シリーズ② ウィズ/ポストコロナ時代における都市政策―自治体と地域イベント運営―

コロナ禍の宿泊施設運営と区民の保養確保に向けた取組み －持続可能な運営と協働体制について－

千代田区地域振興部コミュニティ総務課課長　小玉　伸一[1]
㈱ニュー・オータニ マネージメントサービス課課長　片岡　慎一郎[2]

コロナ禍において、千代田区では、箱根強羅地区で休館中の本区保養所の運営方法を検討中である。他方、全国的な宿泊事業の傾向として、宿泊者数が落ち込むなかでも近郊の高価格な宿泊施設が選択される傾向にあり、本区を拠点とするホテルニューオータニ（東京）はその代表事例といえよう。近年、宿泊施設では個室での食事対応、衛生管理等の感染防止の取組が求められている。また、従来の観光目的の旅行から、新型コロナウイルス感染症対策をしたうえで、非日常感や休養･リラックスを求める傾向に宿泊者のニーズが変化しており、箱根地区においても、同様の傾向にあると考えられる。住民の保養あるいは宿泊者の多様なニーズに応えるためには、コロナ禍での宿泊事業全体の影響や、区の財政支出という現実的な課題とのバランスを取る必要がある。本稿では、自治体と民間宿泊施設の具体的な取組み内容について報告する。

1　本区の現状

本区では、平成27年7月に箱根大涌谷付近を震源とする火山性地震の影響で休館となるまで、区の保養所である「箱根千代田荘」を運営していた。

休館後、運営再開に向け様々な利活用の検討を行い、令和元年度には、休館となっている当該施設の新たな運営方法が決定するまでの間の経過措置として、7件の民間宿泊施設と協定を締結。区民の利用料金の一部を区が負担することで、区民が割引料金で利用できる「区民宿泊助成」を開始し、多くの利用実績があった。

同時並行で、箱根千代田荘運営再開に向け、宿泊事業の事業化に関するモデル事業案の検討も行い、運営再開に向けた準備を整えていたところである。

しかしながら、令和2年度から顕著となった新型コロナウイルス感染症の影響により、宿泊関連業をとりまく環境が大きく変化し、「区民宿泊助成」の実績も4割近くまで落ち込み、「箱根千代田荘」の宿泊施設としての事業化についても、再検討を余儀なくされることとなった。

そこで､宿泊関連事業を取り巻く全国的な状況と、箱根地区の状況を整理しながら、今後の「箱根千代田荘」の運営再開に向けての検討を行った。

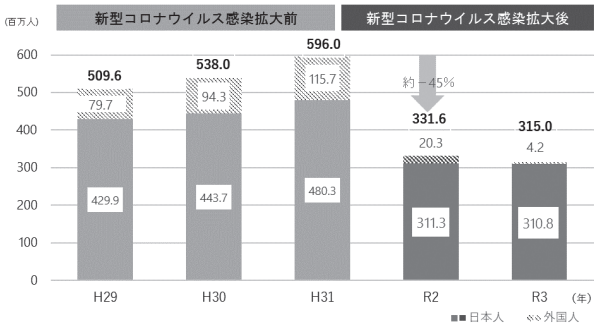
2　全国的な宿泊関連事業の状況

まず、全国的な状況の分析である。図1「宿泊者数の推移（出典：観光庁宿泊旅行統計調査）」によると、宿泊者数は、新型コロナウイルス感染症拡大後の令和2年は感染拡大前の平成31年（令和元年）と比べ約45％減となっている。

また、図2「国内旅行の消費額の推移（出典：観光庁宿泊旅行統計調査）」によると、消費額は感染症拡大後の令和2年は拡大前の令和元年と比べ約55％減となっている。

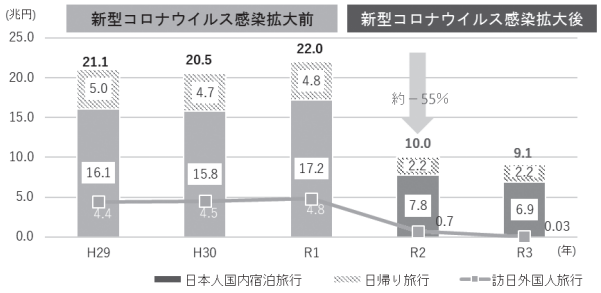
1　第1～4節担当
2　第5～6節担当

図１　宿泊者数の推移



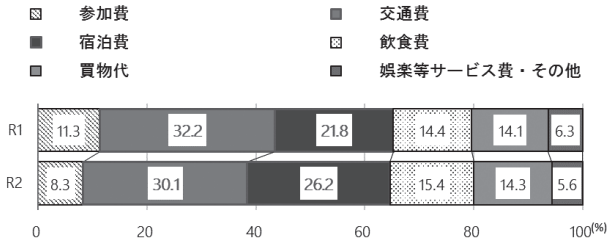
出典：観光庁宿泊旅行統計調査

図２　国内旅行の消費額の推移



出典：観光庁宿泊旅行統計調査

図３　一人当たりの旅行消費額の内訳推移



出典：観光庁宿泊旅行統計調査

その一方で、図３「一人当たりの旅行消費額の内訳推移（出典：観光庁宿泊旅行統計調査）」では、感染拡大後の令和２年は、拡大前の令和元年に比べ、旅行消費額の内訳は交通費よりも宿泊費の割合が増加している。

続いて、コロナ禍前後の宿泊利用者ニーズの変化についてである。

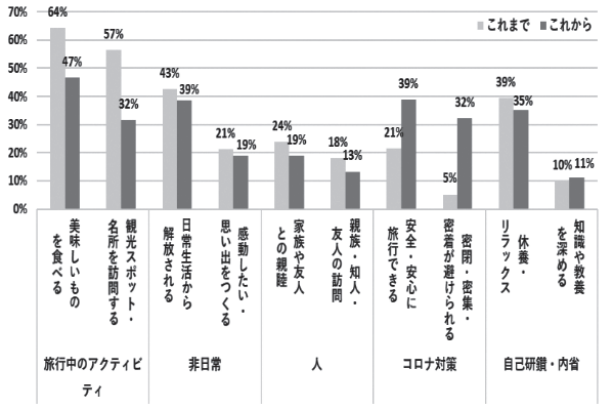
図４「宿泊利用者ニーズ（出典：JTB 総合研修所

図４　宿泊利用者ニーズ

順位	令和３年１月時点の調査で重視度が高い項目
1	消毒やマスク着用の衛生管理徹底
2	館内の３密を回避する取組の徹底
3	個室での食事が可能
4	利用者に対する感染対策の徹底
5	部屋食で食事が可能

出典：JTB 総合研究所「新型コロナウイルス感染拡大による、暮らしや心の変化と旅行に関する意識調査（令和３年１月実施）」

図５　旅行先で重視したいことの変化



出典：JTB 総合研究所「JTB　夏休み旅行動向調査（令和２年）」

新型コロナウイルス感染拡大による暮らしや心の変化と旅行に関する意識調査（令和３年１月実施））」では、「重視度が高い項目」として、「消毒やマスク着用の衛生管理徹底」、「館内の３密を回避する取組の徹底」、「個室での食事が可能」が上位となり、更に図５「旅行先で重視したいことの変化（出典：JTB 総合研究所 JTB 夏休み旅行動向調査（令和２年））」によると、これまでの美味しいものを食べたり、観光スポットや名所を訪問する「旅行中のアクティビティ」の割合が大きく減り、これからは「非日常、コロナ対策、自己研鑽・内省」を求める傾向にあることが見受けられる。

これらのことから、新型コロナウイルス感染症拡大後、全国的な傾向として、宿泊者数も旅行消費額も大きく減ったことが明らかであるが、その一方で、令和元年から２年にかけて行った旅行消費額の内訳の調査では、交通費よりも宿泊費にかける割合が増

えていることから、今後は、近郊の高価格な宿泊施設が選択される傾向にあり、ハード面として個室での食事対応、ソフト面として衛生管理等の感染防止の取組が求められるであろうこと。

また従来からの観光目的の旅行から、コロナ対策をしたうえで、非日常感や休養・リラックスを求める傾向に宿泊ニーズが変化していると考えられる。

3　箱根地区の宿泊関連事業の状況

このような全国的な状況を踏まえ、箱根地区の状況についての分析を行った。

まず、図6「箱根地区の宿泊者数の推移」（出典：入込観光客総評（箱根）・統計はこね）では、新型コロナウイルス感染症拡大以降全国と同様宿泊者数が減少しており、令和2年は令和元年に比べ、約30%減となった。また、箱根地区の宿泊施設の経営環境は、図7「箱根地区宿泊施設数の推移」（出典:統計はこね）によると、感染拡大以降も「旅館・ホテル」は200戸前後で大きな変化はないが、「寮・保養所」は平成30年の167戸から令和3年は138戸に、「ペンション・民宿」は37戸から27戸に減少している。

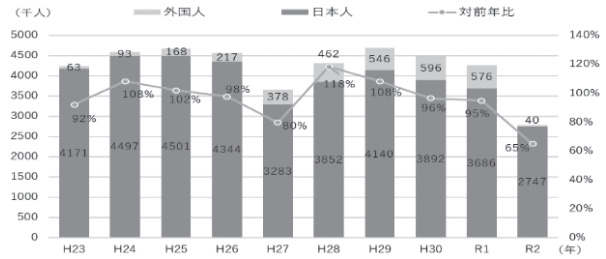
また、箱根地区の大きな特徴として、図8「宿泊を伴う旅行における一人当たりの消費額の内訳（平成30年）」（出典：入込観光客総評（箱根）・統計はこね）によると、旅行者が宿泊費として使う割合が全国は3割弱なのに比べ、約7割と高く、図9「一人当たり購入単価の推移」（出典：観光予報プラットフォーム）では、消費額もコロナ前の平成30年とコロナ後の令和3年を比較すると、1～3万円未満の割合は減少し、3～5万円未満の割合が増加している。

これらのことから、箱根地区においても、全国同様宿泊者数は大きく落ち込み、新型コロナウイルス感染症拡大以降､安価な宿泊施設が減少傾向にあり、拡大以前と比較し、高付加価値な宿泊施設が選択される傾向があると考えられる。

4　今後の運営方法について

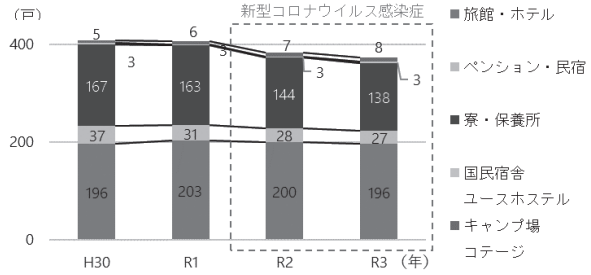
上記のような、全国と箱根地区の宿泊需要の分析を踏まえつつ、コロナ禍にあっても、宿泊客が求めるハード面としての個室での食事対応、ソフト面としての衛生管理等の感染防止の取組といった高付加価値なニーズに対応し、区として保養所を再開する

図6　箱根地区宿泊者数の推移



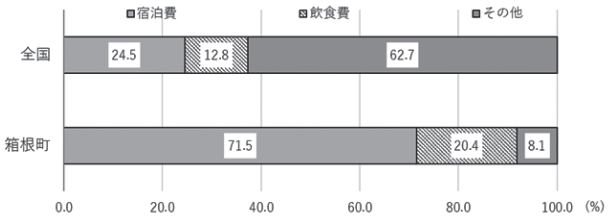
出典：入込観光客総評（箱根）・統計はこね

図7　箱根地区宿泊施設数の推移



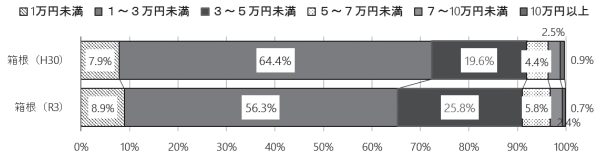
出典：統計はこね

図8　宿泊を伴う旅行における一人当たりの消費額の内訳（平成30年）



出典：入込観光客総評（箱根）・統計はこね

図9　一人当たり購入単価の推移



出典：観光予報プラットフォーム

にあたっては、区民満足度が高く、安定した持続可能な運営方法を引き続き検討する必要がある。

今後更に検討するにあたってのポイントは、下記のとおりである。

・区民の保養を確保しつつ、高付加価値な宿泊施設とすることを念頭に置きながらも、区民の宿泊費の負担を抑える手段を検討する。
・区の財政負担が軽減でき、宿泊事業者の選択の自由度が高い様々な手法も視野に入れ、幅広く検討する。
・「区民宿泊助成」事業において、新型コロナウイルス感染症対策に取り組む民間宿泊施設との協定の充実を進めることも検討する。

本区としては今後も「箱根千代田荘」の宿泊施設としての運営再開に向け、中長期的に事業者が参入しやすいような具体的な条件について引き続き調査、検討を進める。

なによりも区民の保養の確保が最優先であるが、持続可能な運営のためには今後の新型コロナウイルス感染症の状況を取り巻く社会情勢やそれに伴う宿泊事情も見極める必要がある。

今後も議会でのご議論をいただきながら、箱根千代田荘の運営方法や区民の保養確保について更に検討していく。

5　自治体（千代田区）との連携について－民間宿泊施設の取組み－

写真１　ホテルニューオータニ（東京）外観

昭和39年の東京オリンピックを契機に開業したホテルニューオータニは、フルサービス型のホテルとして「ご家族のだんらんから国際会議まで」幅広いターゲットに向けてサービス・商品を提供してきた。開業以来約60年の間にも、トレンドやライフスタイルの変化に応えて、ホテルとして「新しく」「お役に立てる」サービス・商品をご提供しつづけている。

開業翌年にはホテルとしてはじめて「お正月プラン」の販売を開始し、ホテルで年末年始を過ごすという新しいライフスタイルの提案をした。今では東京・幕張合わせて100を超えるイベントと47を超えるレストランを利用できる「日本最大級のお正月プラン」に進化し、二世代、三世代の利用をはじめ、リピーターが7割を超えるまでになった。

また、「受験生プラン」は、フロント、客室、コンシェルジュ、レストランが一丸となって受験直前までサポートするプランとして支持され、累計で1万人を超える受験生に利用されている。

近年では、グローバル化によるビジネス・観光の活性化、インターネット普及による情報検索のスピードアップなど、急速なマーケットの変化へ対応が求められてきた。しかし、令和2年以降のコロナ禍では、その求められるスピードは更に増したと感じている。

近年は、自治体と連携した取組みも開始しており、今後は更に様々な角度で協働体制を強化し、千代田区にあるホテル（点）ではなく、幅広くエリア全体（面）で楽しめる提案ができると考える。コロナ前の平成29年春には、歴史とアニメをかけ合わせた千代田区主催の桜祭りでスタンプラリーのポイントとして参画し、レストラン、宿泊で新たなマーケット開拓につながった実例もある。

ここに挙げたホテルと自治体の取組みはほんの一部である。千代田区には、飲食やショッピング、ビジネス拠点に加え、自治体が管理している桜の名所や公園などの緑も多く、また、歴史的にも魅力あるエリアである。実際、自治体による美観風致の管理は、住民のみならず、お客様を迎え入れるホテルにとっても影響力のある取組みだといえる。

このように、千代田区が持つ様々な魅力も取り入れ、ホテルに留まらないエリア全体での提案を行い、ウィズコロナ時代に日々変わるトレンドやライフスタイルに応えた新しい体験価値を提供できればと考える。そして、ここでは、「飲食」と「宿泊」で展

開した提案と商品を具体的な事例を示していく。

6　コロナ禍で変化したライフスタイルに飲食と宿泊でお役に立つ

（1）飲食でお役に立つ

①客室1479室がすべてプライベートダイニング

自宅以外で会食やお酒を愉しむ機会が減った中、ホテルニューオータニでは1479の客室すべてをレストランの個室（プライベートダイニング）として位置付け、ルームサービスメニューで提供する食事・ドリンクのバリエーションを拡張した「スーパールームサービス」の提供を開始した。37のレストランが揃うホテルニューオータニのスケールメリットを生かした和洋中約120種類のメニューや、スタンダードカクテルから、ウィスキー、日本酒、焼酎、紹興酒をはじめ、ワインの最高峰『ロマネコンティ』や『シャトー・マルゴー』、『シャンベルタン』等有名ワインまで、約300種類のドリンクをソムリエやバーテンダーが直接お部屋でサービスする新たなルームサービスの形を提案した。

②お部屋で安心して「ヌン活」

「ヌン活」がトレンドとなる中、お部屋でアフタヌーンティーを楽しめる新たなサービスを開始した。今までは、広々としたラウンジでアフタヌーンティーを友人と一緒に楽しむのが人気だったが、プライベート空間（客室）でゆっくり楽しめる商品に進化させた。世界的なホテル格付け会社「フォーブス・トラベル・ガイド」において3年連続で5つ星を獲得した「エグゼクティブハウス 禅」では、専用ラウンジで提供しているアフタヌーンティーをお部屋で楽しめる無料サービスとして開始し、客室での新しい体験価値につながっている。

③全国の美味しいふるさとの味を東京に

ビュッフェレストラン「THE SKY」では、都内にいながら日本全国のご当地グルメが楽しめる『STAY TOKYO + EAT JAPAN ～東京で楽しむ、ふるさとの味～』を開始。地元に帰省できない中、全国各地の“ふるさとの味”と“ホテルの味”のコラボレーションから生まれた珠玉のメニューの数々をビュッフェスタイルで提供し、初回はわずか一週間で満席となった。今も地方自治体に協力いただきながら進化を続けている。

（2）宿泊でお役に立つ

①新たに確立された長期滞在のニーズ

人の移動が自粛傾向の中、帰省や旅行の代わりに1週間、1ヶ月をホテルで過ごす長期滞在型宿泊プランを、他に先駆けて令和2年夏から販売した。ホテルが保有する約1万坪の日本庭園やアウトドアプールもあり、ご夫婦やご家族の利用を中心に、2連泊以上の滞在がコロナ前に比べて約5倍に増えた。コロナ前には外国人以外の連泊需要はなかった中、新たなニーズとして確立し、令和4年春の長期滞在に特化した「サービスアパートメント」開業につながっている。

②ワーケーションニーズに応え誕生した24時間ステイ

「ワーク（仕事）」と「バケーション（旅行）」を同時に楽しむ「ワーケーション」ニーズに応えるにあたり工夫したのが「滞在時間」と「到着・出発時間」である。通常、チェックイン14時、チェックアウト12時の22時間の滞在だが、職種や仕事内容によってオフィスアワーが異なる。更にバケーション（旅行）と掛け合わせた幅広いニーズに応えるべく、到着時間から24時間滞在できる「24時間ステイ」を発売した。午前中に到着する方もいれば、夜中の3時に到着する方もいるなど、今までのホテルの常識にとらわれない様々な滞在時間の使い方に発見の多いプランとなった。

③Z世代もターゲットにした新たなコンセプトプラン

若い方々に対しては予てよりレディース会員やクリスマスプラン、スイーツなどを提案してきた。また、近年のSNS時代の到来で大きなブームになった日焼けのしないプール「NIGHT POOL」もまたそのひとつである。

コロナ禍では新たに、アパレルブランドやアニメなどとのコラボレーションを数部屋規模で展開した。若い女性に人気の高いフランスのコスメと雑貨ブランド「PAUL & JOE」や、中日ドラゴンズの

マスコットであるドアラの部屋、新海誠監督作品「言の葉の庭」やテレビアニメ「TIGER & BUNNY」などがある。大規模なものとしては、アニメ「鬼滅の刃」とのコラボレーションを東京、大阪、博多など全国6ホテルで販売した。東京では客室のワンフロアと、ビュッフェレストランをアニメ「鬼滅の刃」の世界観にデコレーションし、ホテルの制服を着た描き下ろしキャラクターとともに楽しめる新しい提案を行った。また、コロナ禍以降にオンライン授業が続き、卒業式や謝恩会も開催できなかった学生に対しては「卒業旅行応援プラン」を販売。インスタントカメラの提供や、スイーツ抽選会、館内エステ優待に加え、3年後の自分宛てに送る「未来への手紙セット」などで進化させ、昨年の3倍のペースで予約をいただいた。お客様や社会から求められること、お役に立てること、我々にできることを提供することがお客様のニーズを掴み、結果的に喜び、愉しみ、寛いでいただけることにつながると信じている。