

拡大する訪日外国人の旅行需要の取り込みが宿泊事業者の重要な戦略となる

I. 需給動向

(短期)

- 新型コロナウイルス影響によって旅行者数や旅行消費、宿泊需要は約半減
- 宿泊需要は回復傾向である一方、ホテル稼働率はコロナ前水準以下
- 2022年10月以降、水際措置緩和による訪日外国人の本格的な回復を見込む一方で、空港における人手不足による供給制約が発生する可能性

(中期)

- 訪日外国人数は2025年にかけて2019年水準まで回復見通し
- 2026年以降、世界的な人口増加、GDP成長等に伴い、訪日外国人数は2019年水準以上に拡大する

II. 競争環境

- 国内は上位7社で市場シェア18% (2019年時点)と、小規模事業者が乱立。チェーン拡大や再編が進まない限り乱立した構造は継続すると予想
- 国内事業者は所有直営およびリースによる運営が主体。経営リスク、不動産リスクを抱え、スピーディなチェーン展開が困難

III. リスクとチャンス

<リスク>

- 国内の宿泊事業者は固定資産への投資割合が高く、マーケティングにコストをかけられておらず、海外オペレーターと比較して売上成長率、収益性が低い
- 国内の宿泊事業者は拡大する訪日外国人の需要をとらえる必要があり、高付加価値なサービス提供によるイールド向上を実現しなければ、低収益な構造から脱却できず事業継続が難しくなる可能性

<チャンス>

- モノ消費割合が大きい訪日外国人需要は、アジア中心とした経済成長により欧米のようにコト消費への需要拡大が起こる可能性
- 訪日外国人の需要拡大に対応するため、ターゲット選定、プライシング、サービス内容等におけるマーケティングを強化することで需要を取り込み、収益拡大を狙える可能性

IV. アナリストの眼①

(大手事業者の戦略方向性)

- 組織再編を通じたアセットライトによるチェーン展開やM&Aを通じて、マーケティングコストに見合う規模拡大が有効

IV. アナリストの眼②

(小規模事業者の戦略方向性)

- リソース(マーケティングノウハウ、人材、顧客データ)が限定的である小規模事業者は、SaaS等外部機能の獲得や、マーケティング人材の育成や外部登用、地域間での顧客データ共有による広域マーケティングが有効

IV. アナリストの眼③

(SaaS機能の提供のあり方)

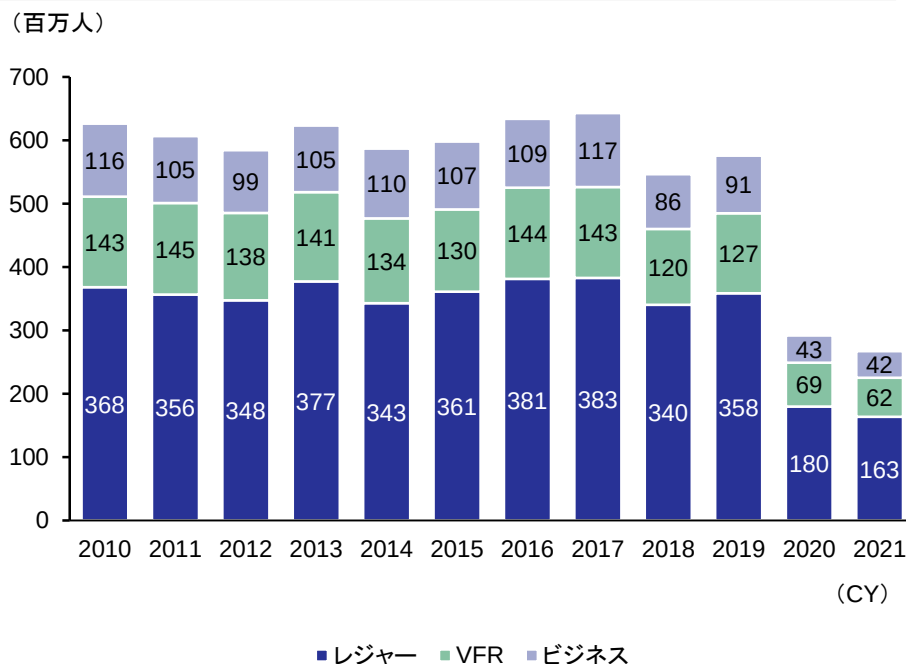
- SaaS市場は小規模事業者が乱立
- 宿泊事業者とのネットワークや経営支援する役割がある第三者(プラットフォーム)がSaaS企業と提携することで、スピーディな機能提供を実現。SaaS企業はスケール化、宿泊事業者は効率よい機能獲得や業務効率化を実現できる可能性

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

【国内需要】新型コロナウイルス影響により旅行需要は▲60%の大幅減少

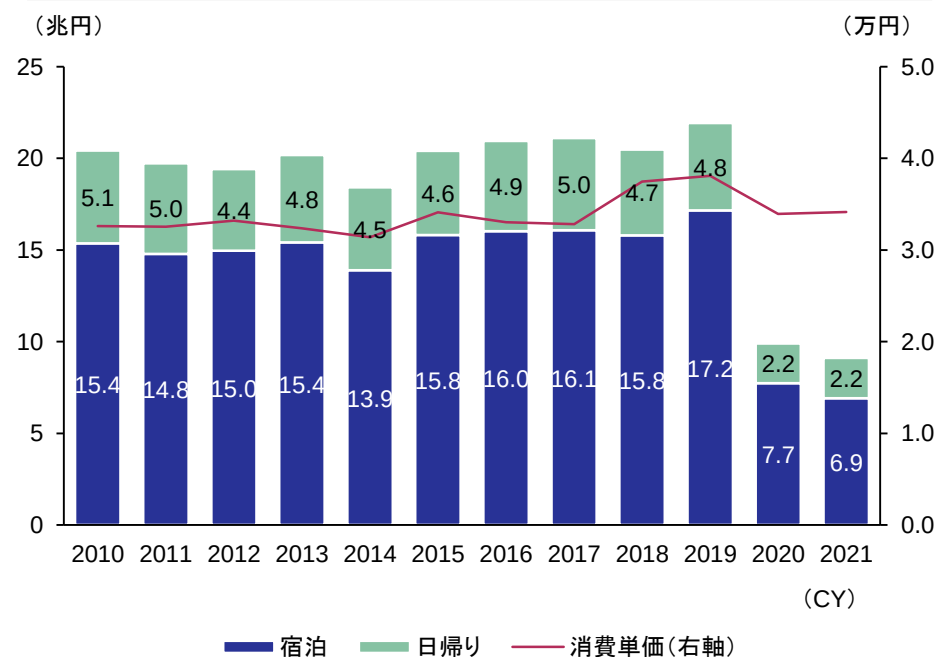
- 新型コロナウイルス感染拡大により2021年の旅行者数は2019年比▲60%で推移
 - レジャー・VFR^(注)需要は、2019年対比▲55%程度、ビジネスは同▲60%程度の減少
- 消費額ベースでも旅行者数と同様の傾向が見られるが、消費単価は2019年と同水準で推移

目的別の延べ旅行者数の推移



(注) VFR: Visiting Friends and Relativesの略、知人・親戚訪問を意味
 (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

旅行形態別の旅行消費額・消費単価の推移

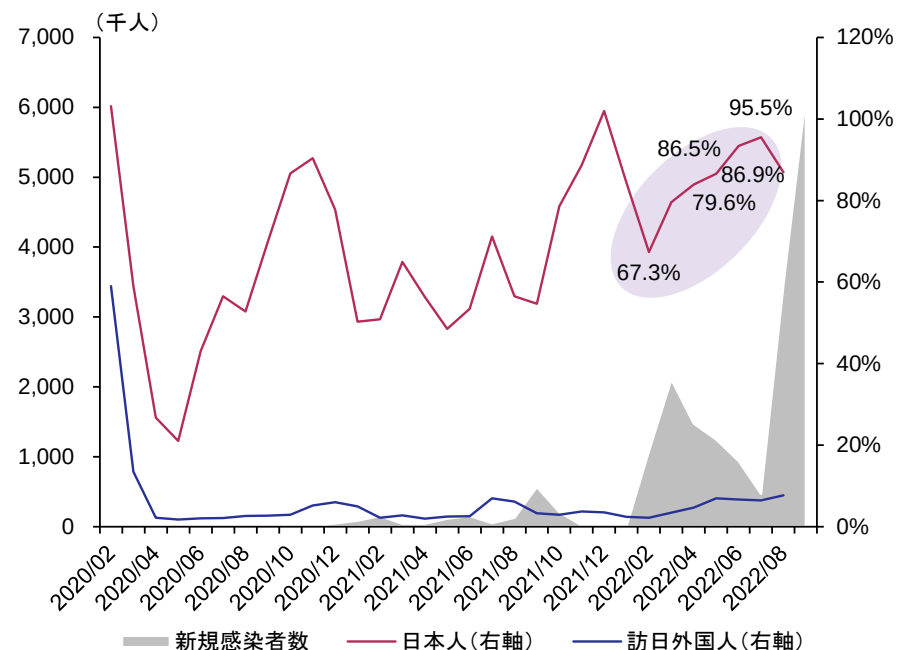


(出所) 観光庁「旅行・観光消費動向調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【国内需要】宿泊需要は回復傾向、稼働率は訪日外国人需要戻らず回復遅い

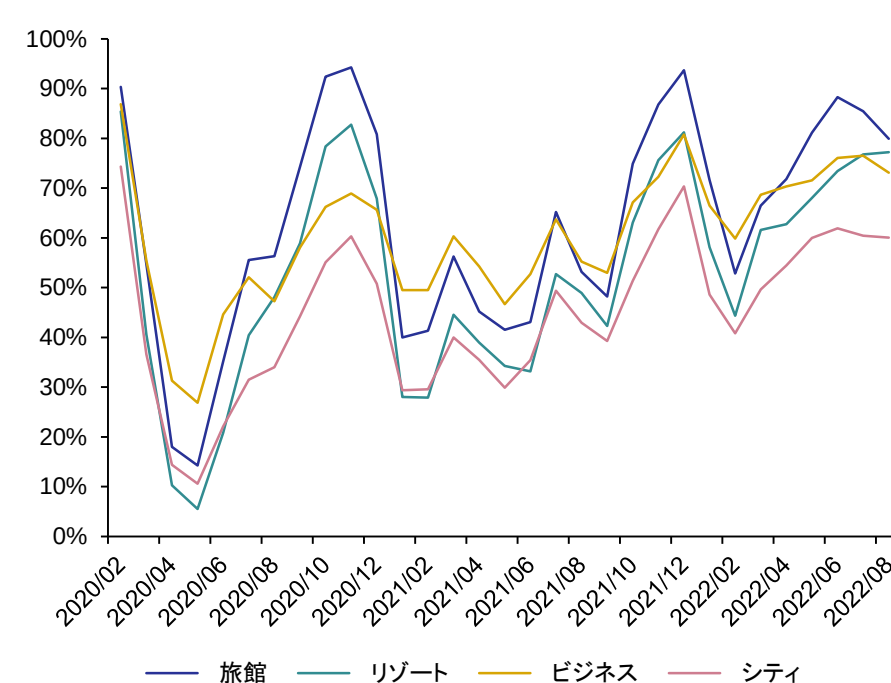
- 日本人の宿泊需要は新型コロナウイルスの新規陽性者数に比例して増減するも概ね2019年水準まで回復
- 宿泊施設のタイプ別稼働率の回復状況は、訪日外国人需要の回復が依然低迷している理由により2019年水準までの回復には至らず
 - 2019年以前から訪日外国人比率が低く、レジャー目的での利用が多いと推察される旅館の回復は相対的に早い一方、訪日外国人比率が高く、ビジネス目的での利用が多いと思われるシティホテルの回復は遅い傾向

宿泊需要(2019年同月対比)、新型コロナウイルス新規陽性者数推移



(出所)観光庁「宿泊旅行統計調査」、厚生労働省「オープンデータ」より、みずほ銀行産業調査部作成

宿泊施設のタイプ別稼働率の推移(2019年同月対比)

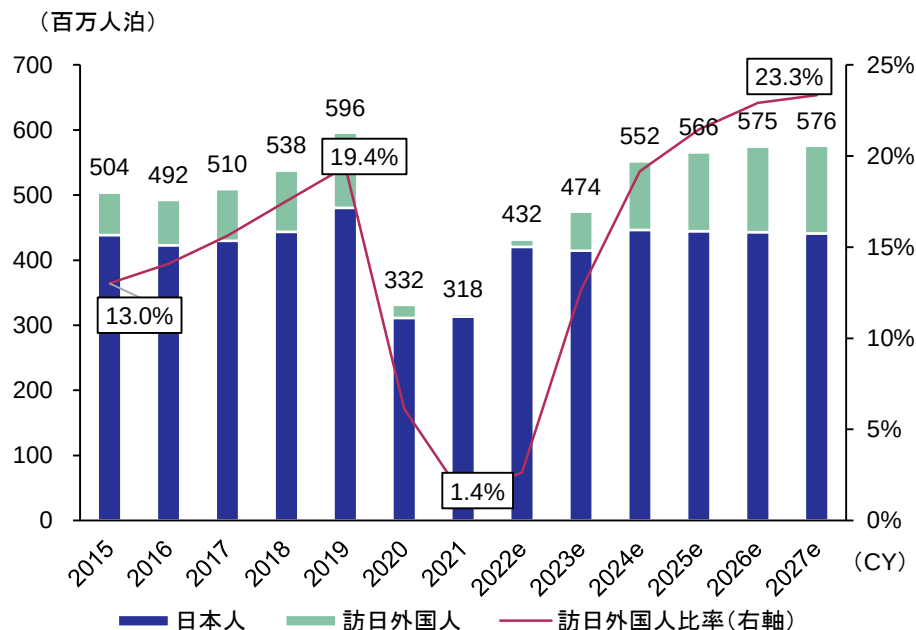


(出所)観光庁「宿泊旅行統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【国内需要】将来的に日本人宿泊需要は減少、訪日外国人需要の比率が高まる

- 国内延べ宿泊者数は2019年までは堅調に推移（訪日外国人需要割合は19.4%まで拡大）
- 新型コロナウイルス影響により、2021年の宿泊需要は2019年対比で▲46.7%、訪日外国人比率は1.4%まで低下
- 2023年以降、訪日外国人の需要は拡大する一方、国内における若年層を中心とした人口減少およびWeb会議浸透による出張減少により、日本人需要は2019年水準までの回復は見込めないと推察
 - 訪日外国人需要の割合は2027年までに23.3%まで拡大する見通し **アナリストの眼①②**

国内の宿泊需要の中期見通し



(注) 2022年以降はみずほ銀行産業調査部予測
(出所) WEO、IATA、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

予測のポイント

観光・VFR^(注) (日本人需要)

- 短期的には全国旅行支援割による需要拡大を見込む。2023年中には2019年水準まで回復
- 中長期的には国内人口減少の影響により、需要減少を見込む

出張 (日本人需要)

- Web会議の浸透により出張による宿泊需要は2019年水準には戻らないと想定(2023年以降のビジネス需要は2019年比▲15%と想定)

訪日外国人

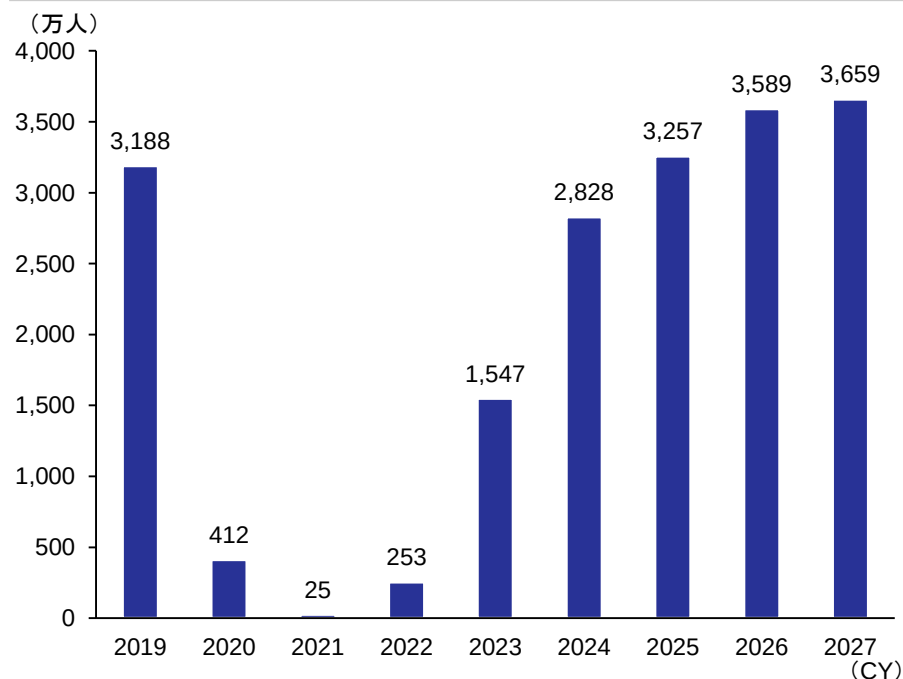
- 2022年10月以降水際緩和措置の制限緩和により、本格的な需要回復を見込む。国別の来客予想数と各国の平均宿泊日数(2019年実績)の乗数により算出

(注) VFR: Visiting Friends and Relativesの略、知人・親戚訪問を意味
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【国内需要】訪日外国人は長期的には更なる拡大を見込む

- 2022年10月以降、国内水際措置緩和により訪日外国人需要の本格的な拡大を見込む
- 2024年から2025年にかけて2019年水準まで回復、2026年以降は各国における経済成長や人口増加等により更なる増加を見込む **アナリストの眼①②**
 - 急激な需要拡大に各国空港の人員供給が追いつかず、世界的に供給制約(発着便数の減少)が発生し、需要回復スピードが遅れる可能性

訪日外国人の来客数の中期見通し



(注) 2022年以降はみずほ銀行産業調査部予測
(出所) WEO、IATA各種公表資料等より、みずほ銀行産業調査部作成

予測のポイント

2022年
～
2023年

- 2022年10月以降の水際措置制限の緩和により、本格的に訪日外国人来客数は増加を見込む
- 中国はゼロコロナ規制の継続から、本格的な回復は2023年7月以降と想定

2023年
～
2025年

- 2023年以降、訪日外国人の急激な需要拡大に伴い、空港の検査場人員、グランドハンドリング(注)の人手不足に起因し、稼働率低下(便数減少)による来日客数減少を見込む
- 2024年から2025年にかけて2019年水準へ回復

2026年
～
2027年

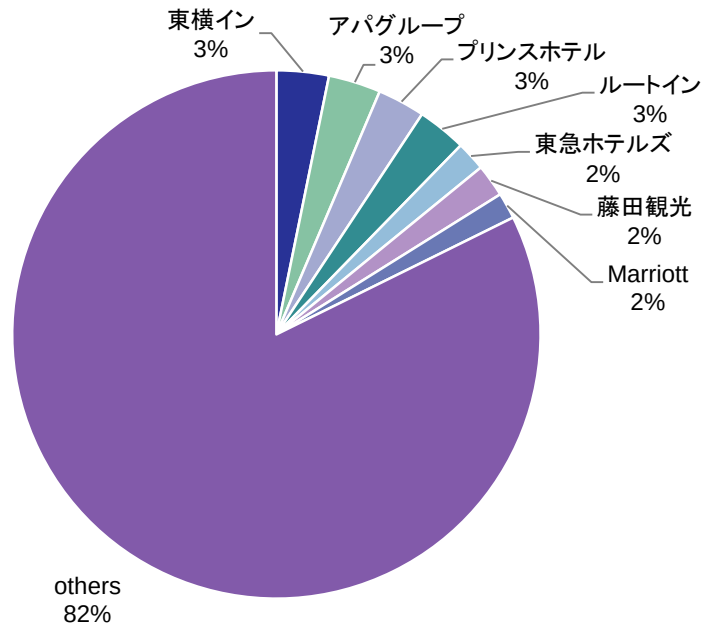
- 2026年以降は2019年までの来日実績上位国における1人あたりGDP、人口、為替の実績および予測をベースに算出

(注) グランドハンドリング: 航空輸送における空港地上支援業務
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

国内は小規模な宿泊事業者が乱立、1社あたりの売上シェアは低い

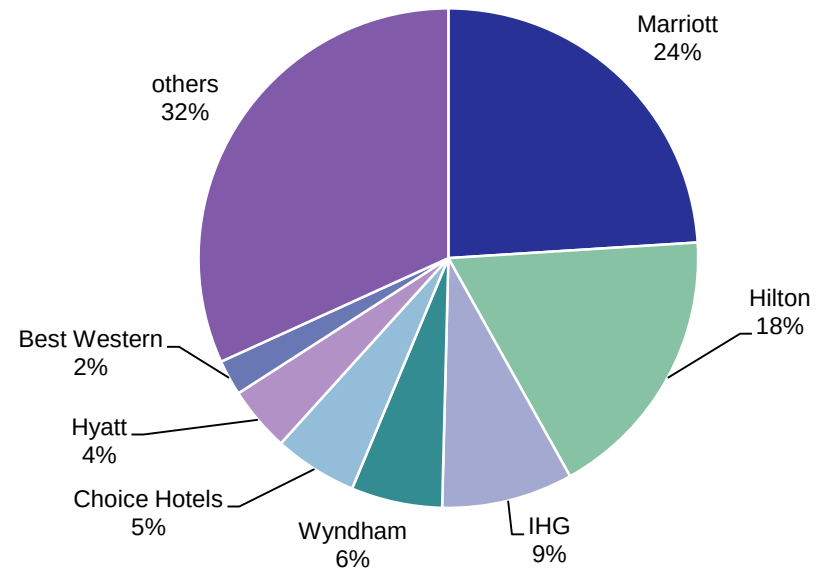
- 国内の宿泊事業者は売上上位7社でシェア約18%と米国（同約68%）と比べて1社あたりの売上シェアが低く、小規模事業者が乱立。今後チェーン拡大や再編が進まなければ、引き続き乱立した構造が継続することが想定される
 - 小規模事業者は顧客データ蓄積に限界があり、データ分析の人材確保が難しく、大手事業者と比較してマーケティング能力が劣る可能性 **アナリストの眼②**

日本における売上シェアの構造(2019年)



(出所) Euromonitorより、みずほ銀行産業調査部作成

米国における売上シェアの構造(2019年)

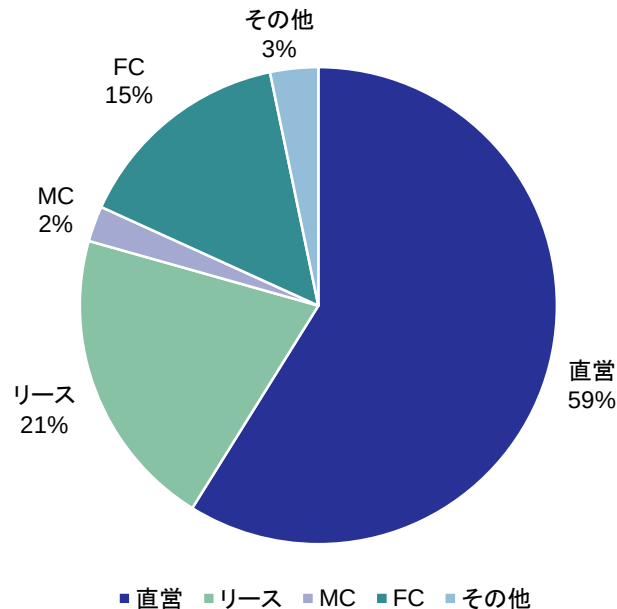


(出所) Euromonitorより、みずほ銀行産業調査部作成

運営形態は直営・リース主体であり、スピーディーなチェーン展開が難しい

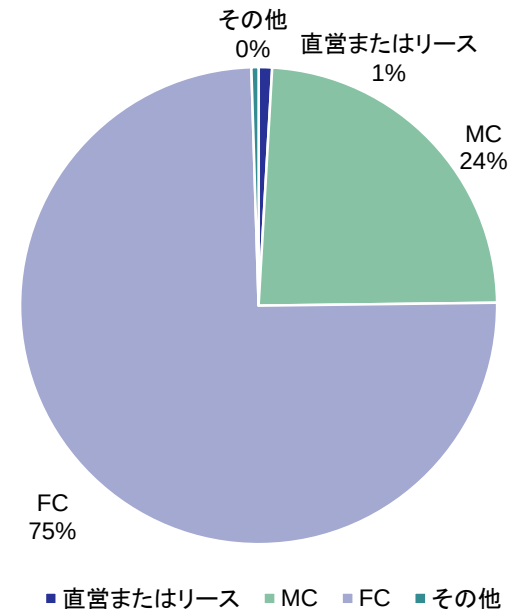
- 国内の大手事業者は所有直営やリースによる労働集約的なビジネスモデルが主体（所有直営およびリース形態で約80%を占める）
 - 経営リスクや不動産リスクが高い故に、スピーディーなチェーン展開が難しい可能性 **アナリストの眼①**
 - 海外大手オペレーターは運営のみを受託するマネジメントコントラクト（MC）や、フランチャイズ（FC）による知識集約的なビジネス展開が99%。経営リスクや不動産リスクを極力抑制することで、スピーディーなチェーン展開を実現していると推察

国内事業者における運営形態



（注）帝国ホテル、ニューオータニ、藤田観光、プリンスホテル、アパホテル、ルートインの運営形態別軒数の集計値
 （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

海外大手オペレーターにおける運営形態

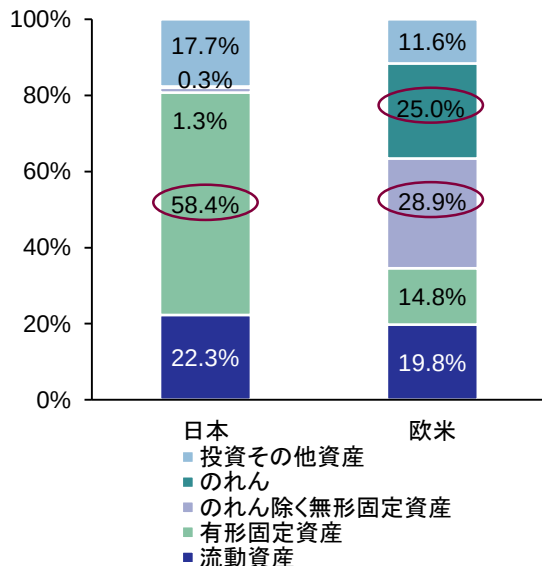


（注）Marriot、Hilton、Hyatt、IHG、Accorの2021年における運営形態別軒数の集計値
 （出所）各社公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

国内事業者は売上成長が弱く、収益性の低い産業構造からの脱却が必要

- 日本は海外大手オペレーターと比較して、有形固定資産への投資割合が高く、売上成長率や収益性が低い
 - 所有直営による設備投資やリースによる賃料のコスト負担から、スピーディーなチェーン拡大（規模拡大）が難しく、相応のコスト負担が生じるマーケティングに資本投下できない可能性 **アナリストの眼①**
 - 国内事業者は海外大手オペレーターと比べてマーケティング力が弱い可能性が高く、今後拡大が見込まれる訪日外国人の需要を捉えられるかの有無で優勝劣敗が進む可能性

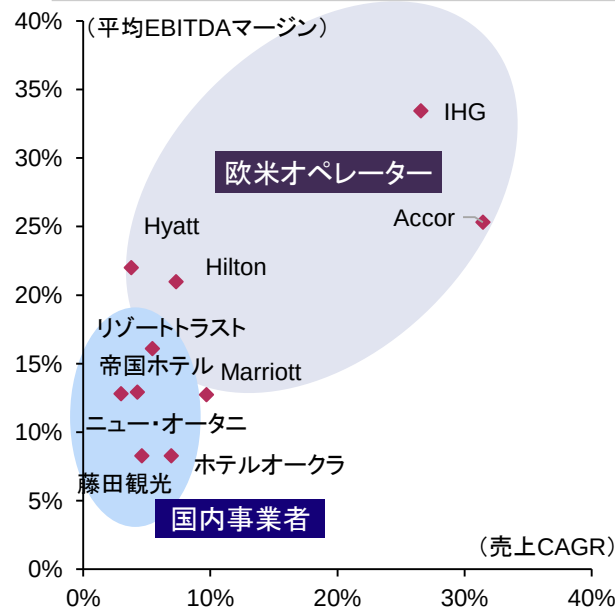
大手事業者のバランスシートの構造



(注) 日本は帝国ホテル、ニュー・オータニ、ホテルオークラ、藤田観光、リゾートトラストの2019年度財務の集計値、欧州はMarriott、Hilton、Hyatt、IHG、Accorの2019年度の財務集計値

(出所) 各社IR資料より、みずほ銀行産業調査部作成

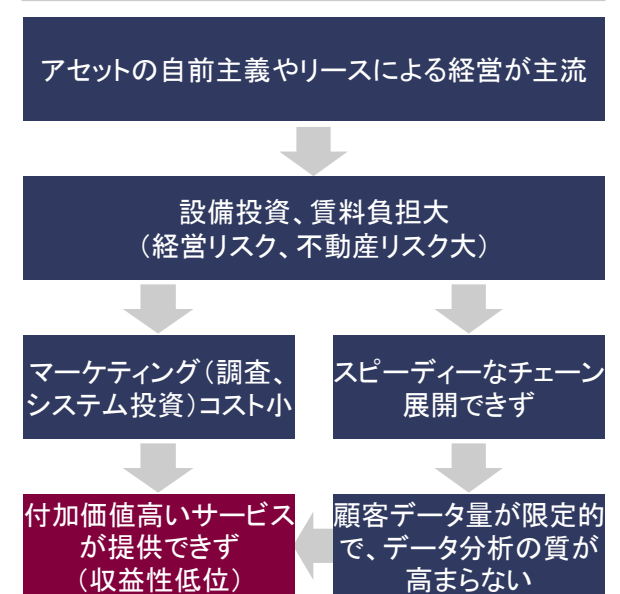
海外大手オペレーターと収益性比較



(注) 各社2015年度～2019年度の数値。新型コロナウイルス影響除外を目的に帝国ホテル、ニュー・オータニ、ホテルオークラは2019年度の数値を除外して算出

(出所) 各社IR資料より、みずほ銀行産業調査部作成

宿泊事業者の構造的課題

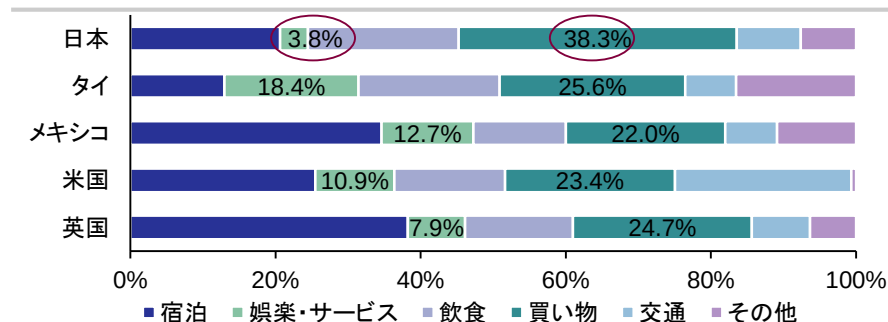


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

アジアの経済成長に伴い、体験型消費の需要が高まる可能性

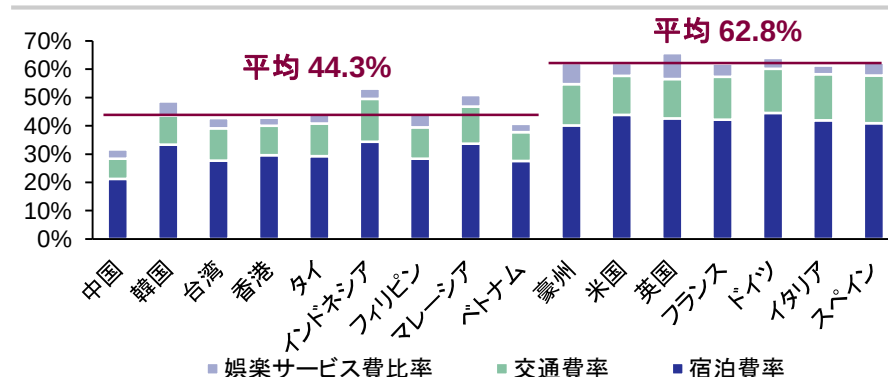
- 日本における観光は海外の観光立国と比較して、買い物需要が大きく、娯楽・サービスの体験需要割合が小さい
 - 一方で、欧米系からの訪日外国人は宿泊・娯楽サービス・交通といった体験に対する消費割合が大きい
- 更なる訪日来客数増加が見込める中、アジア中心に経済成長が進み、欧米系のように体験需要が拡大する可能性
 - 宿泊事業者として、ターゲット選定、プライシング、サービス内容等におけるマーケティングを強化することで更なる需要を取り込み、収益拡大を狙える可能性 **アナリストの眼①②**

国別のインバウンド消費構造(2019年)



(出所) Euromonitorより、みずほ銀行産業調査部作成

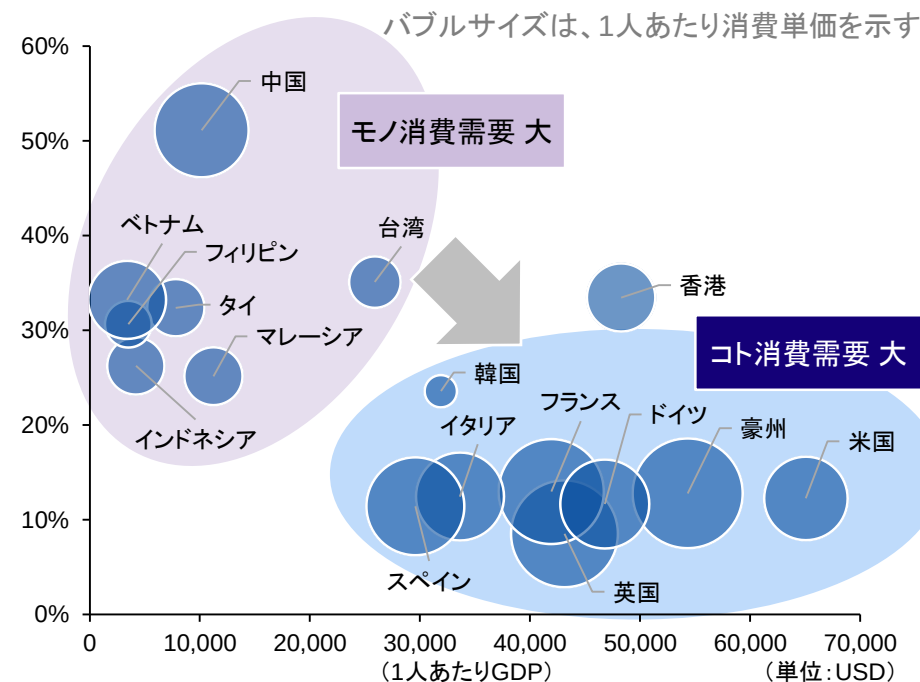
日本での消費に占める宿泊・娯楽サービス・交通の割合(2019年)



(出所) 観光庁「訪日外国人旅行消費統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

日本での消費に占める買い物代の割合および1人あたりGDP(2019年)

(消費に占める買い物代の割合)



(出所) WEO公表資料、観光庁「訪日外国人旅行消費統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

大手事業者は規模拡大(組織再編、M&A)による収益性向上が重要に

- 大手事業者は組織再編を通じたアセットライトによるスピーディーなチェーン拡大や、M&A戦略によってマーケティングコストに見合う規模への拡大がマーケティング強化に向けた有効な戦略となりうる
 - 西武グループは所有直営形態から脱却し、アセットの一部を外部に売却。MC方式による規模拡大を狙う
 - M&A 戦略は既存ブランドおよび会員基盤を一挙に獲得できる有効な手段になりうる

組織再編によるアセットライトによるチェーン拡大(西武グループ事例)



所有と運営を分離(アセットの一部を外部売却)

ホテル事業は運営受託に特化し、実績を蓄積

オーナーへの訴求を高め、スピーディーなチェーン展開

事業規模拡大による収益向上

(出所)公表資料等より、みずほ銀行産業調査部作成

M&Aを通じた事業・会員基盤の拡大

M&A(規模拡大)による効果		
事業規模拡大	コスト削減	スケールメリットを活かした各種コスト削減(リネン、FF&E ^(注1) 、食材等)
	売上拡大	マルチブランド化(エコノミ〜ラグジュアリータイプのブランド拡充)によるオーナーへの訴求力強化
	売上拡大	事業規模拡大、顧客データ基盤の拡大による、マーケティング強化やデータ分析の高度化
会員基盤拡大	コスト削減	直接予約割合の増加によるOTA ^(注2) に対する支払手数料削減を通じた収益性向上

(注1)FF&E:Furniture,Fixture and Equipment(家具・什器・備品)の略

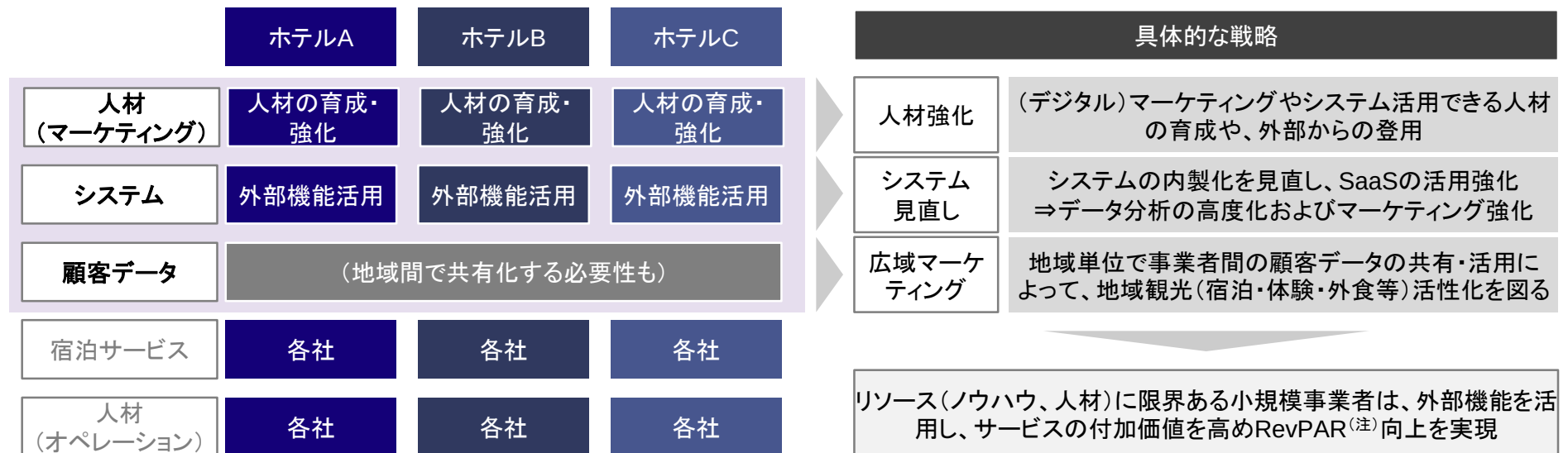
(注2)OTA:Online Travel Agent(オンライン上の旅行代理店)の略

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

小規模事業者は外部機能の活用や事業者間の連携も必要か

- 小規模事業者はマーケティングノウハウ、人材等リソースが限定的であり、外部機能活用やデータ共有が有効と推察
 - マーケティングやシステム活用できる人材の育成や外部登用による人材強化
 - 内製化しているシステムの見直しを図り、SaaS活用(API連携)によるデータ分析やマーケティングを強化
 - 地域レベルの広域なマーケティングを目的に、事業者間のデータ共有による地域観光の活性化が、個社の収益向上につながる可能性も

(弊行仮説)外部機能を活用した打ち手

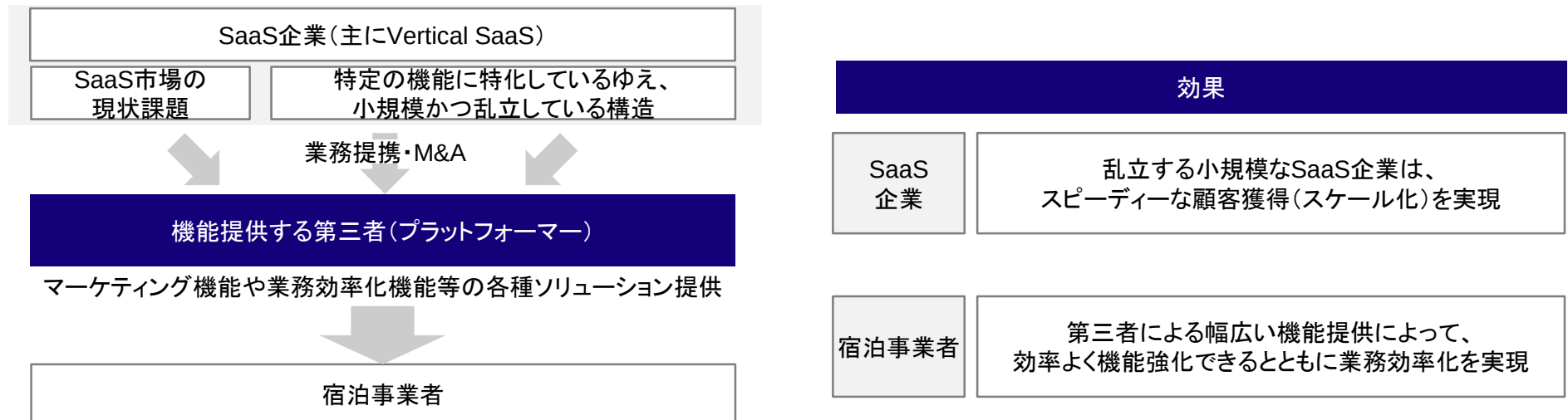


(注)RevPAR: Revenue Per Available Roomの略、販売可能な客室1室あたりの売上
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

外部機能の活用促進のためにはSaaS企業とプラットフォームの連携も有効

- 宿泊事業者向けの経営支援および機能提供できる第三者（プラットフォーム）とSaaS企業との提携によって、SaaS企業はスケール化、宿泊事業者はバリューチェーン全体の機能強化や業務効率化による生産性向上を実現できると推察

（弊行仮説）SaaS企業と提携する第三者からの機能提供の効果



第三者による機能提供がSaaS企業のスケール化および宿泊事業者の機能強化・生産性向上を促進する可能性

（出所）みずほ銀行産業調査部作成

[アンケートに
ご協力をお願いします](#)



みずほ産業調査72 2022 No.4

2022年12月8日発行

© 2022 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。