

APIR Trend Watch No. 106

関西圏における大型ホテル建設動向と構造の変化 -ホテル事業者の長期的な投資戦略-

APIR 研究推進部 総括調査役 井上 建治
APIR 副主任研究員 野村 亮輔

目次

はじめに.....	2
1. 大阪府における大型ホテル事業者の取組み：2つの国家プロジェクトを見据えて.....	2
2. 開業動向と建設投資の拡大規模.....	4
3. 宿泊料金別にみた新築大型ホテルの特徴：高価格帯グレードに広がる選択肢.....	6
4. 高価格帯ホテルの市場拡大と多様性の深化：2026年供給物件の特性.....	8
5. 大型ホテル投資の資金計画と長期的な事業構造.....	10
小括.....	12
参考文献.....	12

はじめに

2025 年 4 月 13 日、大阪・夢洲において「2025 年日本国際博覧会」(以下、大阪・関西万博)が開幕、次週の 4 月 24 日には、会場北側に隣接する区域で「大阪・夢洲地区特定複合観光施設設置運営事業」(以下、大阪 IR)の起工式が執り行われた。2010 年に国会で超党派の「国際観光産業振興議員連盟 (IR 議連)」が発足してから実に 15 年を経て、ついに新たな国際観光拠点である、大阪 IR が 2030 年秋の開業を目指して本格的に建設段階へ移行したことになる。

大阪・関西万博開催中、大阪・梅田より多くの来場者が利用した「大阪駅南 (マルビル) 万博シャトルバス乗場」跡では、2025 年 12 月に「(仮称) 大阪マルビル建替プロジェクト」が着工している。高さ約 192 メートルの複合タワーは大阪駅周辺で最も高いランドマークとなる計画であり、高層階にはラグジュアリーホテル、中層階には都市型ホテルの 2 ブランドが 2030 年に開業する予定である。

これらの大阪 IR および都心再開発による新規投資は、万博後の関西経済を牽引する宿泊インフラの高度化を象徴している。本稿の目的は、こうした国家的プロジェクトを契機とした宿泊市場の構造変化を明らかにし、主要ホテルの建設動向から、事業者がどのような時間軸と戦略で投資判断を行っているのかを体系的に示すことである。本稿の展開は以下の通りである。

1.では、大型ホテル事業者の投資判断に影響を与えた大阪・関西万博と大阪 IR プロジェクトの動向を時系列に沿って整理する。2.では、2030 年までに開業される関西における新築大型ホテルの動向を整理し、各府県の特徴を概観する。3.では、2.で整理したホテルにおける 1 室あたりの宿泊単価に注目し、コロナ禍を経て新規開業物件の供給構造が変化していることを明らかにする。4.では、関西における新築大型ホテルのうち、ラグジュアリーホテルの開業状況を網羅的に俯瞰する。5.では、大型ホテル事業者が、ホテル開業から黒字化を目指すための資金計画を想定し、事業者の投資判断がどのように行われるかを考察した。最後の小括では本稿で得られた分析結果の含意を整理する。

1. 大阪府における大型ホテル事業者の取組み：2 つの国家プロジェクトを見据えて

2016 年 3 月、政府は「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」(当時：安倍晋三首相)において、訪日外国人旅行者数の目標を「2020 年に 4 千万人、2030 年に 6 千万人」とする方針を打ち出した(図表 1)。これにより、観光産業は国家戦略の柱として位置づけられ、宿泊インフラの整備が急務となった。

2018 年 7 月には、カジノを含む統合型リゾート (IR) 実施法が国会で可決・成立し、大阪府・市は 2024 年の IR 開業を目標に計画を進めることとなった。

図表 1 IR 実施法成立から大阪・関西万博閉幕までの主要な政策決定と関連動向

期日	内閣	政府・自治体・事業者の動向
2011年8月24日	野田	IR議連は「特定複合観光施設区域の整備の推進に関する法案（IR推進法案）」を公表
2014年10月30日	安倍	大阪府・市と経済界は国際観光拠点の形成を目指し「夢洲まちづくり構想検討会」を立上げ
2016年3月30日	〃	政府は構想会議にて「明日の日本を支える観光ビジョン」観光先進国に向けた取組を策定
2016年4月11日	〃	政府は2025年国際博覧会に大阪市の立候補を決定。2017年6月にBIEに正式な立候補
2017年4月1日	〃	大阪府・市が共同で「IR推進局」を設置。誘致に企画・立案・調整を一体で進める
2017年8月4日	〃	大阪府・市と経済界は「夢洲まちづくり構想」策定。夢洲に新たな国際観光拠点形成を計画
2018年7月20日	〃	「IR実施法」（特定複合観光施設区域整備法）参議院本会議で可決・成立
2018年11月23日	〃	博覧会国際事務局（BIE）総会で2025年万博開催国の選挙が行われ、日本（大阪）が選出
2020年4月7日	〃	新型コロナウイルス感染症の急速な感染拡大に対応 緊急事態宣言を発出 7都府県
2020年12月18日	菅	IRの基本方針が閣議決定。IRの開業時期「20年代半ば」から「20年代後半」に修正
2021年9月11日	〃	大阪府・市「IR区域の整備に関する基本協定書（案）」決定。国際的な都市型IRを目指す
2023年4月27日	岸田	政府が、大阪IR「大阪・夢洲地区特定複合観光施設区域の整備に関する計画」を認定
2025年4月13日	石破	大阪・関西万博開幕。158の国と地域、7つの国際機関が参加（10月13日迄184日間）
2025年4月24日	〃	大阪府・市、大阪IR(株) が夢洲でIR起工式、世界最高水準のIRを2030年秋ごろの開業を予定
2025年10月13日	〃	大阪・関西万博が184日間の会期を終え閉幕 来場2,902万人が国内外から来場、運営黒字
2026年5月1日	高市	政府は「観光立国推進基本計画」決定。2030 年 訪日外国人旅行者数 6千万人目標等を据置

出所：アジア太平洋研究所(2025)を基に筆者作成

さらに2018年11月、フランス・パリで開催された第164回博覧会国際事務局（BIE）総会において、2025年国際博覧会の開催地として日本（大阪）が正式に選出された（図表1）。これら民間を中心とした投資を後押しするため、政府および地方自治体により 都市計画特例・容積率緩和・宿泊施設誘致制度などの政策的支援が図られた（図表2）。こうした制度も活用して、宿泊施設の質的転換と国際化が加速し、外資系ブランドの進出や高付加価値物件の計画が相次いでいる。

図表 2 関西主要都市における宿泊施設整備を促進する制度と活用事例（2014～30年）

都市	制度名（政府・地方政策）	投資の特徴	制度活用 事例（開業年）
大阪市	「国家戦略特区」大阪府・大阪市指定（2014～）都市計画特例の活用 「御堂筋地区 都市再生緊急整備地域方針」特例（2014～） 国土省「宿泊施設の整備に着目した容積率緩和制度の創設」（2016）「宿泊施設の整備に着目した容積率緩和に係る大阪市の運用方針」（2017～）	・都市計画特例の活用、恒常的な容積率緩和（2017～） ・外資系ラグジュアリーを中心に大型投資が継続 ・2024～2026年に供給ピーク	W Osaka（2021） カンデオホテルズ大阪ザ・タワー（2024） ダブルツリー by ヒルトン大阪城（2024） ザ・ゲートホテル 大阪 by HULIC（2026）
京都市	「国家戦略特区」京都府・京都市指定（2014～）都市計画特例の活用 ・京都市：上質宿泊施設誘致制度（2017～2022受付終了） ・京都市「宿泊施設の建築等に係る地域との調和のための手続要綱」（2019改正）	・上質ホテル誘致規制緩和（2017～2022） ・住居専用地域等の規制を緩和し、外資ラグジュアリーが短期間に集中進出東山・祇園を中心に高級化が加速	パークハイアット京都（2019） ホテル ザ 三井 京都（2020） カペラ京都（2026） 京都相国寺門前町計画（2022年選定）
神戸市	「都市再生特別措置法、緊急整備地域」（神戸市三宮：2006指定） 「国家戦略特区」兵庫県・神戸市指定（2014～）都市計画特例の活用 ・「三宮周辺地区の再整備基本構想」（2015） ・「三宮周辺地区の再整備基本方針」（2018～2021）	・都市再生緊急整備地域（2006指定）を活用した三宮再整備（2018～2021） ・容積率特例を伴う大型複合開発が進展 ・外資系ホテルの誘致が本格化	レムプラス神戸三宮（2021） ダイワロイネット神戸三宮PREMIER（2022） EVOL HOTEL KOBE（2027） コンラッド神戸（2030）
奈良市	観光政策（県＋市）による誘導が中心 ・奈良県「観光総合戦略」（2018～2021）国際水準ホテルの誘致促進 ・奈良市「観光振興計画」（2018～2021）宿泊施設の立地誘導	・観光政策誘導 期限付（2018～2021） ・県主導再開発事業に高付加価値ホテルが進出 ・文化資源活用型の投資が特徴	JW Marriott 奈良（2020） 紫翠ラグジュアリーコレクション奈良（2023） ノホテル奈良（2024） 星のや奈良監獄（2026）

出所：国土交通省・内閣府・大阪市・京都市・神戸市・奈良県・奈良市の公表資料を基に筆者作成

当初 2024 年開業を予定していた大阪 IR プロジェクトは、2025 年大阪・関西万博開催時の夢洲地区へのアクセス混雑を避けたいという政府方針により 2026 年以降へ延期された。さらに、2020 年に発生したコロナ禍の影響を受けて、開業時期は 2030 年へと後ろ倒しとなった。

開業時期が延期されたものの、夢洲地区の都市再生と国際観光拠点化を推進する中核施設として、万博閉幕後においてその重要性和期待はむしろ高まっている。こうした国家的プロジェクトの開業時期の変更や進展は、大型ホテル事業者の投資判断に大きな影響を与えたと考えられる。

2. 開業動向と建設投資の拡大規模

関西における新築大型ホテル開業件数の府県別推移（2016～30 年）を見てみよう。

分析には、当研究所が実施した「大型ホテル建設プロジェクト動向調査」を用いる¹。調査対象とした宿泊施設 101 件の開業年、客室数、運営形態、宿泊料金グレード、ブランド構成、建設事業費などを整理・分析し、15 年間の開業傾向と供給構造の変化を把握した（参考図表 1）。なお、選定基準は図表 3 に示す通りである。

図表 3 大型ホテル建設プロジェクト動向調査の対象選定基準

◦ 開業時期	2016年～2030年に開業または開業予定
◦ 対象地域	滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
◦ 選定基準	新築物件 客室数 – 40室以上 延床面積（ホテル機能）– 3,000坪程度以上 建物建設事業費（試算）– 40億円程度以上（竣工ベース）

出所：事業者のニュースリリース、一般紙及び業界紙、現地調査により筆者作成

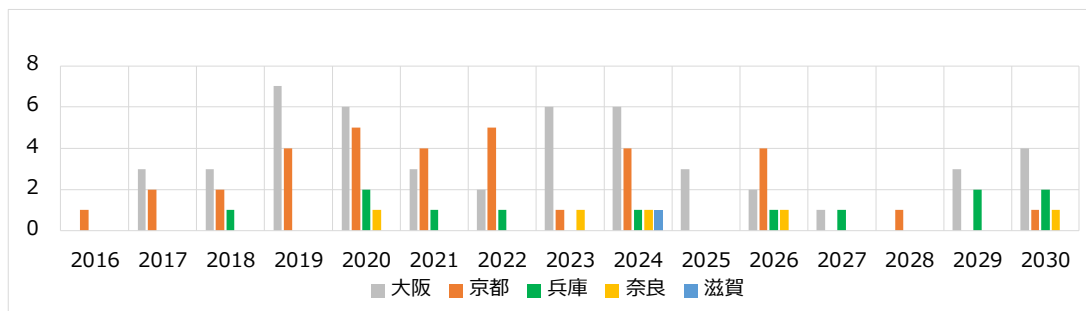
図表 4 は関西における新築大型ホテルの開業軒数の推移を示したものである。2020 年から 22 年にかけて新型コロナウイルス感染拡大により宿泊需要は急激に落ち込んだが、2020 年から 24 年までの 5 年間に於いて、新築大型ホテルの開業軒数は年間平均 10 軒を超える水準で推移した。

大型ホテル事業者は深刻な宿泊需要の低迷に左右されることなく、2025 年の大阪・関西万博及びその後の宿泊需要の回復を見据え、長期的な視野に立った展望に基づく投資判断を継続していたことを示している。このように関西圏における大型ホテル投資は、コロナ禍においても堅調に継続されたことになる。

¹ 本調査では、関西 2 府 4 県(大阪府・京都府・兵庫県・奈良県・滋賀県・和歌山県)に所在し、延床面積 3,000 坪以上または試算事業費 40 億円以上の大型ホテルを対象に、2016～2025 年の開業物件と 2030 年までの開業予定物件を網羅的に収集した。なお、同様の分析事例として井上ほか(2023)がある。

図表 4 関西における新築大型ホテル開業軒数 府県別推移:2016~30 年

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	(軒) 計	比率
大阪		3	3	7	6	3	2	6	6	3	2	1		3	4	49	48.5%
京都	1	2	2	4	5	4	5	1	4		4		1		1	34	33.7%
兵庫			1		2	1	1		1		1	1		2	2	12	11.9%
奈良					1			1	1		1				1	4	4.0%
滋賀									1							1	1.0%
計	1	5	6	11	14	8	8	8	13	3	8	2	1	5	8	101	



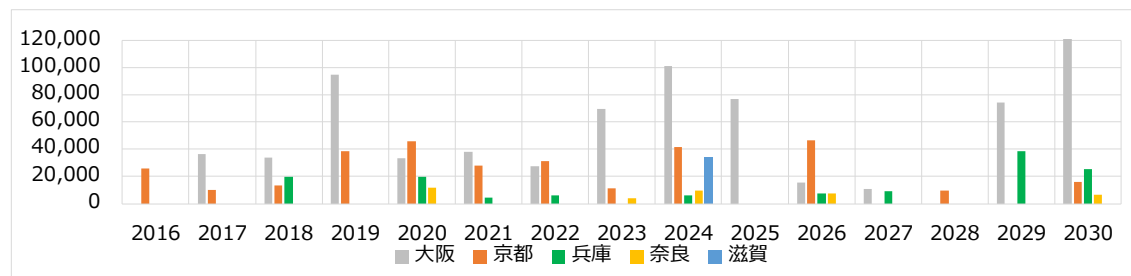
出所：事業者ニュースリリース、一般紙及び業界紙、現地取材により筆者作成

建設事業費推移(2016~30年)に着目すれば、調査対象の新築大型ホテルの建設事業費は総額 1 兆 3,052 億円に達しており、うち大阪府が 7,736 億円(59.3%)となっている(図表 5)。

大阪府では、IR 実施法の成立や大阪・関西万博の開催決定以降、都心再開発が重なり、竣工ベースで 2019 年、2024 年、2030 年に建設事業費が増加していることがわかる。特に 2030 年は 1,610 億円と突出しており、大阪 IR 開業時期に併せてホテルの開業が集中する見込みである。

図表 5 関西における新築大型ホテル開業 府県別建設事業費推移:2016~30 年

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	(金額-百万円) 計	比率
大阪		36,513	33,911	94,804	33,517	38,026	27,554	69,705	101,104	77,073	15,404	10,828		74,176	161,030	773,645	59.3%
京都	26,260	10,514	13,561	38,770	46,202	28,295	31,183	11,580	42,000		46,466		9,584		16,003	320,418	24.5%
兵庫			19,526		19,701	4,478	6,210		5,887		7,781	9,075		38,672	25,744	137,074	10.5%
奈良					11,996			4,005	9,936		7,823				6,528	40,288	3.1%
滋賀									33,786							33,786	2.6%
計	26,260	47,027	66,998	133,574	111,416	70,799	64,947	85,290	192,713	77,073	77,474	19,903	9,584	112,848	209,305	1,305,211	



出所：事業者ニュースリリース、一般紙及び業界紙、現地取材により筆者作成

京都府は 3,204 億円(24.5%)で、2019~22 年に 18 軒が開業した。観光需要拡大の影響もあり、新築ホテルの高付加価値化が進んだと考えられる。その後も 2024~26 年においても、万博開幕とその後の需要を見据えて 8 軒が開業している。

兵庫県は2016～30年間で1,371億円(10.5%)となっている。特に2026年以降は813億円と期間全体の約6割を占めている。三宮駅周辺で4軒の再開発プロジェクト、淡路島で2軒の滞在型物件の開業が重なり、投資が堅調に進んでいる。また、2030年の神戸空港国際化により、チャーター機を含む国際ビジネス航空の利用拡大が見込まれる。

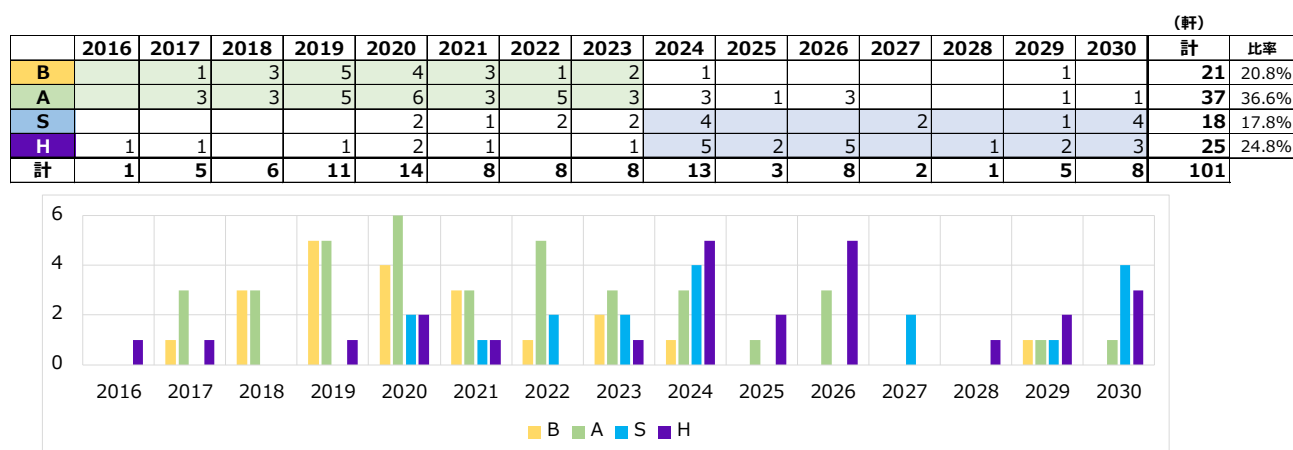
IR開業後、訪日外客の増加が想定される中、高価格帯物件需要を支える広域周遊型の宿泊インフラが広域に形成されつつある。次章では、宿泊費グレード別の構成に着目し、関西ホテル市場がどのように推移しているのかを示す。

3. 宿泊料金別にみた新築大型ホテルの特徴：高価格帯グレードに広がる選択肢

まず新築開業する大型ホテルの1泊あたりの宿泊料金に着目して特徴を整理しよう。

図表6をみれば、2016～30年累計で、Aグレード(3万円～/泊・室)が37軒(約4割)と最も多数を占め、次いでHグレード(10万円～/泊・室)が25軒(約2.5割)を占める(図表6)。2016～23年(前期)に新築開業した61軒の内訳を見ると、1～3万円台/泊・室の比較的リーズナブルな価格帯(B・Aグレード)が77%(47/61軒)を占め、関西の新築ホテル市場は低～中価格帯が中心であった。一方、5万円台～10万円台/泊・室の高価格帯(S・Hグレード)は14軒にとどまり、供給は限定的であった。

図表6 宿泊料金別(グレード)開業軒数推移(宿泊単価/泊・室):2016～30年



注：図表中のアルファベットは宿泊料金のグレードを示している。内容は以下の通り。

B：1万円前後～、A：3万円前後～、S：5万円前後～、H：10万円前後～

出所：事業者ニュースリリース、一般紙及び業界紙、現地取材により筆者作成

しかし、2024～30年(後期)において供給構造が大きく変化し、1～3万円台/泊・室の比較的リーズナブルな価格帯(B・Aグレード)は27.5%(11/40軒)と前期から大幅に減少し、特にBグレードは後期ではわずか2軒にとどまっている。一方で、S・Hグレードは72.5%(29/40軒)へと急増し、前期の約2倍に拡大した。特にHグレード(10万円前後～/泊・室)の増加が顕著で、

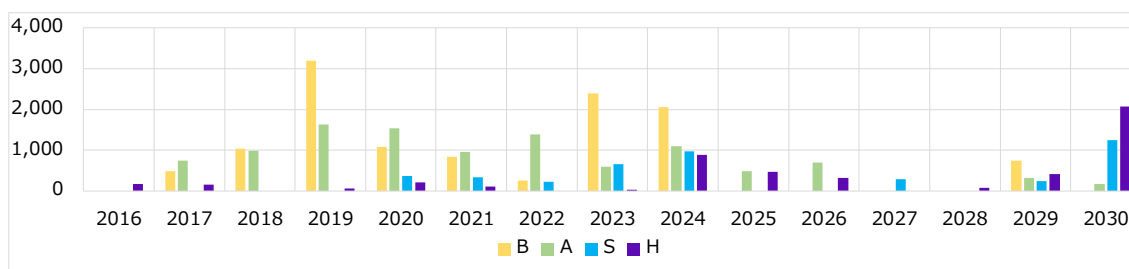
高価格帯（S・H グレード）が新築ホテル供給の中心的な位置を占めるようになった。こうした供給構造の変化の背景には、ハイエンドビジネス客や富裕層の、長期滞在や MICE 参加滞在等の需要の拡大を予想し、事業者の投資が進んだものと考えられる。

また供給客室をみると、2019 年 4,899 室、2023 年 3,707 室、2024 年 5,024 室、そして 2030 年は 3,506 室と顕著に増加している（図表 7）。1,000 室規模の物件をみれば、19 年は

「ホテル阪急レスパイア大阪」（1,030 室）、「アパホテル&リゾート御堂筋本町駅タワー」（913 室）、23 年は「アパホテル&リゾート大阪梅田駅タワー」（1,704 室）、2024 年は「アパホテル&リゾート大阪難波駅タワー」（2,055 室）がそれぞれ開業している。これらの宿泊施設は比較的低価格帯の B グレード（1 万円前後～／泊・室）であり、主に都市型エコノミーホテルとしての側面が強い。

図表 7 宿泊費別（グレード）開業客室数推移（宿泊単価／泊・室）：2016～30 年

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	計	比率
B		496	1,034	3,198	1,092	841	265	2,404	2,055					755		12,140	37.7%
A		747	995	1,631	1,536	965	1,403	598	1,106	482	695			327	180	10,665	33.1%
S					371	337	228	662	967			290		246	1,250	4,351	13.5%
H	180	164		70	209	114		43	896	473	326		83	426	2,076	5,060	15.7%
計	180	1,407	2,029	4,899	3,208	2,257	1,896	3,707	5,024	955	1,021	290	83	1,754	3,506	32,216	



出所：事業者ニュースリリース、一般紙及び業界紙、現地取材により筆者作成

一方、2030 年に見込まれる 3,506 室は構造が大きく異なる。大阪 IR において開業予定の「MGM 大阪・MGM 大阪ヴィラ」（1,840 室）をはじめ、都心再開発によるラグジュアリーホテル群（大阪マルビル建替プロジェクトなど）が中心となる。これらの物件は約 95%が高価格帯（S・H グレード）に属し、2030 年の供給は「量」「質」とも高付加価値物件への投資の構造が転換しつつある。

なお、京都市では、前掲の図表 2 で示した 2022 年に「上質宿泊施設誘致制度」の計画選定を受け、24 年着工を予定していた事業者の物件が、地域環境への影響への配慮等を理由として、地元住民との調整や合意形成が難航し、未着工となっている事例もみられる。こうした経緯を踏まえると、ホテル整備を進めるうえでは、地域との合意形成と共生が最重要の要件となる。

では、この高価格帯の中でも最上位に位置づけられるラグジュアリーホテルは、関西圏でどのように拡大してきたのか。次章では、1997 年以降の長期的な開業動向を網羅的に整理し、その推移と規模を示す。

4. 高価格帯ホテルの市場拡大と多様性の深化：2026 年供給物件の特性

図表 8 は、関西で営業または今後開業する、宿泊費が概ね 1 室 10 万円以上のラグジュアリーホテル²を、1997 年から 2030 年にかけて網羅的に整理したものである。宿泊費が 1 室 10 万以上のホテルは 2010 年時点でわずか累計 2 軒（総室数 451 室）にすぎなかったが、2030 年には 26 軒（5,472 室）へと拡大しており、20 年間で 12 倍以上の規模に増加する見通しである。

2026 年は、全 26 軒のうち最多となる 5 軒が開業する年であり、その供給物件の特性も際立っている。開業地別では、京都市内では、3 月に「帝国ホテル京都」が祇園の弥栄会館を再生して開業し、またシンガポールの「カペラ京都」が花街・宮川町の伝統と静寂に調和した施設として誕生し、さらに秋には「シャングリラ京都二条城」が開業を控えている。3 ブランドは、立地環境の特性を生かした建築空間と情緒性、そして最高級のホスピタリティを競い合う。

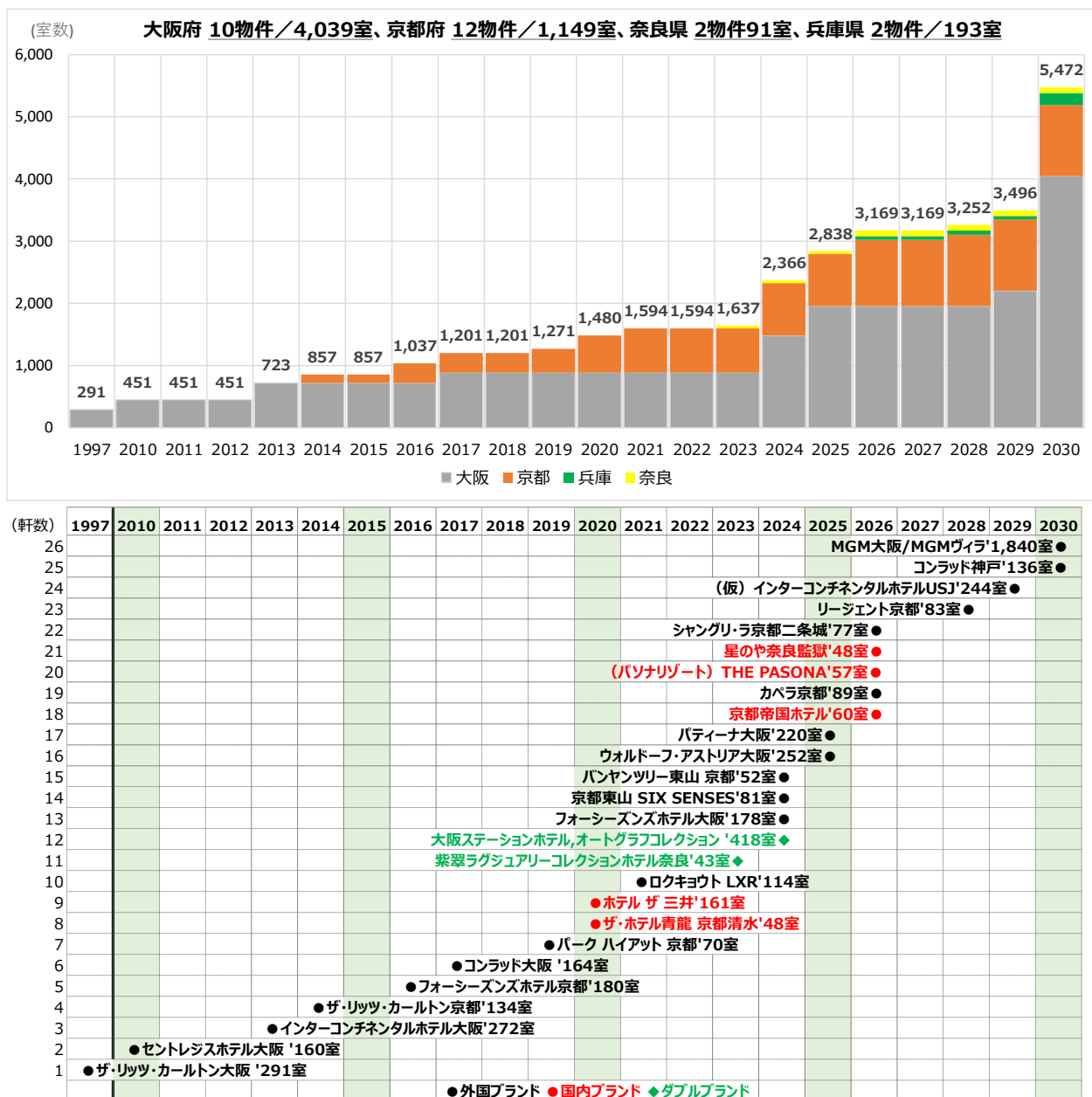
6 月に奈良市では「星のや奈良監獄」が、日本で初めて重要文化財の旧監獄を活用した、重厚な歴史が息づく建築空間の宿泊施設として唯一無二の滞在を提供する。また淡路市では「THE PASONA」が、長期滞在型未病ウェルネス・リトリート施設として、心身を整える多様なプログラムを提供する。さらに特筆すべきは、これら両物件が複数泊を前提とした滞在型の集客営業を開始している点である。

大阪市におけるラグジュアリーホテルの供給は 2024 年までは、「ザ・リッツ・カールトン大阪」（1997 年）を含む 4 軒（887 室）に限られていた。2024～25 年にかけて 4 軒が大阪・関西万博に合わせて開業し、累計は 8 軒へと拡大した。さらに 30 年には、大阪 IR において開業予定の「MGM 大阪・MGM ヴィラ」（1,840 室）が加わり、累計 10 軒（4,039 室）へと拡大する。各物件は、大型開発の中核施設であり、またビジネスや観光目的地へのアクセスにも優れ、高層階の眺望性、多客室数、MICE 機能を活かした、“大都市複合型ラグジュアリー”を形成しており、ハイエンドの客層を中心とした需要拡大を見込む。

京都市では、2028 年までに累計 12 軒（1,149 室）が開業され、件数では大阪市を上回る。国内外 6 カ国（米国、英国、シンガポール、香港、タイ、日本）のハイエンドブランドが集積しており、関西圏において国際的なラグジュアリー宿泊市場を形成している。特に、歴史的文化資源と景観ロケーションを重視した比較的小規模・高単価のブティック型が中心であり、京都の歴史や文化と融合した個性を重視する“古都文化の体験型ラグジュアリー”が形成され、スペシャル（特別）な体験を求めるハイエンド層に対し、滞在の選択肢を拡大させる。

² 本稿では、分析の一貫性と比較可能性を確保するため、客室数 40 室未満の小規模物件、会員制リゾート物件、ならびにブランド名称等が未公表の物件は、ラグジュアリー区分の選定対象外とした。

図表 8 ラグジュアリーホテル 開業年・客室数推移:1997~2030 年



出所：事業者ニュースリリース、一般紙及び業界紙、現地取材により筆者作成

神戸市では、2030 年に県内初となるラグジュアリークラスの「コンラッド神戸」が開業を迎える。また、JR 三宮駅南側で開発中の 2 物件も高付加価値帯ブランドとして整備が進められており、30 年前後の開業が見込まれる。これら 3 軒はいずれも利便性の高い都心部に位置し、大型複合再開発ビルの高層階に立地することで、眺望性を活かした集客が期待されている。国際貿易都市としての歴史に加え、新幹線・港湾・空港が近距離で結節する都市特性を活かし、国際チャーター便の発着やスーパーヨット（大型艇）マリーナ整備を背景に、人・文化・情報が交わる“交流結節型ラグジュアリー”が形成される。そこに集う新たなビジネス層・クリエイター層やハイエンドの旅行者が滞在する空間として、新たなラグジュアリーホテルへの期待が広がっている。

大阪夢洲エリアでは、2030 年に開業する大阪 IR は、エンターテインメント・アートに加え、ラグジュアリーブランドや文化体験型ショップなどの高付加価値リテールと国際水準のカジノを有している。ここでは多様な価値観や人々が交流し、新たな体験が生まれる“協創発信型ラグジュアリー”として、関西全域への送客ハブ機能を担う。

こうした地域別の多様性は、関西圏のラグジュアリー市場が単一都市ではなく、複数の価値軸が共存する広域的な高付加価値市場へと進化しつつあることを示している。ラグジュアリーホテルの供給は関西圏において量的にも質的にも急速に拡大し、宿泊インフラの上位層を担う重要な役割を果たしており、関西の国際競争力を高める基盤として位置づけられる。

以上で整理した新築大型ホテルの開業が、実際にどのような資金計画と時間軸を前提に構築されているのかは、外部からは見えにくい。そこで次章では、典型的な資金計画モデルを示し、事業者がどのような長期視点で投資を行っているのかを明らかにする。

5. 大型ホテル投資の資金計画と長期的な事業構造

大型ホテル開業の動向を分析するにあたり、事業者がどのような資金計画と収益見通しを前提に事業を構築しているのかを示すため、2025 年開業を想定したモデルケース（図表 9）を提示する³。本ケースは、同年に開催された大阪・関西万博の前後、すなわち 2024～26 年に開業または開業予定の 24 軒の大型ホテル群をイメージしたものである（参考図表 1）。

《ホテル事業：開業からキャッシュフロー黒字化までの資金計画モデル》

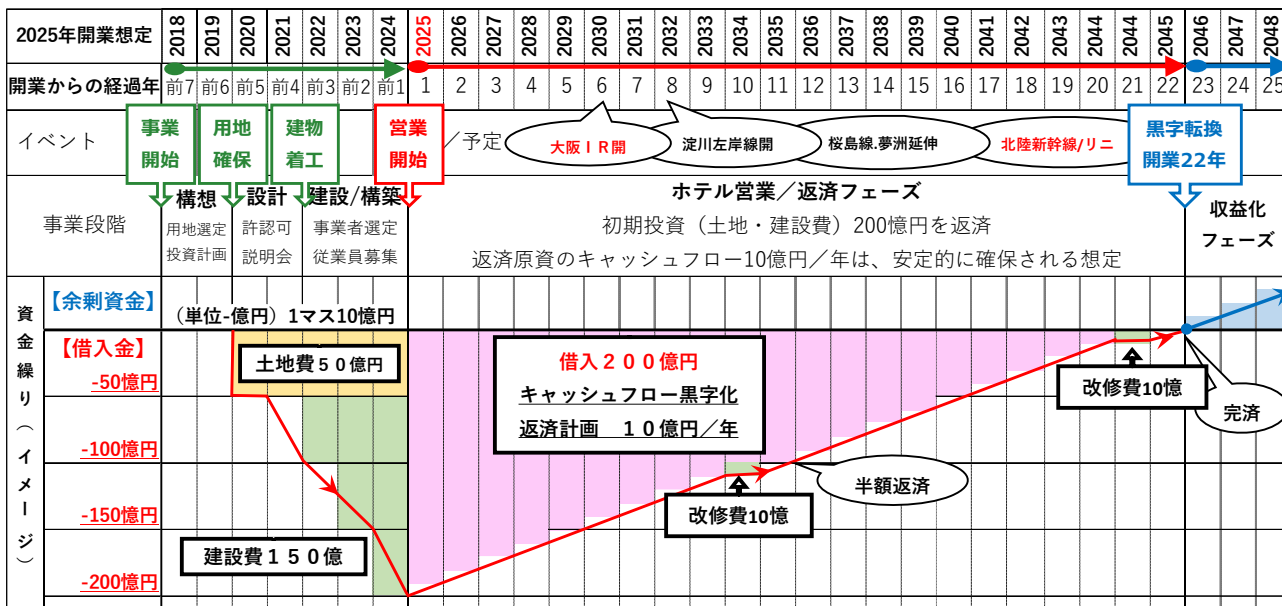
初期投資として 200 億円（借入金、内訳：土地取得費 50 億円、建物建設費 150 億円）を投じてホテルを建設し、2025 年に開業する。開業後は毎年 10 億円の安定的な利益剰余金を借入金返済に充当することで、22 年後の 2046 年に完済し、翌年からキャッシュフロー黒字化を達成できるモデルの試算である。また、営業開始後 10 年目と 20 年目には、それぞれ 10 億円規模の大規模改修工事を実施する。大型ホテルは建設投資が巨額であり、黒字化まで 20～30 年を要する事業特性を持つ。このため、投資判断は短期的な需要変動ではなく、都市の長期的な成長性を前提として行われる。

事業構想の起点は、2018 年の「IR 実施法」国会可決および同年の国際博覧会事務局（BIE）総会における大阪の開催国（都市）選出の時期と重なっており、2024 年の大阪 IR 開業と、2025 年の大阪・関西万博開催が投資判断を後押しした可能性がある。

³ 本ケースは、井上ほか(2024)で示されているホテル事業の運営方式のうち「所有直営方式（自社による一体運営）」を前提として作成。

図表 9 ホテル事業 開業からキャッシュフロー黒字化までの資金計画モデル

モデル	投資額（借入金）200億円（土地50億円、建物150億円）でホテルを建設し、2025年に開業
条 件	毎年のキャッシュフロー10億円を投資額（借入金）の返済に充当、22年後の事業の黒字化に設定 金利、租税、減価償却を考慮しない／景気変動、客室稼働率・単価等を一定とする



出所：筆者作成

このモデルから、大型ホテル事業者は構想段階からキャッシュフロー黒字化に至るまで、約 30 年という長期的なスパンで関西地域の経済発展を見据え、事業計画を立案・実行していることが伺える。これは単なる宿泊施設の整備にとどまらず、地域産業振興や都市開発と連携した、長期的かつ戦略的な投資判断が必要と言える。

その間、大阪市内では 2031 年になにわ筋線（大阪駅（うめきた⇔JR 難波駅・南海本線新今宮駅）が JR 線と南海本線とを結節し、2032 年頃には阪神高速道路の淀川左岸線の全線開通が見込まれている。また JR 桜島線の夢洲延伸が 2030 年代の開通を目指して計画されており、大阪都心部と関西国際空港や大阪湾岸部を結ぶ交通機能の強化が期待される。

さらに、2040 年代以降には北陸新幹線およびリニア中央新幹線の大阪延伸が開業し、関西の広域交通ネットワークを根本から変える国家的交通インフラ整備の転換点を迎えることになる。

こうした主要インフラ整備の進展は、ホテル事業者にとって構想段階から投資判断に織り込まれていたと考えられ、関西圏への長期的な投資を正当化する前提条件として機能してきたと推察される。

小括

これまでに行った分析内容を整理し、得られた含意は以下のとおりである⁴。

1. 2016 年以降、新築大型ホテルの開業件数と客室数は、大阪・京都を中心に 2019 年・2024 年・2030 年の 3 つのピークを形成しながら拡大してきたが、2026 年以降では三宮再開発や神戸空港国際化を背景に兵庫でも開業が増え、供給が 3 府県へ広がりが確認される。
2. 新規供給される客室のグレードは、2016～23 年では低～中価格帯が中心であった。しかし 24～30 年には高価格帯が増し、客室供給の中心も低価格帯の大規模物件から、都心再開発に立地する高価格帯の物件中心へと移行している。供給構造は、高価格帯二ーズの拡大傾向に量・質ともに呼応しつつ、選択肢の幅を広げている。
3. 関西のラグジュアリーホテル市場は、2026 年にかけて室数と規模では大阪市の複合開発物件が、件数や物件の個性・ブランド数では京都市が大きく拡大してきた。さらに 2030 年にかけては、神戸市や大阪夢洲で新たな市場が形成されている。関西各都市の価値軸が共存する広域的な高付加価値市場へと進化しつつある。またこうした開発が、旅行者の滞在の選択肢の拡大のみならず、都市の景観向上やにぎわい創出に寄与することが期待されよう。
4. 大型ホテル事業は数百億円規模の初期投資を要し、黒字化まで 20 年超を見込む長期事業であり、事業者は構想段階から長期（約 30 年スパン）で事業を計画する。大阪 IR 開業などの国家プロジェクトやリニア新幹線開業といった国家的インフラ整備計画を投資判断の前提とし、都市の長期的成長性を見据えた事業展開が図られている。

参考文献

アジア太平洋研究所(2025), 『アジア太平洋と関西 関西経済白書 2025』, EXPO 2025 Chronology, 日経印刷株式会社, 2025 年 10 月

井上建治・野村亮輔・稲田義久(2023), 『コロナ禍と関西のホテル建設-コロナ禍に宿泊事業者はどのように対応したのか-』, (<https://www.apir.or.jp/research/post15621/>), APIR Trend Watch No.87, 2023 年 8 月 9 日。

井上建治・野村亮輔・稲田義久(2024), 『関西観光客の急回復とホテル業 -外国事業者の積極的な展開と国内事業者の対応-』, (<https://www.apir.or.jp/research/post17995/>), APIR Trend Watch No.97, 2024 年 9 月 17 日。

⁴ 本稿の作成にあたり、アジア太平洋研究所の稲田 義久研究統括よりご指導賜り、また猪木 武徳研究顧問から大変有益な助言をいただいた。記して感謝申し上げる。なお、本稿における誤りは全て筆者の責任である。

参考図表 1 「大型ホテル建設プロジェクト動向調査」の対象物件一覧：2016～30 年開業

	開発後の名称	フ ラ グ	グ レ ド	運営者 (開発後)	客室 数	運営 形態	開業年 (竣工)	延床面積 (坪)	府県										
	フォーシーズンズホテル京都 ホテルレジデンス京都	CA	H	フォーシーズンズ・ホテル (ベルジャヤ京都)	180	MC	2016年	10,504	京都	51	THE BLOSSOM KYOTO	JP	A	J R九州ホテルズアンドリゾーツ	190	所有 直営	2022年	2,932	京都
	ソラリア西鉄ホテル京都プレミア 三条鴨川	JP	A	西鉄ホテルグループ	200	所有 直営	2017年	2,850	京都	52	ヒルトン・ガーデン・イン 京都四条烏丸	US	A	ヒルトン・ワールドワイド	250	賃貸 借	2022年	3,275	京都
	コンラッド大阪 (フズテイルバウワー・ウエスト)	US	H	ヒルトン・ワールドワイド	164	賃貸 借	2017年	6,958	大阪	53	東急ステイ メンキュール 大阪なんば	JP/ FR	A	東急リゾーツ&ステイ アージュ	288	賃貸 借	2022年	4,139	大阪
3	カンデオホテルズ大阪なんば	JP	B	カンデオホテルズ	496	所有 直営	2017年	4,435	大阪	54	アバホテル&リゾート 大阪梅田駅タワー	JP	B	アバホテル	1,704	所有 直営	2023年	10,770	大阪
5	ザ シンギョリ ホテル&スイカバ ユニバーサルスタジオジャパン	JP	A	カンデオ・ホスピタリティ・マネジメン ツ	390	賃貸 借	2017年	6,234	大阪	55	OMO関西空港	JP	B	星野リゾート	700	所有 直営	2023年	8,779	大阪
	ホテルザ セレステイン京都祇園	JP	A	三井不動産ホテルマネジメント	157	賃貸 借	2017年	2,407	京都	56	ホテル京阪 なんば グランデ (なんばパークスサウス)	JP	A	ホテル京阪	227	賃貸 借	2023年	2,837	大阪
	ホテルモントレ姫路	JP	B	マルイト	289	所有 直営	2018年	9,763	兵庫	57	voco 大阪セントラル	GB	A	IHG ホテルズ&リゾー ワ (UDホスピタ リティ・マネジ メント)	191	MC	2023年	3,206	大阪
	ホテルヴィンセスオ大阪 by GRANVIA	JP	B	ホテルグランヴィア大阪	400	所有 直営	2018年	4,235	大阪	58	センタラグランドホテル大阪 (なんばパークスサウス)	TH	S	センタラホテル&リゾー ワ (UDホスピタ リティ・マネジ メント)	515	賃貸 借	2023年	11,837	大阪
	ダイワロイネットホテル京都グランデ ザグランドリバーヒルトン京都駅	US	A	ダイワロイネットホテルズ ⇒ (2024.3) ヒルトン	266	賃貸 借	2018年	3,847	京都	59	紫雲 ラグジュアリー・コレクション ホテル奈良	JP/ US	H	マリオット・インターナショナル ホテルトラスト	43	賃貸 借	2023年	1,335	奈良
	ホテル ユニバーサル ポート ヴィータ	JP	A	オックス不動産	428	所有 直営	2018年	10,669	大阪	60	デュースタ京都 (Dusit Thani Kyoto)	TH	S	デュースタ・インターナショナル D & Dusit Japan	147	賃貸 借	2023年	4,632	京都
	モントレ・フレール大阪	JP	B	マルイト	345	所有 直営	2018年	4,158	大阪	61	カンデオホテルズ大阪心斎橋	JP	A	カンデオホテルズ	180	賃貸 借	2023年	2,882	大阪
	クロスホテル京都	JP	A	クロスホテルズ	301	所有 直営	2018年	4,328	京都	62	京都東山 SIX SENSES	GB	H	IHG ホテルズ&リゾー ワ・ワールド・ブライズ・コレクション	81	MC	2024年	3,290	京都
	THE THOUSAND KYOTO (ザ サウザンド キョウト)	JP	A	京阪ホテルズ & リゾーツ	222	所有 直営	2019年	6,674	京都	63	ダブルツリー-byヒルトン大阪城 (テレビ大阪新本社ビル)	US	A	ヒルトン 大和ハウスホテルズ・マネジメント	373	MC	2024年	6,379	大阪
3	ホリデイ・イン・エクスプレス大阪 シティセンター御堂筋	GB	A	イン・ホテルズ・グループ ⇒ (2021/12) IHGホテルズ	306	賃貸 借	2019年	3,242	大阪	64	神戸須磨シーフォードホテル	JP	S	グランビスタ ホテル&リゾート (サンケイビル)	80	所有 直営	2024年	2,453	兵庫
	ホテルヴィンセスオ京都 by GRANVIA	JP	B	ホテルグランヴィア京都	423	所有 直営	2019年	5,369	京都	65	カンデオホテルズ大阪ザ・タワー (大阪堂島浜崎タワー)	JP	A	カンデオホテルズ	548	賃貸 借	2024年	9,384	大阪
	ヴィアインプライム京都駅八条口	JP	B	J R 西日本ヴィアイン	468	賃貸 借	2019年	4,265	京都	66	パンヤツリー・東山 京都	SG	H	パンヤツリー・グループ ワールド・ブライズ・コレクション	52	MC	2024年	2,164	京都
	コートヤード・バイ・マリオット 大阪本町	US	A	マリオット・インターナショナル (ごこじホテルズ会)	193	MC	2019年	2,479	大阪	67	三井ガーデンホテル京都三条 プレシア	JP	A	三井不動産ホテルマネジメント	185	所有 直営	2024年	3,200	京都
	パーク ハイアット 京都	US	H	ハイアット・リゾーツ&シグナチャー	70	賃貸 借	2019年	4,278	京都	68	大阪ステーションホテル、オートグラフ コレクション (JPタワー)	JP/ US	H	JR西日本ホテルズ マリオットIntl	418	賃貸 借	2024年	11,041	大阪
	大阪エクセルホテル東区	JP	B	東急ホテルズ	364	賃貸 借	2019年	5,042	大阪	69	フォーシーズンズホテル 大阪 (ONE DOJIMA PROJECT)	CA	H	フォーシーズンズ・ホテル HPL	178	MC	2024年	5,990	大阪
	リーベルホテルアットユニバーサル スタジオ	JP	A	武蔵野	760	所有 直営	2019年	18,270	大阪	70	ホテル奈良	FR	S	アコー 奈良大宮町ホテルマネジメント	264	MC	2024年	4,140	奈良
	ホテル阪急レスパイア大阪 (ヨロビ・梅田タワー)	JP	B	阪急阪神ホテルズ	1,030	賃貸 借	2019年	12,533	大阪	71	キャパビ-by ヒルトン大阪梅田 (グランリリー・大阪)	US	S	ヒルトン UKホテルマネジメント	308	MC	2024年	6,117	大阪
	ホテルロイヤルクラシック大阪・難波	JP	A	ホテルロイヤルクラシック大阪 (バ ルコ)	150	所有 直営	2019年	8,014	大阪	72	ヒルトン京都	US	S	ヒルトン 京都河原町三条ホテル	315	MC	2024年	8,168	京都
	アバホテル&リゾート 難波筋駅前タワー	JP	B	アバホテル	913	所有 直営	2019年	5,144	大阪	73	ザンクチュアリリゾート琵琶湖 ヘネアンモザイク	JP	H	リゾートトラスト	167	所有 直営	2024年	11,262	滋賀
	ホテルWBF新大阪スカイタワー ⇒アバホテル新大阪駅タワー	JP	B	WBFホテル&リゾーツ ⇒ (2020/3〜) アバホテル	400	所有 直営	2020年	2,472	大阪	74	アバホテル&リゾート 大阪難波駅タワー	JP	B	アバホテル	2,055	所有 直営	2024年	11,575	大阪
5	ザ ロイヤルパークホテル アイニウク 大阪御堂筋 (オビコ御堂筋ビル)	JP	A	ロイヤルパークホテルズアンドリゾ ーツ	352	所有 直営	2020年	4,664	大阪	75	ホテル阪急グランデスパイア大阪 (グランリリー・大阪)	JP	A	阪急阪神ホテルズ	482	賃貸 借	2025年	6,576	大阪
	ザ・ホテル青龍 京都清水	JP	H	プリンスホテル	48	賃貸 借	2020年	2,064	京都	76	ウォルトーフ・アスティア大阪 (グランリリー・大阪)	US	H	ヒルトン UKホテルマネジメント	252	MC	2025年	10,010	大阪
	ホテルモントレ神戸	JP	B	マルイト	231	賃貸 借	2020年	3,203	兵庫	77	パティナ大阪	SG	H	かわつねグループ・ (UDホスピタ リティ・マネジ メント)	221	MC	2025年	11,646	大阪
	エースホテル京都 (新風館)	US	S	エースホテル (UDホスピタリティマネジメント)	213	MC	2020年	7,072	京都	78	カバヤ京都	SG	H	かわつねグループ・ (UDホスピタ リティ・マネジ メント)	89	MC	2026年	4,692	京都
	宝塚ホテル	JP	A	阪急阪神ホテルズ	200	所有 直営	2020年	6,968	兵庫	79	帝国ホテル 京都	JP	H	帝国ホテル	55	所有 直営	2026年	3,268	京都
	アパフィード・ババ・マリオット 大阪難波	US	A	マリオット・インターナショナル なんばビル&タイフ	300	MC	2020年	3,321	大阪	80	ザ・ゲートホテル 大阪 by HULIC (クオーツ 心斎橋)	JP	A	ヒューリック	223	賃貸 借	2026年	4,111	大阪
	ザ・ゲートホテル京都高瀬川 by HULIC	JP	A	ヒューリック	184	所有 直営	2020年	4,535	京都	81	THE PASONA natureverse retreat	JP	H	Pasona Resort	57	所有 直営	2026年	3,383	兵庫
1	Zentis Osaka (ゼンティス大阪)	JP	A	パレスホテル	212	賃貸 借	2020年	2,769	大阪	82	星のや奈良監獄	JP	H	星野リゾート	48	所有 直営	2026年	3,129	奈良
3	3Wマリオット・ホテル奈良	US	S	マリオット・インターナショナル (奈良ホテル&シティ)	158	MC	2020年	5,998	奈良	83	コトヤード・バイ・マリオット京都駅 US	A	マリオット・インターナショナル シティ(パレスホテルマネジメント)	270	MC	2026年	4,803	京都	
	ホテル エルシエント大阪	JP	B	関電アパックス	253	所有 直営	2020年	2,621	大阪	84	(仮称) シヤング・リ・京都二条城	SG	H	シャングリ・ラグループ	77	MC	2026年	3,606	京都
	シークエンス京都五条	JP	B	三井不動産ホテルマネジメント	208	所有 直営	2020年	2,500	京都	85	ソラリア西鉄ホテル大阪本町 (ユイロード本町)	JP	A	西鉄ホテルグループ	202	賃貸 借	2026年	2,650	大阪
	モクシー大阪新梅田	US	A	マリオット・インターナショナル (シヤンホテルマネジメント)	288	MC	2020年	2,913	大阪	86	Stay in the Garden 三井ガーデンホテルズ	JP	S	三井不動産ホテルマネジメント	220	所有 直営	2027年	4,331	大阪
	ホテルザ 三井 京都 HOTEL THE MITSUI KYOTO	JP	H	三井不動産リゾートマネジメント	161	所有 直営	2020年	5,744	京都	87	EVOL HOTEL KOBE (仮称) (神戸三宮TWINGATE)	JP	S	テイクアドバンス・ニー (ブライダル)	70	賃貸 借	2027年	3,630	兵庫
	天然温泉 蓮花の湯 御宿 野乃 京都七条	JP	A	共立メンテナンス	467	賃貸 借	2021年	5,091	京都	88	リジェント京都	GB	H	IHG ホテルズ&リゾーツ (IHG JAPAN Management)	83	MC	2028年	2,995	京都
	ザ ロイヤルパークホテル 京都御小路	JP	B	ロイヤルパークホテルズアンドリゾ ーツ	246	所有 直営	2021年	3,349	京都	89	(仮称) インターコンチネンタル ホテル (大阪福島開発)	GB	H	IHG ホテルズ&リゾーツ (IHG JAPAN Management)	244	MC	2029年	12,160	大阪
0	W Osaka (ダブルユー オオサカ)	US	S	マリオット・インターナショナル (シヤンホテルマネジメント)	337	MC	2021年	10,834	大阪	90	(仮称) キャンプトン (大阪福島開発)	GB	S	IHG ホテルズ&リゾーツ (IHG JAPAN Management)	246	MC	2029年	9,120	大阪
	ホテルインターゲート大阪 梅田 (西梅田シティビル)	JP	B	グランビスタ ホテル&リゾート (サンケイビル)	386	所有 直営	2021年	4,002	大阪	91	(仮称) ホリデイイン (大阪福島開発)	GB	A	IHG ホテルズ&リゾーツ (IHG JAPAN Management)	327	MC	2029年	9,120	大阪
2	レムプラス神戸三宮 (神戸三宮阪急ビル)	JP	B	阪急阪神ホテルズ	209	所有 直営	2021年	2,239	兵庫	92	(未定) アバホテル&リゾート<新神戸 三宮駅北>	JP	B	アバホテル	755	所有 直営	2029年	4,852	兵庫
	チャプラー京都トリビュート ポートフォリオホテル	JP	A	マリオット・インターナショナル (ごこじホテルズ会)	193	MC	2021年	2,468	京都	93	ザンクチュアリリゾート旅路局 アイランドパレ&リゾーツ (会員制)	JP	H	リゾートトラスト	182	所有 直営	2029年	9,356	兵庫
	アロフト大阪堂島	US	A	マリオット・インターナショナル (堂島ホテルオペレーションズ)	305	MC	2021年	4,577	大阪	94	(仮称) Avani Kyoto /アヴァニ京都	TH	S	京都都所南開発SPC	240	賃貸 借	2030年	6,958	京都
	ロク キョウト LXRホテルズ&リゾーツ	US	H	ヒルトン・ワールドワイド	114	賃貸 借	2021年	4,075	京都	95	国際的ラグジュアリーホテル (J R 三宮/新駅ビル)		S	未定 (西日本旅客鉄道他)	250	MC	2030年	6,050	兵庫
	ホテルオークラ京都 岡崎別邸	JP	S	ホテルオークラ	60	所有 直営	2022年	1,663	京都	96	コンラッド神戸 (神戸市役所本庁舎1号館建替)	US	H	ヒルトン・ホテルズ&リゾーツ	136	MC	2030年	5,143	兵庫
	ハイアット プレイス 京都	US	A	エフ・ジェイ ホテルズ	239	FC	2022年	3,477	京都	97	国際的ラグジュアリーホテル (マビル高層)		H	未定 (大和ハウス工業)	100	所有 直営	2030年	5,596	大阪
	OMO7 大阪新今宮	JP	A	星野リゾート	436	所有 直営	2022年	11,169	大阪	98	都市型ホテル (マビル中層)	JP	A	未定 (大和ハウス工業)	180	所有 直営	2030年	3,358	大阪
	ダイワロイネットホテル神戸三宮 PREMIER	JP	B	ダイワロイネットホテルズ	265	所有 直営	2022年	3,450	兵庫	99	アパバンドコレクション by Hyatt ホテル 堺 (ない) 奈良	US	S	ハイアット ホテルズ ジェイアール東海ホテルズ	100	MC	2030年	2,611	奈良
	京都東急ホテル東山 東急ハーストクラブ京都東山	JP	S	東急ホテルズ	168	賃貸 借	2022年	3,863	京都	100	MGM大阪 MGM大阪ヴィラ (大阪IR)	US	H	MGMリゾーツ・インターナショナル /アックス	1,840	所有 直営	2030年	43,900	大阪
									101	MUSUBIホテル (大塚IR)	JP/ US	S	MGMリゾーツ・インターナショナル /アックス	660	所有 直営	2030年	11,325	大阪	

【ブランド】 JP-日本、US-アメリカ、GB-イギリス、FR-フランス、CA-カナダ、SG-シンガポール、TH-タイ
【グレード】 B:1万円前後～、A:3万円前後～、S:5万円前後～、H:10万円前後～

出所：事業者ニュースリリース、一般紙及び業界紙、現地取材により筆者作成

<APIR 研究推進部 総括調査役 井上 建治、APIR 副主任研究員 野村 亮輔、
contact@apir.or.jp>

- ・本レポートは、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当研究所の見解を示すものではありません。
- ・本レポートは信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。また、記載された内容は、今後予告なしに変更されることがあります。