全日本シティホテル連盟 ＪＣＨＡ

藤野公孝会長インタビュー

イン、地域、経営が事業の柱

全日本シティホテル連盟（ＪＣＨＡ、会員193ホテル）は、２０１４年度通常総会を９日に東京都千代田区のホテルグランドパレスで開催する。景気の回復感に加え、訪日外国人旅行者の増加、２０２０年東京オリンピック・パラリンピックの開催決定などで先行きに明るさが見えてきた宿泊業界。その一方でホテル経営者には、不断の経営改革、サービスのさらなる向上が求められている。運輸省（現・国土交通省）の要職を歴任、観光立国推進基本法の成立にも尽力した元参議院議員で、就任2年目を迎える藤野公孝会長にＪＣＨＡの取り組みを聞いた。

――（聞き手＝編集部・板津昌義）旅行業界、ホテル業界を取り巻く環境をどのように捉えているか。

藤野　２０２０年の東京オリンピック・パラリンピックの開催が決まって以降、本当に雰囲気が良くなって、ホテルの稼働率の上昇にもつながっている。ただ、残念なことに東京はそうでも、全国津々浦々そうかと言うと、そうではない。景気の回復感をいかに地方に広げていくかが課題だ。一方で昨年、訪日外国人旅行者数が1千万人を突破した。1千万人はゴールではなく、2千万人へのスタートという機運を政府もつくっていて、成長戦略や観光立国のアクションプログラムにも施策を盛り込もうとしている。解決すべき課題はあっても、インバウンドの展望は明るい。

――国内旅行はどうか。

藤野　今、政府はインバウンドの方に力を注いでいるが、国内旅行の振興は本来、大きなテーマだ。人口減少だとか、若者の旅行意欲が弱いとか、いろいろ言われているが、何か手を打っていかなければならない。

――こうした市場環境へのＪＣＨＡの対応は。

藤野　ＪＣＨＡの会長に就任して2年目になる。1年目は態勢づくりや基盤づくりに取り組んだが、事業の方向性としてすでに3本の柱を打ち出している。

1本目の柱がインバウンドの対応。会員ホテルの商談会への参加を支援したり、ＪＣＨＡとしてインターネットなどを含めてプロモーション活動を充実していきたい。もちろん受け入れ環境の整備も後押ししていく。

2本目の柱は、地域活性化への取り組み。会員にはそれぞれの地域の中で、まちづくりの中核メンバーになってもらいたい。国内客、外国人客いずれの誘客についても地域の魅力が重要だ。地域全体でお客さまを迎える態勢づくり、観光交流を拡大させる地域活動などの中で、しっかりとした役割を担ってほしい。この中には、地域住民にもっと自分のホテルを利用してもらおうという取り組みも含まれていい。地域との結び付きを深めることが大事だ。

3本目の柱は、個々のホテルの経営強化だ。インバウンド対応にせよ、地域づくり対応にせよ、その取り組みには体力がいる。自分のホテルの経営がいつ行き詰まるか分からないという状態では、そのようなことに取り組めない。経営効率化、経営改善につながるセミナー開催などの事業に力を入れていきたい。

――事業の3本柱を具体化していくのが2年目のテーマということか。

藤野　そうだ。すでに委員会などで活動を始めているので、早く成果が上がるようにしたい。インバウンドについてはインバウンド委員会、地域活性化は地域顧客委員会、経営強化は経営効率改善委員会がある。若い世代や女性の力も引き出しながら活動を活性化させていく。

――会員ホテルのインバウンドの受け入れ状況は。

藤野　延べ宿泊者数に占める割合を平均すれば、外国人は1割にも満たないと思う。都心の会員の中には3割を超えるところもあるが、全体としてはまだまだこれから。インバウンドの推進は、私が初めて掲げた事業ではなく、前会長の不川さん（不川智詞氏）、その前の会長の清水さん（故・清水信夫氏）の時代から取り組んでいる。だからうまく花を咲かせたい。商談会参加やプロモーションの前に、先進的に取り組んでいる会員のノウハウを広めたり、外部の講師を呼んで研修会を実施したりしていく。

インバウンドは、ＪＣＨＡという組織にとってシンボル的な事業になり得る。経営者や従業員の意識改革、受け入れノウハウの習得など、スタートラインはそれほど変わらないので、会員がともに取り組むことができ、「やればできる」という体験をともに積み重ねることができる。個々のホテルそれぞれというだけでなく、ＪＣＨＡは全会員が外国人に対してウエルカムでやっていこうとなれば素晴らしい。そういう意味でも、インバウンド事業を継続して推進していきたい。

――地域活性化への取り組みというのは。

藤野　観光交流の拡大を通じた地域活性化に成果を上げている地域の中で、まちづくりの中核になっているホテル・旅館は、地域全体、まちづくりをどうするのかを考えている。外国人の受け入れに成功している宿は、そういう発想に基づいていると思う。

宿泊客にまちに出るよう促し、飲食や買い物をしてもらえれば、地域に経済効果を生む。商店街などとも良い関係が構築でき、観光振興への協力も得られる。地域で祭りがあれば、外国人宿泊客にハッピを着せて神輿をかついでもらう。本人も喜ぶが、その様子が新聞やテレビに取り上げられれば、地域住民の元気にもなる。

ＪＣＨＡでは、そうした活動をしている人を講師に招いたセミナーもすでに開催している。日本各地のこうした活動の中核に会員ホテルがいたらいいのではないか。

――会員ホテルの経営強化にはどう取り組むのか。

藤野　制度改正などの問題は、他の宿泊業団体とも連携して対応するが、経営の効率化などは経営者や従業員の取り組みにかかっているので、経営セミナーなどを開催していく。講師の話には、そのケースにしか通用しないような応用しにくい話もあるかもしれないが、一生懸命に取り組んだ人の話は、聞く者の胸を熱くさせる。その「熱くなる」がないと、どんな経営手法を取り入れてもうまくいかない。「これをやるんだ」というのは、自分で見つけるしかない。感動とか、人との出会いとか、そうした機会を提供する。その中で会員同士が励まし合って経営に前向きに取り組めるようにしたい。

藤野公孝氏

観光立国の一翼を担う

――日本の宿泊業は、ビジネスホテル、シティホテル、旅館、ゲストハウスなど多様だ。ＪＣＨＡとしては、どのような宿泊業団体を目指していくのか。

藤野　ＪＣＨＡは、独立系宿泊特化型ホテルを中心とする団体だ。今、ビジネスホテルと言っても、観光客も対象にしているわけで、宿泊特化型ホテルと言った方がふさわしい。会員の業態などは、固執し過ぎると組織に発展性がないので、多様化についてどう考えていくかは今後の課題だ。

ＪＣＨＡの姿を語るにはいろいろな切り口があると思うが、例えば、航空の分野にはＬＣＣ（格安航空会社）の時代が来た。ＬＣＣの利用者が増える中で、そういう旅行者の受け皿になるようなホテルが集まっている組織。大手シティホテルに泊まるでもなく、ゲストハウスに泊まるでもない宿泊需要を積極的に取り込むイメージだ。訪日外国人2千万人時代には、アジアを中心に多くの旅行者がＬＣＣを利用するはず。サービスや設備が快適で、料金がリーズナブルな宿泊特化型ホテルは、これからの観光立国時代のニーズに最も合った宿泊施設の形態だ。

――東京オリンピック・パラリンピックに向けた取り組みは。

藤野　オリンピックに向けた具体的な行動計画はまだつくっていない。東京にしても、地方にしても、その経済効果を会員ホテルが引き寄せるには課題もあるが、インバウンドの取り組みとして考えれば、やはり受け入れ環境を充実させる契機にしないといけない。多言語対応にしても、まだまだ十分に対応できていない。最近関心が高まっているイスラム旅行者へのハラルの対応も課題だ。会員ホテルが料理を直接提供しない場合であっても、「おもてなし」という中で避けては通れない課題になってくる。

――最後に、会員に呼びかけたいことは。

藤野　会長の私がＪＣＨＡを引っかき回してご迷惑をおかけしている（笑い）。だからこそと言うわけではないが、チームの和、会員の和の大切さを強調したい。

そして、先ほど地域活性化への取り組みについて話した通り、それぞれの地域で「小さくともダイヤモンドたれ」と。「小さくとも、地域できらりと光る存在、核になれ」と言いたい。それは地域の中でがんばってほしいということだ。

インバウンド観光に関しては、東京オリンピック・パラリンピックが一つのピークになると思う。それまでの6年間で、取り組みの総仕上げをしようということ。訪日外国人が2千万人に届くかどうかは分からないが、オリンピックがインバウンド観光の心強い追い風となるのは間違いない。何かを成し遂げるには、やはり追い風が吹くタイミングを捉えることが大事。そこに向けてＪＣＨＡが、ホテル業界の利益ということだけではなく、観光立国の総仕上げの一翼を担って、すべての事業をそこに集約していけたらいい。

「住んでよし、訪れてよしの国づくり」を後押しする一員だというプライドを持ちたい。周囲からもそういう役割を期待されているのだから、厳しい経営環境の中でも、経営改善にしっかりと取り組み、会員みんなで元気を出していこう。そう呼びかけていきたい。

2月に開かれたＪＣＨＡのホテル経営者セミナー

セミナー、研修に注力

ＪＣＨＡは、経営改善やサービス向上、次代を担う経営者や幹部の育成に向けたセミナー、研修会の開催に力を入れている。

今年2月には、17回目を迎えた「ホテル経営者セミナー」を東京都内で開いた。全国から107ホテルが参加。外部から講師を招き、企業経営や顧客満足度の向上などについて学んだ。

後継者候補や若手幹部が参加している「青年塾」などの研修の場もある。

本部以外にも全国8支部の活動があり、地域の実状に応じた課題について講習会などを開催している。