

国立公園の宿舎事業のあり方について（案）

基本的な考え方

- ・ 人の暮らしと共にある日本の国立公園を世界中の旅行者を惹きつける魅力的な観光資源として提供し、**自然との共生のモデルを世界に示す**
- ・ 国立公園の豊かな自然を保全しながら地域の観光資源として積極的に活用し、地域の活性化を図るとともに、得られた利益を保全に還元する**保護と利用の好循環を実現することにより国立公園の資源管理を充実させる**
- ・ 上記の観点から国立公園の宿舎事業のあり方を示し、今後の対応策について検討する

保護と利用の好循環による資源管理の充実のイメージ





国立公園の宿舎事業のあり方について（案）

1. 国立公園の宿舎事業が目指す方向性
2. 自然を満喫する世界水準の上質な宿泊施設の誘致
3. 既存エリア・施設の再生・上質化
 - （1） 集団施設地区等の再生
 - （2） 新たな廃屋化の防止
 - （3） 多角化する経営手法への対応



1. 国立公園の宿舎事業が目指す方向性

国立公園と宿舎事業の歴史的背景

- ・ 国際観光ホテル、国民休暇村など、国立公園の宿舎事業は**1960年代までは時代のニーズに合わせて、国が政策的に設置を促進してきた**
- ・ 1970年代以降は自然公園法による規制が**民間の旺盛な開発圧力を抑制**し、過剰な自然破壊に対する一定のブレーキの役割を果たした
- ・ 1990年代以降バブルが崩壊し、景気の低迷から多くの地方の観光地の衰退が始まり、**商店街や宿舎の廃屋が顕在化**
- ・ 近年、**訪日外国人の急増など、国立公園の利用者が多様化**し、現在のニーズに合った国立公園の利用計画が必要となっている

国際観光振興政策 1930年代～	戦争-連合軍占領下 1940年代～	高度経済成長期 1950年代～	開発と保護の対立 1970年代～	バブル崩壊後 1990年代～	人口減少社会 2000年代後半～
<ul style="list-style-type: none"> ・ 外貨獲得のため、政府が国際観光振興政策を推進 ・ 国立公園法制定（保護と利用に並んで外貨獲得が提案理由） ・ 国際観光ホテルの整備が国立公園内を中心に展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦争が本格化し、国際観光振興が頓挫 ・ 国立公園は国民の体力作りの場に ・ 国際観光ホテルは米軍の保養施設として活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦後復興、経済成長に伴い観光レクリエーションが大衆化 ・ 大衆向けの宿舎と総合的な利用施設の整備を進める国民休暇村構想が発表 ・ 観光地としての知名度向上のため公園指定の要望ラッシュ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本列島改造論、リゾート法などを背景に国土の大規模な開発が進み ・ 国立公園は開発圧力に対する最後との砦としての社会的役割を強める（観光地から保護地域へ） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 景気低迷により企業の団体旅行、宿泊旅行等が減少し、大規模施設の経営悪化 ・ 施設間の競争が激化し、宿泊施設による困り込みが観光地の賑わいを失う 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人口減少と地方の衰退の顕在化 ・ 経済成長及び地域活性化の柱として観光政策が各地方で展開 ・ 地方にラグジュアリーリゾートが進出 ・ 国立公園では多様な主体による協働型管理運営がテーマに



1. 国立公園の宿舎事業が目指す方向性

国立公園における廃屋問題

- 自然の風景そのものが価値である国立公園においては、風景を損ねる廃屋は深刻な問題
- 長期的な経営視点を欠き一時的な観光需要に過度に対応してきた事業者の責任もあるが、国立公園（特に環境省所管地）においては**環境省も廃屋化を防ぐ措置を講じるに至らなかった**
- 現在、環境省所管地において、直轄で廃屋撤去を進めている事例はあるが、**公平性の観点や裁判手続きの煩雑さ等から容易には進まない**
- 民有地も含めて今後**新たな廃屋を増やさない**ようにすることが不可欠
- 新たに開発を広げることが難しい国立公園においては、新たな民間投資を**既存の開発エリアや施設に対して誘導し、再生を**図ることが重要



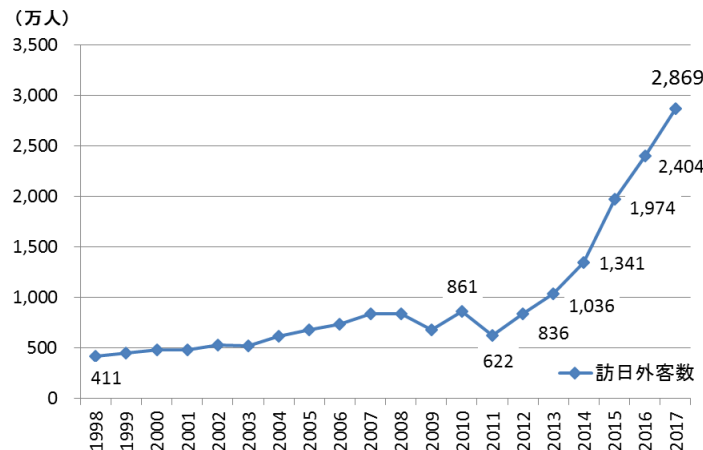


1. 国立公園の宿舎事業が目指す方向性

利用者のニーズの多様化

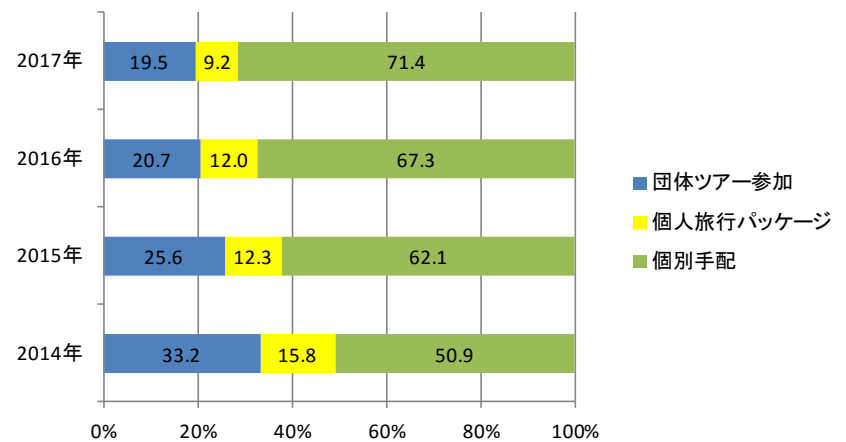
- ・ 訪日外国人の急増、名所旧跡を巡る周遊型から**体験を重視した滞在型観光へのシフト**など利用の形態が変化してきている
- ・ 国籍、年齢、所得、など様々な**国立公園の利用者のニーズに対応した利用のあり方**が求められる
- ・ 訪日外国人に向けた宿泊施設については、グローバルスタンダードなサービスを提供する**様々な価格帯の「ホテル」の充実**や、宿泊そのものが日本文化の体験につながる**「旅館」における受け入れ態勢の強化**など、様々なニーズに対応する多様性が必要

■ 訪日外国人旅行者数の推移



出典：日本政府観光局(JNTO)

■ 訪日外国人旅行者の団体・個人比率推移



出典：訪日外国人消費動向調査（観光庁）



1. 国立公園の宿舎事業が目指す方向性

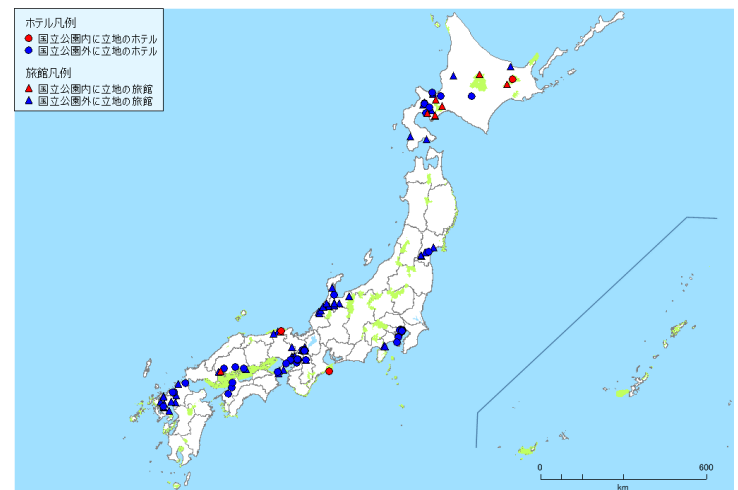
波及効果の高い富裕層へのアプローチ

- ・特に、**地域の自然や文化に対する理解が高く本物の体験に対して時間と金銭を惜しまない富裕層**の誘客は、**高い発信力**で国立公園の風景や地域で提供する付加価値の高いサービスを世界に紹介することで、**様々な層への波及効果が期待**でき、多様なニーズに応えるサービスの充実が経済効果としての**体積の増加**につながる
- ・こうした**波及効果の高い富裕層のニーズに対応できる施設が少ない**ことが日本の観光地全体の課題と考えられている

アメリカ	755	U A E	78	ポルトガル	29
イタリア	176	スイス	71	日本	28
中国	132	ギリシア	68	モロッコ	27
イギリス	129	ドイツ	64	シンガポール	27
フランス	125	オーストラリア	62	ニュージーランド	26
タイ	110	インドネシア	57	ベトナム	26
メキシコ	93	トルコ	55	オーストリア	24
インド	84	モルジブ	36		
スペイン	84	南アフリカ	35		
カナダ	78	アイルランド	32		

国別の5つ星ホテルの数(軒)

出典：デービッド・アトキンソン「世界一訪れたい日本の作り方」



著名な格付け機関に高い評価を受けているホテルの国立公園内立地状況



1. 国立公園の宿舎事業が目指す方向性

国立公園の宿舎事業が目指すべき基本的な考え方

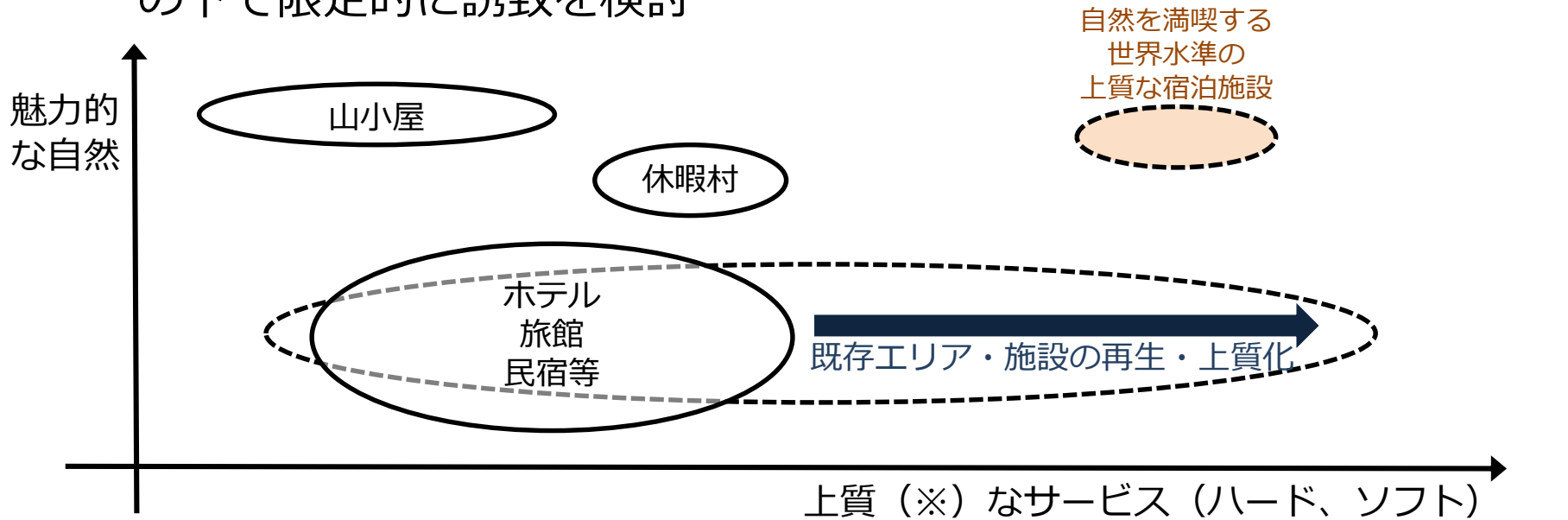
- ・ 国立公園の非日常の風景の中での宿泊体験を広く公平に利用者に提供する国立公園の宿舎事業が目指すべき基本的な考え方を以下に示す。
 - **風景と調和し、自然資源の収容力に適した規模の施設**であること
 - 国立公園の優れた風景の価値により事業が成り立つことに鑑み、宿舎の敷地や周辺を含めて、国立公園の**自然環境の保全に貢献**
 - 国立公園の雄大な自然を満喫し、人の暮らしと自然が密接に結び付いた地域の本物の文化が体験できる**アクティビティの充実**
 - エネルギーの自給やゼロエミッションなど、**持続可能な環境対策の推進**



1. 国立公園の宿舎事業が目指す方向性

国立公園の宿舎事業が目指す方向性

- ・ 国立公園では新たなエリアの開発よりも、**既存の開発エリアや施設を再生し上質化**することで増加する訪日外国人旅行者等の新たな利用者のニーズに対応していくことが重要
- ・ さらに高付加価値な宿泊体験を求める旅行者に対して、**国立公園の自然をより深く満喫できる世界水準の上質な宿泊施設**を一定の要件の下で限定的に誘致を検討



※必ずしも上質=高級ではなく、質の高いアクティビティやホスピタリティの提供、環境保全の取組の観点から優れていることを意味する



2. 自然を満喫する世界水準の上質な宿泊施設の誘致

- ・ 国立公園の代表的な風景が見渡せる**魅力的なロケーション**の中に立地し、日本の国立公園の魅力を世界に発信できるような、**小規模で環境への取り組みを徹底した世界水準の上質な宿泊施設**の誘致を目指す
- ・ この場所に来ないと体験できない**地域の自然や本物の文化をホテルが軸となつて一つのストーリーとして紡いでいく**ことで、地域の資源を磨き上げていく
- ・ 世界の旅行者がそれらに満足して喜ぶ姿を、地域の人が見ることで、**自らの地域の魅力に改めて気づき、誇りにつながっていく**



Photo; Arenal Observatory Lodge



3. 既存エリア・施設の再生・上質化

- ・自然の風景そのものが価値である国立公園においては、**新たな開発については限定的に考えるべき**であり、**既存のエリアや施設のリニューアルや再開発**によって、訪日外国人を含む現在の利用者のニーズにあった施設への再生・上質化を図る

(1) 集団施設地区等の再生

国立公園の利用拠点である集団施設地区等において、地域の民間事業者による**再整備や景観の改善等が進むような支援のあり方**を検討

(2) 新たな廃屋化の防止

これ以上新たな廃屋を増やさないよう、**廃屋化を事前に防ぐ仕組みや管理体制**について検討

(3) 多角化するホテル経営手法への対応

所有経営運営の分離、分譲型ホテル等、現在ホテル業界で増加しているビジネスモデルについて、**国立公園の資源管理強化のために民間投資を促進する**という観点から公園事業制度としての課題を検討



3. (1) 集団施設地区等の再生

- ・ 集団施設地区等の宿泊施設を含む既に開発されたエリアの再生に向けては、地域の**民間事業者がまとまって一体的に面的再整備等**に取り組むことが重要
- ・ このため、集団施設地区等の複数の民間事業者がまとまって、**引き算の景観改善を含む地域の再整備**（景観デザインの統一、電線地中化、廃屋の撤去等）を総合的に実施する事業に対する**支援制度を検討**

層雲峡再整備の例





3. (2) 新たな廃屋化の防止

- 環境省所管地を含めて、国立公園内の廃屋化を防ぐことができなかった原因の一つとして、現場の管理体制が不足していたことが挙げられる
- このため、公園事業者の経営が立ちゆかなくなる前に、**継続的に経営状態を把握し、事業の改善を促すことができる体制の整備**について検討
- また、公園事業者に対して、**修繕積立金など定期的な再投資により長期的にサービスの質を維持できる体制**を求めることなどを検討



3. (3) 多角化するホテル経営手法への対応

所有・経営・運営の分離

- ・ リスク分散や専門分野への特化による効率化等のメリットから、**所有、経営、運営が分離**したホテル事業の形態が普及してきており、その場合の公園事業執行者の考え方が整理されていない
- ・ 例えば、デベロッパーがホテルを開発し、別のホテル会社に経営を任せ、不動産は機関投資家やREIT等に売却する場合に、**責任をもって公園事業を執行する主体**を整理することが重要

		賃貸借契約	マネジメント契約 + 賃貸借契約	マネジメント契約	フランチャイズ	所有直営
所有	不動産所有	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー
	FF&E所有	ホテル会社	経営会社	オーナー	オーナー	オーナー
経営	経営（損益の帰属）	ホテル会社	経営会社	オーナー	オーナー	オーナー
	従業員の帰属	ホテル会社	経営会社	オーナー	オーナー	オーナー
運営	人事権・運営権	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社	オーナー	オーナー
	ブランド・ マーケティングシステム	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社	オーナー

オーナー＝ホテルの建物を所有する法人

経営会社＝オーナーに賃料を、ホテル会社にマネジメント料を支払い、ホテル経営を行う法人

ホテル会社＝ホテルのブランドを冠して運営（賃貸借契約場合は経営も含む）する法人

※JLL沢柳氏資料を元に作成

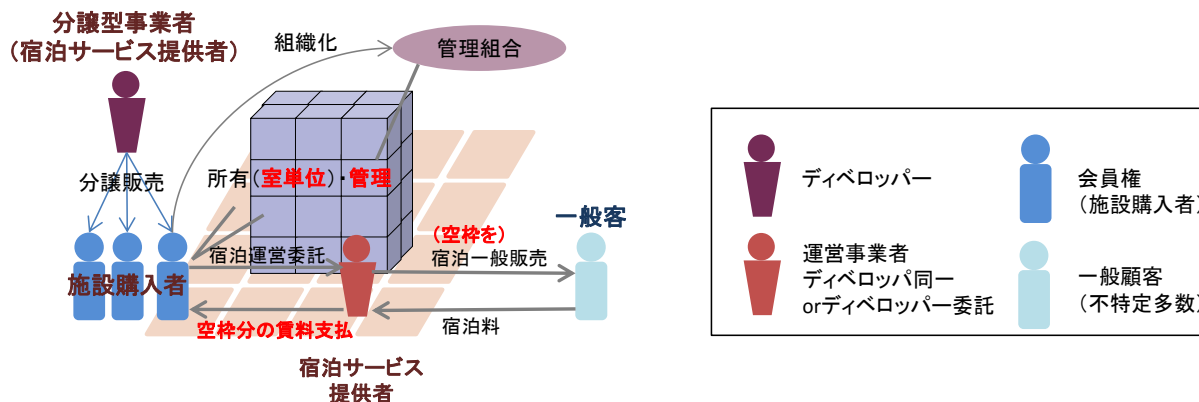


3. (3) 多角化するホテル経営手法への対応

分譲型ホテル

- ・ **建設コストの高騰**により、建物の一部を個人に分譲するなどの手法で**早期の資金回収**を図るビジネスモデルが有用となっている
- ・ 分譲型ホテル（コンドホテル、会員制ホテル等）について、レンタルプログラム等により**一般の利用者が通常のホテルと同様に使用できる場合について、公園事業として認可できる余地の有無を検討**
- ・ 個人に所有権が分散した状態のまま廃屋化した場合、**原状回復が適切に行われないおそれがあるため慎重に検討が必要**

分譲型ホテルの仕組み



レンタルプログラムとは…

ホテル分譲を行った際、オーナーが使用しない期間に通常のホテルとして一般利用者に開放し、その運用益をオーナーに還元する仕組み。

オーナーに還元する際、オペレーション費用や修繕積立金を差し引くため、安定したホテル運営が可能。



3. (3) 多角化するホテル経営手法への対応

- 本検討会においては、「分譲型ホテル」を「コンドホテル」と「会員制ホテル」として大まかに区分して検討する。

分譲型ホテル

コンドホテル

- ホテル施設を1室またはヴィラ単位で個人オーナーに分譲
- その上で、ホテル運営会社がオーナーから借り上げて一般の利用客に提供するホテル客室として運用
- 客室の管理、修繕等に必要な経費を差し引いた上で、オーナーに賃料をペイバック
- 購入は利用目的だけでなく投資目的が含まれる

会員制ホテル

- 1室あたり10～20口程度に分割した口数の会員権を販売し、会員及びその紹介者・同伴者が優遇された条件で利用できるリゾートホテルの総称
- ホテルの不動産所有権（土地も含む）を共有する場合と、利用権のみの場合がある
- 海外では、1室を1週間単位で購入するタイムシェアが主流
- 購入は主に利用目的



3. (3) 多角化するホテル経営手法への対応

国立公園の管理・運営上のメリット・デメリット

- 各ビジネスモデルについて、国立公園にとってのメリット、デメリットを踏まえ、公園事業として認可すべきかどうか検討
- 検討にあたっては、国立公園事業としての**公共性の担保**、**自然環境の保全に支障がないこと**が前提となる

	直営型	所有・経営・運営 分離型	分譲型ホテル	
			コンドホテル	会員制ホテル
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ● 責任の所在が明確であり、事業者の把握が容易 	<ul style="list-style-type: none"> ● それぞれの立場の専門性を生かし、利益の最大化を図ることで、長期的な視点による高度な事業が可能 ● ホテル運営事業者のブランドによる集客と質の高いサービス提供 	(所有・経営・運営分離型のメリットに加え) <ul style="list-style-type: none"> ● 長期滞在型の利用ニーズに対応した施設 ● オーナーへ支払う賃料から修繕積立金を差し引くことや営繕充当金を事前に徴収すること等により、継続的な設備投資でサービス水準を維持 ● 事業者の資金回収がやすく、民間投資を呼び込みやすくすることで、国立公園の資源管理への貢献を期待 	
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業の質や継続性がオーナーの経営手腕により左右 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公園事業認可の審査の煩雑化 ● 責任の所在が複数主体に分散 	<ul style="list-style-type: none"> ● 所有権の分散により、事業撤退時の調整難度が高まる ● オーナーの優先利用 	<ul style="list-style-type: none"> ● (所有権付きの場合) 所有権の分散により、事業撤退時の調整難度が高まる ● 会員を中心とした利用が多く、一般客の利用機会が少ない