2023年、今年を「観光V字回復の年」に

ホテルグループ　トップインタビュー

アフターコロナは「地域一体」で

観光庁はアフターコロナにおける日本の観光のキーワードに「地域一体」を掲げている。都市部とリゾート地を中心にホテル・旅館を展開する3社のトップに、各社の宿泊ビジネスに対するポートフォリオ的視点、宿泊ビジネスにおける「DX化」のポイントなどを立教大学観光研究所特任研究員の玉井和博氏が個別インタビューで聞いた。インタビューを終えた玉井氏は次のように語った。「都市、そして地方において、それぞれ独自のポートフォリオ戦略に基づき、ホテル事業を展開する3社に共通する理念は『観光で日本をけん引する！』という強い思いである。〝地域一体〟となって観光復活を目指す大きな目標に向かい、3社が観光・宿泊産業の核となることを大いに期待したい」。3社トップには、これから観光産業を目指す若者たちへの熱いメッセージもいただいた。

【企画・構成　江口英一】

インタビュアー
立教大学観光研究所
特任研究員
玉井　和博氏

森トラスト

世界に向けて日本を発信
観光先進国化、地方創生に貢献

代表取締役社長
伊達　美和子氏

――森トラストグループは多岐にわたるビジネスを展開されている。事業セグメントの中でのホテルビジネスのポートフォリオについて伺いたい。

私たちは、不動産開発事業を手掛けており、比較的安定的な収益を上げる都心を中心としたオフィス事業をベースに、ボラティリティの高いホテルビジネスをそれに追随する形で成長させていくというのが戦略だ。そこに住宅事業も入ってくる。

オフィスビジネスは安定事業ではあるが、急成長は見込めない。一方、ホテルビジネスでは、ポジティブな時はポジティブに、ネガティブな時は最悪のシナリオを回避することに集中し、収益をコントロールしている。不動産事業としてのリスク分散を、多角的なポートフォリオの構築で実現している。

ホテル開発は、不動産開発事業の一環として行っている。そしてその経営を外部に委託するのではなく、自社グループの中で運営している。運営の中で得た情報を次の開発に生かすエコシステムができているのも、私たちの強みだ。

――オペレーションに関してはマリオットを中心にいくつかのブランドを使われているが。

外資ブランドと組む最大のメリットは彼らの顧客数だ。マリオットを誘致して、2013年にホテルラフォーレ東京を東京マリオットホテルとしてリブランドオープンした時、マリオットの会員数は3800万人だった。今は1億6千万に増えた。ハイブリッドチャネルを獲得するために外資系ブランドと組むという戦略を立てた。

――マリオットを選んだ理由は何か。

対応してくれたのがマリオットだったからだ。会員制ホテルとのダブルスタンダードは通常では難しい。また当時はFC（フランチャイズ）契約の前例があまりなかった。当時のマリオットの柔軟性が、お互いの今日につながっている。

――観光庁はアフターコロナにおける日本の観光キーワードに「地域一体」を掲げている。地方に関しては一体型で開発を進めてほしいと言っている。御社の大都市、地方都市それぞれのホテル開発のポイントは。

大都市に関してはホテルとオフィスビルの複合型が中心だ。都市の好立地であれば、土地を取得する際に分譲マンションやオフィスと戦わなければならず高値となる。一方、コストを抑えながら土地を取得しようとすると、資産価値の低い土地となり、将来転用が効かなくなる。リゾートに比べて都市部は土地代がかかるので、その土地自体の価値が将来にわたって存続する必要があり、なおかつそれが適正価格でなければ事業は成り立たない。必然的に大型の建物も建築物への投資比率が大きい。土地代はそれほど負担にならないが、建設コストは都市でも地方部でもほぼ同じなので、全体ではそれなりの投資額になる。そのため、一定以上の需要が生み出される場所でなければ事業は成り立たない。日本を俯瞰した時に、地名が思い浮かぶような場所であるのか、その地域の中でも特徴的なフラッグシップポイントがあるのかを重要視しながら出店立地を考えている。

プロダクトアウトではなくマーケットインの発想で考えると、お客さまに地球儀の中からそこを探し出してもらわなければならないわけで、ピンポイントでフラグが立つような要素がなければ難しい。東京都心部の場合は「東京」でフラグが立つが、都内は移動距離が短いため、例えば赤坂、六本木、大手町で決定的な差は出ない。「東京」というキーワードの次には、ホテルのブランド名や所持しているホテル会員プログラムカードの系列ホテルであるかなどが選択順のポイントになってくる。私たちのオフィスは、都心部でしか開発を行っていないので、オフィスと組み合わせる用途の一つとしてホテルとの親和性は高く、ブランドの選定が重要と考えている。

――15年に「翠嵐　ラグジュアリーコレクションホテル　京都」を開業。23年夏に「紫翠　ラグジュアリーコレクションホテル　奈良」を開業されるが。

京都では歴史的な建物、庭園を生かしながらリノベーションして「和風のラグジュアリーホテル」を作った。マリオット・インターナショナルの最高級カテゴリーブランド「ラグジュアリーコレクション」を誘致したことで、海外メディアの注目を集め、米旅行誌「コンデナスト・トラベラー」の読者投票では、日本のホテル部門において5年連続1位に選出された。

「日本の京都に旅館のようなラグジュアリーホテルができた」ということで、外国人のエグゼクティブや富裕層が好んで来て下さるようになった。外国人が感じる日本の最高の要素を、インターナショナルブランドの施設とサービスが保証された中で味わうことができるというのが人気の理由だ。奈良公園の西端にも同様タイプのホテルを開業する。私たちは、今後もそれぞれの土地にふさわしいホテル開発を通じて、日本各地の魅力を磨き、エリアの方々とともに世界に向けて日本を発信していくことで、さらなる日本の観光先進国化、地方創生に貢献していきたいと考えている。

――ホテルビジネスにおけるDX化のポイントをどのようにお考えか。

まずは、観光産業全体がデジタル化に対応できる戦略を作るべきだと思う。その際にキャッシュレスを含めたIT化をゼロベースから設計し、整える。

宿泊業界内のDX化について言えば、自社内の数字の理解、把握をデジタルで正しく行いながら、それを分析して次の経営に生かせるようにすることが大事。まずは、経営するためのDXであるべきだ。

――日本の新たな観光立国実現に向けて、観光産業を目指す若者へのメッセージを。

観光産業は世界の中で成長産業だ。その中での日本の立ち位置は非常に良い。全国各地にはさまざまな光る物が散りばめられており、世界から見ても本当に魅力的だ。それらを磨き上げながら世界にプロモーションしていける仕事というのは価値があると思う。狭い視野で国内だけを見るのではなく、世界に向かって視野を広げながら、この観光産業の在り方を考えるというのは一つの大きなチャレンジになるはずだ。若い人たちには大いにチャレンジしてほしい。

三井不動産ホテルマネジメント

――三井不動産グループにおけるホテルビジネスのポートフォリオ構成はいまどのようになっているか。

三井不動産ホテルマネジメントは三井不動産から建物を賃借し、運営をしている。当社はアセット（資産）を持たず、ホテル運営に特化している。

当社は、主要大都市、政令指定都市を中心に宿泊主体型カテゴリー3ブランド（三井ガーデンホテルズ、ザ　セレスティンホテルズ、seaquence〈シークエンス〉）で国内38ホテルを営業している。

シークエンスは渋谷、京都五条、水道橋で展開しているが、チェックインやルームキーに顔認証を導入するなど最新のDXホテルとなっている。

三井不動産グループのホテル事業ポートフォリオとしては、他にリゾート型のハレクラニ沖縄やHOTEL　THE　MITSUI　KYOTO、外資系ホテルブランドとの協業によるアマネムやフォーシーズンズホテル東京大手町、23年4月に開業予定のブルガリホテル東京といったラインアップがある。これらは国内外の富裕層をターゲットとしたフルスペック（総合型）ホテルだ。

さまざまなゲストに訴求するカテゴリーを用意することで、三井不動産本体のホテル・リゾート事業のウイングを広げている。

その中で当社の宿泊主体型ホテルの展開は、さまざまなイベントリスクに耐性のあるビジネスモデルを目指している。イベントリスクには、リーマンショックのような経済的なもの、東日本大震災のような自然災害などがある。

――都市型ホテルと地方型ホテルに対する投資とマネジメントのポイントをどう捉えているか。

当社としては宿泊主体型ホテルとして高いホスピタリティを維持しながらも効率的な運営モデルを志向してきたが、今回のコロナ禍で、顧客のホテル利用の目的が単に「宿泊」だけでなく、「憩い」「リフレッシュ」「ワーケーション」「長期滞在」など多様化していることが分かった。

都市型、地方型にかかわらずそのエリアのニーズに見合ったホテルサービスをチェーンメリットやグループメリットを十分活用し、提供していくことが求められる。↖

テクノロジーを利活用した総合実証実験施設
2023年5月、沖縄県うるま市に完成予定

タップホスピタリティラボ沖縄

tap
株式会社タップ
〒135-0016　東京都江東区東陽2-2-4　マニュライフプレイス東陽町1F
TEL：03-5683-5311 ／ FAX：03-5683-5310 ／ URL：https://www.tap-ic.co.jp/