

総括

地域はこれから宿泊事業と どのように付き合うか



公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長

山田 雄一

今年度の「観光地経営講座」は沢柳さんの国際的な潮流の話から始まり、運営に特化した宿泊事業を展開する星野リゾートの佐藤さん、ニセコでインバウンドの観点からコンドミニアム事業の展開についてを大久保さんから、最後に別府で既存の温泉地で宿泊施設の多様化を新しい基軸で取り組んでいる話を野上さんからいただきました。

地域振興を実現していくのであれば、観光客、もっと言えば宿泊客が来ればいいという話ではなくて、地域で宿泊の消費を循環させて、地域住民が住んでいて良かったと思ってもらえるような地域にしていくことが重要となります。ここを目指しているのですが、国もあまり言わないのは生産性が低いからです。人手不足が全国で言われていますが、給料の低いところにはなかなか人は来てくれませんし、福祉の分野でも人が足りなくなっているのです。人とコミュニケーションを取れる資質を持っている人がいろいろな分野で取り合いになっています。地域においてはホスピタリティ産業の振興が重要となりますが、そのためにはホスピタリティ産業の生産性向上をしっかりとやらないと人も集まらないし、振興しません。

ホスピタリティ産業の核は宿泊事業ですので、宿泊事業の生産性を高めていく必要があります。この2日間お話をさせていただいたように世界的規模で宿泊事業の常識が大きく変わってきています。

別府にもインターコンチネンタルホテルが入ってくるというお話が野上さんからありました。今まで日本の観光地やリゾートは日本のホテルブランドがせいぜいだったのか、地方都市でもリゾートでも当たり前のように

に外資のバッジが並ぶようになります。沖縄県の恩納村ではこの十数年でローカルブランドだったのがグローバルブランドに変わっています。宿泊事業が従来通りの地場産業ではなくなり、変わってきていることを踏まえて、地域をどうしていくかを考えなくてはなりません。

産業別の年収（沖縄県、長野県、東京都、北海道、全国）をグラフに表しました（図1）。下から3分の1くらいのところには宿泊業、飲食サービス業がありますが、ほぼ最下位です。東京都のように全体的に生産性が高いところであれば、相対的に年収も高くなりますが、それでも東京都の中では最低ラインです。これは1人当たりの年収なので、パートが多くなると年収が下がる傾向になりますが、規定通り働いても製造業の3分の2ほどの給料しかもらえないのが現状です。どこかの地方に限ったことではなく、どこでも同じ構造があるということです。

図2は貸借対照表(B/S)・損益計算書(P/L)・キャッシュフローという財務の三指標ですが、B/Sを見ると固定資産が大きくなっています。昨日もお話しましたが、プリンスホテルは総資本のほとんどを不動産で持っていて、一方、マリオットはほとんどを知財（暖簾代）で持っているので、使えるお金自体が全く違って、横展開ができません。P/Lについても不動産が特定の施設や地域にひも付いた形になるので、宿泊業で普遍的に利益を出していくのは難しく、ノウハウが出てきません。この地域でこれで営業するという点に関してはノウハウがあるけれども、他の場所へ行ったらできないということです。そうすると最終的に

図1

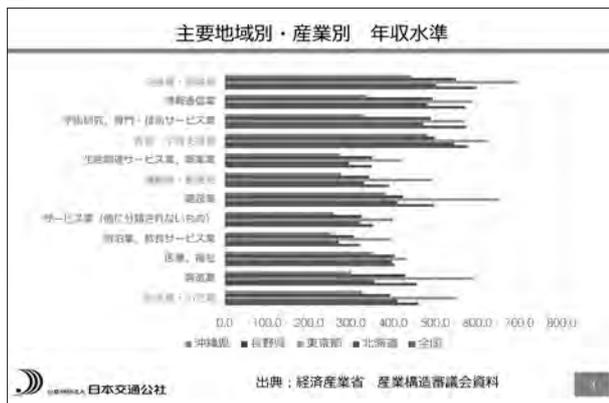
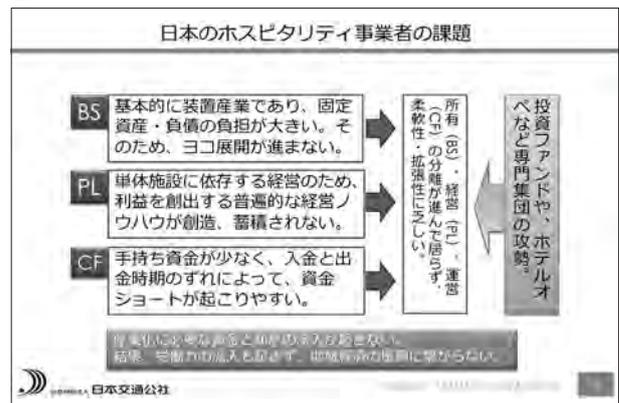


図2



手持ち資金のキャッシュフローが少なくなるので、資金ショートが起こりやすくなるというのが宿泊事業の現状です。これに対して、海外の投資ファンドやホテルオペレーター専門集団が日本に入ってきて、攻め込まれて、撤退戦線をしています。

宿泊事業の生産性はホテルの稼働率の高さと月別の変動の幅によって6割くらいが説明できます。稼働率は例えば100ベッドあって40ベッドしか埋まらないよりは70とか80ベッド埋まったほうが収益が高くなるので、もうかりますということです。また、季節変動というのがあります。夏は100%稼働するけれども、冬は20%しか埋まらないということになると夏場だけ雇用を確保し、冬場は解雇しなくてはなりません。季節変動が大きくなればなるほど生産性が落ちていきます。スキー場は年間100日しか営業しませんが、100日のために10~20日間研修をやって、次の年にはまた教育から始めなくてははいけません。100%とは言いませんが、1年を通して安定的に稼働するようになれば、雇用もできて、働く人も習熟度が上がってくるので、労働生産性が上がってきます。

以上のことを考えると宿泊施設の生産性は事業者の経営能力もありますが、それだけではなく、地域としての集客力が絡んできます。星野リゾートのように宿泊事業者が合理的かつ価格が高くなるような経営をするのは大きな話ですが、立地している場所の季節性が激しすぎれば、宿泊施設がどんなに頑張っても無理な話になります。そういう意味では地域での集客力と宿泊事業者としての経営能力の相乗効果が起きることによって、宿泊産業の生産性が上がって、ひいては地域が稼げるようになります。

星野リゾートの例にあったように、プロの経営力は所有と経営を分離することによって作られてきました。所有と経営を分離することによって、プリンスホテルを例にすると建物は自分のものではなく、ファンドのものになりますが、膨大なキャッシュが生まれます。その膨大なキャッシュを人材育成やコンピューターシステム、新しい施設の買収などに投入することによって会社の形態が全く変わってきます。

海外のホテルチェーンや星野リゾートは複数のブランドを展開しています。一つのホテルチェーンがトップ

ブランドだけではなく、ビジネスホテルクラスも持っています。世界中の宿泊需要の大部分を支えているのは我々のような出張族です。統計を見ても宿泊を伴う観光旅行をしているのは5割いるかいないかで、しかも、年に1回か2回しか行っていません。それくらいしか余暇で宿泊施設は使われていませんが、出張で月1回東京へ行きます、大阪へ行きますという人はたくさんいます。そのため、宿泊産業にとって出張者が一番のお得意様で、この人たちをどれだけ囲い込めるかが重要になってきます。ただ、ビジネスホテルはあまり差別化ができません。安くて清潔で安全で、あとは駅から近ければ、どこでもいいからです。しかしながらホテルチェーンのビジネスホテルに10回泊ったら、アップクラスのリゾートホテルに無料で1泊できますというのがあると、特典があるホテルに泊まります。そのため世界のホテルチェーンの人たちはバリュークラスからトップブランドまで垂直に持つようにしています。さらにそうすると一つの都市に複数のホテルを持つことができます。ワンブランドしかなく、同じ地域にいくつもできるとお客さんの層が同じなので、共食いになってしまい、駅から遠いほうを少し安くしなくてはいけないといったことが起きますが、カテゴリーを分ければ同じ都市に複数の自分のブランドを投入できるようになるからです。ホテルでは、ビジネス客が余暇で泊まるリゾートホテルも全てを囲い込むために、CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)でお客さんの情報を管理して、自分たちのホテルに泊まらせています。

星野リゾートはリゾートホテルや観光旅館しかやっていませんでしたが、世界の動向を見ながら、ビジネスホテルにも対応してきています。どんなに星野リゾートが好きな人でも星のやに1年に5回も6回も泊まる人はなかなかいないですが、OMOがあれば可能になります。そうやって星野リゾートとして囲い込んでいくことが戦略なのだと思います。

この他、重要な要素だと思いますが、忘れられていると感じることがあります。今の日本の宿泊事業の生産性が低いので、年収が低くなっていることです。そのため、あの業界では働きたくないという人たちがたくさんいます。その気持ちはわかりますが、例えば、



Yuichi Yamada

沖縄のグローバルホテルに高卒で就職したとします。グローバルホテルでは、人材育成のプログラムがきちんととしていて、入社時点で、習熟度に合わせたeラーニングシステムがあるので、当人がその気になれば学ぶことができます。「マーケティングがわかりません、ファイナンスがわかりません」であっても構わないのです。外資系ホテルは勤続年数で昇給していくのではなく、ポストの公募があり、それに応募して受かれば基本的には人種も性別も年齢も関係なく昇進できます。例えば、地方で自分の家の近くで就職したとしても、そこが世界につながっているホテルチェーンだとしたら、本人がやる気になって頑張れば、10年後には外国のホテルの副支配人になっているかもしれません。このようなキャリアパスが取れるのは日本ではホテル産業くらいしかないと思うので、本人のやる気の問題はありますが、地域の中の職業でありながら、グローバルに展開し得る職業でもあります。それだけ世界と地域経済の距離感が短くなっています。

地域の集客力は1年間に何百万人来ることではありません。生産性を伸ばす、稼げるようにするのは年間に何万人来るという延べではなく、季節変動や曜日変動がどれだけ抑えられるか、オフシーズンをどれだけなくせるかということです。オフシーズン対策をホテル単体でやるのは非常に難しいことです。観光旅行なので、お客さんは季節のいい時に行きたいのです。季節

の良くない時に来てくださいますとするには切り札として、値段を下げるしかありません。宿のオフシーズン対策として、値段を下げて、それでもダメな場合は季節閉館をしていましたが、オフシーズン対策を地域で取り組むことによって対応できます。

ニセコでグリーンシーズンの対策としてマウンテンバイクなどに投資をしているのは地域レベルでやっているからです。ニセコの場合は夏と冬の格差がありすぎて、夏場にお客さんが来ないので、投資をしています。これは個々のホテルやコンドミニアムではできません。

今、元気な沖縄や京都も十数年前まではどちらも冬にはお客さんがいませんでしたが、冬場対策に取り組んできました。沖縄は冬には海に入れないので、郷土文化を売りにしようと、それらのプログラムを展開し、冬場に個人のお客さんが来るようにしました。それでも夏場と冬場の集客力の差はありますから、夏のほうが高くなっていますが、入域客数だけを見れば冬がだいぶ立ち上がってきています。

MICEという言葉は最近使われなくなっていて、海外ではBusiness Meetingという言い方をしますが、アメリカではDMOの主たるミッションになっているのは稼働率平均化のためです。AKBの総選挙を沖縄で6月に開催しようと思いました。6月は梅雨時なので、お客さんは沖縄へは行きませんが、AKBの総選挙があればファンは沖縄まで行きます。イベントや会議、セミナーなどを観光地でやるのであればオフシーズンのお客さんが来ない時にピンポイントでやるべきです。

皆さんの地域でイベントは土日、しかも、ハイシーズンの土日にイベントをやっていますか。地域のお祭りは別ですが、放っておいてもお客さんが来る時にイベントをやる必要はありません。集客用のイベントは平準化するためにやることなので、いつが宿の予約が少ないのかを地域で共有して、イベントを展開していくべきだと思います。

なぜ、ハイシーズンにイベントをやるかということ、行政やDMOの人たちはホテルの稼働率がどうなっているかを知らないからです。単にイベントの集客を考えるので、季節がいい時にやったほうがお客さんがたくさん来るというのでは、ある種、本末転倒になります。それでも延べ人数が増えるのだからいいという話もあります。

地域内にA・B・Cという3つのタイプのホテルがあったとします(図3)。クラスAは経営を頑張っていて、お客さんの満足度も高い、クラスCはほとんどやる気がない宿泊施設で、お客さんの満足度も低いといったことは、今は口コミで評価されるので、オンラインでわかります。この図の左側が人数ですが、一番下の矢印はお客さんが足りなすぎます。すごく頑張っているところでも半分しかお客さんが入っていないので、もう少し、お客さんを増やしたいということです。2段目の矢印は頑張っているところには80~90%くらいのお客さんが入って、少しオーバーフローですが、準じて頑張っている宿泊施設にもお客さんが回っていきます。これを上回ると、頑張っている宿泊施設には100%近くお客さんが入っていて、これ以上、受け入れられない状態で、オーバーフローするので、本来、OTA(オンライン・トラベル・エージェント)などで見て、泊まりたくないポイントの宿にも、お客さんは泊まります。そういう状態の時にクラスAのホテル・旅館は料金を高めています。そうするとクラスAの値段が上がっているのので、クラスBとCも思い切って値段を上げることができて、クラスCの宿泊施設からすると真面目に経営をしていないにもかかわらず、ゴールデンウィークやお盆、年末年始のハイシーズンに高い値段を設定します。お客さんのリピートを望んでいないので、満足度が低くても、とにかく乗り切ります。借金をして経営している時にはそんなことはできませんが、返済が終わって、設備投資を20年もやっていないような施設です。こういうところを地域から見ると、クラスAやBに泊まったお客さんはハイシーズンの混んでいる時で高かったけど、来てよかつ

たと思ってくれますが、クラスCに泊まったお客さんはぼったくられたと思います。これは宿だけではなく、地域全般に対してそう思い、ネガティブスパイラルに入ります。過度なお客さんを呼ぶことは地域のブランドを落としかねません。宿泊キャパのどれくらいが地域の適正な人数なのかを考えて、マーケティングをしていかないと、本来育てるべき事業者を育てることができず、市場から撤退してほしいような事業者を延命することにもなりかねません。これらは地域のクオリティを守ったり、ブランディングをするのに重要なことです。

もう一つ、お話ししたいのはお客さんと地域の関係からすると、宿泊事業が間に入るのではなくて、個人と地域を直接的につなげていくことができるのではないかと思います。コンドミニアムのような形でお客さん自身が地域にお金を出すことで、事業者からすると不動産の所有がなくなるので、軽くなるなどのメリットがありますが、それだけではなく、地域にとってもお客さんが宿泊施設というレイヤーを介さずに地域とつながるので、大きなメリットがあります。

図4は7年ほど前にニセコでやった調査です。スキー客に対して泊まっている施設について聞きました。自分が持っているコンドミニアム、友達が持っているコンドミニアムなのか、その他のホテルなのかと群を2つに分け、再来訪意向を聞いたところ、明らかな差がありました。誰と来たかとか、デモグラフィック、再来訪なのか、初めて来たのか、では差がありませんでした。明確に差があったのは自分(友達)の持っているコンドミニアムかそうでないかというところで、コンドミニアムのお客さんはもう一度来ますと言っています。コンド

図3

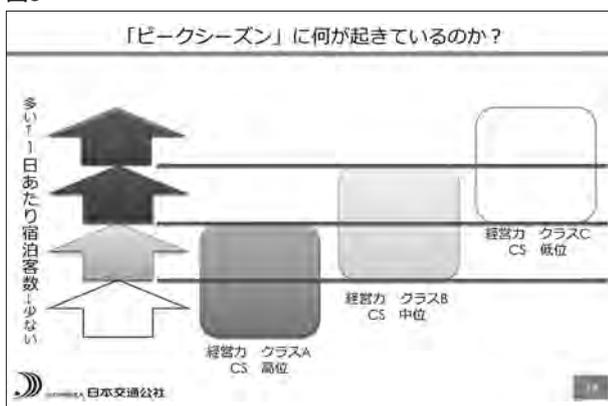


図4



ミニウムを買うことはその地域のものを所有することにコミットしていて、自分自身の判断が正しかったと思いたいので、その地域はいいと言い続けます。それは通常の観光で来て、ホテルを利用して、宿泊料金を払いましたという人たちよりも地域の人たちとのつながりを深くする可能性が高くなります。

野上さんと大久保さんからもお話がありましたが、既存の旅館が対応できる宿泊事業とコンドミニウムで対応できる宿泊事業は本来違います。このセミナーにいらっしゃっている方は1泊されていると思いますが、短い時間でチェックインできるホテルのほうが楽だと思います。部屋に10時間いるかいけないかだと思つので、ベッドがあって、テレビがあれば十分なのだと思います。しかしながら、例えば、子供が2人くらいいるとかおじいちゃんおばあちゃんがいるとかで4~6人で移動し、3泊滞在しますとなると、通常のホテルでは荷物を置く場所すらありませんが、コンドミニウムのような形態であれば、部屋のクオリティが違ってくるので、非常に快適です。そういう意味では通常のホテル・旅館とコンドミニウムなどでは宿泊需要が違うということになります。ニセコのように国際化とコンドミニウムは一体です。海外の人たちからすると1週間~10日間ニセコに滞在するので、家族と過ごすためにコンドミニウムのような空間が欲しくなります。海外では当たり前になっているので、あるかどうか重要になってきます。

コンドミニウムがあれば国際化できるかという話ではありませんが、海外のお客さん、特にリゾートでやっていくのであれば、コンドミニウムは重要な要素になります。人手不足の問題でも、契約条件にもよりますが、例えば、1週間滞在であれば、毎日ベッドメイキングは入らず、3日目に初めて入り、フルサービスのクリーニングは1週間目くらいとなると、リネンの交換やメイキングの負担が減ります。

今、ニセコは大規模施設が増えていますが、もともとは個人で事業を立ち上げていました。住宅などの資産を使いながら展開していくことにおいても、必ずしも大規模な資本が必要ではなく、センスなどが必要になります。今からマリオットに対抗したのを作ろうとしたら、星野リゾートでも何年かかるかという話になりますが、コンドミニウムや民泊を地域に密着させなが

ら作ることはまだまだ芽があるだろうと思っています。

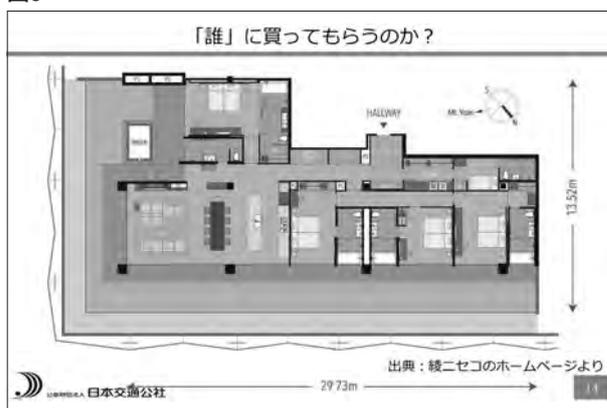
そういう中で誰に投資してもらおうかということになりますが、綾ニセコの間取り図に隠し部屋のようなところがあります(図5)。これはメイド部屋です。リーマン・ショックの前はニセコに来る外国人の多くはオーストラリア人でしたが、風習としてメイドを連れてくることはないので、2010年よりも前に作られたコンドミニウムにはメイド部屋はありません。リーマン・ショック以降の買い手は華僑系の人が変わり、コンドミニウムを買うような階層の人たちはメイドを連れてくるので、メイド部屋を作るようになりました。メイドを連れてくるのが当たり前前の文化を持った人が買い手になることを考えて、綾ニセコはこういうデザインにしました。

全部を海外のコンドミニウム基準に作らなくてはいけないうのかということではなく、京都の町屋を改修して、簡易宿泊所として貸しているところがあります。オーナーは売却するのですが、京町屋をモダンに改修しているだけなので、純和風になっています。ここは日本人の投資家も買っています。設計やデザインはこうしなくてはいけないというものではありませんが、買ってくれる方の嗜好を踏まえて、考えていくことが重要になります。

観光を考えていく時に、今までは観光客を集めるマーケティングが重要でしたが、観光で地域が稼ぐためには観光の消費だけではなく、それに伴う投資が必要になります。地域に投資してくれる人たちをどれだけ集められるかが地域の元気さに関わってきます。

日本はバブルがはじけた時のトラウマが今でも残っていて、投資が入ってくるとバブルだと言われます。ニ

図5



セコも15年くらいそう言われていますが、現場の人はバブルだと思っていません。そもそも、投資が入るとバブルになるのかという話になりますが、投資が入ることは地域を活性化するためには本当に必要な要素です。投資をどのように呼び込んでくるかを考えることは、今後、地域政策の中で重要になってくると思います。

日本的な考え方だと外資に売り渡すのかということも出てきます。例えば、トマムは今、中国のファンドがオーナーで、ここはクラブメッドも買っているの、新しい投資ができるようになりました。中国に売る前にアメリカのファンドに売っていたので、星野のものではなく、アメリカのファンドが中国のファンドに売りましたが、星野は売国奴だという話が出ました。これは感情論なので、非常に難しいのですが、対応策としては、地域の中の人が出資者になっていくこともできるだろうと思っています。

阿寒湖畔の航空写真で、丸く囲っているところは鶴雅グループが持っている旅館です(図6)。もともとは一番左だけが鶴雅グループの施設でした。ご多分に漏れず、阿寒湖温泉が疲弊し、鶴雅グループ以外の旅館が経営破綻しました。放っておくと廃墟になるかもしれないし、安売りのチェーンが入ってきて、阿寒湖温泉の集客力が落ちるかもしれない、共倒れする可能性があるの、鶴雅グループが買いました。鶴雅グループが経営していた旅館と買った旅館が共食いになると困るので、今までの旅館よりも少しだけ下のカジュアルなものにしました。シャトルバスを走らせて、鶴雅グループではない宿泊施設のお客さんも温泉に入りに来られるようにしました。また別の旅館を買って、もともと

ある旅館よりも上のグレードのものを作りました。阿寒湖温泉の場合は、鶴雅グループが旅館経営に対して非常にセンスがあって、頑張っています。地元の人が地域の維持をしています。

これをもっと汎用的なものにしていくには、リート(不動産投資信託)のファンドがあるので、そういったところを使って、建物はリートが所有して、経営などを地域の中で元気な経営者がやっていくという方法があります。地方の旅館の場合、家族経営なので、例えば、家族ではない番頭はトップにはなれませんが、2号店、3号店ができれば、暖簾分けのような形で、番頭が独立してやっていくこともできます。

外から呼び込んでくれば良いという話ではなく、どういことが地域で相乗効果を上げていくのかを考えていく必要があります。

こういうことを考えると観光政策は観光客の誘致計画をやるだけではなく、地域の産業政策も考えながらやっていくフェーズに入ってきているということになります。産業集積に関して口出しもできないし、助言もできないのが現状なので、地域が本当に元気になっていくには、どういった事業者がどういった形で入って、それによって産業のストックをどう作っていくのかは、今までの日本の地方都市やリゾートにはほとんどなかった概念です。

都市計画をやっている人は、プランニングはできませんが、観光リゾートで食べていく方法はわかりません。産業政策の人たちも、多くは製造業や農林水産業の振興について作業しています。ホスピタリティ産業の振興についてのノウハウは国にもありませんし、地方の担当者にもないので、地域の中で自分たち自身がノウハウを作っていくしかありません。そこに一番近い立場にいるのが、地域で観光業をやっている人たち、観光客に触れている人たちです。観光の一番近くにいる人たちが狭い意味での観光振興だけにこだわるのではなく、地域全体で稼いでいくために産業政策、広い意味での地域政策を考えていくべきではないかと思っています。

昨年度、経済産業省の受託調査をしました(図7)。2030年までに日本のリゾートが国際的な海外のリゾートと同じように産業として競争力があって、住民も

図6



ハッピーになるためには何をしなくてはいけないのかをワークしたものです。大久保さんもおっしゃっていましたが、集客のコアはライフスタイルです。お寺があるとか、遊園地があるとか、スキー場があるとかではなく、その地域に憧れとなるようなライフスタイルが競争力の源泉となります。海浜であれば海を使ったもの、山岳であれば山登りやスキー、中小都市であれば

歴史なり文化なりになるかもしれません。いずれにしても、それぞれのデスティネーションでのライフスタイルをどうできるのかということです。

これを実現していくための大きな柱が空間とサービスです。空間の話はほとんどしませんでした。地域の中で宿泊施設がどういうふうな姿・形で立地しているかで地域の魅力を大きく左右します。その地域に来たというライフスタイルを具現化するような景観が重要だと思います。箱物だけではなく、それを支えていくものとしてサービス産業があります。

4点目、5点目は作っただけではなく、持続させていく必要があるため、持続させるために財源や住民の支持(QOL)などが必要になるということです。

私個人としてはこういったものを総合的に満たしていくことが、住んでいる人を含めて観光地が元気になることにつながっていく要素だと思っています。

今回の講座では地域を支えていくための産業集積、特に宿泊産業について2日間お話を聞いてきました。

図7



