

ホテル業界におけるブロードバンドを活用した 高収益新規事業モデルの提案

日本の高速なブロードバンドが変えたもの

日本では 2001 年から ADSL の価格破壊が始まり、2004 年頃から世界でもっとも速い回線がもっとも安い料金で利用できる国となった(総務省通信白書 2004 年版)。OECD の「OECD Communication Outlook 2007」によれば、ブロードバンドの定義は「下り 256Kbps 以上の速度を持った回線」であり、世界の多数の国においてこのような決して速いとは言えない回線がブロードバンドとして扱われているなかで、日本の回線速度は誰が見ても群を抜く。

2007 年末の FTTH(光回線)、DSL、CATV、FWA(固定無線アクセス)を合わせた日本におけるブロードバンドの契約数 2,830 万件のうち、100Mbps が標準の FTTH が実に約 40%を占める。最近まで欧米人の多くは、「そのように速い回線を消費者が使いこなせるのか？」と驚くのが常であった。現在では企業の中小拠点なども積極的に FTTH をアクセス回線として利用し、その恩恵に与っている(日経コミュニケーション 2008 年 9 月 15 日号)。

このような安くて速い回線が影響を与えたものはたくさんある。電子商取引の取扱高は 2001 年から 2007 年にかけて B2C で 257%増、B2B では 376%増と飛躍的に増加し(経産省による年次調査による)、消費者も企業もますますネットで購入するようになった。また、家庭の PC からのインターネット利用の総時間は、2001 年 4 月の約 1 億 1,600 万時間から 2008 年 4 月には約 9 億 2,900 万時間と 8 倍に増えている(ネットレイティングス)。

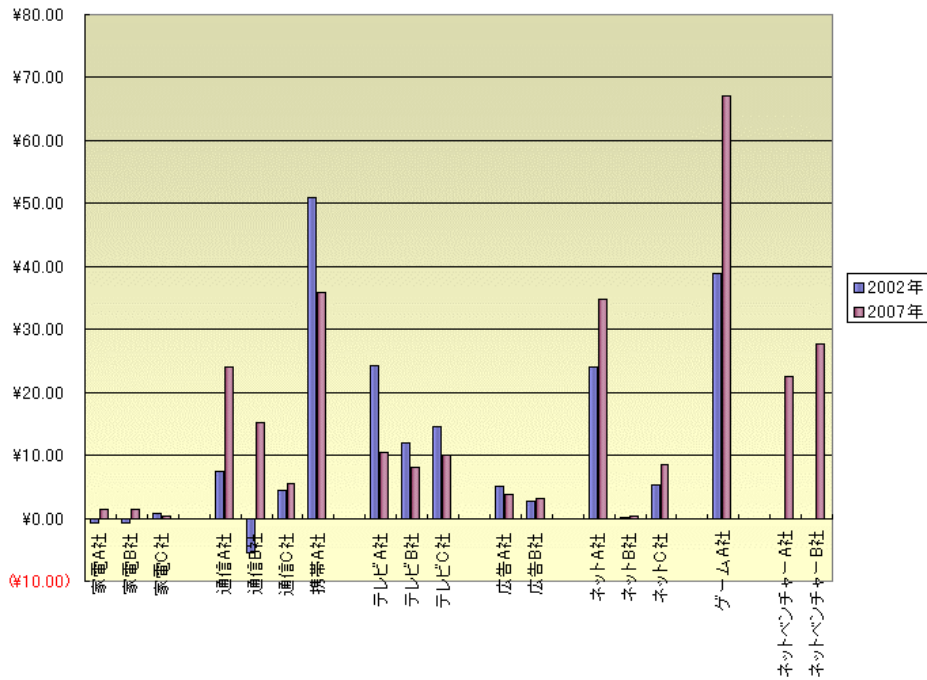
消費者にも企業にもこうした大きな変化が起こっているなかで、企業の収益性はどうか？世界一安くて速い回線があることが、日本企業の収益性を大きく変化させたという事実はあるのだろうか？そこでわれわれは、ブロードバンドの恩恵に与っている可能性のある業種をいくつか選び、その中でも変化が比較的わかりやすい 7 つの業界についてトップ企業 1~4 社を選び、2002 年と 2008 年で従業員 1 人当り営業利益額の変化を確認した。(次ページ図参照)

大多数の消費者がブロードバンド回線を使う環境においては、企業にとってまったく新しい収益機会が出現していると考えられる。仮にそうした収益機会を独自のビジネスモデルによって、うまく把握できている企業があるとすれば、その企業は従業員 1 人当りの営業利益が格段に高くなるはずである。

例えば、2005 年~2007 年頃の米グーグルを見てみればよい。同社は、AdWords というまったく新しい広告商品を開発して、個人事業主から大企業にまで提供を始めた。特定の用語を検索した際に、その用語に関連した広告を自動掲出する機能であり、販売は検索キーワード別に入札制で行われる。広告予算が少ない企業は少ないなりに、効果的な出稿ができ



2002年 - 2007年 従業員1人当たり営業利益の変化 (単位百万円)



るのが特徴であった。

これが同社の大きな収益源として育ち始めたのが 2005 年から 2007 年にかけてである。この時期、他社とは異なる斬新なビジネスモデルを確立しつつあったのである。

この頃の同社の従業員一人当たり営業利益は 21 万ドル～35 万ドルの幅に収まっている。日本円では約 2,100 万円～3,500 万円となる。インターネットを活用した独自の事業モデルを確立すると、この水準の従業員一人当たり営業利益を稼ぐことができるという、1つの目安になる。

グーグルに匹敵する企業ということで上のグラフを見ると、携帯 A 社とゲーム A 社が目につく。この 2 社は厳密に言えば、ブロードバンドによって収益性を高めた企業ではないが、高収益体質を形作った企業の参考事例として入れた。一般的に日本の産業界では、テレビ業界の高収益体質 - 特に従業員の給与の高さ - が知られているが、それと比較しても 2～3 倍の従業員一人当たり営業利益を稼ぐこの 2 社は特異な存在である。グーグルに似た独自の事業モデルを確立し、新しい市場を寡占して高収益を上げている様が窺われる。

他の企業について経年で変化を見ると、2002 年から 2007 年にかけて大きく収益水準を上げた企業として、通信 A 社とネット A 社が目につく。通信 A 社はブロードバンドの基盤を担っており、ブロードバンド利用が拡大していく過程で発生する収益機会を多く把握できる立場にあったため、この間、従業員一人当たり営業利益を伸ばしたのは当然であった。

ネット A 社は、ポータル会社最大手として日本のインターネットユーザーの大多数を集め、消費者のネット利用が拡大すればそれがそのまま同社の広告収入増につながるという位置づけを持っている。同社も 2002 年～2007 年にかけて従業員一人当たり営業利益を大きく伸ばした。この 2 社に匹敵する高水準を示しているのが、グラフ右側にあるネットベンチャー A 社と B 社である。

この両社は 2002 年時点では株式を公開していないため、数字が得られない。2007 年の従業員一人当たり営業利益は、テレビ A 社、B 社、C 社と比較すると 2 倍以上の水準にあり、日本企業としてはかなり高い部類に属する。これら 2 社もまた、独自に新しい市場を開拓し、寡占に近いシェアを押さえていく過程で高収益体質を形作った。

ホテル業界の差別化方策

本稿は、他の業界においても、世界でもっとも早いブロードバンドを活用することによって、こうした非常に高い収益性をもたらす事業を展開することが可能なのではないかとこの立場に立って論を進めていく。

1 つの例として、ホテル業界に着目した。

日本のホテル業界の総売上高は 2005 年に 1 兆 7,000 億円。うち、上位 5 社が占めるシェアは約 1/4 のみという細分化された市場となっている。ホテル業界の収益の柱は一般的に 3 つあり、宿泊、飲食、婚礼となっている。3 部門はいずれも売上面で 1/3 ずつを占めるのが通例である。

ホテル業界は 80 年代末から現在に至るまで、全体としてのパイは大きくなっていない。この間、バブル崩壊の影響による法人顧客の利用低迷が続き、途中で個人の消費回復などもあったが、全体としてはほぼ横ばいで来ている。

大都市圏で見ると、2005 年以降はリッツ・カールトンに代表される欧米の高級ホテルの進出が活発化し、富裕層向けのハイエンド市場では戦いが熾烈になっている。既存の日本の高級ホテル各社はこれに対抗するため、内外装の刷新などを進めてきたが、収益向上の決め手とはなっていない模様である。

ここで、差別化方策として、テレプレゼンスのある会議室を設置してみてもどうか、というのが本稿の提案である。

シスコ テレプレゼンス は、高性能な音声、高解像度のテレビを組み合わせ、ネットワーク上で「空間を共有」することを可能にしたテクノロジーである。テレプレゼンスにより、例えば大阪と東京との間で、臨場感にあふれたフェイス・ツー・フェイスの会議環境が実現できる。

シスコ IBSG の推計によれば、テレプレゼンスの導入により、シスコ社内において出張する必要がある社員の 5~6%において出張が不要になる。細かく見ると、日帰り出張の 36%、1泊2日出張の 6%、2泊3日出張の 0.5%が削減できる。3年間で考えると、5万8,000回の出張を削減することとなり、これは約42億円のコスト削減効果となる。シスコは現在、出張旅費の20%削減を目標にしており、テレプレゼンスの導入効果はそれに大きく貢献することとなる。加えて、地球温暖化対策への貢献という点でも、交通機関を使わないことにより、3年間で860万立方メートルの二酸化炭素削減効果をもたらすと推計される。

このテレプレゼンスをホテルが会議室に設置し、ビジネス顧客に有料で利用してもらう。この形態が収益的に意味を成すものかどうか、以下で検討を加えてみたい。

事業主体としては、東京圏で営業を行う大手ホテルを想定している。テレプレゼンスは、主には、6人用のものと1~2名用のものがあり、それぞれ8名用会議室、4名用会議室に設置することを想定した。

まず、潜在市場を把握し、次いで事業シミュレーションを行い、収益性を確認する。

出張旅行市場の把握

東京発着の航空便のうち、乗客数が 500 万名以上の都市は札幌、福岡、大阪、沖縄である。このうち、観光が主である沖縄を除外すると、東京-札幌、東京-福岡、東京-大阪の 3 路線を利用する乗客は年間約 2,400 万人(往復換算)。このうち、出張旅行者がどの程度の割合でいるか、手を尽くしたが統計は得られなかったため、われわれの経験に基づいた推計により、6 割が出張客だと想定した。

1 回当りの出張コストを推計する。往復航空券(40,000 円)+旅費 1 泊(20,000 円)で約 60,000 円。中間管理職相当の従業員を想定して 1 日当りの賃金を 30,000 円とする(出張前日と出張当日、各半日ずつ消費するとして 30,000 円)。計 90,000 円が 1 回の出張コストであるとする。

こうしたコストを支出する企業がテレプレゼンスに経済合理性を見いだすのは、会議参加人員 4 名(出張者 4 名)なら 360,000 円以下で価格が設定されている場合である。現実的には 4 人の会議 2 時間程度で 200,000 円以下であれば、顧客の納得が得られるのではないかと見る(以下では、これよりもさらに低い価格帯での提供でも利益が出ることがわかる)。

上記 2,400 万人の乗客の半分が東京出発の乗客であると推計すると、ビジネス客はその 6 割で年間 720 万人。このうち、テレプレゼンスをサービス開始初年度から利用する可能性のある顧客が 2.5%いると想定する。この数字は、エベレット・ロジャーズのイノベーション普及理論における、「ある集団に占めるイノベーターの比率は 2.5%」という知見を借用している。すなわち、経済合理性があり、かつ、技術的にも優れている代替的な会議の手法があれば、集団に存在するイノベーターは当初から積極的に利用し、そのイノベーターは集団の中に 2.5%存在するという仮説を立てる。これにより、事業シミュレーション初年度のテレプレゼンスの潜在ユーザーは 18 万人であると推計できる。すなわち、事業を成立させるのに十分なパイが初年度からあることになる。

東京にホテルが 1 社しかなければ、この 18 万人をすべて吸収することができるが、現実的な数値としては個々のホテルが市場に占めるシェアで調整する必要がある。ホテル上位 5 社はいずれも 5%前後のシェアであるので、その数字を使うこととして、初年度のテレプレゼンス顧客数は 9,000 名と推計できる。以下のシナリオでは、この 9,000 名を上限値として利用顧客数を想定することができる。

婚礼市場の把握

婚礼はホテルの収益の三本柱の 1 つである。ウィークデーはビジネスマンに利用されているテレプレゼンス付の会議室も週末や休日は空くことが予想される。これを婚礼客に利用してもらうというのは、至極当然の発想だと言えよう。

テレプレゼンスは遠方にいる人があたかも距離を飛び越えて「そこにいる」かのようなリアリティをもっている。遠方にいて結婚式に参加することのできない親戚や友人などが、テレプレゼンスを使って新郎新婦とあいさつしたり、会話することができれば、双方が喜ぶことは確実である。婚礼後、録画したビデオなどで当日の様子を知るとはまったく異なる経験価値がそこにある。この婚礼需要を割り出してみたい。

挙式披露宴市場は、資料によって 1 兆 3,500 億円とも 2 兆円とも言われる(前者・矢野経済研究所、後者・テイクアンドグブニーズ)。一方、婚礼組数は年間 60 万組、あるいは 70 万組という数字が得られる。結婚式場、ホテル、ハウスウェディングなどで挙式披露宴を行う数字として、本稿では 60 万組を採用する。

現在、ホテル業界は挙式披露宴市場の一定部分をハウスウェディング業界に浸食されている状況にある。2005年時点では市場の約15%、9万件をハウスウェディング業界が占めている。

仮にテレプレゼンス付の挙式用コミュニケーションスペースが設けられれば、このハウスウェディング業界に流れていた挙式カップルのうち、10%がホテル側に取り戻せるという仮説を立てる。現実的に、テレプレゼンスのインパクトは大きく、これによって遠方の親戚・知人が“参加”しやすくなるというメリットがあれば、ハウスウェディング業界に流失していた顧客を取り戻すことはたやすいであろう。

この仮説により、潜在的には9,000件の挙式がホテル業界に戻る。日本のGDPの1/3は東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県を合わせたグレーター東京圏が占める事実に基づき、3,000件が同圏の挙式数であると調整。1つのホテルのシェアが5%であるという上の数字を流用し、年間150件が土曜日と日曜日において、テレプレゼンス付挙式用コミュニケーションスペースのあるホテルを利用する件数の上限値ということになる。以下のシナリオではこれを下回る限りにおいて、リアリティのある想定ということになる。

3つのシナリオによる収益シミュレーション

3つのシナリオを作成して収益性のシミュレーションを行った。最終的に純現在価値(NPV)に落とし込み、投資に値するかどうか収益性を判断する。

なお、本シナリオのベースになっているものは米国で作成されているため、テレプレゼンス関連の諸費に米国水準の数字が入っていることを予めお断りしておく。日本ではもう少し低い可能性がある。

[3つのシナリオに共通の設定]

- ・ホテル会社がこの事業のオーナーとなり、テレプレゼンスに投資し、自社のホテル内に設置して、顧客が支払うサービス代金により投資回収を行う収益モデルとする。

- ・テレプレゼンスは常にコミュニケーションの相手を必要とするため、対になる拠点もう1カ所において同じ設備、同じコスト構造の営業を行うものとし、2拠点分の収益シミュレーションを行う。

- ・各拠点においては、2つのテレプレゼンス付会議室を運営する。1つの部屋は定員8名程度。ここに最大6名までが着席できるテレプレゼンスCTS-3000を設置する。もう1つの部屋は定員4名程度。ここに最大2名までが着席できるテレプレゼンスCTS-1000を設置する。

- ・ホテル会社は、テレプレゼンス付会議室の利用にあたって、一般の会議室利用料に上乗せする形で、各シナリオにある料金を徴収する。

テレプレゼンス付会議室は月曜日～金曜日まで毎日10時間の営業を行う。同じ部屋が土日には婚礼用コミュニケーションルームとなる。婚礼用コミュニケーションルームとしては、午前ないし午後の2つの貸切枠を設ける。

- ・その他、初期投資(テレプレゼンス購入)、テレプレゼンスのサポート&メンテナンス費、回線接続コストおよびネットワーク運用費、業務オペレーション費および顧客獲得費の4項目は、3つのシナリオにおいて同じである(図参照)。

- ・純現在価値算出のための割引率は5%とした。

〔3つのシナリオの差異〕

- ・ビジネスの枠組みは3つのシナリオとも同じであり、コスト構造に変化はない(細かな設定の組み入れを避けた)。変化があるのは、第一に顧客の利用時間(1日10時間の営業時間中、何時間利用されているか)。第二に、時間単価の利用料をいくらで設定するかである。
- ・その他、第一シナリオでは1年360日ビジネス顧客だけの利用を想定しているが、第二シナリオおよび第三シナリオではビジネス顧客の利用は年間260日のウィークデーに留まり、年間100日の週末に婚礼用途の利用があることを想定している。

〔第一シナリオ - 厳しい想定〕

第一シナリオでは、認知がなかなか広がらず、ビジネス客の利用があまり進まないと想定し、大小双方の会議室の1日当り利用時間数を次のように設定した。新設したテレプレゼンス室がかなり空くという想定である(ただし、一般の会議室としては利用できる)。

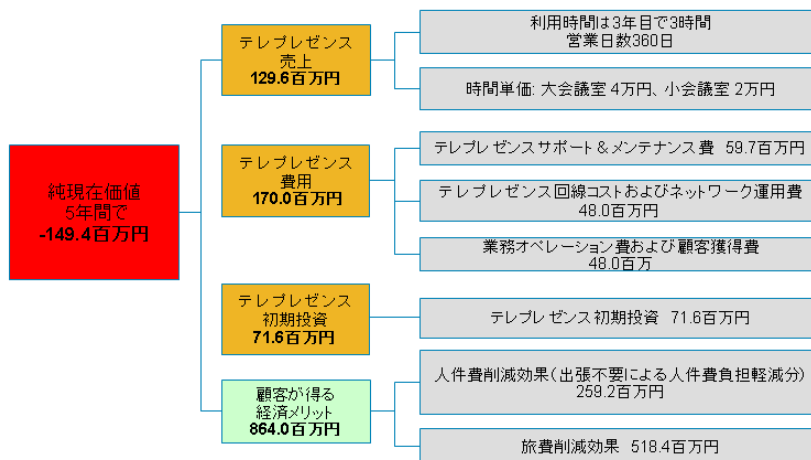
- 1年度: 1.5時間
- 2年度: 2.5時間
- 3年度: 3時間
- 4年度: 4時間
- 5年度: 5.5時間

時間単価は会議室大を40,000円、会議室小を20,000円とした。シミュレーション結果の営業利益は以下のグラフのようになる。

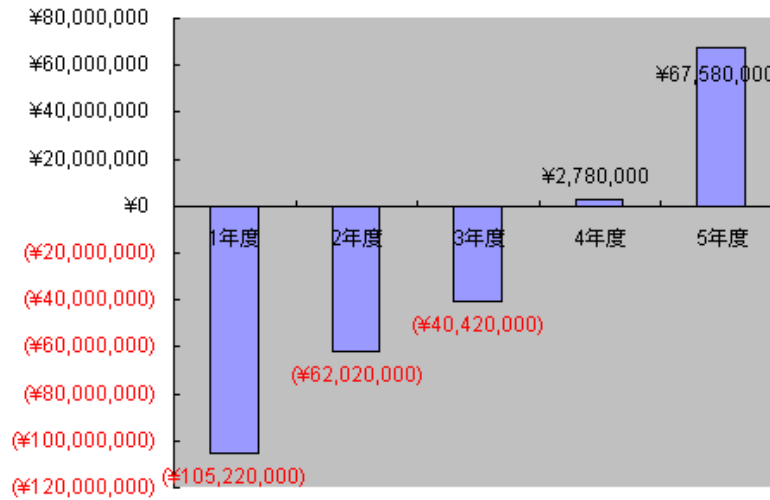
純現在価値は-149,451,085円。到底この結果では投資対象にならない。ただし、この厳しい利用状況はあくまでのシナリオ上の設定であって、上で見た年間9,000名の潜在ビジネス客を考慮するなら、もっとたくさんの利用が見込めることは確かである。

第一シナリオの主なパラメータ

*売上と費用は3年目のスナップショット



第一シナリオの収益シミュレーション(営業損益)



〔第二シナリオ - 婚礼需要を含む標準的な想定〕

第二シナリオでは、時間単価を会議室大 30,000 円、会議室小 15,000 円と下げた代わりに、利用時間数を増やしている。これは、価格設定が安いがゆえに利用が尻上がりに伸びるという想定である。ビジネス向けの 1 日当り利用時間数、および婚礼向けの 1 日当り利用時間数は以下の通り。なお、婚礼向けでは大小の部屋 2 つを同時に利用するパターンを想定している。

ビジネス向け 1 日当り利用時間数

- 1 年度 : 2 時間
- 2 年度 : 4 時間
- 3 年度 : 6 時間
- 4 年度 : 7 時間
- 5 年度 : 8 時間

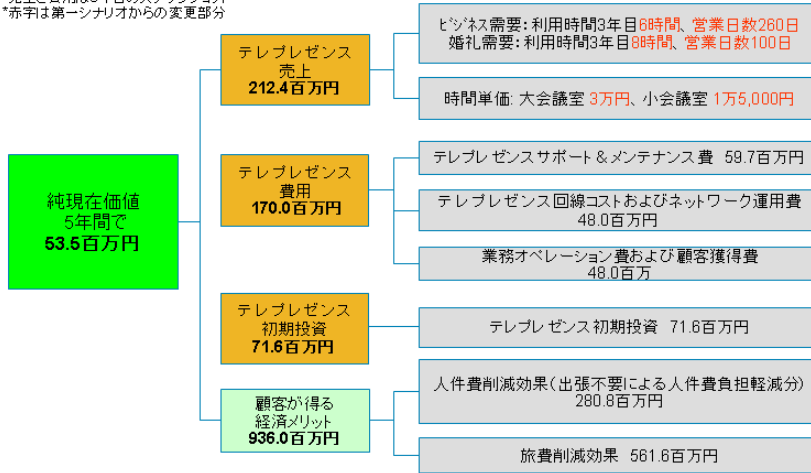
婚礼向け 1 日当り利用時間数

- 1 年度 : 4 時間
- 2 年度 : 6 時間
- 3 年度 : 8 時間
- 4 年度 : 8 時間
- 5 年度 : 8 時間

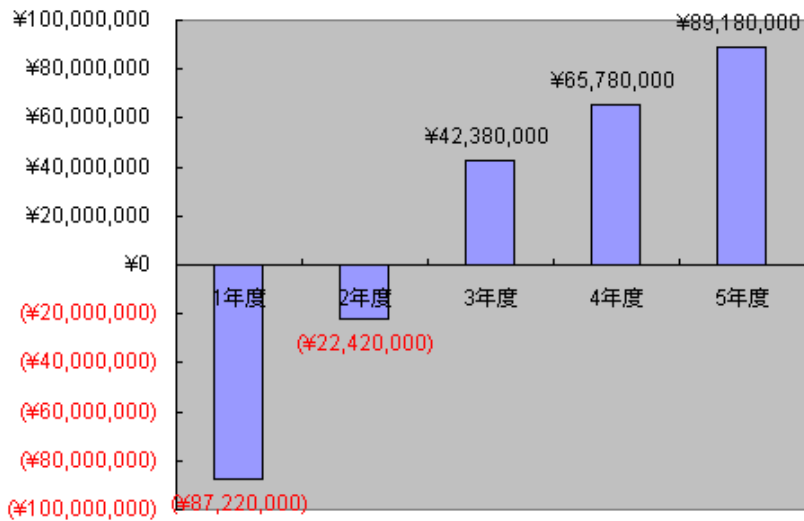
シミュレーション結果の営業利益は以下のグラフのようになる。3 年度から黒字化し、純現在価値は 53,557,383 円とまずまずの線である。だが、現実問題として、この程度の収益性では投資に踏み切る経営者は少ないであろう。事業目線では、もっと稼働が増やせる余地があるかどうかを探るのが順当である。

第二シナリオの主なパラメータ

*売上と費用は3年目のスナップショット
*赤字は第一シナリオからの変更部分



第二シナリオの収益シミュレーション(営業損益)



[第三シナリオ - 楽観的な想定]

第三シナリオでは、当サービスにかなりの顧客が付くとの想定の下に時間単価を上げてみた。ビジネス向け利用では、このテレプレゼンスサービスからホテルが得る売上と、利用客が得る経済的メリットとを比較すると、大きな開きがある。すなわち、顧客が得る経済的メリットの方がはるかに大きい。これは、1時間5万円の料金を支払っても、顧客の側ではなお強く有用性を感じるだろうということを示している。顧客はこの料金体系をも受け入れてくれる可能性は大いにある。それに基づいて設定した第三シナリオの時間単価は次の通り。なお、利用時間については第二シナリオよりも若干少なめに調整している。

ビジネス向け会議室大: 50,000 円

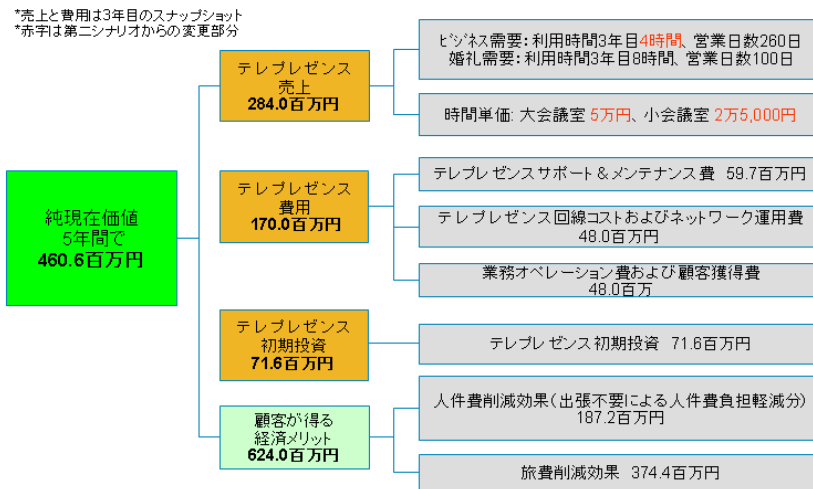
ビジネス向け会議室小: 25,000 円

婚礼向けコミュニケーションルーム大: 50,000 円

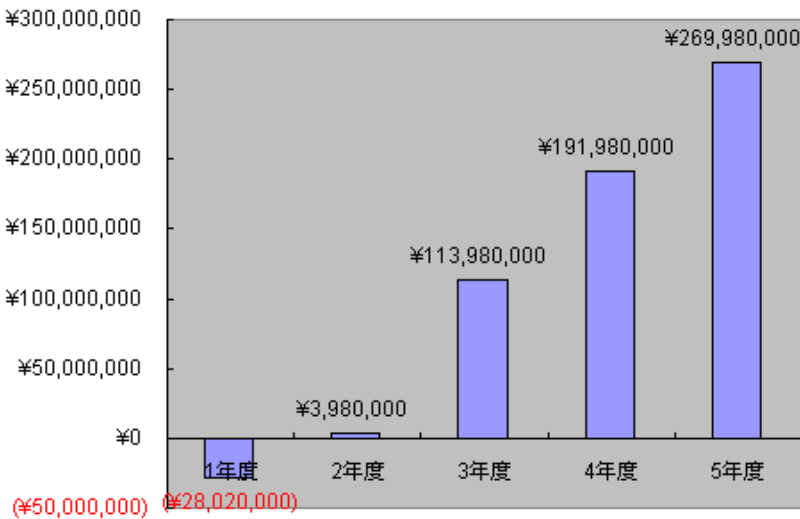
婚礼向けコミュニケーションルーム小: 30,000 円

シミュレーション結果は以下である。純現在価値は、460,604,463 円となった。初期投資 7,000 万円強、5 年運営で 4 億円以上の純現在価値であるから、非常に優れた投資案件ということになる。

第三シナリオの主なパラメータ



第三シナリオの収益シミュレーション(営業損益)



結論

上の第三シナリオの売上高営業利益率を計算してみると、4年目で53%、5年目で61%という数字が得られる。これは、前半で見たグーグル、携帯電話会社A、インターネット会社A、ゲーム会社Aなどに匹敵する水準である。非常に希少な高収益事業ということになろう。簡易な収益シミュレーションの結果に過ぎないが、新しい可能性が垣間見えたという意味では、非常に有用だと言える。

一般的にブロードバンドを活用した事業モデルとして思い浮かぶものは、有料のビデオオンデマンド、広告モデルのビデオシェアリング、ビデオを活用した電子商取引、デジタルコンテンツ販売などである。多くはすでに事業が試みられており、事業モデルの優劣が明らかになりつつある。

そこからいったん目を転じて、既存の業界に目を向ければ、ブロードバンドはまだまだ活用されていないに等しい。ネットワーク基盤用途を除けば、本業部分で、あるいは新規事業としての取り組みは、まったくなされていないに等しい。

そういうなかで、ホテル業界におけるテレプレゼンス付会議室の新規事業が示しているのは、発想次第で、まったく新しい事業モデルの構築が可能だということである。同業他社が手がけていない時期にしっかりと育てれば、非常に強力な競争優位となる「何か」を形作ることができる可能性がある。

日本のブロードバンドには、既存企業の利益水準を大きく引き離す、圧倒的な優位を持った事業の構築余地がまだまだ広がっているのである。

(執筆: IBSG ジャパン 高山利彦、石井延幸、今泉大輔、ジョン・ホフ)

シスコ インターネットソリューションズグループ (IBSG) は、金融、通信、製造、流通、公共などの分野において、企業の経営課題にフォーカスしたコンサルティング活動などを行っています。本稿は、IBSG の活動の 1 つの柱である Thought Leadership の一環として執筆されました。

©2008 Cisco Systems, Inc. All rights reserved.

Cisco、Cisco Systems、および Cisco Systems ロゴは、Cisco Systems, Inc. またはその関連会社の米国およびその他の一定の国における登録商標または商標です。本書類またはウェブサイトに掲載されているその他の商標はそれぞれの権利者の財産です。

「パートナー」または「partner」という用語の使用は Cisco と他社との間のパートナーシップ関係を意味するものではありません。(0809R)

この資料の記載内容は2008年10月現在のものです。

この資料に記載された仕様は予告なく変更する場合があります。



シスコシステムズ合同会社

〒107-6227 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー

<http://www.cisco.com/jp>

お問い合わせ先: シスコ コンタクトセンター

0120-092-255 (フリーコール、携帯・PHS含む)

電話受付時間: 平日 10:00~12:00, 13:00~17:00

<http://www.cisco.com/jp/go/contactcenter/>