

KBSは「HANDS ON型」で、観光・サービス業界を支援します。http://www.kbsbiz.com E-Mail: info@kbsbiz.com

去る10月1日に、第8回目を数える京都大学とのシンポジウム「観光にDX(デジタルトランスフォーメーション)は必要か?」を開催いたしました。

前回お伝えした基調講演・パネリストトークに続き、パネルディスカッションでは、参加者の方からいただいた質問に即して、観光業におけるDX化のもつ課題、意義について登壇者それぞれの立場からの率直なお話を伺い、会場全体で議論を深めました。観光業界に携わる皆様のヒントになると幸いです。ぜひご一読くださいませ。

代表取締役 小泉 壽宏



観光を考える定例シンポジウム 開催報告【後編】

「観光にDX(デジタルトランスフォーメーション)は必要か?」 パネルディスカッション

■主催：京都大学経営管理大学院 ■共催：株式会社 KBS 創研、S-イノベーション・デザイン株式会社

■日時：2022年10月1日(土) 13:00～17:00

■開催場所：京都大学吉田キャンパス 総合研究2号館 講義室1

■企画趣旨

コロナ禍を受けて、更なる人員不足やウイズコロナ時代に求められる非接触対応など、多くの課題に直面している観光業界。このような中、観光においてもDX(Digital Transformation、デジタルトランスフォーメーション)の必要性が叫ばれています。

本シンポジウムでは、登壇者として、DXに取り組んでいる企業・組織、サポートする中間事業者、DXに取り組むITベンダーを招き、取り組み事項を紐解きながらDXの是非やその可能性、導入の心構え、あるいはそもそも観光業にDXは必要なのかについて議論しました。

【モデレータ】 前川佳一氏 京都大学経営管理大学院 特定教授

【パネリスト】

	基調講演の主なテーマ
横田 裕子氏 株式会社 Azoo 代表取締役	宿泊業DXで実現する生産性と宿泊体験の向上～ITベンダーの立場から～
香山 哲司氏 NEW3 コンサルティング株式会社 代表取締役	仏教から学ぶDX～醍醐寺業務改革からの考察～
青田 真樹氏 一般社団法人南丹市美山まちづくり協会 事務局次長	デジタルを手段にした観光地の変革は可能か?
網田 知邦氏 アミタ株式会社 代表取締役	危機対応から生まれるDXの実践
宮村 利典氏 株式会社 Wallaby 代表取締役	地域の魅力を守る“住んでよし”の観光づくりのためのDX



(写真右) モデレーター 前川 佳一氏

(写真左) パネリスト 右から/横田 裕子氏/香山 哲司氏/青田 真樹氏
/網田 知邦氏/宮村 利典氏

パネルディスカッションは、参加者の方々からいただいた質問を論点に議論が行われました。

本日の講演内容は、どちらかというと経営者にとってのDXの有用性についてのお話だったかと思う。観光というものは、“人を幸せな気持ちにさせるための産業”だと考えているが、デジタル化は、従業員やお客様の幸福度に対してどのような効用があるかについてご意見をききたい。

横田氏：ITツールは業務の基盤となる部分をサポートする機会が多いが、観光業はサービス業であるので業務の効率化だけでなく「お客様をどのようにして幸せにするか」ということが先行されるべきだと思っている。我々の技術で、お客様のデータを集約しセグメントごとの嗜好性を把握して、個々のお客様の満足を満たすサービスをコンシェルジュのように提案・提供できるようにしていくことがDXの本質的な役割だと考えている。

香山氏：これまでITは経理部門・人事部門などの間接業務を中心に活用されてきたが、このところようやく直接業務にも活かす方向にフォーカスがあたり始めたと感じている。本業にITが関わることができれば、観光業の場合サービスを提供する従業員に余裕が生まれ、仕事の質が上がることによって、お客様がよりリッチな経験を得られるというようなことに繋がっ

ていくのではないかと考えている。

青田氏：ITが働く人に対してもたらす効果は、両面あるのではないかと感じている。

例えば、道の駅でお弁当を販売する際に時期や天候のデータをみて販売数をコントロールする、外国人観光客に自動翻訳を活用してもらってコミュニケーションを潤滑にする、等のITの活用の仕方はお客様にとっても地域で働く人にとってもプラスの効果をもたらす。一方、今の暮らしややり方をそのまま続けたいと考える宿や店舗もあり、そういった声にもきちんと担保をとりながら調整していくことがDMOに求められる機能だと思う。バランス感覚が必要。

前川氏：美山の事業者の中にはデジタル化に対してのインセンティブが

あまりない施設も多く、意欲的な施設と同列に並べて考えていくことの難しさを抱えているように感じる。その中でどこまでを設計していけるのか試行錯誤をされているのだろう。

網田氏：観光事業は採算性が低く、また、繁閑の差が激しいという課題を抱えており、業務の無駄な部分を減らし少人数で対応できるようにすることで生れた余裕の部分をお客様に還元できるようにすることがまず大事なところだと思う。

非接触・非対面については私は懐疑的で、接客によってお客様の思い出をつくるという、京都ハンディクラフトセンターのよい面を減らしたくない。コロナに対応して開設したECサイトは非接触ではあるが、ライブ対応の導入などによってお客様と従業員の触れ合いの機会をどんどん増やして

ていこうと考えている。従業員にとってもお客様との接触が一番嬉しくやりがいを感じられるところなので、そこを少しでも満たしていけるような会社づくりをするためにITを活用していきたい。

宮村氏：私も観光業の本質はまずお客様に喜んでいただくことだと考えている。それが従業員のやりがいに繋がり正のスパイラルとなっていけるようなことに資するデジタルを活用していきたい。

ITの導入によってスタッフの負担が減り、余裕のあるサービスを提供できるようになってお客様が喜ぶ、そのことでスタッフがまたやりがいを感じていくというような、**従業員やお客様の幸せを増やしていくサイクル**をもたらしてくれる**デジタル導入**を探っていきたいと思う。

DXを導入したときに、現場のスタッフの労力が二倍になったという話を聞いたことがあるがそういったことは起こり得るのか？

横田氏：導入時にはそれまでのやり方とDXシステムの両方を並行して行わなければならない時期がある。これは過渡期なので完全に移行ができれば不要な作業となるが、この時期をどうサポートするかという課題はある。

また、そもそもシステムありきということではなく、**企業ごとにDXによってどのような課題を解決していきたいかを最初に丁寧にヒアリングし、方向性を間違えないように設計していくことが大切。**

香山氏：DX導入にあたって定着までに過渡期はあるのでそのときをどのように乗り切っていくかということだと思う。

導入前の計画にあたって、各施策を横軸に実装が容易なもの・難しいもの、縦軸に効果が高いもの・低いものとした4象限に配置していく。

そして、**簡単で効果の高いもの⇒難しいが効果の高いもの⇒簡単で効果はまずまずなもの⇒難しく効果もまずまずなもの**、と評価を行うとその順番をなぞるとちょうどアルファベットのZを描くようになり、この順に取り組んでいくとスムーズに運びやすくなる。(Z作戦と個人的には呼んでいる)

宮村氏：Z作戦の話が出たが、もともとは連絡事項を紙によって行っていた高齢者の多い商店街で、若手理事がLINEグループを作ってみたところ、年配の方も意欲的に取り組んでくださり生き生きとした雰囲気生まれた。そういった、**費用をかせずにとりかかりやすいところからでもだいぶん変化は得られる。**

観光業にDXが与える価値とは、効率化により、属人的な対人コミュニケーションを充実させるところにあるのだと思う。一方で、以前ホテルで勤務していた際に、お客様個人に即したサービスについて情報共有をしようと試みたところ、ホスピタリティのプロフェッショナルが**“自分にしかできないこと”への自負や誇り**をもっており、効率化に対する抵抗感を示す場合があった。そのところの難しさについてご意見をいただきたい。

青田氏：美山の観光事業者に関しては、「自分たちのことは自分たちでやりたい」という思いがベースにあると思う。

DMOが業務効率を上げるためにマネジメントやバックヤードを引き受ければみんながハッピーになるかといえば必ずしもそうではなく、例えば“予約を受ける”という入口のところからお客様との大切なコミュニケーションが始まっているということもある。旅の持つ価値は人との出会いから得

るものが非常に大きいので、**どの部分をアナログなやり方で残してどの部分をデジタル化によって省略したらよいかという考え方**には施設によってかなり差がある。個々の意見を大切にしながらも地域経済を持続するために何をやっていくべきかについて考えていくところが難しさでもあり奥深さでもあると思っている。

現在コンサルティングを行っている寺社では参拝時に申込制をとっており、申し込みは基本的に往復はがきで受け付けている。「不利益」といわれる概念があり、往復はがきによる申し込み方法は不便ではあるが、手間をかけることで参拝するまでの心の準備ができた期待感が高まったりするという利点もある。DXにおいて、こういった価値をどのように拾い上げていくかという点についてご意見を伺いたい。

横田氏：そのあたりがサービス業のDXの難しいところだと思う。

DXを推進しすぎると失われるものがある一方、人口減少による人手不足が起きている日本社会では推進していかないと立ち行かなくなるという問題がある。

システムの構築においては、**業務の効率化によって得られた時間を人にしかできないような宿泊体験・旅行体験の創造のために使っていただきたいという提案をする。**おっしゃる通り、この業界では“紙”でしか生み出せないような不利益がひとつの楽しみとなることは往々としてあり、そういった

ことのデザインはやはり人にしかできないと思っている。

香山氏：非常に難しい質問だが、まず、「紙に書くことが本当に楽しいことなのか？」という観点もあり、若年層はそのことが苦痛になっていくということもあり得る。

何が嬉しいかということは時代と共に変わっていく気がしており、変革を起こすときに“古いものも大事だけど新しいものも大事だ”と両方を満たすことを考えるとなかなかうまく舵がきれなくなるので、“これからは**新しい器の上でやっていく**”という覚悟を持つことも必要なのではないか。

【京都大学経営管理大学院 特定教授 前川佳一氏 所感】

個人的には、「DX」という、おそらく「流行り言葉」に踊らされる愚は避けたいものの、せつかくのトレンドを上手に利用しない手はないとも思います。本日ご登壇いただいた方々は、ITソリューション提供者、IT系コンサルタント、DMO、宿泊施設、工芸品販売と、様々なお立場から、現状と課題を赤裸々に議論いただきました。また会場からも議論のきっかけとなる質問をいただきました。それぞれが含蓄深い議論であり、その意味をよく咀嚼

する必要があると感じています。

一方で、もしも単純に整理するならば、DXの究極の姿がビジネスの変革や創出であるとして、それへ踏み出すステップとしての業務効率化もしっかりと位置づけてよいのではないかとことです。すなわち価値創出か、コスト削減か、どちらかに偏向することなく、現在の課題にひとつひとつ地道に対処していくことで、より高みに達するというやり方もある気がします。

編集
後記

「観光にDX（デジタルトランスフォーメーション）は必要か」をテーマに開催されたシンポジウム。前号に続き今回は、パネルディスカッションの様子をお伝えしています。何よりも人とのふれあいを重視する観光業とDXには、どのような課題と意義があるのか、会場に集った皆さんとパネラーの皆さんが共に議論を深めています。ぜひお読みください。（増田）

KBSグループ

株式会社 KBS 創研 経営革新等支援機関 近財金1第241号 20130528 近畿第74号

株式会社 KBS エンタープライズ 兵庫県知事登録旅行サービス手配業 第18号

本社：〒661-0003 兵庫県尼崎市富松町3丁目1-5-203 TEL:06-6423-5561/FAX:06-6423-5571