アフター・ウィ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・ウィズコロナ時代」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。

松坂　健氏

元跡見学園女子大学
観光コミュニティ学部教授
オフィスアト・ランダム主宰

本当の危機は2年後から

初めはぎくしゃくし、どうなることかと思っていたGo Toキャンペーン。それなりの成果を出しつつ、この9月15日には東京都発着の旅行プランの予約も開始、都民の県外ツアーも10月1日解禁ということで、まずは喜ばしい。

しかし、売れているのは宿泊単価で3～5万といった高級カテゴリーの旅館ばかり、というわさ話も聞こえてくる。

実際に、このキャンペーンでいちばん集客したいのは、規模も小さく、それこそ家族経営で、資金繰りが苦しい宿なのに、そちらに予約が回っていかないというのが残念だ。

といっても、買う側の立場になれば、同じ35%引きになるなら、3万円の宿の35%引きの方が、1万円の算期に向けて、雇用調整、パート・アルバイトの解雇、派遣の解約、正社員だってボーナス削減、給与ダウンになるところが増えそうだ。

つまり、日本の中間層の貧乏化は避けられないと、僕は思う。

今、Go Toで出ている需要は長い間の自粛、閉じこもり生活のフラストレーション解消で出ている発作的ブルジョワ的消費と思っていた方がいい。意地悪な予想で申し訳ないが、一度割引価格で買えたものは、元の本来の上代で買ってくれないものだ。たとえ、割引分が政府の負担だったんだよ、と説明しても、お客には関係ない。元の価格で出せば必ず「前はいくらだったのに～」と言われるがオチで、やはりリピートしてこない。そして、必ず割引価格のままやるぞ、という店が出てくる。そうしたら何年もかけて築いてきた高品質高価格の付加価値体系があっさりくつがえされてしまう。これはスーパーや百貨店の業界で延々繰り返されてきた歴史だ。

そして、最後に手短に。今は緊急対策で借りたお金の返済猶予、または政府系金融の1年間無利子据え置きという援助があっても、借金には違いないので、2022年には返済が始まる。コロナ前の水準の売り上げでかつかつの資金繰りなのに、それが2年後できますか、という話だ。

キャンペーンも政府によるGo Toトラベル」の対象に東京を加える方針が表明され、国内旅行需要の押し上げ効果に期待が膨らむ。Go Toトラベルでは国内旅行需要喚起と感染防止対策の両立が課題で、参加事業者には新型コロナウィルス感染防止対策の実施が義務付けられている。消費者の意識が劇的に変化したウィズコロナの環境下では、「安全・安心」への取り組みに対する不断の努力が重要であることは周知のことだが、大事なことは「安全・安心」を一括りに捉えるのではなく、「安全」と「安心」のバランスをどのようにとっていくか、ということである。

安全とは、絶対基準（科学的な根拠に基づく感染防止のガイドラインであり、厳守しなければならないものである。当然、コストも発生する。

一方、安心は個々人の主観や感覚に大きく依存するものなので際限がない。この際限がない安心をどのように提供していくか、それによって発生するコストをどう処理するかが今後の大きな課題である。

例えば、「露天風呂付き客室」への宿泊が増えているのは、まさにお客さまが安心を求めた結果である。また、非接触でのダイレクトチェックイン・チェックアウト、定員マイナス利用、地などでワーケーションができる制度や仕組みが整備が考えられる。問題は、これらによって発生するコストをどのように吸収していくか、トをどのように吸収していくか、その処理の仕方によっては競争力に大きな差が出てくることは言うまでもないことである。

このたびのコロナ禍でお客さまの意識の中に「価格」よりも「安全・安心」を優先する流れができつつある。こうしたことを背景に、お客さまに対して安全・安心のサービス内容をしっかり目に見える形で説明をし、そのコストを価格に反映する努力を最大限に行うべきである。それによって単価アップにもつなげていきたい。

また、ウィズコロナの時代においては、既存のサービスの有様を変えるだけではなく、ニューノーマルに対応した新たな需要の創出にも知恵を絞る必要がある。

例えば、最近働き方改革や地方創生を推進する政府の後押しもあり、リゾートテレワーク、ワーケーションが増加している。

そうした動きを捉えて、宴会場をコワークスペースに改装したり、コネクティングルーム客室の一部屋をワークスペースに変えたり、遊休スペースを活用してシェアオフィスにするなど、ワーケーションやブレジャーへの対応を始めた施設も出始めている。こうした新しい動きは、長年の課題であった単価アップ、連泊（ロングステイ）、オフ期対策などにもつながる効果として大いに期待される。

変化に柔軟に対応し、新しい世界を切り開いていきたい。

髙橋　広行氏

JTB
会長

今こそ〝変わる〟チャンス

ポストコロナがどのようになるかは、いまだ、見通すことはできないが、新しい行動様式は、人々の行動を中長期的に規定していくことになると考えておくべきであろう。

宿泊事業の歴史をひも解くまでもなく、宿泊は旅行と密接な関係を持っている。われわれには睡眠が必要であり、自宅を離れて移動するには、安全に睡眠を取ることができる仕組み、施設が必要となるからだ。

さらに、われわれは宿泊や旅行に「睡眠」という機能的な価値だけでなく、同行者との懇親や食事の楽しみ、温泉の楽しみといった情緒的な価値を付加した需要を作り出してきた。こうした複合的な「宿泊」需要は、今回のコロナ禍においても容易に「宿泊」に対応してきたものが、わが国の「旅館」である。

しかしながら、われわれは、今回のコロナ禍において、いとも容易に「宿泊」需要が蒸発することを経験した。こうした状況認識には、この顧客とのつながり立脚すれば、旅館業が今後を、宿泊していない時間にとも事業価値を「宿泊」のも広げていくことを検討しみに限定することは大きな種のサブスクリプション契事業リスクとなる。旅館業約を結び、顧客のライフスが持つ今日的な強みを生タイルや価値観に合わせしながら、事業に多様性を て、旬の農産品を届けたり、持たせていくことが求めら オンラインで料理人による れると考えられる。料理学校や、地域のまち歩

旅館業が持つ今日的な強きツアーを配信したりといみとは何か。それは、域外ったことが考えられる。の人々との「つながり」だ 宿泊日だけなら年に数日と私は、考えている。だけのつながりであるが、

2000年代の市場縮小 日常生活と、ゆるやかにつ期以降、多くの旅館は、地 ながり続けることで、マネ域の観光資源の発掘、活用 タイズ手法は多様化できるを展開してきた。地域に所 レジリエンスを高めることにつながる。さらに、こうした取り組みは、関係人口の拡大など、新しい観光地域づくりにもつながっていくと期待できる。

新型コロナは、未曽有の危機ではあるが、新しい時代への転換点とも考えられる。旅館業がこれまで培ってきた「つながり」資産を活用し、持続可能性を高めていくことを期待したい。

山田　雄一氏

公益財団法人日本交通公社
観光政策研究部長

「つながり」資産の活用

地の宿でも、急きょ事業計画の変更や、従業員からのボトムアップによるアイデアを迅速に計画化し、組織単位で理解↓共感↓共有↓実践まで行った宿の事例はいくつも見られた。例えば福島県「東山温泉　くつろぎ宿　新滝」では従業員の皆さんが、休館時期を利用し半露天風呂を自ら造成したという。組織の関係性の質や人材育成の仕上がりが、この先の競争期、各宿の真価となるだろう。

先日、当センター独自調査「じゃらん宿泊旅行調査」にて10年間の旅館利用状況の変化を改めて分析してみた（2008～2018年度／観光目的に特化した国内宿泊旅行データが対象）。旅館利用者の市場規模が3割程度縮小、主力のシニア層利用の減少などマイナスな一面もあったが、この中で旅館利用者にとっての「旅館の価値とは何か」を探ると、ホテル系利用者とは明らかに差が見られた項目があった。旅館利用者は「宿（旅館）で過ごすこと自体が旅の目的」であり、旅後の満足度で「地元の人のホスピタリティ」が他宿種より高い傾向だった。旅館の人材は、カスタマーにとっても不変の価値である。組織や人材を、自宿の提供価値のためにもぜひ磨き込んでほしい。今回の危機は変革の機会と捉え、未来の宿のために組織と人材育成の強化を推進することをおすすめしたい。

北嶋　緒里恵氏

リクルートライフスタイル
じゃらんリサーチセンター
主席研究員

最重要は「スピード感」

新型コロナウイルス感染拡大の影響で痛感したのは、今はまさに予測不能な時代であること。ほんの数カ月でも世界は変わる。もしこの先を予測するとしたら、「100%予測はつかない」と考え「何が起こるか分からないと予測する」ことが正しいかもしれない。特に観光・宿泊業は、豪雨や台風等の自然災害も含め、常に外的要因による変化と向き合い続けるビジネス。過去のデータや正攻法を完璧にプログラミングした事業計画だけでは立ち行かないことも多い。常に、目の前のチャンスや危機に対して、迅速に判断し、柔軟に創造することが求められる。

現時点では国・自治体のり、少し不安感が払拭され

クーポン施策、雇用調整助成金等の公的支援も始まれた。ただ、この支援が終わり自力経営を求められたとき、大きな差が生まれるのでは…と危機感を感じている経営層も多い。この予測不能な時代において最重要なのは「スピード感」だ。戦略立案、改善、新たな打ち手の実践、これらを迅速に行うこと。そのためには経営層＋現場推進リーダー層＋メンバー層の強固な関係性が担保された組織力、人材の基盤にかかっている。逆に、これさえあれば、どんな不測の事態も対応できる。今回、緊急事態宣言で休業を余儀なくされた各

星　雅彦氏

日本秘湯を守る会会長
栃尾又温泉自在館社長

来た道をぶれずに進む

今年当会の宿はコロナ禍と豪雨や地震の自然災害がダブルまたはトリプルパンチとなり、営業的に大変な苦境に立たされている宿が多い。秘湯と呼ばれる立地の宿命で、自然災害を受けやすいのだ。

年明けからの新型コロナ禍は、世界を新しいフェーズに押し上げているのは確かで、働き方や消費行動の変化、教育の分野などに実感する。特に諸外国に比べてのIT分野の遅れぶりが露呈したのは不幸中の幸いなのかもしれない。

旅館業界の人手不足は長年にわたる課題であるが、当会の宿は不便な立地にあることが多いため、さらに深刻である。これから拍車がかかる人口減少は、働き手の減少も意味するため、秘湯の宿を守り次の世代にゆる部分で省力化が実現されている。シティホテルでは、チェックイン時もチェックアウト時も一切スタッフと顔を合わさないのが当たり前にすらなりつつある。今後「デジタル庁」の新設などにより、行政をはじめ日本の社会は一段とITの開発と活用、推進に拍車をかけていくことになる。今までの遅れを取り戻さなければならないのである。ITデジタル機器の汎用化が進み、価格は下がってくるだろう。山で温泉を守る宿には、今までは手が出なかった機器やシステムが導入できるかもしれない。通常では宿泊業界として当たり前に取り組んできたことであろうが、やっと今日、働き手不在の秘湯を守る宿が、宿の存続をかけての新たな選択肢を手に入れようとしているのである。

近い将来、われわれ秘湯の宿に自動チェックインシステムが導入され、予約業務もシステム化により自動化され、最新のIT調理機器が台所に鎮座するなど宿業務のITデジタル機器による省力化が端々に取り入れられていくかもしれない。宿の存続をかけて、運営の形態は変わる部分があるのは当然のことだが、今こそ、秘湯の宿として「変えてはいけないもの」を大切にすることに、心を寄せていくことが望まれる。

当会は、お互いの存続を助け合う「共生の理念」の下に、それぞれの立地ある源泉と温泉文化を守り、限界集落の地域文化を守り、その次世代への継承者を育成することを目的として、46年間歩んできた。今まで来た道をぶれずに進んでいくことに変わることはない。

前田　忍氏

浜松・浜名湖ツーリズムビューロー
事業本部長

「新リーダーシップ力」

デジタル時代の現代において、リアルを提供する宿泊業は、人を介してのサービスが提供される労働集約産業の代表的存在。従前より効率性を狙いとし、食事のビュッフェ形式も増え、それをブランディング要素とする施設も増えてきた。

一方で、直近のコロナ禍においては、不特定多数の人と接しない3密対策が必要とされ、ビュッフェを中心とする食の提供について多くの施設が対策を講じる必要が出てきた。

従前のお客さまが施設を選ぶ基準は、口コミ評価などを通じて、接客や食などの「ソフト」に関するものが多かったが、現在はコロナ対策という受け入れ環境整備の「ハード」がプラス化した差別化では多くの企業との同質化競争になるため、従前とは違うレベルのソフトにおける差別化戦略が必要となり、ウィズコロナ時代の新サービス構築に向け、経営者は今まで以上にリーダーシップを発揮しスタッフを導く必要が出てくる。そのためには、この転換期に新たな経営理念や方針の策定が必要になるはずだ。ウィズコロナの経営の羅針盤をスタッフに明示し、意識と行動のベクトルを改めて統一する必要があると私は考える。

私は破綻したホテルの再生をした経験から、厳しい経営環境からの脱却には、並大抵の努力でなし得ないことを知っている。企業としての経営基盤が崩れた中で組織改革や事業収益の最大化を行い続ける。足元の観光業はそれに近い状況で、クライシスマネジメントとして経営者のリーダーシップが問われる時代になった。

経営者は社長業として多くの経営判断をする中、コロナ禍において別次元の意思決定をしなければいけない。また労働集約産業として多くのスタッフを新たな方針のもと導かなければいけない。ソフトの競争の中で、新たな教育の仕組みも必要になってくるであろう。つまり「ウィズコロナ時代の人づくり」。今まで以上に変化するお客さまニーズに対応する「変化対応業」として、サービスの本質を改めて考えなければいけない時期なのである。

今後は今まで以上に高い質のレベニューマネジメントを行い収益の最大化を図らなければいけない。現在のお客さまの期待値を超えるサービスは何かをトップが考え抜きながら、経営理念や方針の転換と、人づくりのソフト戦略に注力する。自分たちの強みと弱みを理解し、ウィズコロナの新たな戦略を策定する。この世の中にブルーオーシャンなどない。リーダーとしての本質的な力が試される昨今、新たな人づくりに注力する経営者が増えることを願っている。