

星野リゾート代表 星野佳路氏に聞く

星野リゾート代表

観光立国宣言が行われた小泉内閣時代の2004年（平成16年）から、星野氏は休暇の分散取得の必要性をさまざまな場面で訴えてきた。同氏が委員長を務めた経済同友会の観光立国委員会では今年4月に提言を行い、季節的偏在が潜在的需要を抑制し、観光産業の低生産性につながる指摘とされている。需要平準化の先にあるビジョンについて語っていただいた。

平準化

——鍵は学校休暇の地方分散



星野佳路（ほしの よしはる）

1960年、長野県軽井沢町生まれ。星野リゾート代表。慶應義塾大学経済学部卒業。米田コーネル大学ホテル経営大学院修士課程修了。1991年、星野温泉（現星野リゾート）社長に就任。所有と運営を一体とする日本の観光産業でいち早く運営特化戦略をとり、運営サービスを提供するビジネスモデルへ転換。現在ラグジュアリーホテル「星のや」、小規模高級温泉旅館「界」、西洋型リゾート「リゾナーレ」の3ブランドを中心に国内外に35施設を展開。2013年、日本で初めて観光に特化した不動産投資信託（リート）を立ち上げ、星野リゾート・リートとして東京証券取引所に上場。

需要の偏りが低収益性を生んでいる

——今年4月、「真の観光立国」実現に向けた新たなKPIの設定を」という提言が、経済同友会の観光立国委員会から出されました。委員長としての思いをお聞かせください。

【星野】 まず観光立国の定義とは何か、今一度明確にしようということと提言しています。定義が分からないと課題も分からず正しい政策も出ないという思いから今回の提言に至りました。

真の観光立国とは観光産業が競争力をつけ、人口減少時代の日本の経済を支える新しい産業の一つとなることだと思います。観光が地方経済の基盤となり、投資を呼び込み、雇用を生んで維持し、経済に貢献する産業になると思います。そこで一番問題となるのが、観光業の生産性や収益性の低さです。

旅行需要は23兆円と日本では5番目に大きな産業規模で、金融や自動車と比較しても遜色がないのに利益率が全然違います。利益がなければ融資も受けられず、設備投資できず、いい人材にいい給料を払えません。

低生産性と低収益性に最も責任があるのは我々のような観光宿泊産業の経営者ですが、もう一つ、制度的に低生産性を生んでいる構造があります。それが旅行需要の季節的な偏在です。

——ゴールデンウィークなど、一定の時期に旅行需要が集中する傾向です。

【星野】 現状ではどんな観光事業者も一年のうち100日は必ず黒字になる一方、残りの日は赤字の場合が多いです。日本の休暇制度が改革されれば、利用者にとってはより安く、より快適で長く旅行ができるようになり、業界にとっては赤字の日が減って、一年をトータルすれば黒字になる構造に変わってくるのが予想されます。

今、観光宿泊産業の人材は75%が非正規雇用です。100日しか黒字が出なければそうならざるを得ませんが、200日、あるいは250

日需要があれば、正社員として人材を雇用することも可能になります。

——インバウンドの増加が、需要の平準化につながるという声も聞かれます。

【星野】 マスコミなどの影響で、インバウンドの増加によって観光立国に近づいているような錯覚を起しがちですが、実際はあまり関係ない話です。増えているといいながらも、国内旅行消費額の10%程度のインパクトにすぎませんから。

約23兆円の国内旅行需要に占める割合は今でも日本人による内需が圧倒的に多く、日本の最大の競争力は、国内にそれだけの需要を抱えていることです。こういう国は他にはありません。

洗練された良質な顧客がこれだけいながら、そこから十分な利益を上げられていないことが問題です。休暇制度を改善することで日本は一気に観光立国として競争力を高められるはずですが、これが、需要の平準化が大事だという根拠です。

——平準化は消費者にとってはプラスですが、実は事業者にとってはマイナスの部分も大きいのでは。

【星野】 私が提言しているのは競争促進策です。一定期間に需要が集中する現状では、努力している事業者と、していない事業者の差が出ていくと考えています。ゴールデンウィークにはどちらも同じような価格を提示でき、供給側が十分な満足度を提供しなくても、ある程度集客できていますから。

私の提言は、自分が利益を得るために主張しているのではなく、需要を平準化することが日本の観光産業にとって最大の課題である低生産性、低収益性に一番効く政策だと確信しているからです。反対している人が業界内にいるということは、この提言が重要である証拠だとよく言っています(笑)。

——経済同友会は中小企業が多く、ユニークな経営者が多いので、

賛同者も多いのでは。

【星野】 観光立国委員会の委員はほぼ全員賛成で、今回の提言も高い評価を得ています。観光業界の人が少ないですから。中には自分たちでゴールデンウィークの後ろ倒しを開始した企業もありますよ。

社会の高齢化は平準化とリンクしない

——星野さんは10年以上前から、大型連休の分散化を提言されてきました。

【星野】 諸外国と比べると日本は祝日が多いですが、祝日を減らすのは政治的にハードルが高いです。そこで祝日数は維持しつつ、大型連休を地域ごとに分けて取得してはどうかという提言を、2004年(平成16年)から今まで一貫して行ってきました。

大事ななのは小学校、中学校の大型連休で、これをいかに地域ごとに分散するかが鍵となります。実際、学校の休みは地方の教育委員会などで決めることができます。埼玉の一部ではゴールデンウィークをずらした学校があり、この地域の子どもたちはすいているデイズニランドに快適に行けるという話です。

よく政府が有給休暇の取得促進をどうするかと検討していますが、親が子どもと休みを合わせられることが重要だと考えています。有休取得が増えない理由は、親が休みを取って、ただ家にいてもしょうがないというのも大きいと思います。学校の休みが分散すれば、働く両親がそれに合わせて有休を取ることができるので、有休の取得促進につながると思います。

——高齢化社会が進むことで平準化に寄与するのではという見方もありますが。

【星野】 弊社のリゾートでは今、三世代旅行がものすごく伸びています。引退世代は海外旅行だったら平日に行くけど、国内旅行については今も週末やゴールデンウィーク型です。それは、孫と旅行に行きた

いからです。

昔は三世代一緒に住み、別々に旅行に行っていたけど、核家族化した今は孫と一緒に過ごせるのは旅行の時くらいです。平日に夫婦で旅行してもしょうがない、それより息子娘夫婦、孫と一緒に旅行したいと思っっているのです。

ですから現状のままでは高齢化による需要分散は容易には進まないと思いますが、もし学校の大型連休を地域ごとに分散すれば、「あの地域の孫とはこの週、この地域の孫とはこの週」というように、三世代旅行の時期が分散化してくるのです。ですから学校休暇の地域別分散こそが、需要の平準化の重要なポイントだと私は思います。

休暇分散は新たな商品発想力の源に

——需要の平準化が実現した場合、どのようなロードマップが考えられますか。

【星野】 休暇を分散して需要を平準化することで、競争力が高まるような投資や正規雇用が生まれ、消費者にとっては旅行価格が下がります。そうすると今までは実現されてこなかった潜在的な内需も喚起されてくると思います。

「混んでいるから旅行に行かない」という人は、今までに相当いたと思います。渋滞や混雑がなくなれば、そういう人たちが旅行に行くようになるので、それだけでも内需拡大につながります。

そうなってきたら、諸外国からのインバウンドの誘致を日本人が働いている期間、日本人が旅行にあまり行かない期間に当てはめていくことになる。これが日本の観光宿泊産業にとって一番生産性が高くなる方法だと思えますし、そうなっていくといいと思っています。

——需要の平準化が実現された先にあるものは、何だと思われませんか。星野さんの頭の中にあるビジョンは。

【星野】 旅行商品を発想する事業者側に大変革をもたらし、その結

果として旅行商品が魅力的になると思っています。今の日本の観光地はゴールデンウィークには首都圏の人でいっぱいになりますが、ゴールデンウィークが終わると誰も来なくなります。ですから観光地は需要が集中する100日間、首都圏の人のことだけのことを考えればよい状況でした。

ところが休みが分散して、例えば今週は九州のゴールデンウィークだとすると、北海道や東北の事業者が、九州の人たちに来てもらうにはどうしたらいいかと考えます。雪を見たことないかもしれないから雪を見せるイベントをやるなど、九州の人たちの興味に合った観光商品が生まれてくる。

北海道の人たちがゴールデンウィークを迎える時は日本中の有名観光地が、北海道の人たちはどんなものが食べたいかと考えるようになります。そしてゴールデンウィークの前々週くらいに北海道の旅行会社のカウンターに行くと、日本中の観光地が提案する北海道向けのプランが並ぶのです。

これは日本の観光商品の大変革です。これまで我々の業界は首都圏だけを見ていて、細かく地域に分け、ターゲットに合わせて自分たちの商品を変えろという作業をしてきませんでした。

しかし休暇が分散されれば「東京の人だけ見ていけばいい」という考え方が大きく変わり、その発想の先にインバウンドがあると私は思っています。中国の人は何を求めているのか、ヨーロッパの人はどうなのかと考えを広げます。日本の各地域に対する商品提案力が養われることで、インバウンドを誘致し、ターゲットに合わせて考える能力もついてくると思っています。

当然、これは消費者にとってもプラスになります。需要が喚起され、快適になるといった目先の話だけではなく、事業者の発想の仕方が変わり、旅行業全体が魅力的な商品をターゲットごとに提案する形に変わってくる。これはものすごく大きな違いを生むはずだと期待しています。

(2015年9月3日・聞き手・梅川智也／堀木美告)

取材協力・井上理江氏