

令和 6 年 9 月 23 日現在

機関番号：32614

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2021～2023

課題番号：21K12457

研究課題名(和文) 小規模宿泊業における資本のあり方に関する研究

研究課題名(英文) A Study on the Capitalization of the Small Lodging Industry

研究代表者

井門 隆夫 (Ikado, Takao)

國學院大學・観光まちづくり学部・教授

研究者番号：60619138

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,000,000 円

研究成果の概要(和文)：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。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エコロッジなど、慈善財団や私財がベースとなっているケースが見られる。寄附慣習のない日本では、財務的リターンの期待できない事業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が存在する。日本においては、自治体と宿泊業、金融セクターが協働し、移住者増など社会的インパクトをもリターンとする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に可能性が見出せる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本における中小宿泊業研究はサービスマネジメントをはじめとする社会学からのアプローチが多く、経営学からのアプローチは伝統的にホテル経営研究分野が主流であった。法人統計上、企業規模による労働生産性は算出できるが、法人債務を個人保証する中小宿泊業経営者の個人資産と法人資産の連結付加価値は明らかにできないことから、日本における中小宿泊業の労働生産性の正確な実態は算定できず、特定の経営者への個人根保証制度に基づく融資に基づく限り労働生産性の議論は正鵠を得ない。そこで本研究では過疎地に立地する中小宿泊業が長期的資金の出し手との資本の協業を図り、社会的インパクトの創出を図る可能性について意義を見出した。

研究成果の概要(英文)：Low productivity has been identified as an issue for the small-scale lodging industry in Japan, and the capital structure in which small capitals are over-indebted on the basis of personal root guarantees is a barrier to improving productivity. In other countries, there are cases of charitable foundations and private funds based on charitable foundations and private funds, such as eco-lodges, which aim to preserve the natural environment and traditional culture, maintain the local population, and develop the economy. In Japan, where there is no endowment practice, there are few cases that turn toward projects with no expectation of financial return. On the other hand, there are cases where subsidies serve as pseudo-capital. We see potential for the Japanese lodging industry to collaborate with local governments and the financial sector to manage a collective impact lodging business that also generates returns in the form of social impact, such as increased migration.

研究分野：中小宿泊業経営研究

キーワード：旅館業 労働生産性 社会的インパクト エコロッジ 資本と運営の分離 ソーシャルインパクトファイナンス

※科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

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った。

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、本研究の背景である。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研究当初の仮説であった。

2. 研究の目的

本研究の目的は、日本の小規模宿泊業の価値と、その価値を持続可能とするための新しい資本のあり方のスタンダードを学術的（経営学的）に示すことである。

これまでの小規模宿泊業は、家族経営が中心であった。小さな資本しか持たない家族経営者でも不動産や個人保証をもとに大きな借入ができたことは地域雇用と経済循環を生み出し日本の地方経済の発展を支えたが、その過程でファミリーの資産を増やし個人保証に備えるという「赤字法人と黒字個人で資本のバランスを保つ形態」が標準化した。しかし、統計上は赤字法人の部分しか公にならないため、低い労働生産性が問題視されるようになった。そこで、過剰債務を残したままでの利益率改善では抜本的な解決にはならず、資本のあり方を見直すべきという独自の仮説のもと、資本（所有）と運営を分離した経営形態の可能性を提示する。

3. 研究の方法

本研究は、現地での聞き取り調査及び参与観察を主体とし、国内外におけるカウンターパートを探索しながら調査・分析を行った。国内での調査として、資本と運営が同一となる家族経営のオーナーおよび資本と運営を分けて経営する経営者及び運営者へのインタビューにより、資本や運営の実態について聞き取り、労働生産性や利益率が低くなる要因として資本のあり方がどのように関係しているかについて明らかにした。インタビュー先としては、島根県大田市で旧来型経営旅館と新たな移住者によるゲストハウス型素泊まり旅館を事例として経年調査を行った。同地では、旧来型経営旅館を中心に DMC を設立し、休廃業旅館を所有していく構想であったが、実際には移住者による資本に金融機関は融資を行い再生が具現化していく過程を追うことができた。海外に関しては、ナショナルジオグラフィックが組成する小規模宿泊業の代表事例である世界各地のユニークロッジ 63 軒（日本には存在しない）のうち、アジアと欧州から各 1 軒を選定する予定であったが、研究過程においてベトナムとタイのアジアの 2 軒の先進性に着目し、現地聞き取り調査を行った。これらの調査を通じて、資本（所有）と運営の分離過程において小規模宿泊業の価値創造が行われていく過程について研究を進めることができた。

4. 研究成果

日本の小規模宿泊業の課題として指摘される低生産性は、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が障壁のひとつとなっている。実際に国内調査を行うと、旧来型旅館では、個人根保証制度が機能し、宿泊業の債務は経営者の個人保証となっているため、返済が優先され追加融資が難しい状況でイノベーションが進まない現実が観察できた。そのため、現在の債務を負わない第二会社を作り、後継者を代表者として事業承継する構想をしているが、そのためには、現在の旅館物件の所有を移転する必要がある、所有と運営の分離が不可分である。しかし、資本のない DMC が所有することもできず、第三者資本を受け入れることが選択肢として存在したが、現経営者が自主再生を選択するために再生が進まない現状を把握できた。

一方で、寺社の承継のため移り住んできた移住者が地元企業の資本と新たに得た補助金を疑似資本として廃業旅館や空き家を取得し、素泊まり型小規模宿泊施設の運営を行う形態には金融機関も融資を行い、旧来型旅館の客室数を越える宿泊施設群となった。合わせて、飲食業者の移住も進み、まちが活性化した。こうした経過を観察調査することにより、資本のあり方および所有と運営の分離、飲食業との協業、移住の仕組みの構築などのファクターにより、小規模宿泊業の新しい価値と再生が行われることが研究成果として得られた。

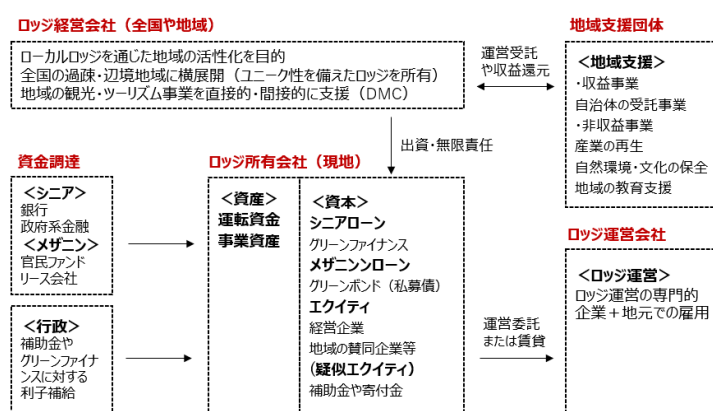
一方、海外に目を向けると、自然環境や伝統文化を保全し、地域人口の維持や経済発展を目的としたエコロッジなど、慈善財団や私財がベースとなっている小規模宿泊施設群のケースが多く見られる。寄附慣習のない日本では、財務的リターンの期待できない事業へと向く事例は少ない。一方で、前述の事例のように、補助金が疑似資本となるケースが存在する。日本にお

いては、自治体と宿泊業、金融セクターが協働し、移住者増など社会的インパクトをもリターンとする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に可能性が見出せるのではないかとこの社会還元をにらんだ研究目標を設定した。

調査先として、デンマークの民間 ODA により少数民族の農業エリアに水資源の確保を観光需要の創造を目的として建設されたトパスエコロッジと、タイの小規模旅行会社が、英仏はじめタイの個人や企業から事業譲渡を受け、少数民族のコミュニティの開発と伝統的水上生活スタイルのロッジをグループ化したセレナータホテルズへの聞き取り調査を行った。

両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。両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 ODA からの資本調達や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られた。

国内外での調査を通じて本研究の仮説は、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へと深化していった。



研究代表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である。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。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。

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が移住行政等で担い、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、海外の調査先事例では、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。

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、資本を増強し、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。

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。本研究では、コレクティブ・インパクト型の小規模宿泊業が、今後の国内過疎地域での宿泊業経営および再生の一つに流れとなり、労働生産性の向上と地域活性化につながるであろうという論点を結論としたい。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 0件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 井門隆夫	4. 巻 25-2
2. 論文標題 小規模宿泊業の社会的インパクトに関する考察	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 地域政策研究	6. 最初と最後の頁 141-151
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 —

1. 著者名 井門隆夫	4. 巻 26-4
2. 論文標題 小規模宿泊業の資本のあり方に関する研究	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 地域政策研究	6. 最初と最後の頁 133-144
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 —

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件／うち国際学会 0件）

1. 発表者名 関口莉奈穂、井門隆夫
2. 発表標題 新たなエコロジ概念に関する一考察
3. 学会等名 第37回日本観光研究学会全国大会
4. 発表年 2022年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

—

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------