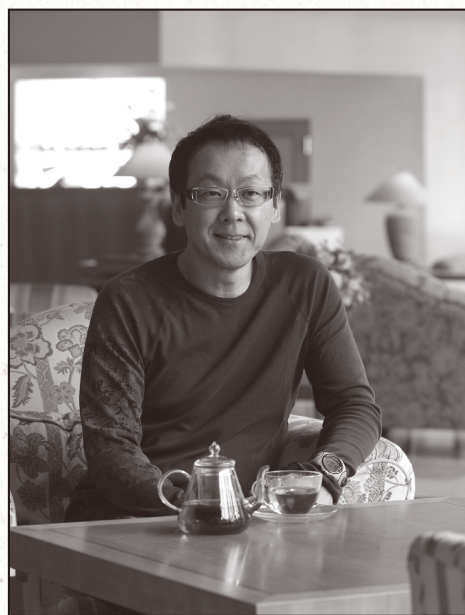


日本の観光がヤバくなるとき

—星野リゾート・星野佳路氏が語るポスト 1,000 万人時代の訪日観光

「リゾート運営の達人」を企業ビジョンとして掲げる株式会社星野リゾートの星野佳路・代表取締役社長。観光庁の観光カリスマに初代で選出されたり、経済同友会の観光立国委員会・委員長を務めたりなど、日本の観光を語る上でのキーパーソンである。星野氏が考える訪日観光の現在と未来についてお話を伺った。



インタビュー：株式会社星野リゾート 代表取締役社長・星野佳路氏

星野さんは、日本の観光立国への戦略の中でインバウンドはどうあるべきとお考えでしょうか。

インバウンド（訪日外国人市場）へのアプローチは確かに重要ですが、それは観光産業の競争力強化策の一つでしかなく、全体像を把握した上でインバウンドに取り組んでいく必要があると考えています。日本の観光産業の特徴は、大きな国内旅行需要が安定して存在していることです。全体の観光消費額の中で

インバウンドの構成比は6～7%程度であり、90%以上が国内、つまり日本国内を旅行している日本人が最も大切な市場であるということです。確かに成長潜在力はインバウンド市場にありますが、たとえそれが3倍になっても大半の需要は国内から来るということを忘れてはいけません。

こういう前提をもとにした日本の観光産業の成長戦略は、ステップ1として大きな国内市場で収益力を高め、投資を呼び込み、国際競争力あるハードとソフトをそろえた上で、ステップ2として成長潜在力の高いインバウンド市場に本格的に参入するというものであるべきです。実際にはこれらのステップがオーバーラップしながら進むのかもしれませんが、基本的には国際競争力がない商品でインバウンドを短期的に取ろうとすれば、それは一時的なブームで終わる可能性があり注意が必要です。

観光産業、特に私が関わっている宿泊施設の課題は低い生産性と収益力にあります。大きな国内需要が堅調なうちに、生産性を高めて収益力を上げ、もっと投資を呼び込める産業になる必要があります。投資が活性化することによって、設備は更新され、新しいサービスが生まれ、人材も集積してくる、そうなることで初めてインバウンド市場にもアプローチできる体力がついてきます。このような手順が本来必要であるということを踏まえて、すでに成長が始まってしまっているインバウンドへの対応を考える必要があると考えています。

そういう全体戦略の中で訪日観光はどのような意味があるのでしょうか。また、星野リゾートの訪日観光への取り組みを教えてください。

◆ 星野リゾートのインバウンドはFITとインターネットを重視

私たちがインバウンドという新しい分野に注力する理由は、そこに大きな成長ポテンシャルがあるからです。30年前はG8の中間層以上だけが旅行する世の中でしたが、今は世界中で旅行人口が増えています。日本の人口減少を補って余りある成長の可能性を見出せるのはインバウンド市場だけです。

星野リゾートではインバウンドの集客はFITとインターネットを重視して

取り組んでいます。韓国からの訪日客を分析すると、団体旅行ブームのあとにFITが伸びてきています。このパターンはどの国でも同じなので私たちは今からFITを集客する仕組みづくりを重視しています。そして、FITに絞るならインターネットを活用することが有効です。情報を発信するだけでなく、国内市場と同じようにインターネット上で予約を取れるようにしていくことを目指しています。

インターネットを使ってFIT市場をターゲットとするアプローチを採ってきたら、さまざまわかってきたこともあります。例えば、外国人FITにとっての大きな課題に国内交通があります。日本人は宿の玄関先までご自分たちで来て下さいます。でも、外国人FITの方々にとってはそんなに簡単なことではない。世界の常識では最寄りの空港までホテルのシャトルバスが迎えに来てくれます。例えばバリ島の高級リゾートですと2-3時間の距離でも空港までホテルスタッフが迎えに来てくれます。ですから、外国人旅行者は、星野リゾートのスタッフが空港まで迎えに来るだろうと当然思っているのですが、日本の場合は、コストや旅行業法上の制約などから、そんなに遠くまで迎えに行くことができません。成田から軽井沢までタクシーを使おうとすると、今度はタクシー代が宿泊代より高くなってしまいます。

交通の課題については、海外の手法を踏襲することでは解決できないと考え、私たちは日本式の方法で移動していただけるよう努力しています。それは電車利用していただくことです。日本の電車システムは世界最高峰であり、実際にこれを利用することが安く便利に旅をすることにつながるわけですから、何とか外国人の方々にも電車利用していただけるようあらゆる努力をするということです。

具体的には、空港から星野リゾートまでの公共交通機関の情報をウェブサイトで徹底的に丁寧に提供しました。成田空港の到着ロビーを出てから宿の最寄りの駅までの間のポイントになる場所の写真をウェブサイトに掲載して説明をつける。駅から宿までタクシー利用をお願いする場合には、運転手さんへのメッセージとして「私共の宿までお客様をご案内ください。星野リゾート 界熱

海」というような文面をネット上に載せて、それをプリントアウトして見せるだけで宿までたどり着けるようにしています。こういうさまざまな取り組みを進めることによって、日本国内の事情に合わせた移動方法で宿までいらしていただけるケースが増えています。日本観光全体としても「日本に行ったら電車利用が最も安く便利だ」ということが世界の常識になるようにしていくことが重要だと考えています。

発想の転換ですね。

インターネットを使ってFITを取る、というアプローチの場合、広告宣伝はどうされているのですか。

広告宣伝を全世界で展開するというのは大きな予算が必要であり、現実的ではありません。私たちは広告に頼らず、その代わり新しい魅力を創造し、話題性のあるキャンペーンを行い、記事として取り上げてもらうことに努めています。例えば、2013年の春に韓国で30歳以下割引という「若者旅キャンペーン」を打ちました。韓国から来てくださるお客様は60-70代中心の富裕層で、世界中旅行されている方たちです。ご満足はいただいてとても重要な顧客層ではありますが、年齢層としては偏りがあります。もっと若い方々にもいらしていただいて、早い段階で日本への旅や温泉旅館のファンになっていただくことが重要であると考えています。若い層の方々には日本旅館のサービスが初めてという方も多く、滞在時にとても感動してくださるのです。日本のおもてなしを受けて、日本食を食べて、露天風呂に入って、『素晴らしい日本文化体験の滞在だった』とコメントしてくださる方が多いです。こういう方々に日本の素晴らしさ、日本旅館の良さを早く知っていただきたい。ファンになっていただいて、のちのち長くリピーターになっていただきたい。そのために若者旅キャンペーンを張ったわけです。

これは大きな効果があるキャンペーンでした。韓国のカリスマブロガーで東亜日報の記者の方などがこのキャンペーンを取り上げて下さったことにより、

情報は韓国市場内で広まりました。値引きをしていますのであまり利益は出ませんが、ネット戦略とブロガーとは親和性が高く、効果的に星野リゾートのブランド認知率を上げることができたと考えています。

星野さんは日ごろ「日本の観光をやバくする」をモットーにされているわけですが、星野さんにとっての「日本の観光がヤバくなった状態」とはどのような状態なのでしょう。

◆ 日本の観光が「ヤバくなった状態」その1

・世界の人に対する評価が変わる

インバウンド人口が2,500万人以上になり、世界のトップ10入りする、今の3-4倍の訪日外国人旅行者数になって、日本の観光産業全体の消費額の4分の1程度がインバウンドになれば、かなりヤバい状態だと思います。

ただ、外国人旅行者の中で特定のマーケット一辺倒というのは避けたほうが良いと思っています。政治的な問題だけでなく、どの国にもさまざまなリスクがありますから、インバウンドの需要を安定的に維持するためには、できるだけ多くの国からいらしていただくようにすべきです。

世界中からの観光客が日本の色々なところを旅行している、そのようなバランスのよいインバウンド観光が理想的です。日本は東京と京都だけじゃない、地方都市にはそれぞれ個性的な文化がある。フランスにお城がいっぱいあるように、日本中にとっても美しい村がある、そのような魅力の広がりを世界中の人が評価するようになってほしいと思います。世界中の色々な国の人が日本中を旅すれば、世界の日本に対する評価が変わってくる。観光はそこに貢献できるのだと思います。

観光は6次産業化する必要があるとよく言われます。世界中の人が日本の地方を旅行することで日本の農産物や日本酒のファンが増えていって、それが製品輸出にもつながるし、もちろん農業にもつながり、地方の経済を活性化していく。そこに従事するスタッフが年間を通して正社員として収入が得られる。

観光が原動力となって日本各地の1次産業、2次産業、3次産業によい波及効果がもたらされていく。このような状態を創り出す可能性が観光にはあります。「観光なくしては日本の地方経済は成り立たない」というほどの存在感になる、これが日本の観光がヤバくなった状態です。

◆ 日本の観光が「ヤバくなった状態」その2

・日本人の日本に対する評価が変わる

日本人は海外のリゾートのほうが日本の地方の観光地より魅力的に感じている、今はまだそう思っています。1週間休みが取れたら、日本の地方ではなくハワイに行きたいと思う。日本の地方は1泊2日くらいで行くところだと思っている。国内旅行が安近短になっていると言われる理由は、旅行者の傾向なのではなく、日本観光の魅力不足だと私は思っています。

競争力を手に入れるためには、ハード面にも相当手を入れなければなりません。ハード面を改善するためには、観光産業の生産性を上げ、収益力を高め、投資を呼び込んでくる必要があります。そして政策的にこれを実現するための手法が休日分散化による需要の平準化です。日本の観光産業の課題は需要が少ないことではなく、収益力が少ないことであり、その大きな原因の一つが大きな需要が特定の日に集中してしまっていることにあります。これは同時に消費者である利用者にとっても大きな問題を生んでいます。例えば大型連休には旅行代金は高くなり、宿は予約しにくくなり、高速道路は渋滞し、そしてどの観光地も混雑している。「ゴールデンウィークは混んでいて高いから行くのを止めよう」と、旅行ニーズはあるのに顕在化していない需要もある。

私が提案している需要平準化の方法は、ゴールデンウィークの地域別の取得です。こういう平準化方法はフランスではすでに実施されており、3つの地域が時期をずらして大型連休をとる制度になっていて、大きな効果を上げている。それは単に観光産業の生産性にプラスになっているだけではなく、旅行者の満足度を高め、需要の拡大につながっているのです。大きな国内需要があることが特徴である日本でこの方法を実施することは、観光産業の競争力強化に

最も効果的な方法であると私は確信しています。

生産性を上げ、投資を呼び込み、競争力が上がれば、日本中の観光地が魅力的になってくる。長期の休暇が取れたら、ハワイではなく日本の地方で過ごすというパターンができてくる。日本人が日本をもっと好きになる。これは日本の観光にとっての大きな転換ポイントです。これも僕が目指す「ヤバい」状態です。

◆ 日本の観光が「ヤバくなった状態」その3

・日本人が国際人になるための「混乱体験」を避けない覚悟

訪日外国人旅行者数が3倍、4倍になっていく過程では、さまざまな混乱や問題が起きるでしょう。色々な国の人の常識と日本の常識は違いますから、外国人が増えてゴミが増えたとか、騙されたとか、色々なことが起こるでしょう。しかし、それは私たちの国際化へのステップではないかと思うのです。私たちは今まで同じ文化を持った日本人だけにサービスを提供してきた。特に地方はそうだと思います。でも、一步世界に出ると色々な価値観や流儀が入り混じっていて、そういう中で観光事業を展開するノウハウを身につけることこそが観光大国になるという意味なのです。インバウンド観光で外国人に日本のことを理解してもらうのも大切ですが、それだけでは十分ではない。日本人が海外の人たちを理解する、そういう許容力を持つ。それが産業がグローバルな力を持つということだと思います。私たちはそこへ至る道筋での混乱を避けようとしてはいけないし、逃げようとして逃げられるものではないと考えています。訪日観光市場が成長し、色々な課題に直面し、それを乗り越えていくことで国際人になっていく。観光産業が成長する過程で、私たちも国際人として成長していく、そういう覚悟を持って新しい時代に立ち向かって行くことが大切であり、それはきっと素晴らしい経験になると確信しています。

(2013年8月 星野リゾート本社にてインタビュー実施)



Japan. Endless Discovery.

End

