

= 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 #7

DX時代にホテルエは何を気づくのか

株式会社 タップ 代表取締役会長 兼 社長

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

掲載内容は2021年7月のものであり、現在と内容が異なる場合があります。

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時代なのか
（企業の変化からの考察）

「生産性」とは「生産諸要素の有効利用の度合い」と定義されています。安倍首相が打ち出した「働き方改革」でも長時間労働の是正のため、労働生産性の向上は急務と言われています。労働生産性を算出する計算式は「生産性＝産出÷投資資源」となり、労働の成果を労働量で割ったもの、言い換えれば労働者1人当たりが生み出す成果、または労働者が1時間で生み出す成果の指標です。労働生産性は算出の対象として、生産量や販売金額とした「動的労働生産性」と、算出の対象が生み出した金額的な価値を指す「付加価値労働生産性」の2つの種類があり、「付加価値額」とは「営業利益+人件費+減価償却費」ですので、ほぼ企業の粗利益に近いものと考えていいでしょう。

分かりやすく説明しますと「動的労働生産性」とは、工場などで5人の従業員が2時間で20個の商品を生産した場合、労働者1人あたりの労働生産性は20個÷5人で4個。1人1時間あたりの「動的労働生産性」は20個÷5人÷2時間で2個になります。

「付加価値労働生産性」とは、2人の従業員により5時間で20000円を売り上げたとします。付加価値額には原材料費や運搬費などの諸経費は含まれませんので、この商品の材料費が8000円かかっていた場合、付加価値額は12000円となります。1人当たりの付加価値労働生産性は20000円÷8000円÷2人で6000円。1人1時間あたりの「付加価値労働生産性」は、(20000円÷8000円)÷2人÷5時間で1200円となります。日本の労働生産性は、付加価値をGDP(国内総生産)として、投資資源を就業者数×労働時間として

算出され1年間の「1人あたりのGDP」と表されています。

サービス業の生産性の低い原因の1つには、働き方改革やIT化がほとんど進んでおらず、IT導入に適応させた仕事のやり方や、人材投入など組織の再構築の必要性まで考えていなかったからではないかと指摘されています。また、製造業の場合は製品が工場から出荷される際には、必ず出荷前検査が行われ、企画を満たしていなければ、製造ラインに戻され修正されるというフィードバックのサイクルが回ります。

製造業はものを作る基準が非常に明確なのに対して、店舗型のサービス業の場合は人が主体となっていて、日本人同士の阿吽の呼吸や暗黙知でやっている面が多く見受けられます。たとえば、料理ひとつとってもお客さまに提供する前量や大きさ、形や温度をいかに計ることはほとんどありません。しかも生産と消費がほぼ同時に行

われるためデータの蓄積もできず、そのこと自体が生産性向上を難しくしていることも考えられています。このような定性的な事象を定量的に表していく視点こそが生産性向上の一步だと考えています。

まさにこれが工学的視点なのです。^{#2}デービッド・アトキンソン氏が日本経済を分析してたどり着いた結論は、「非効率的な産業構造」と結論付けています。高度経済成長期から引きずっている時代錯誤な産業構造、非効率なシステムや科学的でない考え方が日本の生産性を著しく低下させている。

日本では「徹底的な要因分析」をしない。経済の専門家を名乗る人たちがさえ、起きている現象について知識はすごいものの、その原因を徹底的に追及することはほとんどなく、原因の説明は表面的な事実をなぞるだけで「なんとなくこういう結論になるだろう」と直感的な分析をしていると言っています。

●ものづくり世界から生産性の追求へ

私はかれこれ50年前に専門学校の電子計算機部ソフトウェア科を卒業いたしました。50年前というと造船のような製造業が非常に活発な頃で、製造業のテクノロジが最先端で、「ものづくりが世界」の時代でした。

その中で石川島播磨重工業(現・株式会社IHI)に入社し、最初に携わったのが造船の生産管理の仕事でした。入社当時の石川島播磨重工業は、造船をはじめプラントや原子力発電などの製造技術ですでに世界一になっていましたが、これからは「効率よく作っていく」「生産性を上げる」ということが、いずれ日本の企業にも広がっていくだろうと考えられていた時代でした。

当然のことながら「システム」という言葉さえ、日本ではまだそれほど普及していなかった時代だったので、まさに私が入社した頃は、石川島播磨重工業や三菱重工業が、造船

の生産管理システムを作り、効率よく船を作っていくという動きが始まった頃でした。50年遅れでしたが宿泊業界も日本の重工業が歩んだ道をたどり始めたと考えています。

現在のIHIは「問題解決型の総合重工業グループ」として、1853年に創業し160年以上の歴史を持ち、これまで民間初の蒸気船や日本初のLNGタンク、そして世界最長のつり橋「明石海峡大橋」を完成させました。現在では航空、防衛をはじめ日本の宇宙開発を得意としていて、極低温ポンプ技術・高速回転機械技術などをもとに、ロケットエンジンの心臓部となるターボポンプやガスジェット装置の開発や生産を行っており、国際宇宙ステーションにも取り組んでいます。特に民間航空エンジンでタービンの回転力をファンに伝える重要な役割を持つ「ロングシャフト」では世界シェア50%を占め世界トップクラスの地位にあります。

※1 財務省「法人企業統計調査」に基づき観光庁作成「労働生産性の推移2020年度」全産業688万円 宿泊業242万円 労働生産性は付加価値額÷従業員数

※2 参考文献 デービッド・アトキンソン「日本人の勝算」東洋経済新報社 2019年

さきほど私は「ものづくりが世界一の時代でした」と言いましたが、私は製造業出身者として今でも日本は、世界でもトップクラスの科学技術と生産技術力を持つていると信じています。しかし、どういうわけかマーケットでは中国や韓国に負けるという結果になってしまっています。

「ものづくり」が負けていると言われると、「ものづくり」の基本である研究開発力や生産技術力や製造技術力が劣っているように捉えられてしまいがちですが、昔からものを作ること

に対して強いこだわりをもっている日本の「ものづくり」が負けているのではなく、それを活かした「マーケティング力」が現在のグローバル社会で負けているのです。

今でも日本の技術力は日本産業界の基盤であることは今も昔も変わっていないのです。

●日本の宿泊施設は誰もが手が届く高品質を求めた

日本国内のFiveStarAlliance登録の5つ星ホテル	
※2020年6月時点	
東京(21)	ベニンシュラ東京/アマン東京/シャングリラホテル東京 パークハイアット東京/マンダリンオリエンタル東京/グランドハイアット東京 パレスホテル東京/リッツカールトン東京/コンラッド東京 ホテルオークラ東京/ホテル椿山荘東京/キャピトルホテル東急 プリンスパークタワー東京/帝国ホテル東京/ ANAインターコンチネンタルホテル東京/インターコンチネンタル東京ベイ アンダーズ東京/フォーシーズンズ丸の内東京/プリンスギャラリー東京紀尾井町 ホテルニューオータニ エグゼクティブホテル神楽坂/東京エディション虎ノ門
大阪(5)	セントレジス大阪/帝国ホテル大阪/リッツカールトン大阪 阪急インターナショナル/コンラッド大阪
京都(3)	翠嵐/リッツカールトン京都/ハイアットリージェンシー京都
横浜(2)	ヨコハマグランドインターコンチネンタルホテル/横浜ベイホテル東急
北海道(1)	ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ
三重(1)	アマナム
広島(1)	シェラトングランドホテル広島

さらに、1950年半年ばから始まった高度成長時代の日本は「億総中流社会」と言われました。多くの人が自分も頑張れば「中流」になれると夢見ることができたのです。

みなさんは「存じないでしょうが、日本では「神武景気」「岩戸景気」「オリンピック景気」「いざなぎ景気」と呼ばれる好景気が立て続けに起こり、現在の日本の経済システムが確立された時代だったのです。

オイルショックに代表される1970年代後半の経済不況を乗り越え

デービッド・アトキンソン氏は「世界139各国に3336軒の5つ星ホテルがあり、日本ではわずか28軒しかない。ベトナムの26軒を少し上回る程度だ。」

みなさんは1つの国に高級ホテルはこんなもんじゃないのと思うかもしれませんが、タイには110軒の5つ星ホテルがあり、バリ島だけでも42軒、メキシコでさえ93軒の5つ星ホテルがあると言っています。

では、なぜ日本は5つ星ホテルが少ないのか。私はその答えはその国々のホテルの生い立ちの違いだと思っています。

たとえば、ベトナムは元々フランス領ですからフランス人のお金持ちだけが泊まるホテルがあり、貴族の集まる社交界や知識人や文化人が出入りする社交場として使われていましたので、ベトナムにあるホテルなのにベトナム人は出入り禁止だったのです。

当時、私が30歳の頃は故イギリスのダイアナ元妃が最後に泊まったフランス「ヴァンドームリッツパリ」では、日本人は泊まらせてもらえませんでした。欧米の5つ星ホテルは差

国別「5つ星ホテル」の状況(2020年6月現在)

国名	※1	※2	※3	※4	※5
	「5つ星ホテル」数(軒) ①	外国人観光客数(万人) ②	5つ星ホテル1軒あたり外国人観光客数(万人) ②÷①	観光収入(100万ドル) ③	外国人観光客1人あたり観光収入(ドル) ③÷②
米国	801(755)	7,962	9.9	214,468	2693.6
イタリア	196(176)	6,215	31.7	49,262	792.6
中国	137(132)	6,290	45.9	40,386	642.1
英国	140(129)	3,632	25.9	51,882	1428.5
フランス	131(125)	8,940	68.2	67,370	753.6
タイ	112(110)	3,828	34.2	63,042	1646.9
スペイン	94(84)	8,277	88.1	73,765	891.2
インド	85(84)	1,743	20.5	28,568	1639.0
ドイツ	68(64)	3,888	57.2	42,977	1105.4
インドネシア	58(57)	1,340	23.1	14,110	1053.0
日本	34(28)	3,119	91.7	41,115	1318.2
シンガポール	28(27)	1,467	52.4	20,528	1399.3
ベトナム	27(26)	1,550	57.4	10,080	650.3
香港	23(-)	2,926	127.2	36,703	1254.4
マレーシア	21(-)	2,583	123.0	19,143	741.1
韓国	13(-)	1,535	118.1	15,319	998.0
台湾	5(-)	1,107	221.4	13,704	1237.9

※1: 2020年6月(括弧内は2015年時の数値)
 ※2, 3, 4: 2018年
 ※5: 2018年度
 (注) (-)は数値不明

別ありきのホテルなので、上位の限られた人しか利用できないホテルだったのです。

それに比べて日本では、日本を代表する帝国ホテルといえども、がんばればレストランを利用できるし、泊まることもできて、身分に関係なく誰もが利用できることができます。日本のホテルは利用者差別しない、そもそも欧米とは培った文化が違うのです。

日本も江戸時代は階層社会でしたが、身分は役割だったという人もいます。役割だと思えば身分制度も受け入れることができます。江戸時代の人も根本的な人間の平等感はなく、日本人の国民性である平等の哲学や平等の価値観を江戸時代の人々でさえ持っていたのです。

なく動めていれば一定の収入向上が見込める時代だったのです。まさに50年前の日本は「誰もが頑張れば手の届く高品質の時代」だったのです。日本の歴史や世界的に見ても国籍や身分に差別があまりない国なのです。日本経済が発展した理由も、企業や国民が全員で「手の届く高品質」を目指したからだと思っています。日本のホテルも「多分に漏れず」「頑張れば手が届く高品質」を売りにしていたのです。

このように、そもそも欧米と日本との文化や習慣の違いがよく理解できていないこと、なぜ日本には5つ星ホテルが少ないと疑問を抱いてしまう要因なのかもしれません。

経営の神様と言われていた松下電機産業(現パナソニック株式会社)創業者の松下幸之助氏もこのように言っています。

商売する者の使命とはこの世から貧をなくすことである。世の中を豊かにすることである。物の面から人々を救うことであるという考え方は、

通りすがりの人が水道の栓をひねって水を飲んだとしても誰も怒らないのはなぜだろう。それは価格があるにもかかわらず、その量が多すぎても豊富だからである。貧をなくすためには貴重な生活物資を水道の水のごとく無尽蔵にたらしめることであるから、これからは「いい物を安くたくさん作る」との信念を持つて事業を行っていました。「いい物」というコンセプトと「安く」「たくさん」というコンセプトは相矛盾する考えではありませんが、普通は「いい物」を作ろうとすれば手間もかかりコストも高くなります。まして、たくさん作るとなるとそれは至難の業です。

その不可能を可能にするために科学者や技術者、経営者が努力したからこそ、戦後の日本の発展があったのです。「いい物」を安くたくさん作っていくことが人間の使命であると無意識に感じ取ってきたからこそ、戦後日本は技術革新が次々に起こったのです。(続く)

※3 参考文献: 江口克彦 松下幸之助の「水道哲学」は現代でも有効だ 東洋経済ONLINE2016年