

ライフサイクル理論から見たビジネスホテル業界の未来（1）

2007年4月20日

本誌 2007.2.16 号の特集「ビジネスホテル開発戦略」でも取り上げられたようにビジネスホテルチェーンの積極的な出店が話題となっているが、市場は果たして今後も拡大していくのであろうか。一方で独立系ホテルの廃業や営業譲渡が事例として見られるようになってきた。ホテル経営者から話を聞いても「市況はよい」とする声は少数派である。むしろ「ビジネスホテルチェーンの進出によりパイの喰いあいになった」とする声が多い。明らかに市場環境が変わってきていると考えることが妥当なのではないだろうか。そこで本稿では「プロダクト・ライフサイクル理論」を用いてビジネスホテル業界の現状と未来を浮き彫りにしていきたい。

プロダクト・ライフサイクル理論は、マーケティング戦略の定番ともいえるべき考え方である。これは、製品が市場に投入されてから、次第に売れなくなり姿を消すまでのプロセスのことをいい、製品には寿命があるという考え方に基づいている。図-1のように、売上（市場規模）を縦軸、時系列推移を横軸にとった売上（市場規模）曲線で示されることが多い。一般にプロダクト・ライフサイクルの段階区分は、導入期、成長期、成熟（市場飽和）期、安定期の4段階で表現される。プロダクト・ライフサイクル理論は、4つの段階は顧客の購買動機が変化し、図-1に示したように、各段階それぞれの戦略目的に対応した戦略重点があり、マーケティング戦略を立案する際のガイドラインとされている。

* 導入期：

需要も小さく、売上の増加率は低い。製品導入にかかわるマーケティング費用が多いので、利益は生じない。製品の本質的機能を消費者に認知させる事が戦略となる。

* 成長期：

需要拡大に伴う売上の急上昇によって、利益が得られるばかりか、持続的な増益も期待できる。多くの企業が参入するが、市場全体の成長が吸収し、他社と等しく成長を分け合うことができる。そのためシェア拡大のためのブランド強化やライン拡大が戦略課題となる。

* 成熟期：

売上成長率が低下する。シェアを維持するためのマーケティング費用の増加に伴い、利益は減少する。限られたパイの奪い合いの様相を呈し始め、経営資源に対応した競争生き残りが戦略課題となる。

* 安定期：

市場規模が縮小し、赤字に転ずる企業も出てくる。この段階では少数の勝ち組と多数の負け組に分かれ、前者は安定的な売上・利益を得られるものの、後者は撤退も余儀なくされる。安定期後期には代替製品が登場し、イノベーションにより新たな価値創造を行う戦略をとらざるをえない。その場合には、市場ニーズを見直すことから始めなければならない。

厚生労働省によると、ホテル営業許可軒数は8,811軒、客室数は681,025室（2004年末）である。ビジネスホテルの歴史を遡ると、日本で最初のビジネスホテルは1938年に開業した「東京第一ホテル新橋」である。ここが起源となっている。戦後に入り、高度経済成長期の中で駅前旅館がビジネスホテルとして生まれ変わってきた。このような独立系ビジネスホテル経営者が連合して1971年に(社)全日本シティホテル連盟を設立（1974年社団法人認可）している。また、ビジネスホテルチェーンの第一世代であるワシントンホテルプラザは1969年に第一号店を名古屋に出店しており、サンルートも1970年5月に創業を果たした。この1938～1971年が業界の「導入期」といえるだろう。「導入期」のビジネスホテルはこれまでの旅館スタイルと違い、「1人1室」「洋室バストイレ付」「明朗料金=エブリディ・フェア・プライス」を武器に駅前旅館の需要を吸収していった。

70年代に入り、日本の経済成長に歩をあわせるように新規ホテルの開業は続く。1975年1,149軒、80年2,039軒、85年3,332軒、90年5,734軒、95年7,174軒と順調な伸びを示してきた。特に1985～1990年の5年間では2,042軒が、1990～1995年では1,800軒の純増となっている。これはバブル経済期にリゾートホテルも含めてホテル開発が一気に進んだことが一因であろう。しかしながら、供給だけではなく、「新幹線のぞみ」の運転開始や航空機による旅行が一般化し始めたこともこの時期にあたり、移動の高速化・低価格化が宿泊需要を伸ばしてきたといえよう。また、第二世代のビジネスホテルチェーンである東横インは1986年に1号店「蒲田I」を開業している。昨年話題になった総合経営研究所が企画した「那覇第一ホテル」も1990年に開業している。このような宿泊特化型ホテルと呼ばれるビジネスホテル業態が登場したのもこの時期である。1972～1995年が業界の「成長期」と見られる。「成長期」には需要拡大に支えられ、多くの都市で独立系のビジネスホテルが開業を果たした。特に85～95年の10年間では投資環境もよく空前の開業ラッシュを迎え、ビジネスホテルは業態として確立するに到った。

96年以降はバブル経済崩壊の後遺症からホテル開業は一気に沈静化する。1997年7,769軒、98年7,944軒、99年8,110軒、2000年8,220軒と90～95年の年300～400軒から年100～200軒へと半減してしまっている。金融機関が貸出を引き締めたことにより開発資金が調達できなくなってしまったことが主因であると思われるが、市場の成熟化が進みだしたのもこの頃からである。「成長期」には「ただ泊まればよい」と考えていた顧客ニーズも変わりだした。96年1月にスーパーホテル博多が開業し、1泊4,980円という低価格路線が顧客に受け入れられ、宿泊料金の低価格化が進んできた。一方でヴィラフォンテーヌや昨年開業した銀座ワシントンホテルのような高級ビジネスホテルも2000年以降登場している。長期滞在需要に特化したウィークリー・マンション（ホテル）もこの頃に登場している。つまり、顧客の様々なニーズに対応した業態の変化である。

また、ルートインやドリーミーインといったチェーンは大浴場付で、イシホテルズやブルーウェーブインはデザインで差別化を図ろうとしており、企業間の差別化競争が激しくなっている。それぞれのチェーンがその特徴を明確化し、ブランド・イメージを確立していこうとしており、「成熟期」のマーケティング戦略と一致する。これらの事象を見る限り、2007年現在は「成熟期」にあると見てよい。景気回復を背景に一部の都市では市況は回復しているようであるが、これも景気循環の一時的な回復に過ぎずマクロ的にはビジネスホテル市場は成熟化していると見るべきであろう。

ここまではビジネスホテル業界の発展の歴史を振り返りながら、ライフサイクル理論を当てはめ、現在の業界が「成熟期」にあると論じたが、次号ではこの先の業界に起きる変化を予測していきたい。

図-1 プロダクト・ライフサイクル理論

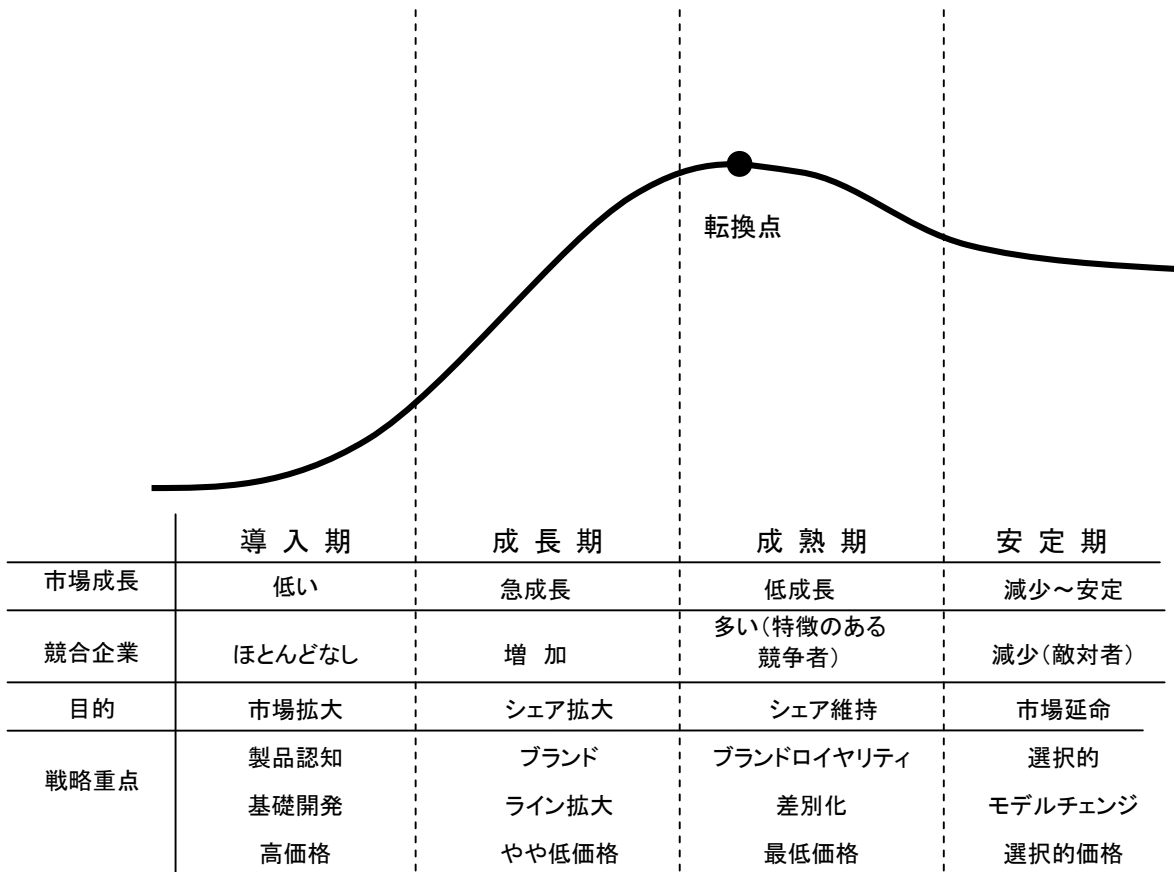


図2-ホテル営業許可軒数の推移

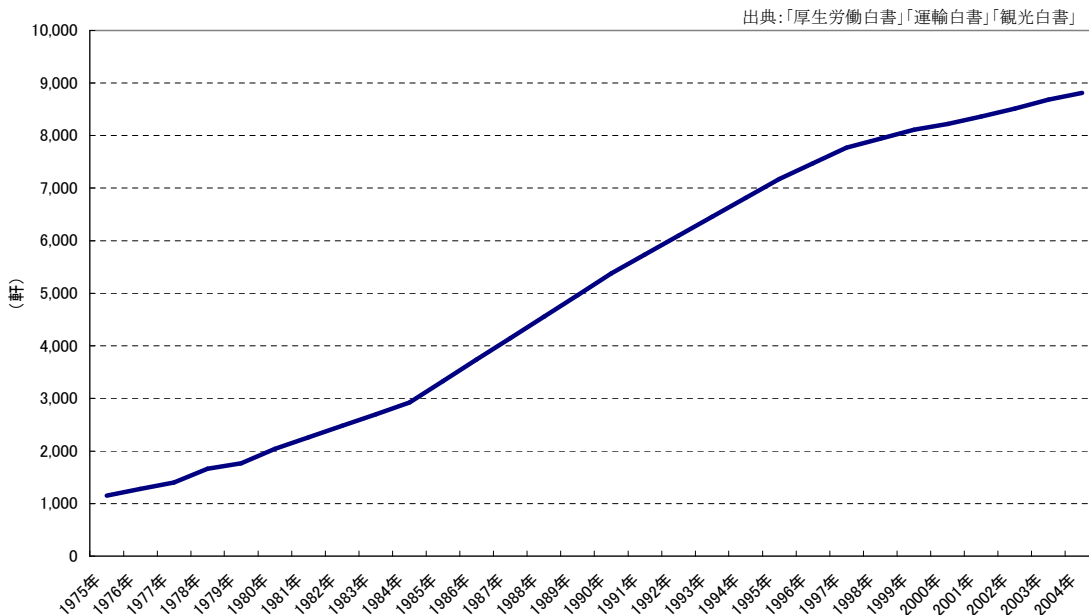


図-3 ビジネスホテル業界のライフサイクル

