

ビジネスホテルチェーンの全国展開からみる出店戦略

宇野広樹

筑波大学大学院生

本研究は、全国展開をしているビジネスホテルチェーン16社を対象にして、時空間的に出店戦略をパターン化・モデル化し、それぞれの特性を明らかにすることを目的とした。まず都市階層については、全体的に都市部への出店が多いが、地方小都市への出店が多いホテルも数社見られた。次に駅との距離については、多くのホテルが駅との近さが立地への重要な要因となっているが、地方型のホテルは駅から遠い結果となった。その一方で駐車場の多さに関しては、駅との距離と対比する結果となった。さらに役場との距離については、特異なホテルが数社見られた。そして全国展開パターンについては「ドミナントエリア拡大型」「都市階層型」「その他」の三つに大別された。これらを総括すると、「大都市指向駅近接型」、「都市分散駅近接型」、「都市分散CBD近接型」、「地方指向車主体型」の四つに類型化され、ホテルの経営形態がハード・ソフトともに多様化している現状が明確になった。

キーワード：ビジネスホテル、都市階層、距離、全国展開パターン、立地

I はじめに

1. 研究背景と目的

2000年代初頭にホテルの軒数が旅館の軒数を上回り、ホテルの軒数、客室数はともに増加している。さらに宿泊者が利用する宿泊施設においてはビジネスホテルが宿泊者全体の半数近くを占めている¹⁾。それに加えて国による「ビジット・ジャパン・キャンペーン」をはじめとした訪日外国人旅行者の観光促進政策が進められており、訪日外国人旅行者数は2013年の1,036万人から2018年の3,119万人と急激に増加している（観光庁）。このような状況でホテルの中でも宿泊に特化し、ビジネスマンを主な客層とするビジネスホテルの建設ラッシュが進行しており、HotelBankによると2019年1月から2020年1月の間で7,994施設から8,416施設に増加した。このようにビジネスホテルは施設数を増やしており、今後の増加が見込まれている。

ホテルの立地に関しては、地理学においても研究の蓄積がある。浮田(1987)が指摘するように、

ホテルは産業分類上、宿泊業に分類され、宿泊業は地理学において観光産業の指標としての観光地理学と、都市機能として都市の中心性や都市の魅力を研究する都市地理学の二つの視点から研究が蓄積されてきた。

石澤・小林(1991)では、長野市における高度経済成長以降のホテルの集積は新しい核心地域に形成され、都市の核心地域が移動する際のメルクマールとして都心の成長との関連が明らかにされた。同様に、郡山市における小売商業機能や行政機能、オフィス機能といった都心機能の集積過程を論じた松村(1992)では、業務機能や飲食機能に並んで、宿泊機能の集積が都心機能の成長にとって重要であることが指摘された。これらの研究に共通することは、ホテルは「都市の顔」ともいべき存在であり、宿泊機能に付随した会議主催(コンベンション)機能のほか、レストランや宴会場施設の有無、プールやジムといった付帯機能の充実度が都市の規模を物語ることに着目していた点である。

その一方で、浅野ら(2005)の研究に代表され

るように、1990年代までにみられたような付帯機能重視のホテルの高機能化とは一線を画し、宿泊機能に特化したビジネスホテルが顕著にみられることを指摘した研究もある。このような、宿泊機能に特化したビジネスホテルの増加は、国家規模で推進されている金融政策に下支えされた投資ブームとも関係がある。土地神話の崩壊（バブル崩壊）が始まり、その不良債権処理が2001年から本格化し、「ファンドバブル」と呼ばれた（廣間、2013）。従来マンションやオフィスビル等が中心であった不動産投資信託（REIT）は2000年代後半からホテルを対象とする投資ファンド（ホテルREIT）として、海外投資家と個人投資家を中心に需要が高まっている（中村・榎木、2016）。ホテルの不動産投資はハイリスクハイリターン商品としての投資であることから、時代の必要性に応じてコンセプトや形態を変えてきた（小松、2018）。近年ホテルへの投資が近年進行している状況で、東京都心部では小規模オフィスが宿泊特化型ホテルへと建て替わっていることを下山ほか（2019）が指摘している。宿泊特化型ホテルが増加している中で、様々なホテルチェーンが全国規模で宿泊特化型ホテルを展開させていることが近年のホテルの立地においては無視できない事実である。しかし、こうした最新の動向を実証的に解明した研究は管見の限り極めて少ない現状である。そこで、本研究は近年増加の著しいビジネスホテルチェーン店（以下、ホテルまたはチェーン）を対象にして、時空間的に店舗の出店戦略をパターン化・モデル化することによって、それぞれの特性を明らかにすることを目的とする。

研究手法は以下の通りである。まず国勢調査の市町村別人口を用いて都市階層を分類した。次に、ホテルを出店する上で必要不可欠な要素である主要交通機関²⁾との距離について、鉄道利用においてはGISソフトウェアの最近接機能を用いて

駅との距離を測定し、車利用においては駐車場と部屋数のデータを用いて分析した。そして県庁及び市区町村役場も駅と同様に最近接機能を用いて距離を測定した³⁾。

2. 研究対象ホテル

ホテルの分類について法律上は区分が決まっておらず、本研究で対象とするビジネスホテルは観光庁に記載された、ホテルのうち主に出張ビジネスマンを対象とするもの、という定義に基づく⁴⁾。本研究では、全国スケールでの出店戦略を分析するため、①15都道府県以上に分布している、②2019年12月31日までに出店数が40店舗以上ある、チェーンを対象とする。これらの条件を満たし、データを取得できたチェーンは表1の16社である⁵⁾。

まず、対象とするホテルの開業年状況を図1に示した。1999年以前はホテル開発ブームを後押しに地方都市に立地している。これは、石澤・小林（1991）や松村（1996）で指摘されているように、地方では中心部での再開発に伴い宿泊機能が旅館からホテルへと変容したことが要因である。2000年代は地方に分散して見られる一方で、都市への立地も一定数見られた。2010年以降になると大阪や東京などの中心部に集中的に立地しているのが読み取れる。次に分布について見ると、東京都が他の都道府県と比べ、群を抜いて多い。次いで大阪府、北海道、神奈川県、愛知県、福岡県、と続いており、大都市圏に多く立地していることが分かる。一方で、東北や中四国、九州地方はホテルが少なく、ホテルチェーンは全体としては都市に立地する傾向にある。

II 都市階層におけるホテルの類型

平成27年度国勢調査に基づき都市階層を10万人ごとに区分し⁶⁾、図2に示した。そして、それ

表1 対象ホテル一覧

対象ホテル	創業年(年)	創業地	1号店開業年(年)	対象ホテル数	主な事業内容
A社	1971	石川県小松市	1984	200	都市開発(マンション、ホテル、テナントビル)事業、建設事業、不動産等
B社	1939 (日本進出は2003)	アメリカフロリダ州	2001	64	ホテルFC加盟店の募集、指導、管理、運営
C社	1989	大阪船場(ホテル事業は福岡市)	1990	141	ホテルチェーンの展開、土地有効活用コンサルティング
D社	1917	神奈川県	1974	79	運輸業、流通業、不動産業、ホテル業等
E社	1991	東京都中央区	1995	65	不動産事業、ホテルレストランの経営、書店・温泉施設・コンビニエンスストアの運営
F社	1989	—	2003	44	ホテルの運営、アセットマネジメント、FC運営等
G社	1986	東京都大田区	1986	300	エコノミーホテルの運営
H社	1979	東京都葛飾区	1993	85	寮事業、ホテル事業、シニアライフ事業等
I社	—	神奈川県横浜市	2005	86	ホテル業、ホテルの買収再生業
J社	2005	—	2006	54	ホテル運営事業、リゾート運営事業、レストラン運営事業等
K社	1999	東京都	1985	66	ホテル・旅館の管理運営
L社	2004	—	1995	42	ホテル、不動産、経営コンサルタント、建設事業
M社	1998	兵庫県芦屋市	2007	116	マンション、不動産仲介、ホテル、飲食事業等
N社	1977	長野県上田市	1985	278	ホテル運営事業
O社	1961	愛知県名古屋	1964	44	ホテル業、飲食店業、物品販売業
P社	1970	富山県富山市	1982	49	—

対象ホテル数は開業予定、閉業したホテルを含み、提携ホテルを除く。

(各社HPより作成)

それぞれのホテルの特徴から、都市階層において四つに分類した。

「大都市特化型」は政令指定都市への出店の割合が60%を超えている4社が該当する。特に政令指定都市の割合が80%を超えていたK社については、人口40万人以上の都市も含めると90%近

くなっており、大都市に多く出店していることが分かる。さらに政令指定都市の中でも東京大都市圏の割合が高い。この要因として、下山ほか(2019)は近年の宿泊需要に対応して、東京都が宿泊施設の容積率に関する基準を緩和したことにより、小規模オフィスが宿泊特化型のホテルに建て替わっている、と述べている。この基準緩和が部屋の敷地面積を小さくし、建物の形やスペースに関して柔軟に対応できるA社や部屋数が100部屋に満たない小規模経営を売りにするM社のようなホテルが東京都内に著しく増加した要因の一つであると考えられる。

「都市部集中型」は政令指定都市への出店が50%~60%であり、人口40万人以上の都市にも多く出店している3社が該当する。大都市特化型ほど東京大都市圏へ集中していない傾向にある一方で、他の政令指定都市には比較的多く出店していると言える。また、人口40万人以上の階層にも多く出店していることから階層の高い都市に出店していることが分かる。

「都市分散型」は政令指定都市への出店が30%~50%以下であり、中小都市への出店も一定数ある、大小様々な都市に分散して出店している5社が該当する。人口40万人以上の都市には40%~60%であり、この分類の中では中間的立ち位置であると言える。一方で、人口が30万人未満の都市への出店も見られる。

「地方集中型」は政令指定都市への出店が30%以下でほとんど出店しておらず、人口20万人以下の中小都市に70%以上出店している3社が該当する。このタイプは大都市特化型、都市部集中型とは都市階層の分布が正反対である。これらは政令指定都市へは10%前後しか出店しておらず、20万人未満の都市へ多く出店している傾向があり、地方小都市への出店に力を入れていることが分かる。特に顕著であるN社については、人口

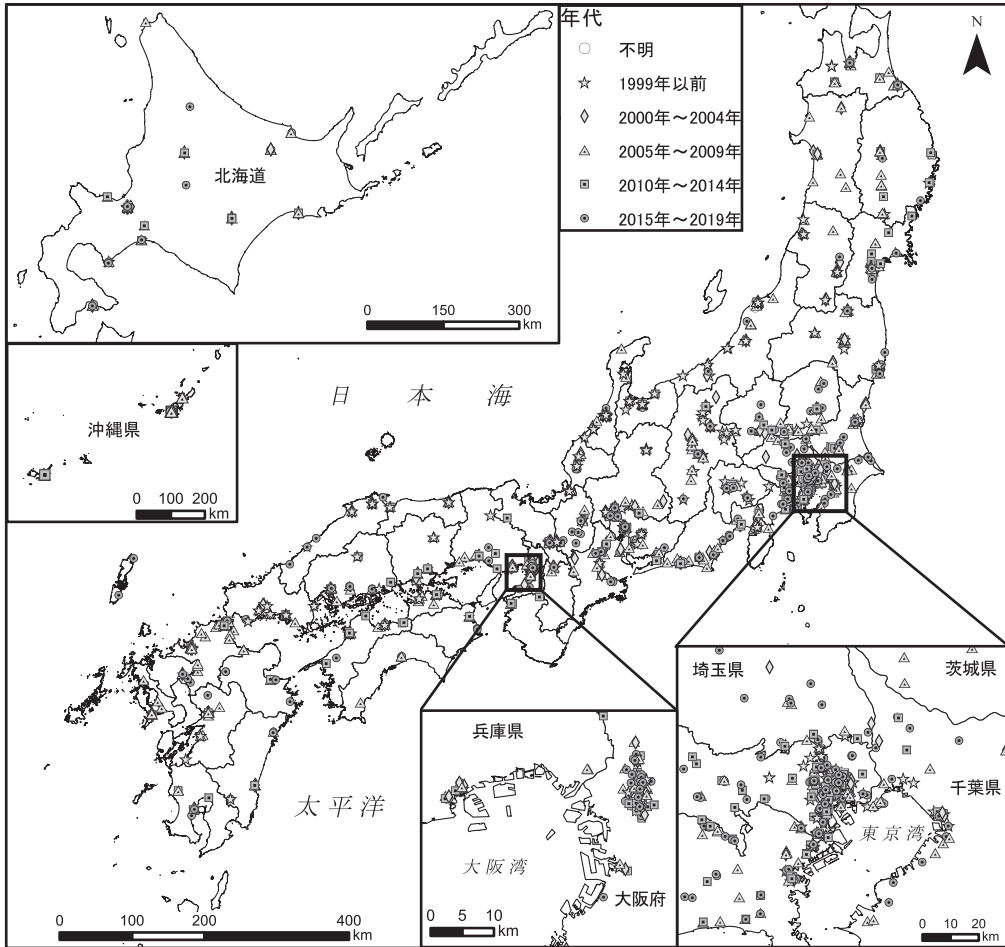


図1 開業年別対象ホテルの分布（2019年）

（各社HP及びホテルデータブックより作成）

10万人未満の都市への出店が45%であり，地方小都市への出店意識が極めて強いことが分かる。

以上のことから，都市階層に着目すると，全体的には人口40万人以上の都市に多く出店する傾向にあった。多くのホテルが都市部への出店が多い傾向にある一方で，地方へ出店するチェーンも何社が見られた。地方集中型は特に大都市特化型や都市部集中型とは明確に出店する都市が異なっていた。

Ⅲ 施設との関係におけるホテルの類型

1. 駅からの距離

各ホテルにおける最寄り駅からの距離を図3に示した。ホテルの予約サイトを見ると，駅から徒歩〇〇分という表記をよく目にする。鉄道利用客の多くはホテルまで徒歩で移動していることから，距離の範囲を決める際に徒歩での移動距離を考慮して分析を行った⁷⁾。

この図を見ると，多くのホテルは400m未満に

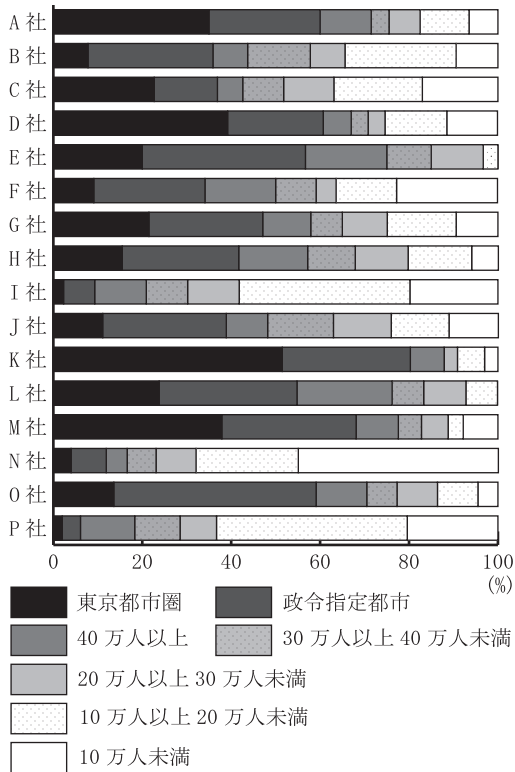


図2 都市階層別にみたホテルの割合

(分析結果より作成)

立地していることが分かる。400m未満に立地しているホテルが60%を占めるのは16社のうち13社であり、とりわけ80%を超えるホテルチェーンが7社であった。このことから駅へのアクセスはホテルの出店において重要視されていることが分かる。このように駅から400m未満に大半を占めているホテルチェーンが多い一方で、400m未満の割合が50%以下のチェーンにF社とN社がある。この2社は、駅から1,200m以上離れているホテルが30%以上を占めており、駅近くに出店することに執着していない点が特徴的である。これらの結果からホテルと駅との距離について三つの区分に分類した。

「近接型」は、駅から400m未満に75%以上出

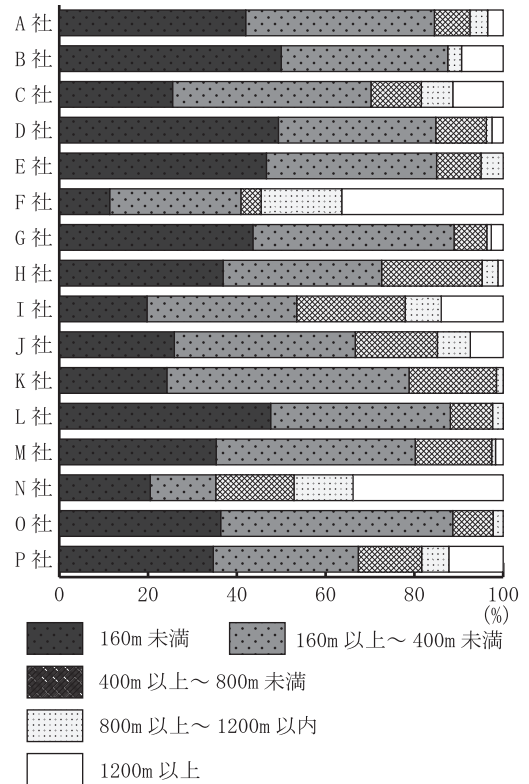


図3 ホテルと駅との距離帯別内訳

(分析結果より作成)

店しているホテルが該当する。この区分には9社が該当しており、対象ホテルの過半数を占める。そのうちの6社が160m以内に40%以上の割合を占めており、また該当する多くのホテルチェーンで駅から1,200m以上に立地しているホテルがほとんどないことから、駅はかなり近くへ出店している傾向にあることが分かる。

「中間型」は駅から400m未満に60%以上75%未満を出店している4社が該当する。H社を除いた3社は800m以上の割合が10%以上25%未満であり、近接型ほど駅への近接性が見られない。

「遠距離型」は駅から400m未満に出店しているホテルが60%より少なく、比較的駅から遠くに出店している3社が該当する。特に駅から1,200m

以上離れているホテルが多く、近接型や中間型と比べて明確に距離が離れていることが分かる。

以上のことから、駅からの距離に着目すると、全体として駅から徒歩5分圏内である400m未満に多く立地している傾向にある。

2. 駐車場の整備状況

次に、駐車場/部屋数から客室に対する駐車場の割合（以下、駐車場割合）に関する分析を行い（図4）、五つの区分に分類した。

駐車場割合が「極小」は、10%未満の割合が全体の90%以上を占めるホテルが該当する。この区分にはO社とM社の2社が当てはまる。

駐車場割合が「小」は、20%未満である割合が全体の70%～90%に当たる4社が該当する。駐車場割合が「中間」は、20%未満である割合が全体の60%～70%に当たる2社が該当する。駐車場割合が「バランス」は、20%未満である割合が全体の40%～60%に当たる3社が該当する。最後に駐車場割合が「大」は、20%未満である割合が全体の40%以下であり、駐車場割合が大きい4社が該当する。

以上のことから、駐車場割合に着目すると、全体としては駐車場割合が小さい傾向にあり、駅ほどは重要視されていないことが指摘される。

3. 県庁・市区町村役場からホテルまでの距離における分類

ホテルと県庁・市区町村役場との距離を図5に示し、四つの区分に分類した。

「最近接型」は、県庁・役場から500m未満に60%以上を占めるホテルが該当する。当てはまるホテルはC社であり、500m未満の割合が67%と、他ホテルと比較すると極めて高い結果となっている。

「近接型」は、県庁・役場から1,000m未満に約

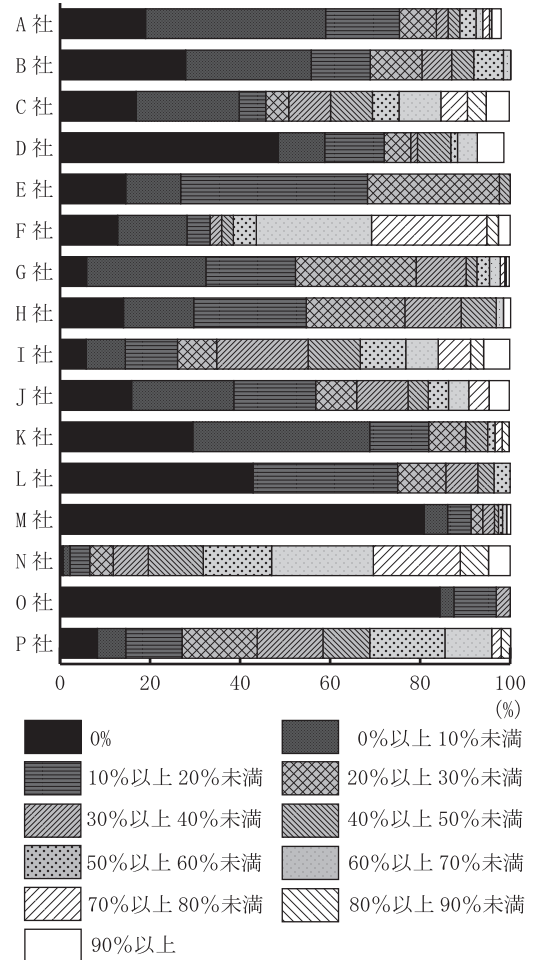


図4 ホテル別駐車場割合内訳
客室数または駐車場数が不明なホテルを除く。
(分析結果より作成)

60%以上を占める7社が該当する。これらは同じような割合で立地している。IIの都市階層区分においては比較的大都市特化型や都市集中型が多い傾向にある。

「中間型」は、県庁・役場から1,000m未満が40%以上60%未満であり、2,000m未満には80%以上を占める6社が該当する。これらは「近接型」よりは1,000m以上2,000m未満の割合が大きくなっており、やや遠くに立地している傾向にある。

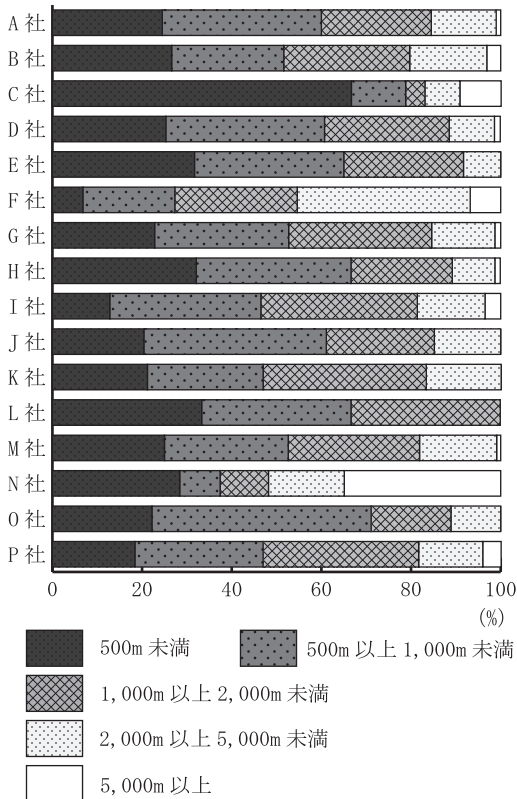


図5 ホテルと県庁・市区町村役場との距離帯別内訳
(分析結果より作成)

「遠距離型」は、県庁・役場から2,000m以上の割合が大きく、1,000m未満の割合が40%未満である2社が該当する。他のホテルと比べると、F社では2,000m以上5,000m未満の割合が大きくなっており、N社では5,000m以上の割合が大きくなってきていることから、他ホテルと明確な違いが見られる。

以上のことから、ホテルと県庁・市区町村役場との距離には多くのホテルで類似する傾向が見られた。これは、対象とするホテルの多くが役所との距離に関してはそれほど意識しておらず、各都市の中心部に立地する傾向にある役所が、2,000m未満に立地していたのではないかと推察される。

その点において、目的であった各都市内部における中心部への立地可能性は今回の分析で2,000m未満に立地するホテルが多いということから明らかになったのではないかと考えられる。その一方で、極めて近くにあるC社や遠くにあるF社、N社といった特異なホテルも見られた。

IV 全国展開パターンにおけるホテルの類型

1. 全国展開のパターン

支店や店舗の新規展開を企業行動論的に考察した土屋（2000）によれば、同じ業種であっても店舗展開はチェーン本部の意向を反映して、大きく異なることが指摘されている。本研究では、土屋（2000）の企業行動論的な視点をビジネスホテルチェーンの新規立地展開に応用し、代表的な三つのチェーン展開を取り上げて考察を進める。

一つ目はドミナントエリア拡大型パターンである。小売業や広告業などにおいて、「ドミナントエリアの形成」は用いられることが多い。コンビニエンス・チェーンでは店舗数を増やしつつ、店舗間を結ぶ配送コストを相対的に低下させていくことが重要であり、これがドミナントエリアの形成という。ホテルにおけるドミナントエリアを形成するメリットは、集積することによる知名度の向上や、リピーターの獲得にもつながる点である。本研究においては、創業地や初期に出店していた地域の周辺からだんだんとエリアを拡大していくパターンとして分析を行う（図6-a）。

二つ目は都市階層型である。政令指定都市や人口の多い都市といった、都市階層に応じて飛地的に出店する全国展開パターンである（図6-b）。

三つ目はドミナントエリア拡大型と都市階層型の複合型及びこれらに当てはまらない独自の全国展開パターンである。複合型については、初期はドミナントエリア拡大型で全国展開を進めていたが、時代の流れや企業の方針に伴い、都市階層型

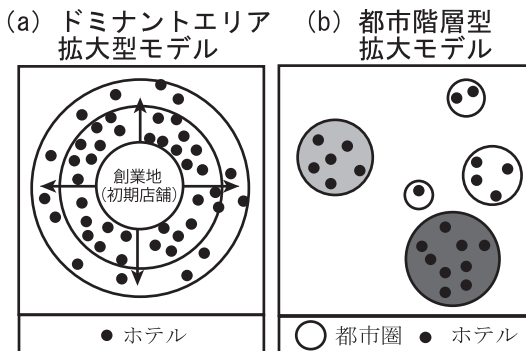


図6 全国展開パターンモデル

(著者作成)

へと変わっていったパターンとその逆のパターンである。IVの2では、それぞれのパターンにおいて店舗数が多く、典型的なパターンを示している4社を中心に取り上げる。

2. 各ホテルにおける全国展開パターン

1) ドミナントエリア拡大型 (N社)

N社は1985年に上田市に最初の店舗を出店している(図7-a)。1999年以前は長野県を中心にその隣県に出店し、2000年代前半になると関東、東海地方を中心に地方都市への出店が多く見られた。2000年代後半には東北、北関東、中部、九州地方への出店が多く見られ、出店数が年代別で最も多い117店舗となった。2010年代前半になると、出店数は少なく18店舗しか出店していない。2010年代後半になると、北海道や関東、中四国地方への出店が多くなっている。以上のことから、N社は長野や関東、東海、東北地方においてドミナントエリアを形成している。N社は駐車場が付帯する店舗が多く敷地面積が大きいいため、地価の低い地方都市への出店が多いのではないかと考えられる。またN社HPによると立地にとらわれないことなく宿泊を主体としたビジネスシーンを意識し、機能性と利便性を追究しているとあり、

他のホテルとは異なる立地に出店することで出店競争を回避しているのではないかと考えられる。また、部屋数も多いことから、ビジネスマンをターゲットとしつつも学生の遠征や合宿などの大人数の利用にも使われているのではないかと推察される。

同様のパターンはI社とP社にも見られる。I社は2004年に開業した横浜市のリゾートホテル事業から始まり、茨城県や福島県などを中心に地方小都市に多く出店している。P社は金沢市に最初の店舗を出店し、日本海側を中心に人口10万から20万人規模の都市に店舗が多い。

2) 都市階層型 (G社)

G社は1986年に大田区へ最初の店舗を出店している(図7-b)。初期は東京や千葉を中心に出店し1999年以前については名古屋、札幌、大阪など都市階層の高い都市へ出店している。2000年代前半になると出店数が増え、各都道府県の県庁や地方の中都市への出店も見られた。2000年代後半には今まで出店していなかった地方都市への出店が見られ出店数が増加し、2006年～2008年に出店数のピークに達している。2010年代前半は相対的に出店数が少なくなっており、大阪周辺や東京周辺に多く出店している。2010年代後半になると、特に2018年～2019年で出店数が多くなっており、東京や大阪、名古屋の周辺都市が多い一方で、地方としては対馬へ2店舗出店があり、都市階層の分散が見られる。運営形態について見ると、すべてにおいてリース方式を採用しており、短期間で複数出店できるメリットを生かしていると考えられる。さらに、G社は「駅前旅館の鉄筋版」というブランドコンセプトを掲げていることから、駅近くに立地し、一般的にイメージされる宿泊特化型ビジネスホテルの代表例と言える。

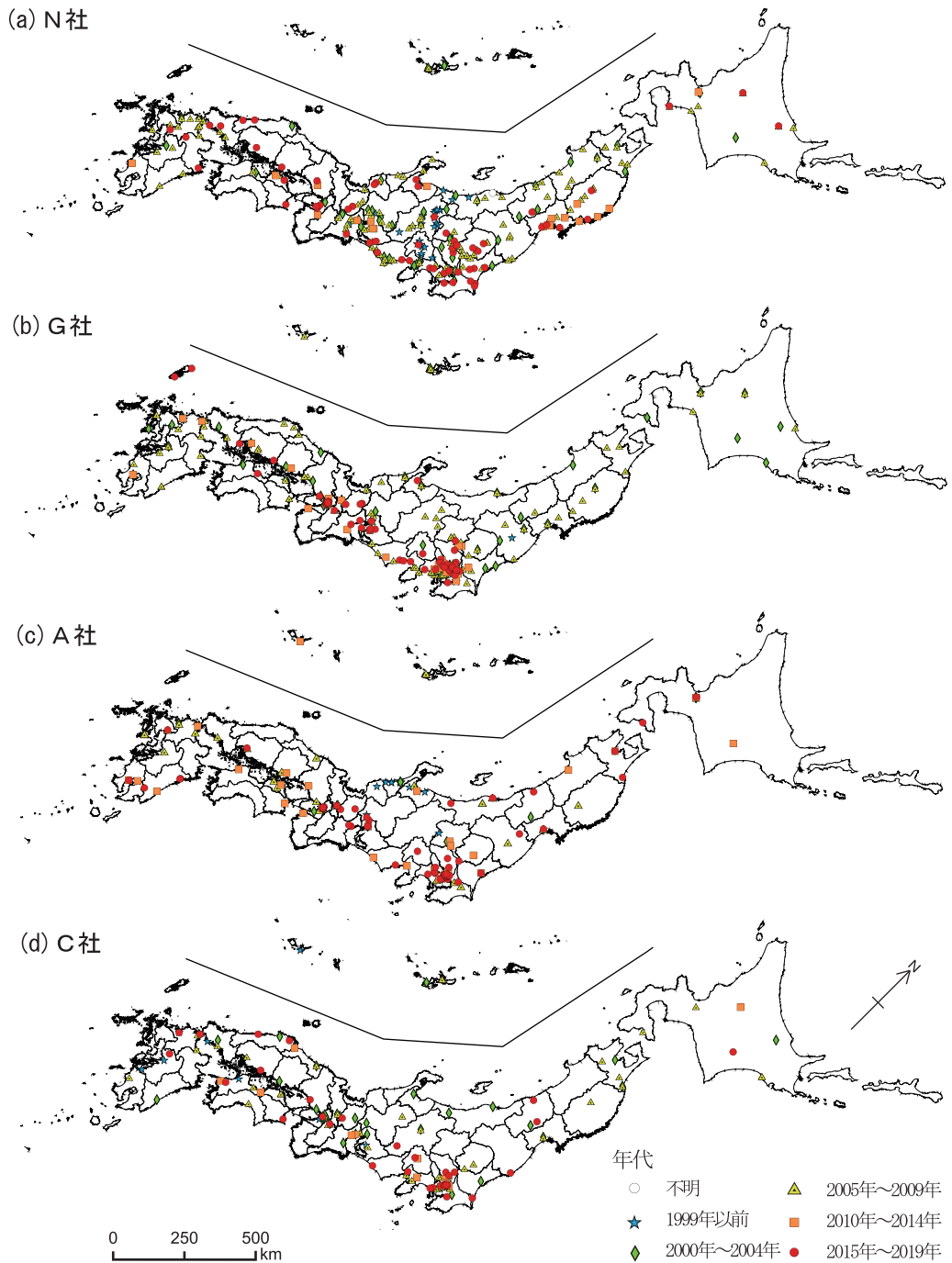


図7 大手4社におけるビジネスホテルの全国展開パターン

(各社HP及びホテルデータブックより作成)

同様のパターンはE社、H社、L社、M社である。E社は1995年に東大阪市へ出店し、2000年代前半までは政令指定都市や中核都市へ、2000年代後半からは県庁所在地や中核都市など都市階層の大中都市にかけて多く出店している（図8）H社は1993年に草加市でホテル事業をはじめ、2000年前半までは政令指定都市や広域中心都市をメインに出店し、2000年代後半になると中小都市への出店が見られる。L社は1995年に東大阪市で出店し、2000年代前半は政令指定都市から中核都市に出店し、2000年代後半は県庁所在地への出店が見られ、2010年以降は東京や大阪を中心に大都市に出店している。最後にM社は2007年に大阪市でホテル事業をはじめ、初期は大阪、兵庫を中心に出店し、2010年代前半は東京大都市圏や政令指定都市を中心に、2010年代後半は東京都内に加えて全国の大中都市に多く出店している。

3) 都市階層・ドミナントエリア複合型（A社）

A社は創業地が小松市であり、そこを中心として1999年以前は石川県、福井県、富山県といっ

た北陸地方を中心にドミナントエリアを形成していた（図7-c）。2000年代になると、東京、大阪、北海道といった大都市に出店し、2005年以降になると、東京や大阪への出店だけでなく、地方の都市階層が高い都市へと出店傾向が変化した。2010年代前半になると地方への出店よりも東京への出店傾向を強めており、この5年間で出店した54店舗のうち24店舗が東京23区の出店である。2010年代後半になってもその傾向は変わらず、この5年間で出店した76店舗のうち35店舗が東京23区の出店である。以上のことからA社の開業パターンとしてはドミナントエリア拡大型から都市階層型へと変わる複合パターンであると考えられる。A社の運営形態の過半数は直営であり、残りの大半をFC契約、その他に賃貸契約となっていた。初期は直営のみで運営を行っていたが、2006年以降はFCを取り入れることによって出店ペースが加速している。

同様のパターンはK社である。1985年に港区で出店し、2000年までは主に東京や神奈川を中心に、2000年代は政令指定都市に出店している。2010年代になると地方の中核都市や県庁所在地

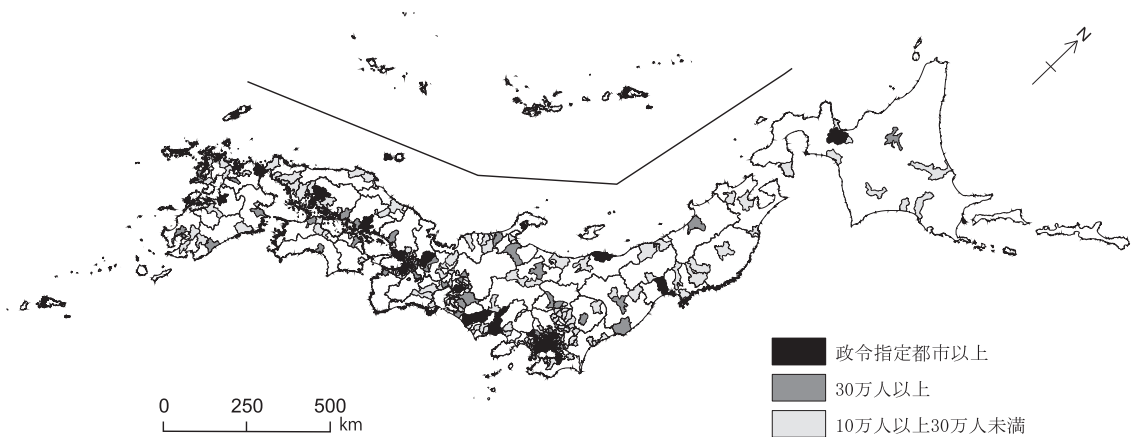


図8 人口別都市階層分類

（2015年国勢調査より作成）

へと出店が見られた。その逆のパターンとしてB社とF社がある。B社は2001年に豊川市に出店し、2000年前半は政令指定都市や中核都市に多く、2000年代後半以降は前半の傾向に加えて静岡県や愛知県を中心に中部地方での出店が多い。F社は、2003年に名古屋市に出店し、2000年代前半は政令指定都市や中核都市を中心に、2000年代後半になると北関東、中部、東北地方のIC近郊に多く出店している。

4) その他 (C社)

C社は1990年に水俣市へ最初の店舗を出店している(図7-d)。2000年以前は西日本を中心に都市部への出店が多く見られた。2000年代以降になると東京への出店がやや多いものの、都市階層に関係なく全国へと出店している。C社の特徴として、温泉とオーガニックな朝食が充実しており、宿泊客の満足度が高く、リピーターが多いことが考えられる。

その他のパターンに分類されたのは、D社、J社、O社である。D社は1974年に福島市に出店し、2000年以前は全国の様々な場所に出店していたが、新しいブランドを2000年代前半にスタートさせてからは大都市圏を中心に店を出している。J社は2006年に松本市に出店し地方の県庁所在地や中核都市に出店していたが、2010年代前半には東北、東京、近畿地方に出店し、2010年代後半には東京、大阪、名古屋などの大都市に加えて九州地方への出店が見られた。O社は1971年に名古屋市で出店し、2000年以前は西日本を中心に店舗を広げ、2000年代前半には都市階層の高い新幹線の停車駅周辺に多く出店していた。2008年から2016年にかけては出店していなかったが、2017年以降は出店を再開している。

V ビジネスホテルチェーンにおける出店戦略パターン

前章までの分析の結果より、まずはⅡで分析した都市階層で三つに分類し、次にⅢの各施設との距離及びⅣの三つの全国展開パターン結果を考慮し、特徴が類似する4パターンに類型化・モデル化した(表2)(図9)。

「a大都市指向駅近接型」の特徴としては、大都市特化型や都市部集中型であり、駅からは近く、駐車場は少なく、県庁・市区町村役場からは近い傾向にあり、全国展開パターンは都市階層型が多い傾向にある。このタイプに類型されたのは7社であった。このタイプは対象ホテルのうちの40%が該当しており、対象チェーン内では一般的な傾向であると考えられる。

「b都市分散駅近接型」の特徴としては、都市分散型であり、駅からは近く、県庁・市区町村役場からは相対的に中間であり、全国展開パターンは都市階層型である。このタイプに類型されたのはB社とG社の2社であった。

「c都市分散CBD近接型」の特徴としては、都市分散型であり、駅からは相対的に中間の距離であり、県庁・市区町村役場からは近く、全国展開パターンは独特である傾向にある。このタイプに類型されたのは3社であり、これらのホテルは都市分散型の中でもbよりも都市階層が低い都市への出店割合が高いホテルである。C社をはじめとして、県庁・市区町村役場との距離が極めて近いところに店を出している点が特徴的である。

「d地方指向車主体型」の特徴としては、地方集中型であり、駅から遠く、駐車場は多く、県庁・市区町村役場からは相対的に中間から遠い傾向にあり、また全国展開パターンはドミナント型である。このタイプに類型されたのは4社である。このタイプはaとは真逆であることが特徴である。

ほとんどのホテルが駅への近接性を重視しているのに対してこのタイプは駅からの距離が遠く駐車場割合が高いことから、車で来る利用者をターゲットにしていることが読み取れる。

これらを見ると、四つのパターンは主に都市階層による影響が大きいと考えられる。aが最も都市階層が高い都市への出店が多く、だんだんと都市階層が低くなり、dは都市階層の低い地方小都市への出店が多くなっていた。また、aやbでは駅から近くに出店している一方でc、dになるにつれて駅から遠くなっている。さらに、駐車場に関してaでは少なく、dでは多くなっており、鉄道利用者と車利用者の比重に関連性が見られた。これは、都市部と地方との鉄道網の格差が表れて

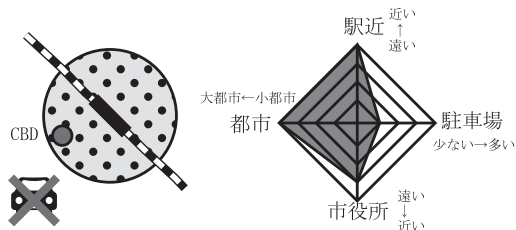
表2 各ホテルの類型

類型	ホテル	施設からの距離				全国展開
		都市階層	駅	駐車場	県庁・役場	
大都市指向 駅近接型	A社	●●	●	×	●	ドミナント→都市
	D社	●●	●	×	●	その他
	K社	●●	●	×	▲	ドミナント→都市
	M社	●●	●	×	▲	都市階層
	O社	●	●	×	●	その他
	L社	●	●	×	●	都市階層
	E社	●	●	▲	●	都市階層
都市分散 駅近接型	B社	▲	●	▲	▲	都市→ドミナント
	G社	▲	●	■	▲	都市階層
都市分散 CBD近接型	C社	▲	▲	■	●●	その他
	J社	▲	▲	■	●	その他
	H社	▲	▲	■	●	都市階層
地方指向 車主体型	F社	▲	×	●	×	都市→ドミナント
	P社	×	▲	●	▲	ドミナント
	I社	×	×	●	▲	ドミナント
	N社	×	×	●	×	ドミナント

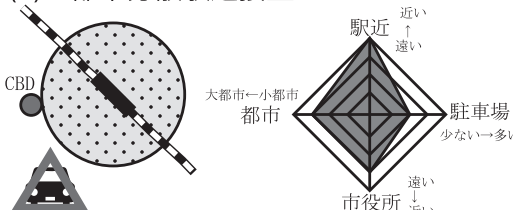
- 1) 都市階層は●●が大都市特化型、●が都市部集中型、▲が都市分散型、×が地方集中型を示す。
- 2) 駅および県庁・役場は●●が最近接型、●が近接型、▲が中間型、×が遠距離型を示す。駐車場は●が大、■がバランス、▲が中間、×が小、××が極小を示す。

いるのではないかと考えられる。都市部では建物や施設が密集し、電車の本数やバスの便数も充実

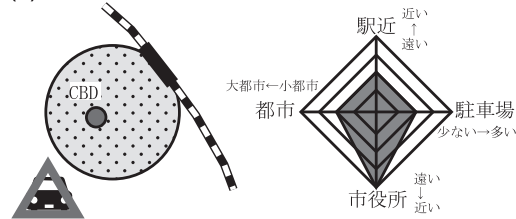
(a) 大都市指向駅近接型



(b) 都市分散駅近接型



(c) 都市分散 CBD 近接型



(d) 地方指向車主体型

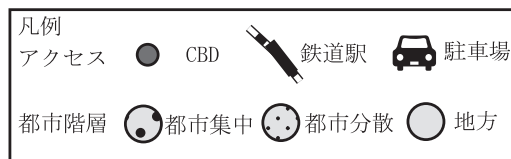
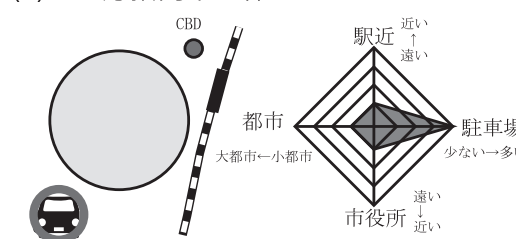


図9 人口別都市階層分類

(2015年国勢調査より作成)

しており、さらには地価が高いためにスペースが必要とされる駐車場の確保も難しいことから、車の利用は厳しくなっている。また、ビジネスホテルは出張するビジネスマンをメインターゲットとしており、遠方から訪れる人は自家用車よりも公共交通を利用するため、都市部集中型のホテルは駅から近く駐車場は少なくなっている。その一方で、地方では、電車の本数が少なく自動車による移動が中心であり、さらには地価が低いことから駐車場のスペースを確保することができるために駅からは遠く駐車場が多くなっている。また、土地の確保ができるために部屋数が多い傾向にあり、ビジネスマンだけでなく学生や高齢者などの合宿・研修や旅行といった団体利用も想定されているのではないかと推察される。この仮説については、周辺の土地利用を調べることによって各ホテルのターゲット層が明らかになるのではないかと考えられる。このように、ビジネスホテルの出店戦略パターンは主に都市階層による影響が大きいということが明らかになり、さらにはaの都市型とdの地方型では出店戦略に明確な違いが見られた。

VI おわりに

本研究では、ビジネスホテルチェーンを対象として時空間的に店舗の出店戦略をパターン化・モデル化することにより、それぞれの特性を明らかにすることを目的として、都市階層、施設との関係、全国展開パターンの側面から分析を行った。まず都市階層については、都市部への出店が全体的に多く、対象ホテルの半数以上を占めていたが、地方小都市への出店が多いホテルも数社見られた。次に駅からの距離については、多くのホテルで70%以上が徒歩5分圏内である400m以内に出店しており、駅との近さが立地への重要な要因になっていることが明らかになった一方で、地

方型のホテルは駅から遠い結果となった。そして駐車場に関しては、都市型のホテルは少ない一方で、地方型のホテルは多い結果となった。さらに県庁・市区町村役場からの距離については、極めて近いホテルや遠いホテルのような特異なホテルが数社見られた。また全国展開パターンについては「ドミナントエリア拡大型」、「都市階層型」「その他」の三つに大別された。これらの各分析の結果を総括すると、16社の出店戦略は「大都市指向駅近接型」、「都市分散駅近接型」、「都市分散CBD近接型」、「地方指向車主体型」の四つのパターンに類型化された。

本研究では、ホテルチェーンごとの立地について実証的に分析を行った。ホテルチェーンの企業行動から見たことで、これまで議論されてきたホテルの立地についてチェーン本部の意向が大きく依存していることが明らかになった。特に、都市部と地方のホテルの立地には明確な差異が見られた。これは小松（2018）で言及されているようにホテル投資ブームによって企業の競争が激化し、企業の生存戦略として他社との住み分けがなされていることに表れている。また浅野（2005）ではホテルの質よりも量の充足が重要であると指摘しており、ホテルチェーンの出店戦略の多様化が量的不足を解消に導いているのではないかと推察される。しかし、その一方で都心部ではホテルの過剰供給が起こっていることもあり、宿泊特化型ホテルの中でも朝食や温泉等の付加価値をつける質的な充足も見られることから、企業によるホテル形態がハード・ソフトともに多様化している現状が明確になった。

最後に、本研究ではホテルごとの周辺の土地利用や開発の経緯などについては詳しく分析することができなかった。周辺施設の土地利用に関する分析をすることができれば、より詳細なチェーンの出店戦略が明らかになるであろう。また、ビジ

ネスホテルだけでなくホテル産業全体においてソフト・ハード両方で多様化し、出店戦略においても多様化している。そのため、シティホテル、リゾートホテル、ラグジュアリーホテルなど他の形態についても分析する必要がある。これらは今後の課題としたい。

【付記】

本稿の執筆にあたり、筑波大学生命環境学群地球学類人文地理学・地誌学分野の諸先生に、多くのご指導を賜りました。さらに、人文地理学・地誌学分野の院生・学生諸氏からは貴重なアドバイスをいただきました。末筆ながら、以上を記して感謝申し上げます。

本稿は2020年3月に筑波大学生命環境学群地球学類に提出した卒業論文をもとに修正したものであり、その骨子は2020年第13回地理空間学会大会（オンライン）にて発表した。

注

- 1) 日本交通公社『旅行年報2020』による。
- 2) 主要交通機関として駅、IC、空港からの距離を分析した。その結果すべてのチェーンにおいて80%以上が駅に近接しているという結果となった。一方で、ICに近接しているホテルも一定数の割合を占めていた。空港への近接についてはほとんど見られなかったため、分析から除外した。
- 3) 尾崎（2005）によると、本庁舎の位置は物理的に行政サービスの利便性に直結され、精神的に地域の代表的な場所としての意味があることから、市町村での人口が多い地域に優先的に立地し、次いで地理的優位な場所が選ばれと述べている。このことから行政機関は都市の中心部に立地するという判断を行った。
- 4) 観光庁『宿泊旅行統計調査』による。
- 5) 各ビジネスホテルチェーンの店舗展開についてのデータは、週刊ホテルレストラン編集部『ホテルデータブック2018』、『ホテルデータブック2019』、及び各ホテルチェーンの公式HPから得た。なお、収集したデータは、2019年11月30日時点で、2019年12月31日までに開業予定のホテル、営業を終了したホテルでデータが取得できたものを含んでいる。
- 6) 都道府県・市区町村別主要統計表の人口総数による。政令指定都市は10万人ごとの人口区分から除く。また東京都内にはホテルが特に多く出店していたことから、東京23区、埼玉県さいたま市、千葉県千葉市、神奈川県横浜市、川崎市、相模原市は東京大都市圏として他の政令指定都市とは別として都市階層の中で最も高い階層とした。
- 7) 徒歩での移動距離とは不動産公正取引協議会連合会が定めた徒歩の速さ80m/分を基準として、徒歩2分以内、徒歩2分から5分以内、徒歩5分から10分以内、徒歩10分から15分以内、徒歩15分以上という区分で距離換算したものである。

文 献

- 浅野敏久・フンカカロリン・斎藤丈士・佐藤裕哉（2005）：地方都市のホテル立地にみる都市の規模と機能-広島県東広島市を事例に-。地理科学，60(4)，281-301。
- 石澤孝・小林博（1991）：都市における宿泊施設の立地と推移-長野市を例として-。東北地理43，30-40。
- 浮田典良・香川貴志・古賀慎二・藤田武弘・松井順太郎（1987）：日本における宿泊施設の分布とその変化。立命館大学，502，24-55。
- 尾崎尚也・大澤義明（2005）：人口分布からみた市町村合併における本庁舎位置決定に関する研究。都市計画論集，40(3)，121-126。
- 小松稔男（2018）：近年のホテル傾向と投資の指針。日本不動産学会誌，32(3)，34-39。
- 下山萌子・後藤春彦・山村崇（2019）：訪日観光客増加期（2003年以降）の東京都心部におけるホテルの立地傾向。都市計画論文集，54(3)，405-412。
- 週刊ホテルレストラン編集部（2018）：『ホテルデータブック2018』。株式会社オータパブリケーションズ。
- 週刊ホテルレストラン編集部（2019）：『ホテルデータブック2019』。株式会社オータパブリケーションズ。
- 土屋純（2000）：コンビニエンス・チェーンの発展と全国的普及過程に関する一考察。経済地理学年報，46(1)，22-41。
- 中村恵二・榎木由紀子（2016）：『図解入門業界研究最新ホテル業界の動向とカラクリがよ〜く分かる本[第3版]』。株式会社秀和システム
- 廣間準一（2013）：ホテル業界の新潮流に関する一考察-宿泊特化型ホテル業界を事例として-。大阪観光大学紀要，13，89-96。
- 松村公明（1992）：郡山市中心部における都心機能の分布と集積過程。地理学評論65A(12)，889-910。
- 松村公明（1996）：仙台市における宿泊機能の立地特性。地学雑誌，105(5)，613-628。
- アパホテル公式HP（最終閲覧2020年1月14日）
<https://www.apahotel.com/>

共立メンテナンス公式HP（最終閲覧2020年1月16日）
<https://www.kyoritsugroup.co.jp/>
 国土交通省観光庁 2020. 2020年宿泊旅行統計調査記入要領（第1号様式）
www.mlit.go.jp/kankochu/siryou/toukei/content/001324796.pdf
 コンフォートホテル公式HP（最終閲覧2020年1月14日）
<https://www.choice-hotels.jp/>
 スーパーホテル公式HP（最終閲覧2020年1月15日）
<https://www.superhotel.co.jp/>
 相鉄ホテルマネジメント公式HP（最終閲覧2020年1月15日）
<https://sotetsu-hotels.com/>
 ソラーレホテルズ&リゾート公式HP（最終閲覧2020年1月15日）
<https://www.solarehotels.co.jp/>
 ダイワロイネットホテル公式HP（最終閲覧2020年1月15日）
<https://www.daiwaroynet.jp/>
 東横イン公式HP（最終閲覧2020年1月15日）
<https://www.toyoko-inn.com/>
 東横イン全店パンフレット2019 No.1
 日本交通公社 旅行年報2020（最終閲覧2021年4月19日）
 不動産公正取引協議会連合会「不動産の表示に関する公正競争規約施行規則」（最終閲覧2020年1月12日）
www.rftc.jp/webkanri/kanri/wpcontent/uploads/2019/02/h_sekoukisoku.pdf

ブリーズベイホテル公式HP（最終閲覧2020年1月15日）
<https://breezbaygroup.com/company/index.html>
 平成27年度国勢調査 都道府県・市区町村別主要統計表（最終閲覧2020年1月11日）
 ホスピタリティホテル公式HP（最終閲覧2020年1月16日）
<https://www.hospitalityoperations.co.jp/index.php>
 ホテルα-1公式HP（最終閲覧2020年1月18日）
<http://www.alpha-1.co.jp/>
 ホテル特化型メディアHotelBank HP 日本全国ホテル展開状況（2020年1月現在）（最終閲覧2021年5月16日）
<https://hotelbank.jp/japan-hotel-statistics-2020january/>
 ホテルリブマックス公式HP（最終閲覧2020年1月17日）
<https://www.hotel-livemax.com/>
 ホテルルートイン公式HP（最終閲覧2020年1月17日）
<https://www.route-inn.co.jp/>
 マイステイズホテル公式HP（最終閲覧2020年1月16日）
<https://www.mystays.com/>
 リッチモンドホテル公式HP（最終閲覧2020年1月17日）
<https://richmondhotel.jp/>
 ワシントンホテル株式会社公式HP（最終閲覧2020年1月18日）
<https://www.washingtonhotel.co.jp/>

Marketing Strategy of the Branch Expansion by Hotel Brands Nationwide

UNO Hiroki

Graduate Student, University of Tsukuba

Keywords : Business Hotel, city class, distance, expanding pattern, location