



美しい KYOTO

ハイアット リージェンシー 京都

総支配人 横山 健一郎

1. 京都

“美しい日本の私，川端康成”大久保喬樹著の中に，川端康成著“古都”について書かれた章がある。二人の女性の生き方が美しい季節感とともに描かれ，著者（大久保氏）の言葉を借りれば，物語の形を借りた歳時記として綴られている。京都を舞台にした物語である。“古都”は京都を舞台にすることで，成り立つ作品であることを再認識した。以下，抜粋である。

「“古都”における京都は，それぞれの長い暮らしの伝統を継承する様々な場所が織り合わされ，季節の進行につれて息づく一個の生命体的存在として描かれているのである。そしてその全体を通じて，とりわけ京都的な特徴として浮かび上がってくるのは，銘柄つまりブランド性ということである。行事，場所，暮らしぶりなどの細々したことまで，なにがしかの由緒のある特別，特権的なものとして登場するのである。京都という特別の都の長い伝統の集積，文化の記憶の結晶であり，これらの銘柄 - 名の意味するものを分かち合うことによって共同体が形成されるのである。さらに続くが，本来純然たる自然物であるにもかかわらず，北山杉は“北山”という名を冠せられることによって，文化財に変容する。それは名だけのことではなく，実際に床柱，座敷柱として用いるため，植え付けから始まって，枝打ちなどの手入れ，切り出してからの丸太磨きなど丹念に人間が手を

入れて自然物をほとんど人工物と化するのである。個々の人間も，あらゆるものを共同体の文化の中に組み込み，糧としてしまう存在である」。然るに，京都は，この土地，地形，風土が生んだ環境，そして千年を超える都として栄枯盛衰が作りあげた共同体である。京都学派の和辻哲郎が著書，“風土”の中で，文化と文明の違いについて書かれた一節がある。「一国の文化ないし美意識といったものは，その国の風土に根差す」。また，彼は「文明とは，採りたての野菜にサラダ油をかけて食べることであり，文化とは，採りたての野菜を漬物桶の中に何日も漬けて，こくという隠し味を出して食べる，この隠し味のことを文化という」。“こく”そして時間の“刻”こそ，が京都である所以と私は考える。常に刻を経て，進化を繰り返す京都（意識せずあるいは意識をして）では，日々の様々な活動，生活，思いが積み重ねられ伝統になる。同じように，作り手の意識か，あるいは使い手の意識か，常に様々な変化に対応し続ける京都の商品が，ブランドとして伝統を創出し，お互いの価値を更に高めあう役割を果たす共同体が京都である。

上述にあった北山杉は，その時々々の生活環境，歴史，価値観を背景に生産量が増加し，植え付けから切り出しまでの期間にかかるかなりの厳しい作業や工程，自然との対話が人工物，

文化財，そして北山ブランドとして価値を生んだのである。しかし世界的温暖化など，山，自然環境の変化もさることながら，私たちにはコントロールできない外的要因，グローバリゼーションによる生活様式の西洋化が，北山杉の持つ特性を価値とせず，和室，日本間，床柱，座敷柱の仕様が激減した。その結果として北山杉の生産量が減ってしまった。この事象は決して北山杉に止まらず，すべての商品，設備，施設，事業，企業に顕在するリスクである。そのリスクを受け入れ，最小化することがイノベーションなのかもしれない。事業継承をやめてしまえばリスクは回避，あるいはリスクフリーになる。しかし事業をやめることは一選択肢ではあるが，継続性を考えると解決にはならない。リスクを保有しながら最小化するために，サステナブルな価値を創出，維持し，必然とならなければいけない。他が追従することのできないほどの独自性，差別化か，常に新しいものを創出することか，生産性を高め価格を下げるか，それぞれの考えがある。差別化は量なのか，それとも質なのか。客観視することで情報，仕事，キャッシュのフローが明らかになり，その商品の本質が現れる，客観こそが知識，技であり，主観は商品への愛情である。そして主客が同一となる。知識・技・技術と愛情が同一になった時にこそ，商品価値が最大に高まると考える。その積み重ねが銘柄，ブランド，信頼そして必然となる。旅行者にとって京都は必然であってほしい，京都が発信する環境（無意識に表現をしている），社会，主張こそが世界の新しい流れになることを切望する。

21世紀の社会において，機能性を追求する商

品ほどコモディティ化され，価格での競争に陥る。また，嗜好性の強い商品は個人の主観によって価値になるため常にイメージ，メッセージを送り続けることが必要である。京都にはその蓄積された刻（時間）がintellectual capital & knowledge（知的資本と知識）として存在する。現在の京都は，過去の時間の延長線上にある。人の意識は過去における経験知や基本的な知識，感情知などによってもたらされる。私たちが教科書を通じて得た京都，先人から伝え聞いた京都は，すべての産業が有機的に融合する共同体として海外からのゲストを集客する日本の大きな競争力と考える。

2. 旅行産業

United Nation World Tourism Organization（国連世界観光機関）のレポート（図1）によると，2012年は世界において宿泊を伴う旅行者数が過去最高の10億人を超え，現在の世界経済変動にもかかわらず2013年は3%から4%の成長を予想している。

旅行は，私たちにとって普遍的なものである。大きく分類すると，ビジネス（仕事）とレジャー（娯楽，余暇）に分けることが出来る。ビジネスでの旅行は，目的が場所になく，仕事の特性にあり，ビジネスの資本，商品，会社，人に属するものである。レジャー（娯楽，余暇）の場合は，混沌とした社会の中，旅をすることで自分を探す，自分へのご褒美，家族との時間を違う環境において共有する，違う文化に触れる等，昨今の通信・情報インフラの整備と発達によりレジャー旅行の目的は多様化している。レジャー旅行の場合，まずはどこに行くのか，ディステイネーションにかなり依存するだろ

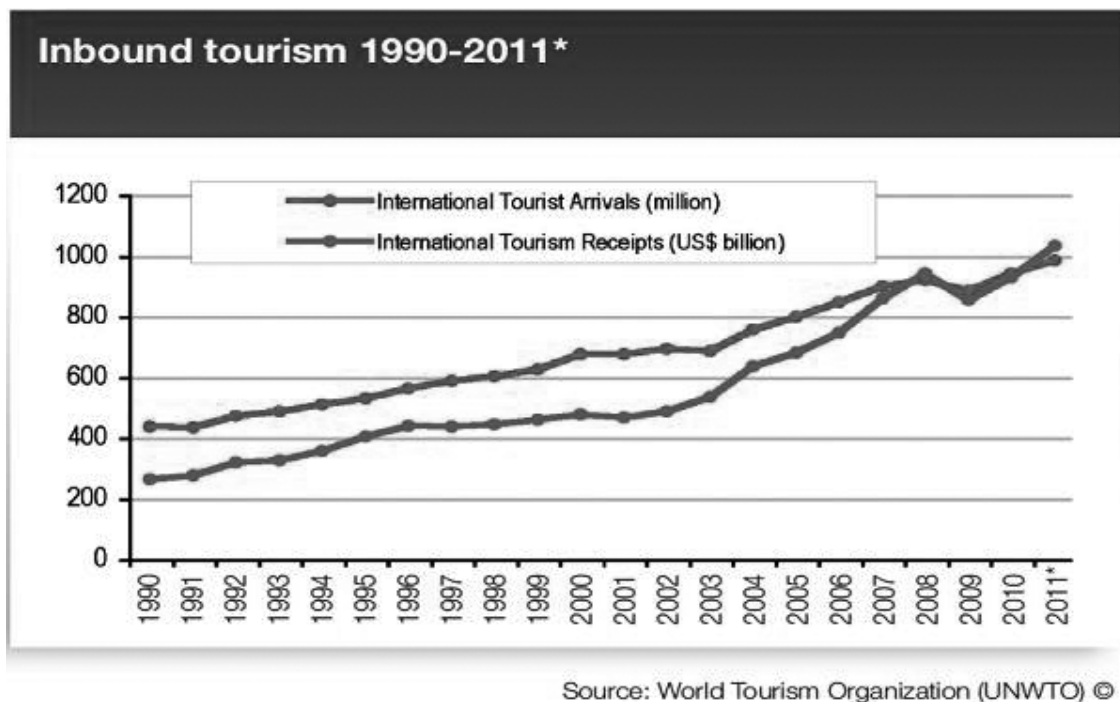


図1 Inbound tourism 1990-2011

う。ディスティネーションが育む環境、社会、文化が大半の旅行目的の要因となっている。たとえば、沖縄はビーチリゾート、北海道はスキーリゾートとかなり明確にディスティネーションを表現することができ、市場もその性格を理解している。しかし京都の場合は、明確にそしてシンプルに説明することができるだろうか。私たち日本人は、歴史を学ぶと同時に京都を知り、日本文学に触れると同時に京都に魅せられる。京都は私たち日本人にとってブランドである。京都に旅行する、と言われると何故かその人自身を文化、歴史や宗教あるいは文学に長けている、と何か不思議と良いイメージを持つのは私だけだろうか。

それでは、なぜ人は京都を選ぶのか、逆になぜ京都は選ばれないのか。

世界195か国（国連参加国193国）中のただ単

に一国である日本、そしてその国々にある数百万ある都市の中から京都を選ぶ確率はかなり低いものである。外国人旅行者受入数の国際比較にもあるように、来日する外国人旅行者数の統計では第30位、アジア圏でもかなり低いランク入りである。（図2）

訪日外国人旅行者は、日本人海外旅行者の半分、1千万人にも満たない数字が、日本の認知度の低さ、旅行者に対しての価値、必然性の低さを映し出している。障害壁には言葉、距離、そして物価高などが挙げられる。物価に関しては正確には伝わっておらず、日本は高いという印象だけが一人歩きしていることも事実と理解する。距離は西洋人にとってアジアはまだ極東である。それ故、西洋人は日本のイメージを、ミステリアス、相違の文化という強い印象を持っている。UNWTO公表数値を踏まえると、まだまだ日本への本格的な旅行者集客には至っ

ていない。出国日本人の数の半分である入国外国人は、各地方に行けば、その数を減らし、京都ですら、やっと年間百万人の旅行者が来ている状況である。もちろん様々な要素で比較にはならないが、パリだけで年間4千万人を超す。

日本は、海洋国家であるがゆえに保つことのできた環境や性格を、今後の競争力として、旅行産業、サービス産業振興を進めるべきである。京都はその代表格であることは明らかである。京都にさらに多くの方にお越しいただくためには、より日本にお越しいただく、日本を知っていただくことが必要と考える。しかしな

がら、前述にもあるように、2010年の統計でも、日本人海外旅行者の16.6百万人に比べ、訪日外国人旅行者数が8.61百万人と、やはり、ほぼ半分の数値に止まっている。世界の人口、旅行者人口を考えてもまだまだポテンシャルのある市場である。

情報通信の発達進歩は更なる需要を生むと同時に、風評的な被害も考えられる両刃の剣になるリスクが顕在する。そのためにも私たちはより正確な情報をタイムリーに、そして一人でも多くの方に京都、日本を経験していただき、自国の言葉で自身の興味を語っていただくことが必要と考える。私たちは如何せん主観が先に立

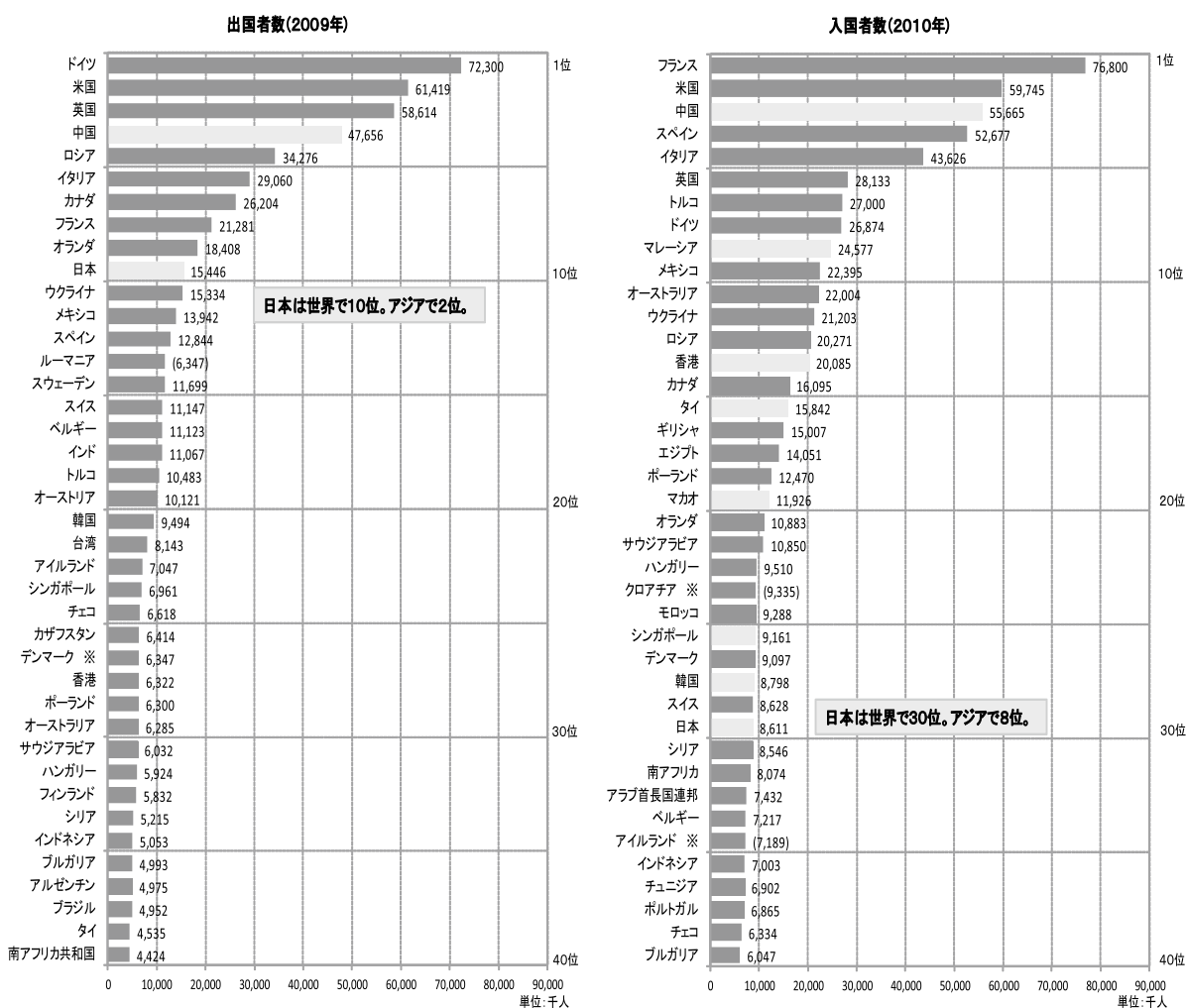


図2 外国人旅行者受入数の国際比較(※については前年の数値)
出典(独)国際観光振興機構(JNTO)資料による

ち、海外旅行者の風土、文化、価値観の違いを忘れてしまう。そしてこちら側の良きものだけを伝える。しかし先方は客観的にそれをとらえ、主観とする自身の興味を伝えきれず私たちも知ることもなく帰国された例も数少なくはない。そのためにも常に対話を続け、旅行者の視点での興味をこちら側の伝えたいものとうまく調和することができれば、お互いの目的が合致して、最大の武器に成り得ると考えている。

ご存知の通り、日本は、世界の名目GDPにおいてアメリカ、中国に次いで第三位である。1853年の黒船来航、開国を行った慶応元年(1865年)から1945年の終戦を経て経済大国になった。これからの環境は決して追い風ではない。しかしながら今まで日本が経験をしてきた様々な史実はこの国の性格として蓄積され、銘

柄、ブランドになっている。世界において195分の1国、世界人口70億の1.8%である日本が、観光立国として新しい価値創出に努めることが私たち旅行産業の役割と考える。観光立国を牽引することが出来る京都は、刻が作り、それぞれの人や環境が影響しあう共同体である。京都の持つ性質、そして商売の教えとして受け継がれている“三方良し”、“先義後利”も含め、これらの思想は21世紀の世界においても、あるいはこれからの社会が進む方向性を示す指標になるかもしれない。

現在、財政悪化、経済変動、デフレ、為替変動などの環境下にあるが、観光関連産業を国内需要が下支えをしている。情報社会において、隣人が語る疑似体験記、情報のスピードがさらに旅行への関心を高めている。団塊世代の定年がある程度のマーケットを形成し、経済的な夫

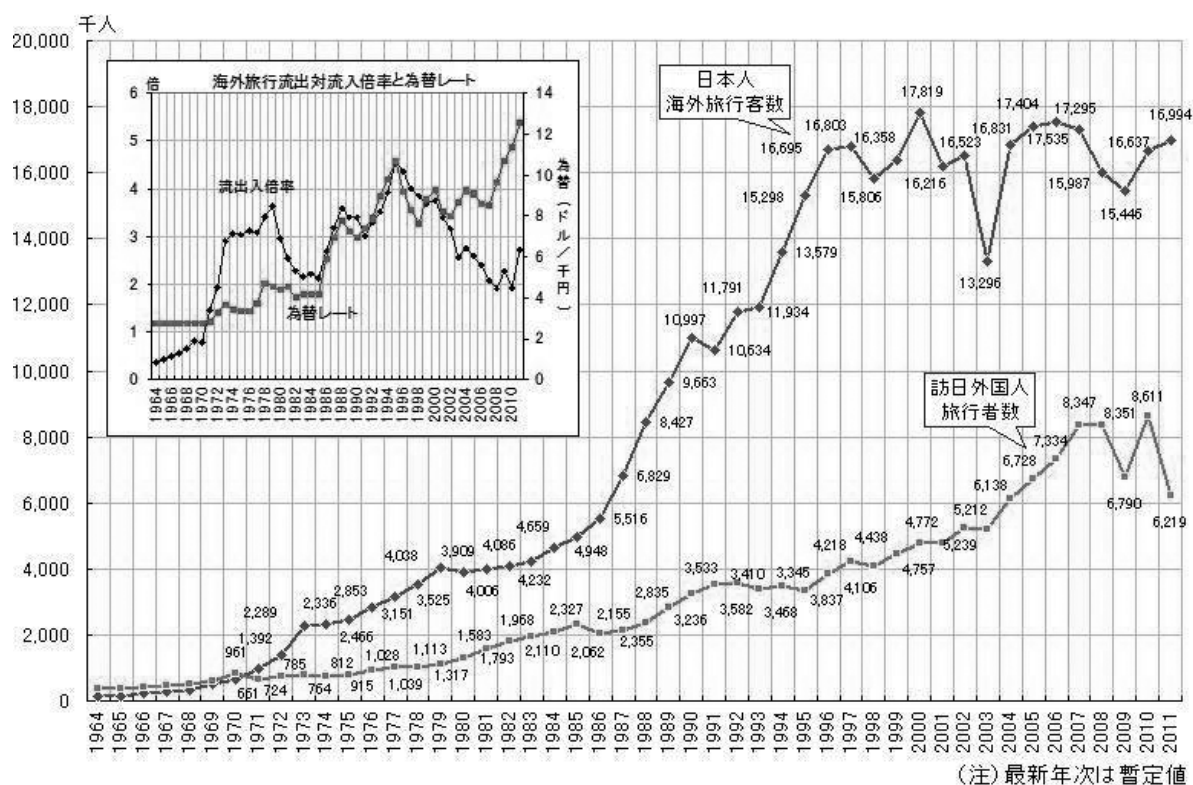


図3 海外旅行客数の推移
出典 (独) 国際観光振興機構 (JNTO) 資料による

婦、仲間との旅行の楽しみ方が紹介されている。また、スマートフォン市場の拡大が情報のみならず、手順や時間的にも手軽な予約方法を生み出し、さらには宿泊特化型ホテル、短期滞在型ホテルなど多様化する国内需要目的を満たす商品が生まれてきた。外に目を向ければ、関西空港は9社のLCC（Low Cost Carrier）の発着を行い、訪日旅行者数は増加傾向にある。

高度経済成長を成した日本は、人口の減少、高齢化、産業の空洞化、財政悪化と先進国が持つ課題を一気に引き受けている。製造業主体であったGDPもいつの間にかサービス産業が台頭するようになった。旅行、観光による経済効果は22.1兆円と言われている。旅行をするには計画を立てる。就業をしているのであれば、まずは、休暇との相談がある。そして誰と行くの

か、何をしたいか、目的に添った地域の選択に入る。そのためには、旅行雑誌、旅行本、ネット検索、ブログ、インターネット関連で様々な情報を集める。さらには、交通機関の予約、チケット購入、宿泊施設、料飲施設への予約など、旅行に行くまでにも経済活動は行われている。そして旅行先では飲食、お土産、交通機関、そして宿泊施設などで消費が行われる。

ほとんどすべての産業に恩恵をもたらす旅行産業の経済効果は、これからの日本、地域を支える大きな基盤産業となると考える。しかしながら、私たちが属する地域の旅行関連産業は季節変動や外的要因にかなり左右されることも多く、産業としての経験も浅いことから、さらに構造や意識改革が必要と考える。最大限に労働生産性を高め、自身の価値を理解し、マーケッ

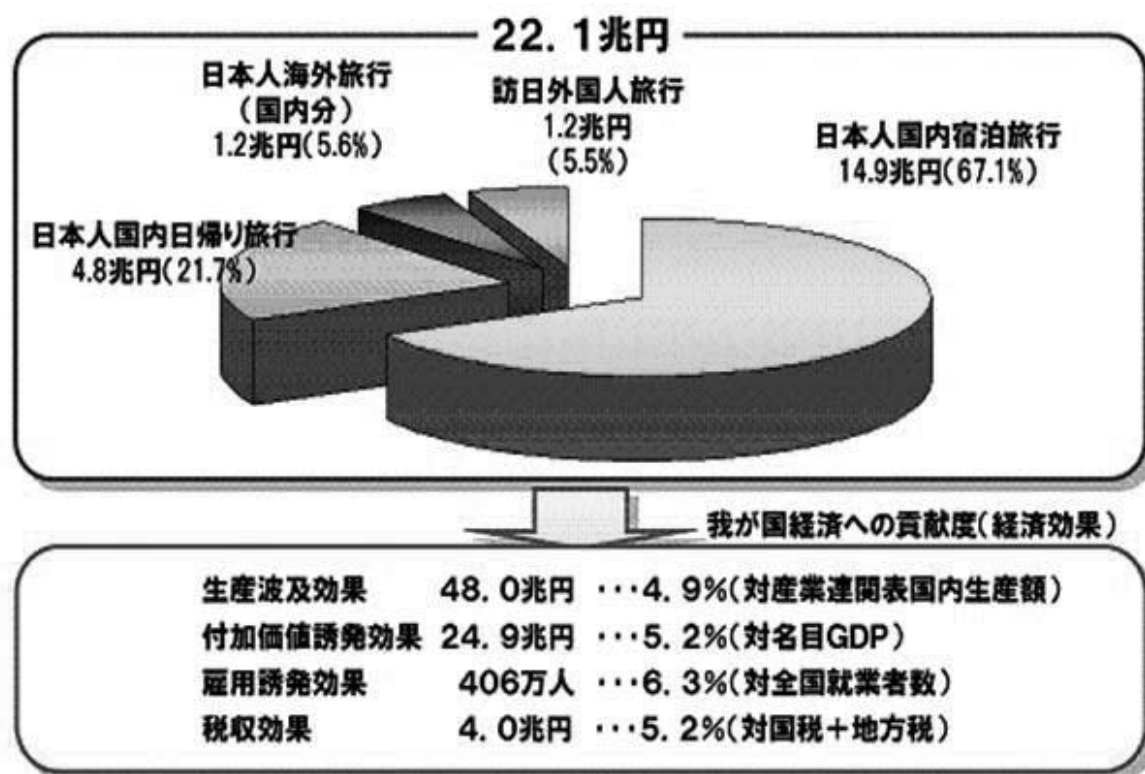


図4 国内における旅行消費額（平成21年度）
出典：国土交通省観光庁「旅行・観光消費訪問調査」による

トとコミュニケーションすることが重要である。そして、マーケットが価値と認め、必然となる商品を創出する。独自性、差別化を図ることも一選択である。あるいは価格を是正し、ボリュームを生み出す手法もその施設、場所によっては賢明と考える。

行政、各業界、事業体が大儀である京都を理解し、これから先100年を考え、ブランドを成長させなければならない。そのためには止めることができないグローバリゼーションと経済、社会、自然環境の変化を受け入れ、変えてはいけない事、物、変えなければいけない事、物を分別することが大切ではないだろうか。わたしたちは“京都からの発信”を、とよく口にしてはいるが、京都という都市がプラットフォームとして各産業、事業、商品、そして人を成長させていることに気がつかなければならない。そして、私たちはただ単純に、私たちのコモディティ（商品）がマーケットにとって価値になる努力をし、京都のintellectual capital（知的資本）と knowledge（知財、食材など）を取込み、価値創出のシステムを構築することが必要であると考え。この考えは単純な仕組みであり、たとえば京野菜や京都の野菜がマーケットにとって価値を創出し、首都圏を中心にかなりの売り上げを伸ばしているように、今まで私たちが当たり前の事として行っている経済活動を、京都にある事業、企業、商品そして人として互いに有機的に関わりあい成長することが、過去、現在、未来の京都となるだろう。ここまで書き綴ってみたところで、半藤一利著の幕末史が思い出された。1853年の黒船来航に発した明治維新は内外環境の変化、改革と時代の意味

によって1865年（慶応元年）京都の朝廷が国策として“開国”を行い、近代国家への階段を上り始め、1905年には日清、日露戦争を終結し、近代国家として完成された。しかし次の40年、1945年に終戦を迎えた。更に、40年後の1985年には、戦後日本を復興させ世界でも1か2位の経済大国と成り得た。そして今、2013年、経済大国となった28年後の私たち、さらには経済大国から40年目の、2025年にはどんな国になっているのか、京都はどのような役割を担うのか。

3. そして一京都 KYOTO

京都は、人口130万の都市である。三方を山に囲まれ、これ以上都市の大きさが広がることのない環境である。この土地に、年間4千万人の（日帰りも含め）国内外から来られる旅行者を受け入れている。一度来訪した旅行者が再び、京都を訪れたいと思えるように、京都が共同体として、努力する必要がある。一つ一つの旅行者との接点において、例えば、京都駅に着いた瞬間、タクシーその他交通機関に乗った瞬間、そして京都駅を出るまで、その瞬間、瞬間に価値を感じていただくよう努めることが望まれる。その一つ一つの価値の集合体が京都、京都ブランドとなる。

私たちのホテルは、大切な方をお迎えする我が家である。旅行者をお迎えする際に、まさに初めてのデートのように心が弾み、部屋を掃除して、トイレをきれいに磨き、下駄箱、玄関先は整理整頓をして掃除をする、電球が切れていれば取り換え、その方の好きな音楽、香り、花、色、あるいは雑誌、そして好きなスナックや食事を準備する、それがまさに宿泊施

設の成せる技でもある。京都の老舗旅館の玄関には“来者如帰”，来る者帰るが如，とある。まさに，主客同一，自分である主が，来られる方，客と同一になった時，親が子供に対する気持ち，子供の痛みが親に伝わるその気持ちこそが，私たちが持ち続けるおもてなしではないだろうか。

長く続いたデフレ下，海外を含め不動産投資対象となる京都において，競争が進む宿泊，料飲施設は，今後もさらに厳しい環境になるであろう。より多くの旅行者にお越しいただくために，単価を落し減収減益になり，大きな設備投資はできず，施設・設備の老朽化が進んでいるところもある。旅行者にとって京都は，何においても，常に期待値が高い。また，様々な経験をされた旅行者にとってスタンダードは世界基準，東京基準であろう。東京のインターナショナルブランドホテルの客室サイズはほとんどが40平米以上ある。アメニティもかなり充実をしている。私たちの競合は京都の隣人だけでなく，他の都市，他の国である，だからこそ京都のブランドを向上させることが必要であると同時に，各施設，設備，そして商品が基本を守り，さらに競争力を持つような独自性を展開しなければならない。

私たちには当たり前のことが，海外からの旅行者にとってはとても珍しいことが多々あるようだ。例えば，安心，安全，そして清潔さである。これは各施設に止まらず京都全体において維持されていることに感動を覚える方もいるようだ。京都市全域となると行政の力が，かなり影響されてくるが，地元で生まれ生活をしてい

る人たちは“門掃き”に代表されるように地域の安心，安全，清潔を当たり前におこなっている。施設においても人が清掃をした部屋としていない部屋では空気が違い，緊張した空気感が，旅行者にさらなる清潔感をもたらしている。そのためにも京都の施設，設備は清潔でなければいけない。また，食材を含む商品の安心，安全は日本人の当たり前であり，生まれた日より同じ地域で同じ面々と幼稚園，小学校，と学生生活を送り，社会人になるまでを，家族ぐるみ，あるいは代々お付き合いを続けている社会だからこそ当たり前のことが当たり前であり，時として狭さを感じる社会が規律，譲り合い，寛容，助け合い，道徳心，そして秩序を生み，今の都市を作り上げる力となっている。社会に守られ，人が社会を守る，安心と安全そして清潔さを当たり前として日々の生活に落とし込まれている。21世紀，混沌とする社会において京都は，信頼や思いやりを教えてくれるディステイネーションなのかもしれない。そしてこれが都市の競争力になると考える。

設備投資に年間決まった額を費やし，常に清潔で最新の施設・設備を維持することが理想である。一つの提案としては，京都のブランドを高めるための財源の確保を議論することも必要と考える。これは商業施設に止まらず，京都の性格，ブランドを下支えしている自然環境，生活環境，それを体感する文化施設や宗教施設の維持と向上，たとえば，酸性雨によるかやぶき屋根，銅版の屋根の張り替え頻度を例にとってみると，今までは10年に一回であったものが，5年に一回，そうなれば10年単位において財政は2倍の支出になる。また，外的環境の急激な

変化、自然災害に際しても人を守る共同体として財源の確保をすることは、次の世代を見据えた京都の役割である。前述した北山杉のように外的な環境変化により生産が減少する、変化を受け入れることは必至である。その中から、共同体が知恵を出し、変化した環境に適応できる“物”，それは実用的なもの、あるいは効率的なもの、または文化的なもの、を創出することでサステナブルな社会を目指すことができる。京都には数多くの大学があり、知識の宝庫である。研究機関と民間、そして行政が個々の省庁機関を横串で風通しを良くし、“人”を中心に様々な商品開発、施設・設備投資、インフラ事業を進めることは新しい伝統工芸の発掘になるかもしれない。

今日の事業をそのまま継続をしようと、今の作業を、明日もそして明後日も行うだけの仕事では、外的要因、環境が変化を繰り返している渦中にいる私たち、京都の観光産業は、次の50年も続くのだろうか。今まで、京都にある1千数百年続いている社会、経済、自然環境、そして思いと共に、21世紀の様々な知識を手繰り寄せ、使い手のニーズを理解して産官学、各種産業、各種事業体、個人の枠を超えた共同体として、さらに、刻（時間）を費やさなければならぬ。そして私たちは、国内外旅行者の集客、世界的な観光都市になることを共通目標とし、京都ブランドが未来永劫に継続するよう、世界の各都市と競争できるよう、京都に関わるすべての人、そしてこの産業に従事する一人一人が自分＝（イコール）京都として旅行者の迎え入れを行うことを切望する。様々な事業に従事する私たち一人一人が、京都と名のつく我が家に

大切な方をお迎えする気持ち、所作が京都であり、この気持ち、所作こそが、京都の経済、社会、自然の振興となると考える。

参考文献

- 1) 大久保喬樹：美しい日本の私 川端康成，pp208－209，ミネルヴァ書房
- 2) 和辻哲郎：風土 岩波文庫