

ホテル分類を考慮した重点開発項目の抽出研究

ひろま じゅんいち
廣間 準一 大阪観光大学 観光学部 教授

Japanese hotels have not been given a clear definition to date regarding the way they are classified. Although the Japanese hotel industry has been under the influence of its American counterpart, it has failed in adopting the American classification system. The purpose of this paper is to provide a clear definition of the Japanese hotel classification. The proposed definition will be verified according to the rational development process by the assessment of the workload in the development process of each hotel based on the classification defined.

キーワード：ホテル分類定義 ホテル新規開発 ホテル付帯施設開発工程

1. 研究の背景

ホテル開発は、立地条件や周辺環境により建設されるホテルの形態が多岐にわたる。このためホテル開発に伴うホテルの分類による作業工程に違いが生じる。佐古貞義（2002）⁽¹⁾によりホテルの新規開発の一般的工程の著述は存在する。しかし日本国内でのホテル分類は欧米にみる明確な定義が設定されておらず、ホテル分類定義にそって開発を網羅的に整理し、開発の諸工程と作業工数の重要度について研究されている文献がない。装置産業としての事業特性を持つホテル事業は、ホテル分類ごとの投下資本には質的、量的の両面において大きな違いが生じる。同時に開発工程に要する時間的、人的工数の違いが発生することから、ホテルの分類の明確な定義づけを行うことにより作業工数や重要項目の違いを明確化し作業ロスの軽減が必要とされる。

2. 研究概要

2-1 研究目的

日系ホテルの分類定義がなされていない要因を日系ホテルに大きな影響を与えてきた米国のホテル業界の分類と比較し、既存ホテルを一定のグルーピングによる分析によりホテル分類の設定基準の

定義づけを実施する。更に近年、ホテルの基本施設である客室、料飲、宴会の各施設を補完する付帯的施設の導入が顕在化している。ホテルの分類定義により同施設の導入及び導入時期の検討と開発工程作業の重要度の査定比較により開発業務を整理する。

2-2 研究内容

日系ホテルが米国式の分類に馴染まなかった要因の検証については、日系ホテルの歴史的背景及び法的制度の設定と日米のホテル業界諸団体との比較により検証する。ホテル分類の定義づけに関しては、付帯的施設を含み既存のホテルの調査・分析により施設構成と施設数と規模を基準に分類指標と定義項目の設定により考察する。

3. 日系ホテルに関するホテル分類の設定基準の検討

3-1 検討方針

仲谷秀一（2006）⁽²⁾によれば、日系ホテルについてラグジュアリーホテル、シティホテル、ビジネスホテル等のホテル分類の区分名称を使用している。しかしホテル分類を区分するための指標が明ら

かになっておらず、ラグジュアリーホテル、シティホテル、ビジネスホテル等それぞれの境界が曖昧な状況である。本研究では、これらを分類するための指標およびその定義を提案する。

3-2 米国ホテル分類定義の調査

鈴木博（1999）⁽³⁾や徳江順一郎（2013）⁽⁴⁾によれば、米国では表-1の通り American Hotel & Motel Association（全米ホテル&モーテル協会）が価格帯と立地的分類の2つの要素で分類していることを取り上げている。価格帯分類では、①ラグジュアリーホテル（最高級価格帯）②アップスケールホテル（高級価格帯）③ミッドプライスホテル（中間価格帯）④エコノミーホテル（エコノミー価格帯）⑤バジェットホテル（格安価格帯）となっている。立地的分類では①都心部・都市ホテル（urban hotel）②ダウンタウンホテル（downtown hotel）③郊外・都市ホテル（suburban hotel）④ハイウェイ・ホテル（highway hotel）⑤エアポートホテル（airport hotel）⑥リゾート・ホテル（resort hotel）の6分類としていたが、近年の欧米のホテルの分類は大別するとホテルの持つ機能、宿泊料金の高低でラグジュアリー、アップスケール、ミッドス

表-1 大手ホテルチェーン・ブランド分類

立地 (Location)	価格帯	内容	米国ホテル
都心部・都市ホテル (urban hotel)	最高級価格帯 (luxury hotel)	・交通機関が集中し、大都市の中心部に位置する。 ・大規模かつ豪華な諸設備とサービスは国際基準を維持。 ・多くのスイートルームを持ち、インテリジェント機能を持つ。 ・1,000室級の大型多機能対応施設で、極めて多くの客を収容可能。	ニューヨーク・ヒルトン (1,500室) コンラッド・ヒルトン シカゴ (3,000室)
ダウンタウンホテル (downtown hotel)	高級価格帯&中間価格帯 (upscal & mid-price)	アーバンホテルと比べ、大宴会場・大会議場を持たない。 客室、食堂施設も中規模で駐車場も狭い。 しかし都市の中心圏に位置し、交通が便利で、行動しやすい。 点からビジネスマンや観光客には便利。	Hospitality Franchise System (世界最大のホテルチ ェーン)
郊外・都市ホテル (suburban hotel)	高級価格帯 (upscale)	・プライスゾーン⇒ mid-price/economy hotel ・郊外の新たに誕生した地区、郊外的高速道路隣接地区に立地	ホテルチェーン／ホ リデイ・イン・ホスピ タリティ
ハイウェイ・ホテル (highway hotel)	エコノミー価格帯 (mid-price & economy)	・自動車による家族旅行の目的地までの移動途上の宿として利用	
エアポートホテル (airport hotel)	中間価格帯 (mid-price)	・国際空港に隣接地とその周辺に位置する ・客室と食堂施設、プール・アスレチックを装備 ・利用者は航空会社のクルー、スチュワーデス、海外旅行利用者の 前泊、トランジット客 ・郊外の閑静さから、会議、企業研修として利用	ハイアットリージェ ンシー・オーランド、 ヒルトンロサンゼルス エアポート
リゾート・ホテル	高級価格帯 (upscale)	・プライスゾーン⇒ upscale hotel	

ケール、エコノミー、バジェットの5段階の分類としている。更に星級によりホテルのサービス・グレード基準を設定している。また米国大手のホテルチェーンは、ホテルの利用者や利用目的のマーケティングの実施によりチェーンホテルの自社ブランドを構築するとともに細分化を実施し数種類のホテルブランドを設定、各利用目的によりホテルの機能と価格を連動させての営業戦略を実施している。これに加え近年 Hotel Rating (外部機関の格付け評価) について米国のモバイル・トラベル・ガイド (Mobile Travel Guide) や全米自動車協会 (AAA: American Automobile Association)、そしてヨーロッパのギ・ド・ミシュラン (Guide de Michelin) などが客観的にホテル評価をおこなう星級制度が確立しており、ホテルのサービス・グレード基準と宿泊料金での基準を連動させている。このシステムにより利用者に対してホテルのサービスに対する階級と価格の目安を容易に認識させ、ホテル選択を容易にさせるものとしている。

3-3 日系ホテルに関するホテル分類の設定基準

日系ホテルの場合は、昭和23年に「旅

館業法」が制定され、旅館業の分野であるホテル営業、旅館営業、簡易宿所営業及び下宿営業の枠組みの中での営業形態として位置づけられた。そして昭和24年に「国際観光ホテル整備法施行規則」が定められ、同法律並びに規則は変わることなく現在も継続されている。その後、経済の発展と共に数多くのホテルと種類が登場する歴史を持っている。その歴史の過程の中で欧米のホテルの影響と近年の外資系ホテルの日本進出の中で、欧米形態のホテルの影響を受けながら多岐にわたるホテル形態が混在している。更に、現在国内のホテルに関する業界団体は大きく分けてシティホテルを中心とした会員組織の「日本ホテル協会」とビジネスホテルを中心とした「全日本ビジネスホテル協会」の2つの組織が個別に存在しホテル分類も2つの協会となっている。米国にみる全米ホテル&モーター協会という単一の協会組織となっていない。現在の日本におけるホテルは、戦後から現在にいたる幾多の建設ブームを経ながら大きくその種類も増加傾向をたどっている。以上の要因により日系ホテルの分類を総合的に定義設定することを阻害している。

3-3-1 日米ホテル分類の相違点

第3-3節で記述した日米のホテル分類の違いに加え、米国のホテル分類適用が日系ホテルへの導入不可の第一の要因として、利用目的に特化した米国ホテルの分類の多様化がある。米国はヨーロッパからグランドホテル形態のホテルを導入後、スタットラーがコマーシャルホテル形態に、コンラッド・ヒルトンが全米にチェーンホテルを展開、その後世界規模でのチェーン展開を実現するとともに、宿泊者の利用ニーズに対応するホテル形態をブランドという形でグローバルに造り上げた。一方日本の国際的ホテルチェーンは存在しない。第二の要因として、国土の広さとモータリゼーションの違いがあげられる。米国は1950年代の急激なモータリゼーションの発展と浸透により自動車利用の旅行者向けの中規模で低価格なモーター等の宿泊施設が誕生しことである。日米の国土の広さと主要幹線の交通ネットワークの違いも日米のホテル分類の相違をきたす要因となっている。

3-3-2 日米ホテル分類の設定基準の定義

(1) 日系ホテル分類の指標

田村正 (2006) ⁽⁵⁾ によると、日系ホテ

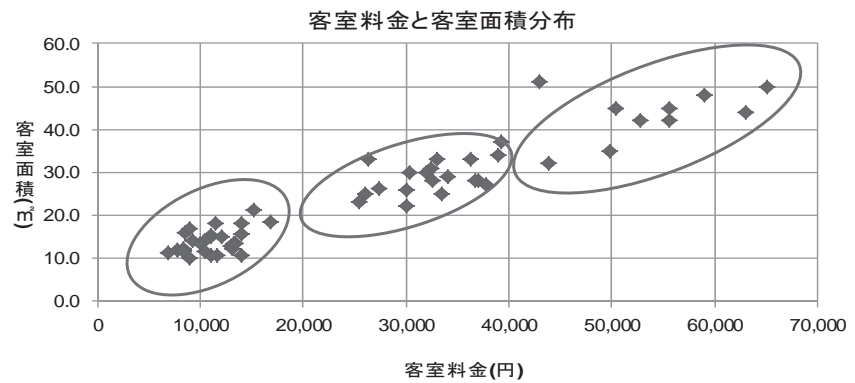
ルのホテルグレード設定は、客室室料の幅のみにより超高級ホテル（基準ツイン客室室料4万円以上）、高級（同3～4万円）、中級（同2～3万円）、高級バジェット（基準シングル客室室料1,2万円）、バジェット（同8千円以下）の5ランクで設定している。本研究では日系ホテルの「客室料金と客室面積」「料飲の施設数」「宴会場の面積」を分類指標とした。この根拠は、日系ホテル分類を考察する上で、客室のみでは不十分であり、ホテルの基本施設である客室、料飲、宴会の3部門を総合的に評価する必要がある。さらに、ホテル利用者の多岐にわたる利用者目的と収容能力の対応可能範囲を査定要素として組み込み、ホテルが持つ総合的な機能性を加えた考察が必要とされるためである。これにより「ホテルのグレード設定」と「ホテルの施設の機能性」を定義設定項目とする。ホテルのグレード基準については、客室価格帯と客室面積の比較からグレード段階を設定し、ホテルの機能性については、料飲部門の館内店舗数と宴会部門の宴会場面積により多機能、単機能性に区分する。多機能性と単機能性の区分については、ホテルの宿泊や料飲および宴会施設等の多岐にわたる利用者に対応する施設を持っているものを「多機能性」とし、宿泊のみや限られた会議等の施設を持っているホテルを「単機能性」として設定した。

ホテルの持つ基本施設（客室、料飲、宴会）の全ての領域を中心として分類指標を導入し、東京地区71ホテル⁽⁶⁾を調査対象とした。

(2) グレード指標の設定

上記71ホテルの調査により、図-1の通り客室料金と客室面積について3つのグループから構成されるが、厳密には客室料金については10,000円を境に10,000円未満と10,000円以上の2つに分かれる。これにより客室料金区分としては、10,000円未満から40,000円以上の4段階となる。客室面積についても同様に15m²未満から40m²以上の4段階のグループ形成となる。更に客室料金グループと客室面

図-1 客室料金と客室面積分布



積グループとの間に連動性をみることができることから、ホテル業界が客室料金の設定時、1m²当たりの単価設定を基準にしていることが理解できる。この客室料金と面積での指標から、上位から40,000円以上で40m²以上の面積を持つホテルを最高級、20,000円以上40,000円未満で20m²以上30m²未満のホテルを高級、10,000円以上20,000円未満で20m²未満のホテルをビジネス、10,000円未満で15m²未満のホテルをバジェットと設定することができる。

(3) 機能性指標の設定基準

機能性に関しても71ホテルを調査、分析した結果、図-2の通りとなった。図-2は、料飲部門の店舗数の上位から5店舗以上、3～4店舗、無店舗から2店舗の3つのグループに区分した。理由は、5店舗については和洋中とコーヒーハウス+テマレストランを持ち、3～4店

舗は和洋中+コーヒーハウス、無店舗～2店舗は宿泊+朝食用スペースとした。

宴会場における機能については、宴会場の面積（大宴会場・中宴会場・小宴会場）の保有による機能性（多機能、単機能）を前提に、宴会場面積での設定区分は400m²以上、150m²～400m²未満、宴会場なし～150m²未満の3つのグループでの設定基準とした。理由は、400m²以上はあらゆる大規模宴会、各種会議、学会、コンベンション等への対応が可能、150m²～400m²未満は正餐スタイル（丸テーブル）で80人以上から150人、スクールスタイルで90人から280人の収容能力となり、婚礼、一般宴会並びに中規模程度の学会への対応が可能、無宴会場～150m²未満は限定された会議等のみが可能とし機能性の規模の判断基準とした。尚、判断基準に関しては調査対象71ホテルの宴会場面積による対応可能な宴会種

図-2 料飲店舗数と宴会場面積分布

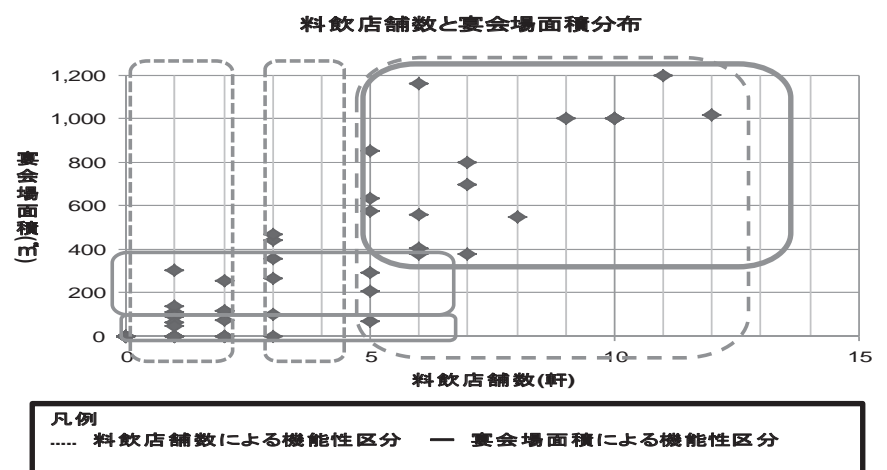
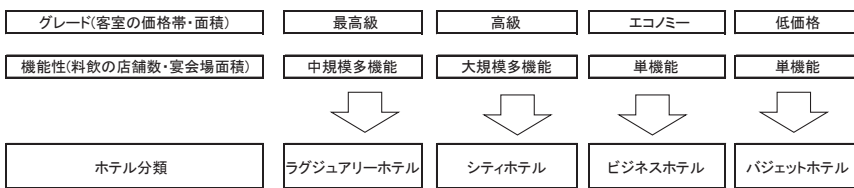


図-3 ホテル分類

●ホテル分類の設定基準

	グレード設定	客室価格帯	客室面積
客室	最高級（ラグジュアリー）	40,000円以上	40m ² 以上
	高級（シティ）	20,000円以上40,000円未満	20m ² 以上30m ² 未満
	ビジネス（エコノミー）	10,000円以上20,000円未満	20m ² 未満
	バジェット（低価格）	10,000円未満	15m ² 未満
	機能性設定	館内店舗数	
料飲	大規模多機能	5店舗以上	
	中規模多機能	3～4店舗	
	単機能	無店舗～2店舗	
	機能性設定	館内店舗数	
宴会	大規模多機能	400m ² 以上の大宴会場を持つ	
	中規模多機能	150m ² ～400m ² 未満の中宴会場を持つ	
	単機能	無宴会場～150m ² 未満の小宴会場を持つ	

●分類結果



類と収容人数で分析し基準設定を行った。

(4) ホテル分類の設定基準

第3-3-2項目(2)、(3)の指標設定により導き出された数値により、図-3のホテル分類の設定基準が可能となり、ラグジュアリーホテル、シティホテル、ビジネスホテル、バジェットホテルの4つのホテル分類とした。

4. ホテル開発工程の整理

4-1 検討方針

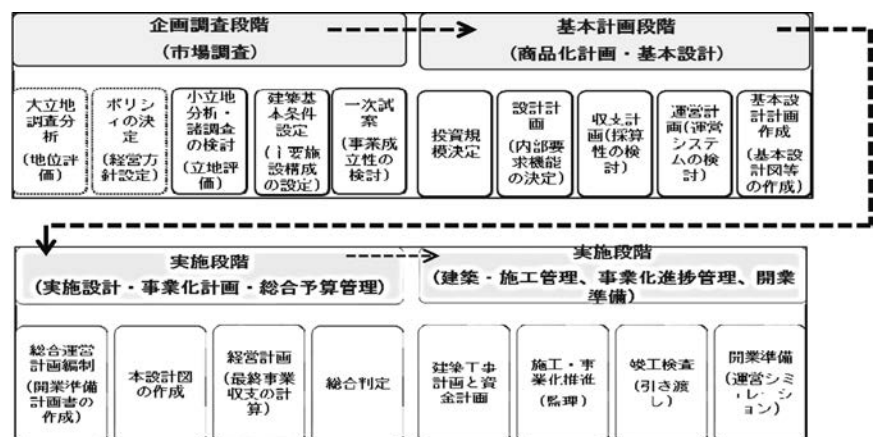
佐古貞義⁽¹⁾には、ホテル開発事業に関し市場調査から開業まで一連の工程は記述されているもののホテル分類での要不要部分の論述がなされていない。また近年、ホテルの基本施設とされる客室、料飲、宴会の3施設に加え、経営並びに顧客の囲い込み等での相乗効果を意図した付帯施設の導入傾向が顕在化しているが、ホテルの付帯的施設を網羅した開発工程作業に関する文献がない。その開発工程における導入の検討及び導入決定時期について、ホテル事業者が中心となって対応する企画調査段階から基本計画段階について検討するものとする。

4-2 既存研究におけるホテル開発工程の定義と課題点

4-2-1 ホテル開発工程の定義

図-4の通り、企画調査段階から基本計画段階にいたる工程でホテル企業側が中心となる業務であり、実施段階は設計会社及び建設会社が主に担当する工程となる。企画調査段階は大立地・小立地調査を中心とする業務からなっている。大立地調査では市場背景資料（「民力」）を集め当該地域の経済力、該当地域の入り込み客の数量と属性等の調査により需要予測を検証する。小立地調査では立地の特性により宿泊、料飲、宴会等の施設適

図-4 ホテル開発工程略図



正を検討、ホテルの適正規模と施設構成を設定し事業収支の一次試算により事業の成立性を検討する段階である。次の基本計画段階は投資規模の決定と建築、什器備品、開業準備の諸費用等の各投資額を設定し基本設計に着手する段階である。実施段階におけるホテル事業者側の作業は、建築の監理と最終的な事業収支確認、開業準備に向けての諸作業が一般的なホテル開発工程の定義となっている。

4-2-2 既存研究のホテル開発工程の課題

図-4は佐古貞義⁽¹⁾によれば、500室規模のホテルを中心にホテルの基本施設である客室、料飲、宴会の3部門に関する市場調査から開業に至る作業工程と事業の成立性となる事業収支の考え方から構成されている。ホテル分類ごとの各作業工程の内容を考察した場合、その重要度の差と工程の要不要についての開発作業評価基準の設定が必要である。更に近年のホテル業界は基本施設を補完する付帯的施設の導入傾向が顕著であるものの、同施設の導入検討と導入判断の時期を網羅した総合的な開発工程の研究がない。以上2点について実務に即した開発工程の課題が存在する。

4-3 ホテル分類におけるホテル開発工程の重要度の設定

ホテル分類別での開発工程上の重要ポ

表-2 企画調査段階・基本計画段階における開発工程の重要度設定

			ラグジュアリーホテル	シティホテル	ビジネスホテル	バジェットホテル	
	大項目	中項目					
大立地調査	宿泊市場調査	年間入込旅行者数	○	◎	□	△	
		入込旅行者数の推移	○	◎	○	△	
		どの地域からの入込旅行者数	○	◎	○	△	
		入込旅行者の目的、	○	○	□	△	
	宴会、外食市場調査	外食店舗数	○	○	○	△	
	競合店、地域繁盛店分析	他ホテル及び外食繁盛店舗調査	△	◎	○	△	
	地域特性	季節変動	○	◎	△	△	
	同業他社の新增設計画調査	ホテルの新增設予定の調査	○	◎	○	□	
	交通インフラ関係	最寄りの主要交通機関	○	◎	◎	○	
		地域の重要駅か	◎	◎	◎	○	
		駅か港、バスターミナルがあるか	○	◎	◎	○	
	各事業所関係	銀行数（都・地・信金他）	○	○	○	○	
全国諸会社の支店、営業所数		◎	◎	◎	○		
他都道府県状況	都道府県の開発計画	◎	◎	○	□		
	都道府県の将来の発展性、	◎	◎	○	□		
ポリシー決定	経営形態設定	—	◎	◎	○	○	
	投資総額	—	◎	◎	○	○	
	回収期間	—	◎	◎	◎	◎	
	客層推定	—	○	○	○	○	
	ホテルのグレード	—	◎	◎	○	○	
小立地調査	立地環境と特性把握	主要交通機関からの距離（鉄道・航空・船舶等）	◎	◎	○	○	
		会社・官庁街からの距離（ビジネスセンター）	◎	○	◎	○	
		繁華街からの距離	○	○	○	○	
		ホテル建物は目立つか	○	◎	□	□	
		駅（主要交通機関）は、重要か	○	◎	○	□	
	建築用地に関する把握	敷地面積	◎	◎	○	○	
		地価	◎	◎	◎	○	
		容積率（総建築面積）	◎	◎	◎	○	
		建蔽率	◎	◎	◎	○	
		地質地盤	◎	◎	◎	○	
		用途指定	◎	◎	◎	○	
		方位	◎	◎	◎	○	
		接面主要道路幅	◎	◎	□	△	
		敷地の道路接面数	◎	◎	□	△	
		交通流動量	◎	◎	□	△	
		環境	◎	◎	○	△	
		気象条件	◎	◎	○	△	
		将来の発展性	◎	◎	□	△	
	建築、及び関連法規上の問題点	◎	◎	□	△		
	社会環境の把握	労働市場	○	◎	□	□	
		エネルギー供給の状況	○	○	○	□	
		治安、風俗の現況	◎	◎	□	□	
		食材、消耗品調達方法	○	○	□	□	
		関連外注先	○	○	○	□	
		物価水準	○	○	□	□	
		文化的特性	◎	○	□	□	
	競合先の把握	競合店稼働率	○	◎	○	○	
		競合店からの距離	○	◎	○	○	
		駐車能力	○	◎	○	○	
		他者の新規参入計画規模	◎	○	○	○	
	建設予算の検討	建設予算	◎	◎	○	○	
	建築基本条件設定	建設基本イメージ	—	◎	◎	○	○
		全体型の仮定	—	◎	◎	○	○
施設規模		—	◎	◎	○	○	
客室規模、室数、(収容能力)		—	◎	◎	○	○	
料飲（食堂）規模、業種		—	◎	◎	○	○	
付帯的施設の範囲と規模		—	◎	◎	△	△	
最大建築面積設定 ※設計監理契約		—	◎	◎	○	○	
事業成立性検討	標準数値による試算	—	◎	◎	○	○	
	最大投資総額設定	—	◎	◎	○	○	
	料金設定	—	◎	◎	○	○	

凡例

項目	重要度数	条件設定
絶対必要項目	◎	必要不可欠項目
必要項目	○	絶対必要項目より低い、ホテル分類により必要とされる項目
付随的項目	□	ホテル分類により付随的に必要とされる項目
考慮項目	△	ホテル分類により考慮が必要とされる項目

イントが異なることから、第4-2-2項での課題に対してホテルの分類定義により企画調査段階、基本計画段階の開発工程項目について、業務内容と開発工程の質と量の違いを考察し、作業ロスの軽減と合理的な開業作業のための重要度評価を設定する。

4-3-1 重要度の設定方針

開発工程の重要度の設定については、ホテルの分類定義により作業内容の負荷強弱の整理とホテルの基本施設に加え付帯施設導入メリットと導入時期の検討を行う。その検討手法としては、各開発工程を整理しホテル分類ごとの工程と工数の違いを明確にし、業務内容と開発工程の違いを考察する。次に作業の要不要の検討と作業の重要度を区別する。更に付帯施設導入のメリット及び開発期間の整合性による検討時期の割出しをおこなう。重要度の査定には開発に関する評価定義を設定し、定義評価としては企画調査段階、基本計画段階の開発工程での実施の要不要項目の明確化により作業ロスの軽減と作業負荷の強弱設定を明確化する。表-2に示す評価項目は絶対必要項目、必要項目、付随的項目、考慮項目の4段階の項目を設定し、ホテル分類ごとにその重要度により査定することとする。

4-3-2 ホテル開発工程の重要度の設定結果と考察

表-2は、ホテル事業主が中心となり対応する業務である企画調査段階、基本計画段階での開発工程の内訳である。同開発工程作業ごとの重要度については第3-3-2項(1)、(2)、(3)で定義した日系ホテル分類により、開発作業の各項目の重要度を設定し可視化を可能とした。

尚、開発工程の重要度の判定作業についての偏りを回避するため2人での検証作業を実施した。1人目（本稿著者）がその重要度を設定し、2人目は1人目が設定した重要度評価の確認と協議の上決定したものである。両名ともホテルでの

勤務の職歴とホテルの新規開発準備室にて5年以上の開発業務実績の経歴を持つ。

2人による検討作業として、企画調査段階と基本計画段階を大項目と中項目に設定し、中項目の作業内容を第3.3.2項で設定したホテル分類ごとに「◎絶対必要項目」、「○必要項目」、「△付随的項目」、「□考慮項目」の4段階での作業重要度を検討した。

特に、大規模多機能性を持つシティホテルが、企画調査段階と基本計画段階で必要とされる作業項目が最も多いことに着目し、同ホテルをベースに、他分類ホテルとの比較対照により査定評価をおこなった。また、シティホテルは、開業後の該当地域での競合先を視野に入れたことから、大立地と小立地調査項目での「◎絶対必要項目」が多く、ビジネスホテルとバジェットホテルは価格訴求型であり、チェーン展開を基本としていることから、ホテル施設並びに躯体にかかわる作業が軽減されるものとして、その重要度を査定した。

4-4 ホテル分類と付帯施設の関係整理

近年のホテル開発も時代のニーズの大きな変化と共にホテルの施設、特に付帯施設として建設されるものが数多く出現し、嘗て例をみない特徴を持った施設が登場してきている。付帯施設に関しては藤本秀一（1992）⁽⁷⁾が、ホテルの多機能化と複合化について複合ホテルは複合建築とし、多機能ホテルは施設をホテルの付帯施設として内部化とし動線的に分離しないものとし、主に複合建設における付帯施設に関し論じている。また佐古貞義⁽¹⁾では、宿泊、料飲、宴会施設を中心とした開発を主体に著述展開されている。本研究では付帯施設導入の目的と開発工程での導入時期を取り上げ、ホテルの基本施設としての宿泊、料飲、宴会の3部門との開発工程との整合性を検討し、ホテル分類での付帯施設導入ホテルの傾向については既存ホテルの分析に求め、その目的と導入決定時期について考

察するものとする。

4-4-1 ホテル分類における付帯施設の導入状況整理

開発工程への付帯施設の導入の検討材料として、付帯施設の内容と導入状況について、ホテルの基本施設以外で付帯施設を持つ東京地区11ホテル、関西地区9ホテルの計20ホテルを抽出し物販関係、健康関係、文化・教養関係、ビジネス関係、その他サービス関係の5つのセグメントに分けて調査・分析した結果、表-3の結果となった。付帯施設導入ホテルは主に帝国ホテル、ホテルニューオータニ、ホテルオークラ、リーガロイヤルホテル等の大規模で多機能性を持つホテルに集中傾向がみられ、調査対象の60%以上のホテルが物販、健康、ビジネス関係の3部門を導入している結果となった。また日本ホテル協会加盟⁽⁸⁾の239ホテルの中で、ビジネスセンターを装備したホテルが41件（加盟ホテルの17.0%）、ベビールームは15件（同6.3%）、プールは73件（同30.5%）、フィットネスクラブに至っては65件（同26.4%）、スパ・サウナが29

表-3 付帯施設導入状況

	導入 ホテル数	導入割合
物販関係	45	75%
宝石、貴金属、衣料、 プティック等	17	85%
ショールーム	13	65%
その他物販	15	75%
健康関係	48	60%
アスレチックジム	12	60%
プール	15	75%
サウナ	13	65%
医療・クリニック	8	40%
文化・教養関係	16	16%
文化サロン	5	25%
文化教室	5	25%
アートギャラリー	6	30%
囲碁・将棋サロン	0	0%
ビジネス関係	39	65%
ビジネスサロン	15	75%
会議室	11	55%
ビジネスサポート	13	65%
各種サービス	23	23%
旅行代理店	5	25%
航空会社	5	25%
郵便局	4	20%
銀行（ATM）	0	0%
ベビールーム	9	45%

件（同12.1%）のホテルが施設されている。

4-4-2 各ホテル分類における付帯施設の重要度

物販関係はホテルのグレードやイメージ高揚として考えられ、テナント料等の安定的収入の確保が導入のメリットに挙げられ、テナント入店の際の保証金収入によりホテル開発の投資資金の一部としての目論見が含まれている。健康関係は会員制度を中心とした顧客の囲い込みとホテル利用の推進に加えホテルのグレードとイメージのアップであり、導入メリットとして会員入会金、保証金によりホテル開業時の資金調達にあて、開業後は顧客の囲い込みでのホテル利用の推進を目指す施設である。文化・教養関係は収益面での貢献は大きくなく資本回転率としては低いホテルのイメージアップと会員の獲得を意図している。次にビジネスサポート施設は宿泊者のビジネスサポート、宿泊客の利便性の提供であり収益面でのメリットは少ないものの他ホテルとの差別化を意図している。付帯施設を導入しているホテルの分類では、ラグジュアリーホテルとシティホテルである。同施設の検討と工程上の導入時期は、事業収支と大きく結びつくことから企画調査段階の小立地調査段階と第一次試案（事業成立性の検討）時期とすることが妥当と考える。

4-5 ホテル分類とホテル開発工程

既存ホテルの調査・分析から、4種類のホテル分類の妥当性の検証をベースに既存研究での一般的開発工程内容をホテル分類ごとに整理した。各工程の重要度の評価により作業内容の負荷の強弱の整理が可視化され、各作業工程での必要と作業工数の査定が可能となった。更に開発工程への付帯施設の導入の検討を行ない既存研究の課題である付帯施設の導入傾向と目的について検証した結果、ホテルの安定的収入の確保、顧客の囲い込み、他競争ホテルとの差別化等の考察と導入検討時期の設定について論証した。以上の

研究により開発工程の補完が可能となり、ホテル分類ごとでの総合的に網羅されたホテル開発の工程が構築された。

5. おわりに

本研究により、既存ホテルの調査・分析からホテルの分類定義について1つの検証結果を得た。同時に同定義設定により合理的且つ効率的なホテル開発工程を導き出し、ホテル分類別での各作業の重要度の評価並びに工程・工数の要不要の妥当性の整理と可視化が可能となった。更に付帯施設導入のメリット・デメリットでの検討項目の追加により総合的なホテルの開発業務の必要性の論証を行った。

今後の研究課題としては、ホテル開業後のホテル開発業務の優劣を評価する指標についての研究がないことから、導入施設の投資効率の検証指標の設定による開発業務の評価基準の定義づけが必要であろう。

引用文献

- (1) 佐古貞義『新版 ホテル事業論』柴田書店、2002年、78頁～81頁。
- (2) 仲谷秀一、杉原淳子、森重喜三雄『ホテル・ビジネス・ブック』中央経済社、2006年、2頁～7頁
- (3) 鈴木博、大庭祺一郎『ホテル経営教本』柴田書店、1999年、45頁～51頁。
- (4) 徳江順一郎『ホテル経営概論』同文館出版、2013年、9～51頁。
- (5) 田村正「複合建築のホテルの増加：その1. 事業の仕組み」宮城大学事業構想学部紀要Vol8. No 1-8、2006年、2頁。
- (6) オータパブリケーション『総売上高ベスト300ホテルのプロフィール』2012年
- (7) 藤本秀一、巽和夫、高田光雄、毛谷村英治ほか「複合ホテルの建築企画に関する研究：その2. ホテルの多機能化と複合化」日本建築学会、1992年、481-482頁。
- (8) 日本ホテル協会、<http://www.j-hotel>

or.jp/、2014年11月25日アクセス

【本論文は所定の査読制度による審査を経たものである。】

