

華人企業の地域再生と連動するホテル再生に関する研究

—熊本・神戸・木更津・成田のホテル再生の事例分析を通じて—

2020年1月

城西国際大学大学院 経営情報学研究科

起業マネジメント専攻

古屋躍子

(SV2018-510)

目次

第1章 序論.....	4
第2章 日本経済における旅行消費と宿泊業の重要性.....	9
2.1. 旅行消費における宿泊業の重要性.....	9
2.2 地域経済への貢献度が高い宿泊業.....	11
2.3 高まるインバウンド需要も増える旅館ホテルの倒産件数.....	11
2.4 CHI 社の地域と連携したホテル再生事業.....	12
第3章 「ホテルセキア」(熊本県玉名郡南関町)の再生事例.....	15
3.1 ホテルセキアの概要と再生に至る経営主体の変遷.....	15
3.2 CHI 社による経営改革.....	15
(1) 積極的な設備投資で示す再生への不退転の決意.....	17
(2) 点としての宿泊施設ではなく線としての九州観光の提案.....	17
(3) 権限移譲による従業員の参加と協力.....	18
(4) 地域資源を活用し食+温泉+X (新しい顧客経験価値).....	18
第4章 「神戸ホテルフルーツ・フラワー」(兵庫県神戸市)町の再生事例.....	24
4.1 神戸市立フルーツ・フラワーパーク設立とホテル事業売却の経緯.....	24
4.2 CHI の傘下の再建成果—.....	27
インバウンドで成り立つビジネスモデルの確立.....	27
4.3 神戸ホテルフルーツ・フラワー具体的な戦略.....	29
(1)買収後の積極的な設備投資.....	29
(2)積極的な利用者受け入れ政策.....	29
(3)経営組織の在り方.....	29
(4)地域貢献とKFFPの施設運営事業.....	30
第5章 東京ベイプラザホテル(千葉県木更津市)の再生事例.....	33
5.1 「ホテル観月荘」から「東京ベイプラザホテル」への再生.....	33

5.2 CHI 社による経営改革.....	35
5.3 2019 年(令和元年)台風 15 号の浴場とロビーの無料開放.....	36
第 6 章 ラディソンホテル成田(千葉県富里市)の再生事例.....	38
6.1 施設の立地と現在までの経緯	38
6.2 CHI 社による経営改革	38
(1) 買収後の積極的な設備投資	40
(2) 国内交流人口と訪日外国人の「ひと」の流れを積極的に呼び込む施策	40
(3) 経営組織のあり方.....	41
(4) 地域貢献とホテル施設運営事業.....	41
6.3 健康・リラクゼーション・エンターテイメント・安心・安全の新しい顧客価値の創造.....	41
第7章 ホテル再生・地域再生を両立させる CHI 社のビジネスモデル	43
7.1 CHI 社のホテル再生のビジネスモデル.....	43
7.2 インバウンド需要の有効性とリスク・限界.....	49
7.3 新しい地域再生モデルの探求	50
7.4 本研究の観光学に対する貢献.....	53
7.5 本研究の事業再生に対する貢献.....	55
参考文献.....	59

第1章 序論

はじめに

筆者は長年にわたり華人企業である「株式会社シーエイチアイ(CHI)」(以下、「CHI 社」と略す)の経営に携わり、その成長に貢献してきた。当初は旅行代理店、海運ビジネス、日本語学校からスタートしたのちに徐々に事業を拡大して、現在では旅行会社、バス会社のほか、日本全国に10ヵ所の大中型リゾートホテルやゴルフクラブを展開し運営している。

事業拡大のきっかけとなったのは、木更津市の老舗ホテル「ホテル観月荘」を2004年(平成16年)に買収したことである。東京湾アクアラインの開通にともない、木更津港に入港する船便が次第に廃止され、それらの運行に携わる関係者の木更津市での宿泊が激減した。「ホテル観月荘」は、2004年(平成16年)に負債23億円を抱え民事再生法を申請した。CHI社が2004年(平成16年)11月に「ホテル観月荘」を3.2億円で買収し、それまでの従業員をそのまま雇用し続け、改装費3億円を投じてリニューアルし、事業ポートフォリオを「地元密着+MICE+インバウンド需要(羽田・成田)」として再構築し、事業再生に成功している。その後も地域社会の中で広大な敷地面積をもつランドマーク的な存在でありながら、長年経営不振となつたいくつかのホテルの再生に成功している。

本論文で述べている「華人企業」は中国企業と本質的に大きく異なる。本論文を通じて華人企業の役割を再認識し地域社会の一構成員として、地域社会の発展に貢献することができることを論証したい。地域資源を再発見し、地域の魅力を有効プロデュースして、国内交流人口と訪日外国人を同時に増やし、ホテル再生(経済的価値)と地域貢献(社会的価値)を同時に寄与できることを論証する。

表1 華人企業と中国企業の相違点(筆者作成)

	華人企業	中国企業
創業者 会社の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ● 長年、日本で教育を受け生活し帰化した中国出身者(香港・台湾を含む)が創業した会社 ● 日本と中国の2つの祖国をもち、異文化コミュニケーション能力が優れている ● 地域密着に事業を展開し、マネジメント層も従業員も日本人が中心 ● 「集団主義・現場主義・権限移譲・信頼・人と人の関係性」などの日本的経営を軸に、華人企業がもつ「明確な経営方針、リスクをとる積極的な投資、即断即決、コスト意識・競争意識、家族主義」が相互補完する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国で成功し日本に進出した企業 ● 日本をマーケットや部品・資源の調達先として、またはインバウンド需要を中心にビジネスライク的に事業を展開。あくまで中国に軸足を置く ● マネジメント層は中国人が中心 ● 日本文化・日本的経営的な要素が少ない。往々にして文化的な摩擦を引き起こす
資本構成	日本国内において長年の蓄積によって、長い時間をかけて形成されるもの	日本国外から投資としてもたらされる。日本国内において長年の蓄積が少ない

<p>地域社会との 関わり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 華人企業がもつ「グローバル思考、地域との関係性の重視」と日本的な「集団主義・現場主義・信頼・人と人の関係性」が融合し、地域連携に関するインセンティブが強く積極的にコミットメントする。 ● 短期的な利益ではなく、中長期的な視点で経営判断する。 ● 地域密着で地域資源を再発見し、その魅力的にプロデュースする能力をもつ。地域社会で多くの役割を果たすことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本の商習慣を重視しつつも、ビジネスライク。 ● 日本企業との取引を通じて日本社会に貢献する。 ● 地域社会に対するコミットメントが不明確。地域連携に関するインセンティブが強くない。長期的な視点が欠けている場合がある。
-----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

表 2 地域再生を担う外国企業の特徴(筆者作成)

	日本企業	欧米などの外資企業	華人企業
成功事例		北海道ニセコ 長野県白馬村	CHI グループ
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本の歴史・文化・自然に基づくインバンド需要への対応 ● 営利を追い求め過ぎず、地域文化の継承やコミュニティの再生も行う ● 志・夢・理想・価値観に根差したビジネスモデル ● 縮小する国内市場に対するイノベーティブな果敢な試み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国際的な視野でインバウンド需要の取り込む ● 国際リゾート地の可能性を確信した莫大な先行投資 ● 予定調和的な事業ではなく、地域を国際的なリゾート地への飛躍的に進化させる。 ● 国際スタンダードに準拠のインバウンド・サービスの提供。国際的な認知と評価の獲得。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本の地域・歴史・文化・自然の魅力に対する深い理解・愛情とコミットメント ● 国内市場とインバウンド市場を両立できる能力 ● 華人圏のインバウンド需要の魅力的にプロデュース能力と果敢で積極的な投資 ● 地域コミュニティとの Win-Win 関係の構築。地域文化を尊重する枠組み ● 経済利益を優先することなく、従業員の納得感・達成感・幸福感を重視。 ● 地域社会の一員として、地域協働を進める

<p>デメリット</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 不採算部門に対する新規投資に慎重。予定調和的でリスクと取らない意思決定をしがち ● 事業ビジョンが明確ではなく、巨額な投資やマーケティング投資ができない。 ● 立地な制約と不振の経緯から積極的な投資が困難 ● インバウンド需要をプロデュースするのが不得手。対外的な情報発信能力が弱い。 ● 結果的に劇的な再生が難しい場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ● インバウンド優先で、国内旅行者への対応が低下する可能性 ● 国際スタンダードに伴う日本の地域文化の特色の喪失、地域社会との交流が希薄 ● 日本文化・自然の商業化による利益優先な行動方式 ● 外国資本による利益の独占 ● 従業員の地域からの採用、地域住民との交流、地域との連携が不十分 	<ul style="list-style-type: none"> ● インバウンド需要が潤うのは華人企業だけとの批判的な視線 ● インバウンド客と国内観光客の共存の難しさ。行動様式の違いによる文化的な摩擦も起きる。
--------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

研究目的

観光庁は、「宿泊施設は、地域の雇用創出や活性化に大きな役割を果たすが、訪日外国人旅行者の増大や個人旅行志向など、経営環境が変化しており、従来の経営ノウハウから脱却し、顧客ニーズを捉えた経営へと変革する必要がある」として、「宿泊施設を核とした地域の活性化促進」政策の一環として、平成 28 年、平成 29 年、平成 30 年に「宿泊施設の生産性向上推進事業」を実施している。「宿泊業の生産性向上事例集」¹を 29 年と 30 年に刊行し、改革の経験の共有を図ろうとしている。しかし、これらの事例は、ホテル再生のような深刻な事例ではなく、小さな改善の工夫を集めた感が否めない。

本田桂子・鷹野薫(2004 年)は、コンサルティング企業「マッキンゼー・アンド・カンパニー」の経験を踏まえ、サービス業における事業再生のポイントとして以下の 5 点をあげている。①事業ポートフォリオの再構築、②現場での危機感の醸成、③コスト削減、④商品の刷新、⑤顧客サービスの再強化の一般的な 5 点を挙げている。中沢康彦(2010 年)は、星野リゾートの経営が経営学の基本的な原則に従っていることを、事例を通じて説明しているが、新しい理論の構築が試みられていない。地域連携に関する視点も薄い。

CHI 社は、これまでに経営不振に陥っていた 9 つのホテルの再生に取り組み成功しているが、なかでも地域社会の中で広大な面積を有しランドマーク的な存在であるリゾートホテルを地域と連携しながら再生を果たしている事例は、地域再生にも大きく貢献している重要な実践成果であり、その経験を理論的に解明することが望ましい。ホテル再生と地域再生が連動して展開する1つの指針が確立することができれば、今後の地域活性化にとって大きな役割を果たすことができる。本論文は、CHI 社のホテル再生の事例研究を通じて、下記の研究仮説を検証していきたい。

¹ 観光庁「宿泊業の生産性向上事例集 2」平成 30 年。 <https://www.mlit.go.jp/common/001293047.pdf>

研究仮説

- ① 地域社会の中で広大な敷地面積をもつランドマーク的な存在にもなっているホテルは、一企業の枠を超えて地域にとって重要な資産である。広大な敷地面積を有しながらも長年経営不振が続くホテルが地域の中に存在すること自体、地域の景観を損ない、周辺の不動産価値を低下させ、地域の活性を削ぎ、多大な外部不経済²をもたらす。この意味からも広大な敷地面積をもつホテルの再生は地域再生の重要な課題であり、ホテルは、地震や台風などの自然災害時の災害救援の拠点にもなる。
- ② 長年の経営不振というマイナスからのホテル事業の再生は、地域の各界と協働し、地域資源を再発見し有効に活用することによって、ビジネスモデルを大幅に組み換えることが求められる。このことから、ランドマーク的なホテルの再生は、地域の再生と連動しながら展開することが有効である。
- ③ 華人企業が、独自の視点から日本の良さと地域資源を再発見し地域の魅力をプロデュースして、「宿泊＋食＋温泉＋X(新しい顧客経験価値)」の価値提案を行い、国内交流人口と訪日外国人を呼び込み、ヒト・モノ・カネ・情報の新しい流れを創り出し、ホテル再生(経済的価値)と地域貢献(社会的価値)を同時に実現することができる。
- ④ 華人企業は、「経済的な合理性・競争の原理」と日本的な「集団主義・現場主義・信頼・人と人との関係性」をうまくバランスさせることによって、赤字体質から生まれるマイナス思考を払拭し組織を活性化する。華人企業は、確信できる事業に対して、リスクを恐れず果敢に設備投資とマーケティング投資を行い、劇的に事業を再生させる決意をもって取り組む。このことから日本社会の一員としての華人企業を積極的に活用することは、事業再生と地域再生を果たし、ダイバーシティ(多様性)とインクルージョン(包摂)のある社会を構築する上で有効である。

「華人企業」に関する③と④の仮説は、CHI 社がホテルの事業再生と地域貢献を果たすことができた要因として、「華人企業」としての特徴とその重要性に関するものであり、広く一般の華人企業を言及しているのではない。

2019年の日韓関係の悪化に伴い、訪日韓国人客数は、2019年8月に30万8700人で前年比48%減(28万5000人減)、9月に20万1200人で前年比58%減(27万8000人減)となった。2019年の7月、8月、9月の3か月間の減収は692.6億円(531.0億～854.2億円)に達すると試算されている³。日本と韓国の国境に位置する日本海の離島である長崎県対馬市の2019年9月の韓国からの観光客は対前年比9割減の約3千人にとどまったと報じられている⁴。いままでも2003年のSARS(重症急性呼吸器症候群)の流行、2011年の東日本大震災、2012年の日中関係の悪化、2016年の熊本地震などの事件や災害で訪日外

² 国土交通省「我が国の人口が減少局面を迎える中で、空き地・空き家における雑草の繁茂、汚泥・廃棄物の堆積等により、治安や景観の悪化、不動産価値の低下など周辺環境への多大な外部不経済をもたらす、結果として適正かつ合理的な土地利用を阻害している」『地域に著しい迷惑(外部不経済)をもたらす土地利用の実態把握アンケート結果』2017年。https://www.mlit.go.jp/report/press/land05_hh_000007.html(2020年1月8日参照、下線は筆者による)

³ 日経ビジネス2019年10月23日記事「訪日韓国人減少の損失を計算したら693億円だったが…」
<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00067/100900014/?P=5>

⁴ 朝日新聞デジタル2019年10月16日「韓国入客激減の対馬「国同士のこと、どうにも」」
<https://digital.asahi.com/articles/ASMBJ521XMBJUTFK00L.html>

国人の数が激減する事例は少なくない。このためにインバウンド事業が決してホテル経営の主になることができないことを示している。真のホテル再生と地域再生を果たすためには、国内交流人口と訪日外国人旅行者を同時に呼び込むことが必要である。また、地域の中で広大な敷地面積をもつランドマーク的な存在にもなっているホテル再生(経済的価値)と地域再生(社会的価値)を同時に実現することができる。本論文の研究は、そのための理論的な枠組みを提示していきたい。

研究方法

本論文は、CHI 社がホテル再生に成功した 4 つのホテルの事例を取り上げて研究する。

- ① 424,000 m²の「ホテルセキア」(熊本県玉名郡南関町)
- ② 17,000 m²の「神戸ホテルフルーツ・フラワー」(兵庫県神戸市)
- ③ 132,000 m²の「ラディソンホテル成田」(千葉県富里市)

のいずれのホテルも、地域社会の中で広大な面積を有しランドマーク的な存在であり、一企業の枠を超えて地域にとって重要な資産である。広大な敷地面積を有する長年経営不振が続くホテルが地域の中に存在すること自体、シャッター通りと同様に地域の景観を損ない地域の活性を削ぎ、外部不経済をもたらす。

- ④ 7,800 m²の「東京ベイプラザホテル」(千葉県木更津市)

は、敷地面積こそ大きくないが、木更津市が港町として栄えた時代からの老舗「ホテル観月荘」に起源しており、市役所とも至近距離で地域の人々の中で記憶されている重要なホテルである。

以上の4つの事例研究を通じて、上記の研究仮説を検証していきたい。筆者は長年にわたり華人企業である CHI 社の社長として、会長とともに様々なステークホルダーと協働して、地域社会の課題解決と消費者ニーズへの対応にチャレンジし、9 つのホテルの再生に取り組んできた。これらの実践の経験と成果を踏まえ、経営学の理論を踏まえながら、ホテル再生(経済的価値)と地域貢献(社会的価値)を同時に実現する論理的な枠組みを提示したい。

第2章 日本経済における旅行消費と宿泊業の重要性

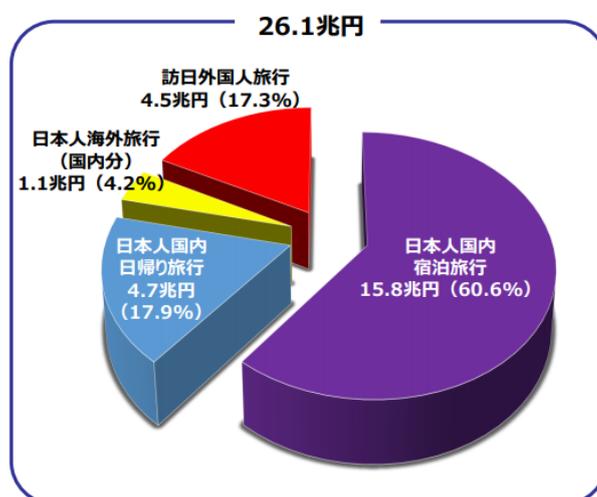
2.1. 旅行消費における宿泊業の重要性

『令和元年版観光白書』⁵では、2018年(平成30年)の旅行消費と訪日外国人旅行消費が経済にあたえる重要性について、下記のようにまとめている。

- 旅行消費額の総額は26.1兆円に達し、国内産業への直接効果25.8兆円、付加価値効果12.9兆円(GDPの2.4%)、雇用効果249万人(全雇用の3.7%)、税収効果2.2兆円(全税収の2.2%)である。生産波及効果(生産誘発額)は55.2兆円で、日本経済への貢献度は5.4%、雇用誘発者数472万人で日本経済への貢献度は7%となる重要な産業である。

図2.1 日本国内における旅行消費額(2018年)

(出典:令和元年版観光白書)



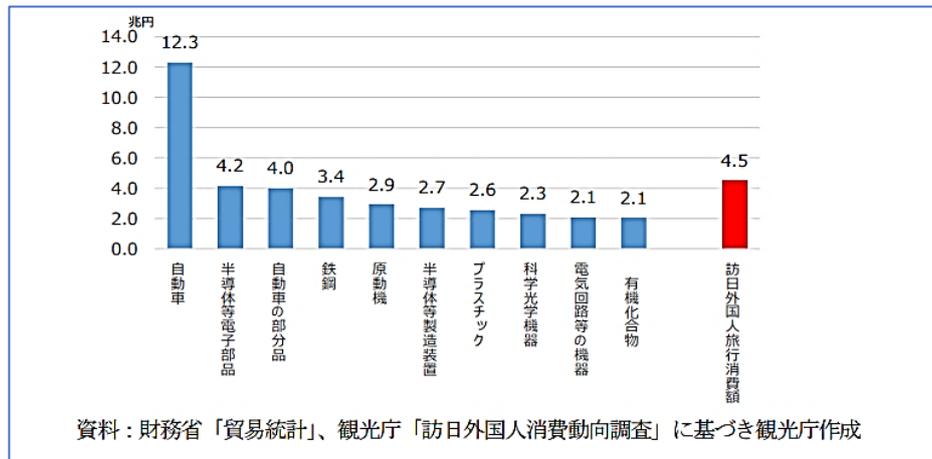
資料:観光庁「旅行・観光消費動向調査」及び「訪日外国人消費動向調査」より作成

- 日本人国内宿泊旅行の消費額は、15.8兆円。訪日外国人旅行者数は、3,119万人(対前年比8.7%増)、その消費額は過去最高の4兆5,189億円(2012年の4.2倍)になった。
- 訪日外国人旅行消費額を主な費目別では、宿泊費は最大な消費項目29.2%で1兆3,212億円(2012年の3.6倍)、飲食費は21.6%の9,783億円(2012年の4.4倍)、交通費は10.3%の4,674億円(2012年の4倍)、娯楽サービス費3.8%の1,738億円(2012年の5.9倍)、そのほか買物代は1兆5,763億円(2012年の4.6倍)となっている。
- 訪日外国人旅行消費額の4兆5,189億円は、2018年(平成30年)の最大の輸出品目である自動車の輸出額(12兆3,072億円)には及ばないものの、2番目の輸出品目である半導体等電子部品の輸出額(4兆1,502億円)を上回っており、観光がすでに主要輸出産業の一つといえる。

⁵ 国土交通省『令和元年版 観光白書』<http://www.mlit.go.jp/statistics/file000008.html>

図 2.2 訪日外国人旅行消費額と製品別輸出額との比較(2018 年)

(出典:令和元年版観光白書)

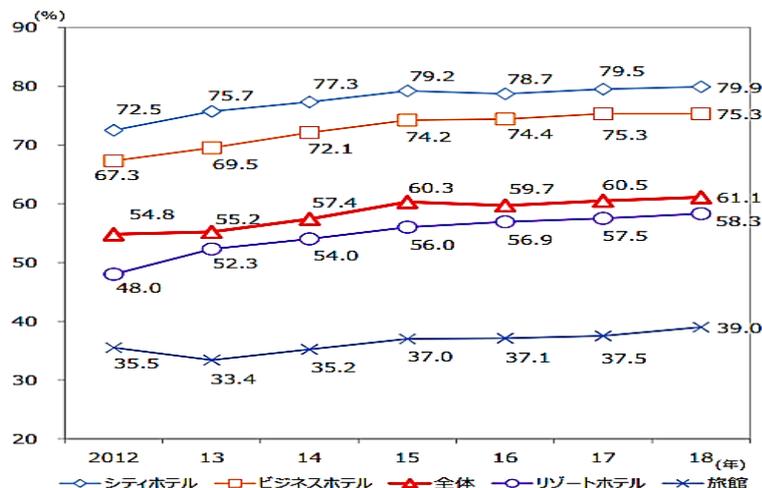


- 日本国内のホテル・旅館等における延べ宿泊者数は、5 億 902 万人泊(前年比 0.1%減)となった。うち日本人延べ宿泊者数は4億,2043 万人泊(前年比 2.2%減)、外国人延べ宿泊者数は 8,859 万人泊(前年比 11.2%増)となった。外国人宿泊者の重要性が高まっているが、日本人宿泊者が 82%を占めており、宿泊業にとって、日本人宿泊者の確保が最重要の課題であるといえる。

図 2.3 宿泊施設タイプ別客室稼働率の推移

(出典:令和元年版観光白書)

- 2018 年(平成 30 年)の客室稼働率は、全体で 61.1%と前年(60.5%)を上回った。タイプ別では、シティホテルが 79.9%、ビジネスホテルが 75.3%、旅館が 39.0%となっている。本論文が取り上げると「ホテルセキア」は、リゾートホテルで稼働率が 90%に達し、「ラディソンホテル成田」は、成田空港に近くインターナショナル・リゾートホテルでビジネスホテルの機能も備わっており、稼働率 95%にも達する。高い稼働



働率を確保することによって、初めて従業員の賃金を高め、追加的な設備投資を行い、顧客満足度を高めることができる。いかにこのような高い稼働率を確保できるのか、本論文で明らかにしたい。

2.2 地域経済への貢献度が高い宿泊業

観光庁の観光地域経済調査(確報)全国集計表(調査年月:2012年、公開(更新)日:2016年5月27日)⁶によると、宿泊業の調達先は、「市区町村内」が51.7%、「都道府県内」が35.1%で、地元調達率は合計で86.8%に達して、飲食業、旅客輸送業、小売業などの他の業種に比べて特に高い。「地元調達率が高い業種ほど、観光客が落とす金を多く地域内に還流させていることになり、宿泊業が観光地域の経済に重要な位置を占めることが分かる。(中略)さらに宿泊業が「市区町村内」で調達する材料やサービスの項目別の比率を見ると、農林水産物が最多で37.4%、加工食品・調味料が14.4%、清掃・洗濯サービスが12.6%、飲料が10.5%、人材派遣サービスが7.3%など。宿泊業は、地元の農林水産業や食品加工業との結び付きが強いことも分かる」⁷。

以上のことから、長年経営不振に陥ったホテルの再生が地域に大きな経済効果をもたらすことが分かる。また、広大な敷地面積を有しながらも長年経営不振が続くホテルが地域の中に存在する自体、地域の景観を損ない、周辺の不動産価値を低下させ、地域の活性を削ぎ、多大な外部不経済をもたらす。逆に地域と連携し、長年経営不振が続くホテルを再生し、宿泊以外に体験(地域文化・陶芸・食・祭り)、交流・学び(MICE)、リラクゼーション・健康・エンターテインメントなどの体験経済の付加価値を提供できれば、国内の交流人口と訪日外国人の「ひと」の流れを促し、地域の活性化に貢献できることを本論文で示す。

2.3 高まるインバウンド需要も増える旅館ホテルの倒産件数

2017年に閣議決定された「観光立国推進基本計画」は、「観光」が国の成長戦略の柱として位置づけられ、2020年までに①訪日外国人旅行者数を4,000万人、②国内旅行消費額を21兆円、③訪日外国人旅行消費額を8兆円などの目標を掲げている。

帝国データバンクが行った業歴100年以上の老舗企業の倒産・休廃業・解散の調査(2000～2018年の累計)によると、ホテル・旅館の倒産・休廃業・解散の件数が270件でと、分類された業種のなかで最も多い件数となっている⁸。帝国データバンク「全国企業倒産集計」における「旅館、その他宿泊所」の倒産件数は、2017年度に82件・負債総額416億円で、2018年度には79件・負債総額は847億円⁹となり、件数は減ったものも負債総額は倍増している。バブル期に団体旅行需要に対応して過大な設備投資による債務負担が重荷となり、新しい経営環境の変化に対応できず倒産・休廃業・解散に至る企業も多い。ホテル・旅館の再生が決して容易いものではないことがわかる。

⁶ 政府統計の総合窓口 e-stat. https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00601040&kikan=00601&tstat=000001084595&cycle=0&result_page=1&tclass1val=0(2020年1月8日参照)

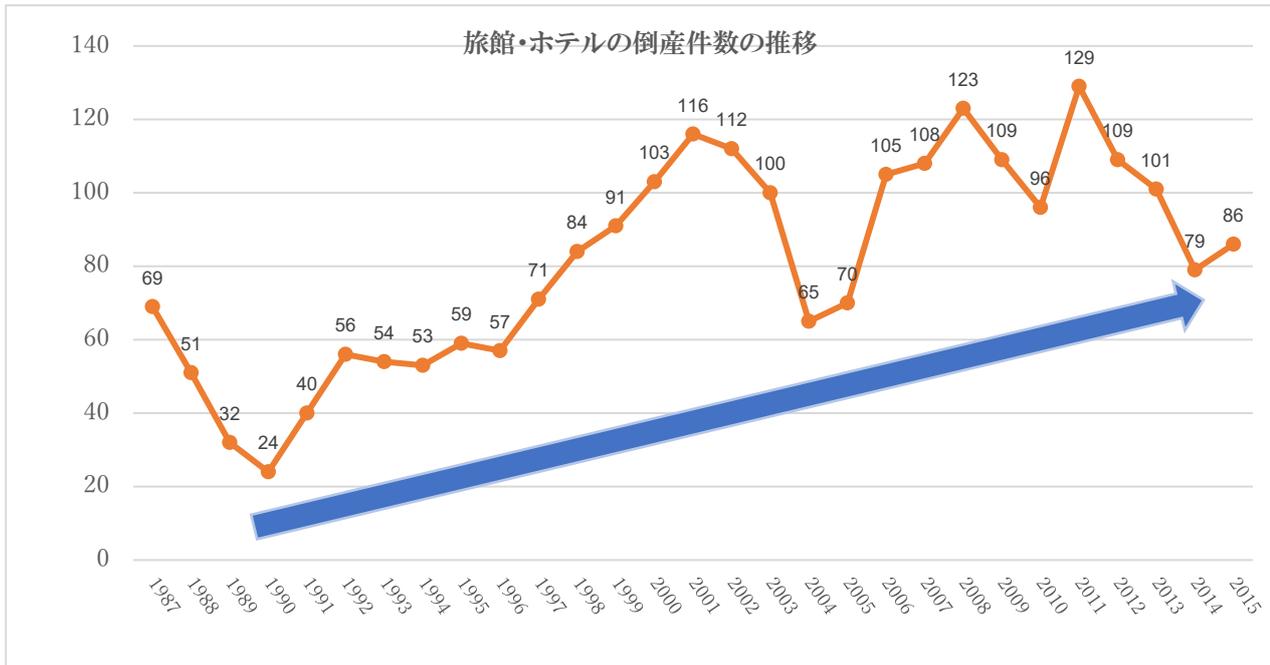
⁷ 観光経済新聞 2015年7月25日。

⁸ 帝国データバンク「老舗企業」倒産・休廃業・解散動向調査(2018年度)
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p190701.html>(2020年1月8日参照)

⁹ 帝国データバンク 全国企業倒産集計 <https://www.tdb.co.jp/tosan/syukei/pdf/18nendo.pdf>(2020年1月8日参照)

図 2.4 宿泊施設タイプ別客室稼働率の推移

出典：観光庁「観光や宿泊業を取り巻く現状及び課題等について」¹⁰2019 年



2.4 CHI 社の地域と連携したホテル再生事業

本論文の事例研究の対象である 424,000m² の「ホテルセキア」、17,000 m² の「神戸ホテルフルーツ・フラワー」、132,000m² の「ラディソンホテル成田」のいずれのホテルも、地域社会の中で広大な面積を有しランドマーク的な存在であり、一企業の枠を超えて地域にとって重要な資産である。広大な敷地面積を有する長年経営不振が続くホテルが地域の中に存在すること自体、地域の景観を損ない、周辺の不動産価値を低下させ、地域の活性を削ぎ、多大な外部不経済をもたらす。7,800m² の「東京ベイプラザホテル」は、敷地面積こそ大きくないが、木更津市が港町として栄えた時代からの老舗「ホテル観月荘」に起源しており、市役所とも至近距離で地域の中で日常的によく利用され重要なホテルである。

長年の経営不振というマイナスからのホテル事業の再生は、地域の各界と協働し、地域資源を有効に活用しながらビジネスモデルを大幅に組み換えることが求められる。再生を果たしたリゾートホテルは、国内交流人口と訪日外国人旅行者の「ひと」を呼び込み、質の高い「しごと」を継続的に安定的に創出し若い世代が安心して生活できる環境を構築する。地域の自然体験・文化体験の企画を通じて地域内外の人々が交流し地域の魅力を高めるとともに自立した躍動感のある経済主体を創出している。

「ホテルセキア」は 2016 年の熊本地震の際、被災者に温泉を無料開放し、県外からの救援隊の宿泊や機材置き場の拠点にもなり、災害復興に大きく貢献したことがテレビニュースにも取り上げられていた。2019 年 9 月 9 日、台風 15 号が千葉県に大きな被害をもたらした広域に家屋の倒壊・停電・断水が発生した際に、「ラディソンホテル成田」が停電復旧直後の 9 月 11 日から 13 日の間、被災住民に入浴施設「湯楽城」を無料開放し、

¹⁰ <https://www.mlit.go.jp/common/001271444.pdf> (2020 年 1 月 8 日参照)

合計で 11,500 人の住民が訪れた。成田地区ホテル業協会に加盟している 20 社のホテルの中で被災住民に入浴施設を無料に開放したのは、「ラディソン成田」の 1 社だけであった。のちに富里市長が「ラディソンホテル成田」を訪れて謝意を表している。このように再生を果たしてホテルは、災害時に地域の災害救援の拠点ともなり、地域社会に貢献することができる。

CHI 社が 9 社の経営破綻したホテルを買い取り、新たな資金を投下して顧客のニーズに応じた設備整備やマーケティング、組織改革等に取り組むことにより、ホテルの再生に成功している。CHI 社が 2003 年から十数年間をかけて、総敷地面積 77 万 m²を超える 9 社のホテル再生を果たし、925 人を超える従業員を雇用し、年間売上の 83 億円の 9 割を地域社会に還元している。地域資源を有効に利用して、自然体験・文化体験の様々な体験経済の価値を創出し、地域の素晴らしい景観を保持するとともに地域経済の再生も果たしている。

本論文は、特に広大な敷地面積をもつ「ホテルセキア」「神戸ホテルフルーツ・フラワー」「ラディソンホテル成田」と木更津市の老舗「東京ベイプラザホテル」の再生に焦点を当て、その成功の理由を明らかにするとともに、今後の地域再生に新しい方向性を示したい。CHI 社が地域社会と消費者に寄り添いながら、さまざまなステークホルダーと協働して地域社会の課題解決と消費者ニーズへの対応に取り組んでいる。経済的価値と社会的価値、ホテル再生と地域再生を同時に追い求める CHI 社の成功事例は、企業と地域の持続可能な発展の新しい可能性を示している。

表 2.1 CHI 社直営ホテルの各種データ(出典:CHI 社内資料)

ホテル名	種類	客室数	収容人数	所有地面積	延べ床面積	従業員	年間売上	固定資産税
東京ベイプラザホテル	リゾート	96 室	200 人	7,800 m ²	9,000 m ²	70 人	6 億円	1,514 万円
富士山ガーデンホテル	リゾート	140 室	360 人	8,700 m ²	12,220 m ²	24 人	6 億円	1,020 万円
長崎ホテルマリンワールド	ビジネス	94 室	230 人	850 m ²	5,004 m ²	25 人	3 億円	710 万円
ホテルセキア	リゾート	186 室	890 人	424,000 m ²	25,942 m ²	170 人	15 億円	5,000 万円
神戸ホテルフルーツ・フラワー	リゾート	129 室	400 人	17,000 m ²	20,000 m ²	160 人	14 億円	5,000 万円
エアポートプラザホテル	ビジネス	78 室	200 人	9,240 m ²	5,500 m ²	30 人	4 億円	600 万円
ダイナイスホテル	シティ	299 室	542 人	4,800 m ²	8,000 m ²	60 人	11 億円	1,716 万円
大阪ベイプラザホテル	ビジネス	100 室	300 人	700 m ²	5,000 m ²	50 人	6 億円	700 万円
ラディソンホテル成田	リゾート	490 室	1100 人	125,400 m ²	45,000 m ²	200 人	18.5 億円	5,000 万円
合計		1612 室		598,490 m ²		789 人	83.5 億円	2 億 1260 万円

上記のホテル事業を支援する東京事務所に 26 人、ラディソンホテル成田に併設する東京湯楽城に 80 人、バス事業部に 30 人の従業員がおり、合計で 925 人の従業員を雇用している。

表 2.2 CHI ホテルの資産評価の変化(出典:CHI 社内資料と評価機関資料)

ホテル名	買収前評価	買収後の内装費	現在の評価
東京ベイプラザホテル	1.2 億円	1.5 億円	15 億円
富士山ガーデンホテル	2 億円	8 億円	46 億円
長崎ホテルマリンワールド	1 億円	4 億円	15 億円
ホテルセキア	3 億円	3 億円	38 億円
神戸ホテルフルーツ・フラワー	2 億円	8 億円	30 億円
ダイナイスホテル	28 億円	-	90 億円
大阪ベイプラザホテル	3.5 億円	3 億円	20 億円
エアポートプラザホテル	3 億円	6 億円	—
ラディソンホテル成田	30 億円	-	90 億円
東京 湯楽城	—	30 億円	—
合計	73.7 億円	63.5 億円	344 億円

表 2.2 で示すように、ホテルの価値が CHI 社によるホテル買収の前後を比べると、それぞれ 2 倍から 15 倍に上昇している。このことは、ホテル再生が地域に与える重要性を示している。

第3章 「ホテルセキア」(熊本県玉名郡南関町)の再生事例

3.1 ホテルセキアの概要と再生に至る経営主体の変遷

「ホテルセキア・リゾート&スパ」(<https://www.sekiahills.co.jp>)は、地面積 424,000m²、延べ床面積 25,942 m²、客室数 186 室、収容人数 800 人、従業員 160 人の大規模のリゾートホテルである。立地は、熊本県の北西部の南関町で福岡県大牟田市に隣接している。熊本空港から 55km (48 分)、福岡空港から 65km (55 分)、九州自動車道南関 IC から車で 5 分程度、九州新幹線新大牟田駅も距離は近いが、施設への公共交通はなく自動車を用いたアクセスが必要である。

1998 年(平成 10 年)4 月、小高い丘陵の連なる地形を生かしながら、アウトレットモール・温泉・ホテル・人工芝スキー場・放し飼い動物園・野外ステージ・レストランからなる複合リゾート施設が、九州初のアウトレットモールとの触れ込みで「セキアヒルズ」が開業した。景観は南欧の山岳都市にヒントを得たとされ、九州におけるアウトレットモールのはしりとして開業当初は多くの客が詰めかけ、貸し切りバスを使ったツアーが組まれ、周辺道路で大渋滞を引き起こす大盛況だった。しかし、小高い丘の上にある以外に立地の特性がなく、他の有名観光施設との関連性も低く、活況を維持することが困難だった。2001 年(平成 13 年)に 110 ほどの専門店が並ぶ「ゆめタウン大牟田」、鳥栖のアウトレットモール、福岡のマリノアなどが開業し、各地の郊外型大型ショッピングセンター誘致のブームがあり、周辺商業施設との競合で苦戦を強いられるようになった。出店していたアウトレットモールの店舗の撤退も相次ぎ、複合施設としての機能は失っていた。

2002 年(平成 14 年)に施設を開業当初から運営していた福南開発(大牟田市)が業績の不振に陥り、民事再生法を申請した。2003 年(平成 15 年)に施設全体をアメリカの大手投資銀行「ゴールドマン・サックスグループ」の子会社を買収された。その後、「(株)九州リースサービス」を経て、2008 年(平成 20 年)に韓国の不動産投資会社「サイカンホールディングス」が所有者となり、当時に増加した韓国からの観光客をターゲットとしてホテルを運営したが、施設改修などの積極的な施策を行うこともなく集客力を強化するには至らなかった。経営不振から再度売却されることになり、2012 年(平成 24 年)に CHI 社がホテル周辺の所有権を取得し経営の立て直しをはかり再生に成功している。

図 3.1 ホテルセキアの外観 (出典: ホテルセキア社内資料)



3.2 CHI 社による経営改革

CHI 社は、2012 年(平成 24 年)に築 24 年のホテルとアウトレットモール施設を 3.4 億円で買収し、3 億円

をかけて消防設備、内装、客室をリニューアルした。訪日外国人のインバウンド需要を韓国主体から中国や東南アジアにも広げたうえ、地域社会と緊密に連携し、自然・スポーツ・交流・学び・MICE などの体験型価値にも強化し日本国内の宿泊者と日帰り客が増えた。特に中国から来日客は、2012 年の 142 万人から 2018 年の 838 万人へと 5.8 倍も急増する環境のなかで、華人企業として中国人観光客に対するマーケティング力を強化した。同時に買収した長崎市内のホテル「長崎マリンワールド」と連動して、都市部（買い物や観光）と郊外部（リゾート観光・自然文化体験）を組合わせた新しい九州観光を提案し、多くの観光客の誘致に成功し、客室稼働率は、買収時の 70%から 90%に向上することができた。買収後セキアホテルの経営改革について表 2 にまとめることができる。

表 3.1 ホテルセキアの買収前の課題と買収後の経営改革(筆者が作成)

	買収前のホテル経営上の課題	買収後に CHI 社が行った経営改革
経済社会環境 の 変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 2008 年にリーマンショックと韓国通貨危機。 ● 2011 年の東日本大震災による節約ムードと海外観光客の減少 ● 2012 年尖閣諸島国有化 	<ul style="list-style-type: none"> ● LCC の増加、クルーズ船寄港により、外国とのゲートウェイが福岡空港、博多港以外に多様化 ● 2018 年の九州の訪日外国人は 511 万人(前年比 3.5%増)。韓国が 240 万人、中国 170 万人、台湾 41 万人、香港 28 万人、タイ 4 万人。
事業方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 多くの韓国人観光客の誘致に成功したが、国内客に対する新しい価値提案ができなかった ● 地域との連携が薄く、自治体・地元企業・住民が進んで利用しなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ● ターゲティングを「韓国観光客・ゴルフ客中心」から「中国・韓国・台湾・香港からの観光客」と「食＋温泉＋(MICE¹¹・自然体験・文化体験・スポーツ・リラクゼーション)の国内交流人口」に変更 ● 時間消費・コト消費・体験消費を積極的に提案長崎市内のホテル「長崎マリンワールド」と「ホテルセキア」を同時に買収。都市部(買い物・名所旧跡)と郊外部(リゾート観光・自然文化体験)を組合わせた新しい九州観光を提案。 ● 客室・内装・消防設備を更新。客の満足度を向上 ● 地域と連携、地域資源を最大限に利用
地域特性 ・ 事業計画	<ul style="list-style-type: none"> ● 韓国人観光客の利用を重視 ● 団体のほか、FIT (Foreign Independent Tour、個人旅行)も多い。 ● 小高い丘の上にある以外に景観の特性がなく、近くに有名な観光拠点もない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 北九州各地に世界に知られる有名な観光地が存在する。交通の要衝の立地から、インバウンド観光客向けホテルとして利用可。 ● さらに福岡・長崎・熊本・大分・宮崎などの九州各観光地へのアクセス拠点として利用。 ● 韓国だけではなく、中国・台湾・東南アジアに対するマーケティングを強化

¹¹ MICE とは、企業等の会議(Meeting)、企業などの行う研修旅行(Incentive Travel)、国際機関・団体、学会などが行う国際会議(Convention)、展示会・見本市、イベント(Exhibition/Event)の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称である。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 食+温泉+(MICE¹²・自然体験・文化体験・スポーツ・リラクゼーション)で、日帰りの利用を促し、賑わいを創出して収益を確保する。 ● FIT に対して、ソーシャルメディアによる情報発信を強化し、ネットとスマートフォンによる予約を提供
新規投資	韓国資本のもとで積極的な施設の改修や経営の改善につながる投資を行わなかった。	客室・内装・消防設備の更新に 3 億円を投資し国内客とインバウンドの満足度を高める
運営組織	投資側の韓国資本が経営難に積極的にリーダーシップを発揮せず、現地の支配人に任せていた。	<ul style="list-style-type: none"> ● CHI 社が直接に経営管理を行い、経営責任を明確にする。インバウンド担当を常住させ、旅行社・旅行者に対してきめ細かい配慮を実施。 ● 有能な日本人社員を中心に経営陣を構成し、権限を委譲し責任感と創意工夫を促す。 ● 適切に賃上げを行い、従業員満足度を高める

(1) 積極的な設備投資で示す再生への不退転の決意

1998 年の開業当初のセキアホテルは、バブル期の余韻の残した日本国内の個人客や団体の利用を目的としたリゾートホテルであり、その後、韓国からの観光客が増えたが、ホテルの仕様は、日本人向けのままで、2008 年にリーマンショックと韓国通貨危機、2011 年の東日本大震災などの経営環境の変化に機敏に対応し新しいマーケットの改革や経営改革を行うことができないまま、CHI 社が買収するまえに経営主体が 5 回も変わっている。これに対して CHI 社では、経営責任を果たすために 3 億円をかけて築 14 年の経年劣化した施設を改修し、外国人が利用しやすいように内装・寝具の規格やサイズの仕様を変更した。積極的な設備投資は、6 回も経営主体が変わった経営不振の悲観ムードを打破し、再生に向けた確固たる経営意思を示すものであり、地域社会に対する明確なメッセージでもある。

(2) 点としての宿泊施設ではなく線としての九州観光の提案

「ホテルセキア」は、単に宿泊を提供だけではなく、中国からの旅行者(特に団体客)を対象に、入国から各観光地をめぐる全過程(食・買い物・文化体験)を新しい九州観光として企画し、現地出発前に具体的な観光プランを提供し安心して旅行を楽しめるように対応している。日本国内の移動について、観光バス会社を保有し運営するとともに、多数の旅行会社、免税店などと協力している。

点としての宿泊施設ではなく、旅行という線の流れで訪日客のニーズを把握して、「ホテルセキア」ほかの系列 10 軒ホテルと連携して、様々な顧客のニーズに応えるとともに効率的にホテル運営を行っている。これにより受注の季節的な調整も行うことが可能になり、施設の利用者数の増加、年間稼働率の向上につながっている。

¹² MICE とは、企業等の会議(Meeting)、企業などの行う研修旅行(Incentive Travel)、国際機関・団体、学会などが行う国際会議(Convention)、展示会・見本市、イベント(Exhibition/Event)の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称である。

(3) 権限移譲による従業員の参加と協力

有能な日本人社員を中心に経営陣を構成し、従業員も総入れ替えることなく、逆に従業員に権限を委譲し責任感と創意工夫を促している。インバウンドや日帰り客を増やすことにより、稼働率も70%から90%にあがり、賃上げの余力も生まれる。経営不振のホテルにありがちな人件費抑制ではなく、積極的に従業員にチャレンジの機会を与え、成果を評価し積極的に賃上げを行う。従業員の自信と満足度を高めることによって、従業員に対するサービスの質も向上している。従業員の積極的な協力を得たことは、円滑な組織運営と事業収支の改善につながっている。

170人の従業員のほとんどは、南関町、大牟田市、みやま市、荒尾市、玉名市の出身で、地元の良さを深く理解しているため、国内外の旅行客に対して素晴らしい滞在体験を提供できる。

(4) 地域資源を活用し食+温泉+X（新しい顧客経験価値）

宿泊客だけではなく、食+温泉+「MICE・婚礼・自然体験・文化体験・スポーツ・リラクゼーション・エンターテイメント」などの様々の企画を開催し、日帰り客の利用と賑わいを創出する。地元の小中校生の課外活動にも場を提供し、地元住民が日常的に気軽に立ち寄れる場として活用されている。

① 自然体験

「都会は、いっかい休み。」のブランドメッセージのもと、「緑豊かな丘の上に南欧のリゾートホテルを思わせる佇まい。遊歩道には針葉樹や広葉樹が茂り、プチ森林浴を楽しむのにちょうど良い小径。緑豊かな自然は、四季折々の恵みを感じられ癒しの時がゆっくりと流れていく。天気の良い時はほとんどの客室から阿蘇の山並から昇る日の出と雄大で幻想的な雲海を観ることができる」と謳い、優れた自然体験を提案している。

図 3.2 ホテルセキアからみた日の出と雲海

出典：<https://www.facebook.com/hotelsekia/>



② 食

マグロ解体ショーの開催、南関そうめん・南関米・南関揚げ・馬刺しなどの地元の食材の利用、日本酒「千代の園」をwelcome drinkとしての試飲を提供している。

③ 体験型観光

茶道体験・夏祭り・マルシェ・竹の子掘り・みかん狩り・ほたる鑑賞・ヨガ&ランチ・ボーリング&ランチ落語&ランチなど、海外の観光客に楽しませるだけではなく、国内の観光客や地元の住民にも人気を博している。

④ スポーツ： マウンテンバイク

大自然の澄んだ空気の中を駆け抜けて「マウンテンバイクコース」を設け、毎年の春と秋に「セキアヒルズカップ・マウンテンバイク 2 時間耐久」(2km コース、3km コース)も行っている。

図 3.3 マウンテンバイクコースの風景

出典：ホテルセキア社資料



⑤ スポーツ： セキアヒルズ トレイル 駅伝

3～5 人編成のチームで 1 周 4km のコースをリレー形式で 5 周するトレイル駅伝は、2019 年に第 10 回目を開催している。

図 3.4 セキアヒルズ トレイル 駅伝 2019

出典：<https://universal-field.com/event/sekia-trail/>



⑥ ボウリング&ランチ・プール&ランチ

ホテル前に広がる大自然に溶け込むように屋外プールがある。地下水を使用 25mプールやひょうたん型プール、ミニスライダーなど毎年多くの子ども連れが訪れる。温泉も同時に利用できる。

図 3.5 プール&ランチ&温泉の日帰りプラン

出典：ホテルセキア社資料

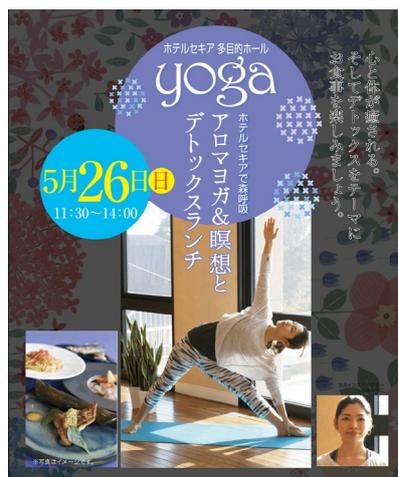
<p>バイキング</p>  <p>バイキングレストラン「グランデセキア」 〈営業時間〉 11:30～14:30 (OS 14:00)</p>	+	<p>森の中のプール</p>  <p>〈営業時間〉 10:00～19:00 (最終入場18:30)</p>	+	<p>天然温泉</p>  <p>〈営業時間〉 11:00～20:00</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

⑦ 健康・リラクゼーション

著名なヨガインストラクターを招いて、60 分間のヨガ、30 分間の休憩(温泉付)、60 分間のデトックスランチを組み合わせたプログラムを定期的で開催している。

図 3.6 アロマヨガ瞑想とデトックスランチ

出典:ホテルセキア社資料



⑧ 「リゾートミーティング」の価値で新たな MICE 提案

交通の便がよい MICE 施設に対抗して、ホテルセキアが「リゾートミーティング」という新しい MICE のあり方を提案している。日常のオフィスや会議室ではなかなか思いつかない柔らかい発想やアイデアも、森の中の新鮮な空気を浴びながら自然いっぱい開放感のあるリゾートで行うことで、「メンバー間の関係が深まる」、「新しいアイデアが生まれる」といったチームビルディングに対する効果が期待できることを企業側に提案している。

図 3.7 洋室大宴会場(最大 800 名収容)

出典:ホテルセキア社資料



洋式大宴会場のほか、12名収容の少人数から利用できるバリエーション豊かな和室小宴会は11室があり、会議・セミナーなどのご利用に最適な洋室小宴会場5室がり、それぞれ収容40名の3室、70名の1室、90名の1室、さらに最大360人が入れる和室大宴会場もある。ホテルセキアが有数のMICE施設として認知さ

れている。

図 3.8 ホテルセキア日帰り会議と宿泊会議件数の推移

出典:ホテルセキア社資料

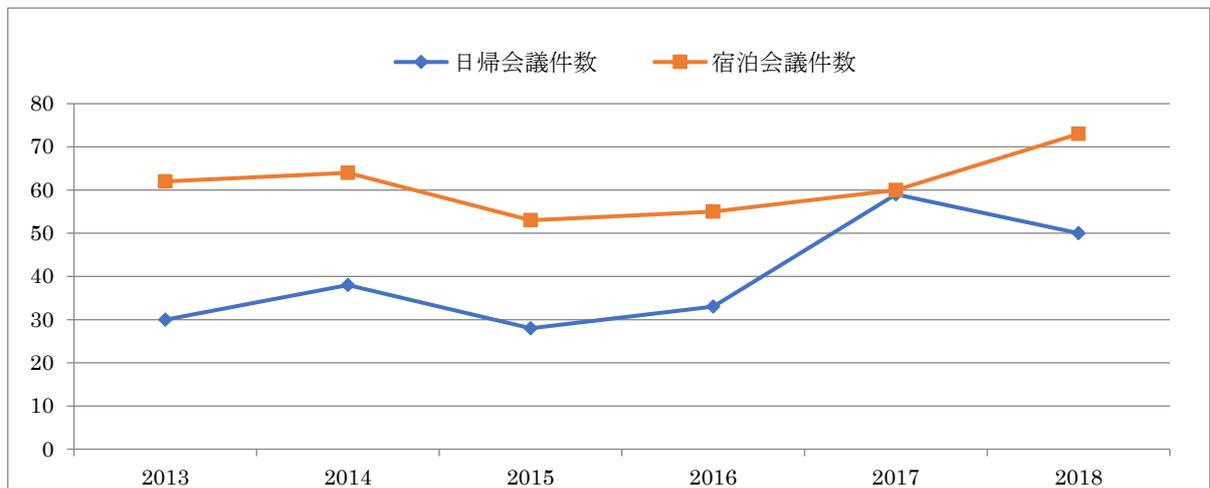


図 11 で示したように 2012 年のホテルセキアの経営再建以来、日帰りと宿泊の会議利用件数が年々増えている。知名度もなく、インフラが東京の大都市より整備していない地方において、ホテルセキアの「リゾートミーティング」という新しい MICE の提案が参考となる。

⑨ なんかん夏まつり

図 3.9 山車に飾る大蛇(ホテルセキアのエントランス)

出典:ホテルセキア社資料



南関町では、毎年 8 月に『なんかん夏まつり・なんかんぎおんさん』を開催している。高さが 3m もあるいかめしい形相の大蛇の山車が主役で、関町商店街一帯を練り歩く。夜になると、首を振りながら進む大蛇の口から花火が撒き散らされる。この山車に飾る大蛇が「ホテルセキア」のエントランスで飾られ、地域文化に対する尊敬と連携がホテル経営の中心に据えられていることを象徴している。

3.3 平成 28(2016)年熊本地震の際の地域貢献

2016年(平成28年)4月14日と4月16日に熊本県熊本地方を震央とする震度7の地震が発生した。死亡(直接死)者が50人、避難者が約11万6900人、住宅の全壊が8,673棟、半壊が34,726棟、一部破損が162,479棟の大きな損害を被った。ホテルセキアは地震発生後から5月末まで、40日間以上にわたり、被災住民に対して大浴場を無料で開放し新聞・ニュースで多数報道された。600台の駐車場も全国から駆け付けた消防・警察などの救援団体に無料で提供した。県外からの多くの救援者が「ホテルセキア」に宿泊しながら救援活動に当たり、「ホテルセキア」が救援活動の拠点となった。

図 3.10 「くまもと県民テレビ」の平成 28(2016)年 5 月 2 日のホテルセキアでの中継映像

出典: くまもと県民テレビ <https://www.kkt.jp/televitamin/info/2016/05>



3.4 広大な自然環境の保全

熊本県南関町の郷は森に囲まれた室町時代に拓かれた歴史のある町で、四季折々に咲き乱れる環境で育まれた人々は自然をこよなく愛し大切にしている。約150mの丘の森がセキアヒルズと呼ばれ、そこに聳え立

つホテルセキアは南関平野から見上げるとお城の風情を漂わせている。ホテルセキアは、この 42 万 4000m² の広大な丘の森の自然環境を保全しながら事業活動を行っている。

湧き水を利用した 2 つの池に鴨を放し飼いにして来客を喜ばせている。周囲の鬱蒼と茂った山林は、地元の人々の協力をえた開発した観光農園は、いまやグランドゴルフやレクレーションとして利用されている。みかん、栗、柿、オレンジを栽培し、地域の専門家の指導のもと、年間 10 万程度の費用をかけて消毒・肥料などの栽培を行っている。広大な敷地内の自然環境の整備は、6 名のグリーン・メンテナンス・スタッフが担っており、広大な自然の中に聳え立つお城らしい景観を保全できるように努力している。ホテルセキアは、単に一企業のホテル事業にとどまらず、南関平野から見上げる 150m の丘の森に聳え立つお城という地域の景観の保全にも努めている。

ホテルセキアは、地域の資源(伝統・文化・自然・食・温泉)を再発見し、その魅力を効果的にプロデュースすることによって、訪日外国人と国内交流人口を呼び込み、地域の中にヒト・モノ・カネ・情報の流れを継続的に生み出し、持続可能な事業を展開している。広大な自然環境と地域の景観を保全しながら、地震などの災害時も地域に開放している。ホテル再生が地域再生にも貢献している。以上のことから、研究仮説①「ランドマーク的な存在になっているホテルの再生は地域再生の重要な課題」、研究仮説②「ランドマーク的なホテルの再生は地域再生と連動しながら展開することが有効である」、研究仮説③「華人企業が地域資源の良さを再発見し、新しい価値の提案を行い、国内外の交流人口を呼び込み、ヒト・モノ・カネ・情報の流れを生み出し、ホテル再生と地域再生を可能にする」を論証しているといえる。

ホテルセキアは、幾度も経営陣が入れ替わっても経営不振が続いてきた。華人企業 CHI 社は社員に対して、「いけど経営陣が入れ替わっても、セキアホテルの景観とここで働く従業員は変わっていない。この意味では真の変わらぬホテルの経営者は、ここで働く従業員の一人一人である。南関町の地域資源の素晴らしさと顧客に対するホスピタリティのあり方について、このホテルで働いて皆さんが一番よく知っている」と励ましている。このような従業員に対する限りない信頼と権限移譲、従業員に対する高い包容力と多様性の尊重、経営側の積極的な設備投資とマーケティング投資は、ホテル事業を劇的に改善させている。研究仮説④「華人企業は地域におけるダイバーシティ(多様性)とインクルージョン(包摂)に貢献」を実証しているといえる。

第4章 「神戸ホテルフルーツ・フラワー」(兵庫県神戸市)町の再生事例

農業観光施設・神戸市立フルーツ・フラワーパーク(神戸市北区大沢町上大沢 2150、以下「KFFP」という)は、神戸市が「農業振興および都市と農村の交流」を目的に、総工費約 300 億円を投入し、神戸市北区に 100ha の敷地(甲子園球場 25 個分)を整備し、平成 5(1993)年 4 月に開園した複合リゾート施設である。施設へのアクセスは、JR三田駅、神戸電鉄線岡場駅からバス 15 分程度、車では六甲北有料道路大沢ICからすぐ、と神戸市郊外の農協地域ではあるが、各地から比較的至便な環境である。

運営は神戸市が 93%出資する第三セクター「株式会社神戸ワイン」が担当する。いわゆる、「公設民営型第三セクター」といわれる方式である。KFFP は開園後、入園者数が計画通りに伸びなかった。また、阪神大震災に遭い、競争テーマパークが出現したなどの外部原因で入場者が減り続けている。さらに膨大な運営コストを払う神戸ワイン社は支払利息の負担と減価償却費の負担による収支悪化に陥った。平成 14(2002)年に神戸市が KFFP ホテル棟などの施設を神戸ワイン社による買い取り、平成 18(2006)年に指定管理者制度を導入するなどの改善策を実施したが、累積赤字が解消せず、平成 26(2014)年 11 月に神戸市が KFFP ホテル棟を売却することを決定した。平成 26 年(2014)4 月に CHI 社が神戸ホテルフルーツ・フラワーのホテル事業を落札し、民間の企業として積極的な施設運営と経営改善を行いホテル事業の再生に成功している。

4.1 神戸市立フルーツ・フラワーパーク設立とホテル事業売却の経緯

神戸市が、「地域産業の観光化とブランド化」を進めるために、①農業公園(神戸ワイナリー)、②KFFP、③マリニピア神戸・海づり公園、④六甲山牧場の 4 つの産業振興・観光拠点を整備した。昭和 62(1987)年に KFFP が「農業振興および都市と農村の交流」を目的にする農業振興拠点施設として整備基本構想が作成され、同年 11 月に着工した。平成 5(1993)年 4 月にオープンした。約 35ha の敷地に、園芸バイテク館、温室、果樹園といった農業振興施設と、ホテル、バーデハウス、バーベキュー場、プールといった憩いと安らぎの施設が設けられたほか、開園後は、民間事業者の参画によって、遊園地、劇場などが整備された。また周辺には地元法人が運営する 65 営農団地が開発された(表 4.1)。KFFP 開園時における施設の機能として以下二つがある。一つは農業振興機能である。神戸市では、名物である神戸牛のほか、コメや野菜、果樹など多様な農業が営まれている。園芸バイテク館でのイチゴやユリの優良苗の生産や温室でのラン・ペゴニア等の栽培展示による先端農業技術の振興、神戸ブランデーの醸造による神戸ブランドの開発、神戸チーズや神戸アイス等の製造による神戸産牛乳の消費拡大、フルーツ・フラワー館でのミニシアターや世界の果物の展示、神戸ビーフの宣伝普及、果樹の栽培展示、日曜朝市といった事業が実施され、神戸市の農業振興拠点としての機能が期待されていた。もう一つの機能は集客観光機能である。KFFP は神戸市の北部地域の集客観光施設として、ホテル、温浴施設、売店、レストラン、プール、スケート場、ゴーカート、パターゴルフ事業などが実施され、フルーツ・フラワーパークに多くの来園者が訪れることによって、果樹園や周辺地域の観光農園での農業体験事業など都市と農村の交流や地域活性化も期待されていた。KFFP では、実験室のような苗のバイオ栽培場が見学ルートに組み込まれ、広大な果樹園をゴーカートで周遊できる。施設の来場者が生産現場に活力を与え、経済効果や宣伝効果をもたらす。生産現場の体験を通じて神戸ブランドへの愛着も育まれる。

図 4.1 地域産業・地域ブランド・観光の関連¹³

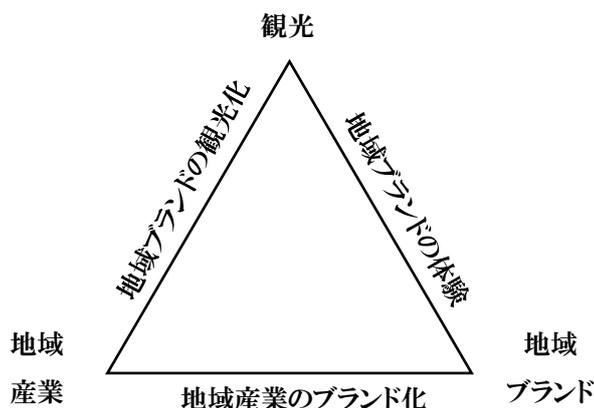


表 4.1 神戸フルーツ・フラワーパークの構成

出典:「フルーツ・フラワーパーク活性化検討委員会報告書」平成 24 年 11 月

区分	利用目的	施設	面積
Park Zoon	農業振興拠点施設	園芸バイテク館、温室、ブランデー、ビール館、ミルク館、ビーフ館、フルーツフラワー館、バーベキュー館	7ha
	憩いと安らぎの施設	ホテル研修館、バーデハウス、音楽堂、プールプラザ、ウェルカムステーション、回廊、中央広場	8ha
	果樹園	フルーツガーデン(桃、葡萄、梨、林檎)	6ha
	野外施設等	ゴーカート、バターゴルフ場、多目的広場、わんぱく広場 おとぎの国、神戸モンキー演芸場、ホースランド	14ha
	その他	駐車場、保存緑地、調整池	
Farm zoon	営農団地(地元法人)	フルーツ団地(ワイン用葡萄)、ビーフ団地	65ha

KFFP の総建設費用は約 300 億円の中で、それぞれ神戸市が約 125 億円、財団法人神戸市園芸振興基金協会が約 53 億円、株式会社神戸ワインが約 122 億円を負担していた(表 4.2)。特に欧米風の資材を使用して建設したホテル棟はオランダの国立美術館を模した建物などは高額な投資になり、運営側にとって大きな負担になった。(表 4.2)

表 4.2 神戸フルーツ・フラワーパークの建設事業費

出典:「フルーツ・フラワーパーク活性化検討委員会報告書」平成 24 年 11 月

区分	事業内容	事業費	
土地基盤整備(市)	用地買収、実施設計、造成、修景、開発インター等	89 億 5100 万円	
建築整備等	神戸市	広場、プール、駐車場、園内道路、基幹設備(配管)等	35 億 1500 万円
	(財)神戸市園芸振興基金協会	園芸バイテク館、フルーツフラワー館、管理事務所 ゲート、回廊等	52 億 6800 万円
	(株)神戸ワイン	ホテル棟、ブランデービール館、ミルク館、ビーフ館	121 億 9500 万円
	小計		209 億 7800 万円
合計		299 億 2900 万円	

¹³ 長岡大樹「観光と地域産業の振興 — 神戸市による地域産業の観光化とブランド化」富山大学芸術文化学部紀要 第 5 巻、平成 23 年。

図 4.2 神戸ホテルフルーツ・フラワーの外観

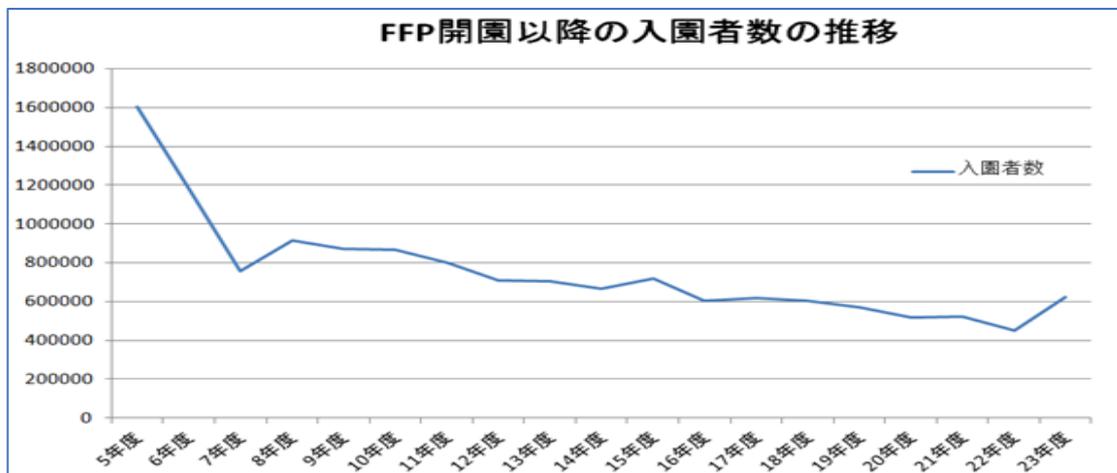
出典：神戸ホテルフルーツ・フラワーホームページ <https://www.hotel-fruitflower.jp/>



事業運営は、神戸市の外郭団体の性格を持つ一般財団法人神戸みのりの公社など市の委託を受けて運営してきた。平成 18(2006)年からは、指定管理者制度を導入、当初の管理者として(株)神戸ワインが選ばれて、営農施設を除くパーク全体を運営してきた。このパークの来場者数は当初の 1993 年度には年間 160 万人にのぼり、順調であったが、1995年の阪神淡路大震災の影響もあり、3年目以降の来場者が激減、年間 80 万人程度で推移、その後も来場者数は戻らず漸減傾向が続き 2010 年度には 40 万人台まで減少していた。その結果、パークの運営は苦境に陥り、運営者としての神戸市も大きな資金負担を抱え、対策に苦慮していた。

図 4.3 KFFP 開園以降の入園者の推移

出典：「フルーツ・フラワーパーク活性化検討委員会報告書」平成 24 年 11 月

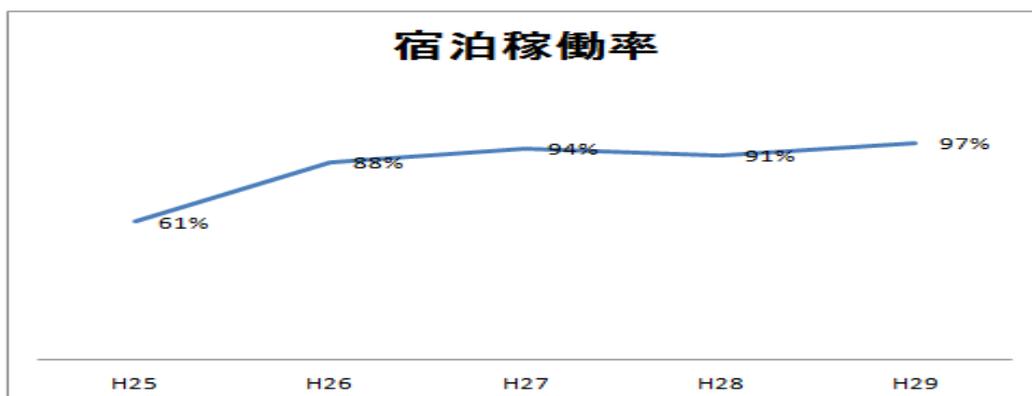


このため、この施設の運営者である神戸市は、この施設の運営についての検討会を複数回開催し、対策を検討、この施設を農業振興としての役割を重点に置いた事業に特化させ、特に関連性の低い赤字施設については、施設の閉鎖も含めた切り離しを行うこととした。この一環としてホテル施設が売却されることになり、平成 25(2013)年にCHI社が 2 億円で落札し経営権を取得、以降 30 年間ホテルとしての使用を続けることを条件として、本ホテル事業を行うことになった。

4.2 CHIの傘下の再建成果—インバウンドで成り立つビジネスモデルの確立

神戸ホテルフルーツ・フラワーパークでは、かつての外国人観光客の宿泊者がほんのわずかであった。再建に着手したCHIは初年度で1731の海外団体、計48300人がホテルに泊まった。その中でほとんど中国からの観光客であった。初年度の宿泊稼働率は2013年度の61.49%から88.27%までに上昇し、同年黒字転換に成功した。また、4階の事務所を50の宿泊室に改造した9月も宿泊稼働率は82.69%であった。初年度以降も宿泊稼働率は90%台を維持している。

図 4.4 2013年～2017年の宿泊稼働率
出典：神戸ホテルフルーツ・フラワーパーク運営状況諸表から整理。



2013年にホテル宿泊者は計38568人であったが、2014年に76900人に上昇した。その中で48300人が訪日外国人であった。2014年から2017年まで神戸ホテルフルーツ・フラワーパークの日本人と外国観光客の割合について、以下のようなグラフで示す。訪日外国人がホテルの稼働率の向上に大きく貢献している。

図 4.5 2014年～2017年ホテル宿泊人数
出典：神戸ホテルフルーツ・フラワーパーク運営状況諸表から整理

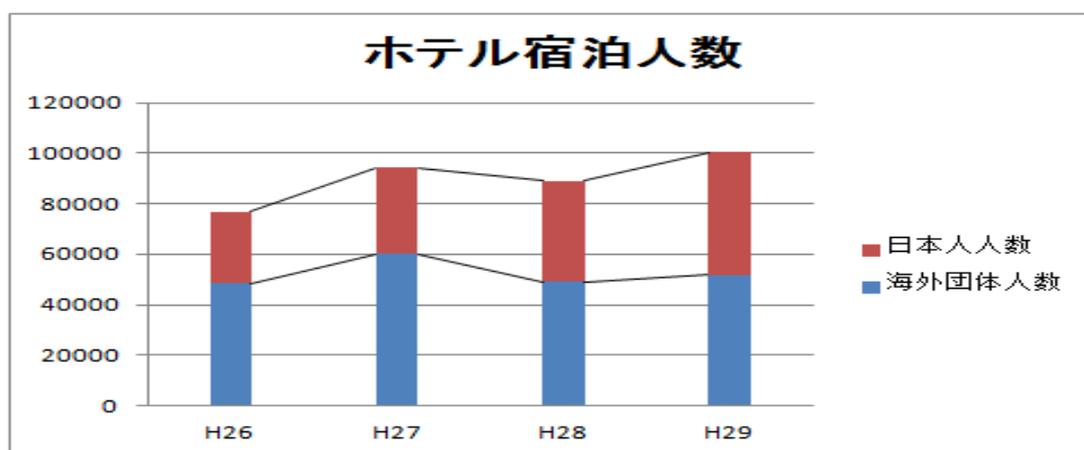


表 4.3 ホテルセキアの買収前の課題と買収後の経営改革(筆者が作成)

	第三セクターKFFP の課題	CHI 社が行った改革
組織 意思決定	<ul style="list-style-type: none"> ● 運営会社(株)神戸ワインは、神戸市が93.1%を出資。民間の資金や経営ノウハウを活用しているとはいえない。 ● 官の職位・職権に基づく意思決定 ● 失敗を許容できない保守的な風土、チャレンジが行われにくい。 ● 現場の意見や創意工夫を生かせない。 ● 稟議・ハンコ文化 市場の機敏な変化に対応できない。権限移譲が進んでいない ● 多くの役員と役員室。ピラミッド型組織。 	<ul style="list-style-type: none"> ● CHI 社がホテル事業の運営権を取得。完全に民間企業として再出発。 ● 役員室をインバウンド客室に改装。改革の意思を表明。既成の顧客層を死守する方針とともに新規開拓も行う。 ● 社長に直に意見をいえる風土。フラットな組織に。<u>人間関係や信頼関係を重視するのは華人企業の特徴。</u> ● 社長室を設けず、<u>支配人も共同部屋。実務を重視する組織。</u> ● サービス・ドミナント・ロジック (Service Dominant Logic)¹⁴に基づいて無形な資源(信頼・安心・安全・ホスピタリティ・ブランド)に対して投資し、顧客との関係性と価値共創を重視。従業員に対して権限を委譲し柔軟で迅速な対応力を身につけ、「<u>真実の瞬間</u>」¹⁵の質を高める。 ● 現場の判断を尊重しチャレンジを奨励する。失敗を許容する風土。
賃金体系	<ul style="list-style-type: none"> ● 役所からの出向者は、公務員準拠の処遇(事業の損益が反映されない) ● (赤字事業のため)通常採用の職員は最低賃金で大きな格差が生じている。 ● 通常採用の職員のインセンティブが低い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人員整理を行わず、雇用形態による賃金の差をなくし統一した。 ● 仕事の貢献を賃金に明確に反映。コミットメントと競争原理の重視は華人企業の特徴。
事業 計画	<ul style="list-style-type: none"> ● 豪華な施設(オランダ国立美術館を模したホテル)。事業コンセプトが不明確。 ● 市役所の出向者の寄り合い所帯。経営責任の所在が曖昧。神戸市からの融資とその利息の約34億円が不良債権化し特別清算される。 ● 赤字続きの経営に対して、議会からの追求を恐れ、大胆な新規投資を行わなかった。 ● マーケティング志向の欠如。新規企画や新規顧客開拓が困難。 ● エンターテインメント事業の経験なし → テーマパーク的な運営が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>ターゲティングを、神戸ブランドを活かした「国内観光+国際観光+道の駅と連携した体験・研修」に修正。</u> ● 20年を経過する老朽した施設、消防などの安全機器を中心に12億円の新規投資を行う(ホテル買収金額2億円の6倍の投資)。<u>確信する事業に対して、リスクを恐れず積極的に投資とマーケティングを行う。</u>果敢な投資で従業員が将来への希望を取り戻す。 ● インバウンド需要で稼働率20%向上を社長が必達責務と公言。<u>社長のリーダーシップとコミットメントで組織の方向性を示す(華人企業の特徴)。</u> ● <u>国内客とインバウンド需要の双方を同時に取り込むことができるのは華人企業の特徴。</u> ● 中国雑技団、アジアビューティーショー(タイ国の芸能人)、ディナーショー(日本の芸能人)、マグロの解体ショーなどの多様な文化体験を提供。

¹⁴ Robert F. Lusch, Stephen L. Vargo『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版、2016年。

¹⁵ ヤン・カールソン真実の瞬間—SAS(スカンジナビア航空)のサービス戦略はなぜ成功したか』(ダイヤモンド社、1990年)の中で述べている「顧客はスタッフと接する短い時間(真実の瞬間)の中で企業を評価する」との考え方。

<p>地域</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 第三セクター「神戸市立フルーツ・フラワーパーク」は、「神戸牛」と「神戸ワイン」などの神戸ブランドの産業振興と観光の拠点。 	<ul style="list-style-type: none"> ● ホテル事業は、「神戸フルーツ・フラワーパーク」の名前を継承し、他の公的事業である「道の駅 神戸フルーツ・フラワーパーク大沢」と緊密に連携し実施的に統一ブランドで展開。 ● 中国雑技団などのイベントも道の駅の来客に無料で公開。 ● 「神戸牛」と「神戸ワイン」をインバウンド広報の最前線に。神戸ブランドを国際的にプロモーション。 ● 地域社会に溶け込み、Win-Win の信頼関係を築く(華人企業の特徴)。
-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.3 神戸ホテルフルーツ・フラワー具体的な戦略

(1)買収後の積極的な設備投資

買収前のホテルは累積赤字で十分にメンテナンスができなくなっていた。CHI 社は、6 億円をかけて買収時に築 20 年で老朽化が進んでいた施設を改修した。従来の客層に加え、高速道路からのアクセスも良く、隣接のパーク内の体験施設等も完備していたことを活用し、インバウンド団体旅行者の関西での滞在施設として活用できるような仕様とした。

(2)積極的な利用者受け入れ政策

事業買収時点のホテル事業は、神戸市の傘下の第三セクターである(株)神戸ワインが運営していた。ホテル事業として積極的な集客施策を行わず、神戸フルーツ・フラワーパークの来場者が、その行程の中で宿泊したいという需要に対応していただけであった。買収後は、この従来の需要は捉えつつ、華人企業のグローバルな人的ネットワークを活用し、国際都市神戸に立地する強みを活かした積極的な集客活動を行い、インバウンドの団体旅行に現地の企画段階から積極的にプロモーションしてインバウンド需要を捉える。道路アクセスの良さなどを利用して、日本国内を周遊する外国人旅行者の関西地区の拠点として活用するように提案を行い、当初目標の稼働率 20%アップを実現している。

(3)経営組織の在り方

CHI 社は、事業買収後、現存の人材をできるだけ活用することを運営の方針である。第三セクターの官庁の風合いが強く縦割りの組織は、上意下達で責任の所在が見えにくい。経営組織を抜本的に見直し、従業員が互いに意思疎通しあい迅速な意思決定ができるようにフラットな体制に変更した。

人事面で組織の活性化にも注力した。第三セクターのホテル事業では、神戸市からの出向された多くの職員は、悪化した経営環境のもとでも、公務員としての給与が維持され、特に経営状況の責任を問われることもなかった。一方では、直接に雇用された職員には、経営の悪化に伴い、低賃金と超過労働の負担がのしかかり、勤労意欲の低下につながった。買収後、雇用の継続を希望した者に対して、すべて継続させ、従業員全員の賃金体系を統一し、成果に反映できるように仕組みを変えた。相対的に従業員の給与水準が上昇し、士気も向上しホテル事業の業績も向上した。

従業員満足、顧客満足と企業業績(生産性)に関する研究として、ヘスケットらによる「サービス・プロフィット・チェーン」の考え方がある¹⁶。これは、組織の内部サービス品質(職場環境、業務内容や判断の自由、選抜採用と教育開発、報酬と評価、情報とコミュニケーション)の向上が現場の従業員満足、組織へのロイヤルティ、生産性、そしてサービス品質を向上させ、それにより顧客満足や顧客ロイヤリティを生み出し、最終的に収益性の向上につながるという考えである。ヘスケットによると従業員満足と顧客満足との間には 99%の因果関係があり、従業員満足が 1%増加すると顧客満足が 0.22%増加するともいわれている¹⁷。

(4)地域貢献とKFFPの施設運営事業

KFFP のホテル事業は、その立地・パークの設置時の目的・コンセプトに基づいて、買収後も隣接するパーク内の農業振興関連施設・体験施設・農産物の販売店舗施設との連携を強化した。施設全体への集客に貢献することも、地元神戸市からの期待も積極的に応えている。地域ブランドの神戸牛・神戸ワイン・フルール・フラワーが、訪日外国人に満足感を与え、リピータにもつながっている。このように地域の自治体、農業団体、諸団体との連携、地域ブランドなどの地域資源を有効に活用することは、ホテル事業の成功のカギである。当初買収時の条件でもある「30年間のホテルとしての事業継続」の方針を貫くためには、長い視野を立って地域と緊密に連携し、地域ブランドを初めとして様々な地域資源を魅力的にプロデュースすることにより、国内交流人口と訪日外国人のヒトの流れを受け入れ、安定的な雇用を創出し地域経済に貢献できる枠組みを確立することが必要である。

ホテル 1 階フロント横にあるロビー売店は神戸や関西のおすすめのお菓子や食品、新鮮な地元野菜や、おしゃれな雑貨や服飾、日用品までそろうショップがある。(図 4-3)

図 5.3 地元産品を販売しているホテル内のショップ
出典：神戸ホテルフルーツ・フラワー資料



関西の奥座敷とも呼ばれる有馬温泉は、道後温泉・白浜温泉と並ぶ日本三古湯のひとつに数えられる。療養泉として国が指定する 9 つの主成分のうち、7 つを含む世界的にも珍しい日本を代表する名泉である。神戸大沢温泉・金仙花(きんせんか)の湯は、有馬温泉と同質な温泉であり、ホテル内で楽しむことができる。

¹⁶ 多田 雅則「サービス・プロフィット・チェーンにみる従業員満足度：職場における管理・コミュニケーションの分析」日本郵政公社郵政総合研究所 2005 年。

¹⁷ 木戸貴也「従業員満足、顧客満足と企業業績の関係に関する一考察」2005 年。

図 5.4 有馬温泉と同質の神戸大沢温泉・金仙花の湯
出典：神戸ホテルフルーツ・フラワー資料



ホテル内に神戸牛の焼肉を楽しめる、1,500名を収容できる関西最大級の全天候対応型 BBQ 施設

図 5.5 BBQ 施設
出典：神戸ホテルフルーツ・フラワー資料



ヨーロッパ風の建築が並んでいるこの施設はコスプレの撮影地として有名である¹⁸。さらに子供に人気がある夏季限定のプールプラザ(図 5.6)と窯焼きピザ手作り体験がある。

図 5.6 プールプラザ
出典：神戸ホテルフルーツ・フラワー資料



神戸フルーツ・フラワー・パークは、広大な敷地を持ち、施設全体を道の駅と認定されている。そのため、着地型観光¹⁹の手法によって地域資源を活かした観光商品づくりには可能である。着地型観光は、4つのステ

¹⁸ <http://www.comicon.co.jp/cosjoy/ffpindex.htm> (2020年1月8日参照)

¹⁹ 「着地型観光」とは、その地域ならではの観光資源を活用した観光商品や体験プログラムを地域(着地)側が企画・運営するもの。従来の大都市(発地)の旅行会社が企画・運営する「発地型観光」に比べ、地域経済への波及効果が大きい。

ップからなる。①(潜在的な)地域資源を探し、②地域資源を磨き、③その価値を地域の関係者で共有し、④社会実験等を行い、観光客の反応をみて、商品としての価値を高めていく。つまり、地域資源に観光的価値を付加することで、地域経済への波及効果を生み出し、観光地域づくりへつなげることができる。

神戸ホテルフルーツ・フラワーは、「道の駅 神戸フルーツ・フラワー・パーク大沢」と連携し、宿泊客に対して構内の農園(ブドウ・モモ・リンゴ狩り)、フラワー(桜、チューリップ、アジサイ(神戸ブランドのアナベル))を積極的に案内する。また「神戸牛」、「神戸ワイン」、「神戸大沢温泉 金仙花の湯」、「神戸イルミナージュ」(11月から2月に開催)などの神戸ブランドをホテルのブランディングの最前面に据えている。神戸ワインの無料試食を提供し、VIP客にハーフボトルを差し入れる。レストランやバーベキューには、神戸の野菜や黒毛和牛、日本酒の山田錦を中心に据えている。

農林水産省が2015(平成27)年に行われた「海外の牛肉マーケットにおける「都道府県ブランド」の意義及び「和牛統一マーク」使用の効果に関する調査報告書」²⁰によると、欧米では「日本産和牛」のニーズは総じて低く、米国は自国産ニーズが高く、EUは輸入解禁直後であり、ニーズは限定的であるのに対して、香港・シンガポール・タイ・ベトナム・台湾では、日本食人気・高品質イメージもあり、「日本産和牛」へのニーズが高い。アジアでは、神戸牛の認知度はタイで89%、香港で78%、台湾で75%にそれぞれ達した。ほかの産地がおおむね5割以下にとどまっている。このことから「神戸牛」、「神戸ワイン」などの神戸ブランドを有効に活用することは、インバウンド需要を喚起するうえで重要であり、ホテル事業の再生にとって不可欠であることが分かる。

一方では、神戸ホテルフルーツ・フラワーは、地代と固定資産税を神戸市に支払い、「神戸牛」、「神戸ワイン」、「神戸大沢温泉 金仙花の湯」などの神戸ブランドの地域資源を活用して、従業員160人の雇用を創出し、年間、定借地賃料と施設賃料30,062万円、固定資産税2100万円、合計5,106万円を神戸市に支払っている。このことは、研究仮説①「ランドマーク的な存在になっているホテルの再生は地域再生の重要な課題」、研究仮説②「ランドマーク的なホテルの再生は地域再生と連動しながら展開することができる」を実証している。

神戸ブランドを活かしたインバウンド需要の喚起が成功し、宿泊稼働率は95%を超えている。宿泊稼働率の向上は、ホテル事業の再建にとって最も重要な事項であり、研究仮説③「華人企業が地域資源の良さを再発見し、新しい価値の提案を行い、国内外の交流人口を呼び込み、ヒト・モノ・カネ・情報の流れを生み出し、ホテル再生と地域再生を可能にする」を論証しているといえる。

また、CHI社は、神戸市の第三セクターがもつ公務員の職位に準ずる組織から、社長室を設けず、現場主義に徹する組織に変更している。買収に伴う人員整理を行わず、神戸市からの出向社員と派遣社員・パート・アルバイトの雇用形態や賃金の差をなくし、実力主義に変更したことによって従業員のモチベーションが高まった。このような従業員に対する限りない信頼と権限移譲、従業員に対する高い包容力と多様性の尊重、経営側の積極的な設備投資とマーケティング投資は、事業業績を劇的に改善させている。研究仮説④「華人企業は地域におけるダイバーシティ(多様性)とインクルージョン(包摂)に貢献」を実証しているといえる。

²⁰ https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/e_kikaku/pdf/tyosa_gyuu.pdf (2020年1月8日参照)

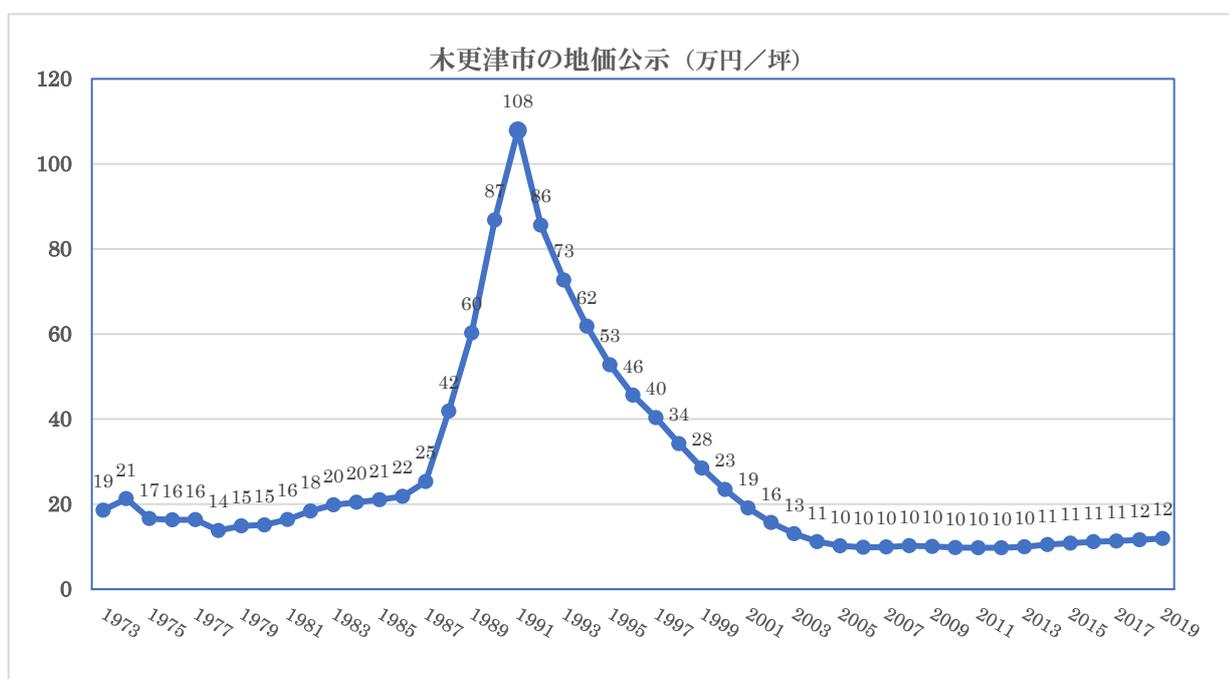
第5章 東京ベイプラザホテル(千葉県木更津市)の再生事例

5.1 「ホテル観月荘」から「東京ベイプラザホテル」への再生

千葉県木更津市は人口約13万人で南房総最大の都市で商圏の中心地である。1991年(平成3年)からバブルが崩壊し、商圏の君津、富津、袖ヶ浦の3市に商業施設ができたこともあり、木更津駅前商店街の地価は、1991年(平成3年)のピーク(108万円/坪)を境に著しく下落し、1999年(平成11年)から2003年(平成15年)にかけて東京圏における地価下落率の1位となった。駅前から木更津そごうやダイエー、西友、十字屋などの大型店舗が相次いで撤退した。1997年(平成9年)12月に東京湾アクアラインが完成したが、期待していた東京のベッドタウンとしての宅地開発が進まずスロー効果で大量の消費が東京や横浜に流出した。木更津商工会議所の統計によると、小売業の販売高は、1991年(平成3年)の1713億円から、2004年(平成16年)の1231億円まで13年間で500億円近く減少した²¹。

図5.1 木更津市の地価公示の推移

(土地価格ドットコム <https://www.tochi-d.com> のデータから筆者が作成)



東京湾アクアラインの開通にともない、木更津港に入港する船便は次第に廃止され、それらの運行に携わる関係者の木更津宿泊が激減した。1937年創業の老舗の「ホテル観月荘」も宿泊客の減少に悩まされ、2004年(平成16年)に負債23億円を抱え民事再生法を申請している。

CHI社が2004年(平成16年)11月に本館・別館・南館・西館に分かれ、120の客室のほかに8つの宴会場をもつ「ホテル観月荘」を3.2億円で買収し、それまでの従業員をそのまま雇用し続け、改装費3億円を投じてリニューアルし、主な顧客も「団体・港湾関係者+広商圏からの集客」から「地元中心+MICE+インバ

²¹『朝日新聞』2007年2月11日の記事

「インバウンド需要」に変更し事業ポートフォリオの再構築に取り組んだ。

羽田空港・木更津市間は、東京湾アクアラインを利用すると、それまで東京湾を半周せねばならなかったのに比べると、約3分の1の30kmに短縮され、わずか30分で到着できるようになった。2002年7月19日から実施していた東京湾アクアラインの通行料金の特別割引の社会実験がその後も様々な形で継続しており、羽田空港に到着するインバウンド客を受け入れるのに、距離的にも経費的にも都内のホテルに十分太刀打ちできる条件が整っている。ホテルの名称も、羽田から至近距離にあることを示唆する「東京ベイプラザホテル」に変更した。成田空港までも70分の距離にある。CHI社は自社バス会社を設立し、「羽田空港+成田空港」へのアクセスを確保しインバウンド需要を積極的に取り入れている。この一連の施策を講じた結果、買収前には70%しかなかった客室稼働率は98%にまで高まり、その結果、東京ベイの現在の資産評価額は15億円にまで高まっている。

外国人も日本人も含めた交流人口の増加は、地域経済の活性化につながる。外国人旅行者11人分、または、国内旅行者(宿泊)26人分の消費額は、定住人口1人に相当する。国立社会保障・人口問題研究所の『日本の地域別将来推計人口』(平成30(2018)年推計)²²によると、木更津市の人口は高齢化が進むが、2015年に13万4141人、2020年に13万7247人、2030年13万9056人、2040年に13万6991人、2045年に13万5220人と、総人口は相対的に安定している。このことは、地域内の利用が重要であることが分かる。

図 5.2 東京ベイプラザホテル(出典: CHI 社内資料)



²² 国立社会保障・人口問題研究所の『日本の地域別将来推計人口』 <http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson18/3kekka/Municipalities.asp>

5.2 CHI 社による経営改革

表 5.1 東京ベイプラザホテルの買収前の課題と買収後の経営改革(筆者が作成)

	買収前のホテル経営上の課題	買収後に CHI 社が行った経営改革
経済社会環境 の 変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 1999 年から 2003 年にかけて東京圏地価下落率の 1 位 ● 2011 年の東日本大震災による節約ムードと海外観光客の減少 ● 2012 年に三井アウトレットパーク木更津がオープン。2018 年に 308 店舗。店舗数日本一に ● 2012 年尖閣諸島国有化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社バス会社を設置し、羽田空港と成田空港へのアクセスを独自に確保し、インバウンド需要で経営を大幅に改善させる ● MICE やエンターテイメントによる新しい顧客価値の創造
事業方針	<ul style="list-style-type: none"> ● バブル期の団体の宴会中心利用からの転換 ● 自治体・地元企業・住民との連携が不足 ● インバウンド需要に適切に対応していない 	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>ターゲティングを「団体・港湾関係者+広商圏からの集客」から「地元交流+MICE+羽田・成田からのインバウンド需要」に転換</u> ● 客室・内装・消防設備を更新。 ● MICE で国内交流人口を受け入れる ● 地域と連携、地域資源を最大限に利用 ● 時間消費・コト消費・体験消費を積極的に提案
地域特性 ・ 事業計画	<ul style="list-style-type: none"> ● 老舗「ホテル観月荘」の伝統的な経営 ● 家族客・個人客・海外観光客への対応が不足 	<ul style="list-style-type: none"> ● 落語、マグロの解体ショー、中国雑技団、アジアビューティーショー(タイ国の芸能人)、ディナーショー(日本の芸能人)などのエンターテイメントを定期的開催 ● MICE(ジュエリー展示、公的団体のセミナー) ● インバウンド需要を積極的に開拓する。中国の旅行社と提携し、団体客を受け入れる。 ● 同窓会・サークル・法要・宴会・ブライダルなどの地域密着のニーズを積極的に対応する。 ● 潮干狩り、マザー牧場などの房総観光 ● 国内客とインバウンド客の習慣が異なるため、食事や浴場を分けて対応する
新規投資		客室・内装・消防設備の更新に 3 億円を投資し国内客とインバウンドの満足度を高める
運営組織		<ul style="list-style-type: none"> ● インバウンド担当を常住させ、旅行社・旅行客に対してきめ細かい配慮を実施。 ● 権限を委譲し責任感と創意工夫を促す。 ● 適切に賃上げを行い、従業員満足度を高める

(1) 新しい顧客経験価値の創造

マグロの解体ショー、中国雑技団、落語などのイベントが頻繁に開催されており、エンターテインメントの価値を提供している。

図 5.3 マグロの解体ショーや中国雑技団の演出を定期的で開催(CHI 社の社内資料)



中国雑技団の演出の前座として、地元の各団体に出演する場を提供している。地域住民が気軽にホテルという場を利用しやすいように積極的に提案している。

(2) 地域密着の経営

同窓会・サークル・法要・宴会・ブライダルなどの地域密着のニーズを積極的に取り入れている。また潮干狩り、マザー牧場、三井アウトレットパーク木更津などの房総観光に訪れる家族客や個人客にも利用しやすいように、従業員のサービスの向上や食事の内容など、改善を積み重ねている。ジュエリー展示会、公的団体のセミナーなどの MICE も盛んである。CHI 社長がふるさと納税を通じて木更津市に貢献している点も市から評価されている。

5.3 2019 年(令和元年)台風 15 号の浴場とロビーの無料開放

2019 年(令和元年)9 月 9 日の台風 15 号が木更津市で秒速 49.0 メートル(観測史上 1 位)を記録し、20800 世帯が停電した。東京ベイプラザホテルは、浴場とロビーを無料開放し、携帯電話の充電やシャワー・浴場が利用できる(タオル・アメニティ・充電器持参)。Instagram や twitter 上で多くの感謝の投稿が寄せられている。

@ezo_zone の投稿²³では「木更津にある東京ベイプラザホテルが大浴場とロビーを被災者に無料開放してくれていた◎断水6日目、広くてあったかいお風呂に久々入れて気持ち良かったー！涼しくなってきたし、本当にありがたい🙏もの凄く助かりました、感謝です◎なんて素敵なホテルなんだ！！」。また、@momoyo55 の投稿²⁴では「昨日は、友達の手・木更津にある東京ベイプラザ様のお力をかり、たくさんの氷をいただき、子供と氷・水・少しばかりの食べ物を持って、職場近くの方々へ持って行きました!! 暑かったので、氷は喜ばれた〜😭 本当に協力してくれた友達・東京ベイプラザ様に感謝しかありません🙏」と投稿している。

²³ https://www.instagram.com/p/B2bbuTWlQni/?utm_source=ig_web_copy_link(2019 年 10 月 6 日参照)

²⁴ https://www.instagram.com/p/B2cMvOqHBK6/?utm_source=ig_web_copy_link(2019 年 10 月 6 日参照)

図 5.4 instagram 上の「#東京ベイプラザホテル」の投稿



このように「地域に寄り添い、地域内のあらゆるニーズに応え、地域とともに発展を求めていく」CHI 社の姿勢は、ホテル再生の最も重要な成功要因であるといえる。ブランドとは、地域と顧客との約束と信頼であり、その企業の独自性、その企業らしさを表現するものである。このような地域に対する一貫した姿勢と弛まない努力を通じて、地域内におけるブランドが形成され、ホテルの再生にも寄与している。このことは、研究仮説①「ランドマーク的な存在になっているホテルの再生は地域再生の重要な課題」、研究仮説②「ランドマーク的なホテルの再生は地域再生と連動しながら展開することができる」を実証している。

インバウンドの中国人観光客と国内客の生活習慣や食事の内容が異なるため、食事する場所、宿泊階、入浴時間を分けているが、館内に中国語の掲示も多く、国内客が当惑する場面も生じている。このような課題を抱えながらも、自社バスを配置し羽田と成田からのインバウンド需要の取り込みに成功し、宿泊稼働率が 95%を超えている。宿泊稼働率の向上は、ホテル事業の再建にとって最も重要な事項であり、研究仮説③「華人企業が地域資源の良さを再発見し、新しい価値の提案を行い、国内外の交流人口を呼び込み、ヒト・モノ・カネ・情報の流れを生み出し、ホテル再生と地域再生を可能にする」を論証しているといえる。

また、CHI 社は、海外観光客に落語、マグロの解体ショー、木更津市の「やっさいもっさい祭り」を体験させ、国内客に中国雑技団、アジアビューティーショー(タイ国の芸能人)を開催する。国内の芸能人を招く歌唱会・演奏会の前座に地元の音楽家が務める。このことは、研究仮説④「華人企業は地域におけるダイバーシティ(多様性)とインクルージョン(包摂)に貢献」を実証しているといえる。

第6章 ラディソンホテル成田(千葉県富里市)の再生事例

6.1 施設の立地と現在までの経緯

本施設は、新東京国際空港(成田空港)の開業に合わせて1978年に米国航空会社大手のデルタ航空(前身は旧ノースウエスト航空)が、富里市(当時は町)の成田空港から車で20分の広大な敷地(132,000m²)に、航空会社のクルーのための200室の宿泊施設・研修施設、リコンフォームセンター、機内食工場(7社の航空会社向けに15,700食)、保税倉庫を整備し「インターナショナル成田エアポート」として開業した。デルタ航空のクルーの定期利用が中心で、スポーツジム・テニスコート・プールを設けている一方で、他の旅行客に対して営業活動を行うインセンティブが薄く、日本人客や海外の観光客の利用が増えなかった。米系のため、地元との連携も薄く、地域住民が積極的に利用することも多くなかった。デルタ航空は当初の成田をアジア各都市への乗り継ぎ拠点として位置付けていたが、アメリカ本土からアジア各国への直行便への重視に変わり、太平洋路線のうち日本路線の占める割合は、2009年の72%から2013年の49%にまで下落した。デルタ航空の戦略の変更などにより、客室が縮小し客室稼働率も伸び悩みで、2016年にCHI社に売却した。

現在の「ラディソンホテル成田」は、敷地面積132,000m²、客室数610室、客室稼働率95%(買収前68%)、年間売上高19.5億円(2019年度)のインターナショナル・リゾートホテルとして再生を果たしている。成田空港に発着する多くの外国航空会社のクルーが利用するほか、成田空港を利用する国内外の観光客だけでなく、MICEや日帰り利用が増えている。

図6.1 ラディソンホテル成田の外観(出典: <https://www.travel.co.jp>)



6.2 CHI社による経営改革

「ラディソンホテル成田」は、広大な敷地に、スポーツジム、プール、テニスコート、スーパー銭湯などの健康・スポーツ・リラクゼーション施設が充実しており、食事・BBQも整っている。地元と緊密に連携し、アーバンリゾートホテルとして日帰り客やMICEの利用も増えている。

表3 ラディソンホテル成田の買収前後の経営に関する比較(筆者が作成)

	買収前の経営	買収後 CHI 社が行った経営改革
経済社会 環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 2008年にリーマンショックと韓国通貨危機、2009年に新型インフルエンザ一流行、2011年に東日本大震災、2012年に尖閣諸島国有化 ● デルタ航空が成田からアジア各都市への乗り継ぎ便を減らし、米国からの直行便を重視。太平洋路線のうち日本路線は、2009年の72%から2013年の49%に低下。客室稼働率が減少 	<ul style="list-style-type: none"> ● 訪日外国人が2016年の2403万人から2018年の3119万人。 ● 政府の2016年の「明日の日本を支える観光ビジョン」で、訪日外国人旅行者数を2020年に4,000万人、2030年に6,000万、その消費額を、2020年に8兆円、2030年に15兆円にすることを目標に。 ● 成田空港のローコストキャリア(LCC)の増加
事業方針	<ul style="list-style-type: none"> ● デルタ航空の利用が中心で、一般利用者に対して積極的にマーケティング活動を行っていない。 ● 米系の会社のため、地元富里市との連携が薄く、地元の利用も少ない。 ● ホテル事業をラディソンブランドに委任。委託料が経営を圧迫 ● 客室稼働率が68%より向上する見通しがなく、収益につながっていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● ターゲティングを「デルタ航空の日本拠点」から「成田から発着する旅行者や地元住民が気軽に立ち寄りリラックスできる場」に変更 ● 地元と連携し、非宿泊型利用(MICE、テニス、ゴルフ、水泳、スポーツジム、エンターテイメント)を促す ● 空港の各航空会社と提携し、深夜・欠航・遅延による乗客の臨時利用を促す。 ● ローコストキャリア(LCC)各社と提携しクルー・乗客が利用 ● 構内に地元住民が参加するフリーマーケットや祭りを開催
事業計画	<ul style="list-style-type: none"> ● ラディソンという外資ブランドの固定的な枠組みの中に行う ● デルタ航空における成田空港の位置づけが低下し積極的に事業展開を行っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● LCC関連の利用や深夜・欠航・遅延による乗客の臨時利用にカプセルホテルを設置 ● 機内食工場をカプセルホテルとスーパー銭湯「湯楽城」にリノベーション。 ● ノースウエスト航空の研修・リコンフォームセンターを600人規模の企業向け研修センターに
新規投資	<ul style="list-style-type: none"> ● 1978年開業で、築38年で老朽化が進んでいる。 ● 客室稼働率が低いいため、積極的に投資を行うことができない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● ラディソンブランドと契約し、国際ブランドを維持し積極的に国際的にマーケティングを展開 ● 32億円の買収金額に対して6億円をかけて客室・消防設備・内装を改装する ● 2019年に20億円をかけて機内食工場をスーパー銭湯&撮影スタジオに改装
運営組織	ホテル事業を完全にラディソンブランドに委任	<ul style="list-style-type: none"> ● すべての運営はCHI社が独自に行う。 ● ラディソンにブランド使用料を支払う ● 富里市と緊密に連携し、社会的価値も創造 ● 空港需要の掘り起こしとMICE営業を強化。

(1) 買収後の積極的な設備投資

2016年にホテルを買収した際、6億円をかけて1978年に開業したホテルの客室・消防設備・内装を更新し、デルタ航空(旧ノースウエスト航空)の研修・リコンフォームセンターを600人規模の企業向け研修センターにリノベーションしている。2019年に20億円をかけて機内食工場をカプセルホテルとスーパー銭湯「湯楽城」&撮影スタジオにリノベーションし、銭湯によるリラクゼーション・江戸文化体験の新しいホテルの価値を提案している。来日・離日の際、空港のすぐ近くに銭湯という日本的なリラクゼーションを提供する。地元ではテーマパーク的な娯楽施設・MICE施設としても活用される。

(2) 国内交流人口と訪日外国人の「ひと」の流れを積極的に呼び込む施策

買収前のホテル事業は、定期利用の航空会社クルが中心で、ラディソンブランドのもとで特に積極的な営業活動も行わず、個人客や宿泊を目的としない日帰り客を有効に獲得することができなかった。赤字には至らないものの、デルタ航空のアジア戦略の変更もあり、客室稼働率が低迷し業績も冴えなかった。2018年の開業による施設の老朽化に対して、また激増するインバウンド需要に対しても有効な経営施策を行うことができなかった。

CHI社は、日本で多くのホテル再生の経験を生かして、グループ9社のホテルおよび関連事業と連携しながら、地域資源を生かした自然体験・文化体験のコト消費の価値もあわせて提示し、訪日外国人に対して効果的なマーケティングを実施している。中国からの旅行者(特に団体客)を対象に、入国から観光地めぐりや様々なコト消費(食・買い物・自然知見・文化体験)までの全過程を企画し、現地出発前に詳しい情報を提供し安心感を醸成している。中国国内の旅行事業者からの信頼も厚く安定的にインバウンド事業を実行できる基盤を築いている。

ローコストキャリア(LCC)の増加に伴い、早朝の出発や深夜の到着の航空便も増え、成田空港に20分の距離にある「ラディソンホテル成田」の利用が増えている。東京・千葉のグループ各社のホテルと近隣のホテルと緊密に連携することにより、オーバーブッキングに対して効果的に対応する体制を整えることができるようになり、客室稼働率が大幅に上昇し常に95%を確保することができるようになった。LCC各社に対するマーケティングを強化する中で、カプセルホテルを設置して深夜・欠航・遅延による乗客の臨時利用の利便性を提供している。万が一のリスクを制御することは、LCC各社の顧客満足度を高めている。このことは、空港に隣接するインタナショナルホテルとしての社会的責任を担う意思を地域社会に示している。

訪日外国人のマーケットが重要であるが、ホテルの主な顧客は、国内の旅行者または非宿泊の利用であることが変わらない。CHI社は、国内の利用を売上の60%以上に確保することを至上命題として掲げている。「ホテルセキア」の事例と同様に、地域資源を活用し「食+温泉+X(新しい顧客体験価値)」を提案し、宿泊客に対する満足度を高めるとともに、非宿泊の利用も促している。2018年にデルタ航空の研修・リコンフォームセンターを600人規模の企業向け研修センターにMICE向けにリノベーションしている。ホテル本館、別棟を合わせて25会場あり、300名まで収容可能な会議室がある。

図 6.2 ラディソンホテル成田のミーティングセンター(出典:CHI 社内資料)



緑溢れるガーデンスペース、テニスコート 2 面、ゴルフホール 85 ヤード、屋内プール、屋外プール(夏季限定)、スポーツジム、アウトドア研修を取り入れたキックオフミーティングなど、多様なアクティビティの空間を提供している。

(3) 経営組織のあり方

権限を委譲し、従業員の責任感と創意工夫への意欲を高める。インバウンドマーケティング・旅行企画・空港需要・MICE について、専従の担当者を置き営業力の向上に努めている。米国、中国、台湾、ネパール、スリランカ、フィリピンなどの外国籍の従業員を配置し、訪日外国人が、国籍問わず誰でも利用しやすい国際ホテルとしてブランディングを行っている。

(4) 地域貢献とホテル施設運営事業

132,000m² の敷地面積をもつ「ラディソンホテル成田」は、地元の富里市と緊密に連携し、地域資源(すいか、人参、大根)を有効に活用し、地元の住民が気軽に立ち寄れる場として、住民が自慢できる施設として運営している。

6.3 健康・リラクゼーション・エンターテイメント・安心・安全の新しい顧客価値の創造

2019 年に 30 億円をかけて機内食工場をリノベーションしたスーパー銭湯「湯楽城」が完成し、江戸情緒を体験できる空間の中で食事処・休憩スペース・カプセルホテル(129 室)を兼ね備え、国内外の観光客や日帰り客が手軽に非日常性を体験しリフレッシュできるような施設である。建築面積が 10000m² を超え、同時に収容人数は 1300 人で、災害時の一時的避難施設として活用できるように整備している。2019 年 9 月 9 日、台風 15 号が千葉県に大きな被害をもたらした広域に家屋の倒壊・停電・断水が発生している。「ラディソンホテル成田」が停電復旧直後の 9 月 11 日から 13 日の間、被災住民に入浴施設「湯楽城」を無料開放した。成田地区ホテル業協会に加盟している 20 社のホテルの中で被災住民に入浴施設を無料で開放したのは、「ラディソン成田」の 1 社だけであった。無料開放の初日に 823 人、翌日に 1070 人、三日目に 1795 人、その後罹災証明をもつ住民に対して 9 月 27 日まで無料開放し、合計で 11,183 人の住民が訪れた。のちに富里市長が「ラディソンホテル成田」を訪れて謝意を表している。成田地区の 20 社のホテルのうち、入浴施設を無料開放

したのは「ラディソンホテル成田」だけで、社会的価値を重視する経営姿勢が地域から評価されたと同時にホテル従業員の士気を高めている。

スーパー銭湯「湯楽城」の完成に際して、富里市の市民の皆さんが自ら観光プロモーションに関わるコンセプトで、公募市民・市観光協会・JA 富里市・市民活動サポートセンター・観光関連団体と商工観光課で 3 回にわたり座談会を開催し、持ち寄ったアイデアを生かして動画を作成し、富里高校の生徒や農家の方々をはじめ、市民の皆さんが出演している。富里市の新たな観光スポットになることが期待される。これらのことは、研究仮説①「ランドマーク的な存在になっているホテルの再生は地域再生の重要な課題」、研究仮説②「ランドマーク的なホテルの再生は地域再生と連動しながら展開することができる」を実証している。

図 6.3 湯楽城東京完成イメージ(出典:CHI 社内資料)



富里市特産のニンジン(生産量日本一)・スイカ(高い糖分)、ピーナツを活かした食の提供、スイカ・ロードレース(16,000 人規模参加)、朝もや(緑と霧の融合)などの地域の自然文化資源の活用にも積極的に取り組んでいる。テニス、ゴルフ、水泳、スポーツジムなどの健康の機能、マグロ解体ショー、中国雑技団の出演などのエンターテイメント、江戸情緒を体験できるスーパー銭湯「湯楽城」などを新しい地域の魅力づくりにも取り組んでいる。このことは、研究仮説③「華人企業が地域資源の良さを再発見し、新しい価値の提案を行い、国内外の交流人口を呼び込み、ヒト・モノ・カネ・情報の流れを生み出し、ホテル再生と地域再生を可能にする」を論証しているといえる。

成田空港を利用する旅行者や外国航空会社のクルーがたくさん利用しているため、従業員もインド、スリランカ、米国、仏、中国、韓国、フィリピン、ベトナムなど多国籍にわたる。多様な客層に対して多様な文化背景をもつ従業員を配置し、国際観光ホテルに相応しいブランディングを行っている。外国人機長が地元の小学校に赴き文化交流をするなど、まさに研究仮説④「華人企業はダイバーシティ(多様性)とインクルージョン(包摂)に貢献」を実証しているといえる。

第7章 ホテル再生・地域再生を両立させる CHI 社のビジネスモデル

7.1 CHI 社のホテル再生のビジネスモデル

CHI 社は、下記の経営理念と目標に基づいて運営している。

表 7.1 CHI 社の経営理念・目標(出典:筆者作成)

構成要素	CHI 指標・目標
家族・友人のような 雰囲気を作ること	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客の期待を超える感動のおもてなしを提供している。 ● 顧客との長期的関係づくりに努めている。 ● 顧客とのコミュニケーションを重視している。 ● おもてなしに関するスタンダード(サービス基準)がある。 ● 従業員がスタンダード以上のプラスアルファのおもてなしを提供するために、現場で柔軟に顧客対応できる仕組みがある。
顧客と共に創ること	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客満足度の維持・向上に努めている。 ● 顧客ニーズを把握し、サービス・飲食に反映する仕組みがある。 ● 信頼性を高めるため、サービスや飲食の品質保証を行っている。
従業員と共に 創ること	<ul style="list-style-type: none"> ● 優れたおもてなしの提供に向けて従業員のモチベーションを高め、創意工夫できる仕組みがある。 ● 従業員満足度の維持・向上に努める。 ● おもてなしのサービス向上を図るための人材育成を行っている。
地域社会と共に 創ること	<ul style="list-style-type: none"> ● おもてなしの提供が地域・社会貢献につながっている。 ● 環境に配慮したおもてなしの提供を行っている。 ● 地域社会の名物を海外に宣伝する。
インバウンドビジネス に向けて 配慮すること	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国人客のニーズに合わせたサービス・製品を提供している。 ● 中国人客へ積極的な情報提供を行っている。 ● 異なる宗教や文化を持つ中国人客に対応している。 ● 中国人客対応に関する方針が明確となっている。 ● 中国人客のニーズを把握する仕組みがある。 ● 中国人客対応可能な人材の確保・育成に取り組んでいる。
実績を作ること	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営理念等の中で、おもてなしの方針、おもてなしによって達成すべき目的が触れられており、かつ従業員へ浸透している。 ● 優れたおもてなしの提供により、結果的に業績が向上している。

「ホテルセキア」神戸フルーツ・フラワーパーク・ホテル」「ラディソンホテル成田」の事例は、地域のランドマ

一時的なホテルの再生が、地域社会との協働を通じて、国内交流人口と訪日外国人の「ひと」を呼び込み、「しごと」を継続的に安定的に創出し若い世代が安心して生活できる環境を構築し、地域の文化イベントの開催を通じて、住民が交流し自立した躍動感のある経済主体を創出することを示している。経済的価値と社会的価値を同時に追い求める結果、ホテル再生を果たしただけではなく、地域再生にも貢献している。玉木欽也(2018)のビジネスモデルの定義に従って、CHI社のビジネスモデルを以下のようにまとめることができる。

表 7.2 CHI 社のホテル再生のビジネスモデル(筆者が作成)

	ホテル再生のビジネスモデルを構成する要件
事業再生の コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> ● 長年経営不振のホテルの再生は、自力だけで行うことが難しい。地域社会と連携し、地域資源を有効に活用して、新しい価値を提案するビジネスモデルを確立する必要がある。地域の協力を得て再生したホテルは、ホテルを地域住民が日常的に集う場にするとともに、災害時に地域に積極的に支援することによって地域社会と Win-Win の関係を築く。すなわち、ホテル再生と地域再生が緊密に連携する。 ● 買収後に果敢に投資を行い、業績を劇的に改善させる。 積極的に投資することによって、既成のビジネスモデルを刷新し、インバウンドなどの新しい価値を提案する。積極的な投資は、従業員の士気を高め、敗北精神を払拭しチャレンジ精神を鼓舞する。漸進的な改善ではなく、劇的な意識改革・組織改革を進める。 ● 老朽化した設備の更新 長年経営不振のホテルは、ボイラー、消防設備、外装・内装の老朽化が著しい。最新なものに更新し、安全・安心とサービス品質を確保する。この際も安易に外注せず、仕様を確認したうえで直接に工場に発注することも厭わない。 ● 地域の文化・産業・伝統の価値を再発見しインバウンド需要を喚起。客室稼働率を向上 地域の文化・産業・伝統の価値を再発見し地域の魅力をプロデュースすることによって、インバウンド需要を喚起する。華人企業の人的ネットワークを生かして、空港までの交通を確保し、中国人観光客を主とするインバウンド需要を積極的に取り入れる。インバウンド需要によって客室稼働率を 90%超までに引き上げて利益を確保する。地域に新しいヒト・モノ・カネ・情報の流れを創出し、地域と事業を活性化させる。 ● 地域資源を活用し「宿泊＋食＋温泉＋X(新しい顧客経験価値)」を提案する。非宿泊・日帰り客の利用を促し国内交流人口を増やす。リラクゼーション・健康・スポーツ・エンターテインメントに積極的に投資し、新しい付加価値を創出する。

<p>ビジネスモデル</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 徹底的な現場主義経営 社長室を設けず、常に現場に立ち社員が見えるところで議し意思決定を行う。改装・建設時も災害時も現場に立ち、現場の状況を踏まえて機敏に意思決定を行う。 ● ターゲット顧客の再定義 顧客の 60%以上を国内客・日帰り客で確保するとともに、30%をインバウンド需要で補う。非宿泊需要に対応し、MICE や地域の小中高の学生が利用できる場を設ける。 ● 宿泊＋食＋温泉＋X(新しい顧客経験価値)による新しいコト消費の提案 文化体験・自然体験・健康・リラクゼーション・エスタ・スポーツ・エンターテイメント・「森の温泉会議」(森＋温泉＋会議)などの新しい価値を提案し非宿泊の需要を取り込む。 ● 資本の効率的な活用 ホテル業は土地・建物・機械設備・什器備品などに大きな資本投資が必要とする資本集約型の産業である。CHI 社会長は、設備機器に精通しており、改装や建築を安易に外注せず、工場に直接に発注したり原材料や施工の工夫したりするなど経費を圧縮する。 ● 分業とインセンティブの設計 従業員に権限を委譲し、責任感と創意工夫を促す。地域的な賃金格差をなくし全国統一賃金とする。従業員が地方的な視野ではなく、全国的な視野で考え行動するように促す。売上の 30%を人件費にあて、従業員満足度を高め、顧客の満足度を高めるように主体的に行動するように促す。支配人に防火管理者に兼務させるなど、<u>横断的に業務を遂行</u>できるように促す。 ● 稼働率を限界的に向上 売上の 60%を国内客で確保するとともに、インバウンド需要を積極的に受け入れ客室客室稼働率を 100%に近づける。近隣のホテルとも提携し、オーバーブッキングにも対応できるようにする。 ● 外部とのパートナーシップ <ul style="list-style-type: none"> ◇ 地方自治体・住民と緊密に連携し、同窓会・サークル・法要・セミナー・ヨガ・料理教室などの日常的に使用もキメ細かく対応する。地域の祭り、スポーツイベント(富里市のスイカロードレース、木更津市のアクアラインマラソンなどに積極的に参加・協賛する。 ◇ スプリングフェスタのフリマ、地域内学校の吹奏楽部、地元有志の発表会に場と機会を提供する。ホテル内にスプリングフェスタ、オータムフェスタを開催し、季節ごとに地域住民に賑わう場を提供する。 ◇ 地震や台風などの災害時に地域住民に積極的に入浴施設・ロビー・駐車場を無料に開放する。CSV(Creating Shared Value、共有価値の創造)の理念のもと、経済的価値・社会的価値をともに追求する。地域が自慢できる新しいランドマークをめざす。 ◇ 成田空港、航空各社、旅行社と緊密に連携し、LCC の遅延・欠航に伴う臨時的な顧客の宿泊、深夜の到着や早朝の出発などの様々なニーズに機敏に応える
<p>収益モデル</p>	<p>経済性の原理を生かした収益性</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● 規模の経済 遊休施設を客室に改装。客室稼働率を全国平均比+20%で収益を上乗せる。 ● 範囲の経済 稼働率の 60%を国内観光客で確保しながら、残りの 30%弱を訪日外国人で満たす。中国・台湾・香港・韓国・フィリピン・ベトナム・米国など、一国に集中せず分散させる。MICE・温泉・食・スポーツ・リラクゼーションなどの非宿泊需要も積極的ニ位開拓する ● 速度の経済 支配人と従業員に権限を委任し状況の変化に機敏に対応できるようにする。 ● 集中化と外部化の経済 外国の旅行観光企業との連携、地元人材と外部人的ネットワークを積極的に活用 災害時の施設提供を通じて社会価値を創出し、地方自治体・テレビ局・ソーシャルメディアでの評価を高め、広報を通じてブランド価値を高める。 ● ネットワークの経済 地方自治体、各種団体・学校・地域住民。外国の旅行観光企業と連携し、多様なニーズを捉え来訪者を増やし賑わいを創出しながら収益を確保する。 ● 経験経済による付加価値 体験(自然体験・文化体験)・交流(MICE・婚礼・同窓会・サークル・法要) 学ぶ(キッズシェフアカデミー・イタリアンパスタ教室・リゾートミーティング) リラクゼーション(瞑想、エステ)・健康・スポーツ(フィットネス、マウンテンバイク、グランドゴルフ、プール、ボウリング・卓球・ビリヤード) エンターテインメント(落語・コンサート・野外ステージ、マクロ解体ショー、中国雑技団) 安心・安全(災害時・非常時の避難所・防災拠点、宿泊施設・入浴施設を提供) インバウンド需要による客室稼働率を業界平均比 20%以上高める ● プラスアルファの収益で労働配分率を高め、従業員満足度を高める。 ● プラスアルファの収益で積極的に投資し、ホテルが提供する新しい価値と顧客体験を充実させ、投資・収益の好循環を構築する。
<p style="text-align: center;">ICT ビジネス革新</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の予約サイト・APP による個人客の獲得 booking.com、じゃらん、楽天トラベル、 ctrip.com (中国の携程) ● インスタグラム・インフルエンサーによるソーシャルメディア・マーケティングを行う ● スマートフォンのメッセージアプリを活用して迅速な意思決定を行う。 ● 全国 9 ホテル間を結ぶテレビ会議による情報の共有と意思決定

① 図 2.1「日本国内における旅行消費額(2018 年(平成 30 年))」と図2「訪日外国人旅行消費額と製品別輸出額との比較(2018 年(平成 30 年))」で示す通り、訪日外国人旅行者数は、3,119 万人で、その消費額が 4 兆 5,189 億円に達し、わが国の第 2 の輸出産業の規模になっている。それでも日本

人国内宿泊旅行の消費額 15.8 兆円に比べると、その規模がまた小さい。ホテルの主なマーケットは、国内の旅行客または非宿泊の利用であることが変わらない。

- ② 地域資源を活用し「食+温泉+X(新しい顧客経験価値)」を提案し、宿泊客に対する満足度を高めるとともに、非宿泊の利用も促している。リラクゼーション・健康・エンターテインメントなどの新しい顧客経験の価値を提案する。

◇ ホテルセキア

マウンテンバイク・コース(年 2 回 150 人参加の競技)、野外ステージのイルミネーション、ヨガダンス、落語、ダンス、温泉、トレールラン(200 名参加の競技)、夏祭り(1000 人参加)、山車「大蛇山」、森マルシェ、フリーマーケット(年 2 回 60 ブース)

◇ ラディソンホテル成田

江戸情緒のスーパー銭湯「湯楽城」、テラスバーベキュー、散策、室内プール・屋内プール、ヨガ教室、テニス、低料金のフィットネス(会員が 0 人から 258 人に増加、サウナ、温浴)、貸出自転車(8 台)、

- ③ 客室稼働率の向上による収益の改善

経営不振に陥ったホテルの稼働率がすでにかなり低下している。客室稼働率を上げるために下記の施策を行う。

◇ 60%を国内旅行者で確保することを基本とし、訪日外国人に必要以上に頼らない。

◇ 残りの 30%の宿泊客をできる訪日外国人で補う。オーバーブッキングのリスクを果敢にとり、客室稼働率を限りなく 100%に近づける。オーバーブッキングになった顧客に対して、近隣の提携ホテルにアップグレードして提供する。

- ④ CHI 社のホテル経営に関する売上に対する支出構造は、人件費(社会保険料込み)30%、食材費30%、光熱費15%、雑費(広告費・修繕費)5%、税金10%、利益10%である。CHI 社の支出構造の特徴は、

◇ 10%利益の大部分を再投資に費やしている。絶えずに付加価値を高める努力をする。

◇ 多くのホテル経営では、利益を確保するために人件費を抑えようとするが、CHI 社は、売上の30%を人件費に投資し、従業員のインセンティブ・満足度・定着率を高める。

「サービス・ドミナント・ロジック(Service Dominant Logic)」²⁵に理論に基づいて、無形な資源(信頼・安心・安全・ホスピタリティ・ブランド)に対して積極的に投資を行い、顧客との関係性と価値共創を重視する。

25 Robert F. Lusch, Stephen L. Vargo『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版、2016年。

- ⑤ 顧客に対するサービスは、即時性、再現不能性の特性があり、サービスの価値は「その場で」できるもの、つまり経験価値によって評価される。経験は、サービスは、受ける側と提供する側のやりとりの中で生じるもので、サービスの価値は受け手側と提供側の両方の関係の中で共創される。CHI 社は、顧客との関係性と価値共創に積極的に投資し、従業員に対して権限を委譲し柔軟・迅速な対応力を身につけさせ、「真実の瞬間」²⁶の質を高めている。
- ⑥ 遊休施設のリノベーションによる新しい価値の創造
- ✧ ホテルセキア
アウトレットモールをスポーツプラザ(瞑想、ヨガ教室、卓球、バスケット、バドミントン、バダーゴルフ、ビリヤード、迷路)に改装し、小中学生の和太鼓練習(40人)、書道展示・焼き物体験の場として提供する、人工芝スキー場のロビーをステージにリノベーションする。
 - ✧ 神戸フルーツ・フラワーパーク・ホテル内の最高階にある第3セクターの役員室をインバウンド用の客室に改装する。国内客と訪日外国人客を空間的に分離させる際に活用する。
 - ✧ ラディソンホテル成田
デルタ航空の機内食工場(7社の航空会社向けに15,700食)をLCC向けカプセルホテル、江戸町の再現の娯楽施設にリノベーション、ノースウェスト航空の研修とリコンフォームセンターを600人規模の企業向け研修センターにリノベーションする。
- ⑦ 地域ブランドの活用
- ✧ 神戸ホテルフルーツ・フラワー(神戸市)
道の駅「神戸フルーツ・フラワー・パーク」(100ヘクタール、甲子園25倍)の中の農園(ブドウ・モモ・リンゴ狩り)、フラワー(桜、チューリップ、アジサイ(神戸ブランドのアナベル))を活かして集客する。神戸ブランドの「神戸牛・神戸ワイン」を活かして、神戸ワインの試食、VIP客にハーフボトルを差し入れる。レストランやバーベキューに神戸の野菜や黒毛和牛、日本酒の山田錦を。窯焼きピザの手作り体験
 - ✧ ホテルセキアセキヤ(熊本県南関町)
日本酒(千代の園)の **welcome drink** を提供し、南関そうめん・南関米・南関揚げ・馬刺しなどの地域の食材を積極的に活用する。
 - ✧ ラディソンホテル成田
富里市特産のニンジン(生産量日本一)・スイカ(高い糖分)、ピーナツ、朝もや(緑と霧の融合)やスイカ・ロードレース(16,000人規模参加)、ピーナツ、朝もや(緑と霧の融合)の自然・文化資源を積極的に利用する。

26 ヤン・カーソン『真実の瞬間—SAS(スカンジナビア航空)のサービス戦略はなぜ成功したか』(ダイヤモンド社、1990年)の中で述べている「顧客はスタッフと接する短い時間(真実の瞬間)の中で企業を評価する」との考え方。

⑧ 地域協働と地域資源の活用による社会的価値の創出

莫大な敷地面積を占め長年経営不振が続くホテルが地域の中に存在すること自体、シャッター商店街と同様に地域の景観を損ない、地域の活性を削ぎ、外部不経済をもたらす。長年の経営不振というマイナスからのホテル事業の再生は、地域協働と地域資源を活かしてビジネスモデルを大幅に組み換えることが求められる。

- ホテルセキア:熊本県南関町役場
- ラディソンホテル成田:富里市役所
- 東京ベイプラザホテル:木更津市役所、木更津総合高校との協働

CHI社の売上の9割が地元に戻っていると概算できる。CHI社が再生を果たした9軒のホテルの2018年の年間総売上は82億円で、地域に対する経済効果は73.8億円に達している。地域内の人材・食材・電気・水道を活用し、所得税・法人税・固定資産税を通じて地域に貢献するほか、災害時・非常時の避難所・防災拠点・臨時宿泊施設・入浴施設の機能を提供する。CSV(Creating Shared Value、共有価値の創造)の理念のもと、経済的価値・社会的価値をともに追求する。

⑨ リスクを背負う果敢な投資による新しいビジネスモデルの創造

◇ 長年経営不振のホテルは、リスクをとる投資をとることができず、人員と経費の削減、賃金の抑制などのマイナススパイラルに陥っていることが多い。リスクを足らず積極的な投資を行わない経営は、時代と社会に必要な新しい価値を創造することができず、収益モデルも改善することができない。いままでの多くの地域振興策は、一過性的で表面的な賑わいしか創出しておらず、真剣的に収益モデルの確立を求めておらず、結果的に中長期的に地域振興に繋がっていない。

◇ 長年経営不振のホテルは、ボイラー、消防設備、外装・内装の老朽化が著しく、このままではホテルとして運営できない。まず老朽化した施設を最新なものに更新し安全・安心とサービス品質を確保しなければならない。また既成のビジネスモデルを改善し新しい価値が創造できるように積極的に投資しなければならない。積極的な投資は、従業員の士気を高め敗北精神を払拭しチャレンジ精神を鼓舞することができる。漸進的な改善ではなく、劇的な転換が求められる。

◇ 積極的な投資と収益モデルの再確立

長年経営不振のホテルは、ビジネスモデルが崩壊しており、投資と収益の好循環が断ち切れている。事業再生は、新しいビジネスモデルを確立し、投資と収益の良い循環を確立することが求められる。

7.2 インバウンド需要の有効性とリスク・限界

CHI社のインバウンド事業の経験については、以下のようにまとめることができる。

- 日本では、ゴールデンウィークや夏休み、お正月の期間にホテル・旅館が忙しくて、設定価格も高く、客室を普段より高くても売れてしまう。逆に休日の期間以外は安くても売れない。星野リゾートの星野社長が

指摘しているように「総じて言えば、国内のホテル・旅館の年間の 100 日が黒字で 265 日は赤字」²⁷で年間を通して稼働率が低い。CHI 社は 265 日のアキをインバウンドで補うことによって稼働率を高めている。長年経営不振のホテルを再生の初期段階において、インバウンドの取り込みが黒字転換のカギとなった。

- ホテル旅館経営研究所のまとめによると、東京五輪・パラリンピック開催が決まって以降、「旅館を買いたい」という外国人からの相談が殺到している。その約 9 割が中国人で契約件数は毎年 30～40 件に上っており、「彼らは日本人客が減って経営に行き詰まる地方の旅館でも、中国から観光客をどんどん連れてくることで十分稼げると踏んでいる」²⁸という。一方では、2019 年の日韓関係の悪化に伴い、訪日韓国人数は、2019 年 8 月に 30 万 8700 人で前年比 48%減(28 万 5000 人減)、9 月に 20 万 1200 人で前年比 58%減(27 万 8000 人減)となった。2019 年の 7 月、8 月、9 月の 3 か月間の減収は 692.6 億円(531.0 億～854.2 億円)に達すると試算されている²⁹。日本と韓国の国境に位置する日本海の離島である長崎県対馬市の 2019 年 9 月の韓国からの観光客は対前年比 9 割減の約 3 千人にとどまったと報じられている³⁰。いままでも 2003 年の SARS(重症急性呼吸器症候群)の流行、2011 年の東日本大震災、2012 年の日中関係の悪化、2016 年の熊本地震などの事件や災害などの不可抗力的な影響により、訪日外国人の数が激減する事例は少なくない。
- インバウンド事業に過度に依存すべきではなく、CHI 社は 30%以下に抑えている。ホテル経営の根幹は、あくまで国内交流人口への対応である。真にホテル再生を果たすためには、地域と連携し地域資源を有効に活用しながら、国内交流人口と訪日外国人旅行者を同時に呼び込むことが不可欠である。
- 海外からの観光客は特定の国に集中せず、なるべく幅広く分散する。「ホテルセキア」は、韓国資本の経営の期間があり、韓国からの観光客が多かったが、現在では、中国・韓国・台湾・東南アジアに広く分散させている。
- 自社バスで空港までのアクセスを確保する。特に早朝や深夜の到着や出発に機敏に対応できるようにする。
- 中国の団体観光客の到着と出発の時間帯、行動様式、生活習慣は、国内客と大きく異なっているため、客室、食事、入浴などは、なるべく区分して対応するようにする。
- 地域の自然体験・文化体験(食・祭り・ヨガ・茶道・落語・江戸情緒)などのコト消費の質を高める。

7.3 新しい地域再生モデルの探求

加太宏邦(2008 年)が指摘している通り、「1987 年に施行された「総合保養地域整備法」(リゾート法)のもとで全国 42 地域に開発が承認され、投資額は民間 2 兆 5000 億円、自治体 7000 億円、関連投資(道路などのインフラ)が 5 兆円にのぼったが、完成した「巨大なハコ」が次々と破綻していった。旧厚生省の特殊法人

²⁷ 星野佳路「星野リゾートの 23 年の取り組みを簡潔にご説明します」首相官邸 www.kantei.go.jp/jp/singi/seirousi/26_3rd/siryoy2.pdf、2014 年 11 月 19 日。

²⁸ 株式会社ホテル旅館経営研究所 <http://www.hrcc.jp>。

²⁹ 日経ビジネス 2019 年 10 月 23 日記事「訪日韓国人数減少の損失を計算したら 693 億円だったが...」
<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00067/100900014/?P=5>

³⁰ 朝日新聞デジタル 2019 年 10 月 16 日「韓国人数激減の対馬「国同士のこと、どうにも」」
<https://digital.asahi.com/articles/ASMBJ521XMBJUTFK00L.html>

「年金福祉事業団」(現・年金積立金管理運用独立行政法人)のグリーンピア計画では、国民年金が流用され、全国に13基地がつけられ、投入した建設費・維持管理費・利息の総額は3757億円であったが、結果的に全事業が廃止され売却された。最終損失は3500億円を超えている。47もの観光関連事業を立ち上げ、その果てに破綻した夕張市の例もある。

このように従来の地域振興策である、道路・港湾投資に偏重した社会資本整備、工場・企業誘致を目指した外来型開発主義、中央集権的な手法による地域開発は、過疎化・少子高齢化の地域社会の再生に対して有効とはいえない。ゆるキャラ、B級グルメ、町おこしイベント、1億円事業、道の駅の新設、政府の地域活性化事業の多くは、一過性の賑わいの創出をもたらすが、継続的・効果的な収益モデルの確立につなげていないことが多い。

観光立国推進基本計画においては、「観光の発展を通じ、地域住民が誇りと愛着を持つことのできる活力に満ちた地域社会を実現していく」と明記されている。内部にいる住民が誇りと愛着を持てるような魅力あるまちが、外部から訪れる者にとっても魅力ある観光対象となり、またその逆も然りである。「住んでよし、訪れてよしの国づくり」ということなる。すなわち、「訪れてよし」の魅力は、国内交流人口も訪日外国人も、惹きつけることができる。

地元の歴史・風土・自然・文化などの地域に内在する資源を再発見し、魅力的にプロデュースすることによって、事業ターゲットを再定義し、従業員に権限を委譲し、地域社会と協働することによって、新しいkeypability(オペレーション/リソース)を獲得して、社会に対して新しい価値を創造する本論文のホテル再生の事例は、今後の地域再生に多くの示唆を与えている。リスクを背負い果敢な投資を行い、新しいビジネスモデルを創造し、投資と収益の好循環を成功させ、地域内のランドマーク的なホテルを再生させることは、地域振興にとって重要である。その担い手は、様々な主体がありえるが、本論文は特に華人企業が重要な担い手になりえることを示している。長年経営不振の地域内のホテルは、新しい視点によるビジネスモデルの創出を導き出すことが難しく、抜本的な発想の転換を行うことができていない。華人企業は、インバウンドの視点で新しく地域資源を発見し、しがらみに捉われず地域協働の枠組みを探索することに厭わない。古屋躍子・袁福之(2019)が論じた神戸ホテルフルーツ・フラワー(神戸市)の再生事例では、神戸ブランド(神戸牛と神戸ワイン)を活かしてインバウンド需要を掘り起こし、道の駅「神戸フルーツ・フラワーパーク」の様々な体験型企画と組み合わせ、リゾートホテルの新しい魅力を高めることができることを示している。

本論文の「ホテルセキア」の事例では、地域資源を活用し様々な「食+温泉+X(新しい顧客経験価値)」を企画し、非宿泊・日帰りの国内客を獲得することに成功している。2016年(平成28年)4月の熊本地震の際、40日間以上にもわたり、被災住民に対して大浴場を無料に開放し、新聞・ニュースで多数報道された。600台の駐車場も全国から駆け付けた救援団体に無料で提供した。「ホテルセキア」が救援活動の拠点にもなった。

「ラディソンホテル成田」の事例では、機内食工場をスーパー銭湯「湯楽城」にリノベーションし、国内外の旅行者や日帰り客に江戸情緒の文化体験とリラクゼーションを提供している。災害時に一時的避難施設・入浴施設として活用できるように整備している。実際に2019年9月の台風15号が千葉県に大きな被害をもたらした際、9月11日から13日の間、被災住民に「湯楽城」を無料開放した。

いずれの事例も社会的価値の提供を重視したことにより、結果的に経済的価値にも好循環をもたらし、ホテ

ル事業の再生が地域再生と連動しながら順調に進むことを示している。また、事業再生・地域再生において華人企業は、以下の独特な役割を果たすことができる。

- ① 国際的な視野に立ち日本の良さ・価値・ホスピタリティをプロデュースし、インバウンド需要を取り込むことができる。
- ② 経済的な合理性・競争の原理と義理人情・信頼関係・人間関係を両立させ、うまくバランスさせることができる。既成の常識にとらわれず、組織を活性化し、利益を生み出すことができる。
- ③ 確信できる事業に対して、リスクを恐れず、果敢に設備投資とマーケティング投資を行い、赤字体質から生まれるマイナス思考を払拭し、劇的な事業再生を果たす可能性を高めることができる。
- ④ 国内客を犠牲させることなく、稼働率を 20% 高める目的でインバウンド需要をうまく取り込むことができる。地域に根差した事業を再生する際、過度にインバウンド需要に頼るのは危険である。「国内を主に、インバウンド需要を従に」との戦略を着実に実行することができるのは華人企業の特徴である。
- ⑤ 従来日本の雇用慣習を尊重しながら、現場主義と能力主義を導入することで、従業員の信頼、後に地域社会の信頼をえることができる。
- ⑥ 日本社会の一員としての華人企業を積極的に活用していくことは、ダイバーシティ(多様性)とインクルージョン(包摂)のある社会を構築する上で有効である。日本的な価値と高い文化の質を再発見し国外に向けて広くプロデュースすることができる。

以上のことから「訪れよし」の魅力は、訪日外国人を惹きつけるだけでなく、国内交流人口の流れも創り出す。「国内需要を主に、インバウンド需要を従に」の戦略を遂行できる華人企業は、事業再生・地域再生に貢献させていくことは、新たな価値創造が求められる地域社会にとって重要であるといえる。

上記の論述から本論文の研究仮説

- ① 地域社会の中で広大な敷地面積をもつランドマーク的な存在にもなっているホテルは、一企業の枠を超えて地域にとって重要な資産である。広大な敷地面積を有しながらも長年経営不振が続くホテルが地域の中に存在すること自体、地域の景観を損ない、周辺の不動産価値を低下させ、地域の活性を削ぎ、多大な外部不経済³¹をもたらす。この意味からも広大な敷地面積をもつホテルの再生は地域再生の重要な課題であり、ホテルは、地震や台風などの自然災害時の災害救援の拠点にもなる。
- ② 長年の経営不振というマイナスからのホテル事業の再生は、地域の各界と協働し、地域資源を再発見し有効に活用することによって、ビジネスモデルを大幅に組み換えることが求められる。このことから、ランドマーク的なホテルの再生は、地域の再生と連動しながら展開することが有効である。

³¹ 国土交通省「我が国の人口が減少局面を迎える中で、空き地・空き家における雑草の繁茂、汚泥・廃棄物の堆積等により、治安や景観の悪化、不動産価値の低下など周辺環境への多大な外部不経済をもたらし、結果として適正かつ合理的な土地利用を阻害している」『地域に著しい迷惑(外部不経済)をもたらす土地利用の実態把握アンケート結果』2017年。 https://www.mlit.go.jp/report/press/land05_hh_000007.html (2020年1月8日参照、下線は筆者による)

- ③ 華人企業が、独自の視点から日本の良さと地域資源を再発見し地域の魅力をプロデュースして、「宿泊＋食＋温泉＋X(新しい顧客経験価値)」の価値提案を行い、国内交流人口と訪日外国人を呼び込み、ヒト・モノ・カネ・情報の新しい流れを創り出し、ホテル再生(経済的価値)と地域貢献(社会的価値)を同時に実現することができる。
- ④ 華人企業は、「経済的な合理性・競争の原理」と日本的な「集団主義・現場主義・信頼・人と人との関係性」をうまくバランスさせることによって、赤字体質から生まれるマイナス思考を払拭し組織を活性化する。華人企業は、確信できる事業に対して、リスクを恐れず果敢に設備投資とマーケティング投資を行い、劇的に事業を再生させる決意をもって取り組む。このことから日本社会の一員としての華人企業を積極的に活用することは、事業再生と地域再生を果たし、ダイバーシティ(多様性)とインクルージョン(包摂)のある社会を構築する上で有効である。
- を論証することができると判断する。

7.4 本研究の観光学に対する貢献

UNWTO(国連世界観光機関)の予測では、2018(平成30)年に14億人だった海外旅行者数は2030(令和12)年に18億人と3割増える。観光客は一部の地域に集中する傾向があり、これらの地域では、ごみ、混雑、渋滞・騒音・犯罪・交通事故などの生活環境の悪化、自然破壊などの問題が生じており、オーバーツーリズム(観光公害)の問題といわれている。UNWTOリーフレットで引用されている定義によると、オーバーツーリズム(観光公害)とは、「観光地やその観光地に暮らす住民の生活の質、及び/或いは訪れる旅行者の体験の質に対して、観光が過度に与えるネガティブな影響」³²である。

図 7.1 オーバーツーリズムの問題事象の例 ³³

問題事象の例	詳しい内容、影響その他
アメニティ関連	
渋滞	住民の公共交通利用が難しくなるなど利便性の低下、経済活動を阻害
混雑	生活環境・販売活動等への悪影響、観光地としての名声の毀損
ゴミ	処理費用の増高、処分地拡大の必要性
騒音	健康被害、生活環境への悪影響、観光地としての名声を毀損
悪臭	*
観光資源関連	
自然・景観の毀損	環境汚染、植生・生態系の変容・破壊
建物・遺跡等の破損	落書き、破損、周辺地域の開発による景観・雰囲気の毀損
地元の生活関連	
治安の悪化	ギャング、麻薬、観光客の品行等の横行
コミュニティの衰退	賃貸居住者の追い出し、伝統的町並みの破壊と再開発
物価の高騰	家賃の高騰も含む
経済活動への妨害	農漁業被害、住民向け商店でのウィンドーショッピング
住民生活への被害	庭への立入り、プライバシー侵害(覗き等)
地元の文化関連	
文化・習俗の変容	商業公演/展示等による伝統・真正性(Authodoxy)・季節性の喪失
ホスピタリティの低下	住民感情の悪化、排斥行為(デモ、落書き、観光バス襲撃等)

(資料) 地域事例に関する新聞報道等により日本総合研究所作成

³² UNWTO「「オーバーツーリズム(観光過剰)」? 都市観光の予測を超える成長に対する認識と対応」、https://unwto-ap.org/wp-content/uploads/2019/11/overtourism_Ex_Summary_low-2.pdf (2020年1月8日参照)

³³ 高坂晶子「求められる観光公害(オーバーツーリズム)への対応—持続可能な観光立国に向けて—」JR Iレビュー 2019 Vol.6, No.67. <https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/jrireview/pdf/10798.pdf> (2020年1月8日参照)

本論文の4つの事例ともインバウンド需要を有効に活用してホテル再生を成功しながらも、地域と連携し地域に内在する資源を活用し、オーバーツーリズム(観光公害)が生じることなく、地域再生にも寄与している。

オーバーツーリズム(観光公害)を克服する方策として

- ① 観光による混雑、収容力、「許容できる変化の限度」の評価と適切な管理の仕組み³⁴が必要である。

北海道のニセコ周辺では外国資本の高級コンドミニアムやホテルの建設が相次いでいる。世界的なスノーリゾートとして外国人に人気の倶知安町は別荘やペンションの多い樺山地区の地点の2019年の地価の上昇率が66.7%に達して4年連続で全国トップ、住宅地の平均上昇率も54.7%に達した。外国資本の流入が地価と家賃の高騰を招いており、「許容できる変化」の範囲内かどうかの評価がなされていない。本論文の4つの事例は、地域と連携しながら自社が経営するホテル内で、問題を予見し適切にマネジメントとコントロールがされている。

- ② 時間や場所による観光客を分散する仕組みが必要である。

CHI社が全国に異なる地域に9つのホテルを経営しており、ホテル間で観光客の分散を図っている。このためには、旅行会社や旅行ガイドとの緊密なコミュニケーションが必要である。また、訪日外国人と国内客の食事・入浴についても時間的に、または場所的に分離させており、混乱やトラブルの発生を防いでいる。

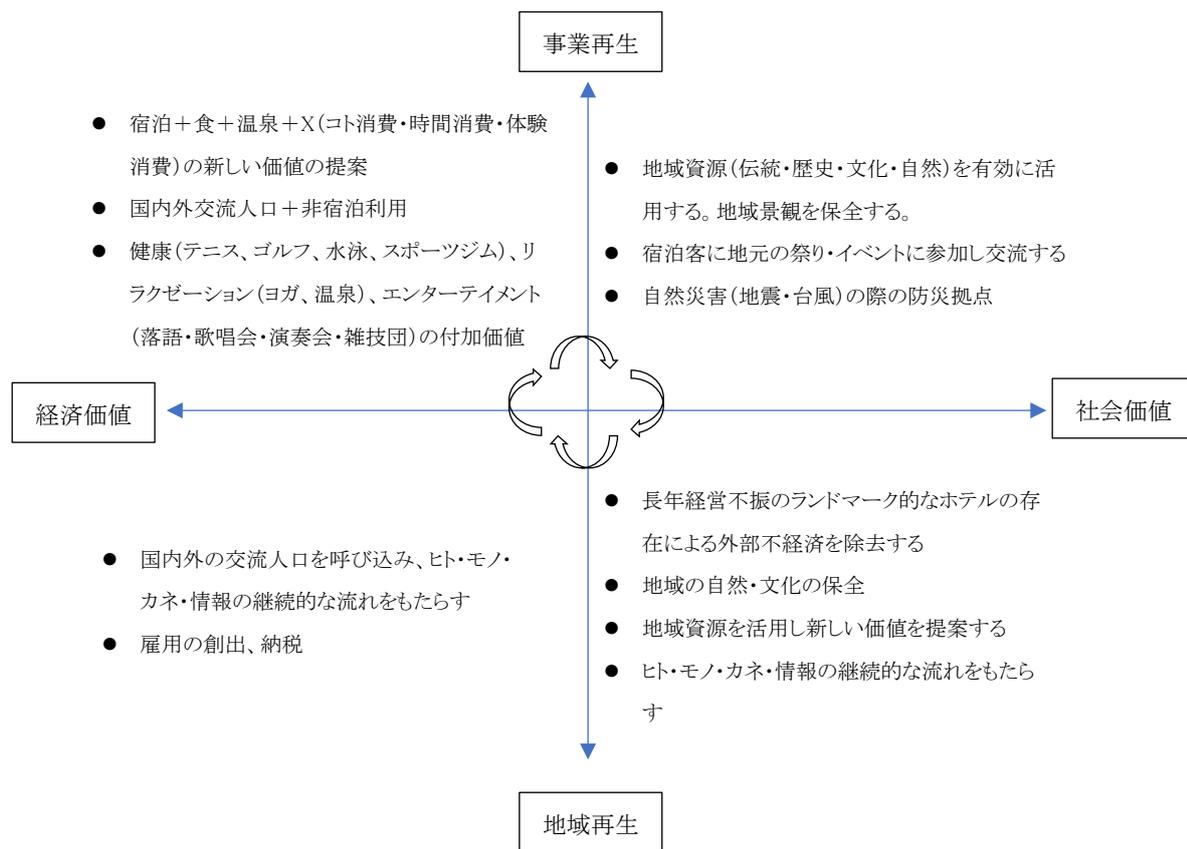
- ③ 地域資源を有効に活用しながらも、過度の商業化を避け、地域と連携し、地域住民の理解のもとで事業を行う。CHI社は、地震や台風などの災害時に駐車場や入浴施設を地元住民に無料開放しており、ホテルの存在が地域社会にとって有益であることを常に心がけている。このことを通じて、訪日外国人を活かしたホテル再生と地域住民の生活との調和を図ることができる。

- ④ 訪日観光客が地元住民と交流し、様々な文化体験に基づく新しい顧客体験の創出が重要である。

本研究の4つの地域内におけるランドマーク的なホテル再生の事例が、下記の3つの次元を中心に展開している。同一の次元の両端は矛盾する部分が多く、調和させるには同一の次元ではできない。「新しい顧客価値の創造と持続可能性のある再生」という高い次元の価値を求めているからこそ、初めてこれらの矛盾を解消する方法を見出すことができる。さらに異なる次元が交差しながら立体的に展開しなければならない。地域内におけるランドマーク的なホテル再生は、このような複雑な多次元の課題を同時に解決しながら展開することによって初めてなし遂げられるものであることを本論文で示している。

- ① ホテル再生と地域再生
- ② 経済価値(新しい顧客価値の創造・観光振興)と社会価値(地域の自然・文化・歴史の再発見と活用、交流人口の増加)
- ③ 訪日外国人と国内旅行者・地域住民

³⁴ UNWTO「「オーバーツーリズム(観光過剰)」? 都市観光の予測を超える成長に対する認識と対応」、https://unwto.org/wp-content/uploads/2019/11/overtourism_Ex_Summary_low-2.pdf (2020年1月8日参照)



7.5 本研究の事業再生に対する貢献

本田桂子・鷹野薫(2004年)は、コンサルティング企業「マッキンゼー・アンド・カンパニー」の経験を踏まえ、サービス業における事業再生のポイントとして以下の5点をあげている。①事業ポートフォリオの再構築、②現場での危機感の醸成、③コスト削減、④商品の刷新、⑤顧客サービスの再強化の一般的な5点を挙げている。中野瑞彦(2012)³⁵では、地域の事業再生に求められる条件として、①地方自治体の取り組み、②地域の企業とりわけ中小企業の意気込み、③コーディネーターの存在、④マーケットの見直し、を挙げている。しかし、マーケティング戦略に関する詳細な分析がなされていない。本論文は、事業再生の際、まずSTP(セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング)を再定義し、地域協働のもと地域資源を活用し、新しい顧客価値・顧客体験を提供すること、ケイパビリティ(オペレーション/リソース)と収益モデルも大幅に組み替えなければならないことを、事例分析を通じて明らかにしたことは、地域における事業再生に対してより具体的な指針を与えるものである。

中沢康彦(2010年)は、星野リゾートの経営が経営学の基本的な原則に従っていることを、事例を通じて説明し、その重要性を強調しているが、新しい理論の構築が試みていない。また各理論間の立体的な関係性について分析していない。星野リゾートの内部の改革に焦点をあてており、地域連携に関する視点や分析も薄い。馬場哲也(2018)では、「ホテル事業はハードである不動産事業とソフトであるサービス事業との二面性をも

³⁵ 中野瑞彦(2012). 「地域の事業再生に求められる条件」『桃山学院大学総合研究所紀要』38巻。

つビジネスながら「一体不可分」であり、不動産事業とサービス事業の総合価値がホテル資産評価を決定付けるが、中でも特にソフト部分、ホテルとしての「事業評価」が極めて大きな要因を構成している特殊性³⁶を言及し資産評価の困難さを分析している。しかし、ホテル事業を買収後の再生計画に関する分析がなく、それぞれに地域の中で、どのようなソフトが重要であるのか、に関する分析もなされていない。本論文は、そのソフト部分は、STP(セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング)を再定義し、地域協働のもと地域資源を活用して、新しい顧客価値・顧客体験を提供することによって、初めて形成されるものであることを明らかにしている。また、①ホテル再生と地域再生、②経済価値(顧客価値・観光・交流人口の増加)と社会価値(地域の自然・文化・歴史)、③訪日外国人と国内旅行者・地域住民、の3つの次元を同時に考慮して展開・構築するものであることを明らかにしている。

<p style="text-align: center;">顧客 (ターゲティング) (ポジショニング)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ターゲット顧客の再定義 利益の60%以上を国内宿泊客と非宿泊利用(MICE、リラクゼーション、健康スポーツや地域住民の日常的な利用)で確保した上で、30%をインバウンド需要で上乗せる。国内と国外の双方の交流人口を積極的に取り入れる必要がある。 ● ホテルのポジショニングの再定義 <ul style="list-style-type: none"> ◇ ホテルセキア 「韓国観光客・ゴルフ客中心」から、「中国・韓国・台湾・香港の東アジアの観光客」と「食+温泉+新しい顧客価値(MICE・自然体験・文化体験・スポーツ・リラクゼーション)による国内交流人口(宿泊+非宿泊)の利用」に変更 ◇ 神戸ホテルフルーツ・フラワー 「神戸市の農業振興・都市と農村の交流を目的にする農業振興拠点の第3セクター」から「神戸牛・神戸ワイン・神戸大沢温泉などの神戸ブランドを体験できる空間」へ ◇ 東京ベイプラザホテル 「木更津という歴史のある港町の老舗」から「羽田・成田にアクセスできる訪日外国人の来日の拠点と、地元住民が日常的に立ち寄る集う場、MICE関連」に変更 ◇ ラディソンホテル成田 「デルタ航空の日本拠点」から「成田から発着する客室乗務員・国内外旅行者・地元住民が休息しりリラクゼーションできる場」に変更
<p style="text-align: center;">提供価値</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域資源を再発見し「食+温泉+X(新しい顧客経験価値)」を魅力的に再提案する。国内外の観光客+国内交流人口(非宿泊・日帰り客)の利用を促す。国内外の交流人口を呼び込み、ヒト・モノ・カネ・情報の流れを創り出す。 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 自然体験・文化体験・交流(MICE・婚礼・同窓会)

³⁶ 馬場哲也(2018)。「ホテル資産の評価特性とホテル投資・売買における特殊要因の考察」西武文理大学サービス経営学部研究紀要。

	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 学ぶ(キッズシェフアカデミー・イタリアンパスタ教室・リゾートミーティング) ◇ リラクゼーション(瞑想、エステ)・健康(フィットネス、マウンテンバイク、グランドゴルフ、プール、ボーリング・卓球・ビリヤード) ◇ エンターテインメント(野外ステージ、マクロ解体ショー、中国雑技団) ● 遊休施設のリノベーションによる新しい価値の創造 <ul style="list-style-type: none"> ◇ ホテルセキア アウトレットモールをスポーツプラザ(瞑想、ヨガ教室、卓球、バスケット、バドミントン、バターゴルフ、ビリヤード、迷路)に改装。小中学生の和太鼓練習(40人)、書道展示・焼き物体験の場として提供する。 ◇ ラディソンホテル成田 デルタ航空の機内食工場をLCC向けカプセルホテル、江戸町の再現したスーパー銭湯「湯楽城」、研修センター・リコンフォームセンターを600人規模の企業向け研修センターにリノベーションする。 ● 地域協働(地方自治体・地域の各種団体・学校と連携)で、地域内における唯一無二の魅力的な空間、地域が自慢できる新しいランドマークをめざす。 ● 災害時・非常時の避難所・防災拠点・臨時宿泊施設・入浴施設の機能を提供する。2016年の熊本地震、2019年の台風15号の際、被災者に対する入浴の提供が、テレビやソーシャルメディアで取り上げられた。CSV(Creating Shared Value、共有価値の創造)の理念のもと、経済的価値・社会的価値をともに追求する。ラディソンホテル成田では、カプセルホテルを設け、LCCや夜間・悪天候時の臨時的な利用に対応する。
<p>ケイパビリティ (オペレーション リソース)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ホテル業は大きな資本投資(土地建物・機械設備・什器備品等)が必要な資本集約型の産業である。買収後に老朽化した設備を更新し、マーケティングに積極的に投資する。空港までの交通手段を確保するためにバス会社を創設。漸進的な改善ではなく、劇的なビジネスモデルの組み換え・組織改革・リノベーションを進める。 ● 分業とインセンティブの設計 長年にわたり勤めている支配人と従業員を解雇せず、権限を委譲し、責任感と創意工夫を促す。売上の30%を人件費にあて、従業員満足度を高める。 ● 外部のパートナーシップ 地方自治体・住民と緊密に連携し災害時だけではなく平常時も施設を開放する。フリーマーケット、地域の学校の吹奏楽部、地元有志会の伝統芸能発表会に場を提供。ふるさと祭り、産業祭り、スイカロードレースなど地域行政主体の行事に参加・協賛する。ホテル内で、スプリングフェスタ、オータムフェスタを開催し、地域住民に交流と癒しの場を提供 ● 地域ブランドの活用

<p>収益モデル</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 利益の 60%以上を国内客と非宿泊利用 (MICE、リラクゼーション、健康スポーツや地域住民の日常的な利用)で確保した上で、30%をインバウンド需要で満たす。<u>客室稼働率を業界平均比+20%の 90%以上をめざす。</u>+20%の収益で労働配分率を高め、従業員満足度を高めるとともに、積極的に投資を行い、新しい価値と顧客体験を充実させ、<u>投資・収益の好循環を構築する。</u> ● インバウンド需要による客室稼働率の向上 遊休施設をインバウンド対応の客室に改装。華人企業の利点を生かして、空港までのバスを確保し、インバウンド需要を積極的に取り込む。客室稼働率を 90%超えの極限までに上げ利益を確保する。
<p>ICT ビジネス革新</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の予約サイト・APPとの連携 ctrip.com (携程)、booking.com、じゃらん、楽天トラベル ● インフルエンサーを招いて、インスタグラム、facebook などのソーシャルメディアを活用してマーケティングを行っている。 ● 全国各地の 9 社を結んでテレビ会議を行い、それぞれの地域の課題や優れた実践経験を共有する。

長年経営不振に苛まされている事業は、新たな投資を行うことができず、ビジネスモデルを大幅に組み換えるリスクをとることが難しいことが多い。本論文は、積極的な設備投資とマーケティング投資を行い、STP(セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング)を再定義する重要性を明らかにしている。

参考文献

- [1] 新井直樹.「インバウンド観光と地域振興」、『地域政策研究』(大宮登教授退職記念号)、高崎経済大学地域政策学会、2017年。<https://ci.nii.ac.jp/naid/120006354798/>(2019年9月15日参照)
- [2] 伊藤さおり.「インバウンドビジネスサービスを通じた地域社会貢献」、『Unisys 技報:Unisys technology review』日本ユニシス、2018年。
- [3] 井門隆夫.「旅館業の現状と課題:事業承継のあり方に関する考察」『地域政策研究(高崎経済大学創立60周年記念号)』、2017年。
- [4] 井部修・山田文夫・後藤俊夫.「ホテル業界に見る顧客価値経営:老舗ホテル・旅館に学ぶ」、『関西国際大学地域研究所叢書』、関西国際大学、2004年。
- [5] 岩城博之.「インバウンドの現状と今後の展望」『リージョナルバンキング』、第二地方銀行協会、2019年。
- [6] 上田隆穂.「地域活性化のマーケティング」、『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会、2011年。
- [7] 梅原一剛.「ホテル経営に関する一試論:グローバルホテルと日本のホテルを経営して」、『城西国際大学紀要』城西国際大学、2013年。
- [8] 小川長.「地域活性化と地方創生」、『尾道市立大学経済情報論集』尾道市立大学経済情報学部、2016年。
- [9] 太田隆之.「観光は地域の『消滅』を防ぐか:静岡県東伊豆地域の事例検討」『財政と公共政策』財政学研究会、2016年。
- [10] 大野富彦.「旅館業の市場情報活用と価値創造のマネジメント:伊香保温泉旅館天坊における「場」に着目した考察」、『地域デザイン学会誌 地域デザイン』地域デザイン学会、2013年。
- [11] 岡本伸之(2004).「観光振興による地域再生」、『地域政策研究』地方自治研究機構、2004年。
- [12] 加太宏邦.「観光概念の再構成」法政大学社会学部学会『社会志林』54巻4号、pp.27-62、2008年。
<http://hdl.handle.net/10114/1563>(2019年9月15日参照)
- [13] 川島秩.「ホテル業のマーケティング戦略に関する一考察」、『大手前女子短期大学・大手前栄養文化学院・大手前ビジネス学院研究集録』大手前女子短期大学・大手前栄養文化学院・大手前ビジネス学院、1989年。
- [14] 川戸温志.「ビジネスホテル業の中長期的な競争優位性の構築~2020年東京オリンピック後の生き残りに向けて~」株式会社NTTデータ経営研究所、2016年。<https://www.nttdata-strategy.com/monthly/2016/0104/>(2019年9月15日参照)
- [15] 観光庁.「宿泊旅行統計調査.2013年~2017年データ」
- [16] 行川一郎.「地方/地域活性化とマーケティング:地方創生のためのマーケティング・ツール」、『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、2015年。
- [17] 桐明幸弘.「観光振興と旅館・ホテル等の再生の両立こそ大事--地域活性化プランを提示する」『事業再生と債権管理』金融財政事情研究会、2011年。

- [18] 久保田美穂子.「まちづくりとしての温泉地再生--温泉地再生の原動力--地域の知恵が魅力を紡ぐ」、『まちづくり』、学芸出版社、2009年。
- [19] 栗原剛、志村格、杉山武彦.「第109回運輸政策コロキウム 地方におけるインバウンド観光の実態とその効果 観光立国の推進について」、『運輸政策研究』運輸政策研究機構、2012年。
- [20] 小森正彦.「インバウンド市場における各地域の位置付けと観光振興策（地域再生への道：3.11大震災後の地域づくり）」、『地域活性学会研究大会論文集』、地域活性学会、2011年。
- [21] 国土交通省九州運輸局.「平成30年九州への外国人入国者数の推移」、2019年。
http://www.tb.mlit.go.jp/kyushu/00001_00053.html(2019年9月15日参照)
- [22] 鈴木宏幸・渡辺秀一・原弘和.「インバウンドビジネスにおける成功要因の考察」、『昭和女子大学現代ビジネス研究所2017年度紀要』、2017年。
- [23] 高坂晶子.「地域特性を活かしたインバウンド戦略の在り方」、『JRI レビュー』2016年。
- [24] 竹田明弘.「ホテルスタッフにおける職務満足」、『和歌山大学観光学部設置記念論集』、2009年。
- [25] 玉木欽也.『ビジネスモデル・イノベーションー未来志向の経営革新戦略』中央経済社、2018年。
- [26] 富里市新アクセス構想研究会「富里市新アクセス構想研究会報告書」(選ばれるまちづくり富里と成田空港)、2012年。
- [27] 洞口光由.「外資系高級ブランドホテルがもたらす'日系高級ホテル経営戦略の破壊」『The Basis：武蔵野大学教養教育リサーチセンター紀要』、武蔵野大学教養教育リサーチセンター、2014年。
- [28] 中沢康彦.『星野リゾートの教科書 サービスと利益 両立の法則』日経BP、2010年。
- [29] 日本政府観光局(JNTO).報道発表資料「観光立国推進基本計画」を閣議決定、国土交通省観光庁、2017年。
- [30] 濱田恵三.「地域ブランドによる観光まちづくりの一考察」『流通科学大学論集 流通・経営編』、流通科学大学学術研究会、2010年。
- [31] 早川幸雄.「地域ブランド構築のための経験価値マーケティング」、『城西短期大学紀要』城西短期大学、2013年。
- [32] 古川一郎.「地域を経営するという視点：『地域活性化のマーケティング』の発刊に寄せて」『書齋の窓』有斐閣、2012年。
- [33] 古屋躍子・袁福之.「日本の地域再生における華人企業の役割—神戸フルーツ・フラワーパークのホテル事業の再生事例を中心に」、『城西国際大学大学院紀要』第22号、2019年。
- [34] 別府祐弘.「ホテル経営の近代化と資産価値」『帝京経済学研究』帝京大学経済学会 2005年。
- [35] 本田桂子、鷹野薫『マッキンゼー 事業再生 — ターンアラウンドで企業価値を高める』ダイヤモンド社、2004年。
- [36] 峯俊智穂.「観光手法を活用した地域再生と地域経済：和歌山県田辺市本宮町における着地型観光の発展可能性」『政策科学』立命館大学政策科学会、2017年。

- [37] 宮島良明. 「インバウンドブームと北海道観光:訪日外国人観光客急増の背景と今後の課題」、『開発論集』、北海学園大学開発研究所 2019 年。
- [38] 宮副謙司. 「地域活性化のマーケティング: 地域価値を創る・高めるためにやるべきこと」『経営センサー: Keiei sensor: 産業と経営の情報誌』東レ経営研究所、2016 年。
- [39] 村瀬慶紀. 「日本のホテル企業におけるグローバル化の可能性」、『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』日本マネジメント学会、2009 年。
- [40] 柳澤里佳. 「成田の機内食工場がスーパー銭湯に転身、台風被災者を受け入れ「嵐の船出」」『ダイヤモンド・オンライン』、2019 年。 <https://diamond.jp/articles/-/214801> (2019 年 9 月 15 日参照)
- [41] 和田充夫. 「コーポレート CSR アイデンティティ作りと地域ブランド化の連携」、『商学論究』関西学院大学、2007 年。