

## 平成22年度 学内研究助成金 研究報告書

研究種目	<input type="checkbox"/> 奨励研究助成金	<input checked="" type="checkbox"/> 研究成果刊行助成金
	<input type="checkbox"/> 21世紀研究開発奨励金 (共同研究助成金)	<input type="checkbox"/> 21世紀教育開発奨励金 (教育推進研究助成金)
研究課題名	日本ホテル企業の国際経営戦略	
研究者所属・氏名	研究代表者：経営学部 商学科 准教授 四宮由紀子 共同研究者：	

### 1. 研究目的・内容

本研究の研究目的は、以下の2点である。

- 1) ホテルは製造業と異なる特性や経営手法をもち、従来の多国籍企業では説明できない産業分野である。そこで、ホテルの国際化に関する理論的な分析枠組みを考察、提示する。
- 2) 近年、日本ホテル企業は相次いで海外撤退しており、世界的にみて競争優位があるとは言えない。そこで、日本ホテル企業の国際化の特徴とは何か、なぜ国際競争力が低いのか、質問票調査と事例研究により明らかにする。

### 2. 研究経過及び成果

通常、製造業では物財に対して所有することで経営支配が得られる。製造多国籍企業は何らかの優位性や外部経営環境の変化のために海外に事業を拡大するが、その際、「対外直接投資」によって所有し直接支配することが一般的である。

一方、ホテルでは所有（出資）を伴わない契約形態（マネジメント・コントラクトとフランチャイズ）による拡張が一般的である。それは次のような理由による。ホテルはサービス業であり、目に見えない無形サービスは購入するまでその価値や内容が分からない「経験型商品」である。また、ホテルは旅行者に対して見知らぬ慣れない土地で、宿泊と食事という身の安全と安心を保障しなければならない。そこで、ホテルでは「ブランド」や口コミ、評判が非常に大きな競争優位となる。またそうしたブランドに裏打ちされる優れた経営能力やマーケティング能力は暗黙知として人または組織に体化されるものであり、これらは簡単に模倣されたり消散したりするものではない。そのため、ホテル産業では、競争優位の源泉となる人やノウハウ、スキル、ブランドなどを所有するホテル企業がホテル不動産を所有していなくても「事実上のコントロール」をもつという契約関係が成り立つのである。そして、ホテル企業の国際化の初期段階では「本国の旅行者に関する知識」が強みとなり、「文化的親近性」や「地理的親近性」のあるところに海外進出するという調査結果が出されている。

では、日本ホテル企業の国際化はどうか。

日本のホテル企業は日本の企業を投資パートナーとして文化的・地理的親近性のある地域を中心に海外進出している。しかし、ホテル競争の激しい欧米地域では「民族ホテル（特定の民族色が強く、現地の人々や他の国の旅行者に敬遠されがちなホテル）になりたくない」という思いから、わざと日本人客の宿泊比率を下げるような傾向があった。また、日本ではホテル・ウェディングが普及しているため宴会需要が大きく、宴会部収入が3分の1と他国に類をみないほど大きい。そのため宴会部への依存も高く、その反面、宿泊部門のマネジメントやマーケティングに劣る面がある。海外市場では宿泊部門が収益の柱となるが、日系ホテルでは進出直後に宿泊部門でなかなか収益があげられず、その上、収益源となるはずの日本人客を避けたため、成果を上げるまでに時間もコストもかかった。さらに、日本と海外のホテルでは総支配人や各部マネジャーに対して権限委譲が少なく、意思決定の遅れを招いたのも競争劣位の要因の一つである。

バブル期に華々しく海外進出した日系ホテルは、手厚いサービスは好評であったが高コスト体質で、バブル崩壊後、投資パートナーである日本企業が次々に撤退し、独自ブランドを海外投資家にアピールできるほどのブランド力もなく、最終的にほとんどの撤退を余儀なくされた。

### 3. 本研究と関連した今後の研究計画

日本的なホテル経営慣行や日本ホテル経営者のこだわり・志向が海外市場ではうまく機能せず、競争の激しい欧米市場では撤退を余儀なくされた。しかし一方で、日本人客を対象にしたアジア市場ではいまだ成功を収めている日系ホテルも多く残されている。

そこで、競争劣位な日系ホテル企業と同じような立場にあるアジア系のホテル企業がどのような国際化のパターンと特徴を持つのか、今後の研究にしたい。

現段階で競争劣位なアジア系ホテル企業は、いつしか欧米系のホテル企業のように成長するのか、それとも欧米系とは異なる独自の路線で成長拡大していくのか、今後も研究を続けていきたい。

### 4. 成果の発表等

発表機関名	種類(著書・雑誌・口頭)	発表年月日(予定を含む)
白桃書房	著書	平成23年3月