

# おもてなしの事業システム

## － 京都花街と東京花街の比較 －

西 尾 久美子

### 要 旨

京都花街が事業環境の変化に適応しながら競争力を現在も有しているのは、その事業システムの特色による。ハブになる事業者を介在しながら評価情報が業界全体で共有されるため、より適切な事業者の選択と多様な現場設計につながっている。人材育成に対するインセンティブが機能することで新人や中堅の人材が育ち、伝統文化産業に加入する10代の舞妓のキャリア形成のプロセスに立ち会うという、他の業界にはない顧客に対する付加価値も創出している。また、おもてなしを担う多様な新しい事業者を、その中に取り入れることにつながっている。東京花街の事業システムと比較すると京都花街の事業システムでは、外部の変化や内部の変化への適応を促すインセンティブがあり、それにより事業者に工夫が生まれ、業界内に伝播し、顧客情報をもとに工夫が検証され、さらに新しい工夫を生み出す、この一連のおもてなし提供のための流れが自然に生じている。

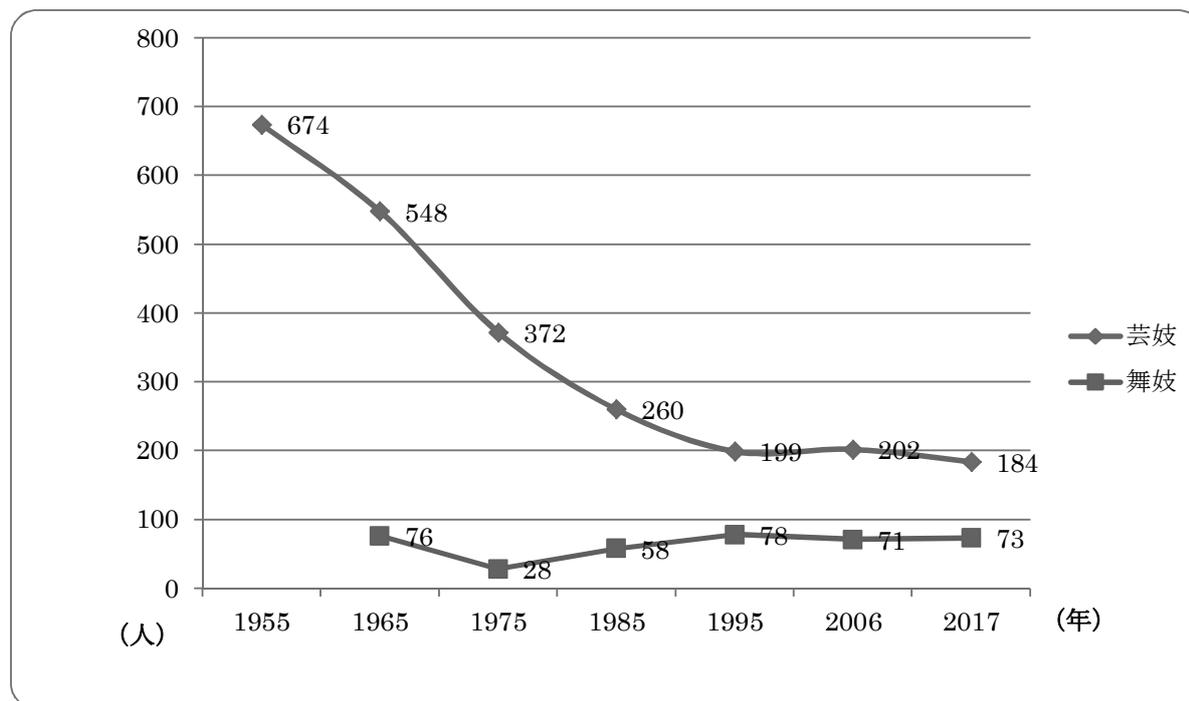
キーワード：京都花街、東京花街、事業システム、おもてなし、現場設計

## 1. はじめに

京都花街で提供される「おもてなし」は、芸舞妓の伝統文化技芸やお座敷のしつらえ、京料理など、宴席の場で提供される一つ一つのコンテンツの素晴らしさはもちろんのこと、それらの組み合わせの妙、コンビネーションによって、さらに奥深い雰囲気醸し出されて成り立つものである。

このような日本的な「おもてなし」は、京都花街だけのものではない。全国各地にある花街なら、芸妓（関東では芸者）が技芸を発揮し、接客に心を配り、季節に応じた料理が提供されている。しかし、バブル景気崩壊後、その多くが姿を消してしまい、残っている花街でも、芸妓の数の減少と高齢化、そして彼女たちの仕事場の減少という業界そのものの存亡にかかわる問題をかかえている<sup>1</sup>。こうした花街の衰退については、需要そのものの減少（接待需要の減少）と顧客のニーズの変化（ゴルフやカラオケなど接待の質の変化）という二つの大きな理由をあげることができる。需要そのものの減少傾向は、日本全国の花街では1965年頃から問題になり、バブル景気が崩壊したことで決定的となった。

図表1 京都五花街の芸舞妓数の推移



出所：京都花街組合連合会ならびに京都伝統伎芸振興財団提供資料に基づき筆者作成

ところが、図表1からわかるように、京都花街では1975年頃を底に舞妓の数が増えている。現在では、日本全国から10代の少女が京都花街のホームページを見て舞妓を志望し、京都にやってくるようになっている。

また、京都花街の芸舞妓の技能発表の踊りの会では、英語のイヤホンガイドが提供されるほど海外の観光客が増えており、京都花街や芸舞妓はグローバルな知名度を有している。

このように京都花街は、他の花街が衰退傾向の中で知名度を保ち、多様なサービスのコンテンツとも競い合いながら、一定の競争力を有している。350年以上の伝統を誇るだけでは、事業の継続は困難なはずである。環境の変化に直面しながらも競争力を維持しているのはなぜなのか、本稿では、事業システムの観点から東京花街と比較して検討する。

## 2. 花街の概要

明田（1990）によると、1929（昭和4）年、大阪には南地<sup>2</sup>・曾根崎・新町・堀江・松島・飛田・住吉の7つの花街があり、芸妓の数は南地3,000人、曾根崎900人、堀江811人など、合計約5,300人がいたと言う。この南地には有名なお茶屋「南地大和屋」<sup>3</sup>があり、芸妓の養成学校「大和屋伎芸学校」も併設していた。しかし、2018年、この南地では数人程度しか芸妓はいない<sup>4</sup>。このような大阪の花街の衰退は、大阪の経済力の低下と関連があるとも考えられるが、後述するように東京においても最近では縮小傾向が顕著であり、花街の衰退の原因はその地域

の経済力との関連性だけで結論づけられるものではない。

東京の花街について明田（1990）は、1929（昭和4）年は、新橋・柳橋・浜町・芳町・日本橋・赤坂・下谷池の端・浅草・神楽坂・富士見町・四谷荒木町・四谷大木戸・麻布・白山・駒込神明町・湯島天神・講武所・烏森・新富町・霊岸島・深川・向島・吉原・洲崎・新宿・品川・五反田・目黒・渋谷・玉川・調布・青梅・八王子の計33カ所の花街があり、芸者は、浅草750人、新橋633人、芳町629人、神楽坂552人、柳橋336人など合計約7,500人がいたと述べている。ところが、1999年柳橋の有名料亭「いな垣」が廃業し花街としての柳橋がなくなったあと、2000年には東京の花街は、新橋・赤坂・芳町・神楽坂・浅草・向島の六花街となり、西尾（2014a）によると、芳町の芸者は7人、新橋は約60人などその人数も急激に減少している（図表2を参照）。

こうした芸妓の減少は、京都の花街においても同様に見られる傾向であるが、東京や大阪のようなペースで花街の数や芸舞妓の数は激減していない。明田（1990）によると、1929（昭和4）年京都には、上七軒・五番町・祇園甲部・祇園乙部<sup>5</sup>・宮川町・先斗町・島原<sup>6</sup>・七条新地の8カ所があり、芸舞妓合わせて1,776人がいたと言う。図表3から明らかなように、京都五花街には、芸舞妓が約260人、お茶屋は133軒あり、京都で廃業した2つの花街（五番町と七条新地）が娼妓を中心とする地域であったことを考慮すると、芸舞妓を抱える花街は業界としてその数を維持していること、芸舞妓として就業する人の減少は大阪や東京に比べると穏やかであることが分かる。

図表2 東京花街の芸者数と料亭数（2014年2月現在）

（人、軒）

	新橋	赤坂	芳町	神楽坂	浅草※	向島	合計
芸者	56	22	7	21	25(1)	89(7)	220(8)
料亭	8	6	1	4	8	17	44

※組合所属のほうかん幫間5名  
（ ）は半玉

出所：西尾（2014a）、37頁を一部修正

図表3 京都花街の芸舞妓の人数とお茶屋の軒数（2017年1月現在）

（人、軒）

花街	芸妓	舞妓	お茶屋
祇園甲部	66	24	60
宮川町	41	27	33
先斗町	41	8	22
上七軒	24	9	9
祇園東	12	5	9
	184	73	133

出所：京都伝統伎芸振興財団提供資料に基づき筆者作成

京都の花街は、大阪や東京の花街のような急激な減少傾向、業界としての規模の縮小に拍車がかかっている状況とは明らかに異なっている。つまり、おもてなしというサービスを事業として提供する複数の地域間に業績の差が生じている。

### 3. 先行研究のレビューと課題設定

#### 3-1. 事業システム

同じような製品やサービスを提供している企業間に業績の差が生じることがある。他社と比較してどのように競争優位性を得たのか、加護野（1999）は、差別化の形成に着目して事業システムという概念を定義している。そこで、本稿では、おもてなしという同質のサービスを提供する複数の花街の業績の差が生じた要因について比較検討するため、この事業システムについて詳しくレビューする。

まず、差別化には、個々の商品やサービスのレベルと、事業の仕組みのレベルの二つがある（加護野、1999：20-21）。そして、この事業の仕組みの差別化は、商品やサービスの差別化に比べると外からは見えず、かつ、それらの背後にあるもので、競争相手が仕組みをまねることが難しいため、仕組みの差別化と、そこからもたらされる競争優位は長期にわたって持続することが多い（加護野、1999：21-22）。つまり、競争力と仕組みの差別化には深い関連性がある。

事業システムの創造には、試行錯誤のプロセスの産物（加護野・井上、2004：260）という側面がある。事業システムの設計図は出発点に存在していることが多いが、実践を通じて修正され、また、その実践を通じて得られた知識やノウハウが重要な役割を果たすから、試行錯誤のプロセスが必要である（加護野・井上、2004：260-261）。事業システムの設計図を形にするだけでは差別化の形成には不十分で、その後試行錯誤を繰り返しビジネスシステムをより高度な仕組みにするプロセスが、差別化を生み出すためには必要だというのだ。このプロセスは、価値の創造をどのように行うのかという、実践を通じた社内外の調整の積み重ねといえる。

どの活動を自社で担当するのか、社外のさまざまな取引相手の間に、どのような関係を築くのかの選択が、事業システムの骨格をなす決定である（加護野、1999：44）。その上で、社内外の人々によって行われている活動の調整をどのようにするのかという問題の難しさ（加護野、1999：45）がある。したがって、競争力を生み出し、模倣困難性の高い「見えない差別化」を作ることができる事業システムは、顧客が何に価値をおいているのかを真剣に探り当てなければならない、さらにそれを探り当てたからといって、すぐに競争力に結びつくわけではないといえる。価値を作り出す仕組みには、社内外の活動の調整が必要になるからだ。

加護野（1999）によると、この活動の調整のためには、5つのポイントがある。①誰がどの仕事を分担するのかについての分業構造の設計、②人々を真剣に働かせるようにするためのインセンティブ・システムの設計、③仕事の整合化のための情報の流れの設計、④仕事の整合化のためのモノの流れの設計、⑤仕事の遂行に必要なお金の流れの設計、これら5点の決定の必

要性があげられ、特に①と②が緊密なかかわりあいを持っている（加護野、1999：46）。その上で、社内外の人々によって行われている活動の調整をどのようにするのかという問題の難しさ（加護野、1999：45）がある。

人がサービスを提供するという特色を考慮すると、おもてなしを提供する仕組みの構築には、加護野（1999）の活動の調整のために行われる5つの設計のうち、①と②が事業に織り込まれていると考えられる。さらに、顧客が何を期待しているのかということが顧客満足度に直結するため、顧客情報の取得と関係者間での共有も事業実施上重視すべき点であり、③の設計が重要であることが示唆される。

### 3-2. サービス

おもてなしはサービスである。そこで、西尾（2014b）をもとにサービスに関する基本的なポイントを整理する。

サービスは、三つの基本特性を有している。

一つは、形がないという「無形性」、二つ目は商品が作られ提供されるタイミングと消費されるタイミングが同時であるという「同時性」、最後に、生産と消費が同時に発生することから生じる、個々のサービス提供者が安定した品質を提供できないという「不安定性」だ。これらの基本特性から、サービスは購入前の比較が難しいことがわかる。モノとは異なり形がなく、提供のタイミングが価値に大きな違いを生み出すこともあるため、客観的な性能の比較をすることは事実上不可能である。本来品質を評価する立場の消費者が、品質をうまく理解できない。したがって、あるサービスが市場で支持されることは、多くの消費者が性能の違いを言語化することが難しくても、そこに何等かの価値を感じているのだといえる。消費者は消費するその場で自らサービスに付加価値を認め、この評価の言語化が難しいサービスが、次回も同様に提供されることを期待する。そして、この消費者の期待が充足すれば、そのサービスに対してロイヤリティを持ち、リピーターになる可能性が高くなる。

つまり、サービスは消費者に一度支持されると、品質が不安定だからこそ継続的な利用が見込めるといえる。さらに、サービスを繰り返し利用する消費者の存在を前提とすると、品質の不安定さに不安を抱える消費者との関係性を重視したうえで、一定レベル以上の品質のサービスを継続提供し、かつ飽きられない工夫をすることも必要となる。

### 3-3. サービスと事業システム

西尾（2014b）は、サービスを提供する事業を創造するためには、形がなく提供前の性能比較が難しいサービスに消費者が満足するような新しい付加価値を創造する、不安定で品質にバラつきがあるサービスを上手くマネジメントする、さらに不安を抱える消費者との関係性を構築し消費者の期待にこたえ続ける努力をする、といった行動をとることが求められることを指摘する。

つまり、サービスの特性を踏まえた事業システムを作るためには、以下の三点が重要なポイントとなる。

#### ①「新しい価値の創造」

自らのサービスを通じて市場にどのような価値を作り出そうとするのか、サービスにおける新しい価値創造の探究をすること

#### ②「サービス提供のマネジメント」

新しい価値の創造をいかに実現していくか、サービスを円滑に提供するためのマネジメントを実現すること

#### ③「消費者との関係性構築と価値提供の仕組み」

サービスにおける付加価値の実現を通じて、企業や組織と消費者との関係性をいかに作り上げていくのか、消費者との関係性を有しともに価値を作り上げていく持続的な仕組みを構築すること

上記の3つのポイントのうち、おもてなしの事業システムについて探求するために、特に重視されるのが、③の顧客との関係性構築である。おもてなしは高付加価値サービスであり、一度に多くの顧客に提供することは難しいため、継続的な顧客を一定数確保できることが経営上重要な課題である。その点を考慮すると、サービスを円滑に提供するマネジメントだけでなく、顧客とともに価値を作り上げていく持続的な仕組みを有することが、事業システムで差別化を生み出すことにつながることを示唆される。

### 3-4. 研究課題の設定

事業システムに関する先行研究から、①誰がどの仕事を分担するのかについての分業構造の設計、②人々を真剣に働かせるようにするためのインセンティブ・システムの設計、③仕事の整合化のための情報の流れの設計、④仕事の整合化のためのモノの流れの設計、⑤仕事の遂行に必要なお金の流れの設計、という5つの点に着目する必要があることがわかる。おもてなしが多様な要素（芸舞妓の芸芸や接客、料理、場のしつらえ等）によって構成される特性を考慮すると、①と②が事業に織り込まれており、さらにこの両者の関連性にも注目すべきである。また、おもてなしの提供に関する成果指標である顧客満足度の重要性を考慮すると、顧客情報の取得と関係者間での共有も重視すべき点であり、③の設計に着目することが研究課題の設定では重要である。

サービスに関する先行研究から、無形性と同時性というサービスの特質から「不安定性」が生じるため、消費者は一度支持すると継続的な利用を志向する可能性が高く、そのため一定品質以上のサービスの継続的提供と、かつ飽きられない工夫をする必要があることがわかる。また、継続的利用を促すために消費者との関係性構築を図り、その関係性をもとに継続的に価値を作り上げていく持続的な仕組みを創出することが、ポイントになることも明らかである。

そこで、日本的ホスピタリティの典型とも呼べる「おもてなし」を提供する京都花街と東京

花街のそれぞれの事業システムについて、先行研究を踏まえて以下の6つの研究課題を設定する。そして、それぞれの課題を明らかにしたうえで、なぜ京都花街が事業環境の変化に適応しながら競争力を現在も維持しているのかを、事業システムの観点から探求をする。

- ① 京都と東京それぞれの花街では、誰がどの仕事を分担するのかについての分業構造はどのようなになっているのか。
- ② 京都と東京それぞれの花街では、人々を真剣に働かせるようにするためのインセンティブ・システムはどのようなになっているのか。
- ③ 京都と東京それぞれの花街の分業構造とインセンティブ・システムには関連性があるのか。あるとしたらどのような特色があるのか。
- ④ 京都と東京それぞれの花街では、仕事の整合化のための情報の流れはどのようなになっているのか。
- ⑤ 京都と東京それぞれの花街では、一定品質のサービスの継続的提供と顧客に飽きられない工夫はどのようにされているのか。
- ⑥ 京都と東京それぞれの花街では、顧客との関係性構築のための取組みとその関係性を利用した価値創出はどのようになされているのか。

これらの課題を探求するために、本稿では、筆者が10数年継続している京都や東京の花街での参加観察調査ならびにインタビュー調査によって得られたデータと花街関連の文献を用いて、研究課題に基づいて分析する。

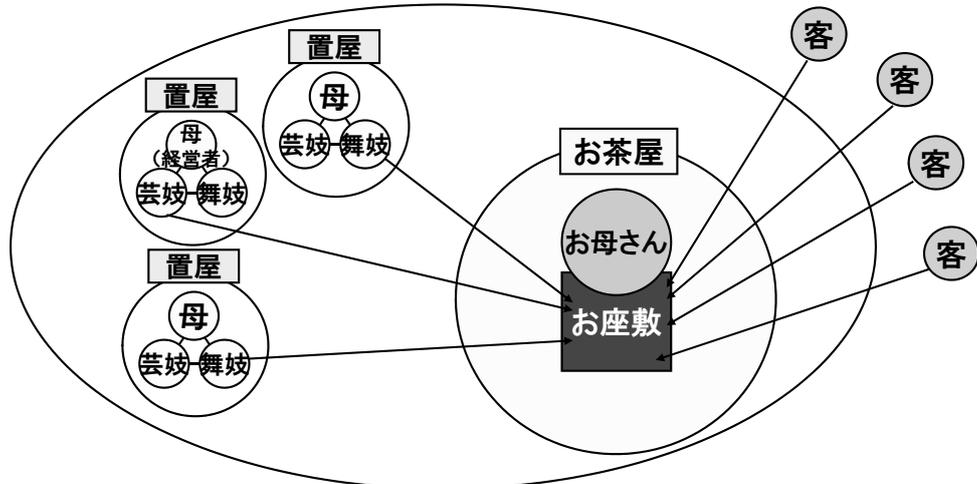
#### 4. 京都花街の事業システム

西尾（2007）によると、京都花街でおもてなしが行われる宴席は、図表4のように顧客の要望をもとに複数の事業者の取引によって成立する。

お茶屋が顧客の要望を聞き、そのニーズに応じた料理や芸舞妓を手配することで成立するおもてなしの場は、お茶屋の中に限定されず、ホテルや料理屋などに芸舞妓を派遣することでも成り立つ。また、お茶屋は二次会で利用することも可能で、料理はおもてなしのための必需品というわけではない。

また、どのお茶屋がどの芸舞妓にお座敷の依頼をしたかの記録については、業界の中で情報を蓄積する仕組みがある。お茶屋は依頼した芸舞妓の花代の記録（花代を何本をつけるのか）を検番<sup>7</sup>に届ける。一方、置屋も自分のところで抱えている芸舞妓にかかった花代の記録（どこのお茶屋の依頼でどの芸舞妓がお座敷に行ったのか）を検番に届ける。この両者の記録がつきあわせられ、それを1年分まとめたものが、年間のお茶屋や芸舞妓の花代のランキングとして発表され、それに基づきお茶屋や芸舞妓が表彰される。花街の外部にはお茶屋や芸舞妓の売上

図表4 京都花街のお座敷（宴席）の成り立ち—お茶屋と顧客と芸舞妓の関係—



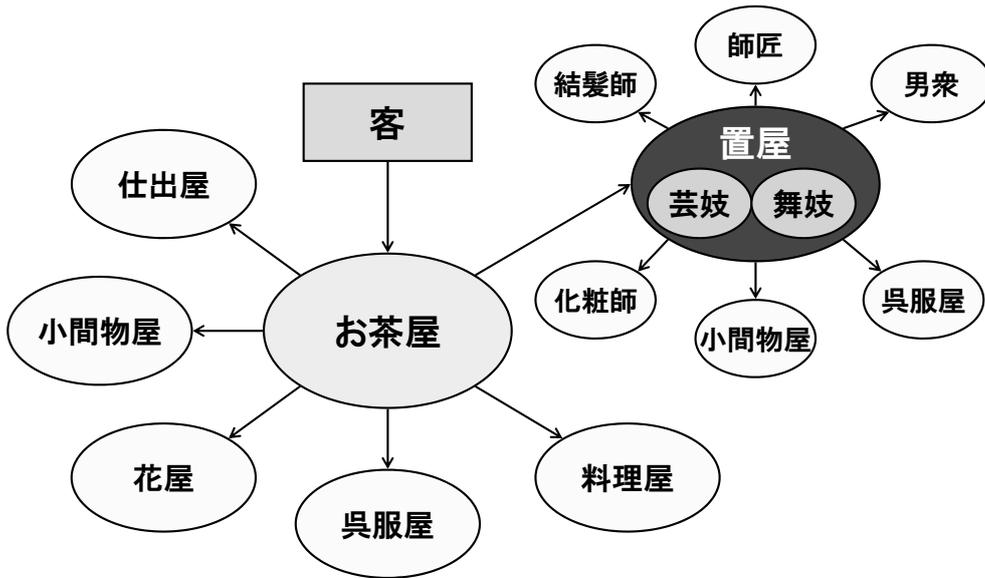
お茶屋のお母さんは、顧客の来店の目的やニーズを考え、宴席に手配する芸舞妓を決める。また、二次会(料理なし、芸舞妓はあり)需要も引き受ける。

出所：西尾（2007）、72頁をもとに筆者作成

ランクなどの公表はされないが、花街内部ではこの花代の売上に基づく取引関係の情報は公開され、取引の透明性が担保されるようになっている。

一見さんお断りという取引慣行によってつながる関係者をお茶屋を中心にまとめると、図表5のようになる。

図表5 「一見さんお断り」を支えるお茶屋を中心とした取引関係



出所：西尾（2007）、138頁を一部修正

図表5から、花街の取引システムの要はお茶屋であり、その鍵を握るのはお茶屋の経営者であるお母さんであることがわかる。お茶屋のお母さんが、「一見さんお断り」の取引慣行により、蓄積した顧客情報をもとにサービス提供業者からサービスを購入し、独自の感性でコーディネートすることで、おもてなしを提供している。お茶屋は、最適なサービスをお客に提供するため専門事業者からパーツを購入し、それを組み立てることに専門化した事業者ともいえる。そして、それぞれの業者が専門化する分業制度によって成り立っている。

つまり、京都花街の事業システムは、アンバンドリング（専門業者の分業）とリバンドリング（お茶屋が組み立てる）のメリットをいかし、事業者間の連携をもとに全体としてサービスの提供レベルを維持・向上する仕組みとなっている。この仕組みがうまく機能するためには、サプライヤー間の緊密な情報共有のしくみと、顧客を含むメンバーに情報の価値がわかり、サービスへ共感する資質の育成が重要となる。また、顧客の声（voice）を吸い上げながら、顧客の振る舞いを規定する力をサプライヤーが持つことで、無駄な競争（価格競争）を制限しているため、低価格競争にならずに質を競う協業がうながされ、事業システムが無理なく継続してきたと考えられる。

そして、取引のハブのお茶屋のお母さんは、長期にわたりお客の反応を見て、提供するサービスと、自分の技量を推測し、より質の高いサービス提供を心がけていると考えられる。

## 5. 東京花街の事業システム

東京の花街は、料亭が顧客の窓口となっている。東京の宴席の成り立ちは、図表6のようになる。

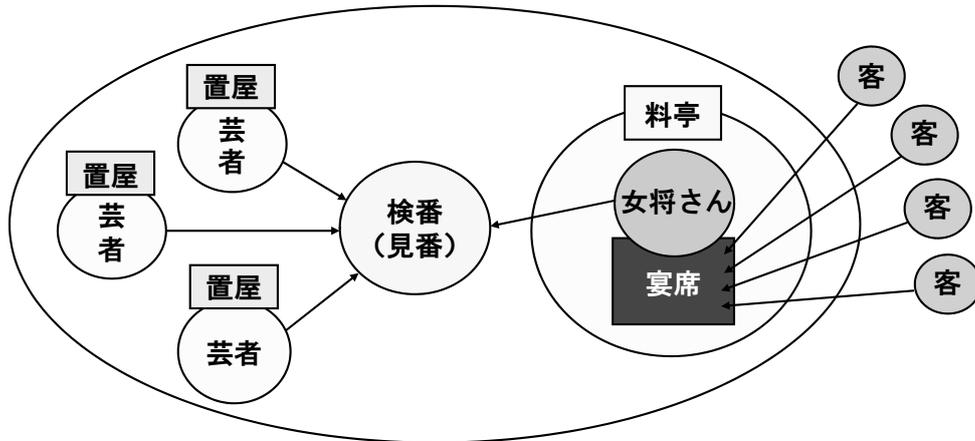
東京の料亭と京都のお茶屋の最も大きな違いは、東京では料亭に板前がいて料理が作られ、芸者が料亭に出向くことが多いのに対し、京都の花街のお茶屋では料理は直接作らず、料理屋か仕出し屋からとることになっている点である。それぞれ芸妓が宴席に同席することに違いはなく、饗される料理も基本的には会席料理であり、料理そのものの内容に地域間格差があるわけではない。

京都のお茶屋がいわゆる小規模な町屋が多いのに対して、塀に囲まれた東京の料亭は、もてなしの場として広いお座敷がありプライバシーが確保され、ハイクラスな宴席の場としてふさわしい雰囲気をかもし出している。

一方で、地価が高騰し広い敷地に凝った建物を維持するコストもかかり、設備投資の額が大きいだけに、東京の料亭の経営は難しくなっている。バブル景気の崩壊以降、もちこたえられなくなった料亭が廃業し、まとまった敷地がマンションなどに建て替えられることは、東京ではめずらしくはない現象となっている。

東京の花街では、芸者たちの主な仕事の場は、「お出先」と呼ばれる、各花街の組合の構成メンバーの料亭である。したがって、料亭が廃業することは、芸者にとって厳しい状況につな

図表6 東京花街のお座敷（宴席）の成り立ち—料亭と顧客と芸者の関係—



芸者の入る宴席は基本的に料亭の中でのみ。組合加入業者以外の事業者へ芸者が出向くことは「遠出」になり、花代がアップする。料亭では、芸者を依頼しない宴席も成立する。

出所：調査データをもとに筆者作成

がっている。京都花街の芸舞妓のように、東京花街の芸者が東京の観光のシンボルとして活動したり、ホテルの企画や観光会社の企画の目玉になったりすることはそれほど多くなく、料亭を窓口とする仕組みは、おもてなしの質に違いがなくても、京都と東京のおもてなしの需要の違いにつながったと考えられる。

さらに、遠出という料金制度もこの需要減に関わっていると考えられる。東京では、芸者の仕事場は基本的には所属する花街の地域内の料亭のみという経緯があり、花街ごとにお出先の料亭が明確にきまっているため、事実上、芸者は地域で仕事場のすみわけをしている。

地域内の需要が多く芸者の数が十分にはないといった市場の状況では、エリア限定をして遠方は割高という取引慣行は、リピーターの顧客の要求にきちんと応える仕組みとして機能していた。しかし特定エリアの料亭が顧客の窓口という東京花街の事業システムでは、料亭が減少すると市場規模の維持や新規の市場開拓が困難になる。したがって、芸者にとっての新規需要創造が見込めず、就業者の減少につながる。さらに、料亭からすれば、宴席に芸者を呼ぶ必然性はなく、料理のみを提供することを優先することも考えられ、東京花街の芸者の人数の縮小幅が大きくなる要因になったと考えられる。

## 6. 考 察

### 6-1. 分業構造とインセンティブ・システム

京都花街も東京花街も花代や線香代と呼ばれる、芸妓の時間当たりの金額は組合ごとに一定である。時間当たりの単価を上げるといった金銭的モチベーションで、芸舞妓や芸者のやる気

を引き出すことはできない仕組みとなっている。通常彼女たちのやる気は、専門技能の学習環境が整っていることや技能発揮の機会があることなど、自らの能力をより磨くことができることで維持・向上している。

こうした共通点があると同時に、おもてなしがどのように提供されるのかという組み立ての形状については、京都花街と東京花街に違いがある。

京都花街の事業システムにおける分業構造は図表4からわかるように、お茶屋が顧客の情報をもとにおもてなしの場である宴席のコーディネートを行う仕組みとなっている。お茶屋が、置屋へ芸舞妓の発注を行い、料理屋や仕出し屋へ料理を依頼する。さらに、宴席の場所の設定はお茶屋の中に限定されず、おもてなしが発生する現場に関する自由度が高いという特色がある。つまり、京都花街では、おもてなしを構成するための専門事業者の分業とお茶屋の専門事業者の選択によるコーディネートによって、おもてなしが成立している。

さらに、この分業構造により、調達される複数の専門事業者が競いあって質を高めようとするインセンティブが生じる。例えば、置屋には、新人の芸舞妓を育成し、中堅の人材の技能を高めて、よりお茶屋から芸舞妓の手配について依頼を受けようとするインセンティブが生じる。また、置屋には複数の芸舞妓が所属していることが多いため、置屋の中で育成されるおもてなしの現場を担う人材間にも競争が生じるという、入れ子型の競い合いもある。リバンドリングするお茶屋も同じ花街に複数あるため、置屋や仕出し屋・料理屋などの専門事業者はどのお茶屋と取引するのか、リバンドリングの業者の力量を見極めるということも生じ、お茶屋の側にも競争を促すようになっている。このインセンティブ・システムは、京都花街の始業式での芸舞妓とお茶屋の成績表彰（花代という売上指標に基づくランキングの明示）とその結果の開示という情報の透明性と公表によって、適正に機能するようにもなっている。

一方、東京花街の事業システムにおける分業構造は図表6からわかるように、料亭が顧客の情報をもとにおもてなしの場である宴席をコーディネートする仕組みとなっている。料亭が芸者（置屋に複数の芸者が所属する例は少なく、一人置屋が多い）に発注を行い、場所は料亭の中の座敷で料理は自ら提供し、最適なおもてなしを組み立てる。つまり、おもてなしの現場の責任者である芸者は外注するがあとは内部生産という形態で、一部分業構造になっている。料亭は料理人を雇用し、広い場所（複数の座敷）の維持にコストがかかるため、顧客側の予算の都合など場合によっては芸者を呼ばないという選択をすることも可能であり、完全内部生産の垂直統合型で事業が成立する場合もある。

この構造により、料亭はおもてなしの鍵の一つの料理に関しては十分に管理監督ができかつコスト管理も可能となって、料亭間で競いあうインセンティブが生じる。また、芸者間にも質を競う競争が生じる。しかし、東京では芸者一人という置屋が多いことを考慮すると、京都花街で生じたような置屋を経営する芸者が新人を育成するインセンティブや、置屋に所属するメンバー同士が競い合うより密度の高い競争や、それによって自らをモチベートするようなインセンティブは生じる可能性が少ない。また、料理人は料亭に雇用されており組織内で料理人の

階層構造もあるため、料亭内での料理人同士の競争を促す仕組みとしての機能は乏しい。

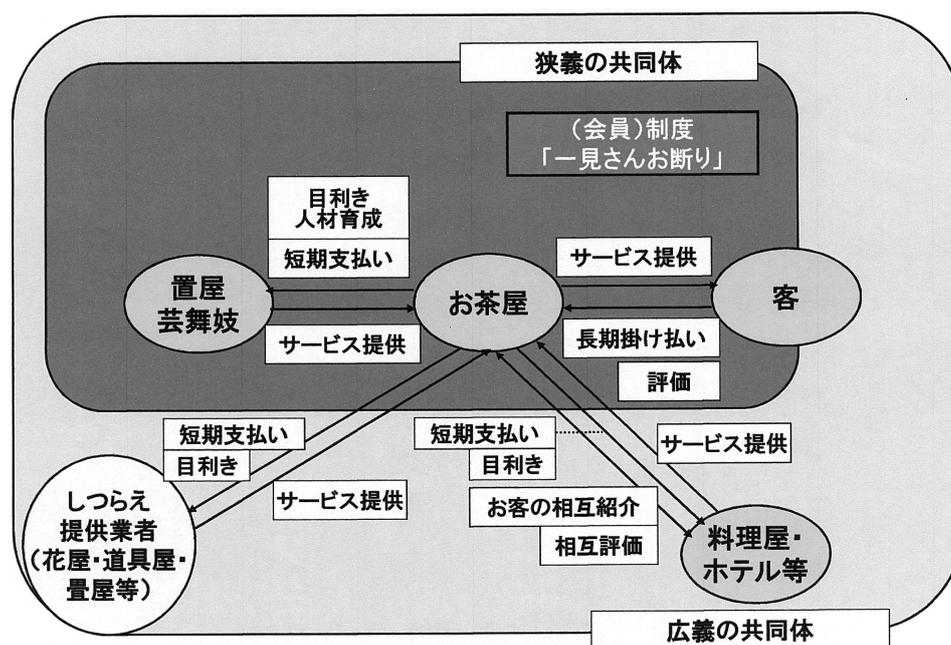
京都花街と東京花街の事業システムの違いは、分業構造とインセンティブ・システム的设计に大きな影響を及ぼしている。京都花街の事業システムにおいてお茶屋が垂直統合型のメリットを追求することができず、規模の利益を生み出せないデメリットを有する一方で、分業構造によりおもてなしを構成する専門職間や専門事業者がより競い合う仕組みとなっている。このことにより、プロフェッショナルとして技能を磨くことに関してインセンティブが生じる仕組みとなっている。

### 6-2. 情報の流れとおもてなし

分業構造とインセンティブ・システムの違いだけではなく、京都花街と東京花街の事業システムには仕事の整合化のための情報の流れについても違いがある。

この点について、西尾（2007）は京都花街の取引関係とその関係者間に流れる評価情報に注目して、以下のような図表にまとめている。

図表7 京都花街の取引制度と評価



出所：西尾（2007）、223頁を一部修正

図表7からわかるように、京都花街ではおもてなしは分業構造によって成り立つ事業システムによって提供されるために、関連事業者間に取引関係があって、仕事が成立している。そして、その取引関係を通じて、事業者がどのような付加価値を生み出しているのか質に関する情報が流れていく。その質に関する情報は取引関係者による解釈が加わり評価情報になって、次に取引を行うのか、それとも今回で取引を打ち切るのかの選択に利用されていく。さらに、お

茶屋は顧客との継続的關係性構築に関しても、信用情報（支払い状況）をもとに判断をする。芸舞妓の人数やお茶屋のお母さんが一度にハンドリングできるお座敷の数など、組み立てられる資源に限りがあるなかで、より望ましい顧客にサービスを提供しようとする。つまり、図表7で表示される顧客を含む関係性と情報の流れによって構築されるおもてなしは、関連事業者も顧客もより望ましいと想定される者が選択された結果であり、仕事の統合化が事業システム中の情報の流れによって図られている。

一方、東京花街の事業システムは内部生産と一部を外部に分業という形態によって成り立っているために、仕事の統合化のための情報の流れは、京都花街と比較すると限定的である。料理のメニューは選択することはできるが、まったく異なる調理（日本料理以外のものの提供は難しい）のものは提供できず、また料理なしという選択肢も内部に料理人を雇用する料亭では成立しない。芸者の選択については京都花街と同様に顧客のニーズを満たそうとする情報の流れはあるが、一人置屋が多いために若手人材の育成が滞る傾向があり、新しい人材を顧客に提供することが難しい。その結果、あまり変わり映えのない料理といつもと同じ芸者というおもてなしの組み立てとなり、顧客側のニーズの変化を察知してその情報を事業システム内に取り入れることが難しくなる。したがって、東京花街で仕事の統合化のための情報の流れは、料亭での飲食をメインにしている顧客にとっては適しているが、おもてなしという複数の要素を組み立てて提供されるサービスに関しては、京都花街と比較すると好循環を構築できる力は弱いと考えられる。

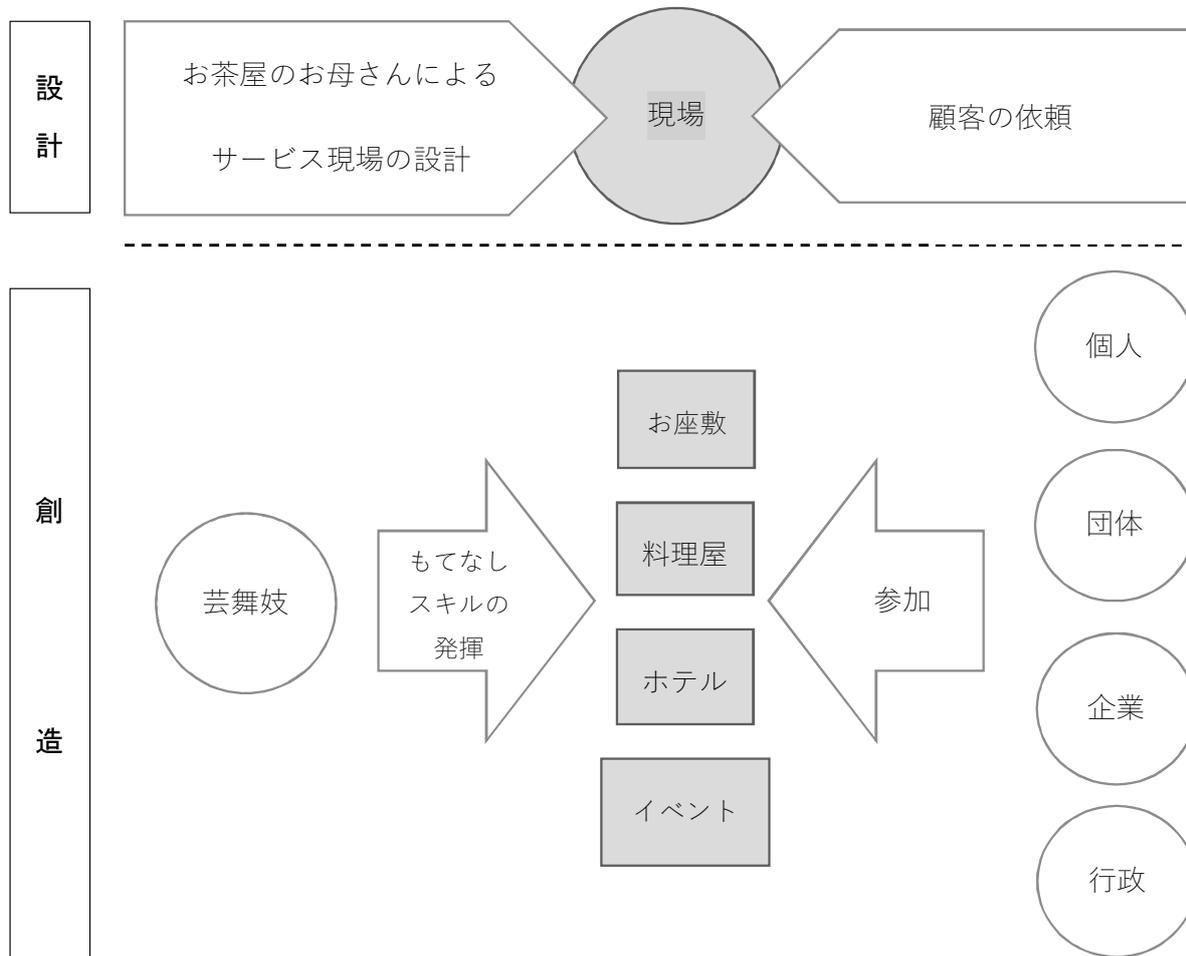
### 6-3 顧客関係構築とサービスの創造

お茶屋は、顧客情報をもとにおもてなしを構成する多様な要素の特色を考慮して組み立てる、いわばおもてなしの現場の設計をする事業者と形容される。この事業者がおもてなしの事業システムの中で情報のハブとして存在していることが図表7からわかり、顧客との関係性構築の窓口となり継続的取引関係をもとに収集される情報を活用して、より望ましい現場設計をおこなっている。

そこで、お茶屋と顧客との関係性に着目すると、京都花街の事業システムは図表8のように多様な場所で多様な顧客におもてなしを提供できることがわかる。

顧客の依頼に基づき、お茶屋のお母さんがおもてなしの現場を設計することで、芸舞妓がいろいろな場所で様々な要望に基づき技能発揮を行うことができる。料理が必須ではないこと、お茶屋の座敷が現場に限定されないことによって、最良客と呼ばれるような個人の顧客だけでなく、企業や団体が主催するホテルのパーティやイベント会場にも赴くことができる。さらに行政からの依頼で公的なパーティや観光イベント等でも、芸舞妓は仕事をしている。京都花街らしさを大切にしながら、事業環境の変化に応じた現場設計がされていることで、顧客に新しい価値を提供するような場の設定をする工夫が生まれている。またおもてなしの現場は京都花街の中に限定されないため、芸舞妓が国内外に出張し、いろいろな場所で技能発揮を行っている

図表8 京都花街におけるサービス現場の設計と創造



出所：調査データをもとに筆者作成

る。そして、新しい顧客層を広げ、その顧客のニーズに沿ったサービスを生み出そうとすることも起こっている。西尾（2007）が指摘する、お茶屋バーといった取り組みもその一つの例である。

このようなおもてなしの場の設計によって、芸舞妓たちは多様な顧客との関係の構築と様々な場での技能発揮をすることになり、彼女たちの現場対応力は育成され、顧客の状況を把握した適切なおもてなしを提供できるようになる。また、顧客側からすると伝統的なおもてなしを多様な場で体験できることになり、サービス提供の幅が広がることにもつながっている。海外観光客が椅子で着席できる料理屋で芸舞妓の伝統技能を鑑賞し、さらに写真撮影を行うといった、現在のニーズに沿ったおもてなし現場が創造されている。

また、顧客との関係性を活用しながら、顧客が継続的に足を運ぶような価値創出につながっているのが、西尾（2012）が詳細に記述した新人舞妓が数年にわたって技能を磨き芸妓になるというキャリア形成である。新人・中堅・ベテランと、10代の舞妓の成長を顧客がおもてなし

を通じて体験することができる。顧客にとって舞妓というある意味未熟な人材を定点観測的に見守りその成長を楽しむことができるので、また来てみようという誘因につながっている。自分が舞妓を育てたことに関わったという経験価値が顧客にもたらされるのである。これはおもてなしの現場が楽しいというレベルの価値を超えた、時間を重ねることによって得られる価値を顧客に提供している。

東京の花街では料亭がおもてなしの現場というのが基本であり、それ以外の場所での現場の設計は事業システム的になかなか成り立ちにくい。そのため、多様な現場設計が乏しく、顧客のニーズを取りこぼしている可能性がある。新しいサービスの在り方の模索が限定されるために、顧客に飽きられることにもつながってしまうリスクもある。さらに、若手人材の継続的育成にインセンティブがないために、新人を育てるという顧客にとっての楽しみを提供できる機会も少ない。また、東京花街では芸者としてデビューすることが多く、半玉としてデビューしても期間が短いため、半玉から芸者へというキャリアパスの明確な変化や成長のプロセスを明示的に楽しめる期間が乏しくなる。おもてなしを楽しむ顧客との関係性をより強固で飽きられないものにする、あるいは新しい顧客層を掘り起こしていくことについて、京都花街と比較すると苦戦する可能性が大きい。

## 7. まとめ

京都花街の事業システムについて、設定した研究課題にそってまとめると、以下のようになる。

- ① 京都花街の事業システムはお茶屋を核とする分業構造になっており、多様な関連事業者が連携することによりおもてなしが提供されている。また、人材マネジメントを担う置屋はおもてなしに必須の事業者であるため、分業構造の中で担う役割は組み立て事業者のお茶屋について大きい。東京花街は、料亭を核とする分業構造になっている。ただし、料理は内部生産されるため、この点については分業構造は成立していない。
- ② 京都花街の分業構造は、関連事業者を真剣に働かせようとする仕組みとして機能する。またお茶屋と芸舞妓の評価情報が業界内で公表されるために、よりインセンティブ・システムが働くようになっている。東京花街は芸者を真剣に働かせようとする仕組みになっているが、料理人は雇用されているため、芸者ほどは厳しい競争が生じにくい。また、置屋での人材育成の機能が乏しいため、新人を育成しようというインセンティブが生じにくい。
- ③ ①と②から京都花街の分業構造はインセンティブ・システムとしても機能しており、質の高いおもてなしを提供することにつながっている。東京花街では京都花街のような分業構造とインセンティブ・システムとの密接な関連性は見られない。
- ④ 現場の設計を担うお茶屋が顧客情報をもとにおもてなしサービスを組み立てる京都花街

では、顧客の期待を満たすために関連事業者がお茶屋によって選別され、その成果に関する情報を取得しようとする努力もお茶屋によってなされる。顧客の要望という情報と結果という情報が分業構造の中を流れ、おもてなしというアウトプットがより整合性の高いものとして提供される。東京花街では料理や芸者の能力発揮に関しての情報は料亭によって取得され、次のサービス提供の機会に活用される。しかし、おもてなしの場所の設定は料亭内部に限られるため、多様な場に関する顧客の要望は積極的に情報収集されず、仕事の整合化のために利用されることがない。

- ⑤ 京都花街では多様な場でおもてなしが提供でき飲食も必須ではないため、二次会やイベントなど様々な現場設計が可能で、既存の事業者以外との連携も可能となり、顧客に飽きられないような工夫をする余地がある。しかし一定品質のサービスの継続的提供は、分業構造のため東京花街より難しい。東京花街は、料亭という場所と料理という要素に関して品質の確認や顧客の嗜好に応じた提案ができ、より品質の高いサービスの提供が可能である。一方、料亭という場所に限定されるために、多様な場の設定が難しくしかも飲食が必須のため、定型なおもてなし提供に陥りがちである。
- ⑥ 京都花街のお茶屋がリピーターを囲い込むという特色から、顧客との相性を考慮した芸舞妓の配置が可能になり、顧客との関係性構築につながっている。その関係性を基盤に芸舞妓の技能の進捗や多様なスキルの発揮を楽しむ、あるいは同じ芸舞妓でもおもてなしの場所が違うことでテイストの異なる体験をすることができるといった創造性につながっている。また、新人舞妓を育成するという体験型の付加価値創造も顧客に提供されている。一方東京花街は、現場設計の多様性が乏しいため、現状の顧客とのより強固な関係性を構築する機会が限られ、また、新人芸妓の減少から育成する楽しさという付加価値の創出も難しくなっている。

上記の6つの研究課題の検討結果から、京都花街が事業環境の変化に適応しながら競争力を現在も有しているのは、その事業システムの特徴によるところが大きいことがわかる。ハブになる事業者を介在しながら評価情報が業界全体で共有されることによって、より適切な事業者の選択がされ、多様なおもてなしの現場設計につながっている。また、人材育成に対するインセンティブが機能することで現場を担う新人や中堅の芸舞妓の育成が促されている。その結果、伝統文化産業に参入する10代の舞妓のキャリア形成のプロセスに立ち会うという、他の業界にはない顧客に対する付加価値も創出している。

京都花街の事業システムは、時代に応じて工夫をされながら継続している。京都花街の歴史を考慮すると、当初からホテルやイベント会場でのおもてなしを想定したものではなく、また京都以外の人材を受入れ育成することを考慮した仕組みでもなかった。しかし、分業構造に基づく事業システムにより、業界内で流れる情報がよりよいアウトプットのために機能してきたことにより、多様な新しい事業者をその中に取り入れることにつながっている。また、外部人

材の登用に関しては、未経験者を育成するという手間やコストがかかる人材育成にインセンティブが働くことで、内部人材の枯渇にも対応することができた。

さらに、西尾（2007・2014）が指摘するように、踊りの会という興行が開催されることで、育成途上の人材にも大きな舞台経験を積ませることができ、技能獲得のためのインセンティブになっている。さらにこの興行があることで、京都花街は観光市場とも100年以上つながり、外部の市場変化の風を感じている。

京都花街の事業システムは仕組みとして分業構造の骨格があるので、変化に適応して継続できている。さらに、京都花街の事業システムには、その特色に基づき外部の変化や内部の変化への適応を促すインセンティブがあり、それにより事業者に工夫が生まれ、業界内に伝播し、顧客情報をもとに工夫が検証され、さらに新しい工夫を生み出す、この一連のおもてなし提供のための流れが、ある意味自然に生じている。

#### 謝辞

本研究にあたって、インタビュー調査並びに参加観察調査にご協力いただいた花街関係者の方々に、心より深く感謝いたします。

#### 付記

本研究は、科研費基盤研究（B）課題番号16H04471、並びに京都女子大学平成29年度および平成30年度研究経費助成を受けた研究成果の一部である。

#### 注

- 1 2018年9月に行った仙台や長崎の調査でも、芸妓の人数の減少と料亭の数の減少が最近の傾向であることを、関係者から聞き取ることができた。
- 2 現代ではミナミと呼ばれる地域、大阪の有名な繁華街の1つ。
- 3 1877（明治10）年頃の創業、能舞台や茶室などがある日本を代表するお茶屋であったが、2003年お茶屋業を廃業した。「粋なる大阪」『大阪人』、第59巻第3号、36-39頁。
- 4 大阪南の島之内のお茶屋「たに川」経営者谷川恵氏への調査による。
- 5 現在の祇園東のこと。
- 6 島原は娼妓を中心とする地域であった。現在所属する芸妓はいない。
- 7 見番の表記を用いるところもある。

#### 参考文献

- 明田鉄男（1990）『日本花街史』雄山閣出版。  
 今枝昌宏（2010）『サービスの経営学』東洋経済新報社。  
 浅原須美（2003）『お座敷遊び－浅草花街芸者の粋をどう愉しむか』光文社。  
 浅原須美（2007）『東京六花街 芸者さんから教わる和のこころ』ダイヤモンド社。  
 加護野忠男（1999）『競争優位のシステム－事業戦略の静かな革命』PHP研究所。  
 加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略 事業の仕組みと競争優位』有斐閣。  
 近藤隆雄（2007）『サービスマネジメント入門 第3版』生産性出版。  
 西尾久美子（2007）『京都花街の経営学』東洋経済新報社。  
 西尾久美子（2012）『舞妓の言葉』東洋経済新報社。

西尾久美子 (2014a) 『おもてなしの仕組み 京都花街に学ぶマネジメント』中央公論新社.

西尾久美子 (2014b) 「サービス 小林一三と秋元康」宮本又郎・加護野忠男・企業家研究フォーラム編著  
『企業家学のすすめ』有斐閣、377-391頁.