

講義 4

地域外からの投資による 宿泊事業の展開



講師：株式会社星野リゾート 取締役 海外運営統括

佐藤 大介 氏

◎Profile

1975年大阪府生まれ。

1999年早稲田大学工学部建築学科卒業後、三井物産株式会社に入社。人事部、交通プロジェクト部、米国ニューヨーク駐在を経て、2004年6月株式会社星野リゾート入社。同年11月に経営破綻した古牧温泉の再生請負人として、古牧グランドホテル（現：星野リゾート 青森屋）へ出向。以前から在籍するスタッフの潜在力を引き出し自ら考えて行動する“サッカーチーム型組織”への組織変革を進めるとともに、経営の近代化を進める。「のれぞれ青森（津軽弁で“目いっぱい青森”の意）」を運営コンセプトに据え、地域貢献も意識しつつ地域と共に青森の魅力を前面に出したハード・ソフト改革も実行。集客・収益・顧客満足度の向上を実現。

星野リゾート 青森屋・奥入瀬溪流ホテル・トマムの総支配人、グループマーケティング統括を経て、2015年12月取締役就任。現在は、星野リゾートが考える日本のおもてなしを世界に広げるべく、海外運営施設の運営支援および新規施設の開業準備プロジェクトなどを担当する。

運営に特化し、 投資家と宿泊客の両方を満足させる

今日は星野リゾートが運営する宿泊施設と地域との関わりについて、お話ししたいと思います。最初に、簡単に自己紹介をします。私は1975年（昭和50年）に大阪で生まれました。父は岩手の山奥の農家の次男坊で、母は大阪生まれで、父の仕事の都合で私はあちこちを転々としてきました。父も母も出身地のアイデンティティがありますが、私にはそういうものがないため、ふるさとへの強烈な憧れがあり、自分の地域の言葉や景色、祭りなどに誇りを持っている人がうらやましいと感じていました。また、どこの町にも同じような大型ショッピングセンターができるなど、日本が均一化・同質化していくことへの危機感や違和感を抱いており、地方を元気に魅力的にしたいという思いからこの業界で仕事をしています。

大学卒業後は三井物産に入社し、人事部を経て鉄道を売る仕事をしていましたが、5年勤めた後、2004年（平成16年）に星野リゾートに入社しました。軽井沢ホテルプレストンコート[※]の支配人を務めた後、2005年（平成17年）に青森の古牧グランドホテルと奥入瀬溪流グランドホテルの再生に携わり、「星野リゾート青森屋」の総支配人を5年間務めました。

2010年（平成22年）からの5年間は、アルファリゾートトナム（現・星野リゾートトナム）の再生を行う営業責任者を務め、現在はバリやタヒチなど、海外の施設の新しい運営支援や開業を行っています。今日は今までの私の経験を踏まえてお話ししたいと思います。

星野リゾートは代表の星野佳路^{よしはる}が一代で築いたベンチャー企業のように誤解されがちですが、104年の歴史を誇り、4代続くファミリー企業です。1904年（明治37年）に長野県軽井沢で行われた別荘地開発の際、初代の星野嘉助が温泉旅館を作ったのが始まりです。

講義3で宿泊業の所有と運営についてお話がありましたので、詳細は省きますが、星野リゾートは運営に特化する形をとっています（図1）。一部所有しているケースもありますが、数は少なく、創業した軽井沢の旅館もすでに私たちの手から離れています。

宿泊施設の運営に当たる場合、私たちにとっては、

我々の施設を利用いただく方たちと、施設を所有する投資家の両方がお客様になります。投資家を喜ばせるためには、実際に利用いただくお客様に満足いただく必要があります。我々が運営に特化する理由は規模の経済性を重視し、早く大きくなって、優位に立てるような競争力を持ち、世界で闘いたいと考えているからです。

3つのブランドプロミス ～地域独自の魅力を提供する

星野リゾートがお客様に約束するブランドプロミスは、3つあります。それが、1) 拠点数、2) 質の高いおもてなし、3) 地域独自の魅力提供です。

1) 拠点数

我々は旅館業、リゾート業として「旅のニーズ」を満たす仕事をしています。旅のニーズとは、いろいろな場所に行きたい、その地域独自の文化や食を体験して楽しみたいという思いです。こうしたニーズを満たし、旅行する方に喜んでいただくためには、まず拠点を増やす必要があります。星野リゾートは現時点で33施設、3スキー場、海外に2施設の計38拠点あり、まだ増える予定です。現在、展開している4つのブランドについて簡単にご紹介します。

●星のや

「現代を休む日」というコンセプトのラグジュアリーブランドで、トヨタでいうとレクサスに当たります。東京、軽井沢、京都、沖縄県の竹富島、富士河口湖、バ

図1



りの6施設があります。

●リゾナーレ

大人の方にも楽しんでいただける西洋型のファミリーリゾートです。八ヶ岳、熱海、トマムの3施設があります。

●界

「王道なのにあたらしい」というコンセプトの温泉旅館で津軽、鬼怒川、松本など全国に14施設あります。「地域の魅力を再発見できる上質な和にこだわった温泉旅館」で、4つのブランドプロミスがあり、その一つが「現代に合った快適性を追求した和の空間」であり他には「その地域や季節ならではのおもてなしをご用意」などがありますが、これについては後で具体例をご紹介します。

●OMO

2018年（平成30年）5月に誕生した都市観光ホテルの新ブランドです。私どもが「界 松本」を作る際の調査で、松本の観光客は今も伸び続けており、ビジネスホテルやシティホテルに泊まっている方が多いことがわかりました。利便性や朝食内容には満足しているものの、部屋で過ごすことには満足していないこともわかり、我々は都市観光のニーズがあると考えました。単に寝るだけで終わらせない、旅のテンションを上げる宿泊施設を目指しています。

東京にオープンした「OMO5 東京大塚」については、後ほど詳しくご紹介します。

この他に、いずれのブランドにも属さない青森屋や奥入瀬溪流ホテル、ロテルド比叡などがあります。

2) 質の高いおもてなし

サービスではなく、あえておもてなしと我々が言うのは、理由があります。サービスは、お客様に言われたことを言われた通りやることで、「お客様はご主人様」という考え方だと思います。語源はサーバント（使用人）とも言われますが、時には少し先回りして、要望に忠実に100%応える形です。

これに対して、私たちが考えるおもてなしは迎える側が主人であり、お客と主人は対等な関係にあるというのが前提です。宿のトップは主人と呼ばれます。茶道の場合もお招きした場合、お茶をたてる側が主人になります。

お寿司屋を例に挙げると、良いお寿司屋は大将がお客様の知らない、見たことのないものを提供してくれます。このように提供するサービスの中に主張やこだわりがあり、「地元ではこの食材をこう食べている」といったことを伝え、お客様の期待を超えるものを提供することがおもてなしだと我々は考えています。

おもてなしに必要なのが、マニュアルを超える文化度と想像力です。我々にも当然マニュアルはありますが、それを基礎として学んだ上で、お客様の期待を超えるにはどうしたらいいのかを考えられるスキルの幅が求められます。

我々は「日本旅館メソッド」と呼んでいます。こうしたおもてなしを世界に伝えたいと考えています。それには、青森なら青森らしさ、京都なら京都らしさといった、各地のこだわりを各地のスタッフが伝えることが大事です。

3) 地域独自の魅力提供

この項目は、今回の講義における重要なポイントでもあります。まず、結果的に地域独自の魅力が提供できず、失敗した事例をお話します。

青森県の古牧温泉にあった古牧グランドホテルは杉本行雄さんという方が一代で築き上げられました。広大な敷地にボウリング場や博物館などいろいろな施設を持つ東北の名門ホテルで奥入瀬溪流グランドホテルとグループを形成し、一時期はグループで年間100億円を売り上げていました。1973年（昭和48年）に開業して以来、1990年（平成2年）までに客室棟を続々と増設し、古牧に4つのグランドホテルができますが、1990年代後半から年々稼働率が落ち、それ以上に売り上げが落ちてきました。ということは単価も落ちてきたということです。

この頃は東北新幹線の終点は盛岡でしたが、2002年（平成14年）に八戸まで延伸することが決まりました。この八戸延伸まで生き延びるため、1999年（平成11年）に経営者が打ち出したのが1泊朝食付きで3,150円という激安プランでした。八戸駅や青森駅、青森空港などから無料のシャトルバスをたくさん出し、無料で十和田湖・奥入瀬観光ができるというサービスも行いました。その結果、売り上げが下げ止まって一時上向きになり、年間稼働率は90%になりました。と

ころが新幹線が延伸した2年後の2004年に売り上げは急降下し、この年に負債総額220億円で民事再生となります。

私は翌年の2005年に現地に入り、調査をして、破綻に至るには3つの理由があったことがわかりました。それが1) 顧客志向の不足、2) 収益性の低さ、3) 魅力発信力の弱さ、の3点です。この3つを逆張りすればいいわけで、それがわかったことで「再生できるかも」と思いました。地域独自の魅力提供にも関わるこの3点について、詳しくお話しします。

古牧グランドホテルの破綻に学ぶ 3つのポイント

1) 顧客志向の不足

スタッフたちは自分から望んでこの業界に入っているのだから、サービスが嫌いなわけではありません。しかし安値で大量のお客様を受け入れ、コスト削減で人手も削られたので負担が多く、疲弊して、お客様をさばくことしかできませんでした。当然、顧客満足度調査なども行っておらず、忙しくて他のホテルを視察することなどもできませんでした。

また、組織が縦割り部署間の情報交換がなかった点も挙げられます。例えばレストランのメニューについてフロントでわからなかったりと、自分の部署のことしか知らないことが常態化していました。その結果として、新しいお客様が来ても大事にできず、顧客志向の考え方が育ちませんでした。

2) 収益性の低さ

稼働率が上がっても売り上げが下がれば、ますます単価は下がり、利益率も下がります。コスト調査を行ったところ、採算性を無視して1泊3,150円のお客様を1人7,000円くらいかけて青森駅に送迎していたことがわかりました。そうした収益状況を管理していない上、スタッフは多いのに分業体制だったので、生産性が上がらず、無駄が多い状態でした。

当時の経営陣は1泊朝食付き3,150円という安値で集客しても、夕食は必ず宿で食べると考えて、バイキングの夕食を3,150円に設定しました。飲み放題は

1,575円として、合計1万円くらいの単価を狙っていました。しかし、お客様側は3,150円という安さで来ているので、同じ値段の夕食は高いと考えて頼まず、飲み放題も頼みません。弁当やビールの持ち込みはもちろん、鍋と野菜を持ち込んでしゃぶしゃぶをする人や、米が入った炊飯器を持ち込んで「台車を貸してください」という人までいました。結果、売り上げは上がらず、大量のごみだけが残されることになりました。

また、同じグループホテルの奥入瀬溪流グランドホテルは古牧グランドホテルから40kmくらい離れているのに、同じような値段と内容のプランを売っていました。それぞれの地域の魅力による差別化をせず、安さだけを訴求していたのです。

ちなみにこうした価格設定は地元向けで、首都圏のお客様に対しては1泊2食で10,000～12,000円という価格を設定していました。部屋に入ってテレビをつけると1泊朝食付き3,150円というCMをやっていて、フロントにもチラシが置いてあり、当然ながら首都圏のお客様の満足度は低下しました。最終的には、3,150円のバイキングにも500円の割引券が出るようになり、ますます収益性が悪化していきました。施設が老朽化して、満足度が低下する→値段を下げる→サービスが低下→さらに満足度が落ち、お客様が減るという負のスパイラルに陥ったわけです。

3) 魅力発信力の弱さ

これは今日の本題につながるのでじっくりお話ししたいと思います。

おもてなしをする私たちの仕事とは、いろいろな場所において、地域独自の文化や自然、食事を発掘して磨き、提供して楽しんでもらうことです。ここにしかない魅力、つまり「地域らしさ」をつくるのが大事だと思います。

この「魅力的な“地域らしさ”をつくる」というのは星野リゾートが得意な分野で、それを武器にすることで、メディアにも取り上げられて広く知られるようになり、お客様のリピートにつながっています。そのためには、5つのステップがあります (P35、図4～8)。古牧グランドホテルの再生で具体的にどのようなことを行ったかをお話しします。

魅力的な「地域らしさ」をつくる 5つのステップ

1) 自らを知る

まず、自分の地域や施設の良い点も悪い点も、特徴を全て洗い出すことが必要です。特徴＝魅力の種です。大事なのが、悪い点を自分で勝手に消去しないことです。つい、「これは通用しない」などと自分で決めてしまいがちですが、自分たちがいまいちと覚えることが、他との差別化につながる場合もあります。そのいい例が方言です。当時、方言は通用しない、恥ずかしいからできれば隠したいと思われていましたが、今やいろいろな地域で売りとなっています。

とはいえ、染み付いた思考のバイアスを脱することはなかなか難しく、知識がある人ほど思い込みには注意が必要です。うちの地域には何もない、世界に通用しないと思いがちですが、良いか悪いかの判断は後回しにして、とにかく思いつくものは全て出し、特徴を全て受け止める作業が第一歩です。

また、洗い出しの際は、勝手にイケてる、いまいちと判断せず、他人の声に耳を傾けることも必要です。私が旅館再生のために古牧に来た時も、スタッフたちの間には「どうせ自分たちはダメなんだ」という空気が蔓延していました。そこで行ったのがベンチマークという手法です。

破綻前から働いていたスタッフの有志で「古牧温泉コンセプト委員会」を立ち上げ、徹底して自分たちの「らしさ」を探すことにしました。最初、スタッフと一緒に考えようと言ったら「無理です、星野さんが教えてください」と言います。ベテランスタッフほど「命令してください、言われたことをします」と言うので「じゃあ、考えて」と命令しました。そうやって意見を出してもらい、付箋に書いて貼っていきました。

そうすると、広大な敷地に緑や池が美しい公園があったり、地元文化を伝える収蔵品が豊富な博物館があること、湯量が豊富な温泉、地元の祭り文化といった特徴が出てきました。しかし、この作業は特徴をたくさん出すことが最終目的ではありません。「たくさんいいところがある」ではなく、地域らしさを探すためのものです。クレヨンに例えれば、何色そろっているかで

はなく、「自分の色は何色か」を知ること、それが大事な武器になります。

2) 相手を知る

相手とは、「地域らしさ」を喜んでくれる人、つまりお客様です。それはインバウンドの場合もあれば、地元の方の場合もあります。まずはその相手が誰かを洗い出し、次にどうしたらそれぞれの相手が喜ぶかを考えます。そして、最後に自分が得意な相手、重要な相手に絞り込みます。

当時の古牧温泉は、首都圏や関西の旅行会社が送客する年配のお客様が多く、この他に地元のファミリー客が夏のプールを目的に来ていました。地元の三沢には自衛隊や企業があるので、団体客がよく宿泊宴会を行っていました。また、青森県はソウルからの定期便が就航しており、韓国からのインバウンドも来ていました。

一度つぶれて再生を目指す宿泊施設ですから、当然、できるだけ多くのお客様が欲しい、これら全ての客層に来てほしいと思いがちです。しかし、それぞれ求めているものが違います。首都圏の年配のお客様は、新しい発見やゆったりと温泉につかること、田舎らしさを体験することを求めています。地元のファミリー客は子供と楽しく過ごせる時間を求めており、ゲームコーナーなどがあったらいいと思っています。企業や自衛隊の団体客は宴会場や飲み放題、2次会のスナックなどを求め、韓国からのインバウンドは青森らしさの前にまず日本らしさ、自然を味わいたいと考えています。では、どうしたのか。古牧温泉で出された答えは、もう少し後でお話します。

3) 他を知る

ライバルや自分たちよりうまくいっているところ、参考になる他の事例を探すということです。異業種など意外な「他」が参考になることがあります。ちなみに、星野リゾートが生産性を高めるために参考にしているのは自動車産業で、トヨタの仕組みなどから学ぶことが多いです。

古牧温泉コンセプト委員会も、参考になる事例を探して、見に行きました。地方にある大型温泉旅館で成功しているところとしては、石川県の加賀屋や岩手県のホテル志戸平、北海道で旅館を展開する鶴雅グルー

プがありました。地域として魅力的なところとしては由布院温泉や黒川温泉、施設は品川プリンスホテルのビュッフェレストラン「ハプナ」などです。自分の仕事とは直接関係ないように見えても、参考になるものを見て勝利の方程式を導き出します。

例えば、ハプナの人気の高いのは、入り口から入ってすぐのところデザートコーナーがあるからで、それがお客様を圧倒します。中に入ると真ん中にビュッフェ台があり、どこがスタートでゴールかわからない構成になっていて、いろいろな席からアクセスできるようになっています。また、ワインのセールスを向上させるため、ワインタワーがどの席からも見えるようになっています。

またいくつかの施設ではビュッフェの品数を数えその構成比を分析したり、テーブルの大きさをメジャーで測ってテーブルと客席の関係を数値化しました。ビュッフェは選ぶことが楽しみなのに、混雑して渋滞してしまうこともあります。どう解決しているか、面積や高さ、長さなど全て調べました。見たものをそのままねるのではなく、なぜ成功しているのか、要素に分解して成功要因を知ることが大事です。

図2



ちなみに1)の「自らを知る」はカンパニー(自社)、2)の「相手を知る」はカスタマー(顧客)、3)の「他を知る」はコンペティター(競争相手)に当たり、ここまでの3ステップはマーケティングの基礎である「3C分析」に当たります。

1) から3) までの作業を経て、何を失ったら自分たちらしくなくなるのか、これだけは譲れないことを考えます。

古牧温泉のスタッフたちの場合は、加賀屋に視察に行った時にそのことに気づきました。加賀屋には博物館がありましたが、「うちの敷地にある博物館のほうで、地域らしい収蔵物がそろっている」とか「スタッフは地元以外の人が多かったけど、うちのスタッフはほとんどが地元出身でみんな南部弁が話せる」などです。

このように成功者を見ることで、「素晴らしいけど、この部分はうちのほうが上かも」と気づくことがあります。そこで、プライドがむくむくと湧いてくるわけです。それこそが「らしさ」の根源だと思います。成功者との違いを見て、失ったら自分たちらしくなくなるものを見つけ出すことが重要です。

図3



こうした考えは、2)の誰に来てほしいのか、という問いの答えにも自然とつながります。自分たちの「らしさ」を喜んでもらえるのは地元のお客様ではなく、首都圏のお客様だと気づくのです。そこで彼らは、地元向けではなく首都圏のお客様にターゲットを絞り、東京のお客様に面白い、行ってみようと思わせる宿にしようという大きな決断をします。コンセプトは「のれそれ青森」、のれそれとは津軽弁で「目いっぱい」という意味です。青森らしさを徹底的に打ち出した旅館にしようということになりました (P34、図2、3)。

近年の青森屋は、地元のお客様にもたくさん利用していただいておりますが、最初から誰に対してもいい顔をしようとする勝てません。まずは「選択と集中」で捨てることも大事です。

4) 「らしさ」を形にする

方向性が決まったところで、いよいよPDCAサイクルのD (Do) の段階に入ります。最初に取り組んだのが、

2006年(平成18年)にオープンしたショーレストラン「みちのく祭りや」です。青森の郷土料理を出すとともに、それまでは考えられなかったことですが、青森ねぶた、弘前ねぶた、八戸三社大祭、五所川原立佞武多の青森四大祭りを1カ所で楽しめる場所にしました。

この時に、3)の「他を知る」が生きてきます。視察

図6

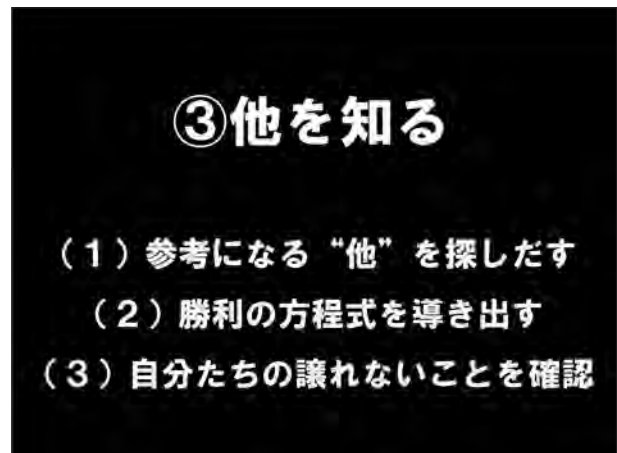


図4

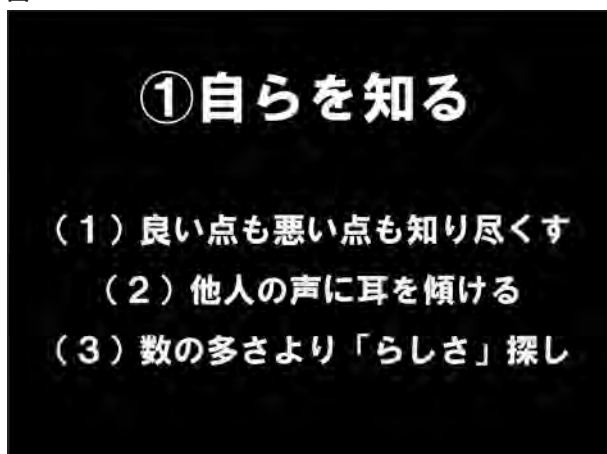


図7

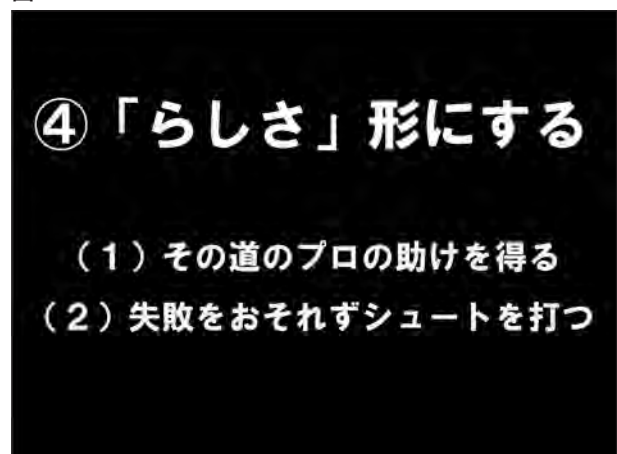


図5

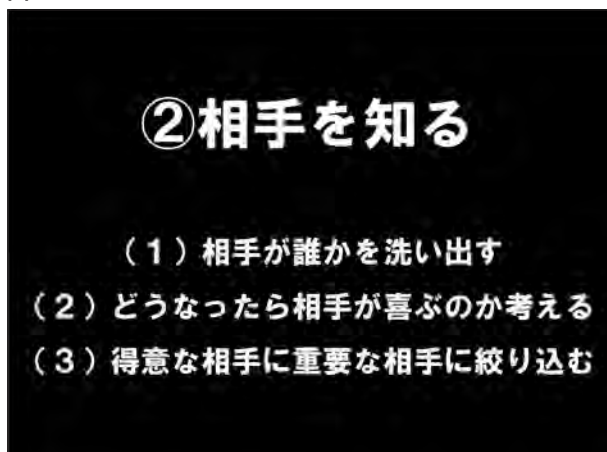
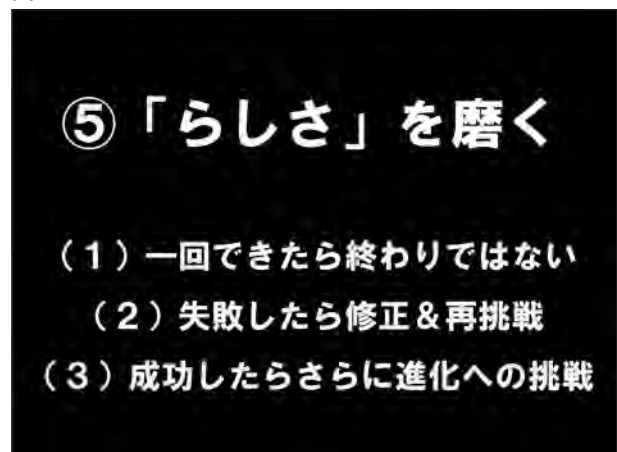


図8



した加賀屋でも専属の歌劇団がショーを開催していましたが、メンバーはOSK日本歌劇団がもとになっており、地域性とはあまり関係がありませんでした。だったらうちは地域性を出そうということになりました。

この他にショーレストラン開業に向けて、東京ディズニーランドのミッキーとミニーのポリネシアンショー、六本木のショーパブ「金魚」なども見に行きました。一番勉強になったのが銀座のショーレストラン「笑座こんぱる」です。食事の後にショーがありますが、一番感動したのが、ダンサーに非常に親近感を持って応援できたことです。それは食事の時に、ダンサーたちが給仕しながら「どこから来たの?」「青森、行ったことあるわ」などいろいろな話しかけてくれたからです。さっきまで親しく会話していた人が、ステージに登場して踊っていると、すごく格好良く、「これだ!」と我々は思いました。

青森屋のショーレストランでは、スタッフが食事を提供するのはもちろん、ステージに出てお雛子の生演奏もします。まずお客様と会話し、顔を覚えてもらってから、ステージに上がると「すごいね」「頑張ったね」など声をかけていただけるので、それが励みになり、さらにうまくなります。

ハード面の改装でも「らしさ」を追求しました。それまでの内風呂は窓が大きくて開放的でしたが、青森らしさを感じられる要素があまりなかったのが、蔦温泉や酸ヶ湯温泉など青森の温泉を徹底的に調べたところ、木の壁に囲まれ、薄暗い中で湯気がもうもうとしている風呂が多いことがわかりました。なので、あえて開放感は抑えた総ヒバ造りに変え、蔦温泉や酸ヶ湯温泉などにあるように、あつ湯とぬる湯の浴槽を作って湯治文化を反映させるハードにしました。

青森を売る宿なので、わかりやすく「青森屋」と旅館の名前も変え、バイキングの内容も変えました。以前は世界のバイキング食べ放題としていましたが、これでは地域らしさが感じられないので、「他を知る」で学んだ勝利の方程式に青森らしさをかけることにしました。そこで、レストランの入り口に作ったのが井戸とかっちゃん(お母さん)が野菜を並べるコーナーです。入り口で大きなインパクトを与えるというのは、品川プリンスホテルのハプナから学んだ勝利の方程式です。ま

た、ハプナではワインタワーでしたが、我々は日本酒をディスプレイしました。地元の野菜を前面に出し、たくさん食べてもらうことで原価も下がりました。

5) 「らしさ」を磨く

一度「らしさ」の形が出来上がっても、それで終わりではなく、進化し続けることがとても重要です。失敗しても、成功しても修正と再挑戦を重ねることが大事で、青森屋でも「らしさ」を磨き続けています。

例えば、青森らしいといえばリンゴということで、2種類のリンゴジュースが出る金と銀の蛇口や、いろいろな品種のリンゴが入っていて、どれが出てくるかわからない日本初のリンゴのガチャガチャを設置しました。

また、青森といえばホタテということで、ホタテの貝殻を飾ったホタテ型のソファを作ったり、冬にはイカの形をしたコタツを作ったりと、いろいろな企画を仕掛けています。いずれも、地元のスタッフが出したアイデアで、こうした取り組みが楽しくて面白いと、当初狙っていた首都圏の方だけでなく、近年は地元の方も多く来てくれるようになりました。

青森屋以外にも、我々が地域と連携して魅力的な「らしさ」を作り出している例がいくつかありますので、ご紹介します。

様々な地域と魅力づくりを行っている事例

●ロテルド比叡

～琵琶湖と比叡山の魅力を掘り下げる

比叡山のふもとにあるこのホテルは、京都と琵琶湖に挟まれており、オーナーはホテル京阪です。当初、この施設の集客は「京都頼み」で、京都にお客様があふれ、宿泊施設が足りなくなるピーク時はたくさんお客様が来ますが、京都の閑散期は少ないという状況でした。

そこで我々が考えたのが京都から離れ、地元の琵琶湖と比叡山に向き合うことでした。コンセプトは「比叡山から琵琶湖を望む地に建つ山のオーベルジュ」とし、まず坂本や琵琶湖、延暦寺の魅力を味わい、その後で京都を楽しんでいただくという形にしました。

周囲の風景や地域の歴史や文化を生かし、掘り下げようということになり、地元の名店を訪ねて湖水魚や

「見て感じる」は、津軽では津軽三味線の生演奏、加賀では加賀獅子舞を披露しています。「体験する」は、伊東ではつばき油づくりやつばきの花びら染め、遠州は温度によって変わるお茶の味や種類の違いを知るプログラムを実施しています。これらは、各施設のスタッフが考案しています。客室も、東京のデザイナーに発注するのではなく、スタッフたちが地元の工芸作家を発掘して、伝統工芸を取り入れています。

例えば箱根では地元の工芸作家に依頼して、寄木細工を取り入れた客室を作りました。スタッフがこの工芸作家から制作について話を聞き、それを紙芝居にしてお客様に伝えたりしています。食事にも反映させたいということで、先付けで寄木細工風のメニューも出しています。大人気だったのが工芸家と一緒に考案して生まれた、寄木細工の弁当箱を作る体験です。1人4,000円でしたが、あっという間に当初の予定数400個が全て売れました。

●星野リゾートトナム

～地域資源の理解を深める産学官連携

トナムは冬になるとマイナス40度以下まで下がりますが、その寒さを生かすイベントとして、私が支配人時代に始めたのが氷で作ったバーやレストランで、楽しむアイスヴィレッジという取り組みです。しかし、こうした寒さをはじめ、トナムの自然については知らないことも多かったので、地域資源の理解のために北海道大学環境科学院、地元の占冠村、そして星野リゾートトナムの産学官で三者連携を行いました。

占冠村や我々は北海道大学に対して学生に教育の場を提供し、その研究成果や知識をフィードバックいただいて、我々がお客様に提供したり、さらにその研究成果を占冠村の小学生に伝えるといった活動もしました。我々から占冠村に対しては雇用や就職活動、教育の場の提供などができました。

また、トナムは雲海が見られることで知られていますが、我々の施設で行っている雲海のガイドツアーに時々、北大の先生や大学院生に参加してもらって、アカデミックな解説をしていただきました。

地元の小学校向けには雲海という地域資源を理解してもらうため、「雲の学校」と称して雲のできる仕組みを伝える取り組みもしました。アイスヴィレッジでは、

北大の先生に協力をいただいて雪の結晶のキーホルダー作りを始めました。アイスヴィレッジはとても寒く、雪の結晶が溶けないので、結晶を採取して特別な樹脂でコーティングするというもので、とても好評を博しています。

●奥入瀬溪流ホテル

～NPOと連携して苔を観光素材に

奥入瀬の地域資源といえば溪流ですが、新たに注目した素材が苔です。2011年(平成23年)に青森県庁と地元のネイチャーガイドが奥入瀬に約300種が生息する苔に着目しました。2012年(平成24年)には「奥入瀬モスプロジェクト」がスタートし、苔の観察会や研修会が行われ、『ブラタモリ』でも紹介されるなど、認知度が高まってきました。

奥入瀬溪流は、火山が噴火し、カルデラ湖が決壊して生まれたのですが、今のように木々が生い茂るようになったのは、苔が生えたおかげでした。そうした奥入瀬の成り立ちを学ぶことで、奥入瀬の美しい景色の見方も違ってきます。そうした魅力を伝えていこうということで、地元でのネイチャーツーリズム促進を目的

図11



とするNPO法人奥入瀬自然観光資源研究会に協力をいただき、奥入瀬溪流ホテルでも、苔に関するプログラムをスタートしました。

それが「苔さんぽ」というツアーで、奥入瀬自然観光資源研究会のガイドが同行し、ループを片手に、ひたすら奥入瀬溪流の苔を観察します。普通の溪流ガイドウォークのツアーは2時間半で3kmくらい歩きますが、こちらは4時間で300mくらいしか歩きません。

溪流ガイドウォークと苔さんぽの参加者の割合は4対1くらいで、もちろん溪流ガイドウォークのほうが多いのですが、苔さんぽも一定数の参加があるので、こういうコアなところも攻めていきたいと思っています。我々ホテル側は苔玉づくりの体験、苔にちなんだ苔玉アイスや苔カクテル、苔ルームなどを開発することで、商業的な魅力づけを行っています(図11、12)。

いろいろな事例をお話ししましたが、それぞれの地域が持つ個性や生活文化は、先住者の知恵の結晶だと思います。自然もまた長年培われた地域の個性です。これらは地域が守り貫くべき宝であり、お客様にとっ

ては感動を呼ぶ魅力であり、ビジネス的に見ても差別化の大事な武器だと思います。

それらを訪れる人に伝えていくことは極めて大事であり、今後も地元をよく知り、地域との関係を大事にしていきたいと思っています。

質疑応答

会場 地域の魅力をとてもおしゃれでかっこよく、楽しく見せるのが星野リゾートの魅力だと思います。そういうことをする専門部隊があるのでしょうか。

佐藤 本社に専門の部署はなく、基本的には地元の部隊、現地のスタッフが魅力の発掘や発信を行っています。先ほどお話しした青森屋のイカコタツなどもその一つです。最終的にはプレスリリースという形で出せるようにし、メディアに向けて発信します。このリリースの内容をチェックするのが本社の広報部隊です。広報部隊はどちらかというと、我々社内の人間よりもメディアの味方です。どうしたらメディアに面白いと思ってもらい、番組や雑誌に載るかという視点から、会議の場でダメ出しをするわけです。

「面白いけど、センスが悪い」といった指摘を受けることで、スキルが磨かれますし、会議に出ることで他の地域の魅力を知ることできます。自分たち自身で取り組みれば成功体験を重ねることができるので、地元の施設が主体的に取り組むことが早道だと思います。

会場 星野リゾートの利用客の、個人客と旅行会社からの送客の割合はどれくらいになりますか。

佐藤 ブランドや施設によってかなり異なります。星のやブランドはほとんどが個人客で、「星のや東京」や「星のや京都」は7~8割、「星のや富士」は半数以上が外国人です。国内も海外も我々のサイトから直接予約をいただいております。海外については一部オンラインエージェント経由の予約もあります。

経営判断上、直接予約を取ることがブランドシェアを高める方法だと思っていますが、旅行会社にご協力いただくケースも多くあります。青森屋は旅行会社からの送客が3~4割を占めており、募集バスツアーなどでは、彼らの強みと我々の強みを合わせてどう面白い

図12

ツアーができるか、両社の社員が一緒に研究会を開いて企画を考えているケースもあります。

会場 星野リゾートと、地元の他の既存旅館とは、どのようなバランスにありますか。

佐藤 他の旅館との関係はなかなか微妙です。2005年に山代温泉の老舗旅館「白銀屋」が星野グループに入った時は、地元から反発を受けました。しかし、一定期間運営した後に改装のために一旦閉めて、2012年に「界 加賀」としてリニューアルオープンした時はかつてとは異なり他の施設から歓迎されました。その7年の間に他の旅館がいくつも消え、格安の旅館がどんどん生まれる中、「星野リゾートは地元らしさを残してくれる」と評価が変わったからではないかと考えています。山代温泉にある公衆浴場の古総湯に、周囲の旅館の宿泊者は特別な形で入れるというプログラムに取り組んだ時も、最初は抵抗がありましたが、最終的に認めていただきました。地域によりますが、以前に比べて弊社に対する抵抗感は少なくなっています。

地域内で連携したほうが勝てるなら組むべきだし、闘う時は切磋琢磨して闘うというように、民間企業なのでそこはドライに判断しています。どういう形でも集客が伸び、地域が魅力的になれば、他の施設にとってもプラスになると思います。

例えば青森では、三味線など地域らしさを見せるコンテンツが他の温泉でもどんどん生まれており、私たちも危機感を持つ反面、うれしく感じています。そうやって魅力的な地域が増えれば、青森全体にプラスになると思います。

私は外資でもいいので、勝てるどころが入ることで結果的に地域が魅力的になればいいと思っています。今、青森県では基本計画を作るサポートをしており、私も産業雇用部会に出席していますが、なかなか認めてもらえないのが、観光においてどんどん外から資本を呼ぶべきという意見です。工場誘致は補助金を出して誘致するのに、なぜか観光になると地元の既存施設を守ろうとするんですね。いろいろ不具合がある施策が多いと感じます。

奥入瀬溪流の周辺については、閉鎖されていたホテルに新しい資本が入り改装の上で新たな施設として開業したり新しい飲食店ができるなどの動きが出てきて

おり、子どもが入ったことで、多少なりとも貢献できているのではと思います。勝てる外部の事業者が入るのも地域の価値を高める一つの施策ではというのが個人的な考えです。

会場 星野リゾートの施設を拝見すると、1泊だけではもったいないと感じます。顧客の滞在を長期化する戦略があれば、お聞かせください。

佐藤 長期滞在は経営的に見て、すごくプラスです。まずチェックインや客室清掃のコストが下がります。利益面もそうですが、星のやでは3泊以上のお客様は満足度が高いという結果が出ています。お客様もハッピーで経営効率が高いということで、ぜひ促進していきたいと考えています。

そのため客室数は限られますが、6泊する方に対する優待割引プランなども実施しています。60%くらい割引されるのでお得です。予約いただくことで我々にとっては、ある程度の稼働の見込みが早期に立つので生産性も上がりますし、お客様は相当いろいろな楽しみができるので、Win-Winだと思います。

一番大事なのは、長期滞在しないと楽しめない魅力を作ることで、例えばトママであれば施設内だけで楽しむのではなく、トママを拠点に帯広や富良野、旭川に足を延ばせるという伝え方をしています。

会場 私の地域は有名観光地で、飲食店の売り上げは上がっていますが、物販の売り上げは下がっています。星野リゾートでは、宿泊したお客様にお土産をどのように売っているのでしょうか。

佐藤 私の経験から言って、お土産については品ぞろえの多い大規模施設が有利になりがちです。青森屋や星野リゾートトママは一定の規模があるので、ある程度の品ぞろえをして回転させることができ、「せっかくなのでここで買っていこう」ということになります。私が青森屋やトママにいた時は、品ぞろえはもちろん、品物の見せ方や照明の当て方など、成功の法則を探しにサービスエリアを見に行ったりしました。ちなみにトママの場合、競合先は新千歳空港です。帰りに空港で買うのではなく、「ここで買わないと損」と思わせるアイテムをそろえることが大事だと考えました。

界ブランドの旅館の場合、「ご当地楽」の内容を伝えるのが上手なところほど、関連した土産物が高くて

も売れています。例えば「界 鬼怒川」は益子焼きをテーマの一つにしており、食事にも使っていますが、説明や見せ方を工夫すると、その日の帰りの売店の売り上げが上がりますし、津軽ではこぎん刺しについてうまく説明すると、金額の大小に関係なく買われるという傾向があります。

大事なのは、「地域らしさ」「ここで買わないと売っていない」の2点だと思います。どこにでもあるものではない品を扱い、購入の前にいかに情報を伝えるかだと思います。価値を伝えないと客単価はなかなか上がりません。青森屋やトナムは規模が大きいので、ここで買っておかなければという心理が働き、ツアーの方は宅配で送ったりするケースもあります。

岩崎 どうもありがとうございました。最後に、私なりに感じたことを総括としてお話ししたいと思います。佐藤さんの講義のテーマは、地域外からの投資による宿泊事業の展開でした。星野リゾートの旅館経営の考え方やマーケティング手法についても非常に参考になったと思いますが、大事なのが拠点となる地域に対する愛着だと思います。

山代温泉の事例もお話しいただきましたが、ここにいる皆さんの多くが、地域で星野リゾートを迎える立場だと思います。地域に対する愛着の継承を使命と感じている、このような外資の人たちを地域側がどう受け止め、活用するかが大事ではないかと感じました。

自分たちの地域を良くしていくために、地域の外か

ら投資を受け入れてある意味、うまく活用する事例として、学びになればいいと思います。今後も星野リゾートはいろいろな地域に展開されると思いますが、佐藤さんから地域に期待することを最後に一言いただければと思います。

佐藤 我々が一緒に地域づくりに取り組んでいる事例に、山口県の長門湯本があります。老舗の白木屋グランドホテルが破綻し、取り壊されましたが、その後のマスタープランづくりから弊社がお手伝いして今後、まちをどう活性化するかを一緒に考えています。今後「界」がオープン予定ですが、このプロジェクトはこれから動いていくので、ご参考になるのではないかと思います。

私は地域らしさを活かし、単なる「保護」ではなく、「活用」することが大事だと思っています。我々は地域らしさを伝えることをビジネスにし、雇用や地元の消費につなげることは得意ですが、地元の良さを知るのにはやはり地元で働くスタッフや事業者の方であり、その方たちの協力なくしてはできません。

今後も地元の方々をリスペクトしていろいろなことを学びたいと思いますし、10年前に比べると観光が産業として認められているので、この環境を生かすためにも、我々をうまく活用していただき、いろんな人たちと手を携えて各地域を輝かせることができると思います。



