

観光ビジネスと雇用創出 —京都市と横浜市を例にして—

(駿河台大学経済経営学部教授) 小澤 伸 光

(駿河台大学経済経営学部教授) 町 田 欣 弥

(駿河台大学経済経営学部特任教授) 三 垣 和 典

(駿河台大学経済経営学部特任教授) 村 澤 彰

町田：それでは、予定の時刻になりましたので、2018年度駿河台大学の経済研究所によります公開シンポジウムを始めさせていただきます。本日はお忙しい中ご出席いただきまして誠にありがとうございます。進行役を務めます町田と申します。よろしくお願いいたします。

本日のテーマは「観光ビジネスと雇用創出」です。実は、私ども経済経営学部では本年度より観光&国際ビジネスコースという新しいコースを設置いたしました。それで今日最初に報告いただきます小澤教授は、今は経済研究所の所長ですけれども、昨年、一昨年と経済経営学部の学部長をなさっていました。今回のこの新しいコース、観光&国際ビジネスコースを設置するのに大変尽力をされた学部長でした。

観光に関わるコースを設置することがきっかけで、ご専門は人事管理、人的資源管理ですけれども、それと観光とを結び付けた領域で研究を進められ、基調講演を最初にしていただくこととなります。ちょうど90分1コマ分ですけれども、前半を講演、後半をパネルディスカッション、パネリストは観光ビジネスと関わりの深いお三方となります。

まずは小澤教授よりご講演をお願いいたします。

小澤：皆さん、こんにちは。ただ今ご紹介に与りました経済経営学部、小澤でございます。本日はご多忙にもかかわらず多数のご参加をいただきまして厚く御礼を申し上げます。

私は現在、経済研究所の所長を務めておりまして、モデレーターの町田

教授と共同で「観光ビジネスと雇用」に関する研究を昨年1年間続けてまいりました。その成果を踏まえ、今回は京都市と横浜市を中心にご報告を申し上げます。

今日パネリストとしてご参加いただきました三垣先生は京都に関する専門家であり、村澤先生は横浜に関する専門家です。両先生をお迎えしたうえで、私は主として聞き取り調査と公表データを基にしたご報告をしたいと思っておりますので、しばらくお付き合いをお願い申し上げます。

標題は、「観光ビジネスと雇用創出」としております。実は観光ビジネス、観光産業、これは幅広い経済的な波及効果を持っており、それ以上にその波及効果の中で雇用に関する創出効果、これもかなり高いという実情がございます。そこを1つの出発点にして、京都市と横浜市におきましてホテルビジネスや、観光ビジネスがどのような現状と課題を持っているのか、それを両先生から引き出せる教訓的なもの、新たな発見があるかもしれないということを考えましてご報告を申し上げます。

この目的に沿いまして、観光ビジネスが地域雇用には及ぼす影響を京都市と横浜市を例にして検討いたします。特に創出効果が高いというのは宿泊ビジネスです。

宿泊ビジネスの雇用創出効果が高い理由を、ご説明します。宿泊ビジネスの中で、フルサービス型ホテルを例にあげましょう。フルサービス型ホテルでは、宿泊に加えて宴会、料理、それから結婚式といったいわゆるシティホテルが提供するサービスをほぼ全て提供できます。今日お越しになっておられる三垣先生も実はこのフルサービス型ホテルのご経験が豊富でありますので、私の説明に思わぬミスがあるのではないかと若干の不安があります。というのは経験年数から言いますとはるかに先輩なりのので、私の説明に誤りがあれば、あとでご訂正をお願いしたいと思っています。

まず第1点です。京都では、ホテルの新增設がかなりございます。その関係でホテル業務に携わる人材の不足感がかなりあります。ただその一方で、ホテルで必要としている仕事、例えば、「ホテル開発」、これは新規のホテルを開発するという意味ですけれども、それからさまざまなホテル業務、末端のルームメンテナンスに至るまで多様な職種がホテルにはあるの

ですが、その職種間で人材の不足感は一様ではないということが言えると思います。

他方で、宿泊施設間の競争は多彩です。多彩な理由がありまして、対象とするお客さまが違うのです。富裕層向けのラグジュアリーなホテルからバックパッカー対象のゲストハウス、インバウンド対象の民泊までターゲット階層に応じた宿泊施設間の競争は多様です。これらに変化する状況への対応と、これらに伴う雇用創出を主としてフルサービス型のホテルを中心に聞き取り調査を行いました。その結果が今日の報告になっております。

一般的に観光ビジネスは、日本の政府、各県、市町村レベルでかなり期待しているのです。この市場規模ですが、実は約26兆円強ございます。これが昨年度の数値ですが、その中でいわゆるインバウンド、訪日外国人旅行者が消費する金額、これが3.6兆円で、実はケースから申し上げますと13%強。あまり多くはありません。そして観光産業が生産に波及する効果、付加価値効果等を考えていきますと、雇用誘発効果としては2016年度で言いますと、約450万人強の雇用創出効果があるというデータがございます。

そこで、今政府等がインバウンドに注目する理由を考えます。みずほ総研さんの2年前の報道によりますと、インバウンドが増えている結果として小売業、宿泊と飲食サービス業といった業種で労働需要を引っ張った。言い換えれば人手不足が強まっているのです。ここにインバウンドの影響が見えると思われまます。

もう1点重要なのは、インバウンド消費の伸びがかなりあるということがございます。その雇用創出効果ですけれども、このような2つの業種を中心にしますと、27万人前後新たな雇用が創出されまして、2016年の雇用を下支えするというデータがございます。

ただ一方で、足元ではインバウンド消費の中身が変容しつつあるという状況の確認ができます。つまり来日される外国人のお客さまの買われるもの、それが変わりつつあるのです。かつては電気製品でした。それが最近では化粧品等に変わってきていますし、日常生活用品にも変わってきています。そのような消費の中身の変化についても注目をする必要があります。

さて、このような観光産業ですけれども、それが地域経済に及ぼす効果、これがかかなり高いのです。例えば、日本銀行さんの昨年のプレスリリースをご覧ください。直接的な消費が関西圏内に波及する効果を考えていきますと、かなりの比率がこの図からご確認いただけたと思います。つまり、地域の観光消費を増やすことによって地域の経済が活性化しやすいという要因をインバウンドが含んでいるのだということが言えるのです。

そこでこのようなインバウンド消費の特徴です。今年の夏ごろに発表されました訪日外国人消費動向調査によりますと、外国人の訪日観光客の皆さまが日本でしたこととして、まずは他では食べられない日本食を食べる、ショッピング、繁華街の街歩きということでした。景勝地観光というのは意外と高くはないのです。

次回来日時にしたいことですが、日本食とショッピングの地位は変わりません。それに対して繁華街の街歩きが下がって、自然景勝地観光が増えていくのです。ということは、このようなりピーターにこそ自然景勝地観光をアピールする機会があるのではないかと想像されるかもしれません。

そのような観光消費の中身を考えます。観光の面でもコト消費、実際に何か物を買うのではなくて体験、経験を買うと、そういったコト消費が急増しています。これは実は訪日客のりピーターが増えてきたことによるものになるのです。そのようなコト消費ですが、例としては美術館等の見学、ゴルフ場、テーマパークの見学が高く、年々上昇しています。地域別ではオーストラリアが最も高く、続いてはフランス、英国というように欧米圏です。一方で、比較的低い傾向がありました中国でも最近では倍増するといった具合で、3年間で、かなりの変動が見て取れるのではないかと思います。

結論から言いますと、何を選ぶかということは国籍地域別に特徴が見られるのだということになると思われます。

そこで、訪日外国人の中で訪日回数と消費動向の関係を、りピーターに注目をいたしますと、りピーターになるほど1人当たりの旅行支出が高いという傾向が発見できました。

いわゆるインバウンドのお客さまですが、約6割がりピーターです。そ

のリピーターを国籍別に見ていきますと、韓国、台湾、中国、香港の順に多いのです。東アジア近隣4カ国と地域で86%を占めているということがございます。

さらに付け加えて言うと、訪日回数の増加とともに1人当たりの旅行支出、これが高くなります。特に10回以上のいわゆるファンです。ファンになりますと、1回目に比べると2から4割程度高いと。このように消費額が増えていきますし、さらに訪れていただく地域も変わってきます。訪日回数が増えますと地方を訪れます。いわゆる1回目、初心者レベルは東京を出発点にしまして東京、富士山、京都といったゴールデンルートを選ぶのですけれども、何回も日本に来るうちにそれ以外の所に行きたいという傾向が強まってきます。インバウンドの消費行動を見ていきますと、訪日回数が増えるほど日本酒のファンや温泉のファンが増えてくることから、日本酒や温泉、これらもリピーターに対しては強い訴求要素になっていると思われれます。

そこで、特に消費額が多い中国に注目をいたしました。昨年度に訪日されました中国の方は700万人を超えていまして、そのうち団体ツアーが3割を占めています。もっと重要なのは何かと申しますと、お買い物にかなりのお金を使っていただけなのです。ここ最近の傾向から申しますと、化粧品、香水をドラッグストア、あるいはデパートで買われている、購入者単価も高いという、こういうことが分かると思われれます。

さて、そこで京都市の観光の現状ですが、観光消費額全体で1兆1,000億円を超えました。その中で約2,700億円近くが外国人の方です。ポイントはどこにあるかとい申しますと、観光客の中に占めるインバウンドの比率は1割強ですけれども、観光消費に占める割合を考えると、倍近いのです。つまり、外国人消費額の単価は日本人消費額単価の倍です。つまり、より多くのお買い物をしていただけるという点がありますし、その結果としては観光消費全体の波及効果は1兆2,000億円を超えます。それに伴う雇用誘発、新しい仕事の口として13万6,000人の雇用が生まれることとなります。

宿泊客数ですけれども、過去最高です。ただ問題になりますのは、外国

人のお客さまの中にいわゆる無許可民泊での宿泊者数が約110万人。かなりの数がございます。

ここが実は一番大きな問題点と考えております。

あともう1点は、京都を選ぶ理由です。選ぶ理由は、外国人、インバウンドの方の場合では京都観光で得られる京都の中のコンテンツです。いろいろな行事等に価値を感じたということになります。そして、京都の誇る歴史、伝統文化に対する関心・評価が高いために京都に何泊かされ、京都を回遊されるというパターンに思われます。

さらに、リピーターの京都の歴史、伝統文化に対する関心は4年間で2倍になっていることにも注目すべきと思います。

さて、そこでこのような京都市観光客調査の結果ですけれども、光の部分を、つまり良い部分を申し上げますと、多くのインバウンドの方が買物をしていただく結果として経済的な波及効果は1兆円を超えていますし、雇用の誘発効果も高いです。

一方で、無許可民泊での宿泊客数が、正確な推定はできないのですけれども約110万人を超えるだろうという数字が出ています。と申しますのは、京都の市役所の中には民泊に関するクレームを受け付ける専門の部門がございます。そこでは聞き取り調査等も含めていきながらこのような数字が出ていていると思います。

あともう1点は、この雇用誘発効果、観光ビジネスによって新たに生まれた雇用ですが、実は小売業、サービス業がメインですけれども、この業界の人件費は他の産業に比べて低い。その理由はいわゆる非正規雇用に頼っている部分が多いということにありますし、それに関連して外国人労働者に依存することもこの理由の背景となっております。

さて、そこで実際に京都市内におけるホテルビジネスの雇用効果を考えましょう。宿泊施設の稼働率は平均で9割を超えています。言い換えますと、京都に泊まろうと思ってもなかなか泊まれないということになります。一方で、宿泊施設もバラエティーに富んでいます。宿泊施設がかなり多様になっていまして、従来型の旅館に加え、宿泊特化型のホテル、フルサービス型のホテル、あるいは京町家をリノベーションいたしました旅館など

多様な形態の宿泊施設がお互いに競い合っています。さらに、その実態を見ますと、京町家をリノベーションした旅館であっても、夫婦で経営する小規模な旅館もあれば、5部屋ですけれども従業員20人を超えてサービスを提供するハイグレードな旅館もあるというように、京町家自体を使った旅館でも実は多様であることが確認できました。

そこで、前に述べました無許可民泊の問題点に戻ります。京町家を利用した民泊や京町家を転用したゲストハウスで違法、もしくは違法性が極めて高い宿泊施設の利用者が多いという点があります。

もう1点、これは気が付かないことが多いのですが、このような施設の利用者は、実は日本、京都にあまりお金を落としてくれません。その理由は、宿泊料、航空運賃、さらに京都市内における観光手段であるタクシー（実は違法白タクです）、こういうものの利用料も含めてパッケージとして日本国外で一括して払ってしまい、日本で使うのはお買い物だけとなります。あとは料理を食べるときにお金を払う程度となり、それらを踏まえた波及効果の内実を考えていきますと、脱漏部分はかなりありますし、それに加えて雇用誘発効果の内容等についても喜んではいられない部分がかかりあると思います。

これは実際に私が撮影いたしました、ワンルームマンションを1棟買いましてゲストハウスとして使っている例です。

雇用創出効果のまとめとして、大まかな動向をお伝えします。1つは宿泊特化型ホテルの新設の増加。これは東京も変わりません。それから、フルサービス型ホテルについては、ターゲティングを行い、ターゲットに絞った誘客をしています。MICEといった企業関連の大規模展示会のツアーに注力をされるグランヴィア京都さんとかグランドプリンスさんという例もありますし、また一方で、富裕層向けの個性派のホテルチェーンの進出もごぞいます。

宿泊特化型ホテルを新設している理由は簡単でして、要は人手があまり要らないので純利益率が高いのです。さらに付け加えて言いますと、お泊まりがメインですから誰でも参入しやすいというので様々な業界から入ってきたのです。それに加えて、幾らか高めな宿泊料を設定するような、こ

のような宿泊特化型ホテルの中での差別化を図る傾向もございます。アパホテルさんがその例です。そのようなホテルで仕事をされる経験ですけれども、実は幅と深みがありません。狭い範囲の仕事を経験されますので、それ以上専門的技能を高める機会を得るのが極めて困難なのではないかと私は思っております。

フルサービス型ホテルのターゲティング、つまり目標とするお客さまなのですけれども、これが分かれています。1つは、富裕層向けホテルのコアとなる課題があります。高付加価値化を促すのですけれども、一方で人材が足りません。それはそうですよね。ホテルの増加に対応してホテル業界で仕事をする人材を供給しようと思っても、新卒はまだしも中堅の人材がなかなかいないということがございます。そのような人材不足感が強い理由なのですが、主として低付加価値労働、安い賃金で仕事をお願いできる客室の清掃を例に挙げましょう。このような職種に対して需要は多いのです。けれども、政府が力を入れてますし、京大や一橋でつくりました観光専門の職業大学院をつくってはいるのが、そのような人材に対する需要は実はそう多くはないのではないかと、というのが聞き取り調査の結果でした。人材不足ゆえに、観光MBAに社員を派遣する余裕が業界にあまりない状況もあります。

あともう1点、人材不足を考慮いたしましてルームチャージを高めていこうとする場合には、むしろ逆に改装する際に客室数を減らして、サービスをよりよいものにしようとする志向を持った高級ホテルさんが2カ所ございました。さて、そのような高級ホテルチェーンとして、有名な「星のや」さん（東京駅にもございます）がその地にうまく根付いて、その地の持っているいいところをうまく訴求する、そのようなコンセプトで旅館をつくっています。京都の場合では、川沿いに設置してしまして徒歩では行けません。川船を使って行くのです。

それから、この画面をご覧ください。ここはかつてNTTさんがつくりました京都の電話局です。電話局の外観をうまく生かしまして、新風館という商業施設をつくりました。

かなり若者に人気が高まりましたが、この施設を含めた土地全体を再開

発することとなりました。今ご覧になっているのが来年の末ごろ完成を予定している建物です。商業施設を階下おき、上層部に日本に初進出をしますアメリカのACE Hotelチェーンが入ります。こういうように既存の商業施設をリノベーションしていきながらより幅広い層を狙っていく、そういう戦略を採っているホテルもあることとなります。

さて、そこで富裕層対象の外資系ホテルが多い理由を考えます。これはなぜかと言いますと、インバウンドのお客さまからすれば、日本のホテルチェーンよりも世界的に展開しているホテルチェーンの知名度が十分高いからです。ブランディングによって差別化ができるわけです。

ハイアットを例にしますと、パークハイアット、グランドハイアット、ハイアットリージェンシーというように、ランクごとにブランドを変えてお客さまを個別に囲い込んでいますし、その囲い込みを強化するためにメンバー制度、会員制度が充実しております。ハイアットグループを例にしますと、全世界で7,000万人ぐらい会員がいるのです。かなりの会員がいますので固定客が作られますし、インバウンドのお客さまからすると、よく知っているホテルだから泊まりやすいというメリットを使っていることが確認できると思います。

この辺のところは、実は日本のホテルの問題点でもあるのです。そこで、外資系のホテルがどのようなサービスをするかを説明します。お金持ち、特に超富裕層になってくると結構わがままなのです。そのわがままにうまく対応できる、つまりホテルの外で観光をしたいとしましょう。例えば京都で言いますと、予約でなければ入れない、そういった所で食事をしたいことを求めるお客さまが多いのです。そのような要望に対して的確に対応できるという仕組み、これは外資系ホテルのほとんどでは、「ホスピタリティー」につながります。日本の「おもてなし」は、どちらかというとお客様がホテルや旅館に入ってからの「さりげなく、お客様のニーズを斟酌した対応」ですので、この点で、私としては両者の違いを感じております。

そこでホテルとしましても、お客さまが多様なニーズを持っているので、どう対応するかということは、それはホテル自身の戦略の選択によるのです。ダイバーシティーへの対応もできますし、インバウンドの対応と

いってもインバウンドの幅を広げまして、中国以外のヨーロッパにもエージェントを通して連携をする。あるいは先ほど言いましたMICEに注力をするなどのパターンがあります。特にMICEの場合で言いますと、大型のフルサービス型ホテルの稼働率を上げるという狙いも伺えます。

このようなホテルの戦略と人材育成との関係を考えてみましょう。フルサービス型ホテルの従業員となった場合にどのようなキャリアを積めるかには、基本的には、学校歴が影響いたします。専門学校卒は即戦力です。すぐに使えるというので、実地訓練をしているからです。一方で、大卒は他の業界と同じように幹部候補です。

まず現場を知るために3年以上の宿泊部門等の現場経験を経た後で、営業・開発等の要員としてキャリアを積んでいくということになります。

さて、そこでこれも1つの整理として、雇用創出効果の質的側面を考えます。雇用創出効果の質を比較してみます。フルサービス型ホテルは、そこで仕事をすることによって得られるキャリアをみると、質的な能力形成はかなり高いものがあるのです。一方で、宿泊特化型の場合には仕事の範囲が狭いですから、そう深い経験は得られません。

さらに付け加えて言いますと、差別化を図るには他の所では容易に得られるようなコモディティー、汎用品ではなくて、お客さまがそのホテルでしか得られない、そういった経験価値を創出していくことが必須です。それに絡めて言いますと、ごく少人数限定の宿泊客を対象にした旅館は、経験価値による差別化の例として私は考えております。

そこで1つ結論を申しあげます。京都市のホテルビジネスが示唆するものは何かといいますと、まずはホテルビジネスが求められる人材の二極化と、あともう1点はインバウンドも含めました観光消費が創出する雇用の内容の多様性であると思います。このように考えていきますと、インバウンドといってもその対応策は一般論では言えないと私は考えております。

それから、補足になるのですが、京都のホテルの稼働率が高い原因を分析しました。観光客だけに注目しがちですが、京都に本社を置く企業さんは結構あるのです。それら京都市の企業さんは東京に本社を移さずに京都で頑張っておられまして、そのような京都に本社を置く大企業の法人需要

が、ホテルの客室稼働率を底上げしているものと判断しています。

その次です。一転して横浜に変わります。京都に比べるとちょっと数字が下がっているのが、横浜の観光集客実人員です。約3,600万。延べでは5,000万人を超えます。観光消費は3,557億円ですので、お1人当たり1万円程度です。この金額はいかがでしょうか。高いでしょうか。低いでしょうか。「観光」として横浜に訪れた人たちは、増えています。一方で、宿泊客数は多少増減があるものの、延べで620万近く、実数が72万人ぐらいです。京都に比べるとはるかに少ないという状況です。

横浜市は市が10月にアンケートをします。その結果を見ると、面白い特徴があります。横浜を訪れる観光客の皆さまなのですが、全体では60代以上が最も多いのです。その次に、30代と続きます。そして、地域ですが、東京に次いで埼玉からの観光客が多い。この理由は想像できます。飯能からも乗り換えなしに横浜に行けます。さらに、池袋経由で行きますと湘南新宿ラインがありますから、かなり行きやすいですし、来訪目的も買い物、飲食が多いことがわかります。

同伴形態は、友人、知人が多くはあるのですが、ご夫婦、子ども連れも意外と多いのです。特に休日になると子ども連れが夫婦よりも多くなります。

あともう1点、日帰り・宿泊の区別なのですが、年間を通して日帰りが多いという点と、ただし、ある特定の地域の施設を訪れる場合には宿泊者が多いということが言えると思います。

消費金額ですが、日帰りで6,000円ちょっと、宿泊で3万円ちょっとです。滞在時間は4～5時間で意外と短いです。日帰りで埼玉から来られて埼玉に戻るといようなことを想定しますと、これが妥当と思われます。

さらに、観光客の流れ（動線）を調査しています。一例ですが、これは横浜赤レンガパーク中心のお客さまの動線です。これを見れば分かるように、横浜赤レンガ倉庫は、回遊する際の経由点として位置付けられたと思いました。

横浜市観光ビジネスの現状と課題をごく簡単に整理しておきました。日本初の開港都市で横浜は異国情緒をまず1つの観光資源として強調します。開港150年の歴史なのですが、それにともない、異国情緒や、日本発

祥の地、例えばキリンビールさんなど日本で初めて作った製品、商品が意外とあります。

ただ一方で、インバウンドにとっての魅力を考えていきますと、いかがでしょうか。異国情緒、これは外国のお客さまからすると、求めて来るものは「日本らしさ」ですので、ずれが出てきます。極論すれば、インバウンドの視点から考えると、横浜の「異国情緒」は観光資源とはならないと言えるかもしれません。

さらに最近の新聞記事を見ていきますと、このような表現がありました。「インバウンドに素通りされる横浜」です。泊まっていただけなのです。泊まっていたいてお買い物をしていただかないと、その地域の経済は活性化しません。そういう点では、「異国情緒」を選択しますと、それ以外の観光資源をある意味で切り捨ててしまう。その他を切り捨てるということは、その他の切り捨てたものに対して愛着を持って訪れるお客さまを切り捨てるといふようになります。つまり戦略を実際に企画立案する場合には、どれかを選ぶという決断が必要になります。

そこで、この京都市と横浜市、観光ビジネスの視点から見えるものは何でしょうか。私は常に世間の常識を疑うように指導していますし、私自身も研究する場合の「モットー」にしています。常識に従いますと、歴史と伝統文化を観光資源とする京都市、開港都市と異国情緒を観光資源とする横浜市です。しかしながら、「京都モデル」という言葉が経営学にはございます。何かと言いますと、京都で戦後創業した企業さま、オムロン、ワコール、村田製作所が典型ですが、独創的な製品の開発に主眼を置いた経営をしています。それらの企業さんを含め、京都発祥の企業さんが、本拠を東京に移さずに京都市に残っています。

経営者同士が思いを一にしまして、あえて東京に本社を移さないという決断をしています。それによって、法人のホテル需要が生まれているのです。

一方で横浜ですが、東京まで20分という地の利があります。さらに、産業構造の転換がありました。今の「みなとみらい地区」にかつては何があったかを想像してください。造船所です。その造船所跡地をうまく再開発して、商業施設等を展開しています。この結果、横浜港周辺の観光資源開発

に成功し、誘客ができていけると言えるかと思います。

伝統産業とは言っても、実は日々革新がないと、新たなことをやっていかないと生き残ってはいけません。京都のある企業さんには、「代々創業」という言葉がございます。つまり代が変わるごとに新たなものを、ビジネスを展開するという「精神」、これが京都の魅力の維持に貢献しています。この写真（nikiniki）は、八つ橋のメーカーさんが作った若い女性向けの新ブランド製品です。さらに、これ（SVB京都店）はキリンビールさん系のクラフトビールのお店です。SVB京都店は京町家を改修して開店して、1年間ぐらいありますか、若いお客さんが結構来ています。横浜では、生麦の工場内にレストランを作っています。このように、地域特性に合わせて展開する仕方を変えています。つまり観光資源を考える一番いいポイントは何かといいますと、日常生活の中の気付きから作り出すことです。

インバウンド対応の視点から考えていきますと、外国のお客さま、特に、訪日回数が5回、10回のリピーターが希望するものは、日本人の日常生活を体験することです。そうしますと、今、皆さまが日ごろよく行く所、ここをご想像ください。なぜ行くかと言いますと、魅力があるからです。日常生活の中で、地域住民をリピーター化するのが商業施設の基本的な成功要因です。

さらに、宿泊特化型のホテルの増設。これはある意味で言うと好機、チャンスと私は考えています。というのは、夕食を済ます場所を考えるからです。あるいは夕食を済ます前後で夜出掛ける場所を考えていきます。そうしますと、ホテル周辺の料飲店、あるいはいろいろなイベントなどを開催している施設の視点からしますと、宿泊特化型のホテルのお客さまを誘客する大きなチャンスだと私は考えています。

要は、新たな観光資源を考えるきっかけとして、地域の人たちに支持される商業施設、さらに加えてその地域におけるコト消費を考えることです。これらをうまく訴求するポイントをつくり上げ、対外的にPRをしていくなれば、それによってその地域における経済活性化が可能となる、このように私は考えております。

ご清聴ありがとうございました。（拍手）

町田：京都と横浜で例を挙げながらお話をさせていただきました。引き続きましてパネルに入りたいのですが、その前にパネリストとして今日ご参加いただいた方を簡単にご紹介いたします。この今日お配りしたパンフレットの最初のページにお二方のお名前が挙がっております。三垣和典先生と村澤彰先生です。

三垣先生は、そこにもございますように、現在「ホテルグランヴィア京都」総務部顧問ということで、現役ばりばりのホテルマンです。実際には、グランヴィア京都にたどり着く前にいろいろなホテルで開発、宴会、ブライダルあるいはホテルマンの教育とさまざまな職務に従事されています。そういうご経験に基づくお話を聞くことができるのではないかと思います。

それから、村澤先生は「横浜赤レンガ」の初代社長です。初代社長というのは、「横浜赤レンガ倉庫」の準備ができて、そこにほんとに社長さんでいらっしまったわけではなくて、もともとの倉庫を商業施設としての「赤レンガ倉庫」に仕立て上げた、その立て役者というふうに従っております。

お二方は、先ほど申し上げました経済経営学部の新しい「観光&国際ビジネスコース」の実務教育を、実務家出身の先生として担われています。われわれ従来型の教員は社会のことはあまり知らないで議論のことばかり話しているとよく言われるのですけれども、それと異なり、現場のことをご存じの教員として、現場のお話をさせていただくということで、小澤先生が学部長のときにお2人を招きいたしました。今、実務家の先生方はどこの大学でも欲しがっていて、なかなかいい先生を見つけることが難しいのです。大学に来ていただけた両先生が、どういう先生かというのが今日のシンポジウムでお分かりいただけるかと思います。

パネルに入る前に、私どもが意識して京都、横浜に決めた背景をご説明します。われわれの大学が位置する飯能に関して少し考えてみますと、ついこの間の11月に「メッツア」が開きました。来年になると「ムーミンパーク」が開くということで、いわゆる観光スポットができて観光地の名乗りを上げるかどうかという、そういう状況と思います。

ただどういうふうに飯能が観光地として育っていきえるのかどうかというのは、まだ私のなかでは全然分からない状況なのです。そういう意味で京

都、横浜は先進事例といいますか大先輩、それも成功した先輩ということで、まずは京都のお話と横浜のお話を少しずつしていただいて、それからパネルに入りたいと思います。

それでは、三垣先生からよろしく願います。

三垣：ただ今ご紹介いただきました三垣でございます。今日はお忙しいところお集まりいただきましてありがとうございます。過分なご紹介をいただき有難うございます。

私の現在の仕事は京都の玄関口にあります「ホテルグランヴィア京都」とご紹介いただいたのですが、正式名は「株式会社ジェイアール西日本ホテル開発」と申します。本社がJR西日本になります。なぜホテルができたかと言いますと、平安建都1200年記念事業で京都駅の玄関口（関西空港から直通の特急運行）に世界から来られる方をお迎えできるホテル（4代目の駅舎・京都駅ビル）を創るということが目的でした。学生の方に「平安建都1200年って何年」ってよく聞くのですけれども、794年ですねと意識してもらうために話します。

京都はその時代から良いものを作ろうという形で革新してまいりました町です。ですから、頑固な町でもありますし、溶け込むとなかなか味のある町です。私は東京を含めてホテルの仕事をさせていただいて、昭和56年、今から37年ぐらい前、京都に来ました。最初に営業に携わったのですけれども、なかなかお店に入れてくれないのです。「あんさん、どこから来たん」「東京からです」「そうやろうな」。「あんたな、塩梅悪いなそこから入ったらあかんで」って言われたのです。そういう経緯がございます。（補足：京都のセールス訪問マナーは勝手口から入る。玄関の「のれん」をくぐられるのはお客様でした。大きな失敗でした。その後繰り返しのご挨拶で3年目には快くお話を聞いていただくことができるようになりました。そのお客様が先生となり現在の大切な「対等のお客様」となっております。）

京都でのホテルとしては3つ開業に携わらせていただきました。これまでの経験の中では、皆様はご存じかもしれませんが、京都・浦安にありますブライトンホテルです。長谷工コーポレーションが新規ホテルを創りまし

た。そのホテルの構想から携わって5つ開業業務の経験をさせていただきました。それらを経て、もっと大きな組織で仕事をしたいということ併せてJRの方にご相談しました。「実はホテルができるんだよ」ということで、現在のホテルグランヴィア京都に着任させていただきました。

私は、「ロビーが大好き」なのです。お客様と話をするのが又大好きです。お客さまから頂いた声をそのままスタッフにうまく伝える、という仕事をさせていただいています。今は顧問ですけれども、開業時は宴会・料飲部門、ホテル売上げの3割の宴会部門を担当させていただいていましたので、その経験（ブランド造りとマーケティングのバランス）をどう生かせるかということを考えました。

その後、JR西日本ホテルズとしてカンパニー組織を作るということで、平成16年に本社機能（補足：JR西日本の一部（課）所からホテルグランヴィア京都へ）を充実させることになりました。そこに社命（カンパニー統括部担当部長、マーケティング本部長兼務）で「三垣さんしかいないんだけど、ちょっといろんな所（各ホテル）へ行って話（カンパニー体制強化）してきてね」という話をいただきました。皆様ご存じの広島、岡山、大阪、和歌山、奈良、三宮、尼崎にJR西日本ホテルズがあります。

そういった経験をした知識を生かしてスタッフ教育を兼務しながら約10年間接客部門を担当させていただきました。年間250人のアルバイト、それから、正規採用が大体年間70人です。新入社員教育、インターシップ、幹部社員教育を中心に仕事をさせていただいておりました。

現在も出勤すると、朝からロビーに行ってお客様にご挨拶をして1時間ほど館内を回ってから仕事に入っている、そういう現在でございます。

前置きが長くなって申し訳ないです。今日は京都の観光とホテル事情というテーマで、小澤先生が細かいお話をまとめていただいておりますので、簡単にお話しさせていただきます。

画面を見ていただければと思います。大体3つに分けております。

1 番目 京都市の宿泊状況 最初に京都市のホテルの稼働状況です。

本来は、ここで京都市に来られるお客様の数値のお話から入れば一番分かりやすいのですが、小澤先生にまとめていただいておりますので、この平

成30年上半期の現状について自分なりに考えてみました。各社統計はホテル間で情報を交換すればいいのですけれども、現在は、京都市観光協会でこういうデータを集めていただいています。39ホテルから40ホテルというところで大体9,500室の情報になります。

平成30年上半期をまとめますと、外国人のお客さまの利用が減ったという感覚はまずないです。顕著に増えておりまして、前年比で比べても大体5ポイント、5%平均アップしています。依然、好調に推移しているというところがございます。ただ残念なのは日本人訪問者数です。我々には、関東の方に来ていただくのを目的にしている営業政策があるのですが、自然災害がこの年の上半期は多かったので全体的に減少。10ポイントぐらい毎月下がっております。

その要因は、9月におきました台風21号の影響で、第一に外国人の方が来なかったでしょうねと言われたのです。よくデータを見ると、関西空港が1カ月、2カ月利用できなかつた影響でしょうか、関西空港自体は48%減少しています。ただこれは面白い状況と思ってしまったのが、京都へ来る方は成田、それから羽田を使う方、特に欧米の方が多いです。ヨーロッパの方には全然影響がなかったようです。新幹線を利用していただきましたので、大体ポイント的には若干の減少です。

もっとも、日本人の方はいずれにしても下がっているのは当たり前のことです。このような災害のときに行っては失礼だという気持ちがあるのではないかと思います。

7月、8月は顕著に最高値を示しておりますし、外国人比率も50%を超えています。

日本人は5月、6月ぐらいから始まって少なくなっていくのです。要因として1つは大阪北部の震災、それから7月は大雨でした。台風の影響もありました。そういうことで下がってきております。

あと1つ、ポイントになるのが6月15日に民泊新法が施行されまして、このため小澤先生がおっしゃっていた違法民泊が減ってきている。町中で聞く話なのですが、にぎやかだったらあそこは不法民泊だったと言われるようなところ、その辺から静かになっています。その分、多分違った宿

泊が増えていると思いますが、その数字は控えておりませんので省かせていただきます。そういう現状でございます。

2番目 平成29年度京都市外国人宿泊実人数

昨年になりますけれども、京都市に来られる外国人の比率です。順番で言いますと、アジア地域、中国、香港、シンガポールが増えてきております。残念ながら台湾と、それから韓国が若干下がっております。いずれにしても中国の勢いはすごいということです。

でも、ありがたいですね。全体的には353万人という宿泊になります。それから平成23年をあえて載せさせていただいたのは、東日本の大震災があった時に51万人しかお越しにならなかったということがございます。

3番目 京都市外国人宿泊割合

ここは外国人の方がどの地域から来られたかを示しています。出発地点のデータを簡単にしてしまったのですが、平成29年はアジア、先ほどの中国、韓国、台湾、香港、シンガポール。それから、増えてきているのはインドネシアとマレーシアです。イスラム教圏になります。そこが若干増えてきております。それから、ヨーロッパ17.1%、北米10.9%、オセアニア5.2%、その他8%、中近東系ですね。

右の方はホテルグランヴィア京都の数値です。若干、統計局の出発地点の数値と違います。アジアは中国、韓国、それから台湾が約8%ずつで、香港とシンガポール併せて30%が主で、インドネシアとマレーシア周辺、タイも含めてその周辺国が少しずつあります。それから、ヨーロッパはスペインを中心に、イギリス、フランス、それからドイツのエージェントと提携していますのでドイツ。それから、イタリア、スイスが若干です。ほぼグループなのですが、少なくとものが個人です。宿泊全体エリア比30%、非常に大きな比率をいただいています。

北米が26.0%。小澤先生が先ほどおっしゃっていただいた京都に本社のある企業、シアトルがベースなのです。そういった関係を含めて北米地域からおいでいただいています。それから、オセアニアはオーストラリアとニュージーランドで、皆さまもご存じのスキーが主な目的です。北海道にスキーに行って京都に寄って帰るというパターンができていまし

て、そういった形で6%。その他中近東。それから、最近は南アメリカ周辺、ブラジルからも集客がある状況になっております。現状ですので簡単な数字にさせていただいております。

4番目 観光地顧客満足度

本来はどこの観光地に行つてどういう状況ですということをお話する予定だったのですけれども、簡単にさせていただいて顧客満足度という形だけにさせていただきました。これは「京都市観光総合調査」で、インターネットで検索していただくと、細かい資料が出ています。そこでまた改めて皆様が行く所を見ていただければ幸いです。

高い満足度と書かせていただいているのは、先生がおっしゃっていた伝統文化とか美術館など個別満足度の高いものが中心になります。これは日本人と書いているのですけれども、外国人も一緒です。それから、全体的には90%以上満足しているのは寺院、神社。一に清水寺に、二に金閣寺、三に嵐山周辺、これも「京都市観光局」のデータの中に全部入っているのです。この観光地の「光と影」といいますか、たくさんの方が来てくれることになったけれども「大渋滞（交通問題）」という問題も起きています。

それから、外国人の方が特におっしゃっているのは「町の清潔さ」、「人の優しさ」です。そして、「治安」がものすごくいいなということをおっしゃっています。要するに「スマホを持っていても取られない」ねと。当たり前のことなのですけれども、そういうこともおっしゃっていただけます。全体的に97%の観光客の方が満足されているというところでございます。

そして、低い満足度では、先ほど申し上げた混雑、交通渋滞、それから前よりもだいぶ良くなりましたが、バスの渋滞です。バスが1区間15分ぐらいかかるというのがあります。あとはトイレです。それから、外国人は、取りあえずWi-Fi環境のあるスターバックスの近くに行つてSNSをというような感じでしょうか。それから、夜の観光と物価が、満足度が低いということでございます。

改善点として最近テレビでも取り上げていただいているのですが、混雑している所の状況を京都市がネット配信をして検索できることを試験的に今始めています。今、検索サイト「嵐山 京都混んでる？」で検索してい

ただいたらライブで出てきます。お客様情報として「朝行ったり、夜行ったりしたらいいのですよ」と、我々はよく言うのです。一番いいのは、朝6時から開いている清水寺に行ってくださいということです。要するに夜と朝はすいているのです。外国の方は夜どこかに帰ってしまいます。

このような観光の案内の仕方がありますし、朝は散歩をして「朝がゆ」を食べに寄っていただくこともホテルではご案内済みです。このように改善をしていければと思います。

観光地に行くには、鉄道に関しては、日本一便利です。京都駅を挟んで隣が山科駅、それから嵯峨嵐山駅へは、今では16分で行けます。以前は25分ぐらいかかりました。バスで50分、車で3時間（駐車場不足）、こういう状況ですので、例えば阪急電車・地下鉄・京阪電車を使って近くに行く、そういうご案内をしています。これはもう全ホテルに共通して、そういうお話しをしています。

こういうのは人為的なことで改善していくしかないなと思います。あとは、バスの乗り方だけです。市バスマップで丁寧にご案内をしています。

これは観光客の顧客満足度を表にしたもので、マイナス面はあまりないのですけれども、バリアフリーについては逆にいいと言われています。Wi-Fi接続環境と物価が、これは10%以上というところです。

5番目 京都市のホテル事情

京都市の新規認可では、先ほど小澤先生も話していただいた簡易宿泊施設系の申請と許可された数を書かせていただいています。以前は10数軒だったものが、平成28年813件と719件。ホテルはそれらの20分の1とか10分の1ぐらいになるぐらいで、今は20件前後になってきています。ですから、ホテルの新規の許可は少なく、この簡易宿泊施設で特に下のほうに書いてある京町家型が増えております。

では、ホテルはどのなのだとされたときに、先生がおっしゃっていたハイグレード型のフル装備ではなく、この20軒以上のほとんどになります。宿泊特化型ビジネスホテルが中心でございます。

新規ホテルとしてどこにできるのだろうかなど見ていると、私がいるホテルグランヴィア京都の周辺ばかりです。鉄道の便利がいい所です。嵯峨野

線といひまして嵐山に行くJRの路線に水族館と鉄道博物館をJR西日本が運営させていただいている横に新駅ができます。その辺りにホテル新規計画が進んでいるところです。

それから、宿泊中心型、ハイグレード型というのが東山界隈の「パークハイアットホテル」、「仮称プリンスホテル」、京都市中心街の「Ace Hotel」、先ほどご紹介いただいた所ですので、いずれにしても伝統ある建物を生かして改築しています。もしくは新築しています。

6番目 ホテル雇用の現在状況と今後の課題

経緯は他のホテルへ行って知人にいろんなことを聞いた内容を簡単に書かせていただきました。

先生がおっしゃるように宿泊経験者は今引っぱりだこです。新しいホテルをつくるには人がいないですね。だから、中間管理職の方をどうにかしてということと、それから新しいホテルをつくると、途中入社、新規採用で募集をかけるのですけれどもなかなかいません。それから、シティホテルもそうなのですけれども、アルバイトであれば、清掃要員。それから、料飲・宴会サービス。特に宴会サービスの多忙日は100人ぐらい毎日オーダーを出しますので、それが集まらないと本当に宴会にならないという時があります。実は大安の土曜日は人が集まらないから宴会受注を控えなさいという指示を出すぎりぎりのところです。そのように本当に緊迫している状態でございます。

それから、我々のホテルも含めて他のホテルへ異動。又これは新たな雇用創出になりますが、簡易宿泊施設のルームコントローラーです。40ある簡易宿泊施設のまとめをする会社、要するにエージェント機能とチェックイン機能を有した機能を会社として立ち上げた例があります。そこにホテルの宿泊コントローラーを持ってきて全体を見させるというような仕組みが始まっています。ここはちょっと気を付けなきゃいけないと思っております。

あとは、課題を書かせていただいているので、それをどうカバーするかです。まず、中間管理職の育成です。それから、新しい人員体制を作っていかなきゃいけないというところを課題として挙げています。

それからもう一つは、新卒者。専門学校は全体的に満足しています。インターンシップに常に来ていただいて、その人を見て採用できるような環境にありますので、それでそのホテルに慣れていただいているというプラスがあります。

大学の場合はそれが無いのです。ホテルの仕事に慣れる環境を、われわれ現場の人間として考えは持っています。内定が決まったらアルバイトに来てねというふうにしているのですけれども、それではちょっと遅いかなというところがございます。できるだけ大学の中でもホテルの基礎を学んでいけたらというところが1つの課題としてあります。

それから、先ほど星野リゾートというお話があったのですけれども、うらやましいですね。社内で勉強ができる。中間層もそう。自分がワインを勉強したいとか、収支管理を勉強したいという講座を含めて256あるそうです。「麓村塾」といいます。一般の方も入れるそうなので、参考になります。

最後になりますが、JR西日本との関係で、ホテルはどういった仕組みで造っていくんだというところを若干お話しします。JR西日本のグループの中に2つホテル会社がありまして、われわれジェイアール西日本ホテル開発と、ヴィアインは別会社なのです。ただ将来的には統合していこうという考えを持ってやっているのと、(全国の)JR6社のホテルが今提携をしまして、全部で70社ぐらいあります。宿泊の情報交換と予約体制も、それから料飲・調理関係のコンテストなどを行っているという形です。

ここに書かせていただいているように、施設的にはこれから30棟位にして行くということと、レベルの高いホテルを創って行こうというところがポイントになります。2020年には1万室になりますが東京オリンピックのための採用はもう終わっているのです。これから2025年(大阪万博)に向かって新しいものをつくって、どう人を育成するかという課題があります。今後は重要なのが研修です。採用した後の研修計画を立てております。次のページは5スターホテルを目指すための仕組みとして考えています。1つは、ビジネスモデルを原点に戻って整理をして、人材的にレベルの高い接客改善研修、それからコンテンツをしっかりと育てる組織文化、良いもの

を経験させて投資していく。それから、先を見越した人材育成環境。最後に、入ってきた人、入社時に優秀な人材に対して期待感とその確かさを伝えるという役目を考えているというところでございます。ちょっと長くなりまして申し訳ありません。ありがとうございました。(拍手)

町田：どうもありがとうございました。

町田：すみません。三垣先生の引き出しの多さをうっかりしてしまっていてちょっと長くなってしまいました。

三垣：すみません。

町田：では、引き続き村澤先生、よろしくお願いします。

すみません。進行が悪くてこのままだとディスカッションの時間を取れない状況かと思えます。

お二方の先生の話の何うのを中心にとということでよろしくお願いします。

村澤：先ほどご紹介いただきました村澤でございます。私は1974年、昭和49年にキリンビールに入社しまして、それから25年ほど主としてビールの営業および営業企画関係の仕事をしていました。49歳のある日上司に呼び出されまして「君には横浜にある古い赤レンガ倉庫を商業施設に開発する仕事をしてもらう」ということをいきなり告げられて、非常にびっくりしたのを昨日のこのように覚えています。今まで考えてみたことのない、経験知のないような商業施設の開発なので驚くのも当然のことでした。本日は開発した商業施設が地域活性化に役立ったのかどうかということについて、横浜赤レンガ倉庫開発事業の簡単な概要と併せてご説明を加えたいと思えます。

この写真は明治時代に完成直後の赤レンガ倉庫で、目の前には貨車が止まっております。貨車の荷物を3階建ての倉庫に保管し保税倉庫として使われていました。そもそも横浜赤レンガ倉庫は何を目的として建設されたかの事情をお話ししましょう。明治38年に日本の国運をかけた日露戦争が終わりますが、直後の明治44年に赤レンガ倉庫の2号館が建設されます。その建設目的は、近代国家として「貿易立国」で国力を付けていかなければ列強に対抗していけない、近代国家が建設できないという危機感の中で近代港湾設備を建設する必要に迫られるのです。

赤レンガ倉庫1号館は2号館の1911年の後1913年にできるのですけれども、1923年に関東大震災に遭うのです。海に向かって右側の1号館、左側の2号館はもともと150メートルの同じ長さだったのですが、1号館は大震災のときに半壊して半分の長さになりました。そうした悲しい歴史があり、第二次世界大戦後の1945年には、アメリカ軍が2号館を米軍の港湾司令部として接収して使っていました。その接収が解除されてから一時的に再び倉庫としての機能を取り戻すのですけれども、昭和40年代の後半に船のコンテナ化が進んできて、倉庫として使われなくなったまま荒れ果てるという歴史を持っているのです。創建から、コンテナ化で使われなくなるまで、横浜の歴史の生き証人とも言うべき存在なのでした。

そうした歴史を踏まえて横浜市が都市開発計画「ゆめはま2010プラン」を作ります。

それは魅力的な都市をつくるために、みなとみらい21地区を近代的な都市づくりとすれば、隣接した赤レンガ倉庫のエリアについては歴史や港や緑を感じるようなほっとした空間をつくる都市計画の一環として赤レンガ倉庫を再開発する構想なのです。

しかしながら、横浜市にはお金がありません。それで考えるのは民間活力です。キリンビールは横浜を創業の地とする会社でありまして、横浜市の都市計画に協力しようというスタンスを持っていました。横浜市は1999年に赤レンガ倉庫の再開発事業を公募にかけるのですが、それにキリンビールを中心としたグループが手を挙げて、この事業を受託するという、これがそもそもの始まりなのです。

その公募では、「港のにぎわいと文化を創造する空間をつくる」というのが横浜市からわれわれに与えられた大命題だったのです。「港のにぎわい」というのはここに商業施設をつくるという意味です。一方で「文化を創造する空間」というのは、この1号館に展示室やホールをつくって文化活動を推進するという計画だったのです。

私は「横浜赤レンガ」という、事業を開発・運営する会社を自ら設立し、事業に取りかかります。何よりもまず初めに考えたのは、先ほど申し上げた「横浜の歴史の生き証人」という事実で、開発するからにはそれを生か

したやり方をしようと考えたのです。

それで、これはみなとみらい21地区のマップなのですがすけれども、ここにある長崎の出島に見える所が赤レンガ倉庫のあるエリアです。下の赤印の所がJR桜木町駅です。そこから赤レンガ倉庫のところまでは15分から20分かかる非常に不便な立地なのです。普通、商業施設は駅のターミナルや広い駐車場併設等お客様が来館しやすい条件を整備して建設するのが常識なのですが、赤レンガ倉庫の立地は商業用の立地としては劣悪でした。そこで考えたのは「差別化」です。内外の商業施設の現地視察を繰返して分かってくるのは、繁栄している商業施設には必ず「ウリ」というのがあって、他との明確な差別化を図っているのです。ですから、私は「赤レンガ倉庫」の再生にあたっては、他の商業施設にはないような「ウリ」をつくって、差別化を徹底的に図ろうと考えました。

まず差別化の第一は、1911年明治44年に造られた「古い」赤レンガ倉庫の建物そのものです。「本物のそのまま」を使っていこう、日本人の近代国家をつくるという当時の意気込みを今日に伝えていきたいということで、全て当時の部材、材料を復元し、保存しました。それと、港の景観です。こういったハード的な魅力。これがまず一つの差別化。

差別化の第二は、商業施設ですからテナントの魅力です。物販や飲食のテナントは他の商業施設で人気があるという理由ではなくて、われわれのほうで自ら探して絶対にこの赤レンガ倉庫の中に入ってほしいという、自分たちの目で目利きをしながら出店要請をして魅力をつくらうと考えました。

三番目の差別化は、広場の活用です。これはアニバーサリーで花のイベントなのですがすけれども、広場を使った大きなイベント、季節の風物詩的なイベント、それを徹底的に磨いてお客さんを呼び寄せようと考えました。

要するに、赤レンガ倉庫そのものあるいは港の景観の魅力、それからテナントの魅力、イベントの魅力、この3本立てで他の商業施設と大きな差別化を図ろうというふうにやったわけです。

その結果、これがアートリンクという現在でも続けているスケートリンクですが、このように来てみたらこんなことがあったという非日常的な楽

しいイベントを次々と実施してお客様を集客してきました。

赤レンガ倉庫は2002年の4月にオープンします。これは当時5月12日の地元の新聞なのですけれども、「集客150万人の赤レンガ効果」という見出しが躍っています。オープン直後から地元に活性化効果があったと評価され、報道されたのでした。それから、これはその中の一節なのですけれども、周辺エリアをパワーアップしてくれたと、商店街関係者も赤レンガの開業効果を歓迎しているという、記事内容になっています。開業初年度は670万人のお客様が足を運んでくださいました。なぜ来館者数が分かるかといいますと、別に私らが数えているわけではなくて、それぞれの入り口にカウンターが設置されていてお客さんの出入りをカウントしているのです。その後、私が社長を退任するまでの8年間、入館者数は毎年500万人を超えていました。毎年お客様アンケートをやってみて分かってきたのは、来館者のうち33%、3分の1が横浜市民なのです。そして地元の横浜市民が繰り返しリピーターとして来てくれてコア層を形成し、そこに観光客の浮動層が加わって赤レンガ倉庫の賑わいが形成されているということが、統計の上でも分かってきました。

最近、私が現社長に会って話を聞いたところ、年間の入館者数は500万人ではなくて600万人になっているとのことでした。原因を聞くと、広場でのイベント回数を大幅に増やして充実化させたため県外からのお客さんが増えたとのことでした。それでその結果、横浜市民の比率が33%から25%に下がったと説明していました。このように県外からお客様を集客していることが数字で明らかになっていることで、横浜市からも横浜が元気になったと評価されました。

さきほど地図を示してご説明申し上げましたけれども、「みなとみらい21地区」がこの地域でありまして、赤レンガ倉庫はここ。みなとみらい21地区のほうから赤レンガ倉庫に伸びているプロムナードがあります。そこにはかつて山下公園あるいは元町・中華街の方向に向かっていた貨物線の線路があって、それを横浜市がプロムナードとして整備してくれたのです。赤レンガ倉庫は、新しい街「みなとみらい21地区」と、元町・中華街とのちょうど中間点、結節点と私は言っていますけれども、その中心に位置し

ています。この結節点に横浜赤レンガ倉庫がオープンしたことによって、新市街と旧市街の間の回遊性が非常に高まったということがはっきり言えると思います。

今日は時間の制限もありますのでこの辺にいたしますけれども、振り返ってみますと赤レンガ倉庫が年間500万人の集客をし続けているのは、明治時代の建国精神に湧く日本国民の思いを背負った重厚な赤レンガ倉庫の佇まいと新しい情報発信をしていこうというぶれない開発コンセプトに沿った運営が支えていると確信しています。そして「横浜赤レンガ倉庫が横浜市の活性化に大きく貢献したこと」は、はっきり分かることを特に今日は強調しておきたかったのです。ご清聴ありがとうございます。ごぞいしました。(拍手)

町田：ありがとうございます。本来ですとここからパネルディスカッションに入るところなのですが、先ほども申し上げましたように3時間目の時間帯を使いまして今日はシンポジウムという形にしたのですが、ちょうど3時間目の授業が終わる時間になってます。ですので、小澤先生、よろしいでしょうか。

小澤：それでは、いったんこれで終わりにいたしまして、ご質問があれば個別にお答えしたいと思います。よろしくお願ひします。

町田：ということで、今、小澤先生からお許しを得ました。本当に進行の不行き届きで申し訳ございません。お二方の先生は経済経営学部で授業を持っていらっしゃるしますので、今年は無理ですけれども来年度科目等履修生として市民の方が受講されることも可能ですので、もしご興味を持たれたのでしたら教務課にお問い合わせいただければと思います。

今日は本当にどうもありがとうございます。ごぞいしました。(拍手)