

ホテル・レジャー

【要約】

- 2014年の日本人海外旅行者数は、為替水準が円安に推移したことや中国・韓国向けの旅行を控える動きにより前年比▲1.3%の1,724万人と2年連続の減少を予想する。訪日外国人については、引き続き堅調に推移する台湾・韓国が全体を押し上げることに加え、2013年7月の東南アジア5カ国向けのビザ発給要件緩和の影響が年間を通じて寄与することにより、前年比+16.2%の1,204万人と予想する。
- 2014年のホテル客室稼働率は、国内レジャー需要の高まりや訪日外国人客数の増加により、堅調に推移すると予想する。消費増税による直接的な影響はほとんど生じていない様子であり、稼働率(全国平均)は前年を1.2%pt上回る80.3%を予想する。
- 2014年度の企業業績について、ホテル事業者は国内の堅調なレジャー需要に加え、訪日外国人の増加により、増収増益を見込む。旅行取扱業者は、取扱高の多い中国・韓国向けが減少する等、海外旅行取扱額が減少するものの、国内旅行需要が海外の減少分を打ち消し、増収増益を見込む。
- 外資系ホテル事業者は、ブランドの構築やリスクを最小限に抑えることにより、世界各地に展開してきた。日系ホテル事業者は、今後外資系ホテル事業者と伍していくためにも、外資系トッププレイヤーの取ってきた戦略を参考に内外双方で事業を展開することが求められよう。

I. 産業の動き

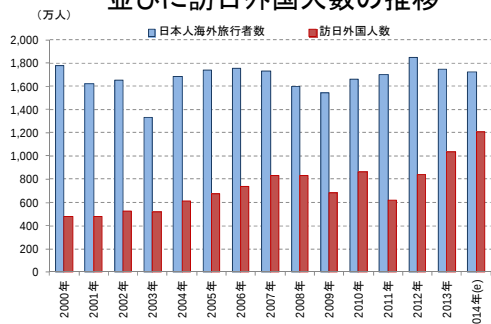
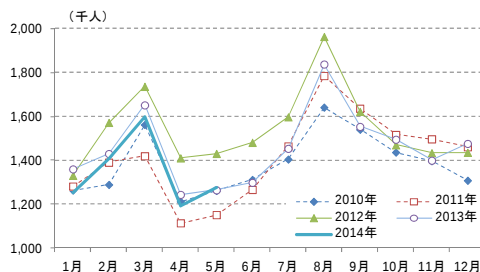
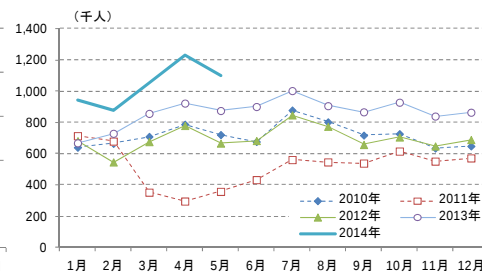
1. 2014年の日本人海外旅行者数は減少を見込むも訪日外国人は大幅増加と予想

韓国・中国向けの旅行者数が減少したため、2013年の海外旅行者数は減少

2013年の日本人海外旅行者数は、国内の景況感回復やLCC(格安航空会社)の国際線便数増加等、需要増加要因はあったものの、2012年と比較し、為替水準が円安で推移したことや中国・韓国向け旅行の減少を背景に、4年振りに前年を割り込み、前年比▲5.5%の1,747万人となった(【図表 32-1、2】)。

2014年も大口先の韓国向けの減少が顕著。全体を押し下げ2年連続で減少見込

2014年の日本人海外旅行者数は、羽田空港の国際線発着枠が年間6万回から9万回へ増加したことや冬季五輪、サッカーW杯等の国際的スポーツイベントが海外旅行需要を下支えしようが、為替動向が円安で推移することが見込まれることや、ゴールデンウィーク等の休日の日並びの悪さ等、マイナス要因が大きく海外旅行者数を下押しすることが見込まれる。特に日本人の訪問先として最も多い韓国向けの旅行者数の減少が止まらず(2014年5月まで21カ月連続前年割れ)、2014年の日本人の海外旅行者数は過去最高を記録した2012年の1,849万人を約6.8%下回る水準の1,724万人と2年連続の減少(2013年比▲1.3%)を見込む。尚、2014年4月以降の消費税増税の影響による直接的な影響はほとんど生じていない模様。

【図表32-1】日本人海外旅行者数
並びに訪日外国人数の推移【図表32-2】
日本人海外旅行者数の推移（月次）【図表32-3】
訪日外国人数の推移（月次）

（出所）【図表 32-1～3】全て、日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数・出国日本人数」よりみずほ銀行産業調査部作成
（注）【図表 32-1】2014 年はみずほ銀行産業調査部推計

2013 年訪日外国
人客数は史上初
めて1,000 万人を
突破

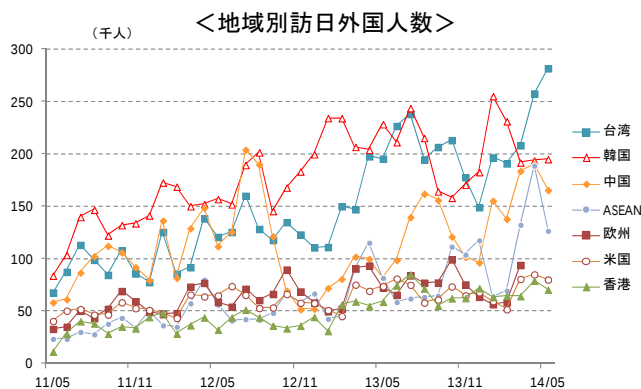
2003 年に開始したビジット・ジャパン・キャンペーンから11 年目の年である2013 年、訪日外国人客数は漸く1,000 万人を突破した。日中関係の悪化により、中国からの観光需要は伸び悩んだが、7 月以降にビザの発給要件が緩和された東南アジア 5 カ国（タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア、ベトナム）からの訪日客数が急増した。一つひとつの国ではインパクトは小さいが、5 カ国合算の訪日客は約100 万人に達し、米国・香港を凌ぐ大きさとなった。また、台湾からはLCCの新規就航に伴う航空座席供給量の増加等を要因に前年比+50.8%となり全体を牽引したほか、国籍別訪問客数で最も多い韓国からの観光客数もウォン安の是正を背景に+23.2%増と訪日客数増加を後押しした。2013 年訪日外国人は対前年比+24.0%の1,036 万人となった（【図表 32-1、3、4】）。

2014 年は東南ア
ジア諸国向けの
ビザ発給要件緩
和が通年で寄与
すること等により
2 年連続で増加

2014 年を展望すると、為替の円安推移が定着することや東南アジア向けのビザ発給要件緩和が通年で寄与すること、民間事業者によるインバウンド獲得に向けたプロモーション活動の積極的な取組等により、訪日外国人客数は2013 年を上回る1,204 万人と予測する。

訪日外国人客数は2014 年3 月に単月で過去最高となる105 万人を記録すると、翌4 月には2 カ月連続で最高記録を更新する123 万人となった。同4 月の日本人からの海外旅行者数は119 万人であり、史上初めて訪日外国人客数が日本人による海外旅行者数を上回った月となった。

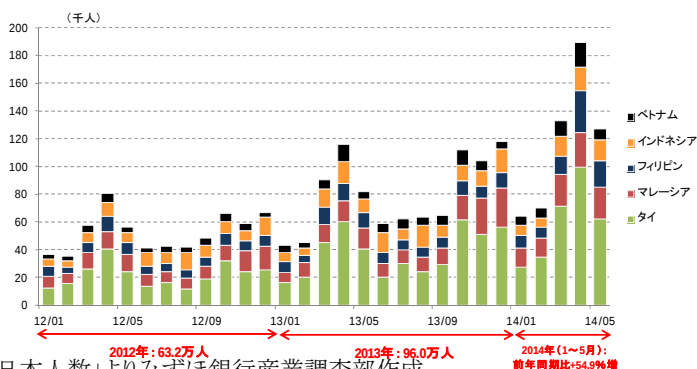
【図表32-4】地域別訪日外国人数の推移



（出所）日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数・出国日本人数」よりみずほ銀行産業調査部作成

（注）左図：【ASEAN】タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム 【欧州】ドイツ、イギリス、フランス

<東南アジア 5 カ国>



2. ホテル客室稼働率は国内レジャー需要や訪日外国人数が堅調に推移し、高水準を維持

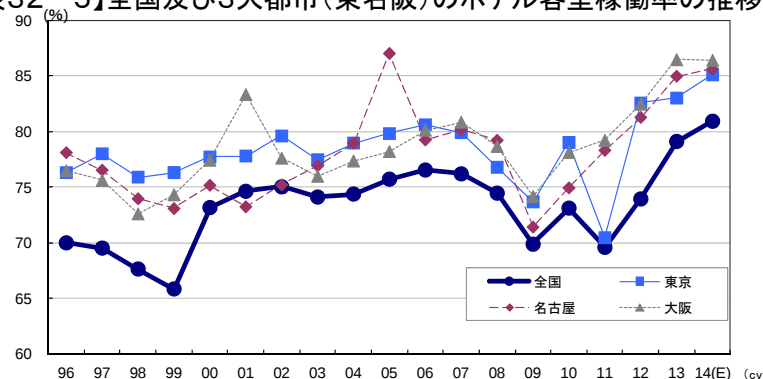
2013年は全国各地でイベント開催等があり、79.1%と高稼働で着地

2013年のホテル客室稼働率(全国平均)は、堅調な個人消費を背景とした国内レジャー需要の回復や訪日外国人の増加等により、三大都市圏を中心に全国的に改善した。記念イベントを実施した東京ディズニーランドを始め、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンやハウステンボス等のテーマパークの来場者数が増加したことや伊勢神宮の式年遷宮、世界遺産に登録された富士山等の歴史的文化遺産を求める国内旅行需要が増加した。これらを主要因に2013年の客室稼働率(全国平均)は前年比5.2%pt改善し、79.1%となった(【図表32-5】)。

2014年は訪日外国人需要の増加を背景に2013年を超える稼働率を見込む

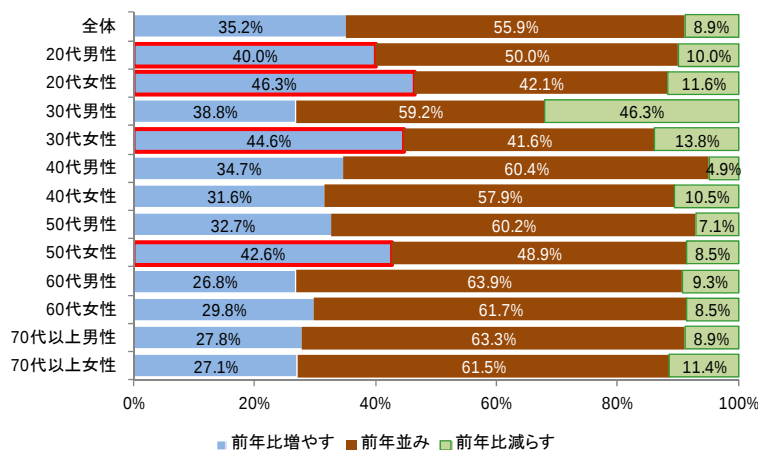
2014年は、足許まで為替水準が円安で定着していることやゴールデンウィークの休日の日並びの悪さにより長期休暇の取得が困難となること国内旅行需要を底上げしており(【図表32-6】)、これらを要因にホテル稼働率は高水準で維持されている。また、ジャパン・ホテル・リート投資法人が発表した「国内の旅行動向調査」によると、夏休みのホテル利用予定を前年比「増やす」と回答する消費者が「減らす」と回答した消費者を上回っており、夏場の稼働率も堅調な推移が予想される。秋口以降も国内旅行の底堅い需要が見込まれ、同様のトレンドが続くことを予想し、2014年ホテル稼働率(全国平均)は前年比1.2%pt上昇の80.3%を予想する。また、個々のホテルにおいては訪日外国人の増加に伴い、無料Wi-Fiの整備や多言語対応を進めるホテルが目立つようになり、このような取組が高稼働維持につながると考えられる。

【図表32-5】全国及び3大都市（東名阪）のホテル客室稼働率の推移（年次）



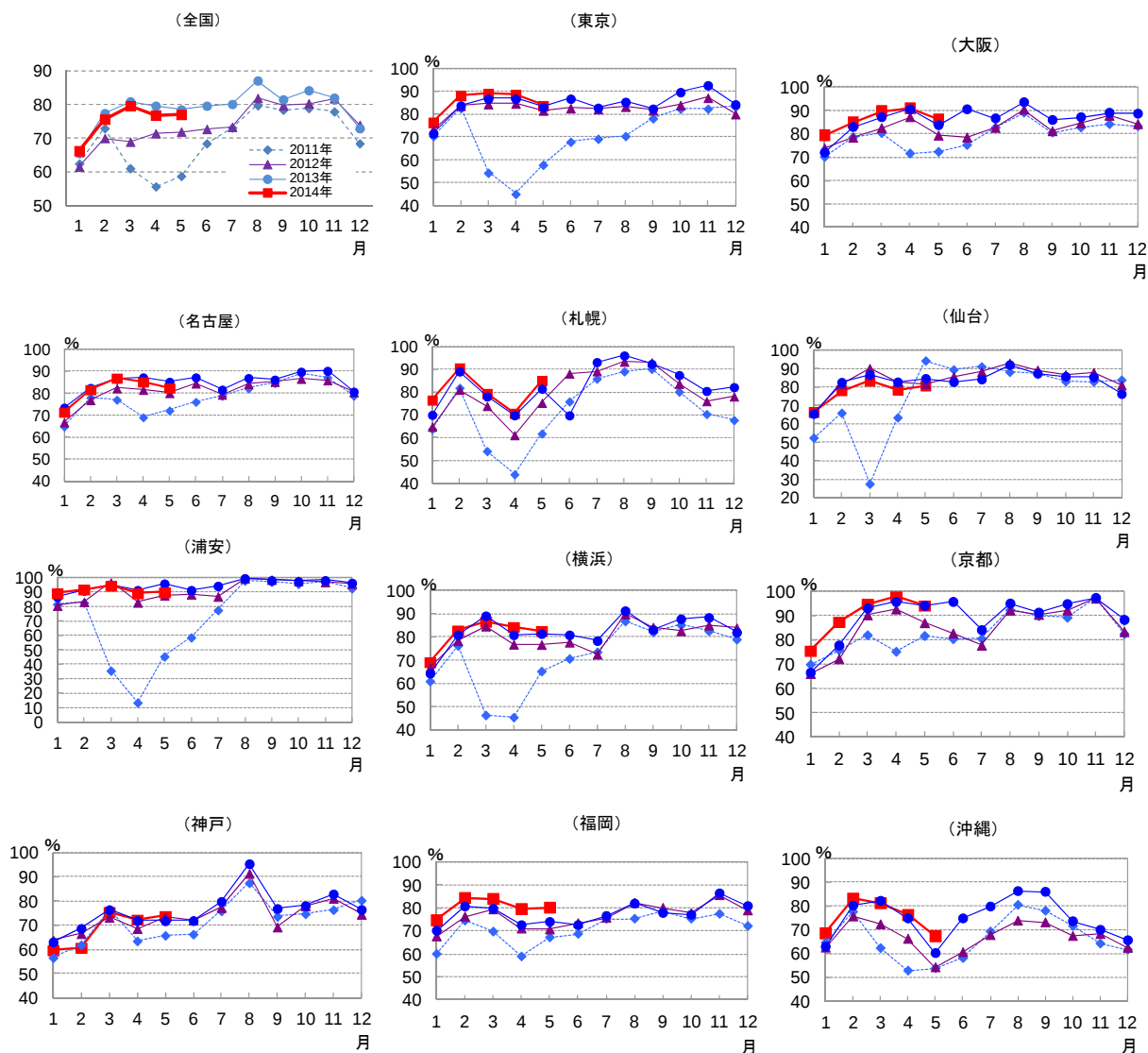
(出所) オータパブリケーションズ「週刊ホテルレストラン」よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 2014年はみずほ銀行産業調査部推計

【図表32-6】国内旅行動向調査－夏季休暇のホテル利用について－



(出所) ジャパン・ホテル・リート投資法人「国内の旅行動向調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表32-7】全国及び各主要都市におけるホテル客室稼働率の推移（月次）



3. 海外旅行総取扱高は微減を予想するも、国内旅行は堅調推移の見込み

2013年の旅行総取扱額は国内需要が下支え

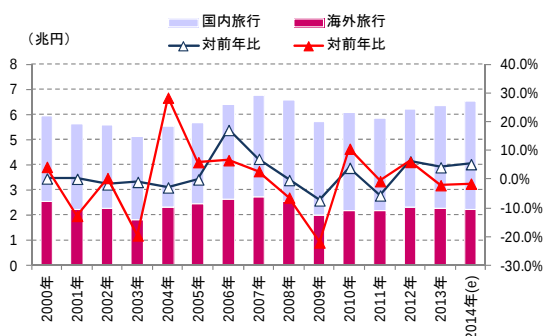
2013年の旅行業者総取扱額は、海外旅行は円安基調の為替動向、中国・韓国向け旅行の減少により、前年比▲2.0%となった。一方の国内旅行については全国各地のイベント開催や世界遺産に登録された富士山見学を目的とした旅行商品が需要を喚起し、同比4.3%増加した。

また、各社主催旅行は、海外旅行は取扱人数が減少したものの、為替動向が円安に振れたため、燃油サーチャージやホテル料金の単価上昇を販売価格に転嫁し、取扱高は微減に留まった。一方、国内旅行は堅調な旅行需要を背景に旅行人数・単価ともに上昇した。

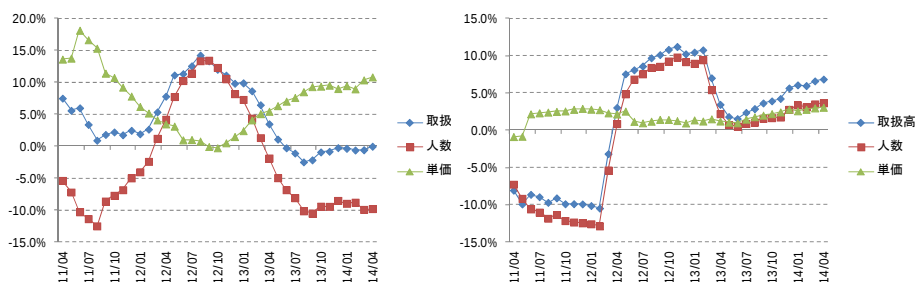
2014年の旅行総取扱額は底堅い国内旅行需要を受けて増加基調の見通し

2014年の海外旅行取扱額は、ソチで開催された冬季五輪やブラジルで開催されたサッカーW杯といった国際的なスポーツイベントがあったものの、海外旅行需要の減少に歯止めがかからず、▲1.5%と微減を見込む。国内旅行については、6月に世界遺産に登録された富岡製糸場や7月に新エリアを開業したユニバーサル・スタジオ・ジャパン等、多数の来場者が見込まれる施設への企画商品の発売を行うことにより、国内旅行取扱額は堅調に推移するとみられ、2013年比+5.3%と予想する。旅行業者の総取扱額合計は海外旅行の減少分を国内旅行でカバーし、総額では同比+2.9%を見込む（【図表 32-8、9】）。

【図表 32-8】旅行総取扱額推移



【図表 32-9】主催旅行総取扱額推移(12ヶ月移動平均・前年比)
(海外) (国内)



(出所) 【図表 32-8、9】とも、観光庁「主要旅行業社の旅行取扱状況」よりみずほ銀行産業調査部作成

Ⅱ. 企業業績

1. ホテル企業業績

2013年度は国内旅行、訪日外国人の増加により増収増益にて着地

2013年度の企業業績は、首都圏のホテルではイベント開催があった東京ディズニーランドや東京スカイツリー目的の宿泊需要拡大、近畿圏では京都を訪問する外国人観光客の増加や開業年以来となる1,000万人超の来場者を記録したユニバーサル・スタジオ・ジャパン人気の影響により、客室稼働率は高水準で推移した。また、客室稼働率の高まりが、単価の上昇にもつながり各社の好決算に結び付いた様子。尚、宴会部門では一部ホテルで食品偽装問題の影響を受けたが、その影響は軽微であり、客室部門の売上増により打ち消した。大手5社の売上高は前年度比+3.2%、営業利益は同比+25.0%の増収増益で着地した（【図表 32-10】）。

2014年度も堅調な宿泊需要に支えられ、増収増益を予想

2014年度は、堅調な国内旅行需要や訪日外国人の増加により、特に宿泊部門の業績は好調を維持するものとみられ、対前年度比売上高+7.1%、営業利益+9.1%と増収増益を見込む（【図表 32-10】）。

足許では宿泊単価が比較的安価な宿泊特化型ホテルの台頭により、都心部を中心に競争環境の激化は継続しており、各社の集客に向けた工夫・差別化が各ホテルの今後の業績の明暗を分けることとなるだろう。既にハイクラスホテルでは、単価の高い外国人需要を捕捉すべく、従業員の言語教育や施設内およびホームページの多言語化を進めるとともに、宿泊部門のみならず、大型貸会議室や宴会部門等へ好影響を与えるMICE(国際会議等)の誘致に注力するホテル事業者が散見されるなど、ホスピタリティの向上や需要の創出に向けた取組が見られる。

【図表32-10】上場4社の業績見通し

【実額】

	(単位)	12fy (実績)	13fy (実績)	14fy (見込)
売上高	上場5社 (億円)	3,208	3,309	3,543
営業利益	上場5社 (億円)	137.1	171.4	187.0

【増減率】

	(単位)	12fy (実績)	13fy (実績)	14fy (見込)
売上高	(%)	▲ 0.7%	+ 3.2%	+ 7.1%
営業利益	(%)	+ 83.4%	+ 25.0%	+ 9.1%

(出所) 各社決算資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 大手 5 社: プリンスホテル、帝国ホテル、ロイヤルホテル、藤田観光、京都ホテル

(注 2) 2014 年度はみずほ銀行産業調査部予測

2. 旅行会社業績

2013 年度は円安傾向で海外旅行は不振も国内旅行需要の回復により増収増益

2013 年度は、中国や韓国向け旅行をはじめとした海外旅行の取扱高減少や、中韓向け旅行の減少を補うため欧米向けの広告費が嵩んだことが利益圧迫要因となった。しかしながら、底堅く推移した国内旅行の需要増や H.I.S 社が運営するハウステンボスの好調な業績により 2013 年度の旅行大手 4 社の業績は売上高:4,752 億円(前年度比+4.8%)、営業利益 314 億円(同比+1.7%)と増収増益で着地した(【図表 32-11】)。但し、ハウステンボスの業績を除くと、営業利益は前年比▲6.1%と減益となっている。

2014 年度も堅調な国内旅行需要が企業業績を押し上げ

2014 年度も海外旅行需要については、取扱高が多く、利益率の高い中国・韓国向け旅行の回復は鈍いが、欧米向け旅行は堅調に推移するとみられる。また、前年に引き続き、国内旅行の取扱が堅調に推移することが見込まれる他、好調な業績が見込まれるハウステンボスを背景に増収増益を見込む(【図表 32-11】)。

【図表32-11】大手4社の業績見通し

【実額】

	(単位)	12fy (実績)	13fy (実績)	14fy (見込)
売上高	大手4社 (億円)	4,534	4,752	4,942
営業利益	大手4社 (億円)	308	314	339

【増減率】

	(単位)	12fy (実績)	13fy (実績)	14fy (見込)
売上高	(%)	+ 12.3%	+ 4.8%	+ 4.0%
営業利益	(%)	+ 190.3%	+ 1.7%	+ 8.2%

(出所) 各社決算資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 大手 4 社: JTB、日本旅行、KNT-CT ホールディングス、H.I.S.で、前 2 社は非上場であるが、決算プレスリリースを実施。売上高は集計方法が各社異なるため、みずほ銀行産業調査部推計値

(注 2) 2014 年度はみずほ銀行産業調査部予測

Ⅲ. トピックス グローバルリーディングカンパニーの成長の軌跡を辿る ～ホテル産業～

2013 年以降、東京に外資系ホテルが續々進出予定

足許、日本のホテル市場に外資系ホテルが續々と参入している。2013 年 12 月のマリオット東京の開業を皮切りに 2014 年 6 月に虎ノ門ヒルズにハイアット系のアンダーズがオープンしたほか、同年秋にアマンリゾーツグループのアマン東京の国内参入が決まっており、「第三次ホテル戦争」が始まったと言われている（【図表 32-12】）。これで東京には有力な外資系ホテルオペレータがほぼすべて出揃うこととなり、競争環境はより一層厳しくなるとみられる。

【図表32-12】ホテル戦争時の国内参入例

【第一次ホテル戦争】

開業年	ホテル名	客室数
1992年1月	フォーシーズンズ椿山荘	259室
1994年7月	パークハイアット東京	177室
1994年10月	ウェスティン東京	438室

【第二次ホテル戦争】

開業年	ホテル名	客室数
2005年7月	コンラッド東京	290室
2005年12月	マンダリンオリエンタル東京	179室
2007年3月	ザ・リッツ・カールトン東京	248室
2007年9月	ザ・ペニンシュラ東京	314室
2009年3月	シャングリ・ラ ホテル東京	204室

【第三次ホテル戦争】

開業年(予定)	ホテル名	客室数
2013年12月	東京マリオットホテル	249室
2014年6月	アンダーズ東京	164室
2014年秋(予)	アマン東京	50室以内

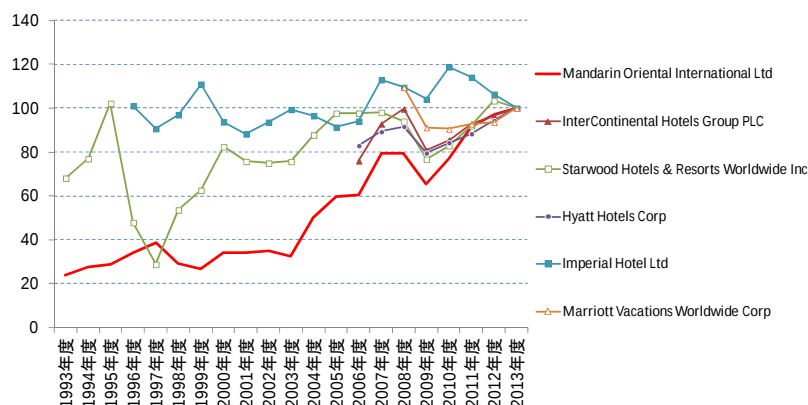
(出所) 各種公開情報よりみずほ銀行産業調査部作成

外資系ホテル事業者が日本進出を進める理由の一つとして、日本人の海外旅行者数の多さが挙げられる。2013 年に初めて 1,000 万人を突破したものの、訪日外国人数は世界ランキング 27 位に留まっている一方で、海外旅行者数では世界で 10 位前後(2011 年は 1,664 万人で世界第 11 位)にランクしている。外資系ホテル事業者は、日本でホテルを運営することが日本人に対する認知度向上の最大のプロモーションとなるとしており、そこでブランドを認知させることにより、海外旅行に行く日本人による自社ホテルの利用増加に繋がることを期待しているのである。足許では、政策の後押しもあり、訪日外国人が増加していることや、日本の国内旅行需要が好調に推移していることもあり、これまで進出の機を窺っていた外資系ホテル事業者が續々と日本への進出を加速させている。

一方の日系企業は海外展開に遅れを取っている

外資系ホテルの日本参入が続く一方で、日系ホテル事業者の海外展開は遅れていることを否定できない。本拠地である東京での競争が激化する中、日系各社は海外への展開を本格的に進めるステージに入っているのではないだろうか。本稿では、外資系オペレータの代表として、事業規模はインターコンチネンタルホテルズやスターウッドホテル&リゾートに劣るものの、同じアジア系かつ凄まじい成長を遂げているマンダリン・オリエンタルホテルがとってきた戦略を事例に挙げ、国内プレーヤーの海外進出可能性について考察する。

【図表32-13】有力ホテル事業者の売上高推移



(出所) 各社公開資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2013 年度売上高を 100 とした推移

マンダリン・オリエンタルは3つの戦略を軸に海外展開を果たしてきた

マンダリン・オリエンタルホテルは1963年に香港で「マンダリン香港」の開業とともに事業を開始し、1974年、世界的に有名なラグジュアリーホテル「オリエンタル・バンコク」を買収、「オリエンタル」という世界的ブランドを有したことにより、そのブランド構築が始まった。同ホテルが本格的に成長を遂げたのは1990年に入ってからのものであり、世界各国の有力都市への展開を果たしている。日本へは2005年マンダリン・オリエンタル東京を日本橋三井タワー内に構え、現在では25カ国、44のホテル（総客室数：約11,000室）を世界で手掛けている。同社が世界各地でホテル事業を展開した手法として、大きく3つの戦略が挙げられる。

① ブランド力の構築

前述の通り、マンダリン・オリエンタルホテルは開業からわずか10年あまりで、ラグジュアリーブランドとして世界的に有名なホテルを買収することにより「オリエンタル」というラグジュアリーホテルとしてのブランドを獲得した。同社は安易に客室単価を下げることなく、一貫して高級路線・ラグジュアリー向けという姿勢を固持することにより、そのブランド力を確固たるものとし、その後世界に事業展開する上で必要な大きな足掛かりをこの時点で構築していたのである。

② ローカル顧客重視

マンダリン・オリエンタルホテルには、グローバル展開先の顧客はその土地の人が中心であるべきだという考えが根付いており、その地にあったホテルを作ることに注力している。同社が海外進出時に想定している売上高に占める外国人比率は、約35～40%であり、マリオットの60%超、ハイアットの約60～70%と比較すると、ローカル客が占める比率を高めるようにしていることがわかる。例えば、日本のマンダリン・オリエンタル東京は日本橋という立地を活かし、単なる世界の高級ホテルではなく、「和」のテイストをふんだんに盛り込み、日本人も利用しやすい空間を作り上げている。

③ リスクを最小限に留める展開

マンダリン・オリエンタルホテルは1990年代の半ばころより、ホテルの「所有」「経営」「運営」を分離した形式で事業展開を本格化させ、その中でも「運営」のみを行う、いわゆるMC方式¹での契約を進めている。外資系ホテル事業者は不動産投資を行わない他、開業のための準備資金や運転資金、保有資産に関する諸経費を一切負担せず、「経営」リスクを負わない店舗展開を主流としている。但し、MC方式での契約はこれまでの実績やブランド力が問われることとなる。

日系の海外ホテル事業はバブル期に海外ホテルを買収した事例もあるが、その後は手放すことに

以上のように、マンダリン・オリエンタルホテルは海外での事業拡張を実現してきたが、一方の日系企業はグローバル展開を積極的に進めてきた事例は数少ない。バブル最盛期の1987年青木建設（現青木あすなろ建設）がウェスティンを、翌1988年にセゾングループがインターコンチネンタルホテルを買収した事例はあるものの、日系ホテル事業者が外資系ホテル事業者に対してM&A等

¹ Management Contract 契約：ホテルの所有者・経営者が運営の全てをホテル事業者に委託する契約。ホテル事業者には運営委託料が支払われる

ブランド力強化こそが海外進出・海外展開に重要な要素

を仕掛けた事例はなく、前述の事例も本業とのシナジーを見出し難かったことや本業の経営難により、青木建設は1994年に、セゾングループは1998年に手放している。

日系ホテルが国内に留まっていた背景には、このような過去の苦い経験が根深くあることのみならず、人口3,000万人以上、かつ訪日外国人の約60%が訪れる東京のマーケットは、日系ホテル事業者が生き残るには十分なボリュームであったことが挙げられる。また、既に海外に進出しているホテル事業者も日本人の海外旅行客や海外出張時の日本人を顧客ターゲットとしており、海外進出を契機にグローバルカンパニーに成長したとは言えないであろう。足許では、インバウンド獲得に向けて、漸く海外に目を向けだした企業も出始めているが、進出形態は営業所や事務所の設立が目立ち、インバウンド戦略の一環として、海外でホテルを運営するには至っていない。外国人向けのプロモーションは、実際にホテルでの「体験」を提供することが最も効果的なのではないだろうか。現地で運営するホテルが認められれば、訪日外国人のホテル選定時に優位に働くことが想定できる。

また、進出形態においても、外資ホテルのようにMC方式やリース形式等、可能な限りリスクを軽減させるような手法を取り入れながら、海外での店舗展開を進めることを検討すべきだろう。日系ホテル事業者がMC方式での展開を優位にするために、まずブランド力強化を目的に有力外資ホテルを買収することも選択肢の一つになり得るのではないだろうか。

今後、訪日外国人2,000万人、3,000万人時代を迎えるにあたり、国内ホテルマーケットで外資系ホテルに伍していくためにも、内外双方での事業展開が求められよう。

（社会インフラチーム 中村 朋生）
tomoki.nakamura@mizuho-bk.co.jp

©2014 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。