

「顧客第一」と「価格以上の価値提供」をモットーに 多角的な発展を続ける晶華国際酒店

台湾のホテルチェーンの中でも特に業績が好調の晶華国際酒店股份有限公司(Grand Formosa Regent Taipei)、1976年に設立、98年にはホテル事業者が上場を果たした珍しいケースとして注目を集めた。自社ブランドを発展させ、ホテル経営のほか、飲食事業でも利益を上げている。今回は同社CFO(最高財務責任者)の林明月氏を訪ね、晶華酒店の歩みや事業発展の背景、今後の成長戦略などについてお話を伺った。



晶華国際酒店(股)有限公司
集団財務長 林明月氏

会社設立の経緯と事業内容について

当ホテルは成立当初、Regent International Hotel Group傘下の麗晶酒店と提携しており、経営管理を完全に委託していました。後に同グループがFour Seasonsに買収されたことに伴い、当ホテルはFour Seasonsと協力関係を持つようになりましたが、パートナーへの依存度は次第に下がっています。当ホテルは、英語名(Grand Formosa Regent Taipei)を見ていただければわかるように、「ダブルブランド戦略」を採っております。

2008年は金融危機に見舞われましたが、潘思亮董事長のリーダーシップの下で29億8,300万円の売上を記録し、前年度から3%のプラス成長を果たしました。逆境の中でも成長できた理由としては、当社の多角的な事業体制が挙げられます。当社には大きくホテル管理、飲食サービス、リースサービスという3つの収入源があり(図1)、08年の各事業の収入比率はそれぞれ30%、56%、14%でした。

ホテル事業は「マルチブランド」を展開しており、傘下のホテルはレベルごとにGrand Silks(Luxury)、Silks Place(Refined & Premium)、ビジネス用のJust Sleepの各ブランドに分かれています。このほか、06年には信義区の新光傑仕堡商務住宅と委託管理契約を結びました。飲食事業では、ホテル付属のレストランのほか、館外レストラン(4店舗)及びレストランチェーンを運営しています。06年には台湾及び北京でピザチェーンを展開する「達美楽」を買収し、BOT方式で故宮博物院と共同でレストラン事業に投資しました。故宮のレストランは当社

が建設し、経営管理を行なっています。リース事業は店舗の貸し出しがメインであり、一流の国際ブランドや免税店が主要な顧客です。

台湾のホテル市場の現況と展望について

二つの視点から見てみましょう。まず消費者市場を分析しますと、台湾への観光客が最も多いのは日本で、次が中国、東南アジアと続きます。交通部観光局の08年の統計によりますと、観光客の8割はアジアから、残り2割が欧米という状況です。09年の目立った変化としては、香港の観光客が17%が増え、韓国は40%程減少しました。日本からの観光客は以前は中高年の方が多かったのですが、最近では若年化の傾向にあります。これは、近年台湾政府が若者たちを呼び込もうと、人気タレントのF4を起用するなどして海外向けのPR活動を積極的に行なってきた成果だと思えます。

次はホテルの経営モデルからの分析です。私は20年以上ホテル業界におり、フランス系の著名なホテルグループに数年間働いたこともあり、欧州、アジア、アフリカでの豊富な実務経験があります。私は、今後台湾のホテル業界の経営方式は、自分で土地を買って建物を建てるという伝統的なモデルから脱却し、国際的なホテルチェーンのモデルが主流になると考えています。つまり、ハード開発を核とする「資本集約型」からブランド経営を核とする「知識集約型」への変化です。例えば、Four Seasonsも元々は自己所有を前提とするホテル開発を行なっていましたが、近年は委託経営管理モデルへと主軸

台湾トップ企業

を移しています。

貴社の好業績の背景について

当社は「お客様を大切にすること」を原則としており、お客様の視点から事業を見るように心がけております。どれだけ建物や設備に投資しようと、それだけでは、心のこもったサービスやモノを提供することはできません。もう一つの原則は「価格以上の価値の提供」です。当ホテルはオープン当初には既に「ゆとりのある間取りと合理的な価格」を目指しておりました。台湾の老舗ホテルの間でも近年は消費者ニーズの変化に合わせて部屋を広くしようという動きがありますが、なかなか難しいようです。内装を完全に作り変えるわけにはいかないため、既存の部屋をつなげるような形になってしまい、部屋が広くなりすぎ、コストが高くなるためです。当社は飲食事業でも、市場のニーズの変化をつかみ、コストパフォーマンスの高い料理とサービスを提供しています。

企業の成功の鍵は従業員の資質にかかっています。個々の従業員の資質は企業精神、ひいては企業運営全体に影響します。当社は「すべて人にせられん」と思うことは人にもまたそのごとくせよ」という黄金律を従業員が持つべき価値観の柱としており、日々この心構えを学んでもらっています。従業員が顧客との関係を大切にすることによってこそ、親身なサービスの提供し、ホテルの品質と競争力を高めることができます。

貴社の事業展望について

2009年は新型インフルエンザの影響で日本からの観光客が減少しました。また、当ホテルは価格や

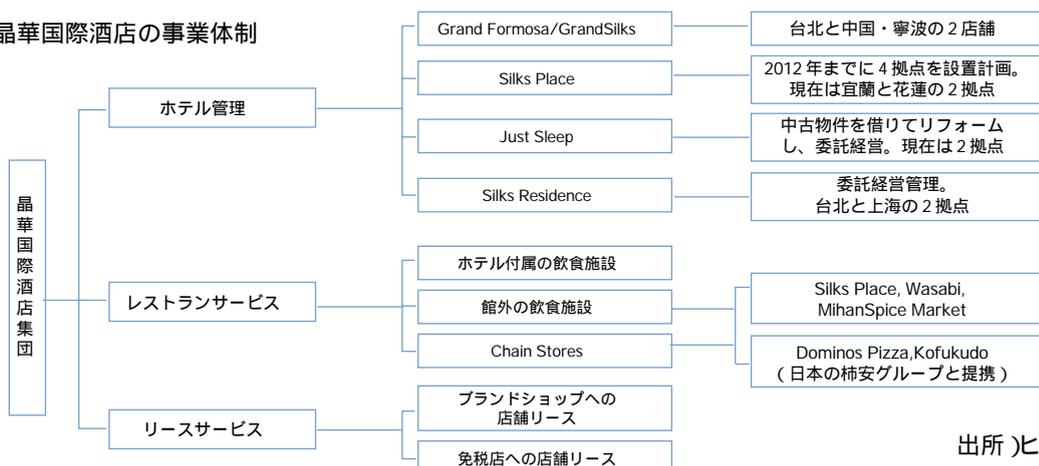
ポジショニングの理由から、現時点では中国の団体客を受け入れておりません。こうした理由から、今年第1・四半期の業績は平年よりも悪化しました。8月には若干持ち直したものの、前年同期比ではまだ4%のマイナスです。しかし、今後中国人の自由旅行が開放されれば、宿泊にコストをかけるビジネス客も多くやって来るようになるでしょう。当社は大三通による兩岸交通の利便性向上など兩岸関係の改善に伴う商機をしっかりと掴み、市場開拓を積極的に進めていきたいと思っております。

中国事業戦略については、この2～3年は委託経営を進めております。大陸への投資はリスクが高いため、ハードに大規模な投資をするのではなく、ブランドと技術の移転を中心としています。例えば、中国の事業パートナーがホテルの建物を提供し、当社が設備投資や経営管理を行ない、晶華ブランドで売り出していくという形です。

飲食事業では、現在当社は各国のトップレストラングループと技術協力を進めております。例えば、信義区にオープンしたタイ料理店「泰市場(SPICE MARKET)」は、世界最大のタイレストラングループであるS&Pの技術協力を得ています。台湾の消費者のニーズは多様化しています。当社はそれに応えられるように、海外飲食業者との協力体制を今後も拡大させていきます。特に、台湾には日本料理の大きな市場があります。日本のレストラン事業者と協力することにより、まず台湾飲食市場での競争力を高めた後、広大な中国市場の開拓へとつなげていくこともできるでしょう。

ありがとうございました。

図1：晶華国際ホテルの事業体制



出所)ヒヤリングよりNRI整理