



## 特集

# 成長を創出する官民連携

日本経済が持続的に成長していくためには、GDPの7割以上を占めているサービス産業の発展が重要になる。中でもインバウンドを中心とした観光産業の拡大は大都市と地方に大きな恩恵をもたらす。観光産業を伸ばしていくための空港施設の運営は重要性を増し、官民連携によるコンセッションの活用が注目される。新たな成長を創出する官民連携の取り組みに着眼した。

宮城県 松島の朝日と桜

- 巻頭インタビュー..... 官民連携で創る成長
- クローズアップ ..... コンセッション方式の導入状況と今後の展望
- 特別レポート ..... 交通結節点強化とまちづくり
- 視点論点 ..... 観光を興隆するまちづくり
- フォト&エッセイ(まちと映像の記憶) ..... 全編にわたって東京のまちを撮影—野村芳太郎監督「東京湾」(1962年)
- デベロップメント最前線 ..... 観光立国に向けた不動産会社の取り組み
  - 地元と連携した非日常のビーチリゾート「ハイアット リージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄」—東急不動産
  - 大和路の拠点となり世界の賓客を招く「JWマリオットホテル奈良」—森トラスト
- 2025年 まちづくりに向けたストラテジー (第2回) ..... サービス産業の生産性を高めるまちづくり

## Prologue

日本経済が持続的に成長していくためには、GDPの7割以上を占めているサービス産業の発展が重要になる。中でもインバウンドを中心とした観光産業の拡大は大都市と地方に大きな恩恵をもたらす。観光産業を伸ばしていくための空港施設の運営は重要性を増し、官民連携によるコンセッションの活用が注目される。新たな成長を創出する官民連携の取り組みに着眼した



# 特集 成長を創出する官民連携

## Contents

- 巻頭インタビュー ① 官民連携で創る成長  
山内弘隆・一橋大学大学院商学研究科教授・運輸総合研究所所長
- クローズアップ ④ コンセッション方式の導入状況と今後の展望  
福島隆則・三井住友トラスト基礎研究所投資調査第1部主席研究員
- 特別レポート ⑥ 交通結節点強化とまちづくり  
岸井隆幸・日本大学理工学部土木工学科教授
- 視点論点 ⑧ 観光を興隆するまちづくり  
十代田 朗・東京工業大学環境・社会理工学院准教授
- フォト&エッセイ ⑩ 全編にわたって東京のまちを撮影  
(まちと映像の記憶)  
野村芳太郎監督「東京湾」(1962年)  
野崎 歓・東京大学大学院人文社会系研究科・文学部仏文科教授
- デベロップメント最前線 ⑫ 観光立国に向けた不動産会社の取り組み  
● 地元と連携した非日常のビーチリゾート  
「ハイアット リージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄」—東急不動産  
● 大和路の拠点となり世界の賓客を招く「JWマリオットホテル奈良」—森トラスト
- 2025年 まちづくりに向けた戦略— ⑬ サービス産業の生産性を高めるまちづくり  
(第2回)  
森川正之・経済産業研究所副所長
- 編集後記



# 官民連携で創る成長

日本経済の持続的な成長を目指す上で、GDPで大きな比重を占めるサービス産業の生産性向上が重要な課題になっている。

近年、サービス産業の成長を後押ししているのが、訪日観光（インバウンド）だ。また観光客を含めた交流人口の拡大は、都市と地方に恩恵をもたらす。対外的な交流人口の拡大に向けては、空港が大きな役割を果たし、コンセッションによる活用に注目が集まっている。

空港政策などを専門とする一橋大学大学院教授で、運輸総合研究所長の山内弘隆氏に、空港を中心とした官民連携の重要性について聞いた。

山内弘隆（やまうち・ひろたか）  
一橋大学大学院商学研究科教授・運輸総合研究所長  
1955年千葉県成田市生まれ。1980年慶應義塾大学商学部卒。1985年同大学大学院博士課程修了。1983年財団法人道路経済研究所嘱託研究員。1986年中京大学商学部専任講師、1987年同経済学部専任講師。1991年一橋大学商学部専任講師、1992年同学部助教授。1998年一橋大学商学研究科教授。2001年～2002年米国メリーランド大学ロバート・スミス・ビジネススクール客員研究員。2005年一橋大学大学院商学研究科研究科長兼商学部長。2016年運輸総合研究所所長就任。現職。著書に「運輸・交通インフラと民力活用：PPP/PFIのファイナンスとガバナンス」（共編著、慶應義塾大学出版会、2014年）、「交通市場と社会資本の経済学」（共編著、有斐閣、2010年）など。

## 山内弘隆氏

### 日本経済の成長とサービス産業

日本経済を成長させる上では、サービス産業の生産性向上、収益向上が重要になっています。いまやサービス産業は、GDP（国内総生産）の7割以上を占めます。政府も成長戦略のなかにサービス産業の生産性向上を挙げています。

もちろん、わが国の産業構造において、製造業は重要な柱であり続けます。ただし、メーカーの本社機能や金融機能はある意味でサービス業であり、その生産性向上は製造業にも寄与します。

サービス産業の成長が求められる中で、注目されるのが観光産業です。観光庁によると、2015年の観光による経

済波及効果は25・8兆円で、GDPの4・9%に上りました。今後、訪日観光（インバウンド）がさらに成長すれば、日本経済の成長を大きく後押しするでしょう。

私は、観光産業が地方・地域の成長の担い手になると考えています。近年、地方は工場の国外移転などによって雇用機会が減少しています。雇用機会が失われると、人は雇用を求めて都市に移動し、地域の人口減少が進んでしまいます。これを食い止めるため、不況期には公共投資などによって雇用を維持していただきました。しかし、今後は交流人口を増やすことで収益を得ていくサービス産業・観光産業に比重を置くようにすべきだと思います。

観光産業は国内にとどまらず、海外からも人を呼び込むことができます。海外からの観光収入は、製品を輸出した収入と同じ効果を国全体にもたらします。地域が外貨を直接に稼げるため、地域活性化に資すると思います。

また、大都市でも観光的な要素を伸ばすことが重要になっています。例えば、東京が国際的な金融都市を目指す上では、ITや金融の分野における技術を持つ高度人材を惹きつけるような魅力的な都市環境を創ることが不可欠です。都市の魅力を発信して海外からの観光客を誘引し、投資家やビジネスパーソンなどを含めた交流人口そのものを増やしていく。そのため都市インフラを整備する。これができればグローバルに活動す

る高度な人材も引き寄せることができるでしょう。大都市も観光を重視した政策を展開することで、都市の国際間競争が向上するとともに、都市の魅力を増進することができるはずです。

## 重要性増す空港と コンセッション

国際的な交流人口を増やすにあたり、最も重要なインフラが空港です。経済学の観点から見て、わが国の空港は、数はそれなりに増えましたが、部分的に需要に対して供給が不足した状態です。国内の主要な交通インフラとしては、高速道路や整備新幹線がありますが、新幹線や道路は主要路線がほぼ完成しました。一方で、対外的なインフラとしての国際空港はまだまだ足りていません。羽田・成田だけでなく、福岡、那覇など、現状でも空港容量はひっ迫しています。2020年東京オリンピック・パラリンピックなどを経て、空港需要はさらに伸びると予測されます。そのため、空港容量の拡大に向けて滑走路を新設するなどの投資を必要としています。

需要が大きい空港は、成長産業でもあります。成田空港は年間4000万人近くが利用する空港であり、空港内店舗の売上高は1000億円を超えています。そこで、空港運営に民間の知恵を活用してもらい、空港の機能を向上してもらおうという手法が始まっています。それが「官民連携の一種である「コンセッション」」です。



国際的な交流人口を増やすにあたり、最も重要なインフラが空港です。しかし、羽田・成田だけでなく、福岡、那覇など、現状でも空港容量はひっ迫しています。そのため、空港容量の拡大に向けて滑走路を新設するなどの投資を必要としています。

コンセッションは、日本語では「公共施設等運営権方式」と呼ばれ、インフラの所有権を国、自治体が保有しながら、運営権を民間企業が取得して運営する手法を指します。公共施設等運営権は「物権」を担保にした資金調達が可能になるだけでなく、比較的自由に公共施設を運営できるようになります。コンセッションの対象は道路、空港、上下水道など様々になり得ます。現在の形のPFI、PPPは、もともと欧米では1990年代から盛んに行われ、いくつもの空港では経営が改善されています。わが国では2011年に公共施設の運営について定めたPFI法が改正され、2013年には空港のコンセッションについて定めた民営空港運営法が制定されました。そして2016年にコンセッションによる空

港運営がスタートしています。国内最初の事例は、関西国際空港・伊丹空港と仙台空港です。昨年12月には高松空港でも始まっています。

## 官民連携を成功させるには

関空・伊丹、仙台空港とも、民間運営は順調な滑り出しのようです。関空・伊丹は、アジアを中心とした国際線が増便となったことで、2016年度の旅客数は前年度比6%増の4082万人と増えています。インバウンドの急増というトレンドにうまく乗れたのだと思います。仙台空港も2016年度の旅客数は前年度比1.5%増の316万人、2017年度は同9.6%増の341万人を見込めるようになりました。

コンセッションに限らず、官民連携を成功させるポイントは、官民がお互いの

考えをしっかりと理解することです。その意味で、仙台空港は官民の意思疎通が成功したと思います。その理由は、仙台空港はコンセッションを契機にして復興を促進し、地域経済を活性化させる、という公共側の目的がはっきりしていたからです。私は仙台空港の運営権者を選定する審査に関りましたが、「将来的にどの位需要を伸ばしていくか」「空港の利用率をいかに上げるか」など、公共側が求めることを明確にして審査基準が作られました。実際の審査では、「着実にここまでできます」と、できることを明確にしていたのだいた運営権者が選ばれています。

仙台空港は、民間に任せられたのが主にソフト面だったことも、空港運営が順調な要因といえます。運営権者に選定された東京急行電鉄、前田建設工業、豊田通商、東急不動産、東急エージェンシー、東急建設、東急コミュニティーの7社連合は、もともと持っている鉄道や商業施設の運営ノウハウを十分に活かしていると思います。実際、新たな航空路線を誘致するだけでなく、東北各地からのシャトルバスの運行や、4時間圏の国際線に対応した空港ターミナルの拡充などで、顧客の支持を得ているようです。

## 官民連携— コンセッションの今後

今後も空港のコンセッションはいくつか控えています。空港機能を改善していくには、公共側は民間側の戦略を尊重

することが大事だと思います。例えば、空港運営を民間に任せたら、着陸料や空港使用料についても民間に十分な自由度を与えるべきだと思います。空港法では着陸料や空港使用料は届け出制になっていますが、民活空港運営法では着陸料と空港使用料の規制について十分に言及していません。若干の曖昧さが残っていると思います。公共側の考えを明確に示した上で、民間側のマーケティングに基づいた着陸料や空港使用料の設定があつてしかるべきです。新興国では、公共施設の料金を制限したために民間の施設運営が立ち行かなくなる事例が出ており、これは避けなければなりません。今回、高松空港のコンセッションでは三菱地所を代表とする企業連合が運営権者となりましたが、運営会社に対して香川県が一部出資しています。官民で連携して地元密着のプロジェクトを行うなど、よりよい空港運営を実現してほしいと思います。

### 期待される不動産会社

空港のコンセッションには、不動産会社のノウハウだけでなく、不動産会社による空港周辺の投資が大いに期待されます。例えば、仙台空港では、東急不動産の関連会社が東急ハンズによるイベントを開催しています。また、アウトバウンドが少ないという課題については、通常の旅行会社とは異なるチャンネルで旅行商品を販売して、空港利用者を増やそうとしています。

そして、空港だけでなく、空港周辺に投資を行うことで、空港の利用者を増やしていこうという取り組みも行われています。これは不動産会社だからこそできることです。その例が、三菱地所による下地島空港の運営・整備と同時並行で行うリゾート開発です。沖縄県の宮古島の東に位置する下地島空港はこれまで訓練飛行場でした。三菱地所はここに旅客ターミナル施設を整備して、国内線・国内線を誘致することになっています。また、近接したエリアでリゾート開発も進めています。需要を創出するために、民間が先行投資をすることは素晴らしいと思います。

現在運営権者の審査過程にある福岡空港では、三菱商事と大和ハウス工業、東京建物の三社連合が第一次運営事業者選定で選ばれています。プレー

ヤーは多ければ多いほどいいので、不動産会社のコンセッションへの参加は歓迎すべきことだと思います。

わが国の空港需要はこれからも伸びることから、従来のシステムにはない新しい発想で対応することが必要かもしれないかもしれません。例えば、関西・伊丹のコンセッションにはオリックスがフランスの空港運営会社ヴァンシ・エアポートと組んで運営を行っています。外資が空港運営を担うことは画期的です。今後、不動産会社の方々も、海外の空港運営会社や航空会社と連携してコンセッションに応募するかと思っています。ただし、空港や航空路線は基幹的なインフラであつて、その事情は世界各国で異なります。公共側には機微があることを民間側が理解していただく、官民の相互理解が進むと思います。

### 首都圏空港拡張の重要性

交流人口の拡大を目指す上で、空港のコンセッションは大きな役割を果たしつつあります。空港に到着した外国の観光客をいかに目的地に快適かつ迅速に運ぶか、ということについてはさらなる改善が必要で、仙台空港では、鉄道の仙台空港アクセス線の増発や初電の繰り上げ、終電の繰り下げなどを実現したことで、空港利用客の利便性を向上させています。

その一方で、羽田のアクセス改善は待ったなしです。JＲ山手線やりんかい線が羽田に直通すれば、湘南新宿ラインを通じて北関東圏の搭乗客も誘引できます。成田との連携も取れるようになれば、羽田から国内の各地域への移動がスムーズになり、利便性はさらに高まります。

成田についても、さらなる投資が求められています。成田はインバウンドの増加に対応して、夜間と早朝の飛行制限を緩和することになりました。また、現在運用されている2本の滑走路も時間帯によっては容量がいっぱいのため、3本目の滑走路の建設も検討されています。羽田空港への対抗もあり、地元は基本的に積極的ですが、騒音の増加が予想される点について、飛行経路直下の地域では不安視されています。空港利用者が増加しても、特に恩恵を受けない地域もあります。こうした地域にいかに対応をしなければならないか、その仕組みづくりは非常に大事です。その上で、着実に空港の改善を進めなければなりません。



交流人口の拡大を目指す上で、空港のコンセッションは大きな役割を果たしつつあります。ただし、空港に到着した外国の観光客をいかに目的地に快適かつ迅速に運ぶか、ということについてはさらなる改善が必要です。

# コンセッション方式の導入状況と今後の展望

1999年にPFI法が制定され、官民連携の一つとして始まったPFIは、2011年にコンセッション方式という新たな形で公共サービスが実現できるようになった。公共施設等運営方式と呼ばれるコンセッション方式は、これまでのPFIを大きく変える役割を果たす。空港に初めて導入されるようになったコンセッションは、文教施設など他の公共施設にも適用されつつある。官民連携に詳しい、三井住友トラスト基礎研究所の福島隆則首席研究員がコンセッションとPFIの今後のあり方を解説した。

## コンセッション方式の定義と導入の経緯

「コンセッション（公共施設等運営権）方式」とは、施設や設備などの所有権は公共側に残したまま、運営権のみを長期間民間に設定（譲渡）するもので、PFI（Private Finance Initiative：民間資金を活用した社会資本整備の一手法である。日本のPFIは、1999年の「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（PFI法）」制定に端を発するが、コンセッション方式はそれから10年以上経った2011年に、そのPFI法を改正する形で導入された。これを境に日本のPFIの方向性が大きく変わったということで、筆者は以降

のPFIを「第2世代PFI（PFI 2.0）」と呼んでおり、それ以前のPFI（第1世代PFI（PFI 1.0））が抱える課題を解決する形で登場したものと捉えている。

その「第1世代PFI」の課題としては、まず、運営より建設を重視したPFIだったことが挙げられる。図表1に示すとおり、PFI事業には三つの類型があるが、日本では「サービス購入型」が大半を占めてきた。ただ、そのこと自体が問題ではない。「サービス購入型」の名の下に広く行われてきた、実態として建設代金の延べ払いになっている「割賦方式のサービス購入型」と呼ばれる手法が問題であった。これは例えば、事業を受託した建設会社などが自ら調達した資金

で公共施設等を建設し、その対価として公共側から、施設の運営（稼働）状況とはほぼ無関係にサービス購入料が支払われるものである。これでは民間の運営ノウハウが活かされず（従って運営の効率化は図れず）、建設を重視したPFIだったといわざるを得ない。

「第1世代PFI」には、もう一つの課題がある。それは、各PFI事業のために作られたSPC（特別目的会社）の株式が流動化しないことである。通常、公共施設等を建設する段階の資金調達には、建設会社などによるわずかな比率の出資と、残りの大半が金融機関などからの融資で構成される。しかし、その公共施設等が竣工し安定稼働する段階に入っても、SPC株式は建設会社などが所有したままとなつている。年金基金やインフラファンドなどの金融投資家に譲渡されることも珍しくない海外と比べて、極めて対照的といえる。日本でこのようにならないのは、直接的には、公共側と建設会社などの間でSPC株式を流動化しない明示的・暗示的な取り決めがあるためであろう。そしてもう一つ、金融機関が、本来

プロジェクトファイナンスであるべきPFI事業への融資で、実態は建設会社などのクレジットに応じたコーポレートファイナンスを行っているためであろう。

以上のような「第1世代PFI」の二つの課題のうち、主に前者（運営より建設を重視したPFI）の課題に対応すべく導入されたのが「コンセッション（公共施設等運営権）方式」といえる。文字どおり、運営を重視し

図表1：PFI事業の3つの類型

### ■ サービス購入型



### ■ 独立採算型



### ■ 混合型



図表2:コンセッション事業推進に関する政府の数値目標

	事業規模目標		重点分野と目標件数	
	2013年度～2022年度	2～3兆円	—	—
PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン(2013年6月)	2013年度～2022年度	2～3兆円	—	—
PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプランに係る集中強化期間の取組方針について(2014年6月)	2014年度～2016年度 ※2013年度の目標の前倒し	〃	2014年度～2016年度	空港6件 水道6件 下水道6件 道路1件
PPP/PFI推進アクションプラン(2016年5月)	2013年度～2022年度 ※2013年度の目標の増額	7兆円	2016年度～2018年度	文教施設3件 公営住宅6件
PPP/PFI推進アクションプラン(平成29年改訂版)(2017年6月)	〃 ※前年度の目標の継続	〃	2017年度～2019年度	クルーズ船向け旅客ターミナル施設3件 MICE施設6件

出所)内閣府民間資金等活用事業推進室(PPP/PFI推進室)の資料などをもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

## コンセッション方式の導入状況

コンセッション方式が導入された

たPFIへのシフトというわけである。日本のコンセッション方式が、建設重視PFIの温床となった「サービスマ購入型」以外の「独立採算型」・「混合型」事業にしか適用できなくなっているのも、運営重視へのシフトを強く意識したためかもしれない。

2011年のPFI法改正は、旧民主党政権下で行われたが、その後の自民党政権下でも、コンセッション方式を活用した民営化は推進されてきた。その推進策の一つに、事業規模や重点分野などについての数値目標の提示がある(図表2)。例えば2014年度には、2016年度までの3年間に、2～3兆円の事業規模と空港6件、水道6件、下水道6件、道路1件のコンセッション事業への取り組みを進めることが示された。そして実際、この目標に従う形で、仙台空港や関空・伊丹、愛知県有料道路、浜松市下水処理場などの民営化案件が成立した。以降も2016年度には、文教施設(スポーツ施設、社会教育施設、文化施設)3件と公営住宅6件。2017年度には、クルーズ船向け旅客ターミナル施設3件とMICE(Meeting・会議、Incentive・報酬旅行、Convention・国際会議、Exhibition/Event・展覧会/イベント)施設6件という目標が設定され、それに従って、旧奈良監獄(保存活用)や横浜市・愛知県のMICE施設などの民営化案件が成立している。

## コンセッション方式の今後の展望

こうしたコンセッション方式の今後の展望としては、まず、これまでに提示されてきた目標に従った取り組み

み案件の積み上げが考えられる。前述の2014年度に示された目標は既に期限を迎えているが、空港と道路が目標達成となった一方、水道と下水道は未達で、それぞれ期限を延長し、継続して取り組むこととなっている。また、さらに新しい重点分野が提示されることも考えられる。公営水力発電や公営ガス事業、工業用水道、林業などは、次の有力候補とみられている。一方で重点分野の更なる広がり、収益性の低い公共施設等もその範囲に含めたい可能性を高める。

例えば既に重点分野となっている文教施設でも、利用料による「独立採算型」で運営できる施設は多くない。そのため今後は、「混合型」PFI事業への適用や施設の「複合化」などの工夫が必要になってくるだろう。「複合化」とは、複数の施設を一つの施設として一体化させることで、文教施設であれば、カフェやショップなどの商業施設を併設し、相乗効果により収益性を高めることなどが想定される。さらに視野を広げれば、一つの施設



福島隆則(ふくしまたかのり)  
株式会社三井住友トラスト基礎研究所  
投資調査第1部首席研究員  
早稲田大学大学院ファイナンス研究科  
修了(MBA)。内外の投資銀行でデリバ  
ティブやリスクマネジメント業務に従事し、  
現職ではインフラ投資に係るコンサルティング、  
アドバイザリー、リサーチ業務。自治  
体向けの公的不動産(PRE)やPPP  
コンサルティング業務に従事。内閣府「民  
間資金等活用事業推進委員会」専門委  
員。経済産業省「アジア・インフラファイ  
ナンス検討会」委員。国土交通省「不動  
産リスクマネジメント研究会」座長。国土  
交通省「インフラリート研究会」委員。国  
土交通省「不動産証券化手法等による  
公的不動産(PRE)の活用あり方に関  
する検討会」委員など。早稲田大学国  
際不動産研究所招聘研究員。日本証券  
アナリスト協会検定会員(CMA)。著書  
に「よくわかるインフラ投資ビジネス」(日  
経BP社・共著)、「投資の科学」(日経BP  
社・共訳)など。

への「複合化」だけでなく、街やエリア全体での「複合化」も考えられる。これは、「まちづくり」の考え方と類似する。例えば文教施設を街の中心に据え、その周りに商業施設、レジャー施設、ホテル、公共施設などを集積させ、相乗効果により街全体としての収益性を高めることなどが想定される。

一方、「第1世代PFI」の二つの課題のうち、後者の(SPC株式が流動化しない)課題は未解決であり、今後はこの点の解決による日本のPFIの発展も望まれる。それは、公共施設等におけるセカンダリー市場の確立を意味し、実際にはコンセッション事業を含む公共施設等を対象とした国内インフラファンドの勃興を意味するだろう。これを達成できた段階は「第3世代PFI(PFI3.0)」と呼べるのかもしれないが、日本以外の多くの国で既にこの段階にあることを考えると、「第2世代PFI(PFI2.0)」に安住している暇はないと言えるだろう。

# 交通結節点強化とまちづくり

わが国のまちづくりは、交通結節点—鉄道駅を中心に行われてきた。大都市部では、明治以来、通勤という大量輸送を背景に、都心駅前の開発と並行して郊外駅周辺の開発も進んできた。一方で、少子・高齢化を伴う人口減少の進行により、大都市においても通勤客が減少する可能性があり、まちづくりに再考が求められそうだ。交通結節点を中心としたまちづくりはどのように変化していくべきなのか。都市工学、都市交通を研究する日本大学理工学部土木工学科の岸井隆幸教授に聞いた。



岸井隆幸氏

日本大学理工学部土木工学科教授

## 世界に先駆けた 駅前まちづくり

わが国の大都市では、交通結節点<sup>\*</sup>である鉄道駅を中心としたまちづくりが展開されてきた。鉄道会社と不動産会社が開発する形で、通勤の拠点となるターミナル駅と住宅地の郊外でまちづくりを行うことで、鉄道経営と沿線価値が循環的に向上してきた。阪急の創始者・小林一三が始めた経営手法は、東京の私鉄各社にも受け継がれ、都心と郊外を繋ぐ渋谷、新宿、池袋といったターミナル駅周辺が発展した。東京は山手線沿いに都市集積がある多心型の都市構造を確立した。

一方、米国ではモーターゼーションに伴い、都市が拡散・低密度化した。この反省から、1990年代になって米国の都市工学者は、公共交通の結節点を中心に開発する手法を編み出した。この手法は「Transit Oriented Development（以下TOD、公共交通指向型開発）」と名付けられた。

TODは、わが国ではモーターゼーションの前に鉄道網が形成されたことでもあってすでに実践してきたものだ。今やわが国では、TODM（TOD&マネジメント）が課題になっている。現在、東京駅、渋谷駅、新宿駅、池袋駅で行われつつある駅周辺都市再生事業は、駅施設の改良・機能向上、駅前広場の再整備、そして賑わいをもたらしてきた駅周辺の建築物群の建て替え・

再生を同時に実現させようという壮大なTODマネジメントだ。鉄道各社が独自にそれぞれの敷地上空に大規模小売店舗を設置したため、渋谷、新宿、池袋は、いずれも駅舎と商業施設が入り組んで、極めてわかりにくい駅空間となっている。そこで関係者が一堂に会して円滑な乗り換え動線の確保やバリアフリーの充実、そして歩行者のための空間の拡張、建物・施設の安全・安心を確保するための機能更新を行っている。

鉄道会社にとって、駅と一体で行うまちづくりは鉄道利用者を増やし、駅上の商業施設を利用してもらうことで収益を向上させる取り組みだ。一部の私鉄に一日の長があったが、近年はJR東日本や東京メトロも駅周辺のまちづくりを担うようになっていく。JR東日本は新宿などで線路上を活用する形で大型複合ビルの開発を行っている。東京メトロも、虎ノ門新駅の新設に伴う周辺整備では積極的な姿勢を見せているようだ。地下鉄駅は、近年、都心の交通結節点という側面が高まっており、今後は不動産会社と連携した地下鉄駅前まちづくりも登場するだろう。

<sup>\*</sup>同種・異種の移動手段（モビリティ）が接続する場所。古くは港や橋、最近では駅やバスターミナルが交通結節点とされる。

## 鉄道需要の変化を見据えた まちづくり

わが国の大都市で駅周辺のまちづくりが成功してきた大きな要因は、通勤需要があったからだ。そのため、通勤需要が減少するようになれば、沿線のまちも変化していくと考えられる。今後、鉄道は郊外から都心への大量輸送機関という役割に加えて、近接した駅間の移動を担う地域公共交通としての役割が増すだろう。通勤・通学に加えて、沿線住民の沿線内の自由な移動を担うイメージだ。通勤をしない高齢者も、最寄り駅から沿線の他の駅に買い物に出る、友達に会いに行く、大きな病院へ通う、といったことはあるだろう。実際、鉄道会社は、沿線内を移動する人々を見越してまちづくりを進めつつあるのではないか。例えば、東京急行電鉄は二子玉川駅やたまプラーザ駅の周辺開発に注力してきた。こうし

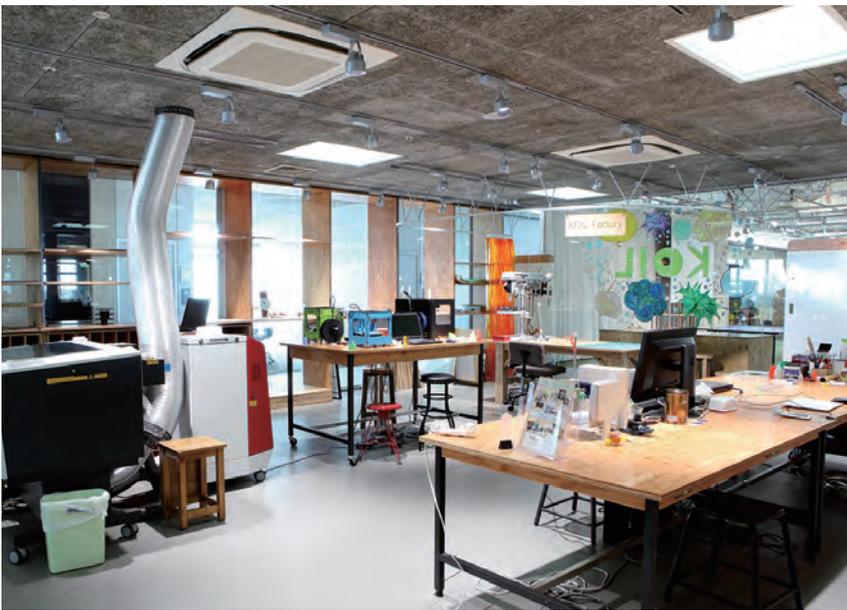


東京メトロ銀座線の渋谷駅が入り組んでいた東急百貨店東横店（2008年）

たエリアは、東急沿線に住む人にとつては、地元駅周辺にはない食事や洋服、雑貨を買う場所といった位置付けだ。通勤客でない人の目的地となっている。また、高齢化と働き方改革の進行に伴って、地元の駅でテレワークする、ということも増えるだろう。郊外駅の近くにコワーキングスペースを整備する動きも進んでいる。さらに進めば、高齢者が習い事、ものづくり、ひいてはスモールビジネスの起業や参画などを行うコミュニティスペースも必要になるだろう。三井不動産がつくばエキスポプレスの柏の葉キャンパス駅前で運営しているKOILもその好例だ。KOILは、駅徒歩2分の立地で、カフェやコワーキングスペースだけでなく、一般の人でも利用できるデジタルものづくり工房を備えている。

沿線の人々の買い物や娯楽の提供を郊外駅周辺が担うようになった時に、これまで買い物や娯楽を提供してきたターミナル駅周辺も新たな役割を模索することになると思う。ターミナル駅は、その駅でしか体験できないことと、多くの人が集い交流する場所としての機能がより追求されることになろう。例えば、商品をネットで探す時代になったが、ターミナル駅周辺にはショールーム的機能が集積しつつある。2017年からソニーは体験型のショールームを渋谷の商業施設内にオープンさせている。従来の銀座のショールームよりも、より体験やエン

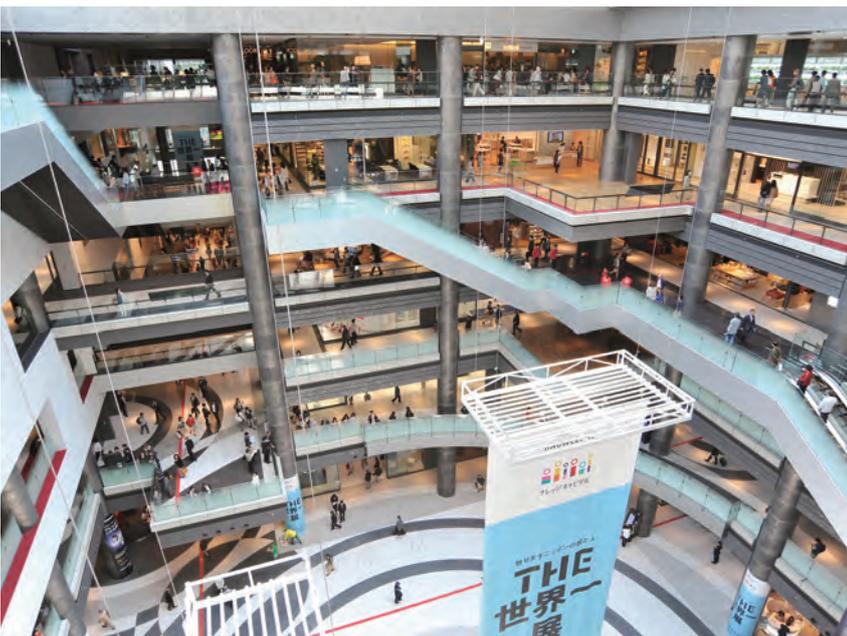
ターテインメントを重視した施設だ。また、大阪駅前の複合ビル、グランフロント大阪にはナレッジキャピタルとよばれる交流拠点がある。企業や研究者、クリエイター、一般生活者が交流し、新しい知的創造・発信ができるよう、サロンやオフィス、会議室、シアター、コンベンションセンター、研究所、ショールームなど多種多様な機能を備えた複合施設だ。平日でも賑わいがあり、グランフロント大阪の顔ともいえる施設になっている。



三井不動産が運営するKOIL ファクトリー

## 自動運転とまちづくり

自動車の自動運転が普及しても、大都市における交通結節点周辺まちづくりの重要性は変わらないだろう。鉄道の輸送力が自動車をはるかに上回るためだ。鉄道は、1時間当たり4〜5万人を輸送できるが、自動車では困難だ。鉄道は利用者にとっては迅速かつ低コストで目的地に到着できる手段だ。そのため、人々の目的地がターミナル駅や都心部に存在する限り、ターミナル



ナレッジキャピタルの立地する大阪駅前のグランフロント大阪

駅周辺の経済活動は高い水準を維持するだろう。

一方、地方では自動運転がまちづくりを転換するきっかけになりうる。中小規模の都市は、モータリゼーションによって幹線道路沿いに商業施設や住宅地が拡散し、旧市街地は停滞気味だ。ただし、観光的な魅力は残っていることが多い。旧市街地の景観と地域固有の魅力を発信できれば、自動運転によって観光客が訪れる可能性は十分に考えられる。(談)

## 観光を興隆するまちづくり

訪日外国人旅行者（インバウンド）の増加の中で、全国にあまねく観光客を誘引することが求められている。政府も成長戦略の中で、「インバウンドと国内観光の両輪による観光振興を図るとともに、特定の地域に集中している国内外の旅行者を全国各地に分散・拡大させていく」と明記している。国内外の観光客を誘引するためにはマーケティングが重要になる。マーケティングによって地域主導の観光政策やまちづくりが展開しやすくなるという東京工業大学の十代田朗准教授に、観光まちづくりとマーケティングについて聞いた。

### 内外で重要度が増す観光

近年、観光市場の急成長に伴い、世界的に観光の存在感が増している。国連世界観光機関（UNWTO）が行った長期予測によると、世界の観光客数（国際観光客到着数）は2010年の9・4億人から2030年には18億人へと倍増する。とりわけ成長著しいエリアがアジア圏だ。アジアの観光客数は2010年の2・0億人から2030年に5・3億人へと急伸びし、世界でもっとも伸び率が高いエリアとなる。わが国は、国際観光市場の成長を取り込める好位置につけている。

国際観光市場の急成長の中で、わが国でも観光需要に着目した都市政策や地域振興の重要性が増している。都市においては、観光客を誘引する魅力創出が重視されている。観光客を誘引する都市環境

は、世界の人・モノ・カネ・情報も惹き

つけ、国際競争力強化に資するからだ。米国の都市社会学者リチャード・フロリダは、ITなどのクリエイティブ産業を担う人材は、魅力的な文化や寛容さを持つ都市を愛好すると指摘する。観光客の視点で都市の魅力を創出することは、知識集約型産業の興隆にも繋がる。

また、地域においても、観光の重要性が高まっている。国外の需要も取り込める観光（産業）は、地域にとっては農林水産業や製造業にも比肩しうる幅広い経済波及効果が見込める。製造業の移転といった産業転換に直面する地方地域にとって、観光に期待する役割は大きい。

また、近年では、観光地でない都市・地域においても観光への対応の重要性が増している。オルタナティブ・ツーリズムという観光スタイルの普及に伴って、

有名な観光資源のないエリアにも観光客が訪問するようになってきているからだ。そのため、観光地ではない都市・地域であっても、観光や観光に関連するソフト・ハードの整備が進められている。

### オルタナティブ・ツーリズムと観光まちづくり

オルタナティブ・ツーリズム（以下、ALT）とは、「現在とは異なる価値観を持つ観光」を意味する観光スタイルだ。有名観光地を訪れる団体旅行を典型とするマス・ツーリズムとは対照的に、個人的な体験を重視して、趣味・嗜好を反映した個人旅行を典型とするのがALTだ。観光新興国の中国などを除けば、世界ではALTが主流の観光スタイルになりつつある。実際、インバウンドの大半は個人旅行者だ（図）。

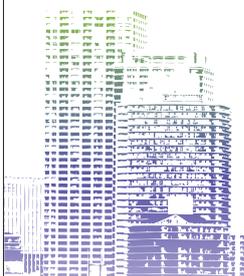
ALTでは、都市・地域が持つ固有の文化や生活が評価される。そのため、有名観光資源がなくても観光地化しうる。例えば、東京の谷中エリアには有名観光資源はないが、下町風情を楽しめることから内外の個人旅行者を惹きつけている。観光地でないエリアが観光地化する事

例が呼び水となって、有名観光資源を持たない自治体も新たな観光資源の発掘に取り組み始めている。そこで登場しているのが、観光資源の発掘とまちづくり（都市計画）を組み合わせた「観光まちづくり」だ。

観光まちづくりは、観光を活用して都市・地域の魅力を高めていくまちづくりソフト・ハードの整備を指す。例えば、自治体は住民とのワークショップを開催し、固有の歴史文化や魅力の発掘・発信をしつつ、まちづくりを企てることがある。これは都市・地域の観光資源の顕在化に繋がるまちづくりであり、観光まちづくりの一種だ。

### マーケティングの重要性

観光まちづくりは、最終的には都市・地域の魅力を高めることを理想とする。観光客の誘致やホテルや旅館などの「観光産業」の振興を主目的とするのではなく、あくまで都市・地域の発展を中心に据えて、それが観光的な魅力に繋がっていくことが大事になる。都市・地域は、住民が評価するような「地元の自慢」を発掘し、発信していくべきだ。地元

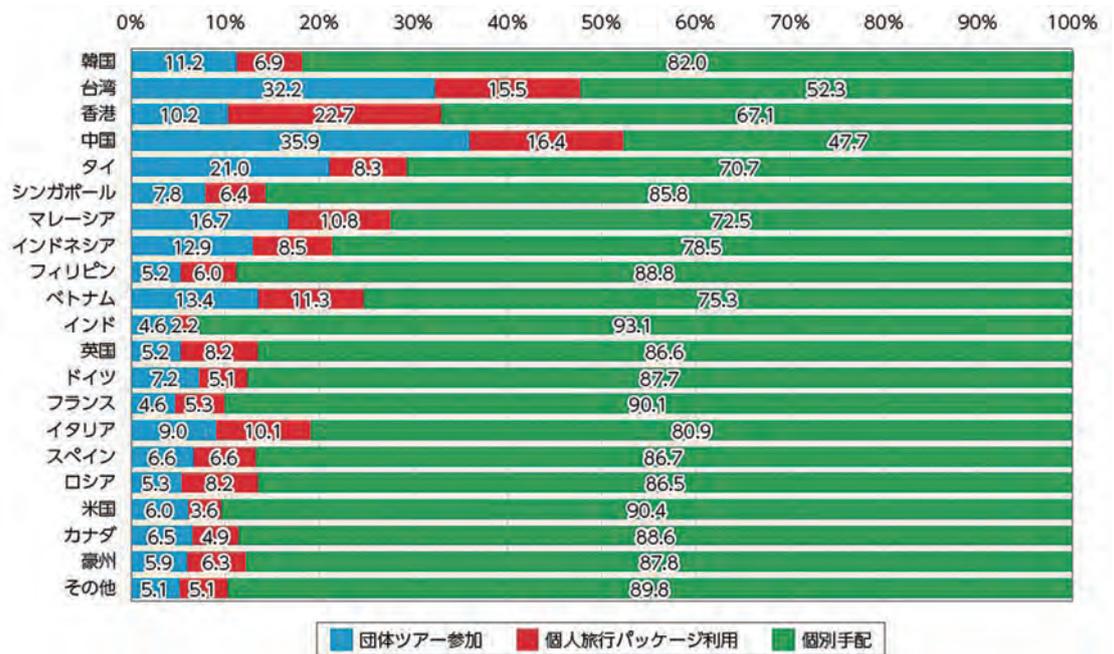


の自慢は、流行に流されにくい不易な観光資源といえる。例えば、そぞろ歩ける石畳の路地などはささやかな地元の自慢だろう。

もしも地元不易な観光資源があったとしても、外部に認知されなければ、観光客がやってくるはずがない。そこで観光まちづくりでは、外部に向けて観光資源を発信し、認知してもらおうマーケティングが不可欠になる。マーケティングとは、モノやサービスを売っていく仕組み全般（市場調査、認知度向上、広告、宣伝）を指す。マーケティング論で知られる経営学者コトラーは「マーケティングの目的は、大きな価値を約束して新しい顧客をひきつけ、すでに取引のある顧客を満足させて繋ぎとめておくことにある」と定義する。

都市・地域の観光関係者（自治体・観光事業者、住民）がマーケティングを行うことは、4つの利点がある。①観光客像を明確化する、②観光客数をコントロールできる、③他地域との比較によって地域の魅力を再発見できる、④対象顧客に向けてPRを行うことでコストを抑えられる。これらは、都市・地域側が観光の主導権を握る上で利点となる。また、マーケティングによって、都市・地域の観光資源がどれだけの誘客力を有しているかもわかるようになる。すなわち、どんな人が、いつ、どこから、どのくらい訪れるか、を把握することで、観光客の来訪に備えたソフト・ハード整備が潤滑

### 訪日観光客のうち個人旅行の占める割合



出典：観光白書資料編



東京工業大学環境・社会理工学院  
准教授

十代田 朗（そしろだ・あきら）

1987年東京工業大学大学院理工学研究科社会学修士課程修了。同年三菱総合研究所入社。東京工業大学助手、新潟大学助教授を経て2000年東京工業大学助教授。2003～2005年立教大学観光学部兼任講師。2007年東京工業大学准教授（現任）。2010～2015年放送大学客員准教授。著書に『日本別荘史ノート』（住まいの図書館出版局、分担執筆、1991年）、『たのしみを解剖する—アミューズメントの基礎理論』（現代書館、分担執筆、2008年）、『観光まちづくりのマーケティング』（学芸出版社、編著、2010年）、『観光の新しい潮流と地域』（放送大学教材、編著、2011年）。

に行える。

ITの進展により、観光地（自治体や事業者）はホームページやSNSなどで自らマーケティングを行えるようになった。外国人の来訪が増えているデータがあれば、案内標識の外国語表記や外国語対応人材を増やす、といったことで外国人観光客の満足度を向上させられる。ハードの整備は伴わないが、歴とした観光まちづくりだ。

### 観光まちづくりの理想

私は、観光まちづくりは、「国の光」を高めていくものだと考える。この場合の「国の光」とは観光資源だけでなく、豊かな生活環境や充実した福祉、地域固有の産業などが含まれる。例えば、歩道・自転車道を整備することやコンパクトシティを目指すことは、住民の豊かな生活環境をつくるだけでなく、観光客の来訪に繋がる。まち歩きやサイクリングは、ALTでは重要な観光のツールになっているからだ。また、都市・地域の固有の産業をPRする国際見本市などを開催することは、産業振興する効果だけでなく観光客の増加にも資する。

観光まちづくりは、素晴らしい体験をしたいといった人間の欲求に対して、都市・地域が応えていくことで富を生み出していく施策だ。観光まちづくりの推進によって都市・地域の持続的な発展を実現できる可能性は広がるだろう。（談）



もう一人の主役格の石崎二郎が扮する若い刑事(左)と榊ひろみ(中)、葵京子(右)。彼方に千住の「お化け煙突」が見える。  
「東京湾」監督／野村芳太郎(1962年)(写真提供／松竹)

よくここまで、全面的に「外」で撮ったものだと思わずにはいられない作品だ。ほぼ全編にわたってロケ撮影が敢行されている。スタジオ内のセットを用いた部分は三分程度しかないという。

銀座や日本橋界隈から始まって、立石や新小岩の庶民的な活気あふれる町の様子がふんだんに盛り込まれている。築地警察署の内部が出てくるかと思えば、大川放水路から東京湾へとパノラマが広がっていく。さらには夢の島まで映し出される。

中心となるのは刑事(西村晃)と狙撃犯(玉川伊佐男)の、追いつ追われつのサスペンス劇である。彼らの足取りをそのままに、緊迫した移動場面の連続だ。冒頭からして、ヘリコプター、ボート、さらに車と乗りついで銀座の街頭にたどりつく。82分のあいだ、運動感覚が途切れることがない。押上駅や品川駅、銀座線浅草駅の人混みにカ

Photo  
&  
Essay

まちと映像の記憶

# 全編にわたって 東京のまちを撮影

— 野村芳太郎監督 「東京湾」(1962年) —

野崎 歓

(東京大学大学院人文社会系研究科・文学部仏文科教授)





メラが割って入るなまなましさは、隠し撮りや手持ち撮影によるものだろう。途中、映画館に張られた『唇よだれ』のポスターが映る。ジャック・ドニオル・ヴァルクローズ監督による、フランス映画のいわゆる『ヌーヴェル・ヴァーグ（新しい波）』の一本だ。カメラを町なかに置き放った『東京湾』

の撮影スタイルは、まさにヌーヴェル・ヴァーグそのものではないか。企画は当時の人気俳優佐田啓二だが、出演はしていない。スターを使わず、少しづつ撮りためて一年がかりで作ったという点も型破りで、スタッフのなみなみならぬ意欲を感じさせる。

監督の野村芳太郎は『砂の器』な

どで知られる、松竹の屋台骨を支えた名匠だが、こんな実験的面白さをもつ映画も作っていたのである。野村とコンビを組んだカメラマン、川又昂の存在も大きかっただろう。何しろ彼こそは大島渚の『青春残酷物語』や『太陽の墓場』（いずれも1960年）という、松竹ヌーヴェル・ヴァーグの名をとどろかせた作品の撮影監督だった。大島が首脳陣と衝突し退社したのちもこうやって、従来の撮影スタイルを一新するような仕事を続けていたのである。

同時に、高度成長社会の活況の裏側に残り残された人たちの悲哀を、きめ細かく描くタッチは野村監督ならではと思わせる。追う刑事と追われる狙撃犯がじつは軍隊の同期で、かつてと仲だったという設定が効いている。軍隊で仕込まれた射撃の腕を買われて、いまでは「殺し屋」稼業をしている男が、愛する女（葵京子）および犬一匹とひっそり暮らす場所が荒川のほとりである。

木造桁の西新井橋が一直線にまっすぐ延びていく。向こうには千住火力発電所の、四本の煙突が場所によっては三本、二本、はたまた一本に見えるという、お化け煙突も映り込んでいる。煙突は1964年に取り壊されてしまいが、その2年前の姿である。そして西新井橋自体、映画の撮影中に鉄筋コンクリートの新しい橋が下流に竣工していた。まさに失われゆく風景——それにしても東京とは思えないほど広々とした、水郷のような景色——のただなかに、戦中の記憶を引きずりながら減びの道を歩む男の物語が鮮やかに刻みつけられている。

クライマックス、手錠でつながれた男二人が夜行列車から身を乗り出して格闘するシーンがすさまじい。川又昂の娘婿・川又武久による貴重な記録「カメラを振り回した男」によれば、腰をロープで結び、走る列車の車窓にまたがって、半身を窓の外に乗り出したの撮影だったという。さすがに松竹も心配して、川又にだけは保険をかけての撮影だったらしい。文字どおり体を張ってのカメラマンの大活躍が、画面に今観ても驚嘆するほどの猛烈な迫力を与えているのだ。

野崎 欽(のぎき かん)

東京大学大学院人文社会系研究科・文学部仏文科教授  
1981年、東京大学文学部仏文学卒業、1985年～1989年、フランス政府給費留学生としてパリ第3大学仏文学科博士課程に留学、1989年、東京大学大学院人文科学研究科仏語仏文学専攻博士課程中途退学。  
主な著書:『ジャン・ルノワール 越境する映画』(青土社)、『フランス小説の扉』(白水社)、『谷崎潤一郎と異国の言語』(中公文庫)、『香港映画の街角』(青土社)、『五感で味わうフランス文学』(白水社)、『異邦の香り—ネルヴァル「東方紀行論」』(講談社)、『フランス文学と愛』(講談社現代新書)、『翻訳教育』(河出書房新社)、『アンドレ・バザン 映画を信じた男』(春秋社)

●『ジャン・ルノワール 越境する映画』でサントリー学芸賞、『赤ちゃん教育』で講談社エッセイ賞を受賞。『異邦の香り』で読売文学賞を受賞。日本経済新聞、月刊誌『すばる』、『花椿』、『キネマ旬報』、『芸術新潮』などで随時映画評論を執筆。文芸誌への寄稿も多く、広く評論・執筆活動を展開している。



# デベロップメント 最前線

## 観光立国に向けた不動産会社の取り組み

わが国が年間4000万人を受け入れる観光立国になるためには、全国にあまねく訪日外国人旅行者を誘引することが不可欠だ。地域固有の歴史・文化の魅力の認知を高めることが、リピーターを増やし、ひいては観光客数と観光消費額を伸ばしていく重要な戦略になる。東急不動産が沖縄県恩納村で、森トラストが奈良県奈良市で手掛けるわが国の歴史・文化を取り入れた世界基準のホテルを紹介する。

# 地元と連携した非日常のビーチリゾート 「ハイアットリージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄」

## 東急不動産

### 美しいサンセットが望める アイランドリゾート

東急不動産は、NTT都市開発、ミリアリゾートホテルズの2社と共同し



ハイアットリージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄の全体パース図  
奥の瀬良垣島と手前の沖縄本島は村道で繋がる

て、沖縄県恩納村においてラグジュアリーリゾートホテル「ハイアットリージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄」（以下、HR瀬良垣）を8月に開業する予定だ。客室数約340室を予定するHR瀬良垣は、ホテル運営会社ハイアットが手掛けるブランドの中では代表的なカテゴリーとなるリージェンシーブランドを冠する。また、ハイアットとしては日本で初めてのビーチリゾートだ。

HR瀬良垣の立地する沖縄県恩納村は、那覇空港から車で約1時間に位置する沖縄本島有数のビーチリゾートだ。村内の宿泊施設の客室数は計4215室、村内での延べ宿泊者数も約257万人泊と、客室数・宿泊人数ともに県シェアの約13%を占めている。

恩納村が沖縄本島を代表とする観光地となったのは、1975年の沖縄国際海洋博覧会開催を機に道路整備が進み、ビーチにホテルが建設されてからだ。隆

起石灰岩の断崖から珊瑚礁を望める景勝地「万座毛」をはじめ、恩納村にはビーチと珊瑚礁が織り成す美しい海岸線が延びる。美しい海岸と珊瑚が評価され、沖縄でも古くからリゾートホテルが展開してきた。

今回、新たにオープンするHR瀬良垣は、瀬良垣島を中心にホテルが開発される。瀬良垣島は、本島と100mほど離れた海中道路で繋がる小島だ。面積は約4haと、東京ドームに匹敵する大きさだ。360度を海に囲まれた瀬良垣島にレセプションやレストラン等の各種施設を有するメインのザ・アイランド（約320室）が設けられ、本島側のビーチ付近にも中長期滞在者やファミリーを主なターゲットにした広めの客室を有するザ・ビーチハウス（約20室）が整備される。ザ・アイランドは地上7階建て・延床面積は約3万1400㎡の規模、ザ・ビーチハウスは地上3階建て。HR瀬良垣は全室



瀬良垣島側には屋外プール、ラグーンやスパ、ビーチが設けられる

がオーシャンビューとなる。

東急不動産にとって、HR瀬良垣は初めて手掛ける大型ビーチリゾートだ。東急不動産は、1970年代から主に避暑地での別荘・ゴルフ場・リゾートマンション、会員制リゾートホテルの開発を手掛けてきたが、夏季に需要が集中する国内のビーチリゾートは手掛けてこなかった。そうした東急不動産が、ビーチリゾート開発を目指した背景には、ハッピーマナー法による連休の増加や、シニア世代のリゾートへの関心の高まりがあった。そこで、2000年頃から沖縄への進出を検討し始めた。沖縄は、航空運賃

自由化などを受けて、急激に観光需要が伸びていったためだ。

東急不動産は沖縄県内でも、美しいサンセットを見ることが出来る沖縄本島の西海岸を進出エリアとして選んだ。初進出に当たってフラッグシップとなる大型ホテルを開発したいと考えていた中では、すでに大型の高級ホテルが進出しており、リゾートエリアとして成熟している西海岸が望ましいからだ。初進出にあたり立地の選定にあたってきた東急不動産のウェルネス事業ユニット、ホテル・リゾート事業本部部長の速川智行執行役員は、「いくつかの検討を経て、2006年に恩納村瀬良垣の土地を取得できた」と話す。その後、2012年以降のインバウンドの急増を受けて、より訴求力の高い外資系高級ホテルを誘致することが決まった。自然公園法における国定公園事業等の開発許可認可を受けて、2016年にHR瀬良垣の計画を発表することができた。

## 官民で創る非日常のリゾート

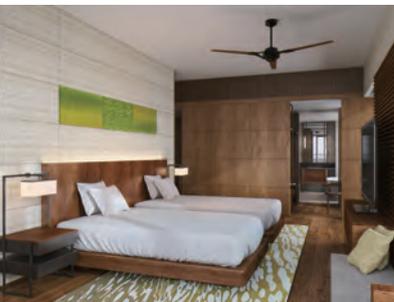
自然豊かな瀬良垣島は、以前から「瀬



2階部分が吹き抜けとなる高い天井と高級感のあるメインロビーは、開口部を大きくしてリゾートらしく屋外との繋がりを演出する



オールデイダイニングのイメージ



オーシャンビューとなるスイートルームのイメージ

良垣ビーチ」として知られていたが、どちらかといえば観光客にとって穴場のビーチだった。瀬良垣島は、海岸の崖上を走る国道からは海岸林に遮られて見えにくく、観光客は訪れにくかったためだ。交通量の多い国道から隔絶されている点は、リゾートホテルとしては利点だ。今回、HR瀬良垣では、この利点を生かして非日常空間を演出する。ゲストが海道路路を渡って瀬良垣島と本島を行き来する際、タイの三輪車トゥクトゥクや、立ち漕ぎの自転車（ハーフバイク）等を利用できるようにする予定だ。南国らしくアクティブな乗り物で、宿泊客にリゾート内の移動も含めて楽しんでもらいたいという意図がある。

なお、瀬良垣島と本島を繋ぐ海中道路は、私道ではなく村道となる。恩納村が公共事業として村道やビーチ等を整備し、事業者側がその分担当を一部負担する形だ。保守管理などは、東急不動産がNTT都市開発、ミリアルリゾートホテルズと共同して設立したホテル経営会社（瀬良垣ホテルマネジメント株式会社）が担うことを予定している。

速川氏は「沖縄の海岸は自然保護の観点から、その開発に当たっては地元自治体・住民との調整・連携が欠かせない。地元との連携を意識した」と語る。東急不動産は地元との連携で非日常のリゾート開発を軌道に乗せつつある。

## 地元からの理解を深め、世界のリゾートに

ハイアットは、公式のニュースリリースで、「類まれな立地と自然に負けない「人の魅力」をもつて、ホテルをつくり上げます」とうたっている。その「人」を象徴するのが、総支配人だ。HR瀬良垣の総支配人には、ハイアットとして日本初のリゾートホテルとなった「ハイアットトリージェンシー箱根リゾート&スパ」の総支配人であった野口弘子氏が就任した。野口氏は箱根では、ホテルにリブイオンし、「わが家」というHR箱根のコンセプト作りの根幹を支えた。また、地元との関係作りにも力を入れてきたといわれている。今回も、就任した

2017年9月から恩納村瀬良垣に移り住み、地元の旧盆や十五夜の行事に参加しながら、HR瀬良垣のおもてなしや仕掛けづくり、地元メディアへの積極的な登場などでPRにあたっている。

野口氏のようなリゾートホテルの運営経験が豊富で、かつ地元との連携の重要性を肌で知る総支配人は、東急不動産側も望んでいたことだ。リゾートホテルの場合、ビーチの景観や静穏な環境を保つことなど、地元との連携が欠かせない。

ハイアット側にとっても、日本で初めてのビーチリゾートを成功させるにあたって、日本のリゾートホテルの立ち上げから運営までを知る野口氏が適任だったとみられる。

ハイアットは、レストランの美味しさが、とりわけ中華圏の富裕層から高く評価されてきた。今回HR瀬良垣でも、イタリアンや炬燵焼きなど6業態のレストランが設置される予定だ。野口氏が総支配人を務めていたHR箱根は、旬の食材を活かしたフランス料理が高い評価を受けていた。HR瀬良垣でも、沖縄や恩納村の食材を生かしたレストランに期待が集まる。

インテリアのデザインは、最高級ホテルのデザインなどを手掛けてきた橋本夕紀夫デザインスタジオが当たる。木材や、沖縄を代表する琉球石灰岩などの自然素材をモチーフにしながら、エレガントかつモダンなイメージを演出する。

また、HR瀬良垣には、宴会場、チャペル、ブライダルサロンを設置する。恩納村は観光振興計画の中でリゾートウェディングの推進をうたっており、地元経済にも寄与する。海を臨んだ絶好のチャペルとあつて、高い人気を博すだろう。

ハイアットは、世界57カ国・739ホテル（2017年9月現在）を運営している。今回、HR瀬良垣が加わったことで、日本のビーチリゾートがハイアットの選択肢に加わったことになる。世界のビーチリゾートとして「SERAGAKI ISLAND」の名前は響き渡るだろう。

# 大和路の拠点となり世界の賓客を招く

## 「JWマリオットホテル奈良」

森トラスト

奈良県で初となる  
世界の高級ホテル

森トラストは、奈良市の中心部に、高級ホテル「JWマリオットホテル奈良」（客室数157室）を2020年春に開業させる予定だ。日本初進出となるJWマリオットホテル奈良は、「大宮通り新ホテル・交流拠点事業」の一環だ。同事業は、市の東西軸となる大宮通り沿いに立地する県営プール跡地および奈良市警察署跡地約3・2haを対象とし、奈良県が推進する再開発である。再開発では、森トラストによるJWマリオットホテル奈良のほか、PFI事業者として選定された大林組などのJVによるコンベンション施設やバスターミナル、NHKが手掛ける奈良放送会館などが整備される。なお、JWマリオットホテル奈良は、同事業の全体用地3・2haの一部にあたる3965・76㎡を敷地とし、地下1階地上6階建て延床面積1万8012・37㎡の建物となる。

世界的な最高級ホテルになる予定で、奈良県の長年の念願がかなう。奈良県の荒井正吾知事は、2007年の就任以来、ホテル誘致の重要性に繰り返し言及してきた。背景には、奈良が事実上日帰り観光地となっており、観光消費額が伸び悩んでいることがある。実は、奈良のホテル・旅館の合計客室数は8690室と全国で最も少ない。年間観光客数は延べ約2200万人と全国上位にも関わらず、延べ宿泊者数は年間約250万人と、ワースト2位にとどまる。これは、奈良が京都・大阪から近く、訪問エリアを限れば日帰りでも楽しめるからだ。観光客の多くは、大阪や京都に宿泊してしまふ。結果として、奈良の観光消費額は年間1470億円と、大阪（約2兆円）や京都（約1兆円）に大きく先を越されている。観光消費は宿泊費が大きいからだ。また、世界基準の高級ホテルがないために、世界の貴賓も奈良には泊まらない。2008年には中国の胡錦濤主席が来訪したが、午餐だけで宿泊しなかった。胡主席は、荒井知事の働きかけもあって来



JWマリオットホテル奈良の外観パース

訪したことから、知事は奈良に宿泊しないことは非常に残念だと嘆いた。これらの課題を解決するために、奈良県は老朽化した県営プールを移転させ、跡地にホテルを誘致することを発案。2014年末に森トラストがホテル開発者となることと決定した。

※仏・英政府5つ星、ミシュラン4つ星、AAA Diamond Ratings Four Diamond 以上

### 欧米の観光客増加を背景に

奈良は、世界のホテル運営会社から「ホテル立地の研究対象外」（荒井知事答弁）とされてきた。森トラストは、この不利を覆して、1億人もの会員を抱える世界的ホテルチェーン、マリオット・インターナショナルを呼び寄せた。そのうえ、同グループが抱える複数ブランドの中でも最高級（LUXURY）に位置付けられる「JWマリオット」ブランドの誘致にまで漕ぎ付けた。

JWマリオットの進出の決め手と見られるのは、数多くの世界遺産をはじめとする奈良の観光資源だ。森トラストは、マリオット・インターナショナルに対し、「奈良の伝統・文化、そして世界遺産等の観光資源の多さに基づくポテンシャルの高さを説明した」と森トラストの不動産開発本部管掌の増永義彦取締役は話す。こうした説明が功を奏した形だ。実際、マリオット・インターナショナルの



アルネ・ソレンソンCEOは、2016年3月のJW Marriottホテル奈良の発表記者会見で、「奈良は世界遺産の数で日本で最も多いという魅力的な特徴がある」と話している。

奈良を訪れる外国人観光客は増加している。とりわけ、宿泊に多くの費用を投じる欧州の観光客の割合が大きい。観光庁の統計では、奈良の年間延べ宿泊者数

は、2013年から2016年にかけて248万人から252万人とほぼ横ばいだったが、外国人延べ宿泊者数は約16.5万人から約30.7万人と倍増している。また奈良を観光目的で訪れる外国人は8.4%に上り、沖縄を上回って全体9位の訪問率になっている。ドイツ人(14.6%)、フランス人(14.7%)、イタリア人(15.6%)と欧州の観光客

大宮通り新ホテル・交流拠点事業の配置図



好立地だ。渋滞の多い大阪市内を通らず、空港からスムーズに到着できる。高級ホテルの宿泊客は、タクシーで空港からホテルまで乗りつけることも多い。空港からの好アクセスは大きな優位だ。京都へもバイパスを通じて最短40分ほどで到着する。大宮通り新ホテル・交流拠点事業ではバスターミナルも整備される。バス

多いいことも特徴だ。おそらく、日本の歴史・文化に触れたい観光客を惹きつけていると見られる。欧州の観光客は、訪日滞在日数は約2週間、宿泊支出も8万円以上と、平均の2倍だ。もしも奈良に宿泊してもらえれば、奈良にとって経済的な恩恵は大きい。森トラストはこうしたデータを踏まえて、奈良には滞在型の高級ホテルがふさわしいとして Marriott・インターナショナルに提案したという。

### 奈良の拠点となる JW Marriott

JW Marriottホテル奈良は、広域的にも狭域的にも滞在型の高級ホテルとして最適な立地だ。JW Marriottホテル奈良の立地する大宮通りは奈良と大阪を結ぶ幹線道路であり、京都方面へのバイパスも近い。広域的な視点に立つと、関西空港から高速道路を経由して約1時間でアクセスできる

奈良の歴史発信・賑わいの拠点に JW Marriottホテル奈良の立地する新大宮は、高度成長期に開発されたエリアだ。そのため周辺には近代的な建物が多いが、奈良らしさを感じられる。JW Marriottホテル奈良の向かいの奈良市役所庁舎は、座禅をモチーフにしたどっしりとした外観だ。JW Marriottホテル奈良も、大らかさと風格を漂わせる建物となる予定だ。高さ31m規制に合わせて間口を広くとり、外観デザインには天平時代の寺社仏閣建築の特徴をモチーフとして採り入れる。JW Marriottホテル奈良は、最新鋭でありながら、奈良の歴史を発信する拠点になる。

# サービス産業の 生産性を高める まちづくり

森川正之 氏  
経済産業研究所副所長



森川正之(もりかわまさゆき)  
1959年生まれ。1982年東京大学教養学部卒、経済産業省(通産省)入省。同省経済産業政策局調査課長、同産業構造課長、大臣官房審議官などを経て現職。この間、政策研究大学院大学助教授、経済産業研究所首席研究員などを歴任。経済学博士(京都大学)。主著に「サービス産業の生産性分析:ミクロデータによる実証」(2014年、日本評論社、日経・経済図書文化賞受賞)、「サービス立国論:成熟経済を活性化するフロンティア」(2016年、日本経済新聞出版社)。

## 求められるサービス産業の 生産性向上

わが国のサービス産業のGDP(国内総生産)に占めるシェアは73%に上る(2015年)。製造業のシェアは約20%であり、わが国の経済にとってサービス産業の寄与度は非常に大きい。そのため政府は、サービス産業の生産性向上を重要な政策課題に挙げている。2017年6月に閣議決定された成長戦略「未来投資戦略2017」は、「中堅企業・中小企業・小規模事業者の革新/サービス産業の活性化・生産性向上」を主要政策分野に挙げている。

他方、わが国のサービス産業の生産性の「伸び率」や「水準」は先進諸国よりも低いとの指摘がある。しかし、私は、日本のサービス産業の生産性は過小評価されている可能性が高いと見ている。も

森川正之 氏  
経済産業研究所副所長

ともと、サービス産業の生産性は計測しにくい。工業製品は性能の向上を実質生産性の「伸び率」に反映できるが、サービスは反映できていないことが多い。例えば医療サービスは、昔は治らなかつた病気が治るようになる、あるいは入院治療が通院治療で済むようになる、といった技術進歩が著しいが、統計上の生産性伸び率には反映されていない。

また、米国の5/6割にとどまるとされるわが国の生産性の「水準」も、背景には計測の困難があると見られる。生産性の水準の国際比較のためには、同一サービスの価格と質を比較する必要があるが、そもそも比較自体が困難なことが多い。例えば、寿司屋や懐石料理店のサービスを日米で比べると、日米でも比較可能なサービスの質を比較した。それによれば、運輸サービスをはじめ日

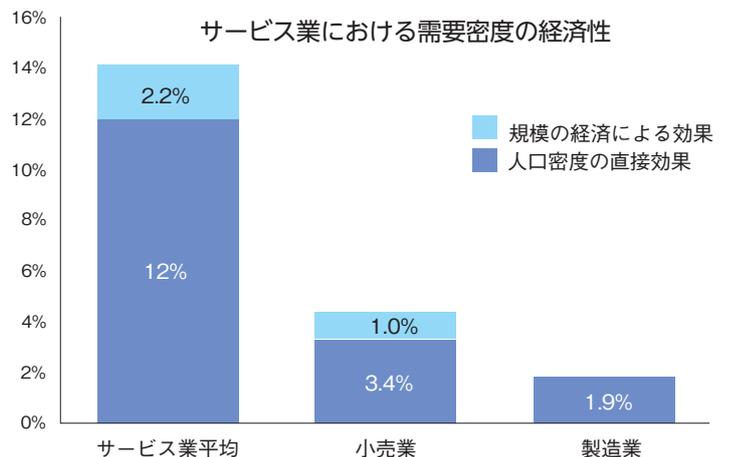
東京オリンピック・パラリンピックの開催後、東京のまちはどうあるべきか。ソフト・ハード両面から識者の意見を聞き、国際競争力のある都市を創っていくための課題や戦略を探る。わが国の経済成長にとってGDPの7割以上を占めるサービス産業の生産性向上が重要だと説く「サービス立国論」を著した、生産性研究の第一人者である経済産業研究所の森川正之の副所長に、サービス産業の生産性を高めていくようなまちづくりについて聞いた。

本のサービスの多くは米国よりも質が高いという結果だった。つまり、日本の生産性の水準は言われているほど低くない可能性が高い。ただし、米国よりも生産性の水準が低いという結論が覆るほどではなく、生産性を高める余地は十分にある。

## サービス産業の生産性向上と コンパクトシティ

サービス産業の生産性を向上させるためには、そのメカニズムを理解する必要がある。経済学では、企業や人が集積することで、「集積の経済(密度の経済)」と呼ばれる生産性への好影響が生じるとされている。例えば、企業が集積することで緊密な情報交換が可能になり知識・技術が移転することや、市場競争による新陳代謝が起きて生産性の高い企業が存続すること、大きな企業が存立できるよ

サービス業における需要密度の経済性



(注) 数字は市町村人口密度が2倍のときの生産性への効果(対数ポイント)  
(出所) 森川正之(2014)、「サービス産業の生産性分析:ミクロデータによる実証」日本評論社

うになつて「規模の経済」を活かせること、などを通じて生産性が向上する。また、顧客の密度が高まることで、モノ・サービスへの需要が多様になることも生産性を引き上げる。

都市密度の経済効果は、製造業よりもサービス産業で強く働く。個人サービスを対象とした私自身の研究によると、立地する市区町村の人口密度が2倍になると生産性が10%以上高くなるという結果だった。人口密度が生産性に影響するのは、サービス産業が「生産と消費の同時性」という特性を持つことも関わっている。「生産と消費の同時性」とは、生産

と消費が同じ時間・場所で行われるという性質だ。例えば理美容サービスは、特定の時間、特定の場所の理髪店や美容室にいなければ受けられない。時間的同時にゆえに、顧客の需要が平準化する方が生産性は高まる。また、空間的同時にゆえに、立地場所の周辺の顧客密度が高いほど生産性が高くなる。

サービス産業の多くは「生産と消費の同時性」があるために、人口が稠密な大都市において生産性が高くなる。一般に、企業や人は生産性が高い立地に移動することが知られている。サービス産業の生産性向上が望まれるとすれば、東京をはじめとする大都市のみならず、それぞれの地域、都市レベルにおいても人口集積を維持していくことが重要になる。

※規模の経済利益：事業所や企業規模が大きくなるにつれて生産物の単位当たり平均費用が減少し、生産性が上昇する現象

## 国際競争力とサービス産業の関係

近年、世界的に知識・情報集約型の事業サービス業（以下、KIBS<sup>\*</sup>）が注目されている。KIBSは、ITや研究開発、会計・法務・広告といった知識・情報集約型の事業サービス業で、製造業などの生産過程において中間投入されている。近年の貿易に関する研究では、KIBSが国際競争力に寄与していることがわかっている。例えばスマートフォンは、ほとんどが中国などで組立・製造されているが、付加価値の多くは先進諸

国で生み出されている。つまりスマートフォンには付加価値として先進国が比較優位を持つサービスが大量に投入されている。なお、KIBSの生産性は、ユーザーである労働者の密度（雇用密度）が強く影響する。国際競争力の観点から、KIBSの生産性向上が求められるとすれば、大都市におけるKIBSの役割に注目すべきである。

日本経済全体の成長を考える上では、地理的な「選択と集中」が必要になる。総人口が確実に減少していく中、人口の地理的再配置を行わなければ、日本全国の人口密度と経済活動の密度は希薄化し、生産性も低下しかねない。逆に人口を拠点都市や中心市街地などに集積させることができれば、生産性の維持・向上を見込めるだろう。

ただし、わが国の人口移動率は低下している。1960年代の都道府県間のネットの移動人口は全国で計60万人を超えていたが、1990年代には20万人、2000年代には10万人にまで減少している。その背後には、人口の高齢化や少子化に伴う長男・長女比率の増加もある。私は、大都市への人口移動を政策的に促すというよりは、移動の障害となっている制度を改善していくのが基本だと思ふ。例えば、都市中心部の土地利用規制が小売業の生産性に負の影響をもたらすという研究がある。これは、土地利用規制が郊外立地を促し、小売業の生産性向上を阻害している可能性を示唆している。生産性向上のためには、大都市中心

部の土地利用規制を緩和することが重要だろう。

※ KIBS: Knowledge intensive business services

## 地域におけるサービス産業

人口集積には課題もある。一つが、通勤時間の長期化による女性就労への負の影響だ。これには職住近接が対案になるだろう。都心部の容積率拡大や、戸建住宅への資産課税の見直しによって、マンション供給を増加させる政策も考えられる。大都市圏の保育園の不足も、大都市圏居住の障害になる。待機児童が多いのは大都市への通勤圏であり、保育サービスは、そうした地域を中心に供給拡大に取り組み必要がある。

反面、大都市への集積は地域間の経済格差を拡大させかねない。地方・地域では、海外・域外から稼げる産業の振興が不可欠だ。農業や製造業はもとより、そうした性質を持つている。サービス産業の中でおそらく唯一海外・域外から稼げる業種が観光関連サービスだ。観光は、貿易可能サービスでもある。外国人旅行者の急増により、わが国の国際収支のうち旅行収支が黒字化している。2017年上期は7903億円の黒字だ。外国人観光客のメ리트は、単なる量的な効果だけでなく、日本人旅行者とは違う季節や曜日に宿泊サービスなどを消費する点にある。これは、需要平準化を通じて平均稼働率を高め、生産性向上に寄与する。地域活性化という観点からも、観光振興が求められる。(談)

## 編集後記

2月に入り、暦の上では春の到来となりましたが、まだまだ寒さが続き、厚手のコートが手放せない気候です。この月は節分や恵方巻きといったイベントが続く時期ですが、今年は韓国・平昌で冬季五輪も開催され、より一層記憶に残る月になったのではないのでしょうか。特に、フィギュアスケートで羽生選手が66年振りの五輪連覇を達成したことは大変な快挙でした。

五輪の中継は、学生の頃はテレビにかじりついて見ることもできましたが、社会人になるとなかなか競技をリアルタイムで見ることができていないような気がします。結果を周りの人から教えてもらったり、ネットの速報を見ることが大半になってしまいました。2020年の東京五輪は、臨場感のある楽しみ方ができることを願うばかりです。(W)

FORE  
Future of Real Estate

一般社団法人 不動産協会  
2018年2月号 <通巻108号>  
発行日 2018年2月28日  
発行人 (一社) 不動産協会  
〒100-6017 東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビル17階  
Tel.03-3581-9421 Fax. 03-3581-7530  
http://www.fdk.or.jp  
編集人 不動産協会広報委員会  
企画・編集協力 株式会社不動産経済研究所  
株式会社シマ・コーポレーション  
レイアウト・デザイン 株式会社タクトデザイン事務所  
印刷 三美印刷株式会社



北の丸公園は、  
ビルが立ち並ぶ都心にあって  
緑豊かな都会のオアシス的な公園のひとつである。  
散策や森林浴、ウォーキング、  
ジョギングを楽しむ人々の姿が見られる。  
あとひと月もすれば、  
多くの花見見物の人々で賑わうだろう。