

## インバウンド時代の温泉旅館

星野佳路<sup>1)</sup>

### Ryokan in the New Phase

Yoshiharu HOSHINO<sup>1)</sup>

#### 1. プロローグ

日本は観光後進国と言われている。産業競争力は世界で 25 位、外国人来訪者数は世界で 28 位、旅館を含む宿泊業の生産性は米国を 100 とすると 43、どこから見ても確かに遅れている。しかしその前途は明るく、10 年後には大きく躍進、15 年後には観光大国の仲間入りをすると私は本気で信じている。

#### 2. 成長する海外観光市場

海外から日本に来る外国人旅行者は成長市場である。政府の「ビジット・ジャパン・キャンペーン」の成果もあり、訪日外国人旅行者の数は、過去 5 年間で年間 310 万人ほど増え、2008 年度は 835 万人となった (Fig. 1)。

世界の観光大国は、年間 3,000 万人以上の外国人旅行者を集めている。フランス、スペイン、アメリカ、中国、イタリアが観光の 5 大国だが、フランスでは 6,000 万人の人口に対して、8,000 万人を集めている。8,000 万人以上の観光客がすべてパリに集まるかという、そうではない。多くがフランスの地方都市や田舎町を訪れており、観光は地方に経済波及効果をもたらす産業なのである。

観光大国になるための条件は、国の知名度の高さ、交通アクセスの利便性、治安の良さの 3 つだといわれている。我が国がこの 3 点いずれにおいても世界トップクラスであることに疑念の余地はない。それなのに世界 28 位という観光後進国に甘んじているのは、日本が本来の潜在力を活かしていないからだ。

国際旅行市場の規模は現在急拡大中だ。現在 10 億人と言われているが、2020 年に 16 億人になると予想されており、最もシェアを高める地域はアジアだ。日本は観光庁を中心に外国人旅行者の数を 2020 年で年間 2,500 万人、ゆくゆくは 3,000 万人にまで増やすことを目指している。現在は、約

<sup>1)</sup> 株式会社星野リゾート 〒104-0032 東京都中央区八丁堀 2-14-4 ヤブ原ビル 9F. <sup>1)</sup> Hoshino Resort Co., Ltd., Yabuhara Building 9F, 2-14-4, Hatchoubori, Chuo-ku, Tokyo 104-0032, Japan.

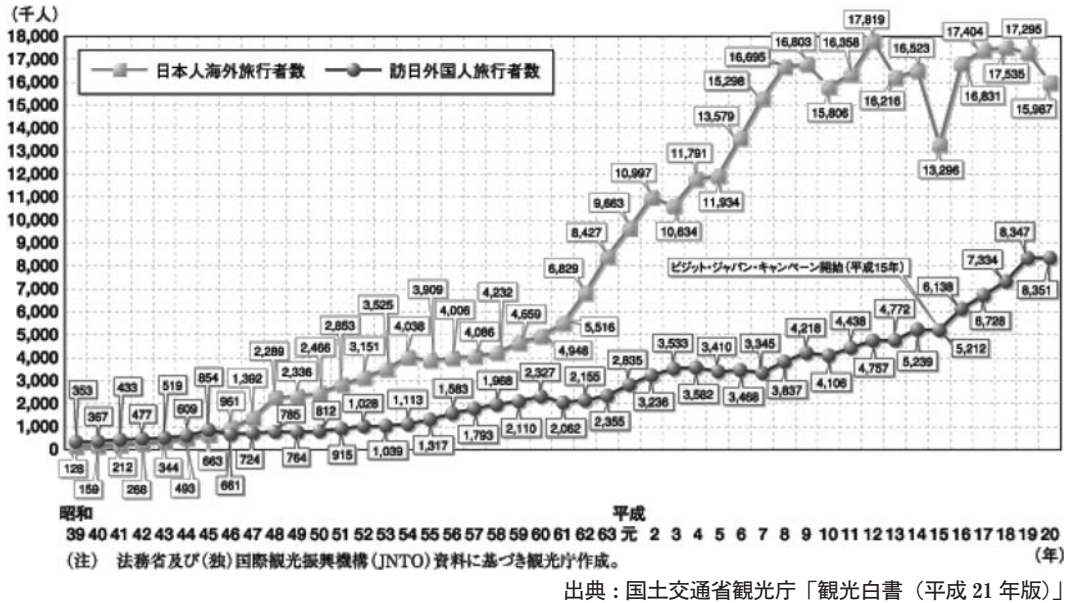


Fig. 1 Annual changes in tourists in Japan.

800万人。今後数年で市場規模を2倍以上に増やす目標を掲げることのできる産業は、国内にほとんどあるまい。

### 3. 不況に意外に強い国内市場

私は1991年に星野リゾートの社長に就任し、バブル崩壊を経験した。しかし、その時も温泉旅館やリゾートの需要は非常に底堅かった。そして、今回のリーマンショックでも日本経済が大打撃を受けるなかで、観光産業は大きな影響を被っていない。もちろん観光が低迷している地域があるのは事実であるが、それはリーマンショック以前から長く低下傾向にあったように見える。

観光産業が不況の影響をダイレクトに受けない理由は、主に3つあると私は考えている。1つ目は、景気が悪くなると海外旅行が国内旅行にシフトするためだ。国内の観光産業は海外旅行者1,600万人分の需要をバッファーとして抱えているともいえる。

2つ目の理由は、国内の需要が特定の日に集中していることだ。年末年始、お盆休み、ゴールデンウィークと土曜・休前日だけが満室になり、それ以外は低稼働という状況が全国で常態化している。不況になるとお断りする数が減っているかもしれないが、宿泊が集中する時期は高稼働であることに変わりはない。不況でも繁忙期の稼働率は影響を受けないのである。

そして、3つ目の理由だが、国内旅行の需要を支えているのは子育て世代と壮年・高齢者世代。この両世代に共通するのは旅行を先延ばしできない時間的制約があることだ。

国内旅行者の43%は小さな子供がいる家族連れだが、子供たちは中学生になると親と一緒に旅行しなくなる。つまり、家族旅行が可能な期間は子供が12歳になるまで。景気が悪いからクルマを買うのを控えても、旅行をやめようとする家族は少ない。これが需要の底堅さにつながっている。

国内旅行を支えるもう一つの世代、壮年・高齢者層は元気なうちに旅行をしたいと思っている。ここにも時間のリミットがあって、不況だからと言って先延ばしはできないのである。

#### 4. 海外投資家への意識

私は過去 2 回の不況経験を経て、日本の観光産業の安定性を海外の投資家にアピールするようにしている。景気が良い時のリターンだけでなく、不況になった時の安定性は魅力であるはずだ。投資案件の価値が世界的に下落した 2010 年は、この安定性を世界にアピールするチャンスである。

#### 5. 魅力進化で世界に追いつけ追い越せ

国内需要は底堅く、同時に海外需要は今後成長が期待できる。その中で日本の観光産業に競争力をつけて行く方法を考えてみたい。それは供給側にとって意外にシンプルで、やるべき事は 2 つ。第一の課題は魅力だ。

厚生労働省の調べでは 1991 年度に 7 万 5,000 近くあった旅館軒数は 2008 年には 5 万強とほぼ 3 分の 2 までに減った。一方で大都市圏と地方都市でビジネスやシティホテルは増えており、観光需要もそこに流れている。なぜ、旅館への支持が減り、ホテルへの支持が増えているのか。当社が独自に行なった市場調査では、サービス、食事、部屋などの各項目でホテルの評価が旅館を上回った。旅館の評価が高かったのは、温泉（風呂）だけである。

旅館よりホテルを高く評価するのは、じつは中高年層が多い。この層の大半は海外旅行を経験しており、世界のリゾートのスタンダードを知っている。旅館のほうは食事もサービスも長い間変わっていないのに、旅行者の嗜好は海外経験などによって大きく変化したのである。その変化に対応できていないことが旅館凋落の最大の要因と私は考えている。

当社が運営する「星のや」は、宿泊と食事をセットにしない“泊食分離”をいち早く採用し、同時に 24 時間ルームサービスを導入した。周辺には和・洋・中さまざまなレストランが多数あり、外での食事には困らない。泊食分離を導入してから、喫食率は下がったが滞在日数は増え、客単価はアップした。

私は、進化した旅館は世界で十分な競争力を持ち得ると考えている。安定している国内需要に支持される進化は、急増するインバウンド市場にも支持される。近年のホテル業界の悩みは、全てが質を向上させたが、どのチェーンもテーマ性に乏しく、結果的に同じように見えてしまい差別化が難しいということである。しかし元々旅館というのはテーマ性が非常にハッキリしている。それは「日本文化」ということだ。濃い文化体験をさせるホテルカテゴリーは世界を探しても日本の旅館以外に存在しない。日本文化にしっかりと立脚しながら、旅行者の現代のニーズにあったソフトとハードを提供する進化を忘れなければ、世界で強い存在感を示す日本独自のホテルスタイルになるはずだ。

#### 6. 国内製造業に学び、生産性を向上せよ

供給側の課題の 2 つ目は生産性だ。日本のサービス産業、とくにホテル・旅館業の最大の悩みは労働生産性の低さにある。

世界的コンサルティング会社のマッキンゼー・アンド・カンパニーが行なった生産性の日米比較によると、製造業ではほぼ同レベルなのに対して、サービス産業を含む第 3 次産業ではアメリカを 100 とした場合に 61 のレベルに過ぎない。これは同じ労働量を投入しても、日本はアメリカの 61% の付加価値しか上げられないことを意味している。ちなみに、ドイツは 93、フランスは 89、イギリスは 72 であった。

業態別の生産性をより細かく見てみると、(アメリカの平均を 100 として) サービス業としての宿泊施設の生産性が最も低い。国内のチェーンホテルは 43, 旅館に至ってはわずかに 20 という低さである。日本のホスピタリティ産業は、サービスの質の向上において経営努力をしてきた経緯があるが、生産性や利益率という面では世界の水準から遅れてしまっている。

私は 1990 年代の前半から生産性の向上というテーマに真剣に取り組んできたが、最も大きな学びがあったのは日本の製造業のノウハウであった。以前、自動車産業出身の方々が経営しているコンサルタント会社に改善指導をお願いしたことがあるが、現場の作業をビデオに撮り、生産性の高い時間と低い時間を秒単位で分析し、高い時間の比率を高める作業手順をつくり、それを標準化していくという手法には多いに学ぶことがあった。

日本のサービス業全体の生産性向上が重要な時に、日本の製造業のノウハウを活かす工夫が有効であると考えている。以前、自動車メーカーの人に聞いたことだが、1950 年代の日本の自動車産業の生産性は米国トップメーカーに比べて 15 分の 1 の低水準にあったのだという。そこから小さな“カイゼン”を積み重ねることで、日本の自動車メーカーは世界最高水準の生産性を誇るまでになった。

日本の旅館やリゾートホテルも、不断の業務改善によって、欧米先進国に負けない生産性を実現することは可能なはずだ。

## 7. ま と め

旅行産業は大きな潜在成長力を持つ数少ない内需型産業の代表格だ。国内需要は底堅く、魅力次第で海外旅行市場を呼び戻すこともできる。国際観光市場は急成長中であり黙っていても日本への訪日観光客数は増加する。観光産業は地方への経済効果が高く期待できるので、日本がかかえる地方との格差解消にも貢献できるはずだ。

その潜在成長力を顕在化させ、経済活性化へと結びつけるためには、供給側の課題として宿泊施設の魅力と生産性の向上を実現させなければならないと考えている。

私は日本の観光産業の新しい時代にその変革に携われることをとても嬉しく思っている。星野リゾートの企業ミッションを「日本の観光をヤバくする」と設定した 1990 年代には想像もできなかった変化が今押し寄せてきているように感じる。