



# 日本 ホテル市場展望調査

2009年3月

## はじめに

本調査は、ホーワス HTL が世界各国にて実施したホテル市場展望調査の一環として、国内主要ホテルの業務担当者（総支配人クラス）による向こう1年間の市場展望を把握するため、2009年2月に実施されました。

本調査では、客室稼働率、平均客室単価（ADR）、およびホテル総売上に関する見通しに焦点を置きつつ、主な需要創出要因および主要顧客セグメントに関する動向についての展望も調査致しました。

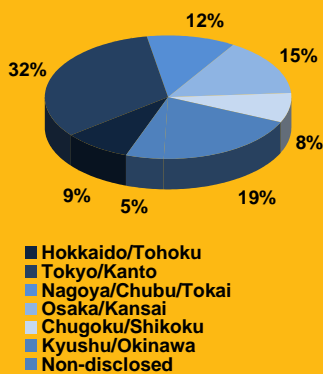
本レポートでは日本全国から参加頂いた101ホテルによる回答の集計結果をまとめています。参加101ホテルの地域別割合は東京/関東32%、九州/沖縄19%、大阪/関西15%、名古屋/中部/東海12%、北海道/東北9%、中国/四国8%でした。（尚、101ホテル中5ホテルは所在地域の記入なしの参加でした。）

参加101ホテルのタイプ別分類は、5つ星ホテル16%、4つ星ホテル23%、3つ星ホテル26%、その他ホテル（ビジネスホテルおよびタイプ未記入ホテルを含む）35%でした。

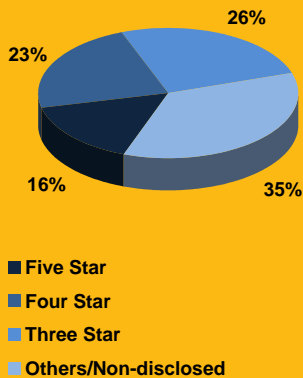
国別レポートに先立ち作成された世界ホテル市場展望調査レポート内容と同様に、世界的な経済危機の影響を受け、日本のホテル業界関係が2009年の業績に対して非常に厳しい見通しを立てている点が明らかになりました。

参加ホテル占有率

地域



ホテルタイプ



[www.HorwathHTL.com](http://www.HorwathHTL.com)

### 平均評価スコア (全設問)

地域	Score
1. 南米	9.7
2. アフリカ	-20.7
3. オーストラリア大陸	-34.1
4. ヨーロッパ	-36.0
5. 北米	-41.0
6. アジア	-41.2
世界平均	-34.2
日本	-74.1

**“日本の平均評価スコアは  
-74.1で、本調査実施の  
世界46カ国中で  
最低水準でした”**

### 評価スコア(例)

大幅に悪化	-150.0
やや悪化	-75.0
現状維持	0
やや改善	75.0
大幅に改善	150.0

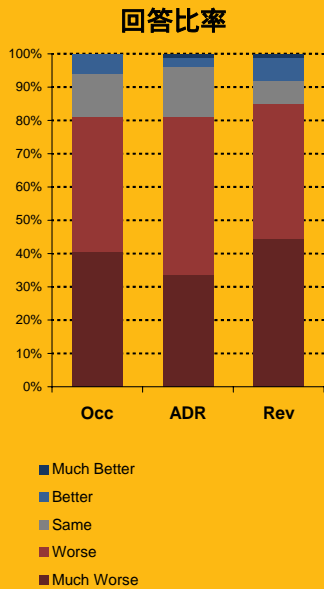
## 平均評価スコア

ホーワス HTL では、各国の調査結果を測定・比較する方法として、平均評価スコアという指標を作成しました。それぞれの回答に割り当てられる評価スコアには -150 から +150 のスケールを用い、非常に悲観的な回答(例:大幅に悪化)には -150、前年同様の見通しの場合(例:現状維持)には 0、非常に楽観的な回答(例:大幅に改善)の場合には +150 の様に各設問への回答に対し評価スコアを割り当て、全回答の評価スコアの総和を取ることで各国の平均評価スコアを算出しました。

上記の方法で算出される平均評価スコアを用いることにより、各国の調査結果(市場環境に対する楽観/悲観の度合)を比較すると共に、今後ホーワス HTL により毎年2回実施されるホテル市場展望調査結果の時系列的な比較も可能となると考えます。

本調査結果を集計したところ、日本の平均評価スコアは -74.1 でした。この平均評価スコア(-74.1)は、本調査を実施した世界46カ国中で最低水準であり、国内ホテルの総支配人の多くは海外ホテルと比較しても危機的ともいえる程の悲観的な展望を持っていることが明らかになりました。

尚、本調査実施46カ国の平均評価スコアは -34.2 でした。また、アジア地域全体の平均評価スコアは -41.2 で、同地域における総支配人クラスのマネージャーは他地域と比較して平均的に悲観的な展望を持っていることも本調査では明らかになりました。アジア地域の中の主要ホテル市場であるシンガポール(-64.3)および香港(-52.7)の平均評価スコアが低いことが注目されますが、日本のスコアと比較するとシンガポールでも10ポイント以上は高く、日本国内ホテルのGMが一様に悲観的な展望を持っているかが把握されます。



「前年と比較して稼働率が「改善する」とした回答は全参加ホテルの5.9%に留まりました。」

平均評価スコア  
(ホテル市場動向)

	Occ,	ADR	Rev.
1. 南米	49.7	49.7	49.7
2. オーストラリア大陸	-14.0	0.0	-12.1
3. 北米	-19.7	-7.8	-19.8
4. ヨーロッパ	-22.2	-14.3	-26.1
5. アジア	-25.6	-24.2	-30.0
6. アフリカ	-54.9	-27.3	-39.2
日本	-78.9	-67.1	-75.0

## ホテル市場動向

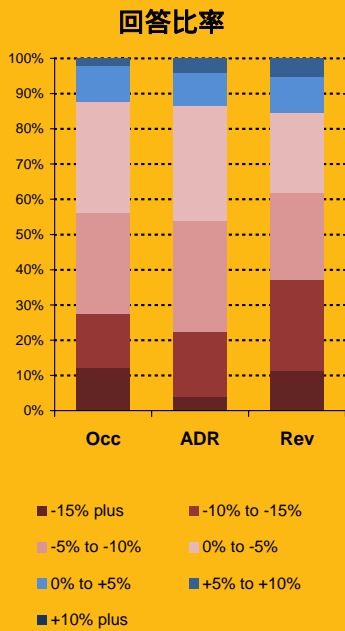
本調査では、まず2008年と比較して2009年の市場全体需要動向、すなわち市場稼働率、市場平均客室単価(市場ADR)、市場ホテル総売上などの主要指標に関する見通しについて質問しました。

調査の結果、まず市場稼働率については参加ホテルの81.2%が2009年の2008年実績より「大幅に悪化」あるいは「やや悪化」するであろうと回答しています。さらに12.9%が「現状維持」と回答しており、前年と比較して稼働率が「改善する」とした回答は全参加ホテルの5.9%に留まりました。尚、今後一年間において市場全体の稼働率が「大幅に改善」と回答したホテルはありませんでした。

市場ADRに関しても、参加ホテルの81.2%が前年より低い市場ADR(「大幅に悪化」、「やや悪化」)を予想していることから、国内ホテル関係者の多くが市場ADRに関しても市場稼働率と同様の悲観的な展望を持っていることが把握されました。さらに、参加ホテルの14.9%が前年同様の水準(「現状維持」)と回答する一方で、4.0%が「やや改善」と予測しています。尚、参加ホテルの1.0%(1ホテル)のみが2009年の市場ADRは「大幅に改善」と予想しています。

市場ホテル総売上についても上記2指標と同様の傾向が観察されました。すなわち参加ホテルの85.2%が、2009年の市場ホテル売上は「大幅に悪化」あるいは「やや悪化」と回答しています。また、6.9%のホテルが「現状維持」を予測しています。2009年の市場ホテル総売上について楽観的な展望を持つホテルは8ホテル(参加ホテルの7.9%)で、うち1ホテル(参加ホテルの1.0%)が「大幅に改善」と回答しました。

## 個別ホテル業績動向



“個別業績に関する日本の平均評価スコアは、アフリカにおける稼働率の平均スコアを除き、どの地域よりも低い水準に留まりました。”

### 平均評価スコア (個別ホテル業績動向)

	Occ	ADR	Rev.
1. 南米	49.7	49.7	49.7
2. オーストラリア大陸	-14.0	0.0	-12.1
3. 北米	-19.7	-7.8	-19.8
4. ヨーロッパ	-22.2	-14.3	-26.1
5. アジア	-25.6	-24.2	-30.0
6. アフリカ	-54.9	-27.3	-39.2
日本	-40.8	-31.6	-44.8

次に、本調査では各ホテルにおける2009年の業績見通しについて質問し、調査参加ホテル個別の客室稼働率、平均客室単価(ADR)、ホテル総売上に関する業績見通しについて回答を得ました。

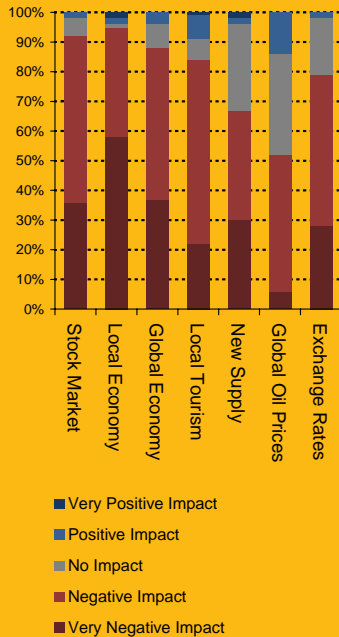
まず、客室稼働率の見通しについての回答を集計したところ、調査参加ホテルの87.8%が稼働率は2008年と比較して低下すると回答しました。このうち稼働率の低下幅に関して最も多かった回答は「0～マイナス10%」(参加ホテルの60.2%)でした。また、12.2%の回答者は、2009年の客室稼働率は前年比上昇する見込みと回答しています。

平均客室単価(ADR)に関しては、大多数のホテル(参加ホテルの86.8%)で2009年のADRは2008年実績と比較して低下すると予測されています。このうち、最も回答が多かったのは0～10%程度のADR低下(参加ホテルの64.3%)でした。尚、参加ホテルの13.3%が2009年ADRは前年比上昇すると回答しています。

ホテル総売上に関しては、否定的な予測(2008年比減)をした回答は参加ホテルの84.5%を占めました。このうち、36ホテル(参加ホテルの37.1%)が10%以上の売上減を想定しています。ホテル総売上の予測減少幅が客室稼働率やADRの予測減少幅と比較して大きいのは、宿泊部門全体の売上は客室稼働率やADRの両方の影響を受ける点に加え、宿泊部門同様に厳しい業績予想がなされている料飲部門への売上依存比率が海外ホテルと比較して高い国内フルサービスホテルの収益構造も影響しているものと思われます。

個別ホテル業績動向に関する平均評価スコアを海外他地域と比較すると、既述の調査全体に関する平均評価スコアの比較結果と同様に、国内の総支配人クラスのマネージャーが市場展望に関して非常に悲観的であることが把握されました。個別業績に関する日本の平均評価スコア(稼働率:-40.8、ADR:-31.6、売上:-44.8)は、アフリカにおける稼働率の平均スコア(-54.9)を除くと、どの地域の平均評価スコアよりも低い水準に留まりました。

回答比率



“国内ホテル関係者が現在  
 にかえる最大の懸念は、  
 国内経済の停滞である  
 事が明らかになりました”

平均評価スコア  
 (ホテル需要への影響要因)

地域経済	-110.3
株式市場	-94.5
世界経済	-90.8
為替レート	-78.8
地域の観光動向	-72.0
新規競合ホテルの参入	-68.3
石油価格動向	-33.0

## ホテル需要への影響要因

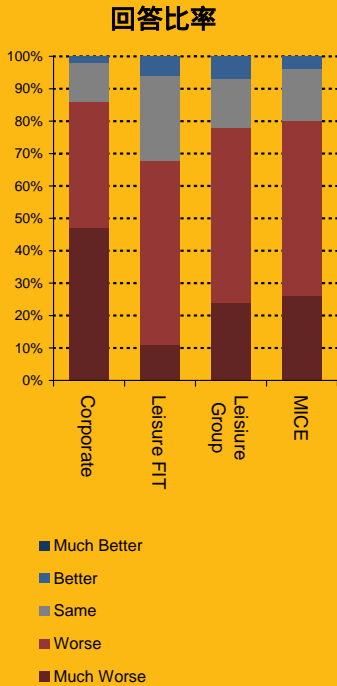
続いて、本調査ではホテル需要に影響を及ぼすと考えられる7つの主要要因、すなわち(1)株式市場動向、(2)国内経済動向、(3)世界経済動向、(4)地域観光動向、(5)競合ホテルの新規参入、(6)石油価格、(7)為替相場動向が2009年におけるホテル業績にどのような影響を与えると思われるか質問しました。

上記7要因の中で、国内ホテル関係者が現在にかえる最大の懸念は、国内経済の停滞である事が明らかになりました。2009年の各ホテルにおける業績が向こう12ヶ月間の国内経済動向から受けられると思われる影響が「非常に否定的」あるいは「やや否定的」と回答したホテルは実に参加ホテルの95.0%を占めています。

また、最近の金融市場の混乱も、国内ホテルマネージャーの悲観的な市場展望に影響を及ぼしています。調査参加ホテルの92%は、2009年の業績は株式市場の動向から否定的な影響を受けると予測しています。これは株式市場に代表される金融市場の混乱が企業活動の低下(出張などビジネス関連需要の減退)、および家計部門における可処分所得の減少(家族旅行などレジャー関連需要の減退)につながると国内ホテル関係者が懸念していることの現れであると思われます。

また、本調査結果により国内ホテルの総支配人にとり、グローバル経済の動向も大きな懸念事項である点も明らかになりました。停滞する世界経済により、調査参加ホテルの88.0%は2009年のホテル業績が「非常に否定的」あるいは「やや否定的」な影響を受けると予測しています。さらに、79%の回答者は、現在の円高水準(2009年3月13日現在1米ドル=98円程度)にある為替相場からホテル業績には海外からのインバウンド客の減少などの否定的な影響があると回答しています。

尚、ホテル需要への影響要因に関する平均評価スコアをみると、左表に示される通り国内経済動向の評価スコアが-110.3と突出して低い結果であったことから、国内の総支配人クラスのマネージャーが国内景気の動向を最も懸念していることが再確認されました。



**「国内ホテルGMは景気悪化/停滞により最も激しい影響を受けるのは法人セグメントと認識しています」**

平均評価スコア  
(市場セグメント動向)

法人	-98.3
MICE 市場	-76.5
観光(団体)	-71.3
観光(個人)	-54.8

## 市場セグメント動向

本調査の最後の質問は、(1)法人、(2)観光(個人)、(3)観光(団体)、(4)MICE(会議・報奨・学会・展示会等)の主要市場顧客セグメントに対する各参加ホテルの展望について聞くものでした。

大多数の回答から、国内ホテルの大部分が上記の全4セグメントについて向こう12ヶ月間の将来動向に悲観的な展望を持つことが把握されました。各セグメントの平均評価スコアはいずれもマイナスであり、この点から判断して国内ホテル関係者の多くが法人・レジャーおよび個人・団体を問わず全ての顧客セグメントにおけるホテル需要が縮小すると認識しています。

セグメント別にみると、法人セグメントに関する見通しが最も悪く、同セグメントの平均評価スコアは-98.3点と最も低い水準にあります。ここから国内ホテルGMは景気悪化/停滞により最も激しい影響を受けるのは法人セグメントであると認識していると推察されます。

法人セグメントの次に、多数の回答者が否定的な展望を持っているのはMICEセグメントで、平均評価スコアは-76.5点の低水準でした。これはグローバル経済の混乱や円高にシフトした為替相場水準などの影響で海外からのコンベンション需要が減退し、また国内景気悪化により企業によるインセンティブ(報奨)需要も見込めないと各ホテルが判断しているためです。

尚、観光セグメントに関しては個人(FIT)、団体(グループ)ともマイナスの平均評価スコアでした。このうち観光(団体)セグメントの平均評価スコアが-71.3と、観光(個人)の-54.8を大幅に下回ったのは、一般に観光(団体)は4セグメントの中でも最も価格敏感セグメントであることから、停滞する景気の影響を個人セグメントよりも受けやすいと各ホテルが認識しているためと思われます。

## 結論

本調査結果を総合すると、総支配人クラスの国内ホテルマネージャーのほとんどが2009年は市場全体の業績および個別ホテル業績ともに厳しい1年となると予測していることが再認識されました。参加ホテルの過半数は、客室稼働率、ADR、ホテル総売上のすべての業績指標が2008年比で低下あるいは減少すると予測しています。その結果、本調査における平均評価スコアは-74.1となり、本調査を実施した46カ国中で最低の水準に留まりました。

回答結果の中で、最も回答が多かったホテル総売上の予測減少幅（マイナス10%以上）が客室稼働率およびADRの予測減少幅（0～マイナス10%）と比較して大きい点は注目に値すると思われます。これは、宿泊部門全体の売上低下が客室稼働率やADRそれぞれの低下の相乗効果である点に加え、料飲部門への売上依存比率が海外ホテルと比較して高い国内フルサービスホテルの特徴を反映しているためと思われます。ホーワスHTLの調査によると、企業部門における生産活動、および家計部門における消費活動が低水準で推移していることから、国内主要都市における料飲部門（レストラン部門、宴会部門）も、宿泊部門同様に業績への深刻な影響を受けると予想されます。

さらに本調査では、国内ホテルマネージャーの需要影響要因に関する最大の懸念事項は極度に減速した国内景気動向である点が確認されました。国内経済動向の平均評価スコアは-110.3と、株式市場（-94.5）、世界経済動向（-90.8）、為替相場動向（-78.8）、国内観光動向（-72.0）、競合ホテルの新規参入（-68.3）、石油価格（-33.0）と比較して突出して低い結果でした。この様に国内ホテルにおける総支配人クラスの多くが世界経済動向や為替相場動向といったグローバル要因よりも国内経済動向や株式市場動向といった国内要因をより重視している点も興味深い調査結果であると考えます。

## 世界ホテル市場展望調査 – 実施対象

### 地域

ASEAN      Benelux      Europe      Northeast Asia      South East Europe

### 国

Australia      Austria      Belgium      Bulgaria      Canada      China  
Croatia      Czech Republic      France      Hungary      India      Indonesia  
Italy      Japan      Macedonia      Montenegro      Mexico      Netherlands  
Norway      Romania      Serbia      Singapore      Slovenia      South Africa  
Spain

### 都市

Beijing      Hong Kong      Shanghai      Shenzhen

# ホーワスHTL - オフィス所在地

## アジア太平洋

**Auckland, New Zealand**  
Auckland@HorwathHTL.com

**Beijing, China**  
Beijing@HorwathHTL.com

**Hong Kong, SAR**  
HongKong@HorwathHTL.com

**Honolulu, USA**  
Hawaii@HorwathHTL.com

**Jakarta, Indonesia**  
Jakarta@HorwathHTL.com

**Kuala Lumpur, Malaysia**  
KL@HorwathHTL.com

**Mumbai, India**  
vthacker@HorwathHTL.com

**Shanghai, China**  
Shanghai@HorwathHTL.com

**Singapore, Singapore**  
Singapore@HorwathHTL.com

**Sydney, Australia**  
Sydney@HorwathHTL.com

**Tokyo, Japan**  
Tokyo@HorwathHTL.com

## アフリカ

**Cape Town, South Africa**  
Capetown@HorwathHTL.co.za

## 中東

**Beirut, Lebanon**  
kamelac@horwathac.com

## ヨーロッパ

**Amsterdam, Netherlands**  
hoogendoorn@horwath.nl

**Andorra la Vella, Andorra**  
vmarti@HorwathHTL.com

**Barcelona, Spain**  
vmarti@horwathconsulting.com

**Belfast, UK**  
michael.williamson@asmhorwath.com

**Budapest, Hungary**  
budapestoffice@horwathconsulting.net

**Dublin, Ireland**  
post@horbc.ie

**Frankfurt, Germany**  
knospe@horwathhtl.de

**Kiev, Ukraine**  
afernandez@horwathhtl.com

**London, UK**  
jomahoney@horwathhtl.com

**Madrid, Spain**  
vmarti@horwathconsulting.com

**Moscow, Russia**  
Moscow@horwathconsulting.net

**Paris, France**  
pdoizelet@horwathhtl.fr

**Rabat, Morocco**  
glanfray@horwathhtl.fr

**Rome, Italy**  
aiadecola@horwathhtl.it

**Salzburg, Austria**  
kploberger@horwathhtl.at

**Tunis, Tunisia**  
glanfray@horwathhtl.fr

**Zagreb, Croatia**  
sanja.cizmar@horwath.hr

## 北米・中米

**Atlanta, USA**  
mbeadle@horwathhl.com

**Dallas, USA**  
rbesse@horwathhl.com

**Denver, USA**  
jmontgomery@horwathhl.com

**Los Angeles, USA**  
ynathraj@horwathhl.com

**Mexico City, Mexico**  
bbasave@horwath.com.mx

**Montreal, Canada**  
horwath@horwath-lariviere.com

**Palm Beach, USA**  
staylor@horwathhl.com

**San Francisco, USA**  
jhiser@HorwathHTL.com

**Santo Domingo, Dominican Republic**  
sotero@codetel.net.do

**Toronto, Canada**  
horwath@hhgi.com

## 南米

**Buenos Aires, Argentina**  
ochudnobsky@HorwathHTL.com