

■基調講演 2

旅館業のイノベーション ～需要跛行性を解決するモデル（事例）～ キーワードは、「チェーン化」「連泊滞在」「半宿半×」

(株)井門観光研究所 代表
井門 隆夫

私からは、いま日本の現場で実施されているようなイノベーションの知恵、それからいま世の中がどう変わっているのか、というようなことを、いくつかの事例をもとにご説明したいと思います。

本日お越しの皆様の中には、いま観光庁が進めているので、外国人の訪日旅行・インバウンドの事例をお聞きになりたい方もいらっしゃるかもしれませんが、申し訳ございません、それ以前の話です。逆に言うと運輸業、航空会社にローコスト・キャリアが入ってきました。鉄道の分野におきましては、民間に委託して、いすみ鉄道ですとか北条鉄道ですとか、いろいろなイノベーションが行われています。ただ残念ながら、先ほど松井先生がおっしゃられたような観光の分野、特に、観光庁の資料の 1 ページ目をご覧ください。シティホテルでは稼働率が一定にも関わらず、温泉旅館あるいはリゾートホテルといった地方の宿泊施設においては、稼働率が非常に低い状況です。このような状況の中で、いくら上に物を申しても、いくら世の中が不況だと言っても、変わらないものは変わらないのです。というようなことを前提に、お話をしたいと思います。

先ほど、観光産業課長は中東問題への対応のため、お帰りになられましたけれども、中東問題と聞いて、世の中がどれくらい変わるのか。東京にいらっしゃる皆さんはお分かりかもしれませんが、地方にいる方はなかなか分かりません。ただそうこう言いながらもイノベーションというのは、勝ち組と負け組をはっきりさせて、勝ち組には生き残る権利を与え、負け組は淘汰されていく、その過程だと思っています。そういう意味で、中東問題と一言言っても、光熱費がこれだけ値上げをしてきた、当然食料がこれだけ不足してくる、そして燃油高が起きる。そういうことをすでに見越したうえで EU は 2012 年、来年から CO2 排出量を規制して、当然ながら自動車の分野では電気自動車、EV と呼ばれるものをどんどん作り始めています。日本においても日産・三菱・トヨタをはじめ、電気自動車が作られ始めていまして、日産のゴーンさんは「2020 年には 10%以上が電気自動車になるだろう、その頃には EU は 80%程度になっているけどね」と言っています。

というようなことを踏まえても、旅館業、リゾートホテル業は何にもしなくていいのか。全旅連は、日産自動車と提携して、全国の温泉旅館にバッテリーチャージャーを売っていきこう。電気自動車というのは、今はまだ充電しようとすれば何時間とかかるんです。であれば宿泊施設に置けば、無料でどんどん使ってもらえるじゃないか。この話が分かる人は、生き残ればいいと思います。「わからないよ、なんでそんなお金のかかることをするのか」という方が、まだ多いのです。

旅館業・平日販売がアキレス腱

いくつかの事例をご紹介します。現状です。

レジュメ 2 ページのグラフは、販売チャネルごとの全国の旅館のすべてのデータを合計した、販売チャネルごとの週末平日の販売比率です。左側に行けば行くほど、平日の販売（青い部分）が多い。具体的な旅行会社の名前等々は伏せてあります。右に行けば行くほど、土曜日の販売比率が高い。つまり一番右側のネット予約会社は、土曜日しか売っていないじゃないか、でも単価が高いから許してあげよう、というように見ていただきます。右に行けば行くほど、週末販売比率が高いのですから、単価も高くなって然るべき。しかし右側の会社でも落ちているところがある。右側の 3 つのネット予約会社、大手旅行会社をはさんで、またネット予約会社。言い方を変えると、これだけインターネットにシフトしている。ボリュームで売っているから単価が安くなると考えることもできると思いますが、うがった見方をすると、インターネットにシフトしようというのが、今の旅館業・ホテル業の考え方です。

このまま行ってください、さらに週末比率が高まり、平日は売れなくなり、さらに単価が安くなり、このまま行けば多分、旅館業界は破滅すると思います。なくなればいいのです。こういうことからイノベーションができない業界であれば、破滅すればいいのです。

ただ破滅したくない、日本文化たる温泉旅館を残していきたい、中国に買われたくない、何とかイノベーションしていこうよ、こういう声がどこまで届くか、恐らくここにいらっしゃる方は分かっていたでしょうが、残りの全国の旅館にどうやって届けばいいのか。

国民の生活に目を向けますと、観光庁の長官以下、一生懸命ゴールデンウィークを分散しようということで論議を交わし、バッシングを受けておりますが、考え方は間違っていないのです。このまま行けば、平日は閑古鳥が鳴き、休前日は渋滞が起き、田舎では救急車が走れないような状況が、高速道路や地方の道路に起きているのです。そうすると地方の人は、観光客は要らないよと。ですからもっとオフシーズンとオンシーズンをならし、平日と週末をならし、観光客が均等に宿泊できるような観光地づくりをしていかないとだめなのです。

休まない、休めない、日本人

しかし日本人は休めません。レジュメ 3 ページの赤い棒グラフ、完全週休 2 日制の方々の比率です。この 6 年間で 5%減っています。この 6 年間で 5%減って、需要が減っていると考えれば、それは正しいですね。というのも旅館は、2 日連続した休みがなければ泊られません。その日の 6 時に夕食を食べてください、次の日の朝食も食べて帰りたい、なら 2 日連続の休みがなければ泊まらないじゃないですか。ということで、湯河原温泉が「そうじゃない、こんなに近いのなら深夜に泊まれるようにしよう」、そうやって取り組みを始めましたが、湯河原温泉だけです。3 年経っても湯河原温泉だけです。進まないところは、気づかないところは、淘汰されるしかないと思います。

本来であれば、有給休暇の取得率が 5%高まってくればいいのです。それがなかなか、経団連その他経済団体の反発があって、仕方がない、ゴールデンウィークを分散しよう、そういうシナリオになっているのです。ですから皆さんも、表面的な事象だけを捉えるのでは

なくて、その根本たる原因は何なのか、ということを考えれば、いまやるべき施策というものが見えてくるはずです。

LCI (Low Cost Inn) モデル

旅館業界が苦しんでいる中で、ひとつの業態だけ伸びている、私はこれにイノベーション大賞を差し上げたいと思いますが、数日前の日本経済新聞にも書かれた LCI (ローコストイン)。つまり格安旅館モデル。年間統一で、1 万円以下で安く泊まれる温泉旅館がどんどんできています。金融機関もそういう企業に、バンバン旅館を売却しています。今では数十軒にもなりました。その地域に至っては、あまり安売り旅館が入ってくると、全部の値段が下がるということで警戒し、バッシングをしています。

そのとおりです。別に地方の食材を使わなくてもいいのですから。旅館の中には、あれは競売物件でタダ同然で買ったものだから、償却費がかかっていないとおっしゃいますが、結構お金をかけています。営業経費をかけていないと言っても、広告宣伝費を大量にかけています。旅行会社への手数料はほとんど払っていませんけれども。

LCI で注目したいのは、レジュメ 4 ページの表の、上の赤文字の 2 つ、原価と人件費。Food&Labor、我々は FL コストと言っていますけれど、原価は普通 25%くらいが食材の原価です。食べ物は原価がかかるのです。それが 14%。人件費 23%。合わせて 37%。旅館業界の方は FL コスト 37%でやっているのです。お分かりですよね。

単価 7,800 円としましょう、食材原価 15%としましょう、朝食夕食合わせて 1,000 円もないのです。バイキングを導入しています。日本人は悲しいかな、バイキングというと、寿司と天ぷらとステーキに群がります。毘にはまってははいけません。バイキングの場合、一人前食べられないのです。チェーン化してコスト削減をします。営業効率を向上します。サービスを削減します。いわゆる仲居さんという、ホテルでいうベルサービスを廃止し、案内はしません、布団敷きも高いので使いません、ですからコストダウンできる、サービスも効率化できる、そして低価格が実現できる。

その代わり、地方の方には申し上げたい。お客様は来るかも知れないけれど雇用は減り、地方食材はまったく使われません。それでもいいのなら、どんどん入れればいい。そういうことの解決なしに、観光地は今、どんどん LCI に埋め尽くされようとしています。そしてシニアの方は、あんな食べきれない食事より、バイキングの方がいいわよねと言いながら、喜んで LCI に行っているのです。ただしこういうところも客室稼働率が制限されますが。

老年人口に支えられた旅館業

LCI に困っているという方、喜んでください。あと 5 年でなくなると思います。なぜならば、老年人口に支えられているからです。老年人口というのは 65 歳以上です。レジュメ 5 ページのようなグラフというのは皆さんの頭の中にもう入っていると思いますが、黄色い棒グラフは生産年齢人口。日本政策投資銀行の藻谷さんが『デフレの正体』というベストセラーの中で書いていますが、バブルが崩壊したのではない、生産年齢人口が 1995 年から減

っているだけですよ、構造的に世の中というのは GDP が落ちて当然ですよ、と。1995 年からの 10 年間は「失われた 10 年」といいますけれども、つまり生産年齢人口＝働く人口が減り始めたのが 1995 年、2005 年に総人口がピークを迎えます。

ただし老年人口が増えていたこの 10 年間、何かおかしいなと感じとって、旅館の売り上げが落ちていたはずですよ。次の 10 年間、今の 10 年間、私が命名しました「ゆで蛙の 10 年」。2015 年まで総人口は減っていきます、ただし老年人口は増えているのです。2015 年を境に老年人口は、ガクンと増えなくなります。この年をもって LCI のビジネスモデルは終わりを迎えると思います。団塊ジュニアが少しだけ増えるのが 2035 年ですね。少し上ってまた落ちていきます。つまり老年人口も増えない日本になっていく。つまり今まで老年人口に支えられてきた事業モデルは、すべて崩壊していきます。

「一の宿倶楽部」モデル

その中で何ができると一生懸命頑張っている方がいます。一の宿倶楽部という、東日本の、だいたい平均 2 万円単価の温泉旅館が 18 軒集まったの、ボランティアチェーン。スーパーなどの分野でありますよね。日本最強の旅館のボランティアチェーンは、かんぽの宿です。なんで鳩山先生が動かなかったのかわかりますよ、百何十万人の老年人口のデータベースをがっちり握ってれば、不動産価値よりも、その顧客の価値の方が大きいのですから。

やはりこれからは LCI とか、かんぽの宿とかではなくて、民間事業者が効率化していくために手を組んで、共同で営業して、共同で採用して、共同で人材を出向させて、それも今回のイノベーション事業でやっておられました。発表できないのが残念ですが、素晴らしい成果をあげました。そういうチェーンを組んで線で再生していく、お客様にしてみると、今回この宿に泊まったから次も同じチェーンの宿に泊まればいいんだ、ということになる。スーパーでいえば、A コープが好きな人はまた別の A コープに行けばいい。一軒一軒違う個別商店なのに同じように見える、それがボランティアチェーンです。

最近インターネットの予約サイトで、お客様の口コミが点数化されるような取り組みもあります。ポイントがどんどん加算されて、どうしても旅館の負担が増えていきます。それに対してどうしても苦情・文句が出てしまいます。

同じことを自分たちでやればいいのです。一の宿倶楽部では会員になってくれた方にはポイントがつきます。また泊まってください、余計な手数料は一切かかりません。点数を自分たちで付けちゃえばいいじゃない。自分たちで自分たちを自己評価して、申し訳ないですけど、お客様の評価が 80 点を下回ったら、脱会してもらおう。そういうことで 80 点を下回ってしまうと、自ら抜けなければいけない。そしてまたいつか入って来て欲しい。お客様の評価が上がるように。こういうことをエージェントがやるのではなく自分たちでやる、そういうためのイノベーションをする。

「地域一体再生」の長短

金融機関に話をすると、必ず、地域一体再生、面的再生となる。それもあながち間違いで

はないが、私は実際に面的再生の現場に 5 年以上張りついていました。メリットもありますよ、地域の債務を一括償却できるうえ、ガバナンスが強化できる。経営者の意識の共有ができ、モチベーションを保ちやすいとか共同営業できるとか、外部運営者を目の敵にしつつ地域の旅館同士で新たな連携が生まれるとか、再生終了後には株式の買い戻しが可能です。鬼怒川温泉にしても、雲仙温泉にしてもそうでした。

ただ、デメリットもあります。一銀行だけでやってしまうので、その地域全体が一つの銀行の債務者だけならいいのですが、差がついてしまうのです。優秀な銀行の債務者が得して、苦しい銀行の債務者は損をする、そうやって白黒つけていっていいのでしょうか。全社横並びであれば、落ちこぼれが一社でも出てくると、妬みが発生します。業態も、大きい企業、小さいところ、トイレトーパーひとつも、全部違います。それでは共同仕入れは無理です。外部運営者を目の敵にしたうえで、さらに自分たちもいがみ合うところもあります。一部のスポンサーが入った場合、スポンサーの選択について異論も出ます。こういう面的再生をするから、誰かオペレーターとして入ってくれと言われても、誰もいません。これが地域一体再生の現実だと思います。

「業態一体再生」の提案

業態一体再生はできないのでしょうか。企業再生支援機構というものがせっかくできたわけです。金融機関の間を調整するのが、もし役割だとしたら、一行から持ってきた、その地域を再生するなんてことは、金融機関単独でもできますよ。そうではない、金融機関をまたがって再生するということが、新しくできた機構の役割ではないかと思います。そういう意味で、先ほどの一の宿倶楽部のような、同じ業態の、大なり・中なり・小なりを結びつけて、地域を越えて、同一規模・価格帯の業態でチェーンを作る、そういう再生はできないのでしょうか。

その場合、共同仕入れができます。地域を越えるので、地域内の利害関係も超えます。ホテル業界では、デザイナーズホテルなどいろいろなチェーンがありますよ。国際的に日本旅館を売り出すのであれば、同じようなチェーンを使って売り出せばいいんです。一の宿倶楽部のように、共同で第三の力を持てばいいのです。利用者としても分かりやすいじゃないですか。せっかく観光圏があるのです。その中でやってみたらどうでしょうか。もちろんデメリットもあります。こういう再生もひとつのイノベーションかなと思います。

「明神館」モデル

最初に電気自動車の話をしましたが、「観光圏整備法」で定められた観光圏というのは、一地域内での連泊・滞在を増やそうという目的を持っています。ただ、別に観光圏エリアに所属していなくても、頑張っている旅館は頑張っています。全旅連でバッテリーチャージャーをつける、それはいい話だけど待ってられないから先につけてしまおう、そしてさらにレンタカー事業許可を取得してしまおう。5 万円です。旅館がレンタカー事業の許可を持つてはいけないということはないのです。定款に入れればいいのです。そして電気自動車を導

入すればいいのです。蓄電器を設置すればいいのです。今、補助金がたくさん出ます。

上高地に近い信州・上高地は、Co2 を排出しない電気自動車だけが入れるのです。そういう自動車をお持ちでない方は、どうぞ明神館にお泊まりください。これもイノベーションだと思います。

余談ですが、明神館さんは言っていました、「こういったことをやっていることを、どうやって伝えたらいいのか」。

メディアなのです、結局は。「井門さん、最近よくテレビに出るね」と言われます。好きで出ているわけではないです、お金も大してもらえませんし、時間の無駄です、朝早く起きて。でも、伝えるのです、宿でやっていること、地域で頑張っているこんな旅館がありますよ、と。消費者というのは販売チャンネルを通じて旅館を買っていると思っている部分が多くて、旅館やホテルのみなさんは、販売チャンネルのみなさんに「何とかしてくれ」と言うのですが、大きな間違いです。私も販売チャンネルに長年おりましたので、みなさんから言われたって我々はただのチャンネルですから、電話に向かって「おい電話、鳴れ」と言われても難しいですよ。消費者は、メディアでしょ、口コミでしょ、これを見ているじゃないですか。かといって、「良い客室を作りました」とか、変なプレスリリースを送ってくる旅館はノーサンキューです。どういうイノベーションをしているの？地域でどう編集された地域資源があるの？今度、上高地に電気自動車が入れるのですよ、うちでレンタカー始めました。面白いじゃないですか。

編集作業というのも必要です。私の仕事は、地域あるいは旅館でやっていることを、編集してメディアに伝えること。誰がそれをやるのか。着地型観光といわれますが、そこにいる方、5年後10年後もそこに住んでいる方がやるしかないのです。その地域のことが分かって、人脈もある方が、二足のわらじを履いて、2枚3枚の名刺を持ってやる、そういう方々に今、人は共感するのです。

「松之山温泉」モデル

新潟県の松之山温泉で、旅館の方々あるいは農家の方々、タクシー運転手さん、食堂、私、銀行の支店長、みんなが出資をして合同会社「まんま」をつくりました。旅行業の免許を取りました。インターネットの旅行会社が取っているのと同じ第3種です。

あの方々は何百億、何千億と売っていますけれども第3種です。手配旅行しかしない。つまりインターネットというのは、お客様の欲求が赴くままに、生理的欲求と食欲を満たすために、旅館に行きたい、土曜日に行きたい、できるだけ安く行きたい、それをただ垂れ流しているのがインターネットじゃないですか。平日を売りましょう、素晴らしい企画がありますよとか、誰も何も言わないじゃないですか。

そうじゃない、地域で我々がやるのは、募集型旅行、いわゆるパッケージ旅行、現地発着型旅行。そうやって観光地の法律を変えてくれたのですよ。なぜ現地在旅行業第3種を取って、地域の資源を編集して、現地発着型旅行として、我々が海外やハワイに行った時に買うオプションツアーのように、日本ではなぜ、こうしたオプションツアーが買えないの

でしょうか。そういうことすらイノベーションできないで需要が落ちていると言っても、仕方ないですね。

北陸新幹線が延びる、特急はくたかが廃止になる、新幹線が東北・北海道まで延びる、上越新幹線は延びない、そういう中で、松之山温泉にはすごい危機感があるのです。我々がこれからやるのは、連泊・滞在のお客様を一組でも増やすこと。そのためにはただ温泉に入って終わり、ではだめですね。現地に来たら、現代人がやりたいことをいろいろと用意しよう。田舎暮らしがしたいというお客様には、とりあえずお試しプランを作ってみよう。大雪を体験したいというお客様がいたら、屋根の上より高い雪の上をスノーシューで歩いてみよう。日本人よりも今は台湾のお客様でにぎわっております。なぜ日本人は大雪というと来ないのでしょうか。素晴らしい資源です。それを伝えていくことも私たちの使命だと思います。

一生懸命、郷土料理を開発しています。連泊をしてしまうと、やはり懐かしいものが食べたくなるわけです。しかし、旅館で出てくるもの、いつまでこれなのでしょう。これは幼稚園のお子様に出てくる子供料理です。大人一人 4 万円の時には子供は 2 万円だそうです。戦後何十年も経っているのです。昨年の 4 月まで、国際ホテル整備法で 1 泊 2 食と書かれていても、子供料理の場合は 50%と。バスや電車じゃないのだから、当時の運輸省が決めたのは、容積体積が半分だから、半分でもいいよと。そんなのホテルの業界にありますか。ベッド半分使って、はい半額ですなんてありますか。旅館業界だけです、布団敷いても子供は半額っておかしくないですか。ややこしいことをするから、子供料理というと、大人 4 万円の時は 2 万円取らなければいけないということで、2 万円の料理を出すとなったら、これになるのです。

ただ、これが現実です。1 社 2 社ならわかるのです。業界全体として中小企業が集まったときに、それをどうやって変えていったらいいか。これはもう、やれる人がやっていくしかないのです。

陳腐化した料金制度

「タヌキ」というのは、みなさん分かりますか。懐かしい符丁ですけど「タヌキが来たよ」というのは、昭和の時代に旅館でよく番頭さんが交わしていた言葉でして、夕食抜きのお客様です。夕食の「夕」がカタカナの「夕」に見えるところからです。「タヌキが来た」と馬鹿にされている時代がありました。ただし単価は落としてほしくない、私も松井先生と同じように思います。が、「1 泊 2 食をずっと続けてください」では、外国人は泊まれないですよ。我々がフランスに行って、来る日も来る日もフレンチが出てきたら、いい加減にしると思って、それだったら他に泊まろうと思うと思います。それと同じです。

1 泊 2 食というのは、客室代と食事代に分かれているはずですが。客室代というのは季節の繁閑で変わるのです。子供だろうが大人だろうが、消防法で定められた布団 1 枚敷いたら、値段は一緒です。そこで半額にしないでください。食事代は原価で変動するのです。バイキングで、寿司・天ぷら・ステーキ、日本産のものが何もない食事でもいい方は、安く済みます。本当に、地産地消、旬産旬消の地元のもの食べたいと思ったら、希少価値があるのです。

その地域でしか食べられない食材は高いのです。それをちゃんと日本人は理解してください。そんなことすら知らないで、我々もいけないのです。ちゃんと PR していないから。そして 1泊2食というのはできているのです。

ですからお子様がいらっしゃったら、ちゃんと客室代はいただいた上に、お子様料理代金として、先ほどのような食事ではなくて、お子様用のかわいらしい食事を 2,000 円くらいいただいて出してあげればいいじゃないですか。

4月に当時の前原大臣が、モデル宿泊約款の旅館業というのをなくしてくれて、ホテルと一緒にになりました。ですから今、モデル宿泊約款は、1泊2食という言葉は無いのです。それすらまだ伝わっていません。ですから1泊2食は根拠が曖昧なのです。泊食分離制は、いつになったら実現できるのでしょうか。

「吉田屋」モデル ～ 「半宿半農」の事業モデル

島根県の温泉津温泉というところには、半分宿で半分農業をやっている旅館があります。あまりにも平日はお客様が来ないということで、全員 20 代の社員ですけれども、コミュニティビジネスの拠点ということで、週末しか旅館の営業をしていません。温泉も引くのをやめました。

どういうことかといいますと、週末旅館は、後継者が帰ってこないというオーナーがいらして、その相談を受けた地元の起業家の先生が 1,000 万円で譲り受けました。10 室の木造旅館です。ただ先生は自分では運営できないので、卒業生に運営してみないかということで、若者 3 人に運営を任せました。

その若者が気づいたこと。週末しかお客様は来ない、平日営業するとコストがかかる、だったら週末だけでいいじゃないかということで、平日は何をやっているかということ、農家に出向いています。農家に行って何をしているかということ、畑を掘っているわけではない。地域を見てみると高齢農家しかいない。高齢者の方のお手伝いに行っているのです。そこで何をするかということ、JA の規格外の野菜をもらってくるのです。男の子のインターンが来ると、漁協に手伝いに行かせて、漁協から売れない魚をもらってくるのです。それをお客様に出すのですから原価がかからない。ということで週末に稼いだキャッシュでどうしているかということ、トラクターを買っている。高齢者の農家の方に聞くと、JA のリース料は高いと。であればトラクターを買って貸してあげるよということで、旅館がレンタル業をやっているのです。ですからこの会社は実はレンタル業です。旅館はキャッシュマシーン、そして農家に農機具を貸し出す、そうすると週末と夏しか稼働が上がらない旅館でも、資金繰りは平坦になっていくじゃないですか。これもイノベーションです。

そのほかにも鳴子温泉の温泉旅館は、スピーカーの販売代理店をやっています。波動スピーカーといいまして 168,000 円します。ここの売り上げの 1 割がスピーカーです。半分宿屋、半分他の業態であったっていいわけです。さまざまなイノベーション手法があるわけです。まだそれを告知しきれていないと思います。2年間3年間では、まだ一部しか分からない。これをどう告知していったらいいか、みなさんのお知恵を拝借したいところです。

観光客は永遠に減っていく!? ~「江戸時代」に隠されたヒント

レジュメの15ページにあるのは、江戸時代からの人口のグラフですけれど、これから日本は人口が減っていくわけですよ。でもね、江戸時代にも人口が増えなかった時期があったのです。この時期に湯治宿などが生まれたのですよね。実はこの時期、小氷河期でした。小氷河期で気温が上がらないので、あちこちで農村が疲弊し、一揆が起き、幕府が大変だったという時代がありました。それで宿屋というのは生まれたのです。

どんな宿屋かというと、巡礼の宿、伊勢・善光寺・琴平にお参りに行くときに泊まる旅籠、あるいはお遍路さんのときの宿坊、あるいは湯治宿。幕府は当時、湯治宿は原則7連泊ということで、7日一周りの湯治というものを推奨していました。それが1805年の一夜湯治事件がもとで、1泊でも湯治宿に泊まれるようになったので、飯盛り女などが入ってきて、湯治宿はおかしくなってきた。ただその時に幕府はある物を残してくれた。1泊でも泊まっていけれど、その代わり宿屋業界に税金を課す。明治に入り、遊興税と名前を変え、ついでこの間まで特別地方消費税という名前ですと残された、あれは1泊税金なのです。

もう一回、湯治宿に連泊できる業態に戻しましょうよ。旅籠、宿坊、転泊。転々と泊まっていって、現代の巡礼宿になりましょうよ。そういうことによって、人口が減っていく中で、旅館業界は日本文化として生き残っていくと思います。人口は増えないのです。5年後にLCIも潰れます。我々は残るために、イノベーションが必要です。