

今さら聞けない!?

ホテル・レストラン業界の基本用語

Vol.16

キーワード

所有と経営と運営

ホテルビジネスでは、所有会社と経営会社と運営会社が異なることがある。「所有」とは、土地や建物といったホテルの不動産を所有するオーナー会社。「経営」とは、オーナー会社の委託を受けて、ホテルの最終利益を管理する会社で、たいていはオーナー会社の子会社またはグループ会社である。そして「運営」とは、総支配人をはじめキースタッフをホテルに派遣するなどして、日々のホテル運営を行なうオペレーション会社のことを指す。代表的な外資系のオペレーション会社としては、ヒルトンワールドワイド(米)、マリオット・インターナショナル(米)、スターウッドホテルズ&リゾーツ(米)、ハイアット インターナショナル(米)などが有名だ。

「国産」と言われるホテルは所有・経営・運営が同じ会社である場合が多い(直営)が、「外資系」と言われるホテルはこの三社が異なる(「所有と経営と運営の分離」という)ことが多い。このように、所有・経営・運営については、さまざまな形態が存在する。主な形態としては、“所有直営方式”、“フランチャイズ方式”、“リース契約方式”、“運営受委託契約方式”の4つ。

■所有直営方式

所有と経営と運営のすべてが一致しているもの。自社で土地・建物を所有し、経営も運営もすべてを社内で行なうため、ホテルが生み出す利益はすべて自社のものとなる。その反面、赤字になった場合はその損失もすべて自社の負担となることや、ホテルを設立する際の初期投資額が大きくなるというデメリットもある。

■フランチャイズ方式

基本的には所有直営方式のホテルが、ブランド力のあるホテル運営会社と送客契約を結んだり、ブランド名を借りる契約を結ぶ場合をこう呼ぶ。ホテル側は、運営会社に売り上げの数%をフランチャイズ料として支払うだけなので、利益が大きいというメリットがある。しかし、先に挙げた所有直営方式のデメリットもある。

■リース方式

不動産を所有するオーナーが別において、そのオーナーに対してホテルの売り上げの一部から賃料を支払っていくことでホテルを運営する方式。この方式の場合、ホテル設立の際にかかる莫大な資金はオーナーが負担するので、初期投資を低くすることができる。

■運営受委託契約方式

所有会社が運営会社に日々のオペレーションを委託し、運営会社が総支配人をはじめとするキースタッフを派遣して、ホテル運営のみを行なう形式をこう呼ぶ。英語では「Management Contract」と呼ぶため、その頭文字を取って「MC方式」と言うケースが多い。

リース方式との最大の違いは、収入と費用が所有会社と運営会社のどちらに帰属するかである。リースの場合は運営会社に帰属し、その収入の一部を賃料として所有会社に支払う。よって赤字となった場合は運営会社がそのリスクを負うことになる。一方、MCの場合は収入と費用は所有会社に帰属し、GOPの数%を運営会社にマネジメントフィーと呼ばれる手数料として支払う。この場合、赤字となれば所有会社が負担することになるため、運営会社のリスクは所有会社に比べて非常に低くなる。そのため、マンダリン オリエンタル 東京以降にオープンした都内の外資系ホテルは、所有会社と運営会社がリスクを共有するべく、いずれもリース契約を選択している。

