

# 訪日外客増加に伴う宿泊市場とホテルの競争優位の関連性

一尾 敏正

## はじめに

観光立国を目指す我国は、2015年に多くの外国人観光客の訪日で観光地の賑わいを取り戻した。特に、中国人観光客がお土産を大量に購入する「爆買」がニュースで頻繁に報じられる。永らく景気低迷のために業績が上向かない観光業、とりわけホテル業界は、V字回復である。

市場における従来の競争優位の戦略は、この状況の中でどこまで有効なのか。稼働率やADR<sup>1</sup>をもとに、現状を分析することでホテル業界の特性を明確にすることを試みることにする。

本研究は、筆者が特に実績を正確に把握しうる関西エリアを分析対象とすることで考察を確かなものとする。

始めに、関西圏における観光客の動向を三都（大阪・京都・神戸）に分類し比較する。次に、エリア内のホテルの実績比較である。稼働率、平均客室販売価格を三都で比較検討する。その結果を踏まえ、業界の競争優位は差別化戦略、集中戦略、コストリーダーシップ戦略<sup>1</sup>などの有効性が発揮できているのかを考察する。

## 1. 背景と先行研究

長引くデフレの影響で、国内のホテル業界の業績は落ち込んでいた。特に2011年3月11日東北地方太平洋沖地震および福島原発事故による観光への影響は、甚大であった。前年に漸く訪日外国人客が800万人の目標に達しようとしていた為、ホテル業界は一転して苦境に陥った。

業界の市場特性において、ホテル業は経済的、政治的な影響を受けやすい業種である。その為、マーケティングにおける業界の特性について、M.E.ポーターが唱える市場の5つの脅威以上に、マクロ環境の影響が業績に反映されてくる。

本研究の研究対象であるホテル業界においては、市場の脅威が各ホテルの優劣を決定する要因である。反面、市場が好転した時には脅威は分散されてしまう。

本研究は、市場の脅威と現実の実績を比較し、現状を分析する。その結果を踏まえ、ホテル業の競争優位を保つものは何かを分析したいと考える。

## 2. ホテル業の現状

ホテル業が先の見えない不況に陥ったのは、まさに日本経済の低迷が要因である。

1991年（平成3年）以降の景気低迷は、ホテル業において倒産や外資によるM&Aをまねいた。ホテル各社は、苦難の時代であった。ホテル企業は、市場からの撤退、リストラクチャリングなど行った。競合他社との少ない顧客の争奪のために、価格競争へと展開した。ラグジュアリーホテルの販売価格とビジネスホテルの販売価格に差が無くなる状況に陥った。また、従来のマーケティング仲介業者である旅行代理店からITを利用したwebに移行している時代でもあった。特に2003年「旅の窓」をM&Aで取得し楽天トラベルや高級ホテル専門に扱う一休.comなど新興勢力は市場内で大きな威力を持ちシェアを拡大した。

一方で施設側のホテルもITを活用し、インターネット予約に流通チャンネルをシフトし

<sup>1</sup> Average Daily Rate 平均客室単価

ていくのである。販売手数料の削減に務め、収益の悪化に対応した。

一連の業界の動きは、従来の旅行代理店販売手数料が10%~15%に対して、webサイトであれば5~8%と半減することも関係している。企画商品参画に伴う初期費用も不要であり、中小の宿泊施設では宿泊予約サイトに自社の予約システムを連動させ利用することで、業務の効率化を図った。

ホテル業は不況に対応する為に、製品差別化やニッチマーケットへのシフトなど懸命に努力してきた。しかし、低価格の製品を提供するバジェットホテルが、地価の下落とともに全国への進出で知名度を上げた。それに引き換え、大型の都市ホテルは稼働率の低迷は、顧客を奪い合う価格競争に展開していく。唯一、売上高を確保できていたブライダル部門も、ハウスウエディングの新規参入により顧客を奪われ業績を落としていくのである。売上げの確保の為、宿泊マーケットをアジアの団体旅行、主に中国、台湾、香港、韓国に活路を見つけようとした。客室の低価格販売による争奪戦である。ホテル各社はデフレ経済の中で、差別化戦略、ニッチ戦略、コストリーダーシップ戦略などでマーケットに挑んだ。

### 3. 競争優位性の努力

M.E.ポーターは、市場における5つの脅威を唱えている。<sup>2</sup> 代替品、供給業者、顧客、新規参入者、競合他社である。この中で、供給業者である仲介業者、ここでは旅行代理店であるが、競争に拍車をかけてくる。

ホテル業における業界特性は需要と供給のバランスにおいて脅威は異なってくると考えられる。供給が多く、需要が少ない場合における脅威に反応するのが、顧客と競合他社である。

例えば、市場で需要が供給を下回っているときには、競合他社は少しでも受注に結び着けたいと考える。つまり、市場でのマーケッ

トシェアの拡大を狙う戦略、言い換えれば稼働率を上げようとするのである。では供給が多く需要が少ない市場で、多くの顧客に訴求するにはいかなる方策があるかと言えば、単純に価格を下げて販売するコストリーダーシップ戦略か、価格競争を避ける差別化戦略もしくは特定の分野にセグメントを絞るニッチ戦略である。

ホテル業界において価格を下げることで、ブランド価値に影響を与えかねない。この戦略は、一部のエリアだけの影響に収まらない。グローバル化する市場では、ブランド毎に戦略が組まれている為に、表立って価格を下ればブランド価値を下げる。その為、マーケティング手法としては、団体や特定法人に対してのみプライスダウンを図るのである。いわゆるクローズマーケットである。例えば、関西の事例で見ると、外資系Hホテルは自社の従業員に対して家族優待の名目でディスカウントチケットを市場に提供したのである。外資系Rホテルは空港リムジンバスの車内に乗車客に対して50%ディスカウントチケットを配布している。Mホテルでは従業員にノルマを課し、宿泊券を販売させるなどがあり事実上、従業員への販売である。それ以外に実施された戦術とすれば、航空会社のクルーの宿泊獲得に対してラック料金の75%前後のディスカウント料金で提供されている。

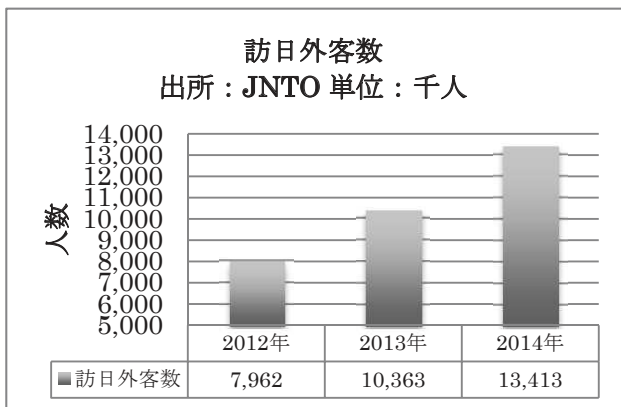
現実のホテル業界は価格を下げることで、需要を喚起しよとする場合が多いのである。価格コントロールで稼働率を上げる戦術が実践されている。多くのマネジメントが稼働率を評価の基準と考えるからである。その為、市場は価格競争となり、収益率が悪化するのである。結果、業界の低迷に拍車をかけている。

### 4. 訪日外国人の急激な増加と動向

2011年訪日外国人数は、800万人を下回っていた。その後、急激な為替変動による円安

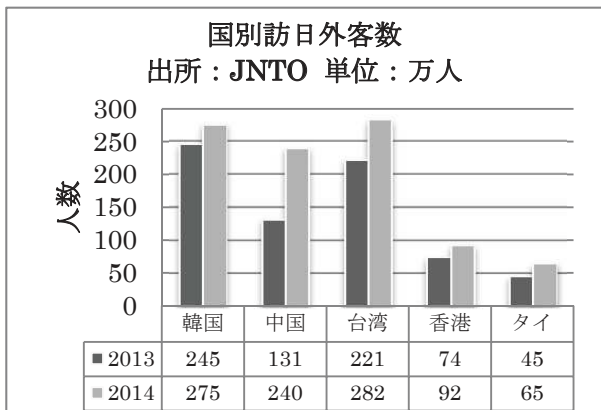
で、訪日観光の環境が整ったと言える。合わせて観光施策として査証の発給条件緩和による影響が大きい。JNTO<sup>2</sup>の統計によると2013年訪日外客数は1,036万人に達し、前年7,962万人から30%増となっている(図1)。<sup>3</sup>2014年には、前年比29.4%増の1,341万人に達している。

政府の観光戦略は円安の影響と中国での査証の緩和により一挙に増加したことがわかる。市場での需要供給のバランスは、供給を需要が上回り、稼働率を引き上げるだけでなく販売価格の上昇となった。



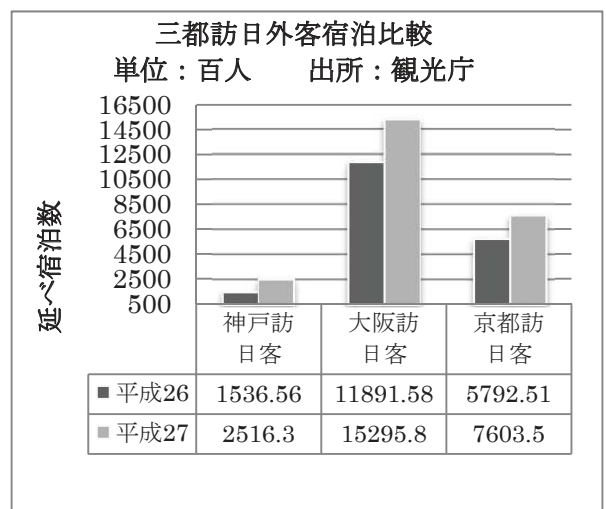
(図 1) 訪日外客数

次に、この急激な増加を国別で見してみる。中国が2013年と2014年を比べると前年比83.3%増と驚異的な伸びであり、国別ではトップである。続いてベトナムが同比47.2%増、タイ国45.0%増、台湾28.0%増と続く。(図2)



(図 2) 国別訪日外客数

三都とは大阪、京都、神戸を示す。関西圏で大都市として常に比較される。隣接する三都は互いに影響し合う。春、秋の観光シーズンでは、京都地区に観光客が集中するため、ホテルも高い稼働率を示す。次に、溢れた観光客は大阪地区に宿泊する。その後、大阪地区に宿泊できない観光客が神戸地区に宿泊先を探す。多くの観光客は京都を起点に連動する形で隣接地区の影響を受ける。図3は三都における訪日外客の入り込み数である。



(図 3) 三都訪日外客宿泊数

三都の訪日外客宿泊数を平成26年と平成27年で比較する。三都では平成26年192.19万人から平成27年254.14万人になり対前年比132%と大きく数値を伸ばしている。一番大きく伸ばしたのは三都での訪日外客数の最も少ない神戸地区が平成26年153.65万人から平成27年251.63万人と163%の大幅に増やしている。続いて京都地区が平成26年579.2万人から平成27年760.3万人の131%であった。大阪地区は三都の中で訪日外客数は、最多の訪問地である。訪日外客数は日本を代表する観光地京都地区の2倍であり、神戸地区の7倍である。宿泊数で見ると、平成26年1189.1万人から平成27年1529.58万人の128%である。国内全体の伸びが平成26

<sup>2</sup> Japan National Tourism Organization

年 796.25 万人から平成 27 年 1,036.39 万人の 130%であり、同様の伸び率である。

地域別の占有比率は平成 26 年神戸 8%、大阪 62%、京都 30%である。平成 27 年は神戸地区が少し改善し 10%、大阪 60%、京都 30%である。大阪地区の取り込みが大きいのはそれなりの理由がある。都市型の市場では週末に大きく稼働が落ち込む。その対策として、大阪地区のホテル各社はマーケットをアジアに求めた。低価格の販売での取り込みは、知名度と言う形でリターンを呼んだのである。

### 5. 三都における宿泊施設の稼働率

次に、実際の宿泊施設を三都で比較してみる。比較する三都の数値は以下のホテルのデータをもとにサンプルとして検証する。期間は国内旅行シーズンがオフとなる 1 月~3 月のデータで比較する。また、この時期は訪日外客の主な地区であるアジアの国々が旧正月である。その為、訪日がピークを迎える時期でもある。

比較に選定したホテルは、①ラグジュアリークラスに属している。②200 室以上の客室③ターミナルホテルでない。この 3 つの条件を満たし、エリアで中心的なホテルであることが選定の基準とした。ターミナルホテルを除外した理由は、競争が激しい市場においても立地の良さで競争優位であり、不況下においても高稼働を維持しているためである。

表 1 は神戸地区から選定したホテルである。ホテルオークラ神戸、ポートピアホテル、神戸ベイシェラトンホテル&タワーズ、神戸メリケンパークオリエンタルホテルの 4 軒、計 1,815 室をサンプルとする。

表 2 は大阪地区である。ホテル日航大阪、帝国ホテル大阪、リーガロイヤルホテル、シェラトン都ホテル大阪の 4 軒、計 2,566 室をサンプルとする。

表 3 は京都地区である。ウェスティン都ホテル京都、リーガロイヤルホテル京都、ANA

クラウンプラザ京都、京都ホテルオークラの 4 軒、計 1,598 室をサンプルとする。

(表 1) 神戸地区

神戸	客室数(室)
ホテルオークラ	475
オートピアホテル	745
神戸ベイシェラトン	276
メリケンパークオリエンタル	319
合計客室数	1,815

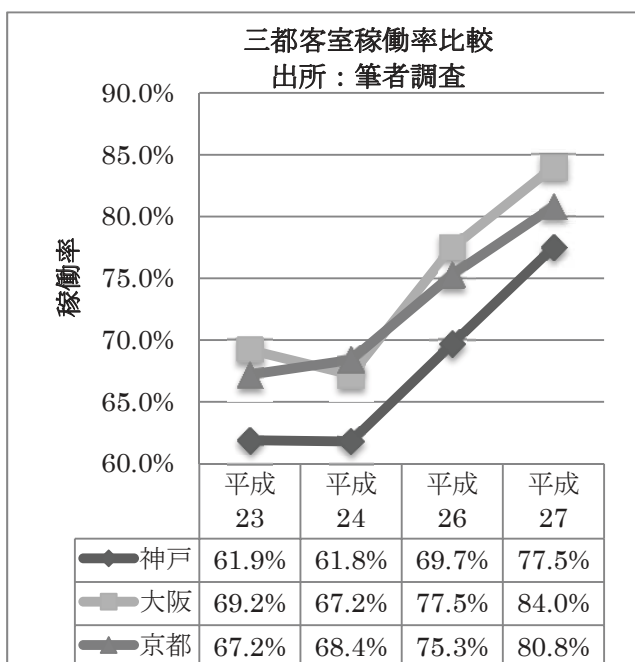
(表 2) 大阪地区

大阪	客室数(室)
ホテル日航	635
帝国ホテル	381
リーガロイヤル	971
シェラトン	579
合計客室数	2,566

(表 3) 京都地区

京都	客室数(室)
ウェスティン	499
リーガロイヤル	482
ANA クラウンプラザ	295
京都ホテルオークラ	322
合計客室数	1,598

三都の平成 26 年と平成 27 年における稼働率 (図 4) は、神戸地区平成 26 年 69.7%から平成 27 年 77.5%と 7.8 ポイントプラス、大阪地区は平成 26 年 77.5%から平成 27 年 84.0%の 6.5 ポイントプラス、京都地区では平成 26 年 75.3%から平成 27 年 80.8%の 5.5 ポイントプラスである。



(図 4) 三都稼働率比較

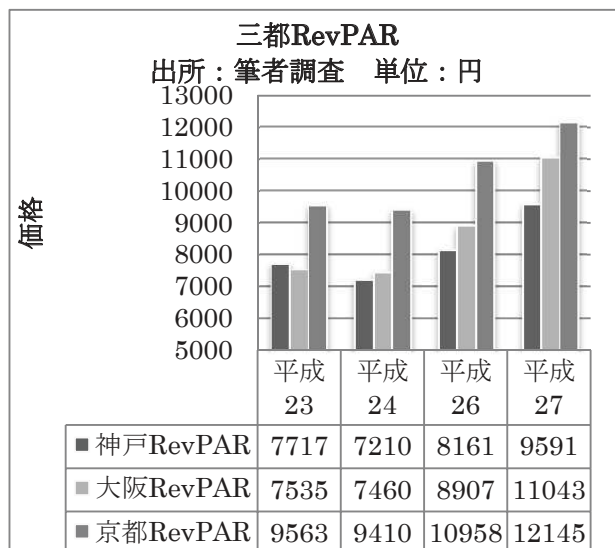
どの地区も訪日外客数の増加に伴い、稼働率が向上している。平成 23 年と平成 27 年の比較において神戸地区は 15.6 ポイント増、大阪地区は 14.8 ポイント増、京都地区は 13.6 ポイントとなり、三都全ての地区で二桁の大きな伸びを示している。前項の地区別訪日外客数との比較でも神戸地区宿泊数で平成 27 年前年対比 163%に対して稼働率 7.8 ポイント増、大阪地区宿泊数対同年比 128%に対して 6.5 ポイント増、京都地区宿泊数対同年比 131%に対して 5.5 ポイント増である。訪日外客数の増加は、三都に影響し、稼働率向上に寄与している。特に、神戸地区の 4 ホテルに大きく影響している。次いで京都、大阪の順となる。大阪が他都市との比較で若干少ないのは施設数の違いと言えよう。宿泊予約サイト大手である楽天トラベル<sup>4</sup>にて 2015 年（平成 27 年）現在登録されている施設数では神戸・有馬地区 142 軒（内有馬 39 件）、大阪市内 364 軒、京都 547 軒である。京都地区の施設数は多いものの 1 施設当たりの客室

数は少ない。それに対して大阪地区は大型施設が多いと見られる。

それは次に挙げる RevPAR<sup>5</sup>に表れている。

## 6. RevPAR による比較

(図 5) は三都の RevPAR である。



(図 5) 三都 RevPAR 比較

ホテルの業績を比較するときには注意すべき点は規模である。客室数が異なるホテルを同じ物差しで測ることは困難である。その為に用いられるのが RevPAR である。高い稼働を訴求する為に安売りをしていただけでは、収益は上がらない。逆に高い販売単価を維持する為に、価格コントロールをせずに販売チャンス逃がすこともある。ホテルの商品は、在庫がきかない特性を持っている。即ち、製品に消滅性があるということである。売れ残りを少しでも少なくする為に、価格のコントロールが必要になってくる。これらの数字を正確に比較するために、RevPAR 用いて考察する。

RevPAR は販売可能な客室数を分母に計算する。この数字を比較することで、ホテルの収益性が明確になる。RevPAR が高ければ収益が良い、反対に低ければ収益が悪いとなる。ADR と稼働率の関係をまとめたものが RevPAR と言えよう。

平成 23 年において神戸地区と大阪地区を比較すると、大阪地区は神戸地区より稼働率が 7.3 ポイント高（神戸 61.9%、大阪 69.2% 図 4）、RevPAR が-182 円（神戸 7,717 円、大阪 7,535 円 図 5）ある。大阪地区は稼働率が高いにも関わらず RevPAR が低い。これは、平成 23 年において大阪は販売単価が低かったことを意味している。

平成 24 年の大阪地区は稼働率で前年より 2 ポイント減（図 4）であるが RevPAR は神戸地区より 250 円高（図 5）である。神戸地区が大きく販売価格を下げたことを意味する。大阪が良い訳ではない。これは、京都地区が稼働率を 1.2 ポイント高（図 4）にもかかわらず RevPAR で 153 円減（図 5）であることから関西エリア全体の需要が冷え込んでいる。平成 23 年および 24 年の数値から客数が伸びず低調である。

京都地区は神戸・大阪地区に比べ販売価格を維持した為、稼働率が上がらない状況であることが数値から読み取れる。また、神戸、大阪地区より数ポイント低いにもかかわらず RevPAR で 2,000 円高い水準で維持できている。京都地区が高い販売価格であることを示すものである。

平成 26 から平成 27 年になると状況は大きく変わっている。ホテルの採算ラインとされる稼働率は 70% を超えてくる。これは訪日外客の増加に伴う効果である。大阪地区に明確に数値に表れている。稼働率は平成 23~24 年の 60% 台から 80% を超える水準に達している。

平成 26、27 年になると三都の稼働率が高くなり、RevPAR は総じて引き上げられ、大阪地区の平成 27 年 RevPAR は ¥11,043 を達成する。平成 23 年比較で平成 26 年には ¥1,372 増になり平成 27 年には ¥3,508 増の 146% に達し、大幅に収益が改善していることがわかる。

京都地区は平成 23 年稼働率 67.2% に対して RevPAR は ¥9,563 である。神戸地区、大阪地区に比較し、高い販売価格を維持していたことを示す。平成 27 年には三都の中では神戸・大阪地区より圧倒的に高い RevPAR ¥12,145（平成 23 年比 126%）になり収益性の良さを示している。

三都の中では神戸地区が訪日外客の取り込みが弱いといえる。平成 23 年の稼働率 61.9% から平成 27 年の 77.5% と 70% を超えるが RevPAR は平成 23 年 ¥7,717 から平成 27 年 ¥9,591 の 124% と三都の中では一番低い伸びである。

## 7. まとめ

平成 23 年から平成 27 年の数字を三都で訪日外客の影響度合いを比較してみると、歴史・文化的観光資源が少ない大阪地区が訪日外客の取り込みに成功していることが判明した。

訪日外客の地区別入込での数値で明確なように、訪日外客の圧倒的な宿泊先は大阪地区である。主たる訪日外客は中国、韓国、台湾などアジア諸国が多いことから、これらの国々からの支持が高いと言えよう。大阪地区は平成 23、24 年 RevPAR が ¥7,000 台と低迷している。客室料金は抽出したリーガロイヤルホテルで見ると ¥17,000（税・サービス料別）<sup>6</sup> が公示販売価格である。帝国ホテル大阪は ¥41,000（税・サービス料別）が最低料金である。このように公示価格と実勢価格との開きが大きいことが明確である。

販売価格は、個人客には需要に合わせて web サイトでの柔軟な価格設定で対応し、団体や法人への優待価格を提供することが必要である。その上で、稼働率を上げ、RevPAR 改善に寄与したのが訪日外客である。急激な需要の増大は、市場の競争原理を無くしたとも言えよう。本研究で結論として言えることは、市場競争はホテル競争よりエリア間の競

争である。これを証明するのが地区毎に明らかになった RevPAR に現れている。

三都の観光政策は、地区ごとの行政が主導権を持って誘致活動を行ってきたことは確かである。各市間での競合もあるが、今後とも三都での合同での誘致を行うことで他地区との競争優位が保たれるのであろう。

業界の競争優位を築くための、差別化戦略、集戦略、コストリーダーシップ戦略などは企業レベルではなく、地区戦略として有効性を発揮するものが必要であると考え。より一層、都市の観光戦略として新たな観光資源の開発や発見を誘致戦略の武器とすべきである。ホテル業界と行政が魅力ある都市を築く為に協力が今後とも欠かせないのであろう。

#### 参考文献・引用文献

---

<sup>1</sup> Michael E.Porter , *COMPETITIVE STRATEGY*, The Free Press , 1980 (土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、2012年)

<sup>2</sup> Michael E. Porter *COMPETITIVE ADVANTAGE* A Division of Macmillan 1985 (土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、2014年)

<sup>3</sup> 出所：観光庁宿泊旅行統計調査  
<http://www.mlit.go.jp/2015.6.28> アクセス

<sup>4</sup><http://travel.rakuten.co.jp/>

<sup>5</sup> RevPAR とは Revenue Par Available Rooms の略。ホテル全部屋数に対する 1 部屋当たりの販売価格を言う。その為、売れ残った客室も分母に含まれるためにホテルの実質の平均販売価格が測れる。

<sup>6</sup>リーガロイヤル  
[http://www.rihgadata.com/ssw/osaka/data/factsheet\\_jp.pdf#page=4](http://www.rihgadata.com/ssw/osaka/data/factsheet_jp.pdf#page=4) 2015.7.23 アクセス