

ホテル業界の新潮流に関する一考察

——宿泊特化型ホテル業界を事例として——

廣 間 準 一

1. 要 旨

航空会社業界では、2012年はLCC（格安航空会社）元年といわれ、航空機の高稼働、高搭乗率、社員のマルチタスク化、また短距離特化、航空機の統一、ノンフルサービスを打出し低コストオペレーションを確立し、レガシーキャリアとの二極化が進みつつある。一方ホテル業界では、このローコストオペレーションでの経営と運営は、バブル崩壊と共に既に「宿泊特化型ホテル」というホテル形態で登場していたのである。この航空会社の業務運営形態をホテル業界に置き換えた場合、レガシーキャリアが多機能大規模ホテルであり、LCCは宿泊特化型ホテルと言える。つまり、宿泊部門に特化し単一構造の客室、泊まることのみで特化し食堂や宴会部門等を切り捨て、ノンフルサービスでの対応等による客室料金の低価格化を売りとしたものであり、座席と客室の高稼働率を求める点などに様々な共通点が見いだせる。「宿泊特化型ホテル」が一気に全国展開し、ホテル業界を席卷したのはバブル崩壊後からであり、既に10数年が経過する。なぜ「宿泊特化型ホテル」の登場をみたのか、またなぜ短期間で事業拡大を可能にしたのか等、「宿泊特化型ホテル」を取り上げ、その時代背景と経済状況を軸に、同事業の経営成立の条件と定義についての検証を行うとともに、今後のホテル業界の進展について考察する。

2. ビジネスホテル登場の経緯

宿泊特化型ホテルはビジネスホテルの一形態と定義づけた場合、先ずビジネスホテルの起源とその歴史的過程を考察することが前提となり、更に日本の宿文化の歴史

をたどらねばならない。

日本の宿文化は江戸時代まで「木賃宿」、「旅籠屋」、「本陣」の3つが代表的な宿であったが、明治時代に入り宿駅制度の廃止や明治3年の本陣廃止令により日本の宿文化が大きな転換の時期をむかえ、交通機関の発達により旅行者の溜まり場的存在であった宿場から鉄道の駅に移行し、木賃宿、旅籠が「駅前旅館」へ姿を替えることとなる。「旅館」の名称となったのは1889年（明治20年）警察令「宿屋営業取締規則」の公布により「旅人宿」、「下宿」、「木賃宿」の3種類に区別がなされたことによるものであり、警察令での総称は「宿屋」であり、一般の宿泊施設は「旅人宿」と呼ばれ、「木賃宿」は飲食を提供しない現在の簡易宿泊的施設を指している。これが昭和に入り、1957年（昭和32年）の旅館業法施行により、総称が「旅館」となり、「ホテル」、「旅館」、「簡易宿泊施設」「下宿」の4種類に区別され、この時点でホテルと旅館が明確に区別されるとともに、公に「ホテル」と云う呼称が登場することとなった。同時に都市部においては旅館からホテルへの切り替え時期であり、日本人の生活様式の洋風化が進んで行く中での旅館のホテル化が進行する起点となった。

この1957年6月21日に施行された旅館業法第3条2項の規定による簡易宿所営業施設の基準を下記に要約してみると、

1. 客室の延床面積は、33平方メートル以上であること。
2. 階層式寝台を有する場合には、上段と下段の間隔はおおむね1メートル以上であること。
3. 適当な換気、採光、照明、防湿及び排水の設備を有すること。
4. 当該施設に近接して公衆浴場がある等入浴に支障をきたさないと認められる場合を除き、宿泊者の需

要を満たすことができる規模の入浴施設を有すること。

5. 宿泊者の需要を満たすことができる適当な規模の洗面施設を有すること。
6. 適当な数の便所を有すること。
7. その他都道府県が条例で定める構造設備の基準に適合すること。

つまり、1960年代から1970年代前半は1949年施行の国際観光ホテル整備法の枠にとらわれない簡易宿所の営業形態でのバスなしのビジネスホテルの台頭が顕著な出現をみることとなった。将に、この時期が駅前旅館から旅館とホテルの混合形態を持ったビジネスホテルの誕生期である。そして1970年代半ばから1980年代前半になるとバス付き洋室タイプでシングルルーム中心の客室構成となるホテルが台頭する時期を迎える。この時代背景としては1970年（昭和45年）の日本万国博覧会が大阪の千里丘陵で開催され、海外からの訪日外国人客

が85万人を突破し、日本人の旅行者数が50万人を突破し66万人と大きく拡大した時期であり、一気に国際化・洋風化が進んだ時期である。表1、図1が示すように1970年の454軒から1980年には2039軒と約350%の増加を示している。そして、1980年代半ばから1980年代後半に、ワシントンホテル、東急イン、サンルート、チサン、法華クラブ、三井アーバンホテル等のチェーン系のビジネスホテルが大きく拡大した時期となる。

1970年から1980年代の経済基盤を拡大させる交通インフラを見てみると1972年山陽新幹線（新大阪～岡山）開通、1975年山陽新幹線（岡山～博多）開通、1978年新東京国際空港開港、1982年東北新幹線（大宮～盛岡）開通、上越新幹線（大宮～新潟）開通、1986年東北、上越新幹線上野駅乗入れ、関越自動車道全線開通、東北自動車道全線開通、1988年青函トンネル開通など日本国内は地方都市を結ぶ時代が開幕した。大手企業の支店網も拡充する時代を迎え地方都市のビジネス拠点も拡幅され、ビジネスホテルが大きく成立するマーケット

表1 ホテル施設数及び客室数の推移

調査年次		ホテル営業						平均客室数
		施設数			客室数			
			対前年増減	増減率(%)		対前年増減	増減率(%)	
1970	昭和45年	454			40,652			89.5
1975	50年	1,149	695	153.1	109,998	69,346	170.6	95.7
1980	55年	2,039	890	77.5	178,074	68,076	61.9	87.3
1985	60年	3,332	1,293	63.4	267,397	89,323	50.2	80.3
1989	平成元年	4,970	1,638	49.2	369,011	101,614	38.0	74.2
1993	5年	6,633	1,663	33.5	485,658	116,647	31.6	73.2
1998	10年度	7,944	1,311	19.8	595,839	110,181	22.7	75
2003	15年度	8,686	742	9.3	664,460	68,621	11.5	76.5
2005	17年度	8,990	304	3.5	698,378	33,918	5.1	77.7
2006	18年度	9,180	190	2.1	721,903	23,525	3.4	78.6
2007	19年度	9,422	242	2.6	766,297	44,394	6.1	81.3

出所／厚生労働省「衛生行政報告例」

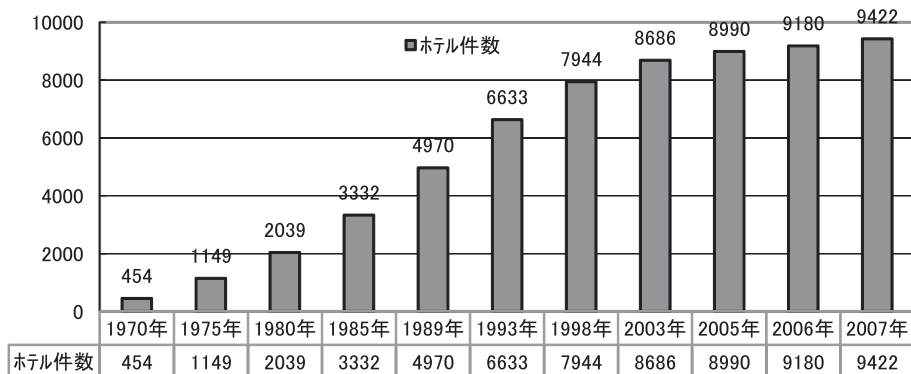


図1 年度別ホテル施設軒数累計
出所／厚生労働省「衛生行政報告例」より再計算しグラフ化

ができあがり、地方のビジネス拠点において、ビジネスホテルは地元の宴会、婚礼に対応する機能を付加されたミニシティホテルに姿をかえる。しかし、1990 年代前半のバブル最盛期には収益構造も安定していたが、バブル経済の崩壊とともに法人需要の減少と個人消費の低迷を招き、シティホテルの低価格化が進行し、同時にビジネスホテルは経営効率の低下を大きく受ける時代となった。

これにより固定資産の回転率の悪い宴会部門や食堂部門が経営を圧迫することとなり、法華クラブや地産と云った歴史のあるホテルが倒産に追い込まれる結果となった。

このようにホテル業界の推移の中で登場してくるのが宿泊部門に特化したホテルであり、東横イン、アパホテル、ルートイン、スーパーホテルといった異業種からの参入である。表 1、図 1 が示すように 1990 年代前半か

ら徐々に出店が始まり、2000 年代初頭から出店攻勢を強め現在に至っている。バブル期にはそのキャピタルゲインの期待を持ち売上高が期待できるシティホテル化した建設へ移行したものの、バブル崩壊後は低投資でのリスク回避での効率化を求めるホテル建設と運営方法がビジネスホテルのモデルの一つとなったのである。

多機能大型ホテルと中規模ミニシティホテルが収益を大きく落とす中、宿泊特化型ホテルの登場は日本経済の変遷と時代背景が色濃く反映した中で、自然発生的でもあり過つての駅前旅館全盛時の様々な要素を継承したビジネスモデルといえる。

3. 宿泊特化型ホテル登場の経済的背景

「宿泊特化型ホテル」の代表的なホテルとして、東横イン、アパホテル及びドリーミーインの三社を例に出店の

表 2 宿泊特化型ホテル 3 社の年度別開業件数と客室数

〈開業件数〉

〈客室数〉

	アパホテル	東横イン	ドリーミーイン	計	構成比(%)		アパホテル	東横イン	ドリーミーイン	計	構成比(%)
1984 年	1			1	0.3	1984 年	132			132	0.2
1985 年				0	0.0	1985 年				0	0.0
1986 年	1	1		2	0.5	1986 年	121	52		173	0.2
1987 年		1		1	0.3	1987 年		72		72	0.1
1988 年		1		1	0.3	1988 年		82		82	0.1
1989 年	1	2		3	0.8	1989 年	145	382		527	0.7
1990 年		1		1	0.3	1990 年		64		64	0.1
1991 年	1	1		2	0.5	1991 年	274	210		484	0.7
1992 年	1	2		3	0.8	1992 年	200	395		595	0.8
1993 年	3		1	4	1.1	1993 年	538		95	633	0.9
1994 年				0	0.0	1994 年				0	0.0
1995 年	1	1	1	3	0.8	1995 年	100	96	113	309	0.4
1996 年		5	1	6	1.6	1996 年		854	50	904	1.3
1997 年	4	4	2	10	2.7	1997 年	941	594	197	1,732	2.4
1998 年	3	6		9	2.4	1998 年	844	954		1,798	2.5
1999 年	1	3	1	5	1.4	1999 年	192	483	103	778	1.1
2000 年	3	4	2	9	2.4	2000 年	298	652	338	1,288	1.8
2001 年	7	8	1	16	4.3	2001 年	526	1,643	145	2,314	3.2
2002 年	1	14	1	16	4.3	2002 年	261	2,520	172	2,953	4.1
2003 年	4	17		21	5.7	2003 年	1,005	3,247		4,252	6.0
2004 年	3	18		21	5.7	2004 年	1,275	3,595		4,870	6.8
2005 年	10	23	6	39	10.6	2005 年	2,334	4,461	862	7,657	10.7
2006 年	7	29	4	40	10.8	2006 年	1,994	5,632	840	8,466	11.9
2007 年	5	30	6	41	11.1	2007 年	1,883	6,880	929	9,692	13.6
2008 年	11	26	5	42	11.4	2008 年	1,837	4,307	975	7,119	10.0
2009 年	8	15	6	29	7.9	2009 年	1,997	3,317	1,067	6,381	8.9
2010 年	11	21	4	36	9.8	2010 年	1,919	3,643	786	6,348	8.9
2011 年	3	2	3	8	2.2	2011 年	849	424	462	1,735	2.4
	90	235	44	369	100.0		19,665	44,559	7,134	71,358	100.0

出所／週刊ホテルレストラン (2012 年 1/13 号) オータパブリケーションズ pp.26-27, 31-32, 46-50. を再計算

時期を検証する。アパホテルと東横インの会社設立はアパホテルが1980年、東横インが1986年となっており、バブル景気が出始めた時期にあたる。バブル景気から現在に到る市場経済の流れと大きく連動した出店と、その経営のあり方に特徴があり、今もなお両ホテルとも積極的な出店数の拡大に走っており、現在の市場経済と消費動向を捉えた営業を展開し、ホテル形態の一つの時代を担っている。

両ホテルの出店数と市場経済の変化を並列に見た時、出店数の拡大に走り始めた時期は、土地神話の崩壊（バブル崩壊）が始まり、その不良債権処理が本格化したのは「ファンドバブル」と言われる2001年からである。

つまりこの時期は「バルクセールス」が横行した時期と重なり、低価格での土地・建物を獲得し易い時期と符合する。

2001年はJ-REIT（不動産の証券化＝不動産投資信託）が誕生し、外資系資本の本格的参入、邦銀、生保などの機関投資家、個人投資家へと広がった“ミニバブル”と言われた時期に、表2が示すように東横イン、ルートイン、アパホテル、ドーミーインといった宿泊特化型ホテルも本格的にホテル市場における自社マーケットを拡大した。低価格での資産取得に加え、資金調達リスク、土地（資産デフレ）によるリスク回避の二つの面での事業を立上げ、全てにおいてコストパフォーマンスを経営の根幹に据えた事業展開が特徴である。

また、後述するが、この時期は米国に起こったIT革命の時期であり、異業種から多種多様な既存企業形態に対するイノベーションがなされ、ホテル業界も米国を中心に経営と運営の分離が進んだ時代であり、グローバルに大きな変革をもたらしたことも視野に入れなければならない。

4. 「宿泊特化型ホテル」の経営と運営特徴 （東横イン事例）

ホテル産業は、典型的な装置産業であり労働集約型産業であることは周知の事実である。

このため、どの様なホテル形態を選択したとしても、ホテルの躯体、設備、什器・備品、FFE等の建設コストを自前で調達し、初期投資如何により大きな償却資本を抱えることとなる。

バブル景気時代のような土地・建物を取得すれば、そ

の含み資産利益で投資資産の確保が可能とした時代は過去のものとなっていた。少なくとも宿泊に特化した場合の収益は、客室売上のみとなり客室販売の低料金販売による高稼働獲得だけでは事業収支に限界がある。つまり初期投資による償却資本を抱えず、ローコストでの建設、ローコストでの運営形態での経営構造が利益獲得の条件として浮上してきたのである。

ここで「宿泊特化型ホテル」の東横インの経営形態を見てみると「(1). 駅前旅館の鉄筋版 (2). 土地建物賃借方式 (3). 徹底したローコストオペレーション以上の3つが経営のポリシー¹⁾」として打ち出されている。先ず(1). は旧来の駅前旅館のホテル版としての位置づけを語っておりホテルの立地に関するマーケティングポリシーであり、(2). はリース方式によるホテル運営形態、(3). は宿泊特化による低コストでの運営方針を示しており、この3点セットが経営の根幹を支えるものである。

特に注目すべきは運営形態としての土地建物賃貸借契約であり、契約期間は30年としており建物の償却年度が45年であり30年を越えたあたりから躯体や配管等の設備に不具合が生じはじめることを考慮してのものとなっているものの、各信託会社が締結している土地信託事業契約での30年契約と符合する。

一般的な賃貸借契約では什器・備品はホテル会社が調達し、土地建物に関する諸税はホテル所有会社の負担となる。ホテル会社は開業費、什器・備品の購入費、運転資金等の資金調達で経営が可能となり、ホテル所有会社は月々一定の賃貸料収入を獲得することになるのが一般的である。「東横インの支払い家賃設定はホテルの初期投資額に対する利回り10～13%としている（3年で2%ずつ上がる仕組み）。²⁾次に(3). ローコストオペレーションであるが、これはホテルの運営のみならず土地のオーナーに対してホテルの外壁と躯体以外は関連会社が全て自前で対応するものである。

東横インは、土地オーナーとの交渉からホテルの企画設計を担当する(株)東横イン開発、ホテルの内装やユニットバスの設計をする(株)東横システム電建、各店舗の集客の営業企画を担当する(株)東横イン集客サービス3つの関連会社からなっている。

つまり建築、施工等の会社をグループ化し、各ホテルの設計も画一化したものとして営業場所を確保すると同時に、時間をかけずホテルの建設、着工を実施し、ホテ

1) 出所／西田憲正「東横インの経営術」日本評論社（2004）pp.70-71.

2) 出所／西田憲正「東横インの経営術」日本評論社（2004）pp.126-143.

表 3 東横インとアパホテルの財務状況

企業名	(株)東横イン			アパホテル(株)	
創立	1986 年			1980 年 11 月	
資本金	608 億 5,400 万円			9,000 万円	
出店数	222 店舗			80 店舗	
客室数	42,893 室			17,771 室	
従業員数	8,048 人 内正社員 2,449 人 パート・アルバイト 5,599 人				
出店戦略	主要都市及び、その他中堅都市 地方の場合は駅前出店戦略を展開			大都市集中型で、マンションと 一体型のビジネスホテルの出店が目立つ	
出身業種	子会社に設計、建設会社を持つ			都市開発 (ホテル・リゾート) 事業 総合建設 (企画・設計・建設) 事業	
財務状況	(単位：百万円)			(単位：百万円)	
		H 21 年 3 月	H 22 年 3 月	売上高	101,800
	売上高	52,325	51,918	経常利益	8,769
	経常利益	4,055	3,392	税引前利益	9,483
	当期利益	1,743	1,429	当期純利益	5,373
	純資産	61,305	67,158	H 20 年 5 月 26 日の同社のリリースから	
	総資産	14,849	14,076		

(株)東横インとアパホテル(株)の財務状況 (2社の HP より) である。

ル運営面 (オペレーション) も均一化されたホテルソフトの導入により省力化を図っており、オペレーションの標準化、マニュアル化は将来にマクドナルド等の外食産業部門を彷彿させるものがある。

自前でのローコストのホテル建設での初期投資の軽減による家賃設定額の低減化も同時に行い、外壁・躯体を除く設備設計で得られる収入の内制化を実施しているのである。

高稼働率を確保したとしても、初期投資如何により大きな償却資本を抱えた場合は、客室料金の低料金化販売での黒字化は成立しないのがホテルの収益構造である。このホテルの経営構造を熟知した上での経営成立条件をベースに置いたものである。

表 3 は(株)東横インの財務状況 (参考としてアパホテル(株)も記述) を記載した。

5. ホテル・リース方式の起源

東横インが導入したホテル事業形態でのリース方式 (ホテル賃貸借契約) は、既にホテル業界では経営形態の一つとして既に確立されていた。

それは、昭和 48 年 (1973 年) 12 月から昭和 60 年 (1985 年) 6 月までの、日本経済の「安定成長期」の時代に遡ることとなる。特に、昭和 30 年～40 年代の戦後の経済復興を優先し、高度経済成長時期が終わり、物の

豊かさから利便性の追求がなされた「安定成長期」(昭和 48 年～50 年代) であり、「リース方式」の第一号店となったのが東急不動産の建設した赤坂東急ビルであり、同スペースに入居した「赤坂東急ホテル」である。

「この赤坂東急ビルの 3～14 階までの北側の 2/3 のスペースをレンタルで賃借、その他ホテル以外のゾーンには、ブティック、食堂等 54 店舗が入る商業ゾーンとし、三位一体での街づくり (プラザ) をつくりあげたのである。1 階にはフロント、ロビーが一般化されたホテル創りであったが、東急不動産がオーナーであり、高額家賃が取れる 1 階スペースをテナントに賃貸する意向が強く、この様なエレベーションとし、複合ビル化を推進しはじめた。この様にホテル機能を取り込んだ複合ビル化の推進を余儀なくさせた理由として、当時は一等地の確保が難しく、土地代の高騰と投資回収の合理性、又ホテルに商業施設を組み込んだことによる、その相乗効果を狙ったものである。これは家主側 (東急不動産) の考え方が中心となつての建設となったものである。

一方、東急ホテルグループのリース方式導入と同時期に同一手法を導入し、ホテル運営を確立したのが「第一ホテルグループ」である。

第一ホテルは、昭和 47 年春、銀座の一等地に 4 店舗目の出店をする段階で、全面的なリース (賃貸) 方式を導入。これがこのホテルグループの多店舗展開に拍車を駆けることとなった。この「銀座第一ホテル」の建物全

体の所有者は三井不動産であり、同不動産との間で建物の賃貸契約を結び、自前でのホテル運営を実施した。(最終的には同ホテルグループは会社更生法の手続を踏む事となる。)

さて、このリース方式であるが昭和55年頃から、新たな資産保有会社の登場を見る事となり、不動産会社に加え生命保険、損保保険会社も追随する形で参加が始まった。

生保・損保がホテルへの投資に積極的参入要因としては、生保・損保とホテル側の利害関係から分析すると生保・損保側の営業環境として、①オフィスビルの建設過剰 ②Keyテナントの減少(不足) ③ホテル投資の有利さ ④資産運用としての不動産投資の拡大化 ⑤ホテル開業に伴う資金需要の拡大 ⑥リゾート地への投資の拡大等に経営判断をしたことによる。一方ホテル運営側としては、地価高騰により ①不動産保有が困難 ②一等地、好立地の取得が困難 ③資産調達に係わる諸条件の制約がある ④多店舗展開(チェーン展開)の加速化が可能 ⑤優良で安定した資本会社(生保・損保)の確保等がクリアされることから、双方の利害関係が一致したと言える。³⁾

その先兵を切ったのは住友生命であり、昭和40年後半から既に参入し始めている。その対象ホテルとしては、大阪チサンホテル、札幌センチュリーホテル、九州を中心とした法華クラブ等であり、その後、他の生保会社が追随することとなる。

東横インにみるリース方式と大きく違うのは、巨大資本の企業が持つ土地資産の運用手法としての賃貸借契約方式により、関連子会社としてのホテルチェーンの拡大と賃料収入での年間の安定した収益確保が狙いであり、チェーンホテルの拡大が可能な経済環境が存在したのである。

6. 「宿泊特化型ホテル」から「宿泊主体型ホテル」への新ビジネスモデル

宿泊特化型ホテルの特徴は異業種から独自の経営の価値観を持つ参入であり、独自の価値観での経営形態を打出し、これまでのホテル経営とは異質のビジネススタイルといえるが、ホテル利用客層は多義に亘っており、この宿泊特化型ホテルの価値観に満足し得ない利用者も存在する。ホテルの持つ専門的なホスピタリティと

機能性を求める顧客の存在を見逃すことはできない。最近、ホテル業界も「宿泊特化型」から「宿泊主体型」ホテルといったビジネスモデルが注目を浴びてきている。

その例として「ロイヤルパークホテル ザ 福岡」(2011年7月開業)、「ロイヤルパークホテル ザ 京都」(2011年10月開業)、「ロイヤルパークホテル ザ 名古屋」(2013年秋開業予定)である。ロイヤルパークホテルの新ブランドとしてTHEシリーズと銘打ったコンセプトは「SELF-V」と「ローカルアイデンティティ」であり、その内容は「立地する地域、場所に一番マッチしたもの=その場所でお客様のニーズが一番高いホテルをつくり、高品質で洗練されたハードやホスピタリティをリーズナブルな価格で提供する」としている。

施設構成も客室が150室から170室前後と200室を越えない構成となっており、立地する地区毎に客室カテゴリに変化を持たせている。そして一般階とレディスフロアー、プレミアムフロアーという三段階のグレードを持たせ、館内にはコンシェルジュを常駐させるホテルクオリティを維持するサービスの付加価値で他の宿泊特化型ホテルとの差別化を図っている。

また、料飲施設はレストラン1カ所、バー・ラウンジ1カ所というように料飲施設を極力絞り込んだものとし、宿泊部門にフルサービス機能とソフトを組み込んだ新しいビジネススタイルを導入し、地域のマーケットにそった客室カテゴリと料金設定を行っており、これまでの同一価格、同一客室、同一サービスとは一線を画す運営スタイルを打ち出している。表4が示すように「ロイヤルパークホテル ザ 福岡」の客室部分の営業面積が1,644坪でありレンタル比を70%とみた時、客室関係の総面積は2,349坪となり、延床面積2,610

表4 ロイヤルパークホテル ザ 福岡

	(坪)
敷地面積	468
延床面積	2610

客室構成

	m ²	坪	客室数	総面積(坪)
DB	25.3	7.7	93	713.0
TB	25.3	7.7	72	552.0
SB	16.0	4.8	7	33.9
SU	66.0	20.0	2	40.0
計			174	1,338.9

3) 出所/「現代ホテル経営講座」柴田書店(1955) pp.126-143.

坪に対して 9 割を客室部分が占めることとなる。一般的な統計で 500 室規模の中規模ホテルの場合、主要部分の面積比率が客室部分 50%、料飲宴会部分が 25%、パブリック 15%、管理部門 10% とみれば、明らかに販売主力商品が客室主体として位置付け、料金政策も宿泊特化型ホテルと多機能大型ホテルとの中間の価格帯を設定しており、大型多機能ホテルの宿泊部門の施設とサービスを切り取り、宿泊部門の収益率の高さを十分に生かした経営・運営スタイルで収益効果の高いホテルとするものである。

多機能大規模ホテル、中規模シティホテル、宿泊特化型ホテルの既存型ホテルに、このビジネススタイルが加わっていく可能性は十分考えられる。

各ホテル会社はチェーンホテル展開の中で、如何に投資効率と採算性を睨んだホテルづくりが生き残りをかけた前提条件となっていることから、大手ホテルの第二ブランドとして宿泊主体のホテル構造体に、料飲施設を極力絞り込み収益効率を最優先にし、加えて宿泊特化型ホテルの価格訴求型ビジネスを極力排除する価格戦略が読み取れる。

今後は、新興の異業種参入での宿泊特化型ホテルと大手チェーンホテルの住み分けが大きく進むものと考えられる。

7. 「宿泊特化型ホテル」の今後の展開

表 2 を見る限り、宿泊特化型ホテルの開業ピークは 2005 年から 2008 年であり、2011 年の 3 社の開業件数は一桁と下落している。今後の各社の開業件数の推移を待たねばならないものの、ほぼ主要都市での開業は終わり、追隨する同業他社の開業等から新たなビジネス展開が必要となる時期に来ているのは確かである。2000 年を境に宿泊特化型ホテルが市場を席卷し始めたことと、2000 年台に IT 革命（インターネットの普及）との相関関係が存在したのか否かも、今後のホテルマーケットを予測する上で、一つの要素となる。

IT 革命による異業種からの参入が一つの要素となり、例えば旅行業のビジネスモデルと産業構造の大きな変化は消費者の旅行スタイルの変化をもたらしたのは周知の事実である。その一例として国内ではビジネスホテルの予約サイト「旅の窓口」は日立造船システムの子会社がベンチャービジネスとして立上げ、海外ではマイクロソフト社の子会社である Expedia が全世界のホテルの予約を可能にすると云ったイノベーションがなされ、旧来

の旅行代理店を通さず、時間、場所を選ばず消費者個人のパソコンで予約が可能となったことによりネットによる直販が新たなビジネスモデル (B TO B TO C⇒B TO C) として成立したのである。

旅行業界では楽天トラベルが業界 2 位の売上高を記録するなど、旅行業界、ホテル業界においてもこの 2000 年を境に大きな変容を示している。宿泊特化型ホテルの開業軒数年度と軒数の推移は時の経済状況に加え、この IT 革命の波に乗った部分も見逃せない。

IT 革命から 10 数年が経ち、今後の宿泊特化型ホテルがどのような展開を見せて行くのかという推測であるが、最近の大手ホテルチェーンや宿泊特化型ホテルの経営戦略を検証することにより、次世代の経営戦略を垣間見ることができる。

米国は 1980 年代に経営と運営の分離が進み、運営委託契約方式、賃貸方式（リース方式）、フランチャイズ方式、リファール方式が市場に浸透していった、同時に日本国内においても 2007 年問題（外資系ホテルの日本上陸）などと共に、経営と運営の分離が進行し、上記運営方式が顕著に進展したのであるが、近年大手の独立系ホテルは別として大手のチェーンホテルの中に、リファール方式を主要な経営戦略の柱として位置付けるホテルが増えつつある。

一般的にリファール方式とは、それぞれのホテルが独自の経営を行いながら、相互送客、物品一括購入、共同広告・宣伝などを目的に連携するチェーン方式。最近では、独立ホテルの予約受付業務代行業者（ホテル・レップ）が組織化したホテルチェーンも含め、コンソーシアムと呼ばれる場合もある。

このように、大手チェーンホテルの例を見る限り、経営と運営の分離に加え、資本関係のないホテルをリファール方式での一種のチェーン化を図っていく構図は拡大され、また宿泊特化型ホテルも揺籃期から爛熟期に入ってきていることから、今後は現在の各ホテルが持つホテルの会員制度の充実とリピーター獲得が経営の成否の一つとして浮上してくるものと考えられる。

大手資本のチェーンホテルのリファール方式の推進で、相互送客と同時に会員数の獲得と利用の促進を戦略の柱の一つに据えていくものと考えられる。

8. ま と め

日本固有の名称であり、和製英語である「ビジネスホテル」の中の新形態「宿泊特化型ホテル」は、既に業界

用語として定着している。日本のホテル業界は様々な歴史と経済状況の変化の中で多様なホテルの形を創り上げ、今はこの「宿泊特化型ホテル」が業界の中で台頭し、新潮流にもなっている。過つての駅前旅館が駅前ホテルとなり、遂には宿泊特化型ホテルという形で浮上してきたのである。米国のモーテルとは形態が違うものの、戦前のスタットラー、戦後のヒルトンとはビジネススタイルと形態は一線を画すがホリディ・インズの創設者ケモンズ・ウイルソンはモーテル事業で時代のニーズをつかみ取り、宿泊ビジネスで不動の地位を築き上げた。米国と日本では宿文化には違いがあるものの、時代のニーズと先見性に共通するものがある。今後大規模ホテル（ラグジュアリーホテル）と宿泊特化型ホテル（宿泊特化型ホテルへの移行も含む）の二極化がどこまで進んで行くのが注目すべき点である。特出すべきは異業種からのホテルビジネスへの参入であり、業界イノベーションとまでは到っていないものの、ホテル業界再編の動きと捉える必要がある。特に不動産ビジネスの手法を経営的に生かした持たざる経営、リスク回避の事業フレームの在り方は注目される手法である。

今後のホテル業界の進展については、既存の経営手法並びに事業フレームでの継続的イノベーションに限界があり、異業種の持つ経営手法を取り込んだ事業形態の発

想と研究は避けて通れない環境となっており、更なる異業種の参入と事業構造の枠組みが登場する可能性と流れがある。

ICT化が進む中、今後のホテル業界にも更なる再編の波と経営・運営の変化の新潮流を汲み取る注目すべき時代が来ている。

主要参考文献

- 週刊ホテルレストラン（2012年 1/13号）pp.26-27、31
 - ~32、46-~50.
- 西田憲正「東横インの経営術」（2004）日本評論社
 日本ホテル研究会 現代ホテル経営講座第一巻「ホテル事業の仕組と運営」（1985）柴田書店
 岡本伸之「現代ホテル経営の基礎理論（1979）柴田書店
 鈴木博、大庭禎一郎「基本ホテル経営教本」（2007）柴田書店
 東横イン 公式 HP（企業情報）<http://www.toyoko-inn.co.jp>
 アパグループ 公式 HP <http://www.apa.co.jp/newsrelease/> (apagroup.news&information)
 厚生労働省「衛生行政報告例」 <http://www.mhw.go.jp/toukei/list/>
 JETRO 日本のホテル市場調査（JMR No 75）<http://www.jetro.go.jp/world/japan/reports/>
 作古貞義「ホテル事業論」（2002）柴田書店