

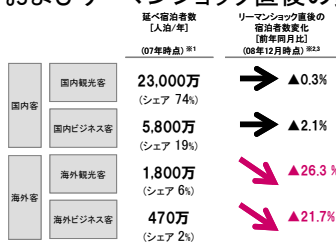
リーマンショック後のホテル事業戦略 ～国内ビジネス客獲得に向けて～

株式会社 野村総合研究所 事業戦略コンサルティング一部 副主任コンサルタント
石原大輔

1. 低迷するホテル業界における国内ビジネス客獲得の意義

リーマンショック以降、日本のホテル業界は苦戦を強いられている。国内宿泊者市場を内容・外客の区分と宿泊目的によって4つに分類し、リーマンショック後(2008年12月時点)の宿泊者数をみると、国内観光客はほぼ横ばい、国内ビジネス客は微減、海外観光客と海外ビジネス客は20%を超える大幅な減少となっている。

図1 国内宿泊者市場のタイプ別宿泊者規模およびリーマンショック直後の変化



※1) 国土交通省「宿泊旅行統計調査報告」、国際観光振興機構(INTO)、財団法人日本交通公社「旅行者動向2008」よりNRI推計(数値は2007年のデータ)
 ※2) 国内観光客の宿泊数変化は国土交通省「宿泊旅行統計調査報告」観光目的の宿泊者が50%以上施設の国内宿泊者数の前年同月比、国内ビジネス客の宿泊数の変化は、同調査の「観光目的の宿泊者が50%以上施設の国内宿泊者数の前年同月比を代用した
 ※3) 海外客の宿泊数変化に関してはJNTO統計データを代用した
 出所) 国土交通省「宿泊旅行統計調査報告」、国際観光振興機構(INTO)、(財)日本交通公社「旅行者動向2008」より作成(一部、NRI推計値を含む)

急激な景気後退懸念を背景とした出張需要の減少や、企業の出張費削減の影響により、国内ビジネス客市場は、直近も縮小傾向にある。しかし、09年度上半期以降、一部の製造業各社で在庫調整が一巡し、増産に転じるという見通しもあることから、海外観光客や海外ビジネス客に比べ、国内ビジネス客市場は、早期に宿泊者数が底を打ち、回復基調となることが想定される。このため、ホテル事業者にとっては、「今後回復してくる国内ビジネス客の獲得」が重要な戦略となる。

2. リーマンショック以降の国内ビジネス客の動向

NRIでは、企業の出張費削減による国内ビジネス客市場への影響を把握するため、09年3月に「国内ビジネス

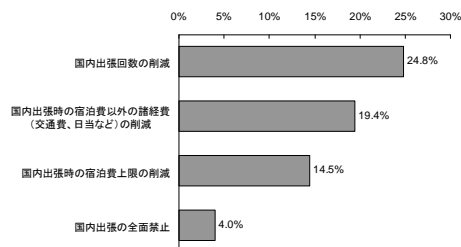
客動向に関する調査」を実施した(図2)。

図2 「国内ビジネス客動向に関する調査」概要

調査名: 国内ビジネス客動向に関する調査(2009年3月実施)
 対象: 全国の会社員・会社役員
 方法: インターネット調査
 一次調査(サンプル数:9,214)により、「07～08年度上期、08年度下期に、それぞれ1回以上、国内出張の実績があり、かつ、09年度にも1回以上の出張が見込まれる」と回答のあった504サンプルを対象に詳細調査を実施

サブプライム問題が深刻化し始めた07～08年にかけての国内出張費削減策の実態をみると、回答者の約25%が「国内出張回数の削減」を選択している(図3)。また、リーマンショック前後で国内ビジネス客の宿泊を伴う国内出張の回数(推計)は、全国平均で4.5回から4.1回へと減少している¹。

図3 勤務先における国内出張費削減策の実施状況(07年度～08年度、N=504)



出所) 「国内ビジネス客動向に関する調査」よりNRI作成

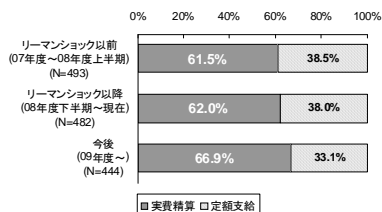
施策の実施状況としては、「国内出張時の宿泊費上限の削減」(14.5%)も回答率が高い(図3)が、同様に宿泊上限額の平均値は、リーマンショック前後で約10,220円から約10,050円(約1.7%減)となっている。

また、宿泊費の支給・生産方式の変化をみると、09年度以降は「実費精算」方式の割合が高まるものと考えられる(図4)。一般に「定額支給」方式から「実費精算」方式に移行するにつれて、宿泊費をできるだけ安く抑えよ

¹ 「国内ビジネス客動向に関する調査」よりNRIが推計。アンケート調査結果に地域別就業人口による重み付けを行い、リーマンショック後の平均出張回数の変化を推計(「リーマンショック以降(08年度下半期～現在)の出張頻度」÷「リーマンショック以前(07年度～08年度上半期)の出張頻度」)。就業人口は、総務省「平成18年事業所・企業統計調査」による。

うとするインセンティブは少なくなる。むしろ“宿泊上限額に収まる範囲”においては、価格よりもサービスを重視する傾向が強くなることが想定される。

図4 宿泊費の支給・精算方式の変化

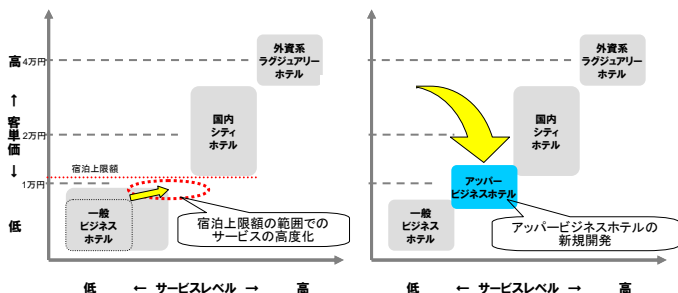


注) 「実費精算」方式：実際に要した費用を精算する方式
 「定額支給」方式：場所や期間に応じて定めた金額を支給する方式
 出所) 「国内ビジネス客動向に関する調査」より NRI 作成

3. 国内ビジネス客獲得に向けた戦略

国内出張の市場規模は、一人当りの出張回数と単価に依存する。出張回数の減少傾向に対して、単価に相当する宿泊上限額は微減に留まっている。よって、今後回復に向かう国内ビジネス客市場へのアプローチは、企業の宿泊上限額を超えない範囲で、単価を維持し、宿泊者のニーズを具体化することが求められる。ここでは、本調査に基づく2つの重要なポイントについて述べる。

図5 国内ビジネス客獲得に向けた戦略

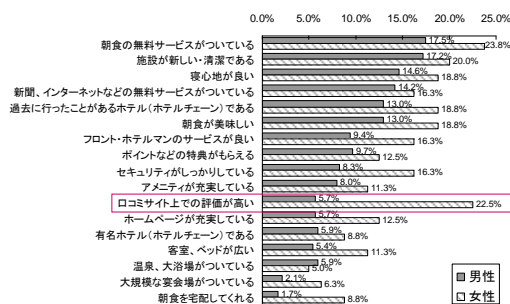


①【運営面】サービス強化の重視

リーマンショック以降の国内ビジネス客市場の縮小の主要因が一人当りの出張回数の減少であるとするならば、ホテル各社は単なる低価格戦略をとるべきではなく、企業の宿泊上限額を超えない範囲で、いかに充実したサービスを提供できるかが重要となる。具体的には、宿泊者へのポイントやマイレージの付与等により、宿泊上限額の範囲ぎりぎりの宿泊単価を維持した上で、朝食や新聞などの無料サービスの提供、アメニティの充実化といった顧客のニーズに対応することが有効である(図6)。

とくに女性客では、口コミサイトの評価が重視される傾向があることから、口コミサイトは、重要なマーケティングツールとして注目される。

図6 出張時宿泊する施設で重視するサービス (男性 N=424、女性 N=80)



出所) 「国内ビジネス客動向に関する調査」より NRI 作成

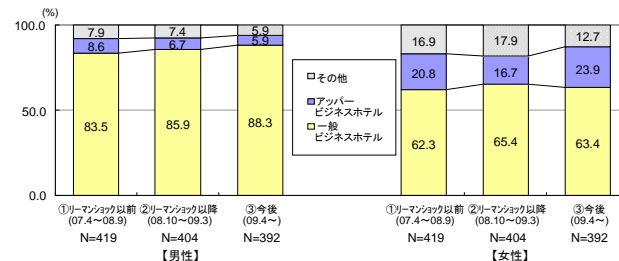
②【開発面】アッパービジネスホテルの開発

ビジネス客の“宿泊上限額を超えない範囲でのサービス重視志向”に対応し、一般的なビジネスホテルに比べ、やや高単価で、より高いグレードのサービスを提供するアッパービジネスホテルの開発が注目される²。これらのホテルの中には、リーマンショック以降も、他のタイプのホテルからビジネス客を取込み、高稼働を維持しているところも多い。

近年、阪急阪神ホテルズの「レム日比谷」(07年11月開業)、藤田観光の「ホテルグレイスリー田町」(08年10月開業)、東急ホテルズの「東急ビスフォート那覇」(09年6月開業予定)など、大手ホテルチェーン各社がアッパービジネスホテルの開発に乗り出している。これら企業では、自社の既存ブランドと差別化を図るため、新しいホテルブランドを立ち上げている。

ホテルタイプ別利用意向の結果(図7)によれば、女性を中心に、利用意向が、一般ビジネスホテルからアッパービジネスホテルにシフトが見込まれる。このことから、アッパービジネスホテルでは、女性ビジネス客の獲得が戦略上重要な鍵となるものと考えられる。

図7 ホテルタイプ別利用意向



出所) 「国内ビジネス客動向に関する調査」より NRI 作成

² アッパービジネスホテルとは、従来のビジネスホテルの施設・サービスとは一線を画し、以下のような特徴を有している。
 ・一般ビジネスホテルより一回り大きい客室・ベッドを装備
 ・女性専用フロア、客室専用ラウンジ、客室内には高機能シャワールーム、マッサージチェアなどを設置
 ・朝食ルームサービス、ナイトクリーニングサービスなどを提供