

氏名	田尾 桂子
学位の種類	博士（観光学）
報告番号	甲第397号
学位授与年月日	2015年3月31日
学位授与の要件	学位規則(昭和28年4月1日 文部省令第9号) 第4条第1項該当
学位論文題目	ホテル産業における所有・運営の機能分化と企業統治に関する研究 —マネジメント契約の普及による影響—
審査委員	(主査) 稲垣 勉 東 徹 庄司 貴行 (本学大学院ビジネスデザイン研究科教授) 若林 直樹 (京都大学大学院経営管理大学院教授)

# I. 論文の内容の要旨

## (1) 論文の構成

### 第1章 序論

#### 第1節 研究の背景

- (1) ホテル産業におけるチェーン化とマネジメント契約
- (2) グローバル・オペレーターの台頭
- (3) ホテル所有の変質
- (4) マネジメント契約とガバナンス問題

#### 第2節 研究の目的と方法

- (1) 研究対象と用語の使用法
- (2) 研究の目的と方法

#### 第3節 論文の構成

### 第2章 先行研究の整理

#### 第1節 ビッグ・ビジネスとマネジメントの課題

- (1) 株式会社における所有と経営の分離とエージェンシー問題
- (2) 本論文の基本的視座：新制度派経済学の理論的前提
- (3) 不完備契約と所有権

#### 第2節 バーリ・ミーンズによる問題提起

- (1) 経営者支配の成立
- (2) 財産の伝統的論理をめぐる論争
- (3) コーポレート・ガバナンスと米国における株主義

#### 第3節 ホテル産業に関する諸研究と本論文の研究課題

- (1) ホテル産業のグローバル展開と運営形態に関する研究
- (2) 所有者と運営者のエージェンシー関係をめぐる議論

### 第3章 マネジメント契約の歴史的分析

#### 第1節 マネジメント契約の史的展開

- (1) マネジメント契約の基本的内容
- (2) マネジメント契約普及の契機
- (3) 訴訟の紛糾と4つの画期的判決
- (4) 揺れる判断と *Marriott v. Eden Roc* のケース
- (5) 書き換えられた契約と残された課題

## 第2節 ホテル所有者の変容

- (1) 多様化する所有者とホテル所有の特徴
- (2) 新しい所有者—プライベート・エクイティとホテル不動産投資信託
- (3) ホテル所有とアセット・マネジメント

## 第3節 ホテルにおける権限の所在

- (1) 所有者と運営者の力関係
- (2) 強い運営者を抑止する力：アセット・マネジメント
- (3) 所有・経営・運営モデルの再構築
- (4) 所有者主権をめぐる是非

## 第4章 ホテル産業における所有と運営の分離

### 第1節 運営分化をもたらしたマネジメント契約

- (1) 現場監督としての運営者
- (2) ホテル・マネジメント契約の特異性：他産業との比較
- (3) 業務委託の一形態としてのマネジメント契約

### 第2節 内部請負制度とマネジメント契約

- (1) 米国に出現した工場内部請負制度
- (2) 過渡的制度として導入された内部請負制度
- (3) 新しい請負制度としてのマネジメント契約

## 第5章 所有と運営の分化による経営変化

### 第1節 マネジメント契約がもたらした成果の検討

- (1) 収益性の再検討
- (2) 投資の安定性に関する考察
- (3) マネジメント契約の運営成績

### 第2節 運営者の競争力

- (1) かつての花形「開発部隊」
- (2) 運営者の開発—マルチ・ブランディング—
- (3) セカンド・ティア・オペレーターの台頭と運営の標準化
- (4) 運営者の送客力

## 第6章 結論

### 巻末資料

### 引用文献・資料

## (2) 論文の内容要旨

近年、世界のホテル産業では、グローバル・オペレーターと呼ばれるホテル企業の活動が活発である。インターコンチネンタル社、マリオット社、スターウッド社などのグローバル・オペレーターは、複数の国にホテルを展開しているというだけでなく、もはや企業そのものの国籍が特定できないほど、その活動から国境という概念を取り除いている。これらグローバル・オペレーターの誕生と発展に大きく寄与したのが、マネジメント契約を用いたホテル運営である。

本論文はホテル産業において採用されているマネジメント契約（以下、マネジメント契約と記す）を体系的に理解するためのものである。本論文が取り組んだ課題は、以下の2点であった。1つは、マネジメント契約の歴史および特徴を丹念に整理することによって、その特異性を明らかにすることである。とくに、マネジメント契約がもたらしたホテルの所有と運営の機能分化に注目し、この現象を理解するための枠組みの提示を試みた。2つ目は、マネジメント契約が普及した結果、ホテルの経営がどのように変化したかについて考察した。マネジメント契約がもたらしたとされる成果を再検討するとともに、現時点におけるグローバル・オペレーターの競争力の源泉を分析した。

マネジメント契約は採用数こそフランチャイズより少ないものの、ホテル産業にとっては決して些細な問題ではない。本論文が、マネジメント契約に着目する理由は、以下の3点である。第1に、前述のように、マネジメント契約こそが、グローバル・オペレーターの誕生と発展を支えた最大の要因であったと考えるからである。ホテル企業が、不確実な要因が多く存在する海外市場に参入するためには、ホテルの建設と運営に要する財務的費用負担を別の企業（ホテル所有者）に委ねることができるマネジメント契約は、極めて有効な手段であった。第2に、マネジメント契約は、規模の拡大やグローバル展開が困難とみなされてきたラグジュアリー・ホテルや高価格帯ホテルの拡大を支えているからである。これらのホテルには、200室以上の客室を有する大型ホテルや、都市や観光地のシンボリック存在として機能するホテルが多く、それゆえ、インパクトが大きい。世界のホテル企業がマネジメント契約を取り入れ追随する動きも盛んであり、マネジメント契約の存在は、ホテル産業にとって看過できない問題であることは明らかである。第3の理由は、マネジメント契約が、多様な投資家をホテル所有者としてホテル産業に参入させるきっかけになったことである。現在、従来のホテル所有者とは異なる性質をもつプライベート・エクイティや不動産投資信託がホテル所有者として多数派を占めるようになっている。マネジメント契約は、その性質上、ホテルの所有と運営の機能を分化させるが、これらの多様なホテル所有者と、ホテル運営者、とくにグローバル・オペレーターによる分業は、ホテル開発のエンジンとなると同時に、これまでになかった問題を提起するようになった。いわゆる、ホテルにおけるガバナンス問題として注目されるようになったのである。

これまで、マネジメント契約には絶大な関心が寄せられていたが、この制度の理解に真

正面から取り組んだ研究は存在しない。また、マネジメント契約の広がりやホテル経営に何らかの変化をもたらしたと考えられるが、この点についても、ホテル関係者の関心や問題意識にもかかわらず、研究が進んでいるとはいえない。マネジメント契約に関するホテル研究の多くは、マネジメント契約の交渉をいかに有利に進行させるかという問題や、ホテル運営から生じた利益をどのように効果的に配分するかという実利的な問題に目が向けられており、全体的な理解がなされているとは言えない状況であった。

ホテルの土地や建物を持つ人と、それを運営する人が別であることを〈所有と運営が分離している〉という。本論文では、所有と運営の分離をキーワードに、ホテルのマネジメント契約の体系的理解を目指した。

## 各章の概要

### 第1章

本章では、ホテル産業の現状を説明すると同時に、本論文の背景にある問題意識を明らかにした。所有と運営の分離は、ホテル運営のノウハウを持たない様々なタイプのホテル所有者（投資家）からの出資を促すと同時に、運営者は資本を持たず身軽な経営体となり、圧倒的な規模と速さのグローバル展開を実現させた。そこで、研究の背景として、マネジメント契約の当事者である運営者（とくにグローバル・オペレーター）と所有者について、近年生じた変化を概観した。ホテルの所有者と運営者の利害が一致することは珍しく、両者は一定期間のみホテルに関与し、概して短期志向である。ホテルの長期的発展について強い関心を示さないという状況をホテルのガバナンス問題と捉え、この問題意識が本研究のスタート地点であることを確認した。

### 第2章

本章では、先行研究の整理である。ホテル産業において観察されるような、所有者が実際の現場を指揮しないという状況は、株式会社の出現によって注目されるようになった。この問題を理論的に問題提起したのはA.バーリとG.ミーンズであり、彼ら以後、経営学では、所有と経営が分離する状況ではどのような問題が生じるかについて議論されてきた。株式会社と現在のホテルで生じている問題は同一の問題として論じることはできないが、バーリ＝ミーンズ以降のコーポレート・ガバナンス論が、現在のホテル産業で生じている問題に重要な示唆を与えてくれることは間違いない。さらに、本論文の基本的視座である新制度派経済学のアプローチやプリンシパル・エージェント理論をまとめ、マネジメント契約の不完備性や所有者と運営者の関係を理解するための概念整理を行なった。加えて、ホテル研究としてのこれまで議論を、マーケティング領域における参入形態研究とマネジメント契約をめぐる諸議論に分類し、紹介した。

### 第 3 章

本章では、ホテル産業に所有と運営の機能分化をもたらしたマネジメント契約の歴史的な発展過程をまとめた。マネジメント契約は、1960年代以降、急速に普及した。他国に先駆けてマネジメント契約が普及した米国では、所有者と運営者の目標が一致することのないこの契約をめぐる、規律と権限を要求する対立や訴訟が頻繁に生じてきた。本章では、所有者と運営者の力関係が歴史的どのように変化してきたのかを整理すると同時に、不完備なマネジメント契約を補うために取り入れられた制度、例えば、アセット・マネージャーの導入について考察している。マネジメント契約の内容はアメリカ型コーポレート・ガバナンスの影響を強く受けていると考えられ、したがって、全体的に所有者主権が支持されている。本章では、所有者主権の是非についても論じた。

### 第 4 章

本章では、改めてマネジメント契約とは何であるかを掘り下げた。マネジメント契約については、その形式的内容については議論されることが多いが、それ以上に議論が深められたことはない。本章では、他産業に類似の形態が存在するのか、あるいは過去に類似の形態が存在したのかなどについて考察した。マネジメント契約による運営委託を業務委託の一形態として他の類似する労働形態との区別を明確にし、ホテルのマネジメント契約が他産業には見られない特異な形態であることを示した。また、類似する状況は19世紀の米国工場で普及した内部請負制度に見ることができたが、19世紀の内部請負制度との比較を通じて、ホテルのマネジメント契約を新しい内部請負制度であると位置づけた。内部請負制度は科学的管理法が定着するまでの過渡的制度であったが、ホテルのマネジメント契約も同様の制度であるのか否かについて議論した。

所有と運営が分化した米国型ホテル経営に倣うべきかそうでないかの議論は、わが国でも盛んである。しかしながら、所有から運営が切り離されるというのはどういうことであるのか、また、マネジメント契約は本当に期待されていた成果をもたらしたのか、ここで改めて問い直す必要がある。

### 第 5 章

本章では、マネジメント契約が普及することによって、つまり、所有と運営が分離することによって、ホテルの経営がどのように変化したのかについて、入手可能な財務データとインタビューを用いて考察した。第 1 に、マネジメント契約がもたらした成果として広く理解されている内容を再検討した。それらの内容とは、運営者の収益性、ホテル投資の安定性、マネジメント契約を採用しているホテルの運営成績の 3 点である。第 2 に、資本を持たない身軽な経営に転じた運営者の競争力を問題にした。運営者は、「開発」「運営」「送客」を強みとする経営に転じているといわれる。しかしながら、これらの機能に関しては外部化が進行しており、運営者がこれらの機能で強みを発揮しているとは必ずしもい

えない状況を示した。

## 第6章

本章は結論である。本論文において目指したのは、マネジメント契約の体系的理解とフレームワークの提示であった。さらには、マネジメント契約の普及によってホテル経営がどのように変化したのかについての検討であった。これらの議論の内容をまとめ、結論とした。

## II. 論文審査の結果の要旨

### (1) 論文の特徴

20世紀後半以降のホテル産業における大きな変化は、所有機能と運営機能の分離として理解される。ホテル企業はホテルの土地・建物、さらには従業員を自社所有せず、ホテル運営に特化した「オペレーター」となることで、自社ブランドホテルを急速にグローバル展開することが可能になった。そしてそこでは、他産業にも見られるフランチャイズに加え、マネジメント契約という新たな形態が生み出された。

本論文の特徴は、ホテル産業におけるこのマネジメント契約の概念と形態を整理し、所有機能と運営機能が分化する過程にマネジメント契約を位置づけ、企業統治の観点からその影響を分析した点にある。さらにこれらの分析を通して、マネジメント契約の普及がホテル産業自体にどのような変化をもたらしたのかを考察している点の特徴である。

### (2) 論文の評価

本申請論文はホテル産業の研究においてこれまで直接研究対象とされることが少なかった所有機能と運営機能の分化の側面に着目し、ことにマネジメント契約という運営形態を理解するための理論的枠組みを示した点が、観光研究への重要な理論的貢献として評価された。また、マネジメント契約の歴史的発展過程を詳細に検討しただけでなく、企業統治の観点から、ホテルというビジネスとしてどのように変化させたのかを分析した点は、本申請論文独自の視点として評価された。ことにホテルのグローバル多店舗展開と、企業としての経営効率の向上とは単純に結びついておらず、しかし一方で投資対象としてはじゅうぶんに魅力的になっているという分析は、本申請論文の研究上の貢献として評価された。

審査委員会では、現実の事象の多様性に対し研究対象の選択基準をより明確化すべきとの指摘や、無形資産としてのブランドへの更なる分析も可能との指摘がなされた。しかし、それらは本申請論文の独自性と得られた成果を損なうものではないと審査委員会は判断した。以上から、審査委員会は、本申請論文は観光研究において高い独自性を有してお

り、今後の発展性が期待でき観光研究に大きく貢献するものとして、博士の学位に相当するとの見解で一致した。