観光立国の実現は地方（地域）から

東京都心シティホテル総支配人座談会

AI活用し接遇強化　金尾氏
「CAN DO」は「感動」　笹井氏
インターンシップ活用　渡部氏

人材育成

けて帝国ホテルが提供できる価値を見極めるために、開拓すべき富裕層が求めているものの本質を探っている。

笹井　ロイヤルパークホテルは19年に開業30周年を迎えるが、富裕層向けアプローチをどのように継続・加速していくのかを考えなければならない。その意味では「セレクティブラグジュアリー」をターゲットとした展開を目指していくことになるだろう。ロイヤルパークホテルは上場企業の役員クラスの宿泊が多く、リピート率もかなり高い。500泊以上のお客さまが53人以上、1500泊以上が3人。外国人でも300泊以上が16人いる。リピーターの多くが「ホテル館内、どこに行っても自分のことを分かってくれる」と感じていただけている。きらびやかな雰囲気はないが「お帰りなさいませ」が似合うホテル」というキャッチフレーズ通り、富裕層に向けたアプローチを考える上でもそうしたスタイルが私たちの強みになる。

また「2：8の原理」で、全体の2割存在する幹部候補生に対して、区別して教育する方向性を重視している。フロアに立った2割の幹部候補生が優れた行動を取ってくれることで、全体の雰囲気にプラスの傾向を生み出してくれると考えている。

渡部　ホテルが真正面からインターンシップを実施してしまうと、現場は人手不足であることから学生をフルに働かせてしまいがちだ。すると忙しすぎて、学生がホテル業界にネガティブな印象を抱いてしまうことにもなりかねない。「インターンシップはホテル業界を好きになってもらう場」という意識を持って学生と接する必要があると思う。

インバウンド

――人材育成についてどのような取り組みをしているか。

金尾　人材育成にあたっては、従来のホテルマンの価値観にとらわれていてはいけない。私たちの世代はお客さまの顔と名前を覚えることを徹底して教え込まれたが、これからはAIがその役割を補完するだろう。ホテルがAIなどの先端技術をどこまで活用していくのかはともかく、人間のスタッフは何かを覚えることよりも、情報を活用してどのような提案ができるのかという領域で力を発揮することにさらに重きを置いて仕事をしていくべきだと考える。これまで積み上げられてきたホテルマン像を基本として、さらなる価値を提案・提供できることが新たなホテルマン像として求められる。「能力のあるホテルマンはこういう人物だ」ということを、AIの活用を考慮した上で作り上げ、お客さまへの接遇や、提案を強化する方向性が重要だと感じている。

笹井　マニュアル的な部分で人材教育をしようと思った時に、時代が変わっていることを強く意識しなければならないところに来ているのは確かだ。教育にあたって私はスタッフに一つのことだけを言い続けている。それは「CAN DO」で、「常にお客さまに向かって、できることをしなさい」という意味だ。そして「CAN DO」は日本語読みで「感動」になる。

――オーバーツーリズムの問題も含め、インバウンドと地域社会との共存に向けて宿泊業界はどのような対応が求められるか。

金尾　日本の観光をバランスの取れた形で盛り上げるためには、東京と各地がコラボレーションする姿勢が求められる。東京から入ったインバウンドに、日本国内のどの地域に足を延ばそうかと考えてもらうためには、東京のホテルと各地のホテルが手を組むことも必要だろう。それぞれのホテルが、その歴史の中で培ってきた地域との取り組みや連携の強弱に基づいて、自分たちで新たなコラボレーションの形を創っていくしかないだろう。何年かたち、その積み重ねがこなれてきて、一つの大きなスキームが出来上がるように思う。

笹井　30周年を迎えるにあたって、ロイヤルパークホテルズがグループ全体として何を目指すのかについて活発な議論を交わしている。18年に2軒、19年に2軒、その後20年末までにさらに6軒の新規開業が続くが、その全てが宿泊主体型だ。そこでグループホテル同士が連携した取り組みができないだろうかという話が出ている。

渡部　パレスホテル東京は、単体のプロパティーとして何ができるのかを考える必要がある。海外からの観光客は東京を基地にして、2、3週間かけてさまざまな地方を回る。その行動に合わせたサービス提供を考えると、現在既に実施しているが、10室から20室の規模の旅館と連携を強める方法もあろうかと思う。例えば地方の温泉宿をパレスホテル東京のコンシェルジュが紹介して、向こうの旅館に泊まっていただく。そして、旅館側からも積極的にホテルを紹介していただく。ごく小さな活動かもしれないが、紹介した旅館での宿泊を通じて「日本の体験は素晴らしかった」とお客さまから言っていただけると、さらに旅館側からも喜んでもらえる形だと考える。

藤崎　JR東日本グループの重点施策の中に、「東北観光振興」がある。JR東日本が深く関わる東北観光推進機構を中心に震災復興の側面も込めて活動を推進し、そこでは「面を創ること」「つなぐこと」を目指している。それぞれの事業者、組合、町など小さなサイズになればなるほど、連携した取り組みに対して総論賛成、各論反対になりがちで、東北という地域全体としてのパワーを引き出せないジレンマを抱えることになる。そこでそれぞれを機構がつないで、しっかりとした面の創出に結び付けていこうとしている。自分たちだけよいではなく、全体で盛り上げていくことが重要で、「賛同を得ること」がポイントとなる。そこでは調整ができる人、リーダーシップを発揮できる人や組織、そしてプラットフォームが必要だ。

――総合シティホテルは、インバウンドの受け入れに対するマネジメントをどう考えていくべきか。

笹井　ロイヤルパークホテルが立地する日本橋は、「まだまだポテンシャルを秘めているエリア」という側面がある。そのエリア特性のもと、ロイヤルパークホテルでは17年に導入した無料スマートフォン「hand y」を活用した取り組みを展開している。人形町にある42店舗に「handy」を持っていくと、例えば「煎餅屋では1枚無料でもらえる」といった割引やサービスが受けられる。インバウンドに対して街の良いところを見てもらいたいという思いと、滞在中の時間をとにかく楽しんでもらうプロモーションを仕掛けている。今後は人形町エリアからさらに日本橋エリアへ拡大し外国人の方々に楽しんでいただくことが重要だと考えている。

渡部　自分たちの想定よりも外国人比率が高くなりすぎているイメージがある。パレスホテル東京の近隣にある外資系ホテルがアジアに強いことから、私たちは欧米に特化した営業戦略を軸に展開したいという思いがある。アジアについてはインドネシア、マレーシアやタイの富裕層に注目している。ビジネス利用とレジャー利用のバランスも見ていく必要がある。

藤崎　インバウンドの獲得に関して、東京ステーションホテルでは基本的にFITレジャーに重心を置いている。ホテルのロケーションについてはビジネス利用に対しても問題なく訴求できるが、施設の使い勝手やオペレーションの側面から見ると、コーポレートトラベラーに向いているホテルとは言い切れないからだ。ターゲットとなる地域としては、アジアはホテルのブランド力を上げれば自然と入ってくる流れが見られることから、あまり積極的にリソースを投入していない。地政学的なリスクヘッジという観点からも、アメリカ、オーストラリア、ヨーロッパとグローバルなポートフォリオバランスを見ながら取り組んでいる。特に最もハードルが高いと思われるヨーロッパに関しては、加盟するコンソーシアの活用を含めて注力している。また、リミテッドサービスホテルの開発が加速する中で、フルサービスホテルとしての魅力、強みは当然訴求し続ける。

金尾　インバウンドの受け入れについては、20年の東京オリンピック・パラリンピックが一つの大きなエポックになると考えている。ご利用いただくお客さまについて、エリアのバランスを考慮することはもちろん大切だと考える。それと同時に、世界各国の経済成長の動向を見ながら、この1、2年は例えばロシア、中東、インドなどに向けた営業にも力を入れている。実際に商談会に出向いてみると、「日本に興味があるが、日本のことが分からないから教えてほしい」というニーズがある。中国では日本の情報がだいぶ伝わっていて、渡航者が自ら選択する傾向が強まっている。それに対してロシアや中東では、旅行先として日本に興味を持つお客さまがいらっしゃっても、旅行代理店が選択肢として提示できるだけの情報を持ち合わせていないこともあるようだ。東京オリンピック・パラリンピックが日本を訪れる一つの契機になることを考えると、次のターゲットとなる地域の開拓は、幅広い視点を持って進めていく必要があると考える。コンシェルジュがインバウンドに向けた提案力をどれだけ高められるかも重要なポイントとなるだろう。

ポスト2020

――「ポスト2020年」について、どのように予測するか。また、観光庁はMICEに力を入れていこうとしているが、受け入れについて皆さんはどう考えるか。

藤崎　東京ステーションホテルの一般宴会部門の70%は既にMICE関連であり、主力商品になっている。施設のサイズの問題もあるため大規模なコンベンションやコングレスは難しいが、ミーティング、インセンティブ、エキシビションの利用は非常に多い。キャパシティに収まる規模のMICEについては、20年以降も地域連携を意識しながら引き続き積極的に獲得していきたい。

笹井　MICEと地域連携を一緒に考えることは重要だ。30年前に私が関わった金沢の旅館では、稼働率が30%になる冬場に地域をまとめることで打開策を打ち出そうとJTBさんとともに金沢観光開発振興会を発足。地域共通の観光券・宿泊券クーポンを作り、全国誘致の営業活動を行った。受益者負担の考え方で、利益を得た施設が金沢観光開発振興会にプロモーションフィーを還元して全国誘致を回していく仕組みだった。今にして思えば、あれはMICE営業だったと思う。その後、横浜ロイヤルパークホテルに入社してからも、台湾、韓国、中国に向けた誘致活動を横浜市長とともに行った。MICE誘致を推進するためには地域のまとめ役が最も重要なポイントだと考える。

渡部　「ポスト2020」については楽観とまでは言わないが、引き続きマーケットが上昇する前提で中長期計画を作っている。MICEについては今、多くの案件が日本に寄せられていると思うが、エリア力の向上にホテルが協力しなければならないことは言うまでもない。私たち総合シティホテルが、同一エリア内で協力しながらMICEを獲得していく方向性を追求することが必要だ。MICEの誘致にあたっては、魅力的なオフサイトのベニューを提案する必要もある。ヨーロッパでは、歴史のある国の施設などにMICEの参加者が訪れることができるようにハードルを低くしている。日本でも神社や寺、博物館などの積極的な運営が進められているが、さらにレギュレーションを緩和し、MICE誘致とうまく結び付けていくことが重要と考える。

金尾　「ポスト2020」に対して私はどちらかと言えば楽観的な見方をしている。長期的に見ればそれほど大きな落ち込みはないまま、トレンドとしては上昇していくのではないか。需要自体は相当にあると見ているので、競合が増える中で自分たちのホテルの特徴を出すことで引き続き伸ばしていけるはずだ。その中でMICEについて、帝国ホテルは2022年まで東京国際フォーラムのケータリング契約を結んでいる。徹底的にコラボレーションすることで、MICE事業をしっかり推進していきたい。都心型MICE誘致促進に向けて発足された「DMO東京　丸の内」によって大手町、丸の内、有楽町といった地域が一体となって発信していこうとしている。本当の意味でMICEを獲得していくためには各地域の発信が重要であり、地域全体の動きの中でホテルはどのような形で協力すればいいのかを考えていかなければならない。

東京と各地のコラボを
小規模旅館と連携強化
JR東全体で東北応援
近隣店舗と回遊プロモ

金尾氏　**渡部氏**　**藤崎氏**　**笹井氏**

MICEは宴会部門柱
地域連携でMICE実現
エリア力の向上に協力
「DMO丸の内」で団結

藤崎氏　**笹井氏**　**渡部氏**　**金尾氏**

謹んで新年のお慶びを申し上げます

2019年　新たなステージ
宿泊施設はSPAから集客する時代へ。
多彩な企業とアライアンスを築いて一緒に世界一を目指しませんか？
国内100店、海外100店舗展開に向け ドバイ・ドイツ・フランス・イギリスなど多数準備中。

世界の人と繋がるスパブランド、「庵スパ」「ラヴィラスパ」「サナティオスパ」「ハマムスパ」「スパソラニ」
世界に名だたるスパやプロダクト、20を超える多彩な企業と
航空会社のようなアライアンスを築いて一緒に世界一を目指しませんか？

5年後「スパはやはり日本だ」と世界の人々に認識されることを念頭に、更なる研究を重ね、
滞在・ファスティング・メディカル・ウェルネス・ビューティなど幅広い分野で日本の底力を世界へ輸出します。

株式会社クレドインターナショナル　CREDO INTERNATIONAL Co., Ltd.
東京都中央区銀座6-7-18 デイム銀座ビル7階　03-3569-7701　http://cred-in.com
SANATIO SPA　SPA SOLANI　AN SPA　HAMMAM SPA　LA VILLA
CREDO JAPAN