

= 宿泊業界の生産性向上のためのホスピタリティサービス工学という視点 =

# ホテルをエンジニアリングする #6

DX時代にホテリアは何を気づくのか

株式会社 タップ 代表取締役会長

林 悦男 著

株式会社 タップ ホスピタリティサービス工学研究所 編

## 第三章 ホスピタリティサービス工学という視点

第一節 なぜホスピタリティサービス工学という考え方が必要なのか  
時代なのか

この章のはじめに、なぜホスピタリティサービス工学の視点が重要になったかの時代的背景を少しお話しさせていただきます。

●このVUCA(ブーカ)の時代に結果を出す  
ありとあらゆるモノを取り巻く環境が複雑性を増し、先が見えない時代になった現在、そんな時代に成果を出すためにはどうしたらいいのでしょうか。

「変化が激しい」「先が見えない」と、いつの時代にも言われることですが、現在ではテクノロジーが進化するスピードが昔に比べ断然早くなり、世の中の仕組みやルールが目まぐるしく変わっていて、ますます先

が見えない時代になったのです。

「VUCA」とは左記の頭文字をとった用語で、2016年のダボス会議(世界経済フォーラム)から使われ始めました。

Volatility 変動	変化の量や質が大きくスピードも早い
Uncertainty 不確実	これから起こる事柄が予測できない
Complexity 複雑	数多くの要因が複雑に絡み合っている
Ambiguity 曖昧	物事の原因や因果関係が不明瞭である

① [Volatility(変動性)]

IT技術の進歩や新しい商品・サービスが次々に生まれ、すぐ製品がコモディティ化してしまい変化の量や質が予測不可能な状態になってし

まう状況です。SNSの世界では2004年に圧倒的シェアを誇った

mixi(ミクシィ)が、2010年以降FacebookやTwitter、LINEに押され最近ではInstagramやTikTokなど新しいサービスがどんどん生まれ続けています。また、自動車業界にはGoogleやアップルなど情報通信業やソニーやダイソンなど電機メーカーが参入してきたように、今まで関係のなかった他業種の各業界への新規参入が話題になっています。

② [Uncertainty(不確実性)]

不確実な事柄が多く、この先私たちが取り巻く環境がどう変化していくのかわからない状態のことで、不確実性が高いと事業計画や販売計画といった形でビジネスの見直しを立てるのが困難になるとされています。

地球温暖化による気候変動、米中経済対立や英国のEU離脱などが挙げられます。2020年に入り、世界中で流行している新型コロナウイルス感染症による経済への影響も

不確実性の一つと言えます。

③ [Complexity(複雑性)]

ある国・企業での成功事例を、他の国・企業にそのまま応用できない。1つの国や企業だけでは、問題を根本的に解決できないといったことが起こります。一方で、既存の枠組みを超えた事業や革新的なアイデアが生まれることもあります。

④ [Ambiguity(曖昧性)]

今まで前例のない出来事がビジネス業界でも起こり始め、さらに因果関係もわからなく、過去の実績や成功体験が通用しにくい時代になりました。つまり、過去の成功体験が通用せず、ビジネスの再現性を担保することの難易度が一層高まっているのです。

私たち宿泊業界も同様で、世の中の情勢やお客様のニーズが変化するスピードが速くなり、今までのように企画や計画に長い時間がかかれなくなってしまうのです。

企業は100%の完璧になってから動くのではなく、素早い意思決定

で業務をしながら改善していくアジャイル型組織へと変化しなければ、これからの時代は勝ち残れません。まさに今、現場で働くスタッフや経営陣にも意識改革が求められていると私は思っています。いずれにしても、先が見えにくく、何が正解かわかり言っていない時代の中、自らが課題を見つけ目標を設定し、解決に向けて何をすれば良いかを考え行動することが必要になってきたのです。

「越境学習によるVUCA時代の企業人材育成」経済産業省より

新型コロナウイルス感染拡大によって、私たちはまさに「VUCA」の時代に生きていることを実感することとなりました。様々な環境の変化が急激に訪れるポストコロナを指して、日本産業界は多くの課題に直面しています。正解のない中で自らから課題を発見して解を作り出し、事業を創造・変革していくことが求

められます。

イノベーションに必要な従来のビジネスを進化させつつ、その延長線上ではない新しい事業の探索を行う「両利きの経営」をしたら実現できるのでしょうか。不確実な時代においては1人1人の「キャリア自律」が求められます。

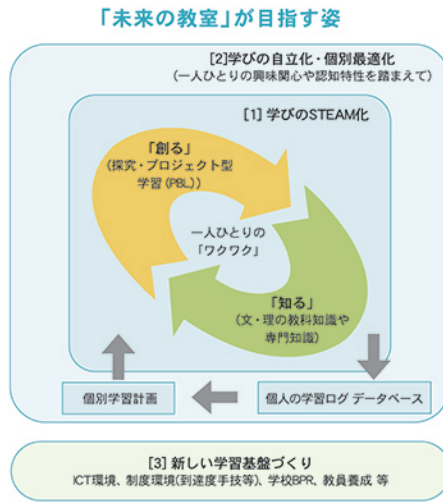
一方で、将来有望と思われる人材が辞めていくことに多くの企業が悩まされています。社員のキャリア自律を促すと同時に、人が辞めない組織づくりをどのように実現していけば良いのでしょうか。

これらの企業が直面する課題に対する1つの解として、経済産業省「未来の教室」learning innovation」事業では、変革を起し覚悟と自分自身の軸、意思決定を持った企業リーダーを育成するリカレント教育プログラムの開発・実施を行ってきました。

「未来の教室」は1人1人違うワークを核に「知る」と「創る」が循環する文化融合の学びとして「学び

の「STEAM化」、1人1人が違う認知特性や学習到達度などを基に、学び方を選べる学びとして「学びの自立化・個別最適化」「学習者中心」「デジタル・ファースト」の社会シームレスな学校として「新しい学習環境づくり」を3つの柱としています。

●DXデジタルトランスフォーメーションを加速する  
グローバルな世界では、様々な業種や分野でDXへの取り組みがすでに始まっています。



DXとは進化したデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立することと示しています。

日本では、2018年に経済産業省が「DXを推進するためのガイドライン」をまとめ動き出しました。経済産業省がまとめたガイドラインでは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対し、データとデジタル技術

を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」を示しています。

DXを進めることには以下の理由があります。  
1つは異業種の新規参入がテクノロジーの進歩により可能になり、次々と新しい商品やサービスやビジネスモデルが生まれています。

例えば、1995年にはインターネットとビジネスの深い関係性に着目して書籍のネット販売から事業をスタートしたAmazonが、今では世界中のリアル小売業にまで大きな影響を与えるオンラインショッピングサイトへと成長したことは、デジタルテクノロジーによって競争優位性を獲得したわかりやすい事例です。もう1つは、2025年の壁といわれる問題です。DXを進めなければ現在のシステムを構築したIT人材の引退、それに伴うレガシーシス

テム保守コストや人的コストによって、企業は新しいデジタル技術などへIT投資ができなくなるとのリスクが高まり、2025年以降には最大で年間12兆円の経済損失が生じる可能性がある」と経済産業省のレポートで警告しています。

「DX」と聞くと大それた改革をしなければならないように思い込みがちですが、大切なのは自分たちのホテルで抱えている問題や課題を皆で洗い出し勝ち抜いていくことです。そのために、色々なデジタルテクノロジーを認識し、自分たちのホテルに最適なテクノロジーを導入して活用していけばいいのです。

日本情報システムユーザー協会(JUAS)の「企業IT動向調査報告書2017」によると、日本企業のIT関連予算の約8割が現行ビジネスの維持や運営など、守りのIT投資に割り当てられているとの報告があります。また約7割の企業から、老朽システムがDXの足かせになっているとい

うアンケート結果も報告されているように、多くの企業では既存システムが限界を迎えつつあり、このままではさらなる成長の足かせになる怖れがあることを理解しています。さらにシステムが部門ごとに構築され部門間連携や企業全体でのデータ活用ができない状態になっているケースも多々起こっているのです。

現在では、消費者の多くにネットフリックスやAmazonプライムのような新しいビジネスモデルである「サブスクリプション」という言葉が市民権を得ています。このように消費者は商品を買って所有するより、体験で得られる満足感や、生活を豊かにすることに重点を置き始めていて、まさにモノ消費からコト消費に移行してきました。

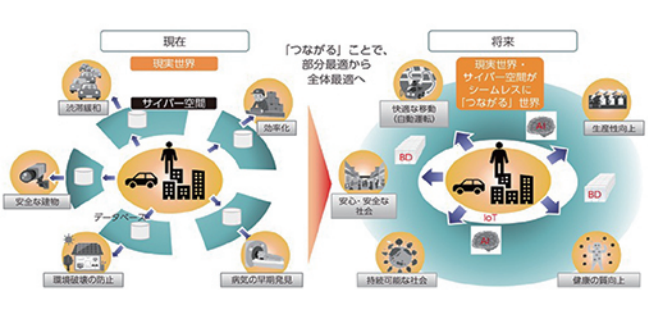
そのため、企業が時代にふさわしい価値あるコトや体験を提供するビジネスモデルを目指すには、システムはもちろん部門間の垣根を外した組織全体の改革が求められているのです。

●我が国のサービス産業における生産性はG7で最下位

日本は「昔前のような製造業の比重がサービス産業に移行していますので、国自体の労働生産性もどんどん低くなっています。日本の産業は第1次産業から第3次産業に分類され、第1次産業と第2次産業は高度成長期時代の日本のモノづくりを支えてきた産業で、これらを除く全てが第3次産業に該当します。サービス業は第3次産業とほぼ等しく、手に取ったり触ったりできないもの、つまりサービスを提供する産業のことを指します。

内閣府のサービス産業の生産性のデータによりますと、今や日本のGDP就業人口の7割強がサービス産業に従事しています。これは小・中学校時代のクラスを40人とした場合、実に30人近くがサービス産業に携わっていることを意味しています。サービス産業の事業従事者は平成29年の総務省統計局のサービス産

業動向調査では2846万人が従事し、年間売上高は313・3兆円となっており、その中で宿泊業・飲食サービス業従事者は約20%の576万人で、約28・1兆円の売上を占めています。



公益財団法人日本生産性本部の「労働生産性の国際比較2018」の発表では、日本の1人あたりの労働生産性は824万円(OECD加盟36カ国中21位)です。その中で製造業1人あたりの労働生産性が1104万円に対し、サービス産業は285万円でした。つまり、製造業とサービス産業の生産性だけを比べても1人あたり819万円も開きがあるのです。さらに世界のサービス産業に目を向けます。日本のサービス産業1人あたりの生産性は、G7平均の約420万円よりも135万円も低く、G7の中で最下位となっているのが現実です。

※1: Science(科学)・Technology(技術)・Engineering(工学)・Art(芸術)・Mathematics(数学)の5つの英単語の頭文字を組み合わせた造語  
 ※2: Organisation for Economic Cooperation and Development 経済協力開発機構  
 ※3: フランス、アメリカ、イギリス、ドイツ、イタリア、カナダ、日本の主要先進国