



業界レポート

ホテル・旅館業界

株式会社CCイノベーション

令和5年3月

目次 -CONTENTS-

01. レポートサマリー
02. 基礎知識
03. 業界の動向
04. 今後の焦点
05. CCIのソリューション

1. レポートサマリー

基礎知識

- 市場規模（国内旅行における宿泊費）はコロナ前の4兆円規模から、2021年には約1.8兆円まで半減している。足元ではコロナの影響緩和や政府の後押しによる個人消費回復もあり客足は戻りつつあることから、国内外からの復活需要（リベンジ消費）の取り込み策の実行が急がれる。
- 収益の最大化に向けては「レベニュー・マネジメント（客単価と稼働率の適切なコントロール）」の取組が重要である。資産所有・直営方式では有形固定資産の保有に伴う費用負担が大きく、人件費等の固定費負担も重い収益構造のため、売上増減により利益が大きく左右される。近年では所有と経営を分離する事業形態も増加している。

業界の動向

- KFSとしては「提供サービスの品質（おもてなし）」に加え、ますます多様化する顧客ニーズを捉えて具体化する「企画・開発力」も重要である。
- 他業種に比べコロナの影響が大きく、各社はアフターコロナを見据えた経営資源の再配分や事業再構築を急ぐ。事業再構築補助金は製造業に次いで2番目の応募・採択規模であり、多くの企業で業態転換や新分野展開など思い切った挑戦に取り組んでいる。

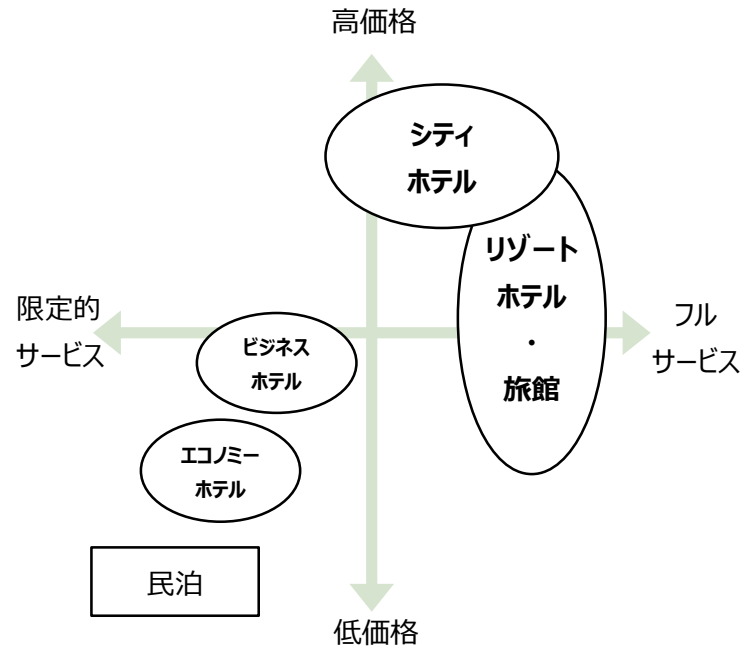
今後の焦点

- **多様化する顧客ニーズへの対応**：コロナも相俟って顧客の意識や消費行動も大きく変容している。地域資源も絡めた自社の魅力の訴求、高付加価値化がより重要になっており、時代に合わせてマーケティング戦略やビジネスモデルそのものの見直しが必要ではないか。
- **生産性向上への取組**：宿泊業は労働集約型の色合いが強く、他産業と比べて構造的に労働生産性が低い。人的リソースの制約がある中で経営の持続可能性を高めるためには、業務効率化やデジタルを活用した生産性向上への取組が不可欠である。

旅館・ホテルの主な業態

ホテルと旅館は価格帯やサービスの特徴によって以下のように区分できる。それぞれ対象顧客や付帯設備が異なるため、基本的に競合関係は薄いですが、繁忙期等には互いに価格コントロールを行うことで相互に影響を及ぼすことがある。

■ カテゴリー（価格帯・サービス）



区分	中心価格帯	特徴	例
リゾートホテル・旅館	多様	・観光地に立地 ・ファミリー層向け	高価格帯：星野リゾート 中価格帯：伊東園ホテルズ、湯快リゾート
シティホテル (ラグジュアリー)	2万円以上	・都心立地 ・レストランや宴会場などを併設	帝国ホテル、マンダリンオリエンタル
シティホテル (ミドルクラス)	1.5~2万円	同上	東急ホテル、京王プラザホテル
シティホテル (アーバンリゾート)		・スパやアミューズメント施設などの設備を併設	東京ドームホテル、ディズニーホテル
ビジネスホテル	8千~1万円 台前半	・都心部駅周辺に立地 ・ビジネス層向け ・飲食店設備は比較的コンパクト	ワシントンホテル、東急REIホテル
エコミーホテル	5千~1万円 以下	・主要駅周辺に立地 ・設備サービスを極力簡素化	東横イン、ルートイン、アパホテル

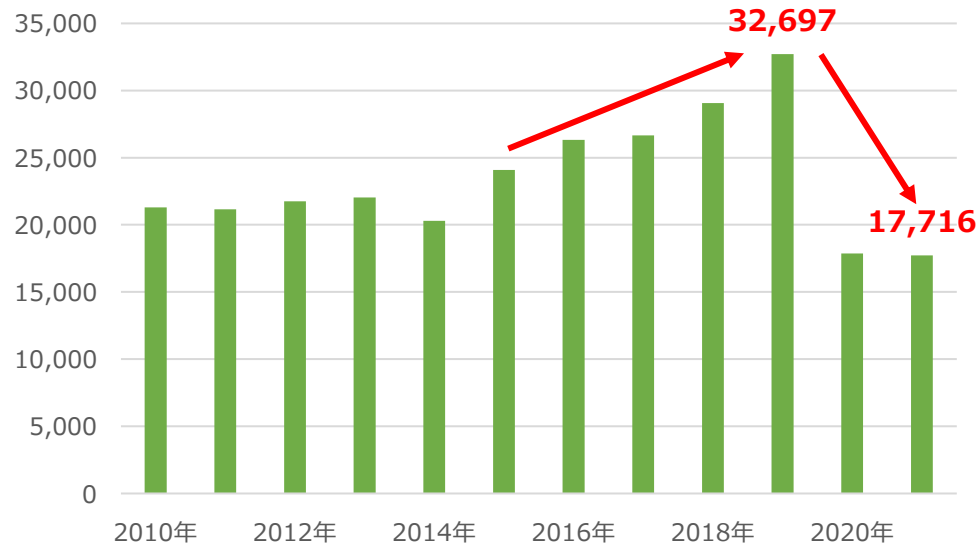
(出典：当社調べ)

市場規模

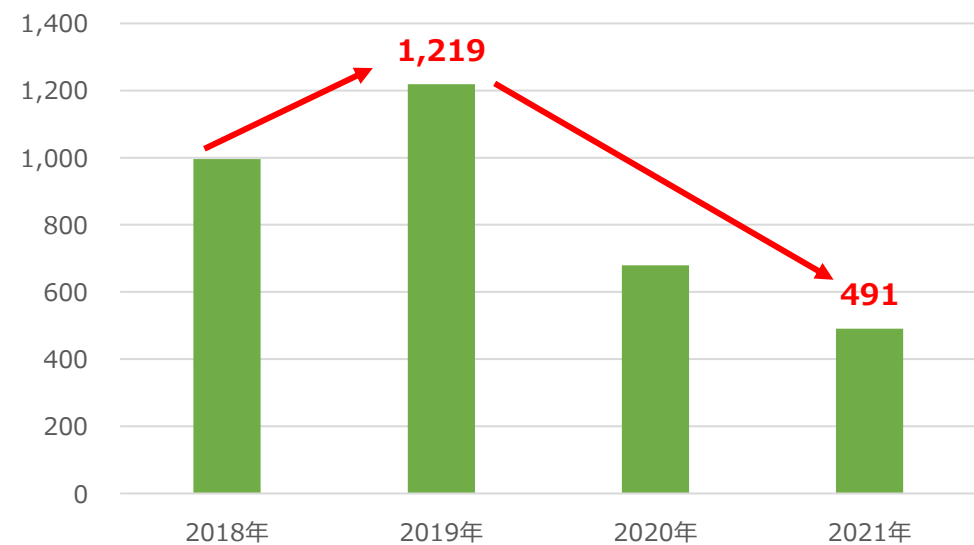
国内旅行の宿泊部門における消費額を市場規模と仮定すると、2019年は約3.3兆円であった（インバウンド消費を加味すると4兆円程度であったと推察される）。しかしコロナ禍による行動制限の影響から、2021年には約1.8兆円にまで縮小した。

北陸地区も同様で、2019年には3県（富山・石川・福井）で約1,200億円あった宿泊費は2021年には約490億円にまで急減している。

【全国】国内旅行消費における宿泊費(億円)



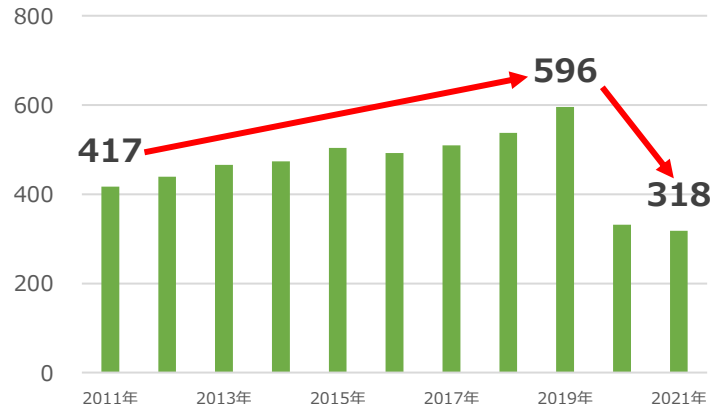
【北陸3県】国内旅行消費における宿泊費(億円)



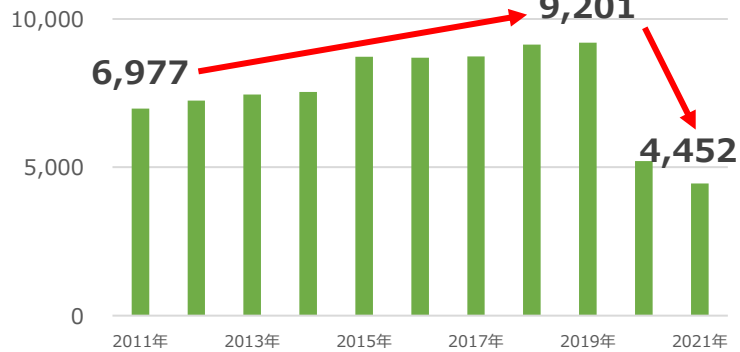
宿泊者数の動向

宿泊業は立地する地域に訪れる国内外からの観光客数の増減が客室稼働率に影響する。延べ宿泊者数と業態別稼働率の動向をみると、コロナ禍の影響で客足や稼働率は大きく下落したことがわかる。

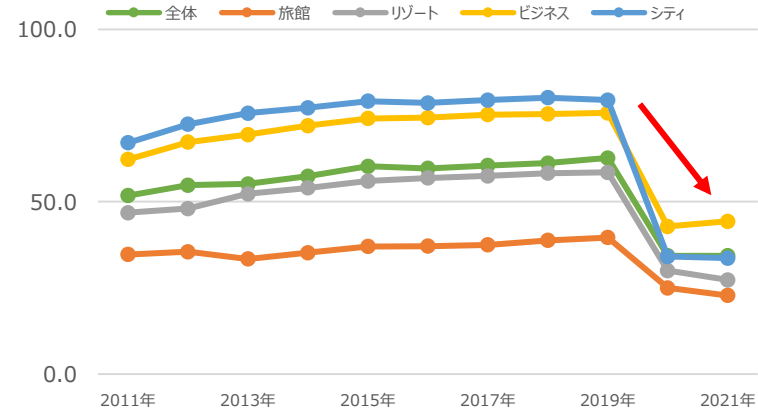
【全国】延べ宿泊者数（百万人）



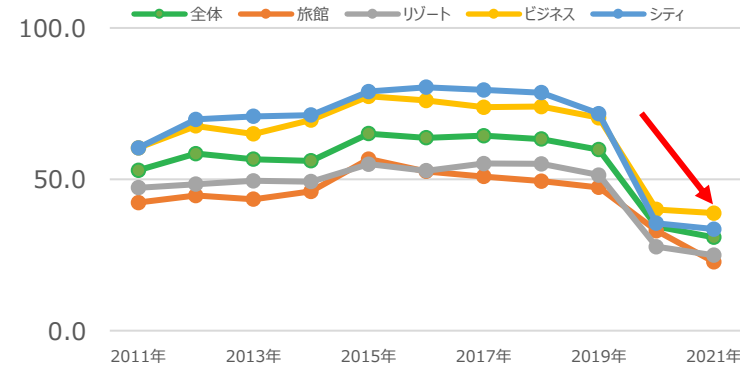
【石川県】延べ宿泊者数（全国,千人）



【全国】業態別稼働率（%）



【石川県】業態別稼働率（%）



（出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」）

The CC Innovation, Ltd. All rights reserved.

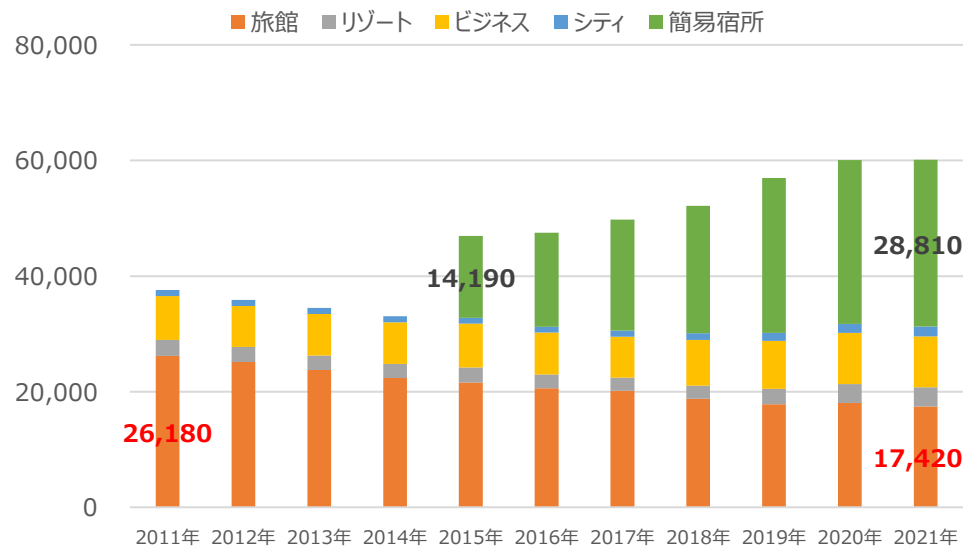
2. 基礎知識

宿泊施設数の動向

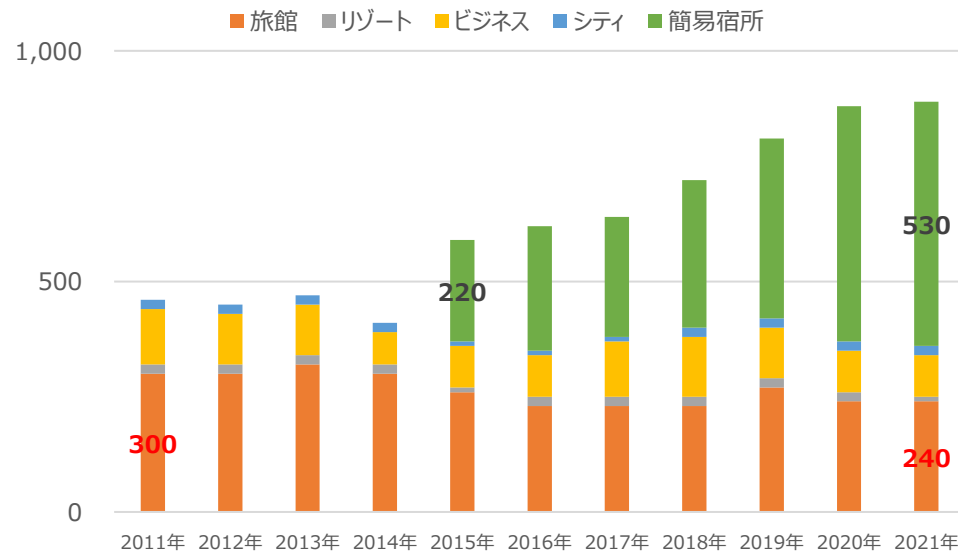
総施設数としては近年増加が続いているが、要因としては「簡易宿所」の増加の影響が大きい。簡易宿所は訪日観光客などの民泊のニーズへの対応や旅館業法の規制緩和の影響から増加していると見られる。

ホテルは増加傾向にあるものの、旅館は多少の変動はあるが減少傾向が続いている。中小零細を中心に経営難に陥る施設が増加しており、今後減少傾向が加速する可能性もある。

【全国】宿泊施設数



【石川県】宿泊施設数



(出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」)

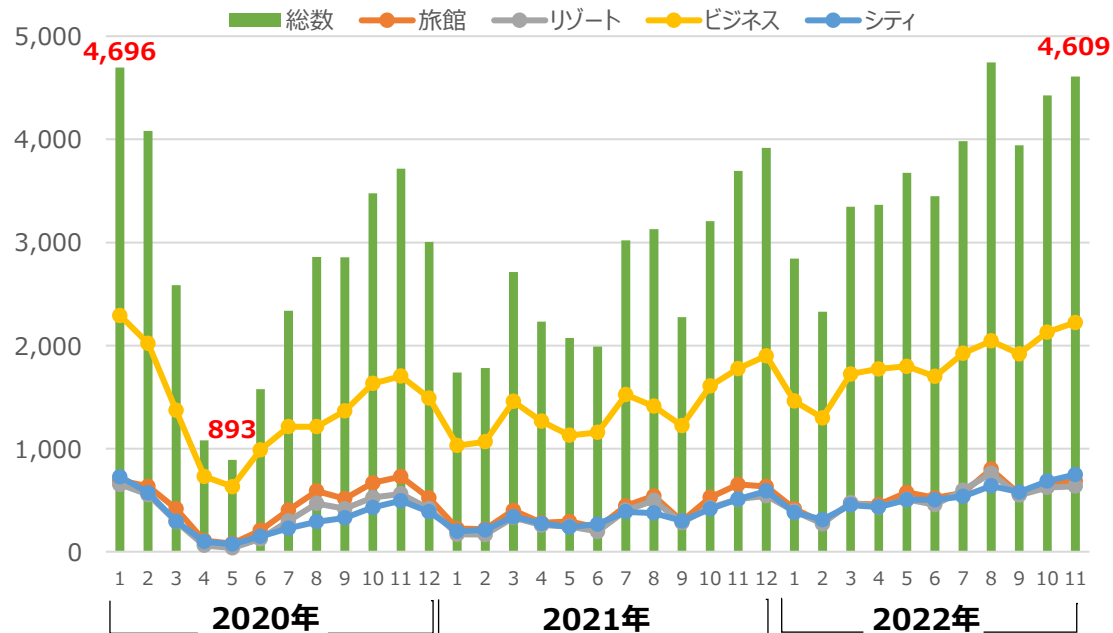
The CC Innovation, Ltd. All rights reserved.

新型コロナウイルスによる影響

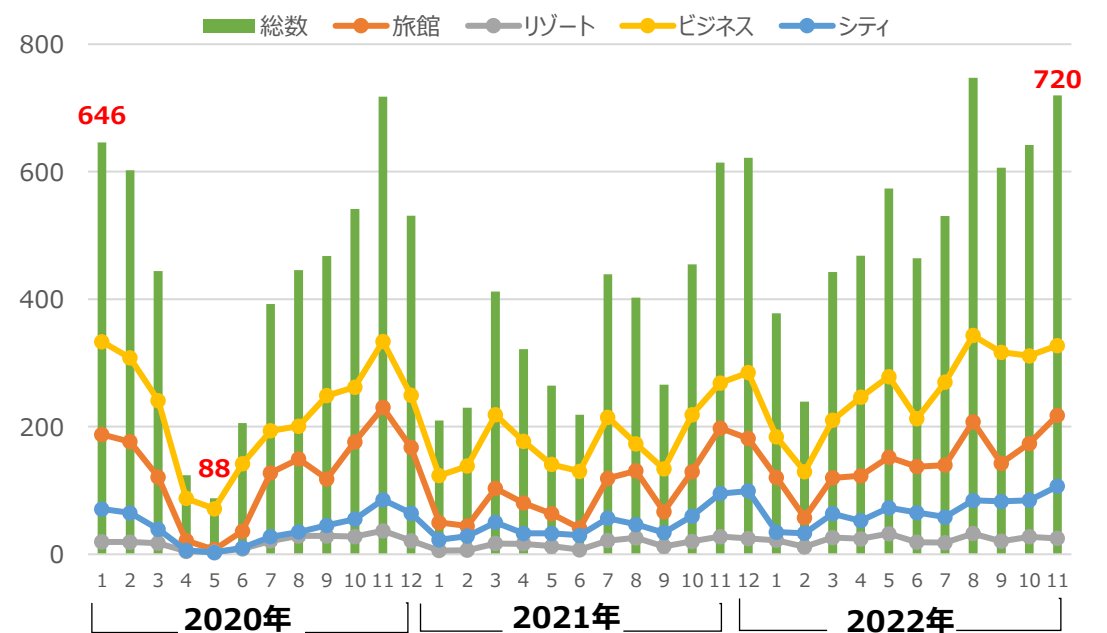
コロナウィルスは2020年頃の発生後から流行期と緩和期を繰り返しながら、影響は縮小傾向にある。「全国旅行支援」といった政策の後押しもあり、ビジネスホテルを中心にコロナ前の水準へと回復に向かっていく。

石川県においては、ビジネスホテルと旅館において宿泊者数の回復が見られ始めている。

【全国】業態別宿泊者数推移（万人）



【石川県】業態別宿泊者数推移（千人）



(出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」)

The CC Innovation, Ltd. All rights reserved.

政府によるインバウンド拡大政策

日本政府は、訪日外国人客数を2030年には6,000万人とする目標を掲げているが、新型コロナにより2021年1月から新規入国を停止した影響から、同年の訪日外国人客数は246千人（2019年比△99%）にまで減少した。政府は2022年4月に入国者の上限を1万人、同年6月には2万人にまで引き上げており、足元では外客数は回復しつつある。

国内外ともコロナの影響緩和が見られる中、復活需要（リベンジ消費）をいかに取り込むかを、早期に検討し実行に移す必要がある。



（出典：日本政府観光局「月別・年別統計データ（訪日外国人・出国日本人）」）

2. 基礎知識

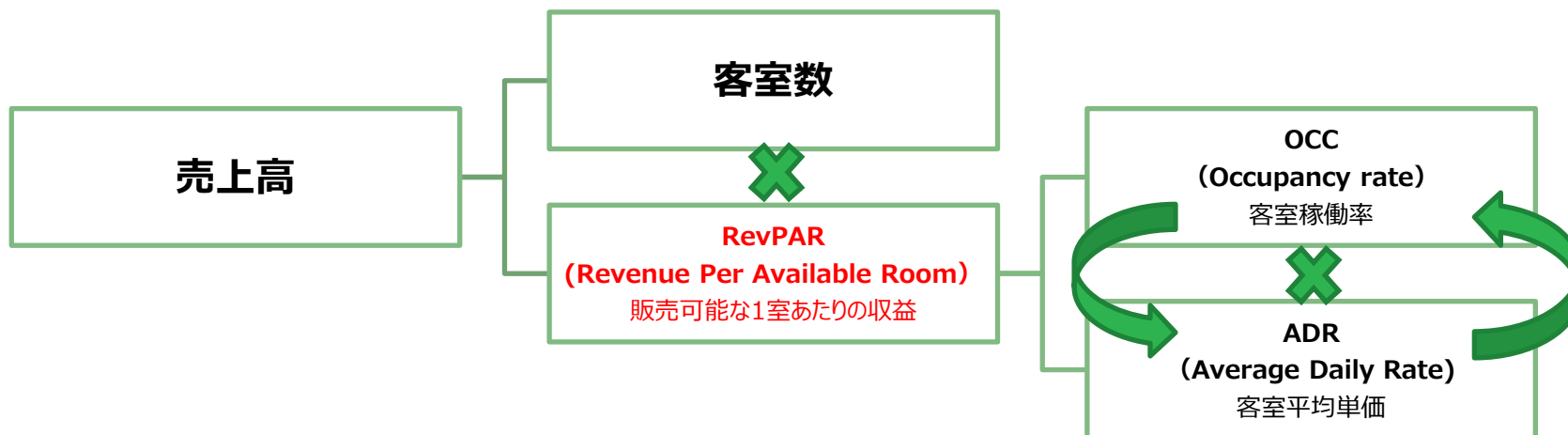
レベニュー・マネジメントの重要性

宿泊業の売上は様々な観点から分析することができるが、業界独自の分解方法として下記の方法がある。

「RevPAR（レブパー、販売可能な客室1室あたり収益）」はOCC（客室稼働率）×ADR（客室平均単価）に分解できる。例えば、客室価格が高すぎると、予約が減って稼働率は下がり、価格を下げて稼働率を上げようとするれば収益が上がらないことになる。

最近では、AI（人工知能）を活用し、ビッグデータ（例：過去と未来の天気、近隣のイベント、インバウンド客の渡航データ等）を自動分析し、適切な宿泊料金やプランを算出するITツールも登場している。こうしたツールも活用した「レベニュー・マネジメント」による収益の最大化が重要である。

■ 宿泊業の売上高分解



収益構造

資産を所有し直営する事業形態は装置産業であり、資産に占める有形固定資産の割合が大きい。経年劣化への対応や魅力度向上のために、改修・修繕等の費用負担が継続的に発生する。費用構造としては人件費や地代家賃、減価償却費といった固定費負担が大きくなる傾向であるため、売上増減によって利益が大きく変動する。

近年では旧来型の「資産所有・直営方式」に加え、資産と経営を分離する形態も増加している。

■ 宿泊業の資産構造 (BS、百万円)

資産		負債及び純資産	
流動資産	85	流動負債	61
固定資産	232	固定負債	215
有形固定資産	211	負債合計	276
建物・構築物等	140	純資産	41
土地	72		
合計	317	合計	317

(出典：中小企業庁「令和3年中小企業実態基本調査」)
 ※宿泊業(法人企業)の1社あたり平均値を算出

■ 宿泊業の主な費用構造 (PL)

販管費項目	売上高に占める割合
人件費	34.4%
地代家賃	4.9%
広告宣伝費	1.5%
減価償却費	8.4%
租税公課	2.3%
売上高販売管理費率	86.9%

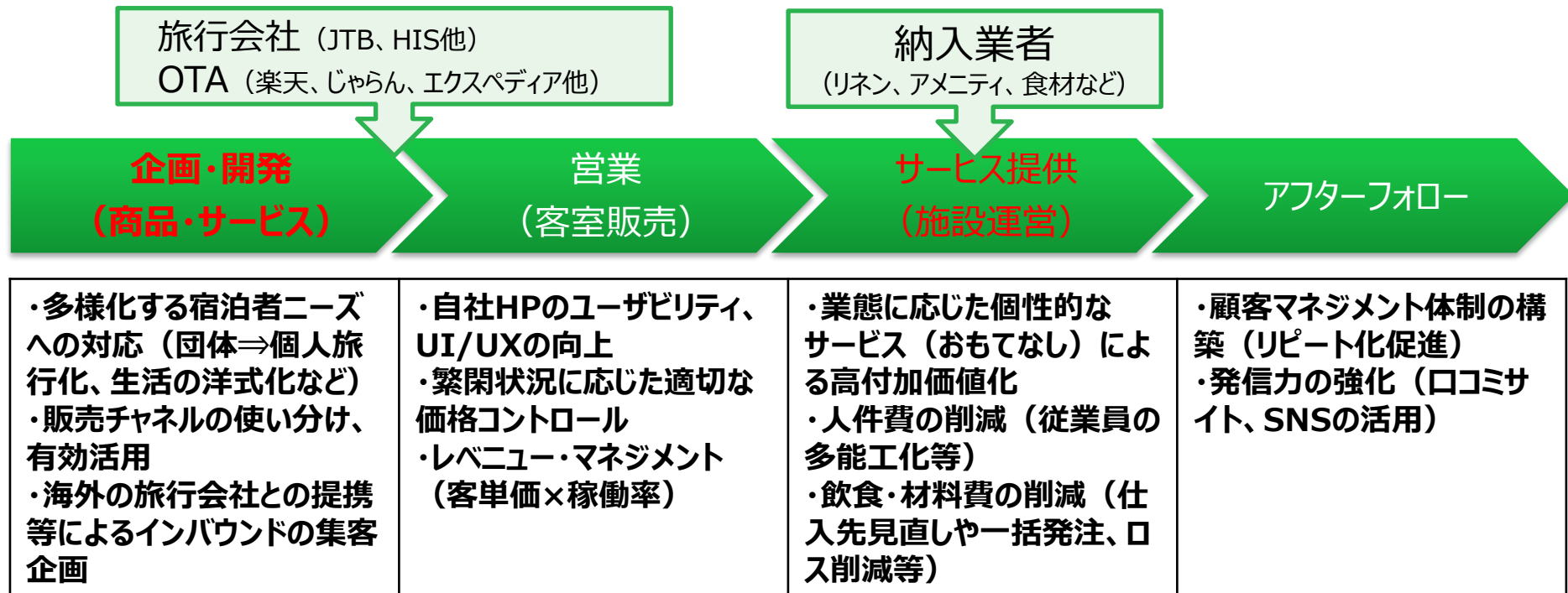
(出典：中小企業庁「令和3年中小企業実態基本調査」)

3. 業界の動向

バリューチェーン (KFS)

宿泊施設の顧客流入経路は、施設（電話、自社HP等）への直接予約や旅行会社経由があるが、近年では国内外のインターネット専業旅行代理店（OTA：Online Travel Agent）経由の予約が増加している。

KFSとしては、顧客とのダイレクトな接触機会である「提供サービス（おもてなし）」の品質が重要ではあるが、様々な販売チャネルを効果的に活用しつつ、多様化する顧客ニーズを捉えて具体化する「企画・開発力」もまた重要なファクターである。



競争環境

様々な業態があるが、コロナ発生後の企業行動は対応が分かれている。アパグループなどのビジネスホテルチェーン、星野リゾートは積極的な出店攻勢を進める一方で、鉄道会社系などは中核事業への経営資源投入を進めている影響から、ホテル事業の資産売却（西武HD、近鉄グループHD）や営業終了（阪急阪神HD）を進める事例が見られる。

■ 主要企業（カテゴリ別）

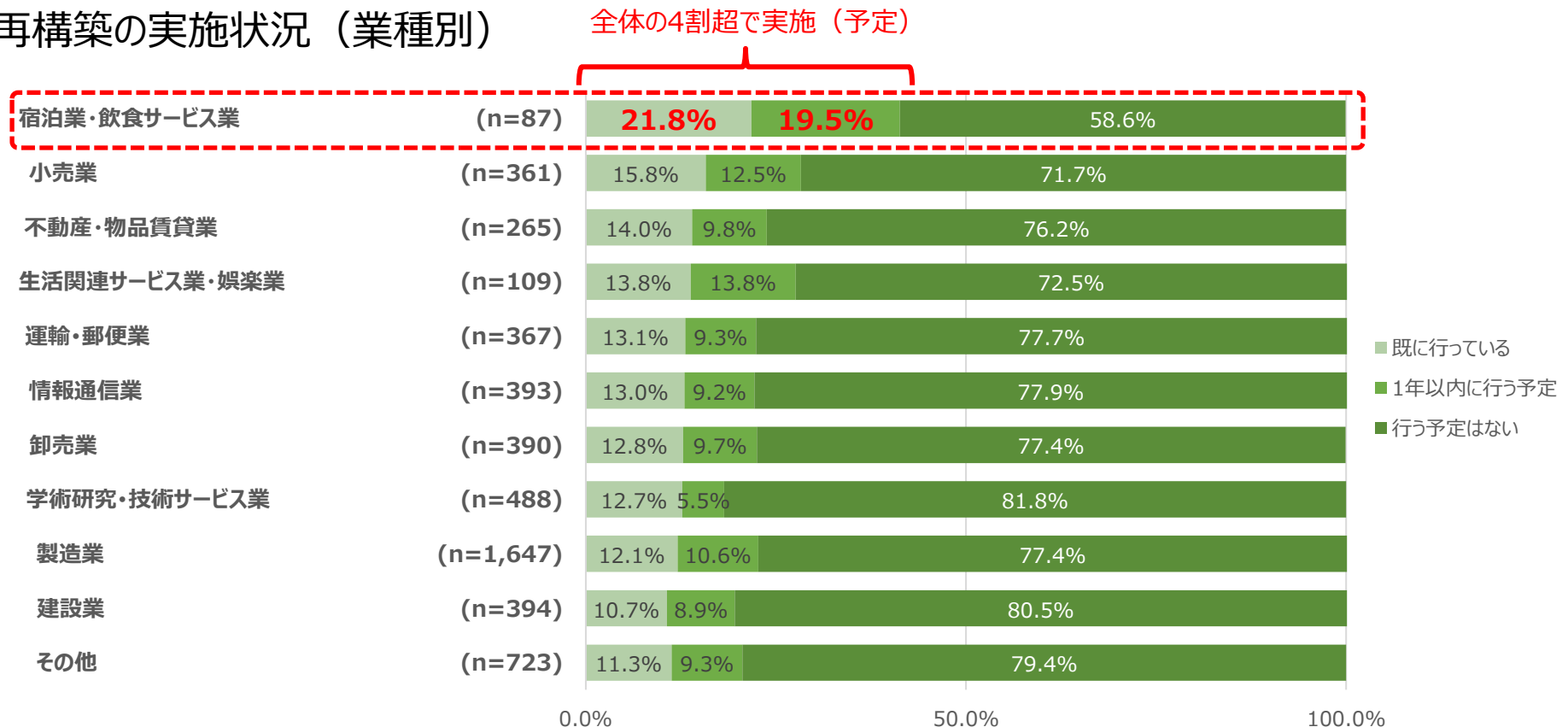
カテゴリ	系統	主要企業（ホテル名・ブランド名）
ビジネスホテル	専業系	東横イン（同）、アパグループ（APA）、スーパーホテル（同）、藤田観光（ワシントンホテル）、ルートイングループ（同）、グリーンズ（コンフォートホテル）など
	事業会社系	共立メンテナンス（ドーミーイン）、大和ハウス（ダイワロイネット）、JR西日本（ヴィアイン）など
シティホテル	御三家	帝国ホテル、ニュー・オータニ、ホテルオークラ
	独立系	ロイヤルホテル（リーガロイヤルホテル）、藤田観光（椿山荘など）
	鉄道会社系	西武（プリンスホテル）、東急（東急ホテルズ）、阪急阪神（阪急阪神ホテルズ）、近鉄（近鉄・都ホテルズ）など
	不動産会社系	三井不動産（三井ガーデンホテルズ）、三菱地所（ロイヤルパークホテルズ）、住友不動産（ヴィラフォンテーヌ）など
リゾート・旅館	ホテル	星野リゾート（星のや、界など）、オリエンタルランド（ミリアルリゾートホテルズ）
	旅館	湯快リゾート、大江戸温泉物語ホテルズ&リゾート

（出典：当社調べ）

アフターコロナに向けた事業再構築への取組

宿泊・飲食サービス業では、全体の4割超で事業再構築に取組中（あるいは1年以内に取り組予定）であり、他業種に比べて高い割合となっている。当業種ではコロナ感染症の影響をより強く受けたため、事業継続に向けた建て直しへの意欲が高いと見られる。

■ 事業再構築の実施状況（業種別）



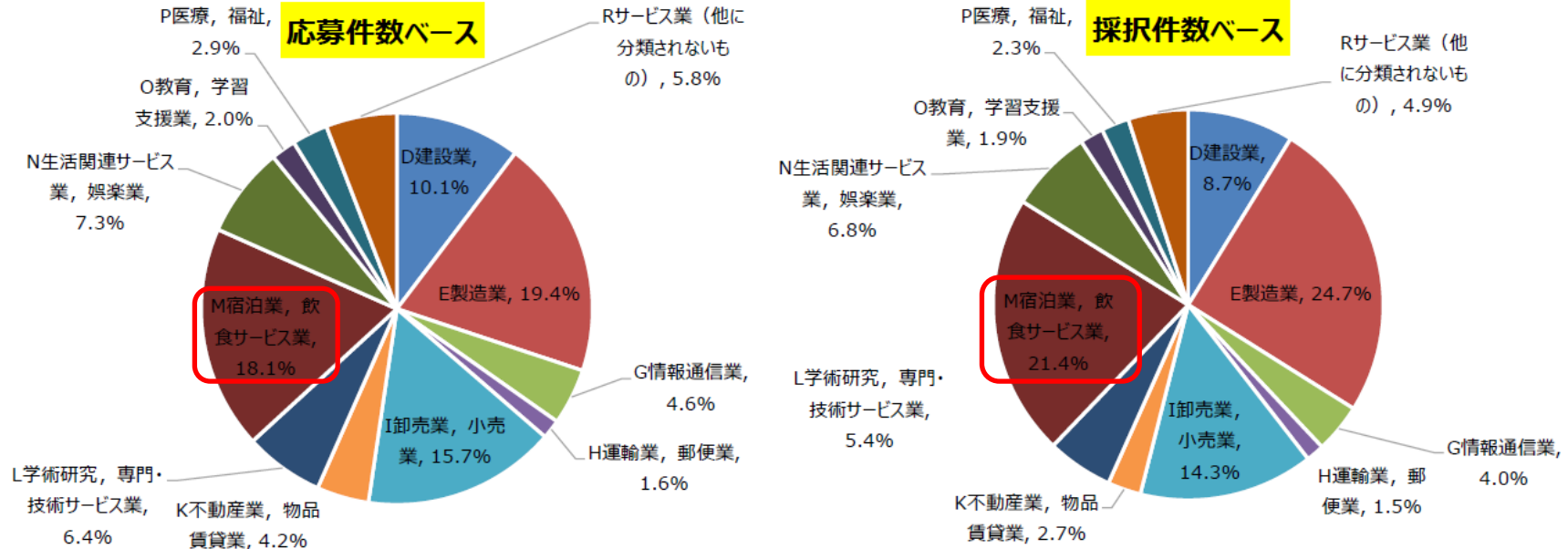
(注) 1. ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造または新たな消費門若しくはサービスを提供すること、製品または商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2. 新型コロナウイルス感染症流行後（2020年2月以降）に事業再構築を行っているかについて聞いている。

「事業再構築補助金」の活用状況

2022年3月末までに実施された全4回の公募の実績では、延べ8万件超の申請のうち、約3.5万件が採択された。幅広い業種で活用が見られるが、中でも宿泊業・飲食サービス業の割合が応募件数、採択件数とも製造業に次いで2番目の規模となっている。多くの企業が再構築計画に基いて、業態転換や新分野展開など思い切った挑戦に取り組んでいる。

■ 事業再構築補助金の採択状況

業種別の応募・採択割合（第1回公募～第4回公募合計）



（出典：中小企業庁「2022年版中小企業白書」）

The CC Innovation, Ltd. All rights reserved.

4. 今後の焦点

多様化する顧客ニーズへの対応

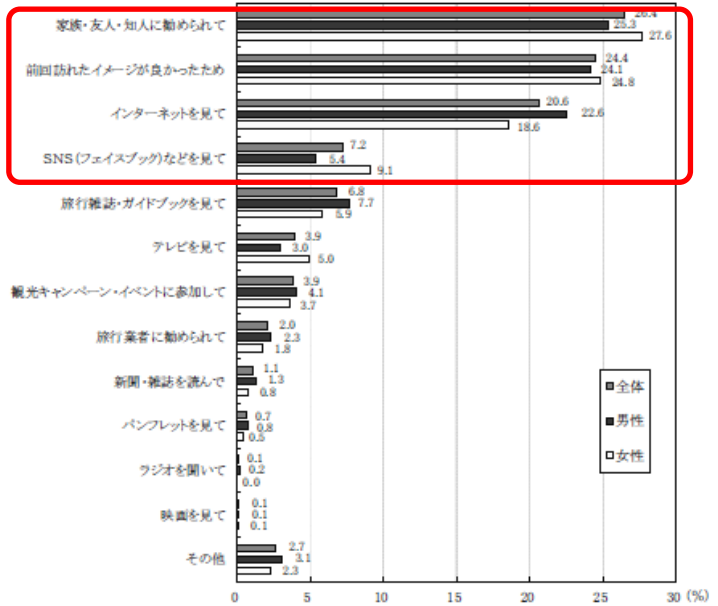
かつての集団型・団体旅行中心から、少人数の個人旅行が主流になっており、多様化する顧客ニーズへの対応が以前から課題であったが、コロナの影響も相俟って消費者の意識や行動も大きく変容している。

地域資源や自社資源を最大限に活用することで、顧客ニーズの変化をとらえた魅力の訴求、高付加価値化がより重要になっており、時代に合わせてマーケティング戦略やビジネスモデルそのものの見直しが必要ではないか。

CC Innovation / est.2021

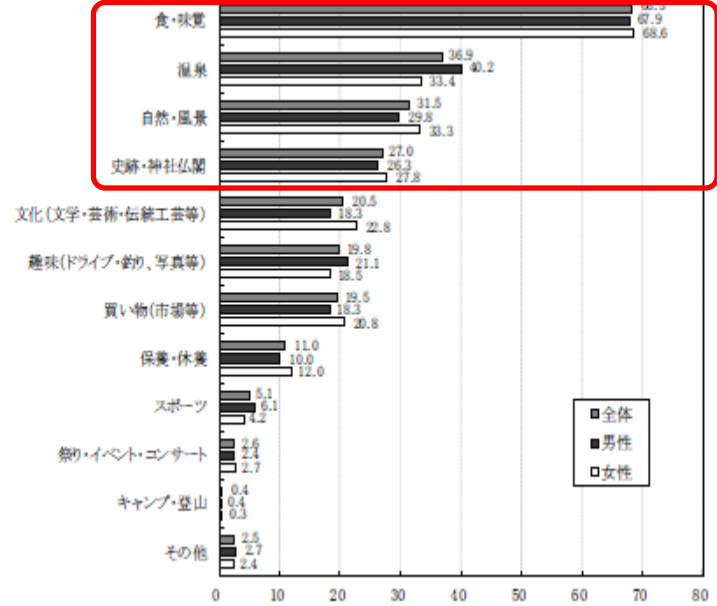
■ 石川県を旅行するきっかけ

⇒リアル+ネット上の評価・口コミをいかに広めるか？



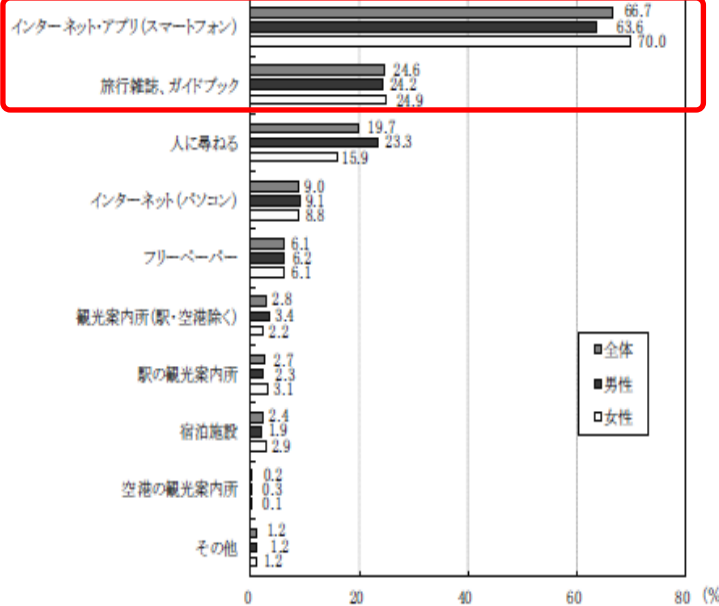
■ 旅行の目当て

⇒地域×自社資源の魅力をいかに訴求するか？



■ 旅行中の情報取得方法 (複数回答)

⇒自社HP等のUI/UXや情報発信力をいかに高めるか？



(出典：石川県観光戦略推進部「統計からみた石川県の観光 令和3年」)

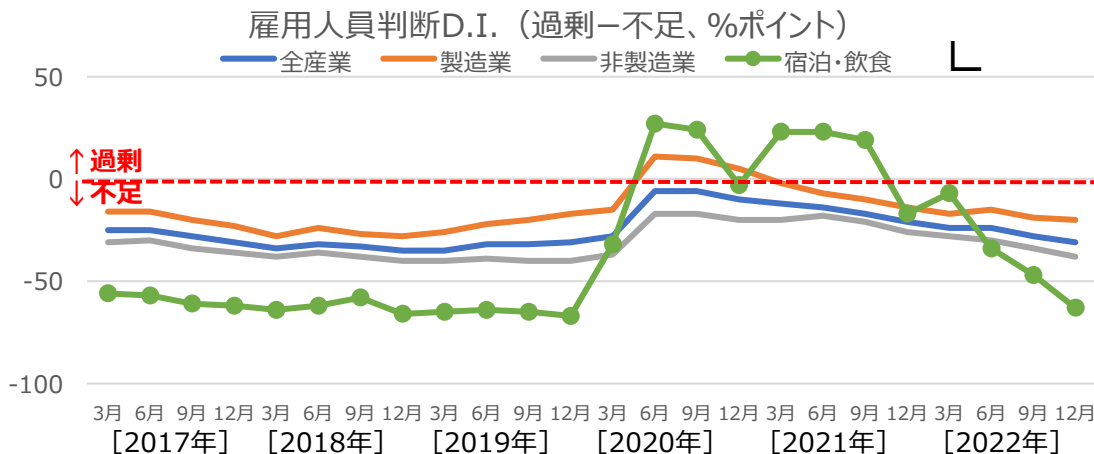
4. 今後の焦点

生産性向上への取組

宿泊飲食業の人員過不足感を見ると、コロナ禍による行動制限のあった2020~2021年を除き、慢性的な人員不足の状況にある。また、コロナ下において経営維持のための人員削減や新規採用の抑制を行っており、人材流出が顕著である。

宿泊業は労働集約型の色合いが強く、構造的に労働生産性が低い傾向にある。人的リソースの制約が大きい中、経営の持続可能性を高めるためには、日常業務内容の見直しに加えてデジタルを活用した業務効率化や生産性向上への取組が不可欠である。

■ 宿泊・飲食業の人員過不足

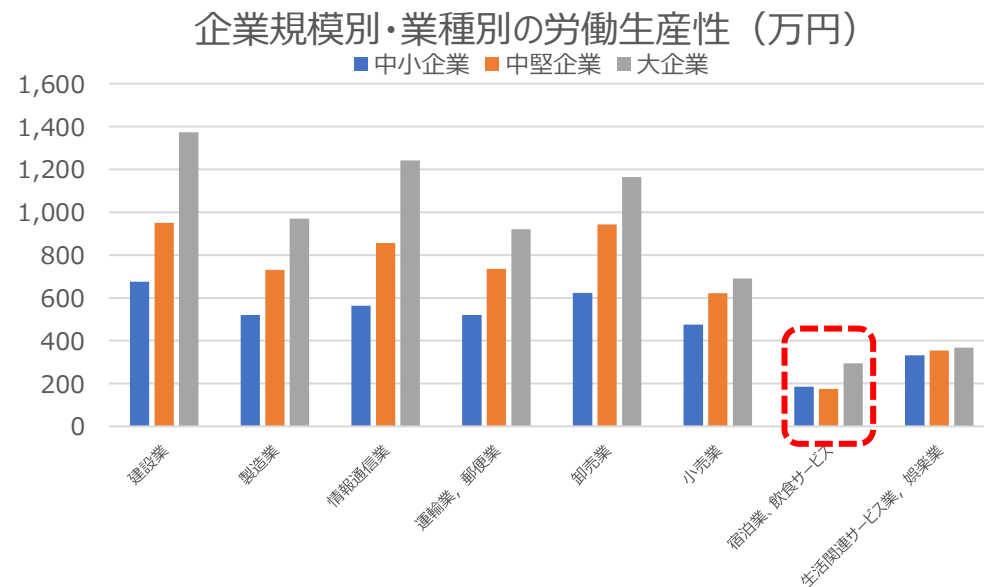


■ 宿泊業の雇用状況

	雇用者数 (除く役員)	うち 正規雇用者数	うち 非正規雇用者数
2019年平均	約59万人	約26万人	約33万人
	↓△22%	↓△15%	↓△27%
2021年平均	約46万人	約22万人	約24万人

(出典：国土交通省「観光白書 令和4年版」)

■ 宿泊業の労働生産性



(出典：中小企業庁「中小企業白書2022年版」)

5. CCIのソリューション

コンサルティングメニュー

経営戦略 <ul style="list-style-type: none"> 経営理念・ビジョン策定 経営計画の策定 個別施策の立案 	コストマネジメント <ul style="list-style-type: none"> 原価管理体制の構築 物件費削減に関する助言 アウトソーシングの受託 	人材紹介 <ul style="list-style-type: none"> 最適な人材マッチング 独自のネットワーク 人材定着サポート
ビジネスマッチング <ul style="list-style-type: none"> 新たな販売・仕入先の紹介 新商品・新技術開発パートナー紹介 グループ会社コレゾの活用 	人事制度・人材育成 <ul style="list-style-type: none"> 人事評価制度の策定 賃金制度の設計 階層別・専門別研修の実施 	
ICT <ul style="list-style-type: none"> システム導入・更改のサポート 独自アプリによる生産性向上 社内コミュニケーションの活性化 	業務効率化 <ul style="list-style-type: none"> BPR企画・立案 クラウド会計を活用した事務効率化 各種業務のマニュアル化 	
海外展開 <ul style="list-style-type: none"> 海外販路の開拓 海外拠点の設立に関する支援 貿易手続に関する助言 	M & A・事業承継 <ul style="list-style-type: none"> 企業の売却・買収のコーディネート 企業価値算定に関する助言 経営の承継に向けた社内体制整備 	



- CCIではお客さまの課題を明確にとらえ、お客さまに最適なソリューションを提供します。
- 北國フィナンシャルHD各社、各業務提携機関がお客さまの成長戦略をご支援します。

WEBサイト



[株式会社CCイノベーション \(ccinnovation.co.jp\)](http://ccinnovation.co.jp)

当社のコンサルティングについての詳細はこちら↑

LinkedIn



[株式会社CCイノベーション | LinkedIn](#)

コンサルティング事例やセミナー情報を発信中
ぜひフォローよろしくお願いたします！

- 本資料は、情報の提供のみを目的として作成されたものであり、CCイノベーションとのお取引を勧誘するものではありません。
- 本資料に記載されている意見などはCCイノベーションが信頼に足り、且つ正確であると判断した情報に基づき作成されたものではありませんが、その正確性、確実性を保証するものではありません。なお、本資料は、作成日において入手可能な情報等に基づいて作成したものであり、金融情勢・社会情勢等の変化により、内容が不正確なものになる可能性もあります。
- 本資料のご利用は、お客さま御自身の判断でなされるよう、また、必要な場合には顧問弁護士、税理士などの各種専門家にご相談いただきますようお願いいたします。
- 本資料の著作権はCCイノベーションに帰属し、本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じます。