

観光研究所だより

Vol. 21 2025

[インタビュー]

Towards a Sustainable Lodging Industry



日本ホテル株式会社 常務取締役
東京ステーションホテル 総支配人

藤崎 斉 氏

東京の中心で、人や街の歴史を見守り続けている東京ステーションホテル。
これまでの100年を受け継ぎ、これからの100年を創るためにチャレンジを続ける藤崎斉氏に
お話を伺いました。

(取材日：2025年4月9日)

聞き手：足立 充（立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授）
庄司 貴行（観光研究所副所長）

足立：観光業界にとって2020年からのコロナ禍はいかにせん大きなインパクトでした。その後2023年頃から少し持ち直して、2024年はインバウンド訪日数や宿泊事業者の売り上げはコロナ前を上回った数字が出てきて、業界としては大変勢いが出てきていますが、現場を見ていらっしゃる藤崎さんだからこそお気づきの、業界全体の事業構造や顧客層などの変化があるかと思っています。そこを踏まえ、これからの業界の課題を伺いたいと思っています。藤崎さん自身、外資系のホテルオペレーターもあれば、国内系のホテルオペレーターの経験もありで、それぞれ長く経験されていますね。

グローバルホテル ヒルトンでの経験

庄司：当時の外資系ホテルという扱いと今の姿は、相当違うような気がします。

藤崎：1964年の第一回東京オリンピック開催に合わせてオープンした初の外資系ホテルであるヒルトンの頃とはやはり違うと思います。また現在これだけ海外から国内への進出が増えてくると、単に外資系か日系かというより、グローバルブランドなのかノングローバルなのかという区別の方が良いのではないかと思います。

庄司：当時のグローバルホテルというと、限られたお客様、特に欧米系という感じでしたか？

藤崎：確かにそうですね。国内初のグローバルブランドであったヒルトンですが、いわゆる御三家に加えて、四天王とも言われたそうです。開業した永田町時代は全てがまるで外国で、約90%近くが欧米を中心とするハイエンドな外国人ゲスト。総支配人やエグゼクティブも外国人でしたし、会議、社内文書、各種システムに加えて館内サイネージュ（案内）も全て英語が公用語となっていました。またサラリー支給も当初は現金ではなく小切手だったそうです。やがて1984年に新宿に移転した際、組織体制、各種ルールやオペレーションは基本的に同じでしたが、ロケー

ションのこともありセグメントミックスが変わり、日本人ゲストが相当数増えました。私が入社



藤崎 斉（ふじさき・ひとし）

東京都出身。立教大学経済学部卒。

株式会社リクルートの子会社を経て、1984年東京ヒルトンインターナショナル（現ヒルトン東京）開業スタッフとして入社。チーフレセプションクラーク、フロント支配人、宿泊支配人、ヒルトンインターナショナル日本／韓国／ Guam／ハワイ地区担当エリア・フロントオフィスコーディネーター。

2002年ウェスティンホテル東京入社。宿泊部長を経て副総支配人に就任。

2006年株式会社JALホテルズ本社（現オーケラニッコーホテルマネジメント）営業本部副本部長として入社。2007年より執行役員、Hotel Nikko USA Inc.社長兼任。

2010年執行役員営業本部本部長兼マーケティング部長。

2011年7月、日本ホテル株式会社（JR東日本グループ）東京ステーションホテル開業準備室室長として入社。2012年7月、同社取締役総支配人。現在、同社常務取締役総支配人。

2013年度、日本ホテル産業教育者グループが選出する「ホテリア・オブ・ザ・イヤー」受賞。

2018年7月、立教観光クラブ会長就任（～2025年1月）

した際にグローバルチェーンが今までと一番違うと感じたのは、やはり洗練された予約送客システムやマーケティングでした。当時ヒルトンは通信専用海底ケーブルにより世界の主要都市を結んでいたため、予約データを24時間365日グローバル規模で送受することが可能でした。ゲストから「世界旅行をしたい」と頼まれると、予約センターでは勿論、ホテル内でも直ぐに予約ができる航空会社並みのCRS（Central Reservation System）を擁するのはヒルトンならではの思いでしたし、私も実際にヨーロッパ・アフリカをご旅行されたいゲストに、直接ご希望を伺いながらその場で各国のヒルトンを予約させていただいたこともあります（当時はコンシェルジュというセクションがありませんでしたので）。その後、1995年にWindows95がリリースされ、やがてインターネットの出現と発展により世界のビジネスの在り方が一変しました。つまり専用の巨大システムを擁しなくても、誰でもどこでも予約が可能となる時代に移っていきました。そこで、グローバル市場を視野に入れた際に、引き続きITシステムの先端技術で競争優位性を保ちながら、ヒルトンが近代ホテルビジネスで始めたマネジメントコントラクト（運営受託方式）によるブランドポートフォリオ数拡大、それに伴うロイヤルティプログラムの拡充、ブランドスタンダードの確立と監査、各種マーケティング活動、そして世界共通のファイナンス（管理会計）等に、より注力し強化していくことになります。が、後を追うグローバルチェーンが全て同じかというと、企業規模をはじめとして得意領域やカルチャーの違いなどでそれぞれ差や違いがあることも経験したので、まとめて「外資系」という括り方には多少違和感があります。いずれにせよ、その展開速度は、注目度が高い日本市場で地方やリゾートも含めて加速しているのはご承知の通りです。

グローバルホテルネットワークと観光業界の人材育成の方向性

足立：そうですね。各ブランド、とにかく数を競い合っている。

藤崎：弊社内で2020年4月にウォータース竹芝内に開業したメゾム東京、オートグラフ コレクションですが、FC契約をすることになったマリオット社との会議で、ひたすら「世界最大」というホテル数とロイヤルティメンバー数を中心としたプレゼンテーションに

終始する内容には少々驚きました。そもそもマリオット社の国内支社はどちらかというとアウトバウンド向けのセールスオフィスの機能だった期間が長かったせいか、オペレーションを理解したうえでサポート力や各種マーケティングソリューション、研修制度など、「数」以外の説明が極めて限られていたことを覚えています。もっとも、契約条件は他社を上回る提案内容で、また一番コレクションブランドの加盟に熱心だったことも契約の理由ではありますが。

現在のホテル開発を見ると、M&Aやリブランド案件が増えており、やはり圧倒的なロイヤルティプログラムで会員数は魅力ですし、世界を網羅した予約チャネルを利用できるとなると、ブランドの創出、確立、且つ短期で結果を出すことを優先する場合には、尚更そのグローバル企業の存在感は高まり、傘下に入る機会が増えることになるでしょう。が、一方で、ビジネスの本質である「持続性」を考えた場合、中長期にわたり、自らが工夫し、努力を重ね、ホテルが独自で価値を創造する機会とプロセスを失うことにも繋がりがありません。つまり、グローバル企業の戦い方を理解することは極めて重要ですが（特にアセットオーナーが別に存在する場合）、規模が小さいから全く歯が立たないと思えるのは早計だと思っています。また人材育成の観点で言えば、グローバルチェーンに入ると、決められたルールや手法を実行するだけの機能、部隊になってしまうことも懸念されます。企業規模では敵わなくても、ホテル単体としてバリュープロポジションを探し、価値を創造し、市場に支持されるのであれば、事業としては成功と言えると思います。よって、短時間でスキルのある人材を量産できなくても、将来にわたる観光業界の人材育成という面から言えば、外に学びながらも、自ら磨き上げることを忘れてはいけないと思います。弊社の親会社でもあるJR東日本も中期計画で非鉄道事業の収益割合を増やすことを掲げています。その中でも不動産事業とホテルビジネスは非常に期待されているので、人材の育成は大きな課題であることは間違いなく、社としても注力しているところです。

藤崎：弊社はJR東日本グループが所有、経営、運営という三位一体型の事業スキームの中にありますが、プリンスホテルを擁した西武ホールディングス様は、30施設近くの不動産を海外の投資会社に売却しました。所謂運営受委託契約として引き続きプリンスブランドでホテルを運営・営業するわけですが、アセットオーナー、アセットマネジメント会社に対しての説明責任は今までと違ったものとなり、そこに新しいご苦労があるかと思います。

庄司：レポーティングって何を報告するのですか？ という感じでしょうか。

足立：運営特化になると、そこを鍛えないわけにはいかないですね。

藤崎：そうですね。投資、経営サイドと共有するKGI、KPIを知る必要があります。また、国内のみ、自企業内のみで慣例としてきたことや流通しているルールやベンチマーク、各種レポートも国際標準に準拠したものに変えなくてはなりません。そして

何より投資回収を前提とした場合、スピード感が全く違ってきます。私も前職時代に国内外約60プロパティを親会社のJALが海外を中心とした投資ファンドなどに売却し、そのリターンを担う運営会社の本社部門にいたので、非常によく分かります。特に不動産やファイナンスの領域は、一般的なホテルサービスパーソンでは対応が難しくなります。ファイナンスでは、業界の国際標準になっているUSALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry) という管理会計は必須です。加えて、グローバルチェーンの場合、毎月の決算はほぼ3日以内には世界中のホテルで終了し、報告し、次月に備えます。またRevenue Managementツールの理解と活用も必須です。

庄司：やはり、その領域の人材が決定的に少ないですか。

藤崎：足りていません。本来は、所有・経営・運営が同じゴールを目指し、それぞれが歯車を回さなくてはなりません、運営＝稼ぐ力を担う企業の人材、プレーヤー育成がそういう意味でもいま非常に重要です。国内のホテル企業の歴史を振り返ると、チェーンの場合には航空、鉄道の子会社であったことが多く、グローバルホテル企業は自ら国際市場に上場しているという違いもあります。つまりホテル業界が自立するためにも、サービスパーソンだけではなく、ビジネスパーソンとして育てていくキャリアパスが必須となってきます。観光立国宣言後に多くの大学で観光系の学部学科が設立されましたが、サービスやホスピタリティーというソフト面ばかりがイメージされがちな業界ですので、よりビジネスとしてやりがいのある、且つ日本にとって大切な輸出産業であることを伝え、実業を目指す学生を増やしていただきたいと思っています。つまり、よく言われるおもてなし業界から、欧米のような観光産業へといったところでしょうか。

庄司：僕も全く同感で、リベラルアーツとしてわれわれはロジシングインダストリーを考えられる数少ない大学だと思うんです。一方で、インターンシップなどは当然関心が高まっているので、もうひと踏ん張りして、何とかそこをうまくもっていきたいと思っています。



持続可能な成長に向けて

足立: 東京ステーションホテルの創立から今年で110周年。藤崎さんといえば「Think Globally, Act Locally」、先ほどの話に通ずるところがあると思います。

藤崎: 今年、新入社員の中から17名が東京ステーションホテルに配属になりましたが、オリエンテーションプログラムの中で、動画を見せながら「Think Globally, Act Locally」も説明しましたが、重要なことは、やはり私たちのホテルのビジョン、ミッション、コアバリューを理解することで、そこから始めます。その意義にいかにかん感してもらい、一緒に成長していけるかだと思っています。常に事業環境が変わるなか、ビジネスの本質は「持続・継続」ですので、ブレない何かが必要で、これらは押しつけられたものではなく、自分たち自身で考え、掲げたものであることが重要になってきます。そしてこれは、迷った時に北極星のような役割を果たすわけですので、それが仕事をするうえで大切な「WILL」=「意思」にも繋がっていくと思います。また事業の成長を考えた場合、館内では「Healthy Growth」と言っていますが、健全な成長シナリオを描きたいと思っています。少なくともこの東京ステーションホテルは市場からの撤退は許されず、重要文化財ゆえに姿を変えることもできないわけですから、短期のみならず中長期でいかに成長シナリオを描けるのかを常に考えています。よって週毎、月毎で良かった、悪かったという景気依存型の繰り返しではなく、将来を見据えたビジネスの最適化ということも念頭に置かなければなりません。それを考えると、昨今の業界で、あのコロナ禍を忘れたような市場での販売価格の高騰や、インバウンドツーリストに傾斜し過ぎるビジネスミックスも心配しています。インバウンドは確かに成長戦略のドライバーになっていくと思いますが、市場規模でみたら、まだ日本人による国内旅行の消費額の方がはるかに大きいということも忘れてはいけません。

庄司: 今、とにかく一番高く取ることがいいという、ちょっと簡単になり過ぎている感じですか。

藤崎: グローバルチェーンのホテルですと、AIが搭載されたRevenue Managementシステムが需要を予測しながら販売価格を指示してくるのですが、その価格に見合うハード、ソフト、ヒューマンが伴わなければ、非常に危うくなってくると思います。つまり、CS（顧客満足度）が下がってしまったら長くは続かないと思いますし、先々需要が減り、新規開発による供給が増えてしまったら、単に価格を下げるしか打ち手はなくなります。無論、1990年代の終わりに国内で初めてRevenue Managementシステムを導入したヒルトンでプロジェクトマネージャーをしていた経験から、需給バランスによるダイナミックプライシングの仕組みや重要性は理解しています。が、もう少し深度化させるべきではないでしょうか。

足立: 今のところ、エリア間に少し差がありますよね。東京と京都、大阪。大阪は万博もありますが、それと地方では、まだちょっとレベルが違いますね。

藤崎: 仰る通りです。私たちJR東日本グループ内でもよく話題になっています。今多くのインバウンドツーリストが来日していますが、東京を中心に首都圏に集中しがちで、地方への分散、誘客は大きなキーワードです。これは勿論東日本の話だけではなく、オーバーツーリズムの問題も含めて国全体が抱える課題でもあります。

庄司: 先ほどのお話に戻りますが、現状では、現場の方々からすると「ただとにかく値段を上げろ上げろ」と言って、その成果が出れば、どうしてもそれがその方の評価になりますよね。外資がこれだけ増えてきたことによって、この方が転職できるようになってくれば、前職でのスコアみたいなものが当然この人の資産になる。そうすると、この人はやっぱり怪しいなと思いつつも、自分のことだけを考えればやはり高く売れる時は高く売っているほうがいいんだということになっていませんか。それは業界の今の問題だと思うのですがいかがでしょうか。

藤崎: 確かにそう思います。大切なことは正しい評価制度ではないでしょうか。個人のパフォーマンススコアだけを意識しているのか、それともチームなのか、ホテル全体を考えながら正しい判断に基づいて行動しているのかを見極めなければなりません。私たちのホテルでは、年間予算や全体目標からカスケードダウンされた個人目標（MBO）を全員が持っていますが、自分だけ良ければよいというものではありません。そこには当然個人の自己開発項目もありますが、あくまで個人ファーストではなく、「顧客起点」で考えられたものかどうか、チーム、組織に貢献できるのかどうか 중요합니다。よって、期首に立てる目標が正しく設定されているかどうか、承認する上司のレベルも要求されます。

東京ステーションホテルの戦略

足立: 東京ステーションホテルらしさの一つとして、リピート率をKPIの上位に置いていらっしゃる伺いました。

藤崎: はい。但し、リピーター率とリピート率は明確に分けています。常に同じリピーターのみで事業を継続できればよいように思われますが、長いスパンで考えれば、やがて減少していくことも想定されます。よって重要なことは、新規でお越しになったゲストがリピートしてくださる率=コンバージョン率のほうが大切だと考えています。新規ゲストを開発するマーケティングとセールス力。そして新規でお越しになったゲストに「また来たい、予約したい」と思ってもらえるオペレーション力、現場力。その総合的なバランスに注力しています。外からのイメージではシニアのリピーターに好まれるクラシックなホテル……かもしれませんが、実は宿泊者を年代別に分析すると、常に新しいゲストが加わりながら20歳代からはじまり、実にバランスよく構成されています。Go Toトラベル時には、全国的に同様なことが起きたかと思いますが、私たちのホテルではなんと20歳、30歳代の方の合計が45%にまで達し、驚いたことを覚えています。しかもコロナ期に価格を下げなかったにもかかわらず（あの状況下では、いく

らRevenue Managementシステムが価格を下げるように指示したとしても、需要を喚起できないという仮説を立て、検証フェーズに入りましたが、コロナ期間中ずっと近隣競合との稼働率比較をしても正解だったと思います)。いずれにせよ、ホテルの価値は売り手が一方的に押しつけるものではなく、お客様によって発見される場合も多々あり、共に創り上げていくものだという謙虚さも持ち合わせていなくてはならないと思います。

差別化ではなく、独自化というトレンド

足立：藤崎さんの講義で、競争が激化していくと、差別化が生まれるが、結局追いつかれて均一化の落とし穴がある。東京ステーションホテルは独自化を狙うというお話がありました。

藤崎：どのようなビジネスでも同様かと思いますが、どんなに先行したサービスや商品でも、特許でもない限り、資金力のある後発組にやがて追いつかれ、均一化が起こります。すると戦う武器は値引きしかないという状況に置かれたら、それは本当に厳しくなります。客観的にみれば、私たちのホテルの内装は新しくなったものの、重要文化財の駅舎内にあるという制約もあり、近隣競合に比べて客室の広さや眺望、施設などのスペックは劣っていましたし、同じ土俵で戦っても勝てないと思い、歴史やストーリーに重きを置いて独自化を目指しました。そして、そこから全ての部門でマーケティング4Pに沿って徹底的に独自性を探しながら、お届けする商品やサービスの価値を伝えていくという戦略・戦術を採りました。

庄司：いわゆるグローバルブランドで、投資対象としてのホテルみたいなところが一つのドリブンになってきた、急速に拡大し始めたというのがあった、そうすると、多店舗展開だけじゃ足りなくなって、これが多ブランド化してきた。根っこは同じ会社だけれど違うブランドでぼんぼん出てきて、それまたぶん限界という中で、いわゆるスモールラグジュアリーとか、インデペンデントのブランドみたいなことが、業界的には再注目されている。今日の話だと、それが単なる差別化ではなくて、独自化になっていくというトレンドが今またさらに来ている。東京でも、東京駅中心部にドーチェスター・コレクションが来るという動きは、そういう一つの流れなのかなと思ったのですが、どうでしょうか。

藤崎：時代は間違いなく、同一ブランド大量生産から多ブランド時代に移行していると思います。グローバルでの消費市場を見ても、ホテル業界に限りがありませんが大量生産、大量消費の時代を経て多様な価値観の時代に変わってきていると思います。よって、メガチェーンもユニークなコレクションブランドのパイプラインに余念がありません。東京ステーションホテルは2015年の開業100周年に合わせて、世界的独立系ホテルのコンソーシアムである Small Luxury Hotels of the World (略SLH、本社UK, London) に東京で初めて加盟しました。これはターゲットにしたセグメントにおいて、それぞれのホテル個性を尊重する良質なFITレジャー客を海外から誘致しようとした際に、メガチェーンが持つ

ネットワークや予約システムを持たない独立ブランドとしては必要な戦略でした。無論、望めば加盟できるものではなく、SLHのブランドスタンダードを超える点数を取らないと合格できないのですが、幸いにも再開業後2年半が経過しオペレーションも巡航速度に入り、加えて市場評価も上がったこともあり、無事にクリアすることができました。また、加盟すれば自動的に集客できるものでもないで、SLHが持つリソースやコンテンツを徹底的に活用したい旨を伝え、今日に至るまで相互理解と信頼を軸にWIN-WINとなるようパートナーシップを続けています。昨今、このスモールラグジュアリーホテルという言葉が流行語のようにデベロッパースайдで頻繁に使われていますが、ラグジュアリーという品質や世界観は投資金額だけではなく、あくまでハード、ソフト、ヒューマンによって届けられる経験価値が高いレベルでバランスよく成立していなくてはなりません。つまり開発して終わりではなく、その後の運営力が何より重要なのです。

庄司：まだまだその領域ってことになりそうですね。人材も含めて。

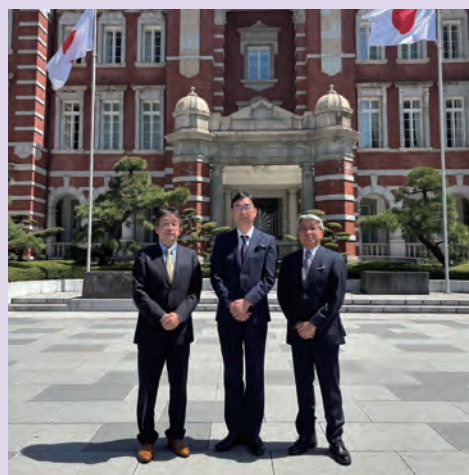
藤崎：はい。先にもお話ししましたが、アセットオーナー、アセットマネジメント、そして何よりオペレーターが一体になって取り組んでこそ、持続可能な産業になっていくと思います。そこには「Think Globally, Act Locally」ではありませんが、オペレーターはグローバルに目を向け、学び、そして日本の素晴らしい観光資源を活かしながら自分たちの強みを発揮していく、いわゆるハイブリッド作戦、マルチソリューションのような取り組みが有効なのではないかと思っています。

庄司：前向きに何かをするのは、とてもいいタイミングですよ。

藤崎：立教大学の観光学は歴史もあり、ステータスもあります。是非アカデミアの方々にも頑張っていただき、これからの立教に大いに期待したいと思います。

足立：そろそろいいお時間になってしまいました。ありがとうございました。

庄司：ありがとうございました。



東京ステーションホテル正面
左側 庄司貴行副所長、中央 藤崎斉氏、右側 足立充特任教授
(元三井不動産ホテルマネジメント取締役会長)

2025年度開講「ホスピタリティ・マネジメント講座」のご案内

宿泊産業を中心とするホスピタリティビジネスの運営・経営に関わることから、インバウンドなど観光立国としての政策、刻々と変化するOTA、観光地開発、ホテルアセットマネジメントまで、幅広い内容について最新の知識を各業界の第一線で活躍されている講師から直接聞ける全28回オムニバス形式の講座です。課外活動として、ホテル見学会も実施（事前申し込み制・人数制限あり）し、ご好評をいただいております。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、異業種にお勤めで新しい視点や人脈を得たい方、これからホスピタリティ産業に進もうと考えている方など、多くの方のご参加をお待ちしております。

2025年度 ホスピタリティ・マネジメント講座 講義時間表【全28回】※1.

火・木曜日 19:00～20:30、土曜日 13:30～15:00（9月20日開講式のみ：13:00～15:30）

（2025年6月20日現在）

月	日	曜日	科目	講師
9月	20	土	開講式・基調講義 ※2.	観光研究所 副所長、立教大学 観光学部教授 庄司 貴行
	25	木	観光の現状と今後の取組	観光庁 観光戦略課課長補佐（総括） 安達 将太
	27	土	未来を見据えた持続可能な地域観光戦略とじゃらん（OTA）戦略について ※3.	株式会社リクルート ジャらんリサーチセンター長、『とーりまかし』編集長 立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科兼任講師 沢登 次彦
	30	火	旅館マーケティングの視点	國學院大学 観光まちづくり学部教授 井門 隆夫
10月	2	木	本質から考える「ホテルの意義の再定義」	宿屋大学代表、立教大学 観光学部兼任講師 近藤 寛和
	4	土	ショッピングツーリズムとは	一般社団法人ジャパンショッピングツーリズム協会 代表理事／事務局長 株式会社USPジャパン 代表取締役社長 新津 研一
	7	火	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 山口 有次
	9	木	ホテルの人材育成と人的資源管理論	株式会社帝国ホテル 人事部人事課マネジャー 飯田 広行
	11	土	ホスピタリティ産業の環境経営	宮城大学 食産業学群フードマネジメント学類准教授 立教大学 観光学部兼任講師 丹治 朋子
	18	土	ホテルインテリアデザイン・観光デザイン	Mark Ito Design, Inc., MID Hawaii, MID Japan株式会社 代表 立教大学 観光学部兼任講師 マーク 伊東
	21	火	ライフスタイルホテルのコンテンツと成功のためのエッセンス	いちご地所株式会社 代表取締役社長 細野 康英
	23	木	新たな旅館経営とDX化について	株式会社陣屋 代表取締役女将 宮崎 知子
	25	土	ファミリービジネスのホテル運営	株式会社呉竹荘 取締役会長 山下 智司
	28	火	ホスピタリティ産業のデータ活用 ーテーマパークを中心にー	東洋大学 国際観光学部講師 河田 浩昭
	30	木	世界のガストロノミーツーリズムの潮流 「食文化振興による地域づくりと生態系回復」	イタリア 土と生態系回復コンソーシアム JINOWA代表 JIEN有限責任事業組合 共同代表 齋藤 由佳子
11月	8	土	リゾート、ホテルの開業と運営について	株式会社リゾートプラス 代表取締役社長 澤田 裕一
	11	火	地方での観光業の起業について	株式会社ヤドロク 代表取締役社長 石坂 大輔
	13	木	雪国文化を軸とした観光ブランディング	株式会社いせん ISEN corp. 代表取締役社長 井口 智裕
	18	火	都市マネジメントとしてのホテル開発	立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科特任教授（元 三井不動産ホテルマネジメント 取締役会長） 足立 充
	20	木	外食産業の持続的成長に向けて	ロイヤルホールディングス株式会社 代表取締役会長 京都大学経営管理大学院 客員教授 菊地 唯夫
	22	土	宿泊施設におけるレベニューマネジメント	IDeaS Revenue Solutions シニアリージョナルディレクター セールス APAC 平佐多 彬
	27	木	ホテル資産投資の概要	株式会社ブレインピックス 代表取締役社長、立教大学 観光学部特任教授 沢柳 知彦
	29	土	国際ホテル経営論	H.A. Advisors, Limited 代表取締役社長（元 日本ハイアット代表） 立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科特任教授 阿部 博秀
12月	2	火	シティホテルの運営について ーホテルマネジメント契約の現在地と求められる総支配人像ー	アーク&カンパニー 代表 後藤 克洋
	4	木	ホスピタリティアセットマネジメント	一般社団法人Intellectual Innovations 代表理事 立教大学観光学部 兼任講師 池尾 健
	9	火	ホテル業とキャピタルマーケット	ホスピタリティキャピタルマネジメント株式会社 代表取締役社長 一般社団法人日本宿泊産業マネジメント技能協会 副理事長 平 浩一郎
	11	木	ホテル旅館の法規	畑法律事務所 弁護士、立教大学観光学部 兼任講師 小池 修司
	13	土	ホスピタリティ産業の課題と展望 ーホテル事業を中心としてー	日本ホテル株式会社 常務取締役、東京ステーションホテル 総支配人 藤崎 斉

※1. 日程などに変更が生じた場合、当研究所ウェブサイトにて最新の講義時間表を掲載いたします。

※2. 9月20日(土)開講式は13:00～15:30 基調講義・オリエンテーション・自己紹介・名刺交換会などを行います。

※3. 「観光地経営専門家育成プログラム」との合同講義

ホスピタリティ・マネジメント講座 ホテル見学会 ～2024年度活動報告～

HOTEL NEW GRAND (横浜・山下町)

2024年10月31日(木)

日本を代表するクラシックホテルのひとつ、ホテルニューグランドは、1927年に関東大震災からの復興のシンボルとして建設されました。当時遠いヨーロッパの国々への玄関口だった横浜港を臨んだこの地で、激動の日本の歴史を見守り続け、2027年に100周年を迎えます。圧倒的な重厚感と格式のオーラを放つ唯一無二の本館、そして横浜のシンボルであり続けた歴史とそれを紡いできた先人たちの想いを心から愛し誇りを持ちながら、新たな100年に向けて挑戦を続ける矜持を木曾博文総支配人に率直に語っていただきました。



本館 正面階段



木曾博文総支配人による講義



THE KNOT TOKYO
Shinjuku 外観



細野康英氏による講義
とランチ

THE KNOT TOKYO Shinjuku (東京・西新宿)

2024年11月16日(土)

今年度から、いちご地所株式会社代表取締役社長 細野康英氏による新科目「ホテルにおけるレストランコンテンツとのコラボレーションとその効果」が新たに講座に加わりました。THE KNOT TOKYO Shinjukuは、いちご株式会社が1979年に建てられた旧耐震ホテルを2016年に取得し、約40億円かけたフルリノベーションに、レストランコンテンツとのコラボレーションという斬新な付加価値をプラスして2018年にオープンしたホテルです。近年、群雄割拠するライフスタイルホテルの中でも国内外の旅行者のみならず地元の方々にも愛され、非常に高い顧客満足を実現しているこのホテルのフレンドリーでホスピタリティ溢れるおもてなしと、外国にいる錯覚を覚えるエネルギーな空気感を体感させていただきました。

参加受講生の感想

施設概要や沿革などはインターネットや関連書籍で簡単に調べることができますが、建築物の迫力やホテルスタッフの方の熱量は、現地で実物、実話を見聞きしないと理解することはできません。これらは言い換えると、そのホテルの価値の源泉だと思います。見学会を通じて、質・量ともに申し分ない情報、学びを得られ、明日へのヒント、糧ともなると感じました。

(2024年度受講生 佐藤宣利)

募集要項

1. 受講期間：2025年9月20日(土)～12月13日(土)全28回
火・木曜日 19:00～20:30(90分)、土曜日 13:30～15:00(90分)
修了式：2026年1月31日(土)
2. 講義形態：池袋キャンパスでの対面講義とオンライン講義(ライブ配信)の同時開講
※受講生は講義ごとに、対面講義・オンライン講義を選択できます。
ただし、講師の都合などによりオンライン講義のみの場合があります。
3. 受講対象：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
4. 受講料：▶一般 50,000円 ▶立教大学学生 25,000円
▶立教大学卒業生・学生(立教大学以外) 40,000円
5. 定員：100名(先着)
6. 申込期間：2025年8月1日(金)～9月2日(火)
7. 申込方法：観光研究所ウェブサイトの「ホスピタリティ・マネジメント講座」内の「日程・募集要項」欄より申込フォームURLにアクセスし、必要事項を記入してフォームを送信してください。
8. 特典：ご希望の方に、立教大学図書館を利用できる図書館利用証を発行いたします。
9. 修了要件：1講義(90分)を60分以上聴講した場合を出席とし、全28回の3分の2(19回)以上の出席数と修了レポートの提出

講座の詳細は、当研究所ウェブサイトをご覧ください。

講座に関するお問い合わせは、観光研究所事務局までご連絡ください。



詳細はこちら

2025年度「観光地経営専門家育成プログラム」開講のご案内

観光による地域振興を図るためには、変化する観光の動向を的確にとらえ、観光地を革新し、マネジメントする能力を持った人材が求められます。そうした知識・スキルを持った人材＝観光地経営専門家を育成することを目的とした知識の習得と、観光地経営に必要とされる調査分析方法を学ぶ講座です。

募集要項

1. 受講期間：2025年9月20日（土）～11月29日（土）
講義7日（14回）：土曜午後
フィールドワーク：任意参加* 川越、湯河原（予定）
*交通費、昼食は自己負担です。
修了式および交流会：開催予定
2. 講義形態**：立教大学池袋キャンパスでの対面講義およびオンライン講義（ライブ配信）
**対面参加を推奨しますが、オンライン参加も可能です。
3. 受講対象：大学卒業以上、もしくはそれと同等の能力を有する者（社会人・大学院生など）
4. 受講料：60,000円
5. 定員：25名（先着順）
6. 申込期間：2025年8月26日（火）～9月2日（火）ただし、定員に達し次第申し込みを締め切ります。
7. 申込方法：観光研究所ウェブサイトの「観光地経営専門家育成プログラム」内の「日程・募集要項」欄より申込フォームURLにアクセスし、必要事項を記入してフォームを送信してください。
8. 特典：ご希望の方に、立教大学図書館を利用できる図書館利用証を発行いたします。
9. 修了要件：出席状況（すべての講義への出席が望ましい）・課題レポートの提出

2025年度観光地経営専門家育成プログラム講義時間表 ※1.

（2025年6月20日現在）

日付	講義名	講師	
9/20（土）	オリエンテーション	橋本 俊哉	立教大学 観光学部 教授
	観光地における価値の創造	安島 博幸	立教大学 名誉教授
9/27（土）	未来を見据えた持続可能な地域観光戦略とじゃらん（OTA）戦略について※2.	沢登 次彦	株式会社リクルート じゃらんリサーチセンター センター長 立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 兼任講師
	観光地からの情報発信	抜井 ゆかり	立教大学 観光学部 兼任講師 株式会社トラベル・キッチン 代表取締役
10/4（土）	観光地の調査分析方法1：経済学	野原 克仁	立教大学 観光学部 教授
	町並み観光地の経営	満尾 良隆	立教大学 名誉教授
10/5（日）	フィールドワーク1（川越）		
10/11（土）	サービスデザインで考える観光のソーシャルイノベーション①（対面必須）	柴田 吉隆	千葉工業大学 創造工学部 デザイン科学科 教授
	サービスデザインで考える観光のソーシャルイノベーション②（対面必須）		
10/18（土）	温泉観光地の経営	梅川 智也	國學院大學 観光まちづくり学部 教授
	温泉観光地の経営事例分析	桑野 和泉	由布院 玉の湯 代表取締役 社長
10/19（日）	フィールドワーク2（湯河原）	梅川 智也 宮下 睦史	國學院大學 観光まちづくり学部 教授 湯河原町 観光課長
10/25（土）	観光地の調査分析方法2：地域の見方／歩き方	西川 亮	立教大学 観光学部 准教授
	観光地の調査分析方法3：地理学	佐藤 大祐	立教大学 観光学部 教授
11/8（土）	地域人材を育てる新たな視点と仕組み	大西 律子	目白大学 社会学部地域社会学科 教授
	総括	橋本 俊哉	立教大学 観光学部 教授
11/29（土）	修了式・交流会		

※1. 日程などに変更が生じた場合、当研究所ウェブサイトにて最新の講義時間表を掲載いたします。

※2. 「ホスピタリティ・マネジメント講座」との合同講義

観光地経営専門家育成プログラム ～2024年度活動報告～

フィールドワーク実習の概要（任意参加）

1. 川越（町並み観光地）

9：30～17：00

川越駅観光案内所前集合～西口地域の開発状況視察～クレアモール～中院・東照宮・喜多院視察～川越市立博物館・川越城本丸御殿・氷川神社視察～菓子屋横丁・川越一番街商店街視察～意見交換会

講師：溝尾 良隆（立教大学名誉教授）

川越が観光地として発展したのは1970年代半ばからである。現在、観光の中心は、蔵造りの建物が集中する一番街と菓子屋横丁である。一番街は江戸時代、1650年前後に、職人町・商人町として整備されてから、1960年代前半まで、ずっと中心商店街として機能してきた。しかし、多くの大型店が川越駅方面に進出して以降、その機能は低下して寂れてしまった。外部の専門家たちから指摘をされて、しだいに蔵造りをいかした町並みの整備が始まり、観光客で賑わうこととなった。いくつかのあたらしい観光対象が付加されている一方で、オーバーツーリズム、観光の質の低下、観光協会の役割、観光のデータ、一番街の車など、問題は山積している。



川越観光名所「時の鐘」

2. 湯河原（温泉観光地）

9：30～17：00

湯河原駅集合～湯河原温泉に関するレクチャー（湯河原町観光課）～温泉街視察～意見交換会

講師：梅川 智也（國學院大学教授）

湯河原温泉でのフィールドワークでは、現地の行政担当者、もしくは観光協会担当者の案内により、万葉公園（Park-PFI事業による）をはじめ湯河原温泉の主要エリアを視察し、温泉地再生の具体的な事例を学びました。その日の最後には行政担当者も交えて総括的なディスカッションを行いました。



写真提供：湯河原町

ワークショップ形式講義

講師：柴田 吉隆（千葉工業大学教授）

川越フィールドワークでのリサーチ結果や課題に沿って撮影した写真を活用し、ワークショップ形式でグループに分かれて当該観光地における新しいサービスの可能性について考えました。受講生同士で活発な議論が行われ、ツールとしてビジネスオリガミを用いて視覚化し、それぞれの成果を発表しました。

2024年度受講生の声

- ・講義全体を通じて観光地経営の概要を教えていただけたことで、今まで考えたことのない視点を得ることができたため満足いたしました。また、授業の中で多様な業種の方々と交流の場が持てたことも、知識とプラスして自分の財産になったかと思えます。
- ・観光地経営について理論的かつ体系的に習得できる本プログラムで、観光地の価値や新しい価値の創造の考え方を学ぶことができました。今回の成果を事業に活かして、持続的な観光地づくりに貢献していきたいと思えます。
- ・毎回の講義で新たな知見を得ることができ、これまで漠然と感じていたことに理論と説明で裏付けを得られることが多々ありました。受講を通じて新しい心構えと指針が自分の中で生まれ、この先挑戦してみたいことが具体的に浮かんできたことが何よりの収穫でした。
- ・今後の人生を考え、見つめ直していた矢先に本プログラムの存在を知り、学生の頃からの観光、まちづくりというビジネスに対する思いと社会人となって学んできたこと、経験して得たスキルがひとつにつながる予感がして受講を決めました。短期間でしたが、たくさんの講師や受講生の方々と交流することができ、多くの刺激をいただきこれからの人生にどのように生かしていくか考えることができました。

講師・講義時間などの詳細は、観光研究所ウェブサイトをご覧ください。
講座に関するお問い合わせは、下記まで電子メールにてご連絡ください。
「観光地経営専門家育成プログラム」専用メールアドレス：ikusei-p@rikkyo.ac.jp



詳細はこちら

2024年度「旅行業講座」活動報告

2024年度旅行業務取扱管理者試験合格者
立教大学観光学部観光学科
野坂 一慧（ノサカ イツケイ）さん

観光学部観光学科4年生の野坂一慧さんが令和6年度国内旅行業務取扱管理者試験と総合旅行業務取扱管理者の2つに見事合格しました。難関の国家資格に合格された野坂さんにお話を伺いました。



Q1 資格を取得しようと思ったきっかけは何ですか？

この資格を知ったきっかけは、大学の授業で配られた当講座の案内でした。観光・旅行分野への学びをさらに深めるとともに、一生形に残る資格を取得したいと考え、友人とともに講座に申し込み、挑戦することになりました。

Q2 どのような方法で勉強しましたか？

私は授業の復習を重視して勉強しました。授業では、試験合格に向けて必要な知識や勉強のコツを講師の方から学びました。そのうえで自主学習では、授業動画の再視聴、教科書の理解度チェック問題、試験対策問題の間違えた部分の復習を中心に取り組みました。

旅行業務取扱管理者試験は出題範囲が広いものの、4つの分野すべてで60%以上の正答率を確保すれば合格できるため、満点を目指す必要はありません。そのため、自分が安定して得点できる“得意分野”を作ることも重要だと感じました。例えば、私は国内実務分野の運賃計算が苦手だった一方で、国内資源には自信があったため、本番では落ち着いて解答できました。

また、国内・海外の観光資源の学習は情報量が膨大で大変ですが、その土地の魅力や歴史的背景を学ぶ機会にもなり、私が一番好きだった分野でもあります。特におすすめの勉強法として、スマートフォンのGoogleマップ

※2025～2026年度は講座再編を検討しているため、講座募集を休止いたします。

アプリを活用して、観光地の位置情報や現地の写真を参照しながら覚える学習方法に取り組んでいました（ご参考までに）。

Q3 今後の抱負や目標を教えてください。

将来は自分の「好き」を仕事にしたいと考えています。中でも最も好きな旅行に関わる仕事がしたいため、観光業界への就職を目指しています。その際、この資格の勉強を通じて培った旅行業法や約款の知識は、観光業の現状を理解するうえで大きな財産となると感じています。今後は、学んだ知識を活かしながら、これからの観光業を支える人材として成長していきたいです。

Q4 旅行業務取扱管理者試験合格を目指そうとしている立教大学生へメッセージをお願いします。

私は旅行業務取扱管理者の勉強を通じて、自分自身の観光への向き合い方や学部での学びに対する新たな視点を得ることができました。将来、観光業に携わりたいと考えている人はもちろん、純粹に旅行に興味がある人にとっても、この資格は大きな学びにつながると思います。大学生という、自由に時間を使える貴重な期間を活かし、ぜひ旅行業務取扱管理者試験に挑戦してみてください！

最新情報は下記、主催法人HPに掲載されています。



■国内旅行業務取扱管理者試験の申込や実施
一般社団法人全国旅行業協会：
<https://www.anta.or.jp/exam/index.html>

■総合旅行業務取扱管理者試験の申込や実施
一般社団法人日本旅行業協会：
<https://www.jata-net.or.jp/seminar>



特別講座 2024年度立教箱根・ツーリズム・ハイスクール 活動報告



観光学を学びたいと考える全国の高校生に観光の魅力をアピールすることを目的として、当研究所における観光研究の蓄積をベースに、より深く興味が芽生えるように工夫したプログラムに、全国から15名の高校生が参加。その成果を東京ビッグサイトで開催されたツーリズムEXPOジャパンで報告しました。

<講座内容>

- ・1日目(7/29) 本学池袋キャンパスにて観光学の基本的視座・考え方を座学
- ・2日目(7/30) 富士屋ホテル(箱根宮ノ下) 見学と箱根の観光の現状をフィールドワークで学ぶ
～課題:「観光地・箱根」の現在の課題とは何か? (について各自で考え、最終レポートを提出～
- ・3日目(8/29) オンライン生配信にて、プレゼンテーションと学修の振り返りおよび修了式を実施

※受講料は無料(ただし交通費・昼食代・保険料は自己負担)、修了生に修了証書を授与。

<参加者の声>

- ・3日間にわたる講座で緊張しましたが、実際に観光に携わる方の貴重なお話や先生方の講義を聴くことができ、とても有意義で楽しかったです。観光学についても詳しく知ることができ、大学での学び全体に興味が湧きました。アウトプット・フィードバックする機会もしっかりあって、やり切ったという達成感が味わえて良かったです。

◆プログラムコーディネーター: 村上和夫(立教大学名誉教授・立教新座中学校・高等学校元校長)

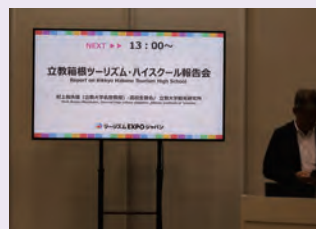
◆協力: 富士屋ホテル・一般財団法人箱根町観光協会



1日目 池袋キャンパスにて



2日目 富士屋ホテルにて



ツーリズムEXPOジャパンに参加

新規研究員紹介

研究員 大川朝子

今年度より立教大学観光研究所に研究員として参加させていただきます、大川朝子と申します。(株)昭文社にて、旅行ガイドブック編集、広報業務を経て、現在は旅行メディア「ことりっぷ」ブランドを活用した、自治体とのコラボレーションによる地域誘客プロモーションの企画・実施や、トラベルグッズ・食品など女性向け商品の企画、EC事業などを担当しております。

「旅行者と地域をつなげる」というテーマを客観的に追究したいと考え、社会人大学院(法政大学大学院政策創造研究科)に入り、2022年に修士課程(政策学)を修了しています。

現在も研究を継続、「移動社会における移動者と地域社会の持続的な関係構築」をテーマに、共同研究にも参画させていただいております。

私の現在の研究テーマは、「旅行者と地域の関係構築」です。神奈川県真鶴町や長野県池田町を

主なフィールドとして、旅行という短期滞在中に生じる地域住民との関係性がもたらす効果と両者が会える接点の機能に着目しています。無駄に現場主義で、真鶴町には30回くらい足を運んでおります(笑)。

観光研究に関する豊富な文献が整備された恵まれた環境にて研究に取り組めることに大きな喜びを感じており、観光・地域・移動といった複数のテーマの接続を一層深めていきたい、先生方のご指導・ご助言を賜れましたら幸いです。どうぞよろしく願いいたします。



立教大学観光研究所 所員・研究員の紹介

2025年度 観光研究所所員

役職	氏名	役職	氏名
所長	橋本 俊哉	○	村上 和夫
副所長	庄司 貴行		西川 亮
所員	東 徹		野田 健太郎
	韓 志昊		野原 克仁
	羽生 冬佳		大橋 健一
	石橋 正孝		小野 良平
	門田 岳久	○	小沢 健市
	川嶋 久美子		斎藤 明
	風間 欣人		佐藤 大祐
	久保 忠行		沢柳 知彦
	毛谷村 英治		千住 一
	葛野 浩昭		高岡 文章
	竺 佳庚	○	田代 泰久
○	前田 勇		杜 国慶
	舛谷 鋭	○	豊田 由貴夫
	松村 公明	○	安島 博幸
○	溝尾 良隆		

○……名誉教授

2025年度 観光研究所研究員

種別	氏名	研究テーマ
特任研究員	井上 晶子	地方創生の流れは、地域の持続性に求められる内発的な力を生み出せるのか
特任研究員	玉井 和博	①旅館業法改正に伴う「宿泊業接客ガイドライン」の作成と周知（厚生労働省所管） ②ESG対応としての宿泊施設の安心安全品質認証制度の確立
研究員	李 彰美	済州訪問観光客実態調査
研究員	大川 朝子	移動者と地域社会との関係性による観光まちづくり研究
研究員	徐 翰林	観光開発と社会的幸福度の実証研究
研究員	田中 真知	下田市が模索する移住でも旅でもない観光とライフスタイルの融合について
研究員	羽生 敦子	ルルド巡礼について（継続）、カナダ・ケベック州の観光について

※敬称省略

『2024年度観光研究所研究員 研究成果報告書』は、観光研究所ウェブサイトにて、PDFデータを閲覧およびダウンロードすることができます。



詳細はこちら



編集後記

本研究所では、「ホスピタリティ・マネジメント講座」「旅行業講座」、そして「観光地経営専門家育成プログラム」という公開講座・プログラムを事業の核として運営し、これまで多くの受講生を輩出してきました。昨年度はこれらに加え、新しい事業として「立教箱根・ツーリズム・ハイスクール」を開催しました。これは、高校生の段階から観光に関心を持ってもらうことをねらいとして、「ホスピタリティ・マネジメント講座」の導入編と位置づけたプログラムです。内容は、まず初日に池袋キャンパスで観光学部教員・名誉教授より観光学概論の講義、その翌日には箱根でのフィールド調査を実施して各自課題レポートをまとめ、1か月後に学修の振り返りを兼ねた修了式を行いました。対象は高校2年生で、参加者は15名でした。初日の講義の最後に、翌日のフィールド調査の準備を兼ねたグループワークを行ったことで、参加者どうしが打ち解けるのも早かったようで、その日に初めて出会った高校生たちが、翌日誘い合って箱根に集合し、和気あいあいとした雰囲気の中でフィールド調査を進めることができました。箱根のフィールド調査では、本学観光学部の発祥と深

い関係のある箱根富士屋ホテルと箱根町観光協会に全面的に協力していただきました。担当の先生方と協力していただいたすべての皆様に、この場を借りてお礼を申し上げます。

2020年以降、観光業界は新型コロナウイルスで大きな打撃を受けたものの、昨今の回復は目覚ましいものがあり、観光を担う次世代の人材育成は欠かせない課題です。当初はどのくらいのが高校生が参加してくれるだろうかと不安な面もあったのですが、実際に参加した高校生たちが講義やフィールド調査で積極的に発言したり、明確な問題意識を持って課題レポートに取り組む姿勢は頼もしい限りでした。観光を学ぶことの意義や楽しさを、リアリティを持って理解してもらえたことでしょう。今年度も開催すべく、準備を進めているところです。今年はどんな高校生たちが参加してくれるか、今から楽しみです。

なお、引き続き2025～2026年度も小生が所長を務めることになりました。皆様に支えていただきながら、観光のさらなる発展に貢献すべく、今年度も事業を進めて参ります。何卒、皆様のご支援を賜りますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。

立教大学観光研究所 所長 橋本俊哉

観光研究所だより Vol.21 2025 2025年7月1日 発行

●代表者：橋本 俊哉 ●編集：加納 奈美・山口 かすみ ●制作・印刷：株式会社REGION

〔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 https://www.rikkyo.ac.jp/research/institute/it/