

ホテル業界動向

外資系高級ホテルの開業ラッシュは続き ビジネスホテル戦争はさらに激化する

文・牧野知弘 不動産事業プロデューサー／オラガ総研代表

海外から客室数で7000室を超える高級ホテルが続々と日本に上陸し、ビジネスホテルの開業ラッシュも続いている。「東京オリンピックが終われば、市場は一気に冷え込む」という悲観論もあるが、それは短絡的な見方に過ぎない。現在の開業ラッシュは、ホテル業界で進む地殻変動の表れで、この流れはまだまだ続く。

東京・銀座と虎ノ門にはマリオットグループの最高級ブランド「エディション」、新宿にはインターコンチネンタルホテルズグループ(IHG)の新ラグジュアリーブランド「キンプトン」が2020年に開業する。かたや大阪にはマリオットグループのデザイナーズホテル「Wホテル」、箱根にはIHGの小規模

高級ホテル「ホテルインディゴ」が日本初上陸を果たす。さらに東京駅前には宝飾ブランドのブルガリの名を冠した「ブルガリホテル」が2022年開業予定だ。

言うまでもなく、年間3000万人を超えるようになった訪日外国人客の増加を背景に、日本は今、外

図表1 主要外資系ホテルの開業計画一覧

ホテルグループ	ホテル名	所在地	開業予定	客室数	主たる事業者(ホテル保有者)
IHG	ホテルインディゴ箱根・強羅	神奈川県箱根町	2020年2月	98	大和ハウス工業
	キンプトン 東京新宿	東京都新宿区	2020年春	162	ツカダ・グローバルホールディング
	ANAホリデイ・インリゾート信濃大町くろよん	長野県大町市	2021年春	103	関西電力グループ(関西不動産開発、関西アメニックス)
	ホテルインディゴ 犬山 有楽苑	愛知県犬山市	2021年度下半期	150	名古屋鉄道
ハイアット	ハイアットリージェンシー 横浜	神奈川県横浜市	2020年春	315	ケン・コーポレーション
	ハイアットセントリック金沢	石川県金沢市	2020年6月	250	オリックス
	ハイアットハウス金沢	石川県金沢市	2020年6月	90	オリックス
ヒルトン	ヒルトン沖縄瀬底リゾート	沖縄県本部町	2020年7月	300	森トラスト
	ヒルトン長崎	長崎県長崎市	2021年秋	200	松藤グループ
	ヒルトン広島	広島県広島市	2022年	415	瀬戸内ブランドコーポレーション
	ヒルトン札幌パークホテル	北海道札幌市	2023年	350	サンケイビル
マリオット	JWマリオット・ホテル奈良	奈良県奈良市	2020年春	152	森トラスト
	アロフト東京銀座	東京都中央区	2020年春	206	サンケイビル
	ザ・リッツ・カールトン日光	栃木県日光市	2020年5月	94	東武鉄道
	フェアフィールド・バイ・マリオット大阪難波	大阪府大阪市	2020年夏	300	信和不動産、プレサンスコーポレーション
	ACホテル・バイ・マリオット東京銀座	東京都中央区	2020年夏	296	東武鉄道
	東京エディション銀座	東京都中央区	2020年夏	80	森トラスト
	モクシー大阪新梅田	大阪府大阪市	2020年秋	288	積水ハウス
	W OSAKA	大阪府大阪市	2021年2月	337	積水ハウス
	東京エディション虎ノ門	東京都港区	2021年夏	200	森トラスト
	マリオットリゾート&スパ イシガキジマ	沖縄県石垣市	2021年12月	360	石垣島産業開発
	ウェスティンホテル横浜	神奈川県横浜市	2022年春	373	積水ハウス
	ブルガリ ホテル 東京	東京都中央区	2022年末	98	三井不動産
	シェラトン鹿児島	鹿児島県鹿児島市	2022年	223	南国殖産
	ザ・リッツ・カールトン福岡	福岡県福岡市	2023年3月	147	積水ハウス
エディション	北海道二セコ町	-	-	YTLホテルズ(マレーシア)	
W NISECO	北海道二セコ町	-	-	YTLホテルズ(マレーシア)	
その他	ザ・カハラ・ホテル&リゾート 横浜	神奈川県横浜市	2020年6月	146	リゾートトラスト
	フォーシーズンズホテル東京大手町	東京都千代田区	2020年夏	193	三井不動産
	デュシ・タニ宇都宮	栃木県宇都宮市	2022年8月	280	うつのみやシンフォニー(代表企業野村不動産)
	デュシ・タニ京都	京都府京都市	2022年度	160	安田不動産
	フォーシーズンズリゾートアンドプライベートレジデンス沖縄	沖縄県恩納村	2023年	280	ベルジャヤ・コーポレーション(マレーシア)

出所 オラガ総研

注)「ANAホリデイ・インリゾート信濃大町くろよん」は2020年春リニューアル、2021年春新館オープン予定。

資系ホテル、とりわけ高級ブランドの開業ラッシュを迎えている。オラガ総研の調査では、2019年から2023年までの国内で開業予定の外資系高級ホテルは7000室以上を数える。その主要なものを表にまとめたが、まさに百花繚乱の状況である【図表1】。

こうした外資系ホテルの上陸ラッシュを後押ししているのが、「MC(マネジメント・コントラクト＝運営委託)方式」と呼ばれる、現在の主流となっている運営方式だ。先の一覧表に示したホテルもほとんどがMC方式によるものだ。

MC方式を簡略に説明しよう【図表2】。かつて日本のホテルといえば、土地・建物の保有から、経営、運営までのすべてを行う「所有直営方式」が基本だった。その後、土地・建物の所有者が、ホテル経営会社に直接賃貸するリース方式も現れた。ちなみに日本初のリース方式は、1969年開業の「赤坂東急ホテル」(現・赤坂エクセルホテル東急)といわれ、これに第一ホテルグループが続いた。2000年代以降、東横インやワシントンホテルなど多くのビジネスホテルチェーンが土地・建物購入の初期投資が抑えられるリース方式で、一気に客室数を増やしたという経緯もある。

これに対しMC方式では、ホテルの土地・建物を保有する企業が、別途、ホテル経営(マネジメント)のための子会社を設立して、従業員を雇用するなどの経営責任を負う。そして、高級ブランドを持つ外資系ホテル企業の指導を受けながら運営(オペレーション)を行うもの、または専門のホテル運営会社に賃貸して行うパターンもある。

この際、外資系ホテル企業からは総支配人や一部の経理・総務スタッフなどが派遣されるが、運営会社が経営の責任を負うことはない。つまり、ホテル保有企業は、地価下落などの不動産事業としてのリスクは負うものの、ホテル事業のリスクは低く抑え

ることができ、逆に外資系ホテル側は不動産事業リスクを負わないため、ホテル経営のリスクも低く抑え、容易に上陸が可能な仕組みというわけである。

【図表2】には示さなかったが、フランチャイズ(FC)契約という、一流ホテルブランドの看板を掲げ、経営・運営はホテル経営会社側が行うコンビニによく似た仕組みもあるが、ブランドが高級になるほど、FC契約を結ばない傾向が強い。

先の【図表1】で示したように、次々と上陸する外資系高級ホテルの土地、建物の所有者に日本企業が名前を連ねるのも、日本企業がMC方式で外資系高級ホテルの誘致に奔走している結果である。

一連の外資系高級ホテルの上陸ブームに象徴される開業ラッシュに対し、「本当にホテルの需要はあるのか。東京オリンピックや大阪万博(2025年)が終われば供給過剰で市場は一気に冷えこむだろう」という悲観論も存在する。

CBREの調査によれば、2019～2021年の開業予定のホテル客室数は主要9都市で8万室にものぼり、これは2018年末の既存客室数の24%に相当する規模だという。また、政府の訪日外客数目標である2020年4000万人、2030年6000万人の達成を前提にした2021年の必要客室数(需要)は予想ストック(既存客室数+開業予定客室数=供給)を下回る結果となると予測している。ただし、CBREは予想ストックが必要客室数を上回することは、必ずしも供給過剰を意味するものではないとしている。これまでのストック不足でホテルの予約が取りづらく、需要の一部が顕在化していなかった可能性があるからだ。

結論を先に言うなら、ホテルの開業ラッシュによって供給過剰が起きるとするのは短絡的な見方に過ぎないと言える。とりわけ、外資系高級ホテルは慢性的な供給不足の状況にあり、供給過剰には陥らないと言えるからだ。というのも、米国のホテルサ

図表2 ホテル運営方式の契約形態一覧

	所有 (不動産保有)	経営 (マネジメント)	運営 (オペレーション)	所有会社の 投資リスク	所有会社の 投資リターン	代表例
所有直営方式	ホテル保有会社			高	高	帝国ホテル、ホテルニューオータニ、アパホテル
賃貸(リース)方式	ホテル保有会社	ホテル経営会社		↑	↑	マンダリンオリエンタル東京、ザ・ペニンシュラ東京、東横イン、ワシントンホテル
MC(運営委託)方式	ホテル保有会社	ホテル経営会社	ホテル運営会社	低	低	パークハイアット東京、東京エディション銀座

イト「Five Star Alliance」によれば、2019年11月時点で五つ星ホテルは日本には、外資、内資合わせても35しか存在しない。同じアジアのタイが112、ベトナムでも31、上海単独の36よりも少ない状況にあることを考えれば、日本の五つ星ホテルが圧倒的に少ないことは明らかだ。

UNWTO（国連世界観光機関）によれば、2018年の外国人訪問者数は世界11位の日本の3119万人に対し、9位のタイが日本より約2割多い3827万人、26位のベトナムが半分の1550万人。五つ星ホテル1件当たりの海外旅行者で単純計算すると、タイの水準なら91、ベトナムの水準なら62の五つ星ホテルがなくてはならないことになる。ちなみに世界10位のイギリスは訪問者3765万人に対し、ロンドンだけで80もの五つ星ホテルが存在する。

大手の主戦場はビジネスホテルに

外資系高級ホテルと並ぶ、ホテル業界の開業ラッシュの目玉はビジネスホテルである。

2019年10月に、日本最大客室数2311室の「アパホテル&リゾート横浜ベイタワー」を開業したアパグループは、2020年3月末に国内10万室を目指して、もともと行っていた直営方式に、買収、リース、フランチャイズ、提携とあらゆる運営方式を駆使して客室増に奔走し、すでに9万1061室を確保している。リース方式で急成長を遂げた東横インも、東京23区内での用地確保に積極的なワシントンホテルの藤田観光もフランチャイズ方式で客室増をはかるなど、客室拡大競争は止まりそうにない。

【図表3】は、ホテル事業の売上高が500億円以上の企業を売上高順で並べたランキングである。意外に思われるかも知れないが、「ホテル御三家」と呼ばれた帝国ホテル、ホテルオークラ、ニュー・オータニ、それに続く座を占めていた電鉄系、航空系ホテルよりも上位の座を、ビジネスホテル大手が占めるまでになっている。売上高上位ベストテンの半分はビジネスホテル専業という状況だ。

そもそもビジネスホテルは和製英語であり、ホテル業界では「宿泊特化型ホテル」と呼ばれる。低い稼働率と高い原価率が収益を圧迫する宴会場やレストランは設置せず、レンタル比（延床面積に占める収益部分の面積比率）を最大化、つまり施設のほとんどを客室に充てたホテルということである。

こうした宿泊特化型ホテルの最大の強みは利益率の高さにある。アパグループの直近の前期決算における対売上高利益率は28.3%だ。

かたや、フルサービス型と呼ばれる、宴会場やレストランを擁する従来型のホテルの対売上高利益率は帝国ホテル8.6%、ニュー・オータニ9.5%、ホテルオークラ4.5%。運営方式によって利益率が異なるため、単純比較はできないが、東横インの15.6%、共立メンテナンスの14%（リゾートを除く宿泊特化型のみ）にも2倍近い差を付けられている。フルサービス型と宿泊特化型の明暗は歴然だ。

無論、こうした状況にフルサービス型主体の大手も手をこまねているわけではない。

ホテル業界で売上高トップのプリンスホテルは「プリンススマートイン」のブランド名で宿泊特化

図表3 主要ホテル企業の売上高・客室数

企業名	売上高(億円)	売上高の決算期	客室数	客室数の計上時点	概要
プリンスホテル	2,198	2019年3月	17,386	2019年3月	「プリンスホテル&リゾート」を展開。リニューアルに注力中
ルートインジャパン	1,252	2019年3月	52,938	2019年10月	ビジネスホテル「ホテルルートイン」を全国展開
アパグループ	1,161	2018年11月	91,061	2019年10月	20年3月末に国内10万室目指して、新規開店ラッシュが続く
東横イン	907	2019年3月	66,355	2019年9月	ビジネスホテル「東横INN」を展開。支配人の95%以上、従業員の90%以上が女性
ダイワロイヤル	880	2019年3月	12,219	2019年9月	大和ハウス工業傘下でビジネスホテル「ダイワロイネットホテル」展開
東急ホテルズ	831	2019年3月	12,420	2019年11月	東急ホテルや東急電鉄など東急グループのホテル事業を集約
共立メンテナンス	783	2019年3月	11,150	2019年3月	ビジネスホテル「ドリーミーイン」が主力。寮(4600室)事業も手掛ける
ホテルオークラ	774	2019年3月	22,180	2019年3月	旗艦ホテル「The Okura Tokyo」リニューアル。運営受託などで多角展開
ニュー・オータニ	736	2019年3月	5,574	2019年8月	元祖御三家の一角。直営は3館のみだが、宴会場が強み
オリエンタルランド	724	2019年3月	3,019	2019年3月	ディズニーリゾート内と近隣に位置するホテルを中心に7ホテルを直営
藤田観光	693	2018年12月	11,599	2019年11月	ビジネスホテル「ワシントンホテル」、箱根小涌園、ホテル椿山荘東京を展開
阪急阪神ホテルズ	649	2019年3月	5,417	2019年3月	阪急ホテルと第一ホテルが合併し、阪神電鉄のホテルグループと統合
三井不動産	639	2019年3月	6,701	2019年3月	「三井ガーデンホテル」「ホテル ザ セレスティン」を積極展開
リゾートトラスト	615	2019年3月	7,274	2019年3月	「エクシブ」を主力にした会員制リゾートホテルを展開
帝国ホテル	584	2019年3月	1,386	2019年3月	東京、大阪、長野(上高地)に続き、京都へラグジュアリー路線で進出
近鉄都ホテル	573	2019年3月	4,749	2019年3月	国内外で「都ホテルズ&リゾート」を展開。外資とも連携
京王電鉄	546	2019年3月	5,474	2019年9月	京王プラザホテルが有名だが、ビジネスホテルまで手広く展開中

※次ページ文末の「注」参照

型に参入、2020年に熱海市、2021年に東京・恵比寿、京都市での開業を決定済みだ。一方、京王プラザホテルに代表される京王電鉄も宿泊特化型の「京王プレッソイン」に続いて、高級路線の宿泊特化型である「京王プレミアホテル」を2018年に京都市、2019年に札幌市で開業している。

売上高上位ベストテンの半分はビジネスホテル専業と先述したが、京王電鉄をはじめ、多くの大手ホテル企業が宿泊特化型を擁している。三井不動産は「三井ガーデンホテル」に加え、それより高級な「三井ガーデンホテルプレミア」や「ホテルザセレスティン」の展開に注力している。また、相模鉄道グループのように、横浜ベイシェラトンを旗艦としつつも、JTBから買収した「サンルート」などの宿泊特化型ホテルを主力に467億円ものホテル事業売上高を誇る、意外な宿泊特化型ホテル大手も存在する。

宿泊特化型の専業大手に加え、フルサービス型主体の大手までが宿泊特化型に注力してくるのだから激戦は必至である。先のCBREの調査でも、今後、新設されるホテルの87%が宿泊特化型だ。

乱戦模様にあるとは言え、足元での宿泊特化型市場は堅調と言える。観光庁の調査では、2018年の宿泊施設(シティホテル、ビジネスホテル、リゾートホテル、旅館の4業態に分類)の客室稼働率は、現行の調査手法になった2010年第2四半期以降、上昇傾向で、最高値を記録した。客室稼働率が全体で最も高かった東京都は4業態の中でビジネスホテルが84.8%で最も高く、2番目に高かった大阪府でも81.0%という高い水準にある。

不動産投資市場における宿泊特化型ホテルも見てみよう。【図表4】は日本不動産研究所が投資家に、「オフィス」「住宅」「商業」「倉庫」「ホテル」の投資用不動産に求める期待利回り(中央値)を問うたものだ。この10年、期待利回りでトップの座を占めてきたのは「ホテル」で、これは具体的には都内のJR線・地下鉄の主要駅から徒歩5分以内の宿泊特化型ホテルである。

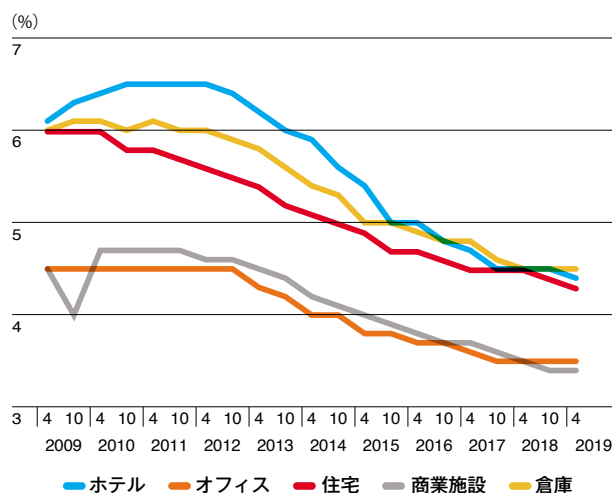
直近の利回りは4.4%と住宅の4.3%にほぼ並び、

オフィスの3.5%に迫る水準だ。期待利回りの低下は物件価格上昇の裏返しである。ちなみに他のカテゴリーの比較対象は、住宅が東京・城南地区のマンション、オフィスが丸の内や大手町である。都内のホテルの利回りはこの5年で1.5ポイントも低下したが、市場の過熱に警戒感はあるものの、資金流入が急に途絶えることはないと考えられる。

もちろん、宿泊特化型ホテル市場の前途が順風満帆というわけではない。長期トレンドで見れば、最大顧客であるビジネスパーソンも、それに次ぐ国内旅行者も少子高齢化で減っていくのは避けようがない。それは、フルサービス型にも言えることだ。いっぽうで、サウナを備えていたり、航空機を思わせる高級な内装だったり、いわゆる進化型カプセルホテルも次々と登場している。また旅館業法で「簡易宿所」カテゴリーに分類される格安の宿泊施設の登場や、Airbnbに代表される民泊の浸透で、宿泊特化型、フルサービス型を問わず、ホテル市場はさらに姿を変えていくことだろう。

だからこそホテル会社各社は、将来の競争激化に備えて、インバウンド需要拡大の追い風がまだ吹き続けている今、生き残りを賭けた競争優位の獲得に動いているのである。外資系高級ホテルと宿泊特化型ホテルの開業ラッシュはまだ終わりそうにない。

図表4 投資用不動産の期待利回り推移



出所 日本不動産研究所

注 図表3のホテル企業の売上高、客室数の計上基準/プリンスホテルの売上高、客室数は西武ホールディングスの「ホテルレジャー事業」セグメントの数値。ルートインジャパンの売上高、客室数は「ルートイングループ」での数字。アパグループの客室数は建築・設計中、海外FC、パートナーホテルを含む。ダイワロイヤルの売上高は不動産事業などを含む会社全体の売上高。東急ホテルズの客室数は運営受託、FC含む。共立メンテナンスの客室数はセグメント情報の「ドリーミン事業」と「リゾート事業」の合計。ホテルオークラの客室数は運営受託含む。ニュー・オータニの客室数は海外、提携ホテルを含む。オリエンタルランド、阪急阪神ホテルズ、近鉄都ホテル、京王電鉄の売上高はセグメント情報の「ホテル事業」の数値で、客室数は直接運営のみ。三井不動産の売上高はセグメント情報の「施設営業」(ホテル事業にレジャー施設やゴルフ場などを含む)の売上高。リゾートトラストの売上高はセグメント情報の「ホテルレストラン等事業」のホテル別カテゴリーの売上高合計。