

「2013 年度県内主要ホテルの稼働状況」及び 「シティホテルの長期稼働状況からみた今後の取組」について

沖縄振興開発金融公庫企画調査部は、標題についての調査報告書を取りまとめました。今後同報告書を発刊し、関係機関等への配布を予定しております。

2013 年度の県内主要ホテル(74 軒)をシティホテル、リゾートホテル、宿泊特化型ホテルの 3 タイプに分けて、それぞれ客室稼働率、客室単価、平均売上高を分析した。さらに、那覇市内のシティホテルにおいては、1990 年～2013 年度までの稼働状況の長期推移を追った。

I. 2013 年度県内主要ホテルの稼働状況

客室稼働率(OCC) (図表 1～4)

- ・シティホテル 77.2%(前年度比+4.3%ポイント、以下%P と略)、リゾートホテル 76.1%(同+5.7%P)、宿泊特化型ホテル 74.8%(同+5.5%P)となり、全てのタイプで前年度を上回った。
- ・景況回復による国内需要の拡大、南ぬ島石垣空港の開港、国内・海外路線拡充、円安による外国人観光客の増加を背景に入域観光客数が好調に推移したことから、全てのタイプで前年度から大きく上昇した。

客室単価(ADR) (図表 1～4)

- ・シティホテルは 10,106 円(同△3.4%)、リゾートホテルは 19,930 円(同△1.1%)、宿泊特化型ホテルは 6,126 円(同+3.0%)となり、シティホテル、リゾートホテルでは引き続き下落した。一方、宿泊特化型ホテルでは前年度を上回り下落傾向に歯止めがかかった。
- ・シティホテル、リゾートホテルは、①価格設定時期と入域観光客数増減のタイミングのずれ、②マーケットが不透明な中で、特に上期は稼働率を確保するための低価格客層の集客、③他ホテルを睨みながらの価格コントロールで全体として弱気の価格設定となったことから前年度を下回った。宿泊特化型ホテルは、底堅いビジネス需要、石垣市内の客室単価上昇、外国人観光客や LCC 利用客等の需要増から前年度を上回った。

RevPAR [レブパー:販売可能な一室当たり平均室料] (=客室稼働率(OCC) × 客室単価(ADR)) (図表 5～7)

- ・シティホテルは 7,797 円(同+2.2%)、リゾートホテルは 15,166 円(同+7.0%)、宿泊特化型ホテルは 4,581 円(同+11.2%)となり、客室稼働率の上昇等により全てのタイプで前年度を上回った。
- ・月別の RevPAR を前年度と比べてみると、シティホテルは、上期は客室稼働率の上昇により前年度を概ね上回った。下期については、10～11 月は大型台風の襲来等により前年度を下回ったものの、12 月以降は年末年始の日並びに恵まれる好条件もあり、好調な入域観光客を背景に堅調に推移した。
- ・リゾートホテルでは、客室改装の多かった 5 月と台風の 10 月を除き、概ね前年度を上回った。宿泊特化型ホテルでは、客室稼働率及び客室単価の双方が改善したことから通年で前年を上回った。

1 ホテル当たりの平均売上高 (図表 8～10)

- ・ホテルタイプ別の 1 ホテル当たりの平均売上高をみると、シティホテルは 1,688 百万円(同+2.9%)、リゾートホテルは 2,486 百万円(同+6.9%)、宿泊特化型ホテルは 284 百万円(同+11.8%)と、客室稼働率の改善により全てのタイプで前年度を上回った。

II. シティホテルの長期稼働状況からみた今後の取組

シティホテルの長期推移 (図表 11)

- ・長期継続調査先 5 ホテルの稼働状況について、1990 年から 2013 年度までの長期推移をみた。
- ・客室稼働率:稼働率が 80%を超えた年度は、①西海岸リゾートが形成され観光客数が好調に伸びていた 90、91 年

度、②県外路線の新規就航、航空運賃の低減やパッケージツアーの低価格化が進んできた97年度、③サミット開催が決定した99年度、④沖縄ブームとなった02、03年度で、いずれも入域観光客数の伸びが高い年である。04年度以降は、宿泊特化型ホテルの新規出店が相次いだこともあり、客室稼働率は70%台で推移していたが、09年度～11年度はリーマンショックや東日本大震災の影響により70%台を割り込んだ。12年度以降は客室単価を引下げて稼働率の引き上げを図り13年度には77.1%まで回復した。

- ・客室単価：客室単価のピークは92年度の13,156円だが、円高による海外旅行との競合激化により94年度には前年度比△10.8%の11,481円に低下、その後10,000円台後半～11,000円台前半で推移し、05年度には12年ぶりに12,000円台となったが、09年度には前年度比△8.9%、△1,063円と大きく低下して以降低下を続け、直近の2013年度には9,033円とピーク時の92年度に比べて約3割低下した。
- ・RevPAR：91、92年度に10,000円台の高水準となったが、93年度に稼働率及び単価の低下に伴い1万円台を切り、以後08年度までは8,000円～9,000円台前半で推移した。09年度には7千円台となり11年度は6,422円と92年度対比で4割弱低下した。12、13年度は稼働率の回復により前年度を上回ったが、いずれの年も6,000円台となった。

シティホテルの客室単価の低下要因

<この間の外部環境>

- ・社会・経済要因(円高に伴う海外ブーム、航空運賃自由化、9.11テロ、リーマンショック、景気低迷、震災等)による消費単価の伸び悩み
- ・宿泊特化型ホテルの相次ぐ新規出店に伴う同一地域内での供給増
- ・那覇の「人泊数」の伸び悩み(リゾート2泊、那覇1泊等という設定や、修学旅行生の減少等)
- ・LCC就航に伴う宿泊施設選択の多様化(民宿やドミトリー、知人宅での宿泊なども増加)

<ホテルの内部環境>

- ・他社要素に反応する価格決定：従前より客室販売の旅行代理店利用度が高かったが、近年はネットエージェントの普及に伴い競合するホテルの価格動向を容易に入手できるため、競合他社の価格決定(引下げ)に敏感に反応。
- ・固定費を賄うための一定程度の収入確保のため、単価を引き下げて稼働率重視へ
- ・低稼働時を中心とした低単価のインバウンド団体客の受入れ(単価は国内団体客の8割程度)

<他のタイプとの比較>

- ・宿泊特化型ホテルと比較すると、ビジネス客という固定客層より観光客の集客が多く、景気変動の影響を受けやすい。また客室数が多いことや付帯施設等を有するため、相応の収入確保のために「稼働率重視」の傾向が強い。
- ・リゾートホテルと比較すると、宿泊者の泊数が短い。また、リゾートホテルではハイシーズンに宿泊単価を高く設定しているが、宿泊施設数が多い那覇市内では、リゾートホテル並の引き上げは難しい。近隣の飲食施設等がリゾートホテルの立地地域より多く、ホテル内での夕食摂取率が低い。

シティホテルの客室単価回復のために

- ・シティホテルは、フルサービスのホテルという性質上、固定費を賄うために一定程度の収入確保が必要である。宿泊収入は客室単価又は客室稼働率の引き上げで増加するが、単価引き上げは容易でないため、稼働率の引き上げが優先されてきた。しかし、入域観光客数が毎月過去最高を更新している2014年度は、客室単価の引き上げ機運が高まっている。今を絶好の機会と捉え、①「経営陣が稼働率重視から価格引き上げに向けた強い意思決定」を行い、②従業員とともに「泊まりたくなる魅力の徹底追求」をした上で、③「自らの判断で価格コントロールしていくための態勢づくり(レベニューマネジメントの確立)」を行い、これらを④「中長期的視野をもって着実に取り組むこと」が重要である。

- ・具体的に各ホテルの対応状況を見ると、自社主導で価格コントロールを行っているホテルは2013年度に客室単価が回復した一方、他社の価格決定に追随したホテルは、価格引き下げはタイムリーに行ったものの、価格引き上げの判断が遅れ、入域観光客数の増加に伴い高稼働となる一方で客室単価は下がる結果となった。

客室単価が回復したホテルでは、①自社のコンセプトを、従業員からの意見も汲みながら明確化し、②ターゲット層を定め、③客室や付帯施設等の改装を順次行い、④自社HPやブログ、フェイスブック等で情報発信を積極的に行う等、ホテルの価値向上のための取組を並行して行った上で、⑤過去の実績と国内マーケットのイベント開催、国内・海外の休暇の日並び等から価格設定を細かく行い、高稼働時には高単価商品を多く提供、低稼働時には低単価商品の提供による稼働率確保、⑥旅行代理店とネットエージェント、直販を上手く利用しながら細かな取組を行っていた。

・上記のホテル単体での取組とは別に、ホテルが立地する地域自体の魅力向上も重要である。「泊まりたくなる魅力づくり」の一環として、ホテルの立地する那覇市や周辺地域が「魅力ある街、滞在したい(宿泊しないと体験できない)街」となるために、官民挙げて取り組む必要がある。

・旅行代理店に客室販売を依存すれば集客できた時代から、旅行代理店とホテルが相互に協力し自らの販売チャネル活用を含め顧客を呼び込む時代に大きく変わってきている。価格の引下げは容易だが、一度下げた価格を元に戻すのに長期を要することは過去に痛いほど経験している。「自らのホテルが顧客に対しどうありたいのか」、そしてそのために何をすべきなのかを徹底的に考え、具体的な取組を実行に移すことが肝要である。

まとめ：シティホテルの客室単価回復に向けた提言事項

1. ホテルが自ら行うこと

(1)経営陣の稼働率重視から客室単価引上げに向けた強い意志と実行力

(2)泊まりたくなる魅力の徹底追求と実践～シティホテルだからこそその”魅力”を明確にし発信～

- ①経営陣と従業員が一丸となってホテルの価値(魅力)を再認識する(アンケートやクチコミ等で評価されている点、逆に評価されていない点は何か)
- ②魅力を満足させることのできる顧客(ターゲット層)の決定
- ③ターゲット層の満足度向上のための取組(改装、商品プランの設定、情報発信等)
- ④ホテルからの“正確”で“タイムリー”な情報発信

(3)自社主導による価格コントロールのできる態勢づくり(レベニューマネジメントの確立)

(1),(2)の取組をきちんと行った上で、カレンダー(国内・海外の休暇や日並び、県内外・海外のイベント等)に応じた細かな価格設定を早め早めに行った上で、稼働率と価格の引上げ・引下げを自社の判断でコントロールできる態勢を整備

(4)中長期的な視野をもって着実に取り組む

国内、海外の観光動向や、沖縄県・OCVB の取組等から、今後の沖縄観光の中長期ビジョンが見えてくる。それを踏まえて、自社のホテルは 5 年後、10 年後どうあるべきか、そのためにいつ何をすべきか、経営計画を数字(収支・財務)で明確にして実行に移す

2. 地域を挙げて行うこと

・那覇及び周辺市町村を「魅力ある街、滞在したい街」にするため、官、民、住民挙げてのまちづくり(例:琉球王朝時代からの歴史を受け継ぐ街なみや文化があり、地域住民がいる「おもてなしの街」をPR、常設イベント会場での 365 日イベント開催、ナイトライフの充実 等)



沖縄振興開発金融公庫
THE OKINAWA DEVELOPMENT FINANCE CORPORATION

沖縄振興開発金融公庫 企画調査部 (部長: 稲福 正美)

[調査内容についての問い合わせ先]

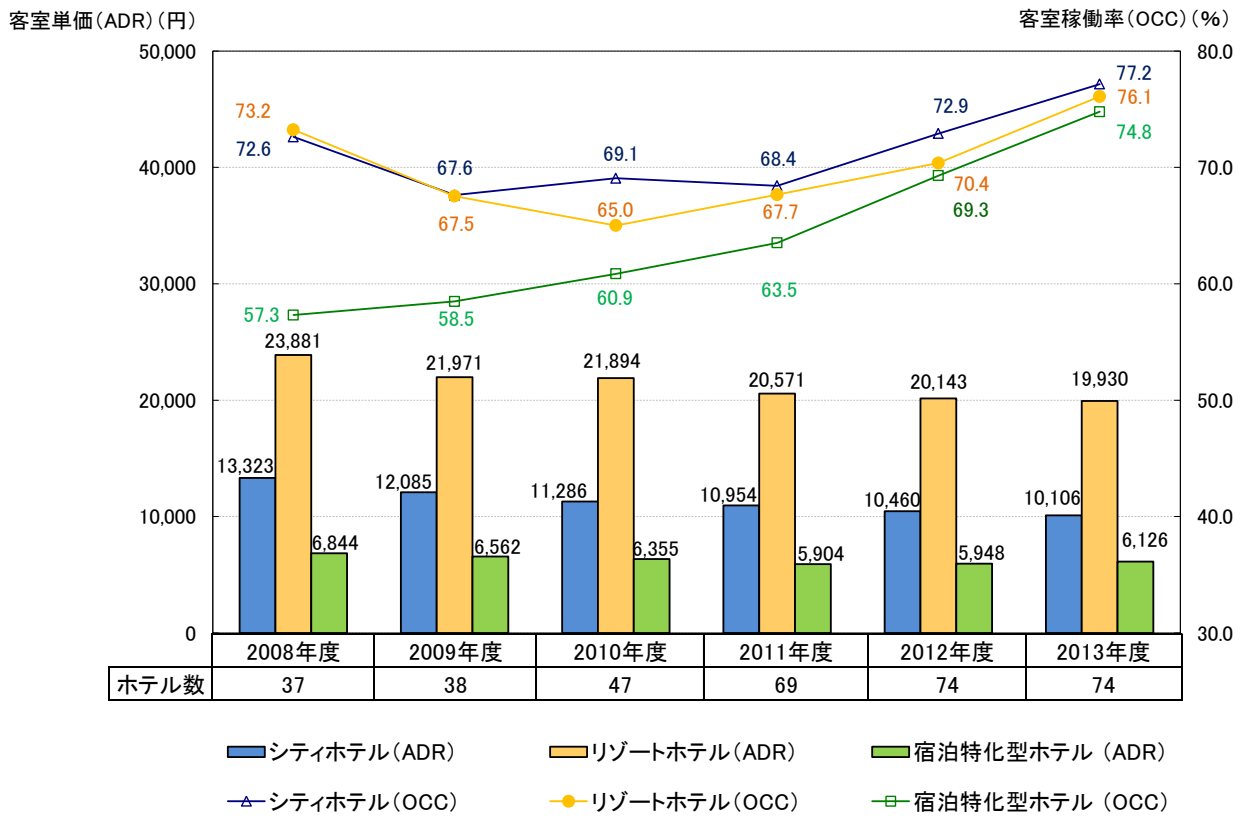
企画調査部 調査課 (安次富、伊東)

沖縄県那覇市おもろまち 1-2-26

電話: 098-941-1725、FAX: 098-941-1920

I. 2013 年度県内主要ホテルの稼働状況

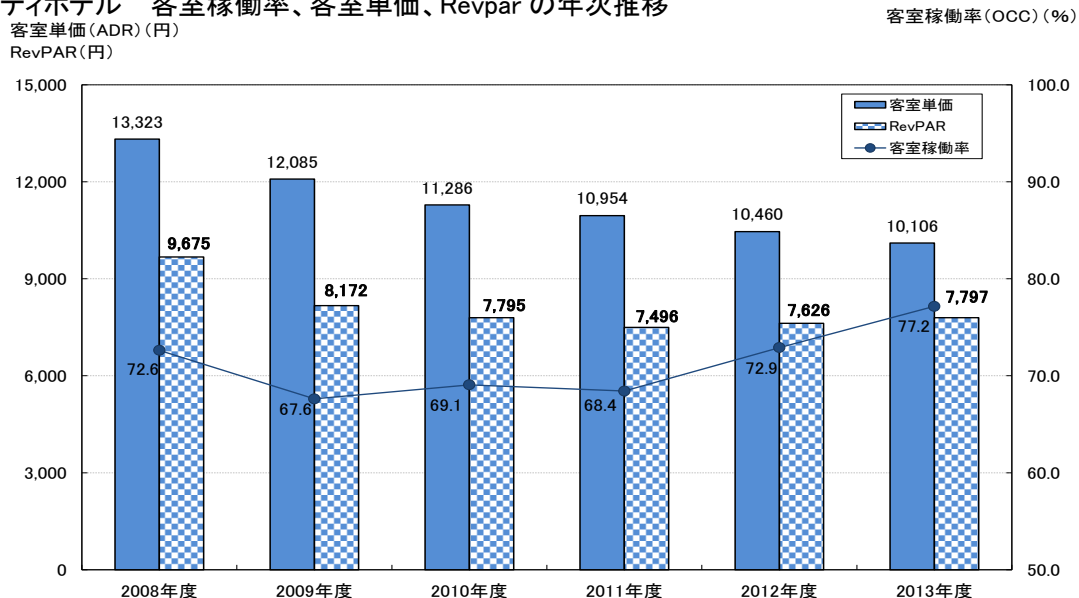
図表 1 客室稼働率、客室単価の年次推移(ホテルタイプ別)



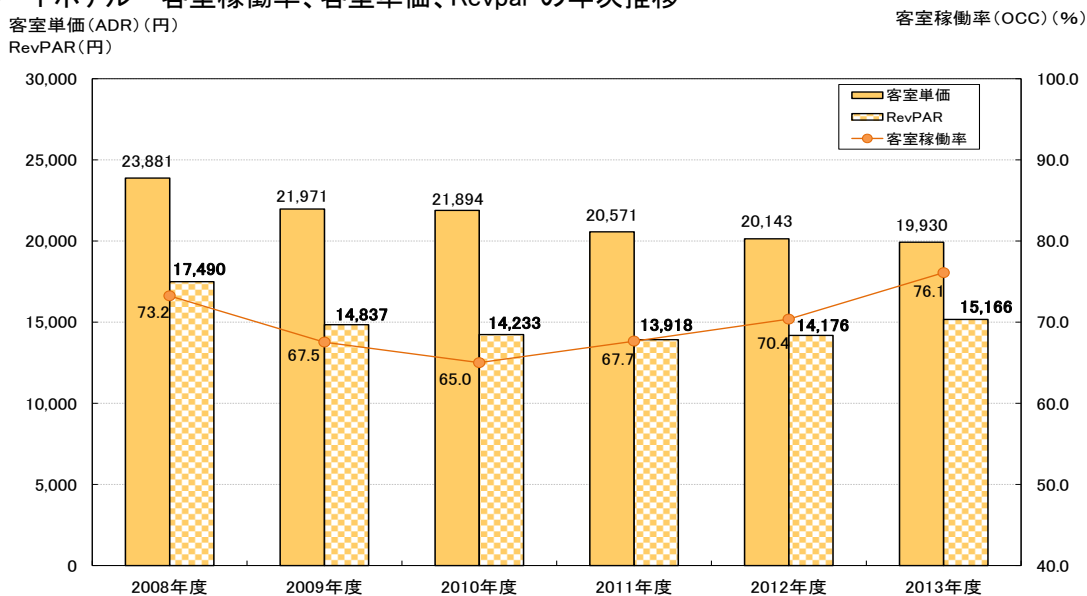
注) 2012～2013 年度ホテルの調査先ホテルは同一であるが、2008～2011 年度は調査先ホテルの変更があり、計数不連続である。

出所: 当公庫調査

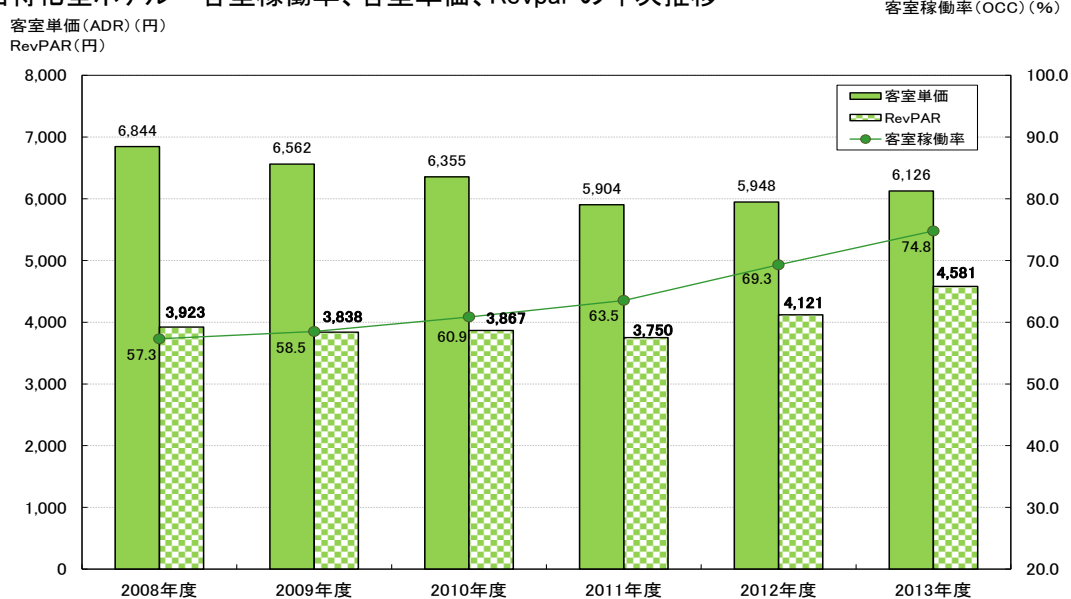
図表2 シティホテル 客室稼働率、客室単価、Revparの年次推移



図表3 リゾートホテル 客室稼働率、客室単価、Revparの年次推移



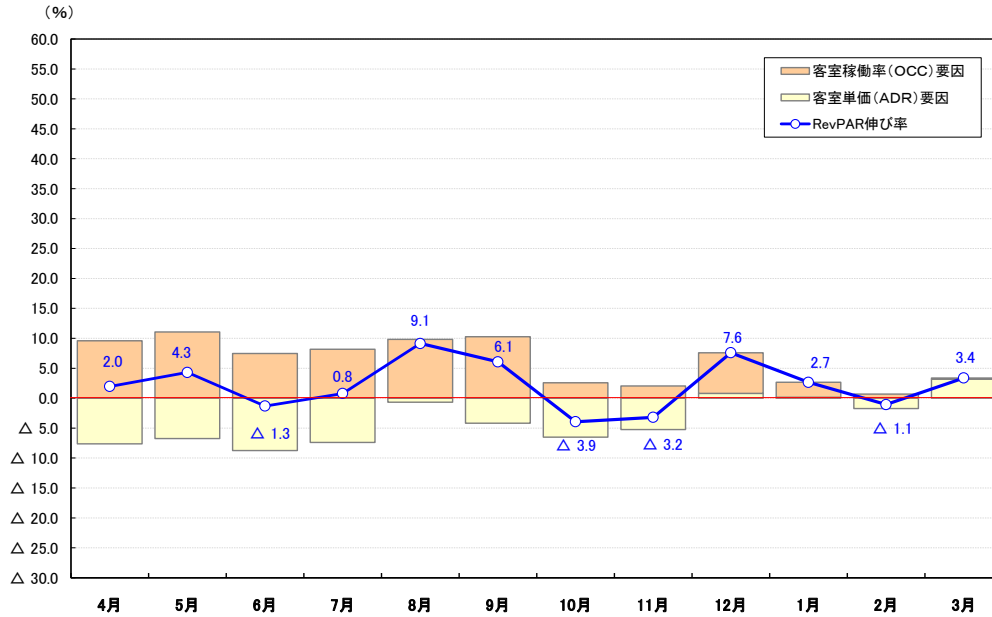
図表4 宿泊特化型ホテル 客室稼働率、客室単価、Revparの年次推移



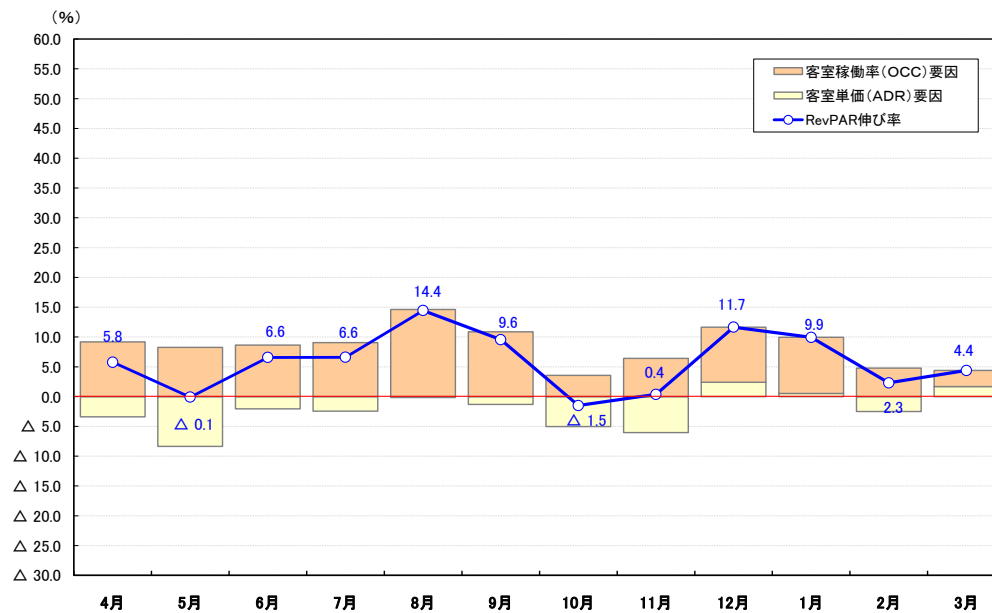
注) 2012～2013年度ホテルの調査先ホテルは同一であるが、2008～2011年度は調査先ホテルの変更があり、計数不連続である。

出所: 当公庫調査

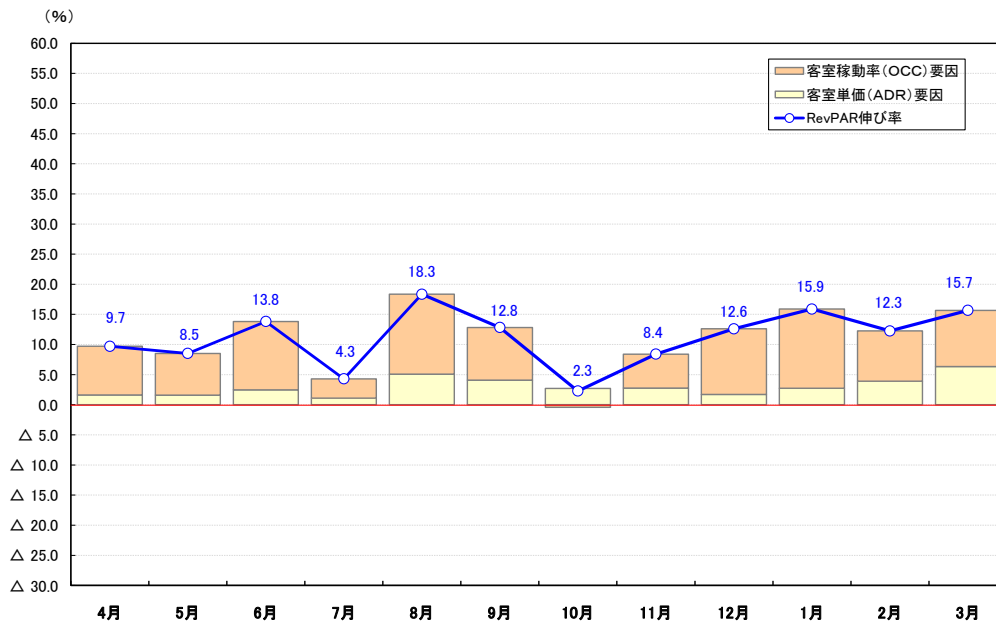
図表5 シティホテル RevPARの月別伸び率及び要因(2013年度/2012年度)



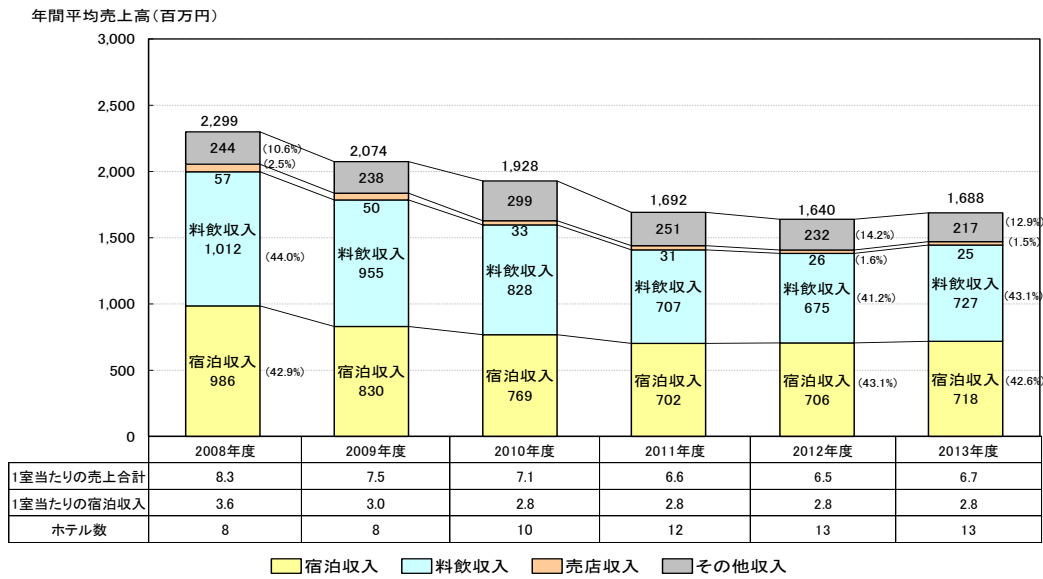
図表6 リゾートホテル RevPARの月別伸び率及び要因(2013年度/2012年度)



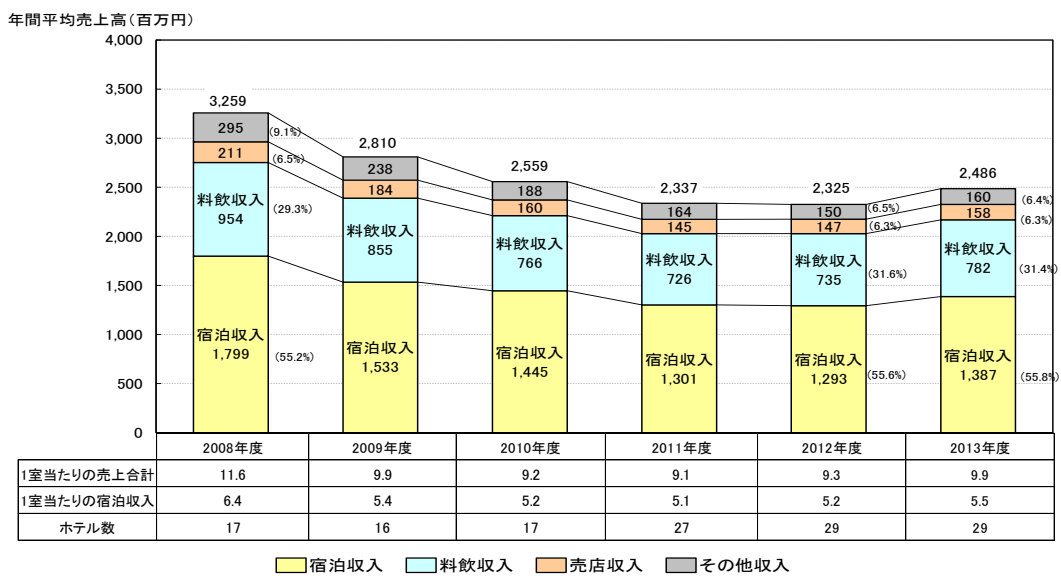
図表7 宿泊特化型ホテル RevPARの月別伸び率及び要因(2013年度/2012年度)



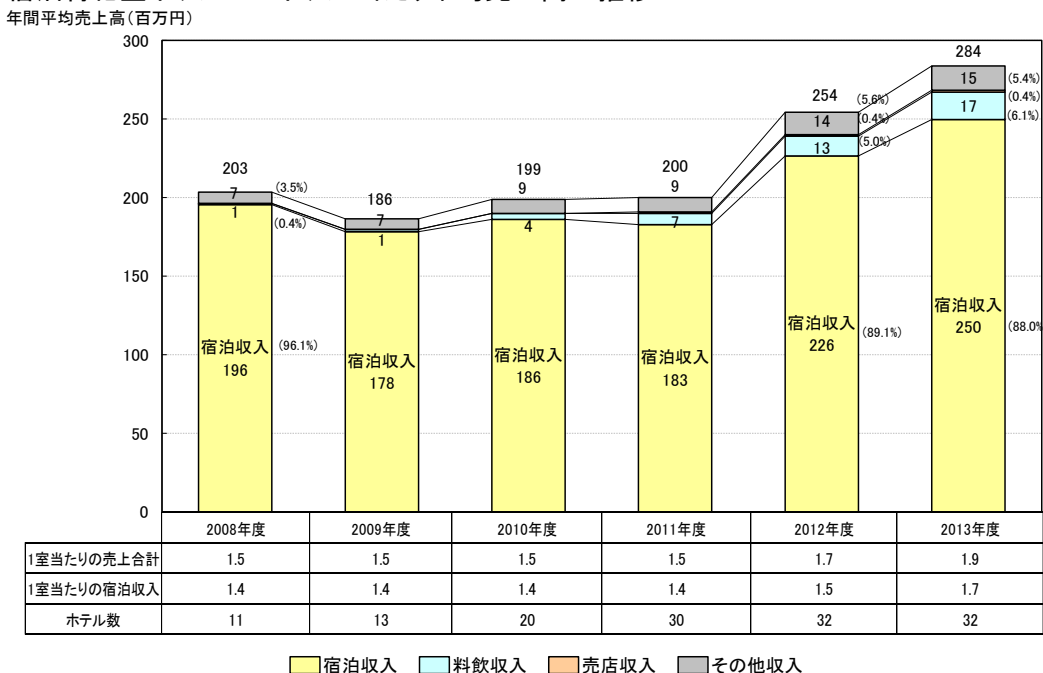
図表 8 シティホテル 1 ホテル当たり平均売上高の推移



図表 9 リゾートホテル 1 ホテル当たり平均売上高の推移



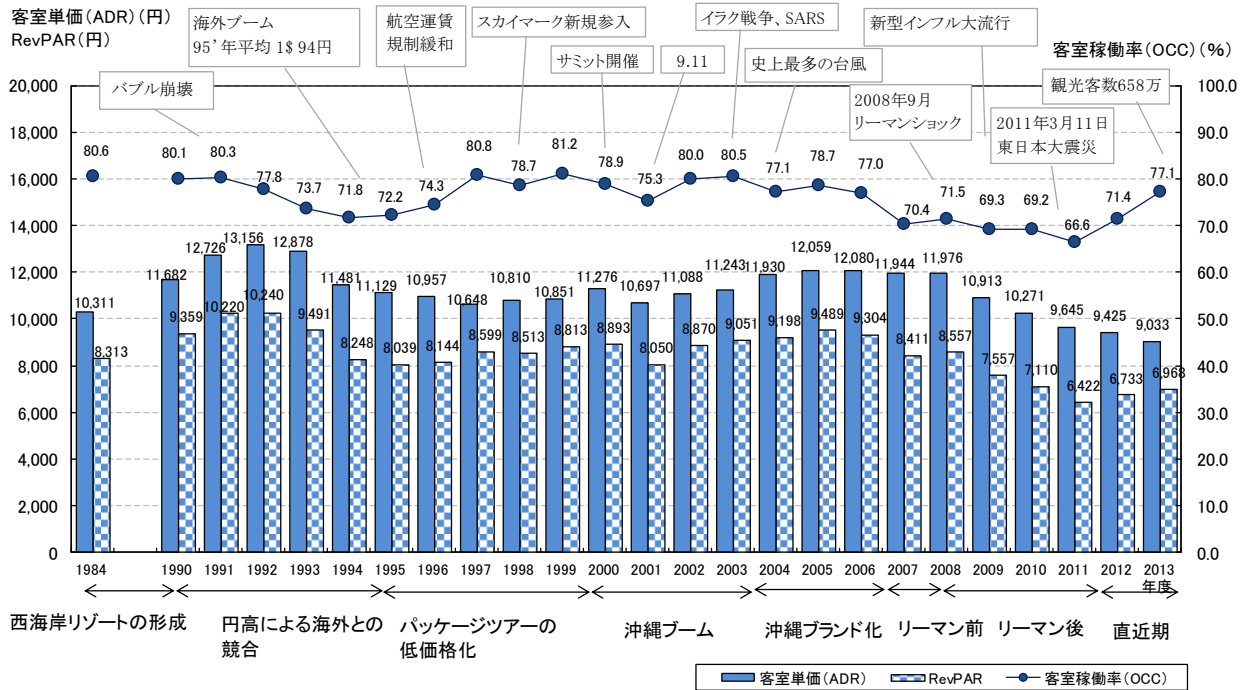
図表 10 宿泊特化型ホテル 1 ホテル当たり平均売上高の推移



注) 2012~2013年度ホテルの調査先ホテルは同一であるが、2008~2011年度は調査先ホテルの変更があり、計数不連続である。

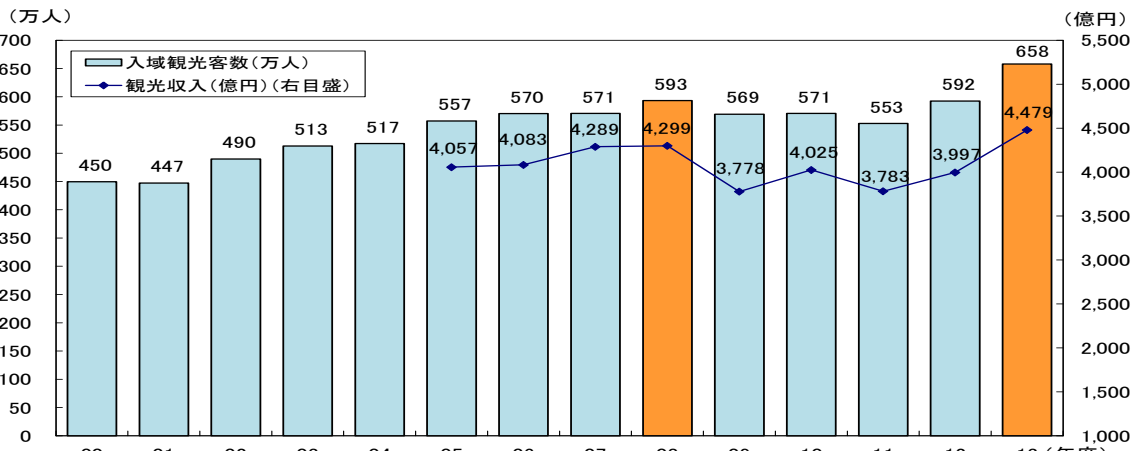
II. シティホテルの稼働状況からみた今後の取組み

図表 11 シティホテル 主要指標の長期推移とトピックス



<参考>

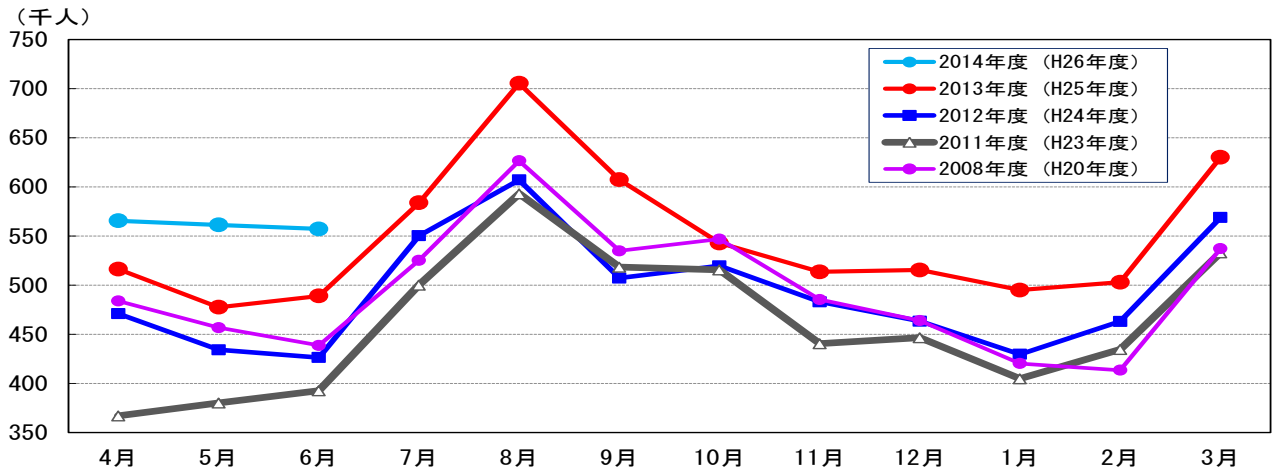
図表① 入域観光客数・観光収入の推移



注) 年度ベースの観光収入の計数は2005年度分以降が公表されている。

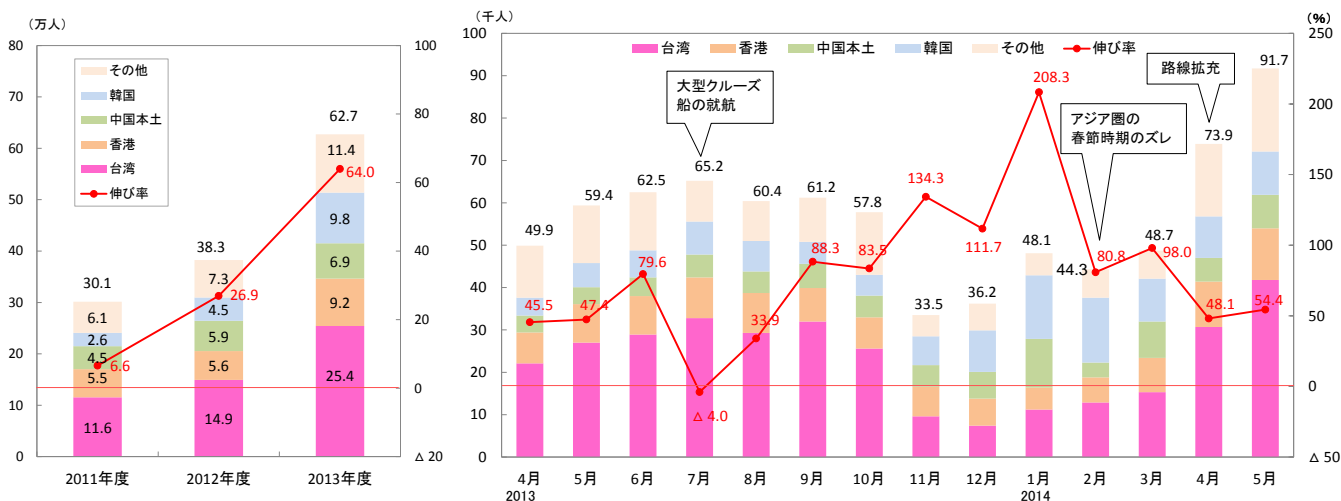
出所: 沖縄県観光政策課公表資料を基に当公庫作成

図表② 入域観光客数の推移(月別)



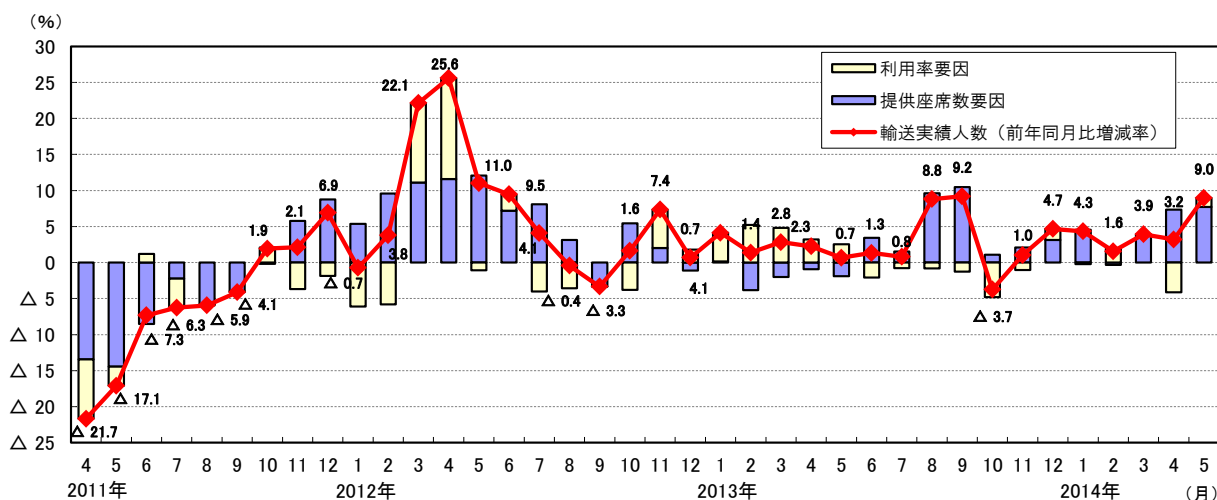
出所: 沖縄県観光政策課公表資料を基に当公庫作成

図表③ 外国客の入域観光客数の推移(月別)



出所：沖縄観光政策課公表資料を基に当公庫作成

図表④ 本土発沖縄向け航空旅客輸送人数（増減率）の推移(月別)



出所：沖縄県観光政策課公表資料を基に当公庫作成

図表⑤ 県内の月別入域客数（国内客）の推移 ～空路客のLCC割合～

	2012年		2013年			2014年					(単位:千人)		
	7~9月	10~12月	1~3月	2012年度	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月	2013年度	4月		5月	
空路入域客数	1,512	1,395	1,389	5,507	1,303	1,702	1,437	1,479	5,920	485	453	2012年7月～ ジェットスター・ジャパン 3往復/日(那覇-成田) 2012年8月～2013年9月 エアアジア・ジャパン 1往復/日(那覇-成田)	
FSC	1,495	1,340	1,295	5,331	1,217	1,567	1,348	1,359	5,491	449	419		2012年10月～ ビーチ・アビエーション 3往復/日(那覇-関空) ジェットスター・ジャパン 2往復/日(那覇-関空)
LCC	26	56	95	176	86	134	88	119	428	36	33		
空路客のLCC割合	1.7%	4.0%	6.8%	3.2%	6.6%	7.9%	6.2%	8.1%	7.2%	7.3%	7.4%	2013年6月～ ビーチ・アビエーション 2往復/日(石垣-関空)	
空路入域客数前年度比	0.7%	5.2%	6.4%	6.0%	7.7%	12.5%	3.0%	6.4%	7.5%	4.4%	9.4%		

注)FSCとは、フルサービスキャリアのこと

出所：沖縄県観光政策課公表資料を基に当公庫作成