

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ADR(平均客室単価)を上げる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月の新卒採用は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。

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ホテルの運営を強化する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ホテルの運営を強化する点には注力してきた。

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。現在のインバウンド宿泊客比率は約30%。RevPAR(客室単価)は約10万円。24年上期は約9500万円、25年11月期は1万円を見込んでいます。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ます。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が發揮できている。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。

# 2025年、「観光先進国」へ飛躍の年に



### 東急ホテルズ&リゾーツ 取締役社長 村井 淳 氏



### アパグループ 社長兼最高経営責任者(CEO) 元谷 一志 氏

## グローバルブランドが急増

国内にグローバルブランドホテルが増えている。Marriott Bonvoy(マリriott ボンvoy)やIHG One Rewards(アイエフオーワン リワード)などの会員が、ポイントのために、特典が欲しいという理由で、グローバルホテルチェーンのブランドを予約するケースは確実に増えている。また、一定比率であるだろう。また、世界の中でも治安や衛生状態に不安がある国や地域では、グローバルブランドに宿泊することが安全性・快適性を担保することになるだろう。

一方、日本の私たちがローカルブランドのレベルは世界最高峰とさえいわれている。そして、外資ブランドと併存して、価格は格段に高くなっている。

## 国内客、予約チャネルに戦略

「コロナ禍の反動需要に不安が拍車がかかり、インバウンドはますます拡大を続けている。一方で国内客の取り込みは重要だ。予約チャネル戦略、今後の新戦略も浮かんでいる。」

元谷 24年11月期のインバウンド客比率は全国平均が前年対比8割増の約30%、東京エリアに限定すると同13割増の約50%だった。国別にみると、台湾、米国、韓国、中国、タイの順で、これより約半数を占める。25年11月期のインバウンド比率は全体で32%を見込んでいる。

弊社は直予約には注力しており、「アパ直」として宣伝している。チャネル別比率は、アパ直が33%、国内OTAが27%、海外OTAが33%となっている。

村井 海外チェーンとはライアンスを組むことでグローバル戦略を動かしている。私たちのローカルブランドの強みの一つは「食文化」だ。全国展開している私たちの各ホテルは、その個性を食の強みに置いている。これが結果として事業全体の付加価値につながっていると考えている。お客さまとの接点でどう持つ、バックヤードではDXも活用しながら宿泊客の満足度をいかに高めていくか。この部分があくまでヘーシになる。

元谷 アパホテルは、ビジネスホテル、シティホテルといった既存のホテルカテゴリーに比べ、満足度を高めたホテルとして、高機能・高品質・環境対応を基本理念とする「新都市型ホテル」を標榜し、独自のブランドを確立してきた。世界では、モントリオールにおいて「メイド・イン・ジャパン」が安心と信頼のブランドになっているが、新都市型ホテルというコンセプトについても、メイド・イン・ジャパンのホテルとして、世界に通用するものと自負している。

アパでは、「1ホテル1ブランド」ということで、新ホテルには必ず新しい改善を加え、利便性向上を図っている。最近では、ベッドボーズのコントロールパネルにおやすみスイッチを組み込んだり、冷蔵庫と浴室の電源以外にワンタッチでオフできる一括スイッチを開発し、コスト削減とホテルの稼働率向上を両立させている。試段階では「非常にイメージ」という評価を受けた。コストホテルbVAPAではウォッシュレットを採用して、日本

## 訪日外国人客の地方分散を 宿泊産業は国際収支に貢献 日本型ホテルは世界に通用

雀部 村井 元谷

「コロナ禍の反動需要に不安が拍車がかかり、インバウンドはますます拡大を続けている。一方で国内客の取り込みは重要だ。予約チャネル戦略、今後の新戦略も浮かんでいる。」

元谷 24年11月期のインバウンド客比率は全国平均が前年対比8割増の約30%、東京エリアに限定すると同13割増の約50%だった。国別にみると、台湾、米国、韓国、中国、タイの順で、これより約半数を占める。25年11月期のインバウンド比率は全体で32%を見込んでいる。

弊社は直予約には注力しており、「アパ直」として宣伝している。チャネル別比率は、アパ直が33%、国内OTAが27%、海外OTAが33%となっている。

村井 海外チェーンとはライアンスを組むことでグローバル戦略を動かしている。私たちのローカルブランドの強みの一つは「食文化」だ。全国展開している私たちの各ホテルは、その個性を食の強みに置いている。これが結果として事業全体の付加価値につながっていると考えている。お客さまとの接点でどう持つ、バックヤードではDXも活用しながら宿泊客の満足度をいかに高めていくか。この部分があくまでヘーシになる。

元谷 アパホテルは、ビジネスホテル、シティホテルといった既存のホテルカテゴリーに比べ、満足度を高めたホテルとして、高機能・高品質・環境対応を基本理念とする「新都市型ホテル」を標榜し、独自のブランドを確立してきた。世界では、モントリオールにおいて「メイド・イン・ジャパン」が安心と信頼のブランドになっているが、新都市型ホテルというコンセプトについても、メイド・イン・ジャパンのホテルとして、世界に通用するものと自負している。

アパでは、「1ホテル1ブランド」ということで、新ホテルには必ず新しい改善を加え、利便性向上を図っている。最近では、ベッドボーズのコントロールパネルにおやすみスイッチを組み込んだり、冷蔵庫と浴室の電源以外にワンタッチでオフできる一括スイッチを開発し、コスト削減とホテルの稼働率向上を両立させている。試段階では「非常にイメージ」という評価を受けた。コストホテルbVAPAではウォッシュレットを採用して、日本

座に絞ると90%以上がインバウンド客になっている。一方で地方エリアではまだ30%程度はインバウンド客がいかに地方に滞在しているか、お泊まりしたかが課題だ。

予約チャネルについてはOTA経由が増えており、OTAの内訳も23、24年で国内OTAと海外OTAの比率が逆転し、海外OTAへの依存度が高まっている。直予約比率の向上が喫緊の課題となっている。

村井 現在のインバウンド客比率は40%強。60%弱は国内客だ。インバウンド比率は、中長期目標として50%程度を考えている。インバウンドの内訳だが、北米・欧州・アジアが多い。最近では中国の方も増えてきた。今後、東南アジア・中東なども強化すべく、種々のセールスを行っている。現在のホテル業界はとても良い経営環境にある。

元谷 アパホテルは、ビジネスホテル、シティホテルといった既存のホテルカテゴリーに比べ、満足度を高めたホテルとして、高機能・高品質・環境対応を基本理念とする「新都市型ホテル」を標榜し、独自のブランドを確立してきた。世界では、モントリオールにおいて「メイド・イン・ジャパン」が安心と信頼のブランドになっているが、新都市型ホテルというコンセプトについても、メイド・イン・ジャパンのホテルとして、世界に通用するものと自負している。

アパでは、「1ホテル1ブランド」ということで、新ホテルには必ず新しい改善を加え、利便性向上を図っている。最近では、ベッドボーズのコントロールパネルにおやすみスイッチを組み込んだり、冷蔵庫と浴室の電源以外にワンタッチでオフできる一括スイッチを開発し、コスト削減とホテルの稼働率向上を両立させている。試段階では「非常にイメージ」という評価を受けた。コストホテルbVAPAではウォッシュレットを採用して、日本

tap

# 新しい道を切り開く、 きっかけをつくる。

宿泊業界がテクノロジーの進歩にすなやかに対応していくために  
2019年、ホスピタリティサービス工学研究所を開設いたしました。

2023年6月、実証実験施設 タップホスピタリティラボ沖縄 (THL) を開設。  
産学官連携による生産性・顧客満足度向上に向けたDXを推進します。

株式会社タップ  
〒135-0016 東京都江東区東陽 2-2-4 マニユライフリース東陽1F  
TEL: 03-5683-5311 / FAX: 03-5683-5310

TAP Hospitality Lab Okinawa  
タップホスピタリティラボ 沖縄  
〒904-2234 沖縄県うるま市州崎 14-27