

2017年度共同研究・論文

# 地域雇用創出と観光ビジネス —京都市と横浜市を例にして—

小澤 伸 光  
町田 欣 弥

## はじめに

本論文の目的は、観光ビジネスが地域雇用に及ぼす影響を京都市と横浜市を例にして検討することにある。

特に、観光ビジネスの典型例として宿泊ビジネスの現状と雇用の状況を、フルサービス型ホテルへの聞き取り調査を中心として明らかにする。そして、インバウンド対象の宿泊施設が地域社会に与える影響について、京都市東山地区の町内会長への取材によって確認する。また、観光客の購買行動の態様を、東山、祇園、四条河原町地区の定期的な巡検を通して、示すことにする<sup>1</sup>。最後に、観光資源を考える視点を、京都市、横浜市を例にして再検討する。観光ビジネスが地域観光資源を基盤として形成されるが故である。

上記を踏まえて、ホテルビジネスの現況と課題について、新・増設が進む京都を例にして考察する。結論を先取りすれば、ホテル関連業務に携わる人材の不足は、ホテル開発からルームメンテナンスに至る多様な職種で様ではない。宿泊施設間の競争は多彩であり、富裕層対象のホテルから、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、ターゲット顧客層に応じた宿泊施設間の競争は多様であり、それに伴って、雇用の状況<sup>2</sup>が変化するからである。

## 1. 観光ビジネスの経済効果

観光ビジネスが近年注目を集める理由は、1) インバウンド消費が、国

内特に地域内における経済的波及効果<sup>3</sup>、雇用創出効果が高いことと、2) インバウンドの市場成長が期待されるからである<sup>4</sup>。

なおここで留意すべきは、インバウンド対象の観光政策を重点とするのは新しいものではない。例えば、関東大震災後の復興が進んだ1930年代初期には、欧米人富裕層対象の誘客を促進するため「上高地ホテル」、「雲仙観光ホテル」など、14の「国策」ホテルの新設が、当時の鉄道省国際観光局主導で行われている。新設だけではなく、1927年開設のホテル・ニューグランド（横浜）は、当時の国策に沿って改装されている<sup>5</sup>。

さて、上記1) に示した、インバウンド消費の地域内における経済的波及効果、雇用創出効果の高いことは、次に示す、日本銀行の報告で確かめることができる。

インバウンド消費の経済効果の特徴は、

- ①波及の広がり方が大きいこと（製造業や金融・不動産など幅広い業種に及ぶ）
- ②域内の成長への寄与が大きいこと（他の産業で同額の最終需要が発生した場合より付加価値は大）、

である<sup>6</sup>。

これを示すのが次の図1である。

インバウンド消費の波及効果は、域内が域外の約2倍近いことを示している。注目すべきは、域内波及効果の内訳で、「金融・不動産」が「製造」とほぼ同額の数値となっていることである。これは、インバウンド対象の宿泊施設、商業施設の建設、賃貸それに伴う融資等金融サービス需要の創出を意味していることになる。

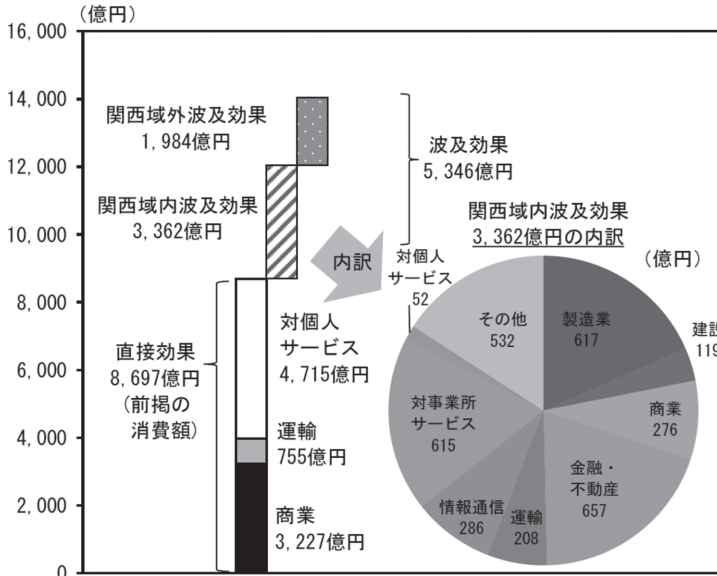
インバウンドによる国内消費の波及効果が高いだけでは、インバウンドに注目する理由として十分なものではない。

インバウンドが重視されるのは、今後の成長が期待されるからである。

図2から分かるように、2018年度におけるインバウンド（訪日外国人旅行）が旅行消費に占める割合は、17.3%でしかない。

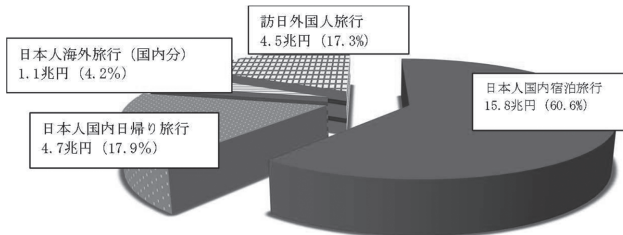
観光消費に占めるインバウンドの比率は、それほど高いものではないのである。それにもかかわらず、政府がインバウンドの受入を重点施策にする

### 生産額ベース(16年度)



出所：日本銀行 (2017)

図1：関西におけるインバウンド消費の経済効果<sup>7</sup>



出所：『平成30年度観光の状況：要旨』p. 20第198国会提出2019年6月

図2：日本国内における旅行消費額

のは、インバウンドによる雇用創出効果が高いと判断しているからである。この点を、松野 (2016) によって確かめてみよう。

「2015年のインバウンドの消費による経済効果は、生産誘発効果が6.8兆円、付加価値誘発効果が3.8兆円、雇用創出効果で26.7万人に及ぶ計算だ。

雇用創出効果の増加分を業種別に見ると、恩恵を受けたのは小売業の12.9万人、次いで宿泊・飲食サービス業3.9万人となる。これら2業種で全体の半分以上が誘発される格好である。小売業や宿泊・飲食サービス業の雇用ひっ迫に、好調なインバウンド需要が一定の影響を及ぼしているとみて間違いなさそうだ。<sup>8)</sup>

そして、インバウンドの増加の内実と消費行動との関係を検討すると、そこには、訪日回数が増えるほど旅行支出が増加する傾向にあることが分かるのである。

「訪日外国人旅行者の61.4%が訪日回数2回目以上のリピーター。リピーターの割合は、ほぼ横ばいで推移しているが、リピーター数は大きく増加。

観光・レジャー目的の訪日外国人旅行者のリピーターの国籍別構成比では、韓国(30%)、台湾(25%)、中国(18%)、香港(13%)の順に多く、東アジア近隣4ヶ国・地域で86%を占めており、今回この4ヶ国・地域のリピーターについて分析を行った。

訪日回数の増加とともに1人当たり旅行支出が高くなる傾向があり、特に『10回以上』の客層では1回目に比べ2~4割程度高い。

訪日回数が増えると、地方を訪れる割合が高くなる。また、ひとり旅の割合が高くなり(香港は『夫婦・パートナー』の割合が増加)、個別手配の割合が高くなる傾向がある。<sup>9)</sup>

この背景について、京都市内における観光客の購買行動の巡検による分析である程度推定することができる。

東山地区、祇園、四条河原町は、インバウンド初心者のゴールデンルートの一部として知られている。季節を問わず、中国、台湾、香港等の若年層がグループとして行動している。彼ら・彼女らの購買行動を見てみると、いわゆる土産物店での購入はそれほど多いものではない。徒歩による回遊が主体である場合には、喫茶店等での休憩、飲食店での昼食が消費行動の大半を占める。清水焼の店舗は少なくないのだが、若年層を見ることはほとんどない。和服を着て回遊し、飲食することが中心であるので、消費額はさほどのものではない。若年層の所得水準を考慮すれば、当然のことで

あろう。

しかし、リピーターのケースでは、初回の回遊ルートから離れ、あるいは、同じルートを取るにしても、以前とは異なる購買行動を取るようになる。例えば、清水寺に至るルートの中で、高級品を扱う店舗を訪れる、あるいは、清水焼を購入するために山科の窯元を直接訪れることになるのである。訪日回数を増す過程で、年齢とともに所得水準が上昇することから、高額品を買う経済的な余裕が生じ、さらに、商品に関するより深い情報を得ることができるからである。

## 2. 京都市観光ビジネスの現況

京都は伝統的な観光資源を有し、インバウンドを中心に観光客の増加が著しい。富裕層対象のホテルの増設・新設など、付加価値の高い観光ビジネスが躍進しているように見えるが、それは必ずしも良質な雇用創出に結びついていないのが現状である。

2018年3月施行された京都市民泊条例による規制があるものの、中国からのインバウンドでは、中国内で航空・宿泊・日本国内における旅行代金を支払い、日本国内での現金支出が増加しないビジネスモデルが増えているのである。

また、法令を無視した観光行動の結果、地元では「観光公害」の言葉さえ出ているのが実態である。

注目すべきは、ここ10年における京都観光ビジネスの変容である<sup>10</sup>。それ以前と比べて、「よそ者」を受け入れることに寛容さを増しているのである。スターバックス コーヒー 京都二寧坂ヤサカ茶屋店(図3)、Spring Valley Brewery京都店(図4)などに見られるように、京都の伝統的な建築物の再生によって、観光客に加え、地元住民をもターゲットにしたビジネスを展開し、成功を収めている。

また、「聖護院八つ橋」では女性・若者を対象に新製品を開発し、別ブランド(nikiniki)で展開を始めている。別ブランドとする理由は明白である。伝統商品である「聖護院八つ橋」とは異なる顧客層を新たに開拓す



出所：著者撮影 2018年2月

図3：スターバックス コーヒー 京都二寧坂ヤサカ茶屋店



出所：著者撮影 2017年12月

図4：Spring Valley Brewery京都店

るためには、従来のブランドとは異なるブランドとすることで、「新しさ」、「違い」をメッセージとして顧客に伝えるからである。伝統商品と一緒に売るとは、新製品のイメージを伝統商品と重ねることになり、ブランド・イメージの混乱を来すので、初期投資が増えるにも関わらず、敢えて別店舗での展開としたのである。とはいえ、新ブランド店舗の規模はそれほど大きなものではない。リアル・オプション戦略の実践として、理解することが可能である。

伝統にとどまること無く、地域の景観を尊重しつつ、イノベーション、リノベーションによって新たなビジネスを展開することができれば、雇用創出と結びつけることができることを示唆するものである。

京都市内におけるリノベーションの別例として、図5の喫茶店を示すことができる。観光客の回遊ルートから少し外れており、観光客価格とは異なる価格設定とすることで地域住民を主たる顧客として獲得することに成功しているのである。この例では、ターゲティングを地域住民とすることで、地域に根ざしたビジネスの創出を行っているのである。これはまた、



出所：著者撮影 2018年2月

図5：京町家<sup>1)</sup>をリノベーションした喫茶店カウンター

観光客をあえて外すことで別セグメントの顧客に焦点をあてることのメリットを示唆するものである。

とはいえ、これら飲食・小売りサービス業における店舗の拡大によって生じる雇用創出効果はあるものの、雇用の大半が販売スタッフであることから、常用雇用の拡大には必ずしも結びつかないことに留意すべきである。

京都市内における調査で意図したことは、聞取りと巡検を通じてえた現場レベルでの実践的な知覚・認識によって、マクロ推計データに見る経済効果とりわけ雇用創出効果実態を、検証することであった。

観光ビジネス当事者へのインタビュー、観光客の動線と消費行動の定点観測による確認を行ない、公表されている統計データの持つ意味の検討も併せて行なっている。

これまでの調査を整理し、当初気がつかなかった知見の幾つかを整理すれば、次のとおりである。

第一は、富裕層向けホテルの新・増設である。高付加価値化を目指すものであるが、他方で人材不足を招いている。ただし、人材不足感が強いのは、客室清掃など低付加価値の労働であり、宿泊部門の中間管理職需要が増えているとはいえ、高度職業人材への需要は限定的である。

改装する際に、客室数を減らすのを2件確認しているが、それらは、高付加価値化に加えて人材不足への対応として理解することができる。また、同一ホテルグループ内で、よりランクの高いブランドのホテルを新設する例もある。

第二に、富裕層向けホテルの差別化をする際に、ダイバーシティへの対応が一つの課題となっている。LGBTを例とすれば、結婚式の企画・受入、人材採用などの実績を持つホテルが既に存在する。

また、インバウンド対応でも、①中国のみで無く、②欧米特にスペイン人の誘客のための現地事業者との提携、さらに③MICE（Meeting, Incentive tour, Convention・Conference, Exhibition）に注力するために、シンガポールに独自営業拠点を設置している例がある。

MICEの件数では、京都是横浜と国内3位を争っている状況である。MICEはビジネスを主たる対象とするが、国際規模の学会の誘致も含んだ



ビジネスである。横浜がMICEに強みを持っているのは、主会場である「パシフィコ横浜」が小規模会議室を多数擁し、国際学会の誘致に成功しているからである。また、MICE誘致の主体である「横浜観光コンベンションビューロー」が地方自治体の補助金に依存せず、法人会員の会費等を主な資金源としていることも、成功要因としてあげられる。すなわち、DMO<sup>12</sup>としての自立性・自律性を発揮する条件を充たしているからである。

なお、横浜はホテル客室数が少ないという弱みを持っているが、東京都心部に近いという利点を活かし、横浜市内に加えて東京都内のホテルも利用するという割り切りをしていることにも注目すべきであろう<sup>13</sup>。

第三に、伝統的な観光資源を活用した外部企業の受入である。スターバックス コーヒー 京都二寧坂ヤサカ茶屋店、Spring Valley Brewery (SVB) 京都店を例にすれば、伝統的建築物のリノベーションによって、新たな顧客の創造を果たしているのである。

スターバックス コーヒー 京都二寧坂ヤサカ茶屋店は、「大正時代の面影を残した、歴史と文化を感じる町並みにある築100年を超える2階建ての伝統的な日本家屋を使用した店舗です。主屋と大塀（だいべい）は、『産寧坂伝統的建造物群保存地区保存計画』において伝統的建造物に指定されています。』<sup>14</sup>

SVBを例にすれば、若い女性の入りやすい雰囲気や醸成することで、観光客のみならず、地元住民へと顧客層を拡げているのである。

そのための、クラフトビールの開発、飲み比べやすいグラスサイズ、独自メニューの開発と価格帯の設定で誘客に成功しているのである。

このように、既存の観光資源をどのようにすれば、ターゲット顧客にアピールするかの検討、検証、確認こそが、当該ビジネスの成功を左右し、雇用創出を可能とするのである。SVB京都店にせよ、スターバックス コーヒー 京都二寧坂ヤサカ茶屋店にせよ、従業員の主力は若年層である。人件費抑制故にアルバイトに頼らざるを得ないとはいえ、これらアルバイトがチェーン拡大に伴って正社員化する可能性があり、ここに観光ビジネスによる雇用創出の期待を見ることができよう。

第四に、伝統産業の自己革新である。

「八つ橋」は少なからぬ企業が生産、販売しているが、「聖護院八つ橋」は若い女性向けに、従来とは異なるコンセプトの製品を開発した。

その際、注目すべきは、全く別のブランドを用い、さらに別店舗でのみ販売していることである。京都の老舗は、事業拡大を必ずしも意図していないとするのはマスコミの虚像である。京都の老舗の経営で注目すべきは、伝統は尊重し、継承はしつつも何らかの革新をすることを家訓とする例を見ることができることである。「nikiniki」はまさにその一例である。

第五に、景観を維持しつつ新たなコンセプトによって開発した商業施設が、観光客を呼び込んだのみならず、周辺の商業集積の拡大をもたらすことである。

一例として、新風館周辺地区をあげることができる。新風館は、京都市有形文化財であった元京都中央電話局の外観を残したままりノベーションし、ファッション、飲食、雑貨のテナント30店と中央部のイベント広場を設置した。大正時代建築の特徴を示す外観と、ファッション性の高いテナント、中央広場でのイベントによって、若者層のリピーターを確保することに成功した<sup>15</sup>。2016年に閉館し、2019年にホテルと商業施設を併設して開館する予定である。ファッションに興味を示す若者の誘客に成功したことは、それら若者を対象とするブティック、セレクトショップを周辺地区で開設する大きな動機づけとなった。このように、地元住民の誘客に成功することによって、新たな商業集積を形成し、観光客の回遊経路に組み込まれることになるのである。このような新店開設は当然のことながら、雇用の創出と結びつくことになるのである。

しかし、雇用効果を京都労働局の最新のデータで確認すると、また、別の論点が浮かび上がる。

「平成31年4月の有効求人倍率（季節調整値）は、有効求人数が前月比で0.5%増加し、有効求職者数は同1.0%減少した結果、1.63倍で、昭和48年3月以来、46年1か月ぶりに過去最高に並んだ。なお、前月より0.02ポイント上昇し、24か月連続で1.5倍以上の高水準を維持している。

新規求人倍率（季節調整値）は、新規求人数が前月比で3.0%減少し、新規求職者数も同2.2%減少した結果、2.64倍となり、前月より0.02ポイ

ント低下した。

新規求人数（原数値）は、前年同月比で0.2%減となったが、その要因は、建設業、卸売業、小売業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、医療、福祉、複合サービス事業、サービス業（他に分類されないもの）は前年同月比で増加したものの、農、林、漁業、製造業、情報通信業、運輸業、郵便業、金融業、保険業・不動産業、物品賃貸業、生活関連サービス業、娯楽業、教育、学習支援業で減少したことによる。

製造業では、食料品、飲料・たばこ・飼料製造業、繊維工業、はん用、生産用、業務用機械器具製造業、その他の製造業、輸送用機械器具製造業等で減少したことから、製造業全体では前年同月比で2.3%減少した。]<sup>16</sup>

京都府の雇用情勢を見ると、全般的には改善が進んでいるものの、増加したのは「建設業、卸売業、小売業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、医療、福祉、複合サービス事業」等であり、金融保険業、製造業等は減少しているのである。京都府の南部、北部との比較が必要ではあるが、これまでのインバウンドによる雇用効果のある産業とはいくらかのずれをみてとることができるのである。

### 3. 京都市の観光の現状とホテルビジネスにおける雇用効果

京都市産業観光局（2018）『京都観光総合調査平成29年』によって、京都市の観光ビジネスにおける「光」と「影」を示すことができる。

「光」の部分は、次の通りである。

- ①観光消費額 1兆1,268億円、外国人消費額2,632億円（観光客数に占める外国人観光客の割合13.9%、観光消費額に占める外国人消費額の割合23.4%）
- ②経済波及効果 1兆2,213億円、雇用誘発効果13万6千人

「影」の部分は、次の点である。

- ③無許可民泊施設での宿泊客数（推計）：無許可民泊施設であるため捕捉できない宿泊客数（実人数）約110万人

そして、上記調査には現れないが、「雇用誘発効果13万6千人」の中身

に大きな問題を抱えている。観光消費の中身である「宿泊費」、「料飲費」、「物販費」に占める人件費に注目してほしい。小売業・サービス業の人件費は他の産業に較べて低いのが実態である。また、労働集約的な産業でもあるので、人件費削減のために非正規雇用に頼ることが多く、それはまた外国人労働者に依存することにつながる。

雇用創出効果は、フルサービス型ホテルと、宿泊特化型ホテルとでは極めて異なる。近年の動向をみると、次の3点が特徴である。

- 1) 宿泊特化型ホテルの新設増加
- 2) フルサービス型ホテルにおけるターゲティングの分化：例として、MICEに注力するホテルグランヴィア京都、京都グランド・プリンス・ホテル
- 3) 富裕層向け「個性派ホテルチェーン」の進出：星のや京都

#### 1) 宿泊特化型ホテルの新設増加

理由は明快である。粗利益率が、フルサービス型ホテルに比して高いからに他ならない。

F&B、プライダル部門のスタッフ・施設がほとんど不要であり、ADRとRevPARに注力したマネジメントとなるため、関連スタッフの人材育成・調達負担が軽減されるからである。

参入障壁が低く、異業種からの進出も少なくない。また、やや高めめのADRを設定し、当該業態での差別化を図る傾向もある。他方で、ホテリエとしてのキャリア形成の幅と深みを欠くために、人材の定着に課題を抱えることとなる。

雇用創出効果の質を、宿泊特化型ホテルとフルサービス型ホテルとを比較してみよう。担当できる職務の種類から、当然のことながら、宿泊特化型ホテルでは経験できる職務はフロント業務が主体となり、F&B、コンシェルジュ等のスキルを習得する機会はない。キャリア・パスを考慮すれば、フロントから副支配人、支配人への階梯はあるもののそれら管理業務の内容は幅も狭く、深さあまりない。全国展開するあるホテルチェーンでの勤務形態をみると、宿泊特化型の制約があるとはいえ、ワークライフバランスは良好とはいいがたい。

## 2) フルサービス型ホテルにおけるターゲティングの分化

フルサービス型ホテルの課題は下記のところにある。テイラー（2019）の示すように、ワークライフバランスと給与水準が他の業界の水準に比して良好とはいえないことである。

ワークライフバランスは、通年24時間営業という業務特性を回避することができない点で、宿泊特化型ホテルと共通する。これについては、繁閑期における顧客数の変動という要因の大きさ故に、非正規雇用によって人件費比率を抑制するという対応がなされてきた。宿泊等の業務間で必要とされるスキルの相違が大きいため、やむを得ないとする発想が常識となっていたのである。これに対しては、複数の職務をこなせる人材を計画的に育成することで、ある程度の対応は可能であろう。ただし、そのための人材育成計画と、各職能のプロ意識の変革が前提条件であり、相応の準備期間が必要となろう。

また、観光産業の中で、ホテルエの給与水準が高くないことはどうであろうか。

『週刊ホテルレストラン』2019年6月19日号によれば、地域別、ホテルタイプ別に賃金格差が生じていることが分かる。

大都市圏のラグジャリーホテルでは、必ずしも賃金水準が低いとはいえないのである。賃金水準を下けているのは、低職位のシニア層の賃金の性質によるのである。すなわち、ホテルエとして求められるスキルがあまり高くない職務に、転職組のシニア層が就いていることが一つの要因となっているのである。

必要なのは、単純な生産性の増加、付加価値の増加ではない。我が国サービス業全体に共通している、高付加価値化の課題に通底するもの、すなわち、コモディティ化の回避策なのである。コモディティ化の回避には、他では得られない「経験価値」を創出し、顧客の共感と理解とを獲得することである。

富裕層対象の外資系ホテル（ラグジャリーホテル）で、高い宿泊料を維持できるのはこれがあるからである。既述のように、京都市内の当該ホテルでは、近年の改装に際し、宿泊室を減らして200室以下とした例が存在

する。人手不足への対応の一面もあるが、個客へのホスピタリティを徹底するには、顔の見える範囲内での接遇が必須であり、それらに対応できるスタッフには限りがあるからである。

そのような「経験価値」を宿泊ビジネスで提供できるのは、外資系ホテルに限らない。京都市の例で言えば、ごく少人数の宿泊客のみ受け入れる旅館をいくつか例示することができる。

さらに、ラグジャリー層とは異なるセグメントにターゲットを絞ったビジネス展開も行われている。既述のMICEが一例である。もっとも、国際的な学会や展示会では事前の仕込み期間が3から5年と長いこと、それら開催情報をいち早くえるための情報収集・営業拠点を海外に設けることも必要となる。

世界的なホテルチェーンは、富裕層向けからビジネス向けまでセグメント別にブランド展開を行っている。また、会員制組織とすることで、ブランド別のサービス水準の保証と、さらに、ポイント制とすることで個客の囲い込みをしているのである。

しかし、それら、均質化されたサービスは、他方で、同一サービスに飽き足りない顧客層をターゲットから外すことになる。いわゆる「ニッチ」の存在であり、それらセグメントに「差別化」を具現化するサービスで対応し、新たな顧客層を開拓することができる。

ラグジャリー層対象の「個性派ホテルチェーン」が展開できる「立地」を発見することができるのである。

既述の「星のや京都」が一例である。注目すべきは、外資系「個性派ホテルチェーン」の展開である。新風館の再開発によって我が国に初進出する「ACE Hotelグループ」を取り上げてみよう。ACE Hotelグループの特徴は、地域の文化の尊重と、コミュニティ拠点としてホテルを位置づけていることである<sup>17</sup>。

このように、ホテルチェーンが多数進出する中で、既存のホテルの対応は一樣ではない。例えば、京都駅八条口におけるホテルの新設状況を検討してみよう。

図6、図7は、ホテルの新設が著しい京都駅八条口の状況を示すもので

ある。

個性派宿泊特化型ホテルとして「変なホテル」(図6)、ビジネスホテルである「ヴィアイン京都」、ハイグレードビジネスホテルである「ホテル・ヴィスキオ京都」(図7)である。図7の両ホテルは、本年6月に開業した、JR西日本ホテルグループ傘下のホテルである。「ヴィスキオ」は、



出所：著者撮影 2019年6月

図6：京都駅八条口 「変なホテル」



出所：著者撮影 2019年6月

図7：京都駅八条口 ヴィアイン京都（奥）、ホテル・ヴィスキオ京都（手前）

ジェイアール西日本ホテル開発の展開する新ブランドであり、これによって同社は、「グランヴィア」、「ヴィスキオ」、「ヴィアイン」の3ブランドによる市場の棲み分けを図ることになる。

京都市のホテルビジネスが示唆するものを要約すれば次のとおりである。

雇用創出効果の実態を聞き取り調査によって得られたことは、ホテルビジネスで求められる人材の2極分化であった。

インバウンドも含めた観光消費が創出する雇用は、一様ではない。マクロレベルでの雇用創出効果の内実、聞き取り調査による現場の確認によって初めて明らかになるのである。それによってのみ、創出される雇用のキャリア・パスに見られる幅と深みを見いだすことができることになる。なお、補足すれば、京都のホテルの稼働率が高い原因は、観光客によるもののみではない。京都に本社を置く大企業の法人需要が背景にある。

#### 4. 横浜市の観光ビジネスの現状と課題

平成29年（1月～12月）の観光集客実人員は3,631万人、観光消費額は3,557億円であった<sup>18</sup>。京都市と比べると、誘客1人あたり消費額は極めて低い。これは、日帰り観光客が多いため、宿泊客が少ないことによるものである。

横浜市の観光ビジネスの現状と課題を次のように示すことができる。

日本初の開港都市であるが、観光資源としての「異国情緒」にはメリットとデメリットとが存在する。

例えば、開港150年の歴史、「異国情緒・日本発祥の地としての独自性例：麒麟麦酒」はすべての観光客に魅力ある資源といえるだろうか。実際、インバウンドに対して魅力をアピールできるだろうか。そこに、ターゲットの二律背反を見いだすことができる。

すなわち、インバウンドには「異国情緒」が資源とならない。結果として、インバウンドに「素通り」される横浜という課題が存在する。「選択」することは「他を切り捨てる」ことという、マーケティングの常識を確認することができる。



切り捨てたことによる、今でも継続している商業集積中心の再開発への展開を、みなとみらい地区とその周辺に見ることができる。ランドマークタワー等を中心とする商業集積の形成に加え、「パシフィコ横浜」は、MICEセールスの基盤としての機能を果たしてきた。みなとみらい地区は、商業集積、オフィスビルそしてタワーマンションが開発の柱であった。遅れていた、オフィスビルの建築も、日産自動車グローバル本社、村田製作所研究センター、資生堂グローバルイノベーションセンターの開設が進み、オフィスの空室率は極めて低くなっている。

注目すべきは、上記に見る本社機能に加え、研究開発拠点の設置が目につくことである。さらに、東京地区におけるライブ会場の不足に対応して、「音楽アリーナ」の開設である。計画されているものとして「びあアリーナMM」など合計3カ所がある。

これら施設の拡充は、ホテルの誘客を容易にすることから、2000室規模の大規模宿泊特化型ホテル、富裕層対象のホテルの新設が進んでいる<sup>19</sup>。音楽アリーナは「コト消費」の典型であるし、ビジネス客はホテル需要の下支えをすることから、ホテル開発が進むことになるのである。

## 要約と結語

京都市と横浜市とを、観光ビジネスの視点から再考すると次の点が浮かんでくる。

まずは、世間の常識を疑うことから始めよう。

「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、

というのは妥当であろうか。

実際、「京都モデル：戦後創業し発展した企業が本拠を移さずにいる京都市」<sup>20</sup>を想起すれば良い。

さらに、「東京まで20分」という地の利と産業構造の転換を利用して商業施設の集積の展開を果たした横浜市を検討しよう。例えば、造船所跡地の再開発をし、みなとみらい地区、「パシフィコ横浜」を資源として

「MICE」の地道な誘致活動を行って成果をあげてきた。横浜港周辺の再開発の例として、横浜赤レンガ倉庫を指摘することができる。

観光資源は、「日常生活の気づき」から創出することができる。

インバウンド対応の視点を考えると、インバウンドのリピーターが望むものは、日本人の日常生活を体験したいことである。そうであれば、次のような問いを切り出すことで、観光資源の発見につながるのである。われわれ日本人の「日常生活でよく行くところ」はどこだろうか、である。

「なぜ行くかを考える」ことをとおして、「魅力」を再認識することができるのである。これを実践するのが、商業施設の魅力作りの原点となる。つまり、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KSFなのである。

さらに、宿泊特化型ホテルの増設を好機と捉える業界はどこだろうか。素朴な問いを考えれば良い。宿泊客の「夕食」はどこで済ますのだろうか。そうすれば、ホテル周辺の料飲店には、宿泊特化型ホテルの開業を、ビジネス機会と捉えることができる。ホテルと料飲店との機能的分業と考えれば良いのである。

このように、観光ビジネスの雇用創出効果は、ホテル業界だけをとっても一様ではない。雇用の量的側面のみならず、質的側面への配視が必須なのである。

一般的に言えば、観光ビジネスによる雇用創出は、直接効果を考えれば、卸・小売業、宿泊業、飲食サービス業など生産性の低い部門で生じることとなる。観光業界における業務の特性とホテル業界における宿泊特化型ホテルを中心とした新・増設を考慮すれば、高度職業人材の需要創出には、必ずしも繋がらないのである。

しかし、これを逆手に取れば、次のような結論を導出することができる。観光資源の創出が雇用に与える効果は、観光ビジネスの内容によって決まるのだから、高付加価値のある資源作りから出発すれば良いのである。

顧客を「マス」で捉えるのではなく、セグメンテーションの細分化を通して、多様なブランディングで「個客」を囲い込むのも一方法なのである。ストライプ・インターナショナルのブランディングが参考になるであろう

し、実際、同社は、独自の個性的ホテル「Koe」を展開しているのである。ACE Hotelグループも同様である。これらこそ、コスト削減ではなく、高付加価値創造による良質な雇用創出を可能とするのである。それら活動を担う人材育成計画の策定と実施が、不可欠の条件となることを最後に指摘する。

## 主要参考文献

統計データ集・調査報告・事業報告

- 1) 京都市『京都市の工業』京都市
- 2) 京都市『京プラン』京都市
- 3) 京都市『都市計画マスタープラン』京都市
- 4) 京都市『京都市景観計画27』京都市
- 5) 京都市『事業所・企業26』京都市
- 6) 京都市『京都市の商業26』京都市
- 7) 京都市『京都市統計量28』京都市
- 8) 京都市『地域統計要覧25』京都市
- 9) 『京都市観光総合調査平成28年版』
- 10) 「京都市振興計画2020」マネジメント会議資料集
- 11) 京都労働局（2019）「京都府の雇用失業情勢平成31年4月」
- 12) 横浜市文化観光局（2018）『平成29年度集客実人員調査及び観光動態消費動向調査報告書』
- 13) 横浜観光コンベンションビューロー『平成28年度事業報告』
- 14) 横浜観光コンベンションビューロー『平成29年度事業計画』

## 観光関連文献

- 北寿朗・西口泰夫（2009）『ケースブック京都モデル』白桃書房
- 京都市景観・まちづくりセンター（編）（2009）『京町家の再生』光村推古書院
- 金徳謙（2016）『観光地域調査法』美巧社
- 近藤政幸（2018）『着地型観光の経営的条件：DMO/DMCに至る地域産業

複合体のバリューチェーン』大阪公立大学共同出版会

高橋一夫（2017）『DMO 観光地経営のイノベーション』学芸出版社

辻幸恵（2009）『京都こだわり商空間』嵯峨野書院

テイラー雅子（2019）「宿泊業界における成長戦略として人材育成」『日本労働研究雑誌』pp. 47-59、2019年7月

徳賀芳弘（2016）『京都企業』中央経済社

中川政七（2017）『日本の工芸を元気にする』東洋経済新報社

林清（2015）『観光産業論』原書房

姫田小夏（2017）『インバウンドの罫』時事通信社

松浦大将（2016）「雇用を下支えするインバウンド」『みずほインサイト』  
みずほ総合研究所2016年2月17日pp. 1-4

労働政策研究・研修機構（編）（2007）『地域雇用創出の新潮流』労働政策研究・研修機構

労働政策研究・研修機構（編）（2018）『次世代を創る地域雇用政策』労働政策研究・研修機構

## 雑誌

『観光文化』「特集 観光の経済波及効果を高めるには」2015年4月 日本交通公社

『観光文化』「特集 観光地における雇用環境を考える」2016年7月 日本交通公社

『事業構想』「特集 観光ビジネス参入」2016年7月 事業構想大学院大学出版

『事業構想』「特集 新観光ビジネス」2017年5月 事業構想大学院大学出版

『週刊東洋経済』2019年6月29日号 東洋経済新報社

『週刊ホテルレストラン』「特集 ホテルエの賃金」2019年6月19日号  
オータパブリケーションズ

『週刊ホテルレストラン』「トップインタビュー」2019年6月7日号  
オータパブリケーションズ

注

- 1 観光調査については、金（2016）、観光産業全般については、林（2015）参照
- 2 観光地における雇用環境については、『観光文化』（2016）参照。
- 3 観光の経済波及効果については、『観光文化』（2015）参照
- 4 インバウンドビジネスの実例については、『事業構想』（2016）、（2017）、姫田（2017）参照
- 5 日本経済新聞2019年6月23日
- 6 日本銀行「関西におけるインバウンド消費の経済効果」日本銀行大阪支店2017年7月
- 7 関西におけるインバウンド消費額と平成17年地域間産業連関表を用いて関西域内・域外波及効果（1次間接効果）を算出。（出所）観光庁、法務省、経済産業省
- 8 松野（2016）p. 2
- 9 観光庁プレスリリース2018年3月30日
- 10 京都市における統計データは、文献1）から10）を参照。京都における伝統産業に関し、辻（2009）中川（2017）を参照。京都市の産業と雇用の変遷は、標記データ（1-10）から西陣織等の伝統産業の衰退、製造業の海外移転、修学旅行の変化などの社会構造的な変動と、それを踏まえた京都市の「街づくりプラン」の効果検証を行うことが不可欠である。これについては、紙数と時間的制約から今後刊行予定の別稿で扱う。地域雇用創出政策の実態、効果については、労働政策研究・研修機構（編）（2007）、（2018）を参照。地域雇用創出効果の測定は、各産業部門における域内調達率の計測が必須であるが、サプライチェーンの変化が急速な場合には、正確性はどうしても乏しくなる。小稿で聞き取り調査、巡検に中心を置いたのは、上記の制約も一因となっている。
- 11 京町家については、京都市景観・まちづくりセンター（編）（2009）参照。
- 12 DMOについては、近藤（2018）、高橋（2017）参照。
- 13 ただし、「みなとみらい地区」の再開発の進展に伴い、京セラによるソフト開発拠点の設置、資生堂、村田製作所の研究開発拠点の開発、さらにライブ会場など音楽アリーナの複数設置などの計画が進んでいる。このような法人需要、エンターテインメント需要を見込んだ大規模ホテルの新設を確かめることができる。2311室を有す「アパホテル&リゾート」の2019年9月開設が一例である。
- 14 スターバックスコーヒー・プレスリリース2017年6月22日
- 15 新風館における「ワゴン」ショップを用いた「商い支援事業」については、辻（2009）pp. 58-61参照
- 16 京都労働局（2019）
- 17 『週刊ホテルレストラン』「トップインタビュー」2019年6月7日号 pp. 6-

9オータパブリケーションズ

- 18 横浜市文化観光局 (2018)
- 19 『週刊東洋経済』2019年6月29日号pp. 38-39
- 20 京都企業の特徴については、徳賀 (2016) 参照。