

2025年、「観光先進国」へ飛躍の年に

大手ホテルチェーントップ座談会

インバウンド活況 現況と戦略を聞く

過去最高記録を更新し続ける訪日客数とそれに伴う宿泊単価の伸びで特に都市部の宿泊施設は活況を呈している。一方で人手不足問題は深刻。訪日客をターゲットにした外資ブランドホテルも続々と開業している。大手ホテル3社のトップにお集まりいただき、各社の現況、戦略などを聞いた。司会者は玉井和博氏(立教大学観光研究所特任研究員)。座談会を終えた玉井氏は「復活したインバウンド需要を背景に日本進出を加速させている海外ブランドホテルに対し、国内勢としてホテル事業をけん引する今回の3ホテルも順調に推移する中、インバウンドのみならず、ビジネス等の国内需要対応や特に地方観光との関わり合いが今後のポイントになるだろう」と語った(東京都千代田区千代田の帝国ホテル東京で)。

【観光経済ドットコム編集長 江口英一】



司会 立教大学観光研究所 特任研究員 玉井和博氏



三井不動産ホテルマネジメント 代表取締役社長 雀部 優氏

「コロナ禍後の状況変化と24年度はどんな年だったかについて教えてください。」 雀部 24年上期は売上高も利益も過去最高を記録した。ほぼ全ての事業で過去最高だった。現在の課題はGOP(粗利)の最大化と人材の確保。GOPについては、コロナ禍前は稼働率100%を目標としていたものを、ここ数年で稼働率は80%85%に抑えてADR(平均客室単価)を上げていくという考え方にシフトした。その方が運営コストを圧縮できるし、オペレーション現場の負担も軽減できる。また、海外ゲストのさらなる獲得と直予約比率の向上にも注力している。人材確保については、採用・育成・離職防止に注力している。24年4月の新卒採用は約30名、25年4月も約30名、従来の倍の人数の新卒を採用している。中途採用も年間100名ほど。ホテル業界内からの転職も多く、即戦力として活躍している。外国籍スタッフの採用も進めており、その国籍は18カ国にわたる。

この1〜2年強化しているメンバースタッフのラグジュアリーリゾートホテルとの連携も、この顧客層は私たちが「ハレクラニ」に当社の社員を1年間、研修出向させ、ラグジュアリーホテルのホスピタリティを学ばせている。現在、宿泊客の約6割がインバウンド客で、約4割が国内客。ADRは特に東京・京都が上昇している状況で、かつてのビジネス出張客が離れていくのは避けられない。「記念日」など新しい切り口で国内客のニーズを掘り起こしている状況だ。

三井不動産ホテルマネジメントは、2024年度下期あたりから回復基調がうかがえてきて、23・24年とさまざまな施策を打ち、それが戦術として形になってきたというのが現状だ。特にブランディングと人材力の強化の2点には注力してきた。

23年に開業した高層複合エンタメビル「東急歌舞伎町タワー」の中にラグジュアリー

が「三井ショッピングパーク」を始めた。また、三井不動産グループのラグジュアリーリゾートホテルとの連携も、この顧客層は私たちが「ハレクラニ」に当社の社員を1年間、研修出向させ、ラグジュアリーホテルのホスピタリティを学ばせている。現在、宿泊客の約6割がインバウンド客で、約4割が国内客。ADRは特に東京・京都が上昇している状況で、かつてのビジネス出張客が離れていくのは避けられない。「記念日」など新しい切り口で国内客のニーズを掘り起こしている状況だ。

携ホテルで17万客室。掲げている15万客室規模は直営比率を上げて達成することになると思う。 — 各社が特約的な事業構造をお持ちだ。ポイントをご紹介いただきたい。 村井 24年春は社を東急ホテル&リゾートに変え、オペレーションに特化する形で会社再編を行った。親会社である東急株式会社を中心にアセットと開発に関する機能を担ってほしい。私たちがオペレーションの部分で強みを磨いていくという考えで、直営比率を上げることに、直予約比率を上げることに、今の課題だ。 元谷 新型コロナが23年5月8日に2類から類感染症に移行したことで、訪日客が一気に戻った。弊社は11月期、24年度11月期と連続して過去最高益を更新した。24年11月期の連結決算は、売上高200億円、経常利益70億円、利益率31.8%だった。高い経常利益率の原動力は、3階建ての収益構造にあり、所有、運営、ブランドの三つを守ることで、シナジーが発揮できている。来年は、

大阪・関西万博が開催されることもあり、25年11月期のホテル部門売上予測は前年度より約200億円増としてい。現在のインバウンド宿泊客比率は約30%。RevPAR(レバリー)販売可能客室数(1室あたり売上高)は24年11月期が約9500円、25年11月期は1万円を見込んでいる。現在の課題は建築費の高騰、物流・セネコンの残業規制、関連して、新築案件の遅れ、間接コストの上昇、清掃員確保などの問題などもある。このままでは、新築物件で採算がとれなくなる恐れがある。対応策として、現在は8対2である直営とFC(フランチャイズ)の比率だが、長期的にはFC比率を増加させていくことを考えている。人口動態で地方部の縮減傾向が続いている中で、地方に直接資本を投下するのではなく、各地域の協力業者様や有力なパートナー様と組んで、ネットワークを拡充していきたい。現在、直営とFCと提

携ホテルで17万客室。掲げている15万客室規模は直営比率を上げて達成することになると思う。 — 各社が特約的な事業構造をお持ちだ。ポイントをご紹介いただきたい。 村井 24年春は社を東急ホテル&リゾートに変え、オペレーションに特化する形で会社再編を行った。親会社である東急株式会社を中心にアセットと開発に関する機能を担ってほしい。私たちがオペレーションの部分で強みを磨いていくという考えで、直営比率を上げることに、直予約比率を上げることに、今の課題だ。 元谷 新型コロナが23年5月8日に2類から類感染症に移行したことで、訪日客が一気に戻った。弊社は11月期、24年度11月期と連続して過去最高益を更新した。24年11月期の連結決算は、売上高200億円、経常利益70億円、利益率31.8%だった。高い経常利益率の原動力は、3階建ての収益構造にあり、所有、運営、ブランドの三つを守ることで、シナジーが発揮できている。来年は、

グループ内の連携を強化 雀部
ホテル運営特化に会社再編 村井
経常700億、利益率31.8% 元谷

携ホテルで17万客室。掲げている15万客室規模は直営比率を上げて達成することになると思う。 — 各社が特約的な事業構造をお持ちだ。ポイントをご紹介いただきたい。 村井 24年春は社を東急ホテル&リゾートに変え、オペレーションに特化する形で会社再編を行った。親会社である東急株式会社を中心にアセットと開発に関する機能を担ってほしい。私たちがオペレーションの部分で強みを磨いていくという考えで、直営比率を上げることに、直予約比率を上げることに、今の課題だ。 元谷 新型コロナが23年5月8日に2類から類感染症に移行したことで、訪日客が一気に戻った。弊社は11月期、24年度11月期と連続して過去最高益を更新した。24年11月期の連結決算は、売上高200億円、経常利益70億円、利益率31.8%だった。高い経常利益率の原動力は、3階建ての収益構造にあり、所有、運営、ブランドの三つを守ることで、シナジーが発揮できている。来年は、

CREDO HOLDINGS 謹賀新年 クレドグループは「ホスピタリティ」「ウェルネス」「ヒューマン」の3本柱を軸に進化をいたします

外国人材派遣: 日本語学校の卒業生をはじめ、日本で働きたい多くの外国人材を活用。深刻な社会課題化している人材不足について、外国人材を活用することで解決をめざし、ホテル・レストラン等、観光人材として育成し、多数の現場に即戦力として送り出しています。

ホテル客室清掃: 1000室を超える大型ホテル客室清掃の請負実績あり。お任せください。

ホテルリフォーム: ホテルSPAのデザイン・改築の他、壁紙修繕等の施工実績も多数。

産後ケアサービス: ハイグレードホテルでの富裕層向けの産後ケアサービスをホテル椿山荘東京で展開。産後ケアの先進国である台湾企業と提携し、そのノウハウを活用。栄養バランスの良い食事やSPAはもちろん、助産師・看護師がホテル内に常駐し日本初の最高レベルの産後ケアをご提供いたします。

ホテルSPA・サウナ: 全国で様々なコンセプトのホテルSPAを展開。客室にセラピストを派遣するインルームSPAはシェアNo.1を誇ります。また、駅近・空港内等にサウナの店舗も展開。ホテルSPAは現在、海外へも出店計画が進行中です。

レストラン・BAR請負: ホテルグレイスリー新宿内をはじめ、銀座・六本木で手掛けるエンタメレストラン「SAKURA」。ホテル宿泊者へのモーニング提供の他、ディナータイムではミュージックなどのパフォーマンスを楽しんでいただけます。

日本語学校運営: 東京・埼玉・神奈川・福岡で6校の日本語学校を運営。日本での就労を希望する外国人の若者が多く学んでいます。

クレドホールディングス株式会社 代表取締役 白井 浩一 〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-13-12 西新宿昭和ビル 10階 TEL 03-6258-5444

