

日本ホテル企業のアジアへの進出

四 宮 由紀子

1. はじめに；研究の目的

日本のホテル企業が海外進出を始めたのは1960年代初めから¹⁾であり、それから約半世紀を迎えた。この50年間のうちに日本経済は著しく発展し、日本および世界の旅行市場は大きく変動した。本稿は50年間という時系列の中で日本ホテル企業の国際化のパターンを明らかにするとともに、アジア進出の特徴、現状、今後の展望について考察したい。

2. 先行研究とリサーチ・クエスチョン

(1) ホテル産業の特性と運営形態

ホテル産業では運営形態が多様化しており、直営方式と3つの契約方式に分類できる(表1)。それらは、①自らホテル不動産(土地・建物)を所有し運営する所有直営方式(以下、FDI方式)、②ホテル不動産を賃貸借して運営するリース方式、③ホテル不動産を所有するオーナーに代わって経営権を主導し運営するマネジメント・コントラクト方式(以下、MC方式)、④ホテル不動産を所有

するオーナーに経営指導をして運営させるフランチャイズ方式(以下、FC方式)である。

ホテル産業は投資規模が大きいため、ホテル企業1社単独での拡張は難しく、複数企業での合弁や契約という形式をとりやすい。ホテル産業の場合、合弁や契約のパートナーは非常に多様で、キャピタルゲインを狙った不動産投資家、節税対策やインカムゲインを求める地主オーナー、都市の玄関口として国際ホテルを誘致したい自治体、名誉やステイタスを魅力とするホテル王など様々な参入者がおり、彼らは必ずしもホテル経営に長けているわけではない。そこで、ホテル経営に未熟な不動産所有者(オーナー)と、チェーン拡張したいが資金不足であるホテル企業との間に契約方式が成立する。直営方式と比べてこの契約方式はノンエクイティ投資であるため、チェーン拡張の規模もスピードも格段に優れている。

また、ホテル産業は無形サービス財でありブランドに優位性がある。ホテルの優位性の本質はノウハウやスキル、暗黙知といった無形資産にあり、

表1 ホテルの運営形態

	ホテル不動産	実質的な経営支配	契約料	拡張速度	拡張規模	ホテル・カテゴリー	
直営方式	FDI方式	所有あり	直接支配		遅い	小規模	◎チェーン化の初期段階 ◎小規模独立単体系ホテル ◎5つ星クラス
契約方式	リース方式	賃貸借	直接支配	賃貸借料をオーナーに支払う	速い	中～大規模	3つ星～4つ星クラス
	MC方式	所有なし	直接支配 (経営幹部を派遣しオーナーに代わって経営)	マネジメント・フィーをオーナーから徴収	速い	中規模	主に4つ星クラス
	FC方式	所有なし	間接支配 (マニュアル指導によりオーナーが経営)	フランチャイズ・フィーをオーナーから徴収	速い	大規模	主に3つ星クラス

1) 日本のホテルの海外進出は、1962年、ホテルオークラによるインドネシアへの進出から始まった。日本人の海外渡航が自由化される1964年以前のことであるが、これは戦後補償の一環であり、期限付きの経営指導契約であった。同様に1960年代の海外進出は、日本人の海外旅行者もほとんどいない中で戦後復興や友好記念、政府依頼など本来のビジネス目的以外の進出も多かった。

それら無形資産は組織や人に体化され容易には模倣されない。その無形資産を有形化したのがホテルブランドであり、ホテルは旅先の不慣れな地において旅行者の身の安全や安心を保障するものであるため、ブランドや評判・口コミがより一層優位性を増す。したがって、契約方式では不動産を所有するオーナーよりもブランドを有するホテル企業の方が優勢であり、ホテル不動産を所有しなくとも実質的な経営支配が可能である。ダニング&マックィーンは、ホテル不動産の所有を「法律上のコントロール（または資本ベースのコントロール）」、経営ノウハウやブランドの所有を「事実上のコントロール（または契約ベースのコントロール）」として経営ノウハウやブランドの強みを持つホテル企業の方が優勢であるとしている（Dunning & McQueen [1981]）。

特に、MC方式はホテル産業特有のものであり、ヒルトンなど米系ホテル企業が国際化する際に考案された方法であり（DeRoos [2010]）、現在、国際化しているホテルの6割以上がMC/FCなどの契約方式で進出している（Contractor & Kundu [1998]）。つまりこの契約方式を採用することが企業成長の成功要因の一つであると言える。

(2) ホテル国際化の先行研究

本稿では、日本のホテル企業が「どこに」「どうやって」海外進出するのか、海外進出先と海外参入形態（運営形態）に焦点を絞ってみたい。中でも「時間軸」を導入することで、50年の中で海外進出先や参入形態がどのように変化しているのかを探求する。

まず海外進出先については、米国系サービス業の国際化研究において本質的には「顧客追従型」であり「文化的距離/近接性（cultural distance/proximity）」の近い所（例えば隣接国や同一言語国、旧植民地）から進出し始めるが、国際経験を積み国際化を進展させブランドを世界的に浸透させるにつれ自国民以外へのサービスを目的とした「市場探求型」展開を実現し文化的距離の離れた市場へ地理的分散していくとされている（Erramilli & Rao [1990], Erramilli [1991]）。この変化については、欧州系ホテル産業でも同様に実証されてい

る（Ramón Rodríguez [2002], Ruzzier & Konečnik [2006]）。一方でラム他（Lam et al. [2015]）は日系ホテル企業の国際化を「アジア域内のみでの自律的成長（Organic growth）」であり、国内旅行者の追従型で特定のローカル市場でしかブランドが通用しない」と位置付けている。

次に海外参入形態についてはいくつか見解がある。基本的にはFDI方式からリースまたはMC/FC方式へと移行すると考えられている（Dunning & McQueen [1981]）。FDI方式ではチェーン拡張に巨額な資本と時間が必要となるため、FDI方式で国際経験や経営ノウハウ、スキル、人材などを蓄積していき、契約方式へと移行することでチェーンを拡大しやすくするのである。実際、国際ホテル市場でプレゼンスを持つ欧米系の大手ホテルチェーンはMC/FC方式を多用している。一方で、日本やアジア系のホテル企業ではFDI方式による拡張を好むという研究結果もある（Johnson & Vanetti [2005], Lam et al. [2015]）。日本のホテル企業は航空系や鉄道系など巨大運輸系グループに属する企業が多く（Kaven 1992）、資金的に潤沢で（Johnson & Vanetti [2005]）、FDI方式が多いという。

(3) リサーチ・クエスチョンと方法論

前述の先行研究を受けて、はたして日本のホテル企業の国際化にはどのような特徴やパターンがあるのだろうか。一時点での結果だけでなく、海外進出先や海外参入形態が経過年数によってどのように変化するのか、考察の余地がある。本稿では、海外進出先と海外参入形態を軸に、約50年間における日本ホテル企業の国際化の特徴と変化について考察する。とりわけ、日本ホテル企業が集中して進出しているアジア市場での国際化の特徴と現状、そして将来展望について言及していきたい。

本稿では経過年数による国際化への影響をみるために、戦後以降の日本ホテル企業の海外進出と撤退に焦点を当てた。日本のホテル企業の海外進出が始まった1960年代から現在までを対象とし、二次データ²⁾を用いて検証する。日本ホテル企業の国際化のサンプルが多くないため統計分析は

2) ここで用いた二次データについては、各社のホームページ、社史、新聞各社の報道（日本経済新聞、読売新聞、朝日新聞、毎日新聞）、

行っておらず、単純集計による発見事実の抽出である。

3. 日本ホテル企業の国際化の概観

戦後以降の日本ホテル企業の海外進出と撤退のデータを検証した結果は表2の通りである(表2)。

2016年12月現在、運営中のホテル件数は19社61ホテルであり、そのうち39件(69.3%)がアジア地区に集中している。これまでの進出総数は180件、撤退総数は119件であり、撤退率は66.1%であった。地区別に見てみると、「東アジア地区」の撤退率が最も低く38%であったが、ハワイ地区の57.1%を除けば他のエリアはいずれも70%以上の撤退率であり、日本ホテル企業の海外進出が成功しているとは言い難い状況である。特に「東南アジアほか地区」³⁾は撤退率が83%と最も高く、同じアジアでも東アジア地区と明暗を分ける形になった。この最大の理由は、東南アジア地区に東急系と日本航空系ホテルの2大チェーンがたくさん進出していた(47件中21件)からである。東急系パンパシフィックホテルは2007年に全資産をシンガポール系企業に売却し、JALホテルズは2010年に親会社の日本航空が会社更生法を適用する際にオークラ・グループに売却され多くの資産を処分した。この2大ホテルの撤退が東南アジア地区の撤退率を引き上げる形となった。

次に、日本のホテル企業の国際化を1962年から現在まで、海外進出・撤退について時系列かつ

地区別に見たものが図1～8である。まず全エリアの海外進出・撤退を時系列に見てみると(図1参照)、①自律的成長期(1961-1985年頃)、②急拡張期(1986-1995年頃)、③撤退期(1996-2010年頃)、④アジア回帰期(2011年-)の大きく4期に分けることができる(表3)。全体的にはアジア・太平洋地区から日本のホテル企業の海外進出が始まり、バブル景気により先進諸国へ急拡張し、バブル崩壊により全地区から撤退が相次ぎ、長引く不況の後、2010年頃からアジア地区への進出が集中しているという流れになる。

さらに海外参入形態についても、時系列かつ地区別に見てみると表4の通りである(表4)。それによると、現在運営中の日系海外ホテルの運営形態は、FDI方式が36.1%、リース/MC/FCの契約方式は合わせて62.2%となっており、世界的な水準とそう大差はない。時系列で見ると、まず自律的成長期はFDI方式が主流であるほか、その他の経営指導や業務提携といった特殊な形態での参入が少なくない。これは日本政府が1960-1970年代に戦後補償やODA(政府開発援助)の一環として現地でホテルを建設し日系ホテルが一定期間、経営指導したのち現地政府や現地企業に返還していたからである。次に、バブル景気による急拡張期は「金余り現象」による海外不動産投資ブームが起き、特に先進諸国でホテル投資が過熱したためFDI方式の比率が高くなっている。そして最後に、撤退期からアジア回帰期ではFDI方式の比

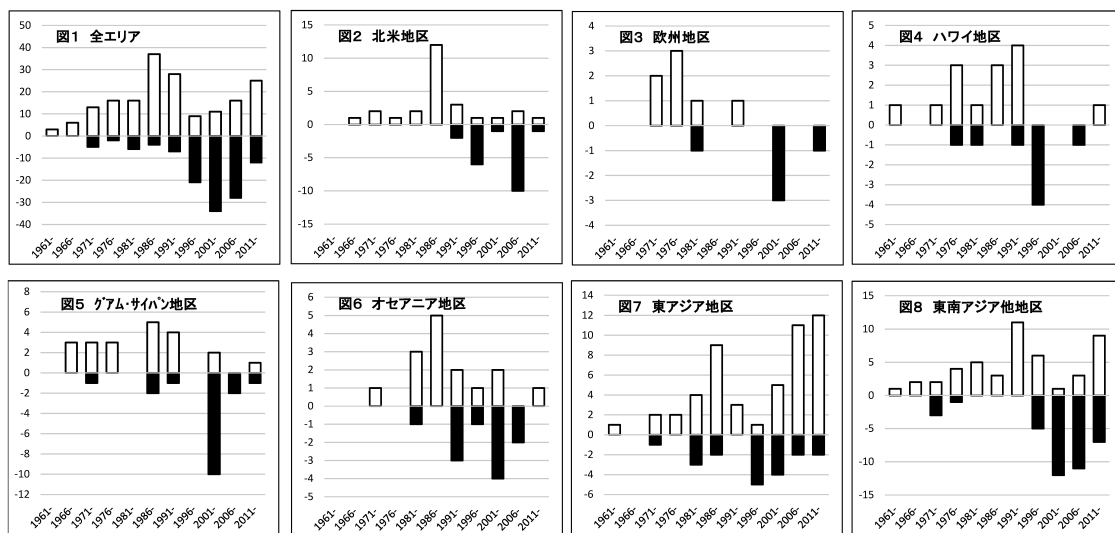
表2 日本ホテル企業の海外進出件数と撤退件数

エリア		現在運営中の 海外ホテル件数	進出総数	撤退総数	撤退率 (%)
欧米地区	北米地区	6	26	20	76.9
	欧州地区	2	7	5	71.4
太平洋地区	ハワイ地区	6	14	8	57.1
	ガム・サイパン地区	4	21	17	81.0
	オセアニア地区	4	15	11	73.3
アジア地区	東アジア地区	31	50	19	38.0
	東南アジアほか地区	8	47	39	83.0
合計		61	180	119	66.1

出所：二次データより筆者作成

ホテル雑誌『週刊ホテルレストラン』(オータパブリケーションズ)、『海外進出企業総覧』(週刊東洋経済)を参考とし、進出・撤退の時期や運営形態が判別できたデータのみを使用している。さらに、ホテル不動産の所有のみの企業、日本国内でホテル経営をしていない企業、相互送客提携のホテルは含めていない。

3) 東南アジアほか地区には、一部インド、ドバイの案件も含む。



出所：二次データより筆者作成

図1～8 日本ホテル企業の年代別・地区別の海外進出と撤退

表3 時期別の海外進出・撤退の特徴

時期	年代	進出・撤退の特徴	海外進出先のトレンド
自律的成長期	1960-1985	低調な拡張	アジア／太平洋／欧州
急拡張期	1986-1995	バブル景気による急成長	北米／オセアニア
撤退期	1996-2010	バブル崩壊による撤退・売却	撤退
アジア回帰期	2011-	アジア市場を中心とした進出再開	アジア

表4 日本ホテル企業の年代別・地区別の海外参入形態

	現在運営中		進出総件数		1962-1985		1986-1995		1996-2016		欧米地区		太平洋地区		アジア地区	
	軒数	%	軒数	%	軒数	%	軒数	%	軒数	%	軒数	%	軒数	%	軒数	%
FDI方式	22	36.1	83	46.1	25	46.3	38	58.5	20	32.8	26	78.8	31	62.0	26	26.8
リース方式	8	13.1	15	8.3	2	3.7	3	4.6	10	16.4	2	6.1	1	2.0	12	12.4
MC方式	24	39.3	58	31.7	16	27.8	20	30.8	22	36.1	3	9.1	13	26.0	41	42.3
FC方式	6	9.8	9	5.0	0	0.0	1	1.5	8	13.1	1	3.0	1	2.0	7	7.2
その他	1	1.6	15	8.9	11	22.2	3	4.6	1	1.6	1	3.0	4	8.0	11	11.3
合計	61	100.0	180	100.0	54	100.0	65	100.0	61	100.0	33	100.0	50	100.0	97	100.0

※ 進出総件数、年代別、エリア別の運営形態は、「進出時」のものによる。

出所：二次データより筆者作成

率は下がってMC方式が主流になったほか、リース方式やFC方式が増加傾向にある。またエリア別では、先進地域の多い欧米・太平洋地区ではFDI方式が6割以上と大半を占めリースやFC方式があまり見られないのが特徴である。一方、アジア地区ではFDI方式の割合が低くMC方式が主流でリースやFC方式も見られるのが特徴である。

4. リサーチ・クエスチョンの検証と発見事実

(1) 海外進出先の分析

まず海外進出先について、日本のホテル産業では「顧客追従型から市場探求型へ」という発展的

移行は実現できていない。

そもそも日本ホテル企業の初期の海外進出は日本人海外観光客が不在の1960年代から始まり顧客追従型でさえなかった(四宮 [2001a] [2001b] [2002] [2009])。しかも初期の進出先は戦後補償やODAの一環で進出している事例もあり、日本人の旅行先と必ずしも一致していない。1970年になってジャンボジェット機が就航し、団体割引運賃による海外パッケージツアーが販売され始めるとようやく海外旅行者も増加し、日本のホテル企業も顧客追従型で海外進出し始めた。その後、1985年のプラザ合意以降は①急激な円高に

よる海外旅行ブームと、②金余り現象による海外不動産投資ブームと、③日米貿易摩擦を解消するための日本製造企業の海外進出の3つが一気に合わさって、日系ホテルの海外進出が加速された。

この頃の日本のホテル進出は観光需要とビジネス需要、そして「親会社や日系出資者の需要」という特殊な需要が存在した（四宮 [2016]）。当時の日本ホテル業界は、運輸系4つ星クラス（日本航空系 JAL ホテル、全日空系 ANA ホテル、東急系パンパシフィックホテル、西武系プリンスホテル）によって国際化が牽引されていた。これら運輸系ホテルは航空や鉄道を母体として巨大観光コングロマリットを形成しており、親会社やグループ会社（不動産系）から潤沢な資金や資材、不動産取得やホテル建設、同族旅行会社からの団体ツアー客の送り込み等々、強い財務力と恵まれた環境の中で海外展開することができた。また金余り現象で投資先を探していた銀行・商社・ゼネコンにとっても海外ホテル投資は魅力的であり、多くの融資案件が持ち込まれた。結果として先進国地域へ FDI 方式や親会社・日系出資者をオーナーとする MC 方式での進出が相次いだ。

つまりバブル期までの日系ホテル進出は、「いつ・どこに・誰と・どうやって海外進出するのか」、ホテル企業としての戦略的意思決定はあまり発揮できず、親会社や日系出資者の都合や意向に従わざるを得ないことも多かった。またバブルが崩壊すると親会社本体の業績が悪化し、ホテル子会社はいとも簡単に切り捨てられて現地でのホテル業績の良し悪しにかかわらず撤退や売却を余儀なくされた。結局のところ、日本ホテル企業は「日本人旅行者としての顧客」よりも「ビジネスパートナーである親会社や日系出資者としての顧客」を志向し追随してきたと言える。

バブル崩壊後、日本のホテル企業はアジア市場へと再度集中している。アジア市場は観光需要、ビジネス需要ともに高く、また文化的距離も近いことから日本のホテルブランドが通用しやすいエリアである。

(2) 海外参入形態の分析

全体的に見ると、日本ホテル企業の海外参入形態は「FDI 方式から契約方式へ」と移行している。

表4によると、海外進出初期の自立的成長期にはもちろん FDI 方式が多いわけだが、バブル景気の急拡張期の方が親会社や日系出資者との合弁などが増え FDI 方式が増加している。その後バブル崩壊後の撤退期を経て、急激に契約方式へとシフトしつつある。ただし、現在運営中の日系ホテルを見ると FDI 方式が 36.1% と 1996-2016 年代よりもまた少し増加しているように見える。これは現在 FDI 方式により運営中のホテル 22 件のうち 5 件が海外進出を始めてまだ数年という国際経験の少ないホテルであることも影響している。裏を返せば、ここ数年でまた新しい海外参入組が増加していることになる。

またもう少し詳細にデータを解析すると、バブル崩壊までは前述のように親会社や日系企業との合弁や契約形態が主流であったのに対して、バブル崩壊後は現地企業のパートナーと合弁や提携をして進出する事例が目立っている。特に、1996 年以降の契約方式は 40 件あるが（表 4）、そのうち日系パートナーが主軸となっているものはわずか 3 件である。このことから、日本ホテル企業はバブル崩壊を経て、資本関係において「親離れ・日系資本離れ」を実現していると言えるだろう。

(3) バブル崩壊後の日本ホテル企業のアジア進出

では最後に、日本ホテル企業のアジア進出の特徴や変化について考察したい。アジア地区は古くからの進出先であるが、特にバブルの崩壊前後に大きく構造転換していることから、その前後の変化について見ていきたい。

東アジア地区も東南アジア地区も、バブル崩壊以前に進出した日系ホテルはそのほとんどが撤退している。バブル崩壊により多くのホテル企業が破たんや海外事業からの撤退を余儀なくされており、アジア市場であってもその衝撃からは免れられなかった。バブル崩壊後はアジアに集中して進出するアジア回帰期に入るわけだが、東アジア地区と東南アジア地区では少し特徴が違っている。

東アジア地区への進出は 2 極に分かれており、一つはオークラ & JAL グループによる中国進出、もう一つは東横インをはじめとするビジネスホテルの韓国進出である。前者は 4～5 つ星クラスの高級ホテル群で MC 方式を主流として主に団体観

表5 バブル崩壊前後のアジア地区の海外進出

		東アジア地区		東南アジア地区	
		軒数	%	軒数	%
バブル期 以前 (~1995)	FDI方式	7	33.3	9	32.1
	リース方式	1	4.8	1	3.6
	MC方式	8	38.1	13	46.4
	FC方式	0	0.0	0	0.0
	その他	5	23.8	5	17.9
	合計	21	100.0	28	100.0
		うち19件が撤退		うちすべて撤退	
バブル崩 壊後 (1996~)	FDI方式	2	6.9	8	42.1
	リース方式	9	31.0	1	5.3
	MC方式	12	41.4	8	42.1
	FC方式	5	17.2	2	10.5
	その他	1	3.4	0	0.0
	合計	29	100.0	19	100.0
		うち1件が撤退		うち11件が撤退	

光客やビジネス旅行客を、後者は3つ星クラスのビジネスホテルでリース方式やFC方式を主流として個人観光客やビジネス客を対象としている。中国経済の発展やLCC（格安航空会社）の就航により中・韓・台の東アジア地区は今後も持続的な発展が見込まれる。

一方、東南アジア地区はバブル崩壊後も非常に入れ替わりが激しい。4つ星クラスのJAL／プリンスホテルや、3つ星のカンデオ／スーパーホテルが進出するも短期間で撤退してしまった事例があるなどしてホテル市場として不安定さがある。その理由として、①経済発展が目覚ましく日本企業の投資や進出スポットが変化しやすい、②人気の観光地もまた変化しやすい、③地価や人件費が安いいため気軽にかつ試験的に進出しやすいが、文化的距離もあり現地で日本的サービスや日本的経営を埋め込むのに時間がかかる、④現地のホテル投資家はすぐに結果を求めたがる、などがあげられるだろう。ただビジネスホテルの進出チャレンジは続いており、この先5年間で最も進出予定が多いエリアでもあるため期待したい。

5. 結論と課題

本稿では、日本のホテル企業の50年間にもわたる国際化の結果として「未だに顧客追従型でありアジア域内での進出に集中している」ことを確認した。けれども、その過程では様々な変化が起きている。日本では運輸系（鉄道・航空系）ホテルが国際化を牽引してきたという歴史的事実があ

り、またそれら運輸系ホテルは親会社および日系パートナーとの強い結びつきにより、特にバブル期には強力な資金的バックアップがあった。その反面、ホテル企業としての戦略的意思決定の機会が失われ、バブル崩壊後の撤退や売却という親会社・日系出資者からの指示に従わざるを得なかったのである。

バブル崩壊後はアジア市場に回帰したものの、海外参入形態（運営形態）ではFDI方式から契約方式へ、また合併や契約相手が日系企業から現地企業へと移行するなど大きく変化してきている。アジア市場において現地企業との契約方式の国際経験を積むことにより、次の発展段階への足掛かりとなるかもしれない。事実、最近では日本式のビジネスホテルや旅館（星のや・加賀屋）の海外進出といった新しい傾向が出てきており、2016年には久々にアメリカ市場への進出が復活しこの先欧州市場への進出も予定されている。アジア回帰が日本のホテル企業にもたらす意義は十分に大きいとみなされる。

以上が日本のホテル企業の約50年間にわたる国際化の特徴と、現在のアジア進出の意味付けである。今回は二次データによる考察であったため、進出動機や優位性といった観点からの考察ができなかった。さらに研究を深め、日本ホテル企業の国際企業行動の解明に努めたい。

参考文献

- 1) 四宮由紀子 [2001a] 「日本ホテル企業の海外展開ブ

日本ホテル企業のアジアへの進出

- ロセス：航空系と鉄道系ホテル会社の事例研究』『商経学叢』、第47巻第3号、145-170頁。
- 2) 四宮由紀子 [2001a] 「日本ホテル企業の海外事業展開に関する事例研究：国内ホテル専業会社の海外展開への取り組み」第48巻第2号、69-88頁。
 - 3) 四宮由紀子 [2002] 「ホテルオークラの海外進出」『商経学叢』第49巻第2号、119-145頁。
 - 4) 四宮由紀子 [2009] 「近畿日本鉄道・都ホテルグループの対米進出に関する追跡事例研究—国際展開と国内組織の再編—」『商経学叢』第56巻第1号、455-481頁。
 - 5) 四宮由紀子 [2016] 「日本ホテル企業の国際発展とアジア回帰の軌跡；過去50年間の国際企業行動の変化に関する考察」『アジア経営研究』第22号、3-16頁。
 - 6) Contractor, Farok J. and Sumit K. Kundu [1998], “Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector”, *Journal of International Business Studies*, Vol.29, No.2, pp.325–357.
 - 7) DeRoos, Jan A.[2010], “Hotel Management Contracts—Past and Present”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.51, Issue 1, pp.68-80.
 - 8) Dunning, John H. and Matthew McQueen [1981], “The Eclectic Theory of International Production: A Case Study of the International Hotel Industry”, *Managerial and Decision Economics*, Vol.2, No.4, pp.197-210.
 - 9) Erramilli, M. Krishna [1991], “The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms”, *Journal of International Business Studies*, Vol.22, No.3, pp.479-501.
 - 10) Erramilli, M. Krishna and C. P. Rao [1990], “Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge”, *Management International Review*, Vol.30, No.2, pp.135-150.
 - 11) Johnson, Colin and Maurizio Vanetti [2005], “Locational Strategies of International Hotel Chains”, *Annals of Tourism Research*, Vol.32, No.4, pp.1077-1099.
 - 12) Kaven, William H. [1992], “Japan’s Hotel Industry: An Overview”, *The Cornell Hotel and restaurant Administration Quarterly*, April, pp.26-32.
 - 13) Lam, Carmen, Ho, Grace K. S. and Rob Law [2015], “How can Asia Hotel Companies Remain Internationally Competitive?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.27, No.5, pp.827-852.
 - 14) Ramón Rodríguez, Ana [2002], “Determining Factors in Entry Choice for International Expansion: The Case of the Spanish Hotel Industry”, *Tourism Management*, 23, pp.597-607.
 - 15) Ruzzier, Mitja and Maja Konečnik [2006], “The Internationalization Strategies of SMEs: The Case of the Slovenian Hotel Industry”, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol.11, No.1, pp.17-35.