旅館業を成長産業に

日本が観光先進国を目指す上で、観光産業の国際的な競争力の強化が求められている。観光産業の中でも旅館業は、国内外の旅行者への質の高い宿泊サービスの提供が期待される一方で、国際的に低水準と指摘される労働生産性の改善など、課題が山積している。日本旅館協会の針谷了会長に旅館業の振興について話を聞いた。（聞き手＝本社編集部・向野悟、東京都千代田区の日本旅館協会で）

日本旅館協会 針谷 了 会長に聞く

生産性向上を推進、会計基準も普及

――2017年を振り返ると、旅館業に関わる問題の一つに民泊問題がある。住宅宿泊事業法（民泊新法）が成立し、18年6月に施行される。

針谷 法律を適切に運用し、違法民泊を厳しく取り締まらないと、生活環境や地域経済に悪影響を及ぼす懸念がある。そして、われわれのビジネスの根幹に関わる旅館・ホテル業とのイコールフッティング（競争環境の平等化）の確保について注視していく必要がある。参議院国土交通委員会は、民泊新法の可決に際して付帯決議を採択したが、その中に「政府は、地方自治体において、生活環境の維持保全や地域の観光産業の育成・促進の必要性など、それぞれの地域の実情や宿泊ニーズに応じた住宅宿泊事業の制度運用が可能となるよう、十分な配慮を行うこと」とある。この部分を十分に反映してもらいたい。

――民泊新法では生活環境の悪化を防止するため、条例で民泊の区域、期間を制限できる。都道府県などが条例の制定を検討している。

針谷 民泊新法の省令には、都道府県が条例を制定する時は、市町村の意見を聞くことと規定されており、市町村長の考え方が重要になる。観光地、温泉地を抱える市町村は、観光シーズンの混雑や交通渋滞を民泊が助長するようなケースでどのような制限が必要か、一方でこうしたシーズンは宿泊需給も逼迫するので、どのような制限が適当か、判断をせまられる。観光振興は地域づくりそのものだから、どういう地域にしていくのか、どういうお客さまに来てもらうのか、はたして民泊が地域振興につながるのか、条例制定に際して考えを明確化すべきだろう。観光による経済的な繁栄を求めていく中で、その負荷をどうコントロールし、住民の安全、安心をどうするか。しっかり考えないと、地域がおかしなことになってしまう。

――協会としての民泊問題への対応は。

針谷 条例による民泊の制限について、支部を通じて市町村長、都道府県知事、担当部局などへの陳情を全国で実施している。違法民泊の現状や今後起こり得る影響について、地域の認識や危機意識はそれぞれなので、よく理解してもらって、住民のためにどのような対応が必要かを考えてもらう。法律の適切な運用や違法民泊の取り締まりには、膨大な行政コストがかかることも指摘している。

――民泊は、旅館・ホテルニーズの多様化という一面がある。宿泊サービスの競争環境は大きく変わるのでは。

針谷 旅館・ホテルと民泊は借り入れることになるから、しっかりとした財務が重要になる。旅館業のこの二つの特徴から旅館経営の向上にアプローチしている。取り組みが進んでいる旅館もあり、十把ひとからげにはできないが、業界全体として反省すべき点は多い。今後も協会として勉強の場を提供していく。

――生産性向上への取り組みは、政府の施策とも合致して成果を上げた。

針谷 協会として取り組むべき課題と考えてスタートしたが、政治のリーダーシップが得られたことは大きかった。2015年6月には、首相官邸で開かれた「サービス業の生産性向上協議会」に呼ばれ、安倍首相から取り組みを要請された。協会では、「旅館ホテル生産性向上協議会」を立ち上げてモデル施設を選定し、観光庁の16年度事業として、モデル施設でのコンサルティング、全国でのワークショップ、現場での改善事例をまとめた動画や冊子の作成が行われた。17年6月には、同官邸で「生産性向上国民運動推進協議会」が開かれ、安倍首相にこれまでの取り組みや成果が報告できた。

17年度には、協会で要望していた旅館業の改善活動セミナーが、観光庁の事業となって、全国10カ所で開催されている。企業の改善活動への支援や研修で実績がある日本HR協会の東澤文二先生に「現場レベルでの改善」について講義してもらっている。講演で題材にする改善事例はすべて旅館の事例なので、非常に身近に感じられると好評だ。18年2月のホテレス・ショーで開催する協会のセミナーでも、東澤先生に講師をお願いしている。こうした現場での改善活動はボトムアップの取り組みで、社員のモチベーションアップにつながる。一方で経営者や幹部が考えるトップダウンの取り組みとして、IT化や機械化、その先にAI、ロボット、IoTなどの活用も考える必要がある。

――生産性向上とともに課題に挙げた財務に関しては。

針谷 設備投資の借入金を数十年にわたって返していくには、財務がしっかりしていないと駄目だ。そのために旅館業の統一的な会計基準を策定し、フォーマットを用意した。これが普及すれば、旅館ごとにばらばらだった勘定科目がそろい、業界水準や他館との比較が可能になる。発生主義による正確な月次決算も不可欠だ。経営計画と毎月の収支を照らし合わせて早期に的確な手を打つ。勘や経験に頼った経営でなく、科学的な経営にしていく必要がある。協会として次々に施策を講じて先進事例をつくり、それを普及して業界全体の盛り上がりにつなげていきたい。

――意欲ある会員を公募で集めてメンバーにした委員会活動の成果は。

針谷 生産性向上をはじめ、人手不足、外国人雇用の課題には、労務委員会が中心になって取り組んだ。IT戦略委員会は、オープン・ウェブ（宿泊プランの直販事業）の売り上げを伸ばしたし、協会ホームページからほとんどの会員施設に対する予約を可能にした。クレジットカード委員会では、PayPal、WeChatPayと連携して旅館の決済環境の向上に努めた。観光立国委員会では、インバウンド対応、観光地域づくりの推進などに取り組んでもらった。

針谷 了 氏

観光庁セミナー

旅館の改善活動 指南

HR協会 東澤氏 改善メモ活用、〝定石〟共有を

観光庁の2017年度事業として「宿泊業の生産性向上セミナー」が全国10カ所で開催されている。「現場レベルでの改善」をテーマに、企業の改善活動を支援している日本HR協会の東澤文二氏が講義を担当。東澤氏は、現場従業員による100字以内の簡潔な改善メモの作成、提出を通じた改善活動を提案。実施した改善からは、「見える化」「定置化」「マニュアル化」「補助具活用」などの〝定石〟が導けるとして、改善の原理、原則を共有し、さらなる改善につなげるよう提言した。

東澤氏が提案する改善メモは、「改善前（問題点）」「改善後（対策）」「効果」の三つの欄と、写真や表などを添付する欄で構成される簡単な用紙。日常的なちょっとした工夫を改善として、要点だけを合計100字以内、3分以内で気軽に作成することが、改善活動の促進の第一歩と指摘する。

東澤文二氏

講義では、日本旅館協会の会員旅館が、実際に行った改善を基に作成したメモを教材として使用した。メモから改善の定石を導く方法を次のように具体的に指南した。

・改善前＝重ねた番重の中身が見えない。持ち上げて見る作業負担があり、中身をこぼすこともあった▽改善後＝透明な番重に変更した▽効果＝中身を確かめる無駄がなくなった。中身もこぼさなくなった◇定石＝分かりづらい↓見える化、補助具活用

・改善前＝宿泊客の忘れ物をテキストデータで管理していたが、問い合わせ時に物を探すのが大変だった▽改善後＝写真データで管理するようにした▽効果＝お客さまへの対応が迅速になった◇定石＝探しにくい↓視覚化、機能活用

問題の種類は、分からない、できない、見えないなどの「～ナイ」と、分かりにくい、やりにくい、見にくいなどの「～ニクイ」の2種に集約されるという。これに対する改善は、何かを変える「○○化」、何かを活用する「○○○活用」のどちらかと指摘する。

改善、対策は常に問題、原因の裏返しで、改善の定石として、「定置化」「視覚化」「簡素化」「区別化」などや、道具を使う「補助具活用」、ITやサービスを使う「機能活用」などが導き出せるという。改善にはパターンがあるとも指摘。例えば「転記するな↓転用せよ」「入力するな↓選択化せよ」「置くな↓立てろ、吊るせ」などは、改善の公式という。

改善メモから始まる現場での改善活動について東澤氏は「改善メモを書きっ放しではいけない。実施した改善にどのような定石が働いているのか、考えることが重要だ。事例と定石を多く持つことができれば、応用が利き、似たような問題が起きても、すぐに改善できる」と指摘した。

セミナーは、日本旅館協会が開催を要望し、観光庁で事業化された。17年9月の北海道会場でスタート。18年1月の九州会場まで。旅館・ホテルの経営者や幹部などが参加。同協会が策定、普及に取り組む旅館業の統一会計基準に関する講義も、ヒューマンネットワーク（栃木県足利市）の福田茂夫氏を講師に併せて行われている。

旅館業の規制緩和必要

整備法活用で振興策を

――新しい年を迎えて今後取り組むべき旅館業の課題とは何か。

針谷 政治的な課題としては、民泊問題に続いて、旅館業にかかわる規制の見直しについて訴えていく必要がある。旅館業法をはじめ、消防、建築などに関する規制緩和を求めていきたい。特に風営法は問題だ。接待行為があれば、許可を取るように指導を受けているが、会員施設にこうした許可が必要なのか疑問だ。協会の理事会でも決議したところだが、規制の対象から会員施設の除外を求める活動を展開していきたい。

もう一つは、国際観光ホテル整備法だ。有効に機能していないとの指摘もあるが、制度改正などによって旅館・ホテルの活性化に生かせるのではないか。例えば、登録に関する基準をA基準、B基準に分ける。B基準は今のままでもいいが、A基準には厳しい要件を設定し、合致すれば、税制などで優遇があるようにする。そのためにハード、ソフトについて客観的な評価基準を策定し、第三者機関などに認定させる。A基準への登録を促して、最先端を行く国際的にも認められる施設を育てていく。施設のハード、ソフトの情報を客観的に説明でき、グレードを示すことは、旅行者や旅行会社の安心にもつながる。ただし、そのA基準の認定を受けても、何のメリットもないとなれば、誰も取り組まないので、その部分がしっかり検討された制度設計が必要だ。

――公的機関などによる格付け的なものとなると、宿泊業界からも反対意見が出てくるのでは。

針谷 格付けと考えると、いろいろな意見が出ると思う。海外には星の数でホテルのグレードを示す事例があるが、星という表現が日本になじむかは分からない。いずれにしても良い施設、悪い施設を分けるものではなく、客観的な評価基準による認定と考えるべきだ。具体化には課題は多いかもしれないが、提案したような制度のもとで、旅館が切磋琢磨し、品質を上げていけば、グローバルなマーケットへの対応は急速に進むはずだ。旅館が日本の観光資源として世界から真に認められ、集客につながり、経営にも資するような制度的な枠組みがあってもいい。旅館業を成長産業にする上で今後考えるべきテーマだ。