立教大学

2019年度
東京都観光経営人材育成講座
Program　Summary

2019年度　事業概要

立教大学

■事業内容

観光産業の高度化・グローバル化に寄与するホテルアセットマネジメント人材育成を目的とした教育プログラム及び教材を開発することを目的として、観光関連事業従事者を対象に全20回の講座を実施。
講座目標に「ホスピタリティアセットマネジメントの再定義」と「既存プレーヤーと新しい取り組みを進めるプレーヤーの交わる交差点、そして協働へ」の２点を掲げ、講師には、ホテルアセットマネジメントに従事している専門家とともに、観光分野で新しい取り組みを進めている有識者を招聘した。また、講座会場として都内のユニークなホテル等外部施設を積極的に活用。受講修了者には修了証を授与した。

■スケジュール

2019/11/12~2020/1/21 全20講座開催

Date	Class	Subject
11月12日	講座1･2	「一般的なﾎｽﾋﾟﾀﾘﾃｨｱｾｯﾄﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ（HAM）：歴史的文脈、その役割の変遷」
11月14日	講座3･4	
11月21日	講座5･6	「宿泊施設運営：ﾌﾟﾚｰﾔｰの多様化とｼｪｱﾘﾝｸﾞｴｺﾉﾐｰ」
11月27日	講座7･8	「投資対象としてのﾎｽﾋﾟﾀﾘﾃｨｱｾｯﾄ：ﾌｧﾝﾄﾞ・REITからの評価・視点」
12月5日	講座9･10	「隙間を埋めるﾌｧｲﾅﾝｽ：従来のﾌｧｲﾅﾝｽ手法を補完する新しいｱﾌﾟﾛｰﾁ」
12月10日	講座11･12	「投資対象の拡張：ﾃｸﾉﾛｼﾞｰ・ｱｰﾄへの投資とﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ」
12月19日	講座13･14	
1月7日	講座15･16	「里山ｱｾｯﾄﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ：日本固有のﾎｽﾋﾟﾀﾘﾃｨｱｾｯﾄﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ」
1月16日	講座17･18	「ﾅｲﾄﾀｲﾑｴｺﾉﾐｰとﾙｰﾙﾒｲｷﾝｸﾞ」
1月21日	講座19･20	「食とｶﾞｽﾄﾛﾉﾐｰ」

The INSTITUTE of TOURISM
RIKKYO UNIVERSITY
has the pleasure in awarding a certificate of merit to
Hanako Yamada
in recognition of having successfully completed
Hotel Investment and Development Seminar
of
Hospitality Management Program,
sponsored by Tokyo Metropolitan Government
Nov.12th,2019-Jan.21st ,2020
Professor Takayuki Shoji
The Institute of Tourism
Rikkyo University

※修了証イメージ

プロジェクトメンバー

立教大学

■事業責任者
庄司　貴行（SHOJI Takayuki）

立教大学観光学部 観光学科　教授
立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 委員長

観光産業の産業社会学的および経営組織論的分析とその国際比較を
主要な研究テーマとしている。

2013年～15年　立教大学観光研究所　所長

■プログラムコーディネーター＆ファシリテーター
池尾　健（IKEO Ken）

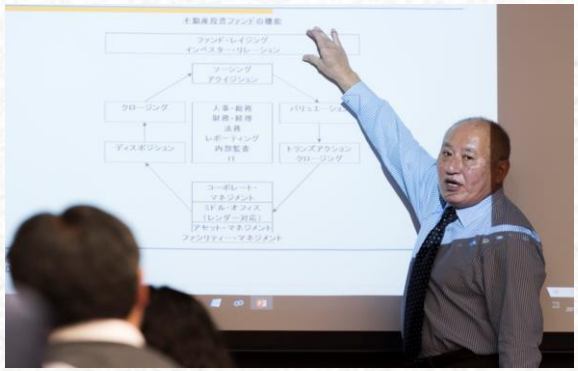
Flat Collaboration合同会社：Founder / CEO (flat-collatobration.jp)
一般社団法人Intellectual Innovations：代表理事
立教大学：兼任講師
京都大学：非常勤講師 / プログラムコーディネーター
Hospitality Asset Managers Association Japan: Board Director for Education

ホテル運営実務に携わった後、New York Universityにてホテル投資・ファイナンスの修士号取得。その後、ゴールドマン・サックス、フォートレス・インベストメント・グループにて、ホスピタリティ投資プラットフォームの構築を主導、株式会社マイステイズ・ホテル・マネジメントの立ち上げをはじめ、数々の事業再生・企業投資案件に携わる。 2017年7月より、観光立国を担う人材投資、関連する教育・研究機能の再定義をテーマに独立、起業。現在は大学における教育・研究活動の傍ら、産官学連携を通じた一部上場企業のオープンイノベーション、新規事業プロジェクトのマネジメントを始め、スタートアップ・中小企業の経営・投資アドバイザリー業務などに携わっている。

プログラム紹介 【講座1.2】
「一般的なﾎｽﾋﾟﾀﾘﾃｨｱｾｯﾄﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ（HAM）：歴史的文脈、その役割の変遷」

立教大学

【講座1】　講師：丸山裕氏
（Asia Pacific Land (Japan) Limited　Senior Vice President, Acquisition）



“ホスピタリティアセットマネジメントの歴史的文脈と成り立ちを理解する”というテーマにて、
「発生～現在までのアセットマネジメントの進化」や「投資サイクル」「アセットマネジメント業務」
について、ホテルアセットマネジメントの基本構造を自身のキャリアパスを交えて解説。

Key Quote：
ホテルアセットマネジメント」は、当初欧米にて始まり、専門職として日本を含め全世界で
履行されるようになった。そのマネジメント手法は時代とともに進化している。
観光に関わるホテルアセットタイプは及び手法は多様化しおり、より合理的な結果を導くには、
投資家・レンダー・運営者・アドバイザー及び顧客等のステークホルダーとのより密接な協働・連携が
必要とされている。

【講座2】　講師：藤崎 斉氏
（日本ホテル株式会社 東京ステーションホテル 常務取締役 総支配人

The Project of The Tokyo Station Hotel～Living Heritage～（使い続ける文化遺産）として、
国内外から多数のゲストを迎える東京ステーションホテルのフィロソフィー・現在までの軌跡を
交えながら、ホテルアセットマネジメントに携わる上でのホテルオペレーターとしての視点について
深く掘り下げた。
・オーセンティシティ/KPI設定/ストーリーテリングの重要性　など

Key Quote：
東京ステーションホテルの予約は、とても時間がかかる。予約の話だけじゃないためだ。
思い出話や自分の気持ちをお客さまは話される。効率が悪いのになぜそこに重点を置くのか?
それは「We are delivering happiness, experience.」だからである。

プログラム紹介 【講座3.4】
「一般的なﾎｽﾋﾟﾀﾘﾃｨｱｾｯﾄﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ（HAM）：歴史的文脈、その役割の変遷」

立教大学

【講座3】　講師：藤田 宗義氏
（ユニゾン・キャピタル株式会社 ディレクター）

“ホスピタリティアセットマネジメント”における投資ファンドの関わりについて、実際にホテル・観光業に投資するPEファンドの立場から触れた。
特に企業価値創造におけるガバナンスの重要性やホテル事業における事業改善のドライバーに焦点を当て解説。
PEファンドの果たす役割を理解した上で、業界ベストプラクティスや他業種のアプローチも活用しながら様々な側面から事業支援を行う事例を解説した。

Key Quote：
ユニゾン・キャピタルは宮崎駿監督でもなければ主人公でもない。
プロデューサーとして役者、資金等のリソースを差配する役である。
誰かが主演男優/女優賞を貰うならば、経営陣や現場の方であるべきなのだ。
あの素晴らしい作品を作ったのは実はユニゾン・キャピタルらしい、と10年後に振り返って言っていただければそれで充分である。

【講座4】　講師：柳原 彩希氏
（Gaw Capital Advisors Japan K.K.Investment Manager)

プライベート・エクイティ・リアル・エステート・ファンドである香港の財閥系ファンドGaw Capitalでの事業を通して、オポチュニスティック（ハイリスク・ハイリターン）での運用について触れた。
不動産投資のダイナミズムや面白さについて、外資系企業ならではのスピーディーな運用例を交えながら受講生に分かりやすく解説した。

Key Quote：
不動産投資とはものすごく簡単なことである。
伸びしろにどうやって気づくかということだけが、リターンの出る差となる。
残りはタイミング。欲しいと言ってくれる人たちのタイミングに合わせてイグジットを準備できるか、そこだけを見るとわりと成功しやすいのが不動産投資だと思う。

プログラム紹介 【講座5.6】
「宿泊施設運営：ﾌﾟﾚｰﾔｰの多様化とｼｪｱﾘﾝｸﾞｴｺﾉﾐｰ」

立教大学

【講座5.6】　講師：吉岡 明治氏
（株式会社リットアップ　代表取締役）

ホテルオペレータ時代に経験した、ホテルの閉鎖という体験をバックボーンに、事業再生手法やチームビルディング、ホテルを中心とした地域活性化に着目したキャリアパスについて触れた。
実際に手掛けた案件（ホテルカンラ京都/アンテルーム京都/ユクサおおすみ海の学校/オンザマークス川崎等）を例に、所有・経営・運営・自治体との事業スキームや資金繰りについて解説した。

Key Quote：
ホテルとしてどれだけ地域の人と繋がっていて、ゲストを地域の人に繋げられるかが唯一無二の価値になるのではないか？それが競争の中で価格競争に陥らずオンリーワンとして勝ち残る為のポジショニングではないか？結果、事業性が高まると信じています。

プログラム紹介 【講座7.8】
「投資対象としてのﾎｽﾋﾟﾀﾘﾃｨｱｾｯﾄ：ﾌｧﾝﾄﾞ・REITからの評価・視点」

立教大学

【講座7】　　講師：関　雄太氏
（株式会社野村資本市場研究所　執行役員）

資本市場でホテルがどのように評価されているかを理解するため、先行事例として
米国REIT市場の発展の経緯とロッジング・ホテル REITの現況に焦点をあてた。
米国資本市場の構造変化を、不動産証券化とは何か、フィナンシャルインベスターが
不動産証券化商品やREITを買う理由といった観点から段階的に説明した上で、
REITセクターにおけるホスピタリティアセットの評価の視点と主要プレイヤーの戦略について解説した。

Key Quote：
アセットマネジメント業はグローバル金融危機後、金融業の中心になっている。
さらに、先進国の年金制度の主力が確定給付年金から確定拠出年金へと変化するなかで、資金の
出し手は機関投資家でなく、リテール（投資信託）に変わってきている。もう 1つ重要な点は、伝統的な
株式・債券のみではなく、オルタナティブ（代替的）アセットに分散することが重要になったということ。
不動産アセットクラスの中での分散も重要で、ホスピタリティアセットへの投資は資産運用の効率化に貢献する。

【講座8】　　講師：川井 孝洋氏
（ファーストブラザーズキャピタル株式会社）

ホテルアセットマネジメント業やホテルコンサル業を数多く経験したキャリアパスにおける、それぞれの
業務でのホテルとのかかわり方の違いについて触れながら、「アセットタイプの分類」「ホテルプロダクト
の多様化」「ホテル投資におけるKPI」「ホテル投資（MC）における検討事項」など、ホテル投資を行う
際の様々な視点について解説した。

Key Quote：
様々なアセットタイプがあるなか、なぜホテル投資をするのかといったところで、
ホテル投資をするメリットには多様な切り口があるが、一番よく言われるのが、成長産業と言われる
観光産業に投資できるということである。居住人口や就業人口は基本的には減っていくが、
交流人口は政府目標としてもどんどん増やしていく傾向にある。観光産業は日本では数少ない
成長産業と言われており、投資対象のマーケットそのものの拡大が期待できるというメリットは大きい。

プログラム紹介 【講座9.10】
「隙間を埋めるﾌｧｲﾅﾝｽ：従来のﾌｧｲﾅﾝｽ手法を補完する新しいｱﾌﾟﾛｰﾁ」

立教大学

【講座9】　　講師：各務 太郎氏
（株式会社SEN代表取締役）

既存のエクイティ・デット投資では網羅されなかったアセット・資金ニーズをカバーする新しいプレーヤーとして、自身の経営するhotel zen tokyo（カプセルホテル）について解説をした。講座開始前には実際に、「泊まれる茶室」がコンセプトの施設について実際に各務氏が受講生を案内。事業着想について、そして今後の展開について解説した。

Key Quote：
ミニマルな極小空間の起源はどこにあるのだろうというのを調べたときに、千利休のお茶室の考え方に行き着いた。最終的にこの禅の空間というのは、狭ければ狭いほど自分と向き合う余地が生まれる、要するにイマジネーションを使わないといけないため豊かな空間になるのだということである。
狭いほど豊かになる、お茶室や禅をモチーフにしたらできるかもしれないというのが、泊まれる茶室をコンセプトとした着想アイデアである。

【講座10】　　講師：中川 渉氏
（Harbourfront Capital 代表）

ベンチャーキャピタルやベンチャーデットなど、既存の金融機関がお金を出せない融資先に出資できるのか、どこにビジネスの価値があるのかをテーマに、Harbourfront Capitalでの事業を例に日本、インド、インドネシア、中国、米国でのビジネスについて触れた。
ポリティクス、エコノミー、ソーシャル、テクノロジーといったものが今後どのようにホスピタリティアセットに変化を与えていくのかという視点ついて解説した。

Key Quote：
どこに信用があるのか、未来がどうなるのかというところをどれだけ確実に見つけられるのかということと、その情報はどこにあるのかを日々考えている。顧客のコアの体験価値がどこにあるのかを考えるというのは、非常に参考になる。どこまでローカライズ、どこまでグローバルで統一された顧客体験を宿泊者は求めていて、どこから先はカスタマイズされているのが一番心地いいのかという領域は、1つ1つホテルのプロダクトごとに見ていく必要がある。

プログラム紹介 【講座11~14】
「投資対象の拡張：ﾃｸﾉﾛｼﾞｰ・ｱｰﾄへの投資とﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ」

立教大学

【講座11.12】　　講師：成瀬 勇輝氏
（株式会社On the trip　代表取締役）

On the tripで開発したアプリケーション（ SOUND TRIP（https://on-the-trip.com/sound-trip）を中心に、
デジタルコンテンツと観光地の持つストーリーをリンクさせる新規ビジネスについて解説。
観光地の新しい楽しみ方の提案を行う上で必要な、観光地の持つ歴史やストーリー、人々の発掘について
自身の経験談を交え、テクノロジーやアートへの投資・マネジメントとはという部分について触れた。

Key Quote：
スマホがどんどんどんどん近くなっていき、まさに体験というデジタルデバイスが身近になる。
体験できるようなコンテンツにこそ需要があるのではないか。だからこそ、そういったリアルの場所、
その場所に根付いている物語、コンテンツというのを発掘し、どのように企画にして伝えていくかという視点を
観光地は今後求められるのではないだろうか。

【講座13.14】　　講師：森岡 督行氏
（森岡書店　店主）

森岡書店がどのような経緯で誕生したのか、対外宣伝グラフ誌やプロパガンダの戦時中のブックレットなど、
なぜ関心を持ったのかを皮切りに、東京の観光とは何か、についても取り組みを交えながら触れた。

Key Quote：
森岡書店は書店であるが変わっていて、コンセプトが1冊の本を売る書店である。
正確に言うと毎週1冊の本、1種類の本を紹介しており、それから派生する展覧会をしながら、お客さんに
本を手渡しているという珍しい書店。その間で著者や編集者、あるいはデザイナー、カメラマンなど1冊の
本にまつわる、1冊の本に関わってくださった人々をお招きしてコミュニケーションをとりながら、ビジネスを
している。

プログラム紹介 【講座15.16】
「里山ｱｾｯﾄﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ：日本固有のﾎｽﾋﾟﾀﾘﾃｨｱｾｯﾄﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ」

立教大学

【講座15.16 】　（画像左より）講師：阿久澤 剛樹氏/小山 友誉氏/池田　徹氏）
（ﾄﾛﾉｷﾊｳｽ/（一社）里山ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ/（一社）源流地域資源再生ﾈｯﾄﾜｰｸ）

バックグラウンドがバラバラである3名が『里山』をキーワードとして同じ取り組みをしているということで、各人の経歴や現在に至るまでどのような取り組みを行ってきたのかについて、それぞれの経験談を交えながら解説した。
里山については低消費高単価というところや観光における成功事例、まだ道半ばのところがあるが都市部におけるHAMと対比される里山アセットマネジメント(SAM)について理解を深める講義となった。

Key Quote：
「啐啄同時」。この言葉は禅語であり、機が熟して悟りを開こうとしている弟子に師がすかさず教示を与えて悟りの境地に導くことを意味している。卵の絵が書いてありますけど、啐というのは雛が中から卵を割って出ようとする。内側からくちばしで殻を破ろうとする行為を「啐」。そのタイミングにあわせて親鶏が外側からそこを叩く行為が「啄」。内側から殻を破ろうとする「啐」という行為と、親鶏が外側から叩く「啄」という行為が同時に起きたときに殻が割れて変化が起きるという言葉が禅の言葉で言うと「啐啄同時」ということである。これは恐らく社会の中で、とくに棚田を取り巻く環境で起きているのではないかと考えている。（阿久澤剛樹氏）

プログラム紹介 【講座17.18】
「ナイトタイムエコノミーとルールメイキング」

立教大学

【講座17】　　講師：斎藤 貴弘氏
（ニューポート法律事務所　パートナー弁護士）

ルールメイキングについて、今まで誰も破れないだろう、変わらないだろうと言われていた風営法の部分の改正について携わった経緯や経験で学んだことについて解説。観光消費という観点から消費額は伸び悩んでいるという部分があり観光消費、夜間の時間消費（ナイトタイムエコノミー）をどのようにリフレーミングしていくかという取り組みについてイベント例を挙げて紹介。

Key Quote：
夜の時間については時間市場という概念があるのではないだろうか。様々な時間帯で色々な体験、市場があり、そこには市場としての価値が時間帯によって存在しているのではないか。

【講座18】　　講師：太田 雄也氏
（観光庁 観光地域振興部 観光資源課）

日本国内におけるインバウンド消費の拡大を皮切りに、日本でのナイトタイムエコノミーの取り組みについて、観光庁の目指すビジョン等をKPIをもとに解説。
今後政府として目指すビジョンについて触れた。

Key Quote：
新しい動きを定着させるためには、まずは実績を示すことが重要であり、今後の大きなムーブメントを矯正していく機能も持ち合わせていると考えている。さらに成果をどう売るかということが重要になる。

プログラム紹介 【講座19.20】
「食とｶﾞｽﾄﾛﾉﾐｰ」

立教大学

【講座19】　　講師：安田 翔平氏
（Restaurant Kabi　オーナーシェフ）

K5（ケイファイブ）という日本橋の複合商業施設について、プロジェクトの中身について触れた。
また自身がオーナーとして活躍しているKabiという目黒の個性派レストランの系列店舗もオープンする
ということでトークセッションを中心に、そのプロジェクトについて学び、ホテルアセットマネジメントを取り巻く
食とガストロノミーについてのアイディアを受講生に解説した。

Key Quote：
僕が目指すのは自分より下くらいの世代が今後の日本を作っていくので、レストランはいいよっていう、
レストランっていうものを記念日とか彼女の誕生日とか、そういうもののために来る場所じゃないよって
いうか。お金持ってる人達にこうだこうだって言われるよりも、何も知らない人達にレストランってこうだよ
っていうのを、安く提供できるのがいいかなって。そして友達になって、来なよって言ったら来てくれて、
そんな関係が出来たら嬉しい。

【講座20】　　講師：本間　貴裕氏
（Lands.Inc）

Backpackers' Japanで様々ホテルや施設をリノベーションした事例を案件ごとに紹介。
「あらゆる境界線を越えて人々が集える場所を」という理念のもと、国籍や年齢、思想を超越し、
様々なバックグランドをもつ人達が一つ屋根の下に集える場所を作るというビジネスについて解説した。
（K5/蔵前のヌイ/CITANなど）

Key Quote：
Backpackers' Japanは業界で見ると宿泊業と思われているが、体現したいもの「空間」であるため、
どちらかというと「ラウンジ屋」に近いだろう。そのラウンジも一色にするのではなく、様々な国の人々に
来てほしいと考えていたため、結果的に宿の機能が生まれたという形だ。

プログラムの様子

立教大学

課外授業

立教大学

▲3331 Arts Chiyodaにて

▲3331 Arts Chiyoda 施設見学

▲星野リゾートOMO5東京大塚にて

▲WIRED HOTEL ASAKUSAにて

▲Hotel Zen Tokyoにて

▲下町DJナイトの様子（OMO5東京大塚）

※掲載内容は講座実施時点での内容です。

立教大学

The founding spirit of Rikkyo University is steeped in Christian values of providing a liberal education that nurtures every aspect of the individual. These values continue to be our guiding principle.