日本のホテル・グループにおける多店舗組織の形態と企業業績

－2010年代後半での内部組織と外部提携の比較分析－

2021年6月6日

2021年度組織学会研究発表大会(東洋大学)
研究発表セッション

若林直樹　京都大学経営管理大学院
高井計吾　長崎大学経済学部

報告の目的：ホテルの地域多角化の組織形態と業績

- 世界的なホテル経営においては、国際的なホテル・チェーンが拡大し、資産を持たざる経営とブランドのフランチャイズによる戦略的提携が拡大し、これが高い収益性に結びついている
- 他方で、日本のホテル・グループは、地域多角化行動では、その形態の特徴は内部組織(所有直営、賃貸)であり、直接管理志向である。コロナ禍の前では、需要拡大と高稼働率により業績が拡大していた。
- 日本のホテル・グループの経営で見ると、やはりホテル・チェーン・マネジメント研究がいうように、外部企業との戦略的提携に比べると、所有直営・賃貸などの内部組織は低業績なのだろうか。

日本全国のプリンスホテル（2017）

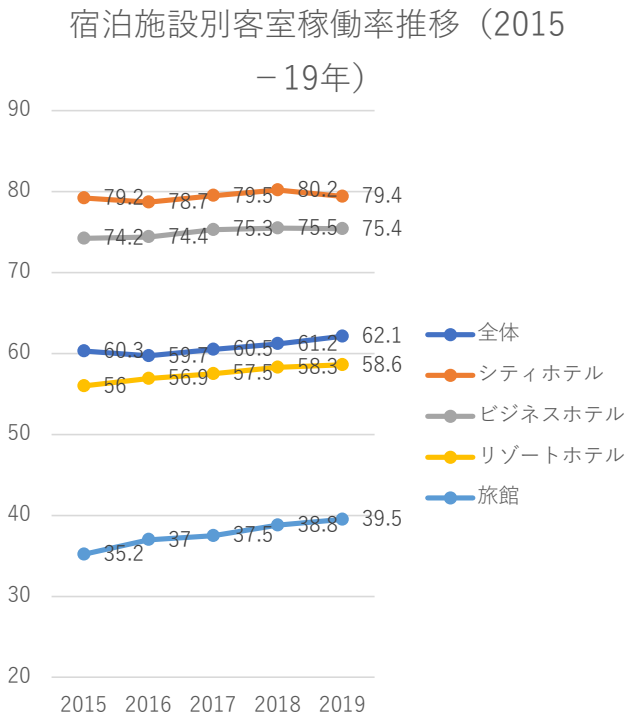
（出所）http://resort.boy.jp/wordpress/misc/seibu/

目次

- 目的
- 問題意識
- リサーチ・クエスチョン
- 先行研究分析
- 分析枠組
- 研究の文脈
- 仮説
- 実証分析
- 結論

問題意識

- コロナ禍直前の日本のホテルの経営上の課題
  - 高稼働率，低収益率、低所得配分(国土交通省観光庁(2020)『観光白書』)
  - 日本発のグローバル・チェーン・オペレーターが弱い（田尾，2016)
  - 所有と運営の一体化, 提携（FC, MC)が少ない（田尾, 2016)
  - 高級ブランドを活用したラグジュアリーホテルが少なく、収益と資産価値が低い(オータパブリケーションズ(2019)『ホテルデータブック2019』)
- 従来のホテル・チェーン研究
  - チェーン・オペレーターと個別の地方店舗の所有者の個別資産最大化が焦点
- ホテル・グループの全体性から見た研究不足と複数事業所組織（Multiunit Organization）の観点
  - 地域多角化を行う多店舗組織の経営に議論の不足
  - ホテルグループは地方店舗の資産と業績の合計だけで考えるだけで、企業グループとしてのシナジーは不要なのか？



(出所)国土交通省観光庁(2020)『令和2年度観光白書』,p.10, 図表Ⅰ－10.

リサーチ・クエスチョン

- 経済的、中級ホテルのサービスの需要の拡大状況
  - 日本顧客の嗜好変化とインバウンド観光客拡大により、低中級の客室サービス需要の量的、地域的な拡大（『2020年度観光白書』）
  - ホスピタリティの高いホテルの多店舗展開と立地は、ホテル企業の成長戦略だけではなく(Garcia de Soto-Camacho & Vargas-Sanchez, 2016)、観光地競争でも重要な要素になる(Avila-Robinson & Wakabayashi, 2018)
- リサーチ・クエスチョン

  ホテル企業は、地域的多角化を進め、客室サービス拡大を地域的、量的に短期的に展開する戦略を展開するためには、内部組織化(所有直営、賃貸契約) が、外部提携（フランチャイズ契約、運営委託契約）よりも効果的なのではないか。内部組織化の方が、サービス標準の浸透や稼働率上昇、グループのシナジー活用に効果的で、業績にも効果的ではないか

先行研究分析（1）
ホテル・チェーン・マネジメント研究

- 国際ホテル・チェーン・マネジメント研究
  - 国際ホテル・チェーン・オペレーターの成長(Ianova et al., 2016)
  - 資産を持たざる経営、所有と運営の分離、マルチブランディング経営（田尾, 2016)
  - 戦略的経営(フランチャイズ契約、運営委託契約)の国際的な拡大（Okamus et al., 2020, Ch.9)
  - 運営委託契約（Management Contract)の価値向上での優位（DeRoos, 2010)
    - 所有者の参入容易、地域戦略のカスタム化、高収益、低リスク、ブランドと資産の価値向上
- チェーン・オペレーターと地方オーナーの資産価値最大化視点
  - プリンシパル・エージェント理論に基づく効率化仮説

先行研究（2）ホテルグループ経営

- 二つの企業間関係（Ianova and Rahimi, 2016）
  - ホテル・チェーン：少数の同質的なブランドに絞った所有者や経営者による複数店舗組織の経営。地方店舗の所有者はしばしば別。例：ヒルトン　＝＞チェーン経営の理念型
  - ホテル・グループ：複数の異質なブランドを使って、所有者や経営幹部が複数の店舗を経営する組織。例：仏アコーグループ
    ＝＞ホテル・チェーンの理念型でないのでチェーン研究から除外
- 日本の大手ホテル企業
  - ホテル・グループに近い：複数の異質ブランド、複数地域展開、所有と運営の一体化

事例：小田急のホテル事業部門

- 小田急電鉄
  - 運輸
  - 流通
  - 不動産
  - その他(生活・観光)
    - 観光
      - 小田急リゾーツ
        - 直営ホテル
          - 山のホテル、箱根ハイランドホテルなど
        - ハイアット リージェンシー 東京
        - ホテルセンチュリーサザンタワー

・異質な複数ブランド
・事業内での子会社や店舗の乱立

(出所) https://www.odakyu.jp/; https://www.odakyu-card.jp/

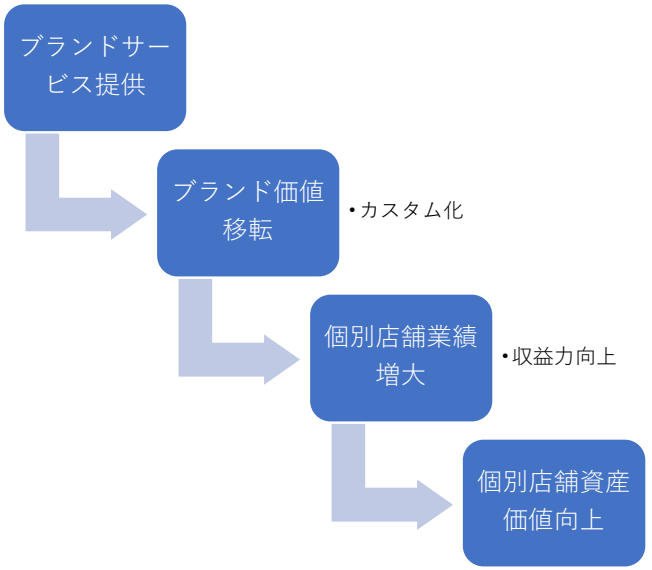
先行研究（3）複数事業所組織経営

- ホテル・グループ経営における複数事業所経営の視点
- 複数事業所組織の経営（Multiunit Management）
  - 複数の事業所を地理的に離れた場所に展開し、異なる複数の地域市場に対応しようとする。その場合には、複数の事業所組織の経営問題が発生。
- 競争優位（Audia et al., 2001）
  - 優位：規模の経済性、複数市場アクセス、事業所間での組織学習
  - 問題：組織学習の障害、官僚制化
- ホテル経営における複数事業所経営（García-Almeida & Bolívar-Cruz,2020; Goss-Turner & Jones, 2000; Jones,1999）
  - 業績の優位：地理的に分散するほど業績は良い
  - 経営問題：本社による店舗管理の問題、サービス品質向上、従業員の有する地域や文化の差、組織文化分裂、知識移転の障害
- ホテル・グループ内部での組織学習や知識マネジメントが重要（García-Almeida & Bolívar-Cruz,2020）

先行研究（4）店舗の運営形態と統制

- 運営形態
  - 内部組織：所有直営、賃貸契約＝＞地方店舗の直接コントロール
  - 戦略的提携：フランチャイズ契約、運営委託契約＝＞地方店舗の間接コントロール
    （Garcia de Soto-Camacho and Vangas-Sanches, 2016, 193–5）
- 本社による店舗の活動と知識の管理
  - 単純なサービスの品質維持・向上、本社戦略の徹底と急転換、店舗間での経営資源や知識資源のレバレッジ
    - 直接統制：所有者、本社の地方店舗を直接に統制して上の活動がしやすい
    - 間接統制：チェーン・オペレーター、所有者の合意が必要で、上の活動がしづらい
- サービス標準の浸透、管理と直接統制
  - サービス標準を複数地域に短期的に展開する戦略
  - 所有直営＝直接統制の方が、グループ内での戦略実行、品質管理、資源レバレッジ、シナジーに有利ではないか

運営委託契約モデルは
個店の価値増大モデル



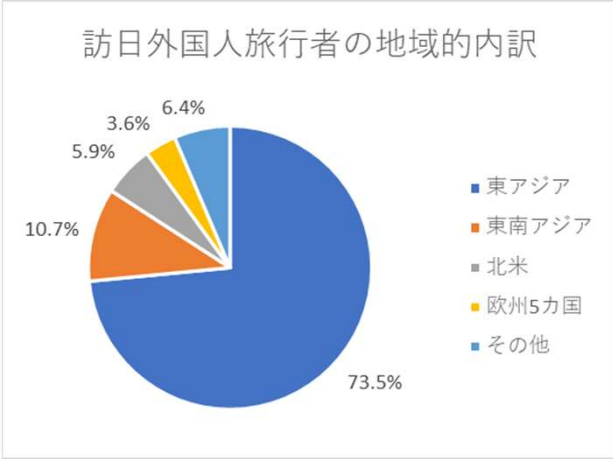
事例：スーパーホテル

- 優良エコノミーホテル
  - 日本顧客満足度調査（JCSI)での高評価
- 様々な強み
  - 顧客ニーズを発掘するサービス開発
  - 低価格でも高品質
  - 品質管理部隊によるサービス品質の向上
  - グループ内での技能表彰、ノウハウ共有

(出所)
https://review.tanabekeiei.co.jp/review/feature/11475/

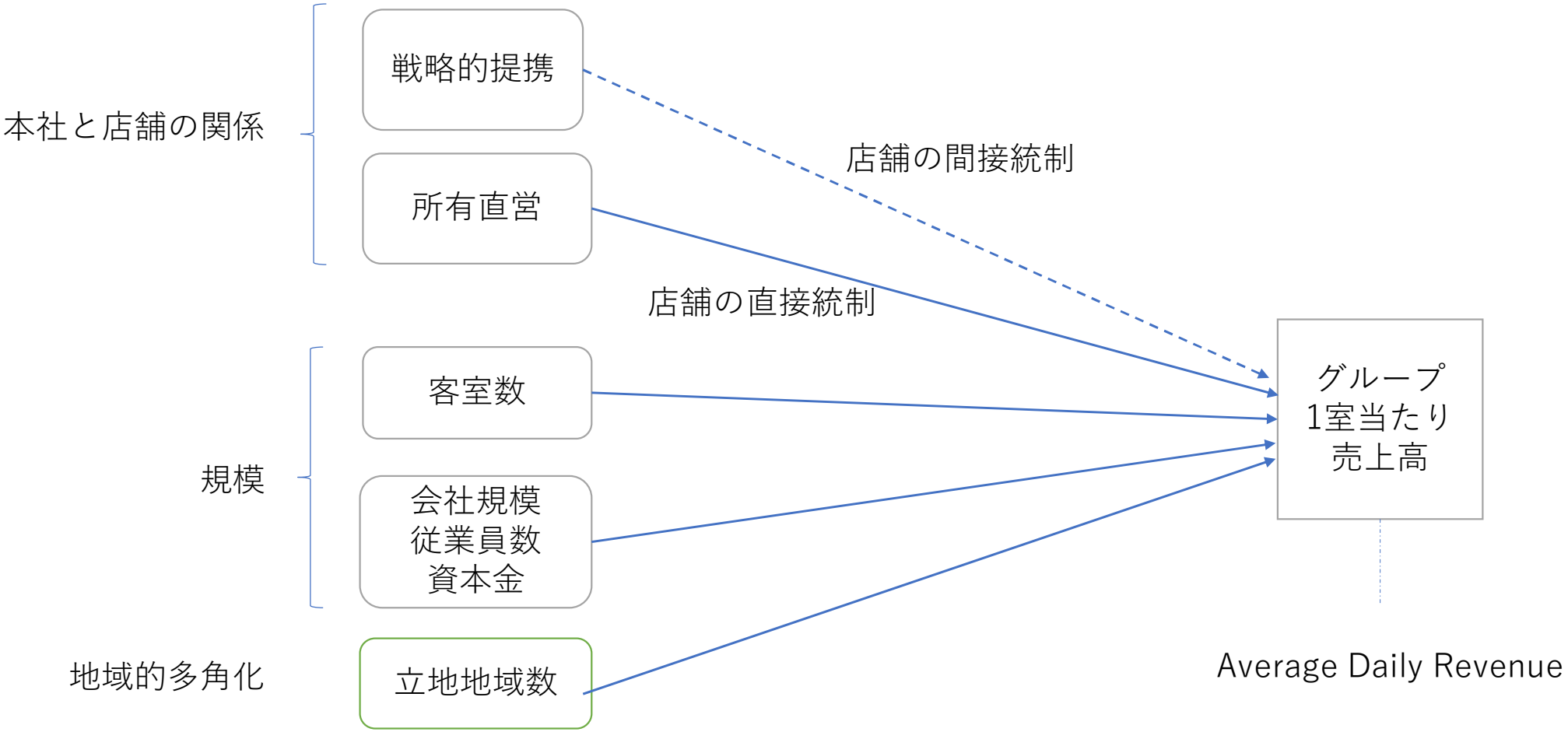
研究の文脈：
2010年代に拡大した客室需要

- 日本のホテル産業の量的な成長(大野, 2019)
  - 消費者嗜好の旅館からホテルへの転換
  - 海外のインバウンド観光客、ことにアジア観光客の増大
  - ビジネスホテルを中心にエコノミークラスのホテル企業の成長
- 操業の傾向
  - 高稼働率、客室価格の相対的低さ
    - 例：京都のホテル稼働率88.9%、価格はパリの6割程度(京都市観光協会)
  - ビジネスホテルの成長と高級ホテルの不足傾向
- ガバナンスの傾向
  - 所有と運営の一体化傾向(田尾, 2016)
  - 所有直営比率高く、FCやMCは低い



(出所)国土交通省観光庁(2020)『令和2年度観光白書』.

分析図式：グループでの一室当たり業績への直接統制効果



分析仮説：サービス標準展開での複数事業所組織における店舗運営形態と業績

- 仮説1：直接統制のグループ効果

  ホテル・グループを展開する企業が、多店舗展開において所有直営比率が高いと、店舗への直接統制を行いやすいので、標準サービスの普及、品質向上、グループ内での知識移転が進めやすく、グループの業績を上げやすい。

- 仮説2：間接統制のグループ効果

  ホテル・グループを展開する企業が、多店舗展開において外部提携比率が高いと、店舗に対して他社のサービスシステムを用いて間接的に統制するので、グループ内での知識や情報の共有や、活動の相互調整の水準を高めづらく、グループの業績を上げにくい。

日本のホテルグループの店舗運営形態とグループ業績の分析

実証分析の目的

- 目的
  - ホテル・グループを持つ企業における多店舗展開での店舗運営の形態がグループ業績に与える影響
  - 所有直営と戦略的提携（FC, MC)のどちらが平均業績を上げるのか

データと方法

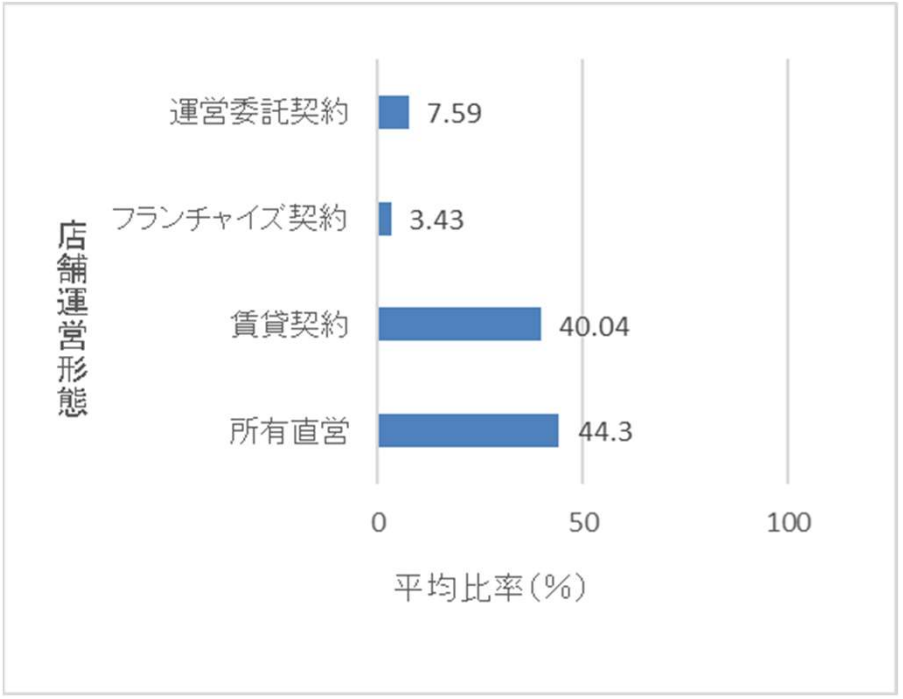
- 対象：日本の主要97ホテル・グループ
  - 『ホテルデータブック2019』（オータパブリケーションズ）
  - 企業の規模、業績：帝国データバンク、有価証券報告書の2019年データ
- 変数
  - 被説明変数
    - グループの客室当たりの1日売上高平均(対数化)
      - 「ホテルの平均客室単価」（Average Daily Rate）に近似
  - 説明変数
    - 客室数における運営形態事の比率
      - 直営：所有直営，賃貸
      - 提携：フランチャイズ契約、運営委託契約
    - 規模
      - 従業員数、資本金、客室数を対数化
    - 地域的多角化
      - 進出都道府県数
- 分析手法：SPSS 27での重回帰分析

2019年のホテル・グループの単純集計

平均

項目	N	平均値
売上高(億円)	81	229.3
従業員数	78	714.3
客室数	97	5520.7
店舗数	97	32.1
客室当たりの1日売上高年間平均(円)	81	20646.0

店舗運営形態の比率



相関分析

	平均	標準偏差	対数1室1日あたり売上高2019		対数売上高2019		対数資本金2019		対数従業員2019		対数利益2019		対数客室数2019		組織年齢		2019_客室数_所有直営率		2019_客室数_賃貸率		2019_客室数_FC率		2019_客室数_MC率
対数1室1日あたり売上高2019	-0.01	0.70																					
対数売上高2019	5.96	0.74	0.722	***																			
対数資本金2019	4.15	0.92	0.343	**	0.486	***																	
対数従業員2019	2.47	0.67	0.581	***	0.826	***	0.388	**															
対数利益2019	4.63	0.90	0.547	***	0.801	***	0.536	***	0.544	***													
対数客室数2019	3.40	0.56	-0.318	*	0.426	***	0.224		0.375	**	0.371	**											
組織年齢	37.51	24.06	0.080		0.146		0.397	**	0.126		0.222		0.066										
客室数_所有直営率2019	0.44	0.40	0.311	*	-0.005		0.026		0.112		0.201		-0.277	*	0.105								
客室数_賃貸率2019	0.40	0.39	-0.124		0.094		0.012		-0.102		-0.052		0.124		-0.095		-0.754	***					
客室数_FC率2019	0.03	0.12	-0.517	***	-0.290	*	-0.019		-0.143		-0.264	*	0.219		0.024		-0.233		-0.056				
客室数_MC率2019	0.08	0.19	-0.126		-0.042		0.012		0.014		-0.155		0.124		0.067		-0.263	*	-0.187		-0.027		
進出都道府県数2019	11.39	10.88	-0.423	***	0.180		0.040		0.187		0.254	*	0.728	***	-0.046		-0.300	*	0.179		0.344	**	0.022
																	*** p < 0.001, ** p < 0.01, * p < 0.05						

重回帰分析：
グループでの1室当たり1日売上高平均に対する地方店舗運営形態の影響の分析

	目的変数： 対数1室1日あたり売上高2019								
	モデル1			モデル2			モデル3		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
対数資本金2019	0.174	0.047	0.269 ***	0.146	0.058	0.229 *	0.253	0.064	0.337 ***
対数従業員2019	0.606	0.070	0.689 ***	0.350	0.081	0.397 ***			
対数客室数2019	-0.511	0.130	-0.471 ***						
組織年齢	-0.002	0.002	-0.100						
2019_客室数_所有直営率	-0.197	0.231	-0.139	0.266	0.121	0.189 **			
2019_客室数_賃貸率	-0.068	0.232	-0.045				-0.339	0.154	-0.190 *
2019_客室数_FC率	-0.756	0.397	-0.164	-1.415	0.400	-0.306 ***	-2.819	0.438	-0.548 ***
2019_客室数_MC率	-0.630	0.353	-0.150				-0.740	0.346	-0.184 *
2019進出都道府県数	-0.009	0.005	-0.176						
N	76			78			80		
R^2	0.719 ***			0.463 ***			0.459 ***		
							*** p < 0.001, ** p < 0.01, * p < 0.05		

分析結果の小括

- 運営形態
  - 所有直営比率の高さ
  - フランチャイズ契約、運営委託契約の低さ
- 重回帰分析の結果
  - 組織規模の大きさが1室平均売上高を増加
  - 客室数拡大は、1室平均売上高低下
  - 運営形態
    - 所有直営比率の高さが増加要因(直接統制効果)
    - フランチャイズ契約比率の高さは低下要因
- どこが一部屋当たり高業績か
  - 帝国ホテル、テラスホテルズ、リゾートトラスト、ハウステンボス、グランドバレスなどの高級ホテル、リゾートホテル

結論

- 日本のホテル・グループ
  - 低中級客室サービス需要の拡大という状況
  - 所有直営により店舗の直接統制によるサービス標準の浸透、品質管理、ノウハウ共有を行うグループ戦略の傾向が強い。
- 分析の結果
  - 客室数の無闇な拡大は1室売上高平均低下
  - 所有直営による店舗直接統制の効果は認められる
  - 提携による店舗運営はむしろ低下効果？

今後の検討

- ホテル・グループにおけるシナジーを生む多店舗展開戦略
  - 標準サービスの拡大戦略においては，グループ本社による直接統制の効果が見られた。
  - 複数事業所組織経営における学習効果の検証の必要性（García-Almeida, and Bolívar-Cruz, ,2020)．　組織の壁の克服。
  - 自社ブランドのフランチャイズ展開は難しい？
- 限界と今後の課題
  - 2019年データによる傾向
  - 2016年と比べた変化への影響要因が見えなかった
  - 日本のホテルグループの独自性
  - 国内チェーンの展開が主。グローバル・チェーンの議論ではない
  - 需要喪失の現在でのレジリエンスに所有直営は効果的か？

参考文献

Ávila-Robinson, A. and Wakabayashi, N.(2018) Changes in the structures and directions of destination management and marketing research: A bibliometric mapping study, 2005–2016, " Journal of Destination Marketing & Management. 10: 101-111. DOI:10.1016/j.jdmm.2018.06.005

Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. Journal of International Business Study 23, 23(1), 1–27. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257

Altinay, L., & Brookes, M. (2012). Factors influencing relationship development in franchise partnerships. Journal of Services Marketing, 26(4), 278–292. https://doi.org/10.1108/08876041211237578

Audia, P. G., Sorenson, O., & Hage, J. (2001). Tradeoffs in the organization of production: Multiunit firms, geographic dispersion and organizational learning. In. J. A. C. Baum, and H. R. Greve (Eds.). Advances in strategic management . (Pp. 75-105). Oxford, UK: Elsevier Science Ltd..

Becerra, M., Silva, R., & Gerwe, O. (2016). Competitiveness and performance of chain hotels. In M. Ianova, S. Ianova, & V. P. Magini (Eds.), The Routledge handbook of hotel chain management (pp. 373–381). Oxfordshire, UK: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315752532.ch31.

DeRoos, J. A. (2010). Hotel management contracts—Past and present. Cornell Hospitality Quarterly, 51(1), 68–80. https://doi.org/10.1177/1938965509354865

Espino-Rodríguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2015). The structural and infrastructural decisions of operations management in the hotel sector and their impact on organizational performance. Tourism and Hospitality Research, 15(1), 3–18. https://doi.org/10.1177/1467358414553866

García-Almeida, D. J., & Bolívar-Cruz, A. (2020). Successful replication of knowledge in the growth of service organizations: Evidence from Spanish hotel chains. Journal of Knowledge Management, 24(9), 2217–2241. https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0700

Garcia de Soto-Camacho, E., & Vargas-Sanchez, A. (2016). The choice of an entry mode by hotel chains. In M. Ianova, S. Ianova, & V. P. Magini (Eds.), The Routledge handbook of hotel chain management (pp. 193–204). Oxfordshire, UK: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315752532.ch16

Goss-Turner, S., & Jones, P. (2000). Multi-unit management in service operations: Alternative approaches in the UK hospitality industry. Tourism and Hospitality Research, 2(1), 51–66. https://doi.org/10.1177/146735840000200109

Greve, H. R. and Baum, J. A. C. (2001). Introduction. In. J. A. C. Baum, and H. R. Greve (Eds.). Advances in strategic management . (Pp. 1-30). Oxford, UK: Elsevier Science Ltd..

Ianova, M., & Rahimi, R. (2016). The nature and definition of hotel chain. In M. Ianova, S. Ianova, & V. P. Magini (Eds.), The Routledge handbook of hotel chain management (pp. 9–18). Oxfordshire, UK: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315752532.ch1

Jones, P. (1999). Multiunit management in the hospitality industry: A late twentieth century phenomenon. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11(4), 155–164. https://doi.org/10.1108/09596119910263540

Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1996). Multiunit franchising: Growth and management issues. Journal of Business Venturing, 11(5), 343–358. https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00057-2

Okamus, F., Altinay, L. Chanthoth, P. and Konseoglu, M. A. (2020) Strategic management for hospitality and tourism. 2nd Ed. Oxon, UK: Routledge.

Rhou, Y., & Singal, M. (2016). Entry modes: Ownership (equity modes). In M. Ianova, S. Ianova, & V. P. Magini (Eds.), The Routledge handbook of hotel chain management (pp. 132–151). Oxfordshire, UK: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315752532.CH11

Ono, M. (2019). Hoteru Ryoka no Bizinesu moderu [Business model of hotel and Ryokan (Japanese Inn)]. Tokyo, Japan: Gendai Tosho (in Japanese)

Tao, K. (2015). Gurobaru Opereita Ga kaeru hoteru Maneigimento [Hotel management transformation by global operator]. Tokyo, Japan: Hakuto Shobo (in Japanese).

ご清聴ありがとうございました

コメントやご質問があったら、下記までご連絡のほどを

長崎大学経済学部
高井計吾

E-mail: kegotak@gmail.com