

【Focus】観光（ホテル）

【要約】

- 短期的な日本人延べ国内宿泊旅行者数の動向は、好調だった 2016 年に比べ休日数が減少するため 2017 年は 317 百万人（前年比▲2.7%）、2018 年は 315 百万人（同▲0.6%）とマイナスを予想するが、若干の減少に留まると見込む。また、訪日外国人数は増加が見込まれ、2017 年 2,750 万人（同+14.4%）、2018 年 2,871 万人（同+4.4%）を予想し、短期的な需給環境は良好である。
- 中長期的には人口減少に加え、宿泊旅行頻度が少ない高齢者層の比率が増加するため、日本人国内延べ宿泊旅行者数は、2022 年には 307 百万人に減少することを予想する。一方、訪日外国人数は 2022 年に 3,412 万人と順調に増加すると予想する。
- ホテル業界は堅調な宿泊需要を受けて足下、市場拡大基調にある。中期的に需要は底堅く推移するものと思われるが、ホテル供給増に加え、民泊利用の増加により競争環境は激化する。
- 日本企業は、既存ホテルでのレベニュー・マネジメントの高度化と、国内における顧客ポートフォリオ拡大に向けた新たなホテルカテゴリー拡充に加え、海外展開によりボラティリティの緩和と事業エリア拡大に取り組むことが求められる。

【図表 24-1】需給動向と見通し

	摘要 (単位)	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
国内需要	日本人国内延べ宿泊旅行者数(百万人)	326	317	315	307	-
	前年比増減率(%)	+4.0%	▲2.7%	▲0.6%	-	▲0.7%
	訪日外国人数(万人)	2,404	2,750	2,871	3,412	
	前年比増減率(%)	+21.8%	+14.4%	+4.4%	-	+4.4%
グローバル需要	国際観光客到着数(百万人)	1,235	1,281	1,329	1,511	-
	前年比増減率(%)	+3.9%	+3.7%	+3.7%	-	+3.4%

(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・人口問題研究所資料より、訪日外国人数: 日本政府観光局 (JNTO) 統計データより、国際観光客到着数: UNWTO, *Tourism Highlights 2017* よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 2017 年以降の日本人国内延べ宿泊旅行者数は、みずほ銀行産業調査部予想

(注 2) 2017 年以降の訪日外国人数は、みずほ銀行産業調査部予想

(注 3) 2017 年以降の国際観光客到着数は、2016 年実績と出所にて推定されている年平均成長率を基に算出

I. 内需 ～日本人宿泊需要は微減を見込むが訪日外国人数は順調に増加

1. 日本人の宿泊旅行需要

【図表 24-2】 国内需要の内訳

	摘要 (単位)	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
国内需要	日本人国内延べ宿泊 旅行者数(百万人)	326	317	315	307	-
	前年比増減率(%)	+4.0%	▲2.7%	▲0.6%	-	▲0.7%
	訪日外国人数(万人)	2,404	2,750	2,871	3,412	-
	前年比増減率(%)	+21.8%	+14.4%	+4.4%	-	+4.4%

(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・人口問題研究所資料より、訪日外国人数:日本政府観光局(JNTO)統計データよりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2017年以降はみずほ銀行産業調査部予想

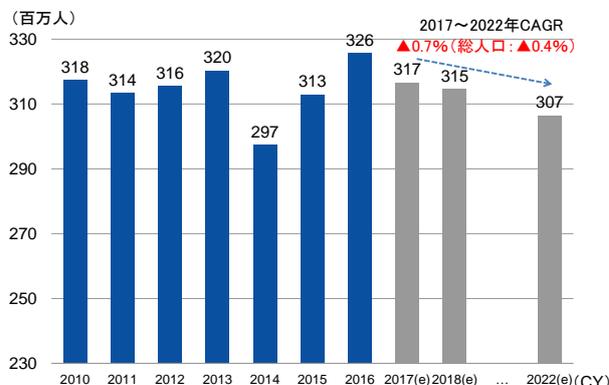
2016年の日本人国内延べ宿泊旅行者数・消費額は2010年以降最高となった

日本人の国内延べ宿泊旅行者数は、2010年以降、消費税増税の影響を受けた2014年を除き概ね3億人強で安定推移している。2016年は延べ326百万人が宿泊旅行し、前年比+4.0%と2010年以降で最多となった(【図表 24-3】)。増加の背景には、2016年は例年に比べ祝日が多く、宿泊旅行をしやすい1年だったことが挙げられる。その結果、国内宿泊旅行者の消費額も増加し、2016年は一人当たり消費額こそ前年から減少したものの、2010年以降最高となった(【図表 24-4】)。

宿泊旅行者数は人口減少に伴い減少を予想

休日数が例年並みとなる2017年の日本人の国内延べ宿泊旅行者数は、317百万人(前年比▲2.7%)を見込む。また日本人の宿泊旅行頻度は、高齢になるほど下がる傾向にあるため、人口減少と高齢者層の増加に伴い、中長期的には人口減少のスピード以上に宿泊旅行者数は減少する可能性が高い。日本人の国内延べ宿泊旅行者数は、2018年は315百万人(前年比▲0.7%)を、2022年には307百万人に減少すると予想する(【図表 24-3】)。

【図表 24-3】 日本人延べ国内宿泊旅行者の推移と予想



(出所) 観光庁「旅行・観光消費動向調査」より
みずほ銀行産業調査部作成

(注) 2017年以降はみずほ銀行産業調査部予想

【図表 24-4】 国内宿泊旅行の消費額



(出所) 観光庁「旅行・観光消費動向調査」より
みずほ銀行産業調査部作成

2. 訪日外国人

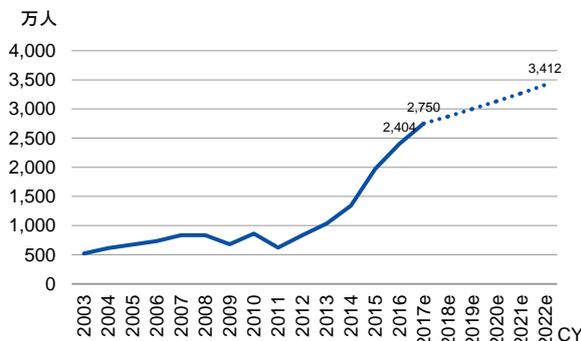
訪日外国人数は
中長期的に増加
を予想

訪日外国人数は 2016 年に 2,404 万人（前年比+21.8%）と初めて 2,000 万人を突破した。この増加トレンドは 2017 年に入っても継続し、9 月迄累計で 2,120 万人（前年同期比+17.9%）と 2,000 万人を突破し、11 月には前年を上回ったとされる。中長期的にもアジア諸国の経済成長と旅行需要の高まりがけん引する形で訪日外国人数は増加すると考えられ、2017 年 2,750 万人（前年比+14.4%）、2018 年 2,871 万人（同+4.4%）、2022 年 3,412 万人を予想する（【図表 24-5】）。政府の 2020 年に 4,000 万人という目標には届かないが、中長期的にはその目標達成も視野に入ってきたと言えるだろう。

拡大するコト消費
への対応が重要

人数と共に消費額も順調に増加しており、2017 年 9 月迄累計で約 3.3 兆円（前年同期比+14.7%）となり、消費額も 2016 年の約 3.7 兆円を上回るのは確実な状況である。但し、四半期別で最高 18 万円を超えた時期もあった一人当たり消費額は伸び悩んでいる。中国人観光客の消費が、ブランド品等高額なものから日用品中心にシフトするなど、その質が変化したと言われ、また、一人当たり消費額が少ない傾向にある韓国人旅行者数が足下増加していることも要因として挙げられる。一人当たり消費額拡大のためには、購買行動の分析に基づく効果的なマーケティング戦略のみならず、需要が拡大するコト消費への対応が重要になる（【図表 24-6】）。

【図表 24-5】 訪日外国人数の推移と予想



(出所) 日本政府観光局 (JNTO) 統計データより
みずほ銀行産業調査部作成

(注) 2017 年以降はみずほ銀行産業調査部予想

【図表 24-6】 訪日外国人消費額の推移



(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

インフラ整備とビジネス需要、レジャー需要の獲得が重要

人口減少に伴う内需の減少を補い日本経済の成長を促す観点からも、訪日外国人需要の拡大が重要であり、受入国として空港・港湾等のインフラ整備と、宿泊施設の量・質の拡充が求められる。また、訪日外国人のビジネス需要獲得の観点から MICE¹施設の充実等、レジャー需要獲得の観点から多種多様なディスティネーションの発掘とプロモーションが求められ、特に一人当たり消費額拡大のために長期滞在を促す仕掛けが必要となる。それらに対応する動きとしてスノーリゾートやビーチリゾートの整備が各地で進んでいる。また、カジ

¹ 企業等の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (インセンティブ旅行 Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event) の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称。MICE は、企業・産業活動や研究・学会活動等と関連している場合が多いため、一般的な観光とは性格を異にする部分が多い (観光庁 HP より)

ノを含む統合型リゾート（IR）推進に向けた動きも活発化してきた。ギャンブル依存症対策等、負の側面への対応が求められるが、IR はビジネス、レジャー双方の需要獲得に資するものであり、その役割は大きいと思われる。

II. グローバル需要 ～世界的な観光客の増加をけん引するのはアジア

【図表 24-7】 グローバル需要の内訳

	摘要 (単位)	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
グローバル需要	欧州(百万人)	616	633	650	710	-
	前年比増減率(%)	+2.0%	+2.8%	+2.7%	-	+2.3%
	アジア・太平洋(百万人)	308	326	345	418	-
	前年比増減率(%)	+8.5%	+5.8%	+5.8%	-	+5.1%
	米州(百万人)	199	205	211	233	-
	前年比増減率(%)	+3.1%	+3.0%	+2.9%	-	+2.6%
	中東・アフリカ(百万人)	111	117	124	149	-
前年比増減率(%)	+1.8%	+5.4%	+6.0%	-	+5.0%	

(出所) UNWTO, *Tourism Highlights 2017* よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2017 年以降は、2016 年実績と出所にて推定されている年平均成長率を基に算出

世界的な観光客の増加が期待される

国連世界観光機関(UNWTO)では、国際観光客到着数は 2010 年から 2030 年にかけて年率で+3.3%成長すると予想しており、2016 年は 12.3 億人(前年比+3.9%)となった。2017 年の国際観光客到着数は 12.8 億人(同+3.7%)、2018 年は 13.3 億人(同+3.7%)を予想する。今後、経済情勢やテロあるいは自然災害等で一時的に落ち込む可能性こそあるが、国際観光客到着数は新興国の経済成長がけん引する形で世界的に持続的な成長が期待される(【図表 24-7】)。

世界の観光市場のけん引役はアジア

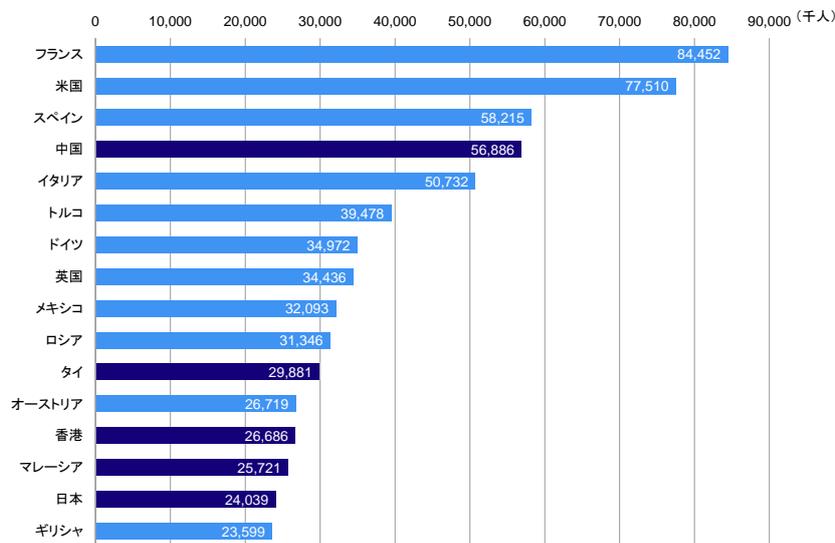
2016 年の国際観光客到着数における先進国のシェアは 55.5%であったが、UNWTO は 2020 年には新興国のシェアが 52.7%と先進国を逆転すると予想している²。地域別では、最大の市場は欧州であることは変わらないが、成長率ではアジア・太平洋が上回り、同地域の 2022 年の国際観光客到着数は 418 百万人(年率+5.1%、シェア 27.6%)を予想する。

日本の地位はアジアで 5 位、世界でも 15 位の位置であり伸び代は大きい

UNWTO によれば海外旅行者の 8 割は同一地域内での移動とされ、アジア諸国の一人当たり GDP の成長に伴う、同一地域内での海外旅行者の増加により、訪日外国人数も順調に伸びることが予想される。一方で、日本の足下の外国人旅行者受入人数(2016 年 2,404 万人)はアジアで 5 位、世界でも 15 位に留まり、タイやマレーシアといった国々の後塵を拝している状況である。その背景には、日本のインバウンド観光政策への取組みが他国比遅れていたことも考えられる。足下、観光を成長産業として位置づけていることもあり、日本の伸び代は大きいと言えよう(【図表 24-8】)。

² ここでの新興国と先進国の定義は IMF, *World Economic Outlook*, April 2012 に基づく

【図表 24-8】外国人旅行者受入ランキング

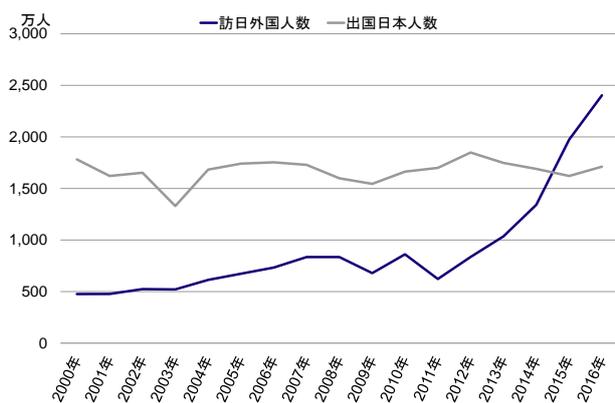


(出所) 観光庁資料よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注) 日本は 2016 年、他国は 2015 年実績値

旅行収支は今後も黒字が見込まれる

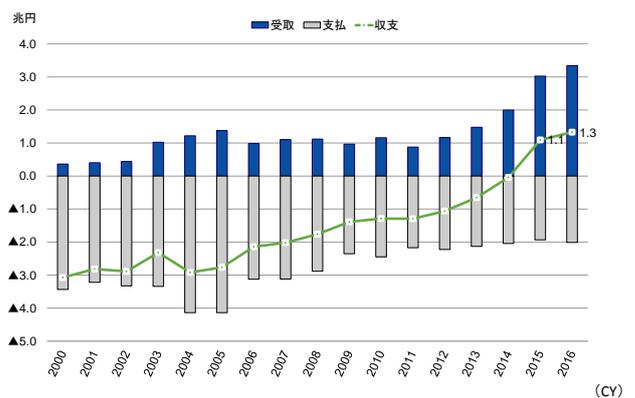
順調に増加を続ける訪日外国人数の一方で、出国日本人数は 2016 年こそ 1,712 万人と前年比+5.6%の増加になったが、2000 年以降、頭打ちとなっている（【図表 24-9】）。その結果、旅行収支は 2 年連続の黒字となった（【図表 24-10】）。出国日本人数は LCC の中距離化による需要創出が期待される一方、中長期的に人口が減少する中で大きな増加は見込みづらいと思われる。これらを踏まえると、訪日外国人の増加がけん引する形で引き続き旅行収支の黒字継続、金額の拡大が予想される。

【図表 24-9】出国日本人数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) 統計データよりみずほ銀行産業調査部作成
 (注) 2017 年以降はみずほ銀行産業調査部予想

【図表 24-10】旅行収支の推移



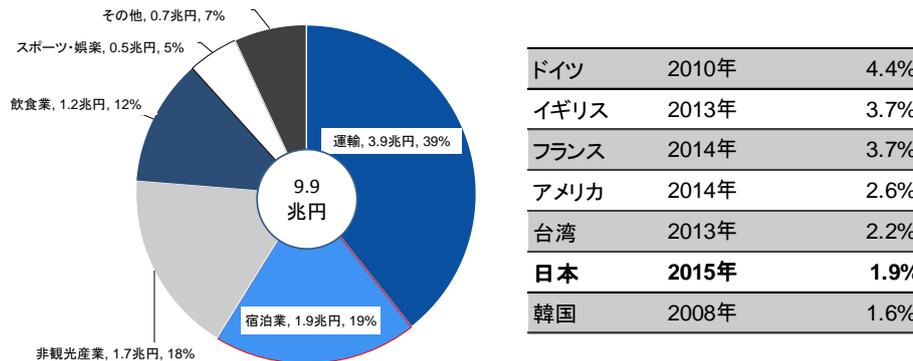
(出所) 日本銀行「国際収支統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

観光 GDP の伸び代は大きい

産業構造が製造業からサービス業にシフトし、また国際的な観光客数の増加が見込まれる中、観光産業の日本経済における重要性も高まっている。製品別輸出額との比較において、輸出に当たる訪日外国人旅行消費額 3.7 兆円

(2016年)は、自動車、化学製品に次ぐ3番目の規模にまで成長した。一方、日本における観光GDPが国内全体のGDPに占める割合は1.9%と、ドイツの4.4%(2010年)、イギリスの3.7%(2013年)に比べれば低い。欧米先進国は陸からの入国が出来ること等、日本と地理的な違いがあり単純比較はできないが、今後著しい成長が期待されるアジアを後背地国として持つ潜在的な優位性により、観光GDP増加の余地は十分あるのではないかと(【図表 24-11】)。

【図表 24-11】観光GDPの構成(2015年)(左)と主要国における国内全体のGDPに占める観光GDP割合(右)



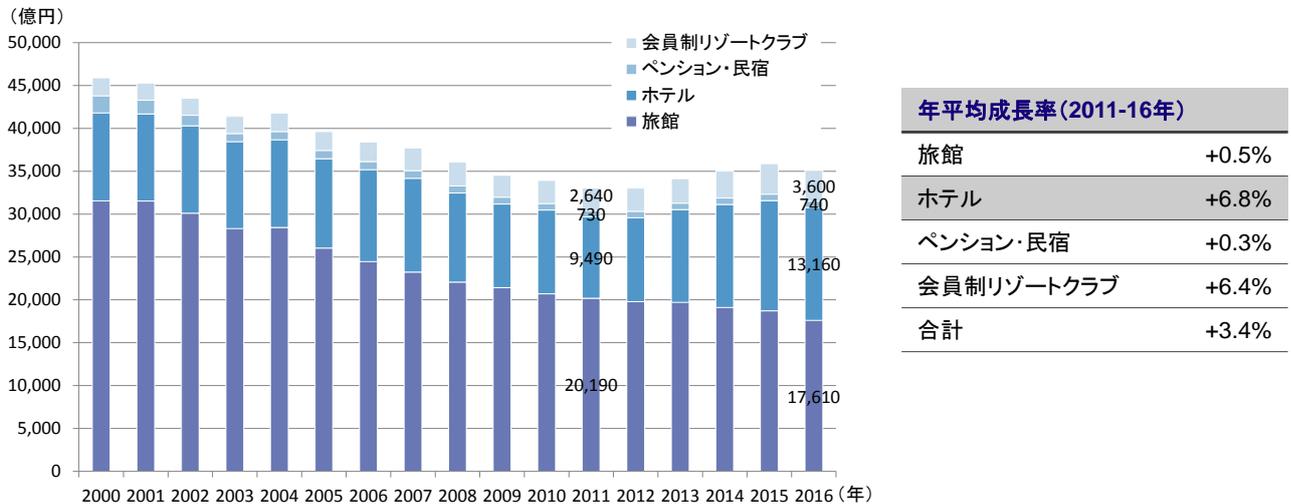
(出所)観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」よりみずほ銀行産業調査部作成

III. ホテル業 ～供給増加や民泊利用の増加で競争環境が激化

宿泊市場規模は拡大基調、成長のけん引役はホテル

バブル崩壊以降、長く低迷が続いた宿泊業界であるが、近年の訪日外国人増加に伴う宿泊需要の高まりを受けて、ホテルを中心に市場規模が拡大している。日本生産性本部の推計では、2016年の市場規模は3.2兆円となり、底を打った2011年から年率で+3.4%の成長となっている。成長をけん引するのはホテルであり、市場規模は2011年の9,490億円から2016年の1.3兆円(年率+6.8%)にまで拡大し、将来的には旅館を凌ぐ規模になるだろう(【図表 24-12】)。

【図表 24-12】宿泊業界の市場規模推移



(出所)公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書 2017」よりみずほ銀行産業調査部作成

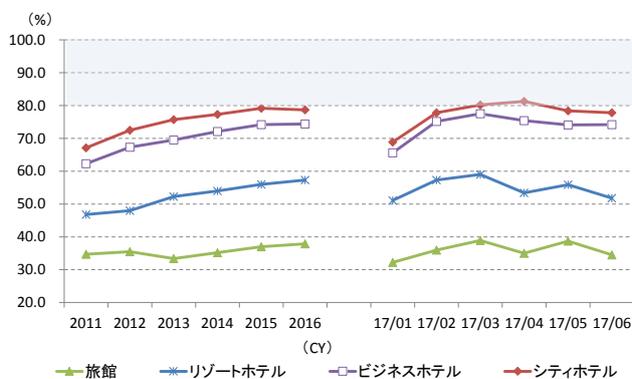
稼働率は高止まり、宿泊料も上昇

市場規模拡大の背景として、稼働率の高止まりと宿泊料の上昇が挙げられる。訪日外国人宿泊需要が増加する一方、ホテル客室数はそれほど増加していないため、2016年の稼働率は、前年に続きシティホテルで予約が取りにくくなるとされる80%程度であった他、ビジネスホテル、リゾートホテル、旅館いずれも上昇した（【図表 24-13】）。稼働率が高止まりする中で、宿泊料も上昇しており、2016年は過去最高水準となった（【図表 24-14】）。

客室単価引上げが求められる

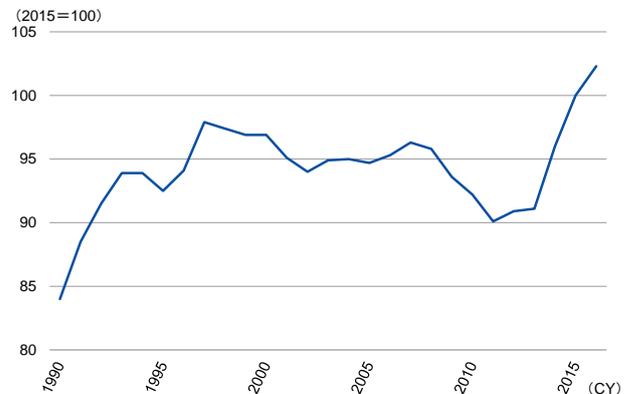
客室は、ある時点で空きが出ると無価値になってしまう商品という性質を持つ。そのためホテル業界は、需要状況に応じて価格を変動させることにより収益の極大化を図っている。稼働率が高止まり傾向にある中で、今後、ホテル業界は稼働率を維持しながら客室単価を引き上げることが求められる。

【図表 24-13】稼働率の推移(全国)



(出所) 観光庁「宿泊旅行統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 24-14】宿泊料の推移(全国)



(出所) 総務省「消費者物価指数」よりみずほ銀行産業調査部作成

2016年に入り市場に変化の兆しが見られた

順調に成長を続けるホテル業界だが、2016年は市場に変化の兆しが見られた。日本人延べ宿泊旅行者数、訪日外国人ともに前年から増加しているものの、延べ宿泊者数は、日本人宿泊日数の減少を主因とし2015年と比べてマイナスとなった（【図表 24-15】）。また、訪日外国人の宿泊動向は大きく変化しており、訪日人数と宿泊者数の伸びに乖離が生じている。2016年は訪日外国人数の増加が前年比+21.8%だったのに対し、外国人延べ宿泊者数の増加は+5.8%に留まった（【図表 24-16】）。

外国人の宿泊者数の伸びが緩慢なのはクルーズ船と民泊利用者の増加が主因と考えられる

訪日外国人の一人当たり平均泊数は2016年と前年で差がないため³、宿泊者数の伸びが緩慢な要因にクルーズ船での入国者数増加と、民泊利用者の増加といった統計では補足できない宿泊者の増加が考えられる。2016年のクルーズ客⁴を除いた訪日外国人数は前年比+18%であり、全体の伸び率を下回る。また、最大の民泊プラットフォームと思われる Airbnb によると2016年に日本で民泊を利用した訪日外国人は370万人と前年から2.8倍に増加したとしている⁵。Airbnb 利用者の一人当たり平均宿泊日数は3.4泊とされ、その延

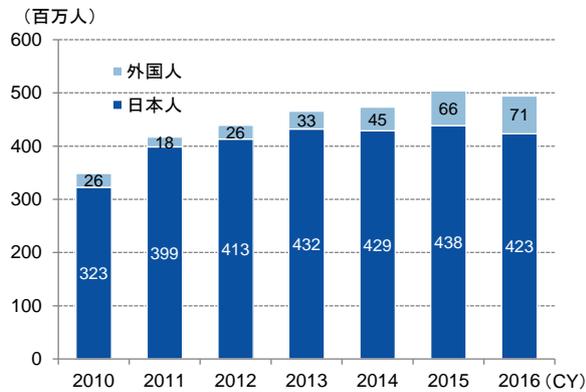
³ 観光庁「訪日外国人消費動向調査」によると平均泊数は、2015年は10.2泊、2016年は10.1泊とされる。なお、2017年の平均泊数は、1～3月は9.5泊、4～6月は7.9泊、7～9月は11.3泊となっている

⁴ 2016年のクルーズ旅客数は199.2万人(前年比+79%)となっている(国土交通省「2016年の我が国のクルーズ等の動向(調査結果)」)

⁵ Airbnb (<https://japan.airbnb.citizen.com/ja/2016-airbnb-economic-impact/>)

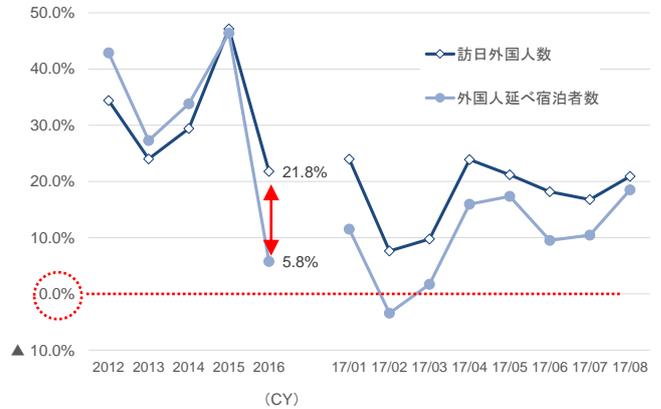
べ宿泊者数を 2016 年の外国人延べ宿泊者数に含めると、同社のシェアは 14%となる。民泊は無視し得ないものになってきている。

【図表 24-15】延べ宿泊者数の推移



(出所) 観光庁「宿泊旅行統計」より
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 24-16】訪日外国人数と延べ宿泊者数の対前年比



(出所) 日本政府観光局 (JNTO) 統計データ、観光庁「宿泊旅行統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

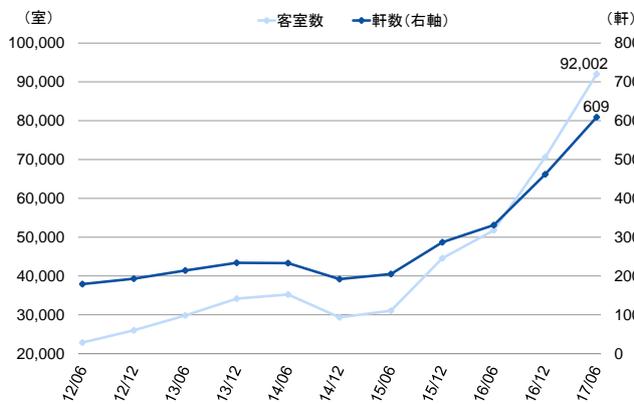
ホテル開業計画は右肩上がりに増加

なお、安定した日本人の宿泊需要と、訪日外国人増加に伴う宿泊需要の高まりを受け、ホテル業界は中期的に堅調な推移が予想される中で、ホテル開業計画は右肩上がりに増加している。大手ビジネスホテルチェーンのほか、不動産デベロッパーや外食・小売といった異業種もホテル開業を計画しており、2017 年 6 月時点で開業時期未定を含め 609 軒、約 92 千室の計画がある（【図表 24-17】）。

不動産としてのホテル価格も上昇傾向

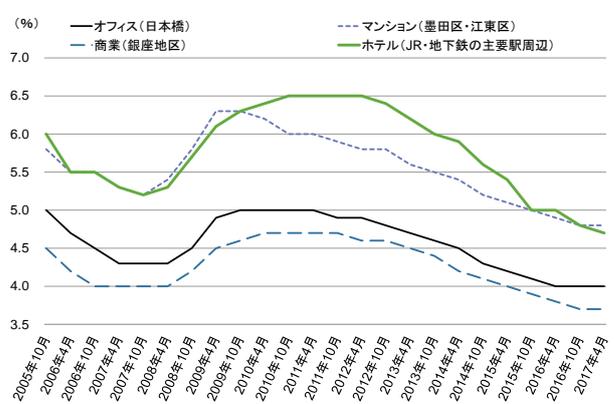
不動産アセットタイプの一つとしてホテルへの注目度も高まっている。オフィスや住宅に比べ相対的にボラティリティの高いアセットとされてきたホテルであるが、近年の堅調な宿泊需要を受け、投資家の期待利回りも低下傾向（価格は上昇）にあり、足下はワンルームマンションを下回るなど、投資家目線でも安定したアセットとして見られているようである（【図表 24-18】）。

【図表 24-17】ホテル開業計画の推移



(出所) (株)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

【図表 24-18】投資家期待利回りの推移(東京都)

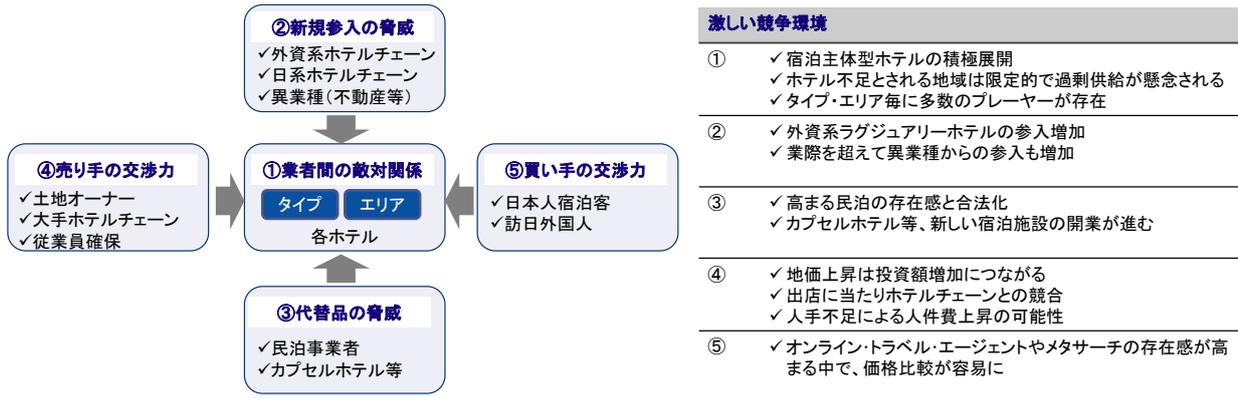


(出所) (株)不動産経済研究所「不動産投資家調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

競争環境は激化する

国内のホテル業界は、大手ビジネスホテルチェーンによる出店加速に加え、不動産会社等の宿泊主体型ホテルへの参入、民泊の合法化⁶もあり、競争激化が見込まれる（【図表 24-19】）。2020 年に向けホテル不足が懸念されているが、みずほ総合研究所は、足下のホテル開業計画を踏まえれば解消されると試算している⁷。客室の過剰供給が懸念される事業環境下、ホテルタイプ・価格が同質化し、エリアによっては価格競争に陥るホテルも出てくるであろう。

【図表 24-19】ホテル業界の競争環境



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

IV. 日本企業のプレゼンスの方向性

日本企業のプレゼンスは不変、特に大手ビジネスホテルチェーンはプレゼンスを高める

人口減少の中で日本人の宿泊需要は減少が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。但し、このような傾向の中においても国内宿泊市場における主要顧客は日本人であり続け、その宿泊需要獲得において、日本企業の高いプレゼンスが揺らぐことはないだろう。特に大手ビジネスホテルチェーンは、積極的に店舗数を拡大させる戦略をとっており国内でのプレゼンスを更に高めるだろう。

低価格戦略のホテルはプレゼンスを下げる

一方、民泊利用が増加すると考えられ、顧客認知度の低いローカルホテルや低価格を戦略として宿泊需要を獲得してきたホテルは、民泊との競合によりプレゼンスが下がると考えられる。立地や価格のみならず、旅行会社に依存しない集客方法の強化や、アクティビティの提供等、宿泊外でのサービス提供力強化による差別化が求められよう。

高価格帯ホテルの観点からのプレゼンスを考察

日本企業が展開するホテルは、欧米や香港といった外国企業のホテルに比べ相対的に低価格であるが、MICE を中心とした日本の国際競争力の向上のためには高価格帯のホテルも求められ、この観点も日本企業のプレゼンスを考察する際に重要である。

⁶ 2017 年 6 月、住宅に人を 180 日を超えない範囲で宿泊させることを可能にする「住宅宿泊事業法」が成立したことで、民泊を行う枠組みは「旅館業法」国家戦略特区³になった

⁷ みずほ総合研究所「2020 年のホテル客室不足の試算 - 民泊、クルーズ船の利用急増で需給ひっ迫懸念は後退 -」『みずほレポート』(2017 年 9 月 22 日)

高級ホテルにおいて日本企業がプレゼンスを高めることは難しい

観光先進国との比較における日本の観光の弱点として、ナイトライフに乏しいことと、高級ホテルの数が絶対的に少ないことがあげられる。「フォーブス・トラベル・ガイド 2017」の世界の五つ星ホテル 154 軒のうち、日本国内のホテルはわずか 3 軒（うち、日本企業のホテルは 1 軒）に過ぎず、四つ星を含めても日本企業が運営するホテルは 4 軒に留まる（【図表 24-19】）。一方、IR が主要産業であるマカオは、パリと並び五つ星ホテルが世界最多の 9 軒となっている。IR は日本の観光の課題を克服し、サービス業の高度化に資すると考えられるが、現時点では高級ホテルにおいて日本企業のプレゼンスは低下する可能性が高い。

日本型 IR においてホテルの供給が求められている

なお、IR 推進会議⁸において「公共政策としての日本型 IR」という考え方が示された。その目指すべき具体的目標は、①世界で勝ち抜く MICE ビジネスの確立、②滞在型観光モデルの確立、③世界に向けた日本の魅力発信、とされている。そして日本版 IR の構成施設として MICE 施設とホテル等が定められており、様々な観光客（ビジネス目的、レジャー目的、国内外の富裕層等）を受入れられるホテルの供給が求められている。

【図表 24-19】フォーブス・トラベル・ガイドにおける日本の五つ星・四つ星ホテル

星	ホテル名	運営
★★★★★	マンダリン オリエンタル東京	マンダリン オリエンタル(香港)
	パレスホテル東京	パレスホテル(日本)
	ペニンシュラ東京	香港&上海ホテルズ(香港)
★★★★	アマン東京	アマンリゾーツ(シンガポール)
	アンダーズ東京	ハイアット(米)
	コンラッド東京	ヒルトン(米)
	フォーシーズンズホテル東京	フォーシーズンズホテル(カナダ)
	グランドハイアット東京	ハイアット(米)
	ホテル椿山荘東京	藤田観光(日本)
	帝国ホテル(東京)	帝国ホテル(日本)
	パークハイアット東京	ハイアット(米)
	ザ・リッツ・カールトン東京	マリオット(米)
	シャングリ・ラ ホテル東京	シャングリ・ラ(香港)
	東京ステーションホテル	日本ホテル(日本・JR東日本グループ)
	翠嵐 ラグジュアリーコレクションホテル京都	マリオット(米・旧スターウッド)
	ザ・リッツ・カールトン大阪	マリオット(米)
セントレジス大阪	マリオット(米・旧スターウッド)	

(出所)Forbes, *Forbes Travel Guide 2017* よりみずほ銀行産業調査部作成

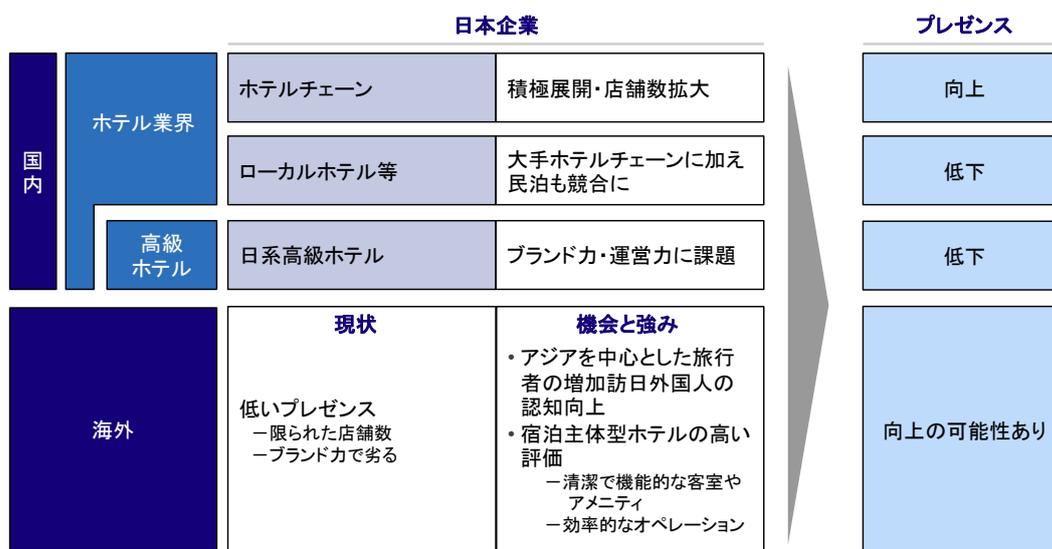
訪日外国人の増加は日本のホテルにとって海外展開加速のチャンス

海外においては、日本企業はホテル数が限られることや、海外企業に比べブランド力が劣ると考えられ、プレゼンスは低いと言える。一方で、宿泊主体型ホテルを中心に、訪日外国人の中で日本のホテル認知が高まっており、清潔で機能的な客室やアメニティ、効率的なオペレーション等で評価も高い。アジアの旅行者は、アジアを中心に日本以外の国々にも訪れることから、それら旅行

⁸ 特定複合観光施設区域の整備の推進に関する法律(通称 IR 推進法)の規定に基づき、IR 施設区域の整備の推進のために講ぜられる施策に係る重要事項について調査審議する有識者会議

者の宿泊需要を獲得していくという戦略も考えられ、日本企業の強みを活かすことで海外でのプレゼンスを高めることもできよう。従来、日本人渡航者を軸に据えざるをえなかった日本企業による海外ホテル事業だが、今後は外国人もターゲットにした展開が見えつつある（【図表 24-20】）。

【図表 24-20】日本企業のプレゼンスの方向性



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

V. 日本企業に求められる戦略

求められる戦略は3点

競争が激化する国内ホテル業界において日本企業が成長を図っていくために求められる戦略として、既存ホテル事業における収益の極大化（レベニュー・マネジメントの高度化）、国内における新たなホテルカテゴリー拡充による顧客ポートフォリオ拡大、海外展開による事業エリア拡大の3点が考えられる。

テクノロジーを活用したレベニュー・マネジメントの強化も求められる

レベニュー・マネジメント高度化は、ホテル業界全体の課題である。在庫概念がないホテル事業においては、需要予測に基づいた弾力的な価格設定を行い、客室売上を極大化することが求められる。一方で、日本のホテル業界では、未だ勘と度胸での値付けがなされる場面もあると聞くが、競争が激化する中で、自社による蓄積データに加え、SNS、クレジットカード等、自社以外のデータソースも合わせた分析によるプライシングの精緻化が求められる。自社だけのシステム構築や分析には限界があると思われ、技術を持ったベンチャー企業等との連携等により、データ分析や需要予測等で自社に欠けている部分を補い、競争力を高めていくことが求められよう。

最大手プリンスホテルはホテルカテゴリーを拡充

新たなホテルカテゴリーへの取組みについては、日本のホテル企業の多くは、1社1ブランドでのホテル事業を営む先が多かったが、同一カテゴリーのみでの顧客層拡大には限りがあると思われ、国内でのプレゼンス向上に向けて複数カテゴリーの提供が求められよう。最近では大手ホテルで価格帯や提供サービスによって複数ブランドを展開し、新しい顧客を開拓するという動きも出て

きた。国内最大手プリンスホテルは、グランドプリンスホテル赤坂の再開発において米 Marriott（旧米 Starwood）の最上級カテゴリーであるラグジュアリーコレクションに加盟し、高価格帯のホテルカテゴリーを拡充した。また 2017 年 6 月には既存ブランド対比低価格の「プリンス スマート イン」を発表し、幅広いカテゴリーでインバウンド・宿泊需要に対応することを目指している（【図表 24-21】）。全ての日本企業がとり得る戦略とは言えないが、顧客ポートフォリオの拡大という観点で参考になるだろう。

【図表 24-21】プリンスホテルのカテゴリー別ブランド

カテゴリー				
ラグジュアリー	アッパー アップスケール	アップスケール	アッパー ミッドスケール	ミッドスケール
・ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町(注)	・ザ・プリンス	・グランドプリンスホテル	・プリンスホテル	・プリンススマートイン

(出所) (株)西武ホールディングス IR 資料、プレスリリースよりみずほ銀行産業調査部作成

(注) マリオット(旧スターウッド)の最上級カテゴリーであるラグジュアリーコレクションに加盟

派生需要ではないホテルという観点でライフスタイルホテルが注目される

近年は、従来の価格帯別のホテルカテゴリーには属さない、特定の趣味や嗜好を持つ顧客層をターゲットとした新しいカテゴリーである「ライフスタイルホテル」の展開も見られてきた（【図表 24-22】）。東京・虎ノ門の虎ノ門ヒルズに入居するアンダーズ東京の他、今後、東京・錦糸町と大阪・本町に米 Marriott のライフスタイルホテルブランドの一つで、ミレニアル世代を主要ターゲットとしたモクシーが開業した。モクシーは総支配人を「キャプテン」、従業員を「クルー」と呼び、ジーンズに T シャツでの接客といった従来のホテル常識にとられない運営を行い、そのような世界観・価値観を好む顧客の獲得を狙う。本来派生需要である宿泊だが、ライフスタイルホテルは利用することそのものが目的にもなるものと言えるだろう。従って、求めるスタイルを経験できるホテルであれば高い価格を支払うことをいとわない顧客の獲得も可能になり、単純な価格競争から脱却できる可能性のあるホテルタイプと言える。また、ライフスタイルホテルは需要創出機能を持つと捉えられ、従来のホテル立地に比べその幅が広がることも考えられる。日本企業では、ホテルオークラが「ニッコー スタイル」ブランドでライフスタイルホテルの展開を進めようとしているが、これまで日本企業が取組んでいないカテゴリーであり、新たなノウハウが求められると考えられる。大手ホテルのみならずプレゼンス低下懸念があるローカルホテルは、所有・経営・運営の分離により、外食・小売等の異業種や、海外ホテルチェーンとの連携を通じた新規開業あるいはリブランド等に取り組むことが、時間と経験を買う意味でも必要となるだろう。

【図表 24-22】 主要海外ホテルチェーンのホテルブランド

企業名	カテゴリー					
	ラグジュアリー	アッパーアップスケール		アップスケール		ミッドスケール
マリオット	・ザ・リッツカールトン ・ブルガリ	・JWマリオット	・エディシオン	・マリオット	・モクシー	・コートヤード
マリオット (旧スターウッド)	・セントレジス	・ウェスティン ・メリディアン	・W	・シェラトン	・アロフト ・エレメント	・フォーポイント
ヒルトン	・ウォルドーフアストリア ・コンラッド	・ヒルトン	・キュリオ	・ヒルトン	・キャンピー	・ダブルツリー
IHG	・インターコンチネンタル	・インターコンチネンタル	・キンプトン	・クラウンプラザ	・インディゴ	・ホリディイン
アコー	・ソフィテル	・ブルマン	・Mギャラリー	・メルキュール	・ソフィテルSO	・イビス
ハイアット	・パークハイアット	・グランドハイアット	・アンダーズ	・ハイアットリージェンシー	・ハイアットセントリック	・ハイアットプレイス

ライフスタイルホテル

ライフスタイルホテル

(出所) 総合ユニコム(株)「月刊レジャー産業資料」(2017年7月号)よりみずほ銀行産業調査部作成

訪日外国人ポートフォリオは東アジアに偏重し、ボラティリティが高い

他方、ホテル業界のリスクとしては、市場の伸びをけん引している訪日外国人数の減少に伴う宿泊需要減が考えられる。国際観光客到着数は、中長期的に堅調な成長が期待されるが、国際情勢やテロ等不測の事態により地域的、短期的な影響を受ける側面もある。特に、日本の訪日外国人ポートフォリオは、7割を東アジア4カ国(韓国・中国・香港・台湾)で占めており、為替による影響も含めてボラティリティが高い。

海外展開によるボラティリティ緩和と成長実現を検討すべき

これらのボラティリティを緩和し、更なる成長を図るためにも、事業のエリア拡大を海外展開により進めるべきであろう。2017年7月時点で海外25ホテルを運営するホテルオークラは、ホテル運営を受託する形で東南アジアを中心にホテル開業を予定している。近年のインオーガニックな海外展開では、2016年にアパホテルが北米で39ホテルを有するカナダ Coast Hotels を買収したのを皮切りに、2017年10月にはプリンスホテルが豪州を中心に20ホテルを運営する(開発中15ホテルあり)豪 StayWell Hospitality Group を買収した。また、旅行大手エイチ・アイ・エスは、出資先である台湾のホテルチェーンへの出資比率を引き上げる(33%→51%)などの取組みを行った。この他、鉄道系ホテルや大手ビジネスホテルチェーン等も近年、海外展開に向けた取組みを加速させている。

オーガニックとインオーガニック戦略による成長が求められる

欧米の世界的ホテルチェーンに比べれば、日本のホテルはブランド力、海外でのホテル運営ノウハウは劣るが、オーガニックとインオーガニック戦略により、アジアを中心に高まる宿泊需要を獲得していくことが、持続的な成長に向けて求められる。

みずほ銀行産業調査部

公共・社会インフラ室 工藤 和仁
kazuhito.kudo@mizuho-bk.co.jp

©2017 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。