

# 宿泊産業におけるブランディングの変化

## The Change of Branding in the Lodging Industry

徳江 順一郎  
Jun-ichiro TOKUE

### [要旨]

かつてのわが国では、「シティホテル」と「ビジネスホテル」という呼称が一般に広く用いられてきた。この用語は今でも十分に通用するが、このことは、ホテルの市場が大きくは二つに分類されてきたことを意味している。しかし、1990年代以降、特に東京のホテル市場は成長が鈍化し、その状況においては新しいブランドの開発が模索されている。

本研究では、市場環境の変化を踏まえ、実際のホテル・チェーンがどのようなブランドの展開をしてきたかをまとめる。

### [キーワード]

ホテル、市場細分化、ブランド

## 1. はじめに

マーケティングにおける市場細分化と標的市場の設定において、ブランド・マネジメントはきわめて重要であることはいうまでもない。現在のマーケティング論では、個々の製品やサービスの単位で扱うのではなく、むしろブランドを単位として“Products”の検討をすることが一般的となっているくらいである。

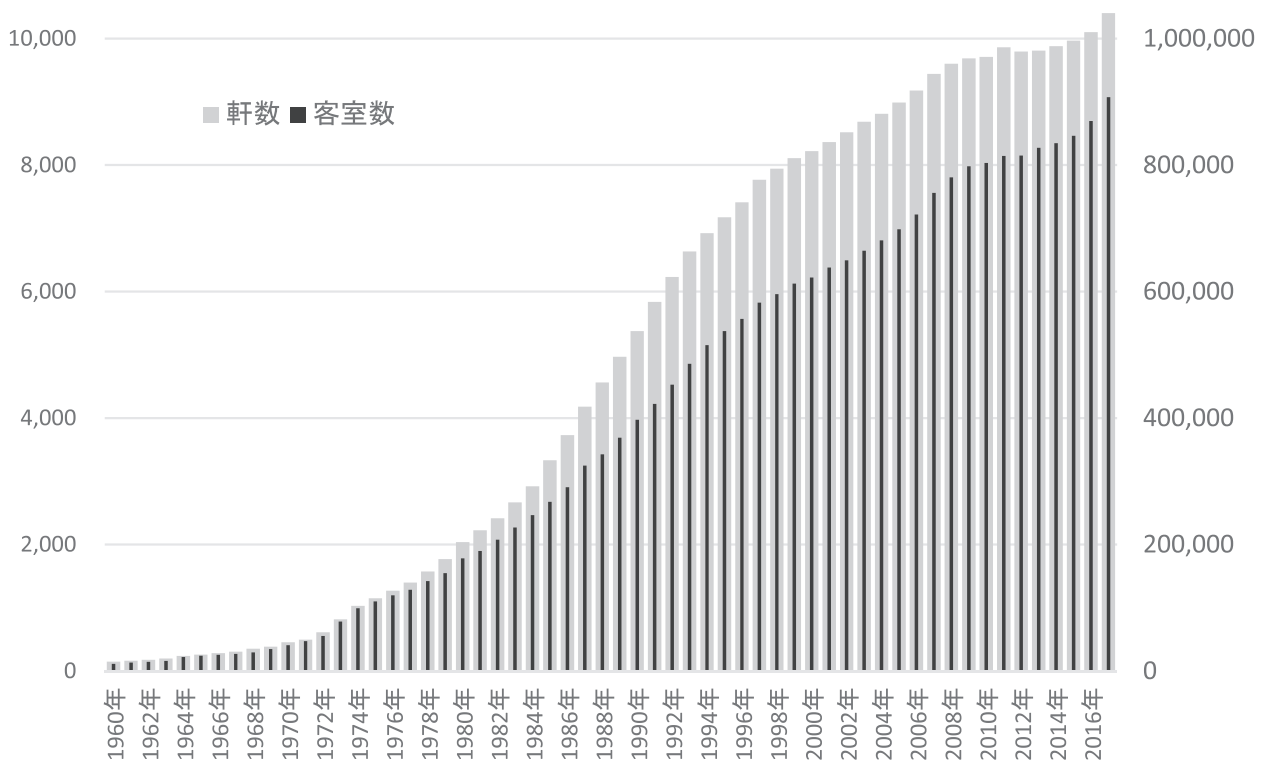
そもそもブランド関連の研究は、1991年にデービッド・アーカーにより『ブランド・エクイティ戦略』の原著が出たのが端緒とされる。それ以降、ブランドは脚光を浴びるようになり、主軸の地位を占めるに至っている。アーカーによれば、ブランドとは、機能面のみならず、情緒面や自己表現、人間関係においても役立つという、組織から顧客への約束であり、長期間にわたる顧客とブランドとの相互作用によって変化していくものである（以上は阿久津訳（2014）、p.1）。

このことは、無形性や生産と消費の同時性といった特性を持つサービスにおいて、より顕著に利くものと考えられる。しかし、ホテルの成長過程とブランド展開の関連性について検討したものは、国内ではほとんどないのが現状である。

そこで、本研究では、東京におけるホテルの軒数の推移とブランド展開の状況とを比較して、その変化について検討することを目的とする。

## 2. 東京におけるホテルの軒数推移

図表1は、わが国における1960(昭和35)年以降のホテルの軒数と客室数の推移である。1960(昭和35)年にはわずか147軒、11,272室だったホテルは、1974(昭和49)年に1,000軒、翌1975(昭和50)年に100,000室を超え、2016(平成28)年には10,000軒、翌2017(平成29)年には900,000室を超えるに至っている。この点からすると、ホテルは順調に成長を続けているようにみえる。



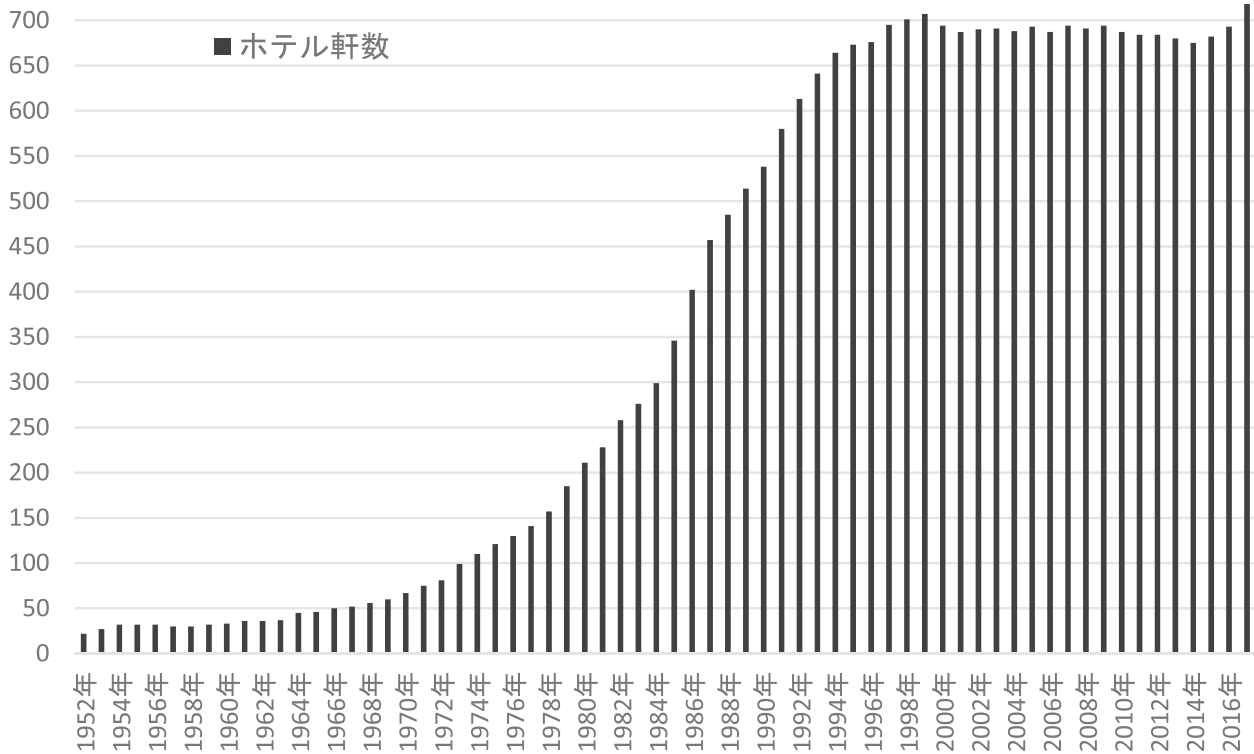
図表1 わが国におけるホテルの軒数・客室数推移

注) 軒数が左目盛り、客室数が右目盛り  
厚生労働省『衛生行政報告例』(各年度)より筆者作成

しかし、東京のみでホテル軒数の推移をみてみると、状況は少し異なっていることがわかる。東京では、1952(昭和27)年にわずか22軒だったが、1950年代に増減を繰り返した後、1960年代に入ってから再び増加をはじめ、1970年代には毎年10軒以上増加しており、それが1980年代に入るとさらに加速し、多い年には50軒以上の増加がみられる。ところが、1990年代に入ってから、減少する年もみられるようになり、2000年代に入ると微減の傾向が続いたが、ここ数年は若干上向きになってきていることが理解できよう(図表2)。

このことから、1990年代までは東京のホテル市場は成長期にあったが、2000年代に入る頃から成熟期に入りかけていたと推測される。しかし、それ以後のわが国は、周知のとおりインバウンド増加に注力していったため、最近では再び成長の兆しが垣間見られるようになってきているといえるだろう。

この点は、長きにわたって一般に用いられてきた「シティホテル」と「ビジネスホテル」という



図表2 東京におけるホテル軒数の変化  
1996（平成8）年までは厚生労働省「衛生行政報告例」、それ以前は「東京都統計年鑑」各年度より筆者作成

二分類とも整合される。高価格帯と低価格帯とで市場を分けることで、消費者にとっても理解しやすい状況が創出されていたと考えられる。また、前者の多くは宿泊のみならず多くのレストランや宴会場を擁するフルサービス型の施設であり、後者は宴会場を省き、料飲サービス施設も絞り込んだリミテッドサービス型の施設として対応することになった。

事実、多くのホテル・チェーンも、図表3のようにシティホテル向けブランドとビジネスホテル向けブランドとに分けて市場対応をしていた。唯一の例外がプリンスホテル・チェーンであり、同社は単一ブランドのまま1990年代までチェーンの拡大を進めていた。例えば東京都内のホテルでも、当時の最高価格帯であったと思われる赤坂プリンスホテルから、もっとも低価格であった品川プリンスホテル、そしてリゾートに至るまで、「地名+プリンスホテル」という名称が基本となっていた。

同社が発行していた「LEISURE CATALOGUE 1994」（プリンスホテル発行）では、閉館直前に「グランドプリンスホテル赤坂」となった「赤坂プリンスホテル」が、ツインルーム 32,000円～39,000円、ダブルルーム 36,000円～41,000円、スイートルーム 85,000円～110,000円となっている。「品川プリンスホテル」は、シングルルーム 9,400円、ツインルームが2タイプで14,100円と25,000円、ダブルルームが14,600円であった。ツインルームとダブルルームの価格比は2倍強になっている。

図表3 わが国ホテル企業における従前のブランド

シティホテル	帝国ホテル	ニューオータニ	第一ホテル	東急ホテル	プリンスホテル
ビジネスホテル	クレストホテル	ニューオータニイン	第一イン	東急イン	

各社資料より筆者作成

一方、海外に目を向けると、1990年代には大きな変化が生じていた。それまで個々に成長してきたチェーンが合同し、巨大なチェーンとなっていったのである。日本のセゾングループ傘下にあったインターコンチネンタル・ホテルズ・グループは、1997年にホリデイ・インを所有するバス・ホテルズに買収された。また、マリオット・インターナショナルは1997年と1998年に立て続けにルネッサンス・ホテルズとリッツ・カールトンを傘下におさめている。そして、1998年にスターウッド・ホテルズ&リゾーツ・ワールドワイドが、ウェスティンとシェラトンという、それぞれ単独でも世界的な展開をしていたチェーンを買収している。

こうした変化を経て、各ホテル・チェーンは傘下に多くのブランドを抱えることになり、それぞれに応じたマーケティング・ミックス戦略を実行していくことになる。そして、遅ればせながらも2000年代に入ると、わが国のホテル・チェーンも同様に複数ブランドへの展開を実施するようになった。

### 3. ブランド展開の先行研究

このように複数のブランドを展開するのは、市場細分化の程度と密接にかかわっている。市場細分化の程度があまり細かい状況であれば、ブランドも多くを抱える必要はない。しかし、市場をより細かく細分化し、標的市場細分を増やす場合、経営資源が許すのであればマーケティング・ミックス戦略を市場細分ごとに変えることで、各市場での優位を確保することが可能となる。

アーカーも、従前のブランド・マネジメントにおいては、当該ブランドが単独で運営されていたが、最近では多くの企業が複数のブランドを「ファミリー」として扱って、「ブランド・ポートフォリオ」として管理・運営されるようになってきていると指摘している（阿久津訳（2014）、pp.17-18）。その結果、複数のブランド間において、以下のような成果が上がるとしている（阿久津訳（2014）、p.247）。

- ・明快さ
- ・シナジー効果
- ・存在感と信頼性
- ・事業展開の基盤
- ・拡張の可能性

そして、そのためのポートフォリオ構成要素としては、以下のものがあげられている（阿久津訳（2014）、p.249）。

- ・マスター・ブランド：製品・サービスの主軸であり、その企業の中心的地位を占める
- ・エンドーサー・ブランド：製品・サービスに信頼性と実質的内容を付与し、ほとんどの場合、製品・サービスの背後にある組織の戦略、社員、経営資源、価値観、伝統などを表している
- ・サブブランド：特定の市場に合わせるため、マスター・ブランドのブランド連想を増幅したり修正したりすることで、製品・サービス特性、製品・サービスカテゴリーなどの連想を付与する
- ・ディスクリプター：背品・サービスを機能面などから説明する

図表4 ブランド関係チャート

ブランドの役割	マスター・ブランド+ ディスクリプター	マスター・ブランド+ サブブランド	マスター・ブランドに 保障された新ブランド	新ブランド
マスター・ブランドからの距離	なし	少々	かなり	最大

阿久津訳 (2014)、p.251 より筆者作成

それぞれの置かれている環境は図表4のとおりである。

ブランド拡張とは、新製品・サービスに、既存ブランドをなんらかの形で利用することである。それにより、別の市場で新しい製品・サービスを支援し、成長の道筋をつけるとともに、そのブランドを強化したり発展させたりすることが可能である。さらに、細分化した市場に対しても、同質化対応をするよりも多様化対応をすることによって、ニーズや欲求の相違に合わせたきめ細かい対応による優位の確保が可能となる。

しかし、もちろんどんなケースでもブランド拡張が成功するわけではない。そもそも、ブランドとして分割しても、その製品やサービスが少なすぎれば非効率になることはいうまでもない。一定の規模がなければ、むしろ余計なコストがかかってしまうことになるため、既存ブランドをそのまま使う方が効率的である。

そして、元のブランドへの連想がつながらなかつたり、マイナスの連想をしてしまったりするのであれば、あまりよいブランド拡張とはいえない。あるいは元のブランド連想を薄めたり、イメージの悪化につながってしまったたりするのは最悪である（図表5）

図表5 ブランド拡張による影響と結果

	影響	結果
最善の拡張	<ul style="list-style-type: none"> <li>・元のブランドの認知と連想を強化する</li> <li>・ブランドに活気を付与する</li> <li>・連想が付加される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相乗効果が生じる</li> </ul>
よい拡張	<ul style="list-style-type: none"> <li>・認知してもらいやすい</li> <li>・価値に連想をもってもらいやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新製品・サービスの成功確率が高くなる</li> </ul>
悪い拡張	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連想につながらない</li> <li>・マイナスの連想による混乱</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新製品・サービスの成功確率が低くなる</li> </ul>
最悪の拡張	<ul style="list-style-type: none"> <li>・元のブランド連想を薄める</li> <li>・マイナスの連想によるイメージ悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・元のブランドを毀損する</li> </ul>

阿久津訳 (2014)、pp.266-276 をまとめた

高価格帯への参入において、トヨタは既存のブランドではなく「レクサス」という新ブランドを投入した。これは、既存の「トヨタ」ブランドは、必ずしも高級なイメージにはつながらないと判断したためである。

ホテル・チェーンにおいては、ハイアットがデザイン性にきわめてこだわったホテルを展開する際に、それまでは「マスター・ブランド+サブブランド」戦略を基本としてきた状況で、「アンダーズ」という新ブランドを採用したことも同様の方向性といえよう。



#### 4. ホテルにおけるブランド展開の状況

1990年代後半に海外のホテル・チェーンがブランド拡張をした背景には、急速なIT化の進展がある。IT化社会において会員組織のメリットを十全に活かすためには、ホテルをブランドごとに特徴で分け、それがさまざまな立地に存在していることがポイントとなる。この時代には航空会社もマイレージ会員の獲得に躍起になっていた。やはり、IT化の進展によって会員組織が大きな武器になる時代であったことがうかがえる。

事実、単一ブランド時代のプリンスホテルは、まだIT化社会でなかったこともあり、必ずしも会員組織に注力していたとはいえない。一部の特典が付与される程度であり、現在各チェーンで行われているような会員ステータスの設定などはなかった。

これは1990年代頃までの海外チェーンでも同様であり、ブランド拡張はそれほど行われていなかった。

インターコンチネンタルの『インターコンチネンタル・ホテルズ・グループ GLOBAL DIRECTORY 1996』を見ると、当時は「インターコンチネンタル」と「フォーラム」の2ブランドで構成されていたことが分かる。

まず、「インターコンチネンタル・ホテルズ&リゾーツ」は、「1946年以来、世界のビジネスマン/ビジネスウーマン」の間でファーストクラスのホテルとして愛され続けてきました」とあり、「輝かしい歴史を秘めて都市の顔となっている歴史的なホテル、活気あふれる都市の文化を映し出す現代感覚の印象的なホテル、周囲に広がる自然の美しさに溶け込むように建つ素晴らしいリゾート」として、100以上のホテルがリストアップされている。

また、「フォーラム・ホテルズ」は1972年に創設されたが、「お手頃な料金でご利用いただける」とし、1996年当時、約30のホテルが存在した。

同時代の『ウェスティン・ホテルズ&リゾーツ Worldwide Directory 1996』では、基本的に「ウェスティン」ブランドのホテルのみが掲載されている。91ホテルがリストされているが、東京の「パレスホテル」、「ホテルグランドパレス」など、一部、送客契約のホテルも含まれているとみられる。

同じく、1980年代後半～1990年代前半のものとみられる『ITT SHERRATON WORLDWIDE DIRECTORY』では、「シェラトン・ホテル」と「シェラトン・イン」のみが掲載されている。

上記のうち、「フォーラム」と「シェラトン・イン」のブランドは消えてしまっている。こうしたことからうかがえるのは、1ブランドあたりの軒数が少ないと、やはり効率が悪くならざるをえないということである。その場合、買収された際に、他のブランドに統合されるケースが多い。基本的に、1ブランドあたりおおむね100軒程度が必要とされるようである。

以上の流れがつぶさに分かるのが東京急行電鉄（以下、「東急電鉄」という）傘下にあるホテルの推移である。

東急ホテルチェーンは、もともと「東急ホテル」として展開してきた施設と、東急電鉄が直接経営していた「東急イン」として展開してきた施設とが存在した。東急電鉄が関係して開業させたホテルとしては、1959（昭和34）年に開業した「白馬東急ホテル」と1962（昭和37）年に開業した「下田東急ホテル」があり、都市型立地としては、1960（昭和35）年に開業した「銀座東急ホテル」

と1962（昭和37）年に新築移転開業した「横浜東急ホテル」がある。その後、1964（昭和39）年に、羽田空港に「羽田東急ホテル」も開業する。また、1963（昭和38）年には、米国のヒルトン・ホテルズに運営を委託して「東京ヒルトンホテル」がオープンしている。そして、こうしたホテルを束ねる存在として、1968（昭和38）年に株式会社東急ホテルチェーンが設立された。これまで独立性の高かった各ホテルを一元的に経営し、チェーン化によるメリットの享受も目指すものであった。

また、東急電鉄自らも「東急イン」のブランドでホテル・チェーンの展開を進めた。第1号は、1973（昭和48）年に上田交通の子会社である上交開発（現在の株式会社上田東急イン）によって、「東急イン」ブランドの第1号店となる上田東急インが開業した。続いて、同年中に東急電鉄直営の第1号店として「京都東急イン」が開業した。その後、1970年代後半から80年代にかけて、日本全国に東急インは広がっていく。

東急電鉄は、わが国ホテル企業としてはかなり早い段階でブランド拡張を進めている。1992（平成4）年、東急インよりもやや上級の市場セグメントをターゲットとした「エクセルホテル東急」ブランドを開発し、同年中に「富山エクセルホテル東急」と「博多エクセルホテル東急」を開業させた。

ただし、ここまでは東急ホテルチェーンは東急電鉄の子会社ではあっても独立性が高かった。そのため、東急ホテルと東急インのブランドの相違も、必ずしも明確であるとはいえなかった。事実、チェーン内でもキャピトル東急ホテルとそれ以外の「東急ホテル」ブランドの施設は価格差が大きく、一方で東急インと近い価格帯の東急ホテルも存在した（図表6）。これが、2000年代に入ると状況が変わってくる。

図表6 1989年当時の東京における東急ホテルと東急インの価格帯

	シングル	ダブル	ツイン	スイート	同年 RevPAR
キャピトル東急ホテル	21,000 円、 23,500 円	31,000 円 ～37,000 円	31,000 円 ～40,000 円	70,000 円 ～300,000 円	22,353 円
銀座東急ホテル	15,000 円 ～18,000 円	25,000 円 ～28,000 円	25,000 円 ～40,000 円	130,000 円 ～160,000 円	18,537 円
赤坂東急ホテル	16,500 円 ～20,000 円	25,500 円	24,500 円 ～36,500 円	120,000 円 ～135,000 円	14,323 円
羽田東急ホテル	12,800 円 ～16,800 円	22,500 円 ～25,500 円	22,000 円 ～45,000 円	100,000 円	19,688 円
渋谷東急イン	10,400 円	15,500 円	15,500 円、 16,500 円、 26,200 円		
愛宕山東急イン	9,000 円 ～9,400 円	13,300 円	12,900 円、 13,800 円、 24,300 円		
大森東急イン	9,300 円、 9,500 円	14,900 円	14,000 円、 14,900 円、 24,700 円		
吉祥寺東急イン	8,900 円、 9,300 円	13,300 円	13,300 円、 24,300 円		

2001（平成13）年から2002（平成14）年にかけて、東急ホテルチェーンとエクセルホテル東急を含む東急インのチェーンが統合され、東急ホテルズとなり、4つのブランドに各ホテルを再編・整理することとなった（東急ホテルズ・プレスリリース 2002年3月29日より）。前後の時期に開業したホテルも含めた、当時のチェーンは以下のとおりである。

#### ①東急ホテル（10ホテル/3,794室）

【ブランド定義：信頼のおもてなしによる優雅な滞在を約束するラグジュアリーホテル】

〔札幌東急ホテル、キャピトル東急ホテル、セルリアンタワー東急ホテル、羽田東急ホテル、東京ベイホテル東急、沼津東急ホテル、名古屋東急ホテル、京都東急ホテル、大阪東急ホテル、鹿児島東急ホテル〕

#### ②エクセルホテル東急（9ホテル/3,311室）

【ブランド定義：洗練された現代的なスタイルが特徴のスーパーリアホテル】

〔札幌エクセルホテル東急、仙台エクセルホテル東急（←仙台東急ホテル：ブランド変更、以下同様）、富山エクセルホテル東急、金沢エクセルホテル東急（←金沢東急ホテル）、成田エクセルホテル東急（←ホテル成田東急）、赤坂エクセルホテル東急（←赤坂東急ホテル）、渋谷エクセルホテル東急、横浜エクセルホテル東急（←横浜東急ホテル）、博多エクセルホテル東急〕

#### ③東急イン（32ホテル/6,909室）

【ブランド定義：ビジネスパーソンをサポートするための機能的空間にこだわったスタンダードホテル】

〔北見東急イン、札幌東急イン、釧路東急イン、帯広東急イン、シティ弘前ホテル（提携）、酒田東急イン、新潟東急イン、上田東急イン、前橋東急イン、福島東急イン、いわき東急イン、新橋愛宕山東急イン、渋谷東急イン、吉祥寺東急イン、大森東急イン、松本東急イン、名古屋丸の内東急イン、名古屋栄東急イン、新大阪江坂東急イン、大阪東急イン、神戸東急イン、和歌山東急イン、松江東急イン、広島東急イン、下関東急イン、徳島東急イン、高松東急イン、松山東急イン、小倉東急イン、博多東急イン（←博多東急ホテル）、熊本東急イン、鹿児島東急イン〕

#### ④東急リゾート（9ホテル/967室）

【ブランド定義：日常を離れたハイグレードなつろぎを約束するリゾートホテル】

〔ホテルグランデコ（提携）、白馬東急ホテル、蓼科東急リゾート、鹿教湯温泉ホテル東急（提携）、草津温泉ホテル東急（提携）、伊香保東急ビラ（提携）、今井浜東急リゾート、下田東急ホテル、宮古島東急リゾート〕

さらに、2009（平成21）年には新しいブランドとして「ホテル東急ビズフォート」が開発され、「ホテル東急ビズフォート那覇」が開業した。このブランドは、【宿泊特化型ハイグレードビジネスホテル】として位置づけられ、「ハードとソフトとの両面から、ホテル滞在中を通じた顧客の快適性向上を徹底的に追求していく」ことを基本コンセプトとしている。

このようにして、1990年代以降、市場の細分化に応じてブランドも拡張していることが理解できるだろう。実際、一部は「東急ホテル」ブランドから「エクセルホテル東急」ブランドへと転換されていることから、それは明らかである。ただし、現在では「ホテル東急ビズフォート」と「東急イン」のブランドを基本的に廃止して、別途「東急REIホテル」というブランドに逆に集約さ



れるようになっている。これも、会員組織を活かしきれていないことと、1ブランドの少なさがその背景にある。

以上をまとめると、市場の成熟度合に応じた市場細分化の進展にともないブランド拡張をしつつも、IT化を活かした会員組織の活用がなかったり、当該ブランドの施設が少なかったりすると、有効なブランド拡張にはつながらないことが判明した。

今後は、ここで把握しえた事実をもとにして、個別ブランドの軒数推移や RevPAR・ADR などの関係を交えて、より精緻な分析につなげていきたい。

#### [参考文献]

Aaker, David (2014), Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success, Morgan James Publishing. (阿久津 聡 (2014)、『ブランド論－無形の差別化をつくる 20 の基本原則』ダイヤモンド社).

## The Change of Branding in the Lodging Industry

Jun-ichiro TOKUE

### [Abstract]

In Japan, we had usually used the names of hotel category: City Hotels, Business Hotels. This means that we had divided hotels into only 2 categories. However, after 1990s, the hotel chains have been struggling to make new brand because the growth of hotel market has slowed.

In this research, I discuss about the change of branding through the case of hotel chains and the change of market situation.

### [Key words]

Hotel, Market Segmentation, Brand