

<学位論文要旨>

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—

古屋躍子 (SV2018-510)

華人企業「株式会社シーエイチアイ」(以下、「CHI社」と略す)は、いま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。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。

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地域の活性を削ぎ、外部不経済をもたらす。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、大きなホテルの再生は、地域の再生と連動しながら展開することが求められる。
- 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利用することによって、「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旅行者を呼び込み、ヒト・モノ・カネ・情報の流れをもたらし、ホテル再生と地域再生を可能にする。
- ④ 華人企業は、「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させる。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。

以上の研究仮説を検証することを通じて、華人企業が訪日外国人旅行者を増やすことができると同時に、国内交流人口も結果的に増え地域活性化に貢献していることを示していく。

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、市役所とも直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。

以上の4つの事例研究を通じて、上記の研究仮説を検証する。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、経営学の理論を学びながら、地域におけるホテル再生と地域再生に関する1つの論理的な枠組みを構築する。

本論文は、7章からなる。第1章は序論で、研究背景、研究仮説、研究方法について述べる。第2章は、日本経済における旅行消費と宿泊業が重要であること、特に地域経済に宿泊業の貢献度が高いこと、地域資源を有効に活用することによって、「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惹きつけてヒトの流れを創出することが重要であることを示す。第3章で「ホテルセキア」(熊本県玉名郡南関町)、第4章で「神戸ホテルフルーツ・フラワー」(兵庫県神戸市)、第5章で「ホテル観月荘」を再生した東京ベイプラザホテル(千葉県木更津市)、第6章で「ラディソンホテル成田」(千葉県富里市)の事例研究を行う。第7章は、4つのホテル再生が地域再生につながる CHI 社のビジネスモデルを総括し、研究仮説を検証する。