



# 卓 話



## 「我が国のホテル事業の 推移と今後の動向」

株ホテルオークラ代表取締役社長  
荻田 敏宏氏

### 1. ホテル事業概要

ホテルという業態は不動産・製造・サービスの3業種が一体となった複合業態であります。不動産業同様に初期投資が大きいので、装置産業的要素がある反面、グランドホテルでは飲食施設を運営するために多くの雇用が必要となりますので、労働集約的色彩も持っております。商品特性としては、提供している商品などが目に見えにくく、販売数量には限界があり、尚且つ、空間を提供しているために在庫が効かないといった特性があります。収益特性として、営業収益は景気・物価の変動に大きな影響を受け、前述の通り、初期投資が大きく、また、人件費も大きな割合を占め、固定費が大きいビジネスでありますので、不況時においては、この固定費が営業損益やキャッシュフローが圧迫されます。従って、収益力で評価される企業価値（又は資産価値）は通常の企業に比べて、ボラタリティーが大きいというわけです。



ホテルは、機能として所有・経営・運営の3つに大別され、事業形態はこれら3つの機能の組み合わせにより、複数存在します。これら複数の事業形態の中でも、3つの機能を別々にした事業形態が日本では多く見られ、経営リスクの分散という意識が強く働いているものと考えられます。

次にホテルチェーン事業の展開手法としまして、直営・運営受託・技術指導・フランチャイズ・販売提携の5契約形態が挙げられます。直営とは、その名の通り当社が直接営業をすることでありまして、例えばホテルオークラ東京などはこれに該当します。運営受託とは、ホテルチェーン会社自体が事業主体とならず、ノウハウと幹部人材を提供することによって、所有者や株主に代わってホテルの運営をする枠組でありまして、例えばオークラガーデンホテル上海などはこれに該当します。技術指導とは、ホ

テルチェーン会社自体が事業の経営主体や運営主体ともならず、特定の分野に若干名の社員を派遣し、ホテル運営に必要な技術を部分的に提供する枠組です。フランチャイズとは、ブランドと運営マニュアルを提供し、ホテル営業は事業主が直接行うという形態です。最後に販売提携は、運営に関する技術やノウハウは提供せず、販売や宣伝等の分野に関してのみ支援を行うものです。

### 2. 日本のホテル産業の推移

国内ホテルの客室供給数の伸びを見ますと、1970年代が年率16%、80年代が9%、90年代は5%と目覚ましい伸びを示してまいりましたが、市場が成熟するにつれて伸び率も鈍化し、2000年から2010年までの10年間は年率2%程度に収束するものと予想しております。一方、旅館につきましてはこの数年マイナス成長となっており、宿泊産業全体の供給はこの数年はほぼ横ばいという状況にあります。都内登録ホテルの客室供給数を見ますと、その伸びは全国平均と比べ、緩やかとなっており、直近では景気の影響もありマイナスで推移しております。

次に、業績面については、まず、地域別の客室稼働率の推移を見ますと、京浜地区におきましては、1970年代の85%をピークに低下傾向を示し、供給と需要の伸びが鈍化した2000年代にはいって、75%前後で横ばいとなっております。京阪地区におきましては、1970年代には80%弱であったものが、80年代は供給増加で落ち込み、90年代に入り需要の伸びの鈍化によって73%前後で横ばいとなりましたが、2000年代に入り、USJの開業効果に加え、供給がマイナスに推移したこともあり、京浜地区を凌ぐ客室稼働率となっております。地方都市やリゾートでは、前出の2地区よりも低い水準で推移し、2000年代に入ってから下げ止まりの兆候は見えない状況です。最後に全国主要ホテルの損益に関する推移を見ますと、売上高はバブル期をピークに低下傾向を示し、2000年代に入りほぼ横ばいの状態が続いております。他方、最終損益につきましては2000年をピークに赤字幅が減少傾向に向かい、2005年、2006年には東の間の黒字決算を見たものの、リーマンショック以降、再度赤字に転落しております。

### 3. 日本のホテル市場の動向

都内のホテル供給数の伸びにつきましては、2002年の85,000室弱から2010年には95,000室へと、この8年間で10,000室強の増加となっておりますが、供給の伸びは年率1%強という水準で止まっております。

一方需要サイドに目を移しますと、少子・高齢化の影響を受け、婚礼対象人口の減少に加え、生産人口の

減少に伴う国内総生産の低下、更に、社会保障費の増加による可処分所得の減少が懸念されます。特に、日本のホテル事業の牽引役であった婚礼・一般宴会・レストランビジネスにおいては、需要の減少による施設過剰という状況になるもの想定され、これらのビジネスへの影響は甚大であるものと考えられ、ホテル事業は今後も非常に厳しい状況が続くものと予想されま