

## 第2回 宿舎事業を中心とした国立公園利用拠点の面的魅力向上検討会 議事要旨

1. 日 時：令和5年2月10日（金）09:30 - 12:30

2. 場 所：霞ヶ関ナレッジスクエア（オンライン会議併用）

3. 出席者：

（検討委員 ※50音順・敬称略）

大西 雅之（鶴雅ホールディングス株式会社 代表取締役）

加藤 久美（和歌山大学教授、武蔵野大学教授）

下村 彰男（國學院大學教授）

田中 明（高山市長）

友井 俊介（一般社団法人不動産協会リゾート事業委員会委員長、東急不動産株式会社ウェルネス事業ユニット ホテル・リゾート開発企画本部 執行役員本部長）

永原 聡子（Deneb株式会社 共同創業者・代表取締役、アトリエラパズ株式会社 代表取締役）

藤木 秀明（東洋大学大学院客員教授）

涌井 史郎（東京都市大学特別教授） 座長

（ゲストスピーカー ※敬称略）

星野 佳路（星野リゾート 代表）

ケン・チャン（ペイシャンスキャピタルグループ株式会社 代表取締役）

中尾 茂樹（積水ハウス株式会社 開発事業部トリップベース事業推進室長）

サンドバーグ・弘（株式会社 Kiraku 創業者・代表取締役）

（環境省）

奥田直久自然環境局長、松本啓朗大臣官房審議官、細川真宏総務課長、則久雅司国立公園課長、萩原辰男自然環境整備課長、岡野隆宏国立公園利用推進室長、他

（関係省庁等）

富田建蔵観光庁観光資源課長

## 4. 議事概要

### 1) 開会挨拶

○開会挨拶（奥田自然環境局長）

### 2) プレゼンテーション

#### (1) 永原委員プレゼンテーション・質疑応答

【藤木委員】

- ・ 私の専門である官民連携の観点からも興味深いお話だった。公募の条件として各国の政府部門がどのようなものを設定しているのかが分かると、今後のスキームの参考になるかと思った。

#### (2) 大西委員プレゼンテーション

#### (3) 星野氏プレゼンテーション・質疑応答

【藤木委員】

- ・ 長門市の事例では、地元の自治体がビジョンをまとめることが必要だったと思う。星野氏の立場から、ホスト自治体や環境省に求めるものはあるか。

【星野氏】

- ・ 環境省には、国立公園満喫プロジェクトを始めとした取組の中で保全と利用の両立の指針を示していただき、廃屋撤去等の事業も進めて頂いている。こういった取組が今後もきちんと進んでいくことが重要であると思う。今後改善が必要であると感じる点は、環境省の直轄地で開発を進める場合の官民の契約のあり方だ。過去に官民一体で開発が行われたが、現在は問題が生じている地域がある。その原因は民間への土地の貸し方を含めた契約内容にあり、サービスの質が低下している、または廃業して廃屋化しても事業者は建物を撤去できない、あるいは撤去できる余力はあるのに放置しているといった状況に対して、官側が強制力を伴った措置を取れていないことにある。官側が、必要な時には強力な措置を取れる契約体系にしなければいけない。駄目になったら強制的に退去させるということではなく、事業の質を評価し、質が低下していれば改善命令を出す、改善が見られない時には官側が契約解除でき、事業者には建物の解体撤去の義務が生じる契約を結んでおくことが必要。現在検討している開発が、30年、40年後にまた同じ失敗を繰り返さないよう進めていただければと思う。

(4) ケン・チャン氏プレゼンテーション

(5) 中尾氏プレゼンテーション・質疑応答

【涌井座長】

- ・ 貴社の岐阜県の案件は私も存じている。開業から1年以上が経過したが、地域との連携の面で課題や問題は生じているか。

【中尾氏】

- ・ 岐阜県の案件を含め、ブランド全体としては各施設で開業から1-2年が経過している。元々は東京オリンピックの後、インバウンドが増加するであろう時期に順次開業することを想定していたが、実際はコロナ禍により、インバウンドがゼロの状況で開業する形となった。これらの状況もあり、一部施設隣接の道の駅では営業時間の短縮などがあり、道の駅施設に食事の提供を頼っている施設については、ゲストへのサービスが行き届けられないところがあった。一方で、兵庫県などは、県内に4つの施設を開業することもあり県レベルで強力な支援をいただいている。今後またインバウンドは増加してくると思うので、行政と協力しサービスの向上をはかっていく。

【涌井座長】

- ・ 私が拝見している感覚としては、サービスとしては完全な輪になっておらず、食事はここでは取れない、温泉も入れないという形で、わざと欠けた個所を作っており、この部分のサービスは地域で充足してもらおう形になっているように見える。これは地域連携の形として興味深いと感じる。

(5) サンドバーグ氏プレゼンテーション

3) 論点及び意見交換

○事務局から資料3に基づき、説明

【涌井座長】

- ・ ここまでのプレゼンテーションと質疑応答を踏まえて私なりにまとめさせて頂くと、不動産として価値を築くためには、その地域の自然資源の価値をしっかりと位置づけ、そして宿泊事業者が地域全体のサステナブルを牽引することが必要であると感じた。
- ・ 地域としてサステナブルな形を作っていくことにより、新しい顧客を開拓し、どのように付加価値を付けていくかが重要である。宿泊施設は単に収益力を向上するだけでなく、郷土力といったものに着目し、宿泊施設として郷土力を発揮すること。その中で、国立公園における保護と利用のバランスを取っていくということが重要であると感じた。
- ・ 論点について、事務局から説明をお願いする。

○事務局から資料1に基づき、説明

【下村委員】

- ・ 論点①と②については関連していると考えている。論点①で高付加価値化におけるサステナビリティが挙げられているが、先ほど涌井座長からも指摘があったように、公園としての価値を持続するというだけでなく価値を創造するという考え方が必要である。観光資源の価値は、以前はア prioriに与えられるものと考えられてきたが、新しい時代には資源の価値は変わるものと認識され、国立公園自身も地域資源として価値共創するという考え方が大事ではないかと考えている。
- ・ そして論点①については保護と利用の好循環というキーワードもあるが、価値共創において必要なのは保護と利用が循環するための仕組みを作っていくこと。その循環は保護と利用だけで構成されるものではなく、その間に資源のモニタリングといった管理や、それらを地域と共有するプロセスも必要で、そういった要素を保護と利用の間に挟みながら循環を構成することが必要である。
- ・ そのような循環を回すためには、自主財源が地域にあった方がよい。DMO 等でも議論がされていると思うが、資源の状態や価値を把握するための調査や、それらを地域で共有するためには財源が必要であり、従来の予算のみできめ細かく対応することは難しい。地域自然資産法の活用や、事業者からのご協力を頂くなど、循環を回すための財源の部分も含めて、地域資源としての共創を進めるための仕組み全体を構築していくことが重要である。

【涌井座長】

- ・ 保護と利用の循環とサステナビリティを考えるにあたり、外すことができないのはモンリオール議定書に基づく 30by30 目標であり、国立公園はサステナビリティに対する貢献をしっかりと果たしていく必要がある。とりわけ重要なのは OECM といわれる保護地域を取り巻く地域の扱いであり、超広域的な視点で考える必要がある。国立公園園内の宿泊施設についても超広域的な視点がなければ、マーケットのニーズを吸引することはできない。母都市と国立公園との関係をしっかりと考え、こういったルートを想定するのかという観点を含めた上で、この国立公園の宿泊施設はどのような位置づけなのか、といった視点からあり方を考えていくべきである。

【星野氏】

- ・ 論点④について、対象地の選定には順序、段階があると思う。まずは環境省の直轄地であり、直轄地のうち今良くない状態で放置されている箇所をそのままにして、新しく作ることはやめるべきである。かつて宿泊施設にすると決めた場所は、現在の新しい観光市場に適應する内容に変革して再整備していくことが必要ではないか。
- ・ 2つ目は山小屋改革であり、現在の山小屋はインバウンドを始めとする現代の旅行者の質に合致していない。各山小屋の経営者がそれぞれ可能な範囲で頑張っていることは承知しているが、市場のニーズは変化しており、それに対応し、事業機会の希少性の割に貢献度は十分とは言えないと感じる。決してラグジュアリーである必要はないが、現代の個人旅行者が快適に過ごせる環境が必要である。そのためには、場合によっては一定の規模拡大も必要ではないか。
- ・ その上で3段階目として、新しい場所の開発が出てくる。その際には、新しく作ろうとする施設が20年後30年後に、万一質を低下させていたり、または破綻するなどのケースに、土地所有者が必要な対応を行えるような契約内容にする必要があると考えている。

#### 【田中委員】

- ・ 論点①に関して、広域連携の話題を提供したい。地方自治体は、どうしても自分のところだけを考えてしまう傾向があるが、中部山岳国立公園南部エリアでは、環境省中部山岳国立公園管理事務所のリーダーシップにより、北アルプスを挟んで岐阜長野両県と関係自治体、さらに地元関係団体が連携し松本高山 big bridge 構想に取り組んでいるように広域連携が重要である。白川郷など周辺の訪問先に向かうさらに広域的な拠点としても、高山市として、環境省のお力を借りより魅力的にできると感じている。
- ・ また、高付加価値化に関して、高山市ではこれまで修学旅行を受け入れてきたが、その背景にあるのは、子どもの頃に修学旅行で来ていただきこの地域の魅力を感じていただくことで、その後の様々な人生のライフステージにおいて、職場の同僚と、恋人と、自分の子と、子が独り立ちした後は夫婦同士で来ていただくことを想定している。様々なライフステージで訪れていただいたお客様に対してそれぞれの価値に応じた魅力を提供できることが必要だと思う。
- ・ 論点②に関して、地域とのパートナーシップについては、そもそも地域がパートナーシップを望んでいるのかどうか重要である。取組の中で地方自治体が先走ってしまう場合があるが、その場所に暮らしている方、その場所を風景として見ている方、自然資源を利用している方が望む取組になっているかという部分がカギである。そこが合致していないと取組は進まない。また、取組を地域の中に落とし込んで進めていく作業を誰がやるのかという役割分担も重要である。
- ・ 論点③に関して、自治体の長としては災害を一番気にしている。中部山岳国立公園南部地域には活火山である焼岳があり、常に噴火のリスクがあるが、例えば災害が起きた時に、一時的にシェルターとしても提供できるような施設整備など、お客様の安心・安全の確保という点で付加価値となると考えている。

#### 【観光庁 富田課長】

- ・ 2点コメントと、1点質問を申し上げたい。
- ・ まず、観光庁として地方誘客の促進を重視しており、その点で満喫プロジェクトには期待を寄せている。満喫プロジェクトの対象公園それぞれ1か所程度は、こういった検討が進められることを期

待したい。

- ・ 宿泊施設の所有・運営の形態の在り方については、国交省では空港の運営等についてコンセッション方式を導入した事例がある。参考になればと思う。
- ・ ケン・チャン氏、サンドバーグ氏への質問となるが、運用する資産のポートフォリオの見直しは何年に一度くらい行われるのか。お考えを伺いたい。

#### 【ケン・チャン氏】

- ・ ポートフォリオについては人により考え方は異なるが、ファンドとしては10年程度で、その後も2号ファンド、3号ファンドを継続的に運用していく形となるので、10年+10年さらに10年ごとの継続という形になる。
- ・ 日本国内での資金調達については、地銀などにも応援いただいている。海外だけでなく、国内の資金もあわせて投資するという点が特徴である。富裕層などは長期の投資を好む傾向があり、観光地への投資に慣れた層はウィスラーなどへ投資している。日本における長期の投資は、そういった顧客の需要にもかなうものと考えている。

#### 【サンドバーグ氏】

- ・ 投資設計においてはどのようなリスクを取り、どのようなリターンを還元できるのかを設計する。不動産パートナーシップで考えるとリスクの選択肢は2つあり、1つは開発リスク、もう1つは施設の安定運営に対するリスクである。同じ不動産でも倉庫のような物件への投資とは異なり、宿泊施設は季節性やコロナのような、安定運営に対するリスクもある。運営上のリスクを取ることを好む投資家と、不動産としてのリスクを取ることを好む投資家がいるので、どちらを望むのかの見極めは重要である。
- ・ 銀行については、ホテルが建っていて運営が安定していれば喜んで融資するが、原野の状態では融資しない。道筋が見えている案件には融資が出るので、建築計画があり開発許可が降りている、といった具体的な姿が見えている状態まで、いかに持っていくかという点は重要である。インフラはどうするのか、浄化槽はどうするのかといった点は、特にアジア圏の投資家の視線は厳しいので、そこは当社としてしっかりと説明する。
- ・ 不動産への投資については、当社としては施設の完成後は不動産を売却していただいても良いが、持ち続けていただき長期に渡ってお付き合いいただくというオプションも提示する。

#### 【涌井座長】

- ・ 投資においては、行政上の手続が時間的にワンストップで済むことが、非常に重要であるという観点からのご発言であったかと思う。
- ・ 真珠を作るときに最初に核となる粒を入れるような形で、最初に公的な投資が入ることは、その後の資金調達において有効か。

#### 【ケン・チャン氏】

- ・ 公的な投資は歓迎である。ファンド投資家を入れることについては、東芝への融資案件に見られるように、日本の上場企業は大丈夫かという議論にもなりうるので、投資チームとしては管理するこ

とも含めて、長く次世代まで持っていけるようにしている。

#### 【涌井座長】

- ・ 私が承知しているところでは、DMC がこれはやるべきだと言えば、銀行などの投資もついてくると聞くことがある。そういった枠組みも今後は必要かもしれない。

#### 【加藤委員】

- ・ 論点①と②が、すなわち論点③につながると思う。
- ・ 論点①について、国立公園は保全という一致したビジョンが根底にあることが一番の魅力と考えている。高山市長からも指摘があったように、保全というビジョンに基づき広域的に連携していけることが非常に重要な点と思う。公園であるので、皆のためにあるものという点が前提になると思うが、来訪者や事業者、地域の人も含め、ウェルネスやウェルビーイングという点で全員が利益を得ていく、またその中で全員が責任を負うという点が、国立公園の特徴であると思う。
- ・ 見えない価値をいかに見せるか、いかに大切にしていくかという点も重要である。文化的な価値やサステナビリティ、伝統工芸や産業、伝統的な精神性 などが、魅力として外からも見られていると思う。
- ・ やはり危機管理は重要であり、国立公園はアドベンチャー的なアクティビティも多くなると思うが、それらをいかに安全に、かつ保全の視点を持って楽しめるかということは重要である。山小屋のような危機管理上の施設は個人の熱意で維持されているので、そういった関係者との連携も必要である。
- ・ オフセットについてはエネルギー等の点でどの程度地域に貢献しているのかという点も重要であると思うが、それはカーボンオフセットのみに限らず、国立公園がどのように地域に貢献しているのか、地域への貢献度合いを積極的に見せていくことも重要であると感じた。

#### 【友井委員】

- ・ 開発における課題の一つに広域連携があり、地域をまたぐと、各自治体の考え方や、県と国との考え方の違いがある。こういった形で取りまとめていくのかという方向性が定まっていないと、議論をしても、どこに向けて結論を出していけばいいのかというところが難しくなる。
- ・ また、既存の住宅地の住民がまったく関心をもたないような開発をしてもうまくいかない。
- ・ 大きな枠組み、座組のようなものをあらかじめ決められるガイドラインやKPIによって、ベクトルを合わせた上で企業にも参加いただくような形はいいかと思う。企業としてもその地域の仕事が単体の案件で終わるとは思っておらず、地方創生の中で地域連携に対するマインドは公的セクターと大きく変わらない。そういった所をサポート頂ける仕組みがあると良いと思う。

#### 【涌井座長】

- ・ 私の経験では、展望の良い場所は分水嶺の真ん中、自治体の境界線上にあることが多い。宿泊施設がそういった場所にあり、敷地が複数の自治体にまたがると、税金が支払われる自治体が自明とはならず、市町村にとってどこに税収が落ちるかも重要な問題となる。一定期間ごとにレジの位置を変えて両方の自治体に税収が入るようにした、といった話を聞いたこともある。

#### 【藤木委員】

- ・ 星野氏からも指摘があったが、過去の失敗を繰り返すことのないように、事業がうまくいかなかった場合の後始末について、事前に検討した上で事業を進めていくべきである。広い意味での官民パートナーシップ、PFI として、事業がうまく行かなかったときにどうするかを事前に想定した上で公募するなどの措置が必要。事業の成功確率を高めるという観点では、地域側の体制を整えることも重要であると思われる。
- ・ 観光庁からも質問があった投資期間については、息の長い取組になるので、魅力を高め開発する段階と、安定的に運営し魅力を維持していく段階では、プレイヤーが異なると感じた。そういったプレイヤー間の引き渡しや、最終的には地域に渡していくといったプロセスも見込んだ上で考えていくべきではないか。

#### 【サンドバーグ氏】

- ・ 宿泊施設への投資でも、不動産ファイナンスとプロジェクトファイナンスでは性質が異なるので、その点について述べたい。
- ・ プロジェクトファイナンスについては、例えば 30 年前に建てた旅館が廃屋になっており、事業会社は生きているが、解体撤去費用を嫌がって何もしないといた状況は生じ得る。こうした廃墟を強制的に壊すわけにもいかないが、ここが日本の難しいところだと思っている。30 年、40 年前の施設を解体したくないので放っておく人に対して何もできない。
- ・ 一方で不動産ファイナンスについては、例えばノンリコースローン等では、施設の RevPAR など指標となる数値が一定のトリガーに当たった場合に、銀行や投資家は資金保全のため、不動産を別の投資家に売るように申し入れる。売却の条件が契約により事前に決まっているので、金融からは物件を売るように言える。そのような物件を、我々のような会社買って再生するのは良い循環である。事業会社が行う再生と、不動産ファイナンスとして行う開発、2 つの手法を想定しておくべきであると思う。

#### 【下村委員】

- ・ 本日のご発言や議論をうかがっていると、事業者の方々の国立公園に対する考え方が大きく変わってきたことを強く実感する。
- ・ 事業者を含めたさまざまな関係者の力を束ねて、国立公園の利用についてどのように取り組んでいくのかということについて、環境省としてしっかりビジョンを作っていただくことが必要。保護に関してはそういったビジョンがあったが、利用についてはこれまで周遊型のビジョンしかなく、土地の利用ポテンシャルに応じたビジョンが十分に検討されてこなかったと認識している。むしろ、地域と切り離されたアイランド型の保護計画が中心であったと思う。地域と連携し、外部の資本をどのように取り込んでいくかという点について、明確なビジョンが醸成されていないのではないかと、長年のお付き合いの中で感じているところである。
- ・ 論点②とも関わるが、地域資源の価値共創を進めていくために、環境省として、それぞれの国立公園、そしてその中の宿泊拠点、宿泊施設に対しての性格付けができるプランを持ってほしい。また、パートナーシップを組んでいくためには、関係者がイメージを共有する段階が必要であり、そのた

めに統一的なビジョンは必要である。環境省としての利用の全体像、それらの適地の検索、宿泊施設の位置づけなど、こういったものがふさわしいのか、将来像を示すことが重要である。

#### 【大西委員】

- ・ 第1回検討会でも申し上げたが、コロナ禍で地域は大きく疲弊した。
- ・ 地域が活性化して初めて環境が守れるということを、環境省はまずしっかりと認識してほしい。サステナビリティという点では、地域は活性化して初めて持続できる。地域内の個々の商店やガイドが、しっかりと生きていける環境を作って行きたい。
- ・ 既存観光地の再生事業に係る観光庁の補助事業は、当初は旅館だけが大きな額を受けることができた設計だったが、観光業界として、旅館だけが良くなっても地域が良くなることはないをお願いをしたこともあり、商店等も当初の500万円から、2000万円上限まで補助枠を拡大いただいた。
- ・ 既存のあり方が時代に合わなくなっている中で、地域や業界を生まれ変わらせていくには外部資本に頼らざるを得ないとの声も聞こえるが、決してそれだけではないと考えている。本日お越し頂いたゲストスピーカー各位のように考えていただける資本であれば良いが、実態としてはファンドに買われて5年で売られてしまう施設や、観光協会にも入らない非協力的な資本が施設を取得するようなケースも発生している。そういったリスクがあることを前提に、環境省としては経済安保とまでは言わないにしても、適切な対応が可能な形を想定してほしい。
- ・ 対象地の選定について、国立公園は自然のなかにあるので、自然の滞在型の地域を選定すべき。これからは周遊型では難しい。また、環境省が関わる中でしっかりとしたビジョンやストーリーを持つ地域を選定することが必要。アドベンチャートラベルの大会でスウェーデンを訪問した際に、絶滅危惧種を救うための自然動物園を巡り、スウェーデンの中だけでなく国外にも種保全のための仕組みを輸出する等の取組があった。

#### 【涌井座長】

- ・ 論点④が柱になるが、座長としての責任も踏まえて発言したい。
- ・ 第一に、各地の国立公園に地域協議会が設置されてきたが、実態として協議会が機能しているところと、そうではないところがある。保護と利用の循環という観点からは、協議会の活性化は不可欠である。
- ・ 第二に、平面的にどこを対象地にするのかということではなく、さまざまな性格に応じた対象地を選定するのが良いのではないかと。希少な自然資源に対して縦深的に切り込み規模はあまり大きくしない拠点、地域との連携のなかで独自の取組を進める拠点といったように、性格別に対象地を検討することが必要と思う。その結果として、様々なケースを議論できるようになるとよい。
- ・ 1937年に国際観光振興法ができ、今日のクラシックホテルができているが、それらは今でも大きな価値を保持している。そういったプロセスについて、今改めて学び直す必要もあるのではないかと考えた。

#### 【星野氏】

- ・ 投資家にとっては、リターンの高さが重要。大西委員ご指摘のように、地元からすると望ましくないと感じるファンドや資本の手に渡ってしまうこともあるかもしれないが、バブル経済時またはそ



れ以前の開発の結果、廃屋になり撤去されずに困っている今の問題は外資でもファンドでもなく国内の資本であった。お金であることに変わりはなく、それが誰であろうと地方に投資を呼び込むことが重要であり、過去の問題から学び、契約としてまたは制度的に問題を繰り返さないルールを設定することが重要であるとする。

- ・ クラシックホテルの話題が出たが、国際観光ホテル整備法について、目的は今でも重要であるが、内容は随分と前に制度が出来ており、アップデートされていない。日本の宿泊施設に係る制度をどのようにアップデートすべきか、観光庁を含めてご検討いただきたい。

#### 【永原委員】

- ・ 環境省、観光庁とも大きな予算を持っているが、懸念している点は、国がタッチする領域と民間に任せる領域との境界がグレーになっていることである。ルールメイキングの部分をしっかり行った上で、行政が行うべき部分と民間が行うべき部分を切り分けて進めていくべきであると思う。
- ・ 今回のプレゼンテーションの中で、民間事業者側のリスクとして、行政担当者の意見によって判断が異なるために、担当者の異動に伴う変更によって開発期間が伸びる、といったものがあった。自治体の所有地を活用する事業の公募などを見ると、手探りでやっているような印象を受けることがある。公有地活用の分野については、国の持っている知見を自治体にもシェアすべきではないか。
- ・ 地域選定については、まずは1箇所、きちんと成功させることが重要であると思う。きちんとルールを作って成功させれば、おのずと広がっていくのではないか。

#### 【田中委員】

- ・ ビジョン等に関連して、環境省が指針をしっかりと示すことは大切だが、一方で国側がカチッと方針を決めすぎると、自治体は本来持っている価値を変えてまでそれに合わせてしまうような傾向がある。固有の風土や文化などの魅力は地方によって大きく異なるので、そういった地域性を尊重できるような枠組みとしていただければと思う。

#### 【加藤委員】

- ・ 選定地について、環境省は省としてのビジョンに沿ったステップを設定した上で、各ステップに応じた評価基準をしっかりと考えておくことが必要である。

#### 4) その他

- 事務局から事務連絡
- 閉会挨拶（松本審議官）

以上