

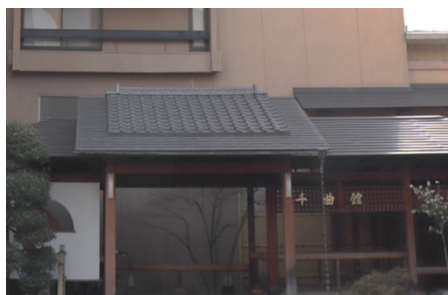
1:世界の Wyndham がなぜ信州の山奥に

ウインダム・ホテルズ & リゾーツは世界最大級のホテル・フランチャイズ企業のひとつで、実用クラスから高級ゾーンまで様々な価格帯のホテルブランドを展開する。そのウインダムが、なぜ軽井沢の先の上田の先の戸倉上山田温泉にある、地味な旅館「遊子」を買収して、あえて「クラブウインダム長野千曲館」として事業を開始したのか。



⑨「遊子」は「ゆうし」と読み、意味は旅人、故郷を離れて住む人。

日経新聞電子版あたりでは、インバウンド隆盛に乗った日本旅館のリニューアルなどと紹介されているが、会員権販売を以ってウインダムの日本上陸とすれば 2021 年なので、競合先のヒルトン(1963 年赤坂で開業・現キャピトル東急ホテル、後、1984 年に新宿へ移転)や、1992 年フォーシーズンズ(ホテル椿山荘・委託契約終了で親会社は DOWA)、1997 年リッツ・カールトン大阪(マリオットによるリッツ・カールトン買収は 1994 年から)に比べてもいかにも遅い。その後のマリオットの参入を見るに、90 年バブル崩壊で日本のホテル・不動産業界の足腰が弱っていたところを、ここぞとばかり襲撃した。



また、タイムシェアとかバケーションオーナーシップの業界で、ウインダムが世界のトップ

に在るといっても、日本ではその業態自体が根付いていない。つまりは日本の会員制リゾートとはだいぶ異なる。そこで Wyndham といわれても戸惑う向きも多からう。

つまりは日本の会員制リゾート市場は、世界標準からみるとだいぶ異質であり、参入しても採算があわないとみられていたが、世界のウィンダムが出てくるとなると話は別だ。本稿執筆者には何か地殻変動の始まりを感じる。以下、主観を交えて報告することにした。

## 2: 創業者はフレッド・トラメル・クロウ (Fred Trammell Crow、1914～2009)



Trammell Crow (left) and his wife, Margaret

現 US 大統領のドナルド・トランプは前世紀末のニューヨーク不動産業界のスターであったが、クロウはいわばひと世代前の代表的な不動産開発業者であった。テキサスはダラス生まれで、1949 年に不動産開発事業に本格的に参入、見込みで収益物件を建設する「投機的不動産業者」として地歩を固め、「100 以上の都市に 8000 の物件」「約 3 億平方フィート(2800 万平方メートル)の権益」を保有していた。「1980 年代、ノースカロライナ州シャーロットからカリフォルニア州サンディエゴに至る都市のスカイラインを一新」させたとの評価もあり、ウィリアム・ゼッケンドルフやドナルド・トランプを超えると定評があった。その創業の経緯や事業の足跡に興味は尽きないが、余裕があればのちに触れよう。

生涯注力した「Trammell Crow Company」は、死後、息子の Harlan Crow などに引き継がれ、2006 年に、CB Richard Ellis(現在の CBRE)が 22 億ドルで買収した。なので、創業家はいまの

Wyndham には関係はない。ただ、クロウが 1981 年にホテル事業を始めるにあたって掲げた、単に「泊まる場所」ではない、「快適で洗練された滞在空間」の提供というような理念は、いまなお、「世界中の人々に、快適で手頃な価格の信頼できる宿泊体験を提供することで、誰もがホテルを利用できる旅を実現する」というミッションステートメントに活かしているかと推察する。

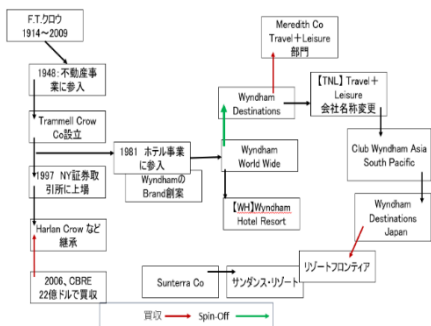
### 3:「WH」と「TNL」

現代の Wyndham を知るには、少なくとも、ニューヨーク証券取引所(NYSE)に上場する2つの会社の概要を示す必要がある。ひとつは本社を US・ニュージャージー州パーシッパニーに置く「ウインダム・ホテルズ・アンド・リゾーツ(WH)」、もうひとつは、本社をフロリダ州オーランドに置く「トラベル・プラス・レジャー(TNL)」である(カッコ内はNYSEのテッカー)。

#### 3-1:トラベル・プラス・レジャー(TNL)

TNL には 2 つの事業がある。雑誌の刊行とタイムシェアリゾート事業である。雑誌「Travel + Leisure」の創刊は 1971 年。アメリカ発の有名な旅行雑誌である。高級志向の旅行コンテンツを中心に、観光地、ホテル、レストランなどを紹介する。また、世界のホテルや都市のランキングを発表する。旅行業界でも影響力が強く、ウェブサイトや SNS も展開し、オンラインでも大規模な読者層を持つ。

TNL のもうひとつの事業は、タイムシェアリゾート(バケーションオーナーシップ)の開発・販売・運営である。あわせて旅行商品の開発・予約・特典付与など業務を推進する。会員に対する利用促進である。以前、Wyndham Destinations(ウインダム・デスティネーションズ)がこれらの事業を実施していた。



「Travel + Leisure」は、元々 Meredith Corporation が発行していた。2021 年に Wyndham Destinations が Meredith Corporation の「Travel + Leisure」事業を買収した。そのうえで、買収した Wyndham Destinations が「Travel + Leisure」と社名を変えたのである。おそらく、旧・Wyndham Destinations 経営陣としては、Wyndham 以外のブランドも扱うという戦略の推進を決したのであろう。

すでに Club Wyndham(クラブ・ウィンダム)のほかに、World Mark by Wyndham(ワールドマーク)、Margaritaville Vacation Club(マルガリータヴィラ)などを扱っており、さらに、Accor Vacation Club(仏・アコア)がこれに加わる。Accor は日本のダイワハウス子会社のダイワロイヤルホテルの一部買収を含め、すでに 23 施設を運営する。

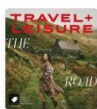
今回の千曲館も当然のことながら、TNL の傘下に入り、日本の現地法人も、Wyndham Destination Japan から Travel + Leisure Japan に会社名が変わるはずである。

また、Wyndham Destinations による「Travel + Leisure」事業買収は、媒体とタイムシェアのポイントの組み合わせである。このことは、単に信州の古びた温泉街に外

資が旅館を買収、リニューアルして新事業を始め、海外の一流旅行誌に千曲館が紹介されたというレベルに止まらない、この先、これに情報革命が加わると、予想外の出来事が起きであろう。クラブの会員にもおおいなるメリットをもたらすと予測している(後述)。

### 3-2: ウィンダム・ホテルズ・アンド・リゾーツ(WH)

WHは95か国以上で9,000軒以上のホテルを展開する、世界最大級のホテルフランチャイズ事業者である。Wyndham Grand(高級)、Wyndham Hotels and Resorts(中高級)、Days Inn、Super 8、Ramada、La Quinta など(エコノミー～ミッドスケール)、価格帯で市場をセグメントする。主流の業態はフランチャイズ(加盟店方式)であるが、所有する例もある。



JF Fujisan - 在庫あり  
Travel + Leisure(トラベ...



JF Fujisan - 在庫あり  
Travel + Leisure(トラ...



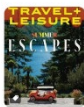
JF Fujisan - 在庫あり  
Travel + Leisure(トラ...



JF Fujisan - 在庫あり  
Travel + Leisure(トラ...



Business Wire  
Travel + Leisure Co. Recognized as one o...



JF Fujisan - 在庫あり  
Travel + Leisure(ト...



W Wikipedia  
Travel + Leisure - ...



JF Fujisan - 在庫あり  
Travel + Leisure(ト...

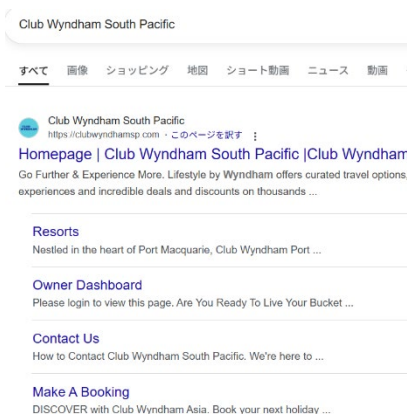
さて、Wyndham のホテル事業とタイムシェア事業は、2018 年まで親会社の Wyndham Worldwide のもとで実施していた。ここで事業分割(spin-off)が行われたので、また事情が複雑になる。すなわち、Wyndham Worldwide から、事業を分割して、2018 年にホテル事業を営む新会社 Wyndham Hotels & Resorts(すなわち WH)を独立させ上場させた。同時に、残るタイムシェア事業を Wyndham Worldwide が継承するのだが、会社の名称を Wyndham Destinations に変更させて継続させた。

そして、2021 年、「Travel + Leisure」事業買収に伴って、前掲の如く、その会社名を、さらに「Travel + Leisure Co.」へと変更したのである。

「WH」と「TNL」は、随時、ブランドに「Wyndham」を使う。運営で協力はあつて

も、両者は独立しており、互いに資本関係はなく、持ち株会社も存在しない。

ちなみに、「Wyndham」はもともとの創業者クロウの友人の名前であり、音の響きと綴りが気にいったということで、クロウがブランド名に採用した。



#### 4:クラブウィンダム・アジア

クラブウィンダムは、Travel + Leisure (旧・Wyndham Destinations)が提供するメンバーシッププログラムで、クラブウィンダム・アジアは、オーストラリア・タイ・ハワイ・日本はじめ、世界のウィンダムの施設を利用できる。いま、オーストラリアに8万人、東アジアに6万人の会員を擁する。



オーストラリアには Club Wyndham South Pacific があり、オーストラリア・クイーンズランド州バンダルに現地法人を設置、Travel + Leisure Co\*の完全子会社として、タイムシェア(バケーション・オーナーシップ事業)を展開している、クラブ ウィンダム シドニー(シドニー業務地区)、アゴダクラブ ウィンダム パース(ウエストパース地区)、ラマダ バイ ウィンダム ケアンズ シティセンター(ケアンズ市内中心部・トロピカル風・右図)などがある。

## 5:サンダンス・リゾートクラブとウインダム

サンダンスの起源はUS の Sunterra Corporation にある。同社は 1992 年に金子修氏が設立し、1996 年にナスダック市場に上場させた。このこと自体は快挙というべきであろう。その子会社として 1998 年にサンテラ・ジャパンが設立された。ポイント制タイムシェアを日本に導入した初ケースである。2002 年に商号変更して、サンダンス・リゾートと改称した。サンダンスは企業の保養所を会員制施設として運営する事業を開始した。1992 年建設の日本道路公団保養所「蓼科高原荘」はその例である。

2014 年 6 月、サンダンス・リゾートは東京地方裁判所に民事再生法の適用を申請、同年 9 月、再生計画案が不調となり、10 月に破産手続開始、負債総額は約 5.5 億円。新設のリゾートフロンティアがサンダンス・リゾートクラブの運営を継承、さらに、2019 年 8 月、ウインダム・バケーション・クラブ・アジア・パシフィックがリゾートフロンティアを買収、かかる経緯を経て、ウインダム・デスティネーションズ・ジャパンがサンダンス・リゾートクラブの運営を担うことになった。現在、会員 9000 名を擁する。併せて、新商品「イノベーティブ・ホリデー・クラブ(IHC)」(解散時の残余資産配分に伴う受益権付)を開発し、2021 年 2 月 14 日から日本市場で会員権の販売を開始した。

⑨サンダンスの運営を担うことになった経緯⇒

<https://wyndhamdestinations.co.jp/company-information/>

以上の経過を踏まえ、「Travel + Leisure」事業買収に伴う Wyndham Destinations から「Travel + Leisure Co.」への変更により、ウインダム・デスティネーションズ・ジャパン株式会社は、「トラベルアンドレジャー・ジャパン株式会社」に商号を変更する予定であり、いよいよ日本市場でも、インバウンドブームを背景に、「有力媒体＋ポイント制・タイムシェア」なる新業

態会員制リゾート事業が開始されることになる。

## 6:カジュアル・ジャポニズム

### 6-1:インバウンド客千曲館の「たたみ・ベッド」になじむ



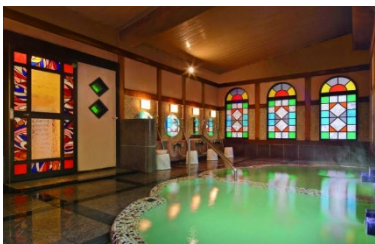
1989 年末前後をピークに日本経済は下降トレンドに入る。土地や株式は半値八掛け 5 割引きとなり、長い長い資産デフレの期間を迎え、後に、この期間を「失われた 10 年・20 年」と表現されることが多い。いわゆる「90 年バブル崩壊」である。

この間に、日本の伝統的な事業方式である「旅館」の経営が行き詰まった。かつて、旅館経営者は、自社駐車場に観光バスが何台駐車したか、宴会で大広間が埋まったことを自慢していた。日本交通公社のような旅行代理店は、大型の団体客を月に何組送客したかを競った。ホテルでの西洋式の宿泊に慣れた顧客は、相部屋や 1 泊 2 食の料金体系を嫌い、個室で泊食分離を好むようになった。伝統的な会席料理をモデルにした旅館料理も、必ずしも必須ではなくなった。旅館の厨房に変化が始まった。日本人の日常生活に机と椅子とベッドが不可欠になるに従って、顧客の日本旅館離れも進んだ。

クラブウインドム・アジアの一翼を担うクラブウインドム千曲館で、たたみのお部屋に



ベッドを入れる発想は秀逸である。また、大広間を適宜に間仕切り、畳に机と椅子を入れて個室の食堂を設けたのもまた素晴らしい。これにより、インバウンド客ははるばる来日したという感想をもつであろうし、また、日本人客は窮屈に座らずに済む開放感を抱くであろう。これをウインダムが試みたという点で筆者は評価する。ある種の日本趣味(Japonism)なのだが、これも凝りすぎるとかえって窮屈になってしまう。ほどほどの、カジュアルなジャポニズムがちょうど良い。



日本人のホテル経営者は、大正末期から昭和の時代に類似の試みを行っている。洋のなかに和を取り入れる和洋折衷様式を、日光の金谷ホテル、箱根の富士屋ホテル、軽井沢の万平、奈良ホテル、六甲山ホテルなどに見出せる。千曲館では大浴場のひとつ「大正ロマンの湯」のステンドグラスが、大正時代の和洋折衷を想起させる。おそらく、インバウンド客はカタログ通りに1週間滞在しても、苦痛は感じることなく、飽きずに過ごすことになるだろう。

## 6-2: 千曲館の食事

千曲館は旅館であるから基本的に客室の床はたたみ。既述のように、たたみの上に食卓用机と椅子を配置し、会席風の料理を提供する。

会席の由来はいろいろあるが、簡単に表現すれば、酒を飲みながら長話しを楽しむための料理で、江戸時代なら俳句や



### 6-3:クロス・カルチャー・プロデュース



Wyndham の業容から見れば、さして大きくもない地味な旅館を買収し、そこに少々洋風を加味しながら、和風の味を引き出す。この和洋折衷はふたりのウィンダム・ディステーションズ・ジャパンの関係者、すなわちエリック・ディグネジオ(同社代表取締役)、馬路義之(まじ・よしゆき)の両氏のプロデュースに拠る。

ディグネジオ氏はオーストラリアの出身、……、日本語は堪能……

馬路氏は Sunterra Co の立ち上げから関与し、……

### 7:リゾート客に観光の要素

日本語の観光に英語の「tourism」を充てるならば、「tour」はラテン語の「tornare(回転する、巡る)」に由来する。18 世紀に欧州で旅行が盛んになり、見どころ(観光対象)を巡る人々が多くなったことから、「tourist」という言葉が生まれた。一方、リゾート(resort)は、古フランス語の「resortir」で、「再び去る」「再び戻る」という意味がある。筆者はリゾートを人間の行動と理解し、同じところに度々訪れる、または、同じ場所に1週間程度滞在する。いうなれば stay と理解している。千曲館に数泊滞在するインバウンド客は、もっぱら温泉に浸って読書に注力するとか、名所旧跡を訪れるとか、行動する。おそらく後者の行動が多いであろう。つまりリゾート客が近隣を観光(ツアー)する。リゾート客に観光の要素が加わった。

実際の傾向を千曲館の支配人にたずねると、滞在客は自転車を使って数キロ～十数キロの範囲、自動車を使って数十キロの範囲を移動するという。あえていえば、千曲館に滞在しながら、自動車を使って、

松本城や志賀高原のスキー場を訪問する。自転車だったらあんずの里とか棚田の公園、歩きだったら武水別神社や荒砥城趾くらいは到達するであろう。

羽田に到着した Inbound 客の多くは鉄道(北陸新幹線+しなの鉄道)で千曲館を訪れ、現地でクルマをレンタルする。しかしなかには羽田でクルマを手当てして千曲館を訪れる例もあるという。いずれにしてもクルマで動く顧客は、千曲をベースに松本・白馬・志賀くらいは訪問先の選択肢を加え、比較検討し滞在計画を立てるようだ。