



「ウェスティン都ホテル」
における国際戦略的提携の
事例研究

2002年度
京都大学大学院経済学研究科
組織調査論・組織分析論演習

2002年10月

「ウェスティン都ホテル」 における国際戦略的提携の 事例研究

2002 年度

京都大学大学院経済学研究科

組織調査論・組織分析論演習

2002 年 10 月

ウェスティン都ホテルにおける国際戦略的提携の事例研究

目次

| | |
|--------------------------------|-----------|
| A . 国際ホテル産業での事例調査の目的と結果 | |
| 1 . 調査の目的と結果..... | 1 |
| 若林直樹 | |
| 2 . ホテル産業における業務提携の特徴..... | 4 |
| 淵高晴 | |
| B . 事例調査の結果 | |
| 1 . 調査企業の概要..... | 8 |
| 中原久美子 | |
| 2 . ホテル管理会社の事業活動と事業提携..... | 10 |
| 本間利通 | |
| 3 . マーケティングと事業戦略..... | 12 |
| 呉及替 | |
| 4 . 提携での優位とその形成過程..... | 16 |
| 陳浩政 | |
| 5 . 提携の内容..... | 18 |
| 武田良太 | |
| 6 . 提携に伴う組織変革..... | 21 |
| 秋山高志 | |
| 7 . 提携の管理体制..... | 23 |
| 谷村聖一 | |
| 8 . 異文化経営..... | 26 |
| 張榮倫 | |
| C . 参考文献..... | 28 |

執筆者一覧

若林直樹 京都大学大学院経済学研究科助教授

淵高晴 京都大学大学院経済学研究科修士課程

中原久美子 同上

本間利通 同上

吳及慧 同上

陳浩政 同上

武田良太 同上

秋山高志 同上

谷村聖一 同上

張榮倫 同上
(執筆順)

A 国際ホテル産業での事例調査の目的と結果

1 調査の目的と結果

問題意識

近年日本企業でも国際競争力の強化を迅速にはかるために、海外有力企業と提携関係を持つ事例が増えてきている。ホテル産業においてもそうした動きが近年顕著である。企業経営においては、外部企業と提携関係を戦略的に展開して、機動的に新規事業を立ち上げたり、開発を展開することが一つの主要な競争戦略と見られるようになってきている。

戦略的提携とは、「複数企業間で製品、技術、サービスの交換、共有、共同開発についての自発的な合意」をしていることである¹。戦略的提携は、企業間ネットワークの形態を成し、そのネットワークはしばしば多くのライバルメーカーや異業種企業を含んだ形で大きく展開する。その実現形態としては、資本参加もしくは買収、合併契約、提携契約、長期的取引関係の展開等を用いて行われる²。

戦略的提携は、従来からあった企業間提携と異なり、どう「戦略的」なのであろうか。特質としては、以下の七つが指摘される³。ライバル企業を含めた独立した同規模の企業同士の、対等な関係性であり、緩やかな連結が特徴であり、相互学習が行われやすく、経営資源の相互補完を目的とし、状況に応じて展開し、三社以上の複数企業で行われる。戦略的提携は、契約関係を結ぶ企業合併、少数資本出資、提携契約、ライセンス契約から長期的な取引関係や協力関係のなどの非公式的なものまで含まれる。不足している資源を相互補完する場合や先行者優位を獲得するための共同開発を行う場合に使われることが多い。その際には、相互の学習効果が期待されている。

こうした戦略的提携は、現在、多くの産業分野で展開がみられるが、ホテル産業でも近年事例が増えてきている。今回事例として取り上げた近鉄ホテルシステムズの都ホテルと Starwood Hotels and Resorts Worldwide 社（あとでは「スターウッド社」）との提携を初めとして、京都ホテルもホテルオークラとの提携、成田リーガロイヤルホテルがヒルトンとの提携に踏み切るなど 2001～2002 年にかけて提携が展開しつつある⁴。

ホテル産業における提携は、ホテルのチェーンもしくはグループへの加盟といった形で行われる場合が多いがそのメリットは何であろうか。ホテルの競争優位は、基本的に利用している資源の差別化、規模の経済、範囲の経済、ネットワークを通じた

¹ Gulati (1998) p 293 を参考。

² 松行 (2000) p p 27～35 を参考。

³ 松行 (2000) p p 35-6 を参考。

⁴ 『朝日新聞』2002年3月23日、『日本経済新聞』2002年1月7日より。

地理的分散によって確保される⁵。こうしたホテルのチェーン、グループはそうしたものを実現しやすい形態とされる。つまり、こうした企業形態は、メリットとして スケールメリットによる経営機能の強化、 ホテル経営に対するさまざまなビジネスのコンサルティングや支援の提供（ブランド、サービスシステム、経営情報システム、品質管理、人材訓練、マーケティング・サービス、販売・広告支援）、 より大きな財務力の確保が可能になるからである⁶。つまり経営資源の強化が大きなメリットとして考えられている。さらに、相互学習の効果も近年の戦略的提携においては大きなメリットとして考えられている。

このようなホテル産業の特性をふまえながら、戦略的提携、特に国際的戦略的提携の戦略とメリットを理解するために、今年度の京都大学大学院経済学研究科・組織調査論及び組織分析論の合同調査グループは、ウェスティン都ホテル京都（以下ウェスティン都ホテル）における国際戦略的提携を事例として分析した。そこでのポイントは、なぜそしてどのように国際戦略的提携をおこなったのかである。そして、経営資源の強化と組織間の相互学習が大きな目標であるかである。

調査目的

こうした問題意識をふまえながら、このような国際ホテル産業の戦略的提携、特に国際的戦略的提携の戦略とメリットを理解するために、今年度の京都大学大学院経済学研究科・組織調査論及び組織分析論の合同調査見学では、京都市東山区のウェスティン都ホテルにおける国際戦略的提携を事例として分析した。近鉄ホテルシステムズとスターウッド社は、どのような戦略目標を持って、どのような内容での提携を行っているかについて理解しようとした。

調査の概要

2002年7月2日に調査見学を行い、ウェスティン都ホテルでの国際戦略的提携についてその目標、提携概要、課題に総支配人 Peter Alatsas 氏をはじめホテルご関係者のご協力を得て調べさせて頂いた。その調査見学の概要は下記のようなものである。

- (A) 調査の内容
 - (a) 企業概要
 - (b) マーケティングと事業戦略
 - セグメントと事業戦略
 - (c) 提携の理由と形成過程

⁵ Go & Pine (1995) (= 訳 2002, 訳 43 頁) を参考。

⁶ Go & Pine (1995) (= 訳 2002, 訳 42-43 頁) を参考。

- (d) 提携の内容
 - (1) 業務内容
 - (2) サービスの違い
 - (3) 従業員の訓練開発
- (e) 提携に伴う組織変革
 - 組織文化の変革、インセンティブの変更
- (f) 提携の管理体制
- (g) 異文化経営
 - (1) ホテル経営の日本の特徴
 - (2) 国際ホテル産業におけるグローバル・マネージャーの能力
- (B) 実施主体
 - (a) 代表者：京都大学大学院経済学研究科・助教授 若林直樹
 - (b) 主体：京都大学大学院経済学研究科・組織調査論、組織分析論演習
 大学院生：本間利通、中原久美子、陳浩政、張栄倫、秋山高志、
 武田良太、呉乃慧、淵高晴、谷村聖一
- (C) 調査見学の方法
 - ウェスティン都ホテルのマネージャーへの訪問ヒヤリング
- (D) 調査見学の対象
 - ウェスティン都ホテルの総支配人、企画広報責任者

調査の結果

ウェスティン都ホテルでの戦略的提携は、基本的にホテル経営管理業務委託契約企業 (hotel management contract company) であるスターウッド社と所有企業近鉄ホテルシステムズとの間で、その子会社都ホテルの経営管理を対象に行ったものである。そして、この提携は近鉄ホテルシステムズがスターウッド社に対して、ウェスティンというブランドのホテル・チェーンとして、都ホテルのサービスに関するホテル・マネジメントを業務契約するという非常に興味深い内容のものであった。基本的に、ホテル産業では良くある形の合併や資本参加ではなく、資本や資産は、引き続き親会社である近鉄ホテルシステムズが所有し続ける形であり、ホテルの経営管理についてスターウッド社と業務契約を結んで、彼らの指導や管理を受けながら行う形であった。従って、スターウッド社がウェスティン・ブランドでビジネス・モデル化しているホテルサービスシステムを導入するものであった。そこでは明確にウェスティン・ブランドに培われた経営資源を都ホテルに移転し、融合させることが行われていた。それだけではなく、日本のホテル経営のあり方について一定の相互学習も行われているようであった。

報告書の構成

この報告書では、ホテル産業における業務提携の基本的特徴について概観したあとで、ウェスティン都ホテルの国際戦略的提携についてその具体的内容について考察を行った。その項目は、調査企業の概要、ホテル管理会社の事業活動と業務提携、マーケティングと事業戦略、提携での優位とその形成過程、提携の内容、提携に伴う組織変革、提携の管理体制、異文化経営の問題である。

2 ホテル産業における業務提携の特徴

一口にホテル産業と言っても、独立系ホテルからホテル・チェーン・グループ（2つ以上の資産を持つホテル企業と定義）まで様々である。本事例研究の対象は後者に属するために（都ホテルズ&リゾーツ、スターウッドホテル&リゾーツ）それに沿った形で業務提携の特徴を提示していきたいと考える。

本章において、3つのポイントがある。『所有・経営・運営の分離』、『資源の共同利用』、『資金調達の容易さ』がそれである。（もちろん、業務提携の特徴は上に挙げたものに止まるものではない。例えば、あらゆる仕入れをオンラインで一括して行うことで仕入れコストの削減を狙ったハイアットホテルズとマリオットインターナショナルによる E-Procurement ベンチャーの共同設立などのケースが挙げられる。しかしながら、本章では本事例研究に最も関連のあるポイントをピックアップした。）まず、ホテル産業ならではの特徴である産業構造を説明し、ホテル産業に対する理解を深めていただく必要がある。それによって、その後の論理の展開がスムーズに理解できる事だろう。すなわち、ホテル産業には所有と経営の分離に加え、運営の分離も追加されるのである。次に、その特性を理解した上で、業務提携におけるメリットを資源の共同利用と資金調達の容易さの面に分けて説明し、その実像を具体的なものとする。

また、本事例研究の対象は日本のホテル（都ホテルズ&リゾーツ）と外資系ホテル（スターウッドホテル&リゾーツ）との業務提携ということもあり、本章でもなるべく日本と欧米という対比をしながら論を展開したいと思う。

所有・経営・運営の分離

ホテル業界を見るとき、所有・経営・運営という極めて重要な視点がある。元来、日本のホテルは土地を持ち、ホテル投資が可能な企業がホテルの経営と運営を一元化する形でホテル業界を構築してきた。しかし、ここ数年、ホテルの経営と運営を分離する形のホテルが増加している。その背後には外資系ホテルの進出があると考えられる。これを所有・経営・運営の視点から考察する。

ホテル業界を取り巻く環境が大きく変化している。特にこの数年の外資系ホテルの進出によって国内のホテルは大きな影響を受けている。外資系ホテルはなぜ強いのか？実は外資系ホテルとはホテルの運営専門の会社が日本のホテル経営会社から運営を委託されて、運営のみに特化しているからという分析が出来る。

近年、国内に君臨してきた“御三家（帝国ホテル、ホテルオークラ、ホテルニューオータニ）”に代わって、“新御三家（パークハイアット東京、ウェスティン東京、フォーシーズンズホテル椿山荘東京）”が人気を集めている。この“新御三家”の共通した特徴として、所有・経営・運営がそれぞれバラバラな会社が担当しているということが挙げられる。また、これらの運営会社は外資系企業が担っており、一般に「ホテル」という見方をする場合、ほとんどはこの運営会社を指しているケースが多いのである。よって、運営会社が海外系のホテルの場合を“外資系”と呼んでいる訳である。

以上のように、現在の日本ホテル産業は、外資系ホテルという黒船が到来し、その結果、経営と運営の一元化という鎖国状態から、経営と運営の分離という開国の流れが進みつつあるという見方が出来るだろう。

資源の共同利用

上記からホテル産業が他の産業とは違う産業構造を有している事は理解出来た。それでは、なぜ、ホテル企業は業務提携をするのだろうか。そこにはどのようなメリットがあるのだろうか。本項では資源の共同利用の側面から考察してみる。

業務提携を行う意義を論ずる前に、ホテル産業の特長を述べた方がより理解が進むと考え、以下に4つの産業特徴を指摘する。

- (a) 人的サービスに重点を置いた労働集約的産業である。
- (b) 極めて競争的な産業である。
- (c) 需要の変動に極めて敏感な産業である。
- (d) 極めて資本集約的な産業である。

以上の特徴を踏まえると、一企業が全てを自前で揃える事が如何に困難であるかが分かるだろう。その意味で、多くのホテルの所有・経営企業が、運営を専門とした会社に委託するのは至極当然な流れと言えるだろう。

その具体的な提供内容としては、運営会社の持つ知名度の高いブランド、マネジメント（ロー・コスト・マネジメント⁷やイールド・マネジメント⁸など）、中央予約システム、多数の場所でも品質が一貫した商品、人材の訓練とスタッフの育成、専門的マーケティング、販売・広告の支援など経営各分野でのプロフェッショナルな能力が挙げられる。

⁷ 経費節減の経営手法。

⁸ 収益管理方法とも呼ぶ。ホテル業界では、1室あたりの収益を最大化するという意味などに使

例えば、人材育成を例にとってみると、ホテル先進国である欧米では、産学協同のきっちりとしたネットワークによる段階的な人材育成が行われ、プロフェッショナルのレベルにあるホテルマンが常時ホテル業界に供給される仕組みが完成している。それに比して日本の場合は、自社で土地建物を所有しており、同一社内に不動産業とホテル事業が共存するという特殊な条件下にあり、親会社(=所有)の経営方針が、ホテル運営の効率化による事業収益の実現よりも、将来の土地の含み益を期待する資産保有に重点が置かれていたことなどが、プロフェッショナルな人材育成を阻む要因となっていた。ここにも、経営と運営の一元化の弊害、及び運営会社と業務提携することの意味合いが見出せるだろう。

資金調達の容易さ

ホテル産業の特徴は上記で述べたように、ホテル産業は極めて資本集約的な産業であると言える。その意味では、如何に多額の資金を低いコストで調達できるかは、競争優位にも関わってくるだろう。本項では、業務提携におけるメリットを資金調達の面から考察する。

確かに業務提携をすることによって資金調達がより容易になることは確かなのだが、実はホテル産業の特性自体が往々にして他の産業よりも低い負債コストを実現する場が多い。まずは、この辺りの事情を以下の5つにまとめてみる⁹。

- (a) ホテル産業は、資本集約的である。
- (b) ホテル産業が持っている不動産の要素は、貸し手がインフレーション対策と認める優れた貸付金担保と保証に相当している。したがってホテルは、相対的に低い利率で資金を借りる事が出来る。
- (c) ホテル産業は、高度にレバレッジ化されており、航空、不動産、銀行を除く他の全ての産業よりも多くの資金を借りている。
- (d) 通常ホテル企業は、ほとんどの企業よりも、より長期の負債を抱える。これにより、ホテル企業は、インフレーションの十分な影響をより良く活用する事ができる。
- (e) ホテルは、一般物価のインフレーションにあわせて客室料金を調整するのが非常に上手いと考えられている。ホテル産業のこの特徴は、インフレーションに便乗するその能力において最も重要なものである。

上記のように、大規模なホテル企業と小規模なホテル企業の双方が恩恵を受ける訳だ

われる。

⁹ Arbel and Woods (1990) を参考。

が、小規模な企業の負債コストの方が高いだろうことは想像に難くない。なぜなら、一般的に小規模なホテル企業は、より高い利率を払い、税率も低く、そして通常より短期の借入れを行っているからである。以上のように、業務提携をすることにより、より大きな規模と財務的「影響力」を発揮し、資金調達先の確保が容易になる訳である。

以上より、外資系企業（運営会社）の進出により、日本のホテル産業でも『所有・経営・運営の分離』が促進していることが伺える。業務提携によって、『資源の共同利用』『資金調達の容易さ』といったメリットを享受し得るのもまた事実であろう。その意味では、本事例研究の対象は日本のホテル（都ホテルズ&リゾート）と外資系ホテル（スターウッドホテル&リゾート）との業務提携であり、まさに打って付けの事例であると考ええる。是非とも本章と事例調査の結果を重ね合わせながら読んで頂きたいと思う。

【謝辞】

この調査見学を行うに当たっては、下記の調査対象企業関係者の方々の多くの方のご協力をいただきました。その点についてこの場を借りまして、御礼申し上げます。

ウェスティン都ホテル京都

| | |
|------------|------------------|
| 総支配人 | Mr.Peter Alatsas |
| 営業部長 | 土肥敏郎氏 |
| 人事総務部長 | 福田正長氏 |
| 営業部企画広報部次長 | 北村恵司氏 |
| 通訳 | 細田佐和美氏 |

B 事例研究の結果

1 調査企業の概要

調査企業の概要を述べて、背景を理解したい。調査対象の企業はウェスティン都ホテルである。その所有企業は近鉄ホテルシステムズであり、それと提携して、ウェスティン都ホテルの経営委託を受けているのが Starwood H&R. Worldwide Inc.である。

ウェスティン都ホテル京都概要

まず、ウェスティン都ホテルの概要について述べたい。

- ・所在地：京都市東山区三条蹴上
- ・郵便番号：605-0052
- ・電話番号：(075)771-7111
- ・ホームページアドレス：http://www.westinmiyako-kyoto.com/index_j.html
- ・従業員数：450人

(a) 営業施設

- ・総面積：55,000 平方メートル
- ・延べ床面積：77,157 平方メートル
- ・施設：地上 11 階、地下 1 階、総客室数 516 室、宴会場・会議室 17 室
- ・レストラン、バー：8 店（茶館、ティールーム「メイフェア」、カフェレストラン「アクアブルー」、他コンテンポラリー、アジア料理、京料理、鉄板焼、すきやき・しゃぶしゃぶ・湯豆腐、ラウンジバー）
- ・その他の営業施設：屋内・屋外スイミングプール、日本庭園、茶室、探鳥路、展望室、ギフトショップ、ベビールーム、エステティックサロン、美容室、理容室、写真室、衣装室、フローリスト、駐車場 250 台

(b) ゲストサービス

- ・Service Express：ウェスティンが開発した 24 時間対応のパーソナル・サービス。
"One call does it all"。ランドリー、お荷物のピックアップ、ルームサービスなどあらゆるオーダーが客室電話の「サービス・エクスプレス」のボタンを押すだけで、一度に依頼できる。
- ・ビジネス・センター：スムーズなビジネスをサポート。
- ・コンシェルジュ：行き届いたサービスを提供。
- ・WESTIN EXECUTIVE CLUB：ウェスティン・エグゼクティブ・クラブ利用の顧客が対象。専用のコンシェルジュが滞在中の顧客をサポート。

- ・ギフトショップ、雑貨店
- ・レクリエーション施設：延長 800mの「野鳥の森 探鳥路」をはじめ、京都市文化財に指定された日本庭園では、自然とのふれあいが楽しめる。

株式会社近鉄ホテルシステムズ概要

次に、ウェスティン都ホテル京都の所有企業の概要は以下の通りである。

- ・商号：株式会社近鉄ホテルシステムズ
- ・代表者：代表取締役会長 山口昌紀
代表取締役社長 鈴木康之
- ・設立年月日：平成10年7月30日
- ・決算期：2月
- ・資本金：130億円
- ・発行済株式数：260,000株
- ・株主構成：近畿日本鉄道株式会社 100%
- ・取引銀行：東京三菱銀行、三和銀行、大和銀行、三菱信託銀行、住友信託銀行、ほか
(平成14年4月1日現在)

Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. の概要

そして、近鉄ホテルシステムズと提携して経営委託を受けている Starwood 社について概要を述べる。

(a) 歴史

1930年創業。アメリカで最も伝統あるホテル・チェーン「ウェスティンホテル & リゾート」は、現在世界25カ国に120軒以上のリゾートホテル、およびアップ・スケール・ホテルのネットワークを広げている。また歴史と共に受け継がれてきた質の高いサービスには定評がある。

(b) 特徴的なサービス

電話一本で顧客のリクエストを実現する「サービス・エクスプレス」、幼児から12歳の顧客を対象に、アクティビティ・プログラムとサービスを利用できる「ウェスティン・キッズ・クラブ」、特製マットレスとふわふわの枕と優しい肌触りのシーツで深い安らぎと爽やかな目覚めを体験できる「ヘブンリー・ベッド」など、ウェスティンならではのきめ細やかな心遣いから生まれた極上のくつろぎやオリジナルティーあふれる多数のプログラムも人気を集めている。¹⁰

¹⁰ <http://www.starwood.co.jp/westin/>より抜粋

(参考：NYSE 企業紹介)

また、starwood 社は世界屈指のホテル・レジャー企業の一つであり、直接または子会社を通じてホテルおよびレジャービジネスを行っている。企業ブランドとして、“Sheraton”，“Westin”，“The Luxury Collection”，“St. Regis”，“W”，“Four Points (by Sheraton.)”があり、これらのブランドを通じて世界の主要マーケットを押さえている。企業収益はホテル、レジャー業からが主で、それには、自社所有ホテルの経営、長期経営契約に基づくホテル経営料、フランチャイズ料収入等々が含まれる。1982年3月30日に、ニューヨーク証券取引所に上場している。¹¹

2 ホテル管理会社の事業活動と業務提携

ホテル管理会社の特性・事業活動

次に、この提携のパートナー企業であるスターウッド社の業務形態であるホテル管理会社の一般的な機能について触れたい。ホテル管理会社とはホテルの経営管理を委託されて行う。コンサルティング的な機能も持ち合わせる。

ホテル管理会社は、所有と運営との分離を前提に存在している。つまり、ホテルの不動産を所有する会社とそのホテルを運営する会社とは別の会社であるということである。また、ホテル管理会社はホテルの不動産管理によってではなく、ホテル運営による収益を追求する。ホテル管理会社が行うホテルの運営は、一般的にはホテルごとでそれぞれの総支配人が中心となって行う。それぞれのホテルで、総支配人をトップとした組織が作られるのである。総支配人がそのホテルの管理者となるのである。管理者は組織の内部の人間関係に対するだけではなく、組織の外部に対しても役割を持っている¹²。また、ホテルの管理者である総支配人は、オーナーが最も信頼する経営の代行者であり、顧客に対しては卓越したエンターテイナー(接遇者) 対外的には優れた外交官であり、部下にはよき教育者でありリーダーであらねばならない¹³。ホテルの所有と運営の分離によって、総支配人の手腕が今までよりもよりいっそう問われることとなっている。

従来の日本のホテル経営は、所有と運営とが一体化していたものであった。ホテル管理会社の存在は、従来型のホテル経営の構造を変化させるものである。所有と運営とを分離させることにより、それぞれが効率化されるのである。所有と運営とが一体化していた経営では損なわれていたそれぞれのホテルでの総支配人の独立性が、分離したことにより増したのである。つまり、所有と運営が一体化していた場合と比べて、所有者の

¹¹ NYSE.com-Company Description より抜粋

¹² Mintzberg (1973) を参考。

下位にいた総支配人への権限委譲が進んだとみることができるのである。また、所有者の側はホテルの運営を委託することによって、よりいっそう経営に専念することができるのである。

ホテル運営会社の戦略においては従業員の労務管理や教育も重要であるが、それ以上に、どれだけ経営環境を改善することができるかが鍵となる。所有と運営とが一体化していた経営では、ホテル資産の不動産管理がホテル運営にかかわる業務よりも重視されがちである。また、ホテル運営に関わる意思決定でも本社との調整に時間をとられがちである。これらの弊害を排して市場のニーズに迅速に対応できるホテル運営を行ない、それを経営に反映させることがホテル運営会社にとって重要なこととなる。

スターウッド社の事業・競争優位

スターウッド・ホテル&リゾート・ワールドワイド Inc.（以下スターウッド社）は、セントレジス、ラグジュアリーコレクション、ウェスティン、シェラトン、フォーポイント、そしてWホテルの6つのブランドをもつホテル管理会社である。

スターウッド社は世界80カ国に740軒以上のホテルを展開している。スターウッド社は6つのブランドを所有することで、グローバルに展開する際に幅広い戦略をたてることができおり、これが競争優位となっている。多ブランド化が、スターウッド社が持つ競争優位の源泉の一つとなっているのである。それぞれのブランドがそれぞれのブランド力を持っているのである。また、スターウッド社が所有する6つのブランドに共通で使える会員制度であるスターウッド・プリファード・ゲストは、旅行業界において権威のある賞のフレディー・アワードにおいてプログラム・オブ・ザ・イヤーを受賞している。この賞はインサイド・フライヤー誌主催による読者投票とインターネット調査により決められている。利用者から高評価を受けるスターウッド社の会員制度は、スターウッドの所有する6つのブランドそれぞれにとって他のホテルへの競争優位となっているのである。

スターウッド社の戦略・提携手法

スターウッド社は提携相手を探す期間を12ヶ月とっていた。そして都ホテルを提携先の候補として、交渉には3ヶ月という期間をかけた。

スターウッド社は自社で保有するウェスティン・ブランドを用いて、ホテル名を都ホテルからウェスティン都ホテルへと変えて、ホテルの経営を改善することを図っている。

スターウッド社は客室業務を収益の柱としている。このため集客力が重要となるが、ウェスティン・ブランドは集客力を上げることに寄与すると期待できる。このウェステ

¹³仲谷秀一（2001）を参考。

イン都ホテルの運営は全面的にスターウッド社が担っている。スターウッド社はウェスティンのノウハウを用いて都ホテルを改装した。また、接客についてもウェスティンのノウハウを取り入れて従業員の研修を行った。都ホテルは、ウェスティン都ホテルとして再スタートを切ったのである。

ウェスティン都ホテルは、京都という観光地にある立地を活かし、ウェスティン・ブランドを用いて外国人観光客に大きくアピールするとともに、ビジネス客もとりこもうとしている。スターウッド社の会員制度であるスターウッド・プリファード・ゲストは全世界に500万人の会員を持っており、この会員制度による集客力が外国人観光客にも、ビジネス客にも期待できる。京都という日本の古都の地理と、国際的なブランドであるウェスティンとの融合をスターウッド社は目指している。

3 マーケティングの事業戦略

マーケティング目標

(a) マーケティング目標

企業使命から断層的に目的が形成され、その中にマーケティング目的も含まれている。マーケティング目的は、可能な限り具体的でなければならない。

(b) ウェスティン都ホテルのマーケティング目標¹⁴

- ・2003年に、京都のホテルの中で市場シェア第一位を目指している。
- ・京都のホテルの中で、消費者ハート・シェア¹⁵第一位を目指している。
- ・団体顧客から個人顧客へ関心を寄せて、アップ・セリング¹⁶の実現を目指している。
- ・ホテル施設、サービスなどに対する顧客満足度の向上を目指している。

自己分析と外部分析 SWOT 分析

(a) 自己分析

¹⁴ 顧客満足度の測り方は問題になる。満足度は主に「自己申告」で、実際より高く装って辻褃を合わせようとする。最近の研究で、現行の満足度の測定システムでは反復購入を正確には予測できないことが確かめられている。テキサス大学のピーターソン博士の調査によると、85%の顧客が「満足している」と答えながら、他社製品に対しても積極的に興味を示していることが分かる。

¹⁵ ハート・シェア第一位とは、「その製品を買いいたいと思う会社名を挙げてください。」という質問に対して、最初に挙げられた会社シェアというものである。

¹⁶ アップ・セリングとは、顧客をより質の高い（値段も高い）サービスへと導くマーケティング手法である。航空会社であれば、いつもエコノミークラスに搭乗している人にビジネスクラスを利用してもらうようにすることである。

自己分析は自社の重要な戦略的側面を詳細に理解することを目的としている。自己分析の主な目的は、戦略上の強み (Strength)、弱み (Weakness)、問題、制約、疑問を認識することである。

(b) 外部分析

外部分析は組織の外部の関連要素を調べることを意味する。外部分析のアウトプットの一つは、組織の直面している機会 (Opportunity) と脅威 (Threat) とを認識することである。

(c) ウェスティン都ホテルのSWOT分析

強み

- ・ ウェスティン・ブランド力。
- ・ グローバルな運営ノウハウ。
- ・ SPG (Starwood Preferred Guest) 顧客プログラム。
- ・ ロケーション：観光地に立地。

弱み

- ・ ロケーション：交通に不便。
- ・ 旧都ホテルのイメージ：高価格だが、サービスの内容はアピールがなかった。

機会

- ・ USJ の宣伝活動が活発であり、関西地域への送客が好調である。
- ・ 近隣に同じレベルのホテルがない。

脅威

- ・ 海外旅行の需要回復により、国内旅行が減少している。
- ・ 消費者、中でも若年層は価格に敏感であり、低価格への移行は今後も継続される。

市場細分化と標的市場の設定

(a) 市場細分化の定義

ニーズ、性質、行動様式が異なり、それぞれ違った製品あるいはマーケティング・ミックスを必要とする買い手ごとに市場をグループ分けすることである。

(b) ホテル業界の一般的な細分化

- ・ ラグジュアリー (Luxury Upscale / Full service)

セグメントの中で、宿泊料・サービスの質が一番高いホテルである。「アッパー・アップ・スケール」や「ファースト・クラス・ホテル」と呼ばれることもある。

- ・ ミッド・マーケット (Mid market)

中価格のホテルである。ミッド・マーケット・ホテルはさらに、レストランの有無で「Mid market with F&P」と「Mid market w/o F&P」に分類される。

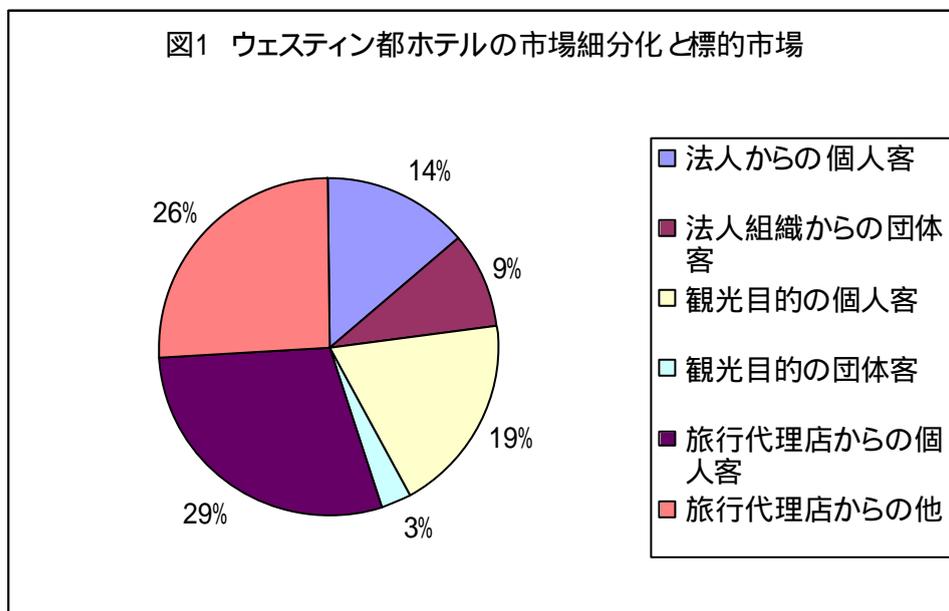
- ・エコノミー（Economy）
経済的なホテルのセグメントである。このセグメントでも一番低価格のホテルをさらに「バジェット（Budget）」と分類することもある。
- ・リゾート（Resort）
レジャー客の収容を目的に、リゾート地に建てられたホテルである。普通リゾート地にはLuxuryホテルもあるし、Economyホテルもある。ブランド名で分けるといふより、立地による分類と捉えるべきであろう。
- ・長期滞在型（Extended-stay）
長期滞在を目的とするゲストのために作られたホテルである。長期滞在型セグメントは、宿泊料金によりさらに3つに分けられる。

(c) ウェスティン都ホテルの標的市場の設定

標的市場の設定とは、それぞれの市場セグメントの魅力进行评估し、参入すべき市場セグメントを1つ以上選択するプロセスである。

ウェスティン都ホテルの設定した標的市場は、インタビューによると次のようにまとめられる。

- ・標的市場を目的・チャンネル別から分けると、法人組織からの顧客が23%、レジャー目的の顧客が22%、旅行代理店からの顧客は55%に設定された。



- ・標的市場を地域別から分けると、国内客が78%、海外客が22%。また、海外客の中、アメリカ客が半分、アジア客が四分の一弱に設定された。
- ・立地と機能によって、ポジショニングは「都会型リゾート・ホテル」に設定され

た。

この標的市場については次のように評価できる。

- ・図1を見ると、ウェスティン都ホテルの市場細分化基準は、同時に「社会階層」、「使用目的」と「購入チャンネル」の三つの基準をもとに、標的市場を設定してきたと言える。市場細分化の間違いは標的市場設定の間違いを導き、見直しを検討している。
- ・2000年度の訪日旅行者の移住地域を見ると、北アメリカが2割、ヨーロッパが1割という比率に対し、アジア地域は全体の6割を占めていることが分かる。その結果に対照して、ウェスティン都ホテルはアメリカ客を11%、ヨーロッパ客を5%、アジア客をわずか3%に、標的顧客として設定してきた。
- ・また、観光地立地であるにもかかわらずレジャー客に絞られず、意外にも「法人組織からの顧客」の割合が高い。一番目立つのは、法人組織からの個人客、つまり取締役や社長などの個人客に14%という高い割合を設定したことである。
- ・以上の分析によって、欧米からのビジネス客が創造するコンベンション市場と管理階層以上の富裕顧客層とを狙ったことが著しい特徴であることが分かる。そのターゲットの設定は産業環境や立地条件に従うわけでないため、ニッチ市場¹⁷を狙っていると判断できる。

マーケティング戦略 製品戦略

ホテル業の市場提供物は「有形材とサービスとの混合タイプ¹⁸」と捉えられる。ウェスティン都ホテルの製品戦略について、有形材とサービスとの二つの概念を考慮し分析を進める。

(a) 製品ラインの拡張戦略 上級市場への拡張

製品ラインの拡張とは、企業が現在位置している範囲を超えて、製品ラインの長さを伸ばすことである。企業は更なる成長、高いマージン、あるいはフル・ラインのメーカーというポジショニングを求めるため、上級市場への拡張を望む。

ウェスティン都ホテルが宿泊製品について、新しく「Westin Executive Club」という高価格・高品質レベルの製品を作ったことは、製品ラインの上級市場への拡張と捉えられる（図2参照）。

(b) 製品ラインの充実戦略

製品ラインの充実とは、現在のライン内でアイテムを追加して、製品ラインを伸

¹⁷ ニッチ市場を狙うのは、高い収益率、マイペースの成長、安定した売上確保などのメリットがあるからである。

ばすことである。ライン充実にはいくつかの動機が考えられる。利益の増大、過剰生産能力の活用、フル・ライン企業のトップに立つ、競合他社が参入できないように隙間を埋める、などである。

ウェスティン都ホテルは、料飲製品と宴会製品とについて、新しいレストランと宴会場との増加によって、製品ラインの充実を図ろうとする。(図2参照)。

図2 ウェスティン都ホテルの製品ミックス

| 製品ミックスの幅 | | |
|---|-----------------------|-----------------------|
| 宿泊 | 料飲 | 宴会 |
| Superior Room | ラウンジバー | 16室の宴会場 |
| Grand View Room | 茶館 | (予定中)屋上でお洒落な婚礼が行える宴会場 |
| Deluxe Room | 鉄板焼 | |
| (NEW) Westin Executive Club Deluxe Room | すき焼き しゃぶしゃぶ 湯豆腐 | |
| (NEW) Westin Executive Club Suite Room | 京料理 | |
| (NEW) Luxury Suite Room | アジア料理 | |
| | (新改装)ティールーム「メイフェア」 | |
| | (新改装)カフェレストラン「アクアブルー」 | |
| | (予定中)中華料理 | |

4 提携での優位とその形成過程

都ホテルは債務を抱えていながら、収益性と成長という目標の達成を強いられている。通常の経営努力だけでは業績アップは見込めない状況で、「スターウッド・ホテルズ・アンド・リゾーツ・ワールドワイド」との提携により、経営姿勢を根本的に変えてそれらの目標が可能になるであろう。それは、何より新しい市場セグメントを見直し、有名ブランドで若い女性や外国人らの新たな客層を取り込むことができるからである。アメリカ・マーケティング協会によれば、ブランドとは「ある売り手或いは売り手の集団の製品及びサービスを識別し、競合他社の製品及びサービスと差別化することを意図した

18 フィリップ・コトラー(2001) p.527 参照。

名称、言葉、サイン、シンボル、デザイン、或いはその組み合わせ」¹⁹である。

提携による優位性

(a) 都ホテルにとっての提携優位性

ホテル所有事業に携わっている企業は、詳細な情報に基づいた意思決定を行うことにより、これらの資産価値を高める様々な能力を有している。

第一の能力は、所有と経営とを分離させることである。運営をマネジメント会社にアウト・ソーシングし、土地・建物の所有とホテル運営を切り離す経営に切り替えた。

第二の能力は、チェーンでの資源の共同利用である。知名度の高いブランド名、中央予約システム、品質一貫した商品、人材の訓練とスタッフの育成、専門的マーケティング、販売・広告の支援などを提供されるメリットがある。

第三の能力は、資金調達を容易にさせることである。より大きな規模と財務的影響力のため、資金調達先の確保が容易になる。

このように外資系ホテルの顧客紹介力と経営合理化とで生き残りを図る一方で、リスクが生じる可能性も否定できない。スターウッド・チェーンは全世界に500万人の会員を持つが、何割の送客力を期待できるかは未知数であるし、また、京都の老舗である都ホテルが名前を代えてまで、異文化の外資系ホテルに経営を任せるリスクも小さいとは言い難い。それ故に、他のホテルには風土が著しく異なる外資系ホテルを避けて日系ホテルと提携し、独自のノウハウを構築しようと努めるところもある。更に、新たなブランド・アイデンティティが確立し、それを内外に示されなければ、他のホテルとの差別性のある約束をコミットすることは不可能である。つまり、成功したインパクトが大きいかわりに、存続を左右するリスクも大きいと言える。

(b) スターウッド社にとっての提携優位性

スターウッド社は既存のホテルや新たに建設されるホテルの運営だけを請け負う。このようなやり方は、不動産投資のリスクをかけずにブランドを広げることができるというメリットがある。また、ウェスティンのブランドや世界中に広がるウェスティン・チェーンから積み重ねられた接客ノウハウを生かし、海外からの集客効果をあげることができる。この提携は、ウェスティンのブランドの発展とポートフォリオの充実にもつながる。

一方、逆に不利益を被ることも考えられる。現代と伝統とを上手く融合して顧客を引き付けることは容易ではないため、ブランド名だけが先行してそれに伴う本来

¹⁹ Keller, L. K. (1998) を参考。

の価値が顧客に提供されずに、顧客の信用を失うケースである。この場合、事業に失敗してブランド力が落ち、日本でビジネスを続けることさえ困難になりかねない。故に、伝統ある都ホテルの経営再建を実現し、都ホテルを世界のウェスティン都ホテルに出来るかは大きな賭けと言える。

提携の形成過程

深刻な不況を背景に需要が落ち込む観光地・京都のホテル業界で、業務提携などに生き残りをかけた新たな動きが加速している。古都、老舗ホテルなどのイメージだけを頼った集客はもはや望めなくなったため、市場セグメントを見直し、有名ブランドで若い女性や外国人らの新たな客層を取り込もうというのである。このような流れの中、都ホテルはスターウッド社と提携し、ウェスティンの名前で国際的に売り出すことを意図した。

都ホテルがスターウッド社と提携を結ぶ重要な要因には、米スターウッド社が世界最大のホテル・チェーンであり、6つのブランドと500万人の会員顧客を持ち、世界80ヶ国で740以上のホテルを運営することが挙げられる。スターウッドの一番の強みはブランド力と顧客プログラムであると言える。

ウェスティンと都ホテルとの関係は古く、1966年から1995年まで結ばれていたマーケティング契約に遡る。しかし、スターウッド社が近鉄ホテルシステムズとマネジメント契約を結んで、ウェスティン都ホテル京都の運営を実質的に掌握することになったのは、2001年から約12～15ヶ月をかけてスターウッド社がリサーチを行った結果である。

スターウッド社にとって、ブランド志向の強い日本では、ブランド・イメージが定着すれば寡占状態にもちこめる。今回の提携が成立したのは、世界で確立したブランドを日本に持ち込み、高級イメージを植え付けようというスターウッド社の戦略による。国際的ホテルのブランドと京都の老舗ブランドの相乗効果をスターウッド社は期待しているのである。

5 提携の内容

次に提携の内容について、業務内容、サービス、訓練開発の三点で見てみる。

業務内容

近鉄ホテルシステムズの親会社である近畿日本鉄道（以下近鉄）とスターウッド社はともに高評価を受けている企業である。双方とも非常に優れた資産に恵まれ、ブランド力があり、それぞれの分野で名を知られている。近鉄ホテルシステムズとスターウッド社の二社の協力関係は、マネジメント契約であり、スターウッドが経営ノウハウやサー

ビス・モデル、コンサルティング能力を近鉄ホテルシステムズの子会社であるウェスティン都ホテルに提供するというものである。この提携による相乗効果により、ウェスティン都ホテルは国内外におけるホテル・ブランドの位置付けを再構築することを意図している。

旧都ホテルからウェスティン都ホテルへとなることに伴う業務内容の主要な変更は以下の通りである。

第一に、ウェスティン・ブランドを取り入れ、世界全体を視野に入れて物事を考え始めたことである。

第二に、顧客層を変更したことである。基本的なターゲットにはアップ・マーケットを定めることとし、上級市場の団体や個人客、家族旅行のリピーターなどの獲得を目標とすることにした。

第三に、収益性の改善を意識することである。現在、使用できる客室の収益は、京都のライバルホテル5社の中であまりいい結果を出していない。この為、客室、飲料、宴会の全てにおいて収益をアップさせ、2003年には収益性において京都NO.1になることを目指す。

サービス

設備等ハード面におけるメイン・コンセプトは伝統とモダニティの共存である。つまり、サービスにおける古いものと新しいもののバランスが取れた状態を目指す。

(a) ロビー

冷たい印象がする白い大理石から木の温かみを前面に出した内装に一新した。さらに、京の四季をイメージしたラグと竹の植え込みをアクセントとして効果的に使用して伝統を感じさせると同時に、ロビーを吹き抜けにし、巨大な滝のモニュメントを設置することによってモダニティも追求している。

(b) 客室フロア

内装デザインがモダンに生まれ変わったことはもちろん、スプリングやリネンで寝心地を追及した「ヘブンリー・ベット」や、客室からの要望をコマンド・センターで一括管理して対応する「サービス・エクスプレス」など、ウェスティンが独自に開発する機能的なハードも採用した。

(c) 飲料施設

従来のガラス壁を外して、ロビーと一体化した吹き抜けの開放感を強調した2階にレストラン「アクアブルー」がある。このレストランは朝から夜まで、高品質でバラエティあふれるbuffet料理が自慢のカフェ・レストランで、ローストチキン、パスタなど温かい料理は目の前で調理される。

エントランス、ロビーとの一体感を演出した一階にはティールーム「メイフェア」

がある。カウンター席のエスプレッソからアフタヌーンティー、アフターディナーのカクテルまで幅広い用途に対応する。

この「メイフェア」「アクアブルー」ともに木目調の内装にして吹き抜け空間に統一感を持たせ、エントランス全体の印象を見事に変えた。

飲料施設は量より質を大切にし、さらに順次改装を進めていく予定である。

(d) その他の施設

ウェスティン・エグゼクティブ・クラブをご利用のお客様には専用のコンシェルジェが滞在中のお客様をサポートし、専用のラウンジでのコンチネンタル・ブレックファスト、イブニング・カクテルなど、一般フロアにはない特典やサービスを数多く提供している。

また、レクリエーション施設としては、全長800mの「野鳥の森 探鳥路」をはじめ、京都市文化財に登録された日本庭園では、自然のふれあいを楽しむことができる。

また、以上のような設備、施設の改修だけではなく、

- ・ロビーに客の荷物を置かない
- ・客のいる前で電話をとらない

といった日常のサービス面も改善された。つまり、全ての面で、「ホテルを出発される時、お客様が完全に満足していらっしゃる」状態であるように努めている。ウェスティン都ホテル京都では、この考えあるいは使命に基づいてサービス精神を築いている。

従業員の訓練開発

一社で訓練システムを立ち上げるのには時間とコストがかかるが、提携によってお互いのノウハウを学ぶことで、効率的な訓練開発が可能となる。これも提携によるメリットの一つである。

スターウッド社には非常にきめ細かい教育研修、人材開発システムがある。そのうちのひとつが「スター・サービス・スタンダード」であり、すべてのスターウッド・ブランドで採用されている。これはシックス・シグマの一環であり、すべてのホテルで統一された質のサービスを提供できるように意図している。

また、総支配人ピーター・アラサス氏によれば、旧都ホテルは日系ホテルということで、顧客のサービスに対する期待はそれほど高くなく、ミスを犯した場合でも許される度合い高かった。しかし、外資であるスターウッド社と提携し、「ウェスティン都ホテル」となると、顧客が従業員に求めるサービスの水準が向上し、ミスを許してもらえる度合いも低くなったという。そこで、ウェスティン都ホテルではリーダーシップが重要と考え、一人一人がリーダーとしてやっていけるようにLTDCL(Leadership Training

and Development Center) を作り、以下のようなプログラムを実施している。

| | |
|------------------------------|---------------------|
| ・ S.T.A.R | ・ 技術訓練 |
| ・ Six Sigma | ・ 英語力の向上 |
| ・ サイバーカフェ | ・ 通信教育 |
| ・ Management Trainee Program | ・ Strategic program |
| ・ 講義 | ・ Birthday Event |

6 提携に伴う組織変革

提携はしばしば組織変革を伴う。ここでは、スターウッド社と近鉄ホテルシステムズとの提携に伴うウェスティン都ホテルの組織変革の具体例として、インセンティブの変更と組織文化の変革に関して考察する。

インセンティブの変更

経営学における動機付けモデルには、外的報酬による動機付けを扱うブルームの理論²⁰の他に、デシによって体系化された内発的動機付けの理論²¹がある。

内発的に動機付けられるとは、当該活動以外には明白な報酬が全く無いような活動に、その活動それ自体を目的として従事すること、つまり、外的な報酬の手段としてその活動に従事するのではなく、人がその活動それ自体を喜びとして活動に従事することを表す。

内発的な動機付けを促すこのような活動の源泉には、チャレンジできる状況を進んで求め、それを克服したいと考える人間の高次元な欲求がある。人間にはごく日常的な行動の中においても、現実には直面している問題を自らの手で解決する、あるいは問題がない状況であっても自らの資質や能力に見合った問題を作りながら行動しようという欲求がある。つまり、人間は自らが有能でありたい、自らの行動は自らによって決定したいという意思があり、これを充足するように行動するのである。

従って、何をなすべきか、何をどのようにすれば良いのかなどについては、自らの有能さを誇示でき、自己決定ができるような選択肢が多くあることが内発的動機付けの要因として重要であることになる。

ウェスティン都ホテルにおいてピーター・アラサス氏以下経営トップが実行しようとしているインセンティブ政策は、以上の内発的動機付けの理論に基づくと考えられる。

アップパー・アップ・スケールのホテルであるウェスティンのブランドに加わることで、

²⁰ Vroom (1964) を参考。

²¹ Deci (1975) を参考。

旧都ホテルはドメスティック・ホテルから、高度な基準が要求されるグローバル・ホテルへと生まれ変わった。例えば客層に関しては、外国人利用客を現在の約 20%から増加させるし、価格帯を現在から 3,000 円～5,000 円引き上げて 25,000 円程度にするという。これに伴って従業員には今まで以上に語学力に優れ、客の高度な要求に答え、誤りを減少させ、客の期待に最大限応えることが求められる。つまり、ホテルマンとしての『プロの意識』が要求され、自らの有能さを誇示し、迅速な多くの自己決定の機会が与えられるのである。

また、これらの高度な要求に応え得るように、ウェスティン都ホテルでは従業員の研修と教育とが重視されている。STARやSKILLといったトレーニング・プログラムや、英語・PCの研修、インターネットを通しての研修、マネジャーの育成、従業員の交換制度、などである。これらも従業員のキャリアを向上させ、ウェスティンで働くよう動機付ける役割を果たしていると考えられる。

組織文化の変革

組織文化とは、組織の中でそれを構成する人々の間で共有された価値や信念、あるいは習慣となった行動が絡み合って醸し出されたシステムのことである。メンバーであるならば誰もが組織文化の影響を受け、それを内面化することになる。

ベイトによれば、組織文化を変革することは可能ではあるが、難しい²²。難しいけれども、経営者や管理者が果たすべき役割の一つは、組織文化を内外の環境に適合するよう変化させることである。その過程においては、トップ・マネジメントの役割が極めて重要である。

実際、多くの場合、組織文化の変革はトップから開始される。これはトップは企業の内外を見渡して、企業の変革の必要性を判断できるし、またそれを推進する権限を持つ唯一の立場であるからである。

トップ主導の組織変革のメリットは、絶大な権限を背景にして改革を短期間で強力に推進できることである。特に大きな変革が企業内に軋轢や政治的な混乱を生むことは避けられないが、この混乱を権限によって最小限に押さえ込むことができることは大きなメリットである。

逆に、トップ主導の難しさもある。変革への賛同を得られたように見えても表面的な権力への迎合でしかなく、時間が経つにつれ慣れ親しんだやり方に戻ってしまいがちになる。

ウェスティン都ホテルにおいても、経営トップであるピーター・アラサス氏が先導して、組織文化の変革が実施されている。ここはまだウェスティンになりきれてはいない

²² Bate (1990) を参考。

という彼の言葉が象徴しているように、『都ホテル』から『ウェスティン』への変革が意図されているようである。これはグローバル基準でも通用する水準のホテルになることを意味しているのであろうが、日本的なやり方に慣れてきた従業員や、その固有なやり方こそを良しと考えてきた従業員には、かなりの困難が伴っているようである。変革への抵抗も大きいはずである。

今現在において組織文化の変革の成否を評価することは時期尚早と考えられる為、ここではこれ以上の言及は避けることにするが、今後組織文化の変革を従業員に本質的な意味で受け入れさせる為には、できる限り早い時期にそれなりの成果を挙げることが、最優先の課題として経営トップであるピーター・アラサス氏には求められる。彼の経営手腕に対する評価に関しても、その時を待たなければならない。

7 提携の管理体制

ここでは、近鉄ホテルシステムズとスターウッド社との提携に関して、提携の管理体制という観点から考察を試みる。今回の提携は、都ホテルが外資系の強い経営能力を求めて行われたと考えられ、一般的に見られる外資系ホテルと日系ホテルとの典型的な提携である。今回の提携のようにホテル管理会社は資金的なリスクを回避して経営管理委託に専念するものであるが、このような手段でホテル運営にかかわる企業が、日本で見られる一般的な外資系ホテル企業である。

日本のホテル市場

近年、バブル崩壊後の不況から、ホテル経営は回復の兆しを見せていない。不況の影響を受けて、ホテル業界も様々な営業努力を行ってきた。その最も目にするのが、客室料金の引き下げである。正規料金の引き下げは行わないが、旅行会社のツアー・パックを正規料金の半額以下にまで下げることによって、客室稼働率を上げようとしているのである。しかし、その効果はほとんどといっていいほど利益に反映していない。このような中、ホテル業界の再編成が行われている。特に外資系ホテルの進出の勢いは、国内ホテルではなかなか太刀打ちできないようになってきた。今回見学をさせていただいたウェスティン都ホテル京都においても、この傾向を見ることができる。

また、淡路島の花博の開催に合わせて開業したウェスティン・ホテル淡路が、開業1年後に某雑誌の関西ホテル・ランキングにおいて上位の評価をされ、この評価が日本の有力ホテルであるホテルオークラ神戸よりも上位であったことから、外資系ホテルの強さが測られる。

スターウッド＝ホテル＆リゾートの提携について

スターウッド社は
2002年4月から京都
の都ホテルと業務提
携を結び、総支配人
やマーケティング責

| |
|-----------------------------|
| スターウッドホテル＆リゾート…総資産約1兆3700億円 |
| 所有ブランド数 …6ブランド |
| 総ホテル数 …740ホテル |
| 世界進出国数 …80カ国 |

任者ら7人のスタッフを派遣することによって、ウェスティン都ホテルの運営を行うことになった。都ホテルの親会社である近鉄ホテルシステムズはこれまで通り経営を行い、スターウッドの助言を受けて内装の充実とサービスの向上を図った。これにより、近鉄ホテルシステムズはスターウッドのブランド・バリューを得て、世界へ市場を拡大することが可能となる。

この提携からもわかるように、一般的に外資系企業のM&Aには資本参加を伴わないことが多い。つまり、資産と営業権の大部分を日本企業が所有し、運営のみをホテル運営会社が請け負っているという場合が多数を占めているため、厳密には外資系と言いつらい面も持っている。

提携の方法

現在主流となっている運営委託方式およびフランチャイズ方式は、マネジメント＝コントラクト方式と呼ばれ、ホテル運営方式の一つとして捉えられている²³。ホテル経営の初期段階には資金をある程度借り入れる必要があることから、リスク・マネジメントの方式としても用いられている。一般に、契約期間と運営委託料はその企業の業界の位置づけによって決まる。ファースト＝ティア（独自のブランドを持ちホテルの経営、運営を行っている企業）とセカンド＝ティア（独自のブランドを持たずに、第三者のためにホテルの運営を行っている企業）の2つに分けて考えられている（下図参照）。スターウッドは前者のファースト＝ティアに位置づけられている。一般的に、そのファースト＝ティアでは契約期間は平均して10～15年程度となり、セカンド＝ティアは短く3～10年の運営委託期間となっている。

| | 契約年数（業界平均） | 企業例 |
|-----------|------------|-----------------|
| ファースト＝ティア | 10～15年 | スターウッド＝ホテル＆リゾート |
| セカンド＝ティア | 3～10年 | ホリデイ＝イン |

運営委託料について

²³ <http://www.hotel-keieigaku.com> を参照。

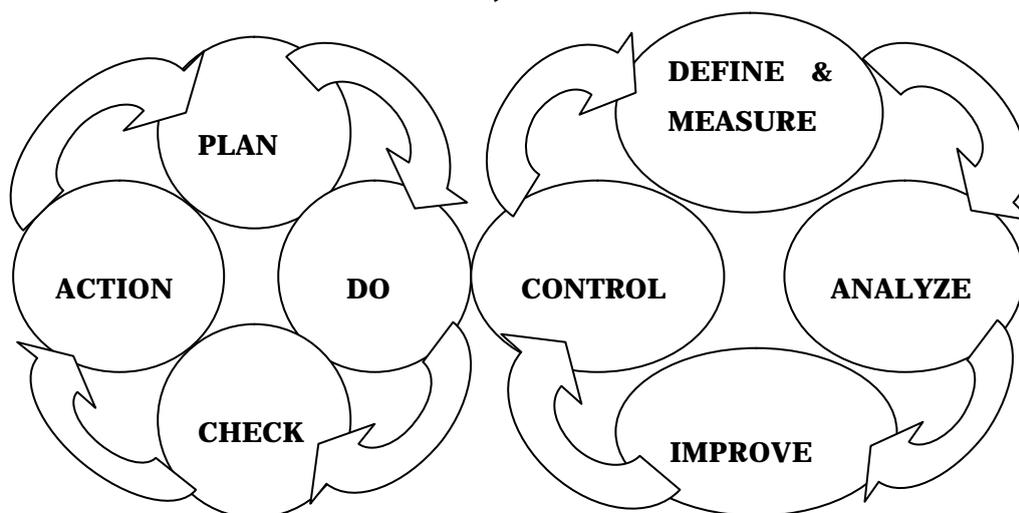
運営委託料はベーシック＝
フィーとインセンティブ＝フ
ィーがある。ベーシック＝フ

| | |
|--------------|-----------|
| ホテル・チェーン運営会社 | ベーシック＝フィー |
| ファースト＝ティアの平均 | 2.5% |
| スターウッド | 3～5% |

ィーはウェスティン都ホテルでは総売上に対してのパーセンテージで計算し、インセンティブ＝フィーは純利益に対してのパーセンテージとなっており、前者が3～5%、後者が7～10%として計算されている。ベーシック＝フィーの業界の平均は2.5%であることを考えると、スターウッド社は業界平均よりも高めに設定されていると見ることが出来る。しかし、ウェスティン都ホテルは現在、内装の改装中である。そのため初年度からそのままのベーシック＝フィーを得るとは考えづらい。つまり、この改装が終わり総支配人であるピーター・アラサス氏が言う『ウェスティン・ホテル』となった時点から正規のベーシック＝フィーとなり、それまでは年々一定の割合でベーシック＝フィーが上がっていくものと考えられる。

シックス・シグマについて

ISO9001・ISO14001 → シックス・シグマ



シックス・シグマとは、一言で言えばバラツキの度合いを示す指標である。統計学的には標準偏差のことであり、データの平均値を出し、そこからデータ集団の傾向を知ることができる。シックス・シグマを使用することによって、経営に直結する業務上の大きな改善効果を得ることが可能となる。

シックス・シグマには、ISO9001およびISO14001のPDCA(Plan, Do, Check, Action)の代わりにDMAIC(Define and Measure, Analyze, Improve, Control)が使用されている(上図参照)。これは従業員の間違いを減らし、顧客の満足度を高めることを意図

するが、このことにより、以前の都ホテルでは許されていた間違い、顧客の期待の低さというものが、ウェスティン都ホテルになるとともに許されなくなり、顧客の期待が高くなった。

また、シックス・シグマではデータをいかに集めるかが重要な要素となるが、この点に関してはスターウッドが所有している膨大なデータが極めて有益である。スターウッドは世界中にデータを蓄積し、プロジェクトだけでも 3,000 以上のデータを有すが、これらを利用し、2002 年度の米国環境保護庁の「エネルギー・スター・パートナー・オブ・ザ・イヤー」を受賞した。

8 異文化経営

日本でホテル企業を経営することについての考え

近鉄はアメリカでもホテルを経営するが、それだけでは世界視野の経営が困難であるためにスターウッド社と提携することを選択した。このことにより、ウェスティン・ブランドのもとでのグローバルなマーケティング・ネットワーク、様々なオペレーション・ネットワーク、卓越したプロモーション能力、などを獲得することが可能となった。

ウェスティン都ホテルが目指すのは、「京都で宿泊するならば『ウェスティン』」「結婚式や宴会には『ウェスティン』」と呼ばれることである。つまり、お客様に最高のサービスを施し、ウェスティンの良さを理解してもらうことにある。

また、プロフィットビリティーに関しては、京都におけるコンペティティブ・マーケットでのナンバー・ワンを目指す。これについては「ナンバー・ワンになれば成功とは言えない。」とシンプルな評価がなされている。

グローバル・マネジャーの資質

それは次の四つであると思われる。

(a) セールス・サービス・コストの適切な管理

ホテル経営の基本はセールス、サービス、コストの管理にある。サービスの質を高め、これによりセールスを伸ばすが、その一方でコストを適切範囲に抑えるというバランス感覚が、総支配人に求められる第一の役割である。

(b) 顧客バリューの創造能力

日本人にとってホテル・サービスに対する期待はそれ程高くないのが現状であるが、外資系ホテルにおいては利用者が多様化するため、相当の期待が持たれると考えるべきである。従って、顧客バリューを創造し、高い期待に応えることが総支配人には求められる。

(c) 鋭利な国際感覚

異なる文化の中でマネジメントを行うには様々な障壁が存在する。言語、慣習、制度、がそれを代表するものとして挙げられるが、特に慣習を理解することは難しい。慣習とはその国固有の歴史、文化、人々の生活様式、思考様式、などに根ざしており、論理により理解することはむずかしいからである。総支配人にはこれらを理解する幅の広い視野、教養が求められる。

(d) リーダーシップの発揮

リーダーシップとはリーダーがフォロワーに対して与える影響力のことである。総支配人には企業の将来ビジョン明確に提示し、戦略を立案し、それらを組織に浸透させることによって実行に移すことが求められる。

【参考文献】

書籍

- Aaker, D. A. **Strategic marketing management**. New York: Wiley, 1984. (野中郁次郎 [ほか] 訳『戦略市場分析』第16版、ダイヤモンド社、1998年。)
- Arbel, A. and Woods, R. H. Debt Hitch Hiking :How Hotels Found Low Cost Capital. **The Cornell HRA quarterly**, 31(3), 1990.
- Bate, P. Using the culture concept in an organization development setting. **Journal of Applied Behavior Science**, 26, 1990.
- Belasco, J. A. **Teaching the elephant to dance: Empowering change in your organization**. New York: Crown, 1990.
- Blackett, T, and Boad, B. **Co-Branding: The Science of Alliance**. Basingstoke: MacMillan Business, 1999.
- Deci, E. L. **Intrinsic motivation**. New York : Plenum Press, 1975.
- Go, F. M. And Pine, R. **Globalization Strategy in the Hotel Industry**. London, England: Routledge, 1995. (安室憲一監訳; 有村貞則他訳、『ホテル産業のグローバル戦略』白桃書房、2002年。)
- Griffith, D. A. and Ryans, J. K. Jr. Organizing Global Communications to Minimize Private Spill-over Damage to Brand Equity. **Journal of World Business** ,32(3) , 1997.
- Griffin, J. **Customer loyalty: how to earn it, how to keep it**. New York: Lexington Books, 1995.(青木幸弘監修; 竹田純子訳『顧客はなぜ、あなたの会社を見限るのか』実務教育出版、1999年。)
- Gulati, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**. 19, 1998.
- 飯島好彦『サービス・マネジメント研究 わが国のホテル業をめぐって』文眞堂、2001年。
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、1989年。
- 伊藤良二『コーポレートブランド戦略』東洋経済新報社、2002年。
- Keller, L. K. **Strategic brand management**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998. (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー出版、2000年。)
- Kotler, P. and Armstrong, G. **Principles of marketing, 7th ed**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996. (月谷真紀訳『コトラーのマーケティング入門』ピアソン・エデュケーション、1999年。)
- Kotler, P. **Marketing Management, The Millennium Edition**. Upper Saddle River,

NJ: Prentice Hall, 2000. (恩蔵直人監修 ; 月谷真紀訳 『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション、2001年。)

桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣、1998年。

松行彬子『国際戦略的提携：組織間関係と企業変革を中心として』中央経済社、2000年。

Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row, 1973.

仲谷秀一『週間ホテル・レストラン』オータパブリケーションズ、2001年8月5日。

日本政策投資銀行『外国人観光客誘致からみた日本の観光が抱える課題とその克服に向けて』地域レポートVOL. 4、2001年8月。

沼上幹『分かりやすいマーケティング戦略』有斐閣、2000年。

塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男『経営管理』有斐閣、1999年。

竹田志郎・内田康郎・梶浦雅己『国際標準と戦略提携：新しい経営パラダイムを求めて』中央経済社、2001年。

田尾雅夫『組織の心理学』有斐閣、1991年。

田尾雅夫・若林直樹編『組織調査ガイドブック』有斐閣、2001年。

寺本義也『ネットワークとパワー：解釈と構造』NTT出版、1990年。

東北大学経営学グループ『ケースに学ぶ経営学』有斐閣、1998年。

Vroom, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.

雑誌・新聞

朝日新聞『都ホテルがスターウッドと提携 運営委託、国際化めざす』2001/10/26 朝刊(大阪)。

朝日新聞『ホテル戦争、ブランド頼み 外資系の進出加速』2002/03/23 朝刊(大阪)。

朝日新聞『京のホテル、変革の波 長引く不況...外資系との提携や再編』2002/04/20 朝刊(京都)。

日本経済新聞『都ホテル運営、米大手に委託、外国客獲得狙う 外資系、相次ぎ京都進出』2001/10/26(地方経済面)。

日本経済新聞『近畿ホテル新事情(上) 京都、あえぐ老舗 “無風” 一変生き残り策』2001/12/06(地方経済面)。

日本経済新聞『京都の有力ホテル、再生へ経営改革急ぐ 改装や催事で独自色』2002/01/07 夕刊(大阪版)。

「ホテル業界就職ガイド」編集部(編)『ホテル業界就職ガイド<2003年>』オータパブリケーションズ、2001年。

毎日新聞『都ホテルが米社と業務提携 ウェスティンホテル総支配人などの派遣受け経営再建へ』2001/10/26 朝刊(大阪版)。

毎日新聞『都ホテル、京都ロイヤルホテルが外資系傘下入り 生き残りへ新たな動き』

2001/11/01 (京都版)

URL

上林裕史 [ほか] “ホテル経営ドットコム” Online Internet. 2002/07/24 Available.

<http://www.hotel-keieigaku.com/>

“中谷塾エッセイ論文集 1” Online Internet. 2002 Available.

<http://www.21-open.net/nakatani-jyuku/essei4-1.htm>

“メールマガジン「アップル博士のホテル講座」ホテルチェーンをもっと知りたい！”

Online Internet. 2002 Available.

http://www.appleworld.com/expect_chain/starwood/sw_1.html

「ウェスティン都ホテル」における
国際戦略的提携の事例研究

2002 年度 京都大学大学院経済学研究科
組織調査論・組織分析論演習

2002 年 10 月 31 日発行

発行者 京都大学大学院経済学研究科助教授 若林直樹

〒606 - 8501 京都市左京区吉田本町
京都大学大学院経済学研究科 若林直樹研究室内

TEL & FAX : 075 - 753 - 3502

E - mail : wakaba@econ.kyoto-u.ac.jp

編集担当 秋山高志