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

代表取締役社長
伊達　美和子氏

世界に向けて日本を発信
観光先進国化、地方創生に貢献

――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開発に、グレードの高いホテル開発になる。ホテルの存在自体が賃貸オフィス部分にも良い影響を与えるととらえて、その場所に応じたブランドを誘致する戦略を取っている。

一方で地方部では、土地よりも建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/

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

観光産業は「人」が大切
「非デジタル」も含めたXを

取締役会長
足立　充氏

↙一方でホテル運営の現場の担い手であるスタッフの確保が今後も重要な要素と考えている。

――アフターコロナにおける日本観光のキーワードは「地域一体」だが、都市と地方の視点でどのような対応をお考えか。

ハード面では「その地域の自然や文化に根差した意匠デザイン」「地産地消の食事の提供」が、ソフト面では「土地の文化の継承・体験」「新たなエクスカーションの創出」が重要だろう。そのためにも地元行政、企業との協業、コラボレーションが必要となってくる。

当社は主力ブランドの「三井ガーデンホテルズ」を22年にリブランドした。アッパーミドル層を対象とする宿泊主体型カテゴリーは基本的には踏襲しながら、ゲストにホテル滞在そのものを楽しんでいただけるように「Stay in the Garden」という新たなブランドタグライン（理念）を設定し、ガーデンのような豊かさと潤いのある滞在体験を提供することを目指している。

都市部、地方部に限らず目的によって中長期滞在にもお応えする設えをホテルに施し、ゲストがホテルを拠点にそれぞれの地域を「Discover」できるきっかけとしたい。

ホテルとしては、地元地域の行政・企業との一体性も志向していきたい。地域貢献には、ホテル単体ではなく地元企業・店舗の参画も必要だ。積極的に地元とタイアップしていきたい。特に京都、銀座などではエリアにおいて、新しいサービスとの連携の可能性も模索していきたい。

――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。

DX化は業務効率向上、顧客利便性向上が大きな柱だ。

サービス業全体の人材採用難の環境下においても質の高い運営を行うためには、まずは本来の顧客接遇の基本であるフェイス・トゥー・フェイスの接客に注力できる環境づくり、つまり事務作業の業務効率化が必要だ。これにはデジタルを活用した自動化、効率化はもちろんのこと、業務の棚卸と取捨選択といった「非デジタル」も含めたX（トランスフォーメーション）が必須だろう。

宿泊主体型ホテルとしては、チェックイン・アウトなどをスムーズにストレスなく行えるようにしたい。また、デジタルネイティブ世代が今後顧客として増加していく中で、デジタルを活用した滞在価値の向上も重要なポイントだ。

ホテリエのホスピタリティに代表される「サービス業」の要素が発揮されるのは、カスタマージャーニーにおける「旅ナカ」という側面が強いが、メルマガなどによるニーズ喚起、会員アプリやOTAなどを通じた予約導線、また宿泊後の口コミやSNS投稿など、旅マエ・旅アトにおける要素も大きい。これらのフェーズにおいて、顧客属性や滞在動向などのデータに基づき最適な打ち手を実行する、データがその手助けをするといった意味での「マーケティング領域のDX」も同様に大切だろう。

――観光産業界においても財閥系企業グループは非常に大きな役割を担うことを期待され、また担わざるを得ない。観光立国の復活に向けて、観光産業を目指す若者へのメッセージを。

観光産業は本当に「人」が大切だ。その意味では、財閥系も他の皆さんも同じだと思うが、「人の三井」と言われるように、三井グループには、人にフォーカスする、人を大切にする企業文化がある。そういう意味では、観光業界、ホテル業界と合致している。

旅行消費を主とする観光産業はさまざまな産業への波及効果も大きく、日本経済の成長の柱として極めて重要であり、期待されていることは言うまでもない。この産業に従事し、観光資源を整備、開発、保護していくことは、自らの文化、地域への誇りを醸成するものだ。コロナ禍はさまざまな学びと気づきをもたらしてくれた。これらを糧に、改めて「観光立国」への歩みをブラッシュアップして進めるとともに、この産業に関わることで産業そのものや個々人の可能性を伸長させることを、若い皆さんには期待したい。

共立メンテナンス
観光業は皆を笑顔にする仕事
人材開発の視点で海外進出

代表取締役社長
中村　幸治氏

――多岐にわたるビジネスを展開されている中で、ホテルビジネスは、ポートフォリオ上はどのような位置付けなのか。

当社の設立は1979年。食の世界に長く携わった創業者の石塚晴久が企業の給食施設の受託運営を始めた。1980年に学生寮「ドーミー」第1号を開始し、1985年には社会人寮「ドーミー」第1号をスタート。当時、企業にとって自社寮が当たり前だった時代に「1室から借りられる」「朝夕2食付き」というサービスを提供した。

ホテル事業の開始は1993年だ。リゾートホテル事業を7月、ビジネスホテル（ドーミーイン）事業を8月に始めた。リゾートホテル事業では、当時企業が福利厚生施設を手放す中、施設をそのまま利活用するという目的で、「食」と「住」と「癒」というサービスを「1室」から提供する共立リゾートの第1歩として「ドーミーヴィラ軽井沢」を開業した。

ビジネスホテル事業では、社会人寮「ドーミー」をご利用いただいている企業からの「社員の出張長期滞在の際、快適に過ごせる社員寮のようなホテルがあれば良いのにな」という声に応えて「ドーミーイン」が誕生。ビジネスホテルに「大浴場」という革新的なサービスを持ち込んだ。第1号は埼玉県の「ドーミーイン谷塚」だ。

新築リゾートの第1号は2004年の「ザ・ビーチタワー沖縄」。関東・伊豆地区で既存の宿泊施設を利用しながら培ってきた「癒やしのリゾート」に対する思いを新築物件に込めた。当時、沖縄になかった「高さ＝素晴らしい眺め」という視点を採り入れ、「ラビスタ（＝眺望）シリーズ」の原型ともなった。2020年には「湯めぐりの宿」第1号店として「湯めぐりの宿　修善寺温泉　桂川」を開業した。

現在のビジネスポートフォリオは、寮事業513カ所、ドーミーイン事業88カ所、リゾート事業38カ所、シニアライフ事業11カ所となっている。

――売り上げの構成はどのようになっているか。

コロナ前の数字にはなるが、全体で1700億円。そのうち、二つの主要事業については、寮が500億円、ホテルが780億円で、利益は両事業とも同水準といったところだ。安定的な収益基盤の寮事業と、成長市場への収益ドライバーとしてのホテル事業。これが両輪となっている。この収益構成でなかったらコロナ禍でもっと深いダメージを受けていただろう。

元々は寮事業の会社で、ホテル展開は「ホテル業認可を取った社員寮」から始まっている。寮だと年間契約しか取れないが、ホテルなら契約期間が自由になる。100部屋の社員寮なら住む人は年間100人で変わらない。100部屋の寮のホテル認可を取り、ホテルとして運用した場合、稼働率が70%ならその部屋に2万人近くが接触することになる。「いまお泊まりいただいている部屋がお気に召すようであれば、同じ仕様の寮があります」というのが当社のホテル事業の始まりだ。

――2015年にビジネスホテル海外1号店「ドーミーインPREMIUMカロスキル」を韓国に出店したが。

「お世話する心」「おもてなしの心」を世界に伝えるべく、海外進出した。海外なので、日本のドーミーインと同じ仕様で建築するのが少々大変だった。日本に行く前にこちらにお泊まりいただいて、「もしお気に召したのであれば、同じホテルが日本にありますよ」という日本国内と同じロジック。インバウンド集客のためのショールームと位置付けた。

実は〝人材開発センター〟の役割も担っている。韓国から日本に来て働きたい、という人のトレーニングの場ともなっている。

――人材開発の視点での海外進出は素晴らしいお考えだ。

台湾、タイなども考えていたのだが、コロナ禍で全ていったんリセットすることにした。ただ、留学で来日し、当社に就職したスタッフは一定数いる。現在はネパール出身のスタッフが多い。韓国の話に戻るが、韓国のドーミーインで働いた後、日本でも働いてもらい、最終的には韓国の現地法人の社長になってもらいたいという気持ちを持っている。

――御社のホテルビジネスのポートフォリオ展開は、ビジネス、リゾート、そして海外となっているが、それぞれの特性をどのようにお考えか。

ドーミーインの朝食のビュッフェバイキング、大浴場、サウナといったコンテンツは、東南アジア全般では強いだろうという仮説を立てている。問題は部屋の広さだが、韓国と同様にいったんショールームとして出店することを検討中だ。ドーミーイン事業としては、スタンダードビジネスホテルに加えて和風プレミアムブランド「御宿　野乃」などのブランドを展開している。

リゾート事業では、絶景を愉しむリゾートホテル「ラビスタ」シリーズやペットとの滞在を愉しむ「ルシアン」シリーズ、個性豊かな「和の湯宿」などさまざまな宿泊ニーズに応える施設を展開している。特に和の湯宿では、一棟一棟に個性をもたせ、チェーンであることを意図的に見せない展開戦略をこれまでとってきた。ただ、そうするとブランド力がつかない。ビジネスホテルについては「ドーミーインなら間違いない」と指名してくださる顧客が増えているが、リゾート事業はここが悩みどころになっている。

実は、リゾートについては今後出店したい場所の仕入れはほぼ見通しがついている。リブランディングして統一感を持たせて今後の出店をしていくのか、従来通りの戦略を続けるのかを思案中だ。

――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。都市と地方の視点でこの対応はどのようにお考えか。

最初の「御宿野乃」の出店は鳥取県境港市だった。市長がお越しになり、わが町にホテルがないので、ぜひやってほしいという要請があり、「天然温泉　境港　夕凪の湯　御宿野乃」を作った。ビジネスベースで考えると商業集積地を中心とした出店戦略にならざるを得ない。ただ、自治体からの出店要請に応じた場所も成功しつつある。地域一体は極めて重要な視点だ。

――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。

部屋とスタッフの状態を考えずにレベニューマネジメントツールに頼りすぎるのは危険だ。スマートチェックイン・アウトについては、導入を検討している。

――観光立国復活に向けて、観光産業を目指す若者へのメッセージを。

観光業は皆（みんな）を笑顔にする仕事で、その皆の中に皆さんもいる。自分が笑顔にならなくて人だけを笑顔にする仕事ではない。弊社は社員が6千人で、パート従業員も入れると1万8千人になるのだが、新人にはいつもこの話をしている。

観光は、収入面も含めて大きな伸びしろがある未来産業なので、ぜひ志してほしい。

JAPAN HOTEL APPRAISAL

株式会社日本ホテルアプレイザル

● 代表取締役：北村 剛史　宿泊施設専門不動産鑑定士（日本）、米国不動産鑑定士、英国不動産鑑定士、米国不動産カウンセラー

● 宿泊施設専門の不動産鑑定評価会社

● 事業フィールド：鑑定評価（価値、賃料）、マーケットレポート、コンサルティング、その他各種宿泊施設、観光事業支援

SAKURA QUALITY®
観光圏・DMO・DMC 等との共同品質認証制度（世界初）安全・安心・誠実さを感じる宿泊施設に対する品質認証制度

SAKURA QUALITY
An ESG Practice
米国 GSTC より基準承認を受け国際規格となる宿泊施設向け SDGs 認証（アジア初）サクラクオリティ認証施設に提供

A Clean Practice®
Confirmed by SAKURA QUALITY
当初は、北里大学教授、奈良医科大学感染症センターのサポート受け、現状も㈱中部衛生検査センターの支援を受けつつ最新感染症情報及びガイドライン（第 44 版）を無償提供