



**2018年 日本
ホテル業界調査**

2017 会計年度

**2018 Japan
Hotel Industry
Survey of Operations**

2017 Financial Year



目次

はじめに	4
フルサービスホテル調査結果概要	5
表 1.1 全ホテル合計 2017年度対 2016年度	6
表 1.2 平均客室単価別	8
表 1.3 地域別	10
部門売上および費用	12
表 2.1 全ホテル合計 2017年度対 2016年度	12
表 2.2 平均客室単価別	14
表 2.3 地域別	16
部門費用	20
表 3.1 平均客室単価別	20
表 3.2 地域別	22
非配賦費用	24
表 4.1 平均客室単価別	24
表 4.2 地域別	26
顧客セグメント	28
表 5.1 平均客室単価別	28
表 5.2 地域別	30
予約及びマーケティング関連	32
表 6.1 平均客室単価別	32
表 6.2 地域別	32
国籍別顧客プロフィール	34
表 7.1 平均客室単価別	34
表 7.2 地域別	36
料飲関連統計 I	38
表 8.1 平均客室単価別	38
表 8.2 地域別	40
料飲関連統計 II	42
表 9.1 平均客室単価別	42
表 9.2 地域別	44
スパ関連統計	46
表 10.1 平均客室単価別	46
表 10.2 地域別	46
労働力関連統計	48
表 11.1 平均客室単価別	48
表 11.2 地域別	48
生産性分析	50
表 12.1 平均客室単価別	50
表 12.2 地域別	52

宿泊主体型ホテル調査結果概要	54
表 13.1 全ホテル合計 2017年度対 2016年度	54
表 13.2 部門売上および費用	56

TABLE OF CONTENTS

FOREWORD BY HORWATH HTL, JAPAN	4
RESULTS SUMMARY OF FULL SERVICE HOTELS	5
TABLE 1.1 ALL HOTELS 2017 VS 2016	7
TABLE 1.2 BY AVERAGE ROOM RATES	9
TABLE 1.3 BY LOCATION	11
DEPARTMENTAL REVENUES & EXPENSES	13
TABLE 2.1 ALL HOTELS 2017 VS 2016	13
TABLE 2.2 BY AVERAGE ROOM RATES	15
TABLE 2.3 BY LOCATION	17
DEPARTMENTAL EXPENSES	21
TABLE 3.1 BY AVERAGE ROOM RATES	21
TABLE 3.2 BY LOCATION	23
UNDISTRIBUTED EXPENSES	25
TABLE 4.1 BY AVERAGE ROOM RATES	25
TABLE 4.3 BY LOCATION	27
BUSINESS MIX PROFILE	29
TABLE 5.1 BY AVERAGE ROOM RATES	29
TABLE 5.2 BY LOCATION	31
RESERVATION AND SALES STATISTICS	33
TABLE 6.1 BY AVERAGE ROOM RATES	33
TABLE 6.2 BY LOCATION	33
NATIONALITY PROFILE	35
TABLE 7.1 BY AVERAGE ROOM RATE	35
TABLE 7.2 LOCATION	37
FOOD & BEVERAGE STATISTICS I	39
TABLE 8.1 BY AVERAGE ROOM RATE	39
TABLE 8.2 BY LOCATION	41
FOOD & BEVERAGE STATISTICS II	43
TABLE 9.1 BY AVERAGE ROOM RATE	43
TABLE 9.2 BY LOCATION	45
SPA & HEALTH CLUB STATISTICS	47
TABLE 10.1 BY AVERAGE ROOM RATE	47
TABLE 10.2 BY LOCATION	47
LABOR STATISTICS	49
TABLE 11.1 BY AVERAGE ROOM RATE	49
TABLE 11.2 BY LOCATION	49
PRODUCTIVITY ANALYSIS	51
TABLE 12.1 BY AVERAGE ROOM RATE	51
TABLE 12.2 BY LOCATION	53

RESULTS SUMMARY OF LIMITED SERVICE HOTELS	55
TABLE 13.1 ALL LIMITED SERVICE HOTELS 2017 VS 2016	55
TABLE 13.2 DEPARTMENTAL REVENUE & EXPENSES	57

はじめに/FOREWORD BY HORWATH HTL, JAPAN



各位

2018年11月

この度はお忙しい中、「日本ホテル業界調査 (Japan Hotel Industry, Survey of Operations FY2017)」にご協力を賜りまして誠にありがとうございました。

お陰様で本年度は国内フルサービス 73 ホテル及び宿泊主体型 29 ホテルのご協力により調査分析を実施することができました。この度、本年度調査結果 (2017 会計年度データ) がまとまりましたのでご送付申し上げます。皆様の予算、運営の比較、開発・改装計画等の際のベンチマークとしてお役に立てれば幸いです。

本レポートに関しご質問等がございましたら、お気軽にお問合せください。皆様からご提供いただいたデータの機密性に関しては最大限の注意をもって取り扱わせていただきます。今後とも継続して当社調査へのご協力を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

ホーワス HTL, ジャパン
マネージング・ディレクター
高林 浩司

Dear Hotelier

November 2018

Thank you very much for participating in our annual hotel industry survey (Japan Hotel Industry, Survey of Operations FY2017). We appreciate your cooperation and understanding.

Thanks to your cooperation, we received feedback from 73 Full-Service and 29 Limited-Service hotels nationwide. Now, we are glad to send you the survey results. We hope you see this survey results as benchmarks of your budgeting, operational comparisons, and/or development/refurbishment planning.

Should you have any questions or comments regarding the hotel industry survey, please feel free to contact us. We will conduct this hotel industry survey annually. And we believe that our survey results will be a help as a benchmarking material for hotel owners, operators, developers, and other related parties.

Yours faithfully,

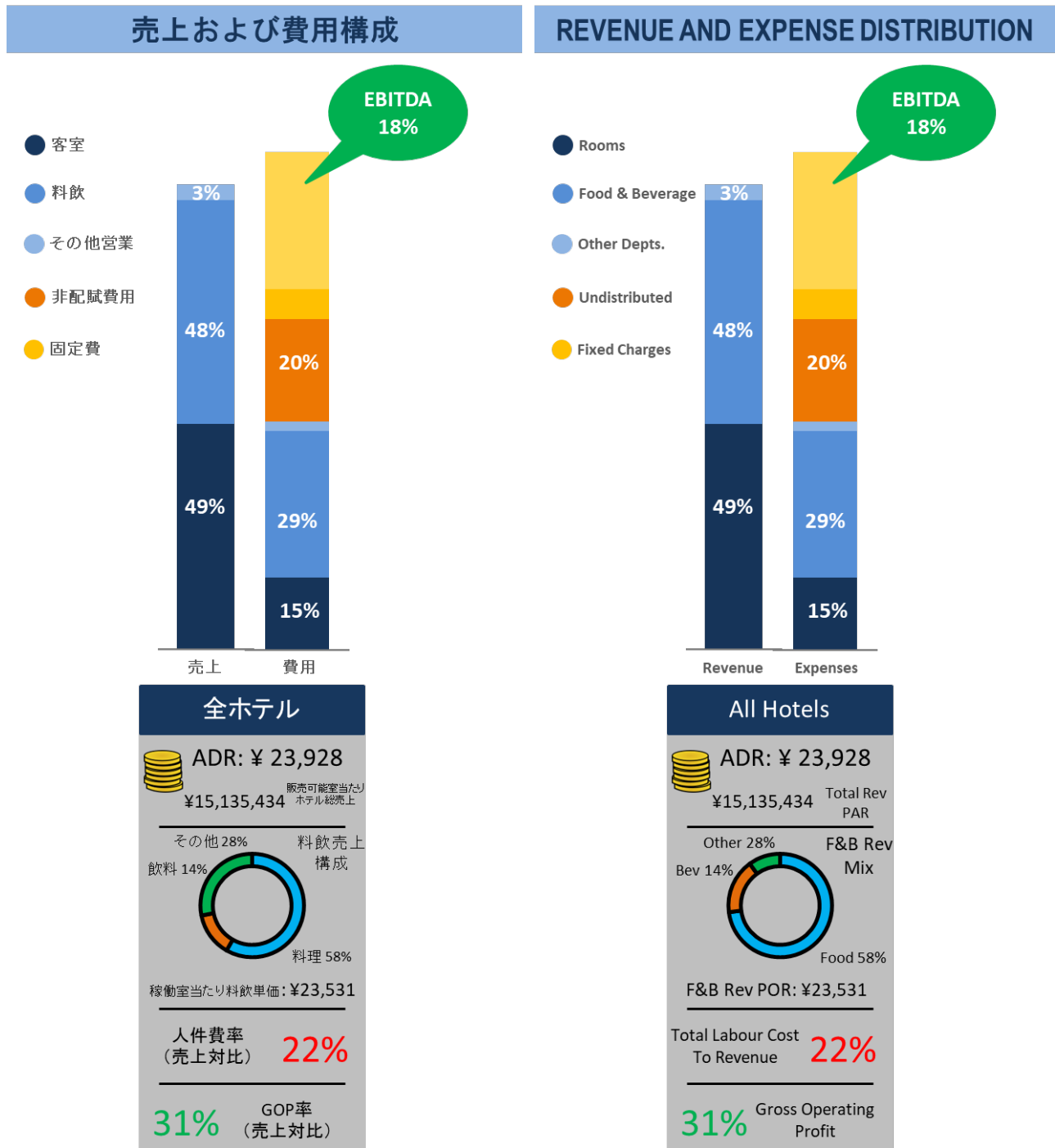
**Koji Takabayashi
Managing Director
Horwath HTL, Japan**

フルサービスホテル調査結果概要

Results Summary of Full Service Hotels

売上および費用構成
REVENUE AND EXPENSE DISTRIBUTION

2017 年度総計
2017 SURVEY AGGREGATE



注記：上記売上グラフには「賃貸その他収入」が含まれておりません。
Note: Revenue on the bar graph above does not include "Rentals & Other Income."

フルサービスホテル調査結果概要

表 1.1 全ホテル合計 2017 年度 対 2016 年度

結果概要	2017	2016	前年比
ホテル数	63	73	-14%
販売可能客室数（1日当たり）	22,655	26,023	-13%
販売客室数（1日当たり）	18,882	21,027	-10%
客室稼働率	83%	81%	3.2%
1室当たり平均宿泊人数（同伴係数）	1.4	1.7	-16%
平均客室単価	23,928	22,839	5%
販売可能室当たり客室単価	19,943	18,455	8%
宿泊客1人当たり平均客室単価	12,008	13,791	-13%
宿泊客1人当たり平均ホテル総売上	25,576	28,861	-11%
販売可能室当たりホテル総売上	15,135,434	14,413,445	5%
販売可能室当たりホテル総費用	10,230,322	9,946,136	3%
販売可能室当たりGOP	4,905,112	4,467,309	10%
GOP率（売上対比）	31%	31%	0%
販売可能室当たり固定費	2,220,112	2,049,890	8%
販売可能室当たりEBITDA	2,685,000	2,417,419	11%

注記:

各ホテルの項目別回答内容から算出した平均値をベースとしているため、縦ラインでの算出金額は必ずしも合計金額と一致している訳ではありません。

GOP: マネジメントフィー・固定費前利益

EBITDA: 利払い・税金・償却前利益

調査結果概要

今回の日本ホテル業界調査(2017 会計年度)では、回答いただいた国内 73 フルサービスホテルの内、集計可能な 63 ホテル、1 日当たりの販売可能客室数 22,655 室を対象に集計および分析を行った。売上および費用項目の部門毎の構成は、前ページのグラフの通りである。

客室稼働率

回答ホテル全体の 2017 年度実績平均は 83%で昨年度集計結果(2016 年度 81%)から 2%ポイント上昇した。

平均客室単価

回答ホテル全体の平均は 2017 年度 23,928 円となっており、サンプル数の違いはあるものの、昨年実績(2016 年度 22,839 円)を 1,089 円上回る結果となった。外国人旅行者の増加に伴う高い宿泊需要を背景に、高単価のホテルが市場参入したことにより、客室料金の水準を引き上げたことが、2017 年度の平均客室単価の上昇に結びついているものと分析される。

RESULTS SUMMARY OF FULL SERVICE HOTELS

TABLE I.1 ALL HOTELS 2017 vs. 2016

SUMMARY OF RESULTS	2017	2016	% Change
Total Number of Hotels	63	73	-14%
Total Number of Available Rooms per Day	22,655	26,023	-13%
Total Number of Occupied Rooms per Day	18,882	21,027	-10%
Occupancy	83%	81%	3.2%
Average Number of Guests per Occupied Room	1.4	1.7	-16%
Average Daily Room Rate (JPY)	23,928	22,839	5%
RevPAR (JPY)	19,943	18,455	8%
Average Rate per Guest Night (JPY)	12,008	13,791	-13%
Total Revenue per Guest Night (JPY)	25,576	28,861	-11%
Total Revenue per Available Room (JPY)	15,135,434	14,413,445	5%
Total Expenses per Available Room (JPY)	10,230,322	9,946,136	3%
GOP per Available Room (JPY)	4,905,112	4,467,309	10%
GOP as a Percentage of Revenues	31%	31%	0%
Fixed Cost per Available Room (JPY)	2,220,112	2,049,890	8%
EBITDA per Available Room (JPY)	2,685,000	2,417,419	11%

Note:

Vertical totals may not add up as averages are based on respondents that contribute for each specific line items.

GOP: Gross Operating Profit

EBITDA: Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization

SURVEY HIGHLIGHTS

In the FY2017 survey, there were 73 full-service participating hotels, among of which 63 hotels representing 22,655 daily rooms available. The graph on the previous page shows revenues and expenses distribution in FY2017 survey results.

ROOM OCCUPANCY

In FY2017 average room occupancy of all participating hotels was 83%, increased by 2% point from that of the previous year.

AVERAGE DAILY ROOM RATE (ADR)

In FY2017, the average ADR of all participating hotels was JPY 23,928 which was 1,089 yen higher than the FY2016 survey result of JPY 22,839. We consider the increase in ADR was caused by some higher-rate hotel entries to the Japan market under the high room night demand with a great increase of inbound travelers to Japan.

表 1.2 平均客室単価別

結果概要	2017			
	10,000円未満	10,000円以上 20,000円未満	20,000円以上 30,000円未満	30,000円以上
ホテル数	6	23	13	21
販売可能客室数（1日当たり）	1,798	9,108	7,315	4,434
販売客室数（1日当たり）	1,506	6,010	6,475	3,648
客室稼働率	84%	66%	89%	82%
1室当たり平均宿泊人数（同伴係数）	1.1	1.5	1.2	2.3
平均客室単価	8,074	14,955	24,957	47,244
販売可能室当たり客室単価	6,762	9,868	22,090	38,869
宿泊客1人当たり平均客室単価	4,625	7,649	12,983	17,693
宿泊客1人当たり平均ホテル総売上	8,182	18,278	26,446	36,961
販売可能室当たりホテル総売上	4,234,414	9,977,622	16,221,244	27,916,784
販売可能室当たりホテル総費用	3,345,902	7,342,632	9,826,548	19,305,613
販売可能室当たりGOP	888,512	2,634,990	6,394,696	8,611,171
GOP率（売上対比）	21%	26%	36%	31%
販売可能室当たり固定費	121,791	1,509,746	3,297,130	2,773,920
販売可能室当たりEBITDA	766,721	1,125,243	3,097,567	5,837,250

結果概要	2016			
	10,000円未満	10,000円以上 20,000円未満	20,000円以上 30,000円未満	30,000円以上
ホテル数	11	28	16	18
販売可能客室数（1日当たり）	1,907	11,273	9,090	3,753
販売客室数（1日当たり）	1,585	8,602	7,749	3,094
客室稼働率	83%	76%	85%	82%
1室当たり平均宿泊人数（同伴係数）	1.3	1.7	1.7	1.7
平均客室単価	8,559	14,792	25,733	46,057
販売可能室当たり客室単価	7,113	11,287	21,937	37,975
宿泊客1人当たり平均客室単価	6,419	8,632	15,511	28,825
宿泊客1人当たり平均ホテル総売上	12,923	18,113	32,426	60,359
販売可能室当たりホテル総売上	9,163,839	8,775,530	16,414,503	29,340,687
販売可能室当たりホテル総費用	6,741,346	6,554,861	10,431,101	21,049,842
販売可能室当たりGOP	2,422,494	2,220,669	5,983,402	8,290,845
GOP率（売上対比）	26%	25%	36%	28%
販売可能室当たり固定費	1,571,439	1,090,592	3,033,324	3,276,551
販売可能室当たりEBITDA	851,054	1,130,077	2,950,078	5,014,293

結果概要	前年対比			
	10,000円未満	10,000円以上 20,000円未満	20,000円以上 30,000円未満	30,000円以上
ホテル数	-45%	-18%	-19%	17%
販売可能客室数（1日当たり）	-6%	-19%	-20%	18%
販売客室数（1日当たり）	-5%	-30%	-16%	18%
客室稼働率	0.9%	-13%	4.1%	0.3%
1室当たり平均宿泊人数（同伴係数）	-12%	-10%	-27%	35%
平均客室単価	-6%	1.1%	-3%	3%
販売可能室当たり客室単価	-5%	-12.57%	1%	2%
宿泊客1人当たり平均客室単価	-28%	-11%	-16%	-39%
宿泊客1人当たり平均ホテル総売上	-37%	1%	-18%	-39%
販売可能室当たりホテル総売上	-54%	13.7%	-1%	-5%
販売可能室当たりホテル総費用	-50%	12.0%	-6%	-8%
販売可能室当たりGOP	-63%	18.7%	7%	4%
GOP率（売上対比）	-19%	5.6%	1%	10%
販売可能室当たり固定費	-92%	38%	9%	-15.3%
販売可能室当たりEBITDA	-10%	0%	5%	16%

注記:

各ホテルの項目別回答内容から算出した平均値をベースとしているため、縦ラインでの算出金額は必ずしも合計金額と一致している訳ではありません。

GOP: マネジメントフィー・固定費前利益

EBITDA: 利払い・税金・償却前利益

TABLE I.2 BY AVERAGE ROOM RATES

SUMMARY OF RESULTS	2017			
	Under JPY 10000	JPY 10000 - JPY 20000	JPY 20000 - JPY 30000	Above JPY 30000
Total Number of Hotels	6	23	13	21
Total Number of Available Rooms per Day	1,798	9,108	7,315	4,434
Total Number of Occupied Rooms per Day	1,506	6,010	6,475	3,648
Occupancy	84%	66%	89%	82%
Average Number of Guests per Occupied Room	1.1	1.5	1.2	2.3
Average Daily Room Rate (JPY)	8,074	14,955	24,957	47,244
RevPAR (JPY)	6,762	9,868	22,090	38,869
Average Rate per Guest Night (JPY)	4,625	7,649	12,983	17,693
Total Revenue per Guest Night (JPY)	8,182	18,278	26,446	36,961
Total Revenue per Available Room (JPY)	4,234,414	9,977,622	16,221,244	27,916,784
Total Expenses per Available Room (JPY)	3,345,902	7,342,632	9,826,548	19,305,613
GOP per Available Room (JPY)	888,512	2,634,990	6,394,696	8,611,171
GOP as a Percentage of Revenues	21%	26%	36%	31%
Fixed Cost per Available Room (JPY)	121,791	1,509,746	3,297,130	2,773,920
EBITDA per Available Room (JPY)	766,721	1,125,243	3,097,567	5,837,250

SUMMARY OF RESULTS	2016			
	Under JPY 10000	JPY 10000 - JPY 20000	JPY 20000 - JPY 30000	Above JPY 30000
Total Number of Hotels	11	28	16	18
Total Number of Available Rooms per Day	1,907	11,273	9,090	3,753
Total Number of Occupied Rooms per Day	1,585	8,602	7,749	3,094
Occupancy	83%	76%	85%	82%
Average Number of Guests per Occupied Room	1.3	1.7	1.7	1.7
Average Daily Room Rate (JPY)	8,559	14,792	25,733	46,057
RevPAR (JPY)	7,113	11,287	21,937	37,975
Average Rate per Guest Night (JPY)	6,419	8,632	15,511	28,825
Total Revenue per Guest Night (JPY)	12,923	18,113	32,426	60,359
Total Revenue per Available Room (JPY)	9,163,839	8,775,530	16,414,503	29,340,687
Total Expenses per Available Room (JPY)	6,741,346	6,554,861	10,431,101	21,049,842
GOP per Available Room (JPY)	2,422,494	2,220,669	5,983,402	8,290,845
GOP as a Percentage of Revenues	26%	25%	36%	28%
Fixed Cost per Available Room (JPY)	1,571,439	1,090,592	3,033,324	3,276,551
EBITDA per Available Room (JPY)	851,054	1,130,077	2,950,078	5,014,293

SUMMARY OF RESULTS	% Change			
	Under JPY 10000	JPY 10000 - JPY 20000	JPY 20000 - JPY 30000	Above JPY 30000
Total Number of Hotels	-45%	-18%	-19%	17%
Total Number of Available Rooms per Day	-6%	-19%	-20%	18%
Total Number of Occupied Rooms per Day	-5%	-30%	-16%	18%
Occupancy	0.9%	-13%	4.1%	0.3%
Average Number of Guests per Occupied Room	-12%	-10%	-27%	35%
Average Daily Room Rate (JPY)	-6%	1.1%	-3%	3%
RevPAR (JPY)	-5%	-12.57%	1%	2%
Average Rate per Guest Night (JPY)	-28%	-11%	-16%	-39%
Total Revenue per Guest Night (JPY)	-37%	1%	-18%	-39%
Total Revenue per Available Room (JPY)	-54%	13.7%	-1%	-5%
Total Expenses per Available Room (JPY)	-50%	12.0%	-6%	-8%
GOP per Available Room (JPY)	-63%	18.7%	7%	4%
GOP as a Percentage of Revenues	-19%	5.6%	1%	10%
Fixed Cost per Available Room (JPY)	-92%	38%	9%	-15.3%
EBITDA per Available Room (JPY)	-10%	0%	5%	16%

Note:

Vertical totals may not add up as averages are based on respondents that contribute for each specific line items.

GOP: Gross Operating Profit

EBITDA: Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization