〈研究論文〉

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―

古屋　躍子　・　袁　　福之

【要旨】

近年、海外資本で日本企業を買収したケースがよく見られるが、第三セクターの再生に関わる事例は皆無である。本稿は、経営難に陥った日本地方知名なホテルを、華人企業が劇的再生した稀有な事例を通して、華人企業の構造や経営方式とマーケティング戦略を明らかにしたうえ、第三セクターの再生という公的役割を探りたい。華人企業が日本に対する深い理解・愛情・コミットメントを持つとともに、さらに公共性やコミュニティの再生さえも担い、日本企業や欧米企業が果たすことができない役割を担うことができることを明らかにしていきたい。日本の地域再生の新しい可能性・新しいモデルの可能性を論証していきたい。

キーワード：華人企業、第三セクター再生、地域再生、経営方式、マーケティング戦略

１．はじめに

本稿は在日華人企業が独自の経営方式と有効なマーケティング戦略を使って、経営難に陥った日本地方知名なホテルを再生する事例を通して、日本観光立国政策における華人企業の役割を検討する。本稿は、政令指定都市である神戸市の公共性と事業性を併せ持つ第三セクターの再生を華人企業が担い、劇的な成功を収めた稀有な事例研究である。華人企業が日本に対する深い理解・愛情・コミットメントを持つとともに、さらに公共性やコミュニティの再生さえも担い、日本企業や欧米企業が果たすことができない役割を担うことができることを明らかにしていきたい。日本の地域再生の新しい可能性・新しいモデルの可能性を論証していきたい。

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 年 4 月に開園した。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、競争テーマパークの出現などの外部原

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 年に神戸市が KFFP ホテル棟などの施設を神戸ワイン社よる買い取り、平成 18 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 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。

株式会社シーエイチアイ（以下「CHI」とする）は中国の経済改革開放以降に来日した華人がゼロから創業した企業である。上記ホテルの売却に関して、CHI 社は審査得点 62.75 点を取得し、入札額が 2 億円でホテルを買収した。従来海外資本で日本企業を買収したケースがよく見られるが、第三セクターの再生に関わる事例は皆無である。本稿の目的はこの事例を分析することを通して、華人企業の構造や経営方式とマーケティング戦略を明らかにしたうえ、第三セクターの再生という公的役割を担い、日本の観光立国にも寄与する華人企業の新たな役割を明らかにしたい。

２．華人企業に関わる先行研究

中国人が海外で生活し、ビジネスを展開する歴史は宋王朝時代に遡る[i]。特に ASEAN 諸国に移住した華人らは所在国の経済発展に多大な貢献を果たしたと共に、所々に華人財閥を形成したことがある。そのため、華人企業に関わる既存研究は ASEAN 諸国の華人企業を対象とした研究が多かった。華人企業の経営特徴として、「オーナー経営者、縁戚者への所有権・経営権の集中とトップダウン型戦略立案・意思決定、積極的なオープン・ネットワークの活用、迅速で大胆な投資戦略」などを挙げられた[ii]。その一方、経営を継続するために、華人企業は独自のビジネス戦略を模索して、「華人企業系の伝統的な経営手法に欧米流の経営手法や日本的経営の長所をも取り入れたハイブリッド経営手法」も広く行われている[iii]。

日本は中国と一衣帯水の関係であり、歴史上人的交流が盛んだった。日本における華僑・華人研究史は経済学からのアプローチと文化人類学、社会学からのアプローチがある[iv]。しかし、ASEAN 諸国のような華人企業が少なく、華人財閥も形成していないため、在日華人企業に関する研究が未だに少ない現状がうかがえる。本稿は戦前から今日にいたるまでの華人・華僑研究史とまったく異なる視点から、華人企業が第三セクターの再生を担い、さらに公共性やコミュニティの再生さえも果たす事例を通じて、新しい華人企業の役割について明らかにしていきたい。

３．KFFP の概況とその運営状況

３．１．KFFP の概況

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、4 つの産業振興・観光拠点を整備した。①農業公園（神戸ワイナリー）、②神戸フルーツ・フラワーパーク（KFFP）、③マリンピア神戸・海づり公園、④六甲山牧場。

KFFP は、「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である。昭和 62（1987）年に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 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･ベ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。施設の来場者は、生産現場に活力を与え、経済効果や宣伝効果をもたらした。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た。

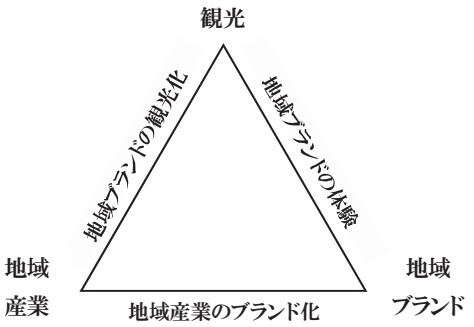


図 1. 地域産業・地域ブランド・観光の関連[v]

表 1　神戸フルーツ・フラワーパークの構成

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、パターゴルフ場、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

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

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 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 2)

表 2　神戸フルーツ・フラワーパークの建設事業費

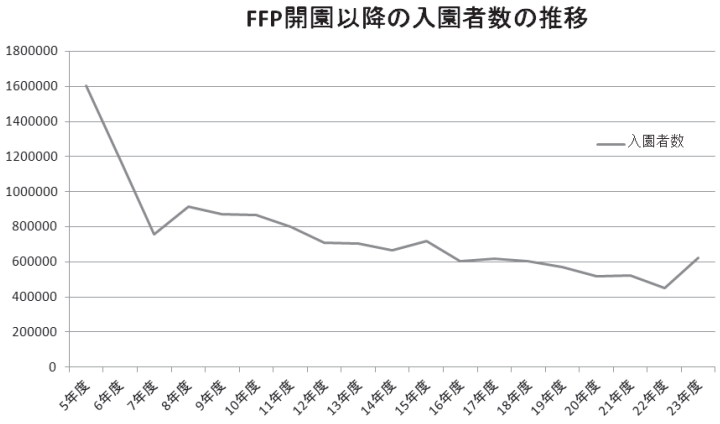
区　　分		事　業　内　容	事 業 費
土地基盤整備（市）		用地買収、実施設計、造成、修景、開発インター等	89 億 51 百万円
建築整備等	神戸市	広場、プール、駐車場、園内道路、基幹設備（配管）等	35 億 15 百万円
	（財）神戸市園芸振興基金協会	園芸バイテク館、フルーツフラワー館、管理事務所ゲート、回廊等	52 億 68 百万円
	（株）神戸ワイン	ホテル棟、ブランデービール館、ミルク館、ビーフ館	121 億 95 百万円
	小　　計		209 億 78 百万円
合　　計			299 億 29 百万円

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

３．２．運営状況

開園初年度（平成 5 年度）の入園者数は、約 160 万人であり、翌年の平成 6 年度は約 117 万人であった。平成 7 年の阪神淡路大震災以降、入園者数は徐々に減少し、運営側は遊園地やモンキー演劇場など新たな集客施設を導入したが、平成 22 年度には約 45 万人まで落ち込んだ。平成 23 年と 24 年度イルミネーションイベントを実施して、一時的に約 62 万人まで回復したが、全体として入園者数は減少傾向である。（グラフ 1）

グラフ 1　KFFP 開園以降の入園者数の推移



出所：「フルーツ・フラワー活性化検討委員会報告書」
フルーツ・フラワー活性化検討委員会、平成 24 年 11 月。

また、コストダウンの方策として平成 18（2006）年から導入された指定管理者制度は将来への不安、特に雇用、賃金に不安を覚え結成に至り、雇用や労働条件など問題視された。同制度は住民サービスよりもコストカットが重視されることが背景にあると指摘された[vi]。

平成 24（2012）年 11 月にフルーツ・フラワーパーク活性化検討委員会が報告書を作り、「農業への原点回復」という基本的な考え方を主張し、公共性に見合わないホテル棟を民間事業者に売却することを神戸市に提案した。平成 26（2014）年、KFFP の運営を担当する神戸市の第三セクター「神戸ワイン」（資本金 14 億円、神戸市が 93％出資）が清算され、神戸市が貸付金 30 億円とその利息分の債権が放棄された。

４．神戸ホテルフルーツ・フラワーホテルの再生過程

４．１．再生に取り組む CHI の概況とその経営戦略

（1）CHI の概況

日本における華人企業は、資本を蓄積するために非関連事業の多角経営を行う場合が多い。CHI は日本で数十年にわたって、旅行代理店から、漁業、日本語学校、バス会社、新

聞社など幅広い事業に参入して事業を徐々に拡大するとともに、未来の市場を常に注目している。CHI が最初にホテル業に携わったのは、日本観光立国政策を打ち出した直後の時であった。当時の小泉純一郎総理が観光の経済波及効果を見込んで 2003 年に「観光立国懇談会」を発足し、ビジット・ジャパン事業を開始した。CHI は 2004 年 11 月 21 日に東京湾に面した木更津市にある東京ベイプラザホテルを買収して、ホテルの経営をスタートした。CHI の創設者である露崎強社長はインバウンドビジネスにおいて、観光資源としての宿泊施設を確保することが数多くの旅行代理社との競争で勝ち抜けると確信した。その後、中国からの観光客が爆発的に増加し CHI のホスピタリティ事業は日本全国に展開するようになった。平成 26 年 4 月 1 日に神戸ホテルフルーツ・フラワーが CHI の傘下で再スタートした。現在 CHI グループのホテル・リゾート施設は 9 軒である。

CHI のホテル事業の新規参入は、日本の観光の新しい発展に貢献するものでなければならない。日本的なホスピタリティを極めた星野リゾートのような日系ホテルや欧米系の国際的に展開している著名ブランドのホテルに伍して、CHI が独自な役割を果たすことは難しい。そのために国内の通常の旅行客を主にしつつも、華人の背景と長年旅行代理店経営の経験を生かし中国人観光客がもつ大きな潜在力をバネにして、第三セクターが抱えていた経営課題を克服してホテル経営の安定を目指した。

(2) 経営戦略

事業戦略を考えるときに、まず 3C、すなわち顧客、競争、企業という枠組みが挙げあられる。CHI が事業戦略を策定する場合には、ターゲットとする顧客を中国観光客に特定した。中国からのお客様のニーズを理解し、どのようなサービスを提供するかをしっかり準備した。また、CHI 自社能力を分析し、限られる資本で都市の中心部ではなく、安く都市の近所のホテルを買収して、中国人観光客に提供している。また、ライバルよりもよりよいサービスをより安く提供できる環境を作った。また、顧客に接して質の高いサービスとホスピタリティを提供するのは従業員であり、従業員が安心して最大限に能力を発揮することができるよう権限の委譲や給与の改善などの組織改革を行った。

このようにホテルが持続可能に運営するために、ホテルのステークホルダーを明確して、彼らの満足を達成するように努力する。KFFP の設置趣旨を考えて、お客様、社員・家族、株主・投資家、ビジネスパートナーを中核とし、入園者、メディア、地域社会、業界団体・同業他社、行政、教育・研究機関、学生、NGO・NPO に至るまで幅広い層と協働し地域社会の一員としての役割を果たそうと努力した。中国観光客を大量誘致する経営戦略において、KFFP が地域社会の重要な施設であるという本来の機能を阻害することなく、うまくインバウンドビジネスを導入することが最大な課題であった。

４．２．SWOT 分析と改善策

（1）SWOT 分析

神戸ホテルフルーツ・フラワーを買収した後の経営戦略に関して SWOT 分析方法を用いて以下のようにまとめる。

CHI 事業戦略を策定するポイントは大きく外部要因と内部要因を分けて考えて、機会と脅威、または地域社会からの期待を把握したうえ、自分の強み・弱みと戦略実行者の個人特性を分析する。

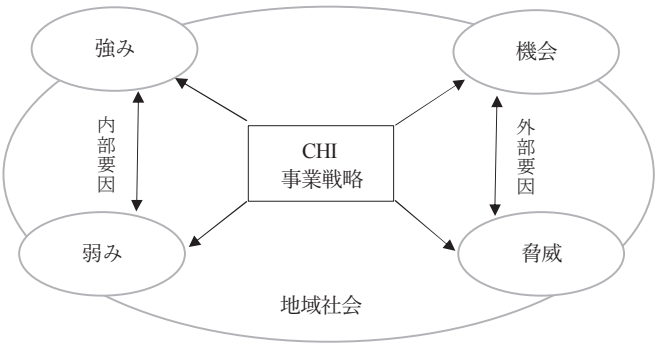


図 1. CHI 傘下の神戸ホテルフルーツ・フラワーホテル SWOT 分析（筆者作成）

① 強み

- 長年旅行会社の経営実績があり、中国観光客の好みを知り、中国観光関連企業と非常に強いコネクションを持つことである。
- 関東地区で倒産ホテルを中国観光客誘致で成功に再生実績がある。
- 戦略実行者が完全に会社をコントロールすることができ、瞬息万変の中国観光市場に柔軟な対応できることである。
- 日本全国範囲で数十軒のホテルを持ち、バス事業部を揃えて、他社に頼りなく、独自でインバウンドビジネスに対応できることである。

② 弱み

- 築設備が老朽化
- 買収前に経営難のホテルであるため、既存顧客が少なく、有能な人材も流出している。
- 買収直後に従業員のインバウンドビジネス経験が少なく、モチベーションも低いことである。

③機会

- 日本政府の観光立国政策による外国人旅行者が増加し、特に中国観光客が爆発的に増加している。
- 神戸の近くに、関西空港で LCC 便数が多いことである。

④脅威

- 低価格化による競争が激しいことである。
- 機会と同じく自分たちではコントロールできない環境の変化

以上のようにCHI傘下の神戸ホテルフルーツ・フラワーが置かれた状況が大雑把であるが、見えてくる。内部環境において、強みをさらに強くするために、何をどうすればいいのか、弱みをどう改善して、強みに変えていけるのか。また、外的環境変化の機会をどのように活用して強みにしていくか、脅威に対応するためにどのような策を取るべきか、という戦略を建てることが重要である。

(2) 改善策

① 強みをさらに強くするための工夫

- 在日華僑学校に寄付するなど、積極的にCSR活動を取り組むことである。
- 華人企業連盟に加入して、人的ネットワークを強くすることである。
- 中国の雑技団を日本に呼んで、日本各地で文化交流を行うことである。

② 弱みを強くするための工夫

- 戦略実行者が自ら中国に行って営業し、中国観光客を誘致する。インバウンドビジネス経験豊富な職員を現場に派遣し、丁寧に現地の職員にノウハウを教える。
- 人材育成に力を入れて、留任した職員に対して、安定な職場と収入を与えることを約束する。

③ 機会

- 海外の新規顧客を増加させることだけではなく、日本国内の新規顧客の増加にも力を入れる。
  インバンド需要に過度に依存しない事業構造を構築する。
- KFFP施設再編後の魅力を生かして、積極的に外部に発信することである。

④ 脅威

- サービスを損なわない柔軟な価格調整をすることである。
- 数多くの中国系旅行会社と組んで、win-winの関係作りを努力する。

4．3．従業員のモチベーションの改善

(1) 従業員のモチベーションを高めることの意義

孟子曰く「天の時は地の利に如かず。地の利は人の和に如かず」という中国古代ことわざがある。即ち、天の与える好機も土地の有利な条件には及ばず、土地の有利な条件も民心の和合には及ばない。何事にもやる気のある人間が一番重要な資源であることを強調して、成功するために、人間が一致団結して戦う、力を結集する必要がある。

平成 18 年に KFFP 施設の運営に導入した指定管理者制度では、当時の従業員にとって、低予算で運営することを強いられるようになったといわれている。神戸市に所属する職員と一般雇用職員の間の格差が生じて、雇用や労働の問題点などを起きていた[vii]。そのため、当時の従業員のモチベーションが下がることが予想できる。このように、CHI はまず従業員のモチベーションの上げ方を考える必要がある。

CHI は平成 26 年 4 月 1 日に神戸ホテルフルーツ・フラワーを再スタートした、すぐに 4 階の役員用の事務所をすべて廃止し、50 室の宿泊室に改造した。上下関係なく、ホテル経営の黒字転換に力を入れる。将来的に企業の中核である経営部門に携わるような優秀な人材を育成するマネジメントを行い、経営目標や業績目標の達成に向けて物事を推し進められる有能なリーダーを育成するための人材資源マネジメントを実施した。

また、持続的に成長していくために効果的な制度として、従業員や部門のモチベーションを引き出す“動機づけ”に焦点を当てたインセンティブ制度が必要であると考えている。インセンティブ制度設計をする上では、従業員の様々な欲求を満たすように心がける。

(2) インセンティブシステムの構築

企業という組織構造は協働の基本的な枠組みである。しかし、この枠組みが存在するだけでは、協働が起こるわけではない。人々の協働を生み出すためには、人々の協働意欲を引き出さなければならない。一般的に人がどんな欲求を持っているのか、または、人は組織に対して、何を求めるか、そして、組織はどんなインセンティブを人々に与えられるのか、A・マズローの欲求五段階説を用いて、買収されたホテル従業員に与えたインセンティブシステムを説明する。A・マズローの「欲求階層説」をベースとして分類すると、以下の通りとなる。①生理的欲求、②安全欲求、③愛情欲求、④尊敬欲求、⑤自己実現欲求。この 5 段階の階層欲求説に従えば、人間の欲求は下位の階層にある欲求が満たされて初めて上位の階層の欲求が生じることになります。しかし、すべての欲求を会社が満たすわけではないが、会社との関連でも五つの欲求のすべてがなんらかの形で姿を現すと考えることが必要である。

このように会社は従業員に与えるインセンティブが次の 5 つであると考えられる。

① 物質的インセンティブ

金銭的報酬をその典型例とする、お金の他にモノも含まれます。CHI は神戸ホテルフルーツ・フラワーホテルを買収した直後、留任したすべての従業員に対して、一定の収入を保障し、社会保険にも加入させた。

② 評価的インセンティブ

仕事に対して評価してあげること。褒める期待するという心理的な評価の他に、昇進させて役職を与えるなど地位を与えることも含まれる。CHI はホテルの管理層に関して、本社から派遣することではなく、熟練した現場従業員から選んで、管理職を昇

進させる。

③　人的インセンティブ

会社を率いる人間の個性、人格、人間的魅力に惹かれて、会社の人々のコミットメントがたかまり、会社への努力の注入が大きくなる。CHI は会長・社長が自ら中国に行って営業して、新規顧客の増加を務めるだけではなく、初期段階で中国人観光客に対する接待も従業員に教えながら、自ら先頭に立って模範を示した。

④　理念的インセンティブ

理想や価値観を達成する意欲の源泉である。CHI はインバウンドビジネスをうまく行けば、会社の業績を改善することができるという経営理念を従業員らに共感させる。

⑤　自己実現的インセンティブ

仕事をすることにより、従業員が望んでいることが実現することで、やる気を持続させることである。仕事そのものが面白い、役割に満足を覚える、といったイブのインセンティブである。CHI はインバウンドに努力して、神戸ホテルフルーツ・フラワーを再スタートする同年、黒字転換を実現した。

表 3　アルバイトから管理職に昇進した A さんと B さんの事例

年度＼人物	A		B	
	身分	月給	身分	月給
平成 26 年 4 月まで	アルバイト	15 万円	アルバイト	15 万円
平成 26 年 4 月以降	契約社員	23 万円	契約社員	22 万円
平成 30 年	部長	38 万円	課長	32 万円

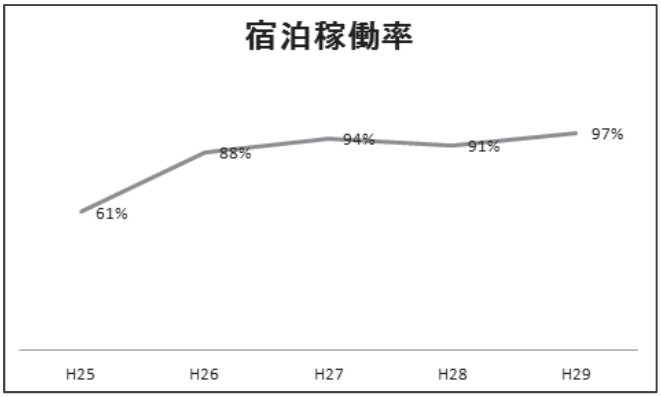
出所：神戸ホテルフルーツ・フラワーパークの従業員のプロファイルから。

CHI はアルバイトにも権限を委譲し、チャレンジする目標と成長する機会を与えている。従業員が仕事の中で成長し高い職位と賃金を順次に得ていく。従業員の成長と満足は、顧客に大きな満足とホスピタリティを与えることにつながる。従業員の成長志向・リスクテイク思考のインセンティブは、経営難の第三セクターのマイナス思考から脱して組織改革が成功した要因ともなっている。大きな改革を行う際は、このように、組織の方向性をまったく変えていくという劇的な方法が必要である。

４．４．CHI の傘下で神戸ホテルフルーツ・フラワーパークの再建成果
―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。

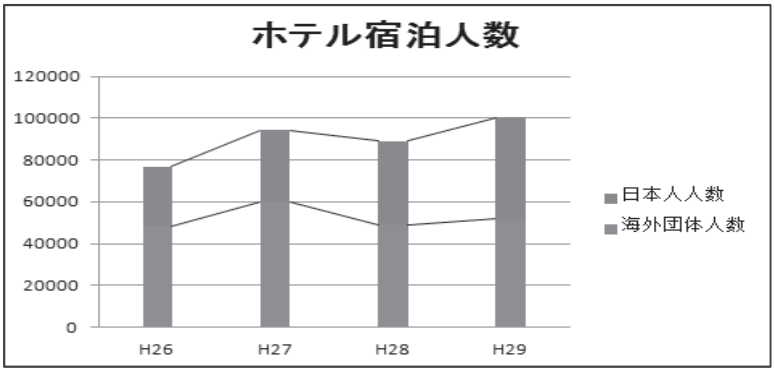
グラフ 2　2013 年～2017 年の宿泊稼働率



出所：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。

中国からの観光客はホテルの稼働率に対してどれほど重要かというと、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 人が観光客であった。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まとめられる。

グラフ 3　2014 年～2017 年ホテル宿泊人数



出所：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。

神戸ホテルフルーツ・フラワーパーク成功に再建する際に、中国からの観光客の役割が大きい。日本において観光は重要な産業として期待されるであろう。外国からの観光客の増加に伴い、日本のホテルの発展は日本の観光の発展なしには不可能である。

実際に CHI 社がどのような経営を行って、黒字転換になるためにどのような改革を行ったのかについて以下の表にまとめる。

表 4　清算された第三セクターのホテル事業を改革する方策（筆者作成）。

第三セクターKFFP の課題		CHI 社が行った改革
組織 意思決定	● 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できる体制になっていない。 ● 神戸市経済観光局農政部の出向者が多い。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。	● 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。 ● 役員室を新規のインバウンド需要の客室に改装。既成の国内客を確保するうえで、新規のインバウンド客の開拓で収支の改善をめざす。 ● 人間関係や信頼関係を重視するのは華人企業の特徴を生かして、社長に直に意見をいえる風土、フラットな組織に。 ● 社長室を設けず、店長も共同部屋。実務・実利を重視する組織。 ● サービス・ドミナント・ロジック（Service Dominant Logic）[viii] 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、「真実の瞬間」[ix] 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	● 役所からの出向者は、公務員準拠の処遇（事業の損益が処遇に反映されない） ● （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。そのため、インセンティブも低い	● 賃金体系を統一し、身分のよる賃金格差をなくした。 ● 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	● オランダ国立美術館を模したホテルという豪華な施設。設計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	● 20 年を経過する老朽施設に対して、まず消防などの安全機器を中心に 12 億円の新規投資を行った（ホテル事業の買収金額 2 億円の 6 倍の巨額な投資）。確

	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た。 ● 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。 ● エンターテイメント事業の経験なし →テーマパーク的な運営が困難	信できる事業に対して、リスクを恐れず積極的な先行投資ときちんとマーケティング費用をかけるのが華人企業の特徴。果敢な投資で従業員が将来への展望を取り戻す。 ● インバウンド需要でホテルの稼働率を20%向上を社長が必達責務と公言。社長のコミットメントと貢献を明確にする。社長のリーダシップと明確なコミットメントで組織の方向性を示すことは華人企業の特徴。 ● 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。 ● 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エンターテイメントを随時に開催。多様な文化体験を提供。
地域	● 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。 ● 神戸市経済観光局農政部の事業との関連性が薄いホテル事業を切り離して本務に専念する。	● 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」をインバウンド需要の最前線に。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 の信頼関係を築くのは華人企業の特徴。

神戸フルーツ・フラワーパークのような農業テーマパークやリゾート開発など、莫大な初期投資を必要とするもので、当初の計画ではいずれ資金が回収されることになっているにかかわらず、実際は計画通りには進まず多額の負債を抱え込んだすえに清算された。CHI 社が再建できる最大な原因は、中国人観光客のインバウンド需要を改革の契機として、第三セクター体質を根底から改革し、さらに地域再生にも担う成功することができたのである。このように華人企業が事業再生・地域再生を担う可能性を示しているといえる。

５．日本の観光市場における華人企業の位置付け

日本政府観光局によると、2017年の訪日外国人観光客は前年比19.3%増の2,869万人であった。その中で、約700万人が中国からの観光客であった。中国人観光客の急増によって日本の観光市場に新たなビジネス機会が生まれる中、この成長市場の担い手として、存在感を高めているのは華人企業である。そして、顧客との近さや独自の人脈を生かしてCHIグループホテルでは、現在年間約100万人の外国観光客を接待していた。その大部分は中国観光客であった。

外国人観光客の受入環境の在り方として、プロモーション、日本の得意分野を売り込み、外国語表示、外貨両替やクレジット決済環境がしばしば課題となる。特にプロモーションについては、ルート造成や商品提案、価格交渉などを組み合わせた、より効果的、効率的なビジネスベースのプロモーションを模索する必要がある。[x] CHIのよう華人企業はマーケティング戦略の一つは中国国内の旅行会社と組んで、事前に観光客の獲得を確保した。周知の事実のように、今まで中国からの観光客の大部分は中国の旅行会社を通して、団体として、日本に旅行しに来ている。そのため、行く先や宿泊先について、完全に観光客独自で決められなかった。また、中国国内旅行社対する営業力をめぐって、華人企業は日系企業より競争力があることが考えられる。華人企業は中国人観光客の週間や好みをしっかり把握することができる。例えば、中国人がお湯を飲む習慣があって、冬の季節に日系の店舗で氷入れの水を提供するのは非常に不思議に感じる。また、日本料理は飾りがよく、味もさっぱりして、見た目もよいし、体にもいい食べ物であったが、濃い味が好ましい中国人観光客は一回を試してよいだが、数日間で日本料理を食べ続ける人が少ない。

華人企業であるCHIグループホテルでは、日本人のおもてなしサービスを守りながらも中国人の習慣や好みにも満足させる工夫をしている。華人企業は中国人観光客に異国おもてなし文化を感じさせる同時に、違和感のない旅を過ごさせる機能を持つ。

本稿で述べている「華人企業」は中国企業と本質的に大きく異なる。地域社会では、「華人企業＝中国企業」として懐疑な念を抱くことも少なくない。華人企業の役割を再認識し、地域社会を構成する一員として積極的に活用していくことは、地域社会の発展にとって有効である。

表 5　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 会社の性質	長年、日本で教育を受け生活してきた帰化した中国人（香港・台湾を含む）が創業した会社 日本と中国の 2 つの祖国をもつ 従業員はあくまで日本人が主。 マネジメント層も日本人が多い。 日本的マネジメントを補完し強化する役割が大きい。	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調達・資源調達先としてビジネスライクな関係。あくまで中国に軸足を置く企業。 従業員やマネジメント層は、主に中国人。 日本的マネジメントと関わる部分が少ない。中国的な要素が多い。
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するもの。	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。
日本社会との関わり	経済的な合理性・競争原理に基づくも、日本社会との人間関係・信頼関係を重視する。 短期的な利益ではなく、中長期的な視点で経営判断する。 地域社会に対して強いコミットメント。 共存共栄。地域社会で多くの役割を果たすことができる。	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。中長期的な視点が欠けている場合がある。

表 6　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	日本の歴史と文化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ションのある果敢な試み	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 地域からの国際リゾート地への飛躍的な進化 国際スタンダート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。 世界リゾート地のブランドへの確立。予定調和的な事業からの脱却し大きく飛躍する。	日本の地域・歴史・文化の魅力に対する深い理解・愛情・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
デメリット	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。 地域や経緯から合理的な判断が困難 新しいインバンド需要をプロデュースするのが苦手。情報発信能力が弱い。 結果的に劇的な再生が難しい。	インバウンド優先で、国内旅行客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 外国資本による利益の独占	インバンド需要が潤うのは華人企業だけとの批判 日本文化の過度の商業化による利益優先な行動方式 インバンド客と国内観光客の共存の難しさ

６．おわりに

以上の事例研究から、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との仮説がなりたつ。これらの仮説をさらに検証するための事業再生の事例はCHI社が手かけている。これらの事業再生の成功事例を理論化することを通じて、今後のCHI社の経営戦略の次元まで高めて地域社会にも貢献していきたい。

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。既成的な常識にとらわれず、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」との戦略を着実に行う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。

以上のように、「国内需要を主に、インバウンド需要を従に」との戦略を華人事業が確実になし遂げることができる特徴を活かし、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。

本稿では、2007年6月日本政府が「観光立国推進基本計画」を策定した以降、神戸ホテルフルーツ・フラワーの成功事例を通して、インバウンドビジネスにおける華人企業の独特な役割を果たしたことを検討した。在日華人企業は日本企業として、地域事業再生の過程で純粋な日系企業より独特な役割を果たす一方、日中間新たな架け橋になる使命が見いだされる。今後、CHI社が手かけた他の事業再生の事例研究を積み重ねていくことを通して、以上の仮説をさらに検証し地域社会に貢献していきたい。

【参考文献】

伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール 経営学入門』（第 3 版）、日本経済新聞社、2003 年。

淺羽茂・牛島辰男『経営戦略をつかむ』、有斐閣、2010 年。

フルーツ・フラワーパーク活性化検討委員会「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。

公益財団法人アジア成長研究所「グローバル経済時代における華人企業経営の研究」、平成 27 年。

Philip Kotler, Kevin Lane Keller 著、月谷真紀訳『コトラー＆ケラーのマーケティング・マネジメント（第 12 版）』、ピアソン・エデュケーション、2011 年。

【注】

[i] 「中国人の海外移住の波は、中国人商人の海外発展が進み東南アジア各地への居留地の建設が行われた 12〜16 世紀（南宋・元・明）と、資本主義時代に入りアメリカ大陸やオーストラリアの開拓が進んだ 19 世紀から 20 世紀にかけての時期の二回がある」斯波義信『華僑』岩波書店 1995 年 3 月 20 日。

[ii] 王効平「グルーバル経済時代における華人企業の研究・第 2 章 ASEAN 華人企業経営に関する一考察ータイ CP グループのケースを通して - 」公益財団法人、アジア成長研究所、2015 年 3 月。

[iii] 田中彰夫「東アジア華人企業グループの 21 世紀ビジネス戦略」立命館経営学第 40 巻第 4 号、2001 年 11 月。

[iv] 内田直作『日本華僑社会の研究』（1998）は江戸時代、明治以降、明治後半から戦後直後までの時代に区分して、日本の華僑社会の基本的な構成諸団体の成立経過、構造、機能について、実証分析を行った。鴻山俊雄『神戸大阪の華僑―華僑百年史』（1983）は、神戸と大阪の華僑発展経緯をまとめた。

[v] 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。

[vi] 津村崇夫「指定管理者制度のもとに苦しむ外郭団体職員の現状と課題―神戸市立フルーツ・フラワーパークでは」兵庫県本部／神戸みのりの公社労働組合、第 34 回兵庫自治研集会、第 4 分科会「自治体がリードする公正な雇用と労働」、2012 年 10 月 19〜22 日。
http://www.jichiro.gr.jp/jichiken_kako/report/rep_hyogo34/04/0413_jre/（2019 年 1 月 15 日参照）

[vii] 津村崇夫「指定管理者制度のもとに苦しむ外郭団体職員の現状と課題―神戸市立フルーツ・フラワーパークでは」兵庫県本部／神戸みのりの公社労働組合、第 34 回兵庫自治研集会、第 4 分科会「自治体がリードする公正な雇用と労働」、2012 年 10 月 19〜22 日。
http://www.jichiro.gr.jp/jichiken_kako/report/rep_hyogo34/04/0413_jre/（2019 年 1 月 15 日参照）

[viii] 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』同文舘出版、2016 年。

[ix] 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。

[x] 「地域のビジネスとして発展するインバウンド観光」政策投資銀行・日本経済研究所 地域企画部。

Role of Chinese Enterprises in Regional Revitalization in Japan
- Focusing on the case study on the hotel business of Kobe Fruit & Flower Park -

Yoko Furuya, Fukuyuki En

Abstract

In recent years, cases of acquiring Japanese companies with overseas capital are often seen, but there are no cases related to the regeneration of the third sector. In this paper, we will clarify the structure, management method and marketing strategy of the Chinese enterprises through case examples of Chinese enterprises, Chinese enterprises who have fallen into difficulty in management, Chinese enterprises played a dramatic success, and the cases are reproduced rarely. , I would like to explore the public role of regeneration of the third sector. I would like to clarify that Chinese companies can have a deep understanding, affection and commitment to Japan and also play a role that Japanese companies and European and American companies cannot play, playing a role in publicity and even community revival. I would like to demonstrate the possibility of new possibilities and new models of regional revitalization in Japan.

Key words: Chinese enterprise, regional revitalization, management, marketing