

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 22 日現在

機関番号：32643  
 研究種目：基盤研究(C) (一般)  
 研究期間：2015～2017  
 課題番号：15K01967  
 研究課題名(和文) ホテル資産運用管理にかかわるステークホルダーの構造的関係 日米比較研究を中心に  
  
 研究課題名(英文) Structural relationship of stakeholders concerning hotel asset management and management - based on comparison between Japan and US -  
  
 研究代表者  
 金 振晩 (KIM, JINMAN)  
  
 帝京大学・経済学部・准教授  
  
 研究者番号：60554160  
 交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、最近注目されつつあるHAMの現況を踏まえ、HAMにおける重要な役割を果たしているホテルアセットマネジャーの育成について考察するとともに、大学におけるHAM人材教育の方向性を検討することを試みた。

研究の成果として、下記の3点が挙げられる。第1に、必須科目として卒業まで800時間程度のインターンシップを実施することである。第2に、インターンシップ先や卒業後の進路先の確保のため、在学生と卒業生間の関係づくりを積極的に支援することである。最後に、実学として理論教育と実務教育の両方をバランスよく行っていることである。上記の3点は日本のホスピタリティ教育においても示唆する点が多いと言える。

研究成果の概要(英文)： This research focuses on human resource development of hotel asset managers with the current trends of HAM and implies on the further human resource development of HAM in Universities in Japan. We conducted an analysis on educational curriculums of Michigan State University and Cornell University in United States who provides HAM education.

As a result of this research, we found out that there are three elements for the development of HAM education in Japan; Practical and intensive experiences such as compulsory internship over 800 hours. Building a network system between students and alumni, in order for students to access practical internships and jobs. Balancing theory and practice in order to keep up with industrial demands and needs for university education.

研究分野：ホテル経営

キーワード：ホテル経営 観光経営 ホテルアセットマネジメント

## 1. 研究開始当初の背景

ホテル産業は、不動産の所有および運営におけるもっとも専門的かつ複雑な業種であり、ホテル投資のための指標も他の商業施設への投資の場合と大きく異なっている。ホテルは他の不動産投資と同様に資本集約型であり、移設が困難で、コントロール不可能な外部的要因に影響を受けている。商業用あるいはオフィス用の建物は、その建設において同じく資本集約型で、それらの長期のリースと比較的シンプルな運営モデルで成り立っている反面、ホテルは他の不動産ベンチャーと異なり、極めて労働集約型で、究極的には今日のキャッシュフローから明日のキャッシュフローを予測することが困難なビジネスとも言える (Denton, 2009)。

米国においてホテルが出現して以来の 200 年以上の間に、ホテル所有の構造と経営方式においては劇的な変化を遂げている。いくつかのホテルは依然として個人オーナーによって所有され運営されているが、現在における一般的所有の形態は、企業や兼業のオーナーによってなされており、彼らオーナーは基本的には金融投資家であり、結果的にホテル運営者になる人々である。上記のような劇的な変化の要因としては、ホテル経営における所有と運営を分離したことがあげられ、これが HAM の始まりである。過去 50 年以上にわたって商業不動産の所有が「制度化」される中で、不動産のアセットマネジャーの役割は、主にして所有と運営の分離によって生み出されたトラブルを解決し、不動産運営の監督者、あるいはオーナーの代理人の役割であった (Beals, 1996)。

従って、不動産のアセットマネジャーは 1980 年代以前から存在したが、その機能は 1980 年代と 1990 年代に入り、ますます明確化され独立したものとなっていった (Raleigh & McCarthy, 1995)。

一方、独自の専門領域としての HAM は、1980 年までは進化を始めておらず、アセットマネジャーを必要とする顧客は、ホテル投資の長期のリターンの高さに引き付けられた機関投資家及び保険会社と、ホテルへの融資と銀行差押え不動産の問題に直面していた融資機関の 2 つのタイプであった。すなわち、初期のホテルアセットマネジャーは債務整理の専門家であった。その後、ホテルアセットマネジャーは、債務関係のトラブルを解決するだけでなく、ホテル産業の固有のリスクを回避し、利益を得られるなどホテル資産価値を向上させる能力を持っていると認められ、ホテルオーナーとホテルオペレーターの間で交渉と整理を遂行するなどホテル運営全般にかかわるようになっていった (Singh et al., 2012)。

## 2. 研究の目的

本研究は、上記の米国における HAM の登場と成長を踏まえ、日本における HAM の登場と成長を考察し、日米における HAM の特

徴を整理したうえで、HAM におけるステークホルダーの構造的関係を明らかにすることを目的とする。具体的には、マネジメント契約をめぐるホテルオーナー、ホテルオペレーター、ホテルアセットマネジャーの 3 者間の利害関係を解明すると同時に、日本のホテル産業の成長要因としての HAM の重要性を認識し、ホテルアセットマネジャーの役割及び育成環境の整備を検討し、日本型 HAM のフレームワークの構築を試みる。

## 3. 研究の方法

本研究は、日米の HAM の歴史的変遷を考察した上で、MC をめぐるホテルオーナー、ホテルオペレーター、ホテルアセットマネジャーの 3 者間の利害関係を解明すると同時に、ホテルアセットマネジャーの役割及び育成環境の整備を検討し、日本型 HAM のフレームワークの構築を試みることを目的とする。研究目的を達成するため、本研究では、文献研究に基づき、定性調査及び定量調査を融合した混合的研究方法を用いて研究を進めていく。

文献研究による日米における HAM の登場と成長過程を比較分析し、HAM にかかわるステークホルダーの構造的関係及びホテルアセットマネジャーのプロフィール調査を行った後、ホテルアセットマネジャーの人材育成環境に関する調査を実施し、その成果をまとめて日本型 HAM のフレームワークを構築する。

## 4. 研究成果

### (1) HAM の発展とホテルアセットマネジャーの登場

ホテルを所有し、所有者自らが直接経営をしたければ、HAM の必要性はない。アメリカにおいても、日本においても、小規模ホテルは上記のように所有者が直接経営しているケースが多い。しかし、グローバルレベルでみると、大規模ホテルチェーンは 1970 年代から所有と経営の分離が始まり、ホテル運営会社 (Hotel Operator) が登場し始めた。ホテル運営会社であるマリオットやヒルトンが、自身の資金でなく、ナレッジを利用して他者の資金でホテルを経営しようと考えたのが始まりである。

その後、あまり経営に関心のないオーナーが気付いたのが、ホテル運営会社の力が強くなりすぎていると感じ始めた。1980 年代の不況の時、不良債権としてホテルを抱えることとなった銀行側のため、活躍したのがホテルアセットマネジャーの最初のプレイヤーである。銀行としては経営再建をして、ホテルを売るということが狙いであった。そもそも銀行は所有をする気はないが、経営を安定化させて、有利子負債を返してもらおうと考えていた。

そうしたホテルアセットマネジャーはコンサルタントとして働いていた人が多く、政府や銀行に経営再建を担う役割、すなわちワークアウト・スペシャリスト (Workout

Specialist)として雇われていた。当時のホテルアセットマネジャーは所有者側に雇われ、ホテル運営会社の活動を監視する構造であり、それはさまざまなトラブルの原因となった。その後、所有者の質も変化しており、Private equity や投資銀行等に所有され、監視役としてホテル側を見る役割として、ホテルアセットマネジャーが雇われるようになった。

上記のように、HAM 分野における専門家としてホテルアセットマネジャーが雇われているが、最近では戦略的な側面を担うことも多く、交渉や保険のポリシーなどといったこと、テクノロジー面、ディストリビューションなども見なくてはいけなくなっている。

つまり、ホテルアセットマネジャーは、不動産面とオペレーションの両面を理解しなくてはならないため、両方をうまくコントロールしながら能力を発揮できる人材育成は非常に難しくなっているのが現状である。大手企業では、オペレーション面として元総支配人を雇ったり、不動産関連に明るい投資銀行出身者を雇ったりしている。レベニューマネージメントやサステナビリティなど、マネジャーとして継続的に理解を深めなくてはならないことも増えている。

## (2) 最近の HAM のトピック

最近、米国において、HAM に関連してホットトピックとなっているのは、OTA(Online Travel Agent)の影響が強くなっていること、新たな脅威として Airbnb をはじめとする民泊関連企業の台頭、人件費の高騰の3つである。

まず、第1に、Expedia や Priceline をはじめとする OTA が、ホテルチェーンよりもマーケティングバジェットや顧客数を持っており、彼らに対するコストが非常に高いものとなっている。また、OTA やオンラインサイトの影響で、Midscale やバジェットホテルのコモディティ化(多くのブランドがこの価格帯となっているため)は進み、差別化要素が無くなってきており、価格勝負の現状となっている。

第2に、Airbnb をはじめとする民泊関連企業の台頭であるが、ホテルアセットマネジャーにとっては周辺にホテル以外の宿泊施設が登場することで、新たな競合が登場したと考えており、プライシングなどについて注視する必要がある。

第3に、人件費(Labor Cost)の高騰であるが、従来はマネジャーの残業代金をしはらわなくてはならないサラリーの Threshold(閾値)は 25,000USD であったが、現在は 48,000USD 以下へと法律上変更されており、固定費の上昇からマネジャーのシフトを減らすなどの対応が必要となっている。

また、米国の Hospitality Asset Managers Association (HAMA) が 2012 年から実施している CERTIFIED HOTEL ASSET MANGER (CHAM) は、資格のメリットとしては CPA

(公認会計士)のように、オーナー(所有者)としてのメリットは CHAM を持つことで、IR 情報などの対外的なアピールに CHAM が名いるということを示すことができる。

また、コンサルタントのような立場で複数のホテルにアセットマネジャーとして雇われている場合は、資格そのものとして自分をアピールできる。しかし、資格取得要件が厳しいものとなっているため、受験者は少なくなっている。現在の資格要件は、6年以上ホテルアセットマネジャーとしての経験があること、CHAM メンバー2名以上の推薦、200 - 300 問以上のテストに合格すること(テストの内容は法律、ファイナンス、オペレーション、ディストリビューション等多岐にわたる)となっている。

上述したように、受験者が増えない要因としては、資格取得者は6年以上のホテルアセットマネジャーは、実務経験が豊かな General Manager などが対象となる。彼らの多くは大学卒業から 20 数年が経ち、テストなどを受けていないため、テストに慣れておらず、テストを受けることに対して不安感が大きい。上記の問題に対しては、短時間の講座を開き、テストに対する不安感を払しょくすることなどの取組を考えている。

## (3) MSU における HAM 教育

### 1) Real Estate Investment Management program の概要

MSU における HAM の人材育成は、ホスピタリティビジネス学部生の中、2 年次に少人数の成績優秀者を選抜し、3~4 年で集中教育を行っている。同プログラムは、ホテルなどホスピタリティ産業に限らず、不動産全般を対象としており、不動産開発でのキャリア形成を希望する学生のための競争力の高いオプションとして位置づけられている。選抜条件は、優秀な学業成績、卒業単位に十分な余裕があること、金融への高い関心、そして同プログラムに対する高い関心を持つことであり、19~20 単位を取得できるプログラムである。

専門分野としては、ホテル、不動産ファンドおよび資産運用会社、それらに特化したホスピタリティ企業、ホスピタリティコンサルティング、鑑定会社、ホスピタリティ不動産開発会社、不動産買収・開発会社などである。

ホテル開発プロジェクトは、開発者、市場や金融アナリスト、アーキテクト、エンジニア、請負業者、土地プランナー、弁護士、フランチャイザー、管理会社、インテリアデザイナー、ブローカー、不動産鑑定士、貸し手、投資家など様々な専門家を伴う多次元プロセスであり、同プログラムは、その専門的なスキルやキャリア形成の選択肢を増やすために、専門知識と実務、現場学習などで構成されている。

### 2) Real Estate Investment Management のカリキュラム

前述したように、同プログラムは、19~20

credit hours を取得できるプログラムである、基本的にはホスピタリティビジネス学部のカリキュラムを共有している。19~20 credit hours は、core courses が 12 credit hours、selective courses が 3~4 credit hours、core workshop が 4 credit hours となっている。ファイナンスの履修と実務現場でのワークショップの参加を義務付けられている。

#### (4) CNU における HAM 教育

##### 1) Real Estate Minor の概要

Real Estate Minor (不動産関連副専攻)は不動産業界へのキャリアを目指す学生向けの副専攻であり、Real estate finance、real estate investor、real estate consulting、structured finance、real estate transaction support 分野において、不動産投資関連のキャリアを目指す学生向けのプログラムである。

Cornell 大学の Real estate minor の特徴は、Coursework、Connections、Career の 3 つの要素が上手く作用していることにある。

##### Coursework

Cornell 大学の全 1 年生を対象とした副専攻として、School of Hotel Administration 所属の学生は、最低 21 credit hours を履修することになっている。21 credit hours は、4 つの必修科目 (core courses、12 credit hours)、3 つの選択科目 (selective courses、9 credit hours) として構成される。また、School of Hotel Administration 以外の学生は最低 18 credit hours を履修することになっており、4 つの必修科目 (core courses、12 credit hours)、2 つ以上の選択科目 (selective courses、6 credit hours) になっている。

望ましい履修パターンとしては、Foundation of Financial Management Courses-Accounting and Finance (会計とファイナンス、必修 2 科目、6 credit hours)、Foundation of Real Estate Courses- Principles of Real Estate and Hospitality Real Estate Finance (不動産、およびホスピタリティに関する不動産ファイナンス、必修 2 科目、6 credit hours)、不動産投資等に必要スキル (選択科目) を履修するパターンである。

##### Connections

業界のネットワーキングや業界リサーチ、不動産マーケットや実際の不動産取引に関して、学生をサポートするプログラムとして Annual Real Estate Career Day がある。主な内容は、夏季インターンシップ、就職活動のためのキャリアフェアへの参加することである。また、このキャリアフェアの他に卒業生とのインフォーマルな相談の機会等を提供する。

##### Careers

Cornell 大学キャリアサービスオフィスが提供するキャリアプランニング活動に参加する機会を提供することである。

##### 2) 在学生のための支援活動

##### Cornell Real Estate Club (CREC)

学生主導のクラブとして、在学生が運営し

ており、約 800 名以上の学部生、大学院生、卒業生が所属している (Center for Real Estate & Finance (CREF) の Real Estate Minor の学部生または Baker Program in Real Estate の大学院生)。

クラブのミッションは、卒業生や不動産や Hospitality 業界とのネットワーキングや実務面での学生の理解の向上や学習意欲の向上を目的に、プロフェッショナルとふれあい、プロフェッショナルから刺激を受ける機会を提供することであり、Real Estate 業界に身を置いたことが無く、業界に対して理解が無い学生に対して、業界の知識を得てもらい、学習の質の向上を促しつつ、業界を身近に感じてもらうためのフォーラム (議論や社交の場) を提供することが目標である。

##### 理事会・アドバイザーボード

理事会は Cornell の卒業生 (業界に身を置く卒業生) が役に付いており、Cornell School of Hotel Administration の教授が務めている。

##### Real Estate 101 (座学、クラブ活動)

大学 1 年生および 2 年生に対して、インターンシップや就職活動を勝ち抜くことを目的に業界の基礎を教えることであり、3 年生以上の学生に、就職活動の際の面接テクニックや見過ごしがちなキーポイントを伝授している。上級生が下級生に Valuation のテクニックを TA として伝授するなど、学生間で知識やスキルの共有がなされている。

##### Associate Real Estate Council (AREC)

在校生と卒業生をつなぐメンター活動を主にする不動産業界の同窓会プログラム (AREC) との共同活動であり、800 人以上の学生が学内各地に所属し、それぞれのメンバーが知識を共有したりネットワークしたりする機会を創出することも重要な活動の一つである。教授がゲストスピーカーを招くほか、学生が Career Trek と呼ばれる現場視察旅行も企画している。

##### (5) まとめ

昨今、訪日外国人観光客の増加に伴い、観光産業が注目されており、外国人観光客の受入におけるホスピタリティ人材育成の必要性が高まっている。その必要性に応じて日本の多くの大学でホスピタリティ教育が行われているが、ホスピタリティ教育に必要な現場実習 (インターンシップなど) に関しては十分な教育が行われていると言いきれないのが現状である。ホスピタリティ教育の本場である米国の大学においては、インターンシップは卒業認定の必須科目となっている。

MSU においては、卒業するためには 2 回のインターンシップを行う必要があり、ホテルオペレーション (フロント、ベルボーイ、サービングなど) 400 時間、ホテルマネジメント (運営管理) 400 時間の合計 800 時間を実施している。Real Estate Investment Management program に所属している学生も同様である。CNU も同様に 800 時間の実習を義務付けられている。一方、日本の場合は、

インターンシップは必須単位ではなく、1~2週間の短い期間で行っているケースが多い。その理由としては、インターンシップの受入先との連携関係の弱さが挙げられる。

米国の大学は、上記の問題点を在學生と卒業生との関係強化を通じて乗り越えている。例えば、MSU の場合は、alumnus (校友) とのパートナーシップの強化を通じて、インターンシップなどの産学連携教育を実現している。alumnus との交流を強化するため、キャンパス内で Home Coming Day (3 日間) の開催、ニューヨークの Hotel Show に合わせてカンファレンスの開催、シカゴマーコミックコンベンションセンターでのレストランショーの開催など、年 3 回のイベントを開催し、卒業生との交流を強化している。また、上記の学校側のイベントとは別途に、学生によるイベントも開催しており、例えば、卒業生の寄付(無料宿泊券など)によるオークション、キャンパス内でディナーショー、Carrier EXPO などの開催を通じて実践的に学んでいる。

また、CNU の場合は、前述したように、Annual Real Estate Career Day を通じて在學生と卒業生との交流を図るとともに、各種クラブ活動を通じて Real Estate 業界への興味を持ち、知識を深めると同時に、実務現場との関係を維持している。さらに、学内で運営している The Statler hotel におけるリーダーシッププログラムを通じて、学生がナイトマネージャーを担当することによって実務現場体験の機会を提供している。学生の 15-20% が履修をし、特にホテルのオペレーション関連の職に就きたい学生が履修をする。The Statler hotel の年間 30 百万 USD の売上のうち、5 百万 USD 程度を大学のトレーニング関連支出へと充てられる。The Statler hotel としては、教育という側面もあるため、価格競争へならないように注意を払い、4 つ星ホテルの質を保っている。

上記のように、米国におけるホスピタリティ教育並びに HAM 教育が将来の進路先を見据えて理論と実務の両方を身につけさせるための教育を行っていることは、日本のホスピタリティ教育及び HAM 教育において示唆する点が多い。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 2 件)

(1) 金振晩、渡邊浩良、具敏靖 (2017): 「米国におけるホテルアセットマネジメントの教育カリキュラム」、『帝京経済学研究』、51 (1) pp.141~152 (査読無)

(2) 金振晩、渡邊浩良 (2016): 「旅館の品質評価基準及び運営管理システムの構築に向けた萌芽的研究~海外事例と SAKURA QUALITY の比較を中心に」、『帝京経済学研究』、48 (2) pp.21~36 (査読無)

〔学会発表〕(計 3 件)

(1) 金振晩、渡邊浩良、具敏靖 (2017): 「米国における HAM の教育プログラムに関する研究 - Cornell 大学を事例に - 」、『日本観光研究学会全国大会研究発表論集』、32、pp.297~300

(2) 金振晩 (2016): 「米国における HAM の人材育成に関する研究~ミシガン州立大学を事例に~」、『日本観光研究学会全国大会研究発表論集』、31、pp.437~440

(3) 金振晩、渡邊浩良 (金 Y 2015): 「SAKURA QUALITY の取組からみた旅館の品質認証制度の構築に関する基礎研究 国内外の事例との比較分析を中心に」、『総合観光学会第 28 回全国学術研究大会

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕

○出願状況 (計 件)

名称:  
発明者:  
権利者:  
種類:  
番号:  
出願年月日:  
国内外の別:

○取得状況 (計 件)

名称:  
発明者:  
権利者:  
種類:  
番号:  
取得年月日:  
国内外の別:

〔その他〕  
ホームページ等

#### 6. 研究組織

(1) 研究代表者

金 振晩 (KIM JINMAN) 帝京大学・経済学部・准教授  
研究者番号: 60554160

(2) 研究分担者 ( )

研究者番号:

(3) 連携研究者 ( )

研究者番号:

(4) 研究協力者 ( )

