週刊「観光経済新聞」創刊70周年記念論文コンテストの入賞作品を、10月3日号から順次掲載しています。

創刊70周年論文コンテスト優秀賞

コロナ後を踏まえた観光産業の未来像

今井　学氏

【筆者略歴】1967年3月兵庫県旧城崎町（現豊岡市）出身。甲南大学文学部卒。株式会社キーエンスを経て、祖父母が1970年に創業した兵庫県香住町（現香美町）にある民宿かどやを継ぎ法人化。現在、代表取締役を務める。2010年、2012年楽天トラベルアワード受賞。2007年に環境系NPOたじま海の学校を設立し、環境問題や環境教育および、国立公園とジオパークを生かした地域振興にも取り組む。

第1章　「はじめに（概要）」

コロナ後の観光は新しい生活様式に適応しているだろうか。新しい生活様式とは感染防止の3つの基本「1．身体的距離の確保、2．マスクの着用、3．手洗い」の個人の対策と、「3密（密集、密接、密閉）」を避ける事業者側の対策のことである。

宿泊施設の場合、団体客依存の改善、平日と休日の平準化、人件費や接客時間を減らすためのIT活用等が該当する。しかし、コロナ禍においても、団体頼み、繁忙期頼みの状況から抜け出せていない。客数が増やせないのであれば高額プランで客単価を上げる。また、余分な出費を減らすことにより、利益の改善も必要だ。そんな中で私は、未徴収で曖昧にしていたサービスから正規料金をもらえる転換を図りたいと考えている。

旅館・民宿業界は、まだまだキャンセル料の回収率が低く、持ち込みや時間外営業も無償で甘んじている例が多い。業界全体でこれらの悪習を改め、ルールに則った報酬を得られるようすることで、金銭的な損失と精神的な負担を減らせるはずだ。コロナ後は、動いた労働、サービスという「時間」に対して報酬の得られる社会にしたいという思いから「観光産業の未来像」を提案する。

第2章　「旅行業界の現状と問題点」

2―1　新しい時代に必要なこととは？

劇的な変化を起こせない宿泊業界

東京オリンピックが開催されていたはずの2020年7月の4連休。GoToトラベルキャンペーンが始まった。コロナ禍に苦しむ観光業界に希望の施策、実際どうだったか。4連休は活況であった。某宿泊予約サイトによると、私の住む地域の4連休の売上は昨年対比106％と2倍強。しかし、4連休が終わると同時にキャンペーン前の閑散とした状況に逆戻りした。働き方改革、テレワークが叫ばれているが、平日と休日の平準化は全く進んでいない。

また、宿泊施設のIT化の遅れは深刻。日本国内には約8・5万軒の宿泊施設があるが、（注1）日本最大の宿泊予約サイト楽天トラベルの登録施設数は2020年7月29日現在38041軒。ITの恩恵を受けていない宿泊施設は残り4・7万軒もある。その多くが旅館、民宿といった高齢化が進み、代替わりのできていない日本型宿泊施設だ。（注2）

時代の急激な変化に対し、IT化に乗り遅れている多数の宿の存在が、業界を変革させにくい構造にしている。

旅行業界、宿泊施設の課題

日本における旅行業界、宿泊施設の課題は何か？人口減少社会に転じたにも関わらず、ビジネスモデルが人口増加時代のままであることだ。例えば、日本では田舎に行くとA級食材が都会よりも安く食べられる。都会で地方の高級食材を食べると、物流費や人件費、都市部の地価が上乗せされるため、高額になるという流れだ。鮮度が高く、この場所でしか食べられない付加価値によって、むしろ地方が高くなるという発想にならない。結果、鮮度をPRする場合でも、団体客をターゲットに規格外品を活用する薄利多売モデルなどしか生まれない。人口減少社会では、地方ほど高品質高価格モデルを増やしていかなければならないが、そのような転換を起こすコロナ禍のような劇薬的変化があっても変われない。

更に、日本型宿泊施設である旅館・民宿モデルに絞った課題として、生産性の低さがある。従業員の低賃金、実働時間の長さ。ホテルに比べ、旅館は稼働率も低い。低利益、低賃金、生産性の低い業界となっている。（注3）

元々、旅館や民宿が乱立する地方の観光地は、人口増加の波に乗り、類似サービスでも全ての宿が恩恵を受けられる時代が続いた。人口減少社会に転じると、サービスがコモディティ化し、独自性の欠如から観光客は減少した。その穴埋めを外国人観光客で補っていた最中、今回のコロナ禍である。

今までのやり方を変えなくても、現在無償の労働をしっかり金銭的価値に変換させることで、生産性をアップさせることができる。これまで無償でやってきていた悪習を改めるだけで利益を取り戻せる。具体的に日本の宿泊施設における3つの代表的な悪習を紹介する。

2―2　旅館における3つの悪習とその実態

キャンセル料

宿泊施設にはキャンセル規定が存在する。一般的には当日キャンセルまたはノーショウ（連絡なし）は宿泊料金の100％、前日、2日前と連絡日によって利率が変わる。具体的な利率は宿泊施設やプランによって異なる。

私が宿業を継いだばかりの頃、5名で予約をしていたお客様が3名で到着。「あと2名の方は？」とお聞きすると「あ、来られなくなったわ」とのこと。「お料理はもう用意してしまっているので、その分はキャンセル料がかかります」というと逆ギレ。

冬の予約。お客様が高速道路を走っている途中で「今そっちに向かっているけど、雪が降ってきた。ノーマルタイヤなので行くのをやめるわ」とのこと。キャンセル料がかかる旨を伝えると即座に電話を切り、その後は繋がらない。

近年私の宿でこのような悪質事例はないが、未だ類似のトラブルが存在し、キャンセル料の回収に苦しむ宿泊施設が多い。その損害を数値で知ることはできないが、「旅館　キャンセル料」でGoogle検索すると、「踏み倒しても大丈夫」「結局宿があきらめて請求してこない」といったユーザーの記述が目立つ。キャンセル料は踏み倒しても大丈夫という考え方が一部にあること、宿泊施設側に損害あることが伺える。民事訴訟を起こせば宿泊施設側が勝訴するだろうが、キャンセル料は数千～数万円程度と少なく訴訟まで踏み切れず、泣き寝入りする宿泊施設が多い。

キャンセル料未払いやノーショウが発生した時、用意した部屋や料理がムダという物理的なダメージとともに、従業員の働くモチベーションも下がる。オーナーの立場から言えば、予定していた売上の目処がなくなる経営的な損失も大きい。「お客様に裏切られたショック」からくる精神的な苦痛、ストレスも計り知れない。

持ち込み

あまり知られていないが、旅館・民宿営業は食中毒対策として保健所の「飲食業」許可が必要である。そのため、お客様が外部から飲食物の持ち込みをするのを嫌う。同じ飲食業でもレストランや食堂への持ち込みはマナー違反として認知されているが、旅館の夕食時の持ち込みも不可（又は宿泊施設の許可が必要）であることを知らない人が多い。

また、夕食を伴わないホテル等の宿泊施設は空っぽの冷蔵庫が設置され、外からの持ち込みを促している場合もあるため、お客様自体区別ができていない問題もある。ホテルはOKなのに旅館は何故ダメなのか？業界の多様性とお客様に対する業界の説明不足も要因である。

「持ち込みによる損失は大きくないのでは？」「持ち込み料をとっても儲からないのでは？」

という意見もある。確かにその通りだが、持ち込みを容認することで奪われるのは売上損失だけではない。特に大量のお酒の持ち込み。飲酒量が増えると宴会時間が長くなる傾向がある。施設側企画の飲み放題ならば時間制限がある。終了時間を明確にできる。しかし、持ち込みのお酒を許した場合、お酒がなくなるまで宴会が続き、終了時間をオーバーすることも多い。そうなると、従業員の就労時間超過、残業代の損失が生じる。また、過去の経験では泥酔による嘔吐や備品の破損、他のお客様とトラブルが生じたこともある。宿泊施設にとって「持ち込みを許す」のは、売上減少以上のリスクがある。当館でも持ち込み宴会で飲み過ぎ、深夜に客室のドアを破壊され、損害請求も結局踏み倒された経験がある。泥酔を助長するような持ち込みは極力避けなければならない。

時間ルールが守られない

チェックイン前、あるいはチェックアウト後に客室を利用する。ホテルではよくあることで、今ならばテレワークや、時間延長して仕事をする場としての利用が増えている。勿論、その際に延長料金が発生する。観光庁の示すモデル宿泊約款にもその目安となる金額が記載されている。（注4）

「早く着いたのですが、お部屋入れますか？」繁忙期、週に一度はある。「チェックイン前ですので料金が発生します」との返答に「あ、お金がかかるならば、いいです！」と言われること度々。

店舗商売の場合、営業時間外に入れないのは常識だが、旅館や民宿は、チェックイン時間より早くても頼めば無償で入れてくれると思っている人が多い。残念ながら旅館・民宿業界は「無償で対応することがお客様に対するサービス」との誤った認識を持つ事業者が多く、お客様もそう解釈している。

チェックイン時間よりも早くお客様を受け入れた場合、お客様不在時にやるべき業務の段取りが狂い、損失が生じる場合もある。地方の旅館、民宿はお客様から「多少の時間のズレは許してもらえる業態」と見られており、生産性を改善する上で大きな障害である。

第3章　「3つの悪習に対する改善策」

3―1　キャンセル料支払いを当たり前の世の中にするには？

徴収の切り札「事前カード決済」

お客様から先に予約金を徴収することは、一部の人気宿では以前から行なわれていた。しかしこれも実際の入金確認、キャンセル時の返金処理等が大変な作業となる。それよりも簡単なのは、事前カード決済の導入だ。カード手数料がかかるマイナス面もあるが、キャッシュレス5％還元以降、現地決済でもカード払いが主流となっている今、事前カード決済でも同じことである。

カード決済のみにすると、予約数は減る。しかし、仮押さえも減るためキャンセルが減る。私の宿でも繁忙期の土曜日の複数押さえや、ゴールデンウイーク、お盆、年末年始の複数日同一人物の仮押さえが減った。カード決済の導入はこのような迷惑行為への抑止力にもなる。

コロナ後は全ての宿泊施設がオンライン決済を導入してはどうか。私の宿は2年前からWeb予約は全てオンライン決済のみにしているが、特に問題は生じていない。

ナンバーディスプレイの導入

IT化が遅れているため、地方の宿はまだ電話予約が多い。更に、Web予約を事前カード決済のみにすると弊害として電話予約が増える。そのためにも、電話予約によるノーショウを防ぐ、あるいは電話予約で受けるお客様に制限を設ける等、一定のルールづくりが必要になる。そのためにも、ナンバーディスプレイシステムの導入は必須である。

私の宿は現在、電話機をナンバーディスプレイ表示にしている。原則として電話番号が非通知の方の予約は受けない。また、リピーターのお客様からの電話に対し、氏名をディスプレイに表示させるCTI（Computer Telephony Integration）システムを導入も検討している。顧客管理システムと電話回線を連動させることで、リピーターは電話予約でOK、しかも電話番号の復唱も不要といった利便性も生まれる。

3―2　持ち込み料を徴収できるようにするには？

持ち込み料に関して一番の問題は「飲食を伴う宿泊施設で、朝食・夕食の場に持ち込みをしてはいけない」のを知られていないこと。まずは「飲食店同様に持ち込み不可」の認知を広めることが重要である。その際、マナーとしてダメなだけでなく、法律で禁止されている旨も伝え、啓蒙していくことだ。

食べ物は食中毒のリスクがあるため容認しづらいが、飲料はそうでもない。ただ、飲料持ち込みを許可してしまうと、時間超過による人件費の問題や泥酔によるトラブルも生じる。

まずはどんな飲料を常備しているかを公式Webサイトなどで公開する。その上で持ち込み料金の明確化、BYOを導入する。BYOとはBring your own「自分のお気に入り（のワイン）を持ってきてね」という意味。実際、私の宿では1本千円にて今年の7月よりスタートさせた。（注5）

既に何組かのお客様に利用してもらい好評である。多くの旅館で導入されて一般的になることを望む。

3―3　時間ルールを遵守してもらうには？

旅館・民宿などはチェックイン時間を守ってもらえない上に、別料金が発生するのを知らない人も年配者を中心に多い。午前中のチェックアウトが終わり、午後のチェックインが始まるまでの数時間、宿泊施設は唯一お客様がいない時にしかできない業務を行う。この貴重な時間の提供は、事業者側も無償ではなく有償サービスにしたい。それが当たり前の世の中にしていく努力が必要だ。

また、レイトチェックアウトにも料金を発生させたい。「お金を支払えばレイトチェックアウトは可能」とお客様に事前告知すれば、新たなビジネスチャンスになる。自宿で対応可能かどうかも検討中である。

なお、ホテルの場合レイトチェックインは安くなるのが一般的だ。高速道路が整備され、都市部から地方の観光地まで2、3時間以内、金曜の夜だけ午後8時や9時夕食スタートを高めの価格設定で行うアイデアも検討できる。アーリーチェックアウトの場合は、朝食お弁当付にして価格を落とさない、あるいは朝食なしの朝寝坊プランも検討できないか。ホテル業界に比べ、旅館業界は時間の価値を有償化できていない。時間軸を変えることで価値を生み出す逆転の発想をもっと取り入れたい。

第4章　時間を有償と考える意識変革

4―1　サービスの無償提供を改めよう

「時間」という資産を奪われている

3つの悪習に共通して言えるが、チップ制度のない日本人は、サービスは無償、料金内に含まれている感覚を持っている人が多い。これが低賃金と生産性の悪さの要因にもなっている。

「時間」を有償価値とする見方は今後重要である。アーリーチェックイン、レイトチェックアウトによって時間を奪われる。キャンセル料が発生した際の交渉に奪われる時間、ノーショウで来ないお客様を待っている時間。持ち込みも、食事時間の延長による残業時間の発生、時間が奪われるリスクの方が、飲料売上の損失よりも大きい。3つの悪習はいずれも「時間」という資産を奪っていることを自覚したい。

特に、宿から無償提供されるサービスは「無料でやって当たり前」と思われてしまうことも多い。一流のサービスでもお客様が「やって当たり前」のスタンスならば感謝も感動もされない。逆に些細なことでも感動、感謝されるケースはある。この違いがどこで生まれるのかを認識しておく必要がある。

事前にできることとできないことを知らせておく

「クレームの8割は情報不足から」という言葉がある。（注6）

お客様はできると勝手に期待値を上げているが、事前にできない旨を伝えておけば、クレームにはならない。

例えば、メイク落としの化粧品があると思っている客に対して無いと伝えたい場合は、Webサイトなどに無い旨を書いておく。一方、施設内の掲示で「メイク落としが必要な方はフロントまで」と記載しておくと、化粧品が無いと思っていた客からは感謝される場合がある。クレームになるか感謝されるかの境界線は伝え方のタイミングにある。

一方、有償サービスが「こんなことでお金を取るのか！」とクレームになってしまうこともある。メイク落としが有償だった場合。これも「事前」の知らせ方で結果が変わる。有償で用意されているので持ってこなくても良い、忘れても大丈夫、と感謝されるか、有償ならば持って来ればよかった、近くのコンビニでもっと安価なものを買えばよかったとなるかは紙一重だ。有償提案は、感謝とクレームのどちらにも転ぶ可能性があるので、「事前に伝える」重要度は更に高いことを意識したい。

「拒否したら、後日口コミクレームが入るのではないか」

そんな不安を持つ事業者もいる。これに関して「クレームの8割は情報不足」の考え方で言えば、事前に伝える場として口コミ欄を活用したい。

95％の旅行者が旅行前に口コミを読んでいるというデータがある。（注7）

未来のお客様が読む可能性の高い口コミの場で、悪い口コミが事前にお客様にできないことを伝えるQ&Aとして機能する。返信の仕方も重要。できないことをお詫びするとともにできない旨を明確に伝える。ハッキリNoと言えば、悪い口コミは減っていく。1つの悪い口コミが入っても残り9つの良い口コミにフォーカスし、お客様から頂戴した喜び、感謝の言葉をストックしていく。宿の「強み」が明確になり、胸を張って有償サービスのできる状態、安売りしなくても良い意識へと変えていくことができる。

4―2　変わるべきなのは事業者側の思考

最近はWeb予約でメール、電話番号、住所をしっかり申告しているからだろうか。私が22年前に家業を継いだ時とは違い、キャンセル料の支払い請求に素直に応じてくれる人が増えている。特に若い世代は「キャンセル料の支払いはルール」として認識している。逆に「ゴネたらなんとかなる」と逆ギレするのは50代以上の高齢者に多い。旅館・民宿ではゲストハウス等に比べて経営者の高齢化が進んでいる。自分たちの世代の感覚で若い人たちにも「キャンセル料を請求するのは難しい」と思い込みで請求しないでいると、結果的にキャンセル料を無視する若者を業界側が育てることになってしまう。悪習を改めるためにも、キャンセル料徴収を業界の当たり前にしていきたい。

繰り返しになるが、「事前にお知らせする仕組みづくり」が、3つの悪習「キャンセル料、持ち込み、時間ルールの厳守」に対する徴収を可能にする。これからは、次々と新規のお客様が来た時代とは違い、旅行をする人数が減る。Webで検索される、今の時代に応じたルール作りが必要だ。事前にできることとできないことがわかれば、それを宿のグレードと捉え、選択する賢い旅行者も増えていくはずだ。旅行者は自分にあった宿泊施設を調べている。しっかりと事前情報を出すことが、悪習を打破する、日本型宿泊施設のニューノーマルを作り上げることになるはずである。

第5章　終わりに

これまでは、お客様にNoと言えない慣習が、自らの業界価値を下げていた。この悪習を改善するだけで、収益性が上がり、業界の価値も高くなるはずだ。今回は「キャンセル料・持ち込み・時間ルールの徹底」の3つの悪習にスポットを当てた。このような事例は他にもある。人口が減り、旅行する余裕のある人だけが旅行をする時代へとなる中で、我々も考え方を改めなければならない。ルールの厳格化、時間の価値の認識。そんな側面から今回の提案をぜひ業界全体で考えてみてほしい。

（引用・参考文献）

（注1）日本国内に約8・5万軒の宿泊施設
【日本初】Go To トラベル対応の直販予約特化型サイトSTAYNAVIを提供
https://www.peerto.jp/pdf/2020072501.pdf

（注2）宿泊表における就業者は60代以上の高齢者が3割を占める
観光や宿泊業を取り巻く現状及び課題等について（観光庁）
https://www.mlit.go.jp/common/001271444.pdf
旅館の代表者は「60代（35％）」「70代以上（22・9％）」と代替わりが進んでいない
中小旅館業の経営実態調査（中小機構）
https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/h28_ryokan_full.pdf

（注3）旅館の稼働率の低さ
客室稼働率はシティホテル79・9％、ビジネスホテル75・3％、リゾートホテル58・3％、旅館39・0％
https://www.mlit.go.jp/common/001274858.pdf

（注4）モデル宿泊約款　超過料金については第9条
超過3時間までは、室料相当額の30％
https://www.mlit.go.jp/common/000164600.pdf

（注5）BYO（Bring your own）ワイン・冷酒の持ち込みについて（持ち込み料）
ワインボトル・冷酒4合サイズ…税別1000円／1本
https://www.kasumi-kadoya.co.jp/blog/26750

（注6）クレームの8割は情報不足が原因（事前に伝える）
https://note.com/cso_kuchikomi/n/nff11b25cfbdc

（注7）旅行者の95％は、ホテルを予約するか決める前にクチコミ評価を読んでいる
https://www.trustyou.com/fr/resources/37340