2023年、今年を「観光V字回復の年」に

日本ホテル協会

立食宴会の回復、課題共有に注力
〝堂々たる平和産業〟を推進

――22年の振り返りを。

コロナ禍が3年目に入り、長いトンネルの出口の明かりが遠くに見えてきた感がある。22年4月、とある企業の周年パーティーが都内のホテルで立食形式で実施され、その際に「立食ビュッフェをそろそろ戻さなければ」との思いに至った。同時期、当協会として東京や大阪で立食ビュッフェのデモンストレーションを開催しようかと思案し始め、私も経済同友会や経団連、商工会議所の各代表を訪問し、「宿泊は徐々に戻り始め、次は各企業の宴会を早く回復させたいのでぜひ促してほしい」とお願いに回った。ところがその後、夏から第7波が始まり状況が暗転した。ホテル業界全体として、20、21年の2年間の最終赤字の合計が、それまでの1年間の最終黒字の約42倍、つまり40数年分の利益を全部飛ばした状況だった。そんな中で「宴会ビュッフェを早く戻したい」という思いがあった。

10月に水際対策が緩和され、全国旅行支援が始まり、兆しが明るくなった。経済的には円安が一部にとっては好影響となり、観光業としてはインバウンド増加に伴う外国人の日本国内での消費額増大が期待できる。

――立食宴会については、科学的見地からの検証も実施した。

神戸大学大学院の坪倉誠教授ご協力のもと理化学研究所のスーパーコンピュータ「富岳」を用いた飛沫飛散のシミュレーションを実施した。換気システムがしっかり整備されたホテル内の宴会場ではクラスターが発生しにくいという話をしていただき、デモも行った。

――22年度のADR（客室平均単価）は。

秋以降、インバウンドの増加や全国旅行支援の開始などを受け各社ADRが上がりつつある。そんな中、コロナ禍前からだがスタッフの流出が顕著だ。他のホテルではなく他の業界に流出してしまう。コロナ禍で観光業、ホテル業、旅行業に対するイメージダウンというか、先行きがないと見られたのか、これは実に厳しい。現状の改善を目指して賃金を上げるためにも、収益を上げなければならない。急激に需要が回復すると、ただでさえ人手が少ない中、各スタッフの業務負担がより重くなる。

――人材不足を課題として挙げる会員も多いのでは。

非常に多い。1年ほど前、自民党の観光立国調査会でGo Toトラベルの再開などを主張したが、より大きな課題として人材の流出がある。ただ、これは政府に陳情してどうこうなる話ではなく、われわれがしっかりしなければいけない部分でもある。

――協会の事業について。

都心型のホテル、地方の観光需要のホテル、ビジネスホテルで各顧客対象がさまざまなので、当協会として多くの意見を吸い上げようと支部長会議を始めた。12の各支部長が理事会で集まった際、理事会後に支部長会議を実施した。支部長が各支部の会員の声を聞き、それを会長や副会長が同席する支部長会議で伝えてもらい、各支部の実情を共有する。そして「これは問題だから訴え掛けよう」のような形で決定していくプロセスは、協会としては新しい動きだった。皆さん活発に意見を出して下さるし、言いたいことも言ってくれる。

――23年の宿泊業界の展望を。

確実に盛り上がると思うし、現在も基本的に回復基調で推移している。インバウンドに関しては「日本が行きたい国第一位」に選ばれ、各国の皆さんの訪日への意欲が高まっている。国内需要についても全国旅行支援をはじめ、国が人の移動を制御していたこともあり、そこに対するペントアップ需要が間違いなく存在している。為替はおそらく円安状態が当面続くと思うので、短期的な面では宿泊業界は良くなると見ている。一方で、日本の将来のことも考えると、観光立国として観光業がしっかりしないといけないという自覚を各社、各団体も持ち始めていると思う。政府が観光立国を一つの経済再生の柱にしてくれると思うし、この動きには大いに期待している。

実務的には、しっかり利益が乗る価格設定が大切になる。原価の高騰、人件費の上昇なども勘案し、利益を取れるようなプライシングをしないと結局賃金にも反映されない。それに見合うサービスを自信を持って提供すれば良い。

――インバウンドに関し、政府は「30年まで6千万人、消費額15兆円」を目標に掲げた。コロナ禍前が「約3千万人で約5兆円」だった。つまり人数は2倍に、消費額は3倍にする必要がある。1人当たりの消費額増加において、貴協会会員が果たせる役割は大きいはず。

間違いなく好機だが、個人的には〝6千万人〟のような数的目標である必要はなく、質としては本当に日本にとって良かったのかという部分も考えなければいけないとも思う。日本の良さを本当に分かってくれる人に来日してもらい、消費してもらうのが大切だ。

日本は高級ラグジュアリーサービスが不足気味だ。かつ、超高額品、高級品を提供するが、国内メディアや世論からすると「自分たちには関係ないじゃないか」という風潮がある。日本人は「もったいないが美徳」だが、消費をして自分に投資し、自分が楽しい時間を過ごしてリラックスすることにもう少しお金をかけるという気持ちをもっと醸成しても良いと思う。ただ、そういうマインドリセットを消費者が選択する際に、十分な供給がなかったのも事実。超高級なホテルやサービスはいずれも海外からのもののように取られがちで、日本発の〝高級〟がもっと出てきても良いのでは。

――日本人のラグジュアリーやレジャーに対する意識醸成の余地は大きい。

その通りだ。ただ、現時点でもだいぶ変化している。グローバル化で多くの日本人の海外での経験値が蓄積され、国内でもラグジュアリーやレジャーのニーズが高まった。平日と休日で繁閑差が大きすぎるのも日本の観光の課題の一つ。有給休暇を取ると「すいません」と必ず謝る（笑い）。年末年始や大型連休に人が集中しすぎないような施策も大切だし、各企業も社員の休暇取得を推奨すべきだ。

――協会の23年度の取り組みについて。

繰り返しだが、会員各社と共通課題をあぶり出し、常に共有する姿勢は継続していく。人材獲得や省力化などの諸課題について、ベストプラクティスというか、実際の成功事例を会員各社で共有することで各課題に対応できた、というような流れができると良い。

――やはり人材の確保や維持が大きな課題に。

宿泊団体が連携し、特定技能制度でたくさん合格者を出しているが、必要とする人材とマッチしないのか、思うように採用に結び付かない。制度自体も含め、実際の効果を出すために見直す必要があるのかなとも思う。ホテル業を憧れの業種にしたい。映画で刑事役の木村拓哉さんが潜入捜査のためにホテルマンを演じたこともあったが、ホテル業への憧れが浸透すれば、優秀で意欲の高い人材が多く集い、皆で自信を持って働ける。

――人材以外での課題は。

会員数の増加に取り組んでいく。現在会員数は238ほどで、コロナ禍での廃業など諸事情で退会されるホテルもある。さまざまな特色あるホテルが登場する中、客室数やロビー面積、食事提供など、協会への入会資格も時代に沿うものに変える必要がある。事務局とも話をしながら、会員増強委員会を設けて諸々検討している。経営に役立つ情報提供に注力するなど、会員になるメリットを打ち出す必要があるとも思う。

――全国旅行支援について。

業務的な負担増もあるが、多くのメリットを享受している。他方、協会として施策や支援を国に陳情するのは大事だが、予算が財政を圧迫する現状もあり、将来的にずっと続けるのは国のためにどうなのか、とも思う。でも、観光施策が先に述べた文化の醸成などに寄与するなら行う意義はあると思う。

――読者にメッセージを。

かつて二階俊博先生がおっしゃった言葉を私も使っているが、「観光業界は堂々たる平和産業だ」。平和な時に人が動いて観光が進む、つまり国が平和なら観光業は伸びる。「堂々たる」という語句の通り、われわれは自信を持って観光業を推進すべきだ。観光立国を担う自負を持ち、自分たちの仕事に誇りを持ってまい進していきたい。

全日本ホテル連盟

会員のため、そして従業員、国、地域のための持続可能な組織へ

――22年の回顧を。

インバウンドが多い東京や大阪など大都市部の会員ホテルの稼働率が特に低調だった。ビジネス客をメイン顧客としている会員が多く、一部安売り合戦になった。全国旅行支援が始まり、ようやく回復基調に戻った。

一昨年秋、宿泊4団体の会長が観光庁に呼ばれ、Go Toトラベルについて諮問を受ける中で「会社を助けることが、Go Toの目的ではない」と言われ、会社名での領収書発行が禁止されている問題について質問した。私はビジネス客をメイン顧客とする当連盟代表として窮状を訴えた。東京五輪を見込んで都市部で新しいホテルが多く建設され競争が激化し、コロナ禍で人の移動が制限されビジネス客の出張もなくなり、多くの会員が苦しんだ。だからこそ「われわれもGo Toで助けてほしい」とお願いした。「あまり自分たちのことばかり言うのはどうか」とも言われたが、私は会員のために領収書問題やGo To再開を訴え続けた。観光政策に熱心に取り組んでいただいた菅義偉前首相がGo To関連で批判されたこともあり、政府はGo To再開に慎重だった。

しかし、昨春からブロック割が始まり、10月から全国が割引対象となった。都道府県ごとに対応は若干異なるが、現状多くのビジネスホテルでの宿泊やビジネス旅行が全国旅行支援の割引対象となった。頑張って訴え続けたことで「ビジネス旅行の宿泊割引」がようやく実現した。1年近くにわたる訴えが功を奏したと思うし、全国規模の宿泊組織としてやるべきことができたと感じている。

――全国旅行支援について。

支援終了後に入り込みが激減しないよう、ゆるやかに通常営業に着地できるよう観光庁にお願いした。平日と休前日との差が少なくなるようにとのお願いも伝え、実際に地域クーポンの差で調整してもらえた。われわれの主張を取り入れてもらっている部分も多い。

コロナ禍は今春で満3年を迎える。Go Toトラベルが5カ月弱、全国旅行支援もまだ数カ月で、これらの実施期間を合計してもコロナ禍の期間には及ばない。そう考えると旅行支援を長く継続してほしいと考えるが、「支援に頼りすぎる」と自力で立ち直れなくなる」との声もある。その意見も理解できるが、当連盟が目指す観光立国のために今はしっかり経営体力を回復しなければならない。コロナ禍での借り入れを返済する時期でもあるので、返済期限の延長を含むリスケもお願いしたい。

――インバウンドについて。

中国が動かないとまだ本格的な回復とはいえない。以前、全国旅行業協会の近藤幸二副会長が「台湾の人の中には、年間5回も来日する人もいる」とおっしゃった。なぜそんなにと尋ねると、「各地域で歴史、文化が異なり、各地域が個性豊かだから、何度訪れても楽しいからですよ」との回答をもらった。当連盟としては、「国内の地域ごとにもっと歴史や文化が際立つような地域づくりに協力して、海外からのお客さまを増やしていきたい。

――業界が変革を迎えている。

従業員の待遇向上も課題の一つだ。宿泊業の人材確保は他業界との競争となり、その競争に打ち勝つ要因をセントラルフロリダ大学の原忠之先生にも尋ねたが、やはり給与水準を上げ、より魅力的な業界にしていかなければならない。ホテル・飲食業界の一つの目安として、総売り上げに占める人件費率は30％以内が適正とされている。私はかつてこのことを学び、自館に戻ったら人件費率が42％だったことがあった。増築して売り上げを増やし、従業員数はほぼそのままで人件費率を30％以内に近づけた。給与は、新しい従業員のみならず現時点で頑張っている従業員も上げなければならない。会員には独立系のオーナーホテルが多く、売り上げと給与を連動させて上げるのが難しい現状もある。

――原先生はアメリカでの宿泊税の導入事例を挙げている。

自館がある福井市でも宿泊税を提唱した。SDGsの11番目の目標が「住み続けられるまちづくりを」。つまり、それぞれのまちが倒産してはいけないのだが、現実は人口減で税収も減っている。

宿泊税が日本で浸透しない理由に、かつての特別地方消費税の存在がある。今思うのは、きちんと目的税化し、地元にお客さんを呼び寄せるための方策や観光開発に使う、使途を観光に限定すれば宿泊税導入の意義がある。行政がお金を握って再分配すると一般財源と合わさってしまう。原先生の話ではホテル業者主体で運営組織を形成しているから。民間主導でやっているような、DMOのような形でも良いと思う。自分たち主体で自分たちの地域を背負っていく！という覚悟が必要だと思う。

――近年の連盟事業について。

理念としてMVVS（ミッション、ビジョン、バリュー＋ステートメント）を策定し、名称を全日本ホテル連盟へと改めた。10年ほど前、当時の清水信夫会長のもとで「長期ビジョン検討委員会」を作り、その時からMVVSの骨格や名称変更の考えが私の頭の中にあった。自分たちが目指す姿、ビジョンを示す必要があった。

――21年には50周年を迎えた。

発足時は昭和39年の東京五輪を控え、ホテルが供給不足だった。前年には観光基本法が制定され、ホテルをもっと建設してほしいとの号令があった。当時はまだ宿泊特化型の旅館や大きなシティホテルしかなかった。時を同じくして、当時の運輸省観光部整備課長で国際観光施設協会会長も歴任した重松敦雄氏の提案のもと、新形態だった「ビジネスホテル」という名称を使った「全日本ビジネスホテル協会」を作った。当初は会員が皆、新業態で、まず情報交換が重要だった。50年が経過し、自分たちのためだけに活動するのはいかがなものかという機運が高まった。

人口が減少局面にある今の日本は、世界からの誘客を積極的に行わなければならない。だからこそわれわれが観光立国の立役者になろうとの思いに至った。その一環として、魅力ある地域づくりや、宿泊業界で活躍できる人材の育成などに注力していく。経営者も良し、お客さまも良し、従業員も地域の人も良しと。「あなたも良くて、私も良くて、第三者も良いという三方良し」の考え方が大事。それが当連盟の存在意義とも言える。従来の支部や委員会活動も重要で、良いアイデアがどんどん出てくる。今までは経営者やマネージャークラスの集まりだったので、これからは現場の従業員を巻き込みたいし、準会員や、われわれを取り巻く賛助会員の皆さんとも一緒にこの業界を盛り上げたい。連盟をサステナブルな組織にしていきたい。

――23年の宿泊業界の展望を。

もっと厳しい人手不足に陥ると思う。宿泊業は労働集約型の産業で、ロボットが完成してもベッドメイクや浴室の清掃はやってくれない。テクノロジーの進展にも期待するが、メーカーの方に「こんなものが欲しい」「これがあると便利だから売れるよ」（笑い）みたいな声を伝えるのも一案だと思う。今まではそういうコミュニケーションの機会が少なかった。

――今後の事業について。

50周年記念事業として松本市や福井市、金沢市でタウンミーティングを実施したが、これが非常に良い。地元の観光に携わる方々や行政の方々にも来ていただき、各地元をより良くするための議論を通していろいろなヒントももらえる。これは継続したい。

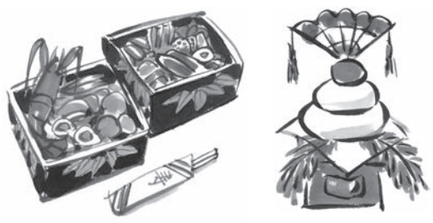
支部の活性化を含む連盟の組織改革にも着手したい。約1150の会員がいるが、準会員の割合が大きい。支部活動や委員長をやってくれる人が現れず、残った独立系の人たちで運営せざるを得ない。経営者のほか、従業員や賛助会員も含めて皆で運営したい。

――読者にメッセージを。

今は「自分で変わらなければ、変えられてしまう時代」。「新しい時代を自ら切り開くイノベーターになろう」という心構えが大切。昭和46年、父が旅館からビジネスホテルに形態を変えた時、「脱皮しない蛇は死ぬ」と言った。平成8年、私も自館をビジネスホテルから観光タイプのホテルに変えた。そんなふうに変化することが大事だと思う。同じやり方を続けてもいつか限界が来る。うまく変化できればそこに人が集まり、皆が働きたいと思える場になっていく。

「和」の旅館文化を世界に伝える

日本旅館国際女将会



北海道 登別温泉郷 滝乃家 須賀 紀子
山形 深山荘高見屋 岡崎 純子
山形 展望露天の湯 有馬館 須藤 佳子
宮城 南三陸 ホテル 観洋 阿部 憲子
宮城 ホテル松島大観荘 磯田 悠子
福島 四季彩一力 小口 潔子
福島 雨情の宿 新つた 若松 佐代子
栃木 本家伴久 伴 真澄美
栃木 ホテルアオキ 青木 よしの
群馬 金盛館せいらぎ 須藤 美由貴
群馬 如心の里 ひびき野 養田 博美
群馬 万座温泉日進館 宮田まいみ
栃木 鬼怒川温泉 あさや 八木澤 美和
茨城 五浦観光ホテル 村田 和華子・村田 知世
神奈川 箱根吟遊 太田 清子
神奈川 箱根パークス吉野 西島 亜由子
静岡 白壁荘 鈴木 裕香
静岡 観音温泉 鈴木 和江
静岡 黒船ホテル 山本 未姫
石川 かよう亭 上口 和子
愛知 平野屋 平野 志保
岐阜 下呂観光ホテル しょうげつ 長坂 正恵
富山 ホテル黒部 中島 ルミ子
和歌山 冨士屋 小渕 祥子
奈良 古都の宿 むさし野 山下 育代
京都 松園荘 保津川亭 奥村 純子
兵庫 紅葉館 別庭 あざれ 松本 富子
鳥取 皆生つるや 宇田川 富美江
鹿児島 指宿白水館 下竹原 成美
熊本県 阿蘇の司ビラパークホテル&スパリゾート 國米 由公江
熊本県 黒川温泉 ふもと旅館 松崎 久美子

お問い合せは 観光経済新聞社内 日本旅館国際女将会事務局
TEL.03-3827-9800 FAX.03-3827-9730 e-mail : info@kankokeizai.com

外客誘致と海外ポスピタリティ研修で1995年から活動しています。

Japan. Endless Discovery.