日本の宿泊産業を国際標準にしていくために必要なこととは

一般社団法人宿泊施設関連協会／ＪＡＲＣでは、２０２４年1月15日を持って本保芳明氏が会長に、林悦男前会長が理事長に就任しましたことをご報告します。当協会が新たな体制となった今回は、特別顧問でもある東洋大学国際観光学部の徳江順一郎准教授をお招きし、本保会長、林理事長との鼎談で宿泊業界の現状と課題を語っていただきました。

多様化していく課題が会長交代のキッカケ

林　今年からＪＡＲＣの会長に初代観光庁長官である本保芳明さんに就任していただきました。私としても非常に心強く思っています。

徳江　本題に入る前にそこを少しお伺いしたいのですが、今回、本保さんにＪＡＲＣの会長をお願いしたのはどのような理由からですか？

林　大きくは2つありますが、まず私は元々ソフトウェア関連の人間なので、そちらについては得意です。ところが昨今はエネルギー高騰や従業員教育、ＳＤＧｓ、旅館の事業継承の問題など、どんどんＪＡＲＣの幅が広がってきました。それから２０２０年以降はコロナの影響もあって、衛生関係も出てきました。

徳江　山梨県のグリーンゾーン認証もお手伝いされていましたよね。

林　そうです。だから本当に幅が広くなっていて、そうなるとやっぱり本保さんのように俯瞰して観光を見れる人に会長になっていただいた方が良いと思ったのが1つです。それからもう1つが、国連世界観光機関（ＵＮＷＴＯ）との関係ですね。駐日事務所代表もされていますので、日本の観光業界が世界に出ていくという意識をどう持ったら良いのか。その辺りのご意見を本保さんにお話いただいて、自信を持って海外に出て行こうという気になってもらいたいと思いました。

本保　あまり期待ばかり大きくても困ります。ただ、今おっしゃった海外に向けた心構えで言えば、日本は自信を持っている場合ではありません。日本の観光業界はかなり頑張らないといけないと思いますよ。

林　でも、日本のホスピタリティは何かと考えると、ちょっとした工夫だと私はずっと思っています。例えば、和菓子もちょっとした工夫で多様化していますし、１００円ショップにしても同様のことは言えます。

徳江　絶対になければいけないものではなく、あったら便利な物ということですね。

林　そうしたちょっとした工夫がホスピタリティでは非常に重要になると思いますが、それって世界と比べて日本は得意ですよね。だから日本の得意なちょっとした工夫とホテルサービスを一緒に輸出していけば世界で勝てるホテルオペレーションになると思います。

徳江　確かにこれを上手く伝えられれば、宿泊事業者の考え方も変わってくるかもしれません。

林　そこに本保さんの見識を上手く加えてもらえると、ＪＡＲＣの存在意義も出てくると思いますが、いかがでしょうか。

本保　日本全体が国際化していくことの必要性は非常に強いと私も思います。その中でちょっとした工夫は非常に大事だし、確かに日本の強みですが、もっとベースになるマネジメントや経営を考えていかないとダメだとも思っています。これは経営マインドと言ってもいいですが、国内の状況に満ち足りているところがいっぱいあるために、世界基準ではないんですね。だから海外のアレンジも含めて、そこはしっかり考え直さないといけません。

ガラパゴス化を打ち破るために求められる経営陣の海外志向

林　国際化で言えば、海外のお客様が日本に来た時に、外資系のホテルを予約されます。なぜなら、日本のホテルがその方たちの国で知られていないからです。

本保　現状では残念ながらマネジメント力、マーケット力が十分とは言えない状態なので、そうなってしまっていますね。

林　だから日本のホテルがまずは海外に出ていかないといけないのです。やっぱり自分の国で利用していないと、日本でそのホテルに行こうと思いませんよね。一例ですが、ホテル三日月がダナンに進出したところ、利用者の9割をベトナム人が占めているそうです。その結果、日本の三日月にも泊まりたいということでベトナム人が増えていると聞きました。

本保　必然的にそうなるでしょうね。

林　ということは、やっぱり海外にホテルを出さないとダメなのです。「日本に来たら泊まってください」という受け身のスタンスでは、海外の人に利用してもらえません。

徳江　ここまでの話で、すごく大事なポイントが2つあると思います。1つは、林さんがおっしゃったように日本がちょっとした工夫が得意というのはおそらく間違いありません。ただ、従前の国内資本ホテルはそれをやたらに積み重ねて発展してしまったためにガラパゴス化してしまい、海外で通じなくなってしまった。

林　良かれと思って積み重ねてきたちょっとした工夫が、皮肉にもグローバル化の中で日本が孤立する状態を生み出してしまったわけですね。

徳江　そうです。これがまず大前提としてあります。そしてもう1つのポイントになるのが、大手ホテルのほとんどは鉄道会社や航空会社の子会社として成長してきたという背景です。そうするとどうしてもホテルの方針が親会社の戦略に左右されてしまいます。もちろんバブルの頃には日本のホテルでも海外に出て行ったところはありますが、バブル崩壊とともに親会社の縮小方針の下、撤退してし

まいました。こうした側面も国際化が遅れている要因として大きいと思います。

本保　親会社の経営陣が海外志向を持っているのといないのとでは大きく違ってくるでしょうね。

徳江　インバウンドのお話も出ましたが、日本へのインバウンドが増えても泊まるのがいわゆる海外ブランドのホテルだった場合、お金の一部はまた海外に流出します。すると、そうしたホテルを持っている国はインバウンドが増えなくても観光立国と言えてしまうわけです。数兆円の売上を上げるホテル企業があるわけですから。インバウンドが増えることはもちろん大事ですが、それだけではない視点で宿泊産業を捉える広い視点はやっぱり重要だと思います。林さんが本保さんに期待されているのも、おそらくそういった部分ではないでしょうか。

林　ありがとうございます。まさに徳江さんに今おっしゃっていただいた通りです。

一般社団法人 宿泊施設関連協会（JARC）理事長　林　悦男

生産性の低下を引き起こす2つの構造的問題

徳江　せっかくの機会なのでお聞きしますが、本保さんは観光業界の国際化の課題についてどのようにお考えでしょうか。

本保　インバウンドを拡大しても日本に残るものが少なすぎるというのが一番の問題です。国内消費が上がるのは非常に結構なことで、宿泊産業が栄えて収入が拡大していけば雇用も広がりますし、税収も上がります。

徳江　そういう意味では非常に経済効果がありますし、地方にとってもプラスは大きいです。

本保　一方で、内実を見ていくと、例えば外資系ホテルのトップマネジメントにいるのはほとんどが外国人です。この人たちが高所得を得ていて、日本人のマネージャーは大した所得が得られていません。これではどんなにインバウンドで稼いでも、本当の意味で日本に豊かさをもたらすことはできないでしょう。

徳江　わかりやすく言えば、全体的に日本人が安い賃金で働かされて、その分のお金が外資に流れてしまっているということですね。

本保　日本のオーナーと外資系ホテルのマネジメントとの関係を見ても良いところは取られてしまっているのが実態です。ですから、日本企業なり日本人なりにお金が落ちる形になっていません。これが一番大きな問題だと思っています。

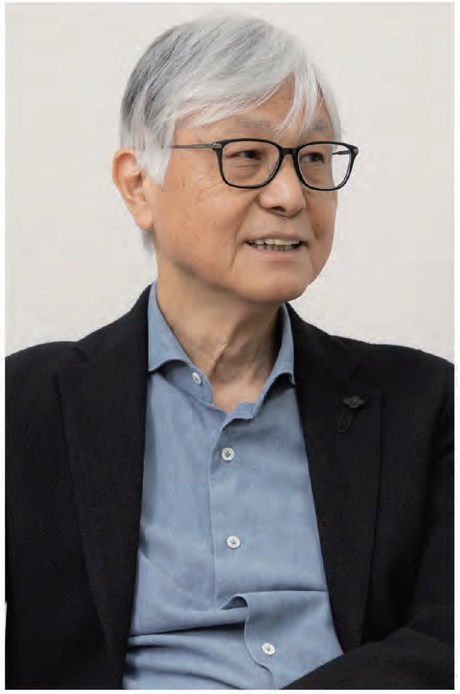
林　そうなってしまっているのは、なぜだとお考えでしょうか。

本保　端的に言って2つの構造的問題があって、1つは日本企業の国際化が全くできていないことです。わかりやすく言うと、外国で金を稼ぐ仕組みになっていない。輸出もできていないし、進出もしていない。したがってマーケティング力もなく、良い契約条件が取れていない。実はこのことが日本企業の低収益性に繋がっていて、生産性の低さを招いています。結果として、日本人が豊かになっていません。

林　なるほど。そこに1つ問題があるわけですね。

徳江　それで言えば、私が学生の頃にパリに行ったら日本の百貨店があってすごいなと思ったのですが、そこでは日本人しか買い物していませんでした。同様に、日系のホテルもありましたけど、そこも日本人しか泊まっていませんでした。要は、パリで日本人を相手に商売をしていて、これは歪じゃないのかなとなんとなく思ったことがあります。本保さんのおっしゃる国際化ができていないというのは、日本をそのまま持っていこうとして失敗した歴史がすごく影響している気がします。

本保　日本をそのまま持っていって失敗したという部分も確かにあると思います。ただ、もっと根本の部分で海外進出をしていても、経営者の考えは本音ベースではおそらく本気ではなかったと思います。海外進出や国際化をすることで自社が必死に成長していく、あるいは生き延びていくという意識は持てていなかったのではないでしょうか。



一般社団法人 宿泊施設関連協会（JARC）会長　本保 芳明

林　確かに海外に進出している多くの日本のホテルは、外国人に向けたブランドマネジメントとしてではなく、日本人に向けたブランドマネジメントとして海外に出ているような気がしていました。誰に向けた海外進出なのかということが根本の問題としてありそうですね。

本保　そこがもう1つの構造的問題です。インバウンドが2000万人規模になるまでは日本のマーケットは日本人による日本人のためのマーケットでしたが、今は世界の人によるグローバルのマーケットに変化しました。したがって2015年ぐらいまでは日本の企業は日本人による日本人のためのマーケットの中に生きており、グローバルに物事を考えるという姿勢が持てなかったわけです。

徳江　日本人が日本人のためにやっていた時代はいわゆるおもてなしで良かったので、そこは仕方ない部分もあるのかなと思います。

標準化手順書に基づいたテーラーメイド化の必要性

林　国際化にはもう1つテーマがあって、ホテル経営者の方にお話を聞くと、海外進出をするとホテルマンの質がバラついてしまうことを懸念されています。要は、1カ所であればちゃんとしたサービスができるけど、チェーン化した時にサービスが劣化するという考えです。

本保　おそらくそれはマネジメントの問題だと思います。海外のグローバル企業は仕事のやり方を標準化していて、1つの業務標準に従って世界中で仕事をします。もちろん地域や国々に合わせてテーラーメイド化もしていますが、しっかりとしたベースがあります。ここが日本との大きな違いで、日本はベトナムならベトナム、マレー

シアならマレーシアに合わせて一つ一つ違うものを作ります。結局は、日本モデルに基づいて地域や国に合わせてテーラーメイド化をしていくという構造的取り組みができていないのだと思います。

徳江　いわゆる標準化手順書ですね。日本のホテルにはSOP（サービス・オペレーション・プロシージャ）がないことは問題だと思います。

本保　これはDXでも同じことが言えますが、そもそもDXとは標準化された業務標準に合わせて仕事を変えることです。それなのに既存の仕事の仕方を持ち込んで、それにシステムを合わせようとするからおかしなことになってしまうのです。

林　今のお話で非常に腑に落ちるところがあって、PMSも各ホテルが工夫したことで色んなタイプができました。その結果、従業員が覚えづらくなってしまったので、今度はすぐに覚えられるスタンダードなシステムに変えて欲しいと言われています。ということは、日本が得意なちょっとした工夫を積み重ねるのはいけないことなのかと思ってしまうわけです。

東洋大学国際観光学部 准教授　徳江順一郎

徳江　積み重ねてはいけないということではないと思います。おそらく最低限の要素さえ標準化されていないのに積み重ねてしまうのが問題の根源にありますね。昔の日本人が日本人のためにという時代を引きずっている部分が大きいような気がします。

林　カスタマイズしていくとコストも増えて、どんどん世界標準からはかけ離れていってしまうにも関わらず、何で日本という国はそんなに工夫が好きなのでしょう。

本保　例えば、観光業界だと昔は「お客様は神様」とスローガンのように言われていましたが、本来の意味とは違う意味で解釈していました。要は、相手の言うことは絶対に聞くものだという捉え方です。

林　元々は畏敬の念という意味ですから、その捉え方をしていたのが不思議です。

徳江　かつての日本マーケットのように意識が内向きだと、ちょっとした違いがすごいこだわりや差別化ポイントになりがちなのかもしれません。反対に、外との関係を意識していれば、小さすぎる積み重ねをしすぎないで、外ではなんで売れないかを考えるようになります。この違いはすごく大きい気がします。

林　またエンジニアリングの話をすると、ホテルマンがホテルのことをよく知っていると要望が細かくなります。ところが、よく知っている人が辞めてしまうと、ホテル側がその要望を使いこなせなくなります。ですから、最近では「これには何の意味があるんですか」「何のためにあるんですか」と、ホテルマンから質問を受けることがあります。

本保　ノウハウが喪失してしまっているのですね。

林　そういうことです。でも、使われないからオペレーションができていないかと言ったら、できてしまっています。そうすると、余計にその機能は誰が、何のために作ったんだという話になるわけです。

過剰品質の高コスト構造が国際競争力の低下を招く

本保　今のお話を少し違う観点で言えば、日本の完璧主義。例えば、建物一つ作ってもピシッと筋が通って、それから合わせ目がきっちりと合っています。ここまでやっているのは日本だけではないしょうか。アメリカやヨーロッパの建物だとちょっとぐらいのズレは当たり前です。日本は無駄詰めしてしまっているのだと思います。

徳江　いわゆる過剰品質ですね。

本保　過剰品質を追求することが日本人のマーケットの要求に合っていたからだと思います。だから、日本人のマーケットの中で競争しているとどうしても過剰品質路線に行ってしまい、その中で成功体験の積み重ねを戦後から今に至るまでずっとしてきているわけです。ところが気付けば徳江さんがおっしゃるようにガラパゴス化してしまっていて、国際標準からしたら無駄詰めの収積で高コスト構造でしかないものになっている。それで国際競争力を失って、苦しんでいるのが今です。

徳江　一方で、面白いと思うのが、2000年代以降に入ってきた海外のラグジュアリーホテルはそういう日本人の気質をものすごく研究していて、それをSOPの中に組み込んでいます。だから、海外から来たスタッフもある程度はそれができるようになっています。でも、これこそ国際化と言えるのではないでしょうか。

林　結局、海外のグローバル企業は良しとしたものの採用の仕方が上手ということですか。日本で言えば品質ですが、それをSOPに反映させて一般社員にまで導入させる手法が抜群に上手いのかもしれませんね。

徳江　あくまでこれは私の仮説ですが、日本人同士だとどうしても国の中に意識が向いてしまうので、海外のスタッフと日本人のスタッフとで何となく対応が分かれてしまう気がします。これは学生たちを見ていても思いますが、国際観光学部であるのにも関わらず留学生を特別扱いしてしまう感覚を学生が持ってしまう時点で国際的ではありません。

林　なるほど。コミュニケーションの伝え方というテーマもあるのかもしれないですね。あとは日本の良さをアピールしていく方法も考えないといけませんね。

本保　「日本の良さ信仰」になってはいけないと思います。日本の良さは確かにありますが、具体的に何が日本の良さなのかを説明できなければなりません。そこを整理しないままで、日本の良さをアピールしても、単なるうぬぼれで終わってしまいます。

林　本当に観光業、宿泊産業には色んな課題が残されていますね。議論が尽きることはありませんが、こうした現状に一石を投じるためにも今回、本保さんにJARCの会長に就任していただいたわけであります。ぜひ徳江さんにもご助力いただきながら、宿泊産業が、ひいては日本がより豊かな国になれるようにJARCを牽引していってもらえればと思います。今回はありがとうございました。

国連世界観光機関 (UNWTO) 駐日事務所 代表
本保芳明
〒630-8122 奈良県奈良市三条本町8番1号 シルキア奈良2階
TEL：0742-30-3880　https://unwto-ap.org/

東洋大学 国際観光学部 准教授
徳江順一郎
〒112-8606 東京都文京区白山5-28-20
TEL：03-3945-7224　https://www.toyo.ac.jp/