

How to Globalize Tourism Industry to Develop Regional Economy



Mr. Luke Hurford
General Manager, Niseko Village
Ambassador for YOKOSO! JAPAN

To some of those who have to shovel it and brush it off their windscreens, it is thought of as a nuisance, to others, such as myself, it is an integral part of our lifestyle. Increasingly in Japan, it is being recognized as 'white gold'.

The snow and alpine tourism business has taken a gigantic leap into the global spotlight, in select regions in Japan. The potential economic, cultural and developmental ramifications of this are huge.

The national government has done a terrific job in allocating resources and growing inbound tourism numbers over the last few years. Retrospectively, given the base was very low and Japan does have a good product which can be offered at globally competitive prices, these numbers were fairly easily attainable. Now, inbound tourism numbers must be grown further.

Importantly, the government should move from judging the success of their tourism campaigns on the numbers of people coming to Japan, to looking at the 'value' of the guests coming to Japan. Average nights stayed, likelihood to return, arrival by business class, and average spend are also important indicators judging the success of campaigns.

1. Focus on intangibles, not CAPEX

Tourism offers vast trickle-down benefits for the economy and is probably the most viable non-manufacturing or construction sector for wide regions throughout Japan. In Japan, one of the great advantages of tourism as an economic stimulator is the fact that many of the required resources and infrastructure already exist. Many resorts need a face-lift, a minimal burden on the owners, but crucial physical elements are mostly in place. The natural elements exist and the infrastructure was so well built 20 years ago that the focus can now turn to improving the services and product offerings essential for creating truly great destination experiences. The most memorable aspects of travel are always the intangibles, the service, the smiles, and the atmosphere. This is what differentiates a great resort from a poor resort.

2. Importance of differentiation

So why is it that so many resorts comfortably linger in that lower middle bracket of customer satisfaction? To start with, they all offer a disturbingly similar experience. Very few resorts have managed to differentiate themselves by offering a core promise and without fail delivering this experience to their guests. Which resort is the ultimate family resort, the perfect couple's destination, or the top destination for those in their early 20s? Very few resorts have

been able to accurately target a core market, promise this market a great experience and then deliver.

3. “Overpromise & Overdeliver”, Rick Barrera

Look at what you do well or can do well and promise to do it best, and then crucially deliver! In this regard, Niseko Hirafu has been successful. Businesses in Hirafu promised guests from around the world the ultimate powder experience, and true to the promise, they delivered the ultimate powder experience much of the time.

In Furano, understanding the ski resort’s strict view on off-piste skiing, the resort was positioned within the world ski market as a ‘Japanese country town with a terrific ski area’. The town, tourism body, resort and community all pitched in to ensure this promise was delivered. Cultural events were offered throughout the season, locals provided skiers a morning welcome and guide service, and steps were taken to ensure guest were able to access each and every local area restaurant and bar. This promise allowed Furano to maintain a domestic tourism balance and, at the same time, attract and meet the needs of a similar demographic of guest from around the world.

With so many resorts in Japan featuring skiing, playing golf, leisure and relaxation we must differentiate ourselves. This does not have to be through a physical feature; in fact, it is better if it is not. The Japanese market is too susceptible to booms and trends for a single costly feature to be likely able to pay for itself in the long run.

Whether they are small or large, resorts in Japan have to find their individual niche. Some are destination resorts and others are regional resorts. Destination resorts need to put up their hands and say beyond our core products of skiing and golf, we offer a wide variety of world-class experiences; we also need to charge more. A guest can ski and play golf anywhere; it is how these services are provided, the additional experiences available, and the overall atmosphere of a destination that is crucial for success.

4. People travel with money, provide them opportunities to use it!

Many foreign businesses have mastered the art of capturing the ‘extra spend’ of international guests by offering services and products that are not necessities, but motivate impulse spending. Such services and products recognize that guests will often spend cautiously when it comes to necessary elements of their trip but will spend freely on the more impulsive aspects of the experience. By offering a wide range of extra products and services businesses can improve overall guest experience and increase revenue.

Japanese guests visiting the Gold Coast in Australia used to leave the country with a portion of their spending money still unspent. This was not only unfortunate for the Gold Coast economy, but also most likely resulted in guests leaving the area unsatisfied and uninterested in coming again. It doesn’t mean the holiday was ‘good value’, it means not enough services and products were offered to satisfy the guests. When someone allocates a certain amount of budget for a trip, they intend to spend it.

The souvenir shops in any part of Japan look similar with disturbingly similar goods for sale. This does nothing to increase the experience of the guest or give the business more opportunity to drive revenue through extra spend.

5. Crucial elements of guest experience deserve long-term planning

Some ski resorts make the mistake of out-sourcing short term contracts and have lost their input into crucial destination experience components such as ski schools, rental, child care, and food and beverage. What they fail to recognize is that in many ways these elements are more important than the lifts or infrastructure, as these are the elements that allow resorts to differentiate themselves, these are the things that make destinations memorable. Every ski resort

has lifts but imagine a ski resort that offers true gourmet food on the hill. In Europe, many skiers plan out their days based on where the best restaurants are located on the hill. These guests are searching out an experience in the mountains that goes beyond the core activity of skiing.

Long-term contracts and joint ventures allow the supplier to plan and invest and have a stake in the future of the business leading to organic growth and increased marketing vital in the growth of the resort.

6. Organic growth and outside expertise

When a resort integrates a variety of products and services it enables them to promise and deliver a consistent message and experience. This is not to forget that one resort can never do it all on its own. By recognizing the power of alliances, and joint ventures resorts are able to take advantage of outside expertise, knowledge, contacts, and people with passion, and can accomplish goals they would never have been able to working on their own. Part of the balance of the organic and planned growth of a business, these strategies support the goals and growth of a resort's regional community. Business and community in harmony!

As no one manager can ever hope to understand all the pieces of the puzzle or run an organization that can effectively handle all these pieces on their own, it is crucial to spread the risks and benefits, and bring to the table untold opportunities through cooperation. Let those who specialize in fishing, rafting, yoga, snow-mobiling, or countless other products and services provide the essential knowledge and passion and help to create unforgettable experiences for your guests.

7. Communicating your goal to staff

The creation and delivery of products, services, and non-tangible features of a resort that provide guests with an unforgettable experience are not costly to put together but they do require the complete focus of the resort and a vast amount of effort from all staff. Every section of the business must be turning to meet the core focus. Most family friendly. Best parties. Most romantic. If the staff don't understand the guests certainly have no chance!

8. Don't be afraid to promise, never fail to deliver

Many Japanese businesses have been successful creating products and services that the guests want although too many have been burdened by the desire not to promise big. Many foreigners are unafraid to promise the world, and importantly it is only those who can deliver which are still in business. This may be viewed as a slightly arrogant approach but the build-it-and-they-will-come mentality does not suffice anymore. Now, one would be well advised to promise big but always deliver! Whatever the costs and the burden, your promises are your reputation.

9. Closer to home

At the resorts I work with we are looking at doing more than turning our lifts on each morning in winter and cutting the grass in summer. We are looking to use the natural resources and infrastructure and saying these are the necessities. Beyond this, we are deeply considering what a guest really wants, and figuring out a way to promise and deliver it.

In the face of global competition and numerous other forms of entertainment resorts must step-up, move beyond providing a mediocre experience, and reap the potential benefits of increased inbound and domestic tourism. Which resort has labeled itself as the ultimate destination for baby-boomers with money? Imagine the potential for the resort in Hokkaido, a destination free of the humidity and hustle and bustle of Honshu, which could capture this market and host repeat visitors for extended stays each year. Many resorts may think this easy, but one has to have the courage to promise and the ability to deliver. For those that do, the rewards for the resort and the regional communities are great. If enough do, the rewards for the national

economy could be staggering.

With this, management must work with local government to allow them to improve their resorts, and in doing so improve the surrounding towns and communities. Too often interests are presented as competing and conflicting whereas they are actually hand-in-hand.

10. Balance

We must always endeavor to balance the needs and desires of Western, Asian and most importantly domestic guest's. Ensuring every guest is catered to is more difficult than it may sound. Take accommodation for example, we have to manage the long stay requirements of winter Western guests, with the short stay needs of domestic summer guests. Construction and cleaning costs are two aspects that at a glance do not allow these two markets to coincide. However, with clever design, better management and the strategic use of promotions we are finding ways to achieve this balance and create viable year-round tourism destinations enjoyed by all types of guests.

Destinations such as Okinawa, Kyushu and the ski resorts along the Japanese Alps and Hokkaido are looking for better coordination of infrastructure with services. Once this can be achieved, the potential for so many of these areas is phenomenal. Inbound and domestic tourism numbers will increase in sync. Most importantly, this will not be as a result of 'boom-time' economics, but the result of guests wanting to travel and spend their money in these incredible destinations.

11. Hokkaido's experience

Hokkaido is receiving the benefits of international investments and is seeing growth in both domestic and international tourism. This is due in part because of the incredible natural elements which existed long before we all arrived, but also has been made possible by the number of people working towards this goal. So many other locations in Japan are on the brink of achieving increased tourism numbers and economic benefits. These areas must look to the best examples domestically and internationally and recognize that what works in other destinations around the world and Japan will likely work here. Chances are successful strategies will revolve around pleasing guests, giving them what they want and what they are willing to spend their hard earned money and even harder earned free time on.

12. Industry improvement and national cooperation

It must be stressed that if every resort in Japan makes an effort toward these goals, individually we will all do well. Niseko's success allowed Furano to gain more momentum and in turn Niseko benefited from Furano's accomplishments. Similarly, bad experiences at resorts in the same industry will impact all of us.

If you have good ideas, share them, and if you see good practices take them on board alter them slightly and apply them to your own business.

Further, we must work nationally to attract guests to come and experience everything Japan has to offer. Over 80 percent of skiers from the UK stopover in Kyoto as areas such as these are just as much a lure as the snow. Working together is crucial.

We may be in competition but any ideas that increase our guest's enjoyment should be held up as best practices in an effort to grow the larger market. U.S. and European resorts often meet to share best practices and marketing techniques, enabling the entire industry to grow for the benefit of all.

Opportunities such as the G8 Hokkaido Toyako Summit do not come around too often so we must use its global reach to increase the visibility of our resorts as well as the quality of experience we offer. We must use it to also understand the importance of looking outside for better ideas and listening to understand how to get where we want to go.

(仮訳)

地域経済の発展に向けた観光産業の国際化

ルーク・ハッフォード ニセコ東山リゾート株式会社 総支配人 YOKOSO! JAPAN大使

日本でも雪のことを「ホワイトゴールド」と呼ぶ人がますます増えてきている。スコップでかき集めたり、窓ガラスから払い落とししたり、そういう作業をしなければならない人にとっては厄介だが、私も含め、そうでない人々にとっては、欠かせないライフスタイルの一部である。

日本の一部地域では、スキー・登山観光事業が大きく飛躍し、世界的な注目を集めている。この成功が経済や文化、開発面に及ぼすと考えられる影響は非常に大きい。

日本政府はこの数年、適正に資源配分し、外国人観光客数の増加にあたって素晴らしい成果を収めてきた。振り返ってみれば、もともと低い数字からの出発であったこと、日本には本来、世界的に競争力のある価格で提供できる優れた観光資源があることを考えると、ここまで観光客を増加させることは、比較的容易だった。今後さらに、外国人観光客数は増えるに違いない。

しかし、政府は外国人観光客数によって観光キャンペーンの成否を判断するのではなく、外国人観光客が得る「価値」に目を向ける方向へと転換することが重要である。平均宿泊日数、リピート率の見通し、ビジネスクラスの利用度、平均出費額などもキャンペーンの成否を判断する重要な指標である。

1. 設備投資ではなく、目に見えないものへの注力

観光業は経済への波及効果が大きく、製造業や建設業を除けば、日本の幅広い地域にとっておそらく最も有望な分野である。経済のけん引役である観光業の最も大きな利点の一つは、必要な資源やインフラの多くがすでに存在していることである。多くのリゾート施設は化粧直しが必要だが、所有者の負担は小さく、必要不可欠な設備はすでにほとんどそろっている。自然環境にも恵まれ、また20年前にインフラ整備が盛んに行われたため、現在は、素晴らしいリゾート体験を作り出すために欠かせないサービスや商品の提供に重点的に取り組むことができる。旅行で最も思い出に残るのは決まって目に見えないもの、つまりサービス、笑顔、雰囲気である。これこそ一流のリゾート地と貧弱なリゾート地を差別化するものである。

2. 差別化の重要性

それでもなお、これほど多くのリゾートが顧客満足度の点で「中の下」にいつまでも甘んじているのはなぜか。第1の理由として、どこに行っても同じ経験しかできないという妙な現象が挙げられる。コアとなる体験を約束し、確実にそうした体験を観光客に味わってもらうことで自己を差別化できているのはほんの一握りのリゾートのみである。ファミリー層にとって最適のリゾートはどこか。カップルにとって、あるいは20代前半の若者にとってはどこなのか。コアとなるマーケットを正確に絞り込み、そのマーケット層に対して最高の体験を約束し、そして確実にそれを提供する。これを実現しているリゾートは、ごくわずかにすぎない。

3. “Overpromise and Overdeliver” リック・バレラ著

得意なことやうまくできることに目を向け、それを最高の形で行うと約束し、確実に実行することが重要である。この点で、ニセコひらふは成功している。ひらふの各企業は世界中から訪れる観光客に究極のパウダースノー体験を約束し、約束どおり、ほとんどいつも最高のパウダースノー体験を提供している。

富良野は、ゲレンデ外スキーに対するスキーリゾート地の見方が厳しいことから、「広大なスキーエリアを有する日本の田舎町」として世界のスキーマーケットに売り込んだ。そして町、観光団体、リゾート、地域社会が一体となってこの約束を果たすために協力した。シーズンを通して文化

的イベントを行い、町ぐるみでスキーヤーに、朝の送迎やガイドサービスを提供して観光客が地元すべてのレストランやバーにアクセスできるようにした。こうした約束によって、富良野は国内からの観光客を維持したまま、さらに世界中からはほぼ同数の観光客を誘致し、そしてそのニーズに応えることができた。

日本にはスキーやゴルフ、レジャー、リラクゼーションを売りにしたリゾートが非常にたくさんある。そのため、自らを差別化しなければならない。しかし、ハード面の改善によって差別化を図るべきではない。むしろハード面以外で差別化を図るべきである。日本の観光市場はブームに左右されやすいので、回収に長期間かかる設備にあまり多くのコストをかけることはできない。

日本のリゾート地は、規模の大小に関係なく、自らに適した分野を見つけなければならない。目的地型リゾートにふさわしいところもあれば、地域型リゾートにふさわしいところもある。目的地型リゾートは、コア商品のスキーやゴルフ以外でもさまざまな世界トップクラスのリゾート体験を提供していることを積極的にアピールし、料金を引き上げる必要もある。スキーやゴルフはどこでもプレーすることができるが、いかにサービスを提供するか、どのような追加的体験ができるのか、どのようなリゾート全体の雰囲気を提供できるのかこそが成功に欠かせないのである。

4. 観光客にカネを使う機会を提供する

多くの外国企業は、必要ではないが、思わず買いたくなるようなサービスや商品を提供することにより、外国人観光客に「余分の出費」をさせる術をマスターしている。これは、旅行者は、旅行に必要なものに対する支出には慎重だが、気持ちをかきたてられる体験に対してカネを惜しみなく使うという認識に基づいている。さまざまな追加の商品やサービスを提供することにより、企業は観光客のリゾート体験全般の質を高めるとともに収益を増やすことができる。

豪州のゴールドコーストを訪れる日本人観光客は、かつてはお金を使い切らずに帰国していた。これはゴールドコーストの経済にとってだけでなく、おそらく観光客も満たされない思いでこの地を去り、もう1度来たいという思いにはならなかった観光客にとっても残念なことであったはずである。これは、この観光に「十分な価値」がなく、観光客を満足させる十分なサービスや商品が提供されなかったことを意味する。誰でも一定の予算を旅行に充てる場合はそれを使おうと思っているのである。

日本でも、土産物屋はどこも同じ外見で、嫌になるくらい同じような商品が並んでいる。これでは観光客はより多くの体験を積むことはできず、観光客の追加的な出費を通じて企業が収益を上げる機会を増やすこともできない。

5. リゾート体験を左右する主要な要素に関する企画は、長期的視野で臨むべき

一部のスキーリゾートは短期契約でアウトソーシングを行うという過ちを犯し、スキースクール、レンタル、保育、飲食などリゾート体験を構成する極めて重要な部分に関与していない。このようなリゾート地でのこうした体験は思い出に残るものであり、他のリゾートと差別化を図る要素であるため、多くの点でリフトやインフラより重要だということを見逃している。スキーリゾートにリフトがあるのは珍しくないが、ゲレンデに本格的な高級料理を楽しめるレストランがあったら、どうだろう。欧州では多くのスキーヤーはゲレンデに最高級のレストランがあるかどうかで行き先を決めている。こうしたスキー客は、雪山でコアとなるスキー体験だけでなく、それ以上の体験を探し求めているのである。

一方、長期契約や合併事業では、納入業者が企画や投資に参加でき、リゾート地の有機的成長につながる事業の将来、そしてリゾート地の成長にとって重要なマーケティングの拡大に関与することができる。

6. 有機的成長と外部の専門的ノウハウ

多様な商品とサービスに一貫性を持たせれば、リゾート地は明確なメッセージと約束を発信し、実現できるようになる。ただし、一つのリゾート地が単独ですべてを実行するのは無理だということは、覚えておかなければならない。提携や合弁事業の効果を認識すれば、リゾート地は外部の専門的ノウハウ、知識、契約、やる気のある人材を活用し、単独では決して達成できなかった目標を達成できるようになる。また、企業が有機的かつ計画的な事業成長のバランスを取る中で、提携や合弁等の戦略は、リゾート地の地域社会の目標と成長も支えることになる。企業と地域社会の調和が実現されるのである。

1人の責任者がパズルのすべてのピースを理解したり、ひとつの組織ですべてのピースを効果的に処理するなどということが期待できない以上、協力して、リスクとリターンを分散したり、数多くのチャンスを実現していくことが極めて重要である。釣り、ラフティング、ヨガ、スノーモービルなど、挙げればきりがないが、個々の商品やサービスについてはその分野の専門スタッフに任せ、その本質的知識と情熱を通じて、いつまでも観光客の心に残る体験ができるようサポートしてもらうべきである。

7. 目標をスタッフに伝達する

観光客に忘れがたい体験を味わってもらうために、リゾート地の商品やサービス、目に見えない特長を創造し、提供していくことにそれほどコストはかからない。その代わりに、リゾート地が徹底的に焦点を絞り込み、スタッフ全員がたゆまぬ努力を行わなければならない。企業の全部署がコアとなる特長を実現すべく全力投球しなければならない。ファミリーにやさしいのはどこか、パーティーに最適なのはどこか、最もロマンチックな気分を味わえるのはどこか。スタッフが分かっているなければ、観光客に分かるはずがない。

8. 果敢に約束し、確実に実現する

観光客が望んでいる商品やサービスを作り出すのに成功している日本企業は多い。しかし大きな約束をしたくないと悩んでいる企業はさらに多い。一方、外国企業の多くは世界に対してひるむことなく約束する。そして重要なことは、約束したことを実行できた企業のみが生き残る。ややごう慢なやり方と思えるであろうが、「モノを作ればお客はやってくる」という考え方はもう通用しない。今は果敢に約束し、そしてそれを確実に実行すべき時代なのである。コストや負担がどうであろうと、約束に対する実行性が評判を生み出すのである。

9. 地域との連携

私が働いているリゾート地では、冬に毎朝リフトを運行したり、夏に芝生を刈ったりする以上のことをしようと努力している。自然やインフラも活用しているが、これはあって当然のものである。さらに、観光客が本当に望んでいるのは何かを真剣に考え、どうすればそれを約束し、確実に提供できるかに頭を悩ませている。

グローバルな競争が激化し、ほかにもさまざまな娯楽があふれている現在、リゾート地はステップアップしなければならない。月並みな体験を提供するだけにとどまらず、外国人そして日本人観光客の増加による潜在的な利益を現実のものとしなければならないのである。どのリゾート地が金のある団塊世代の究極のリゾート地として自らをアピールしているのか。本州のような湿気も人混みもない北海道のリゾート地がこれらの層をつかみ、毎年、長期滞在するリピーターを獲得できる可能性を想像してほしい。多くのリゾート地はこれを簡単だと思うかもしれないが、そのためには約束する勇気と確かな実行力を備えていなければならない。そうした勇気と実行力があれば、リゾート地も地域社会も大いに報われるはずである。うまくすれば、日本経済も莫大な恩恵を受けられる。

したがって、経営陣はリゾート地の質を高められるよう地方自治体と連携し、周辺の町や地域社

会の質も高めなければならない。実際には利害が一致しているにも関わらず、競合したり、利害が対立している場合があまりにも多すぎる。

10. バランスを取る

西洋人、アジア人、それにももちろん日本人という、異なる観光客のニーズと要望のバランスを取るよう常に努力しなければならない。すべての観光客に気を配るといえるのは想像以上に難しいものである。例えば、宿泊施設は冬の西洋人観光客の長期滞在ニーズにも、夏の日本人観光客の短期滞在ニーズにも合わせなければならない。一見したところ、建設費や清掃費については、この2つのマーケットのニーズを同時に満たすのは難しいように思える。しかし、私どもでは設計の工夫や管理の改善、宣伝の戦略的利用などにより、このバランスを取り、どのような観光客でも楽しめる通年型リゾート地の創造に取り組んでいる。

沖縄や九州のリゾート地、日本アルプス周辺や北海道のスキーリゾート地は、インフラとサービスをより効果的に調和させようと努めている。これに成功すれば、こうした地域の多くは非常に大きなメリットを受け、外国人そして日本人観光客が同時に増加することになる。これが「好景気」の結果としてではなく、素晴らしいリゾート地へ旅行し、そこでお金を使いたいと考える観光客が増える結果として増加するということが最も重要なのである。

11. 北海道の経験

北海道は国際的な投資のおかげで、日本人観光客、外国人観光客ともに増えている。これは、私たちがこの地を訪れるかなり以前からあった素晴らしい自然の恩恵によるものであるが、多くの人々がこの目標の達成に向けて取り組んできた努力の賜物でもある。日本の他の多くのリゾート地もあと一歩で観光客の増加とその経済的メリットを受けられるところまできているが、そうした地域は内外の優れた事例に目を向け、世界や日本国内の他のリゾート地で成功した方法は、自分の地域でも成功する可能性が高いということに気付くべきである。成功するかどうかは、観光客を楽しませ、観光客が望んでいるものを与え、苦勞して稼いだ金や、それ以上に苦勞して手に入れた自由な時間を使ってもらうための適切な戦略を構築できるかどうかにかかっている。

12. 業界の改善と国レベルでの協力

日本のすべてのリゾート地が目標の達成に向けて努力すれば、どのリゾート地もその恩恵を受けられるということを強調しておかなければならない。ニセコの成功によって富良野は勢いを取り戻すことができたし、富良野の成功から今度はニセコも恩恵を受けている。同じように、どこかのリゾート地が失敗すればその悪影響はすべてのリゾート地に及ぶことになる。したがって、良いアイデアがあれば他のリゾート地にも伝え、適切な解決方法が見つかったらそれを受け入れ、多少修正しながら自らのビジネスに適用してほしい。

さらに、観光客を誘致し、日本が提供しようとしているすべてのことが実際に体験できるように国を挙げて取り組まなければならない。英国人スキーヤーの80%以上は、雪と同じくらい大きな魅力を感じる観光地である京都にも立ち寄る。連携が極めて重要なのである。

すべてのリゾート地は競争関係にあるとはいえ、マーケットを拡大しようとするのであれば、観光客の楽しみを高めることになるどのようなアイデアでも、最良の事例として公開していくべきである。欧米のリゾート地はしばしばベストプラクティスやマーケティング手法を共有するための会合を持ち、業界全体の拡大によってすべてのリゾート地がその恩恵を受けられるようにしている。

北海道洞爺湖サミットは、まれにみる好機である。サミットが世界に及ぼす効果を活用して当地のリゾートの知名度を高め、リゾート体験の質をより良いものにしなければならない。またこの機会に、より良いアイデアを求めて外部に目を向け、どうすれば目標を達成できるかについて、広く外部の意見に耳を傾けることの重要性も理解しなければならない。

