

ライフサイクル理論から見たビジネスホテル業界の未来（2）

2007年4月29日

本誌前号ではライフサイクル理論から見てビジネスホテル業界は「成熟期」にあると論じた。もう一度整理すると1938～71年が「導入期」である。この時期は顧客も新しいビジネスホテルという業態を知らないため、それを認知して利用してもらうことがキーワードとなった。72～95年が「成長期」である。成長期では拡大する市場の中でいかにシェアを確保するかがカギとなる。そのためには出店スピードを加速させることであり、標準化することに力が注がれる。この頃には、ビジネスホテルの標準となっている「東横イン」や「総研」のスペックができ始めた。96年～現在までが「成熟期」である。成熟期に入ってから「スーパーホテル」登場に始まる低価格路線と「銀座ワシントンホテル」など高級路線、ウィークリー・マンション（ホテル）にビジネスホテルは様々なニーズに対応して業態分化し始めている。この業態分化は典型的な「成熟期」の現象と述べた。

3月9日にイオンとダイエーの業務提携が発表された。かつて流通業界で覇を競い合った両者が手を繋ぐこととなったのである。これにより事実上、流通業界はイオン、セブン&アイの2大陣営が治める形で業界再編が収束することとなりそうである。流通業界で起こった歴史を紐解くと、これからビジネスホテル業界に起こる変化を読みとることができる。

1972年、創業わずか15年で三越を抜きダイエーが日本一の売上高となった。同社は創業オーナーである中内功氏が掲げる「安売り哲学」によって、業界に流通革命（流通近代化ともいう）を巻き起こした旗手であり、消費者の圧倒的サポートを背景にして躍進してきた。中内氏が築いたのは、チェーンストアという仕組みである。つまり、同じような品揃えをするチェーン店を全国に大量に出店し、仕入れは本部で一括して行う。これにより例え各地の個店での売上がわずかでも、全国の仕入れ数量を積み上げれば相当なボリュームとなり、このバイイング・パワー（購買力）を背景にしてメーカーと交渉し「安売り」が実現できる、というものであった。60～70年代、商店街々市場といった零細小売店で生活用品を購入していた消費者にとって、スーパーダイエーの安売りは斬新なものであった。同時に導入されたセルフサービスという習慣も、百貨店の対面販売と比べて気軽だと言うことで支持を受けた。こうしてチェーンストア方式はあらゆる商品流通に行き渡るとともに、スーパーの中でも大きな企業は、食品だけではなく衣料・住生活分野心展開する総合スーパーに成長していった。このようにしてダイエーをはじめ、イトーヨーカ堂、ジャスコ、マイカル（旧ニチイ）、西友、ユニーなどが、積極的な出店や合併・買収を通して全国チェーンに成長していくのである。ここまでの流通業の導入期～成長期の歴史は現在のビジネスホテル業界に酷似している。つまり、東横イン、ルートインといった全国チェーン本部は一括して用地確保～資金調達～建築～開業準備を行い、一元化されたマーケティング・プログラムによるフェアプライスとブランドロイヤリティを武器に地方零細ホテル・旅館を駆逐している。この勢いは衰えることなく、今後数年間は積極的な出店、合併・買収を通してチェーンホテルを拡大していくことになるであろう。

流通業が成熟期以降に直面した課題は「消費者ニーズの多様化」であった。70年代に所得の向上した消費者は、生活必需品だけではなく生活向上品や個性化品などの、多様な品揃えを期待するようになった。それに従ってメーカーも新製品を投入するが、総合スーパーは店舗の巨大化に対応するばかりで、消費者の変化を読み切れなくなった。そして、80年代はじめには、「何でもあるが、欲しいものがない」と言う苦情が総合スーパ

一に押し寄せるようになり、既存店の売上が軒並みダウンして在庫が滞留するという、「スーパーの冬の時代」が到来するのである。ここに来て登場したのがセブンイレブンをはじめとする「コンビニエンス・ストア」、ダイエーのハイパーマートなどの「ディスカウント・ストア」といった新業態である。その後も新業態は開発され続けTPOに応じた消費者の多様なニーズに対応していった。なかでも、イオンは専門店型の新業態開発には積極的であり、靴の「ニューステップ」、ファッション衣料の「ブルーグラス」、食品スーパーの「マックスバリュー」、酒の「やまや」、スポーツの「スポーツ・オーソリティ」など専門大店を多数グループ傘下におく総合流通業となつていった。一方、ダイエーは総合スーパーによる「安売り」に固執したために、消費者の支持を失う結果となつてしまった。現在では、イオンはグループ傘下の専門大店を複合出店することで「ダイヤモンドシティ」や「イオンショッピングセンター」といった大型商業施設を展開できる唯一の流通企業となり、業界トップへ躍り出ることとなった。このような成熟期における「業態の多様化」は米国ホテル業界ですで見られている。日本ではシティホテルと位置づけられる「マリオット」もラグジュアリーホテル「JW Marriott」、フルサービスホテル「Marriott Hotel」、コンベンション・メガホテル「Marriott's Marquis」、長期滞在型ホテル「Residence Inn」、スイートホテル「Marriott Suites」、宿泊特化型ホテル「Courtyard」

Fairfield Inn」といった複合業態を展開する総合宿泊業である。いまだ、我が国には「マリオット」のような総合宿泊業は誕生していない。90年代後半に(株)サンルートは「サンルート」、「サンルートソプラ」、「サンルートパティオ」という3業態を実験したが、業態イメージの確立にまで至らなかった。今後、全国チェーンホテルが開発・買収を通じて複合業態化を目指していくことなると思われる。その鍵は「消費者ニーズ」を捉えた業態開発力とブランド展開力であろう。現在注目したい新業態ホテルは「デザイナーズホテル」「ウィークリーホテル」「ロードサイド型バジェットホテル」等があり、これらを複合化するチェーンも現れてくるものと思われる。

流通業の成熟期におけるもう一つの変化は「グループ化」であった。全国チェーンの資本による買収・合併などもそうであるが、ボランティアや持ち株会社による緩やかなグループ化が流通業界では進んだ。前者のボランティアチェーンでは(株)平和堂が中心となった「ニチリウグループ」、(株)関西スーパーマーケットが中心となる「AJS(オール日本スーパーマーケット協会)グループ」が挙げられる。また、家電量販店業界でもデオデオ、ミドリ電化、エイデンが持ち株会社(株)エディオンを設立したことも記憶に新しい。流通業トップとなったイオンも1969年に(株)岡田屋、フタギ(株)、(株)シロの3社共同出資で共同仕入機構「ジャスコ株式会社」を設立したことが始まりである。これらの事例に見られる通り、流通業界では全国チェーンのバイイング・パワーに対抗すべく、中小チェーンが連合してきた。このような動きはビジネスホテル業界でも起こりうる。海外に目を向けると、クオリティー・コーツ、ベスト・ウェスタン、ベスト・イースタン、そしてマスター・ホストといったリフェラル・アソシエーション(Referral association)と呼ばれる組織が存在する。これらは第二次世界大戦後に急拡大した当時の3大ホテルチェーン「スタットラーホテル」、「ヒルトンホテル」、「シェラトンホテル」に対抗した組織である。その特徴は所有と経営はその組織の会員によってなされ、資本支配やフランチャイズとは異なる。参加する独立系ホテルはブランド、マーケティング・プログラムの共有化することで、自らチェーン経営に乗り出すことなく、チェーンホテルと同じようなセールス＝プロモーションをすることができ、そのブランドイメージをホテル自体が持つことができ、チェーンホテルのブランドに対抗することができる。このようなりフェラル・アソシエーションはまだ日本には存在していない。海外のリフェラル・アソシエーションの日本進出も考えられるが、施設・サービスのレギュレーションが海外基準であり、生活様式や国土の狭い日本では適応が難しい。そのため、日本独自のリフェラル・アソシエーションが生まれる可能性は高いと思われる。

市場の成熟化が進むと、第一に「全国チェーンの拡大」が進行する。ホテル先進国である米国では有力ホテルチェーン 10 社の部屋数構成比が 53%、軒数では 43%と約半数がチェーンホテルである。我が国では部屋数構成比 17%、軒数構成比 7%程度と見られる。今後、限りなく欧米型に近づくとすれば、これまで以上にチェーン化は加速するであろう。第二に、チェーン化に対抗すべく「新業態ホテルの登場」「リフェラル・アソシエーションの誕生」が予測される。これらもチェーン化の時流への対抗策である。いずれにしても、成熟期に入ると「ブランド・イメージ」の確立が重要となり、様々なグループ化が模索されることとなりそうである。

本誌 2 月 2 号『編集委員による 2007 年のホテル・レストラン業界の見通し』でも述べたが、金融ビッグバン、インターネットによりビジネスホテル業界を取り巻く環境は大きく様変わりしてしまった。これまでの成功ルールが通用しない時代になっている。過去の成功ルールにしがみつき、現状打破を行おうとしない企業は買収・廃業の憂き目に遭いかねない。本稿を通じて、ホテル経営者の方々には業界発展と企業成長・存続に向けてのいっそうの努力を期待したい。

表-1 国内ホテル会社・上位10社

	部屋数	ホテル数
1 東横イン	22,771	126
2 ワシントンホテルグループ	21,872	83
3 ルートイングループ	17,194	123
4 東急ホテルズ	14,385	57
5 APAグループ	11,477	47
6 サンルートホテルズ	9,878	75
7 スーパーホテルグループ	6,425	61
8 チョイスジャパン	4,428	28
9 ロイネットホテルズ	4,351	21
10 共立メンテナンスグループ	3,760	33

	部屋数	構成比	ホテル数	構成比
上位10社合計	116,541	17.1%	654	7.4%
国内合計(営業許可2004年度末)	681,025	100.0%	8,811	100.0%

※部屋数、ホテル数は2006年9月現在、弊社調べ

表-2 米国ホテル会社・上位10社

	ホテル名	米国内		米国外		合計	
		部屋数	ホテル数	部屋数	ホテル数	部屋数	ホテル数
1	セダントコーポレーション	438,389	5,597	94,099	1,064	532,488	6,661
2	マリオットインターナショナル	383,688	2,286	92,430	362	476,118	2,648
3	ヒルトンホテルコーポレーション	355,489	2,256	38,483	204	393,972	2,460
4	インターコンチネンタルホテルグループ	338,694	2,550	214,760	1,148	553,454	3,698
5	チョイスホテルインターナショナル	326,010	4,032	79,869	887	405,879	4,919
6	ベストウェスタンインターナショナル	186,426	2,201	116,169	1,754	302,595	3,955
7	スターウッドホテルズ&リゾーツ ワールドワ	121,271	346	103,131	374	224,402	720
8	カルソンホスピタリティ ワールドワイド	77,220	558	71,117	385	148,337	943
9	HVM.L.L.C.	74,985	672	0	0	74,985	672
10	インターステイトホテル&リゾーツ	65,885	283	670	4	66,555	287

資料:アメリカ ホテル&モーテル協会

	部屋数	構成比	ホテル数	構成比
上位10社合計	2,368,057	53.7%	20,781	43.7%
上位20社合計	2,617,676	59.3%	22,983	48.3%
米国合計	4,411,908	100.0%	47,598	100.0%