

---

# 不確実性の時代における 次世代ホテル経営についての 新たな「視点」と「洞察」



# はじめに

## ホテル業界は自ら「課題」を乗り越え、「機会」を生かせるのか

昨今のインバウンドレジャー需要の急増と国内シニア層などの旅行の活発化により、ホテルマーケットは好調に推移しており、日本のホテル業界は今、大きな可能性を秘めていると言えます。

この状況は決して2020年の東京オリンピックに向けた一過性の動きではなく、アジアの中間層の爆発的な増加やビザの緩和に加えて、わが国が有する気候、文化、食事といった観光資源が少しずつ認知され、正当に評価されてきている結果であるとも言えます。

一方で、供給面では、建築費の高止まりにもかかわらず、東京・大阪の大都市圏を中心に開発が増加しており、一部では供給過剰を懸念する声も出始めています。また、それに加えて、ホテル業界の中では、民泊ビジネスの広まりに対する警戒感も出始めており、悲観論と楽観論が交差する状況が生まれています。さらに、業界のより根本的な課題として、人手不足、労働生産性の低さが大きな足枷となることが顕在化しつつあり、この問題の解消に向けたロボット化・IT化の進展に関心が集まっています。

さて、先述したホテルを取り巻く環境に対し、ポテンシャルを感じつつも今後の展開を冷静に見極めようとさまざまな業界や企業が関心を持っています。本Thought Leadership(定義:ホテルマーケットに関する先見的な考察)では、さまざまな視点(宿泊主体型ホテルチェーン、デベロッパー、オンライン旅行代理店、投資家、民泊ビジネス)から不確実性の時代における次世代ホテル経営にはどんな「機会」と「課題」が待ち受けているのかを考察して提示します。また、各関連業界の動向のみならず、先駆けとなる考え方や取り組み事例、さらには調査データなどを活用しながら、今後のホテル環境の移り変わりを示唆します。ぜひあなたの会社のホテルビジネスの展開に関して、また経営戦略を策定する上で何らかのヒントを得られるようであれば、制作側としては望外の喜びです。

なお、今回のThought Leadershipを執筆するにあたり、PwC Japanグループが主催する「ホテルマネジメントフォーラム2016」のパネルディスカッションなどから多くのヒントを得ております。ご参考までにフォーラムの実施概要を本Thought Leadershipの後半に掲載しています。最後になりますが、このThought Leadership制作、およびホテルマネジメントフォーラム2016の開催にご協力いただきました関係者の皆様に心より御礼申し上げます。



PwCコンサルティング合同会社  
パートナー  
澤田 竜次

---

# 目次

はじめに	2
宿泊主体型ホテルチェーンの戦略について	4
総合不動産デベロッパーの戦略について	8
OTA 各社の描く将来戦略とビジョンについて	12
投資マーケットの現状とホテル業界における投資家の役割について	16
民泊の現状に対する正しい理解とあるべき将来像について	20
【参考】ホテルマネジメントフォーラム2016の実施概要	24
おわりに	25
お問い合わせ	26

# 宿泊主体型ホテルチェーンの戦略について

近年のインバウンド旅行者増加の恩恵を受け、宿泊主体型ホテルは、パフォーマンスを向上させている。しかし、ホテル顧客の多様化の流れに鑑みれば、ホテル各社は、現在の潤沢な需要という外部要因のみに安住することなく、この環境を追い風にこれまで手がつけられていなかった自社の顧客基盤やマーケティング体制の強化を図ることが求められる状況にあると言えるだろう。また、ホテル業界の構造的な課題である人手不足に対しては、業界の魅力向上に向けた取り組みに加えて、新たな一手としてIT化の進展による大幅な効率化が求められる時代を迎えることが予想される。

本章では、上記の視点から、宿泊主体型ホテルチェーンの動向について考察を行う。

## 足元のパフォーマンスとその背景

宿泊主体型ホテルは、近年のインバウンド需要の大幅な増加を背景にパフォーマンスを向上させてきた。2015年には平均客室稼働率が80%台の後半まで上昇し、特に需要の強い大都市圏においては、ADR (Average Daily Rate) 主導の収益拡大を図るケースが増加した<sup>1</sup>。しかしながら、報道や大手ホテルチェーンへのインタビューから、2016年の中盤以降、パフォーマンスの向上にブレーキがかかっている現状が伺える。

その背景として、日本へ来訪する外国人は2016年の1年間で約2,400万人に達し、昨年比+21.7%程度の伸びを見せる一方で<sup>2</sup>、観光庁の統計による延べ宿泊者数は2016年の累計で、前年比+9.0%と、必ずしも同様の比率で増加していないという点が挙げられる<sup>3</sup>。これは、ホテル宿泊を伴わないクルーズ船による来日が増加していることや、ウェブサイトやプラットフォームにした、民泊の利用者が増加していることが原因であると考えられている。

日本人の延べ宿泊者数については、前年と比較し2016年は-2.9%程度と減少している<sup>1</sup>。これには複合的な理由があると考えられるが、2016年4月の熊本地震や夏場の天候不順といった要因に加え、各ホテルの価格政策によることも大きいとみられる。主に都市部において、各ホテルがADRの上昇を図ったことで、ビジネス利用の価格目線となる出張旅費の水準を超えるケースが増加し、頻度・人数の両面で出張を手控える動きが出ている可能性がある。また、同様の傾向は個人のレジャーについても当てはまり、結果として日本人宿泊者数の減少に繋がっているものと思われる。

訪日外国人に関するマクロ環境は引き続き良好であり、日本人の需要についてもマーケット環境が変化する過程での一時的な調整局面であると考えられるが、各ホテルの取り組みとして、外国人観光客の潤沢な需要に依存せず、適切なターゲティングと、それに適合する商品造成や販売手法を選択すべき段階を迎えていると推察される。

- 1 出典：STRのデータによりPwC作成  
2 出典：日本政府観光局 (JNTO)  
3 出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」

## 2016年訪日外国人数

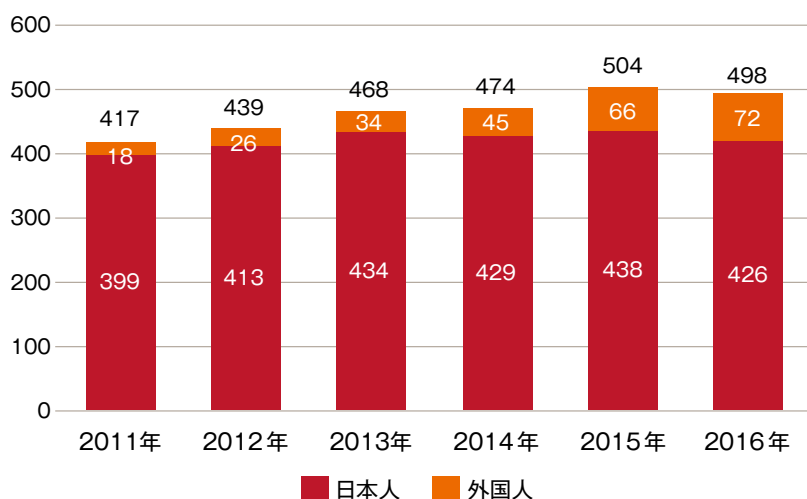
# 約2,400万人

(前年比+21.7%)

ただし、外国人延べ宿泊者数は前年比+9.0%

## 延べ宿泊者数推移

単位：百万人泊



出典：観光庁「宿泊旅行統計調査 (2016年12月まで)」のデータをもとにPwC作成

## OTAの販売額1兆円超 客室販売総額の

**32%**(2013年)  
さらなるシェアの拡大が  
予想される

### 販売戦略における課題と取り組み

日本のホテルチェーンにとって、顧客情報を活用したマーケティング・販売戦略は大きな課題となっている。近年は、外資系ホテルチェーンとの提携によりその送客力を享受するホテル事業者も増加しているが、国内の宿泊主体型ホテルチェーンについては、自社の会員プログラムを効果的に活用し、顧客の囲い込みに成功している事例は少ない。

そのような環境下で、特に宿泊主体型ホテルの販売チャンネルにおいて大きな存在感を放っているのが、OTA(Online Travel Agent)である。OTAは、自社の展開する他のネット系サービスとの連携や、WEBマーケティングの妙により、急成長を遂げている。2013年における、宿泊施設の総販売額に対するオンライン販売額の比率は約32%となっており、スマートフォンの普及などを背景に、さらにシェアを拡大していくことが予想される<sup>4</sup>。

OTAに対するホテル各社のスタンスは一樣ではないが、OTAが顧客にとってのアクセシビリティの点で高い優位性を持っているという認識は共通しており、顧客接点としてOTAの送客力を活

用しつつ、来館した顧客をいかに自社チェーンの顧客として取り込むのかという視点が多くみられる。一方で、海外OTAに比べ、国内OTAはコミッション料率の設定が低い水準にあることから、ホテルオペレーターがOTAに対し過度に依存する状況が続けば、将来的に国内OTAのコミッション料率が引き上げられる可能性があると言指す声も聞かれる。つまり、各ホテルチェーンは、OTAを有効な集客チャネルの一つとして戦略的に活用しつつ、自社の集客基盤の強化を進め、適切なチャネルミックスを検討すべき環境にあると言える。

実際に、宿泊主体型ホテルチェーンの中には、PMS(ホテルシステム)などへの投資を実行し、顧客分析やマーケティングへの活用能耐得るデータベースの構築や運用の仕組みづくりに着手しているケースもある。また、訪日外国人の集客についても、海外OTAからの集客だけでなく、中国・東南アジアなどへの営業拠点の設置や海外の旅行代理店との提携などにより、独自の販路開拓を模索している企業も増加しており、これらの取り組みがどのように結実するか、今後の動向が注目される。

4 出典：フォーカスライトジャパン





## 今後のチェーン展開戦略

ホテルチェーンの拡大は、宿泊主体型ホテルにとって大きな命題であると言える。店舗数を限定しながら特定のターゲットに訴求する戦略で成功を収めるホテルも存在するが、宿泊主体型ホテルは単一のプロパティでの施設・サービス面の差別化が容易ではないため、マーケットにおけるシェアを維持すべく店舗数を拡大し、スケールメリットやブランドの浸透を追い求める戦略が基本であると考えられる。

東京、大阪をはじめとする大都市は、各チェーンの出店が進み、競争が激化している。その中で、大手チェーンからは、地方都市への出店に対し意欲的な声が聞かれる。地方都市は、ホテルのパフォーマンスにおいて大都市には劣るものの、既存のホテルの多くは個人経営の小規模ホテルであり、チェーンホテルが競争優位を実現しやすい環境であるため、十分なオポチュニティがあると考えられている。また、地方への分散が進むとされる訪日外国人を取り込むため、地方自治体との協力体制を築き、観光のプロモーションと足並みをそろえたホテル展開をもくろむチェーンもある。

宿泊主体型ホテルの中長期的な拡大戦略の中で、海外進出は避けて通れない課題となっている。日本人の国内宿泊マーケットは、人口減少に伴い中長期的には緩やかな縮小が予想されることから、成長が見込まれるアジア各国は、重要なマーケットとして認識する必要がある。また、訪日外国人の主たる発地国であるアジア圏においてブランドの認知度を上げることで、日本国内における訪日外国人獲得の競争を優位に進めることも可能になる。現在、一部の宿泊主体型ホテルチェーンは、既に海外への進出に着手しているものの、その展開のスピードは限定的である。



積極的な店舗展開を進める上で、人材の不足は深刻な課題となっている。宿泊主体型ホテルを中心に、ホテルの新規開業が相次ぐ中で、フロント、レストランやハウスキーピングスタッフなどの採用に苦慮しているという声は、多くのホテルオペレーターから聞かれる。その課題解決に向けた一助となるのが、ITや自動化技術の導入と言える。一部のフロント業務やバックオフィスの定型業務は、効率化や省人化が可能な領域となりつつある。また、前述のマーケティング・販売戦略についても同様に、他業界において導入されているITの横展開が十分に可能な領域と考えられる。宿泊主体型ホテルオペレーターの中には、ブランド力やオペレーション力の強化と並び、ITを活用した業務効率化の推進を重要な経営課題として挙げる企業もあり、今後のホテルオペレーター間の競争において重要な要素となるものと考えられる。

# 総合不動産デベロッパーの戦略について

総合不動産デベロッパーの基幹事業はおおむね良好な環境にあり、投資環境においても低金利の恩恵を受けているが、折からの建築費の高騰や、想定されるオフィス・住宅の大量供給、そして中長期的には日本の人口減少に伴う内需の減退と、不透明な要素は尽きない。そのような状況下で、成長著しいホテル事業の将来性に着目し、その取り組みを強化する事業者が増加している。

社会の構造変化の中で、総合不動産デベロッパーも、新たな時代に適応した戦略のあり方が求められていると言えるだろう。

本章では、上記の視点から、総合不動産デベロッパーの動向について考察を行う。



## 総合不動産デベロッパーの事業環境

現在、総合不動産デベロッパーの事業環境は、おおむね良好な状況にある。総合不動産デベロッパー大手各社の2016年9月の中間決算においては、賃貸業を主体とする事業者については全体的に増収増益基調となり、中間決算として過去最高益を実現した事業者もあった。

その背景としては、新規案件の稼働といった要因に加え、大手各社が保有する高いグレードのオフィスについては、東京都心のみならず、地方都市においても空室率が極めて低位で推移しているという状況がある。また、低い空室率を背景に、賃料の増額改定が行われるケースも増加しており、オフィス事業の増収を後押ししている。

大手各社は、東京都心部などで大規模再開発を抱えており、有利子負債残高は増加している。しかし、低金利の恩恵により金利負担は膨らみづらい環境であるため、総合不動産デベロッパーにとっては、投資を実行しやすい環境にあると考えられる。

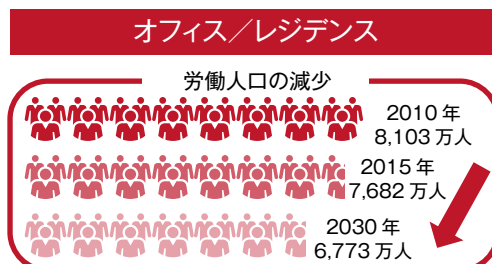
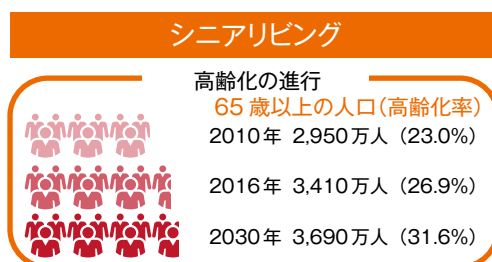
一方で、必ずしも楽観視できない事情も存在する。不動産仲介の三幸エステートの調査によれば、東京のオフィス空室率は3%を割り込む水準となっているが、2018年、2019年においては、過去10年間の平均である約18万坪／年を上回る大規模な供給が予定されている。そのため、需要を安定的と仮定した場合にも、それを上回る供給により、東京における空室率は今後上昇していく可能性が指摘されている<sup>1</sup>。

また、建築工事費の高騰も引き続き大きな課題となっている。大手不動産事業者における事例として、単位面積あたりの建築工事費が、東日本大震災前の水準と比較して、数十パーセント程度高騰しているケースもある。また、大手ゼネコンによれば、足元の建築工事費水準はいまだ上昇傾向にあるという。建築工事費の高騰は、2020年の東京オリンピックに向けた開発の増加が主因と認識されているが、その先行きは不透明性が強く、投資採算性に直結する建築コストの管理については、引き続き各社の工夫が求められる状況が予想される。

## 2020年までに

東京におけるオフィスの大量供給／空室率の上昇が想定される

1 出典：三幸エステート「オフィスレントデータ」



出典：日本政府観光局(JNTO)訪日外客数の動向  
観光庁「宿泊旅行統計調査(2016年12月まで)」  
経済産業省「我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」  
総務省「人口の推移と将来人口」のデータをもとにPwC作成

### ホテル事業に関する各社の取り組み

上述のような事業環境にあって、総合不動産デベロッパー各社が、現在最も注目しているアセットタイプの一つが、ホテルであると考えられる。

従来、総合不動産デベロッパーにとって、ホテル事業は、積極的な投資対象とは考えられてこなかった。2000年代には、複合開発の価値向上を目指した外資系ホテルの誘致などの取り組みも進んだが、割増容積を獲得する上での手法として選択されたという色合いが強く、単体のプロパティとしての収益性に着目されることは少なかった。

しかしながら、近年のインバウンドの急増を背景にした宿泊需要の大幅な増加により、その潮目が大きく変わりつつあり、多くの不動産事業者が、ホテル事業への取り組みを強化している。

ホテル事業に対する各社のスタンスはさまざまであるが、分水嶺となっているのは、ホテル事業に対する経営リスクを負っているか否か、という点であろう。

既にホテルの経営リスクをとり、自社ブランドのホテル展開や、外資系オペレーターとの提携の実績を持つ一部の企業は、出店を加速させたり、リゾートエリアや地方都市など新たな展開に向けた戦略を模索したりと、ホテル事業をコア事業の一つへと成長させる取り組みを実施している。また、ホテルオペレーターに対するM&Aという形で、ホテル経営への参入を果たしたケースもみられる。

ホテルをポートフォリオに持ちながら、あくまでも賃貸借のスキームに限定していた事業者にも、変化がみられる。出店エリアのポテンシャルを注視しながらも、国内外のホテルオペレーターとの提携により、ホテル経営に挑戦する事例が散見されるようになった。

政策面でも、ホテル開発に対する追い風が吹いている。国土交通省は2016年6月、近年の訪日外国人観光客の急激な増加に伴う客室数不足の解消に対応するため、宿泊施設の建設計画に対して、指定容積率の1.5倍以下、+300%を上限とし容積率を緩和するよう、自治体に通知した。公共施設の整備などの場合、公共貢献による緩和後の容積に対し適用される。宿泊需給がひっばくしている都市においては、順次具体的な緩和基準が定められ、施行されているため、今後大型のホテル開発が進む可能性が高いとみられる。

つまり、潤沢な宿泊需要が見込まれるエリアにおいては、ホテル開発が他の用途に比べ投資採算性が高くなることも十分に考えられる。裏を返せば、そのようなエリアにおいては、ホテル用途を開発の選択肢として持たない事業者にとって、入札による開発用地の取得が困難になるケースが出てくると想定される。

そうした背景を踏まえれば、現在ホテル事業へ参入していない事業者も、自社の基幹アセットタイプに縛られない柔軟な事業展開を志向する中で、さまざまな形でホテル事業への参入検討を行っていると思われる。実際に、アキュジション部隊にホテル用途の検討機能を持たせたり、専門の部署を創設したりといった取り組みを始めている事業者も多くあり、今後も総合不動産デベロッパーのホテル事業参入は続くものとみられる。

### 今後の事業戦略について

日本の総人口は既に減少を始めており、国内におけるオフィスや住宅の需要は、否が応にも影響を受けるものと考えられる。特に、オフィスに関しては、労働人口の減少に加え、働き方の変化(IT化の進展、フリーアドレスなどの効率化の広がり)により、中長期的には需要が縮小していく可能性が指摘されている。

大手総合不動産デベロッパーの中期経営計画を参照すると、オフィスや住宅などの基幹アセットの強化に加え、次なる事業の軸として、ホテル事業・シニア事業・海外進出といったキーワードが多くみられる。上述のようなマーケットの認識に基づけば、拡大するマーケットに向けた事業展開を目指す必然性は高く、各社の事業ポートフォリオは変革の時期を迎えているのであろう。

だが、そうした事業展開には、相応のハードルがあると考えられる。海外における不動産事業の展開にあたっては、対象国における需要の特性や法制度、商慣習といった要因に対応する必要性が生じる。また、オペレーショナルアセットであるホテル事業やシニア事業は、適切な事業コンセプトの策定やビジネスパートナーの選択に加え、場合によっては事業者自身がオペレーションや人材育成にまで踏み込むケースも想定されるだろう。

各社が取り組むべき事業は、多様性・複雑性を増しており、その状況の中で、いかに時代の変化に適応し、新たな不動産ビジネスの形を切り開いていくのかが、今後の総合不動産デベロッパー各社の浮沈を占う鍵になると思われる。

---

事業環境の変化により成長  
市場への柔軟な事業展開が  
必要となる

---



# OTA各社の描く将来戦略とビジョンについて

インバウンドの増加や民泊の参入、オンライン上における顧客接点の多様化など、変化するマーケットに合わせ、国内OTA（Online Travel Agent）、海外OTA各社は事業を拡大させている。OTAは、潜在顧客へのアプローチや旅行需要の創出において強みを発揮し、ホテルオペレーターと役割をすみ分けながら存在感を増している。本章では、上記の視点から、OTAの動向について考察を行う。



## OTA 業界を取り巻く環境の変化

OTA (Online Travel Agent) を取り巻く環境は、近年大きく変化している。急増するインバウンドを背景に、海外OTAが急速にシェアを伸ばしている。国内OTAにおいては、既存プレーヤーの売上が成長する一方で、新規プレーヤーの参入や、旅行代理店のOTA進出など、市場環境が活発になっている。

「日本政府観光局 (JNTO)」の発表によると、2016年は、インバウンド数が2,400万人(+21.7%)を突破した。インバウンド数が40%以上増加した2015年と比較すれば、足元の伸び率は落ち着きつつあるが、一貫して増加傾向にある。インバウンド急増は、ホテルの予約チャンネルの構造に大きな変化をもたらした。予約全体に占めるインバウンド比率の増加は、当初、大都市部を中心とした動きであったが、徐々に地方都市や外国人に人気のリゾートエリアなどにも波及している。グローバルな予約流通基盤を持たない国内ホテル、独立系ホテルにとっては、海外OTAが、増加するインバウンドの予約を受ける橋渡しの役割となっている。

海外OTAに注力する度合いは、ホテルオペレーターによって異なるが、イン

バウンドの動向が大都市部から地方に広がりつつある昨今の傾向を鑑みれば、今後も、海外OTAが市場を拡大させていくだろう。さらに、アウトバウンドにおいても、海外OTAを利用して海外旅行をする日本人の増加が予想される。一方、日本人の国内利用は、依然として国内OTAのシェアが高い。

国内OTA各社は、国内のオンライン予約市場の成長をけん引しながら、インバウンドに関しても、自社の流通チャネルの活用、他社とのアライアンス、マーケティング活動、多言語対応などを通じて、獲得に注力している。国内旅行市場においては、新規プレーヤーが参入し、幅広い顧客を対象とした総合的なOTAがさらに市場を成長させている一方で、特定の顧客セグメントに特化してアプローチするOTAも存在感を増している。

国内OTA、海外OTAともに、宿泊予約サイトの役割にとどまらず、レストラン、体験プログラム・アクティビティ、交通、レビューサイトなど、関連分野事業拡大する動きが加速している。活発になっているのは、BtoC市場だけではない。出張手配や法人契約のBtoB市場や、民泊に代表されるCtoC市場においても、国内外のOTA各社が事業機会を求め進出している。

---

2016年は、インバウンド数が  
**2,400万人**  
を突破した

---



OTA各社が事業を拡大する一方で、旅行代理店が、OTA事業に本格進出する事例が増えている。国内旅行におけるオンライン予約比率が増加傾向にある中で、旅行代理店がオンライン予約を強化するのは必然的な流れである。旅行代理店の強みは、国内外に張り巡らされた店舗ネットワークを通じたリアルな顧客接点や強固な顧客基盤などが挙げられる。各社が課題認識を持っているのは、既存の顧客データベースとOTA事業の顧客データベースの連携・統合、リアルとネットの融合を目指すオムニチャネル戦略、集積したビッグデータの活用といった分野であり、今後の発展が期待される。

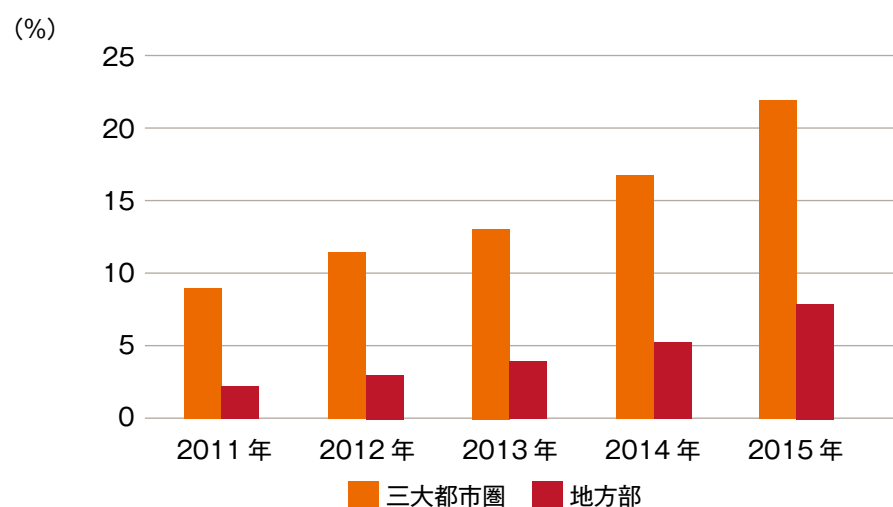
国内外のOTA各社が多様化・複雑化する中で、ホテルオペレーター側は、常に市場動向を把握し、最適なチャネル戦略を策定することが重要となる。また、販売チャネルの増加に伴い、各販売チャネルを接続するシステム連携の最適化が、今まで以上に大きな課題となるだろう。PMS(Property Management System)、CRS(Central Reservation System)、GDS(Global Distribution System)、チャネルマネージャーなど、各システムの連携が最適化されることで、販売機会の創出と業務の効率化を同時に実現し、生産性向上に寄与する。

### OTAとホテルオペレーターの関係性

変化の激しいホテル業界、OTA業界の中で、OTAとホテルオペレーターの関係は、競合関係であると同時に、協力関係であると言える。ホテルオペレーターとしては、販売手数料などの観点から、販売チャネルに占めるOTAの割合を一定程度に収めたいと考える傾向にある。

一方、顧客接点から考えると、ホテルオペレーターとOTAの役割はすみ分けができていない部分もある。OTAを活用することで、自社ではリーチできない潜在顧客にアプローチできるメリットは大きい。国内のホテルオペレーターにとっては、インバウンドを獲得する上で、海外OTAが果たす役割は大きいだろう。また、潜在的な旅行需要の喚起や、エリア全体への興味・関心の向上は、OTAや旅行代理店が得意としている分野である。

### 全延べ宿泊者数に占める外国人延べ宿泊者数の比率



※三大都市圏とは、「東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、愛知県、大阪府、京都府、兵庫県」の8都府県  
地方部とは、三大都市圏以外の道県を指す

出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」のデータをもとにPwC作成



OTAやホテルオペレーターは、宿泊者のカスタマージャーニーにおいて、旅行前、旅行中、旅行後の各フェーズで顧客接点を増やすことで、露出・認知度の向上、顧客の獲得、囲い込みを強化しようとしている。

### 多様化する顧客接点

OTA各社がオンライン予約市場を伸ばす中、オンライン上での顧客接点は多様化している。例えば、予約の起点では、各OTAを横断的に検索し、料金を比較するサイト、メタサーチサイトの動きが目立ち始めている。メタサーチサイトにおいて顧客がホテルを比較する主な点は、空室情報と最低料金である。宿泊需要が旺盛で、高稼働率・高単価の状況が続くほど、宿泊者は予約が取りにくいと感じ、その結果、空室や最低料金を見つけやすいメタサーチを利用する頻度の増加が予想される。

メタサーチサイトが台頭することで、今まで利用していたOTAから別のOTAに乗り換える宿泊者や、利用するOTAを特定しない宿泊者が増加する可能性もある。そのため、OTA各社は、空室状況や料金で他社との差異が生じないように注力するとともに、今まで以上に顧客の囲い込み、顧客育成の重要性が増していく。

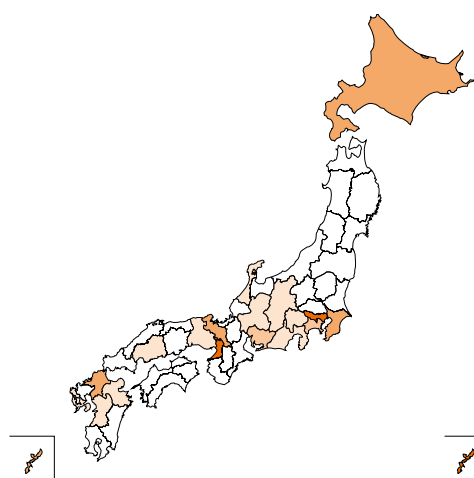
顧客接点や顧客体験の設計において、今後さらに重要な役割を担うのがスマートフォンだろう。スマートフォンが、宿泊予約のオンライン比率の上昇をけん引してきたが、今後、大きく変化が見込まれる分野は、旅行中の利用シーンだろう。実際、外資系ホテルチェーンでは、会員顧客が利用できるスマートフォンでのチェックインやルームキー化するアプリが広がりつつある。今後、スマートフォンを起点に、ホテルオペレーター、OTA各社がどのように顧客接点をデザインし、どのような顧客体験を実現するのか。大きな可能性を秘めている分野である。

### 今後のOTAの展望

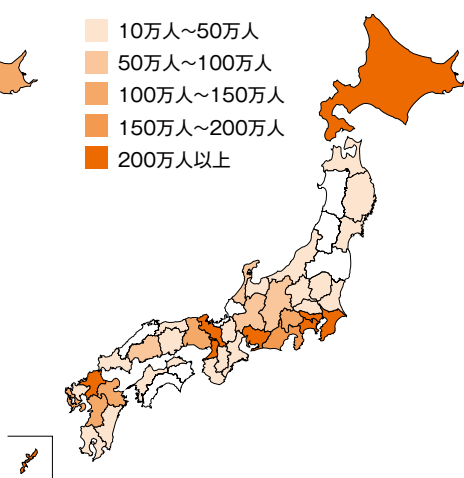
今後、OTAは、既存事業のシェア拡大のみならず、事業領域の拡大や民泊参入、業界再編などが進む可能性が高い。民泊に関しては、法制度のルールが整備され次第、民泊を取り扱うOTAの増加が予想される。

同時に、OTA、ホテルオペレーター双方で、ビッグデータやAI、スマートフォンの活用、複雑化するシステムの連携・統合など、事業を支えるIT投資がさらに活発になると考えられる。

外国人延べ宿泊者数(2011年)



外国人延べ宿泊者数(2015年)



出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」のデータをもとにPwC作成

# 投資マーケットの現状とホテル業界における投資家の役割について

活況なホテルマーケット環境を受け、投資対象としてホテルアセットの注目が近年高まっており、ホテル投資額は増加傾向にある。ホテルへの投資が活発化するにつれ、競争環境は厳しくなりつつあり、勝つためのホテル投資戦略が必要になってくるだろう。

本章では、現在の活発な投資動向の背景について触れつつ、現在の投資動向から今後のホテル投資のあり方についての考察を行う。

## 日本のホテルアセットへの注目が高まっている背景

訪日外国人数は過去4年連続で最高値を更新しており、2016年の訪日外国人数は、以前の政府目標であった2,000万人を突破し、過去最高値の2,400万人に達したことが、日本政府観光局(JNTO)の発表により明らかになった。訪日外国人数の増加は、一過性のものではなく、アジア圏の経済成長による海外旅行マーケットの拡大や、ディスティネーションとしての日本の人気の高さ、観光立国として政府が打ち出す施策などを背景に、今後も持続するものと考えられる。そのため、増加する訪日外国人の受け皿となるホテルアセットは、今後も大きな成長が期待されている。

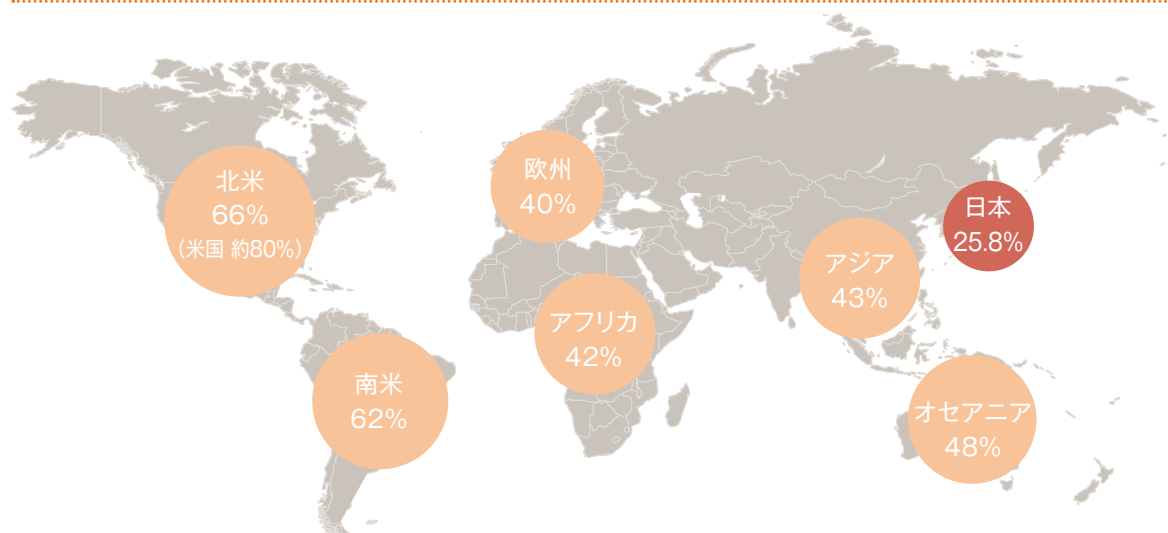
日本のホテルアセットは、海外と比較して、アップサイドを見込めるアセットが多いということも注目を集める理由となっている。

日本の主要都市のADRは、訪日外国人の増加や国内旅行の活発化により、上昇傾向にあるものの、ニューヨークやパリ、香港、シンガポールといった世界の主要都市と比較すると、依然として低い水準にある。言い換えれば、日本のADRは今後も上昇する可能性を秘めており、ホテルアセットとしての成長性が期待される。

ホテルのチェーン化率から日本のホテル運営状況を捉えると、日本のチェーン化率は約26%と、北米(約66%)、アジア地域(約43%)と比べ、低い水準となっていることがPwCの試算により明らかになっており、運営の効率化が十分に図れていない状況が伺える。反対に、日本のホテルの多くは、チェーン化などにより運営効率の向上を図り、アップサイド狙うことができるプロパティが多いとも判断することができる。

上記に加え、世界的な金融緩和と円の為替水準が、日本のホテルアセットへの投資を加速させていると考えられる。日本を初め、欧州など世界的に金融緩和が進み、投資家は以前よりも容易に資金調達できる環境下にある。そのため、投資先のポートフォリオの拡大に向けた動きが加速しており、これまでホテルアセットに投資してこなかった投資家たちも、ホテルアセットに視野を向けるようになってきている。為替市場においても、2012年以降アベノミクス効果などを受け円安傾向にあり、以前よりも日本のアセットに投資しやすい環境が整ってきていると考えられる。

## 各地域におけるチェーン化比率



※同一企業により10軒以上で運営されるホテルをチェーンホテルと定義

## ホテル投資額

前年同期比+189%

# 4,350億円

(2016年度第3四半期まで)

出典：ジョーンズ ラング ラサール

## ホテルへの投資動向

日本における2016年第3四半期までの不動産投資額は、ジョーンズ ラング ラサールによると、前年同期比(2015年1月～9月)18%減の2兆7,900億円となっている。一方、セクター別にみると、ホテルは前年同期比189%増の4,350億円となっており、ホテル投資が加速していることが見て取れる。

特に、近年のJ-REIT関連のホテル投資が目立ってきている。例えば、リゾートホテルに特化していたREITが、リゾートホテル以外のプロパティを取得するケースや、宿泊特化型ホテルをメインに、東京・大阪だけでなく地方都市のプロパティをバランスよく取得しようと試みているケースなど、ポートフォリオの分散と拡大に向けた動きがみられており、安定収益を狙う姿勢が見て取れる。また、資金調達能力を生かし、大規模物件を積極的に取得するケースや、さまざまなセグメントのホテルを有しながら、地方都市では大型プロパティを買収し、安定性を維持しながら、アップサイドを狙っていく戦略などがみられた。その他、オフィス特化のREITに出資していたファンドが新たにホテル特化のREITを立ち上げるなど、新たな参入者も現れている。活況なホテルマーケットを受け、外部成長を加速させていく動きが強まっているといえるだろう。

ホテル需要の今後の成長可能性を踏まえると、内部成長を狙った戦略も多くみられている。キャッシュフローの安定性を確保しつつも、ホテルの業績向上度合いと連動し、アップサイドを狙うことができるよう、取得物件に対して、固定賃料と変動賃料の双方を導入するケースが多くなっている。また、既に保有している物件に追加投資を行うことで、ADRを上昇させて、収益性の改善により投資家価値の向上を図る動きがみられてきている。

## 今後のホテル投資

インバウンドのホテル需要の拡大などを背景に、キャッシュフローが見込める環境になったことから、市場に出回る物件数は減少傾向にあり、投資家にとっては厳しい状況になってきている。また、ジャパンホテルアプレイザル社が2016年11月に実施した調査によると、2011年9月以降、キャップレートは低下傾向が続いており、現在は5%台(平均値)まで下がっていることが明らかになっている。不動産の価格高騰により、物件取得の難易度はさらに高くなり、ホテル投資の競争環境は激化していくことが予想される。

上記のような背景を受け、今後のホテル投資戦略は、大きく二つのパターンがあると考えられる。

一つは「高額買収に見合うよう、バリューアップを図る」という戦略である。東京や大阪のように、不動産価格が高騰しているが、宿泊需要の高いエリアでは、優良なホテルオペレーターをグループ傘下に置き、戦略的な販売戦略やブランド力を生かした安定需要の確保と、運営効率化によるコストの大幅削減の双方を図り、キャッシュフローの最大化を追求していくと考えられる。実際に、保有するホテルセグメント別にホテルオペレーターを買収し、運営を委託することで、運営効率化を図ろうとする事例がみられている。

もう一つの戦略としては、「今後成長性が見込まれる物件を発掘し、比較的安い価格で買収する」という戦略だ。これまでフォーカスされていなかった地方都市の物件を買収し、ブランド力の高いオペレーターと連携し、集客と業務の効率化により、アップサイドを狙うといった動きが増えてくると考えられる。

ホテルマーケット環境の変化に伴い、市場に出回る物件やキャップレートは変動し、投資や運用の方針も多様化していくことが予想される。これらの変化を敏感に捉え、安定性の確保と成長性を追求した戦略的な投資が求められるだろう。



# 民泊の現状に対する正しい理解と あるべき将来像について

民泊の年間営業日数は180日という決着をみた。急拡大する民泊には、法的な枠組みの早急な整備が求められており、違法な営業の蔓延は看過できない課題である。一方で、特に外国人旅行者にとって、利用形態や長期滞在時の価格面、もしくは滞在経験という点で、ホテルにはない価値を提供する民泊の存在が求められていることもまた事実である。4,000万人、6,000万人のインバウンドを受け入れるためには、日本全体として宿泊施設の受容力を向上させる必要があり、ホテル・民泊ともにそれぞれの特性を生かした共存共栄が求められる。

本章では、上記の視点から、民泊の動向について考察を行う。



### 民泊の法的な位置付けと法整備の状況

近年、訪日外国人が急増する環境下で、特に都市部のホテルはパフォーマンスを向上させているが、同時に急速に市場を拡大しているのが、“民泊”である。民泊は、個人宅などに宿泊する宿泊形態のことを指すが、その法的な位置付けは非常に曖昧なまま、需要が先行している。

まず、日本においては、「その場所を本拠としない人物を継続的に集客し、宿泊料を受けて寝具を貸し宿泊させる（家主が管理を行う）」という行為には、昭和23年に施行された旅館業法による許可が必要となる。現在、民泊の仲介を行うWEBサイトに掲載されている個人宅の多くは、旅館業法による許可を受けた物件である可能性は低いいため、適法な状態にはないと考えられる。

このような状況を受け、民泊のあり方についての議論が活発化し、2016年からは、東京都大田区や大阪府を国家戦略特区とし、いわゆる特区民泊が開始された。当初は6泊7日以上での宿泊を条件とするなど、実際のニーズとの乖離がみられたが、その後2016年10月に2泊3日以上へと緩和され、広がりを見

せている。また、2016年6月に、従来の旅館業法の枠組みに当てはまらない営業形態である民泊に関する新法（民泊新法）の原案を含む「規制改革実施計画」が閣議決定された。

民泊新法については議論の途上にあるが、基本的な枠組みは固まりつつある。

まず、民泊営業の定義としては、「既存住宅を活用した宿泊の提供」とされており、1日単位かつ反復継続して有償で貸し出すものとされている。営業の形態は「家主居住型」と「家主不在型」の二つに分かれており、家主不在型については、家主に代わり利用者名簿の作成や安全衛生に関する対策を実施する管理者に管理を委託することが義務付けられる（家主居住型は、家主が管理者として実施する）。

また、民泊営業については、一定の要件が定められる予定であり、その中で最も大きな争点となっていたのが、年間の営業日数に関する制限である。有識者による議論が重ねられた結果、2016年12月、年間営業日数の上限を180日とする閣議決定がなされた。営業日数の上限設定が実施されることにより、投資ビジネスとしての民泊には一定のブレーキがかかる可能性は高いと考えられる。

民泊新法における年間営業  
日数の上限は

**180日**に決定



関連団体の利害調整が難航する民泊新法であるが、法的な枠組みの整備は急務であり、2017年の通常国会における法案の成立が待たれるところである。

### 民泊が拡大する理由

日本において、民泊が急成長した背景には、大きく二つの理由があると考えられる。

まず一つとして挙げられるのが、シェアリングエコノミーの拡大という世界的な潮流である。過剰生産・過剰消費のスタイルからの脱却という思考変化や、それを可能にするプラットフォームを提供するスマートフォンなどの普及により、宿泊やスペースのシェアのみならず、車や衣類・装飾品、労働力に至るまで、さまざまな分野でシェアリングエコノミーが進展している。

宿泊の分野においても、ウェブサイトやプラットフォームとした民泊が世界のほとんどの国で展開されており、シェアの文化に馴染んでいるミレニアル世代を中心とした旅行者にとって一般的な存在に成長している。

そのような背景から、訪日外国人の急増に従い民泊の利用が急拡大している現状は、必然的な動向と言える。

二つ目に、民泊の性質が、外国人旅行者の多様なニーズを受容できるものであるという点が挙げられる。訪日外国人が増加し、さまざまな性質の旅行者が日本を訪れるようになるに連れて、宿泊場所に関する嗜好も多様化すると考えられる。日本の文化や生活様式を体験することや、現地の人々との交流を求める旅行者にとって、一般的なホテルでは得られない経験価値を享受できる場所として、民泊の支持が広がっていると思われる。

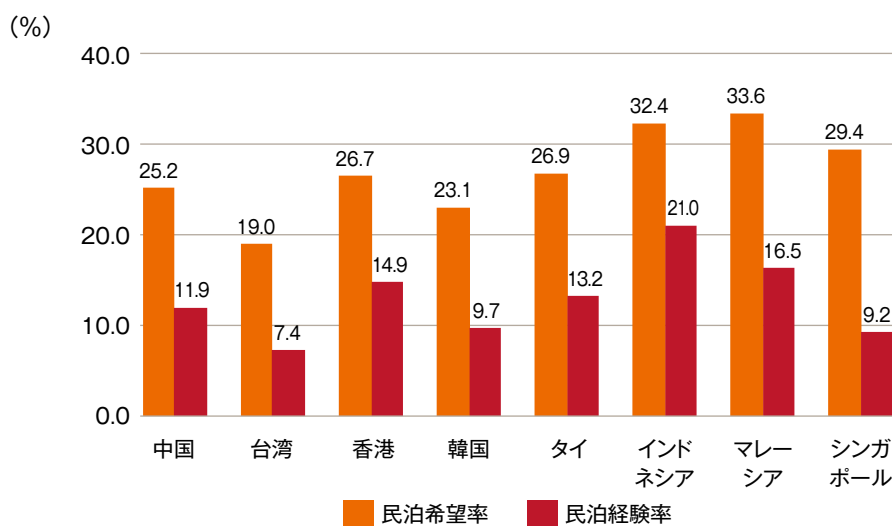
また、利用スタイルや価格面で民泊が選択されるという側面もある。大手の民泊プラットフォームサイトを参照すると、2016年10月の東京都において掲載されている物件数は約16,000件となっているが、そのうち約半数が4名以上の定員となっており、それらの物件における1泊あたりの利用料金は、平均で10,000円程度となっている。外国人旅行者の日本における平均的な滞在日数は、3日～5日程度とみられているが、長期休暇を利用した旅行や、バックパッカーの場合は、さらに長期の滞在となるケースも多い。そのため、グループ旅行や長期滞在の外国人旅行者にとっては、民泊を利用することで、滞在期間中の宿泊費用がホテルに比べて大幅に安価になるケースが多いため、経済合理性を見いだしている可能性が高いと言えるだろう。

### ホテル業界への影響と共存共栄の道

民泊の拡大に関して、ホテル業界は漠然とした危機感を抱いてきたが、2016年に入り、その影響が顕在化してきたと言われている。訪日外国人数は、前年比で50%近い増加を見せた2015年に比べれば増加率に陰りはみられるものの、依然として前年比20%を超える成長を続けている<sup>1</sup>。一方で、外国人の延べ宿泊者数については、2016年5月以降、継続して1桁の増加率にとどまっており、2016年8月にはついに前年同月比でマイナスに転じた<sup>2</sup>。その理由として、宿泊を伴わないクルーズ船による来日が増加しているという事実はあるが、最も大きな影響を与えている要因が、観光庁の統計に反映されない宿泊形態、つまり民泊であると考えられている。

1 出典：日本政府観光局（JNTO）  
2 出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」

日本における民泊希望率・民泊経験率（地域別）



出典：日本政策投資銀行「日本における民泊利用の実態」のデータをもとにPwC作成

上述のように、民泊は、体験型の滞在や、一人旅・大人数での長期滞在、安価な旅行との親和性が高く、一部の訪日外国人にとってホテルよりも魅力的な宿泊先になり得ることは十分に考えられる。

しかし、ホテルにも、民泊にはない優位性が多く存在することは明らかである。日本の多くのホテルは、安全性・安心感・設備・サービスといった点において、民泊と比べ高い水準で一定以上の品質が担保されている(特にサービスについては、そもそも民泊が志向するものではないと考えられる)。そのため、ビジネス関連の需要はもちろん、女性や家族連れ、シニアといった層にとって、宿泊場所を選択する際に、ホテルと民泊は、同列で比較する対象とはなりにくいことが想定される。

もちろん、現在の日本の宿泊市場にとって最も成長が期待されるインバウンド旅行者のセグメントの部分で影響を受けている事実は否めないため、相応の対策が必要と思われる。

例えば、寝具・アメニティ・風呂・食事といった、民泊とは競合しづらい点で強みを磨き、顧客に訴求するという方法が考えられるだろう。これまでホテルが取り込みづらかったロングステイの利用に適応する施設づくりを行うという戦略もある。また、インバウンド旅行者が求める体験を提供するコンテンツと手を組み、商品造成を行うという選択肢もあるだろう。

このような取り組みは、民泊との競合関係を抜きに考えた場合にも、新規の供給が続くホテル業界の中で、コモディティ化しないための戦略として必要となるであろう。

都市部における宿泊施設の不足や、多様化する宿泊需要への対応への解として、民泊の拡大は前向きに受け止めることができる。民泊についての法的な環境を早急に整えることで、適正な競争関係の中で、ホテル・民泊ともにそれぞれの特性・魅力を発揮しながら、宿泊産業の成長に寄与していくことが肝要である。

民泊サイトでは  
4名定員以上の部屋が

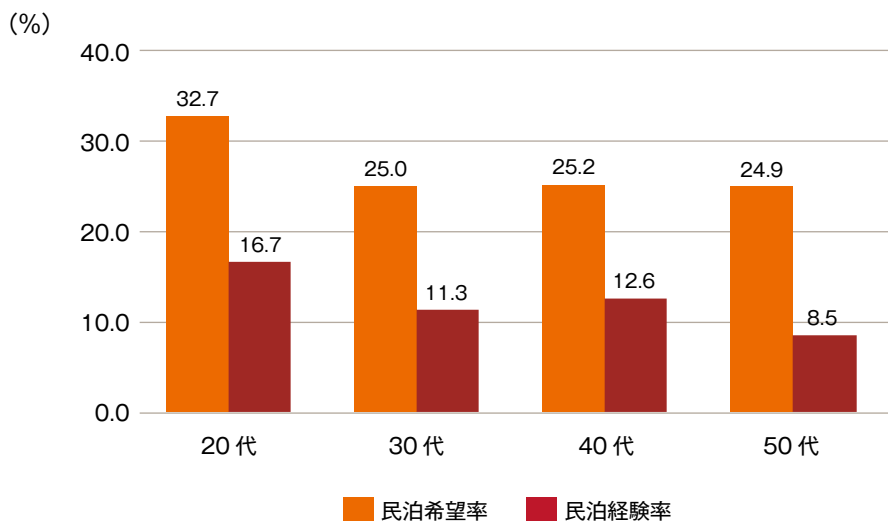
**約50%**

平均価格は

**約10,000円**

ロングステイやファミリーの  
ニーズを捉えている可能性  
がある

#### 日本における民泊希望率・民泊経験率(年齢別)



出典：日本政策投資銀行「日本における民泊利用の実態」のデータをもとにPwC作成

# 【参考】ホテルマネジメントフォーラム2016の実施概要

2016年10月13日、PwC Japanグループによる初の主催となる「ホテルマネジメントフォーラム2016」がザ・リッツ・カールトン東京で開催され、定員を大きく上回る300人ほどが参加。直近ホテルのマーケットオーバービューに加えて、次世代のホテル経営をテーマに、注目企業による活発なディスカッションが行われた。

## 日本ホテルマーケットのオーバービューの概要<sup>1</sup>

アジア太平洋地区では2016年1月から8月までの期間において、ADRは前年同期比の成長率が微減、稼働率は微増しており、価格を下げてでも空室を埋めることが優先されている傾向である。ただし同期間中の需要の成長率は供給数の成長率を上回っており、RevPAR上昇期に入っていると言える。アジア太平洋地区の稼働率が同期間中で60%台後半ということからも、現在の日本全体で80%を超える稼働率がいかに高水準であるかが伺える。

日本においては、ADRが2012年以降5年継続しての成長を遂げており、今年の1月から8月までの期間では前年同期比で稼働率を落としているものの、RevPARに関しては引き続きADR主導の成長を続けている。

国内都市別では、ほぼ全ての都市が前年同期比で稼働が下がり、ADRのみが成長している状況である。一方、京都は昨年の稼働率80%台から本年は90%台へとADRとともに成長し、特筆すべき結果となっている。2008年のRevPARを基準値とした際に、東京はまだ2008年の水準に戻っていないのに対し、大阪は2015年に世界RevPAR成長率トップ10に入る程の成長を見せ、現在も2008年の水準を大きく上回っている。

訪日旅行者数の著しい成長が報道される中、本年の稼働率低下の要因として、訪日旅行者数全体の成長以上に、クルーズや民泊などの旅館業法上の宿泊施設に寄与しない外国人旅行者数が増加している点や、日本人による国内旅行需要が、5年継続したADR成長や地震などの影響で減少した点などが挙げられる。

## 各パネルディスカッション概要

### 宿泊主体型ホテルセッション

宿泊主体型ホテルセッションは、各社の現状のホテルマーケットに対する認識に始まり、インバウンドの取り込みやOTAの活用といった販売戦略からIT投資についての考え方、そして今後の店舗展開を考える上でのホテルチェーンのあり方にまで言及した、内容の濃いものとなった。

### デベロッパーセッション

各社オフィスや住宅分譲事業などを行ってきた中で、今後の日本のマーケットを考慮し比較的新しい取り組みとしてホテル事業への参入を果たした。オフィス・住宅とホテル開発の違い、オペレーショナルアセットに対する取り組み方、現在そして今後の日本におけるインバウンドマーケットなど、これから先のホテル事業への期待が伺えるディスカッションとなった。

## オンライン旅行代理店(OTA)セッション

OTA各社の最新動向や成長の背景にある要因、急増するインバウンドや民泊、今後のOTA業界に対する見通しや課題に言及され、また、顧客が望むOTAの役割や、ホテルオペレーターとの協力関係について改めて認識できるディスカッションとなった。

## 投資家セッション

投資家からみたホテルマーケットの見立てをはじめ、金融機関の貸出動向、投資動向、そして「勝つホテル投資」のために各社が講じる独自の投資戦略について、各投資家の本音が飛び交う活発なトークセッションとなった。

## シェアリングエコノミーセッション

広がりを見せる民泊ビジネスについて、注目される法規制に関する動向や、マーケット規模・ニーズに関する議論に加え、今後のビジネスチャンスや、ホテル業界との協働にまで言及する、白熱したセッションとなった。

<sup>1</sup> 出典：STR



## おわりに

ここまで、PwC独自の分類である宿泊主体型ホテルチェーン、デベロッパー、オンライン旅行代理店、投資家、民泊ビジネスの視点から、不確実性の時代における次世代ホテル経営の今後の「課題」と「機会」について述べてきました。冒頭にも触れたように、日本のホテル業界は今、大きな成長の可能性を秘めています。しかし、観光立国を実現していく上で、また世界の他の観光大国と伍して戦うためにも人材不足、生産性の向上といった課題を根本から解決することが求められます。今後、これらの問題解決のヒントとなるロボティクスや人工知能、およびビッグデータの活用

などはむしろホテル以外の業界とのシナジーの創出こそが「変革」につながると思います。そうした取り組みが実を結んだ際には、日本を訪れた海外の顧客の多様化したニーズに対応することが可能となり、結果として継続したホテル業界の繁栄が臨めることでしょう。ぜひとも本レポートがその一助になることを心より願っています。

最後に改めて、制作にご協力いただいた皆様に心より御礼申し上げます。



# お問い合わせ先

## PwCコンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1  
丸の内パークビルディング  
03-6250-1200（代表）

## リアルエステート&ホスピタリティ

### 澤田 竜次

パートナー  
ryuji.sawada@pwc.com

### 川井 徹也

シニアマネージャー  
tetsuya.kawai@pwc.com

## 執筆協力者

### 島村 拓

シニアアソシエイト  
taku.shimamura@pwc.com

### 林 一周

シニアアソシエイト  
yizhou.lin@pwc.com

### 菊地 啓司

シニアアソシエイト  
keiji.kikuchi@pwc.com

### 雨宮 多佳子

アソシエイト  
takako.amemiya@pwc.com

### 川合 ささ香

シニアアソシエイト  
sasaka.kawai@pwc.com





[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html)

日本語版発刊月：2017年2月      管理番号：I201612-1

©2017 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.