

## ホテル業における経営戦略に関する考察

—桂林賓館を事例として—

### A Study of Business Strategy for the Hotel Industry:

A Case of Guilin Bravo Hotel

謝 平  
XIE Ping

キーワード：ホテル，経営戦略，差別化，桂林賓館

Keywords: hotel, business strategy, differentiation, Guilin Bravo Hotel

#### 1. 研究の背景と目的

本研究の対象地域である桂林市は、中国政府からの支援により、観光業の成長期を迎えている。近年、新たな宿泊形態として、民泊や国内外のチェーンホテル・グループなどが相次いで桂林市に進出している。また、一部の星付きホテルは、脱グレード化の方式のもと、新形態の宿泊業を展開している。新規参入の宿泊業者はマーケットシェアを拡大し、宿泊業の競争を激化させている。そのため、従来型の星付きホテルにとっては重大な脅威となっている。このような競合化が進む市場環境において、従来型ホテルは市場に対しどのような位置づけにあるのか、またホテル業者はどのような経営目標を実現していくべきなのか、これらの問いに答えるにはこれまでの経営戦略の見直しが必要である。

以上の点を踏まえて、本研究の目的は以下の2点である。第一に、従来型の星付きホテルに対する外部環境、内部環境を明らかにすること、第二に、“緑色飯店”、“文旅融合”などのホテル経営の新たな理念の下で、桂林市のホテル業の発展条件と経営資源及び市場競争力を高めるための可能性について分析し、それと合わせて経営戦略の構築、転換を提案していくことである。

#### 2. 研究の方法と手続き

##### (1) 文献調査と分析

ホテルの経営戦略の文献を整理したうえで、桂林

市のホテル業発展の変遷と現状およびホテル業の政策に関する資料を収集し、本研究の理論体系を構築した。

##### (2) インタビュー調査による事例分析

2019年11月3日に桂林賓館の総支配人にホテルの基本情報について聞き取り調査を行った。その上で、2020年10月14日と26日の2日間に桂林賓館の総支配人、マーケティング部・人事部マネージャーの3人にホテルの経営状況、経営資源、企業文化などの企業情報全般についてオンラインでインタビュー調査を行った。

##### (3) 分析の手法

PEST分析により、外部のマクロ環境を分析した。そして、ポーターのファイブフォース分析法を用いて、業界環境を分析した。次に、企業内部の現状を把握するために、企業の人的、物的、資金的、情報・知識などの問題点を明らかにした。最後に、SWOT分析を用いて、外部と内部双方の環境を統合的に分析し、企業環境の特性をより明確に把握した。

#### 3. 研究の概要

本研究は5章と結論により構成される。

第1章において、本研究の序論である。研究の背景、研究対象、研究目的、研究方法と研究の枠組みについての内容を述べた。

第2章は、経営戦略の理論およびホテル業の経営戦略に関わる先行研究、戦略の階層と形成プロセスなどを整理した。続いて、戦略分析法について、よ

く使われる PEST 分析, Five Forces 分析と SWOT 分析法を説明した。最後に, 近年ホテルにおける経営戦略の先行文献をレビューした。

第 3 章は, 桂林賓館が置かれている外部環境 (図 1) と業界環境 (表 1), それぞれを明らかにした。

第 4 章では, 桂林賓館の内部環境を分析した。①事業領域に関する分析では, 自社特有なサービスが欠如しているという課題がある。②組織構成は, 総支配人と職能部門の 2 階層から構成されフラット形態で, 情報・従業員の自律性などの管理には課題が生じる。③人的資源管理での課題については, 人員の流動性が高いこと, 高学歴人材の不足と部門それぞれ人員要求の不明確および縁故採用などの問題がある。④経営・市場では, 2016 ~ 2019 年の 4 年間, 各事業の収入割合の変動はほぼ横ばいである。客室収入と料飲収入が桂林賓館の主要な収入源になっている。⑤企業文化に関して, 教育, 訓練, 社員旅行などの方式を通じて, 従業員の共感を醸成し, 行動様式の共有を求めている。しかし一方で, 企業文化の浸透効果は強いとは言えない。

第 5 章は, SWOT 分析 (表 2) と戦略選択の内容である。桂林賓館の経営目標は「経営管理と収益性の優れた 4 つ星ホテルの運営と維持」であり, その上で, ブランド, 企業の社会的責任と商品・サービスの 3 つの側面を中心に差別化を図り, 競争力を促進しホテル企業としての成長を成し遂げるための戦略案を提示している。

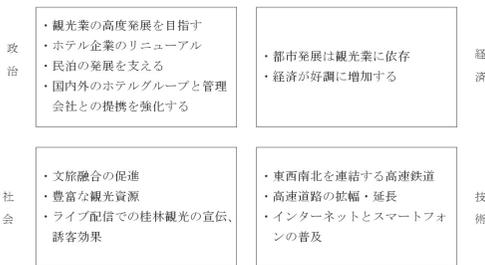


図 1 PEST 分析

表 1 Five Forces 分析

競合他社	ターゲット市場・顧客, 立地条件は非常に類似している。
新規参入者の脅威	文化的な要素の活用, 新奇性, 従来型のホテルとは異なるサービスが体験できる。
買い手の交渉力	消費者: 交渉力が高い 旅行会社: 提携関係を重視する。
売り手の交渉力	内部従業員: モチベーション, 能力と満足度, 流動性→企業損失 外部供給業者: 巨大な市場規模を持つホテルにおいて, 交渉力は強い。
代替品の脅威	宿泊事業: 価額性能, ハードウェア, サービスの質, 立地条件, 新規・自主性 会議・宴会: 長年間の経験・業務能力, 施設の充実 レストラン&ウェディング: 新サービス, ターゲット市場・顧客, 料理の多様性

表 2 SWOT 分析

内部要因	強み	弱み
	・ブランド優位	・ICTの整備
	・施設、設備の最適化	・従業員能力と定着率
	・立地条件優位	・サービスの陳腐化
外部要因	機会	脅威
	・社会、経済の発展	・政策の影響
	・桂林観光のブランド優位性	・業界内競争の激化
	・交通利便性の向上	・人件費の増加
	・通信情報技術の普及	・緑色飯店への事前投資

#### 4. 結論

①桂林賓館が置かれている外部マクロ環境と業界環境については比較的有利な条件が整えられている。一方, 急速に発展している宿泊業では, 新規参入者と新形態宿泊事業者の参入により市場競争は激化し, 企業の発展と経営成果に脅威をもたらしている。内部環境ではハード面において, 業界内で競争優位を保っている。しかし, 経営状況では, 桂林賓館は経営の衰退期にあり, 新たな市場選択とマーケティング手法が求められる。また, 企業は持続的な発展と従業員の成長を図るため, 人的管理と人員教育の改革および企業文化の再構築を行う必要がある。

②桂林賓館に対する SWOT 分析により, 価値のあるブランド保有, 優れた立地条件, 施設設備の有利性の 3 つのコア・コンピタンスを明らかにした。そのうえで, 本研究では, 市場選択と戦略選択の必要性を提案した。桂林賓館は, 保有する競争優位を發揮して企業の成長性を高めて, 差別化された成長戦略を実施していくことが必要である。

③桂林賓館の経営戦略を有効に機能させるためには, 各職能領域において緑色飯店の運営, 人事管理の改革, そして宿泊サービス, レストラン事業, 企業文化, マーケティング活動と戦略管理委員会の設立など, 多様な方策が求められる。桂林賓館にとって企業自身の経営理念とフィットする経営戦略を立てることが重要である。したがって, ハード・ソフト両面のイノベーションと質的向上の観点から顧客を誘致していくための戦略を実施していくべきである。■