

JLM シンポジウム 無料オンライン・マネジメント講座
第1回 宿泊産業の展望 ~ウィズコロナの経営課題~

開催：2021年1月27日(水) 15時~16時30分 主催：(一社)日本宿泊産業マネジメント技能協会
会場：(一社)宿泊施設関連協会 事務所 参加者数：113名

過言ではない! 日本経済を支えている 観光業界の未来を切り開くための指南講座

旅行・IT・旅館・ホテルの4領域から わが国を代表する4人の講師招く

開催のあいさつ



(一社)日本宿泊産業マネジメント技能協会 理事長
作古 貞義氏

社会貢献の一環として オンライン・マネジメント講座無料公開

一般社団法人日本宿泊産業マネジメント技能協会
理事長 作古 貞義氏

本日はコロナ第3波、さらに第4波が予測される中で、わが国を代表する4先生をお招きして第1回オンライン・マネジメント講座を開催いたします。先生方、そして全国からこの講座にご参加いただきました皆様方にも厚く御礼申し上げます。

JLMは宿泊事業の経営管理に求められるマネジメント能力の育成をミッションとする組織です。厚生労働省・職業能力開発促進法に基づく国家検定試験機関でございますが、オンライン・マネジメント講座におきましては

社会貢献の一環として無料にて引き続き開催いたしますので引き続きご支援いただきますよう、今後ともよろしくお願いたします。

今回の講座は旅行業関連、情報、旅館、ホテルの4つの領域に分けて講話を進め、後半は参加の皆様からの質問を寄せていただき、その場で回答いたします。よろしくご協力のほどお願いいたします。

それでは4先生のご紹介をいたします。
始めにご登壇いただく田川先生は日本の旅行産業分野では知らない人はいない方と言われる知る人ぞ知る方でございます。幅広く日本の旅行業会の将来を含めた方向性の整理をされています。WTTC(世界旅行ツーリズム協議会)など国際的な旅行関係の代表をいくつか務められるなどこの分野で国際的な活動をされている唯一の方であり、業界の発展に多大なご貢献をされています。伺いますと田川先生は“旅行業界のドン”と言われるそうです。このように紹介するとは失礼かと存じますが、あまり硬いカタチではなく進めていければとひと言申し上げた次第です。

林先生は日本の宿泊産業に情報システムを取り入れた先駆者として、歴史に残るであろうと私は思っています。皆さんもご存じの通り、情報システムは早いスピードで動いています。林先生から“宿泊産業界に欠けているものは何かと言うと、理系の発想で物事を考える人材”と指摘いただき、私も賛同する意見です。そして今、新たな時代に向け、ホスピタリティサービス工学という新

しい領域を研究され「ホテルエンジニア」の育成に向けた活動もされていらっしゃいます。

積田先生は「観光経済新聞」を発売されています。日本の旅館業界を代表するメディアの社長様です。先生は就労者の過半が女性を占めているのにも関わらず女性の管理者が少ないことを危惧され、積極的に女性就業者の能力アップに尽力されています。また当協会の理事でもいらっしゃいます。

清原先生はホテルオークラ創業期から務められいわば生え抜きの方であり、(株)ホテルオークラ東京の社長兼総支配人を歴任されています。ホテルオークラをリーディングカンパニーとして引き上げたのも清原先生のご尽力があってのことです。

もう少し皆様のお人柄をご紹介したいのですがお時間が迫ってきましたので、これを持ちましてごあいさつとさせていただきます、田川先生の講話を進めてまいります。

第I部 講演の部

世界のツーリズムの 潮流と日本の ツーリズムの未来

(株)JTB 取締役相談役
田川 博己氏



日本の観光業界の未来に向けて「地域の魅力を再確認」「観光が地方創生に寄与するという事実」「地域の宝を磨く“ワカモノ”教育」を

2030年 国際観光客 18億人超え予測

皆さんもご存じのように観光(ツーリズム)産業は裾野が広く、日本の経済を支えていると言っても過言ではありません。2019年の旅行消費額は前年比8.2%増の31.6兆円となり、2011年以降で最高の数値となりました。国内消費額は27.9兆円、日本人海外旅行消費額は3.7兆円です。世界の潮流を見ると2018年に国際観光客は14億人に到達し、2030年には18億人を超えると予測されます。今はコロナウイルスの影響で閉塞的ですが、アフターコロナにおいては潮流が来ると信じています。

WTTC(世界旅行ツーリズム協会)1990年創立され

世界の主要ツーリズム関連企業144名で構成される民間の非営利団体です。ツーリズムに関わるすべての主要分野を世界規模でカバーする唯一の団体であり、国連世界観光機構(UNWTO)のカウンターパートナーとしてツーリズムに関わる調査研究、各国政府・国際機関に関するロビー活動を行なっています。

毎年1回、WTTCグローバルサミットを各国で開催しているのですが、東日本大震災の翌年の2012年に初めて日本で大会が行われました。そのとき震災の現場を見ていただきたいと思い世界の皆様を仙台にお連れいたしました。現場をご覧になり、参加者は感動され多くの情報を発信していただきました。

昨年の10月にサウジアラビアで行なわれたG20にも民間団体として初めて参加いたしました。就労人口3億3000万人、世界GDPの10.3%を占める観光業界ですが、世界的なコロナ感染症により2020年の就業人口は1億9000万人に落ちましたが、早急に1億人の回復を目指していかなければならないことが議論されました。

「公衆衛生」に関して世界一位の日本

世界における日本の観光力は観光分野における国際競争力ランキングによると4位にランキングされています。1位はスペイン、2位フランス、3位ドイツの次となります。特に「公衆衛生」「病院ベッド数」「HIV非流行」「マラリア非発生」「陸上輸送力」「殺人事件非発生率」の6項目の指標に関しては世界で1位を獲得しています。おもてなしと清潔感が背景にある日本は素晴らしい国であり、もっと自信を持ってほしいと思います。

2007年の観光立国推進基本法の基本的な考え方である“住んでよし、訪れてよしの国づくり”は十分ご理解いただいていると思います。改めて「地域の魅力を再確認」「観光が地方創生に寄与するという事実」「地域の宝を磨く“ワカモノ”教育」を進めていかなければなりません。特にワカモノの育成は時間も必要とされますが、小中学生に向けた学校教育活動がこれからの産業や地域発展に欠かせないことだと思います。

改革に向けたロードマップの不明確さが課題

観光行動変化に伴い、三密回避の安全・安心のガイドラインの策定、新しい旅を“デジタル”社会の中で考えること、新しい働き方・休み方(ワーケーション)、新しい国際交流(アウトバンドとインバンド)の流れを作ること新たな旅の形(ツーリズム)構築が不可欠です。安

全安心に対する対応は、ツーリズムでは最優先に取りくむべき事項であり、より高度化が求められます。また休み方や遊び方をより多様化することから、その多様性に対応していかななくてはなりません。

最も大事なことはロードマップを示すことです。今やること、今後すべきことを明確にすることです。これからスポーツイベントが続き、2025年には大阪・関西万博が開催されます。今、閉塞感の中にあります。そこに向けて視点を変えて準備を進めていかなくてはなりません。

「逆境に処しては断じて行え。決して感うてはならない」

最後になりますが1893（明治26）年、渋沢栄一らの発意により外国人観光客誘致機関「喜賓会」が設立されました。そして1912年「喜賓会」の使命を引き継ぎ、JTBの前身となるジャパン・ツーリスト・ビューローが創立されました。まさに渋沢栄一がJTBを作ったと言っても過言ではありません。関東大震災時、当時83歳の渋沢栄一は「逆境に処しては断じて行え。決して感うてはならない」と。この言葉のように逆境のときこそ、力を尽くし、観光業界に新しい風を作りたいと思います。

第I部 講演の部

「ホスピタリティサービス工学」について



（株）タップ 代表取締役会長
林悦男氏

人とテクノロジーが共生するこれからのホテル 作業的サービスをテクノロジーに置き換えられる ホテルエンジニアリング人材の育成を

「マイホテル・マイオペレーション」の発想

「変化が激しい」「先が見えない」と、いつの時代にも言われていますが、現在ではテクノロジーが進化するスピードが昔に比べて断然早くなり、観光・宿泊業界の仕組みやルールも目まぐるしく変わっています。

昨年の新型コロナウイルス感染症により、先が見えない観光・宿泊業において、生産性を向上させ持続的な発展を可能にしていくには、AI・IoT・ロボティクスなど

テクノロジー技術やマーケティング、管理会計を、「ホスピタリティサービス工学」という視点で考えられる人材が必要になってきました。

今、JTB 田川先生より売側であるマーケットのお話をいただきましたが、私どもは売側ではなくホテル運営を効率よく作り上げる創側の会社として、ホテルシステムであるPMSをこれからも提供し続けてまいります。

これまでのPMSはホテルマンの方が操作するものでしたが、4年前の当社創立30周年の式典の際、「これからはマイホテル・マイオペレーション、マイホテル・マイリクエストの2つのホテルスタイルに分かれるだろう」と提唱いたしました。自分のスマートフォンで予約からチェックイン、レストランのオーダーからチェックアウト。さらに領収書の発行まで、自分自身で操作ができるホテルスタイルが「マイホテル・マイオペレーション」。

一方、お客様のリクエストはできることなら、なんでも対応するホスピタリティ精神でお応えしていくホテルスタイルが「マイホテル・マイリクエスト」という考えです。

一定の距離をもってお客様に寄り添う

このような考えからシステム開発に努めてきたのですが、予想外にコロナという事態が起こり、「マイホテル・マイオペレーション」という言葉が「非接触型サービス」に変わってきました。非接触型というのは共通のものに触らないことを意味しており、けっして非対面ではありません。一定の距離をもってお客様に寄り添いながら、お客様のご要望や困りごとには、いつでもお手伝いをするということなのです。

では、この仕組みを実現するにはどんなことが必要なのかを考えたとき、サービスをエンジニアリングするという「ホスピタリティサービス工学」が必要であることに気づいたのです。そこで4年前に当社はシステム会社からホテルエンジニアリング会社へのシフトを決断し、沖縄・琉球大学にありました「タップ研究所」を「ホスピタリティサービス工学研究所」に名称変更しました。

実現にあたりホテルスタッフのサービスをホスピタリティと作業に分けて考えることから始まりました。例えば、レストランでお客様と接して感謝や感動を与えることがホスピタリティであり、厨房から料理をテーブルまで運ぶことは運搬という作業になるのです。

ところが、これまでは一連の流れをホテルサービスと言っていたのです。ホテルサービスと言われていた業務を支

話し、作業の部分をテクノロジーに置き換えれば、ホテルスタッフの本来の業務であるホスピタリティの提供に専念ができます。また、このようなエンジニアリングを施すことで、同じ職場でも人とテクノロジーが共生できることが分かったのです。

作業的部分はテクノロジーに置き換えられる

そのためには、このようなことを考えられる「ホテルエンジニア」という新たな人材が宿泊業界にも必要であり、ぜひ育てていただきたいと思います。また、このような人材と一緒に宿泊施設の生産性を高めていく手法を構築していきたいと思っています。

「生産性」とは、サービスやマーケティングで売り上げを上げる「売る力」と、テクノロジーなどを導入して効率性を上げコストを削減する「創る力」の両輪が必要になります。また、コロナ禍でお客様が減りホテルの運営が厳しくなった経験を、どこのホテルもされていると思いますが、この経験を活かし、これからは「損益分岐点」を下げるという視点もホテル運営を続けていくには必要になると考えています。

ホテルや旅館を自動車に例えるなら、私どもは自動車を動かす部品メーカーです。日本が世界に誇れる自動車を造るためにも、部品メーカーも皆さんと一緒に切磋琢磨していかなければなりません。

また、「ホテルエンジニア」という職種が、宿泊業界に一日も早く定着することを切に望んでおります。しかし、勘違いをしないでいただきたいのは、先ほどもお話させていただきましたように、テクノロジーは宿泊業本来の商品であるホスピタリティまで補うことはできません。お客様に接するのは、これから先も人にしかできない仕事なのです。

第I部 講演の部

今年の抱負



（株）観光経済新聞社
代表取締役社長
積田朋子氏

20年前から「観光立国」の実現に向け人と人をつなぐメディアの役割担う

制約下であるがこそ新たなビジネスチャンスが生まれてくる

昨年1月の観光業界はオリンピック・パラリンピック開催、訪日外国人旅行客は政府が定める目標4000万人に向けて観光産業は明るい展望が開けていました。しかし新型コロナウイルスに翻弄された年になってしまいました。

GoToトラベル事業に回復の道筋が立ったかと思つた矢先、第3波により先行き不透明になってしまい旅行業者、運輸業、宿泊業は人の動きが制限され事業継続とポストコロナを見据えたビジネスの変革が求められています。

宿泊業は同業同士で値下げ競争を繰返し、また政府、地方自治体、旅行会社が割引クーポンを乱発したため、バーゲン価格が当たり前になってしまいました。安さで選ばれる宿ではなく、価格競争に巻き込まれない価値ある「選ばれる宿」を目指さなければ生き残れない時代になってきています。

それには、他の施設と単純に比較できない、値付けしにくい特長が必要で他館にはないサービス、珍しい料理、郷土文化などを今、この時期に考え取り込むことが必要だと思います。コロナ禍の今こそ旅館・ホテルの伝統文化を見直し、経営理念を明確にし、利益を上げられる体質づくりに挑戦すべきだと思います。

新型コロナウイルス感染症はリーマンショック・東日本大震災を上回る深刻な打撃を日本経済に与えました。観光産業は今、人の動きが制限され、先行き不透明になりましたが「災い転じて行けるか」。制約下であるがこそ新たなビジネスチャンスが生まれてくると思います。

観光経済新聞は観光業界と共に歩いて創立70周年を迎えました。専門紙の発行目的は観光業界の発展へ、確かな情報を提供することにあります。20数年前から「観光立国」の実現へ、提唱を続けてきました。コロナ禍の中、新聞への信頼、期待はますます高まっています。メディアには「人と人をつなぐ」大きな役割があり、存在価値が問われています。日本が世界で生き残る上で、観光産業は成長戦略の柱です。今年も大きな役割を担ってまいります。

第I部 講演の部

ホテル業界 課題解決に向けて の重要事項



(株)ホテルオークラ東京
前会長
清原 當博氏

「お客様は神様です!!」 これからも存在し続けるのか?コロナ禍の今だからこそゼロベースで日本のおもてなしを考える時が来ている。再スタートを切った時の為に 新販売戦略の策定をわすれてはならない。

多難を乗り越えてきた日本のホテル

始めに直近 50 年の日本におけるホテルビジネスが遭遇した危機につきましてお話をいたします。1964 年に開催されました第一回東京オリンピックを機にホテル建設が始まりジャンボ機が飛ぶ時代になりました。旅行をするということより身近に感じる時代になっていきました。多くのシティホテルがこの 20 年の間に全国各地に開業しました。そのようなホテル環境の中で、バブル時はホテルのオキュパンシー(占有率)は 70%~80%、90%に達していました 1988 年ごろからバブル崩壊の影響を受け、オキュパンシーは 60%台に下がりました。バブル崩壊の直後には外資系ホテルの進出が始まりました。外資系ホテルの日本進出と戦い続けた日本のホテルは、日本ならではのホスピタリティマインドで日本のホテルの素晴らしさを改めて再認識できる良い機会を得ることができました。

ところが 2008 年にリーマンショックによりオキュパンシーは 40~50%レベルとなりホテルビジネスは低迷の域に入りました。その後、アベノミクス効果や国策として取り組んだ「観光立国ニッポン」に向けた活動により、外国人客も徐々に増えてきた矢先、2011 年 3 月 11 日の東日本大震災により再度低迷の時期を迎えてしまいました。その後の観光立国政策により 2013 年の 1000 万人の達成を機に 2020 年年間 4000 万人を目標達成直前まで行きましたが 2020 年初めからかつて経験した事のない新型コロナ問題が勃発して今日を迎えています。

なぜ、このようなお話をするかと言うと、この講座に多くのホテリエの方が参加されていると思いますが、今だからこそ日本のホテルの発展の歴史と危機を再確認していただきたいと思ったからです。

部門間で互いに補えた相関関係崩壊

次にホテルビジネスの現状についてですが、コロナにより 2019 年 10 月、11 月のオキュパンシーは 35%、20%となりました。秋口には前年対比で外国人客が 95%、97% ダウンしました。シティ、ビジネス、旅館の各業態においても打撃を受けました。そしてついに 1 ケタ台のオキュパンシーとなり、まさに未知との遭遇でした。閑散としたロビーなど、このままではホテルは潰れてしまうのではないかと恐ろしい状況であり、今もなお厳しい状況が続いています。これまでは宿泊が不調でも FB 部門や宴会、婚礼でカバーすることができました。逆に FB が不調のときは宿泊部門が補うなど、助け合いの相関関係で乗り切ってきました。ところが宴会や婚礼の開催中止や延期が相次ぎ、これまでのように相関関係が利かない、厳しい現状に直面しています。

この現状を打破するためのアフターコロナの課題につきまして 6 項目ほど掲げました。「黒字化と経費削減」「雇用の確保」「従業員のモチベーションの維持」「働き方の改革」「IT、AI との共存」「政府支援の活用」です。中でも林先生がお話されました「IT、AI との共存」は重要な課題です。

今ではレストランでインカムを使った誘導をする姿は当たり前となりましたが、ホテルによっては目と目を見てホスピタリティを高揚させていくことを重視していましたので、インカムを使うことに否定的でした。ところがインカムを使った方が効率的でお客様に不快感を与えるものではないということに気づいたのです。このように明日にでもできる小さなことを見直し、変えていく気持ちを持つことが大切です。また心ビジネス、人に心と接することを求めてホテル業界に就職された新卒者は、入社早々、自宅待機となりました。モチベーションをどのように維持していくことができるのか心配しています。

「日本のおもてなし」は不滅なのか?

課題解決に向けた重要事項の最後としてとして日本のおもてなしは不滅であるのかを、考える絶好の機会だと思います。そのために原点に立ち返り、どうやっておもてなしの心を提供するのか、また“おもてなし”というもの

は存在するものなのか、なくすべきなのか、“お客様は神様”は果たして残っているのかなど、最悪なときだからこそ、ゼロベースにして日本のおもてなしを考え、販売戦略の策定をするときでしょう。

第II部 質疑応答

Q 田川先生のスライドの中で新しい旅のカタチとして「新しい国際交流」と記されているのですが、具体的にどのようなことなのかお聞かせください (大阪市・大学関係者)

A 1964 年に海外の自由化となり日本人が海外へ旅をするアウトバンドを主力に展開する中で、安全・安心のための JTB 標語作りをご案内してきました。現状、インバウンドの回復には時間を要すると予測されますが、まずはアウトバンドにおいて「三密回避の旅行」というものの再構築を目指して準備しています。何が三密回避なのか、何が安全安心なのかを考え直しています。日本文化を伝えるための準備を進めていくことです。47 都道府県における今年 5 月、6 月頃から活動していくためのロードマップを施策中です。管理型でありながらも新しいものをみていただけるよう地産地消と原点に戻り、インバウンドを迎えたときに新しい国際交流というものを新たに作り出していくことが必要であると考えます。

Q 林先生が重要性を掲げていらっしゃる新たな人材としてホテル業界に不可欠な「ホテルエンジニア」が備える能力はどのようなものでしょうか (福岡市・ホテル関係者)

A 飛行機を例にみると飛行機の機体はボーイングやエアバスが作って、その機体を使用して運営しているのが JAL や ANA などの航空会社です。つまり装置が下支えとなりお客様へサービスを提供しています。

ホテルにおいて現在進歩しているテクノロジーを材料にしながサービスを提供していく、いわゆる IT を活用できる人材を「ホテルエンジニア」と言います。大切なことは、まず「気づくセンス」があることです。そして、お客様が喜ぶサービスとは何か、どのくらいの金額で販売するべきかという「売る力」と、効率をあげるため

には、どの作業にテクノロジーを組み合わせたらいいのかという「創る力」が必要です。まずは感受性、観察力を持って課題問題に対して「気づくセンス」を持つことが大切なことなのです。

Q 積田先生にお聞きします。新型コロナ第3波により終息が見えない中で、経営を持続するために何をすべきでしょうか。(仙台・旅館経営)

A 最近、そのような質問やご相談を受ける機会が増えています。そこで新聞社で温泉地 50 件に電話取材を行ないました。予約状況につきましては今年の 1、2 月は昨年と比較して非常に減少し、厳しい現状であるということです。休業や土日のみの運営をしている旅館もありました。その中で今、取り組まれていることをお聞きすると新しい生活様式に対応した食事処の改善や少人数で運営するための館内業務のオペレーションの改革や新しい社員教育マニュアル作成を行なわれているという回答がありました。皆さん、GoTo トラベルの再開ができる事を願いながら厳しい中で頑張っていると思います。ピンチをチャンスに、今だからこそできることに取り組むことが大切だと思います。

Q 清原先生、ホテル業界において多岐にわたる課題が浮き彫りにされましたが、今、第一優先で取り組むべきことは何かを教えてください (札幌・ホテル関係者)

A 難しい世の中になって新聞やテレビ、雑誌などをご覧になって現状を打破するための新たなキーワードを勉強したり、深堀りされていることと思います。ところがホテル産業の特殊性から過去に積み上げてきた財産を忘れては、すべてを解決することはできないと思います。日本のホテル産業は安心安全を第一にここまで拡大してきたことはすごいことであり、積み上げてきたこの財産を置きざりにしたら大変なことになります。復活したときに置き忘れた財産を取り戻す様なことになったら、相当な時間を要します。そうならない為にもどの財産を残していくのかを真剣に考えることです。「変革の力」と「変える決断」「古きものを残して行く勇氣」があるか? 観光産業が基幹産業になるまで我々の構築してきた「おもてなし業」の本質の再見直しの時に来ていると考えます。