

3-4 旅館業（ホテル）の財務分析

執筆担当：森川雅章

1. 旅館業（ホテル）の基本情報

(1) ホテルと旅館

ホテルと旅館の違いについては、旅館業法という法律の中で次のように定義されています。

- ホテルとは、洋式の構造及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業で、簡易宿所営業及び下宿営業以外のものをいいます。
- 旅館とは、和式の構造及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業で、簡易宿所営業及び下宿営業以外のものをいいます。

(2) ホテル業、旅館業の現状

- ホテル、旅館の軒数と室数（資料出所：マイナビ 2014）

	ホテル		旅館	
	営業軒数	総客室数	営業軒数	総客室数
1988年	4,563軒	342,695室	78,129軒	1,026,107室
1996年	7,412軒	556,748室	70,393軒	1,002,024室
2010年	9,629軒	802,060室	46,960軒	764,316室

1988年と2010年を比較するとホテルの軒数、室数とも2倍強増加しています。旅館の軒数は40%、室数は25%減少しています。2010年にはホテルの総各室数が旅館の総客室数を上回り逆転しています。

バブル崩壊後、地価の下落により土地を取得しやすくなったこともあり、外資系のホテルが増加しています。

2. 旅館業（ホテル）の業績

上位10社の業績は、下表のとおりです。

ホテル業の売上高推移

（単位：百万円）

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
1 プリンズホテル	166,899	157,619	154,261	135,290	129,142
2 JALホテルズ	158,409	165,188	148,125	129,944	112,099
3 東急ホテルズ	80,551	83,312	81,105	74,529	70,089
4 東横イン	40,134	49,683	47,195	51,918	56,235
5 帝国ホテル	55,803	57,484	55,219	49,587	50,404
6 ロイヤルホテル	58,133	58,365	54,239	49,106	48,516
7 ホテルオークラ	47,546	50,064	47,078	39,939	47,169
8 オリエンタルランド	33,712	33,181	45,917	45,230	44,004
9 ニューオータニ	48,806	50,021	46,007	42,198	42,179
10 阪神阪急ホテルズ	43,387	44,047	41,100	41,767	41,381

2007年と2011年を比較すると相対的に売上高は減少していますが、東横イン、共立メンテナンスなどの宿泊を主としたビジネスホテルの売上高は増加しています。

3. 事例企業の概要

今回の事例研究では、東京駅周辺にあるホテルを選定しました。

企業名	株式会社パレスホテル	株式会社丸の内ホテル	株式会社東京會館
所在地	千代田区丸の内1-1-1	千代田区丸の内1-6-3	千代田区丸の内3-2-1
拠点	丸の内、箱根、大宮、立川 飯田橋(グランドパレス)	丸の内、大手町	千代田区、港区、江東区
事業内容	ホテル事業 不動産賃貸事業	内外賓客の宿泊 内外賓客の食事、貸席、宴会	宴会場、結婚式場、レストラン 洋菓子販売
設立/創業	昭和35年2月	大正6年5月	大正9年4月
新築竣工	平成24年5月	平成16年10月	昭和46年12月
売上高	連結: 87億38百万円 単独: 36億32百万円	連結: - 単独: 20億 4百万円	連結: 96億57百万円 単独: 94億74百万円
従業員数	連結: 886名 単独: 383名	連結: - 単独: 166名	連結: 773名 単独: 773名
課題	ホテル事業: サービス品質向上により日本を代表する気品と存在感を持ったホテルを目指す。 ブライダルサロンの新設による集客アップ 賃貸ビル事業: 入居率向上、原価低減 設備投資資金の回収・返済	訪日外国人の取り込み強化 「ミシュランガイド」の評価維持 “ワン・トゥー・ワン・サービス”の徹底指向 海外マーケティング活動	震災の影響による宴会自粛に対しスポット宴会の獲得により、自粛ムード改善 90周年事業の取組み: 各種記念行事の実施 記念メニュー商品の企画 経費削減、業務の効率化

(1) 株式会社パレスホテル

パレスホテルは、ホテル5拠点と賃貸オフィスビル1棟を所有し運営しています。

- ・パレスホテル東京 客室数290室（平成24年5月17日グランドオープン）
- ・パレスビル（賃貸オフィス）3-2-2階（基準フロア870坪）
- ・ホテルグランドパレス（九段下）客室数464室、宴会場19室
- ・パレスホテル大宮 客室数204室
- ・パレスホテル立川 客室数238室
- ・パレスホテル箱根 客室数97室

パレスホテルの収容能力に対する収容実績は下表の通りです。

		H22.1.1～H22.12.31				H23.1.1～H23.12.31			
		収容能力	収容実績	利用率	1日平均	収容能力	収容実績	利用率	1日平均
東京	—	休業				休業			
箱根	客室	35,405室	16,895室	47.7%	46室	34,532室	12,812室	37.1%	35室
	食堂	69,350名	64,620名	0.9回転	177名	67,640室	51,625名	0.8回転	141名
	宴会	119,316名	4,582名	0.0回転	13名	116,056名	5,476名	0.0回転	15名
大宮	客室	74,460室	63,393名	85.1%	174室	74,460室	57,166室	76.8%	157室
	食堂	205,852名	420,600名	2.0回転	1,152名	208,033名	396,717名	1.9回転	1,087名
	宴会	277,400名	149,260名	0.5回転	409名	277,400名	126,186名	0.5回転	346名
立川	客室	86,870室	56,767室	65.3%	156室	86,870室	52,649室	60.6%	144室
	食堂	166,480名	230,779名	1.4回転	632名	166,054名	225,183名	1.4回転	617名
	宴会	438,000名	153,954名	0.4回転	422名	438,000名	130,329名	0.3回転	357名

(2) 株式会社丸の内ホテル

丸の内ホテルは、ホテルの他にレストランを展開しています。

- ・丸の内ホテル 客室数205室、レストラン・会議室 丸の内オアゾ（旧国鉄跡地）
平成16年10月グランドオープン
- ・東京ジョンプル フレンチレストラン（大手町）
- ・北の丸 日本料理（大手町）
- ・常陽事業所 常陽カントリークラブ食堂



(3) 株式会社東京會館

丸の内を中心に、宴会場、レストラン等を展開しています。

- ・東京會館（丸の内本館）
宴会&パーティ、レストラン&バー、ウェディング、ショップ&サービス
クッキングスクール
- ・浜松町東京會館 宴会&レストラン
- ・如水會館（一ツ橋） 宴会&レストラン
- ・銀行倶楽部（丸の内） レストラン
- ・東商スカイルーム（丸の内） レストラン
- ・レストラン ベラージュ（大手町） 宴会&レストラン
- ・日本料理さがみ（東商ビル） 宴会&レストラン
- ・銀座スカイラウンジ（交通會館） レストラン
- ・テラスレストラン パピヨン（内幸町） レストラン
- ・カフェ シャポー（日比谷シャンテ） カフェ

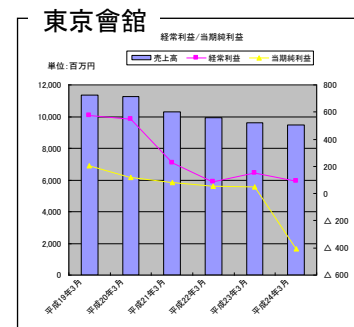
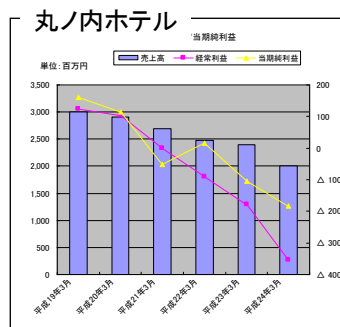
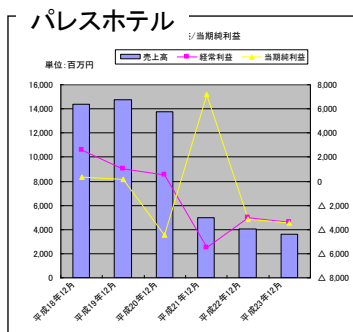


4. 旅館業（ホテル）の収益構造の特徴

各社の業績は、下記の通りです

(単位：百万円)

	株式会社パレスホテル			株式会社丸ノ内ホテル			株式会社東京會館		
	H21.12	H22.12	H23.12	H22.03	H23.03	H24.03	H22.03	H23.03	H24.03
売上高	4,964	4,074	3,632	2,480	2,390	2,004	9,924	9,622	9,474
売上原価	—	—	—	516	499	395	8,989	8,649	8,563
売上総利益	—	—	—	1,964	1,890	1,608	935	972	910
売上総利益率	—	—	—	79.20%	79.10%	80.20%	9.40%	10.10%	9.60%
販管費(営業原価)	7,704	6,314	6,271	1,899	1,913	1,818	902	876	863
営業利益	△2,742	△2,243	△2,639	64	△22	△209	32	96	46
営業利益率	△55.2%	△55.0%	△72.6%	2.60%	1.00%	△10.5	0.30%	1.00%	0.50%
経常利益	△5,519	△2,994	△3,408	△90	△179	△353	88	149	91
経常利益率	△111.2%	△73.5%	△93.8%	△3.6%	△7.5%	△17.6%	0.90%	1.50%	1.00%
当期純利益	7,205	△3,156	△3,448	15	△104	△182	54	48	△409
当期純利益率	145.10%	△77.5%	△94.9%	0.60%	△4.4%	△9.1	0.50%	0.50%	△4.3%



パレスホテル東京は、平成21年2月1日から全面休業し、ホテル棟・オフィス棟からなる複合施設の建設を開始、平成24年5月17日グランドオープンしました。そのため、約3年半の期間、パレスホテル東京の売上高がなくなったことが影響し、業績は3期連続低迷しました。当期利益については、平成21年12月期は、「容積利用権」を199億円で売却したことにより当期利益72億円を計上しましたが、平成22年12月及び平成23年12月期は赤字決算となりました。

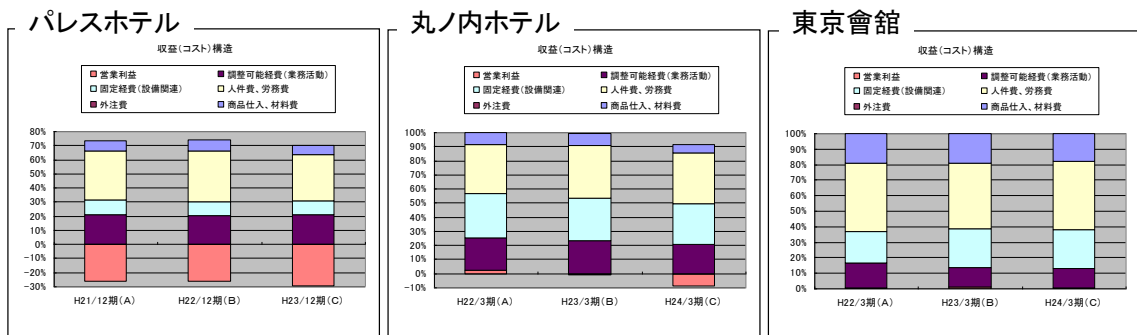
丸の内ホテルは、ホテルの他に九段會館を所有しておりましたが、東日本大震災の影響により、外国人旅行者の予約キャンセル、宴会等の自粛の影響、九段會館の閉館などの影響を受け、宿泊・飲食共に売上が減少しました。売上の減少は、固定費負担をカバーできず、当期利益は赤字となりました。

東京會館は、金融危機や東日本大震災の影響により法人・個人を問わず宴会、パーティー等の自粛、ディナーショーやイベントのキャンセル、節電対策による営業時間の短縮等が影響し、売上が減少しました。一方で、チャリティーショーを開催し震災被災者支援を積極的に行いました。その結果、平成24年3月期は赤字決算となりました。

各社の収益構造と1人当たりの売上高、労働生産性を見てみます。

(単位：百万円)

	株式会社パレスホテル			株式会社丸ノ内ホテル			株式会社東京會館		
	H21.12	H22.12	H23.12	H22.03	H23.03	H24.03	H22.03	H23.03	H24.03
売上高	4,964	4,074	3,632	2,480	2,390	2,004	9,924	9,622	9,474
商品仕入、材料費	788	658	579	210	195	145	1,885	1,834	1,704
業務委託費(外注費)	—	—	—	—	—	—	—	—	—
人件費	3,600	3,054	2,981	864	907	856	4,397	4,077	4,172
固定経費(設備関連)	1,104	864	881	769	743	698	1,966	2,413	2,381
調整可能経費(業務活動)	2,215	1,740	1,892	571	561	507	1,652	1,200	1,174
営業利益	△2,742	△2,243	△2,639	64	△22	△209	32	96	46
一人当たり売上高(千円)	11,708	11,444	9,483	14,675	13,427	12,072	12,546	12,694	12,256
労働分配率(%)	86.2	89.4	95.6	38.1	41.3	46	54.7	52.3	53.7
付加価値生産性(千円)	9,849	9,596	7,971	13,432	12,331	11,199	10,163	10,274	10,052



パレスホテルは、主力ホテルが休業中であることから、本分析からは除外します。

丸の内ホテルは、人件費比率が38%、設備関連比率が31%となっています。材料等の仕入れは、10%を下回っており、設備の維持管理と人的サービスの特徴を表しています。

東京會館は、人件費比率が44%、設備関連比率が25%となっています。材料等の仕入れは、18%となっており、宴会場、レストラン等を主力とする東京會館の特徴がでています。

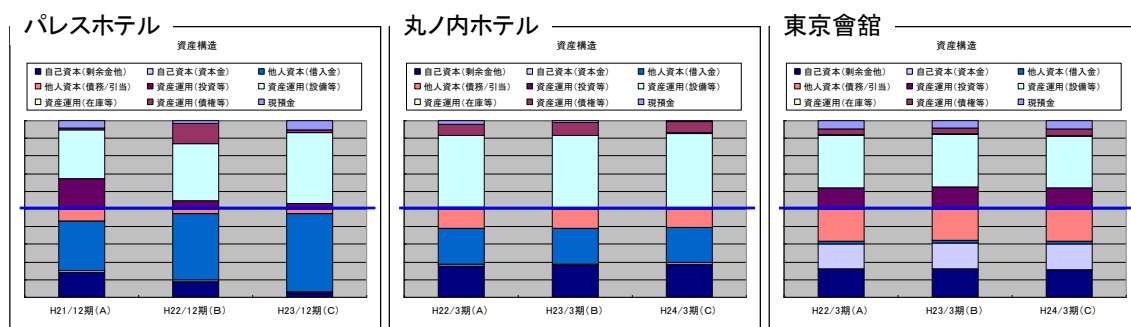
両社とも、人件費及び設備維持管理関連費ともに固定費であることから客室や宴会場、レストランの稼働率の向上、客単価の増額が売上増のための課題と言えます。

5. 旅館業（ホテル）の資産構造の特徴

次に示す表及びグラフは3社の資産構造です。

(単位：百万円)

	株式会社パレスホテル			株式会社丸ノ内ホテル			株式会社東京會館		
	H21.12	H22.12	H23.12	H22.03	H23.03	H24.03	H22.03	H23.03	H24.03
現預金等	3,112	1,306	7,330	476	259	123	1,218	1,025	1,195
債権等	712	9,852	2,354	1,458	1,553	1,337	904	852	850
在庫等	67	64	73	25	26	23	57	59	164
設備等	21,236	27,504	58,814	9,450	9,126	8,838	7,777	7,684	7,306
投資等	13,036	4,058	4,953	257	96	93	3,205	3,153	2,935
債務/引当	5,112	2,253	3,926	2,510	2,370	2,121	4,824	4,542	4,540
借入金	21,415	32,160	64,722	4,781	4,485	4,190	370	380	380
資本金	1,000	1,000	1,000	202	202	202	3,700	3,700	3,700
剰余金他	10,527	7,371	3,876	4,129	4,003	3,910	4,268	4,151	3,830
うち利益剰余金	10,536	7,380	3,931	2,972	2,848	2,665	1,062	1,027	534
総資産額	38,065	42,785	73,525	11,623	11,061	10,414	13,162	12,773	12,450



パレスホテルは、ホテル棟・オフィス棟の建設を行っており、平成23年12月期に建設仮勘定を381億円計上しています。建設資金は、金融機関からの借入により賄っており、その結果、平成23年12月期の総資産額は735億円となり、平成21年12月期の2倍近くに増加しております。赤字決算による利益剰余金の減少もあり、借入金が88%と設備等の固定資産が80%となっています。建物建設途中で、減価償却が発生していないことが要因です。

丸の内ホテルは、総資産の95%が設備等の固定資産となっており、減価償却はまだ22%しか進んでいません。資金は金融機関からの借入と利益剰余金から出しています。資本金は、2億円と他2社と比較して少額ですが、剰余金等は他の2社と比較して、好成績となっています。

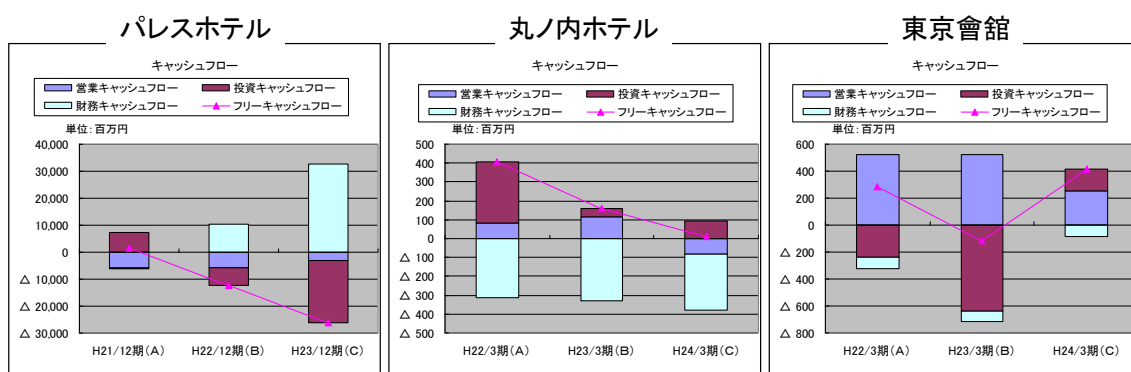
東京會館は、設備等の固定資産が73億円ですが、借入金は3.8億円と少なく、設備資金は自己資金によって賄われています。設備の減価償却は65%進んでいますので、総資産に占める固定資産の割合は58%となっています。

6. 旅館業（ホテル）のキャッシュ・フローの特徴

次は、3社のキャッシュ・フローです。

（単位：百万円）

	株式会社パレスホテル			株式会社丸ノ内ホテル			株式会社東京會館		
	H21.12	H22.12	H23.12	H22.03	H23.03	H24.03	H22.03	H23.03	H24.03
営業CF	△5,678	△5,845	△3,155	83	116	△83	524	523	252
投資CF	7,158	△6,553	△22,882	325	42	96	△239	△641	166
フリーCF	1,480	△12,398	△26,037	408	158	13	285	△118	418
財務CF	△328	10,560	32,580	△315	△328	△295	△86	△76	△83
CF期末残高	3,855	2,010	8,552	1,751	1,581	1,299	891	696	1,065
CFパターン	6	7	7	2	2	6	4	4	2



パレスホテルは、当期利益が赤字であることが影響し、営業CFは3期連続マイナスとなっています。平成22年3月期は、固定資産取得のため59億円支出しております。平成23年12月期は、固定資産取得のための311億円出しておりますが、容積利用権売却収入が89億円あり、投資CFは228億円の支出となっています。また、平成22年3月期には107億円、平成23年3月期には310億円を借入により調達しております。

丸の内ホテルは、営業CFの額は少なく、有価証券の償還、投資有価証券の売却等による収入と自己資金を借入金返済に充てています。

東京會館は、営業CFで得た資金を、有形固定資産等の取得の支出に回しています。財務CFは、配当金の支出です。

7. 旅館業（ホテル）の経営指標の特徴

次に示す表は、各社の主な財務指標です。

		株式会社パレスホテル			株式会社丸の内ホテル			株式会社東京會館		
		H21.12	H22.12	H23.12	H22.03	H23.03	H24.03	H22.03	H23.03	H24.03
ROA	%	18.93	△7.38	△4.69	0.13	△0.94	△1.75	0.41	0.38	△3.29
総資本回転率	回	0.13	0.10	0.05	0.21	0.22	0.19	0.75	0.75	0.76
売上債権回転期間	日	21.03	27.68	31.86	23.25	12.98	25.86	22.03	15.89	24.19
買入債務回転期間	日	21.91	8.78	10.05	6.33	3.21	5.28	8.94	7.02	8.67
一人当たり売上高	千円	11,708	11,444	9,483	14,675	13,427	12,072	12,546	12,694	12,256
流動比率	%	60.57	288.93	202.85	424.95	428.44	341.71	137.13	137.01	139.37
自己資本比率	%	30.28	19.57	6.63	37.26	38.02	39.40	60.54	61.47	60.48
負債比率	%	230.22	411.1	1407.88	168.34	163.02	153.81	65.19	62.69	65.34
固定長期適合率	%	108.01	81.14	92.80	86.59	86.75	89.50	94.90	95.40	94.27
付加価値率	%	10.97	7.98	4.15	19.53	19.84	17.85	61.08	60.97	62.41
労働分配率	%	86.2	89.4	95.6	38.06	41.32	46.05	54.7	52.35	53.69
借入金依存度	%	56.3	75.2	88.0	41.13	40.55	40.23	2.81	2.98	3.05

当期利益が、少なくまたは赤字のため、ROAの値は小さくなっています。

売上債権回転期間は、現金商売が中心のため、30日以内と短いことが、3社共通の特徴です。

買掛金等については仕入金額が少ないこともあり、買入債務回転期間は10日以内となっています。

1人当たり売上高は、3社とも、12百万円前後となっています。

自己資本比率は、パレスホテルは、休業による赤字の影響で、平成23年12月期には6.6%まで低下しています。丸の内ホテルは、剰余金の積立により39.4%になり、東京會館は資本金が37億円と大きいこともあり60.4%となっています。

労働分配率については、丸の内ホテルが46%、東京會館が53%となり、他の業種に比べ高くなっています。

借入金依存度は、パレスホテルは建物の建設資金を借入れたことにより、88%となっています。丸の内ホテルは、借入金の返済も進み、40%となっています。東京會館は、借入金の額が少ないこともあり、3%となっています。

8. 旅館業（ホテル）の課題

ホテル・旅館業界は、金融危機や東日本大震災の影響を大きく受け、宿泊や宴会等のキャンセルや自粛、外国人旅行者の減少などにより売上低迷が続いています。

設備投資、労働集約型の業種であり、稼働率の向上と採算分岐点の減少が課題と言えます。

以上