声 VOICE

観光を支える方々の声を寄稿、インタビューを基にお届けします

旅館・ホテル経営

壬寅五黄土星の年に思うこと

ホテルかずさや 代表取締役社長

工藤　哲夫　氏

旧暦の正月である2月4日の立春をもって、九星気学で云う新年・壬寅五黄土星（みずのえ・とら・ごおうどせい）の年を迎えました。

この年はどんな意味があるのか、調べてみたところ、「破壊と創造」の年だそうです。

五黄土星が中宮に回座する年は、天候や災害などを含めて変化、変動が多く、戦争や地震が多発する年でもあるそうです。過去の出来事を振り返ってみますと、1905年日本海海戦、1914年第1次世界大戦、1923年関東大震災、1941年太平洋戦争、1950年朝鮮戦争、1995年阪神淡路大震災、地下鉄サリン事件、2004年新潟中越地震、等々。

今現在も、既に欧州ではロシアがウクライナに軍事侵攻しており、残念ながら戦争勃発という事態を引き起こしてしまいました。地震も来てほしくない事態ですが、政府は2014年に今後30年以内に首都圏直下型地震が起きる可能性が70%以上あると発表、また南海、東南海地震の記事が紙面をにぎわせているので、心の準備は必要です。

破壊と創造という意味をもう少し掘り下げてみますと、古いものが壊され新しいものが芽吹いてくるとのことだそうです。そしてもう一つとして「淘汰」という意味もあるそうです。

今の世の中に置き換えてみますと、19年までインバウンドという追い風に乗って絶好調にあった観光宿泊業界ですが、突然コロナという予期せぬものに翻弄され、四苦八苦しております。

何しろ、19年までは絶好調の波が押し寄せそれに対応するため、組織も膨らみ大人数の体制で施設を運営していたところ、コロナで急ブレーキがかかり、人員の縮小も余儀なくされて体制をどう保っていけば良いかが大きな課題となっている状況であります。

今後、時間の経過とともにコロナが収まり元の状態が戻ってくると思いますが、それまでの時間、いかに自社を守り、再開の暁に即応できる状態を作れるのか、大いに試されていると思います。

そして、コロナの波は、従来この業界が抱えていた諸問題を一時的に隠してしまいました。つまり人手不足や従業員の高齢化、生産性の向上などの諸問題は、コロナ不況で一時的に棚上げ状態となっております。

しかし、コロナ収束後には、再びこれらが目の前の問題として現れてくることでしょう。コロナで痛められた財務状態を改善し、これらの諸問題に対応していかなければ、淘汰の波に飲み込まれてしまいます。

壬寅五黄土星の年に込められた意味をよくかみしめながら、コロナ後の世界に臨みたいと思います。

時代や価値観が変わる中で

長年培った「季節感」大切に

農協観光　事業統括部長

香川　晋二　氏

3月に入り暖かい日が続いたこともあり、（この原稿を書いている今日は3月20日ですが）東京では平年より4日早い桜の開花が宣言されました。また、今年1月から続いた「まん延防止等重点措置」も3月21日をもって全ての都道府県で終了することが発表されています。コロナ前であれば、桜前線とともにいわゆる「春の行楽シーズン」到来といったところだろうと思います。

早いもので、コロナ禍で迎える3度目の春です。何となく「早いもので」と言ってしまいがちですが、この2年間が早かったのか遅かったのかよく分からないというのが正直なところです。

それはなぜだろうと改めて考えると、あくまでも個人的な感覚ですが、コロナ以降は季節感を全くと言っていいほど感じなく、あるいは感じにくくなってしまったと思っています。

私たちはこれまで何十年もの間「シーズナリティ」を意識しながら事業を運営してきました。春・秋のベストシーズン、夏の北海道や沖縄、ゴールデンウイークや夏休み、年末年始の海外など、言葉を並べればきりがありませんが、そこには間違いなく1年を通しての「季節感」が存在していたと思います。

コロナ禍により世の中の価値観、人々の価値観は大きく変わり、旅行会社の多くは事業構造の転換（正確に言えば、コロナ前からその傾向はあったと思いますが）を余儀なくされました。国内・海外・訪日という旅行領域から地方創生や地域共創といった非旅行領域に一層シフトしています。これはそれぞれの企業の課題への対応という側面もあれば「新たな機会の創出」にもつながっています。

弊社も変化する社会環境や市場動向、時代や価値観に応えるため、「農協観光」という性格上、日本の食や農業、地域に近いところで事業を行ってきた経験を最大限生かすため、「農業の価値を高める」「農業の魅力を伝える」ことに貢献する企業、「農業の魅力・地域の魅力・食の魅力」を発信し地域の活性化に貢献する企業への転換と事業構造の改革を進めています。

今後、運営する事業のカタチはますます多様化し、課題対応、機会創出を一層求められることになると思いますが、事業のカタチは変わっても、四季折々の自然や景観・風土、旬の食、文化など事業を通じてお届けしていきたいと思っています。

そして、長年にわたって培ってきたシーズナリティ感を大切にし、「季節感」を感じられる1年にしたいと思います。

アフターコロナの宿づくりへのヒント

「泊まる意味」を創り出す 多様な業種とのコラボ

立教大学観光学部　教授

東　徹　氏

先般、読売新聞西部本社（福岡）発行の夕刊に、JR九州ステーションホテル小倉に地図をテーマにした客室ができたという記事が掲載された。地図のゼンリンが客室の「命名権」を取得し、地図にこだわった演出を施した「地図さんぽの部屋」を来年2月まで提供するという。

この試みは、コロナ禍で需要減に苦しむホテルが命名権の販売という新たな収入源を求めたという以上の意味がある。ホテルにとっては、個性的な客室によって「名指し」で選ばれる価値を訴求し、差別化による客室単価の向上を図ることが可能となり、企業にとっては、自社ブランドの世界観をホテルの客室空間を通じて表現し、訴求できるという意味で、「新たなブランド・コミュニケーション・ツール」として活用できる。

さらに顧客にとっては、単に「泊まる場」というだけでなく、ホテルでの「時間消費を楽しむ場」として客室の便益を享受することができる。

個性的なホテル空間演出という点ではディズニーの世界観を表現したホテルがあるし、客室単位では、鉄道ファンの心をくすぐる空間演出と体験機会を提供する客室の例がある。全館を特定の世界観で演出するのに比べれば、ルーム・ミックス（客室のバリエーション）の一部として客室単位で期間を限って展開するのであればリスクも少ない。

今後は、自社ブランドの世界観を訴求する場として客室を活用する有効性に気づいた企業と宿泊施設とのコラボが進む可能性は十分に期待できる。

より本格的なものではアウトドア用品の企業が演出したキャンプ場、ホテル・旅館でも、アパレルや化粧品ブランドの世界観で演出された客室やサービス、映画や小説の世界を表現した客室空間や体験機会、さらには食品、芸能、スポーツなど多様な業種とのコラボが実現する可能性があるように思われる。

今後、個人がネットで選ぶ傾向が進むと、一方で価格競争に生き残れるコスト構造と稼働率を高める販売力が求められ、他方では自らの特徴を打ち出し「名指しで選ばれる価値のある宿」を目指すことが求められる。

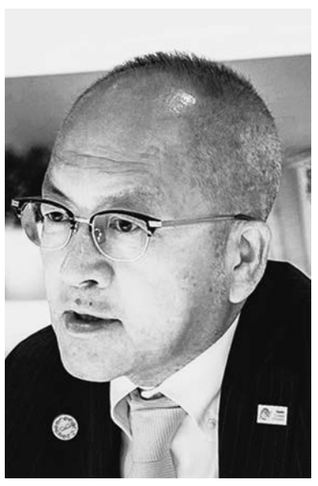
個性的な客室を多様な業種とコラボすることによって創り出すことは、「奇策」の感はあるものの、宿での時間消費を楽しみ経験価値を高めるというコンセプトを基に、宿独自の魅力、ウリ（USP）を獲得し、「訪れる理由、泊まる意味」を創り出すことで、「名指しで選ばれる価値のある宿」を目指す取り組みとして、アフターコロナの宿づくりに向けた重要なヒントと可能性とを示しているように思われる。

地方観光の課題解決に向けて

観光DXと自立型地域によるイノベーション

山陰インバウンド機構　代表理事

福井　善朗　氏



インバウンド市場が急成長する一方で地方観光の弱点が明らかになった。ボトルネックは、認知度の低さ、交通アクセスの悪さ、旅行者を喜ばせるコンテンツの不足だろう。日本人相手であれば国内の旅行会社と組むことでこれらの問題は解決する。有名観光地でなくても「デスティネーション」として選ばれれば、旅行商品（ツアー）を通じて送客の対象になりえる。だが、世界的には旅行の形態はFIT（＝気儘（きまま）な個人旅行）が中心だ。「いまだ十分に知られていない、交通の便が悪い地域」が直接インバウンド市場にアプローチするのはなかなか厳しい。それに対して、インバウンドが目に見えて増えていくゴールデンルート上の場所には民間が積極的にビジネス参入するため、肝心の観光消費額も自然に上がっていく。現状のままでは地方とゴールデンルートの「観光格差」は大きくなっていくばかりだ。

当機構は独自に課題解決の取り組みを始めている。「ディスカバーアナザージャパンパス」はFIT用の観光アプリだ。広島平和記念公園、伏見稲荷大社などの人気観光スポットを目指してやってくる外国人観光客が山陰を含む中国エリア全域をもっと気儘に旅してほしいとの願いで開発してきた。このパスを活用して、地元の小規模な事業者にインバウンドビジネスにチャレンジしてもらう狙いもある。「観光商品開発マニュアル」は地域が主体となって取り組む観光商品の重要性と可能性についてまとめたオリジナルの冊子だ。旅行会社任せ、メディア頼みではなく、地域全体で商品開発に向き合ってこそチャンスが生まれる。観光人材の育成は人口流出が続く地方にとって最重要課題だ。このたび、地元大学と組んで「ツーリズム人材育成塾」をスタートした。地域の強いリーダーが生まれてくる予感がしている。

地方観光の強化にはゲートウェイを意識した超広域の誘客戦略も重要だと思う。これまでの人気の観光スポット頼みのプロモーションではオーバーツーリズムの再現になりかねない。インバウンド市場が再開して、地方自治体や各地のDMOが競ってPR、プロモーション活動を始める前に、FITが自然と旅（移動）するようなルートづくりが必要だ。国全体のゲートウェイと複数の観光地を俯瞰して、「周遊」→「滞在」→「消費」のスムーズなフロー（流れ）を作っていくべきだろう。

アフターコロナで観光は変わる。インバウンドを地方の活性化に生かせるかは関係者全員の創意工夫にかかっている。

観光と地域、自然

「クマ活」でお客さまと共に 知床の自然を守る

北こぶしリゾート　代表取締役社長

桑島　大介　氏

世界自然遺産、知床。「流氷」が訪れる南限であり、それにもたらされる豊富な栄養によって大型哺乳類が数多く生息する知床半島は、その壮大なスケールの生態系と生物の多様性、管理体制が評価されて2005年に「世界自然遺産」に登録されました。しかし、「世界自然遺産知床」を象徴とするヒグマと人間との関係が限界を迎えています。

知床半島は世界有数のヒグマの高密度生息地であり、ヒグマウォッチングクルーズの運航などその存在が観光資源にもなる一方、道路沿いに出没したヒグマを見るために発生する渋滞（ベアジャム）や写真を撮影するための過度な接近や餌やり等の危険行動が目立ち、人身事故がいつ起きてもおかしくない状況で、われわれ住民は危惧しております。また、このような危険行動に慣れたヒグマが市街地へ出没した際には、原因が人間側にあっても、ヒグマの命を奪うという悲しい結末を迎えるのです。

私たち「北こぶしリゾート」はこの地に創業して60年以上、これまで企業経営を続けてこられたのは、まぎれもなく知床の自然があったからこそ。その恩返しの意味も込めて2020年から「知床を、つづけていく。」をスローガンに、「知床」の象徴でもあるヒグマを守り共存を目指す活動「クマ活」をスタートしました。地域で野生動物管理を行っている団体をパートナーに、ヒグマの市街地出没を防ぐための草刈りやヒグマを人の生活圏に誘引してしまうゴミを拾うゴミ拾い、「ヒグマがいたら車から降りない」というような知床での基本的なルールを伝える普及啓発等、さまざまなアクションを起こしています。

ヒグマと人間との共存をイメージして作られたロゴマークは、ヒグマと人が向かい合ってハートの形となっており、活動の象徴となるだけでなく、多くの方に活動を伝え仲間を増やすことにも役立っています。また、このロゴマークをあしらったグッズを参加者が身に着けることで、連帯感も高まり皆一丸となって活動に取り組むことができます。現在、活動の中心は弊社スタッフですが、地域住民や関係団体の協力も得て活動は徐々に広まってきていると実感します。さらに21年からはCSV（Creating Shared Value・共通価値の創造）の要素も取り入れ、社会問題の解決と経済活動の両立を図っており、多くの方々に参加いただけるようにと考えています。クマ活の広がりが結果として社会問題の解決につながるよう、これからも「知床」の地で活動し発信していきます。

コロナ禍の競争に勝ち残る

鍵はマーケティング戦略

山田コンサルティンググループ　経営コンサルティング事業本部
シニアコンサルタント

武藤　良輔　氏

新型コロナウイルス感染拡大から丸2年が経過して長期化する中、東欧における地政学的リスクの影響もあり、原材料、原油価格の高騰に伴うオペレーションコストの負担増が想定されるなど、2022年も宿泊業にとって引き続き厳しい事業環境に置かれている。

昨年末を振り返ってみると、21年10～12月の累計延べ宿泊者数は対前年同期間を上回り（観光庁の宿泊旅行統計調査の速報値に基づく）、Go Toトラベル等の全国的な需要喚起策が行われなくても、宿泊需要が戻りつつあることが証明される結果となった。また、内閣府が発表している消費動向調査によると、上記と同時期における消費者態度指数はコロナ禍前の水準近くにまで回復してきており、消費者の心理状態は明るくなってきている様子が見て取れる。完全回復までは道半ばであるものの、自然体での宿泊需要および消費マインドの回復は、事業者にとってはポジティブな要素であるといえるだろう。現に弊社の支援先の宿泊施設においても、需要回復の波に先行して、RevPAR（運営のパフォーマンスを測る指標であり平均客室単価×客室稼働率で算出する）が、コロナ禍以前を上回ってきている施設も出てきている。

この厳しい事業環境下においても、安定したパフォーマンスを発揮できている施設に共通している点がある。それはマーケティング戦略が明確なことである。言い換えると「誰に対して」「どのような商品を売るのか」が明確になっており、それをハード面はもちろんのことソフト面（提供するサービス、料理、備品・消耗品、人材など）まで含め、一貫性のある宿泊体験として表現ができている。また、その宿泊体験は、マーケットインの発想でターゲットとなる消費者のニーズをベースに設計・具体化することができている。

ここで注意しないといけないことがある。それはターゲットとなる消費者について主観的に捉え、都合の良い解釈をしてしまうことである。そのような不本意な結果にならないためにはどうするべきか、ポイントは「サービス設計・具体化の際にターゲットとなる消費者と同世代のメンバーにも参加してもらう」ことだ。同世代のメンバーの意見や声に耳を傾けることがターゲットとなる消費者を理解することになり、結果的にターゲットに好まれるサービスの提供につながる。

消費者のニーズや価値観が多様化している時代において、総花的に消費者へリーチするマーケティング戦略は経営効率の観点から好ましくない。ターゲットとなる消費者を設定し、深く理解した上で、適した宿泊体験を提供することが、ファンづくりにつながり、結果的に競争に勝ち抜く鍵となるだろう。