

# 東京の島しょ地域に係る宿泊産業の 現状と課題



2019年2月6日  
株式会社 J T B 総合研究所  
コンサルティング第一部

# 1 概要整理

---

(はじめに)

森記念財団の世界の都市総合ランキングによると、東京はロンドン、ニューヨークに次いで第3位である（2018年）。1位のロンドンと比較すると、文化・交流と交通・アクセスの分野において開きがあり、既に非常に高い都市の総合力を有する東京であるがトップを目指すにはまだ伸ばすべきポイントがあると言える。

東京は何をユニークにするかにおいて、ユニークが意味するのは東京が日本やアジア、そして世界のどの都市よりも異なる特徴を持つことであり重要である。単に新たな都市景観を作り上げることや、最先端技術を導入すること、受入環境を整備するだけでは、東京をロンドン、ニューヨーク、シンガポール、上海をはじめとするほかの都市と差別化することは難しい。

今回は、東京固有の特徴的な要素として伊豆諸島をはじめとした大都市東京に近接した「島しょ地域」の宿泊産業の今後の可能性にフォーカスし小規模宿泊事業モデルの検討を行うこととする。

# 1 概要整理

---

(研究内容)

①小規模宿泊事業者の事業承継及び②新規開業に係るモデル構築

(調査手法)

東京の島しょ地域の宿泊産業の現状把握

… 文献調査、関係者ヒアリング

事業承継 及び 新規開業に係る諸条件把握

… 市場関係者ヒアリング、金融機関アンケート調査

事例整理・モデル構築

… 関係者ヒアリング、金融機関ヒアリング

現地調査・ヒアリング

## 2 モデル構築

---

### (1)関係者の意見や動き

- 市場関係者（高所得者層旅行市場関係者）ヒアリング結果
  - ✓ 縮小する日本人旅行市場の一方、インバウンド需要は引き続き旺盛であるものの単価の減少が見られる
  - ✓ 等しく時間は有限であり高所得者層の旅行先も限定されている
  - ✓ 欧米の高所得者層は東京への関心が高い
  - ✓ 高所得者層だからラグジュアリートラベルとは限らない
  - ✓ 都心に求める価値、島しょに求める価値、は異なる

## 2 モデル構築

---

### (1)関係者の意見や動き

- 全国の地方銀行へのアンケート結果（計30行より回答）
  - ✓ 「小規模」宿泊事業者への投融資割合は高い
  - ✓ 積極的な銀行では、第三者承継、新たな投融資資、事業計画支援を行っている
  - ✓ 小規模宿泊事業者の一部はフランチャイズモデルを取り入れている
  - ✓ 高所得者向け小規模宿泊事業者への投融資も行われている
  - ✓ 第三者承継の手法、運営形態の工夫に関心が高い

## 2 モデル構築

---

### (1)関係者の意見や動き

- デベロッパー／金融機関へのヒアリング
  - ✓ 大手デベロッパーは情報が入りにくいのと規模の観点から新規の立地開発は極めて少ない
  - ✓ 一部の大手金融機関では中山間地での小規模宿泊事業に関与する例が出始めている
  - ✓ オペレーション体制と担い手を丁寧にマッチングすることが重要
  - ✓ 一部の地方銀行では既存投融资先への運営支援、新規開業における新規運営モデルの情報収集を積極的に行っている
  - ✓ 食事提供と宿泊提供を地域一体で考える必要がある。大手ハウスメーカーでは具体的なプロジェクトが動き出している

## 2 モデル構築

---

### (2)モデル構築

#### 「事業承継モデル」の条件整理

- ・ 存続に関わる「投資」や「価値」に関する経営施策や考え方の習得
- ・ 宿の「経営」と「土地建物の所有」の分離する概念の理解
- ・ 地域で大きな絵を描けるプレイヤーの存在
- ・ 土地権利関係の明確化

#### 「高所得者層向け投資モデル」の条件整理

- ・ 東京の島しょの価値を評価するシステムづくり
- ・ 価値を伝達する方法の工夫（旅行者だけでなく市場関係者向け教育）
- ・ 投資の呼び水の分析（個人投資家、行政の施政方針）
- ・ 最新オペレーションの研究

### 3 今後の流れ 地域にとって「上質な観光客」とは？

#### 【地域に与える経済的な効果】

地域にきっちり向き合いじっくり付き合ってくれる人。  
長く滞在したり、複数回来てくれる人。  
地域の産品を(生活圏でも)買ってくれる人。

- スポーツ、写真などの**趣味人**
- 目的性の高い**ひとり旅**
- 「**ていねいな暮らし**」を好む人

#### 【地域で働く人々を元気にする効果】

地域のさまざまな事業者と触れ合い、日々の営みにうるおいや活力を与えてくれる人。  
地域の良さをほめてくれる人。

- **ゲストハウスや民泊宿泊者**
- 出張や**業務 + α**の観光者
- **Uターン、Iターン者**
- 志を同じくする**企業・企業家**

#### 【地域の魅力を伝えてくれるプロモーション効果】

地域での体験や感動を発信してくれる人。  
その人の暮らしぶりや価値観が人に信頼されており、  
価値観を同じくするファンや友人が多い人。

- **取材や仕入れに訪れる人**
- **SNSフォロワーの多い人**
- **タレント・芸能人・有識者など**  
“一芸”が社会に認められた人

よく言われる

**Tokyo.Tokyo** 「富裕層」が“上質なお客さま”であるとは限らない



### 3 今後の流れ 「小規模宿泊事業」の在り方とは？

<p><b>経営</b></p> <p><b>「土地建物の明確化」</b> <b>「運営の持続可能性」</b> <b>「宿泊価値の工夫」</b></p> <p>資金はないがやる気のある人に 事業承継できる仕組みを作る</p>	<p><b>働く人とオーナー</b></p> <p><b>「島らしい暮らし」</b> <b>「モチベーション」</b></p> <p>経営と所有の分離 儲かって休暇も取れる宿を作る</p>
<p><b>地元との関係</b></p> <p><b>「受入れる側も受入れられる側も HAPPYに」</b></p> <p>ヨソモノを受入れる</p>	<p><b>島の魅力</b></p> <p><b>「サポートする」</b></p> <p><b>戦略</b></p> <p>ブランド化</p>