宿泊業は地域性と文化を生かせ

宿泊関連3団体 トップ鼎談

訪日外国人旅行客の増加、2020年東京五輪・パラリンピックに向けての機運の高まりなどで、需要が活発化している宿泊業界。一方で、人手不足解消のための生産性の向上、移り気な市場の嗜好変化への対応など、課題も山積している。宿泊関連3団体のトップに将来展望を聞いた。

――（司会、江口英一・本社企画推進部長）各団体の活動内容は。

清水　全日本シティホテル連盟は、1971年11月に社団法人全日本ビジネスホテル協会として誕生した。現在の会員数は876軒、客室数は15万427室で、正会員と準会員がある。全日本シティホテル連盟の特徴としてチェーンホテルが多いことが挙げられるが、議決権は各法人単位で一つとなっている。チェーンホテルで法人が同じ場合には準会員となり、会費を少し抑えながら加盟をお願いしている。全日本シティホテル連盟ができてから47年がたったが、50周年には1千軒を達成したい。私自身は2017年6月の総会で会長として承認され、今年で2年目に入った。

鈴木　公益社団法人国際観光施設協会の発足は古く、創立は任意団体を発足した1953年、社団法人の設立は1957年だ。2012年に公益社団法人として認可され、現在に至る。正会員は増加傾向にあり現在約250社で、設計事務所や施工会社、メーカー、コンサルタントなど。ホテル・旅館のオペレーターは賛助会員として加盟し、現在43社だ。活動内容を一言で表現すると「国際観光振興に技術で貢献する」。生活全般のほとんどが観光に絡むと私は最近思うようになった。そこで国際観光施設協会では技術によって施設に貢献できることをピックアップし、研究・調査、啓蒙、そして会員とともに行う見学などの活動に取り組んでいる。最近は「AIと観光施設」「新バリアフリー客室」「ホテルの新業態」についての研究に取り組んでいる。会員と協会ともによくなることを行い、その結果、観光にとってもよくなる三方よしの理論で活動を進めている。そのベースには、CSV（Creating Shared Value＝共通価値の創造）の考え方がある。

林　宿泊施設関連協会は、各宿泊施設に商品を納めているベンダーから、「宿泊施設そのものをビジネスにはしていないが、宿泊施設をビジネスの場にしている人たちが一同に会する会がない」という話が2017年に出始めたことを契機に設立された。2017年11月に法人登記、2018年3月から会員を募集している。1カ月で約110社が集まり、これから少しずつ活動内容とメンバーの増強をしていく。ホテルが自動車産業だとしたら、私たちは部品メーカー。ホテルが完成したら、私たちは随時優れた商品を提供することでホテル運営をバックアップする。宿泊施設関連協会は部品メーカーとして「安心・安全」「清潔」「エコ」「コンビニエンス」に対して責任を持ち、ホテルに必要なホスピタリティーについてはホテル運営の方々におまかせするというスタンスだ。今後は日本のホテルの海外進出についてもバックアップしていきたい。

□■

――宿泊施設が抱えている諸問題について、どのように解決していけばよいか。

清水　これからのホテル業界が抱える大きな問題の一つとして、人手不足が挙げられる。実際に客室の清掃をする人たちが不足しつつあり、外国人労働者を積極的に雇用していこうという流れもあるが、ここで国際観光施設協会、宿泊施設関連協会の知恵を借りて、掃除の手間がかからない客室を造ることができないかについて話をしたい。もっと簡単に掃除ができる設備を開発し、導入していくことができないか。特にベッドとユニットバスの部分の負担が大きい。

たとえばベッドのシーツの畳み方を私たちも若いころに習ったが、結構な手間がかかる。そこから袋型にしてそのまま被せてしまえば済む形状が出てきて、実際に導入しているホテルもある。また、労働力を軽減するためにはIT化も大切な要素だ。私たちが求めているのは、簡単に、速く清掃ができるアイデアや取り組みだ。東京五輪・パラリンピックを前にして建築コストが上昇しているが、地方のビジネスホテルでは単価を上げるにも限度がある。いかにコストを安く抑えて、良質なものを建てていけるのかについても提案いただきたい。

鈴木　生産性の向上によって分子である収入を増やすこと、分母である経費を減らすという両方を進めていければ一番いい。ただ、ハードウェアを担う私たちは、分母を減らすために「エコ・小活動」に取り組んできた。設備は古くなり、単価は上げられないという状況に陥っている旅館に入り、使うお湯の量を減らすことを目指した。水道、電気、下水の料金の見える化をしなければ現場が真剣になってくれないということで、エネルギーの使用に関するデータが従業員部屋のコンピューターに毎日表示される仕組みを作った。また、新たな提案として、住居となる温泉付きの空き家と生活できるだけの給料を地域に提供してもらい、リタイアした技術者を観光地単位で雇用する仕組みを作れないだろうか。年齢によって仕事は辞めてしまったが腕のある技術者が観光地に1人いて、その土地の人たちに「エネルギーをこんなに使ってはいけない」と教える活動をしてもらうことで、観光地全体の無駄を減らすという試みだ。

林　清水会長、鈴木会長の話を聞いて、私たち宿泊施設関連協会がこれからかなり重要な任務を遂行していかなければならないと実感した。エネルギーの問題一つを取ってみても、それを会計上どのように評価するのかといったことについては、ホテル会計理論として完全には確立されていない。水道光熱費は全体の数字として出てくるが、それが部屋別にどうなっているのかといった細かい分析はできていない。私が会長を務める宿泊施設専門総合情報システム会社のタップでは、沖縄県が分譲しているIT専門の施設を集めたエリア「IT津梁パーク」に実験用ホテルの建設を計画している。そこでは部屋別に水道・電気の利用状況がわかる仕組みづくりも進めている。部屋代とは切り離した形で、電気代、水道代をお客さまに実費精算してもらう方法などを模索するためだ。部屋代は正味の部屋代であり、電気代、水道代は実際に使った分を請求する。こうした売り方も一つの試みとして考えている。また、客室清掃の人手不足の解決に向けて、私たちが集めている世界のロボットによる自動化のデータを役立てることもできるだろう。

鈴木　宿泊業はロボットの世界からマーケットとしてまったく認識されていない。おそらくホテルはあまりもうからないと思われているのだろう。

林　そのためどうしてもホテルに向けたロボット開発は後まわしにされてしまう。なるべく早急に宿泊業界に興味を持ってもらうためのルートづくり、仕掛けづくりを宿泊施設関連協会として構築したい。この問題は私たち部品メーカーだけの取り組みでは解決が難しい。ホテルの設計段階からロボット導入が計画に組み込まれていなければ実現できないという側面がある。宿泊業界がはじめからロボット産業のターゲットとなるマーケットとして扱われる存在になっていく必要もある。投資をする機運を起こすために、日本のホテルを輸出産業にしてマーケット拡大につなげていく発想も重要だ。

清水　ロボットの導入はだいぶ先の話だと思う。そのテーマを長期的に考えるのと同時に、現時点で実現できる身近な工夫についても見ていきたい。ホテル業界においてバスルームは汚れやすい場所。特にシャワーカーテンのにおいの問題があるが、カーテンを取り替えるだけでも結構な手間がかかる。そこでカーテンの代わりになるものが何かないだろうか。そうした工夫に関するアイデアを私たちは求めている。

林　コンピューターの世界では、センサーについて日本がトップクラスに位置している。人間の五感をセンサーが感じ取り、それを情報として集めてコンピューター処理をする。日本のホテルがセンサーを使ってさまざまなデータを収集し、カーテンのにおいについても自動的にわかるといった時代を迎えることも技術的には可能だ。コンピューター産業に目を向けてもらうために、たとえば宿泊業界とマンション業界が一体となることで、シャワーカーテンのにおいのテーマについてマーケットを拡大する。そのような方向性を検討することも有効だと思う。

清水　宿泊施設関連協会に対する私たちホテル業界からの要望としては、「汚れないバスルーム」「片付けやすい、洗いやすいバスルーム」を実現してもらいたい。私がイメージしているのは、たとえばボタンを押すとユニットバスに一気に洗浄液が降ってきて、高圧洗浄によって一発できれいになるといった機能だ。

鈴木　たとえば衛生陶器メーカーが開発した技術で、特殊なコーティングをすると窓の外側の汚れが化学変化で雨が降るたびにきれいになるといったものがある。

□■

清水　まさにそのような発想による工夫を求めている。

鈴木　私たち設計サイドが議論しているのは、「客室にある家具の中でこれは本当に必要なのか」ということだ。見直しを図るために、一度すべてやめてみてはどうかという意見もある。ティーテーブルで本当にお茶を飲むのか。テレビをみるためにこの椅子は必要なのか。ワードローブに扉は必要なのか。ホテルの客室に何が必要なのかを、今一度突き詰めてみるべきだと思う。

林　その考え方の延長線上に生まれたコンセプトが「ライフスタイルホテル」だ。ターゲットが明確になりさえすれば、そのターゲットが必要とするものしか用意する必要がなくなる。

清水　全日本シティホテル連盟で議論を進めているのが、「地域性」についてだ。世界的なグローバルチェーンは、それぞれのお国柄を表現するのがとてもうまい。反対に私たち日本のビジネスホテル業界は、金太郎飴のような型にはまった客室が多くなってしまったという事実がある。どこに泊まっても変わらないのであれば、駅に近いホテルばかりが選ばれるようになる。駅から多少離れていてもわざわざ泊まりに行きたくなる面白さ、楽しさ、豊かさを表現すれば商圏は広がり、日本のビジネスホテルにもチャンスが出てくるはず。各地域にある100施設のホテルに100通りの表現の仕方があれば、デザインにも多様性が生まれると思う。

林　ビジネスホテルがライフスタイルホテルの方向に進んでいくとき、「文化」が非常に重要なテーマになる。そしてこの部分について日本はかなり強い。

鈴木　グローバルな巨大ホテルチェーンはポイント制度による顧客の囲い込みがすさまじく、そこから奪い取るのは難しかった。ところがそのブランディングが次第に行き詰まってきて、最後に出てきたのがライフスタイルホテル。豊かな文化を持つ日本のホテルの出番がやって来たのではないかと思う。

林　かつての日本は働きずくめで、エコノミックアニマルと呼ばれ世界からバッシングを受けた。これほどおかしな話はないと思ったが、当時の勉強会で商社の方が「日本は製品だけで、文化を輸出しないからバッシングされる」と喝破した。フランスやイタリアは文化を輸出しているから、尊敬される国になっている。

鈴木　最近「コンサルティングの時代は終わった」という見方が出てきている。最初はクラフトの時代で、生産性向上のためにはTQC（Total Quality Control＝全社的品質管理）が必要だという流れがあったが、やがて限界が見えてきた。次にやって来たのがサイエンスの時代で、コンサルティング会社が企業に入り込み論理的に突き詰めることで正解を導き出すという流れになった。ところがコンサルティングはサイエンスだから、帰結はすべて同じになってしまう。「全部同じではないか」とつまらなくなってしまった。次の時代をどうすればいいのかを考えたとき、差別化につなげるためにはアートと哲学が必要だと気づき始めた。そこで今、世界のトップの人々がどこへ向かっているのかというと、MBAの取得ではなく、アート大学に資格を取りに行くという。

林　AIの世界もまったく同じ流れだ。AIの技術が進むと単純作業がロボットにどんどん移っていく。誤解を恐れずに極端な言い方をするとギリシャ時代と同じ社会になっていく。ロボットが奴隷のように単純作業を行って勝手に生産してくれている間にギリシャ人である人間は何をするのかと言えば、文化、スポーツ、芸能、観光などだ。そうなると議論好きになって、哲学も発達する。宿泊についてもそういった世界に突入していくことになるはずだ。

――日本型ハイスペックホテルが世界に羽ばたくためには何が求められるか。

林　南北に長いことが日本に多様性をもたらしている。寒い所でも暑い所でも客室を造らねばならず、両方の環境に対するノウハウがなければホテル経営はできない。

清水　日本の宿泊業界を俯瞰（ふかん）した時、旅館業界が大きな波に晒されている。かつて温泉場の旅館と言えば、団体型のビジネスだった。ところが時代とともに団体よりも個人が主体になり、今はさらに日本人が少なくなって外国人が増えている。4泊5泊のうちの1泊は旅館に泊まって和室を体験してみようと思ったとしても、基本的にはベッドの方が慣れているのでいいというニーズもある。また、旅館の2食付き文化に対しても、泊食分離でいろいろな選択肢の中から食事を選べた方がいいという嗜好が目立ってきた。こうした時代背景を鑑みると、旅館が一皮むけて、和室にもベッドを入れながらの和室を使ってもらう。役割をすみ分けながら、街中がホテルになることで地域の全員がもうかる形を構築できないものか。さらにホテルはマーケティングや営業も行い、世界に向けて地域そのものをホテルが発信する。「みんなで一緒にやれば、みんながよく人が一生懸命働いてきて、豊かになったらどのようなライフスタイルで生きていくのかについて、ホテルは日本国民に提案してきたのではないか。経済的な側面だけでなく、文化的な側面も含めて日本人の生活レベルの向上に寄与してきたのだと思う。こうした日本型旅館の伝統文化を生かしつつアピールしていくことで、外国人に向けてもっと売れるようになるのではないかと思う。私たちのような宿泊特化型ホテルに関しては、地域性を取り入れることで多様性を感じさせる、個性豊かなホテルが出てきて然るべきだ。全日本シティホテル連盟の会員の中にも、地域性に力を入れるホテルは少しずつ増えている。

鈴木　現実離れした発想かもしれないが、日本の伝統的な地域のコミュニケーションをベースにしながら、「街中がホテル」というシステムを創ってみたらどうか。街の中でビジネスホテルは宿泊を担当する。食事は街場のレストラン、宴会場は街が持っているスペース、運動は街にあるフィットネスセンター、スペシャリティーの和風スイートルームは街の旅館ばそこに行って新しい生活を体感することができる。日本はどちらかと言うと、超高級よりもちょっと高級なものが得意な国だと思う。発展途上にある国々にとって、日本型のホテルは発展の過程において必要なステップになる。

清水　ところで星による格付けについてどう思うか。全日本シティホテル連盟のメンバーから「星のような格付け制度を独自に創ってほしい」と言われることがある。

鈴木　ホテルの星の仕組みはあまり意味をなさなくなっていると感じている。「5つ星だから泊まろう」という動機より、今はオンリーワンの世界で「自分はこのホテルが好きだから泊まる」という目的型が強まってきている。

林　現在の星に関して私は「ホテルをスポーツ化している」と思う。星という一つのルールに基づいてホテルが競い合うわけだ。ところがサッカーにはサッカー、野球には野球のルールがあるわけで、サッカーのルールで野球をやることはできない。野球をやろうとしているホテルにサッカーのルールを当てはめようとしても、それは無理がある。ルールは多様性を否定する。日本の場合は多様性を大前提として許容しているので、曖昧な部分があっても仕組みをまわしていくことができる。

鈴木　その曖昧さが日本の強みだ。コンサルティングの時代が終わり、アートと哲学の時代を迎えた今こそ、いい意味での日本の曖昧さが武器になるはずだ。

林　今後も宿泊関連団体が意見交換、協力し合い、業界の発展に寄与できるとよい。

国際観光施設協会（JTFA）会長
鈴木　裕氏

全日本シティホテル連盟（JCHA）会長
清水　嗣能氏

宿泊施設関連協会（JARC）理事長
林　悦男氏

エコ活動で生産性向上
IT化で労働力軽減を
「文化」が重要テーマに

鈴木氏　清水氏　林氏

旅ホは役割分担で共存
ホテルにも地域性必要
日本型ホテルの輸出を

鈴木氏　清水氏　林氏