

# 日本におけるリゾートホテル経営の 課題と対策に関する考察

— 青島リゾート株式会社 (ANA ホリデイ・イン リゾート宮崎) の事例から —

よしだ まさひこ  
吉田 雅彦 宮崎大学地域資源創成学部教授

The ANA Holiday Inn Resort Miyazaki was established in 1996. The Japanese economy had been deteriorating from the mid-1990's through to 2012 but has improved steadily in recent years. Business conditions for resort hotels had been difficult, however this hotel took appropriate management improvement countermeasures. As a result, the business of the hotel has been in the black since 2015. Using a case study method, this paper will focus on clarifying the appropriate conditions to enable success for resort hotels. The ANA Holiday Inn Resort Miyazaki took correct measures for inbound customers, increasing the average daily room rate and occupancy rate, and invested properly. To this end, they also rebranded their hotel name through the hotel management contract with the IHG group. This paper clarifies for resort hotels the importance of the initial feasibility study, the regional value of the resort area, and constantly changing the management to suit the economic business environment.

キーワード：リゾートホテル、経営改善、インバウンド旅行、ホテルマネジメント契約

Keyword : Resort Hotels, Management Improvement, Inbound Tourism, Hotel Management Contracts

## 1. はじめに

青島リゾート株式会社（ホテル名は、ANA ホリデイ・イン リゾート 宮崎）（以下、A社）は、1996年に宮崎県宮崎市青島地域で開業し、バブル崩壊後の経済環境の中で厳しい経営を余儀なくされてきたが、2013年ころから本稿執筆時（2018年）につながる経営改善に向けた取り組みを講じ、2015年度以降は単年度営業黒字で推移している。単年度営業黒字化を実現した取り組みはどのように実施されたのか、そこから抽出される日本におけるリゾートホテル経営の課題と対策は何かについて、本論では先行研究及びA社のケーススタディにより考察する。

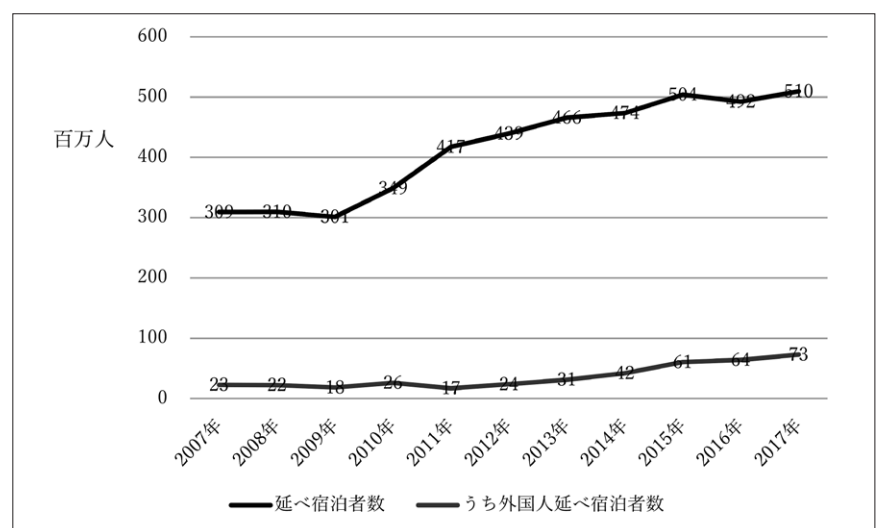
日本国内の宿泊者数の2007年以降の推移を宿泊旅行統計調査でみると、延べ宿泊者数については2009年以降増加している。うちインバウンド（外国人宿泊者数）については2011年に東日本大震災で落ち込んだ以降は増加傾向にあり、2011/17年対比で428.6%と大幅に増加していて、特に注目される（図表-1）。

バブル崩壊後の宿泊に係る中長期の景況を、宿泊・飲食サービス業の国内総生産で見ると、1998年をピークに長期的な低下傾向にあり、近年は低い水準ながらも2012年を底に増加傾向にある（図表-2）。

以上から、本論では、A社が開業して

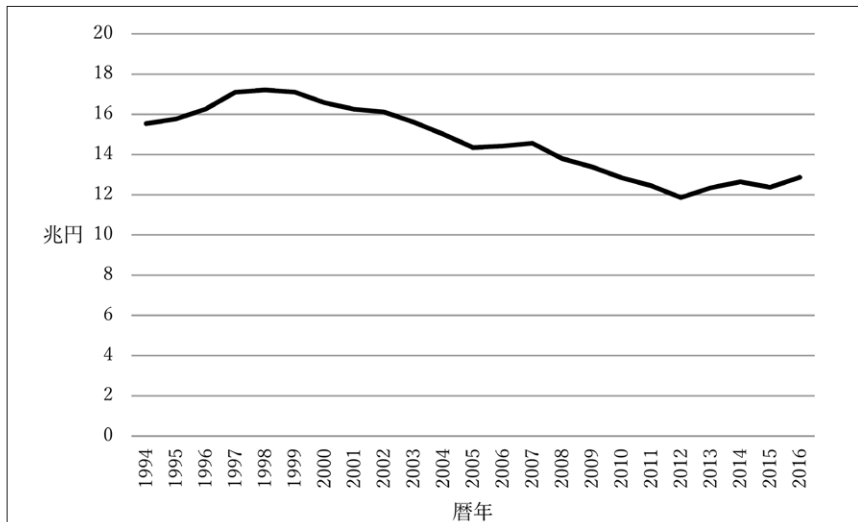
以降の時期を、宿泊業を取り巻く景況によって、第一に、1996年から2009年までの宿泊・飲食サービスや延べ宿泊者数の景況悪化期、第二に、2010年から現在までの景況回復期に区分して分析することとし、特に、2013年のA社のリブランド（ブランド再構築）以降の経営改善に向け

図表-1 延べ宿泊者数推移（暦年計）



出典：観光庁 宿泊旅行統計調査（平成19～29年確定値）から著者作成。

図表-2 国民経済計算 経済活動別国内総生産 宿泊・飲食サービス業（実質：連鎖方式）



出典：内閣府 2016年度国民経済計算 経済活動別国内総生産 宿泊・飲食サービス業（実質：連鎖方式）から著者作成。

た取り組みに焦点を当てて考察していきたい。

## 2. 先行研究レビュー

本稿は、A社のケーススタディを通じて日本におけるリゾートホテル経営の課題と対策は何かについて考察することを目的としている。先行研究として、第一に、リゾートホテルを含むホテル経営に関する研究が存在する。品田誠平（1970）、徳江順一郎（2013）は、ホテル経営の歴史と論点を包括的に論じている。田尾桂子（2016）は、世界的なホテルチェーンの動向について分析し、世界のホテルのチェーン加盟率が増加していること、大手ホテルチェーンはM&A（合併と買収）によって規模を拡大させていることを指摘している。また、大手ホテルチェーンは自らホテルを経営（所有直営）するだけでなく、ホテルマネジメント契約（一定期間ホテルに入って運営を担う）、フランチャイズ契約（ノウハウや商標を貸与する）といった資産を持たない身軽な経営戦略を採っていると指摘している。森川正之（2014）は、ホテルを含む日本のサービス産業の生産性について包括的な分析を行い、サービス業における「生産と消費の同時性」に留意する必要性を指摘している。森下俊一郎（2015）は、ホテル1社に関してアンケー

ト調査を行う手法で業績向上効果を分析している。藤本光太郎（2014）は、リゾートホテルのうち、統合型リゾートホテルが注目される要因を分析している。金振晩（2014）はホテル経営の戦略性、ポジショニングが企業の成果と相関があるか分析している。小林寛幸、森浩気、吉田栄介、榎谷奎太（2018）は、ビジネスホテルのイールドコントロールを中心に分析している。梅原一剛（2013）（2016）、田中勝（2015）、American Hotel & Lodging Association（2006）はホテル経営の実務について論じている。

第二に、1987年に制定された総合保養地域整備法（いわゆる「リゾート法」）に基づいて開設されたリゾートホテル経営の課題と対策に関する研究が存在する。三橋勇（2002）では、リゾート法が制定されて、観光を基幹産業にと望む都道府県、市町村が観光・リゾート施設建設や誘致に躍起になったこと。バブル崩壊後、第三セクターの安易な事業計画とずさんな経営による経営破綻が全国各地で問題視されたこと。ケーススタディを行った鬼首スキー場を含め、宮城県内の第三セクターが母体になっている観光・リゾート施設の多くが赤字の現状にあることを指摘している。その上で、鬼首スキー場を運営する第三セクターである(株)鬼首高原開発について詳細なケーススタディを

行い、問題点として、先を見越した経営が行われていなかった。減価償却、メンテナンス費用の計算、計画がなかった。投資に関わった政治家、行政、民間出資者も、次世代までの事業継続性を深く考えず、雇用対策、町おこしといった安易さがうかがえるものだったと指摘している。岡田一郎（2010）は、三橋（2002）と同旨の経営・マネジメントの論点に加えて、需要側の課題について、リゾート法制定後もリゾート促進の前提となる日本人の労働時間の短縮が進展せず、欧米において長期の年次有給休暇がリゾート地域開発を促したといった展開に日本ではなかったこと。リゾート法が日本人の需要のみ想定し、海外からの観光客を想定せず、各事業も海外客に対応していなかったと指摘している。

本稿は、ホテル経営に関する先行研究を踏まえてA社に関して考察している。本稿は、リゾートホテル1社についての業績向上の要因分析を試みようとする点で、森下（2015）に類似しているが、アンケート調査ではなくインタビューに拠っており手法は異なっている。また、リゾート法に基づいて開設されたリゾートホテル経営の課題と対策に係る先行研究とは、どのような取り組みで単年度営業黒字化を実現したかまでの分析を試みている点が異なっていると考えられる。それは、前章で分析したように、日本のホテル経営の環境が、1996年から2009年までの景況悪化期、2010年から現在（2018年）までの景況回復期と経過している中、三橋（2002）、岡田（2010）は、景況悪化期を分析した研究であることも一つの要因であると考えられる。

## 3. A社の経営状況の経過

### 3-1 A社の開業までの経緯

A社の設立に係る経緯は、図表-3のとおりである。A社の経営母体である旧宮崎バス(株)、宮崎交通(株)、現在の宮交ホールディングス(株)は、路線バス、タクシー事業にとどまらず、1931年に観光バスガイドをいち早く導入<sup>(1)</sup>し、1961年に宮崎

県を中心とする南九州の広域観光周遊ルートである青島、霧島、桜島の「三島ルート」を企画、実現<sup>(2)</sup>して誘客するなど、南九州地域の観光ビジョンを自社及び行政など関係者と共有し、地域観光ビジョンに基づいた観光事業の経営を行ってきた。特に、観光バスガイドについては、1931年当時は東京の青バス、別府の亀の井バスがあるのみで、日本で3例目の早い取り組みであったとのことである。ガイドの内容についても、名所旧跡の案内だけでなく、宮崎の歴史、産業、文化を伝えるものとし、当時一般的であった七五調ではなく平易な語り口とした斬新なものであった。その内容から当時、日本中で宮崎の観光バスガイドが有名になったという。

A社の経営母体の沿革は、企業が地域観光マネジメントの重要な部分を担った日本における先進事例の一つと考えられるので、その内容を以下に整理したい。これらの取り組みは、創業者である岩切章太郎氏を中心に行われた。岩切氏の企業経営、地域活性化に関する考え方を整理すると、第一に、行政、県知事と同じ視座で地域に貢献しようとしている。

第二に、儲かる営利事業は他の事業家に任せて、地域全体のためにはなるが利の薄い事業、すなわち、市場の失敗や公共財に属する事業に取り組むことで地域に貢献しようとしている。岩切(2004)で「人のしている仕事はしない。人のやらぬ仕事か、行き詰まった仕事だけをして行こう。(p.62-63)」としている。民間に在りながら宮崎県全体、パブリックの利益を視野に入れて、他の人が手がけない仕事、他の人が持てあます仕事など、利の薄い困難な仕事でも、地元貢献する事業であれば行うことを表明している。このような考え方で、岩切(2013)では観光に関して「私は観光バスを始めただことによって、はじめて観光界に乗り出した。(p.120)」、「お客さんが(中略)「また来たいと思っていただく」という一点に集中して(中略)努力してまいりたい。(p.178)」と、例えば、観光名所であ

図表-3 A社の設立前後の経緯

| 年月       | 経緯  |
|----------|---|
| 1926年6月  | 岩切章太郎氏が、宮崎市街自動車株式会社を創立。   |
| 1929年12月 | 宮崎バス(株)に社名変更。   |
| 1931年11月 | 遊覧バス事業開始。観光事業への進出。  |
| 1933年3月  | 日向産業博覧会が宮崎で開催され、全国からきた自治体議長等から「遊覧バス」に乗りたいと所望され、「日本一だ」と評価される。                                  |
| 1939年3月  | 青島地域に遊園地「子供の国」(青島地域)を開園。  |
| 1942年11月 | 宮崎交通(株)に社名変更。   |
| 1946年2月  | 軍事訓練や台風で荒廃していた「子供の国」(青島地域)を再開園。   |
| 1948年4月  | 観光事業の戦後再開として、定期観光バスの運行開始。   |
| 1954年10月 | 大淀川河畔に景観を配慮してフェニックスを植栽し、紅白のテントを配したフェニックスプロムナードを造園。  |
| 1956年5月  | 一般旅行業務に進出し、グループ企業である宮崎交通観光社を設立。   |
| 1959年3月  | 第9回全国バスガイドコンクールで、同社のバスガイドが優勝。   |
| 1958年6月  | 同社グループ初のホテルである(株)霧島高原ホテルを開業。以降、ホテル、ドライブイン、緑地維持会社などの観光諸施設を設立。                                  |
| 1960年頃～  | 昭和30年代後半から、宮崎に新婚旅行ブームが到来。1960年5月、島津貴子(夫君が宮崎県佐土原島津家)夫妻の新婚里帰り。1962年5月、皇太子明仁親王殿下・美智子妃殿下が日南海岸を観光。 |
| 1977年3月  | (株)青島パブリックゴルフセンター開業。  |
| 1991年～   | 青島・日南海岸リゾート構想がリゾート法の承認を受け、青島リゾート21計画を開始。  |
| 1996年7月  | 「宮崎・青島パームビーチホテル」(A社の前身)を宮崎交通(株)が開業。   |
| 2005年1月  | 宮崎交通(株)の産業再生機構による支援が決定。   |
| 2006年10月 | 産業再生機構による支援終了。宮交ホールディング(株)設立。「宮崎・青島パームビーチホテル」部門はグループ企業の青島リゾート(株)(A社)に改組。                      |
|          | 【2008年 リーマンショック。2011年 東日本大震災。】  |
| 2013年7月  | A社「ANAホリデイ・インリゾート宮崎」にリブランド。   |
| 2015年度-  | A社単年度黒字 <sup>(3)</sup> 。  |
|          | 【2016年4月 熊本地震。】   |

出典：宮崎交通社史編纂委員会(1997)ほかから著者作成。

注：経緯の欄の【 】内は、A社の経緯ではないが、A社の事業に大きな影響を与えた事象。

る堀切峠の眺望に配慮してドライブインを山側に整備して海の眺望を確保したり、大淀川沿いの園地を造成する際は、広告看板の設置をあえて行わず景観に配慮したりするなど、自社の利益を超えて地域の観光のマネジメントを指向している。このような岩切氏の景観を重視する考え方は、宮崎県の有志、ボランティアによる美しい郷土づくり運動推進協議会による活動や、宮崎県庁の宮崎県沿道修景美化条例に受け継がれている。岩切氏は、民間企業の創業者、経営者でありながら、地域経済全体の観光マネジメントを常に考えた人であったと考えられる。

第三に、上記を含めて、2015年に観光庁が候補法人の登録を開始した日本版DMO事業<sup>(4)</sup>の先取りとも言える観光の構想、実行<sup>(5)</sup>を、岩切氏及び宮崎交通グループ各社が行ってきたと考えられる。

岩切氏は、自社の活動領域の拡大と分

社化・グループ化によって、観光バス、貸切バス事業、ホテル事業、ゴルフ場事業、ドライブイン事業、空港運営事業、観光地の景観整備のための緑化事業、みやげものの企画開発、みやげもの屋のチェーン展開などの観光関連事業を多角経営していただけてだけでなく、県庁をはじめとする行政ともコミュニケーションを保ち、宮崎県や南九州といった地域を視野に観光地域マーケティング・マネジメントを行っていた。岩切氏が率いた企業グループは、バス会社といった範疇にとどまらず、日本版DMOに求められる機能の多くを、株式会社の組織形態で先取りして実施していたと考えられる。

このような岩切氏を中心とする会社の経営方針や、1987年に制定されたりゾート法などの時代背景の下でA社は開業した。

### 3-2 開業（1996年）から2009年までの景況悪化期

宮崎・青島パームビーチホテル（A社の前身）の開業（1996年）から2005年の宮崎交通㈱の産業再生機構による支援決定、2006年の産業再生機構による支援終了までの時期は、同ホテルも厳しい経営が続いた。

田中 雅範（2008）は、宮崎交通は、宮崎県民が「宮崎観光の父」と親しみを込めて呼ぶ岩切章太郎が産み出し、新婚旅行ブームで全国に名を馳せた名門企業であるが、自立経営に行き詰ってしまい産業再生機構に持ち込まれた。本件は同機構が手掛けた3つあったバス会社の一つである。困窮原因は、マイカー普及に伴い減少するバス事業の事業採算悪化。事業の多角化を進めたものの事業範囲が広がりすぎ十分な経営管理ができなくなった。過剰な投資（ホテル等）による有利子負債が収益を圧迫したことが主因といえる<sup>(6)</sup>。としている。

品田（1970）によれば、「ホテル事業の成功・不成功は計画の段階（あるいは設計の段階）で決まる」ともいわれて<sup>(7)</sup>いる。その意味でバブル期から1998年までの宿泊・飲食サービス業の上向きの景気傾向を前提として設計されたA社が、2009年までの延べ宿泊者数の減少、1998年から2012年まで続く宿泊・飲食サービス業の中期的売上げ低下の時期は、途中、2007年から2011年まで東国原 英夫氏が知事に就任した時期に宮崎県への集客効果がありながらも、基本的には厳しい経営を余儀なくされたことは避けがたかったと言える。

### 3-3 2010年から現在までの景況回復期とA社の2013年以降の経営改善に向けた取り組み

ホテル経営の一般的な課題として、品田（1970）は、近代ホテル企業の大規模化と近代化とは、(中略)固定費、特に減価償却費を重視する経営となる。(中略)客室の利用率にかかわらず固定費・減価償却率の発生は一定となり、利益を上げ

るためには収益を固定費と変動費以上とする必要がある<sup>(8)</sup>としている。森川 正之（2014）は、ホテル業を含むサービス業が生産性を上げにくい原因として、「生産と消費の同時性」(中略)は、製造業と異なり、在庫をバッファとすることによって計画的な生産を行うことができないことを意味し<sup>(9)</sup>、生産と消費が同時であるということは、顧客が来店しなければ付加価値はゼロで(中略)、労働をはじめ生産要素の投入量は短期的な限界があることから、サービス業の生産性は需要の動向によって大きく影響されることになる<sup>(10)</sup>としている。

このように、ホテル経営の一般的な課題として、第一に、あらかじめ大規模な資金調達、設備投資を必要とするため金利負担、減価償却、メンテナンス費用などが大きいこと、第二に、サービス業として顧客の需要に即時対応せざるを得ないため、顧客が来ない、あるいは少ない場合でもスタッフを置く必要があり人件費の抑制が難しいこと、第三に、サービスのキャパシティを超えた顧客が来た場合は対応できないため、機会損失する(断る)こととなるなど、他の産業と比較しても難しい経営課題を抱えていると言える。

本稿では、A社の単年度営業黒字化を実現した取り組みはどのように実施されたのかというリサーチクエストンに関して、次の仮説を提示する。第一に、2005年度から2006年度までの産業再生機構の支援によるホテルの初期投資に係る有利子負債の圧縮。第二に、経済環境に柔軟に適合する経営努力と、それを可能とする役職員。第三に、外資系ホテルグループとホテルマネジメント契約を締結する選択をし、メリットを活かしたこと。これらの仮説について文献調査及び聞き取り調査によって時系列的に検証し、考察していくこととする。

#### 3-3-1 ホテルの初期投資に係る有利子負債の圧縮

田中（2008）は、宮交グループの負債

の元本総額50,606百万円のうち、産業再生機構が33,250百万円で買い取り、残りの17,356百万円について金融支援を行ったとしている<sup>(11)</sup>。これら金融機関や産業再生機構による金融支援により、宮崎・青島パームビーチホテルの初期投資に係る有利子負債を含む宮交グループの負債の圧縮が図られ、事業を継続することが可能となったと考えられる。

#### 3-3-2 A社のリブランドに伴う改善策

A社は、インターコンチネンタルホテルズグループ（InterContinental Hotels Group）とホテルマネジメント契約を締結し、同社のアッパー・ミッドスケールの価格帯のブランド<sup>(12)</sup>である「ホリディ・イン」ブランドを使用して、2013年7月、ホテル名を変更（リブランド）した。リブランドによる改善効果は、第一にイールドコントロールによる適正な客室売価の徹底、第二に、インバウンドを含む顧客獲得力の向上であったという。加えて、第三に、インターコンチネンタルホテルズグループからホテル経営、現場の改善に通じたスタッフが派遣されてきたことも挙げられる。

第一のイールドコントロールとは、JTB総合研究所に拠れば「ホテルや航空会社で単位あたりの収益を最大化する販売戦略で、欧米でいち早く導入され、日本には90年代後半に浸透した。ホテルのOCC（客室稼働率）や航空会社のロードファクターを上げるためだけに客室や運賃の割引率を大きくすれば、イールド（収益）は必然的に低下する。一方で、乏しい需要に対し割引を少なくすると売れ残ることがある。そこで、イールド（yield、収益）を最大限確保するために、過去の販売データや需要動向を細かく見

図表-4 A社の単年度営業損益（リブランド前後）

|      | (百万円) |      |      |      |      |      |
|------|-------|------|------|------|------|------|
| 年度   | 2012  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| 営業損益 | △80   | △74  | △34  | 80   | 65   | 63   |

出典：2018年6月、A社から聞き取り。

ながら販売単価や提供客室・座席数を管理すること<sup>(13)</sup>とされている。

一般的には、品田（1970）が「ホテルは、短期的には（中略）変動費をカバーする料金をもって客室を販売することがある。閉鎖するよりも固定費の一部を回収できること、ホテルは他の用途に転用するには不向きだからである。<sup>(14)</sup>」としているように、競争環境下で客室単価を値上げすることは容易ではないとされている。A社は、2010年からの宿泊・飲食サービスや延べ宿泊者数の景況回復という好環境を逃すことなく、外資系ホテルグループとホテルマネジメント契約を締結したことを機に、適正な客室売価の徹底と不用意な値下げの抑制を図るとともに、過去の販売データや需要動向を細かく見ながら販売単価や提供客室を管理した。これらの施策により、客室単価を上げることが成功したという。

ホテルチェーンに参加することで得られるノウハウの導入とルールの徹底による改善効果は、品田（1970）が「ホテルのチェーン式経営の特色は、費用の削減の可能性というよりか、むしろ横の一貫性にあるといわれる。<sup>(15)</sup>」と指摘しているように、ホテルチェーン参加のメリットとして期待されるものの一つである。A社は外資系ホテルグループとホテルマネジメント契約を締結したことを活かして経営努力した結果、期待される改善効果の一つを実現することができたと評価される。

第二のインバウンドを含む顧客獲得力の向上については、従来の営業ルートに加えて、ホテルマネジメント契約を締結した外資グループのサイトなどを通じて、同グループが抱えている国内外の顧客がA社に直接に発注するという受注ルートが新たに加わったことがあるという。特に、インバウンドのFIT（団体旅行やパッケージツアーを利用することなく個人で海外旅行に行くこと。<sup>(16)</sup>）獲得に効果があったという。

以上により価格の向上と客室稼働率の向上を図り、収入を向上させた。この収

入改善効果は、外資系グループ会社とのホテルマネジメント契約に基づくブランド料などの支出を上回る効果があったという。

第三のインターコンチネンタルホテルズグループから派遣されてきたスタッフについては、2017年3月、後藤 敦氏<sup>(17)</sup>にインタビューを行った。後藤氏は、ヨコハマ グランド インターコンチネンタルホテルの立上げ時から同ホテルに勤務し、その後も同グループのホテルで経営ノウハウを学んできたという。A社に派遣されてからは、ゼネラル・マネージャーとして業務改善に努めたという。

### 3-3-3 平嶋 孝次社長の施策

A社がリブランドを行った翌年の2014年4月、A社に平嶋社長が就任し、本稿執筆時（2018年）もその職にある。平嶋社長は、A社の経営に当たり、リブランドを経営改善の機会として活かすこと、社員が自ら考え、行動し、尊敬し合う企業に変革することを重視し、具体策として以下の施策を掲げている。

第一に、外資系ホテルグループとホテルマネジメント契約を締結したことを活かすため、外資系ホテルグループの顧客に適合するための設備投資と社員教育を行う。外資系ホテルグループの標準に合わせるための設備投資は、客室、レストラン、共用部のリニューアルや、内外のアーティストによるナイトショーの企画、空港とのアクセス改善などを中期的に実施する。設備投資に当たっては、調達原価、品質に留意するとしている。これらの設備投資と社員教育の成果を収益力の向上につなげる<sup>(18)</sup>ため、イールドコントロールの徹底、客室改装などに合わせた単価向上を実施する。

第二に、増加するインバウンドを取り込むため、外資系ホテルグループとホテルマネジメント契約を締結した効果に加えて、南九州域内の連携、宮崎空港の海外直行便の活用、外国人顧客に対応するWi-Fi環境整備、多言語表示、外国人スタッフ採用、社員の英語力向上を行う。

また、行政のインバウンド増加施策とも連携するとしている。

第三に、モノからコト、FITなどの顧客ニーズの変化に対応し、サーフィン関連レンタルなどのアクティビティや、カフェ、マッサージやエステなどのスパ、ランドリーなどのサービスの充実に取り組んでいる。また、閑散期、平日の客室稼働率の向上のため、スポーツキャンプ、合宿、研修や、MICE（企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（インセンティブ旅行）（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（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。<sup>(19)</sup>）向けの宿泊商品の開発や誘客を行っている。MICEに関しては新規投資も行っており、温泉施設の一部を改装して眺望の良い会議室としたり、大きな収容人数を有し、仕切りによって分割できる会議室を設けたりしている。

第四に、組織再編、社員参加型の経営改善活動による生産性向上や、資格取得、表彰などの従業員満足度（Employee Satisfaction）向上など人的資源の強化策を行っている。マネジメント層の人材については、A社の親会社である宮交グループでグループ各社の経営を歴任してきた平嶋社長のほか、大手国内ホテルチェーン出身者、大規模リゾートホテル出身者をハイクラス・マネジメント層に登用しているほか、1996年開業時以降に採用された“生え抜き”の社員もマネジメント層に昇格しており、他社人材と、内部人材の双方を活かす構成になっていると考えられる。

### 3-3-4 本稿執筆時（2018年）の施策

2015年度以降の単年度営業黒字を受けて、A社では本稿執筆時（2018年）も、収益力向上、人的資源の強化に向けた施策を継続実施している。A社の2017年度の業績は、宿泊人数、インバウンド宿泊人数（宿泊人数の内数）、販売室数、客室

稼働率ともに過去最高であり、販売客室平均単価は2016年度に次いで過去2番目と好業績であった。2018年上期（4-9月）も好調を継続している。

収益力向上と人的資源の強化に関わる従業員のマネジメントの手段としては、第一に、部門ごとの売り上げ実績、営業損益などのKPI (key performance indicator) を設定している。第二に、KPIを社内で常に共有している。第三に、3ヶ月に1回、社員集会を開催し、業績報告、各部門、担当からの報告及び社内表彰式を行っている。第四に、従業員の行動規範を策定し、共有している。A社の行動規範には、第一に、「笑顔と最高のおもてなしで、オンリーワンのアジアリゾートホテルを目指します」という行動目標、第二に、「正しいことを行う」「気配りを忘れない」「目標を高く掲げる」「違いを認めあう」「共に努力する」という行動規範からなり、行動規範には具体的な行動例が付記されている<sup>(20)</sup>。

新規投資としては、第一に、客室のリニューアルを継続実施している。第二に、客室に無料レンタルスマートフォンを配置し、宿泊者が自由にスマートフォンを使用できるようにしている。第三に、サーフィンをはじめ多様なアクティビティ・レンタルへの継続投資を行っている。隣接する「こどものくに（入園料無料）」をバラ園や芝地の公園として再整備し、A社ホテルから地続きで散歩できるよう整地した上で、「こどものくに」の芝地や水路で楽しめるセグウェイ、カナディアンカヌー、SUP（サップ、スタンドアップパドルボード）、「冒険カヌーツアー」、「芝生でヨガ体験」などのアクティビティを、A社のアクティビティセンターで受付、販売する<sup>(21)</sup>ようにしている。

また、2018年は、大規模な若者向けの夏期の音楽イベント「FREEDOM aozora 2018」を隣接する「こどものくに」に誘致し実施している。

#### 4. A社の経営改善の成功要因及び日本におけるリゾートホテル経営の課題と対策

##### 4-1 A社の経営改善の成功要因

以上、A社の経営改善の成功要因について、仮説を提示して時系列的に検証を試みてきた。A社の経営改善の成功要因を論点ごとに整理すると、第一に、ホテルの初期投資に係る有利子負債を、金融機関や産業再生機構の支援で圧縮したことであるといえる。これなくして事業の継続はなかったといえ、経営改善の前提として不可欠であったと考えられる。

第二に、経済環境に柔軟に適合する経営努力と、それを可能とする従業員の存在である。具体的には、第一に、宿泊、飲食を取り巻く経済環境の好転や、インバウンド増加の機会を捉え、タイミング良く経営改善に向けた取り組みを講じたこと。第二に、客室単価向上、客室稼働率向上という課題に対して、大手外資系ホテルグループとマネジメント契約を締結した機会を活かして前述の経営改善に向けた取り組みを講じたこと。第三に、リブランド効果をプラスに発揮させることを含むA社従業員の人的資源の個々の力と、総合力を発揮させたマネジメント。第四に、単年度営業黒字に転じたことを受けて攻めの投資を行い、その効果を営業やイベント企画・誘致などで成果として回収していること。などが挙げられる。なお、田中（2008）は、A社を含む宮交グループの再生の成功要因として、盤石な経営基盤と優秀な社員、ステークホルダーからの信頼、産業再生機構による支援体制としている<sup>(22)</sup>。

第三に、外資系ホテルグループとホテルマネジメント契約を締結する選択をし、メリットを活かしたことである。リブランドの効果は、前述のリブランドのメリットとホテルマネジメントフィーなどのコストの差分と、リブランドを行わない従来路線での経営改善を比較しての評価となり、実験的な比較は困難であるが、現場ではプラスに評価されている。A社の事例をみると、一般に、リブラン

ドはチャンスをもたらすが、それを活かして効果をプラスとできるかについては個別事情、本稿の事例では、ホテル経営の当事者であるA社の従業員の能力に依存するところが大きいと考えられる。また、A社固有の事情として、旧宮崎交通は2005年、金融機関、産業再生機構の金融支援の後、90%の減資を行い、全日本空輸株式会社（ANA）を含む地元連合17社から20.3億円の出資を受け、ANA出身の社長が着任<sup>(23)</sup>している（田中、2008）。ANAは、2006年にIHGと業務提携してIHG・ANA・ホテルズグループジャパン合同会社を設立しており<sup>(24)</sup>、A社、宮交グループと、IHG・ANA・ホテルズグループジャパン合同会社が近い関係になった。このことから、A社及び宮交グループにとって、ホテルマネジメント契約を締結するための調査費用、信頼醸成費用が低く抑えられたことも寄与したと考えられる。

##### 4-2 日本におけるリゾートホテル経営の課題と対策

A社の事例から抽出されるリゾートホテル経営の課題と対策としては、第一に、一般に、初期投資が大きいことから固定費、特に減価償却費が大きく（品田、1970）、サービス業であるため「生産と消費の同時性」によって生産性を上げにくい、生産性は需要の動向によって大きく影響される（森川、2014）という課題がある。このため、リゾートホテル経営の成否はホテルの立地など設計の段階で決まる（品田、1970）と言われており、開業した後の努力では開業までの判断ミスを挽回しにくいことが課題として挙げられる。この点は先行研究で指摘されており、A社の事例でも重要であった。

したがって、これらに対する対策としては、一般に、開業前の検討（feasibility study）を十分に行うことが必要と考えられる。宿泊、飲食の需要動向予測、初期投資額、客室単価見込み、客室稼働率見込みなどを含むリゾートホテルの設計、開業は慎重に行われる必要があると考え

られる。A社の事例からは、特に、リゾートホテルの設計を、設計時までの経済環境トレンドで考えると、開業後に経済環境が下振れした場合に厳しい経営となるリスクがあるという課題があることがわかる。この課題に対する対策としては、例えば、新規のリゾートホテルの設計としてX年後に累積損失解消を見込むのであれば、設計時から過去X年の日本、地元の景況や災害などのインシデントを調査し、対策を検討しておくなどの必要があると考えられる。

第二に、一般に、開業後も、好況、不況などの経済環境の変化や、災害の発生など、リゾートホテル経営の環境は常に変化し、リスクが存在するという課題がある。A社は「ホテル業は、宿泊・飲食サービス業を行う第三次産業であり、世界情勢、外国為替、原油価格を含む景気動向や、台風・地震などのイベントリスクの影響を受けやすい。したがって、インバウンド、IT・SNSなどの環境変化や、東京2020などの消費マインド動向を見通しながら、PDCA（Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善））を回していく必要がある。」としている<sup>(25)</sup>。また、A社の課題として、年間中の月次の売上げの平準化を挙げている。宮崎においては、5月連休、夏休み、年末年始といった行楽シーズンのほか、11月、2月の野球キャンプシーズンがハイシーズンとなる。その他の月の売上げを上げることができれば、設備の追加投資や固定的雇用増をすることなしに収入を増加させることができ、利益率の向上を図ることができ、課題であるとしている。この課題に対する対策としては、顧客動向など市場の変化にタイミングよく対応することの重要性が挙げられる。A社の事例では、インバウンドの増加、国内宿泊需要の持ち直しといった市場の量的変化、質的变化に対して、2013年7月、リブランドを行うとともに、リブランドの効果を高めるための外国人向けの新規投資、例えば、外国人に魅力を感じさせる客室デザインへのリニューアル、眺望や収容人

図表-5 1990年代の青島地域<sup>(26)</sup>



出典：宮崎交通社史編纂委員会（1997）<sup>(27)</sup>より。

数を考慮してMICEに対応できる会議室の増設などを行うなど、市場の変化にタイミングよく対応したことが、近年の経営改善の要因のひとつと考えられる。

第三に、A社の事例からは、立地するリゾート地域全体の価値が、リゾートホテル経営に影響を与えるという課題が存在する。この課題に対する対策としては、リゾートホテルは、周辺のリゾート地域全体の中の一構成員であるという性格を認識し、リゾートホテル経営を、周辺のリゾート地域全体の価値を高めることと連動して行う必要があると考えられる。

青島地域の事例では、リゾート地として、歴史的、スピリチュアル的、景観的な魅力を併せ持つ青島及び青島神社を軸に、サーフィン適地として著名な海岸、海浜公園、ホテル群が一体となった地域としての魅力を有している。しかしながら、宿泊者数の減少、宿泊・飲食サービス売上げ低下や少子高齢化といった要因により、一部ホテルの廃業など厳しい状況があった。他方、2010年以降の日本の宿泊者数の回復などを背景に、青島地域においても新しい動きが見られる。

宮崎県庁、宮崎市役所の観光関連部署も青島地域を軸とする観光・リゾートのビジョン作り、施策を展開している。特に、宮崎市役所は「海で過ごす豊かな時間を、日常そのものに変えていく」をコンセプトに、2015年7月から「AOSHIMA BEACH PARK」<sup>(28)</sup>を夏期に展開し、地元民、観光客の高い評価を得てきている。民間の動きとしては、2017年7月新装

オープンした土産物屋である青島屋<sup>(29)</sup>、2017年11月の青島フィッシャーマンズビーチサイドホテル&スパの開業<sup>(30)</sup>、子ども向け遊具中心の遊園地であった「こどものくに」は、前述の再整備中、宮交ボタニックガーデン（植物園）も再整備中<sup>(31)</sup>、2017年から橋ホテル跡地をIT企業が再開発を手がけている<sup>(32)</sup>などの新たな動きが進行している。

青島地域は、このような個々の前向きな投資を活かすようなリゾート地全体としての将来ビジョンを持ち、リゾート地域全体の魅力を顧客に訴求していく必要があると考えられる。

このような中で、平嶋社長は、A社のホテル経営だけでなく、A社が立地する青島地域を面でとらえ、青島地域全体の将来ビジョンの中で、ひとりのプレイヤーとして、また、青島神社や地域内の他の事業者等も巻き込みながら、リゾート地域の全体最適を目指していきたいと<sup>(33)</sup>しており、リゾートホテル経営には、このような自社の経営を、周辺のリゾート地域全体の価値を高めることと連動して行うという考え方が必要と考えられる。

## 5. おわりに

以上、日本におけるリゾートホテル経営の課題と対策について、先行研究及びA社の事例から考察した。日本においては、バブル景気や、総合保養地域整備法（1987年、いわゆるリゾート法）など、時代の空気を受けて多くのリゾートホテルが建設された。これらのリゾートホテルでは経営破綻が多く見られ、関連するケーススタディや要因分析に関わる研究が存在<sup>(34)</sup>するほか、経済雑誌などのジャーナリズムでも多くの論議がなされてきている。

このような多くの破綻事例や批判を招くことになったリゾート法の制定から本稿執筆時（2018年）まで30年が経過し、その間に各事業は、景気の悪化、改善の繰り返しや、少子高齢化、インバウンド増加など中長期的な経営環境の構造変化も経験してきている。これらにより、日

本におけるリゾートホテル経営やリゾート地域のマネジメントに関して、日本の各地域で経験値が蓄積されてきていると考えられる。

したがって、リゾートホテル、リゾート地域について先行研究調査やケーススタディを進め、リゾートホテルの経営者、社員やその支援者の経験から内省的視座を得るとともに、複数のケーススタディを行って比較することにより理解を深め、リゾートホテル、リゾート地域が、その属する地域、地元から期待される役割を果たすために必要な条件などについて考察することは、関連するすべてのステークホルダーにとって重要であると考えられる。本論文のリサーチクエスションである「日本におけるリゾートホテル経営の課題と対策は何か」については、今後、リゾート地域にまで視野を広げて研究、考察していきたい。

併せて、本研究ではA社という民間企業に焦点を当てて考察を行ったが、リゾート地という面的な広がりを持つ地域においては、営利組織に加えて非営利組織を含む課題も指摘されている。今後は、リゾート地域のマネジメントの有力なプレイヤーである行政、観光協会、第三セクター、NPOといった非営利組織にもケーススタディの対象を広げて考察を深めていきたい。

## 謝辞

本論文執筆にあたっては、2018年に青島リゾート株式会社の平嶋孝次社長、日高伸二郎 総務部 副部長に、宮崎大学地域資源創成学部において講義をいただいたほか、同社の皆様に学生のインターンシップやゼミ生の見学などの受入れをいただいた。また、2017年以降、インタビュー調査に応じていただくなど関係者の方々に、多大な御協力を賜った。心から感謝と御礼を申し上げたい。

加えて、上記における聞き取り調査に関する文責は、すべて筆者にあることを申し添えたい。

## 脚注

<sup>(1)</sup>宮崎交通社史編纂委員会（1997）（p.24-p.29）より。

<sup>(2)</sup>宮崎交通社史編纂委員会（1997）（p.117）より。

<sup>(3)</sup>2018年6月、A社から聞き取り。

<sup>(4)</sup>日本版DMO事業の概要は、「地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人であるとし、このため、日本版DMOが必ず実施する基礎的な役割・機能（観光地域マーケティング・マネジメント）としては、

（1）日本版DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成

（2）各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立

（3）関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーションが挙げられる。また、地域の官民の関係者との効果的な役割分担をした上で、例えば、着地型旅行商品の造成・販売やランドオペレーター業務の実施など地域の実情に応じて、日本版DMOが観光地域づくりの一主体として個別事業を実施することも考えられる。」としている。

観光庁ホームページから引用。http://www.mlit.go.jp/kankochou/page04\_000048.html（2018/10/24取得）

<sup>(5)</sup>岩切氏は、岩切（2004）で「民間知事をしようと思う。知事の事は任期があるので、どうも坪刈り（著者注：坪

刈りは、江戸時代の検地のこと。ここでの文意は、任期が短いという制約がある知事職等の行政官は、中長期の視野に立った総合的な施策をせず、短期的、部分的な施策を行いがちという意味。）をされるように思う。（中略）知事さんの蒔いた種を立派に育てる。悪い苗だったら黙って引っこ抜いてしまう。こういう男（民間知事）がいたら、（中略）便利とは思いませんか。（p.36）」、「人のしている仕事はしない。人のやらぬ仕事か、行き詰まった仕事だけをして行こう。（p.62-63）」と、民間に在りながら宮崎県全体、パブリックを視野に入れて仕事をするを旨としていた。また、岩切（2013）で観光に関して「私は観光バスを始めたことによって、はじめて観光界に乗り出した。（p.120）」、「お客さんが（中略）「また来たいと思っていただく」という一点に集中して（中略）努力してまいりたい。（p.178）」としている。

<sup>(6)</sup>田中（2008）（pp.66～67）より。

<sup>(7)</sup>品田（1970）（p.222）より。

<sup>(8)</sup>品田（1970）（p.3）より。

<sup>(9)</sup>森川（2014）（p.58）より。

<sup>(10)</sup>森川（2014）（p.124）より。

<sup>(11)</sup>田中（2008）（p.67）より。

<sup>(12)</sup>田尾 桂子（2016）（p.10）より。

<sup>(13)</sup>JTB 総合研究所ホームページより。

<https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/yield-management/>（2018/11/05取得）

<sup>(14)</sup>品田（1970）（p.24）より。

<sup>(15)</sup>品田（1970）（p.20）より。

<sup>(16)</sup>JTB 総合研究所より。<https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/fit/>（2018/10/24取得）

<sup>(17)</sup>2017年3月当時、A社ゼネラルマネージャー。

<sup>(18)</sup>American Hotel & Lodging Association（2006）（ニューヨーク市ホテル協会（2009））に基づいて、現場のデータとそれに基づく財務諸表を精査しながら、財務と現場オペレーションを改善したという。



- <sup>(19)</sup>観光庁ホームページより。http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/mice.html#igi (2018/10/24取得)
- <sup>(20)</sup>2018年6月、A社から聴き取り。
- <sup>(21)</sup>「こどものくに」ホームページより http://www.kodomo-no-kuni.com (2018/10/14取得)
- <sup>(22)</sup>田中 (2008) (p.73) より。
- <sup>(23)</sup>田中 (2008) (p.66) より。
- <sup>(24)</sup>IHG・ANA・ホテルズグループジャパン合同会社ホームページより https://www.anaihghotels.co.jp/corporate/ (2019/1/27取得)
- <sup>(25)</sup>2018年7月、A社から聴き取り。
- <sup>(26)</sup>写真の上部が青島。右中央の半円型ホテルがA社。中央から左下の観覧車、水路、施設、緑地が「こどものくに」。現在は、バラ園や芝地に再整備されている。
- <sup>(27)</sup>宮崎交通社史編纂委員会 (1997) (p. ix-x) より。
- <sup>(28)</sup>宮崎市観光協会ホームページ http://www.miyazaki-city.tourism.or.jp/whatsnew/indexs.php?num=1026 (2018/10/24取得)
- <sup>(29)</sup>みやびズ「青島屋新装オープン 年間30万人利用予想」https://miyabiz.com/economics/category\_16/item\_23767.html (2018/10/24取得)
- <sup>(30)</sup>みやびズ「[青島ホステル]注目の新宿泊施設」 https://miyabiz.com/oshineta/category\_197/item\_24522.html (2018/10/24取得)
- <sup>(31)</sup>A社、宮交ボタニックガーデン、青島屋、「こどものくに」は、宮交グループの企業が経営している。
- <sup>(32)</sup>みやびズ「青島プロジェクトの目指すもの」https://miyabiz.com/crosstalk/category\_156/item\_25032.html (2018/10/24取得)
- <sup>(33)</sup>2018年5月、A社から聴き取り。
- <sup>(34)</sup>例えば、三橋勇 (2002)、岡田一郎 (2010)。

## 参考・引用文献

- ・ American Hotel & Lodging Association (2006) Uniform System of Accounts for the Lodging Industry with Answer Sheet (10th Edition) Educational Institute of the American Hotel Motel Assoc (ニューヨーク市ホテル協会 (2009)『米国ホテル会計基準 II』(山口祐司、金子良太 共訳、大塚宗春 監修))
- ・ 池田 誠 (1978)『ホテル経営概論』日本出版制作機構
- ・ 岩切 章太郎 (2004)『心配するな 工夫せよ』鉾脈社
- ・ 岩切 章太郎 (2013)『大地に絵をかく』鉾脈社
- ・ 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/城西国際大学紀要委員会 編21 (7) (観光学部) : 2013.3 1頁~42頁
- ・ 梅原 一剛 (2016)「日本のホテル経営における“人”の課題」城西国際大学紀要/城西国際大学紀要委員会 編 巻24号6 観光学部 37頁~68頁
- ・ 岡田 一郎 (2010)「リゾート法と地域社会」東京成徳大学研究紀要—人文学部・応用心理学部— 第17号(2010) 135頁~143頁
- ・ 観光庁 宿泊旅行統計調査 観光庁ホームページ
- ・ http://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/shukuhakutoukei.html (2018/10/08取得)
- ・ 金 振暁 (2014)「戦略的ホテル経営—戦略的志向性と企業の成果との関係」帝京経済学研究 巻47号1 111頁~128頁
- ・ 小林 寛幸、森 浩気、吉田 栄介、榎谷 奎太 (2018)「宿泊業における利益マネジメント：ビジネスホテルチェーンのケースより」企業会計 Accounting 70 (6) : 2018.6 838頁~844頁
- ・ 品田 誠平 (1970)『近代ホテル経営』同文館出版
- ・ 田尾 桂子 (2016)『グローバルオペレーターが変えるホテル経営—マネジメント契約はホテル業界に何をもたらすか—』白桃書房
- ・ 田中 雅範 (2008)「宮崎交通における事業再生の取組み」事業再生と債権管理120号 (2008) 66頁~73頁
- ・ 田中 勝 (2015)「グローバル視点から見た日本のホテル経営の課題：国内外のホテル・マネジメント経験より」ホスピタリティ・マネジメント/亜細亜大学経営学部編集委員会 編 巻6号1
- ・ 徳江 順一郎 (2013)『ホテル経営概論—Management of Lodging Industry：トライアド・モデルでとらえるホスピタリティ産業論』同文館出版
- ・ 内閣府 (2016)「2016年度国民経済計算 経済活動別国内総生産 宿泊・飲食サービス業 (実質：連鎖方式)」内閣府ホームページ http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\_list/kakuhou/files/h28/tables/28fcm1rn\_jp.xls (2018/10/08取得)
- ・ 藤本 光太郎 (2014)「観光集積としての統合型リゾートにみられるロングテールの特徴」大阪商業大学アミューズメント産業研究所紀要 第16号 2014年 267頁~282頁
- ・ 三橋 勇 (2002)「宮城県の第三セクター方式による観光・リゾート事業への一考察—鬼首スキー場を事例として—」宮城大学事業構想学部紀要5、149頁~166頁
- ・ 宮崎交通社史編纂委員会 (1997)『宮崎交通70年史』宮崎交通(株)
- ・ 森川 正之 (2014)『サービス産業の生産性分析』(株)日本評論社
- ・ 森下 俊一郎 (2015)「業績向上に関係する顧客マネジメントと別府Sホテルの事例」九州経済学会年報/九州経済学会 編53 : 2015.12 161頁~165頁

【本論文は所定の査読制度による審査を経たものである。】