

分散型ホテルにみる観光産業の 水平分業化と基幹産業化に向けて

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
シニアコンサルタント 廣津 奈緒子

株式会社 野村総合研究所 コンサルティング人材開発室
エキスパートコンサルタント 布施 卓馬



1 はじめに

本格的に観光需要が回復し訪日インバウンドが増加するいま、改めて中長期的な目線で日本の観光産業の持続可能な発展を目指すうえでの課題を整理し、基幹産業として強化していくことが必要である。

2024年5月、世界経済フォーラム（World Economic Forum、以下 WEF）は、24年版の旅行・観光開発指数（Travel & Tourism Development Index 2024）を発表した^{※1}。17の指標からなる旅行・観光開発指数は、観光産業を取り巻くビジネス環境、インフラ、旅行・観光政策、サステナビリティ等のさまざまな要因を軸に、世界119カ国の旅行・観光セクターの動向を分析するものである。直近、24年版の指数スコア^{※2}では、米国、スペインに次ぎ日本が3位にランクインした。この結果のみからは、日本の観光産業が優位にあるように思われるかもしれないが、必ずしもそうではない。

図表1に、総合スコア^{※3}上位10カ国を抜粋し、各指標のスコアを比較した。それぞれの指標において、上位10カ国のスコアの平均値を算出し、平均値と日本のスコアの乖離（かいり）をみると、日本の観光産業にはさまざまな強みと弱みがあることが分かる。上位国平均との乖離が顕著であり、日本のスコアが平均を大きく下回ったのは「観光サービス・インフラ」と「観光需要の持続可能性」の分野であった。「観光サービス・インフラ」上位国平均が4.22、

4位までの国は5.0を超えているところ、日本のスコアは2.93と大きく差が開いている。また、「観光需要の持続可能性」は上位10カ国中最下位であった。これらは日本の観光産業の基幹産業化を図るうえで、特に課題解決に取り組むべき分野だといえるだろう。

日本のスコアが平均を上回ったものとして、「交通・港湾インフラ」や「文化観光資源」は受け入れ環境整備や観光コンテンツ面での強みといえるが、「価格競争力」に関しては、その国で観光を行う際のコストが低いことが評価されている点に留意する必要がある。観光消費額の増加を目指し、観光産業の高付加価値化を推進する政府の方針を踏まえると、価格競争力の評価が高いことは「訪日旅行は手頃な価格であり、単価を引き上げられていないこと」を示唆している。

本稿では、旅行・観光開発指数が示唆する日本の

※1 World Economic Forum “Travel & Tourism Development Index 2024”

※2 2023年末時点で取得可能な、21年から23年までのさまざまな統計データや有識者へのアンケート結果を踏まえた旅行・観光セクターの動向をもとに1（最低）～7（最高）のスコアで評価を行っている

※3 各国の、17指標それぞれのスコアの平均値

図表 1 2024 年の旅行・観光開発指数（上位 10 カ国）

順位	国	総合スコア	環境					政策的環境		
			ビジネス環境	安心・安全性	健康・衛生環境	人材・労働市場	ICT環境整備	観光政策の優先度	旅行・観光への開放性	価格競争力
1	米国	5.24	5.71	5.36	5.56	5.16	6.32	4.94	4.78	2.59
2	スペイン	5.18	4.92	6.14	5.99	4.75	6.05	5.73	5.01	3.60
3	日本	5.09	5.38	5.98	6.23	4.90	6.03	4.78	4.06	4.34
4	フランス	5.07	5.35	5.78	6.20	5.02	6.22	4.93	4.75	3.18
5	オーストラリア	5.00	5.62	5.97	5.98	5.23	6.19	4.90	4.85	2.75
6	ドイツ	5.00	5.58	5.75	6.86	5.09	6.12	5.19	5.05	3.65
7	英国	4.96	5.62	5.57	5.43	4.97	6.16	4.17	4.96	2.74
8	中国	4.94	4.73	6.52	5.27	4.51	6.10	3.84	3.89	5.17
9	イタリア	4.90	4.89	5.79	5.88	4.68	5.85	5.23	4.80	3.15
10	スイス	4.81	6.06	6.43	6.30	5.59	6.36	5.44	4.67	1.68
平均		5.02	5.39	5.93	5.97	4.99	6.14	4.92	4.68	3.29
平均との差分		1.41%	-0.11%	0.86%	4.36%	-1.80%	-1.79%	-2.75%	-13.28%	32.12%

順位	国	総合スコア	インフラ・サービス			観光資源			観光の持続可能性		
			航空輸送インフラ	交通・港湾インフラ	観光サービス・インフラ	自然観光資源	文化観光資源	レジャー以外の資源	環境・サステナビリティ	社会・経済への影響	観光需要の持続可能性
1	米国	5.24	6.15	4.42	5.46	6.23	5.06	6.63	4.94	5.03	4.83
2	スペイン	5.18	6.06	4.92	5.46	4.95	6.64	4.81	5.39	4.25	3.34
3	日本	5.09	5.34	6.08	2.93	5.11	6.71	5.93	5.20	4.57	3.02
4	フランス	5.07	5.49	5.31	5.03	5.41	6.25	5.07	5.89	3.15	3.22
5	オーストラリア	5.00	5.23	3.68	4.62	6.42	3.78	5.09	5.18	5.00	4.46
6	ドイツ	5.00	5.35	5.34	3.56	3.47	6.27	5.27	5.62	3.41	3.35
7	英国	4.96	5.85	5.13	4.07	3.96	5.83	6.22	5.74	4.15	3.78
8	中国	4.94	5.26	4.57	1.95	6.20	6.59	5.79	4.46	5.36	3.79
9	イタリア	4.90	5.24	4.79	4.60	5.00	6.74	4.23	5.37	3.46	3.53
10	スイス	4.81	5.54	6.24	4.55	3.12	2.17	4.39	5.84	4.22	3.18
平均		5.02	5.55	5.05	4.22	4.99	5.60	5.34	5.36	4.26	3.65
平均との差分		1.41%	-3.80%	20.44%	-30.62%	2.47%	19.74%	10.99%	-3.04%	7.28%	-17.26%

出所) World Economic Forum “Travel & Tourism Development Index 2024” より NRI 作成

観光産業の弱みである「観光サービス・インフラ」と「観光需要の持続可能性」の 2 点に着目し、観光産業の現状と課題、さらにその課題解決に向けた民間主導の観光地域づくりのありかたについて検討を行う。

2 日本の観光産業の現状と課題

まず、「観光サービス・インフラ」と「観光需要の持続可能性」のそれぞれにおいて、指数の根拠となった観点やデータを振り返り、日本の観光産業の弱みや課題を明らかにする。

1) 観光サービス・インフラの供給力

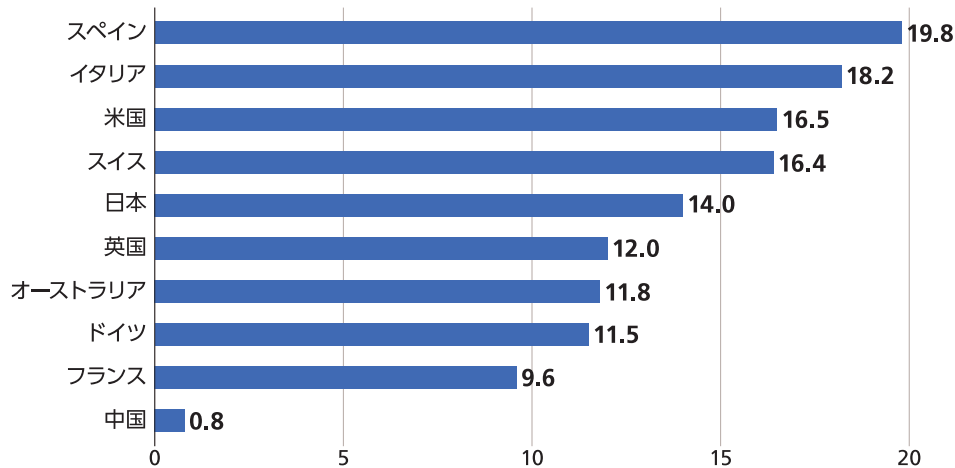
観光サービス・インフラの観点では、①人口当たりのホテル客室数、②人口当たりの Airbnb 等の短期滞在向けの宿泊施設の数、③宿泊・飲食産業の労働生産性、④旅行・観光産業の従業員 1 人当たりの設備投資額に係る指標が設定されており、宿泊施設等のインフラのキャパシティ、観光サービスの供給力を測っているといえる。

日本の観光産業の課題を明らかにするため、これら四つの指標に関連する観点から分析を行う。

(1) 観光インフラの供給 | ホテル客室数・短期滞在向け宿泊施設数

各国の観光インフラの供給キャパシティを測る

図表 2 人口 1,000 人当たりのホテル客室数 (2021 年、単位：室)



出所) UNWTO “Global and regional tourism performance”, Eurostat, World Bank data より NRI 作成

指標として、図表 2 に示すとおり、各国の人口 1,000 人当たりのホテル客室数を比較した。旅行・観光開発指数上位国の間で日本のキャパシティは中位にある。

一方、Airbnb 等の短期滞在向け宿泊施設数に関しては、2021 年時点のデータを参考とすると^{※4}、欧米の多くで 1 万人当たりの施設数は 30 軒を超え、中でもフランスは 60 軒超であったが、日本の施設数は約 3 軒程度と非常に少なかった。相対的にインフラの供給キャパシティが少ないといえ、市場動向や多様なニーズを踏まえ、新たな宿泊施設のありかたを模索していく必要があるだろう。

(2) 観光サービスの供給 | 宿泊・飲食産業の労働生産性

次に、各国の宿泊・飲食産業における労働生産性を比較する。WEF が旅行・観光開発指数の算出に使用している指標にのっとり、国際標準産業分類 (ISIC 第 3.1 版) で「H. 宿泊・飲食業」に分類される産業を対象とした。労働生産性を、当該産業における従業員 1 人当たりの付加価値額と定義し、旅行・

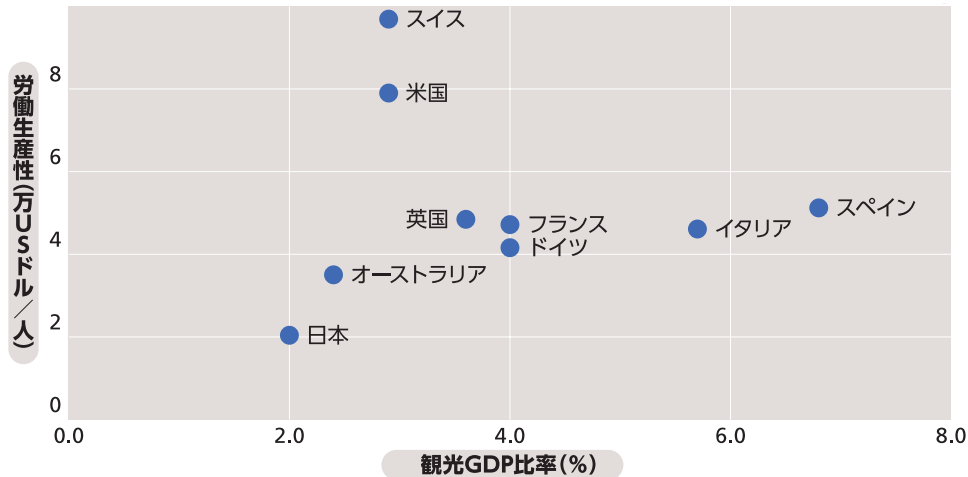
観光開発指数上位 10 カ国を比較する。本分析では 2019 年から 23 年の移動平均を取り、労働生産性の国際比較を行った。各国がどの程度観光産業に注力しているか、という観点も含めた現状を把握するため、縦軸に宿泊・飲食産業の労働生産性を、横軸に観光 GDP^{※5} が各国の GDP に占める割合 (19 年^{※6}) を取り、旅行・観光開発指数上位 10 カ国の

※4 2024 年の旅行・観光開発指数は 23 年時点のデータにもとづいているが、ここでは取得可能であった 21 年の数値を参考値とした

※5 国内で生産された観光サービスの付加価値額を意味する。国民経済計算の一環として、UNWTO が定める国際基準に沿って各国が推計、公表している。宿泊・飲食業のほか、交通・輸送や娯楽等の産業も含まれる。付加価値額は、観光消費額・収入額から中間投入を控除し、算出される

※6 2023 年の観光 GDP は、執筆時点で未公開のため、新型コロナウイルス感染症拡大前の基準となる 19 年の数値を用いた

図表3 上位10カ国（中国除く）の宿泊・飲食産業の労働生産性と観光 GDP 比率



出所) UNWTO “Global and regional tourism performance”, Euromonitor International より NRI 作成

ポジショニングを示したのが図表3である^{※7}。

日本の観光 GDP 比率は約 2%、宿泊・飲食業の労働生産性は 9 カ国中最下位と、いずれも数値が低い。日本の観光産業は総じて生産性が低いことが課題であるといえるだろう。労働生産性においては、欧州の多くは従業員 1 人当たりの付加価値額が約 4 万～5 万 US ドル、米国やスイスはさらに高い水準となっており、日本は大きく差をつけられている。観光産業の国際競争力を高めるためには、これらの観光関連産業における労働生産性の向上が欠かせない。

(3) 観光インフラへの投資 | 観光産業における設備投資額

中長期的な観光産業の成長を促進するためには、観光産業への投資も欠かせない。World Travel & Tourism Council によると、旅行・観光開発指数の上位国における従業員 1 人当たりの観光インフラへの民間投資・公共投資額（2022 年）は図表4のとおりである。米国やフランス、オーストラリアは積極的に投資を行っている一方、日本の観光産業

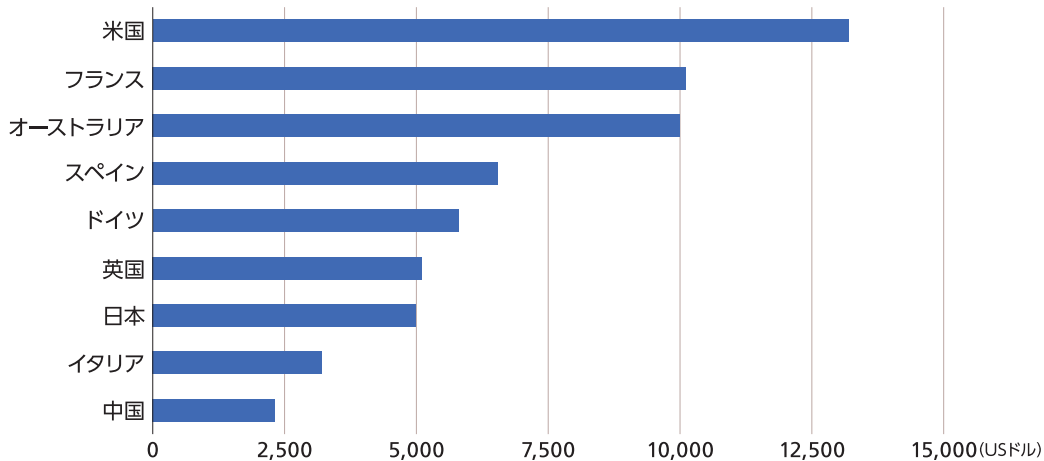
への設備投資の規模はやや小さく、観光産業の持続的な成長のためにはさらなる投資が求められるだろう。

2) 観光需要の持続可能性

次に「観光需要の持続可能性」の観点から、日本の観光産業の課題を抽出する。「観光需要の持続可能性」では、①インバウンドの滞在日数、②季節によるインバウンド観光客数の偏り、③文化観光施設への関心の集まり方、④自然観光地への関心の集まり方、⑤地方分散の進展度の五つの指標が設定されている。これらの指標は、昨今の観光をめぐる大きな論点の一つであるオーバーツーリズムに対し、各国が観光需要をどの程度分散、あるいは平準化できているかを表しているといえよう。本稿では、これらの観点から、オーバーツーリズムのリスク要因を

※7 上位 10 カ国のうち、UNWTO データでは中国の観光 GDP が公開されていないため、中国を除く 9 カ国を比較している

図表 4 2022 年の観光産業における従業員 1 人当たり設備投資額



出所) World Travel & Tourism Council “Economic Impact 2023” より NRI 作成

把握するとともに、観光需要の平準化、分散によるオーバーツーリズム解消に向けた方向性を示すことができるよう、関連データの分析を行う。

(1) 観光需要の平準化 | 季節によるインバウンド観光客数の偏り

インバウンド観光需要の偏在有無を確認するため、UNWTO が発表している Seasonality の統計データに着目する。これは各国の月別インバウンド観光客数をもとに、到着人数の多い上位 3 カ月の合計値が、年間のインバウンド観光客数に占める割合を算出したものである。

WEF の旅行・観光開発指数上位 10 カ国の分析結果を図表 5 に示す。2020 年以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けており、22 年時点でもインバウンドの回復が相対的に遅れていた日本では影響が残るため、19 年と直近の 23 年のデータをもとに比較を行った^{※8}。10 カ国の中ではフランスで 40% を超え、需要がやや偏っている傾向にあるが、日本は 19 年で約 28%、23 年で約 31% と、相対的に高いわけではない。需要が完全

に平準化された場合、3 カ月のインバウンド観光客数のシェアは 25% となることを踏まえても、日本全体では特定の季節に訪日需要が集中するわけではなく、比較的分散しているといえる。日本国内におけるオーバーツーリズムのリスクは、季節性よりも、行き先地域の偏りによるものだと考えられる。

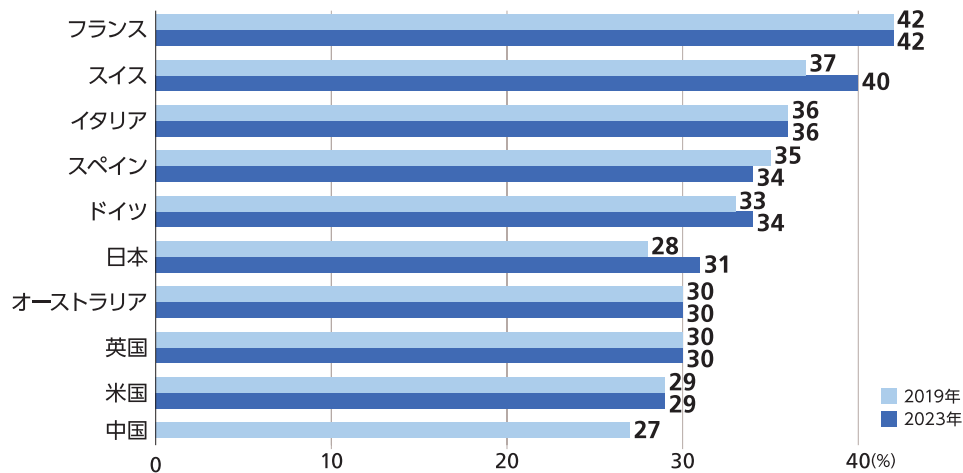
(2) 観光需要の分散 | 特定の観光地への関心の集中

特定の観光地への関心が集中すると、オーバーツーリズムのリスクも高まることになる。旅行・観光開発指数では、自然観光地・文化観光地への関心の集中度を評価している。2021 年時点のデータ^{※9}を参考に上位国で比較をすると、日本は相対的に特定の観光地への関心が集中しており、特に文化観光

※8 スイスは 2022 年までのデータを公開しており、23 年のデータは 9 カ月分のみでの公開であったため、分析では 22 年のスコアを用いた

※9 World Bank Group のオープンデータより、WEF の旅行・観光開発指数 (2021 年) のデータを参照

図表5 月別インバウンド観光客数上位3カ月のシェア



注) 中国は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けた、2020年までのデータのみ公開。23年はデータなし
出所) UNWTO “Global and regional tourism performance” より NRI 作成

地においてその傾向が顕著であった。したがって、知名度が高い人気の観光地以外にも誘客できるような取り組みが求められるといえる。

(3) 観光需要の安定 | インバウンドの滞在日数と地域による観光需要の偏在

上記から日本が特に取り組むべき課題と推察される、地方分散の観点を掘り下げる。WEFの旅行・観光開発指数の算出においては、各国有識者等へのアンケートにより地方分散の進展度を評価している。しかしその詳細把握には制約があるため、本稿では国内におけるインバウンドの滞在日数と都道府県別のインバウンド宿泊者数から、日本における地方分散の現状とポテンシャルを分析する。

政府の観光立国推進基本計画では、地方分散に関連して「訪日外国人旅行者の一人当たり地方部^{※10}宿泊数 2.0泊」を目指すことが目標として掲げられている。関連して、都道府県別のインバウンド訪問率をみると、図表6のとおり三大都市圏に偏っているのが現状である。滞在期間中に三大都市圏以外の地域への周遊を促す等、地域間で観光需要の平準化

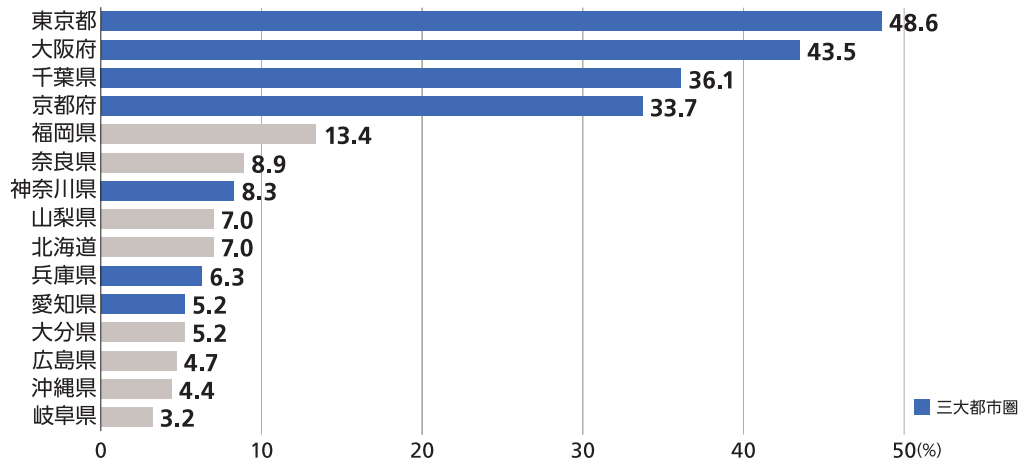
を図っていく必要があるといえるだろう。

また、都道府県別で、訪日外国人旅行者1人当たりの宿泊日数（2023年）の現状をみると、半分以上の都道府県でインバウンド宿泊者1人当たりの宿泊日数は1.5泊に満たなかった^{※11}。三大都市圏は約2.0泊であったが、地方部は約1.5泊と、約1.4泊であった19年からやや増加しているものの、引き続き三大都市圏に需要が集中していることがうかがえる。地方部におけるインバウンドの誘客および宿泊の促進、滞在長期化により、三大都市圏を中心としてオーバーツーリズムに陥ることを回避し、日本全体のインバウンド観光需要の安定化を図る必要があるだろう。

※10 ここでは地方部は、三大都市圏（東京、埼玉、千葉、神奈川、愛知、京都、大阪、兵庫）以外の地域を指す

※11 観光庁「宿泊旅行統計調査」（2019年、23年）より

図表 6 都道府県別のインバウンド訪問率（2023 年）



出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」

3 観光産業の基幹産業化に向けて | 水平分業による生産性の向上

このように、日本の観光産業の現状と課題を観光インフラ・サービス関連産業における労働生産性の向上と、地方分散による地域間の観光需要平準化の重要性が改めて浮き彫りになった。第3章では、観光産業の労働生産性の向上と地方分散の推進による、持続可能な観光産業の成長、および観光地域づくりのありかたを考える。

観光産業の持続的な成長のために求められるアプローチとして、ここでは観光産業の水平分業化に着目したい。従来型の宿泊施設は、宿泊、飲食、娯楽等、垂直分業的に観光客に必要なサービスを提供してきたが、多様なサービスを維持し、利益を出すためには年間を通じて安定的に予約を確保し続ける必要があるだけでなく、それぞれのサービス提供のために、常時従業員を確保する必要がある。人口減少が続く中でより多くのインバウンドを受け入れ、観光産業を活性化するうえでは、垂直分業はすでに限界を迎えているといえる。これからの観光産業においては、水平分業による効率化をさらに推進することが、持

続可能な成長に向けた鍵ではないだろうか。

1) 分散型ホテルとは

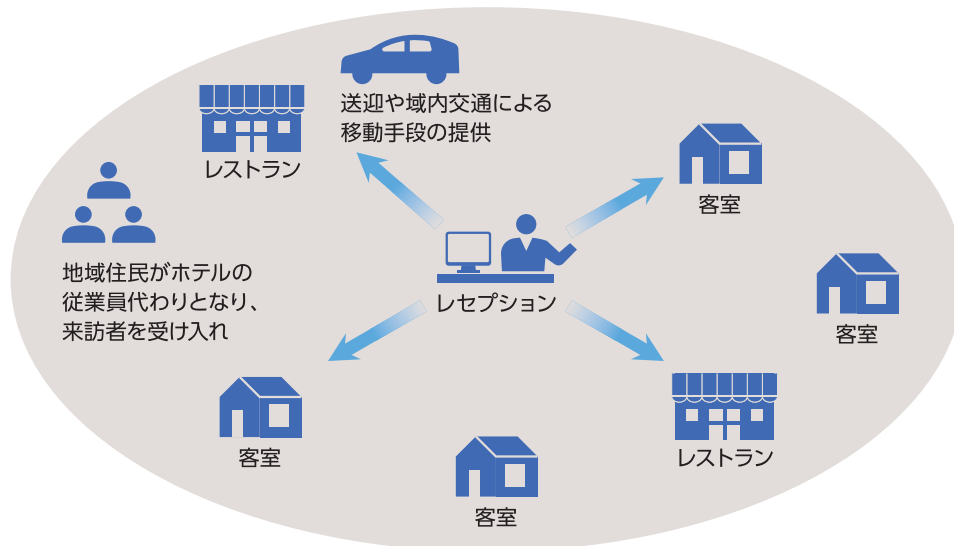
観光産業の水平分業化にもとづく観光地域づくりの考え方の一つとして、国内でもさまざまな事例がみられている「分散型ホテル」を活用した地域づくりが挙げられる。まず本項では、分散型ホテルの考え方について整理する。「分散型ホテル」とは、地域の空き家や空き店舗などを活用し、一軒一軒の異なる建物群にレセプション、客室、レストラン等の機能を分散させ、地域全体に点在する建物のネットワークを一つのホテルと見立てる考えである。イタリアで少子高齢化や空き家問題を観光産業で解決しようとして生まれた「アルベルゴ・ディフーゾ (albergo difusso) ※12」という取り組みが発祥とされ、日本や世界各地でも類似の観光まちづくりが進められてきた。

分散型ホテルは、図表7に示すように中核となる一つの建物にレセプション機能を集約し、観光客は

7

※12 直訳すると「分散型ホテル」の意味

図表7 分散型ホテルのイメージ



出所) NRI 作成

レセプションでチェックインを行い、それぞれの「客室」となる建物へ移動する。宿泊、飲食、娯楽等の機能が地域内に点在するため、宿泊者は滞在中、近隣の飲食店等で地域の食材・料理を楽しみ、地域住民と交流し、最後に再びレセプションでチェックアウトをし、地域を後にすることとなる。

分散型ホテルの構想のもとでは、観光客が宿泊施設等の特定のエリアにとどまることなく、地域に入り込み、そこで暮らすような宿泊体験が可能となる。そのため、地域コミュニティや経済の活性化にもつながるとして、注目が集まっている。

2) 地域特性を生かした観光地域再生の類型

分散型ホテルにおいては「泊食分離^{※13}」が基本となるため、古民家を再生した受け入れ環境整備の推進によって、空き家や空き店舗等の地域の遊休不動産を有効活用するだけでなく、近隣の飲食店等の施設への周遊を促すことができる。分散型ホテルを起点に近隣の飲食店や小売店がにぎわうことで、新たな投資を呼びこみ、さらなる地域活性化も見込め

るだろう。分散型ホテルを軸にした観光地域づくりによって、地方の観光産業・サービスの供給キャパシティが強化され、より充実した受け入れ環境の整備が進む好循環が期待される。

国内外で分散型ホテルを起点とした観光地域再生の取り組みが進んでいるが、それらの取り組みについて、各地域が強みとする観光資源の分類と、宿泊施設が点在するエリアの規模感によって、図表8のように類型化される。

地域が強みとする観光資源の観点では、自然豊かなエリアに分散型ホテルを導入し、自然アクティビティを楽しむ環境づくりに取り組むものと、歴史的な建造物やキャッスルスティを中心に、地域の歴史・文化を体験できる環境づくりに取り組むものと大きく二分される。各地域が単一の観光資源のみ

※13 宿泊料金に朝・夕等の食事料金を含まず、宿泊施設周辺の飲食店の利用を促し、長期滞在者の増加や地域経済の活性化に寄与する考え方

図表 8 地域特性に着目した分散型ホテルの類型

自然観光資源の活用	自然×狭域の地域コミュニティ ● コリッポ (スイス) ※要塞など、歴史・文化を感じられる部分もあり、自然・文化体験の両面を提供	自然×広域の地域コミュニティ ● NIPPONIA 小菅 源流の村 (山梨) ● 沿線まるごとホテル (東京)
	文化×狭域の地域コミュニティ ● 矢掛屋INN&SUITES (岡山) ● 篠山城下町ホテルNIPPONIA (兵庫) ● クルヤ (アルバニア) ※キャッスルスティ等の歴史・文化的体験	文化×広域の地域コミュニティ ● サンタ・フィオーラ (イタリア) ※歴史的建造物が集まる街並みと、豊かな自然の両面で価値を提供
	狭域(施設間が200m程度) ^注	広域(施設間が1km程度) ^注

注) アルベルゴ・ディフーズを提唱したイタリアのジャン・カルロ・ダッラーラは、アルベルゴ・ディフーズの定義として、レセプションと施設が 200m 程度の間隔で集約されていることを挙げる。半径 1km 程度のより広域の構想を、オスピタリタ・ディフーザとしている。日本でいわれる「分散型ホテル」の概念は、距離的に定義されるものではない
出所) NRI 作成

を持つわけではないため、自然観光資源を活用するエリアで古民家に滞在する、歴史的建造物が集まる地域の周辺で自然アクティビティーを行うことができる等、自然・文化体験の両面を提供する地域も多くあるが、特にその地域を象徴する観光資源に着目し、分類を行った。

また、エリアの規模の観点からは「アルベルゴ・ディフーズ」の提唱者が、その定義として「レセプションから 200m 程度の範囲内に宿泊施設が集約されていること」を挙げ、比較的広域の、レセプションから 1km 程度の範囲内に施設が集約される構想を「オスピタリタ・ディフーザ^{※14}」としたことも踏まえ^{※15}、分類を行った。狭域のコミュニティにおける構想では、徒歩移動を前提とした観光まちづくりが推進される一方、広域のコミュニティでは、電動モビリティや MaaS 等の域内交通を組み合わせた体験創出ニーズが高いといった観光地域再生におけるアプローチの違いも想定される。

(1) 自然観光資源を生かした地域コミュニティにおける分散型ホテル

地域の自然を生かし、広域で分散型ホテルの取り組みを行う事例として、山梨県小菅村の「NIPPONIA 小菅 源流の村」や東京都青梅市・奥多摩町の「沿線まるごとホテル」等がある。「沿線まるごとホテル」では、青梅線沿線地域が一体となり取り組みを推進しており、沿線の 13 駅（青梅駅から奥多摩駅）のうち、11 駅が無人駅であったところ、レセプション等の機能を無人駅に持たせることで、にぎわい創出を図る。2024 年春にレストランやサウナを先行開業しつつ、宿泊施設は青梅線沿線で空き家となっていた古民家を改修し、開業に向けた準備を進めている^{※16}。

※ 14 直訳すると「分散型おもてなし」の意味

※ 15 アルベルゴ・ディフーズインターナショナル (ADI) の定義にもとづく

※ 16 JR 東日本プレスリリース、沿線まるごとホテル ウェブサイトより

地域の自然を生かした取り組みとしては、比較的広域で、移動手段も提供し周遊を促すようなものが多くみられる。「沿線まるとホテル」でも、電動のトゥクトゥクや自転車のレンタルと電動モビリティで周遊可能なモデルルートを用意している※17。

狭域での取り組みとして、スイス南部のコリッポでは山奥の小さな集落全体をホテルとし、山や川での自然体験と歴史的な建造物や要塞等の文化的要素とを併せ持つ観光地域として再生している。

(2) 文化観光資源を生かした地域コミュニティにおける分散型ホテル

地域の文化的な観光資源を生かした取り組みとしては、岡山県矢掛町の「矢掛屋 INN&SUITES」や兵庫県丹波篠山市の「篠山城下町ホテル NIPPONIA」、アルバニアのフルヤ地方等がある。宿場町としての歴史を持つ矢掛町では、当時の街並みを残した古民家での宿泊や温泉等で観光地再生に成功している※18。ほかにも、文化的な体験を強みとする例としては、城下町での滞在やキャッスルステイでユニークな体験を提供するものが国内外でみられる。

文化観光資源を活用する例としては、徒歩で街並みを楽しむことができる距離感で、比較的狭域のコミュニティに滞在するものが多いが、イタリアのサンタ・フィオーラ等で、歴史的建造物が集まる街並み一帯に分散型ホテルを導入する等、広域的に観光地域づくりを進めるものもある。

3) 水平分業による観光地域再生のありかた | 分散型ホテルの課題と解決策

国内外でさまざまな分散型ホテルを活用した観光地域づくりが進んでおり、日本においても観光地域再生の一つのありかたとして注目されるが、分散型ホテルの構想にも課題は残されている。最後に、分

散型ホテルによる観光地域づくりの課題と解決策を整理する。

分散型ホテルではレセプションや客室の機能が分散することで、地域の遊休不動産を有効に活用することができるが、ホテルとしての全体の機能でみた場合、オペレーションの効率は下がるという課題がある。例えば1カ所にまとめられたレセプションで宿泊者がチェックアウトを行ったとしても、実際に退室済みであることを確認し、清掃を行い、次の訪問者の受け入れを準備する一連の流れにおいて、一つの建物内で完結する従来型のホテルと比較すると時間がかかってしまう。ただ水平分業化を進めるだけでは、根本的な観光インフラ・サービス産業の労働効率性の向上にはつながらない。

そこで、観光産業の水平分業化とともに、地域のステークホルダー間の連携を強化していくことが必要である。分散型ホテルを活用した観光地域づくりにおいて想定される取り組み段階と、各段階における課題について、兵庫県豊岡市の城崎温泉周辺や小菅村における取り組み事例を参考に整理する。

(1) 分散型ホテルを活用した観光地域づくりのコンセプト

まず、地域一帯での観光地域づくりを推進するためには、コンセプトを掲げ、一体感を醸成する必要がある。特に、分散型ホテルでは観光産業従事者だ

※17 沿線まるとホテル ウェブサイトより

※18 矢掛屋 INN & SUITES ウェブサイト、神田、日高 (2022)「岡山県矢掛町におけるアルベルゴ・ディフーズの発展プロセス—地域のマーケティングとアクターの生成—」マーケティングジャーナル 41 巻3号

図表 9 水平分業による観光地域づくりで求められる取り組み

コンセプトメイキング	体制構築	連携に向けた仕組み化
●各地域における取り組みを象徴するコンセプトを掲げ、地域の一体感を醸成する 例：「まち全体が一つの温泉旅館」 「700人の村がひとつのホテルに」	●DMO等の組織づくりを通じ、宿泊・交通機能を担う企業や地域の金融機関、住民、自治体等を巻き込む 例：豊岡観光イノベーション NIPPONIA 小菅 源流の村	●地域内のステークホルダー間での連携を促進するため、データ共有基盤を構築する等の仕組みづくりを行う 例：豊岡観光DX基盤

出所) NRI 作成

けでなく、地域の住民を巻き込み、ともに受け入れ体制を構築していくことが求められる。そのため、地域住民にとっても分かりやすく、観光地域づくりの取り組みへの共感を得られるようなコンセプトメイキングが重要である。

例えば城崎温泉周辺エリアでは「まち全体が一つの温泉旅館」をコンセプトとして掲げている。駅を温泉旅館の玄関、メインストリートを廊下、各宿泊施設を客室、外湯を大浴場、と位置づけ、地域全体を一つの温泉旅館に見立てる考え方で地域の連携促進を図る。

(2) 地域の観光関連事業者や住民を巻き込んだ体制構築

さらに、そのコンセプトのもとで、地域の観光産業に関わるさまざまなステークホルダーを巻き込んでいく必要がある。城崎温泉周辺エリアでは、DMO^{※19}である豊岡観光イノベーションが観光地域づくりを主導し、地域のステークホルダーを巻き込みながらインバウンドの受け入れ体制強化に向けたマネジメントを推進している。DMOには、全但バスや但馬銀行、但馬信用金庫、豊岡市等が参画し、官民連携でさまざまな域内連携に取り組んでいる^{※20}。

また、観光関連事業者だけでなく、水平分業の観光地域づくりを支えるステークホルダーとして、地

域住民の巻き込みも欠かせない。「700人の村がひとつのホテルに」とコンセプトを掲げる小菅村の「NIPPONIA 小菅 源流の村」では、観光地域づくりに関わる村人の顔が見えるプロモーションを行っている。住民が観光ガイド兼ドライバーとして旅行者の送迎や自然アクティビティの案内を行ったり、農家での収穫体験を提供したりと、ホテルの従業員やツアーガイドとしての役割を住民が担っており、住民を巻き込み、密に連携した取り組みを推進していることが分かる^{※21}。

(3) 連携強化に向けた仕組みづくり

DMO等の主導による体制構築だけでなく、その体制下で効果的かつ効率的に連携が可能となるような仕組みづくりも重要である。例えば、旅行者のニーズを起点としたマーケティングを見据え、旅行者の属性情報や滞在日数、消費額等の情報や宿泊施

※19 観光地域づくりに関わる多様なステークホルダーの合意形成を図り、観光地域のマネジメント、マーケティングを担う組織

※20 豊岡観光イノベーション ウェブサイトより

※21 NIPPONIA 小菅 源流の村 ウェブサイトより

設の予約状況等の情報連携のためのデータ基盤の構築が挙げられる。豊岡観光イノベーションが事務局を務める豊岡観光 DX 推進協議会は、顧客関係管理 (CRM) システムとして豊岡観光 DX 基盤を構築し、各宿泊施設の予約状況や稼働率等のデータを、リアルタイムに近い形で事業者間共有が可能な体制を構築している※²²。各施設の稼働状況はもちろん、プランや価格帯の傾向も共有することで、必要以上に価格を下げることなく適正価格を設定し、客室平均単価 (ADR) の引き上げ等、宿泊施設の経営安定化に貢献している。

4 おわりに

分散型ホテルを活用した観光地域再生は、特に地方部において、地域に残る資源を活用しインバウンドの地方誘客を促進する手法の一つとして、今後も広く進展することが期待される。観光産業においては、中長期的な発展を見据えたさらなる水平分業化が必要であり、その中で日本の観光産業の大きな課題の一つである労働生産性の向上を目指すことが、観光産業の基幹産業化への第一歩だと考える。

(監修：毛利 一貴)

※²² 豊岡観光イノベーション ウェブサイトより

●…… 筆者

廣津 奈緒子 (ひろつ なおこ)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

シニアコンサルタント

専門は、観光、都市、まちづくりなど

E-mail: n-hirotsu@nri.co.jp

●…… 筆者

布施 卓馬 (ふせ たくま)

株式会社 野村総合研究所

コンサルティング人材開発室

エキスパートコンサルタント

専門は、観光、都市、まちづくりなど

E-mail: t-fuse@nri.co.jp