

【論文】

インバウンド急増時代の京都における宿泊価格形成のメカニズム

A study of the price mechanism of hotel industry in Kyoto  
-the influence of inbound tourism in Japan-

石崎 祥之\*  
Yoshiyuki Ishizaki

【要旨】

2013年頃から、日本においてインバウンドブームが到来した。これによって、観光産業が次代の成長産業であるという認識が深まったという意味ではプラスの局面をもたらした。その一方で急激な観光客の増加に伴う、観光地の混雑や地域住民との摩擦など様々な問題をも同時にもたらし、いわゆる「オーバーツーリズム」問題への引き金ともなるというマイナスの側面をも含むこととなった。なかでも観光にかかわる費用、とりわけ宿泊費の高騰は観光客からの強い不満をもたらすことになった。本稿では、京都における宿泊費の高騰の背景を分析することによって、この問題が一時的なものではなく、宿泊価格の形成をめぐる構造的な変化が起きていることを明らかにした。

**Keywords :** インバウンド、レベニュー・マネジメント、  
修学旅行、オンライン・トラベル・エージェント、民泊

2003年にビジットジャパンキャンペーンが始まり、2008年には観光庁が設置された。このような動きのあった後の2013年あたりから、訪日観光客の急増がみられるようになり、いわゆるインバウンドブームが到来した。

これによって2013年には1000万人を突破した訪日観光客数は、2015年には早くもほぼ2000万人となり、2018年には3000万人を突破しようとしている。

これを京都における状況でみてみよう。表1は、平成25(2013)年と平成28(2017)年と比較したものであるが、この表でみるとインバウンドブームが始まった時期である2013年とピークに達した時期である2017年を比較した場合、観光客数の伸びでは6.98パーセントであるのに対し、消費額では実に55.1パーセントにも達している。その内容を見るととりわけ伸びの著しいのが宿泊費であり、実に2倍以上にも急増しているのである。

その他の項目である、市内交通費、土産物、食事等の支出はいずれも大幅に増加してはいるが、それでも宿泊費の急激な増加には及んでいない。この間にいわゆる「爆買い」と呼ばれる訪日中国人観光客を中心とした買い物消費額が注目を集めたが、それと比較しても宿泊費の伸びは突出している。

これをインバウンド客の急増という需要側の変動要因だけで説明できるのであろうか。この点を探るのが、本稿の目的である。

---

\*立命館大学経営学部 教授 Professor, Faculty of Business Administration, Ritsumeikan University

<表 1> 京都における観光業の消費動向

区分	平成25 (2013) 年	平成28 (2017) 年	増減	増加率
観光客数	5161万人	5522万人	361万人	6.98%
宿泊者数	1308万人	1415万人	107万人	8.18%
うち外国人	113万人	318万人	205万人	181.40%
観光総消費額	700215 (百万円)	1086159 (百万円)	385,844	55.12%
うち市内交通費	79,191	110,566	31,375	39.61%
うち宿泊費	102,087	211,488	109,401	107.16%
うち買い物代	191,772	362,035	170,263	88.78%
うち飲食費	215,859	292,581	76,722	35.54%
うちその他	111,306	109,489	-1,817	-1%

出所) 京都観光総合調査平成 25 年及び 28 年版より筆者作成

## I. 京都における宿泊価格形成のメカニズム

### 1. イールド・コントロールからレベニュー・マネジメントへ

もともとホテル料金には「正規料金」が存在し、紙媒体であるホテルのリーフレットなどに挟み込まれる形で「タリフ」として表示されていた。このリーフレットがラックに収納されていたことからラックレートの名がついたが、ネット時代を迎えてその価格形成メカニズムは大きく変化することとなった。

ラックレートという「定価」を基準とした価格決定が、客室の販売状態を反映して刻々と料金の変動する「時価」化への変化がその背景にある。

このような変動料金制は、1978 年から米国においてほぼ完全な規制緩和が実施された航空輸送産業において、航空会社、とりわけ大手航空会社の収益確保の手段としてのイールド・コントロールが展開されたことから始まった。このイールド・コントロールは経営側にとっての収益確保の手段であったが、消費者にとってより合理的な価格を提示するとともに経営側にとっても適正な収益を確保するレベニュー・マネジメントへのその内容を進化させてきた<sup>1</sup>。

この点に関して、デイビッド・ヘイズはその著書の中でこの間の変化について「レベニュー・マネジメントの戦略は顧客中心主義に基づくことを前提としている」とした上で、さらに「航空会社が最初にイールド・マネジメントを導入した頃は画期的概念で、顧客側に販売価格に関す

<sup>1</sup> イールド・コントロールとは、米国において 1978 年より航空輸送に関する規制が緩和されたことに伴い、従来固定的であった運賃が自由化された。これによって、様々な運賃が導入され、これらの運賃を組み合わせることによって売り上げの最大化を図る経営手法として取り入れられた。この点に関しては例えば、パット・ハンロン著、木谷・山本・石崎等共訳『グローバルエアライン』成山堂、1997 年、161～197 ページなどを参照のこと。

また、レベニュー・マネジメントは、イールド・コントロールを進化させたもので、情報通信技術の発達などによって、売上予測が精緻化されたことを受け、データに基づいた販売予測を行い、様々な価格を組み合わせることによって企業収益を最大化するとともに、消費者にとっても利益となることを追求する販売管理手法であるといえよう。

る知識が乏しかった時代に効果的であった<sup>2)</sup>としている。さらに著者は、現在では企業の利益追求を優先したイールド・マネジメントはもはや時代遅れであり、レベニュー・マネジメントが一般的になっているとまで指摘しているのである。

この指摘は2010年以前に行われたものであり、京都へのインバウンド客の集中傾向がみられたのは前述の通り、2013年頃からである。後述のように宿泊料金の高騰によって、宿泊施設側は大きな利益を得たのであるが、消費者である旅行者の側からは突然ともいえる宿泊料金の高騰に対して多くの不満の声が上がった。時代はすでにイールド・マネジメントの時代から顧客中心主義にもとづくレベニュー・マネジメントへと移行していたはずであるにもかかわらず、我が国の代表的観光地である京都においてはなぜ異常ともいえる宿泊費の高騰が起こったのであろうか。

結論を先取りする形になるが、その背景には京都の宿泊をめぐる特殊事情が存在し、これが宿泊予約におけるオンライン・トラベル・エージェント（以下 OTA と略記）の影響が高まったことと相まって生じた状況であることを明らかにしてゆきたい。

## 2. 京都における修学旅行が価格形成に与えた影響

京都は日本を代表する観光地であり、同時に「修学旅行のメッカ」でもある。1995年半ばに少子高齢化と修学旅行の目的地の多様化の影響を受けて修学旅行客の減少傾向がみられるまで、修学旅行生は京都の宿泊産業にとって最重要顧客に位置づけられてきた。

京都の宿泊客の構造を特徴づける要因として必要なのが宗教関係者の団体参拝と修学旅行生であった。現在の京都の旅館立地を見てみるとこの事情が裏付けられる。すなわち、京都駅前周辺の団体参拝客を主たる顧客とする旅館の集中的立地と、市内中心部に見られる修学旅行生を対象とした旅館の集積である<sup>3)</sup>。その歴史は長く、宗教関係者の団体参拝に伴う旅行は明治40（1907）年頃より始まり、現在にまで続いている<sup>4)</sup>。

修学旅行生に関しても古くは戦前の軍事教練教育の一環としての修学旅行に始まり、1950年代から60年代にかけてピークを迎え、その後も少子化の影響がみられるようになるまで京都の宿泊産業にとってある意味で最重要顧客であり続けてきた<sup>5)</sup>。

団体参拝や修学旅行の場合、団体という旅行形態、特に大型の団体旅行の形態をとることから、当然、一貫して旅行会社が手配を行う形態が採られてきた。

中でも高度成長期の初期から1970年の大阪での万国博覧会でピークを迎え、その後も1980

<sup>2)</sup> David K.Hayes, Allishaa Miller 著、中谷秀樹訳『レベニュー・マネジメント概論—ホスピタリティー産業の経営理念—』流通経済大学出版社、2016年16ページ。

<sup>3)</sup> 杉野圀明『観光京都研究序説』文理閣、2007年、303ページ。

<sup>4)</sup> 株式会社日本旅行編『日旅六十年史』株式会社日本旅行、1970年、4～16ページ。

<sup>5)</sup> 白幡洋三郎『旅行ノススメ』中公新書、1996年、108ページ。

年代に至るまで長く続いた団体旅行の全盛期においては、大量送客を通年で行いうる旅行会社、とりわけ大手旅行会社の役割と発言力は重要なものであったといえよう。

ただ、修学旅行に関しては、事情が若干異なっている。京都においては市内中心部にあって、もともとは個人客を主たる顧客としていた旅館のうち、規模が大きく修学旅行を受け入れるのに適していた旅館のいくつかが旅行会社と歩調をそろえる形で他の旅館に修学旅行の積極的な受け入れに関してリーダーシップを発揮したことから次第に修学旅行を主たる顧客とする旅館と個人を主体とする旅館とに分化することとなった。この結果、京都の大規模旅館の多くが前者に属し、伝統的で比較的小規模な旅館が後者に属するという形をとることになったのである<sup>6</sup>。

一般客と修学旅行客を比較した場合、修学旅行においては、発地となる地域の修学旅行に関するガイドラインなどによって、日数や費用にある程度の制限が行われることや費用の負担者である父母の負担を考慮して、宿泊費がより低く抑えられる傾向にある。この事実のみを捉えると、修学旅行は一般的に旅行よりも低収益になると考えられがちであるが、実際には例えば10畳の部屋の場合、一般客相手では一人当たり1.5畳から2畳換算を行うため、部屋の定員は最大でも5~6名となる。これが修学旅行の場合には最大で一人1畳程度の換算を行うため10名の定員とすることが可能である。すると一部屋当たりの売り上げでは仮に一般客の半額程度の料金を設定した場合でも、同等の売り上げを期待できる。

さらに修学旅行の場合には、費用の積み立てに最低でも一年以上の期間を設けることや円滑な旅行実施のために一年以上も前から準備が始められることになる。したがって、これを受け入れる宿泊施設にとっては、早期から予約を確定できるというメリットがある。

これは年間売上予測を立てる上では大きなメリットであり、この計画性のゆえに京都は積極的に修学旅行生を受け入れることになったのである。

この傾向がピークに達したのが1970年に開催された大阪万博であり、半年間で6000万人以上という記録的な入場者数を達成したこのイベントに合わせて、京都の修学旅行旅館の大型化は一気に進むこととなった。

また、修学旅行という形態上、ほとんどが一泊二食の契約となっており、この点を含めて二食付きの宿泊を基本とする旅館にとっては経営上のメリットが大きな団体であった。

近年では少子高齢化による一学年当たりの規模が小さくなることによって、一館貸し切りの希望の強い修学旅行旅館にとっては、経営効率が下がり気味なことや、京都への「足」となるJRの「集約臨」とよばれる列車の運行期間の削減、本数減などによる入込客そのもの減少、さらには新たな試験制度の導入に伴う修学旅行シーズンの短縮などさまざまなマイナス要素が複合的に発生することによって、かつてのような薄利多売型による収益の確保は困難となってきている。

---

<sup>6</sup> 杉野、前掲書、277ページ。

しかし、団体、長期固定価格、泊食一体型のサービスという修学旅行を特徴づける契約形態が京都の宿泊産業の標準である時代が現在もなお京都の旅館の主流となっており、一泊二食付きで8500～9500円という「相場」はインバウンド客が急増したのちも大きくは変化していない<sup>7</sup>。

このように、京都の旅館においては「修学旅行のメッカ」である京都の優位性のゆえに、長期的に固定的な価格形成が行われてきたことに特徴があるといえよう。

### 3. ビジネスホテルの台頭と価格形成

京都においては長らく宿泊施設の中心となってきた旅館も旅行形態やライフスタイルの変化の影響をうけて、かつて修学旅行の分野においてリーダーシップをとってきたような旅館の転・廃業がみられるように、長期的にみれば旅館という形態の減少が進み、その一方でホテルの増加がみられる<sup>8</sup>。

なかでもいわゆるビジネスホテルは、手ごろな料金と整った設備で人気を博し、京都においても特にターミナル駅の周辺でその軒数を急速に増やしており、京都の宿泊施設のプライスリーダーともなっている。それではビジネスホテルの価格はいかにして決定されているのであろうか。

まず前提となるのは、2013年以降のインバウンドブーム以前のビジネスホテル業界の主たる顧客はビジネスパーソンであり、この顧客層の特徴は出張旅費の範囲で価格が決定されるという特徴である。

そのような制約のある中で、各社は差別化を競っているわけであるが、この事情を『週刊ダイヤモンド』2011年2月5日号は店舗数で当時の上位三社であった、東横イン、アパホテル、スーパーホテル、をサービスポイントで点数化した上でそれぞれの特徴を次のように表現している。

まず東横インは「低価格ビジネスホテルチェーン展開の草分け。全国の主要駅にはほぼある。女性支配人が多い。おにぎりや味噌汁などの朝食は無料」であり、アパホテルは「総合点、1店舗当たりの満足度共に高い支持を集めた。低価格ながらも、豪華なロビーと大浴場がウリ。その代わりに部屋はシングル約10㎡と狭い」としており、スーパーホテルは「価格競争力が十分にあり、45ホテルに大浴場がある。快眠にこだわり、ベッドは2種類、枕は7種類から選べる。健康朝食は無料」とコメントしている<sup>9</sup>。

このようなサービス面での特徴に加え、それぞれの価格戦略も興味深いものがある。各チェーンに関する文献をあたったところ、各社の価格設定の根拠に次のような特徴がみられた。

<sup>7</sup> 京都における修学旅行旅館支配人経験者へのインタビューによる。

<sup>8</sup> 杉野、前掲書、252ページ。

<sup>9</sup> 『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社、2011年2月5日号、59ページ。

東横インの創業者であり、同社の社長・会長を務めた西田憲正氏の著書『東横インの経営』によれば、「シングル一泊料金、最高でも 6980 円（税込み）。安いところでは 5000 円を下回」（中略）当初の料金設定はもっと安かった」としてその料金設定方法を次のように説明している。西田氏がもともと電気工事会社の経営者であったことから、「蒲田店をオープンさせたときのシングルの一泊料金は 4500 円とした。電気工事の見積もりと同じ方法で算出された額だ。電気工事の場合、材料費と人件費などの経費に利益を乗せて出す。ホテルの宿泊料金も、家賃に水道光熱費、リネン費、人件費の見込み額を足して、それに利益を乗せた。稼働率を六割として計算して、一部屋当たりいくらか計算したら 4500 円で十分ペイする」。「その値段でスタートしたのだが、旅館組合の人から叱られた。すぐに 5000 円に値上げした。が、それでもまだ『安すぎる』というので 5800 円に落ち着いた。当時は一割の料飲税が加算されたので、税込み一泊約 6400 円という料金だった。」とその経緯を語っている<sup>10</sup>。

宿泊料金を「周辺相場」より低く抑えながらも、利益が確保できる仕組みについては「このような低価格（シングル全国平均で 1 泊約 6000 円）ながら、高収益をあげられる理由は 2 つある。ひとつは、高級ホテルのようなレストランや宴会場を持たず、採算の良い宿泊に特化することで、コストを削減していること。もう一つは自社で土地を持たないという経営スタイルだ。現地の不動産オーナーにホテルを建ててもらい、ホテルごと賃借する運営方式を取っている。賃料を定額払いにすることで、東横インにとっては資金調達や巨額の借入金を負わずに済むといったメリットがある」。としている<sup>11</sup>。

アパホテルの場合、顧客からの評価が高い理由について、同社の代表である元谷氏は「価格は競合並みに安いのに、広々として豪華なロビーと大浴場を備えている」点にあるとした上で、同誌の分析では「それでは採算に合わない。カラクリは、シングルルームで 10 平方メートル前後という客室の狭さにある」ことが低価格の背景にあるとしている<sup>12</sup>。

スーパーホテルの場合には、第一号店の価格が 4980 円という 5000 円を切る価格で話題を呼んだが、同社は不動産賃貸業を祖業としており、不動産業からの発想でその価格設定を行った経緯を同社の創業者である山本梁介氏は著書の中で次のように説明している。「当初の「1 泊朝食付 4980 円」という料金も、シングルマンションの家賃を参考にはじき出したものです。マンションを 1 年間借りる場合にかかるお金と、ホテルに 1 年間泊まっただけの場合にかかる料金とがほぼ同額になるような単価を割り出してみたところ、それが、「4980 円」だったのです。」そして「シングルマンションの家賃は一見安いように思われますが、契約にあたっては敷金や礼金が必要となりますし、新規に家具類を購入するためのお金もかかります。1 年間暮らすのであ

<sup>10</sup> 西田憲正『東横インの経営術』日本評論社、2004 年、86～87 ページ。

<sup>11</sup> 「利益率 22%！東横インは“非常識の塊”だった」東洋経済ネット 2016 年 8 月 13 日。

<sup>12</sup> 『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社、2011 年 2 月 5 日号、59 ページ。

れば、その間の電気代、ガス台、水道料金もかかります。ですから、それらを一切足した額と、ホテルに1年間お泊りいただく場合の料金総額がほぼ同額になれば、ホテルに泊まった方がお得ということになります。マンションを借りると、契約者は自分で部屋を掃除しなくてはなりません、ホテルではその必要はなく、しかも朝食付きであれば、1食分の食費も浮くからです<sup>13</sup>。

このような中で、インバウンドブームを迎えた時点で強気の価格設定で注目を集めたのがアパホテルであった。前述のように同ホテルの客室は10㎡程度と狭いが、その客室に実に3万円近い価格を設定した。

その背景について『東洋経済』2016年2月6日号で「訪日外国人客の好需要に沸くホテル業界。活況を呈するのは高級外資ホテルだけではなく、ビジネスホテルも同様だが、その背後で割を食っているのが、出張などでホテルを多用するビジネスパーソンだ」と指摘した上で、「普段数千円のホテルが、時期によって3倍の価格に上がっている。いくら何でも高すぎる」という利用者の声を紹介している。これはまさに「イールド・マネジメント」優先に対する利用者の反発であると理解できるが、この点に関して、経営者である元谷氏は2017年11月の『日経ビジネス』誌のインタビューで次のように答えている。

(シングル利用で一泊3万円は高いという声に対して)「一昨年は確かにそうした声がありましたね。ですが、今年はそこまで上がったことは一度もありません。」「人気のある場所で高くてもシングル利用で2万2000~2万3000円程度です。」として、2015年がある意味で高値のピークであったことを示唆している。

そして、このような価格設定を同社が行った理由として、「RevPAR (レフバー)」指標重視の経営があることを示している。RevPARは稼働率に単価を掛け合わせたものであり、客室の予約状況を見ながら徐々に価格を上げ、当日に満室になるようにする手法であるとしている。それを実現するために、アパホテルでは基準価格が設定されるとともに、その基準価格の1.8倍が上限価格であるとされ、その水準までは支配人の裁量で価格決定ができるとしている。その基準価格はその都度見なおされ、インバウンド客の増加とともにかつての7000~8000円水準から今や1万7000円程度まで引き上げられた結果、その1.8倍である約3万円の価格が導き出されたが、これを同社では「イールド・マネジメントとよぶ航空会社が座席を効率よく販売するのに同様のシステムを導入している」として「10年以上前から使っている」として、やはりイールド・マネジメントの発想が同社の価格設定の基本であることを表明しているのである<sup>14</sup>。

ところで、このように宿泊施設の中でも長い歴史の中で「固定的な」価格構造を維持してきた

<sup>13</sup> 山本梁介『5つ星のおもてなしを1泊5120円で実現するスーパーホテルの「仕組み経営」』かんき出版、2014年。76~77ページ。

<sup>14</sup> 「アパホテル、繁忙期の料金高騰に不満相次ぐ 元谷外志雄・芙美子社長が夫婦で語る料金の秘密」『日経ビジネスオンライン』2017年11月6日付。

旅館業とは異なり、ビジネスホテルの場合は、それぞれの特徴を背景とした合理的な「根拠」に基づいた価格設定が行われているところに特徴がある。

特に前述のような全国チェーンのビジネスホテルでは、コストの厳格な査定と同時に、現在のホテル価格形成の中心的役割を果たしているレベニュー・マネジメントに基づく価格設定を行っているのが実情である。

## II. 京都における宿泊価格形成過程の変化

### 1. 京都における新規開業ビジネスホテルの価格形成過程

それでは、このような全国チェーンに対抗して地元のビジネスホテルはどのような価格形成を行っているのか。この点に関して地元 A ホテルを例としてその価格形成過程を明らかにしておく。A ホテルは、2013 年に京都駅より徒歩圏内に 80 室規模で開業した。

このホテルはインバウンドブームがまさに始まろうとしていた時期と重なっていたものの、開業準備の時点ではインバウンドの影響はまだ表面化しておらず、日本人のビジネスマンを対象とした駅近のビジネスホテルをコンセプトとしていた。この点では全国チェーンのビジネスホテルと同様の背景を持っている。

価格設定は、当時の近隣のホテル価格を参考にしうえて、ホテル用地の取得費、建設費等の固定費に加え、開業後の清掃費等の変動費を加味し、固めの数字として稼働率 70 パーセントでも採算の取れる水準として 5000 円とした。

この時期にはまだ、長引くデフレの影響が残っており、とりわけ京都の場合は観光閑散期における価格競争が激しかったため、もしこれに巻き込まれたとしても生き残れる見通しを持つために、稼働率 100 パーセントの場合、仮に価格が 3500 円まで下落した場合でも採算の合うような価格を設定した。しかし実際には、部屋のメンテナンスが生じる関係で、稼働率 100 パーセントは非現実的であることから、その安全マージンを見込んで最低価格を 3980 円と見積もっていた。

販売チャネルとしては、ビジネスホテルという性格から当初よりリアル・トラベル・エージェンツを通じた販売は想定せず、OTA のみを対象としていた。当初は、国内系の R と J と契約を結び、自社による直接販売も全く想定していなかった。

その後、ホテルのオープン直後からインバウンドの急増が明らかになったことから、国際的ネットワークを持つ B 社が新たに加わるようになった。現在ではそれぞれがほぼ 30 パーセントずつの送客割合となっており、そのほかの OTA は全部合わせても 10 パーセント程度である。しかし、A ホテルはその後相次いで同様のホテルを建設したことにより、全くの駅前立地でビジネスマンの利用の多い店舗は R、観光客の多い店舗は J、外国人の多い店舗は B とそれぞれ主流となる OTA が分かれる結果となっている。



A ホテルを経営する会社がそれまでの常識を全く覆すかのような完全 OTA 依存の販売体制を想定したのには大きく分けて二つの理由が存在している。第一の問題は販売に際しての手数料率の問題である。その料率は、かつてのリアル・エージェントの場合、最低でも 15 パーセントであり、これに加えて紙媒体への写真掲載料や各種の集客キャンペーンに対する「協賛金」名目などでの付加金を加えた場合には、時には 40 パーセントに達することもあり、宿泊施設側の経営を圧迫する大きな要因となっていた。

これに対して、店舗網などを持たない OTA の場合、その料率は当初 4～6 パーセントであり、リアル・エージェントに比較して宿泊施設に有利な料率となっていたため、ネット社会の進展に加えて、A ホテルに限らず、他の宿泊施設においても手数料負担の軽減を狙った OTA への移行が急速に進んだ。

第二の理由は、情報化の進展によって、従来のリアル・エージェントへの過度の依存構造が崩壊し、宿泊施設側の主体的な価格設定が柔軟にできるようになったことである。

インターネットの発達以前の主要な販売チャネルは、大手を中心としたリアル・エージェントであり、パンフレットを主たる販売ツールとしていた。このため、印刷にかかる時間や店舗への配送期間などを考慮して、宿泊施設とエージェントとの交渉は価格の交渉は一年以上前から行われる上に、一度決定した料金は、半年程度は固定されるのが当然であり、価格は固定的で硬直的なものとならざるを得なかった。

しかも、リアル・エージェントによって「買い取られた」客室は、自社で自由に販売することはできない上に、販売されなかった客室は直前になって施設に返却されるために常に売れ残りの可能性を秘めていた。

これに対して、ネットを中心とした販売体制においては、極端な場合、宿泊当日まで販売が可能である上に、販売状況を反映した自由な価格設定により売れ残りのリスクを回避することが可能となった<sup>15</sup>。

## 2. 京都における新規ビジネスホテル開業後の経営成果（A ホテルの場合）

このような販売体制を取った A ホテルの開業後の経営実績はどのようになったのだろうか。このホテルの開業後の数値は表 2 にまとめているが、この表から特徴的なのは、オフシーズンである 2014 年 1 月とオンシーズンである 2015 年 11 月とを比較した場合、月間売り上げが 3 倍以上にも達するという点である。また、4 月の桜の時期にはシングルルームでの販売価格が実に 2 万円にも達するというホテル開業前には予想もしていなかった価格設定となった。結果としてこのホテルの場合、インバウンド客増加の影響をうけて開業後の 14 年から 15 年にかけては事

<sup>15</sup> A ホテル支配人へのインタビューによる。

前の想定をはるかに上回る経営成績を残すこととなった。

<表2> A ホテル月間売上高

月次	2014	2015	2016	2017	2018
1月	9,427,020	10,872,873	12,273,709	12,034,161	10,357,338
2月	9,579,683	11,050,316	14,082,957	13,357,835	11,361,471
3月	14,270,688	18,084,071	22,044,798	19,084,476	16,384,726
4月	14,701,236	22,470,112	24,106,292	23,741,315	24,152,232
5月	12,334,475	16,796,355	18,852,455	17,556,351	15,621,739
6月	10,335,224	13,081,483	14,923,780	13,144,387	10,836,596
7月	11,035,934	17,316,506	16,303,682	17,537,119	11,923,356
8月	13,480,986	19,594,195	14,780,343	14,960,503	11,337,851
9月	12,873,795	17,802,332	15,479,283	15,420,913	13,012,526
10月	15,260,522	21,502,283	20,784,962	18,636,092	19,101,062
11月	19,171,583	30,651,035	29,562,380	26,106,890	25,298,324
12月	13,503,984	17,237,823	16,811,063	15,891,580	13,446,978
合計	152,147,660	229,175,612	203,196,657	191,580,892	182,834,199

出所) A ホテル資料による

ここで注目すべきは、春の桜のシーズンと11月の紅葉シーズンの異常ともいえる価格の高騰はホテルの自主的な判断というよりも外部的な要因が複合することから生まれたという点であろう。

まず、第一の要因としては、近隣ホテルの強気の価格設定である。このAホテルの場合、価格設定にあたって地理的に競合関係にあるいくつかのビジネスホテルの価格を常にモニターし、これに対応して価格設定を行っている。たまたまAホテルの場合は、その最も意識すべき競合ホテルがAPAホテルであり、前述のようなメカニズムに基づいてAPAホテルが価格設定をした場合、例えばシングルルームで3万円となるこのホテルの至近距離にあるAホテルは2万円の価格設定が可能となったのである。

また、リアル・エージェントに依存しない販売体制を取ったAホテルにおいては、パンフレットに記載されている「定価」の縛りを受けないことが第二の要因となった。

つまり、従来のリアル・エージェントによる販売体制にあっては、シーズンの価格は多少高めに設定されているとはいえ、ネット上の価格変動ほど大きくはない。これは例えば、ゴールデンウィークや正月といった一般的に受け入れられやすいピークシーズンのほかに、天候に大きく左右される桜の開花時期や秋の紅葉シーズンをパンフレット作成時に的確に予想することは不可能である。

しかし、ネットを通じた予約が一般化する以前の状態にあっては通年で大量の送客を実施でき

る大手旅行代理店を中心としたリアル・エージェントの発言力は大きく、宿泊施設側はその要求を受け入れざるを得ない力関係となっていた。

これに対して、1990年代半ば以降のネット社会の急速な進展によって状況は大きく変化した<sup>16</sup>。ネット化が進んだ現在において、Aホテルの販売方法を採用した場合、これら第二のピークシーズンともいえる時期を直前に予想し、確率を高めることができる。しかも、この直前の時期にはリアル・エージェントを主たる販売先としている旅館やホテルはすでに部屋が完売していることが多く、この特定の時期を狙って訪問する旅行者の間でいわば「客室の取り合い」が生まれ、オークションのように価格が高騰するという結果になる。

さらに意外なところでは、第二の要因としてホテル・旅館業界に敵対すると考えられている民泊の価格設定も大きな影響をもたらしている。Airbnbを代表とする民泊はそのほとんどが数室しか部屋数を持たない零細事業者であるため、予約のコントロールから日常のオペレーションに至るまでのアドバイスを行う「代行業者」が大きな影響力を持っている。その代行業者が民泊の価格設定にあたって次のようなアドバイスを行っている。それは、シーズンを以下のようにまず区分し、

- |                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| 1. 鉄板期：7月、10月          | 通常料金の1.5倍程度                 |
| 2. 繁忙期：4月、8月、12月       | 通常料金の3倍から5倍程度               |
| 3. 通常期：9月、11月、6月、5月、3月 | 通常料金                        |
| 4. 閑散期；1月、2月           | 通常料金の70~60%（赤字を出さないギリギリライン） |

と設定するように勧めているのである。このガイドラインに従えば、最低料金と最高料金の間には8倍もの差が生じることになる<sup>17</sup>。

これを見ると民泊ではホテル以上の価格設定の幅を持っていることになり、競合するホテルは、その影響を受けることになるのである。

以上のように、平成24年から28年度にかけての京都における訪日外国人観光客の増加率が7パーセント程度であったのに対し、その消費額の伸びが50パーセント超を示した背景の主因として宿泊費の高騰を指摘できることを明らかにした。

この時期に特に関西でインバウンド客の伸びが著しかったのは、円安傾向の下で、日本への観光がブームの様相を呈する中で、発着枠に余裕のない関東地方に比較して、関西国際空港の発着

---

<sup>16</sup> 「我が国において宿泊予約のネット化が進んだのは1990年代後半から2000年代の初頭にかけてとされる。その指標となったのが、1996年に造船会社子会社が手掛けていた「旅の窓口」が発足し、その後2004年に事実上楽天によって統合された「楽天トラベル」となったことであり、今一つは、リクルート社が紙媒体として発行していた国内旅行雑誌「じゃらん」が母体となって2001年にネット予約を本格化させたことに求められる。」

牧野知弘「なぜビジネスホテルは一泊4千円でやっていけるのか」祥伝社新書、2012年130ページより。

<sup>17</sup> 「Airbnbのはじめ方」<http://Airbnb-start.com/post-6379.2019/02/18>。

枠には十分な余裕があり、これを活用する形でLCC（格安運賃航空会社）の就航が相次いだことにある。そのような中で、特に中国を中心としたアジアからの観光客が急増することで、宿泊施設の供給が追いつかず、需給関係が崩れて価格が高騰したことが第一の要因として挙げることができる。

これに加えて、特に京都での価格高騰が目立った背景としては、歴史的に京都での観光繁忙期と閑散期の差が激しく、最も混雑する桜の開花時期を中心とした春の観光シーズンと紅葉時期を中心とした秋の観光シーズンでの混雑が著しいために、エージェント、とりわけOTA間での競争を激化させ、この時期の販売権を獲得するために著しく高い価格を設定するという事情が重なって生じた現象であることを明らかにした。

つまり、京都における宿泊価格の高騰は、インバウンドブームにみられるような観光のグローバル化がアジア地域において急速に進展する中で、インターネットを中心とする観光をめぐる情報化がこれに並行する形で進み、さらにその一つの社会現象としてAirbnbに見られるようなシェアエコノミーの台頭が複雑に絡み合うことによって一気に表面化した現象であるとみることが出来よう。

一時的に極端に需給バランスが崩れた京都の宿泊においては、結果として短期間での宿泊価格の急騰を招くこととなったが、2016年あたりをピークとして、このような傾向も沈静化しつつあり、京都の宿泊料金は再び落ち着く傾向にある。その背景には、好調な宿泊需要をみた新たなホテル建設が相次ぎ、ホテル客室数の大幅な供給増があったことに加え、宿泊料金の高騰が目立ち始めたのと軌を一にして、ゲストハウスやいわゆる「民泊」サービスの拡大がみられ、これが需給関係の緩和に大きな役割を果たすこととなった。

ただ、このような「民泊」の中には、正式な手続きをとることなくビジネスを行う「ヤミ民泊」も含まれ、このような施設がごみ問題をはじめとする近隣住民とのトラブルに発展し、大きな問題となってきた。

2018年6月には「民泊」法が施行され、一定の法律の枠組みのもとで秩序あるビジネス展開が期待されるようになってきたが、法律の施行後も行政による「違法民泊」の摘発が行われており、完全に問題が解決されたわけではない。

京都の宿泊産業全体の発展のためには、このような民泊の健全な発展も重要な要因であるが、今度は、京都の抱える賃貸住宅市場の問題が民泊問題に密接に関連していることが次第に明らかになってきている。

ホテルの建設増によって、現段階での宿泊の需給は適正化されつつあるが、訪日旅客は2020年の東京オリンピック・パラリンピックや2025年に予定されている大阪万博などを契機に今後とも着実な成長が見込まれており、その意味で宿泊産業の問題は今後とも観光産業全体にとって重要な課題であり続けることが確実視されている。

この事情を考慮すれば、次は京都で民泊と賃貸住宅の関係を勘案した発展が重要な課題となるはずであり、これを次稿の課題とすることで、今後も継続して宿泊産業の動向を明らかにしてゆきたい。

#### 【参考文献】

パット・ハンロン著、木谷・山本・石崎等共訳『グローバルエアライン』成山堂、1997年。

David K.Hayes, Alishaa Miller 著、中谷秀樹訳『レベニュー・マネジメント概論 —ホスピタリティー産業の経営理念—』流通経済大学出版社、2016年。

杉野園明『観光京都研究序説』文理閣、2007年。

株式会社日本旅行編『日旅十年史』株式会社日本旅行、1970年。

白幡洋三郎『旅行ノススメ』中公新書、1996年。

西田憲正『東横インの経営術』日本評論社、2004年。

山本梁介『5つ星のおもてなしを1泊5120円で実現するスーパーホテルの「仕組み経営」』かんき出版、2014年。

牧野知弘「なぜビジネスホテルは1泊4千円でやっていけるのか」祥伝社新書、2012年。

#### 【Abstract】

Since 2013 Japan has been enjoying inbound boom. Under this situation, the lodging price in Japan, especially in Kyoto has been increased dramatically. The data of accommodation price in Kyoto shows that the price increased more than 50 percent from 2013 to 2017. Why this kind of change was introduced? This article analyze that this change was caused by the result of yield management of specific hotels and the influence of Online Travel Agents.