

Together

経営に関する難題解決の事例や手法、働く人々の思いや業界最新情報を共有する月刊紙

KBS
INSTITUTE
KBS
ENTERPRISE
KBSグループ
2020.3 No.178

知識 [Knowledge] と行動 [Behavior] で問題解決 [Solution] を支援

KBSは「HANDS ON型」で、観光・サービス業界を支援します。http://www.kbsbiz.com E-Mail : info@kbsbiz.com

昨年11月10日に、第7回目を数える京都大学とのシンポジウム「これ以上京都に宿泊施設は必要か？」を開催いたしました。

前回お伝えした基調講演に続き、パネルディスカッションでは、京都の実情を踏まえた上でこれからの京都にとってどのような宿泊施設の整備のあり方がふさわしいのか、現場、リサーチ会社、公的組織、それぞれのお立場から現状の問題点を含め率直なお話を伺い、会場全体で議論を深めました。観光業界に携わる皆様のヒントになると幸いです。ぜひご一読くださいませ。

代表取締役 小泉 壽宏



観光を考える定例シンポジウム 開催報告【後編】 「これ以上京都に宿泊施設は必要か？」 パネルディスカッション

■主催：京都大学経営管理大学院 ■共催：株式会社 KBS 創研、S-イノベーション・デザイン株式会社

■日時：2019年11月10日（日）13:00～17:00

■開催場所：京都大学吉田キャンパス国際科学イノベーション棟5階「シンポジウムホール」

■企画趣旨

今後更に増加が見込まれる訪日外国人の宿泊需要を吸収するべく、全国各地で宿泊施設の建設が目白押しです。

京都においては「宿泊施設は数としては満たされつつある」との見方が広がっていますが、「中心部偏在である」「ラグジュアリーホテルは不足」という声もあがっています。

本シンポジウムでは、「これ以上京都に宿泊施設は必要か？」をテーマに掲げ、京都における宿泊施設の整備のあり方について議論しました。

今号では、“あらゆる層が訪れる観光都市としての京都が抱える事情”、“よりよい収益構造を構築するには”、“現状の制度設計と問題点”、等を中心に意見を交わしたパネリストトークの内容をお伝えします。

【モデレーター】 前川佳一氏 京都大学経営管理大学院 特定教授

【パネリスト】

	基調講演の主なテーマ
荻原宏章氏 株式会社 betaspace 代表取締役	宿泊関連の法整備と運営の実態
櫻井詩織氏 STR 日本地区ビジネスデベロップメントマネージャー	宿泊施設が収益性を上げる為に求められる戦略
堀江卓矢氏 公益社団法人京都市観光協会 DMO 企画・マーケティング専門官	観光都市の発展のためにどのような宿泊施設や仕組みづくりが必要か
本田路子氏 PGH エンタープライズ株式会社 執行役員 コントラクト・マネジメント	リゾートホテル再建の経験から考える京都の宿泊施設の整備のあり方



(写真右) モデレーター 前川 佳一氏

(写真左) パネリスト 左から/本田 路子氏/堀江 卓矢氏
櫻井 詩織氏/荻原 宏章氏

パネルディスカッションは、最近、識者から投げかけられている以下のような3つの論点を中心に議論が行われました。

論点①

セグメントごとの事情：京都のように、観光客の比率が高く、また富裕層とそうでない層のすべてが対象になる都市では、どのようなマーケティングや制度設計が求められるか。

⇒需給分析やターゲット顧客の分析は他の都市と同じく重要、更に公的機関によるオープンデータの整備ができると理想的

櫻井：京都においては現在、リーズナブルなビジネスホテルは供給過多になりつつあるが、ラグジュアリーホテルは不足している。エコミーホテルはビジネスホテルよりは需給のバランスがいい。クラス別のしっかりとした分析が必要。

本田：弊社が再建したリゾートホテルでは、富裕層に高額商品を売った

というより顧客自身が、よりグレードの高い部屋、多角的な消費へとステップアップした結果、国内最高レベルのADRを実現した。市場構造上、日本のリゾートは稼働ではなく単価を主軸とした戦略を選択することになるが、RevPARではなく「総合消費額」に着目したサービスマネジメントが有益に働いた。

堀江: 宿泊施設の競争優位性の源を突き詰めると最後は立地にいきつくと思っいる。すなわち、施設周辺のお店や観光地、観光施設を最大限に活かすことができるかが重要である。観光協会では、4年前から要請している認定通訳ガイドを宿泊施設に活用してもらい、宿泊客に施設周辺を案内するツアーの開発を支援している。町並みや商品のストーリーを説明することで、購買行動に繋がっており、こうした取組が地域に根差すホテルづくりにも繋がっている。

また、宿泊施設を地元ならではの評価項目(たとえば、伝統産業品の活用や、地元スタッフの雇用率など)で分類した公的なオープンデータベース

スを作ることができれば、これまで注目されにくかった小規模ながら良い施設への注目も喚起できるかもしれない。

荻原: オンライン化による報告義務の簡略化や、監督機関の人手不足を解消して、違法案件の見回り強化や相談業務の充実化を図ることが重要。許可施設や施設外帳場案件の公的なプラットフォーム化ができると、グレーゾーンの排除にも繋がり宿泊客の利便性もよくなるのではないかと。特に旅館などで、優良でホスピタリティが高いにもかかわらず発信力の弱さからADRも稼働率もなかなか伸びず撤退を余儀なくされていく施設をそういったシステムにより摘み取れると良いと思う。

論点②

適正価格：宿泊施設の適正価格は存在するのか。京都や大阪で RevPAR を向上させるには。
⇒ 発想を変えるには日本の社会通念の変革が求められるかもしれない。

櫻井: 供給数が増加することで稼働率が下がり、それを巻き返すために単価を下げようという心理が働いてADRが下がるという現象が特に大阪で起きている。稼働率をまず上げて、それから単価を上げようという考え方が日本は他国に比べ群を抜いて強い。日本の宿泊施設経営者は、繁忙期に宿泊料金を大幅に上げることによる社会通念上の反感を恐れていることも影

響している。もう少し変動価格の上でのフレキシビリティを取り入れられると変わってくるのではないかと。

前川: 儲ける場所でしっかりと儲けるというのは経営学としては正しい考え方だが、日本人のアイデンティティとして、社会が望まないからなかなか変動価格が取り入れられずRevPAR至上主義になり得ないということかも。

論点③

駆け付け要件：宿泊者の安全を担保するための駆け付け要件は非常に厳しい基準となっている。より現実的で実効性をもった法整備とは。
⇒ 宿泊施設の経営の質の可視化により、良質な施設の意見にスポットを当てられるようにすることが必要。

荻原: 制度上の要件と実態が異なっていて運営されているというケースは結構ある。基準自体も以前よりも厳しくなっており、前はOKだったところが今はNGというケースがあることも影響して、現場では基準を満たしていると偽って通すということも増えている。駆け付け要件に関しても、800mという幅を2kmか1.5kmという風に変換可能な範囲にする代わりに、待機場所の構造要件等をきちんと定め検査もしっかりと行っていくべきだと思う。基準を遵守しよう

とする良質な経営者の多くが撤退を余儀なくされてしまうことは残念。

堀江: これまででは、悪質な施設ができることを防ぐことばかりに意識が集中しがちであったが、真摯に経営をしている施設の声を取り入れられるようにしなければいけない。そのためには、まずは望ましい施設の定義についての合意形成を根気強く続けて行くこと、それらの施設の実態の可視化が必要。

論点: その他

需要と供給のタイムラグ：計画をたててから数年経過し開業する頃には供給過多になるという問題があるが、その部分の調整は可能か。また、今後の可能性は。
⇒ 需要予測や立地はチャレンジングだが、マーケティングにより可能性を広げられる。

堀江: 観光の需要予測は、外部要因が多岐に渡るため非常に難しい。観光協会としては、宿泊施設から提供いただいている予約状況のデータを基に、去年と比較して予約率が良いのか悪いのかといった情報を提供することで、投資の最適化を図ってもらえるようにしていきたいと考えている。

荻原: 何年も前から、供給過多のウォーニングは鳴らしていた。京都であれば入込客数が多いので稼働率をキープできうまく経営できるといった考えで宿泊施設の経営をよく知らずに参入してきた多くの他業種の事業者が今厳しい状況に陥っている。宿泊施設の成功は8割方立地で決まると思うが、よくない立地に新規の施設が乱立したことが致命的だったと思っている。

本田: 立地＝アクセスが便利で既存マーケットが存在する場所と定義するならば、我々が手掛けていたリゾートホテルはとても不利だったということになるが、需要を創造するというスタンスを戦略化することで顧客を着実に増

やしていった。SDカーブだけを根拠に価格を乱高下させるとき、そこに顧客は不在で、ついたり離れたりする浮遊客のみとなって、結果、非効率になる。

櫻井: 立地が最高であればもちろん良いが、DESTINATIONになり得るラグジュアリーホテルの誘致は地域の活性化にも繋がり、むしろ好立地ではないところに必要だと思う。

本田: 需要の創出は、顧客の経験価値を高める契機となる観光資源等のコンテンツの深掘りとそれを個々の顧客のストーリーに適した形で提示することで実現できる。巷では歌舞伎メイクなどが外国人客に人気だと話題だが、そこから本格的な歌舞伎鑑賞へと誘うプロセスが重要だ。この視点からも京都ほど本物の文化的コンテンツの多い場所はなく、ラグジュアリーホテルの更なる展開に適しているといえる。

【京都大学経営管理大学院 特定教授 前川佳一氏 所感】

毎度のことながら、あえて挑発的なテーマを設定しました。結論をひと言で表すと、「ターゲット層のいかにかわらず、しっかりと経営する業者だけが求められる」となるのでしょうか。当たり前のようですが、パネリストの方々のプレゼンやディスカッションを振り返っていただくと、味わい深いご発言がたくさんありました。個人的には、今回のシンポジウムで得た新しい学びは以下のようなものでした。

・日本・関西・大阪の宿泊料低下は、経営的合理性というより、社会的・伝統的な心理によるもの

・宿泊施設にとって立地は大事だが、それだけに頼った経営だと淘汰されるおそれも大いにある
・ラグジュアリーホテルに求められる要件は、立地や稼働率よりも、コンテンツや差別化
・京都市の民泊対策は全国的にも先進的と言え一方で、より緻密な改善案はあったとしても、行政に届いてはいない

こうした教訓を、観光MBAを持つ大学院として、教育や行政への提言に生かしていきたいと考えています。

編集後記

Together 2月号に続き、昨年11月に開催された京都大学とのシンポジウム「これ以上京都に宿泊施設は必要か？」の後編、パネルディスカッションの様子をお伝えしています。今回もパネリストのみなさんにより、かなり突っ込んだ内容まで議論が深まったようです。観光都市・京都が直面している問題は、日本全国共通の課題でもあるでしょう。前川先生が所感でまとめている「ターゲット層のいかにかわらず、しっかりと経営する業者だけが求められる」は、あらためて、観光業にとどまらずすべての業界に当てはまる提言として受け止めたいものです。(増田)

KBS グループ

株式会社 KBS 創研 経営革新等支援機関 近財金1第 241号 20130528 近畿第 74号

株式会社 KBS エンタープライズ 兵庫県知事登録旅行サービス手配業 第 18号

本社：〒661-0003 兵庫県尼崎市富松町3丁目1-5-203 TEL:06-6423-5561/FAX:06-6423-5571

沖縄オフィス (KBS エンタープライズ)：〒900-0012 沖縄県那覇市泊2丁目1-18 T&C泊ビル4階 TEL:098-917-0117/FAX:098-943-1501