成長への道しるべ

過渡期のホテル経営 ④

デロイトトーマツFAS・パートナー　澤田　竜次氏

アジア見通す視点 次代に

日本市場でのみしか通用しない技術やサービスが国内で独自に進化し、国際規格に適合しないさまをとらえて「産業のガラパゴス化」と表現するケースがある。日本のホテル業界も、これまでは旺盛な国内需要に支えられ独自の進化を遂げた点において、それが当てはまる例であろう。

もちろん、ガラパゴス化というのは、環境に適応した結果であり、適者生存の観点からは非難されるものではない。しかしながら、経済の低成長、人口の減少やインバウンド（訪日）旅行者の増加、また海外ホテルチェーンの進出など、日本のホテル業界を取り巻く環境が構造的に大きく変化をしている中では、新たな環境への適応が求められている。本連載の最後に、ホテル業界の将来につき考えてみたい。

2002年ごろから、多くの海外ブランドが日本に進出し、日本のライバルの行動にも大きな影響を与えてきた。しかし一昨年9月のリーマン・ショック以降、欧米からのインバウンド客の激減により、一転してホテルの供給過剰論、業界に対する悲観論がでてきた。果たして真実であろうか。

それを確認するため、グローバルベースで活躍されているホテル関係者の方々にお話をうかがったところ、皆の見方は驚くほど一様に楽観的であった。

現在の環境悪化は、景気循環サイクルの一局面に過ぎない。むしろ、今後アジア・オセアニア地域での経済の発展、所得の増加、それに伴う海外旅行の増加（世界観光機関によれば今後20年まで、アジア・オセアニア域内で年6・5%の成長が見込まれている）を勘案すれば、旅行・ホテル業界を成長産業ととらえているためだ。

グローバルホテルチェーンが、世界的な視点から、成長市場であるアジアに目を向け、アジアにおけるブランドの浸透を狙い、スピード感を持って陣取り合戦を行っている。特に各国の主要なゲートウエー都市への進出は、相当な熱意と意欲をもって開発を進めており、東京マーケットはそのひとつにすぎない。

このような環境下、日本のホテル業界においても、少なくともアジア全体を見通す視点に立った経営が求められている。アジアのゲートウエー都市に進出し、ブランド力を高め、アジアインバウンド争奪戦に勝ち残るという選択肢もあるであろうし、直接の進出は行わずともアライアンス戦略を徹底し、それに基づきブランド力の強化を図ることも考えられる。

過去の海外進出の失敗の歴史から、内と外を明確に分ける傾向があるが、元々ホテル事業はインターナショナルなビジネスである。日本のホスピタリティーのレベルの高さや、日本の製品・サービスの持つ信頼感、特にアジアで支持される日本のポップカルチャーなどは、競争優位を構築するための武器になり得るし、同じアジア人としての文化の親和性や物理的な近さも欧米チェーンに対して比較優位性を持つ。

中堅スーパーの平和堂が中国の地方都市で成功している例が報じられている。業界は違えど、日本的なサービスの輸出と現地化により中国でも支持を得た好例だろう。ホテル事業を取り巻く環境が激変している中で、小手先の対策だけでは進化に取り残され、環境に淘汰される恐れがある。

グローバルベースでの陣取り合戦を対岸の火事ととらえずに、アジア全体をとらえる視点から今一度、自社の成長戦略を構築し、業界の次世代に向けたメッセージとして発信する時期ではないだろうか。

（この項おわり）