星野リゾート　星野佳路代表が語るアフターコロナの経営戦略

2020/06/16

――国の緊急事態宣言が解除されてから、各施設の利用状況はどうですか？

悪くない。4月7日に発令された緊急事態宣言を機に予約のキャンセル数が爆発的に増加したが、足もとで予約数が通常の水準に戻りつつある。例えば「奥入瀬渓流ホテル」（青森県十和田市）は渓流と楽しむ屋外でのアクティビティが売りのため、「密」にあたらず、だいぶ予約状況が良くなってきた。

一方で「密」になるお祭りをコンセプトにした「青森屋」（青森県三沢市）の予約はまだ戻ってきていない。このように各施設で差はあるが、だいたい全体の4分の3の施設で予約動向が良くなってきている。

7月、8月は今、予約が入ってきている。コロナ感染の第2波が来るにしても、日本観光のシーズンである夏休みと紅葉の時期までにそれが来ないと、だいぶん助かる。

――今年3月にインタビューした際、「夏に国内旅行市場が盛り上がる」と話していました。見込み通りになりそうですか。

そうですね。ただ、ゴールデンウィークの稼ぎを失ったことは、観光産業にとって大きな痛手だ。もし夏休みも稼ぎを失っていたら、本当に深刻な打撃だった。もちろん、平時の水準まで売り上げが回復するとは思っていない。4月、5月と昨年比9割減だったところから、7月、8月には2～3割減ぐらいに戻るのではないか。

「マイクロツーリズム」がメインになる

うまくいけば、昨年比で100%まで戻る施設も出てくるだろう。熱海のリゾートホテル「リゾナーレ」や軽井沢のラグジュアリーホテル「星のや」、箱根や鬼怒川、伊東の温泉旅館「界」などだ。

――どれも首都圏近隣の施設ですね。

基本的にコロナ期の旅行は、自宅の周辺地域を自家用車で訪れる観光「マイクロツーリズム」となるだろう。

これらの施設は、東京という巨大都市がマイクロツーリズムの圏内に入っており、その需要を取り込みやすい。2020年3月に開業した山口県長門市の「界」も、意外とマイクロツーリズムに強い。これは福岡という大都市があり、広島からも集客できるためだ。

問題は周辺人口が少なく、マイクロツーリズムで採算を取りにくい場所。例えば青森の施設は岩手の盛岡までをターゲットにしても、かなり人口が少ない。一番大変なのは沖縄で、車で行ける大都市が那覇しかないため、非常にマイクロツーリズムの需要を取りにくい。こういった施設は前年の水準まで売り上げを戻し切れないだろう。

――星野リゾートは地方の旅館やリゾートホテルだけでなく、東京都内でインバウンドが主要客層だった都市型ホテルも運営しています。

一番厳しいのは東京かもしれない。多くの人が夏はリゾートへ旅行に行きたいはずだが、東京に温泉旅館やビーチといったリゾートのイメージはない。夏の東京に行く必要はないし、あまり行きたいと思わないだろう。ゼロになってしまったインバウンドの比率が高かったことも含めて、東京は悪い材料が重なっている。

――さきほどマイクロツーリズムの話もありましたが、今後のお客さんのニーズの変化やマーケットの状況を見るうえで、何が重要になってくると考えますか。

単に(コロナウイルスの)恐怖でどこにも出ないという状態から、少しずつ新ノーマルに向かっている。ここで大事になってくるのは3密(密閉、密集、密接)の回避だから、われわれもそれを徹底している。4月、5月はその対策を集中的に行った。3密回避は社会全体のスローガンになっているので、これができていないところはスタートラインに立てないと思う。

そこから先については、大がかりな市場調査を計画している。

――具体的にどのようなものですか？

最初のスクリーニング段階で、旅行に行きたい、迷っている、絶対行かないという3択で選んでもらう。そして「迷っている」という人に対して集中的にいろいろな調査を行う。迷っている人にどういうオファーをすると安心して旅行に出るのかを把握していく。その調査を踏まえて3密回避の次のステップの対応を考えていきたい。どの顧客のどんなニーズに応えていくかを探る調査にしていく。

迅速な復活に欠かせないこと

――今回のコロナがビジネスモデルに与えた影響は何かありましたか。

雇用調整助成金によりコロナ期のホテル経営に大きな変化が起きている。固定費の大部分を占める人件費が変動費化しているからだ。

通常、星野リゾートの正社員は週休2日と定まっているため、月に22日ぐらいは出社してもらわないといけなかった。ところが、雇用調整助成金が活用できる間は(従業員を

休業させても助成が出るので)、「今日は 5 人、次の日は 20 人」と、日によって人件費をコントロールできるようになった。

重要なのは雇用調整助成金で損益分岐点が下げられると理解し、客が少なくても営業することだ。これまで用いてきた月当たりの予算は意味がなくなってくるので、毎日の採算意識を社内で徹底している。われわれのような(固定費の重い)サービス産業も、発想を変えなくてはいけない。

――観光関連企業を取材すると、日銭商売という特性上、客数減による手元キャッシュの減少に苦しんでいるところが多く見られます。ここ 3 カ月は運転資金の急減や、それに伴うリストラの検討をされましたか？

自粛期間が 2 年続いたらヤバいと思ったが、4 月、5 月でキャッシュが危ういなんていうことはまったくなかった。私は何かの所有や投資にお金を使いたくない性格で、タンス預金に近い感覚でグループとしてキャッシュは持っている。所有しなければ、借金をする必要もない。

そのため、雇用に手をつけることも考えていない。それは解雇しないことを前提にしている雇用調整助成金のメリットを最大限活用するためのみならず、コロナが終わったときの復活においてとても大事だからだ。(ワクチンや治療薬ができていると見込まれる)2 年後にどのぐらいスピーディーに復活できるかは、いい人材をどのぐらい維持できたかにかかっている。