アフター・ウイズコロナ時代の旅館経営への提言

旅館・ホテルは「アフターコロナ・ウイズコロナ時代」にどう立ち向かえばよいのか。観光業界の識者に旅館・ホテル経営者への提言を伺った。

須田　寛氏

全国産業観光推進協議会
会長

新観光様式の発信期待

国の非常事態宣言も解除され、各観光地に少しずつ観光客の姿が見られるようになってきた。しかし、コロナ禍は今も一部地域で続いており、国際・国内とも「観光」のV字回復は厳しいと考えざるを得ない。

このため、当面の「観光」は今一度原点に立ち返って、「日本人による日本の観光」に取り組む。すなわち日本の美しさを改めてじっくりと見つめ直すことを念頭に置く、いわば「新ディスカバージャパン」（日本再発見の旅）を提案していきたい。

1、旅館・ホテル稼働傾向から考える

近年、旅館の漸減（4万軒縮小）、ホテルの急増（1万軒超）がみられ、そこへ民泊が参入してきた。客室稼働率はホテル80％、旅館40～50％と大差が生じ、旅館の転廃業が相次ぎ、貴重な観光インフラと観光資源を失った。

業界主導で、まず規制緩和を含む宿泊業全体の新営業秩序（役割分担）を確立、営業努力が期待される。

さらに地域の旅館等さまざまな供食業者が連携して、共同仕入れ、共同販売等の仕組みを地域ごとに取り組み、収支をプールするような流通のシステムチェンジも検討する必要があり、そこに公的支援が求められる。すなわち、個々の旅館・ホテルではなく、地域全体の課題として幅広い取り組みによって泊食分離を実現すべきだと思う。

2、旅館・ホテルのサービス業を考える

旅館の需要減退は、①中小企業の多い旅館経営の近代化に遅れがみられる②一部に古い商習慣が残る―等が指摘される。1泊2食付きの宿泊契約方式もその例である。泊食分離の宿泊契約が通常の外国人客や邦人ビジネス客の利用を妨げており、この是正も急がれる。

旅館にとって夕食は目玉商品であり、主な収益源である。また、それは食材納入等のウエートから地域経済化にも大きく関わっている。この是正はまず旅館の営業努力が期待される。

さらに地域の旅館等さまざまな供食業者が連携して、共同仕入れ、共同販売等の仕組みを地域ごとに取り組み、収支をプールするような流通のシステムチェンジも検討する必要があり、そこに公的支援が求められる。すなわち、個々の旅館・ホテルではなく、地域全体の課題として幅広い取り組みによって泊食分離を実現すべきだと思う。

人手不足のため、近年旅館・ホテルの中途半端なサービスが目立つようになった（供食方式、フロントの接遇方式、清算方式等）。ホテルにおけるロボットや機器による徹底した省力化サービスから人的なもてなしによるきめ細かい伝統的な旅館のサービスまで、業種別にさまざまなサービス基準（段階等級別）を決め、そのサービスでも十分な説明があれば受け入れられると思う。

ウイズコロナの時代、「新観光様式」のモデルを旅館・ホテルから率先発信されることを心から期待している。

高橋　敦司氏

ジェイアール東日本企画
常務取締役営業本部長

単価アップ図る工夫を

世の中にはさまざまなリスクがある。新型コロナウイルスもリスクではあるのだが、過剰に恐れるものではないと、世間は思い始めてきた。どこかへ行くこと自体が感染するリスクではないとの認識も、徐々に広がってきた。

ただ、今までの考えが上書きされたわけではない。マスクをしないで外を歩けば白い目で見られるし、「こんなときに旅行なんて」と言う人がいる。

人の心の中を変えるアクションを誰かがとらなければ、状況はなかなか変わらないだろう。

観光業界の売り上げが9割減と、かつて見たことも ない数字だ。業界は「大変だから何とかしてほしい」と、陳情を繰り返している。ただ、ほかの業界も含め今はみんな大変だ。エゴと見られて世間からバッシングを受ける可能性がある。

今のモードを変えるには、しっかりとしたファクトの発信が必要。検査数や重症者数など、正しいデータを出すように、国や地方行政、報道機関に働き掛けることだ。旅行に行くか行かないか、判断するのはお客さまだが、モードを変えるトリガーになるはずだ。

3密回避、ソーシャルディスタンスという言葉が人々の心に刺さっており、旅館は難しい対応を迫られている。3密回避といって、定員の半分しかお客さまを受け入れないのであれば、単価を倍にしなければならない。元来、旅行は「密」のものだ。密の状態をなくすよりも、密でも大丈夫な環境整備を行うことが現実的ではないか。既に議論をしているホテルがある。

キャパシティを減らすのであれば、単価アップを図る工夫が必要だ。安全を大前提に、「楽しいね」「いいね」と言われるような、新たなサービスの要素を盛り込むことだ。楽しみ方の新たな提案があれば、今までで以上のお金を払ってもらえるはずだ。

インバウンドは国同士の行き来が再開すれば、意外に早く回復するだろう。リアルなプロモーションができない今こそ、デジタルプロモーションに力を入れるべきだ。

売り上げをいきなり100に戻すのは難しい。でも、人々は「温泉に入ってゆっくりしたい」「おいしいものを食べたい」という旅への基本的欲求がある。そういう人たちが遠からず来る。

その日まで、政府のセーフティネットなどを活用して、細く長くでも生きる。そして腕を磨くことだ。

明けない夜はないという が、明けた朝が今までと同じ夜明けかどうかは分からない。そこを想像しながら、今は準備をする。

地域がなくなれば、私たちJRグループもなくなると、かねて申し上げている。地域の皆さまと私たちは一蓮托生（いちれんたくしょう）だ。一緒に頑張り込むことだ。楽しみ方の新たな提案があれば、今までで以上のお金を払ってもらえるはずだ。

インバウンドは国同士の行き来が再開すれば、意外に早く回復するだろう。リアルなプロモーションができない今こそ、デジタルプロモーションに力を入れるべきだ。

売り上げをいきなり100に戻すのは難しい。でも、人々は「温泉に入ってゆっくりしたい」「おいしいものを食べたい」という旅への基本的欲求がある。そういう人たちが遠からず来る。

その日まで、政府のセーフティネットなどを活用して、細く長くでも生きる。そして腕を磨くことだ。

明けない夜はないという が、明けた朝が今までと同じ夜明けかどうかは分からない。そこを想像しながら、今は準備をする。

地域がなくなれば、私たちJRグループもなくなると、かねて申し上げている。地域の皆さまと私たちは一蓮托生（いちれんたくしょう）だ。一緒に頑張り込むことだ。楽しみ方の新たな提案があれば、今までで以上のお金を払ってもらえるはずだ。

井門　隆夫氏

高崎経済大学地域政策学部
観光政策学科准教授

減収増益経営にシフト

課題は資金繰りだが、これは雇用調整助成金や緊急融資があり、また、これからGo Toトラベルキャンペーンも実施されるので、なんとか生き延びられる。旅館業は1970年代くらいから団塊の世代オンリーで営業してきたといっても過言ではない。確かに団塊の世代はまだボリュームゾーンだが、新型コロナウイルス感染症によってシニアはもう旅行には出かけないかもしれない。5年後には顧客層がガラッと変わる。その時まで旅館業を続けているかどうかを含めて抜本的な対策を講じる必要がある。

問題は来年だ。消費者全体の平均賃金が新型コロナでかなり下がった。それがボディブローのように効いて、来年の旅行実施率は過去最低に落ちる。その時には、売り上げが従来の8割程度しか見込めない。減収となると資金繰りは何とかなっても、既存の債務の返済ができない。今までは増収増益、もしくは増収減益だったが、今後は利益を出して内部留保を作る減収増益の経営にシフトしないと生きられない。そのためには人件費と食材原価を減らす必要がある。特に現在の社員数を今後も維持していくべきかどうかが大きな課題になってくる。

今までと同様の営業をしていては、売り上げが従来の債務の返済を一番遅くしても事実上、返済しなくてもいい形にする。そうすると資本として見なすことができるので、バランスシートが改善される。抜本的な解決策ではないが、とりあえずの対処療法にはなる。ただし、劣後ローンは、債務者である旅館側からは口が裂けても言えない。金融サイドの思惑と政策によって出てくる言葉なので、金融ができない限りできない。

あとは、REVIC（地域経済活性化支援機構）のような地方創生ファンドの力を借りる方法もあるが、REVICにも限界があるので、民間ファンドも活用し、中小旅館を後押しする。例えば、地域にSPC（特別目的会社）やDMCを作り、そこに出資をして、そこから間接的に資本を出してもらうという形だ。今までの旅館業は経営者イコール、100％出資のオーナーなので、それは乗っ取りではないかと思う人がいるかもしれない。だが、それができなければ、旅館は地域の一番館しか残らない。

地域の主要な旅館が生き残るためには各旅館のバランスシートを改善しなければならない。BS（貸借対照表）を改善しなければ減収増益は無理なわけで、中小企業全般に言えることだし、劣後ローンは、債務者が、旅館が生き残っていくためにも必要だ。

中小企業の生き残り策としては、新しい資本を注入していくという対策が必要だ。しかし、外資になびいてはいけない。有効なのは「劣後ローン」の活用だ。

地域の一番館しか残らない。

地域の主要な旅館が生き残るためには各旅館のバランスシートを改善しなければならない。BS（貸借対照表）を改善しなければ減収増益は無理なわけで、中小企業全般に言えることだし、劣後ローンは、債務者が、旅館が生き残っていくためにも必要だ。

矢嶋　敏朗氏

日本大学国際関係学部
国際総合政策学科准教授

どこまで密にできるか

今、「マイクロツーリズム」や、「密」を避ける旅行が叫ばれている。しかし、国内旅行はもともと密だ。旅館も食事・土産店も観光バスも、密の旅行により成り立ってきた。これらのビジネスモデルは密なのだ。

ウイズコロナの今、旅行をある程度「個」にしなければならないが、密の中で商売をしてきた人たちがいる。その人たちを守らなければならない。旅館も食事・土産店も観光バスも、定員の半分しかお客さんを受け入れられないとしたら、採算が合わずに商売が成り立たなくなる。働く人たちも減らされてしまう。過渡期ならともかく、長く行うのは無理だ。

個と密の落としどころを探るべきではないか。

どこまで密にできるかは、もちろん感覚ではなく、科学的根拠に基づいての研究が必要だ。ただ、ある程度は腹をくくらなければならない。現在は、100％安全という時代ではない。感染症に限らず、世の中にはさまざまなリスクが存在する。全てを気にしていては、旅行はおろか、外出もできなくなる。

密によって生まれるにぎわいや良さがある。それは古来受け継がれてきた日本の文化だと思う。バスを1人のお客さんに貸し切りで提供したり、接客係がフェイスシールドを付けて接待したりしている。ニュースを求めている。客室でお茶をいれたり、浴衣のサイズを測ったりと、一見、無駄と思える作業も非日常の中では必要なのだ。無駄な文化だからこそ残してほしい。日本の旅館が全てB&Bのようになってしまったら、特に富裕層から相手にされなくなる。マーケットの大きな損失だ。

今、経営者の皆さんは、私には計り知れない苦労をされていると思う。多くの方と話をして、大学として産学連携で旅館の未来戦略、皆さんが培ってきた密の文化の継承のお役に立ちたい。

今、「マイクロツーリズム」や、「密」を避ける旅行が叫ばれている。しかし、国内旅行はもともと密だ。旅館も食事・土産店も観光バスも、密の旅行により成り立ってきた。これらのビジネスモデルは密なのだ。

ウイズコロナの今、旅行をある程度「個」にしなければならないが、密の中で商売をしてきた人たちがいる。その人たちを守らなければならない。旅館も食事・土産店も観光バスも、定員の半分しかお客さんを受け入れられないとしたら、採算が合わずに商売が成り立たなくなる。働く人たちも減らされてしまう。過渡期ならともかく、長く行うのは無理だ。

個と密の落としどころを探るべきではないか。

どこまで密にできるかは、もちろん感覚ではなく、科学的根拠に基づいての研究が必要だ。ただ、ある程度は腹をくくらなければならない。現在は、100％安全という時代ではない。感染症に限らず、世の中にはさまざまなリスクが存在する。全てを気にしていては、旅行はおろか、外出もできなくなる。

密によって生まれるにぎわいや良さがある。それは古来受け継がれてきた日本の文化だと思う。バスを1人のお客さんに貸し切りで提供したり、接客係がフェイスシールドを付けて接待したりしている。ニュースを求めている。客室でお茶をいれたり、浴衣のサイズを測ったりと、一見、無駄と思える作業も非日常の中では必要なのだ。無駄な文化だからこそ残してほしい。日本の旅館が全てB&Bのようになってしまったら、特に富裕層から相手にされなくなる。マーケットの大きな損失だ。

今、経営者の皆さんは、私には計り知れない苦労をされていると思う。多くの方と話をして、大学として産学連携で旅館の未来戦略、皆さんが培ってきた密の文化の継承のお役に立ちたい。

永山　久徳氏

鷲羽山下電ホテル・
ゆのごう美春閣社長
日本旅館協会副会長

本質見据え自信持って

自粛期間を経てホテルや旅館にようやく戻り始めた宿泊客。しかし、その宿泊客の志向は明らかにコロナ禍前とは異なる。イベントや演出、過度なサービスを避けるようになった代わりに、宿そのものの雰囲気を味わい、家族や気の置けない友人との時間を楽しむスタイルの宿泊者が増えているように感じる。

近年、パッケージ旅行から自由な個人旅行が主流となったにもかかわらず、その旅の中身は「表面的な体験や、景観や食事の写真をインスタグラムに投稿すること」に矮小化しつつあった。

「人に自慢したい、人に見せたい」ための旅行。その旅の目的は「人に見せるため」のものから「自分たちの満足」に原点回帰しつつあるのかもしれない。宿泊事業者は過度に安全対策に目を奪われるのではなく、宿の心地良さを磨き、旅のお客さまを気持ち良く出迎えるという本質的な部分により力を入れるべきであろう。

私の経営する施設の一つでは新型コロナウイルス感染症に係る軽症者等の受け入れを表明した。近隣住民からの反発、施設やスタッフに対する風評などリスクはあったが、社会的な要請に応えることこそが地域に根差してきた宿泊施設の責務であり、矜持（きょうじ）であるとの思いが決断につながった。

受け入れの前提として、スタッフの安全対策に完璧を期すことを条件にしたのはもちろん、受け入れ者の散策コース設定、受け入れ者と健常者を隔離した前提での防災訓練など、安全とホスピタリティの両立を図るべく県と連携して手探り状態でマニュアルを構築した。

これは今後のわれわれ自身と社会にとって大きな財産になると信じてのことだ。民間宿泊施設や地域組合が行政との間に自然災害の被災者を対象とした協定を締結しているケースは多いが、今後は伝染病も含めた包括的な協定と綿密な事前準備が必須となるだろう。今後も賛否は分かれるだろうが、安全とホスピタリティの提供もわれわれの本質であり、他の誰にも成し得ない社会貢献であることは忘れてはならない。

上記二つの話に共通するものとして「本質」という言葉を使った。マスコミをにぎわす識者諸氏が主張するように、新しい生活様式に対応してニーズを追いかけるのも一つの解法だろう。しかし、われわれの成すべきことはまだ見ぬ未来ではなく、これまで歩んできた道、足元にこそ答えがある気がしてならない。宿の「本質」を見据えつつ、自信を持ってお客さまを迎えてほしい。

旅館経営は個人消費の動向に大きく左右されるが、今は新型コロナウイルスで消費のマインドが著しく下がっている。マスコミはコロナの重症者や死者の数よりも、陽性者の数を大きく報道している。消費者心理を悪い方に扇動している。自分が泊まる日に陽性者が多い東京からの予約がないか、旅館に問い合わせがあるという。消費者が怖がっている。

ワクチンや特効薬ができればフェーズが変わるだろうが、それまで2年ぐらいかかるのではないか。

渡辺　清一朗氏

EHS研究所会長
全旅連経営改善アドバイザー

前向いて一歩踏み出す

今に始まったことではないが、自分の旅館がどんなお客さんを呼びたいか、明確にイメージした上で、マーケティングをする必要がある。中級か高級か超高級か。小規模か中規模か大規模か。あるいは地域性によっては、100軒あれば100通りのマーケティングをしなければならない。

しかし、リアルエージェントやOTAに言われるまで、自らマーケティングをせず、楽にお客さんを呼ぶことしかしてこなかったのではないか。

自分の旅館がこれから生き残るために、もう一度どのようなお客さんに来てほしいかを、しっかり考えてほしい。

感染症を気にする人と、気にしない人がいる。どちらのお客さんを狙うのか、今は考えなければならないことだ。

東京の不動産が高値で止まっており、売ろうにも売れない。オフィスは空きが多くなっている。そうしたなかろうと、徹底してやらねばならない。

今までの営業形態を続けていたら、フェーズが変わるまで既存の旅館・ホテルの3割から5割はなくなるのではないかと危惧している。

厳しい時代だが、裏を返せば、本気で取り組むところ、今を勝ち残ったところは将来も勝てる可能性が非常に高い。今がチャンスだ。

嵐の中、下を向いても生き残れない。前を向いて一歩踏み出す。一歩でも踏み出せば、自分の行くべき方向が見えてくるはずだ。