

好調を維持する外資系ホテルチェーンの動向

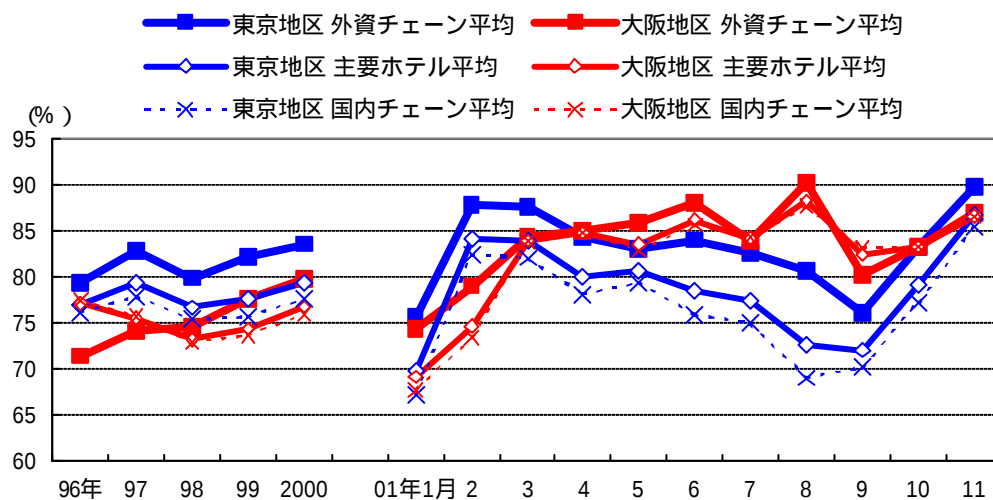
担当：埴 (hanawa@sumitomotrust.co.jp)

高いブランド力、最新の運営ノウハウと全世界をカバーする予約システムなどに強みを持つ外資系チェーンのホテルが好調である。従来は運営委託やフランチャイズでの展開が主流であったが、地価の下落により日本のホテルも外資系企業やファンドの投資対象となる可能性が高まっており、今後は外国資本によるホテル買収が増えるであろう。

1. 好調を維持する外資系チェーン

国内の主要ホテルの稼働率は、大阪地区が今春開業したユニバーサルスタジオ・ジャパンの効果で高水準を維持しているのに対し、東京地区では米国の同時多発テロによる海外企業の出張客減少などの影響で一旦落ち込んだ。しかし、2001年終盤には東京地区でも回復傾向を示し、なかでもウェスティン、ハイアットといった外資系ホテルチェーンの好調ぶりが目立っている(図1)。

図1 主要ホテルの稼働率推移



(出所:日経産業新聞)

日本における外資系ホテルチェーンの展開は、1963 年の東京ヒルトンホテル(現キャピトル東急ホテル)が Hilton International による運営受託方式¹(MC)で開業したのが最初である。その後、バブル期には大型の都市再開発プロジェクトのテナントとして外資系ホテルを誘致するケースが増え、ホテルオペレーターサイドも日本においてブランドステータスを確立することによって海外の自社チェーンホテルへの日本人客の取り込みを期待し、日本へ積極的に進出した(表1)。現在日本にはフランチャイズ²(FC)、マーケティング契約などを含めると約 50 軒の外資系チェーンホテルが存在する。外資系ホテルは高いブランド力を持ち、内装外装のほか、備品、アート、照明の表現力やホスピタリティの高さにも定評がある。また、最新の運営ノウハウ、全世界をカバーする予約システムと会員制プログラム (Frequent Visitors' Program)を活かした送客力も高い客室稼働率に貢献している。

表1 日本に進出しているホテルチェーン

ホテルオペレーター	日本で展開しているブランド (開業予定ホテルを含む)
Hilton International	Hilton
Hyatt International	Park-Hyatt Hyatt-Regency Grand-Hyatt
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	St.Regis Westin Sheraton
Marriott International	Ritz-Carlton Marriott Renaissance
Bass Hotels & Resorts	Inter-Continental Crowne Plaza Holiday Inn
Accor	Sofitel Novotel Formule1
Four Seasons Hotels & Resorts	Four Seasons
Forte Hotels	Meridian
Shangri-La Hotels & Resorts	Shangri-La
Mandarin Oriental Hotel Group	Mandarin Oriental
Peninsula Group	Peninsula

2 . 世界のホテル再編の動き

欧米では 90 年代後半に大手ホテルオペレーターによる M & A が繰返され、マリオッ

¹ MC: Management Contract ホテル所有会社がホテル経営に関してすべてを運営会社(オペレーター)に委託する方式。

²加盟したチェーンのホテル名を使用し、マーケティングシステムや予約システムを共有するほか、サービスマニュアルによる運営ノウハウの提供などを受ける方式。

ト、スターウッド、ヒルトンなどが大きく客室数を伸ばした（表2）。この動きは、買収によってエコノミーからラグジュアリーまであらゆる顧客層に対応することが可能なフルラインのブランドを備え、市場を地域別、価格帯別にセグメントし、各セグメントの特性に合ったブランドのホテルを出店することを狙ったもので、チェーン全体でより広い顧客層を囲い込み、さらには地域的な景気変動のリスク分散を図ろうとするものである。また、予約システムや会員制プログラムの統合により顧客ベースが広がり、運営コストやイールド・マネジメントシステム³などのIT投資の負担が軽減できることもホテルチェーンの再編を加速させた要因のひとつである。

表2 世界のホテルチェーンランキング(99年)

	社名	客室数	ホテル数 *	MDY/SP 格付	主なホテルブランド **
1	Cendant Corp (米)	542,630	6,315	Baa1/BBB	Super8, Ramada Inn, Days Inn, Howard Johnson, Travelodge
2	Bass Hotels & Resorts (英)	471,680	2,886	A2/A-	<u>Inter-Continental</u> , Crowne Plaza, Holiday Inn
3	Marriott International (米)	355,900	1,880	Baa1/BBB+	<u>Marriott</u> , Ritz-Carlton, Renaissance, Courtyard by Marriott
4	Accor (仏)	354,652	3,234	BBB	<u>Sofitel</u> , Novotel, Ibis, Motel6, Red Roof, Formule1
5	Choice Hotels International (米)	338,254	4,248	Baa3/BBB-	<u>Comfort Inn</u> , Quality Inn, <u>Clarion</u> , <u>Sleep Inn</u>
6	Best Western International (米)	313,247	4,037		<u>Best Western</u>
7	Hilton Hotels Corp (米)	290,000	1,700	Baa3/BBB-	Hilton(米州), Conrad, Double Tree, Embassy Suites, Hampton Inn, Hilton Garden
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide (米)	217,651	716	Ba1/BB+	<u>Sheraton</u> , <u>Westin</u> , <u>St.Regis</u> (2004年予定/汐留), Four Points, W
9	Carlson Hospitality Worldwide (米)	114,161	616		<u>Radisson</u> , Country Inn
10	Hyatt Corporation / Hyatt International (米)	85,743	195		Hyatt Regency, Grand Hyatt(2003年予定/六本木), <u>Park Hyatt</u>
14	Hilton International (Hilton Group plc)(英)	61,889	217	Baa1/BBB	<u>Hilton</u> (米州以外)
15	Forte Hotel Group (英)	58,636	449		<u>Meridien</u> , Heritage Hotels, Travelodge
41	Shangri-La Hotels & Resorts(香港)	19,202	37		Shangri-La, Traders
52	Four Seasons Hotels & Resorts(加)	13,774	47	Baa3/BBB-	<u>Four Seasons</u>
163	Mandarin Oriental Hotel Group(香港)	5,177	12		Oriental, <u>Mandarin Oriental</u> (2006年予定/日本橋)
238	Peninsula Group(香港)	2,974	8		<u>Peninsula</u> (2006年予定/日比谷)

*直営(保有、賃借)、MC、FCの合計
(出所: HOTELS J、各社HP等)

** 下線は既に日本に展開しているブランド

³ 繁閑やライバルホテルのレートに合わせて最適な客室料金をはじき出すシステム

3. 「外資」ホテルの展望

現在日本国内の外資系チェーンのホテルは大半が運営受託方式（MC）やフランチャイズ(FC)の形態をとっている。外資系オペレーターがホテルを直接保有運営するのはフランスの Accor の「ソフィテル東京」のみで、ホテル保有会社に外資系オペレーターが部分的に出資しているケースを含めても、本当の意味での「外資系」ホテルは僅かである。しかし、不動産価格の下落によって、日本のホテルが外資系企業の投資対象として採算に乗る水準に近づいてきたことから、シーガイアを買収したリップルウッド・ホールディングスをはじめとした外資系ファンドの動きが活発化しているほか、外資系オペレーターによる自社でのホテル買収を視野に入れた動きも起きつつある。

近年経営状況が悪化した国内のホテルが外資系オペレーターの送客力やホテル経営ノウハウを求め、運営委託への切り替えやフランチャイジー化する事例が増えているが、今後は既存ホテルの買収という形で、「外資系」ホテルが増加する可能性が高いと考えられる。

以上