

<プログラム2. 阿部博秀氏「世界そして日本、ポストコロナの宿泊、観光マーケットはどう変わる？」>

観光経営力強化セミナー

ウィズ/アフターコロナの宿泊業界を
生き抜くために

プログラム2.
H.A. Advisors代表 阿部博秀氏
世界そして日本、ポストコロナの宿泊、
観光マーケットはどう変わる?



まずは自己紹介です。

東京大学を卒業した後に東京ガスに就職し、新宿にパークハイアット東京をつくる担当になりました。そして、パークハイアット東京のアセットマネージャー的な役割で経営を伴走する中でホテルビジネスに魅せられてハイアット本社に転籍し、その後にハイアットの本社であるシカゴへ、帰国後は日本ハイアットの代表を経験しました。

阿部 博秀 Hirohide Abe

2020 HA アドバイザーズ(株)代表

2017 ハイアットアジア地区(香港)副社長 レベニューマネジメント

2006 日本ハイアット代表 開発、運営統括

2002 ハイアット本社(シカゴ) マーケティング戦略部長

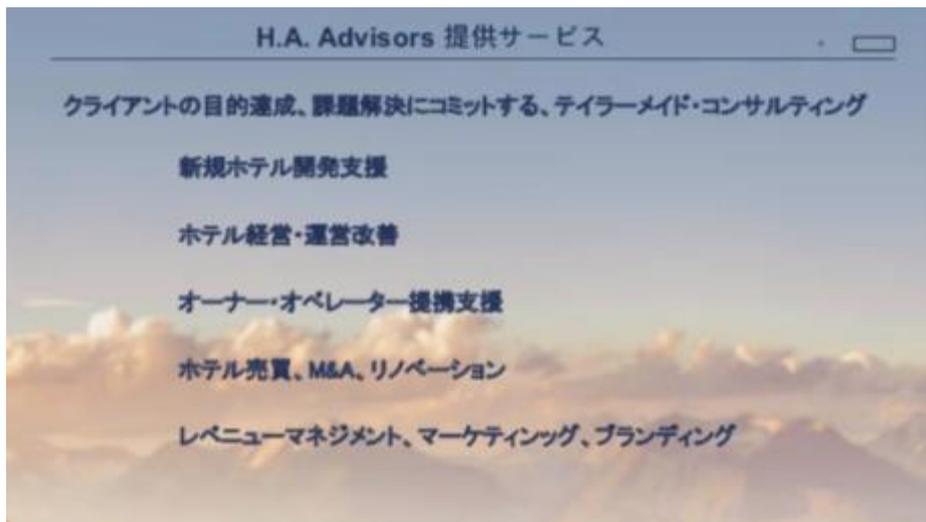
1994 パーク ハイアット 東京 宿泊部長、マーケティング部長

1985 東京ガス株式会社 不動産開発

香港中文大学非常勤助教授、コーネル大学ホテル経営大学院修士、東京大学経済学部卒



直近までは香港でハイアットアジア地区の副社長やレベニューマネジメントを担当し、帰国後は会社を立ち上げてコンサルティング業務をしています。



具体的には上記のようなサービスを行っています。
本日お話をさせていただきたいのは、次の3つです。

本日、皆さんとお話したいこと

- 1 世界主要国が開国へ - 欧米主要国 vs 中国
- 2 ビジネス回復への道筋 - 希望とリスク
- 3 ビジネスはどう変わるか - 多様化と加速化

世界主要国が開国へ - 欧米主要国 vs 中国

世界的な旅行再開へ

It's Time To Travel. Rafat Ali, Skift 2021年9月

11月8日は世界にとって記念すべき日です。いままで厳しい鎖国政策をとってきた豪州、シンガポールもとうとうその方針を変えました。

The Economist 2021年10月

Covid-19がパンデミックから Endemic(流感)に変わっていきま
す。豪州、シンガポール、ニュージ
ーランドもゼロコロナ政策を捨て、残る
は中国だけです。



先月 10 月のエコノミストという雑誌で、大々的に表紙でコロナ禍がパンデミックからエンデミック（流感）に変わっていきますというのを発表しました。その中で、オーストラリア、シンガポール、ニュージーランドもゼロコロナ政策を捨て、残るは中国だけです。

それと同時に Skift というホテル業界のグローバルな団体が、9 月末に 11 月 8 日は世界にとって記念すべき日ですと述べました。アメリカ側の 11 月 8 日に現在でいう 30 カ国以上の人に対して、隔離なしで開国をする、旅行者を受け入れると発表。そして、今まで厳しい鎖国政策をとってきたオーストラリアやシンガポールもその方針を変えました。



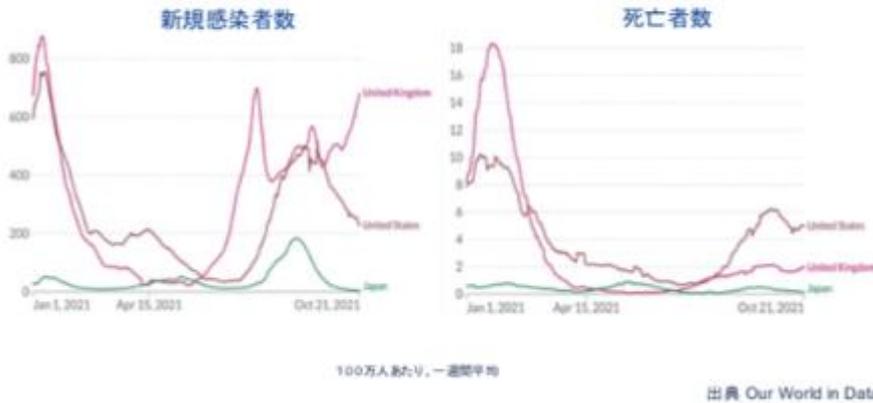
こちらは世界各国の回復指数の推移です。コロナ禍からの回復が最も早かったのは中国で、去年は一人勝ちだった状況です。

それから今年になってアメリカが急成長。オーストラリアも非常によかったのですが、ロックダウン政策を続けていたのでかなり波が激しくなっています。一番注目したいのが水色の線のイギリスです。去年は日本と同じでロックダウンしていたので、20%ぐらいの非常に低い稼働状況だったのですが、今年4月から一気に伸ばし、今は世界最高水準の70%を超える世界最高水準の稼働率を果たしています。

オレンジがオーストラリアでグレーが中国。この二カ国はロックダウンによって波がある。それに比べてアメリカとイギリスはウィズコロナでビジネスを同時に進めているので右肩上がり。残念ながら日本は低迷しています。



アメリカも5月にロックダウンの解除をして1年ぶりにレストランをオープンしましたが、日本より1ヶ月遅れてデルタ株が流行りました。そこをなんとか乗り越えて、高い水準を維持しています。



新規感染者の数もイギリスは非常に高い数値です。一方で死亡者の数は今年の1月に比べてはるかに低い水準を保っているため、アメリカとイギリスは経済を回すためにウィズコロナに舵を切っているという状況だと思います。

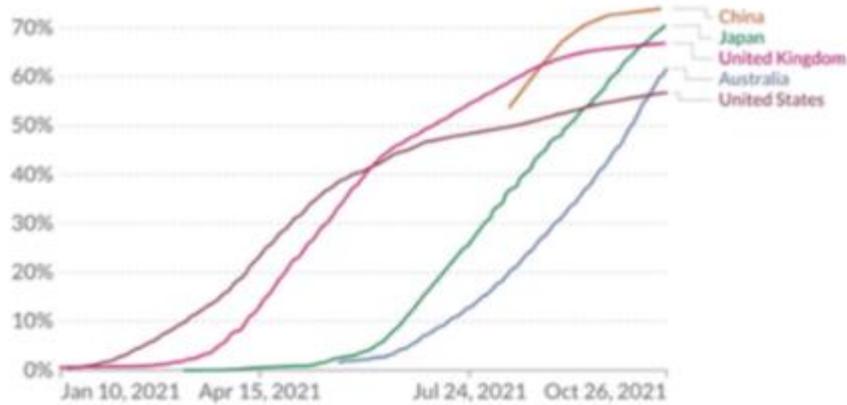
ただ、これらがこのまま進むのかは難しい状況にあると思っています。今のイギリス、特に欧米の開国の盛り上がりというのは、デルタ株がスタートする前であるちょうど半年前の状況に似ています。

半年前も今のように楽観論があって開国をしたと。特にアメリカとイギリスの間でのトラベルバブルが始まったのですが、その後デルタ株で一気に状況が変わってしまいました。

今、現在のワクチンの接種が進んでいるので半年前とは違うのですが、実際、シンガポールは85%がワクチンを打っているにもかかわらず、新規感染者数も死亡者数も残念ながら増えています。かなり早めにワクチンを打ったシンガポールで、ブレイクスルー感染が早めに始まってしまったという状況です。

これからどうなるかはまだまだわからない状況なのですが、シンガポールやオーストラリア含めて開国に向けて舵を切っています。ワクチンを打った中で、ある程度の感染は止むを得ないという形で、経済を動かしているというのが今の状況になります。

日本は主要国の中でもワクチン完全接種率はトップクラス



出典 Our World in Data

中国が一番ワクチン接種率が高く、二番目が日本です。その後、イギリス、オーストラリア、アメリカと続きます。

中国は鎖国政策をとっているのですがその理由が二つあって、一つ目は来年の 2 月に北京オリンピックがあるので、それまでは新規感染を最小限にしたいということ。

二つ目は、これはあまり言われていないのですが、中国は宿泊の 8 割以上が国内マーケットにあります。開国をするといいいことはあるのですが、実際は開国することで国内市場、今でいうステイケーションや国内ビジネスでホテルを利用する人がアウトバンドとして国外へ出ていってしまうので、そこを計算しながら鎖国政策を続けていくのではないかなと思います。

ビジネス、回復への道筋

では、ビジネス回復への道筋ということで、ここで皆さんに質問です。2019 年ぐらいのレベルに戻るタイミングというのは、大体いつぐらいになると思いますか？

欧米でビジネストラベルは2022年にも回復か？

マリオット

2021年8月発表時点でビジネストラベルは2019年比45%ダウンまで回復

デルタ航空

2021年末まで2019年比60%まで回復、2022年には80-100%まで回復

*参考:米国ではビジネス客は全搭乗客の12%

Katz, Sylvers レポート

ヨーロッパのビジネス出張旅行 2019年対比49%まで回復(10月)

TripActions

10月調査で42%の企業がインターナショナルトラベル・出張を再開(9月34%)

私も回答がわかっているわけではないのですが、各国ではどのような見方をされているのかをご説明します。

まずはマリオットです。まずはビジネストラベルというのが大きなテーマになっています。というのは、レジャートラベルはもうアメリカやヨーロッパ、一部オーストラリアは回復しているからです。マリオットは、2021年8月の発表の時点では、2019年比で45%までのダウン。2021年の今年は60%まで回復して、来年には80~100%まで回復するでしょうと言っています。ちなみにアメリカでのビジネス客は、全搭乗客のおよそ12%ですね。

それから、ヨーロッパのレポートでは、今年はヨーロッパへのビジネス出張で2019年対比49%まで回復するでしょうと言われています。

また、グローバルの調査会社である Trip Actions が10月に行った調査によると、42%の企業がインターナショナルトラベルや出張を再開したということで、9月の34%から大きく増えているという状況です。

世界主要国が旅行制限を次々に解除していく

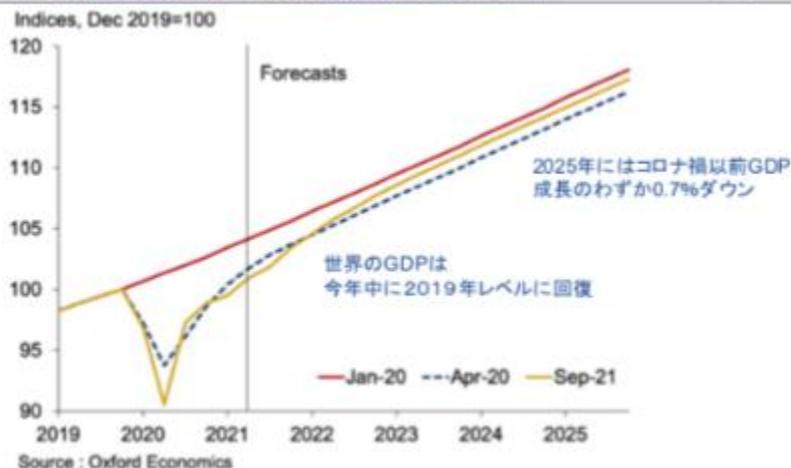
国名	時期	状況	日本
インドネシア	10月14日	バリ島では19カ国	○
シンガポール	10月19日	北米、欧州など11か国（韓国11/15から）	×
フランス		EU プラス19カ国	○
英国	10月24日	米・日・欧州など17カ国	○
豪州	11月1日	シドニーのあるサウスウェールズ州他	×
米国	11月8日	33カ国、陸路は陰性証明もなし	○
タイ	11月10日	英国、中国、米国など10カ国	×
インド	11月15日		
マレーシア	11月	40カ国、シンガポールからスタート	
ベトナム	11月	国内ユネスコのいくつかのエリア、都市	

H.A. Advisors 調査

実際には各主要国が旅行制限を次々と解除してきている状況で、インドネシア、シンガポール、フランスは基本的に隔離なしでの開国です。それから、イギリス、オーストラリア、アメリカが開国する数としては多いです。そして、タイ、インド、マレーシア、ベトナムです。

双方向が同じ条件ではないと開国しませんという国と、そうではないところもあります。

世界のGDP回復、成長への楽観的見方がひろがる

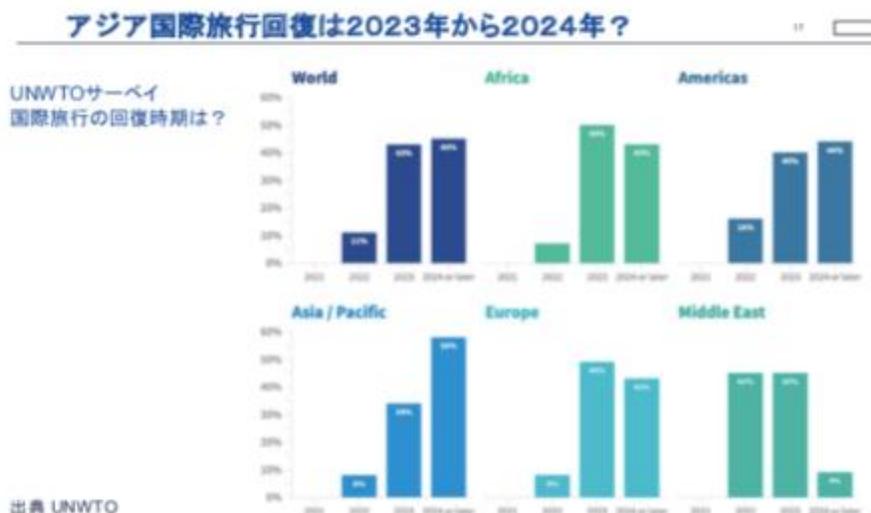


見通しを立てる上で大切になってくるのは GDP です。この GDP は世界の旅行需要の回復にも繋がっているグラフなのですが、今年の4月は点線、黄色が9月ですね。9月になってデルタ株がある程度落ち着いた段階で、比較の見通しが明るくなっています。

実際、GDP ベースでいうと、2019 年水準というのは今年もしくは来年には回復していると考えられていま

す。長い見通しについても、2025年にはGDPの0.7%ダウンまでは回復するとされています。

そういった意味では、2007年のファイナンスクライシスでかなり傷んで、GDPが回復するまでに何年もかかった状況では、コロナの影響はないというのが多くの方の見方だと思います。

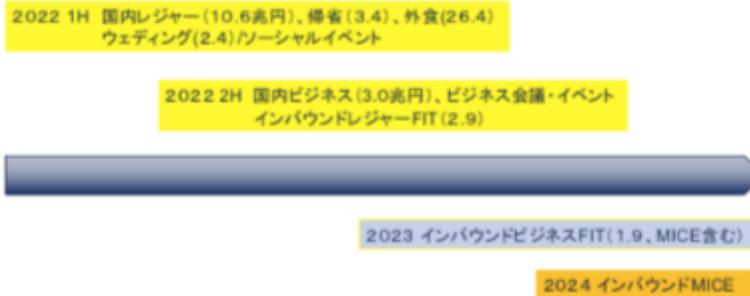


世界で一番大きな旅行の団体である UNWTO が行った国際旅行の回復時期に関するアンケート調査によると、アジアやパシフィックでは 2023 年や 2024 年以降の回復になるだろうという予測が多くなっています。アメリカやヨーロッパの場合は、もう少し 2023 年が多いです。

中東が 2022 年という人が多いのは、ドバイなどの中東は感染者数が非常に少ないんですね、その理由として、若年層が多くて高齢者が少ないのが影響しているのかもしれない。

インドも一時は非常に多かったのですが、急激に収束したというのも同じ理由ではないかと思います。そういった意味ではアフリカも感染者数がかなり収束しているという状況です。

2022年国内旅行、インバウンドのレジャーFITの回復が日本を元気にする



では、日本ではいつ回復するのかという正確なことはわかりません。半年前のデルタ株も私はもっと早く世界が回復していると思っていました。

ワクチンパスポートも世界統一のものがまだできていないので、これから整備されなければいけないところですが、また、アメリカでは 5 歳以上の子どものワクチン接種が始まるころですが、世界的には子どものワクチン接種がまだ進んでいません。そのため、海外への家族旅行がまだ行われなというリスクファクターはまだあると思います。

その中でどう見通しを立てたらいいのかという一つのポイントですが、日本は国内マーケットが比較的大きいということです。

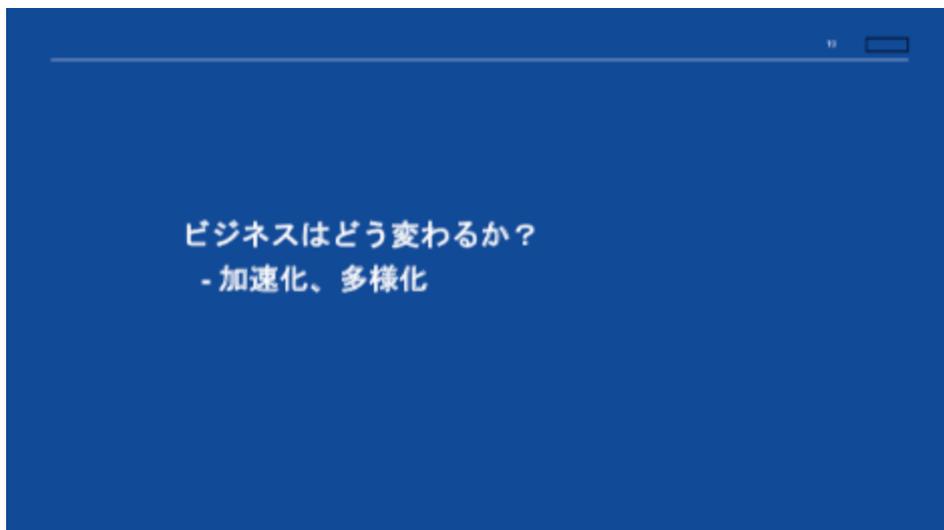
例えば、国内レジャーの宿泊は 10.6 兆円、帰省が 3.4 兆円、ホテル以外のレストランも含めた外食が 26.4 兆円、ホテル以外も含めたマーケットでウェディングが 2.4 兆円です。

これらはアメリカやイギリス、中国などの回復を見ると、このマーケットが最初に回復することがわかっていて、希望的観測を含めて言うと日本は来年の 6 月ぐらいまでにはアクティブに回復しているのではないかと思います。

その後に国内のビジネス旅行が 3.0 兆円、ここは金額がわからないのですがビジネス会議・イベント、インバウンドレジャーFIT が 2.9 兆円です。この辺が来年の後半に海外の個人の方が日本に来るといったことが始まると、現段階で予想しています。

その後はインバウンドの FIT のビジネスで、かなりの企業が国際的な出張をオフにしなければならないので、

若干時間がかかる。あとは一般的には MICE は時間がかかると言われています。国内マーケットというのは意味では来年、回復する部分が多いのかなと思います。



では、今後ビジネスはどう変わっていくのか。

先ほど近藤さんの方からお話しがあって、なるほどなと思ったのですが、世界がガラッと変わるということも確かにあると思いますが、一方で旅行や外食、ウェディングなどは基本的なニーズというのが変わらない部分があるし、アメリカ、中国、イギリスなどの状況を友人から聞いてみると、意外と普通に帰っているところがあるので、私は加速化と多様化というのを強く感じています。

ここからお話しするポイントは、特に欧米系で言われている要素を見ながら、日本ではどう関係するのかをお伝えします。

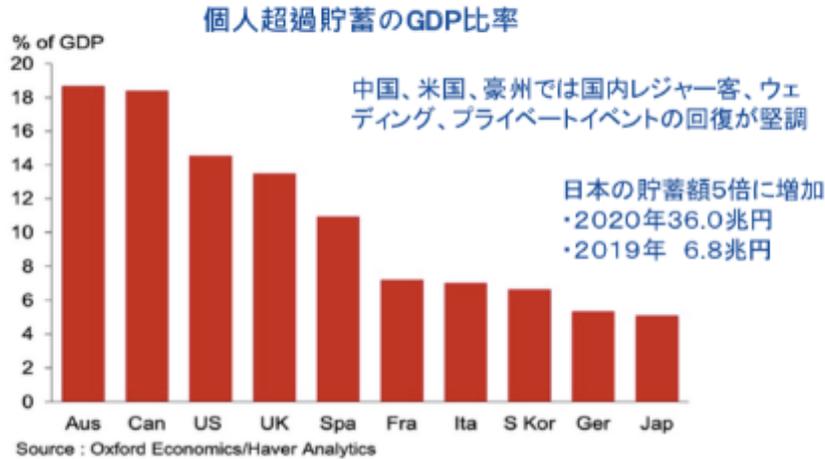
ポイントは次の6つになります。

ビジネスはどう変わるか？ 多様化と加速化

- 1) ベントアップデマンド（繰越需要）
- 2) 働き方の多様化
- 3) ラグジュアリー、ライフスタイル化
- 4) デジタル化とSDGs
- 5) インバウンドが急加速
- 6) 人、企業を元気にする

1) Pent-up demand(繰越需要)が短期的にビジネスを助ける

21

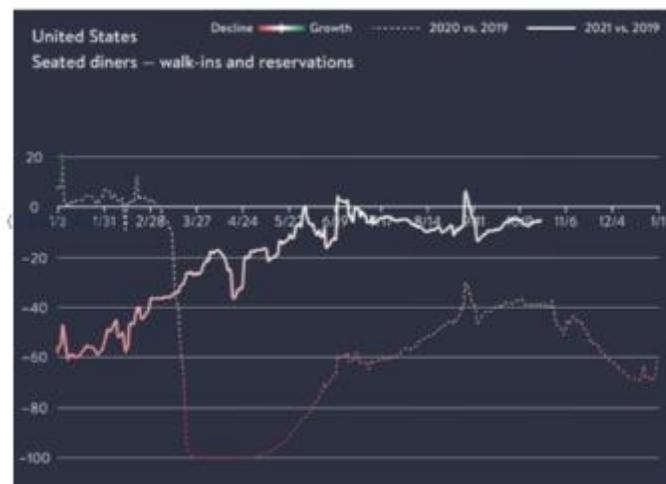


まず一つ目のペントアップデマンド（繰越需要）がビジネスを大きく助けるというのがよくあります。個人超過貯蓄がそれぞれの GDP と比較してどれくらいあるのかを見ていくと、日本が一番下の方であって少ないのですが、一方で日本の貯蓄額が 5 倍に増えているそうです。お金を使わないから増えているということですね。

友人と話しをしても、都内の高級マンションの売買やリースなどが非常に好調だという話しを聞きます。私の親戚で建築会社に勤めている人からは、政府の公共投資の建築を請け負っているというのもあって、非常に景気がいいそうです。

1) 繰越需要：米国5月ロックダウン解除後レストラン需要急回復

米国「OpenTable」
ウォークインと予約
件数 2019対比



繰越需要がどう影響を及ぼすかという、短期的には需要が吹き出るところがあって、例えば 5 月の口

ックダウン解除でレストランが増えました。これは、米国の Open Table という食べログみたいな会社の予約件数です。全体でいうと 2019 年比で 10%未滿ぐらいダウンしているところがありますが、外食については非常に戻りが早いです。

日本では外食の制限が解けたとしても、深夜は行かないなど自粛が続いていると思うんですが、他の国の友人に話を聞くと、アメリカはみんな喜んで外食しているよと言っていました。中国は去年からそういう状況だそうです。イギリスも早く帰ろうなどはないといいます。

1) 繰越需要：日本では？

23

- 企業の出張、忘年会の制限、自粛
- Go to キャンペーン
- 人材確保
- レベニューマネジメント

繰越需要を日本ではどういう風に考えるのかというと、日本の特徴として、企業の出張や忘年会の制限、自粛ムードがまだあります。

例えば、ある電気会社が企業の出張を自粛しているから、それに倣って他の会社もそうしているそうです。日本の場合は新規感染件数が少ないにも関わらず、こうした自粛が続いていたというのがあるのかなと思います。

他にも Go to キャンペーンも今、議論されていて来年の 1 月とかに始まるかもしれません。こうした Go to キャンペーンは繰越需要や海外の開国のタイミングなども含めて考えておかないといけないと思います。例えば開国した場合、日本のお客さんは海外に旅行したいというインセンティブが働くので、もし Go to キャンペーンをやるのだったら、その前にやって国内でお金を落としてもらいたいです。

タイミングとしては早めか海外旅行の波が終わった後にやるか、海外旅行に行かない人たちに向けてやるのがいいのかなと思います。

あとは日本でまさに言われているのが人材不足です。これはどの国でも問題になっていることで、ここをもう少し手助けできないかなと思っています。

最後がレベニューマネジメントです。

一つ目は繰越需要が出てきたときに、どうい風に宿泊業界として対応していったらいいかという話です。上の表は、2019 年対比で見たときのアメリカの稼働単価の推移なのですが、オレンジが稼働の推移になります。

1 月から見ると回復していて、徐々に単価を上げていってきるのがわかります。アメリカの場合は合理的で、需要が戻ってきているから単価を戻しているということです。実際は損失分が大きかった分、稼働以上に単価を戻しています。

日本の場合は、アグレッシブに価格を戻すことはしないと思うので、アメリカのように回復したタイミングで稼働単価を上げていく必要があると思います。

2) 働き方の多様化 – リモートワーク

リモートワーカーは就業者数の5人に1人(日・米) vs コロナ禍前と同じ(中国)

企業は従業員に職場に戻って欲しいが、従業員はそう思わない。ハイブリッドワークについての合意が必要になってくる。 Economist 10月号

Airbnb CEO “A new Golden Age of Travel” Skiftコンファランス2021年9月

- 週4日だけオフィスで働くなど働き方の多様化(製造業、リテール業種除く)
- 短期滞在需要の増加
- 企業の出張費節約でビジネス需要は減る一方でレジャー、プレジャーは増加

二番目は働き方の多様化についてです。

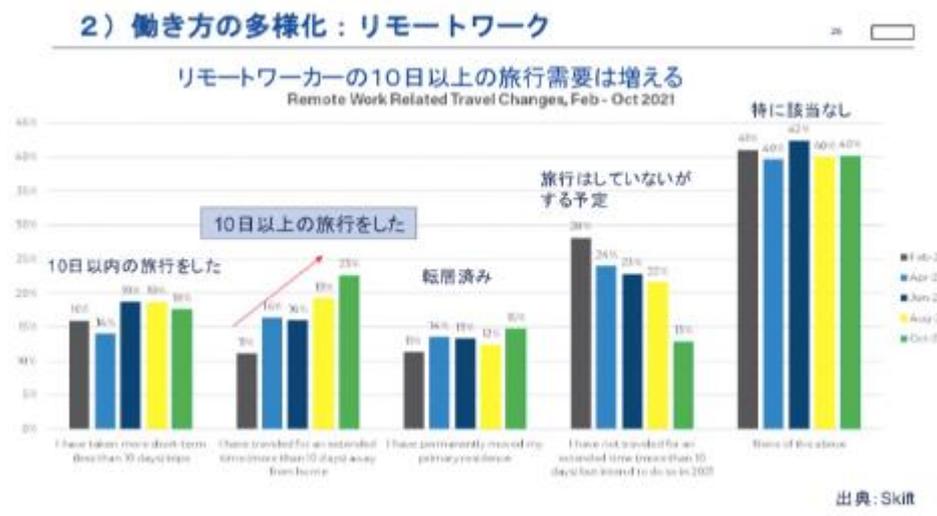
日本では 5 人に 1 人がリモートワーカーとして働いていることが今年のデータでわかりました。アメリカの方が多いかなと思ったのですが、実際は同じ割合でした。一方の中国はコロナ前と変わらずオフィスに通っています。

去年、アメリカではコロナが発生したときに労働時間の 60%が在宅ワークで、今では 40%ぐらいまでになっている状況です。企業の方は従業員たちに職場に戻ってほしいと思っているようですが、従業員側はそうは思っていないので、今後はハイブリッドワークについての合意が必要になってくると思います。

Airbnb の CEO が、Skift コンファランスで“A new Golden Age of Travel”と非常に明るく述べていました。なぜかという、働くことのも様化によって週 4 日だけオフィスで働くというワークスタイルによって、平日

の宿泊予約が増える可能性があるからです。また、リモートワークで短期の滞在需要が増えることも予想されます。

他にも、企業の出張費節約でビジネス需要は確実に減るけれども、繁忙期ではないときに旅行や滞在をするといったレジャープレジャーが増加するといわれています。



実際にあるアンケートで、リモートワーカーに 10 日以上旅行をしましたかと尋ねたところ、実際増えていることがわかりました。リモートワークをしている場所やオフィスの近くに長期で滞在するといった、リモートワークによる宿泊需要があるということです。

2) 働き方の多様化：ビジネストラベルは減る？

Morning Consult
ビジネストラベルはコロナ禍前の85%レベルまで減る

ヒルトンCEO:
ビジネストラベルは3年以内に2019年レベルに回復。
ビジネス需要は現在コロナ禍前の75%まで回復。
80%は中小企業で出張せざるを得ない。 2021年9月 Skift

ハイアット:
レジャーマーケットの拡大: Apple Leisure Group (ALG) を\$2.7 billionで買収

ビジネストラベルはどうかというと、ある見方によれば80~90%ぐらいまでの水準まで減って、2019年レベルには戻らないという話は確かにあるのですが、一方でヒルトンなどのグローバルオペレーターは、実際の

ビジネスの予約は結構あるので、戻りますと言っています。

大企業は旅行制限するけれども、中小企業の営業マンやエンジニアは、競争が激しいので出張しています。ハイアットは、今後はファミリーのトラベルが増えると予想して、日本円で 3,000 億も投資してアップルレジャーグループを買ったりしています。

つまり、レジャーが増えるという見方もあるし、ビジネスホテルは減らないという見方もあります。ただ、この下にあるマリオット、ヒルトン、ハイアット、IHG の株価なのですが、ほとんどの企業がコロナ前もしくはコロナ前以上の株価をつけているというのも現実にはあります。

2) 働き方の多様化 ファミリー、プレジャー、短期滞在は増える？

ビジネス需要が20%減少したとしても、レジャー、ファミリー、プレジャー、研修、ワーケーションなどの需要で6%増やせばいい。

国内宿泊市場規模 21.9兆円(2019年ベース)

・ レジャー17.1兆円(78%) 6%↑ 18.1兆円(プラス1兆円)
国内14.2 訪日 2.9

・ ビジネス4.9兆円(22%) 20%↓ 3.9兆円(マイナス1兆円)
国内 3.0 訪日 1.9

働き方の多様化としてはファミリー、プレジャー、短期滞在が増えるとされています。日本としてはどうやって考えたらいいのかというと、例えば、ビジネスマーケットというのは 2019 年ベースで 21.9 兆円の国内市場マーケットのうち、レジャーが 78%、ビジネスが 22%なのですが、仮にそのビジネスが 2 割ダウンの 80%の水準しか戻りませんよ、となった場合、1 兆円減ってしまうんですね。

そこは広い意味でのレジャーマーケットで取り返すにはどうしたらいいのかというと、レジャーマーケットを 6%増やせばいいということです。実際、訪日客は今後増える可能性があるので、全体として減った分を他のマーケットでとっていくというのは十分可能かなと思います。

3) ラグジュアリー（富裕層）マーケット

- ・ ホームオフィス需要
サブスクリプション
- ・ ブランデッドレジデンス
セカンドホーム需要
- ・ エアラインのビジネスクラス拡充
- ・ 高級メンバーシップクラブ

日本人の純金融資産保有額の階層別
世帯数の分布 出典 野村総合研究所



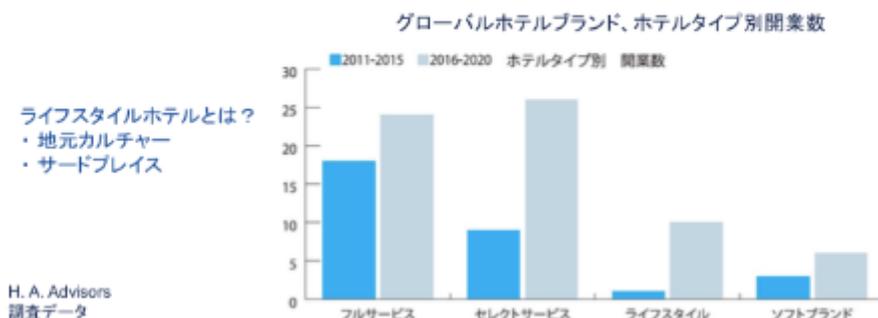
三番目のラグジュアリーマーケットです。現在、富裕層のマーケットが日本を含めて世界的に増えています。日本では比較的に見えにくいところがあったのですが、この中で見えたのが、例えばサブスクリプションでホームホテルの需要がこんなにあったということです。これは帝国ホテルのみならず、色々なホテルが公共も含めてやっている中で、家とオフィスの間ぐらいのものを自宅とは別に作るという需要です。

ブランデッドレジデンスというのは、例えばグローバルオペレーターのアマン東京のレジデンス、ニセコのパークハイアット、フォーシーズンズの京都のようなものが世界的にも増えていますし、日本でも注目されています。

エアラインのビジネスクラス拡充ですが、例えばハワイアンエアーなどは日本人をターゲットの一つとしてビジネスクラスを拡充するということが行われています。高級メンバーシップクラブというのも丸の内にオープンする三菱のメンバーシップクラブのようなものが日本にもありますし、世界的にも増えています。

3) ライフスタイル化

- ・ グローバルホテルブランドの新規開業の4軒に1軒はライフスタイル(ソフトブランドを含む)
- ・ フルサービス、セレクトサービスブランドのライフスタイル化



次はライフスタイル化ですが、グローバルホテルブランドの新規開業の4軒に1軒はライフスタイルブランドになっています。フルサービスやセレクトサービスブランドについても、カジュアルなライフスタイルというのが増えています。

ライフスタイルというのは定義がないのですが、多いのは地元のカルチャーを考えていたり、サードプレイスを作っていたりというのが、多くのライフスタイルブランドの特徴なのではないかと思います。

4) デジタル化：シームレスでフレキシブルな予約と決済



最も重要なゲストへのデジタルサービスはなんですか？という質問に対して、トップに上がったのが、「よりフレキシブルな予約、清算」でした。モバイルも含めてよりシームレスな予約、清算ができるシステムがほしいというニーズがあるのかなと思います。

4) サステナビリティ：進めない生き残れない

34

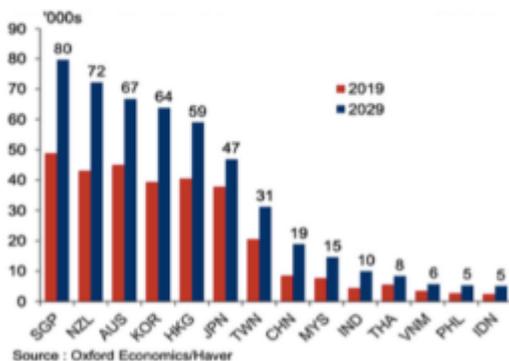
- マリオット
2050年までにネットゼロ・ガスエミッションを達成する
- ラディソンホテルグループ
400以上のホテルのミーティング、イベントのCO2エミッションを減らす
- Zurich Insurance Group AG, Bain & Company, and S&P Global
数年以内にビジネストラベルのガスエミッションを減らす (Zurichは来年まで70%)
- ハウスキーピング、ホテルアメニティの見直し

サステナビリティについては、これを進めない生き残れないというところまで来ています。こういうことを進め
ていかないと、企業からの受注・契約が取れないようになってくると私は思います。

5) インバウンドは加速する

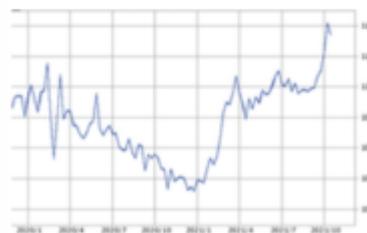
35

アジア主要国の平均所得額の増加



円安の進行

円安103円→114円



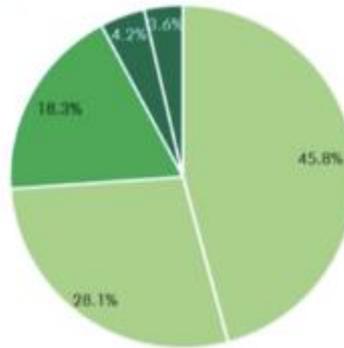
インバウンドは間違いなく加速すると考えています。その主な理由は、アジア主要国の平均所得額が日本人よりももう高くなっていて、これから格差がどんどん開いていっていること、そして円安が進行しているからです。所得は外国人が増えて、日本がどんどん安くなっていくとダブルできくわけです。

5) インバウンドは加速する

訪日客の4人に1人は年収1000万円以上

訪日外国人の属性（世帯年収）

- ・ 500万円未満
- ・ 500万円以上1,000万円未満
- ・ 1,000万円以上2,000万円未満
- ・ 2,000万円以上3,000万円未満
- ・ 3,000万円以上



Note: n=6,157, 不明(28,877)を除く。
※出所:観光庁「訪日外国人消費動向調査」

実際、訪日客の4人に1人は1,000万円以上の所得があって、これが今後はどんどん増えていくと考えられます。いわゆる海外のインフレです。

5) インバウンド: 中国依存からの脱却

戦略的なインバウンドポートフォリオ

- ・ 欧米、東南アジア、インド
- ・ 年収1000万円+

各国 SNS、OTA

タイ、インドネシア	Traveloka
マレーシア	Zuji
フィリピン	AsiaTravel
シンガポール	Yanolja
台湾	Lion Travel
インド	Make My Trip
韓国	Kakao
中国	Meituan, Fliggy



資料: 日本政府観光局資料に基づき観光庁作成

では、どうしたらいいのかというと、インバウンドは中国依存からの脱却をすることです。日本はまだかわいいもので、中国に依存している東南アジア諸国はいっぱいあります。この表のオレンジではない国をどう増やすかです。

欧米や東南アジア、インドなどの富裕層をどう狙っていくのかなのですが、これは日本でいう楽天や一休などのような各国で独自の OTA や SNS があるので、そこをどう攻めていくかが課題になります。

6) 人・企業を元気にする

28

- ・ダイバーシティ&インクルージョンによりイノベーション、リスクテイクのビジネスカルチャーへ
- ・付加価値、差別化、マークアップの向上により企業利益を伸ばす
- ・給与水準の向上、インセンティブの導入、パーパス経営による人材の育成
- ・ステークホルダーバリューを上げるプロフェッショナルオペレーターをつくる

図表Ⅱ-9 密泊業 雇用の状況

	雇用者数 (役員を除く)	うち 正規雇用者数	うち 非正規雇用者数
2019年 平均	約59万人	約26万人	約33万人
	↓約12%減少	↓約8%減少	↓約15%減少
2020年 平均	約52万人	約24万人	約28万人

資料：総務省「労働力調査」より概算作成

最後は人と企業を元気にするというのが大事で、右側の表にあるように雇用者数が20%以上減っている状況です。その中で、今後は人材不足というのがあると思うので、その状況をどう逆転していくのかを4つ書きました。

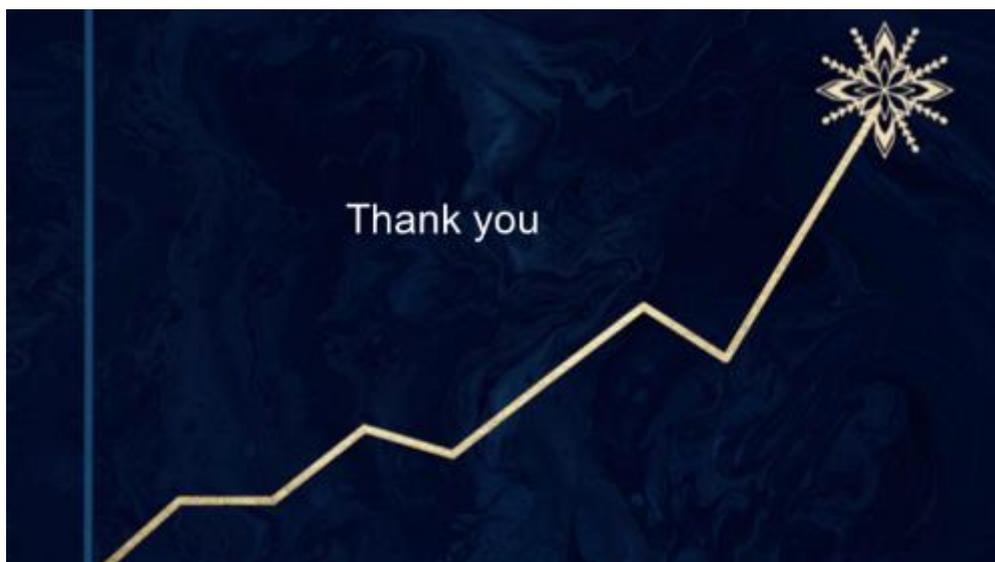
まずはダイバーシティやインクルージョンによってイノベーションを起こし、リスクをとるというビジネスカルチャーへ変身していかないといけないと思います。付加価値、差別化、マークアップの向上によって企業利益を伸ばすということ。例えば、新しい施策を出すときに競合がやっているからやるのではなく、競合がやっているのだったら違うものをやろうとするといった考え方です。

それから、給与水準の向上、そしてインセンティブの導入も検討していく必要があると思います。またミレニアルの人材っていうのは目的や意図がないと来ないと思うので、パーパス経営による人材の育成をやっていく必要があると思います。

そしてプロフェッショナルオペレーターを作ること。色々な企業でオペレーションを分けると言われていますが、プロフェッショナルなオペレーティングカンパニーもしくはオペレーションする人材、社長、GMが必要です。

ステークホルダーバリューというのは株主であり、顧客であり、従業員であり、コミュニティのことで、その人たちへのバリューをきちんと上げるためにオペレーターというのが必要になってきます。

日本にはまだまだ少ないので、そこが大事になってくると思います。



コロナからの回復はジグザグだけれども将来は明るいよ、という意味で去年のクリスマスカードに贈ったものです。一年経って同じものを送らざるをえないというのが残念なのですが、皆さんと一緒に明るく楽しい時代を切り開いていければと思います。