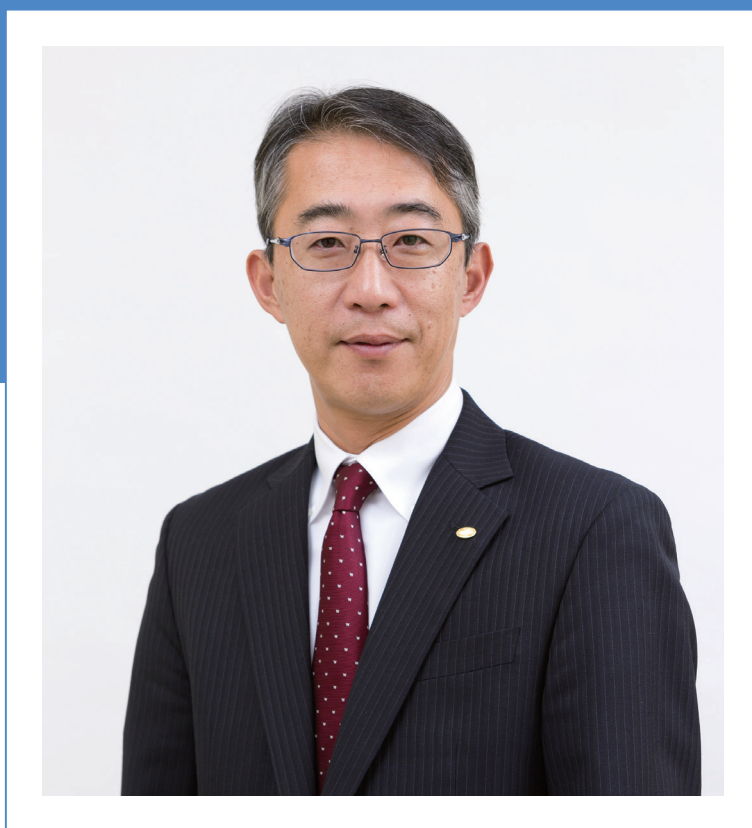


# 観光研究所だより

Vol. 15 2019

[インタビュー]

## 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(兼)CEO

菊地 唯夫 氏

ロイヤルホールディングスを率いる経営者であるだけでなく、先ごろまで日本フードサービス協会の会長を務めておられた、まさに業界を代表するリーダーである菊地唯夫氏にお話を伺いました。インタビューでは、外食産業が直面する課題、今後の方向性などについて語っていただきました。(取材日:2018年10月30日)

聞き手：東 徹 (観光研究所所長)

**東:** まずは外食産業の今後の方向性についてお伺いします。これまでは「いつでも、どこでも、誰にでも」同じものを提供できるという工業化の論理が、多くの産業を支えてきました。外食産業は、まさに「サービスの工業化」によって飲食店から「外食産業」へと脱皮し、成長を遂げてきたのだと思います。一方、観光やホスピタリティは「今だけ、ここだけ、あなただけ」の価値が求められます。これからは、そうした観光やホスピタリティの発想・論理を重視した業態が表れてもいいように思います。

**菊地:** そうですね。それがホスピタリティの基本ですよね。ただ、そこで求められる多様性というのは、画一性を求めてきたこれまでの産業化のあり方とは対極にあるので、今までのビジネス・モデルの逆に行かなくてはいけない。そのようなモデルで適正な対価が得られることを証明できれば、そちらを目指すプレーヤーは出てくると思います。今後の外食産業の方向性としては、完全にチェーン理論で、徹底的に効率性を志向するビジネス・モデルが引き続きある一方で、規模をあえて捨てて、オーダーメイドのサービスを提供し、適正な対価を得られるようなビジネス・モデルが徐々に増えてきて、二極化していくイメージです。われわれのグループで言うと天井てんやは前者で、ロイヤルホストは後者です。

**東:** 確かに、規模の拡大と効率性を追求し、コストダウンによって、良いサービスをより安くより多くの人々に提供していくビジネス・モデルだけでなく、より質の高いサービスを相応の対価をいただいて提供するビジネス・モデルをつくらないと、現状のままではレッドオーシャンでみんなが疲弊していくだけです。

**菊地:** おっしゃる通りです。外食産業がなぜレッドオーシャンかという、たぶん参入障壁があまりにも低いから

です。参入障壁が何かというのを再定義して、自己創出する方向で進んでいかないと、脱却できません。そしてその参入障壁を生み出しやすい環境に現場を持っていくというのが、経営が考えなければならないことです。

ロイヤルホストの昨年の取り組みですが、従業員の働きやすい環境をつくり、サービスのレベルを上げてほしいという目標を持ち、営業時間を1店舗当たり1.3時間短縮しました。当初は営業時間の短縮によって7億円の売り上げが減ることを覚悟していたのですが、結果的には7億円増えたんです。何が起きたかと言うと、営業時間を短縮した分、ランチとディナーに人を増やしたんです。そのことによって余裕が生まれ、サービスも良くなったというわけです。結局それって、生産性の低い部分を削って、生産性の高いところに追加労働を投入しているので、経営的には理に合っているんです。でもこれは結果論なんですよ。現場が持っている力をうまく発揮させていなかったわれわれ経営の責任をすごく感じました。それで次のステップということで、今年から店休日を年3回作ることにしました。これもまたクリアできれば、じゃあ来年は5日間、さらに6日間休みというように、営業時間を短くすることで、より価値を生み出せるという実績を作ることによって、業界全体が変わっていくチャンスにもなる。これまで、営業時間をストレッチすることによって、いかに固定費を吸収するかにきゅうきゅうとしていたビジネスとは逆のモデルですから、他社も追随しないと業界全体の流れはなかなか変わっていかない。ですからわれわれはしっかりと休んでも業績が落ちないことを証明して、それを見た他の企業が追随するようにしたい。そのようなリーダーシップが今の業界には一番求められていると思うんです。それができると本当の意味で、業界を変えていくパワーになる気がしています。

**東:** さきほど申し上げましたように、外食産業は、飲食サービスの工業化によって、チェーン展開を可能にし、スケール・メリットを追求しうようになった。そうしたイノベーションによって、今の地位を築いてきたと思います。ただ、このところ目立ったイノベーションが起きていない。ある意味、閉塞感のようなものがある。外食産業が存続・発展していくために、今後どのようなイノベーションが求められるとお考えでしょうか。

**菊地:** われわれは今R&D店舗というのを馬喰町で実験しています(GATHERING TABLE PANTRY 馬喰町店)。



GATHERING TABLE PANTRY 馬喰町店

外食産業の生産性が低い理由として、製造業に比べて研究開発にお金を投下していないという議論がよく出ますが、よく考えてみると、外食産業はメニュー開発と業態開発に結構お金をかけているんですね。ただ良いメニュー、新しい業態ができ、お客様に支持されると、他社が真似してきて、やがて飽和状態になり、価格競争に陥って、結局は消えていく。このようなことの繰り返しで何か蓄積されているのかと考えると、全くされていない。決してメニュー開発や業態開発がダメと言うわけではなく、そこに偏り過ぎているのでは、という問題意識がありました。そこでこの実験店ではインフラのイノベーションだけに集中して、働き方改革と生産性向上を両立できる方法を探り入れています。キャッシュレスとか、掃除はすべてロボットでやるとかです。また調理は**マイクロウェーブコンベクションオープン**を投入して、直火も油もないところでクオリティーの高い商品が提供できるようになっています。

この店は無人店を作ろうという発想ではなく、人がやって価値を生み出すところに人は集中して、それ以外の部分はなるべく機械に変えていきたいと思いますという発想です。日本の場合は、サービスに対する期待値が非常に高いにもかかわらず、なかなかそのサービスに対して対価が生まれにくいという難しさがあります。そのギャップを埋めるために、人がやらなくていいことをいかに機械に置き換えていけるかということの実験を今やっているんです。

**東:**なるほど。機械でできるところは機械化して、人が本来力を発揮すべきところ、例えば接客に集中できる環境を作るわけですね。それは宿泊業にも言えることです。そのようなモデルをより洗練させ、広げていくことが新たなイノベーションになるかもしれないですね。

**菊地:**お客様の満足度はたぶん二層になっています。まず基礎的な満足度というのがあり、これは温かいものが温かい状態で出てくるとか、注文したものが正しく来る、ということだと思うんですね。それでその上には付加的な満足度というのがあつた。これは従業員が笑顔で愛想がいいとかです。おそらく基礎的な満足度が満たされていなかったら、どんなに付加的な満足度を良くしても結局お客様は満足しないですね。だからこれからの時代、基礎的な満足度を満たすための人員が確保できないのであれば、そこはテクノロジーを活用して、付加的な満足度を発揮しやすい現場を作っていこうということです。それによって適正な



GATHERING TABLE PANTRY 馬喰町店で使用し マイクロウェーブコンベクションオープンしているキャッシュレス

対価をいただいでいきたいと思います。これにチャレンジしないことには、たぶん新しいものは生まれてこないと思います。

**東:**そうですね。私も、サービスには不満につながる必要条件的評価属性と、満足に寄与する魅力条件的評価属性があつて、お客様はそれぞれマイナスの目盛りのものさしと、プラスの目盛りのものさしでサービスの良し悪しを測っていると考えています。きちんとしていて当然と思われるサービスの部分はミスや不満につながりやすいのでテクノロジーでカバーし、満足度を高める部分には人は集中するということになりますね。別の言い方をすれば、的確性が問われる機能的な便益部分はテクノロジーを活用し、心地よさにつながる情緒的な便益部分こそ、人がスキルを発揮するようにしようということですね。

**菊地:**ハイテクとヒューマンタッチ。この組み合わせをいかに作っていくかということが、これから問われていくような気がしますね。

**東:**外食産業の現状として、市場が成熟化し、オーバーストアの状態にある中で、価格競争が続いている。そこに円安による輸入原材料価格の上昇、人手不足による人件費の上昇が加わって、外食産業の経営にとって厳しい状況をもたらしているように思われます。この状況をどのように見ておられますでしょうか。

**菊地:**人材獲得競争の問題は難しいですね。2015年から2045年の間に、生産年齢人口が7,500万人から5,500万人まで減ると言われています。2,000万人と言うと東京、神奈川、千葉、埼玉の全生産年齢人口に匹敵します。この生産年齢人口の減少は、全ての産業で均一かというところではなくて、働きにくい産業から人はいなくなっていくと思うんですね。ここで一つ言えるのは、働く人を確保できない企業は、市場からの退出を求められていく、という厳然

たる事実です。そうすると逆に言えば、その中で生き残っていくことができる企業は、お客様から適正な対価をいただいて、人に対して適切に還元していくというふうを考えていけば、競争はどんどん適正化していき、きちんと対価も上がってくる。その中で生き残るということがまず一番に大事なポイントだと思うんですね。

マイケル・オズボーンは「47%の仕事はAIに置き換えられる」と言っています。これはまさしく「人orテクノロジー」の世界ですね。私は外食産業というのは、「人withテクノロジー」でできるビジネスだと思っているんです。頭脳労働、肉体労働がどんどんテクノロジーに置き換えられるようになると、人が労働することの意味は何なのだろうということが問われる時代になってくると思うんですね。感情労働、つまり自らの感情を的確にコントロールしながら接客にあたるという働き方が重要になる。これを主役としてやっているのが、まさしく宿泊と食の世界です。要はテクノロジーを活用してホスピタリティを提供する。こんな面白い産業はないと思うんですよ。

**東:** ロイヤルHDは、ファミリーレストランや空港の飲食店の経営のほか、機内食の供給やホテル経営など、多角的に事業を展開していますが、今後どのような事業ポートフォリオを描き、戦略展開を行っていくとしているのか、お聞かせください。

**菊地:** はい。私どもは主力事業として外食、コントラクト、機内食、ホテルの4つがあります。これからの時代におい

て成長する領域を考えると、シニアのマスマーケットと、あとはインバウンドしか国内ではないのかなと。そうするとその領域にアクセスのある、例えばコントラクトであれば病院の飲食とか、老人ホームの飲食です。あと天井てんやも非常にそれに強いということと、ホテルですね。こういうところはこれから成長させていこうと考えています。一方、それ以外の事業は規模を戦略的に縮小することによって価値を生み出していくというように、グループのポートフォリオ戦略としては意識しています。例えば今はロイヤルホストがすごく調子がいいんですね。一方でてんやはちょっと苦戦しています。もしわれわれの会社にてんやしか事業がなかったら、てんやは大きなリストラをしなくてはいけないんです。でも他の事業が好調なので、てんやはゆっくりと良くなるステップを取ることができるんですね。逆に言えば3年前はロイヤルホストではなく、てんやが絶好調でした。今の時代は、選択と集中というよりも、補完という考えがポートフォリオ戦略の中にあるべきかと思っています。

われわれは非常に多様な事業を持っていますので、それぞれの事業ごとにそれぞれの特徴を生かしながら、今後の時代変化に親和性のある形で成長させていき、時代の小さな波に対しては、ポートフォリオ効果で吸収していこうと考えています。

私は今の時代、「スクラップ・アンド・ビルド」じゃなくて、「ビルド・アンド・メンテナンス」の方が正しいと思うんです。作ったらそれをちゃんとメンテナンス投資をして、ライフサイクルを延ばした方がたぶん経済合理性は高いと思うんですね。

**東:** 確かに。労働力も不足し、出店余地も少なくなる。有限性というか、限界が見えてきた社会の中で、蓄積してきた経営資源をどう有効に活用していくかが重要ですね。

**菊地:** そう。有効に最適化することが大切だと思っています。

**東:** 今後は何か新しい事業分野に進出、投資をされるおつもりはありますか。



#### 菊地 唯夫 (きくち・ただお)

1965年神奈川県生まれ。88年早稲田大学卒業、日本債券信用銀行(現あおぞら銀行)入行。ドイツ証券を経て現ロイヤルホールディングス入社。2010年社長。16年より現職。日本フードサービス協会会長などを歴任。

**菊地**：日本国内の投資という面では、参入障壁が低い産業だとなかなか投資対象として面白いというのはありません。ただ海外は一つのターゲットとして見ていく必要があるとは思っています。国内の場合はいろいろな外部要因を考えていくと、たぶん大きな再編が始まってくると思うんですね。そうなってきたときにわれわれ自身も、どことパートナーシップを組んでいくかが問われる時代になっていくと思います。

**東**：確かに今、異業種同士、一見関係なさそうなもの同士が連携しあって新たな価値を生み出そうとする試みが始まっていますよね。連携という意味では、企業が持っている「手札」同士の組み合わせも大切ですね。

**菊地**：そうですね。ただ、その手札同士の相性、社内の事業同士の仲が悪いというのは、よくあります。俺たちの事業はこんなに儲かっているのに、あの儲かってない事業があるからわれわれのボーナスが上がらないとか。このような時にずっと言っていたキーワードは「リスペクト」です。いろいろな事業があるけれども、やっぱり良いときもあれば悪いときもあります。それから会社の中で果たしている役割もそれぞれあると。例えばリッチモンドホテルはすごく収益を稼いでいるけれども、たくさん資産を使っているから、ROEはそんなに高くない。一方コントラクト事業の利益率は低いけれども、投資はほとんどないから、ROAは高い。これらは二つ合わせてロイヤルグループの経営になっているので、その事業同士がリスペクトし合い、支え合うことが大切です。今の難しい複雑な経営環境の中で、われわれがサバイブできているのは、そのミックスがあるからこそなんだと、ずっと言っています。

**東**：性格の異なる各事業をバランス良く組み合わせながら、その時代のマーケットに最適なポートフォリオを作り上げていくのが、まさに経営者の役割ですね。

**菊地**：そうですね。どこまで先を見る目線をもつかということが大切だと思うんですね。たぶん1年後2年後ではなくて、10年後20年後に社会がどう変わるかということを常に意識して、そこから逆算して、そのときにあわせてポートフォリオがゆっくりと変わっていくために、今何をしなければいけないか。いかに長期的に将来を見ることができるといのが、今一番問われている能力のような気がします。

**東**：国内の外食市場が成熟化している中で、海外への展開をお考えかと思いますが、アジアマーケットへの展開に



東 徹（観光研究所所長）

については、どうお考えでしょうか。これからは東南アジアの成長力に期待するところが大きいと思いますが、その中にはマレーシアやインドネシアなどイスラムの国々もありますね。ここに日本の外食産業のモデルを輸出できるものでしょうか。

**菊地**：てんやタイ、インドネシア、フィリピン、それと台湾にこの前出して、来月は香港です。さらに次はアメリカに行こうと思っているんですね。そして将来的には中東も可能性はあると思っています。われわれは元々機内食の事業を持っていますから、つまりハラルを持っているんですね。それをそのままインストールしています。これは病院とかでも使えます。医療ツーリズムでイスラムの方が来られたときに、ハラルの患者食を出せる会社って、あまりないんですね。セントラルキッチンにハラルラインを作ってお弁当を大学に卸したり、ホテルにもハラルキッチンを作ったりしています。

**東**：機内食をやっていたおかげで新しいビジネス・チャンスを活かせる。まさに経営資源の有効活用、最適化ですね。

**菊地**：そうです。いわば経営資源を横に広げて活用しているんです。

**東:** 昨年(2017年)インバウンドは2,869万人にまで増えました。いよいよ政府目標の4,000万人に近づいてきましたが、インバウンドの増加がもたらすビジネス・チャンスにどのような期待感をお持ちでしょうか。

**菊地:** インバウンドには結構期待しています。3,000万人近くになってきたインバウンドは、中国、韓国、台湾、香港といった東アジアが約74%ですが、この辺の伸びしろは小さくなっていくと思います。距離的に近い東アジアの国々より、時間とお金をかけて日本に来る東南アジアやその他の国のインバウンドが拡大していくと、滞在日数が伸びていきますから、一番メリットを享受できるのは、おそらく宿泊と飲食です。近隣の東アジアだけでなく、それ以外の国々から滞在日数の長い観光客をいかに誘致するかが、日本のサービス産業にとってもすごく意味があることではないかという気がします。

**東:** インバウンドの消費額は4.4兆円に増えましたが、その4割弱は買物代です。宿泊費や飲食費が増えていくためには、やはり滞在日数が大切になりますね。

**菊地:** 爆買いはもう終わりですよ。あれは一時的な効果に過ぎないと思います。滞在が伸びると、宿泊費や飲食費が増えるだけでなく、「日本で食べたあれがおいしいから、ぜひ自分の国でもないだろうかと、こういうような効果が生まれてきて、出店余地も出てくると思うんです。

**東:** そうですね。まさにインバウンドが契機になって、日本企業の出店やメイド・イン・ジャパンの輸出につながる。そういうことこそ、実は観光の波及効果なんだと思いますね。そういう意味ではいろいろなものを連動させて考えていき、観光を観光で終わらせない関係というのを、どう作れるかが問われているのではないのでしょうか。見えざる輸出である観光が、リアルな輸出につながるような関係ですね。

**菊地:** おっしゃるとおりです。今議論になっている外国人労働者もその枠内で議論したほうが本当はいいんですよね。日本の外食産業やサービスをいきなり海外に持っていっても同じことを表現できるかということ、なかなかできないんですよね。「日本ではあんな良いサービスだったのに、こっちだとずいぶん無機質だね」とか。だから外国人労働者が日本でちゃんと日本のやり方を学んで、その人たちが母国で開業するといった、そういう形での外国人の受け入れ方ができるようになると、本当の意味での相乗効果が生まれ、日本のサービス産業のリアルな輸出にもつながってくる可能性は十分あると思います。

**東:** インバウンドというビジネス・チャンスを活かすことができれば、国内だけでなく、世界市場への展開にもつながる。資源も需要も有効活用できるような気がします。本日は長時間、ありがとうございました。

## 2018年度 ホスピタリティ・マネジメント講座活動報告

# 1

## 【講座受講記】

私が本講座を受講した理由は2点あります。1点目は自己成長に向けた「学び」を習慣化させるきっかけ作り。もう1点は、接客のプロフェッショナルであるホテル・旅館のホスピタリティの事例を学び、自社のお客様満足向上の取り組みにつなげるためです。

今回の本講座では、観光業は国の方針もあってここ20年はインバウンドが増え、伸びる産業であることから今後一段と競争が激しくなること、客単価の高いお客さま向けの高級ホテルの不足や需要の受け皿となる民泊の拡大といったハード面の課題。そして、数あるホテルや旅館からお客さまに選んで来ていただくための施設の環境づくりや魅力的な地域コンテンツ創出といったマーケティング面の課題。さらには、ホテルや旅館に来ていただいた後にお

客さまにご満足いただくための人材の育成と確保といったソフト面の課題について特に印象深く学ぶことができました。同時に、それぞれの課題は今後爆発的に増えるインバウンド需要を取り込むのにとっても重要であることが各講師の皆様の講義の内容から十分に伝わりました。受講したことで思いがけない学びもありました。それはホテル・旅館の現場の第一線の方々から観光業を事例とした経営管理やマネジメントの基礎、マーケット事情を多く吸収できたことで、何より、ご講義いただいた講師の方々のホテルや旅館、会社を身近に感じることができましたし、自身のマネジメントスキルの向上や今後の経営感覚を磨く基礎を学べる場にできたと思っています。

(社会人・男性)

## 東京ステーションホテル

実施日：2018年12月11日(火)

参加者：講座受講生23名、観光研究所事務局スタッフ2名

見学場所：客室、アトリウム(ゲストラウンジ)、  
バー、アーカイブバルコニー、外壁  
レンガ



外観



アトリウム



ドーム

### 関連講義

科目名：「シティホテルの役割と内容」

日時：2018年10月20日(土) 14:00～15:30

講師：藤崎 斉(東京ステーションホテル総支配人)

内容：講義では、シティ、ビジネス、ラグジュアリーといったホテルの分類から話を始め、ホテル業界の現状とマーケット動向という観点から国内のホテル開発について論じていただいた。さらに総合型シティホテルの役割と意義を概説したうえで、総支配人の仕事についても詳らかに語っていただいた。

### 参加感想文

東京ステーションホテルは、レストランや友人の結婚式で何度か訪れたことがあるのですが、訪れる度に、「その空間にいる自分が好きになる」と感じます。今回はその不思議な感覚の理由を探りたいと思い、参加させていただきました。

ホテル外観、ロビーに一歩踏み入れた時の空気、スタッフの立居振舞、制服…東京ステーションホテルが、100年以上にわたり紡いできた歴史と伝統が、しっかりとそこに根付いていると感じる空間でした。“品格”という重厚感を漂わせながらも、今の時代のニーズに合致した商品展開や料金面での“柔軟性”もあり、伝統に囚われ過ぎない雰囲気、敷居の高さを感じさせない居心地の良さや、親密性を引き出しているのかもしれない。

「その空間にいる自分が好きになる」理由は、東京ステーションホテルという場所が、“100年以上の歴史に触れ・知り・愛でた”気分になれる場所であり、お食事などを通して、寛ぎと洗練された時間を過ごすことができる場所であり、そんなちょっぴり知的で品のある人間に変身できたような気になれる場所だからだと思います。

(社会人・野村 由美)

今回の東京ステーションホテル見学会を経て印象に残った点として挙げられるのは、ラグジュアリーホテルとしての品格とプライドがホテル全体から感じられたことである。ホテルの方がお話されている中のひとつに、ステーションホテルの旧建物の一部をレストランの内装に組み込んでみたり、ステーションホテルの変遷を収めた写真を展示していたりと、ホテルの歴史を大切に、それをお客様と共有しようとする姿勢が感じられた。このような取り組みがお客様だけではなく従業員からも愛される(自らのホテルに誇りを持てる)ホテルを築いていくのではないかと考えた。そして見学の際、終始感じたのはラグジュアリーホテルであっても無駄な豪華さはなく必要十分な設備が意外にもシンプルに備えられているという点である。お客様のニーズとホテルからのサービスが過不足ないということは、つまりホテル側がお客様の要望・意見に耳をよく傾けている証拠であるはずである。以上、2点が東京ステーションホテルのステータスを確立している要素のひとつではないかと感じた。

(学生・林 裕彌)

# 2019年度 「旅行業講座」開講のお知らせ

国家試験である旅行業務取扱管理者試験を受験される方を対象に、「旅行業講座」を立教大学池袋キャンパスにて開講いたします。

この講座は公開講座ですので、立教大学学生のみならず、他大学の学生の方や社会人の方も受けいただけます。受験される試験や保持されている資格によって、総合コース、国内コース、海外コースの3コースの中から、希望のコースを選択してください。

2019年度の旅行業講座は、下記①②の2講座を開講いたします。講座の日程・申込方法等の詳細は観光研究所ウェブサイト (<http://www.rikkyo.ac.jp/research/institute/it/travel.html>) をご覧ください。

講座に関するお問合せは、立教大学観光研究所事務局までご連絡ください。



↑  
旅行業講座  
Webページへの  
QRコード

コース・受講料 (教材・模擬試験費用込、①②共通)

総合コース	一般 <b>90,000円</b> ・ 立教大学学生 <b>80,000円</b>
国内コース	一般 <b>60,000円</b> ・ 立教大学学生 <b>50,000円</b>
海外コース	一般 <b>55,000円</b> ・ 立教大学学生 <b>45,000円</b>

立教大学観光研究所事務局 [連絡先] Tel : 03-3985-2577 E-mail : kanken@rikkyo.ac.jp

## ① 2019年度に実施される試験受験希望者対象の講座

[受講申込]  
2019年3月25日(月)～4月15日(月)13時  
[受講料納入]  
2019年4月15日(月)～4月18日(木)15時  
[講座期間]  
2019年4月～10月  
[講義実施曜日・時間]  
火・木曜日 19:00～20:30 (1コマ)  
土曜日 13:50～15:20、15:30～17:00 (2コマ)  
[会場]  
立教大学池袋キャンパス

	国内コース	総合コース	海外コース
4月	講義 (4～8月)	講義 (4～10月)	
5月			講義 (5～10月)
6月			
7月			
8月	模擬試験2回	模擬試験2回	
9月	国内旅行業務取扱管理者試験	模擬試験1回	模擬試験1回
10月		総合旅行業務取扱管理者試験	総合旅行業務取扱管理者試験
11月	合格発表 (予定)		
12月		合格発表 (予定)	合格発表 (予定)

## ② 2020年度に実施される試験受験希望者対象の講座

[受講申込]  
2019年11月(予定)  
[受講料納入]  
2019年11月下旬(予定)  
[講座期間]  
2019年12月～2020年10月  
[講義実施曜日・時間]  
土曜日 13:50～15:20、15:30～17:00 (2コマ)  
[会場]  
立教大学池袋キャンパス

	国内コース	総合コース	海外コース
12月	講義 (12～1月、3～8月)	講義 (12～1月、3～10月)	
1月			
2月			
3月			講義 (3～10月)
4月			
5月			
6月			
7月			
8月	模擬試験2回	模擬試験2回	
9月	国内旅行業務取扱管理者試験	模擬試験1回	模擬試験1回
10月		総合旅行業務取扱管理者試験	総合旅行業務取扱管理者試験
11月	合格発表 (予定)		
12月		合格発表 (予定)	合格発表 (予定)

観光研究所だより Vol.15 2019 2019年3月14日 発行

●代表者：東 徹 ●編集：小林・高橋・奥村 ●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 http://www.rikkyo.ac.jp/research/institute/it/