

ホテル・ビジネスにおける経営と運営の分離の方向性
—マネジメント・コントラクトの特殊要因の考察—

Toward Segregation of Management and
Operations in Hotel Business
—A Consideration of Special Factors in Management Contracts—

馬 場 哲 也
Tetsuya BABA

サービス経営学部研究紀要 第31号

2017年(平成29年)12月20日抜刷

西武文理大学

ホテル・ビジネスにおける経営と運営の分離の方向性 —マネジメント・コントラクトの特殊要因の考察—

Toward Segregation of Management and Operations in Hotel Business

—A Consideration of Special Factors in Management Contracts—

馬 場 哲 也
Tetsuya BABA

要旨

ホテル・ビジネスは、ホテルの土地・建物を取り扱う巨大装置産業であり不動産業であると同時に、お客様へのホスピタリティを提供するサービス業との異種のビジネスの複合体であり、経営とオペレーションの双方向のベクトルの一致がホテル事業の命脈を握る特殊性がある。ホテルの所有と経営・運営オペレーションの機能を明確に分離するマネジメント・コントラクトの特殊要因を分析し、今後の日本のホテル・ビジネスの海外展開の可能性を考察する。

Abstract

The hotel business is a vast industry, which involves acquiring property and constructing hotels, as well as managing hotels. It is a combination of different trades, merging the real estate business with the service industry, which provides hospitality to customers.

There is a special nature to the agreement of the vectors of management and operation, which bilaterally administers the core of the hotel business.

This study analyzes the special factors in management contracts that clearly segregate the functions of hotel ownership, management, and operations. Furthermore, it considers the possibility of global expansion of Japanese hotels and the hospitality industry in the future.

[キーワード]

ホテル経営、ホテル運営、運営契約、ホテルオペレーター、海外展開

Keywords : hotel management, hotel operation, hotel management contract, hotel operator,
overseas expansion

1. はじめに

ホテル・ビジネスは、主要な都市・リゾートの中心地などの立地条件に大きく左右され、巨額の土地・建物への投資を伴う不動産業であると同時に、ホテル商品が無形財でブランド優位のホスピタリティを提供するサービス業であるとの異種のビジネスの複合体である。異種のビジネスでありながら両者は「一体不可分」とあるという特殊性がある。

オペレーションがうまく行かなければ売上げは下がり、ホテルブランド価値も下がり、ある程度の利益が確保できなければ誰もそのホテルを所有しなくなる。逆に投資するものがいなければ、そのホテルは陳腐化し、ブランド価値は下がり、従業員のモチベーションも下がり、オペレーションの質の悪化を招きホテル価値の低下を招くというネガティブスパイラルに陥る。一方、ホテル経営が良好な場合には、ホテル運営も順調となり、ひいては経営を潤すとの好循環をもたらす。

こうした経営とオペレーションは、本質的に相反する局面があるにもかかわらず、寧ろ両者の双方向のベクトルの一致がホテル事業の命脈を握っており、ホスピタリティが不動産価値を左右するビジネスは他に例を見ないという点でホテル事業は極めて特殊性が高いと言える。

本稿では、筆者の長年のホテル会社での実務経験に基づき、ホテル経営・ホテル運営の特殊性を分析し、ホテル所有と経営・運営オペレーションの機能を明確に分離するマネジメント・コントラクトを分析し、今後の日本のホテル・ビジネスの海外展開の可能性を考察する。

2. ホテル経営・運営形態の分類

ホテル・ビジネスは「所有」「経営」「運営」の面で機能分化が図られている。一般的な事業展開の手法として、所有直営、賃貸借(リース)契約、マネジメント契約 (Management Contract 「MC」)、フランチャイズ契約 (Franchise 「FC」) 等が挙げられる。

これら経営・運営形態の特徴を、オーナー(ホ

表1 ホテル経営・運営形態

	資産 所有	リース 賃料	従業員 雇用	経営 (収支) 責任	運営 許認可	運営 責任	GM派遣・ 指揮権 (代理権)	幹部 要員 派遣	運営 ノウハウ	ブランド	オーナーの収支
所有・直営	オーナー		オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	ホテル経営による収入及び支出
賃貸借(リース)	オーナー	オペレーター	オペレーター	オペレーター	オペレーター	オペレーター	オペレーター	オペレーター	オペレーター	オペレーター	家賃収入
広義の マネジ メント 契約	マネジメント 契約(MC)	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オペレーター	オペレーター	オペレーター	オペレーター	オペレーター	ホテル経営による収入及び支出、MC契約料支出
	技術援助 契約	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オペレーター	オペレーター	オペレーター	ホテル経営による収入及び支出、技術援助料支出
フランチャイズ 契約(FC)	オーナー		オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オペレーター	オペレーター	ホテル経営による収入及び支出、FC契約料支出
運営指導契約	オーナー		オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オペレーター	オーナー	ホテル経営による収入及び支出、運営指導料支出
リファーマル、 営業提携											

(出典) 筆者作成

テル資産所有者)とオペレーター(ホテル運営者)の責任分担の観点から分類し、オペレーターの関与が強い順に整理したのが、表1である。

(1)所有直営

所有直営とは、オーナーがホテルの土地・建物を所有し、オーナーの資本支出・経費で自らホテル運営を行い(この場合オーナーとオペレーターが同一)、ホテル従業員を雇用し、ホテル事業のすべてのリスクおよびリターンはオーナーに帰属する形態である。即ち、ホテル所有・経営・運営の全てを自前で行う形態であり、従来の日本のホテル企業においてはこの形態が一般的であり、例えば帝国ホテル、ホテルニューオータニ、プリンスホテルズ、などである。

(2)賃貸借(リース)契約

賃貸借(リース)契約とは、オーナーが所有する土地・建物のうち、オペレーターが主に建物をオーナーから賃借し、ホテル経営・運営を行う手法である。オーナーは安定的に建物の賃料収入(リース料)が見込め、かつホテル経営・運営には殆ど関与せず、ホテルオペレーションの専門知識・ノウハウを持っている必要は必ずしもなくても可能な一種の不動産の大家ビジネスである。

オペレーターは、ホテル資産を占有的に使用でき、いわばあたかも自前のホテルのように経営・運営できる。ホテルリース料支払い、ホテル従業員の雇用、ホテル経営責任、ホテル家具・備品等も全てオペレーターの責任である一方、土地や建物を建設・所有する資金・コストをもつ必要はないので不動産のリスク管理に束縛されることなくホテル経営を行えるメリットがある。不動産以外のホテル経営のすべてのリスクおよびリターンはオペレーターに帰属する形態であり、例えば、リッツ・カールトン東京、マンダリン・オリエンタル東京、シャングリラ東京、ペニンシュラ東京などである。

(3)マネジメント契約(Management Contract「MC」)

オーナーとオペレーター間でマネジメント契約を締結し、経営と運営の役割分担を行う形態である。

オーナーがホテルの土地・建物を所有し、資本支出や管理費等の資産関連のコストを負担し、ホテル従業員を雇用し、オーナーの経費でオペレーターがホテル運営を行う。

オペレーターは自社のブランド付与、営業予約システム供与、オペレーターの社員をホテル総支配人として派遣、更に各部門の幹部の派遣を行い、ホテルの運営を統括し、オーナーより運営委託料を収受する。

オーナーがホテルを経営するに際して、オーナーが自らホテル運営できるほどの専門知識・ノウハウ等が希薄な場合、あるいは自社ブランドを圧倒的に凌駕する有名ブランド付与による集客力・運営力・ホテル価値向上を期待する場合、等にマネジメント契約の方式が採られるケースが多い。

オーナーの資産(ホテル資産、ホテル経費及びホテル従業員)を基にしているにも関わらず、オペレーターから派遣された総支配人及び幹部がホテル運営を指揮・統括するが、それはオーナーより代理権がオペレーターに授与されているためである。オペレーターにとっては、ホテル開設に絡む土地買収や莫大な建設コストを負担することなくいわば自前のホテルのように運営でき、直営ホテルと同程度のガバナンスを発揮できる形態であるという特徴がある。

一方、オーナーに雇用されているホテル従業員からすれば、ホテルの組織の頂点に立つ総支配人や幹部等リーダー数名は外部(オペレーター)からやってきて、なおかつ、そのわずか数名の外部要員によってホテル全体の数百名の従業員が統率されるという構図になる点が極めて特徴的である。例えばパークハイアット東京は、「株式会社東京ガス」が100%出資した子会社

の「東京ガス都市開発株式会社」がオーナーであり、オペレーターであるハイアットは総支配人を派遣しホテル運営を行い、ホテル従業員は「株式会社東京ガス」が100%出資した子会社「パークタワーホテル株式会社」に所属している。すなわち、ホテル従業員はハイアットの社員ではなく、東京ガスの子会社の社員である。この点が他の運営形態とは決定的に異なるのである。

(4)フランチャイズ契約（Franchise「FC」）

オーナーがホテルの土地・建物を所有し、オーナーの資本支出・経費で自らホテル運営を行い（この場合オーナーとオペレーターが同一）、ホテル従業員を雇用する迄は所有直営と同一であるが、オペレーターから運営ノウハウとブランドの貸与を受ける見返りにフランチャイズ料を支払う形態である。

オーナーのホテル運営への精進度合いで異なるが、オーナーがホテル運営に精通している場合には、ホテル運営力を他に仰がず（即ち、マネジメント契約にはせず）、オペレーターの国際ブランド力を主目的として、マネジメント契約より一般的には安価なフランチャイズ契約にするケースがある。例えばウェスティン仙台や東京マリオットホテル（旧「ラフォーレ御殿山」森トラストが直営）はいずれも森トラストがオーナーでフランチャイズ契約をしているケースである。一方ホテル業務に精通していないオーナーの場合は、一般的には高度なサービス機能を必要としないミドルクラスのホテルとしてフランチャイズ契約を採用する傾向にある。

オペレーターとしては、土地や資金、総支配人や幹部の派遣を必要としないため、急速なチェーン展開が可能であるが、人によるガバナンスが効き辛い面でブランド品質の維持が課題となってくる。

(5)その他

技術援助契約は、広義のマネジメント契約に位置づけられるが、マネジメント契約とフランチャイズ契約の中間的存在で、オペレーターより総支配人の派遣がない（幹部要員は派遣）点が異なる。

運営指導契約とは、経営・運営コンサルタントによりノウハウのみを指導する方法であり、ホテル事業へ新規参入を目指している異業種や独立型ホテルのチェーン化を目指すホテル企業は、新たなノウハウを享受することが容易となるが、あくまで指導の範囲であり、直接的な技術提供がない形態である。

リファーマル・営業提携とは、文字通りホテル企業間の提携に留まるものである。

3. マネジメント契約（Management Contract「MC」）の概要

上記2の経営・運営形態のうち、経営と運営を分離し、それぞれの役割分担を規定しているマネジメント契約を以下に概観する。

(1)契約 Management Contract

①契約の主体

契約は、ホテル経営会社とホテル運営会社（ホテルオペレーター）との間で締結される。全体スキームは図1参照。

②契約の種類と責任

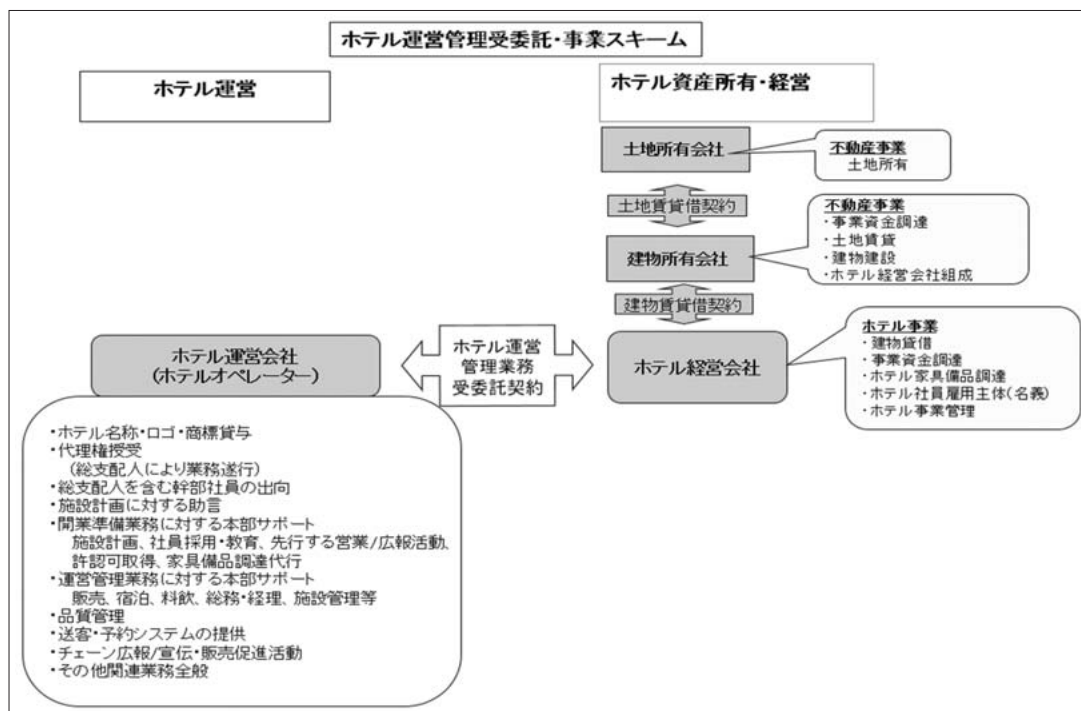
契約の種類としては、ホテルオペレーターから派遣される総支配人にホテル運営全般の代理権を付与した「役務受委託契約」である。

③オーナー／オペレーターの権利と義務

経営会社は文字通りホテル経営責任を負い、ホテル社員を雇用し、ホテル資産をホテルオペレーター基準レベルで維持管理し、ホテル運営に要する資金を確保することが要求される。

ホテルオペレーターは、ホテル運営管理責任を負い、運営責任者として総支配人を含む幹部

図 1



(出典) 筆者作成。

をホテルに派遣常駐させ、運営管理全般を経営会社の名義で（総支配人に代理権が付与されている）実行し、総支配人はホテル従業員（オーナー雇用）に対して指揮命令権、人事権を行使できる。またホテル予算利益を達成する義務を負う。

④ 契約期間

ホテルの運営契約は他業種に比べ長期間に亘る特徴があり、概ね10年から20年の期間で更新延長オプション付きのケースが主流である。ホテルの投資回収には長期間を要し、かつ新規ホテルが認知されブランド定着、マーケティング効果等が十分に浸透するまで期間を要するためである。

⑤ ホテル名称

オペレーターの所有するブランド・商標をホテル経営会社に貸与する許諾、使用条件、（競合避止のための）使用領域が規定される。

⑥ 運営基準

オペレーターの「サービススタンダード」「ブランド基準」に基づき基準書・マニュアル等について規定される。

⑦ 保険付与

ホテル資産関係、雇用保険はオーナーが付保し、ホテル運営上の賠償責任保険は、オペレーターが付保する。

⑧ 契約の解除

契約の一般条項に加えて、オーナーの解約権とオペレーターの解約権が規定される。

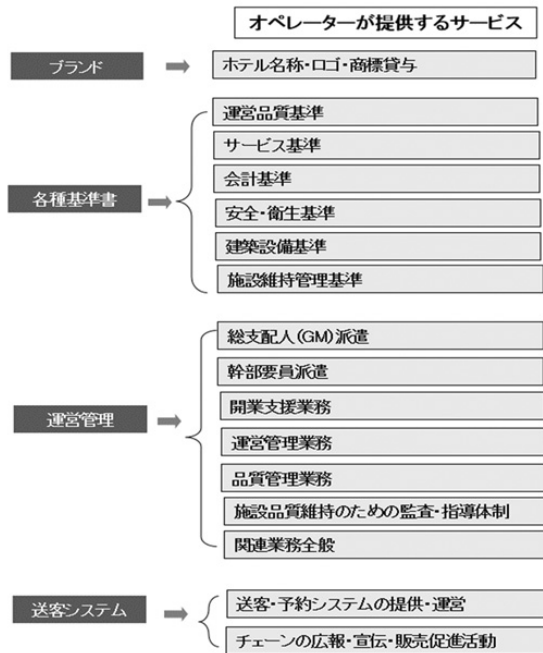
⑨ 運営委託料

オペレーターが収受する料金体系、オーナーの支払い条件が規定される。

(2) オペレーターの提供するサービス内容

オペレーターは、図2のようなサービスを提供するのが一般的である。

図 2



(出典) 筆者作成

4. 世界のホテル・ビジネスにおける経営と運営の分離の方向性

今日、世界のホテルで、「所有」「経営」「運営」の機能分化が浸透しており、運営面ではグローバルオペレーターと呼ばれるホテル運営の専業会社に任されているケースが多いが、その発祥はアメリカである。アメリカでは1960年代より、ホテルの「所有」と「運営」を分離するマネジメント契約 (MC) 方式と呼ばれるビジネスモデルが登場した。

(1)ホテル所有 (オーナー) サイド

ホテルの建設・所有には多額の先行投資が必要で、建設コスト、借入金の組成、開業後も資産の維持管理・改修など長期に亘り継続的な投資が必要な事業としての宿命がある。ホテルオーナーは必ずしもホテルの専門的知識・ノウハウ

に長けているとは限らず、またはホテル運営にまでは関与意図がなく自らの専門的投資業・不動産業に特化したい目的がある。ホテルの専門的知識・ノウハウはホテル運営の専門化に委ねつつ、ホテル投資・不動産業に専念できる点において、マネジメント契約が極めて有効となるのである。

(2)ホテル運営 (オペレーター) サイド

オペレーターにとっては、不動産への投資・関与から開放され、そのブランドや運営ノウハウなどのソフト面を提供するビジネスとしてホテル運営に専念できホテル運営委託料を収受するビジネスモデルである。資産をもたず、委託料収入を得るサービスビジネスである。

(3)世界に普及

Management Contract 方式は「所有」サイドと「運営」サイドに Management Contract

を介在させ、投資・不動産のプロとホテル運営のプロが、それぞれ専門的分業で最大限に効果を発揮する画期的スキームとして急速に普及した。ヒルトン、マリオット、インターコンチネンタル、ハイアットなどに代表されるホテルオペレーターによって急速に普及し、かつ国際的

にも浸透していったため、世界の主要メガホテルチェーンのオペレーターはアメリカ企業が多く、また同時にマネジメント契約やフランチャイズ契約の比率が圧倒的に高いことが分かる。

(表2)

表2 ホテルチェーン 運営形態の内訳 (2015年12月)

(単位：軒)

ホテルチェーン	所有直営 (リースを含む)	マネジメント契約 (非連結合併事業を含む)	フランチャイズ契約
ヒルトン社	146 (3.2%)	544 (11.9%)	3,875 (84.9%)
マリオット社	47 (1.1%)	1,204 (27.8%)	3,073 (71.1%)
インターコンチ ネンタル社	7 (0.1%)	806 (16.0%)	4,219 (83.8%)
ウィンダム社	2 (0.0%)	83 (1.1%)	7,727 (98.9%)
アコー社	1,288 (33.2%)	921 (23.8%)	1,664 (43.0%)
スターウッド社	32 (2.5%)	608 (47.4%)	642 (50.1%)
ハイアット社	41 (6.4%)	320 (50.0%)	279 (43.6%)

(出典) 田尾佳子 (2016) P12より引用

5. 日本のホテル・ビジネス

(1)歴史的展開

①三位一体型

日本における本格的ホテルは、国威を諸外国に示すために、国の出資で、外国賓客接遇目的で「日本の迎賓館」として誕生した帝国ホテル(1890年開業)と言えよう。またリゾートとしては、金谷ホテル(日光1873年創業)、富士屋ホテル(箱根1878年創業)が発祥と言えるが、いずれにしても外国人向けのホテルとの特徴であり、ホテル所有・経営・運営の三位一体型から発している。

②東京オリンピック契機のホテル建設ブーム

1964年の東京オリンピック開催に向け、外国人宿泊客の需要急増に対応すべく日本の玄関に日本を代表する国際的ホテルが急ピッチで建設された。「首都東京に第1級の国際ホテルを」との時代の要請の中、JAL創業時の本社跡地

で1959年に開業した「銀座日航ホテル」を先駆けに、パレスホテル(1961年)、ホテルオークラ(1962年開業)、ホテルニューオータニ(1964年開業)、東京プリンスホテル(1964年開業)などが一挙に開業した。これらはいずれも典型的なホテル所有・経営・運営の三位一体型であった。日本の高度成長期を牽引し、余暇にも余裕のできた日本人にも利用が拡大し、ホテル需要の本格的幕開けとなった。

③外資系ホテルの登場

日本初の外資系ホテルは東京ヒルトンホテル(1963年開業)である。東急電鉄が土地・建物を提供して、マネジメントはアメリカのヒルトンに委託する、日本初の外資MC方式であった。ヒルトンのマネジメントを習得することにより、本場の経営システム、国際基準のホテル会計、部門別損益管理、人材開発システム等、日本のホテル業界に革新と発展をもたらし、東京ヒルトンは別名「ホテル学校」とも呼ばれ、「多くの優れたホテルマンを輩出し、わが国のホテル

の近代化に大きく貢献した」¹したのである。

(2)現在のホテル・ビジネス

①日本のホテル会社

ホテル所有・経営・運営の三位一体型の潮流が継続している。ただし建物については、かつてのホテル1棟建てではなく、最近の地価高騰の折、都市再生に貢献し土地の高度利用を図るために都市部を中心に容積率緩和の制度を受けて、オフィス・商業などと一体化した複合ビルにホテルを出店(区分所有またはリース)するケースも増加している。これは完全所有の1変形とも言え、ホテル経営および運営も同時に行っている場合には従来の三位一体型と同一と言える。

一方、ホテル運営の観点では、世界的な潮流であるホテル所有・経営・運営の分離の方向に日本も徐々に変遷しつつあるのであろうが、その前提として、ホテル運営を委託できる日本のオペレーターのブランド力・プレゼンスが課題である。現状、第三者オーナーからホテル運営を委託されている日本のホテルオペレーターは、ニッコー、オークラ、星野リゾートのみと言え、この3者を除けばオーナーがホテル運営委託を検討する際には、後述する外資系オペレーターが選択肢の上位に来る傾向がある。

②日本の外資系ホテル

特性を以下に概観する。

②-1 オーナー特性

現在の外資系ホテルの実質的オーナーを分野別に分類すると不動産会社、鉄道会社、ファンド系、事業会社が代表的であり、それぞれのホテルの運営形態については表3の通りである。

外資オペレーターは、前述の東京ヒルトンホテルを皮切りにMC方式が身上であるが、オーナー／オペレーター間の交渉時の両社の力関係・事業環境の均衡バランスが如実に反映され

ているケースも散見される。

例えば同一オーナーでも案件により運営形態が異なるケースがある。例えば森トラストがオーナーのウェスティン仙台はリース契約、コンラッド東京はMC契約、東京マリオットホテルはFC契約である。福岡地所がオーナーのグランドハイアット福岡はMC契約、ハイアットリージェンシー福岡はFC契約であり、同一オーナーで同一ハイアットブランド内かつ同一地域であっても形態は異なっている。

②-2 リース契約

例えば不動産会社がオーナーであり、オペレーターと(MCでなく)リース契約となっているケースでは、ホテル事業を収益物件の観点から賃料収入を追求するオーナー側と一等地に是が非でも出店を渴望するオペレーター(日本出店初ブランドのケースやアジア拠点として東京での基幹ホテルの確保が絶対的使命のケースなど)側の両社の均衡バランスにより、オペレーターが例外的にリース契約を甘受した稀有な例と言える。

なお、ペニンシュラ東京は50年間という超長期リース契約で日本では稀有な事例であるが、これは最近の都心では殆ど見られない一等地での1棟建ての高級ホテルであり他に用途変換は困難との事業特性も影響しているものと見られる。

②-3 FC契約等

不動産会社・鉄道会社がオーナーのケースに見られる。既に直営ホテルを所有または一定度の運営経験・ノウハウがあるオーナーの場合には、運営力よりは寧ろオペレーターの世界的ブランド力による送客効果を主目的として、一方オペレーター側はMCに固執して成約不可能となるよりは、多少ホテル運営がバナンス低下を甘受しても多店舗展開を優先したい事業環境もあり、均衡バランスとして(MCより一段浅

¹ 富田昭次(1996) p307。

表3 オーナーの事業特性と運営契約形態

	実質的オーナー	ホテル名称	オペレーター			
			直営		MC	FC 他
			出資	リース		
不動産会社	三井不動産	リッツ・カールトン東京		○		
		マンダリン・オリエンタル東京		○		
	三菱地所	ベニンシュラ東京		○		
		森ビル	グランドハイアット東京			○
	森トラスト	ANDAZ 東京			○	
		ウェスティン仙台		○		
		シャングリラ東京		○		
		コンラッド東京			○	
		東京マリオットホテル				○
		コートヤード・バイ・マリオット 東京ステーション				○
		コートヤード・バイ・マリオット 新大阪ステーション				○
	福岡地所	シェラトン沖縄サンマリーナリゾート				○
		グランドハイアット福岡			○	
		ハイアットリージェンシー福岡				○
オリックス		ハイアットリージェンシー京都			○	
KEN 不動産	ヒルトン沖縄北谷リゾート					
	ハイアットリージェンシー那覇沖縄				○	
鉄道系	小田急	ハイアットリージェンシー東京				○
	東武鉄道	コートヤード・バイ・マリオット東京銀座東武				○
	相鉄	横浜ベイシェラトンホテル&タワーズ				○
	JR 東海	名古屋マリオットアソシア				○
	近鉄	大阪マリオット都ホテル				○
		ウェスティン都ホテル京都				○
		シェラトン都ホテル東京				○
		シェラトン都ホテル大阪				○
阪神ホテル	リッツ・カールトン大阪				○	
ファンド系	Japan Hotel Reit	オキナワ マリオットリゾート				○
		シェラトングランドホテル広島			○	
		ヒルトン成田				○
		ヒルトン東京ベイ			○	
	GIC	ウェスティン東京			○	
	ホークスタウン (GIC)	ヒルトン福岡シーホーク			○	
	プロパティ・パーフェクト(タイ)	シェラトン北海道キロロリゾート			○	
	フォートレス・オリックス	シェラトングランデ東京ベイ			○	
	サンファンカイ	ハイアットリージェンシー箱根			○	
	GAW capital (香港)	ハイアットリージェンシー大阪			○	
	YTL (マレーシア資本)	ヒルトンニセコビレッジ			○	
	エリオット	ヒルトン東京お台場			○	
	ディジャヤ・ランド(マレーシア)	ヒルトン沖縄金武			○	
ベルジャヤコーポレーション(マレーシア)	フォーシーズンズ京都			○		
事業会社	東京ガス	パークハイアット東京			○	
	積水ハウス	リッツ・カールトン京都			○	
		セントレジス大阪		○		
	朝日新聞・竹中工務店	コンラッド大阪			○	
	吉本ビルディング	ヒルトン大阪	出資		○	
フェニックスリゾート(セガサミー)	シェラトン・グランデ・オーシャンリゾート				○	

MC=Management Contract FC=Franchise

(出典) ホテル年鑑、週刊ホテルズ、月刊ホテル旅館、各社ホームページ等から筆者作成。2017年9月現在。

い) FC 契約となっているケースである。

②-4 外資オペレーターブランドによる分類

オペレーター側のブランド基準による運営形態の特性の有無を検証してみる。(表4) マリオットのリッツ・カールトンブランドでは、それぞれオーナー特性も経営・運営方式も異なっている。同一リッツ・カールトンブランドであっても、リッツ・カールトン東京はオーナー三井不動産とのリース契約、京都は積水ハウスとのMC契約、リッツ・カールトン大阪は阪神ホテルとのFC契約、沖縄は金秀商事不動産とのMC契約である。ハイアットはMC契約を基本に展開しているが、東京、福岡、那覇などFC契約となっている。ヒルトンはMC契約が主流であるが、東京、名古屋、大阪の大都市ではホテル経営会社に出資を行っている。また例外的にヒルトン小田原はヒルトンが所有する直営物件であるが、これはかつて小田原市が建設・所有・自営していたホテルを後日ヒルトンに運営を委託、更にその後ヒルトンがホテル資産を買収しヒルトン直営ホテルとなった経緯がある。

②-5 小括

以上、オーナーとオペレーターによるホテル運営形態の選択には、オーナー側・オペレーター側がそれぞれ独自の基準と法則性、信条と執着を持って契約交渉したとしても、そのまま成立するものではなく、契約交渉時点に於けるオーナー特性や、両者の力関係、両社の事業環境、進出意欲度等からの均衡バランスが大きな要因を占めると言える。

6. 日本のホテルチェーンの海外展開

(1)歴史的展開

日本のホテルチェーンの海外展開は、ホテル

專業会社の海外展開はほとんどなく、主に航空会社・鉄道会社によるグループ展開としてされてきた点が極めて特徴的である。

歴史的に、「エアライン事業とホテル事業は、従来シナジー効果の高い関係にあった。旅行客の需要を喚起するという観点からみると、エアラインの輸送力が増大することにより、豊富な旅行商品が可能となり、宿泊需要も増大する、という関係は、営業戦略上極めて重要なサイクルであった。

航空事業とホテル事業は、いずれも、①1年365日、②1日24時間全世界のどこかで必ず稼働しており、③寝食という人間の根源的な欲求に対して満足・安心を与えるというサービスを提供し、④外国人に対応し、⑤商品自体目に見えるものではなく、⑥売れ残りは再販できない(在庫不可)、いう事業特性において極めて近似²している。

JALは1970年、日本航空開発(株)(後に(株)JALホテルズに社名変更、銀座日航ホテルを合併、現在の(株)オークラニッコーホテルマネジメント)を設立した。これは時代背景として、航空機の大型化による大量輸送時代の幕開けとともに、航空旅客の到着地に気心の知れたホテルを確保し、外国滞在先での(特に言語や食事、慣習などの)不安を払拭する必要性から、旅行の線(飛行機)と点(ホテル)を一体的に機能させたのである。

JALの持つ世界的な輸送力と情報ネットワーク、国際人材ソースが豊富なことを背景に「ニッコー・ホテルズ・インターナショナル」ブランドで、ニューヨークをはじめサンフランシスコなど北米6都市、ロンドン、パリなど世界主要都市に、日本企業の共同出資等によりホテル資産を所有してホテル経営・運営を展開した。「JALのホテル」として日本人旅客から圧倒的な信頼を得て一世を風靡した。

² 稲本編(2017) p66。

表4 外資ホテル 経営・運営分類

ホテル チェーン	ブランド	ホテル名称	オペレーター				実質的オーナー	
			直営		MC	FC 他		
			出資	リース				
マリオット	リッツ・カールトン	リッツ・カールトン東京		○			三井不動産	
		リッツ・カールトン京都			○		積水ハウス	
		リッツ・カールトン大阪				○	阪神ホテル	
		リッツ・カールトン沖縄			○		金秀商事不動産	
	マリオット	東京マリオットホテル				○	森トラスト	
		名古屋マリオットアソシア				○	JR 東海	
		大阪マリオット都ホテル				○	近鉄	
		オキナワ マリオットリゾート				○	Japan Hotel Reit	
	コートヤード	コートヤード・バイ・マリオット東京銀座東武				○	東武鉄道	
		コートヤード・バイ・マリオット 東京ステーション				○	森トラスト	
		コートヤード・バイ・マリオット 新大阪ステーション				○	森トラスト	
	スターウガ	セントレジス ウェスティン	セントレジス大阪		○			積水ハウス
			ウェスティン仙台				○	森トラスト
		ウェスティン東京				○	GIC	
		ウェスティン都ホテル京都				○	近鉄	
		ウェスティン大阪				○	テルウィンコーポレーション	
		ウェスティン淡路				○	夢舞台	
		シェラトン	シェラトン北海道キロロリゾート				○	プロパティ・パーフェクト(タイ)
			シェラトン都ホテル東京				○	近鉄
			シェラトングランデ東京ベイ				○	フォートレス・オリックス
横浜ベイシェラトンホテル&タワーズ						○	相鉄	
シェラトン都ホテル大阪						○	近鉄	
神戸ベイシェラトンホテル&タワーズ						○	ホテルニューアワジ	
ハイアット	パーク グランド	パークハイアット東京				○	東京ガス	
		グランドハイアット東京				○	森ビル	
	ANDAZ リージェンシー	グランドハイアット福岡				○	エフジェイホテルズ(福岡地所)	
		ANDAZ 東京				○	森ビル	
ヒルトン	コンラッド	ハイアットリージェンシー東京				○	小田急	
		ハイアットリージェンシー箱根				○	サンフンカイ	
	ハイアットリージェンシー京都				○	オリックス不動産		
	ハイアットリージェンシー大阪				○	GAW capital(香港)		
	ハイアットリージェンシー福岡				○	エフジェイホテルズ(福岡地所)		
	ハイアットリージェンシー那覇沖縄				○	KEN 不動産		
フォーシーズンズ	フォーシーズンズ	コンラッド東京				○	森トラスト	
		コンラッド大阪				○	朝日新聞・竹中工務店	
		ヒルトンニセコビレッジ				○	YTL(マレーシア資本)	
		ヒルトン成田				○	Japan Hotel Reit	
		ヒルトン東京	出資				東京都市開発(ヒルトン出資)	
		ヒルトン東京お台場				○	エリオット	
		ヒルトン東京ベイ				○	Japan Hotel Reit	
		ヒルトン小田原	所有				ヒルトン(小田原市から購入)	
		ヒルトン名古屋	出資	○			Japan Hotel Reit	
		ヒルトン大阪	出資			○	吉本ビルディング	
ヒルトン福岡シーホーク				○	ホークスタウン(GIC)			
ヒルトン沖縄北谷リゾート					オリックス			
ヒルトン沖縄金武					○	ディジャヤ・ランド(マレーシア)		
丸の内 京都					○	PCCW ベルジャヤコーポレーション(マレーシア)		

MC=Management Contract FC=Franchise

(出典) ホテル年鑑、週刊ホテルズ、月刊ホテル旅館、各社ホームページ等から筆者作成。2017年9月現在。

ANAも1973年、「全日空ホテル」のブランドを冠したホテル専門の子会社を設立して国内外でホテル経営・運営を行った。

このように日本のホテルチェーンの海外展開は、JALホテルズ、ANAホテルズ、東急系（パンパシフィック）ホテル、西武プリンスホテルズなどの企業が先駆者となり、それぞれの企業グループ内で親会社主導の下、親会社の財務基盤やブランド力・情報ネットワーク・国際ビジネス人材などの好適な環境を背景に、海外不動産の取得、ホテル建設、資金調達、系列旅行会社とのパッケージツアー造成、人材ソリューションの確保などによりホテル経営・運営が展開されてきた。またパートナーとして日本の金融機関・商社・不動産会社・建設会社などからの共同出資や日本企業の連合体として、さながらAll JAPANの様相を呈しサポートにも恵まれた点もある。

しかしバブル崩壊とともに、航空や鉄道の親会社は本業に集中回帰を余儀なくされ、ホテル資産は売却され、ホテル経営の財務バックアップも失う状態となり、ホテル会社は撤退あるいはホテル資産を所有しないホテルオペレーターに転換の道を辿ることになった。

(2) JAL はホテルオペレーターに転換

JALの重要な子会社というポジションであったJALホテルズはビジネスモデルの変換を余儀なくされる道を辿る。

「2007年、ANAはホテル資産とホテル子会社の経営権を一括売却し、以降ホテル経営およびホテル運営から完全に撤退した。現在は「ANA」ブランドを一定に維持するビジネス形態となっている。

JALは、1990年代から世界各地のホテルを個別売却していくが、これは世界のホテル業界の潮流——即ちホテル所有・経営とホテル運営

は分離の方向にある——とのグローバルスタンダードに立脚したものであった。「ホテル不動産資産としては売却するが、ホテル運営は継続する」、即ち「ホテル運営事業に特化する」としたのである。JALホテルズは、ほぼ運営受託ビジネスのみで国内外に約70軒を展開する日本初の「運営特化のホテル会社」という稀有な存在としてホテル業界の先鞭となり、運営ホテル数を拡大し、順調な業績を上げた。」³

2010年、JALは少額出資を維持しつつホテルオークラにJALホテルズの経営権を譲渡したがJALブランドは継続され、現在オークラニッコーホテルマネジメントとしてホテル運営がされている。

このようにJALホテルズは、当初のホテル資産所有・経営型から、ホテル資産売却を経てホテル資産を一切保持しないホテルオペレーター専門に転換した。結果として、親会社のバックアップから離れたことにより、第三者オーナーからホテル運営を受託する先駆者となり、緊張感を持ってオペレーションを研ぎ澄ますことで蓄積された圧倒的なノウハウでオペレーターとして確固たる基盤を固めてきた。

(3) オーナーとしての日本企業の海外ホテル展開

オーナーが日本企業の海外ホテルを示したのが表5である。展開のケースとして、日本のホテル会社が資本投下して自社ブランドで展開する直営方式と、主として不動産会社、建設会社等による不動産オーナーとしてのケースの2種がある。

直営では、掲出するブランドから「日本のホテル」として認知されるが、後者の場合にはサイレントオーナーの色彩が濃く、「ニッコー」を除けば日本のホテルブランド名が付されていないため「日本のホテル」として認知される可能性は極めて限定的である。

³ 稲本編（2017）p67-68。

表5 日本企業資本の海外ホテル

	企業名	場所	運営	ホテル名
ホテル	西武プリンス	ハワイ	直営 直営 直営	ワイキキ・プリンス ハプナ・プリンス マウナケア
	オークラ	アムステルダム	直営	オークラ・アムステルダム
	ニューオータニ	ハワイ	直営	ニューオータニカイマナビーチホテル
	ルートイン	サイパン ベトナム・ダナン	直営 直営	グランヴィリオリゾート グランヴィリオシティ
	都ホテル	ロサンゼルス	直営 直営	都ホテルロサンゼルス 都ハイブリッドホテル トーランスカリフォルニア
不動産	三井不動産	ハワイ		ハレクラニ ワイキキ・パーク
	森ビル	上海		パークハイアット グランドハイアット
	KEN コーポレーション	グアム		シェラトン・ラグーナ ハイアット・リージェンシー ヒルトン・グアム ホテル・ニッコー パシフィック・アイランド・クラブ
			サイパン	パシフィック・アイランド・クラブ アクア・リゾート
			カリフォルニア	レイク・タホ・リゾート アナハイム・マジェスティックガーデン
	大和ハウス	中国・大連	直営	大連ロイヤルホテル
	リゾートトラスト	ハワイ		ザ・カハラ・ホテル&リゾート
レオパレス	グアム	直営	レオパレス・リゾート	
建設	大東建託	マレーシア		メリディアン・クアラルンプール
	北野建設	ニューヨーク ハノイ	直営	ザ・キタノ ホテル・ニッコー
	竹中工務店	ニューヨーク サンフランシスコ ハワイ		アンダース5th アベニュー ホテルニッコー グランド・ハイアット・カウアイ
交通	国際興業	ハワイ		シェラトン・ワイキキ ロイヤル・ハワイアン モアナ・サーフライダー プリンセス・カイウラニ シェラトン・マウイ
		サンフランシスコ フロリダ		パレスホテル ハイアット・リージェンシー
旅行	HIS	グアム		リーフ&オリーブスパ
		オーストラリア		ウォーターマーク・ゴールドコースト ウォーターマーク・ブリスベン
		台湾		グリーンワールドホテル
	オンワード	グアム		オンワード・ビーチリゾート

順不同

(出典) 各社ホームページ、発表資料より筆者作成(2017年9月時点)。

オーナーとしての海外ホテル展開は、多額の先行投資に加えて海外でのリスク要因（法制度、行政手続き、文化、従業員雇用、環境面等）が伴うため、慎重な事業計画が必要でありホテル展開は急速には進み難いが、日本の直営ブランドも最近増えてきており、「日本のホテル」として海外で認知される一層の努力が必要とされる。

(4)日本のホテルオペレーターとしての海外展開

日本のホテルオペレーターの海外展開としては、オークラニッコーホテルマネジメントが最大手である。同社は文字通り、「オークラ」と「ニッコー」の両ブランドによる展開であるが、その海外展開のノウハウは主としてニッコーのDNAを戦略的に活用している。ニッコーは海外展開では先陣を切り、現在でも日本初・日本発の国際ホテルオペレーターブランドとして最大（表6）であり、東南アジア、とりわけ中国における日本のホテルオペレーターとしては圧倒的なプレゼンスであり、これは今なおやはりJALの輸送力をバックにした認知力・ブランド訴求力が強い証左と言える。

海外（現地）企業とのMC方式に成功したオークラニッコーホテルマネジメントは、近年、海外展開を加速しており日本発祥のホテルオペレーターとして、「日本のおもてなし」を輸出するサービス産業として、東南アジアを中心に積極的な展開が期待され、また開発パイプライン（開業準備中の案件）も最大であり今後も成長拡大傾向にある。

これまでオーナー型であった三井不動産も、台北に自社ブランドを前提にホテル開発が進行中であり、オペレーターとして新たな展開が期待される。

また旅館では、星野リゾートや加賀屋が海外に展開をしているが、海外従業員に日本流の教育研修を行っており、まさしく「日本のおもてなし」を輸出していると言える。

7. 終わりに

ホテル事業は不動産業とブランド優位のサービス業との異種のビジネスの複合体であり両者は「一体不可分」であるにも関わらず、それぞれの役割に特化して効率化を担うために近代では所有と経営と運営の分離の方向が世界的な潮流となっている。所有・経営と運営は本質的に相反する局面も内包している特性があるにもかかわらず、寧ろ両者の双方向のベクトルの一致がホテル事業の命脈を握っているという極めて高い特殊性と、その重要な機能を担うマネジメント・コントラクトの特異性を考察してきた。

今後の日本のホテル・ビジネスの海外展開については、オーナー直営型、オペレーター型いずれも更なる発展を祈念するが、グローバルに認知されより一層の発展のためには、日本のホテルブランドを付した形が理想的である。

日本のホテルオペレーターの展開事例として、海外で先陣を切り日本初・日本発の国際ホテルオペレーターブランドとして最大のオークラ・ニッコーの拡大戦略が注目されるが、今後こうした日本のホテルオペレーターを日本のサービス産業の輸出事例と捉え、更に育成していく必要性もあろう。

World Economic Forumの「観光競争力」(The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015)によれば、日本の「顧客サービス」(表7)は世界1位、「従業員の研修度」(表8)も世界2位であり、「日本のおもてなし」のレベルは世界トップレベルと言えよう。

観光立国を標榜する日本の観光サービス産業の基幹として、日本のホテル産業が「日本のおもてなし」を掲げ世界に通用するホテル産業として発展できる可能性は十分にあり、「日本のホテル」というプレゼンスを発揮するためにも、直営型・オペレーター型いずれも日本のホテルブランドを付したビジネスモデルでの更なるグローバル展開を祈念する。

表6 日本のホテルオペレーターの海外展開

		中国・韓国・台湾	東南アジア	アメリカ	欧州			
オークラ・ニッコー	ニッコーホテルズ	ホテル・ニッコー新世紀北京 ホテル・ニッコー上海 ホテル・ニッコー大連 ホテル・ニッコー天津 ホテル・ニッコー厦門 ホテル・ニッコー無錫 ホテル・ニッコー蘇州 蘇州清山ホテル ホテル・ニッコー広州 ホテル・ニッコー泰州 ホテル・ロイヤル・ニッコー台北	MC MC MC MC MC MC MC MC MC MC MC	ホテル・ニッコー・グアム パラオ・ロイヤル・リゾート ホテル・ニッコー・ハノイ ホテル・ニッコー・サイゴン ホテル・ニッコー・バンコク(2018)	MC MC MC MC MC	ホテル・ニッコー・サンフランシスコ ホテル・ニッコー・デュッセルドルフ	MC MC	
	ホテルオークラ	オークラガーデンホテル上海 ソウル新羅ホテル 済州新羅ホテル オークラプレステージ台北 オークラプレステージ台中(2021)	MC MC MC MC MC	ホテルオークラマカオ オークラプレステージバンコク(2018) ホテルオークラマニラ(2020) オークラプレステージサイゴン(2020) オークラプレステージブノンベン(2020)	MC MC MC MC MC	ザ・カハラ・ホテル&リゾート ホテルオークラアムステルダム オークラスパ&リゾートカッパキア(2017)	マーケ JV MC	
	プリンスホテル	グロリアプリンスホテル・台北 松花湖プリンスホテル 剣湖山プリンスホテル ナイスプリンスホテル嘉義	MC		マウナケアビーチホテル ハバナビーチプリンスホテル プリンスワイキキ	直営 直営 直営		
	ホテルニューオータニ 都ホテル	ホテルニューオータニ長富宮	JV		ニューオータニカイマナビーチホテル 都ホテルロサンゼルス 都ハイブリッドホテル・ランス・ガフォルニア	直営 直営 直営		
	サンルート 東横イン	ホテルサンルート台北 東横INNソウル東大門ソウル 東横INN大田政府庁舎前 東横INN釜山駅1 東横INN釜山駅2 東横INN釜山海雲台1 東横INN釜山海雲台2 東横INN釜山西面	JV リース	東横INNブノンベン 東横INNセブ	JV		東横INNフランクフルト中央駅前	
	ダイワハウス 三井不動産 スーパーホテル	大連ロイヤルホテル 台北(2020)	JV リース					
	ドゥーミーイン	ドゥーミーインプレミアムソウルカオスキル ドゥーミーインソウルカンナム	リース					
	ソラリア西鉄ホテル	ソラリア西鉄ホテルソウル明洞 ソラリア西鉄ホテル釜山	リース リース		ソラリア西鉄ホテルバンコク(2020)			
	ルーツイン			グランヴィリオリゾートサイパン グランヴィリオシティダナン	直営			
	呉竹荘	くれたけイン仁寺洞(2017)		くれたけインキンマー132 ホテル呉竹荘トニウム84ハノイ くれたけインシラチャ(2018) くれたけインデルタマス(2018) くれたけインピスト(2018)	JV			
星野リゾート			星のやバリ 星野リゾートキラオランギロア	MC MC				
加賀屋	日勝生加賀屋 台湾・北投	MC						

順不同 運営形態 JV=Joint Venture MC=Management Contract マーケ=マーケティング契約

() は開業予定年

(出典) 各社ホームページ、発表資料より筆者作成(2017年9月時点)。

表7 顧客サービス

順位	国名	評点
1	日本	6.3
2	スイス	6
3	オーストリア	5.8
4	カタール	5.8
5	ニュージーランド	5.7
6	UAE	5.7
7	香港	5.7
8	台湾	5.6
9	ベルギー	5.6
10	デンマーク	5.5

(出典) World Economic Forum “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015”.

参考文献

Endo.N and Ozaki.T 2007年「Domain and Portfolio of Airline Business: Core Competance or Diversification」Air Transport Research Society

Go, Frank M. and Ray Pine (1995) Globalization Strategy in the Hotel Industry, Rutledge: London and New York. 安室監訳 (2002)『ホテル産業のグローバル戦略』白桃書房

Greg Denton, Lori E.Releigh and A.J.Singh (2009)「Hotel Asset Management: Principles &Practices」丸山裕訳 (2014)「ホテルアセットマネジメントー原理と実践」有斐閣

石井昭夫 (2015)「アメリカ・ホテル発展史」亜細亜大学経営学部ホスピタリティ・マネジメント

稲本恵子編 (2017)「エアライン・ビジネス入門」晃洋書房

遠藤伸明 (2013)「航空会社における事業構造の変化」東京海洋大学紀要 (vol 9)

岡本伸之 (1979)『現代ホテル経営の基礎理論』柴田書店.

作古貞義 (1998)『ホテルマネジメント』柴田書店.

四宮由紀子 (2017)「日本ホテル企業の国際発展とアジア回帰の軌跡」アジア経営学会

杉原淳子他 (2009)「新ホテル運営戦略論」嵯峨野書院

全日空広報室 (2007) ANA NEWS「子会社の株式

表8 従業員の研修度

順位	国名	評点
1	スイス	5.7
2	日本	5.4
3	ルクセンブルク	5.4
4	マレーシア	5.3
5	フィンランド	5.3
6	カタール	5.3
7	シンガポール	5.3
8	ノルウェー	5.2
9	ベルギー	5.1
10	スウェーデン	5.1

(出典) World Economic Forum “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015”.

等の譲渡について」

田尾佳子 (2016)「グローバルオペレーターが変えるホテル経営」白桃書房

デロイトトーマツ FAS (2009)「ホテルマネジメント15のポイント」銀行研修社

土井久太郎 (2009)「よくわかるホテル業界」日本実業出版社

富田昭次 (1996)「東京ヒルトンホテル物語」オータパブリケーションズ

仲谷秀一他 (2006)「ホテル・ビジネス・ブック」中央経済社

仲谷秀一他 (2011)「ホテル・マーケティング・ブック」中央経済社

日本航空株式会社編 (1985)『日本航空史』日本航空株式会社

日本航空 (1989)「総合生活文化産業をめざして」日本航空関連事業総本部

日本航空 (1989)「おおぞら」日本航空広報部

日本航空 (2010)「株式会社 JAL ホテルズの株式譲渡に関するお知らせ」日本航空広報部

立教大学観光研究所編 (2007)『ホスピタリティマネジメント』立教大学観光研究所

インターネット資料

HITS「WEB版日本ホテル年鑑」オータパブリケーションズ

The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, World Economic Forum.