

## DXで迎える宿泊業界の大変革時代を読み解く

**宿泊業の未来を考える**

**イノベーションが導く  
宿泊産業の近未来**

主催：日本国際観光学会（宿泊関連研究部会）  
共催：公益社団法人 国際観光施設協会  
一般社団法人 宿泊施設関連連協会  
一般社団法人 日本能率協会

2023.5.25[木] 16:30-20:00

@東洋大学 白山キャンパス

**基調講演**  
ホスピタリティ産業のDX化  
—八芳園の事例を中心に—  
井上 龍剛氏  
株式会社八芳園 取締役社長

**パネリスト**  
林悦男  
一般社団法人  
宿泊施設関連協会  
代表理事 会長  
パネル・ディスカッション  
宿泊産業DX時代のパラダイム転換

鈴木裕  
公益社団法人  
国際観光施設協会  
会長

ファシリテーター  
徳江順一郎  
東洋大学  
国際観光学部  
国際観光学科准教授

5月25日に東洋大学で「宿泊産業の未来を考える「イノベーション」が導く 宿泊産業の近未来」が開催されました。その中で行われたパネル・ディスカッションに当協会（一般社団法人宿泊施設関連協会/JARC）の会長林悦男と公益社団法人国際観光施設協会の鈴木裕会長が登壇。ファシリテーターの東洋大学国際観光学部の徳江順一郎准教授を交え、「宿泊産業DX時代のパラダイム転換」と題して宿泊業界の未来について忌憚のない意見交換を行いました。今回は、その様子を抜粋してご紹介します。

テクノロジーで変わる  
ホスピタリティの定義

徳江 コロナ禍を経てテクノロジーに注目が集まる中で、今後はもっと多くの分野でテクノロジーの活用が求められてくると思います。例えば、皆様も利用されるタクシーでは、コロナ前はキャッシュで払う割合がかなり多かったと思います。ところが、この3年でQRもしくはスイカなどのキャッシュレス化が一気に進み、タクシーで現金を使わなくなったのではないのでしょうか。こういった変化はホスピタリティの分野においても、今後大いに求められるという流れだと思えますが、これについて鈴木会長のお考えはいかがでしょうか？

林 私の本籍である株式会社タツブは、全国約1800施設のホテルにホテルシステムを納めています。今までのホテルシステムというのはホテルマンが操作を行う、要はホテル側が使うシステムでした。ところが、これらの時代は複雑な操作が必要な時はホテルマンが操作しますが、ほとんどはお客様が操作する時代になります。

徳江 自分の泊まるホテルのシステムを、お客様自身が操作する時代になるということでしょうか。

林 まさにその通りです。新しいことが生まれた時に、人間の基本的な性質として変化を嫌う部分があります。ただし、これは時間とともに解決されていく話です。例えばその昔、新幹線で東京大阪間の移動が3時間になりました。その時に大阪のホテルでは、泊まる人がいなくなってしまうという声で溢れていました。ところが、新幹線のおかげでビジネスマンは頻りに東京大阪間を行き来するようになりましたが、以前にも増して地元の人たちと仲良くなり、そして仕事以外でも大阪を訪れるようになりました。結果として宿泊が増えたというケースがあります。

徳江 それも興味深いお話ですね。林 つまり、我々が新しいテクノロジーを入れたらきつこうなると想像しますが、時にそれを越えた結果が出ることもあるのです。その代表例が今の新幹線や徳江先生がおっしゃった洗濯機の話です。ただこれについて私の理解を始めています。観光立国を国が挙げているわけですが、コロナが明けたらどつと人々が戻ってきた。これは大変嬉しいことですが、一方で人材が不足しています。そうした状況の中で、どういう形でホスピタリティを実現していけるのか。ぜひ、林会長のご意見をお聞かせいただきたいと思っています。

林 私の本籍である株式会社タツブは、全国約1800施設のホテルにホテルシステムを納めています。今までのホテルシステムというのはホテルマンが操作を行う、要はホテル側が使うシステムでした。ところが、これらの時代は複雑な操作が必要な時はホテルマンが操作しますが、ほとんどはお客様が操作する時代になります。

徳江 自分の泊まるホテルのシステムを、お客様自身が操作する時代になるということでしょうか。

林 そうです。我々は既にそういう時代が来ると6年前に発表しています。これを突き詰ると、「マイホテル・マイオペレーション」でお客様の様々なリクエストをお客様自身のスマホを通して全て行うということです。我々はそれに向けてどんどん開発をしていくわけですが、当たり前のように当たり前のテーマにぶち当たります。それは、ホスピタリティは人的サービスでしか成し得ないのかということですね。

徳江 これまでのホテルは、ホスピタリティを人的サービスでやるのが当然であり、人でしかホスピタリティが提供できないという考えですね。

林 実際にホテルではそのような思いが非常に強かったわけですね。ところが、コロナによって人的サービスをしなくてもできない時代が突然来ました。その環境下でも、ホテルはオペレーションをしなくてはならない。では、もうホスピタリティを捨てるのかと言うとそうはいきません。では、どうやってホスピタリティを提供してい

くのかという課題に、ホテル側は直面しました。テクノロジーでどこまでホスピタリティをカバーできるかが、これからの1つ大きなテーマになります。

鈴木 なるほど。「ホスピタリティは人でしか成し得ないから、ロボットに代えたり機械を導入したりするのはホスピタリティではない」との前提を外す必要があるということですね。

対人以外にも存在する  
3つのホスピタリティ

徳江 私の親世代が小さい頃は、町や村の中にある井戸から水を汲み出して、皆がそこで洗濯をしていたそうです。晴れている日だと皆が集まってくるので、そこがコミュニケーションの場になる。そんな時に日本の電機メーカーが洗濯機を発売したものだから、これからはコミュニケーションがなくなってしまうという話が井戸端会議でよく出たそうです。これもテクノロジーに対する抵抗感のように思います。林会長はどうでしょうか？

徳江 それも興味深いお話ですね。

林 つまり、我々が新しいテクノロジーを入れたらきつこうなると想像

しますが、時にそれを越えた結果が出ることもあるのです。その代表例が今の新幹線や徳江先生がおっしゃった洗濯機の話です。ただこれについて

徳江 テクノロジーを導入する時になぜ人は抵抗感を示すのかという疑問を解消するには、根源的な部分に踏み込まざるを得ないということですね。そういう意味で言えば、今日の大きなテーマにもなっているホスピタリティが一体どういうものなのかといったことも押さえるなければいけないと感じますが、鈴木会長はいかがお考えでしょうか。

鈴木 徳江先生の本をはじめ色々と読ませていただきましたが、その中に「広義にホスピタリティを解釈するとどつと違う関係性を考慮してもいい」とありました。

徳江 ホスピタリティと聞いて皆さんが思い浮かべるのは、人に対するホスピタリティですが、本来はホスピタリティを「関係性マネジメント」で



あると考える必要があります。そうになると、人以外にも「物に対するホスピタリティ」「社会に対するホスピタリティ」「自然に対するホスピタリティ」などが見えてきます。

**鈴木** 我々が取り扱えるのはそれだと思いました。例えば物へのホスピタリティは、昔の日本人が持っていた「もったいない」と「良いものを長く」という良品循環の概念です。それが物に対するホスピタリティだったのです。次に社会のホスピタリティですが、ここ15年間ほど我々は全国の温泉を回ってエネルギー使用量を測定し、これを減らす取り組みを行っています。指導をすると、すぐに3分の2ぐらいいはなりません。温泉地はメーターを付けてお湯を無駄にしないよう取り組むので、温泉地も良くなります。最後に自然に対するホスピタリティですが、日本の山は今、死になつてしまっています。なぜこんなことになつているかと言うと、日本の林業が海外の木に負けて林業を行う



公益社団法人 国際観光施設協会 会長 鈴木裕

人が少なくなつたために間伐ができなくなつた結果、山が痩せてしまいました。これをどうにかしないとけないというところで、間伐材を使おうという運動に取り組んでいます。山を大事にしようと愛着を持つてホスピタリティを発揮していけば、山は健康な姿を取り戻します。CO2を削減する良い環境を作っていくということで、これはSDGsと言えます。

**徳江** 今のお話はとても重要なこと

し、それが世界標準に成り得るということです。そのためには、テクノロジを取り入れたホスピタリティという概念を、しっかりとホテルに持ち込むことです。世界のホテルに勝てるチャンスがある。この理念に共感していただいた企業とともに立ち上げたのが我々のJARRCです。

**徳江** そうした中でTHLではどのようなことをテーマにされるのですか？

**林** 大きなテーマは「安全」「安心」「清潔」「エコ」「コンビニエンス」の5つです。これが基本にない限り、人的ホスピタリティはいくらやつてもお客様に満足されないと思つていきます。例えば、各ロボットメーカーは人にぶつからないロボットを作ろうと考えます。でも、混み合ったら人間同士はぶつかりますし、ぶつかつても安全です。ですから私は、ぶつかつても怪我をしないロボットを作つてくれと言っています。これはぶつかる前提のロボットに変えるという発想です。また、UいやUXで大事なものは、何も意識しないで操作できるこ

とです。そして、人間にロボットを意識させないこと、人間がテクノロジを意識しないことがゼロUIです。UIを意識しなければいけない時代のテクノロジはテクノロジでしかありませんが、それが無意識になつた瞬間に人間とテクノロジの融合が完成すると思つています。そういう時代を私は作りたのです。

**徳江** わかりやすく言うと、取り扱い説明書がないと使えないのでは、なかなかテクノロジが広がらない、といったお話でしょうか？

**林** そうですね。まずは直感的に何でも操作できることが前提です。例えば車はマニュアルを読むこともなく、だいたいの操作方法がわかります。今では全ての物にそういう時代が来ていて、わざわざ説明するということが使いにくいという解釈になつています。

**徳江** 確かに最初に説明したり、マニュアルを読まないといけないのでは、どうしても手間もふた手間かか

だと思えます。世間ではホスピタリティをおもてなしと訳しますが、私の本でも帯のところで「ホスピタリティはおもてなしではない」と書いています。それ以外に物、それから社会、そして自然と様々なホスピタリティがあるからです。私は学生にはいつも「ホスピタリティのキーワードは不確実性、関係性の視点」と伝えていきます。実は関係を便利に繋いでくれる様々なテクノロジがあるので、ロボットが出てきたりするとラグジュアリーじゃないといったイメージを持たれてしまうことがあります。もしかしたらそういったことが抵抗感の正

体なのかもしれません。とはいえ、現実問題として、冒頭で申し上げたタクシーの例ではないですが色々なイノベーションが起きています。

#### ゼロUIで完成する 人テクノロジの融合

**徳江** そうした中で、林会長は沖繩に実証実験ホテル「Tap Hospitality

てしまいます。私もよく例えに出しますが、ガラケーが高機能化したけど駆逐されてしまったのは、直感的に操作できるスマホが出てきたことが非常に大きいです。これはUIの大きなポイントになつていると思います。

#### 既存施設に合わせて 選択するDX

**徳江** THLではDXでどこまでゼロUIに持つていけるのかまでを含めたトータルの実験をされると感じま

「〇〇沖繩」(以下THL)を建てられたとお聞きしました。これは全く新しい試みかと存じますが、なぜ建てられたのでしょうか。

**林** ホテルには未来のライフスタイルを示唆する役割があります。こんな部屋に住みたい、こんな家具を揃えたいという一種の憧れの部分ですね。現在の我々の各家庭にはかつてホテルが備えていた客室の雰囲気や電化製品、映像設備などがどんどん入つていきます。これは、将来の家庭をイメージする時に、ホテルが未来の家庭の通過点になる可能性があるということです。

**徳江** JARRCの会員にはたくさんの方の名前がありますが、そうした林会長のお考えに多くの企業が賛同しているということでしょうか？

**林** それも1つです。もう1つ、JARRCには日本のホテルは輸出産業になるという理念があります。要するに、新しいホテル形態を日本が提案

した。ここで、DXについても少しお話しただけだと思います。

**林** ホテルDXと全てを総称で言っていますが、DXを分けて考えると、「建物や設備のDX」「ロボットなどのテクノロジを使ったメカのDX」「テクノロジも建物も何も変更せずにソフトウェアだけで行うDX」の大きく3つのDXになります。ただし、その組み合わせも当然あるわけです。でも実際のホテルや旅館はもう建物は立つていて、設備もあります。例えば階段があつたらロボットは二足歩行ロボットでなければいけない。そうすると、非常に高い値段になつてしまいます。

**徳江** つまり、設備に規制される中でDX化をしなければいけないということまで考えれば、3つのDXのうちどれならできるのか。このように考えなければいけないということですね。

**林** そうです。建設のDXで言えば、コンクリートの耐用年数は60年間で



一般社団法人 宿泊施設関連協会 (JARC) 代表理事 会長 林悦男



す。その間、部屋の大きさに何も変化がないということはあり得えないですね。ルームミックスの組み合わせは時代とともに変わりますので、それに対応できない設計ではいけません。ですからTHLは、例えば壁を壊す前提の設計にしております。その上で防音などの問題を解決していく、これがDXです。もう一つ言えばTHLではコンセントが壁になく、全て床か天井にしかありません。なぜなら先ほども申し上げたように壊しやすいためですが、これなどは代表的な建設のDXの1つと言えます。

**徳江** なるほど。続いてテクノロジーを使ったDXとはどういうことですか？

**林** これはロボットやビルディングオートメーションであり、鈴木会長からもお話のあったエネルギーをなるべく少なくするとか、太陽光発電など自然エネルギーを使うといったメカの話です。それから、我々はロボットと障がい者の共生も実験テーマとしていま



東洋大学 国際観光学部 准教授 徳江順一郎

す。これも障がいをお持ちでもテクノロジーと一緒ならこれまで働けなかった場所でも活躍していただけるのではないかと、そこが出発点です。どういう方法であれば働けるのかという実験をしながら、ホテル業界が雇用や生産性に貢献し、そしてホスピタリティをお客様に提供する。宿泊産業は綺麗な言葉で表現できる美しい産業です。そういう産業に宿泊業界を変えていこうということを、我々は実験テーマとして持っています。

**徳江** 実験的なホテルを作って何を儲けるのだろうと思われるのかもしれないですが、今のお話は非常に大きなヒントになりました。聴衆の皆様にも、社会のためにお作りになれるということが垣間見えたと思います。そういったテクノロジーを使ったハードの面は旅館を再生する時のヒントにもなつてきそうですが、最後のソフトウエアのDXにも繋がってくるのでしょうか？

**林** ホテルは例えば10時にチェックアウト、15時からチェックイン、その間に掃除をするというのが一般的です。要はチェックインとチェックアウトの時間が決まっています、今までは時間と空間を決まった規則で売っていたのです。それがソフトウエアを使えば、時間と空間を自由に変化させ、要望に合わせて自由に変化させることができます。要は、ホテルが絶対の規則ではなく、ホテルとお客様ごとにアーリーチェックインやサービスなどの規則を決めていけばいい。そうすれば、その対価

としてホテルはその分の料金を上乗せして請求できますよね。これは1つの例ですが、ソフトウエアだけでも新しいビジネス、新しい価値、新しい売り方が、アイデア1つでできます。こうしたアイデアは社会の変化の中から生まれます。今は様々なところでアプリやITが体験できますが、それがアイデアの源です。実はDXはUXがないと生まれません。自分たちで体験しないとアイデアが生まれにくいところをまず考えて、これから行動してもう一度考えていきたいと思います。

#### 今後予想される宿泊業界の変化

**徳江** ここまでのお話で、発想の転換がものすごく大事だということを改めて理解してもらえたかと思えます。それでは最後のトピックとして、未来の施設について少し考えていきたいと思えます。林会長、鈴木会長それぞれのお考えをお聞かせいただければと思います。

**林** 我々はホテルとお客様にはどのようなところに接点があるのかを工学的に分析していますが、将来はホテルスタッフとゲストのコンタクトポイントの場所が変わると考えています。まずフロントでは、ゲストとのコンタクトポイントがなくなります。ヘルパーも今まではお部屋まで荷物を運ぶ時にお客様と会話ができました。そのコンタクトポイントがなくなるということは、ホテルスタッフはこれまでとは違うコンタクトポイントでホスピタリティを発揮しなければいけなくなります。つまり、今後は意図的にお客様とのコンタクトポイントを作らないといけません。これは逆に言えば、意図的に作るのだから業務的な会話ではなく普通の会話ができるという事です。現状ではホテル側は施設の説明という作業がコンタクトポイントだと思っていますが、それはホスピタリティではなく本来は必要ないはずの説明です。この地域の遊び場はどこですか？「どんなおいしい食べ物がありますか？」という質問に対して、「ここが地元の人気スポットです

よ」この地域ではこれが美味しいですよ」と答える。この何気ない会話が新たなコンタクトポイントです。ホテルマンはこうした普通の会話の中でいかにホスピタリティを発揮できるかが求められてくると思います。

**徳江** 先ほどのゼロ11の話ではないですが、説明はしなくてもいいのであればいい方がいいわけです。それだったらコンタクトポイントをあえて作って、そこに振り向けていこうという感覚ですね。

**鈴木** 林会長が色々お話しされたように、機械をうまく使えば新しい日本の文化として海外に発信できるのでないでしょうか。低賃金の労働者を湯水のように使うのが高級リゾートであるという現在の世界標準はもう時代に合わない。林会長は日本の宿泊産業を世界基準におつしやっていたと思いますが、まさにそういう時代が来たのかなと思います。例えば、日本人の頭の中にはアニメの世界があります。それをロボットで実現したら、世界の人には新し

くて魅力的に映ると思います。ライフスタイルホテルの次はアニメの世界の高級リゾートですという形で売っていく、うまくいくかもしれません。コロナ前はロボットレストランもインバウンド向けに人気でしたが、他にも面白いものはいっぱいあります。今日のお話を振り返れば、こうした新しい日本発信のジャパニーズ・ラグジュアリーホテルという形がきつとあるだろうと思えました。

**徳江** 日本人つてどういう民族なのかということを考えてみると、実はゼロから何かを生み出すことは苦手です。半面、外から入ってきたものを改善・改良することはすごく得意で、それを象徴しているのが文字だと思います。漢字という中国から入ってきた文字をもとに、自分たちが使いやすいひらがな・カタカナを作った。おそらくひらがなとカタカナができた時にはものすごく発想の転換やイノベーションがあったと思います。それと同じようなことが宿泊産業で起きることによって輸出できるかもしれないというキー

ワードが出ました。そうすると、日本のホスピタリティ産業の競争力も非常に高くなるというところが1つ大きな示唆ではないかと考えます。鈴木会長、林会長、本日はありがとうございました。



公益社団法人 国際観光施設協会 会長

鈴木裕

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋2-8-5 多幸ビル9段 2階  
TEL : 03-3263-4844 <https://www.kankou-fa.jp/>



東洋大学

東洋大学 国際観光学部 准教授

徳江順一郎

〒112-8606 東京都文京区白山5-28-20  
TEL : 03-3945-7224 <https://www.toyo.ac.jp/>