

「東京の観光産業の広がり(観光バリューチェーン)を可視化する」
共同研究報告書

2023 年 3 月

公益財団法人東京観光財団

株式会社ワールド・ビジネス・アソシエイツ

目次

略語集.....	i
図表目次	ii
第1章 調査の概要.....	1
1-1 調査目的	1
1-2 調査設計	1
1-3 調査方針	2
第2章 バリューチェーンの定義及び一般的な使用法.....	3
2-1 M.E.ポーターのバリューチェーン.....	3
2-2 価値連鎖とマージン	3
2-3 企業活動の分類	3
2-4 競争優位の要因	4
第3章 バリューチェーンのサービス業及び観光業への適用.....	5
3-1 UNWTO の示す観光バリューチェーンマップ.....	5
3-2 海外における観光バリューチェーンの事例	7
3-3 国内における観光バリューチェーンの事例	9
3-4 観光バリューチェーンマップにおける経済波及効果の指標	11
第4章 ヒアリング調査概要.....	12
4-1 ヒアリング実施先選定の背景.....	12
4-2 ヒアリング対象事業者と実施日	12
第5章 バリューチェーンマップによる可視化の結果	14
5-1 バリューチェーンマップ作成手法.....	14
5-2 大規模スポーツイベント事業の観光バリューチェーンマップ.....	14
5-3 宿泊事業の観光バリューチェーンマップ	16
第6章 本研究のまとめ.....	19
参考資料:引用した文献	20

略語集

略語	名称	日本語名称
UNWTO	United Nations World Tourism Organization	国連世界観光機関
GIZ	Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (ドイツ語)	ドイツ国際協力公社
EU	European Union	欧州連合

図表目次

図表 1-1 本調査の設計	2
図表 2-1 バリューチェーンの基本形	3
図表 3-1 UNWTO による観光バリューチェーン	6
図表 3-2 トルコ観光バリューチェーン	7
図表 3-3 GIZ による観光バリューチェーン例	8
図表 4-1 大規模スポーツイベント事業ヒアリング実施先一覧	12
図表 4-2 宿泊事業ヒアリング実施先一覧	13
図表 5-1 大規模スポーツイベントの経済的波及 (ヒアリング調査結果等)	15
図表 5-2 大規模スポーツイベント事業の観光バリューチェーンマップ	16
図表 5-3 宿泊の経済的波及(ヒアリング調査結果)	17
図表 5-4 宿泊事業の観光バリューチェーンマップ	18

第1章 調査の概要

1-1 調査目的

観光業の裾野は広く、旅行会社、宿泊施設、大規模スポーツ・コンベンション施設、交通事業者、土産物店、飲食店等の直接旅行者と接する事業者だけでなく、これらの事業者の仕入先等、多くの事業者によって支えられており、その存在なしには旅行者に高い価値を提供することはできない。

しかしながら、直接旅行者と接する事業者と比べて間接的に観光に関与している業種は一般的にイメージがされにくく、観光業が幅広い業種によって支えられ、雇用創出等の経済波及効果に貢献していることについて十分に理解されているとは言えない。

本研究は、間接的に観光に関与している業種まで含めた観光産業の付加価値創造の連鎖を「観光バリューチェーン」と呼び、東京における観光バリューチェーンの実態を調査し、可視化することを目的としている。また、本研究の成果物を広く公表することによって、観光業が幅広い業種によって支えられ、雇用創出等の経済波及効果に貢献している産業であることを明示し、観光業への理解促進へと繋げていく。

1-2 調査設計

本調査は以下の通り設計している。

調査Ⅰ 文献調査(⇒ 本報告書の第1章～第3章)

バリューチェーンがどのように提唱され、検討されてきたかを確認の上、観光への適用事例について海外を含めた先行研究を調査し、本研究の目的を表現するために最適なバリューチェーンのモデルを示す。

調査Ⅱ ヒアリング調査(⇒ 本報告書の第4章)

東京における観光事業者のバリューチェーンの実態を把握するために、事業者に対するヒアリング調査を実施する。本調査では、調査対象の事業者を2つの異なる観光の分野から選定することとし、スポーツイベント事業及びホテル事業を取り上げる。

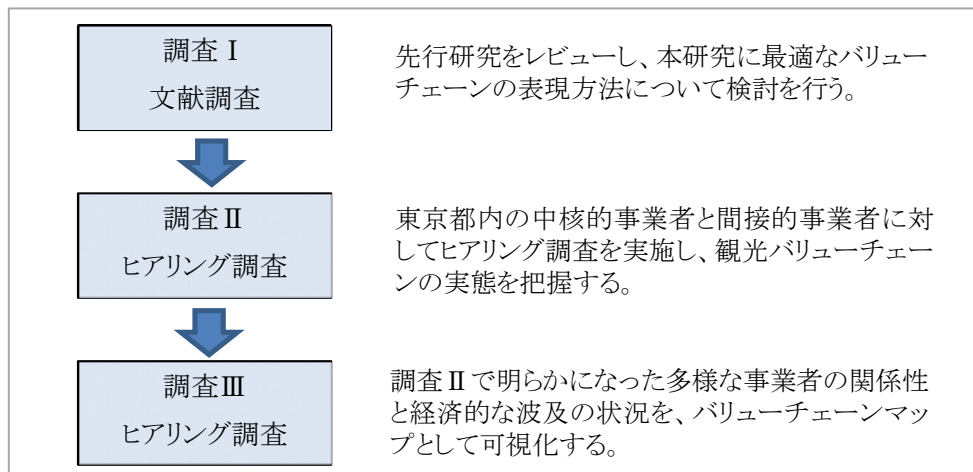
スポーツイベントは遠方からも多くの人が集まり影響力を持つため、またホテルは観光客以外の利用も多く、交通機関や飲食業等と比べて観光の要素が強いため、観光産業の持つ裾野の広がり理解しやすいと考えられる。バリューチェーンの要素として観光によって裨益する事業者数、雇用者数などについて確認を行う。

なお、本調査では、旅行者が東京を訪問する際に訪れる主要な業種・施設を「中核的事業者」、その取引先として間接的に経済波及効果を生み出す事業者を「間接的事業者」と定義した。その上で中核的事業者、間接的事業者にヒアリング調査を実施し、取引活動や雇用の状況を明らかにする。

調査Ⅲ 観光バリューチェーンの可視化(⇒ 本報告書の第5章及び添付資料「バリューチェーンマップ」)

調査Ⅱによって明らかとなった事業者の関係性や雇用の状況を整理する。これを最終的にバリューチェーンマップとして観光が地域にもたらす経済波及効果を可視化する。

図表 1-1 本調査の設計



出所:報告者作成

1-3 調査方針

本調査は以下を方針として調査を実施する。

- ① ヒアリング調査では業種の広がりや業種間の関係性などの業種別の特性が理解しやすいように整理を行う。そのために取引関係の網羅的、詳細な把握については優先度を下げ、本調査では対象としない。
- ② 観光産業において事業者が創出する経済的波及の例示として、雇用者数などの一般的にわかりやすい指標を取り上げる。
- ③ 調査結果は、バリューチェーンマップとして可視化し、直感的に理解しやすくまとめる。

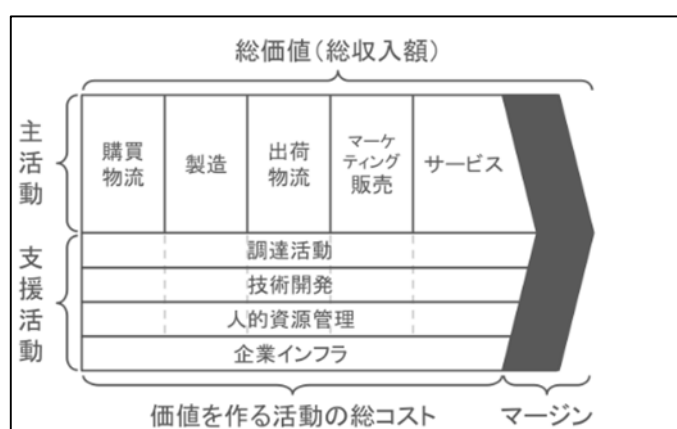
第2章 バリュチェーンの定義及び一般的な使用法

2-1 M.E.ポーターのバリュチェーン

バリュチェーンとは 1985 年に M.E. ポーターが「競争優位の戦略」で提唱したフレームワークである。ポーターは、バリュチェーンを「企業活動につき、価値を生み出すための個別の活動に分解し、その相互関係を体系的に検討することで、競争優位を診断し、強化する方法を見つけるためのツール」としている。バリュチェーン分析では、顧客に対する価値の提供という観点から企業活動を細かく分類し、それぞれの活動における価値の創出とコストについて分析を行う。

ポーターのバリュチェーンは、基本形として以下の図が提示されている。

図表 2-1 バリュチェーンの基本形



出所:「競争優位の戦略」M.E.ポーター(1985 年)

2-2 価値連鎖とマージン

バリュチェーンは、日本語では「価値連鎖」と言われる。ここで、「価値連鎖」の意味するところを説明する。「価値」とは、顧客の受けた商品とサービスに対する総合評価で、買い手が対価として支払う経済価値と等しいものである。「連鎖」とは、価値を創造する活動は、相互に影響を与えあう価値を創造する活動が結合して一体化している状態を意味する。バリュチェーンはこの価値を生み出す活動の連鎖を意味する。

価値連鎖(バリュチェーン)は価値をつくる活動とマージンからなる。価値をつくる活動から生み出された価値の総和である総価値から、活動にかかる総コストを差し引いた部分がマージンとされる。

2-3 企業活動の分類

ポーターは、バリュチェーンの分析にあたって、企業の活動を次のカテゴリーに分類し、①を主活動、②及び③を支援活動として表現している。

- ① 製造、マーケティング、製品・サービス支援といった業務に直接関わる活動
- ② 経営資源や技術を創出・調達・改善する活動
- ③ 全体に関わる資金調達や総合的な意思決定など

ポーターは更に、主活動を製品の製造、販売の流れに沿った形で5つの活動に、支援活動を4つの活動に分けている。各活動の分類結果は次の通りである。

■ 主活動

1. 購買物流、社内向けロジスティックス（例：到着原材料の保管、データ収集、現場の顧客アクセス）
2. 製造、オペレーション（例：部品加工、組み立て、支店運営）
3. 出荷物流、社外向けロジスティックス（例：注文処理、倉庫保管、報告作成）
4. マーケティング、販売（例：営業、プロモーション、宣伝、見本市、提案文書）
5. サービス（例：インストール、顧客サポート、苦情解決）

■ 支援活動

1. 調達（例：部品、機械、宣伝、サービス）
2. 技術開発（例：製品企画、試験、プロセス設計、材料研究、市場調査）
3. 人的資源管理（例：採用、研修、給与システム）
4. 企業インフラ（例：資金調達、計画、投資家対応）

2-4 競争優位の要因

ポーターは、この主活動と支援活動によって、コストや差別化という競争優位の基礎が形成されるとする。競争優位が生まれ、企業が多くのマージンを獲得できる要因として次の 2 つを挙げている。

- ① 必要な活動を全体として競合他社より低コストで行う能力がある場合。
- ② 顧客価値を創出する能力が高い。結果、顧客に提供する商品やサービスの価値が高く、プレミアム価格を正当化できる場合。

以上、ポーターにより提唱されたバリューチェーンを紹介した。

バリューチェーンは企業が顧客に対して提供する価値をその活動内容ごとに分けて分析するツールとして活用される。この分析により、分解された活動のどの部分で価値を生み出しているのか、強みと弱み、競合と比べての競争力の把握を行うために有用なツールとして活用されている。

次章において、バリューチェーンを観光業の分析に活用した、国連世界観光機関(The World Tourism Organization、以下 UNWTO)の事例及び、他の事例を紹介し、今回の調査に使用することが適切か検討を行う。

第3章 バリューチェーンのサービス業及び観光業への適用

3-1 UNWTO の示す観光バリューチェーンマップ

前章の通り、ポーターは、製造業をモデルとしてバリューチェーンを提唱しているが、現在ではサービス業を含めた幅広い業種・業態の分析にもバリューチェーンは適用されている。

製品というモノを取り扱う製造業のプロセスは、購買物流、製造オペレーション、出荷物流など、モノである製品を貯蔵、輸送して、顧客に届けたバリューチェーンの最後の局面で価値が実現する。これに対し、サービスの特性は、無形性、不可分性・同時性、非均一性、消滅性であり、モノのような貯蔵が不可能である。サービス業においては、例えばホテルのように予約、受付、食事提供等のサービスが提供された瞬間に、顧客への価値の提供が行われていると考えられる。

以上のようにサービス業には、製造業のような物理的プロセスは存在しない。しかし、サービス業でも価値を提供するためのプロセスを分析することは可能である。例えば、旅行によって得られる一連の体験を観光体験という一つの商品として見立てるならば、その価値は、交通、宿泊、飲食等のさまざまなプロセスの連鎖によって生み出された価値の総体であり、プロセス別に分析することも可能になる。

地域の事業者をはじめとする多様な関係者が旅行者に対して提供する一連の価値の連鎖と捉え、バリューチェーンマップの形式に表現したものとして、UNWTO が 2013 年に提案した観光バリューチェーンマップを示す。

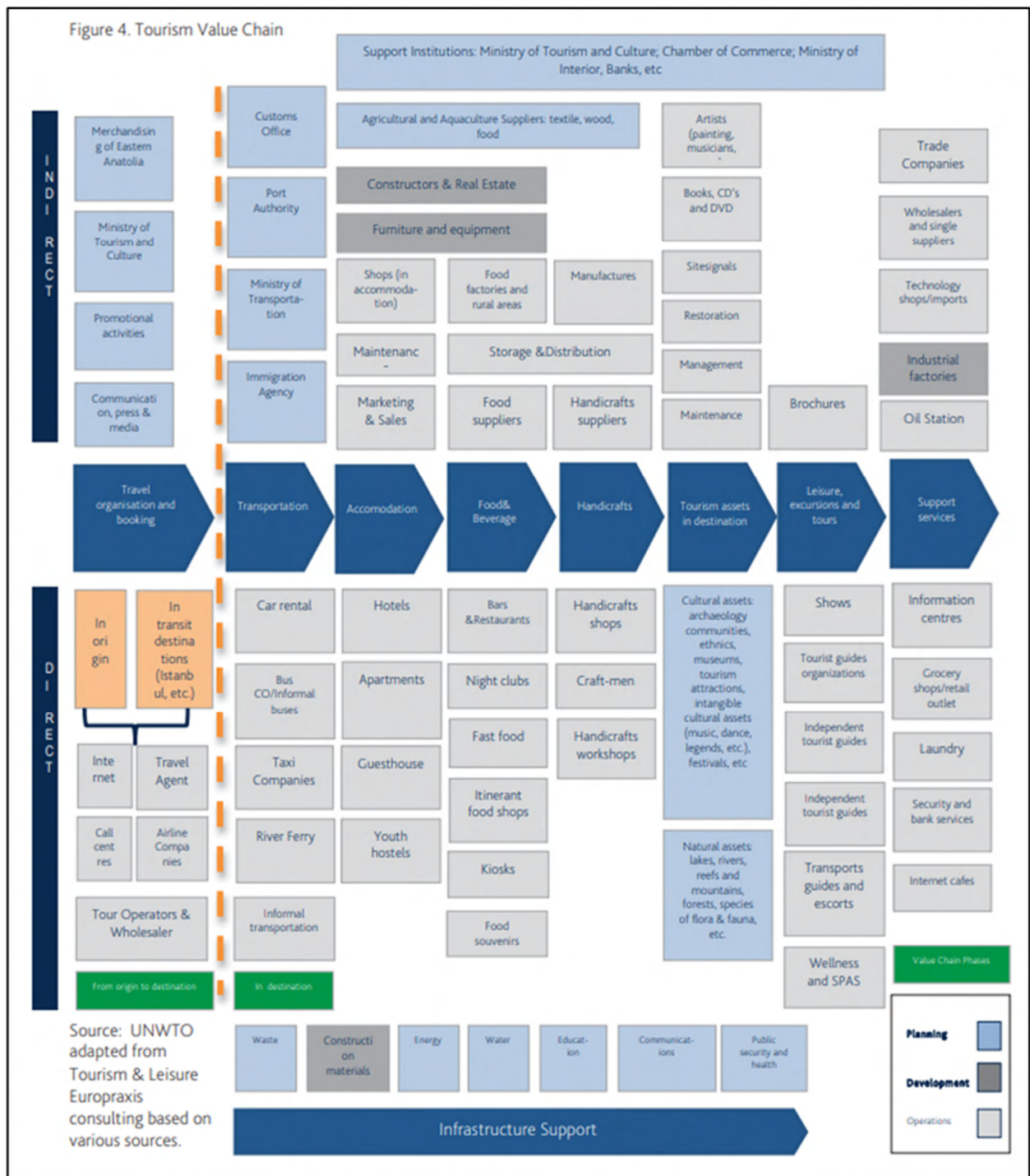
これは、UNWTO が欧州連合(European Union、以下 EU)からの経済的支援を受けて 2013 年に作成した「Sustainable Tourism for Development Guidebook」に掲載されている。このガイドブックは、開発途上国の持続的成長のために観光の果たすことのできる役割を主要テーマとしたものであり、詳細な観光バリューチェーンマップが提示されている。これは、観光産業、地域の関係者全体をバリューチェーンマップに示したものとしては初めてのものと考えられる。

UNWTO のバリューチェーンマップは中央部分に青色で示された旅行者の行動を横軸として、左側の旅行の計画・予約から、移動(交通)、そして目的地における宿泊、飲食、購買といった諸行動へのつながりが記載される。そして、各行動に直接的に関係する事業者(例:飲食におけるレストラン、バー、ファーストフード、移動食品店等)が下方に、間接的に関係する事業者や支援機関等(例:飲食における食品供給業者、保存・輸送業者、食品工場、農業、繊維供給者、建設業者、家具業者、政府・金融機関等の支援機関等)が上方に列挙される。また、各事業者は、旅行の計画に関わる者、運営に関わる者、関係設備の開発に関わる者によって色分けがなされている。

このように UNWTO の観光バリューチェーンマップは、旅行者の行動と、各行動に直接的、間接的に関わる事業者や支援機関等を網羅的に示すことのできるモデルである。

ポーターのバリューチェーンが製造業の一企業内での、製品の製造、販売に関わる一連のプロセスとして示しているのに対して、UNWTO の観光バリューチェーンマップは、出発地から目的地までの観光に関わる直接事業者、間接的事業者、支援機関等のサービスを価値と捉えて、価値の創造に関わる関係者を網羅的に示したものである。

図表 3-1 UNWTO による観光バリューチェーン



出所:「Sustainable Tourism for Development Guidebook」 UNWTO (2013 年)

UNWTO による関係者を旅行者の行動に沿って網羅的に示す形は、東京の多くの関係者と、その関係の複雑さ、効果の大きさを示そうとする今回の研究内容を示す際に有用なものと考えられる。UNWTO のモデルは、建設業などかなり幅広い業種が網羅的に含まれているが、調査の対象、内容に応じて、必要な業種とその関係性を抽出して記載するなど、柔軟な対応をすることが可能である。

3-2 海外における観光バリューチェーンの事例

(1) B.メテと E.アクナーによるトルコ観光業の分析

トルコのレジェップ・タイップ・エルドアン大学の B.メテと E.アクナーは「トルコの観光部門のバリューチェーン分析(A Value chain analysis of Turkish Tourism Sector)」(2014 年)において、以下のように論じている。

「ポーターのバリューチェーンモデルは製造業を中心に多くの産業で使われてきたが、観光業の研究事例は少ない。観光業に関わる事業者も製造業同様に、自らのバリューチェーン分析を通じて競争優位を確保すべきである。観光業は、多くの間接事業と複合的に重なり合い、相互依存関係にある。バリューチェーンにより、旅行者に必要なモノ、サービスを提供するために必要な関係者をまとめて分析することができる。」

この論文において、B.メテと E.アクナーは、トルコの観光バリューチェーンとして次図を提示している。また、バリューチェーンの関係者を以下の 4 種類に分類している。

「非旅行者」(上部のオレンジ色部分): 農産物の提供、建設などの非旅行事業者。

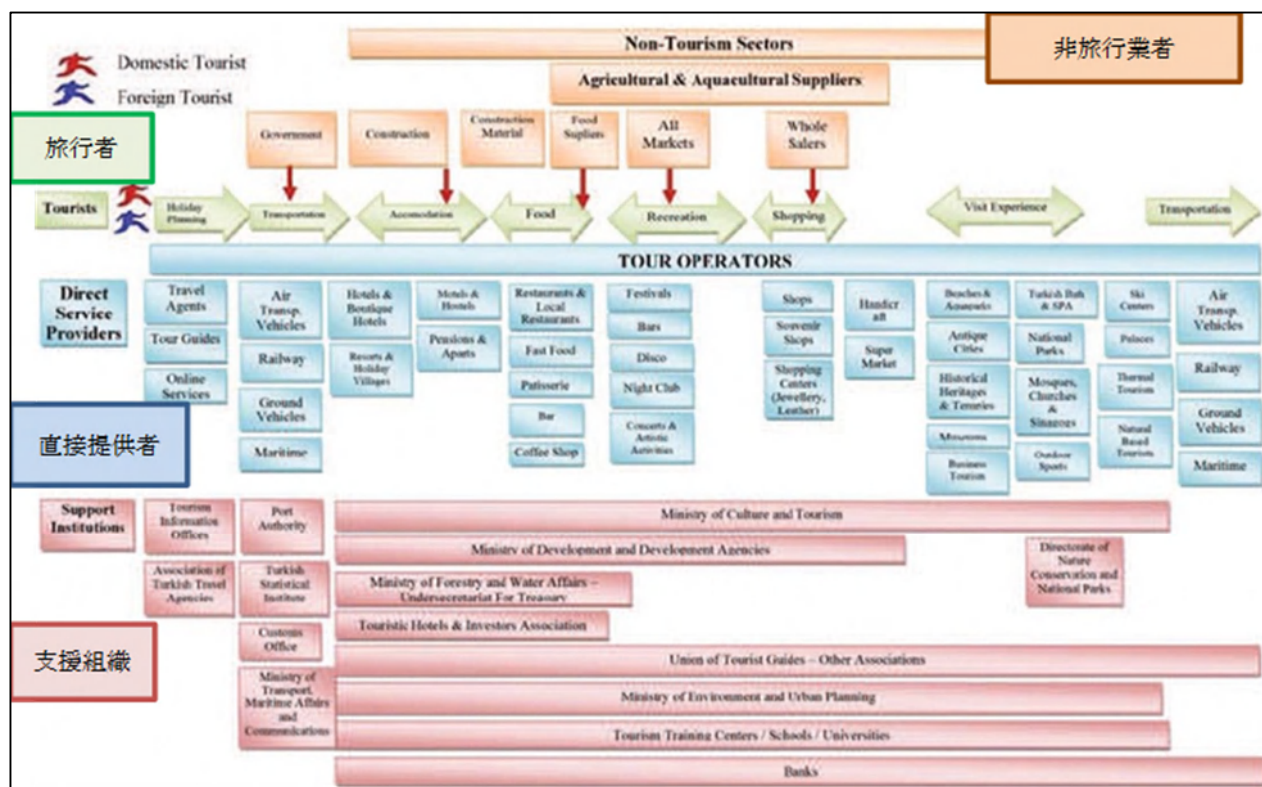
「旅行者」(緑色部分): 旅行の計画から帰宅までの活動の別に整理。

「直接提供者」(青色部分): ツアーオペレーター、宿泊、運送等の直接的なサービスの提供者。

「支援組織」(下部の赤色部分): 政府等の支援組織。

この 4 種類を区別して表現していることは、UNWTO のモデルと共通する特徴として指摘することができる。

図表 3-2 トルコ観光バリューチェーン



出所:「A VALUE CHAIN ANALYSIS OF TURKISH TOURISM SECTOR」 Bilgen Mete and Elif Acuner (2014 年) ※和訳補記: 報告者

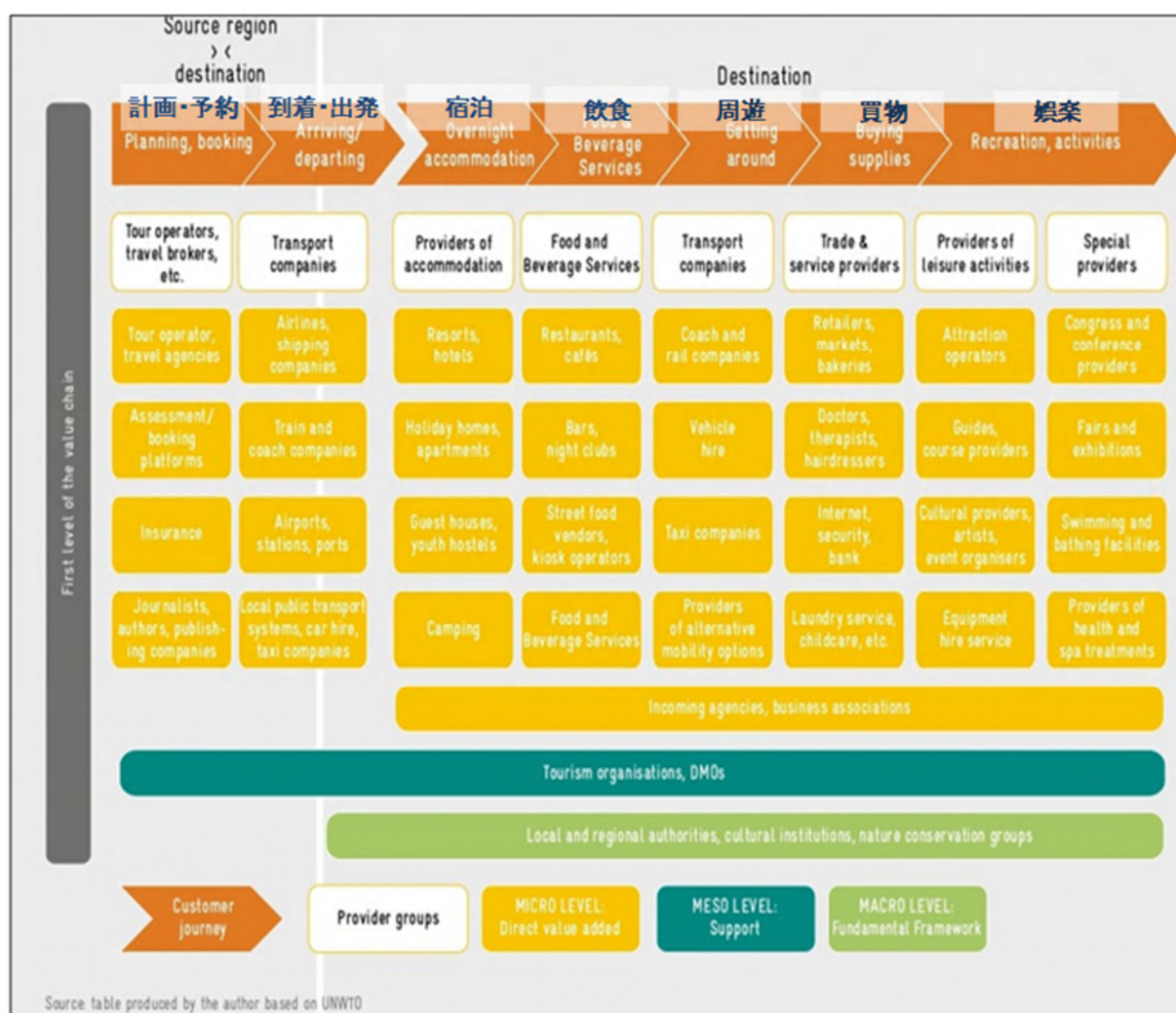
(2) ドイツ国際協力公社(GIZ)のモデル

ドイツ国際協力公社(Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit、以下 GIZ)は「観光バリューチェーン分析と開発協力事業の実践的アプローチ(The tourism value chain analysis and practical approaches for development cooperation projects)」(2021 年)において、観光におけるバリューチェーンの作成例を詳しく解説している。GIZ は参照元として UNWTO を挙げており、前述の UNWTO のモデルを参考として、類似のモデルを作ったと考えられる。

同レポートにおいて GIZ は、観光の地域経済や雇用に与える影響の大きさを認め、バリューチェーンを使うことによって多くの関係者による重層的な構造や関係者の相互影響を理解することができること、また、各活動のもたらす効果、関連した他の活動や使用するリソース(人員、資産など)を示すことができることを指摘している。

その上で、同レポートでは観光産業の複雑な価値創造過程をわかりやすく分析する手法として、旅行計画から実行、旅行先での過ごし方まで、旅行者の活動に沿って横軸で示し、各行動で提供されるサービスと事業者や間接的支援内容を下に示すという手法が採用されている。

図表 3-3 GIZ による観光バリューチェーン例

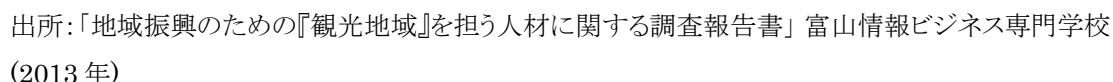


出所:「The tourism value chain analysis and practical approaches for development cooperation projects」 GIZ (2021 年) ※和訳補記:報告者

3-3 国内における観光バリューチェーンの事例

この報告書では「観光地域づくり」を目的として取り上げ、観光地域づくりの取り組みを整理する際の枠組みとして、ポーターのバリューチェーンの分析フレームワークを用いている。バリューチェーンというフレームワークが着想された製造業と、観光分野では、価値の評価軸と業界特性が異なるとしながらも、観光地域作りの整理に用いた理由をいくつか挙げている。

図表 3-4 観光地域づくりのバリューチェーン



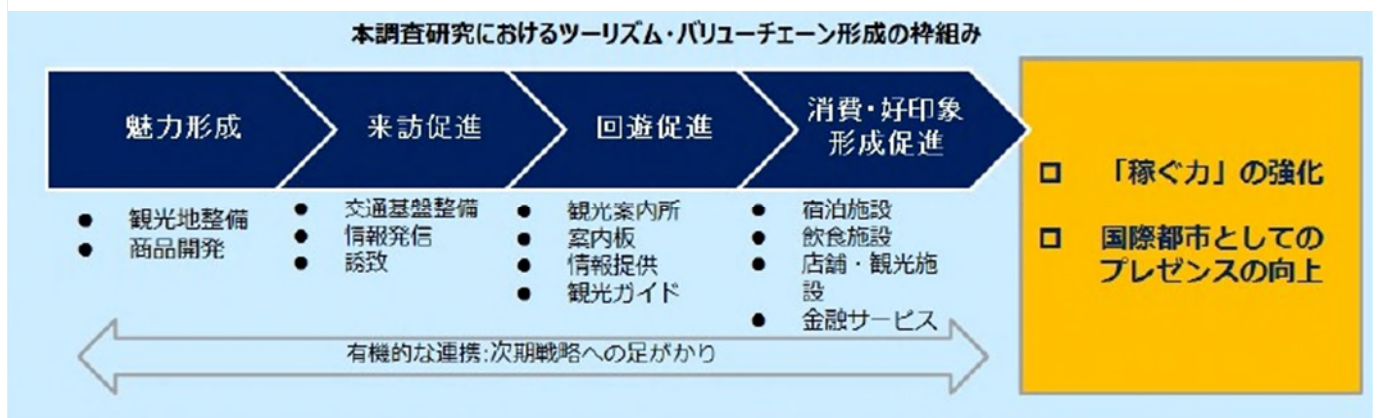
国内におけるもう一つの適用例として、青森市の事例を紹介する。

青森市では、2017 年に「外国人観光客の受入環境の整備に関する調査研究」を実施し、バリューチェーンの観点を取り入れた検討を行っている。この事例は、外国人観光客の受入環境の整備がテーマであり、主活動の選定は、行政が行う施策という観点から取り上げられている。

このバリューチェーンでは、青森市の実施する施策を事業として捉え、外国人観光客の活動に対応して主活動を「魅力形成」「来訪促進」「回遊促進」「消費・好印象形成促進」に 4 つのセグメントに分割して表示している。調査にあたっては、施策を 4 つのセグメントとその他を「全体調整」として区分している。

このバリューチェーン図を下図に示す。

図表 3-5 青森市のツーリズム・バリューチェーン



出所:「外国人観光客の受入環境の整備に関する調査研究」 青森市、一般財団法人地方自治研究機構 (2017 年)

これらの国内における観光バリューチェーンの事例は、目的地となる自治体の視点で書かれており、UNWTO のバリューチェーンマップと類似の考え方をしていると言える。今回の調査は旅行者の行動と、それに関わる事業者等との複雑な関係や経済効果を示すことを目的としており、国内における事例の考え方も参考にする。

3-4 観光バリューチェーンマップにおける経済的波及の表現

調査方針でも示した通り、本調査では業種の広がりや業種間の関係性等の業種別の特性を整理し、観光産業における事業者が創出する経済波及効果を例示し、可視化する。そこで本節では、観光バリューチェーンで表現する定量指標について検討する。

これまで述べてきたように観光産業をバリューチェーンにより可視化する先行事例は存在するが、定量指標を用いたものは多くは確認されていない。

本調査で用いるべき定量指標を検討するにあたり、東京都が公表している東京都観光客数等実態調査を参照した。

東京都観光客数等実態調査は、数値は東京都による都内観光関連施設への集客数の照会、観光関連施設及び港・空港での旅行者に対するアンケート結果及び観光庁提供データから集計、推計されたものである。

東京都観光客数等実態調査では、経済波及効果を、次のように定義している。

観光消費による観光関連産業(旅館、飲食店、運輸、商業など)への生産の増加などの直接効果と、その生産の増加がもたらす都内の産業全体への波及効果の総和。東京都観光客数等実態調査では「生産波及効果」「所得効果」「雇用効果」「税収効果」に分類。

この定義では、経済波及効果の一つに雇用者数が用いられている。

本調査では、これを参考に中核的事業者及び間接的事業者へのヒアリング調査を通して、雇用者数を把握する。雇用者数は、関連する取引企業数に加え東京都の調査でも採用されており、身近で理解されやすい。これにより、経済的波及の広がりを可視化する。

図表 3-6 東京都における観光消費による経済波及効果

	2020 年 1～12 月	2019 年 1～12 月
観光入込客数推計	3.4 億人(前年比△39.2%)	5.6 億人回(前年比 1.4%)
観光消費額推計	2.9 兆円(前年比△51.6%)	6.0 兆円(前年比 0.1%)
生産波及効果	5.7 兆円(前年比△51.6%)	11.8 兆円(前年比 0.2%)
所得効果	2.1 兆円(前年比△54.7%)	4.5 兆円(前年比 △0.6%)
雇用効果	490 千人(前年比△50.4%)	989 千人(前年比 0.9%)
税収効果	2,051 億円(前年比△57.6%)	4,835 億円(前年比 5.8%)

出所:「観光客数等実態調査」 東京都

第4章 ヒアリング調査概要

4-1 ヒアリング実施先選定の背景

本研究では、東京における観光バリューチェーンの実態を調査し、可視化することを目的としている。そのため、旅行者が東京を訪問する際の主要な業種・施設として、遠方からも多くの人が集まり影響力を持つ大規模スポーツイベント事業と、年間を通じて観光客を恒常的に集客し、交通機関や飲食業等と比べて観光の要素が強い宿泊事業の2つを取り上げた。更に、それぞれの取引先として、間接的な集客による経済的な波及を生み出している事業者の業種などを明らかにすることで、大規模スポーツイベント事業、宿泊事業それぞれの裾野の広がりを理解する。

具体的には、大規模スポーツイベント事業として調布市の東京スタジアムを本拠地とする東京フットボールクラブ株式会社(以下 FC 東京)を、宿泊事業として渋谷区にある株式会社セルリアンタワー東急ホテルをそれぞれ中核的事業者として選定・協力を得た。また、中核的事業者が観光にまつわるサービスを提供する上で欠かすことができない主要な事業者を間接的事業者として選定した。

中核的事業者と間接的事業者には、取引先や雇用状況を調査するためにそれぞれヒアリング調査を実施した。また今回の調査対象には、調査可能な範囲で間接的事業者の取引先の事業者まで含めた。つまり本報告書で触れる事業者には、ヒアリング調査の対象とした中核的事業者と間接的事業者、そしてヒアリング調査は実施していないが取引が明らかになった間接的事業者がある。バリューチェーンの雇用数は、ヒアリング調査をした中核的事業者と間接的事業者から算出した。さらに、経済的な波及の広がりを表すために、ヒアリング調査をしていないが取引が明らかになった間接的事業者について、業種数と事業者数を示した。

4-2 ヒアリング対象事業者と実施日

大規模スポーツイベント事業のヒアリング調査は、次の事業者を対象とした。中核的事業者として、FC 東京を運営する東京フットボールクラブ株式会社を位置づけた。ヒアリング調査先として、同社及び FC 東京のファンクラブ業務運営、交通機関、受付・警備、スタジアム運営、清掃、音響設備、グッズ販売等の分野での主要 8 社を選定し、ヒアリング調査を実施した。なお、本調査での考察は、ヒアリング実施時の情報を基に実施している。

図表 4-1 大規模スポーツイベント事業ヒアリング実施先一覧

	事業者名(業種)	ヒアリング実施日時
中核的事業者	東京フットボールクラブ株式会社	2022 年 9 月 12 日
ヒアリング調査をした間接的事業者	株式会社フルーズ(ファンクラブ運営)	2022 年 10 月 21 日
	京王電鉄株式会社(輸送)	2022 年 12 月 20 日
	株式会社シミズオクト(場内警備)	2022 年 11 月 7 日
	東京ビジネスサービス株式会社(清掃・保守)	2022 年 11 月 29 日
	株式会社京王設備サービス(施設管理)	2022 年 12 月 8 日
	株式会社 Mellow(飲食ケータリング)	2022 年 10 月 8 日
	株式会社プロ・フィット・スポーディング (応援グッズ、スポーツウェア製造販売)	2022 年 10 月 26 日

出所:報告者作成

宿泊事業については、東急ホテルズグループの1つである、セルリアンタワー東急ホテルを中核的事業者とした。セルリアンタワー東急ホテルは、渋谷駅近くの繁華街に位置し、近隣にはスクランブル交差点などの観光名所があり、旅行者が多い。同ホテルは MICE の対応が可能である大規模宴会場やウェディングの施設を保有し、国内外の旅行者、ビジネス客の利用が多く、コロナ禍前はインバウンド客が全体の6割を占めていた。ヒアリング調査先として、セルリアンタワー東急ホテルと間接的事業者の7社を調査した。なお、本調査での考察は、ヒアリング実施時の情報を基に実施している。

図表 4-2 宿泊事業ヒアリング実施先一覧

	事業者名(業種)	ヒアリング実施日時
中核的事業者	株式会社セルリアンタワー東急ホテル	2022 年 12 月 20 日
ヒアリング調査をした間接的事業者	株式会社東急ホテルパートナーズ(客室清掃)	2023 年 1 月 19 日
	東急リネン・サプライ株式会社(クリーニング)	2023 年 1 月 19 日
	株式会社 JTB 商事(アメニティ仕入)	2023 年 2 月 28 日
	東急プロパティマネジメント株式会社(館内清掃)	2023 年 3 月 3 日
	電音エンジニアリング株式会社(館内音響)	2023 年 1 月 16 日
	株式会社日比谷花壇(装飾花手配・装飾)	2023 年 2 月 8 日

出所: 報告者作成

第5章 バリューチェーンマップによる可視化の結果

5-1 バリューチェーンマップ作成手法

第3章の検証で、本調査のバリューチェーンを表現するには、UNWTO等の海外の観光バリューチェーンマップを参考とする方が適切であるとの結論に至った。

そこで、バリューチェーンマップの表現には、UNWTOのバリューチェーンの形式を参考に横軸に旅行者の行動を置いた。また時系列として旅行者の行動を体験の事前準備か、当日に区分し左右に分けた。

縦軸は旅行者の消費が、直接的な消費から間接的な波及効果として表現ができるようにした。具体的にはバリューチェーンマップの下部が旅行者の行動、次いで中核的事業者、上部が間接的事業者である。これらの中で、旅行者の行動が事業者や地域経済、社会インフラ等で行われているものを区分けして表現した。

間接的事業者は、ヒアリング調査をした間接的事業者と、明らかにできる範囲でその取引先の間接的事業者の両方を記載した。その上でバリューチェーンマップの下部に旅行者と直接接点を持つ事業者を、上部に旅行者との直接的な接点と持たない事業者を配置した。上部に位置する事業者は、総じて旅行者からは認知されにくく、観光事業者としては捉えられにくい事業者が多い。なお、事業者のうち、ヒアリングできたのは一部のみのため、ヒアリング調査対象先が区別できるように色分けを行った。

本調査の大きな目的は、経済的な波及として雇用数を示すことである。その具体的な数値として、調査可能な事業者の雇用人数(年間のべ人日)、取引先の事業者数を示した。数値の算出根拠、及び、具体的な数値は、大規模スポーツイベント、宿泊、それぞれのセクションで述べる。

今回の調査及びバリューチェーンマップでは、以下のような制約も生じた。

(1) 中核的事業者との関係の少ない事業者、ヒアリングができない事業者の可視化が困難

中核的事業者を主軸にヒアリングを行ったため、旅行者が観光する際に利用する可能性がある中核的事業者と関係の少ない事業者による波及効果を示すことができなかった。例えば、FC東京、セルリアンタワー東急ホテルともに、旅行者は周辺地域での飲食や商品購入などを行う可能性が高いと想定できるが、周辺地域での消費はマップ上に表現ができなかった。また、調査期間・リソースの制約といった調査側の要因、及び、事業を営む上での情報の開示に躊躇する事業者側の要因により、ヒアリングできない事業者があり、これらも可視化に至らなかった。

(2) ヒアリングで得た定性的な情報の表現ができていない

数多くのヒアリングの中で、事業者の方々が観光客の体験価値を向上させるためにさまざまな工夫をされていること、またコロナ禍による影響により、事業を継続するために工夫をされていることなどの有益な情報を得ることができた。しかし、これら定性的な情報は、見た目のわかりやすさを重視するバリューチェーンマップに表現することはできなかった。

5-2 大規模スポーツイベント事業の観光バリューチェーンマップ

本調査では、大規模スポーツイベントが生み出す経済波及効果の例示として、日本プロサッカーリーグに加盟し、東京都をホームタウンとするプロサッカークラブFC東京を対象とした。同クラブチームはJリーグのトップリーグ公式戦、年間38試合のうち19試合をホームスタジアムである味の素スタジアム(調布市)で開催している。コロナ禍前の1試合当たりの観客動員数は約3万人である。

(1) 調査によって確認された波及効果

ヒアリング調査では FC 東京の試合開催に関わる雇用者数、関連事業者数を中心として確認を行った。調査の結果、コロナ前の 2019 年における雇用創出効果は 9 社合計で 46,509 人日/年、関連事業者数は延べ 51 社(同 34 業種)になることが確認された。

図表 5-1 大規模スポーツイベントの経済的波及 (ヒアリング調査結果等)

事業者名	業種	常時雇用される人数[人]	試合毎に臨時雇用される人数 [人/試合]	その他雇用人数[人・日/年]	雇用数 [人・日/年] (注 1)	ヒアリングした間接的事業者の取引先業種数 (注 2)	ヒアリングした間接的事業者の取引先事業者数 (注 2)
東京フットボールクラブ株式会社	クラブチーム	66	0	0	16,500	8	10
株式会社フルーズ	ファンクラブ・イベント運営	1	20	223	853	8	10
京王電鉄株式会社	鉄道	0	9	0	171	--	--
株式会社シミズオクト	受付・警備	43	540	0	21,010	8	14
東京ビジネスサービス株式会社	清掃	0	145	372	3,127	4	4
株式会社京王設備サービス	音響・設備	2.5	0	0	621	3	6
株式会社 Mellow	キッチンカー	0	40	0	760	--	--
株式会社プロ・フィット・スポーツ・エンターテイン	グッズ販売	5	35	0	2,225	3	7
株式会社東京スタジアム(注 3)	スタジアム運営管理	26	--	--	1,242	--	--
合計		--	--	--	46,509	34	51

出所: 報告者作成

注 1: 雇用数 [人・日/年] は以下の算式によって算出している。なお、常時雇用人数に乗じている 250 日は年間の営業日数。FC 東京の 2019 年の味の素スタジアムでの試合日数は 19 試合である。

株式会社プロ・フィット・スポーツ・エンターテイン及び株式会社東京スタジアム以外の雇用者人数(人・日)

$$= \text{常時雇用者数(人)} \times 250(\text{日}) + \text{臨時雇用者数(人)} \times \text{年間試合日数 } 19(\text{日}) + \text{その他雇用者数(日)}$$

株式会社プロ・フィット・スポーツ・エンターテインの雇用者人数(人・日)

$$= \text{常時雇用者数(人/週)} \times \text{週当たり営業日数 } 6(\text{日/週}) \times 52(\text{週}) + \text{臨時雇用者数(人)} \times \text{年間試合日数 } 19(\text{日}) + \text{その他雇用者数(日)}$$

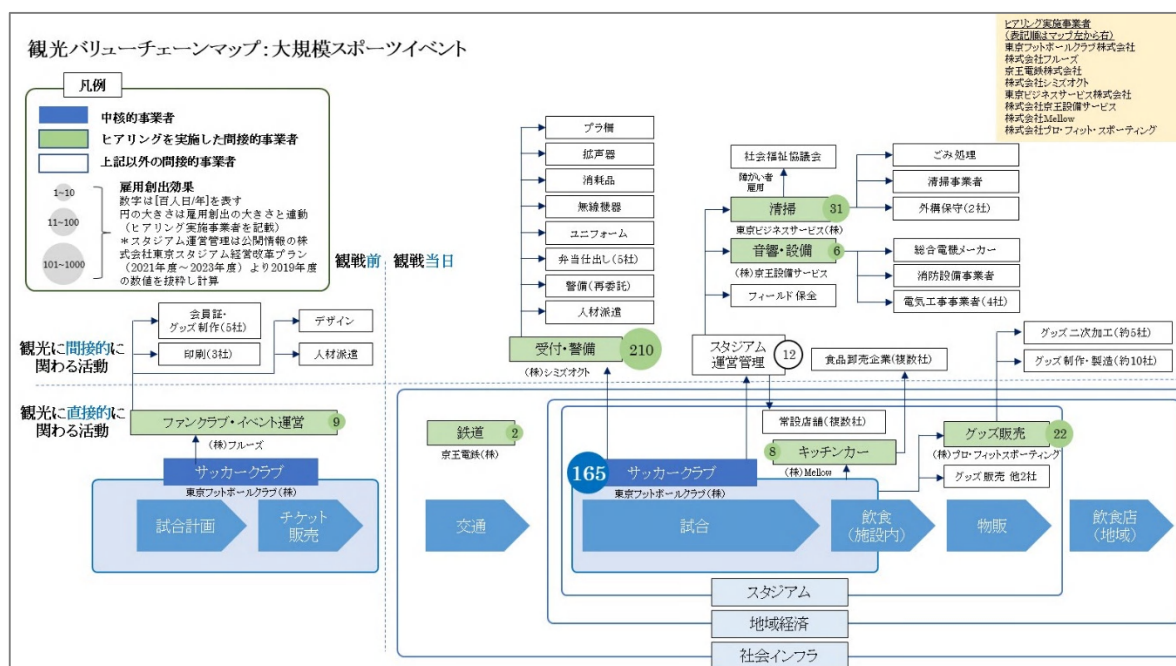
注 2: ヒアリング調査で確認した間接的事業者の取引先の業種数、事業者数のみをカウント。

注 3: 株式会社東京スタジアムはヒアリング未実施。売上高を公開情報である株式会社東京スタジアム経営改革プラン(2021 年度～2023 年度)より 2019 年度の数値を抜粋し以下の数式から算出した。

$$\text{東京スタジアムの雇用者人数(人・日)} = \text{常時雇用者数(人)} \times 250(\text{日}) \times (\text{味の素スタジアム等売上高} / \text{東京スタジアム売上高}) \times (\text{FC 東京の 2019 年の味の素スタジアムでの試合日数 } 19(\text{日}) / \text{味の素スタジアム年間イベント日数})$$

バリューチェーンマップでは、大規模スポーツイベントが多数の業種、事業者の複雑な構造で成り立っていることが視覚的に理解できる。また、ヒアリング調査によって把握された雇用者数をマップ上に表示したことで、各業種への波及効果を数値で確認することができた。この中で、観戦当日の「受付・警備」業務の雇用数の中核的事業者以上に大きいことが確認できる。

図表 5-2 大規模スポーツイベント事業の観光バリューチェーンマップ



出所:報告者作成

5-3 宿泊事業の観光バリューチェーンマップ^o

(1) 調査によって確認された波及効果

セルリアンタワー東急ホテルを中核的事業者と位置づけ、同ホテル及び、セルリアンタワー東急ホテルのクリーニング、リネンサプライ、アメニティ仕入れ、ベッドメイキング、清掃、花卉手配、音響サービス提供の分野での主要 7 社にヒアリング調査を実施した。ヒアリングでは調査の結果、コロナ前の 2019 年における雇用数は 7 社合計で 141,086 人日/年、間接的事業者数は延べ 248 社(同 36 業種)になることが確認された。

図表 5-3 宿泊の経済的波及(ヒアリング調査結果)

事業者名	業種	常時雇用される人数 [人]	1日当たりの雇用人数 [人]	MICEがあるときの追加人数 [人]	ウエディングがあるときの追加人数 [人]	雇用数 [人・日/年] (注 1)	ヒアリングした間接的事業者の取引先業種数 (注 2)	ヒアリングした間接的事業者の取引先事業者数 (注 2)
株式会社セルリアンタワー東急ホテル	宿泊業	415	--	--	--	103,750	8	132
株式会社東急ホテルパートナーズ	ベッドメイキング	--	46	7	0	16,586	3	7
東急リネン・サプライ株式会社	クリーニング	--	28.6	5	5	10,852	2	11
株式会社 JTB 商事	アメニティ卸	--	0.28	0.28	0	108	9	37
東急プロパティマネジメント株式会社	清掃	--	11	0	0	3,916	7	9
電音エンジニアリング株式会社	館内音響	16	--	15	0	4,450	4	38
株式会社日比谷花壇	花卉手配	--	4	0	0	1,424	3	14
合計		--	--	--	--	141,086	36	248

出所: 報告者作成

注 1: 雇用数 [人・日/年] は以下の算式によって算出している。なお、常時雇用人数に乗じている 250 日は年間の営業日数であり、年間ウエディング日数を 104 日、年間 MICE 日数を 10 日と仮定し算出した。

常時雇用者人数で算出する場合の雇用者人数(人・日)

$$= \text{常時雇用者数(人)} \times 250(\text{日}) + \text{MICE 時の臨時雇用者数(人)} \times \text{年間 MICE 日数 } 10(\text{日}) + \text{ウエディング時の臨時雇用者数(人)} \times \text{年間ウエディング日数 } 104(\text{日})$$

1 日当たりの平均人数で算出する場合の雇用者人数(人・日)

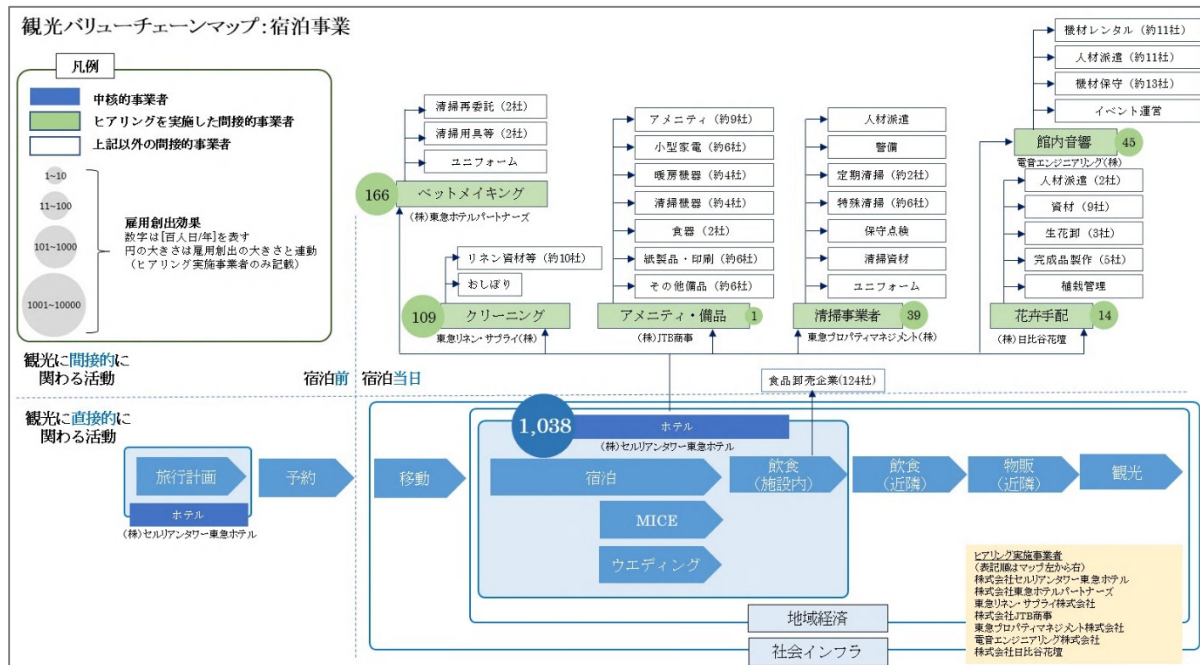
$$= 1 \text{ 日当たり雇用者数(人)} \times 365(\text{日}) + \text{MICE 時の臨時雇用者数(人)} \times \text{年間 MICE 日数 } 10(\text{日}) + \text{ウエディング時の臨時雇用者数(人)} \times \text{年間ウエディング日数 } 104(\text{日})$$

注 2: ヒアリング調査で確認した間接的事業者の取引先の業種数、事業者数のみをカウント。

(2) バリューチェーンマップによる可視化

大規模スポーツイベントと同様、UNWTO モデルを活用し、バリューチェーンマップとして可視化を行った。その結果、ホテルが多種多様な業種に支えられていることが視覚的に把握できるようになった。

図表 5-4 宿泊事業の観光バリューチェーンマップ



出所: 報告者作成

第6章 本研究のまとめ

以上、旅行者の行動を横軸に置いた、UNWTO モデルを活用したバリューチェーンマップを作成することにより、東京の観光事業が直接旅行者と接する事業者のみではなく、その事業者を支えるその先の事業者によって成り立つ裾野が広い事業であること、多くの雇用を生み出す経済波及効果が大きい事業であることを示すことができた。

今回は中核的事業者の視点で観光の価値向上がどのようになされているのか、バリューチェーンマップを作成し可視化した。観光は多くの場合、大規模スポーツイベントのみ、宿泊のみではなく、その観光地域を訪れる旅行者の様々な体験の組み合わせから成り立っている。今回のバリューチェーンマップ作成の過程における関連事業者へのヒアリングの中で、個々の事業者の方々は観光客の体験価値を向上しようとさまざまな工夫をされていたことがわかった。

しかし、観光を支える事業者には小規模なところも多く、個社ではできることに限界がある。DMOなどの観光推進組織が中心となり、旅行者の観光地域全体におけるバリューチェーンマップを作成し、観光客の顧客体験価値創出における地域全体の事業者の関連を把握、可視化する。そのことにより、観光地域全体における体験価値の向上を図るための事業者を束ねた新たな取り組みを行うこともでき、よりよい観光地にすることの一助となることができると思われる。

参考資料:引用した文献

ページ 数	図表番号 ・ 本文	内容	文献名 / WEB
3	本文 図表 2-1	バリューチェーンの 定義、活用方法	「競争優位の戦略」(M.E.ポーター 1985 年)
6	本文 図表 3-1	観光バリューチェ ーンの体系	Sustainable Tourism for Development Guidebook (UNWTO 2013 年) https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284415496 (閲覧日 2022 年 9 月 30 日)
7	本文 図表 3-2	観光バリューチェ ーンの体系	A Value Chain Analysis of Turkish Tourism Sector (Bilgen Mete, Elif Acuner 2014 年) https://raynessanalytica.com/raynessblog/wp-content/uploads/2020/10/value-chain-analysis-template-20.pdf (閲覧日 2022 年 10 月 3 日)
8	本文 図表 3-3	観光バリューチェ ーンの体系	The tourism value chain analysis and practical approaches for development cooperation projects (GIZ 2021 年) https://www.switch-asia.eu/site/assets/files/2460/giz_tourism_value_chains_en.pdf (閲覧日 2022 年 10 月 3 日)
9	本文 図表 3-4	バリューチェーンの サービス業、観光 業への適用	「地域振興のための『観光地域』を担う人材」に関する調査報告書」 (富山情報ビジネス専門学校 2013 年) https://www.bit.urayama.ac.jp/data/6_information/mext/02/01_consorium/02/05.pdf (閲覧日 2022 年 10 月 3 日)
10	本文 図表 3-5	観光バリューチェ ーンの体系	外国人観光客の受入環境の整備に関する調査研究 (青森市 一般 財団法人 地方自治研究機構 2017 年)
11	本文 図表 3-6	東京都の観光関連 定量値	東京都観光客数等実態調査 https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/toukei/tourism/ (閲覧日 2022 年 10 月 3 日)
15	本文 図表 5-1	大規模スポーツイ ベントの経済波及 効果	株式会社東京スタジアム経営改革プラン(2021 年度～2023 年度) https://www.ajinomotostadium.com/corp/pdf/plan_2021.pdf (閲覧日 2022 年 11 月 30 日)