

## 観光地再生のしくみ～観光資産保有 SPC を活用した地域経営の提案

社会政策コンサルティング部

主任コンサルタント 持丸 伸吾

### 1. はじめに

わが国の経済社会の活性化の牽引役として観光への期待が高まっており、国においても「観光立国」を掲げて、ビジットジャパンキャンペーン計画をはじめとした施策を展開している。

今後、成熟化社会・経済を迎えるわが国において、観光が大きな役割を果たすであろう／果たすべきであることについては、衆目の一致するところである。

一方で、温泉地をはじめとした全国の観光地の多くが危機に瀕しており、観光客の減少に加え、単価も減少し売上高の長期的な減少に歯止めがかからない状況である。

このような観光地を再生させるには、新しい地域全体の経営の仕組みを導入することが有効な手段の一つであり、ここでは観光資産保有SPC<sup>1</sup>を活用した地域経営という考え方を提案する。

### 2. 観光への期待と停滞

観光は、世界的に（特に成熟した社会において）より高い知的欲求を満たすものとしてニーズが高まっており、わが国においても例外ではない。例えば、余暇活動の参加希望率から実際の参加率を引いた「余暇の潜在需要」では海外旅行、国内旅行が他の項目を大きく引き離している。<sup>2</sup>

また、観光は関連する産業が幅広く、地域産業・雇用への波及効果も期待できることが

ら、今後長期的にわが国経済を牽引する産業の一つとして大いに注目されている。実際に、大規模なスキー場を擁し、村外資本も受け入れながら開発を行ってきた長野県白馬村は、1970年代からサービス業の就労機会の増加とともに人口が増加し続けており、高齢化率（65歳以上高齢者の人口割合）も約18.6%と比較的若い<sup>3</sup>（長野県平均が約21.4%）。もちろん、開発による景観の悪化や旧来の地域の魅力の喪失、自然資源の劣化や減耗なども同時に進行している可能性は否定できず、そのような問題にも同時に取り組む必要があることは言を待たないが、観光産業が地域の生活基盤を維持する原動力となる可能性は大いにうかがえる。つまり、観光に対する期待は、今後高まりこそすれ低まることは無いものである。

このような期待とは裏腹に、国内の宿泊を伴う観光・レクリエーション旅行の回数及び消費額は、停滞しており、特に消費額は、近年急激な減少が続いている（図表1）。この背景としては、長期の景気低迷による消費支出の減少や高速交通網の発達による宿泊の必要性の低下といった要因が考えられる。実際に、家計における消費支出に占める旅行関連支出の割合は、4%弱で10年前からほぼ変わっていないにもかかわらず、消費支出額そのものの減少により、旅行関連支出も減少が続いている（図表2）。

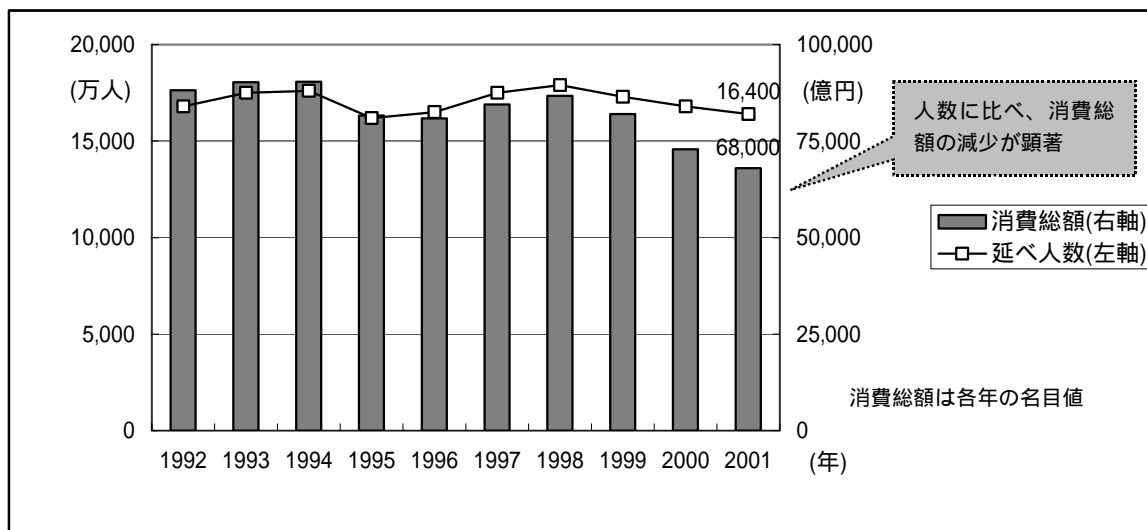
さらに、観光宿泊の受け皿となるホテル、旅館、民宿・ペンション等の宿泊施設も近年減少しているものの、その程度は緩やかであり、宿泊数ほどには減少しておらず（図表3）、

現状では需給関係のギャップが拡大傾向にある。<sup>4</sup>

また、海外からの訪日外国人旅行者数についても約 477 万人（2001 年）と過去最高となっているものの依然として低い水準にとどまっており、国際観光収支も 3 兆円近い赤字が続いている。

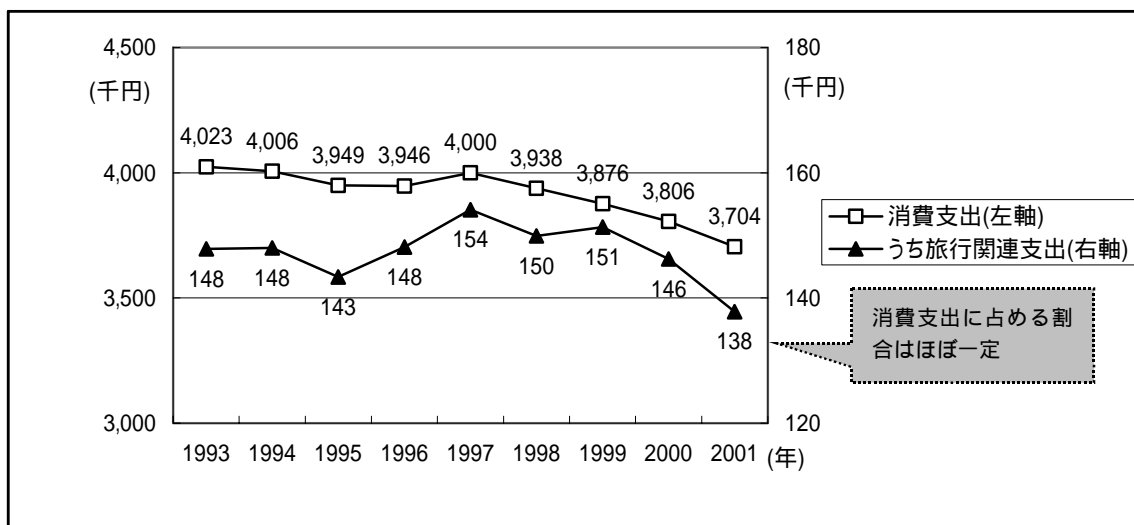
つまり、国内の観光サービスについては、国民の知的欲求の高まりによるニーズや地域に及ぼす効果の大きさに対する期待の高まりにもかかわらず、順調に成長しているとはいえない低迷状態が長期的に続いているのである。

図表 1 国内宿泊観光旅行の量及び消費額の推移



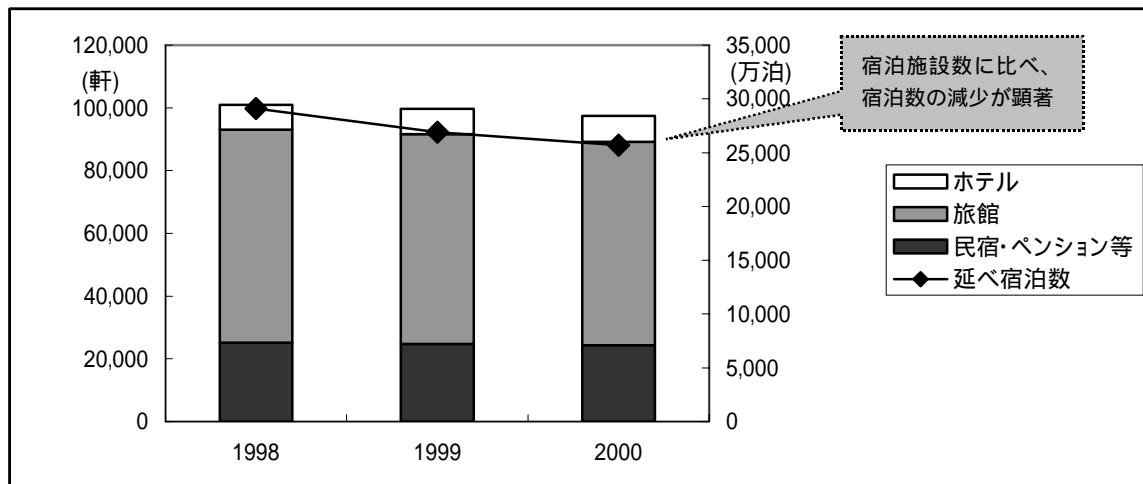
（出所）国土交通省「観光白書」平成 14 年版

図表 2 世帯の消費支出と旅行関連支出の推移



（出所）総務省統計局「家計調査」各年版

図表 3 宿泊施設数と国内旅行宿泊数の推移



(出所) 国土交通省「観光白書」平成14年版

### 3. 観光地域をとりまく問題

このような観光の低迷と呼べる現状の背景には様々な問題があり、これまでも様々な対応方策が検討され、一部は実施されている。

例えば、持続的発展可能な観光地づくりという視点からは、国土交通省と財団法人アジア太平洋観光交流センターが設置した「観光まちづくり研究会」(主査:西村幸夫東京大学教授)で、NRI 野村総合研究所も参加してその成果を「観光まちづくりガイドブック」としてとりまとめている。(2000年3月、<http://www.aptec.or.jp/> に掲載)

そこで本論では、様々な観光を取り巻く問題のうち、経営視点の欠落、特に投資決定という側面に焦点を絞り、その解決に向けた試論を展開する。

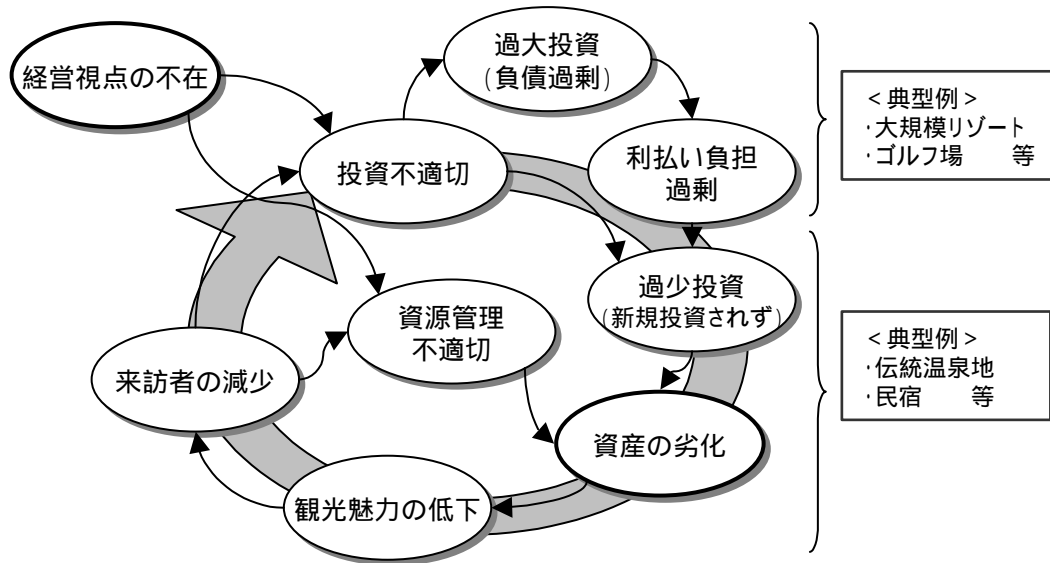
投資決定という視点でみると、過大投資と過少投資の両極端の問題がある。まず過大投

資による問題としては、営業収入を超える利払いの発生などにより事業が存続し得ない、といった例がみられる。これは、大幅な経済成長を前提とするような需要予測等の見誤りや意思決定者の思い込み、さらには行政による硬直的な予算執行などがあり、大規模リゾートやゴルフ場などが典型例である。

過少投資による問題としては、長年にわたり営業収入を投資に回してこなかったために資産が劣化し収入が得られなくなり事業の継続ができない、といった例がある。例えば、周辺の自然資源、文化資源等に頼った民宿経営や嗜好の変化に対応したサービスが提供できない伝統温泉地などが典型例である。

これらの例は、いずれも営業収入に見合った投資決定、資産管理をしてこなかったため、来訪者の減少を招き、かつその後立て直しの施策を打つためのキャッシュフローが不足する、という悪循環を形成している。(図表4)

図表4 経営視点の不在による問題の循環



過剰投資により事業存続が困難となっている施設については、基本的には法的に債務を圧縮することと、運営ノウハウを外部から調達することなどにより立て直すことが行われており、一定の成果をあげる例も出てきている。

一方で、過少投資による問題は、個別の観光施設の経営と観光地域全体の経営という大きく2つの面から問題を捉える必要がある。(図表5)先述の「観光まちづくり」の考え方も、基本的にはこの問題認識によったものであるが、多くの地域で必ずしも有効な方策が打てていない状況である。

その背景としては、地域全体の持続性の必要性は理解できても、個別資産の劣化が地域全体の共通の利害関係をもつことを現実的に実感することが困難であることが挙げられる。

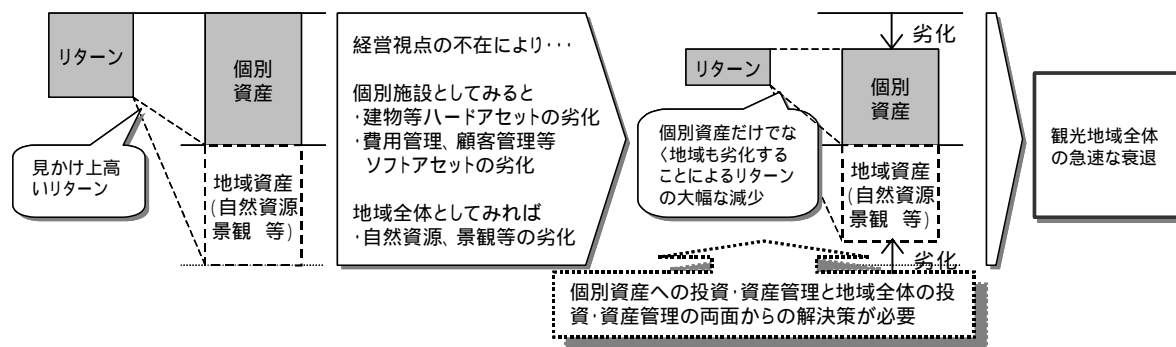
例えば、個人の経営するペンションで、十分な投資がなされていない結果として外観・サービス等において魅力が低下している、という状態を考えると、ペンションの所有者(経営者)個人としてみると投資回収が終了して

いれば問題とならない。しかし、来訪者にしてみれば、そこでの体験により観光地域全体に対して魅力を感じなくなる、といった事が起こりうるが、これは所有者には実感しにくい問題である。

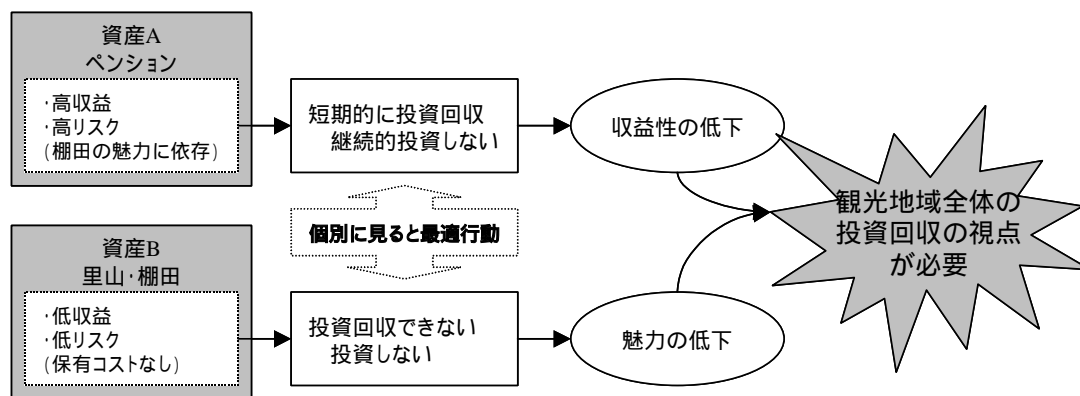
また、手入れのされていない里山・田なども同様に、所有者個人としてみると投資できない/する必要がない、というだけの問題であるが、地域資源として捉えたときに、来訪者の満足度を低下させていたとしても、所有者にとっては全く実感のできない問題である。そもそも手を入れる(=投資をする)ことによりリターンを得る(投資回収する)ことができないのであれば、投資をしないことが最も理にかなった行動となってしまう。

したがって、観光地域の魅力を維持・向上させるためには、このような個別資産保有者が、個別資産の投資回収という視点だけでなく、地域全体の資産保全・向上を図る視点を持ち、行動できるような仕組みを作ることが重要である。(図表6)

図表5 個別資産と地域資産双方の劣化による地域全体の衰退



図表6 個別資産と地域資産双方の劣化による地域全体の衰退



#### 4 . 観光地域再生に向けた仕組み ～資産保有 SPC～

観光地域には、有形無形の多様な資産が存在し、それらが渾然一体となった地域全体として魅力を形成している。

しかしながら、それらの資産は全くの自然環境（例えば、気候、風土など）を別としても、観光産業に直接関わる事業資産（例えば宿泊施設など）であるものから、他の産業に関わる資産（例えば農業に関わるもの（棚田など）、インフラに関わるもの（ダムなど））、さらには日常生活に関わる資産（例えば、家庭料理やホスピタリティなど）まで非常に多岐にわたっており、多くの場合それぞれの資産に関わる人々の利害は一致しない。

つまり、地域の魅力はあくまでも個別資産の積み上げであるにもかかわらず、仮にそれぞれの資産を最適に管理し投資したとしても、

地域全体の魅力が向上するとは限らない点が問題であり、いかにして全体最適の視点から個別の活動を定めることができるか、という点が観光地域の魅力向上の鍵を握っているのである。

このことは、国内で例外的に観光地域として成功している地域は、必ずといってよいほど、強いリーダーシップの下に地域の多様な利害調整をして全体の方向性を一致させることを実現していることからみても、その重要性が理解できる。

したがって、これらの資産管理を包括的に行う仕組みを導入し、全体最適を目指す投資や運営を実現することにより、中長期的に観光地域の魅力を向上させて観光を活性化をもたらし、ひいては地域の発展が進展することが可能となる。

そのための仕組みの一つとして、観光資産保有 SPC を活用した地域経営を提案する。

(図表7)

これはSPCという、資産の保有と運用を行うことを目的とした受け皿(いわゆる導管体)を用意することにより、個別資産の保有と運営を一旦切り離し、資産の集合体としての収益の最大化(投資、運営の最適化)を図る、という考え方に基づくものである。

観光地域にある様々な資源をもととの保有者が資産としてSPCに譲渡し、原資産者は代金または株式の一部を受け取る。SPCは実際に観光サービスを提供する運営会社に保有する資産の活用を一括で委託する。運営会社は、直営または委託により資産の管理を行うとともに、資産価値が最大化するよう投資の最適化を行う。

結果として、規模の拡大や専門ノウハウの注入により、もともとの資産保有者が個別に行っていた運営より、より効率的な運営が可能となるとともに、個別資産間のリスクリターンの違いを吸収した投資が可能となる。

このような仕組みでは、個々の宿泊施設の個性や魅力が発揮できないのではないかと、そもそも原資産所有者(現在の所有者)にとってメリットが無いのではないかとといった懸念については、次のように考えることができる。

例えば、ペンションのオーナーで毎日宿泊客にサービスするのは得意だが、長期的な経営に自信がない人の場合は、ペンションの日常的なオペレーションだけを運営会社から委託を受けることも可能であり、逆に日常的な

オペレーションは任せたい、という場合も受けることが可能である。

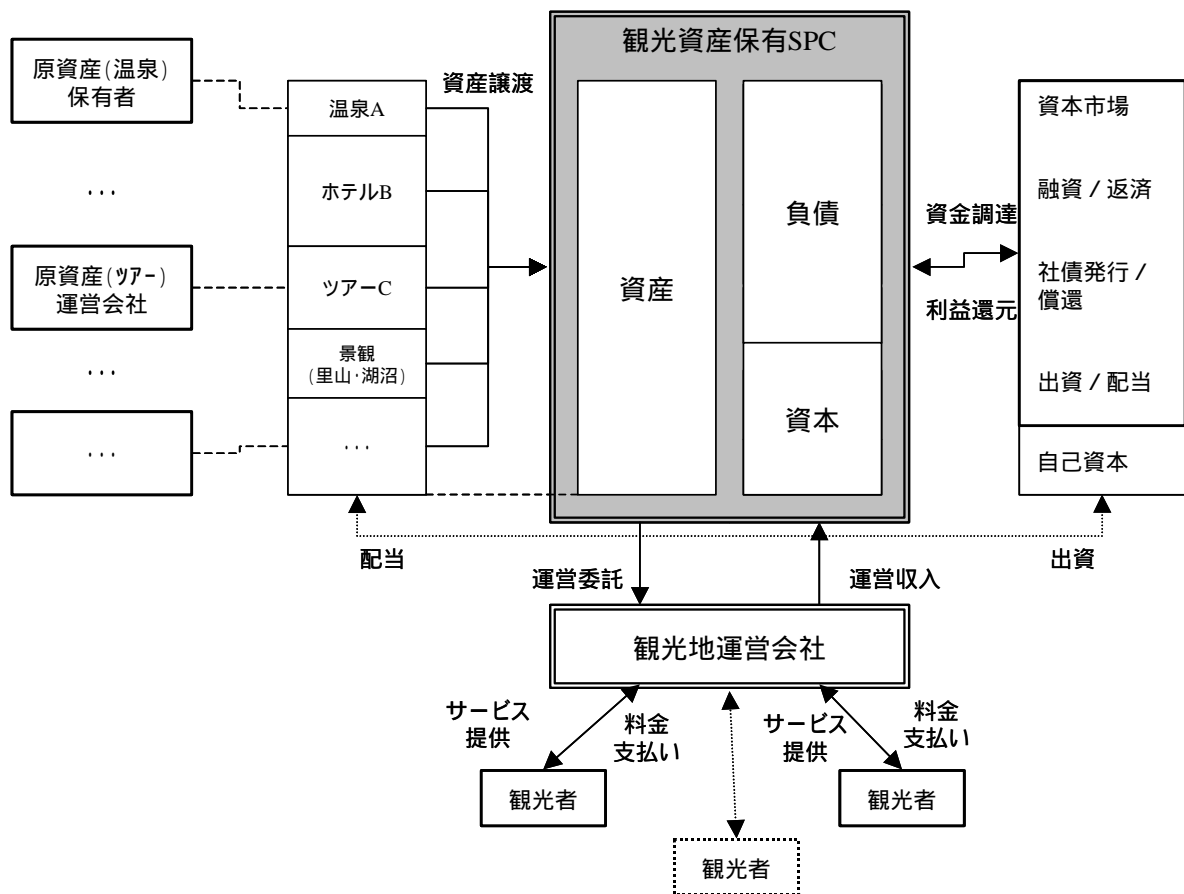
ただし、短期的な視点で、地域を代表する旅館の所有者などからみると収益性が低下する可能性は否定できない。なぜなら、長期的な地域の収益性向上のために景観の保全などに経営資源の一部を投入するからである。

現時点ではこのようなSPCが仮に組成できたとして、資金調達ができるのか、といった疑問が生じるが、出資というハイリスクな資金形態を除けば十分に可能と思われる。仮に投資利回りが高くないとしても、しっかりとした運営会社があり、事業内容に適切な資産が組み込まれていれば、融資や社債といった比較的ローリスクでの資金の出し手は存在すると思われるからである。

むしろ、運営を受託する運営会社を確保することの方が困難と思われる。これまで、わが国においては施設を保有せずに純粹に施設運営やサービス提供だけを行ってきた事業会社が少なく、施設と一体となったノウハウが中心となっているからである。

しかし、近年においては施設を保有せずに運営することで業績を伸ばしている宿泊施設運営企業もでてきており、今後はそのような企業が次々と生まれてくることが期待される。そのような視点からすると、ホテルや旅館経営の専門家とともに、地域を生かしたエコツアー等の運営会社なども運営会社を構成するものとして考えられる。

図表 7 観光資産保有 SPC による地域経営のイメージ



## 5. おわりに

いずれにせよ、本論で提案している手法は、ある意味ではフレームモデル的な範囲を出ておらず、具体化していくためには検討すべき課題は数多くある。

しかし、このような地域経営の考え方の検討、これをきっかけとして地域全体の投資決定、資産管理がなされるようになり、自然資源・文化資源がこれまで以上に適切に保全されるようになり、より高い質の観光サービスが提供されるようになることを期待するものである。

なぜなら、観光地域が再生し長期的に発展していくためには、より質の高い観光サービスが提供されて、来訪者がまた来たい、と思うようになること以外に道はないからである。

<sup>1</sup> Special Purpose Company の略。特定の資産を担保にした証券の発行など、限定された目的のために設立された会社のこと指し、「資産の流動化に関する法律」に規定される「特定目的会社」も特別目的会社の一つ。

<sup>2</sup> (財)自由時間デザイン協会「余暇活動に関する調査」

<sup>3</sup> 総務省統計局「国勢調査」平成 12 年

<sup>4</sup> 厳密には、宿泊施設数ではなく、部屋数とすべきであるが、データ制約上軒数により比較した。一般的により部屋数の多いホテルが増加し旅館、民宿が減少していることから、部屋数でみると需給ギャップという視点ではより拡大していると推察される。

### 筆者

持丸 伸吾（もちまる しんご）

社会政策コンサルティング部

主任コンサルタント

専門は、住宅・不動産事業、都市開発政策

E-mail: s-mochimaru @nri.co.jp