

## ***Mizuho Short Industry Focus***

### 革新的技術シリーズ<sup>1</sup>

#### AI を駆使した旅行予約サービスを展開する北米新興 OTA の Hopper による日本進出影響 ～宿泊事業者におけるサービスの付加価値向上への期待～

小川 翔

##### 【要約】

- ◆ インターネットや SNS の普及等による情報の民主化<sup>2</sup>を背景に、国内旅行予約のオンライン化が進行し、特にオンライン旅行代理店(以下、OTA<sup>3</sup>)の市場シェアが拡大している。コロナ禍前において、宿泊事業者による売上拡大の戦略は、ホテルを中心とした供給の拡大および OTA に依存した集客による客室稼働率の向上が一般的であった。所有直営やホテル等アセットのリースによる経営が一般的である宿泊事業者は、ヒト・モノ・カネといった経営資源を新規開発投資やホテルオペレーション等に集中せざるを得ず、マーケティングに対して十分な経営資源の投下に注力することが難しかったと考えられる。そして、宿泊事業者はサービスの付加価値を高められず、結果的に国内宿泊産業は労働生産性が低い産業となっている。
- ◆ 北米新興 OTA の Hopper はホテルや航空券の需要予測を通じて、独自の予測価格で価格を「凍結」できるサービスを展開し、米国において価格に敏感な若年層を中心とした旅行者の支持を得て近年プレゼンスを高めている。更に、Hopper は蓄積した顧客データをベースに AI を駆使し、旅行者に対するパーソナライズ化した旅行提案の実現を目指している。Hopper はプラットフォーム拡大のために、今後日本を含めたグローバルでのサービス展開を図っていく可能性がある。
- ◆ Hopper が日本に本格的に進出した場合、短期的にはホテルなどのサプライヤーを確保するために、同業 OTA とパートナー関係を築くだろう。中長期的には Hopper のサービスが旅行者に浸透し、一定のスケール化を達成した場合、Hopper は既存パートナーとの関係を解消し、宿泊事業者との直接契約の締結や同業 OTA の買収に動く可能性がある。また、旅行者の Hopper 利用の増加によって、宿泊事業者は旅行者との直接的なタッチポイント<sup>4</sup>を更に失い、直接予約率の減少による収益性の低下を招くおそれがある。
- ◆ ポストコロナにおいて、特に外資系ホテルオペレーターの積極的な開業が目立っており、宿泊市場における競争環境の激化が見込まれる。宿泊事業者は、デジタルを活用した顧客分析に取り組み、多角的なセグメンテーションを行い、ターゲット顧客を明確にするべきである。そして、地域の観光資源も活かしつつサービスの付加価値を高め、独自のポジショニングを確立することが求められる。ポジショニングの確立によるブランド力の高まりが、OTA に依存する集客モデルからの脱却を促し、売上および利益の拡大につながるだろう。そして、宿泊事業者の競争力の高まりによって、日本の宿泊産業が稼げる魅力的な産業に発展することを期待したい。

### 1. はじめに

旅行予約市場において OTA のプレゼンスが向上している

インターネットや SNS の普及等による情報の民主化を背景に、旅行者の情報収集は、オンラインで行われることが主流となった。交通手段や旅行先でのアクティビティ、食事処や宿泊先などについて、それぞれ幅広い選択肢の中から自らの好みでプラン選択が可能となり、旅行者の旅行手配はパッケージツアー(募集型企画旅行)への申込から、

<sup>1</sup> 日本産業の競争力強化や社会課題の解決に寄与する技術・イノベーション領域をとり上げるレポート

<sup>2</sup> 誰でも必要な情報に簡単にアクセスでき入手できるようになった環境を指す。

<sup>3</sup> Online Travel Agent の略。

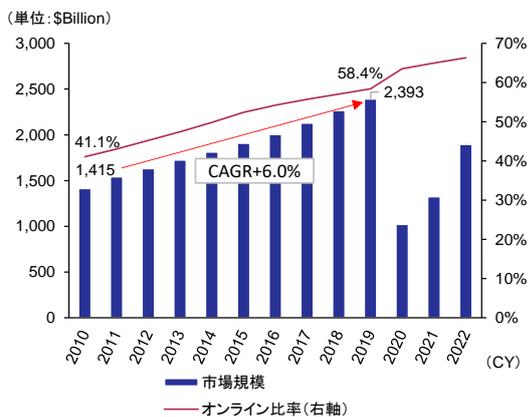
<sup>4</sup> 顧客接点を指す。

自由にカスタマイズ化する個人手配へ転換した。同時に、旅行予約方法の転換は旅行代理店のビジネスモデルにおける競争力の転換を促した。情報の民主化は情報の非対称性<sup>5</sup>の解消をもたらし、リアル店舗でのパッケージツアーの提案販売を通じてマネタイズを図る伝統的旅行代理店(以下、TTA<sup>6</sup>)のビジネスモデルは弱体化した。そして、オンライン上で宿泊先や航空券などを個人で予約手配できる OTA のプレゼンス向上につながった。

旅行予約におけるオンライン化の進行はグローバルな潮流であり、日本においても更に進行する可能性

旅行予約のオンライン化の進行は日本を含めたグローバルな潮流である。グローバルの旅行予約の市場規模は 2010 年からコロナ禍前の 2019 年にかけて 1.4 兆ドルから 2.3 兆ドルと年平均成長率(CAGR)+6.0%で拡大し、オンライン比率は 41.1%から 58.4%まで高まり、今やオンライン予約が一般的である(【図表 1】)。対して、日本の旅行予約の市場規模は、11.5 兆円(2010 年)から 12.6 兆円(2019 年)へと CAGR+1.0%で微増している一方で、オンライン比率は 20.1%から 40.4%と約 2 倍に高まっており、オンライン化が急速に進行している(【図表 2】)。なお、コロナ禍の影響により、旅行需要が大きく縮小した 2020 年から 2022 年において特にオンライン化が進行しているが、主にオフラインでの予約が中心となる団体旅行(修学旅行や法人旅行等)の需要が喪失したことによる一過性要因といえる。しかしながら、デジタルネイティブである Z 世代<sup>7</sup>の台頭など、中長期的に見ればオンライン化が更に進むと考えられる。

【図表 1】 グローバルの旅行予約市場およびオンライン予約比率推移



(出所) Euromonitor より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2】 日本の旅行予約市場およびオンライン予約比率推移



(出所) Euromonitor より、みずほ銀行産業調査部作成

宿泊事業者はサービスの付加価値を高めるマーケティングに注力できず、国内宿泊産業は労働生産性の低い産業となっている

東日本大震災以降の 2012 年からコロナ禍前の 2019 年にかけて、空港容量拡大に伴う国際線就航便数の増加や観光ビザ発給要件の緩和等による訪日外国人の旅行需要拡大を背景に、国内宿泊市場は大きく拡大してきた(【図表 3】)。拡大する宿泊需要の取り込みに向けた宿泊事業者の戦略は、ホテルを中心とした供給拡大、および客室の稼働率向上による売上拡大が一般的であった(【図表 4】)。そして、宿泊事業者が効率的に稼働率を高めるために OTA に依存した集客モデル<sup>8</sup>が主流となり、その依存率は年々高まっている状況である(【図表 5】)。所有直営やホテル等アセットのリースを活用した経営が一般的である国内宿泊事業者は、ヒト・モノ・カネといった経営資源を新規開発投資やホテルオペレーション等に集中させ、マーケティングに対する十分な経営資源の投下に注力できなかったと推察される。そして、宿泊事業者はサービスの付加価値を高められず、宿泊産業は他産業と比較して労働生産性の低い労働集約型産業となっていると考えられる(【図表 6】)。他方で、テクノロジーの発達を受け OTA の旅行者向けサービスは今後一層拡大していくだろう。特に、後述する Hopper のような AI を活用した新たなサービスの拡大は、旅行予約の在り方を更に転換する可能性を秘めている。本稿では、OTA のビジネスモデル、Hopper の競争優位性および本格的な日本進出による国内

<sup>5</sup> サービスの買い手と売り手との間に情報格差が生じていること。

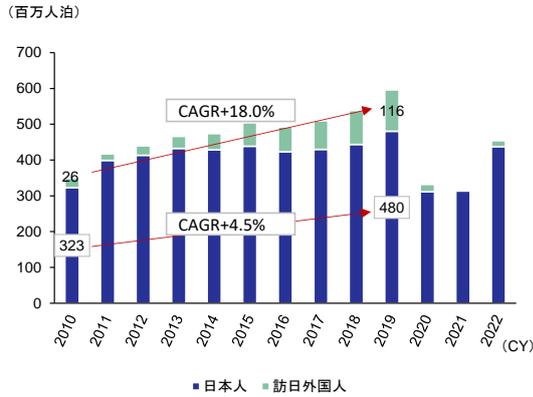
<sup>6</sup> Traditional Travel Agent の略。

<sup>7</sup> 1990 年代中盤以降に生まれた世代を指す。

<sup>8</sup> 顧客接点が限られる訪日外国人旅行者等の宿泊需要の取り込みのためには、OTA 活用は宿泊事業者の効率的な集客手段の一つでもある。

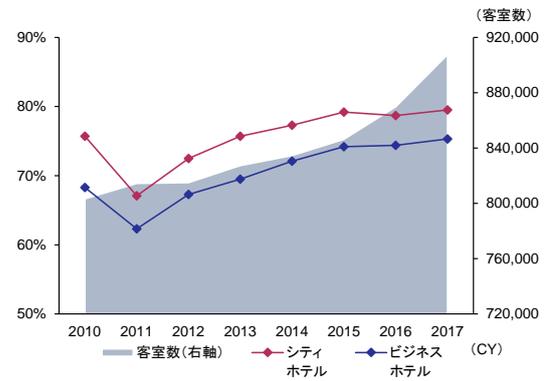
旅行バリューチェーンへの影響を述べた上で、今後の宿泊事業者の戦略方向性について考察する。

【図表 3】日本人、訪日外国人の宿泊需要推移



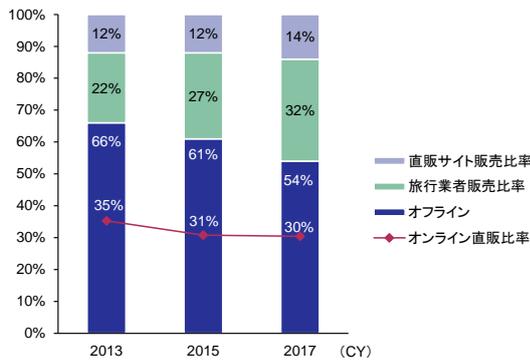
(出所) 観光庁「宿泊旅行統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 4】ホテルタイプ別稼働率および国内ホテル客室数推移



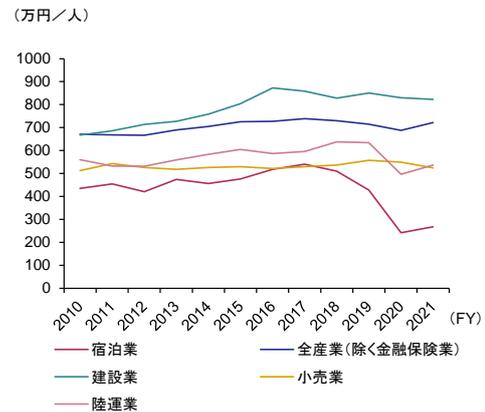
(出所) 観光庁「宿泊旅行統計調査」および厚生労働省「衛生行政報告例」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 5】宿泊事業者のオンライン直販比率推移



(注) オンライン直販比率はオンライン販売に占める直販サイト販売の割合  
(出所) フォーカスライト Japan「日本のオンライン旅行市場調査 第4版」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 6】産業別の労働生産性推移



(注) 労働生産性は従業員数1人あたりの付加価値額  
(出所) 財務省「法人企業統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

## 2. OTA のビジネスモデルと北米新興 OTA の Hopper の台頭

OTA のビジネスは旅行者とホテル等のサプライヤーをつなげるプラットフォームビジネス

OTA のビジネスモデルは、旅行者によるウェブサイトやアプリからの旅行予約を通じて、ホテルや航空会社といったサプライヤーから送客手数料を受領するプラットフォームビジネスである(【図表 7】)。OTA は予約可能な客室、料金、航空券をグローバルベースで確認できるコンピュータシステムである GDS<sup>9</sup>や NDC<sup>10</sup>を活用して、予約手配を行っている<sup>11</sup>。一方で、ホテルなどサプライヤーの直接確保のためには営業人員による開拓が必要である。その場合、主に人件費といった固定費増加によるキャッシュフローへの影響が想定されるため、リソースが限られる比較的小規模な OTA は大手 OTA とパートナー関係を築き、サプライヤーを提供してもらうケースが多い。OTA はパートナー関係の構築や To B 向けサービス強化によるサプライヤー(供給量)の確保、および To C 向けサービスの差別化や大規模なプロモーションによる認知拡大を通じたアクティブユーザー(需

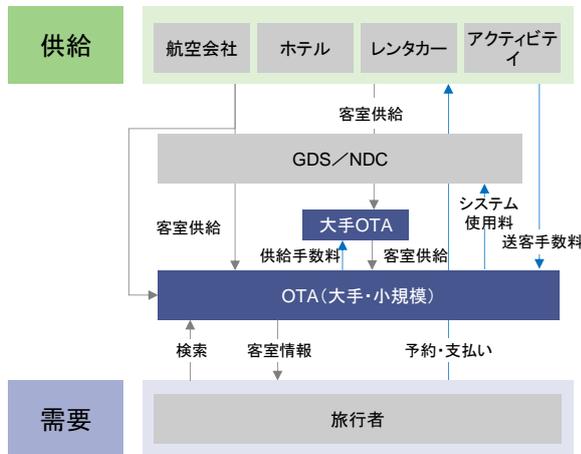
<sup>9</sup> Global Distribution System の略で世界中の航空会社、ホテル、レンタカーなどの予約・発券ができる流通の共通基盤。

<sup>10</sup> New Distribution Capability の略で IATA(国際航空運送協会)が推進する新流通規格。GDS に比べ取り扱える情報量が豊富な点が特徴。

<sup>11</sup> 一部のサプライヤーに対しては、GDS や NDC を経由せず直接取引することもある。

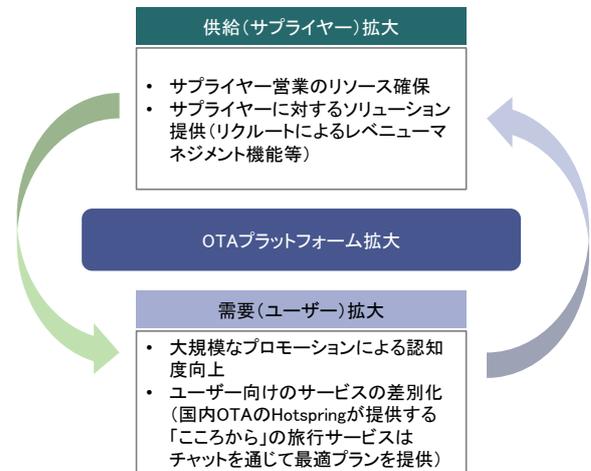
要)の確保に注力し、ネットワークの外部性<sup>12</sup>を効かせながらプラットフォームを拡大させる戦略が一般的である(【図表 8】)。次に、国内大手 2 社およびグローバル大手である Expedia に加え、近年台頭著しい Hopper について取り上げる。

【図表 7】 OTA の一般的なビジネスモデル



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【図表 8】 ネットワークの外部性を活かしたプラットフォーム拡大戦略

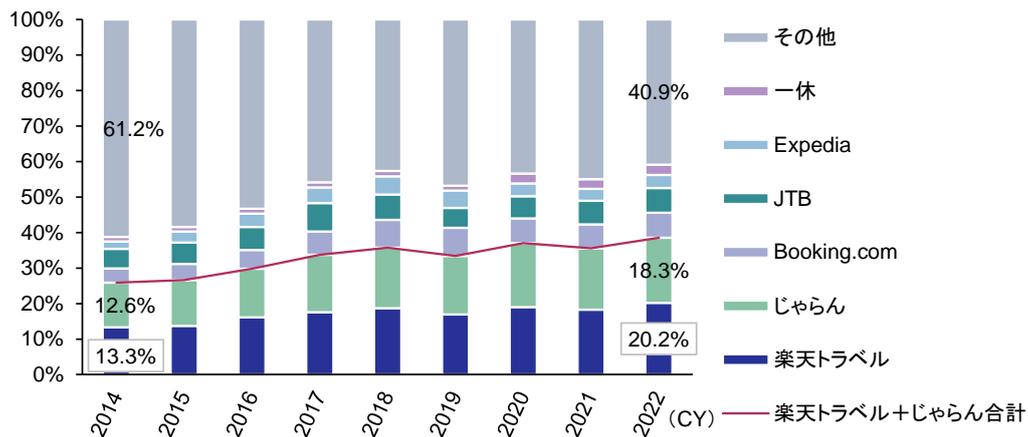


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

国内旅行のオンライン予約市場は楽天トラベルとじゃらんのシェアが拡大

国内旅行のオンライン予約市場は、楽天トラベルおよびじゃらんの 2OTA がそれぞれ約 20%のシェアを誇り、両社合計シェアは 2014 年の 25.9%から 2022 年 38.5% と上昇している(【図表 9】)。また、それぞれの OTA を運営する楽天グループおよびリクルートは企業規模が比較的大きく、サプライヤーを確保するための営業人員を確保可能である。特に、リクルートは宿泊事業者向けに Air ビジネスツールズ<sup>13</sup>やレベニューマネジメントシステムといった、事業者の運営効率向上に資するソリューションを提供することで宿泊事業者とのネットワーク拡大を図り、サプライヤーを豊富に確保することを可能としている。また、両社ともに一大経済圏を築いているため、ポイントプログラム等、他社 OTA とサービスの差別化を図りやすく、効率的にユーザー確保も実現できていると推察される。

【図表 9】 国内オンライン予約の市場シェア推移



(出所) Euromonitor より、みずほ銀行産業調査部作成

<sup>12</sup> サービスの利用者(需要)が拡大するほどサービス提供者(供給)が拡大する現象、ないしはサービス提供者(供給)が拡大することでサービスの利用者(需要)が拡大する現象。

<sup>13</sup> リクルートが展開する業務・経営支援サービス群。予約・受付管理、会計、決済など事業者の日々の業務を効率化するツールを幅広く提供。

グローバル大手OTAのExpediaはM&AとTo B向け機能外販によりプラットフォームを拡大

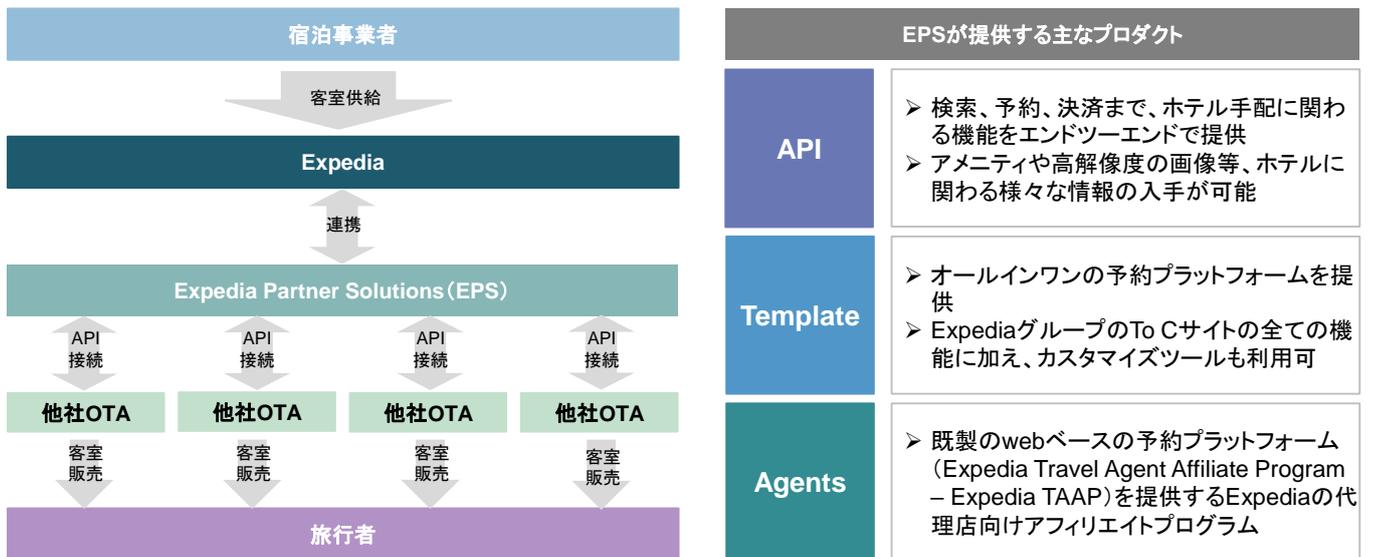
米国を拠点とするグローバル大手OTAであるExpediaは、グローバルベースにおける積極的なM&Aによって、効率的にサプライヤー（供給）およびアクティブユーザー（需要）を確保し、プラットフォームを拡大させている（【図表 10】）。また、Expediaは自社機能を他社OTAに外販することで、サプライヤーから供給される客室の効率的な販売を実現している。（【図表 11】）。具体的には、Expediaは子会社のExpedia Partner Solutionsを通じて他社OTAに対し、客室のアメニティや画像といった情報や、Expediaが有している客室予約のプラットフォーム、代理店向けアフィリエイトプログラムなどを提供している。このように、ExpediaはM&AやTo Bによる機能外販を通じたプラットフォーム拡大戦略によって、ネットワークの外部性を効かせながら売上および市場シェア拡大を実現してきたといえる（【図表 12、13】）。

【図表 10】 Expedia の M&A 実績(旅行代理店を対象)

買収時期	買収企業	企業概要
2002年	Metropolitan Travel Inc	米国拠点の旅行会社
2002年	Classic Vacations	米国拠点の旅行会社
2008年	Venere Net Spa	イタリア拠点のOTA
2011年	TravelDoo SAS	フランス拠点のOTA
2014年	Auto Escape SA	フランス拠点のレンタカー・サービス会社
2015年	Decolar.com Ltda	ブラジル拠点のOTA
2015年	Orbitz Worldwide Inc.	米国拠点のOTA
2015年	Travelocity.com LP	米国拠点のOTA
2017年	Traveloka	インドネシア拠点のOTA

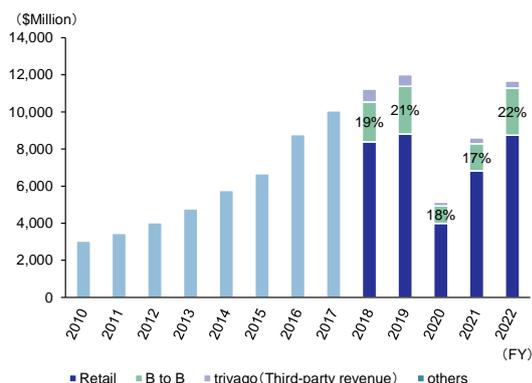
(出所) MergerMarket より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 11】 Expedia による機能外販戦略



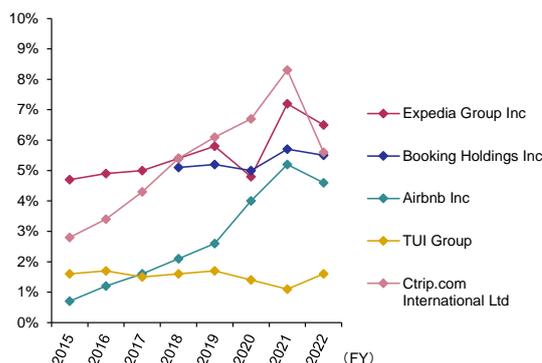
(出所) Expedia Partner Solutions の HP より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 12】 Expedia Group の売上推移



(注) 2018 年からセグメント開示内容が変更  
 (出所) Expedia Group の Annual Filings より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 13】 グローバルの旅行予約市場における Expedia Group のシェア推移

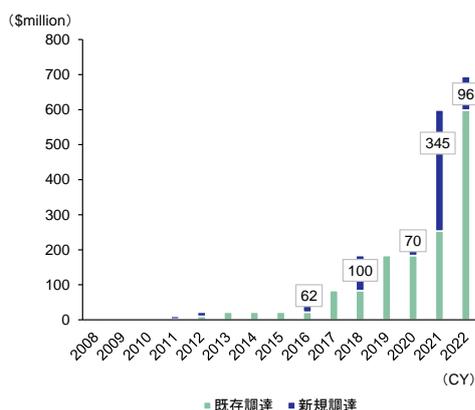


(注) Booking Holdings Inc は 2017 年以前の開示データなし  
 (出所) Euromonitor より、みずほ銀行産業調査部作成

北米新興 OTA の Hopper は AI を駆使し、差別化したサービス展開によって企業価値を高めている

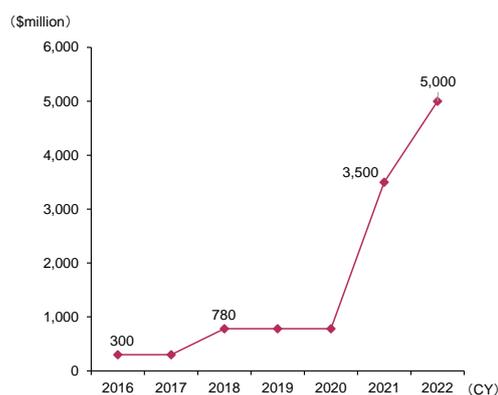
北米新興 OTA である Hopper は、AI を活用した独自の需要予測に基づき、他社 OTA にはない差別化した旅行予約サービスを展開し近年プレゼンスを高めている。Hopper は 2007 年にカナダのモントリオールを拠点に創業した OTA のスタートアップ企業である。米 apptopia<sup>14</sup>の発表によれば、米国における 2022 年上半期の旅行系アプリのダウンロード数において、Hopper のアプリは Booking.com や Expedia といった大手 OTA を抜いて、第 2 位<sup>15</sup>と公表され、ユーザーは 7,000 万人に上るといわれている。2022 年までに Hopper は累計 6.9 億ドルの資金調達を達成し、企業価値は直近 5 年間で 7.8 億ドルから 50 億ドルへと大きく成長している(【図表 14、15】)。Hopper は現在北米において高いプレゼンスを示しているが、将来的には日本への本格進出を狙っていると公表している。Hopper が本格的な日本進出を果たした場合、新たな旅行予約サービスの普及によって国内旅行バリューチェーンへの影響が生じる可能性がある。

【図表 14】 Hopper のエクイティ累計調達額推移



(出所) PitchBook Data, Inc. より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 15】 Hopper の企業価値(推定)推移



(出所) PitchBook Data, Inc. より、みずほ銀行産業調査部作成

<sup>14</sup> アプリケーション・インテリジェンスのプロバイダーであり、世界中のアプリデータやアプリストアの統計情報を分析している。

<sup>15</sup> 第 1 位は民宿予約アプリの Vrbo。

### 3. Hopper の日本への本格進出による国内旅行バリューチェーンへの影響

Hopper は予約価格の「凍結」サービスである Price Freeze を展開している

Hopper の主要サービスである Price Freeze は、価格を「凍結」できるサービスである。需給バランスによる価格変動が大きいホテルや航空券等の予約に関し、過去の価格変動のトラッキングレコードを基に Hopper が独自のアルゴリズムで予測した価格をもって、ユーザーが最大 21 日間<sup>16</sup>価格を「凍結」することができる(【図表 16】)。サービス利用にあたり、ユーザーはデポジット<sup>17</sup>を支払うことになるが、実際に「凍結」期間内で予約に進んだ場合、デポジット相当額は購入費用に充当されるためユーザーの実質負担は無い。逆に、ユーザーが「凍結」後に予約に進まなかった場合、デポジットは回収され、Hopper に収益計上される仕組みとなっている。更に、価格「凍結」後の予約タイミングにおいて、実際の予約価格が「凍結」価格に対して下がっている場合、ユーザーは実際の予約価格で押さえることが可能である。一方で、価格が上昇した場合、ユーザーは当初「凍結」した価格で予約でき、上昇分との差額は Hopper が負担する仕組みであるため、ユーザーには「凍結」した価格以上の負担が発生しない。

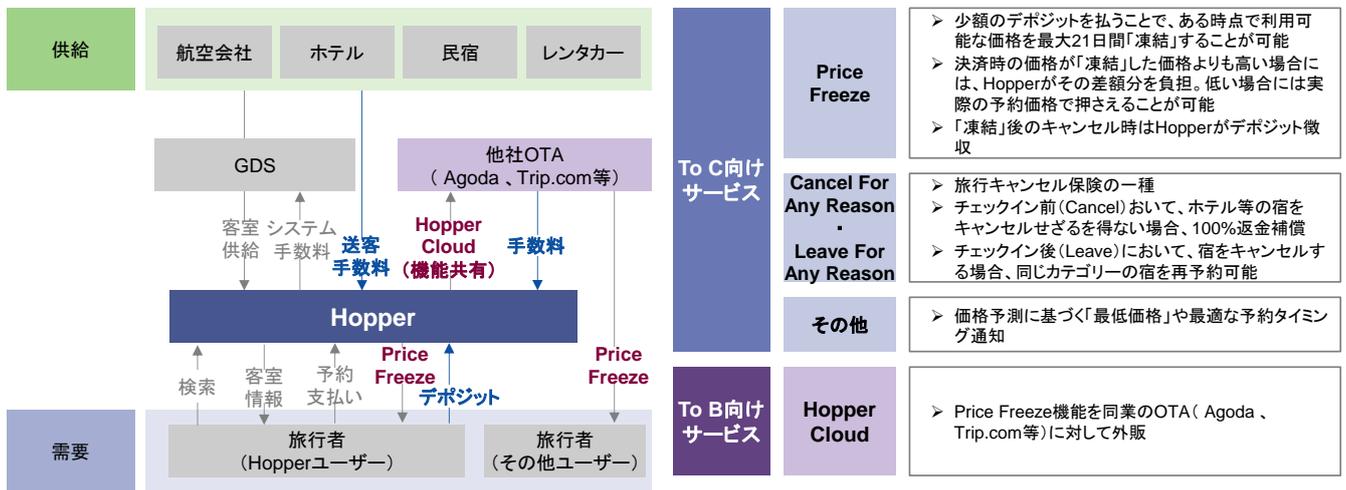
Hopper のサービスは主に価格上昇のリスク回避や BNPL のオプションとして利用されている

Hopper のビジネスモデルは AI を活用した高度な価格予測のうえに成り立っており、精度の高さが競争力の源泉となる。Hopper によると、予測精度<sup>18</sup>は 95%と公表されており、一定の競争力を有していると認められる。また、ホテルと航空券における予約の約 4 件に 1 件が Price Freeze で「凍結」されたものであり、ユーザーは主に価格上昇のリスク回避や BNPL<sup>19</sup>のオプションとして利用しているといわれている。

Hopper は独自の機能を To B 向けにも展開し、多様なマネタイズポイントを確認している

価格「凍結」機能は To C 向けだけでなく、To B 向けにも展開している点が特徴である。Hopper Cloud といわれる To B 向けサービスは Price Freeze の機能をホワイトラベル化<sup>20</sup>し、同業他社 OTA の Trip.com や agoda 等に外販<sup>21</sup>されており、Hopper によると売上の 50%以上は To B 向けサービスから成り立っているといわれる。このように、Hopper は通常の OTA と比較して、独自の To C 向けサービスの差別化や同業他社への To B 向けにサービスを展開することによって、多様なマネタイズポイントを確認している点が評価され、企業価値が向上していると推察される。

【図表 16】 Hopper のビジネスモデル



(出所) 公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

<sup>16</sup> 12 時間、7 日間、14 日間、21 日間など宿や航空券といった商品や凍結時期によって複数オプションあり。  
<sup>17</sup> 宿泊でみると、21 日間の凍結期間において概ね凍結価格の 28%程度。  
<sup>18</sup> Hopper が予測する「凍結」価格が実際の予約価格を下回らず、Hopper による負担が発生しない確率。  
<sup>19</sup> Buy Now Pay Later の略で後払い決済の意味。  
<sup>20</sup> 他社が開発、製造した商品やサービスを自社の製品やサービスとして展開すること。  
<sup>21</sup> 2022 年に試験的に実証した Trip.com との契約は解消済み。

Hopper はプラットフォームを拡大するために、日本を含めたグローバルに展開する可能性

Hopper のサービスは日本においても一定の価格優位性を有している

Hopper は本格的な日本進出において、UI改善と認知度向上のためのプロモーション戦略が必要

パーソナライズ化した旅行提案サービスにより、新たな旅行予約の在り方が生まれる可能性

米 Forbes によると、Hopper の 2021 年売上は 1.5 億ドル、旅行取扱額は 11 億ドルと公表されている。収支構造は非開示であるが、売上の 40%が Price Freeze などいわゆる Fintech 収益といわれている。また、マーケティングに年間約 1 億ドル投下しているともいわれ、マーケティングコスト比率は 66.7%と売上の大半をマーケティングに費やしている<sup>22</sup>。このことから、価格予測の精度は 95%と一定の競争力を有しているものの、Hopper はマーケティングコストを吸収できるほどの売上規模には至っていない状況と推察できる。今後は既存の北米エリアでのプレゼンスを高めつつ、グローバルベースで新規市場開拓を図り、プラットフォームの規模拡大による収益性向上を狙っていくだろう。

現時点において、Hopper のサービスは日本でも利用可能である。アプリに現状掲載されている宿泊施設をランダムにピックアップし、凍結価格を直接予約および楽天トラベルでの提示価格と比較すると、直接予約価格に対しては勝率<sup>23</sup>40%と価格優位性は劣後している。一方で、楽天トラベルに対しては勝率 70%と、国内大手 OTA に対して一定の価格優位性を有していることが認められる(【図表 17】)。

Hopper のサービスは楽天トラベルと比較して、宿泊プランが限定的であることや、掲載物件の情報量が乏しく、アプリ上の一部表記が英語といった UI<sup>24</sup>の課題がある。また、日本におけるプロモーションが実施されてないことから、Hopper の認知は国内に広がっていない状況といえる。今後 Hopper のサービス品質が向上し、国内に認知が広がった場合、米国同様、特に価格に敏感な若者等の旅行者の支持を受け、ユーザー数の拡大が見込まれよう。

また、Hopper は将来的に Price Freeze による価格優位性の追求だけでなく、蓄積した顧客データを基に AI を活用し、パーソナライズ化した旅行提案サービスの提供を目指している。従来における OTA の利用においては、旅行者自身が情報を取捨選択し旅行プランを決定することが前提であった。しかし、Hopper による AI を駆使した能動的な旅行提案が実現した場合、旅行者は情報収集する時間的コスト負担を軽減できるとともに、Hopper の提案する旅行プランから予約するといった、新しい旅行予約の在り方が生まれる可能性がある。そして、Hopper は旅行者の情報収集に欠かせないツールとなり、最適な旅行プランを求める Hopper の利用者が一層拡大する可能性も考えられる。

<sup>22</sup> Expedia Group の 2010 年から 2019 年における selling and marketing の売上比率は 47.6%。Hopper のマーケティングコストの売上比率は Expedia Group と比較して 20%Pt 高い。

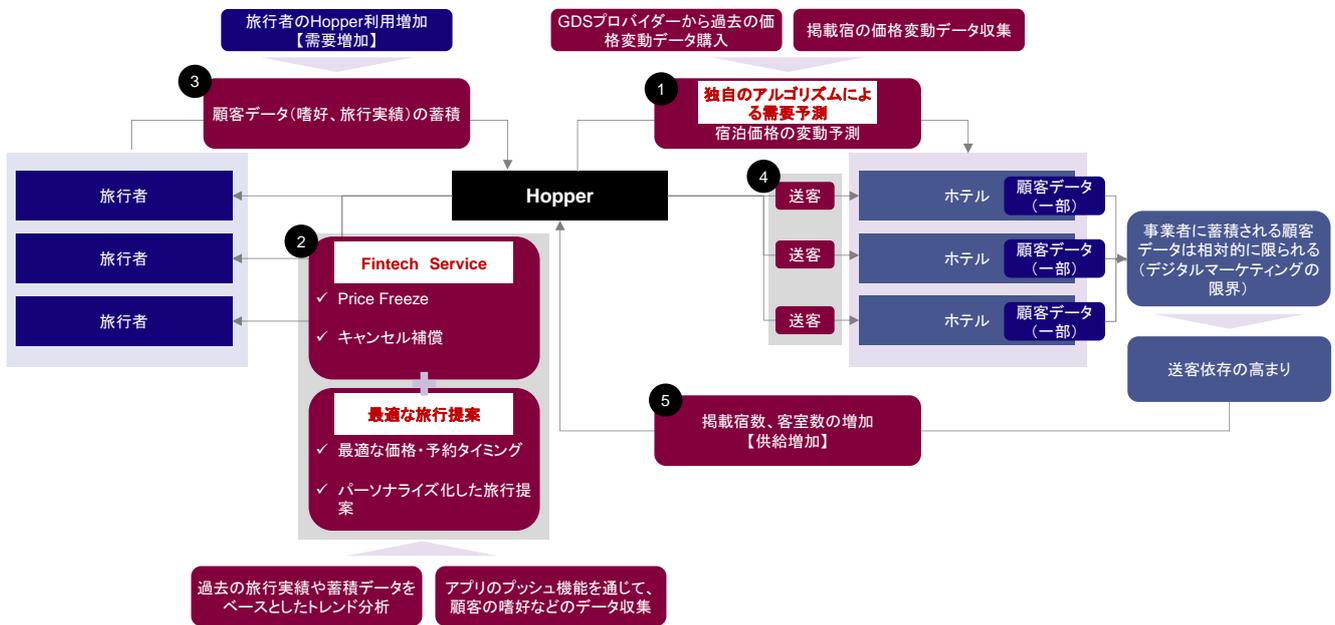
<sup>23</sup> Hopper の凍結価格の方が比較対象の提示価格よりも低い確率。

<sup>24</sup> User Interface の略。



から算出した 13%<sup>29</sup>と仮定した場合、営業利益に与えるインパクトは▲11.2%となる(【図表 19】)。産業として労働生産性が低いゆえに、OTA への送客依存度の高まりによる収益性低下のインパクトは相応に大きいといえる。

【図表 18】 Hopper による AI を駆使したプラットフォーム拡大戦略



【図表 19】 OTA 予約比率が増加した場合の営業利益のマイナス影響の感応度分析

		OTAテイクレイト					
		10%	11%	12%	13%	14%	15%
OTA予約比率	1%	▲1.7%	▲1.9%	▲2.1%	▲2.2%	▲2.4%	▲2.6%
	2%	▲3.4%	▲3.8%	▲4.1%	▲4.5%	▲4.8%	▲5.2%
	3%	▲5.2%	▲5.7%	▲6.2%	▲6.7%	▲7.2%	▲7.8%
	4%	▲6.9%	▲7.6%	▲8.3%	▲9.0%	▲9.7%	▲10.3%
	5%	▲8.6%	▲9.5%	▲10.3%	▲11.2%	▲12.1%	▲12.9%
	6%	▲10.3%	▲11.4%	▲12.4%	▲13.4%	▲14.5%	▲15.5%
	7%	▲12.1%	▲13.3%	▲14.5%	▲15.7%	▲16.9%	▲18.1%
	8%	▲13.8%	▲15.2%	▲16.6%	▲17.9%	▲19.3%	▲20.7%
	9%	▲15.5%	▲17.1%	▲18.6%	▲20.2%	▲21.7%	▲23.3%
	10%	▲17.2%	▲19.0%	▲20.7%	▲22.4%	▲24.1%	▲25.9%

(出所) 財務省「法人企業統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

#### 4. チェーン拡大による規模を追及する宿泊事業者の戦略方向性

チェーン拡大を図る宿泊事業者は付加価値を高め、売上・利益を向上させる経営への転換が必要

国内における宿泊市場は小規模事業者が乱立している構造であり、宿泊事業者によって経営方針は大きく異なるだろう。例えば、地方の旅館等で独自のサービスが確立されており、数十室といった限られた客室を運営する事業者であれば、そもそも集客における OTA 依存率は相対的に低いと推察されるため Hopper をはじめ OTA の脅威は限定的であるといえる。一方で、サービスを含めマニュアル化したオペレーションをもって全国へチェーン展開を図り、OTA に集客を依存して客室稼働率を高めるビジネスモデルで展開してきた事業者は、Hopper の AI を駆使した旅行予約サービスを受受する旅行者

<sup>29</sup> 2022 年度における Expedia および Booking.com のテイクレイト(全体売上を旅行取扱額で除して算出)の平均値。

の増加による直接予約率の低下がリスクとなり、収益性の観点からみて持続的な競争優位の維持に影響が出る可能性が高まるであろう。特にコロナ禍を契機とした人手不足やインフレによる各種コスト高が深刻な経営課題となっている現状からみれば、宿泊事業者のコスト削減には限界がある。そのため、宿泊事業者はサービスの付加価値を高めるマーケティングに注力し、OTA への過度な集客依存の脱却を図り、売上および利益を拡大させる戦略が求められよう。

宿泊事業者のデジタルを活用した顧客分析をはじめ、マーケティング全体の整合性を見直すべき

サービスの付加価値を高めるためには、まずは既存顧客の分析が出発点と考える。顧客の属性や宿泊動機など多角的な視点からセグメンテーションを行い、ターゲット顧客の特定を行う。そして、ターゲット顧客に合わせたサービスの差別化を図り、自社独自のポジショニングを確立させることが求められる。サービスの差別化においては宿泊サービスだけにとどまらず、その土地ならではの食、文化、歴史、芸能など地域の魅力を演出することも要素となろう。具体的な戦略として、外食、交通、芸能等における地場の事業者やアクティビティプラットフォームとの事業およびマーケティングの連携も考えられる。また、サービスの差別化に加え、プライシング、販売チャネル、プロモーションといったマーケティング全体の整合性を見直していく必要性もあろう。特にプライシングについては、宿泊事業者は支配人の勘と経験だけに依存せず、データ分析の専門人材の登用やレベニューマネジメントシステムを活用すべきである。競合他社や市場の価格トレンドを科学的に分析することは、ADR<sup>30</sup>を宿泊需要に応じてコントロールし、売上を極大化する観点から重要であろう。このようなマーケティング全体の整合性を見直しは、顧客への価値(サービス)の訴求力を高め、宿泊事業者のブランド力の強化につながる。そして、ブランド力の強化は直接予約の増加を促し、宿泊事業者は売上および収益の拡大を実現できる。

星野リゾートはコロナ禍においても独自のマーケティング戦略により売上向上を実現

星野リゾートは各施設単位での取り組みを分析した上で、「スモールマスマーケティング施策<sup>31</sup>」として、全社的なマーケティング戦略に昇華し、サービスの差別化を図っている(【図表 20】)。加えて、コロナ禍においてマイクロツーリズム<sup>32</sup>という新しい旅行形態を提唱し、限られた宿泊需要の取り込みに注力してきた。星野リゾートによれば、宿泊予約の50%超が自社サイトからの直接予約であることから、星野リゾートは独自のマーケティングが奏功し、サービスの付加価値を顧客へ直接的に訴求しブランドを確立できていると推察される。星野リゾート・リゾート投資法人<sup>33</sup>に組み込まれているリゾート施設「界」(以下、界)の稼働率と、日本最大のホテル特化型リゾートであるジャパン・ホテル・リゾート投資法人に組み込まれているシティホテル<sup>34</sup>の稼働率を、国内宿泊需要との関係性ととも比較してみると、コロナ禍で旅行需要が大きく縮小した時期においても、界は限られた旅行需要を取り込むことで相対的に安定した稼働率を確保できていることが認められる<sup>35</sup>(【図表 21、22】)。また、稼働率を一定水準維持できているゆえに、界は国内宿泊需要に比較的左右されず ADR をコントロールできていると考えられる(【図表 23、24】)。星野リゾートは差別化したサービスや ADR のコントロールによって一定の宿泊需要の取り込みを実現し、RevPAR<sup>36</sup>ベースでコロナ禍前を超える時期もあるほど、相対的にホテル売上を確保できていると考えられる【図表 25】)。

<sup>30</sup> Average Daily Rate の略で平均客室単価を指す。

<sup>31</sup> 一定程度大きな市場のあるセグメントを集中的にターゲットとする戦略。

<sup>32</sup> 自宅から1~2時間程度の移動圏内の近距離旅行形態。

<sup>33</sup> 星野リゾートをスポンサーとするホテル特化型リゾート。

<sup>34</sup> リゾート組み入れ物件のうち客室単価が月単位で概ね1万円を超えている物件をシティホテルと定義して分析。

<sup>35</sup> 星野リゾートが非上場につき開示情報が限定的のため、星野リゾートが運営する物件を組み入れているリゾートの開示情報を通じて分析。

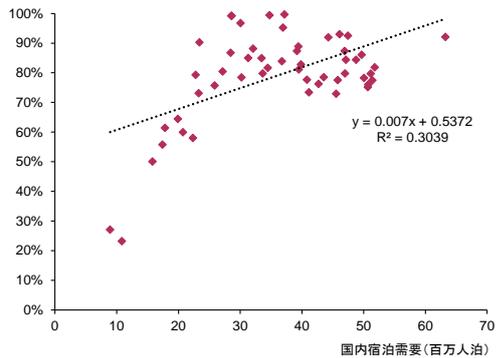
<sup>36</sup> Revenue Per Available Room の略。販売可能な客室1室あたりの収益を示す。

【図表 20】 星野リゾートのセグメンテーションおよび提供価値

スモールマスセグメント (ターゲット市場)	ターゲットの属性・ニーズ	具体的な提供価値(サービス)
ペット同伴旅行市場	ペット同伴で旅行したいニーズ (コロナでペット購入した世帯の増加)	愛犬と宿泊できる施設を拡大 (現在9施設を導入し、今後46施設へ拡大方針)
シニアマーケット	旅行参加率が低下した高齢者	70歳以上限定で「界の定期券」販売 (全国18施設から年間12泊利用できるサブスク/1泊あたり最大60%off)
ミレニアル世代	“人と違った”旅行ニーズ	「卒タビプラン」や「界タビ20S」 20代をターゲットとした「BEB」ブランド展開(軽井沢、土浦、沖縄)
ビジネス利用客	テレワークニーズ ビジネス利用で獲得したポイントをプライベート旅行に活用	「OMO」ブランドによる個室の「ワークルーム(時間貸し)」の設置 「OMOポイント」を導入し5%還元(星野リゾートのギフトカードと交換)
北海道民	北海道民による道内旅行ニーズ	セイコーマート(地場コンビニ)との連携 ペコマカードホルダーに優待サービス(特別価格)を提供し、ポイント付与

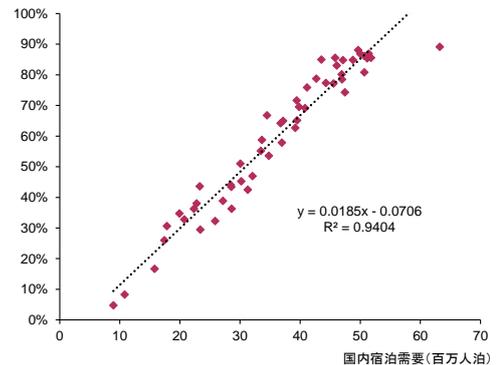
(出所) 星野リゾート公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 21】 星野リゾート・リゾート(界)の稼働率  
(2019年1月～2023年4月)



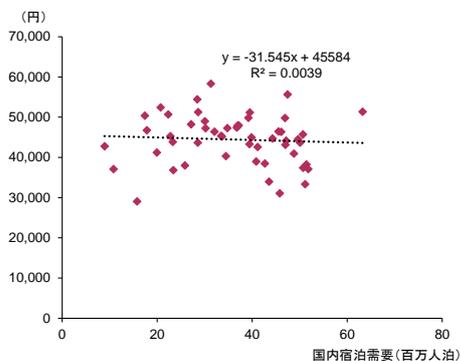
(出所) 星野リゾート・リゾート投資法人公表資料、観光庁「宿泊旅行統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 22】 ジャパン・ホテル・リゾート(シティタイプ)の稼働率  
(2019年1月～2023年4月)



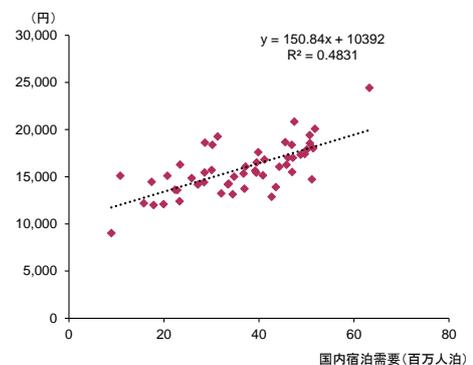
(出所) ジャパン・ホテル・リゾート投資法人公表資料、観光庁「宿泊旅行統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 23】 星野リゾート・リゾート(界)のADR  
(2019年1月～2023年4月)



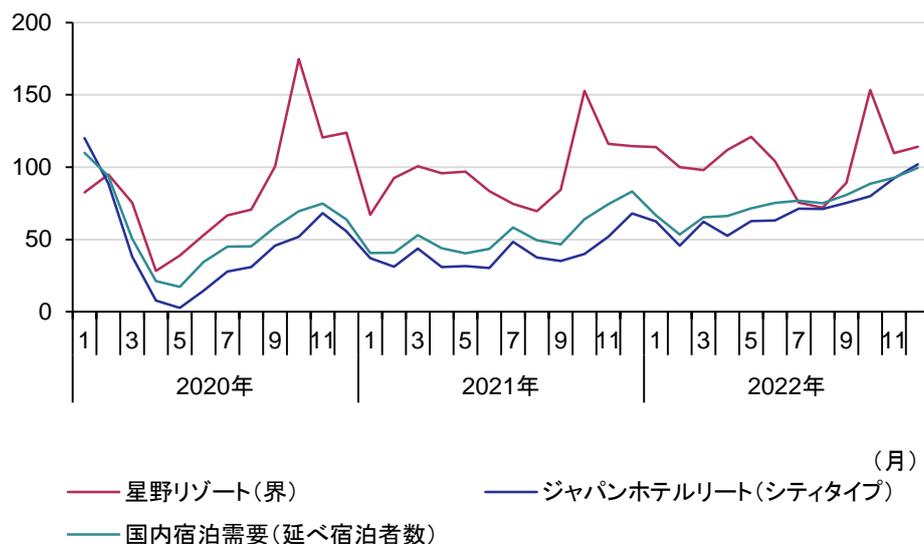
(出所) 星野リゾート・リゾート投資法人公表資料、観光庁「宿泊旅行統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 24】 ジャパン・ホテル・リゾート(シティタイプ)のADR  
(2019年1月～2023年4月)



(出所) ジャパン・ホテル・リゾート投資法人公表資料、観光庁「宿泊旅行統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 25】 星野リゾート・リゾート(界)とジャパン・ホテル・リゾート(シティタイプ)の RevPAR および  
国内宿泊需要(延べ宿泊者数)推移(2019年同月=100)



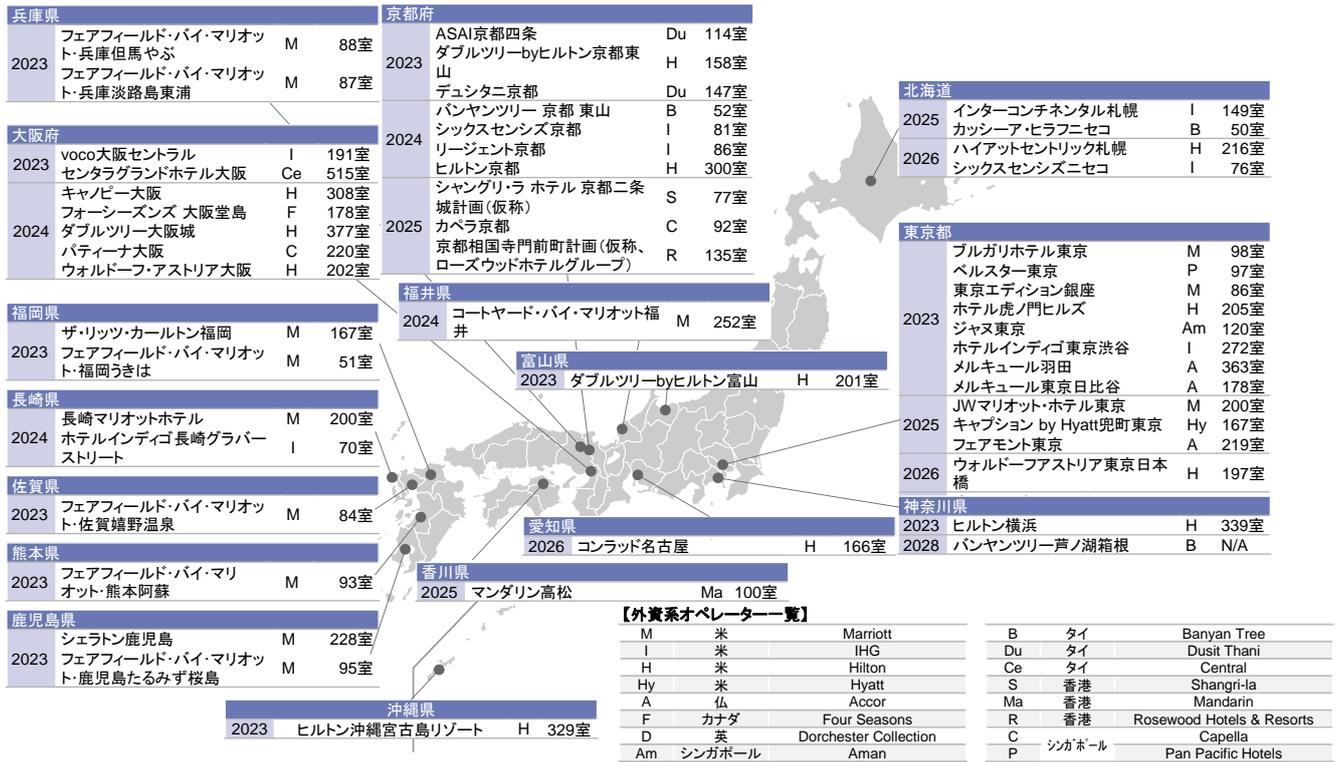
(出所) 星野リゾート・リゾート投資法人公表資料、ジャパン・ホテル・リゾート投資法人公表資料、観光庁「宿泊旅行統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

## 5. おわりに

ポストコロナにおける国内宿泊市場は、外資の積極進出等競争が激化する可能性

ポストコロナにおける国内宿泊市場は、若年層を中心とした人口減少や、コロナ禍における Web 会議浸透による出張減少を背景に日本人の需要縮小が避けられないだろう。一方で、ASEAN を中心とした経済成長を背景に、将来的に訪日外国人旅行者数はコロナ禍前以上に拡大すると見込まれる。世界国際フォーラムが発表した 2021 年版観光魅力度ランキングでは日本は初の 1 位を獲得した。海外からの人気を高めている日本の観光マーケットに注目し、米 Marriott 等メガホテルオペレーターの積極開業をはじめ、タイ Central やシンガポール Capella といったアジアのラグジュアリーホテルオペレーターによる日本初進出の計画も発表されている(【図表 26】)。多様なサービスを展開するホテルオペレーターの進出によってサービスの差別化がより一層難しくなることから、宿泊事業者の競争環境はこれまで以上に激化することが想定されよう。

【図表 26】 主な外資系オペレーターへの 2023 年以降の開業計画(一部開業済み)



(出所) 各種公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

宿泊事業者におけるサービスの付加価値が高まり、稼げる宿泊産業へ転換することを期待

Hopper が日本において AI を駆使したサービス拡大を図り、プロモーションの強化によって認知度を高めるなど、本格的に日本進出を進めた場合、価格下落補償やパーソナライズ化した旅行提案を求めて Hopper を利用する旅行者数が拡大すると推察される。そして、宿泊予約における直接予約率は一層低下し、更なる労働生産性低下が懸念される。サービスの差別化を図らず、OTA へ集客を依存した経営は収益性維持の観点から限界があることを宿泊事業者は自覚しなければならない。ポストコロナの厳しい競争環境への変化を奇貨として、宿泊事業者がサービスの付加価値向上を軸としたマーケティング全体の見直しによって競争力を高めるとともに、宿泊産業が労働生産性を高め、稼げる魅力的な産業に転換していくことを期待したい。

みずほ銀行産業調査部

次世代インフラ・サービス室 社会インフラチーム 小川 翔

kakeru.ogawa@mizuho-bk.co.jp

[アンケートに  
ご協力お願いします](#)



Mizuho Short Industry Focus/214 2023 No.15

2023年9月28日発行

© 2023 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。  
本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

編集/発行 みずほ銀行産業調査部

東京都千代田区丸の内 1-3-3 ird.info@mizuho-bk.co.jp