

2014 年度 博士学位論文

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—

立教大学大学院観光学研究科博士課程後期課程

田尾 桂子

【目次】

第1章 序論	
第1節 研究の背景	1
(1) ホテル産業におけるチェーン化とマネジメント契約	3
(2) グローバル・オペレーターの台頭	6
(3) ホテル所有の変質	11
(4) マネジメント契約とガバナンス問題	14
第2節 研究の目的と方法	16
(1) 研究対象と用語の使用法	16
(2) 研究の目的と方法	19
第3節 論文の構成	23
第2章 先行研究の整理	26
第1節 ビッグ・ビジネスとマネジメントの課題	26
(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	26
(2) 本論文の基本的視座：新制度派経済学の理論的前提	29
(3) 不完備契約と所有権	33
第2節 バリー・ミーンズによる問題提起	35
(1) 経営者支配の成立	35
(2) 財産の伝統的論理をめぐる論争	39
(3) コーポレート・ガバナンスと米国における株主義	43
第3節 ホテル産業に関する諸研究と本論文の研究課題	48
(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	48
(2) 所有者と運営者のエージェンシー関係をめぐる議論	51
第3章 マネジメント契約の歴史的分析	54
第1節 マネジメント契約の史的展開	54
(1) マネジメント契約の基本的内容	54
(2) マネジメント契約普及の契機	60
(3) 訴訟の紛糾と4つの画期的判決	65
(4) 揺れる判断と <i>Marriott v. Eden Roc</i> のケース	71
(5) 書き換えられた契約と残された課題	74
第2節 ホテル所有者の変容	80
(1) 多様化する所有者とホテル所有の特徴	80
(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	86
(3) ホテル所有とアセット・マネジメント	95

第3節	ホテルにおける権限の所在	99
(1)	所有者と運営者の力関係	99
(2)	強い運営者を抑止する力：アセット・マネジメント	105
(3)	所有・経営・運営モデルの再構築	112
(4)	所有者主権をめぐる是非	115
第4章	ホテル産業における所有と運営の分離	118
第1節	運営分化をもたらしたマネジメント契約	118
(1)	現場監督としての運営者	118
(2)	ホテル・マネジメント契約の特異性：他産業との比較	123
(3)	業務委託の一形態としてのマネジメント契約	128
第2節	内部請負制度とマネジメント契約	133
(1)	米国に出現した工場内部請負制度	133
(2)	過渡的的制度として導入された内部請負制度	138
(3)	新しい請負制度としてのマネジメント契約	146
第5章	所有と運営の分化による経営変化	150
第1節	マネジメント契約がもたらした成果の検討	150
(1)	収益性の再検討	150
(2)	投資の安定性に関する考察	157
(3)	マネジメント契約の運営成績	160
第2節	運営者の競争力	164
(1)	かつての花形「開発部隊」	165
(2)	運営者の開発—マルチ・ブランディング—	170
(3)	セカンド・ティア・オペレーターの台頭と運営の標準化	176
(4)	運営者の送客力	183
第6章	結論	194

巻末資料

引用文献・資料

【論文の要約】

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、ホテルの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、グローバル・オペレーターの競争力の源泉を分析した。

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には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。以下に、各章の概略を記す。

第1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「マネジメント契約の歴史的分析」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「ホテル産業における所有と運営の分離」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について考察した。マネジメント契約による運営委託と他の類似する労働形態との区別を明らかにし、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。そこで、第5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認識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。本章では、資本を持たない身軽な経営に転じた運営者の競争力についても取り上げた。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。