

財務診断研究会

宿泊業（ホテル・旅館等）の 財務分析

平成31年2月20日（水）

中小企業診断士 佐藤伸英（さとう のぶひで）

1、日本標準産業分類

大分類	M	宿泊業，飲食サービス業
中分類	75	宿泊業
小分類	751	旅館，ホテル
	L	7511 旅館，ホテル
	752	簡易宿所
	L	7521 簡易宿所
	753	下宿業
	L	7531 下宿業
	759	その他の宿泊業
	L	7591 会社・団体の宿泊所
	L	7592 リゾートクラブ
	L	7599 他に分類されない宿泊業

2、宿泊業の定義

中分類75－宿 泊 業

宿泊業とは、一般公衆、特定の会員等に対して宿泊又は宿泊と食事を提供する事業所

細分類 7511－ 旅 館 ， ホ テ ル

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



○シティホテル、ビジネスホテル、リゾートホテル、温泉旅館

細分類 7521－簡易宿所

宿泊する場所が主として多数人で共用する構造及び設備であって宿泊 又は宿泊と食事を一般公衆に提供する営利的な事業所



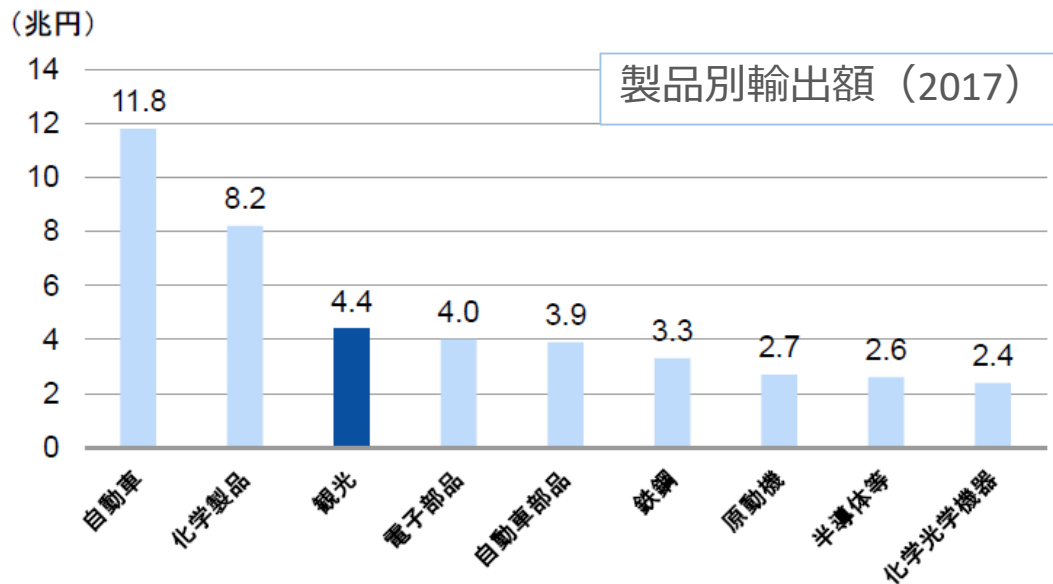
○カプセルホテル、ゲストハウス、ユースホステル、山小屋

3、宿泊業の役割

昔：遠征目的の宿、湯治目的の宿



今：新たな社会的課題解決のパートナー



観光は裾野が広く経済波及効果が大きいため、今後の日本経済成長のけん引役へ
キーワード：「観光立国」「地方創生」「インバウンド」「Integrated Resort (IR)」

4、宿泊業の分類（1）

【ルーツ】による分類

1）旅籠（はたご）系

<日帰りでは行けない遠方への移動を目的とした>
交通網の整備と経済発展→（行商人の宿泊）
江戸時代の参勤交代→本陣（殿）旅籠（家来）



街道沿いの旅籠

2）湯治（とうじ）系

<温泉に長期間入ることによる病氣療養を目的とした>
古くは権力者、その後街道が整備され移動が楽になると
徐々に大衆化

（ちなみに世界一古い宿は日本にある）



湯治宿の自炊場

4、宿泊業の分類（2）

【機能】による分類

機能	特徴	施設例
1) シティホテル	大都市中心でレストラン等の豊富な付帯設備があり宿泊以外にも多様な機能	ホテルニューオータニ、東急ホテルズ、帝国ホテル
2) ビジネスホテル	少ない付帯設備で宿泊に注力（さらに徹底した宿泊特化型も）	ワシントンホテル、東急イン、アパホテル
3) リゾートホテル	保養地や観光地にあるホテル（需要の変動が大きい）	東急リゾートホテル、ホテルアルファトマム
4) 都市旅館	都市部にある旅館で出張需要にも対応	水月ホテル鷗外荘、蒲田黒湯温泉ホテル末広
5) 観光旅館	観光地（多くは温泉地）にある旅館	熱海後楽園ホテル、ホテル天坊

4、宿泊業の分類（3）

【旅館業法】による分類

区分	定義（基準）	客室	施設数	主な業態
1）ホテル	洋式の構造および設備を主とする施設による営業	客室10室以上、床面積9㎡以上、出入口及び窓は施錠可能、等	10,402軒	シティホテル、ビジネスホテル、リゾートホテル
2）旅館	和式の構造および設備を主とする施設による営業	同上	38,622軒	観光旅館、国民宿舎、モーテル
3）簡易宿所	宿泊する場所を多数で共用する構造・設備による営業	延べ床面積33㎡以上	32,451軒	カプセルホテル、民宿、ユースホテル
4）下宿	1ヵ月以上の期間を単位として宿泊させる営業	客室床面積7㎡以上	780軒	下宿

4、宿泊業の分類（4）

【資本】による分類

資本	出資者	施設例
1) 独立系	ホテル業を主とする事業者。中小の宿を中心に多くはこの形態	ニューオータニ、帝国ホテル、パレスホテル
2) 事業会社系	不動産会社、鉄道会社等の事業会社。（異業種からの参入）	三井ガーデンホテルズ、阪急阪神ホテルズ、ドーミーインホテル
3) 外資系	国際的な大手ホテルチェーン等の外国資本。提携の形もさまざま	ヒルトン、マリオットインターナショナル、インターコンチネンタル

4、宿泊業の分類（5）

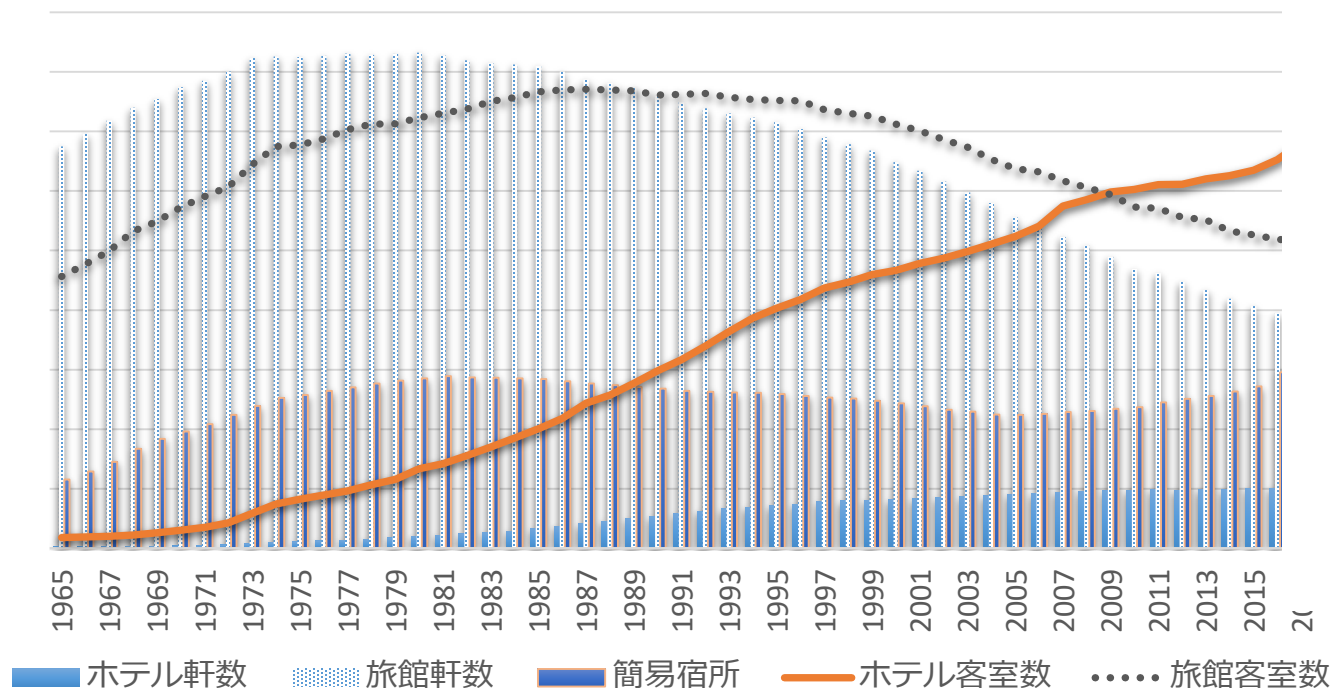
【経営方式】による分類

施設名	土地	建物	運営会社	ブランド
帝国ホテル東京	帝国ホテル			
ハイアットリージェンシー東京	小田急電鉄、第一生命	小田急電鉄	ホテル小田急	ハイアット
星のや軽井沢	星野リゾート・リート投資法人		星野リゾート	星のや
新宿ワシントンホテル本館	みずほ信託銀行、稲足神社		藤田観光	ワシントン

※帝国ホテルの土地は一部国有地を含む

5、市場規模（1）

施設軒数推移（ホテル、旅館、簡易宿所）

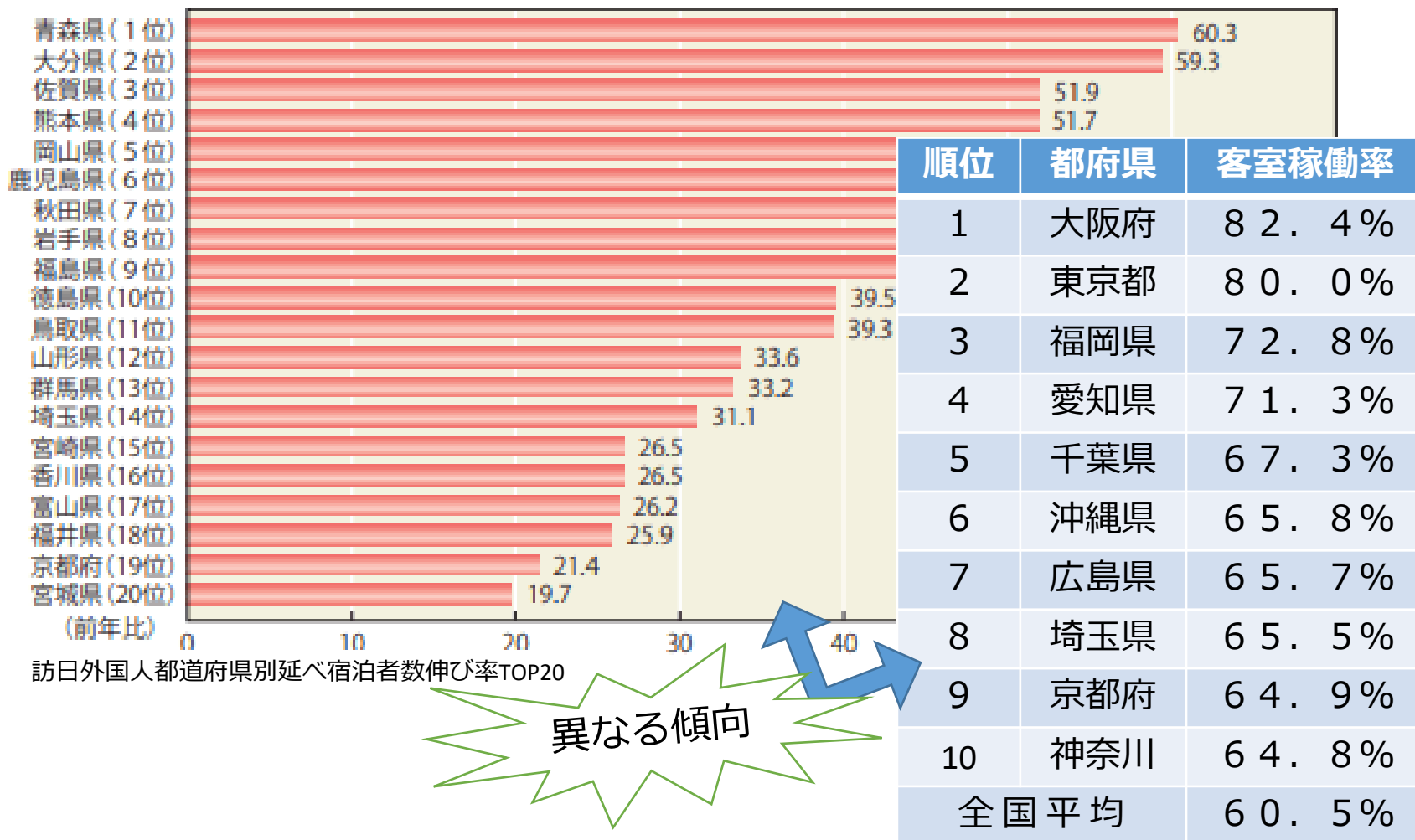


出典：厚生労働省 衛生行政報告例

- ・ ホテルは50年間ほぼ一貫して施設、客室とも増加
- ・ 旅館は30年間一貫して施設、客室とも減少
- ・ 簡易宿所施設数は10年間一貫して増加
- ・ 客室数規模でホテルは旅館の約5倍

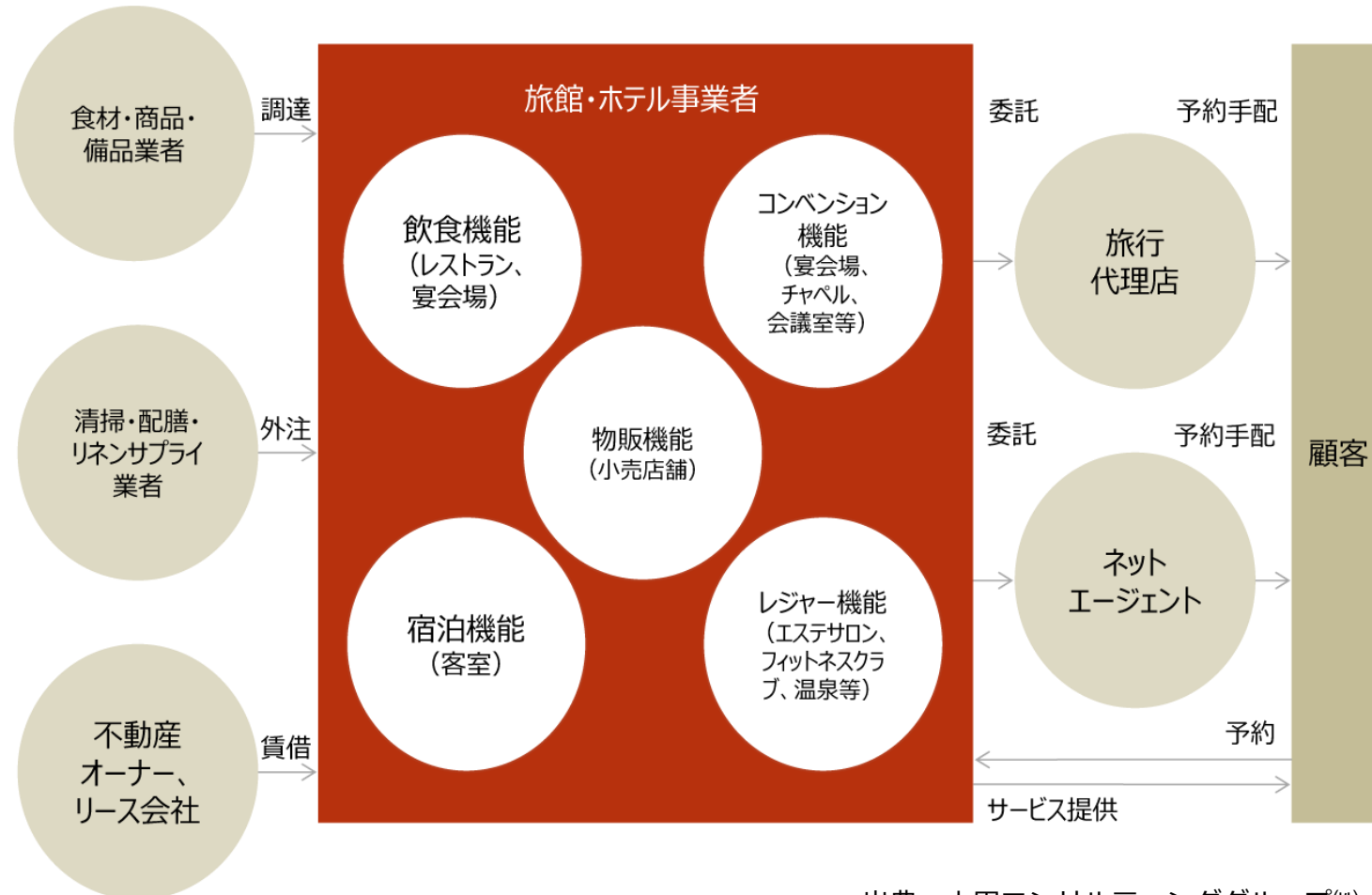
5、市場規模（2）

外国人の宿泊者数の伸びは地方が高い



6、ビジネスモデル

宿泊業の商流



出典：山田コンサルティンググループ(株) HPより

7、事業特性

1) 装置産業

- ・設備投資を長期で回収する。償却前に新たな設備投資が必要になることも多い

2) 宿泊業の特性

- ・売上高が営業日数、客室数、収容人数に制約を受ける
- ・売上高が地域の集客力に左右されやすい
- ・早朝から深夜まで対応するため長時間労働になりやすい

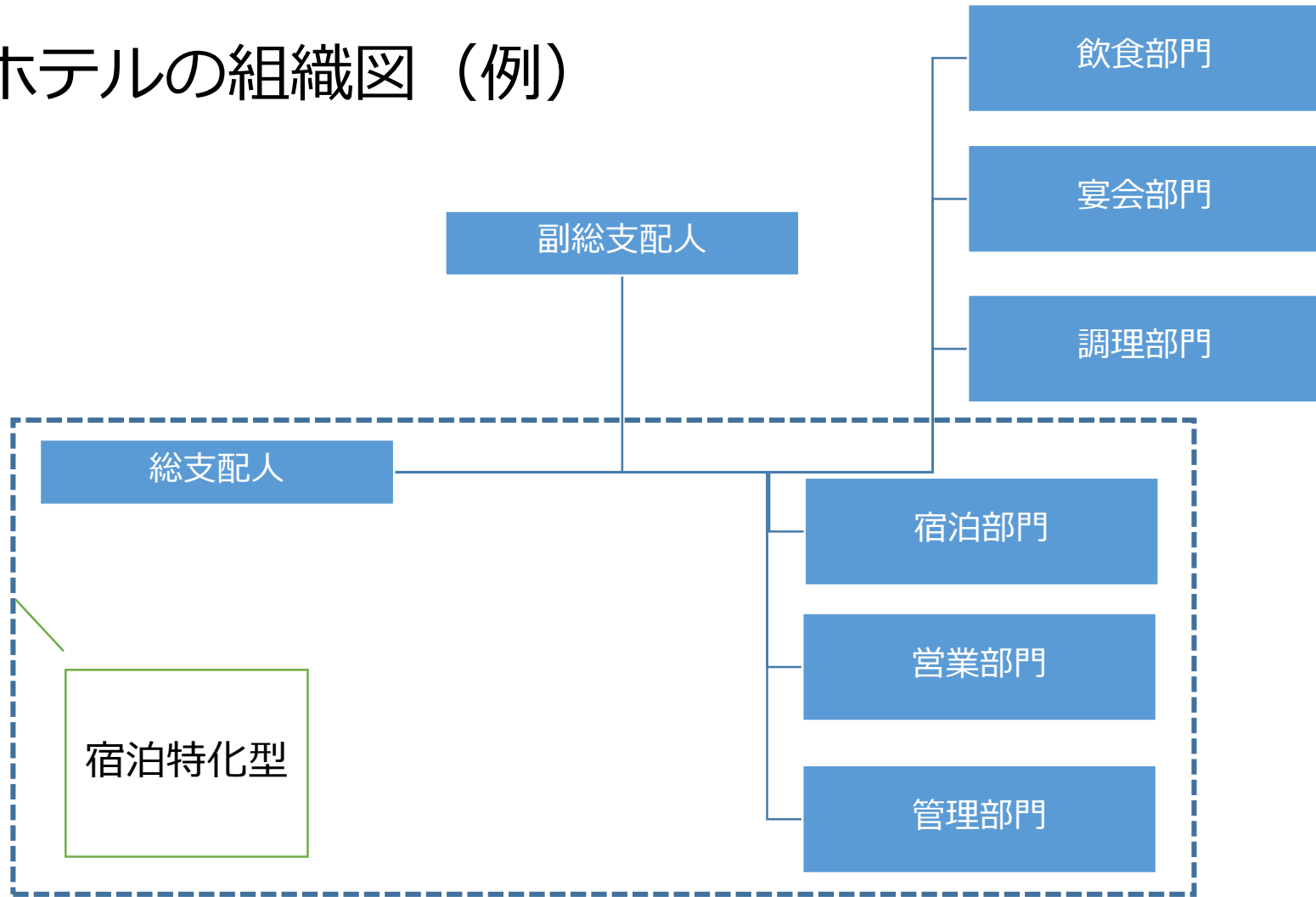
3) サービスの特性

無形性／非接触性	利用者は事前にサービスを見たり、触ったりすることができない。
非均一性／変動性	誰が誰に、いつどこで、どのタイミングで提供するかによって、品質が変わる。
同時性／不可分性	生産と消費が同時に発生する。提供者と利用者が揃わなければ提供できない。
消滅性	サービスを在庫しておくことができない。

出典：中小機構「中小旅館業の経営実態調査」

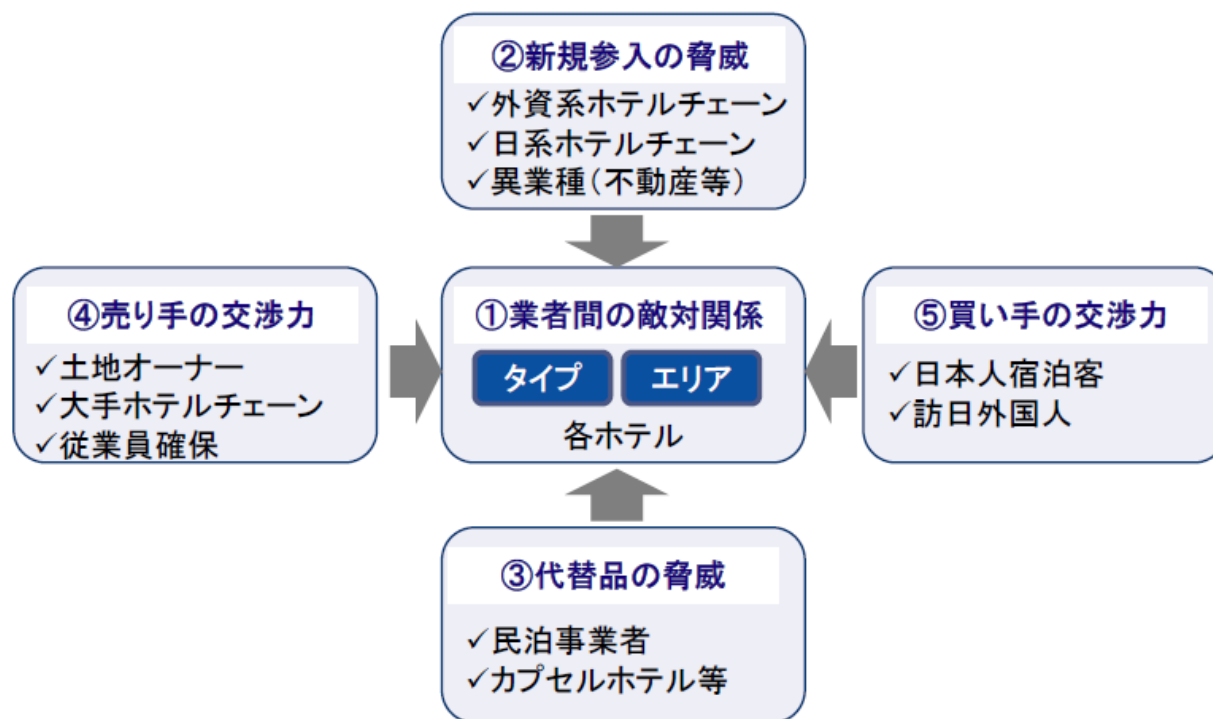
8、宿泊業の業務内容

ホテルの組織図（例）



9、宿泊業の経営課題（1）

ホテル業界の競争環境



①業者間の敵対関係

- ・宿泊特化型施設の普及拡大
- ・タイプの違う多数のプレーヤー

②新規参入の脅威

- ・異業種からの活発な参入
- ・外資系高級施設の参入

③代替品の脅威

- ・巨大市場民泊の合法化
- ・新たな簡易宿舍タイプの増加

出典：みずほ銀行「産業調査部」

④売り手の交渉力

- ・都市部の地価上昇（投資増）
- ・人手不足による人件費増

⑤買い手の交渉力

- ・ネットで価格比較が容易に

9、宿泊業の経営課題（2）

宿泊収入の内訳（式） = 営業日数×

①客室数×②稼働率×③客室単価

①、客室数の拡大

- ・ 宿泊特化による客室エリアの拡大
- ・ 稼働率の見込める地域への新規拡大

②、客室稼働率の向上

- ・ リピータの取り込み
- ・ 客室の時間売り（シェアリングエコノミー）

③、客室単価の向上

- ・ 宿泊プラン研究と顧客の細分化
- ・ レベニューマネジメント

10、売上高ランキング

ホテル売上高TOP 20

順位	施設名	売上高(百万円)
1	プリンスホテル	190,591
2	リゾートトラスト	123,677
3	アパホテル	93,359
4	ルートインジャパン	92,401
5	東横イン	84,859
6	東急ホテルズ	84,428
7	近鉄・都ホテルズ	58,572
8	帝国ホテル	56,678
9	ミリアルリゾートホテルズ	52,643
10	藤田観光	51,222

順位	施設名	売上高(百万円)
11	ニュー・オータニ	49,754
12	阪急阪神ホテルズ	49,480
13	大和リゾート	46,698
14	ホテルモントレ	40,000
15	日本ホテル	38,390
16	東急リゾートサービス	33,939
17	三井不動産ホテルマネジメント	33,277
18	ジェイアール西日本ホテル開発	32,426
19	スーパーホテル	31,462
20	京王プラザホテル	29,149

出典：帝国データバンク「全国企業あれこれランキング2019」

11、事例企業

事例企業の概要

	帝国ホテル	藤田観光	ABホテル
本社所在地	東京都千代田区	東京都文京区	愛知県安城市
設立	明治20年12月	昭和30年11月	平成26年10月
資本金	1485百万円	12081百万円	954百万円
売上高	57236百万円	70624百万円	4420百万円
営業利益	4698百万円	1995百万円	1192百万円
連結子会社	5社	26社	なし
従業員数	2988人	4850人	27人

11、事例企業（1）

帝国ホテル

上場企業。御三家ホテルの一つ。ホテルは4つのみの運営で売上500億越え。

▼企業理念

帝国ホテルは、創業の精神を継ぐ日本の代表ホテルであり、国際的ベストホテルを目指す企業として、最も優れたサービスと商品を提供することにより、国際社会の発展と人々の豊かでゆとりある生活と文化の向上に貢献する。

▼沿革

1887年 東京ホテル設立

1889年 帝国ホテル開業

1935年 新大阪ホテル開業

1971年 帝国ホテル列車食堂(株) 設立

2004年 帝国ホテルホームページがリニューアル

ホテル数4つ 東京のホテル：772室(新本館)、361室(インペリアルタワー)

ホテル事業においては、円安による訪日外国人客数の増加やインターネットによる販売施策が奏功したことに加え、外部観光施設との提携による企画商品が好調であったこともあり、稼働率、売上高ともに前年を上回る結果となりました。食堂は消費税増税の影響により来客数が伸び悩むなか、宿泊客数増による朝食利用の増加や、各店舗の特性を生かした各種施策を行った結果、前年並の売上高を確保。

宴会は、一般宴会は大型の国際会議の受注はありましたが、法人需要が本格的な回復には至らず、婚礼も高品質商品の積極的販売に努めたものの、厳しい販売競争の影響が大きく売上減。

※有価証券報告書より

11、事例企業（2）

藤田観光

ビジネス需要も満たしながら、様々なタイプのリゾートホテルも展開。

当社グループは、当社、連結子会社26社、関連会社2社およびその他の関係会社1社で構成され、WHG事業、リゾート事業およびラグジュアリー&バンケット事業の各事業を主な内容とし、さらに各事業に関連する各種サービス等の提供を行っております。

セグメントごとの各事業に関する位置づけは次のとおりであります。

		主な事業内容	主要な関係会社等（注）
報告セグメント	WHG事業	宿泊主体型ホテル事業	藤田観光(株)（当社） 藤田観光ワシントンホテル旭川(株) 他計10社
	リゾート事業	リゾートホテル・レジャー事業	藤田観光(株)（当社） 伊東リゾートサービス(株) 他計3社
	ラグジュアリー&バンケット事業	婚礼・宴会・レストラン・ホテル・ゴルフ・装花・庭園管理・映像事業	藤田観光(株)（当社） 藤田リゾート開発(株) 他計7社
その他		清掃管理・不動産管理・運営受託等の事業	藤田観光(株)（当社） (株)フェアトン 他計6社

（注）「主要な関係会社等」欄に記載している会社名および会社数は、当社を除き全て連結子会社であります。

※有価証券報告書より

11、事例企業（3）

A Bホテル

愛知県を中心に宿泊に特化したホテルを展開している。A BホテルのA Bは“Amenity Bright”の頭文字に由来し、「快適に、心地よく、明るく輝く」をコンセプトとしている。

14年10月にホテル事業を目的として、東祥から新設会社分割により、同社が設立された。同社設立以降は15/3期（6カ月間）に1店舗、16/3期に2店舗、17/3期に3店舗、18/3期の第2四半期累計期間（以下、上期）には3店舗を出店し、店舗展開を加速している。

現在は、愛知県、石川県、岐阜県、奈良県、群馬県、埼玉県、静岡県に合計17のホテルを保有。特徴は130室前後のホテルが多く、宴会場やレストランも持たない宿泊特化型ホテル。駅前や主要インターチェンジ付近など、ビジネスでの利用が見込める地域を中心に展開。

ビジネス向けを意識した出店地域は、同社のホテルが多い愛知県三河地区のように製造業が発展している地域が比較的多い。

出典：社団法人証券リサーチセンター

12、個人ワーク

1社を選び、財務諸表から強みや経営課題を分析しましょう

	着目した経営指標	強みや課題等
1		
2		
3		
その他気付いたこと等		