

立教大学学術推進特別重点資金 (立教 S F R)
 大学院生研究
 2011年度研究成果報告書

研究科名	立教大学大学院 観光学 研究科 観光学 専攻		
研究代表者	在籍研究科・専攻・学年	氏名	
	観光学研究科・観光学専攻・博士課程後期課程5年	田尾 桂子 印	
指導教員	所属・職名	氏名	
	観光学部・教授	庄司 貴行 印	
自然・人文・社会の別	自然 ・ 人文 ・ <input type="checkbox"/> 社会	個人・共同の別	<input type="checkbox"/> 個人 ・ 共同 名
研究課題名	ホテル産業のグローバル戦略		
研究組織	在籍研究科・専攻・学年	氏名	
	観光学研究科・観光学専攻博士課程後期課程5年	田尾 桂子	
研究期間	2011 年度		
研究経費	200 千円		

研究の概要 (200~300字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。)

本研究では、米国のホテル産業がどのような構造を有し、どのように形成されるに至ったのかを明らかにすることを目的とした。米国のホテル産業では、さまざまなタイプのオーナーやオペレーターが産業を形成している。その重層的な仕組みの解明が第1の目的であった。また、これらのステークホルダーたちがどのようにホテルビジネスに関与することで現在の姿に至ったのか、その歴史的経緯の分析が第2の目的であった。

米国のホテル産業においては、制度や法律が大きなインパクトを与えたと同時に、資金調達的主要な一手段としての契約型運営形態が複雑な所有と支配の問題(governance challenge)を提起しながらも、産業のダイナミックな展開に貢献していることを明らかにした。

キーワード (研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

[米国ホテル産業] [所有と支配] [マネジメント契約]

研究成果の概要 (図・グラフ等は使用しないこと。)

本年度の研究活動は、博士論文執筆のための資料や文献を渉猟し、現状や史実を把握することが中心であった。研究指導や研究科での発表、学会発表を通じて、多面的視点からテーマを捉えるヒントを得、それらをベースに全体の構想と分析の枠組みを確立し、博士論文の完成に近づいたことが何よりの成果である。

博士論文では、現在のホテル産業がどのようなものであるか、また、それはどのように形成されたかを明らかにするため執筆を継続している。近代ホテルの成立以降現在に至るまで、ホテル産業を主導してきたのは米国のホテル企業や投資家、金融機関であった。また、ホテル産業にとって資金調達が一番の課題であり続け、景気の変動や投機的な金融操作に翻弄されながら、発展と膨張、崩落と収縮、そして再び発展という循環を繰り返してきた。そのため、論文の主眼は米国のホテル産業に置かれ、中でも米国のホテル産業に関与する人々(プレーヤー)と、彼らがホテル産業の「山」や「谷」の局面において果たしてきた役割や活動に焦点を当てている。米国のホテル産業は重層的であり、そこで活動する人や組織も多様である。例えば、ホテルの運営企業(オペレーター)と一口にいても、米国には様々なタイプのオペレーターが存在する。知名度の高い大手のチェーンホテルが第1グループ(first tier)を構成するが、一方で、ブランドをもたずに地域を拠点に事業を展開し、問題を抱えたホテル物件を中心に運営を引き受けるオペレーターも第2グループ(second tier)として存在する。華やかな第1グループに比較すると第2グループは目立たない存在であり、第1グループが望まないような不利なホテルを引き受ける「受け皿」でもある。同様に、ホテルの土地や建物、資本を提供するホテル所有者(オーナー)も多様である。個人のオーナーが圧倒的多数であったホテル産業にも、機関投資家や投資グループが関心を向け、オーナーの顔ぶれにも変化がある。現在では、所有するホテル客室数の多いオーナーとしては、上位を REITs が占めている。「ホテリエ」によるホテル所有、つまりオーナー兼オペレーターは著しく減少しており、ホテルの所有機能と運営機能が分離し、分業が著しく進んだ実態を示している。また、プライベート・エクイティによるホテル不動産所有も活発であり、ホテル産業への進出に意欲的な最大手のブラックストーン社などは多くのホテルプレーヤーたちを買収することによって、多機能を1社の中に統合させつつある。さらには、ホテル事業に融資を行う金融機関や1990年代以降にオーナーとオペレーターの橋渡し役として登場したアセット・マネージャーにも注目した。

歴史上、世界に先駆けプライベート・エクイティや REITs などの投資機関を発展、普及させてきた米国であるが、かれらの活動については規制と緩和が繰り返されてきた。例えば、ホテル REITs に関しても、その経済活動が活発になり、REITs 自体が経営・運営の機能を持ち始めるなど現状に挑戦することになれば、政治的な介入が行なわれ、彼らの活動は制約された。米国においては、機関投資家や金融機関が大きな権力を掌握することに対する一般の人々の抵抗は強く、これには文化的ポピュリズムの影響もあると考えられる。また、不動産としての価値を有するホテルは、米国の各種税制改正によって多大なインパクトを受け続けてきた。博士論文の中では、これらの制度や法律の側面からも分析を試みた。

外部の要因に影響を受けやすく、景気変動の激しいホテル産業においては、事業を安定的に継続させたいという欲求が強く、この動機から取り入れられたのが、マネジメント契約あるいはフランチャイズ契約などの契約型運営形態である。この契約型運営形態は1970年以降急速に普及し、現在では米国の主要なホテルのうち、この形態を採用していないホテルは1割以下である。従来、ホテル企業が土地、建物、資本のすべてを自分たちで所有しながら経営や運営も担う三位一体型(owner-operator approach)運営方式が、日本に限らず欧米のホテルにおいても標準型であった。マネジメント契約では、ホテル企業の財務的負担は土地・建物・資本の提供者であるオーナーに転嫁される。また、ブランド名と予約システムを貸与するフランチャイズ契約では、ホテル企業の関与はさらに限定的である。運営あるいはブランドの貸与に事業の軸を移したホテル企業は、契約による手数料収入によって安定的な事業基盤を築くことができたのである。

しかしながら、これらの契約型運営形態、とくにマネジメント契約は、重大な問題を提起した。それは、「所有と支配」の問題(governance challenge)である。「所有と支配」の問題は、パーリー＝ミーンズ(1932)の指摘する「経済的富に対する支配が、その富についての所有権をほとんど持たない集団によって事実上掌握されるに至っている」状況において生じるものであり、ホテル産業のマネジメント契約は

研究成果の概要 つづき

この状況に該当する。ホテルのオーナーは法律的所有者であり、オペレーターは実質的支配者である。所有と支配の分離によって様々な問題が生じるが、中でも深刻なのは両者の利害を一致させることの難しさである。ホテルのマネジメント契約は、オーナーとオペレーターの利害を巡る綱引きの歴史であったともいえる。ホテルの所有と運営の分離に問題があることは多くの専門家が指摘しており、ホテル産業においては所有と支配の問題が顕著であるにもかかわらず、これまで十分に研究されてこなかったという批判もなされた。実際、ホテルのマネジメント契約は、1990年以降「所有と支配」を巡る対立として、その一部が訴訟として紛糾した。裁判での争点は、エージェントであるオペレーターが、プリンシパルであるオーナーのために十分な義務を果たしているか否かということであった。判決はそのほとんどがオーナーの勝訴で結審し、ホテルのマネジメント契約は、たとえ契約の文言がどのように明記していたとしても、両者の関係は「エージェンシー関係」であり、オペレーターはオーナーのために誠実に行動しなければならないと判断した。それまでオペレーターに一方的に有利であった契約が、オーナーの利益も配慮したバランスのとれた内容へと変化した要因として、これらの一連の裁判の影響は大きい。多くの経験を積むことによりオーナーがホテルの運営に関する知識とノウハウを蓄積したことや、機関投資家がオーナーとして参入することで、従来の弱い個人オーナーから実績を厳しく判断し権利を主張する投資グループの勢力が強まったこと、また、吸収合併(M&A)やグローバル展開が進行しオペレーター間の競争が激化したことなど、マネジメント契約の変化については様々な原因が考えられるが、やはり、オーナー対オペレーターの数々の訴訟によってマネジメント契約は鍛えられてきたといえるであろう。これは、やはりコモンロー(common law)を礎に成立している米国であったからこそ実現できたと考えられる。

両者の利害対立を緩和するために、どのようにインセンティブを設計してきたのかについては、新古典派の契約理論(contract theory)を援用し分析を試みた。ホテルのオーナーとオペレーターの間には典型的なエージェンシー関係が存在し、オペレーターとオーナーの間には情報の非対称性が存在するため、ここにインセンティブの問題が生じる。つまり、所有者ではないオペレーターが十分に努力しなくなったり、過大なリスクを冒したり、浪費をするといった問題である。ホテル産業のエージェンシー問題は解決されたわけではないが、どのように資本構成を設計することによって、オペレーターのインセンティブを変化させ、エージェンシー・コストを削減してきたのかを観察し、最適契約設計の問題として扱った。ホテル産業にとって固有の所有と支配の問題は、オーナーとオペレーターの関係であるが、他にも他産業同様に、オペレーターやオーナーにはそれぞれ株主があり、これらの株主との間においても所有と支配、所有と経営の問題が存在するのである。言ってみれば、オペレーターは主に2者、ホテルオーナーと株主という「主人(master)」に仕えるエージェントであるが、これまで株主の利益をオーナーの犠牲の上に尊重してきた部分が少なくなかった。オペレーターにとっては、2者の主人の間のどこに自らを位置付けるのかという難しい問題がある。このように、ホテル産業はステークホルダーたちの利害が絡み合った複雑な様相を見せているのである。

ホテル産業は、米国を中心に1960年代から大きく変化した。その変化に着目した先行研究はいくつか存在するが、それらはいずれも断片的なエピソードや経営戦略的アドバイスであり、体系的かつ複眼的な分析ではなかった。その結果、現在のホテル産業はどのような構造であるのか、またその構造はどのように形成されてきたのかに関して、全体像が見えなかったのである。本論文では、各分野に散在していたこれらの研究成果を拾集し、また独自調査を加えることによって、「米国におけるホテル産業の形成と発展」というテーマのもとに構成した。タイトルは当初「ホテル産業のグローバル戦略」であった。しかし、このタイトルでは焦点が定まらず、研究を進めていく中で不便が生じた。その後「ホテル産業におけるグローバルオペレーターの成立」というタイトルのもと、グローバル展開をすすめるホテルオペレーターの変化に焦点を当てたのであるが、オペレーターは他のステークホルダーとの関わりの中で発展しており、それらのステークホルダーたちを脇役として扱うことには限界があった。「米国のホテル産業の形成と発展」を主題として、米国ホテル産業のダイナミックな構造と発展過程を総合的、体系的に考察することができたと考えている。

研究発表 (研究によって得られた研究経過・成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。)

- ① 雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ② 図書 (著者名、出版社、書名、発行年、総ページ数)
- ③ シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④ その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

① 学会発表および研究報告

研究報告として、流通学会関東支部会において発表の機会を得た (明治大学 2011年6月18日)。タイトルは、「ホテル産業のグローバル戦略」である。米国のオペレーターを中心にそのグローバル展開の実態と手法について分析の結果を発表した。運営形態に関して他産業との比較可能性について考察する機会を得た。

本年度の研究の成果については、近く発表予定である。博士論文の重要な一部を構成する論文を以下のタイトルで発表する。

② 『米国ホテル産業における「所有」と「支配」の分離に関する一考察』

米国におけるマネジメント契約をめぐる論争と争点を整理したうえで、契約理論を用い、どのようにマネジメント契約を巡るエージェンシー関係のインセンティブが見直され、再設計されてきたのかについて考察した。

③ 『米国ホテル REITs の形成と発展』

米国のホテルオーナーとしてもっとも存在感を増しているのが REITs である。REITs 全体の中でも、ホテル REITs は活動的とみなされており、全般にポートフォリオの拡大に熱心であると同時に、新規 REITs の参入も続いている。論文の中では、第1に、米国ホテル REITs の発展の歴史をまとめた。ホテル REITs の歴史には、米国政府の政策が大きく関係している。また、各ホテル REITs の戦略を比較しながら考察し、他のタイプのオーナーたちとの比較を通して、ホテル REITs の特徴を明らかにした。