

〈研究論文〉

華人企業によるホテル再生と地域再生に関する研究 —ホテルセキアとラディソンホテル成田の事例分析を通じて—

袁 福之 ・ 古屋 躍子

【要旨】

424,000m²のホテルセキアと132,000m²のラディソンホテル成田は、地域社会の中で広大な敷地をもつ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しながら経営不振が続くホテルが地域の中に存在することは、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。これらのホテル事業の再生は、地域協働のも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。再生を果たしたリゾートホテルが、国内交流人口と訪日外国人の「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提供する。地元の歴史・風土・自然・文化などの地域に内在する条件に立脚し、地域社会と協働しながら、ホテル再生と地域再生、経済的価値と社会的価値を同時に追求める事例は、地域と企業がともに持続可能な発展をなし遂げる新しい可能性を示している。

キーワード：華人企業、ホテル再生、地域再生、インバウンド、ビジネスモデル

1. はじめに

日本が直面する人口減少・少子高齢化という構造的課題について、日本政府は、将来にわたって活力ある日本社会を維持する観点から、2014年に内閣に「まち・ひと・しごと創生本部」を設置し、2060年に1億人程度の人口を維持するなどの中長期的な展望を示す「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」を策定した。第1期（2015年度から2019年度まで）の総合戦略では、地方の「しごと」が「ひと」を呼び、「まち」が活性化することを基本戦略として、次の4つの基本目標を掲げている。

- 地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする
- 地方への新しいひとの流れをつくる
- 若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる
- 時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する

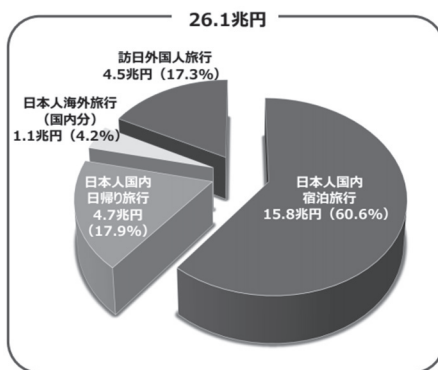
「しごと」と「ひと」の好循環、それをささえる「まち」の活性化が目標である。本論文は、地域内の広大な敷地面積を持つランドマーク的なリゾートホテルの再生を通じて「しごと」を継続的に安定的に創出し、訪日外国人と国内の交流人口という新しい「ひと」の流れを呼び込み、若い世代に質の高い雇用を確保し、地域の中に自立した躍動感のある経済主体の確立に成功した CHI 社の事例分析を通じて、ホテル再生と地域再生が連動する新しい地域創生のあり方について論じる。CHI 社の成功事例を論理的に分析することにより、少子高齢化による定住人口の縮小のあおりを強く受ける多くの地方に対して、ホテルを核にした地域創生の新しい方向性を提示していきたい。

2. 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』¹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。



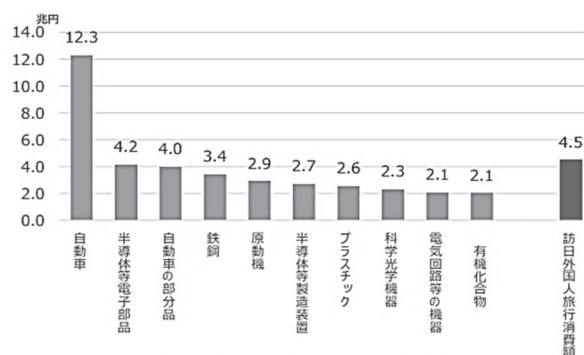
資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」及び「訪日外国人消費動向調査」より作成

図 1 日本国内における旅行消費額（2018 年（平成 30 年））

（出所：令和元年版観光白書）

- 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、観光がすでにわが国の主要輸出産業の一つといえる。



資料：財務省「貿易統計」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」に基づき観光庁作成

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））

出所：令和元年版観光白書

- 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。
- 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4億2,043万人泊（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。
- 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、成田空港に近くのホテルで稼働率95%にも達する。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。

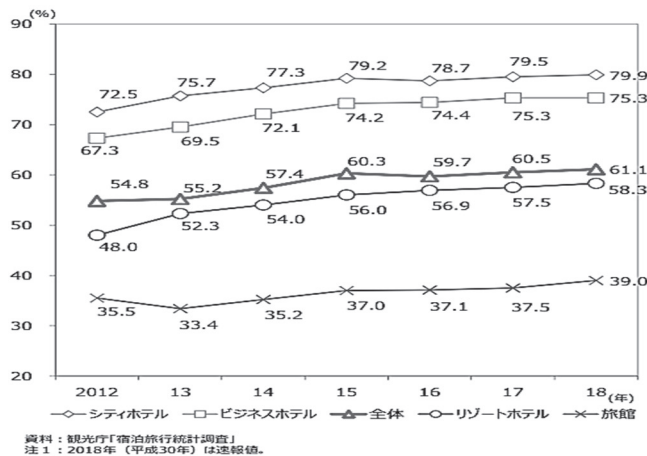


図3 宿泊施設タイプ別客室稼働率の推移（出所：令和元年版観光白書）

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）²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」³。

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。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経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高いホテル・旅館の倒産件数

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。一方では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。

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。2018 年度の単年度では 18 件で全業種中 2 位となっている⁴。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・負総額 416 億円で、2018 年度には 79 件・負債総額は 847 億円⁵ となり、件数は減ったものも負債総額は倍増している。

2.4 本論文の研究目的と研究仮説

日本に帰化した中国出身者が創業し企業（本論文では華人企業という）の 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、780 人を超える従業員を雇用し、売上の 83 億円の 9 割を地域社会に還元している。CHI 社の 9 社のホテル再生の成功事例の中から、広大な敷地をもちランドマーク的な存在であるホテルセキア（424,000m²）とラディソンホテル成田（132,000m²）の事例研究に基づいて、下記の研究仮説を帰納的に検証したい⁶。

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のホテルは、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、外部不経済⁷をもたらす。この意味からランドマーク的な存在のホテルの再生は地域再生の重要な課題である。広大な面積をもつホテルは、地震や台風などの災害時の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、地域と協働し、地域資源を再発見し活用し、ビジネスモデルを大幅に組み換え、国内交流人口と訪日外国人の「ひと」の流れを創りだすことが求められる。国内外からの「ひと」の流れは、質の高い「しごと」を継続的に創出し地域の再生にも貢献する。
- ③ 華人企業（日本に帰化した中国出身者が創業し企業）が、独自の視点から日本の良さと地域の資源と魅力を再発見し、「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 「経済的な合理性・競争の原理」を重視する中国的な要素と日本的な「集団主義・現場主義・人と人との関係性」を調和できる華人企業は、果敢に設備投資とマーケティング

グ投資を行い、既存の組織を活性化させ、オーバーツーリズムの課題をマネジメントし制御し、ホテル事業を劇的に再生させることができる。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、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。

表1 CHI 社直営ホテルの各種データ（出所：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

3. 「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.sekihills.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。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、施設への公共交通機関はなく、自動車を用いたアクセスが必要である。熊本空港から 55km (48 分)、福岡空港から 65km (55 分) の立地である。

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 4 ホテルセキアの外観（出所：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いと、地域社会と緊密に連携し、自然・スポーツ・交流・学び・MICE などの体験型価値を強化し日本国内の宿泊者と日帰り客が増えた。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 2 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	● 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	● 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（韓国 240 万人、中国 170 万人、台湾 41 万人、香港 28 万人、タイ 4 万人、シンガポール 1.7 万人）。東アジアに対する観光マーケティングの強化。
事業方針	● 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。	● 客室・内装・消防設備を更新。国内交流人口・インバウンド客の満足度を高める。 ● 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（買い物や観光）と郊外（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。 ● 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	● 韓国人観光客の利用を重視 ● 団体のほか、FIT（Foreign Independent Tour、航空券や宿泊施設を個別に手配する旅行）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。	● 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 ● 食＋温泉＋（MICE⁸・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、ネットとスマートフォンによる予約の提供。

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。	● 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・旅行客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社が買収するまでに経営主体が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面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、九州観光という面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げている。

(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、賃上げの余力も増える。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質上げを行う。従業員の自信と満足度を高めることによって、従業員の顧客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、国内外の旅行者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、四季折々の恵みが感じられ癒しの時がゆっくりと流れていく。天気がい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。

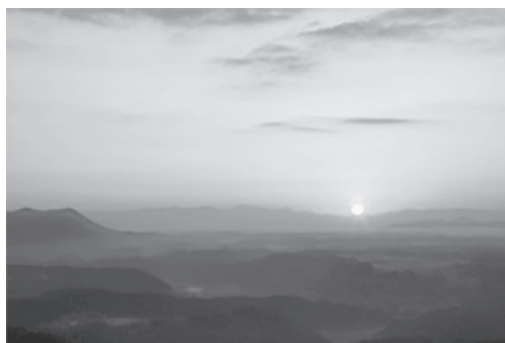


図 5 ホテルセキアからみた日の出と雲海
(出所：<https://www.facebook.com/hotelsekia/>)

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 6 マウンテンバイクコースの風景（出所：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 7 セキアヒルズ トレイル駅伝 2019（出所：<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。きれいな地下水を使用 25m プールやひょうたん型プール、ミニスライダーなど楽しいプールがあり、毎年多く の子ども連れが訪れる。プールを利用するときは、ホテル温泉も利用になれる。



図 8 プール&ランチ&温泉の日帰りプラン (出所：ホテルセキア社資料)

⑦ リラクゼーション



図 9 アロマヨガ瞑想とデトックスランチ (出所：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軟な発想やアイデアも、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 10 洋室大宴会場（最大 800 名収容）（出所：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。

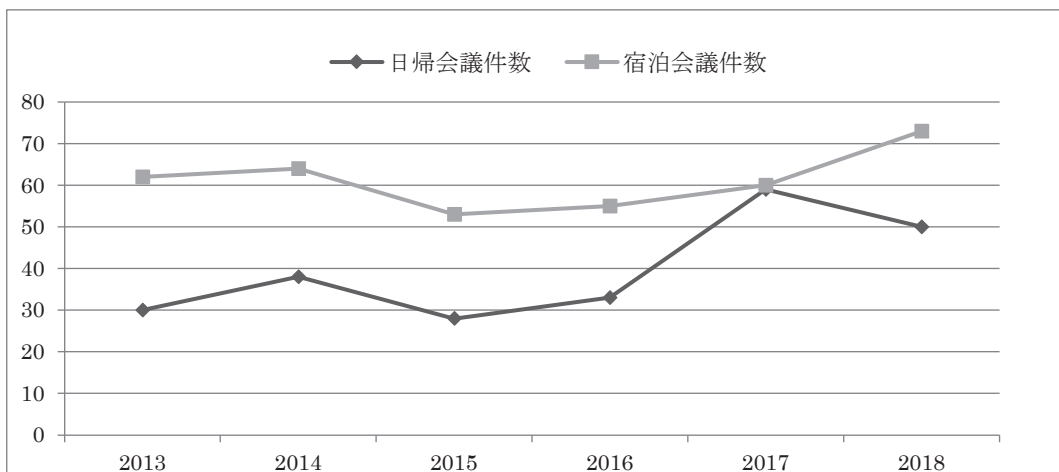


図 11 ホテルセキア日帰り会議と宿泊会議件数の推移（出所：ホテルセキア社資料）

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 12 山車に飾る大蛇（ホテルセキアのエントランス）
（出所：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 もある大蛇の山車が主役で、夜になると首を振りながら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、地域文化を重視していることが分かる。

3.3 2016 年（平成 28 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消防・警察などの救援団体に無料に提供した。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。

南関町 ホテルセキア

南関町観光協会・南関町観光協会・南関町観光協会・南関町観光協会・南関町観光協会・南関町観光協会・南関町観光協会・南関町観光協会・南関町観光協会・南関町観光協会



○「One for All for One 皆で盛りましょう!」



○「ボランティアの皆さんありがとうございます。本当に助かりました。」



○「熊本地区の皆様へぜひご協力をお願いします」



○「みんな元気です!! 元気な気持ちよかったです。ありがとうございました。」



○「お昼うつくまもとホテルセキア温泉5月半まで開放しています。少しの時間ですが、ゆっくりさっぱりして下さい。」



図 13 「くまもと県民テレビ」の2016年5月2日のホテルセキアでの中継映像
(出所：くまもと県民テレビ <https://www.kkt.jp/televitamin/info/2016/05>)

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、「いく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。

4. ラディソンホテル成田（千葉県富里市）の再生事例

4.1 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 490 室、客室稼働率 95%（買収前 68%）、年間売上高 23 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はなく、MICE や日帰り利用が増えている。



図 14 ラディソンホテル成田の外観（出所：<https://www.travel.co.jp>）

4.2 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	● 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	● 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	● 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。	● 長年のホテル運営の経験を持ち、長期的な戦略のもとで積極的に投資を行うことができる。 ● 国内外の空港利用者が立ち寄りたいリゾートホテルとしての価値を提供する。 ● 地元富里市と協働し、日常的な非宿泊型の利用を増やす。 ● 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。 ● LCC 各社と提携しクルー・乗客が利用

事業計画	● 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。	● 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。 ● ノースウェスト航空の研修・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	● 1978 年開業で、築 38 年で老朽化が進んでいる。 ● 客室稼働率が高くないため、積極的に投資を行うことができない。	● 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	● 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（旧ノースウェスト航空）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ーが中心で、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。1978 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、空港に隣接する国際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。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 15 ラディソンホテル成田のミーティングセンター（出所：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。インド、スリランカ、米国、仏、中国、韓国、フィリッピン、ベトナム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インタナショナル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。

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

2019 年に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、国内外の観光客や日帰り客が手軽にリフレッシュできるようにする。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」が停電復旧直後に 9 月 11 日から 13 日までの間、被災住民に入浴施設「湯楽城」を無料開放した。地域の安心と安全に対して貢献し、住民から認知をえたことは、大きな成果といえる。

「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っていただくコンセプトで、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た。住民が持ち寄ったアイディ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。



図 16 湯楽城東京完成イメージ（出所：CHI 社内資料）

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ンメントも提供している。

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。

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ンメント、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、フィリッピン、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。

5. ホテル再生・地域再生を両立する CHI 社のビジネスモデル

ホテルセキアとラディソンホテル成田の事例は、地域のランドマーク的なホテルの再生が、地域社会との協働を通じて「しごと」を継続的に安定的に創出し、国内交流人口と訪日外国人の「ひと」を呼び込み、質の高い雇用を確保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している。玉木欽也（2018）と三谷宏治（2019）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4 CHI社のホテル再生のビジネスモデル（筆者が作成）

顧客 (ターゲット ティング) (ポジショ ニング)	● ターゲット顧客の再定義 売上の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乘せる。 ● ホテルのポジショニングの再定義 ◇ 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 ◇ 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・地元住民が休息しリラクゼーションできる場」に変更
提供 価値	● 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。 ◇ 自然体験・文化体験・交流（MICE・婚礼・同窓会） ◇ 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、ボウリング・卓球・ビリヤード） ◇ エンターテインメント（野外ステージ、マグロ解体ショー、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 ◇ 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、バトンミントン、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。

ケイパビリティ（オペレーションリソース）	● 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 ◇ ホテルセキア 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）の自然・文化資源を活用。
収益モデル	● 売上の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</u>を構築する。 ● 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。
ICTビジネス革新	● 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。

- 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、サービスの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」⁹の質を高めている。従業員の満足度と定着率が高く、地域内に定住している。
- 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）」¹⁰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。

- CHI 社の売上の 9 割が地元還元していると概算できる。「ホテルセキア」と「ディソンホテル成田」の 2018 年の年間売上は、それぞれ 14 億円と 20 億円で合計 34 億円に達し、地域に 30 億円近くの経済効果をもたらしている。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。
- 地域との協働による社会的価値の創出
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している。

以上のことから、地域内のランドマーク的なホテル再生は「地域協働」と「地域資源に基づく新しい価値の創造」の双方がなければ、なし遂げることができないことが分かる。また、ホテル再生が地域の中にヒト・モノ・カネ・情報の流れを生み出し、地域再生にも貢献していることから、帰納的に仮説①と②を立証したことになる。

華人企業の 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。

- 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。

- インバウンド事業は、長年経営不振のホテルの再生の際に業績回復に即効性があり、不可欠といえる。一方では SARS、地震などの自然災害、外交関係などの不可抗力影響により、急減するリスクが常に伴う。過度に依存すべきではなく、CHI 社はインバウンド需要を 30%以下に抑えている。ホテル経営の根幹は、あくまで国内客と非宿泊需要に応えることである。
- 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する。
- 地域の自然体験・文化体験（食・祭り・お茶・江戸情緒）などのコト消費の質を高める。
- オーバーツーリズムのマネジメントと制御

海外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。各ホテルにインバウンド担当のスタッフを置き、海外の観光客に対する案内・説明を強化している。観光客に地元のお祭りに参加させたり、海外航空会社の機長が近くの小学校に赴き、小学生と英語で交流したりして、文化交流にも積極的に企画している。このような努力もあって、地域社会からオーバーツーリズムに対する非難が生じていない。

加太宏邦（2008）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「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 基地がつくられ、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。以上のように地域振興策としての観光事業は失敗例も多い。本論文は、2 つの失敗例の再生に関する事例研究であり、失敗の原因を明らかにしたうえで、再生の 1 つのモデルとして仮説①、②、③、④としてまとめている。

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。

地元の歴史・風土・自然・文化などの地域に内在する条件に立脚し、地域社会と協働しながら自らの意思と責任のもとで、投資と収益の好循環を成功させたホテル再生の事例から多

くの示唆を得ることができる。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、広大な敷地面積を有する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といえる。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ずにいる。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て、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。

仮説①と②は、「地域協働」と「地域資源の再発見による新しい価値の創造」が、国内外の交流人口の流れを創り出し、ホテル再生と地域再生に同時に貢献できることを帰納的に示している。仮説③と④は、華人企業が地域資源を再発見し新しい価値を魅力的に提案することができ、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に貢献できること、華人企業が果敢に設備投資とマーケティング投資を行い、既存の組織を活性化させ、オーバーツーリズムの課題をマネジメントし制御し、ホテル事業を劇的に再生させることができる。このことは、日本社会のダイバーシティ（多様性）とインクルージョン（包摂）の形成につながることを帰納的に示している。

6. 他のホテル再生事例との比較と本研究の位置づけ

地域内のランドマーク的なホテルの再生の事例として、シーガイア（宮崎県宮崎市）と星野リゾート トマム（北海道勇払郡占冠）が知られている。

シーガイアは、1993年に総合保養地域整備法（リゾート法）の第1号指定である「宮崎・日南海岸リゾート構想」の中核施設として総事業費2000億円を投じて「宮崎シーガイア」建設された。宮崎県・宮崎市、民間が出資する第三セクター「フェニックスリゾート」が運営を担い、世界最大級の室内プール、ゴルフコース、ホテル、国際コンベンションセンター、アミューズメント施設を有している。しかし毎年200億円前後の赤字が発生し、2001年に2762億円の負債をかかえ、会社更生法の適用を申請した。経営は、アメリカの投資会社のRHJ インターナショナル（旧リップルウッド）を経て、2012年にセガサミーホールディングスが総額58億円（買収金額4億円、借入金の返済を目的とした貸付金54億1400万円）で経営を引き継いだ。「食×体験」という新しいブランドスローガンでプロモーションし、ゴルフとMICE利用に取り組んでいるが、営業利益は、2019年3月期（通期）に-24億円、2020年3月期（通期）に-40億円¹¹で、統合型リゾート（Integrated Resort、IR）の参入を目指して赤字が

拡大している。シーガイアは、統合型リゾート（IR）による再建を目指しており、地域（宮崎市・宮崎県）との連携が特に再生戦略の中心に据えていない。この点は、CHI 社の戦略と大きく異なっている。

星野リゾート トマム（北海道勇払郡占冠）は、標高約 1200 メートルの「トマム山」の裾野に広がる北海道随一の滞在型山岳リゾート施設で、総面積 1000ha という広大な敷地にホテル、スキー場、ゴルフ場が設置されている。1983 年に開業し、経営はホテルアルファと占冠村の共同出資による第三セクターが担っていた。1998 年（平成 10 年）に負債総額 1,061 億円を抱えて自己破産した。2004 年に星野リゾートが経営を引き継ぎ、冬場はスキーで繁盛するものの、夏場に稼働率が極端に低下するという緊急の課題に対して、スキー客を運ぶゴンドラ・リフト部門の 7 人のスタッフが「夏の早朝にトマムの山頂で雲海を見せる」雲海テラスを考案し、夏場に 10 万人以上の集客を生み出し稼働率アップに大きく貢献している。中沢康彦（2009）では、その成功要因として、「コンセプトを明確に定め、顧客満足度をあげる」、「自分の判断で行動してもらうことで、社員のやる気を高めよう。言いたいことを言いたいときに、言いたい人に言えるようにしよう。そしてどんどん仕事を任せよう。」というフラットな企業文化にあると述べている。このことは、本論文の「地域資源の再発見」、「従業員のインセンティブの設計」に共通している。「コンセプトを明確に定める」ことは、本論文の「ターゲット顧客の再定義」と「ホテルのポジショニングの再定義」にも通じている。

本論文は、ホテル再生に際して、積極的に投資（設備投資・マーケティング投資）を行い、地域資源を再発見し、「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）」の価値を提案し、時代に合わせて「ターゲット顧客の再定義」と「ホテルのポジショニングの再定義」を行うというホテル再生の構造をより明確に明らかにしたことに意味がある。また、地域資源（自然・文化）を活用する際も、地域と緊密に連携し日常的に地域社会に貢献する点が大きく異なっている。地震時や台風時における入浴施設の無料開放は、CHI 社の地域連携に対する明確な姿勢を示すものとして大きな特徴といえる。

【注】

¹ 国土交通省 観光白書 <http://www.mlit.go.jp/statistics/file000008.html>

² 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（2019 年 9 月 20 日参照）

³ 観光経済新聞 2015 年 7 月 25 日。

⁴ 帝国データバンク「老舗企業」倒産・休業業・解散動向調査（2018 年度）

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p190701.html>（2019 年 9 月 20 日参照）

⁵ 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>（2019 年 9 月

20 日参照)

- ⁶ 本論文は、CHI 社が 2012 年から取り組んでいるホテルセキアとラディソンホテル成田の事業再生の経験を総括し、大切な理念や価値観を整理して理論構築を目指している。この経験と理論を全国 9 ホテルの中で共有し、経営戦略の立案に役立てようとしている。このため、論文をまとめるに当たり、各ホテルの支配人に再度事実を確認している。帰納的に得られた結果についても各支配人にフィードバックし会議の際の論議の指針として活用している。
- ⁷ 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。(下線は筆者による)
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)
- ⁸ 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。
- ⁹ 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。
- ¹⁰ 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。
- ¹¹ セガサミーホールディング「2020 年 3 月期 第 3 四半期決算プレゼンテーション」
https://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/library/pdf/settlement/2020/202003_3q_presentation_20200205_final_j_.pdf (2020 年 2 月 28 日参照)

【参考文献】

- [1] 新井直樹 (2017). 「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。<https://ci.nii.ac.jp/naid/120006354798/> (2019 年 9 月 15 日参照)
- [2] 伊藤さおり (2018). 「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。
- [3] 井門隆夫 (2017). 「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)。
- [4] 井部修、山田文夫、後藤俊夫 (2004). 「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。
- [5] 岩城博之 (2019). 「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。
- [6] 上田隆徳 (2011). 「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

ング協会。

- [7] 梅原一剛 (2013)。「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。
- [8] 小川長 (2016)。「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。
- [9] 太田隆之 (2016)。「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。
- [10] 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。
- [11] 加太宏邦 (2008)。「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。
<http://hdl.handle.net/10114/1563> (2019 年 9 月 15 日参照)
- [12] 桐山秀樹・丸本忠之 (2017)。「『変な経営論 澤田秀雄インタビュー』講談社現代新書。
- [13] 川島秩 (1989)。「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。
- [14] 川戸温志 (2016)。「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。
<https://www.nttdata-strategy.com/monthly/2016/0104/1> (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 (2015)。「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。
- [17] 桐明幸弘 (2011)。「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。
- [18] 久保田美穂子 (2009)。「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。
- [19] 小森正彦 (2011)。「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。
- [20] 国土交通省九州運輸局 (2019)。「平成 30 年 九州への外国人入国者数の推移」
http://www.tb.mlit.go.jp/kyushu/00001_00053.html (2019 年 9 月 15 日参照)
- [21] 鈴木宏幸、渡辺秀一、原弘和 (2017)。「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』。
- [22] 高坂晶子 (2016)。「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』。
- [23] 竹田明弘 (2009)。「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』。
- [24] 玉木欽也 (2018)。「『ビジネスモデル・イノベーション―未来志向の経営革新戦略』、中央経済社。
- [25] 富里市新アクセス構想研究会 (2012)「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)。

- [26] 中沢康彦 (2009).『星野リゾートの事件簿』日経 BP。
- [27] 中沢康彦 (2010).『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。
- [28] 日本政府観光局 (JNTO) (2017)、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。
- [29] 濱田恵三 (2010).「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。
- [30] 早川幸雄 (2013).「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。
- [31] 古川一郎 (2012).「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』2012-05、有斐閣。
- [32] 古屋躍子・袁福之 (2019).「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』。
- [33] 別府祐弘 (2005).「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。
- [34] 三谷宏治 (2019).『新しい経営学』ディスカヴァー・トゥエンティワン。
- [35] 峯俊智徳 (2017).「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。
- [36] 宮島良明 (2019).「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。
- [37] 宮副謙司 (2016).「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。
- [38] 柳澤里佳 (2019).「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』。<https://diamond.jp/articles/-/214801> (2019年9月15日参照)
- [39] 和田充夫 (2007).「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。

The Role of Chinese Enterprises on Rebuilding Hotel Business and Regional Revitalization in Japan:

Focusing on the Case Studies on the Hotel Sekia and Radisson Narita

Fukuyuki En, Yoko Furuya

Abstract

Hotel Sekia which has 424,000m² site, and *Radisson Hotel Narita* which has 132,000 m² site, are landmarks with a vast area in the local community, and they are more than the property of a company but the assets for the whole region. The presence of a hotel in the area that have a vast site but continue to be poorly managed, damages the local landscape and reducing activity of the area, and leading external diseconomies.

The two resort hotels rebuilt by a Chinese enterprise attract domestic exchange population and foreign tourists visiting Japan, and continuously create high quality jobs providing an environment to make the young generations feel reassurance. The two hotels create new values of local natural and cultural experiences to attract people inside and outside of the region and contribute to a dynamic and sustainable economy of local community. Rebuilding the slumping hotel business pursuing economic value and social value simultaneously, contributes to regional revitalization and shows a new possibility for the region and the hotels to achieve sustainable development together.

key words: Chinese Enterprise, rebuilding hotel business, regional revitalization, inbound tourist, business model