

**演題：「訪日外国人6千万人時代をにらんだホテルアセットの新潮流、
レジとホテルの融合は必然か？ — アpartmentホテルの課題と展
望」**

講師：橋野 宜恭 先生（㈱リアテクノロジーズ代表取締役）

■会場からの情報提供

（主宰者）佐藤一雄氏から

先月行われたアメリカのトランプ大統領とウクライナのゼレンスキー大統領の会談は激しい口論に発展した。その影響について、日本とヨーロッパ（フランス）では考え方が違うようだ。それについて、本日参加しているフランス在住ジャーナリストの広岡氏に話をしてもらいたい。

広岡氏

先週日本に戻ってきた。日本はあまりにも緊張感がなく驚いている。今回はっきりしたのは、アメリカは同盟国ではなくなったこと。人によっては敵だという人もいるし、そこまでではないという人もいる。少なくともこれで米国が助けに来ることはないということがはっきりした。一方で、プーチンは必ずヨーロッパを攻める。下手すると今年中だろう。彼の、もともと戦争起こした理由はウクライナを属国にすること。だから停戦になっても時間を与えるだけ。ウクライナのほうもゼレンスキーが失脚すると極右が出てくる。冗談じゃなく結局戦争になる。いずれにしてもプーチンはヒトラーと同じ。融和したところで最後までいく。停戦になったとき、ヨーロッパ軍が入らざるを得ない。そこを必ずロシアが攻める。理由をつけて停戦違反をする。結局戦争になる。

今も3日間、パリでNATOの最高司令官の会議を行っている。とにかく、自分で守らないといけなくなった。一方で、ヨーロッパの産業にとって悪い話ではない。これまでアメリカの援助の半分以上はアメリカの企業に落ちていたからだ。

急に緊迫している状況だ。何があるか分からない。そしてヨーロッパに戦争が及ぶだろうということは、ウクライナに戦争始まった時から言われている。日本ではほとんど報道されていないので突然のように思えるが。皆さんは、戦時に入ってきたかもしれないということを頭に入れつつ商売されたほうがよい。

■橋野宜恭氏の講演概要

民泊との出会い

まずは自己紹介。もともとはP&Gにファイナンス部門で入った。経理、財務を担う部署。その後、いくつかの会社を経験しながらその時代、その時代で新しいことをやってきた。例えばマネジメント・バイアウトやノンバンクの買収、上場株の潜在価値実現投資など。

民泊との出会いは2014年。百戦錬磨のCFOとして参画した。私は金融畑の人間なので、そこでは同社の資金調達や上場準備を担当。更に施設運用部門（現在の当社）を社内スタートアップとして立ち上げ、現在につながる。

当時、百戦錬磨は予約のサイト「Airbnb」（以下、エアビー）の日本版のようなものを作ろうとしていた。ただ、その頃のエアビーは基準が緩く、ヤミ民泊

でもサイトに掲載していた。一方、百戦錬磨のサイトは合法の物件しか掲載しない。物件掲載依頼に対して厳しく審査をするので、依頼者はエアビーに行ってしまうことも多かった。私はもともと財務の人間なので、その知識を生かして、不動産オーナーに会いに行き、この後説明するが、オーナーにとって手残りの多い収益シミュレーションを説明することができた。

その後、いろいろあって、百戦錬磨は地方創生に特化したいということになった。そのため、私が立ち上げた運営会社は分社化することになり、現在に至る。

当社のビジネススキーム

当社は現在、東京、京都、大阪の3都市で18棟550室を運営している。現在建設中の物件があるので、あと2、3年で1000室になるだろう。様々なディベロッパーや有効活用事業者から、所有している不動産の民泊への転用可能性、その場合の収益査定に関する相談が多く寄せられており、常時3000室くらい検討している。もちろんすべてが当社の運営になるわけではない。

当社主要メンバー紹介。国土交通省出身者もいる。ホテルや旅館業出身はいない。上場を目指している。最速であと1年半で上場できそうなところまできている。

今日、覚えてもらいたいのは、レジデンシャルホテル（以下、レジホ）は誰がやってもうまくいく、というものではない。オペレーターの手腕が収益を左右する。

当社は基本的に1棟丸ごと預かって運営する。1部屋当たりの面積は40㎡くらい。40㎡という数字はどこから出てくるのか。不動産は宇宙の法則と呼んでいるが、空間・時間共に刻むと利回りが上がる。空間でいえば、狭くなると坪単価が上がる。賃貸マンションでは、ワンルームの㎡当たり家賃はファミリー向けマンションよりも高い。時間面でも同様。長期で契約して、短く売ると儲けが出る。普通借より定借、定借よりマンスリー、といった具合に。短くすると日割り家賃は高くなる。それをやっているのが我々のビジネスだ。では40㎡よりも小さくしたほうがいいのかはと言われればそう。我々も人と金が無限にあればやりたい。でもそれはアパホテルと戦うことになる。勝てる自信はない。我々は4人家族が一つの部屋に泊まれることで差別化している。ポジショニングとしては長期滞在向け。今のところ、中間層を対象としている。シティホテルやビジネスホテルのシェアを奪っている。今後やりたいことは、サービスアパートメントは1泊6万円、7万円なので、3万円で泊まれるオークウッドみたいなもの。場所も、今は裏通りにあるが、表通りに出ていきたいと思っている。

我々がやっていることは不動産オーナーのためのワンストップソリューション。物件を抱えることはしない。民泊は法律がややこしいので、この用地でレジホを作ると、通常レジよりもどのくらいアップサイドが取れるかといった相談に答えたり、地域の条例を調べて適切な営業許可の種類を選定したり、内装コンセプトを含めた施設のプロデュースなど。運営の月次報告も行う。

運営スキームは、一括借り上げ（マスターリース）と、運営代行（MC）の2つ。物件を抱えず運営に特化している。

大阪の物件が多い理由

物件の場所は大阪が多い。全550室のうち350室が大阪にある。大阪が多い理由は2つ。「宿泊」は合法的に許可を取らなければならないが、そのためには旅館業を

とるか、特区法の許可をとるか、民泊新法による届け出をするかの3つしかない。大阪は市内全域が特区。365日、普通のホテルと同じように運営できる。参入が容易というのが1つ。

もう1つは、日割り家賃と宿泊のADR（客単価）との差分で儲けている。大阪の賃貸マンションの家賃は東京都心の半分。梅田では40㎡の賃貸マンションで15万円くらい。20万円しないくらい。一方、ホテル代は半額ではない。レジの日割り家賃と宿泊の差分が大きいので儲かりやすい。

30年後はどうなるか

続いてマクロの話。人口の将来推計をみると、2020年を基準に30年後どうなるかというところ、全国では17%減る。ところが東京は増える。大阪は全国平均より落ち気味。大阪は賃貸マンションを建てても満室、ということにはならない。何らかの工夫をしてアップサイドを取りにいくことになる。

建築費は高騰が続いている。2020年～2023年の間では4.9%上昇している。それから家賃。足元では上昇傾向にあるが、人口は減るのに対して家の数は減らない。これから空き家は増える。空気を入れてもしょうがない。そうであれば、今後増えるものを入れることを考えるべき。「住む」と「泊まる」を区別する意味は必ずしも必要ないかもしれない。日本では「住む」は国交省、「泊まる」は厚労省の管轄。これを垣根なく手掛けている業者は多くはない。その最大手の一角が当社だ。

レジホは儲かるのになぜみんなやらないの？

レジホの基本的なビジネスモデルというのは、用途は変えず住宅のままでホテルの収益を得られる面白さがある。

具体的に計算してみる。賃貸マンションの場合、梅田で35㎡・家賃12万2,000円、稼働率96%とすると、手残りは11万7,000円。レジホは宿泊料金1万9,950円、原価率45%、稼働率80%とすると、手残りは26万7,000円。レジの倍以上になる。

次に、そんなに儲かるならなぜみんなやらないの？ という疑問が出てくるだろう。それについて話をしたい。

日本の法律は、宿泊を業として行う場合は旅館業の許可を取ることが必要。では宿泊とは何か。「宿泊」とは、生活の本拠でない場所に寝具を提供して人を滞在させること。「業」は、2つ要件がある。「対価を得て」「反復継続」していると業に当たる。生活の本拠があるかないかだが、旅館業法には書いてない。調べると、厚労省から通知が出ている。30日より短いと生活の本拠がないとみなす、とある。

法律は、基本的に旅館業を取りなさいという方針。旅館業をとるためには、建物の用途がホテル・旅館でなければならない。ではレジをホテル・旅館に用途変更しようとする、容積の問題が出てくる。レジは容積緩和がされている。共有部分であるエントランスや廊下や階段は容積不算入だ。そのため例えば容積600%の用地にマンションならば12階建てを建てられるが、旅館業だと9階建てくらいしか建てられない。

もう1つ消防要件も課題だ。適合通知書を消防からもらわないといけない。自動火災報知設備がついているか、避難経路がどうなっているか、カーテン等が防災仕様かなど。ショッピングセンターやオフィスも同じ要件が課されているが、レジは緩和されている。省令40号。例えば高さ30メートル（賃貸マンションではおおむね

11階) を超えると、スプリンクラーが必要になるが、40号を使うと下の階は不要になるなど。我々も以前、大阪市内の物件を借り上げたことがあった。消防に見てもらったら、省令40号を使っているの、全部もとに戻してください、と言われた。その費用に数千万円かかった

旅館業が無理なので観光立国のために政府が用意してくれたのが、特区法、民泊新法だ。両方とも建物の用途は住宅で可能だ。特区は一定の要件満たすと、特定認定がとれ、謎のルールで2泊3日以上の方は365日泊めてよい。民泊新法は届け出なので敷居は低いが、180日しか営業できない。あと、不思議なのは特区法と民泊は時間貸し禁止。ホテルはよい。

なぜ皆やらないのか。先ほど説明したように「手間がかかる」という側面もあるが、「オペレーターの質が結果を左右する」という面も大きい。オペレーションの質というのは、安定的に高収益を出すこと。ボラティリティが低いことが大切。また、最近のネット社会では特に大切だが、利用者の評価が高いこと。高収益はRevPAR。これは価格と稼働率の積。これをいかに高くするかが大切。それから、効率よく運営すること。RevPARは稼働率と価格の積だが、我々は稼働を決めることができない。決められるのは「今日、この部屋をいくらにするか。来週いくらにするか」ということ。価格だ。値段を決めて稼働をどうするか。ホテルというのは中で働く人が不可欠なので、今週は稼働率30%、来週は100%といったように差が大きいと、バイトを雇うのも大変。できる限り平準化することが大切。当社は常に80~85%になるよう、需要が弱い日は価格を下げ、強い日は上げる仕組みを作っている。

現場品質。当たり前だがたくさん人を配置すれば何かあってもすぐに対応できるのでトラブルは減る。つまり質は高まる。人件費もかかるのでそのバランスが大切。当社は梅田の1泊2万5,000円~3万円クラスのホテルで、基本0.7人を配置している。地域の条例によっても異なる。稼働を常に安定させること大切。

「当たり前品質」と「魅力品質」がある。「当たり前品質」というのは、例えばシーツ交換。「魅力品質」というのは、ディズニーなどがとても大切にしているが、当社もリッツカールトンのようにやりたいがそれには資金がかかる。当社では「当たり前品質」は徹底的にやるが、「魅力品質」については、やるものとやらないものを明確に切り分けることが大切。

当社の収益と強み

当社の収益(数字)を紹介する。マスターリースの数字。例えば12月、大阪・日本橋の例。特区なので365日営業している。40㎡の賃貸マンションを所有していたとすると、坪当たり賃料は1万1,400円。我々が運営すると4万4,000円。閑散期(2月)は2万2,000円くらいで、レジの2倍儲かっている。東京都墨田区の例。特区が使えないので、マンションそっくりだと用途は旅館業でとっている。レジでは坪当たり賃料は1万6,300円。我々の運営では4万6,000円、4万2,000円、閑散期の2月でも2万9,000円だ。2.5倍、3倍くらい儲かっている。

当社の強みについて。業法などに詳しいことや、コンスタントに高収益を出せていること。それから口コミの点数も大切で、当社は新築だと9点取っている。1泊当たりの価格が高くなると客の目線が高くなるため比較しにくいですが、大阪の5つ星ホテルでも7点だ。民泊をやっている他社と比べて当社の点数は高めだ。社内的には

9点を取れと言っている。取れなければ客のコメントを分析して対策を打つようにしている。

民泊への挑戦

最後は民泊の業界発展のためのチャレンジについて。最近は大手ディベロッパーなども挑戦している。彼らが苦労しているのは、1つ目はレンダーがつきにくいこと、2つ目は出口が見えにくいこと。レンダーがいない理由は、我々の業界にはいろいろな業者がいて、あやしい（不正しているのでは）やり方の業者もいる。そういうところが垣間見るとレンダーさんは、民泊というだけで資金を出したくないのではないかと。そして2つ目。出口があるかわからない。

最近の動きとしては2つある。1つは同業にマツリテクノロジーズがDBJと民泊ファンドつくと聞いた。もう1つは、サムティがやっている民泊があり、サムティが運用しているレジファンドにそれを入れた。こうした事例は出てきているが、まだ事例が少なく、レンダーは踏み込みにくい状況だ。

今でも「出口がないから、レンダーが付くかわからないから、とりあえず安く買いたい」と言われることがある。当社のような会社が増えてくれば、民泊とホテルの違いは、後ろで動いている法律が違うだけということが理解されれば、出口のキャップレートは変わらなくなる、少なくとも価格が20%も変わることはなくなると思う。

〈質問コーナー〉

Q. 水谷敏也氏（不動産総合戦略協会客員講師）；平均宿泊数や日本人と外人の比率について。直近と5年前の違いはあるか。例えば大阪の場合ではどうか。

A. 橋野氏；平均滞在日数は4泊弱。国籍によって濃淡がある。日本は2.4日。長い人、例えばヨーロッパ人などは5日～6日。国籍別で見ると、多いのは台湾で17%、日本は16%。そのほか韓国やオーストラリア、英国、米国、フィリピンなど。84%が外人だ。コロナ前は建物が「民泊感」が出ていたので日本人は少なかった。コロナ禍の4年間は日本人しかいなかったの、日本人に使ってもらうことを研究し、今は16%になった。宿泊人数は3.8人で、これはコロナ前と変わっていない。

Q. 水谷氏；オーバーツーリズムが京都で話題になったが、御社の見解は？

A. 橋野氏；あまりできることはないが、一つ気にかけているのは、値段が上がると、ツーリズムのビヘイビア（品行）が変わること。高級な宿を増やすことは大切。京都市が24時間有人に舵を切っているのは方向性としては正しい。京都のオーバーツーリズムは交通インフラの問題のような気がする。

Q. 沼田真清氏（エースコーポレーション）；投資用マンションを開発し、販売会社に卸す事業を手掛けている。都心で利回り5%を目安に卸しているが、建築費高いのでハードルが高くなっている。先ほどの説明のようなことが実現するならすごい市場だ。

A. 橋野氏；当社がやったらなると思うとしか言えない。最近、ある物件を財閥系デベと商社デベ部門がジョイントして抱えてくれた。完成後に売ると思うが、7%で買って5%で売るといっただろう。また、分譲マンションについてだが、エアビーは民泊OKの管理規約で売るといっただろう。オペレーターはどうするのかを聞いたところ、それぞれの区分オーナーの裁量に任せるといっているが、私は違う意見を持っている。それをやると大

阪駅前ビル（雑居ビルだが分譲されている）のようになってしまう。区分によって考えが異なり、再開発できない。それと同じようになってしまう。

Q. 田中啓修氏（フロイテ）；台東区で不動産業やっている。民泊の相談受けてたりする。レンダーで苦勞するという話を聞く。具体的にどこが出してくれるのか。特区民泊の可能性。違法民泊への対策。

A. 橋野氏；責任がとれないので金融機関名は出せないが、新しい物が好きなレンダーはいる。ヤミ民泊対。台東区はヤミ民泊を撲滅するために、2018年に民泊に関する法律を厳しくした。ヤミ民泊の人はそもそも法律守っていないので、条例を厳しくしたことで我々が参入しなくなった。我々としては、特区使えないし、台東区は上乘せ条例で金曜、土曜しか営業できない。クリアするには管理者が常駐しないとイケない。1棟丸ごとならば我々も参入できる。

Q. 竹内敬雄氏（IAC財産設計）；レジホの適地、オペレーションのしやすさについて。

A. 橋野氏；基本、当社の物件利用者は85%が外人。ユーザーの9割がレジャーなので、大切なことは住宅地ではなく、飲食店が近いとか楽しい場所であること。京都は最近ボラティリティが大きく、よい月と悪い月の差が大きい。宿泊客のゴミを見ていると、広島くらいまで日帰りしている。そのため、今の3都市以外で当社が進出するとしたら、福岡、札幌だろう。広島は連泊する街ではない。関東圏だと、繁華街、浅草、渋谷、新宿、港、品川はよいと思う。

Q. 竹内氏；観光客で中国人はまだ本格的に来ていないのか。

A. 橋野氏；以前は3人に1人が中国人だったが、今は23、24%くらい。

Q. 竹内氏；特区法では1泊2日の客を取り込めない。どうやっているのか。

A. 橋野氏；「2泊縛り」は我々にとっても足かせだった。1棟丸ごとやっていると、（ゲームの）テトリスのように寄せていくと、2泊縛りにもかかわらず大阪市内で9割稼働、ということもあった。

Q. 北井義久氏（エコノミスト）；外国人は既に年4500万～5000万人きている。余裕がなくなっているので、日本人の家族客に使ってもらう方向が一番市場拡大の可能性のあるように感じたが、どうか。

A. 橋野氏；そうですね。今の段階から施設が増えなければありえるが。我々は、オペレーションのクオリティは5星ホテルに届かないが、収益の質は負けていないと思っている。ホテルとの違いはほとんどないと思う。ホテルは200室ないと出店しないが、我々は4000室あれば出店する。そういうのを積み上げていけば、大阪でまだ3000室、東京で5000室くらいまだ増やせる。3万円の部屋を85万円の家具家電で作っている。ホテルは1室250万円使うらしい。我々も表通りで250万円のしつらえならば5万、6万円で運営できる自信はある。ぜひやりたい。民泊だからチープとか、ホテルと分けて考える必要はない。違いは後ろの法律がどうなっているかだけ。

Q. 佐藤一雄氏；立地の表通り、裏通りの違いについて。ホテルは宿泊だから裏通りでもよいのではと思うが、今はどうか？

A. 橋野氏；私のいう表裏というのは、例えば雷門近くが表。大田区も大森町、千鳥町でやっている。蒲田の駅前ではない、そういう意味。

Q. 長田省吾氏（ムゲンエステート）； 口コミの高評価について。オペレーションの秘訣があれば教えてほしい。

A. 橋野氏； 「当たり前品質」を徹底的にやることが第一。清掃不良はない。ホテルは問題にならないのは、未清掃の部屋あったら、すぐに部屋を変更してくれる。民泊は規模が小さいので未清掃だと待ってもらうしかない。我々はちゃんとやる仕組みを整えている。特別何かがあるわけではない。スマートホテルが多いが、声で電気つくからそこに行こうという客はそうはいない。同様に置いてあるタブレットがすてきだから、あのホテル泊まりたいという人はあまりいないと思う。大事なのは、レベニューマネジメント（需要と供給のバランスに応じて価格を調整し、収益を最大化させること）と現場のクオリティが車の両輪だ。魔法の杖はない。清掃を内製化しているが、一定数外注している。ここでもクオリティに差がでないようにするには業務手順を整理し、どこまでチェックするかにかかっていると思う。

Q. 本多信博氏（住宅評論家ム）； ホテルとの質があまり変わらないというのは、夜中でも対応してくれるようなスタッフがそろっているのか。

A. 橋野氏； 地域条例で人を常駐させるように言われていればそのようにしているが、そうでなければ10分ほどで駆け付けられるところに人を配置している。ここから先はクオリティの問題だと思う。5万円のホテルで無人はありえない。そういったクラスのホテルは200室など、部屋が多いから人を配置できる。人件費をどう担保するか。当社の客は自分の家のように使っているから、と承知している。

Q. 本多氏； 部屋の高級感はどのレベルか。

A. 橋野氏； アフォーダブルシック。そんなにお金をかけずに、しゃれた感じを出している。

〈業界記者のチョット 駄見〉

確かに「住む」と「泊まる」を分ける必要はない。毎日家に泊まるためだけに帰る人も少なくないだろうし、手ごろな価格で連泊できれば自宅に泊まる感覚で家族旅行が楽しめる。民泊がそうした日本人の暮らしに潤いをもたらす場所になればいいと思う。

24年の訪日外国人の数は3687万人で過去最高となった。25年は4000万人を超えると推計されている。民泊を利用する日本人も全体では増加傾向にあって、近年は5割に近づきつつある模様だ。ただ、訪日外国人の増加をバネにレジホが日本人の余暇をも充実させる新潮流となるためには不動産業界にホテルアセット並みのオペレーション能力を身に着けた人材が育つ必要がある。

単に売買による利ザヤや仲介料で稼ぐだけでなく、それぞれのアセットに応じたオペレーション能力に長けた人材をどう育てていくかは、人口減少が進むこれからの不動産業界の大きな課題となる。民泊のオペレーション能力について橋野氏はこう説明する。

「高収益を生み出すには一泊の料金を細かく変動させることで稼働率を上げることができる。さらに言えば。稼働率の安定性と現場（ルーム）品質の高さが鍵を握る」

稼働率が安定すれば常に一定数のスタッフを確保すればよく、それがトラブルの減少につながり、労働生産性を上げることにもなるからだ。金融や財務出身だけに橋野氏の話や発想は不動産業界の人たちとは違って新鮮さを感じた。

〈参加者の声〉アンケート(印象に残った点)より

★幅広く深化した話で一回ではなかなか理解できない部分が多いと思った。

(株)宮本企画)

★勉強仲間7人で参加させていただきました。マンション開発を複数やっておりますが、レジホをぜひ検討してみたいと思います。(株)エースコーポレーション)

★総論から各論まで大変わかりやすく勉強になりました。どうぞ宜しくお願いします。(IAC財産設計(株))

★民泊需要の高さを実感しました。

★ホテルとレジホの差別化の制度設計は目からウロコでした。(株)フロイデ)

★新たなレジホにふれることができ大変勉強になりました。

★5つのポイントが印象に残りました。(株)えるく東京支店支店長)

★エリアによって特性がある。

★過去の経験を活かして自分の強みにしている。(株)KFITVE)

★民泊事業の可能性大を感じました。

(株)不動産BANK)

★オペレーターの質。料金よりも口コミ

(トラスト(株))

★GOP利回りが圧倒的に高いことに驚きました。

★出口戦略の可能性もあることも新たな発見でした。

(阪急阪神不動産(株)首都圏まち再生事業部)

★あたり前品質が重要との指摘には共感

★意外に利益率低い→株利回りとの比較で

(エコノミスト)

★話しの進め方がとてもおもしろかった。

(不動産総合戦略協会客員講師)

★民泊について詳しいお話を聞いたことがなかったため、大変勉強になった。

(トーセイ(株)アセットソリューション)

★収益、儲かる仕組み。クチコミ評価の重要性

(株)ジーク代表取締役)

★新しい視点のビジネス

(株)ジーク不動産事業部)

★賃貸住宅の利回りを大きく上回る利回りが稼げる事例に関する部分

(東京建物不動産販売(株)投資商品開発部)

★室内のつくり込み85万円

★仕上がりの想定利回り

(東京建物不動産販売(株)投資商品開発部)

以上

