	2.4%

出所：STRグローバル

テルに活用してもらえよう簡素化していくつもり」(ランケ氏)。

今や顧客の半数はスマホでホテルを予約する時代となった。エクスぺディアでは、宿泊者向けチェックインシステムに、ホテル顧客満足度がリアルタイムで確認できるシステムを新たに追加した。要するにOTAは、ホテルの予約だけでなく「旅行のトータル・アレンジ」で旅行者とホテル双方の利用者にメリットをもたらしていく方向性のようだ。「ホテル業界が持続的発展をするうえで、OTA、オペレーター、投資家の誰かが一人勝ちすることはできない」(同氏)。

アコーホテルズのCEO、セバスチャン・バジン氏は「(OTAに代わる)次なる最大の脅威は、アマゾンやグーグルなど“ビッグ・データを駆使するIT企業がホテル業へ参入してくる”こと」を指摘した。そして、彼らの侵攻に対抗できるホテル業の武器は、「より詳しい顧客データを持っていること。そして、データだけでなく“生身のユーザーに接している”ことだ」(同氏)とした。

### ミレニアル世代向け 新ブランドをこぞって開発

大手ホテル・チェーンは、軒並みミレニアル市場向けのホテル・ブランドを展開している。ヒルトンCEOのクリストファ・ナセッタ氏は、「年内に3つの新ブランドを発足、あわせてホテル予約システムを拡充する。民泊への参入は考えず、新ブランドのホテル事業に徹する」と発言。前出のトランプ・ホテルズCEOのダンジンガー氏は「ミレニアル世代向けの新ブランド『サイオン』の開発を進める」とした。ちなみにトランプホテルは、ドナルド・トランプ氏の大統領就任で海外事業が規制され、アジアなど50軒近い海外ホテル案件を打ち切り、国内事業に戦略を切り替えた。

アコーホテルズはグローバルなホテ

### GEOパネルディスカッションの様子



上—ティッシュ氏

下—バジン氏(左から2番目)、ソレンセン氏(右端)、ナセッタ氏(右から2番目)

ル・ブランドを買収したほか、民泊、コンシェルジュサービス会社を設立した。加えて豪華客船列車事業にも参入、総合ライフスタイル産業へと舵を切る。現在は航空会社のエアフランス社との提携を検討している模様だ。

マリオット・インターナショナルはシェラトン・ブランドを強化する。シェラトンホテルは現在72か国450か所、年間収益は92億ドルである。CEOのアーネ・ソレンセン氏は、「向こう2年間で90か国に拡大させる。部屋数を6,000室整理し、新たに5,000室を加える。生まれ変わったシェラトンは広い共有スペースを特徴にする」と語った。

### インバウンド客減少 インフラ整備で歯止め

世界の観光市場規模は8兆ドル。全世界のGDPで10%に相当する。10年後にはプラス44%の成長が見込まれる。

一方、昨年米国へのインバウンド旅行者数は対前年比で4%減少した。9.11で激減したインバウンド旅行者は2009年、官民協力のプロモーション「ブランドUSA」で回復したが、トランプ政権による大幅な予算削減が予想される。

インターコンチネタル・ホテル・グループ(世界100か国、4,600軒)のCOO、コリーン・キーティング氏は、「米国のインバウンド市場が減少する理由は為替や新しい人気観光地の登場など多様だが、そもそも米国はその魅力を世界に向けてPRしていない。だから、世界の観光市場で正当なグローバル・シェアを得られていない。米国旅行協会や米国ホテル協会は一丸となって取り組むべきだ」と指摘した。

ティッシュ氏はインバウンド収益を上げるために、空港など老朽化しているインフラの改善と、高度なセキュリティ・システムの開発などを政府に働きかけると閉会の辞で結んだ。