

第3回現代経営研究会

「観光立国への道」

講師 星野リゾート代表 星野佳路 氏

日時：10月24日（水） 18:00～19:30

出席者数：228名 内訳 教職員17名、学生・院生45名、高校教員2名、メール会員26名、一般138名

1 はじめに

1991年に、1914年創業の星野温泉旅館を4代目として引き継いだ。バブルが崩壊し始めた頃で、旅館は供給過多であった。この施設でどう戦うかを考えて、所有や開発を並行して担うのではなく、運営に特化することを決めた。経営者としての自分の、最大かつ最も効果的な意思決定であったと思う。

その頃の日本においては、旅館を所有したい人は多くいるが、運営のみ行う会社は皆無であり、ブルーオーシャンであった。外資企業とも提携したが、リーマンショックの後に投資が引き揚げられたため、安定的に保有して頂ける投資家を模索し、世界で一番小さなREITを始めた。

星野リゾートリート投資法人は、2013年に上場し、観光産業の成長の果実を個人投資家が享受できる環境を提供している。現在、星野リゾートの37施設のうち、15が同法人の所有である。

2 星野リゾートについて

星野リゾートでは、星のや、界、リゾナーレ、OMOの4つのサブブランドを展開している。新たに明確なマーケットセグメンテーションが生じた際のみ、サブブランドを増やす方針である。

星のやは、圧倒的な非日常感に包まれるラグジュアリーなホテルで、2019年6月に開業を控えた星のやグーゲン（台湾）を含め、全7施設。

リゾナーレは、洗練されたデザインと豊富なアクティビティを備える西洋型リゾートで、熱海、八ヶ岳、トマムの3施設。

界は、地域の魅力を再発見できる、心地よい和にこだわった上質な温泉旅館で、全15施設あり、4カテゴリの中では、最も施設数の増加が好調である。所有者から運営を受託しているものや、一度星野リゾートで所有して改築し、収益が安定してからリートに売却し、運営受託するもの等もある。

OMOは、街を楽しみ尽くすための都市観光ホテルである。海外のホテルは、サービスの幅と価格を連動させていることが多いが、日本の都市型ホテルは、一般に、どの価格帯も観光客とビジネス客の両方を集客している。しかし、観光客とビジネス客ではロケーションや

部屋、サービスのニーズが異なる。OMO ではターゲットを観光客に絞り、OMO レンジャーと称して、街を案内するスタッフが常駐、飲み歩きに同行したりしている。女性も安心してナイトライフを楽しめると注目されている。

3 観光立国について

2004年に観光立国推進戦略会議において提言がまとめられたが、私が考えている観光立国の定義は以下である。

「全国各地が地域独自の魅力を磨き上げ、
国内外から多くの旅行・観光客を惹きつけている国であり、
その中で旅行・観光産業が基軸産業の一つに位置づけられ、
人口減少に直面する地方に新たな雇用を産み、投資を呼び込み、
地域密着型産業として地域活性化に貢献している国である」

これらの要素を、観光に携わる皆が改めて考える必要があると思っている。

4 国際的な旅行者獲得競争が起きている

海外からの旅行者は2012年以降急増しており、2016年では2400万人に上り、受入れ数もランキングも上昇している。

しかし、これは、アジアを始めとして全体の国際旅行市場が巨大化したことに加え、円安と、ビザ要件の緩和と、他国でのテロがあったことから増えたのであり、人気が続くとは限らないと考えている。中国で市場調査をすると、日本は近いから選ばれているが、本当に行きたいのはヨーロッパとの回答もあった。

ちなみにフランスのインバウンド旅行者数は約8700万人である。

5 インバウンドは伸びているが、地域偏重が強い

2016年の日本人の延べ宿泊数は4億2310万泊であり、外国人は6939万泊である。

これを地域別に見ると、日本人のトップ5は、東京、北海道、大阪、静岡、千葉であり、外国人のトップ5は、東京、大阪、北海道、京都、沖縄である。2017年、東京大手町にある星のや東京にご宿泊頂いたお客様は国内客28%、訪日外国人客72%であるが、青森県の界津軽では国内客が93%である。これで「各地が国内外から多くの観光客を惹きつけている」と言えるだろうか。

ハワイのホテルが宿泊客をホエールウォッチングやバードウォッチングに案内してキックバックをもらうように、日本のホテルでも着地型観光として地域のアクティビティに案内出来れば、お客様にとっての選択肢も広がるが、現状では出発前に決めない限り、旅行業法違反になってしまう。

羽田や成田、関西国際空港など一部の空港を除き、全国97空港の大半はキャパシティに

余裕があるので、LCC の参入を自由化するなどして活用すべきであると、2004年から提言してきて、数年前に実現した。

6 日本人旅行者の維持拡大も重要

旅行消費額の統計を見ると、2017年では、訪日外国人旅行が4.4兆円、日本人国内宿泊旅行が16.1兆円、日本人国内日帰り旅行が5.1兆円、日本人海外旅行が1.2兆円である。訪日外国人旅行者の増加は声高に叫ばれているが、現在も実際の観光旅行市場の多くを占めているのは日本人で、国内観光産業にとって非常に重要なセグメントである。しかし、2005年から2016年までの国内宿泊旅行実施率を年代別、男女別に見ると、すべての区分で低下しているという現状がある。

若者にもっと旅をして欲しいという思いから、若者旅プロジェクトと称し、通常料金より最大60%割引した1泊2食付き19,000円で温泉旅館を体験して頂ける、20代限定の企画を始めた。今年は8000名にご参加いただくことが目標である。このほか、BEBと言って、20~30代をターゲットとし、「ルーズなホテル」をコンセプトにした軽井沢の施設の運営も始めた。

7 日本の観光産業は収益率が低く、需要の割に地域経済への貢献が小さい。

観光業は日本の第4位の産業であり、22.4兆円の規模がある。しかし、生産性が低く、給料が安いと言われていて、非正規労働者が約70%を占める。

休日の分散化が出来ていないため、宿泊施設は平均して1年のうち100日が黒字、265日が赤字であると言われている。顧客から見ると、休暇の時期の道路は渋滞するし、宿泊料金は高いし、旅行はやめよう、という考えに至ってしまうのではないだろうか。

大型連休を地区別に設定すると、需要が平準化でき、混雑緩和や価格低下が可能となる。フランス、ドイツ、フィンランドなどでは、生産性向上を目的として、既に休日分散化が実施されている。フランスでは、イギリスやイタリアの休日は避けて自国の休日を設定するというも行なっているようである。

また、地方こそ、シェアリングエコノミーを活用すべきではないだろうか。

例えば、民泊は世界のスタンダードであり、外食、物販、ガイド、電気・水道・ガス、農業、交通など、観光業のプレイヤーは民泊の実施により潤うはずであるが、現状は旅館・ホテルの反対意見が表に出ている。治安の悪化を懸念する声等もあるが、民泊管理のシステムに、双方のマナー向上を図るような仕組みも導入されつつある。顧客が宿を評価するだけでなく、ハウスルールを守っているかどうかなど、宿が顧客を評価する制度が出来始めている。

旅行需要を満たすためにはまだまだ規制緩和が必要であるし、宿泊施設内でも従業員のマルチタスクなど生産性向上の取組が必要であると考えている。