

■経営的視点の欠如

—— ホテル事業の現状の構造をどう観る？

平尾 ホテル事業の構造はその歴史を紐解くと理解できるのですが、ヨーロッパの富裕層が産業革命などを経てさらに裕福になっていく中で、ホテルが作られました。そのような富裕層向けのホテルを観光学上「グ

ランドホテル」と言っています。そしてその流れが米国に伝わったのですが、米国ではホテルに経営学的な視点を持ち込み、ホテルが産業として成立したのです。つまりホテルをビジネスとして、どうすればさらに利益が上がるのかを色々研究することで、今日の米国のホテル経営学が出来上がりました。

一方、日本のホテルはヨーロッパのグランドホテルが起源です。帝国

ホテルや富士屋ホテルなどのように、当時の規模は100室程度で非常に高価で、富裕層しか使えないものでした。そして、戦争を経て東京オリンピックや大阪万博を境に各地に数多くのホテルができましたが、そのコンセプトはグランドホテルのイメージが非常に強く、経営母体も鉄道会社や航空会社、保険会社などの他産業が、遊休土地の利用目的で参入することが主で、以来今日までホテル

対談

日本のホテルに必須の経営機軸

～所有・経営・運営の機能分化と経営情報の透明性確保～

ホテル業界は急速なグローバル化が進展し、各国でM&Aや再編が本格化しているが、日本のホテルには、旧態依然の組織体制がもたらすガバナンス欠如や情報公開への閉鎖性が再編の阻害要素として横たわる。そこで、日本スターウッド・ホテル前社長である平尾氏とデロイトトーマツFAS ツーリズム ホスピタリティ&レジャーの澤田氏に、我が国に必要なホテル経営の考え方について忌憚のない意見を交わしていただいた。



ヒラオ アソシエイツ 代表取締役／立教大学観光学部特任教授

平尾 彰士 氏

をビジネスとして考えず、単にホテルをつくり旧態依然の経営を続けてきたわけです。

それが90年代のバブル崩壊による業界構造の変化により、減収に歯止めがかからなくなり、窮境に喘ぐことになりました。そこへ外資、特に米国のホテルが乗り込んできたわけです。米国系のホテルは日本においても“経営”を実践し成功を収めていきましたが、日本のホテルは残念ながら、経営の根本をよく考えないままホテルがつくられましたから、無駄も多く利益が上らない。外資系ホテルとの差は歴然と広がっていったのです。最たる例は収入構造の違いです。当時の日本のホテルの収入の約7割は宴会などの飲食部門から、約2割を宿泊部門からあげてい

ました。つまり宿泊部門を蔑ろにしてきたわけです。時代の経過とともに宴会ニーズが減退すれば経営が成り立たなくなるのは明らかです。逆に、外資系のホテルは宿泊部門に注力しています。設備も非常に見栄えのするものを取り入れ、同一価格ならば外資系のホテルに泊まりたいという顧客心理を産み出しました。結果として日本のホテルの売上は落ちる一方でした。

このような状況が続く中、日本のホテルでもここ10年で巻き返しが始まりましたが、歴史的に見れば日本のホテルは昔のグランドホテル時代そのままに、ホテル経営という視点が欠如していたのです。

澤田 確かにバブル崩壊前は、特別な経営戦略がなくても業績が伸び

る環境が整っていたため、不動産会社や鉄道会社、航空会社の子会社がホテルをつくり、親会社から役員が送られ、必ずしも最適なオペレーションがなくても順調に推移していましたし、銀行融資の視点からみると、“不動産価値は右肩上がり”という前提がありましたから、今後の収益の見通しではなく、不動産価値の上昇のみに注目していたのです。したがって、当該不動産を担保にとれば融資実行になんら問題がないというスタンスが非常に強かったように思います。

逆に外資系ホテルにとっては、不動産価格が高すぎて採算が合わないのが明白でしたから本格参入は見送られていました。その後のバブル崩壊以降、不動産価格が下がり続け、外資系ホテルにとって投資採算が見えるようになり、一方で日本のホテルにとって減損会計をはじめとする新しい波が押し寄せる中で、ホテル不動産を所有すること自体がマイナスに働くケースが出てきました。また、銀行もバブル崩壊で“不動産は値下がりする”ということを経験し、ホテルへの融資に対して極めて慎重になり、90年代に入ると平尾さんがおっしゃったように、外資系のホテルがオペレーションを担ったり、リースという形で参入する下地が醸成されました。逆に、日本のホテルは新規展開がしばらく止まり、一方で、ホテルの不動産を売却し、売却資金をコア事業の運営資金に充てる等、オペレーションは継続してブランドを残すという米国型の経営手法に移行するホテル会社も現れました。

このような新しい流れが数年前から出てきていますが、サブプライム問題に伴う景況感の悪化なども表面化していますから、今後、ホテルマーケットの状況はまた新たな展開を迎えるのではないのでしょうか。

■相互牽制の働く組織構造が必要

平尾 ホテルの経営形態は所有直営、リース、マネジメント・コントラクト（MC）、フランチャイズと四つに大別できますが、外資系ホテルが日本に参入した当時、ヒルトン、シェラトン、インターコンチネンタル、ウェスティン、フォーシーズン

デロイトトーマツFAS株式会社 パートナー

澤田 竜次 氏

■ 図表1 ホテルの経営ストラクチャー

ホテル営業	①運営:ホテル運営ノウハウの提供
	②経営:ホテル事業の主体
	③所有:ホテル不動産の所有

ホテル営業は通常、所有・経営・運営の3機能から構成され、それぞれの組み合わせで営業が行われる。

ズ、パークハイアットの6社全てがMCでした。一方、日本のホテルは伝統的に所有直営で、所有・経営・運営を全て行っています。所有直営は好業績下では問題ありませんが、悪化した際には誰が悪いのか責任の所在がわかりづらい。その点、外資系は所有者、経営会社、運営会社が分化していますから、ホテルの業績が悪くなれば運営会社に問題があるとなるわけです。このような経営形態が本来あるべき姿だと言えますが、日本の場合はそれがありません。つまり、ほとんどのホテルの総支配人を経営会社の社長か役員が兼任する組織になっており、運営と経営会社が重なる非常にわかりづらい構図になっていますから、どちらの責任かを問えないのです。

澤田 一般的に日本のホテルにおいては、所有も経営も運営も全て一体となっているケースが多く、その点において相互牽制が働いておらず、健全な緊張関係が確立されていないケースも多いのではと考えています。例えばひとたびホテルの業績が悪くなれば、通常は親会社であるホテルオーナーが賃料を下げて、表面的には利益を計上するなどの例も見られます。そこには子会社としての自立的なホテル経営は見られず、もちろん経営責任を取るといような方向

には決して向かなかったと思います。これではホテル経営に対する責任や緊張感がなく、また逆に独自にリスクを取って新たな施策を打ち出すようなこともできませんので、ホテルビジネスとしての成長は期待できませんし、またホテルの経営を担うプロ人材も育たにくかったのではないのでしょうか。平尾 特に人材の問題について、ホテルには親会社であるオーナー会社から経営陣が送り込まれるケースが大半です。従業員にホテルの専門家を雇ったとしても経営者はホテル経営の門外漢ですから、互いの意見が噛み合わないのです。

私はホテルの経営者とお話する機会が多いのですが、かつて、オーナーである親会社から来た人の多くは「私は世界中のホテルを見てきたから、ホテルのことはよく理解しています」としばしば耳にしました。それは間違っています。世界のホテルを見ただけでホテル経営ができる

■ 図表2 ホテルの営業形態

A.所有直営方式
①運営～③所有まで、全ての機能を同一主体が担う方式。ホテル営業に係る全てのリスク・リターンが帰属する。
B.賃貸方式
②経営と③所有の間で機能分化がある方式。①と②は一体の場合も分化している場合もある。この場合、不動産所有者とホテル経営会社との間で不動産賃貸借契約が締結され、賃料の授受が行われる。経営会社はホテル事業の投下資本の大部分である不動産に係る投資リスクを負わないが、それ以外の投下資本及び事業運営リスクを負う。
C.運営委託方式 (Management Contract)
①運営と②経営の間で機能分化がある方式。②と③は一体の場合も分化している場合もある。ホテル経営機能を担う主体が、ホテルの運営・管理業務をノウハウを持つ第三者に委託する方式。この場合、受託側は資本投下は行わないため、投資のリスク・リターンは帰属しない。
D.フランチャイズ方式
ホテル経営ノウハウを持つフランチャイザーがフランチャイジーに対して、ブランド使用権及び経営ノウハウの提供する契約を結び、ロイヤルティを支払う。

ホテル営業形態は前述の図表1の3機能の組み合わせによって様々である。

はまずありません。これは日本のホテルにとって非常に不幸な時代でした。業績低迷は一生懸命働いている従業員には罪はなく、経営の方向性を意思決定する経営者が誤った認識をしていたのです。現在ではこのような考え方の経営者は減りつつありますが、それは都市圏の先進的なホテルの話で、地方都市のホテルについて認識不足は否めません。今後、地方のホテルをどう再生するかという事は非常に難しいと思います。まずは、所有と経営と運営の分離という、ホテルの望ましい経営構造を理解する必要がありますでしょう。

澤田 そのような意味では我が国の所有直営方式は、役割が分化した外資系ホテルと比較すると抱えるリスクが複雑化しているかもしれませんね。結果として、抱えるリスクをうまくマネージできずに収益を圧迫しているケースが多いように思います。一般的に外資系の運営会社はオペレーションだけを行い、その対価として比較的安定したフィーを取る、一方で不動産価値の変動リスクを取ることはなく、その部分は不動産リスクに対する許容度の高い投資家がリスクを取るのです。不動産は価値が上がった場合には、結果的に良いケースもあるのですが、当然のことと

して下がるリスクもあるわけであり、不動産のリスクを取ることは是非を日本のホテルも判断し始めたというのが現状かと思えます。

■外的圧力が再編を加速

—— マーケットの再編やホテル自身の組織再編が注目されるが、現状をどう捉えるか？

澤田 航空会社系のホテルなどについては、資産を売却してマネジメント・コントラクト、すなわち運営に特化する動きが出ています。一方で、鉄道会社系のホテルについては、本体の親会社に体力があり、不動産をビジネスとしているケースも多く、無理に資産を売却する形は採られていません。従前のホテルに限らず再生または事業の再構築の流れというのは、親会社を含めて業況が悪くなり、資産の売却やリストラをステークホルダーに迫られるといった外的な圧力で進むケースが一般的に見られます。しかしそのような状況にならない場合には、子会社の運営にあたっては、利益はそれほど上がらないが“赤字でなければよし”とするような考えも見られ、本来の資本効率を追求する経営形態が未整備である場合も引き続き存在すると考えられます。

そして今後の流れとして、再編に向けた何らかの圧力によって、日本が欧米と同様に良い方向に変わっていくかどうかポイントになると考えられます。一つは株主による圧力です。例えば阪神電鉄のように上場企業が敵対的買収を仕掛けられるケースが挙げられます。つまり、優良な不動産を所有しているにもかかわらず有効活用されていないと見られた場合にM&Aを仕掛けられるケースです。もう一つは銀行などから

の圧力です。例えば某チェーンホテルのように拡大路線を採り、資金ニーズが多分にあるにもかかわらず、貸し手の銀行から見た場合には財務の透明性がなく、デフォルトに対する不安が拭えないようなケースでは、透明性を担保するために再編への圧力がかかるでしょう。特に今般のサブプライムローン問題以降、融資がかなりタイトになっていますから、一層の圧力がかかると思われます。

平尾 業界再編や組織再編というのは、業界の新陳代謝ですからもちろん重要ですが、日本のホテル業界がまず行わなければならないのは、ホテルの会計基準の統一ではないでしょうか。これを「ユニフォームシステム」といいますが、欧米のホテルでは、仕訳一つからホテル共通の決め事があります。したがって、各ホテルの様々な経営指標を比較することが可能です。ところが日本ではこのユニフォームシステムがほとんど使われておらず、各ホテルが独自の会計を行っているため、各ホテルを財務的に比較できないのが現状です。客室や宴会、レストランなどの利益率及びコストなど全てが比較できるユニフォームシステムは米国のホテル経営学の根本と言えますが、何故日本でこれが普及しないのか？ それは、ホテルを所有する親会社の意向が非常に強く表れているからです。つまり、親会社の意向が反映された手法で処理されるのです。したがって日本のホテルはお互いに普遍性がありません。ユニフォームシステムを導入しているホテルは10もないでしょう。なお、外資系のホテルは全て導入しています。

先程澤田さんは「銀行からの圧力」とおっしゃいましたが、各ホテルがユニフォームシステムの導入・徹底

を図るべく銀行サイドから働きかける必要もあると思います。各ホテルを財務的に比較検討できる態勢整備は、必ずや銀行の与信判断の効率化・的確化及び経営支援の強化に寄与すると思います。

加えて経営情報の公開も必要です。残念なことに日本のホテルの多くは情報を表に出すことはありません。総支配人ですら情報を認識していないこともあるようです。本来であれば情報公開して、業界全体が透明性を確保していかなければならないでしょう。逆に外資系ホテルは、例えばレストランのマネージャーでもGOP（総収入から営業費用を控除した利益率）の値などは、内外合わせて認識しているものです。他との比較ができるからこそ、原因と対応策が見えてくるのです。

澤田 平尾さんのおっしゃるように、比較可能で客観的な経営指標とホテル自身の経営内容の透明性確保は必要です。我々デロイトグループでは、主としてデロイトのUKを中心として、客観的指標を作成する仕組みと、他社との比較データを提供するサービス（ホテルベンチマークサービス）を米国のスミストラベルとのジョイントベンチャーを通じて全世界で展開しており、日本のホテルにも導入をお勧めしています。当該ホテルベンチマークサービスは守秘義務を伴うものであり、個別のデータが開示されることはありませんが、残念ながら日本では外部に情報を提供することに対する抵抗感が根強く、全てのホテルグループからすぐに参加のご了解を頂けるわけではありません。外資系ホテルなどではその場でご担当者が参加を即断されるようなケースも多いですが、一般的に日本においては、承認までの階層が多く、ど



平尾 彰士 (ひらお あきお) 氏

62年立教大学経営学部卒業。65年米国ワシントン大学大学院卒業。67年サンフランシスコホテルにて副支配人就任。83年日本ウェスティン・ホテル(株)(現日本スターウッド・ホテル)を設立、取締役に就任。85年ウェスティン ホテル & リゾートのアジア地区セールスオフィス副社長、01年スターウッド ホテル & リゾート日本・韓国・グアム地区統括社長を経て、06年日本スターウッド・ホテル(株)会長。定年退職後08年より立教大学観光学部特任教授。

ここの段階で、横並び意識からか、他社が入ったら入りますというご意見が多い気がします。

平尾 日本は「みんなで渡れば…」ですからね(笑)。私はむしろ全国銀行協会や日本公認会計士協会などの団体が協働して、5年かけて全て変更するようなアクションを起こさなければ徹底できないのではないかと考えています。これが実現すれば、銀行は担保不動産を見るのではなく、事業キャッシュフローを見て融資することができ、現在社会的に求められているファイナンスの形が実現できるのではないのでしょうか。

澤田 融資や投資をする際に、客観的に透明性の高い財務データがあるか、あるいは外部のベンチマークデータがあるか、というのは結果としてホテルの価値を上げるものと言えます。そのようなデータがなければ、

銀行も何を基準に融資すべきか分からず、結局不動産の価値で判断を下す、またはリスクを慎重に見るといった発想になってしまいます。やはりホテル側も自身をアピールする上でも統一的な会計基準の下、他社と比較可能なベンチマークや過去のトラッキングレコードなど、企業価値を説明できるものが必要ではないかと思います。透明性を高め、

それによって投資や融資を呼び込みホテル業界を活性化させるような取り組みが必要ではないのでしょうか。

■銀行に求められる事業CFの視点

—— 資金の出し手である銀行のスタンスはどうか？

澤田 融資に際しての価値評価は、事業計画や経営手法をみた上で、エグジットでホテル不動産を売却する際にいくらで売れるか等を換算し、現在価値に割り戻した形で評価することが定石です。欧米では投資をすればホテルは良くなることを前提に融資していますが、日本の銀行では事業計画やオペレーターを評価するということは、未だスタンダードとは言えないかと思います。依然としてホテルへの融資を不動産融資とし

て見ている考え方が支配的となっているのではないのでしょうか。

平尾 確かに、日本の銀行は依然として不動産担保に偏っています。場合によっては親会社の不動産を担保提供してほしいなどと要求することもあるれば、数年後にホテルを売却するからその売却額を保証してほしいという要求もあつたりします。それはもはや本来の融資とは言えないのではないのでしょうか。やはり融資は事業を見なければ成り立たない。特にホテル事業は2～3年は総じて赤字です。むしろ黒字などはあり得ない。うまく業績が推移して4～5年あるいは7～8年で黒字化できればすばらしい結果と言えるのです。したがって短期で売却して儲けようなどという考え方はホテル経営はできません。事業やキャッシュフローを見るとともに長い視点を持っていただきたいですね。

一つの例として、本対談の場である「ウェスティンホテル東京」はモルガン・スタンレーが3年ほど前にサッポロビールから五百数十億円で購入しました。そして去る本年1月にシンガポールの政府系ファンドであるGICに七百数十億円で売却したそうです。この約200億円の売却益はまさにホテルが生み出すキャッシュフローが評価された結果です。GICはさらなる価値向上を見込んでいるようですよ。

澤田 政府系ファンドはサブプライムローン問題以降、一般的なファンドが資金調達に苦慮する中で、全額自己資金で投資し、かつ比較的長期な投資スタンスを持っています。したがって、現在のような環境が政府系ファンドにとって非常に良いタイミングになっているように思われます。これまでは案件に対して民間の

プライベート・エクイティ・ファンドとの熾烈な競争を経て投資額が高くなる傾向にありましたが、現在、多くのファンドが比較的慎重な判断をしている中で政府系ファンドには追い風が吹いていると言えるでしょうね。

平尾 投資スタンスがしっかりしている政府系ファンドが五百数十億という高い値段をつけるということは、ウェスティンホテル東京は水準が高くかつ将来性もあると見ていいでしょう。それならば日本の優良企業が買えないのかという思いも湧きますが、日本企業は破綻した廉価なホテルをよく買いますね（笑）。

ただ、私は決して日本のホテルに希望がないとは思っていません。日本のホテル運営会社はそれ相応の仕事をしていると思います。運営についてはサービスは良好、食事も美味しい。したがって、経営会社がしっかり確立されれば組織全体が良くなるのではないのでしょうか。特に経営会社・運営会社の相互牽制が働くような体制にする必要があるでしょう。

■経営を熟知した人材の育成が急務

澤田 それには、経営会社にホテル経営を熟知した人材が必要ですね。

平尾 これが我が国のホテルが抱える大きな問題で、経営会社にホテル経営のわかる人材がいない。これでは運営会社を使いこなせない。運営会社が良からぬ運営で不利益をもたらしたとしても、経営会社にはその原因を見出し、善後策を講じることができないでしょう。経営会社にはそれを是正し、利益を生み出すホテルにさせる責務がありますから日本のホテル産業はこれから人材育成を

本気で考えなければなりません。現状、日本のホテルは新卒者を採用し、長い年月をかけて全員横一線にホテルの社風に合うよう育てられます。一方、欧米では人材を5人採用したうちの2人が優秀であれば、その2人に様々な仕事を与えてスキルアップを図り、若いうちにゼネラルマネージャーになる資質を身につけさせます。両者を比較すれば、日本のホテルは延々と人材育成の機会を喪失してきたのです。この人材育成システムに風穴を空け、経営を熟知した人材を早急に育てる土壌を整えなければならぬと考えています。

澤田 我々が再生コンサルティングで企業に入ると、これはホテルだけに限りませんが、どのような業種でも多少は旧来のしがらみが残っており、それ故に優秀な人材が転職する原因になることもあります。また、ホテルでもホテルマネジメントのビジネススクールを卒業して日本のホテルに就職したものの、若いうちは重要な仕事を与えられない傾向があるため、より若いうちからチャレンジの機会を与えられる外資系ホテルに移る人材が後を絶ちません。結果、人材を失ったホテルは競争力を低下させてしまっているのではないのでしょうか。これまで日本

のホテルは、比較的日本国内にターゲットを絞り経営をしてきた結果、日本独特のホテルビジネスを作ってきたのかもしれませんが。日本の周辺諸国を概観すると、様々な海外のホテルチェーンで既に固められていることがわかります。日本だけを見ると見えにくいのですが、中国等東アジアを含めると外資系ホテルが非常に勢い良く伸びていて、マッピングすると日本の周辺は外資系ホテルで囲まれています。また日本国内でも、最近増加している外資のラグジュアリーブランドだけではなく、ビジネスホテルクラスにも多くの参入があるでしょう。そしていつか気づくと“オセロ”的に外資系ブランドばかりという状況が生まれる可能性もあります。そういう状況を見据えた上で、個々のホテルチェーンとしてどのような中期戦略を描くのか、また大手



澤田 竜次（さわだ りゅうじ）氏

デロイトトーマツFAS(株)ツーリズム ホスピタリティ & レジャー (THL) インダストリー担当パートナー。ワシントン大学にて経営学修士取得。2000年よりデロイトグループのコンサルティング会社の財務戦略担当リーダーとして、主としてM&A戦略、不良債権処理及び企業再生関連ビジネスに従事。03年1月に現在のデロイトトーマツFAS(株)に移籍し、ホテル、旅館、外食、運輸、不動産等THLインダストリーに属する企業を中心にFAS業務を提供している。

の子会社としてのホテルチェーンに関しても、グループ全体の価値を高めるためにどのような役割を演じるのか、また従業員に対してどのようなビジョンを描くのが問われてくると思います。

■企業価値を向上させる 所有・経営・運営の分化

—— ホテルビジネスの今後をどう 観る？

澤田 ホテルビジネスの今後として、一つは先ほど申し上げた“圧力”がキーワードになります。つまり、株主や債権者の適正な外部圧力が必要かもしれません。外圧によって、財務の透明性を高めるために強制的にユニフォームシステムを導入し、またベンチマーキングを利用することによって自身のホテルを適正に評価できる仕組みを構築するなど、外圧によって、自社を良い方向に変えていくようなことが必要かもしれません。また、それと同時に、やはりホテル事業についても、全体の事業ポートフォリオへのインパクトが小さいから収支トントンで良しとするのではなく、保有資産におけるCRE (Corporate Real Estate) 的なアプローチで、グループ資産の価値を最大化するようなアクションが必須です。適切な経営戦略に基づきベストなオペレーションを展開するホテルと、これまでの経営を続けるホテルとでは、5～10年すれば圧倒的に差がつくのではないのでしょうか。

平尾 長期的・マクロ的に見ると日本が観光立国を目指す中で、現状、比較的順調に目標は進捗していると思われます。しかし、達成度は未だ不十分です。本当は1,000万人などと言わず2,000～3,000万人という観光客

数を掲げ、どう達成するかというロードマップを作るべきだと思います。それはそうとして、現況でいけば世界からの日本への観光客は確実に増えます。しかしながらホテルは圧倒的に足りません。その中で利益のあるホテルをつくろうとホテル経営者も投資家も考えなければならないでしょう。したがって、それを見通せるようなホテル経営会社が必要で、そのためには、自らのブランドがどのポジションにあるのか、フォースターなのか、スリースターなのか…、今後どこに自らが属していくのかを研究した上でホテルをつくらなければいけません。特にファイブスタークラスのホテルは飽和感もあります。今後はフォースター、スリースター、ツースターで自らがどこにカテゴリズされるのかをよく調べて経営にあたれば大成功を取める可能性を秘めています。特に地方都市にはホテルがないと言っていい。観光客を誘導するには一定のサービスレベルを維持したホテルの存在が必須です。一方で、そういうマーケットの状況を理解した投資家を我々も探さなければなりませんね。

澤田 ホテルに対してはブランドに対する期待があります。ファイブスターであればファイブスターのサービスを期待します。一方、ビジネスホテルにはそれほど良いサービスを期待するわけではないので、それなりの値段でそれなりの期待にそぐえばいいのです。したがってファイブスターのホテルばかりを作る必要はありません。海外から旅行者が数多く来日する中で、やはりアジアからの旅行者が非常に多く、必ずしも一流ホテルではなく、ビジネスホテルやその上のレベルのホテルに泊まる人が結構多い。したがってそのカテ

ゴリーに今後一番のチャンスがあるように思います。

平尾 例えば、格安で全国展開しているホテルが今流行っていますね。カテゴリーで言えばワンスターでしょうか？ そのようなホテルのニーズが高いことは理解できますが、日本はカテゴリー分布が非常に極端な印象を受けます。ファイブスターを目指すホテルとワンスターを目指すホテルが多い割に中間に属するホテルが圧倒的に少ない。そのような意味では、日本のホテル産業が構造的な過渡期にきていると言えるのではないのでしょうか。つまり、冒頭に申し上げた、全てのホテルがファイブスター級の「グランドホテル」を狙い続けてきたのは正しいことではないのです。やはり自身の目指す正しいポジションを認識した上で、今後の10～20年をどう展開していくかを考えなければなりません。

最後に一つ。これがホテル経営にとって根底にあるべき最も重要な事項ですが、自身の得意分野は自身が実行し、苦手な分野は専門家に任せなければなりません。例えば、不動産投資が得意であれば投資に専念し、ホテルの運営は運営会社に任せるとことです。この態度が現状の日本のホテル経営には欠如しています。全てを自身が行うものだと認識している経営者が実に多い。これからのホテルは所有者（投資家）、経営会社、運営会社、この三者をきちんと明確化させ、相互に牽制が働くような組織体制にしなければならないと思います。この機能分化が実現できれば、日本のホテルに投資しようとする投資家も数多く出てくると思います。まずは経営構造に対する意識改革が不可欠です。

(進行/本誌編集長 伏見直剛)