

季刊

# DBJ

金融力で未来をデザインします

Design the Future  
with Financial Expertise

no. 54

日本政策投資銀行グループ 広報誌  
2024.1

# 観光立国への道

地域に期待する  
日本の新たな観光資源を探る



## CONTENTS

ネクスト・  
ジャパン  
最前線

## 観光立国への道

03

～地域に期待する日本の新たな観光資源を探る～



Discussing Tourism in Japan

～都市集中のインバウンドを地方に呼び込むために～

観光資源だけに頼るのではなく  
人との触れ合いとストーリー性を持つ旅の構築を

Walk Japan Ltd. CEO ポール・クリスティ氏

日本政府観光局(JNTO) 理事 中山 理映子氏

株式会社日本政策投資銀行大分事務所 事務所長 佐野 真紀子

SCENES  
OF  
SOLUTION星野リゾートとDBJによる共同運営ファンドが創造する、  
観光業界および地域活性化と交流人口拡大に向けた未来像

12

星野リゾート 代表 星野 佳路氏

株式会社日本政策投資銀行 常務執行役員 磯崎 隆郎



## 株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション

20

取締役投資事業本部長 井坂 晋氏

瀬戸内エリアを世界一のデスティネーションに創り上げるという  
未来を見据えて生み出された『せとうちDMO』

## アフターコロナ インバウンド観光戦略

23

株式会社日本経済研究所

公共デザイン本部 地域振興部

研究主幹 生田 美樹



季刊DBJはDBJのホームページからもダウンロードできます。

<https://www.dbj.jp/co/info/quarterly.html>



# ネクスト・ジャパン 最前線

Next Japan

第47回

## 観光立国への道

地域に期待する  
日本の新たな観光資源を探る

**観** 光ビジネスに多大な影響を与えたコロナ禍も収束を見せ、ウィズコロナからアフターコロナとなった現在、観光業界は再び輝きを取り戻しつつある。コロナ前、訪日外客数(インバウンド観光客)が年々増加の一途を辿り、2019年には過去最高となる年間約3200万人を記録したものの、コロナ禍では実質ゼロとなり、観光業にとっては辛く苦しいコロナ禍の3年となった。そして今、円安傾向も相まってインバウンド観光客が戻った日本。しかし、増加は東京や京都等の主要都市および主要観光地に集中しているという。これに対し今後どのような策を講じていくのが課題と推察される。

こうした観光業界の情勢を鑑みながら、今号特集では、今後の観光の在り方、特に地方の観光に焦点を当てるべく、大分をはじめ九州地方を中心に躍進を続けるWalk Japan Ltd. CEO ポール・クリスティ氏、日本政府観光局(JNTO)理事 中山理映子氏を迎え、(株)日本政策投資銀行 大分事務所長 佐野真紀子との鼎談を実現。インバウンドを念頭に置いたアフターコロナにおける観光ビジネスの進化・発展、さらには地域観光振興、および地域創生への期待と課題を語る。

*Discussing Tourism in Japan*

鼎談

～都市集中のインバウンドを地方に呼び込むために～  
観光資源だけに頼るのではなく  
人との触れ合いと  
ストーリー性を持つ旅の構築を





日本政府観光局 (JNTO)  
理事

## 中山 理映子 氏

1994年東京大学法学部卒業。同年に運輸省(現国土交通省)に入省。同省で航空、鉄道等の分野で政策立案、国際交渉等に従事した後、2016年より約3年間、日本政府観光局(JNTO)パリ事務所長として、フランスを中心とする欧州からのインバウンド観光プロモーションに携わる。帰国後、国土交通省の大田官房参事官(地域戦略)、総合政策局国際政策課長及び海上保安庁総務部政務課長を歴任し、2022年6月に現職に就任。



Walk Japan Ltd.  
CEO

## ポール・クリステイ 氏

ロンドン大学のユニバーシティ・カレッジ・ロンドン卒業後、同大学東洋アフリカ研究学院の集中ディプロマコースにて日本語を専攻。1987年に日本語修学の目的で来日。1989年に日本語修学終了後、日本経済新聞のアナリストや当時イギリス最大手の印刷関連会社 St. Ives PLC の日本子会社であったパラップス・ジャパン株式会社の代表取締役として活躍。2002年よりかねてより切望していた田舎生活を実現するため大分県国東半島に位置する大田村(現杵築市大田地区)へ移住しWalk Japanの事業を進めると同時に地方創生の担い手として活躍している。



株式会社日本政策投資銀行  
大分事務所 事務所長

## 佐野 真紀子

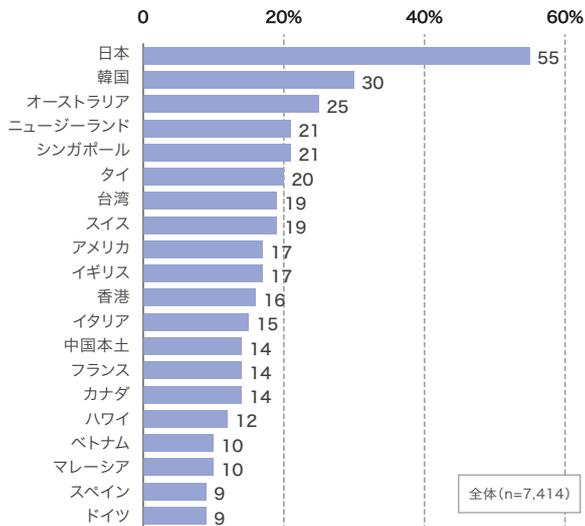
1990年株式会社日本政策投資銀行入行。2020年大分事務所事務所長代理を経て、2023年6月現職。入行以来、大分県内の産業動向や芸術文化によるまちづくり等についての調査を継続、情報発信を行い、2020年1月には共著としてDBJ Books『アートの創造性が地域をひらく』を執筆・出版。大分県新長期総合計画策定県民会議委員、大分県ツーリズム戦略推進会議委員、大分市観光戦略プラン推進委員会委員など県内自治体の地域振興、観光振興にかかる外部委員も多数務める。

## アフターコロナにおける インバウンドは想定以上の回復力

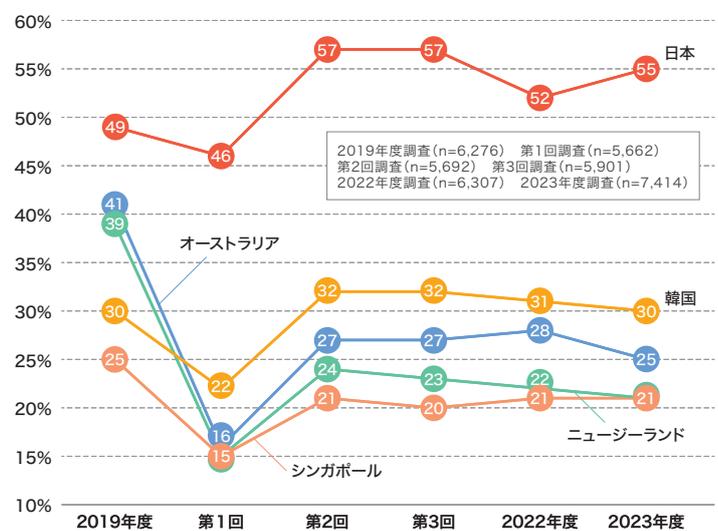
**佐野** インバウンドを含むこれからの地域観光振興というところでお話をお聞かせ願えればと思っておりますが、JNTOさんで行われたプロモーションにおける海外からの反応等を踏まえ、コロナ前、コロナ時、そして現況を、いかに分析されていらっしゃるのかお教えいただけますか。

**中山** コロナ前はインバウンド観光客が年々増加の一途を辿っており、2019年には過去最高となる年間約3200万人を記録しましたが、新型コロナウイルスの感染拡大により、実質ゼロになりました。また、本格的なインバウンド観光再開も、日本は欧米に比べて1年ほど遅かったこともあり、観光に携わる方々には本当に苦しい時代が続きまして。我々も思うような活動ができず不安な時期を過ごしましたが、「コロナが明けたらインバウンド観光客は必ず戻ってくる」と信じて地道に情報発信を続けておりました。2022年10月、ようやく外国人の個人旅行の受入れが再開し、初めの数か月こそ緩やかな回復でしたが、ほどなく、月を追うごとに訪日外客数の回復率が60%、70%、80%、90%と上がり、2023年10月には、単月で初めてコロナ前の2019年10月を超えました。特に、米州からのインバウンド観光に勢いがあり、アメリカの大手旅行雑誌『コンデナスト・トラベラー』の

次にあなたが観光旅行したい国・地域 上位20位  
(回答は最大5つまで)



次に海外旅行したい国・地域 2023年度調査上位5ヶ国・地域の推移



※1 2019年度、2022年度、2023年度調査の回答対象者は全員、第1回～第3回調査の回答対象者は新型コロナウイルス収束後の海外旅行について「(したい)と思わない」を選択した対象者及び次に海外旅行の検討を再開するタイミングについて「現在の状況からは海外旅行の検討再開は考えられない」と回答した対象者を除く全員  
 ※2 2022年度、2023年度調査及び第1回～第3回調査については、「次に観光旅行したい国・地域」の選択肢から、回答者の国・地域及び近隣の国・地域(中国・香港・マカオ・マレーシア・シンガポール・タイ・マレーシア・アメリカ・カナダ・メキシコ・ハワイ・グアム・オーストラリア・ニュージーランド・イギリス・フランス・欧州各国)を除いている。割合の算出において、「旅行したい国・地域」と「回答者の国・地域」及び「回答者の近隣国・地域」が同じ場合、当該国・地域の回答者数をサンプル数(分母)から除いている。  
 ※3 2019年度調査については、「次に観光旅行したい国・地域」の選択肢から、回答者の国・地域を除いている。割合の算出において、「旅行したい国・地域」と回答者の国・地域が同じ場合、当該国・地域の回答者数をサンプル数(分母)から除いている。

出典：DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査 2023年度版

『コンデナスト・トラベラー』リーダーズ・チョイス・アワードのランキング

The Best Countries in the World (上位10位)	
1位 日本	6位 スペイン
2位 イタリア	7位 ポルトガル
3位 ギリシャ	8位 イスラエル
4位 アイルランド	9位 ノルウェー
5位 ニュージーランド	10位 スイス

The Best Cities in the World (大都市部門 上位10位)	
1位 シンガポール	6位 コペンハーゲン
2位 東京	7位 オスロ
3位 ソウル	8位 バンクーバー
4位 ケープタウン	9位 メルボルン
5位 シドニー	10位 エジンバラ

出典：JNTO報道発表 <https://www.into.go.jp/news/20231004.pdf>

読者投票で選んだ「The Best Countries in the World」でも日本は1位になっています。

ポール

それは私も仕事を通じて体感しています。コロナ禍では様々な心配事がありました。唯一、心配していなかったことは、お客様は必ず戻ってくるということでした。2019年の水準には戻ると。しかし、想定外だったのは、それ以上だったことです。宿も従業員も含め、総体的な受け入れ態勢が整っていき焦ったほどです。

佐野

弊行が公益財団法人日本交通公社(JTB)と共同で実施しているインバウンド調査でも、旅行したい国・地域として日本の人気は変わらなずトップです。ただ一方で、インバウンド観光客が「コロナ前を超えた」といったニュース報道を目にすると、実は東京や京都が増えているのであって、地域にまでおよんでいるのかという疑問はあります。

東京・京都等都市部へのインバウンド集中に対抗するにはターゲット設定が必要

中山

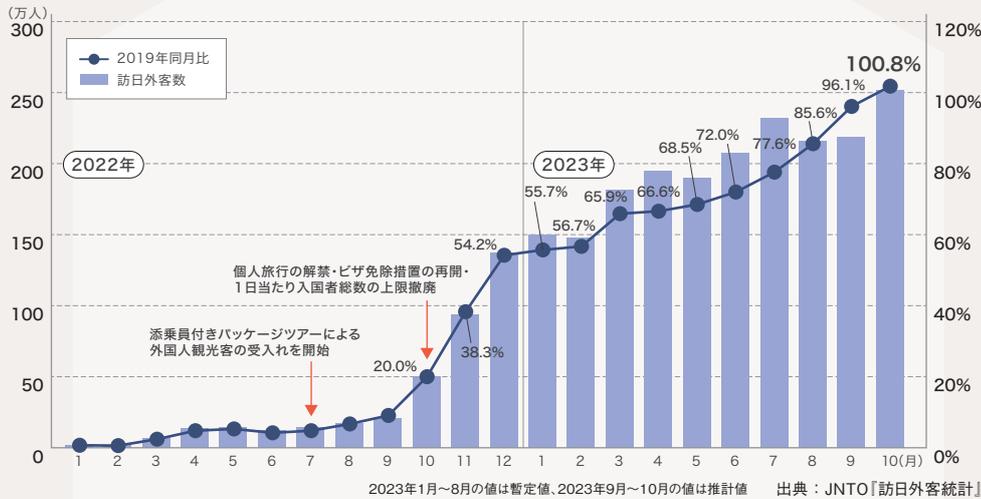
その点は、我々も課題と捉えています。2023年3月、コロナ禍を経た今後の観光の在り方を示すものとして、政府から新たな「観光立国推進基本計画」が発表されました。基本計画では「持続可能な観光」「消費額増大」「地方誘客」という3つのキーワードが示されるとともに、



～都市集中のインバウンドを地方に呼び込むために～

観光資源だけに頼るのではなく 人との触れ合いとストーリー性を持つ旅の構築を

訪日外客数の推移(2022年1月～2023年10月)



インバウンド観光については、「訪日客数」以外にインバウンド消費額や地方宿泊数に関する数値目標が設定されました。消費額に関する「1人当たり20万円」という数値目標は、足元では既に達成された格好となっていますが、円安効果も考えられますので引き続き注視が必要です。問題なのは、佐野さんがおっしゃった通り、インバウンド観光による恩恵が地方におよんでいるかという

点、つまり「地方誘客」です。先ほど、訪日外客数が「2023年10月にコロナ前の2019年10月を越えた」と申し上げましたが、これは日本全体の統計で、都道府県別に見ると、東京都の回復率が120～130%と突出して高く、コロナ前から延べ外国人宿泊者数が圧倒的に多かった東京都にさらに外国人が集中する格好となっています。先ほどのポールさんがおっしゃった「受け入れ態勢を確保できないほどの盛況ぶり」になっている地方都市は珍しい方でしょう。今日は、私自身もポールさんからじっくりお聞きしたいと思っていました。

**ポール** ターゲットを考えたプロモーションが必要なのかもしれません。初めて日本を訪れる観光客と何回目かの日本を楽しみたい観光客。弊社ほどどちらかというと後者が多い。3回目当たりに前ぐらいで10回目という方々も珍しくない。もし初めてであれば、確かに東京や京都に行きたいでしょう。

**中山** ターゲットの見極めですね。2023年6月にJNTOと観光庁が策定発表した「訪日マーケティング戦略」で重視したのもターゲットの設定です。我々が重点的にプロモーション活動を行う23の「重点市場」から、地方訪問に関心がある、或いは、消費単価の増大が期待できるといった観点で、各市場より3～4のターゲットを選定しています。そのうえで、各ターゲットが旅に何を求めているのか、アウトドアアクティビティをしたのか文化体験をしたのか、ラグジュアリーホテルに泊まりたいのか古民家に泊まりたいのかなどを明らかにしています。インバウンド誘致に取り組む地域の方々にも、その地域の強

みを活かせるターゲットの選定等、地域のプロモーション戦略の策定に役立てていただければと思っています。

**佐野** 大分県でも各地域の観光資源と各国の興味・関心を照らし合わせたピンポイントのプロモーションなど様々な誘客の取り組みがなされていますが、やはりしっかりとターゲットを絞ることは大切なですね。

**日本の自然環境やアクティビティ以上に日本人との触れ合いを求めている**

**ポール** もう一つは、インバウンドの方々には日本人との触れ合いを求めているということ。これを理解して欲しいと思っています。例えば弊社の最も大きな市場はオーストラリアですが、その発端はニセコのスキー場でした。しかし、スキー場は世界中にあります。グレンデだけなら世界中どこへ行こうとそれほど変わらない。しかし彼らは次も日本を選んでくれた。それは、スキー場ではなく日本人を選んだのだと思っています。これを日本人自身が気付いていない。スキー場で出会う作業員の方々の行動、宿でのスタッフの動きやもてなし、そこに辿り着くまでの、例えば駅員さんたちの優しさ。これらに大きな価値がある。日本人の行動に関心を持ったことで、次に他の地方へ行けば、また違う感動があるのではないかと思うわけです。

**佐野** 触れ合いといえは、日本人にとって温泉も

触れ合いの場と考えられますが、インバウンドの方々にとってはどうなのでしょう。弊社とJTB共同のインバウンド調査で「訪日で体験したいこと」として、当然、自然や風景の見物なども、上位に温泉への入浴がありますし、国によつては実施率が低かったりもしますが実際に温泉を体験した人の満足度は高くなっています。

「おんせん県」と言われる大分も、温泉を各地の地域資源と組み合わせるなど上手にPRすれば、インバウンドの方々に訴求できるのではないかと思つているのですが、今まで公衆の中で洋服を脱ぐという習慣があまりないインバウンドの方々にとっては、温泉に対しての壁というか先入観があったと思うのですが、最近ではそれが解消されてきたように感じています。

**ポール** おっしゃる通りです。温泉は確かに大きなアピール性がある。習慣の違いに対する先入観は一度経験してそれが楽しければすぐに慣れます。2回目以降のインバウンドの方々には問題とならないでしょう。しかし、温泉は全国にあります。大分に来てもらうためにはそこにストーリー性が必要です。各地方にその土地ならではのストーリーがないと選択されないという認識を持ってプロモーションに取り組んでいかなければならないと思つています。

**中山** 確かに、温泉は日本全国にありますので、その地域ならではの魅力を打ち出していくことが重要です。フランス駐在中に、フランス人観光客の間で人気が出ていた温泉に城崎温泉があ

ります。当時、豊岡市の方から伺つたお話では、「道は廊下」「旅館は客室」と温泉街全体を1つの宿に見立て、「旅館に閉じこもらず浴衣で街を巡ってください」と促している、浴衣姿でそぞろ歩きをする人が増えることで温泉街に情緒ある雰囲気が醸成され、それが観光客を惹きつけているということでした。

**佐野** 九州でいうと熊本県の黒川温泉もそうですね。

**ポール** 黒川温泉の成功は全国各地にどこにもあるようなものを極力排除したことにあると思います。よくある温泉街のお土産屋さんも少ない。町の風景も含めその土地にあるものを前面に打ち出しています。

### 体験よりも日本での経験を求めている



**佐野** 温泉も含め、既存の観光資源すなわちその土地のコンテンツに、プラスアルファの独自性とストーリーを付加しながらプロモーションしていかないといけないということなのでしょうね。コロナ禍も収束しアフターコロナの今、地方に必要な部分かも知れませんが、先ほどの中山さんのお話ではありませんが、インバウンドが100%コロナ前に戻つているとはいえ、それが東京や京都といった一部のエリアということであれば、その他の地方がどのように誘客していくかを考えていかなければならないと思つますが、その辺はいか





～都市集中のインバウンドを地方に呼び込むために～

観光資源だけに頼るのではなく 人との触れ合いとストーリー性を持つ旅の構築を

WALK  
JAPAN

左・右上：Walk Japanが企画している「知られざる日本」を歩いて巡るツアーの1つ、国東・湯布院ウォークツアー

右下：国際修学旅行での農業体験

写真提供：Walk Japan



がでしょうか。

#### ポール

弊社の1つの良い例をお話したいと思っています。31年前、香港大学の先生2人が自分の生徒たちを日本に連れてきて中山道を一緒に歩いたのが弊社の始まりです。木曾谷辺りは当時他に歩いている人たちはほほいませんでした。地元の方々も軽トラでは走りますが歩く人はいない。馬籠、妻籠、奈良井なども、大型バスで乗り入れる観光客はいても宿泊はしなかった。そもそも大人数を収容できる宿泊施設がなかった。地元に戻元することも少なく潤っていないかっと思えます。しかし、今は驚くほどの観光客が訪れています。しかもインバウンドが多い。31年で一変しました。地元には若者たちも戻ってきて宿もお店も増えています。そして、我々が今、中山道のような期待をしているのが、大分県の国東半島です。まだ弊社しか取り組んでおりませんが、一般の観光客以外に、スクートルトリップ、日本でいう修学旅行のようなものですが、最低1週間、アメリカだと2週間ほど滞在しますので、地元にお金も相当落ちていくはずなんです。そのキーパーソンが、実は普通の一般家庭のおばあちゃん。みんなが「悦ちゃん」と呼んでいる80歳の方です。みんな悦ちゃんの家が上がつてくつろぐ。たぶん日本で最も外国人が来ている一般家庭だと思います。そして悦ちゃんと知り合った方々が帰国後その話をする。「悦ちゃんに会いに行った方がいいよ」と。一度来た人はリピーターとなり、その人の勧めでまた新しい人がやってくる。何かをしたりさせたりする体験も面白いと思えますし、それが好き

だという人もいるでしょうが、私は一過性のアドベンチャー等の体験よりも、このようなごく普通の温かい経験が実は長く心に残るのではないかと思います。

#### 佐野

地域に行くと、人とのつながりが近くなると。悦ちゃんみたいな人がいて。

#### ポール

そうですね。日本人はあまり気づいていませんが、それが日本の最大の魅力ではないかと思っていますし、その方が日本には向いている気がします。もちろん体験も大切です。弊社自身、社名の由来通り、中山道を歩いたり国東半島を歩いたり、体験ツアーを企画しているわけですから。しかしその体験だけを楽しむのではなくそこで触れ合った日本人との素敵な経験が心に残るのではないかと思うのです。



## ツアーガイドには 知識や技術よりも人間力が大切

中山

ガイドの役割はとても重要です。私どもが最近プロモーションに力を入れている「アドベンチャートラベル」でも、ガイドのクオリティが成功の鍵を握る非常に重要な要素の一つと言われています。「アドベンチャートラベル」は、自然、文化体験、アクティビティの3つのうち2つ以上が入っている旅行形態で、欧米で人気が出てきています。自然と文化の両方を体感できる地方都市に強みがあり、また、アクティビティ重視のため、地方での長期滞在や、それに伴う地域への経済効果も期待できます。2023年9月には、日本初となるアドベンチャートラベルの世界大会「Adventure Travel World Summit」が北海道で開催されました。会議参加者向けに日本各地で企画されたアドベンチャートラベルのツアーでは、日本の豊かな自然と、自然に根差した地域文化を楽しむ参加者の様子から今後の可能性に手応えが感じられる一方で、質の高いガイドの確保が課題として浮き彫りになりました。アドベンチャートラベルのガイドには、その地域に関する知識やアクティビティに関する安全管理のみならず、「その場所ならではのストーリーを伝える」ことが求められます。そういったことのできるガイドを各地域で育てていく必要があります。

ポール

わかります。弊社もあまり社会経験のない若いガイドは採用しません。もちろん育成に力は惜しみませんが、そもそもベースとしてそのガイドにどれだけの社会経験があるかが大きいと思っています。私自身、ガイドを始めたのが36歳。それでも今思えば未熟だった。ガイドは人間を相手にする仕事ですので、ある程度社会を知っていないとうまくいかないと思います。アドベンチャーだけを楽しみたいのではなく、それらも含めた地域での経験を楽しみたいと考えているはずです。アドベンチャーだけではなく歴史のツアーであっても、ガイドはそこまで歴史の専門家である必要はない。観光客はガイドとの交流も含めてそのツアーを楽しみたいと思っています。ですから、専門知識以上にガイドの人間力が必要なのではないでしょうか。おそらく日本全国、どの地域も良質な素材を持っていると思います。つまり多様なプログラムを作ることには可能だと思います。それをいかに観光客に楽しんでもらえるか。ガイドの力も大きいのではないのでしょうか。

## アートは今後必ず注目される 観光資源となる

佐野

地方にはそれぞれの良質な素材があるとお話ですが、その素材の一つとして、大分の場合、アートもあるのではないかと考えているのがどうでしょうか。私は今までアートと地域活性化、大分県内のアートのまちづくり等を調



国東半島芸術祭で設置されたアントニー・ゴームリー氏の作品  
《ANOTHER TIME XX》

写真提供：(右)Walk Japan (左)DBJ



査してまいりました。ポールさんたちがツアーを展開している国東半島も2014年に国東半島芸術祭を開催しています。国東半島は、もと「神仏習合の地」「六郷満山」と呼ばれる独自の歴史文化を持ち、日本の秘境100選にも選ばれているような地域ですが、芸術祭では、アントニー・ゴームリー氏の作品が峰入り修行の道に設置されたり、縄文期の生活跡があった山の岩肌には生命の営みを感じさせる宮島達男氏の作品が設置されるなど恒久作品が複数の



～都市集中のインバウンドを地方に呼び込むために～

観光資源だけに頼るのではなく 人との触れ合いとストーリー性を持つ旅の構築を

地域につくられ、神仏習合の地の「伝統・歴史文化」に、アートという「新たな魅力」を見事に融合させた素晴らしい芸術祭となりました。この芸術祭によって、あまり来なかったような若い層の観光客が国東半島に多く訪れるようになりました。そして何より、高齢・過疎化が進む地域の住民にとっても影響は大きかったと思います。会期中、地域住民が会場で地域の歴史を語ったり、来場者をお世話してもてなしたり、住民がとても活き活きしておられました。

**ポール**

アートは確実に1つの観光資源になりうると思います。私の生まれ故郷はイギリスのウィットラルという小さな港町ですが、子どもの頃は何もない田舎町。そこに80年代の終わりから芸術家たちが住み始めました。芸術家が住み始めるとメディア関係者が取材に来ます。そして町も紹介される。さらには有名なメディア関係者も移住してきました。私がいいた頃は衰退する一方だった町が、今や活気に満ち溢れた町となっています。芸術は確実に地域活性化の起爆剤になる。これは私が身をもって経験していることです。国東半島にも芸術家が集まるようになってきています。スタジオや住居なども整備され、かなりのアーティストが住んでいます。国東半島も、そして大分も、アートを起爆剤として大きく花開くのではないかと期待しています。

**佐野**

私にとっては非常に力強いお話です。アートの創造性には人口減少、高齢過疎化、移住定住、地元愛醸成、教育、そしてもちろん観光振興と様々な地域課題解決につながる力があると思っています。アートも含め、様々な観光にかかわる

方々とも協働しながら、DBJとしては広く情報発信していかなければならないと感じております。それには中山さんやポールさんの力も必要ですので、皆さんのお力をぜひお貸しください。

**中山**

もちろんです。観光振興と地域創生は表裏一体の関係にあると思います。近年、世界的に関心が高まっている「持続可能な観光」、エコツアーや環境配慮の文脈で語られることも多いですが、我々は環境のみならず、地域の文化や経済の持続可能性を高める観光と捉えています。観光客が来ることで地域が潤い、それが地域に再投資されて街並みや地域の文化が継承されていく、そのような観光の実現を目指していきたいと考えています。

**ポール**

若い人たちが、30代から40代の人たちがより良い仕事に就けるような地域の環境作りも必要だと実感しています。これは私もだけではできませんので、ぜひ佐野さん、中山さんにもお力添えいただければと願っています。

**佐野**

私もDBJも、地域活性化のためどうすれば貢献できるのか様々な模索をしておりますが、今回お2人のお話をお聞きして、また新たな責務を感じているところでございます。精一杯頑張らせていただきますのでよろしくお願いたします。

本日は誠にありがとうございました。





株式会社日本政策投資銀行  
常務執行役員

磯崎 隆郎

星野リゾート  
代表

星野 佳路 氏

SCENES  
OF  
SOLUTION



星野リゾート

## 星野リゾートとDBJによる 共同運営ファンドが創造する、 観光業界および地域活性化と 交流人口拡大に向けた未来像

星野リゾートと株式会社日本政策投資銀行（DBJ）により、2023年9月、『星野リゾート旅館・ホテル運営サポート3号投資事業有限責任組合』の名称で共同運営ファンドが組成された。2015年の初号となる1号ファンド、2017年の2号ファンドに続く、3号ファンドとなる。日本の観光産業を牽引する星野リゾートとの共同ファンドであり、この一連の共同ファンドは、地域の宿泊事業に対するリスクマネーの供給を通じ、観光産業ひいては、地域経済の活性化等を目的としている。この3号ファンドに至るまでの1号ファンドおよび2号ファンド組成の背景や経緯と共に、3号ファンドの概要を紹介する。後半では星野リゾート代表・星野佳路氏とDBJ常務執行役員・磯崎隆郎の対談により、2社が共同ファンドを組成した背景や経緯および将来的展望等を語っていただいた。

星野リゾートとDBJによる共同運営ファンドが創造する、  
観光業界および地域活性化と交流人口拡大に向けた未来像

## 施設運営強化と施設更新資金の両面での サポートを可能にした 星野リゾートとDBJによる共同ファンド

2015年、星野リゾートと株式会社日本政策投資銀行（以下、DBJ）は共同出資により株式会社H&Dパートナーズ（以下、H&D）を設立。同時に、H&DをG.P（注1）会社として、国内で宿泊業を営む企業を対象とした共同運営ファンドを組成した。ファンドの名称は『星野リゾート旅館・ホテル運営サポート投資事業有限責任組合（通称・ホテル旅館リニューアルファンド）』。星野リゾートとDBJにとって記念すべき初の共同ファンドの誕生となった。

この1号ファンドは、事業継承等運営や経営に支障を来す経営課題を抱えている国内の旅館やホテルに対しリスクマネーの供給を通じて支援することを目的として設立されたファンドである。観光産業は、雇用や消費といった観点に加えて、交流人口の拡大といった観点から地域経済の活性化に重要な役割を担っている。しかし、観光産業の実情としては、事業の継承問題を抱える事業者や戦略投資への資金調達が困難となっている問題等々を抱える事業者など、経営困難に陥っている企業も多い。このような事業者をサポートするために組成されたのが1号ファンドであった。

経営課題を抱える国内宿泊事業者には、2つの面からの支援が必要となる。1つは運営面。運営ノウハウの提供やコンサルティングおよび販

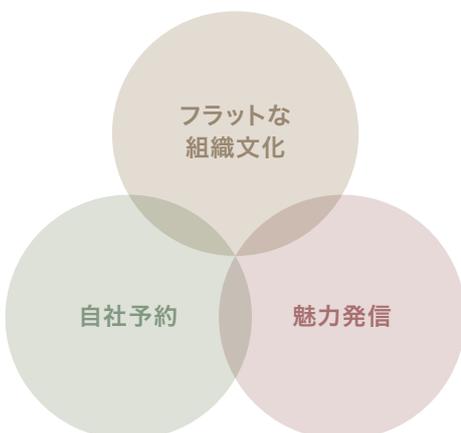
売支援等による運営力の強化である。そしてもう1つは資金面。施設更新や新たな施設開発には資金が必要となる。この両面でのサポートを可能にしたのが、星野リゾートとDBJの共同運営によるファンドなのである。

星野リゾートが提唱する長期的な競争優位を構築するポイントは3つ。『フラットな組織文化』『自社予約』『魅力発信』である。これは星野リゾートを躍進させた事業コンセプトとも言えるだろう。地域発の旅館およびリゾートホテル等宿泊施設の運営・販売のノウハウを培ってきた星野リゾートは、その経験と自社が掲げる3つのポイントを活かしこれまでも旅館等の支援を手掛けてきたが、1号ファンドによって、支援の取り組みをさらに推進させることとなった。

DBJもまた、これまでに蓄積されたファイナンスノウハウや産業調査能力を活用し、宿泊事業者が抱える経営課題の解決を支援していくべく、星野リゾートとの1号ファンドを通じて、取り組みを開始した。この1号ファンドは、地域における観光産業を支える宿泊事業者の支援を推進することで、観光を通じた地域経済の活性化ひいては、交流人口の拡大にも貢献することとなった。

ちなみにこの1号ファンドは、DBJが成長資金市場の創造・発展をより一層加速するための自主的な取り組みとして同年に創設した『成長協創ファシリテイ』（注2）の対象案件でもあった。

### 長期的な競争優位を構築する3つのポイント



#### フラットな組織文化

- 経営情報の共有による自律したPDCAサイクル
- 職位や性別等に関係なく活発に議論できるフラットな人間関係

#### 自社HPでのスムーズな予約

- 最適なレート、アクティビティの事前予約等の利便性を追求
- 自社HP直接予約率6割～7割で高い利益率を実現
- OTAと対等な関係を保ち、互いに高い相乗効果を発揮

#### 魅力発信

- 西洋型のサービスとは一線を画す提案型の魅力発信
- マルチタスクの導入：1人のスタッフがフロント、客室清掃、配膳などマルチに対応することで生産性が向上。生み出された余剰時間を魅力開発に充てる（旅館メソッド）
- 本部主導ではなく施設側で常に行われる新しい魅力づくり
- 地域との深い連携：地域魅力の発信により施設魅力を創出するとともに、地域ブランド力が向上し、地域との協働関係がさらに強化される

## 1号ファンドの順調な進捗が 早期の2号ファンド組成に繋がった

1号ファンドの組成から2年。星野リゾートとDBJは早くも『星野リゾート旅館・ホテル運営サポート2号投資事業有限責任組合』（以下、2号ファンド）を組成する。当該事実を振り返っても1号ファンドが需要を捉えたことがわかるだろう。1号ファンド組成時の記者会見で、星野リゾート代表の星野佳路氏が「最初は小規模でスタートしますが、成功パターンを作ることで早期に次の展開に結びつきたい」と語ったように、わずか2年で、大きく成長した2号ファンドが誕生したのである。

1号ファンドでは事業継続に支障を来す経営課題を抱えている国内宿泊事業者の支援を主な目的としていたが、2号ファンドではさらに一歩踏み込み、こうした課題解決への対応といういわば「守り」の対応に加えて、新事業展開という「攻め」への対応も含めたさらなる発展を企図している組成となった。こうしたファンドの目的拡張は、ファンドの組成面にも反映され、例えば、出資者は、1号ファンドではDBJ、星野リゾートのHRグループだけであったが、2号ファンドでは、三井住友銀行、みずほ銀行、三菱東京UFJ銀行（当時）およびその他金融機関等の外部LP投資家の参画も得、金額面でも1号ファンド総額20億円に対し、2号ファンドでは同141.4億円と一気に拡大されることとなった。また2号ファンドに対するDBJの出資は、地域経済の活性化や

企業の競争力強化に資する成長資金の供給を集中的に実施する取り組みとしてDBJが開始した『特定投資業務』（注3）として実施されている。

星野リゾートは2号ファンドを通じたリスクマネーの供給拡大により、1号ファンドでの取り組みをさらに推進させ、DBJも「金融力で未来をデザインします」金融フロンティアの弛まぬ開拓を通じて、お客様および社会の課題を解決し、日本と世界の持続的発展を実現します」という企業理念に基づき、成長資金に係る市場の発展や地域経済の活性化と競争力強化のため、2号ファンドによる積極的なサポートを続けた。

星野リゾートとDBJは、2号ファンドを通じたリスクマネーの供給拡大により、1号ファンドでの取り組みをさらに推進させ、2号ファンドによる積極的なサポートを続けた。こうした中で、星野リゾートの運営力や集客力に着目した地方自治体や地域関係者からの案件相談も徐々に増え始め、『界長門』のように、地域の温泉街の面的再生と一体となった案件も誕生した。

## アフターコロナの観光動向の変化を見据え、 新たな魅力を創造する案件を積極的に 投資対象とする3号ファンドで 地域活性化・交流人口拡大を目指す

そして3号ファンドである。

世界中の観光業が大打撃を受けたコロナ禍も収束し、再び観光業が成長軌道に戻り始めた

タイミングを捉まえ、2023年9月15日、星野リゾートとDBJは、共同運営ファンド『星野リゾート旅館・ホテル運営サポート3号投資事業有限責任組合』（以下、3号ファンド）の組成を発表した。

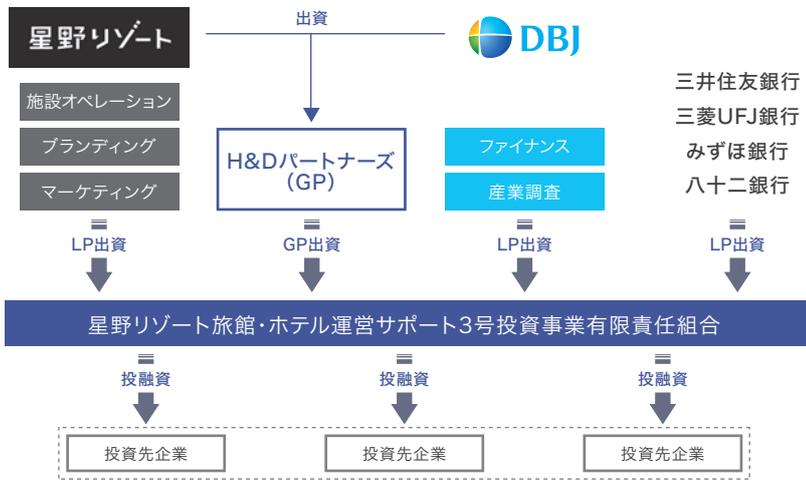
1号ファンド、2号ファンドを通じた取り組みが引き続き順調に進捗していることから、3号ファンド組成に踏み切ったのだ。ファンド総額は180億円。1号ファンド時の3者（DBJ、HRグループ、H&D）、メガバンク（三井住友銀行、三菱UFJ銀行、みずほ銀行）および地元行の八十二銀行が参画した。DBJの出資は2号ファンド同様『特定投資業務』としての実施である。

国内外で評価の高い星野リゾートの運営力と、これまでの共同ファンド（1号ファンド、2号ファンド、3号ファンド）の開発力により、数々の運営物件が開発され、その取り組みは現在も続いている。特に3号ファンドに関しては、星野リゾートが投資先の施設運営を受託し、その運営力により収益を実現する試みは変わらないものの、これまでの1号・2号で培ったノウハウを活かし、先述の『界長門』のような地域と連携して地域全体の活性化への貢献が期待される案件や、著名な観光地・温泉地ではない立地で星野リゾートが新たに魅力を創出する形の新規開発案件等の取り組みが期待されるファンドである。すなわち3号ファンドは、収益機会の獲得のみならず、地域で旅館やホテルを運営する事業者等の課題解決に対し、これまでの取り組みで得た知見を活用して再び成長軌道に戻りつつある観光産業へのリスクマネー供給を通じ、地域・観光産業の活性化等を企

SCENES OF SOLUTION

星野リゾートとDBJによる共同運営ファンドが創造する、観光業界および地域活性化と交流人口拡大に向けた未来像

3号ファンドスキーム図



図にしているのである。

3号ファンドによる第1号案件となったのは、山口県の『リゾナーレ下関』。ファミリーリゾートホテル『リゾナーレ下関』の開発計画に対して投資を実行した。『リゾナーレ下関』の建設予定地は、山口県下関市の関門海峡に面し、エリアを代表する唐戸市場や海響館の近くに位置している。星野リゾートは現在、『あるかぼーと・唐戸エリアマスタープラン』の策定・推進に関与している。関門エリアの『日本を代表するウォーターフロントシティ』としてのエリア全体の魅力向上および地

1号ファンドから3号ファンドまでの概要

	設立時期	ファンド総額	存続期間
星野リゾート旅館・ホテル運営サポート投資事業有限責任組合(1号ファンド)	2015年12月	総額20億円	10年間
星野リゾート旅館・ホテル運営サポート2号投資事業有限責任組合(2号ファンド)	2017年7月	総額141.4億円	10年間
星野リゾート旅館・ホテル運営サポート3号投資事業有限責任組合(3号ファンド)	2023年9月	総額180億円	10年間

星野リゾート沿革

	1904 軽井沢の温泉開発に着手 1914 星野温泉旅館開業
<b>フェーズ①</b> 1991年-2000年 ホテルオペレーターとしてのノウハウを蓄積	1991 4代目現代表 星野佳路 星野温泉に入社、代表に就任 1992 所有を本業とせず、運営会社を目指すという企業将来像を発表 1995 株式会社星野リゾートに社名変更
<b>フェーズ②</b> 2001年-2010年 大型リゾート・温泉旅館案件の再生と主要3ブランドの立ち上げ	2001 リゾナーレハヶ岳の運営開始 2003 アルツ磐梯リゾートの運営開始 2004 トナムリゾートの運営開始 2005 ゴールドマン・サックス社が投資する温泉旅館運営パートナーとなる星のや軽井沢開業 2010 マスターブランド戦略を開始
<b>フェーズ③</b> 2011年-2020年 所有と運営と開発を分離する事業モデルを構築	2011 界ブランド展開開始 リゾナーレブランド展開開始 2013 星野リゾート・リート投資法人東京証券取引所に上場 2015 日本政策投資銀行と共同運営ファンド組成し、開発体制を整える 2016 星のや東京開業 2017 星のやパリ開業 2018 OMOブランド展開開始 2019 BEBブランド展開開始
<b>フェーズ④</b> 2021年～ 日本旅館を世界へ	2021 WBF社を子会社化 2023年4月現在、国内62、海外5の宿泊施設を運営中

域・観光産業の活性化に貢献するべく、国内外で7施設を展開するリゾートホテルブランド『リゾナーレ』として2025年開業を目指している。

1号、2号、3号と続く、星野リゾートとDBJの共同ファンドは、星野氏の言葉通りに進捗している。もちろんこれで終わるはずはない。今や日本の観光産業を牽引する星野リゾートのこと、DBJというパートナーとの協働により、次は世界を驚かせる仕掛けを考えるに違いない。

(注1) GP (General Partner) : 無限責任組合員の「主」で、ファンドの運営に責任を負う組合員。ファンド運営に携わり組合から報酬を受領する。個人がGPとなる場合もあるが、無限責任を回避するために株式会社や合同会社をGPとすることが多い。

(注2) 成長協創ファシリテーター: 事業者が将来の成長投資等の実施を促すために先行的に行う資本政策や、金融機関や投資家等が成長投資等の資金供給のためにあらかじめ連携して行う協創ファンドの組成等、将来的に成長資金市場の創造・発展につながる取り組みに資金を供給する取組。

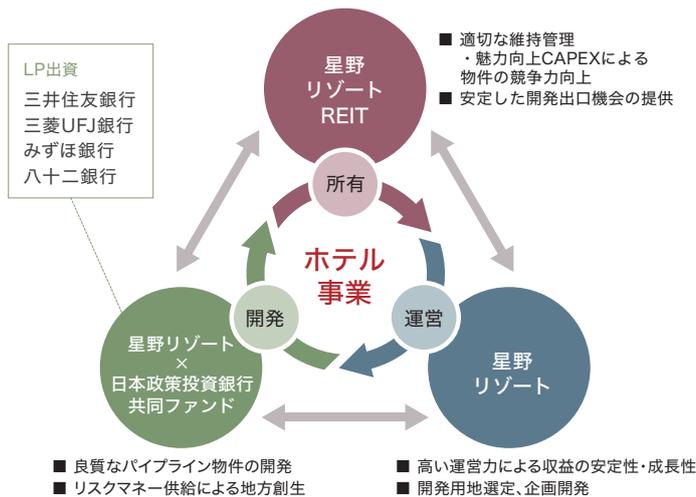
(注3) 特定投資業務: 民間による成長資金の供給の促進並びに地域経済の活性化および我が国企業の競争力の強化を図るため、国からの一部出資(産投出資)を活用して、成長資金を限定的集中的に供給する業務。



# DIALOGUE

## 対談

### 基本戦略～3者による成長サイクル～



**磯崎** 貴社の大きな特徴は、所有と運営を分離し運営に特化してきたことかと存じますが、そこに至る背景をお聞かせいただけませんか。

**星野** 私が星野温泉に入社し代表となり4代目として経営を始めたのが1991年。バブル経済の崩壊が始まった時です。経営を引き継いでマーケットを見ると宿泊施設が供給過剰。今から自社で開発して所有するのはリスクが高すぎると感じました。同時に供給過剰下では多数の稼働していない宿泊施設があつたので、運営だけに特化し、そういう施設の運営を任せてもらえる会社になろうと考えました。

**磯崎** イベントリスク(注1)に左右されかねない部分もあるのが観光業界ですが、そんな中、所有はせずに運営に特化されることに舵を取ったというのは英断だったのではないのでしょうか。

**星野** 元々資本力がない会社で、バブル経済後に経営を引き継いだので、自然な選択でした。この選択とともにもう1つ重要なポイントがありました。私たちの場合、都市モデルから地方に入ったわけではなく、元々地方を基盤としていたことも大きいと考えています。当時、外資系のホテル運営専門会社も少しずつ日本に入ってきましたが、やはり都市から攻めてくる。星野リゾートは、地方の、それも外資系ホテルの運営会社がやらないような小型の宿泊施設、かつ温泉旅館のような日本文化にまつわる、外資の人たちにとっては複雑に見える施設の運営ノウハウを育てていました。それが運営特化戦略の中でもニッチなポジションだったと考えています。

**磯崎** 近年は外資系のホテル運営会社も地方に入ってくるようになりましたが、20年前は地方の観光宿泊不動産に投資したいという人は世界中にいても、その運営だけを担当するという会社はありませんでした。日本の地方の観光は伸びるから投資したい。しかしその運営がうまい会社がない。まさにブルー・オーシャン(注2)。私たちにとってのチャンスとなりました。

現在の運営に特化した星野リゾートが形

SCENES OF SOLUTION

星野リゾートとDBJによる共同運営ファンドが創造する、観光業界および地域活性化と交流人口拡大に向けた未来像

星野

DBJは私の中では最もナチュラルなパートナーです。私が父の会社である星野温泉旅館を引き継いだ時、2つの銀行のお世話になっていました。その1つがDBJの前身である日本開発銀行でした。私が引き継いだ旅館は老朽化していて、早い段階でこれを改築し、新しい観光市場に耐えうる

磯崎

そうして成長されてきた貴社ですが、貴社と私もDBJの間で共同ファンドという形で、1号から3号まで運営させていたという形があります。少し口幅つたいのですが、DBJを選択していただいた理由をご教示いただけますか。

星野

運営が得意な会社になるということは、一定のスケールメリットが必要です。運営する施設数を増やしていくということです。同時に効率的に集客するために不可欠であったのがブランド化でした。2010年、様々なホテル名にて運営していた宿泊施設の名称を統合し始めることとしました。現在は、上質な温泉旅館『界』、独創的で圧倒的な非日常を楽しむ『星のや』、ファミリーをターゲットに豊富なアクティビティをそなえる『リゾナーレ』、都市観光のための街ナカホテル『OMO』、若者をターゲットにしたリゾートホテル『BEB』、5つのサブブランドをベースにブランド展開しています。

磯崎

内容にしたいと考えていたので、日本開発銀行の地方開発部を訪ね資金調達を含め相談させていただきました。その時に、日本開発銀行の地方経済への思い、そして観光に対する強いコミットメントを感じたことは忘れられません。当時バブル経済が崩壊し、リゾート産業も大打撃を被りました。温泉旅館やリゾートホテルへの投資の話をして、あまり聞いてもらえない時代でした。それでも一貫して日本の地方経済、観光産業の競争力を考えていたのがDBJでした。今、この時期にファンドを立ち上げる機会に、「観光で日本の地方を力強くしていく」という理念を持ったパートナーと組むことは大事です。契約書には表すことができない要素、つまりお互いがファンドを通じて達成したい姿が一致していることは、事業のさまざまなステージで良い解決策を見出している信頼でもあります。

見出しにくい信頼でもあります。そこは失いたくないと考えております。話を転じて、コロナ、アフターコロナのお話をお聞きしたいと思います。コロナにより観光業界は打撃を受けましたが、貴社におかれましては、マイクロツーリズム需要の創出等を含め、コロナ禍の初期から迅速に対応策について取り組んでこられたことで、業界全体と比較した時には総体的にマイナス部分は小さい。またアフターコロナにおきましては、コロナ禍前を上回る好調な

星野リゾート5ブランド 写真提供：星野リゾート

ブランド名					
ジャンル	ラグジュアリーホテル	リゾートホテル	高級温泉旅館	都市観光ホテル	カジュアルホテル
ブランド概要	独創的なテーマで圧倒的な非日常へいざなうブランド	洗練されたデザインと豊富なアクティビティをそなえるリゾートホテル	地域の魅力を再発見心地よい和にこだわった上質な温泉旅館	テンション上がる「街ナカ」ホテル	居酒屋以上旅未満みんなでルーズに過ごすホテル
代表的な施設	 星のや軽井沢	 リゾナーレハヶ岳	 界箱根	 OMO7旭川	 BEB5軽井沢



運営をされていらっしゃる。この辺りの要因を代表ご自身ではどのように分析されているのでしょうか。

星野

クライシスマネジメント(注3)というビジネスの分野があります。私は自分のキャリアの中で、それを真剣に学ぶ機会が何度かありました。1つは、リーマンショック。もう1つは2011年の東日本大震災です。このような突然起こる危機に対処し乗り越えてきた経験があったので、コロナ禍でもパニックに陥らず適切に対応できたのだと思います。

また普段から社内ですべてのラットな組織文化もこういうクライシスマネジメントにおいて効果を上げたと思っています。各人がフラットであるからこそ、それぞれが考えて自分の意思で行動してくれる。私自身も「会社はどの程度危険なのか」ということを、計算式も含めて「倒産確率」として社員に公開しました。それにより、スタッフ一人一人が倒産確率を下げする方法を考え始めました。その先にあったのがマイクロツーリズムです。発想は私がスタートさせたのですが、スタッフ一人一人が会社の現状を理解し、かつ自律的に行動する自由があるからこそ、素早い実現につながりました。各施設がそれぞれのマイクロツーリズム市場をターゲットにする際の運営の適応、魅力の創造、食事内容の変化等にも素早く効果的に対応できたのです。

磯崎

倒産確率等も含め、経営の透明性が重要

なファクターになるわけですね。

星野

はい、透明性は普段から大事にしていたことでしたが、コロナ禍では「楽しく危機を乗り越えよう」としたことが効果的でした。また、成功事例の共有もコロナ禍でのマイクロツーリズム推進に効果的でした。例えば奥入瀬渓流ホテルでスカイバス(2階建てのオープンバス)を走らせる企画は、インバウンド喪失の影響で、東京にスカイバスが使われずに余っていることを聞きつけたスタッフが、奥入瀬で走らせようと提案しました。青森県を中心とするマイクロツーリズム市場の方々は、一度は奥入瀬渓流に行ったことがあるのですが、「スカイバスが走るのであればもう一度行って乗りたい」となった。このようなマイクロツーリズム対策の成功事例を共有することで、各施設のスタッフの発想が活発になりました。これがコロナ禍での成功につながったのではないかと分析しています。

磯崎

そして今はアフターコロナです。インバウンドも含め観光客が戻ってきている今、観光業界はこれを一過性で終わらせられないようにしなければいけないと思います。貴社と私どもと共同で運営させていただいている

2号ファンドの投資事例として『界 長門』があります。自治体や地域との連携案件であり、観光による地域活性化という観点からも非常に重要な取り組みだと認識しておりますが、この案件に参画された経緯と、地域活性化、交流人口の拡大に寄与する運営を行う難しさをお教えいただけますか。

星野

『界 長門』は、簡単な案件ではありませんでした。当初、当時の長門市長から受けた相談は、破綻した旅館の敷地に星野リゾートが進出してくれないかというものでした。それに対して私たちは、温泉街全体のマスタープランを作り観光地としての長門湯本温泉を再生させるという条件を提案し、合意していただきました。

地域全体を再生していく面的再生は、地域の合意形成が難しいことから簡単ではありません。当時の長門市はマスタープラン作成とその実現にコミットし、市長のリーダーシップにより、温泉組合、地元の人たちと合意形成をとることができました。温泉街を含め地域に若手が戻ってきていたことも成功の要因です。次世代の経営者が地元で力をつけ始めていて、私が提案したマスタープランに対し最も前向きな反応をしてくれました。「変わらなければいけない」という危機感のもとでこのプランを推進してくれました。長期的なマスタープランを作成し、そこに合意をとり進めていくには、世代交代が強い推進力の1つになることを実感した案件でした。

磯崎

貴社の今後の展望や現在計画されていることについて、未定ではあるものの代表ご自身の中で将来的に展開したいと考えていらっしゃる計画も含めて、教えてください。

星野

国内においては、外資系ホテルチェーンが地方に入り始めています。これらは、規模は

SCENES  
OF  
SOLUTION

星野リゾートとDBJによる共同運営ファンドが創造する、  
観光業界および地域活性化と交流人口拡大に向けた未来像



界 長門  
写真提供：星野リゾート



長門湯本温泉観光まちづくり計画 全景パース  
画像提供：長門市

## 星野

最後の質問になりますが、今後貴社がさらに成長されるプロセスの中で、DBJに期待する点をお教えいただけますでしょうか。先にも申し上げたように日本開発銀行の時から地方の観光情報を最もよく知っている金融機関でした。長い年月をか

## 磯崎

大きく力もある。私たちはそういうグループと互角に戦っていくために、さらに競争力を高めていかなければならないと考えています。1つ1つの案件が期待される収益を上げ、同時にグループ全体としてのスケールメリットを高める運営をしていきたい。また海外においては、日本の温泉旅館を北米に進出させたいと考えています。世界のホテル業界は常に新しいコンセプトを探しています。カプセルホテルが出てきたりブティックホテルが出てきたり。しかし、温泉旅館はまだ世界に出ていていません。それは日本文化のテーマパークであり、ホテルカテゴリーの中でも面白いコンセプトになると考えています。温泉資源は世界にたくさんありますが、日本ほどその資源を有効活用し観光に活かしている国はありません。寿司、ラーメンの次に来るのは温泉旅館だと私は思っているのです。新しいリゾートホテルのカテゴリーとして温泉旅館を世界に打ち出していく。その最初の一步を踏み出すことが、温泉旅館に生まれ育った私が、キャリアの中で絶対にやっておかなければならない仕事だと考えています。

## 磯崎

けて、統計データを含め観光地の事情をよく理解されていると感じています。同時に世界各地の情報も把握されていて、私もよくレポートを読み勉強させていただきました。これから私たち星野リゾートは『界 長門』の案件のような面的再生に参画する機会も増えてくると思いますが、DBJにもぜひご参加いただきたいと考えています。日本の地方で地域全体が観光を通じて経済力を高めることは非常に大事なことです。DBJは日本の地方にコミットしていらっしゃる。ですのでご理解いただけたと思います。ぜひ私どもと共に日本の観光活性化のためご尽力いただければと考えております。私どもDBJ一同、今後も引き続きご期待に応えられるように頑張つてまいります。本日はありがとうございました。

(注1) イベントリスク…地震などの自然災害や政変やテロ、火災や経営者の急死など、事前に予期しない出来事によって、商品の価値が大きく損なわれるリスクのこと。

(注2) ブルー・オーシャン…ブルー・オーシャン戦略とも言い、従来存在しなかつたまったく新しい市場を生み出すことで、新領域に事業を展開していく戦略。新市場を創造することにより、他社と競合することなく事業を展開することが可能となる。

(注3) クライスマネジメント…企業の存続を脅かすような重大な危機に対処すること。Crisis(危機)とManagement(管理)を合わせた語で、日本語では危機管理と呼ばれる。想定されるクライシスは、自然災害や重大な事故、テロや感染症など。このようなクライシスが発生すると業務やサービスなどが停止する場合も多く、早急にこれらを復旧させなければならない。そのため企業は平常時から対応策を講じて準備を行わなければならないと言われている。

※当記事掲載の図は、星野リゾート・投資法人2023年10月期(第21期)決算資料より作成

2013年、瀬戸内全域の観光産業活性化を目的に、兵庫、岡山、広島、山口、徳島、香川、愛媛の7県が合同で「瀬戸内ブランド推進連合」を設立し、観光に関するマーケティングを進めてきたが、その後さらに推し進める形で、瀬戸内を、世界を視野に置いた観光地とするべく2つの組織を立ち上げる事となった。それが「一般社団法人せとうち観光推進機構」と「株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション」であり、これらを両輪として、「世界一の観光地」となるべく動き出したのが「せとうちDMO」である。今回は、「せとうちDMO」の立ち上げからかかわってきた、株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション取締役投資事業本部長の井坂晋氏にお話をお聞きした。



株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション

瀬戸内エリアを世界一の  
 デステイネーションに  
 創り上げるといふ未来を  
 見据えて生み出された  
 『せとうちDMO』



SETOUCHI  
BRAND  
CORPORATION



取締役投資事業本部長

## 井坂 晋氏

広島県広島市中区出身。学生時代はラグビー一筋の体育会系。1994年、広島銀行へ入行。しまなみ債権回収への出向後、広島銀行法人営業部にて、せとうちDMOの設立、広島空港の民営化に従事。広島国際空港副社長を経て、2021年より株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション代表取締役役に就任後、現在は同社取締役投資事業本部長として、投融资を通じた事業化支援に携わる。

### 観光産業には 需要と供給の両輪が必要

—瀬戸内海を囲む7県が参画する一般社団法人せとうち観光推進機構(以下、推進機構)と、金融機関を含めた民間企業が参画する株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション(以下、SBC)で構成された『せとうちDMO』ですが、その概要を具体的にお教えください。

瀬戸内エリアが掲げる最終的な目標は「世界一の観光地になること」。そのためには基盤となる観光産業を育てなければなりません。そこで立ち上げたのが、推進機構とSBCです。推進機構は、マーケティングにより戦略を策定し効果的な情報発信プロモーションを行うことで観

光需要を創出する役割、片やSBCは、観光関連事業者のプロダクト開発の支援や事業拡大の支援を、DBJ等の出資によるファンドでの投融资を通して行う、すなわち観光需要の受け皿を作り出す役割となります。この2つの組織によって構成されているのが、せとうちDMOであり、瀬戸内エリアを、世界中の誰もが憧れ地域の誰もが誇りを持つことのできる世界一の destination とすることを目的とした組織です。

—『せとうちDMO』を立ち上げられた背景を、具体的にお聞かせください。

観光を事業化するには需要と供給という2つの要素が必要です。認知度を高めることで需要が増えたとしても、その受け皿がなければ観光客は地域にお金を落とさない。逆にその

受け皿となる箱を作ったとしても、知名度がなければ観光客が集まらない。観光産業でよく言われるのが「鶏が先か卵が先か」の議論です。例えば、ホテルを作りましょうと言っていると需要がないと言われ、では需要を創出しようと言っていると供給もないのどうするのと言われる。

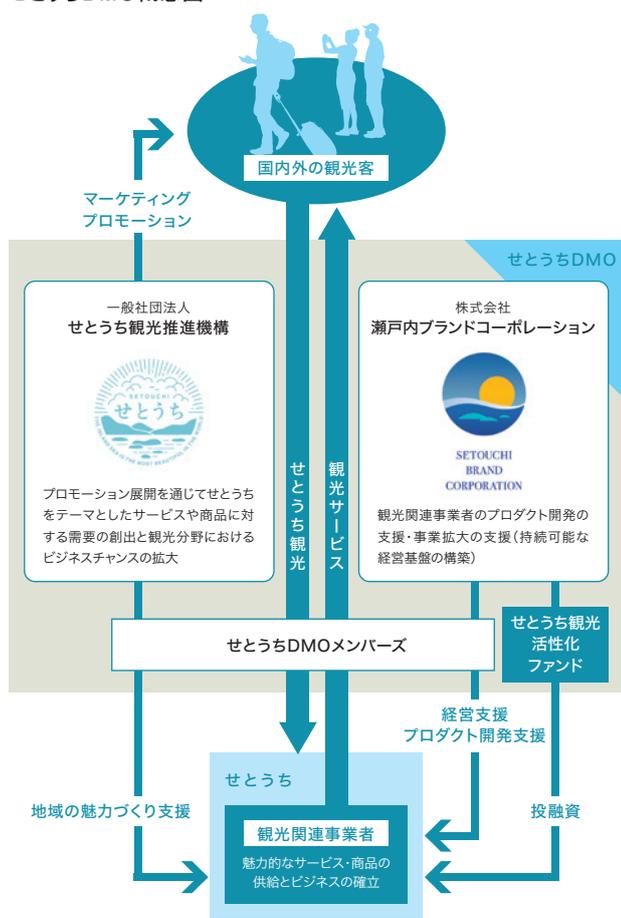
しかし観光事業には両方が必要なのです。需要を作っていく作業と供給を作っていく作業が同じ目的の中で両方向同時に動いていかないと経済として成り立たないわけです。そこを議論した結果、一般社団法人せとうち観光推進機構と株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションという行政と民間の2つの組織が立ち上がり、それを両輪とする『せとうちDMO』の設立となりました。

### コロナ禍で守りに入らず あえて船の帆を上げたことが 今に繋がっている

—コロナ禍により日本中の観光業界が大打撃を受け、『せとうちDMO』もその影響を被られたのではないかと推察致しますが、実際の程度のダメージがあったのでしょうか。

せとうち7県における国内外の旅行消費額など、数字だけを取り上げれば、かなりのダウンと言え、私自身もダメージを感じましたが、コロナ禍に関しては、『せとうちDMO』としては、世界の中の観光業界としてのダメージだと捉え、ここで守りに入つてはいけないと考えておりました。コロナ禍が終われば必ず突風と

せとうちDMO概念図





せとうち古民家ステイズHiroshima ごごこ森  
(広島県庄原市)



ヒルトン広島(広島県広島市)



四国水族館(香川県宇多津町)  
写真提供: 四国水族館

なる追い風が吹く。それに乗り遅れないためには、今こそ船の帆を上げる時期だと信じ、むしろ積極的に投資に取り組みました。突風が吹いてから帆を上げたのでは船は風を捕え切れませんし、そもそも帆を上げきれないかもしれない。それではせっかくの追い風を無駄にしてしまう。突風が吹くと信じコロナ禍に帆を上げたことが功を奏したと思っています。

振り返ればコロナ禍というのは、私たち観光業にとつて実はメリットもあつたのではないかと考えています。コロナ禍により、観光業界がかなりクローズアップされ「この業界というのは経済におけるインパクトが多大なのだ」という認識を世界中が持つこととなったからです。外貨獲得と言えば皆さん輸出産業を想像されるかと思いますが、外国の方が足を運んでくれて地域にお金を落としていくという観光業も、実は大きな外貨獲得となる。その認識により観光産業が注目されたことは、コロナ禍での大きなメリットだったと思います。

——現状での、SBCおよび「せとうちDMO」の課題があればお教えてください。

我々SBCの仕事は、推進機構のプロモーション等によつて訪れた観光客に満足して頂くために、ホテル等の快適な設備や様々なアクティビティを用意することですが、そのためには地域の人々の理解が必要で、観光を活性化すればおのずと地方創生に繋がるのですが、地方創生ありきで観光を進めるのでは世界と戦える規模の観光事業とはならない。観光客は瀬戸内だけを見て選んでくれるのではなく、瀬戸内

と同時にバリやローマ、バルセロナやバンコクなども選択肢に入れていきます。その中で瀬戸内を選んでもらわなければなりません。瀬戸内がインパクトをターゲットにするということは、実は世界を相手に戦っているということなのです。地域の人々の意識改革や多くの人が観光産業に集うような環境づくりに取り組んでいく必要があると考えています。

『せとうちDMO』の現状と  
未来への展望

——現状の事業化支援についての具体的な事例をお教えてください。

広島県尾道市にある瀬戸田地域の観光まちづくりは1つの大きな事例と言えます。SBCが瀬戸田地域のまちづくり業務を受託し、空家の活用事業や観光アクティビティ開発等の企画に取り組んでいます。また、JR西日本との連携により、尾道港〜瀬戸田港を結ぶ航路に、自転車運搬機能を強化した「サイクルシップ・ラズリ」という観光船を導入し、国内外のサイクリング客の集客支援もしています。他にもSBCが広島県庄原市所在の古民家を活用した宿泊施設を整備・運営する取り組みや、インバウンド需要の獲得と雇用創出等を通じた地域経済への貢献を考えヒルトンと連携した広島市内にホテルを新設する事業、また香川県宇多津町の水族館プロジェクト等にも、ファンドを通して支援しています。

——瀬戸内ブランドコーポレーションおよび「せとうちDMO」の今後について、具体的にお聞かせください。

2025年の大阪・関西万博開催時の瀬戸内への集客拡大が当面の目標です。想定来場者数2820万人、そのうち外国人観光客350万人と予想されている万博ですので大いに期待しております。開催期間中は、公益社団法人2025年日本国際博覧会協会が推進する「万博来訪者プラスワントリップ事業」と緊密に連携し、外国人観光客を瀬戸内エリアに誘客する計画を立てています。まだまだ小さいことの積み重ねですが、それが瀬戸内を世界一の観光地にするという最終目標に繋がると信じて、様々な戦略を考えチャレンジし続けたいと思っております。

——今後、DBJに期待することをお教えてください。

我々の熱い思いを受け止めた上でそれを判断する冷静な対応に感謝しています。言うならば「乾いた目」ですね。ウエットな部分を共有してしまうと共倒れになってしまいますから、常に我々とは違う目で見続けて頂きたい。同じ未来を見据えて一緒に歩く中で、ただ同調し合うのではなく、常により良い方向へ進むために戦っている同志。それがDBJではないかと思っています。瀬戸内を世界一の観光地にするために、今後もお互い刺激し合つて邁進して行ければと願っております。



※当記事掲載の写真および図提供：瀬戸内ブランドコーポレーション

# アフターコロナ インバウンド観光戦略

株式会社日本経済研究所  
公共デザイン本部 地域振興部  
研究主幹

執筆者

生田 美樹



## 1 アフターコロナの我が国の インバウンド観光の現状

UNWTO(注1)の世界観光指標(2023年11月)によると、2023年1月～9月の国際観光客到着数はパンデミック前の水準の87%に達し、9.75億人を記録した。欧州が最大でパンデミック前の94%の水準に達し、アジア太平洋は62%まで回復が進んだ。観光庁によると、我が国の訪日外国人旅行消費額は、過去最高の5.3兆円を記録した。

株式会社日本政策投資銀行と公益財団法人日本交通公社が2023年10月に公表した「DBJ・JTBFアジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査2023年度版」によると、次の旅行先として日本の人気は引き続き高く、アジア・欧米豪ともに第1位を維持している。日本の地方観光地への訪問意向は引き続き

訪日外国人旅行消費額



注：2020年～2022年は試算値 出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

高水準であり、特に高収入者層の方が地方訪問意向が高い傾向にある。これは日本の観光消費額を伸ばしていく上で地方都市の大きなチャンスである。

一方、課題は「乗るべき列車の種類や料金体系の複雑さ」「目的の地までの経路情報の見つけにくさ」「スタッフとのコミュニケーション」があげられている。背景には外国語での地域資源の説明力不足、地域公共交通に起因する対応が考えられる。

## 2 観光と地域公共交通の連携

世界ではウクライナや中東で紛争が続いており、感染症リスクはゼロにはならないため、アフターコロナで世界から選ばれる都市になるには、何が必要なのであろうか。インバウンド観光客は限られた滞在時間で移動することになるため、鉄道を含む地域公共交通の充実が極めて重要である。車がなくても移動できるか、歩いてまちを楽しめる都市であるかどうか、日本人が海外に行った場合と同様に重要なポイントだ。

富山県岩瀬地区は、JR富山駅からLRT(注2)で約20分で行くことができるエリアである。100年以上続く地元の株式会社榎田酒造店(注3)が中心となり、古い建物をリノベーションし、レストラン、工房、木造建築の美しい街並みを実現している。インバウンド観光客も訪れることがあり、LRTと観光・まちづくりが融合している。富山県では、現在JR西日本が運行している城端線・氷見線を同県

の第3セクター「あいの風とやま鉄道株式会社」が継承することが決定した。城端線の「城端駅」の先には世界遺産の五箇山があり、将来的に城端線を延伸し、五箇山付近まで行ける「(仮称)五箇山トレイン」ができればインバウンド観光客の利用が増え、観光消費額の増加に寄与することが期待される。鉄道を社会資産としてとらえ、赤字か黒字かで判断しない富山県の事例は他地域の参考となる。

## 3 アフターコロナの 観光再生に向けて

我が国の観光消費額を伸ばしていくには、消費単価の向上や地域のブランディングの向上はもちろん重要であるが、その前に観光に関連性の高い地域公共交通に公共セクターがさらに積極的に関与していくべきだ。海外では地域公共交通の計画やマネジメントに公共セクターが関与しており、民間事業者には運行を任せる役割分担がなされている。

人口減少、日本は特に高齢化が進んでいるため、官民連携はどの業界でも有効な手法の1つである。地域住民は利用しなくとも、インバウンド観光客の目線で①航空機と鉄道の接続、②地域公共交通で移動できる利用しやすい運行ダイヤ、③域外からの利用者の目線で地域公共交通と観光をリンクさせることが地域活性化の力ぎである。

(注1) UNWTO: United Nations World Tourism Organization (国連世界観光機関)

(注2) LRT: Light Rail Transit(略。低床式車両(車)の活用等による軌道系交通システム)

(注3) 株式会社榎田酒造店: 「満寿泉」が主力ブランドの地元の酒造、1889年創業

# UNEP FI 東京会議 20周年記念シンポジウム

Sustaining Value ~ A Symposium of Finance and Sustainability ~

2023年11月13日開催

2003年にアジア初のUNEP FI 国際会議として開催され、日本の環境金融の事始めとなった「UNEP FI 東京会議」から20年が経過する中、国内の環境金融の現状と課題、及び今後の展望について、市場参加者間で認識を共有するべく、UNEP FI 主催、DBJ共催でシンポジウムを開催しました。当日は、社会の未来を方向づける金融機関が果たすべき役割について、UNEP FI に加盟する金融機関のみならず、事業会社、行政、アカデミアの視点を交えた議論が行われました。

## 開会挨拶

末吉氏より、日本の環境金融が発展途上であった2000年代初頭、地球環境の改善に金融が果たすべき役割を語る欧州の銀行に感銘を受け、遅れた日本の背中を押すべく「UNEP FI 東京会議」の招致に奔走されたという、当時の想いを語って頂きました。また、20年前とは金融を取り巻く世界情勢が様変わりし、「ポリクライシス」と呼ばれる時代に直面する中、金融機関に対しては問題の本質を捉え、それを解決するために決断、実行することへの期待が語られました。

UNEP FI 特別顧問 末吉 竹二郎 氏



● ご挨拶 UNEP FI アジア太平洋地域コーディネーター Nirnita Talukdar 氏 / UNEP FI Head Eric Usher 氏 / 環境省 総合環境政策統括官 鎌水 洋 氏

## 基調講演

玉木氏からは、サステナブルファイナンスの課題として、科学的根拠に基づくタイムフレームを重視しつつ必要な分野に資金配分を行う重要性、全経済主体の行動変容を狙ったカーボンプライシング等の市場メカニズムの活用、及び長期資金を運用する保険会社や年金等における持続可能な社会実現に向けた意識改革の必要性が指摘されました。

国際金融情報センター(JCIF) 理事長 玉木 林太郎 氏



## パネルディスカッション

### ① 環境経営・金融の歴史の振り返り

「UNEP FI東京会議」以降20年間を振り返り、国内におけるサステナブルファイナンスやTCFD提言の普及を成果として挙げつつ、今後の課題として、パリ協定達成に向けた具体的な道筋の策定、「Ambition(野心性)」と「Inclusiveness(包摂性)」の両立、及び各産業や官民の連携の重要性が議論されました。

ファシリテーター

日本総合研究所 常務理事 足達 英一郎 氏

パネリスト(五十音順)

金融庁 総合政策局総合政策課長 高田 英樹 氏

東京海上ホールディングス フェロー(国際機関対応) 長村 政明 氏

MS&AD インシュアランスグループホールディングス TNFD専任SVP 原口 真氏

## パネルディスカッション

### ② 環境金融の取組状況と課題

～事業者側からの視点も踏まえて～

金融機関・事業会社間の議論を通じ、サステナブルファイナンスのラベリング等のアプローチに留まらず、インパクト創出に向けた視点を持つことや、当該インパクト創出に向けたリスクマネーの提供、削減貢献量に対する理解醸成、サプライチェーン連携への仲立ち等が金融機関への期待点として挙げられました。

ファシリテーター

高崎経済大学 学長 水口 剛 氏

パネリスト(五十音順)

三井住友信託銀行 フェロー役員 金井 司 氏

日本政策投資銀行 サステナブルソリューション部長 木村 晋 氏

住友化学 レスポシブルケア部 主席部員 林 真弓 氏

芙蓉総合リース 参与 CSV推進室長 水谷 高 氏

滋賀銀行 総合企画部 サステナブル戦略室 サステナブル推進グループ長 山本 卓也 氏

## パネルディスカッション

### ③ クライメート・トランジション

グリーンファイナンスの補完としてのトランジションファイナンスの発展及び国際理解醸成に向けて、地域特性を考慮したトランジション戦略検討及び透明性のある開示の必要性、並びに雇用喪失や地域間格差等、ジャスト・トランジションの観点の重要性が言及されました。

ファシリテーター

日本政策投資銀行 設備投資研究所長 竹ヶ原 啓介 氏

パネリスト(五十音順)

三菱UFJ銀行 サステナブルビジネス部 業務推進グループ次長 太田 悟史 氏

経済産業省 産業技術環境局 GX金融推進室長 兼 GX推進機構設立準備室長 梶川 文博 氏

三井住友銀行 サステナブルソリューション部 ソリューショングループ長 佐野 和秀 氏

脱炭素化支援機構 代表取締役社長 田吉 禎彦 氏

みずほフィナンシャルグループ サステナブルビジネス部 副部長 新見 泰寛 氏

## パネルディスカッション

### ④ 社会課題に対する金融の役割

環境課題に限らず広く社会の課題解決に金融が果たす役割が検討され、グローバルな視点での社会の分断に対する配慮、機関投資家の果たす役割の重要性、及びソーシャルインパクト投資における寄付という新しい資本の観点が指摘されました。

ファシリテーター

BNPパリバ証券 グローバルマーケット統括本部副会長 中空 麻奈 氏

パネリスト(五十音順)

東京大学 理事、未来ビジョン研究センター 教授

グローバル・コモンズ・センター ディレクター 石井 菜穂子 氏

パブリックリソース財団 代表理事・専務理事 岸本 幸子 氏

三浦法律事務所 弁護士 越 直美 氏

● 総括 日本政策投資銀行 常務執行役員 増田 真男 氏

## 閉会挨拶

シンポジウムを振り返り、UNEP FI及び参加者への感謝の言葉が述べられました。また、国際的に環境問題と産業政策の結びつきが強まる中、社会課題を着実に解決しながら経済価値も実現するという難解ながら不可欠なアジェンダを達成するべく、問題の本質を真摯に見つめ、社会の連携を主導する金融の役割、また役割を果たすための仲間づくりの重要性が語られました。

日本政策投資銀行 代表取締役社長 地下 誠二 氏



※社名・所属(部署)・役職については開催当時のものです。