

〈研究ノート〉

小規模宿泊業の資本のあり方に関する研究

井 門 隆 夫

A Study on the Capitalization of the Small Lodging Industry

IKADO Takao

要 旨

日本の小規模宿泊業の課題として低生産性が指摘されるが、小資本が個人根保証を前提に過大債務を抱える資本構造は、生産性向上の障壁のひとつとなっていると想定される。海外に目を向けると、自然環境や伝統文化を保全し、地域人口の維持や経済発展を目的とした「ローカルロッジ」の例がみられる。こうしたロッジの資本は、慈善財団や寄附といった私財がベースとなっていることが多い。寄附文化のない日本では、高齢者の個人金融資産が膨らむばかりで宿泊業の資本へと向く事例は少ない。一方で、補助金が疑似資本となるケースは多い。そこで、自治体と宿泊業、金融セクターが協働し、小規模宿泊業へと出資するコレクティブ・インパクト型宿泊業経営を提案したい。

Abstract

Low productivity has been pointed out as an issue for the small lodging industry in Japan, and it is assumed that one of the barriers to productivity improvement is the capital structure of the industry, in which small capital enterprises are overburdened with debt based on personal root guarantees. In foreign cases, there are examples of "local lodges" that aim to preserve the natural environment and traditional culture, maintain the local population, and promote economic development. The capital for these lodges is often based on private funds such as charitable foundations or donations. In Japan, where there is no culture of endowment, there are few cases where the personal financial assets of the elderly are directed to lodging business capital, as they only grow. On the other hand, there are many cases where subsidies become pseudo-capital. Therefore, we would like to propose a collective impact lodging business management in which

local governments, the lodging industry, and the financial sector collaborate to invest in small lodging businesses.

I はじめに

(1) 日本における小規模宿泊業経営の課題

旅館業に代表される日本の小規模宿泊業に関して、近年その低生産性を指摘されることが多く、地方人口の自然減や社会減の影響もあり人手不足も顕著となり、経済循環のハブとしてや人材プールとしての機能が弱まりつつある。その要因として、デジタル化が進展せず人手による作業から脱却できないこと（オペレーション要因）、より高付加価値な事業へのシフトの遅れ（マネジメント要因）、資本が小さく過剰債務を解消できず新規投資が進まない点（資本要因）、経済が成長していた時代の需要から新たな需要が開拓できていないこと（需要要因）が挙げられる。

業界の中で実際に課題視され、取り組みが行われているのは、主としてオペレーション要因対策であるが、効率的な作業へのシフトは言い方を変えれば慣れ親しんだ作業工程からの脱却であり、従業員目線からの新たな作業工程に対する拒否感が増しかねない。従業員の新陳代謝が図られることを隠れた目的とする場合もあるが、単純に従業員の離職が増加し、一層人手不足が助長されるおそれもある。

こうした小規模宿泊業経営において、いかに労働生産性を高め、人口減少時代において持続可能な産業として事業が再構築され、地方創生に資することができるのかというのが、本稿の問いである。とりわけ、小規模宿泊業のバランスシートの特徴として、小資本・過剰負債があり、新たな投資を行いたくともできずに、新需要の獲得や新事業へのシフト等に至らないことを考察すると、根本的な要因は資本のあり方ではないか。資本のあり方を見直すことで、小規模宿泊業の労働生産性の改善に寄与するだろうという点が本稿の仮説である。

(2) 小規模宿泊業の労働生産性の推移

日本の旅館業を振り返ると、大きく3つの転機があった。最初の転機は19世紀後期、庶民は講を組み、社寺参拝や湯治に出かけていたが、心身を癒すための湯治宿において一夜湯治が幕府により認められ、旅籠同様に一泊で宿泊できるようになったことである。これにより、全国の温泉地で社寺参拝の精進落とし等を兼ねた遊興化が進み、1泊2食の原型が誕生した。伊勢や大山など社寺のおひざ元である参拝地や大阪などの商都では食事付きが一般化したこともあり、温泉地を含めて旅館業は、宿泊のみならず食事提供で要員を抱えて料金を取る業態へと変化していった。その過程においては仲居等の従業員需要が増し、旅館は家業として家族的な集団を形成していく。また、需要は、人口の急増とともに参拝や湯治から余暇へとシフトしていく。

2回目の転機は、最初の転機からおおよそ150年後、70年代に金兌換制の廃止と変動相場制への移行に伴い、国債の発行が本格化し、とりわけ戦後特需に伸びた工業資本による輸出偏重型経

済からサービス経済へと移行していく過程で余暇需要が膨らんでいく時代にある。戦後生まれたベビーブーマー世代が社会に出るタイミングとも合致し、旅行会社がパック旅行や職場旅行を生み出し、旅行需要は右肩上がりに増加し、旅館への設備投資も増えていく。旅館業の最多軒数は1980年にピークを迎え、その後、軒数は減少するものの有名温泉地を中心に客室数が増加する旅館業大型化の時代を迎える。80年代後半から始まるバブル経済を見据えて金融機関の融資も積極化し、同時に負債も増えていった。

そして、3回目の転機が、バブル崩壊とそれに伴う日本企業の資本の国際化である。金融機関はBIS基準にのっとり自己資本率を高める必要性に迫られ、中小企業である旅館業の負債の一部も不良債権化していく。

その結果、宿泊業は、国際資本に支援を受けた企業が経営する大企業や、その後新たに不動産を証券化し外資を含めて資本を調達し大企業化していく企業群と、資本金5千万円未満の中小企業との労働生産性（従業員1人あたり付加価値）の差が93年を境に乖離していく。（図1）

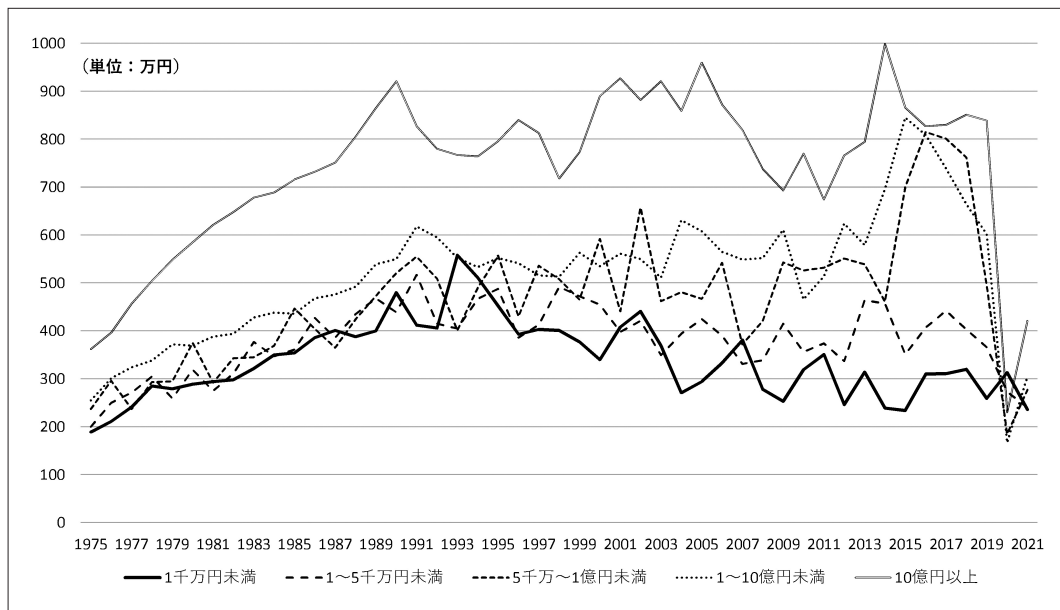


図1 資本規模別宿泊業の労働生産性推移

旅館業が中心と想定される資本金1千万円未満の小資本宿泊業に限ってみると、93年の労働生産性がピークとなる前、86年に自己資本比率マイナス、つまり債務超過に陥っており、バブル崩壊以前にすでに借入れ過多の傾向が見て取れる。営業利益率はプラスで推移していたことから、減価償却費を加えた償却前営業利益（GOP）もプラスで推移し、手元キャッシュフローが潤沢にあったと想定されることから積極投資を続けた結果だろう。

しかし、93年を境に債務超過は常態化し、97年頃から営業利益率もマイナスに落ち込んでいく。

2017年に一時的に自己資本率が改善されるのは、所有資産売却が進んだためである。(図2)

すなわち、小資本宿泊業においては、多くの事業者が金融支援なくしては経営が困難な状況に陥りつつある。また、その要因としては、投資ができずに単価競争に陥り、かつ1室あたり宿泊人数が低下し続けていたため、営業利益率が低下し続けていたことも挙げられる。言い換えれば、これまでの余暇需要に代わる新たな個人需要を見出し切れていなかったためとも言える。

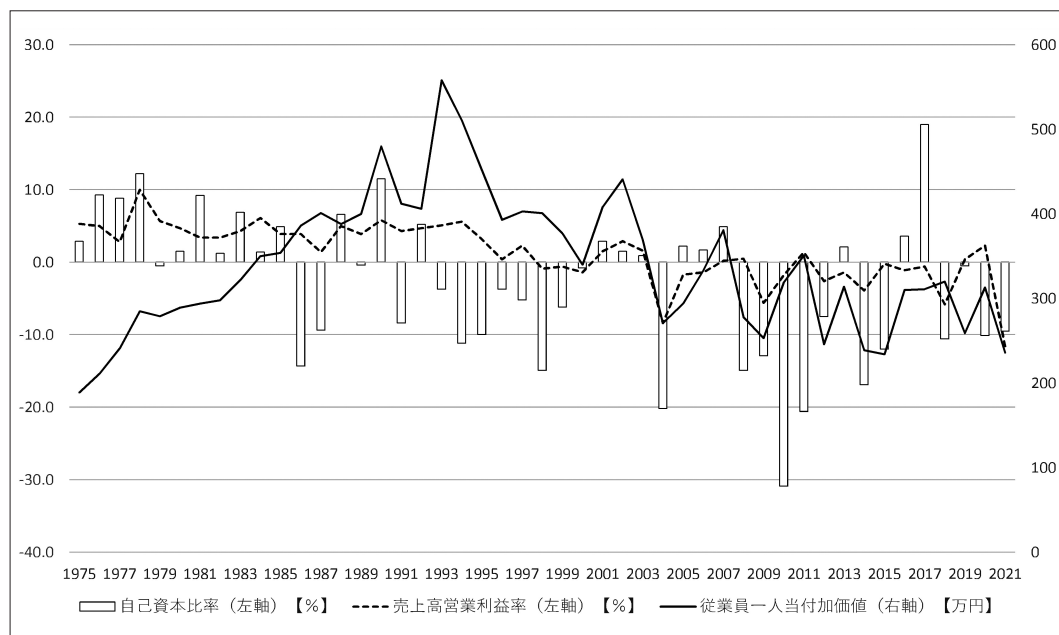


図2 小資本宿泊業の労働生産性及び自己資本比率、営業利益率

Ⅱ 小規模宿泊業の資本における課題と可能性

(1) 個人根保証制度の足かせ

また、債務超過に陥る要因として、小規模宿泊業は小資本ゆえ、負債が過大になるという点が挙げられる。小資本でもレバレッジが効く背景には、その担保力があるからに他ならない。しかし、不動産担保価値は下落しており、代わりに担保となっているのは経営者の個人金融資産である。民法には個人根保証制度があり、近年の民法改正に伴い、極度額の設定など経営者個人が法人債務の無限責任を負う個人根保証は緩和の方向にあるが、長きにわたり、小資本の中小企業の金融借入れの前提となってきた。そのため、法人は債務超過でも、経営者の個人資産が担保となる構造が、中小企業の労働生産性を低めてきたとも言える。従業員は軽自動車通勤していても、経営者は高級外車に乗っている光景などは、まさに法人は赤字でも、経営者はその保証のために蓄財しなくてはならない状況を表している。

もちろん、小資本の事業者でも借入れができる点では、個人根保証制度は機能してきた。しかし、現状では、新規投資を行う上で、個人根保証制度に代わる中小企業への支援の仕組みが求められる時代になっている、

(2) ファンドによる投資

そこで、負債を増やせない小規模宿泊業に対して、自己資本（補助金や私募債、劣後債等の疑似エクイティを含む）を増やすという策を考えていくことが求められる。もちろん、債券等の場合の想定利回りは金融借入れの利息額を超える可能性があり、現状の設備や事業のままでは投資を受けることは難しい。あくまで単価もしくは客室稼働率が改善される見込みを計画しなくてはならない。

また、不動産を対象とした官民ファンドや外資ファンドは数多く存在するが、事業の期待利益（インカムゲイン）に加えて将来の売却益（キャピタルゲイン）が求められ、結果として5年程度の短期で高い利回りの見込める都市部や有名観光地への投資に傾斜してしまう。事業価値はもちろん不動産投資価値がないと投資対象となりにくいのが現状である。その結果、特定地域に投資が集中し、オーバーツーリズムの遠因となっている。いかに過疎地域に投資を分散させるかが日本の課題である。

そうした中で、後継者のいる事業者を対象として、地方金融機関と組み有限責任組合員としてLP出資及び自らは無限責任組合員としてGP出資する事業承継ファンドも存在する。こうしたファンドは事業承継期における事業モデルの転換を見据えた設備投資を誘導する。あくまでインカムゲインの改善を期待し、5年程度で成長させ、得られた利益剰余金を原資として自社株買いを行い株主還元し、最終的には、経営者の買戻しを目指す。あるいは、買戻しが難しい場合は、地域企業へ事業譲渡（M&A）を行う。事業承継期の事業譲渡事例は海外の小規模事業者でも見られており後述する。しかし、こうしたファンドは数少なく、また宿泊業に限定はしておらず、労働生産性や資本生産性の低い宿泊業が対象となることは未だ多くない。

(3) 補助金による民間支援

新型コロナ対策として観光庁は2021～23年度にかけて「地域一体となった高付加価値化事業」として総額約3,000億円を主として地方宿泊業への補助事業を実施した。大規模な民間設備投資に対して補助事業を行うのは初めてであり、今後もないだろう。その効果検証は十分になされていないが、全国旅行支援とリベンジ需要も重なり、宿泊・飲食業は2022年度に法人所得を前年度比27.3%と大きく伸ばし、業種の中で最も大きな伸びを見せたことから少なからぬ効果があったと推察ができる。

同事業では、1軒につき最大1億円の補助（補助率2分の1または3分の2）を行ったが、資本金が1千万円未満の小規模法人が60%、1～5千万円未満の中小法人が34%を占める業界において、1軒1億円は事実上の疑似エクイティであり、固定資産を増やすことに貢献した。もちろん、資産を活用し収益につなげられたかどうかは事業者次第だが、目立った高付加価値改修と

して、2室を1室に広げ客室に露天風呂を設置する等して客単価を上げるものや、PMS（会計を一元化するProperty Management System）やスマートキー等省人化に向けたDX等がある。客室数を減らし、面積を広げることにより、稼働率と単価アップに寄与する。また、DXの取り組みは人手不足が常態化していく今後、必要不可欠な投資である。

本事業は、とりわけ不動産投資価値の低い過疎立地の多い小規模宿泊業の資本を増やす策として、補助金という疑似資本投資が有効であることを現実化したといえよう。

（４）海外過疎立地宿泊業の事例

地域一体となった高付加価値化事業は、地域への裨益を条件とした。ただし「裨益」の意味はやや表面的にとらえられ、周囲の景観に合わせた外装にする、玄関前にベンチを造るといった小粒の内容が多かったが、地方宿泊業は、地域のとりわけ女性の雇用プールになっていたり、木造家屋を残すことによりCo2の吸収効果を維持していたり、地域の食材を活用した郷土料理や伝統文化を守っていたり、地域経済循環や環境・文化の保全や裨益に少なからず関わっている。地域への裨益は外観だけではなく、様々な要素があると思われ、海外では、そうした裨益を目的として示し経営をする小規模宿泊業も存在する。

一例として、そうした地域の保全・保護や産業再生・地域活性化を目的として経営をしている世界の小規模宿泊業（ここではローカルロッジと仮称する）について、National Geographicが2015年～2020年の間、世界のユニークな小規模宿泊業を63軒集め紹介したUnique lodges of the worldがある。それらのロッジの投資主体に関してリサーチを試みた。（図3）

その結果、日本の小規模宿泊業のように個人資本のみで経営されているロッジは半数にも満たないことが推測された。

目立つのが篤志家の私財による慈善財団の資本がベースとなっているロッジである。例えば、#1シンタマニリゾートは、リゾート建築・ランドスケープデザインで著名な米国の建築家B.ベンズリーが設立したシンタマニ財団が出資をしている。財団の直接的活動として、自然環境の保護、中小企業への無利子融資、ホスピタリティ産業で働く人材育成も行っており、リゾートで働く人材を自ら養成をしている。1泊約15万円で3泊以上の宿泊が約束となっているが、滞在客をターゲットとし、稼働率を上げる工夫をしていることがわかる。

#14フォーゴアイランドインは、カナダ・フォーゴ島出身の事業家Z.コブがフォーゴ島の伝統漁業の再興を図り、島を活性化する目的で創設したショアファスト財団が出資し、アーティストの育成等も行っている。1泊約20万円だが、世界中から辺境の地へとセレブリティが集まってくる。

こうした欧米の個人財団の設立と運営はキリスト教精神に基づく計画寄附に基づく。日本には寄附文化が根付いておらず、高齢者の貯蓄は社会への寄附や遺贈とならず、金融資産の老々相続が問題視されている。資本が市中に還流されず、高齢者の貯蓄となっている点は貯蓄率の高さにも表れており、今後の高齢社会におけるリスクになる恐れが高い。高齢者の金融資産の貯蓄率は

年々増加し、60歳以上の金融資産は2022年には約1200兆円にものぼり、国債発行額を超え、資本の滞留が日本経済停滞の遠因になっていると考えられる。日本の高齢者の金融資産を社会資本として還流することが、日本の経済回復の重要なキーファクターである。

一方で、前橋市出身で株式会社ジンズを経営する田中仁氏は私財で田中仁財団を創設し、前橋市のまちづくりの一環として廃業旅館を取得し、白井屋ホテルとして再生したという例もある。必ずしも寄附行為や個人財団の設立による宿泊業への出資は、海外事例だけではなく、日本でも可能性があるといえよう。また、近年では、NOT A HOTELのように仮想通貨であるNFT（非代替性トークン）を活用し、会員制宿泊業における会員権に類似しているが不動産資産ではなく、金融資産として小規模宿泊業に共同出資する例も見られるようになってきた。

また、あらためてユニークロッジに目を向けると、#62ストルフィヨルドホテルは、ノルウェーのベンチャー企業、62° Nordにより経営されているが、同社は同地で設立された老舗ニット衣料メーカーデヴォルト社がリトアニアに移転する際、辺境の地に産業を残さなくてはならないと設立された。地域に残る複数のホテルや古民家を上質なロッジに改修し、体験型のアクティビティ付きで世界中から顧客を呼び寄せている。1泊約10万円から宿泊できる。

こうした異業種が小規模宿泊業（ローカルロッジ）を経営する日本の事例としては、石見銀山・大森町に本社を置くアパレルメーカー群言堂が経営する、古民家宿、他郷阿部家がある。宿はあくまで地域の一部であり、地域を体験することが宿泊目的となっている点で、ストルフィヨルドホテルと類似している。過疎立地の小規模宿泊業の資本のあり方として、個人資本に依存しない多様な視点が求められることがこうした事例からもわかる。

表1 National Geographic“Unique lodges of the world”一覧及び資本、経営主体

| ロッジ名 | 国・地域 | 資本 | 経営主体 |
|---|-------|--------------|--|
| 1 Bensley Collection Shinta Mani Wild | カンボジア | 慈善財団 | ShintaMani Foundation |
| 2 Sukau Rainforest Lodge | マレーシア | 慈善財団 | Borneo Eco Tours |
| 3 Three Camel Lodge | モンゴル | 慈善財団 | Nomadic Expeditions |
| 4 Topas Ecolodge | ベトナム | デンマーク企業（ODA） | Topas Explorer Group |
| 5 Twinkle Valley | 中国 | 不明 | 不明 |
| 6 Zhiwa Ling Heritage | ブータン | 地元個人 | Zhiwa Ling Hotel |
| 7 Likuliku Lagoon Resort | フィジー | 慈善財団 | AHURA RESORTS |
| 8 Lizard Island | 豪州 | 地元個人 | Delaware North |
| 9 Thala Beach Nature Reserve | 豪州 | 地元個人 | Thala Beach Nature Reserve |
| 10 The Havannah Vanuatu | バヌアツ | 豪州個人 | The Havannah Vanuatu |
| 11 Bentwood Inn | 米国 | 地元個人 | Bentwood Inn |
| 12 Churchill Wild Seal River Heritage Lodge | カナダ | 地元個人 | Churchill Wild |
| 13 Eagle Cottages at Gulf State Park | 米国 | 連邦政府（運営委託） | Valor Hospitality |
| 14 Fogo Island Inn | カナダ | 慈善財団 | Shorefast Foundation |
| 15 Lone Mountain Ranch | 米国 | 米国企業 | Auric Road Management |
| 16 Nimmo Bay Wilderness Resort | カナダ | 慈善財団 | MAGNIFICENT 7 LUXURY WILDERNESS LODGES IN CANADA |
| 17 Siwash Lake Wilderness Resort | カナダ | 米国企業 | DRAGONFLY RESORTS PRIVATE LIMITED |
| 18 The Lodge on Little St. Simons Island | 米国 | 地元個人 | STEWARDS OF THE GEORGIA COAST |
| 19 The Ranch at Laguna Beach | 米国 | 米国企業 | Laguna Beach Golf & Bungalow Village, LLC |
| 20 The Ranch at Rock Creek | 米国 | 慈善財団 | Granite County Medical Foundation |
| 21 Tutka Bay Lodge | 米国 | 地元個人 | Within The Wild Adventure Company |
| 22 Winterlake Lodge | 米国 | 慈善財団 | The Grassy Creek Foundation |
| 23 Isla Palenque Resort | パナマ | 個人投資家（運営委託） | The Cayuga Collection |
| 24 Finca Rosa Blanca | コスタリカ | 地元個人 | Finca Rosa Blanca Coffee Farm & Inn |
| 25 Copal Tree Lodge | ベリーズ | 個人投資家（運営委託） | Muy'Ono Resorts |

| | ロッジ名 | 国・地域 | 資本 | 経営主体 |
|----|--|-----------|-------------|--|
| 26 | Jicaró Island Lodge | ニカラグア | 個人投資家（運営委託） | The Cayuga Collection |
| 27 | Tiamo Resort | バハマ | フランス個人 | TIAMO RESORTS ONLY LTD |
| 28 | Petit St. Vincent Private Island Resort | セントビンセント | 米国企業 | Petit St Vincent - Private Island Resort |
| 29 | Pacuare Lodge | コスタリカ | 地元個人 | Boëna Wilderness Lodges |
| 30 | Lapa Rios Lodge | コスタリカ | 地元個人 | Boëna Wilderness Lodges |
| 31 | Finch Bay Galapagos Hotel | エクアドル | 地元個人 | FINCH BAY GALAPAGOS HOTEL |
| 32 | Inkaterra Hacienda Concepcion | ペルー | 地元企業 | Inkaterra |
| 33 | Inkaterra Hacienda Urubamba | ペルー | 地元企業 | Inkaterra |
| 34 | Inkaterra La Casona | ペルー | 地元企業 | Inkaterra |
| 35 | Inkaterra Machu Picchu Pueblo Hotel | ペルー | 地元企業 | Inkaterra |
| 36 | Mashpi Lodge | エクアドル | 地元個人 | Mashpi Ecuador |
| 37 | Tierra Atacama Hotel & Spa | チリ | 豪州企業 | Baillie Lodges |
| 38 | Tierra Chiloe Hotel & Spa | チリ | 豪州企業 | Baillie Lodges |
| 39 | Tierra Patagonia Hotel & Spa | チリ | 豪州企業 | Baillie Lodges |
| 40 | andBeyond Benguerra Island | モザンビーク | 南アフリカ企業 | &BEYOND |
| 41 | andBeyond Ngorongoro Crater Lodge | タンザニア | 南アフリカ企業 | &BEYOND |
| 42 | Bushmans Kloof Wilderness Reserve & Wellness Retreat | 南アフリカ | 英国企業 | The Red Carnation Hotel Collection |
| 43 | Duba Plains Camp | ボツワナ | 慈善財団 | Great Plains Conservation |
| 44 | Fregate Island Private | セーシェル | ドイツ企業 | Oetker Collection |
| 45 | Grootbos Private Nature Reserve | 南アフリカ | 地元個人 | Grootbos Private Nature Reserve |
| 46 | Jaci's Lodges | 南アフリカ | 地元個人 | Jaci's Lodges |
| 47 | Kasbah Du Toubkal | モロッコ | 地元個人 | Kasbah Du Toubkal |
| 48 | Mara Plains Camp | ケニア | 慈善財団 | Great Plains Conservation |
| 49 | ol Donyo Lodge | ケニア | 慈善財団 | Great Plains Conservation |
| 50 | Sabi Sabi Private Game Reserve | 南アフリカ | 地元個人 | Sabi Sabi Private Game Reserve |
| 51 | Sarara Camp | ケニア | 慈善財団 | The Sarara Foundation |
| 52 | Sundy Praia | サントメプリンシペ | 南アフリカ個人 | HBD Principe |
| 53 | The Bushcamp Company | ザンビア | 地元企業 | The Bushcamp Companytheconscioustravelfoundation |
| 54 | Tsara Komba Luxury Beach & Forest Lodge | マダガスカル | フランス企業 | Tsara Komba Lodge |
| 55 | Tswalu Kalahari | 南アフリカ | 英国個人 | Tswalu Kalahari |
| 56 | Zarafa Camp | ボツワナ | 慈善財団 | Great Plains Conservation |
| 57 | Aristi Mountain Resort & Villas | ギリシャ | 地元個人 | Aristi Mountain Resort & Villas |
| 58 | Ashford Castle | アイルランド | 英国企業 | Red Carnation Hotels |
| 59 | Borgo Pignano | イタリア | 英国個人 | Borgo Pignano |
| 60 | Hotel Husafell | アイスランド | 地元個人 | Hotel Husafell |
| 61 | Kapari Natural Resort | ギリシャ | 地元個人 | Kapari Natural Resort |
| 62 | Storffjord Hotel | ノルウェー | 地元企業 | 62° Nord |
| 63 | Susafa | イタリア | 地元個人 | Susafa |

Ⅲ 小規模宿泊業の資本のあり方に関する提案

（１）事業承継時における事業譲渡やM&Aの促進

さて、日本の小規模宿泊業の課題と、ローカルロッジを一例として海外の小規模宿泊業の資本のあり方を一部紹介してきた。今後、日本の債券法改正が進み、個人根保証制度に依存しない融資が広がりを見せるか、異業種や財団の寄付やODA、補助金等をエクイティもしくは疑似エクイティとする新たな資本のあり方が小規模宿泊業に導入されていくか、小規模宿泊業の労働生産性を高める上で、資本のあり方を再定義するとともに、出資を受ける上で事業性に加えて社会的インパクトを追求していくことが求められるといえよう。

タイには、ローカルロッジの先駆けとして、2名で創業した小規模なアドベンチャーツアー会社が、小規模宿泊業の事業譲渡を繰り返し受けながら、カンチャナブリーという、セカンダリーデスティネーションである観光地の少数民族（古代モン族）エリアを過疎に向かわせず、少数民族コミュニティと共存して雇用のもととして機能し、環境・文化を保全しながら事業拡大を行った

セレナータホテルズ&リゾート（以下、セレナータ社）の事例がある。

セレナータ社の実践することは、社会的インパクトの追求と労働生産性向上及び財務的リターンの同時実践である。同社の財務情報は入手できていないが、オーナーインタビューによると客室稼働率はいずれのホテル・ロッジも80%を超えるとのことで、一種の現物寄付といえる第三者からの事業譲渡を通じて、資本を増加させた事例であり、今後事業譲渡に関して旅館業営業許可を継続したまま名義変更が可能となった日本の過疎地域の宿泊業のM&Aにも応用できると考えている。

セレナータ社は、水上生活も行う地域民族のエリア内で、水上生活体験型のフローティングロッジを前オーナーのフランス人から事業譲渡を受けた時からその発展が始まっていく。River Kwai Jungle Raftsと名付けられた最初のロッジはいかだの上に木と竹で造られ、電気もなく、水は裏手に造られた少数民族コミュニティの井戸から供給される極めて原始的な宿泊施設である。また、古代モン族が従業員として働き、タイ国内で唯一、民族楽器で舞う民族舞踊を披露している。簡易な宿泊施設であるが、スペックではなく、地域との共存と水上生活という伝統的生活スタイルの体験というストーリー（ナラティブ）が宿泊目的となり、集客につながっている。宿泊料金は約18,000円程度とスペックに対して決して安い価格とは言えないためか、日本人宿泊者はほとんどいないという。

同社では、集客実績が付くにつれ、さらに事業譲渡を受ける機会につながり、利益剰余金と自己資本の増加に伴い、River Kwai Float Houseという自社直営の上質な水上ロッジ（1泊約3～4万円）の開業に結び付いていく。このロッジは高単価の同社の基幹ホテルとなり、またそれまで譲渡を受け運営を開始したロッジ同様、裏手に少数民族コミュニティを持ち、伝統文化保全と雇用確保の両立を果たしている。おそらく、セレナータ社がカンチャナブリー地域に進出しなければ、少数民族は都市へと向かった可能性が高かっただろう。

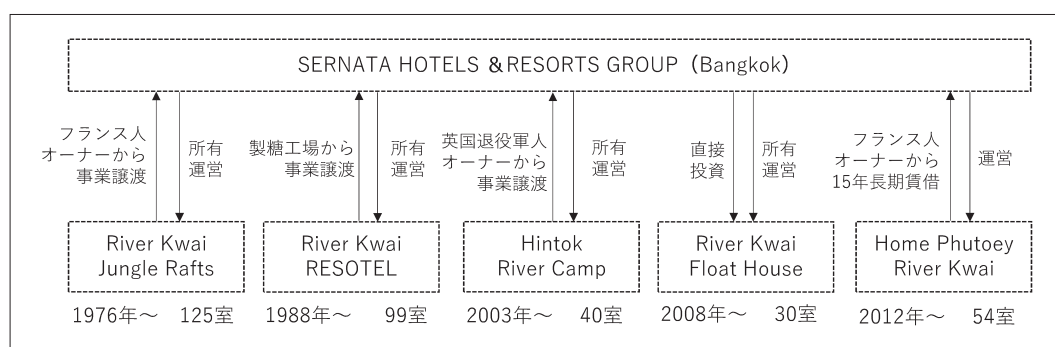


図3 SERENATA HOTELS & RESORTSの経営するカンチャナブリー地区のローカルロッジ

これまでの日本の宿泊業が歩んだ歴史は、都市定住者の余暇・レジャーの場としての発展であり、人口の自然増に依存してきた。しかし、人口の自然減が世界に先駆け始まった日本において、小規模宿泊業の果たす役割や資本のあり方は変化していくべきではないか。そのベンチマークと

して、海外のローカルロッジの事例を紹介した。

共通する点は、日本の旅館業のように、単一資本で個人所有の土地に建つ1軒の小規模宿泊業を専業として営むだけではなく、小規模宿泊業が地域の社会的資本となっている点である。そのために、篤志家や支援者の寄付や補助金、ファンドからの投資など第三者の出資を受けて自己資本を厚くし、産業再生・人口増加など、地域の発展を目指した長期的目線をもって地域経営をし、その経済循環のハブ施設として宿泊業が位置付けられている。

(2) 小規模宿泊業のホールディング会社化と求められるコレクティブ・インパクト

本稿の仮説は、資本のあり方を単一資本・私有財産型から、複数資本・社会的資本型へと変革を図ることにより、社会的インパクトが増し地域の存続や再生につながると同時に、共感する支援者型の顧客（宿のスペックではなく地域や宿のストーリーや体験価値を目的とする顧客）の滞在を通じて収益を確保し、労働生産性を高めていくというものであるが、まだ仮説を説明するに至るまでで検証がし切れていないとも言えない。その理由として、仮説検証に資する事例の発見・開発や伴走、観察ができていないためである。

筆者の想定する今後求められるであろう日本における地域の小規模宿泊業経営の現実的スキームが図4である。

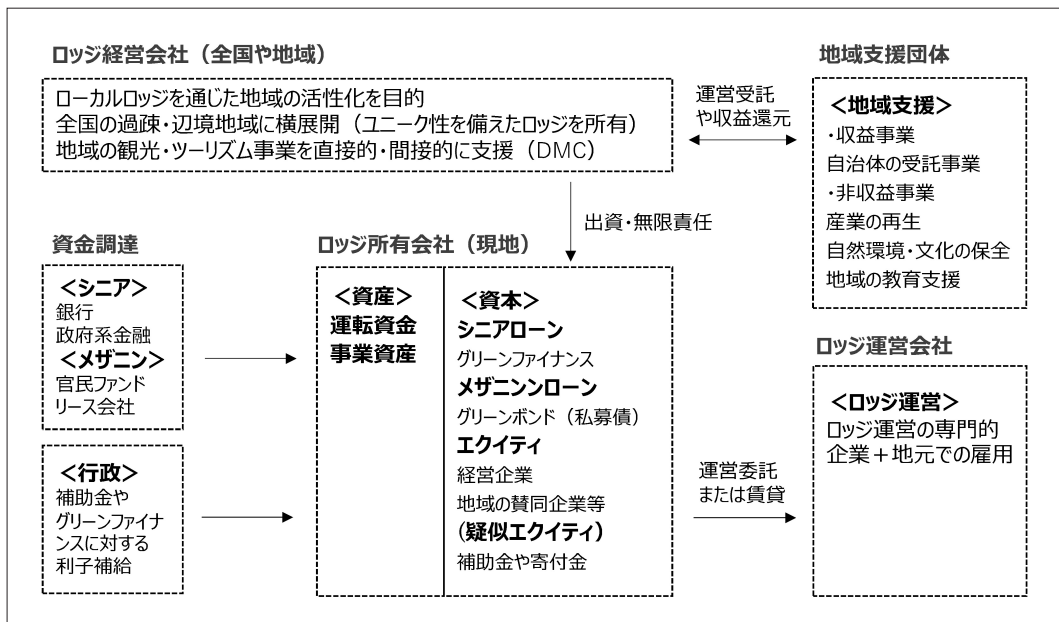


図4 小規模宿泊業に対する新たな資本注入によりホールディング化する事業モデル

ここでは小規模宿泊業を海外同様、環境や地域文化を保全し、過疎地の人口維持や還流を目指すローカルロッジとしてとして表現する。

こうしたロッジを経営する会社を全国または地域に設立し、個別のロッジごとにロッジ所有会

社と運営会社を準備する。資金提供は、地域の企業や金融機関に加えて、過疎地域の場合、過疎対策事業債や補助金など行政支援が必ず必要となる。その理由は、セカンダリーデスティネーションである過疎地域の地域ブランディングを育てていくには長い時間がかかり、ブランド観光地のように既存顧客を持つ外資系等のオペレーターを誘致し、初年度から高稼働を実現し短期間で投資回収していくのは困難であり、一定の支援者からの疑似エクイティがローカルロッジの場合の条件となると思われるためである。そうでなければ、すでに既存の宿泊業が進出しているはずである。

またロッジ経営会社（あるいは地域のロッジ所有会社）は各ロッジからの収益の一部をもとに財団法人等の地域支援団体を組成し、各地域の行政支援や産業の再生・教育の推進・自然や文化の保全などの活動に対する直接的支援を実践する。

こうした地域の多様なステークホルダーが関わり長期で地域を再生・活性化していくスキームは、コレクティブ・インパクトの概念で説明ができる。

コレクティブ・インパクトとは、「異なるセクターから集まったプレイヤーが特定の複雑な社会課題解決のために共通のアジェンダ（実行すべき目標と戦略）をもとに行うコミットメント」と定義され、カニアら（2011）によって提唱されて以後、様々な学術誌で取り上げられ、貧困問題の解消や気候変動、災害復興など多数の分野で研究・実装され、近年、国内でも地方創生の文脈において、人材育成や共創基盤の確立に向けた研究がなされている。しかし、宿泊業経営に焦点を当てた研究は数少ない。

今後、日本が抱えていく社会課題としては、地方の人口維持・還流であり、観光を通じた過疎解消である。これまで、こうした課題は自治体に移住行政等で担い、宿泊業等の民間企業や地域の協働が主役となることはなかった。しかし、前述したように海外の一部事例では、小規模宿泊業がサステナブル投資等による新たな資本を得て開発や改修を図り、行政や地域内外の異業種企業、財団等の組織や金融セクターと共通の目標に向けて協働することにより、地域の再生と宿泊業の経営力向上が同時に図られている例が見られる。

日本の行政は、過疎地域の課題解決に向けて、労働生産性の高い大資本の宿泊運営会社（例えば星野リゾート等）の誘致を目指そうとすることが多いが、観光資源がなく、不動産価値の低い過疎地域への投資はリスクやコストが高く、民間単独での開発は現実的ではない。一方で、財政難にあえぐ行政は公共投資を行うことも容易ではない。

そこで、異業種・異地域の企業や行政が出資を行い、資本を增強し、金融セクターの支援を得て比較的高単価の新たな小規模宿泊業を開発し、インバウンドの集客も図りながら滞在型観光を生み出し、利益創出と人口還流を目指すというコレクティブ・インパクトモデルが今後求められるようになるであろう。これにより、過疎地域に新たな経営モデルが創出されれば、インバウンドの地域分散や、地域への直接・間接の還元も図られる。

ただし、コレクティブ・インパクトの実装には、人口の維持・還流という社会課題に向けた共

通のアジェンダとともに、活動を支えるバックボーン組織や継続的なコミュニケーションが求められ、決して容易な活動とは言えない。

小規模宿泊業が、過疎化が進み人口減少に悩む地域の新しい経済循環を生み、人口還流を生むハブとして機能できるか。今後の資本のあり方にかかっている。

(いかど たかお・高崎経済大学地域政策学部非常勤講師／國學院大學観光まちづくり学部教授)

謝辞

本研究は、科学研究費助成事業（21K15457）の助成を受けたものである。

参考文献

- 井門隆夫（2022）『小規模旅館業の労働生産性と今後の展望』「地域政策研究24-3」高崎経済大学地域政策学会
- 深井甚三（2000）『江戸の宿-三都・街道宿泊事情』平凡社
- 財務総合政策研究所（2022）『法人企業統計調査（宿泊業）』
- 松本直人（2019）『地方創生ファンド』東洋経済新報社
- 日本経済新聞（2023年11月1日）『法人所得過去最高85兆円』
- 内閣府税制調査会（2015年11月13日）『経済社会の構造変化を踏まえた税制のあり方に関する論点整理』第1部資料22～23
- 日本経済新聞（2023年5月2日）『働く高齢者の貯蓄増加』
- National Geographic（2020）“Unique lodges of the world”
- J．カニアら（2023）『コレクティブ・インパクトの北極星はエクイティの実現である』『コレクティブ・インパクトの新潮流と社会実装』SSIR Japan