

【Focus】観光（ホテル）

【要約】

- 訪日外国人数は、日韓関係の悪化影響による訪日韓国人の減少と台湾・香港からの訪日旅行者の伸び鈍化により、増加スピードが減速し、2019年に3,194万人（前年比+2.4%）、2020年に3,431万人（同+7.4%）を見込む。
- 日本人国内延べ宿泊旅行者数の動向は、大型連休等の効果もあり、2019年は317百万人（前年比+8.8%）と増加を見込む。2020年は消費増税によるマイナス影響はあるものの、東京オリンピック・パラリンピック（以下、東京五輪）開催による宿泊需要の高まりを受け318百万人（同+0.6%）と微増を予想する。
- 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、2024年に309百万人への減少を予想する。一方、足下増加スピードが鈍化している訪日外国人数は、政府目標の2020年に4,000万人には届かないが、2024年には4,080万人と順調に増加する見込み。
- 安定した日本人宿泊需要と増加する訪日外国人の宿泊需要を受け、ホテル業界は市場拡大傾向にあるが、競争環境は激化している。特に供給が進む宿泊特化型ホテルは価格競争が激化し、優勝劣敗が進むだろう。中小ホテル企業のプレゼンスは低下すると考えられ、大手ホテルチェーンのプレゼンスが相対的に高まると予想する。
- 日本企業は、これまでの稼働率重視の経営を見直しテクノロジーの活用によるレベニューマネジメントの向上を目指すとともに、多様化し続ける宿泊者ニーズや競争環境の変化に合わせた戦略の転換が求められよう。

I. 観光市場の動向

【図表 25-1】需給動向と見通し

	指標	2018年 (実績)	2019年 (見込)	2020年 (予想)	2024年 (予想)	CAGR 2019-2024
国内需要	訪日外国人数(万人)	3,119	3,194	3,431	4,080	-
	前年比増減率(%)	+8.7%	+2.4%	+7.4%	-	+5.0%
	日本人国内延べ宿泊旅行者数(百万人)	291	317	318	309	-
	前年比増減率(%)	▲10.0%	+8.8%	+0.6%	-	▲0.5%

(注) 2019年以降はみずほ銀行産業調査部予想

(出所) 訪日外国人数: 日本政府観光局(JNTO)統計データより、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、みずほ銀行産業調査部作成

先行き 5 年の需要予測のポイント

- ・ 訪日外国人数は、アジア圏の経済成長に伴う海外旅行需要の増加と首都圏空港の発着枠拡大、LCC（格安航空会社）就航等の供給面の双方から中長期的に増加。但し、成長率は緩やかに
- ・ 2020 年の東京五輪開催後も、日本の認知度の高まりが訪日需要を喚起し、中長期的な訪日外国人数の増加に寄与
- ・ リスク要因として、訪日外国人数の約 25%を占める訪日韓国人旅行者が、日韓関係の悪化が継続することにより減少することが挙げられる
- ・ 日本人国内延べ宿泊旅行者数は、人口減少と高齢者割合の増加による影響を受け、中長期的には緩やかに減少

1. 世界の観光産業の動向

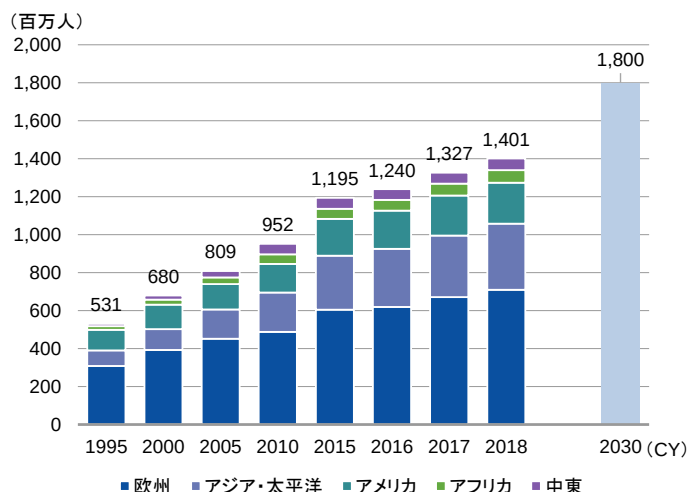
新興国の経済成長にけん引され、観光産業は国際的に成長基調にある

国連世界観光機関(UNWTO)は、2017 年時点で国際観光客到着数が 2020 年に 14 億人に達すると予測していたが、2018 年は 14 億人（前年比+5.6%、推測値）となり 2 年前倒しでの到達となった。UNWTO は今後も全世界ベースで国際観光客到着数が増加し、2030 年には約 18 億人に達すると予想している（【図表 25-2】）。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等の経済成長がドライバーとなり持続的成長が期待される。

世界の観光市場はアジア圏がけん引する

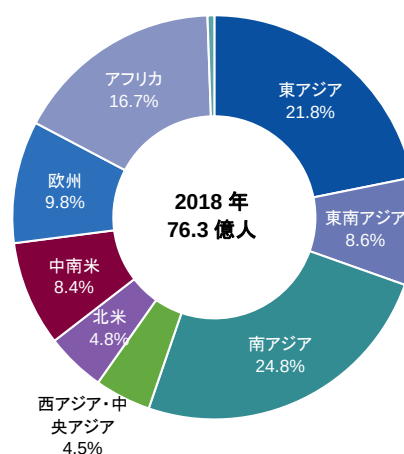
地域別では現状欧州が最大の市場であるが、経済成長を背景に人口ベースで世界の約 60%を占めるアジア圏の国際観光客到着数が増加しており、今後も世界の観光市場の成長をけん引することが期待される（【図表 25-3】）。

【図表 25-2】国際観光客到着数の推移と予測



(注) 2030 年は *Tourism Highlight 2017* における UNWTO 予測
(出所) UNWTO, *International Tourism Highlights 2019 Edition* より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 25-3】地域別人口推計

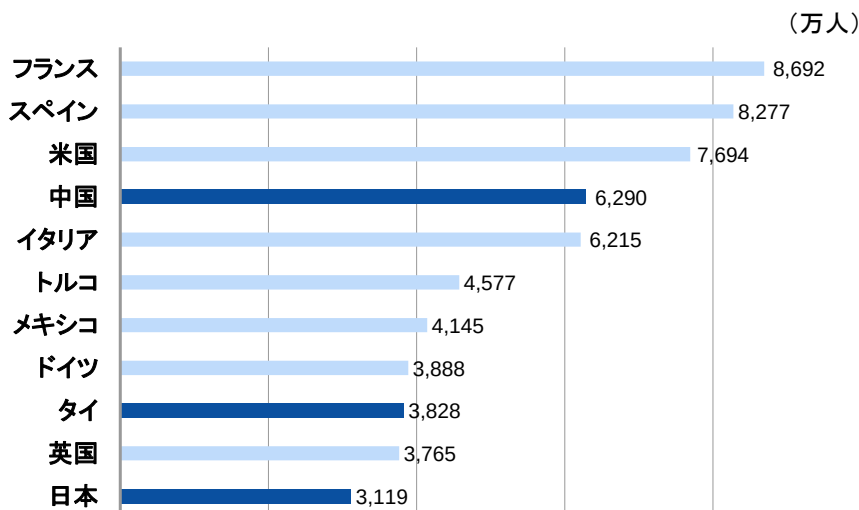


(出所) 国連世界人口予測 (UN World Population Prospects) より、みずほ銀行産業調査部作成

日本の観光地としての伸び代は大きい

2018 年の日本の外国人旅行者受入人数はアジアで 3 位（2017 年 3 位）、世界で 11 位（同 12 位）と順位を伸ばしてはいるものの、引き続き中国やタイの後塵を拝している（【図表 25-4】）。足下、訪日外国人数の増加スピードは鈍化しているが日本は今後海外旅行者の増加が見込まれるアジアを後背地とする地理的ポテンシャルを有しており、伸び代はあると言える。

【図表 25-4】外国人旅行者受入ランキング（2018 年）



（注）フランス、米国、英国は 2017 年実績値
（出所）観光庁資料より、みずほ銀行産業調査部作成

2. 訪日外国人需要

① 訪日外国人数

2018 年の訪日外国人数は過去最高を更新し 3,000 万人を突破

訪日外国人数は、2018 年に 3,119 万人（前年比+8.7%）と初めて 3,000 万人を突破し、2012 年以降 6 年連続で過去最高を更新した。同年は夏場の災害影響もあり、前年割れとなる月もあったが、年間ベースでの人数全体への影響は大きくなかった。

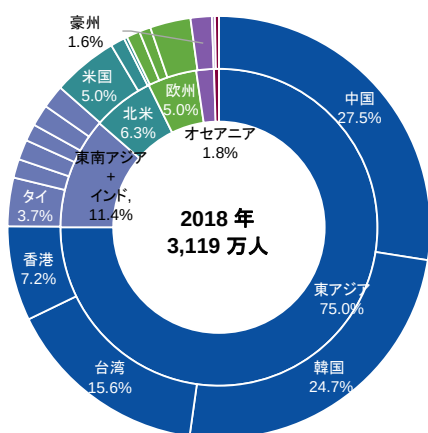
訪日外国人の 8 割強はアジア圏からの旅行者が占める

2018 年の訪日外国人の内訳を見ると、近隣である東アジアからの旅行者が 75%を占め、東南アジア等も含めたアジア人旅行者のシェアは 86%となった（【図表 25-5】）。ビザ発給要件の緩和により、中国人が大幅に増加した 2015 年以降、シェアに大きな変化はない。UNWTO によれば、海外旅行者の 8 割は同一地域内で移動すると言われており、日本でも同様の傾向となっている。

2019 年の訪日外国人数は 3,194 万人と増加スピードが減速する見込

2019 年の訪日外国人数は、増加トレンドが足下緩やかになっていることに加え、2018 年実績ベースで約 25%のシェアを持つ韓国人旅行者数の日韓関係悪化による減少が見込まれるものの、韓国以外の国・地域からの旅行者数は増加が見込まれることから、3,194 万人（同+2.4%）を予想する（【図表 25-6】）。

【図表 25-5】国別訪日外国人比率



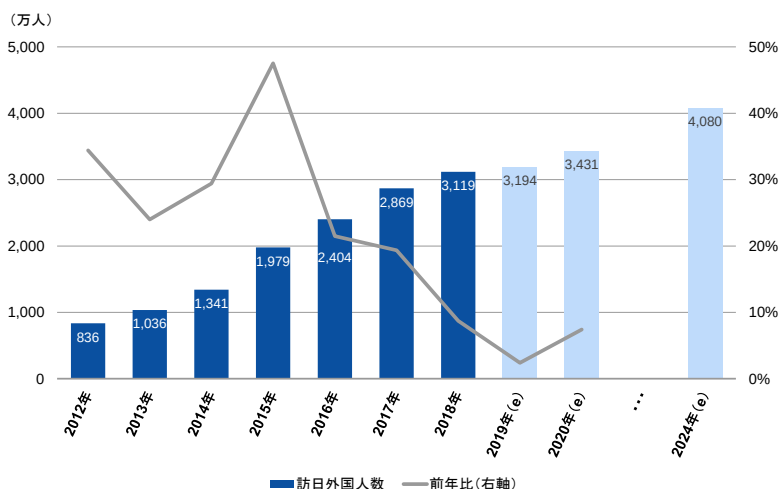
（出所）日本政府観光局（JNTO）「訪日外客統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

今後の訪日外国人
数の伸びは緩
やかになる

訪日韓国人旅行
者の回復には時
間がかかるおそ
れ

香港・台湾からの
旅行者は今後大
きく増加しない

【図表 25-6】訪日外国人数の推移と予測



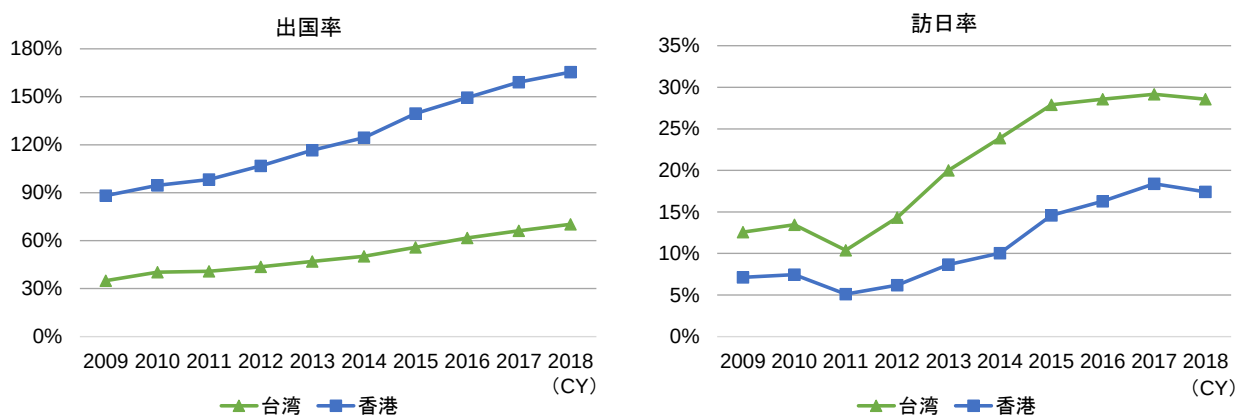
（注）2019 年以降はみずほ銀行産業調査部予想
（出所）日本政府観光局（JNTO）「訪日外客統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

今後については、中国のほか、ASEAN、欧米豪からの旅行者の増加により訪日外国人数は増加が見込めるが、その伸び幅は緩やかになるだろう。その背景は、一点目に日韓関係悪化に伴う訪日韓国人旅行者の減少、二点目に香港、台湾からの旅行者数の伸びに頭打ち感が出ていることが挙げられる。

一点目の要因である訪日韓国人旅行者の減少は、2019 年 7 月の日本政府による韓国向け輸出管理強化措置の公表以降、政治問題を背景に日本への渡航キャンセルが相次いだことを端緒とする。結果として、韓国の LCC を含む航空各社が大幅な運休・減便を実施し、9 月単月の訪日韓国人数は前年同月期比 ▲58% と大幅な減少となった。9 月までの累計でも前年同期比 ▲13% となり通年でも減少が予想される。特に韓国便の比率が高い新千歳空港、福岡空港においては代替となる航空会社誘致も容易でないことから、影響は大きいと想定される。今後日韓関係が改善したとしても、定期便の就航にはダイヤ繰り等の調整が必要となることから、解消には時間を要しよう。

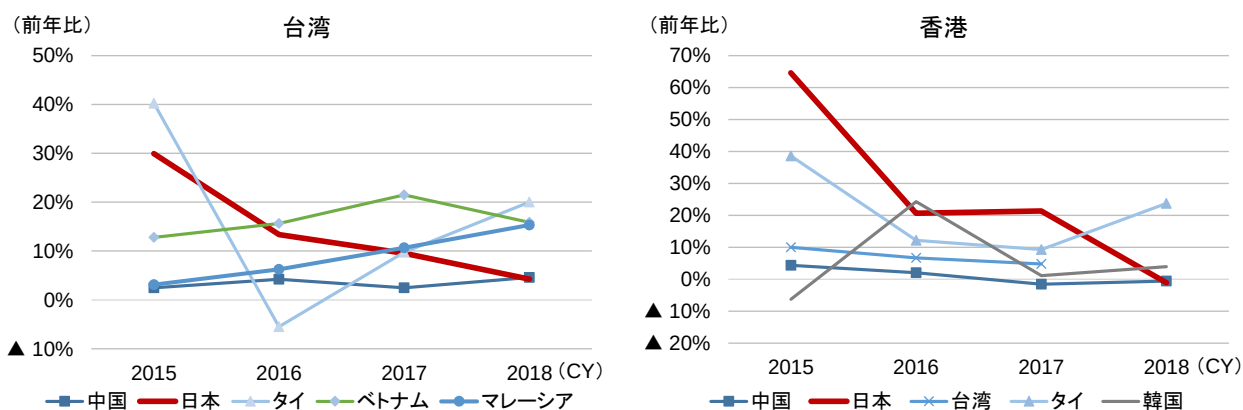
二点目の要因として、中国、韓国に続いて訪日外国人数に占める割合が高い台湾、香港からの旅行者数が減速していることが挙げられる。台湾、香港とも出国率は上昇している一方で、出国者数に占める訪日シェアは頭打ち感が出ており、2018 年には前年比でマイナスとなっている（【図表 25-7】）。背景には、旅行先の変化があり、台湾からはタイ、ベトナム、香港からはタイといった東南アジアへの旅行が増加している（【図表 25-8】）。これまで訪日外国人数の増加に貢献してきた台湾、香港だが、今後大きな人口増加は望めず、訪日率も頭打ちの中、富裕層の取り込みによる消費額の底上げへの注力等単価上昇を目指した戦略も重要な施策となろう。

【図表 25-7】 出国率と訪日率の推移（台湾・香港）



(注) 出国率は、全人口に占める海外渡航者数の割合。訪日率は、海外渡航者数に占める訪日旅行者数の割合
(出所) 日本政府観光局(JNTO)「訪日データハンドブック 2019 年」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 25-8】 台湾・香港からの旅行者数推移



(出所) 日本政府観光局(JNTO)「訪日データハンドブック 2019 年」より、みずほ銀行産業調査部作成

2020 年の政府目標 4,000 万人の達成は困難も訪日外国人数は増加する

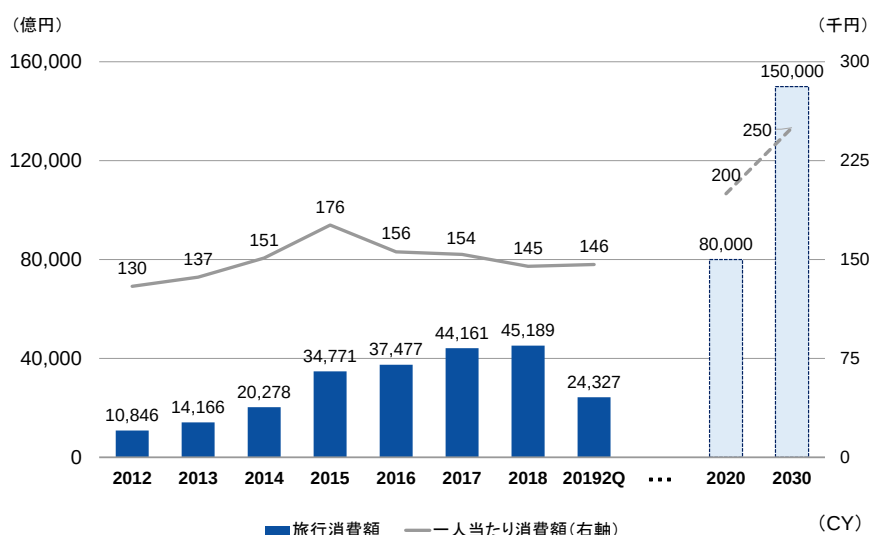
日本のインバウンド市場において大きなシェアを占める韓国、香港、台湾市場の変容はあるものの、世界的には観光客数の増加が予測されていることや、ラグビーワールドカップや東京五輪といった国際的なスポーツイベント開催に伴う認知度の高まりが訪日需要を喚起し、訪日外国人数は引き続き増加が期待できる。中長期的な訪日外国人数は、2020 年 3,431 万人(前年比+7.4%)、2024 年 4,080 万人を予想する。2020 年に 4,000 万人という政府目標の達成は困難ながら、今後、日本は外国人旅行者数 4,000 万人時代を見据えた観光戦略が求められよう。

② 訪日外国人消費額

一人当たり消費額の伸び悩みも訪日外国人消費額の政府目標達成に向けた課題

訪日外国人消費額も人数と共に増加しており、2019 年 1～6 月累計で約 2.4 兆円（前年同期比+8.8%）と過去最高となった。通年でも人数の増加がけん引する形で前年を上回ることが期待される。しかし、訪日外国人数自体の伸びが鈍化していることに加えて、一人当たり消費額も頭打ちとなっており（【図表 25-9】）、今後大きな伸びは期待しづらい。一人当たり消費額の伸び悩みの主な背景として、中国において 2016 年 4 月から海外購入品を持ち込む際の課税が強化されたことにより高級ブランド品や家電等の購入が落ち着いたことや、一人当たり消費額が少ない韓国人旅行者数が LCC 就航増により増加していたことといった訪日外国人ポートフォリオ上の課題等も要因として挙げられる。政府は訪日外国人消費額を 2020 年 8 兆円、2030 年 15 兆円にするという意欲的な目標を定めているが、足下のトレンドを踏まえれば達成は難しく、訪日外国人数の増加施策に加え、滞在長期化と高額消費を促す取り組みが求められる。

【図表 25-9】 訪日外国人消費額の推移と政府目標



（出所）観光庁「訪日外国人消費動向調査」、日本政府観光局（JNTO）「訪日外客統計」、政府公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

長期滞在が見込まれる欧米からの訪日旅行者獲得も重要

一人当たり消費額は滞在日数の長さとは基本的に比例し、それは日本からの距離によるところが大きい。従って、ASEAN や欧米豪からの旅行者の獲得による訪日外国人ポートフォリオの変革を目指した戦略的なマーケティングが重要になる。2020 年には首都圏空港の発着枠拡大が予定されており、成田空港と羽田空港を合わせて年間約 7.9 万回の供給増加が見込まれる。羽田空港については米国・欧州への増枠が決定しており、欧米からの訪日需要創出に貢献するだろう。

訪日外国人消費額の増加に向けてはコト消費やビジネス需要の獲得が求められる

観光産業は日本の経済成長と地方創生において重要な産業

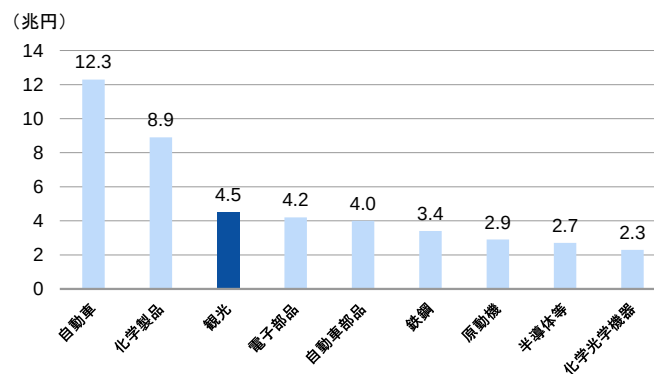
訪日外国人消費額の増加に向けて量から質への戦略転換が求められる

単価上昇に向けて買い物以外のいわゆるコト消費の拡大が重要になってくるが、近年、北海道で取り組みが本格化したアドベンチャーツーリズム¹は、インバウンド観光における地方創生の取り組みのひとつとして注目される。また、レジャー需要に比べて単価が高いと言われる MICE²需要の獲得も重要な視点である。日本の国際会議等の開催シェアは世界の中で低下傾向にある。かかる状況の打破に向け日本政府が推進しているカジノを含む統合型リゾート（IR）は、世界で勝ち抜く MICE ビジネスの確立に加え、魅力ある滞在型観光の確立と日本中に観光客を送り込む拠点となることを目的に整備するものであり、消費の拡大や地方への送客の観点で果たす役割期待は大きい。

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、日本における観光産業の重要性は高まっている。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は 4.5 兆円（2018 年）と、自動車、化学製品に次ぐ第 3 位に位置し（【図表 25-10】）、また、観光産業全体でも市場規模は拡大している。観光は裾野が広く経済波及効果も大きいことから、経済成長と地方創生のけん引役として極めて重要な産業である。

一方で、これまで訪日外国人数 4,000 万人という高い目標の中、ともすれば人数偏重で語られるインバウンド観光であるが、京都等一部地域ではオーバーツーリズム³の問題も指摘され始めてきた。4,000 万人が現実的な数になってきた今、量（人数）だけでなく、質（消費単価）も高める持続可能な観光地づくりに向けた戦略が一層重要になろう。一部地域はスタートアップ企業と連携し、オーバーツーリズム解消に向けた取り組みを進めているところもある。好事例が各地に伝播し、日本の観光まちづくりの進展に繋がることが期待される。

【図表 25-10】製品別輸出額と訪日外国人消費額（2018 年）



（出所）財務省「貿易統計」、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

¹ 「アクティビティ」、「自然」、「異文化体験」の 3 つの要素のうち 2 つ以上で構成される旅行形態。もともとは 1980 年代に自然を活かしたアウトドア・アクティビティ観光としてニュージーランドで発達。

² 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。

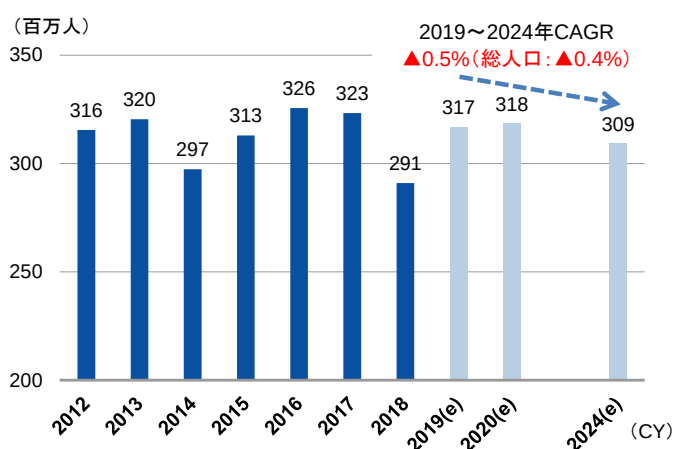
³ 特定の観光地において、訪問客の著しい増加等が、市民生活や自然環境、景観等に対する負の影響を受忍できない程度にもたらしたり、旅行者にとっても満足度を大幅に低下させたりするような観光の状況。

3. 日本人の宿泊旅行需要

2018 年の国内宿泊旅行市場は災害影響により4年ぶりに3億人割れ

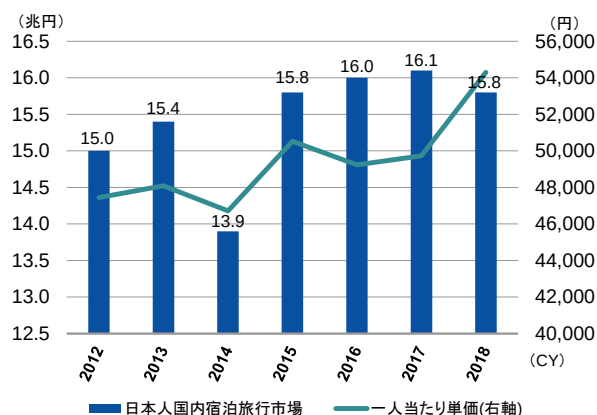
日本人の国内延べ宿泊旅行者数は、2010年以降、消費増税の影響を受けた2014年を除き概ね3億人強で安定推移していたが、2018年は平成30年7月豪雨等の災害影響もあり4年ぶりに3億人を切り291百万人(前年比▲10.0%)となった(【図表 25-11】)。人数は大幅な減少となったものの、同年の消費額は15.8兆円(同▲1.9%)を計上し、市場環境は決して悪くなかった(【図表 25-12】)。その背景は、好調な宿泊需要を受けた宿泊単価の上昇や運輸費の増加により、一人当たり消費額が増加(同+9.2%)したためと考えられる。

【図表 25-11】日本人国内延べ宿泊旅行者数推移・予想



(注) 2019年以降はみずほ銀行産業調査部予想
(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

【図表 25-12】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

2019 年の国内宿泊旅行市場は回復を見込むも、中長期的には減少すると予想

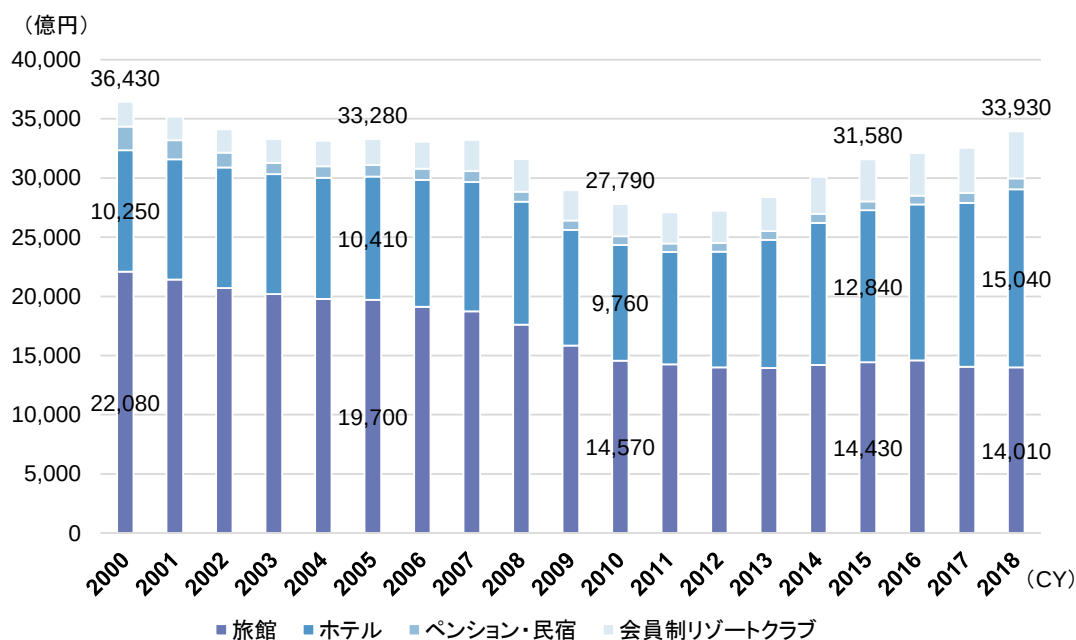
2019年の日本人国内延べ宿泊旅行者数は、皇位継承に伴う10連休の効果もあり、317百万人(同+8.8%)と前年からの増加を見込む。2020年は東京五輪の開催もあり、消費増税というマイナス要素はあるものの、日本人国内延べ宿泊旅行者数は318百万人(同+0.6%)と微増を予想する。しかしながら、日本人の宿泊旅行頻度は、高齢になるほど下がる傾向にあり、中長期的には人口減少スピード以上の宿泊旅行者数の減少が避けられないと考えられ、2024年には309百万人に減少(年率▲0.5%)すると予想する(【図表 25-11】)。

II. ホテル業

ホテルがけん引する形で宿泊市場は拡大基調

長らく低迷が続いた宿泊業界であるが、安定した日本人国内宿泊需要と訪日外国人増加による宿泊需要の高まりを受けて、2011年を底に回復傾向にある。日本生産性本部の推計では、2018年の市場規模は3.4兆円となり、2011年から年率+3.3%で成長している。市場の成長をけん引するのはホテル業であり、2018年の市場規模は1.5兆円と、初めて旅館を抜いた(【図表 25-13】)。

【図表 25-13】宿泊業界の市場規模推移

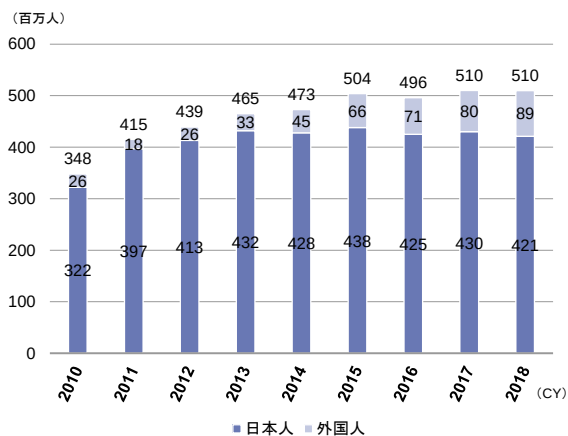


(出所) 公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書 2019」より、みずほ銀行産業調査部作成

訪日外国人の増加が宿泊需要を下支え

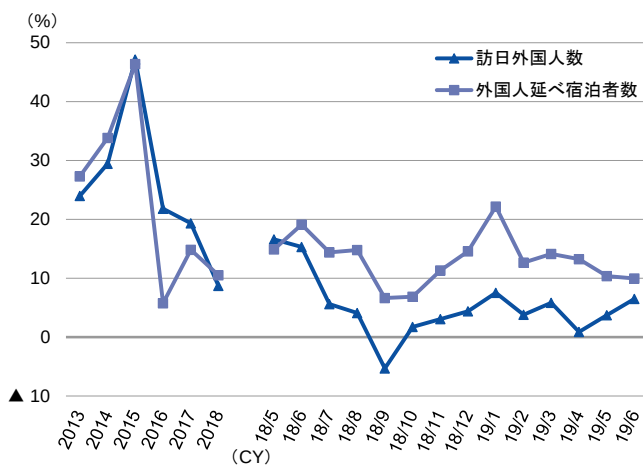
2018 年は、平成 30 年 7 月豪雨等の災害影響で日本人宿泊者数が減少となったが、外国人延べ宿泊者数が増加したことで、全体の延べ宿泊者数としては横ばいとなった（【図表 25-14】）。民泊やクルーズ等の統計上捕捉困難な宿泊施設を利用する外国人が一定数存在し、外国人延べ宿泊者数の伸びが落ちた時期もあったが、2018 年 6 月の住宅宿泊事業法施行以降、民泊物件数が激減したことでホテル等の統計上捕捉可能な宿泊施設における外国人延べ宿泊者数は再び堅調に推移しており（【図表 25-15】）、日本全体の宿泊需要の下支え要因となっている。

【図表 25-14】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 25-15】訪日外国人数と延べ宿泊者数の対前年比

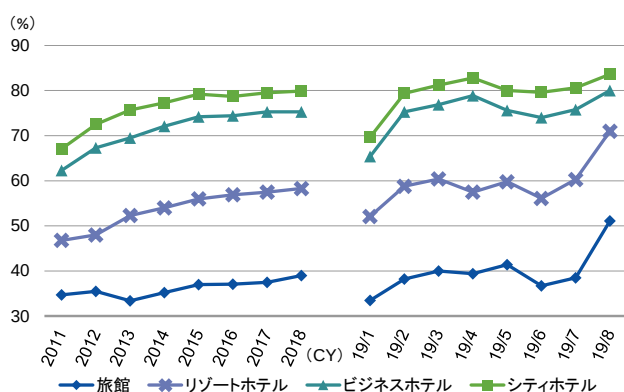


(出所) 日本政府観光局 (JNTO) 統計データ、観光庁「宿泊旅行統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

稼働率の高まり
が市場規模拡大
に寄与

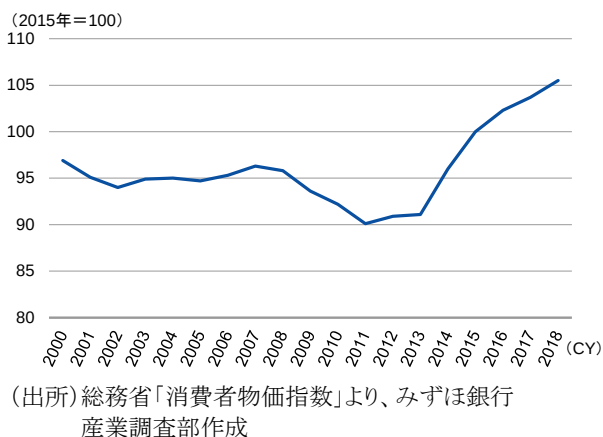
訪日外国人の増加が顕著となった 2012 年以降、宿泊施設の稼働率は上昇基調にあり、2018 年の稼働率は旅館、リゾートホテル、ビジネスホテル、シティホテル全てのタイプで過去最高となった（【図表 25-16】）。稼働率の高まりに伴い宿泊料も上昇しており、2011 年以降 8 年連続で前年を上回り、2018 年は過去最高水準となった（【図表 25-17】）。底堅い日本人の宿泊需要に加えて、今後も訪日外国人数の増加が見込まれるため、宿泊需要は堅調に推移することが想定される。

【図表 25-16】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 25-17】宿泊料の推移（全国）



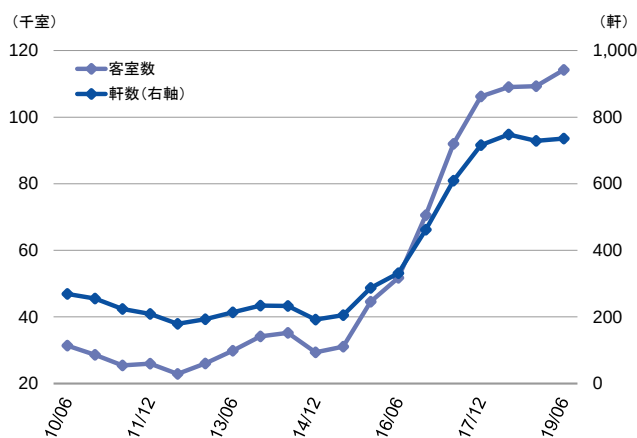
供給面では競争
が激化する

堅調な宿泊需要を受けて、ホテルの供給計画数も右肩上がり増加していたが、足下はそのペースが鈍化している（【図表 25-18】）。東京五輪を見据えて 2020 年までに開発計画が一服することも要因の一つだが、エリアによっては供給過剰を懸念する声もあり、今後ホテル供給が大きく増加することは見込みづらい。

不動産価格の上
昇が供給制約に
なっている

また、不動産価格上昇も、供給スピードを鈍化させている原因であると考えられる。宿泊需要の高い都市圏における商業地の公示地価は上昇傾向にある（【図表 25-19】）。不動産価格の上昇は、ホテル事業者側の投資負担や事業計画に影響を与えるため、供給面での制約となっている可能性がある。

【図表 25-18】ホテルの新設・増設計画数の推移



(注) 客室数・軒数は、調査時点におけるストック数であり、調査時点以降に計画されている新設・増設分の合計値
(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

【図表 25-19】用途別公示価格の前年比推移

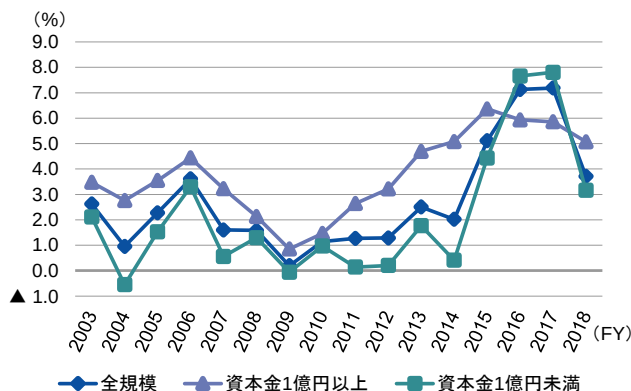
(単位: %)		2017年	2018年	2019年
全国	全用途	+0.4	+0.7	+1.2
	商業地	+1.4	+1.9	+2.8
	住宅地	+0.0	+0.3	+0.6
東京	全用途	+1.3	+1.7	+2.2
	商業地	+3.1	+3.7	+4.7
	住宅地	+0.7	+1.0	+1.3
大阪	全用途	+0.9	+1.1	+1.6
	商業地	+4.1	+4.7	+6.4
	住宅地	+0.0	+0.1	+0.3
名古屋	全用途	+1.1	+1.4	+2.1
	商業地	+2.5	+3.3	+4.7
	住宅地	+0.6	+0.8	+1.2
地方	全用途	▲0.3	+0.0	+0.4
	商業地	▲0.1	+0.5	+1.0
	住宅地	▲0.4	▲0.1	+0.2

(出所) 国土交通省「地価公示」より、みずほ銀行産業調査部作成

宿泊需要は堅調
も人件費率の高
まりにより利益率
は低下

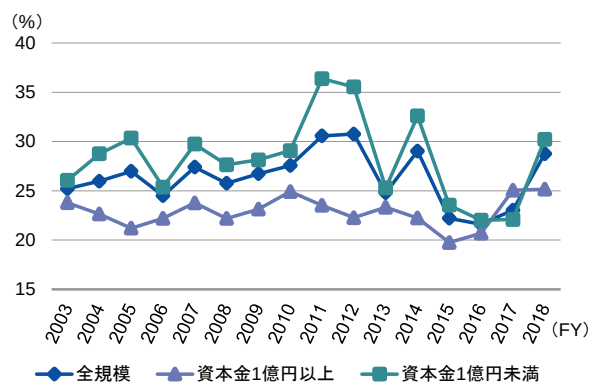
訪日外国人の増加を背景にホテル業界は堅調に拡大し、ホテル事業者の利益率も上昇してきたが、頭打ち感も出てきた（【図表 25-20】）。好調なホテル市場を受けた客室供給による競合の増加や、人手不足による人件費の高まりが要因と考えられる（【図表 25-21】）。日本国内の生産年齢人口は今後ますます減少する見込みであり、ホテル事業の収益性悪化に繋がる可能性がある。

【図表 25-20】宿泊業の営業利益率の推移



(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

【図表 25-21】宿泊業の売上高人件費率の推移



(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

III. 日本企業に求められる戦略方向性

1. 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もカテゴリーによってはプレゼンスが低下する

高価格帯における日本企業のプレゼンスは低下する

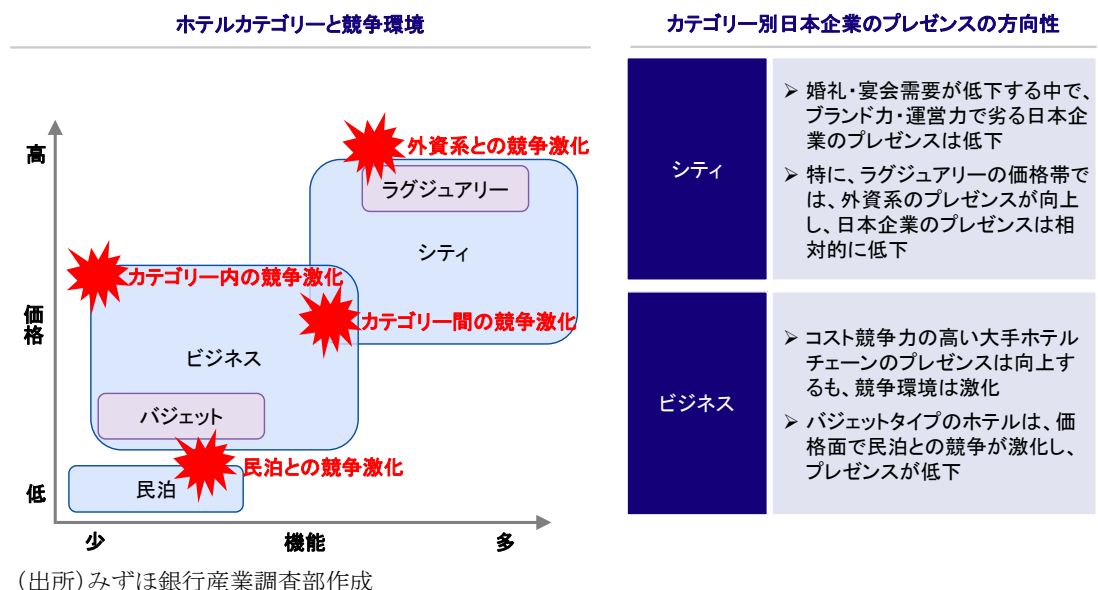
宿泊特化型ホテルは優勝劣敗が進展、大手ホテルチェーンのプレゼンスが向上する

人口減少、高齢化を背景に日本人の宿泊需要は減少が避けられないものの、訪日外国人の増加が、中長期的な宿泊需要を支ええると思われる。国内宿泊市場の8割以上を占めるのは依然として日本人であり、日本企業のプレゼンスは不変と思われるが、ホテルカテゴリーによっては外資系ホテルとの競争激化により日本企業のプレゼンス低下が懸念される（【図表 25-22】）。

ホテルのカテゴリーは価格面・機能面で分けられるが、高価格・高機能のシティホテルについては、日本企業のプレゼンス低下が懸念される。特に価格帯として最上位に位置するラグジュアリーホテルについては、従来から外資系ホテルのプレゼンスが高いことに加え、近年は首都圏外へ進出する等マーケットを拡大している。こうした中、会員プログラムを通じたロイヤルティの高い顧客層や富裕層ネットワークを持つ外資系ホテルのプレゼンスが向上し、本カテゴリーにおける日本企業のプレゼンスは相対的に低下するだろう。

ビジネスホテルを中心とした宿泊特化型ホテルのカテゴリーにおいては、日本企業のプレゼンスは揺るがないだろう。但し、供給が進むことで、エリアによっては価格競争の激化が予想され、大手対比コスト競争力が低い中小ホテル事業者は、大手ホテルチェーンの出店攻勢圧力に加え民泊との競合によりプレゼンスが低下すると考えられる。こうした事業環境下、中小ホテル事業者の中には大手ホテルチェーンの顧客基盤の活用、予約システムの共通利用によるコスト削減等を企図して大手ホテルチェーン傘下に入るなど業界再編が進む可能性があり、相対的に大手ホテルチェーンのプレゼンスは高まるだろう。

【図表 25-22】ホテルカテゴリー別の競争環境と日本企業のプレゼンスの方向性



2. 日本企業に求められる戦略

プレゼンス向上
のため 3 つの戦
略が求められる

厳しい競争環境の中で日本企業が成長していくためには、テクノロジーの活用による収益性の向上、ホテルカテゴリー拡充による顧客ポートフォリオの拡大、差別化によるニッチ戦略の 3 点が求められる。

レベニューマネジ
メントにおけるテ
クノロジー活用は
不可欠

稼働率が高止まりしている中で、今以上に市場を拡大するためには、客室単価の引き上げが必要となる。通常、ホテルの客室単価はホテル支配人レベルが決定権を持ち、近隣ホテルの客室単価や空室状況、周辺でのイベント情報等を基に算出されているようだが、そのノウハウは属人的なものであり、また画一的なルールが存在しない場合もあるようだ。近年、ビッグデータや AI を活用したダイナミックプライシング⁴等のテクノロジーも登場しており、ホテル業界全体として収益極大化に向けたテクノロジーの活用が求められる。

ホテルカテゴリー
の拡充がブランド
価値を高める

日本企業の多くは、1 社 1 ブランドでホテルを展開してきたが、顧客ポートフォリオの拡大を目的として複数のホテルブランドを展開する企業も出てきた。ホテルカテゴリーの拡充は大手ホテルチェーン等一部の日本企業しか取り得ない戦略だが、旅行者の属性、嗜好が多様化する中で、あらゆる顧客層に対してカテゴリーに合わせたブランドを認知させるのに有効であると考えられ、プレゼンス向上に資するだろう。但し、前述の通り高価格帯では依然として外資系のプレゼンスが高く、富裕層顧客のグローバルネットワークで劣る日本企業が対抗することは難しいため、外資系との提携やブランド利用によりカテゴリーを拡充するという選択肢もあり得るだろう。

同質化する市場に
おいてはニッチ戦
略も有効

一方で、同質化する市場から脱却するために、差別化によるニッチ戦略に活路を見出す事業者も出てきた。差別化の方向性は様々だが、スモールラグジュアリー⁵やグランピング⁶のように高単価・高付加価値の領域に進出する戦略や、既存の競争環境の中で特定の顧客セグメントをターゲットとする等の差別化戦略も見受けられる。

差別化戦略はリ
ピーター獲得に
つながる

これまでホテル業界では、特定の顧客層に絞るようなマーケティングを行わず、さまざまな要望を受け入れ、誰に対しても平等なサービスを提供することでブランドの信頼感醸成に努めてきた。しかし、訪日外国人の増加やオンライントラベルエージェンツ(OTA)経由の予約率上昇など、外資系ホテルと比べてグローバルネットワークが手薄な日本企業が今後もリピーターを獲得していくことは容易ではなく、プレゼンスが低下することへの危機感から差別化戦略を志向していると思われる。特定の顧客層をターゲットとする差別化戦略は、ある意味ではターゲットとする顧客層以外には受け入れられないというリスクもあるが、宿泊者ニーズが多様化する中でリピーター獲得という点においては重要となる。

⁴ 需要に応じて価格の変動を図り、収益の最大化を目指すプライシング手法。日本でも空やメトロエンジンといったスタートアップ企業によるサービスが提供されている。

⁵ 小規模ながら高級志向に対応したホテル。高度なパーソナルサービスの提供により高付加価値を体験できる。

⁶ Glamorous(魅力的な)×Camping(キャンプ)を掛け合わせた造語。施設やサービスの差別化により、一般的なキャンプに比べて客単価が高いのが特徴。

競争領域と協調
領域を見極めた
戦略が重要

ホテルは一度出店すると撤退が難しいことに加えて、一旦ブランドが陳腐化すると建て直しが難しいという特性がある。宿泊者ニーズの多様化や競争環境の変化に対応するためには、常に戦略の見直しを求められる。昨今は運営と所有の分離が進み新規参入も容易になっているが、既存事業者は新規参入に対抗するだけでなく、外資系ホテルや新規参入を企図する異業種との協調領域を見つけて、移り行く顧客ニーズに対応していくことも重要となろう。

みずほ銀行産業調査部

公共・社会インフラ室 前島 裕

堀内 基光

yu.maeshima@mizuho-bk.co.jp

©2019 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り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。