

講義 2

多様化する宿泊事業と 地域との関係



Yuichi Yamada

講師：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長

山田 雄一

◎Profile

埼玉県出身。三井建設株式会社勤務を経て、1998年に財団法人日本交通公社入社。2014年11月より経済産業省観光チーム調査企画官（派遣）、2018年4月より現職。専門領域は、観光地ブランディング。経済産業省 産業構造審議会地域経済産業分科会委員（2016～2018年度）、内閣府RESAS専門委員（2015～2018年度）などの各種委員を務めた他、近年は日本各地でDMOやマーケティングに関する講演なども行う。

少子化の進展

観光が日本全国津々浦々で注目されているのかについては、いろいろな理由があります。ここ5年くらいで国が観光ビジョンを作ったのは少子化で人口縮小が21世紀に入り、顕在化したことがあります(図1)。文部科学省の資料などにも出ていますが、18歳人口がどんどん減ってきていて、今は横ばいですが、6歳とか10歳の人口数がわかっているの、落ちることもわかっています。若い人たちが減って、待たなしになるというのが今の日本の状況です。日本創成会議の増田さんのレポートでこのままいくと、地方はおろか東京でも豊島区は人口がなくなると書かれていました。地方によって、どれくらい人口が減るのかはまちまちですし、増田さんのレポートも機械的にやっているの、本当にこの通りになるわけでも、確度が高いわけでもありませんが、若い女性がいなければ子供も生まれないので、地域としては人口が減っていくしかなく、ある限界点を超えると自治体も維持できなくなるという話が出てきて、これが地方創生の話につながっていきました。

そういう意味では日本の人口が縮小する中において、地域を救っていくために観光振興を行いましょうというのが一つのベクトルになっています。それをある程度裏付けしようと観光庁が出している資料が「観光交流人口増大の経済効果」です。

観光客が落とす消費額と定住者が日々の生活で使う消費額を比較すると、年ベースで仮に定住人口が1人減ったとしても外国人旅行者なら8人、宿泊する国内旅行者であれば25人、日帰りの国内旅行者だった

ら79人を呼び込むことができれば、消費額そのものは補填できるという試算をしました。

人口が減ること自体はどうしようもないことで、国としては対応しなくてははいませんが、地域でどうこうするのは難しいので、人口減少を前提とし、交流人口(観光客)を呼び込むことによって、経済規模を維持しましょうということ。経済規模を維持できれば、コミュニティの維持にもつながるのではないかというのが一つの方向です。

経済の高次化～サービス経済社会化

人口減少は先進国で起きています。ここまで急速に少子高齢化となっているのは日本特有のものですが、それとは別に国際的な動きとして、観光が注目されています。このことは日本の事情で話をすると伝わってきません。先進国・発展途上国を含めて、世界中のいろいろな地域・国の人たちは観光振興に対して、非常に積極的に取り組んでいるのはサービス経済社会化で、第一次産業、第二次産業が付加価値を生めなくなっているからです(図2)。日本はトヨタやパナソニックなど、製造業の強い国でしたし、中国も今、製造業をものすごくやっているの、製造業はまだまだすごいと思ってしまうますが、現在、日本のGDPに対して、製造業が貢献する比率は4分の1しかありません。7割以上は広い意味でのサービス業である第三次産業が経済を支えています。日本のように製造業が強いと言われている国であっても、これだけの付加価値をサービス産業が上げているので、他の国に至ってはいわんやと

図1

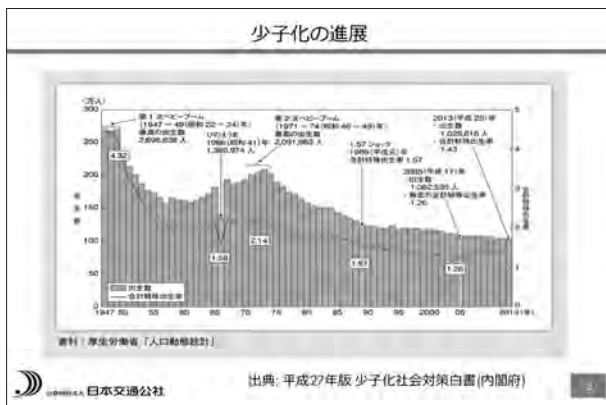
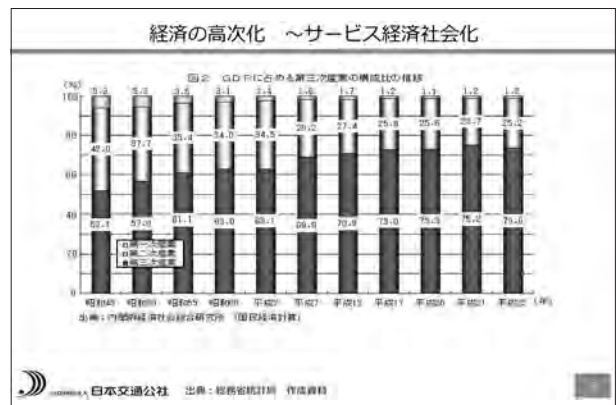


図2



なりますから、サービス産業でどれだけ生産性を確保して、付加価値を高めて、GDPを高めていくのがどの国にとっても、非常に重要な課題となっています。

日本でも地方を含めて、サービス経済社会に対応していくことは非常に重要なミッションですし、少子高齢化という事象に関係なく、サービス業の中で利益を上げていくことは地域もしくは国の生き残りには重要な課題です。

観光を手段とした地域振興の構造

そこで、観光に注目すると観光客と地域の事業者の間でサービスを提供して、お金をいただいて、満足を提供するという循環を回していくことが観光による消費経済を支えていく基本構造で、違う角度から見ると「人数」×「単価」×「域内調達率」となります(図3)。地域に落ちる消費は観光客が何人来たかという「人数」で、5,000円なのか1万円なのか3万円なのかという「単価」となり、「人数」と「単価」の掛け算によって、総消費額が出ます。しかし、地域経済という側面から見ると、発生した総消費額全てがその地域に落ちるわけではありません。表面上は落ちますが、それが地域経済の振興につながるかどうかは「域内調達率」といったパラメーターがすごく重要になってきます。

域内調達率は狭い意味で言うと、そこのホテルで働いている従業員は地元雇用かどうか、レストランで出している食材は地元で調達しているものかどうかというような雇用や調達がどこから来ているのかということになります。もう少し、広い意味だと、観光で落ちた

お金が地域の中できちんと回って、雇用であったり、新しいビジネスの創出などにつながっていているかということによって捉えることができます。

いずれにしても、観光でもうけることは「人数」と「単価」と「域内調達率」の3つのパラメーターを高めていくことになるわけです。

ここで、とても厄介な問題が出てきます。サービス業が非常に重要なセグメントになってきたという話をしてきましたが、サービス業で付加価値を付けていくことを日本の経済は非常に苦手としています。先ほど、お話ししたように日本のGDPの7割以上はサービス業が占めていますが、その生産性はほとんど上がっていません。サービス業(サービス産業より建設業、電気・ガス、卸売・小売、金融保険、不動産、情報通信を除いたもの) 就業者比率が伸び悩んでいます。全体のボリュームとしてはサービス業は重要度を増していますが、経年変化の中で本領が発揮できていない状況になっています。

なぜ、このようになるかという、一つにはサービスは都市化と密接に関係していることがあります。図4は経済産業省が出しているものです。横軸が都市化率、国の中でどれくらい都市に集中しているかで、縦軸がサービス産業が付加価値の中でどれくらいパフォーマンスを発揮しているかを表していますが、ほぼ比例関係になっています。つまり、サービス業は都市化が進んでいるところほど、生産性が高まるということです。都市ではなく、農村や田園がたくさんあるようなところだとサービス業はあまりパフォーマンスを発揮しないと言われていました。

図3

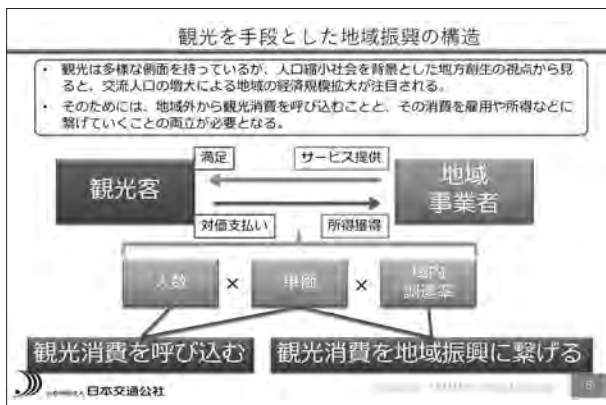


図4

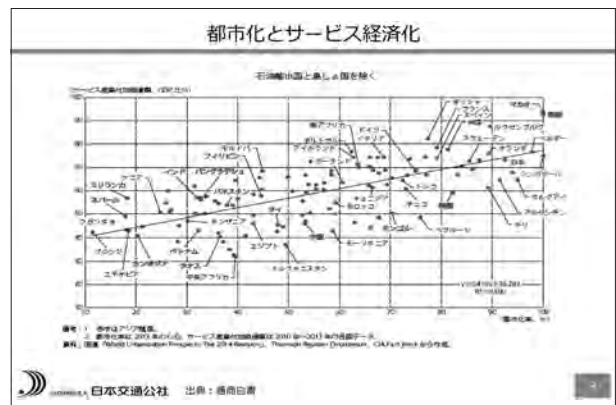
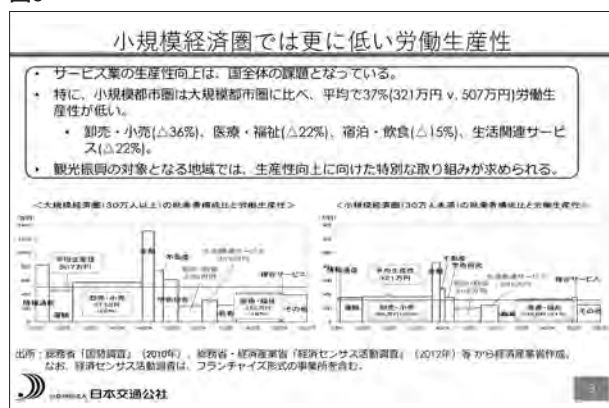


図5も同じく経済産業省の資料ですが、日本国内に注目すると、人口規模で見た場合、如実にわかります。市町村というよりは取引を含めた経済圏、グレーター○○と言われるようなエリアのところで左側が30万人以上で、右側が30万人未満となっています。左側は地方の県庁所在地など、地域の中での都市圏で、右側は左側より下回る都市圏です。それぞれの都市圏ごとに産業別の生産性を見てみると、30万人以上だと、例えば宿泊・飲食の労働生産性が238万円なのに対して30万人未満は202万円、生活関連サービスは316万円に対して246万円ということで、人口規模が小さいところだと同じ宿泊産業をやっているでも労働生産性が落ちることになります。労働生産性を一番わかりやすく言うと、従業員1人当たりの年収額です。例えば、都市部と人口閑散地区のそれぞれのホテルで同じ働き方をしていたとしても年収で1~2割の差が出てくるということです。これを集積の経済といい、製造業の場合は規模の経済と言われます。トヨタや日産のように規模を大きくするともうかるというのは製造業の時代の発想でした。これに対して、サービス業の場合は、ある特定の空間に関連産業が集積しているとパフォーマンスが高まるのが特性とされています。

イメージとしては風光明媚な山の頂上に建っているすごくいいホテルと同じようなベッド数で都市部にあるホテルとではまず需要が違います。都心部であれば365日お客さんが来ますが、山の上だと冬場にお客さんが来ないということが起きます。何か資材を調達しようとする時に、都心部であれば電話やメールですぐにできますが、山の上だと車で1時間2時間走らないと

図5

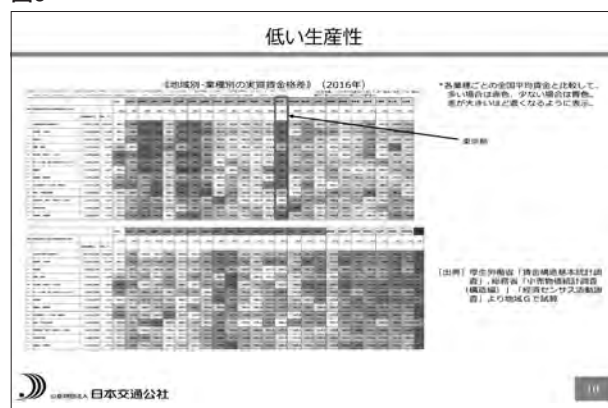


調達できないので、一つ一つのことをやるのに時間がかかります。関連するサービス業の人たちが物理的に近い空間にいて、日々やりとりができればパフォーマンスが上がりますが、離れているとネットの時代になってもパフォーマンスが上がらないのが、サービス業の特徴です。

図6は経済産業省がこの前の審議会で出した資料ですが、横軸が都道府県で、縦軸が産業別となっています。労働生産性において、宿泊・飲食部門は全県において、全産業の一番下です。当然、東京都は相対的には高くなっていますが、他の産業と比べて低いことには変わりはありません。冒頭に観光交流人口増大の経済効果についてお話ししましたが、消費額を単純計算すればそうですが、今の日本において宿泊業は生産性が一番低い業種です。例えば、製造業で働いていた方が宿泊業にシフトすると年収が7割くらいに落ちます。そうすると観光産業はこれからの産業で、製造業は先がないといっても、観光関連に仕事を変えると年収が下がるという矛盾が起きます。これは経済産業省の資料が示しているように、特定の地域で特別に起きていることではなく、全国で起きていることです。

このことを改めて振り返ると、人口縮小やサービス経済化の進展によって、交流人口の注目が高まっています。サービス経済化は全世界で起きていることから、日本という国自体がこれから先も生きていくためにはサービス経済にミートしていくしかありません。今から、もう一度、製造業を頑張りましょうというのでは日本の経済を支えていくことはおそらく無理だと思います。サービスで食べていくしかないのですが、日

図6

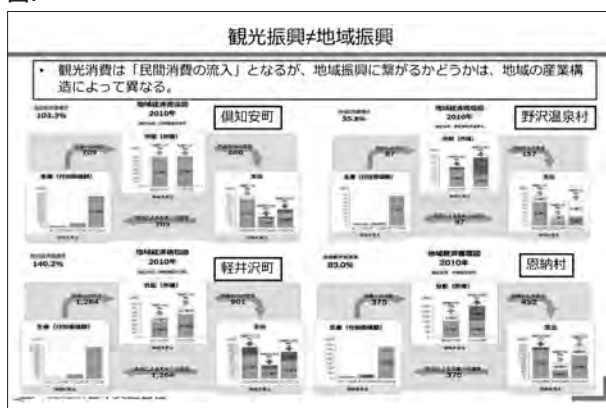


本はサービス業の生産性がとにかく低く、特に我々が対象としている観光産業の分野は中でもさらに低くなっています。そうすると単純にサービス業に需要を張り付かせれば、日本の経済が復活するかというそうではなく、地域も復活しません。さらに地域レベルで考えると、サービス業は集積の経済を持っていますから、都市ほど観光産業のメリットがありますが、我々が今やりたいと思っているのは東京を頑張らせるのではなく、地方の観光地やリゾート地を元気にしようということです。これは我々がやりたいことですが、生産性の通常のセオリーから、または日本が持っているサービス業のノウハウの弱さから考えると非常に厳しい遥かなる旅路になります。そうすると漫然と観光振興といった時に、観光客だけ呼び込んで、来れば地域が元気になるといったらそうではありません。観光客が来なければ交流人口が増えず、お金も落ちないので、観光客を呼び込むことは重要ですが、観光客を呼び込んだだけで、地域が振興できるわけではなく、意図的に地域側で観光消費を地域の経済活性化、地域振興につなげていくようなモデルに各地域の経済構造を変えないと地域は稼げるようになりません。

地域経済循環率の重要性

図7は経済産業省で出しているRESAS（地域経済分析システム）ですが、誰でも見ることができます。ここではリゾート地や温泉地、観光地としてよく言われている地域、ニセコのある北海道倶知安町、長野県野沢温泉村、軽井沢町、沖縄県恩納村の4つを選びました。

図7



いずれも日本を代表すると言っていいくらいの観光地で、今、インバウンドについても非常に頑張っているエリアで、左上の地域経済循環率に注目していただくとわかりますが、倶知安町と軽井沢町は100を超えています。100を超えるということは地域内である種、利息が生まれていることとなります。これは観光消費だけではなく、倶知安町や軽井沢町で投資や消費によってお金が落ちたものが、それを上回るものが地域に回っているのが地域経済循環率です。

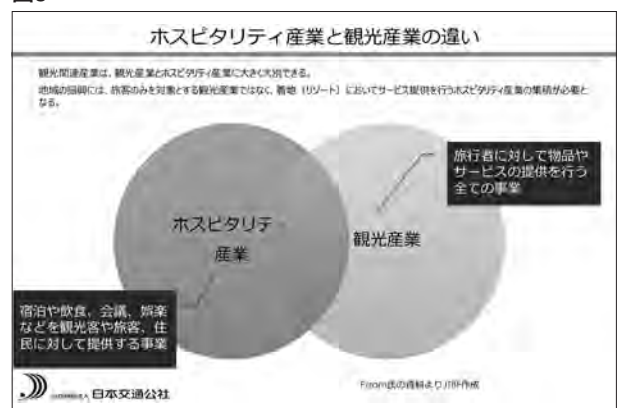
野沢温泉村と恩納村は100を下回っていて、野沢温泉村に至っては55.8%しかありません。野沢温泉村はインバウンドでも人気があり、非常にいい温泉地で、いいスキー場を持っていて、長野県内でも上手に観光振興を行っているところです。観光振興に関してはロールモデルやベストケースと言えるエリアですが、村としての経済を考えると、村に観光消費が落ちていても、そのお金は村の中ではほとんど血肉にならずに外へ漏出しています。単にスキーのアクティビティの場所、温泉に入る場所になっているだけです。

観光消費が行われても、それが地域の中の経済循環に回せるかどうか重要だということになります。

ホスピタリティ産業と観光産業

ここで頭に入れておきたいのは、今まで便宜上、観光産業という言い方をしてきましたが、観光産業というのはあまり適切な言い方ではないということです。特に地域の皆さんが考える時には、国際的にホスピタリティ産業と言われているものになります(図8)。我々

図8



は一般的に観光産業という言葉を使いますが、観光産業は端的にはJTBであったり、ANA・JALであったり、JRだったりという送客を司る部分、人の移動を司る部分で収益を上げているものに当たります。これに対して、人の移動そのものはあまり問わないで、時間消費で収益を上げているのがホスピタリティ産業です。具体的には宿泊や飲食、会議の場、娯楽を提供していて、提供している先は観光客でもいいし、地元住民でもいいし、ビジネス客でもいいことになります。対象は誰でもいいのですが、提供するサービスが宿泊、会議の場、娯楽などです。一般的にホテルは住民ではなく、外から来た人を泊め、移動などもサポートするので、そういう意味では観光産業でもあります。地域の経済振興という観点からするとホスピタリティ産業です。

地域の振興にとっては右側の緑色の観光産業はどうでもいいのです。皆さんの地域にとってJTBがいくらもうけるとか、ANA・JALがどれくらいもうけるのかはどうでもいいことだと思います。それらがもうけたからといって皆さんの地域には何のメリットもありません。JTBなりANA・JALが送客してくれると、客が増えるので、そこに皆さんのメリットがあります。でも、送客してもらったことに対して、皆さんの地域がもうかるようになるためにホスピタリティ産業がなければ受け皿になりません。どんなに観光客が来ても、消費する場所がなければ、地域のごみが増え、渋滞が起こるだけです。

整理をすると、ホスピタリティ産業と観光産業は違って、地域の振興においてはホスピタリティ産業が重要となります。

ホスピタリティ産業の中の宿泊事業

ホスピタリティ産業の何を活かしていくのかという話では、需要（消費額）とリンクさせていく必要があります（図9）。

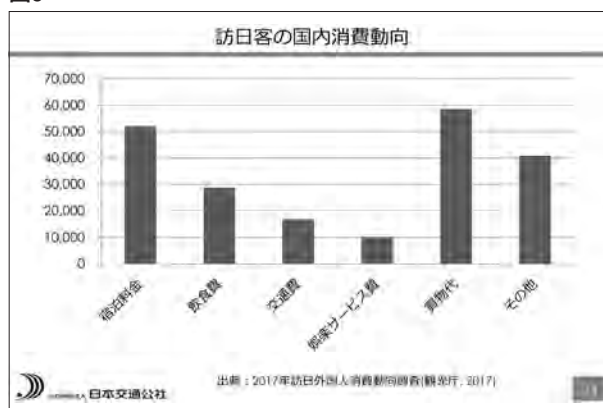
訪日客の国内消費動向を見ると、大きいのは宿泊料金です。買い物代も多くなっていますが、宿泊・飲食が鉄板の部分です。爆買いがあっても、買い物代が依然として大きいですが、これはショッピングセンターのようなところでの消費なので、地域において買い物代を取るのなかなか難しいことです。先ほどのホスピ

タリティ産業の定義からしても、物販の商業施設はホスピタリティ産業とは少し違うので、地域において伸ばしていくべきものは宿泊と飲食で、特に宿泊は単価が高いです。宿泊するということはそれだけ地域での滞在時間が延びますから、宿泊だけではない他の関連の消費を誘発することも見込めます。

そう考えるとホスピタリティ産業の中でも宿泊業を地域で伸ばしていくことが需要であるということになります。そうはいつても、先ほど、お話ししたように日本は海外と比べて、ホスピタリティ産業を含め、生産性が低く、さらにその中でも宿泊業はさらに低いので、その状況を打破していかないことには、宿泊者が少し増えても地域の振興にはつながらず、宿泊事業者としてもサステナビリティを維持できないということになります。

なぜ、そういうことが起きるのでしょうか。海外でも観光が注目されていて、国際旅客が増え、海外は投資で地域振興しているのに対し、日本でもインバウンドの数が増えているのに海外のようにならないのかということです。これにはいろいろな問題がありますが、一つは日本の宿泊事業というものが新しい生産性を上げていくことにキャッチアップできていないことにあると思っています。地域の中で重要な産業になるのが宿泊事業ですが、これがあまりにも偏った状態になっているのではないかと課題感を感じています。

図9



宿泊事業形態の変化

次の講義3でお伝えするのは宿泊事業で、ものすごく大きな地殻変動がこの15～20年くらいの間に起きたということです(図10)。何が起きたのかというと、所有と経営の分離ですが、従来の宿泊事業者は所有と経営が一緒でした。例えば、山田旅館は建物も山田家で持っているし、主人は山田だし、私のかみさんが女将をやっているというような形態で営業していました。温泉地や観光地にある宿泊施設は大体個人事業者が自分で不動産を持ち、サービスを提供していましたが、20年前くらいから所有と経営の分離が始まりました。

一つの動きは所有に特化し、不動産事業者が入ってきたことです。不動産事業者自身は経営の意識はしていませんが、箱を持つことは得意なので、ホテルなどを持ち、それをホテル・オペレーターという運営に特化した事業者任せ、経営をするという動きが出てきました。さらに最近の民泊と言われるものは運営自体がいらず、運営会社に登録すればお客さんが来るので、運営会社のOSを使って不動産を回しましょうというビジネスです。

不動産事業者は本来、自分たちで所有していましたが、箱を造るところまでしかやらず、その後はすぐに売りたいという話が出てきました。箱を造り、オペレーターを付けて、建物を売ってしまうのがコンドミニアムという形態です。1戸を売るのは分譲型ですが、1戸を50くらいに分割して、1週間分の利用権として売るのがタイムシェアと呼ばれるものです。不動産事業者からすれば100億円投資しても、売却することによって、自

分たちはノーリスクとなります。たとえそのまま持っていたとしても、プロの経営能力を持ったオペレーターが運営してくれれば、利回りがあります。

不動産事業者とホテル・オペレーターが連携しながら、新しいホテルの形態、宿泊事業の形態を生み出してきているのが今の宿泊事業です。

ホテル・オペレーターは我々が外資と呼んでいるホテルチェーンが並びます。マリオットであったり、IHGであったり、世界を席卷しているホテルチェーンがあります。また、ホテルチェーン同士で売買収しているのので、どんどん巨大化していっているのが今の状況です。ここには日本の例えば、星野グループやオークラなどは外資のビッグチェーンには規模的に勝てません。

図11は、プリンスホテルとマリオットグループのバランスシートです。土地や建物の固定資産のところにプリンスホテルの資産は固まっています。総資産の約9割は不動産です。プリンスホテルは所有と経営を分離していません。自分たちでホテルの建物を所有し、自分たちで経営しています。プリンスホテルは自分たちの建物を自分たちの好きなように開発しています。そして、立地のいい場所にホテルを持っていることで、パフォーマンスを上げています。これに対して、世界でトップクラスのホテルチェーンであるマリオットグループのIRで見ると、不動産は7.5%しかありませんが、その代わりになるものが暖簾代^{のれん}というかブランドのノウハウで、そういうところでお金を持っています。プリンスホテルの不動産と同じくらいの比率をマリオットは暖簾代で持っています。マリオットは全世界でホテルを運用していて、日本でも森ビルと提携して、ラフォー

図10

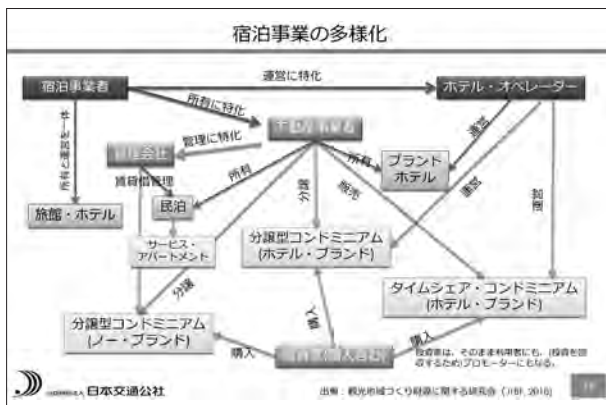


図11



レがマリオットに名前が変わっています。膨大な数のホテルをオペレーションしているにもかかわらず、不動産を1割も持っていません。残りの約9割をモノではなく、ホテルをオペレーションする能力、ソフトウェアに資産を集中させています。今まで宿泊業は、いい場所にいいホテルを持っていることが大きなポイントでしたが、ホテル・オペレーターのビジネスは場所はどこでもよくて、自分たちがきちんとホテルの経営をして、利益を上げて、所有者、オーナー、運営の委託をしてきたクライアントに対して、利益を戻すことを保証しています。

一方はいい場所にあつて、施設も頑張っていて、施設とデザインが一体化し、特別なサービスをしてくれ、もう一方は行く場所によって、ハードのクオリティに若干ばらつきがあるけれども、どこへ行っても基本的に同じサービスを提供してくれる場合、消費者はどちらのホテルが自分たちにとって、メリットが多いか、年に何回も宿泊施設を使うお客さんはどちらが快適なのかという話になります。そうすると答えは明白で、マリオットやIHGなど、グレードがそろっていて、プロとしてのサービスをしてくれれば、そのほうが快適なので、お客さんはそっちへ移っていきます。海外だけで起きている話ではなくて、日本でも起きています。

図12は、別府に新しくできるインターコンチネンタルホテルの記事です。ANAホテルがインターコンチネンタルに売却しました。この案件を運営するのはANAインターコンチネンタルですが、ホテルで実際に働いているのは別の会社の人たちで、建物を持っているの

はまた違う会社です。所有とホテルのバグと運営は3社別の法人です。3社が別府のインターコンチネンタルホテルを運用していきます。

先ほど、コンドミニアムのタイムシェアの話をしました。建物を複数の利用者が持っているタイプがバケーションクラブやタイムシェア・コンドミニアムと言われるものです。日本にはあまり入ってきていませんが、ハワイのオアフ島にあるアウラニエリアにディズニーがバケーションクラブを作りました(図13)。2棟がV字型になっていて、その間に大きなプールがあつて、正面に海があります。小さい部屋でオンシーズンでない時に1週間使えるのは、大体300万円くらいで、オンシーズンで2ベッドルームとか3ベッドルームだと1,000万円くらいです。これは権利金で、部屋の規模によって、年間数万円から数十万円を払います。部屋の利用料はかかりませんが、部屋のクリーニングなど実費がかかります。車1台を買うお金があれば、どこのバケーションクラブも1週間の利用権を買うことができます。これが高いと見るか安いと見るかは個人の判断です。

この制度だと、オーナーは利用者なので、不動産デベロッパーは開発して、売れてしまえば、そこで自分たちのビジネスは終わります。その後は購入した利用者と運営をしているホテルの人で経済が回っていきます。

フロリダとニセコを分析しましたが、コンドミニアムを買った人は購入してしまったので、行かないとしようがなく、強制的にリピーターになります。そういう意味では通常のホテルで毎年夏の商戦をしていくよりも、地域としてはほぼ安定顧客が得られるメリットもあり

図12



図13



ます。個人レベルで分譲していくので、いろいろなお財布を持っているお客さんが出てきます。そうすると通常のホテルでは想定できないような滞在環境が提供可能になります。綾ニセコというコンドミニアムのペンthouseは5ベッドルームで、各寝室にバス・トイレがあって、ダイニングもあります。仮にこれをホテルでやろうとしたら、スイートどころの騒ぎではありません。ニセコのコンドミニアムの大部分は竣工前に図面だけで売られています。この規模感のコンドミニウムは通常のホテルでは勝負の場にも立てません。泊まる人からすると空間の広さから何から全く違って、別物です。

もう一つの動きは民泊です。住宅宿泊事業法（民泊新法）が出たことによって、登録者が減ったという話もありますが、法律ができたことによって、グレーの部分が無くなり、ホワイトかブラックか明確になったので、仕切り直しがあって、ある程度の資本を持った不動産会社なりがおそらく出てくると思います。個人で脱法的にやっていた時代から、これからフェーズが変わっていくのだと思います。民泊も不動産業とリンクしています。

これらを考えると、ホスピタリティ産業の中でも宿泊産業を地域で育てていくことが、地域経済の振興にとって非常に重要ですが、宿泊産業は世界の企業が布石を敷いていて、グローバルチェーンを作っているガンガンやっています。さらに所有と経営の分離は当たり前になっていて、不動産事業と展開して、組み合わせをしながらやっています。その流れの中で、従来のホテルだけが運用されるだけではなく、不動産と切り離すことによって大規模な住居系の物件も可能になりました。そういうものができたことによって、ホテルと客室、サービスの考え方が全く違ってきていて、その延長線上に民泊事業があります。

宿泊事業の変化は地域経済にどう影響するのか

一昔前の宿泊事業である所有と経営が一緒で、個人事業主がやっているような地域密着型の産業ではなく、世界的な経済行動の中で、不動産事業と組み合わせながら行われ、ダイナミックな事業になっていま

す。そうすると地域経済はどうなっていくのかと、先ほどの4つの地域の答え合わせをすると、左側は各市町村の産業別の付加価値額の構成を表しています（図14）。野沢温泉村は循環率が一番低かった地域ですが、赤いところは宿泊業・飲食サービス業で、オレンジが卸売業・小売業です。次の恩納村はこのようになります。恩納村の宿泊・飲食部門はすごく大きいのですが、建設業が入ってきて、不動産・物品賃貸業があります。倶知安町は観光だけではなく、行政の機能も入っていますが、宿泊・飲食と不動産・物品賃貸業はほぼ同じくらいの規模があります。経済循環率が一番高い軽井沢町も宿泊・飲食があって、建設、不動産・物品賃貸があります。

グラフにしてみると、宿泊・飲食の比率が高いのは野沢温泉村と恩納村で、経済循環率が低いところはこのような状況です。経済循環率が高いところは宿泊・飲食業はありますが、建設業と不動産業、特に不動産業がかなりの比率で地域の付加価値を高めています。

こういうことを考えると地域の中でのスループットを上げていくためには宿泊・飲食にお客さんを送り込むだけではなくて、新しいビジネス形態にミートして、生産性を上げられる産業にしていけるために、足腰となる産業集積を地域の中でやっていくことが重要となります。

もう一つ、地域で考えていかなければならないのは、今の日本の観光地やリゾート地と言われるところが資源性に依拠して作られてきたわけではなく、あくまでも需要がどこにあったかによって作られてきたということ

図14



です。図15は東急グループのリゾート施設がどこにあるかを示している図ですが、ほとんどが関東周辺にあって、少しだけ関西にあって、後は北海道と沖縄です。資源性だけで言えば、九州にもいいところがたくさんあるし、日本全国いろいろなところにある場所があります。にもかかわらず、なぜ東急不動産はこういうところにしか大規模な投資をしないのかというと、人口の3~4割が1都3県に集中しているからです。1都3県から3時間圏のところには彼らは投資をします。資源性ではなく市場の規模と距離で採算が取れそうな場所を見つけて、その中で相対的に資源性の高そうなところを選んでいただけです。でも、これは東京の市場を中心に考えているからで、インバウンドの時代になれば、東京を中心にしたものではなくて、いい資源があることが重要な対象地となってくるので、今までストックされてきた地域が必ずしも最適なところなのかは違ってくると思います。

四国のにし阿波はいろいろなことをやっています。四国は東京からの距離が遠いし、関西圏からも行きづらかったので、旅行客も少なかったし、四国の人もほとんど旅行をしなかったので、ある種、観光的には不毛な場所でしたが、インバウンドのどんがったお客さんが結構来るようになりました。これはインバウンドが出てきたことによって成立したものです。

ハワイの例ですが、インバウンドはいろいろなお客さんがいるので、どういうところに泊まっているのかというと、インターナショナル(≒日本人)は多くがホテルに泊まっています。アメリカ人も多いのはホテルです

が、コンドミニアムやタイムシェア、友達の家、レンタルハウスなど、いろいろなところに泊まっています。

アメリカ人のハワイでの滞在が全ての縮図とはいえませんが、日本に来る外国のお客さんはホテルに泊まりたい人もいるでしょうけど、サービスはそれほど充実していなくてもいいが、広いところに泊まりたいと言う人もいれば、安ければ何でもいいというお客さんもいるので、その需要に対応しないとお客さんを取り込めません。ホテル自体のオペレーションはグローバル化が進んでいて、彼らはものすごい勢いでお客さんの囲い込みをかけています。囲い込まれてしまった人はそこからなかなか抜け出すことができません。

図16はニセコのパークハイアットの模型ですが、ニセコのようなリゾートでは囲い込まれたお客さんからすると自分がバカンスで行くリゾートに囲い込まれたホテルチェーンのブランドがあるかどうか旅行先の選択に効いてきます。10年くらい前にニセコの人気が出始めた頃に、外資のほうがニセコは人気があるから行ってみたいとなった時にフォーシーズンズがないから行かれないという話が出たそうです。

そういうことを考えると我々が考えなければいけないのは、単純に観光振興をしましょう、宿泊客数を増やしましょうということだけでは地域の足腰は強化されませんから、宿泊事業に対して、海外のホテルチェーンの動向を踏まえた上で、地域にお金を落とせる、地域経済の循環を回せる構造を作っていくことが求められます。そのためには所有と経営の分離や不動産事業との関わりを含めて、宿泊事業がどういうふうに関

図15



図16



ているかを踏まえて、自分たちの地域で何ができるかを考えていきたいと思います。

ニセコも今から15～16年前にはコンドミニアムのコの字もありませんでした。あったのは70～80年代に作ったペンションと古ぼけてきたホテルでした。それがこの十数年で変わったのは大きな資本が入ってきたからではなく、地元の中小、小と言っていような不動産事業者であり、地元の建設事業者です。海外の人が泊まりたがる宿泊施設、欲しがる不動産を踏まえて展開したのが今のニセコの状況です。計画したわけでもないし、たまたま結果としてこうなったのがニセコですが、日本の観光地、リゾート地を考えていく上では宿泊事業を地域の中でどういうふうにポートフォリオを組み合わせながら集積させていくのかを一緒に考えていきたいと思います。

質疑応答

会場 グラフの見方を教えてください。産業構造と循環率のところ、野沢温泉村が低く、倶知安町が高いとのことでしたが、グラフのどこを見ればよいのでしょうか。

山田 数値自体は左上に書いてあります。統計は生産と分配と支出の3つをやっています。生産は各産業がどれだけ生産額を上げているかで、野沢温泉村の場合、第三次産業が高くなっています。分配は生産だけではなく外からのお金がどれくらい入ってきているのか、出ていっているのかを示しています。この分配は地域が実際に使えるお金で、これが消費の段階でどこに振り分けられているかといった時に、野沢温泉村に下りないで違うところへ行ってしまうということです。



