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

アフターコロナにおける旅館の取り組み

賃上げのための利益確保へ

海栄館　代表取締役社長
渡邉玲緒氏

コロナ禍の3年間が終わり、旅館として反転攻勢ができる状況となった今こそしなくてはいけないことはただ一つ、年収を日本人の平均年収に近づけていくことだけと考えます。現在の日本人の平均年収が約460万円に対し宿泊業は約270万円、この現状では人手不足は必然です。だからこそ、ここは賃上げをするための利益確保が必須であり、それをするためには、お客さまの旅館に対するマインドを変えなくてはいけません。価格帯によってやるべきことは違う部分がありますが、料金アップがなかなかできない旅館もありますので、弊社で取り組んだことを紹介します。

まず2022年より施行されたプラスティック資源循環促進法に沿って、比較的リーズナブルなグループ旅館はサステナビリティの観点よりハブラシなど該当の5種類をすべて有料にし、多くのお客さまの認知をいただきました。時に小言をいただくことはあるものの、有料販売での売り上げ、清掃のセットもなくなったことの生産性向上、そしてSDGsと二酸化炭素の改革でした。本来のこちらの法律の趣旨はハブラシ等を持参してくれるようになることですから、アメニティが付いていないことをデフォルトにすべきと考えます。

また、賃上げのための利益確保として、今まで多くの旅館はサービス料込み、消費税別という考え方が当然の常識となってしまっていましたが、しっかりとお客さまにするサービスへの対価として、サービス料を頂戴するようにいたしました（10％）。そのサービス料こそまさにスタッフへの賃上げに還元するものですし、スタッフにもお客さまへのサービスで料金が発生するという責任感が生まれてきます。これまでに日本人のサービスという意味が無料と捉えられてきてしまったことが大きな失敗だと思います。しっかりサービスをして料金がいただければ給与も上がるということを、スタッフにも実感してもらえれば、企業としても旅館としてもいろいろな意味で好循環になっていくことは間違いないことだと確信しております。

今回例を挙げた二つの取り組み以外にも、旅館に対する日本人のお客さまのマインドを変える取り組みをし、旅館のスタッフの平均年収を上げていくことが、宿泊業の地位向上、観光業が日本の基幹産業になっていくことにつながっていくと信じていますので、今後もそのような取り組みを業界の中でも最先端のスピードで、グループ一体となって実践してまいります。そのことで業界に寄与できるような「記念日の宿　海栄RYOKANS」であり続けていく所存です。

増える観光のリスク要因

プレーヤーは表舞台に出よう

日本観光振興協会　理事長
最明仁氏

お恥ずかしい話ですが、先日、プライベートでオーストラリア・シドニーを訪問した際、空港から市内のホテルまで乗ったタクシーで、いわゆる「ぼったくり」の被害に遭いました。公式スタンドから乗車、ライセンスを持った車だったことで安心したのと、30年前にJNTOシドニー事務所員として3年間駐在し、その後何度か出張した時も一度もお金のことで嫌な思いをしたことがなかったので油断していました。

オーストラリアはシドニーオリンピック招致が決まってからほぼ一貫して高い経済成長を遂げてきた国です。製造業は振るいませんでしたが、多くの移民を受け入れ多文化主義政策を取り、観光をはじめとしたサービス産業、豊富な天然資源とほぼ自給自足の農畜産業を背景に国は富み、シドニーやメルボルンといった大都市では急速に増える人口への対応のため、さまざまなインフラ投資も盛んに行われています。

これは規制緩和と民間資金を活用した政策が功を奏したと言われ、欧米を中心とした汎用の技術をそのまま積極的に取り入れスピード感をもった開発が進んだ結果だと考えています。

市中はほぼキャッシュレス、ライドシェアもすっかり定着していますが、一方、影響を受けたタクシーの一部に地理不案内の外国人旅行者から巻き上げようという不心得者が横行したり、ホテルや飲食店も価格の高騰に残念ながらサービスレベルが追いついていなかったりと、この先観光地としての評価を下げてしまうリスクを抱えているなと感じました。

過度の規制緩和でガバナンスが緩んだり、コンプライアンス違反が増えたり、水面下に潜ってしまい実態が可視化できなくなっていることが起きています。日本でも海外のOTAを通じての予約手配が一般化し、規制緩和の一方、観光ガイドや民泊の実態が見えにくくなっているのではないか、羽田や成田空港での違法ハイヤー等々、わが国が目指す高品位、安心、安全な観光の提供そのものを損なうリスク要因が増えてきていることに危機感を持っています。

ここ数年、日本でホテルや観光施設に海外から多くの事業者が経営に参加し、投資もされてきています。ところが日本の観光産業を議論する場に当事者が姿を見せずもっぱら個社の利益追求に勤しんでいるというのが私の見方です。

すべてのプレーヤーにいかに表舞台に出てきてもらい、日本の観光産業のあるべき姿、ビジョン策定を同じテーブルでともに議論する場を作っていくのか、私が取り組むべき課題と考えています。

観光MBAが果たす役割

観光産業の経営者・経営幹部人材活躍のために

立命館大学大学院　経営管理研究科長・教授
肥塚浩氏

立命館大学大学院経営管理研究科は、2024年4月より「観光マネジメント専攻」を開始します。学位は「観光経営修士(専門職)」であり、いわゆる「観光MBA」です。これまでも観光経営に関する大学院教育を行っている先達はいくつかありますが、入学定員70人専任教員13人という規模で、観光経営修士の学位を冠するのは、私たちが初めてとなります。観光分野は学部教育では数多くの学部、学科、専攻、コース等がありますが、観光経営を大学院教育で行っているのは、世界のMBAでは数多くあるにも関わらず、日本では極めて少ないのです。

観光産業における経営者・経営幹部人材養成を行う必要性は以前より何度も指摘されていますが、私たちの取り組みはこの要請に大学院教育として本格的に応えようということです。しかも社会人院生には、講義をすべてハイブリッド方式（教室＋オンライン）で提供することから、日本中、時差の問題がクリアされるならば海外からでも受講することを可能にしました。地方のホテルや旅館の経営者・後継者、MICE業界、DMO等で活躍する経営者・経営幹部人材の養成を行っています。これが観光業界にどれだけ積極的に必要なものだと受け止めていただけるかは今後の教育研究の実践とその成果によるわけですが、強い関心と期待を寄せていただければありがたいです。

言うまでもなく、日本の観光産業は、日本の未来を支え、切り開く役割が強く求められており、また、人口減少社会、超少子高齢社会に急速に向かっている地方の持続可能性を高めるために、重要な役割を果たすことが求められています。

これから観光MBA教育を開始する私どもが申し上げるのは僭越ですが、観光MBAは私どもだけではなくももっと多く設置されることが必要です。そのためには、次のような課題を解決しなければなりません。

第1は、観光産業で働くマネジャー層がさらに高度なキャリアを目指し、それを企業側が適切に評価して処遇すること、経営者層がビジョナリーなリーダーとして活躍することが必要です。

第2は、数多くのマネジャーや経営者が観光MBAをはじめとするMBA教育を受け、ビジネスの共通言語を身につけることです。

第3に、そうした人材が実務家教員あるいは研究者教員として将来の観光MBAで教育研究を担うことです。

第4に、産官学連携を大胆に推進し、観光MBAが観光産業エコシステムの一員となっていくことです。

TCVBサステナブル・ツーリズム・パートナーシップ

「持続可能な観光」へパートナーとともに

東京観光財団　専務理事
鈴木勝氏

「ポストコロナ」の観光で重要な視点が「持続可能な観光」です。国の観光戦略や東京都がこの2月に公表した観光産業振興実行プランにも重要な位置づけがなされています。持続可能な観光をいかにベーシックなコンセプトとして定着させていくか、われわれに課された大きな課題であると認識しています。そこで東京観光財団（TCVB）では、「持続可能な都市」東京としてのPRやマナー啓発をはじめ、地域向けやビジネスイベンツ向けのサスティナビリティ・ガイドラインの策定、モデル事業の造成支援、相談サポート体制の整備、助成制度の創設など、多面的な促進事業を展開しています。

「持続可能な観光」を幅広に推進していくためには、行政、DMO、観光関連事業者など地域の関係者が、コンセンサスを得ながら連携して取り組むことが欠かせません。私どもTCVBの強みは、賛助会員という産業パートナーがいること。昨年度、その賛助会員のうち18社・団体にパートナーとして手を挙げていただき、「TCVBサステナブル・ツーリズム・パートナーシップ」を立ち上げました。

これはTCVBが中心となり、パートナーそれぞれが取り組みを持ち寄り、情報交換し、その取り組みを発展、拡大させ、協働しながら「持続可能な観光」にコミットし推進することで、東京を持続可能な観光／ビジネスイベンツ・デスティネーションにすることを目的としています。

フォーカスする取り組みとしては①環境負荷の軽減②地域経済への貢献③地域社会との連携④文化遺産の保護と活用⑤自然資産保護への貢献です。

今年度は情報交換（定期勉強会の実施等）、情報発信（各社取り組み紹介等）、グローバル・サステナブルツーリズム協議会（GSTC）による3日間の研修を実施しており、今後、順次活動の充実を図っていきます。例えば、積極的なPR活動、パートナー同士でのコラボレーション、行政との協働による環境負荷軽減の取り組み、活動内容や達成した数値等の公開などです。先日、私も活動に参加したところ、パートナーの皆さまが積極的に情報交換をされ、活動に対する高評価も頂きました。現在、新たなパートナーも募集しています。

最後に、われわれの活動がまず目指すものは、「持続可能な観光」の見える化と、それを規範とした観光産業の活性化です。そして持続可能な観光のための取り組みをさらに前へ推し進め、われわれのミッションである「世界から選ばれ続けるTOKYOへ」をともに確かなものにしていきたい。そう願っています。

地域経済の回復と活性化

観光産業を町の基幹産業へ

福島町観光協会　会長
出羽正機氏

北海道南西部に位置する福島町は、第41代横綱千代の山と第58代横綱千代の富士の出身地であり、全国で唯一2人の横綱が誕生し、キャッチフレーズが「横綱の里」。基幹産業は、津軽海峡に面しているという自然的・資源的条件を生かし、イカ漁や昆布養殖とともに、これらの海産物を利用した水産業を基盤としておりますが、以前は最も多かった第2次産業の水産加工業者がイカなどの不漁が原因で廃業や就業者数の減少が進み、現在は第3次産業の商業・サービス業の就業者が多い現状です。

また、青函トンネルの北海道側の基地であったこともあり、調査、着工後から発展し、人口も一時的に増加しましたが、福島町と吉岡村が合併した昭和30年1万3428人をピークに、その後は減少に転じ令和6年1月末時点では3451人となっております。

これまでの当町は、横綱千代の山・千代の富士記念館と青函トンネル記念館という大きな観光施設がありながら、北海道で唯一の城下町で桜の一大名所でもある隣町の松前町へ向かう観光客の通過の町でありました。企業や人口が減少し、雇用喪失が拡大する状況の中、町民が安心して暮らすには、地域をけん引する基幹産業へ観光産業を発展させることが必要不可欠です。

行政が中心となり方向性を示すことが重要でありますが、多様なニーズに応えサービスを展開するには当協会の存在はカギとなります。

近年は「岩部クルーズ」という、通称「青の洞窟」や奇岩・絶景を小型船で巡る町の事業が立ち上がり、人気を博していることから、当町を目的に観光する方々が増加しております。当協会も新たな観光コンテンツが誕生したことを機に広報活動を強化し、プロモーションの展開や商談会などに数多く参加しております。この広報活動は行政から補助をいただき運営している当協会の立場としては、広報活動の強化には、補助額の増加が必要だったため、当初は理解を得ることが大変でしたが、確実にマッチしそうなターゲット層やアクセスしやすい地域に絞って実施したことで、経費以上の消費額を生み出せるようになり、一定の理解を示していただけるようになりました。

これからはさらに国内外からの交流人口を拡大し、宿泊・交通・小売・飲食事業者にも国内消費を含む外貨獲得を図り、雇用の増加と稼ぐ人財を育てる意識付けが観光消費拡大となり、地域経済の回復と活性化につながることを期待したい。

観光関連産業としての情報提供のあり方

旅行者の真のニーズ読み解く

ＪＴＢ総合研究所　主席研究員
濱中茂氏

インターネットの進化によって、人々は簡単に多くの情報を手に入れられるようになりました。ここのところ話題のChat GPTなどのAIを使えば、単に情報を得るだけでなく、自分の疑問に答えてもらったり、分からないことのサポートをしてもらったりすることすら可能です。

そのような時代にあって、私たち観光関連産業は旅行者へどんな情報提供をしたらよいのでしょうか。旅行を通じ、より豊かな時間や体験を提供するために、何が必要でしょうか。

旅行の際に人々が得ようとする情報として、訪問先への行き方や営業時間、料金、宿泊施設の設備、天気予報などがあります。これらは、いわゆる事実そのものです。単に事実を伝えるだけなら、ホームページや紙面等に掲載すれば事足ります。しかし、観光関連産業としてより価値の高い情報を提供するには、旅行者が自分で調べれば出てくるような「情報」に加え、接客するスタッフが持つ知恵や経験などを加味してアウトプットする「知識」が強く求められます。言い換えれば、旅行者自身が理解しきれていない真のニーズを読み解き、よりパーソナライズ化された情報を提供することが付加価値の創出につながるということです。

これは、ソムリエの役割に似ています。優秀なソムリエは、ただお客さまの要望をお伺いしてワインを提供するのではなく、会話の中でお客さまの体調を把握し、ワインの背後にある物語や製造プロセスを語ったり、天候を加味したりしながら、その瞬間に最適なワインを提案します。同様に、観光関連産業でも旅行者との対話の中から潜在的なニーズを引き出し、適切な情報提供を行うことで、より高い満足度につなげられるのです。

弊社が行った調査では、熟年層よりも若い世代の方が、旅行会社などの店舗の利用意向が高いことが分かっています。旅行経験の乏しさもあり、旅行へ行くための背中を押してほしいというニーズが読み解けます。行動制限を求められたコロナ禍により、学生時代の旅行機会が減少したことで、まさにこのニーズが高まっている可能性もあります。

お客さま自身も気づいていない潜在的なニーズに対応し、より付加価値の高い情報を提供するためには、スタッフが常に新しい情報をインプットし、提供する情報の質の向上やアップデートができる環境づくりも重要です。私たち観光関連産業は、旅行者により高いレベルの満足感を提供できる、奥深く幅広い事業に携わっているのだ、という意識を醸成することが、その第一歩と言えるでしょう。