

県内主要ホテルの動向分析

[目次]

第一部 2013 年度県内主要ホテルの稼働状況

【要旨】	1
I. 調査概要	2
1. 調査目的	2
2. 調査方法	2
3. ホテル分類の定義	2
4. 調査先ホテルの概要	2
5. 用語の定義及び各種指標の算出方法	3
II. 2013 年度の県内ホテルを取り巻く事業環境	4
1. 入域観光客数の動向	4
2. 月別の入域観光客数の動向	5
3. 外国客の入域観光客数の動向	5
4. 航空旅客輸送人員の動向	6
5. LCC 利用客の動向	6
III. 稼働状況	7
1. ホテルタイプ別の客室稼働率、客室単価、RevPAR の年次推移	7
2. ホテルタイプ別の RevPAR の月別増減率及び要因	10
3. ホテルタイプ別の平均売上高の推移	12
IV. 結びに	14

第二部 シティホテルの長期稼働状況から見た今後の取組

【要旨】	15
I. 観光消費額からみた「宿泊収入」の市場規模の長期推移	17
II. 3タイプホテルの 2003 年度以降の稼働状況(リーマンショックを基点に)	18
1. リーマン前の稼働状況	18
2. リーマン後から直近期の稼働状況	18
III. シティホテルの長期稼働状況	20
1. 稼働状況の長期推移(長期継続調査先 5 ホテル)	20
(1)客室稼働率 (2)客室単価 (3) RevPAR	21
2. シティホテルの客室単価の低下要因	22
(1) 外部環境の変化	22
(2) シティホテルの内部環境	23
(3) 他のホテルタイプとの比較	23

3. シティホテルの客室単価回復のための提言.....	24
(1) ホテルが自ら行うこと.....	24
(2) 地域を挙げて行うこと.....	25
IV. 結びに.....	26

第三部 県内の宿泊特化型ホテルの動向分析

【要 旨】.....	28
I. 沖縄県内における宿泊特化型ホテルの進出状況～那覇市内を中心に～.....	31
1. 本レポートにおける宿泊特化型ホテルの定義.....	31
2. 沖縄県内における宿泊特化型ホテルの進出状況.....	31
3. 宿泊特化型ホテルの近年の動向.....	33
II. 2003 年度以降の宿泊特化型ホテルの稼働状況.....	35
III. 那覇市内主要 3 地区別(おもろまち、県庁周辺、国際通り周辺)の稼働状況.....	37
IV. 沖縄県内宿泊特化型ホテルの収支分析.....	40
1. 調査概要.....	40
2. 調査対象ホテルの収支平均値.....	40
3. 立地別(那覇市内と那覇市外のホテル)の収支比較.....	43
4. 経常損益(黒字ホテルと赤字ホテル)による収支比較.....	44
5. 地代家賃に関する分析.....	46
6. ヒアリング結果からみた収益の維持・向上への具体的取組み.....	47
7. まとめ.....	49
V. 宿泊特化型ホテルの今後の発展のために.....	49
参考:収支分析にかかるアンケート票.....	51

<参考資料>

図表① 入域観光客数、観光収入の推移(暦年ベース).....	52
図表② 観光客一人当たりの県内消費額等の推移.....	52
図表③ 宿泊施設数の推移(軒数ベース).....	53
図表④ 宿泊施設数の推移(客室数ベース).....	53
図表⑤ 客室稼働率、客室単価、RevPAR の年次推移(ホテルタイプ別).....	54
図表⑥-1 シティホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の年次推移.....	55
図表⑥-2 リゾートホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の年次推移.....	55
図表⑥-3 宿泊特化型ホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の年次推移.....	55
図表⑦-1 シティホテル 1 ホテル当たり年間売上高の推移.....	56
図表⑦-2 リゾートホテル 1 ホテル当たり年間売上高の推移.....	56
図表⑦-3 宿泊特化型ホテル 1 ホテル当たり年間売上高の推移.....	56
図表⑧-1 シティホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の年次推移.....	57
図表⑨-1 シティホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の 2013 年度の月次推移.....	57
図表⑩-1 シティホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の 2012-2013 年度比較.....	57

図表⑧-2	リゾートホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の年次推移	58
図表⑨-2	リゾートホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の 2013 年度の月次推移	58
図表⑩-2	リゾートホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の 2012-2013 年度比較.....	58
図表⑧-3	宿泊特化型ホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の年次推移	59
図表⑨-3	宿泊特化型ホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の 2013 年度の月次推移.....	59
図表⑩-3	宿泊特化型ホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の 2012-2013 年度比較	59
図表⑪	地区別ビーチリゾートホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の推移	60
図表⑫	地区別リゾートホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の推移.....	60
図表⑬	八重山地域のホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の推移.....	61
図表⑭-1	長期継続調査先 リゾートホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の推移.....	62
図表⑭-2	長期継続調査先 リゾートホテル RevPAR の年度別増減率及び要因	62
図表⑮	リゾートホテルの立地図.....	63

第一部 2013 年度県内主要ホテルの稼働状況

【要 旨】

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、平均売上高の分析を行った。

1. 客室稼働率（OCC）

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。

2. 客室単価（ADR）

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東日本大震災の影響や景気動向の不透明な中で、特に上期は稼働率を確保するため低価格客層の集客に重点をおいたこと、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、外国客や LCC 利用客等の需要増から前年度を上回った。

3. 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））

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、客室改装が多かった 5 月と台風襲来のあった 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。

4. 1 ホテル当たりの平均売上高

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。

[担当：安次富]

I. 調査概要

1. 調査目的

県内主要ホテルの稼働状況を把握し、業務運営の基礎資料を得るとともに、関係各位の参考に資することを目的とする。

2. 調査方法

毎月継続的に調査を行っている県内主要 74 ホテルの稼働状況（延宿泊客数、延販売客室数）及び売上実績のデータを基に客室稼働率、客室単価、RevPAR 及び売上高をホテルタイプ別に集計し、年次推移の分析を行った。

3. ホテル分類の定義

下記基準のとおり、74 ホテルの調査対象先をシティホテル、リゾートホテル、宿泊特化型ホテルの3つのタイプに分類した。

■シティホテル

都市部に立地し、宿泊機能のほかレストランや結婚式場、宴会場等の付帯設備を備えた多機能・都市型ホテル。本レポートでは、那覇市内に立地する上記機能を備えたホテルを対象とした。

■リゾートホテル

観光地や保養地に立地しており、レストランや結婚式場等の付帯設備を備えたレジャー型ホテル。本レポートでは、主に本島中北部地域、離島地域に立地する上記機能を備えたホテルを対象とした。

■宿泊特化型ホテル

料飲等の付帯設備を極力排除し、宿泊に特化したタイプのホテル。総売上に占める宿泊収入の割合が9割程度以上とし、本レポートでは主に那覇市内、離島地域等に立地するホテルを対象とした。

4. 調査先ホテルの概要

2013 年度調査時点の県内の公庫調査先ホテルは 74 軒（県内宿泊施設数に占めるカバー率 21.1%）で、1 施設当たりの平均客室数が 207 室、1 施設当たりの平均定員数が 459 人となっている。これを県内の宿泊施設の全体像（沖縄県調査）と比較すると、県内宿泊施設の 1 施設当たりの平均客室数が 89 室、1 施設当たりの平均定員数が 222 人であることから、公庫調査先ホテルの規模は県内宿泊施設の平均を上回っている。また、県内宿泊施設の客室数合計 31,196 室に対し、公庫調査先ホテルの客室数合計は 15,307 室となり、カバー率は 49.1%（シティホテル 56.4%、リゾートホテル 51.7%、宿泊特化型ホテル 42.0%）となっている（図表 1）。

図表 1 県内調査先ホテルの概要

調査年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
シティホテル	9 (8)	9 (8)	10	12	13	13
リゾートホテル	17	16	17	27	29	29
宿泊特化型ホテル	11	13	20	30	32	32
合計	37 (36)	38 (37)	47	69	74	74

注) () 書きは、シティホテルの平均売上高の軒数の平均

調査先ホテルの規模 (2013年度)

ホテルタイプ	シティホテル	リゾートホテル	宿泊特化型ホテル	全ホテル
ホテル軒数 (軒)	13	29	32	74
1施設あたり平均客室数 (室)	252	250	149	207
2013年度公庫調査先客室数カバー率	56.4%	51.7%	42.0%	49.1%
1施設あたり平均定員数 (人)	580	639	245	459

県内宿泊施設と公庫調査先ホテルの比較

	県内宿泊施設 (A)	2013年度公庫調査先 (B)	カバー率 (B) / (A)
ホテル軒数 (軒)	350	74	21.1%
客室数 (室)	31,196	15,307	49.1%
定員数 (人)	77,544	33,929	43.8%
1施設あたり平均客室数 (室)	89	207	—
1施設あたり平均定員数 (人)	222	459	—

注) 県内宿泊施設の数値は、沖縄県観光政策課「宿泊施設実態調査」(平成25年12月31日現在)のホテル・旅館の数値。

出所: 沖縄県観光政策課公表資料を基に当公庫作成

5. 用語の定義及び各種指標の算出方法

(1) ホテル

本レポートにおいて、ホテルとは次の全ての要件を満たすものとする。

- ①主として短期間（通例、日を単位とする）宿泊又は宿泊と食事を一般公衆に提供する営利的な事業所であること。（日本標準産業分類[平成 25 年 10 月改定]において、「旅館、ホテル」[細分類 7511]に分類されるもの）
- ②洋式の構造及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業で、簡易宿所営業及び下宿営業以外のもの。（「旅館業法」(昭和 23 年 7 月 12 日、法律第 138 号、第 2 条 2 項に該当するもの)
- ③「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」(昭和 23 年 7 月 10 日、法律第 122 号、以下「風営法」)の規制を受けていないこと。

具体的には、和室を中心とした旅館や民宿、カプセルホテル、ドミトリー等の簡易宿所、週単位以上の宿泊を提供するウィークリー（マンスリー）マンションや寮・下宿、また「風営法」の規制対象となるモーテル等は本レポートのホテルには含まれない。

(2) 公表定員数（ベッド定員）

ホテルの広告及びパンフレットで公表されている定員数のこと（追加ベッド分は含まない）。

(3) 公表客室数

ホテルの広告及びパンフレットで公表されている客室数のこと。修理・改装中の部屋、業務で使用している部屋を含む。

(4) 宿泊客数

上記公表客室数に含まれる客室を利用した宿泊客のこと。それ以外の別館（アネックス）利用や、オーナー所有のコンドミニアムを利用した宿泊客は含まない。

(5) 延宿泊客数：月間又は年間の延べ宿泊客数のこと。

(6) 販売客室数：実際に販売された客室数のこと。上記公表客室数に含まれない別館や、オーナー所有のコンドミニアムの客室の販売数を含まない。

(7) 延販売客室数：月間又は年間の延べ販売客室数のこと。

(8) 宿泊収入：上記公表客室数に含まれる客室の販売収入で、消費税、サービス料を含む。また、分離不能な食事料金も含む。

(9) 料飲収入：宿泊客、外来食事客に係る食事収入で、消費税、サービス料を含む。

(10) 売店収入：売店商品の売上分で、館内の煙草その他自動販売機分の収入を含む。消費税、サービス料を含む。

(11) その他の収入：宿泊収入、料飲収入、売店収入以外の売上のこと。

(12) 客室稼働率＝OCC (Occupancy)

販売された客室の割合を表す。（計算式）延販売客室数／販売可能客室数（公表客室数×月の日数）

(13) 客室単価＝ADR (Average Daily Rate)

客室が 1 室当たりいくらかで販売されたかを表す。（計算式）宿泊収入／延販売客室数

(14) RevPAR (レブパー：Revenue Per Available Room)

販売可能客室 1 室当たりの宿泊収入。客室稼働率と客室単価のバランスによって成り立ち、客室販売実績の総括的指標の役割を果たす。

（計算式）宿泊収入／販売可能客室数又は客室稼働率×客室単価

II. 2013年度の県内ホテルを取り巻く事業環境

1. 入域観光客数の動向

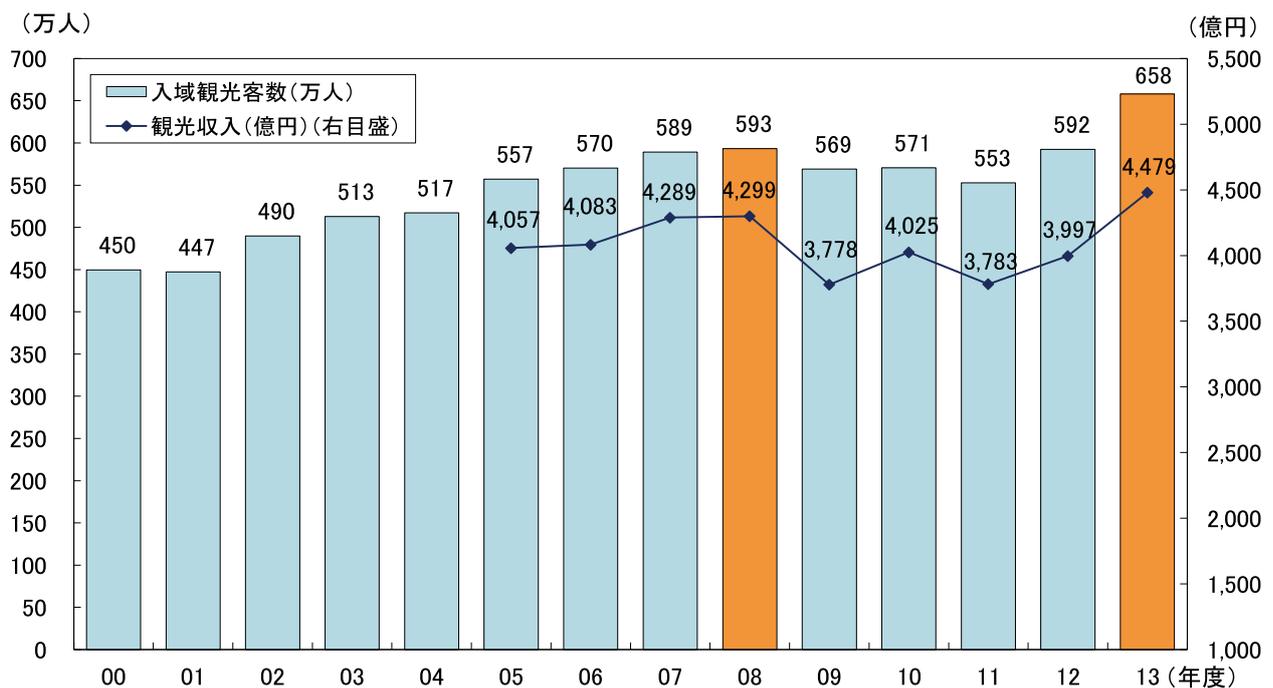
入域観光客数は2008年度から2011年度にかけては、2008年9月のリーマンショック以降、長引く世界同時不況の影響や新型インフルエンザの流行及び風評被害、円高による海外旅行へのシフト、東日本大震災による影響等、多くの要因が重なり、減少基調で推移した。

2011年度は、世界のウチナーンチュ大会の開催、海外航空各社の新規就航や増便等から、10月以降前年を上回る水準で推移したものの、年度前半の東日本大震災による旅行手控え等の影響が大きく、通年での入域観光客数は、553万人（前年度比△17万人、△3.1%）と前年度比で減少となった。

2012年度は、大型台風の襲来や円高による海外との競合があったものの、LCC（格安航空会社）3社の就航に加え、国際航空路線の拡充や大型クルーズ船の寄港等による好調な外国客を背景に、入域観光客数は、592万人（同+40万人、+7.2%）と増加に転じ、2008年度に次ぐ高い水準となった。

2013年度は、10月に大型台風が襲来したものの、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、円安による外国客の増加を背景に、これまで最高であった2008年度の593万人を大きく上回り、初の600万人超えとなる658万人（同+66万人、+11.1%）を記録、過去最高の観光客数となった。（図表2）。

図表2 入域観光客数・観光収入の推移（年度ベース）



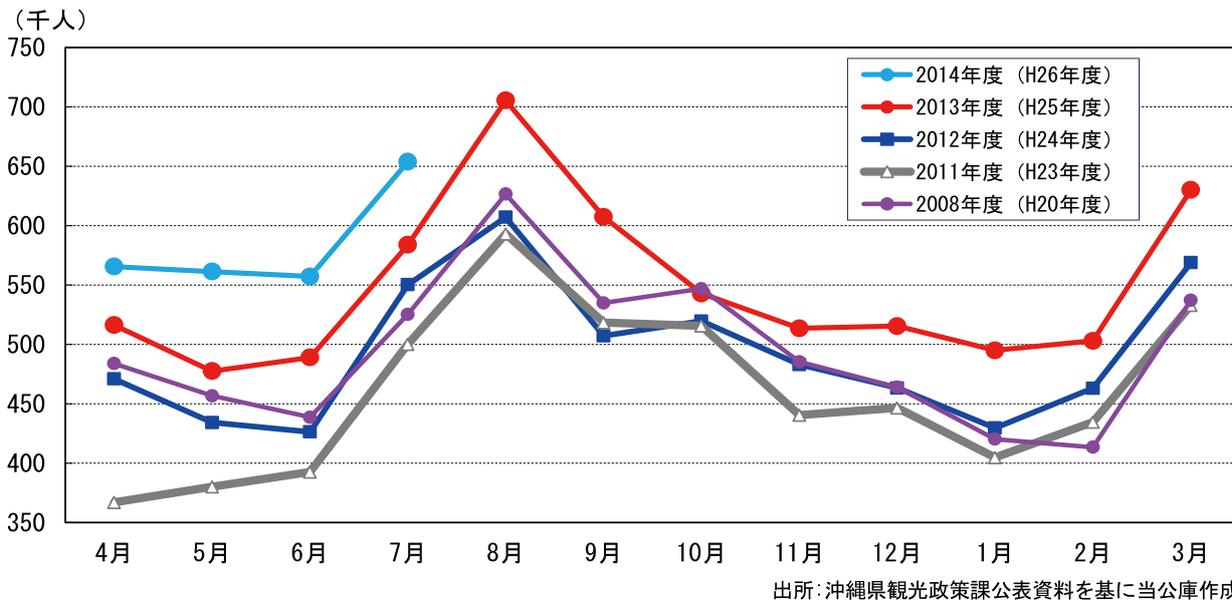
注) 年度ベースでの観光収入のデータは2005年度分以降が公表されている。

出所: 沖縄県観光政策課公表資料を基に当公庫作成

2. 月別の入域観光客数の動向

次に、2013年度の入域観光客数を月別にみると、南ぬ島石垣空港開港やLCCの誘客効果等により、年間を通してすべての月で前年を上回った。大型台風襲来のあった10月を除き、観光ハイシーズンであるGW時や年末年始において日並びが良かったことも奏功し、入域観光客数は月の過去最高を更新するなど好調な動きとなっている。2014年度に入ってから引き続き過去最高を更新し、ボトム期に位置する6月においても、前年度のハイシーズンの7月に迫る水準であり好調さは続いている（図表3）。

図表3 入域観光客数の推移(国内外、月別)

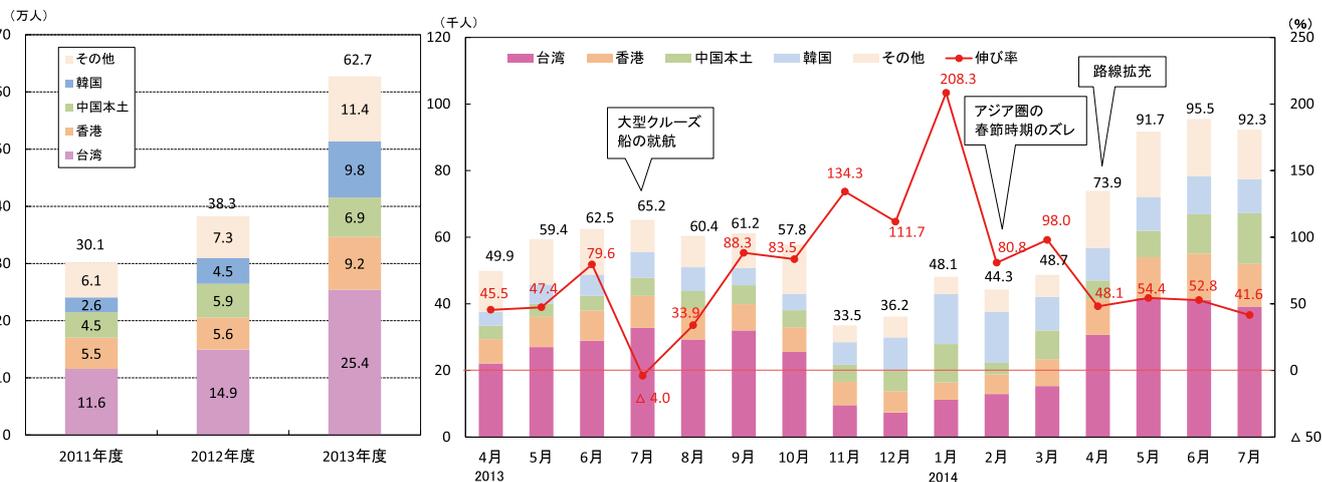


3. 外国客の入域観光客数の動向

2013年度の外客の入域観光客数は、これまでの入域観光客数を大きく超え、過去最高の627千人（前年度比+64.0%）を記録した。月別の推移をみると、2012年9月以降尖閣諸島問題により中国本土から入域客数激減の時期があったものの、2013年度は釜山・上海の新規就航、台北・ソウルの路線拡充、円安に伴う訪日旅行需要の拡大、中国本土との路線再開、クルーズ船寄港により大きく増加した。

2014年度は、那覇空港国際線ターミナルビル及び那覇クルーズターミナルビル完成により空と海の玄関口が整備され、シンガポールチャンギ空港グループとの相互協定連携を結ぶなど、外国客誘致のインフラ面は整ってきており、更なる外国客の増加が見込まれる（図表4）。

図表4 外国客の入域観光客数の推移



4. 航空旅客輸送人員の動向

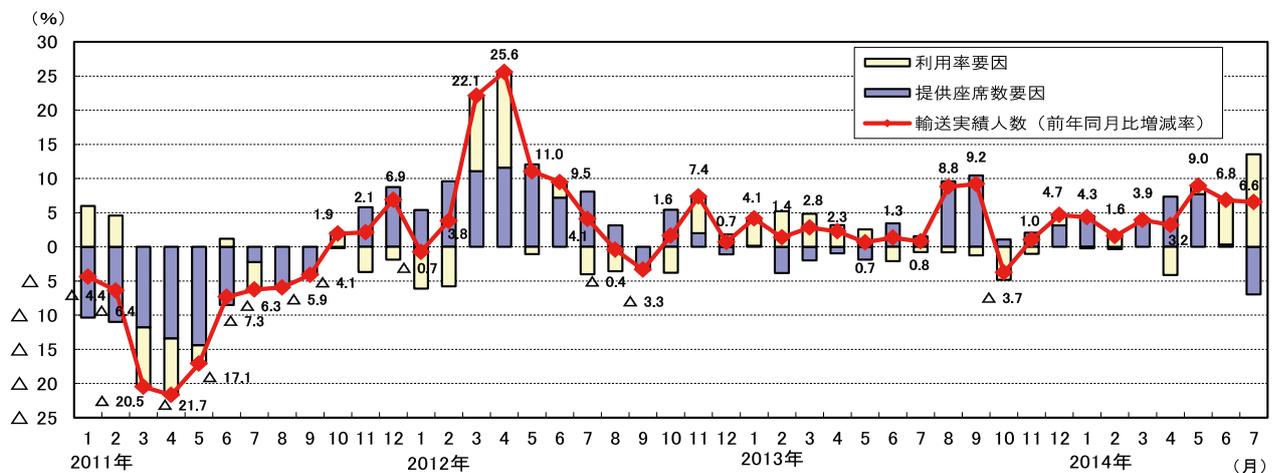
本土発沖縄向け（定期路線・下り便）航空旅客輸送人数の増減率の推移を月別にみると、2011年3月以降は東日本大震災による影響を受け大幅に落ち込んだが、4月を底に回復基調で推移している。2011年10月以降は、新規就航等による提供座席数要因の増加等により、順調に推移している。このうち2013年4月以降の航空旅客輸送人数（増減率）の増減要因を提供座席数要因と利用率要因に分けて分析すると、以下の3つの時期に大別できる（図表5）。

【4月～5月】提供座席数が減少する一方、好調な入域観光客数を要因に利用率が増加し、輸送実績人数は増加

【6月～9月、11月以降】安定した提供座席数の増加を主因に輸送実績人数が特にハイシーズンで大幅に増加

【10月】大型台風の影響により利用率が減少したため、輸送実績人数が前年同月比で減少

図表5 本土発沖縄向け航空旅客輸送人数（増減率）の推移（月別）



注) 航空旅客輸送人数はLCCを含まず

出所: 沖縄県観光政策課公表資料を基に当公庫作成

5. LCC利用客の動向

ジェットスター・ジャパン、エアアジア・ジャパン（現バニラ・エア）、ピーチ・アビエーションの国内3社が、2012年7月から10月にかけて、沖縄と成田、関西を結ぶ路線に相次いで就航し、若者等を中心に新たな需要を掘り起こしている。2013年度においても、6月にはピーチ・アビエーションによる石垣-関空間が就航するなど利用客は順調に推移し、同年度の国内客（空路）のLCC利用者は7.2%を占めている。今後の更なる観光客需要の拡大が見込まれる中、2014年5月にはパイロット不足から運航を取り止める動きも出てきている（図表6）。

図表6 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	4～6月	7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	1,395	559	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	1,284	504	2012年10月～ ピーチ・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	111	55	
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%	8.0%	9.8%	2013年6月～ ピーチ・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%	7.0%	8.2%	

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

III. 稼働状況

1. ホテルタイプ別の客室稼働率、客室単価、RevPARの年次推移

2013年度のホテルタイプ別の客室稼働率をみると、シティホテルが77.2%（前年度比+4.3%P）、リゾートホテルが76.1%（同+5.7%P）、宿泊特化型ホテルが74.8%（同+5.5%P）となり、全てのタイプで前年度比+5%P前後上昇した。

また、客室単価については、シティホテルが10,106円（同△3.4%）、リゾートホテルが19,930円（同△1.1%）、宿泊特化型ホテルが6,126円（同+3.0%）となり、シティホテル、リゾートホテルで引き続き前年度を下回ったものの、宿泊特化型ホテルは前年度を上回り下落傾向に歯止めがかかった。

(1) 客室稼働率

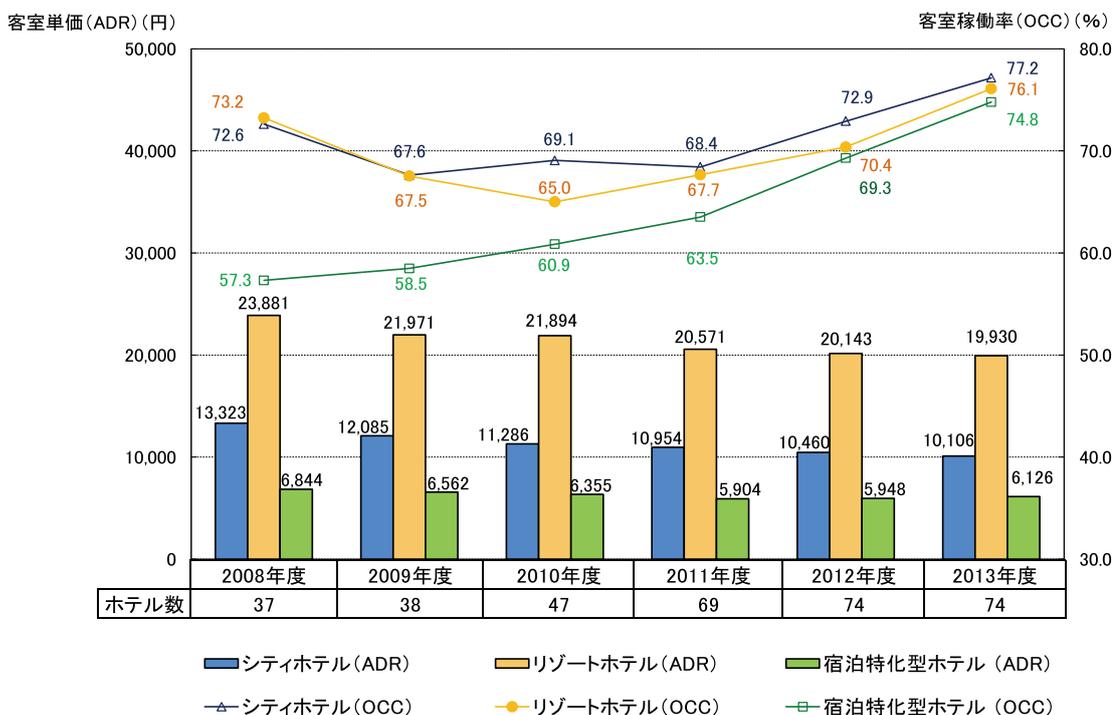
客室稼働率の推移をみると、特に2011年度から2013年度の2年間で、シティホテル(+8.8%P)、リゾートホテル(+8.4%P)、宿泊特化型ホテル(+11.3%P)と高い伸びとなっている。

シティホテルは、2009年度を底に回復基調にある。2012年度は大規模なMICE誘致に成功、2013年度は過去最高の観光客数を背景に2年連続で前年度を上回り高水準となった。

リゾートホテルは、2008年度から2010年度にかけて景気低迷等による入域観光客数の減少の影響を受け、客室稼働率は低下基調にあった。2011年度以降は入域観光客数が持ち直してきたものの、2012年度は大型台風の襲来もあり2008年度の水準には至らなかった。2013年度は観光客数の大幅増により2008年度の水準を超える高水準となった。

宿泊特化型ホテルの客室稼働率は、ビジネス客や低価格志向による需要増加から右肩上がりでも伸びている。特に、2012年度及び2013年度はLCCの就航等による提供座席の増加や国内外の航空路線拡大など、円安等に伴う訪日需要の高まりからの外国客の取込みにより、客室稼働率が大幅に上昇した（図表7～10）。

図表7 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

(2)客室単価

次に、客室単価の推移をみると、2008年9月のリーマンショック以降、長引く世界同時不況の影響や新型インフルエンザの流行及び風評被害、円高による海外旅行へのシフトや東日本大震災等の外部環境変化のなかで、シティホテル、リゾートホテルでは2013年度も引き続き客室単価は下落した。一方、宿泊特化型ホテルでは底堅いビジネス需要等により前年度を上回り改善した。

シティホテル及びリゾートホテルにおける下落要因には、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低価格客層の集客に注力したこと、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等が挙げられる。具体的には、一つ目については、比重の高い旅行代理店への客室単価設定においては、旅行代理店との価格交渉時の判断材料となる入域観光客数実績と価格決定交渉を経て反映される時期には、概ね一年のタイムラグが生じていることが背景にある。2013年度交渉時はまだ東日本大震災の影響や景気動向の不透明な部分があり、客室稼働率優先で客室単価は弱含みの価格で設定せざるを得ない状況にあった(注)。二つ目については、震災後の影響に加え、2013年度は東京ディズニーランドが30周年、20年毎の伊勢神宮及び約60年に一度の出雲大社が揃って遷宮するなど沖縄県外で大きなイベントが多く、県内への国内客の集客の厳しさも予想されたことなどもあり、客室稼働率の先行きや経済状況が不透明な中であっては、客室稼働率確保を優先し、低価格客層の集客に注力することとなった。また、一定程度の売り上げを確保するため、国内団体客の8割程度の単価に留まる外国人団体観光客も受入れざるを得ないホテルもあった。三つ目は、自社の客室稼働率を下げないよう、立地エリアの販売価格の動向及び稼働率を睨みながらの価格設定を行っており、競合他者の価格決定に敏感に反応する傾向が見られた。特に引下げ時に敏感であり、全体として弱気の価格設定となった。その結果、シティホテルやリゾートホテルの客室単価は下落した。

一方で宿泊特化型ホテルにおいては、底堅いビジネス需要、石垣市内の客室単価上昇、外国客やLCC利用客等の需要増から前年度を上回った(図7~10)。

(注) 2013年4~9月の旅行商品は半年前の2012年10月に価格交渉を行う。さらに交渉の際の判断指標となる客室稼働率、入域観光客数等は2012年4月~9月までの実績を勘案し価格交渉を進める。

(3)RevPAR

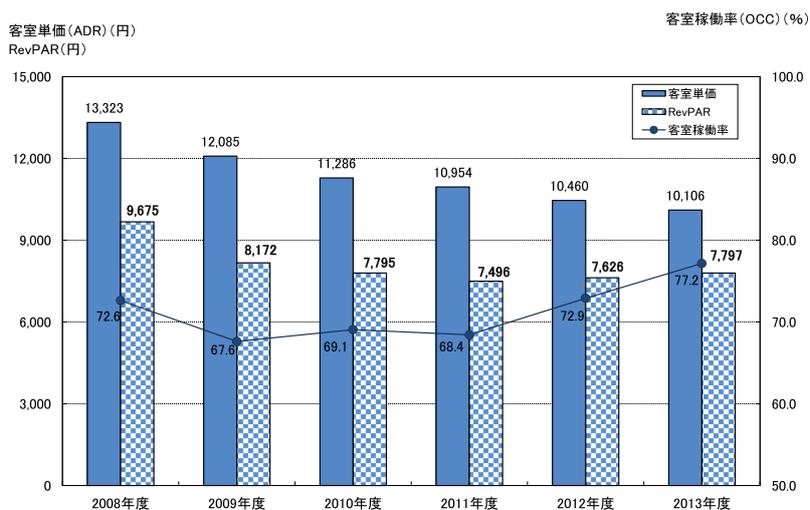
2013年度のホテルのRevPAR〔レブパー：販売可能な一室当たり平均室料〕(=客室稼働率(OCC)×客室単価(ADR))は、客室稼働率の上昇を主因に全てのタイプで2年連続して前年度を上回った。

2013年度のRevPARをタイプ別にみると、シティホテルは7,797円(前年度比+171円、+2.2%)と、客室単価の減少率を客室稼働率の上昇が上回り、RevPARは前年度を上回った。

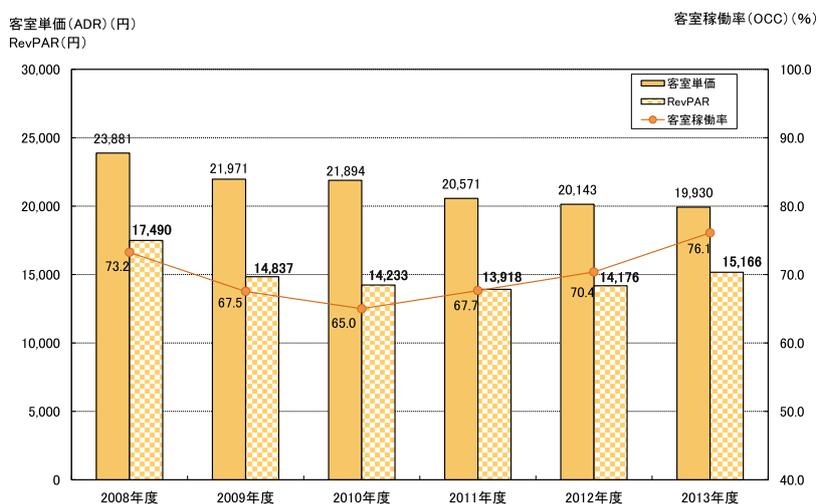
リゾートホテルのRevPARは15,166円(同+990円、+7.0%)と、客室稼働率の上昇が客室単価の減少率を上回り、14,000円台から15,000円台へと回復した。

宿泊特化型ホテルのRevPARは4,581円(同+460円、+11.2%)と、ビジネス客を中心とした底固い需要、LCC利用客、外国客の需要増による客室稼働率及び宿泊単価の上昇により、前年度を大幅に上回った。(図7~10)

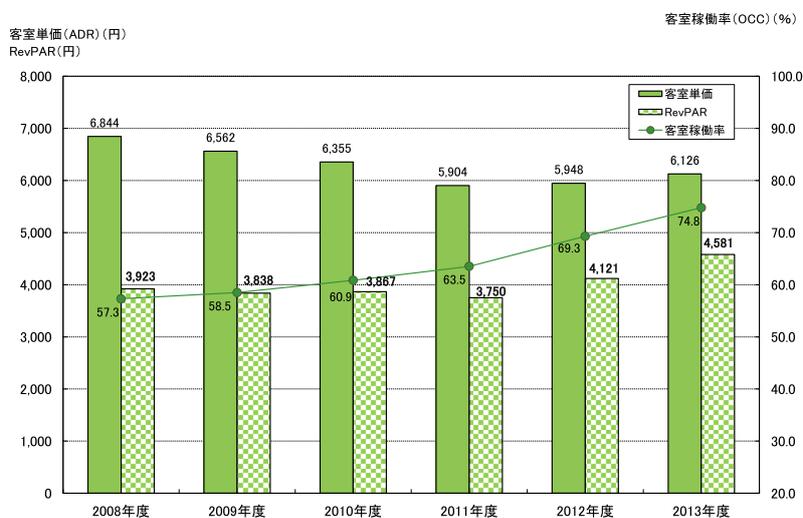
図表 8 シティホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の年次推移



図表 9 リゾートホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の年次推移



図表 10 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

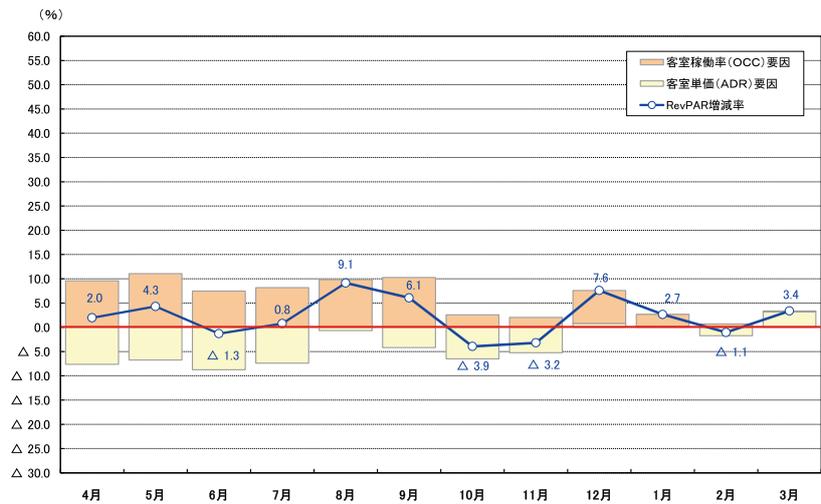
2. ホテルタイプ別の RevPAR の月別増減率及び要因

タイプ別に月別の RevPAR を前年同月で比べると、シティホテルは、4・5 月は客室稼働率の上昇により前年同月を上回ったものの、6 月は客室単価の低下率が比較的大きく、10 月は大型台風、11 月は観光客数伸びの鈍化を主因に、6・10・11 月の RevPAR はそれぞれ前年度を下回った。客室単価を下げ客室稼働率を確保する動きが続いたが、大雪による欠航のあった 2 月を除いて、年末年始の日並びの良かった 12 月以降は客室単価が改善し、RevPAR は堅調に推移した。

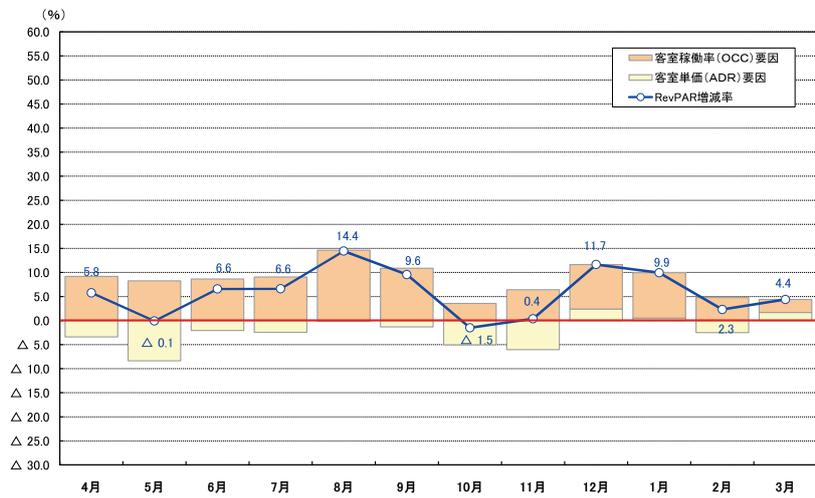
リゾートホテルでは、夏場に向けたリニューアルやリニューアル後の特価プランなどの客室単価の低下等により 5・10 月の RevPAR は前年度を下回ったものの、それ以外の月は商品充実の取組等もあって客室単価の減少率は小さいものとなり、客室稼働率の上昇により RevPAR は前年度を上回った。

宿泊特化型ホテルは、ビジネス需要の下支えや好調な外国客の需要増、LCC 就航による観光客数の増加等により、客室稼働率及び宿泊単価がほぼ全ての月で上昇し RevPAR は好調に推移した（図表 11～13）。

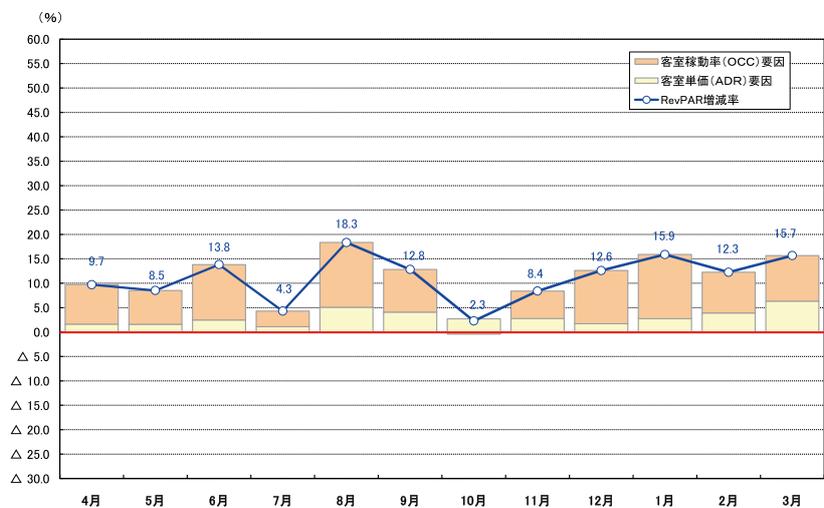
図表 11 シティホテル RevPAR の月別増減率及び要因(2013 年度/2012 年度)



図表 12 リゾートホテル RevPAR の月別増減率及び要因(2013 年度/2012 年度)



図表 13 宿泊特化型ホテル RevPAR の月別増減率及び要因(2013 年度/2012 年度)



出所: 当公庫調査

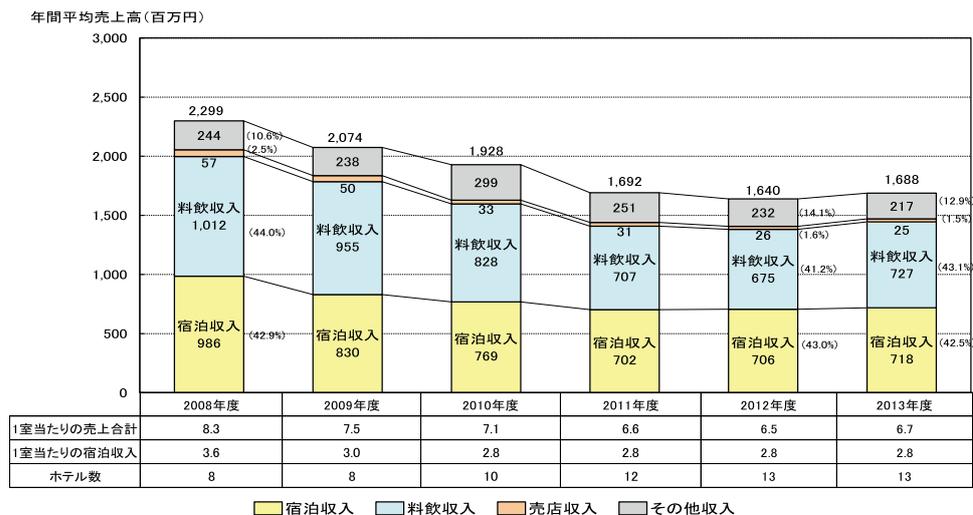
3. ホテルタイプ別の平均売上高の推移

シティホテルの2013年度の平均売上高は、1,688百万円と前年度に比べ48百万円増（前年度比+2.9%）となった。部門別には、宿泊収入718百万円（売上高構成比42.5%）、料飲収入は727百万円（同43.1%）と、前年度に比べそれぞれ、1.7%、7.7%増加した。宿泊収入及び料飲収入は、宿泊単価の低下は続いているものの客室稼働率の上昇による効果が大きく、それぞれ前年度を上回った。また、その他収入217百万円（同12.9%）、売店収入25百万円（同1.5%）は、いずれも前年度を下回った。1室当たりの売上高合計は6.7百万円と前年度を上回り、1室当たりの宿泊収入は2.8百万円と前年度並となった（図表14）。

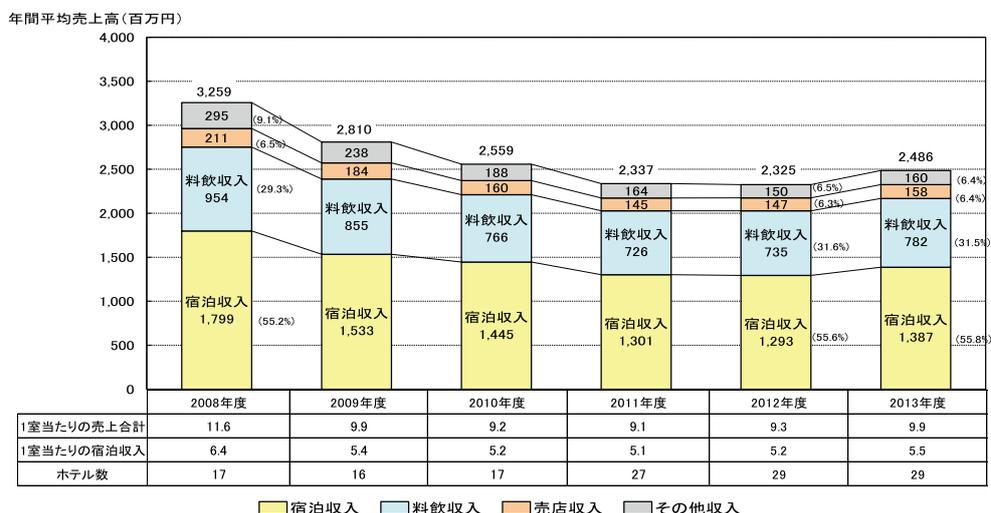
リゾートホテルの2013年度の平均売上高は、2,486百万円と前年度に比べ161百万円増（前年度比+6.9%）となった。部門別には、宿泊収入1,387百万円（売上高構成比55.8%）が過半を占め、料飲収入782百万円（同31.5%）、売店収入158百万円（同6.4%）、その他収入160百万円（同6.4%）と前年度に比べそれぞれ7.3%、6.4%、7.5%、6.7%増加した。また、1室当たりの売上合計は9.9百万円、1室当たりの宿泊収入は5.5百万円といずれも前年度を上回った（図表15）。

宿泊特化型ホテルの2013年度の平均売上高は、284百万円と前年度に比べ30百万円増（前年度比+11.8%）となった。部門別には、宿泊収入250百万円（売上高構成比88.0%）が大宗（約9割）を占め、前年度に比べ10.6%増加した。1室当たりの売上合計は1.9百万円、1室当たりの宿泊収入は1.7百万円といずれも前年度を上回った（図表16）。

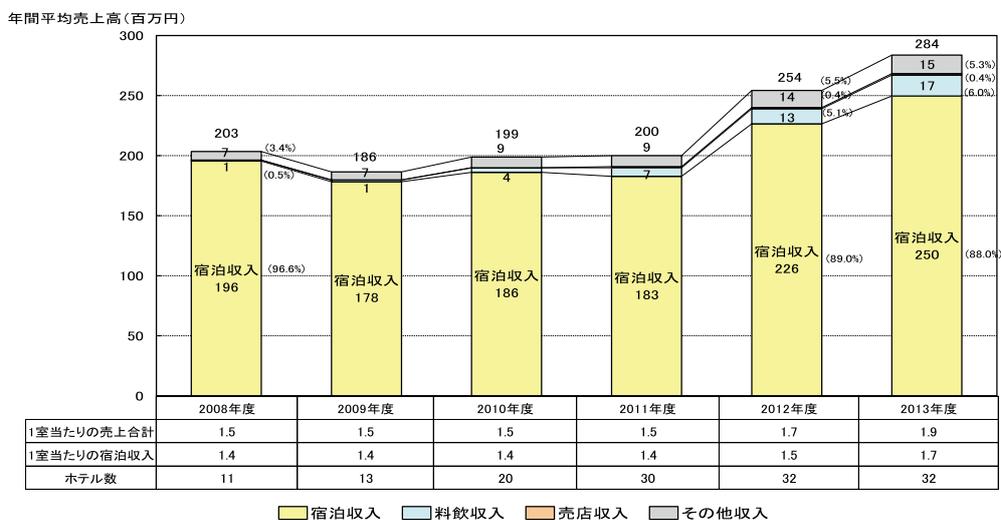
図表 14 シティホテル 1 ホテル当たり平均売上高の推移



図表 15 リゾートホテル 1 ホテル当たり平均売上高の推移



図表 16 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。 出所: 当公庫調査

IV. 結びに

2013年度県内主要ホテルの客室稼働率は、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。一方で、客室単価は、宿泊特化型ホテルでは下落傾向に歯止めがかかったものの、シティホテルは前年度比△3.4%、リゾートホテルは同△1.1%となり、シティホテル及びリゾートホテルでは引き続き下落した。

2014年度4～7月までの足元のホテル稼働状況は、増加する入域観光客数を背景に客室稼働率は全てのタイプで前年度を上回っており、引き続き、高水準で推移することが見込まれる。客室単価は、下落が続いていたシティホテル、リゾートホテルでも、単価回復の兆しがみられる。これらの動きを受けてRevPARは、全てのタイプで前年度を上回っている。今後も堅調な客室稼働率の推移を下支えに単価回復の動意も相まって、前年度を上回って推移することが見込まれる。

県内ホテルは、9.11テロ、リーマンショック、景気低迷、震災等の社会・経済要因の影響や、地域内での新規出店に伴う競合等で、客室単価はリーマンショック前の水準にはまだ至らない状況にある。宿泊特化型ホテルは下落傾向に歯止めがかかってきたものの、シティホテルは2013年度も下落した。第二部、第三部においては、競合しているシティホテル及び宿泊特化型ホテルの長期稼働状況等についてさらに分析を行っていく。

第二部 シティホテルの長期稼働状況から見た今後の取組

【要 旨】

本調査では、那覇市内のシティホテルのうち長期継続調査先 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。

1. シティホテルの長期推移

- ・ **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 1990、1991 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 1997 年度、③サミット開催が決定した 1999 年度、④沖縄ブームとなった 2002、2003 年度で、いずれも入域観光客数の伸びが高い年である。2004 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、客室稼働率は低下したものの 70%台を維持していたが、2009 年度～2011 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。2012 年度以降は客室単価を引下げて稼働率の引上げを図り、2013 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 1992 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 1994 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、2005 年度には 12 年ぶりに 12,000 円台となったが、2009 年度には前年度比△8.9%(△1,063 円)と大きく低下、その後も低下を続け、直近の 2013 年度には 9,033 円とピーク時の 1992 年度に比べて約 3 割低下した。
- ・ **RevPAR**：1991、1992 年度に 10,000 円台の高水準となったが、1993 年度に客室稼働率及び客室単価の低下に伴い 1 万円台を切り、以後 2008 年度までは 8,000 円～9,000 円台前半で推移した。2009 年度には 7 千円台となり 2011 年度は 6,422 円と 1992 年度対比で 4 割弱低下した。2012、2013 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。

2. シティホテル客室単価の低下要因

<外部環境の変化>

- ・ 社会・経済要因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
- ・ LCC 就航に伴う宿泊施設選択の多様化

<ホテルの内部環境>

- ・ 他社動向に反応する価格決定
- ・ 固定費を賄うために相応の収入確保を図る必要から、単価を引下げて稼働率重視の営業へ
- ・ 低稼働時を中心とした低単価のインバウンド団体客等の受入れ（単価は国内団体客の 8 割程度）

<他のホテルタイプとの比較>

- ・宿泊特化型ホテルと比較すると景気変動の影響等を受けやすく、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。

3. シティホテルの客室単価回復のための提言

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相応の収入確保が必要となる。宿泊収入は客室単価又は客室稼働率の引上げで増加するが、単価引上げは容易でないため、稼働率の引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」を踏まえた上で、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。

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「魅力あるまち、滞在したい（宿泊しないと体験できない）まち」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。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。

[担当：安次富、伊東]

I. 観光消費額からみた「宿泊収入」の市場規模の長期推移

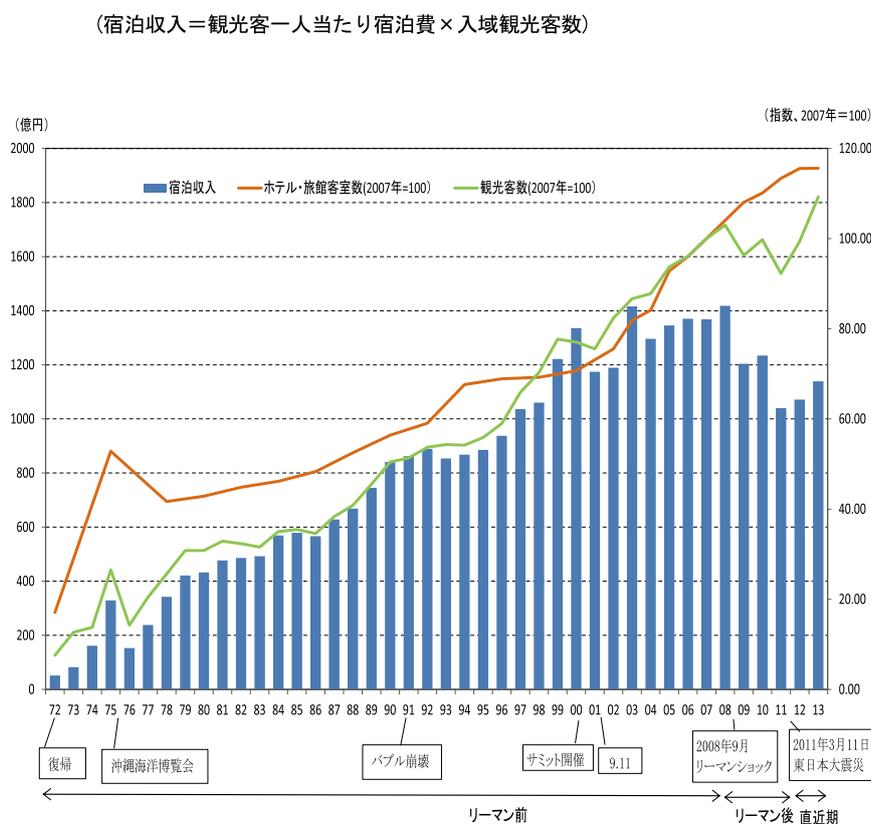
1972年以降の宿泊収入の市場規模を、観光客一人当たりの宿泊費と入域観光客数を掛け合わせて算出し、長期推移をみた。なお復帰後からリーマンショック前の2007年までを「リーマン前」、リーマンショックが発生した2008年から2011年までを「リーマン後」、直近2年間の2012年、2013年を「直近」と3つの時期に分けて分析する。

まず構成要素の一つである観光客一人当たり宿泊費は、1972年には11,608円だったが、西海岸リゾートの形成等に伴い単価も上昇し、1991年には28,600円となった。しかし、その後はバブル崩壊、海外旅行との競合、パック旅行の低価格化、低廉な価格の宿泊特化型ホテルの供給増等も加わり、宿泊費は長期的に減少傾向にある。直近の2013年では17,762円となった。

次に、もう一方の構成要素である沖縄県の入域観光客数は、復帰以降の社会・経済要因等から前年度を下回る年もあったが、リーマン前までは概ね右肩上がりで推移してきた。リーマン後は、リーマンショックや東日本大震災等でリーマン前を下回る状況が続いてきたが、直近は増加基調にある。

これら二つの構成要素を掛け合わせた宿泊収入は、リーマン前までは、一人当たり宿泊費が下がり続ける中でも観光客数の増加に伴い伸び続けたものの(2007年1,368億円)、リーマン後は、一人当たり宿泊費の低下が続くなか観光客数低迷も加わり宿泊収入は著しく低下した(2011年1,039億円)。なお、直近では入域観光客数の増加により宿泊収入は回復の兆しがみられる(2013年1,139億円)(図表1、2)。

図表1 宿泊収入の市場規模の推移



注) ホテル・旅館客室数は、1972年から1977年までは3年おき、1978年から2001年までは隔年データである。

図表1.2 出所：沖縄県「観光要覧」、沖縄県HPを基に当公庫作成

図表2 観光客一人当たり県内消費額及びうち宿泊費

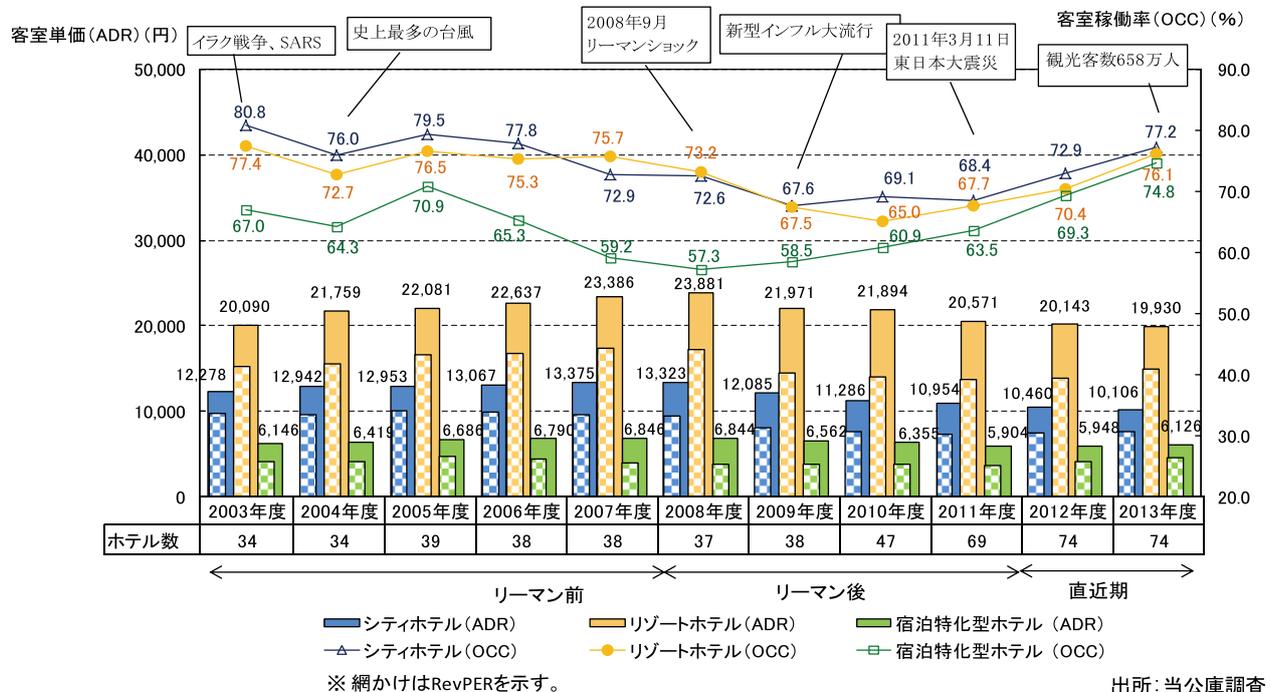
暦年	総額	構成比	宿泊費	構成比	
72	S47	73,132	100.0	11,608	15.9
73	S48	61,919	100.0	11,047	17.8
74	S49	71,656	100.0	19,990	27.9
75	S50	80,727	100.0	21,119	26.2
76	S51	68,149	100.0	18,300	26.9
77	S52	72,889	100.0	19,800	27.2
78	S53	73,912	100.0	22,800	30.8
79	S54	81,745	100.0	23,300	28.5
80	S55	82,698	100.0	23,900	28.9
81	S56	84,697	100.0	24,700	29.2
82	S57	87,242	100.0	25,600	29.3
83	S58	89,458	100.0	26,600	29.7
84	S59	91,664	100.0	27,700	30.2
85	S60	91,746	100.0	27,800	30.3
86	S61	91,854	100.0	27,900	30.4
87	S62	92,060	100.0	27,900	30.3
88	S63	90,107	100.0	27,900	31.0
89	H1	90,189	100.0	27,900	30.9
90	H2	90,897	100.0	28,400	31.2
91	H3	91,323	100.0	28,600	31.3
92	H4	88,897	100.0	28,200	31.7
93	H5	86,721	100.0	26,800	30.9
94	H6	87,491	100.0	27,300	31.2
95	H7	87,683	100.0	27,000	30.8
96	H8	87,659	100.0	27,100	30.9
97	H9	87,130	100.0	26,800	30.8
98	H10	85,461	100.0	25,700	30.1
99	H11	83,519	100.0	26,800	32.1
00	H12	83,863	100.0	29,536	35.2
01	H13	76,463	100.0	26,491	34.6
02	H14	71,704	100.0	24,595	34.3
03	H15	73,831	100.0	27,847	37.7
04	H16	70,490	100.0	25,152	35.7
05	H17	72,421	100.0	24,466	33.8
06	H18	72,797	100.0	24,306	33.4
07	H19	72,239	100.0	23,310	32.3
08	H20	72,209	100.0	23,461	32.5
09	H21	69,094	100.0	21,305	30.8
10	H22	69,515	100.0	21,080	30.3
11	H23	68,962	100.0	19,193	27.8
12	H24	66,924	100.0	18,358	27.4
13	H25	67,659	100.0	17,762	26.3

注) 一部の年に統計上の変更あり

II. 3タイプホテルの2003年度以降の稼働状況(リーマンショックを基点に)

当公庫が現在の3タイプのホテル区分で調査を開始した2003年度から2013年度までの3タイプ稼働状況を示したのが図表3である。なお、調査先は毎年追加変更等があるため、計数は不連続である。

図表3 ホテル客室稼働率、客室単価、RevPARの推移 <ホテルタイプ別>



1. リーマン前の稼働状況

客室稼働率の推移をみると、リーマン前は、リゾートホテルでは堅調なリゾート需要に支えられ高水準の稼働率を維持していた一方、シティホテルと宿泊特化型ホテルは、那覇市内における宿泊特化型ホテルの急増に伴い競争が激化し、2006年度以降客室稼働率は低下した。

客室単価については、リーマンショック前までは全てのタイプで右肩上がりであり、特にリゾートホテル及びシティホテルについては、外資系企業等によるホテル買収後行われたリノベーションなど、質的向上を目指した大規模改装が続き、客室単価のアップが図られた(図表3)。

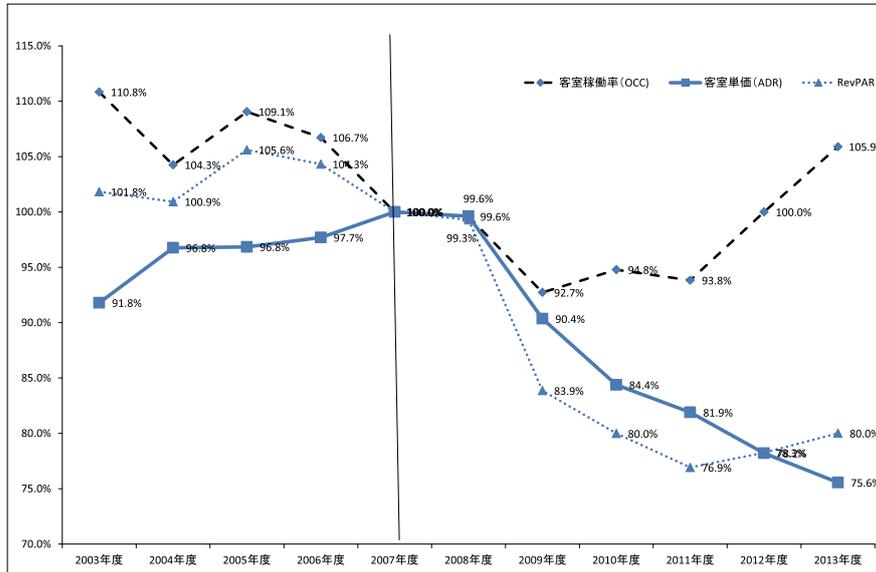
2. リーマン後から直近期の稼働状況

図表4、5は、2007年度の客室稼働率(OCC)、客室単価(ADR)、1室あたりの実質客室単価(RevPAR)を100として指数化しリーマン後の推移を示したものである。図表4がシティホテルにおける客室稼働率、客室単価、RevPARの推移で、図表5がホテルタイプ別客室単価の推移となっている。

シティホテルは、宿泊特化型ホテルと比較して観光客の宿泊需要が多く入域観光客数の動向に左右されるとともに、宿泊特化型ホテルとの競合の影響も受けている。リーマンショックの影響を受けた2009年度には客室稼働率、客室単価がともに10%近く落込み、RevPARはさらに大きく落ち込んだ。その後客室稼働率は横ばいで推移し2012年度には2007年度の水準まで回復したが、客室単価は2009年度以降右肩下がり推移しており、直近実績でも回復がみられない。2013年度の客室単価の水準は、宿泊特化型ホテルでは2003年度の水準となり、リゾートホテルでは下落幅は縮小してきたものの、シティホテルは大きく減少が続いている(図表3、4、5)。

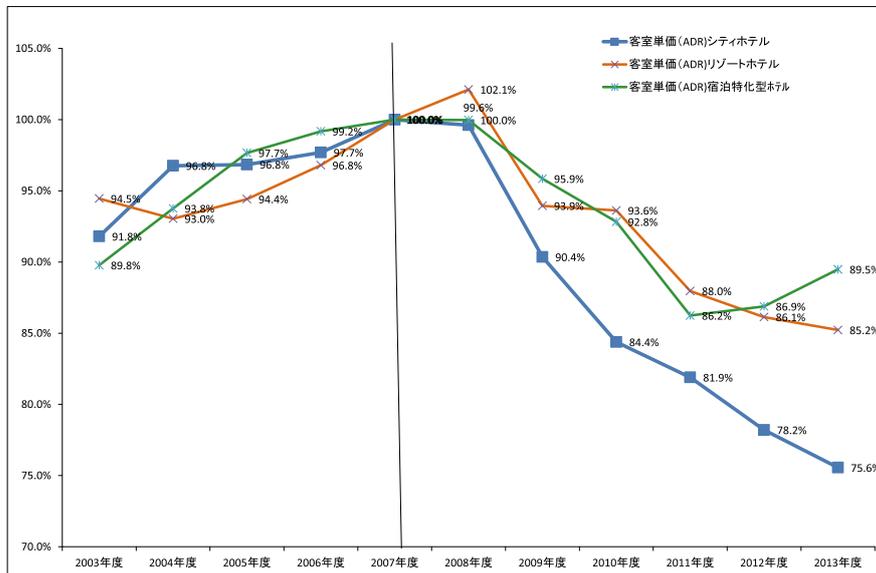
3タイプともに、リーマン前の客室単価水準への回復に時間を要しているが、特にシティホテルは、景気変動の影響を受けやすく、かつ宿泊特化型ホテルとの競合も加わり、客室単価の低下に歯止めがかからない状況である。

図表4 シティホテルの客室稼働率、客室単価、RevPARの推移



出所: 当公庫調査

図表5 ホテルタイプ別 客室単価の推移(2007年度=100)



出所: 当公庫調査

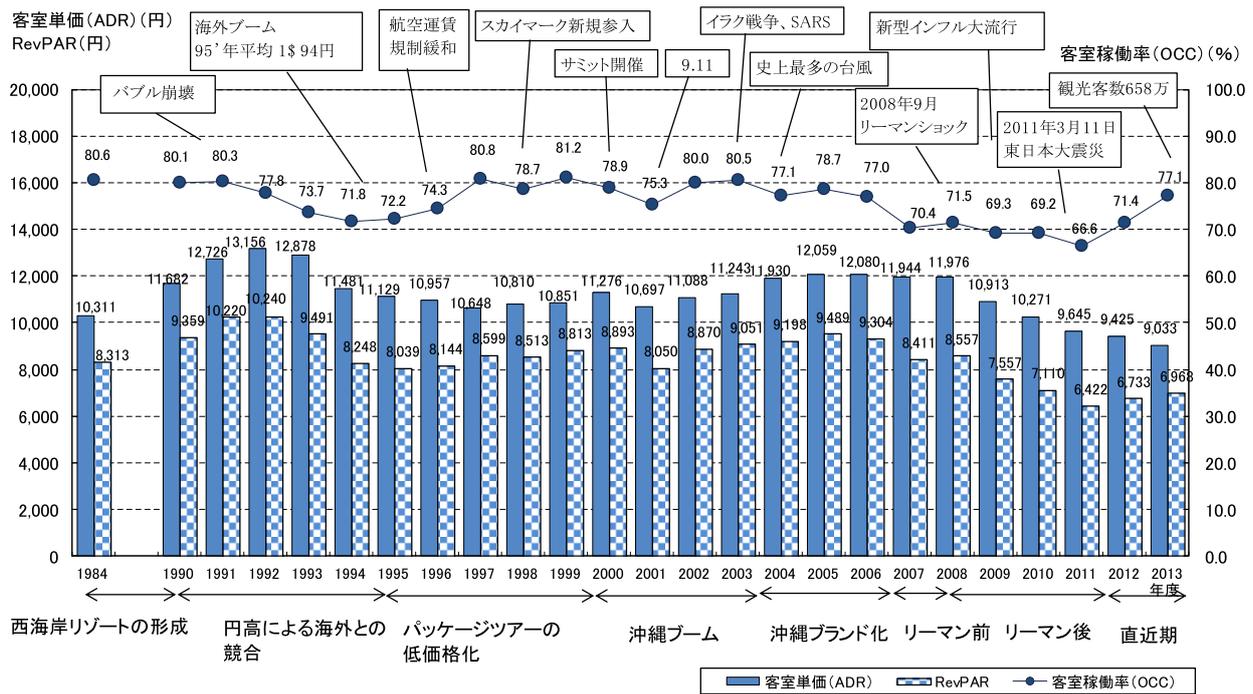
Ⅲ. シティホテルの長期稼働状況

1. 稼働状況の長期推移（長期継続調査先 5 ホテル）

1990年から2013年度までの長期稼働状況の推移について、シティホテルの長期継続調査先5ホテルの客室単価を中心に動きを追った（図表6、7）。

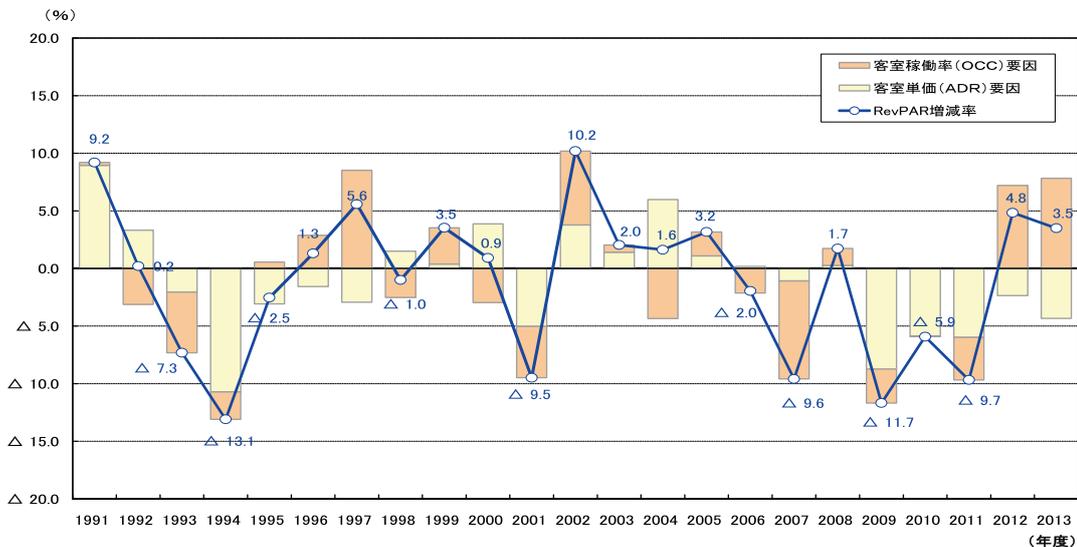
図表 6

ホテル客室稼働率、客室単価、RevPARの推移 <シティホテル 5社>



出所: 当公庫調査

図表 7 シティホテル RevPARの年度別増減率及び要因



出所: 当公庫調査

(1) 客室稼働率

客室稼働率が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1990、1991年度、②県外路線の新規就航や航空運賃の低減に加えて、パッケージツアーが低価格化した1997年度、③サミット開催が決定した1999年度、④沖縄ブームとなった2002、2003年度で、いずれも入域観光客数の伸びが高い年である。2004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、客室稼働率は低下したものの70%台を維持していたが、2009年度～2011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%を割り込んだ。2012年度以降は客室単価を引下げて稼働率の引上げを図り2013年度には77.1%まで回復した。

(2) 客室単価

客室単価のピークは1992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1994年度には前年度比△10.1%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、2005年度には12年ぶりに12,000円台となったが、2009年度には前年度比△8.9%(△1,063円)と大きく低下、その後も低下を続け、直近の2013年度には9,033円とピークの1992年度と比較して約3割低下した。

客室単価の動向と社会・経済情勢等、外部要因を価格上昇時と価格低下時に分けて以下に整理した。

客室単価の上昇時

- ・1991～1992年度は、バブルの余韻があるなか客室単価は横這い。客室単価の一番高い時期。
- ・2000年度は、サミット開催による知名度上昇でブランド力が向上し単価上昇。
- ・2002～2003年度は、同時多発テロ(9.11)の落ち込みからの回復期。
- ・2004～2005年度は、大規模改装で価格上昇。

客室単価の低下時

- ・1993～1997年度は、急激に進んだ円安と航空運賃の自由化により旅行商品の低価格化が進む。同時多発テロ(9.11)後より減少幅は大きい。なお、1995年の為替相場は年平均1ドル94円、一時最大で1ドル80円を割り込んだ。航空運賃の自由化については、航空運賃制度がこの前後に大きく変化しており、1995年事前購入割引運賃、1996年幅運賃制度の導入、1998年には国内では35年ぶりのスカイマークによる新規参入があり、航空運賃が従来より低価格となり旅行商品(パック旅行)も低価格が進んだ。
- ・2001年度は、同時多発テロ(9.11)が起き予約キャンセルが相次いだ。中でも修学旅行生のキャンセルがシティホテルを直撃した。全県あげて「だいじょうぶさ～沖縄」のキャンペーンを行って、観光客数の回復を図り、ホテルは客数維持のため宿泊価格を下げて経営維持に努めたが、回復に2～3年を要した。
- ・2006年度以降は、この間の宿泊特化型ホテルの急増に伴い、宿泊特化型とシティホテル間、宿泊特化型間で競合が激化し、客室稼働率及び客室単価が落ち込んだ。
- ・2008年度は、9月にリーマンブラザーズの破綻による世界的な不況、いわゆるリーマンショックが起り、国内景気の低迷もあって、客室単価を下げて稼働率維持に努めた。
- ・2010年度は、3月に東日本大震災が起り、旅行手控えの動きが出る。
- ・2012～2013年度は、観光客数増加により稼働率は上昇するも客室単価の低下は続く。特に2013年度は、旅行代理店との客室単価の交渉時にはまだ東日本大震災の影響や景気動向の不透明な部分があり、客室単価は弱含みの価格でしか設定できなかった。

(3) RevPAR

1991、1992 年度に 10,000 円台の高い水準となったが、1993 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 2008 年度までは 8,000 円～9,000 円台前半で推移した。2009 年度には 7 千円台となり、2011 年度は 6,422 円と 1992 年度対比で 4 割弱低下した。2012、2013 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 円台に留まっている。

客室単価の動向は、ホテル側の自助努力による質的向上の結果を示す要素の一つでもあるが、2000 年代半ばから数年間続いた大規模改装による価格上昇を除いては、外部環境が大きく作用している。1990 年代の円高に伴う海外との競合等により 1994 年に最も大きく下落し、現在に至ってもなお、当時の客室単価までも回復していない。また 2001 年度の同時多発テロの後には、予約キャンセルが相次ぎ、客室単価を下げて対応したことで回復に 2～3 年を要した。2008 年度以降は、リーマンショック、インフルエンザ大流行、東日本大震災と、立て続けに社会・経済事件や災害が起こり、回復期間をもてないままに単価下落が続いている。

2. シティホテルの客室単価の低下要因

客室単価の低下には複数の要因がある。ここでは 1990 年度から 2013 年度までのシティホテルを取り巻く外部環境の変化、シティホテルの内部環境、他のホテルタイプとの比較という 3 つの視点から整理した。

(1) 外部環境の変化

① 社会・経済要因

前項で説明したとおり、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）により消費単価が伸び悩む。

② 宿泊特化型ホテルの新規出店に伴う同一地域内での供給増

2000 年台に那覇市内を中心とした宿泊特化型ホテルの新規出店が急増したことで、シティホテルと宿泊特化型ホテルの顧客層の重複もあって需要と供給のバランスが崩れた。

③ 那覇の「人泊数」の伸び悩み

シティホテルが立地する那覇滞在旅行について人泊数が伸び悩んでいる。以前はパック旅行(2泊3日商品)の那覇3泊滞在もあったが、近年の主流はリゾート2泊+那覇1泊となっており、那覇における宿泊日数の比率が低下している。また、シティホテルにおいて修学旅行も宿泊単価に影響を与えている。少子化に伴う学生の減少(宿泊者数の減少)、民泊等への宿泊先変更による宿泊日数減少もあって宿泊単価低下の一因となっている。

④ LCC 就航に伴う宿泊施設選択の多様化

航空運賃の低い LCC の就航は沖縄旅行を高いと敬遠していた客層を取込み、観光客数増に寄与しているが、LCC 利用者は、民宿やドミトリーといった比較的安価な宿泊施設や、実家・親戚知人宅での宿泊などの宿泊先を選択する傾向もあり、ホテル以外に宿泊するという選択の多様化が進んだ。

(2) シティホテルの内部環境

①他社動向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に敏感に反応する傾向が高まっている。特に引下げに敏感であり、結果として業界全体で価格を押し下げるマイナス面も見受けられる。

②稼働率重視の営業

シティホテルは、客室数が多いことや宴会・料飲機能等を有しており設備維持や従業員等の固定費を賄う必要があることから、相応の収入確保が必要となる。そのため単価を引き下げても数を確保しようとする傾向から稼働率重視の動きが強くなる。

③低単価のインバウンド団体客等の受入

シティホテルは、前述のとおり相応の収入を維持する必要があるため、数の確保のため、客室単価が国内団体客に比べて8割程度と低単価のインバウンド団体客等顧客層の受入の状況もでてくる。

(3) 他のホテルタイプとの比較

①宿泊特化型ホテルとの比較

ビジネス客という固定客層より観光客の集客が多く、景気変動の影響等を受けやすい。また客室数が比較的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。

②リゾートホテルとの比較

リゾートホテルと比べ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上げは難しい。飲食部門においては、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、街中のレストランと競合し、ホテル内での夕食摂取率が低い。

③費用(旅行代金)と効果(顧客にもたらすもの)

費用(旅行代金)と効果(顧客にもたらすもの)について、ホテルタイプ別に効用(ホテルのもつ宿泊価値)をみた。

まず、シティホテルと立地面及び客層のいずれも競合先となる宿泊特化型ホテルは、一定レベルの清潔な空間に満足し付帯施設の高付加価値を追求しない顧客、旅が身近になったリピーター層の多くが利用するLCC観光客、ドミトリー等に変わる施設としてのニーズを求めた長期間滞在のFIT客(外国人の個人旅行者)等の需要を満たしている。

次に、リゾートホテルは、旅の目的をイメージしやすい商品作りを行い、旅先での行動や滞在スタイルを、顧客が選びやすいような取組がなされている。観光客が三世代旅行、女子旅、Kids料理や宝探しツアーなど子供向けプログラムなどの商品メニュー等の情報を手にした際に浮かび上がる映像には、「ゆったり、心ゆくまで、癒される、ワクワク」といったキャッチコピーと、リゾートホテルの持つ充実した施設や美しい眺め等が合わさり、海や砂浜など従来のロケーションのみとは異なる、旅の目的を表現した取組で滞在+αの価値を提供し、顧客満足度を高めている。

一方、シティホテルは、他タイプのホテルとの客層の重複、料飲部門と街中のレストランとの競合、景観、敷地の制約等から魅力が相対的に低下している。その状況下で商品メニューや滞在プログラムが欠乏し、宿泊する価値は費用と効果の観点から相対的に低いものとなり、宿泊単価回復に制約が生じている。

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相応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上げで増加するが、宿泊単価の引上げは容易でないため、客室稼働率の引上げが優先されてきた。客室単価の引下げは比較的容易だが、単価引上げは顧客の反応、現在と将来の景気動向、現在と過去の稼働状況を踏まえて行うため、一度引下げた分の単価の回復には相応の期間を要する。その回復期に、再び大きな社会・経済要因が生じると単価回復は一層困難となる。外部要因は自助努力では解決できないため、そのような状況においてもホテル自らの取組で客室単価を上昇させる動きも重要である。

3. シティホテルの客室単価回復のための提言

入域観光客数が毎月過去最高を更新している 2014 年度は、客室単価の引上げ機運が高まっている。単価回復のためには、今を絶好の機会と捉え、まずはホテル自ら単価回復に向けて取り組むことが必要である。併せて、ホテルが立地する地域自体の魅力向上も重要な鍵となる。

(1) ホテルが自ら行うこと

ホテル自ら行うこととしては、①「経営陣が稼働率重視から価格引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」を踏まえた上で、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。

①「経営陣の稼働率重視から価格引上げに向けた強い意思決定」

価格を決定する現場は、他社の価格動向や稼働率の維持に努めながら価格調整を行うため、日々の数字の上下には敏感である。過剰反応することなく自律的な価格調整を行うには、まずは経営陣が稼働率重視から価格引上げに向けた強い意思決定を行い、現場に伝え、経営陣と同じ意識の下で安心して価格コントロールできるよう戦略を末端まで浸透させることが必要である。

②従業員とともに「泊まりたくなる魅力の徹底追求」と実践

顧客と直接接する従業員は、顧客の動向、希望、不満に日々接している。また、近年はインターネットの口コミ等も軽視できない存在となっている。自社のコンセプトの明確化を図るには、顧客の求めている要望や自社の持つ魅力を従業員の声や口コミ等からも取り入れ、経営陣と従業員は一丸となって「なぜ、自分たちのホテルに泊まりたくなるのか。なぜ、泊まらないのか。」を考え、泊まりたくなる魅力の徹底追求を図ることが大切である。魅力の徹底追及後は、コンセプトに沿って、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、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)、ホテルからの「正確」で「タイムリー」な情報発信を視野に入れ実践に移すことが肝要である。

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）」

イベント開催、国内・海外の休暇の日並び等を参考に、「適正な商品を、適正な顧客に、適正な価格で、適正な時期に、適正な販路で販売すること」に取り組むため、細かく価格決定を行う。需要を予測し、高単価の見込める日は取りこぼしがないように、高単価の見込めない日は、集客重視で低価格商品をメインに販売することなどを行い、自ら判断して価格をコントロールする。稼働率低下時において安易に他社に追随しないことも重要である。

④「中長期的視野をもって着実に取り組むこと」

他社の価格決定に左右され1年毎の結果に留まることなく、沖縄県や沖縄観光コンベンションビューロー等の施策から重点分野等の情報を得て、自社が目指すホテルに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。加えて、客室や付帯施設等の改装を適時行うことはホテル価値を高める要素となるが、それには資金やタイミング等の検討が不可欠となる。この点からも中長期的な経営計画は必要である。

各ホテルの対応状況をみると、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、価格引下げはタイムリーに行ったものの、価格引上げの判断が遅れ、入域観光客数の増加に伴い高稼動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適時行い、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、高稼動時には高単価商品を多く提供、低稼動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。

(2) 地域を挙げて行うこと

価格回復にあたっては、ホテルが立地する地域自体の魅力向上も重要な鍵となる。

滞在地に魅力がなければ、目的地選択のインセンティブに欠け、滞在中においては満足できず、消費行動や次回の顧客へと結びつかない。ホテル自らの取組と合わせて、魅力あるまち(滞在地)にすることも宿泊単価回復においては重要な要素となる。ホテルの立地する那覇市や周辺地域が「魅力あるまち、滞在したい(宿泊しないと体験できない)まち」となるためには、ホテル単体の取組では困難である。官・民・住民挙げて取り組む必要がある。

シティホテルが立地する近隣地域の取組の参考事例として、①那覇まちまーい、②浦添市の組踊、③南城市ハートプロジェクト、④慶良間諸島ツアー等がある。沖縄は地理的・歴史的・文化的特性より、他府県と異なる地域資源を数多く有しており、カラー(個性)に特徴がある。その沖縄の特徴を活かした「地域資源を活用した観光商品」と「観光客」を連携させた取組を行っている。

①那覇まちまーい

各地に住んでいる人が主体となって、地元那覇の地域資源の持つ魅力を見つめ直し、街歩きプログラムといった観光プログラムを提供し、沖縄の素顔に出会う旅を体験してもらう取組。観光客には地元とふれあい、地元住民には地域をより良く知るという目的をもつ。

②浦添市の組踊

組踊舞台の裏側紹介といった観光メニュー提供や、子ども、ビギナー、地元住民等に組踊を知り親しみを感じるように取り組んだ「組踊版 ももたろう」等、映像化で観光客や修学旅行生、県民の鑑賞機会を増やし魅力を伝えるために映像化を行った組踊映画「シネマ組踊 二童敵討」(浦添市の観光・文化振興事業の一環)といった取組がある。

③南城市ハートプロジェクト

4町村合併後のハートの地形を活かし「ハート」をテーマに、再生・復活・スピリチュアル・統合医

療を軸に、「癒しの SECOND HOME（第2のふるさと）」をコンセプトに添え、観光客を誘致し、物品開発を行い、地域の物品を購入してもらう等消費行動までを含んだ取組を行っている。

④慶良間諸島ツアー

那覇市内からすぐに行ける天然ビーチが広がる、国立公園となった慶良間諸島への周遊ツアー。那覇市内滞在客でもリゾートを満喫できる観光スタイルを提案。

最近では、地域コンテンツを開発するなど地域の魅力作りに取り組んでいるところも多い。ホテル側の対応について、「ホテル側から宿泊者に、沖縄のことやイベントなどを伝えたほうがよいが、ホテルマンに知識がない」「知識を伝授すべく研修機会を設けるが、人が足りない、シフトが組めないなどで断られる」といった声もあり、地域と観光客を橋渡しする役割の弱さも聞かれた。魅力ある地域コンテンツをホテルで取り込むことで、宿泊客への魅力ある旅の創出の一助となり、顧客満足度を高められる可能性がある。施設面においては、地域を知ることによって地域性を取り入れ、ロビーや部屋等の個性化を図ることもできる。顧客満足度が高ければ、将来の宿泊客となることもあろうし、口コミの時代には宿泊客が次の顧客を呼ぶこともある。地域性を活かしたホテルの取組は、差別化となり客室単価を上げる要素ともなるが、その一方で、魅力的な地域コンテンツがある地域近隣ホテルだからといって、単純に客室単価が上がるわけではなく、ホテル自ら地域の魅力を取り込む主体性が重要である。ホテルの資産であるヒト(従業員)を活かし、ホテル滞在価値を高めるには、(i)地域を知ること(研究)、(ii)顧客への情報の提案・発信を行うべく人材教育へも力を入れる必要がある。

現在、まちの魅力を楽しむ仕掛けとして、一日の最後を那覇で過ごせるようなナイトライフの選択肢や、雨の日など悪天候のなかでも楽しめる常設ステージが不足している。商品作りの際には、365日いつでもイベントを行っている、いつ行ってもイベントがあることを大切に、今後の取り組みに活かす必要がある。また、まちの魅力を楽しむにあたって、観光客は、地元の人と触れ合うことも楽しみの一つとしている。地元の人も、「住んで良し」のまちづくりを並行して行い、地元が愛する地域を自ら作り、住民にとっても観光客にとっても魅力ある地域を作る取組が求められる。

地域の魅力向上を図るため、ホテル・官・民・住民挙げて「魅力あるまち、滞在したい(宿泊しないと体験できない)まち」とするよう取り組む必要がある。

IV. 結びに

旅行形態の変化やリピーターの増加に伴い、地域の人々が介在した情報や体験に価値を感じる旅行者も増えている。旅行地を選ぶ基準として「目的地」志向から「楽しい、ゆったり、ワクワクしたいからここへ行く」といった感情で選ぶ時代となっている。ホテル側は顧客ニーズを機敏に感じ取り、観光素材(地域資源)と顧客の行動(観光スタイル)をつなげて提案することで、ホテル価値も高まり、ホテルが立地する地域の魅力も高まる。シティホテルは相応の人員を要することで一定のコストは生じる一方、ホテルマンを活かし、顧客ニーズを取り込みやすい要素も有している。また料飲部門があることは、旅の心象に多く残る要素も取り込める利点となり、競合している宿泊特化型ホテルとは異なり、ここでも顧客ニーズに応える機会がある。

本章では、シティホテルの稼働状況の長期推移をみたが、この間の社会・経済要因に加え、宿泊特化型ホテルの進出、ネットエージェントの普及等による他社の価格引下げへの追随等があり、客室単価は1992年度をピークに、その後は2013年度まで低下が続いてきた。

観光客数増の今は、ここに(この地域、地域に所在するホテルに)滞在する価値を高め、ホテルの資産であるヒト(人材)と結びつけることで、宿泊先の多様化、ホテルにおける滞在価値の多様性、客室単価回復、収益力を高めるなどの絶好の機会となる。那覇市は国際通りを中心とした再開発等の動きもでてきた。価値多様化したホテルが更に賑わいのある地域にし、賑わいのある地域が魅力あるホテルとする。地域資源と顧客をつなげて好循環の仕組みを作り、魅力ある旅を創出し、ホテルが価格競争から離れ、自律的な単価回復の端緒となることを期待したい。

宿泊単価の回復にあたっては、ホテル自ら①「経営陣が稼働率重視から価格引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」を踏まえた上で、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。

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。価格の引下げは比較的容易だが、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。

宿泊単価回復に向けた提言事項(小括)

<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～

- (i)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)
- (ii)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
- (iii)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)
- (iv)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

<地域を挙げて行うこと>

那覇市及び周辺市町村を「魅力あるまち、滞在したいまち」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並みや文化があり、地元の人も「住んでよし」のまちを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)

第三部 県内の宿泊特化型ホテルの動向分析

【要 旨】

2003年度より開始した宿泊特化型ホテルの稼働状況調査は、2012年度で満10年となった。宿泊特化型ホテルは、2000年以降、主に那覇市内を中心に進出が相次ぎ、ホテル間の競合が激化する中、リーマンショック後の景気低迷や東日本大震災といった外的要因を乗り越えて、近年の業況は回復傾向にある。

本調査では、調査対象先が不連続ではあるものの、2003年度以降の稼働状況を振り返り、さらに、17軒の宿泊特化型ホテルのアンケート協力を得て、直近2年間の収支分析を行った。

1. 県内の宿泊特化型ホテルの進出状況

1997年のスーパーホテル那覇の進出を皮切りに、2000年代に宿泊特化型ホテルの開業が相次いだ。沖縄県の「宿泊施設実態調査」では、1996年から2013年にかけて、那覇市内のホテル・旅館の軒数（客室数）は、開廃業等もあり、ストックベースで24軒（約5,400室）の純増となった。沖縄公庫の調査でも、1996年以降、那覇市内には42軒（約6,900室）の新規開業したホテル（リブランドを除く）があり、その殆どが宿泊特化型のホテルであることから、利用者のニーズが極めて高いことが窺える。

2. 2003年度以降の宿泊特化型ホテルの稼働状況

(1) 客室稼働率

当該稼働調査を開始した時期は、離島ブーム等を背景に入域観光客数が伸長していたことや、ビジネス客の増加もあり、客室稼働率は2005年度に70.9%と高い水準となった。しかしながら、新規ホテルの参入による競合やリーマンショックの影響等も受けて、客室稼働率は2008年度には57.3%まで低下した。2009年度以降は、景気低迷等の影響の中、低価格志向のビジネス客及び観光客の需要増やシティホテルの一部需要を取り込んで、客室稼働率は上昇しており、直近の2013年度は、新石垣空港の開港効果やLCC就航効果、外国人観光客の宿泊需要が引き続き好調であったこと等から、過去最高の73.8%となった。

(2) 客室単価

客室単価は、2006年度から2008年度まで6,800円前後の水準で推移していたものの、リーマンショックの影響から入域観光客数が減少に転じ、2009年度以降は客室稼働率を確保するために、客室単価の引下げを余儀なくされ、客室単価は低下傾向にあり、2012年度には5,817円と、ピークの2007年度の6,846円から2割弱下落した。2013年度は、石垣市内の客室単価上昇や外国人観光客等の需要増から、2011、2012年度を上回ったが、依然として2007年度の水準を下回っている。

(3) RevPAR [レバパー: 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)]

2005年度のRevPARは、4,737円の高い水準となったが、2006年度から2008年度までは客室稼働率の低下を主因に、2009年度から2011年度までは客室単価の低下を主因に、それぞれRevPARが低下し、2011年度には3,750円と、2005年度の8割の水準まで低下した。2012年度は、客室稼働率は回復基調にあったが、客室単価が依然として低下していたことから、RevPARは4,000円弱に留まった。直近の2013年度は、客室稼働率及び客室単価の上昇で、RevPARは4,476円とピーク時の2005年度の9割強まで上昇した。

3. 那覇市内主要3地区別の稼働状況

宿泊特化型ホテルが集積している那覇市内主要3地区（おもろまち、県庁周辺、国際通り周辺）13軒の2011～2013年度の稼働状況をみると、まず客室稼働率は、2012、2013年度ともに、3地区全てで前年度を上回った。また県内の宿泊特化型ホテル30軒（以下「県内同タイプホテル」）の平均客室稼働率と比較すると、いずれの年度も3地区が上回っており、同地区の宿泊需要が高いことが窺える。

次に客室単価については、2012年度は国際通り周辺のみ前年度を上回り、おもろまち及び県庁周辺は前年度を下回ったが、2013年度は3地区全て前年度を上回った。なお県内同タイプホテルの平均客室単価と比較すると、国際通り周辺は2012、2013年度に県内同を上回ったが、おもろまち及び県庁周辺はいずれの年度も下回った。

最後にRevPARをみると、2012、2013年度ともに、3地区全てで前年度を上回った。また、県内同タイプホテルの平均RevPARと比較すると、いずれの年度も県庁周辺及び国際通り周辺は上回り、おもろまちは下回った。

各地区に立地するホテルの傾向として、おもろまちは、ビジネス客をメインターゲットとするホテルが多いことから、客室稼働率は高いものの客室単価が低く、県庁周辺は、ビジネス客に加えて観光客も集客していることから、相応の客室稼働率と客室単価を維持している。国際通り周辺は、国内観光客をメインターゲットとするホテルが多いが、広めのシングルルームを設け平日はビジネス客を取込むホテルがあったり、外国客を中心に集客するホテルがある等、ターゲット層や価格帯の様々なホテルが立地している。同地区の平均客室稼働率は他の地区に比べて低いものの、客室単価は高い傾向にある。

4. 宿泊特化型ホテルの収支分析

稼働調査先のうち、アンケート協力が得られた17軒の2011、2012年度の収支分析を行った。

(1) 調査対象ホテルの平均像

17軒（平均客室数152室）のホテルの収支（平均）は、2012年度で総収入が222百万円と、前年度に比べて約3百万円増加した（1.2%増）。増収の要因としては、客室単価の減少率を客室稼働率の伸び率が上回ったことでRevPARが4.7%上昇したことが挙げられる。

次に、売上高から売上原価や人件費等営業費用を控除したホテル運営利益（GOP）は、コスト管理に努めたことから81百万円と、前年度に比べて約2百万円増加し（2.2%増）、対総収入比（GOP比率）は36.7%と前年度並となった。また経常損益ベースでは、客室収入の増加とコスト抑制に努めたことから9百万円と、前年度と比べて4百万円増加した（総収入に対する経常利益率は4.2%、前年度比1.8%ポイント上昇）。

(2) 立地別（那覇市内と那覇市外）の収支比較

立地別（那覇市内12軒／那覇市外5軒）にホテルの収支（平均）をみると、総収入で那覇市内が233百万円、那覇市外が194百万円と、那覇市内の平均客室数が46室多いことから約40百万円上回った。一方、1室当りの収入でみると、那覇市内は1.4百万円と、那覇市外の1.6百万円を下回った。これは、那覇市内がビジネス客をメインターゲットとしており、シングルルームの構成比が高いためである。また、施設費のうち地代家賃をみると、那覇市外の30百万円に対し、那覇市内は地価の高さを理由に60百万円と2倍の水準にあり、経常損益ベースでは、那覇市外の25百万円に対し、那覇市内は3百万円と収益性が低くなっている。

(3) 経常損益(黒字ホテルと赤字ホテル)による収支比較

2012年度の経常損益別(黒字ホテル13軒/赤字ホテル4軒)にホテルの収支(平均)をみると、総収入は黒字ホテルが222百万円、赤字ホテルが221百万円と同水準だったが、収入の構成をみると、赤字ホテルは、宿泊収入の金額・割合ともにやや低く、客室稼働率、客室単価をみても、黒字ホテルを下回った。また、地代家賃や減価償却費といった施設費が嵩んでおり、経常損益ベースでは黒字ホテルの25百万円に対し、赤字ホテルは△42百万円となった。

(4) 地代家賃に関する分析

地代家賃について、比較対象可能な11軒を分析したところ、月坪平均家賃は6.3千円で、6～7千円のホテルが5軒と最も多く、大半のホテルが5～7千円台の水準に入っている。また総収入に対する家賃比率は、30～40%のホテルが6軒と過半を占め、GOPに対する家賃比率は、60～70%のホテルが4軒と最も多い。特に後者は、賃借側の賃料支払余力をみる指標で、リース料や更新投資、金利負担等を勘案し、概ね70%程度が継続的に支払可能な賃料水準と言われているが、70%未満のホテルは半数以下であった。調査対象先11軒は、固定賃料制のホテルが多く、家賃負担が業況に与える影響が大きいことが窺える。

(5) ヒアリング結果からみた収益の維持・向上への取組状況

収益の維持・向上への具体的な取組状況を、調査対象先にヒアリングしたところ、①インバウンド客の積極的な受入や、朝食の摂取率向上による増収、②法人契約の獲得によるビジネス客の囲い込み、③手荷物を客室まで運ぶ等シティホテル並のサービスや、ポイントカード会社との提携によるリピーター客獲得、④グループホテル間でのスタッフの効率的な配置、⑤業務委託先の見直しや、LED化による光熱費の削減等が挙げられた。

5. 宿泊特化型ホテルの今後の発展のために

好調な観光需要を契機として、客室稼働率は回復基調にあるが、今後は稼働率とともに客室単価のアップを図ることも重要である。

具体的な取組みとして、まずは、「誰に来てもらうのか」、ターゲットとする顧客を決めることが必要である。次に、ターゲットとする顧客を決めたら、顧客のニーズに沿うよう、ハード、ソフト、人材育成等、受入れ側の体制整備が必要である。さらに、受入れ体制の整備後は、人的サービスの実践、すなわち「従業員一人一人の心からのホスピタリティの提供」を行うことが、各ホテルの差別化に繋がり、ひいてはリピーター客や新規顧客を呼び込む原動力になるものと考えられる。

一方、コスト面については、宿泊特化型ホテルはローコスト経営が特徴ではあるが、改めて客室の消耗品や業務委託費、水道光熱費、手数料等、一つ一つの項目を見直すことにより、GOPの向上を図る必要がある。また、コストの中で、家賃負担や投資規模は、業況を左右することにも繋がるため、留意が必要であろう。

沖縄県は、2021年度までに入城観光客数を1千万人、うち外国人観光客を200万人という目標を掲げ、様々な体制整備や国内外での誘客プロモーション活動を積極的に行っており、今後も宿泊需要の増加が期待できよう。

一方で、今後もホテルの新規開業に伴う競合激化が見込まれるものの、これまでのホテル運営で培った経験を基に、今一度各々のホテルが「誰に来てもらい、満足してもらうのか」原点に立ち返り、新たな取組みや改善等、イノベーションにより、さらなる収益力の向上を図っていくことが肝要である。

[担当:伊東]

※本調査については、平成 26 年 3 月 31 日付けプレスリリース後に、一部データを更新、加筆した。

I. 沖縄県内における宿泊特化型ホテルの進出状況～那覇市内を中心に～

1. 本レポートにおける宿泊特化型ホテルの定義

沖縄公庫では、2003 年 4 月より「宿泊特化型ホテル」の稼働状況調査を開始した。従前は「都市型ホテル」「リゾートホテル」と区分していたが、1990 年代後半から従来の都市型ホテルとは異なるタイプのホテルが那覇市内を中心に進出してきたため、2003 年以降「シティホテル」「リゾートホテル」「宿泊特化型ホテル」の 3 タイプに分類し稼働状況調査を行っている。なお、ここでの「宿泊特化型ホテル」の定義は、「料飲等の付帯施設を極力排除し、宿泊に特化したタイプのホテル。宿泊収入の総売上にも占める割合が 9 割程度以上のホテル」としている。

宿泊特化型ホテルは次のような特徴がある。すなわち、①単機能でシンプルな、オフィスビルやマンションに近い施設構造により、初期投資の抑制を図り、②客室以外の設備を極力排除することにより売場効率を高め、③少人数でのオペレーションによる人件費抑制やインターネット旅行代理店の活用による代理店手数料の削減等によるローコスト経営により、④シングルルームで 1 泊 5,000 円前後という低価格帯でありながら朝食の無料サービス等付加価値を提供すること等である。これらの特徴を競争優位に、既存のビジネスホテル利用客を取り込んでいった。

なお、近年はシティホテルと宿泊特化型の間位置する「宿泊主体型ホテル」(注)も進出している。宿泊主体型ホテルの特徴は、レジャー客にも対応できるよう、広めの客室、大きめのベッドを配し、室内の備品や内装等はシティホテル並みながら、付帯施設を最小限に留めていることで、価格帯は一般的に 1 万円前後からとなっている。(注：当公庫調査では、シティホテルに分類)

2. 沖縄県内における宿泊特化型ホテルの進出状況

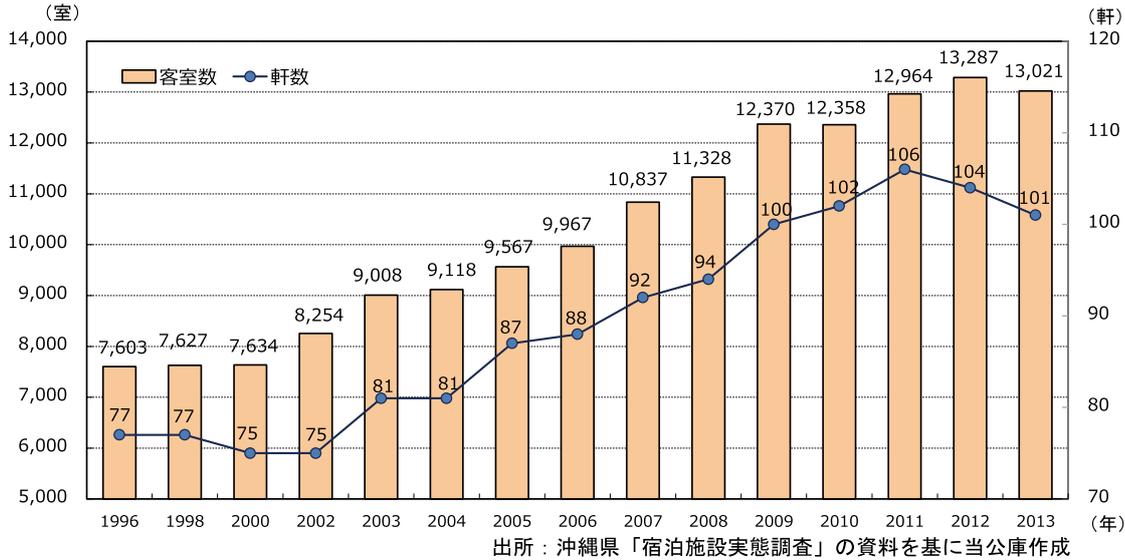
沖縄県内に全国チェーン系列の宿泊特化型ホテルが最初に進出したのは、1997 年のスーパーホテル那覇(那覇市山下町、現在は「パークスタジアム那覇」)で、同ホテルの開業を皮切りに、2000 年代にハイパーホテル、ホテルルートイン、東横イン等、全国チェーンホテルの開業が那覇市内のモノレール駅周辺を中心に相次いだ。

沖縄県の「宿泊施設実態調査」では、スーパーホテル開業直前の 1996 年から 2013 年にかけて、那覇市内のホテル・旅館の軒数(客室数)は、開廃業等もあり、ストックベースで 24 軒(約 5,400 室)の純増となった(図表 1)。中でも軒数・客室数の伸びが著しい年は、2002 年～2003 年(+6 軒、+754 室)、2004 年～2005 年(+6 軒、+449 室)、2006 年～2007 年(+4 軒、870 室)、2008 年～2009 年(+6 軒、1,042 室)である。

また沖縄公庫の調査でも、1996 年以降に那覇市内に新規開業したホテル(リニューアルやリブランドを除く)は 42 軒(約 6,900 室)あり、その殆どが宿泊特化型ホテルである(図表 2)。なお、同時期に那覇市内で閉館したホテルも調査したところ、復帰前から営業していたシティホテルや海洋博前後に開業した地元資本のビジネスホテルであった。

全国チェーンのホテル進出が相次いだ 2000 年代には、県内企業が運営するホテルも相次ぎ開業している。県内企業は、ホテル以外の別事業を本業として営む中、取引企業の沖縄県内への出張需要が見込まれ顧客の囲い込みが可能なことや、自社の遊休地の有効活用を図るため、新たな事業部門として宿泊特化型ホテルを展開している。

図表1 那覇市内のホテル旅館 客室数・軒数の推移



図表2 那覇市内の主なホテルの新規開業状況（リブランドを除く）と閉館状況

年	新規開業ホテル名 ()名は現在のホテル名	開業時客室数	閉館ホテル名(客室数)
1997	スーパーホテル那覇(パークスタジアム那覇)	101	
1998			
1999			
2000	ホテルルートイン那覇(ホテルグランティア那覇) ハイパーホテル那覇(チャビラホテル那覇)	150 89	那覇東急ホテル(208)
2001	ホテルロコイン沖縄 ホテルサン・コーラル	132 40	
2002	那覇ビーチサイドホテル ホテルルートイン那覇泉崎(ホテルルートイン那覇旭橋駅東) 東横イン那覇美栄橋駅	169 120 96	
2003	GRGホテル那覇 ホテルタマキ(ベストウェスタン那覇イン) 東横イン旭橋駅前	162 72 290	
2004	スーパーホテル那覇新都心 ロイネットホテル那覇久茂地(リッチモンドホテル那覇久茂地) ホテルプライオン那覇 ホテルグランビュー沖縄	90 239 134 126	
2005	東横イン那覇新都心おもろまち ホテルパームロイヤルNAHA リブレガーデンホテル ホテルソルヴィータ沖縄松山	209 175 109 200	
2006	GRGホテル那覇東町 ホテル法華クラブ那覇・新都心 ホテルJALシティ那覇※ ホテルサン・クイーン	139 210 304 60	アネックスエッカホテル(146)
2007	ホテルルートイン那覇前島(ホテルルートイン那覇泊港) アパホテル那覇 ホテルオランジュール沖縄(スマイルホテル沖縄那覇)	208 361 128	メルパルク沖縄(31)
2008	ホテルソルヴィータプレミア旭橋(ダブルツリー・バイ・ヒルトン那覇) 東横イン那覇おもろまち駅前 ホテルロコアナハ※ アバンティ・アーバンステイおもろ(ホテルStoRK) コンフォートホテル那覇泉駅前	229 150 222 130 132	
2009	ホテル東急ビジネスフォート那覇 ロワジュールホテル&スパタワー那覇※ チサンイン那覇(ロワジュールホテル那覇イースト)	215 89 96	
2010	ダイワロイネットホテル沖縄泉駅前 那覇前島りらくすホテル(チェーンホテル那覇沖縄)	190 117	エッカホテル沖縄(233)
2011	西鉄リゾートイン那覇 ダイワロイネットホテル那覇国際通り ダイワロイネットホテルおもろまち	252 261 243	
2012	メルキュールホテル沖縄那覇 リーガロイヤルグラン沖縄※	260 157	オーガストイン久茂地(107) ホテル日光(80)
2013	KARIYUSHI LCH	58	ホテルサンワ(73) 沖縄レインボーホテル(117)
増加客室数		6,914	(995)

(注)※はシティホテル

出所：当公庫作成

上記の状況を踏まえれば、現在の客室数ストックの半分近くが 2000 年代のホテル開業によるものであり、さらにその大半は宿泊特化型ホテルの開業に伴うもので占められていることが分かる。

那覇市以外の市町村における宿泊特化型ホテルの立地状況は、石垣市が最も多く、名護市や宮古島市にも出店がみられる。石垣市内の宿泊施設は、2000 年以前は団体客を中心に受け入れていたリゾートホテルと、ビジネス客を主に受け入れていた旧来型のビジネスホテル、ダイビング客向けの民宿で形成されていたが、2001 年の NHK ドラマ「ちゅらさん」放映以降の離島ブームに支えられた入域観光客数の推移や、個人客や小規模グループ旅行客の増加に伴い、宿泊特化型ホテルが進出し、ビジネス客や観光客を取り込んでいった。また石垣市内の宿泊特化型ホテルの特徴は、石垣島周辺離島に宿泊施設が少ないことや周辺離島の日帰り観光客を取り込むため、石垣港離島ターミナル周辺に集積していることと、観光需要が高いことから那覇市内の宿泊特化型ホテルよりもダブルルームやツインルームの構成比が高いのが特徴である。

また名護市内は、北部圏域の観光需要やビジネス需要を取り込むため、ルートイン、スーパーホテルといった全国チェーンホテルの進出がみられる。一方宮古島市は、石垣市に比べて観光の市場規模が小さいため、地元資本の宿泊特化型ホテルが出店している。

3. 宿泊特化型ホテルの近年の動向

宿泊特化型ホテルの近年の動向として、(1) 3 B による差別化、(2) 観光需要やインバウンド需要に対応した客室構成等の変化、(3) チェーンホテルの同一地区内への複数出店、(4) 集客方法の変化と拡大するインターネット予約市場の影響、(5) 館内の無料 Wi-Fi 環境整備が挙げられる。

(1) 3 B による差別化

3 B とは、ベッド、ブレックファースト（朝食）、バス（浴室、大浴場）を指し、このいずれかあるいは全てにおいて差別化を図るホテルが増加している。

ベッドは、従来タイプのシングルルームのベッド幅が 100cm であったのに対し、最近ではシングルルームでも 140cm 幅のセミダブルベッドが主流になっている。基本はビジネス客向けであるが、週末や観光需要にはダブルユースが可能となった。

朝食に関しては、2000 年台前半に出店したホテルは、パン、コーヒー、おにぎり、味噌汁といった無料朝食スタイルが主流であったのに対し、近年は、地元の郷土料理も提供するバイキング形式の朝食を無料又はワンコイン(500 円)で提供するホテルが増えている。

バスについては、従来のホテルが廊下側の入口すぐにバスユニットとしてトイレ・バス・洗面所を一体化して配していたのに対し、近年はバスルームを窓側に設けたり、バスユニットとトイレ、洗面所を分離するタイプも出てきている。また、天然温泉を備えたり、最上階に露天風呂や大浴場を備えたホテルもある。

(2) 観光需要やインバウンド需要に対応した客室構成等の変化

(1) で述べたベッドに関する差別化は、観光需要にも対応している。欧米や韓国からの個人旅行者（カップルや同性の少人数）は、ダブルベッドを好んで利用している。一方日本人は、夫婦でもツインベッドを好む傾向があったり、同性のグループ旅行でもシングルルームを利用する傾向があることから、各ホテルがターゲットに応じて客室構成を変化させている。

また朝食についても、観光客、特にアジア圏の外国人観光客から、ボリュームのある朝食が受け入れられていることから、バイキング形式へ変更したホテルが増加している。ヒアリングでは、連泊する宿泊客に対応するために、毎日少しずつ食事の内容を変えているホテルもあった。なお、イ

ンバウンド需要の取込みに関しては、今後、ハラル食への対応もホテルの差別化を図る上で重要である。

(3) チェーンホテルの同一地区内への複数出店

全国チェーン系列の宿泊特化型ホテルでは、同一地区内に複数出店することで、人員の効率化や消耗品及び食材の共同仕入による経費削減、またオーバースタッフ時のグループホテルへの振替え等を行い、経営の効率化を図っている。

(4) 集客方法の変化と拡大するインターネット予約市場の影響

2000年代前半に開業した宿泊特化型ホテルの多くは、じゃらん、旅の窓口（現在は楽天トラベル）等オンライン旅行会社（OTA、オンライン・トラベル・エージェンツ）からの集客を主流としていたが、OTA市場の拡大に伴い、OTAと直接販売のみで集客を図ることは困難となってきた。そこで、大手旅行代理店を並行して活用することで、イベント等の開催情報の収集を行ったり、団体客の受入れやパッケージツアーへの参画を図るホテルも増えている。ヒアリングしたホテルの平均的な集客構成は、大手旅行代理店3割：OTA4割：直販3割となっていた。なお最近では、海外資本のOTA（エクスペディア、アゴダ、ブッキングドットコム等）による集客も増加しており、世界各国から個人客の予約が入り始めている。

一方、OTA市場の拡大によってホテル同業者、利用者側双方が複数のホテルの価格を容易に比較検討することが可能なため、集客ツールとして宿泊料金の引下げは容易となる一方で、一度下げた宿泊料金を引上げることは困難となっており、ホテルの収益に影響を与えている。また、OTA予約サイトの口コミ評価や、世界最大規模の旅行情報サイトであるトリップアドバイザーへの宿泊者の口コミの内容、ホテルの回答状況等からホテルを選ぶ顧客も増えているため、口コミへの回答や指摘された事項の改善策も重要となっている。

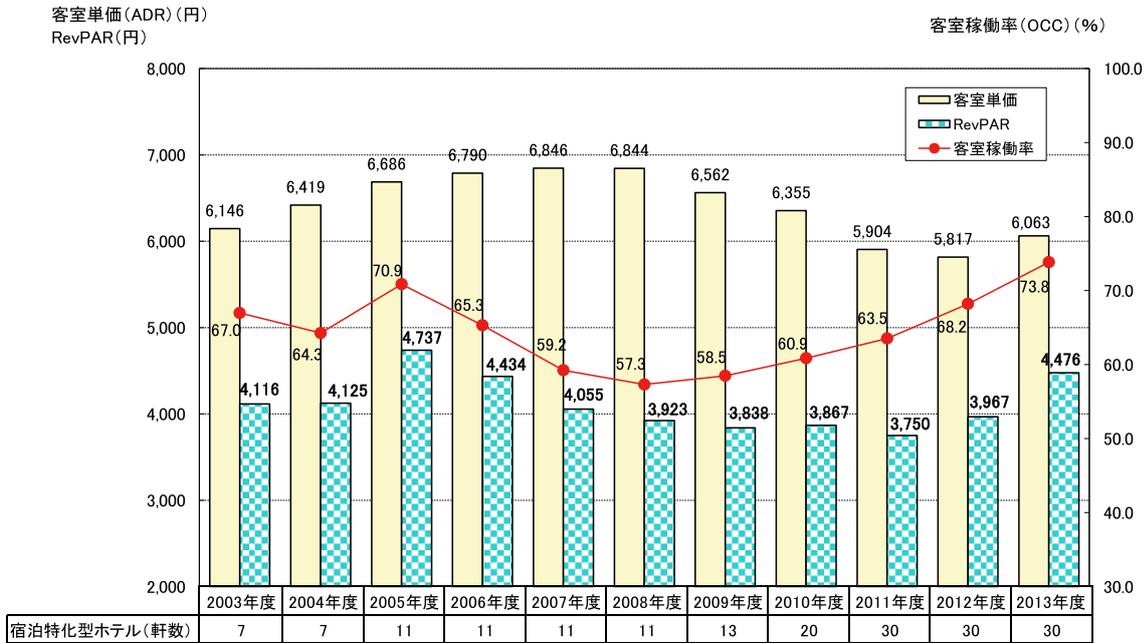
(5) 館内の無料Wi-Fi環境整備

最近では、タブレット端末を持参する宿泊客が増加しており、特に外国人観光客からの要望が高い。このため、全館・全室無料Wi-Fi環境の整備がホテル側に求められている。なお、沖縄県においては、一般財団法人沖縄観光コンベンションビューローにてホテル等民間施設を対象にWi-Fi環境整備のための助成金を交付する制度を設けている。

II. 2003 年度以降の宿泊特化型ホテルの稼働状況

宿泊特化型ホテルの稼働調査を開始した 2003 年度から最近時までの稼働状況を時系列で示したものが、図表 3 である。なお、調査対象先は毎年追加・変更があるため、計数は不連続である（なお、2012、2013 年度の稼働状況については、第一部と対象先が一部異なる）。

図表 3 主要宿泊特化型ホテルの直近 10 年間の稼働状況の推移



出所：当公庫調査

(1)客室稼働率

客室稼働率は、2005 年の 70.9% をピークに、以降 2008 年度の 57.3% まで低下基調にあった。これは前述のとおり、この時期に宿泊特化型ホテルの出店が相次ぎ、特に 2004 年から 2008 年頃まで那覇市内だけでも毎年 600～1000 室程度客室数が急増したことで、需要と供給のバランスが崩れていたためである。加えてリーマンショックに起因する景気後退等から、2008 年 11 月以降は入域観光客数も減少に転じたため、各ホテルは稼働率確保を優先させるため、低価格志向の需要マインドやシティホテルの需要を取り込んだ結果、客室稼働率は 2009 年度に 58.5% と下げ止まった。2010 年度は全国高校総体の沖縄開催効果もあり、60.9% と 60% 台に回復し、2011 年度は、ビジネス需要の下支えや被災者受入等の需要、世界のウチナーンチュ大会のイベント効果もあり稼働率は 63.5% となった。さらに 2012 年度は、LCC の新規就航や、台湾・香港等からの外国人観光客の宿泊需要増もあり、68.2% まで上昇した。直近の 2013 年度は、新石垣空港の開港効果に伴う八重山地域の客室稼働率の回復や、LCC 就航効果や外国人観光客の宿泊需要が引続き好調だったこと等から、過去最高の 73.8% となった。

(2)客室単価

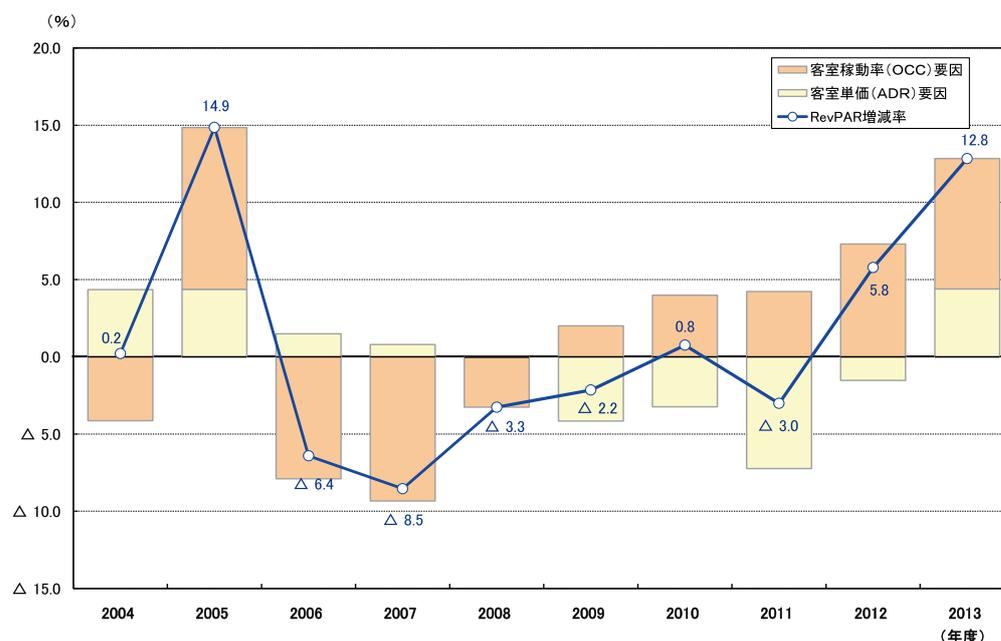
客室単価は、2003 年度 (6,146 円) の調査開始以降、右肩上がりでも上昇し、ピークは 2007 年度の 6,846 円である。2003 年度から 2007 年度にかけては、宿泊特化型ホテルの開業ラッシュと重なる時期ではあるが、既存のビジネスホテルやシティホテルとの競合の中で、低価格帯の新設の宿泊特化型ホテルが、ビジネス客と観光客の双方の取込みを行ってきたことが要因と見られる。2008 年度以降は、競

合激化と景気低迷の要因により、稼働率の維持を図るため客室単価の引下げを行い、客室単価は前年比マイナスが続いた。2011年度は東日本大震災の影響による旅行キャンセルや旅行の手控え等から需要が落ち込んだため、更なる客室単価の引下げを余儀なくされた。2012年度も客室単価の回復はみられなかったが、2013年度は、新石垣空港開港後の八重山地区の稼働が好調なことや、外国人観光客の取込み等により、2011, 2012年度を上回る6,063円となった。

(3)RevPAR[レブパー：販売可能な一室あたり平均室料＝客室稼働率(OCC)×客室単価(ADR)]

RevPARの推移については、対前年度増減率と要因を併せてみることにする(図表4)。

図表4 宿泊特化型ホテル RevPARの増減率(対前年度)及び要因



出所：当公庫調査

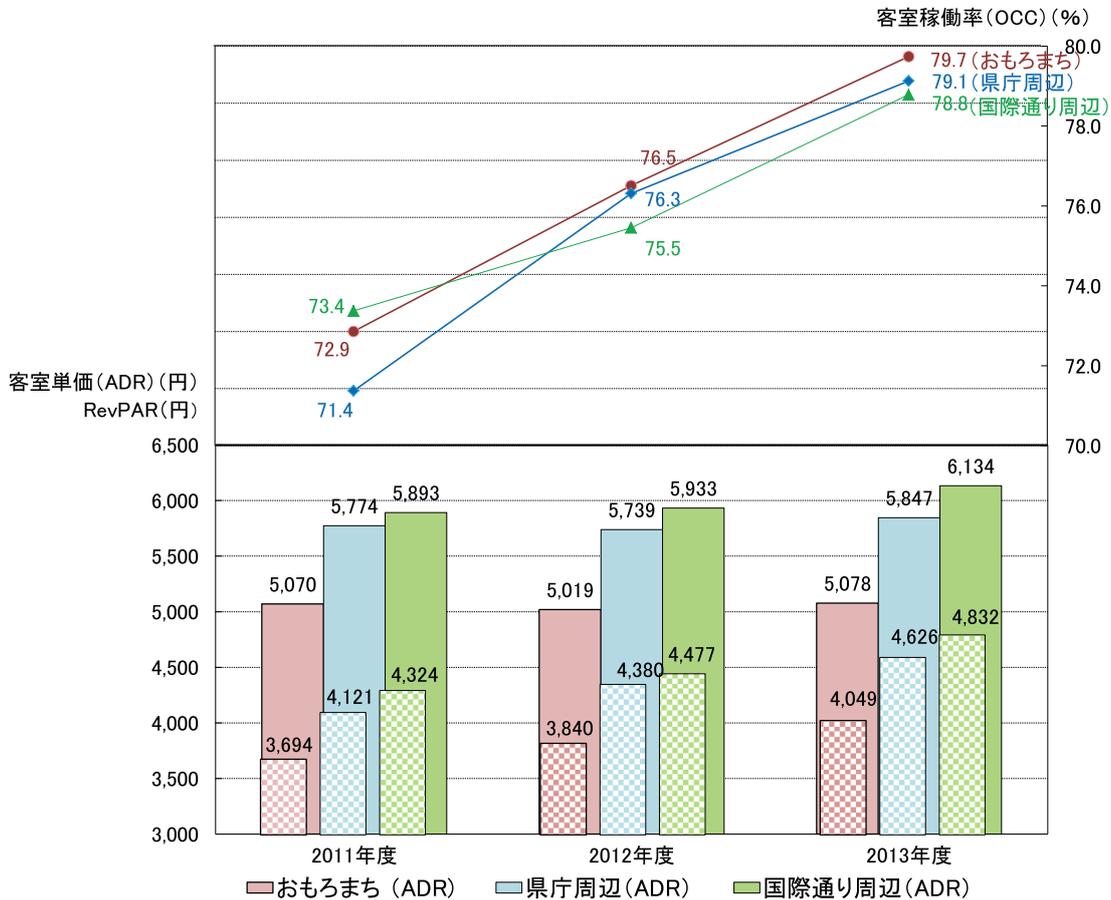
RevPARは、2005年度の4,737円をピークに2011年度まで減少基調にあった。要因を客室稼働率要因と客室単価要因に分けて分析すると、2006年度から2008年度までは客室稼働率の低下、また2009年度から2011年度にかけては客室単価の低下が主因となっている。2010年度にRevPARは一旦下げ止まったが、2011年度に震災の影響を受け客室単価が低下したことから、調査開始以降最も低い3,750円となった。

2012年度は、客室稼働率は上昇したものの、客室単価が依然として低下したことから、RevPARは4,000円弱に留まった。直近の2013年度は、客室稼働率の更なる上昇に加えて客室単価も上昇に転じたことから、RevPARは2005年度の9割強まで上昇した。

III. 那覇市内主要3地区別（おもろまち、県庁周辺、国際通り周辺）の稼働状況

本章では宿泊特化型ホテルが集積している那覇市内主要3地区（おもろまち、県庁周辺、国際通り周辺）13軒の2011～2013年度の稼働状況を分析した（図表5）。

図表5 宿泊特化型ホテル（那覇市内3地区別）の客室稼働率、客室単価、RevPARの年次推移



※ 網かけはRevPARを表す。

県内宿泊特化型ホテル			
	(2011年度)	(2012年度)	(2013年度)
平均客室稼働率	63.5%	68.2%	73.8%
平均客室単価	5,904円	5,817円	6,063円
RevPAR	3,760円	3,967円	4,476円

3地区宿泊特化型ホテル			
	(2011年度)	(2012年度)	(2013年度)
平均客室稼働率	72.3%	76.1%	79.2%
平均客室単価	5,618円	5,599円	5,716円
RevPAR	4,063円	4,262円	4,527円

おもろまち地区：おもろまち駅周辺に立地。調査対象ホテルは4軒。

県庁周辺地区：沖縄県庁より西側に立地。調査対象ホテルは5軒。

国際通り周辺地区：沖縄県庁の東側に位置し、かつ国際通りから500m圏内に立地。調査対象ホテルは4軒。

出所：当公庫調査

客室稼働率は、おもろまち（2011年度 72.9%→2012年度 76.5%→2013年度 79.7%）、県庁周辺（同 71.4%→76.3%→79.1%）、国際通り周辺（同 73.4%→75.5%→78.8%）と、3地区全てで上昇した。また、県内の宿泊特化型ホテル 30 軒（以下「県内同タイプホテル」）の平均客室稼働率（同 63.5%→68.2%→73.8%）と比較すると、いずれの年度も 3地区が全て上回った。

3地区の対象ホテルへのヒアリングによると、客室稼働率が上昇した要因として、大型のMICE需要や海外路線拡充による外国客の増加、建設関連等のビジネス需要増等が挙げられた。

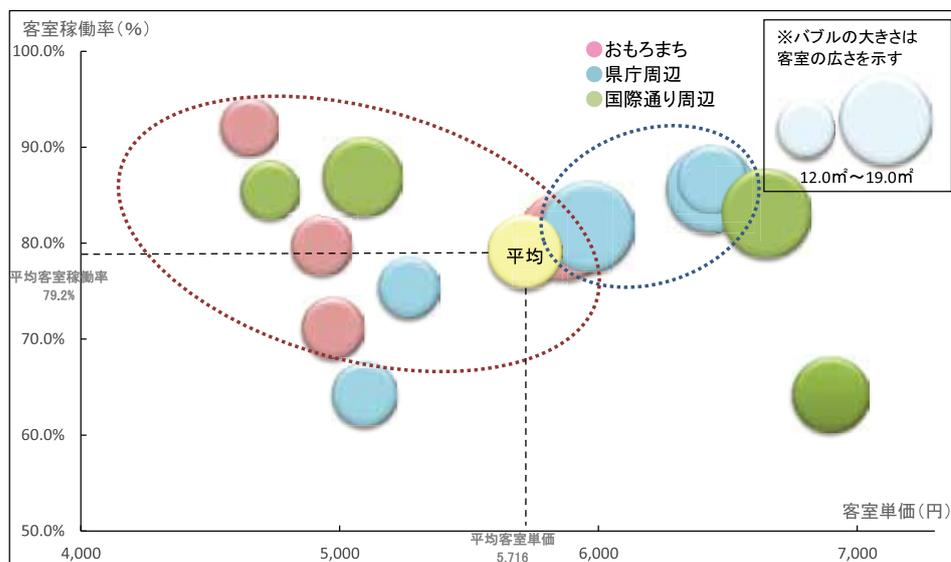
一方、客室単価は、2012年度については、国際通り周辺（5,933円、前年度比+40円）が前年度を上回ったものの、おもろまち（5,019円、同△51円）及び県庁周辺（5,739円、同△35円）は前年度を下回った。また県内同タイプホテルの平均客室単価（5,817円）と比較すると、国際通り周辺が上回り、おもろまち及び県庁周辺は下回った。おもろまち及び県庁周辺については、客室単価を下げた要因として、新規ホテルの参入による価格競争が挙げられた。国際通り周辺については、一部のホテルで積極的な人材育成を行い、多様なニーズに応えるサービスを提供することで、従来以上の質の高いサービスを提供し客室単価を向上させる取組みがみられた。

なお2013年度は、3地区全てで前年度を上回った（おもろまち 5,078円、前年度比+59円、県庁周辺 5,847円、同+108円、国際通り周辺 6,134円、同+201円）が、県内同タイプホテルの2013年度の平均客室単価（6,063円）と比較すると、2012年度と同様、国際通り周辺のみ上回った。

RevPARをみると、2012年度はおもろまち（3,840円、同+146円）及び県庁周辺（4,380円、同+259円）では、客室稼働率の上昇から、国際通り周辺（4,477円、同+153円）は、客室稼働率、客室単価がともに上昇したことから、それぞれ前年度を上回った。また、県内同タイプホテルの平均RevPAR（3,967円）と比較すると、県庁周辺及び国際通り周辺は上回り、おもろまちは下回った。2013年度は、3地区ともに客室稼働率及び客室単価のいずれも上昇したことから前年度を上回ったが、県内同タイプホテルの平均RevPAR（4,476円）との比較も昨年度と同様、おもろまちは平均を下回った。

次に、2013年度の3地区の客室稼働率、客室単価をマトリックスとしたポジショニング分析を行なったところ、おもろまち、県庁周辺においてグループ化がみられた（図表6）。なおバブルは各ホテルの平均客室面積を示した。

図表 6 宿泊特化型ホテル 3 地区の 2013 年度 客室稼働率、客室単価のポジショニング分析



出所：当公庫調査

県庁周辺は平均値に比べて客室稼働率、客室単価ともに高いホテルが集積している。要因としては、当該地区は 3 地区の中では最も空港に近く、県庁周辺のビジネス客層の需要に加えて観光客層の取り込みも図られていることが挙げられる。

おもろまちは、平均値に比べて客室稼働率が高く、客室単価は低い。なお、新規ホテルの価格競争もあり客室単価が平均を下回るホテルが多い。

グループ化がみられなかった国際通り周辺については、観光客をメインターゲットとし客室単価は高いが稼働率が低いホテルや、インバウンド客を中心とした集客を行い客室単価は低い稼働率の高いホテル、広めのシングルルームを設けて平日はビジネス客も取り込み、客室単価も稼働率も平均を上回るホテルがあるなど、個々のホテルが他店舗との差別化を図っている状況が窺える。

以上から、各地区に立地するホテルの傾向として、おもろまちは、ビジネス客をメインターゲットとするホテルが多いことから、客室稼働率は高いものの客室単価が低く、県庁周辺は、ビジネス客に加えて観光客も集客していることから、相応の客室稼働率と客室単価を維持している。また、国際通り周辺は、おもろまち、県庁周辺と比べると、ターゲット層や価格帯が様々なホテルが立地しており、平均値でみると客室稼働率は他の地区に比べて低いものの、客室単価は高い傾向にある。

IV. 沖縄県内宿泊特化型ホテルの収支分析

1. 調査概要

(1) 調査目的

県内の宿泊特化型ホテルの近年の動向について、従来の稼働状況を中心とした分析に加えて、収支面から分析することで、宿泊特化型ホテル経営の参考指標を作成し、県内ホテルの発展に資することを目的とする。

(2) 調査方法

県内の宿泊特化型ホテルで、当公庫のホテル稼働状況調査の協力先（開業が23年度以前の先）全30軒に、2011年度・2012年度の収支状況について、調査票に基づくアンケート調査を実施し、回答の得られた17軒の収支分析を行った。なお、ヒアリングによる補足調査も行った。また、調査先の負担軽減を図るため、調査票の収支科目を絞っている。

2. 調査対象ホテルの収支平均値

(1) 調査対象ホテルの平均像

回答の得られた17軒の平均客室数は152室、平均営業年数は2012年度末現在で8年、建物の延べ床面積は平均3,641㎡、平均従業員数は25人（うち正社員7人、パート18人）となった。また立地場所は、那覇市内が12軒、那覇市外が5軒、また施設の所有形態については、所有が5軒、賃借が12軒となった（図表7）。

図表7 収支分析を行った宿泊特化型ホテルの平均像

	2012年度 [△] -ス
対象ホテル数	17軒
1ホテル当たり平均客室数	152室
平均営業年数	8年
平均建物延べ床面積 (坪床面積)	3641.4㎡ (1103.5坪)
平均従業員数 (うち正社員) (うちパート)	25人 (7人) (18人)

		2012年度 [△] -ス
立地場所	那覇市内	12軒
	那覇市以外	5軒
建物の所有/賃借	所有	5軒
	賃借	12軒

出所：ホテルアンケート調査を基に当公庫作成

(2) 調査対象ホテルの収支平均像

17軒(平均客室数152室)の2011年度と2012年度の収支平均値が図表8である。

ホテルの収支(平均)は、2012年度で総収入が221.8百万円と、対前年度比+2.7百万円、+1.2%となった。収入の内訳をみると、売上の約9割を占める宿泊収入が197.2百万円で対前年度比+1.8百万円、+0.9%、次に料飲収入(大半は朝食)が11.2百万円で同+0.2百万円、+1.4%、その他

収入(注)が13.4百万円で同+0.7百万円、+5.5%となった。また、総収入を平均客室数(152室)で割った1室あたり年間収入は1.5百万円となった。

宿泊収入の増加要因について、その構成要素の変化率をみたところ、客室単価の減少率(前年度比△2.1%)を客室稼働率の伸び率(同+7.1%)が上回ったことでRevPARが+172円、+4.7%上昇しており、客室稼働率の上昇によるものと判断される。

(注)その他収入は、ホテル利用者からの駐車場収入や自動販売機収入、有料放送利用料、ランドリー収入、マッサージ収入等

図表8 17ホテルの2011,2012年度収支(平均)

項目	年度	2011年度		2012年度		対前年度比
		金額(千円)	対収入比	金額(千円)	対収入比	
総収入	宿泊収入	195,319	89.2%	197,158	88.9%	0.9%
	料飲収入	11,063	5.0%	11,222	5.1%	1.4%
	その他収入	12,684	5.8%	13,378	6.0%	5.5%
	合計	219,067	100.0%	221,758	100.0%	1.2%
売上原価	料飲原価	7,696	3.5%	8,359	3.8%	8.6%
	商品仕入	4,035	1.8%	4,347	2.0%	7.7%
	棚卸差	46	0.0%	-7	0.0%	-
	合計	11,777	5.4%	12,700	5.7%	7.8%
売上総利益		207,290	94.6%	209,058	94.3%	0.9%
営業費用	人件費(役員報酬除く)	41,229	18.8%	41,718	18.8%	1.2%
	外部委託費	10,050	4.6%	10,131	4.6%	0.8%
	(実質人件費:人件費+外部委託費)	(51,279)	(23.4%)	(51,849)	(23.4%)	(1.1%)
	水道光熱費	19,786	9.0%	19,912	9.0%	0.6%
	その他	56,554	25.8%	55,859	25.2%	-1.2%
合計		127,619	58.3%	127,620	57.5%	0.0%
ホテル運営利益(GOP)		79,671	36.4%	81,439	36.7%	2.2%
施設費	地代家賃	51,298	23.4%	51,015	23.0%	-0.6%
	減価償却費	18,704	8.5%	17,428	7.9%	-6.8%
	リース料	1,659	0.8%	1,438	0.6%	-13.3%
合計		71,661	32.7%	69,881	31.5%	-2.5%
支払利息		4,760	2.2%	4,693	2.1%	-1.4%
営業外収支 合計		-2,790	-1.3%	-2,341	-1.1%	-16.1%
経常利益		5,220	2.4%	9,216	4.2%	76.6%
(償却前経常利益)		23,924	10.9%	26,645	12.0%	11.4%
1室当たり年間収入(千円)		1,441		1,459		1.2%
1室当たり従業員数(人)		0.16		0.16		-1.4%
(参考)	年平均客室稼働率	61.9%		66.3%		7.1%
	年平均客室単価(円)	5,903		5,777		-2.1%
	RevPAR(円)	3,655		3,827		4.7%

(注)単位未満四捨五入のため、合計と内訳等は必ずしも一致しない。

出所:ホテルアンケート調査及び当公庫調査(稼働状況)を基に当公庫作成

売上原価(本アンケートでは料飲原価及び自販機やフロント等で販売する商品の仕入等とした)は、2012年度で12.7百万円、対前年度比+0.9百万円、+7.8%となった。このうち料飲原価については、食材費の高騰に加えて、無料軽食からバイキング形式に変更し品揃えを充実させたホテルの原価上昇等もあり、前年度比+663千円、+8.6%となった。

この結果、総収入から売上原価を差し引いた売上総利益は2012年度で209.1百万円、対前年度比+1.8百万円、+0.9%で、総収入に対する割合は94.3%となった。

次に営業費用をみる。なお本アンケートでは、営業費用の項目を、人件費、外部委託費、水道光熱費、その他営業費用とした。また役員報酬については、アンケート票では項目を設けたものの、支給の有無にばらつきがあることから、平均収支を算出する際には控除した。

内訳をみると、人件費は2012年度41.7百万円、対前年度比+0.5百万円、+1.2%となった。また対総収入比は18.8%と前年度と同率であった。次に、外部委託費は10.1百万円、同+0.1百万円、+0.8%とほぼ横這いで、対総収入比では4.6%と人件費と同様に前年度と同率となった。なお外部委託費は、直接ホテルが従業員として雇用していないものの、清掃やベッドメイキング、朝食の調理、ビルメンテナンス等、間接的な人件費であることから、人件費と外部委託費を「実質人件費」としてみると、対総収入比で23.4%となった。一般的に、ホテルの人件費は総収入の4割~5割が平均値で、このうち宿泊特化型ホテルでは2~3割と云われており、今次調査ホテルの平均値は水準内といえよう。

また、平均客室数を従業員数で割った、一室当たり従業員数は0.16人となった。フル装備のホテルでは1.0人程度、シティホテルで0.6人程度と云われており、宿泊特化型ホテルが非常に少ない人数で効率的に運営していることが明瞭である。

人件費について、平均値としては増加したものの、個々のホテルをみると人件費の増減に異なる動きがみられた。まず直接雇用に対する人件費は、グループホテル間のスタッフ兼任により人員を削減し人件費を削減したホテルがある一方、雇用を増やし人件費が増加したホテルもあった。次に外部委託費については、清掃費の業者見直しを行い削減したホテルがあった一方、朝食を軽食からバイキング方式に変更し調理・配膳の人員を外注化したことで外部委託費が増加したホテルもあった。

水道光熱費は、19.9百万円で、対前年度比+0.1百万円、+0.6%とほぼ横這いとなり、その他営業費用(旅行代理店やカード会社への支払手数料、広告宣伝費、通信費、リネン費、客室消耗品費等)はコストの維持又は削減に努めた結果、55.9百万円と同△0.7百万円、△1.2%となった。

売上総利益から営業費用を控除したホテル運営利益(以下、GOP)は、81.4百万円で、対前年度比では+1.8百万円、+2.2%の増益、対総収入比(GOP比率)は36.7%とほぼ前年並となった。宿泊特化型ホテルのGOPの総収入に占める割合は、一般的に30~50%程度と云われており、今回の比率は水準内といえよう。

次に施設費(減価償却費、地代家賃及び備品等のリース料)をみる。内訳をみると、地代家賃が51.0百万円、対前年度比△0.3百万円、△0.6%となった。地代家賃減少の要因は、家賃の引下げを行ったホテルがあったためである。なお地代家賃は対総収入比23.0%と費用の中で最も構成比が高いが、契約形態が定額制のホテルが多いため、稼動が落込み総収入が減少した場合にホテル経営に大きな影響を与えることとなる。

減価償却費は17.4百万円、対前年度比△1.3百万円、△6.8%で、建物の経年に伴い減少した。

またリース料は、リース期間満了に伴う買取等もあり、1.4 百万円、対前年度比△0.2 百万円、△13.3%となった。

GOPから施設費を控除し営業外収支を加味した経常利益は、客室収入の増加とコスト抑制に努めたことから9.2 百万円と対前年度比+4.0 百万円、+76.6%となり、対総収入経常利益率も4.2%と、前年度に比べ1.8%ポイント上昇した。またキャッシュフローの参考指標となる償却前経常利益（経常利益+減価償却費）は、26.6 百万円、対前年度比+2.7 百万円、+11.4%となった。

3. 立地別（那覇市内と那覇市外のホテル）の収支比較

ここでは、調査対象ホテルを立地別（那覇市内と那覇市外）に分類し、2012 年度の収支（平均）を比較した（図表 9）。内訳は那覇市内に立地するホテルが 12 軒、那覇市外が 5 軒である。

まず総収入は、那覇市内が 233.3 百万円、那覇市外が 193.9 百万円と、那覇市内の収入が約 40 百万円上回ったが、これは那覇市内の平均客室数 166 室に対し那覇市外は 120 室と、那覇市内が平均 46 室上回っているためである。一方、1 室あたりの収入をみると、那覇市内は 1.4 百万円で、那覇市外の 1.6 百万円を下回っている。これは客室構成に関係しており、那覇市内がビジネス客をメインターゲットとしていることから、12 軒のホテルのシングルルームの構成比が平均 54%（なおシングルルームを 1 室も有しない 3 ホテルを除くと、平均構成比は 71%）であるのに対し、那覇市外は観光需要が高いため、ツイン・ダブルルームの構成比が高いこと（5 軒のシングルルームの構成比は平均 37%）が影響している。この結果は、2012 年度の稼働状況にも反映している。年平均客室単価を比較すると、那覇市内の 5,488 円に対し、那覇市外は 6,794 円と、千円以上の開きがあり、RevPAR も那覇市外が約 600 円上回っている。

次に人件費をみると、平均従業員数は那覇市内が 24 人、那覇市外が 26 人となった。人件費（平均）は那覇市内が 41.2 百万円、那覇市外が 43.0 百万円と那覇市外が 1.8 百万円上回った。総収入に対する人件費の割合をみると、那覇市内の 17.6%に対し、那覇市外は 22.2%となった。また 1 室あたりの人件費を算出すると（平均人件費÷平均客室数）、那覇市内が 248 千円、那覇市外は 358 千円と那覇市外が高い。

次に外部委託費は、那覇市内 14.2 百万円に対し、那覇市外は 0.3 百万円となっており、那覇市外のホテルが清掃等の業務を外注せず内製化していることが分かる。なお 1 室あたりの実質人件費を算出すると、那覇市内 334 千円、那覇市外 361 千円と、後者が高い。

また施設費のうち地代家賃をみると、那覇市外の 30 百万円に対し、那覇市内は地価の高さを理由に 60 百万円と 2 倍の水準にある。この差が収支に大きな影響を与え、経常損益ベースでは那覇市外の 24.9 百万円に対し、那覇市内は 2.7 百万円と収益性が低くなっている。

図表9 立地別（那覇市内・那覇市外）の2012年度収支（平均）

2012年度		那覇市内立地ホテル			那覇市外立地ホテル		
		金額(千円)	対収入比	対前年度比	金額(千円)	対収入比	対前年度比
総収入	宿泊収入	206,700	88.6%	0.1%	174,257	89.9%	3.5%
	料飲収入	9,531	4.1%	-2.9%	15,279	7.9%	8.6%
	その他収入	17,117	7.3%	4.9%	4,404	2.3%	11.5%
	合計	233,349	100.0%	0.3%	193,940	100.0%	4.0%
売上原価合計		12,765	5.5%	5.6%	12,543	6.5%	13.7%
売上総利益		220,584	94.5%	0.0%	181,397	93.5%	3.4%
営業費用	うち人件費(役員報酬除く)	41,184	17.6%	0.7%	43,000	22.2%	2.4%
	うち外部委託費	14,217	6.1%	1.1%	322	0.2%	-20.5%
	(実質人件費: 人件費+外部委託費)	(55,402)	(23.7%)	(0.8%)	(43,322)	(22.3%)	(2.2%)
	合計	137,095	58.8%	-1.0%	104,879	54.1%	3.3%
ホテル運営利益(GOP)		83,489	35.8%	1.7%	76,518	39.5%	3.7%
施設費	うち地代家賃	59,898	25.7%	0.4%	29,697	15.3%	-4.8%
	うち減価償却費	17,563	7.5%	-3.8%	17,106	8.8%	-13.5%
	合計	78,800	33.8%	-1.0%	48,477	25.0%	-7.9%
うち支払利息		3,996	1.7%	-3.1%	6,366	3.3%	1.3%
営業外収支 合計		-2,016	-0.9%	-15.1%	-3,121	-1.6%	-17.6%
経常利益		2,673	1.1%	1551.8%	24,919	12.8%	43.5%
(償却前経常利益)		20,236	8.7%	9.8%	42,025	21.7%	13.2%
平均客室数		166		-	120		-
平均建物延床面積(m ²) (坪床面積)		3,874.7 (1,174.2)		-	3,081.4 (933.8)		-
平均従業員数		24		-2.4%	26		0.8%
1室当たり年間収入(千円)		1,406		0.2%	1,616		4.0%
1室当たり従業員数(人)		0.14		-2.5%	0.22		0.8%
(参考)	平均客室稼働率	67.1%		7.2%	63.3%		5.9%
	年平均客室単価	5,488		-1.2%	6,794		-4.6%
	RevPAR	3,685		6.0%	4,301		1.1%

(注) 単位未満四捨五入のため、合計と内訳等は必ずしも一致しない。

出所: ホテルアンケート調査及び当公庫調査(稼働状況)を基に当公庫作成

4. 経常損益（黒字ホテルと赤字ホテル）による収支比較

次に、2012年度の経常損益が黒字のホテルと赤字のホテルに分け、収支平均値を比較した(図10)。内訳は黒字ホテルが13軒、赤字ホテルが4軒である。

総収入は、黒字ホテルが222.1百万円、赤字ホテルが220.8百万円とほぼ同水準となったが、平均客室数は黒字ホテル146室、赤字ホテル173室と赤字ホテルの平均客室数が27室上回っており、1室あたりの平均収入で比較すると、黒字ホテル1.5百万円に対し、赤字ホテル1.3百万円と黒字ホテルが上回っている。宿泊収入をみると、黒字ホテル198.7百万円(対総収入比89.5%)に対し赤字ホテルは192.3百万円(同87.1%)、また2012年度の平均客室稼働率及び平均客室単価をみても黒字ホテルが稼働率68.2%、客室単価5,823円に対し、赤字ホテルは同60.8%、5,634円と、いずれも黒字ホテルが上回っており、客室の稼働状況が収入に大きな影響を与えている。

図表 10 経常損益（黒字ホテル・赤字ホテル）の 2012 年度収支（平均）

2012年度		経常利益黒字		経常利益赤字	
		金額(千円)	対収入比	金額(千円)	対収入比
総収入	宿泊収入	198,665	89.5%	192,261	87.1%
	料飲収入	9,206	4.1%	17,773	8.0%
	その他収入	14,180	6.4%	10,770	4.9%
	合計	222,051	100.0%	220,804	100.0%
売上原価合計		11,953	5.4%	15,127	6.9%
売上総利益		210,098	94.6%	205,678	93.1%
営業費用	うち人件費(役員報酬除く)	42,379	19.1%	39,570	17.9%
	うち外部委託費	8,660	3.9%	14,911	6.8%
	(実質人件費：人件費+外部委託費)	(51,039)	(23.0%)	(54,481)	(24.7%)
	合計	126,080	56.8%	132,623	60.1%
ホテル運営利益(GOP)		84,018	37.8%	73,055	33.1%
施設費	うち地代家賃	39,965	18.0%	86,930	39.4%
	うち減価償却費	15,280	6.9%	24,410	11.1%
	合計	57,067	25.7%	111,528	50.5%
うち支払利息		4,388	2.0%	5,685	2.6%
営業外収支 合計		-1,892	-0.9%	-3,800	-1.7%
経常利益		25,059	11.3%	-42,273	-19.1%
(償却前経常利益)		40,339	18.2%	-17,863	-8.1%
平均客室数		146		173	
平均建物延床面積(m ²) (坪床面積)		3,441.1 (1,042.8)		4,292.4 (1,300.7)	
平均従業員数		26		22	
1室当たり年間収入(千円)		1,521		1,276	
1室当たり従業員数(人)		0.17		0.13	
(参考)	平均客室稼働率	68.2%		60.8%	
	年平均客室単価	5,823		5,634	
	RevPAR	3,974		3,425	

(注) 単位未満四捨五入のため、合計と内訳等は必ずしも一致しない。

出所：ホテルアンケート調査及び当公庫調査(稼働状況)を基に当公庫作成

次に費用項目をみる。まず人件費は、金額ベースでは黒字ホテル 42.4 百万円、赤字ホテル 39.6 百万円と黒字ホテルが上回っているが、従業員一人あたりに換算すると、黒字ホテル 1.6 百万円に対し、赤字ホテルは 1.8 百万円と高く、また外部委託費を含めた実質人件費を対収入比、1 室あたりのいずれでみても赤字ホテルの金額が上回っている。

施設費をみると、地代家賃、減価償却費がともに嵩んでおり、黒字ホテルが 57.1 百万円、対収入比 25.7%に対し、赤字ホテルは 111.5 百万円、対収入比 50.5%であり 54 百万円の開きが生じた。

この結果、経常損益ベースでは、黒字ホテル 25.1 百万円に対し、赤字ホテルは△42.3 百万円と大きな乖離がある。さらに、赤字ホテルは償却前経常損益ベースでもマイナスとなっており、キャッシュフロー面でも厳しい状況が窺える。

5. 地代家賃に関する分析

本項では、これまでにみた立地別、経常損益別の収益力に影響を与えている「地代家賃」に着目し、施設を賃借して運営しているホテルのうち比較対象可能な11軒について分析した（図表11）。

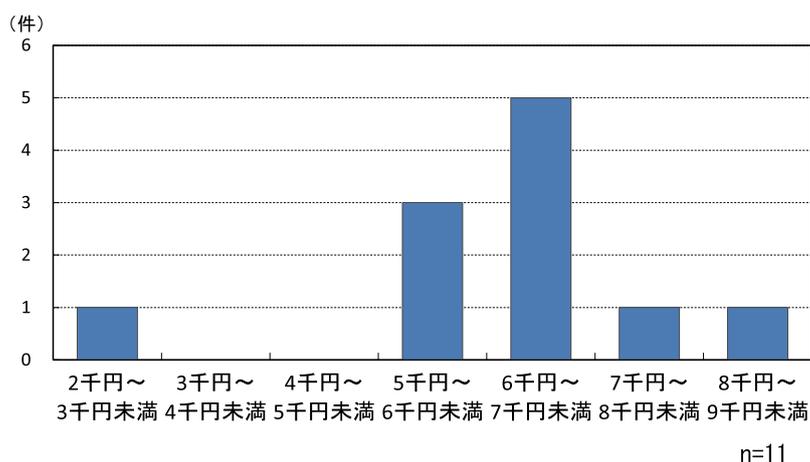
まず、月坪あたりの地代家賃をみると、11軒の平均値は6.3千円で、6～7千円のホテルが5軒と最も多く、大半のホテルが5～7千円台の水準に入っている。なお月坪家賃が2～3千円のホテルが1軒あるが、これはグループ企業から賃借しているためである。

次に総収入に対する家賃比率をみると、11軒の平均は35.1%で、30～40%未満のホテルが6軒と最も多い。一方で50%超のホテルも2軒あり、収入の大半が地代家賃の支払に充てられている。

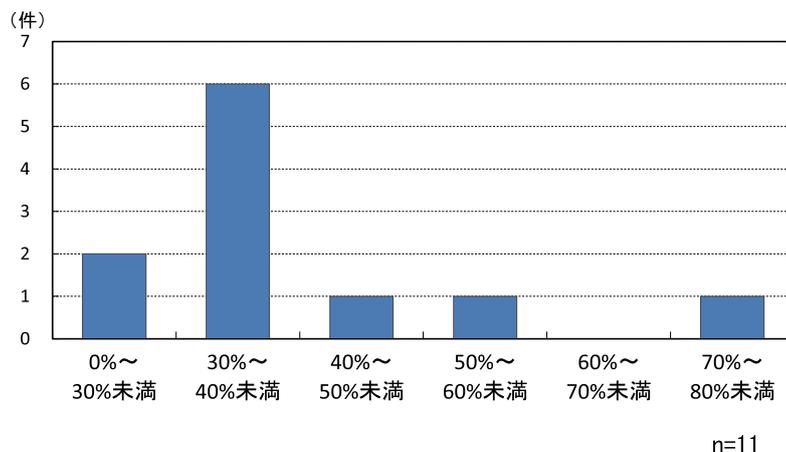
さらにGOPに対する家賃比率をみると、60～70%未満のホテルが4軒と最も多いものの、70%を超えるホテルが6軒と過半を占めている。GOPに対する家賃比率は、賃借側の賃料支払能力をみる指標で、リース料や更新投資、金利負担等を勘案し、概ね70%程度が継続的に支払可能な賃料水準と言われているが、70%未満のホテルは半数以下という結果となった。調査対象先11軒は、固定賃料性のホテルが多く、家賃負担が業況に与える影響が大きいことが窺える。

図表11 2012年度の地代家賃に関する資料

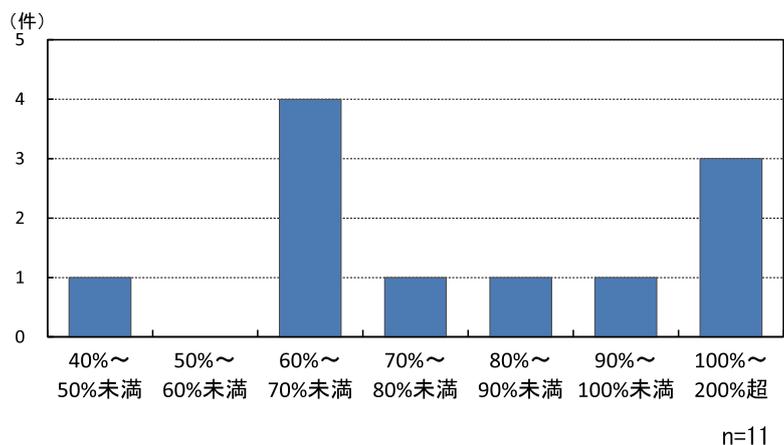
①月坪あたりの地代家賃



②総収入に占める地代家賃の割合



③ GOPに占める地代家賃の割合



出所：ホテルアンケート調査を基に当公庫作成

6. ヒアリング結果からみた収益の維持・向上への具体的取組み

前項まで調査対象ホテルの収支実績を基に定量的な分析を行ったが、本項では定性的な観点から、個々のホテルの収益維持・向上に向けた具体的な取組状況について、ホテルへの追加ヒアリングを実施し、その結果を図表12にとりまとめた。

宿泊収入の維持・向上に関しては、ターゲット層を決めた上でのアプローチと、ターゲット層のニーズに応えるためのハード、ソフト面の見直し、またサービスの差別化によるリピーター客獲得といった取組みがみられた。一方経費面では、人件費の削減、費目毎の細かな見直し等による削減策がみられた。

図表 12 収益の維持・向上への具体的な取組状況

ターゲット層	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス客を主体としてきたが、観光客も取り込む方針に転換。大手旅行代理店と契約したり、インバウンド客を取り込むことで、客室稼働率が約 10%上昇。
集客方法	<ul style="list-style-type: none"> ・大手旅行代理店の個人旅行プランやインターネット販売の強化を図り、新たな顧客獲得に努めている。 ・2 年ほど前から、エクスぺディア、アゴダ、ブッキングドットコム等、海外の O T A と契約しているが、年々インバウンド客が増加してきている。4 年ほど前、インバウンド客は通年で宿泊客全体の 1%程度だったが、ここ 1,2 年で 20%程度まで伸びている。 ・自社のメンバーズカード制から、大手のポイントカード会社の傘下に加盟することで、顧客対象が一気に拡大。メールマガジンやダイレクトメールを発送し新規顧客の開拓を図っている。 ・シングルルーム主体なので、企業との法人契約が獲得できるとメリットが大きい。このため、支配人が自ら企業への営業活動を積極的に行っている。
客室改装	<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド客の増加に対応すべく、シングルルームの一部をダブルルーム、ツインルームに変更し、客室単価アップを図った ・ツインルームを増加。シングルルーム主体のため、夏場など観光客のトップシーズンの取込みが弱かったが、改装後はツインルームから予約が入っている。
顧客対応	<ul style="list-style-type: none"> ・個人のインバウンド客は、予約の段階から質問が多いが、丁寧に対応することを心がけている。1 週間～1 カ月単位と長期に滞在し、滞在中はフロントに観光地等を訊ねてくるため、親身に対応するよう心がけている。既にリピーターもいる。 ・フロントスタッフがお客様の手荷物を部屋まで運ぶシティホテル並のサービスで、他のホテルとの差別化を図っている。
朝食改善	<ul style="list-style-type: none"> ・朝食の内容を軽食からバイキング形式に変更。毎日少しずつメニューを変え、長期滞在者が飽きないよう心がけている。なお配膳担当を業務委託したため、業務委託費は増加したが、増収に繋がっている。 ・朝食を軽食からバイキング形式に変え、無料提供から有料(500 円)に変更したところ、喫食率が 6 割から 8 割に増加。特にアジア圏のインバウンド客は沢山食べるため、バイキング形式が望ましい。
人件費削減	<ul style="list-style-type: none"> ・グループホテル間でスタッフを流動的にすることで、人件費を削減。 ・パートを採用せず、慣れた従業員（正社員）を配置することで、人員を削減。
経費削減	<ul style="list-style-type: none"> ・清掃・ベットメイキング等の業務委託の業者選定の見直しを図り、業務委託費を削減。 ・電球の L E D 化、節水シャワーへの変更、空調システムの変更で、水道光熱費を削減。

出所：アンケート回答先へのヒアリングに基づき当公庫作成

7. まとめ

宿泊特化型ホテルは、必要最小限のコストによって低価格を実現しているのが特徴である。しかしⅡ章でもみたとおり、宿泊特化型ホテルも競合激化や景気低迷を受け、2012年度まで客室単価の引下げを余儀なくされてきた。2013年度に客室単価は前年度を上回ったものの、2007年度の水準には回復していない。この間の稼働状況から推測すると、各ホテルの建設計画時あるいは開業時に想定していた収支計画通りに運営しているのは、ごく少数のホテルに留まっているものと思料される。しかし、2011、2012年度という、必ずしも沖縄観光が好調とはいえなかった状況下で今回調査したホテルの8割近くが、経常利益ベースでの黒字を確保しているのは、単に宿泊特化型ホテルの収支構造の仕組みによるものだけではなく、具体例にも示したとおり、個々のホテルが収入確保やコスト削減に向けた取組みに日々邁進していることの現れであろう。

V. 宿泊特化型ホテルの今後の発展のために

沖縄県文化観光スポーツ部観光政策課が発表した2013年度の沖縄の入域観光客数は、過去最高となる658万人を記録した。2014年度も入域観光客数は順調に推移しており、先行きについても、那覇空港第二滑走路が2019年度に供用開始予定であることや、引続き沖縄県、沖縄観光コンベンションビューローの国内外への積極的な誘客活動等により、観光客数の増加が見込まれる。

宿泊特化型ホテルの稼働状況は、先述のとおり、リーマンショック後の景気後退や東日本大震災等を乗り越えて客室稼働率が客室単価に先行して回復し、2013年度は過去最高のRevPARを更新した。

また、アンケート調査におけるホテルの収支状況をみても、2012年度は2011年度に比較して増収増益となった。2013年度も、稼働状況からみても収支はさらに改善したものと推測される。

このような好調な観光需要の下、宿泊特化型ホテルは、今後、客室稼働率とともに客室単価のアップを図ることも重要である。

具体的な取り組みとして、まずは、「誰に来てもらうのか」、ターゲットとする顧客を決めることが必要である。調査対象先へのヒアリングによれば、ビジネス客をターゲットとするホテルは、支配人が自ら各企業を訪問し、法人契約を獲得すること等で、顧客の囲い込みを行っていた。

次に、ターゲットとする顧客を決めたら、顧客のニーズに沿うよう、①ハード面では、客室の改装や備品の見直し、Wi-Fi環境の整備、②ソフト面では、朝食内容や販売チャネル、宿泊プランの見直し、③語学研修や地元情報の習得といった人材育成等、受入れ側の体制整備が必要である。特に、近年観光客の増加が著しいインバウンド客をターゲット層とする場合には、地域や国籍、宗教などにより顧客のニーズが異なることから、最低限対応すべきこと（例えば、管内の案内表示の外国語表記や、フロントで必要最低限の説明を外国語で行う等）を押さえた上で、さらに何をすべきか（例えば、欧米や韓国からのインバウンドをターゲットとするならばシングルルームにセミダブルベッドを導入する、アジア圏からのインバウンドは朝食のボリュームを重視するので簡易な朝食をバイキングに変更する等）、十分研究する必要がある。

なお、「顧客ニーズ」といっても、「顧客」も「ニーズ」も常に変化し続けている。例えば、LCCの就航により、国内客においてもこれまで宿泊したことのなかった新たな「顧客」が、これまでとは異なる「ニーズ」を求めているであろう。またインバウンド客についても、新規路線の

就航や海外OTAの活用により、これまで来訪したことのない国からの「顧客」が新たな「ニーズ」を求めて来訪・宿泊しているものと考えられる。ホテル側としては、顧客情報をこれまで以上に分析したり、外部からの情報収集を怠らないことも肝要である。

さらに、受入れ体制の整備後は、人的サービスの実践、すなわち「従業員一人一人の心からのホスピタリティの提供」を行うことが、各ホテルの差別化に繋がり、ひいてはリピーター客や新規顧客を呼び込む原動力になるものと考えられる。近年、那覇市内を中心に宿泊需要が伸びている外国人の個人旅行者は、1週間以上の長期滞在が多く、また滞在中に観光スポットや飲食店を尋ねてくる等、従業員と接する機会が多いことから、これを契機に「沖縄スタイルのおもてなし」を行うことで、リピーターに繋がり、さらに良いクチコミによって新しい顧客を呼び込んでもらうといった好循環が期待できる。特に、宿泊特化型ホテルでは朝食以外の料飲提供を行わないため、周辺の飲食施設等にも協力を呼びかけ、ホテル周辺エリアが地域ぐるみでインバウンド客の受入に取り組むことも必要であろう。

一方、コスト面については、宿泊特化型ホテルはローコスト経営が特徴ではあるが、改めて客室の消耗品や業務委託費、水道光熱費、手数料等、一つ一つの項目を見直すことにより、GOPの向上を図る必要がある。

また、コストの中で、家賃負担や投資規模は、業況を左右することにも繋がるため、留意が必要である。これまでのホテルは長期固定制の賃貸借契約が多かったと思われるが、今後は、固定制と利益に応じた変動制をミックスした賃貸借契約も検討すべきであろう。また、昨今、建設コストが高騰していることから、新規出店を計画しているホテルにおいては、計画段階から採算コストを十二分に精査する必要がある。

沖縄県は、2021年度までに入域観光客数を1千万人、うち外国人観光客を200万人という目標を掲げ、様々な体制整備や国内外での誘客プロモーション活動を積極的に行っており、今後も宿泊需要の増加が期待できよう。

一方で、一部報道にみられるように、既に新たなホテル建設計画が複数浮上している。また今後も好調な観光需要を見込んだ新規ホテルの出店は続くものと考えられることから、既存ホテルとの競合はますます激化すると予想される。今後の対応としては、これまでのホテル運営で培った経験を基に、今一度各々のホテルが「誰に来てもらい、満足してもらうのか」原点に立ち返り、新たな取組みや改善等、イノベーションにより、さらなる収益力の向上を図っていくことが肝要である。

参考：収支分析にかかるアンケート票

平成25年8月〇日

〇〇ホテル
支配人 △△ 様

沖縄振興開発金融公庫
企画調査部 部長 與那嶺雅深

収支状況調査のご協力依頼

時下、益々ご清祥のこととお慶び申し上げます。
月例のホテル稼働状況調査等にご協力頂きまして、誠にありがとうございます。
この度、「2012年度県内主要ホテルの稼働状況」報告書を取りまとめるに際し、那覇市内の宿泊特化型ホテルの収支分析を行なう予定で検討しております。
つきましては、ご多忙のなか大変恐縮でございますが、以下表に、23・24年度の収支状況をお教え頂きたく存じます。ご提供頂いたデータをもとに、ホテルを経営・運営されている当該事業者の方々へ、モデルケース(参考指標)を作成させて頂く予定です。
趣旨ご理解の上、どうぞご協力のほど、よろしくお願い致します。

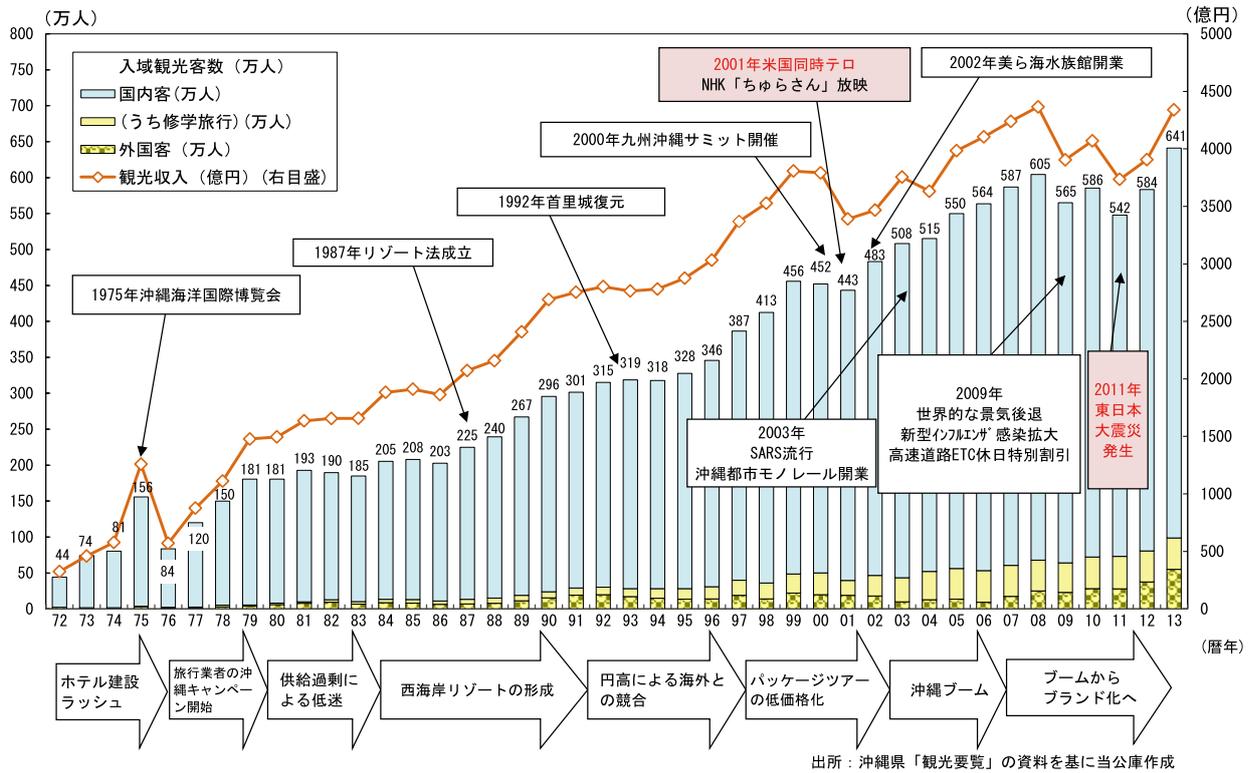
※太字(青字)は自動計算で算出されるようにしております。
黒い太線内に、当該ホテルに係る収支データをご入力いただきますよう、お願い申し上げます。

(単位:千円)

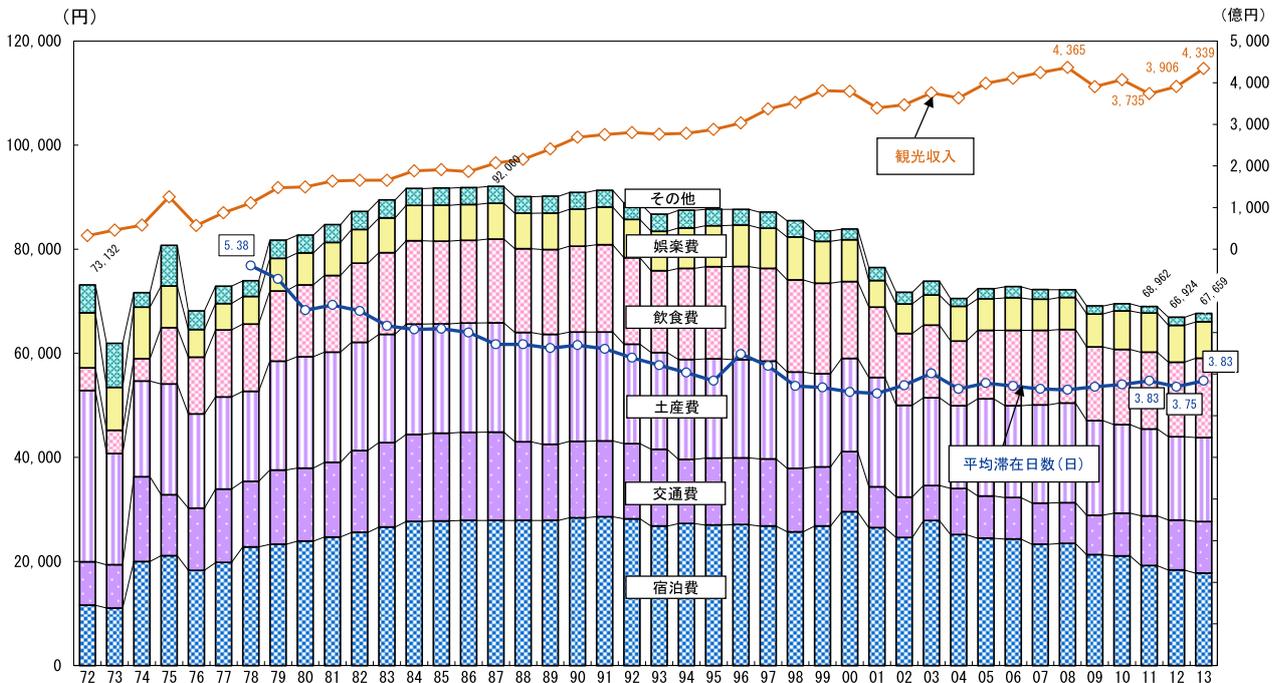
		平成23年度	平成24年度	参考)入力科目
売上高	室料収入			
	飲食収入			
	その他収入			
	収入合計	0	0	
売上原価	商品仕入			ショップなどの商品仕入れなど
	その他支出			棚卸差
	支出合計	0	0	
売上総利益		0	0	
営業費用	人件費			従業員の給与(法定外福利費、構成比、雑給含む)
	役員報酬			
	飲食材料費			食材等仕入れ(原価に含めている分もこちらに計上下さい)
	外部委託費			
	地代家賃			
	リース料			
	減価償却費			
	水道光熱費			
	その他			営業費用の上記科目以外の総額
支出合計		0	0	
営業利益		0	0	
営業外損益	営業外収入			受取利息割引料や雑収入
	営業外費用	0	0	支払利息、雑損失
	(うち支払利息)			当該ホテルに係る借入れの利息のみ
	(うち雑損失他)			
営業外損益		0	0	
経常利益		0	0	
従業員数				パート等も含む全従業員数(役員除く)
(うちパート)				

<参考資料>

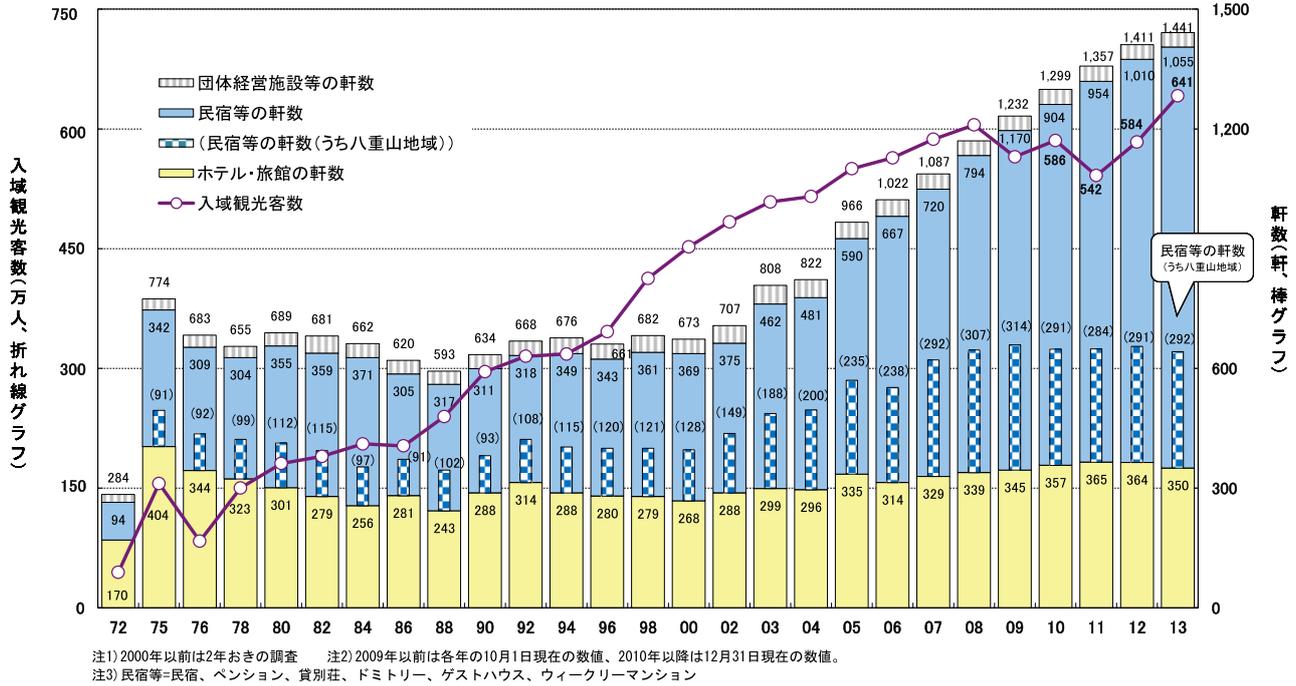
図表① 入域観光客数、観光収入の推移(暦年ベース)



図表② 観光客一人当たりの県内消費額等の推移

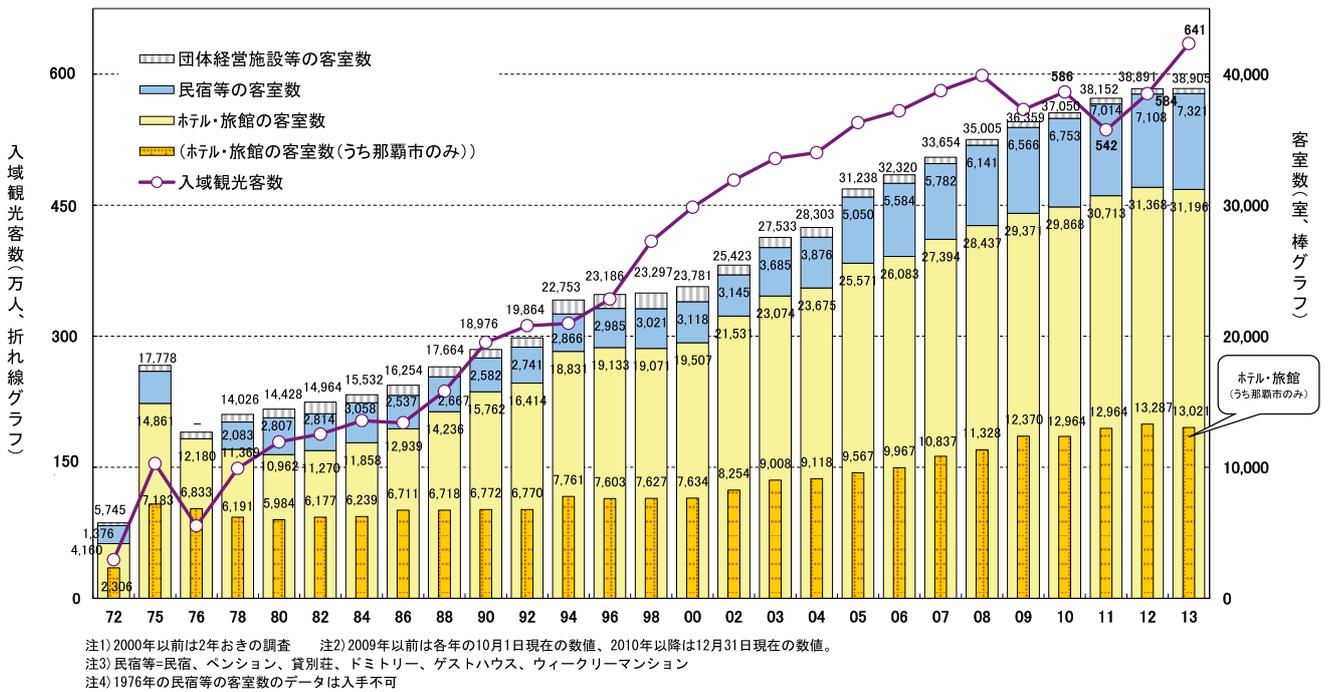


図表③ 宿泊施設数の推移(軒数ベース)



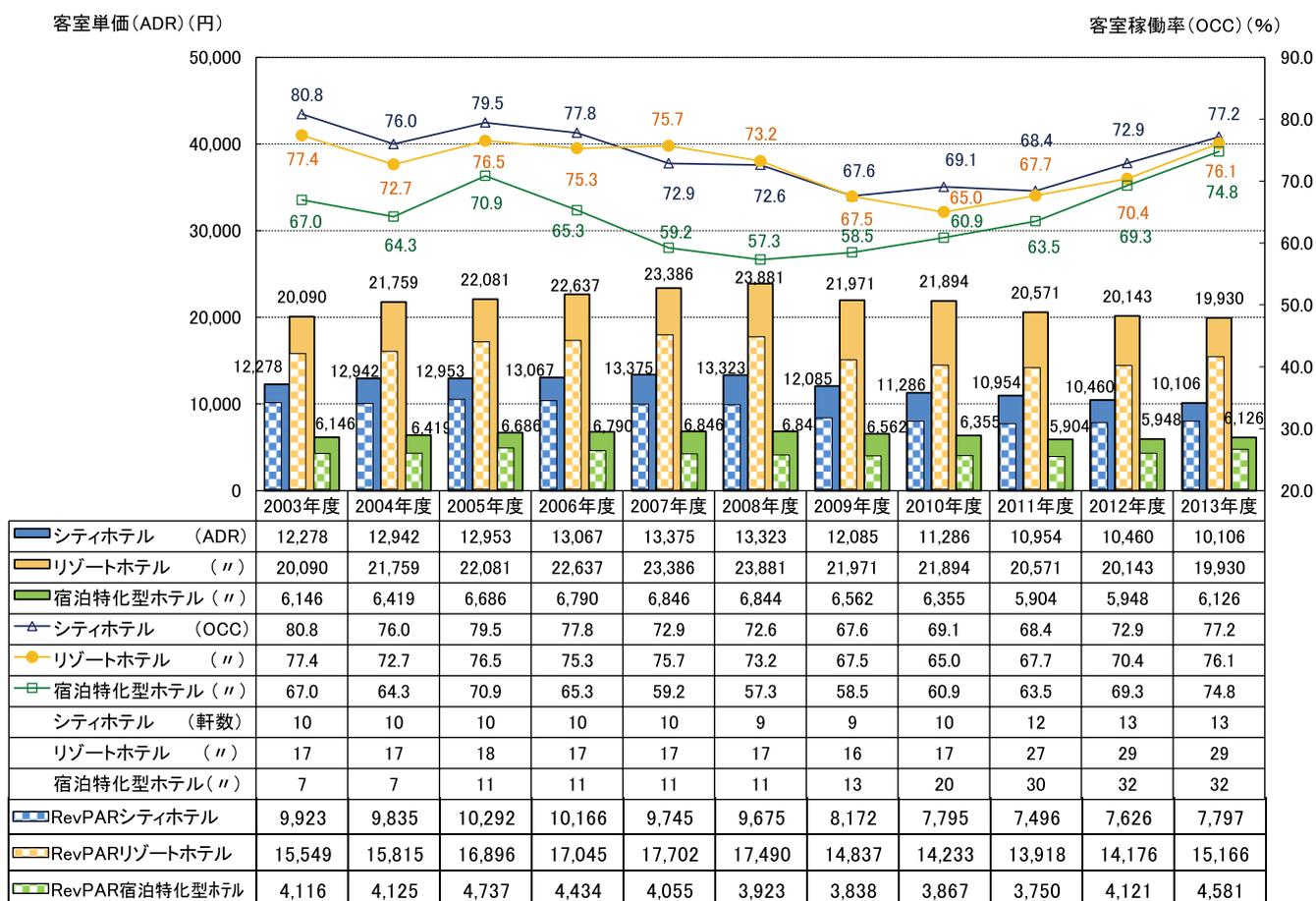
出所：沖縄県「宿泊施設実態調査」の資料を基に当公庫作成

図表④ 宿泊施設数の推移(客室数ベース)



出所：沖縄県「宿泊施設実態調査」の資料を基に当公庫作成

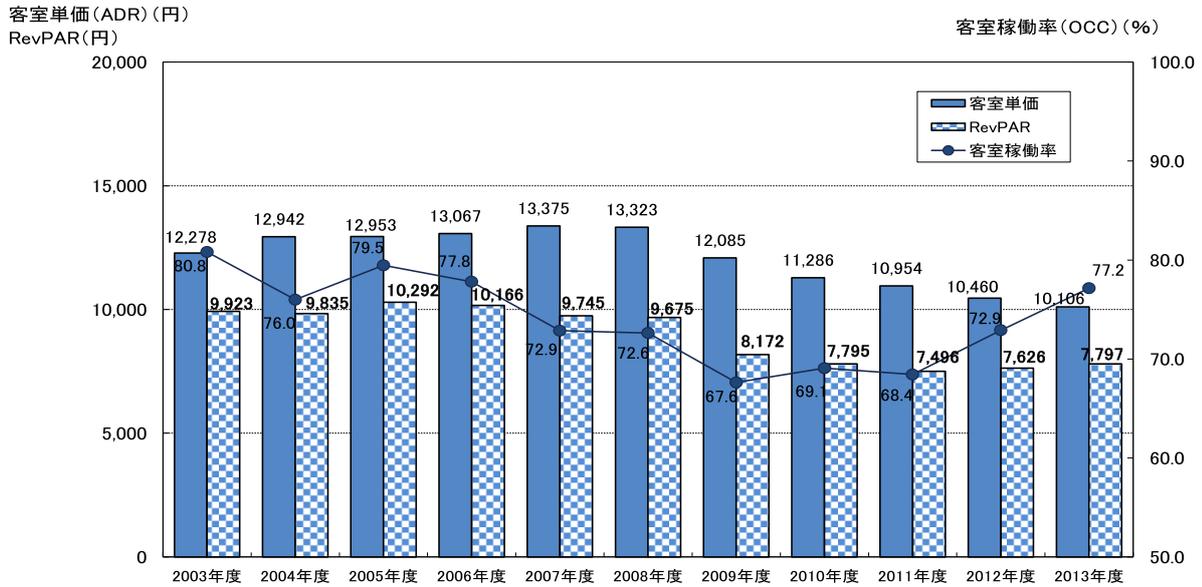
図表⑤ 客室稼働率、客室単価、RevPARの年次推移(2003年度～2013年度:ホテルタイプ別)



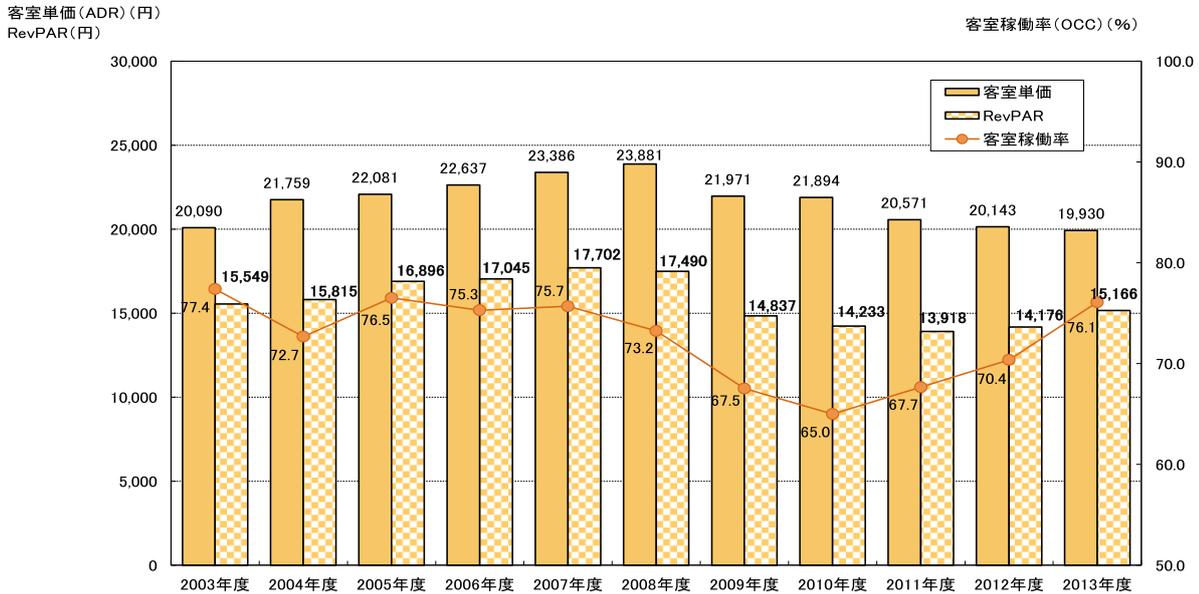
注) 2012～2013年度ホテルの調査先ホテルは同一であるが、2003～2011年度は調査先ホテルの変更があり、計数不連続である。

出所: 当公庫調査

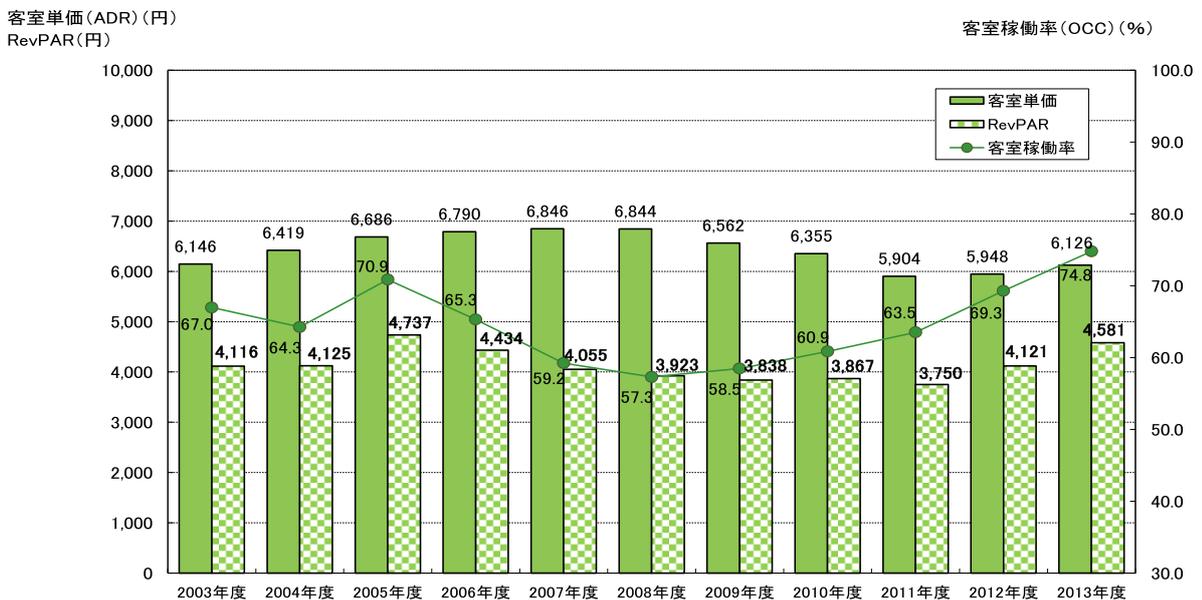
図表⑥-1 シティホテル 客室稼働率、客室単価、RevPARの年次推移



図表⑥-2 リゾートホテル 客室稼働率、客室単価、RevPARの年次推移

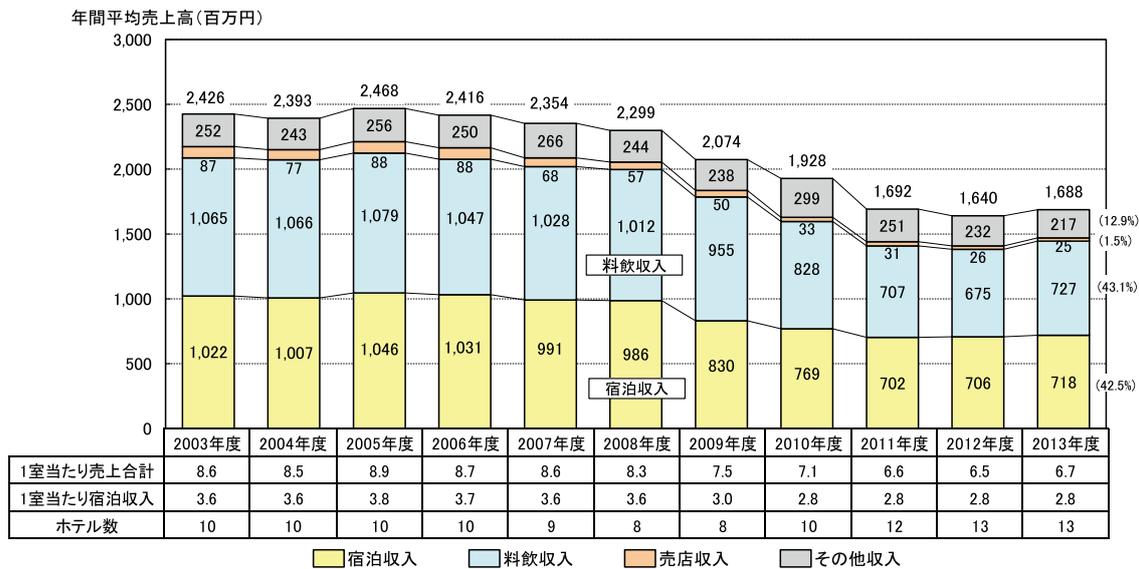


図表⑥-3 宿泊特化型ホテル 客室稼働率、客室単価、RevPARの年次推移

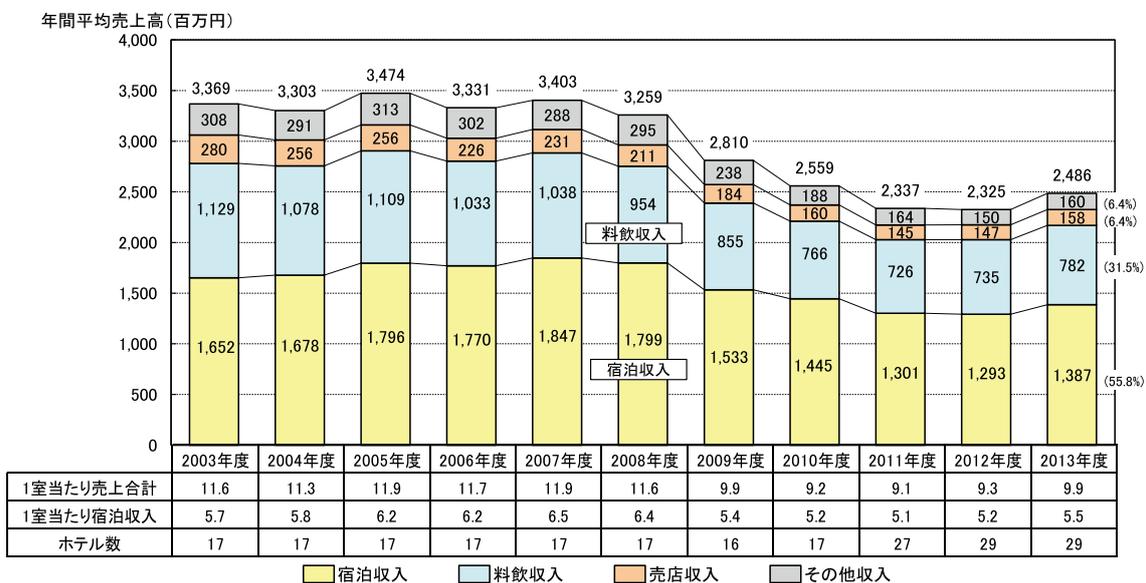


注) 2012~2013年度ホテルの調査先ホテルは同一であるが、2003~2011年度は調査先ホテルの変更があり、計数不連続である。

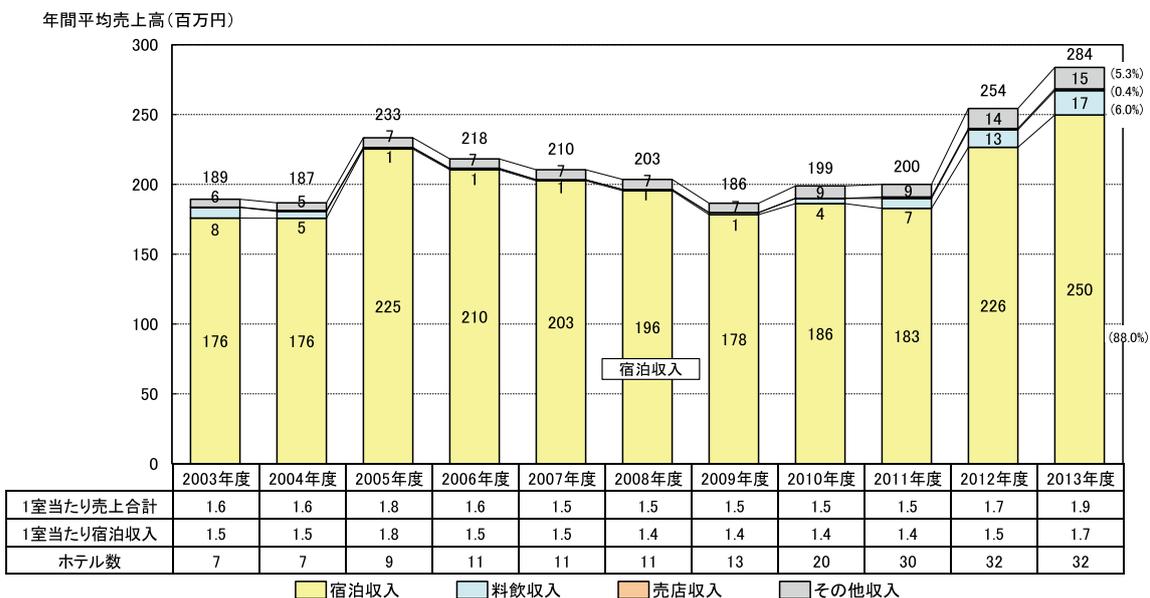
図表⑦-1 シティホテル 1ホテル当たり年間売上高の推移



図表⑦-2 リゾートホテル 1ホテル当たり年間売上高の推移



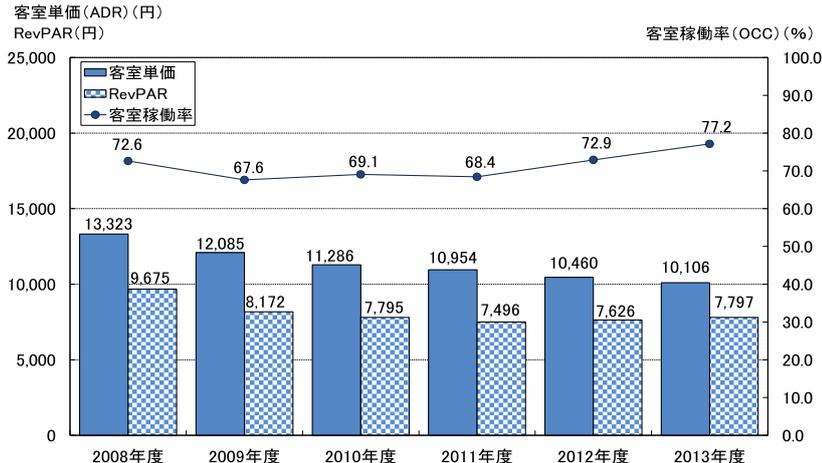
図表⑦-3 宿泊特化型ホテル 1ホテル当たり年間売上高の推移



注) 2012~2013年度ホテルの調査先ホテルは同一であるが、2003~2011年度は調査先ホテルの変更があり、計数不連続である。

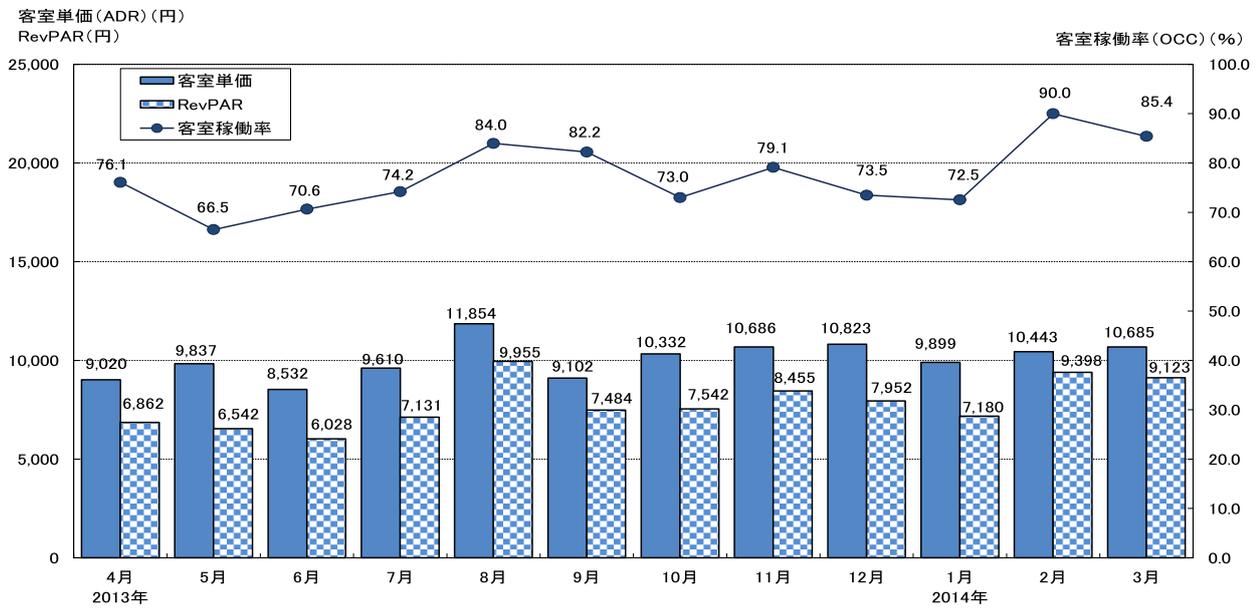
シティホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の推移

図表⑧-1 年次推移

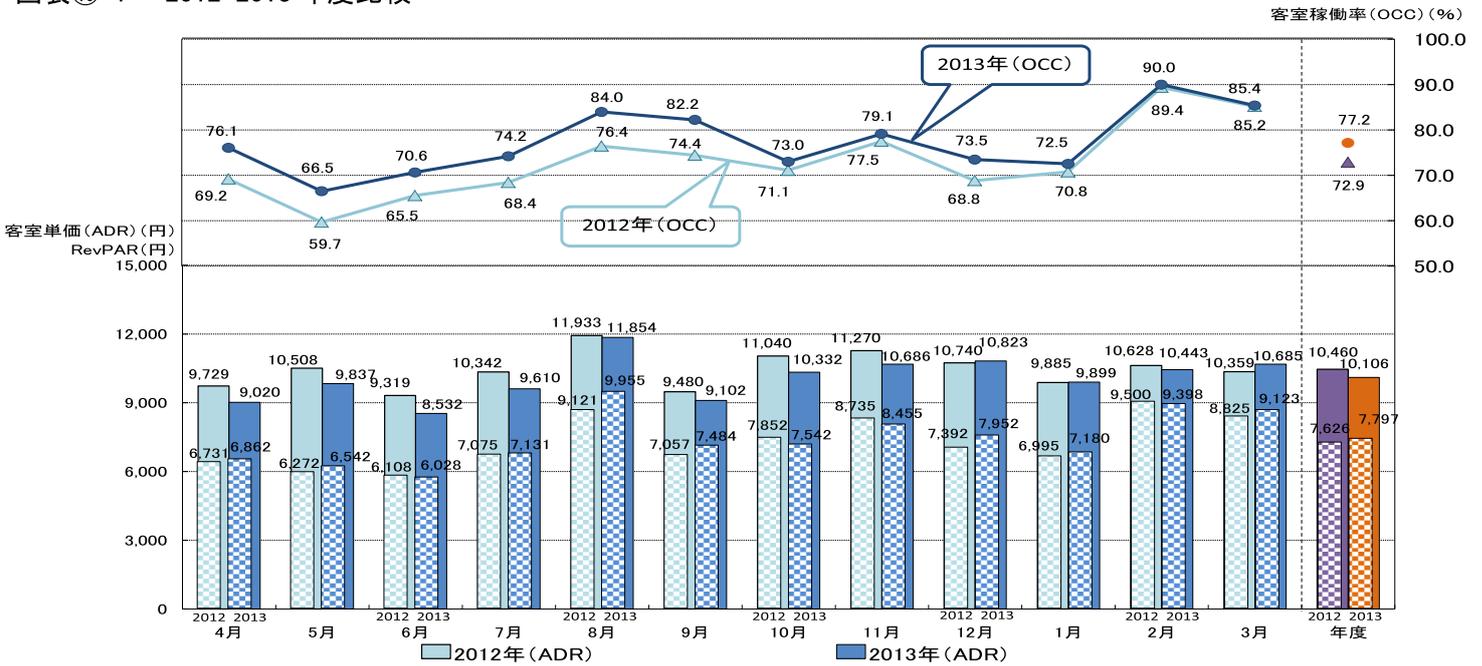


注) 2012~2013年度ホテルの調査先ホテルは同一であるが、2008~2011年度は調査先ホテルの変更があり、計数不連続である。

図表⑨-1 2013年度の月次推移



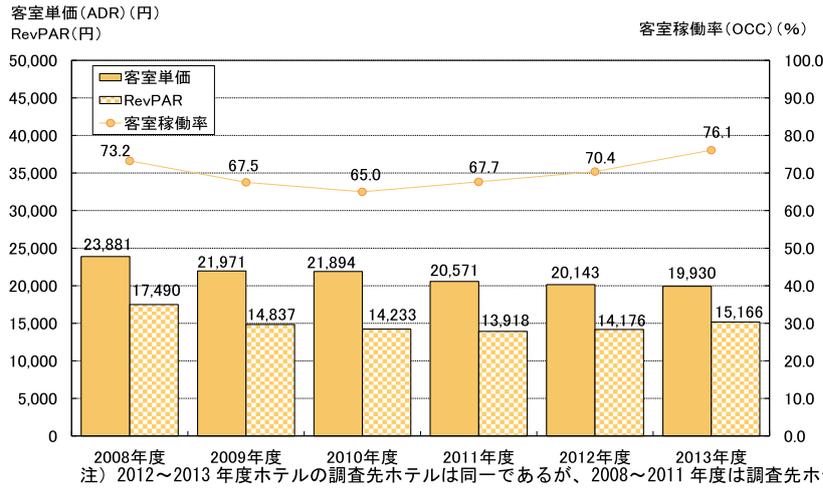
図表⑩-1 2012-2013年度比較



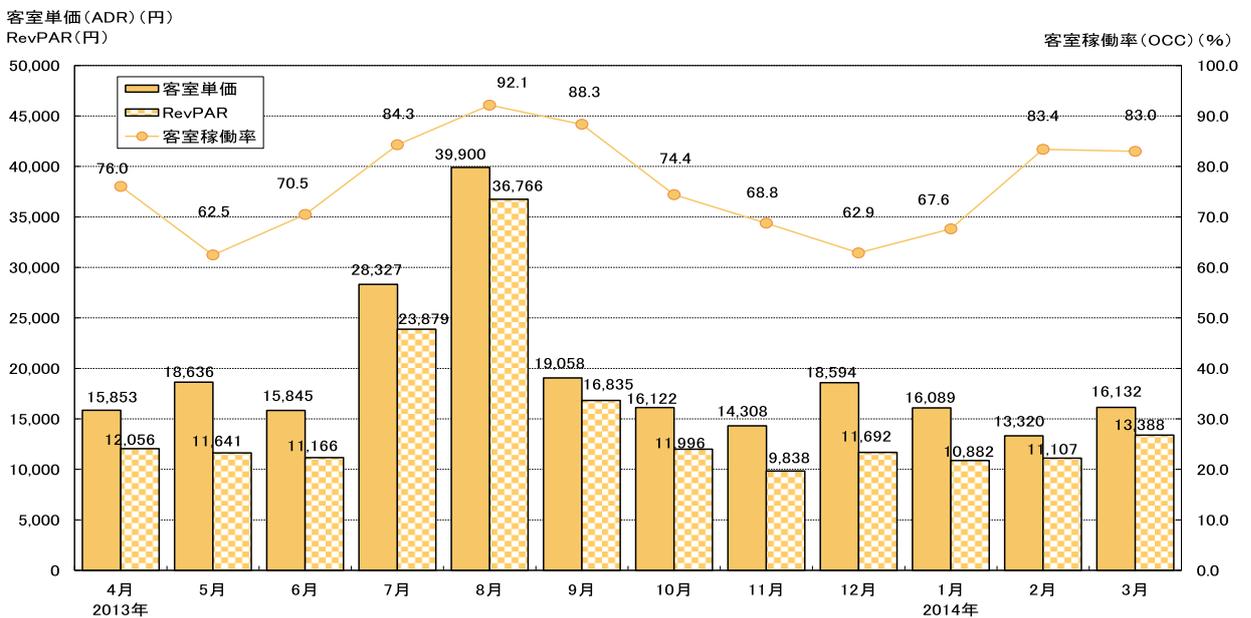
出所: 当公庫調査

リゾートホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の推移

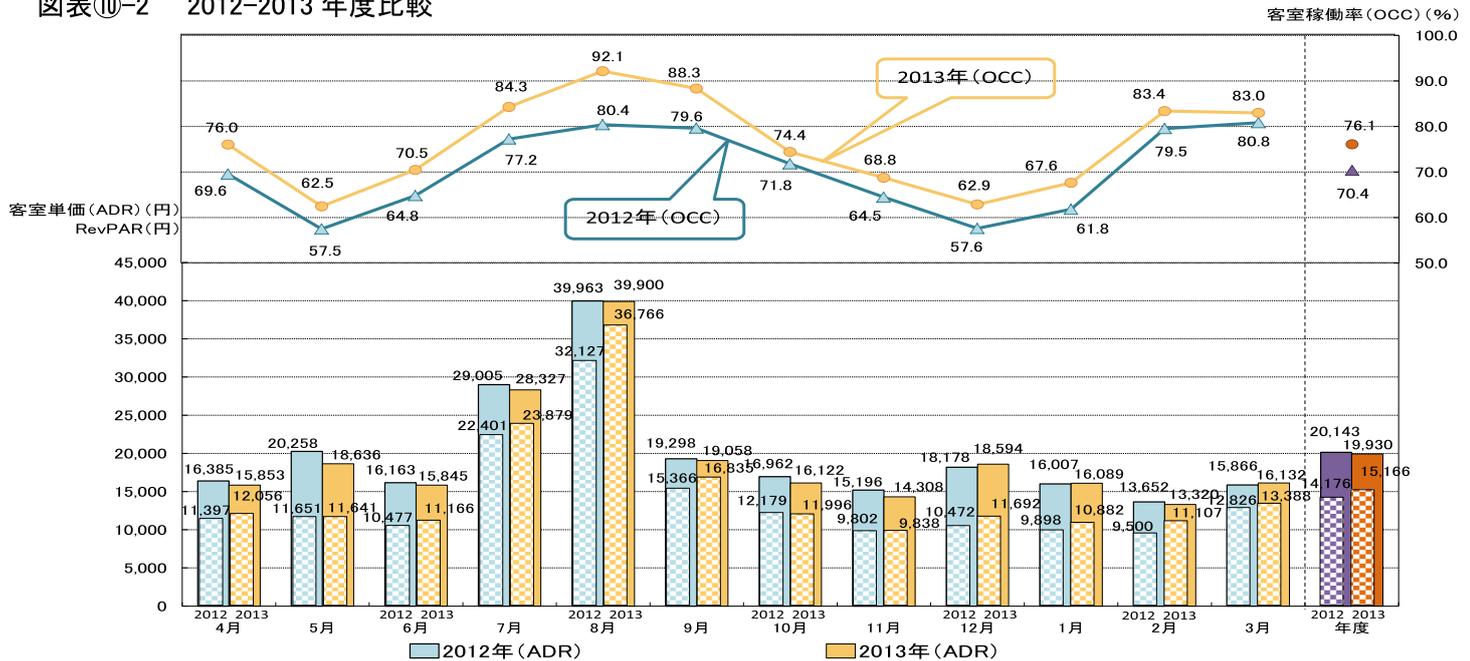
図表⑧-2 年次推移



図表⑨-2 2013年度の月次推移



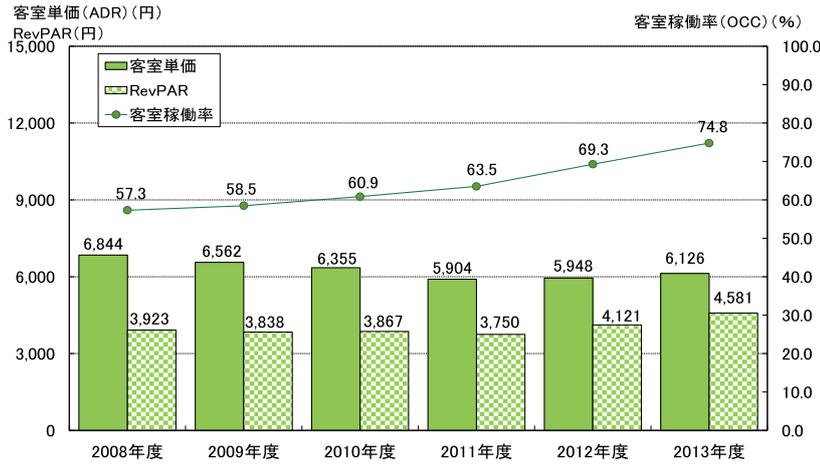
図表⑩-2 2012-2013年度比較



出所: 当公庫調査

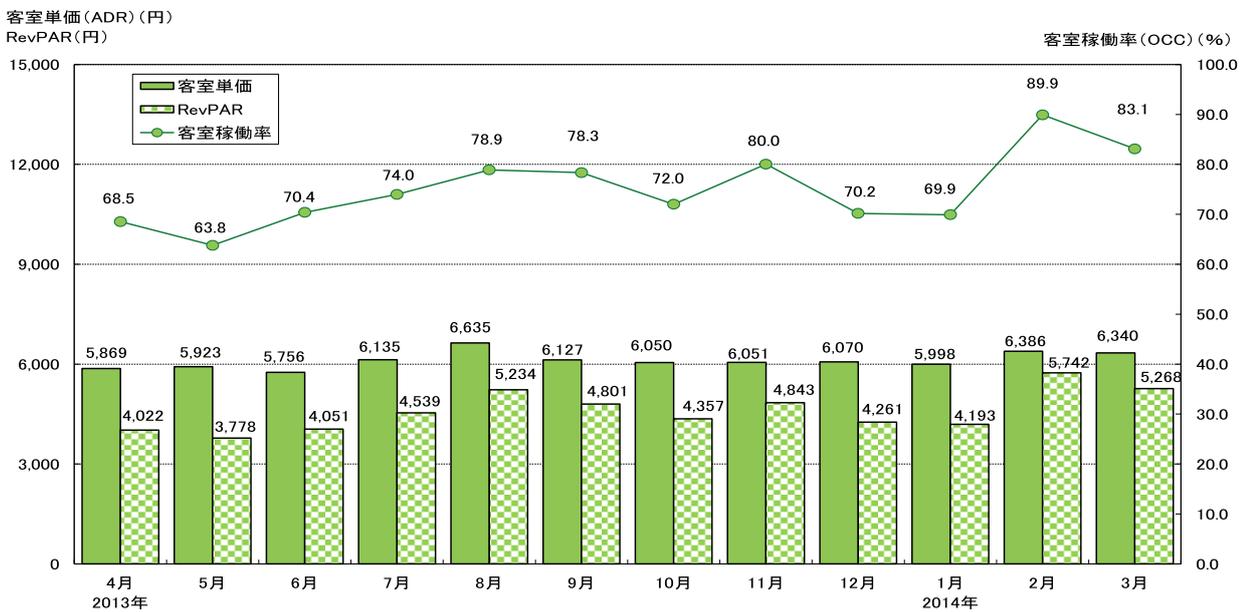
宿泊特化型ホテル 客室稼働率、客室単価、RevPAR の推移

図表⑧-3 年次推移

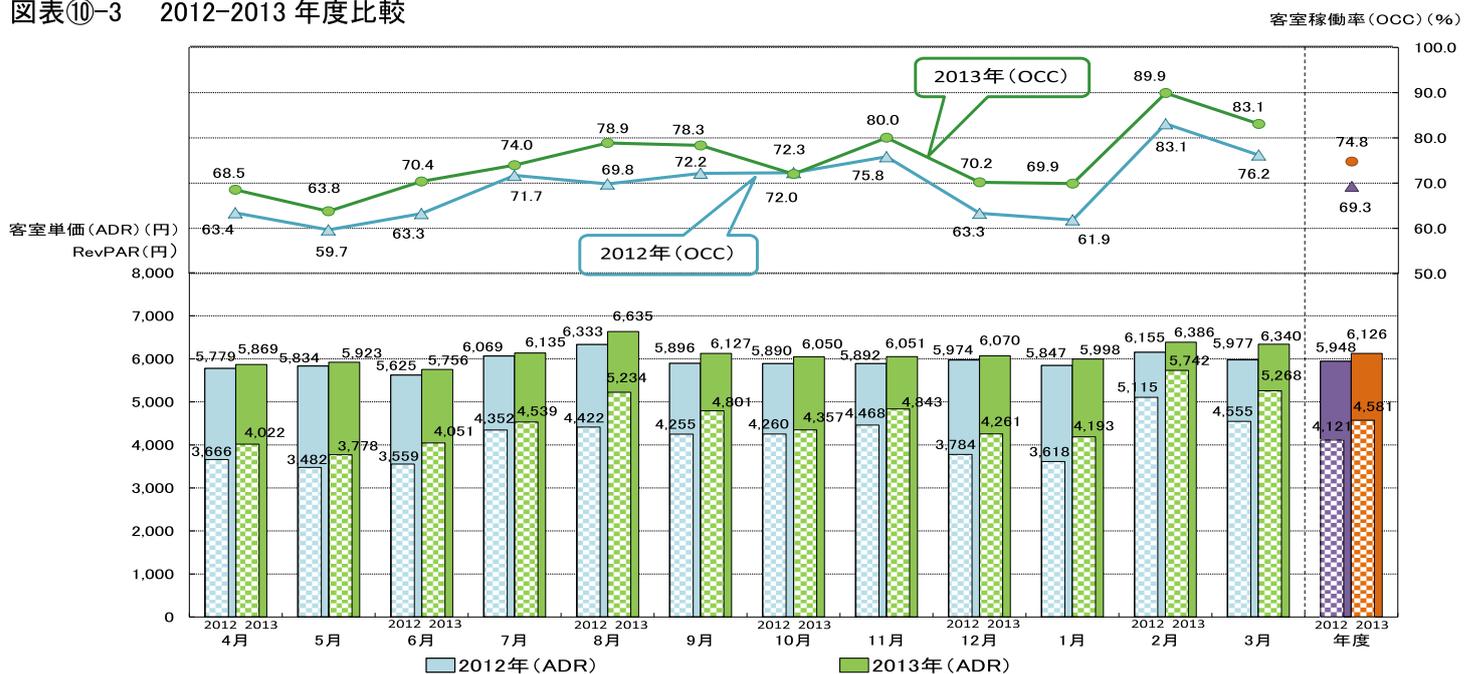


注) 2012~2013年度ホテルの調査先ホテルは同一であるが、2008~2011年度は調査先ホテルの変更があり、計数不連続である。

図表⑨-3 2013年度の月次推移



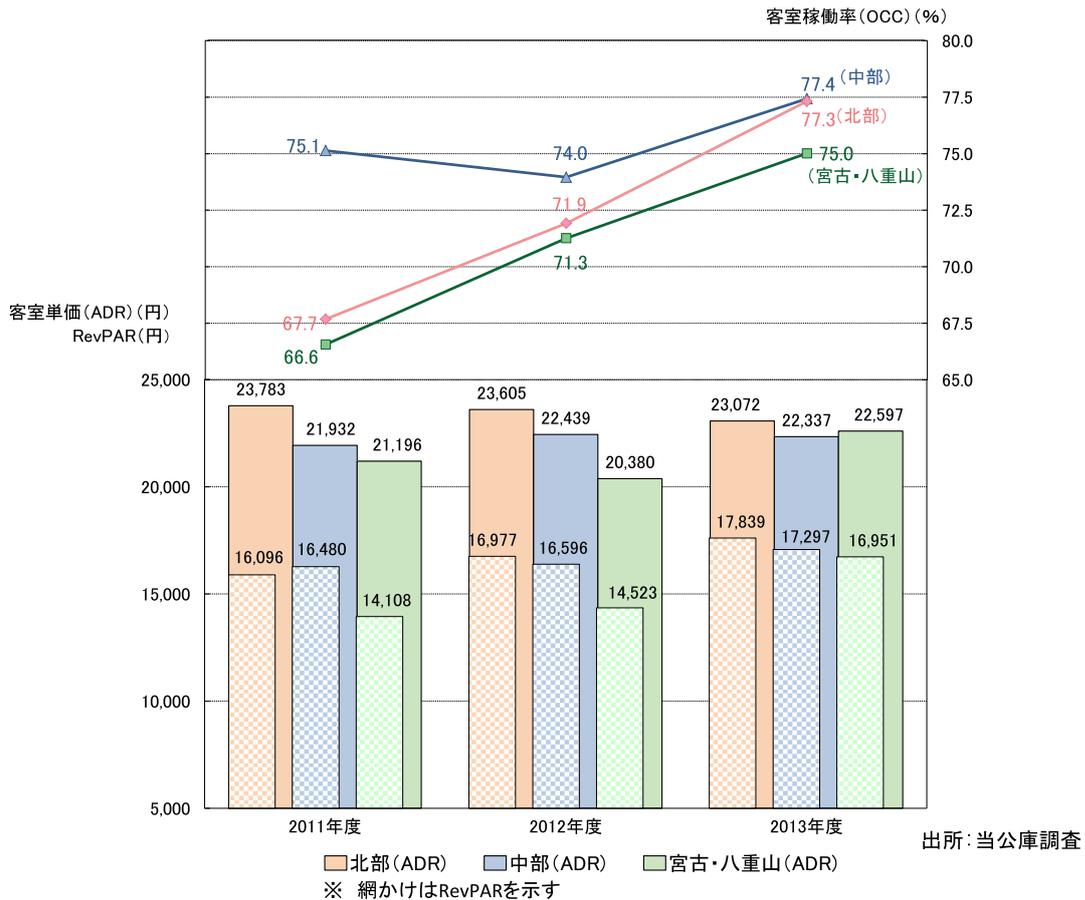
図表⑩-3 2012-2013年度比較



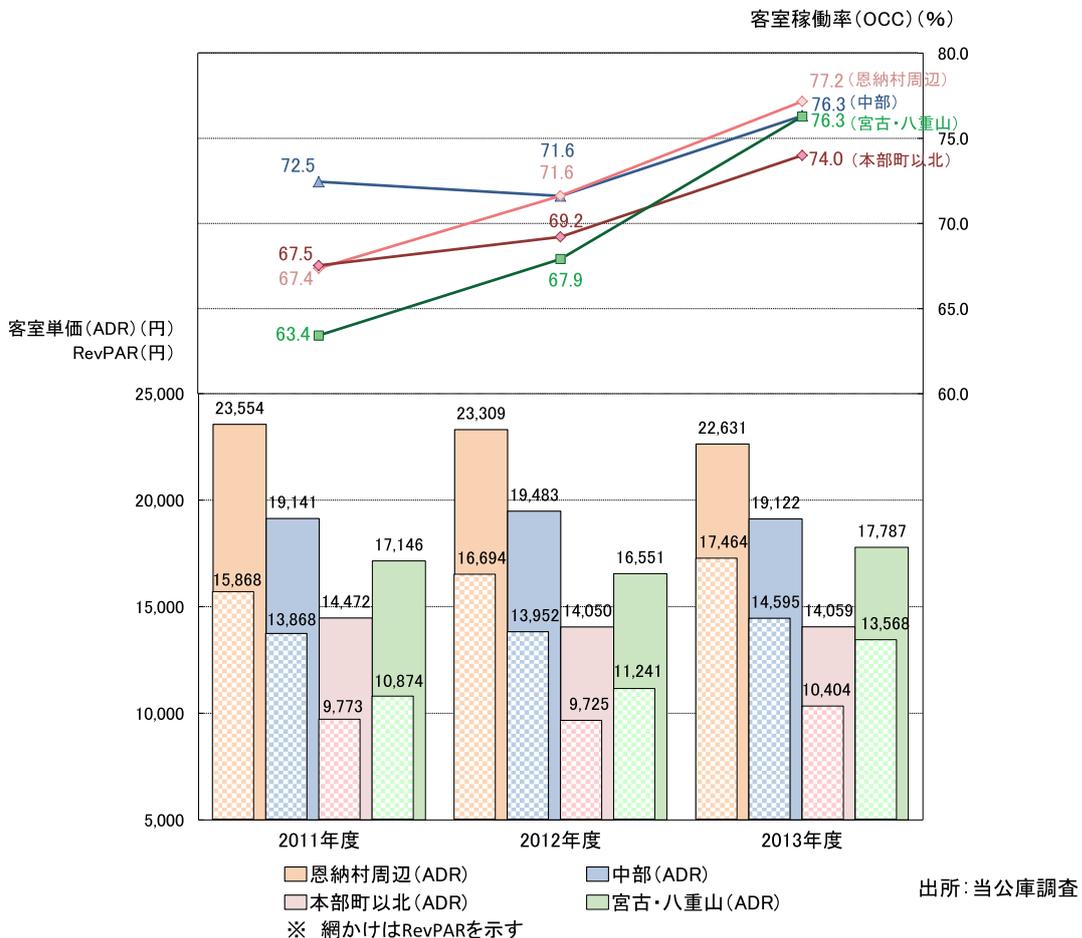
※ 網かけはRevPARを示す。

出所: 当公庫調査

図表⑪ 地区別ビーチリゾートホテル 客室稼働率、客室単価、RevPARの推移(16ホテル)

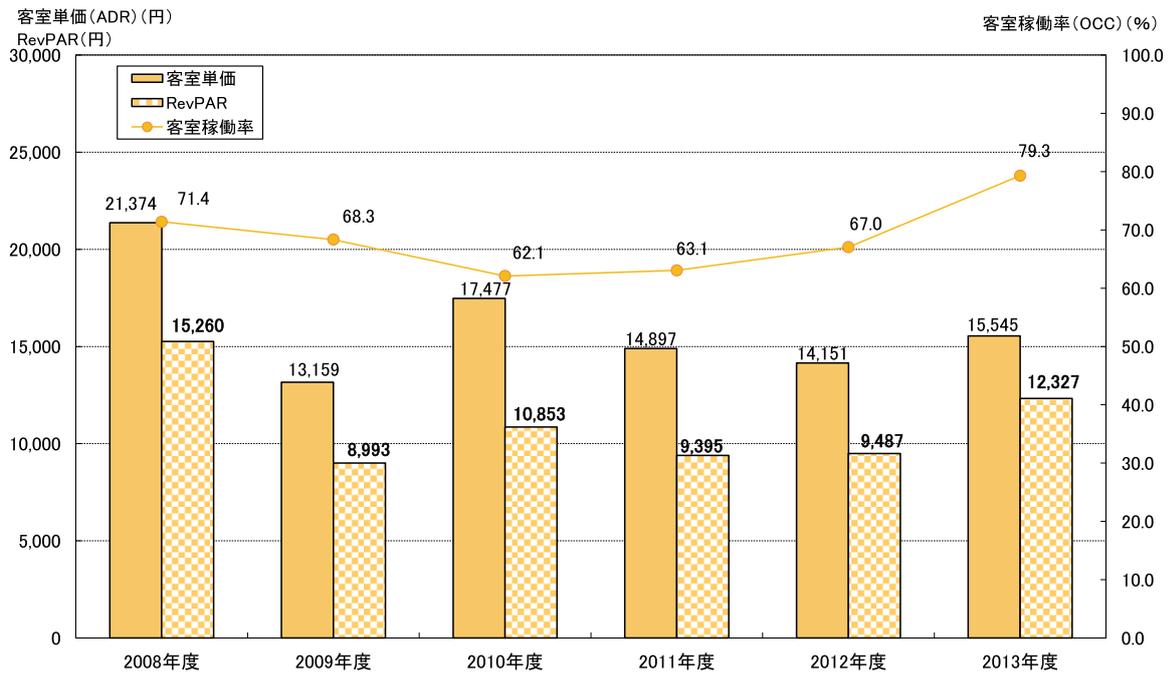


図表⑫ 地区別リゾートホテル 客室稼働率、客室単価、RevPARの推移(26ホテル)



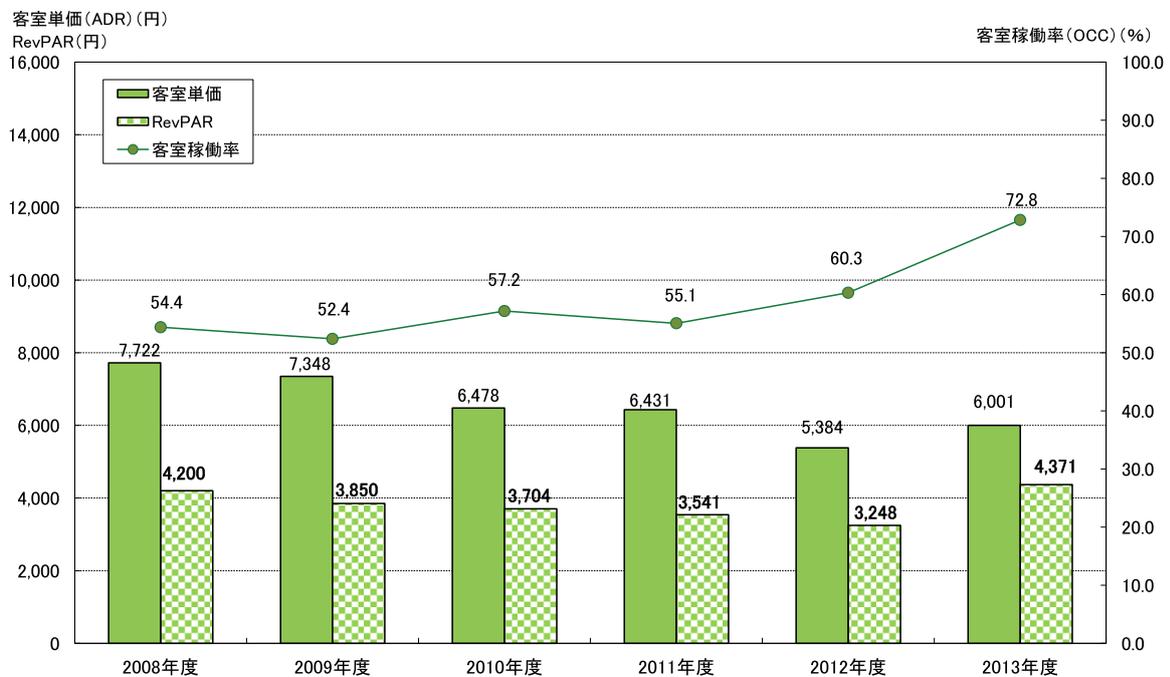
図表⑬ 八重山地域のホテル 客室稼働率、客室単価、RevPARの推移

リゾートホテル



出所: 当公庫調査

宿泊特化型ホテル

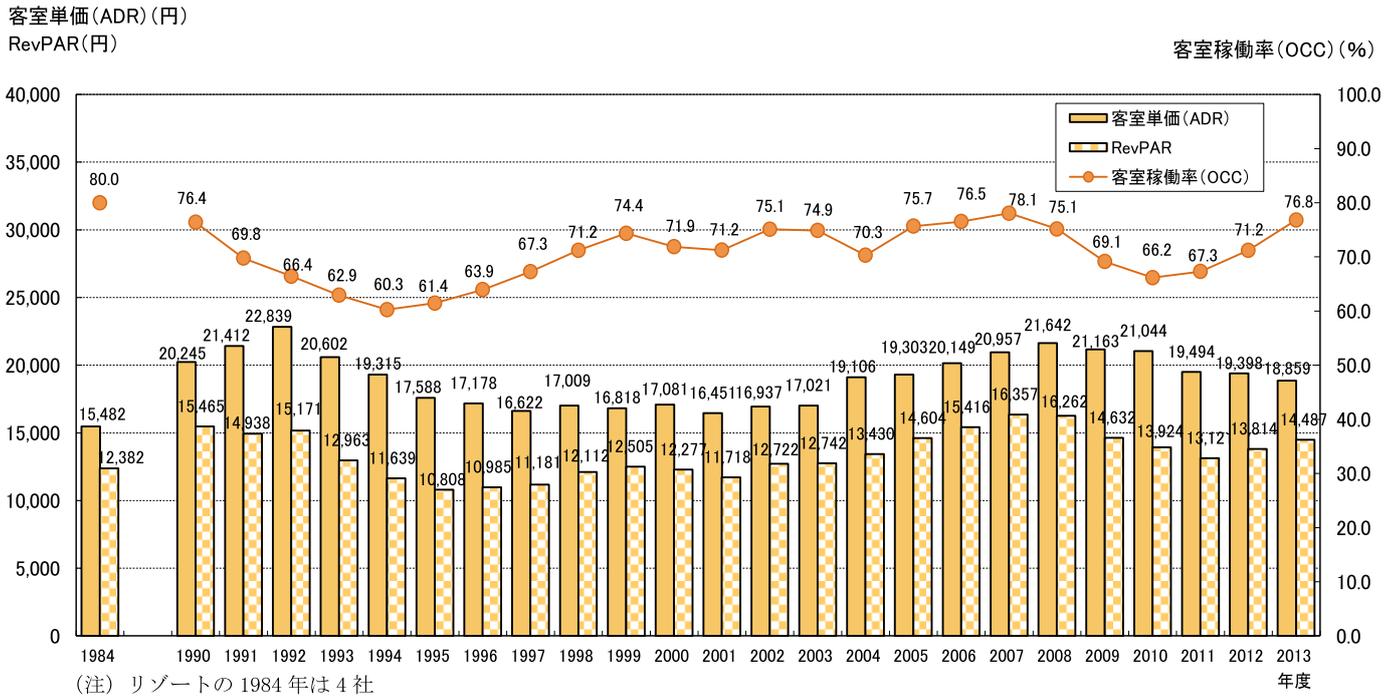


注1) 2012～2013年度の調査先ホテルは同一であるが、2008～2011年度は調査先ホテルの変更があり、計数不連続である。

注2) 2012～2013年度の客室稼働率は八重山11ホテル(リゾート6、宿泊特化型5)の集計である。

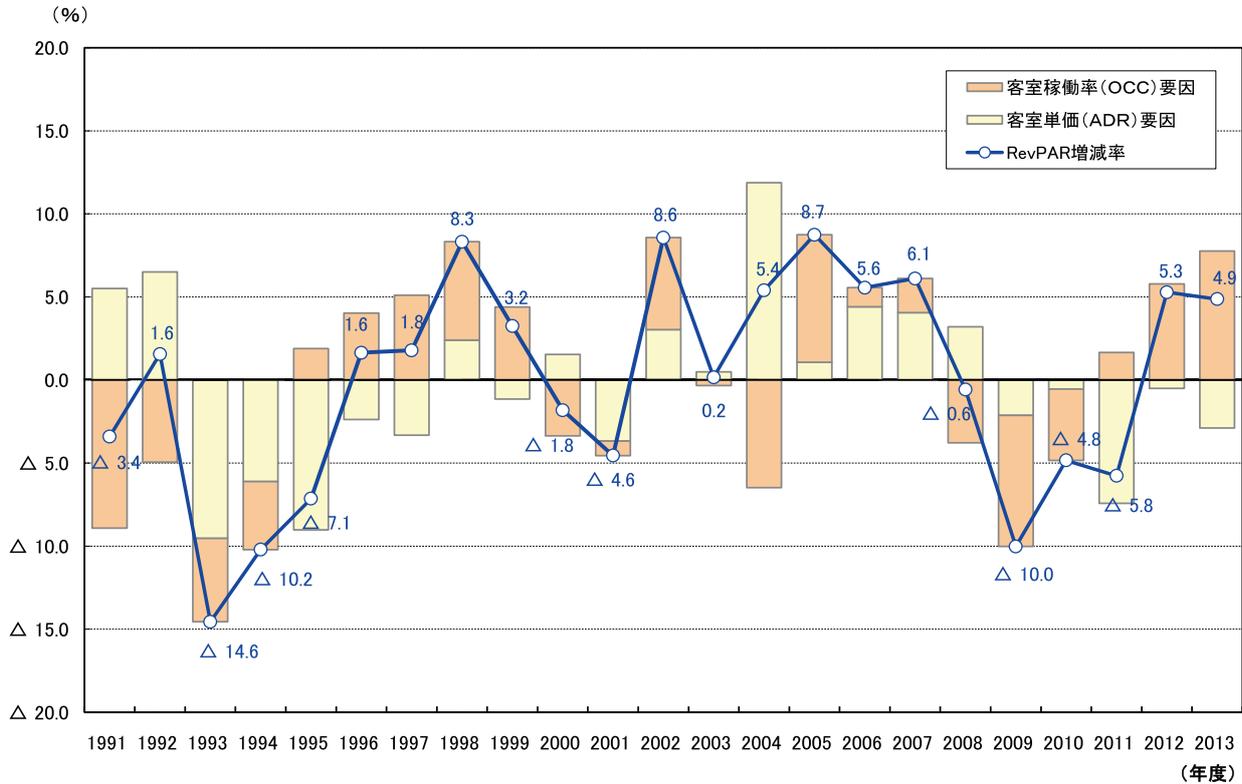
出所: 当公庫調査

図表⑭-1 リゾートホテル 客室稼働率、客室単価、RevPARの推移<長期継続調査先5ホテル>



出所: 当公庫調査

図表⑭-2 リゾートホテル RevPARの年度別増減率及び要因<長期継続調査先5ホテル>



出所: 当公庫調査

「公庫レポート」既刊目録

[数字は号数、()は発行年月]

○ 沖縄県産業連関表による公共投資の波及効果分析 -特に沖縄公庫住宅融資を中心にして-	創刊号 (56. 3)
○ 沖縄の住宅事情と需要の動向	創刊号 (56. 3)
○ 昭和57年度設備投資計画調査報告	2 (56. 7)
○ 沖縄公庫の融資効果の評価と今後の方向 -沖縄公庫モデルを中心とした計量分析-	2 (56. 7)
○ 沖縄のホテル業界の現状と課題	3 (57. 3)
○ 沖縄県経済の現状と工業振興の方向	4 (57. 8)
○ 昭和58年度設備投資計画調査報告	4 (57. 8)
○ 沖縄県主要企業の財務行動	4 (57. 8)
○ 昭和58・59年度設備投資計画調査報告	5 (58. 8)
○ 沖縄の工業開発と技術集積	6 (59. 3)
○ 沖縄県における食肉加工業	6 (59. 3)
○ 昭和59・60年度設備投資計画調査報告	7 (59. 8)
○ アメリカの地域開発 -いくつかの事例を中心に-	7 (59. 8)
○ 昭和59・60年度設備投資計画調査報告 (昭和59年10月調査)	8 (60. 1)
○ 21世紀沖縄の経済・社会構造と政策課題の提案	8 (60. 1)
○ 昭和60・61年度設備投資計画調査報告 (昭和60年9月調査)	9 (60. 12)
○ 昭和60・61年度設備投資計画調査報告 (昭和61年3月調査)	10 (61. 7)
○ 復帰特別措置の体系的検討	10 (61. 7)
○ 昭和61・62年度設備投資計画調査報告 (昭和61年9月調査)	11 (62. 2)
○ 規制緩和下における沖縄の航空体制の課題	11 (62. 2)
○ 昭和61・62年度設備投資計画調査報告 (昭和62年3月調査)	12 (62. 6)
○ 動向調査 沖縄の主要産業-昭和61年度の動向と見通し-	13 (62. 11)
○ 地域産業トピックス 水産 急成長を遂げるも市況悪化への対応に迫られる車エビ養殖 流通 中規模店化が進む小売業 環境変化への対応を迫られる婦人服店 急成長下、経営戦略が問われる中古車業界 需要低迷と価格低下で厳しさ増すガソリンスタンド サービス 質的变化が著しい飲食業界 振興事業に着手した美容業界 リゾート型参入で新展開が見込まれる県内ゴルフ場 過当競争に突入したスイミングスクール	13 (62. 11)
○ データ解説 昭和61年度個人住宅資金 (一般住宅・建売住宅) 利用者調査報告	13 (62. 11)
○ 開発調査 沖縄のリゾート開発の課題と開発資金の検討	13 (62. 11)
○ 昭和62・63年度設備投資計画調査報告 (昭和62年9月調査)	14 (62. 12)
○ 昭和62・63年度設備投資計画調査報告 (昭和63年3月調査)	15 (63. 6)
○ グラム・サイパン市場差別化策の検討	16 (63. 8)
○ 動向調査 沖縄の主要産業-昭和62年度の動向と見通し-	17 (63. 11)

○ 地域産業トピックス 製造 市場環境の変化と技術革新が著しい印刷業界 小売 変貌する鮮魚店、食肉店の需要環境 サービス 新たなサービスのあり方を探る理容業界	17	(63. 11)
○ データ解説 昭和62年度個人住宅建設資金利用者調査報告	17	(63. 11)
○ 昭和63・平成元年度設備投資計画調査報告(昭和63年9月調査)	18	(63. 12)
○ 沖縄県の住宅需要動向	19	(元. 4)
○ ハワイリゾートの現状と沖縄のリゾート開発の課題 ーハワイリゾート調査報告書ー	20	(元. 4)
○ 昭和63・平成元年度設備投資計画調査報告(平成元年3月調査)	21	(元. 6)
○ 動向調査 沖縄の主要産業の動向-昭和63年度の動向を中心に	22	(元. 12)
○ 地域産業トピックス 不動産賃貸 空室率が高い沖縄の貸ビル サービス 沖縄県内の人材派遣業 自動車分解整備業の概要	22	(元. 12)
○ データ解説 昭和63年度個人住宅建設資金利用者調査報告 労働生産性が低い県内製造業(工業統計調査より)	22	(元. 12)
○ 平成元・2年度設備投資計画調査報告(平成元年3月調査)	22	(元. 12)
○ 沖縄洋ラン切花生産の実態・本土市場調査	23	(2. 3)
○ タイ国の熱帯果樹農業の現状と輸出産業としての地位 ー沖縄県の有望作物としての熱帯果樹産業に関する調査ー	23	(2. 3)
○ データ解説 平成元年度個人住宅建設資金利用者調査報告	24	(2. 7)
○ 平成元・2年度設備投資計画調査報告(平成2年2月調査)	24	(2. 7)
○ 沖縄県におけるバイオマス資源活用産業 ー新規胎動産業を探るー	25	(2. 8)
○ 地域産業トピックス 琉球ガラス産業界の現況 成長著しい県内の生花小売業 県内水産加工業の生産状況 競合激しい県内クリーニング業	26	(3. 3)
○ 平成2・3年度設備投資計画調査報告(平成2年9月調査)	26	(3. 3)
○ データ解説 平成2年度個人住宅建設資金利用者調査報告	27	(3. 7)
○ 平成2・3年度設備投資計画調査報告(平成3年3月調査)	27	(3. 7)
○ 沖縄県の観光土産品店	28	(4. 1)
○ 平成3・4年度設備投資計画調査報告(平成3年9月調査)	28	(4. 1)
○ データ解説 平成3年度個人住宅建設資金利用者調査報告	29	(4. 8)
○ 平成3・4年度設備投資計画調査報告(平成4年3月調査)	29	(4. 8)
○ 平成4・5年度設備投資計画調査報告(平成4年10月調査)	30	(5. 2)
○ データ解説 平成4年度マイホーム新築資金利用者調査報告	31	(5. 9)
○ 平成4・5年度設備投資計画調査報告(平成5年3月調査)	31	(5. 9)
○ 平成5・6年度設備投資計画調査報告(平成5年9月調査)	32	(6. 2)
○ 平成5・6年度設備投資計画調査報告(平成6年3月調査)	33	(6. 7)
○ 正念場を迎えるエステティック業界	34	(6. 8)

○ 泡盛製造業の現況について	34	(6. 8)
○ 需要低迷下生産性の向上が求められる生コン業界	35	(6. 9)
○ 沖縄県の花弁農業	35	(6. 9)
○ 沖縄県の伝統工芸産業	35	(6. 9)
○ データ解説	36	(6. 10)
平成5年度マイホーム新築資金利用者調査報告		
平成5年度マンション購入資金利用者調査報告		
○ 沖縄のデンファレ（切花）について	37	(6. 10)
○ 生産性の向上と新しい生産技術への対応が求められる印刷業界	37	(6. 10)
○ 貸アパート業実態調査	38	(6. 11)
○ 沖縄県のプレハブ住宅の現状について	38	(6. 11)
○ 競争激化が進む中で経営体質強化が求められる建設業	39	(6. 12)
○ 平成6・7年度設備投資計画調査報告（平成6年9月調査）	39	(6. 12)
○ インドネシア・バリ島リゾートの現状	40	(7. 2)
○ マンゴー栽培の現状と産地形成に向けての課題	41	(7. 3)
○ 総合産業への変容が求められる500万人時代の沖縄観光	42	(7. 3)
○ 県内製糖業の現状	43	(7. 3)
○ 平成6・7年度設備投資計画調査報告（平成7年3月調査）	44	(7. 5)
○ 公庫住宅資金利用者に係る耐久消費財等購入実態調査	45	(7. 8)
○ 県内駐車場業の現状と課題	46	(7. 9)
○ データ解説	47	(7. 9)
平成6年度マイホーム新築資金利用者調査報告		
平成6年度マンション購入資金利用者調査報告		
○ 平成6・7年度設備投資計画調査報告（平成7年9月調査）	48	(7. 12)
○ 薬草加工販売業の現状と課題	49	(8. 1)
○ 新規開業の実態	50	(8. 1)
○ 持家取得実態調査	51	(8. 3)
○ 「わしたショップ」—拠点方式による県産品のマーケティング—	52	(8. 5)
○ 平成7・8年度設備投資計画調査報告（平成8年3月調査）	53	(8. 6)
○ 沖縄県におけるタラソテラピー事業可能性の検討 （フランス・タラソテラピー業界視察報告）	54	(8. 6)
○ 沖縄での展開が有望なタラソテラピーについて	54	(8. 6)
○ 県内小売業の現状	55	(8. 7)
○ データ解説	56	(8. 7)
平成7年度マイホーム新築資金利用者調査報告		
平成7年度マンション購入資金利用者調査報告		
○ 沖縄の養蜂	57	(8. 8)
○ 平成7・8年度設備投資計画調査報告（平成8年9月調査）	58	(8. 12)
○ 県内レンタカー業の現状 —大規模な規制緩和のもと、更なる発展が見込まれる県内レンタカー業—	59	(9. 1)
○ 県内貸ビル業の現状 —空室率が高い沖縄の貸ビル—	60	(9. 2)
○ マイホーム新築資金住宅の建設実態	61	(9. 3)
○ 車エビ養殖業の現状と課題 —全国一の生産県となるも市況悪化への対応が迫られる車エビ養殖業界—	62	(9. 4)
○ 台湾の中小企業とOEM	63	(9. 5)
○ 平成8・9年度設備投資計画調査報告（平成9年3月調査）	64	(9. 6)

○ データ解説 平成8年度マイホーム新築資金利用者調査報告 平成8年度マンション購入資金利用者調査報告	65	(9.10)
○ 公庫住宅資金利用者に係る耐久消費財等購入実態調査	66	(9.10)
○ 平成8・9年度設備投資計画調査報告 (平成9年9月調査)	67	(9.12)
○ 廃棄物リサイクル産業の現状と課題	68	(10. 6)
○ 平成9・10年度設備投資計画調査報告 (平成10年3月調査)	69	(10. 6)
○ 沖縄の産業振興とマルチメディア	70	(10. 7)
○ データ解説 平成9年度マイホーム新築資金利用者調査報告 平成9年度マンション購入資金利用者調査報告	71	(10.10)
○ 平成9・10年度設備投資計画調査報告 (平成10年9月調査)	72	(10.12)
○ 平成9年度ホテル経営状況	73	(10.12)
○ ダイビング業界の現状と課題	74	(11. 3)
○ 平成10・11年度設備投資計画調査報告 (平成11年3月調査)	75	(11. 8)
○ 平成10・11年度設備投資計画調査報告 (平成11年9月調査)	76	(11.12)
○ 平成10年度ホテル経営状況	77	(12. 2)
○ 新規開業の現状と創業支援	78	(12. 5)
○ 沖縄観光の構造転換に向けた整備課題 —ハワイを比較軸として—	79	(12. 7)
○ 1999・2000年度設備投資計画調査報告 (2000年3月調査)	80	(12. 8)
○ 1999・2000年度設備投資計画調査報告 (2000年9月調査)	81	(12.12)
○ データ解説 平成11年度マイホーム新築資金利用者調査報告 平成11年度マンション購入資金利用者調査報告	82	(13. 1)
○ 台湾アグロインダストリー調査報告	83	(13. 3)
○ 1999年度ホテル経営状況	84	(13. 3)
○ 2000・2001年度設備投資計画調査報告 (2001年3月調査)	85	(13. 5)
○ 地方都市の水産物市場と水産業の振興 —自由な市場と消費の拡大—	86	(13. 7)
○ 2000・2001年度設備投資計画調査報告 (2001年9月調査)	87	(13.12)
○ マンションの維持管理に関する調査報告	88	(14. 1)
○ 台湾情報通信産業調査報告	89	(14. 2)
○ 2000年度ホテル経営状況	90	(14. 3)
○ 県内ホテルの経営課題と改善に向けた方向性	90	(14. 3)
○ 2001・2002年度設備投資計画調査報告 (2002年3月調査)	91	(14. 6)
○ データ解説 平成13年度マイホーム新築資金利用者調査報告 平成13年度マンション購入資金利用者調査報告	92	(14.11)
○ 2001・2002年度設備投資計画調査報告 (2002年9月調査)	93	(14.12)
○ 2001年度ホテル経営状況	94	(15. 7)
○ 2002・2003年度設備投資計画調査報告 (2003年3月調査)	95	(15. 8)
○ 2002・2003年度設備投資計画調査報告 (2003年9月調査)	96	(16. 1)
○ 2003・2004年度設備投資計画調査報告 (2004年3月調査)	97	(16. 6)
○ データ解説 平成14年度マイホーム新築資金利用者調査報告 平成14年度マンション購入資金利用者調査報告	98	(16. 7)
○ 2002年度ホテル経営状況	99	(16. 8)

○ 2003・2004年度設備投資計画調査報告（2004年9月調査）	100	（16.11）
○ 2004・2005年度設備投資計画調査報告（2005年3月調査）	101	（17.6）
○ 2004・2005年度設備投資計画調査報告（2005年9月調査）	102	（17.11）
○ 2005・2006年度設備投資計画調査報告（2006年3月調査）	103	（18.9）
○ 泡盛業界の現状と課題 －最近の泡盛・もろみ酢の動向を中心に－	104	（18.10）
○ 2005・2006年度設備投資計画調査報告（2006年9月調査）	105	（18.12）
○ 2006・2007年度設備投資計画調査報告（2007年3月調査）	106	（19.9）
○ 2006・2007年度設備投資計画調査報告（2007年9月調査）	107	（19.11）
○ バイオエタノールの現状 －JETRO・ブラジルバイオエタノールミッション報告－	108	（20.3）
○ 2007・2008年度設備投資計画調査報告（2008年3月調査）	109	（20.6）
○ 沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状	110	（20.7）
○ 2007・2008年度設備投資計画調査報告（2008年9月調査）	111	（20.11）
○ 2007年度県内主要ホテルの稼働状況	112	（20.12）
○ 2008・2009年度設備投資計画調査報告（2009年3月調査）	113	（21.6）
○ 2008・2009年度設備投資計画調査報告（2009年9月調査）	114	（21.12）
○ 沖縄県内ホテルのホスピタリティ向上への取り組み状況 2008年度県内主要ホテルの稼働状況	115	（22.3）
○ 2009・2010年度設備投資計画調査報告（2010年3月調査）	116	（22.6）
○ 2009年度県内主要ホテルの稼働状況	117	（22.7）
○ 沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状2010	118	（22.9）
○ 2009・2010年度設備投資計画調査報告（2010年9月調査）	119	（22.11）
○ 沖縄県内の「道の駅」と「農産物直売所」	120	（23.4）
○ 2010・2011年度設備投資計画調査報告（2011年3月調査）	121	（23.6）
○ 2010年度県内主要ホテルの稼働状況 東日本大震災による県内主要ホテルへの影響	122	（23.7）
○ 2010・2011年度設備投資計画調査報告（2011年9月調査）	123	（23.11）
○ 平成22年度 沖縄公庫教育資金利用者調査報告	124	（24.4）
○ 2011・2012年度設備投資計画調査報告（2012年3月調査）	125	（24.6）
○ 2011年度県内主要ホテルの稼働状況 八重山主要ホテルの稼働状況	126	（24.10）
○ 2011・2012年度設備投資計画調査報告（2012年9月調査）	127	（24.11）
○ 沖縄：新たな挑戦 経済のグローバル化と地域の繁栄 世界の目を沖縄へ、沖縄の心を世界へ	128	（25.2）
○ OKINAWA: THE CHALLENGES AHEAD THRIVING LOCALLY IN A GLOBALIZED ECONOMY "AS THE EYES OF THE WORLD FOCUS ON OKINAWA OKINAWA OFFERS ITS HEART TO THE WORLD"	129	（25.2）
○ 2012・2013年度設備投資計画調査報告（2013年3月調査）	130	（25.6）
○ 2012年度県内主要ホテルの稼働状況	131	（25.9）
○ 2012・2013年度設備投資計画調査報告（2013年9月調査）	132	（25.12）
○ 平成24年度 沖縄公庫教育資金利用者調査報告	133	（26.3）
○ 2013・2014年度設備投資計画調査報告（2014年3月調査）	134	（26.6）
○ 世界自然遺産登録を活かした奄美・琉球の地域活性化策 （やんばる地域・西表島編）～持続可能な地域づくりに向けて～	135	（26.6）

○ 県内主要ホテルの動向分析

136 (26. 10)

第一部 2013年度県内主要ホテルの稼働状況

第二部 シティホテルの長期稼働状況からみた今後の取組

第三部 県内の宿泊特化型ホテルの動向分析