

講義 6

# 観光地域づくりの延長としての 新たな宿泊事業の展開 ～民泊への取り組みを含めて



Yasuo Nogami

講師：合資会社野上旅館 代表社員

## 野上 泰生 氏

◎Profile

1965年 別府市生まれ  
1987年 早稲田大学を卒業後、蝶理株式会社にて貿易業務を担当  
1994年 実家である「べっふ野上本館」を継ぐために別府に戻る  
1998年 別府八湯竹瓦倶楽部代表世話人として、様々なまちづくり活動を開始  
平成13年度地域づくり団体総務大臣賞を受賞  
2001年 オンパク（別府八湯温泉泊覧会）の取り組みを始める  
NPO法人ハットウ・オンパクの活動は、平成20年度JTB交流文化大賞受賞、地方自治法施行  
60周年記念総務大臣表彰、平成21年度地域づくり団体総務大臣賞受賞  
2011年から別府市議会議員  
現在、べっふ野上本館社長、NPO法人ハットウ・オンパク運営室長、一般社団法人ジャパン・  
オンパク事務局長を務める。

## まち歩きからスタートして 地域再生に20年以上取り組む

私は大分県別府市で3代続く温泉旅館を経営していますが、2017年（平成29年）から、築46年のアパートを一部改装して、旅館業法の簡易宿所の免許を取得し、アパートホテルの運営も始めました。私の周りでも、同じような取り組みをする人たちが出てきて、「個」ではなく「群れ」として動きつつあります。

私は旅館を経営しているので、本当は民泊がいいなどとは言ってはいけない立場ですが、民泊は地域にとって大事だと思っています。一つ一つは個人ベースの小さな取り組みですが、社会の変化に対応して「群れ」で発生するインパクトを地域が積極的に利用していくのか、それとも排除するのか、2通りの考え方がありますが、私はインパクトを受け入れて、地域として利用すべきと考える派です。

別府にも星野リゾートやインターコンチネンタルなど、巨大な外資が入ってきています。それによって、地元の間では発掘できなかったり、表現できなかった魅力を見つけてもらえることは地域全体にとってプラスになります。我々がリーチできなかった富裕層に来ていただけるのも非常にいいことですが、一方で地域の間も自分たちでやっていく、ハイエンドな取り組みと、地元密着の群れで動く取り組みが、二極化していくのではないかと思います。

自己紹介をいたします。私は1965年（昭和40年）生まれの53歳です。大学卒業後に東京で商社勤務をしていましたが、父が体調を崩したので故郷の別府に戻って温泉旅館を継ぎ、3代目となりました。当時は隣の由布院温泉の人気が高まる一方で、別府は団体旅行に頼る時代遅れの温泉地になっていました。そういうイメージを払拭しつつ、地域全体を再生しなければと思い、1998年（平成10年）からそうした活動に携わってきました。地域の魅力をどう伝えていくか、ひたすら取り組み続けてきた20年間でした。

そうした地域再生活動をする中で、成し遂げられたこともたくさんありましたが、その一方で越えられない壁もいろいろあると感じました。仕組みから変えなければという問題意識から、2011年（平成23年）に別

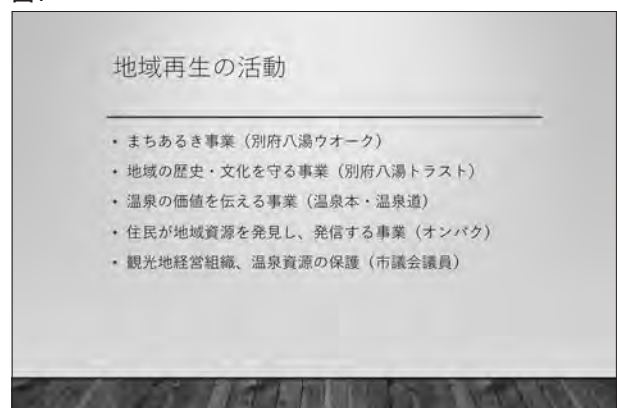
府市議会の議員になり、今2期目を務めています。その一方で、行政的な仕組みを変えるだけではダメなことがわかってきて、地域の人たちが稼げることをリアルに実証していかなければいけないと思いました。時代の変化から見て、今後は多様な宿泊形態が地域にとって必要でありチャンスになると考え、自ら民泊的なアパートホテルという事業に参入し、仲間も巻き込んで取り組んでいる状況です。

地域再生の活動でいろいろな取り組みをしてきましたが、最初に行ったのが地元の人たちがガイドを務め、地域を案内するまち歩き事業の「別府八湯ウォーク」です（図1）。私も案内ガイドを10年以上務めました。この活動は私のいる地域から始まって今では別府八湯全域に広がり、多くの仲間がまちの魅力を伝え、同時に自分たちの地域の魅力に気づくプロセスになっています。この活動を通じて地域の歴史や文化を守る「別府八湯トラスト事業」も生まれました。

もう一つが温泉の価値を伝える事業です。別府最大の地域資源である温泉の魅力をきちんと伝えようと2000年（平成12年）からスタートしたのが「別府八湯温泉本」という本を作るプロジェクトでした。行政が作るような立派な観光ガイドブックではなく、目指したのは、コンビニで気軽に買えるガイドブックです。旅館の皆さんに大変協力いただき、このガイドブックを見せれば旅館の温泉に無料で1回入れます。今も別府市内全域のコンビニで毎年約4万部売れていて、地域再生の活動資金になっています。

このガイドブック事業と併せて別府の温泉の凄さを伝えようとスタートしたのが、「別府八湯温泉道」です。

図1



温泉の道を究めようというプロジェクトで、「スパポート」というスタンプ帳に別府温泉の88カ所でスタンプを押すと名人になれます。今、名人は5,000人くらいおり、日本各地の温泉通はこの温泉道の名人にならないと恥ずかしいという状況になっています。名人の方々には、いろいろなところで別府の温泉の魅力について伝えていただいています。また、地元の事業所や会社、学校の中に必ず1人くらいは名人がいる状況です。自衛隊の別府駐屯地の司令は必ず名人にならないといけないという使命があり、部下を連れて温泉巡りをするなど、地域の中でも別府の温泉文化が広まっています。

共同湯はお金が集まらず困っているところが多いのですが、温泉道の取り組みによって共同湯に人がたくさん来るようになって、売り上げが上がる場所も出てきました。月に2万~3万円の収入があれば水道代になるので、共同湯の中には「名人歓迎」といったサインを掲げるところもあります。こうしたいろいろな取り組みを楽しみながら行ってきました。

## 地域にも「人材育成」「研究開発」を担う機能が必要

今までの取り組みの集大成として2001年（平成13年）からスタートしたのが「オンパク」という地域おこしの取り組みです。ここで話すほど長くなるので、詳しくはインターネットで検索してください。

一番わかりやすいのが、「いいね! JAPAN ソーシャルアワード」の約12分の紹介動画です (<https://www.youtube.com/watch?v=4FmJTGixj3U>)。これを見れば、大体のことがわかります。

オンパクという仕組みはいきなり観光客を呼ぶのではなく、まず地域の人たちが自分たちのまちの魅力を表現し、いろいろなプログラムを行うもので、参加するのも地域の人たちです。自分たちの地域にどういった魅力があり、どういう人があるのか、意外とそういうことが地域で共有されていなかったり、知られていないケースが多いと思います。

オンパクは地域の人たちが自らを知るためのプロセスを仕組みにしたイベントモデルです。実施することで一気に観光客が増えるというイベントではなく、地

域で主体的に活動する人を増やし、人を育てるプロセスとご理解ください。この仕組みは「ジャパン・オンパク」という名前で全国に広がり、70くらいの地域でオンパクが開催されています。別府は今、お休みしていますが、第二世代に交代しつつあります。

オンパクは最初、補助金をいただいていたのですが、その後は自主財源で回してきました。別府でのその他の取り組みも補助金に頼らず民間ベースでやってきましたが、さすがに民間だけだと、しんどい部分が出てきます。よく「自ら稼げ」という話になりますが、なかなかオンパクという活動自体が稼ぐのは難しいです。

地域づくりは、企業でいうと研究開発や人材育成の部門に当たると私は思います。地域を一つの企業に見立てると、実際に稼ぐ部門は宿泊や観光業ですが、その一方で研究開発投資をしていかないと地域はダメになっていきます。そうした研究開発投資の一つの手段がオンパクやアートイベントなどですが、そういうことをしている人たちがことごとく貧乏で稼げていません。私が知っている方々は能力もあり、地域を何とかしたいという思いもあって優秀ですが、取り組む課題が困難で、数十人という単位の人たちを押し上げようとすると、どうしても稼ぐのは難しくなります。

そもそも、研究開発や人材育成部門に稼げ、自立しろといってもなかなか難しいわけです。ノウハウを外に売るくらいしかありません。私たちはオンパクというイベントの仕組みやノウハウを地域の外に売って稼ぎましたが、みんなが同じことをできるわけではありません。

地域を押し上げていく組織には優秀な人が必要ですが、そういう人たちは稼ぐよりも、効率よく地域を押し上げたり、プロモーションする役割を果たしてもらおうほうがよく、それがDMOだと私は位置づけています。そう訴え続けてもなかなか聞いてもらえないので私は議員になって、質の高い観光地経営組織の設立とそのため財源確保に向けて取り組んできました。ようやく今の市長が決断して、別府市でも入湯税の超過課税が実現することになりました。非常に反発はありましたが、年間に1億5,000万円くらいの財源が確保できることになりました。仕組みづくりを一生懸命やってきて、ようやく成し遂げられたと思っています。

議員としては、温泉資源の保全にも取り組んでいます。地熱エネルギー開発の総量制限や、温泉を無駄に使っている旅館もあるので、資源を守るためのルールも作ろうとしています。

まち歩き事業やオンパクの取り組みの成果としては、集客力はそれほどありませんが、情報発信力や共感を得る力などが大きかったと思います。まち歩きを始めた当時、メディアの方々は、別府はダメな温泉地だと決めつけてインタビューに来ていました。何を言っても「まあまあ頑張っているけど、ダメだろう」という記事が出るわけです。でも、オンパクをやったりしているうちに、そういう論調が消えて「意外と別府はいい」といった記事がメディアに出始め、地域が再生していきました。多分、熱海なども同じだと思います。ですから、メディアを味方につける、逆に言えば悪口を言わせない雰囲気はどう作るかが大事だと思います。ソーシャルメディアなどで頑張っている人がいるという情報を発信し続けることで、褒めてくれる人が出てきます。

その結果、地域のブランド価値も向上しており、日経リサーチが2013年（平成25年）に発表した「地域ブランド戦略サーベイ」のブランドランキングで、別府市は前回調査の2010年（平成22年）の29位から19位、独自性では35位から11位に躍進しました。同じく日経リサーチの第1回地域ブランド大賞ではブランド戦略優秀賞を獲得しています。

個人的に一番インパクトが大きいのは、立命館アジア太平洋大学（APU）が別府にできたことです。いろいろな国の留学生が来て地域と連携した活動をしており、私たちのまちづくりの活動にも参加してくれています。

## 自立した市民がスキルやノウハウを 補い合う仕組みが必要

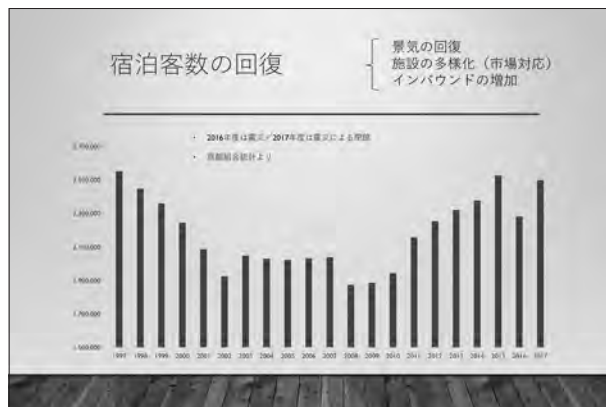
これまでお話しした取り組みと、別府温泉の宿泊客数の推移との関連を見てみます（図2）。消費税が3%から5%に引き上げられた1997年（平成9年）頃から別府の宿泊客数は落ち始め、毎年10万人以上減っていく中、危機感から地域再生の活動がスタートしています。旅館組合でも毎月のように「前月比2万人減」といった

レポートが出てきて、この時はみんな何でも協力するという感じでした。旅館が無料入浴を提供する「温泉本」ができたのもこの頃です。私は無料入浴なんて無理だろうと思っていたのですが、かなりの旅館が手を挙げたので、相当危機感があったのだらうと思います。

宿泊客の減少は2002年（平成14年）日韓ワールドカップ開催の年に底を打ちました。大分でも試合が開催されましたが、ワールドカップだからお客様が増えるということは、一切ありませんでした。むしろ敬遠されて減ったというのが僕らの実感です。ワールドカップの効果が顕著だったのは開催後で、別府の知名度が上がったので、インバウンドの宿泊客が増えました。その後、少し増えて横ばいが続き、2008年（平成20年）のリーマン・ショックで一時落ちた後に伸びていきます。おそらく日本全体でインバウンドが増えたり、景気が上がってきたからだと思いますが、オンパクをやらなかったら、もっと下がっていたのではないかと、下げ止まり効果はあったのではと思います。2016年（平成28年）に減少しているのは、熊本地震の影響でいくつかの旅館が閉鎖して星野リゾートになるなど、資本の交換が起きており、その過程で一時的に収容力が落ちたからと言えます。

今は1997年のレベルに回復していますが、中身は同じではなく、お客様は非常に多様化しています。1997年頃は団体宴会客が中心でしたが、今はそちらのほうがマイナーで、ほとんどが個人客です。アジアを中心とする外国からのお客様は50万人くらい来ていただいています。インバウンドの増加に伴い、市場に対応して施設も多様化しています。昔は周りを見渡す

図2



と、同じようなお客様や施設ばかりでしたが、今は高級なお客様を狙うところ、ローコストを狙うところ、ご飯を出さないところなどいろいろです。

地域の宿泊客数が伸びてくると、大手の投資が入ってきます。今後3年間で、別府の総客室数は4,500室から1,000室増えて5,500室になる見込みです。一方で地震があって耐震基準が変わりましたが、耐震工事ができないので、廃業しようというところも出てきました。市場による淘汰がかなりあり、中途半端な施設が退場していくのではと思います。それは仕方ないことで、宿泊産業はそういうものだと思うので、地域全体では成長していくのかなと思っています。

いろいろな取り組みを通じて私が一番大事だと考えるのは、持続可能な地域経済をいかに作るかに尽きます(図3)。別府を愛していて、地域に何かしたい、あるいは自分の夢を叶えるためにこの地域に来たといった人たちが経済的に自立していくこと、そうした自立した市民が増え、その人たちが何らかの形で地域に貢献していくというサイクルが大事だと思っています。

一方で、オンパクなどでやってきた体験型サービスだけではどうしても、収益性が低いという課題があります。最近ではインバウンド向けに比較的高いものも売れ始めていますが、当初は日本人マーケットが対象だったので、なかなか体験型だけでは自立ができないし、オンパクなどの支援組織そのものも自立できないことに常に悩まされていました。

そこで、地域資源を効率的にお金に変える仕組みが当然必要ですが、小資本で取り組める事業モデルでないと、なかなか難しく、また、地域で小さな活動をし

ている人たちはある部分はずごくスキルがありますが、別のスキルが弱いといったことがあります。当然、全てを兼ね備えた人はいないわけで、お互いのスキルやノウハウを補い合う関係を作り、支え合う仕組みをコーディネートする支援機能が必要です。外部の専門家をあてがうという方法もありますが、私は地域の中にそれぞれの分野に特化した専門家がいて、お互いの足りない部分を支援し合い、お金も融通し合える関係を作る必要があると思っています、そのテーマを約20年追いつけているという状況です。

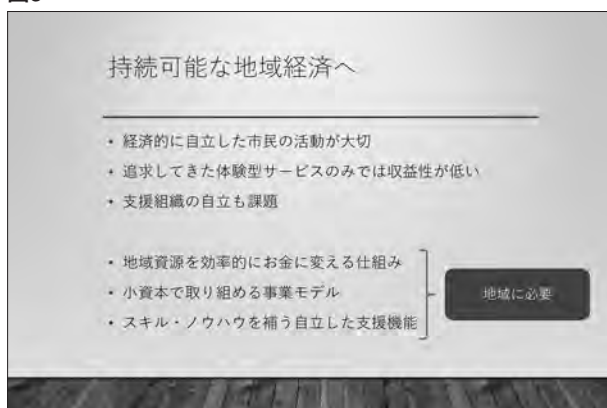
難しさを感じる時期もありましたが、周囲の環境や社会、テクノロジーが変わってきて、ようやく最近ブレイクスルーできそうな雰囲気が出てきて、また、面白くなってきたと感じます。

## アパートメントなど「家タイプ」の宿泊ニーズは世界的に拡大

どのように環境が変化しているか、現状を把握したいと思います。まず挙げられるのが、シェアリングエコノミーの台頭です。若い世代を中心に、家や車などを共有しようという人たちが増えており、そういう中でエアビーアンドビー(以下、Airbnb)やウーバー(Uber)などの事業が登場しています。私は正直、ウーバーを地方に導入してほしいと思っています。オンパク事業でいろんな地域に行く時の一番のネックは足なんです。タクシー運転手にガイドを務めてほしいと思っても、そういうトレーニングはしていないし、ガイドを連れてタクシーをチャーターするとお金がかかります。ウーバーのような仕組みができて、スキルを持った地元の人がガイドと運転をしてくれれば、これほど楽しいことはないと思いますが、既得権を持つ方々からの反対があって難しいのが現状です。なお、シェアリングエコノミーには、体系的なシェアと地域において互いの専門性を分け合いながら支え合っていく機能のシェアの2種類があり、機能のシェアリングも重要だと思います。

民泊に関する動きを見ると、2017年1月の時点で日本の民泊物件数は4万軒を突破しています。また、大阪観光局が2017年3月にインバウンドを対象に調査した

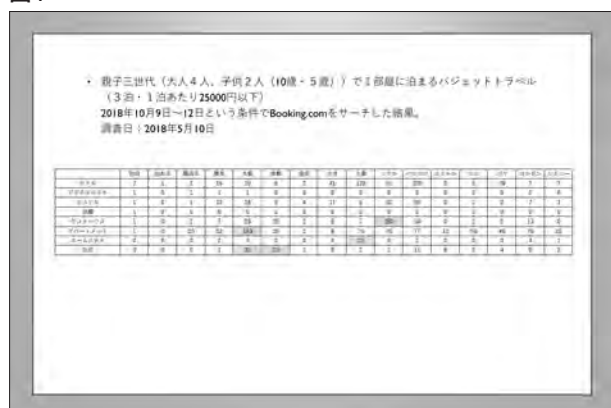
図3



ところ、彼らが大阪府内で宿泊した施設のうち、19%が民泊だったという結果もあります。利用しているのはアジアの人たちがほとんどで欧米は少ないということですが、民泊が旅館業界にとって脅威となるほど、支持を集めていると言えます。また、今年4月には、宿泊予約サイトのブッキング・ドットコム(Booking.com)では別荘やアパートメントなどの「ホームカテゴリー」の登録が500万室を超え、全体の約2割に達したと報じられています。ブッキング・ドットコムのアンケート調査によれば、回答者の30%がホームカテゴリーに含まれるアパートメントやアパートホテル、コンドミニアム滞在を希望しており、21%が将来、自宅を旅行サイトに掲載することを検討しているという結果が出ています。この背景として、宿泊に過剰なサービスはいらないという人が増えていることが考えられます。実は私もその一人です。うちは子供が3人いる5人家族で、3世代で旅行する時もありますが、人数が多い上に、1泊だけではなく同じ所に3泊くらいして周辺を回りたいので、旅館には高く泊まれません。そうすると、Airbnbを使うほうが良いということになります。

ヨーロッパの人は家族でも別々の部屋を望む場合が多いと思いますが、アジアの人たちが家族みんなで一緒に部屋に泊まる旅行形態を望むことは、旅館をやっている肌身で感じます。そこで、大人4人に10歳と5歳の子供2人の三世代旅行で、あまりお金をかけず同じ部屋に泊まりたいと仮定し、1泊2万5,000円以下で3泊できる物件が各都市にどれくらいあるか、ブッキング・ドットコムで調べてみました(図4)。ちなみに別府の旅館1軒とアパートメント1軒というのは、どちらも私

図4



が経営しているところで、寡占状態です。大阪はアパートメントが200軒弱ありました。それだけ大阪の人たちが商売熱心で、アジアの人たちのニーズを理解してビジネスをしているということだと思います。京都は別荘23軒とありますが、これは短期宿泊の契約ができる町家タイプの住宅だと思います。

世界に目を転じると、面白いのが上海のホームステイ22軒です。中国人の友人によれば、中国人にとってはホテルに泊まるのは高級旅行で、普通は親戚の家の一室に泊まるのが一般的だそうです。ホストがいてその家の一部を借りるホームステイは親戚の家に泊まることに似ているので、需要があるのだと思います。Airbnbも、上海近辺に登録しているホームステイ型物件が多いです。ソウルはゲストハウス100軒という結果で、多分施設の中に広いファミリールームがあるのだろうと思います。

こうして世界を見ると、宿泊マーケットは多様化していることがわかります。どの都市にもまんべんなくあるのはアパートメントで、人にあまり干渉されず、ある程度、空間が広くて値段もそれなりに安く、キッチンがあり、洗濯もできる宿泊先に一定のニーズがあることがわかります。

日本ではホストがいないタイプの民泊は環境悪化につながるなど反対の声が多く、制限条例案を検討している自治体も増えています。住宅宿泊事業法、いわゆる民泊新法はできたものの、なかなか届け出の足が伸びていない現状がありますが、世界的に見ればニーズがあるので、いずれは解消されていくと思います。

## 地域で成立しそうな新しい宿泊サービス ～家主不在型の一戸建てに可能性

長年の地域づくりを通じて仲間の輪が広がりましたが、その人たちは皆地域で何かしらの活動をしています。最近、そういう人たちみんなに「宿泊業をやいなよ」と声をかけていて、すでに何人かがスタートしています。

本来なら、魅力的なコンテンツを持っている地域の人たちを旅館やホテルが取り込み、生かして共存共栄できればいいのですが、残念ながらフリーライドする施設が多く、地域のブランド価値を上げて、結局お

金が落ちるのは旅館やホテルだけで、地域にはお金が落ちないという状況が続いています。だったら地域でプレイヤーに稼いでもらい、そのお金でオンパクに続くような取り組みをしたいと考えました。今までお話ししたように、民泊系の新しい宿泊サービスはブルーオーシャンが広がっているの、みんなで乗り込んで、別府のマーケットの一部を握ろうという話になっています。そこで、地域の中で成立しそうな新しい宿泊サービスはどのようなものがあるか、仮説を考えました(図5)。

旅館業法の簡易宿所の免許でできるものとしては、まずゲストハウスが挙げられ、すでに別府には多く存在します。もう一つは私が運営している再生型アパートメントホテルです。古い物件を再生して効率を上げるということで、一番稼げると思います。詳しくは後でご説明します。もう一つが、家主不在型の一戸建てです。100㎡以下だと、結構すぐに免許が取れます。最近は規制緩和で、200㎡以下で3階建てまでOKとなりそうなので、このカテゴリーは今後、増えるのではと思います。家主不在というのは常にいないケースもあれば、夏はいるけど、それ以外はいないといったケースも含まれます。

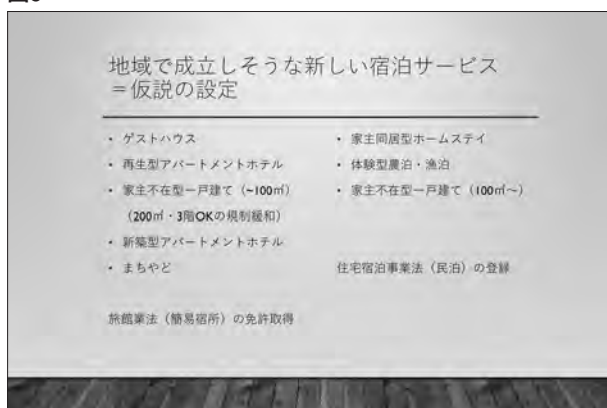
最近、ハウスメーカーが仕掛けているのが、新築型のアパートメントホテルです。別府駅のそばだと200坪くらいの土地でこのくらいの利回りで、という感じで、投資家や地主向けに説明会をよくやっています。このタイプは今後増えるのではと思います。というのは、別府はインバウンド需要があるので、マーケットが魅力的です。福岡は坪当たり200万円くらいしますが、別府は30万円です。しかし宿泊単価を比較すると、福岡

とは3割くらいしか差がなく、稼働率はほとんど同じなので、別府への投資は魅力的と打ち出しています。

私が最近面白いと思っているのが「まちやど」です。海外ではイタリアにアルベルゴディフーズ、日本には日本まちやど協会という組織がありますが、まちの中にフロント、客室、レストランが分散して点在し、それぞれの機能をシェアしながら1つの宿として存在するというもので、結構増えてきています。これも基本的に、旅館業法の免許の範囲の中でできます。

ちなみに、私たちの民泊は簡易宿所の免許を取ることを前提でやっています。民泊新法がやたら使いにくいものになっているので、それをベースに事業を組み立てることが今はあまり考えられないのですが、民泊登録でできる宿泊サービスとしては、家主同居型のホームステイや、体験型農泊・漁泊などが考えられます。大分県では大分信用金庫が別府以外の田舎の家庭で民泊の登録をしてもらって、体験型農泊を推進しているようです。100㎡を超える家主不在型の一戸建ては民泊のカテゴリーになります。この中で、私は一番可能性を感じているのが家主不在型の一戸建てです。別府で活動したいアーティストや東京で仕事をしているけれど別府が好きで関わりたい人、移住したい人はいるのですが、完全移住して別府で稼げるかという、なかなかそうはいきません。そういう人に別府の物件を買ってもらって東京と行き来してもらい、別府の家不在の時は宿として人に貸すというシェアリングができれば、オーナーが別府に来る交通費や所有にかかる費用の一部を賄えます。不在時の管理や非常時のサポートを地元の人間ができれば、実現可能だと思います。そういう提案をすることで、別府に魅力的な人をたくさん呼べると思いますし、別府で活動する地元の人たちも収入が得られるのではと思います。

図5



## 旅館経営の経験を生かし、 アパートホテルの「民泊」経営に

別府で民泊に取り組もうとしている私たちが、ターゲットにしたい人たちをいくつかの軸で表現しました(図6)。シェア型で低～中予算、滞在期間は中期から長期です。私自身が高価な旅をした経験がないので、

そういうマーケットが理解できず、そこは得意な方がやればよいと思っています。

シェア型とは自分の旅館で全て完結させてしまうかつての旅館によく見られた独占型の反対に位置し、自分たちの施設でこの部分はサービスを提供するけど、他はよそにお願いしますという考え方です。大資本を投じる宿泊施設は投資回収のため、できるだけ自分たちのところにお金が落ちるほうがいいですが、小資本で提供できる機能やサービスは限定的なので、いろいろなものと結びついたほうが全体として満足度を上げられると思います。

私が経営している野上旅館も、独占型からシェア型に転換しています。元は宴会旅館でしたが、宴会はやめて朝食のみ、夕食は希望があれば出しますが、基本は外で食べてもらう形にしました。今はインバウンドが50%くらいを占めています(図7)。設備投資も貸し切りの家族風呂を作るなど、個人客向けに行っています。泊まった人のインスタグラムなどの写真を見ると、うちの旅館で評価されていることは浴衣を着て記念撮影、

貸し切り湯での写真、畳、和食の朝ご飯などです。玄関の周りに猫が3匹くらいいるのですが、それもよく撮られているので、大事なスタッフということで、最近では待遇をアップしています。うちが提供するサービスはそれぐらいで、周囲が飲食街で、飲食店がたくさんあるので、外でお金を落としているお客さんが多いと思います。

この旅館に続き、私が2017年に始めたのが、別府で最初となるアパートホテル「シンプルステイ別府」での民泊です(図8)。狙っているのは中長期の滞在です。46年前にうちの父が住宅街に建てた16部屋の4階建てアパートの空き部屋が増えてきたので、そのうちの6部屋を住宅から簡易宿所に用途変更しました。建築指導を受けたり、区画変更を行うなどで、1部屋当たり200万~250万円ほどかかりました。内装の作業はお金をかけず、後継者の育成も兼ね、うちの子供たちにも手伝わせながら家族総出で行いました。シンプルステイ別府のフェイスブックを最初から見ると、うちの家族がアパートの掃除をするところから、作っていく過

図6

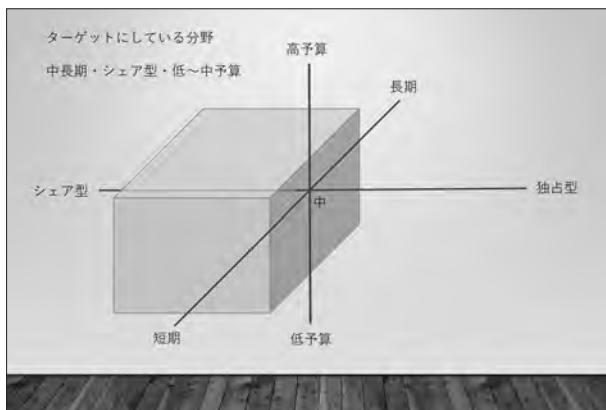


図7

野上本館

- ・ 短期・独占・中予算 → 短期・シェア・中予算 へ業態転換
- ・ 中心街立地 開業75年の老舗温泉旅館
- ・ 客室稼働率92.6% (2017)
- ・ 1泊2食率13.57% (2017)
- ・ インバウンドが約50%
- ・ 滞在日数平均は、1.3泊
- ・ 1部屋利用人員平均は、2.18人

図8

シンプルステイ別府

- ・ 中長期・シェア・低予算
- ・ 別府で最初のアパートメントホテル
- ・ 住宅街に立地する築46年、16部屋の賃貸アパート
- ・ 6部屋は、住宅から用途変更して簡易宿所(投資額200~250万/部屋)
- ・ 2部屋は、マンスリー運用後、用途変更予定。

図9





程が見られます。元々あるものを、生かせるものは生かしました。キッチンも昔ながらの団地スタイルでお風呂はタイル張りで、日本の庶民の暮らしを体験してもらうというコンセプトです(図9、10)。家具は大抵イケアかニトリ、消耗品はAmazonで調達しました。これは、地域的には良くないのではという気はしますが、手間やコスト面を考えると仕方ありません。

ここに滞在する方はほぼ100%、外でご飯を食べるので、徒歩圏内で行ける場所のガイドブックなどはきちんと作りました(図11)。おそらく、周辺の飲食店は潤っているはずです。

このグラフは、私が経営する旅館とアパートホテルの2017年1月から2018年(平成30年)4月までのRevPAR(販売可能な客室1室当たりの売り上げ)で、一番上は食事の売り上げを抜いた旅館、一番下はアパートの1室当たりの売り上げで、真ん中はシンプルステイ別府です(図12)。アパートはほぼ横ばいですが、アパートホテルは平均すると1日当たりの売り上げが5倍くらいです。月4万円で貸していた部屋が20万円くら

い売り上げるようになったというイメージです。6割くらいの利益率で、不動産効率的にはいいという状況です。

アパートホテルの初年度の状況は、1室の利用人数の平均は約4人で50%くらいの稼働で推移しており、いいスタートではないかと思えます(図13)。満足度が落ちるので1泊のお客さんは受けておらず、最低2泊からにしています。平均滞在は3.0泊です。長く滞在する人は2週間くらいというケースもありますが、ほとんどは2泊です。子供のシェアが17.2%なので、ファミリー層が多く来ていると言えます。実際、多いのは3世代旅行を含めたファミリーと若者グループです。集客はブッキング・ドットコムとAirbnbが中心で、8割がアジアからの外国人で、半数がレンタカーを利用しています。

このアパートホテルは駅から遠い住宅街にありますが、この立地でやろうと思ったのは理由があります。旅館でお客さんを観察していてわかったのが、中華系の人たちは4~6人ほどとグループサイズが大きいことです。旅館だと1室に入れるか入れないかのサイズです。最近は外国の方がレンタカーで来るケースも増え、4~

図10



図11



図12

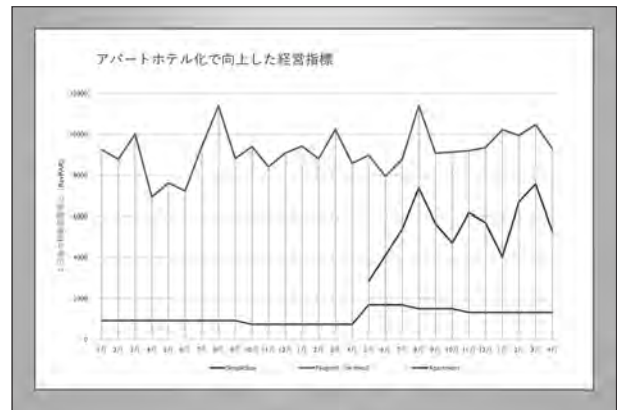


図13

アパートホテルの状況

- ・ 客室稼働率 6部屋 48.74% (初年度)
- ・ 1部屋利用人員平均は、4.02人
- ・ 平均滞在日数は、3.0泊
- ・ 子供(12歳以下)が17.2%、ファミリーと若者グループ
- ・ ブッキング、コム、エアビー、楽天トラベルで予約
- ・ 80%が外国人(主に香港・台湾・韓国・中国など)
- ・ 外国人の移動手段は、半数が車(レンタカー)利用
- ・ 滞在中の観光先は、地獄めぐり、湯布院、温泉、買い物

6人だとほぼレンタカーです。そういうことがわかっていたので、多少駅から遠くても車で来られるし、みんな泊まれる大きめの部屋はニーズがあると見て、6室くらいなら大丈夫だろうと考えました。実際、大丈夫でした。

泊まった人たちが滞在中に訪れているのは地獄めぐりや由布院など、普通の観光地で、コト消費には結びついていないのですが、滞在が長くなるほど、いろいろな過ごし方が考えられます。どういう楽しみ方をこれから地域として提案できるかが、滞在延長化のキポイントになると思います。

こうしたことを知るために、私はピックアップサービスをあえて自分で行っていきます。英語は上手ではないのですが、どこに行くのか、どこへ行ったか、何が楽しかったか、とにかく話をしている聞き出すようにしています。そういう会話をすることで、宿泊予約サイトは「スタッフがフレンドリーだった」と評価も上がりやすし、何より市場調査ができると考えています。

ありがたいことに、APUの留学生の親御さんたちが結構来ていますし、部屋はかなりきれいに使ってもらっています。各室にポケットWi-Fiを置いていますが、今まで1年以上やっていて持っていかれたことは一度もありません。旅慣れておらずマナーが悪いインバウンドの人が泊まると備品がなくなったりすることもあります。個人でアパートホテルを予約するような人は、ほぼそういった悪質な人はいないと感じます。特にAirbnbのお客さんは、泊めたほうも評価ができるので、申し訳ないくらいきれいに掃除をして帰る人もいます。

掃除やリネン交換など、現場で働いていただいているのは、地元の主婦の方たちです。「〇月〇日お掃除募集」と告知を出すと、「この日行きます」と、お小遣い稼ぎ感覚で来ていただいている、人が集まらない時はうちの奥さんがやっています。

## 多様な民泊サービスを、 単発ではなく「群れ」として展開

別府を変えていくには、今までお話ししたような動きが単発で起こるのではなく、「群れ」を作らないといけないということで、スタートしたのが「別府民泊勉強

会」です。宿泊サービスに参入したい人たちを増やすために開催しています(図14)。私が1年間アパートホテルをやってきて得た経験や情報、細かいノウハウを分け隔てなく提供する場です。「全部教えるのでその代わり、あなたたちも情報を共有してください」ということで、もうかつたらみんなでお金を出し合っ、オンパクに続く取り組みをしようと約束して、仲間を増やしています。大手企業で新規事業開発などを担当してリタイアした人もいるので、その方が事業化について専門的なサポートをしてくれたりします。

これから実現しそうなのが、公民館を利用した民泊です。別府の公民館は2階にあり、1階は共同温泉です。共同温泉は100カ所くらいあるので、公民館に泊まれるようになれば、温泉付きの別荘が100部屋できることになります。

こういう話は大体飲みながらいつもこんな感じで、気づくと4時間くらい経っています(図15)。こういう雰囲気のあるのはすごく心強く、相談に乗ってくれたり、あまり押しつけではないアドバイスもしてくれる

図14

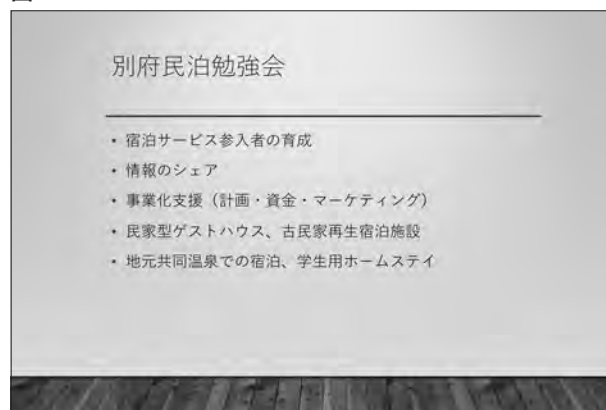


図15



ので一歩踏み出しやすくなります。それはオンパクの経験でわかっているのですが、カジュアルな場で馬鹿話も交えながら、いろいろな話をしています。この勉強会の仲間が事業としてスタートさせたのが、住宅街のゲストハウス「朝見ゲストハウス 旅まくら」です(図16)。ここもぜひフェイスブックを見てください。古民家というと歴史的な感じがしますが、ごく普通の古い民家です。朝見という場所にあります。神社があるくらいで観光地でもありません。私ですら「やめておいたほうがいいんじゃないか」と言った物件ですが、家賃5万円で、売上げが月に40万円あります。初期投資100万円でスタートしましたが、半年で回収できたということで、「どんな物件でも来るお客はいるんだな」と考えを新たにしました。

最初は詩みたいなのをフェイスブックに書いて、文化的な日本人に来てもらいたいと思っていたのですが、スタートしてみたら、外国人のバックパッカーばかり来ています。彼らがどういったタイミングで予約を入れるのか、どういった過ごし方をするのかなど、情報共有をオーナーがしてくれるので、勉強になります。とても楽しそうで、こういう世界もあるんだと学ばせてもらいました。

本物の古民家のゲストハウスも誕生しました。「IN BLOOM BEPPU」という名前で、材木商が建てた別荘の古民家を1,000万円かけて、改修しました(図17)。「一棟丸ごと借りられる貸し切りのコンドミニウムのようにしてみたら」と提案しました。一軒家の民泊予約サイトのホームアウェイ(HomeAway)は古民家ステイにかなり力を入れていて、瀬戸内などでもやろうとして

いるので、「別府にこういう物件ができたので、ちょっと指導してほしい」とお願いしているところです。我々の間では、「こういう物件だったらホームアウェイのほうがいい」とか「Airbnbのほうがいい」といった予約に関する情報シェアもしています。

今動き出している新しい取り組みが、禅寺に体験施設を作り、近くの民家に泊まれるようにしようというプロジェクトです。豊後豊岡駅から徒歩10分の禅寺の住職が民泊勉強会の仲間の一人ですが、檀家が減って、経営が大変だそうです。禅寺の未来を考えると、宿泊事業に乗り出すしかないという結論になったのですが、禅寺には人を泊められないというのが問題でした。収益事業になってしまうので、宗教法人の規約を改正したり、檀家の許可を得ないといけなないので、無理だと一度諦めたのですが、アルベルゴディフーズやまちやなどの考え方を伝えて、禅寺ではチェックインと体験、必要に応じて食事を提供し、近くにある民家を借りて簡易宿所にすればいいという話をしたところ、再びその住職はやる気になっています。

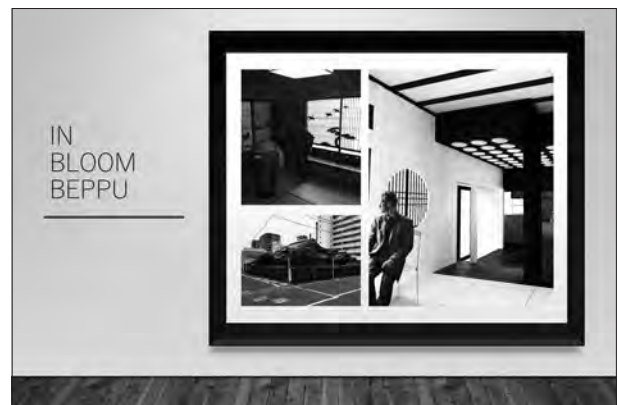
そういう形で一軒一軒増えてきており、今後も続々と増えてくると思います。アーティストたちも宿を作っていますし、余っている従業員寮を改装してアパートホテルを始めた小規模の旅館もあります。「野上さんのアイデアをいただきました」と言われ「いいですよ」と言いつつも、若干顔がひきつたりしています。

このようにいろいろな宿泊形態が増えてくればいいと思いますが、ただ一つ問題があります。それが「住宅宿泊管理業者」という民泊新法における管理者です。例えば、家主が同居するホームステイを民泊新法

図16



図17



のもとで行う時、住宅宿泊管理業者は「お客さんがいる間は1時間以上外出してはいけない」などのルールがいくつもあります。それでは厳しい、やりたくないというオーナーが多いと思うので、この部分をクリアしないとダメです。

APUを卒業して別府で何かしたいと考えている学生が、ゲストハウスの受託運営をやっています。今、考えているのが、彼らを中心に小規模な宿泊サービスの育成と支援を目的とした、マーケティングやコミュニケーションの支援を行う会社を別府に作ることです(図18)。アジアを中心に海外のお客さんが多いので、英語だけでなく、韓国語や中国語が使える人材も必要ですが、民泊勉強会には朝鮮族の中国人でオーストラリアに留学していたというメンバーがいて、彼は日本語、中国語、韓国語、英語ができます。実はうちのアパートホテルも、彼がコミュニケーション面を担っています。お客さんとのメールのやりとりは、ほぼ彼がやっている他、他の宿泊施設もサポートしており、全てスマートフォン1台でこなしています。この他、チェックインや送迎、清掃などの実務をサポートしたり、シーツやリネンなど備品をまとめて安く仕入れられるバックヤードの支援会社を地域に作り、ここで稼げるようにして、中間支援の組織にしていこうと夢を持ちながら、地域で活動しています。

Airbnbのサイトを見ると、意外と観光地ではないところに物件があったり、人気があるスーパーホストがいたりします。そういう人たちがどういう形でやっているのか、サイトを眺めるだけでも皆さんの地域で何かできるヒントが、きっといっぱい見つかると思います。

図18



とがったものが一つあれば、お客さんはその地域に来ます。そういう個性的なものが群れで出てくるといいと思います。そういうものを地域で集中的に起こしたい時はどう支援するか、きちんとお金が回って自立していくような仕組みをみんなで考えることも必要です。いろいろな取り組みを通じて、行政とはあまり関係ないところでやっていくのが、実は一番持続可能なのではないかと思うようになりました。

## 質疑応答

**会場** 地域で成立しそうな新しい宿泊サービスの一つとして、地元の信用金庫が関わっている体験型農泊を挙げられていましたが、もう少し詳しくお話しただけですか。

**野上** 詳しくは知らないのですが、豊後大野という田舎町の農家の主婦が、自分の家にお客さんを泊めるといふもので、何か特別な体験をするということではなく、一緒に朝ご飯を作ったり、収穫を手伝ってもらったり、そこの暮らしを体験するという事です。それに対して信用金庫が、トイレやお風呂の改修などの設備投資に対する融資をするだけでなく、Airbnbに登録する申請書を代わりに書いたりもするという事です。金融機関がそういうことをするのは、偉いなと思っています。

**岩崎** 野上さんには温泉観光地の事例でお話しただいているので、農漁村地域のグリーンツーリズムについてはおわかりにならないかもしれませんが。信用金庫の取り組みについては、機能の分担ということかなと思いました。信金の職員がマーケットの状況を教えてあげたり、申請書を書くなど農家のお母さんができないことを支援し、お母さんたちは現場で魅力を伝えるということかと思ったのですが、どうでしょうか。

**野上** まさにその通りで、田舎のDMOはそういう機能が必要ではないかと思っています。都市には既存のホテルや旅館があるので、そこまで中間支援組織がやると「何で競合を増やすんだ」となるので無理だと思いますが、田舎には競合する宿泊施設がそもそもなく、まず地域に泊まらせることが大事です。大きな資本も入ってこない状況だと、こういうやり方しかないのではと

思います。とはいえ、一人一人のプレイヤーは全ての機能を備えているわけではないので、私がDMOが担うべきだと思う機能は、コミュニケーション支援とマーケティング、最初の企画、そして品質管理です。品質管理とはデータを集め、お互いに報告し合って質の競争に持っていくということで、オンパクでもそういう手法をとりました。

集客に関しても、今までは旅行会社がメインで、農家民泊は修学旅行のマーケットくらいしかなかったのが、今はAirbnbなどがあるので、誰でもすぐ世界にアクセスできます。明日からすぐにお客さんが来るくらいなので、そこは大きく変化したなとつくづく感じます。

素人がすぐ宿泊の商売ができる環境になったというのが、率直な感想ですが、ただし素人というのは宿泊産業に関してで、他の部分ではプロなので、宿泊産業が敵わない施設が登場すると思います。

**岩崎** 私からも一言お話したいと思います。先ほどお話に出た「朝見ゲストハウス 旅まくら」に私も取材で行って来ました。本当に住宅街の中にあり、昭和を感じる普通の民家でした。講義5のコンドミニウムに泊まった時の感想と同様ですが、自分の価値観や経験だけで今のマーケットや宿泊施設について考えるのではなく、実際に泊まったり体験してみないと、こうい



うところに泊まりたいというマーケットがあることは、実感としてわからないなど、改めて感じました。

最初にオンパクの話がありましたが、地域に来る必然性や楽しみを提供をするに当たってオンパクの取り組みや考え方はとても大事だと思います。そちらについてもお話しいただいたので、2倍お得な講義だったのではと思います。

野上さんの講義をお聞きして、皆さんも民泊の具体



的な現場のイメージが湧いたのではないのでしょうか。こういう施設でこのくらいの客室規模で、バックヤードの清掃などはこういう形でやっているのか、など民泊の一つの形が見えてきたのではと思います。皆さんがご自分の地域に置き換えて考え、これならできるとか、ここは違うと判断される材料になればと思います。

野上さんのお話で「群れとなる」という言葉がありました。一つ一つの小さな資本が単発でやろうとすると、野上さんの前にお話しされた講師の方たちのような大きな資本の動きには、どうしても敵いません。皆さんが地域に戻っていろいろな事業者を支援する際には、ばらばらに支援するのではなく群れとして底上げしていくことが観光地経営ではないかと思いました。

**野上** 群れで取り組むことは必要ですが、群れの中の

一人一人は自立していないといけないと思います。研修会や講演会をやると、一時的にたくさん来ても、自分では実行しないケースも多いので、それなら本気でやりたい数人だけのスリムな形でやっていくほうが、ダイナミックに動くというのが実感です。

私は「みんなでやる」というのがあまり好きではなく、数を集めて何かやるというのはあまりやりたくありません。行政などは、とにかくたくさん集めて「皆さんでやりましょう」となりますが、そうすると結局は誰もやらないので、最初は数人の本気の人たちで始めて、そこから輪を広げる感じです。

**岩崎** 個々の自立した人たちが、パートナーシップを組んでやっていくということですね。どうもありがとうございました。