観光立国の実現は地方（地域）から

首都圏シティホテル総支配人座談会

東京五輪イヤーへの取り組みは

新時代への戦略を推進

首都圏のシティホテルは、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年にどのような戦略で臨むのか。集客をはじめMICE、人材、IT化などへの対応が課題だ。ザ・キャピトルホテル東急取締役執行役員総支配人の末吉孝弘氏、品川プリンスホテル執行役員総支配人の橋本哲充氏、横浜ロイヤルパークホテル常務取締役総支配人の雄城隆史氏、ホテルニューグランド常務取締役総支配人の青木宏一郎氏の4人に語り合っていただいた。座談会のファシリテーターは、立教大学観光研究所特任研究員の玉井和博氏。総合司会は観光経済新聞社企画推進部長の江口英一。（東京都港区の品川プリンスホテルで）

19年マーケットの動向

W杯で外国人比率が上昇　末吉

国内市場で圧倒的な支持　橋本

会議やイベントが「特需」　雄城

横浜は訪日客に伸びしろ　青木

ザ・キャピトルホテル 東急
取締役執行役員　総支配人
末吉　孝弘　氏

品川プリンスホテル
執行役員　総支配人
橋本　哲充　氏

【ファシリテーター】
立教大学観光研究所 特任研究員
玉井　和博　氏

――2019年はどのような年だったか。

末吉　2019年は台風などの天災、外交問題、ホテル間の過当競争といったネガティブな出来事があり、東京のホテルマーケットでも若干の影響が見られた。ただその中でインバウンドはバランスよく増えてきて、全体的にはある程度順調に推移した年だったと感じている。ラグビーワールドカップ日本大会にぎわった10月には、ザ・キャピトルホテル東急では稲田の男国人比率は80%近くまで伸びた。一方、私たちのホテルはビジネス利用も多く、国際情勢の影響を少なからず受けた1年であった。最近、観光利用とビジネス利用の境界が曖昧になってきているが、それでもさまざまな面で影響が出てくるものなのだと改めて実感している。「プレジャー」という言い方も出てきている。ビジネスで訪れた人が週末にレジャーの時間を過ごすという動きが自立ってきていることを前提に私たちは考えていかなければならない状況だ。

雄城　横浜エリアにとっての2019年は国際的な会議やイベントに沸いた年であり、「私たちは社内的に「特需」と呼んでいる。G20サミット親善試合、英国サッカーチームの親善試合、アフリカ開発会議がプラスに作用した。結果としてホテルの宿泊部門の売り上げは前年を大きく上回ることができた。もともと横浜は都内に比べてインバウンド比率が低い横浜はインバウンド減少の影響も少なく、客室稼働率の低下にはつながっていない。日本人の顧客層によるアーバンリゾートとしての利用がいまだに強いという特性が幸いした1年だった。

橋本　2019年は米中貿易摩擦、英国のEU離脱問題などがあったが、4月から5月にかけて潮目が変わった印象がある。「東京シティエリアにおける各プリンスホテルは、それぞれのブランドカテゴリー全てがそろうエリアである。その中で品川プリンスホテルは「プリンスホテル」カテゴリーにおいてスタンダードなカテゴリーであり、羽田空港や地方からのアクセスのよいロケーションを背景に依然として国内マーケットからも圧倒的な支持を得ている。加えて、ラグビーワールドカップの開催時期には米豪欧のマーケットを取り込んだことで、2019年のインバウンド比率が全体的に下がる事態は避けられた。内訳を見るとラグビー開催期間は韓国と欧州が完全に入れ替わっているので、日韓の関係が良好であればインバウンド比率はもっと伸びたと思う。

青木　横浜エリアは全国レベルに比べて、インバウンドが非常に低調だ。都内のインバウンド比率が60%から70%、ホテルによっては80%、90%をマークしているのに対して、私が横浜に移ってきた2017年時点で15%程度だった。そのころからインバウンドが増えてきているかと言えば、急激に伸びはいまだ見られない。ラグビーワールドカップがあったので単月では大きく伸びたとは思うが、まだまだ横浜という町はインバウンド未開の地だ。逆に言えば伸びしろがあると私は考えている。ホテルニューグランドは新興アジアからの利用がまだほとんどない。韓国からの利用は母数が低いのでカントリーリスクは少ないものの、絶対数は半減している。反対にラグビーワールドカップによって欧州からの利用が非常に増えたことで、2019年のインバウンド比率は全体的に下がる事態は避けられた。それでも台風19号は週末に当たったため披露宴の関係もあり、宿泊、宴会ともにダメージはあった。ホテルニューグランドでは2年ほど前からBCPを整備し、2018年にはレジリエンス認証（国土強靭化）に貢献する団体に与えられる認証）を取得しているので、緊急事態に対応するための形は出来上がっていると言える。

シティホテルの災害対策

――大きな自然災害へのホテルの対策は。

雄城　2019年は日本列島各地が天災の被害を受けたが、当社の営業部門が受けた打撃も大きく、何千万円単位の損失が出た。自然災害の対応について振り返ると、特に台風19号のときに最も苦慮したのはスタッフをいかに確保するかだった。台風上陸の日にもゲストは滞在しているし、台風一過で翌日晴れればアルに沿った行動に努めるとともにBCP対応マニュアルに対してもBCP対応マニュアルを一般宴会、婚礼、チェックイン・アウト、レストランの営業は通常通り行わなければならない。そこで台風の日は客室清掃をはじめ必要なスタッフの人数をそろえるために、ハウスユースなどにより約150名を確保した。この対応は交通機関の計画運休が早々に公表されたからできたことだ。

橋本　プリンスホテルは「BCP（事業継続計画）対応マニュアル」に基づいて対策を進めている。今回の台風に対してもBCP対応マニュアルを活用して、出勤するスタッフの食事や寝る場所を事前に決めていたので大きな混乱は起こらなかった。清掃スタッフに無理に来てもらえばかえって危険を伴うことになるので、お客さまに状況を知らせ、連泊の方には簡易的な清掃で了承を得るという動き方をした。

青木　2019年の自然災害において、ホテルニューグランドはそこまで大きな被害は受けなかった。それでも台風19号の当たったときは「車庫が上まる」という危機感を持って対応することになった。ザ・キャピトルホテル東急でも人員の確保をどうするかを考えるところから始まった。総支配人室に対策本部を設置して、出勤するスタッフの食事や寝る場所を事前に決めていたので大きな混乱は起こらなかった。清掃スタッフに無理

tap
宿泊施設 総合情報システム

ゲストハウスからフルサービスホテルまで

多言語・海外拠点にも対応
24時間365日のサポート体制で安心

＜大・中規模向け＞
tap
ホテル総合情報システム

■ 柔軟なカスタマイズ
・ホテル全体の運営をフォロー
・業務改善に効果的
・クラウド対応で安心・安全

＜中・小規模向け＞
accommod

■ 初期費用0円
・タブレット1台で完結
・予約システムと一体化
・ネット環境があればOK

tap
株式会社タップ
〒135-0016　東京都江東区東陽2-2-4 マニュライフプレイス東陽町 1F
TEL：03-5683-5311　FAX：03-5683-5310　WEB：https://www.tap-ic.co.jp/

観光立国の実現は地方（地域）から

いよいよオリパラ

地域とMICE誘致強化　青木
ホテル需要増、優位性出す　雄城
イベント活用シーンを拡大　橋本
五輪契機にインフラ整備　末吉

ホテルニューグランド
常務取締役　総支配人
青木　宏一郎　氏

横浜ロイヤルパークホテル
常務取締役　総支配人
雄城　隆史　氏

――東京オリンピック・パラリンピック期間中の宿泊の予約状況はどうか。

橋本　品川プリンスホテルはオープンした「ダイニング＆バー　テーブルナイトウキョウ」は、オリンピックやMICEを意識した施設となっている。羽田空港の国際化やナイトタイムエコノミーへの対応を図ったもので、バーエリアは朝の4時まで営業している。狙い通りラグビーワールドカップの時期には数多くのお客さまに利用していただけたので、オリンピックを含めて2020年以降はさらにグローバルなイベントでの活用シーン拡大を期待している。テーブルナイトウキョウは「レストラン」という表現を極力使わず、「エンターテインメントスポット」と呼ぶことで間口を広げている。その結果、ウエディングスポットとなっている。品川についてもかなりの組数を受注できているプライベートルームもあり、まさにオリンピックを見据えたエンターテインメントスポットとなっている。品川プリンスホテルの客室は安定的に高い稼働率で推移しているが、オリンピックに向けてさらなる成長が求められている。今後アネックスタワーロビーのリニューアルも予定しており、ホテル各所施設を整えていく。

末吉　ザ・キャピトルホテル東急は251室しかないので、オリンピック期間中とその前後に関しては、ほとんど空室が残っていない状況だ。ただこれは事前に余裕を持たせて予約されている部屋も含まれるので、企業や個人のスケジュールがこれから明確になっていく段階で開催が出た隙間をどのようにしていくかはどこも重要な判断になり、どの時点で見極めるかはラグジュアリーホテルにとってエリアにおける勝負の分かれ目になると考えている。私たちのホテルは開業から9年しかたっていないが、オリンピックに合わせて、私たちとしてもインフラ整備にしっかりと着手できている。オリンピック・パラリンピックに向けて改めてインフラを整えると、宿の供給を受けていないのできる契機を得られたことは、ホテルにとってプラスだと考えている。

雄城　横浜ロイヤルパークホテルのオリンピック期間中の稼働率は、現状60%に達していない。この低稼働は、JOCに提供していた部屋が2019年10月末日付で返還されてしまったことも影響している。横浜でこれから行われる競技は野球、ソフトボール、サッカーだけで東京のように多種目が同時に開催されるわけではなく、オリンピック関係の需要はさほど強くはないと予測していたものの、この返室は私たちとしても驚きだった。現在はOTA上でも開放してはいてそこの単価で張っているので、クラウディングアウト的な動向は宿泊の方でも出てきていると思う。大会期間中は高単価であるため、敬遠される傾向が見えてきているので、これから料金調整をかけていく必要があるだろう。

青木　ホテルニューグランドは東京オリンピック・パラリンピック組織委員会から配分を受けていないので、大会期間中の客室数のオンハンドは現時点では少ない。ただしながら一般のお客さまの予約を高単価で受注できていることから前年並みの売上げは確保できている。ワールドカップやオリンピックのような大きなイベントが開催されるときの客室の出し方には注意が必要だ。そのときときのニーズを見極めながら販売のボリュームとタイミングをコントロールしないと、最終的な販売に失敗する事態にも陥りかねない。ラグビーワールドカップ期間の宿泊についても我慢を続け安売りはせずに、最後の方でインセンティブグループを数件獲得したことで単価も稼働もぐっと上昇した。オリンピックについても客数についてはスロースタートで、最後に追い込む形で観戦に訪れるVIPを接待するために本スピタリティールームとして宴会場を使ったり、そこから中継を行ったり用途が考えられる。できればオリンピック・パラリンピックに関わる方々に泊まってもらい、その延長線上で宴会場を使ってもらうスタイルを提案しながらセールスに取り組んできた。この戦略が功を奏し、現状では開催期間中の宴会場はほぼ埋まっている。

青木　ホテルニューグランドの場合、同時期のオンハンド比較で見ても宴会場の予約状況は若干弱いものの例年とほとんど変わっていない。一般的にオリンピック期間中は宴会、婚礼を避ける動向はあるのかもしれないが、ラリンピックの8月はどちらかというとオフ期に当たるので大きな影響はないと思う。

――MICE獲得へのホテル と地域の連携にどのような意識を持っているか。

雄城　みなさんからは最初にパシフィコ横浜ができ、そこからホテル、オフィス群が広がっていった経緯があることから、横浜エリアはMICEを非常に重要なものとして捉えていると思う。パシフィコ横浜で大きな国際会議やイベントが開催されると懇親会や宿泊の需要が発生するので、ホテルもその恩恵を受けている。2020年春にはパシフィコ横浜は増床し、ノースという新施設が誕生する。それに準じてホテル需要も高まっていくことに大きな期待を寄せている。また、横浜ロイヤルパークホテルはノースのお食事に関するコンセプトに参加し、ゲータリングの契約締結に至った。ゲータリングを契機に宿泊についても何とか優位性を打ち出し最初に選ばれるホテルを目指したい。

橋本　品川・高輪エリアでは、プリンスホテルにおいては、2010年に「PRINCE TOKYO MICE」を明確に掲げて取り組んできた。

末吉　東急ホテルズは4ホテルがある渋谷という地域を売っていこうとしている。そのために4ホテルのセールス部隊を一つに統合して、各ホテルにではなく渋谷による多くの人たちを集客する方向性で活動している。私たちのMICEに対する動きについても、東急グループが一緒になって同じ方向性で行っていく。横浜の観光局やコンベンションビューローとのコミュニケーションは非常に活発で、地域で動かそうというお思いを強く感じる。シンフィコ横浜にノースができるのに合わせて、私たちとしてもより積極的に国際MICEを誘致する方針で動くことになる。説明したところで、同じようなスペックのホテルを山ほどになって海外に向けたプロモーションに取り組んでいく姿勢が強く感じられている。また、中小規模のMICEだろうその中で、地域と一緒になってもらえるようなエンターテインメントを提案していくことが大きいのだろう。

末吉　観光産業は確実に日本の経済成長を支える柱になる。今後も訪日外国人が増えていくのかは、「世界のアウトバウンドの数×日本の選択率」で決まる。日本の選択率をどうやって上げていくかというのが、インバウンドの底上げを図っていくに当たり、IRは強い武器になるはずだ。

青木　MICEで横浜を訪れた人たちに、みなとみらいにも負けない観光の目玉として山下町エリアを訴求していく方向性は有効だと考える。ハードに、テリバリーロボットを導入し、特に女性やお子

MICE、IR、人材、IT化への対応

――IRに対して既存のホテルはどのようなスタンスを取ることになるのか。

雄城　横浜はオリンピックまでにホテル数で10数軒、客室数で4千室強のホテル群が集客することになる。各ホテルが集客に対して力をつけていかなければならないのは当然で、その面から見ればIRは補完機能が出来上がっていくだろう。

――人材育成とIT化の関係性をどのように考えるか。

末吉　ザ・キャピトルホテル東急では、生産性を求めるあまり費の削減になりながら、お客さまから不平不満が出ないようにするためにIT化を図るべきところはどこなのか。それは「情報共有の場面」ということになるだろう。

橋本　品川プリンスホテルにおいては、セールスの効率化、顧客管理など、きめこまやかなお客さまに対するサービスに生かせるチェーンホテルとしての強みを活かしつつ、IT化により取り組んでいる。またエンターテインメントの一環としてNFC生産性の向上を図らなければならない。

青木　バックヤードでは客室清掃管理やレベニューマネジメント、顧客管理の効率化等の情報共有などシステム化を進められるところはたくさんあると思う。予算をどこの部分に付けて投資していくのかホテルの強みを活かしつつ、自分たちのホテルを考えるとき、自分たちのお客さまにセグメントに照らし合わせ、人がやるべき仕事をIT化すべき仕事を明確に分けて投資していくのがポイントになってくる。

雄城　ロイヤルパークホテルでは、まず宿泊主体型ホテルに自動チェックインアウト機を導入してみたところ、人件費の削減につながり、お客さまから不平不満が出なかったので、横浜ロイヤルパークホテルでもチェックアウトに導入したところ、40%ほどのお客さまに利用されるようになった。

青木　バックヤードでは客室清掃管理やレベニューマネジメント、顧客管理の効率化等の情報共有などシステム化を進められるところはたくさんあると思う。予算をどこの部分に付けて投資していくのかホテルの強みを活かしつつ、自分たちのホテルを考えるとき、自分たちのお客さまにセグメントに照らし合わせ、人がやるべき仕事をIT化すべき仕事を明確に分けて投資していくのがポイントになってくる。

謹んで新春のお喜びを申し上げます

「世界のいいもの」アメニティ

THANN / pevonia BOTANICA / SPA CEYLON / ELEMIS / trilogy / AN GINZA / L'OCCITANE EN PROVENCE / THÈMAE PARIS / Ella Baché / AD VITAM

※その他多彩なブランドの商品を扱っております。

新たなサービス『温泉・旅館エステ』へ

スパ業界のすそ野を広げたい。そんな想いを実現するために、都市部のホテルのみならず、温泉地や地方都市など、町おこし・村おこしに貢献できる新たな体験を携帯。
地域のブランド化、人材育成につながる新しいサービスを展開、運営受託、コンサルティングを承っております。

ロクシタンスパ、今後2年で10店舗展開予定。ニューヨーク3号店、春オープン予定
国内31都市、海外ニューヨーク・上海・大津・バンクーバー・台北・バンコク・スリランカ。展開。

L'OCCITANE EN PROVENCE　petit SPA L'OCCITANE・L'OCCITANE OMOTESANDO・Omotesando, Tokyo
AN SPA　AN SPA New York・Castle Hotel & Spa・New York, U.S.A.　2020年2月オープン予定
LA VILLA　La Villa Spa NY・The Benjamin・New York, U.S.A.
SANATIO SPA　Sanatio Spa Sri Lanka・Le Grand Galle By Asia Leisure・Galle , Sri Lanka

2020年　10店舗オープン予定　国内100店、海外100店舗展開に向け多数準備中。

オリジナル商品販売　東急プラザ銀座6階

AN TOKYO
「日本の良いもの」をコンセプトに、どなたにも喜んでいただけるオリジナル商品を揃列・たしました。
ジャパンメイド、ジャパンブランドにこだわった各種雑貨商品販売には、日本の良いものを広報のブランドとのコラボレーションで提供、販売してまいります。

ホテルアメニティ・ホテルズパ専門アンテナショップ
歯ブラシ、スリッパなど消耗品のオーダーメイドも承っております。

World Wellness Beauty
観光庁認定認証会社認証制度「ウウラクオリティ」。
現在ホテル・旅館の品質認証事業に関した認証制度を国内外のウェルネス施設へ広げ、さらに各温泉・旅館などと連携し、ジャパンクオリティを提供する国外「の魅力も展開する。
SAKURA QUALITY　www.sakuraquality.com

提携1500件、客室リラクゼーションサービス　インルームスパ®　2019年新たに189施設に導入
(株) クレドインターナショナル　〒104-0061 東京都中央区銀座6-7-18 デイム銀座ビル7階
T: 03-3569-7701　F: 03-3569-7705　WEB : www.cred-in.com