

【Focus】観光（ホテル）

【要約】

- 日本人宿泊旅行者数は、人口減少に加えて、宿泊旅行回数が少ない高齢者が増加するため、中長期的に減少する一方、訪日外国人数は、伸びこそ鈍化するものの増加を続けると予想する。持続的な観光産業の成長のためには、日本人の観光需要の掘り起こしに加え、訪日外国人需要の獲得が求められる。
- 宿泊需要は、訪日外国人の増加に伴い増加することが見込まれ、短期的な見通しは明るい。中長期的には日本人宿泊旅行者数の減少が不可避であるなか、訪日外国人の宿泊需要獲得が重要になる。
- 訪日外国人の増加による堅調な需要を背景にホテル業への新規参入や外資系ホテルの展開が加速しており、ホテル数の増加と多様化が一層進むだろう。伝統的ホテル事業者は、ホテルタイプの多様化と宴会・婚礼等の需要が減少するなかでそのプレゼンスを下げる可能性があり、また業界全体としてはホテルの過剰供給が懸念される。所有と運営の分離やリブランドといった手法も含め、競争力の強化に向けた取り組みが求められる。一方、訪日外国人増加はホテル事業者において海外展開のチャンスになりうる。多店舗展開に適した事業モデルである宿泊特化型ホテル事業者は、訪日外国人の認知度とブランド力を高めることが出来れば、海外展開も可能となるだろう。

【図表 24-1】需給動向と見通し

【実額】

| | 摘要 (単位) | 2015年 (実績) | 2016年 (見込) | 2017年 (予想) | 2021年 (予想) |
|---------|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 国内需要 | 日本人国内延べ宿泊旅行者数 (百万人) 注1 | 313 | 311 | 309 | 299 |
| | 訪日外国人数 (万人) 注2 | 1,974 | 2,420 | 2,560 | 3,180 |
| グローバル需要 | 国際観光客到着客数 (百万人) 注3 | 1,186 | 1,231 | 1,278 | 1,399 |

【増減率】

(対前年比)

| | 摘要 (単位) | 2015年 (実績) | 2016年 (見込) | 2017年 (予想) | 2016-2021 CAGR (予想) |
|---------|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------|
| 国内需要 | 日本人国内延べ宿泊旅行者数 (百万人) | ▲ 1.3% | ▲ 0.6% | ▲ 0.7% | ▲ 0.8% |
| | 訪日外国人数 (万人) | + 47.1% | + 22.6% | + 5.8% | + 5.6% |
| グローバル需要 | 国際観光客到着客数 (百万人) | + 4.6% | + 3.8% | + 3.8% | + 2.6% |

(出所) 日本人国内延べ宿泊旅行者数: 観光庁「旅行・観光消費動向調査」、国立社会保障・人口問題研究所より、
訪日外国人数: 日本政府観光局(JNTO)より、国際観光客到着客数: UNWTO, *Tourism Highlights 2016* より
みずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 2016 年以降はみずほ銀行産業調査部予想

(注 2) 2016・2017 年は、2015 年実績と出所で推定されている平均成長率を基に算出。2021 年は出所における
2020 年の推計値と平均成長率を基に算出

I. はじめに

観光産業はすそ野が広く、経済波及効果等が大きい

観光産業は様々な業種（事業者）の集合体である。旅行業や宿泊・サービス業、テーマパーク・観光施設業といった代表的な業種のみならず、飲食業や輸送業、広告業といったサービス業、あるいは地域の特産品等の製造業も観光産業を構成する。このようにすそ野の広い観光産業がもたらす経済波及効果は大きく、観光庁によれば2014年の生産波及効果は46.7兆円、付加価値誘発効果は23.7兆円、雇用誘発効果は394万人とされる。

観光は成長戦略の柱であり、主要国に比べても拡大余地が大きい

観光産業は近年、わが国においてその存在感を増している。安倍政権の「日本再興戦略 2016」では、観光を「GDP600兆円達成に向けた成長戦略の柱」と位置づけ、わが国の基幹産業へ成長させることを目指している。現状、わが国経済において観光産業がGDPに占める割合は1.8%に留まっており（【図表 24-2】）、ドイツ 4.4%（2010年）やイギリス 3.8%（2012年）、アメリカ 2.7%（2013年）といった主要国に比べ低く、拡大余地は大きい。

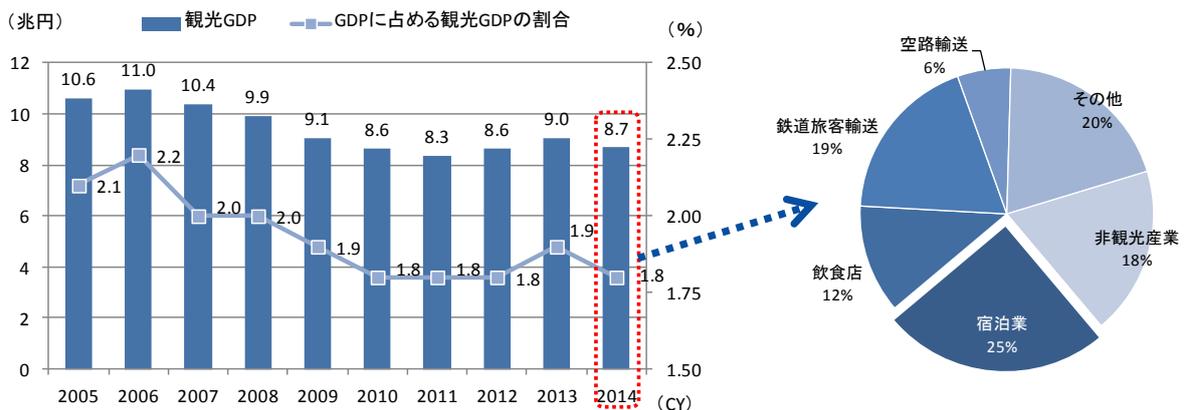
観光は地方創生の鍵となる産業

少子高齢化や東京一極集中が進み、地方では人口減少に転じて久しいが、交流人口の増加に貢献し、地方経済に活力を与える観光産業は、言うなれば「地方創生の鍵」となる産業である。近年、アジアをはじめとして世界中から多くの観光客が日本を訪れているが、ゴールデンルート¹中心だった訪問先が足下では地方にシフトしつつあり、観光による地方創生には大いに伸び代があることを感じさせてくれる。

日本人需要と訪日外国人需要の中期展望を踏まえてホテル業を考察

本稿では、わが国観光産業の中期展望を日本人需要と訪日外国人需要の両面から見通した上で、観光産業における最大の産業であるホテル業（宿泊業）のプレゼンスの方向性と戦略を考えたい。

【図表 24-2】観光 GDP の推移と 2014 年の内訳



（出所）観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」よりみずほ銀行産業調査部作成

¹ 東京から大阪にかけての訪日観光客が好むとされる観光ルートのこと。

II. 内需～人口減少社会下、訪日外国人の増加が日本の観光産業を下支え

【図表 24-3】国内需要の内訳

| | 摘要 (単位) | 2015年 (実績) | | 2016年 (見込) | | 2017年 (予想) | | 2021年 (予想) | |
|----------|------------------------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|--------|---------------|---------------------|
| | | (実数) | (前年比) | (実数) | (前年比) | (実数) | (前年比) | (実数) | (2016-2021 CAGR) |
| 国内 需要 | 日本人国内延べ宿泊旅行者数 (百万人) | 313 | + 5.2% | 311 | ▲ 1.1% | 309 | ▲ 1.0% | 299 | ▲ 0.8% |
| | 訪日外国人数 (万人) | 1,974 | + 47.1% | 2,420 | + 22.6% | 2,560 | + 5.8% | 3,180 | + 5.6% |

(出所) 日本人国内延べ宿泊旅行者数: 観光庁「旅行・観光消費動向調査」、国立社会保障・人口問題研究所、
訪日外国人数: 日本政府観光局(JNTO)より、みずほ銀行産業調査部作成

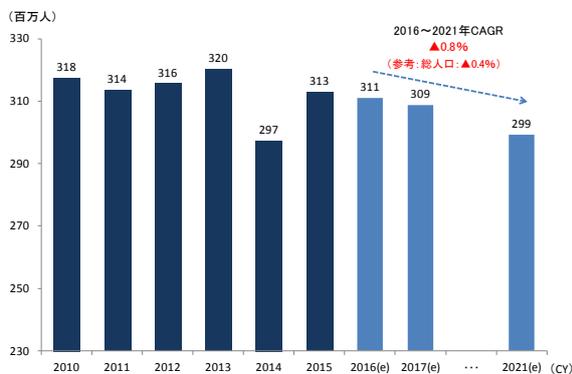
(注) 2016年以降はみずほ銀行産業調査部予想

1. 日本人の観光需要

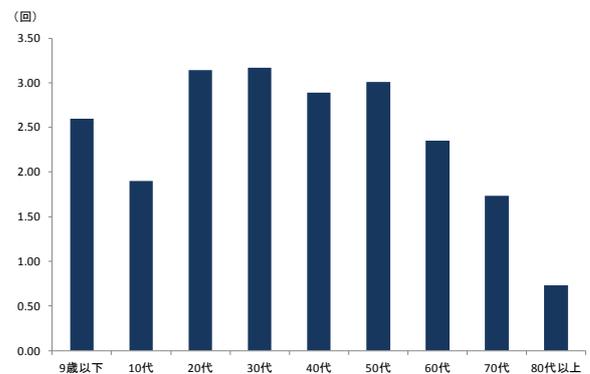
日本人の観光消費及び宿泊旅行回数は減少傾向にある

国内の日本人延べ宿泊旅行者数は、2010年以降、消費増税後の反動減のあった2014年を除き3億人強で安定推移しているが、人口減少に加え高齢化が進展するなかで、総人口以上に速いスピードで今後減少していく可能性が高い(【図表 24-4】)。【図表 24-5】は、2015年における年代別の宿泊旅行回数を示したものであるが、60代以上の回数が20～50代に比べ低く、高齢化の進行に伴い宿泊旅行回数が減少するためである。

【図表 24-4】延べ宿泊旅行者数の推移と予測



【図表 24-5】年代別旅行回数(2015年)



(出所) 【図表 24-4、5】とも、観光庁「旅行・観光消費動向調査」、国立社会保障・人口問題研究所データより
みずほ銀行産業調査部作成

(注) 2016年以降はみずほ銀行産業調査部予想

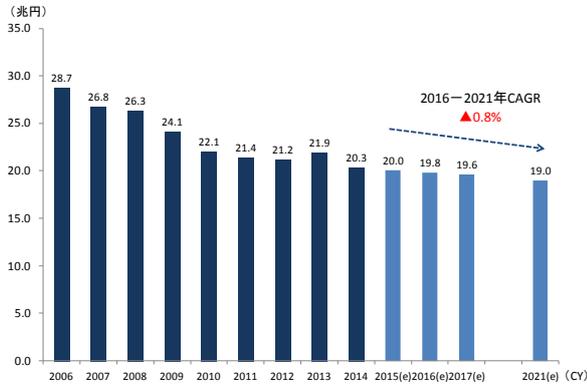
日本人の観光消費及び宿泊旅行回数は減少傾向にある

日本人観光消費額は、可処分所得が伸び悩むなかで2006年をピークに減少傾向にあり(【図表 24-6】)、国内宿泊観光旅行における一人当たり回数・宿泊数は、長期的に見れば減少傾向にある(【図表 24-7】)。

観光産業の持続的な成長のためには、社会の在り方の見直しに加え、訪日外国人需要の獲得が重要

シニア層の旺盛な消費に期待する声もあるが、消費の中心である生産年齢人口層が減少していることから、自然体での観光消費額の中長期的な落ち込みは不可避である。持続的な観光産業の成長のためには、可処分所得の増加といった経済的な要素は不可欠ながら、休暇の取得推進や休暇の分散といった社会の在り方を大きく見直すことに加え、訪日外国人需要の獲得が重要になる。

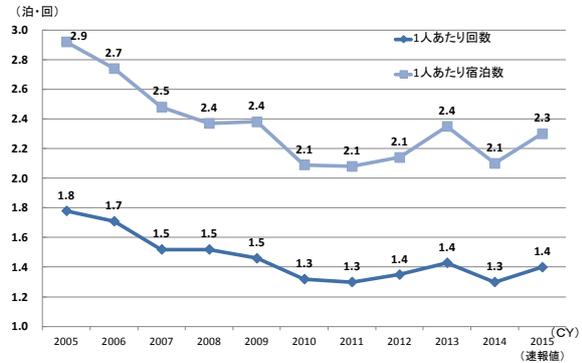
【図表 24-6】日本人の国内観光消費額の推移と予想



(出所) 観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2015 年以降はみずほ銀行産業調査部予想

【図表 24-7】国内宿泊観光旅行の回数及び宿泊数



(出所) 日本生産性本部「レジャー白書」よりみずほ銀行産業調査部作成

2. 訪日外国人需要

(1) 人数

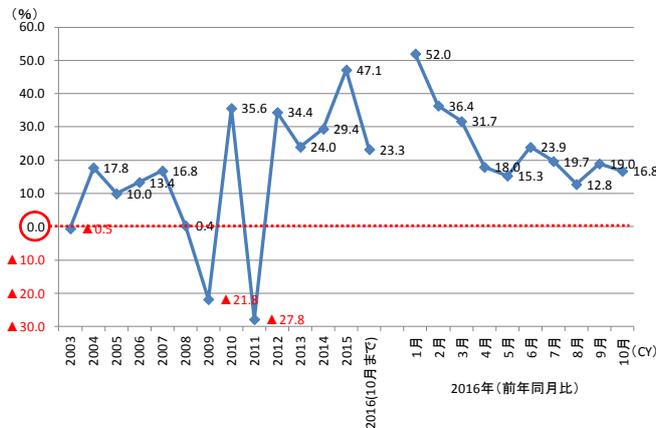
訪日外国人増加のなか、政府は意欲的な目標を設定

訪日外国人数の伸びは鈍化しつつも順調に増加し、2020年には3,000万人を超えるだろう

2003年より始まったビジット・ジャパン・キャンペーン以降、訪日外国人数は、リーマンショックや東日本大震災の影響を受けた落ち込みはあったものの、順調に増加してきた。特に近年の伸びは著しく、2013年に1,036万人(前年比+24.0%)と初めて1,000万人を超え、2014年は1,341万人(同+29.4%)、そして2015年には1,974万人(同+47.1%)となり、政府が2020年に2,000万人としていた目標を前倒しでほぼ達成した。かかる状況を受け、政府は2016年3月末、2020年に4,000万人、2030年に6,000万人という意欲的な目標を新たに設定した。

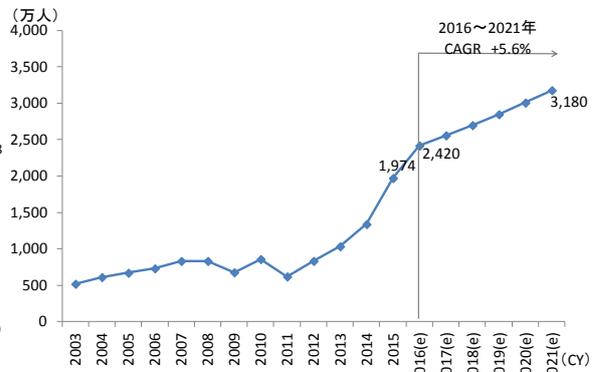
訪日外国人増加の背景には、新興国の経済成長に伴う所得増やビザ要件の緩和、格安航空会社(LCC)の就航増加、そして為替が円安傾向にあったこと等、様々な要素があげられる。2016年に入り為替が円高傾向になったこともあり、訪日外国人数の伸び率は鈍化しているものの前年比二桁増の高い水準で推移している(【図表 24-8】)。2016年10月までの累計で2,011万人(前年同期比+23.3%)と初めて2,000万人を超えた。通年でも2,400万人程度に着地すると思われる。2017年以降も伸び率こそ鈍化が予想されるが、訪日外国人数は順調に増加していくだろう。政府の2020年に4,000万人という目標値には到達しないが、同年にはわが国において訪日外国人3,000万人時代が到来すると予想する(【図表 24-9】)。

【図表 24-8】訪日外国人の増減率



(出所) 日本政府観光局 (JNTO) よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 24-9】訪日外国人の試算値



(出所) 日本政府観光局 (JNTO) よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 2016 年以降はみずほ銀行産業調査部予想

オリンピックを契機にした受入環境の整備はその後の訪日観光にとってもプラス

2020 年の東京オリンピック以降も訪日外国人数の増加トレンドは続くと考えられる。過去のオリンピック開催国における外国人観光客数は、オリンピック決定後、増加する傾向にあるが、1992 年のバルセロナ大会（スペイン）以降では、開催年をピークとした国はない。また、東京オリンピックの観戦を目的とした訪日外国人数は、みずほ総研の試算では約 80 万人とされ²、そのインパクトは 2015 年の訪日外国人数に対し約 4%、2020 年に 3,000 万人を前提とすれば 3%弱に過ぎない。むしろわが国にとっては、オリンピックにより空港・港湾あるいは Wi-Fi 等、外国人の受入環境の整備が進むことに加え、言語対応にもプラスに寄与すると思われる。加えて、海外への日本のアピールの絶好の機会にもなり、オリンピックが訪日観光に与えるプラス効果は直接的な観戦目的の訪日を大きく上回るものと言えるだろう。

(2)消費額

訪日外国人数の増加のなかでその消費額も順調に拡大。小売各社を中心に需要の取り込みを図った

訪日外国人の増加に伴いその消費額も増加している。2015 年の訪日外国人消費額は約 3.5 兆円（前年比+71.5%）、一人当たり消費額は 17.6 万円（同+16.5%）となった。旺盛な消費を牽引したのは中国人観光客であり、「爆買い」とも言われる消費行動は大きな話題となった。その需要を獲得すべく百貨店をはじめとした小売各社は、免税対応や外国語対応（含む外国人スタッフの雇用）、外国人を意識した店舗レイアウトへの変更、あるいは空港型市中免税店の開業等、様々な取り組みを行った。

2016 年に入り外国人の旅行行動・消費行動に変化が見られ始めた

しかし、2016 年に入り訪日外国人の消費行動・旅行行動に変化が出てきた。買い物はブランド品や家電といった高額商品から、医薬品や化粧品といった日用品にシフトし、旅行行動も東京・大阪という二大都市を中心とした都市観光から目的地が多様化し、買い物以外の行動が徐々に増えてきている。これらの変化を受けて一人当たり消費額は減少傾向にあり、買い物代が消費額に占める比率も 2015 年から低下している（【図表 24-10】）。為替が円高傾向にシフトしたことに加え、モノ消費からコト消費へのシフトや個人旅行化に伴う行動

² みずほ総合研究所「緊急レポート『2020 東京オリンピックの経済効果』」（2013 年 9 月 27 日）より。

変化も要因であろう³。

【図表 24-10】訪日外国人消費額と一人当たり消費額及びその内訳



(出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

消費額拡大のためには滞在日数の長期化が重要であり、ナイトライフ充実の観点からもIRは重要なコンテンツではないか

今後、人数だけではなく消費額の拡大を図るためには、宿泊料金や飲食代といった滞在日数に比例する消費を重視する必要がある。また、わが国の観光において弱点とされるナイトライフの充実は、娯楽・サービス費の拡大にも貢献する。カジノを含んだ統合型リゾート(IR)を推進する法案が12月に成立した。カジノには賛否両論があるが、整備に向け法制面を含めて今後、具体的な検討が進んでいくものと思われる。ギャンブル依存症やマネーロンダリング等、負の側面への対策を十分に取ることが前提になるが、IRは観光産業、ひいてはわが国のサービス産業の高度化という課題解決に資する面も多分にあることから、十分に議論した上で検討を進めていく必要があるのではないかと。

³ 訪日外国人の行動変化についての考察は、2016年3月1日付みずほ産業調査54号「世界の潮流と日本産業の将来像ーグローバル社会のパラダイムシフトと日本の針路ー」II-3. 訪日観光需要の極大化に向けたインバウンド戦略(工藤・米倉・中川)参照。

III. グローバル需要～新興国の経済成長が世界の観光産業の成長をけん引する

【図表 24-11】 グローバル需要の内訳

| | 概要 (単位) | 2015年 (実績) | | 2016年 (見込) | | 2017年 (予想) | | 2021年 (予想) | | |
|-------------|------------|-------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|---------------------|---------|
| | | (実数) | (前年比) | (実数) | (前年比) | (実数) | (前年比) | (実数) | (2016-2021 CAGR) | |
| グローバル 需要 | ヨーロッパ | 国際観光客到着数 (百万人) | 608 | + 4.7% | 624 | + 2.7% | 641 | + 2.7% | 631 | + 0.2% |
| | アジア・太平洋 | 国際観光客到着数 (百万人) | 279 | + 5.6% | 295 | + 5.7% | 312 | + 5.7% | 370 | + 4.6% |
| | 米州 | 国際観光客到着数 (百万人) | 193 | + 5.9% | 198 | + 2.9% | 204 | + 2.9% | 203 | + 0.5% |
| | 中東・アフリカ | 国際観光客到着数 (百万人) | 107 | ▲ 1.0% | 114 | + 6.7% | 121 | + 6.5% | 195 | + 11.4% |
| | 合計 | 国際観光客到着数 (百万人) | 1,186 | + 4.6% | 1,231 | + 3.8% | 1,278 | + 3.8% | 1,399 | + 2.6% |

(出所) UNWTO, *Tourism Highlights 2016* よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2016・2017年は、2015年実績と出所にて推定されている平均成長率を基に算出。2021年は出所における2020年の推計値と平均成長率を基に算出。

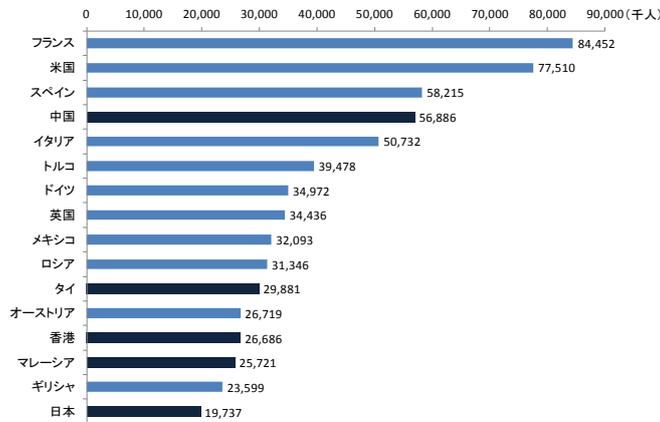
観光客数は新興国を中心にグローバルでの増加が見込まれている

外国人観光客数の増加は、わが国のみで起こっているのではなく、グローバルな現象である。国連世界観光機関(UNWTO)の推計によると、2015年の国際観光客到着数は11.86億人(前年比+4.6%)となった。UNWTOは2010年から2030年にかけて、国際観光客到着数は年平均+3.3%成長し、2020年に13.6億人、2030年に18.09億人に達すると予想している。将来的にもヨーロッパが最大のマーケットであることは不変だがその成長は鈍化する。一方、人口増加と経済成長が見込まれるアジア・太平洋と中東・アフリカは、2016～2021年で年平均それぞれ+4.6%と+11.4%という高い成長率が予想される(【図表 24-11】)。

日本の外国人観光客数はアジアで5位に過ぎない

グローバルで成長が期待される中で、わが国の観光産業は、各国と競争しつつ、その需要を獲得していかなければならない。幸いにも中国をはじめとしたアジア諸国に対し地理的優位性を有することもあり、足下はグローバルでの競争に打ち勝っているとさえよ。とはいえ2015年の1,974万人という訪日外国人数は、世界で16位、アジアで5位であり、中国(5,688万人)、タイ(2,988万人)、香港(2,668万人)、マレーシア(2,572万人)といったアジアの国々の後塵を拝している(【図表 24-12】)。

【図表 24-12】 入国者数ランキング (2015 年)



(出所) 観光庁資料よりみずほ銀行産業調査部作成

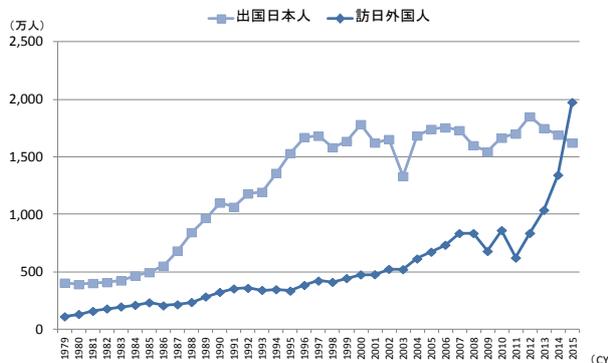
日本人の海外旅行者数は頭打ち、旅行収支は53年ぶりに黒字転換

訪日外国人数が増える一方で、1980年代後半から急速に拡大した出国日本人数は、2000年以降、1,600～1,800万人で推移しており、頭打ちとなっている（【図表 24-13】）。2015年には、45年ぶりに出国日本人数を訪日外国人数が上回り、旅行収支は53年ぶりに黒字に転換したが（【図表 24-14】）、出国日本人数の頭打ちのなかでもたらされた現象と言えるだろう。

日本人の海外旅行需要の掘り起こしは日系旅行会社にとって急務

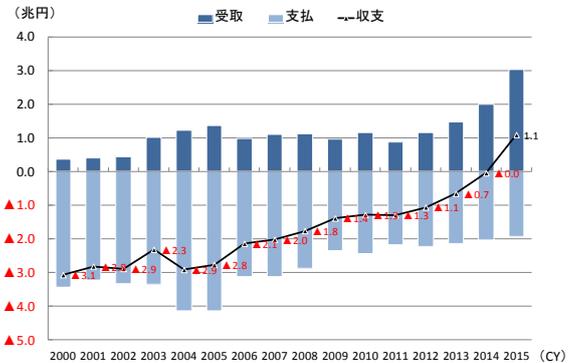
グローバルで観光客が増加するなかで出国日本人数が伸びないことは、旅行会社の経営においてはマイナスである。旅行会社にとっては、海外旅行商品は相対的に採算性が高く、収益の柱となっている先も多い。一方で、旅行者に占める日本人シェアが低下することは、海外の航空会社やホテルにとっては、日本人以外の需要の獲得の重要性が高まることにつながる。その結果として、日本の旅行会社は、日本発の海外旅行における航空機やホテル等の仕入力が低下し、経営が圧迫される可能性がある。一方で、旅行会社は急増する訪日観光需要の獲得をほとんどできておらず、日本人旅行需要がビジネスの中心である。日本の旅行会社にとっては、外国人の旅行需要の獲得はもとより、今後の海外旅行が見込まれる日本人若年層の需要掘り起こしもまた、急務と言えよう。

【図表 24-13】 出国日本人と訪日外国人数の推移



(出所) 法務省「出入国統計」、日本政府観光局 (JNTO) よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 24-14】 旅行収支の推移



(出所) 日本銀行「国際収支統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

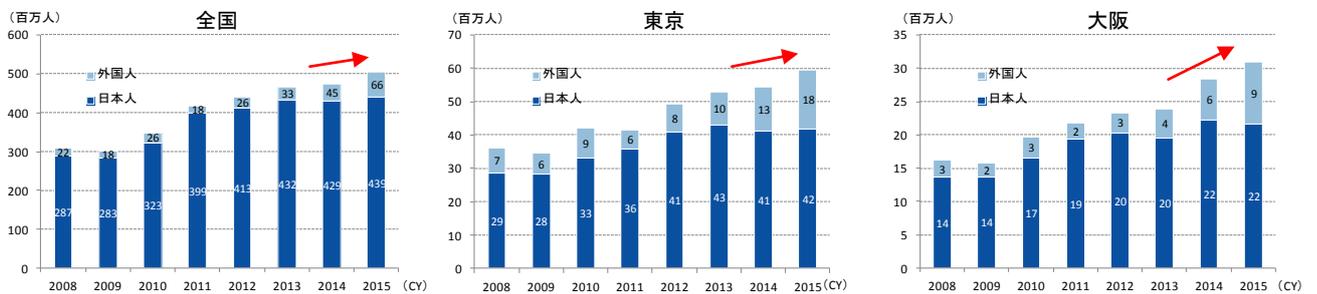
IV. ホテル業

1. 宿泊者数の動向

延べ宿泊者数に占める外国人の割合は高まっている。宿泊地に偏りがあるが、徐々に地方への回遊も進んでいる

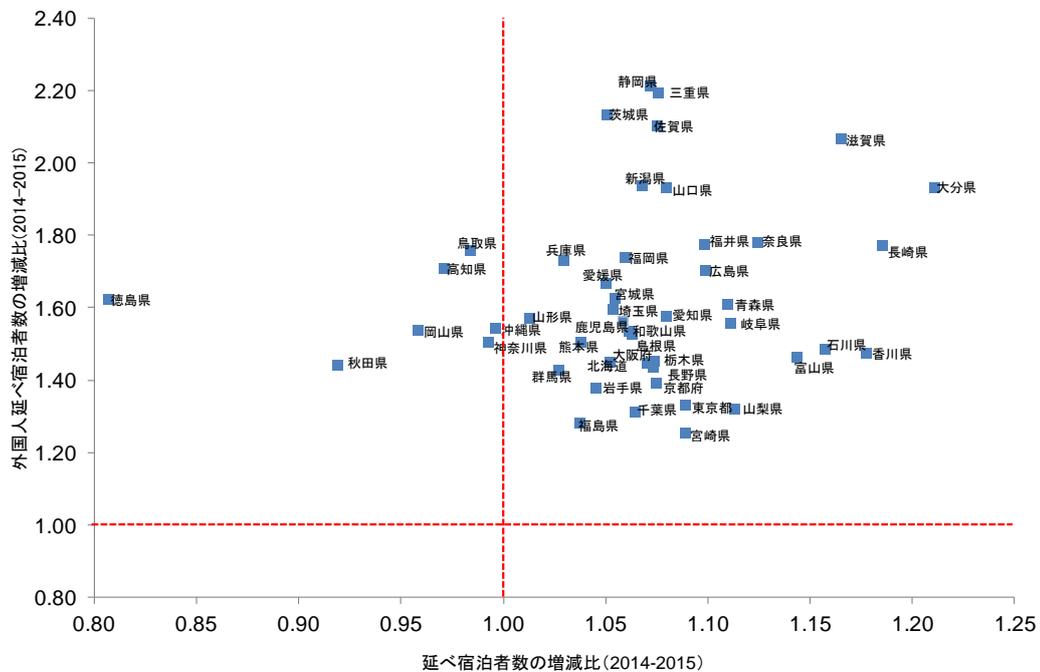
わが国における延べ宿泊者数は、訪日外国人の宿泊需要がけん引する形で増加傾向にある（〔図表 24-15〕）。外国人の伸びが著しく、延べ宿泊者数に占める比率は、2011 年の 4.4%から 2015 年には 13.1%まで高まった。地域別では、ゴールデンルートの宿泊者数が多いが、訪日外国人の地方への回遊は着実に進んでおり、2015 年は全ての都道府県で外国人延べ宿泊者数が増加し、ゴールデンルート以外の地域の伸び率が高くなった（〔図表 24-16〕）。

〔図表 24-15〕 日本人・外国人別延べ宿泊者数の推移



(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
 (注) 2010 年第 2 半期調査より調査対象を拡充している。

〔図表 24-16〕 都道府県別 2015 年の延べ宿泊者数の対前年比(2014 年=1.00)

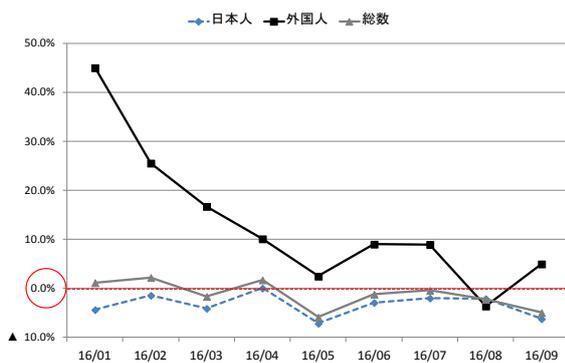


(出所) 観光庁「宿泊旅行統計調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

外国人宿泊者数の増加に歯止めがかかり、特に東京における宿泊施設の稼働率は横ばいに

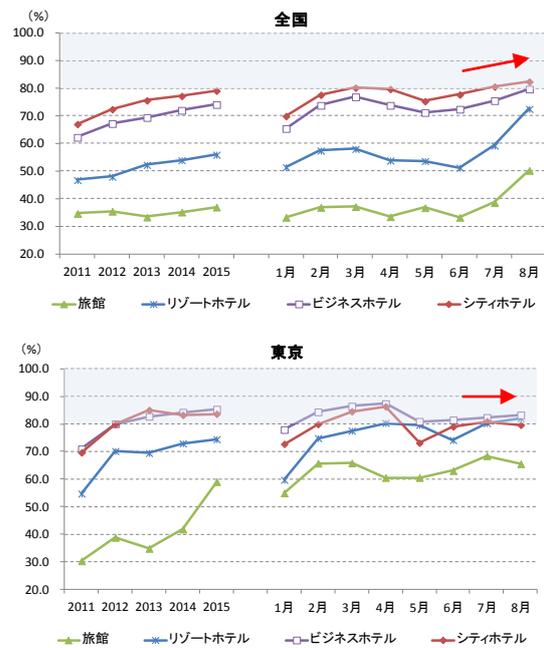
順調に拡大を続けてきた宿泊者数だが、2016年に入りその様子に変化が出てきた。外国人を含む延べ宿泊者の対前年比は、3月からマイナスに転じ（4月はプラス）、外国人宿泊者数も8月に3年7カ月ぶりにマイナスになった（【図表 24-17】）。また、客室稼働率も2015年までは上昇を続け、東京と大阪では満室状態と言われる80%を超えるホテルタイプも出ていたが、足下、東京では高稼働が続いているものの稼働率は横ばいとなっている（【図表 24-18】）。その要因としては、外国人の東京エリア外での回遊が進んでいることや、客室供給が継続していること、民泊の利用が進んでいることに加え、クルーズでの入国者数が増加していることが考えられるだろう。国土交通省によると、クルーズでの入国者数は2015年111.6万人（前年比+168%）とされ、「2020年に100万人」としていた目標を前倒しで達成した。これを受けて、2016年3月末、政府は「明日の日本を支える観光ビジョン」で「2020年に500万人」という新たな目標を設定し、旅客ターミナル整備への無利子貸付制度の創設等を通じ、世界に誇る国際クルーズの拠点形成を図っている。

【図表 24-17】 宿泊者数の対前年比(2016年)



(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 24-18】 全国と東京の稼働率の推移



(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

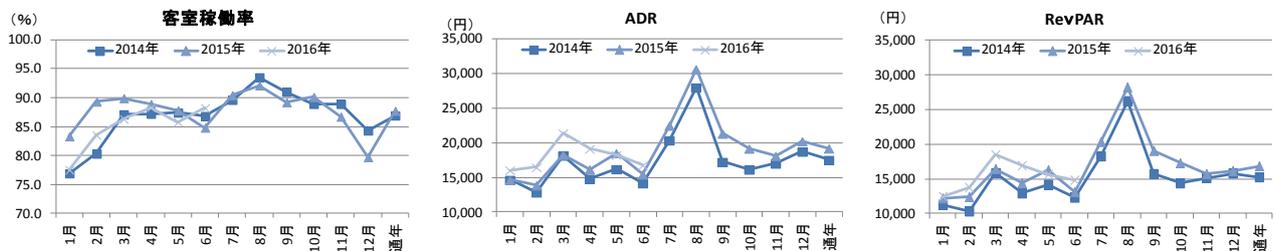
2. ホテル業の動向

（1）業績等の動向

客室単価の上昇がホテルの業績をけん引

日本のホテル業は、訪日外国人を中心とした宿泊需要の増加に伴い、近年業績を伸ばしてきた。ホテル経営における代表的な指標である客室稼働率、ADR⁴及び RevPAR⁵を見てみたい。当該経営指標を開示している先が限られることから、ここではジャパン・ホテル・リート投資法人が開示している5物件⁶のデータをもとに傾向を見るが、2015年までは、客室稼働率、ADRが共に上昇した結果としてRevPARが上昇した。2016年に入り稼働率は若干低下している一方で、ADRとRevPARが上昇している（【図表 24-19】）。必ずしも稼働率向上にこだわらず、需給を見極めた柔軟な客室単価設定によるホテル収支の極大化（レベニュー・マネジメント）を追求していることが伺える。

【図表 24-19】 ジャパン・ホテル・リート投資法人保有 5 物件の主要経営指標



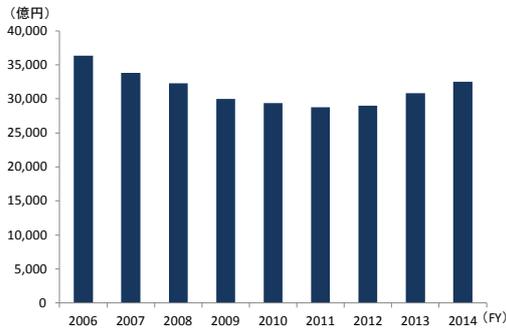
（出所）ジャパン・ホテル・リート投資法人開示データよりみずほ銀行産業調査部作成

日本のホテル業は宿泊以外の売上比率が高く、中長期的には課題となるだろう

日本のホテル業の特徴として、宿泊部門以外が売上高に占める比率が高いことが挙げられ、一般的に宿泊、宴会、レストランの売上はそれぞれ3分の1程度と言われる⁷。足下堅調な宿泊部門に対して、宴会部門は法人需要の落ち込みから回復トレンドにあるが（【図表 24-20】）、婚礼件数は減少傾向にあり（【図表 24-21】）、さらにガーデンウェディング等との競合も激しい。同様に、レストラン部門も外食離れや周辺レストランとの競合等で事業環境は厳しい。中長期的には生産年齢人口の落ち込みに伴う宴会需要の伸び悩みないし減少、婚礼件数の減少が想定されるなか、訪日外国人宿泊需要の伸びが見込める宿泊部門以外での成長余地は限られており、それらのサービスを提供するホテルにおいては、収益基盤の再構築も求められよう。

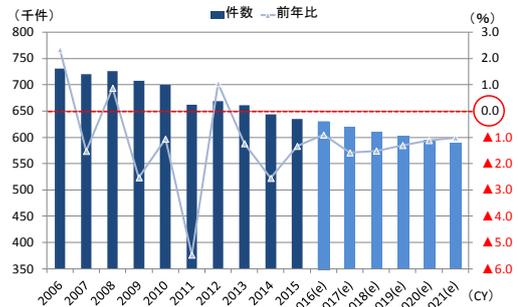
⁴ 平均客室販売単価 (Average Daily Rate) : 一定期間の宿泊部門売上高合計 (サービス料を除く) を同期間の販売客室数合計で除した値。
⁵ 販売可能客室数当たり宿泊部門売上 (Revenue Per Available Room) : 一定期間の宿泊部門売上高合計を同期間の販売可能客室数合計で除したものの、ADR と客室稼働率の積にて計算される数値と同値となる。
⁶ 神戸メリケンパークオリエンタルホテル (神戸市)、オリエンタルホテル 東京ベイ (千葉県)、なんばオリエンタルホテル (大阪市)、オリエンタルホテル広島、ホテル日航アリビラ (沖縄県)。
⁷ 仲谷秀一・テイラー雅子・中村光信『ホテル・ビジネス・ブック』(中央経済社、2016年)より。なお、米国の平均は1997年度の数値であるが、客室収入73.0%、料理飲食20.6%、その他6.4%とされ、売上の多くは宿泊部門が占めている(飯島好彦『サービス・マネジメント研究 - わが国のホテル業をめぐって -』(文真堂、2001年)。

【図表 24-20】交際費の推移



(出所) 国税庁「会社標本調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 24-21】婚礼件数の推移と予測



(出所) ブライダル総研資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(2) 事業者の動向

宿泊需要の高まりのなかで異業種からホテル事業への参入が相次いでいる

宿泊需要の高まりに伴いホテルの開業が活発化している。中心はアパホテルや東横インといった宿泊特化型のビジネスホテルだが、不動産や住宅、外食といった異業種からの新規参入も見られる(【図表 24-22】)。オフィスビルからのコンバージョンやコンパクトホテル、あるいはオーベルジュ(宿泊のできるレストラン)等、自社の強みを生かし、既存ホテルにない領域での展開による新たな需要の掘り起こしを図っている。

【図表 24-22】主な異業種からのホテル事業への参入事例

| 業種 | 企業名 | 内容 |
|------------|-------------|---|
| 不動産 | サンケイビル | 2015年4月、グランビスタホテル&リゾートをグループ傘下へ。新町(京都)・京橋(東京)では、同社が運営するホテルを開発中。オフィスビルからのコンバージョンによるホステルも多店舗展開 |
| | ヒューリック | カトープレジャーグループ(KPG)子会社が運営する高級温泉旅館を3軒所有するほか、KPGと合弁会社を設立し、河口湖で新規開発。2015年11月に日本ビューホテルと資本・業務提携 |
| | サンフロンティア不動産 | 中国・春秋グループとの共同ブランド1号店「スプリングサニー名古屋常滑」を2016年2月に開業したほか、京都でもホテル開発計画を推進 |
| 不動産管理 | ザイマックス | 2016年3月にオフィスビルを転用したホテルを大阪と東京で開業。訪日外国人をターゲットにしたツインルーム主体の宿泊特化型ホテルを3年間で10軒・1,500室規模まで広げる計画 |
| | 東急リパブル | 開発型アセットマネジメント事業の第一弾として、那覇(沖縄)でホテル開発(WBFリゾート沖縄)に賃貸し、竣工後は投資家へ売却予定 |
| 住宅 | リビタ | 地方でホステルに観光活性化と交流を担うシェアスペースを併設したシェア型複合ホテルを開業。2016年3月、金沢に1号店をオープンしたほか、北海道・東京・京都などでも計画を推進 |
| 宴会場・貸会議室運営 | ティーケーピー | 2016年3月、コンパクトホテル運営のファーストキャビンに出資。会議室併用型コンパクトホテルを3年間で10店舗展開する計画 |
| 外食 | ひらまつ | 2015年11月、NTT都市開発と資本・業務提携したほか、賢島(三重)、熱海(静岡)、箱根仙石原にスモールラグジュアリーホテルをオープン(含む予定) |

(出所) 各社公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

既存のホテルは建替えやブランド等でバリューアップに取り組んでいる

日本を代表するホテル事業者である帝国ホテル、ホテルオークラ、プリンスホテル等も客室の改修や建替え等で、ホテルのバリューアップに向けた取り組みを進めている。特にホテルオークラは、本館の建替えの他、京急電鉄がグループで所有・運営していた「ホテル グランパシフィック LE DAIBA」の運営

会社を買収し、自社ブランドへ変更して運営を開始した。不動産をヒューリックが買取り、運営はホテルオークラが行うという所有と運営を分離するスキームであるが、ホテルの再生・バリューアップを考える上での好事例と言えるだろう。星野リゾートも運営に特化すべく系列 REIT の活用を視野に入れてのシティホテルや旅館の取得を進めており、今後ホテル業界においてこのような動きは加速していくと思われる。また、プリンスホテルは「ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町」開業にあたり、スターウッド（アメリカ）と提携し、同社の最高級ブランドである「ラグジュアリーコレクション」に加盟し、外国人の宿泊需要の獲得とブランド浸透を図っている。

外資系ホテルの開業エリアは大都市から地方へ拡大

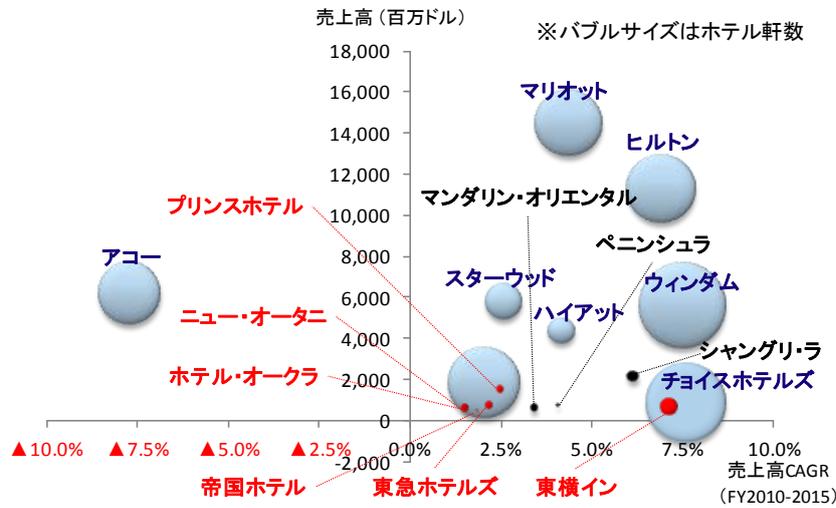
訪日外国人の増加に伴い外資系ホテルの日本展開も加速している。従来、外資系ホテルは東京や大阪といったビジネス拠点や、京都、沖縄といった代表的な観光地が中心であったが、展開地域にも広がりが出てきた。2016 年はアマンリゾーツ（シンガポール）が運営する「アマネム」が三重県志摩市で開業したほか、2017 年以降もマリオット（アメリカ）による奈良市での「JW マリオット」や、「ザ・リッツ・カールトン」のニセコ（北海道）と日光（栃木県）での開業が発表されている。外資系ホテルの積極展開の背景には、日本には高級ホテルが少ないなかで、近年訪日外国人が急増していることや、デスティネーションとして日本認知度が高まっていること等が考えられるが、外資系ホテルの企業規模の大きさや、日系ホテルとの経営スタイルの違いもその背景にあげられるだろう。

外資系ホテルの企業規模は巨大であり、ビジネスモデルも日系ホテルとは異なる

【図表 24-23】は、日系主要ホテルと、主な外資系ホテルの企業規模等を比較したものであるが、売上高で日系最大手のプリンスホテルですら、拠点数では外資系に遠く及ばない。外資系ホテルは、収益の柱が宿泊であることと、ホテル運営に特化していることが日系企業との大きな違いである。ホテルの土地・建物を所有せず、オーナーからホテル運営を受託し、その対価として運営委託料を得る（MC（マネジメント・コントラクト＝管理運営委託契約）方式）、あるいはフランチャイズ契約によりホテルオーナー（あるいはホテル経営会社）から加盟料を得る（FC 方式）、といった手法を駆使し、企業規模を拡大させている。土地・建物への投資を極小化し機動的な展開を行える手法を採用しているが、これを可能にしているのは、外資系ホテルが価格帯やコンセプトの異なる複数ブランドを有し、巨大な会員組織⁸を背景にした送客力があることである。外資系ホテルは、展開地域（国）での新規顧客獲得はもちろんながら、グローバルに移動する自社の顧客を軸にした展開を進めることができるのが強みである。

⁸ 主なホテルチェーンの会員数は、マリオットやヒルトンが 5,000 万人超なのに対して、日系では最大規模のアパホテルでも 1,100 万人程度とされる。

【図表 24-23】日系・外資系主要ホテルの企業規模の比較



(出所) 各社 IR 資料等よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注) 各社の売上高は直近決算期、売上高 CAGR は日本企業のみ円ベースとしている

V. 日本企業のプレゼンスの方向性

フルサービスを提供するホテルのプレゼンスが揺らぐ

人口減少の中で日本人の宿泊需要は減少を避けられないものの、訪日外国人の増加を背景に、日本での中期的な宿泊需要は堅調に推移すると思われる。ビジネスホテルを中心とした宿泊特化型ホテル事業者は、その需要獲得に向け、地場の不動産所有者やホテル事業者との連携等を通じ、着実に事業展開を進めていくべきだろう。一方で、宴会・婚礼やレストラン等をフルサービスで提供しているホテル事業者は、そのプレゼンスが揺らぐ可能性がある。宿泊においては、低価格なコンパクトホテルや高級ホテル、あるいは民泊といった宿泊施設が増加している。特に、宿泊特化型ホテルを展開するホテルチェーンは、MC 方式や FC 方式も活用しつつ多店舗展開を加速しており⁹、大都市圏以外での宿泊需要の獲得も図っているため、従来獲得していた宿泊需要を奪われる可能性がある。加えて、宴会や婚礼の需要は先細り、レストランも含めて競争が激しい。大きく変わる事業環境のなかで、従来型のビジネスモデルに固執することなく、地域や異業種との連携を通じた競争力の強化が求められる。

わが国独自のホテルビジネスモデルが、海外でのプレゼンスを高める可能性がある

訪日外国人の増加は、日系ホテルの海外事業においてそのプレゼンスを高める可能性がある。特に宿泊特化型ホテルは、清潔な客室やアメニティ、効率的なオペレーションで外国人観光客から高い評価を得られているところも多く、ミシュランガイドに掲載されているホテルもある。また、旅行大手・H.I.S.傘下のハウステンボスが展開する「変なホテル」は、ロボットがチェックインや荷物搬入、清掃等を行い、ホテルの宿泊そのものが目的となる程の人気を博している。わが国で独自に培われた効率的なオペレーションや、ICT を活用したホテル運営ノウハウは、海外での外国人をターゲットにしたホテル事業を可能にする力を秘めている。

⁹ 土地・建物をオーナーから賃借し、賃料を支払いながら運営するというリース方式も多く活用されている。

VI. 産業動向を踏まえた日本企業の戦略と留意すべきリスクシナリオ

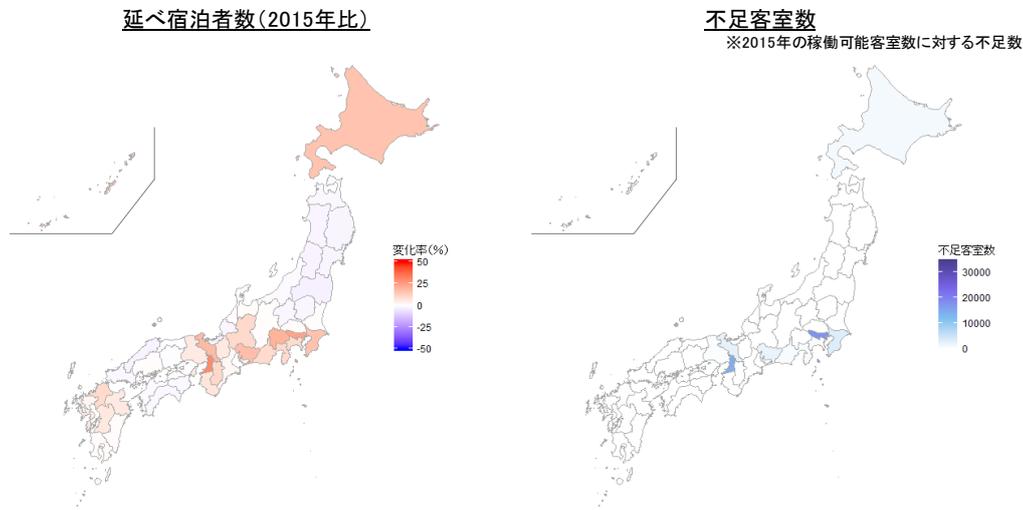
訪日外国人需要は重要だがボラティリティも高い。最大の需要は日本人の宿泊であることも不変

一部の地域を除きホテルの過剰供給が懸念される

訪日外国人の増加に伴う宿泊需要の増加は、ホテル業にとって追い風だが、訪日外国人のほとんどは観光目的であり、その需要はボラティリティが高く、為替変動や災害、テロ等で落ち込むことも十分に考えられる。特に、わが国の訪日外国人のポートフォリオは東アジア4カ国（中国・韓国・台湾・香港）に偏っており、2015年は7割を占めた。わが国との政治的対立や当該国民の対日感情悪化といったことを要因に激減することも想定され、外国人の宿泊需要のみに依存した事業戦略は危険である。訪日外国人の宿泊者数・シェアが拡大しているといえ、最大の需要は日本人であることを忘れてはならない。

ホテルの過剰供給に伴う収益性の悪化という可能性にも言及しておきたい。【図表 24-24】は、日本人の宿泊需要及び、訪日外国人 4,000 万人を前提としたその宿泊需要予測に基づいた 2020 年における延べ宿泊者数の変化率（対 2015 年）と、客室不足数を都道府県別に示したものである¹⁰。客室不足が懸念される地域は、北海道、首都圏、愛知県、大阪府、京都府など一部に過ぎない。一方で、ホテル供給計画はそれ以外の地域でも数多く計画されており、過剰供給が懸念される。今後も新たなホテル供給計画が主要な都市や観光地で進んでいくものと思われ、地域によっては客室余りが顕在化する可能性もある。

【図表 24-24】2020 年の延べ宿泊者数(2015 年比)と不足客室数



(出所) みずほ総合研究所みずほレポート「訪日外国人 4,000 万人時代の宿泊施設不足 —日本人の需要減少にもかかわらず、4.4 万室が不足—」(2016 年 8 月 26 日)

(注) 日本人の旅行回数・宿泊地点数・宿泊日数・県別シェア、外国人の宿泊日数・県別シェア・タイプ別シェアが横ばいの「標準シナリオ」

生産性向上に向けた取り組みは必須

このような事業環境下、フルサービスを提供する伝統的な宿泊事業者は、その自らの差別化要素を見極め、競争力を高めていくことが求められる。価格競争力や生産性の維持・向上のための従業員の多能工化や、旅行会社に依存しない自社での顧客獲得に向けた取り組みは必須である。

¹⁰ 詳細は 2016 年 8 月 26 日付 みずほレポート「訪日外国人 4,000 万人時代の宿泊施設不足 —日本人の需要減少にもかかわらず、4.4 万室が不足—」(市川・宮嶋) 参照。

所有と運営の分離やリブランドも視野に入れた取り組みが必要ではないか

需要の掘り起こし、獲得に向けた日本版DMOとの連携も重要になる

日系ホテルの海外展開は容易ではなく、外資系ホテルもアジアに投資の軸足をシフト

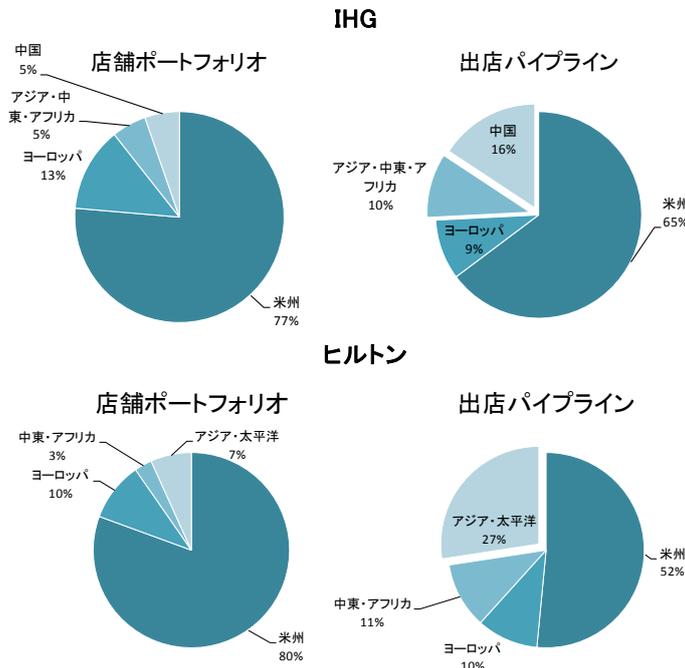
所有と運営の分離やリブランドといったことも検討していく必要がある。従来、日本のホテル事業は、地場の有力者が不動産の所有から運営まで自社で全てを行うことが主流だったが、変化も出てきている。宿泊事業は施設の改修・修繕等で多額の投資が必要であり、資金調達力やホテルの競争力を高めるためには、不動産デベロッパーとの連携も求められるだろう。

また、宿泊客数はホテル単独の取り組みだけで増加させることは困難であり、観光地が一体となったプロモーションを通じた観光客増加への取組が求められる。地方のホテルは、旅行会社の送客による法人の宿泊・宴会需要や、大型連休での宿泊需要が収益源であったが、日本人の観光の在り方も変わって久しい。かかるなか、地域の魅力を観光地全体で掘り起こし、宿泊を伴う観光需要を獲得していく必要があり、地域によってはその取り組みに成功しているところもある。長野県阿智村では、「日本一の星空」を商品に、地域のホテルが一体となって誘客と観光客へのサービスを提供し、地方創生の成功モデルの一つとなっている。日本版DMO¹¹の設立が活発化しているが、それらと連携しその競争力を高めることも重要になるだろう。

日本のホテルに宿泊する外国人が増加していることは、日系企業にとって海外展開を図る上でチャンスとなる。但し、日本のホテルは宿泊以外の比重が高く、言い換えればホテル近隣の需要が事業の中心であり、遠方からの宿泊需要を取り込む事業ではないという側面がある。また、日系ホテルの海外展開における主要なターゲット顧客は日本人がベースとなるが、【図表 24-11】の通り日本人の出国者数の伸びは期待しづらい。従って、海外展開は容易ではないが、ビジネスホテルを中心とした宿泊特化型（宿泊主体型）ホテルであれば、MC方式やFC方式による展開も容易と考えられ、訪日客に対する認知度とブランド力を高めることが出来れば、海外展開も可能となろう。日系ホテルの海外展開は、経済成長が続き国内外の観光客増が予想されるアジアを軸にすべきと考えられるが、外資系ホテルチェーンもまた、投資の軸足をアジアにシフトしている（【図表 24-25】）。日系企業にとって、拡大するアジアの宿泊需要獲得に向けた時間はそれほど残されていないかもしれない。

¹¹ Destination Management/Marketing Organization。地域の舵取り役として地域の誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立ち、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づく観光地域づくりを実現する戦略を策定し、戦略を着実に実施する調整機能を備えた法人。

【図表 24-25】 IHG とヒルトンの店舗ポートフォリオと出店パイプライン



(出所) 各社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

M&A による海外展開も困難と思われるが、それでも M&A は重要な戦略オプション

一方、海外展開において時間を買う手段である M&A は、日系ホテルにとって難易度は高い。【図表 24-23】で示した通り、外資系ホテルの企業規模は、日系ホテルのそれと比べ巨大であり、時価総額が 1 兆円を超える企業もある¹²（【図表 24-26】）。事業モデルも異なり、仮に買収を実現できたとしても、PMI¹³ は困難を極めるだろう。とはいえ、M&A は海外展開を図る上での重要な戦略オプションであることは間違いなく、地場ホテル（ないしホテルチェーン）の運営権（運営会社）の買収を軸に進めていくのが現実的だろう¹⁴。

¹² 2016 年 5 月のマリオットによるスターウッドの買収金額は約 1.5 兆円と言われる。

¹³ Post Merger Integration (ポスト・マージャー・インテグレーション)。M&A 成立後の統合プロセスを指す。

¹⁴ アバホテルは 2016 年 9 月、カナダのホテルチェーン「コスト・ホテルズ」を岡部から 163 億円で買収し、北米に 40 店舗を手に入れた。

【図表 24-26】時価総額の比較

| 主な欧米系ホテル (主なホテルブランド) | 時価総額 | 日系上場ホテル (ホテルブランド) | 時価総額 |
|---|-----------|---------------------------------------|---------|
| マリオット・インターナショナル (ザ・リッツ・カールトン/マリオット) | 3兆569億円 | 東京急行電鉄 (東急ホテルズ) | 9,935億円 |
| ヒルトン・ワールドワイド (コンラッド/ダブルツリー・バイ・ヒルトン) | 2兆5,033億円 | 西武ホールディングス (プリンスホテル) | 6,760億円 |
| アコーホテルズ (ソフィテル/メルキュール/イビス) | 1兆1,043億円 | 相鉄ホールディングス (相鉄フレッサイン/サンルート) | 2,395億円 |
| インターコンチネンタルホテルズグループ(IHG) (インターコンチネンタル/クラウンプラザ) | 8,107億円 | 帝国ホテル | 1,229億円 |
| ウインダム・ホテル・グループ (デイズ・イン/ハワード・ジョンソン/ラマダ) | 7,987億円 | 共立メンテナンス (ドーミーイン) | 1,209億円 |
| ハイアットホテルズ (パークハイアット/アンダーズ) | 7,395億円 | 藤田観光 (ホテル椿山荘東京/ワシントンホテル/ホテルグレイスリー) | 363億円 |
| チョイスホテルズ・インターナショナル (コンフォートイン) | 2,968億円 | | |

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(注) 2016年11月11日時点。1ドル=106.67円。日系上場ホテルは、ホテル専業の上場企業が限られるため、一定規模のホテル事業を行っている会社を選定

(公共・社会インフラ室 工藤 和仁)

kazuhito.kudo@mizuho-bk.co.jp

©2016 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。