

# 観光研究所だより

Vol.12 No.1 Summer 2015

## Interview

### 計数管理(管理会計)から学ぶ ホテル経営

株式会社ホテルオークラ東京ベイ  
代表取締役専務 総支配人

山岡 孝次氏

近年再び外資系ホテルチェーンの日本進出や海外投資家によるホテルの売買が盛んになる中、通称ユニフォームシステム(米国ホテル会計基準)を導入せざるを得ない状況にある日本の宿泊業界。日本のホテルや旅館への導入に賛否あるそのシステムについて、外資系ホテルチェーンの経理部長の立場で長年にわたり駆使されてきた山岡孝次氏にお話を伺いました。様々な経歴を持つ山岡氏から見た日本のホテルと外資系ホテルの違い、舞浜という独特のマーケットを持つ地区での市場創造への考え方、ユニフォームシステムへの思いなどをお話いただきました。



山岡 孝次(やまおか・たかつぐ)

1953年生まれ。立教大学社会学部観光学科卒業後、77年東京シティホテル フロント課、83年ホテル東京ガーデンパレス 営業企画課、88年シェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテル&タワーズ 経理本部経理課 インカム・オーディット課課長、89年ファイナンシャル・アナリスト次長、93年デューティ・ファイナンシャル・コントローラ部長、95年ファイナンシャル・コントローラ本部長、2000年スターウッド ホテルズ&リゾート 日本地区エリア・コントローラ兼務、02年日本スターウッドホテル株式会社に転籍、取締役兼日本・韓国・グアム地区統括経理部長、04年フェニックス・シーガイア・リゾートCFO、06年エーオン リスク サービス ジャパン株式会社 執行役員人事部部長、07年(株)KPMG FAS リストラクチャリング部門ディレクター、11年ハイアット リージェンシー東京副総支配人、13年(株)ホテルオークラ入社、ホテルオークラ東京ベイ総支配人に就任。



発行：立教大学観光研究所  
〒171-8501 東京都豊島区西池袋3-34-1  
TEL.03-3985-2577 FAX.03-3985-0279  
E-mail : kanken@rikkyo.ac.jp  
http://www.rikkyo.ac.jp/research/laboratory/IT/

## CONTENTS

### Interview

#### 計数管理(管理会計)から学ぶホテル経営 ……1~4

株式会社ホテルオークラ東京ベイ  
代表取締役専務 総支配人 山岡 孝次氏

2015年度「観光地経営専門家育成プログラム」開講のお知らせ ……5

2015年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」のご紹介 ……6

2015年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」新講義案内 ……7

2015年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」イベント案内 ……7

2015年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」時間割表 ……8~9

シリーズ/韓国最前線 劉 亨淑(東義大学校商経大学ホテル・コンベンション経営学科 副教授) ……10

シリーズ/九州便 福島 規子(九州国際大学国際関係学部 教授) ……11

所長就任あいさつ 東 徹(立教大学観光研究所 所長) ……12

## 1. 山岡総支配人とホテルとの出会い、そしてその後のビジネスキャリアについてお話し下さい。

私は会社を8つ変わりました。立教大学社会学部観光学科に在籍中は、ホテル関連の授業を履修した記憶がなく、ホテルにはまったく興味がありませんでした。就職した中堅商社にホテル不動産事業部があり、ビジネスホテルのフロントで働いたのがホテルとの最初の出会いです。6年ほど勤めましたが、その時はホテルの仕事は自分には合わないと感じて退職しました。とりあえず中小企業診断士の資格を取ろうと2~3ヶ月勉強していた頃、友人からあるホテルの総支配人を紹介されました。お断りするつもりがその方に惹かれて、再びホテルの道に舞い戻ることになりました。結局その方が退職されるまでの5年間、非常に充実した時間を過ごせて、その時初めて本気でホテルの仕事がしたいと思いました。そこで彼に「私をホテルに引き戻した責任を取ってほしい」と頼み込み、舞浜のシェラトンホテルの開業スタッフに加わりました。

しかし希望の職種には就けず、経理のインカムオーディターという聞いたこともない職場に配属されました。慣れない経理業務の上、全て英語表記で最初はかなり苦労しました。4年後に経理部長候補の研修生としてハワイのシェラトンに出向となり、戻ってからは経理部長、経理本部長、エリアコントローラーと昇格しました。

その後日本スターウッド社に転籍し、取締役兼日本・韓国・グアム地区統括経理部長となりました。主な仕事はホテルのリブランド、新規開発、契約打ち切りでした。最後に宮崎のシーガイアで2年間を過ごす間、再建に向けた人員合理化も担当しました。そして自分自身も退職し、約20年に及ぶシェラトン〜スターウッドのキャリアに終止符を打ちました。

その後一度きりの人生、全く違う業界も経験しようと、

友人の紹介でアメリカ系保険会社に入りました。執行役員人事部長として1年半勤めましたが、やはりホテルが恋しくなり、知人からの誘いでKPMG FASに4年間在籍しました。仕事の内容はいわゆるホテルコンサルタントです。そこでの仕事は厳しくも優秀な人達に囲まれ充実し、大変勉強になりました。

しかし、コンサルタントは車の運転に例えると、ナビゲーターとして助手席か後部座席に座って運転手にアドバイスをする役割です。60歳を前に再度ホテル運営の運転席に座りたいという気持ちが高まり、知人の誘いでハイアットリージェンシー東京に副総支配人として転職しました。さらに2年後、別の知人の誘いでホテルオークラに転職して現在に至ります。振り返ると、7回の転職全てが友人知人の紹介がきっかけでした。そうした友人知人に恵まれて本当に運が良かったと思います。

## 2. 外資系ホテルのご経験もある山岡総支配人から見て、日本のホテルとの経営・運営に関する一番の相違はどのような点だとお考えでしょうか。

外資系ホテルは組織・職務の体系が優先され、日本のホテルでは人材が優先されるように思います。

外資系ホテルはまず組織がデザインされ、ポジションが決まり、そのポジションのスペックに合う人材が配置されるイメージです。すなわち組織デザインが優先されます。一方日本の伝統的なホテルでは人材が優先され、その組織にどんな人材がいるかで組織体制自体も変わることがあるようです。また、契約形態にもよりますが、外資系ホテルでは総支配人は運営に専念し、経営の機能は別の人が担うのが通常です。もちろん外資系のホテル会社でも同じ機能を集約して兼務する意味での一人二役はありますが、異なる機能は分担するのが原則です。ただ、組織の形に正解はない



ホテルオークラ東京ベイ 外観



ロビー

と言われます。時代と環境の変化に合わせた機能調整が重要だと思います。

### 3. 貴ホテルが位置する舞浜地区は、東京ディズニーリゾート（以下TDR）という非常に特徴的なマーケットが主体ですが、それ以外の市場創造はどのようなことをお考えでしょうか。

私は新規マーケットの開拓と既存マーケットの維持、両方とも重要だと思います。

27年前に当ホテルを含めこの地に3軒のホテルがオープンした頃は「アーバンリゾートホテル」というコンセプトで、東京からの日帰りあるいは泊りがけで優雅な時間、エレガントなホテルライフを過ごしに来る大人を主なターゲットに据え、必ずしもTDRマーケット一辺倒ではありませんでした。

ところが、バブル経済の崩壊で期待どおりの需要が創出されず、この地域のホテルは一気にTDR目的のファミリーマーケットの取込みに傾斜し、TDRの需要効果による高稼働高単価の、日本有数のリゾート地になりました。

すると、今度は各ホテルがそれぞれ特徴を出す必要性が出てきているように思います。当ホテルは約400室とこの地域では一番小さく、落ち着いたデザイン、そしてお客様と丁寧に関係を築くオークラスタイルとブランド、やはりこの点を強調し特徴を出していくつもりです。

「アーバンリゾートホテル」のコンセプトが作られた頃のTDRの年間入園者数は約1,000万人ですが、現在は3,100万人にまで膨らんでいます。しかも開業から30年の歴史がありますので、消費者が持つこの地域のイメージからディズニー色を取り除くのは以前よりも難しくなっています。

一方、TDR入園者のリピート率は95%以上と言われていて、それが30年も繰り返されれば、10~20回のリピーターは珍しくありません。すると中には行動パターンが変わるお



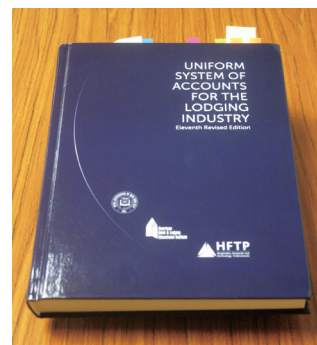
客室

客様もいて、まだ少数派ですが「主目的はTDRだが、ホテルで過ごす時間も大事にしたい」というコメントが最近目立ってきました。特に3世代で来ているおじいちゃんやおばあちゃんは、朝から晩までパーク内にいたい訳ではなく、ゆったり朝食を取ったり、少し早めにホテルに戻ってディナーを楽しんだりしたいという方が多いのです。全くTDRから離れた市場の創造は難しいですが、TDRが主目的だけホテルもしっかり味わいたいというお客様は確実に増えてくると思います。その人達に居心地の良いホテル、開業時とは違った意味での「アーバンリゾートホテル」の実現は可能だと思いますし、是非そうした需要の創出に取り組みたいと考えています。

### 4. 立教大学観光研究所主催の「ホスピタリティ・マネジメント講座」では管理会計の講義をご担当いただいておりますが、ホテルの特徴的計数管理手法であるユニフォームシステムに関しては、どのようなお考えをお持ちでしょうか。

ユニフォームシステムの初版がニューヨーク市ホテル協会から出版されたのは1926年で、米国における管理会計の萌芽期にまで遡ることができます。以来約90年の間にホテル業界や学会の叡智を集めて現在の第11版に至っています。

私がユニフォームシステムを使い始めたのは、1986年に出版された第8版からですが、その効用や限界を論じる対象というよりも、座右に置きバイブルとして、



ユニフォームシステム



回廊

常に謙虚に教を乞うスタンスで接してきました。そこにはすべての疑問に対する答えが用意されていた訳ではありませんが、行間から精神や考え方を学び、応用に努めたように記憶しています。例えば、昨夏に出版された第11版で初めてサービス料の取扱方法が明記されましたが、私が勤めていた外資系ホテルでは既に十数年前に私の提案で同様の経理処理方法が本社に承認され実施されていました。第11版を見て自分の行間の読み方が正しかったと感激しました。

組織形態によってはその効用に差が生じるとは思いますが、本質は組織内部でのコミュニケーションツールです。現代においては、トップダウンの「管理責任」的なコミュニケーションから、部下から上司への「説明責任」的なコミュニケーションへ移行できるかどうかの有効利用のポイントだと思います。

旅館を含む日本の特殊な宿泊業の中で、ユニフォームシステムを推し進めるべきかどうかは一概には語れません。正解はないと思います。この会計システムは外資系ホテルに特徴的な組織体制に合わせて確立されました。だから、例えば日本の地方のホテルでそれが機能するかは一概には言えません。ただ、約90年間のホテル業界や学会の叢智が詰まっていますので、今のやり方で問題があった時、いろいろアイデアやヒントをそこから学ぶ姿勢が大切なのではないかと思います。

## 5. 最後に山岡総支配人がホテルを目指す

日本の大学生に求める人材像は  
どのようなものでしょうか。

新入社員のオリエンテーションで「ホテルが好きなら道は開ける」という話をしました。ホテルで仕事を続けるためには、何らかの専門能力を養うことが必要です。また、一定の収入レベルが得られなければ長続きはしません。しかし、一番重要なのはホテルで働くのが好きなことです。ホテルでは生産と消費がほぼ同時に行なわれますので、良くも悪くもお客様の反応が瞬時に分かります。生産者（サービス提供者）にとっては極めてスリリングな環境ですが、お客様の幸福な様子を目にしたときの喜びは計り知れません。でも、誰もがこの職業に向いているという訳ではありません。お客様の喜びを自分の喜びと感じられる人でないと、長く続けていくのは難しいです。恐らく「ホテルが好き」ということが、ホテリエを続ける上で最も重要な要素で、これさえあれば能力と収入は後から何とかなるような気がします。これはゲストに直接接するフロント部門のスタッフだけでなく、バック部門で働くスタッフも同じです。バック

部門はフロント部門のスタッフが抱える問題を一緒に解決すべくサポートするのが役割なので、同じメンタリティが求められるからです。

ミスマッチを避けるために、大学時代にアルバイトでも良いのでホテルで働く経験をして、自分に合うかどうかを確認しておくのがいいでしょう。できれば大学の教育プログラムに充実したインターン制度が組み込まれているのが望ましいと思います。



コートヤード

## — 問 — 答

### 1. 最近一番感動したことは

大学時代の友人がFacebookで私を探し出してくれて、35年ぶりに会ったこと。一献傾けながらお互いの空白の時間を埋めることができた。

### 2. 今一番なざりたいことは

断捨離の実践（会社でも、家でも）

### 3. お好きな言葉は

Cool Head, but Warm Heart.

### 4. 今のお仕事に就かれていなかったら、 どのような道に

やはりホテル屋（8つも会社を変わって、ホテル以外の仕事もしてみた結果の感想です）

### 5. 「人生とは……」に続く言葉は

何かを達成することではなく、そこに向かって努力すること

ご協力、ありがとうございました。

（取材日2015年4月24日）

# 2015年度「観光地経営専門家育成プログラム」開講のお知らせ

「地方創生」が叫ばれる中、観光による地域振興を図ろうとする取り組みが全国各地で展開されています。そこでは既存の観光事業・観光資源・観光施設にとらわれず、新たな視点から地域の恵みや持ち味を再発見・再評価し、多様な地域主体の連携を図りながら、新たな観光価値の創造を通じて人々の交流を促進し、地域社会の活力を産み出すことが求められています。そのためには、従来からの観光事業の枠組みにとどまらず、広く地域経営、あるいはまちづくりの視点から、観光地としてのあるべき姿を描き、革新的に再構築を図っていくための専門的な知識やスキルをもった人材が必要です。

立教大学では、平成20年度から、大学院観光学研究科と観光研究所が連携し、学内外の協力を得ながら「観光地を革新する“観光地経営専門家”育成プログラム」(平成20年度の経済産業省「産学連携人材育成事業(サービス人材分野)」に採択)を展開してまいりました。今年度からは、観光研究所が主

体となり、新たな講座として展開することとなりました。長い観光教育・研究の歴史をもつ立教大学の経験とネットワークを活かし、これまで6年間にわたるプログラムの実績を踏まえ、新たな時代に求められる観光地の革新と再構築を担う「観光地経営専門家」の育成をめざしてまいります。



2012年度 川越フィールドワーク風景

## ◆開講期間と講義時間

講義：2015年10月4日、18日、25日、11月22日(すべて日曜日)

午前10時45分～午後4時30分

フィールドワーク：【川越】10月11日(日)、

【飯山】11月14日(土)・15日(日)

## ◆講師一覧

東 徹(立教大学観光学部教授)

梅川智也(公益財団法人日本交通公社理事・  
観光政策研究部長)

大社 充(NPO法人グローバルキャンパス理事長)

小川尚志(一般社団法人ご当地グルメでまちおこし団体  
連絡協議会企画局長)

北見幸一(株式会社電通パブリックリレーションズ  
コーポレートコミュニケーション戦略部長)

木村 宏(一般社団法人信州いいやま観光局事務局次長  
兼飯山駅観光交流センター所長)

熊谷圭介(長野大学環境ツーリズム学部准教授)

沢登次彦(株リクルートライフスタイル事業創造部部长  
兼じゃらんリサーチセンターセンター長)

鶴田浩一郎(NPO法人ハットウ・オンパク代表理事)

ぬくいゆかり(株式会社トラベル・キッチン代表取締役)

羽生冬佳(立教大学観光学部教授)

満尾良隆(元帝京大学経済学部教授)

村上和夫(立教大学観光学部教授)

安島博幸(跡見学園女子大学観光コミュニティ学部教授)

※五十音順

## ◆募集要項

### 1. 受講資格

社会人でかつ大学卒業以上

(もしくはそれと同等の能力を有する者)

### 2. 出願の手続き

受講願書をホームページよりダウンロードし、  
印刷して出願してください。

### 3. 出願期間

2015年9月1日(火)～9月18日(金)

### 4. 受講料

一般 50,000円

\*本学大学院生は受講料はかかりません。

\*本学セカンドステージ大学受講生、本学聴講生、本学卒業生も  
一般となります。

\*飯山フィールドワークに参加する場合、別途発生する宿泊・  
交通費などは実費負担となります。

### 5. 定員

30名(先着)

詳細は、観光研究所ホームページ(<http://www.rikkyo.ac.jp/research/laboratory/IT>)「観光地経営専門家育成プログラム」内、「2015年度『観光地経営専門家育成プログラム』受講案内」をご覧ください。

お問い合わせは、下記までお願いします。

問い合わせ先：立教大学「観光地経営専門家育成プログラム」担当  
〒352-8558 埼玉県新座市北野 1-2-26

電話：048-471-7460

E-mail：service-jinzai@rikkyo.ac.jp

月・火・木・金 午前9時～午後5時

# 2015年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」のご紹介

2015年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」では、9月24日(木)～12月22日(火)の約3ヶ月間、35回(週3回)の講義を行ないます。ホテルや旅館のサービスに関する講義はもちろん、マーケティングや経営戦略、レベニュー・マネジメント、財務や会計、人材育成、ホテルデザイン、ITなど、様々な方面からホスピタリティ産業について学ぶことができます。また、観光地開発や、近年活発になっているホテル資産投資についての講義もあり、幅広い内容を学んでいただくことができます。

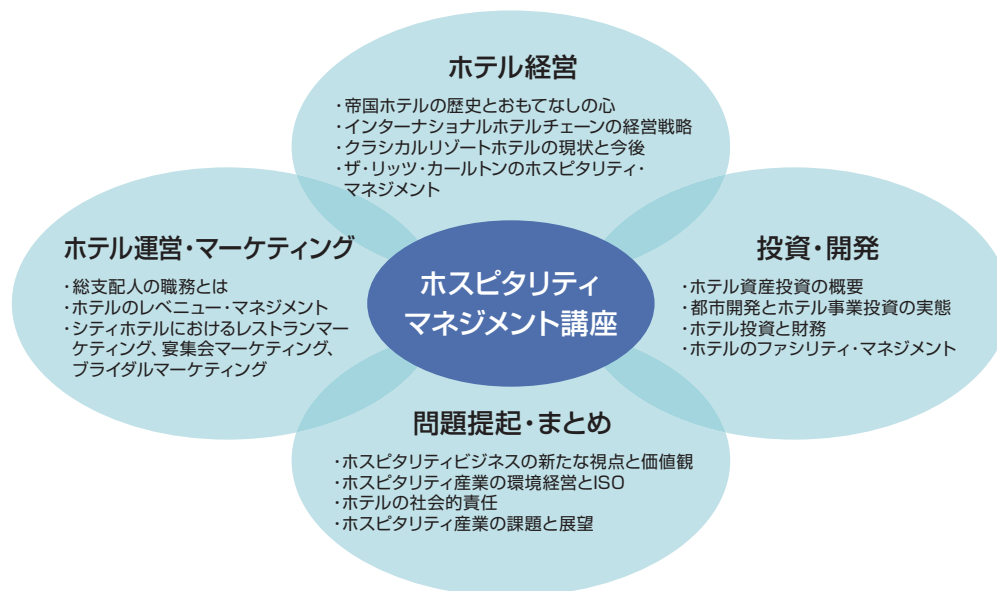
海外のホテルスクールで学ぶような話題を、日本にいながらにして、各業界の第一線で活躍されている講師の方々から直接お話を聞くことができる機会は大変貴重です。

これからサービス産業へ進もうと考えている方はもちろん、



2014年度 講座オリエンテーション風景

ホテルで数年勤務されて今後のキャリアアップをお考えの方、異業種にお勤めでホテルのサービスの考え方を学びたい方など、多くの方のご参加をお待ちしております。



◆受講期間：2015年9月24日(木)～12月22日(火)

火・木曜日：19:00～20:30(90分)

土曜日：14:00～15:30(90分)

◆受講願書受付期間：2015年7月1日(水)～7月17日(金)

10:00～17:00(日曜は除く)

◆受講資格：高等学校卒業以上

(もしくはそれと同等の能力を有する者)

◆受講料：▶本学学生及び卒業生

30,000円(教材費を含む)

▶一般

40,000円(教材費を含む)

◆特典：▶ホスピタリティ・マネジメント講座課外活動の一環として、ホテル見学会や講師・受講生間の意見交換会を実施予定です(詳しくは7ページをご覧ください)。

▶立教大学図書館が利用できる図書館利用証を発行いたします。ホテルに関する図書・雑誌はもちろん、池袋・新座両キャンパス合計176万冊を超える蔵書があり、157にも及ぶ国内外の雑誌・新聞等のデータベースも閲覧できます。

▶期間中は、学内に設置されているPCを利用できます。

受講願書は観光研究所ホームページ(<http://www.rikkyo.ac.jp/research/laboratory/IT/>)の「ホスピタリティ・マネジメント講座」内の、「詳細・日程・募集要項」欄からダウンロード可能です。また、希望者には詳しいパンフレットを当研究所にて配布しております。郵送をご希望の方は下記のE-mailアドレスにお名前、ご住所、「ホスピタリティ・マネジメント講座パンフレット希望」とご記入の上、送信してください。

その他のお問い合わせは立教大学観光研究所までお願いいたします。

本年度の講座時間割は8～9ページの通りです。(2015年6月現在)

立教大学観光研究所

Tel: 03-3985-2577 Fax: 03-3985-0279

E-mail: [kanken@rikkyo.ac.jp](mailto:kanken@rikkyo.ac.jp)

# 2015年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」新講義案内

## 12月12日(土) MICEの本質と実態



日本コンベンションサービス株式会社 代表取締役社長  
一般社団法人 日本コンベンション協会 代表理事

**近浪 弘武** (ちかなみ ひろたけ)

1962年9月生まれ。学習院大学法学部卒。日本コンベンションサービス(株)入社、国際会議部、ニューヨーク支店、九州支社長、取締役社長室長を経て2003年1月代表取締役専務、2008年4月代表取締役社長就任。2015年4月にコンベンション業界を牽引してきた2団体(一社)日本PCO協会と(一社)日本コンベンション事業協会の統合を果たし(一社)日本コンベンション協会を設立、代表理事に就任。業界の総意をまとめコンベンション分野の国際競争力強化のために尽力している。

今政府も注目するMICE\*産業において、50年の歴史を持つMICE総合企業として日本コンベンションサービス株式会社(JCS)は、常に時代の先端を切りひらいてきました。

国際会議や学会の開催にまつわるあらゆる役割を果たす専門家集団(PCO、プロフェッショナル・コングレス・オーガナイザーなど)の立場で、日本の歴史を支えてきました。MICEとホテルの関係は深く、ホテルマンは重要なプレイヤーになります。伸長するアジアのMICE市場に注目し、ホテルビジネスの要となるMICEの重要性やトレンドを理解した上で、MICEに注目した高付加価値経営を考えます。

\*企業等の会議(Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行(インセンティブ旅行)(Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議(Convention)、展示会・見本市、イベント(Exhibition/Event)の頭文字のこと。多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称。

## 2015年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」イベント案内

通常の講座の他に、受講生の方々にご参加いただけるイベント(一部を除き受講料に含まれる)を行ないますので、ぜひご参加ください。

### 【意見交換会】(無料)

通常の土曜日講義終了後に3回予定しています(各日15時45分~17時頃)。

講師のご経験をより深く伺ったり、日頃の業務や学びの場で感じる疑問について講師や他の受講生の方たちに意見を聞いたりできます。お茶とお菓子をいただきながら、交流の場として是非ご活用ください。

<2015年度実施予定>

- ◆10月10日(土): 大手前大学現代社会学部教授 四方啓暉氏
- ◆11月14日(土): 日本ホテル株式会社取締役、  
東京ステーションホテル総支配人 藤崎斉氏
- ◆12月5日(土): ジョーンズラングラーサル株式会社ホテルズ&ホスピタリティグループ  
マネージングディレクター 沢柳知彦氏



2014年度 意見交換会風景

### 【ホテル見学会】(無料)

例年話題性があるホテルを訪れて、ホテルスタッフに案内していただきながら館内を見学します。(10月予定)

<過去の実績>

- 2014年度 アンダーズ 東京(虎ノ門)
- 2013年度 パレスホテル東京(丸の内)
- 2012年度 東京ステーションホテル(丸の内)



2014年度 アンダーズ 東京 エントランス

### 【修了式・修了パーティー】

修了式は修了資格を得た方(24回以上の出席と修了レポート提出)が参加でき、修了証書が授与されます。修了パーティー(会費一人1,000円)は受講生全員ご参加いただけますので、ネットワークを広げる機会にご活用ください。(2016年2月予定)



2014年度 ホスピタリティ・マネジメント講座修了パーティー風景

# 2015年度「ホスピタリティ・マネジメント講座」時間割表

※変更の可能性がございますので、随時HPに最新の時間割表を更新いたします。下記URLよりご確認ください。

<http://www.rikkyo.ac.jp/research/laboratory/IT/hospi/program/>

(2015年6月現在)

|     |    |                                   | 火・木曜日 19:00~20:30、土曜日 14:00~15:30 (於:7号館 7101教室) |                                                                 |              |
|-----|----|-----------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------|
| 月   | 日  | 曜日                                | 科目                                               | 講師                                                              |              |
| 9月  | 24 | 木                                 | オリエンテーション                                        | 立教大学観光学部 教授、観光研究所 所長<br>立教大学観光学部 特任教授、前株式会社ホテル京急 代表取締役社長        | 東 徹<br>玉井 和博 |
|     | 26 | 土                                 | ホスピタリティビジネスの<br>新たな視点と価値観                        | 立教大学観光学部 特任教授、<br>前株式会社ホテル京急 代表取締役社長                            | 玉井 和博        |
|     | 29 | 火                                 | 観光立国の推進について                                      | 観光庁 審議官                                                         | 蝦名 邦晴        |
| 10月 | 1  | 木                                 | 帝国ホテルの歴史と<br>おもてなしの心                             | 株式会社帝国ホテル 代表取締役会長、<br>一般社団法人日本ホテル協会 会長                          | 小林 哲也        |
|     | 3  | 土                                 | クラシカルリゾートホテルの<br>現状と今後                           | 富士屋ホテル株式会社 代表取締役社長、公益社団法人日本ブライダル<br>文化振興協会 会長、一般財団法人箱根町観光協会 理事長 | 勝保 伸         |
|     | 6  | 火                                 | インターナショナル<br>ホテルチェーンの経営戦略                        | マリオット・インターナショナル ディレクター<br>セールス、マーケティング&オペレーション・ジャパン             | 小杉 眞弘        |
|     | 8  | 木                                 | 新しいホテルの在り方を求めて                                   | 株式会社UHM 代表取締役、庭のホテル 東京 総支配人                                     | 木下 彩         |
|     | 10 | 土                                 | ザ・リッツ・カールトンの<br>ホスピタリティ・マネジメント                   | 大手前大学現代社会学部 教授、<br>元ザ・リッツ・カールトン大阪 副総支配人                         | 四方 啓暉        |
|     |    |                                   | <b>意見交換会</b>                                     |                                                                 |              |
|     | 13 | 火                                 | ~Compact & Luxury~<br>ファーストキャビンの事業理念             | 株式会社ファーストキャビン 代表取締役社長                                           | 来海 忠男        |
|     | 15 | 木                                 | 由布院の観光地づくりと<br>旅館経営                              | 由布院 玉の湯 代表取締役社長、<br>一般社団法人由布院温泉観光協会 会長                          | 桑野 和泉        |
|     | 17 | 土                                 | 旅館業 新マーケティングの視点                                  | 株式会社井門観光研究所 代表取締役、<br>文教大学・横浜商科大学 非常勤講師                         | 井門 隆夫        |
|     | 20 | 火                                 | ホテル投資と財務                                         | ホスピタリティキャピタルマネジメント株式会社 代表取締役、<br>立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 特任教授        | 平 浩一郎        |
| 22  | 木  | ブライダルマーケットの今<br>~求められる新しい視点と価値創造~ | 株式会社リクルートホールディングス 執行役員                           | 富塚 優                                                            |              |
| 24  | 土  | ホテルにおけるIT経営                       | 株式会社タップ 代表取締役会長                                  | 林 悦男                                                            |              |
| 27  | 火  | ホテル経営とデザイン                        | 株式会社デザインの森 代表取締役、<br>公益社団法人国際観光施設協会 相談役          | 森 一朗                                                            |              |



| 月   | 日  | 曜日                  | 科目                          | 講師                                                   |        |
|-----|----|---------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------|--------|
| 11月 | 5  | 木                   | シティホテルにおける<br>レストランマーケティング  | 日本ホテル株式会社 ホテルメトロポリタン 常務取締役 総支配人                      | 塩島 賢次  |
|     | 7  | 土                   | シティホテルにおける<br>宴会会マーケティング    | 株式会社ロイヤルパークホテル 常務取締役 総支配人                            | 南 安    |
|     | 10 | 火                   | シティホテルにおける<br>ブライダルマーケティング  | ホテル日航東京 総支配人                                         | 本中野 真  |
|     | 12 | 木                   | ホテルのファシリティ・<br>マネジメント       | NPO法人観光情報流通機構 理事長、目白大学 客員教授                          | 石原 直   |
|     | 14 | 土                   | 総支配人の職務とは                   | 日本ホテル株式会社 取締役、東京ステーションホテル 総支配人                       | 藤崎 斉   |
|     |    |                     | 意見交換会                       |                                                      |        |
|     | 17 | 火                   | ホテルのレベニュー・マネジメント            | 株式会社サイグナス 代表取締役                                      | 丸山 英実  |
|     | 19 | 木                   | ホテルの人材育成と<br>人的資源管理         | 株式会社帝国ホテル 執行役員 人事部長                                  | 古谷 厚史  |
|     | 24 | 火                   | 旅館の個性化と新たな価値                | 合資会社旅館すぎもと 代表社員                                      | 花岡 貞夫  |
|     | 26 | 木                   | ホスピタリティ空間                   | 桜美林大学ビジネスマネジメント学群 教授、<br>立教大学観光学部 兼任講師               | 山口 有次  |
| 28  | 土  | 都市開発と<br>ホテル事業投資の実態 | 森トラスト株式会社 ホテルアセット事業本部 常務取締役 | 小松 稔男                                                |        |
| 12月 | 1  | 火                   | ホテルの新業態と開発                  | 盛岡ターミナルビル株式会社 代表取締役社長                                | 大見山 俊雄 |
|     | 3  | 木                   | ホテル管理会計制度                   | 株式会社ホテルオークラ東京ベイ 代表取締役専務 総支配人                         | 山岡 孝次  |
|     | 5  | 土                   | ホテル資産投資の概要                  | ジョーンズラングラサール株式会社 ホテルズ&ホスピタリティ グループ<br>マネージングディレクター   | 沢柳 知彦  |
|     |    |                     | 意見交換会                       |                                                      |        |
|     | 8  | 火                   | ホテルの購買管理とFBC                | 前アマン東京、元フォーシーズンズホテル丸の内東京 購買マネージャー                    | 市橋 純   |
|     | 10 | 木                   | 経験価値マーケティング                 | 株式会社HMRI デジタル・ストラテジスト 兼<br>BRAND KARMA 日本地区責任者       | 吉崎 夏来  |
|     | 12 | 土                   | MICEの本質と実態                  | 日本コンベンションサービス株式会社 代表取締役社長、<br>一般社団法人日本コンベンション協会 代表理事 | 近浪 弘武  |
|     | 15 | 火                   | ホテルの社会的責任                   | 帝京大学短期大学現代ビジネス学科 教授、<br>NPO・シニアマイスターネットワーク 副理事長      | 満野 順一郎 |
|     | 17 | 木                   | ホテルの旅館法規                    | 畑法律事務所 弁護士、<br>立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 兼任講師               | 畑 敬    |
|     | 19 | 土                   | ホスピタリティ産業の<br>環境経営とISO      | 川村学園女子大学生生活創造学部観光文化学科 教授、<br>立教大学観光学部 兼任講師           | 丹治 朋子  |
| 22  | 火  | ホスピタリティ産業の課題と展望     | 立教大学 名誉教授                   | 岡本 伸之                                                |        |

シリーズ/No.22

# 韓国最前線

東義大学校商経大学ホテル・コンベンション経営学科副教授

劉亨淑 (ユウ ヒョンスク)

## 立教大学韓国OB会 립교대학 한국 OB회

立教大学の学部を卒業した韓国人の卒業生は、ソウルを中心に立教大学同門会を行っているが、私はソウルから離れた釜山に住んでいるのであまり同門会に参加することができなかった。しかし、私は立教大学の大学院も修了しているので、大学院修了生で構成されている立教大学教員会（釜山のみで、7人）には出ている。立教大学教員会は、時間が許す限り半年で1回ほどあって食事をしながら近況の話を聞く親睦の会である。たまたま私が所属している東義大学校には、自分を入れ3人の立教大学出身の教員がいて、3人共商経大学に所属している。

今年、学部の同期から、在ソウル立教大学同門会の誘いがあった。日本から大学の総長をはじめ、立教大学校友会の関係者などの何人かが立教大学韓国OB会へ参席するためにソウルへいらっしゃるので、ソウル同門会に参加してほしいとのことだった。話を聞いたのは大学が始まったばかりで比較的時間に余裕がある時期だったので参加することにした。

立教大学韓国OB会は、2015年3月28日に、ロッテホテルソウルで行われた。そもそも立教大学韓国OB会は、立教大学を卒業し韓国に赴任し勤務している日本人の卒業生が主であり、付加的に立教大学で正規や交換留学経験がある韓国人も会員になれるようだ。今回は30人の韓国人参加者と10人ほどの日本人（日本からの参加者も含め）参加者がいた。参加している日本人の場合、ほとんどが韓国語がうまかったので私たちは日本語と韓国語を混ぜな



韓国立教校友会旗

から会話を盛り上げていた。

立教大学の観光学科で一緒に留学した同期が現在ロッテホテルソウルで働いていることもあって、今度の韓国OB会はロッテホテルソウルで便宜をはかって行われたと思う。他に、晩餐会には多方面で活躍している韓国人卒業生達の差し入れ（牛乳、ヨーグルト、マッゴリなど）もあってうれしかった。学生時代の同門たちと話していると、時の流れが速いことを感じた。

吉岡総長のマッゴリでの乾杯<sup>1)</sup>の後、創立140周年である立教の歴史や、大学の国際化をより一層推進するスーパーグローバル大学構想（2014年度に採択）などについての詳細を話して下さった。私たちが留学していた時に比べ、ますます留学環境が良くなることであろう。

今回分かったことだが、今年で立教大学韓国OB会は30周年になるようだ。どのように年度を数えているのか分かりかねるが、1985年から始まっているとのことである。人間の歳に比較すると立教大学韓国OB会は30歳の青年に該当する。子供から成人（青年）になっていくことで、立教大学韓国OB会の役割がどんどん大きくなると思う。最近のように日韓の関係が怪しいときには立教大学韓国OB会の架橋的な役割も期待できると思う。

1. 乾杯酒として、韓国の伝統的なマッゴリがでた。全羅南道咸平のジャヒヒヤン、忠清南道唐津の白蓮マッゴリであった。



乾杯酒



記念写真



田尾校友会会長と筆者



吉岡総長の挨拶

### 劉亨淑 (ユウ・ヒョンスク)

韓国・東亜大学校自然科学物理学物理学科卒業。立教大学大学院観光学研究科博士課程後期課程修了 観光学博士。2002年4月～2003年3月立教大学観光学部助手。2003年4月～2004年3月立教大学観光研究所学術研究員。2004年3月～2006年2月韓国・東明情報大学校ホテル経営学科専任講師を経て2006年3月より東義大学校商経大学ホテル・コンベンション経営学科専任講師、2007年3月より助教授、2011年3月より副教授。

シリーズ/No.16

# 九州便

九州国際大学国際関係学部教授

福島 規子

## ものづくり大国・日本の礎を築いた北九州

いま、北九州市の観光が熱い。とにかく勢いがあるのだ。昨年は、日本商工会議所の「平成26年度全国商工会議所きらり輝き観光振興大賞」と公益社団法人日本観光振興協会の「第8回産業観光まちづくり大賞」をW受賞し、産業遺産の世界遺産登録も目前まで来ている。前者の「きらり輝き観光振興大賞」は、日本商工会議所が個性的で他の模範となるような観光振興活動を行なっている商工会議所を顕彰するもので、大賞となった北九州商工会議所は、行政や観光協会との地域一体型の観光組織を発足させ産業観光を持続的に実施するための体制整備を実現したことが評価された。一方、後者の「産業観光まちづくり大賞」は、日本観光振興協会が産業観光による観光まちづくりを実践している自治体や観光協会、民間企業、NPOなどを対象に表彰するもので、受入側と訪問側双方にメリットがあるビジネスモデルになっているか、あるいは継続性があるかなどが審査される。北九州には、1901年に創業した日本最初の近代製鉄所「官営八幡製鉄所」(現：新日鐵住金(株))があり産業観光発祥地のひとつとされている。同社の小倉製鉄所で最も高い煙突(205m)は「北九州アイアンツリー」と呼ばれ、ライトアップされた高炉は夜景観



北九州アイアンツリー

賞クルージングの目玉として観光振興にも一役買っている。だが、残念ながらこの高炉は2018年を目途に、休止されることが決まっている。

また、この旧官営八幡製鉄所関連施設を含む「明治日本の産業革命遺産九州・山口と関連地域」は、ユネスコ世界文化遺産登録に向けて正式推薦されており、2014年秋には国際記念物遺跡会議(イコモス)による現地調査も完了。あとはイコモスによる勧告を受け、2015年6月28日~7月8日にボン(ドイツ)で開催される世界遺産委員会での決定を待つのみとなっている。

このような背景のもと北九州商工会議所、北九州市、公益社団法人北九州市観光協会が組織する北九州産業観光センターと全国産業観光推進協議会は、これからの産業観光のあり方を探るべく「平成26年度産業観光ワークショップin北



「産業観光ワークショップin北九州」分科会の報告をする各モデレーター

九州」を2015年2月13日に北九州イノベーションギャラリー等2カ所で開催した。

最初に全国産業観光推進協議会副会長兼日本観光振興協会中部支部長の須田寛氏が「これからの産業観光を考える」と題して基調講演を行ない、総合調査研究所所長兼日本観光振興協会常務理事の丁野朗氏によるコーディネートで分科会が実施された。テーマは4つ。第1分科会は「まちの強みを活かした新たな産業スタイルとは」、第2分科会は「産業観光による持続可能な地域活性化策とは」、第3分科会は「産業観光とMICE



安川電機の工業用ロボット

の可能性を探る」、そして第4分科会は「鉄のまちの今を体験する」と題して町歩きツアーが実施された。筆者は第2分科会にモデレーターとして参加したのだが、パネリストは工場見学を積極的に受け入れている(株)シャボン玉本舗の前田博昭氏、学生と共に地域活性化に取り組む北九州市立大学の眞鍋和博氏、着地型観光の視点から産業観光をとらえる(株)JTB九州の山口章宏氏、そして、「どんな産業でも観光と結びつけば産業観光になる。」と持論を展開する北九州商工会議所の北野秀幸氏と多彩な顔ぶれがそろった。

分科会では産業観光を地域活性化の起爆剤としていくために必要な施策について活発な議論が重ねられたが、その結果、鍵となるのは「シビックプライド」であることが確認された。市民ひとりひとりが都市を構成する一員であることを自覚し、「モノづくりのまち」北九州に誇りを持つ。この地域住民の意識が、産業観光を持続可能なものにしていくのである。

2015年に創立100周年を迎える(株)安川電機は事業所全体を「ロボット村」と位置付け、モノづくりの楽しさや凄さ、ロボット技術を伝える「安川電機みらい館」を開設し、2017年に創立100周年を迎えるTOTO(株)も「TOTO歴史資料館」を今年4月から一時閉館しリニューアルオープンさせる予定だ。産業観光を牽引する大手2社の動向に加え、一連の産業遺産が世界遺産に認定されれば、北九州観光がさらに勢いづくことは間違いない。

福島 規子 (ふくしま・のりこ)

立教大学観光学部観光学科卒、立教大学大学院観光学研究科博士課程後期課程修了 観光学博士。広告代理店勤務後、柴田書店「月刊ホテル旅館」の記者を経てサービスコンサルタントとして独立。全国各地の高額小規模旅館や大型観光旅館、レストラン等のサービスオペレーションの構築、運営指導にあたる。2011年4より九州国際大学国際関係学部教授。



## 立教大学観光研究所 所長就任あいさつ

立教大学観光研究所 所長 **東 徹**

この度、観光研究所の所長を拝命いたしました東でございます。これまで観光研究の先達としてご活躍された諸先生がお務めになってこられた観光研究所長の大役を仰せつかり、分不相応なことに正直戸惑いを隠せないところであります。もとより力不足ではございますが、皆様のお力添えを賜り、支えていただきながら、精一杯努める所存でございます。

私が観光研究所をはじめ訪れたのは、30数年前、当時大学4年生だったかと思いますが、ゼミでご指導いただいていた恩師から突然、「今度、観光に関する共同研究を起ち上げるから、資料を集めておけ」と命じられたのが発端でした。ゼミではマーケティングを学んでおり、観光について特に強い関心を持っていたわけではありませんでしたから、少々困った顔をしていると、恩師は「立教に行ってみたらどうだ」と言われ、当時、観光研究所の所長を務められていた原勉先生をご紹介くださったのでした。さっそくお訪ねすると原先生は、「ちょうどいい、お前にやってもらいたいことがある。実は観光研究所が所蔵している文献・資料が長い間に散逸してしまっている。その調査を頼みたいんだ。そのかわりと言っては何だが、研究所にある資料を自由に見ていいし、研究所がやっている講座の資料をやろう。時々来てその仕事をしてくれ」と申し渡されました。

それから、時々立教を訪ねては、原先生のご指示のもと、原先生、前田勇先生、岡本伸之先生などの研究室におじゃまして、文献・資料の調査をさせていただきました。ゼミ生でもない学生が研究室に来て、書棚から文献を見つけ出しては書き留めるといふ作業を何時間もやっていたのですから、さぞ先生方はご迷惑だったことでしょう。その後、大学院に進み、恩師の研究会をお手伝いするようになってからも、時々研究所を訪ねていました。当時、研究所の事務を担当されていた岩佐さんという女性職員の方に便宜を図っていただき、「勤労奉仕の報酬」として、講座の資料をいただいただけでなく、録音テープまで貸していただきました。その意味では、私も（正規の受講生ではありませんが、）観光研究所の講座で学んだ一人ということになるでしょうか。

\*

観光はこれからの成長分野として、また地方創生に向けて、社会から大きな期待が寄せられております。そうした期待に応えるためには、これからの観光を担う人材の育成がなによりも求められます。

観光研究所は、1946年にホテル講座を開設して以来の伝統を誇る立教の観光教育において、かつての社会学部観光学科、現在の観光学部とともに、多くの人材を育成し輩出してまいりました。

観光に関わる幅広い知識や教養を身につけ、観光を通して人間や社会のあり様を見、考える力を養う学部との教育とは別に、観光研究所は、「旅行業講座」や「ホスピタリティ・マネジメント講座」を通じて、観光を支えるビジネスの担い手たるべき専門知識を持った人材の育成を主に担ってまいりました。今年度からはさらに、「観光地経営専門家育成プログラム」をリニューアル開講し、観光・地域振興を担う専門的な知識やスキルを持った人材の育成にも力を注いでまいります。

観光の発展をめざすためには、人材育成が重要な課題となることは言うまでもありません。これからの観光を担う人材育成においては、「人をもてなす力」「観光を支える力」を育むことが重要であることは確かですが、もう一方で、「もてなしを受け止める力」「観光を楽しむ力」をどう育むか、ということにも目を向けておく必要があるように思われます。

東京五輪の招致運動以来、日本が優れた「おもてなし」の国であ

るように言われることが少なくありません。おもてなしを商品とするホスピタリティ・ビジネスにおいては、接客関係度の高いハイコンタクト型のサービス・スキル、つまり顧客のニーズや要望に対する的確で臨機応変な対応のみならず、顧客への気遣いや情緒性豊かな接客など、「工業化されたサービス」（機械化、マニュアル化など）とは異なる、優れたヒューマンウェアに依存した接客対応スキルが要求されます。しかしながら、もてなしをする側の行為や空間のしつらえ等に込められた配慮、受ける側が理解できないとしたら、それはもてなしの価値が評価されないということです。せっかく顧客をもてなすためのスキルを磨いても、きちんと評価されないのでは意味がないということになりかねません。「おもてなし」はもてなす側ともてなしを受ける側との相互作用によって成り立つものであると思います。その意味で、「優れたおもてなし」が成立するためには、もてなす側のスキルアップばかりが求められるのではなく、もてなしを受ける側にもそれを理解し受け止めるための知識やスキル、あるいは教養や感性が必要なのではないでしょうか。

「観光を楽しむ力」についても似たようなことが言えるように思います。よく旅行から帰ってきた学生が、「もっと歴史を勉強しておけばよかった」と言うことがあります。彼らは観光を楽しむためには知識や教養が必要だということを身をもって体験したということでしょう。訪れる地域や観光対象についての知識があるとなんてでは受け止め方、感じ方がずいぶん変わってくるように思います。知識がないと建物や展示物の説明書きもよくわからないし、ガイドの解説も面白くないかもしれません。そもそも歴史や文化に興味があかないかもしれません。近年、特に若者向けのガイドブックが店舗や商品の「カタログ」のようになり、観光客の行動ももっぱらショッピングと飲食に時間を費やしているように見えるのは、そのあらわれなのかもしれません。

国内旅行、海外旅行ともに市場の成熟化が進み、量的拡大から質的充実が求められつつあります。そうした時代にあつては、より上質な時間消費、より豊かな経験価値創造といった観点から観光をとらえ直すことが大切になってくると思います。観光における価値創造、それは観光ビジネスのみならず、観光客自身の価値創造能力にも依存しています。観光客の知識やスキル、教養や感性によって観光の楽しみ方が変わる—このことは、観光の将来を担う人材育成のもう一つの側面として、「観光客を育てる」ことの意義を考えてみるべきことを示唆してはいないでしょうか。

優れたおもてなし、上質な時間消費、豊かな経験価値、それらは、「人をもてなす力」と「もてなしを受ける力」、「観光を支える力」と「観光を楽しむ力」をもった人材がともに育てこそ実現できるのではないのでしょうか。

\*

「観光と言えば立教」という社会的評価は、立教大学を巣立っていった数多くの卒業生が、観光ビジネスはもとより、関連する様々な分野で活躍されてきたからにはかなり高くないでしょうか、加えて、ホテル講座開設以来、その時代時代に業界の最前線に立ち、担ってこられた方々が、観光研究所の講座にご登壇いただき、観光ビジネスにおける最先端の実務知識と観光の将来に対する熱い思いを語られ、講座のクオリティを高く保ってきたからこそ、そしてそれを学び、自ら観光ビジネスの担い手たらんとする熱意を持った多くの方々が立教の門をたたき集ってきたからこそであると思います。その誇りと責任をもって、観光研究所のさらなる発展をめざし、努力してまいりますと存じます。何卒、皆様のご支援を賜りますよう、よろしく申し上げます。