

# 北海道宿屋塾共催 !! 総支配人向けセミナー in 北海道 『北海道観光のイノベーションを考える 5つのヒント』



5月26日 ホテルオークラ札幌、27日 ロワジュールホテル旭川にて、北海道宿屋塾共催のもと、総支配人セミナー in 北海道が開催された。セミナー内では、リーマンショック後の低迷期から、順調な回復を続ける札幌市内のホテルマーケット事情や現状の課題と今後の発展について討論。旭川においては観光産業の歴史を振り返りながら、富良野を含めインバウンド誘客施策や観光資源の見直しについて、考え、意見を交換する機会となった。今回、北海道観光に変革をもたらすべく開催された本セミナーの詳細を、レポートにてお伝えする。

## ホテル目線とお客さま目線 顧客満足の前にある売り上げ

市内のみならず、富良野やニセコ、小樽方面よりおよそ60名が参加した札幌セミナー。全体で3部構成となっており、第1部は、独立系宿泊施設の発展支援を意識した「ホテル・旅館を黒字化に導く実践術」をテーマに、マスト・インターナショナル(株)代表取締役 湯浅太氏が講演。マーケットにおけるインバウンドやリピーターゲストの需要にふれ、さらなる顧客の獲得と売り上げ向上を実現するための『CSと売り上げのつながり』について説明した。冒頭「顧客が満足するのか。それとも顧客を満足させるのか」を会場に問いかけ、企画側の都合や先入観によって世に送り出される「ホテル目線のマーケティングとプロモーション」の存在について言及。正しいニーズへの理解と、アクションの

重要性を訴えながら、顧客満足獲得へトピックを移行した。まず顧客満足について、「獲得と改善、どちらも顧客目線を意識したうえで、適切なことを適切な方法で行なうことが必要です」と述べた。続けてリピーター、売り上げ、利益の増加とそれら関係性にふれ、顧客の創造と中期的な売り上げ増が同等の意味をなすと説明した。続けて顧客満足の要素となる七つの価値要因の存在を挙げると、その一つである環境的要因から話題を展開。昨今全国的に行なわれている客室リニューアルや再生時のリノベーションなどハード面への投資について、(株)J.Dパワーアジアパシフィック公表の顧客満足度データを用いた分析から「顧客満足における重要な要素の一つである」とした。具体的な施策として、顧客満足の改善と管理に有用なアンケートの活用方法にフォーカス。評価から解析できる自社

の強みと弱みや、そこから作り出される具体的かつ効果的なアクションプランについて説明し、プランの進捗管理やCS会議など、意見と現状が共有できる機会創出提案も合わせて行なった。

同氏はまとめとして「CS活動と顧客管理、どちらもお客さま目線で考えていくことが大切です。ゴールとなるものは、会社の中期的な売り上げと利益の確保。その構成要素が顧客・頻度・単価であり、それらを上げるため、どのようなアクションを起こすべきなのかを全セクション、全従業員が考えるようになれば、少しずつ結果としてあらわれ、大きな成果へとつながっていくはずだ」と講演を終えた。

## 環境整備とソリューション提案 in 札幌

第2部は『経営サポートのための新戦略講座』と題して、2社による提

案型セミナーが実施された。まず壇上に上がったのは、日本たばこ産業(株)北海道支社営業総務部 社会環境推進担当部長 角幸司氏。「全てのお客さまに快適にすごしていただくために」をテーマに、分煙の取り組みについて講演を行なった。同氏は冒頭、分煙における現状や課題、さまざまな手法について説明。続けて法令等にもふれながら、国と事業者、双方が負うべき努力義務について述べた。また、映像による導入事例紹介を交えながら行なわれた後半は、特にここ最近のホテル業界に大きな恩恵をもたらしているインバウンドにフォーカスした内容を展開。国別の日本への旅行者数の伸長率をグラフとともに示しながら、各国の喫煙事情を念頭に「中国・韓国・台湾の近隣国や東南アジア諸国は、日本よりも喫煙率が高いため、既存顧客とのバランスを図りながら、諸外国からのゲスト利用促進を行なう上でも、分煙環境の整備が重要である」と、今後の宿泊業界における分煙環境整備の重要性を説いた。続いて国内のビジネスホテルや老舗旅館に多数の導入実績を持つテクノジムジャパン(株) Home&Hospitality 事業部事業部長 渡我部一成氏が、「訪日外国人客の囲い込み戦略～ホテル・旅館内スモールジムの導入～」をテーマに講演を行なった。簡単な企業概要紹介ののち、同氏は「増加するインバウンドの獲得に対し、スモールジムの導入が効果的である」と提唱。北海道マーケットの成長と回復についてふれると、重要な顧客層の一つである欧米諸国、そのフィットネスのニーズの高さや、参加率を続けて説明。また、ホテル選定におけるジム設備保持の優位性を、民間調査会社のリサーチ結果をもとに述べ伝えるとともに、エクササイズ習慣のある長期滞在ゲストの囲い込みが可能であるとした。国内需要においては、健康志向上昇に伴う運動習慣の普及を挙げつつも、ジムやフィットネス設備を付帯した施

設への宿泊が一般的な経費では困難であるとし、ビジネス顧客獲得の新たな一手となる可能性を提示した。その後導入事例を交えた施設紹介が行なわれ、限定的な空間の活用法、設備導入によるブランド力の向上などを訴求した。

### 回復と成長を続ける札幌マーケット 現状の課題と取り組みとは

第3部は、「北海道ホテル・旅館総支配人シンポジウム in 札幌」と題してパネルディスカッション。札幌を代表するホテルの経営者、教育者計4名に、ファシリテーターを務める弊社村上加えた5名が壇上に上がった。

現状の確認を踏まえ、近年の稼働の振り返りが行なわれると、ホストホテルのホテルオークラ札幌代表取締役社長 宮崎誠氏は、インバウンド需要により好調とコメントし、北海道観光PRにおける行政との動きや日中関係の影響について続けた。関係の改善による来日ゲスト数の順調な回復をプラスの要素としながらも、「元の数字には戻ったわけではない」とし、加えて「インバウンドも重要だが、国内のツーリストが減少傾向にあるため、国内外両方の需要拡大と誘客を、今後も積極的に継続していく必要がある」と述べた。札幌第一ホテル代表取締役社長 米澤佳晃氏は、主たる顧客層の違いはありながらも、インバウンド需要や単価の上昇など、市内の他施設と同様の恩恵下にあると説明。一方で予測を上回るマーケットの成長に、さらなる収益増実現の可能性を示した。メルキュールホテル札幌副総支配人 軍司雄久氏は、およそ5割を占める外国人比率と、円安の相乗効果による好調を良しとするだけでなく、既存リピーターの減少やインバウンドリスクを懸念する姿勢を見せた。北海道宿屋塾代表であり、ロワジールホテル旭川総支配人 柳森利宣

氏は、旭川の現状を伝えたのち、近年の市場価格の回復について「経済や顧客マーケット変化に加え、レベニューマネジメント文化の浸透が、大きな要因の一つと考えています。今後の更なる成長には、ホテル単一ではなく、地域全体の需給バランスを熟知することが、極めて重要である」と述べた。その後テーマが人材の教育と確保に移ると、配膳、料飲それぞれ課題であるとした上で、特に深刻な客室清掃が問題提起され、一部ホテルでは清掃スタッフの不足による稼働の制限や、賃金引き上げによる利益の圧迫などが起きているなど、札幌市内の宿泊施設が早期解決すべき課題が浮き彫りとなった。後半は第1部の講演内容を受け、レピュテーション戦略について質問が投げられると、ホテルの企業規模や顧客層の違いから手法はさまざまなという結果ながらも、「顧客にとって魅力ある施設」を目指す取り組みがそれぞれであると回答した。最後に「北海道観光のイノベーションとは!？」という村上の質問に対し、柳森氏は「食や観光、多くの資源がある。その中でどれを選択し、どこまで掘り下げどう分配するのかを地域全体で熟考する。その先にある独自化が、一つの未来だと考える」とし、第3部は閉幕を迎えた。

セミナー終了後の懇親会では、ホテルオークラ札幌 宮崎氏がホストホテルの立場からあいさつ。その中で同氏は「ホテルをトータルレベニューで見ると、インバウンドの影響を受ける宿泊部門の好調に比べ、F&B部門は苦戦を強いられている。この状況を打破すべく、札幌市内のみならず、北海道全体を良くしていく。そのために、さまざまなことを発信していきたい」と述べた。懇親会の会場内にはセミナーから引き続き、登壇企業を含む協賛各社のブースが展示。商談を行なう参加者の姿も見られ、新たな提案に対する関心の高さが垣間見えた。





## 観光産業の歴史をひも解く 日本の観光と北海道の現状

翌日 27 日は、ロワジールホテル旭川で開催され、40 名を超えるホテル・旅館関係者が参加した。大きなテーマとして「インバウンド戦略」が掲げられた 3 部構成の旭川セミナー。第 1 部は「インバウンドの変遷、国の政策、日本・北海道の市場動向」をテーマに、(株) JTB 北海道観光戦略担当部長 観光マーケティング戦略室長 萩野隆二氏が講演した。同氏は、「この先日本が真なる観光立国になるためには」と提起付けを行ない、基礎となる日本の観光産業の歴史を振り返る。1870 年代の近代国家づくり、鹿鳴館に始まり、93 年国内初の訪日外国人幹旋機関となる貴賓会、JTB 誕生秘話などが歴史の背景とともに語られた。また近代日本以降について、1964 年東京オリンピック、2003 年ビジット・ジャパン・キャンペーンなど、インバウンド増加の要因や起点と

なった出来事を挙げた。続けて多言語対応、決裁環境改善、クールジャパンなど、具体的な動きや新たな観光資源について説明しながら「単なるマストツーリズムだけでは、この先の観光産業の発展は期待できません。積極的に新しいことを産み出していくために、観光と他産業をいかにつないでいくか。そこに複数地域間の広域連携を絡めることで、オールジャパンによる訪日プロモーションが実現できる」と述べた。後半は、インバウンドの概況へとトピックを移行。訪日外国人旅行客数の成長率を図で示しながら、アジア地域の経済成長やビザ緩和、団体旅行から FIT へのシフトなどが大きな要因であるとした。北海道の現状へ内容が展開すると、北海道観光産業の歴史をひも解きながら、消費と成長率について説明。道外客・道内客・訪日外国人、それぞれの数値を示しながら、インバウンド誘致の必要性和重要性を改めて提唱した。国別の構成比について、現状は

台湾が圧倒的なシェアを占める道内事情に対し、伸長率の高い中国(前年比 +101.8%)・マレーシア(+53.8%)・タイ(+47.8%)、今後期待の高い新規マーケットに、インドネシアやベトナムを挙げた。エリア単位の内容へ移ると、国内外含め旅行客のおよそ 7 割が集中する「道中一極集中」の現状と、他エリアの状況を踏まえたうえで、エリア間で生じている受け入れ格差拡大の可能性について言及し、解決のヒントとして、先行したインバウンド誘致により早期回復を遂げた登別市の事例紹介を行なった。その他いくつかの事例を紹介しながら、同氏は「観光という産業を長続きさせるうえで、施設単位ではなく、地域のブランディングが重要。そのために、地域の持つ歴史や文化・産業を地域資源から観光資源に変え世界へ発信し、オンリーワンを提供すること。これが持続的な観光地の発展につながると確信しています」と力強く述べ、講演を終えた。

## 環境整備とソリューション提案 in 旭川

旭川の第 2 部でも 2 社がそれぞれ登壇し、提案型セミナーを実施。まずは札幌に続き、分煙環境整備を推進する、日本たばこ産業(株)北海道支社営業総務部 社会環境推進担当課長代理 牧野孝夫氏が登壇した。内容も札幌と同様に「全てのお客さまに快適にすごしていただくために」をテーマに、分煙の取り組みについて講演。前日同様の内容に加え、問い合わせの増加や、コンサルティングでの問い合わせ事例などを紹介し、特に事例紹介では同氏のこれまでのコンサルティング活動での実体験も踏まえ、詳細な解説が行なわれた。2 社目は、(株)クレドインターナショナルエリア統括マネージャー 井上陽平氏が登壇し、「クレドインターナショナルのビジネスモデルについて」をテーマに講演を行なった。冒頭、企業の概要説明とともに、インルームエステ事業、

スクール事業、アメニティ事業、コンサルティング事業、四つのビジネスコンテンツの存在を説明。現状の契約実績やそのメリット、また道内における今後のエリア展開を述べた。パリのエルゼ・マルブッフと独占契約を結んだスクール事業においては、7月を本格的な始動時期とし、不足しがちなセラピストの育成貢献を発表した。最後にコンサルティング事業の概要を説明しながら「弊社では、導入いただいた施設とご利用いただくお客さまに最高の満足を提供するため、あえてその数を限定しています。品質はもちろん、信頼の維持・継続に努め、施設のブランディングと売上げに貢献することが弊社の価値です」と理念を前面にアピールした。

### 高みを目指す富良野・旭川マーケット インバウンド誘致のために

第3部は、「北海道ホテル・旅館総支配人シンポジウム in 旭川」と題してパネルディスカッション。富良野・旭川を代表するホテル・旅館の経営者4名が登場した。開始と同時にファシリテーターを務める弊社村上より「ホテルと旅館はどちらが多く、どのような状況にあるか」と、質問が投げかけられ、聴講者の緊張は高まりを見せた。

冒頭、簡単な業界のトレンド発信やIRについての現状確認がなされると、ディスカッションは本題へ。対去年の経営状態をたずねられると、扇松園支配人 高橋宏典氏は、良い状態であるとしながらも「昨年度の業績がベストだったかどうかという疑問がある以上、満足はしてられない」と述べ、新支配人として高い目標を達成する立場での、厳しい姿勢を見せた。富良野ナチュラルホテル専務取締役石平清美氏は、業績好調であるとし、インバウンドへの注力やリピーター増加などポジティブな要因をコメントする一方で、テレビドラマなどによる限定された認知の変革や、変化の激し

い稼働の安定化を課題とした。旭川トーヨーホテル代表取締役会長 越湖幸雄氏は、長年の経験とマーケットの変化から「以前とは異なり、一つのコンテンツでは観光が成立しなくなっている中で、新たな観光資源を模索している。同時に、誘客の促進を図るため、PR活動による認知度の改善も行なっていかなければさらなる成長は見込めない」と、長たる立場で発言をした。ロワジュールホテル旭川総支配人 柳森利宣氏は、順調に売上げ改善の途中であるとし、インバウンドの影響による宿泊部門の改善に起因すると説明。各社好調な状況がうかがえた。独立系ホテルにおける組織の硬直化と停滞を村上が懸念すると、石平氏は、システムの変更や海外研修生制度の導入など、外部との積極的な交流による改善の仕組みがあると述べ、研修や新たなソリューション検討などスタッフの育成や環境の変化にも前向きな意思を示した。中長期で見た富良野・旭川エリアのポテンシャルについては「それなりにはあるが、ブランドや訴求力が不足している。ニセコエリアのように投資があれば、利便性では圧倒的な優位にあるため、観光客を直接呼び込んだり、中継地点としての役割を担っていける」と、柳森氏が外部との協力による成長の可能性を強く訴えた。

ハード、ソフト、ヒューマンウエア、三つの柱にプライオリティを尋ねられると、高橋氏はそれぞれ異なる役割を持つと自身の考えを説明し、旅館という日本ならではの雰囲気を保つためのソフトとハード、実際に接客にあたるヒューマンが融合しての施設であると述べた。一方越湖氏は、ソフトと接客面での重要性を掲げ、シーンごとでの声掛けや心遣い、多様化する価値観に合わせ、どれだけ柔軟な対応ができるかを大切にしていると。ほかにも人材教育や観光資源発掘がトピックに挙がる中、最後に村上は大阪や京都、諸外国の観光産業成長が著しいマーケットを例に挙げ「産官学が一体となり、最大限に機能する仕組み作りが重要。そのうえで行政の動向や指示を待つのではなく、民間が発信し、巻き込んでいく必要性が絶対にある。今後の富良野・旭川エリアの発展は、今日ここにいる皆さんが、どれだけ真剣に、一丸となって活動できるかにかかっていますので、明るい未来を全員で思い描いてください」とディスカッションを終えた。

セミナー終了後の懇親会へは、ほとんどの聴講者が引き続き参加。ホストホテルであり、今回の北海道セミナー共催の柳森氏が感謝の言葉を述べ、和やかな雰囲気の中、北海道セミナーは閉幕を迎えた。

