

宿泊産業活性化ビジネス戦略に関する  
調査検討委員会

報告書

平成18年7月

国土交通省

# 目次

---

## はじめに

### 1. 宿泊産業を取り巻く市場環境の変化

- (1) 国内の旅行需要の変化
- (2) 地域における滞在・体験メニューを提供するプレイヤーの多様化

### 2. 宿泊産業の活性化のためのビジネス戦略のあり方

- (1) 旅館・ホテルの事業再生
- (2) 旅館・ホテルにおける食事提供の様々なバリエーション
- (3) 新しい形態の宿泊サービスの創出
- (4) 地域との協力による取組み

### 3. 宿泊産業の活性化のためのビジネス戦略の実施のための留意点

- (1) 取組み内容の多様性、関係者の主体性の尊重
- (2) 地域の体制づくり
- (3) 助走局面での新たな観光商品の開発・提供面での支援
- (4) 顧客への効果的な情報発信

### 4. モデル事業の実施に向けた提言

### 5. 今後の検討課題

### 6. 参考資料

- (1) 委員名簿
- (2) 開催経緯

## はじめに

---

この検討委員会では、観光地の旅館・ホテルにおける泊食分離に関する議論を一つのきっかけとして、国内の旅行に対する顧客のニーズの変化や地域における滞在・体験メニューを提供するプレイヤーの多様化を踏まえた今後の宿泊産業のあり方全般について、幅広く検討を行ってきた。

宿泊産業を含む観光業は21世紀における日本のリーディング産業であると言われる。しかしながら、宿泊産業においても、他のあらゆる産業と同じように、顧客のニーズの変化に対応したビジネス戦略の立案と実施を怠れば、今後の国内の旅行市場において生き残っていけないことは言うまでもない。旅館・ホテルが市場環境の変化に的確に対応することにより、宿泊産業の活性化を図っていくことが、国内の旅行の活性化と地域の再生を通じた観光立国の実現のための前提条件となっている。

この報告書では、まず、宿泊産業を取り巻く市場環境がどのように変化してきているのか整理した上で、これに応じて、活性化を図っていくためにどのようなビジネス戦略を立てることが求められているのか、その方向性を示すこととする。その上で、ビジネス戦略の実施に当たって課題となる様々な制約要因を踏まえつつ、関係者の目線に立った取組み指針と留意点を示し、最後に、このような先進的な取り組みをモデル的に行い、地域の戦略的な取組みベスト・プラクティスとして紹介することにより、宿泊産業の活性化を全国に広げていくことについて提言を行うものである。

## 1. 宿泊産業を取り巻く市場環境の変化

---

### (1) 国内の旅行需要の変化

現在、国内旅行の約90%が個人旅行である。個人の旅行者は、日常生活の質的な向上や海外旅行経験の増加によって成熟化しており、従来の観光地における宿泊サービスの水準では満足しなくなっている。このことが、国民の日常生活が豊かになり余暇の過ごし方における旅行の潜在的な需要が大きくなっているにもかかわらず、国内の観光地がその需要に十分応えることができず、国内の宿泊旅行客数の推移が伸び悩んでいることに現れているのではないかと考えられる。

一方で、海外ばかりでなく北海道や沖縄、九州をはじめとする国内の destinations においても、個人による滞在型の旅行に対する関心が高まってきている。また、インターネット社会の急速な到来により、宿泊サービスなどの観光商品の予約をオンラインで行う割合が増加しており、これにより、顧客が自らの趣向に従い多様なオプションを選択することが容易になってきている。

これらのことから、次の二つの点で、旅行者が国内での旅行に求める潜在的な需要が従来に比べて高度になってきていると推察される。

#### 個人旅行者による需要の細分化

第一に、個人旅行が主流になったことに伴い、各人各様の一見わがままなニーズにも臨機応変に対応できるようなサービスの提供が求められるようになったことが挙げられる。個人の旅行者には、その時々気分や都合に合わせて、チェックイン・チェックアウトの時間や食事の献立、食事を取る時間帯などを選びたいという要求がある。特に、今後、長期滞在型の旅行が増えてくれば、宿泊サービスや食事サービスに対する選択肢の拡大に対する要請がさらに高まってくるものと考えられる。このため、従来型の旅館・ホテルで過ごす一泊二食付きのパッケージ商品だけでは、国内の旅行に対する大多数の個人旅行客の需要を十分に捉えることはできなくなっている。

このことを反映して、現在、旅行雑誌などで紹介されている観光商品を見ても、既にそのうちの少なくない割合が、食事の内容に関してある程度の自由度を持たせたものとなっているが、こうした動きをさらに推進していくことが求められている。特に、宿泊産業の側においては、自らの顧客ターゲット層を個人個人の多様な趣向に従い

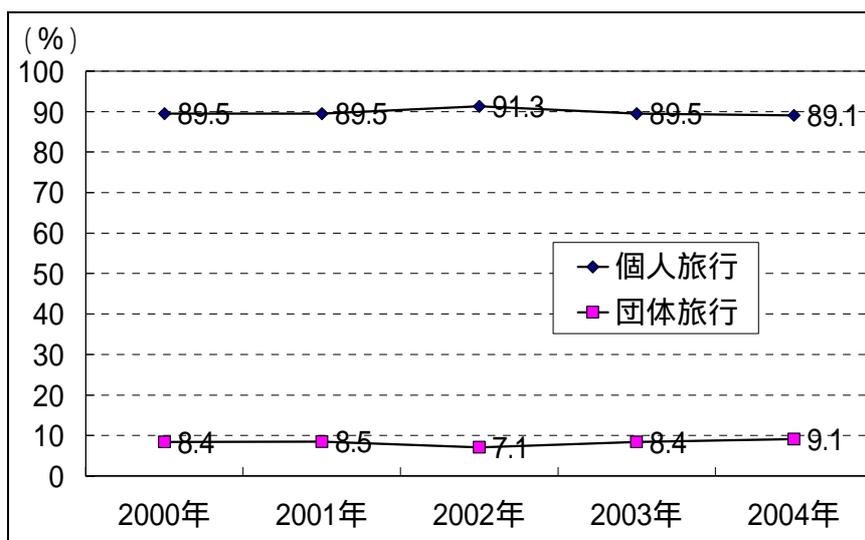
きめ細かくセグメント化し、各セグメントの需要に応えられるサービスの提供を行って  
いく着実な取組みが必要となっている。

### 滞在型や多様な体験メニューへの需要の増加

第二に、連泊以上の滞在型の旅行に耐えられるよう、観光地において、その地域  
に固有の観光資源を生かした滞在型や多様な体験メニューの提供が求められている  
ことが挙げられる。旅行者が地域の風土を深く味わい、その地域と深く関わり合うこ  
とが、これからの成熟した個人の旅行者にとって旅行需要、滞在需要を生み出すき  
っかけであり、こうした本格的な旅行体験を提供することができない観光地は、今後は  
せいぜい日帰り旅行の目的地か、旅行途中の通過点としてしか評価されなくなると考  
えられる。

個人の旅行者を満足させる本格的な旅行体験を提供するためには、地域が持つ  
様々な資源、例えば、固有の自然環境、第一次産業、生活文化の歴史などが、滞在  
する地域の町並みや周辺の自然景観、そこで提供される宿泊サービス、飲食サービ  
ス、物品販売や様々な体験活動の中に表現されていくことが求められている。宿泊  
サービスについて言えば、例えば、町家や古民家などを活用して、その地域固有の  
風土を体験できるような宿泊サービスや、地産の食材を生かした特色ある食事サー  
ビスを提供することが求められることになる。特に、旅行先での食事の内容は、従来  
のような一般的な会席料理だけでは顧客を満足させることができなくなっている。

図1 国内旅行における個人旅行・団体旅行<sup>( )</sup>のシェア



出典) 旅行者動向 2005((財)日本交通公社)

( )旅行者数ベース

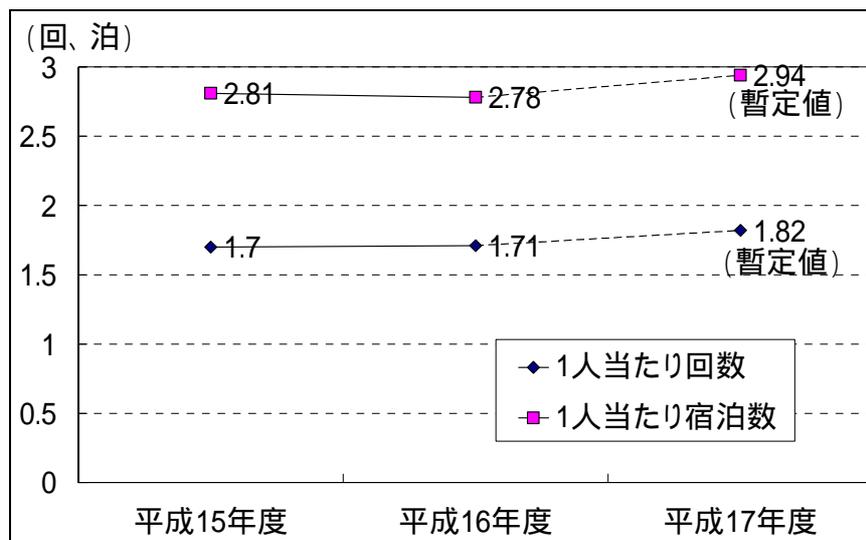
図2 余暇活動の潜在需要<sup>( )</sup>上位10種目

順位	種目	%
1	海外旅行	33.4
2	国内観光旅行(避暑、避寒、温泉など)	18.7
3	音楽会、コンサート	11.8
4	オートキャンプ	10.3
5	観劇(テレビは除く)	9.6
6	陶芸	9.0
7	スポーツ観戦(テレビは除く)	8.8
8	ピクニック、ハイキング、野外散歩	8.2
9	スキー	7.7
10	催し物、博覧会	7.1

出典)レジャー白書2005((財)社会経済生産性本部)

( )潜在需要 = 参加希望率 - 参加率

図3 国内宿泊観光旅行の回数及び宿泊数



出典)平成18年版観光白書(国土交通省)

## (2) 地域における滞在・体験メニューを提供するプレイヤーの多様化

個人旅行や滞在型の旅行への移行に伴い、旅行者が地域での滞在中に体験する内容は、旅館の館内で完結する宿泊や食事だけではなく、地域の一次産品を取り入れた食事や、農業・漁業などの第一次産業への就業体験、地場産業である陶芸や染め物の体験など、地域で提供される様々な体験メニューにまで多様化してきている。これに伴

い、地域において旅行者に対して提供される観光商品づくりを担うプレイヤーも、旅館・ホテルの経営者だけではなく、周辺の農業・漁業などの第一次産業の従事者、漆器や焼き物などの地場産業の従事者、観光関係のNPO法人などに広がってきている。

このため、宿泊産業の経営者においても、自らの旅館・ホテルでの単独の取組みにとどまらず、他のプレイヤーとの連携により、地域的な広がりを持った様々な滞在メニューを開発し、地域全体を顧客に対して売り込むという意識と姿勢を持つことが求められるようになってきている。

## 2. 宿泊産業の活性化のための事業戦略のあり方

---

このように成熟化した顧客による高度化した嗜好や要望に応えられるように宿泊施設が対応を行わなければ、国内の旅行市場の中で引き続き顧客を獲得し続け、生き残っていくことはできない。現に、1990年代以降、経営の悪化により廃業する旅館・ホテルが後を絶たない。現在、政府が進めているビジット・ジャパン・キャンペーンの受け皿となる訪日外国人観光客の受入れ体制を整えていく観点からも、市場環境の変化に対応した宿泊産業の事業戦略の立案と実施が急務となっている。

市場環境の変化に対応するためには、旅館・ホテルをはじめとする関係者が危機感を持って、顧客志向の視点に立つことにより、宿泊産業の経営を変えていかなければならない。具体的には、地域の他の宿泊施設や第一次産業、地場産業との関わりの中で、滞在型の旅行需要に対応できるようなサービスを提供できるように変わり、活性化していく必要がある。さらには、旅行会社においても、こうした新たな宿泊サービスに対応した旅行商品を販売することにより、国内の旅行市場の環境の変化に適応していく必要があると考えられる。

宿泊産業の活性化により、国内の旅行市場が活性化するとともに、訪日外国人観光客の受入れ体制が充実すること、さらには、地域の観光交流人口の拡大や宿泊産業と第一次産業、地場産業との連携を通じて、地域の活性化や地域の再生に資することが期待される。

これを踏まえ、これからの宿泊産業が目指すべきビジネス戦略の方向性について、(1) 旅館・ホテルの事業再生、(2) 旅館・ホテルにおける食事提供の様々なバリエーションの導入促進、(3) 町家・古民家の活用などによる新しい形態の宿泊サービスの創出、の3点に整理して示すこととしたい。

### (1) 旅館・ホテルの事業再生

現在、多くの旅館・ホテルが過去の設備投資に起因する過剰債務を負っており、新たな顧客のニーズに応えるための前向きな設備投資を行いたくとも、それが困難な状況にある。その結果、顧客のニーズに応えられず廃業・倒産した旅館・ホテルが周囲の景観を損ない、地域全体にまで悪影響を及ぼしているケースが各地に見られる。したがって、こうした過剰債務をかかえた旅館・ホテルについては、地域との連携による宿泊サービスの活性化に取り組んでいく上で、まず制約要因となっている過剰債務を解消しバランスシートを改善することが求められている。

このためには、まず、旅館・ホテルの事業及び財務に関する客観的な経営分析を行った上で、事業の再生が可能であると判断された場合には、地域の金融機関の協力を得て、債務の劣後債化、証券化等の手法を通じてバランスシートを改善することにより、過剰債務を解消するとともに、新規の資金借入れを行い前向きな設備投資を行っていくことが必要である。ただし、こうした金融支援を行うに当たっては、旅館・ホテルの事業悪化をまねいた経営責任についての議論を行うことが必要となる。

このような考え方に基づき、地方金融機関が地域内の複数の旅館・ホテルについて持株会社方式などにより金融支援を行い、再建計画の期限内の達成を条件として経営者による個別のホテル・旅館の買戻しを認めるなどの手法を用いた先進的な事業再生の取り組み事例が見られる。より多くの旅館・ホテルの経営者に対して事業再生への決断を促していく観点から、このような取り組みをさらに広げていくため、関係者による更なる推進方策の検討が求められている。特に、地域の旅館・ホテルがまとまって取り組むことにより、再生された旅館・ホテルが地域内の他の旅館・ホテルの経営を圧迫することを避けるとともに、単独の旅館・ホテルではできない合理化や連携した取り組みを行うことも可能となる。

旅館・ホテルの事業再生に取り組むに当たっては、経営評価、債務処理、事業再生後のオペレーションの各段階を通じて、一貫した戦略・方針に基づく取り組みがなされることが大切である。特に、事業再生後のオペレーションの段階では、泊食分離などの先進的な内容を含めた取り組みを進めていく必要があり、そのための専門家が指導にあたる体制の確立が求められている。

旅館・ホテルの事業再生が図られることにより、顧客ニーズの高度化に対応するための前向きな設備投資、具体的には例えば、4～5人程度の団体客による利用を前提とした大型の客室を、2人客向けの客室(ベッドのある和室や露天風呂付き客室など)に改装していくことや、長期滞在型の宿泊客に対応できる割安な客室の供給を増やしていくこと、また、例えばスパやリラクゼーション設備などの個人宿泊客をターゲットとした体験施設を整備していくことなどが可能となる。

## (2) 旅館・ホテルにおける食事提供の様々なバリエーション

食事の楽しみは、これからの国内の旅行における大きな要素である。旅館・ホテルでの食事は、他の旅館・ホテルだけではなく、都市の一流の飲食店で食事と競争しているが、その競争の中で、引き続き顧客を獲得していくためには、関係者が食事について真剣に考え、旅館・ホテルで提供される料理に対する一般的な期待感、つまり、品数だけは多くても画一的で自由度の低い会席料理というイメージを変える必要がある。

具体的には、旅館・ホテルと地域の農業・漁業関係者の連携を進めることにより、宿泊客に対して地域の旬の食材を生かした地産地消の料理を提供していくことが求められている。観光地での食事施設の経営は、都市の外食産業との競争において、食材の仕入れ条件や従業員配置の効率性などの点で不利な条件に立たされている。しかしながら、地場の新鮮な食材の提供、食事場所の豊かな自然環境、郷土の食文化を本場で提供するという特徴を生かすことができれば、都市では得られない魅力を提供することができる。

また、宿泊客の食事に関する多様な要求に応えるためには、旅館・ホテルにおいて、これまでの一泊二食型の商品提供に加え、様々な食事提供のバリエーションや部屋と食事の組み合わせのバリエーションを作っていくことにより、宿泊サービスの活性化を進めていくことが求められている。

このためには、必ずしも、厳密な意味での泊食分離、つまり食事サービスと宿泊サービスの提供の完全な分離が必要なわけではない。宿泊している旅館・ホテルで食事を提供する場合であっても、予約時に、客室タイプの選択と併せて食事のタイプを選べるような予約システムを作ることや、ミールクーポンや一泊朝食付き商品まで含めること、日替わりメニューの導入や食事の量の調節を可能にすること、また、朝寝坊ができるランチの提供や平日に仕事が終わってからチェックインして食べられる簡単な夜食の提供などにより、個々の顧客のニーズに合わせて食事の取り方の自由度を高めることができる。このような、泊食一体型の下での食事の自由度の拡大から、完全な泊食分離型による別の主体による宿泊サービスと食事サービスの提供までの間には、関係者の創意工夫次第で、様々なバリエーションがあり得る。

従来、泊食分離の有効性が認識されながらも、実際の実践が進んでこなかった背景として、泊食分離の実施のためには次に掲げるような様々な課題があることが指摘されている。

- 観光地の旅館・ホテルに宿泊する旅行者の大多数が、従来型の一泊二食付きの宿泊商品に慣れており、旅館・ホテルにおいて泊食分離型の宿泊商品を開発したとしても、それに見合う需要が見込めるかどうかの確信が持てないこと。
- 地域によっては、観光地内に適当な飲食施設がないため旅館・ホテルの外での食事の選択肢が提供できない場合もあり、複数の旅館・ホテルの間で宿泊客に対する食事提供を相互に行う必要があることなどから、個別の旅館・ホテルによる取り組みには限界があること。
- 旅館・ホテルにおいては、食事などの館内消費で利益が得られる構造となっており、宿泊サービスによる収入だけでは飲料部門を含めた既存設備の償却が困難であること。

- これまでの一泊二食付きの食事提供に慣れている旅館・ホテル内の調理部門の理解が求められること。

しかしながら、必ずしも完全な泊食分離にこだわるのではなく、関係者の創意工夫で食事提供の様々なバリエーションを広げていくとの考え方に立つことにより、次のように、旅館・ホテルの食事サービスを顧客のニーズに合ったものとしていくことが可能である。

### **様々な連泊スタイルへの対応**

食事提供のあり方にバリエーションを設け、宿泊客が自由に選ぶ楽しみ方を創造することにより、様々な連泊スタイルが生まれ、宿泊客や宿泊日数の増加が期待できる。例えば、金曜日の仕事が終わった後、夕食なしで夜に到着して宿泊できれば、現地で遊ぶ時間を多く持つことができる。また、宿泊と食事を分離することによって、例えば、日本食ばかりが続くと疲れるため、日本情緒のある宿に連泊しながら時々はフレンチやイタリアンなどを食べたいといった外国人旅行者などのニーズにも応えられるようになる。

### **滞在期間の長期化への対応**

食事の自由度が拡大することや、旅館外のいろいろな場所で食事ができるようになることにより、食事の内容に変化が生まれ、1軒の旅館・ホテルに長期にわたって連泊することもできるようになる。これにより、国内でも短期間の周遊型だけでなく、長期間の滞在型の旅行をすることができるようになり、旅行者の増加が期待される。

### **宿泊施設の食事のレベルアップ**

食事のあり方を見直すことや、宿泊と食事の分離を行うことは、地域内の他の宿泊施設や飲食店との競争原理を通じて、宿泊施設の食事のレベルアップにもつながる。一方では価格競争も予想されるが、地産地消やスローフードの美味しい食事での差別化を図ることや、強みを持った分野に経営資源を集中することにより付加価値を高め、生き残っていくことは可能である。

### **顧客に対する料金の内訳の明示**

現在、世の中の様々なサービスを見ても、すべての明細が出るのが普通である。海外旅行に慣れた顧客が増えてくると、従来のような一泊二食付きの一人当たり料金表示では納得してもらえなくなると考えられる。このためにも、宿泊サービスと食事サービスとに分けて料金を明示することは、顧客に対するサービスの適正化につながるものである。

### (3) 新しい形態の宿泊サービスの創出

近年、旅行者ニーズが多様化する中で、町家や古民家等に宿泊して、伝統的な生活空間でその土地ならではの生活を体験することを望む旅行者や、別荘等に宿泊して比較的長い期間その土地において滞在・体験することを望む旅行者が出てきている。こうした顧客のニーズに対応して、供給サイドにおいても、町家や古民家、ペンション・マンションを活用した宿泊サービスや各種の体験メニューの提供を新たなビジネスとして開拓しようとしている事業者や、これを地域活性化のための起爆剤にしようとしている自治体等が現れてきている。顧客の高度化したニーズに応え、国内の旅行の活性化を図る観点から、こうした動きを推進すべきである。

また、町家・古民家を活用した体験型の旅行商品の造成に当たっては、伝統的な日本文化を体験する商品を用意することが、訪日外客の接遇の向上の観点からも効果的であると考えられる。その際には、顧客の高い要求水準に応えられるだけの本格的な体験内容とすることが求められる。

### (4) 地域との協力による取組み

これまで述べたような食事のバリエーションの拡大や多様な滞在・体験メニューの提供は、地域において観光商品づくりを担うプレイヤーが第一次産業や地場産業の従事者や観光関係のNPO法人などに広がってきていることを踏まえ、地域の様々なプレイヤーとの連携と協働を通じて実施していく必要がある。

このように、地域ぐるみで宿泊産業の活性化に向けた取組みを行うことは、地域の一次産品の活用や地域の特色を生かした滞在・体験メニューの開発を通じて、宿泊サービスの地域性の向上につながる。さらに、宿泊客が食事などをきっかけとして地域内で出歩くことにより、飲食店、土産物屋、移動の交通手段などでの現地消費額も増えることが期待される。これにより、温泉街をはじめとする町並みのにぎわい創出や、観光地の活性化にもつながる効果が期待できる。

### 3. 宿泊産業のビジネス戦略の実施のための留意点

---

次に、2.(2)に掲げた旅館・ホテルにおける食事提供の様々なバリエーションの導入に取り組む場合を主に念頭に置いて、新たな顧客ニーズに対応するためのビジネス戦略に取り組むに当たっての指針及び留意点を示すこととする。

#### (1) 取組み内容の多様性、関係者の主体性の尊重

宿泊産業の活性化に向けた取組みの内容は、関係者が集まり議論する中で、地域ごとの実情や課題を踏まえて、関係者の創意工夫に基づきアイデアを出し合って決めていくべきものである。したがって、取組みの内容にはあらかじめ決まった型があるわけではなく、多様性や関係者の自主性・主体性が十分に尊重されなければ効果は上がらないものである。

例えば、地元の食材を利用したメニューの開発に当たっては、安定した供給量の確保が困難な場合も多いため、選択メニューとして提供すること(入荷量が少なければ他のメニューで代替できる)や、無料での甘味、間食として活用することも考えられる。北海道の旅館では、到着時のロビーや湯上がりスペースで特産のじゃがいもを蒸かして提供している。また、指宿の旅館では、さつまいもを焼き芋や甘味に加工して「おつき」として提供している。下呂温泉の旅館では、地場のトマトを風呂上がりにジュースとして提供している。これらは、農家から出荷できない変形品やサイズ不良品などの規格外品を活用したものである。

また、地産地消の田舎料理や取れたて野菜の提供に当たっては、食事場所の情景もそれにふさわしいもの、例えば、入り口に泥付き野菜が並んだ田舎屋や、野外での食事の雰囲気を出した食卓とすることも考えられる。お品書きに産地を表示するなどの情報提供により、顧客の期待感や安心感を高めることも考えられる。

観光商品の開発・提供に際しては、宿泊施設が宿泊サービスだけでなく、宿泊客や外部からの客を対象とした様々な体験メニュー(例えば、エステやプールなど)を商品開発し、提供することも効果的である。

また、新たな食事メニュー開発のための講師派遣も有効である。メニューの開発に当たっては、コース料理だけでなく、顧客の選択の幅を広げる一品料理を提供することが望ましい。

地域に残存している歴史のある町家や藁葺き農家の古民家などを活用して、宿泊客のニーズに対応できるように改装し、短期賃貸借契約により旅行者に提供することにより、新しい滞在型の旅行スタイルを提案することが期待される。このためには、歴史的な町並みや伝統的な田園風景などの地域の滞在魅力が保全されていること、また、複数の施設が再生・提供可能であることが求められる。

## (2) 地域の体制づくり

単独の旅館による取組みでは顧客への訴求力やメディアでの露出度に限界があり、また、地域内での食事の選択肢が増えない。このため、地域内の連携を通じて顧客への訴求効果を図ることが必要である。その際には、必ずしも地域内の関係者がフルメンバーで揃う必要はなく、まずは、例えば旅館3～5軒とレストラン1軒などで試行的に立ち上げることが現実的である。

地域の体制づくりのためには、地域の関係者が、行政を交えて徹底的に議論することがまず肝心である。その際、行政が音頭を取ることで、地域の関係者を巻き込むことも効果的である。

地域の体制づくりを進めることを通じて、それぞれの宿泊施設が自らの強みに基づき、観光地の中で担っていく役割を明確にしていくことが望ましい。このため、客室、食事、リラクゼーション機能などのすべてを館内に取り込むのではなく、強みを持った分野に経営資源を集中することを目指す。例えば、食事は自分の施設でなく他の旅館、飲食店などの外部施設を紹介する仕組みを作ること、館内の大浴場などのリラクス機能を重視することなどが考えられる。

地域の体制づくりに当たっては、地産地消などを通じて地域の第一次産業や地場産業と連携することがポイントとなる。地域の農業・漁業経営者との交流を深め、地場産品を活用した料理を開発することにより、食事に地場産品の新鮮さや安全性という価値を付加することが必要である。

地域の観光協会や旅館組合などが、会員のための組織ではなく来訪者のための組織として、地域のコンシェルジュ機能や観光商品づくりのコーディネート機能を発揮できるようになることが求められている。このためには、組織の自立化を通じて、地域の体制づくりを行っていく必要がある。

宿泊施設と観光地の間での人の交流を促進するため、旅館・ホテルのパブリック・スペースも観光地に開かれた仕様に改めていくことが望ましい。例えば、ラウンジにT

Vを置くことや、入口を広くすることにより、他の旅館・ホテルの宿泊客にとっての敷居を低くすることが考えられる。

近隣の旅館同士で食事を相互利用する方法も、宿泊単価を下げないで食事の自由度を高めるための現実的な手法として考えられる。この場合には、旅館ごとに食事の内容に特色を出すことが求められる。

### (3) 助走局面での新たな観光商品の開発・提供面での支援

地域ぐるみによる宿泊産業の活性化に向けた取組みの助走局面においては、単独の旅館・ホテルによる取組みでは困難なことであっても関係者が連携して取り組めば可能になるとの雰囲気醸成し、地域の関係者の連携を促していくため、地域ぐるみによる新しい観光商品の開発・提供について、行政が様々な形で側面支援を行うことが求められている。

### (4) 顧客への効果的な情報発信

泊食分離という新しい経営形態について、顧客の視点から分かりやすく表現するため、新たなネーミングによる周知を図る必要がある。このような分かりやすいネーミングの一例として、「そとめしプラン」、「湯どまりの宿」、「片どまりの宿」などが考えられる。

また、現地に着いてからでない希望にあった食事が見つかるかどうか分からないとの顧客側の不安を取り除くためには、グルメ情報誌や紹介パンフレットなどにより、周辺の食事情を事前に提供することが必要である。

顧客に対して地域の観光情報を効果的に提供するためには、宿泊施設のフロントが、館内の案内だけでなく、宿泊客の様々な観光活動を支援できるような地域コンシェルジュとなることが望ましい。さらには、インターネット社会の急速な到来を踏まえ、宿の周辺情報を含めた楽しみ方をインターネットを通じて顧客に効果的に提供していく必要がある。

宿泊サービスと食事サービスを別々に提供することによって、料金表示の方法を従来の「一人当たりの宿泊・食事込み料金」から、宿泊と食事の内訳を表示する形態を経て、段階的に、国際的な標準である「一室当たりの宿泊料金」へと変えていくことが期待される。

## 4. モデル事業の実施に向けた提言

---

### (1) 事業の目的

これまでも、宿泊産業の活性化に向けた取り組みを行っている事業者は多いが、いずれも断片的かつ個別的な取り組みに終わっているのが現状である。このため、この報告書において取りまとめた方向性を踏まえ、地域がまとまって行う戦略的な取り組みを支援することにより、具体的な成功事例をベスト・プラクティスとして取りまとめ、他の地域に紹介し、全国的に広がる宿泊産業の活性化のムーブメントを作っていくことを狙いとして、次のとおりモデル事業を実施することとする。

### (2) 事業の主体

地域の旅館・ホテル経営者、レストラン経営者、農家、旅行会社、旅行メディア、交通事業者、金融機関、観光協会、NPO団体、外部有識者、地方公共団体、地方運輸局その他の関係者が参加する協議会・コンソーシアム等(以下「協議会等」という。)を設置する。この協議会等が事業の応募の主体となるとともに、事業の実施に当たって中心的な役割を担うものとする。

### (3) 事業の内容

この報告書において示された宿泊産業の活性化のための取り組み指針及び留意点を踏まえて行われる、次のいずれかに該当する事業を対象とする。(メニュー例のうち、印を付したものは必須要件とする。)

#### 旅館事業の再生

(メニュー例)

地域内又は同一団体における複数の旅館が連携して、国内旅行者及び訪日外国人旅行者の新たなニーズ動向に対応した旅館事業の再生を図るため、経営診断及び資産分析を実施する。

- 債務の劣後債化・株式化等によるバランスシートの改善を行い、その成果を分析する。
- 顧客ニーズに対応するための新規の設備投資を行い、その成果を分析する。

## 旅館・ホテルにおける食事提供の様々なバリエーション

(メニュー例)

複数の宿泊施設が参加して、地域ぐるみでの泊食分離(様々なバリエーションを含む)を実施し、その効果及び問題点を検証する。

- 宿泊料金の設定方法を個人単位から部屋単位に変更する。
- 地産地消の取組み(契約栽培、安定した供給システム、料理メニュー開発、料理講習会の実施等)を行う。
- 地産地消推進型コミュニティビジネス(観光地内の空き店舗を利用した食ビジネスの新規事業化、屋台モデル事業、観光物産品の開発等)を行う。
- 浴場、食堂、シアター等の宿泊客による相互利用を行う。
- 着地型のオプションツアーの企画・募集などにより、昼間及び夜間の体験メニューを充実する。
- 旅行会社が部屋の買取り等により、これらの先進的な取組みを行う宿泊施設を重点的にあっせんする。

## 新しい形態の宿泊サービスの創出

(メニュー例)

旅行業者が地域の複数の主体からなる町家、古民家、農家、別荘等(以下「町家等」という。)を活用した宿泊施設又は短期賃貸施設の商品企画及び斡旋を行い、需要動向の分析と斡旋に係る留意点の検証を行う。

- 町家等の滞在者に対し、食事、リネン、掃除サービス等を提供する。
- 町家等を活用した着地型のオプションツアーの企画・募集などにより、昼間及び夜間の体験メニューを充実する。

### (4) 事業の実施

国土交通省は、事業の実施に必要なデータ収集、市場調査、計画作成、広報宣伝、効果測定等について、他の関係者との適切な役割分担の下で実施することとする。

### (5) 実施期間

平成18年度中とする。(ただし、関連する事業の実施期間はこれによらない。)

### (6) 事後評価

協議会等は、事業の実施期間の終了後に国土交通省が主催する成果発表会におい

て、当初計画した事業内容のうち、できたこととできなかったことを整理し、どのような実績と成果を上げることができたのか、また、その取組みを行う過程で、この報告書において指摘された様々な課題をいかに乗り越えたかについて、報告・発表するとともに、その内容を一般に公開することにより、他の地域や事業主体による今後の取組みの参考に資することとする。

## 5. 今後の検討課題

---

この検討委員会では主として時間的な制約から十分に議論することができなかったが、次に掲げる事項について、今後の宿泊産業の活性化に当たっての検討課題として指摘しておきたい。

### (1) 町家・古民家を活用した新たな宿泊サービスの旅行者による取扱いに関する諸課題の整理

現在は、旅行業法の中で、町家・古民家などの不動産施設を短期賃貸借の形態で提供するサービスをあっせん・仲介する業務が「旅行業務」として位置付けられておらず、ビジネスモデルとして確立されていないことから、旅行者はこうした施設のあっせん・仲介を行っていないところである。そのため、こうした不動産施設は、観光分野において十分に活用されているとは言えない状況にある。

このため、旅行業法、宅地建物取引業法など、関連法規の適用関係を整理しつつ、旅行者にこうした業務を行うことを認めるとともに、ビジネスモデルとして確立するための方策を探ることにより、旅行者によるこの分野への進出を促し、国内の旅行市場の活性化を図ることが求められている。

これについては、今後、本検討委員会の下に関係者からなるワーキング・グループを設置して検討を進めていくこととしたい。

### (2) 旅行会社による旅館・ホテルの客室の買取り等の促進

昨今、旅行会社による着地型旅行商品の造成の取組みの一環として、旅行会社が旅館・ホテルにおける一定の客室を買い取って自らの責任で旅行商品化し、顧客への販売を行う意欲的な取組みが見られるところである。旅館・ホテルの客室稼働率の向上を図る観点からも、従来の旅館・ホテルの客室販売のあり方を見直し、こうした先進的な取組みをさらに推進していくための方策の検討が求められている。

### (3) 宿泊施設による一定のオプションツアー企画の促進

旅館・ホテルの経営者による地域と連携した滞在型体験メニュー開発の一環として、宿泊客に対して宿泊サービスと組み合わせて販売・提供される様々なオプションツアー企画の取組みが進められることが望ましい。このため、第三種旅行業に関する規制緩和も検討されているところであるが、旅館・ホテルによるこうした取組みをさらに推進していくための課題の整理及び推進方策の検討が求められている。

#### **(4) 顧客の視点に立った宿泊施設の再分類**

現在の我が国における宿泊施設の旅館・ホテルの二つのカテゴリーへの分類は、必ずしも顧客の視点に立ったものとはなっていない。また、町家や古民家、ペンション、マンションなどを活用した新たな形態の宿泊サービスも位置付けられていない状況にある。こうした点を踏まえ、顧客の視点からみたサービス内容に対応した宿泊施設の再分類を行っていくことも、今後の検討課題である。

#### **(5) 地域の宿泊産業活性化の企画・調整を担う地域観光プロデューサーの活動支援**

地域において、宿泊施設や農業・漁業などの第一次産業の従事者、観光関係のNPO法人などの幅広い関係者が、滞在メニューの開発や地域全体を顧客に対して売り込んでいくための取組みを進めるに当たっては、こうした地域の取組みを企画・演出し、必要な調整や合意形成を図るとともに、その効果を地域全体に還元させるプロデューサーの活動が求められる。こうした地域観光プロデューサーの活動支援も、今後の検討課題である。

#### **(6) 宿泊産業を担う人材の育成**

宿泊産業は接客サービス業としての側面を持っており、従業員の教育やモチベーションの向上が重要な課題である。大学の教育課程の一環として旅館・ホテルでのインターン研修を行いながら単位を取得し、卒業後は旅館・ホテルに就職するなどの産学連携による人材育成方策についても検討する必要がある。

## 6. 参考資料

### (1) 委員名簿

松坂 健 (座長)	西武文理大学サービス経営学部教授
加納 望	日本政策投資銀行交通・生活部長
清水 慎一	株式会社ジェイ・ティー・ビー常務取締役
大西 雅之	阿寒湖温泉 あかん遊久の里鶴雅代表取締役社長
金井 啓修	有馬温泉 御所坊代表
高橋 征太郎	作並温泉 一の坊代表取締役社長
竹山 英夫	遠鉄観光開発株式会社取締役社長
井手 修身	アイデアパートナーズ株式会社代表取締役社長
梶浦 秀樹	株式会社庵(いおり)社長
玉沖 仁美	株式会社リクルートじゃらんリサーチセンター長
森谷 義博	株式会社日本ベストサポート専務取締役
岩佐 英美子	社団法人日本ホテル協会副参事
長嶋 秀孝	社団法人国際観光旅館連盟専務理事
中村 義宗	社団法人日本観光旅館連盟専務理事
若林 陽介	国土交通省総合政策局観光地域振興課長
石川 雄一	国土交通省総合政策局観光地域振興課観光地域活動支援室長

#### (事務局)

田口 芳郎	国土交通省総合政策局旅行振興課長補佐
高橋 徹	国土交通省総合政策局観光地域振興課長補佐
吉原 大司	国土交通省総合政策局観光地域振興課係長
大野 正人	財団法人日本交通公社研究調査部研究主幹
菅野 正洋	財団法人日本交通公社研究調査部研究員
井門 隆夫	株式会社ツーリズムマーケティング研究所主任研究員

(敬称略、順不同)

## (2) 開催経緯

平成18年3月13日 第1回検討委員会開催

- 本調査の進め方、重点課題及び検討の方向性について
- 観光地の宿泊産業を巡る課題と検討の方向性について

平成18年4月5日 第2回検討委員会開催

- 泊食分離を推進するための取組み策、支援策について
  - 泊食分離が進まなかった要因と推進のメリットについて
  - 泊食分離を進めるための取組み策、支援策について
  - 地域活性化からの取組みについて
  - 新業態開発、ベンチャー企業支援の取組みについて
  - いくつかのポイントとなる論点について

平成18年5月19日 第3回検討委員会開催

- 宿泊産業活性化のための提言及び実証実験について
  - 提言のアウトラインについて
  - 実証実験の進め方について
  - 今後のスケジュール、アウトプットについて

平成18年6月22日 第4回検討委員会開催

- 報告書取りまとめ