旅館業「新生創造」のための提言

緊急提言

飯島綜研代表取締役で大阪観光大学観光学研究所顧問の飯島賢二氏が、旅館業への緊急提言「『新生創造』のための提言」をまとめた。5月21日号に続き内容を紹介する。

飯島綜研代表取締役
大阪観光大学観光学研究所顧問
飯島　賢二

（下）

（4）被災地復興：「TOHOKU」カジノ

今回の災害が「想定外」のことであるというのなら、従来の日本の常識から「想定外」の手法で被災地復興を考えるしかない。

単純で、いかにも破天荒な発想は、日本国内だけで復興財源をどうこうするより、世界中から得ることを考えるべきということであろう。そんな発想である。

たとえば三陸沿岸被災地より少し内陸の安全な場所に、一部地域に限定して（特区で）「カジノ」を誘致。カジノは国営。その施設への出入りは「ドレスコード」とする。つまり「お金に余裕のない人や身なりを整えられない人は入れない」仕組みとするということだ。

「旅館やホテル」を「集金する国営のシステム」に付随させるという発想である。カジノが複数あれば、相互にサービス競争となるだろうし、一流の国際サービスを会得するチャンスにもなるはずである。

被災地住民の雇用と住宅を確保し、周囲のインフラを整えることを条件に入札する。

カジノから得られる税収はすべて被災地復興に充てる（復興再生債の返済に充ててもいい）。

東日本大震災によって「TOHOKU（東北）」というキーワードは世界的に有名になった。

興味本位だろうとなんだろうと、被災地を訪れたいと思う人々は世界に大勢いるはずである。被災地の一部を国が買い取り文化遺産としてそのまま残し、観光名所にすると同時に津波災害の現実とそこから得られた教訓を伝える施設を設ける。当然、カジノからそこまでのルートも新たに作り上げる。

プレイヤーの立場から考えても、たとえこのカジノで負けたとしてもそれは復興支援になるという気持ちを与えることができる。つまり、娯楽でありながら社会貢献ができるというストーリーが成り立つ。

そして、これが成功すれば今後も被災地復興政策の大きなモデルケースとなるかもしれない。

・雇用確保
・住宅建設
・インフラ整備
・外国人観光客の誘致
・周囲への経済効果

被災地復興カジノだけで、少なくともこれらの効果は期待出来る。

「観光地創造㈱」の事業計画に、カジノもあるかもしれない、という柔軟性が望まれる。

（5）「観光地創造株式会社」による新しいリゾートのイメージ

前項の「カジノ」構想は、1つの例である。もし、この構想で全く新たな観光リゾートを創るとすれば、たぶん、こんなイメージかもしれない。

①「Simple Policy」によるロッジングバラエティ（lodging variety）

・日本の伝統に根付いた高品質旅館群～日本の宿ゾーン
・バンガロー、ロッジゾーン
・シティタイプ&リゾートタイプホテル
・合宿、セミナー施設ゾーン
・短期対応型、長期滞在型宿泊ゾーン

②レジャー&スポーツゾーン

・テーマパーク、水族館、動物園、フラワーパーク
・プール、スケート施設
・ゴルフ場との連携
・サッカー、その他スポーツ施設
・ボーリング場、その他屋内スポーツレジャー施設

③体験、教養、学習施設

・陶芸、農業、漁業等体験施設
・移動大学、市民講座

④ショッピング・スーベニアゾーン

・アウトレットモール、コンビニ
・名産、特産品物産館、土産物

⑤カジノ、ゲームゾーン

⑥レストラン・飲食ゾーン

・フレンチ、イタリアン、中華レストランゾーン
・高級割烹、和食（寿司、てんぷら、蕎麦、お好み焼き等）日本の味ゾーン
・居酒屋街、屋台街ゾーン
・全国主要B級グルメゾーン、東北の味ゾーン

⑦エンターテーメントゾーン

・ミュージカル常設劇場、演劇、能楽堂、寄席（落語、漫才、奇術、講談等）
・コンサートホール、ミニオペラ、野外ステージ（ジャズ、ロック、歌謡曲）
・吉本館、ジャニーズ館、仙台フィル、山形交響楽団フランチャイズ

⑧リフレッシュゾーン～癒しの森

・エステティック、リフレクソロジー、マッサージ、鍼灸院等
・美容室、ネイルサロン、フィットネスクラブ、スポーツジム等
・ダイエット指導、温泉療法指導施設、スパ、足湯、露天風呂コンプレックス

⑨公共機関、管理機関

・役所系、郵便局、事務局等

（6）「観光地創造株式会社」構想のハードル

「観光地創造株式会社」の実現には、実際、いくつかの大きなハードルをクリアする必要がある。

①「温泉地」を守るということで参加者すべての利害が調整できるか

仮に20軒の旅館、10軒の商店がある地域を想定。生き残りをそれぞれ10軒、5軒とした場合に、なくなるほうが「身を捨てて協力する」ことができるかという点である。

参加旅館等には、当然、デューデリジェンスを実施し、事業継続価値のあるものをチョイスすることになるので「公平性が担保できる」監査法人等を用意する必要がある。

また、原則、債務超過は事業継続不可となることを事前に周知する必要がある。

事業継続価値があれば「町」等の参加が容易になる。

また、金融機関も支援しやすくなる。

この情勢を時間軸で考えると…

まず、主体となる旅館を決める。この旅館には事前に、デューデリジェンスが必要となる。次に、吸収する旅館をデューデリジェンスし、投資利回りから逆算して、債権放棄額を算定する。

このプランを金融機関と事前協議の上、「中小企業再生支援協議会」に持ち込むか、民事再生の申請をさせ、申請直後に再生支援機関として主体旅館が支援するという仕組みとなる。

事前に主体旅館も組み込んだ、支援ファンドがあればスキームが説明しやすいし、町も参加しやすいと思う。吸収された旅館は「看板」もなくなるし「実質経営権」もなくなるので相当の抵抗があると思われる。

市町村は共倒れを防ぐことで、雇用を確保することができるほか「支援ファンド」が「上場」もしくは「有力な旅館グループに高値で売却する」ことを認知することができれば、ファンドへの投資資金も回収できることから第三者への説明もしやすいと思われる。

②事業継続可能なプランニングが必要

「温泉地」として衰退していった「理由」があったはずなので、いかに集客力が上げられるのかという再構築プランが必要。魅力的なプランが立案できるか否かにかかっている。

③「旅館」と「商店街」の連携

市町村が支援に入るためにも「商店街」の立ち位置をはっきりさせ、協力できる体制ができることが必要となる。そうでなければ「地域再生」ができない。

④財務・収支の透明性

出資と言う形で、いわば公的資金が入るわけだから、銀行を含めた利害関係者だけでなく、第三者向けに財務・収支を開示する必要がある。

⑤投資誘発要因＝「金になるか」という点

本計画を「旅館組合」または「旅館」、自治体、金融機関と折衝するので、事前に「旅館等」から「代理交渉者としての委任」を受け「コンサルタント契約」を結ぶ必要がある。

この内容に沿って「コンサルタントフィー」を取り決めることになる。

コンサルタントが「弁護士」「監査法人」と委託契約する関係と理解できればいいと思う。したがって、「再生工程表」を作り説明する必要もあると思われる。

5・これからの旅館業・その目指すべき方向

（1）旅館経営の原理を明確に～「モノ」はツール、旅館の売るべきものは…？～

お客様が一番欲しているものは何か？　分かっている経営ができる旅館業、これから生き残り繁栄を目指す条件の第一は、この経営原理の徹底実施であろう。

お客様は、何を求めて旅館に来るのか？　その答えをお客様にしっかり返してあげること、これからの旅館経営は、これが出来る旅館しか生き残れないと言って良い。

旅館に関わる「モノ」、施設や装備備品、立地、料理等、モノを売ろうとするから、「もうすでに十分です」と断られるのである。モノではなく、「問題解決」であれば話は別。「問題解決」つまり「ソリューション」ということになる。

せっかく来てくれたお客様にもっと満足してもらいたい、もっと良い商品やサービスを提供したいと…こんなことを形にして、お客様に提案してゆく、これがポイントとなるはずである。

そのためには、お客様を知ることだ。お客様の現状を把握し、問題点を発見し、改善策を提案する、つまり「本当は○○してほしい」ということを察知することだ。あなたの、お客様の「痛み」が理解できるかということに他ならない。

施設や料理やサービス、そのものを売るのではなく、自分達が動いた結果の「コト」を売るのだ。お客様が、旅館に泊まって、どう変化するか。何のために旅に出たのか、その目的を満たせたか、心の満足は、味わっていただけたか？という、このために施設や料理やサービスがあったはずで、「コト」を理解していただくための「ツール」に過ぎない。

旅館営業とは、商品やサービスを通して得られる「価値」を売っているはずである。商品を通じて、お客様が得られるメリットを提供することが旅館営業の仕事であり、大切なのは価値創造である。

こんな旅館経営原理の徹底実施の思想とその体制がなければ、旅館業としての生き残りはない。

（2）戦略方針の明確化～Simple Policyの勧め～

まず、経営戦略が明確になっていない。

従って、狙うべきターゲットがはっきりしない。したがって、それに対するサービスの絞込みがはっきりしない。その店づくりは、「全国、誰でも、どこからでも、いらっしゃい…」という形になっており、誰を相手に商売しているのか、明確になっていないといえる。一言で言えば、戦略の明確さ…と言うことだろう。

昔は、旅館業といえば、年齢、性別、地域（発地別）、関係なく、誰でも商売の相手に出来る、それだけビジネスチャンスが大きいと、むしろ旅館業の営業特性を長所と捉える考え方があった。

しかし、消費者のニーズと価値観の限りない多様化の時代を迎え、万人向けの、最大公約数的サービスのあり方は、全く好感をよばなくなっている。

今こそ、そして旅館業こそ、狙うべきターゲットを明確にし、それに絞りきった、専用の企画を商品化し、徹底的に営業を展開する必要がある業種といえる。それが差別化戦略につながり、生き残りをかけた壮絶な戦いの始まりとなると思っている。

商品化企画のエレメント（要素）はいくつもある。

・エージェント向け、地元向け、各主婦団体向け、個人、ファミリー向け企画
・桜・紅葉・雪等の季節ごとの自然
・季節の行事、地方の行事～お正月、クリスマス、お祭り等
・人、団体等ターゲット向けの専門企画～○周年、還暦、法事、謝恩会等
・イベント、ブライダル～歌謡ショー、ブライダルショー、スポーツ大会等
・料理開発～郷土料理、食べ放題企画、創作料理等
・価格～廉価企画、タイアップ企画、貴賓室の平日売り、等々…
・長期滞在型か短期滞在型か

これら狙うべき方針、戦略をはっきりさせることが重要と思う。狙うべきターゲットはシンプルが望ましい。あれも、これもと考えると、結果、すべてに中途半端になる。「シンプルポリシー」（Simple Policy）は、これからの旅館業経営にとって、必須条件といって良いと思っている。

（3）旅館経営に足りないものは？

①なぜ、お客様は来ないのか

お客様が来ない理由、それは「観光地には見るものがひとつしかないから」そして、「温泉にはお風呂と食事しかないから」と言ってしまう。

もっと掘り下げると、「観光地は到着した瞬間に目的が達成されてしまい、次の観光地に興味が移ってしまう」ということかもしれない。そして「温泉はお風呂と食事で完結されてしまい他に楽しみがない」ということだ。

勿論、旅館によっては「温泉めぐり」や「宴会時のサービス強化」というオプションで盛り上げる努力をしておられることは承知しているが、だからといって「どうしてもう一度行きたい」動機にはつながっていない。

復活するのは困難であろうと思う。

然らばどうするか。

時間がかかるが、まずは、これまでの「短期宿泊型」中心の顧客体系を「中期宿泊型」に切り替えることで、キャンセルリスクを軽減していきたい。「宿泊先」を滞在型目的地として設定してもらうということである。

第二に、キャンセルしない場合のインセンティブを与えるということ。予定どおりいらっしゃる顧客は「あたりまえ」ではなく「特にありがたい」と考えることだ。手作りのプレゼントをお渡しするのもいい。感謝のお手紙にお守りやクッキーを添えてもいいかもしれない。

注意をしたいのは割引券や食事の際にお酒をサービスするといったものではありきたりでインパクトが薄いということだ。

又、これは「個々の旅館・ホテル」の問題だけではなく、集合体としての「地域」として捉える事柄でもある。つまり、地域全体に「観光客や宿泊客がこない」理由をもっと根本的に分析する必要があるということになろう。

現在の「観光地」や「温泉」のほとんどすべてが、景勝地を背景とした「短期宿泊型」の施設集合体。何処に行っても、何処に泊まっても「変わり映えしない」のが現状だと思う。

②たとえばディズニーランドの哲学

ディズニーランドはなぜ人が来るのか、色々な場面で分析されている。

a・「ゲスト」を徹底的に楽しませる

ミッキーのようなキャラクターだけでなく、掃除をする人（キャストという）まで全ての従業員が、「ゲスト」を楽しませることに全力を尽くしている。「笑顔で挨拶し」「子供やお年寄りに気軽に声をかけ」「並んで待っていても夢を失わせないよう」徹底して訓練されている。キャストのほとんどがアルバイトというからさらに驚きである。「旅館やホテル」で「この次はどうやってゲストを楽しませようか」と考えている施設が果たしてどの位あるだろうか。

b・「高齢者」や「障害者」に優しい

ディズニーランドでは、車椅子に乗った「高齢者」や「障害者」がいた場合は必ず、キャラクターの方から近づいて握手をしたり、一緒に写真をとったり「楽しませる」工夫をしている。「弱者にとって居心地のいい場所」でもある。

「旅館やホテル」で「高齢者や障害者」の施設（トイレやスロープ）だけを設置して肝心な気配りや心遣いが備わっておらず「居心地」を失ってしまっている所はないだろうか。「弱者にとって居心地のいい場所」でなければ「もう一度来たい」とは思わない。

c・家に着くまでは「余韻」に浸れる遊具（アトラクションという）や食事、お土産を買って帰路につく間ずっと「余韻」に浸っていられるほど「興奮」の連続でもてなしている。こうして「余韻」に浸っている間に「次回の訪問日程」を具体的に決めるという人も少なくないだろう。

d・何日でも楽しめる

同様施設のディズニーシーも含めれば、何日居ても楽しめる上、施設内や周辺には「興奮」を持続させるようなホテルも備わっており、滞在期間中は決して飽きないシステムとなっている。「観光地」や「温泉」地域全体でそのような取り組みをしている場所はいくつあるだろうか。

③ターゲットにマッチした「おもてなし」を徹底する

すべての「観光地」や「温泉」にディズニーランドを目指せというのは現実的に難しいことは承知している。旅館業がディズニーと同じであっては、むしろ意味がないだろう。

でも、「おもてなし」を徹底するという観点は、同じ土俵である事、間違いない。そのためには、「誰を」ターゲットにするかという発想が重要である。

現状の旅館でも先進的に実施している例は、稀にあるが、もう一度ターゲット選定に関して見直すべきと考える。例えば…

a・家族連れの場合

子供（小学生低学年まで）だけを対象に、「ハイキング」「魚釣り」「ミニ登山」「川遊び」をプロのインストラクターが一日かけて教えるスクールを開設する。

両親は「陶器作り」や「ガラス工房」「染色体験」を体験したり、カルチャースクールで学んだり、近くのゴルフ場で一緒にゴルフを体験したりするのもいいかもしれない。

要するに参加する全ての人に飽きさせないメニューを「リゾート体験として」セットで考える必要があるということである。

子供と離れることで、夕食時にはお互いの話で盛り上がること必至。でも、スクールや体験はあくまでもプロが教えなくてはならない。本格的な経験を重ねることで探究心や向上心が生まれる。

大人でも、子供でも「本格的に教わるのでなければ」では「もう一度来たい」につながらないからだ。

b・夫婦・カップルの場合

徹底して「高級さ」に拘るのもいい。女性には有名「エステ」を体験していただき、食事はコースメニューや会席をフルサービスで提供するのもいいかもしれない。価格は安くなくていいのだ。ゲストが求めるのは「興奮」であり「割安感」。二人きりのためにプールを貸切にし、食事をケータリングにするということもいいかもしれない。

「要はゲストのために徹底してサービスする」ということである。

a、bともに一例だが、共通するものとして「ゲストのおもてなしに徹底する」ということ。

ホテルならば、チェックインした瞬間から「お客様」ではなく、「○○様」と呼ぶことが肝要だ。「○○様」のコンシェルジュとして「あらゆる要望をお聞きします」というのが必要なのである。ゲストは「最高級のサービス」を「あたりまえのように」受けられることで「興奮」する。

料金は「単品メニュー」で頼んだらこの程度では達成できない金額（を総合計した金額）であればいいのだ。決して「安い」ものを売り物にしてはならない。「低料金」では画一的なサービスしか受けられないことをゲストは知っている。一泊2万円でも5万円の価値があればいいのだ。

地域で連携してスクールや体験を実施することもいいかもしれない。その場合は、他のサービスで各々が工夫する必要が出てくるだろう。

「原発」の影響で海外からの顧客が減少して困った話が沢山ある。

実はそれでもいいのかもしれない。

海外からの顧客は「原発」の安全性が確認されない限り、回復しないのだから、今、ターゲットとして見る必要はないのだ。国内の顧客にどのように来訪していただくのかに全力を上げる時期だと思っている。「原発」の影響は、「モニタリング」という制度で日々チェックしているので、今のところは安全なのだ。

今は、「どうやって」「誰を」ターゲットにし「何を」「どのような仕掛けで」「徹底してもてなすか」に全力を尽くすべきだと思う。「徹底したもてなし」はマスコミを活用して大々的に売り込まなければならない。

④交通インフラ

大量輸送の電車やバスを前提としている以上、大口のキャンセルリスクは常に付きまとう。家族やカップル等少人数での来訪が望ましいことは言うまでもないが、直ちにらっしゃい…」という形になっており、誰を相手に商売しているのか、明確になっていないといえる。一言で言えば、戦略の明確さ…と言うことだろう。

昔は、旅館業といえば、年齢、性別、地域（発地別）、関係なく、誰でも商売の相手に出来る、それだけビジネスチャンスが大きいと、むしろ旅館業の営業特性を長所と捉える考え方があった。

しかし、消費者のニーズと価値観の限りない多様化の時代を迎え、万人向けの、最大公約数的サービスのあり方は、全く好感をよばなくなっている。

今こそ、そして旅館業こそ、狙うべきターゲットを明確にし、それに絞りきった、専用の企画を商品化し、徹底的に営業を展開する必要がある業種といえる。それが差別化戦略につながり、生き残りをかけた壮絶な戦いの始まりとなると思っている。

◆飯島綜研　宿泊施設や観光関連産業専門のコンサルティング会社。数多くの旅館ホテルの個別経営指導を行っている。本社埼玉県。