

競争力強化に向け宿泊施設が取り組むべきこと

～京都エリア宿泊施設を対象とした競争力要因分析～

もりた 森田 洋任
なかやま 中山 朋恵

一般財団法人日本経済研究所 調査局 主任研究員

一般財団法人日本経済研究所 調査局 副主任研究員

1. はじめに

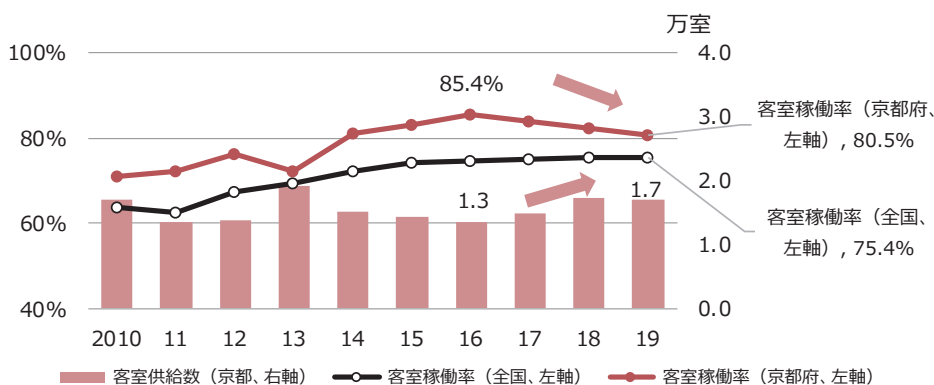
近年、我が国ではインバウンド客の増加を受けて、新規宿泊施設が次々と開業してきた。特に、インバウンド客に人気の京都ではその傾向が強く、2018年～2019年にかけて客室供給数は10%近い伸びを示している。なかでも、宿泊特化型施設（ビジネスホテル）とシティホテルは供給の増加が著しく、客室稼働率は依然として高水準ながらも低下の兆し

がみられる。

宿泊施設業界は“箱物ビジネス”と呼ばれ、建設にかかる初期投資を長い期間をかけて回収していく業態である。景気の影響（2009年のリーマンショック、2011年東日本大震災など）に左右されやすく、固定費負担の割合が大きいことから、撤退・再編を繰り返してきた。足もと2020年にはコロナ影響に直面し、国内外の旅行需要が大きく落ち込んでいる。

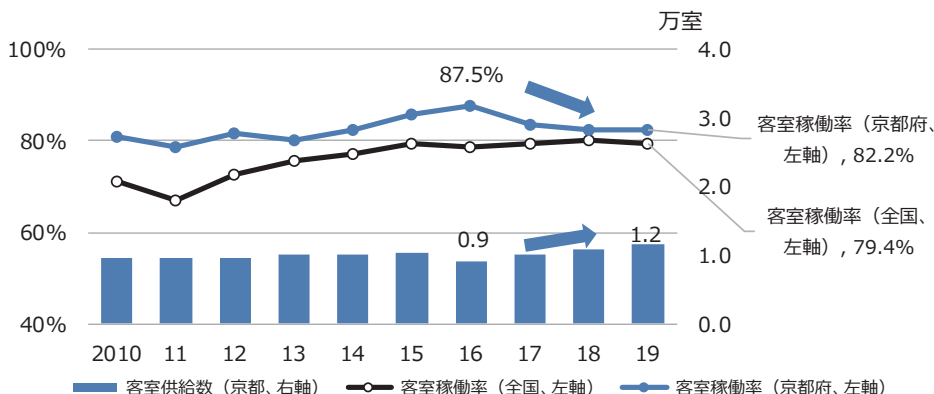
このような景気後退局面においても、顧客が「一

図表1 ビジネスホテル 稼働率推移



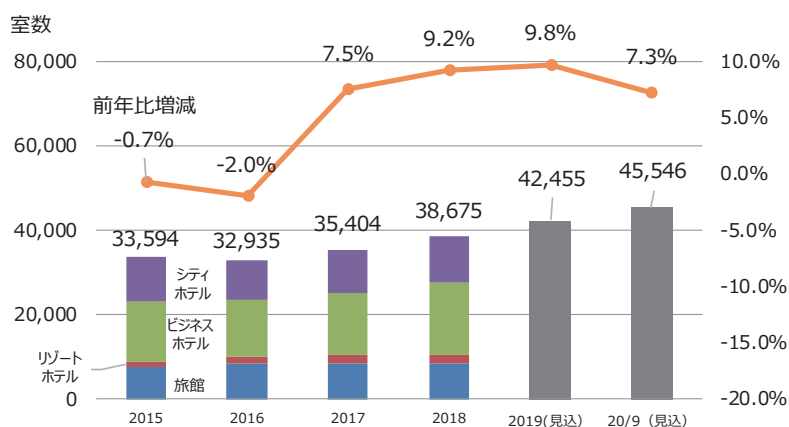
出所：国交省「宿泊統計調査」

図表2 シティホテル 稼働率推移



出所：国交省「宿泊統計調査」

図表3 京都客室数供給動向



出所：国交省「宿泊統計調査」及び公開情報より JERI 作成

度泊まってみたい」「また利用してみたい」と惹きつけられる競争力（集客力）のある宿泊施設（優れた宿泊施設）がどのような特徴を備えているかについて、本稿では定量・定性の両面から分析・考察を行った。

2. 定量分析手法

まずは、定量分析を通じて競争力（集客力）のある宿泊施設を抽出し、抽出されたそれら宿泊施設に共通する要因について、定性情報や事業者へのヒアリング等を通じて、以下の通り整理・分析を行った。

当調査では、「一休.com」や「じゃらん」などのオンライン宿泊施設予約サービス事業者（Online Trade Agent；以下、OTA）より取得した宿泊予約データ・施設データに基づいて分析を行っている。

従来の手法（統計等）と比較してOTAのデータを用いることの利点は、多くの宿泊施設と日次データに基づき、より詳細な宿泊施設タイプやエリア毎のクロス分析^(注1)を通じて、同グループ内の宿泊施設間における競争力要因について検証できることである。

但し、客室稼働率の情報はOTA上で開示されていないことから、代わりに「満室率^(注2)」を定義し、宿泊施設の競争力を示す指標として用いている。なお、ホテル事業者より情報提供を受けた「OTAデータの制約内容（下記を参照）」を考慮し、競争（集客）力のある宿泊施設として詳細分析する対象を、①OTAによる送客が多く、②満室を目指す傾向にある、宿泊施設特化型ホテルが集積する京都駅周辺に絞らんだうえで、分析・考察を行った。

〈OTAデータの制約内容〉

- フルサービスホテルやラグジュアリーホテルなどにおいて、必ずしも「満室」を目指していない。
- 各宿泊施設において、送客チャネル（JTB・近畿日本ツーリストなどの大手旅行代理店、じゃらん・一休.comなどのOTA、各宿泊施設・ブランドによる直接販売）毎の販売が異なる。個人客利用の多い宿泊特化型施設ではOTAや直接販売の比率が多く、大規模なフルサービスホテルでは団体客の集客を目的に大手旅行代理店に客室在庫を卸している場合が多い。

出所：複数のホテル事業者へのヒアリング内容にもとづく

(注1) 複数のセグメント項目を絞り、それらに属するものの関連性や差異について分析する手法

(注2) 満室率：宿泊日1週間前の期間において、OTA掲載上の予約状況が「満室」「空き無し」と表示されている日数の割合

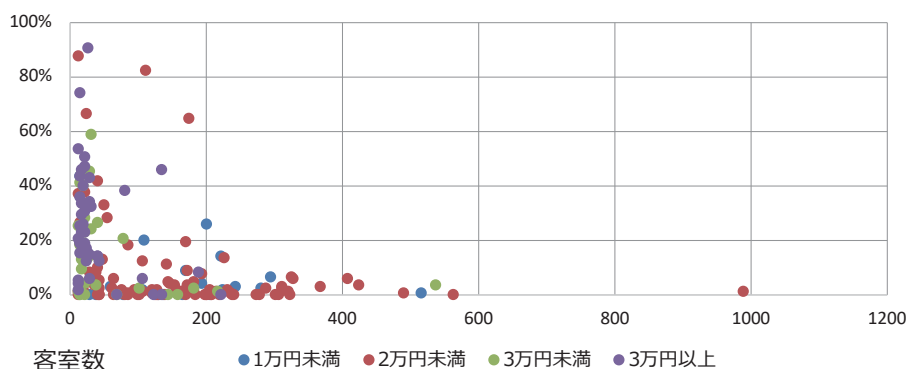
図表4 宿泊施設分析方法の比較

	従来の方法	新たな分析方法
データ参照元	統計指標、REITの開示情報、アンケート回答などの開示情報 など	OTA（一休.com）
指標	客室単価（ADR）、客室稼働率（OCC）など	満室状況 、客室販売価格
時系列	年次	日次
対象施設数	少ない	多い
サンプル数 (時系列 * 施設数)	少ない	非常に多い

<p>○サンプル数が少ない故に、エリアにおける客室単価・稼働率の年次トレンドによる分析がメイン。</p> <p>○宿泊施設のタイプ別/詳細なエリア別/宿泊施設の立地/附帯施設の有無を考慮した詳細セグメント別の傾向分析は不可。</p>	<p>○サンプル数が多いことから、詳細なセグメント別の傾向分析が可能。</p> <p>○満室状況が把握できることから、満室を目指すホテルにおける、新たな競争力の指標として分析可能。</p>
---	--

出所：JERI 作成

図表5 宿泊日1週間前の期間における 満室率（平均客室単価別）



満室率：宿泊日1週間前の期間において、OTA掲載上の予約状況が「満室」「空き無し」と表示されている日数の割合

満室率の水準 10%半ば ⇒ 1週間（7日間）のうち、1日（土曜など）が満室
 30%程度 ⇒ 1週間（7日間）のうち、2日（土曜・日曜など）が満室

データ元：OTAより2019年7月に取得した京都宿泊施設の日次データ

3. OTAデータによる京都宿泊市場の概観

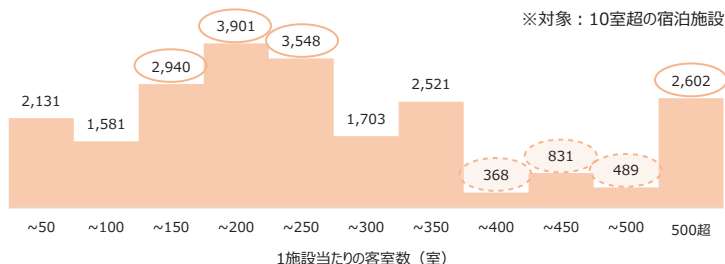
1施設当たり10室超を有する宿泊施設を対象^(注3)に、京都府全体の宿泊施設市場を考察する。

3-1. 宿泊施設規模による分類

1施設当たり100～250室の規模がボリュームゾーンである。同500室超の大型宿泊施設も存在感を示している。前者は富裕層向けのラグジュアリーホテルや宿泊特化型施設の割合が多く、後者はMICE

^(注3) 2019年7月時点で取得した宿泊施設データを用いる。1施設当たり10室超を有する宿泊施設は、客室数ベースで京都府全体の97.5%を占める。

図表6 客室総数 分布



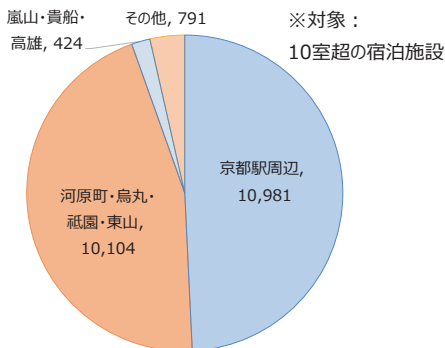
データ元：OTA より2019年7月に取得した京都宿泊施設のデータ

や修学旅行需要向け大型ホテルが多い。一方で、350~500室規模の宿泊施設の供給は限定的である。

3-2. エリア別による分類

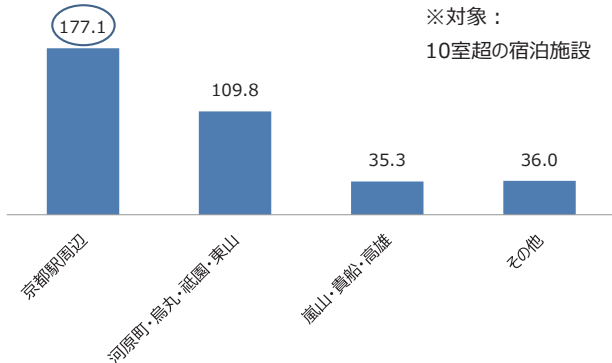
京都エリアにおける客室供給の大半は、京都駅周辺と観光地に近い河原町・烏丸などのエリアに集積している。宿泊施設の規模は京都駅に近づくほど大

図表7 エリア別 客室総数



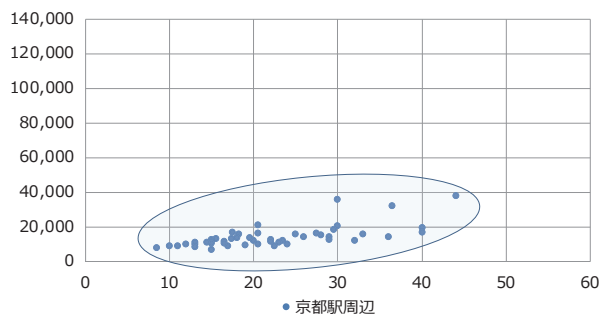
データ元：OTA より2019年7月に取得した京都宿泊施設のデータ

図表8 1施設当 平均室数



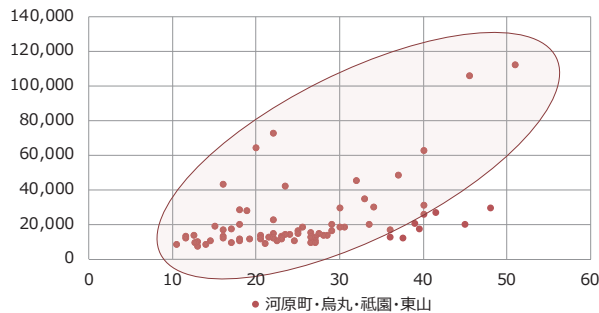
データ元：OTA より2019年7月に取得した京都宿泊施設のデータ

図表9 【京都駅周辺】客室面積 (㎡) × 客室単価 (円)



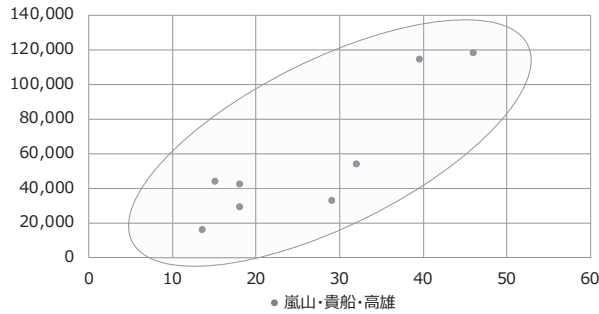
データ元：OTA より2019年7月に取得した京都宿泊施設のデータ

図表10 【河原町他】客室面積 (㎡) × 客室単価 (円)



データ元：OTA より2019年7月に取得した京都宿泊施設のデータ

図表11 【嵐山他】客室面積 (㎡) × 客室単価 (円)



データ元：OTA より2019年7月に取得した京都宿泊施設のデータ

きくなり、離れるほど小さくなる傾向がある。

一方で、高価格帯のホテルは京都駅周辺には少なく、鴨川や嵐山といった京都ならではの自然景観が感じられる立地にある。

3-3. 価格帯別による分類

客室単価の価格帯別では、1～1.5万円/室の供給が最も多く全体の約半分にも及ぶ。他方、5万円/室を超える客室は全体の4%弱に留まる。

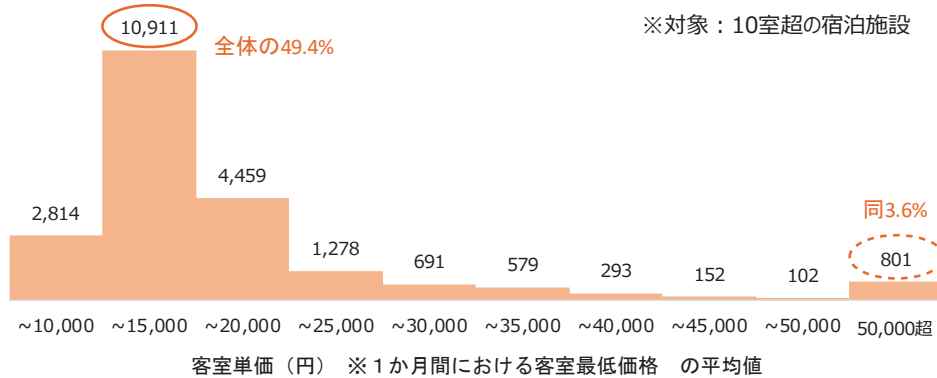
野村総合研究所が2018年に推計した保有資産5,000万円超の国内富裕層は全体の8.4%を占める。米国の大手旅行雑誌「コンデ・ナスト・トラベラー」が発表する「世界で最も魅力的な大都市ランキング

(2019年)」において京都は第2位に選ばれていること、海外の富裕層が国内の富裕層よりも絶対数として大きいと推測され、京都における国内外のラグジュアリー層向けの客室はまだ不足していると考えられる。これは、門川大作京都市長が2017年12月の定例記者会見等で示した、富裕層向けのホテルがまだ足りていないとの見解と一致する。

4. 分析対象とする宿泊施設

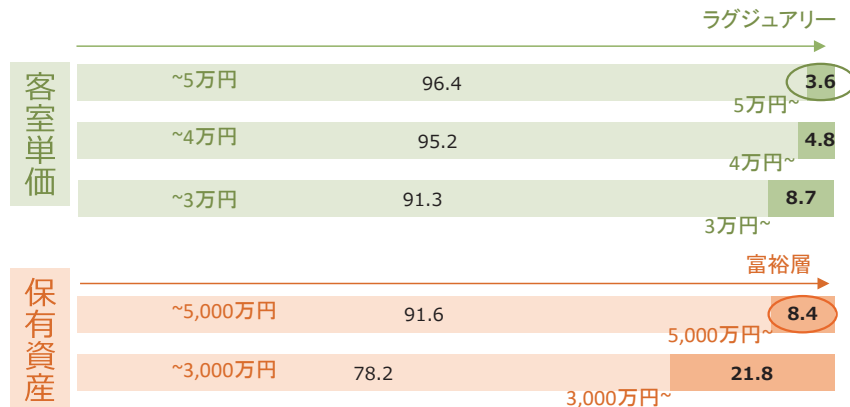
前述の通り、OTAデータの性質に鑑み、フルサービスホテルやラグジュアリーホテルを対象とした場合には分析精度が低下する懸念があることから、当調査では宿泊特化型施設を中心に同タイプの

図表12 価格帯別 客室総数 分布



データ元：OTAより2019年7月に取得した京都宿泊施設のデータ

図表13 〈供給宿泊施設価格帯 VS 日本国における富裕層割合〉



データ元：OTAより2019年7月に取得した京都宿泊施設のデータ

図表14 【京都北側、南側】



※ OTA19年7月取得データ、Kyoto information Map system より JERI 作成

ホテルが集積する京都駅周辺^(注4)について分析を実施した。

5. 分析結果

客室面積と客室単価の間には一定の相関がみられ、客室面積が大きくなるほど客室単価も上昇する傾向が確認された。京都駅北側の徒歩5分以内の立地における客室単価は1㎡当たり917円（15㎡の客室で13,755円）、5分超の立地では744円/㎡（同

11,160円）であった。一方、京都駅南側の徒歩5分以内の立地では791円/㎡（同11,865円）、5分超の立地で730円/㎡（同10,950円）。京都駅北側が南側より高い理由として、観光地方面へのアクセスが優れている（バスターミナル経由など）ことが考えられる。

続いて、上記分析結果をもとに宿泊施設及び客室面積からエリア平均価格を推定した。一般的に、エリア平均価格よりも高い場合には割高であることがか

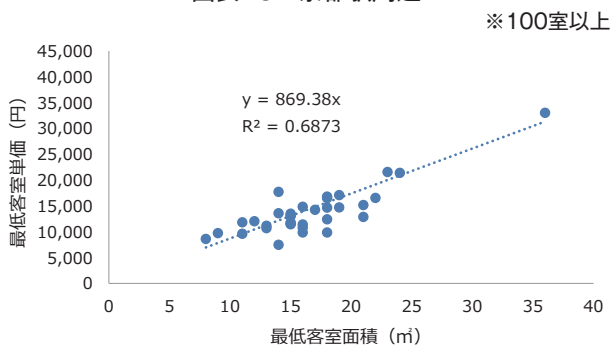
^(注4) エリアを京都駅の北側/南側、京都駅からの距離を5分以内/5分超、の4セグメントに分け、セグメント毎の傾向の違いを分析

ら客室の稼働が下がる（低い満室率）と推測される
 なか、一部の宿泊施設では高い満室率を確保。当該
 宿泊施設は、客室面積及び属するエリア特性以外の

要因で競争優位性を有していると推測される。

当該宿泊施設を対象に、競争力要因として考えら
 れる各施設の特徴について、ホームページ等の公開
 情報、インタビュー、クチコミによる評価などを参
 考に抽出。結果として、下記の通りソフト／ハード
 双方による競争優位性が寄与していると推定された。

図表15 京都駅周辺

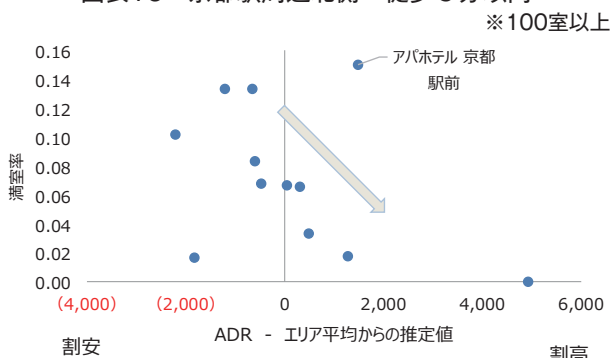


データ元：OTA より2019年7月に取得した京都宿泊施
 設のデータ

- ソフトによる競争優位：
- ① 会員の基盤及び知名度
- ハードによる競争優位：
- ① 他ホテルとは異なる特徴的な客室（ア
 ート主体のコンセプトルーム、和モダン式
 客室、全客室トレインビューなど）
 - ② 大浴場有り

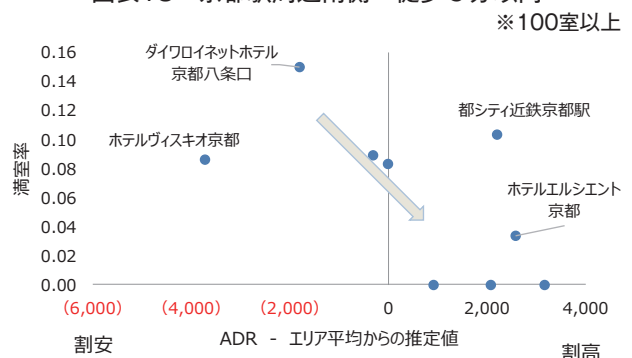
出所：ホテル事業者へのインタビュー及び宿泊施設情
 報より JERI 作成

図表16 京都駅周辺北側 徒歩5分以内



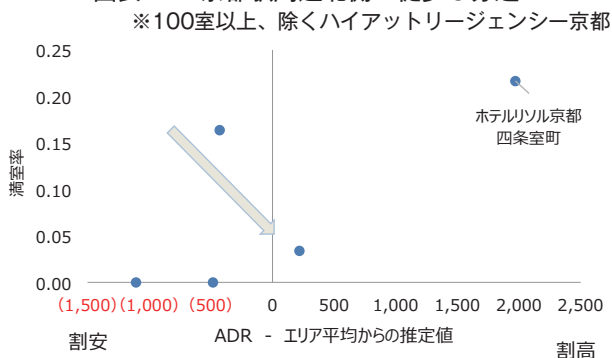
データ元：OTA より2019年7月に取得した京都宿泊施
 設のデータ

図表18 京都駅周辺南側 徒歩5分以内



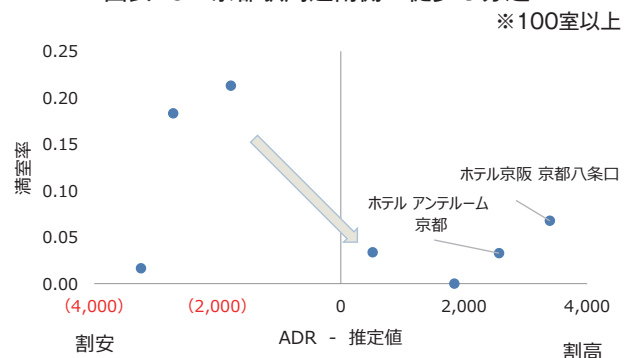
データ元：OTA より2019年7月に取得した京都宿泊施
 設のデータ

図表17 京都駅周辺北側 徒歩5分超



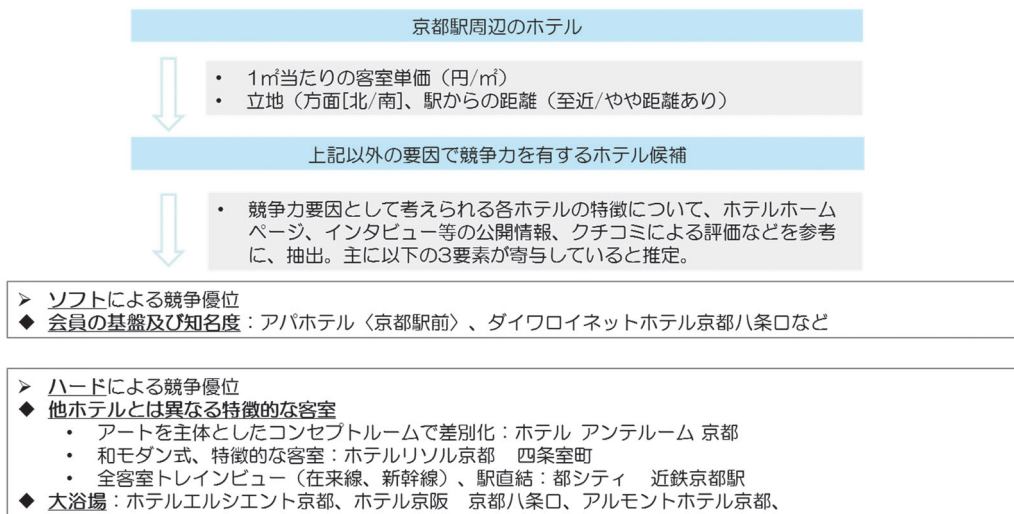
データ元：OTA より2019年7月に取得した京都宿泊施
 設のデータ

図表19 京都駅周辺南側 徒歩5分超



データ元：OTA より2019年7月に取得した京都宿泊施
 設のデータ

図表20 競争力を有する宿泊施設抽出と要因考察



出所：JERI 作成

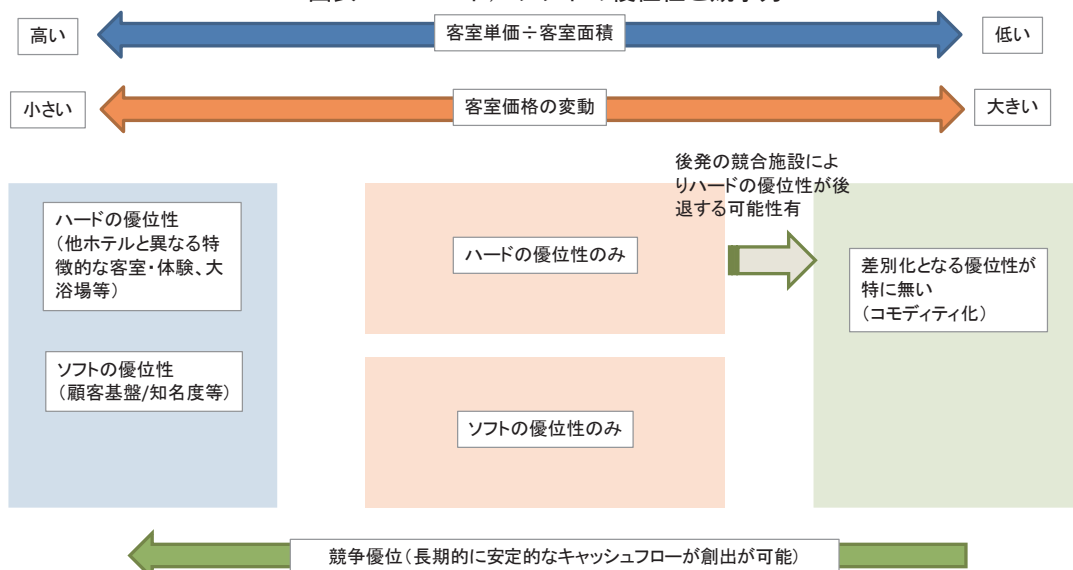
6. 事業者ヒアリング等を踏まえた競争力要因の考察

上記の分析結果及び推定された競争力要因をもとに、京都市内の宿泊施設を運営する複数の事業者に対しヒアリングを実施した。その結果を踏まえて、競争力を有する宿泊施設の特徴及び要素について、以下の通り整理を行った。

6-1. 競争力を有する宿泊施設の特徴

競争優位にある宿泊施設は、結果として長期的に安定したキャッシュフローを創出し続ける施設である。具体的には、閑散期においても安定した客室単価で集客できる、他競合施設とのハード・ソフト両面における差別化が継続可能な宿泊施設などである。

図表21 ハード/ソフトの優位性と競争力



出所：JERI 作成

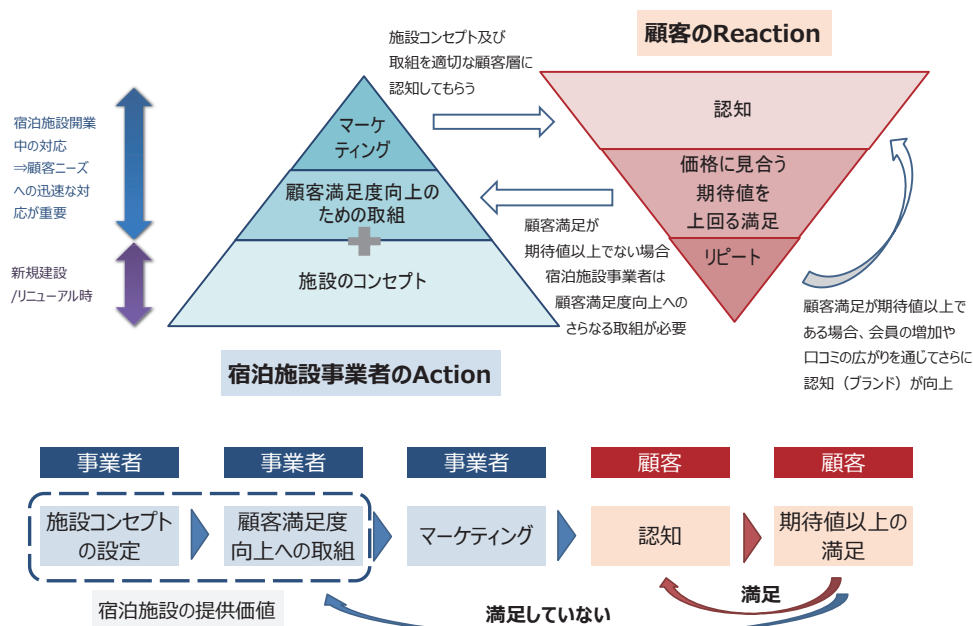
6-2. 【事業者の Action】 競争力向上のための 取組み（施設コンセプトの実行と認知）

- ① 宿泊施設のエリア特徴・立地（駅近／観光地至近／京都ならではの自然景観を感じる立地など）及びターゲット顧客のニーズ等を踏まえ、宿泊施設のコンセプトを固め、ハードの優位性を整える。（新規建設時／リニューアル時）
- ② 施設のコンセプトを現場の支配人及び従業員が十分に理解し、費用対効果も見据えながら、どのように接客・サービスを提供することが滞在中の顧客の満足度向上につながるか、を現場で考え実行する。
- ③ 宿泊施設の提供価値（施設コンセプトと現場の取組み）を顧客に的確に認知させるために、効果的なマーケティング（メディアを通じた情報発信／旅行代理店や地域 DMO との協働／国内海外 OTA 事業者の活用など）を実行する。

6-3. 【顧客の Reaction】 競争力を有する宿泊施設を利用した顧客の行動

- ① 宿泊施設の提供価値（施設コンセプトと現場の取組み）を正しく認知し、消極的選択（空いている客室がそこしかなく仕方なく予約）ではなく、積極的選択（泊まりたい、接客／サービスを体験したい）で選択する。
- ② 実際に宿泊・滞在し、宿泊代に見合う事前の期待値を上回る満足を得る。
- ③ 高い満足を得られた結果、宿泊施設の会員になるなどリピーター客として再び利用する。また、宿泊・滞在で得られた感想を SNS や口コミサイトに投稿し、宿泊施設の認知（ブランド）がさらに高まる。

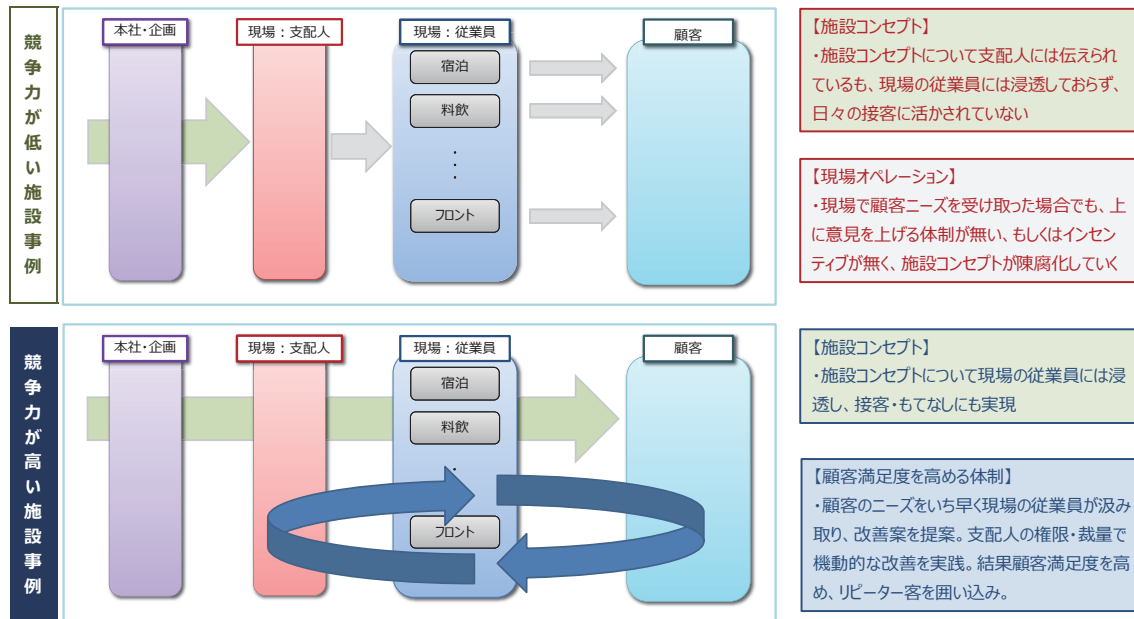
図表22 競争力を有する宿泊施設における事業者の Action と顧客の Reaction



満足していない場合、顧客満足アンケートなどでその原因を正確に理解し、顧客満足度を高める取組をとる必要がある。
把握・理解ができていないと施設コンセプトが良くても競争力は低下してしまう

出所：JERI 作成

図表23 顧客満足度向上につながる組織体制



出所：JERI 作成

6-4. 【事業者の Action】顧客満足度向上につながる組織体制

顧客が実際に宿泊・滞在した結果、提供された価値（施設コンセプトと現場の取組み）に満足していない場合、アンケートなどでその原因を正確に理解し、顧客満足度を高める取組みをとる必要がある。

把握・理解できていなければ、施設コンセプトが良くても競争力は次第に低下し、価格競争に陥る傾向にある。特に、供給圧力が高く限られた需要を取り合う局面においては、ハードの経年劣化・競合宿泊施設による取組みの模倣などにより、その傾向はより強まる。

このような問題認識を背景に、競合が激しい市場において高い顧客満足度を維持している宿泊施設では、以下の通り現場中心の組織体制の特徴がみられた。

- ① 施設コンセプトを現場従業員が理解し実践できる体制（顧客と接点のある従業員から積極的に新たな取組みを提案するなど）
- ② 顧客ニーズを現場で吸い上げ改善案を提案し迅速に実行できる体制（現場への権限移譲・裁量拡大）

- ③ 現場従業員の行動・改善が適切に評価される体制（業績指標のみならず、顧客満足向上に繋がる取組みも評価されるなど）

7. おわりに

コロナ禍による観光業界への影響はいまだかつてないほど大きく、宿泊施設業界が非常に厳しい状況に置かれている。当面はコロナの終息を見通せず、特にインバウンド客が元の水準まで戻るに、かなりの時間を要すると思われる。

宿泊施設事業者は、どのように泊まる・滞在する価値を届けて、顧客に満足してもらえるかを意識し行動することが、これまで以上に重要となるだろう。未曾有の苦境を乗り越えることができたならば、日本ならではの素晴らしい体験価値が提供できる宿泊施設が増加し、それらを目指して国内外の大勢の顧客がまた訪れてくれるはずである。一軒でも多くの宿泊施設がこの長いトンネルを乗り越え、再び多くの宿泊客を笑顔で迎え入れる日が戻ることを切に願う。