



出張族が満足するベストホテルをプロ40人が選び抜く。栄光の金メダルを獲得したのはどこだ！

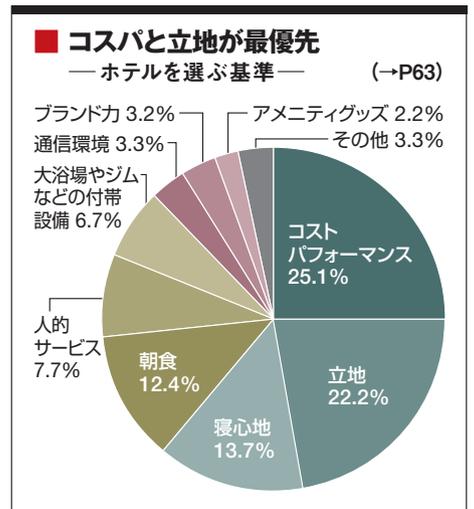
2014 3/22
CONTENTS

42 [COVER STORY]

ビジネスマンのための 最強のホテル

Part 1 進撃のホテル

- 44 第3次開業ラッシュに沸く業界
- 46 column | ファン多いアマンリゾートが東京に初進出
- 47 ネットサービス「Airbnb」はホテルを脅かすのか
- 48 活況呈するホテル投資
- 50 関西ホテル戦争の裏側
- 53 column | プリンスホテルは甦るか／露呈したホテル業界の人手不足
- 54 沿線を越える電鉄系ホテル
- 56 朝食目当てに泊まりたいホテル
- 58 SNS対策 口コミ対応で勝負は決まる
- 59 column | 自社ホームページ強化に走るホテルの皮算用
- 60 区ごとに違うホテル規制 統一した格付けの導入を



Part 2 選ばれるホテル

- 62 プロ40人が選ぶ 本当にすごいホテルランキング
- 64 **全国13エリア別** ベストホテル
 - 64 札幌 立地と温泉魅力に1位 安心感と個性を発揮
 - 66 仙台 復興需要で好調 高レベルで競う上位ホテル
 - 68 東京 和空間からホテルパーまで 好みのスタイルで楽しむ
 - 72 横浜 仕事、観光両用できる湾岸エリアが人気
 - 73 北陸 駅前眺望 vs. 温泉 和のテイストに底堅い人気
 - 74 名古屋 他を圧倒するマリオットアソシアの競争力
 - 78 大阪・神戸 大阪は「マイ執事」、神戸は朝食のピエナ
 - 80 京都 現代版の町家スタイルで京都らしさを味わう
 - 81 広島 朝食で高評価の三井、高級さではシェラトン
 - 82 福岡 ワンランク上に行く宿泊特化型が続々誕生
- 67 今どきのビジホは「WINDAM」!
- 84 いつかは泊まりたいあこがれのホテル

■ いつかは泊まりたいホテル (→P85)

ホテル名	得票数
👑 ザ・リッツ・カールトン京都	9
マンダリンオリエンタル 東京	6
ザ・ペニンシュラ東京	6
パーク ハイアット東京	5
東京ステーションホテル	5
星のや 京都	5
セントレジス ホテル 大阪	4
帝国ホテル 東京	3
ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ	3
インターコンチネンタルホテル大阪	3
パレスホテル東京	3
ザ・リッツ・カールトン沖縄	3
sankara hotel&spa 屋久島	3

- 9 | 経済を見る眼 | この人民ありてこの政治あるなり／権丈善一
- 31 | 株式観測 | 会社予想は慎重でも市場は先行きに自信／伊藤高志
- 32 | 為替観測 | 近いようで遠い1ドル＝105円／深谷幸司
- 34 | 価格を読む | 石炭／中国鈍化でジリ安続く
- 35 | マクロウォッチ | 規制緩和は進展、だが質の面で課題多い
- 36 | この人に聞く | 猿田享男 (慶応義塾大学名誉教授)
- 37 | 四季報最新情報 | 米欧で好調、最高益のアシックス ほか
- 38 | 少数異見 | 様変わりするミャンマー
- 38 | Hot & Cool | ゴルフ場のヘリ送迎サービス
- 40 | 読者の手紙、編集部から

経済を見る眼
権丈善一



9



36

この人に聞く
慶応義塾大学名誉教授
猿田享男

新ビジネス発想塾
妹尾堅一郎



112



134

ブックス&トレンズ
「絶望の裁判所」
瀬木比呂志

- 98 | ゴルフざんまい | 女子プロゴルフ開幕／小林浩美
- 110 | 知の技法 出世の作法 | ウクライナ情勢に見る日本とロシアとの関係／佐藤 優
- 112 | 新ビジネス発想塾 | 特許を取るアホと取らぬバカ／妹尾堅一郎
- 114 | 中国 動態 | 全人代直前のテロ、背景論じない中国の報道／陳言
- 116 | アジア 特報 | 落日の財界司令塔「全経連」／「中央日報エコノミスト」(韓国)
- 126 | グローバル・アイ | 暗礁に乗り上げたTPP交渉／リチャード・カッツ
- 128 | FOCUS 政治 | 「帝国」への誘惑がこの国を衰弱させる／山口二郎
- 130 | 日本人の価値観 | 「リケジョ」が少ない日本／鈴木賢志
- 132 | 生涯現役の人生学 | 役所勤めはミカン巡礼／童門冬二
- 134 | ブックス&トレンズ | 「絶望の裁判所」を書いた瀬木比呂志氏氏に聞く ほか
- 144 | 超「抗加齢学」 | ピーナツアレルギーには経口免疫療法／白澤卓二
- 146 | 文化系サラリーマン諸君! | 「間違っ入っちゃった」会社の楽しみ方／長谷川 裕
- 147 | データウォッチ
- 150 | すごい現場、すごい場所 | エフピコの間東リサイクル工場

3月15日号 訂正情報

56ページからの「安全に慣れ、リアル喪失」の記事で、57ページに「C塩酸塔中央部の温度が低下」とあるのは、正しくは「塩酸塔中央部の温度が低下」です。また、58ページに「1人が死亡、負傷者21人」とあるのは、正しくは「1人が死亡」です。

AR(拡張現実)始めました!



blippAR

①まずアップルApp Store、あるいはアンドロイドGoogle Playで「blippAR」を検索。アプリをダウンロードしてください。
②アプリを起動させて、スマホのカメラを週刊東洋経済の表紙にかざしてみてください。AR(拡張現実)技術による新しいコンテンツの楽しみ方を体験できます。

図表作成：小堀賢吾／杉本祐子

本誌の記事は「東洋経済オンライン」「日経テレコン」「ジーサーチ」「ELNET」のデータベースに登録されており、フリーキーワードで検索、出力できます。

核心レポート

01
16 音楽業界の敵か味方か
スポティファイ上陸へ

02
18 タイムリミットは1年
大阪都構想の実現度

03
19 進むリアルタイム決済
どうなる全銀システム

04
20 ウクライナ危機が拡大
最悪事態回避へ神経戦

05
22 米破産申請でわかった
マウントゴックスの内実



基本無料の聴き放題
サービスを展開する
ダニエル・エク CEO

16

ニュース最前線

通信
24 ソフトバンクinUSA
「競争の必要性」を熱弁

疑惑
25 快拳のはずが大混迷
窮地に立つSTAP

春闘
25 トヨタは6年ぶり実施
自動車ベア復活の重み

航空
26 ミニスカに思わぬ逆風
SKY飛躍への苦悩

放送
27 利益率20%のBS11
上場後はスタジオ増設
ほか



固定ブロードバンド
参入時の苦労話を披
露し、会場がどっと
沸く場面も見られた

カンパニー&ビジネス

90 クックパッド
日の丸レシピサイトが狙う
世界の食インフラ

料理好きには欠かせないサイトに成長したクックパッド。
次は食生活のインフラ開拓に挑む。



昨夏には英語版サ
イトを公開。海外
同業の買収にも意
欲的だ

90

PR

5 ビジネスアспект アサヒビール／変わらない。けれど進化している。
「アサヒスーパードライ」は、さらに「アサヒスーパードライ」へ

- 88 BRIDGE トヨタ自動車
- 93 広告特集 人と社会を育てるCSR
- 100 広告特集 ビジネストラベル ちょっとの工夫で海外出張が楽しくなる!
- 118 広告特集 「選ばれる空港」を目指してさらに存在感を増す成田空港
- 140 CTC cloudage フォーラム ビジネスの加速を支える、戦略的IT基盤とITサービス
- 151 BUSINESS WAVE collect サンライズ・アカウントティング・インターナショナル

新世代リーダーのためのビジネスサイト

東洋経済
TOYOKEIZAI
ONLINE

http://toyokeizai.net



ビジネスマンのための

最強のホテル

好景気に沸くホテル業界。外資系が増え、ビジネスホテルの質も上がってきた。仕事に使える「満足度の高いホテル」を選びたい。

本誌：水落隆博、許斐健太、宇都宮 徹、長谷川 愛、山田雄大、
福田恵介、中原美絵子、高橋志津子、並木厚憲、山川清弘
デザイン：川邊玲奈 進行管理：平野 藍

東京・水道橋にある庭のホテル東京。ロコミで人気を集め、「和」をモチーフにした内装と接客は外国人にも評判だ

東

京・浅草のビルに入居するザ・ゲートホテル雷門。聞き慣れない名前かもしれない。1階はスーパード。だが13階のロビーに上

ると眺望はよい。宿泊者だけが入れられる最上階の14階のバーカウンターに座ると、ちょうどよい高さで東京スカイツリーが目に入る。「そう見えるようカウンターを低くした」と、安間昭彦総支配人は明かす。

一般的なビジネスホテルより少し高い価格帯だが、稼働率は非常に高い。特に人気なのが朝食の卵料理「エッグベネディクト」。これを食べるために東京出張の際は浅草まで足を延ばす、というビジネスマンも多

い。客室のデザインもおしゃれで、空気を含んだ水が出るシャワーが柔らかいと、女性客からも評判だ。

運営するのは、不動産会社ヒューリックの子会社。ブランド認知を高めるべく、ホテルを始めたという。食通が集まり、ビジネスホテルも多い浅草で埋もれないために、朝食に徹底的にこだわった。その姿勢がネットのロコミで評価されたのだ。

場所を移して、JRR東京駅八重洲北口から数分。近代的な空気が漂うホテル龍名館東京は、明治32年創業の旅館が前身の老舗ホテルだ。旧館をスクラップ&ビルドして、2009年に現ホテルがオープンし

た。内装を一新して設備を入れ替え、駅チカ立地と和テイストが受け高稼働を続けている。価格はやはりビジネスホテルより高めたが、ラグジュアリーホテルよりは割安だ。

「旅の専門店」をコンセプトに、WiFi対応や寝心地のよいベッドのみならず、本格的な靴磨きセット、アイロン、コインランドリーなどアメニティ(備品)も充実させた。

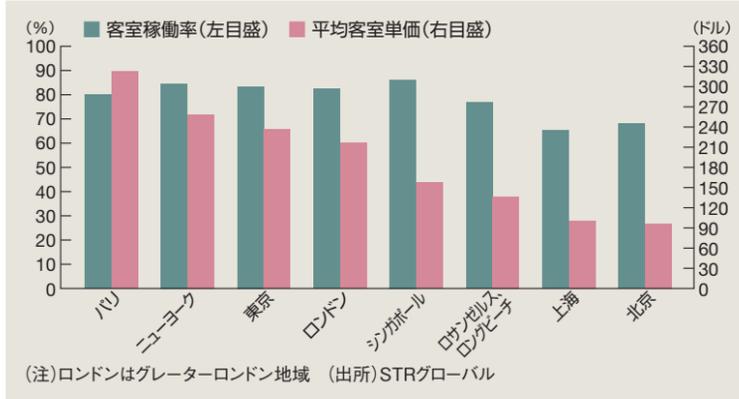
水野豊総支配人は、「スーパードグジュアリーホテルのようにすべてにこだわってはいないが、出張先で頑張っているという部分にはコストをかけている」と語る。

今、全国各地でこうしたホテルが少しずつ増えている。安かろう、悪かろうだったビジネスホテルが、ワランク上の居心地やサービスを提供するようになった。

宿泊予約もネット中心の時代となり、ホテル経営の成否はロコミが左右する。ゲートホテルや龍名館のように大手チェーンでないホテルであっても、客観的なロコミ評価が発信され、集客につながっている。

特集では、こうしたホテル業界の地殻変動を詳細にレポート。旅行ジャーナリストなどプロの専門家が選んだ、全国13エリア別のベストホテルランキングも掲載した。

■東京はパリ、ニューヨークより客室単価が割安
—世界主要都市の客室稼働率と平均客室単価—



アンダズ東京は最上階にチャペル、バーを配置

Part 1 進撃の ホテル

バブル並みの客室稼働率、収益はリーマンショック前水準に回復。外資の開業が相次ぐ中、次の一手を探る。

第3次開業ラッシュの実相

復活への号砲が鳴る

ザ・リッツカールトン京都が2月、大阪マリオット都ホテルが3月に開業(50階)、アマン東京も夏までに始動する見込み(46階)囲み。計画自体は今回の景況感回復より前だが、沸騰するホテル市場に花を添えているのは間違いない。

かつて1990年代前半にパークハイアット東京やウエスティンホテル東京が進出した時期を第1次の外資開業ラッシュ、00年代に香港資本のマンダリンオリエンタル東京、ザ・ペニンシュラ東京、シヤングザ・ラ ホテル 東京が加わった頃を第2次とすると、昨年6月のインタ1コンチネンタルホテル大阪開業が口火を切った今回は「第3次開業ラッシュ」の様相を呈している。

日本企業による法人宴会も増えて

客数増を牽引するのは、インバウンド(訪日外国人)の拡大だ。物価が高いといわれ続けた東京でも、円安の進行でドルベイスの平均客室単価は、パリやニューヨークより割安感が出てきている(左上図)。

軌を一にするように、外資系ラグジュアリーへの進出も再び活発になってきた。

東京・虎ノ門に新しい「街」が誕生しようとしている。森ビルが手掛ける複合ビル、虎ノ門ヒルズだ。ビルの真下の地下を幻のマップカーサード路・環状2号線が走り、地上は歩道の緑で覆われる。このビルの最上階である52階を含む全8フロアに、日本初進出するのがハイアットホテルズ&リゾーツの新ブランド、アンダズ東京である。

開業は6月。コンセプトは「個人重視と地域密着」。堅苦しくない接客サービスに加え、内装には日本人デザイナーも加わり、和のテイストをふんだんに加味している。プール付きスバのフロアには「陰」と「陽」のコンセプトを取り入れる。最上階(上写真)は日本庭園の3大要素にヒントを得ており、チャペルは神社、イベントスペースは書院、バーは茶房をイメージしたという。

日本らしさを内装に組み入れるのは、昨今の外資系ならどこも行っていること。だが、「バランスとハーモニーを重視する日本の神髄をデザインに反映した。小規模なブティックホテルでは最も洗練されているはず」と、アルノー・ド・サンテグジュペリ総支配人は胸を張る。

第3次開業ラッシュと高稼働に沸くホテル

リーマンショックと東日本大震災

きた。帝国ホテル東京など国内老舗の法人営業も鼻息は荒い。既存の外資ではグラント・ハイアット東京が元気だ。外国人客比率は7割。客室数は387室、宴会場も13カ所と外資では多め。国際ネットワークを生かし、MICE(国際会議などの誘致)需要を一手に取り込んでいる。

プリンスホテルは昨年9月に品川のザ・プリンスさくらタワー東京を改装、同時にマリオットの「オートグラフ・コレクション」に加入した。ホテル名は変更しないが、外国人客はマリオット系列ホテルとして、宿泊先やMICE先の候補に加えてくれるからだ。

ビジホは1ランク上の価格帯に好評価

ビジネスホテルも革新を遂げている。従来より価格を上げた「宿泊特化型ホテル」に進化することで、生き残りを図っている。宿泊特化型とは、大きなレストランや宴会場はないが、宿泊の設備やサービスを重視したホテル。シティホテルを運営する企業も宿泊特化型を展開し始めた。その理由は宿泊の粗利が高いことにある。宴会や飲食の粗利はせいぜい3割だが、宿泊のそれは6〜7割。客室に多少のコストをかけても、採算の高い部門に特化する戦略だ。

こうしたホテルに共通する特長と

の影響で大きく落ち込んだ日本のホテル稼働率だが、昨年前半から大きく改善。2013年は平均78.3%(前年比4.3%改善)と、バブル期ピークに並ぶ水準となっている(主日本シティホテル連盟調べ)。

課題だった客室単価も、本格的に上昇し始めた(左図)。単価に稼働率を掛け合わせた実質的な収益水準「RevPAR」は、リーマンショック前の水準に戻っている。

稼働率は高水準、客室単価も底を打った

—東京のホテルマーケット運営パフォーマンス—



52階からの景色

アンダズ東京最上階から見える東京の風景。チャペル出口の正面からは東京タワーが望め、奥には富士山の姿も

してはまず、部屋で高速の無線通信が使える(①WiFi対応)ことがある。旅行者は渡航地での情報を母国語で知りたいというえ、旅の思い出を早くSNSにアップしたいもの。今やWiFiはインバウンド拡大には避けて通れない標準装備だ。

大手とは限らない。インターネット予約が当然になり、「トリップアドバイザー」などの口コミサイトも発達。客の感想がリアルタイムで世界に発信されるので、ノンブランド(②Non-brand)でもサービス次第で宿泊客を集められる。

建築デザイナー(③Designer)に凝った内装を手掛けさせる例も多い。ベッドや浴室の内装、スリッパ、加湿器付き空気清浄器などの備品(④Amenity)がラグジュアリーに匹敵するような高水準のビジホも出てきた。

ブッフェなど充実した朝食(⑤Meal)を呼び水に、宿泊客を集める。女性専用フロアを訪れる客

出張年6回以上!

出張の達人が選ぶ 満足できる“定宿”

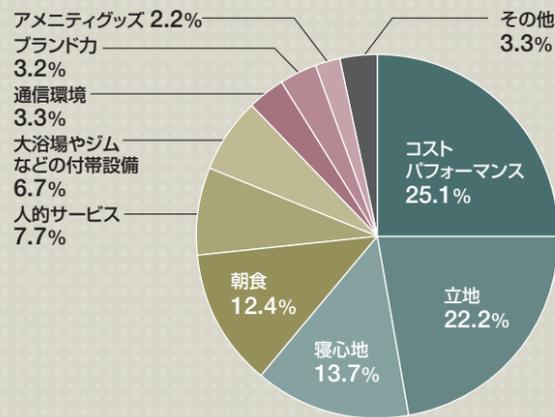
ホテル数の多いAPAの支持が高い
—ビジネスホテル・宿泊特化型で満足したブランド—

ホテル名	得票数
👑APAホテル	63
東横イン	36
ダイワロイネットホテルズ	33
ドーミーイン	26
リッチモンドホテル	26
ホテルモントレ	15
三井ガーデンホテル	14
ワシントンホテル	13
ルートインホテルズ	11
コンフォートホテル	10

ラグジュアリーホテルが並ぶ
—シティホテルで満足したホテル—

ホテル名	得票数
👑ザ・リッツ・カールトン大阪	15
名古屋マリオットアソシアホテル	12
グランド ハイアット福岡	9
帝国ホテル東京	9
ヒルトン大阪	8
ホテルオークラ東京	8
ホテル日航大阪	7
リーガロイヤルホテル大阪	7
インターコンチネンタル東京ベイ	6
京都ホテルオークラ	6
ホテルグランヴィア京都	6
ホテル日航福岡	6

コスパと立地が最優先 —ホテルを選ぶ基準—



国内最大級のエグゼクティブ向け会員制転職サイト「ビズリーチ」の協力の下、インターネット調査を実施（2014年2月下旬）。そのうち年間出張回数が6回以上のビジネスパーソン614人を抽出した。回答者の内訳は、男性約95%・女性約5%。年齢は20代が3.5%、30代が17.4%、40代が40%、50代が33.6%、60代以上が5.5%。「最近2年間で宿泊した中で満足したホテル」、「今後出張で使いたいと思うホテル」をそれぞれ3つまで挙げてもらった。「ホテルを選ぶ基準」はホテルを選んだ理由を選択式で聞いた。

リッツブランドが強い
—今後出張に使いたいと思うホテル—

ホテル名	得票数
👑ザ・リッツ・カールトン大阪	13
名古屋マリオットアソシアホテル	11
帝国ホテル	9
ヒルトン大阪	8
コンラッド東京	6
グランド ハイアット福岡	5
JRタワーホテル日航札幌	4
ザ・リッツ・カールトン京都	4
インターコンチネンタルホテル大阪	3
ウェスティンホテル大阪	3
セント レジス ホテル大阪	3
パレスホテル東京	3
ザ・リッツ・カールトン東京	3
レム新大阪	3
品川プリンスホテル	3

ビジネスパーソンが使うべきホテルはどこか。今特集ではホテル業界に精通する40人にアンケートを実施。全国を13のエリアに分け、プロが厳選したホテルを次いで以降に一挙掲載した。ホテル選びの参考にさせていただきたい。

ホテルはコストパフォーマンスに優れたホテル（コスト部門）と、ワンランク上を楽しむホテル（プチゼいたく部門）の二つに分けた。ホテル選びは多様化している。まずはコスパと立地重視が多いが（上円グラフ参照）、「最近では洗面や浴室など水回り、朝食に対する関心が高い」（ホテル予約サイト一休の渡辺舞・宿泊事業部営業部長）。

さらに今後は「プチゼいたく」なホテルへのニーズが高まりそうだ。企業で出張旅費の実費精算が増えてくるからだ。独立系ホテルのポイントカード運営を手掛けるAカードの調査では、実費精算の比率は49%と5年前より13ポイント増えた（カード会員1380人への調査）。定額精算では宿泊料金を抑えていたが、実費精算ならできるだけいいホテルに泊まろうと考える人は多いだろう。

また本誌は利用者へもアンケート調査を実施している（上表）。実際に泊まった中で満足したホテルを挙げてもらった。外資系・国内勢とも定評のあるブランドが並んだ。

プロ40人が選ぶ

本当にすごいホテル

コストパフォーマンス（コスパ）部門総合ランキング

ホテル名	エリア	得票数
👑ロツテシティホテル錦糸町	東京・東	7
クロスホテル札幌	札幌	6
三井ガーデンホテル仙台	仙台	6
新宿グランベルホテル	東京・西	6
京急EXイン品川駅前	東京・南	6
リッチモンドホテルプレミア仙台駅前	仙台	5
ロイヤルパークホテル ザ 名古屋	名古屋	5
ホテルビエナ神戸	大阪・神戸	5
三井ガーデンホテル広島	広島	5
品川プリンスホテル	東京・南	4
ニューオータニイン横浜	横浜	4
ホテルトラスティ金沢香林坊	北陸	4
ロイヤルパークホテル ザ 福岡	福岡	4

プチゼいたく部門 総合ランキング

ホテル名	エリア	得票数
👑名古屋マリオットアソシアホテル	名古屋	18
JRタワーホテル日航札幌	札幌	15
庭のホテル東京	東京・中央	14
ウェスティンホテル仙台	仙台	13
ザ・ゲートホテル雷門	東京・東	10
ホテル日航金沢	北陸	10
ホテルメトロポリタン仙台	仙台	7
横浜ロイヤルパークホテル	横浜	7
ホテルグランヴィア京都	京都	7
シェラトンホテル広島	広島	7
グランドハイアット福岡	福岡	7

ご協力者・企業（敬称略、50音順）

雨宮健一（KNT-CTホールディングス国内旅行部）、飯島千恵子（「HOTEL CONCIERGE」編集長）、井門隆夫（井門観光研究所代表）、岩本大輝（「週刊ホテルレストラン」編集長）、浦嶋幸一（ホテル椿山荘東京総支配人）、緒方信一郎（航空・旅行ジャーナリスト）、小野アムステルダム（観光コラムニスト）、小原康裕（ホテルジャーナリスト）、河野登志（トリップアドバイザーホテル事業部長）、河野貴輝（ティーケービー社長）、木原秀和（日本旅行広報室）、高麗積克（京都ホテルオークラ総支配人）、定保英弥（帝国ホテル社長）、澤田竜次（デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザーパートナー）、沢柳知彦（JLL執行役員）、清水 隆（i.JTB営業推進担当部長）、清水尚之（ホテルインターコンチネンタル東京ベイ支配人）、主婦と生活社「LEON」編集部、菅野 潔（ホスピタリティマネジメント社長）、せきねきょうこ（ホテルジャーナリスト）、相馬旭宏（集英社「エクラ」編集長）、瀧澤信秋（ホテル評論家）、田辺能弘（リーガロイヤルホテル総支配人）、千葉千枝子（観光ジャーナリスト）、富田昭次（ホテルジャーナリスト）、富本一幸（トラベルニュース編集長）、永宮和美（旅行産業ジャーナリスト）、野田 隆（旅行作家）、藤崎 育（東京ステーションホテル総支配人）、藤谷真弓（シャングリ・ラホテル東京コミュニケーションディレクター）、細内律子（旅行ライター）、水野 豊（ホテル龍名館東京総支配人）、村上 実（オータパブリケーションズ専務取締役）、八長信裕（グランドハイアット東京セールス&マーケティング部長）、山岡 薫（トラベルボイス・プロデューサー）、吉崎夏来（HMRIデジタル・ストラテジスト）、吉田一継（ホテルニューグランド総支配人）、渡部浩之（エイチ・アイ・エスゼネラルマネージャー）、渡辺 舞（一休宿泊事業部営業部長）、渡部 勝（パレスホテル東京総支配人）

アンケートの概要

ホテル業界に精通する40人に書面でアンケート調査を実施（2月下旬）。ホテルを2つのセグメントに分け、札幌から福岡まで全国13エリア（東京は4エリア）について、ビジネスパーソンにお薦めのホテルを挙げてもらった（複数回答可）。セグメントは、①実用性やコストパフォーマンスに優れ、1泊の宿泊料金がおおむね1万円以下のホテル ②ワンランク上のぜいたくが味わえる、宿泊料金がおおむね1万円以上のホテル。そのほか、エリアや料金の制限なく「いつかは利用したい国内のホテル」を併せて推薦してもらっている。