

東京・大阪地区における シティホテルの動向と展望

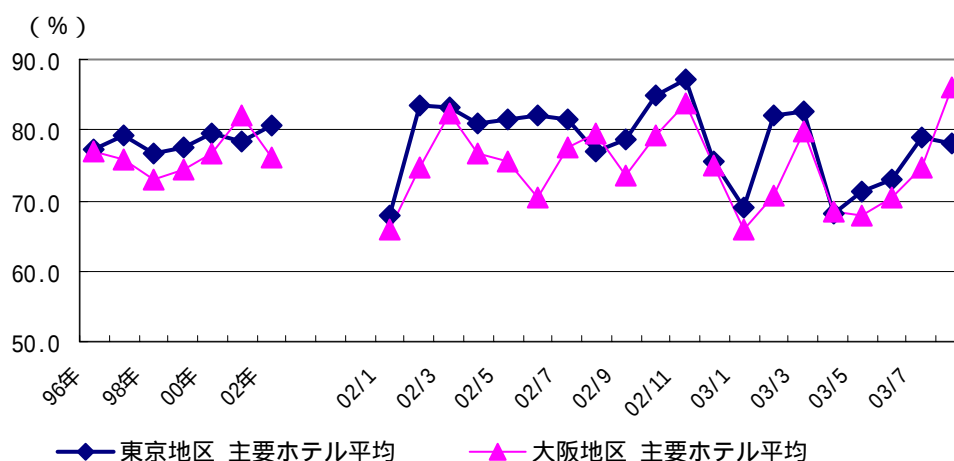
米国同時テロ、イラク戦争、SARS と逆風が続くホテル業界。ここにきてようやくその逆風は収まったものの、バブル経済崩壊以降の長引く不況やリストラによる法人・個人需要低迷は一向に上向く兆しが無い。本稿では、シティホテルの直近動向と今後の展望について、東京地区と大阪地区に焦点を当て概観する。

1. 需要動向

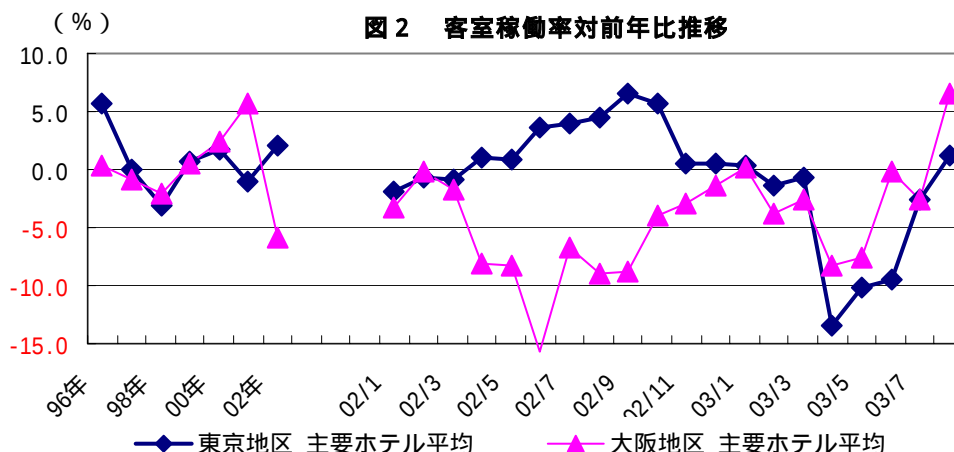
02 年のホテルの客室稼働率は、東京地区が米国同時テロの沈静化やサッカーワールドカップ開催に伴う外国人宿泊客増加、東京ディズニーシー（以下、TDS）開業などにより対前年比+2%となったのに対し、大阪地区はユニバーサル・スタジオ・ジャパン（以下、USJ）の相次ぐ不祥事による大幅な集客力低下やサッカーワールドカップ開催期間中の国内ビジネス客減少により対前年比▲5%となり、両地区で明暗が分かれる結果となった。

03 年に入ってから、イラク戦争勃発、SARS 感染発生による外国人宿泊客の来日延期・取り止めに伴うキャンセルが続出し、4 月以降東京・大阪両地区とも対前年同期比水準を下回る状況が続いていたが、事態収束に伴い外国人宿泊客も戻り出し、客室稼働率も 8 月には両地区で対前年同期比プラスに転じるなど、回復の兆しを見せ始めている（図 1～3）。

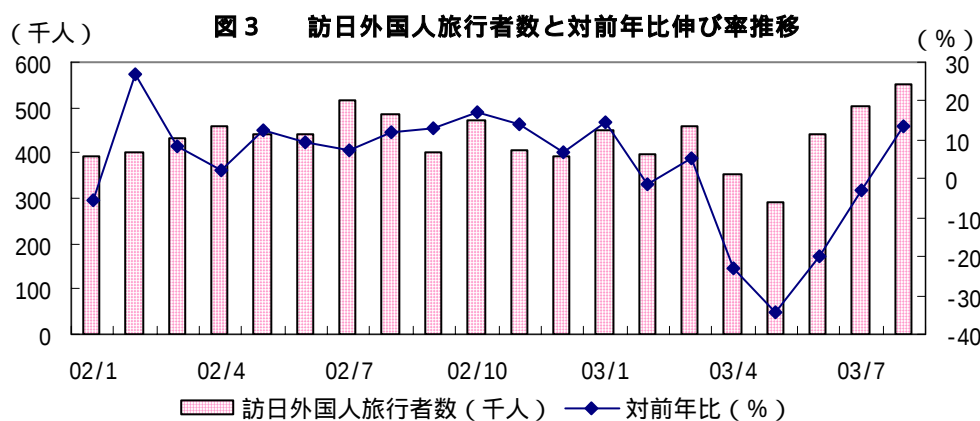
図 1 客室稼働率の推移



（資料）日経産業新聞「主要ホテル稼働率」をもとに当部作成



(資料) 日経産業新聞「主要ホテル稼働率」をもとに当部作成



(注) 03/7、03/8は推定値

(資料) 国際観光振興会(JNTO)

2. 供給動向

(1) 近年の新・増設状況

90年以降における東京・大阪地区の新設状況は(表1)のとおりである。国内がバブル景気となった80年代末～90年代初頭において、ホテルを組み込んだ開発プロジェクトが相次いで計画・実行された結果、90年代は東京・大阪両地区で新設軒数が増加した。また、この時期に、それまでHiltonなどごく一部の進出に留まっていた外資系ホテルチェーンも、東京・大阪進出の好機とみて、デベロッパーからの誘致に積極的に応じ、進出軒数が増加した。

近年、東京地区では、今年だけでもグランドハイアット東京、ストリングスホテル東京(全日空ホテルズ)、ロイヤルパーク汐留タワー、帝国ホテルインペリアルタワーなど新・増設が相次いでいる。一方、大阪地区では00年以降の新設がホテル日航ベイサイド大阪の1軒のみで、ここ数年新設は低調である。また、契約形態についてみると、国内ホテルチェーンがオーナーと話し合いながら比較的柔軟に対応しているのに対し、外資系ホテ

ルチェーンは運営受託方式（MC）¹を基本としているという特徴がある。

表1 ホテル新・増設動向（90年～03年）

【東京地区】

ホテルチェーン・グループ	ホテル名	形態	開業年月
森観光トラスト	ホテルラフォーレ東京	自社所有	1990年7月
Four Seasons Hotel & Resorts	フォーシーズンズホテル椿山荘 東京	FC	1992年1月
第一ホテルチェーン	第一ホテル東京シーフォート	テナント	1992年7月
オークラホテルズ&リゾーツ	ホテル イースト21東京	MC	1992年9月
第一ホテルチェーン	第一ホテル東京	テナント	1993年4月
リーガロイヤルホテルグループ	リーガロイヤルホテル東京	テナント	1994年5月
Hyatt International	パーク ハイアット東京	MC	1994年7月
阪急ホテルチェーン	東京新阪急ホテル築地	MC	1994年9月
Starwood Hotels & Resorts	ウェスティンホテル東京	MC	1994年10月
Six Continents Hotels	ホテル インターコンチネンタル 東京ベイ	MC	1995年9月
ニッコーホテルズインターナショナル	ホテル日航東京	MC	1996年3月
JALホテルズ	ホテルJALシティ四谷・東京	MC	1997年2月
Mariott International	東京マリオットホテル錦糸町東武	FC	1997年6月
小田急グループホテル	小田急ホテルセンチュリーサザンタワー	テナント	1998年4月
Le Meridien Hotel & Resorts	ホテル グランパシフィック メリディアン	提携	1998年6月
プリンスホテル&リゾーツ	高輪プリンスホテル さくらタワー	テナント	1998年10月
Accor Hotels	ソフィテル東京	自社所有	1999年4月
JALホテルズ	ホテルJALシティ田町東京	テナント	2000年3月
東急ホテルズ	渋谷エクセルホテル東急	MC	2000年4月
第一ホテルチェーン	第一ホテル両国	FC	2000年5月
東京ドームホテルズ	東京ドームホテル	テナント	2000年6月
東急ホテルズ	セルリアンタワー東急ホテル	N.A.	2001年5月
-	セレスティンホテル	MC	2002年7月
Four Seasons Hotel & Resorts	フォーシーズンズホテル丸の内 東京	MC	2002年10月
Hyatt International	グランド ハイアット東京	MC	2003年4月
全日空ホテルズ	ストリングスホテル東京	MC	2003年5月
ロイヤルパークホテルズ	ロイヤルパーク汐留タワー	MC	2003年7月
デザインホテルズ	パークホテル東京	テナント	2003年9月
帝国ホテルグループ	帝国ホテルインペリアルタワー	自社所有	2003年9月

【大阪地区】

ホテルチェーン・グループ	ホテル名	形態	開業年月
南海電鉄ホテル旅館チェーン	南海サウスタワーホテル大阪	テナント	1990年3月
都ホテル&リゾーツ	ホテル近鉄ユニバーサルシティ	自社所有	1992年7月
都ホテル&リゾーツ	天王寺都ホテル	テナント	1992年7月
阪急ホテルチェーン	ホテル阪急インターナショナル	テナント	1992年11月
Starwood Hotels & Resorts	ウェスティンホテル大阪	FC	1993年6月
Hyatt International	ハイアット・リージェンシー・オーサカ	MC	1994年6月
Six Continents Hotels	ホリデー・イン関西空港	FC	1994年10月
JALホテルズ	ホテル日航関西空港	MC	1995年6月
帝国ホテルグループ	帝国ホテル 大阪	MC	1996年3月
全日空ホテルズ	全日空ゲートタワーホテル大阪	FC	1996年10月
森観光トラスト	ホテルラフォーレ新大阪	自社所有	1997年4月
Mariott International	ザ・リッツ・カールトン大阪	MC	1997年5月
JALホテルズ	ホテル日航ベイサイド大阪	テナント	2002年4月

（注）網掛け部分は外資系ホテルチェーン

（資料）日本ホテル年鑑 2003 年版をもとに当部作成

¹ Management Contract：ホテル所有会社がホテル経営に関してすべてを統括会社（オペレーター）に委託する方式。通常契約期間は20年以上で、オペレーターが総支配人のほか、ホテル建設段階から建築家やインテリアデザイナーなどの専門家を派遣して運営にあたる。

(2) 04 年以降の新・増設予定

東京地区では今後も、品川、六本木、汐留、丸の内、八重洲などの再開発絡みでの新設が予定されており、05 年にセントレジス東京（汐留）、06 年にマンダリン・オリエンタル東京（日本橋）、ザ・ペニンシュラ・トーキョー（日比谷）、08 年にザ・リッツ・カールトン東京（六本木）などの他、誘致検討中のものもいくつかある模様である（表 2）。大阪地区では今のところ 04 年以降公表されている新設案件はなく膠着状態であるが、梅田貨物駅跡地など再開発案件がいくつかあり、今後そうしたところでシティホテルが新設される可能性がある。

表 2 04 年以降の主要な新・増設計画

ホテルチェーン・グループ	ホテル名	エリア	開業年月	客室数
Starwood Hotels & Resorts	セントレジス東京（仮）	東京・汐留	2005 年春	約 350
プリンスホテル & リゾーツ	東京プリンスホテル パークタワー	東京・芝公園	2005 年春	680
ホテルニューオータニグループ	ホテルニューオータニレジデンス棟	東京・赤坂	2004 年 12 月	7
ガーデンホテルズ（三井不動産系列）	未定	東京・銀座	2005 年 10 月	360
Mandarin Oriental Hotel Group	マンダリン・オリエンタル、東京	東京・日本橋	2006 年	約 170
The Peninsula Hotels	ザ・ペニンシュラ・トーキョー（仮）	東京・日比谷	2006 年	300～400
Mariott International	ザ・リッツ・カールトン東京（仮）	東京・六本木	2008 年	約 250

（資料）週刊ホテルレストラン 2003.6.6 号をもとに当部作成

3. ホテル経営の動向

(1) 客室単価の 3 極化傾向

国内景気の長期低迷によるデフレ、顧客ニーズの多様化、ホテル・客室数増加に伴う競争激化という厳しい環境下、多くのホテルが客室収入の確保に苦心している。主要ホテルの客室部門における業績推移は（次頁表 3）のとおりであり、年間客室売上高、期中の総販売可能客室数、客室稼働率、ADR（実質客室単価）²により、各ホテルの年間客室売上高の増減要因を分析したところ、客室単価については、高い客室稼働率と客室料金の値上げを実現し客室単価が上昇しているホテル、料金設定にメリハリをつけることで客室単価を維持しているホテル、価格競争に巻き込まれ客室単価が低下しているホテル、の 3 極化が進みつつあると考えられる。

直近 3 年間における各ホテルの客室売上高・期中の総販売可能客室数・客室稼働率・ADR 推移をみると、パークハイアット東京の好調さが際立つ。同ホテルは、ADR と客室稼働率双方を上げることに成功しており、高稼働率を背景に

² Average Daily Rate：1 日 1 室あたりの実質客室単価であり、年間客室売上高 ÷（期中の総販売可能客室数 × 客室稼働率）で求められた数値。

客室料金を4年連続で値上げしている。その他の外資系ホテルも、客室稼働率を大きく下げることなく実質客室単価の引上げを実現している。国内勢では、帝国ホテル、パレスホテル、ホテルパシフィック東京、八重洲富士屋ホテルが概ね安定的な推移を示している。一方で、ホテルニューオータニ、電鉄会社・航空会社系ホテルにおいて実質客室単価の下落傾向がみられる。ホテルニューオータニは帝国ホテル、ホテルオークラと並ぶ国内ホテル御三家の一角であるが、米国同時テロ、イラク戦争、SARS 感染発生等により来客数の約4割を占める外国人客の大幅減少や景気低迷に伴う convention の減少をカバーできていない。電鉄会社・航空会社系ホテルは、競合他社との価格競争に巻き込まれている結果と思われる。これらのホテルでは、直前でのインターネット予約や低価格プランによる宿泊客の割合が増加し、客室料金引下げ圧力が高まっているものと考えられる。

表3 主要ホテル客室部門の業績推移

[東京地区]

		00年度	01年度	02年度
帝国ホテル	客室売上高(百万円)	8,897	8,615	8,662
	期中の総販売可能客室数(室)	385,816	385,816	385,806
	客室稼働率(%)	83.6	81.0	80.4
	ADR: 実質客室単価(円)	27,584	27,567	27,925
ホテルニューオータニ	客室売上高(百万円)	9,790	7,854	7,625
	期中の総販売可能客室数(室)	584,017	562,476	584,022
	客室稼働率(%)	62.8	63.8	63.1
	ADR: 実質客室単価(円)	26,693	21,886	20,691
パレスホテル	客室売上高(百万円)	2,576	2,548	2,533
	期中の総販売可能客室数(室)	141,988	141,988	141,986
	客室稼働率(%)	73.6	73.9	73.7
	ADR: 実質客室単価(円)	24,650	24,283	24,206
京王プラザホテル	客室売上高(百万円)	6,822	6,732	7,178
	期中の総販売可能客室数(室)	528,540	529,275	529,271
	客室稼働率(%)	78.9	79.1	86.3
	ADR: 実質客室単価(円)	16,359	16,080	15,715
パークハイアット東京	客室売上高(百万円)	2,671	2,733	2,792
	期中の総販売可能客室数(室)	64,970	64,971	64,971
	客室稼働率(%)	90.0	88.3	84.9
	ADR: 実質客室単価(円)	45,679	47,639	50,616
ロイヤルパークホテル	客室売上高(百万円)	3,361	3,186	3,119
	期中の総販売可能客室数(室)	164,253	163,886	163,889
	客室稼働率(%)	79.1	76.7	75.9
	ADR: 実質客室単価(円)	25,869	25,346	25,074
ホテル日航東京	客室売上高(百万円)	3,281	3,793	3,835
	期中の総販売可能客室数(室)	165,350	165,349	165,347
	客室稼働率(%)	83.7	84.6	86.9
	ADR: 実質客室単価(円)	23,707	27,115	26,690
ウェスティンホテル東京	客室売上高(百万円)	4,546	4,390	4,371
	期中の総販売可能客室数(室)	162,430	161,193	162,430
	客室稼働率(%)	88.7	83.1	83.3
	ADR: 実質客室単価(円)	31,553	32,773	32,305
東京全日空ホテル	客室売上高(百万円)	6,852	6,108	6,000
	期中の総販売可能客室数(室)	328,865	328,877	328,874
	客室稼働率(%)	84.6	78.9	78.2
	ADR: 実質客室単価(円)	24,628	23,539	23,330
キャピトル東急ホテル	客室売上高(百万円)	2,675	2,749	2,411
	期中の総販売可能客室数(室)	167,536	165,716	165,715
	客室稼働率(%)	75.4	80.5	80.2
	ADR: 実質客室単価(円)	21,176	20,607	18,141
ホテルパシフィック東京	客室売上高(百万円)	3,687	3,690	3,717
	期中の総販売可能客室数(室)	348,219	348,232	348,212
	客室稼働率(%)	77.7	75.9	79.4
	ADR: 実質客室単価(円)	13,627	13,961	13,444

		00年度	01年度	02年度
ホテルメトロポリタン	客室売上高(百万円)	3,395	3,193	3,320
	期中の総販売可能客室数(室)	297,491	295,271	297,485
	客室稼働率(%)	83.1	84.2	87.6
	ADR: 実質客室単価(円)	13,733	12,843	12,740
ホテルインターコンチネンタル東京ベイ	客室売上高(百万円)	2,581	2,592	2,584
	期中の総販売可能客室数(室)	123,736	123,738	123,735
	客室稼働率(%)	83.7	84.5	83.3
	ADR: 実質客室単価(円)	24,921	24,790	25,070
八重洲富士屋ホテル	客室売上高(百万円)	1,824	1,825	1,867
	期中の総販売可能客室数(室)	137,606	137,610	137,606
	客室稼働率(%)	85.8	85.8	86.7
	ADR: 実質客室単価(円)	15,449	15,457	15,649

[大阪地区]

リーガロイヤルホテル	客室売上高(百万円)	3,297	4,122	3,819
	期中の総販売可能客室数(室)	361,002	359,479	360,262
	客室稼働率(%)	76.0	81.7	72.3
	ADR: 実質客室単価(円)	12,017	14,035	14,662
帝国ホテル大阪	客室売上高(百万円)	1,559	1,809	1,615
	期中の総販売可能客室数(室)	142,357	141,257	142,356
	客室稼働率(%)	69.4	69.6	62.8
	ADR: 実質客室単価(円)	15,780	18,400	18,065
ホテルニューオータニ大阪	客室売上高(百万円)	1,962	2,237	1,959
	期中の総販売可能客室数(室)	197,105	197,103	197,109
	客室稼働率(%)	61.7	63.8	56.3
	ADR: 実質客室単価(円)	16,133	17,789	17,653
ホテル日航大阪	客室売上高(百万円)	2,950	3,021	2,545
	期中の総販売可能客室数(室)	233,601	224,014	233,614
	客室稼働率(%)	82.2	85.7	78.2
	ADR: 実質客室単価(円)	15,363	15,736	13,931
ホテルグランヴィア大阪	客室売上高(百万円)	2,098	2,724	2,445
	期中の総販売可能客室数(室)	236,527	237,997	237,983
	客室稼働率(%)	78.6	90.3	88.4
	ADR: 実質客室単価(円)	11,285	12,675	11,622
ホテル阪急インターナショナル	客室売上高(百万円)	875	1,076	1,037
	期中の総販売可能客室数(室)	61,320	61,321	61,321
	客室稼働率(%)	62.1	77.3	79.6
	ADR: 実質客室単価(円)	22,978	22,700	21,245
ウェスティンホテル大阪	客室売上高(百万円)	1,716	1,720	1,726
	期中の総販売可能客室数(室)	110,963	110,964	110,962
	客室稼働率(%)	82.8	84.0	75.8
	ADR: 実質客室単価(円)	18,677	18,453	20,521

(資料)週刊ホテルレストラン「総売上高からみたベスト300ホテルのプロフィール」をもとに当部作成

(2) 所有と運営の分離

99 年頃から起こったシティホテル淘汰の波は収まりつつあるものの、需要低迷の長期化と新設による競争激化により、業績不振に喘ぐホテルは依然多い。そうした状況下、マーケティング（宣伝広告）の共同化やチェーンの予約システム加入による集客力向上、業績改善を期待し、外資系や国内大手ホテルチェーンに運営を委託するケースが出始めている（表 4）。東京・大阪地区では、これまでのところホテル西洋銀座（西洋環境開発→ローズウッド）、スイスホテル大阪南海（南海サウスタワーホテル→ラッフルズ）の 2 件のみであるが、94 年ころから欧米で起こった大手ホテルチェーンによる再編と独立系ホテルのチェーン化の流れが日本でも起こりつつあり、今後、外資系ホテルチェーンのほかホテルオークラ等独自の経営ノウハウを確立している大手国内ホテルチェーンを中心にさらにホテル運営を見直すケースが増加するものと予想される。

表 4 ホテルブランドの変更事例

運営受託先	新ホテル名	旧ホテル名	地区	年月
Rosewood Hotel&Resorts	ホテル西洋 銀座(変更なし)	ホテル西洋 銀座	東京	2000年9月
ホテルオークラ	ホテルオークラ東京ベイ	第一ホテル東京ベイ	千葉	2002年4月
Hilton International	ヒルトン成田	リーガロイヤルホテル成田	千葉	2002年4月
Accor Hotels	メルキュールホテル成田	ホテルレッツ成田	千葉	2003年6月
Accor Hotels	ザ・ヨコハマノホテル	ザ・ホテルヨコハマ	神奈川	2003年7月
Raffles International	スイスホテル大阪南海	南海サウスタワーホテル大阪	大阪	2003年9月

（資料）週刊ホテルレストラン 2003.6.6 号をもとに当部作成

4. 今後の展望

(1) エリア別の展望

東京地区では 04 年以降の開業ラッシュにより、08 年までに客室数が更に約 3,000 室程度増加する見込である。日経産業新聞が紙上で客室稼働率を公開している既存主要ホテルの客室数は、03 年 8 月時点で 18,000 室余りあり、04 年以降計画されている分が全て完成したとすると、15%強の客室数増加となるため、供給過剰感は一層強まることとなる。ただ、開業予定のうち外資系の 4 ホテル<4 頁（表 2）参照>は何れも客室料金が 1 人 1 泊で 4 万円～5 万円以上の「スーパーラグジュアリー」と呼ばれる最高級ホテルである。東京地区の既存ホテルでこれに該当するのは、パークハイアット東京やフォーシーズンズホテル丸の内東京、ホテル西洋銀座など数軒しかない。各外資系ホテルチェーンは、これらのホテルが高い客室稼働率を誇っていることから、まだまだ開拓余地があると判断しているようである。しかし、実際にどの程度の市場が存在するかは未知数であり、最高級ホテルがほぼ倍増することによる既存ホテルへのインパクトを予想することも非常に困難である。即ち、外国人比率の高い国内高級ホテルの顧客が流出するケースも想定されるが、反対に、実際にはそもそものマーケットが限定的で最高級ホテル同士での顧客の奪い合いなるケースや、

ウェスティン東京とセントレジス東京（仮称）など同一ホテルチェーン間での顧客の移動に留まるケースなど、既存ホテルへの影響が軽微に留まるケースも想定されると考えられる。何れにせよ、外資系ホテルチェーンとの契約形態は、運営受託方式（MC）もしくはフランチャイズ方式（FC）が基本となるため、経営上のリスクは国内のオーナーが負っている点には留意しておく必要がある。

大阪地区は、今のところ 04 年以降目立った開業予定がないものの、関西経済の長期低迷や USJ など観光施設の集客力不足という懸念材料を抱えており、今後も厳しい経営環境が続くであろう。

表5 主要ホテルの客室数(03年8月時点)

	ホテル名	客室数		ホテル名	客室数
東京	帝国ホテル	1,057	大阪	リーガロイヤルホテル	987
	ホテルオークラ	858		リーガランドホテル	310
	ホテルニューオータニ	1,533		ホテルニューオータニ大阪	540
	パレスホテル	389		ヒルトン大阪	525
	東京プリンスホテル	484		都ホテル大阪	575
	京王プラザホテル	1,450		帝国ホテル大阪	387
	センチュリーハイアット東京	766		ザ・リッツカールトン大阪	292
	ヒルトン東京	806		ホテル日航大阪	640
	キャピトル東急ホテル	453		大阪全日空ホテル	488
	赤坂エクセルホテル東急	535		東洋ホテル	573
	東京全日空ホテル	901		新阪急ホテル	922
	第一ホテル東京	277		ホテル阪急インターナショナル	168
	ホテルパシフィック東京	954		ホテルグランヴィア大阪	648
	都ホテル東京	492		大阪東急ホテル	336
	八重洲富士屋ホテル	287		ホテル阪神	289
	ホテルメトロポリタン	815		南海サウスタワーホテル大阪	548
	銀座東武ホテル	206		ウェスティンホテル大阪	304
	ロイヤルパークホテル	449		ハイアット・リージェンシー・オーサ	487
	品川プリンスホテル	3,680	【大阪地区 主要ホテル計】		9,019
	ウェスティンホテル東京	445			
	ホテル日航東京	453			
	パークハイアット東京	178			
	ホテルグランドパレス	464			
	セルリアンタワー東急ホテル	414			
【東京地区 主要ホテル計】		18,346			

(資料) 日経産業新聞

(2) むすび

わが国のシティホテルは、長年、旺盛な法人需要をバックに、宴会と料飲部門に偏重したフル装備型を基本とし、運営もオーナー自らが行うケースが大半であった。しかし、バブル経済が崩壊し、法人需要の獲得競争がし烈となった今、多くのシティホテルがサービス体制や運営方法の見直しを迫られている。

各ホテルはインターネットを活用した低コストでの集客や低価格プラン、特定顧客をターゲットにした独自性あるプランの企画等により、アイドリング削減や顧客層の拡大に一定の成果をあげてきているが、前段の「3. ホテル経営の動向」において述べたとおり、客室単価や客室稼働率は3極化が進んでいる。各ホテル間でそうした差がつくポイントは、ターゲットとする顧客層や料金設定、ブランド戦略などが長年のノウハウの蓄積により確立されているか否かで

あると考えられる。したがって、ブランド戦略が確立しきれておらず厳しい経営状況に立たされているホテルは、今後業界再編の波を乗り切っていくにあたり、得意の部門に特化するなど戦略を明確にした上で自主運営路線を継続するか、外資系ホテルチェーンなどへ運営委託し新たなブランドを導入するかの選択を迫られる時期がくることも考えられよう。

（竹内：takeuchis@sumitomotrust.co.jp）