

2022 年度経営専門演習 I

期末レポート

With コロナにおける観光業界が今後とるべき経営戦略

淑徳大学経営学部

経営学科

学籍番号 21G110

氏 名 有賀 大陽

指導教員 雨宮 寛二

1.はじめに

観光業界は、旅行業、交通産業、宿泊業、飲食産業、アミューズメントパーク産業、土産品産業、旅館関連産業等幅広い分野を包含した産業であり、外国からの観光客のインバウンドや国内利用客により国の経済に与える影響は大きい。

しかし、その経営状況は芳しくない。With コロナにおける「新しい生活様式」への転換や国際的な往来の制限の実施につき、観光客の減少など大きな打撃を受けている。特に、国外からの観光客への取り締まりが厳しくなったことから年々増加傾向にあった外国客数は今や皆無となってしまっている。

「新型コロナウイルス感染症による関係業界への影響について」の調査によれば、宿泊業の予約状況が2019年同月年比で7割以上減少したと回答した事業者の割合は全体の約90%とほとんどの事業者に極めて大きな影響を与えた。また、地域によっては倒産するものもあり、それは規模の大きなものに多く見られた。

以上を踏まえ、本稿では、この変化した過酷な環境で運営をしていくために観光業界の宿泊業が取るべき今後の経営戦略について論じていく。

2.本論

2-1. 観光業界の現状

まず、現在の観光業界で経営を行っていくうえで、何が重要かを明らかにするためにコロナ前後の観光業界を“需要”と“業界規模”の二つの視点から比較していく。

需要に関しては、コロナ以前「新たな発見の追求」と「休日をゆっくり過ごしたい(お手軽さと特別感の追求)」とに分かれていた。前者は海外旅行を、後者は国内旅行を行う傾向がそれぞれあり、インバウンドと国内来客の二つの稼ぎ口から収入を得ている状態だった。

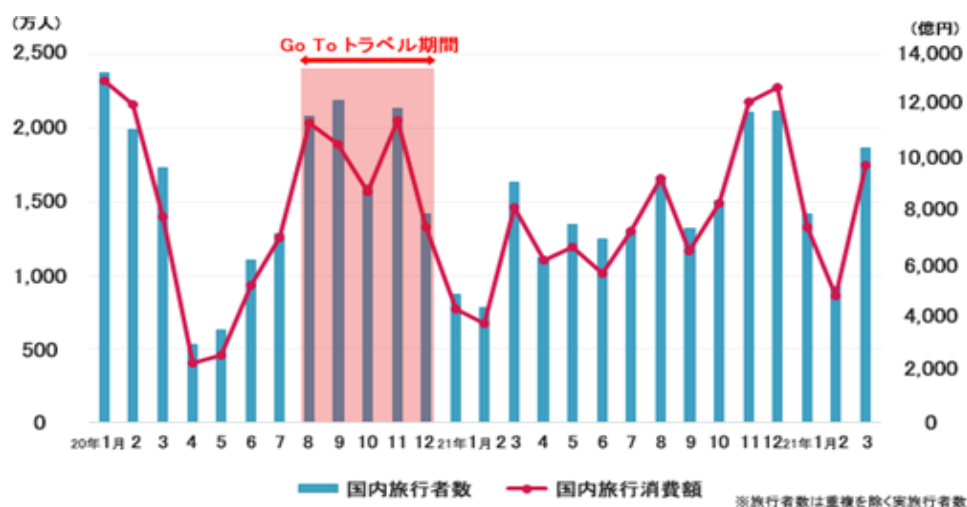
一方、コロナ以降は海外出入りへの取り締まりが強化され、海外からの来客数がコロナ以前の2019年から87.1%も減少し、蒸発状態に陥っている。その影響あってか、二分されていた需要が「安全に旅行がしたい」という需要を先頭に「国内で新たな発見を」と既存の「休日をゆっくり過ごしたい」という二つの需要に分化されるようになった。今後の観光業の運営は、この需要に沿ったものが望ましいといえる。

業界規模に関しては、2015年から2019年にかけて横ばいだったのが2020年に約70.4%減少している。この減少には、来日観光客数(インバウンド)の減少に加え、国内の自粛制度による国内来客数の減少も関係している。

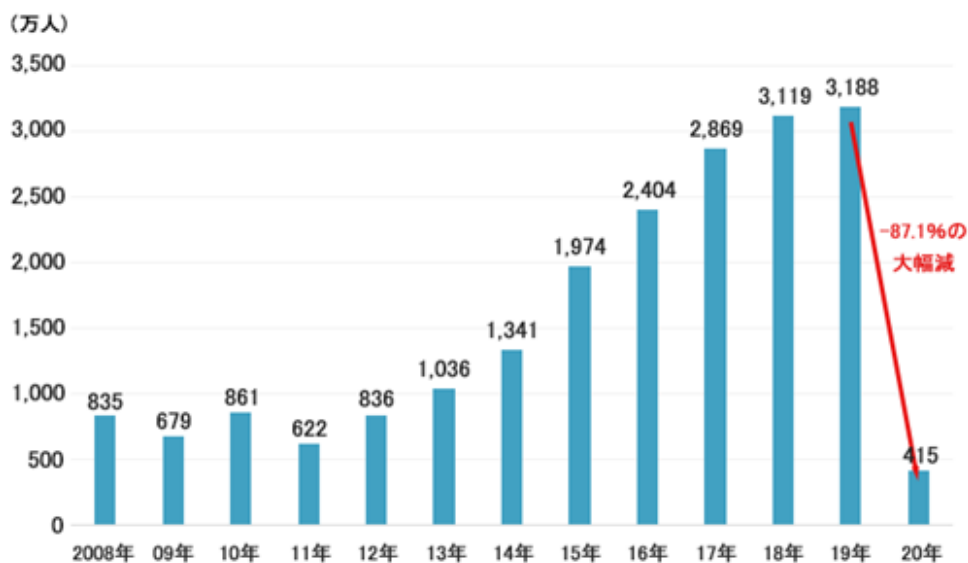
海外からの来客数はコロナ以前から87.1%(3188万から415万へ)、国内来客数は75%(2500万から500万へ)減少している。その後の動向として、来日観光客数は2021年から現在に渡り、1万人以下にまで落ち込んだのに対し、国内の来客数は減少以降、Go Toキャンペーンが実施され、コロナ以前の2500万を少し下回る2400万にまで回復した。

この変化とその後の動向から、今後は国内の来客者が主な稼ぎ口となり、その取り合いになってくることが分かる。そのため、安全に十分配慮しつつ、自社の強みを生かせる経営戦略に移行し、集客を図る必要があるといえる。

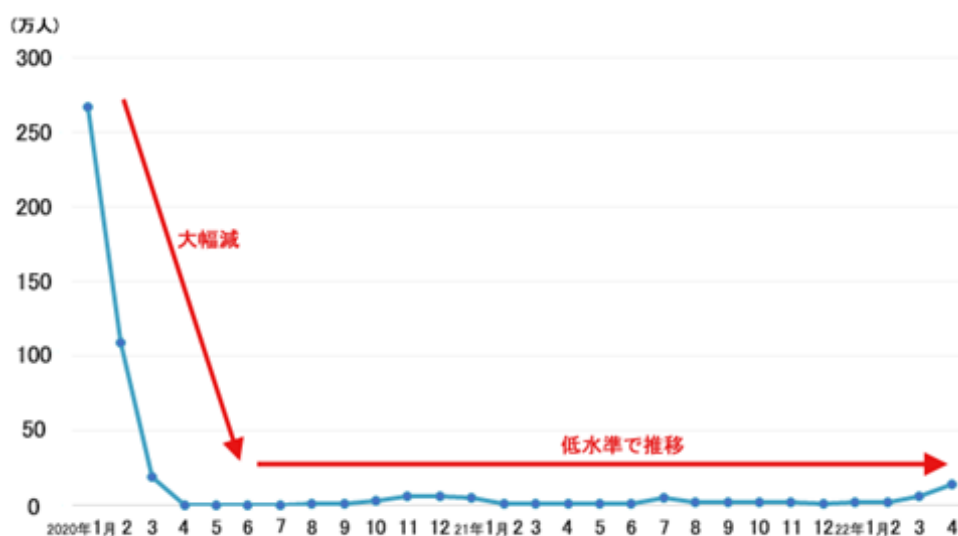
図表1 国内旅行者数と国内旅行消費額の推移



図表2 諸外旅行者数の推移



図表3 月別 訪日外国人旅行者数の推移



2-2. コロナを経て新たに追加された需要

次に、コロナを経て観光業界に新たに追加された需要の概要を踏まえ、どのような効果が見込まれているか。また、その需要の内、宿泊業に反映可能なものはあるか述べる。

一つ目は、感染の心配がなく自宅から観光ができる「バーチャル観光(オンラインツアー)」である。これは、インターネット環境があれば、どこでも気軽に参加することができる疑似体験ツアーを指し、そのお手軽さと感染の心配がないことから2021年2月から6月にかけて1.74倍に増加した。利用も全体の40%が有料で60%が無料となっており、有料のものでも最高価格が4000円と比較的安い価格で利用可能になっている。

二つ目は、自宅から1~2時間の近辺で行う「マイクロツーリズム」である。これは、コロナの影響につく観光客の減少で業界全体の売り上げが81.1%減少したのをきっかけに星野リゾート代表の星野佳路が提唱したのが始まりの新しい旅行形態で、2020年8月を機に流行が加速した。この需要増加の波に乗り、経営戦略の変更を行った株式会社寺島は、売上昨対170%を実現している。この事例から、近年その有効性に注目されてきている。

三つ目は、「ワーケーション」である。これは、観光地やリゾート地でテレワークをしながら(働きながら)休暇をとる過ごし方を指す。ワーケーションの2020年度における市場規模は699億円で、5年後には5倍の3622億円に成長すると矢野経済研究所が調査結果をもとに予想している。ワーケーションは「仕事メイン」と「休暇メイン」の二つの需要に分化されており、経営戦略に合わせて対応する需要を選択し、それに対応した戦略を実行していくのが今後重要になると考えられている。

四つ目は、密を気にせず楽しめる「アウトドアサービス」である。その需要は、客層によってさまざま、家族にはキャンプが、一人での利用には釣りや登山が人気になっている。この需要拡大の理由は「コロナ渦(感染が懸念される)時代にマッチしたサービス」にあり、その需要拡大の影響として、2020年度のアウトドア用品・施設・レンタル市場は前年比4.6%減の26.2%の2954億6700万円に損失を抑えている。今後の見込みについては、矢野経済研究所の調査によると2~3年横ばいの期間を経て、右肩上がりになると予想されている。

五つ目は、日本とも相性のいい「アドベンチャーツーリズム」である。これは、「アクティビティ」「自然」「文化体験」の内、二つ以上の要素によって構成される旅行のことを指す。アドベンチャーツーリズムは、経済的にも環境的にも持続可能な観光形態で経済波及効果が高いという特徴をもっており、観光客を呼び込みたいと考えている観光業界にとって魅力的な取り組みといえる。また、現在コロナ期間を経て世界的に浸透し始めているサステイナブルツーリズムにも該当していることから観光客からの支持率も高く、今後更に需要が拡大していくことが予想されている。

概要の把握を経て、以上5つの需要の内「ワーケーション」「アウトドアサービス」「アドベンチャーツーリズム」の三つが宿泊業にも汎用可能であると考えた。理由は、上記の三つの需要は、「宿泊施設を利用しながら観光施設を利用する」という形で汎用可能であるからだ。

近年、宿泊業界は星野リゾートを筆頭に単なる宿泊施設ではなく、さまざまな“体験”を提供する「宿泊可能な観光地」に進化してきている。この進化を新たな上記の三つの需要の内、自社の戦略にあったものを選択し、取り入れることで「安全に十分配慮した経営」への転化を図った後、自社の強みを生かした戦略を暗中模索せずに済むというメリットが生まれるのではないかと考えている。

また、いずれの需要も今後拡大することが予想されていることから競争の激化が懸念される。ゆえに、今後は「安全に十分配慮しつつ、自社の経営資源に適した需要の選択、及び対応するサービスの提供を行う経営」により With コロナに適した経営への転化と差別化

を同時に行うことが必要になってくるのではないかと考える。

2-3 箱根湯本温泉 天成園の SWOT 分析

次に、上記の今後必要になってくることを踏まえ、箱根湯本温泉 天成園の SWOT 分析をしていく。

強みは、「館内施設の多さ」「周辺の観光地の多さ」「広い年齢層を対象にしたサービス」の三つがあげられる。

一つ目の館内施設多さについては、カフェ「プリミエール」、お土産「箱根路」、Y ショップ「てんせんまーと」、わんわんはうす、ゲームコーナー&キッズルーム、茶屋「たまだれ庵」、離れラウンジ「瀧」の計七つの施設を館内に完備していることを指す。この施設の多さは、三つ目の「広い年齢層を対応したサービス」に寄与しており、若年層から高齢者に至るまで広い客層から人気を集めている。

二つ目の、周辺観光地の多さについては、合計 19 個点在しており、自然豊かなアウトドア施設、美術館、遊園地、お寺、公園の 5 種類に大きく分けられる。

機会は、資金回復につき「With コロナに適した経営」へ転化可能なことがあげられる。この資金回復には、コロナが来日した 2020 年 4 月~5 月にかけて休館し、その休み期間中に安全面に配慮した運営形式に移行したことが寄与している。2020 年 4 月~5 月の時期は、国内のアルコール不足や自粛制限、緊急事態宣言及び時短営業が発令された時期でほとんどの宿泊業はすぐに休業せずに運営を続けていたことから大きな打撃を受けた。

また、復帰した 2020 年 5 月は酒屋がアルコールの生産を行い、アルコール不足が回復傾向にあった時期であった。以上のことから、天成園はコロナによる経営への打撃を軽減しつつ、復帰の時期を見定め、安全に配慮した経営への移行を円滑に行うのに成功したことが分かり、これが資金回復に大きく貢献したと考えた。その成果として、天成園は関東甲信越エリアにおいてコロナ期間含め、売り上げ一位を継続することに成功している。

弱みは、館内施設や設備の多さから維持費が多くかかることがあがる。この弱みは、宿泊業界の中で最も問題視すべきと考えている。というのも、2020 年~2021 年にかけての宿泊業の倒産件数は 100 件を超えており、有名どころだとホテルグランパラスが 2021 年 6 月をもって廃業している。

つまり、この規模の大きい宿泊施設で休館という選択に時間をかけてしまった宿泊業は、ことごとく経営に大きな打撃を受け、倒産してしまっているのだ。

そんな弱みへの対処法として「早い段階で対処の決断と実行を行うこと」が必要になると考えている。理由は、この弱みが原因で倒産した宿泊業はいずれも休館等の対処を行うのが遅かったからだ。Go to キャンペーン (Go to) 実施まで生き残っていたら、客足回復につき市場復帰が見込めたが、判断が遅いばかりに打撃を被った状態で客足がほとんどない“耐える時期”を迎えてしまい、結果持たなかったのが倒産の原因であると考えている。

実際、早い段階で休館等の対処を行った有名ホテルは GO to で大きな恩恵を受け、売上

回復を実現している。以上、早い段階で対処を実行することが与える恩恵と、しなかった場合の結果を踏まえ、この対処法が最も効果的であると考ええる。

脅威は、コロナ不況を経て生き残った宿泊業である。それには、客が宿泊施設を利用するにあたって入客数を気にするようになったのが関係している。というのも、コロナ以前は一つの宿泊施設にまとまって多くの人泊まることは普通のことであったが、密による感染が懸念されるようになってからは入客数によってはあえて他の宿泊施設を利用するという客が増えたのだ。

また、宿泊施設は単なる一次拠点という認識が強いことから差別化も難しいことも相まって、客が分散して宿泊施設を利用することが普通になるのにはそう時間がかからなかった。以上のことを踏まえ、脅威への対策として安全面への配慮による信用の獲得と自社の経営資源に特別感を見出し、差別化を図ることが有効だと考える。

2-4 7S 分析を活用した経営資源への言及

次に、SWOT 分析の結果を踏まえつつ、7S 分析を活用し、天成園の経営資源を分析する。本分析を通して、With コロナの環境に適した経営が行えているか、いないかを判断した。

戦略は、安全面に配慮しつつ、充実した館内施設や設備を活かしたハイレベルな宿泊サービスを提供する戦略を採用していて、安全面に配慮するため「検温器の設置」「飛沫感染予防シート」「マスクと使い捨て手袋の配布」「スピード入館」「館内循環と消毒頻度の増加」の5つの取り組みを行っている。

構造は、館内の従業員を宿泊部門、料飲部門、宴会部門、管理・営業部門、調理部門に分担して配置し、各部門にまとめ役の長を配置する構造を採用していて、縦でなく横に部署を配置する形になっている。

仕組みは、配置部門に関係なく従業員間でコミュニケーションをとることで、円滑なサービス提供を図る仕組みを採用していて、その起点に事務スタッフを用いている。この円滑なサービス提供は、ストレスの緩和だけでなく、混雑による三密を防ぐことにも寄与している。

価値観は、客室、料理、温泉、癒しに要素を分け“充実したおもてなし”をすることこそ価値ある旅館であるという価値観を採用していて、その価値観を達成するために「人の温かみ」を大切にしている経営を行っている。

技能は、各部門にそれぞれ必要な技能を持った人材を配置する形式を採用していて、各部門に必要な力を確保するのに成功している。

人材は、“おもてなしの精神”を持っていることを前提として、志望している部署への配属に際し、必要とされる技能の所持・未所持を基準に採用していることから厳選されているといえる。

仕事の流儀は、お客様から信用と特別感を得るためにそれぞれに適したサービスを提供しようという流儀を採用していて、顧客とのコミュニケーションを従業員一人一人が大切にしている。

以上の分析結果を踏まえ、天成園は With コロナに適した経営ができていると考える。現在の宿泊業はコロナ期間を経て「対人接客」が警戒され、ほとんどの宿泊業が機械化やオンライン化による“無人化”やセルフ化による“対面接客の廃止”を余儀なくされている。

加えて、その取り組みを大多数の宿泊業が導入していることから、差別化も難しくなっており、「回復後の差別化」に悩まされている。その点、天成園は自社で価値あると定めた「人の温かみを用いておもてなしの提供を継続すること」を蔑ろにすることなく感染予防対策を徹底したことにより、自社のアイデンティティを維持した。結果、安全と既存の強みを融合させた新たな経営にシフトし、安定して収益をあげられていることから新しい環境にあった経営ができていると考えられる。

2-5 売上を伸ばすために今後とるべき経営戦略

SWOT 分析で現在の環境に適した経営が行えていることが分かったので、その方向性を維持しつつ、収益を増加させていくための戦略を提案する。

分析の結果、会社内部の改善点はあまり多くないと考えた。現状、新たに追加された需要への対応を行うとしても、館内施設や設備の多さからワーケーション層に、宿周辺に屋内施設及びアウトドア施設が多数点在していることから、アウトドアとアドベンチャーツーリズムに対応することが可能である。

細かい配慮に当たる観光地への送迎や、施設予約の代行も公的にはやってないものの、その旨を伝えれば、受付の方で取り合ってくれるため行き届いているといえる。よって、外部に目を向け「収益の押し上げを図る戦略」を考えた。

内容は、宣伝も兼ねて、周辺の観光施設の利用を視野に入れた宿泊プランを天成園が提案し、一部利益を譲渡するシステムを導入するというものだ。この取り組みにより、初めて箱根に来る客も気軽に観光ができるようになり、箱根の観光が潤うことに繋がると考える。

この提案のもとになった事例は、栃木県の他県より一足早い観光事業復刻である。栃木県は、2020年4月11日から7月14日に渡ってGO to キャンペーンと併用できる「県民 - 家族旅行 -」を実施した。

これは他県も行っている「県民割」と本質的には同じ取り組みであるが、栃木県は他県と同様、利用客に割引を、宿泊施設に割引分の利用価格を配布する取り組みに加えて、家族向けにお得な利用プランの提案を行うという「キャンペーンを活かせる環境を整える」取り組みを行った。

結果、県内の観光事業は国と県の施行したキャンペーンの恩恵を余すことなく受けることができ、2020年の宿泊客数全国1位(全体の20%)という成果を収めている。また、その成果にこのキャンペーンが寄与している根拠として、栃木県が行った観光動態調査結果を挙げる。お客が利用を決めた根拠が宿泊予約サイトであると回答した人が全体の約4割を占めていたのだ。

以上のことから、この取り組みを周辺の観光地に範囲を限定したうえで実行すれば同様

の効果が得られると考える。また、この案を導入するにあたり、営業の負担が増加し、失敗した際に多くの損失を被る可能性があることが懸念される。その対策に、周辺の観光地との企業情報共有と綿密な話し合いを時間をかけて行い、互いに損のない形に仕上げていくことが有効であるとする。

3.おわりに

本稿では観光業界の宿泊業界が今後とるべき経営戦略を研究するに当たり、箱根湯本温泉天成園の経営戦略に言及した。言及は SWOT 分析と 7S 分析の二つを用いて行い、その分析結果を踏まえて今後とるべき戦略を提案した。戦略は、周辺の観光事業と協力することで来客数を増やし、業界全体の収益を押し上げることで自社の収益を拡大するというものだ。これは宿泊業のイノベーションを目的に立案した。近年、宿泊業は星野リゾートを筆頭に、単に泊まる場所を提供する事業でなく、観光スケジュールの提供や館内設備及び施設、景観、周辺の観光地の良さ・多さから「体験を提供する事業」に転化してきている。その新たな営業形態は、コロナ期間で平均 70.4%もの収益減少を被っているのに対し、星野リゾートが 2019 年から 2020 年にかけての収益減少を 20%に抑えていることからコロナ下でも通用する需要であるといえる。ゆえに、今後の宿泊業はコロナを経て新たに追加された需要で汎用可能な「ワーケーション」「アウトドアサービス」「アドベンチャーツーリズム」の三つを考慮しつつ、新たに「体験を提供する事業」として自社の在り方を言及していくことが必要になってくると考えた。一方、本稿では宿泊業の内、旅館に視野を絞って分析を行ったため、同じ宿泊業であるホテルの現状や With コロナ向けに導入した取り組みを考慮した広い視野での分析ができなかった面がある。ゆえに、ホテルの現状も含めた分析を行えるように資料収集を行い、広い視野で論理展開ができるようにしたいと考えている。

また、本稿での分析結果と、その広い視野での分析は宿泊業全体に汎用可能な新たな経営形態を伝えるとともに、その形態が標準化された際に自社の強みの活かし方を明示することに繋がると考えている。日本の伝統ある文化の一端「おもてなしの心」を持つ、この業界が今後も反映できるよう、企業側の立場にたった分析を行っていく。

参考文献

1. 産経新聞「【栃木の選択/知事選】観光 ウィズコロナを見据えた戦略」(6/24)
<https://www.sankei.com/article/20201103-I444RNX6LBOGDKNLT3FLI3QCSM/>
2. 業界動向「観光/旅行業界の現状と動向」(6/24)
<https://gyokai-search.com/3-ryoko.htm>
3. 京都新聞「ホテルの予約に変化 コロナ禍で宿泊直前に集中、価格戦略にも影響」(6/25)
<https://www.kyoto-np.co.jp/articles/-/636581>
4. 箱根湯本温泉 天成園公式サイト(6/25)
<https://www.tenseien.co.jp/>
5. Yahoo ニュース「新型コロナと日本経済 苦しんだ宿泊・旅行業界の今」(7/2)
<https://news.yahoo.co.jp/articles/bd1494ada0487c55b300f96fe0b1d931a41e9988?page=1>
6. GAIAX 「【ワーケーション実態調査】～ソロワーケーションのニーズが明らかに～」(7/2)
<https://www.gaiax.co.jp/pr/press-06292021/>
7. 事業構想「コロナ禍での激変を経て、「量」から「質」へ転換する観光産業」(7/3)
<https://www.projectdesign.jp/articles/94a4dbf2-8012-4e66-801c-d4feb8d50422>
8. Live News 「コロナ禍、アウトドア業界の「快進撃」」(7/3)
<https://news.livedoor.com/article/detail/21590240/>
9. #SHIFT IT media ビジネス「ワーケーション市場規模は699億円、5年後5倍に？」(7/3)
<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2103/27/news014.html>
10. 訪日ラボ「アドベンチャーツーリズム(AT)とは | 市場規模・日本での可能性」(7/3)
<https://honichi.com/news/2020/08/17/adventuretourism/>
11. J-Cast 「有名ホテルも次々営業終了 コロナ禍で深刻な宿泊業の生き残り策は…？」(7/3)
<https://www.j-cast.com/kaisha/2021/03/16407114.html?p=all>
12. 箱根町観光協会公式サイト「箱根全体マップ」(7/3)
<https://hakone.or.jp/6394>
13. 栃木県 県政情報「栃木県動態調査結果」(7/3)
<https://www.pref.tochigi.lg.jp/f05/doutaichousa.html>