特集 観光と不動産【論説】

インバウンド観光時代のリゾート開発

Consideration of Resort Management in the International Tourism Times

Yuichi YAMADA : General Manager, Japan Travel Bureau Foundation

山田 雄一*

The resort area in Japan, which has been stagnating for a long time, is changing dramatically depending on the inbound demand. The number of guests visiting the resort has increased, and new hotels and condominiums are built, but the current situation is still vulnerable.

In order to make the promotion of resort areas sustainable, new strategies and initiatives are needed in the new paradigm of International Tourism Times.

1. 日本のリゾート地域に対する需要の国際化

リゾート地とは何かということとは、バブル期に多く議論された論点であるが、判然としないまま事業化が進み、その後、バブル崩壊に伴い多くの事業は破綻に追い込まれることとなった。リゾート地の一つ、または、その外縁にあるとされる大規模温泉地も、1990年台後半以降、厳しい状況に置かれた地域は少なくない。

こうした状況下において、国内においては、大規模な投資が伴った観光事業、地域開発は否定的なトーンで語られることが多くなり、より小規模で、手作り感のある観光振興が「良し」とされるようになった。これに伴い、リゾート、リゾート開発という言葉は、使われること自体が乏しくなっていく。

リーマンショック後、2010年代に入ると、観光は、国内経済の回復に伴い国内需要の減少が底を打ち、横ばいから再上昇へとそのトレンドを変え

るようになった。さらに、2020年の東京オリンピック開催が決定した2013年頃から、インバウンド客の数も増大していくようになる。国内需要の底打ちと、インバウンド需要（海外需要）の増大は、我が国の観光地に対する需要増をもたらすこととなる。こうした恩恵を強く受けたのは、既存の大規模温泉地やリゾート地であった。例えば、熱海市や別府市は、2000年代は衰退する大規模観光地の象徴であったが、現在では好調な温泉地として取り上げられることが多くなっている。

沖縄県においても国際化の影響は大きい。沖縄県は、本土復帰以降、ほぼ一貫して入域観光客数を増大させてきたがリーマンショックと、その後の東日本大震災の影響は大きく、初めて複数年に渡り、入域客数が減少することになった。そうした状況を変えたのは、2013年頃からのインバウンド客の増大である。2013年から2017年までの5年間に国内客は100万人しか伸びていないのに対し、インバウンド客は200万人増大しており、インバウンド需要に対応するホテル建設やサービス開発

が各所で行われるようになっていく。

北海道においても同様であるが、特に、早くからインバウンド需要を受け入れていたニセコエリアの伸長は著しい。ニセコエリアは、1960年代の高度成長期に基礎的な開発がなされ、バブル期にも追加投資がなされたものの、1990年代以降の国内スキー需要の低下に伴い、多くの事業が休止に追い込まれていた。こうした状況を変えたのは、インバウンド需要であった。2000年代以降、オーストラリアを主体とした海外からのスキー需要を取り込むことで、いち早く、再活性化の道を歩むこととなったからである。今や、ニセコのヒラフ地区は、国内での地価上昇率トップクラスの常連地域となっており、国際的にも各種のアワードを得るようになっていく。

このようにバブル崩壊と、それに伴う国内需要の減少によって停滞していた日本の観光地、リゾート地に対する投資は、インバウンド需要の取り込みによって再活性化するようになっていく。特に、宿泊滞在の拠点となるリゾート地において、その動きは顕著であり、新しいステージを形成してきている。

2. 国内リゾートと国際リゾートの違い

国際的な需要を取り入れるようになることで、リゾートのあり方も変わるようになっていく。

その一つは、立地場所である。日本のリゾート地は、これまで国内需要を対象に整備されてきた。そして、日本は、都市部、特に首都圏に人口が偏っている。そのため、リゾートに対する投資は軽井沢、箱根、富士、日光鬼怒川、南紀白浜、大山など首都圏や関西圏の外縁部（片道2～3時間程度）に集中することとなった。

バブル期の開発においては、トマムやハウステンボス、シーガイアなど、そうした制約から離れた開発も多く行われたが、国内需要を取り込むことはできず、短期で破綻することとなった。

これに対し、インバウンド需要を対象とする場合、都市圏からの距離は大きな意味を持たず、そ

の地域や施設の魅力や国際便対応の空港からのアクセスが重要となる。これによって、北海道や九州沖縄といった都市圏から離れた地域でも「リゾート」が成立し得るようになっていく。例えば、90年代後半以降、トマムは経営者を変えながら対象市場を変えていき、東アジアや欧米の需要を取り込むことに成功。一時期、最盛期の半分程度にまで減少していたベッド数を2017/18シーズンには、最盛期の水準にまで戻してきている。

同様に、都市圏より遠い別府市もインバウンド需要が入ってくることで、旅館のリノベーションや新規立地が続き、2019年には、国際的にもトップブランドとなるホテル「インターコンチネンタル」の立地も予定されている。

沖縄県においても、バブル崩壊以降、社会インフラへの投資は続いていたが、リゾート関連の投資は滞っている状態にあった。しかしながら、インバウンド需要の取り込みが進み始めた2013年以降、国際ブランドのホテル立地が急速に広がっていく。これらの投資は、那覇市街での再開発に伴うものや、休止状態にあった開発構想の再稼働であり、国内需要だけでは生じ得なかったと考えられる。

こうしたインバウンド需要によって、一部のリゾート地においては、客数だけでなく滞在日数についても変化も起きている。例えば、白馬や野沢温泉、ニセコといったスキーリゾートでは、オーストラリアの人々が訪れるようになったことで、いきなり、平均滞在日数が数日単位で増大した。これは、オーストラリアからの来訪者が10日間とか二週間といった滞在をしたためである。わが国の観光業界では、「長期滞在」の実現が課題となっており、その取り組みに長年取り組んできていた。バブル期のリゾート開発は、その顕著な事例であったと言える。そうした供給側の取り組みに関わらず、長期滞在は、ほとんど広がることはなかったが、インバウンド需要が入ってきたことで、達成できたことになる。

インバウンド客の平均滞在日数は5日余りであ

り、これは国内の1回あたりの旅行日数(約25日)の2倍となっている。さらに、リゾートでのバカンス需要を持つ欧米系からの来訪者の平均滞在日は長めであり、オーストラリアやフランスでは10日間に及ぶ。周遊型で、各地を巡るインバウンド客も少なくないが、それでも平均で日本人の倍の旅行日数を持つインバウンド客の存在は、日本のリゾート地を「滞在型」に変えつつある。

滞在客が増えるようになってきた事によって、リゾートでは空間的な変化も生じてきている。従来、我が国のリゾートは宿泊施設やレジャー施設を主体に構成されていたが、海外のリゾートに見られるような飲食や買い物をするようなモール空間に乏しかった。これは事業的な採算性が厳しいことが理由であったが、滞在客が増えることで、従来よりもモール機能が求められるようになり、採算性についても改善が見込まれるようになってきている。例えば、ニセコのニセコビレッジ(東山エリア)では2014年にショッピング&ダイニングエリアを開設し、トマムでも2017年にホテル・ストリートを整備している。また、沖縄県北谷町では、2010年に飲食から物販、宿泊までを一体化したモールであるデポ・アイランドが開設され、その後のインバウンド需要によって活況となっている。

滞在客の増大は、宿泊施設の形態にも変化を及ぼしている。日本の従来のホテルや旅館は、家族連れ客が数日滞在するには、絶対的な面積は狭く、キッチンやリビングの機能も乏しい。そのため、住宅を宿泊施設として利用する「民泊」も多く立地することとなった。民泊は2018年6月に施行された「住宅宿泊事業法(民泊新法)」によって規制されることとなったが、滞在型のインバウンド需要に対応した宿泊機能の一つであることは否定できない。また、一部のリゾート地では宿泊施設の要件を満たした上で、居住機能を提供する「コンドミニアム」の展開も行われるようになっていく。

コンドミニアムは、バブル期のリゾートマン

ション同様に居住機能を提供するリゾート不動産であるが、所有者が利用しない時には、一般の利用者に宿泊機能を提供することを前提に事業化されているのが大きな違いである。所有者は、自身で利用できるだけでなく、一般にも貸し出す事によって収益を得ることができる。人気のリゾート地であれば、単価や稼働率も高まることが期待でき、一定の利回り確保が見込める。すなわち、投資物件としての性格も持つ事になる。バブル期以降、こうしたリゾート不動産事業は、国内ではほとんど展開されていなかったが、インバウンド需要の顕在化に伴い、新たなビジネスモデルとして展開されるようになっていく。こうした分譲型のリゾート不動産事業は、開発者にとって初期費用の回収が短期で済み、バランスシート上も固定資産を軽くすることができるというメリットがある。国際的に宿泊事業は所有と経営の分離が進んでおり、そうした動向に沿った動きでもある。地域に不動産投資が起きることは、地域の建設業や不動産業への経済的な波及効果も大きい。

このように国際的な需要が国内リゾートに入ってきた事によって、停滞していたリゾート活用が、国際的な視野で進んできているというのが現状である。

3. 国際化の課題

一方で、国際化の効果を我が国のリゾート地は十二分に受け止めることはできない状態でもある。

最も大きな課題は、日本の事業者がリゾートをリードしていくだけのブランド力を有していないということである。日本のリゾート地は、これまで国内需要を対象としてきたこともあり、ローカルブランド、または、ナショナルブランドのホテルが主体であったが、インバウンド需要が顕在化してきた近年は国際ブランドのホテルが新規立地するようになってきている。例えば、ルスツリゾートでは2015年に独自ブランドのホテルをウェスティンにリブランドしている。また、トマムでは、独自ブランドおよび星野リゾート(リゾナー

レ)ブランドで展開してきたが、2017年にはクラブメッドが新規立地している。ニセコエリアでも、パークハイアット(2019)、リッツ・カールトン(2020)などの進出が予定されている。国際ブランドホテルの進出は、沖縄県でも顕著である。ANAホテルが、2007年に売却されANAインターコンチネンタルホテルにリブランドされた後、2015年にはシンガポール系資本の所有となった。また、北谷にヒルトン(2012)、恩納にザ・リッツ・カールトン(2012)、ハイアットリージェンシーが那覇(2015)、恩納(2018)、恩納にハレクラニ(2019)など数多くのホテルが立地するようになっている。これらのホテルは、所有は日本企業でありながら、ブランドは国際チェーンホテルとする事例が少なくない。中には、自身のグループに独自のホテルブランドを持ちながら、あえて、それを使わないケースも多い。例えば、森トラストは、マリオットグループと包括提携を行い、傘下のラフォーレブランドのホテルを、マリオットのブランドに転換する予定となっており、軽井沢や伊豆、南紀白浜のラフォーレをマリオットブランドに転換し、白馬のラフォーレは、2018年にコートヤードとなる予定である。

こうした事業形態となるのは、国際的なホテルチェーンは、運営に特化することで、その経営力を高め、ブランド力を高めてきており、高い集客力、競争力を有していることが原因である。これらの国際チェーンホテルは独自のロイヤルティ・プログラムを有しており、世界規模でバカンス客を集客することを可能としていることは、その一例である。

更に、これほどインバウンド需要が増えてきているにもかかわらず、日本の企業はリゾート事業への投資は限定的であり、外資が主体になっているということも指摘できる。トマムの「再生」は、米国系の投資ファンドおよび中国系のリゾート資本によるものであるし、ニセコの4山のうち近年、投資を進めている2山は、いずれも外資である。バブル期のように国内資本がリゾート開発を整備するよう

にはなっていない。

所有についても、運営についても外資がプレゼンスを増大させる中、経済効果やコミュニティ形成において、課題も指摘されるようになっている。インバウンド客の増大によって、地域には多くの外国人が訪れるようになり、また、それに対応する外国人従業員も増加している。こうした「異なる文化」を持った人々への対応は、行政コストを増大させることになっているが、それに見合う税収は獲得できていない地域が多い。これは、基準財政需要額という財政上の問題(独自の税収が増えても、使える予算規模は変わらない)があるだけでなく、宿泊予約などのトランザクションが海外において行われ、法人の利益についても(本社のある)地域外にて計上されることに起因する。また、リネンや食材調達といった運営に関わる商取引についても、独自の基準が設定されることが多く、地域事業者での対応が難しい。リゾート地であっても、外国人が訪れること自体に嫌悪感を持つ人々は少なくなく、施設の所有が外資となることも好ましくないと感じる人々も少なくない。

また、リゾート開発圧力が高まることによって、いわゆる「乱開発」「スプロール開発」のリスクも高まってきている。バブル崩壊から20年余り、無秩序な開発が起こるという事態に対する認識も乏しく、それぞれの開発案件に対する対応も不十分な状態となっている地域も散見される。民泊問題は、その一つの形態であるし、海外では、景観に配慮したデザインが当然となっているのに対し、色彩や形状によって調和的な景観を阻害する建物建設が認められる状況も続いている。

これらの問題は、リゾートを地域振興の手段として考えながら、地域政策として十分に対応できていないことを示している。

4. 海外リゾートはその先のステージへ

更に、2000年代以降、海外のリゾートは次のステージへと進みつつある。それは、リゾートでの「ライフスタイル」を武器に、単に観光客を招く

だけでなく、活力の高いミレニアルズの移住や投資を呼び込むことで地域振興を図ろうという取り組みである。

ミレニアルズは、デジタル・ネイティブとも呼ばれる世代であり、ネットを前提にした社会観をもち、供給面でも需要面でも経済の主体となってきた人々である。彼らは、ネットに対するリテラシーが高いため、地勢的に仕事がある所ではなく、自分が住みたいところに住み、ネットを使って業務を行うという動きが出ている。これによって、米国では、ニューヨークなどの大都市からコロラドやフロリダといったリゾートエリアへの移動が起き、新しい経済圏が生まれてきている。欧州においても同様の動きが見られ、例えば、ニースでは、ミレニアルズの移住に伴い、それらの人材を追う形でIBMなどのIT企業が立地するという動きが出てきている。モナコにおいては、既に観光そのもののGDPシェアは15%程度にまで低下しており、その他は「モナコに住みたい」と考える富裕層の人々の生活から付加価値が生まれるようになっている。

こうした動向は、リゾートが「訪れる」だけの場所ではなく、「居住」する場所としての意味も持ってきたことを示している。この流れを受け、米国のDMO協会（destination marketing association international）は、2017年にDMOの役割はマーケティングにとどまらず、観光を通じた地域経済の振興に変化したとしてDestinations Internationalへと、名称変更を行っている。日本版DMOとして、マーケティングとは何かといった議論をしている国内の状況とは、大きな違いである。

5. 今後の方向性

こうした国内外での動向を端的にまとめれば、インバウンド需要によって国内リゾートは再起動がかかった状態にあるが、それを持続的な地域振興に組み込んでいくような絵は描けていないということになる。

これはリゾート、さらに言えば都市政策の考え方や枠組みの違いに起因するため、その原因および対処法は単純ではないが、ここでは3つの対応私案を述べておきたい。

まず第1に、リゾートエリアを都市計画地域に指定し、都市計画の手法をもって面的な整備を行っていくということである。我が国の都市計画制度は、例えば、地区計画を定めることで容積率を高めることを許容するとか、景観計画と組み合わせた空間整備など、全体最適に向けた柔軟で強力な制度となってきた。しかしながら、都市温泉地の一部を除けばリゾート地の多くは、都市計画区域とはなっておらず、そうした制度の活用が難しい。そのため、面的に地域を俯瞰して規制したり誘導したりすることが難しく、個々の事案に個別にあたっていくことを余儀なくされている。例えば、ニセコのひらふ地区においては、準都市計画地域の指定は行っているものの、準都市計画地域では面的な規制誘導ができないため、加熱する開発圧力をうまく制御できていない状態にある。全体を俯瞰した対応ができる都市計画地域の指定が必要だろう。

第2に、エリアマネジメントの導入である。リゾートは、地域振興の核となりえる存在であるが、その力を発揮させるには、持続的に魅力的な空間を形成し、サービスを提供していくことが求められる。こうした取り組みは、個々の事業者や不動産オーナーでは困難であり、地域単位で取り組むことが必要である。しかしながら、地域サイズそのものは限定されるため、市町村などがその任を担っていくには限界もある。こうした中で期待されるのが、エリアマネジメント手法である。世界的に都市部において先行事例がでてきている手法であるが、その有効性はリゾート地においても変わらない。例えば、ハワイのワイキキにはエリアマネジメント組織があり、リゾートの治安や美化などの環境整備に取り組んでいる。わが国でも、2018年の地域再生法の改正によって「地域再生エリアマネジメント負担金制度」が法的根拠をもつ

た制度となっており、こうした制度を活用したエリアマネジメントの展開が望まれる。

第3に、地域を支えリードしていく観光サービス事業を、地域において創造していく取り組みである。端的に言えば、起業支援となるが、それは新しいサービス経済社会に対応したものに限定される。前述したように、宿泊サービスを始め、国際的な資本の寡占化が進んできているが、サービス業は核となる事業の周りに多様なサービスが集積することで、さらに生産性を高めていくという性質を持っている（集積の経済）。大都市であれば、集積は自然発生的に行われるが、リゾートにおいては、DMOなどがリーダーとなって適切に誘導していかなければ実現できない。これは、多くの地域において新しいチャレンジとなる取り組み

みとなるが、ローカルでの産業振興ができなければ、観光は振興されても地域は振興されないという構造となる。丁寧かつ大胆な取り組みが必要となろう。

6. 最後に

以上みてきたように、長らく停滞していた我が国のリゾート地は、インバウンド需要によって大きく変わりつつある。トマムが最盛期のベッド数を取り戻すなど、明るい話題も多く出てきているが、その足元はぜい弱な状態にある。これを持続的なものとしていくためには、インバウンド時代という新しいパラダイムに沿った、新しい戦略、取り組みが必要となってきている。各地、事業者の取り組みに期待したい。