

# 次世代のホテル経営・開発戦略

## 新たな「視点」と「洞察」で読み解く





# 目次

はじめに	5
デベロッパーから見たホテル開発の役割と意義	6
ホテルブランドの価値と果たすべき役割	10
ホテル業界におけるテクノロジー導入に対する期待	14
おわりに	17
【参考】日本のホテル市場動向（2017年）	18
お問い合わせ	19



# はじめに

## 勝ち残るためのホテルの経営・開発戦略は何か

東京や大阪の街を歩けば、多くの外国人旅行者を目にすることが日常的になり、国内の大都市や観光地は、数年前とは大きく異なる様相を呈しています。東京オリンピック／パラリンピックが開催される2020年までのカウントダウンが始まる中、4,000万人という政府が掲げる訪日外国人（インバウンド）目標数の達成に向か、外国人旅行者の取り込みは堅調に進展しているように見受けられます。

一方で、インバウンド4,000万人の時代に向けては、それを受け入れる交通インフラの整備、長い滞在を喚起する周遊型観光・広域観光の深化、さまざまな旅行形態（人数・経済力）に応じた宿泊施設の提供など、解決すべき課題が山積しているといえます。

宿泊施設にスポットを当てれば、2017年は、宿泊需要の多様化に対し、各プレイヤーが工夫を凝らし、変化の兆しが見え始めた年であったと思われます。地方都市やリゾートエリアへ波及するインバウ

ンド需要を見据え、富裕層を意識したハイクラスホテルの開発や、中長期滞在に適した施設・設備を備えたホテルや簡易宿泊所の展開、今後の経済活動の中心となるミレニアル世代の嗜好を意識したライフスタイルホテルの台頭、ホテル（チェーン）としてのターゲットや提供価値を明確化したブランドの新設・再編などの取り組みなど、ホテル新時代を思わせる話題が多く聞かれた1年間であったと感じます。

本レポートでは、ホテル開発、ホテルブランディング、デジタル技術の進展といった視点から、現在とこれからのホテルビジネスの潮流を考察しています。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。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、制作側としても望外の喜びです。

なお、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2017」のパネルディスカッションなどから多くのヒントを得ました。ご参考までにフォーラムの実施概要を本レポートの後半に掲載しております。

最後になりますが、このレポート制作、およびホテルマネジメントフォーラム2017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

# デベロッパーから見た ホテル開発の役割と意義

近年、ホテル事業に新規参入するプレーヤーの増加、ホテル業態の多様化など、ホテルの開発における競争環境は激化している。また、ホテル事業に対する各社の取り組みスタンスはさまざまであり、事業環境によって変化していくだろう。いずれにしても今後、ホテル事業に対する深い理解がより一層求められると考えられる。

本章では、デベロッパーにおけるホテル開発の現状と今後の方向性についての考察を行う。

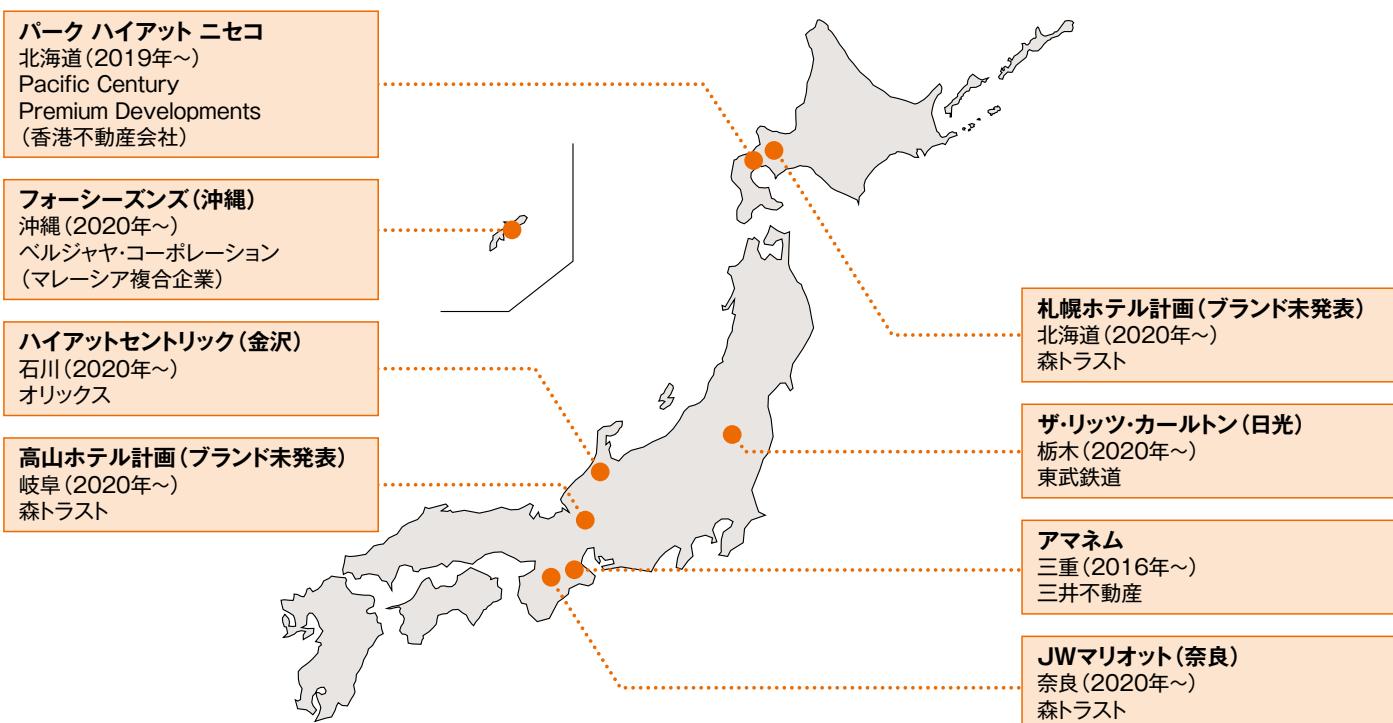
## 多様化するホテル開発マーケット

東京、大阪を中心として、全国のホテル供給数が増加傾向にある。既存のプレーヤーによる積極的なホテル展開に加えて、新規プレーヤーの参入が加速し、近年、ホテル開発マーケットは活性化している。ホテル事業を成長戦略の一つに据えて取り組む事業会社や異業種から新たにホテル事業に進出する会社の出現が、特徴の一つだろう。ホテル用地や物件の取得競争は激化しており、新たな投資機会を求め、開発エリアの広がりや、ホテル業態の多様化が進んでいるといえる。

大都市圏における急激なインバウンドの増加とともに供給が増えており、中長期的には需給のバランスは調整されていくと考えられる。ホテルの新規参入が活発になる環境下において、勝ち残るホテルと困難に直面するホテルの二極化が進むと考えられるため、長期的に競争優位性を維持できるホテル開発ができるかどうかが課題になってくるだろう。今後、緩やかに減少していくと予想されている日本人のビジネス需要や、日本人のレジャー需要に加え、インバウンド需要を含むより多様化したニーズにマッチしたホテルが必要となってくる。

外資系のオペレーターは、インバウンド需要の成長が見込まれる地方都市やリゾートへの進出が進んでいる。

図表1：各プレーヤーの戦略 —オペレーター—



出典：各事業体ホームページよりPwC作成

大都市圏でのホテル開発を中心に考えているデベロッパーが多い中で、積極的にリスクを取り、地方都市、リゾートエリアでの開発を進めるケースも増えてきている。開発エリアが広がっているよう見えるが、インバウンド需要が高いエリアに集中的に開発が進んでいるケースもあり、一時的にホテル供給が加速する可能性も高い。大都市圏と比較して、地方はマーケット規模自体が小さく、ホテル1軒1軒の開発・供給が、マーケットに与える影響が大きいため、今後の需要を見極めることが重要になってくるだろう。同時に、新規のホテル開発が、新しい需要の創出や新しいマーケットセグメントを生み出す可能性もある。大都市圏でのホテル開発とは別の視点も必要であり、マーケットの見極めの巧拙が重要になってくると考えられる。

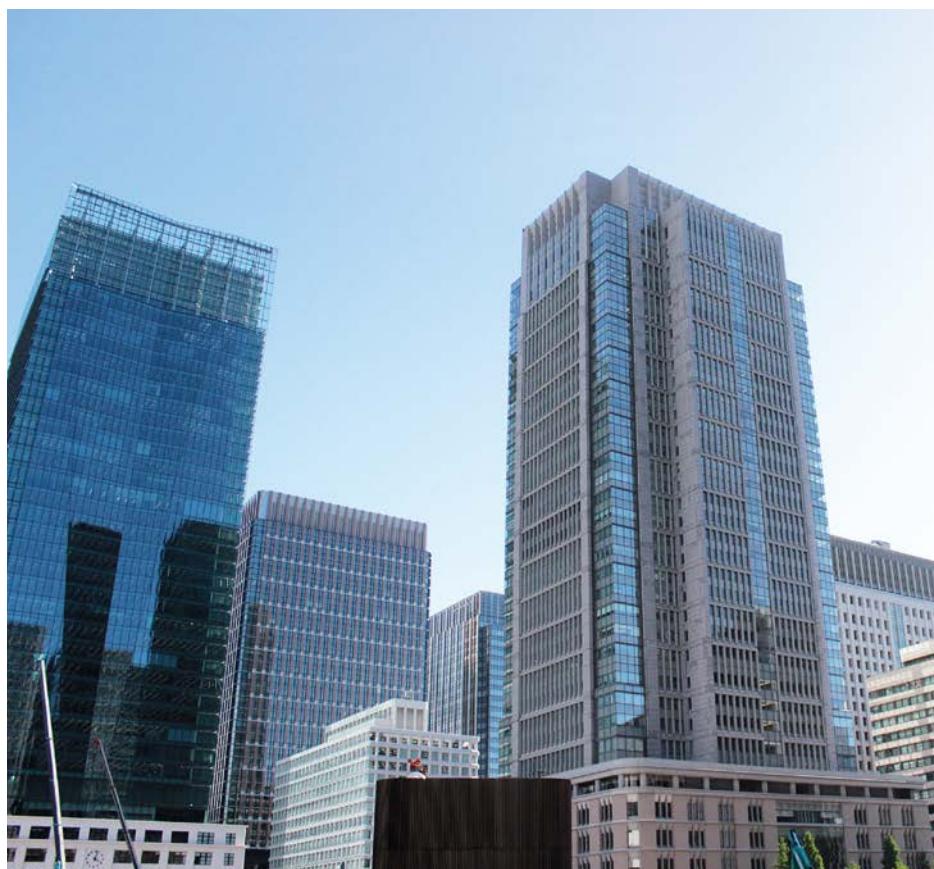
激化するホテル開発環境や、多様化するニーズを背景に、ホテル業態が多様化している。ミレニアル世代をターゲットにしたライフスタイル型ホテルは、エコノミーやラグジュアリーといったホテルのランクにとらわれず、幅広く展開され始めている。既存のカテゴリとは違う、新しい価値観を軸としたホテルブランドである。

また、サービスアパートメントや簡易宿所・ホステルのように、ホテル業態に近い分野の開発も活発になっている。ホテル用地や物件の取得が難しくなっている状況下で、オフィスや住宅からのコンバージョンも増えている。簡易宿所・ホステルは、初期投資が抑えられるため、不動産業界以外からも参入しやすい状況にある。特にコンバージョンの場合は、ホテル、ホステル、サービスアパートメント、コワーキングスペースなど、複数の選択肢の中から、最適な用途を決定するケースもあるため、ホテル業態の境が曖昧になってきているともいえる。

## ホテル開発における ホテルオペレーターとの関係性

ホテル事業に対する取り組みスタンス、ホテル投資に対するリスク・リターンの考え方によって、デベロッパーとホテルオペレーターとの関係性はさまざまである。賃貸借を前提に安定したリターンを求めるケースや、よりホテル経営・運営に踏み込んでリターンを求めていくケースもある。また、デベロッパーの特徴の一つとして、自社の開発する物件に直営ホテルを入居させて、積極的に事業展開を進めるケースがある。ホテル事業に対するスタンスは、事業の伸展とともに変化させ、例えば複数の事業形態を同時に展開していくなど、時流に合わせて流動的に進化させていくことが望ましいだろう。

賃貸借や運営委託といったケースであっても、ホテル事業およびホテルオペレーターに対する深い理解が、今後さらに重要になっていくだろう。より深い理解が、競争環境の中で優位に立ち、自社の戦略に合致したホテル開発につながっていくと考えられる。特に、ホテル収益のアップサイドを享受したいと考えるオーナーにとっては、ホテル事業に対する深い理解が、今後のホテル事業の成否に影響を与えるだろう。



## 都市開発における 今後のホテルの在り方

ホテル事業は、ホテル単体で捉えるだけではなく、入居するオフィステナントや商業施設、カンファレンス施設などの融合に加え、周辺環境や街づくりといった総合的な観点で捉えていくことが重要になっていくであろう。

複合開発におけるホテルの役割は、單なる宿泊機能の提供にとどまらず、開発事業全体における一つのランドマークとなるケースも多い。複合開発におけるコンセプトとの整合が取れたホテルブランドを決定していくことがオフィスビルのブランディングにおいて望ましいオフィステナントを検討するのと同様の考え方で、複合開発におけるホテルブランドを検討していく必要がある。そのためにも、ホテルオペレーターやホテルブランドに対する深い理解が不可欠になってくるだろう。

レジャー需要、インバウンド需要が増加する中で、複合開発、単体での開発に限らず、ホテル周辺との親和性、エリアのポテンシャルを取り込むようなホテル開発が求められていくと考えられる。

近年、大手グローバルホテルチェーンオペレーターが展開するブランドが東京を中心多く進出している。このため、今後、「日本初進出」、「エリア初進出」として展開するホテルブランドの選択肢が少なくなることを視野に入れる必要がある。したがって、日本未進出のグローバルホテルチェーンオペレーター、特徴的なブランドを持つホテルなどの誘致が今後の選択肢に入ってくることも考えられる。将来のマーケット動向を見据えた上で、どのようなホテルが望ましいのかを検討し、ホテルブランドの誘致を進めていく必要があるだろう。

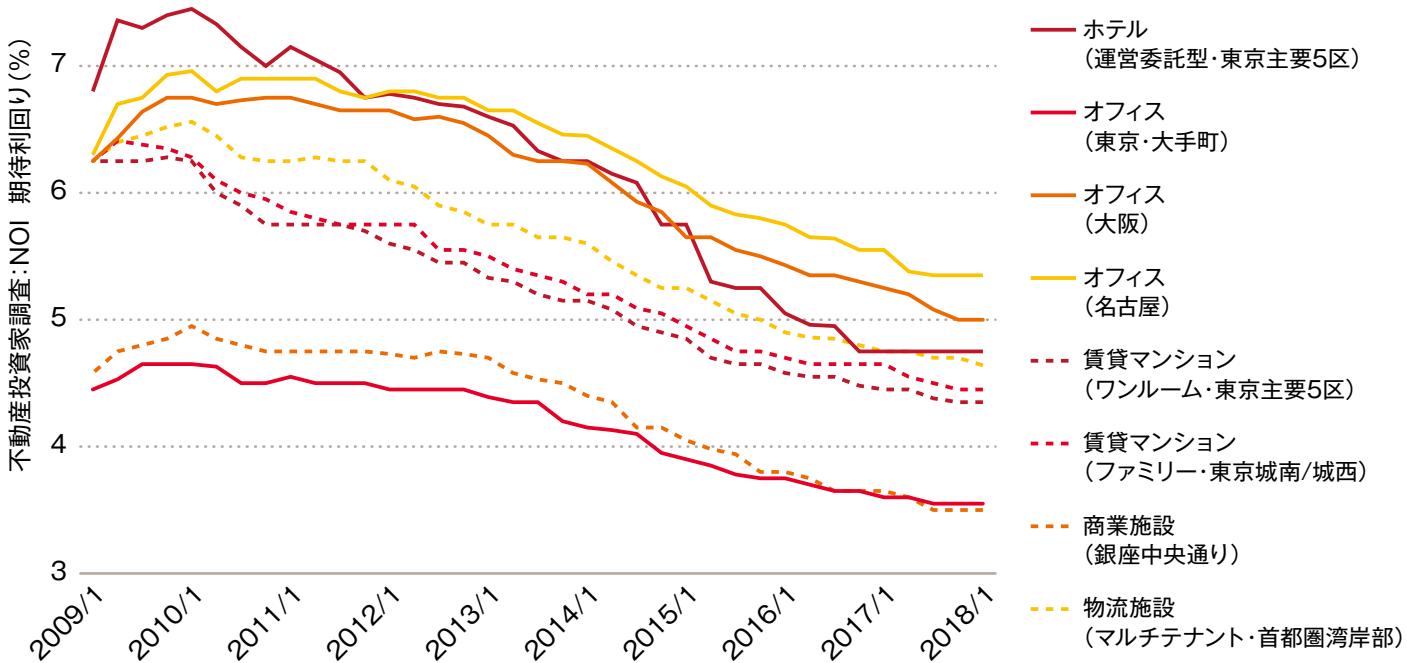
今後のホテル事業の可能性と、激化する競争環境の中で高まるホテル事業の難易度のバランスを取り、適切にホテル事業の舵取りをすることが、ホテル事業の長期的な成長につながっていくだろう。

ホテルのNOI(Net Operating Income)期待利回りは、他のアセットと比較しても、低下が顕著である。

NOI期待利回りの低下の主な要因である取引価格の高騰を受け、投資を手控える動きも予想される。

図表2：NOI期待利回りの推移

8



出典：CBRE

# ホテルブランドの価値と果たすべき役割

インバウンドの訪日者数の増加に伴うホテルマーケット環境の変化やミレニアル世代の台頭によるホテル利用者の嗜好の変化などを受けて、日本のホテル業界は、変革期を迎えるつつある。一方で、民泊需要の拡大に伴い、宿泊施設の「数」が増えるだけでなく、「質」を語る上でもホテルの在り方が問われるようになってきた。競合と差別化し、生き残るホテルとなるためには、強いブランドであることが重要な要素となる。

本章では、ブランドの在り方および強いブランドにするための考え方などについて考察を行う。

## ブランドの価値に求めるもの

近年、インバウンドの訪日者数の増加やミレニアル世代の台頭によって、ホテルが果たす機能として、泊まることだけにとどまらなくなった。例えば、ローカルとの「ふれあい」、ホテルスタッフや他の宿泊客との「交流」「ソーシャライジング」、さらには売上の一部を寄付として考える一種の「社会貢献」といった価値観も登場しており、宿泊施設に対するニーズは確実に多様化してきている。

こうした多様化したニーズに対応するため、ホテル側では顧客に対して新たなブランドによる付加価値を提供する必要が求められている。例えば、「よく眠れる」という従来の提供価値から離れ、「睡眠が主な施設機能ではないホテル」を提案するブランドも現れた。そこには間取りやインテリアが異なる7つのタイプを開発するほか、「ワーキング」「キッチン」「フィットネス」をテーマとした客室も用意されている。顧客のライフスタイルやニーズに合わせて造られたホテルの一例といえるだろう。

また、ホテルの提供価値を活用して、新たな客層を獲得しようとする動きもある。例えば、「泊まれる本屋」というコンセプトでライブラリーの中で寝泊まりするイメージを展開する宿泊施設も登場している。この施設では、「本」を読まない客層に興味を持ってもらうための手段として「ホテル」を用いている。

上記のように、新たな客層を取り込むことや他社との差別化を考えるためにあたって、顧客ニーズが多様化した今日では、ホテルの「アイデンティティー」が問われるようになってきている。顧客に評価されるためには、ホテルが持つ機能と新たに創出する価値を明確に打ち出し、それが顧客ニーズに響くものであるといえる。

**ライフスタイルホテルは、サービスやデザインを画一的にせず、デザインは地域に合わせ、サービスはスタッフの個性を活かしたスタイルが多く、体験を求めるゲストやミレニアル世代を意識したコンセプトである。宿泊客がホテルで体験したことで得られる満足度を重視している。**

一つの特徴として、ロビー・ラウンジスペースを「リビングスペース」と位置付け、人が集うスペースとしての機能を意識しているホテルが多い傾向にある。

図表3：ライフスタイルホテルの概要

従来のホテルとライフスタイルホテルの比較			ライフスタイルホテルを表すキーワード		
ホテル全体	デザイン	伝統的、豪華	Creativity	活発 オリジナル 物語性	想像に富む 形のない 独自性
	雰囲気	フォーマル	Innovation	現代的 多彩 ハイテク	体制に縛られない デザイン・スタイル 未来志向
	顧客価値	客室内における居住性	Social Connections	多様性 開放的 受容	自己表現 活力が出る 相互信頼
	街に対するスタンス	クローズ			
	共有スペース	宿泊者の利用			
ゲスト	服装	スーツ			
	シーン	非日常			
	客層	幅広い			
	客同士のつながり	エクスクルーシブ			
スタッフ	接客スタイル	ゲストをもてなす			
	ホスピタリティの方針	ブランドスタンダード			
	マニュアル	多い			
	ゲストとの距離感	フォーマル			

出典：HVS “Lifestyle Hotels : The Emergence of a New Creative Class”、月刊レジャー産業 2017年7月号よりPwC作成

## ブランドを強くするために 考えられること

前述のとおり、ブランドを強くするためには、ホテル事業者は多様化し変化し続ける顧客ニーズを正しく、かつ素早く把握することが求められる。その上で、ブランドを強くするために、①顧客ニーズをハード面に反映させる、②「マーケティング」と「イノベーション」の機能を果たす人材を育成する（ソフト面の強化）、③地域の強みを活かすことが考えられる。

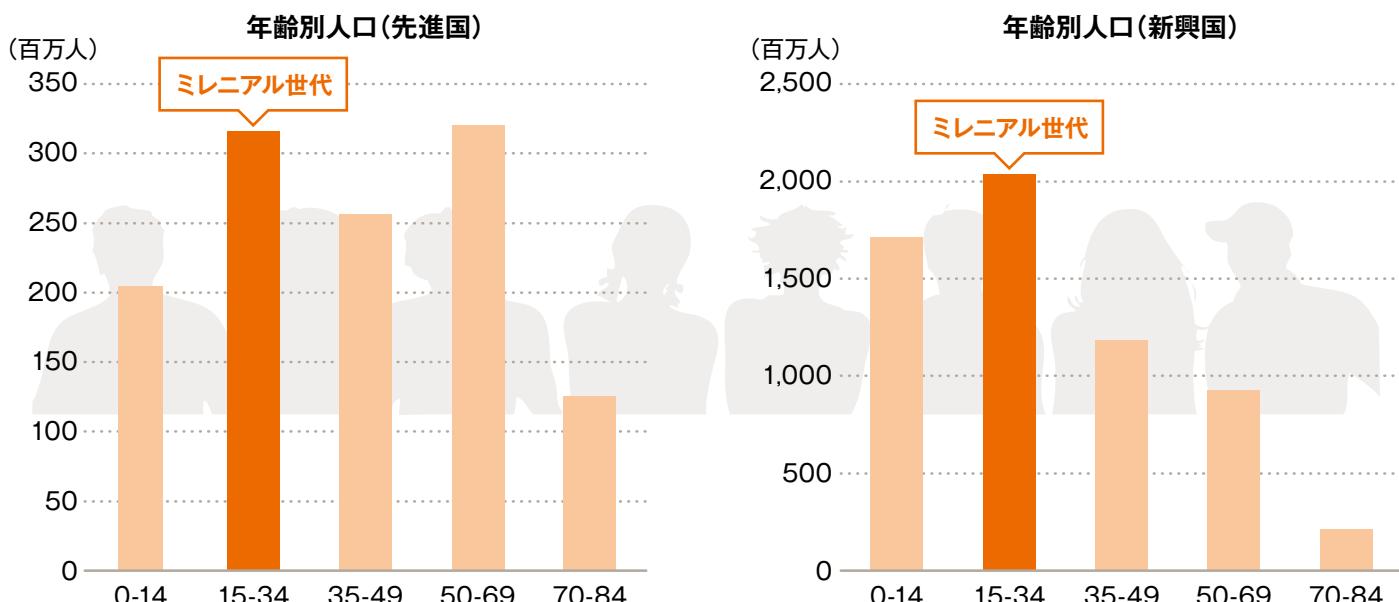
顧客ニーズをハード面に反映させる例としては、ライフスタイルホテルが挙げられる。例えば、メインターゲットであるミレニアル世代は自己表現力が高く、ネット上で見知らぬ他人とつながることをいとわない。また、ITリテラシーが高く、それぞれの個性を重んじるなどの価値観に合わせて、ホテル内装や建築デザインの独自性をより重視し、テクノロジーを駆使した現代的なアートやデバイスを提供している。

しかし、「忘れられない体験」を顧客に印象づけるためにはハード面以外にソフト面の強化も必要である。ホテルのブランド価値を高めるためには、二つの機能を果たせる人材の育成が重要であると考える。

一つは「マーケティングの機能」を備えた人材である。例えば、ホテルのトップである総支配人がマーケティングの概念を理解し、データアプローチを用いるなど、変化する顧客ニーズを捉え、戦略に反映させることができると共に、顧客ニーズをハード面に反映させる。これは、顧客ニーズをハード面に反映させるためには、①顧客ニーズをハード面に反映させる、②「マーケティング」と「イノベーション」の機能を果たす人材を育成する（ソフト面の強化）、③地域の強みを活かすことが考えられる。

近年、ミレニアル世代（16歳～35歳の世代）の消費行動が注目されており、ライフスタイルホテルは、同世代を一つのターゲットとしている。先進国に限らず、新興国の中でも同世代人口は増加しており、今後ライフスタイルホテルに対する需要の増加も想定される。

図表4：ライフスタイルホテルがターゲットとするミレニアル世代



出典：United Nation 「World Population Prospects: The 2015 Revision」 のデータをもとにPwCにて作成

もう一つは「イノベーション」の機能を果たせる人材である。特に、フロントラインやレストランといった最前線で働くスタッフが日々のオペレーションにおける問題点を自ら発見し、継続的に解決することがサービス品質を高めることに結び付くのである。こうした人材を育成するための体系的な研修プログラムだけでなく、スキルの習得が可能な時間と機会を確保・提供することによって、組織力を高め、結果としてブランド価値を向上させることにつながると考えられる。

地域との融合によるブランド価値の強化も一つの選択肢である。2016年『地域との深いつながりから生まれる素敵な経験』をコンセプトとした宿泊施設が上野に誕生した。同ホテルの特徴の一つとして、ホテルが立地する地域に応じたデザインとするほか、地域の職人やデザイナーと連携したオリジナルの家具・備品・アートなどを配置し、ホテル内でその地域の文化を感じてもらえるように工夫している。

地域の持つ強みを發揮し、その魅力を積極的に発信すると共に、その地域にしかない文化・歴史を体験できるさまざまなサービスをホテルで提供することを通じて、ホテルと地域をより一体化させてホテルの価値を高めることも大事な視点といえよう。

## 今後のホテルブランドに対する期待

顧客ニーズの多様化に伴い、今後のホテルもさまざまな機能や提供価値を備えた形で登場すると考えられる。

日本のマーケットにおいて、最近では北海道のニセコや沖縄などに外資系のラグジュアリーホテルが次々とホテルの建設を決め、世間にぎわせている。また、日系・外資系にかかわらず、「ギャザリング」「ソーシャライジング」といった「交流」をキーワードとしたライフスタイルホテルも数多く、注目を集めている。

今後は上記のようなホテル以外にも、超富裕層をターゲットしたホテルやインバウンドのニーズにより即したキッチン付き客室を有するホテル、4-5泊しても飽きない「エンターテインメント性」の高いホテルも増えてくる可能性も十分にあるといえるだろう。

宿泊施設に求める顧客ニーズの多様化は今後も進んでいくと思われる。顧客ニーズを正しく把握した上で、自社のアイデンティティーを確立し、それを顧客にわかる形で伝えていくことで、より良いブランド価値を創造できると考えられる。



# ホテル業界における テクノロジー導入に対する期待

スマートフォン、SNS、電子決済など、私たちの生活の中でさまざまなテクノロジーが活用されている。また、各業界でAIやビックデータなどの新しい技術への投資が進んでいる。テクノロジーの進化は目覚ましく、私たちの生活スタイルもここ十数年でダイナミックに変化しているといえるだろう。近年、ホテル業界においても、テクノロジー導入が注目されており、ホテルのフロントにロボットを設置するといった新たな取り組みがみられる。

本章では、ホテル業界においてテクノロジー導入が注目されている背景について言及し、具体的なテクノロジーの活用事例を挙げながら、ホテル業界におけるテクノロジー導入の在り方について考察を行う。

## ホテル業界へのテクノロジー導入が注目される背景

ホテル業界においてテクノロジーの導入が注目されている理由として、大きく二つの社会的背景が挙げられる。

一つ目は、日本経済が直面している人材不足の問題である。厚生労働省が発表した2017年12月の有効求人倍率（季節調整値）は、1.59倍であり、これは1974年1月（1.64倍）以来の高水準である。業種別にみると、宿泊業・飲食サービス業で求人の増加が目立っている。さらに、宿泊業・飲食サービス業の労働生産性は、他業界と比較して低いということも以前から指摘されている。このことから、ホテル業界における人材不足の問題は深刻であるといえる。

今後、日本の少子高齢化および人口減少が進む中で、新規ホテル開発計画がまだ多く控えていることを鑑みると、ホテル業界が抱える人材不足の問題は、量・質ともに改善が求められている。サービス品質を維持しながら、効率的に運営で

きる仕組み・体制をどのようにして構築していくかが、ホテル業界における共通の課題といえるだろう。

このような背景を受け、日々の業務の効率化を目的とした自動チェックインやお掃除ロボットなどのテクノロジーへの関心が高まっている。

二つ目は、顧客ニーズが急激に多様化してきていることが挙げられる。ディスティネーションとして日本の人気が高まったことに加え、アジア圏の経済成長などを背景に、外国人旅行者がさまざまな国から日本に訪れるようになった。その変化に伴い、顧客ニーズも急激に多様化している。

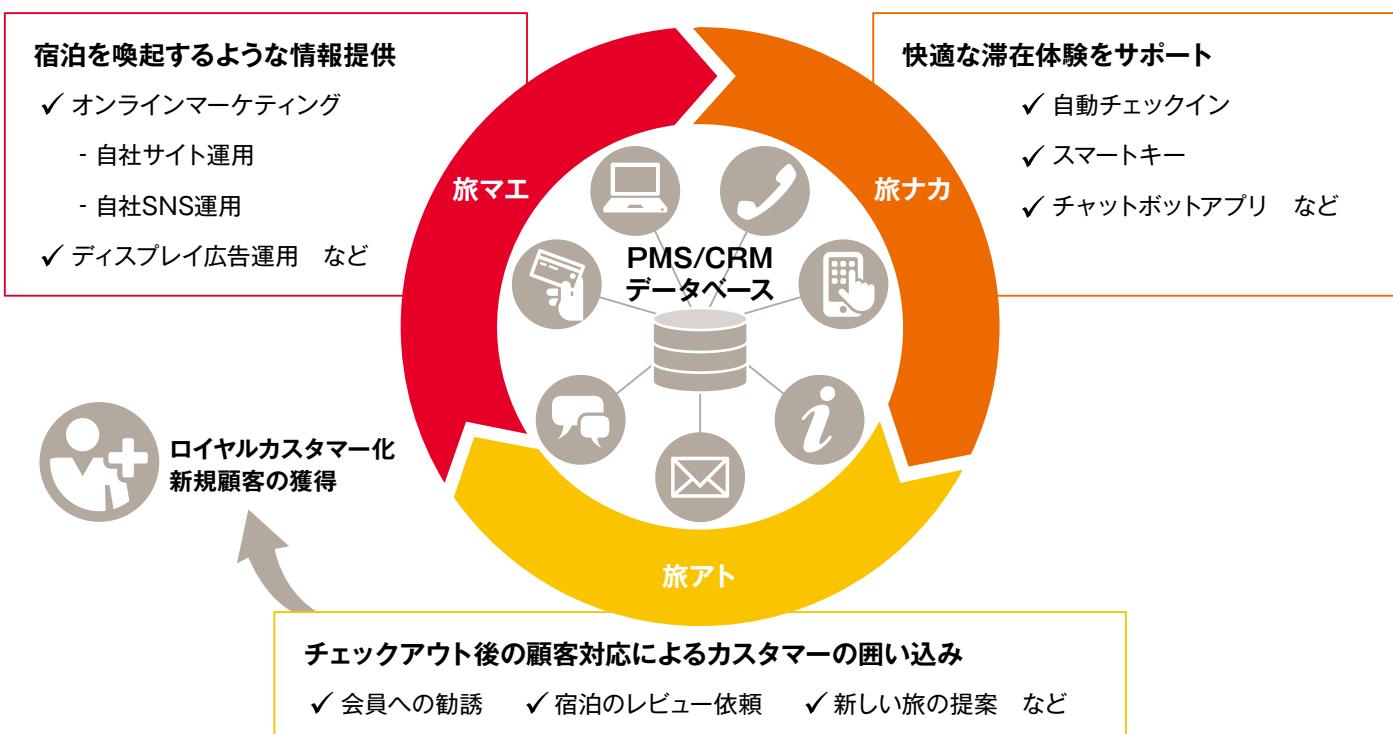
さらに、ミレニアル世代の台頭や、団体旅行から個人旅行へのシフトといった変化がみられ、以前にも増して、個人の嗜好を重視した旅行が増えている。

特に、ミレニアル世代と呼ばれる今後の消費の中心を担う世代は、これまでの世代とは異なる消費行動がみられ、高い

関心を集めている。この世代は、コストパフォーマンスを重視する傾向が強い一方で、興味の高い商品やサービスに対しては、お金を惜しまない傾向があるといわれている。また、この世代はデジタルネイティブ世代とも呼ばれ、SNSを通じて人とつながり、他者が投稿する写真や口コミなどに影響を受けやすい。同時に自身の体験を積極的に発信する世代と考えられている。ミレニアル世代にとっては、消費行動も自己表現の一つとして考えられており、消費する際にも、パーソナライズされた体験や、ブランドの背景となる企業理念やコンセプトなどに高い関心を示す傾向があるといわれている。

上記のように、顧客ニーズは急激に多様化してきていることから、それらを適切に捉え、カスタマーエクスペリエンスの向上につながるサービスを提供していくことが、ホテル運営においてますます重要になっている。そのような背景を受け、デジタルマーケティング、ビックデータ、データマイニングなどのさまざまなテクノロジーの活用に注目が集まっている。

図表5：カスタマージャーニーに沿ったテクノロジーの活用イメージ



## カスタマージャーニーに沿ったテクノロジーの活用

顧客ニーズの理解を深め、カスタマー エクスペリエンスを向上させるサービス を提供するために、「旅マエ（旅の計画 時）」から「旅ナカ（旅をしている期間）」、「旅アト（旅の後）」までのカスタマ ジャーニーに沿ったテクノロジーの活用 が期待されている。

例えば、「旅マエ」においては、宿泊 意欲を喚起するために、SNSやホーム ページを通して、フォトジェニックな写 真や動画などの視覚に訴えかける情報を 発信する取り組みが挙げられる。

「旅ナカ」では、フロントでの手続き の時間を短縮するために自動チェックイン 機やスマートキーの導入などの事例が みられる。また、外国人ゲストに対しては、 AI技術を活用したアプリを通して、観光 スポットの提案やレストランの予約、ネット 決済を行うなど、旅行全体をサポート するといったことが考えられる。

「旅アト」には、メールやアプリ経由 で宿泊ゲストにレビューを依頼したり、 会員プログラムへの入会を提案したり、 過去の旅行履歴に基づき新たな旅の提案 をするといったことが考えられるだろう。

このようにゲストがどのような行動を とるかを考え、適切なタイミング・場所 で適切なサービスを提供するために、今 後多くのテクノロジーの活用が期待さ れる。

また、ゲストの旅行をサポートしてい ぐ過程の中で得られる顧客のデータをシ ステムに一元管理し、顧客分析に活かす ことで、より効率的に顧客ニーズを捉え、 日々のサービスの改善につなげていくこ とも考えられる。顧客ニーズに応える サービスを提供できるようになれば、ロ イヤルカスタマーや新規顧客の獲得につ ながるだろう。

前述のような仕組みの構築により、顧 客管理などの業務負荷の低減も期待でき る。その他にも、AI技術を活用したアプ リや自動チェックイン機の活用は、フロ ント業務の負荷低減につながるだろう。 そして、効率化することで空いた時間は、 ゲストとのコミュニケーションに充てることもでき、サービス品質を向上させることも可能となる。

このように、業務効率化、顧客ニーズ の理解、カスタマーエクスペリエンスの 向上を別々に捉えるのではなく、カスタマ ジャーニーの一連の流れの中で、テ クノロジー導入の在り方を検討していく ことが重要ではないかと考える。

## 今後、テクノロジーに対する 投資の考え方

深刻化する人材不足や多様化する顧客 ニーズに加え、ホテルの新規開発が進ん でいる。

近い将来、競争環境の激化が予想され る中、業務効率化と競争力のあるホテル を実現することは、ホテルオペレーター の重要課題である。テクノロジーの活用 は、その課題解決の重要なキーの一つに なると思われる。

前述のとおり、デジタルマーケティン グ、AI、ビッグデータ、自動チェックイン など、テクノロジーは、さまざまな場 面で活用される可能性を秘めている。これま で述べたテクノロジーの活用事例は、あくまで一つの例に過ぎず、徹底的にテクノロジーを導入するホテルもあれば、意識的にスタッフとゲストとの対面 でのコミュニケーションの場を設けるホ テルなど、各オペレーターの事業戦略に よりテクノロジーの活用方法や利用度合 いもさまざまなパターンが予想される。

また、テクノロジー投資は、費用対効 果を十分に検証した上で、中長期的な マーケットの変化に合わせて、計画的に 進めていくことが重要になるだろう。テ クノロジー投資による効果を最大限に引 き出すために、ホテルオペレーターとテ クノロジー関連企業との提携も今後加速 していくことが予想される。

# おわりに

ここまで、PwCの視点から、「ホテル開発」「ホテルブランド」「テクノロジー」のテーマについての考察をしてきました。

近年、インバウンドの急速な増加により、ホテルは一躍脚光を浴びるアセットタイプとなりました。一方で、旅行者の嗜好・価値観の多様化や趣向を凝らした新規プレーヤーの参入、折からの不動産価格や建築費の上昇による案件確保の難しさ、そして何よりも日本社会の構造的な課題である労働力の不足など、安穏としていられない変化の波が次々と押し寄せていることを強く感じています。

しかしながら、そのような環境下であるからこそ、各プレーヤーの工夫や他産業からのベストプラクティスの移転を積極的に実行することで、業界全体として成熟へ向けて歩を進めることができる段階に差し掛かっていると考えています。

私たちの取り組みや本レポートが、ホテル業界の発展の一助となれば幸いです。



# 【参考】日本のホテル市場動向（2017年）

2017年11月1日、PwC Japanグループ主催による第2回目の「ホテルマネジメントフォーラム2017」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人超が参加。プログラムとしては、基調講演、パネルディスカッション（デベロッパーセッション、ブランドセッション、ホテルオペレーターセッション）、ホテルマーケットのパフォーマンスオーバービューから構成されている。各セッションのテーマはそれぞれ「ホテル開発の役割と意義」「ホテルブランドの価値・役割を考える」「デザイン・デジタルが支えるゲストエクスペリエンス」を基に展開され、次世代のホテル経営のヒントとなるテーマについて注目企業による活発なディスカッションが行われました。

以下は、STRによる日本のホテル市場動向についての講演の抜粋です。

## ＜継続した需要の成長を見せる日本国内のホテルマーケット＞

Jesper Palmqvist - STRアジア太平洋統括責任者

### 日本のホテル市場動向

- ・日本国内のホテル業界は、年々増加する訪日外国人旅行者数と共に、着実な需要の成長を遂げており、特に観光需要の高い地域については、この機会を最大限に活かしている。
- ・日本国内ホテルの全体的なパフォーマンスは2017年引き続き成長傾向であり、9月までにRevPAR（販売可能客室1室あたりの客室売上高）前年比2.6%成長を達成している。特に北海道や九州をはじめとした地方部では10%近いRevPAR急成長を実現している一方で、三大都市圏では2~3%成長と、非常に強い成長のあった過去数年を経て、成長率に鈍化がみられた。
- ・日本は現在シンガポールをも上回り、アジア／太平洋地域で最も高い稼働率を維持している。
- ・2017年、国内で唯一RevPARのマイナス成長となったマーケットである大阪については、非常に強い成長をそれまでの5年継続していた点に留意が必要。また、新規開業による供給数の増加は、業績向上を鈍化させるものと考えられており、現在の大阪においては、高級ホテルよりも多くの中級クラスのホテルに影響を与えていく。これは日本の全体的な傾向でもあり、LuxuryやMidscale、Economyといったホテルクラスについては、継続したADR成長を実現している。
- ・STRでは、2018年にも東京マーケットのRevPAR成長は継続するものと予測しているが、供給数の増加とのバランスを鑑み、一桁台の緩やかな成長レベルとなると発表している。
- ・上記の内容を踏まえて、STRアジア太平洋統括責任者のJesper Palmqvistと、日本地区ビジネスデベロップメントマネージャーの櫻井詩織は、全世界と日本国内における、最新のホテルマーケットトレンドを紹介した。

出典：[www.hotelnewsnow.com/Articles/256091/Japans-major-hotel-markets-see-sustained-demand-growth](http://www.hotelnewsnow.com/Articles/256091/Japans-major-hotel-markets-see-sustained-demand-growth)より抜粋、翻訳

# 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

マネージャー

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

[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158カ国に及ぶグローバルネットワークに236,000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/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

発行年月：2018年5月 管理番号：I201803-4

©2018 PwC Consulting LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries 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.