

観光業界の課題解消に向けた大企業の挑戦

DX化を進める中で近づく宿泊施設と電機メーカーとの距離

近年、観光業界への参入を目指す大企業が増えています。なぜ今、観光産業が大企業から注目されるのでしょうか。今回は日本を代表する電機メーカーである株式会社日立製作所の織田稔之さんと三菱電機株式会社の木村賢吾さんをお招きし、当協会（一般社団法人 宿泊施設関連協会/JARC）林悦男会長と宿泊・観光業界に参入した経緯から大企業から見た魅力について存分に語り合っていました。



大企業から見た観光産業の現在地

林 JARC設立から約6年経って、日立、三菱電機をはじめ、パナソニックやソフトバンクなど、多くの大企業に仲間となっていました。そこで率直にお伺いしたいのですが、観光産業のどこに興味を持たれたのですか？

織田 ご存知かもしれませんが、日立は社会インベション事業として社会課題の解決に取り組んでいますが、問題が広範囲にまたがっていることが特徴です。これまで得意としていた公共、金融、鉄道といった業種ノウハウを統合して、より大きな問題に取り組む必要を感じています。その視点で、観光を俯瞰すると課題は本当にたくさんありますが、行動範囲がある程度のエリア内に限られるので、

それぞれの課題を業種横断で解決しやすいイメージが湧きました。それと何よりやりがいがあると感じられたことが一番大きな理由ですね。

木村 理由は大きく2つあります。1つは、宿泊・観光業界は、ビジネスの革新が起こる可能性を秘めた業界であると感じたこと。宿泊・観光業界は裾野が広くプレイヤーの多い業界であり、なかなかデジタル化が進んでいない業界でもあります。その業界全体をDX化することで、得られる改善効果は指数関数的に増えていく。つまり、今後伸びしろのある業界と予想しています。もう1つの理由は、私の所属している部署がロボットによる社会課題の解決を模索しており、そのロボットが、宿泊・観光業界が抱えている数多くの課題解決に貢献できる可能性が高いと判断

したことです。

林 私も皆さんのような企業に興味を持っていただけことは、日本の観光産業が脱皮する大きなきっかけになると思います。今の木村さんのお話を聞いていると、すでにロボットの活用による具体的な課題解決が想定されているように感じましたか？

木村 宿泊・観光業界は、リアルな人と物、そしてインフラとが密接に関わる業界と捉えています。そういう環境ではデジタルの橋渡しがなかなか難しいです。しかし、デジタルと連携する機能に加えて、人と話せる、移動できる、物を運ぶといった機能もあるロボットが、業界とデジタルを繋ぐ重要なハブの役割を担うことで、デジタル化・DX化を実現することができ、人手不足など様々な課題解消に貢献できると考えています。

林 そのためには現場の実情を正確に把握することが必要ですね。

木村 現場の現状把握は非常に大切なことです。ただ今も現場の視察やヒアリングなどをさせていただいていますが、営業中の施設というのは当然ながら現場の事情が最優先されたいまい、計画通り状況確認できないこともあります。

林 清掃業務の視察中でも退出してくださいということがあるわけですか。

木村 そうです。それが来春の開業を予定しているTHL（タップ・ホスピタリティ・ラボ）では実証実験までさせていただけるということで、そういう面が全てクリアになる。これはロボットの活用方法を模索する上で、大変魅力的です。

DX導入促進に必要なメーカーの変化

林 今は経営が苦しい旅館・ホテルも多く、テクノロジーやロボットを導入したくてもできないという実情があります。チェーン展開しているよう

なホテルは導入できるでしょうが、そうすると体力のあるホテルとないホテル間の差が広がってしまいます。ただ、買うお金がないところにはメーカーも商品が売れませんから、これは困った問題です。

木村 それはサービスを提供する側である我々の課題で、今後はサービス提供の仕方を変えていかなければいけないと思います。例えばサブスクリプションを導入できないかと思っています。要はサービス提供の対価として月額いくらで提供して、もしトライしてダメだったら解約できる形のサービス提供方式ですね。

林 電機メーカーはこれまで基本は売り切りですよね？できますか？

木村 もちろん今すぐにはできると言われれば課題はありますが、電機メーカーもそういう方向性を考えていかなければいけない時代が変わってきていると思います。

織田 少し話は飛びますが、例えば日立の冷蔵庫は今まで売って終わりでした。しかし、これからは買っていただいてからが始まりだという風に会社の意識が変わり始めています。

木村 三菱電機も同じですね。「循環型デジタルエンジニアリング」と言っていますが、例えばロボットを導入したホテルでどういう使われ方がされているのかデータを取得・蓄積します。そのデータを今度は様々な視点や切り口で分析して、現場で働く従業員の方ですら気づいていなかった新たな潜在的課題を見つけ出す。その解決策を開発・エンジニアリングして、またサービスに繋げていく。今はこのループを継続的に回し続ける状況を目指しています。

林 ロボットを買うのは会社なので、B to Bの図式は変わらないわけですか？

木村 そこにも変化があると思っています。今後はB to B to Cという形でコンシューマー側に振り回すというのが

我々の考えです。やはり我々がサービスを提供して最終的にお客様である宿泊者に還元できる場所まで繋げられるのがベストだと思います。

ホスピタリティサービス自動化の是非々々

林 少し私の考えを言うと、当社も含めて提供側はB to B to Cです。販売しているのはBですが、販売したものがCから不評だとBが困ってしまう。ということは、私たちはB to BであつてもCを見ていなければいけません。BとCが同じ価値観であれば問題ありませんが、そこが乖離した時に私たちはどこに向けて販売していくのか。これが非常に重要なテーマです。

木村 それでは言えば、実際にCからお金をいただくスキームにして、我々自身をBに置くというのは1つの手だと思います。もちろん宿泊施設者側

テクノロジとサービスの両方を熟知した人材が必要

林 次はお二人の得意なところを少しお聞きします。最近のホテルはSDGsやESGに対応していないと外資系企業から選ばれなくなっています。お客様側にSDGsやESG対応のニーズは間違いなくあり、これからはフアシリテイサービスの自動化、BA(ビルオートメーション)やFA(ファクトリーオートメーション)などの部分で合理化が必要だとなつて、日立や三菱電機テクノロジがどんどん近くなるわけです。一方で、これまでホテルがそうしたメーカーと接する機会はほとんどありませんでした。今後はホテル側と皆さんの距離を縮めて、直接マーケットの声を聞くような機会が増えていかないとまずいと思つているのですが、いかがでしょうか？

木村 基本的にはおっしゃる通りで、ゼネコンから発注された設計業者を介して我々にお問い合わせがきます。

のご意向に沿つた上で行うことが前提条件となります。

織田 例えば自動販売機は機械そのものを販売していませんが、宿泊施設などに置かせてもらう代わりに売り上げの中からロイヤリティをお支払いします。そういった仕組みですね。

林 それはメーカーがホテルのレストランにロボットを提供する代わりに、そのロボットが働いて売り上げた何%かをホテルからお支払いいただくという話になりますよね。そういう考え方もあるということですか。確かにそれも1つの方法ですね。それとは違いますが、「Cと乖離していませんか」というようなことを私たちがBに対して言わなければいけないケースが出てくるとは考えられませんか？

木村 可能性としては十分に考えられることですね。

林 なぜこんな話をしてるのかと言

それでも、直接やりとりさせていただいているホテルも少しはありますので、全くないということではありません。

林 ちなみに直接と間接で対応する場合で、何か違いは感じておられますか？

木村 やはり直接やり取りする方が情報も早く、調整が効きやすいです。今後は直接お話しするホテルが増えていけばいいと思います。



株式会社日立製作所 社会イノベーション事業統括本部 織田 稔之



一般社団法人 宿泊施設関連協会 代表理事 会長 林 悦男

本当にそうなのかをもっと議論していく必要があると思つているのです。

織田 また話が逸れますが仮想空間、いわゆるメタバースで行われる交流では、見ているのはキャラクターですが話している相手は人です。それがわかつていても十分楽しい心の交流になります。ここもそのうちAIに置き換わるかもしれません。そうなたた時にどう感じるのかがすごく興味深いのです。

ますと、ある意味でラグジュアリーホテルは人的サービス、もしくはブランド力というところから抜け出せない部分があつて、DX化はどちらかと言えばネガティブ要素に捉えられます。そうは言つても、人手が足りなければお客様はいても稼働率を上げられませんが、その時に稼働を抑えるホテルと、DX化を考えるホテルに分かれています。ですが私は、そもそもホスピタリティサービスは人的サービスでしかない得えないという概念に対して

織田 日立の場合は、ホテルと直接のやり取りはしてなくて、デベロッパとお話するケースがほとんどですね。

林 なるほど、施主とはやり取りをされているんですね。その辺りをTHLの経験も踏まえてお話ししますと、配線工事は建物の引渡し後に入ります。THLは私たち施主側から

設計会社に細かく指示を出しました。普通はパイプの太さといった仕様までは施主もわかりません。でも、やりたいことはあるんです。つまり、

これからは設計会社が常にテクノロジに興味を持って図面に落とし込む意識がないと、結果的に望むテクノロジが使えない設計になつてしまう可能性があるということ。こうした事態を起こさないためにも、設計会社はどこからメーカーの最新情報を手に入れればいいのか？

織田 直接お問い合わせがあつて、よく聞かれますよ。〇〇都市開発プロ

ジェクトがあるので都市開発向けのテクノロジを教えてくださいとか、もしくは呼ばれて説明しに行くこともあります。

林 その場合ですが、日立にお話を伺つたら、その後の工事までお願いしなければ悪いかと思つてしまいますが、実際どうなんでしょうか？

織田 そんなことはないと思います。やっぱり設計会社もあちこちに話を聞いて、たくさん情報を集めています。

林 ホテルに当てはめて考えると、オペレーションと一体になつた建物はどう設計していくかという話ですか、ホテル側にもテクノロジとサービスの両方を理解している人材が必要ですね。そうでなければ、ホテルのサービスポリシーと提供するホスピタリティサービスのバランスが合わなくなつてしまい、メーカーも困つてしまいますね。

木村 私が今お付き合いしているホ

テルにはテクノロジーとサービスを熟知された担当者がいらつしやるのでスムーズですが、そのような担当者がいなければおそらく話は違ってくるでしょうね。

アプリでメーカーと消費者が直接対話

林 話がだいぶ横道に逸れてしまいましたが、結局のところ観光産業をDX化していくには何を必要があるとお考えでしょうか？

織田 とにかくまずはデジタルに繋がることだと思います。デジタル化やDXを進めて、仮に10人がつながって100パターンの判断が生まれたとします。すると、じゃあどの判断が良くて、逆にこの判断は何がいけなかったのかという結論を急ぎがちです。当然何か結論を出すことも重要ですが、その前にまず繋いでみて多様な考えを引き出すことが重要だと考えます。

木村 本当にその通りだと思います。

織田 本当にそう思います。テレビも冷蔵庫も炊飯器も長く製造していますが、実際にどういう使い方をされているかまではわかりませんでした。それが、今はもうわかるのですから、時代がかなり変わったと思います。

木村 そういう情報を今までは人に直接聞いていましたが、それが全部自動的に手に入るということは、データ取得にかかる手間の低減、取得できるデータ量が増えるという意味でもやっぱり大きいですよね。

織田 今は洗濯機も繋がっていますから、その家庭が1回の洗濯でどのくらい洗剤を使っているのか、1日何回位洗濯しているかというところでIoTで把握できる機能があります。

林 そのデータを基に「少し洗剤を使いすぎですよ」とお知らせすることもできるのですか？そんなことをしてしまつたら洗剤メーカーから怒られませんか？



三菱電機株式会社 ビジネスイノベーション本部 木村 賢吾

デジタルに繋いでいただければ、我々のプラットフォームでデータに付加価値を付けることができる。その付加価値を付けたデータを、他のプラットフォームに受け渡すということを繰り返していけば、デジタルデータの価値を高めていきます。

織田 反応があつたとして、それが良い反応なのか、悪い反応なのかはやってみたいとわからないことです。これまでの経験で言えば、高評価が突

織田 むしろ洗剤メーカーの方が知りたい情報だと思います。どうやって使っているかが分かれば、サブスクリプションのチャンスです。香りや柔軟性など利用者ごとの好みに合わせた洗剤を提供できますし、これはホテルも同じですよ？

林 よく考えればサブスクリプションなら、使用する洗剤の量は少ない方がいわけですね。いや、これは大きなヒントになりました。サブスクリプションによって提供側が使わせる時代から制御する時代が変わつたとするならば、ある意味でサブスクリプションはSDGsと言えますね。

課題はDX導入を可能にする新しいビジネススキーム作り

林 観光はまさにソフトウェアの世界に限りなく近い産業ですから、そこに皆さんが力を注いでいただけるとなれば、観光とテクノロジーの融合みたいなものを日本が世界に先駆け提案することも夢じゃないと思え

然生まれることがあります。その瞬間は報われたというかやつぱり楽しいですよ。

林 なるほど。これまでメーカーや各施設がクローズで行っていたことを、オープンにして改善を図っていくわけですね。

織田 先ほどB to Cの話が出ましたが、日立のコンシューマー向けハードはだいぶ少なくなつてしまいました。今はB to B to Cの形での関わりがどんどん増えていくと思つています。特にユーザーエクスペリエンスを高めるための商品やサービスデザインに、これらからどんどん力を入れていきます。その過程において、消費者とのコミュニケーションが非常に重要で、それにはアプリケーションが必要で、そのためにアプリケーション制作を得意とする会社も買取しましたので、これからはアプリケーションでも躊躇せずにどんどんカバーできます。

できました。

それと我々はもう一つ、お金の問題も解決しないとイケません。テクノロジーをどうやって販売していくのか。お話しした通り、1社では無理でも、何社かがまとまってそこを契約するような新しいビジネススキームやモデルというものを観光業界の中で考えていかないとイケません。テクノロジーも最新になればなるほど安いものじゃありませんから、それを購入してもらおうためのスキーム作りは競争ではなく共生の場所だと思います。

コロナ禍で全部ではなくても独立ホテルのオーナーが宿泊施設を手放して、運営のほとんどを外資系企業が行っているという構図が出てくる。本部で決めた海外メーカーの製品を使いましょうということになり、日本企業が宿泊産業から徐々に外されてしまうということも考えられることではあります。ですから、観光産業のDX化については皆さんには、マーケティング含めいろいろと知恵をお借りしたいと期待しています。で、今後ともよろしく願います。

林 確かに日立はデジタル化というよりソフトウェア化していますよね。三菱電機はこの辺りはどういったお考えを持っているのでしょうか？

木村 現在はそこまでできていませんが、将来的にはそちらの方向に舵を切っていくことになるのではないかと思います。

織田 ロボットなんかは典型だと考えていますが、消費者と直接やり取りするから、結局コンシューマーの考えや反応が入ってきますよね。これは我々が言うところ、サービス・アプリケーションの提供を通じて、ユーザーからのフィードバックが直接返ってくるということ。これは結構久しぶりのこと、やつとこういうことができるというのが率直なところです。

林 つまり、日立や三菱電機が直接個人と語り合う会社になつたということですよ。それは大きな変化だと思いますが違いますか？

HITACHI
Inspire the Next

株式会社日立製作所
〒100-8280
東京都千代田区丸の内一丁目6番6号 日本生命丸の内ビル
[本件に関するお問い合わせ先]
株式会社日立製作所 関東支社 産業・流通システム営業部
〒110-0015
東京都台東区東上野二丁目16番1号 上野イーストタワー
TEL: 03-6284-3559 (担当:小菅)

MITSUBISHI
ELECTRIC

三菱電機株式会社
〒100-8310
東京都千代田区丸の内2-7-3 東京ビル
[本件に関するお問い合わせ先]
三菱電機株式会社 ビジネスイノベーション本部
TEL: 03-3218-4885 (部署直通)
<https://www.mitsubishielectric.co.jp>