

### 客室数ベースでは 東横インが客室数現象も 1 位を維持

まずは総客室数から見ると、昨年 1 位であった東横 INN は客室数が 506 室減少したが、変わらず 1 位を維持した。2 位のルートインホテルズがプラス 1632 室増加と猛追するも、その差は 6000 室以上とまだ大きい。

それに続いたのは客室数ベースで最も大きな伸びを見せたアパホテルで、2606 室増加の 2 万 8993 室。伸び率も WHG の 9.7% に次ぐ 9.0% と大きく客室数を伸ばしたが、上位 2 ホテルとの差は依然大きい。しかし、アパホテルは「アパパートナーホテルズ」という 160 軒提携ホテルのネットワークを有しており、それらの 1 万 5291 室を加えると、全国でアパホテル独自のアパポイントが使用できるホテルは 300 軒 4 万 4303 室となっており、客室数ベースではルートインホテルズを抜き 1 位の東横 INN に迫る勢いとも見ることができる。

そのほかで目立った動きとしては、昨

年までは分けて掲載をされていたオークラホテルズ&リゾートと JAL ホテルズがオークラ ニッコー ホテルマネジメントとして統合され 5 位に登場した。

### 軒数ベースではルートインホテルズが 2 位との差を広げた

また、軒数ベースでは昨年 1 位であったルートインホテルズが 2 位で軒数が横ばいであった東横インを引き離す形となった。アパホテルは客室数同様に軒数ベースでもリブマックスホテルズとトップタイとなる 10 軒増加したが、こちらも客室数と同様上位 2 ホテルとの差は大きい。ちなみにこちらも提携ホテルを足すと 300 軒となり、軒数ベースでは最大となる。

ほかに目立った動きとしては、アパホテルと同じく 10 軒増加させたリブマックスホテルズは、軒数の伸び率ではグリーンホスピタリティマネジメントに次ぐ +19.6% と目立った。しかし同ホテルのグループ全体の平均室数は 55.1 室、

また新たに加わった 10 ホテルの平均客室数は 35.2 室と小規模であり、ほかのホテルが展開しづらいニッチな領域で軒数を伸ばしているのが同チェーンの特徴と言えよう。

また、グリーンホスピタリティマネジメントは 19 軒から 26 軒と 7 軒増加させ、

### 【総論】

# ホテル出店 「チェーン」

伸び率は 26.9% と最大であった。また、新たに増えた 7 軒の運営形態がすべて MC であった点も興味深い。

そのほか、スーパーホテルの 6 軒、マイズテイズ・ホテル・マネジメントの 4 軒など、多店舗展開をするチェーンの積極的な展開が目立っており、この傾向は今後も続くと思われる。

### 運営形態は所有直営および賃貸が中心

続いて新規出店軒数とその運営形態をランキング形式で表したのが(図表 3)だ。アパホテルやルートインホテルズ、東横 INN など軒数・客室数上位ホテルの積極的な展開が見られるが、運営形態の多くは所有直営や賃貸が中心であり、その傾向はここ数年変わっていない。しかし、個別に見ると、アパホテルが FC 店舗を 6 軒も増加させていたり、前述の MC で 7 軒を増加させた



キロロ トリビュートポートフォリオホテル 北海道

グリーンホスピタリティマネジメントなど特徴的な動きを見せるチェーンも登場している。

今後も所有直営、賃貸中心の傾向は変わらないであろうが、前述二社のようにFCやMCで展開できるノウハウを有するチェーンがさらなる展開の加速を

していける強みとなるであろう。

### 外資を中心に広がるソフトブランド

近年外資系ホテルチェーンを中心に見られる傾向が、「ソフトブランド」の展開だ。ソフトブランドとは、マリオッ

トの「オートグラフ コレクション」やスターウッドの「トリビュート・ポートフォリオ」のような、加盟ホテルの独立性を保ちながらそれぞれのチェーンが持つ会員組織など送客基盤が活用できるというブランド。

加盟ホテルはホテル名やホテルスペッ

# 競争が過熱する一方で としての価値が問われる時代へ

毎年恒例の本誌独自調査「2016年日本のホテルチェーングループ一覧」がまとまった。

まずは総客室数（図表1）と軒数（図表2）の上位30チェーンのランキングとその推移を見てみたい。

本誌・岩本 大輝

表1 総客室数ランキング 上位30

順位	ホテルチェーン名	客室数	増減	昨年の掲載客室数	対前年比
1(—)	東横INN	47897室	▲506	48403室	-1.1%
2(—)	ルートインホテルズ	41684室	△1,632	40052室	3.9%
3(—)	アパホテル	28993室	△2,606	26387室	9.0%
4(—)	プリンスホテルズ&リゾーツ	17105室	▲142	17247室	-0.8%
5(初)	オークラ ニッコー ホテルマネジメント	12987室	—	—	—
6(—)	スーパーホテル	12440室	△441	11999室	3.5%
7(5)	東急ホテルズ	11824室	▲357	12181室	-3.0%
8(7)	共立メンテナンス	11461室	△989	10472室	8.6%
9(8)	阪急阪神第一ホテルグループ	10601室	△275	10326室	2.6%
10(9)	サンルートホテルチェーン	10278室	△152	10126室	1.5%
11(14)	WHG (ワシントンホテルチェーン/ホテルグレイスリー)	9928室	△970	8958室	9.8%
12(—)	IHG・ANA・ホテルズグループジャパン	9569室	△2	9567室	0.0%
13(—)	ホテルα-1グループ	9555室	△0	9555室	0.0%
14(10)	ワシントンホテルプラザチェーン/R&Bホテルチェーン	8868室	▲1,071	9939室	-12.1%
15(17)	ダイワロイネットホテルズ	8643室	△640	8003室	7.4%

順位	ホテルチェーン名	客室数	増減	昨年の掲載客室数	対前年比
16(—)	チョイスホテルズジャパン	8215室	▲17	8232室	-0.2%
17(11)	ソラレホテルズアンドリゾーツ	7844室	▲1,965	9809室	-25.1%
18(—)	ダイワロイヤルホテルズ	7626室	▲143	7769室	-1.9%
19(—)	リッチモンドホテルズ	7350室	△530	6820室	7.2%
20(21)	マイステイズ・ホテル・マネジメント	7223室	△699	6524室	9.7%
21(20)	JR 東日本ホテルズ	6684室	△1,055	5629室	15.8%
22(26)	スターウッド ホテル&リゾート	6302室	▲292	6594室	-4.6%
23(25)	ヒルトン・ワールドワイド	6189室	△461	5728室	7.4%
24(22)	リゾートトラスト	6155室	△0	6155室	0.0%
25(24)	HMIホテルグループ	5774室	▲70	5844室	-1.2%
26(23)	都ホテルズ&リゾーツ	5571室	▲493	6064室	-8.8%
27(—)	ホスピタリティパートナーズグループ	5392室	△145	5247室	2.7%
28(29)	三井ガーデンホテルズ	5203室	△241	4962室	4.6%
29(28)	ニューオータニホテルズ	4738室	▲304	5042室	-6.4%
30(初)	ホテルヴィアイン	4272室	▲2	4274室	0.0%

表2 軒数ランキング 上位30

順位	ホテルチェーン名	軒数	増減	昨年の軒数	対前年比
1(—)	ルートインホテルズ	260軒	△8	252軒	3.1%
2(—)	東横INN	247軒	△0	247軒	0.0%
3(—)	アパホテル	140軒	△10	130軒	7.1%
4(—)	スーパーホテル	112軒	△6	106軒	5.4%
5(—)	共立メンテナンス	81軒	△8	73軒	9.9%
6(—)	サンルートホテルチェーン	63軒	△0	63軒	0.0%
7(9)	マイステイズ・ホテル・マネジメント	54軒	△4	50軒	7.4%
8(6)	ソラーレホテルズアンドリゾーツ	52軒	▲11	63軒	-21.2%
9(8)	HMIホテルグループ	52軒	▲1	53軒	-1.9%
10(14)	ファミリーロジック旅館	51軒	△6	45軒	11.8%
11(19)	リブマックスホテルズ	51軒	△10	41軒	19.6%
12(9)	チョイスホテルズジャパン	50軒	△0	50軒	0.0%
13(11)	阪急阪神第一ホテルグループ	49軒	△1	48軒	2.0%
14(11)	ホテルα-1グループ	48軒	△0	48軒	0.0%
15(初)	オークラ ニッコー ホテルマネジメント	48軒	—	—	—
16(14)	JR 東日本ホテルズ	45軒	△0	45軒	0.0%
17(13)	東急ホテルズ	44軒	▲2	46軒	-4.5%
18(16)	リゾートトラスト	44軒	△0	44軒	0.0%
19(17)	プリンスホテルズ&リゾーツ	43軒	△0	43軒	0.0%
20(19)	ホスピタリティパートナーズグループ	42軒	△1	41軒	2.4%
21(—)	ダイワロイネットホテルズ	40軒	△3	37軒	7.5%
22(17)	ワシントンホテルプラザチェーン /R&B ホテルチェーン	40軒	▲3	43軒	-7.5%
23(22)	リッチモンドホテルズ	36軒	△2	34軒	5.6%
24(23)	IHG・ANA・ホテルズグループジャパン	32軒	△0	32軒	0.0%
25(—)	星野リゾート	31軒	△2	29軒	6.5%
26(25)	WHG (ワシントンホテルチェーン/ホテルグレイスリー)	30軒	△1	29軒	3.3%
27(28)	くればけホテルチェーン	29軒	△1	28軒	3.4%
28(27)	ダイワロイヤルホテルズ	28軒	△0	28軒	0.0%
29(—)	グリーンズホテルズ	27軒	△3	24軒	11.1%
30(初)	グリーンホスピタリティマネジメント	26軒	△7	19軒	26.9%

クなどそれまでのホテルのオリジナリティを維持しながら大手チェーンの送客基盤が活用できる。これは加盟ホテルのオーナーにとっては自社ブランドを維持しながら集客増加が期待されるという点、チェーンにとってはリブランドコストやホテル名の変更などオーナーの負担を軽減するモデルである結果、展開が容易になり、スピーディーに自社グ

ループホテルを増やすことができるというメリットがあり、近年大手グローバルチェーンを中心に世界でその展開が加速している。

日本では「ザ・プリンス さくらタワー東京」が2013年にマリオットの「オートグラフ コレクション」に加盟をしたのが最初の事例となったが、その後、昨年スターウッドが展開する「トリビュート

ポートフォリオ」として「キロロ・トリビュート・ポートフォリオ・ホテル北海道」が開業した。また、同じくスターウッドの「ラグジュアリーコレクション」ブランドにおいては昨年「翠嵐 ラグジュアリーコレクションホテル 京都」が開業したほか、プリンスホテルが旧グランドプリンスホテル赤坂の跡地に開業させる「ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町」もラグジュアリーコレクションに加盟することが今年1月に発表されている。

なお、フルサービス型のモデルではないが、ホテルの独立性を保ちながらそのチェーンの持つ送客基盤が活用できるモデルという点では、前述のアパホテルが展開する「アパパートナーホテルズ」は同様のモデルとも言える。

## ブランド=「？」

これらのソフトモデルは前述の通りチェーンにとっては展開が容易である一方で、そのクオリティが担保されていなければブランドの損失にもつながる。同様のことが言えるのが既存ホテルのコンバージョンによるホテルのリブランドだ。

一般的にはチェーンには通常そのブランドごとのブランドスタンダード（ハード・ソフト共に）が存在し、顧客はそのブランドスタンダードが気に入ればファンとなり、同ブランドの他店舗も利用するようになるというのが通常だ。しかし、ホテルビジネスというのは差別化が容易ではなく、また多店舗展開を目指せば新築案件だけではなく既存ブランドのコンバージョンによる展開という選択肢を選ばざるを得ない。人も施設も新旧が入り混じる中で、本来あったブランドスタンダードを維持するという

表3 ホテル新規出店軒数ランキングと運営形態

順位	チェーン名	増軒数	運営形態				
			所有直営	賃貸	FC	MC	その他
1	アパホテル	13	7		6		
2	ルートインホテルズ	10	9	1			
3	リブマックスホテルズ	10	6	4			
4	東横 INN	7					
5	グリーンホスピタリティマネジメント	7				7	
6	ファミリーロジック旅館屋	6		6			
7	スーパーホテル	6		3	3		
8	共立メンテナンス	6	4	2			
9	マイステイズ・ホテル・マネジメント	4		3		1	
10	スターウッド ホテル&リゾート	4			1	3	
11	アゴラ・ホテルアライアンス	4		1		1	2
12	グリーンズホテルズ	3		3			

のは現実的ではない。結果、そのブランドスタンダードが失われていくという事は多々起こっている。

そのような流れの中で、ブランドスタンダードを維持できているチェーンと、そうでないチェーンとの間には、大きな差が開いているのが現状であろう。会員ポイントや価格だけによらない顧客をしっかりとつかんでいるチェーンがどれだけあるであろうか。

### 「ブランド=送客力」を超えた時代に

一昔前で言えば、ブランド=認知、信頼、送客力という考えは通用した。しかし、テクノロジーが進化し、レビューの存在やメタサーチの浸透などからも、ホテルの選ばれ方は大きく変化している。ホテルが個々に評価され、「ブランド=送客力」に安住することができない時代となっている。逆を言

えば、軒数が多い、客室数が多いことだけで十分に価値があると言える時代ではなくなっていると考えることもできる。

そのような時代の中で、チェーンの価値はどこにあるのか。数だけで見れば、グローバルチェーンや大手にはかなわなくても、強い個性や企業理念を持った、個性あるチェーンが登場しても面白いのではないだろうか。

## 「経営調査統括室」が多彩なコンサルティング活動を展開

小社の「経営調査統括室」は、現在多彩なコンサルティング活動を展開しておりますが、新たにホテルプロジェクト（開業業務）アドバイザーサービスをスタートします。

既にこれまでのコンサルティング実績として、①日本ホテル協会加盟の老舗都市ホテルでの営業見直しに関する社員向けセミナー、②会員制リゾートクラブでの現地調査と営業改善のためのコンサルティング、③アミューズメント施設（プライダル営業と外食産業の営業改善）、④ホテル関連企業（ホテルにおける外販商品見直しと新商品計画の立案）、⑤シティホテルの経営診断（社員向けセミナーと経営診断）、⑥海外の投資家（国内外のホテルへのインベストメントの相談）、⑦シティホテル&リゾートホテル（ホテル内レストランの業態開発とテナント誘致）などが挙げられます。

新サービスの⑧ホテルプロジェクトアドバイザーサービスは、新規

ホテルプロジェクトにおける計画（フィージビリティ・スタディ）から開業までの基本業務アドバイス・サポートサービスとなります。事例として、基本業務の1項目、(1)開業準備に伴い開業費並びに開業後に大きなウエートを占める人件費のベースとなる従業員要員・採用計画の立案並びに開業費の積算など、(2)要員計画に沿った総支配人、幹部社員の紹介、(3)ホテル運営方式（所有直営、MC、FCなど）アドバイスなど。小社が長年にわたって培ってきたホテル・レストランの分析や調査をベースに各種の経営コンサルティングやマーケティング企画、情報分析、ホテル開業アドバイザー・サポートなどを基本業務とした「経営調査統括室」にぜひ、お気軽にご相談ください。なお、国内ホテル売却物件、国内ホテルの買収など、各コンサルタント企業とのコラボレーションにより速やかな対応を図っております。

(株)オータパブリケーションズ

専務取締役 経営調査統括室 統括室長: 村上 実 mikky@ohtapub.co.jp ホテルプロジェクト室長: 松岡啓一 matsuka@ohtapub.co.jp  
TEL: 03-6226-2380 / FAX: 03-6226-2381 http://www.ohtapub.co.jp