

塩原良和研究会 卒業論文

「今後の日本社会におけるホテルの可能性

—少子高齢化、新規開業ラッシュ、宿泊形態の多様化への対応—

【目次】

1 はじめに

1—1 問題意識

1—2 研究目的

2 日本社会の特徴

2—1 少子高齢化に伴う人口減少

2—2 訪日外国人の増加

2—2—1 新規ホテル開業

2—2—2 宿泊形態の多様化

2—3 アンケート結果

3 若年層を惹き付ける方法

3—1 ミレニアム世代について

3—1—1 ミレニアム世代の特徴

3—1—2 ホテルにおける、ミレニアム世代の特徴

3—2 デザイナーズホテル、ライフスタイルホテルについて

3—2—1 デザイナーズホテル、ライフスタイルホテルとは

3—2—2 現在の日本の場合

3—3 今後の日本

4 コミュニティに根ざしたホテルづくり方法

4—1 現在の海外の取り組み

4—2 現在の日本の取り組み

4—3 今後の日本

5 まとめ

1 はじめに

1-1 問題意識

日本時間 2013 年 9 月 8 日に、2020 年のオリンピック・パラリンピック競技大会の開催が東京に決定して以来、以前にも増して日本の「おもてなし」、「サービス」、「ホスピタリティ」が注目されている。同年には訪日外客数が年間 1000 万人を突破し、2014 年には 1300 万人以上、そして 2015 年の 9 月時点では既に 1400 万人を超える外国人が日本を訪れている¹。増加傾向にある訪日外国人を迎え入れるにあたり、都市部のホテル不足を懸念するニュースや新規ホテルの開業が相次ぐ話題を耳にする。例えば、前者については「大都市のホテル不足をビジネスの好機に」²や「ホテルが取れない出張族に 9 つの解決策」³等をトピックにして書かれた記事がある。後者に関しては、「第三次ホテル戦争」⁴の幕開けとも唱われるように、都内には外資系ホテルの“Andaz Tokyo”や“Aman Tokyo”がオープンした。これに加え、国内ホテル「星のや東京」の開業や「ホテルオークラ東京」の本館建て替えが控えている⁵。この論文ではそのホテルに焦点をあてる。厚生労働省ではホテル営業を、「洋式の構造及び設備を主とする施設を設けてする営業」と定義している⁶。本論中では、首都圏の日系と外資系ホテルの両方を含めたものを「ホテル」の対象としている。

筆者は、20 歳～24 歳の 35 人を対象にホテルへのイメージや利用目的、利用頻度等についてアンケートを実施した。質問事項や具体的な数字については 2-3 で紹介する。アンケートの結果から読み取れる傾向は、ホテルの存在を身近に感じていないことである。ホテルの存在が身近ではないことは、今後の日本のホテルにとっての課題点と考えられる。その 1 つ目の理由として指摘できることは、現代の日本社会の特徴である「少子高齢化に伴う人口減少」である。訪日外国人観光客の増加はホテル業界にとって大きなビジネスチャンスであるが、外部の力だけに頼ることは危険である。人口減少に伴い、相対的に国内顧客の数も減ることになる。つまり国内顧

¹ 日本政府観光局、「国籍/月別 訪日外客数 (2003 年～2015 年)」, (2015 年 11 月 12 日取得, http://www.jnto.go.jp/jpn/reference/tourism_data/pdf/2013_15_tourists.pdf) .

² 日本経済新聞, 2015 年 6 月 28 日, 「大都市のホテル不足をビジネスの好機に」, (2015 年 11 月 12 日取得, <http://www.nikkei.com/article/DGXXKZO88623530Y5A620C1PE8000/>) .

³ 宗像誠之・西雄大, 2015 年 9 月 15 日, 「ホテルが取れない出張族に 9 つの解決策」, 日経ビジネスオンライン, (2015 年 11 月 12 日取得, <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/278202/091000003/>) .

⁴ 2-2-1 の説明を参照.

⁵ Yomiuri Online, 2014 年 6 月 12 日, 「都心のホテル開業ラッシュ...外資と国内勢が火花」, (2015 年 11 月 12 日取得, <http://www.yomiuri.co.jp/feature/TO000299/20140612-OYT1T50036.html>) .

⁶ 厚生労働省, 「旅館業法概要」, 厚生労働省, (2015 年 12 月 18 日取得, <http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/seikatsu-eisei04/03.html>) .

客数の減少を少しでも食い止めることがホテル業界にとって重要な課題となる。また、2つ目の理由は、近年話題となっている Airbnb (エアビーアンドビー) にみられる「宿泊形態の多様化」である。Airbnb では世界中の 34,000 以上の都市にある個人の空いている部屋や家全体を、幅広い価格帯で貸し出すシステムである⁷。人気都市で宿泊施設を探す際に、通常のホテルを予約すると高額になってしまうところ、比較的手頃な値段で借りることができる部屋もあり、学生や若者の間でも浸透している。宿泊形態が多様化する中、ホテルの存在感を高めることが求められる。3つ目の理由は、増加する訪日外国人に伴い、「新規のホテル開業ラッシュ」がみられることである。国際的ビッグイベントである東京オリンピック終了後の訪日外客数の伸び率が不確かであるため、稼働率が低下して倒産するホテルも出てくる可能性がある。1994年にノルウェーで開催されたメレハンメル冬季オリンピックのケースでは、大会の2年後には宿泊部門だけでなく、レストランやルームサービス等を提供するフルサービスホテルの4割が倒産した⁸。ノルウェーと東京のそれぞれの国の状況は異なるが、このような実例を踏まえ、大会後もホテルの利用客数を維持できるような取り組みを現段階から考える必要がある。

1-2 研究目的

少子高齢化と唱われる日本においては、若い段階から国内の潜在的顧客の興味関心をひき、ホテルに対する親近感を抱いてもらうことが重要であると考えられる。若者を惹き付け、ホテルならではの価値を高めるため、ホテルは「泊まるだけの場所」という従来の意識を改革する提案が求められる。また、ホテルの利用率の高さが国際的なイベント時だけの現象にならぬよう、周辺地域のコミュニティに深く根ざした存在になることが望ましい。この2点を主軸に、海外、特にアメリカの例を取り上げ、今後の日本のホテル業界が取り組むべき点について論考する。

2 日本社会の特徴

本論文でホテルについて論考するにあたり、まずはホテル業界を取り巻く現在の日本社会の特徴をここで取り上げる。そして、それらがホテルにどのような影響を与えているかをみていく。

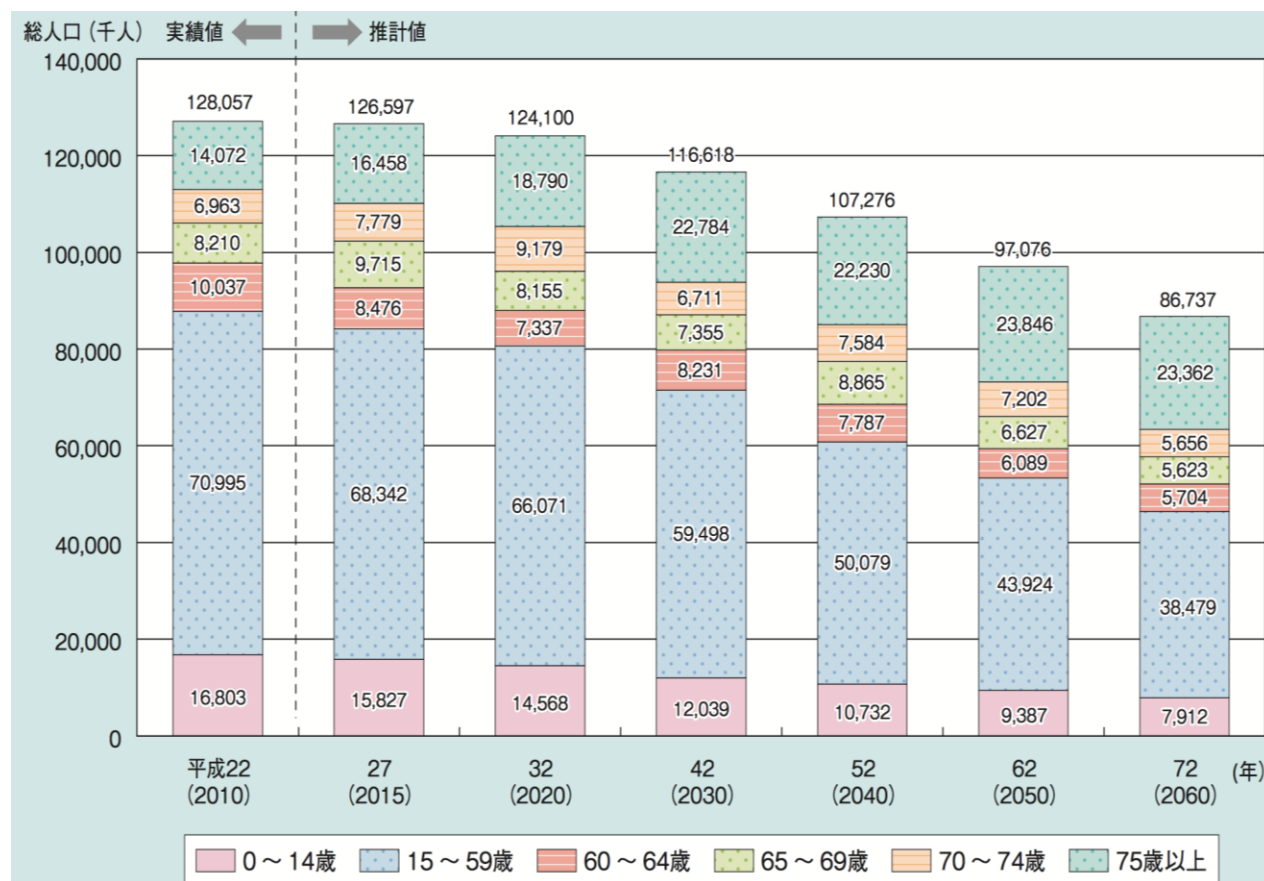
2-1 少子高齢化に伴う人口減少

⁷ Airbnb, 「Airbnb とは」, Airbnb, (2015年11月12日取得, <https://www.airbnb.jp/about/about-us>) .

⁸ Dean, Katy (Colliers International), 2014, “Winter Olympic Games: Long-term Lessons for Sochi,” (Retrieved November 12, 2015, <http://qbusiness.pl/uploads/Raporty/colsochi.pdf>).

日本社会の大きな特徴の1つとして挙げられることは、少子高齢化に伴う人口減少である。内閣府が発表しているデータ（図1）⁹によると、2015年現在の人口は約1億2660万人である。このうち15歳～59歳は約6830万人で、人口の50%以上を占めている。45年後の2060年には人口が約8670万人に減少すると予想されている。そのうち、15歳～59歳の割合は44%の約3850万人である。

[図表 2-1 年齢区分別将来人口推計]



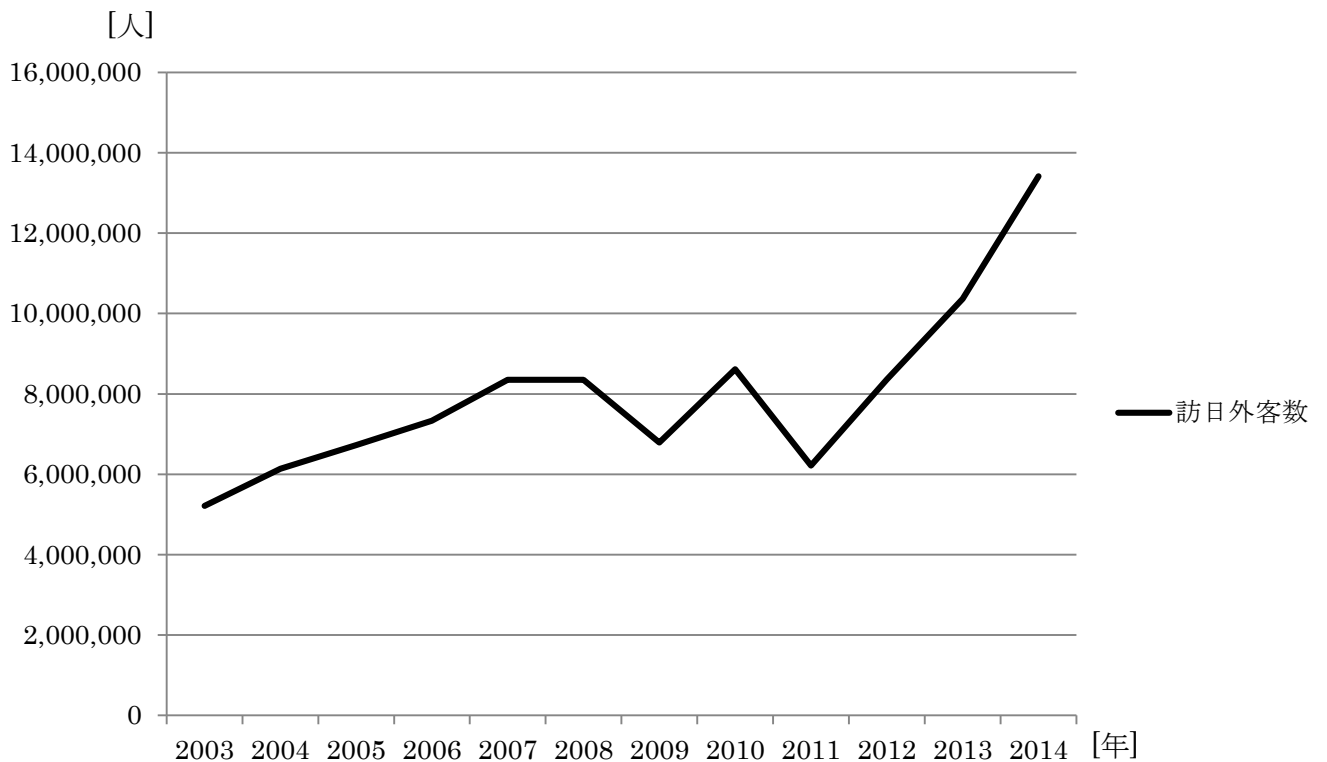
2-2 訪日外国人の増加

日本政府観光局によると、訪日外国人旅行者数は2014年には1341万人となった¹⁰。図2は、公開されているデータに基づいて筆者が作成した訪日外客数総数の推移を表したものである。

⁹ 内閣府、「図 1-1-3 年齢区分別将来人口推計」，（2015年11月12日取得，http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2015/html/zenbun/s1_1_1.html）。

¹⁰ 日本政府観光局，「国籍/月別 訪日外客数（2003年～2015年）」，（2015年11月12日取得，http://www.jnto.go.jp/jpn/reference/tourism_data/pdf/2013_15_tourists.pdf）。

[図表 2-2 訪日外客数の推移 (筆者作成)]



政府は、2020 年に向けて 2000 万人を目指し、様々な取り組みを行っている¹¹。例えば、アジアを中心にビザ要件の免除や緩和である。2014 年には、ミャンマー、インド、インドネシア、フィリピン、ベトナム、そして、2015 年には中国に対して緩和措置を実施した。また、外国人旅行者が日本国内の免税店で買い物をする際に、食品類や飲料類、化粧品類等も含むすべての品目に対して消費税の免税が適応されるようになった。日本を訪れる際の手続きが緩和されたり、旅行中も外国人にとってお金を使いやすくしたりする等の取り組みは、訪日外客数の増加に拍車をかけている。この増加に伴い、日本では新規ホテルの開業ラッシュや宿泊形態の多様化がみられる。

2-2-1 新規ホテル開業

アジア諸国向けのビザ要件緩和や、中国や東南アジア諸国での中間所得層の激増、円安の影響から近年訪日外客数が急速に増加していることに加え、東京が 2020 年のオリンピック・パラリンピック競技大会の開催地に選ばれたこと等を受け、日本のホテル業界は賑わいをみせてい

¹¹ 内閣官房内閣広報室、「世界経済とのさらなる統合～Welcome to Japan!～」，首相官邸，(2015 年 11 月 12 日取得，http://www.kantei.go.jp/jp/headline/seichosenryaku/welcome_japan.html)。

る。ノンフィクション作家の桐山秀樹が2014年9月の文藝春秋に掲載したルポ「東京五輪 第三次ホテル戦争が始まった」¹²の中で述べているように、都内を中心に新しいホテルの開業や既存ホテルの建て替えが行われている。

「ホテル戦争」という表現は、外資系ホテルが日本に相次いで進出する状況を指している。桐山によると、「バブル時代を挟んでの外資系ホテルの上陸を“第一次”ホテル戦争、リーマンショックを挟んでのアジア系ホテルの上陸を“第二次”ホテル戦争」¹³と定義している。「第三次ホテル戦争」は、2013年の12月に「ホテルラフォーレ東京」がブランドを変え、“Tokyo Marriott Hotel”として新装開業したことにより始まったと桐山は指摘する。2014年4月には、同じMarriott Internationalのブランドである“Courtyard by Marriott Tokyo Station”が東京駅周辺に開業した¹⁴。その2ヶ月後の6月には、“Andaz Tokyo”が虎ノ門ヒルズの上層階にオープンした¹⁵。アメリカに本社を置くHyatt Corporationのホテルである。その後、同年内に大手町タワーの中にAman Resortsの“Aman Tokyo”が開業した¹⁶。また、2016年に星野リゾートが大手町に「星のや東京」を開業する予定である¹⁷。外資系の高級ホテルが日本に次々と進出する中、日本旅館として和のおもてなしを大都市から発信していく狙いである。東京五輪が開催する1年前には、高級ホテルブランドのLangham Hotels and Resorts (ランガムホテルアンドリゾート) が日本に進出すると発表した¹⁸。現段階では六本木ヒルズや東京ミッドタウン等の商業施設の近くにオープンが計画されている。この他にも、「帝国ホテル」と「ホテルニューオータニ東京」と並んで老舗御三家と呼ばれる「ホテルオークラ東京」は、本館の建て替えを開始した¹⁹。生まれ変わった本館の開業は、2019年の春を予定している。このようなホテル戦争の勃発は東京だけでなく、京都や大阪などの大都市でも同様の競争がみられる。前者のケースでは、2014年2月にMarriott Internationalの“The Ritz-

¹² 桐山秀樹, 2014a, 「東京五輪 第三次ホテル戦争が始まった」『文藝春秋』, 205–211.

¹³ 桐山秀樹, 2014b, 『じつは「おもてなし」がなっていない日本のホテル』, 株式会社PHP研究所, 5.

¹⁴ コートヤード・バイ・マリオット 東京ステーション 開業準備室, 2014, 「開業日を4月2日(水)に決定 宿泊予約受付は1月30日(木)より開始」, (2015年11月12日取得, <http://www.cytokyo.com/pdf/140123.pdf>) .

¹⁵ Andaz Tokyo Toranomom Hills, 2015, Andaz Tokyo Toranomom Hills, Hyatt Corporation, (Retrieved November 12, 2015, <http://tokyo.andaz.hyatt.com/en/hotel/home.html>).

¹⁶ Aman, “History,” Aman (Retrieved November 12, 2015, <https://www.aman.com/history>).

¹⁷ 星野リゾート, 「星のや東京」, 星野リゾート, (2015年11月12日取得, <http://www.hoshinoresort.com/resortsandhotels/hoshinoya/tokyo.html>).

¹⁸ Hongo, Jun, September 8, 2015, “The Langham To Open Its First Hotel in Japan,” The Wall Street Journal, (Retrieved November 12, 2015, <http://blogs.wsj.com/japanrealtime/2015/09/08/the-langham-to-open-its-first-hotel-in-japan/>).

¹⁹ 株式会社ホテルオークラ, 2014, 「ホテルオークラ東京 本館建替計画について」, (2015年11月12日取得, http://www.okura.com/files/topics/2569_ext_02_0.pdf) .

Carlton Kyoto”が鴨川沿いに開業し²⁰、翌年 3 月には、嵐山に“Suiran, A Luxury Collection Hotel, Kyoto”がオープンした²¹。アメリカを本拠とする Starwood Hotels & Resorts^{22 23}の最高級のカテゴリーに属すブランドである。更に 2016 年には、丸の内に続いて国内で 2 番目の“Four Seasons Hotel Kyoto”が営業を開始する²⁴。

このように新たに多くのホテルが日本にオープンする中で、日本のホテルブランドのランクやターゲットが曖昧であり、且つ、存在するホテルにも偏りが生じているという声がある。桐山はこの問題について次のように論じている。

本来、「最高級ホテル」とは、一泊六～七万円出しても少しも困らない富裕層を対象にしたものである。だが日本では、多くの「最高級」を称するホテルがあくまで一般客相手だから、思いきった高い料金が取れないのだ。海外には、一泊六～七万円でも高いと思わない富裕層がたくさんいる。その人たちが利用するためにあるのが「最高級ホテル」なのだ。その意味で、日本には最高級ホテルのみならず、一般客相手のグランドホテルも、その下の最も使いやすいファーストホテルも、すべて足りない。みな同じ基準でホテルをつくってしまっているからだ²⁵。

ホテル文化が未発達な日本では、ホテル側の自己申告による「最高級ホ

²⁰ ザ・リッツ・カールトン京都, 2013, 「ザ・リッツ・カールトン京都 開業日と総支配人を発表」(2015年11月12日取得, <http://www.ritzcarlton.com/ja/Properties/Kyoto/Information/News/Releases/Unveils-The-Ritz-Carlton-Kyoto.htm>) .

²¹ 翠嵐 ラグジュアリーコレクションホテル 京都 開業準備室, 「日本初進出のスターウッド最高級カテゴリーブランドホテル「^{すいらん}翠嵐 ラグジュアリーコレクションホテル 京都」開業日を2015年3月23日(月)に決定」, (2015年11月12日取得, <http://www.mt-hr.com/press/2015/0223.pdf>) .

²² 2015年11月16日に、Marriott International は Starwood Hotels & Resorts を買収すると発表した。買収の手続きは2016年半ばに完成する予定。

²³ Marriott International, November 16, 2015, “Marriott International to Acquire Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Creating the World’s Largest Hotel, Marriott International, (Retrieved 2015, December 14, 2015, <http://news.marriott.com/2015/11/marriott-international-to-acquire-starwood-hotels-resorts-worldwide-creating-the-worlds-largest-hote.html>).

²⁴ Four Seasons Hotels & Resorts, 2015, “Four Seasons announces new hotel and resorts opening in 2016,” (Retrieved November 12, 2015, <http://press.fourseasons.com/news-releases/2015/2016-openings/>).

²⁵ 桐山秀樹, 2014b, 前掲書, 124-125.

テル」(一泊二～三万円)、「高級ホテル」(一泊一万五千円前後)、そして「ビジネスホテル」(一泊八千～一万円)という、きわめて大まかなランク分けがあるぐらい……²⁶。

また、Langham の日本進出のプロジェクトに関与しているパシフィカ・キャピタルの代表取締役は、「日本のホテルはその大半が 5 つ星のラグジュアリーブランドかビジネスホテルのどちらかで、その中間となる 3 つ星、4 つ星のホテルが非常に少ない」と指摘する²⁷。

ここで、価格帯によるホテルの分類について整理する。分類の仕方は調査機関によって異なるが、本論文ではホテル産業の研究や、データ比較を行っている Smith Travel Research (STR) の資料を参考にする²⁸。価格が低いランクから、エコノミー、ミッドスケール、アッパー・ミッドスケール、アップスケール、アッパー・アップスケール、ラグジュアリーのカテゴリーがある。日本に少ないと指摘された「3 つ星、4 つ星のホテル」は、アッパー・ミッドスケール、アップスケール、アッパー・アップスケールに相当する。

このような日本のホテル市場の特徴を把握した上で、今後の日本社会の需要に合わせて対応していくことは必須である。

[図表 2-3 ホテル戦争の概要 (筆者作成)]

第一次ホテル戦争		
1992年1月	フォーシーズンズ椿山荘東京 Four Seasons Hotel Tokyo at Chinzan-so (現ホテル椿山荘東京) (文京区関口)	Four Seasons (本社：カナダ)
1994年7月	パークハイアット東京 Park Hyatt Tokyo (新宿区西新宿)	Hyatt Hotels and Resorts (本社：アメリカ)
1994年10月	ウェスティンホテル東京	Starwood Hotels & Resorts

²⁶ 桐山秀樹, 2014b, 前掲書, 206.

²⁷ 2015, 「香港高級ホテル「ランガム」を誘致 パシフィカ C がグレート・イーグルと協働し六本木でホテル開発」『月刊プロパティマネジメント』2015年10月号, 13, (2015年11月12日取得, http://pacific-cap.com/news/news_box/pr_japanese_151021_01.pdf) .

²⁸ STR, “Definitions,” (Retrieved November 13, 2015, <http://www.str.com/Media/Default/Documents/Definitions.pdf>).

	The Westin Tokyo (目黒区三田)	(本社：アメリカ)
第二次ホテル戦争		
2005年7月	コンラッド東京 Conrad Tokyo (港区東新橋)	Hilton Worldwide (本社：アメリカ)
2005年12月	マンダリンオリエンタル東京 Mandarin Oriental Tokyo (中央区日本橋)	Mandarin Oriental Hotel Group (本社：香港)
2007年3月	ザ・リッツ・カールトン東京 The Ritz-Carlton Tokyo (港区赤坂)	Marriott International (本社：アメリカ)
2007年9月	ザ・ペニンシュラ東京 The Peninsula Tokyo (千代田区有楽町)	The Hong Kong and Shanghai Hotels (本社：香港)
2009年3月	シャングリ・ラ ホテル 東京 Shangri-La Hotel, Tokyo (千代田区丸の内)	Shangri-La Hotels & Resorts (本社：香港)
第三次ホテル戦争		
2013年12月	東京マリオットホテル Tokyo Marriott Hotel (品川区北品川)	Marriott International (本社：アメリカ)
2014年4月	コートヤード・バイ・マリオット 東京ステーション Courtyard by Marriott Tokyo Station (中央区京橋)	Marriott International (本社：アメリカ)
2014年6月	アンダーズ東京 Andaz Tokyo (港区虎ノ門)	Hyatt Hotels and Resorts (本社：アメリカ)

2014年12月	アマン東京 Aman Tokyo (千代田区大手町)	Amanresorts International (本社：シンガポール)
----------	----------------------------------	--

2-2-2 宿泊形態の多様化 -Airbnb の例-

近年注目されている Airbnb は、ホテル業界に大きな危機感を与えている存在である。現在 190 カ国の 34,000 以上の都市で利用者に宿を提供するサービスである Airbnb は、2008 年にサンフランシスコで創業した²⁹。日本法人も設立され、国内でも徐々に知名度が高まり、宿の提供者や利用者を獲得している。公式ホームページの冒頭に並ぶ「おかえりなさい 190 カ国超の地元の家で、暮らすように旅をしよう」という言葉のように、Airbnb の売りは「ほんものの(authentic)」、「ローカルな」、「ユニークな」経験ができることである。日本国内のホテルでは Airbnb を競合相手と恐れる声を聞くことが少ないが、特にアメリカのホテル業界では Airbnb がもたらす影響についての議論が活発に行われている。ある投資家によると、2014 年に約 4 億だった宿泊予約件数が、2015 年には 2 倍の 8 億件になると予想している³⁰。つまり、その分ホテルが得られた予約件数が減っていると考えられる。また、Airbnb のターゲットであるユニークな旅を求めている層を、同じように狙うホテルブランドも存在する。よって、ホテル側はその層を失わないための集客対策を考える必要がある³¹。Airbnb の市場拡大にホテル業界がどのように対応していくべきかを問われた Kimpton Hotels & Restaurants は、今後 Airbnb と共に生き残り、競い合っていくことを期待する姿勢を持っていると答えた³²。Kimpton Hotels & Restaurants は、Airbnb の顧客と同様の経験、つまり、ローカルで、ほんものの、型にはまっていない経験を求める顧客がターゲットである。アメリカだけではなく、Airbnb で最も宿泊場所が登録されているフランスのパリのホテル関係者も不安を抱いている³³。

²⁹ Airbnb, 「Airbnb とは」, Airbnb, (2015 年 11 月 12 日取得, <https://www.airbnb.jp/about/about-us>) .

³⁰ Somerville, Heather, September 28, 2015, “Exclusive: Airbnb to double bookings to 80 million this year – investors,” Reuters, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.reuters.com/article/2015/09/28/us-airbnb-growth-idUSKCN0RS2QK20150928>).

³¹ Wroten, Bryan, October 15, 2015, “Assessing the threat of disruptors,” Hotel News Now, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.hotelnewsnow.com/Article/16882/Assessing-the-threat-of-disruptors>).

³² Festa , Jessica, July 17, 2015, “Hotel Executive Voices: How should the hotel industry respond to the rise of Airbnb?”, USA Today Travel, (Retrieved November 12, 2015, <http://roadwarriorvoices.com/2015/07/17/hotel-executive-voices-how-should-the-hotel-industry-respond-to-the-rise-of-airbnb/>).

³³ Denis , Pascale and Tommaso Mazzanti, August 9, 2015, “Airbnb gives Paris luxury hoteliers a fright,” Reuters, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.reuters.com/article/2015/08/09/us-hotels-france-airbnb-idUSKCN0QE0CO20150809>).

日本の場合、このサービスは旅館業法に抵触するグレーな問題であるとの認識がある。厚生労働省によると、旅館業は「宿泊料を受けて人を宿泊させる営業」と定義されており、「宿泊」は「寝具を使用して施設を利用すること」を意味する³⁴。議論のポイントになるのは、繰り返し継続して「営業」をしているかどうかという点である。現在は、国内利用者が徐々に増えている過渡期であること、まだ浸透率が他の主要都市に比べ高くないこと、そして、法的に Airbnb が曖昧な位置づけであること等を背景に、アメリカやフランスのホテル業界のような強い危機感の意識がないように思われる。しかし、今後、Airbnb の日本社会での受け入れ方に変化が生じる可能性は大いにある。Airbnb 日本法人代表によると、法的な問題については以下のように言及している。

各国で行政の方にアドバイスをいただきながら協議させていただいているのですが、たとえばイギリス、フランス、アムステルダム、オーストラリアの一部の州などでは、すでに規制を改正して、Airbnb のようなシェアリングエコノミーサービスを利用できる環境が整いつつありますので、日本もできるだけ早くそうなるようにお話をしているところです³⁵。

実際に、政府が 2015 年 6 月 30 日に閣議決定した「規制改革実施計画」には、「民泊」の規制緩和を実施することが明記されている。規制改革の内容としては、次のように記されている。「イベント開催時であって、宿泊施設の不足が見込まれることにより、開催地の自治体の要請等により自宅を提供するような公共性の高いケースについては、旅館業法の適用外となる旨を明確にし、周知を図る」³⁶。また、「インターネットを通じ宿泊者を募集する一般住宅、別荘等を活用した宿泊サービスの提供」³⁷、つまり Airbnb のようなサービスについては検討が開始され、平成 28 年に結論を出す方針である。この項目については、「インターネットを通じ宿泊者を募集する一般住宅、別荘等を活用した民泊サービスについては、関係省庁において実態の把握等を行った上で、旅館・ホテルとの競争条件を含め、幅広い観点から検討し、結論を得る」³⁸との説明が

³⁴ 厚生労働省、「旅館業法概要」, 厚生労働省, (2015 年 11 月 12 日取得, <http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/seikatsu-eisei04/03.html>) .

³⁵ 藤井涼, 2015 年 8 月 28 日, 「空き部屋シェア「Airbnb」流の“おもてなし”——日本代表インタビュー」, Cnet Japan, (2015 年 11 月 12 日取得, <http://japan.cnet.com/sp/target2020/35069525/2/>) .

³⁶ 内閣府, 2015, 「規制改革実施計画」, 37 頁, (2015 年 11 月 12 日取得, <http://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kaigi/publication/150630/item1.pdf>) .

³⁷ 同上

³⁸ 同上

されている。現在課題として指摘される地域住民の理解や、衛生面や騒音の面での安全・安心を確保できる仕組みづくりを具体化することで、日本での「民泊」は広がりをもたせられると考えられる。

2-3 アンケート結果

人口が減少している若年層のホテルへの関心度を知る目的で、筆者は20歳～24歳の35人を対象にアンケートを実施した。アンケート回答者は、首都圏在住の私立・国立大学生、もしくはこれらの大学を卒業した社会人である。

表2-4にまとめた結果から取り上げて指摘したい点は、次に通りである。まず、「①国内のホテルはあなたにとって利用したい、利用しやすいと思う存在ですか？」という質問に対し「はい」と答えた人は29人いた。しかし、「③一年間に国内ホテルをどのくらい利用しますか？」という質問では、0～3回利用する人数が26人（74%）（うち0～1回が7人、2～3回が19人）にのぼったのが現状である。つまり、ホテルを利用したい、そして利用しやすい存在であると感じている人は8割いたが、ホテルを実際に訪れて利用するという行動に移している回数が少ないのである。「④将来は、今よりも利用回数が増えると思いますか？」という問いでは、26人が「はい」と答える肯定的な結果であった。しかし、今後は20代後半以降に利用回数を増やしていくのではなく、20代前半からの利用回数を増やし、ホテルを訪れる目的を広げていくことに注力する必要がある。宿泊時だけでなく、幅広い機会をホテルが提供し、利用者の意識を変化させることにつなげることが求められる。

[図表 2-4 アンケート質問項目と回答 (筆者作成)]

質問項目	回答
① 国内のホテルはあなたにとって利用したい、利用しやすいと思う存在ですか？	はい：29人
	いいえ：6人
② これまでどのような目的で国内のホテルを利用してきましたか？（全て選択）	宿泊：32人
	食事：26人
	結婚式：14人
	ジム・プール：4人
	スパ：3人
	買い物：5人
	その他：7人 （両替、受験、

	催し物、祝賀会等)
③ 一年間に国内ホテルをどのくらい利用しますか？	0～1回：7人
	2～3回：19人
	4～5回：5人
	6～9回：4人
	10回以上：0人
④ 将来は、今よりも利用回数が増えると思いますか？	はい：26人
	いいえ：9人

3 若年層を惹き付ける方法

2-1 で明記した数字のように今後人口が減少する中で、ホテル産業においては、国内の潜在顧客を若い年齢の頃から惹き付けることが重要な課題であると考えられる。現代において、この「若い年齢」の人々のことを **Millennials** (ミレニアル世代)、または **Generation Y** (ジェネレーション Y) と呼ぶ。ミレニアル世代について専門的に研究をしている **MillennialMarketing.com** のチームによると、ミレニアル世代、もしくはジェネレーション Y とは、1977 年～2000 年の間に生まれた人たちのことを指す³⁹。日本では、1980 年代後半から 2000 年代前半生まれの若者が「ゆとり世代」と呼ばれるので、アメリカ版のゆとり世代とも言える。

まず初めに、このミレニアル世代の一般的な特徴と、ホテル業界がミレニアル世代をどのように捉えているかを分析する。その後、ミレニアル世代をターゲットとしているホテルセグメントについて言及する。アメリカでは、ミレニアル世代やその世代に対応しているホテルブランドの研究が多くなされているため、アメリカの資料を参考にする。

3-1 ミレニアル世代について

3-1-1 ミレニアル世代の特徴

ミレニアル世代の特徴として強調されることの一つは、「デジタル・ネイティブ」⁴⁰であるということである。コンピュータのデジタル機器やインターネットと共に育ってきた世代であり、これらのものを駆使した情報収集や発信、コミュニケーションを得意とするため、このように描

³⁹ MillennialMarketing.com, “Who Are Millennials,” Millennial Marketing Powered by F Futurecast, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.millennialmarketing.com/who-are-millennials/>).

⁴⁰ Goldman Sachs, “Millennias Coming of Age,” Goldman Sachs, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>).

写される。MillennialMarketing.com の調査によると⁴¹、Facebook の友人数が 200 を超えると答えた割合は、ミレニアル世代で 46%にのぼったのに対して、この世代以外では 19%にとどまった。また、46%のミレニアル世代は自身で撮影したり、作成したりした写真や動画をオンライン上に載せるという結果が出た。個人の主張や身の回りの出来事をオンラインで発信し、共有することに秀でていることが他の世代との大きな違いと言える。また、家や車の資産の保有に興味を持たない反面、旅行や友人との食事などの経験や衣料品にお金を費やす傾向がある⁴²。旅先や食事の写真や動画をオンライン上にのせることで、自己を表現し、周囲とのコミュニケーションをはかる。他にも、社会変革のために行動しないため政治への関心が低いこと⁴³や、オーガニック野菜やフィットネスに関心が高い⁴⁴等の特徴が挙げられる。

3-1-2 ホテルにおける、ミレニアル世代の特徴

次に、ホテル業界の観点からミレニアル世代を分析していく。ホテルでは顧客の世代ごとの特徴や行動習性等を分析し、時代や流行と共にホテルのサービスやデザインに修正を加える。これは、個々のホテル内だけで行っていることではなく、Marriott International の Moxy Hotels や Hilton Worldwide の Canopy by Hilton 等、「ミレニアル世代のためのブランド」⁴⁵をポートフォリオに新しく追加する等、大きな規模で影響を与えている。

2015 年現在、15 歳～38 歳のミレニアル世代が求めている要素は以下の表の項目として描写される。

[図表 3-1 Millennial 世代の特徴 (筆者作成)]

特徴	引用
----	----

⁴¹ MillennialMarketing.com, “Who Are Millennials,” Millennial Marketing Powered by F Futurecast, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.millennialmarketing.com/who-are-millennials/>).

⁴² ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社, 2014, 「ミレニアル世代がもたらす新たな消費スタイル」, (2015 年 11 月 12 日取得, http://www.goldmansachs.com/japan/gsitm/report/yomitoku/pdf/yomiUSA_18.pdf#search='ミレニアル世代とは')).

⁴³ 加来秀一, 2015 年 6 月 2 日, 「うつ傾向が大? 米国「ミレニアルズ世代」とは」, 東洋経済オンライン, (2015 年 11 月 12 日取得, <http://toyokeizai.net/articles/-/71134>).

⁴⁴ ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社, 2014, 「ミレニアル世代がもたらす新たな消費スタイル」, (2015 年 11 月 12 日取得, http://www.goldmansachs.com/japan/gsitm/report/yomitoku/pdf/yomiUSA_18.pdf#search='ミレニアル世代とは')).

⁴⁵ Rosenbloom, Stephanie, March 17, 2015, “Hotels for the Next Generation,” The New York Times, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.nytimes.com/2015/03/22/travel/hotels-for-the-next-generation.html>).

ユニークな経験	This can be seen in the rise of lifestyle and boutique hotels, as millennials value a unique experience when traveling. ⁴⁶
パーソナライズドサービス	IHG recently acquired Kimpton, a highly regarded boutique hotel chain, in an effort to better capture a changing customer base that prefers personalization instead of standardization ⁴⁷ .
ローカル文化を体験する	Localization is very important for hotels because millennials want to dive into the local culture. Hence, hotels' design, artwork, amenities, and services must embrace and reflect the location in which they operate. ⁴⁸
共有スペース、人とのつながり	... the lobby is the new living room for the new generation of hotel guests ⁴⁹ . The new type of traveler doesn't mind being alone, but they want to be alone together. They will sit in the lobby by themselves, but they want to be surrounded by other people ⁵⁰ .
便利なテクノロジー	...the availability of check-in options, including advance check-in from your smartphone, an abundance of WiFi hotspots and keyless room entries are essential to the satisfaction of millennial guests. ⁵¹
周囲の人と共有する価値のある経験や場所	Millennials are looking for experiences that they can document on social media platforms. It is now necessary for

⁴⁶ Daylighted, April, 2015, "Millennials in the hospitality industry: how hotels need to adapt," Daylighted, (Retrieved November 12, 2015, <https://www.daylighted.com/blog/millennials-in-the-hospitality-industry-how-hotels-need-to-adapt/>).

⁴⁷ 同上

⁴⁸ 同上

⁴⁹ Watkis, Ed, February 13, 2014, "Millennials redefine hotel luxury," Hotel News Now, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.hotelnewsnow.com/Article/13142/Millennials-redefine-hotel-luxury>).

⁵⁰ Watkis, Ed, February 13, 2014, "Millennials redefine hotel luxury," Hotel News Now, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.hotelnewsnow.com/Article/13142/Millennials-redefine-hotel-luxury>).

⁵¹ Burgess, Kelsey, September 1, 2015, "What Millennials want: The next generation of hotels," Real Views, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.jllrealviews.com/industries/what-millennials-want-the-next-generation-of-hotels/>).

	hotels to create an ambiance that is not only inspiring but is worth sharing with the guest’s network ⁵² .
価格に敏感	...they are still price sensitive, wanting more for less ⁵³ .

先進的なテクノロジーの発展と共に歩んできたこの世代は、旅行でも便利なテクノロジーが利用できることを望む。無料 WiFi はもちろんのこと、部屋に加えてロビーやラウンジの電気コンセントの使い易さ、デジタルチェックイン・チェックアウトの有無等もホテルを選ぶ際の重要なポイントである。

Starwood Hotels & Resorts の Aloft、W、Element のブランドの複数のホテルでは、スターウッド会員向けに SPG Keyless というチェックイン方法を導入している⁵⁴。スマートフォンにアプリケーションをダウンロードし、手続きを済ませると、部屋の準備が完了したことを知らせる通知を受ける。ホテルの部屋番号も同時に記されているため、フロントデスクに立ち寄らずにそのままホテルの部屋に向かい、スマートを用いてドアを開けることができる。ホテル到着後にフロントで列に並ぶことなく、スムーズに部屋まで向かい、くつろぐことができる。チェックイン方法の選択肢が増えることにより、宿泊客が自らの状況に合わせてコントロールすることができる。

Hilton Worldwide でも会員は Digital Key という同様のサービスを利用することが可能である⁵⁵。ヒルトンの場合は、キーレスチェックインだけではなく、宿泊希望の部屋を選択、そしてアップグレードや特別な要望もアプリケーションを通してホテル側に事前に伝えることができる⁵⁶。このように、便利なテクノロジーを利用して宿泊客自身が滞在を自由自在にコントロールすることができることで、型にはまった経験ではなくユニークな経験ができることにつながる。

⁵² 同上

⁵³ Ganatra, Rupa, September 15, 2015, “How Millennials Are Shaping the Future of Hospitality,” British Hospitality Association, (Retrieved November 12, 2015, http://www.bha.org.uk/bha_members_news/how-millennials-are-shaping-the-future-of-hospitality/).

⁵⁴ Starwood Hotels & Resorts Worldwide, 2015, “How it works,” Starwood Preferred Guest, (Retrieved November 12, 2015, <https://www.spgpromos.com/keyless/>).

⁵⁵ Hilton Worldwide, August 11, 2015, “Hilton Introduces Digital Key, Further Enhancing Industry-Leading HHonors App,” Hilton Worldwide, (Retrieved November 12, 2015, <http://news.hiltonworldwide.com/index.cfm/news/hilton-introduces-digital-key-further-enhancing-industry-leading-hhonor-app->).

⁵⁶ Hilton Worldwide, July 28, 2014, “Hilton Revolutionizes Hotel Experience with Digital Check-In, Room Selection and Customization, and Check-Out across 650,000-Plus Rooms at More Than 4,000 Properties Worldwide,” Hilton Worldwide, (Retrieved November 12, 2015, <http://news.hiltonworldwide.com/index.cfm/news/hilton-revolutionizes-hotel-experience-with-digital-checkin-room-selection-and-customization-and-checkout-across-650000plus-rooms-at-more-than-4000-properties-worldwide>).

また、Starwood Hotels & Resorts の“Aloft Manhattan Downtown- Financial District”ではミレニアル世代の遊び心をくすぐるようなサービスを始めた。TiGi (Text it, Get it)と名付けられた絵文字を用いたルームサービスである⁵⁷。TiGi メニューは6種類のキットから成り、街のマップや交通系 IC カード等が含まれた“The Sightseer”や、軽食や飲み物がセットになった“The Munchies”が用意されている。TiGi メニューより絵文字の組み合わせと部屋番号を指定の番号に送信することで注文することができる。日常のコミュニケーションの中で絵文字が多用されていることを踏まえ、ホテルと宿泊客とのコミュニケーションにも取り入れることができるのではないかとスタートしたサービスである。今後アジアやヨーロッパの Aloft Hotels を中心にサービスの利用可能ホテルを広げていく。

[図表 3-2 TiGi メニュー⁵⁸]



また、Instagram や Facebook のソーシャル・ネットワーキング・サービス上で共有できる話題や撮影機会に常にアンテナを張っている。ミレニアル世代を惹き付ける雰囲気や環境づくり

⁵⁷ Aloft Hotels, “Aloft Launches World’s First Emoji Room Service,” Aloft Hotels, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.alofthotelshub.com/news/aloft-hotels-launches-worlds-first-emoji-only-room-service-menu/>).

⁵⁸ Aloft Hotels, “Aloft Launches World’s First Emoji Room Service,” Aloft Hotels, (Retrieved November 23, 2015, <http://alofthotelshub.ssbhubs.com/wp-content/uploads/sites/2/2015/10/Emoji.jpg>).

のために、ホテル側は時代の流行に敏感であることが求められる。

Starwood Hotels & Resorts の若者世代をターゲットにしたラグジュアリーブランドである W Hotels は、その写真映えするカラフルでモダンなデザインが大きな特徴である。これに加え、時代の流行を常に取り入れている姿勢もミレニアル世代を惹き付けている重要な要素である。その一例が、Snapchat の利用者向けに W Hotels のマークが入ったフィルターをデザインしたことである⁵⁹。Snapchat は写真や動画を友人らと共有するアプリケーションであり、その写真や動画が 10 秒以内で消える仕組みとなっている。特に若者の間で利用頻度が高い。アメリカの 24 のホテルに加え、モントリオールとロンドンのプロパティ周辺にいる場合、W Hotels オリジナルのフィルターにアクセスをすることができる。2015 年末までの期間限定で利用可能である。このように、ホテル利用者が写真やビデオ等を通して友人に共有したいと感じる空間づくりだけでなく、そのための身近なツールにも工夫を凝らしている。

[図表 3-3 W Hotels オリジナルの Snapchat フィルター⁶⁰]

⁵⁹ Flynn, Kerry, October 2, 2015, “Snapchat Filters: W Hotels Launches ‘Wish You Were Here’ Ads, Joining McDonalds, Starbucks And Dunkin’ Donuts,” International Business Times, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.ibtimes.com/snapchat-filters-w-hotels-launches-wish-you-were-here-ads-joining-mcdonalds-starbucks-2124628>).

⁶⁰ Flynn, Kerry, October 2, 2015, “Snapchat Filters: W Hotels Launches ‘Wish You Were Here’ Ads, Joining McDonalds, Starbucks And Dunkin’ Donuts,” International Business Times, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.ibtimes.com/snapchat-filters-w-hotels-launches-wish-you-were-here-ads-joining-mcdonalds-starbucks-2124628>).



これらの特徴に加え、ミレニアル世代にみられる独特な特色はユニークな経験を強く望んでいることである。具体的には、訪れた土地のローカルな文化を体験することである。ホテルのデザインから装飾品、部屋のアメニティやサービスに至るまでローカル文化が反映されている空間であることを期待している。

2014年に日本に上陸した Hyatt Corporation の Andaz は、ホテルが建つ地域の魅力や個性、文化をサービスやデザインに反映しているブランドであるため、ミレニアル世代からの支持が高い。「ビジターとして到着し、ローカルとして旅立つ」(Arrive a visitor, depart a local⁶¹) というコンセプトを掲げるように、地域の個性がホテルの随所に取り入れられている。“Andaz Tokyo”では、組子細工や和紙を用いたアートを通して日本の美を感じ、部屋の中の日本のお風呂を意識した広々としたバスタブからも文化を体感することができる。また、地元の活躍する芸術家や料理人を招き、宿泊客や一般の人々が集まり、音楽やアート、ファッションを楽しむイベントの「アンダーズサロン」も定期的を開催している。

2015年4月、アメリカのモンタナ州に改装オープンした“The Lark”も、ローカル色が強く反映されているホテルの一つである⁶²。元々1960年代に建てられたこのホテルは、地元のアーティ

⁶¹ Andaz, 2015, Hyatt Corporation, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.andaz.hyatt.com/en/andaz.html>).

⁶² The Lark Bozeman, March 18, 2015, “Where Bozeman Begins: The Lark opens April 2015, revitalizing corner of Grand and Main,” (Retrieved November 12, 2015, http://www.larkbozeman.com/pdfs/TheLARKLaunch_PressRelease.pdf).

ストラの手によって 38 部屋それぞれがユニークなデザインを持ち、モンタナへの冒険心をかき立てる空間が創り出された。敷地内にはタコスやアイスクリームを提供する **Victory Taco** と呼ばれるトレーラーがあり、周辺地域の住民も集まる場となっているため、地元の人々とも交流することができる。

そして、この世代にとってホテルのロビーは単にチェックインやチェックアウトをするだけの通過場所ではない。「リビングルーム」のように寛いだり、人が集まって交流したりする場所に変化しつつある。これは若い旅行者らの 2 つの特徴を反映しているためである。1 つ目は、ミレニアル世代は一人である時には「共に、独りになる」(alone together) ことを好むことである。つまり、一人でパソコンを使って作業をしたり、電話をかけたりする際に公共のスペースでそれを行いたいのである。2 つ目は、テクノロジーの発展によって、若者の顔を合わせた人対人のコミュニケーションの欠如に懸念がされていることとは裏腹に、ミレニアル世代は旅先で出会った人やホテルのロビーで隣に座っていた初対面の人と交流することを好むことである。これは、この世代がユニークな経験を望んでいることにもつながる。ミレニアル世代に応えるように、最低限の機能しか備わっていない面白みのないロビーから、人々を惹き付ける活気のあるスペースへと変わっている。例えば、2007 年にヨーロッパで営業を始めた **Pentahotels** の 24 のホテルでは、**pentalounge** と呼ばれるエリアがある⁶³。ロビーとレセプション、バー、カフェの全てを併せ持つ多目的エリアを指し、宿泊者の個々の部屋の延長上にあるリビングルームとなるような場所である。Wi-Fi、パソコン、テレビ等が備わっており、広々としたカジュアルな雰囲気であるため、ミレニアル世代が求める空間そのものと言える。

以上のような要素を多く組み込んだ、ミレニアル世代をターゲットとしているホテルブランドが毎年増えている。代表的なホテルブランドは、**Aloft Hotels (Starwood Hotels & Resorts)**、**Moxy Hotels (Marriott International)**、**Canopy by Hilton Worldwide**、**Hyatt Centric**、**Ace Hotel**、**citizenM**、**Wythe Hotel** 等が挙げられる。これらはデザイナーズホテル（英語ではブティックホテル）、若しくはライフスタイルホテルと呼ばれる。ミレニアル世代の利用率が高いこと、そして、価格や施設の面でラグジュアリーホテルとビジネスホテルの中間に位置するホテルであることを踏まえ、現代の日本の課題点を克服するために適している存在である。次の章ではこれらのデザイナーズホテルとライフスタイルホテルについて詳しくみていく。

⁶³ Pentahotels, “For Developers,” Pentahotels, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.pentahotels.com/en/hotels/everywhere/everything/developers/>).

3-2 デザイナーズホテル、ライフスタイルホテルについて

3-2-1 デザイナーズホテルとライフスタイルホテルとは

デザイナーズホテル（英語ではブティックホテル）とライフスタイルホテルの定義は諸説あるが、ここではホテル投資顧問会社の The Highland Group がまとめたレポートの定義を用いることとする⁶⁴。本論文では、両者の違いを厳密にする目的で比較するのではなく、それぞれの特徴と両者の共通点を把握した上で、一つの括りとして捉える。

The Highland Group によると、デザイナーズホテルは独立したホテル、若しくは小規模なホテルグループの一部であることが多い。3-1-2 で挙げた例のうち、The Lark, Ace Hotel、citizenM、Wythe Hotel はここに当てはまる。2015 年時点で、Ace Hotel は 9 カ所、citizenM は 6 カ所、そして Wythe Hotel と The Lark は共に 1 カ所である。デザインや空間づくりに注力するホテルであり、アップスケールからラグジュアリーのカテゴリーに属する。

ライフスタイルホテルは、デザイナーズホテルと異なり、全国・全世界に展開するフランチャイズシステムを持つ会社の複数のブランドの一つである。Aloft Hotels、Moxy Hotels、Canopy by Hilton Worldwide、Hyatt Centric のそれぞれの親会社は、順に Starwood Hotels & Resorts、Marriott International、Hilton Worldwide、Hyatt Corporation である。Starwood は 11 つ、Marriott は 19 つ、Hilton は 12 つ、そして Hyatt は 9 つのブランドを持つ。デザイナーズホテル同様に、ホテルのデザインを非常に重視する。価格のカテゴリーとしてはミッドスケールからラグジュアリーに属することが多い。

以下は、ホテル側が自らのホームページに掲載しているブランドの紹介文をまとめた表である。

[図表 3-4 デザイナーズホテルとライフスタイルホテルのブランド説明文（筆者作成）]

ホテルブランド名	ブランド紹介
Aloft Hotels (Starwood Hotels & Resorts)	A modern, fresh and fun destination, Aloft Hotels SM is a place where energy flows, personalities mingle, and opportunities abound. Lighting cities around the world with a social spark, Aloft hotels all share a sense of excitement that leaves guests amazed and abuzz ⁶⁵ .

⁶⁴ (Retrieved November 13, 2015, <http://www.hunterconference.com/wp-content/uploads/2015/03/2015-Special-Report-Summary.pdf>).

⁶⁵ Starwood Hotels & Resorts, 2015, “Our Company,” Starwood Hotels & Resorts, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.starwoodhotels.com/corporate/investor.html>).

Moxy Hotels (Marriott International)	Moxy is all the style and soul you'll find at a boutique hotel, but way more affordable. Because if you have the guts to go out and explore the world – and we know you do – at least look good doing it. It's just like home, but with a bartender ⁶⁶ .
Canopy by Hilton Worldwide	For those seeking an energizing and comfortable experience , Canopy by Hilton is the fresh, neighborhood hotel that creates a positive stay through simple guest-directed service and thoughtful local choices . Our friendly enthusiasts help you discover the best local food and drink, art and music, fun and fitness options ⁶⁷ .
Hyatt Centric	Hyatt Centric hotels provide authentic local experiences for the savvy traveler who enjoys exploring the destination . These full-service hotels deliver a friendly, cosmopolitan vibe at the heart of exciting locations and resort areas around the world. Hyatt Centric hotels are designed to feel intimate, with eclectic touches, a local bar and restaurant and knowledgeable staff ⁶⁸ .
Ace Hotel	Ace Hotel is a collection of individuals — multiple and inclusive, held together by an affinity for the soulful. We are not here to reinvent the hotel, but to readdress its conventions to keep them fresh, energized, human ⁶⁹ .
citizenM	citizenM aims to bring 'affordable luxury' to all 'mobile citizens' around the world , by creating a global portfolio of hotels, located on prime locations in metropolitan cities and at major international airports.
Wythe Hotel	Wythe Hotel started with the discovery of a factory on the Williamsburg waterfront. The building was constructed in 1901 and has been converted into a 70-room hotel ⁷⁰ .

⁶⁶ Marriott International, 2015, "Marriott Brands," Marriott International, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.marriott.com/marriott-brands.mi>).

⁶⁷ Hilton Worldwide, 2015, "Our Brands," Hilton Worldwide, (Retrieved November 12, 2015, <http://hhonors3.hilton.com/en/explore/brands/index.html>).

⁶⁸ Hyatt Corporation, "Overview of Brands," Hyatt Corporation, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.hyatttravelagents.com/cms.cfm?nPageNo=29694>).

⁶⁹ Ace Hotel, (Retrieved November 12, 2015, <http://www.acehotel.com>).

⁷⁰ Wythe Hotel, (Retrieved November 12, 2015, <http://wythehotel.com>).

“Neighborhood hotel,” “authentic local experience”というキーワードが表すように、周辺地域との結びつきも強い。また、ホテルのスタッフと利用者の間には、敷居の高い高級ホテルのような畏まった関係性はない。公共スペースはリビングルームのように寛ぐことができる空間であるため、気軽に会話ができるフレンドリーなサービスを受けられる。

特にここで取り上げて言及したいデザイナーズホテルは Ace Hotel である。1999 年に“Ace Hotel Seattle”がオープンしたことがこのブランドの始まりであり、創業者はアレックス・カルダーウッドとその友人らである⁷¹。このブランドの特徴は、「ロビー・ソーシャライジング」が非常に活発であることである。つまり、ロビーが人々の社交場になっているのだ。ロビー・ソーシャライジングとは、デザイナーズホテルの流れを作ったとも言われるイアン・シュレーガーがそのコンセプトとして挙げたことである⁷²。シュレーガーは、その斬新なアイデアによってエンターテイメント業界とホテル業界の両方で革命を起こした人物である。現在の9つの Ace Hotel では、ロビー・ソーシャライジングが顕著にみられる。ロビーには人気のコーヒー店があったり、毎晩のようにロビーでイベントが開催されたり、宿泊やレストラン利用の目的ではなく、ホテルに来ること自体が目的となるような場所である。ホテルに人々が集まり交流することで、ホテルやその周辺地域の活性化にもつながる。

ここで、本論文の趣旨である日本のホテル業界に目を移す。日本のホテルにはこのようなデザイナーズホテルやライフスタイルホテルはあるだろうか。この問いについては、次の項で検証する。

3-2-2 現在の日本の場合

現在、日本においてはデザイナーズホテルやライフスタイルホテルと呼ばれるホテルは非常に少ない。デザイナーズホテルの一つの例は東京都内の目黒区にある“CLASKA”である⁷³。ホテル内の 21 の部屋をつくるにあたり、日本を代表する建築家やデザイナーらが携わった。日本やアジアらしさを取り入れたデザインや、世界に 1 つしかないユニークな部屋等を見つけることができる。広々としたダイニングスペースや、多様な目的で利用が可能なギャラリーやイベント

⁷¹ 小山田裕哉, 2013 年 11 月 20 日, 「開かれる高級ホテル ドアマンが守るロビーから、フリー Wi-Fi が飛ぶロビーへ」, Harvard Business Review, (2015 年 11 月 24 日取得, <http://www.dhbr.net/articles/-/2251>) .

⁷² Ian Schrager Company, “Ian Schrager,” Ian Schrager Company, (Retrieved November 30, 2015, http://www.ianschragercompany.com/ian_schrager.html).

⁷³ Claska, “Hotel” (2015 年 11 月 13 日取得, <http://www.claska.com/hotel/index.html>) .

スペース等も同じ建物に入っているため、交流の場が多い。このホテルの責任者は、上で述べた Ace Hotel の影響を受け、ロビー・ソーシャライジングの考え方を参考にしている。ライフスタイルホテルの例は、3-1-2 で取り上げた“**Andaz Tokyo**”がある。

3-3 今後の日本

ホテルの新規開業の計画が増える中、ラグジュアリーカテゴリーの5つ星ホテルだけではなく、デザイナーズホテルやライフスタイルホテルを建設することが望ましい。これらのホテルは(1)デザインにこだわりを持っていること、(2)ローカル色を反映しているため、個々のホテルがユニークであること、(3)リビングルームのように寛ぐことができ、また交流する公共のスペースが多く確保されていること等、若い世代が求める要素を取り入れている。また、日本のホテル業界に欠けている、ビジネスホテルと高級ホテルの間のカテゴリーに相当するため、生活の様々な場面で利用しやすく、手の届き易い存在となる。具体的には宿泊だけでなく、ホテルのロビー、カフェ、レストラン、お店、イベントスペースの利用や、開催されているイベントへの参加等である。少子高齢化に伴い減少している国内の若者らが20代前半からホテルに親しみを持ち、その後も継続して生活の中に組み込んでいくという狙いがある。このことに加え、宿泊形態が多様化している現代の日本において、デザイナーズホテルやライフスタイルホテルを通して、ホテルでは付加価値を提供していることを強調できる。Airbnb が売りにしている「ほんものの (authentic)」、「ローカルな」、「ユニークな」経験だけでなく、宿泊だけではない多様な用途で利用することができ、多方面からサービスを受けられる。

これらに加え、日本のホテルの歴史や現在の国内生活者のニーズに目を向けると、デザイナーズホテルやライフスタイルホテルが今後の日本にふさわしい存在であることの理解が深まる。3-2-2 で紹介した“**CLASKA**”を手がけた責任者の岡田光は、**Harvard Business Review** のインタビューで日本のホテルの歴史について次のように述べている。

歴史を紐解くと、もともと日本の高級ホテルはエクスクルーシブなものではなく、地域の社交場として存在していました。特に平屋文化だった東京がそうですが、海外と違ってたくさんの個室やパーティールームがあるわけではないので、自宅に大勢を呼んでもてなすことが難しい。だからホテルに迎賓館のような機能を持たせて、そこで親族や友人たちとの交流を行っていた。まさに帝国ホテルやホテルオークラがそうで、ただの宿泊所で

はなく、地域の人々が交わるソーシャライジングされた場所でした⁷⁴

しかし、多くの外資系ホテルが日本へ進出し、これによって「豪華でエクスクルーシブな空間演出こそが高級ホテルという価値観に文脈が変わって⁷⁵」いったのだ。このような中、岡田は、「今はなぜその場所にそのホテルがあるのかといった本質的な価値が問われるようになっていく時代⁷⁶」であると捉えている。そして、「日本の高級ホテルは本来、地域に向かって開かれていた。そうやって街になくなくてはならない独自の地位を築いていき、ブランドとして認められるようになっていったのです。もし今、そんなソーシャライジングされた高級ホテルが現代的なデザインでオープンできたら、まさに一人勝ちの状態になるのではないのでしょうか⁷⁷」と述べている。実際に、デザイナーズホテルやライフスタイルホテルのコンセプトは国内におけるニーズに合っていることが読み取れるデータがある。2011年に博報堂生活総合研究所が日本全国の15～69歳の男女553人を対象に行った「生活を楽しむ調査」である⁷⁸。「あなたご自身が生活を楽しむために必要だと感じるものは何ですか。」という質問に対して、「家族や友人、他者との関係」が全体の19.7%を占め、1位となった。この結果を受け同研究所は、「生活者は家族や友人とのつながりを、生きるための支えであると同時に、世界を広げ、楽しさと呼び込んでくれるものと考えています」と説明している。つまり、生活者は自身の生活を豊かにするつながりを求め、他者と時間や場所を共有することを大切にする。これをホテルに当てはめて考えると、様々な人と場を共有し、交流できるロビーは利用者の生活をより楽しく、豊かにする可能性を存分に秘めていることが分かる。まさに、デザイナーズホテルやライフスタイルホテルはつながりや交流に重きを置いているのである。

しかし、残念なことに、利用者がホテルを訪れる前にそれぞれのホテルブランドが何を重視

⁷⁴ 小山田裕哉, 2013年11月27日, 「2020年オリンピックへ 日本のラグジュアリー空間はどう進化する?」, Harvard Business Review, (2015年11月26日取得, <http://www.dhbr.net/articles/-/2257?page=3>).

⁷⁵ 小山田裕哉, 2013年11月27日, 「2020年オリンピックへ 日本のラグジュアリー空間はどう進化する?」, Harvard Business Review, (2015年11月26日取得, <http://www.dhbr.net/articles/-/2257?page=3>).

⁷⁶ 小山田裕哉, 2013年11月27日, 「2020年オリンピックへ 日本のラグジュアリー空間はどう進化する?」, Harvard Business Review, (2015年11月26日取得, <http://www.dhbr.net/articles/-/2257?page=4>).

⁷⁷ 同上

⁷⁸ 博報堂生活総合研究所, 2011年3月9日, 「日本型成熟モデルを考えるシリーズ [第5回] 生活を楽しむための三種の神器」, 博報堂, (2015年11月30日取得, <http://www.hakuhodo.co.jp/archives/newsrelease/484>) .

し、どのようなコンセプトを掲げているかが伝わっていないケースも少なくない。ここで大きな鍵を握るのは「話題性」である。デザイナーズホテルやライフスタイルホテルの提供する空間や重きを置くコンセプトへの理解が広まり、話題になることで、利用頻度も高まり、生活に取り入れる場所となることが考えられる。

2015年時点、Hyatt CorporationのライフスタイルブランドであるHyatt Centricが2018年に東京・銀座に開業することを発表している⁷⁹。このように、今後の日本においてますます必要となるホテルの種類であると考えられる。

4 コミュニティに根ざしたホテルづくり方法

これまでは、今後日本社会に取り入れるべき新しいカテゴリーのホテルについて論じてきた。4章では、既存のホテルが国内に潜む課題にどのように対応できるかを論考する。2020年の東京五輪が決定されて以来、多くのホテルが首都圏を中心に新しくオープンしている。一時的な国際イベントの終了後、これらのホテルが生き残り、ノルウェー冬季五輪の二の舞を演じないようにはどうすればよいのか。また、ホテルと利用顧客が長期的な関係を築いていくためには、どうすればよいのか。これらの問いの答えとなる一つの可能性は、コミュニティに根ざしたホテルづくりである。つまり、国内の潜在顧客に対してホテルについて知り、実際に訪れる機会を提供すること等である。まず初めに、国外で行われている取り組みの例を挙げ、次に国内の取り組みを検証していく。

4-1 現在の海外の取り組み

a. Renaissance Shanghai Caohejin Hotel⁸⁰ (中国)

Marriott Internationalでは、上海で“BANG!”と呼ばれる飲食のコンテストを開催した。コンテスト参加者は、“Renaissance Shanghai Caohejin Hotel”のラウンジ、また、“Shanghai Marriott Hotel City Centre”と“Shanghai Marriott Hotel Luwan”のコーヒーショップの新たなコンセプトを提出する。コンセプトの説明文に加え、30秒の映像もしくはイメージ画を指定のウェブサイトに出す。その中から選抜された候補者は具体的なビジネスプランの提出を求められる。主催者は、地元の飲食の文化を反映した独創的で現実味のあるアイデアを持った情熱的な人々に参加してもらうことを期待している。

⁷⁹ 日本経済新聞, 2015年12月22日, 「米ハイアット、銀座に新ブランドホテル」, (2016年1月5日, http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ22I0E_S5A221C1TI5000/).

⁸⁰ Farb, Brittany, June 23, 2015, “Marriott launches F&B contest in Shanghai,” Hotels, (Retrieved November 15, 2015, <http://www.hotelsmag.com/Industry/News/Details/59216>).

b. Le Méridien Columbus, The Joseph⁸¹ (アメリカ)

オハイオ州コロンバスの“Le Méridien Columbus, The Joseph”は地元のアーティストと強い結びつきがある。オハイオとのつながりを持つアーティスト 15 人による 31 の作品等が 2 階にあるイベントスペースの廊下や客室などホテル全体で作品を楽しむことができる。展示されている作品はオンラインで購入することができる。

c. Hilton Cleveland Downtown⁸² (アメリカ)

2016 年 6 月開業予定の“Hilton Cleveland Downtown”では、オハイオ州クリーブランド市カヤホガ郡の住民がホテルのロビーに飾るモザイクアートの作品に参加できるプロジェクトを行っている。クリーブランドやカヤホガ群のお気に入りのランドマークの前で撮影された自身の写真、もしくは家族や友人らと共に写っている写真を指定のウェブサイトアップロードすることで参加できる。この新しいホテルは、地元のアーティストの作品を展示する取り組みに力を入れている。

d. Loews Hotels and Resorts⁸³ (本社アメリカ)

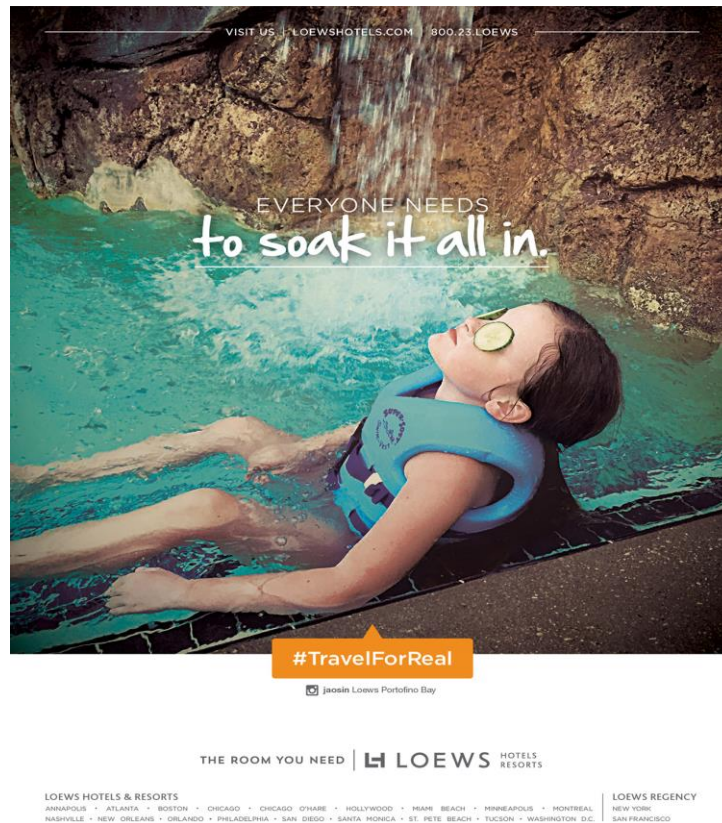
2015年7月よりLoews Hotels and Resortsは新たな広告キャンペーンを始めた。“#TravelForReal”と題し、ホテルの利用者自身が直接SNS、特にInstagramに載せた写真を使用して実際のホテル利用者の経験を通して宣伝をする。つまり、モデルやプロのカメラマンを起用しない方法をとったのだ。ホテル利用者が撮影した写真には、その人たちの思いや感情、本物の経験が映し出されているとし、今後もこの方法を続けていく。

⁸¹ Storck, Ann Bagel, August 5, 2015, “Ohio hotel showcases commitment to local art,” Hotels, (Retrieved November 15, 2015, <http://www.hotelsmag.com/Industry/News/Details/60229>).

⁸² Crain’s Cleveland Business, May 21, 2015, “Hilton Cleveland asks public to snap photos for lobby mosaic,” Crain’s Cleveland Business, (Retrieved November 15, 2015, <http://www.crainscleveland.com/article/20150521/NEWS/150529953/hilton-cleveland-asks-public-to-snap-photos-for-lobby-mosaic>).

⁸³ Irwin, Tanya Gazdik, June 30, 2015, “Loews’ Campaign Features Social Media Photos,” (Retrieved November 15, 2015, <http://www.mediapost.com/publications/article/252934/loews-campaign-features-social-media-photos.html>) .

[図表 4-1 Loews Hotels and Resorts の広告キャンペーン⁸⁴]



4-2 現在の日本の取り組み

a. パークホテル東京^{85 86}

パークホテル東京では、“Artist in Hotel”と題したプロジェクトが2012年より進行中である。アーティストがホテルに滞在し、そこで生まれたインスピレーションをもとに客室全体を装飾していくのだ。「日本の美意識」が全体のテーマであり、「相撲」、「百人一首」、「銭湯」、「桜」、「里山」等のコンセプトをもとに既に複数の部屋が完成している。客室だけでなく、喫煙スペースにもアートが施されている。また、ロビー全体を活用して期間限定でアーティストの展示会を

⁸⁴ Gianatasio, David, June 25, 2015, “These Luxury Hotel Ads Use Instagram Shots Instead of Professional Photos Unusual Indeed for the category,” Adweek, (Retrieved November 30, 2015, <http://www.adweek.com/adfreak/these-luxury-hotel-ads-use-instagram-shots-instead-professional-photos-165569>).

⁸⁵ パークホテル東京, 2015, 「Artist in Hotel」, パークホテル東京 (2015年12月3日取得, <http://www.parkhoteltokyo.com/artcolours/aih.html>) .

⁸⁶ 早乙女, 2014年06月25日, 「01| ホテル客室の壁がキャンバスに！～アーティストが作る部屋～」, Huffpost Lifestyles Japan, (2015年12月3日取得, http://www.huffingtonpost.jp/park-hotel-tokyo-news/post_7844_b_5510260.html) .

開催したり、日本の四季に合わせた展示を行ったり、宿泊客だけではなく、一般の人が無料でホテルを訪れることができる機会が多く提供されている。

b. オリエンタルホテル 東京ベイ⁸⁷

オリエンタルホテル東京ベイには、入場無料のオリエンタルギャラリーが設置してあり、アーティストや市民の文化芸術活動を支援している。2015年には、「パレット作品展（美浜公民館洋画サークル）」、「浦安市民大学スケッチ展」、「スケッチ仲間点 水彩画（新浦安教室・津田沼教室）等の開催があった。趣味として取り組んでいる活動の成果を発表する場を提供することにより、地域社会の身近な生活と密接に関わっている。

c. 東急ホテルズ⁸⁸

東急ホテルズでは、地域で行われているスポーツや音楽イベント、美化運動等に積極的に関わっている。また、フランス料理家の三國清三シェフは東急ホテルズとのつながりが深く、食育授業を開催するほか、ランチの提供やスポーツ活動を通して東日本大震災の被災地の子供たちと触れ合う機会を設けている。

4-3 今後の日本

これらの取り組みの例を参考にし、主に日本の既存ホテルでどのような取り組みができるかを提案していく。

a. 語学レッスン

2020年のオリンピックとパラリンピックの開催地が東京に決定されて以降、日本人の語学スキル、とりわけ英語について不安視する内容が日本国内外の記事に書かれている。アメリカメディアのForeign Policyでは、“With the Olympics Coming to Tokyo, Will Japan Finally Brush Up on Its English”という見出しの元、日本人の低い英語力について指摘している⁸⁹。また、語学やコミュニケーション等に特化したLanguage on the Moveのサイトでは、“English at the Olympics”とい

⁸⁷ オリエンタルホテル東京ベイ, 「オリエンタル・ギャラリー」, オリエンタルホテル東京ベイ, (2015年12月3日取得, <http://www.oriental-hotel.co.jp/guide/facility/gallery.html>) .

⁸⁸ 東急ホテルズ, 「CSR」, 東急ホテルズ, (2015年12月3日取得, <https://www.tokyuhotels.co.jp/ja/company/csr/index.html>) .

⁸⁹ Wittmeyer, Alicia P.Q., September 9, 2013, “With the Olympics Coming to Tokyo, Will Japan Finally Brush Up on Its English?,” Foreign Policy, (Retrieved November 15, 2015, <http://foreignpolicy.com/2013/09/09/with-the-olympics-coming-to-tokyo-will-japan-finally-brush-up-on-its-english/>).

うタイトルの記事で次のような一文がある⁹⁰。“Having secured the right to host the 2020 Olympic Games, Japanese people from all walks of life have increasingly expressed their concern about Japanese people’s presumed ‘poor’ English.”

語学レッスン開催の案は、このような問題を改善することに貢献できるのではないか。なぜならば、ホテルには世界中からの利用者だけでなく、様々な国籍を持つ従業員が集まっているからである。特に外資系ホテルの場合は、トップマネジメントの役職についている人や海外の大学からの研修生が外国人であることが多い。具体的な活動としては、ローカルコミュニティの人々をホテルに招待し、少額もしくは無料で語学レッスンや文化交流の機会を提供することである。これは、主催者側のホテルと参加者側の人々の両者にとってメリットある。前者にとっては、(1)ローカルコミュニティの人たちが実際にホテルを訪れることで、施設への理解度が深まり、将来の宿泊や食事等の利用につながる期待ができる、(2)ホテルの従業員、特に外国国籍のスタッフにとって、日本文化や日本人の考え方に触れる機会になる。後者への利点としては、多様なバックグラウンドを持つ従業員との語学レッスンや交流の経験によって、オリンピックやその他の機会日本で訪れる外国人観光客と積極的にコミュニケーションを図りやすくすることが挙げられる。

その一方で、この活動を導入する際に常に考慮する点が2つ挙げられる。1つ目は、それぞれのホテルが打ち出しているブランドイメージを損なわないことや、宿泊や食事等の目的で料金を支払っている一般の利用者に不快な思いをさせないかどうかを常に意識することが大前提である。2つ目は、ホテル従業員の多忙なスケジュール内で語学レッスンに割く時間を確保することが可能かどうかということである。仕事内容の一環として最初から語学レッスンの準備、運営を組み込む方法もある。しかし、その分通常の業務を他の人が代わりに行う必要があり、新たなコストが発生する。ホテルも一ビジネスである以上、費用対効果を熟慮して決断することが求められるのだ。

b. 既存ホテル改装や新規ホテルへの関わり

既存ホテル改装や新規ホテルの建設の計画がある際に、ローカルコミュニティの人々からホテルのデザインや施設に関するアイデアを集めることが、2つ目の案である。工事中の現場で、安全を確保の上で、ホテルツアーを実践することもできる。この案は、筆者がボストン大学のマーケティングの授業で取り扱った Harvard Business Review の“Marquee: The Business of Nightlife”

⁹⁰ Takahashi, Kimie, February 26, 2014, “English at the Olympics,” Language on the Move, (Retrieved November 15, 2015, <http://www.languageonthemove.com/recent-posts/english-at-the-olympics>).

というケースを参考にしている⁹¹。ニューヨークに新規のナイトクラブを新しく建てる際にオーナーらが工夫したりこだわったりした点や直面した問題とその解決策等についてまとめている。その一つに、まだ屋根がついていない工事中の建物に、ある一定期間毎晩友人らを招待して未完成のナイトクラブのツアーを行っていた。オーナーらは、友人に一足先にナイトクラブを体感できた特別感やナイトクラブをつくり上げる過程に携わることができた気持ちを抱いてもらうことが重要であると考えた。

これはホテルにも当てはめることが可能である。新規ホテルの建設中や既存ホテルの改装中に、ローカルコミュニティの人々を招待し、計画の情報を可能な範囲内で共有する。ホテル側はそれに対するフィードバックをもらい、それらの意見を参考にすることで、訪れた人々はホテルの完成に携わった感覚や親近感を抱く。このような感覚を持つ人々は、ホテルに対する理解度も高く、新規顧客やリピーターになる可能性が高いと考えることができる。

この案に関しても1つ目の語学レッスンと同様、従業員の勤務時間内にどのようにして実現が可能かを熟慮し、十分に従業員の理解を得られるかが焦点となる。

c. 地元アーティストの作品展示やコラボレーション

3つ目の案は、4-1で紹介した“Le Méridien Columbus, The Joseph”のように、地元アーティストの作品をホテルのロビーや客室、イベントスペース等に展示するアイデアである。ホテルのコンセプトや雰囲気合った作品を地元アーティストに依頼する方法や、アーティストの既存する作品を展示する方法がある。「作品」と言った場合、絵画や彫刻だけではなく、五感に触れる様々なものにアートを取り入れた対象を指す。

筆者が国内の六本木と新宿にある外資系ホテルで働いた経験から、ホテル利用者が館内に飾られている美術作品に興味関心を持っていることを実感した。「この作品の作者の名前は?」「この作品の題名は?」という質問を多く受けたからである。ホテル利用者が作品の前で立ち止まった際に、それに対する解釈について意見を交わしたこともある。ホテルに展示する美術作品に地元アーティストのものを取り入れることで、ホテル側と作品提供者側の双方に利点がある。前者にとっては、地元の人を知る機会になり、ホテルにローカル色を反映させることができる。また、アーティストにとってホテルが身近な存在となり、将来顧客として利用することにつながる期待が高まる。後者にとっては、自らの作品を発表する場が増え、海外からの観光客等、より広い層の人々が作品に触れることができる。この取り組みは既に国内のホテルでも見られるが、メディアにも取り上げられることが多いため、今後より多くのホテルで実現する価値があるのでは

⁹¹ Elberse, Anita, Ryan Barlow and Sheldon Wong, 2010, *Marquee: The Business of Nightlife*, Boston: Harvard Business Review Publishing.

ないか。

5 まとめ

本論文では、少子高齢化による人口減少、訪日外国人増加に伴う新規ホテルの開業ラッシュや、民泊の普及などの宿泊形態の多様化が見られる今後の日本社会におけるホテルの可能性を論考してきた。これらに対し、若い段階からホテルに親近感を抱いてもらうことと、ホテルの高い利用率が国際的ビッグイベント時だけの現象にならぬよう、地域に根ざしたホテルになることを軸にしてきた。その結果として、まず、デザイナーズホテルやライフスタイルホテルを国内で普及させることを提示した。そして、地域に根ざしたホテルづくりの具体的案として、語学レッスンの開催、新規ホテル開業や既存ホテル改装の計画へのコミュニティの意見の反映、地元アーティストの作品展示を検証した。

2-2-1 で指摘したように、日本に存在するホテルのランクに偏りがあることや、博報堂の調査で明らかにされたように、近年の生活者は家族や友人と過ごす時間やつながりを重視する傾向があることがわかった。これはつまり、日本のホテル産業には変化、改善する余地が十分にあることを意味する。論中の提案は、国内のホテルの成長を促進させる可能性を秘めていると考える。