

APIR Trend Watch No. 97

関西観光客の急回復とホテル業 -外国事業者の積極的な展開と国内事業者の対応-

APIR 研究推進部 総括調査役 井上 建治

副主任研究員 野村 亮輔

APIR 研究統括/数量経済分析センター長 稲田 義久

要旨

本稿では、関西における外国ブランドホテルの開業状況や運営形態の変化を企業ベースで整理し、業界イノベーションの実態に迫った。分析した結果から得られた含意は以下のとおりである。

1. 関西の外国ブランドホテルは 2015 年の 20 軒(6.7 千室)から、インバウンド需要の高まりに呼応して、2026 年迄の 12 年間に 60 軒の急増となり、累計 80 軒(19.1 千室)と軒数で 4 倍増(室数で約 3 倍増)に拡大した。
2. ホテルの開業形態としては、既存ホテル改修(リブランド)か新築による開業に分けられる。リブランドについては、オリジナルブランドを継承するものとダブルブランドによる開業がある。室数ベースで見れば、関西では、既存国内ホテルからのリブランド室数は 43.9%と多くを占めている。うち、オリジナルブランドは 22.7%、ダブルブランドが 21.2%。また、新築でダブルブランドによる開業が 6.2%を占めている。
3. ホテル運営方式についてみれば、外国ブランドホテルの大多数は、管理運営委託方式を取っている。この方式は、「所有」、「経営」と「運営」を異なる業者が担うことでそれぞれに想定されるリスクを軽減でき、ホテルの付加価値を効率的に高める可能性のある方式である。
4. 国内ホテル運営業者は外国ブランドホテルの展開に対して運営方式や形態を変化させ、柔軟に対応している。外国ホテル運営業者はリブランドにより、経験豊富なホテル人材を受け継ぎ、自ブランドの物件を、観光客の増加が期待できるエリアに極めて短期間に投入できるメリットがある。また、ダブルブランドの形態ホテルでは、外国ブランド運営業者は自ブランドのラインナップに個性のある選択肢を取り入れられる。国内ホテル運営業者は自社人材の能力の向上が期待できること等がメリットとなり、また効率的な人材育成は従業者のリスクリングを促進し賃金の向上が期待できる。

はじめに

2025年に大阪・関西万博の開催を控えており今後、訪日外客の一層の増加が見込まれている。足下、外国ブランドの大型ホテルが、大阪府や京都府を中心に建設が進む一方で、宿泊業における恒常的な人手不足により、供給可能なサービスの提供が制約される可能性も高まってきている。

そこで本稿では、関西における宿泊者及び宿泊施設の動向について、コロナ禍前と後の状況を整理し、急回復する観光需要の中で高まる供給制約とホテル業のそれへの対応を分析する。

まず 1.では関西における宿泊者数を国籍別、府県別にみることで、宿泊者の動向(需要側)の特徴を明らかにする。2.では関西の宿泊施設の稼働状況を複数の指標をみることで、コロナ禍以降の(供給側)の特徴を分析する。急速に伸びるインバウンド需要と人材や人手不足という供給側のギャップに企業は対応を迫られる。3.では関西における外国ブランドホテルの開業状況や運営形態の変化を企業ベースで整理し、業界イノベーションの実態に迫る。またそれら外国ブランドホテル進出による変化に対して国内ホテル運営業者はどのように対応してきたのか、事例を挙げて分析している。最後の 4.ではこれまでの分析した結果を整理し、得られた含意を述べる。

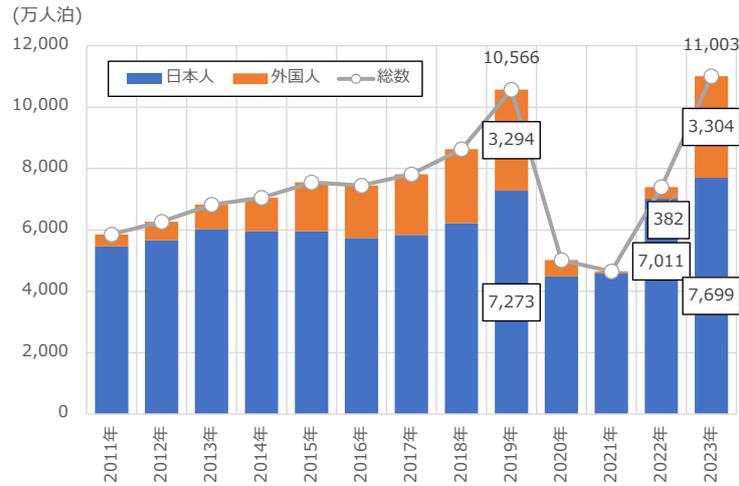
1. 関西における宿泊者の動向：日本人及び外国人

関西における宿泊者の動向を 2011 年から 23 年について確認しよう。図表 1-1 は関西における日本人及び外国人延べ宿泊者数の推移を年次ベースで見たものである。日本人宿泊者数は 2011 年から 18 年にかけて、ほぼ横ばいで推移し、19 年は 7,273 万人泊と前年より幾分増加した。20 年、21 年はコロナ禍で大きく減少したが、22 年は COVID-19 感染拡大の落ち着きと全国旅行支援の開始が影響し、7,011 万人泊と、コロナ禍前の水準をほぼ回復した。更に 23 年は社会経済活動が正常化し、旅行需要が回復したことで 7,699 万人泊と、19 年の水準を上回る宿泊者数となった。

外国人宿泊者数をみれば 2011 年以降、着実に増加しており、コロナ禍前の 19 年には 3,294 万人泊とピークを迎えた。しかし、20 年から 22 年にかけて、水際対策によりインバウンド需要が途絶した影響で、外国人宿泊者数は大幅減少した。22 年後半に水際対策が大幅に緩和されたことで、22 年の外国人宿泊者数は 382 万人泊となった。23 年は急回復し 3,304 万人泊と、日本人延べ宿泊者と同様にコロナ禍前を上回った。

なお、全国における日本人延べ宿泊者数は 2019 年 4 億 8,026 万人泊、23 年 4 億 7,841 万人泊となっている。また、外国人延べ宿泊者数は 19 年 1 億 1,566 万人泊、23 年 1 億 1,433 万人泊となっている。関西の日本全体に占める割合は、日本人は 19 年 15.1%、23 年 16.1%、外国人は 19 年 28.5%、23 年 28.9%となっている。

図表 1-1 日本人及び外国人延べ宿泊者数の推移：関西 2 府 4 県：2011-23 年



出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」より作成

日本人及び外国人宿泊者数のこの間の推移を府県別にみたものが、図表 1-2 である。

日本人宿泊者数については、大阪府が最も多く、次いで京都府となっている。2019 年における 2 府の宿泊者数をみると、大阪府で 2,950 万人泊、京都府で 1,872 万人泊と、2 府で関西全体(7,273 万人泊)の 66.3%を占めた。23 年には大阪府が 3,195 万人泊、京都府が 1,999 万人泊といずれの府県もコロナ禍前の水準を上回り、関西全体の 67.5%を占めた。関西全体に占める 2 府の比率は、1.1%ポイント上昇したことになる。23 年における他県の状況をみれば、兵庫県は 1,411 万人泊、奈良県は 231 万人泊とそれぞれコロナ禍前 19 年の水準(兵庫県：1,305 万人泊、奈良県：219 万人泊)を上回ったものの、滋賀県 451 万人泊、和歌山県 411 万人泊と、いずれもコロナ禍前の水準(滋賀県：459 万人泊、和歌山県：467 万人泊)を下回った。大阪府、京都府、兵庫県、奈良県は回復したものの、その他の県では回復のペースは緩慢である。

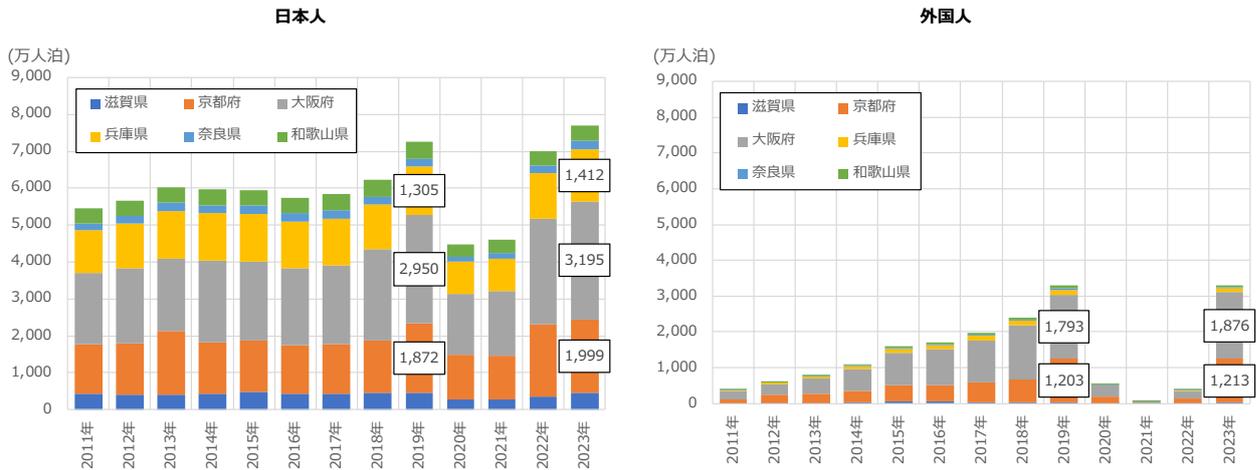
外国人宿泊者数をみれば、大阪府と京都府に集中している。コロナ禍前の 2019 年は、大阪府が 1,793 万人泊、京都府が 1,203 万人泊と関西全体の 90.9%と圧倒的なシェアを占めていた。20 年から 22 年にかけては大きく減少したものの、23 年には大阪府 1,876 万人泊、京都府 1,213 万人泊となり、いずれも 19 年の水準を上回った。関西全体に占めるシェアは、93.5%となり、2.5%ポイント上昇し、2 府への集中が一層高まった。一方、23 年における他県の状況をみれば、滋賀県 29 万人泊(19 年：42 万人泊)、兵庫県 102 万人泊(137 万人泊)、奈良県 33 万人泊(54 万人泊)、和歌山県 52 万人泊(66 万人泊)となっている。大阪府や京都府に比べると、いずれの県も緩やかな増加にとどまっており、依然コロナ禍前の水準を回復するには至っていない。

以上、関西における日本人及び外国人宿泊者数の動向をみれば、両者ともコロナ禍前の水準を上回った。しかし、府県において回復のペースは一様ではない。コロナ禍以降、日本人及び外国人宿

泊者いずれにおいても、関西全体に占める比率は大阪府と京都府で一層高まる一方、他県での回復は緩やかなものにとどまっており、訪日外客の集中と偏在が確認できる。

また、訪日外客の急回復により、宿泊施設や従業者における供給制約の高まりが懸念されている。2.では、関西各府県における、主としてリゾートホテル及びシティーホテルの客室数及びその稼働率を確認しよう。

図表 1-2 府県別日本人及び外国人延べ宿泊者数の推移：関西 2 府 4 県：2011-23 年



出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」より作成

2. 宿泊施設の稼働状況

関西における宿泊施設の稼働状況について、主としてホテル客室数及び客室稼働率の動向に注目して見てみよう。なお、ここでは 3.で展開される外国ブランドホテルに関する分析と比較するため、主としてリゾートホテル及びシティーホテルを分析の対象としている¹。

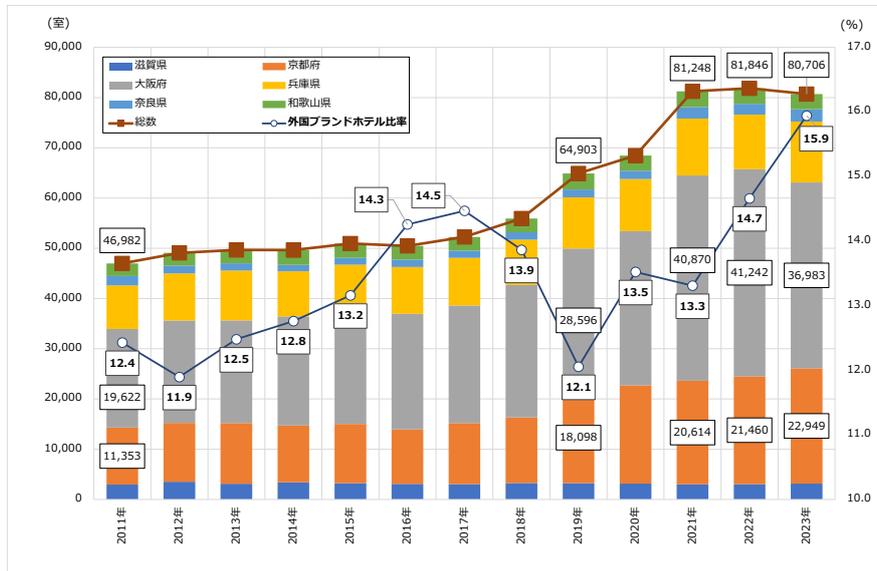
図表 2-1 は 2011 年から 23 年におけるリゾートホテル及びシティーホテルの客室数(推計値)の推移を府県別にみたものである。この間、大阪府と京都府が他県に比して、大きく増加していることがわかる(大阪府：11 年：1 万 9,622 室→19 年：2 万 8,596 室、京都府：11 年：1 万 1,353 室→19 年：1 万 8,098 室)²。20 年以降、コロナ禍にもかかわらず客室数は増加しており、22 年には大阪府が 4 万 1,242 室、京都府が 2 万 1,460 室と大幅増加しているのが特徴的である。3.においても触れられているように、この間、外国ブランドのホテルが大阪府や京都府を中心に積極的に開業さ

¹ 宿泊施設については、旅館、リゾートホテル、ビジネスホテル、シティーホテル、簡易宿所、会社・団体の宿泊所のカテゴリーからなる。合計のうち、ホテル関係の室数(ビジネスホテル、リゾートホテル及びシティーホテル)は 78.3%を占める(2023 年)。ビジネスホテルを除けば、シティーホテルとリゾートホテルのシェアはこの間、29.2%から 40.1%で推移している。ここでは外国人観光客の宿泊施設の太宗として、シティーホテルとリゾートホテルを取り上げている。

² 1.で触れたように、関西における日本人及び外国人宿泊者は大阪府と京都府に集中していることもあり、2 府を中心に外国ブランドホテルが着実に開業されていると考えられる。

れた結果である。結果、関西におけるリゾートホテル及びシティーホテルの客室数に占める外国ブランドホテルの比率³は、2020年以降上昇傾向を示し、足下の23年では15.9%となっている。

図表 2-1 リゾートホテル及びシティーホテルの客室数の推移



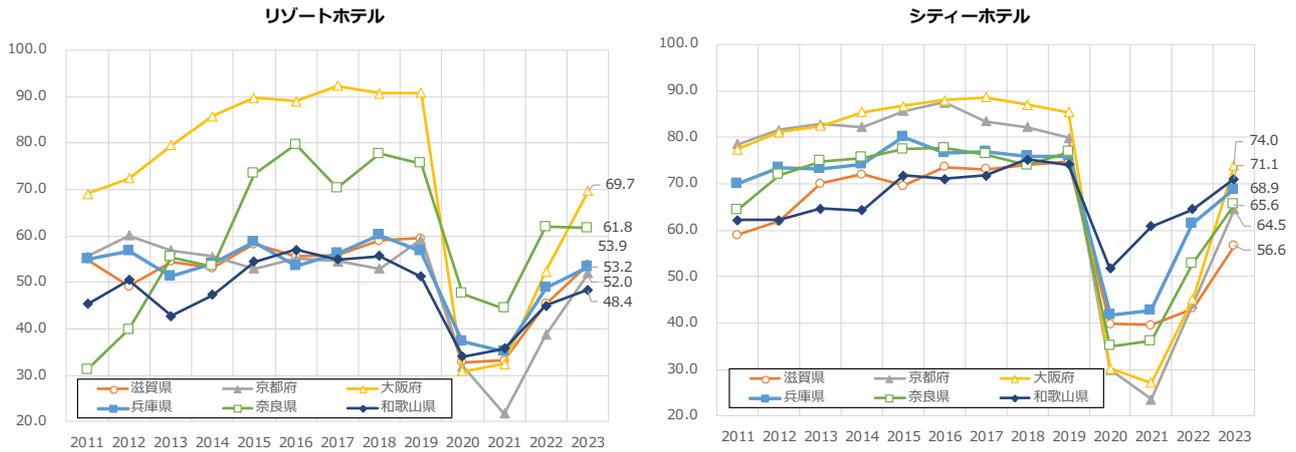
出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」等より作成

次にリゾートホテル及びシティーホテルの客室稼働率の推移を府県別にみてもよい(図表 2-2)。リゾートホテルをみれば、2011年から19年にかけて大阪府の稼働率が70~90%台の高水準で推移していることがわかる。また、奈良県をみれば、14年から15年にかけて70%台に大きく上昇し、以降は大阪府に次ぐ水準で推移している。一方、他府県をみれば、概ね50~60%台の水準で推移している。いずれの府県においても20年、21年は大きく減少したものの、22年以降は徐々に回復し、足下の23年は大阪府で69.7%、奈良県で61.8%、滋賀県で53.9%、兵庫県で53.2%、京都府で52.0%、和歌山県で48.4%となっている。

2011年から19年におけるシティーホテルの客室稼働率をみれば、大阪府と京都府は14年以降、80%を超える水準で推移している一方、その他の県では概ね60~70%台での推移となっている。コロナ禍となった20年、21年は各府県で大幅に落ち込んだものの、22年以降は回復傾向を示し、足下23年では大阪府が74.0%、和歌山県が71.1%、兵庫県が68.9%、奈良県が65.6%、京都府が64.5%、滋賀県が56.6%、となっている。

³ ここでの外国ブランドホテルの客室数は APIR の独自調査で得られたデータであり、それを観光庁の「宿泊旅行統計調査」で入手したリゾートホテル及びシティーホテルの客室数で除している。

図表 2-2 リゾートホテル及びシティホテルの客室稼働率の推移：2011-23年：単位：%

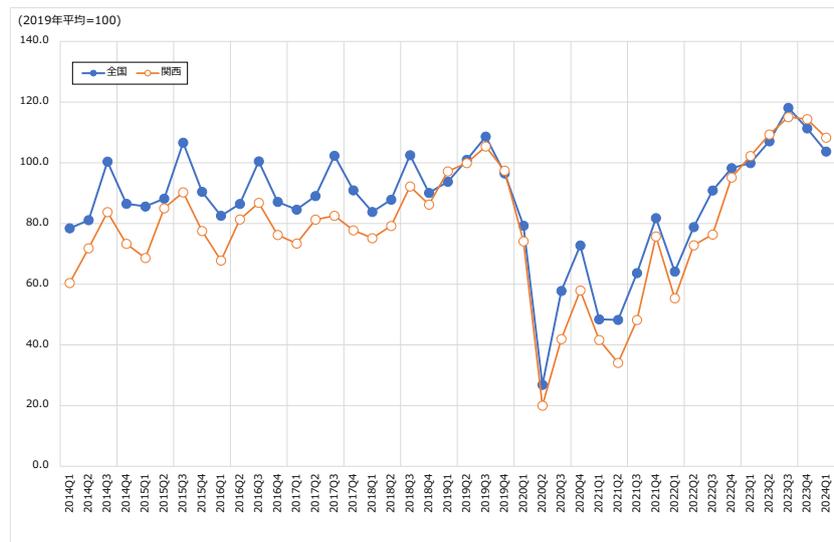


出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」より作成

上述したように、各府県のホテル稼働率は依然としてコロナ禍の水準を満たしていない。この背景には、複数の要因が考えられるが、宿泊施設の供給制約というよりも、宿泊業における就業者の不足が稼働率上昇を抑制している可能性がある。

図表 2-3 は、関西と全国における宿泊者数を当該地域の宿泊・飲食サービス業就業者で除して指数化(2019年平均=100)し、その推移をみたものである。指数をみると、全国は2014年からほぼ横ばいで推移している一方で、関西は19年にかけて緩やかな上昇傾向を示している。コロナ禍後、23年4-6月期には指数は上昇傾向を示したが、23年10-12月期から幾分低下している。コロナ禍で宿泊業や飲食サービス業の就業者数が減少しその後も人手が戻っていない中、急増する国内客及びインバウンド客に対応している姿が指数の動きから伺われる。

図表 2-3 宿泊・飲食サービス業の就業者 1人当たり宿泊者数の推移



出所：総務省統計局『労働力調査』及び観光庁『宿泊旅行統計調査』より作成

2.を整理すると、関西におけるリゾートホテル及びシティーホテルの客室数は外国ブランドホテル開業の影響もあり、大阪府と京都府を中心に増加している。しかしながら、コロナ禍で大きな打撃を受けた宿泊業の就業者の戻りが遅く、足下では人手不足が深刻化しつつある。3.では、宿泊施設における供給制約について宿泊事業者がどのように対応してきたかを、外国ブランドホテルの運営事例からみてみよう。

3. 関西における外国ブランドホテル開業状況

ここではAPIRの独自調査に基づき、関西における外国ブランドホテル開業の動向に注目し、分析を行った。具体的には1986年から足下24年までに、関西2府4県で、開業し営業を継続する外国ブランドホテルの軒数、客室数、運営形態について独自の調査を行い、整理、分析した。また、26年までに開業が予定されている物件についても同様の分析を行い、40年間の動向を網羅した⁴。なお、本稿で取り扱う「関西における外国ブランドホテル開業動向調査」の選定物件は図表3-1に示した⁵。本調査の詳細なデータについては後掲参考表1を参照。

図表 3-1 外国ブランドホテル選定物件⁶

収集データ	
期 間	1986年～2026年に開業または開業予定
範 囲	滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
選定物件	外国ブランドホテル 全80軒 マリオット(US)、I H G※(GB)、ヒルトン(US)、アコー(FR)、 ハイアット(US)、フォーシーズンズ(CA)、バンヤン(SG)、 デュシット(TH)、カペラ(SG)、フォション(FR)、 センタラ ホテルズ(TH)、シャングリラ(SG)、ローズウッド(HK) ※I H G(インターコンチネンタルホテルズグループ) 括弧内は運営会社の本社所在地

出所：事業者のニュースリリース、一般新聞及び業界紙、現地取材

関西における外国ブランドホテルの進出は、国鉄分割民営化前年の1986年に大阪駅前に開業した「ヒルトン大阪」に始まり、2015年迄の30年間に累計20軒(6.7千室)と緩やかに増加してきた。次にインバウンド需要の高まりに呼応して、26年迄の12年間に60軒急増して、累計80軒(19.1千室)となった。この間、軒数で4倍増、室数で約3倍増の伸びとなる。単年度では24年の

⁴ 井上・野村・稲田(2023)では、2017～26年における大型ホテル建設の動向について分析を行った。本稿は、これに加え、分析期間を拡張するとともに、外国ブランドホテルの運営形態の特徴を明らかにした。

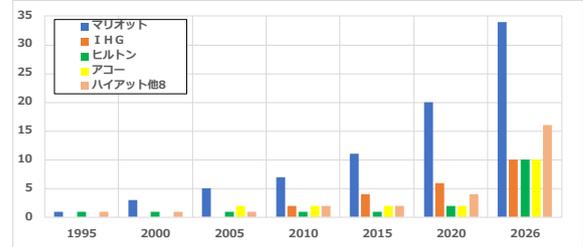
⁵ データのカットオフについては2024年7月時点である。また、本調査において以下のホテルは対象外としている。前回は建設費40億円以上の新築ホテルを取り扱った。今回は、ビジネスホテルタイプを除く外国ブランドホテルに注目した。なお、35室未満のホテルは除外し、事業計画が現時点で不明確な物件は取対象外としている。

⁶ なお、マリオットは1998年にリッツ・カールトンを、2016年にはスターウッド・H&Rをそれぞれ買収した。また、FRHIホールディングスやスイスホテルについてはアコーとしてカウントしている。

16 軒をピークに、25～26 年も 7 軒と着実に開業を進めている。各事業者は 25 年の大阪・関西万博の開幕とそれ以降の世界中からの訪日外客の増加に伴う需要を確信しているようである。

図表 3-2 開業件数累計推移(運営ブランド別)：単位：軒数

	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2026	シェア(%)
マリオット	1	3	5	7	11	20	34	42.5
IHG				2	4	6	10	12.5
ヒルトン	1	1	1	1	1	2	10	12.5
アコー			2	2	2	2	10	12.5
ハイアット他8	1	1	1	2	2	4	16	20.0
計	3	5	9	14	20	34	80	

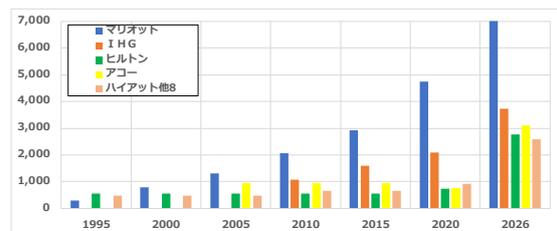


注：2023 年までは実数。24 年以降は予定数値。シェアは 26 年。

出所：各社公表情報、現地取材より APIR が作成。

図表 3-3 開業室数累計推移(運営ブランド別)：単位：室数

	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2026	シェア(%)
マリオット	303	795	1,315	2,053	2,918	4,745	6,998	36.5
IHG				1,065	1,599	2,089	3,718	19.4
ヒルトン	562	562	562	562	562	726	2,762	14.4
アコー			958	958	958	771	3,105	16.2
ハイアット他8	480	480	480	667	667	917	2,572	13.4
計	1,345	1,837	3,315	5,305	6,704	9,248	19,155	



注：2023 年までは実数。24 年以降は予定数値。シェアは 26 年。

出所：各社公表情報、現地取材より APIR が作成。

3-1. 主要外国ブランドの府県別開業推移

前掲の図表 3-2 及び 3-3 を、主要外国ブランドホテルの府県別の開業の推移をみたものが図表 3-4 である。関西における外国ブランドホテルの府県別の開業は、2000 年から 10 年までは、主に大阪市のビジネス需要と京都市、神戸市等の都市部の観光需要の増加を背景に、年平均 1 軒弱の微増で推移し、累計で 14 件となった。うち、大阪府 8 軒 57%(総て大阪市)、兵庫県 4 軒 29%(うち 2 軒神戸市)、京都府 2 軒 14%(総て京都市)であった。

2020 年になると訪日外客増加の中で、10 年と比較して 20 件増加し、34 軒となった。うち、大阪府 10 軒(29.4%)、京都府 9 軒(26.5%)、和歌山県、滋賀県と奈良県はそれぞれ 1 軒(2.9%)ずつ増加したが、兵庫県は 2 軒減少した。外国ブランドホテルの建設は、主として京都市、大阪市の 2 都市に集中しており、兵庫県ではむしろ減少した。また、滋賀県、和歌山県や奈良県でも開業が見られたのが特徴的である。

計画段階を含め 2026 年をみると、全 80 軒のうち、大阪府 31 軒(38.8%)、京都府 30 軒(37.5%)と 2 極集中(76.3%)は継続するものの、一方で兵庫県 7 軒(8.8%)、奈良県と和歌山県が

各 5 軒(6.3%)と、訪日外客の回復につれて、大阪市・京都市以外の宿泊需要の多様化を見込んだ開業が進み始めているといえよう。なお、26 年における客室数をみると、総計 19,155 室のうち大阪府が 10,376 室(54.2%)と、京都府が 4,900 室(25.6%)と 2 府で 79.8%を占める。京都府と大阪府の集中が更に進んでいることが分かる。既にみたように、軒数では大阪府と京都府は同程度であるが、客室数では、大阪府は京都府の 2.1 倍となっており、大阪府におけるホテルの規模が京都府に比して大きい。

運営ブランド別の関西の府県別の開業数をみると(2026 年)、「IHG」、「ヒルトン」、「ハイアット他 8 ブランド⁷」の運営ホテルは、京都市 19 軒、大阪市 16 軒、神戸市 1 軒と都市部に集中特化している。

一方、「マリオット」は滋賀県、和歌山県⁸と奈良県⁹でも新規開業した。兵庫県、京都府、和歌山県と奈良県に更に 10 軒開業した¹⁰。「アコー」は 2024 年春に、旧大和リゾートからリゾートホテルの運営を受託し、滋賀県、京都府、奈良県、和歌山県、兵庫県の各県 6 軒を「メルキュール」等の名称で再開業した。また、同年夏に奈良市内で「ノホテル奈良」を新設開業した。このように「マリオット」や「アコー」は大阪市と京都市に偏らないブランド展開を地方や観光地に展開している。

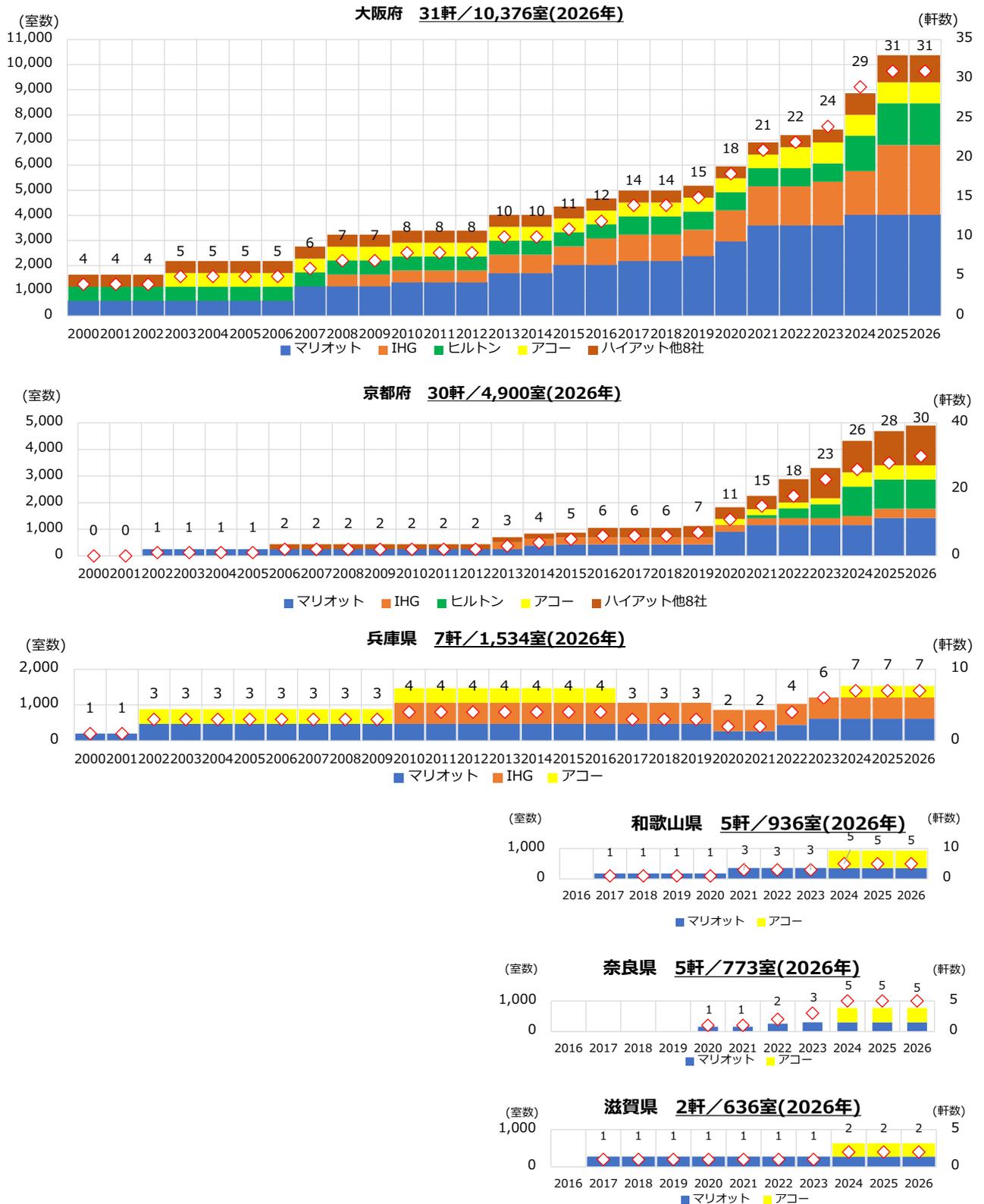
⁷ ハイアット他 8 ブランドとは、ハイアットに加え、フォーシーズンズ、バンヤン、デュシット、カペラ、フォション、センタラホテルズ、シャングリラ、ローズウッズの 8 ブランドである(表 3-1 参照)。

⁸ 同社は 2017 年に、森トラストの法人会員制リゾート「ラフォーレ倶楽部」の滋賀県、和歌山県物件をリブランドした。

⁹ 同社は 2020 年以降、奈良市内に「JW マリオット奈良」、「紫翠ラグジュアリーコレクション奈良」の 2 軒を新規開業した。

¹⁰ 同社は積水ハウスと 2020 年以降、「道の駅」近接の宿泊に特化した「フェアフィールド」を 10 物件新築開業した。

図表 3-4 府県別外国ブランドホテル 軒数・客室数の時系列



出所：各社公表情報、現地取材より APIR が作成。

3-2. ホテル事業の業務分類と運営方式の傾向

ホテル事業を計画し施設を建設、開業して運営を継続していく業務は、大きく「所有」、「経営」、「運営」の3つに分類される。「所有」は土地や建物など不動産を維持管理する業務、「経営」は設備投資や事業損益管理と従業員の雇用を遂行する業務、「運営」は日々のサービス提供と集客戦略を支配人中心に担うオペレーター業務である。また、ホテルの運営形態は、「所有」、「経営」、「運営」の事業業務を、1社または複数の企業がどのように担当するかによって分類でき、代表的な運営方式として、所有直営方式、フランチャイズ方式、賃貸方式、管理運営委託方式(MC方式)に整理される(図表 3-5)。

図表 3-5 運営方式イメージ

ホテル運営形態		所有直営	賃貸(リース)	管理運営委託 MC	フランチャイズ FC
事例) ホテル名称		大阪新阪急ホテル	ヒルトン大阪	ヒルトン京都	ハイアット プレイス 京都
ホテル事業	運営	阪急阪神ホテルズ 阪急阪神不動産	大阪ヒルトン	ヒルトン	ハイアット
	経営			東京建物	エフ・ジェイ ホテルズ
	所有		建物		関電不動産開発
			土地		
			吉本ビルディング		

出所：各社公開情報より、APIR が作成。

・所有直営方式

一事業者で「所有」、「経営」、「運営」全ての業務を遂行する運営方式で、長年蓄積してきた運営ノウハウと安定した資本力が必要で、日本では鉄道・不動産大手、老舗ホテルなどで多く見られる一方、外国ブランド物件には同方式の事例はない。例として、新阪急ホテル、三井ガーデンホテルズ、帝国ホテル等がある。

・賃貸方式(リース方式)

「経営」、「運営」能力のあるホテル業者が、賃貸建物を所有する業者からテナント床をリースして、独自の内装工事を施し営業する方式で、ホテル業者はテナント使用料(賃料)を建物所有者に支払う。

開発事業者等がホテル誘致を前提に建設計画を進める場合、テナントに選定されたホテル業者は、自社ブランド標準の内装や設備を作りこむことが可能で、不動産所有のリスクを避けつつ希望するエリアに新築物件で進出できる。比較的安価な投資でかつ短期間に開業することが可能である。ただし、建物所有者は安定収入が保証されるが、ホテル業者の業績好調時も契約賃料を超えた利益を得ることはできない。また、入居ホテル業者の撤退に伴う、空室リスクを抱える。例として、一部のカンデオン、ホテル京阪、ヒルトン、ホリデイ・イン等がある。

・管理運営委託方式(MC方式)「Management Contract」

ホテルの「所有」、「経営」の業務を遂行する国内運営業者が、ホテルの「運営」を別の業者に委託する方式で、上記でみた国内で営業する外国ブランドホテルの大多数で採用されている。

オーナー業者は、「運営」を担う業者に運営委託料を支払い、ホテル運営を委ね、業者はブランド運営ノウハウや販売網を提供、支配人等の派遣を行う。オーナー業者はホテル経営・不動産事業に注力でき、また外国主要ホテル業者のブランドが持つグローバルスタンダード規格に自社物件のサービス、設備を適合させることにより、国際的に安定した集客が見込まれるメリットがある。また、外国主要ホテル業者は、不動産投資や経営のリスクを負わずに、集客が期待できる地域に独自ブランドを展開することが可能であり、また安定した運営委託料が見込まれるメリットがある。この方式は、「所有」、「経営」と「運営」を異なる業者が担うことでそれぞれに想定されるリスクが軽減でき、かつホテルの付加価値を高める可能性のある運営方式と言える。

・フランチャイズ方式(FC方式)「Franchise」

ホテルオーナー業者が、ブランド力を持つホテルチェーン運営業者からブランド使用权や販売網、ホテルの「運営」ノウハウを受け、代わりにロイヤリティを支払う運営方式。ホテルチェーン運営業者はリスクを抑え、自社ホテルチェーンの展開戦略上、魅力的な地域への進出が可能となるメリットがある。一方ホテルオーナー業者は、一部「運営」にも携わるものの、ホテルチェーン運営業者の標準に合わせた「経営」が必然となるため、自社の主体性が弱まる懸念もある。例としては、アパホテル、サンルートホテル、ワシントンホテル、ハイアット等の一部に相当する。

3-3. リブランドとダブルブランド：外国ブランド運営業者の選択の傾向

ここではブランドタイプ(外国ブランド運営業者)に着目して、運営形態を整理していこう。図表3-6は、ブランドタイプに注目したマトリクスである。表頭にはホテル開業のタイプ、すなわち、既存ホテルの改修か新築による開業かに分けている。なお、既存ホテルの改修による開業をここではリブランド¹¹と呼ぶ。表側はホテル開業時におけるブランドのタイプで、オリジナルのブランド(例えばヒルトン、マリオットなど)で運営するものと、国内ホテル運営業者と提携し双方のブランドで運営する(ダブルブランド)ものに分けている。なお、3-3.の分析ではオリジナルブランド・新築を除いている。

2002年以降、関西では所有直営方式等で長年運営されてきた、鉄道・航空会社が運営する主要なホテルをはじめ、法人会員制リゾートのホテルチェーン物件等のうち26軒が、外国ブランドの「運営」を担う業者との提携を進め、外国ブランドにリブランドし傘下に加わった。

関西の対象外国ブランドホテル全体の80軒に占めるリブランドした物件は26軒(32.5%)、室数では同19,155室中8,393室(43.9%)とおおよそ半数に迫る(図表3-6)。

¹¹ リブランドとは、ホテルの名称が変更されることを指す。ホテルの運営業者の変更や運営形態の異動、またリニューアル等、様々な理由でリブランドは行われるが、つまり既存物件の看板の掛け替えである。

図表 3-6 外国ホテル開業時のブランドに着目した整理

	既存ホテル改修 (リブランド)		新 築		計	
	軒数	室数	軒数	室数	軒数	室数
オリジナル ブランド	18	4,341	49	9,578	67	13,919
	22.5%	22.7%	61.3%	50.0%	83.8%	72.7%
ダブル ブランド	8	4,052	5	1,184	13	5,236
	10.0%	21.2%	6.3%	6.2%	16.3%	27.3%
計	26	8,393	54	10,762	80	19,155

注：上段は実数、下段は総計に占めるシェア(%)。

出所：各社公表情報、現地取材より APIR が作成

【リブランド：オリジナルブランドの事例】

リブランドの事例としてマリオットは、2015～17年に森トラストが法人会員制リゾート「ラフォーレ倶楽部」として営業していた全国8施設(うち滋賀県1、大阪府1、和歌山県1)について、管理運営委託方式にて運営を受託、「マリオット」にリブランドした。

図表 3-7 リブランドして外国ホテル名称となった主要ホテル事例¹²

リブランド年	リブランドした名称	提携外国ホテル	旧名称(開業時)	開業年
2015	コートヤード・バイマリオット新大阪	マリオット	ホテルラフォーレ新大阪	1997
2017	南紀白浜マリオット	マリオット	リゾートホテルラフォーレ南紀白浜	1999
2021	ホリデイ・インエクスプレス大阪シティセンター御堂筋	IHG H&R	ザ・ビー 大阪 御堂筋	2019
2023	ダブルツリー-by ヒルトン京都東山	ヒルトン	ホテルセンレン京都 東山清水	2021
2024	ダブルツリー-by ヒルトン京都駅	ヒルトン	ダイワロイネットホテル京都グランデ	2018
2024	グランドメルキュール 奈良橿原・淡路島・琵琶湖・和歌山南部	アコー	ダイワロイヤルホテル 4軒	-
2024	メルキュール 京都宮津・和歌山串本	アコー	ダイワロイヤルホテル 2軒	-

各社公開情報より、APIR が作成

¹² 以下に、新築直後にリブランドされた2例を示す。

〈ホリデイ・インエクスプレス大阪シティセンター御堂筋〉イシ・ホテルズGは2019年5月、御堂筋北久宝寺町に東京建物が新築するホテル用建物に賃貸契約入居し、都市型ホテル「ザ・ビー 大阪 御堂筋」を開業させたが、間もなく新型コロナウイルス感染症の影響による厳しい事業環境下において、20年8月から同物件を軽症・無症状者向けの宿泊療養施設として営業を継続させた。21年10月、東京建物との賃貸借契約の終了に伴い、代表取締役名で「営業終了のお知らせ」を公表、11月末に営業を終了させた。新築間もない同物件は同月、香港の不動産投資会社ベアリング・プライベート・エクイティ・アジアに譲渡され、リース契約したIHGホテルズ&リゾーツが「ホリデイ・インエクスプレス大阪シティセンター御堂筋」として12月リブランドし営業を開始した。コロナ収束後の訪日外客の復活を見込んだ動きである。

〈ダブルツリー-by ヒルトン京都駅〉2017年に大和ハウスグループの大和リゾートは、新会社を設立、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催を見据え、全国に10軒以上の新規ホテル開業を目指した。2018年、京都駅至近に同グループのフラッグシップホテルとして位置づけ「ダイワロイヤルホテルグランデ 京都」を開業させた。その後、新型コロナウイルス感染症の影響による厳しい事業環境下を超えた、2023年4月、ダイワロイネットホテル京都グランデの支配人名で「営業終了のお知らせ」がホテルの公式ホームページに掲載される。同年7月、大和ハウスリアルティマネジメントは同物件に改装を施し、ヒルトンと運営受託契約を締結し「ダブルツリー-by ヒルトン京都駅」へのリブランドを発表、2024年3月京都市内、4軒目のヒルトンブランドホテルを開業させた。

IHG は京都市内の新築開業後、年数の浅い 2 物件について運営を受託、自ブランド標準仕様に改修を施し「ダブルツリーby ヒルトン」として 23 年、24 年リブランドし開業させた(図表 3-7)。

アコーは、2024 年春、大和ハウスグループ「ダイワロイヤルホテル」として営業していた日本全国 23 軒のリゾートホテルの運営を受託、「グランドメルキュール」「メルキュール」にリブランドし開業させた(うち滋賀県 1、京都府 1、奈良県 1、和歌山県 2、兵庫県 1)。

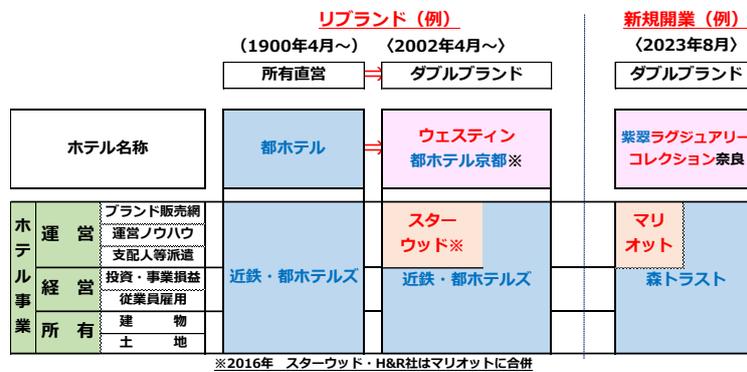
外国ブランド運営業者は、管理運営委託方式による既存ホテルの「運営」への参画により、自ブランドのホテルを、観光客の増加が期待できるエリアに極めて短期間に投入させた。

関西の対象の外国ブランドホテル全体 80 軒に占める、リブランドして外国ブランド名称となった物件は 18 軒(22.5%)と 2 割強で、室数では同 19,155 室中 4,341 室(22.7%)と 2 割強を占める。

【リブランド：ダブルブランドの事例】

ダブルブランドとは、管理運営委託方式(MC 方式)と所有直営方式の中間型の運営形態で、通常は提携業者のブランド名とオーナー業者の名称が併記され、「ダブルブランド」と称される。オーナー業者は「所有」「経営」「運営」の業務を継続するものの、「運営」はオペレーター業者と共同で実施し、運営委託料を支払う。オペレーター業者はブランド運営ノウハウや販売網を提供し、支配人等の主要人員の派遣を行う(図表 3-8)¹³。

図表 3-8 ダブルブランドの運営形態イメージ：リブランド・新築開業の事例



出所：各社公開情報より、APIR が作成。

関西の対象の外国ブランドホテル全体 80 軒に占める、リブランドして外国ホテルとダブルブランド名称となった物件は 8 軒(10.0%)と 1 割だが、室数では同 19,155 室中 4,052 室(21.2%)と 2 割程度を占める(図表 3-6 参照)。

長年、近畿日本鉄道系企業が運営してきた「都ホテル」は、スターウッド・H&R と提携し、2002 年「ウェスティン都ホテル京都」、07 年「シェラトン都ホテル大阪」にリブランド、提携外国ブランド名と日本の名称が併記される「ダブルブランド」を名乗った。また「全日空ホテル」

¹³ ホテルの運営形態については東洋経済新報社(2023)及び日経 BP 社(2023)が参考となる。

は、06年12月にIHGとの業務提携し、「IHG・ANA・ホテルズグループジャパン」の設立により、08～13年に大阪市、京都市、京都市の3軒を「ANAクラウンプラザ」にリブランドした(図表3-9)。

外国ブランド運業者は、関西主要都市の大型シティーホテルを自社ラインナップ傘下に加え、独自ブランドの世界的戦略に組み込んでいった。所有直営方式等で経営してきた国内ホテル運業者は、ダブルブランドとして共同運営のためブランド名は維持でき、また外国ブランドの運営ノウハウや販売網の提供を受け、グローバルスタンダード規格に自社物件のサービスや設備を適合させ、従来の国内固定客に加え外国人客の安定した集客の享受が可能となった。

図表 3-9 リブランドしてダブルブランドの名称となった主要ホテル事例

リブランド年	リブランドしたダブルブランド名称	提携外国ホテル	旧名称(開業時)	開業年
2002	ウェスティン都ホテル京都※	スターウッド・H&R	都ホテル	1900
2007	シェラトン都ホテル大阪※	スターウッド・H&R	都ホテル大阪	1985
2008	ANAクラウンプラザホテル大阪	IHG H&R	大阪全日空ホテル・シェラトン	1984
2010	ANAクラウンプラザホテル神戸	IHG H&R	新神戸オリエンタルホテル	1988
2013	ANAクラウンプラザホテル京都	IHG H&R	二条観光ホテル	1986
2020	ザ・プリンス 京都宝ヶ池、オートグラフ コレクション	マリオット	京都宝ヶ池プリンスホテル	1986
2025	リーガロイヤルホテル大阪-ヴィニエツト コレクション	IHG H&R	新大阪ホテル	1935

※マリオットがスターウッドとH&R社を2016年に買収

出所：各社公開情報より、APIR が作成。

【ダブルブランド：新築の事例】

開業時よりダブルブランドを前提に外国ホテル運業者を募集・選定しながら、事業化されている物件は2013年以降5軒(6.3%)で、室数では1,184室(6.2%)である。

マリオットは、所有直営方式で長年実績のある国内ホテル運業者とタッグを組み、2013年近鉄不動産と関西初進出マリオットブランド「大阪マリオット都ホテル」を阿倍野ハルカス上層階に開業させた。15年に森トラストと同社最上位ブランドの「ラグジュアリーコレクション」を京都市に、23年に奈良市に開業させ、またJR西日本ホテルズと最上位ブランドの「大阪ステーションホテル、オートグラフ コレクション」を24年夏に開業させた。外国ホテル運業者は、ダブルブランドのメリットでもある、国内ホテル運業者の独自性と上質のサービスを生かしつつ、自ブランドのラインナップに新たな個性のある選択肢を取り入れ、さらなる集客を目指している(図表3-10)。

図表 3-10 ダブルブランドとして新築開業した主要ホテル事例

開業年	ダブルブランド名	提携外国ホテル	事業者
2013	大阪マリオット都ホテル	マリオット	近鉄不動産、近鉄・都ホテルズ
2015	翠嵐ラグジュアリーコレクションホテル京都	マリオット	森トラスト
2022	東急ステイメルキュール なんば	アコー	東急リゾーツ&ステイ
2023	紫翠ラグジュアリーコレクションホテル奈良	マリオット	森トラスト
2024	大阪ステーションホテル、オートグラフ コレクション	マリオット	JR西日本ホテルズ

出所：各社公開情報より、APIR が作成。

3-4. 外国事業者の積極的な展開と選択が迫られる国内事業者

3-2.では外国ブランドホテルが日本へ進出する際の運営形態を整理した。また、3-3.ではブランドタイプに着目して、開業の手法を整理した。3-4.では外国ホテル運営業者の営業姿勢と国内主要ブランド運営業者のそれへの対応について述べる。なお、外国ホテル運営業者の営業姿勢について、多彩なブランド展開手法とその集客力に注目する。

【外国主要ブランド運営業者のブランド展開：ブランド数とクラブ会員数】

外国主要ブランド運営業者は、グレードや宿泊目的により多彩なブランドを運営する。多彩であるがゆえに同一都市に複数のホテル展開が可能で、自社ブランド同士での競合も少ない。運営業者としては、主要都市の規模や特色等に合わせ、複数のオリジナルブランドホテルを展開して、宿泊利用者の目的により多彩なサービスを自ブランドの中から提供できるといったメリットがある(図表 3-11)。また宿泊客側からすると、運営業者のブランドで宿泊先を選択することにより、世界中の旅先で標準化されたほぼ同水準のサービスが保証され、安心感が得られる。クラブ会員に加入すれば旅行先の最新の観光情報と選択可能な宿泊施設のラインナップが提供され、併せて一定のポイントや割引等を得られる等のメリットもある(図表 3-12-A)。すなわち、経営効率とスケールメリットの享受である。

図表 3-11 関西におけるマリオットホテルのブランド展開

(参考) Marriott Bonvoy

	ラグジュアリー		プレミアム		セレクト		集計数	
	ブランド	軒数	ブランド	軒数	ブランド	軒数	ブランド	軒数
大阪市	4	4	3	3	4	6	12	13
京都市	3	3	2	2	1	1	6	6
上記以外	2	2	2	3	1	10	5	15
関西	6	9	4	8	4	17	14	34
ブランド 名称	The Ritz-Carlton THE ST. REGIS JW MARRIOTT the W Hotels The Luxury Collection Autograph Collection		MARRIOTT Westin Hotels Sheraton Hotels Chapter TRIBUTE		Fairfield by Marriot Courtyard by Marriot aloft Hotels Moxy Hotels			

注：ブランド名称の青字は1998年リッツ・カールトンより商標権を獲得し、赤字は2016年にスターウッド・H&Rより買収したブランド。なお、黒字はマリオットの固有ブランドである。

出所：各社公開情報より、APIRが作成。

例えば、マリオットは独自のラインナップを、あらゆる旅のスタイルとニーズに対応するブランドを、「ラグジュアリー」、「プレミアム」、「セレクト」とひとまとめにして提供している¹⁴。

¹⁴ 「ラグジュアリー」とは、極上の経験と特別な滞在を提供する。卓越したサービスとアメニティを提供(全7ブランド)。

「プレミアム」とは、洗練された記憶に残る滞在。特別なデザインのスペース、テーマ性のあるレストランを提供。ワンランク上のサービスとアメニティ(全8ブランド)。

「セレクト」とは、質のよい快適さと飾り気のないセレクトサービスモデルで、ビジネス旅行者にもレジャー旅行者にもターゲットを絞っている。個性的で、落ち着いたデザイン。最良な旅の体験への完璧なサービスを提供する(全10ブランド)。

図表 3-11 が示すように、関西全体では「ラグジュアリー」6 ブランド(9 軒)、「プレミアム」4 ブランド(8 軒)、「セレクト」4 ブランド(17 軒)、合計で 14 ブランド(34 軒)を開業させ、多彩な展開を続ける(2024 年 7 月時点で 2026 年中に開業予定を含む)。うち、大阪市内は 12 ブランド(13 軒)、京都市内は 6 ブランド(6 軒)となっている。

図表 3-12-A 外国主要ブランドの概要とクラブ会員規模

外国主要ブランド	ブランド	国・地域	軒数	国内	関西	クラブ名	会員数(千人)
マリオット・インターナショナル	33	139	8,800	90	34	Marriott Bonvoy	150,000
IHG ホテルズ&リゾーツ	19	100	6,000	46	10	IHG One Rewards	140,000
ヒルトン ワールドワイド	19	122	6,700	27	10	Hilton Honors	123,000
アコーホテルズグループ	30	110	5,200	49	14	ALL-Accor Live Limitless	68,000
ハイアット ホテルズ	28	72	1,200	21	4	World of Hyatt	30,000

出所：各社公開情報より、APIR が作成。

一方、日本国内主要ブランドに目を向ければ、多くの場合は一都市に一軒の展開で、2020 年頃から急増する外国主要ブランドと比較して見劣りしている。また自ブランドのクラブの会員数規模も、外国主要ブランドのそれが 1 億人前後なのと比較して、10~100 万人程度と圧倒的に小規模だ(図表 3-12-B)。外国主要ブランドホテル運営者はスケールメリットを最大限に活かしているといえよう。

図表 3-12-B 国内主要ブランド概要とブランドクラブ会員規模

(例) 国内主要ブランド	ブランド	国・地域	軒数	国内	関西	クラブ名	会員数(千人)
オークラ&ニッコー・JALシティ	3	12	82	46	9	One Harmony	1,000以上
ホテルニューオータニ	1	1	15	15	1	ニューオータニクラブ	-
帝国ホテル	2	1	4	4	1	インペリアルクラブ	120
リーガロイヤルホテルグループ	1	2	13	12	5	リーガメンバーズ	300

出所：各社公開情報より、APIR が作成。

【外国ブランドの積極的な展開事例】

マリオットやアコーは既存リゾートホテル施設の運営と合わせて、経験豊富なホテル人材を受け継ぎ、急激に規模を拡大、また地方進出へ積極的に注力している。

マリオットは森トラストと提携し、2013 年以降同社が法人会員制リゾート「ラフォーレ倶楽部」として運営していた「ラフォーレ東京」を初めとする、全国 7 軒(うち関西 4 軒)のホテル物件を 18 年までにマリオットにリブランド、開業させた。

アコーは、新型コロナウイルス感染症の影響による厳しい事業環境下で、2023 年大和ハウスが売却処分した旧大和リゾートが運営していた「ダイワロイヤルホテル」全国 23 物件のリゾートホテル

の運営を受託し、24年春に自社の「メルキュール」、「グランドメルキュール」にリブランドして開業させた。

図表 3-13 Trip Base 道の駅プロジェクト

	道府県	道の駅	ホテル名	住所	開業日	室数
1	北海道	花ロードえにわ	フェアフィールド・バイ・マリオット・北海道えにわ	恵庭市南島松828番地9	2022年5月26日	102
2	北海道	マオイの丘公園	フェアフィールド・バイ・マリオット・北海道長沼マオイの丘公園	夕張郡長沼町東10線南7番地	2022年5月26日	78
3	北海道	南ふらの	フェアフィールド・バイ・マリオット・北海道南富良野	空知郡南富良野町幾寅555番地1	2022年6月23日	78
4	栃木県	うつのみやろまんちっく村	フェアフィールド・バイ・マリオット・栃木宇都宮	宇都宮市新里町丙260-1	2020年10月7日	87
5	栃木県	もてぎ	フェアフィールド・バイ・マリオット・栃木もてぎ	芳賀郡茂木町大字茂木1069	2020年11月20日	52
6	栃木県	日光	フェアフィールド・バイ・マリオット・栃木日光	日光市所野1541番地3	2021年3月22日	91
7	岐阜県	みのかも	フェアフィールド・バイ・マリオット・岐阜清流里山公園	美濃加茂市山之上町2320	2020年10月6日	85
8	岐阜県	美濃にわか茶屋	フェアフィールド・バイ・マリオット・岐阜美濃	美濃市大字曾代字城下2001番地1	2020年10月6日	54
9	岐阜県	古今伝授の里やまと	フェアフィールド・バイ・マリオット・岐阜郡上	郡上市大和町剣200-1	2020年10月9日	87
10	岐阜県	桜の郷荘川	フェアフィールド・バイ・マリオット・岐阜高山白川郷	高山市荘川町猿丸46番地1	2021年8月2日	64
11	三重県	パーク七里御浜	フェアフィールド・バイ・マリオット・三重熊野古道みはま	南牟婁郡御浜町大字阿田和6115番地13	2020年10月12日	63
12	三重県	奥伊勢おおだい	フェアフィールド・バイ・マリオット・三重伊勢おおだい	多気郡大台町佐原654番地41	2021年3月9日	72
13	京都府	京丹波味夢の里	フェアフィールド・バイ・マリオット・京都京丹波	船井郡京丹波町曾根深シノ67番	2020年10月8日	75
14	京都府	海の京都宮津	フェアフィールド・バイ・マリオット・京都天橋立	宮津市新浜1994番地	2020年12月15日	93
15	京都府	お茶の京都みなみやましろ村	フェアフィールド・バイ・マリオット・京都みなみやましろ	相楽郡南山城村大字北大河原小字殿田105番	2021年3月12日	50
16	兵庫県	福良	フェアフィールド・バイ・マリオット・兵庫淡路島福良	南あわじ市福良甲512番154	2022年12月16日	100
17	兵庫県	東浦ターミナルパーク	フェアフィールド・バイ・マリオット・兵庫淡路島東浦	淡路市浦678番地1	2023年6月27日	87
18	兵庫県	神鍋高原	フェアフィールド・バイ・マリオット・兵庫神鍋高原	豊岡市日高町栗栖野59番30	2022年11月1日	73
19	兵庫県	ようか但馬蔵	フェアフィールド・バイ・マリオット・兵庫但馬やぶ	養父市八鹿町高柳168番1	2023年1月24日	88
20	奈良県	なら歴史芸術文化村	フェアフィールド・バイ・マリオット・奈良天理山の辺の道	天理市杣之内町元山口方438番7	2022年3月21日	99
21	和歌山県	くしもと橋杭岩	フェアフィールド・バイ・マリオット・和歌山串本	東牟婁郡串本町園野川字牛越1579番1	2021年4月14日	90
22	和歌山県	すさみ	フェアフィールド・バイ・マリオット・和歌山熊野古道すさみ	西牟婁郡すさみ町江住字ハダ672番1	2021年6月9日	90
23	岡山県	風の家	フェアフィールド・バイ・マリオット・岡山蒜山高原	真庭市蒜山上徳山1385-9	2022年11月4日	99
24	岡山県	久米の里	フェアフィールド・バイ・マリオット・岡山津山	津山市宮尾647-3	2023年4月11日	78
25	広島県	世羅	フェアフィールド・バイ・マリオット・広島世羅	世羅郡世羅町大字川尻字大柳2394-8	2022年12月21日	78
26	福岡県	うきは	フェアフィールド・バイ・マリオット・福岡うきは	うきは市浮羽町山北734番地6	2023年8月31日	51
27	佐賀県	うれしのまるく	フェアフィールド・バイ・マリオット・佐賀嬉野温泉	嬉野市嬉野町大字下宿甲9番1	2023年7月12日	84
28	熊本県	阿蘇	フェアフィールド・バイ・マリオット・熊本阿蘇	阿蘇市黒川字原口1407番1	2023年11月6日	93
29	鹿児島県	たるみずはまびら	フェアフィールド・バイ・マリオット・鹿児島たるみず桜島	垂水市浜平2057-3	2023年4月12日	95
					合計室数	2,336

出所：各社公開情報より、APIR が作成。

さらにマリオットの「フェアフィールド・バイ・マリオット」ブランドに注目すれば、2020年4月と7月に同ブランドの国内1号店を札幌市にリブランドで、2号店を大阪市の繁華街に新築で開業させた都市型立地であった。

2018年11月、マリオットは積水ハウスと共同で、上記とは異なる新たなコンセプトで地方創生事業「Trip Base 道の駅プロジェクト」を始動した。「道の駅」をハブに地域の魅力を体感する旅のカタチを提案、20年6月～23年11月までに全国29か所(うち関西10か所)、2,336室(うち関西845室)のロードサイド型ホテル「フェアフィールド・バイ・マリオット」を「道の駅」近接に開業させた(図表3-13 網掛け部分)。客室数は平均81室の規模で、宿泊に特化型サービスで、宿泊客に主にホテル外での飲食の消費を促しているのが特徴だ。現在「フェアフィールド」ブランドは、「Trip Base 道の駅プロジェクト」に特化している。

この展開は従来の都市型ではなく、地域資源を活用したタイプの新たな事業展開であり、カジュアルな客層を対象としたリーズナブルな価格帯でサービスを提供している。

【国内主要ブランド運営業者の柔軟な対応】

これまで、外国主要ブランド運営業者の積極的な展開を示したが、ここでは国内主要ブランド運営業者の対応を示そう。

第1の対応の事例として、三井不動産グループの事例を取り上げよう。2020年、三井不動産グループは二条城東側の三井総領家の邸宅跡地に、総力を結集して日本最高峰のホテルブランドを目指す新たなグループの旗艦店「HOTEL THE MITSUI KYOTO」を開業させた。同ホテルは開業時より、マリオットのソフトブランド¹⁵として、クラブ会員(Marriott Bonvoy)カタログでは、「HOTEL THE MITSUI KYOTO, a Luxury Collection Hotel & Spa」と表記され、最上級ラグジュアリーカテゴリーの6ブランドのひとつ、ラグジュアリーコレクションのホテル群に属している。日本国内での名称表記は、ダブルブランドではないが、マリオットとの提携により、世界中の同クラブ会員(1億5,000万人)が、京都への旅を計画する際の滞在先ホテルの選択肢に加わっている。

第2の対応の事例として、ロイヤルホテルを取り上げる。ロイヤルホテルが所有運営してきた「リーガロイヤルホテル大阪」は、大阪政財界の「賓客のための近代的ホテルを大阪に」という要望から1935年に開業し、現在までブランド名を堅持してきた。

図表 3-14 リーガロイヤルホテル大阪の運営形態の変遷

		◆1935年1月～	◆2023年3月～	◆2025年1月～
		所有直営	賃貸借 (リース)	ダブルブランド
		リーガロイヤルホテル大阪	リーガロイヤルホテル大阪	リーガロイヤルホテル大阪・ヴィニエツコレクション
ホテル事業	運営	ロイヤルホテル	ロイヤルホテル	IHG ロイヤルホテル
	経営			
	所有		※BGO社 (CA)	BGO社 (CA)
		※不動産投資会社 (CA) : ベントール・グリーンオーク社 (BGO)		

出所：各社公開情報より、APIR が作成。

国内を中心に十数件のグループホテルを運営するロイヤルホテルは、新型コロナウイルス感染症の影響による厳しい事業環境下において、2021年3月期最終損益は90億円規模、22年3月期は80億円規模の営業赤字となり、業績の改善は遅れていた。

¹⁵ ソフトブランドとは、ホテル本来の名称、デザイン、特徴を維持したまま、大手チェーンの系列になることをオーナーや運営業者が許可するホテルのコレクションである。代表的なソフトブランドホテルには、チョイスホテルズインターナショナルのAscend Hotel Collection やマリオット・インターナショナルのAutograph Collectionがある。

2023年1月、ロイヤルホテルは、同年3月「リーガロイヤルホテル大阪」の土地と建物をカナダの生命保険企業傘下の不動産投資会社ベントール・グリーンオーク(BGO)に150億円で譲渡した。また、「リーガロイヤルホテル大阪」の管理運営を受託し営業を継続する基本合意締結を公表した。BGOは資本提携、出資を進め、議決権ベースで33.0%の筆頭株主となり、23年より約135億円を追加出資し、リノベーション工事に着手、25年春の完成を目指す(図表3-14)。

2023年1月同時に、インターコンチネンタルホテルグループホテルズ&リゾーツ(IHG)とBGOは、ロイヤルホテルがIHGに加盟し25年1月より新たに「リーガロイヤルホテル大阪-ヴィニエットコレクション」の名称にリブランドすることを発表した。IHGブランドの中で最上級に位置付けのダブル(ソフト)ブランドにより更なる差別化が図れ、富裕層を中心としたインバウンドの集客強化が期待される。1億4,000万人を誇るIHGのクラブ(IHG One Rewards)会員が、アジア・日本への旅を計画する際の滞在先ホテルの選択肢に加わり、リーガロイヤルホテルグループのクラブ(リーガメンバーズ)会員(30万人)と比し、圧倒的な市場にさらされ、25年に開催される大阪・関西万博やその後続くIR開業に臨む(図表3-12-A及びB参照)。

ダブルブランドで新築開業を進める国内ホテル運営業者の事例でみると(図表3-6及び3-10参照)、事業者はオープニングスタッフを多岐にわたる職種ランクの経験者を一般募集する一方、自ブランドの既存店舗より幅広い人材を、転勤または応援として招聘する。外国ブランドの運営業者は、支配人他マネージャークラスの従業員を投入し、自ブランドの規格へのシステム適合や、グローバルスタンダードのサービスの徹底した教育を実施する。その過程で国内ホテル運営業者は、自社人材の能力の向上が期待され、また従事するオープニングスタッフは、ラグジュアリーブランドホテルでリスクリングを受け、業務歴を積むことにより更なる賃金の向上や、能力を向上させたいうえで有利な転職も期待できる。

今後も増加が見込まれる外国ブランド運営業者によるリブランドやダブルブランドは、宿泊業の深刻化する従業者不足に対し、生産性を向上させる試みとなっている。これが従事者の能力向上に伴う賃金上昇につながる可能性に期待したい。

4. 小括

これまでの分析を整理し、得られた含意を示す。

1. 関西における宿泊者(延べ宿泊者ベース)の動向をみれば、2023年に日本人及び外国人宿泊者数はコロナ禍前を上回った。回復のペース著しい外国人宿泊者を府県別にみれば、大阪府と京都府の関西全体に占める比率は一層高まる一方、他県での回復は緩やかなものにとどまっており、訪日外客の集中と偏在が確認できる。
2. 関西における宿泊施設の客室数と稼働率をみれば、インバウンド需要に対応すべく、リゾートホテルやシティホテルの客室数は外国ブランドホテルの開業により着実に増加しているが、稼働率はコロナ禍前を下回っている。この背景には、コロナ禍で宿泊業や飲食サービス業の就

業者数が減少し、その後も人手が戻っていない中、急増する国内客及びインバウンド客に対応する姿がみえる。

3. 関西の外国ブランドホテルは 2015 年の 20 軒(6.7 千室)から、インバウンド需要の高まりに呼応して、26 年迄の 12 年間に 60 軒が急増して、累計 80 軒(19.1 千室)と軒数で 4 倍増(室数で約 3 倍増)となる。
4. ホテルの開業形態としては、既存ホテルの改修(リブランド)か新築による開業に分けられる。またリブランドについては、オリジナルブランドを継承するものとダブルブランドによる開業がある。室数ベースで見れば、関西では、外国ブランドホテルの既存国内のホテルからのリブランドは 8,393 室(43.9%)と多くを占めている。うち、オリジナルブランド継承によるのが 4,341 室(22.7%)、ダブルブランドによる開業が 4,052 室(21.2%)となっている。また、オリジナルブランドによる新築開業は、9,578 室(83.8%)、ダブルブランドによる新築開業が 1,184 室(6.2%)を占めている。
5. ホテル運営方式についてみれば、外国ブランドホテルの大多数は、管理運営委託方式を取っている。この方式は、「所有」、「経営」と「運営」を異なる業者が担うことでそれぞれに想定されるリスクを軽減でき、ホテルの付加価値を効率的に高める可能性のある方式である。
6. 外国ブランドホテルの展開に対して、国内ホテル運営業者は運営方式や形態を変化させ、柔軟に対応している。外国ホテル運営業者はリブランドにより、経験豊富なホテル人材を受け継ぎ、自ブランドの物件を、観光客の増加が期待できるエリアに極めて短期間に投入できるメリットを生かすことができる。またダブルブランドの形態ホテルでは、外国ブランド運営業者は自ブランドのラインナップに個性のある選択肢を取り入れられる。国内ホテル運営業者は自社人材の能力の向上が期待できること等がメリットとなり、また効率的な人材育成は従業員のリスクリングを促進し賃金の向上が期待できる。

参考文献

井上建治・野村亮輔・稲田義久(2023), 『コロナ禍と関西のホテル建設-コロナ禍に宿泊事業者はどのように対応したのか-』, APIR Trend Watch No.87, 2023 年 8 月 9 日, (<https://www.apir.or.jp/research/post15621/>, 最終閲覧日: 2024 年 8 月 9 日)。

東洋経済新報社(2023), 『特集「ホテル富裕層争奪戦」』, 週刊東洋経済, 2023 年 5 月 13 日。

日経BP社(2023), 『特集「ホテル乱戦」』, 日経ビジネス, 2023 年 7 月 31 日。

参考図表 1

グレード別形態別外国ブランドホテル一覧

社名 (所属国)	名称 (2024年8月)	開業年	客室数	新築/ リブランド	ダブル ブランド	グレード	所在場所
ヒルトン (US)	ヒルトン大阪	1986	562	新築		A	大阪市北区梅田 1-8-8
	コンラッド大阪	2017	164	新築		H	大阪市北区中之島 3-2-4
	ロクキョウト LXR	2021	114	新築		L	京都市北区衣笠鏡石町 4-4-1
	ガーデン・イン京都四条烏丸	2022	250	新築		A	京都市下京区烏丸通松原下る五条烏丸町 3-9-7
	ダブルツリー-by ヒルトン京都東山	2023	158	リブランド		B	京都市東山区本町 1-4-5
	ダブルツリー-by ヒルトン京都駅	2024	266	リブランド		B	京都市南区東九条西岩本町 1-5
	ダブルツリー-by ヒルトン大阪城	2024	373	新築		B	大阪市中央区大手前 1-1-1
	ヒルトン京都	2024	315	新築		S	京都市中京区河原町通二条下る二丁目丸屋町 4-1-6
	キャノピー-by ヒルトン大阪	2024	308	新築		A	大阪市北区大深町 6-38
ウォールドーフ・アストリア大阪	2025	252	新築		S	大阪市北区大深町 6-38	
			2,762				
マリオット (US)	ウェスティンホテル大阪	1993	303	新築		A	大阪市北区大淀中 1-1-2-0
	リッツ・カールトン大阪	1997	291	新築		S	大阪市北区梅田 2-5-2-5
	ウェスティンホテル淡路→グランドニッコー淡路	2000		新築	2020終了		兵庫県淡路市夢舞台2番地
	神戸ベイシエラトン	2002	268	新築		B	神戸市東灘区向洋町中 2-1-3
	ウェスティン都ホテル京都	2002	252	リブランド	ダブルブランド	A	京都市東山区粟田口華頂町 1
	シエラトン都ホテル大阪	2007	578	リブランド	ダブルブランド	B	大阪市天王寺区上本町 6-1-5-5
	セントレジスホテル大阪	2010	160	新築		S	大阪市中央区本町 3-6-1-2
	大阪マリオット都ホテル	2013	360	新築	ダブルブランド	A	大阪市阿倍野区阿倍野筋 1-1-4-3
	ザ・リッツ・カールトン京都	2014	134	新築		L	京都市中京区二条大橋上る錦田町 5-4-3
	翠嵐 ラグジュアリーコレクションホテル京都	2015	39	新築	ダブルブランド	L	京都市右京区嵯峨天龍寺芒ノ馬場町 1-2
	コートヤード・バイマリオット新大阪	2015	332	リブランド		B	大阪市淀川区宮原 1-2-7-0
	南紀白浜マリオット	2017	182	リブランド		B	和歌山県西牟婁郡白浜町 2-4-2-8
	琵琶湖マリオット	2017	274	リブランド		B	滋賀県守山市今浜町十軒家 2-8-7
	モクシー大阪本町	2017	155	リブランド		B	大阪市中央区瓦町 2-2-9
	コートヤード・バイ・マリオット大阪本町	2019	193	新築		B	大阪市中央区南本町 2-3-7
	JWマリオット奈良	2020	158	新築		A	奈良市三条大路 1丁目1番1号
	Fairfield by Marriott大阪難波	2020	300	新築		B	大阪市浪速区元町 2-3-2-5
	モクシー大阪新梅田	2020	288	新築		B	大阪市福島区福島 7丁目-2-2-1
	プリンス京都宝ヶ池、オートグラフコレクション	2020	310	リブランド	ダブルブランド	A	京都市左京区宝ヶ池
	Fairfield by Marriott 京都京丹波	2020	75	新築		B	京都府船井郡京丹波町曾根深シノ 6-7
	Fairfield by Marriott 京都天橋立	2020	93	新築		B	宮津市宇新浜1994番
	W Osaka	2021	337	新築		A	大阪市中央区南船場 4丁目1番3号
	アロフト大阪堂島	2021	305	新築		B	大阪市北区堂島浜 2-1-3-1
	チャプター京都トリビュートポートフォリオホテル	2021	203	新築		B	京都市中京区河原町通二条上る清水町 3-4-1
	Fairfield by Marriott京都みなみやましろ	2021	50	新築		B	相楽郡南山城村大字北大河原小学殿田105
	Fairfield by Marriott 和歌山串本	2021	90	新築		B	東牟婁郡串本町岡野川字牛越1579番1
	Fairfield by Marriott 和歌山熊野古道すさみ	2021	90	新築		B	西牟婁郡すさみ町江住字ハダ672番1
	Fairfield by Marriott 兵庫淡路島福良	2022	100	新築		B	南あわじ市福良甲512番154
	Fairfield by Marriott 兵庫神鍋高原'73	2022	73	新築		B	豊岡市日高町栗栖野59番30
	Fairfield by Marriott 奈良天理山の辺の道	2022	99	新築		B	天理市袖之内町元山口方438番7
紫翠ラグジュアリーコレクション奈良	2023	43	新築	ダブルブランド	S	奈良市登大路町 6-2番	
Fairfield by Marriott 兵庫淡路島東浦	2023	87	新築		B	淡路市浦678番地 1	
Fairfield by Marriott 兵庫但馬やぶ	2023	88	新築		B	養父市八鹿町高柳168番1	
大阪ステーションホテル、オートグラフ コレクション	2024	418	新築	ダブルブランド	S	大阪市北区梅田 3-2-2	
コートヤードマリオット京都駅	2026	270	新築		A	京都市南区東九条東山王町 19番 1	
			6,998				
IHG ホテルズ& リゾーツ (GB)	ANAクラウンプラザホテル大阪	2008	473	リブランド	ダブルブランド	B	大阪市北区堂島浜 1-3-1
	ANAクラウンプラザホテル神戸	2010	592	リブランド	ダブルブランド	B	神戸市中央区北野町1
	ANAクラウンプラザホテル京都'262→282	2013	262	リブランド	ダブルブランド	B	京都市中京区堀川通二条城前
	インターコンチネンタル大阪	2013	272	新築		S	大阪市北区大深町 3-6-0
	ホリデイイン大阪難波	2016	314	リブランド		B	大阪市中央区宗右衛門町 5-1-5
	ホリデイイン新大阪	2020	185	リブランド		B	大阪市淀川区西宮原 1-7-3-1
	ホリデイイン大阪御堂筋'309→304	2021	309	リブランド		B	大阪市中央区北久宝寺町 4-1-1-2
	voco 大阪セントラル	2023	191	新築		A	大阪市西区京町堀 1-7-1
京都東山 SIX SENSES	2024	81	新築		H	京都市東山区妙法院前側町431	
リーガロイヤル大阪ヴィニエツト コレクション	2025	1,039	リブランド	ダブルブランド	B	大阪市北区中之島 5-3-6-8	
			3,718				

社名 (所属国)	名称 (2024年8月)	開業年	客室数	新築/ リブランド	ダブル ブランド	グレード	所在場所
アコー (FR)	ノホテル甲子園⇒ホテルヒューイット甲子園	2002		リブランド	2017終了		西宮市甲子園高潮町3-30
	スイスホテル南海大阪	2003	546	リブランド	ダブルブランド	A	大阪市中央区難波5-1-60
	メルキュール京都ステーション	2020	225	新築		B	京都市下京区油小路町288
	東急ステイメルキュール なんば	2022	288	新築	ダブルブランド	B	大阪市中央区西心齋橋2丁目2-4
	メルキュール 京都宮津	2024	311	リブランド		B	京都府宮津市字田井小字岩本58
	メルキュール和歌山串本	2024	251	リブランド		B	和歌山県東牟婁郡串本町サンゴ台1184
	グランドメルキュール奈良橿原	2024	209	リブランド		B	奈良県橿原市久米町652-2
	グランドメルキュール 淡路島	2024	326	リブランド		B	兵庫県南あわじ市福良丙317
	グランドメルキュール琵琶湖	2024	362	リブランド		B	滋賀県長浜市大島町38
	グランドメルキュール 和歌山南部	2024	323	リブランド		B	和歌山県日高郡みなべ町山内字大目津泊り348
ノホテル奈良	2024	264	新築		A	奈良市大宮町7-1-45	
			3,105				
ハイアット (US)	ハイアットリージェンシー大阪⇒グランドプリンス大阪ベイ	1994		新築	2023終了		大阪市住之江区南港北1-13-11号
	ハイアットリージェンシー京都	2006	187	リブランド		A	京都市東山区三十三間堂廻り644番地2
	パーク ハイアット 京都	2019	70	新築		L	京都市東山区高台寺柳屋町360
	ハイアット プレイス京都	2022	239	新築		B	京都市中京区烏丸通夷川上る少将井町240
	キャプション by Hyattなんば	2024	167	新築		B	大阪市中央区日本橋2-7-5
			663				
フォー シーズンズ (CA)	フォーシーズンズホテル京都	2016	180	新築		L	京都市東山区妙法院前側町445-3
	フォーシーズンズホテル 大阪	2024	178	新築		L	大阪市北区堂島2丁目4番32号
			358				
ハンヤン (SG)	ターワ・悠洛 京都	2022	138	リブランド		A	京都市東山区大橋町84
	ハンヤンツリー東山 京都	2024	52	新築		H	京都市東山区清閑寺霊山町7
			190				
デュシット (TH)	ASAI京都四條116→114	2023	116	新築		B	京都市下京区松原通烏丸東入南側俊成町44
	デュシタニ京都	2023	147	新築		A	京都市下京区西洞院通正面上ル西洞院町466
			263				
カベラ (SG)	パティーナ大阪	2025	220	新築		S	大阪市中央区馬場町
	カベラ京都	2025	92	新築		S	京都市東山区大和大路通四条下る四丁目小松町130
			312				
フォション (FR)	フォションホテル京都	2021	59	リブランド		S	京都市下京区河原町通松原下ル難波町406
センタラ (TH)	センタラグランドホテル大阪	2023	515	新築		A	大阪市浪速区難波中2-11-50
シャングリラ (SG)	シャングリラ 京都二条城	2026	77	新築		L	京都市上京区竹屋町通大宮東入薬屋町536番71
ローズウッド (HK)	ローズウッド京都	2027	135	新築		H	京都市上京区相国寺門前町709-1

《グレード：価格帯》B：3万円程度, A：5万円程度, S：10万円程度, H：15万円程度, L：20万円以上

出所：各社公開情報より、APIR が作成。

<APIR 研究推進部 総括調査役 井上 建治、副主任研究員 野村 亮輔、APIR 研究統括/数量経済分析センター長 稲田 義久、contact@apir.or.jp>

- ・本レポートは、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当研究所の見解を示すものではありません。
- ・本レポートは信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。また、記載された内容は、今後予告なしに変更されることがあります。