山口稔之（2021）「観光における新しい宿泊形態としての分散型ホテルの可能性」
『都市経営研究ｅ』１６巻１号（大阪市立大学大学院 都市経営研究科／創造都市研究科 電子ジャーナル）

観光における新しい宿泊形態としての分散型ホテルの可能性
The Possibilities of Dispersed Hotel as the New Lodging System: Analyses on the Successful Models

山口稔之（御所市職員）
YAMAGUCHI, Toshiyuki (Municipal Officer of Gose City)

【１】（問題意識）地方活性化の切り札としての交流人口増加＝観光が期待されているが、日本では宿泊機能の強化が進まない。そこで近年取り組みが進められているのが「分散型ホテル」という宿泊形態である。大手ホテルチェーンに見られるビル型の建物は垂直方向に客室を積み上げているのに対し、分散型ホテルは地域に点在する空き家や空き店舗を客室に改修し活用することで水平方向に客室を展開している。この「分散型ホテル」のシステムはうまく利用できれば、１）地域の空き家を利用でき、空き家対策に有効。２）歴史的資産を活用し、町並みを保存できる。３）大きく、まとまった土地を取得する困難がなく、空いた物件をそのまま活用できる。敷居が低い。などの数々のメリットがある。そこで本研究ではこの「分散型ホテル」のシステムが持続可能なモデルかを探求した。
【２】「類似の概念と定義」最近、世界中で始まっており、イタリアにおける先進事例である『アルベルゴ・ディフーゾ』、日本における『まちやど』、『分散型旅館』、『分散型民泊』、『分散型古民家ホテル』、『分散型滞在施設』などある。「アルベルゴ・ディフーゾ」は、歴史文化があること、一般的な観光資源が無く、観光地ではない、交通の便が悪い山岳地帯がほとんどである点が、日本と異なる。そこで、日本の実情にあった形での定義は（単に「まち全体が旅館のようになる」ということではなく）「複数の宿を統合して、各棟が、１つのマネジメント（経営体）で統合されている」条件が重要である。
【３】「法制度・政策変遷の構造からみた日本における分散型ホテルの成立」１）2017 年まで法令の壁として、旅館各施設（各棟）ごとに玄関帳場・フロントの設置義務があった。２）2015 年～2017 年に、兵庫県の国家戦略特別区域への指定、特例措置＝国家戦略特別区域法の施行でこの壁をはずした。３）2017 年に、「旅館業法」の改正があり、次の全ての要件を満たし、宿泊者の安全や利便性の確保ができていることにより、「駆けつける体制」「監視カメラ」「鍵の確認」などの条件により１つのフロントの分散型ホテルが認められた。
【４】「分類論」筆者が、各種文献、ニュース、ウェブサイトから検索し広く収集した独自のデータベースにもとづく、日本国内の分散型ホテルの事例３６例を分類した。（１）（立地地方別）中部・近畿・九州が多い。歴史型・自然型・都市型の三類型別とすると、『歴史型』１５例は中部・近畿・中四国・九州が多い。『自然型』８例は中部・近畿が多い。『都市型』１３例は中部・近畿・九州が多い。（２）（立地自治体の人口からみた価格帯の傾向）立地自治体の人口規模が小さいところの分散型ホテルは、平均価格帯が高い高級なものから低いものまで多様なバリエーションがある。ところが、立地自治体の人口規模が大きい、大都市の分散型ホテルは、平均価格帯が相対的に低い。これは、大都市型は通常のビルなどを使うパターンが多く、かつ利用者から近間なので、利用しやすい価格帯になるのに対し、自然型や歴史型はもともと時間をかけた長距離の旅であり、かつ環境の美しさを売り物にするところも多いことから、高価格の物件があると推定できる。人口 100 万人増えるごとに平均価格帯は 5000 円以上安くなる傾向にある。（３）（分散型ホテル自身の形態からみた価格帯の傾向）「自然型」＞「歴史型」＞「都市型」の順で価格が高い。「歴史型」の例外値をのぞくと、「自然型」の平均値は約２万円、「歴史型」の平均値は約 1 万 5000 円、「都市型」の平均値は約１万円、程度が目安となる。
【５】３つの代表的な事例「篠山城下町ホテルＮＩＰＰＯＮＩＡ」、「竹田城城下町ホテルＥＮ」、「用宗一棟貸しの宿、日本色」を調べ持続可能なモデルを抽出した。【６】「採算性モデル」【平均的な稼働率を仮定した採算性】客単価が高単価な分散型ホテルにおいて 10 年の事業計画で早期に経営を安定させるには、以下の２モデルのどちらかを選択すればいい。１）収入安定モデル：客室稼働率 40%までで採算性を確保するモデル。料飲収入など、宿泊部門の収入以外に安定した収入を持ち、かつ行政等からの補助金を受ける、もしくは客室数を多く確保する必要。２）高付加価値モデル：　客室稼働率 45%以上で採算性を確保するモデル。宿泊部門以外の収入に乏しく、客室数も少ない場合で、収入安定モデルよりも高い付加価値を宿泊客に提供することで、高い客室稼働率を確保する必要がある。**【稼働率も変数とした一般モデル（一般的損益分岐点分析）】（１）収入、費用関数の推定。できるだけ一般的な、分散型ホテルの採算モデルを構築するために、部屋数＝Ｎ（室）、従業員数＝ｎ（人）、稼働率＝ｒとし、毎年の収入・費用を推定する。【収入】Ｐ＝2700Ｎｒ。【費用】Ｃ＝Ｉ＋Ｒ＋Ｓ＝150Ｎ＋480ｎ＋450Ｎｒ。（２）損益分岐点分析。１）稼働率の限界は、３５％～４５％程度。２）部屋数が多いほど、稼働率は楽になる。という、当初の仮定が正しいことが明らかとなった。**【政策論】リノベーションではイニシャルコスト（＝ほとんど改修費）を負担すると、経営が非常に改善する。まちづくりの公共性から正当化される場合は、イニシャルを応援す

るモデルは政策論として成り立つ。
【７】「マネジメントモデル」持続可能な形態で成功している分散型ホテルの事例は、特にマネジメント面においてもいろいろな工夫がある。旧来型のビル型ホテルとの比較をした。（１）宿泊業は規模の経済が働くので、経営規模は大きい方が有利。ところがこれまでのホテルだと土地取得が大変である。（２）分散型ホテルは、旧来型ホテルに比べ、土地取得が容易。分散型ホテルは、そのままなので、まとまった土地を用意する必要がなく、これは非常に大きなメリットである。（３）分散型ホテルは、旧来型ホテルに比べ、改修問題のみあり。（４）棟が分散しながら、集中的にフロントで管理する条件。（５）資金調達と事業遂行において、各種組織の役割分担のスキームを上手く構築する。（６）歴史的建造物の保存は「内発的発展論」の好例である。（７）アフターコロナ時代の小規模分散型旅行に最適の可能性がある。
【９】「地域協働モデル」行政、ＮＰＯ、企業の上手な協働とまちづくりへの貢献があることを示した。（１）篠山・竹田のＮＰＯ法人＋企業＋行政協働モデル。（２）企業の地域協働・地域まちづくり貢献モデル：静岡市内のプロジェクトでは行政の補助があるが、用宗では行政の補助はなくとも、まちづくり、特に商業開発に多大の貢献をしている。

*キーワード：*観光、分散型ホテル、経済採算性、マネジメント、地域協働
***Keywords*: Tourism, Dispersed Hotel, Economic Profitability, Management, Regional Collaboration**

はじめに－問題意識と目的

１．問題意識

（１）地方活性化の切り札としての交流人口増加＝観光（略）

（２）求められる宿泊機能の強化と課題

日本の観光で、まだまだ不十分なのが、宿泊機能である。滞在型の観光と比較し、通過型の観光は地域への経済波及効果は限定的である。宿泊機能の強化が求められている。しかし、１）都市部に大手ホテルチェーンが進出するのに対し、地方部への進出は少ないのが現状である。２）需要面でも、地域に巨大なホテルを作る大開発の時代でない。まちなみとの調和が壊れる場合がある。３）そもそも土地を取得して巨大なホテルを造ることが投資として釣り合わない。観光資源が豊富な地方部を訪れてもらい、地域での消費をより促すためには、滞在時間の増加に繋がる宿泊機能の強化は急務である。

（３）メリットの多い新しい手法としての「分散型ホテル」

そこで近年取り組みが進められているのが「分散型ホテル」という宿泊形態である。大手ホテルチェーンに見られるビル型の建物は垂直方向に客室を積み上げているのに対し、分散型ホテルは地域に点在する空き家や空き店舗を客室に改修し活用することで水平方向に客室を展開している。水平方向への展開はフロントと客室間、飲食施設と客室間の移動を伴い、結果地域での回遊を促すこととなり、地域固有の体験と消費をもたらすこととなる。宿泊機能の強化に加え、空き家問題の解決、地域での消費支出を促す分散型ホテルの取り組みは、社会的課題解決に寄与するものでもある。この「分散型ホテル」のシステムは、うまく利用できれば、１）地域の空き家を利用でき、空き家対策に有効。２）歴史的資産を活用し、町並みを保存できる。３）大きくまとまった土地を取得する困難がなく空いた物件をそのまま活用できる。敷居が低い。などの数々のメリットがある。そこで本研究ではこの「分散型ホテル」のシステムが持続可能なモデルかを探求する。

２．研究の目的

１）人口の減少による空き家の増加、２）地域経済の疲弊、３）分散型ホテルの効果。以上から、分散型ホテルの成功事例を研究し、分散型ホテル特有の経営手法及び成功要因を抽出することで、採算性モデルと

マネジメントモデルを確立する。

第１章　分散型ホテルの概念

「分散型のホテル」を示す類似の概念とその実践は、最近、世界中で始まっており、ここではまず、類似の概念と実践の系譜と、日本における制度上の確立をする経緯について概観する。

１．類似概念（１）ーイタリアにおける先行事例『アルベルゴ・ディフーゾ』（略）

（１）『アルベルゴ・ディフーゾ』の定義

先述のとおり、日本において近年注目されだした分散型ホテルだが、その分散型ホテルの先行事例とでも言うべき取り組みはイタリアにおいて行われていた。イタリア語で『分散したホテル』という意味を持つ『アルベルゴ・ディフーゾ』と呼ばれる形態である。アルベルゴ・ディフーゾとは、「町の中に点在している空き家をひとつの宿として活用し、町をまるごと活性化しようというもの」**（アルベルゴ・ディフーゾ・ジャパンオフィシャルサイト、2020）**である。アルベルゴ・ディフーゾ協会はアルベルゴ・ディフーゾの審査・登録を行っており、以下の 10 個を要件としている。

1	経営形態	1つの事業者が、一括して経営・管理していること。
2	ホスピタリティのクオリティ	宿泊施設として、プロフェッショナルで心のこもったサービスを提供していること。
3	建物と地域の規定	既存の建物を再利用したものであること。またそれが以前から人が暮らしてきた村や町に存在していること。
4	施設	飲食サービスを伴う食事処、レセプション、共同スペース、喫茶やバーコーナーなどの施設が設けられていること。
5	建物間の距離	建物間は宿泊客の移動が負担にならない距離にあること。レセプションのある母屋と別棟との距離は200m以内を目安とする。
6	地域	活気あるコミュニティづくりに寄与すべき存在であること。町にせよ集落にせよ無人であってはならない。
7	環境	ありのままの環境があること。直面する現実と、地域の文化が融合していること。
8	アイデンティティ	地域の伝統的なアイデンティティを大切にし、それらが安定してサービスに反映されていること。
9	地域性	地域や地域文化と一体化した経営であること。
10	連帯感	アルベルゴ・ディフーゾとしての誇りと、アルベルゴ・ディフーゾ同士の連帯意識を持って活動すること。

（２）アルベルゴ・ディフーゾ誕生のキーパーソン

（３）最初の事例（1995 年）と、アルベルゴ・ディフーゾ協会の設立（2006 年）

（４）アルベルゴ・ディフーゾ・ジャパンの設立

（５）アルベルゴ・ディフーゾに関する先行研究

２．類似概念（２）ー『まちやど』（略）

日本国外ではアルベルゴ・ディフーゾという取り組みが行われているのに対し、国内においても『まちやど』と呼ばれる取り組みが行われている。

（１）『まちやど』の定義

『まちやど』とは、「まちを一つの宿と見立て宿泊施設と地域の日常をネットワークさせ、まちぐるみで宿泊客をもてなすことで地域価値を向上していく事業」（一般社団法人日本まちやど協会、2021）である。

（２）『まちやど』誕生のキーパーソン

（３）一般社団法人日本まちやど協会の設立

（４）『まちやど』に関する先行研究

３．類似概念（３）ーその他（略）

（１）『分散型旅館』について

（２）『分散型民泊』について

（３）その他の類似概念について

４．本研究における分散型ホテルの定義について

（１）総括

前述のように、分散型ホテルに類似する語句は多数存在する。イタリアの『アルベルゴ・ディフーゾ』は、『経営形態』『ホスピタリティのクオリティ』『建物と地域の規定』『施設』『建物間の距離』『地域』『環境』『アイデンティティ』『地域性』『連帯感』などの要素を含み、歴史文化があること、一般的な観光資源が無く、観光地ではない、交通の便が悪い山岳地帯がほとんどである点が、日本と異なる。そこで、日本の実情にあった形で考えると、やはり「複数の宿泊棟を１カ所のフロントで、管理する」という機能面を中心に、分散型ホテルを定義する必要がある。

（２）狭義の分散型ホテル

「フロントを一箇所に集約した上で、複数の宿泊棟を一件の『旅館・ホテル営業』として許可を受け、運営している宿泊施設」を狭義の分散型ホテルとして定義する。

（３）広義の分散型ホテル

フロントを一箇所に集約する上での要件を満たした上で複数の宿泊棟を有しているにも関わらず、営業区分のみが違う事例も存在している。単に「まち全体が旅館のようになる」ということではなく、「複数の宿を統合して、各棟が、１つのマネジメント（経営体）で統合されている」条件が重要である。以後、分散型ホテルについての記述はこの広義の分散型ホテルを基準とする。

５．法制度・政策変遷の構造からみた日本における分散型ホテルの成立

（１）2017 年までー法令の壁＝『玄関帳場の設置義務』

１）法令の壁とは、旅館各施設（各棟）ごとにフロントの設置義務。２）**「旅館業法施行令」での規定：**実際に法令の壁として分散型ホテル実現の妨げとなっていた点として**旅館各施設（各棟）ごとにフロントの設置義務があった。**「旅館業法施行令第一条」には、営業区分毎に構造設備の基準について規定されている。改正前の旅館業法施行令第一条第一項第四号では、ホテル営業の玄関帳場について、『*宿泊しようとする者との面接に適する玄関帳場その他これに類する設備を有すること。*』と規定していた。同様に、改正前の旅館業法施行令第一条第二項第四号でも規定していた。３）**「旅館業における衛生等管理要領」での規定：**「旅館業における衛生等管理要領」には、旅館業法施行令で規定する『玄関帳場その他これに類する設備』について、細かく規定している。分散型ホテルは建物が分散しており、改正前の上記要件では宿泊棟の数だけフロントが必要となるため、建物の改修費、フロントに配するサービススタッフの人件費など、多大な費用が必要となる。宿泊業としての採算性を考慮すると、現実的に難しいことが分かる。

（２）2015 年～2017 年ー特例措置＝国家戦略特別区域法の施行

分散型ホテルの実現に立ちはだかった一連の法令の改正に至る前に、『国家戦略特別区域法』による特例措置があった。１）兵庫県の国家戦略特別区域への指定：**2013 年 12 月 13 日に施行された『国家戦略特別区域法』において、2014 年５月１日に兵庫県・大阪府・京都府全域が『関西圏国家戦略特別区域』に指定される。**２）区域計画の認定：国家戦略特別区域（以下、国家戦略特区という。）において区域計画を定め内閣総理大

臣による認定を受ければ、政令等により規定された規制について、特例措置を受けることができるのである。丹波篠山市城下町地区等において地域団体等と連携し、古民家等を活用した宿泊施設を営業する『歴史的建築物利用宿泊事業』が提案され、区域計画は、2015 年３月 19 日に認定される。**内容としては『歴史的建築物利用宿泊事業』に対して、以下の条件を満たせば前述の旅館業法施行令第一条第一項第四号及び第一条第二項第四号にて定める玄関帳場に関する基準を適用する必要がなくなる、**といったものである。条件の一つが『宿泊しようとする者との面接に適する玄関帳場その他これに類する設備に代替する機能を有する設備を設けることその他善良の風俗の保持を図るための措置が講じられていること。』で、もう一つが『事故が発生したときその他の緊急時における迅速な対応のための体制が整備されていること。』である。４）特例措置の適用：先述の事業者は設備及び体制を整備することで特例措置を適用し、フロントを一箇所に集約、兵庫県に、後述のような日本初の分散型ホテルを実現する。

（３）2017 年～「旅館業法」の改正

分散型ホテルが近年の日本において取り組みが進められている要因に、法改正に伴う、いわゆる『分散型ホテルの解禁』が背景にある。2017 年 12 月８日に旅館業法の一部を改正する法律が成立し、『旅館業法施行令』『旅館業法施行規則』『旅館業における衛生等管理要領』もともに改正されたのだが、この一連の法令の改正が無ければ分散型ホテルは実質的に実現できなかった。2018 年６月 15 日に施行される。改正内容は以下のとおりである。**１）改正後の「旅館業法」:** 法改正によってホテル営業と旅館営業が『旅館・ホテル営業』に一本化され、分かりやすくなっており、法改正のポイントの一つとなっている。**２）改正後の「旅館業法施行令」:** 改正後の旅館業法施行令の中で、玄関帳場については『厚生労働省令で定める基準に適合する宿泊客の確認を適切に行う設備』が設置されていれば問題ないと解される。**３）改正後の「旅館業における衛生等管理要領」:** 次に、厚生労働省令で定める基準で、**フロントを一箇所に集約するための要件が示されており、『Ⅱ　施設設備』の『玄関帳場又はフロント』において、*（条件ア）（駆けつける体制）『事故が発生したときその他の緊急時における迅速な対応のための体制が整備されていること。緊急時に対応できる体制については、宿泊者の緊急を要する状況に対し、その求めに応じて、通常おおむね 10 分程度で職員等が駆けつけることができる体制を想定しているものであること。』（条件イ）（監視カメラ）『営業者自らが設置したビデオカメラ等により、宿泊者の本人確認や出入りの状況の確認を常時鮮明な画像により実施すること。』（条件ウ）（鍵の確認）『鍵の受渡しを適切に行うこと。』*を満たせば玄関帳場又はフロントに代替する機能を有する設備を備えているものとして、玄関帳場又はフロントを設置しないことができる、と規定されている。**

第２章　分散型ホテルの分類論

１．研究対象と分類指標

（１）分散型ホテル

前章の定義にもとづき、筆者が、各種文献、ニュース、ウェブサイトから検索し広く収集した独自のデータベースにもとづく、日本国内の分散型ホテルの事例 36 例を分類対象とする。

（２）立地地方別（６地方）

東北１、関東２、中部８、近畿 10、中四国６、九州９例であり、**中部・近畿・九州が多い。**ただし九州は、『MUSUBI HOTEL グループ』による福岡市内の都市型（後述）が４件あることが数が多い理由である。

No	都道府県	市町村名	分散型ホテル名称	運営者名	人口規模	人口規模	形態３類型	平均価格（円/１人）	平均価格（円/１人）
1	福島県	西会津町	NIPPONIA 楢山集落	一般社団法人BOOT	6022人	6022人	自然型	2万3000円	2万3000円
2	群馬県	富岡市	上州富岡、まちのお宿。族屋	(株)富岡まち繰るみ舎	4万7756人	4万7756人	都市型	7500円	7500円
3	千葉県	香取市	佐原商家町ホテル NIPPONIA	バリューマネジメント（株）	7万4330人	7万4330人	歴史型	2万3000円	2万3000円
4	富山県	南砺市	BED AND CRAFT	（株）コラレアルチザンジャパン	4万9492人	4万9492人	都市型	1万4000円	1万4000円
5	山梨県	小菅村	NIPPONIA 小菅 源流の村	(株)EDGE	683人	683人	自然型	2万6500円	2万6500円
6	岐阜県	美濃市	NIPPONIA 美濃 商家町	みのまちや(株)	2万0185人	2万185人	歴史型	1万6500円	1万6500円
7		飛騨市	SATOYAMA STAY	（株）美ら地球	2万3469人	2万3469人	歴史型	1万7000円	1万7000円
8	静岡県	**静岡市**	用宗一棟貸しの宿　日本色	（株）CSA travel	69万4296人	69万4296人	自然型	2万5000円	2万5000円
9			ビル泊	（株）CSA travel	69万4296人	69万4296人	都市型	1万6500円	1万6500円
10	愛知県	名古屋市	喫茶、食堂、民宿。なごのや	(株)株式会社ツーリズムデザイナーズ	232万7864人	232万7864人	都市型	4500円	4500円
11	三重県	伊賀市	NIPPONIA HOTEL 伊賀上野 城下町	バリューマネジメント（株）	8万9771人	8万9771人	歴史型	1万3500円	1万3500円
12	滋賀県	大津市	商店街ホテル　講　大津百町	（株）自遊人	34万4144人	34万4144人	都市型	1万1500円	1万1500円
13	京都府	亀岡市	「離れ」にのうみ	(株)ちいおりアライアンス	8万7890人	8万7890人	歴史型	7500円	7500円
14	大阪府	東大阪市	SEKAI HOTEL	SEKAI HOTEL（株）	49万1646人	49万1646人	都市型	6500円	6500円
15	兵庫県	**丹波篠山市**	集落丸山	NPO法人集落丸山	4万0852人	4万852人	自然型	2万4000円	2万4000円
16			篠山城下町ホテルNIPPONIA	バリューマネジメント（株）	4万0852人	4万852人	歴史型	3万2000円	3万2000円
17		朝来市	竹田城 城下町 ホテル EN	バリューマネジメント（株）	2万9743人	2万9743人	歴史型	1万6000円	1万6000円
18		養父市	養蚕農家の宿 大屋大杉	NPO大屋大杉	2万2824人	2万2824人	歴史型	2万1000円	2万1000円
19	奈良県	奈良市	奈良町宿 紀寺の家	藤岡俊平	35万4721人	35万4721人	都市型	2万1000円	2万1000円
20	和歌山県	串本町	NIPPONIA HOTEL 串本 熊野海道	we(株)	1万5468人	1万5468人	自然型	2万0000円	2万円
21		和歌山市	Sana Inn Town	(株)真田堀家守舎	35万3667人	35万3667人	都市型	3500円	3500円
22	島根県	出雲市	NIPPONIA 出雲鷺浦 漁師町	株式会社サウンドプラン	17万4684人	17万4684人	自然型	1万6500円	1万6500円
23		松江市	国文化財の宿　旅館　美保館	（有）美保館	20万0842人	20万842人	歴史型	1万1000円	1万1000円
24	広島県	福山市	AREA INN FUSHIMICHO FUKUYAMA CASTLE SIDE	（株）フューレック	46万6863人	46万6863人	都市型	1万1000円	1万1000円
25		竹原市	NIPPONIA HOTEL 竹原 製塩町	バリューマネジメント（株）	2万4538人	2万4538人	歴史型	2万0500円	2万500円
26	徳島県	三好市	桃源郷祖谷の山里　茅葺き民家ステイ	(株)ちいおりアライアンス	2万4770人	2万4770人	歴史型	1万1000円	1万1000円
27	愛媛県	大洲市	NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町	バリューマネジメント（株）	4万2004人	4万2004人	歴史型	1万7000円	1万7000円
28	福岡県	**福岡市**	MUSUBI HOTEL MACHIYA NARAYA-MACHI	（株）TABICT	156万2772人	156万2772人	都市型	8500円	8500円
29			MUSUBI HOTEL MACHIYA KAMIGOFUKU-MACHI	（株）TABICT	156万2772人	156万2772人	都市型	7500円	7500円
30			MUSUBI HOTEL MACHIYA MINOSHIMA	（株）TABICT	156万2772人	156万2772人	都市型	7500円	7500円
31			MUSUBI HOTEL MACHIYA KATAKASU	（株）TABICT	156万2772人	156万2772人	都市型	7500円	7500円
32		八女市	NIPPONIA HOTEL 八女福島 商家町	バリューマネジメント（株）	6万2064人	6万2064人	歴史型	1万7000円	1万7000円
33	長崎県	小値賀町	おぢか島旅　古民家ステイ	NPO法人おぢかアイランドツーリズム協会	2336人	2336人	自然型	1万1500円	1万1500円
34	宮崎県	日南市	Nazuna 飫肥 城下町温泉	（株）Nazuna	5万1878人	5万1878人	歴史型	2万4000円	2万4000円
35	鹿児島県	奄美市	伝泊	奄美イノベーション（株）	4万2628人	4万2628人	自然型	5500円	5500円
36	沖縄県	渡名喜村	赤瓦の宿ふくぎ屋	南風原豊	342人	342人	歴史型	6000円	6000円

（３）形態別（形態３類型）

各事例の形態により分類を行う。歴史型・自然型・都市型の三類型とし、以下のとおり定義する。１）『歴史型』は、関東１、中部３、近畿４、中四国４、九州３例の**計 15 例**であり、中部・近畿・中四国・九州が多

い。２）『自然型』は、東北１、中部２、近畿２、中四国１、九州２例の**計８例**であり、中部・近畿が多い。３）『都市型』は、都市に立地する、歴史的建築物でない、上記二類型に当てはまらないものとする。関東１、中部３、近畿４、中四国１、九州４例の**計 13 例**であり、中部・近畿・九州が多いが、九州の４例とは上記の『MUSUBI HOTEL グループ』による福岡市内の都市型物件である。４）３類型の比較では、歴史型 15 例、都市型 13 例が多く、この両者で８割弱の 28 例であり、自然型はその他の８例で、**どちらかというと分散型ホテルは歴史型か都市型が多いと言うことができる。**

２．分散型ホテルの事例（略）

３．傾向分析

分類した各事例を以下の分類方法の掛け合わせによって、グラフ化し分析する。

（１）立地自治体の人口からみた価格帯の傾向

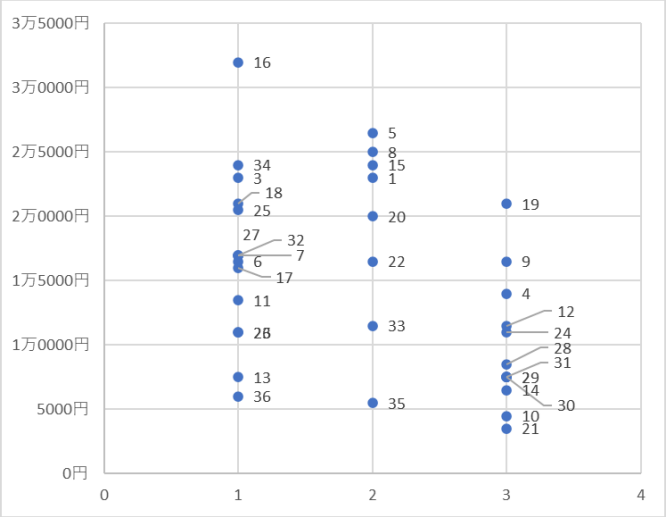
各事例が立地する自治体の住民基本台帳人口もしくは推計人口の規模により分類を行う。自治体の人口については、2021 年１月 15 日時点で自治体のホームページに掲載されている最新の住民基本台帳人口もしくは推計人口を用いている。**「平均的価格帯」**の金額は素泊まり２名から推定した**１名分の料金**であり、素泊まりプランの無い事例については、類似事例を参考に食事の金額を推定し、素泊まり料金を推計し用いている。自治体の人口規模が 50 万人以下の事例が多く、50 万人以上の自治体の事例が少ないことが分かる。50 万人以下の事例は１万円台から２万円台の事例を中心に、ほぼ満遍なく分布している。50 万人から 100 万人の間の事例は１万 5000 円台から２万 5000 円台となっているのに対し、100 万人以上の自治体の事例は１万円台以下となっている。１）よって、立地自治体の人口規模が小さい、大都市ではないところの分散型ホテルは、平均価格帯が高い高級なものから低いものまで多様なバリエーションがある。２）ところが、立地自治体の人口規模が大きい、大都市の分散型ホテルは、平均価格帯が相対的に低い。３）これは、以下で示すように、３つの形態分類のうち、**大都市型は通常のビルなどを使うパターンが多く、かつ利用者から近間なので、利用しやすい価格帯になるのに対し、自然型や歴史型はもともと時間をかけた長距離の旅であり、かつ環境の美しさを売り物にするところも多いことから、高価格の物件がある**と推定できる。４）実際、物件の一人あたりの平均価格帯を、その物件の立地する自治体人口に対し回帰分析をすると、**（１人あたり平均価格）＝16784 円－0.005489 円×（人口１人あたり）＝16784 円－5489 円×（人口 100 万人あたり）**となり、人口希少な村の分散型ホテルの平均価格帯は１万 6700 円だが、人口 100 万人の大都市の分散型ホテル平均価格帯は 5000 円以上安くなり、１万 1300 円程度になる。

（２）分散型ホテル自身の形態からみた価格帯の傾向

各事例によってターゲットとなる顧客や施設の規模、サービスの種類などが異なることで宿泊料金の価格帯が異なる可能性が考えられるので、価格帯による分類を行う。立地をＸ軸に、価格帯をＹ軸に散布図を描いたものが以下のものとなる。

グラフで、ヨコ軸の類型の１は歴史型、２は自然型、３は都市型をあらわしている。「１歴史型」の平均値は１万 6867 円。「２自然型」の平均値は、１万 9000 円。「３都市型」の平均値は、9769 円であり、「２自然型」＞「１歴史型」＞「３都市型」の順で価格が高い。特に、「１歴史型」で飛び抜けて価格が高い３万 2000 円を特異的な外れ値（outlier）とすると、それ以外の「１歴史型」の平均値は、１万 5786 円となり、**「２自然型」の平均値は約２万円、「１歴史型」の平均値は約１万 5000 円、「３都市型」の平均値は約１万円程度が目安と**

なる。人口規模が 50 万人以下の自治体の方が分散型ホテルを展開しやすく、かつ歴史型・自然型の分散型ホテルの方が高いグレードの宿泊を提供できる、という仮説が得られる。先述のように分散型ホテルの各事例は旧来型のビルディング型のホテルと比較し客室数が少ないので、ある程度グレードをあげて、高単価もしくは高稼働率を維持する可能性が高い。



第３章　事例１－篠山城下町ホテルＮＩＰＰＯＮＩＡ

１．歴史経緯（略）

（１）丹波篠山市

（２）丹波の夢ビジョン

（３）たんばぐみ

（４）株式会社プロビススささやま

（５）古民家再生活動の始まり

兵庫県職員であった金野幸雄氏は、同じ県職員で友人であった酒井宏一氏とともに、古民家の再生に携わる（金野幸雄、2019）。2004 年にＮＰＯ法人たんばぐみに『まちなみ景観部会』ができ、丹波篠山古民家再生プロジェクトが立ち上がった（コロカル、2016）。まちなみ景観部会のメンバーであった酒井氏は、2005 年に篠山市立町に築 150 年の町屋を見つけた（金野幸雄、2019）。古い街並みが好きであった酒井氏は、その町屋の保全を決意した。酒井氏は敷地面積約 100 坪のその町屋を 1000 万円で購入し、プロの職人の指導の下でボランティアが改修を行う方法を取り入れた。2005 年 11 月に始まった再生プロジェクトは 2007 年 11 月に終了し、晴れて完成となった。改修に必要となる費用は、一般社団法人 ap bank による融資を受けた（ＮＰＯたんばぐみ、2008）。改修を終えた町屋は、複数の不動産会社に仲介を依頼し、売却された。金額は、土地代に改修費用、手数料を加え、2230 万円となった（金野幸雄、2019）。金野氏は自身のブログにて「廃屋となった古民家を案外安価で世に出すことが出来る、そのことを実証したのです。」と述べている（金野幸雄、2019）。

（６）一般社団法人ノオト

前市長の退任に伴う篠山市長選挙が 2007 年 2 月 25 日に行われ酒井隆明氏が当選、市長に就任する。新市政をサポートするため、金野氏は副市長に就任する（丹波新聞、2007）。篠山市は、2008 年 11 月に『篠山再

生計画（行財政改革編）』を、次いで 2009 年 1 月には『篠山再生計画（まちづくり編）』を策定した。このような状況下で、2009 年２月 26 日に「一般社団法人ノオト」は設立された（篠山市出資法人経営審査委員会、2012）。2009 年４月１日には『株式会社プロビスささやま』から行政サービスの補完・代行業務を継承した（篠山市出資法人経営審査委員会、2012）。代表理事には金野氏が就き、職員 103 名の民間法人がスタートした（GLOCAL MISSION Times、2019）。

（７）集落丸山

一般社団法人ノオトは７戸ある空き家のうち、３戸の空き家の所有者と賃貸借契約を結び、2009 年５月より改修工事を開始した。2009 年９月４日には集落の全世帯主と空き家の所有者が理事となる「ＮＰＯ法人集落丸山」が設立され、集落の維持管理を事業内容とし、更に一般社団法人ノオトと連携して有限責任事業組合である『ＬＬＰ丸山プロジェクト』が設立された（藤本秀一、2012）。

（８）町なみ屋なみ研究所（略）

（９）バリューマネジメント株式会社

1996 年に（株）リクルートに入社した他力野淳氏は、2003 年 4 月に現在の『バリューマネジメント株式会社』（資本金 3000 万円）を創業した（企業家倶楽部、2019）。後に一般社団法人ノオトとバリューマネジメント株式会社がパートナーを組むことになるきっかけとして理事の藤原氏と出会い、金野氏との接点を持った他力野氏は、2013 年開業の『竹田城城下町ホテルＥＮ』をともに手掛けることとなった（企業家倶楽部、2018）。

（10）国家戦略特別区域法の施行（2013 年 12 月 13 日）（略）

（11）国家戦略特別区域への指定と区域計画の認定

集落丸山での成功を基に、『一般社団法人ノオト』は城下町全体をホテルに見立ててホテル機能を分散配置する『城下町ホテル』を構想した。しかし、改正前の旅館業法では宿泊施設は宿泊棟一つ一つに玄関帳場の設置義務があったため、人的コストの面から実現は困難だった。そこで、一般社団法人ノオトは先述の国家戦略特別区域制度に着目をする。2014 年に兵庫県が『関西圏国家戦略特別区域』に指定されており、区域計画を定め内閣総理大臣による認定を受ければ、政令等の規制について特例措置を受けることができるためだ（国家戦略特別区域法第二十六条）。**一般社団法人ノオトは兵庫県に対し、古民家等を活用した宿泊施設を営業する『歴史的建築物利用宿泊事業』を提案し、変更された区域計画が 2015 年に内閣総理大臣により認定を受け、結果、旅館業法施行令における『宿泊しようとする者との面接に適する玄関帳場その他これに類する設備を有すること。』との基準が適用されないこととなった。**

（12）株式会社ＮＯＴＥリノベーション＆デザイン（略）

（13）篠山城下町ホテルＮＩＰＰＯＮＩＡの開業

４棟の物件の改修が完了した後、2015 年 10 月 3 日に篠山城下町ホテルＮＩＰＰＯＮＩＡは開業した。運営はバリューマネジメント株式会社がおこなっている。2016 年には５棟目の宿泊棟がオープンした。

（14）旅館業法の改正

2017 年 12 月 8 日に国会において『旅館業法の一部を改正する法律』が成立する。2018 年 6 月 15 日には改正旅館業法、改正旅館業法施行令、改正旅館業法施行規則、衛生等管理要領が施行され、特区によらずとも分散型ホテルが可能となった（トラベルボイス、2018）。

２．組織（略）

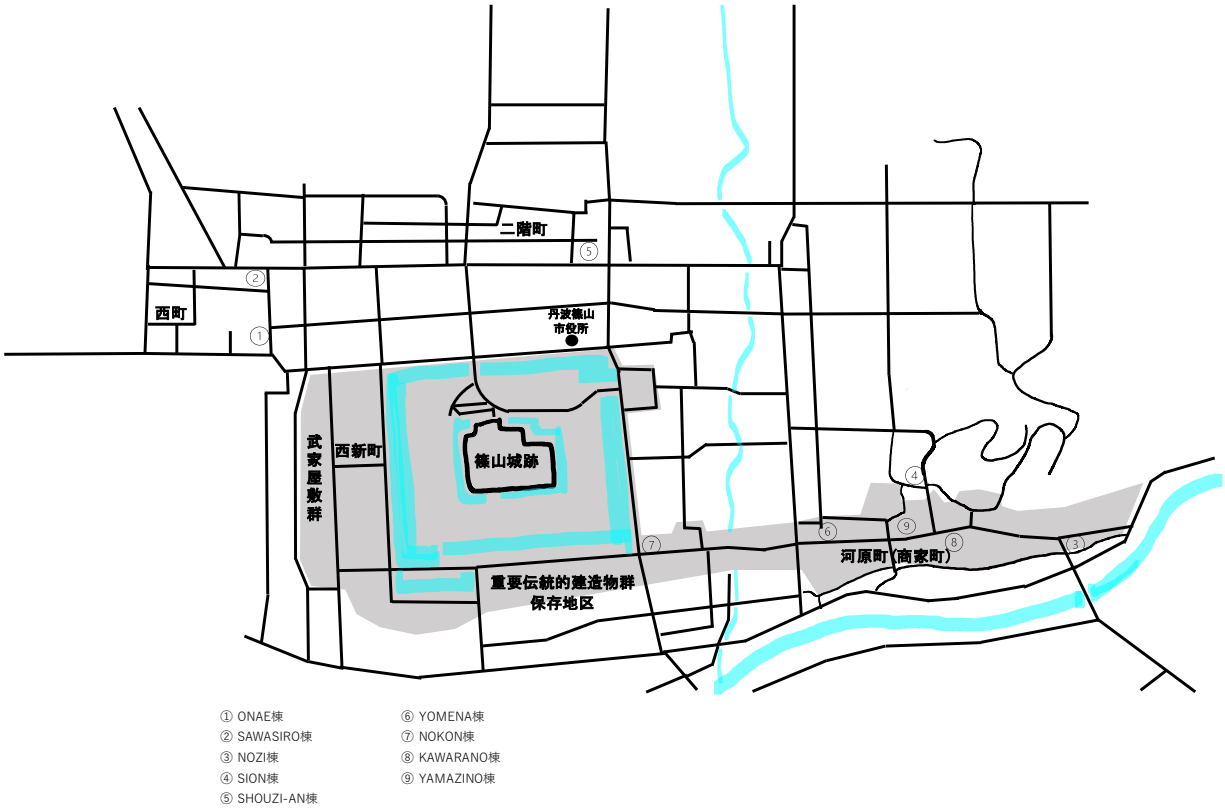
３．事業運営（略）

（１）宿泊棟の分散状況

下図のとおり、９つの宿泊棟が丹波篠山市内に広範囲に分布している。５棟が重要伝統的建造物群保存地区内に位置し、商家町である河原町に４棟が集中している。

（２）宿泊棟の詳細

１）ＯＮＡＥ棟：改修前は、明治期に建てられた元銀行経営者（樋口家）の旧邸宅であった（綜合ユニコム、2019）。フロントとレストランを併設しており、チェックイン時や食事の際は、他の棟の宿泊客もこのＯＮＡＥ棟に集まることとなる。客室は５室が用意されている。２）ＳＡＷＡＳＩＲＯ棟：改修前は、お茶屋を営む店舗兼住宅であり、創建は江戸後期とされている。３）ＮＯＺＩ棟：改修前は、長屋として建築された建物であり、創建は明治前期とされている（一般社団法人ノオト、2017）。４）ＳＩＯＮ棟：改修前は、昭和初期の佇まいを残す日本家屋であった（綜合ユニコム、2019）。５）ＳＹＯＵＺＩ－ＡＮ棟：改修前は、昭和初期の商家の町家であった（ＮＰＯ法人町なみ屋なみ研究所、2009b）。他の宿泊棟との大きな違いとして、客室は２階に位置し、１階ではギャラリーショップが営業している点がある。６）ＹＯＭＥＮＡ棟：改修前は、写真屋や呉服屋などが入居しており、その後に虚無僧が住んでいた建物であった（NIPPONIA、2019b）。７）ＮＯＫＯＮ棟：改修前は、大正期に建造された民家であった（NIPPONIA、2019b）。８）ＫＡＷＡＲＡＮＯ棟：改修前は、商家であった（ANA、2020）。９）ＹＡＭＡＺＩＮＯ棟。



（３）客室の設備（略）

（４）宿泊棟の周辺環境（略）

（５）付帯施設：１）フロント。２）レストラン。３）その他。

（６）サービスの提供：１）送迎サービス。２）夕食。３）朝食。４）昼食。５）宴会。６）ウエディング。７）旅のコンシェルジュ。８）アクティビティ。

（７）運営スタッフ

東北観光金融ネットワーク（2018）によると、バリューマネジメント社の社員が約 10 名、パート・アルバイトが約 20 名おり、地元の雇用にもつながっているとのことである。

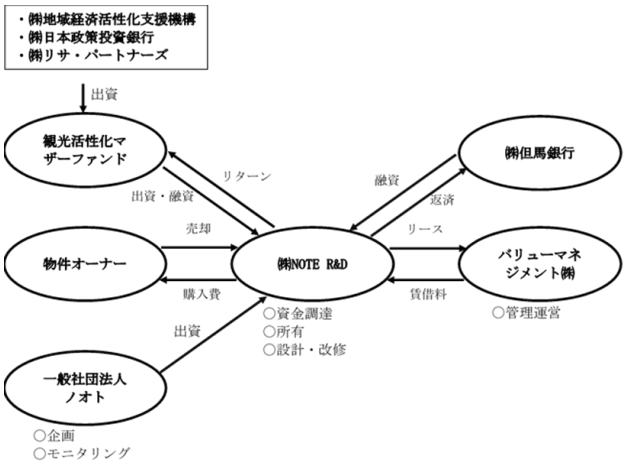
（８）分散型ホテル特有の運営手法：１）監視カメラの設置。２）宿直スタッフの宿直室での待機。３）宿泊棟への送迎

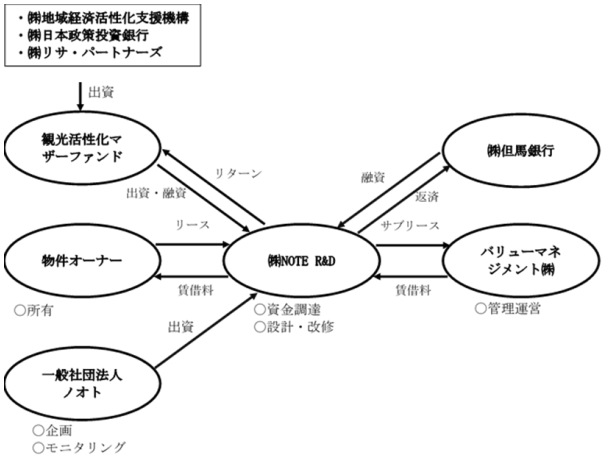
（９）宿泊客　１）宿泊料金：宿泊料金については、宿泊する客室のグレードに加え、『宿泊人数』と『宿泊時期』の二つの変数によって変わってくる。宿泊人数だけが変わった場合、一名あたりの宿泊料金は、一名だと３万 4000 円、三名だと２万 4000 円、四名だと２万 2000 円に変わる。お盆や秋の人気シーズンは高くなる。綜合ユニコム（2019）によると、平均滞在人数は 2.3 人で、客単価はおおよそ３万円とのことである。２）宿泊者の年代層：宿泊料金の価格帯もありご年配の方が多く、ミドルアッパー以上の方をメインターゲットとして迎えている。若年層は多くて 30 代ぐらいの方で、20 代は特別なシーンにちょっと奮発して利用されるケースが多い。３）宿泊者の男女比：夫婦やカップルで来ることが多いので、大体半々とのことだ。４）インバウンド：シーズンや、その時に契約している海外エージェントとの割合で変わるが、全体の大体１～２割である。５）客室の稼働率：綜合ユニコム（2019）によると、開業時から客室稼働率は 40％を目標にしている。東北観光金融ネットワーク（2018）によると、５～６割の稼働率であるとのこと。

（10）広告宣伝（略）

（11）宿泊棟の調達

１）ファンド方式：１棟目と２棟目の宿泊棟は、ファンド方式による事業スキームを採用している。株式会社ＮＯＴＥリノベーション&デザインが融資を受けた資金を元に古民家のオーナーから古民家を買い取り、改修を施し、運営主体であるバリューマネジメント社にリースしている。事業スキームは、以下の左図のとおりとなる。２）サブリース方式：３棟目以降の宿泊棟は全てサブリース方式による事業スキームを採用している（綜合ユニコム、2019）。古民家のオーナーから古民家を賃借し、改修を施し、運営主体であるバリューマネジメント社にサブリースしている。オーナーは固定資産税相当額を負担してもらう代わりに、古民家を 10 年間無償で貸し出すこととなる（櫻井恵介、2015）。草刈りや修繕といったメンテナンスが不要になり、改修された古民家が 10 年後に返ってくるメリットがある（内閣府地方創生推進事務局、2017）。事業スキームは以下の右図のとおりとなる。





（12）宿泊棟の改修

古い建物の分、改修費は高くなる。状態がいい物件は 1000 万円を切ることもあるが、ジャッキアップが必

要となる物件は 5000 万円かかることがある。一部補助金は入っているが、ほぼ融資による民間資金で賄っているとのことである。５棟のうち、ＮＯＺＩ棟（３棟目）については、改修に約 1100 万円の費用がかかっている（兵庫県古民家再生検討会議、2018）。２）改修費の平準化：公益社団法人全国市街地開発協会（2020）によると、「条件が良い物件と悪い物件を抱き合わせ２～５棟を１つのプロジェクトとしてファイナンスを組むことで、売れ残り物件を減らすことによって、事業リスクの平準化を図るだけではなく、エリアマネジメント的効果も生み出している。」とのことである。

第４章　事例２－竹田城城下町ホテルＥＮ

１．歴史経緯（略）

（１）朝来市（略）

（２）竹田城（略）

（３）旧木村酒造場

竹田城城下町ホテルＥＮの建物の元となった『木村酒造場』は、加古川から竹田に移住した木村家が 1625 年（寛永２年）頃から酒造りを始めた建物であった。1979 年に日本酒の販売不振のため醸造業を休業した（朝日新聞、2015）。

（４）竹田地区の街並みづくり（略）

（５）旧木村酒造場の指定管理者の公募

『旧木村酒造場』は 2004 年（平成 16 年）頃の台風で建物が崩壊したため、醸造業も廃業となっていた（テレビ東京、2019）。建物のオーナーも誰も使わない酒造の管理を続けていくことが難しく、「まちの活性化のきっかけになれば」との思いで、建物を寄贈、土地を朝来市に売却した（バリューマネジメント株式会社、2018）。**2012 年 5 月に朝来市は旧木村酒造場の指定管理者の公募を行った（朝来市、2017）。公募期間は５月１日から５月２８日までで、全国に先駆けて『活用提案型指定管理方式』を採用していた（朝来市、2017）。民間事業者の活用提案内容に基づき朝来市が建物の改修を実施、その後民間事業者が指定管理料ゼロ円で指定管理を行うものだった（朝来市、2017）。建物の改修費などのイニシャルコストを朝来市が負担、施設の管理・運営費といったランニングコストを民間事業者が事業の実施を通じて負担する形となった（コロカル、2015a）。**

（６）指定管理者の決定

『一般社団法人ノオト』は、旧木村酒造場の指定管理者に 2012 年 6 月 26 日に選定された（朝来市、2017）。

（７）竹田城城下町ホテルＥＮの開業

建物の改修費に約２億 5000 万円を費やし、16 ヶ月の工期を経て、2013 年 11 月 10 日に竹田城城下町ホテルＥＮは開業した（アルファ企画、2018）。総事業費は約３億 6200 万円だった（産経ＷＥＳＴ（2013）。2016 年 5 月には２棟目の宿泊棟がオープンした。

（８）農山漁村振興交付金（略）

（９）旅館業法の改正

2017 年 12 月 8 日に国会において『旅館業法の一部を改正する法律』が成立、2018 年 6 月 15 日には改正旅館業法、改正旅館業法施行令、改正旅館業法施行規則、衛生等管理要領が施行された。それに伴い、簡易宿

所営業許可２件を受けていた竹田城城下町ホテルＥＮは、旅館・ホテル営業許可１件に切り替えた（トラベルボイス、2018）。

（10）宿泊棟の拡張（略）

２．組織（略）

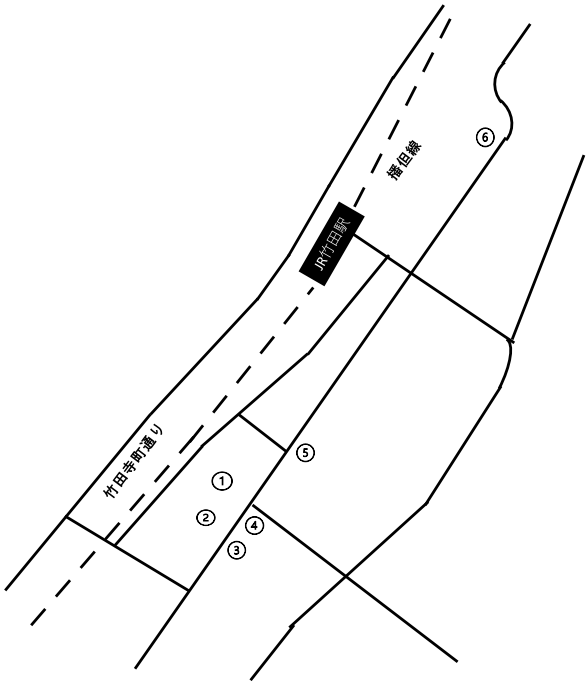
３．事業運営

（１）宿泊棟の分散状況

下図のとおり、フロントとレストランを併設する欅棟（１棟目）から一番遠方にある樫棟（６棟目）までは徒歩で約５分の距離である。全ての宿泊棟が、県道 104 号線に面している。

（２）宿泊棟の詳細

１）欅棟：改修前は、1625 年（寛永２年）頃から酒造りを行い、廃業していた酒造場であった。フロントとレストラン、大浴場を併設しており、チェックイン時や食事の際は、他の棟の宿泊客もこの欅棟に集まることとなる。**２）楠棟：**楠棟は欅棟に一番近い宿泊棟であり、客室は一室のみの一棟貸しの宿泊棟となっている。定員は６名で、客室面積は 257 平方メートルである（バリューマネジメント株式会社、2020b）。ペットの愛犬と一緒に宿泊できる点が大きな特徴であり、ペットと一緒に宿泊できる宿として成功事例となったのが、この客室である。**楽天トラベルユーザーが選んだ、2016 年度ペットと泊まれる宿人気ランキングで全国一位に輝いている**（楽天トラベル、2016）。**３）藤棟。４）桜棟。５）桂棟：**桂棟は楠棟に続き、ペットの愛犬との宿泊が可能な宿泊棟となっている。客室は一室のみの一棟貸しとなっており、定員は４名で、客室面積は 127 平方メートルである（バリューマネジメント株式会社、2020b）。**６）樫棟：**602 号室は敷地内の中庭に『絹屋溝』という水路が流れる客室となっている。



①「欅」棟　②「楠」棟　③「藤」棟
④「桜」棟　⑤「桂」棟　⑥「樫」棟

（３）客室の設備（略）

（４）宿泊棟の周辺環境（略）

（５）付帯施設：１）フロント。２）レストラン。３）大浴場。４）情報館『天空の城』。５）チャレンジショップ。６）その他。

（６）サービスの提供：１）送迎サービス。２）夕食。３）朝食。４）昼食。５）宴会。６）ウエディング。

（７）運営スタッフ

（８）分散型ホテル特有の運営手法：１）監視カメラの設置。２）宿直スタッフの宿直室での待機。

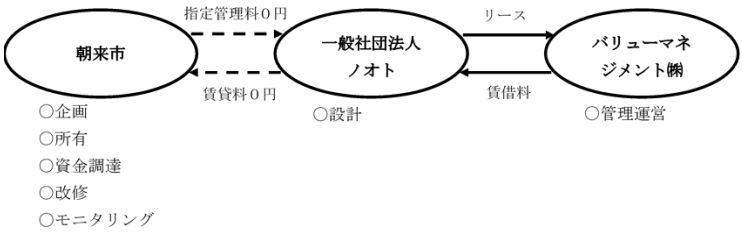
（９）宿泊客：１）宿泊料金：宿泊料金については、宿泊する客室のグレードに加え、『宿泊人数』と『宿泊時期』の二つの変数によって変わってくる。筆者が宿泊した６月の平日についてはオフシーズンになり、樫棟のスタンダードグレードとなる 602 号室に二名で宿泊し、一名あたりの宿泊料金は一泊二食付きで３万 2670 円であった。スタンダードグレードの客室は２名までの定員となっているが、他のグレードで３名以上が宿泊するとなると、宿泊人数が増えるごとに一名あたりの宿泊料金が安くなるように設定されている。宿泊料金の平均は、一名あたり一泊二食付きで３万円前後とのことだった。２）宿泊者の年代層：シニア層が多いものの、近くに竹田城跡というコンテンツがあるためか、アクティブに竹田城跡まで登れる年齢層ということで、30 代も多いとのことだ。３）宿泊者の男女比：宿泊客は夫婦が多いとのことで、宿泊料金の価格帯もあってか、カップルは相当頑張って記念日などに来るぐらいとのことだ。４）インバウンド：宿泊客の１～２割がインバウンドである。５）客室の稼働率：LIFULL HOME’S PRESS（2016）によると、平均 70%の稼働率であったとのことである。

（10）広告宣伝

アルファ企画（2018）によると、年間の広告費は約 30 万円程度とのことである。

（11）宿泊棟の調達

１）活用提案型指定管理方式：<u>１棟目の宿泊棟である欅棟は前述のとおり、朝来市が取得していた旧木村酒造場の指定管理者の公募に対し、一般社団法人ノオトの活用提案が選定され、指定管理を行っている。公募の時点で指定管理の方式として活用提案型指定管理方式が採用されており、朝来市が建物を改修し、指定管理者である一般手段法人ノオトが運営主体であるバリューマネジメント社にリースしている。事業スキームは、以下の図のとおりとなる。</u>



２）サブリース方式：２棟目の宿泊棟である楠棟はオーナーから物件の活用について相談があり、一般社団法人ノオトが借り受けている。建物に改修を施し、運営主体であるバリューマネジメント社にサブリースしている。２棟目の楠棟の成功を受け、他の物件のオーナーからのオファーが相次ぎ、４件の古民家を改修し、藤棟・桜棟・桂棟・樫棟として順次オープンさせている。物件の調達方法についてはリースによる調達の方が多く、買取りになるかリースになるかはオーナーの意向によるとのことである。

（12）宿泊棟の改修

<u>改修のコンセプトは『必要以上に手を付けない』ことである。外観でも損傷のない部分は出来るだけ手を付けず、街道に溶け込むようにされている（アルファ企画、2018）。１棟目となる旧木村酒造場の改修のみに</u>

約２億 5000 万円の費用が費やされているが、朝来市の負担で実施されている。それ以降に改修された５棟の古民家は全て株式会社ＮＯＴＥリノベーション＆デザインが費用負担をしており、３棟目となる藤棟以降の４棟については農山漁村振興交付金 6900 万円の一部が利用されている。

第５章　事例３　用宗一棟貸しの宿、日本色

１．歴史経緯

（１）静岡市（略）

（２）株式会社ＣＳＡ不動産（略）

27 歳の時に静岡県内の大手不動産会社に就職した小島孝仁氏は、店舗やオフィスの仲介を担当していた。M＆Aを検討していた知人の付き添いで渡英した際、従業員だった現地の若い女性に「他の街で住みたいところはあるか」と尋ねると、「ここより良い街がこの世界にあるんですか」と返されたという（毎日新聞、2019）。「静岡もこんなふうに思ってもらえる街にしたい」と思った小島氏は、2010 年 3 月に静岡市葵区御幸町のビルを仕事で訪れた際、窓から駿府城のお堀や大通りが一望できる環境に一目ぼれし、起業を決意し、同僚に声を掛け、2010 年 4 月に同ビルで株式会社ＣＳＡ不動産を２人でスタートさせた（毎日新聞、2019）。

（３）株式会社ＣＳＡｔｒａｖｅｌ（略）

（４）静岡市駿河区用宗（略）

（５）日本色の開業

ＣＳＡ不動産で不動産業を行なっていたこともあり、用宗出身のオーナーや地域住民とは付き合いがあったため、地域には温かく迎え入れられた。2017 年 3 月には古民家の改修プロジェクトがスタートした。当初は２棟を同時に着工し、遅れてもう１棟も着工、合わせて３棟の改修を同時に進めた。2017 年 7 月 21 日に『用宗一棟貸しの宿日本色』がオープンした。最初に開業した３棟は、千草・竜胆・青藍であった。

（６）宿泊棟の追加（略）

２．組織（略）

３．事業運営＝＞地図は第８章

（１）宿泊棟の分散状況

フロントと宿泊棟は離れているが、宿泊棟同士の距離は６棟ともほとんど離れていない。一番距離のある琥珀棟と月白棟の間でも、徒歩で約１分の距離である。

（２）宿泊棟の詳細

宿泊棟は 2020 年（令和２年）12 月現在で６棟が運営されている。全ての宿泊棟が一棟貸しである。青藍棟と月白棟はペットを連れての宿泊が可能である。**１）千草棟：**改修前は、築 60 年以上の木造平屋住宅であった（株式会社ＣＳＡ不動産、2017）。三方を庭で囲まれており、居室と寝室からはライトアップされた庭を眺めることができる。定員は４名で、客室面積は 55.58 平方メートルである（用宗一棟貸しの宿日本色、2021）。**２）竜胆棟：**改修前は、千草棟と同じく築 60 年以上の木造平屋住宅であった。**３）青藍棟：**改修前は、千草・竜胆棟と同じく木造平屋の古民家であった（株式会社ＣＳＡ不動産、2017）。**４）撫子棟：**改修前は、築 78

年の二階建ての古民家であった（株式会社ＣＳＡ不動産、2018c）。**５）琥珀棟：**前述の４棟の宿泊棟が古民家を改修したものであったのに対し、琥珀棟は元々診療所であった。**６）月白棟：**月白棟も改修前は小さな古民家であった。６棟の中で一番海に近い場所に位置し、一番小さな宿泊棟となっている。

（３）客室の設備：１）備品。２）居室。３）寝室。４）浴室。５）トイレ。６）キッチン。７）庭・縁側。８）屋外シャワー。

（４）宿泊棟の周辺環境：１）飲食店。２）地域に根ざした取り組み。３）景観の維持。４）地域との関係。

（５）付帯施設：１）フロント。２）レストラン。

（６）サービスの提供：１）送迎サービス。２）夕食。３）朝食。４）昼食。５）ルームサービス。６）レンタサイクル

（７）運営スタッフ（略）

（８）分散型ホテル特有の運営手法：１）監視カメラの設置。２）宿直スタッフの対応。３）宿泊棟への送迎。

（９）宿泊客：１）宿泊料金。２）宿泊者の年代層は、突出しているわけではないが、40 歳代が多い。ウェブサイトからの宿泊予約に長けている点と、自分たちの子どもに声をかけて一緒に宿泊するという点から、40 歳代が一番多くなっているのではないか、とのことである。３）宿泊者の男女比は、全体的に見ると、女性の方が多いとのことである。４）インバウンドはそれ程多くはない。宿泊する人はお金があって、自由で時間のある人になる。５）客室の稼働率：**綜合ユニコム（2019）によると、客室稼働率は 45%前後であり、レベニューマネジメントを行わないためにもこの水準を維持したいとのこと。2019 年度（2018 年 11 月～2019 年 10 月）は約 60%で、前年度を超えていることもあり、黒字を達成できているそうだ。６棟ある宿泊棟の中で高い稼働率を残しているのが、最初にオープンした千草・竜胆・青藍の３棟である。2020 年 8 月の平日の稼働率は６棟の平均で 87%、青藍に限っては約 97%となっている、とのことである。**６）稼働実績：宿泊組数は、2019 年度（2018 年 11 月～2019 年 10 月）は約 1000 組で、平均して約４名が宿泊している。宿泊客の割合はおおよそファミリー層が４割、グループ層が４割、カップル層が２割となっている。国内の地域別で宿泊客の構成を見ると、東京都が４割、静岡県が 2.5 割、神奈川・千葉・東海地方で２割、大阪府が１割未満である。年々リピーターも増えてきているとのことである。

（10）広告宣伝

広告宣伝費こそ意味が無いものだと考えており、お金をかけていない。ＳＮＳでの発信は行ってはいるが、「泊まりに来てください」といったような内容ではない。ほとんどの人達がインターネットを通じて宿泊の予約を行うので、よく見える、来たくなるようなホームページにするため、写真に力を入れている。

（11）宿泊棟の調達

宿泊棟全てが空き家となっていた。物件の購入と賃借の割合は半々である。購入においては、土地は坪単価で 20 万円もしない。家屋は古民家であるので、取得価格はあってないようなものである、とのことである。綜合ユニコム（2019）によると、６棟の規模になってようやく宿泊事業での黒字化を達成できた、とのことである。調達費用に公的資金は投入されておらず、全て民間資金となっている。

（12）宿泊棟の改修

改修のコンセプトは、古民家の暗い・寒いといった側面を解消し、ターゲット客層に合わせたホテルライクな快適性を追求することである。改修には取得価格の倍以上と十分な費用を投じ、トータルに高い品質を確保している（綜合ユニコム、2019）。改修費用は家の新築と同じぐらいの金額、2500 万から 3000 万円程か

かる。『月白』棟は規模が小さいので、そこまでの費用はかかっていない。『琥珀』棟のようにかなり手を入れている宿泊棟は金額がかかっている。改修に取り掛かってみないと、どの程度の金額がかかるかは分からない、とのことである。改修費用に公的資金は投入されておらず、全て民間資金となっている。

第６章　モデル１－採算性モデル

本章では、まず、平均的な稼働率を仮定した採算性の概略の分析をおこない、次に、より一般的で正確な分析として、稼働率も変数とした一般的損益分岐点分析を行う。

１．採算性分析（１）－平均的な稼働率を仮定した分析

（１）分散型ホテルの採算性分析について

旧来型のホテルの採算性分析をベースに、分散型ホテル独特の要素を盛り込んで分析を行うこととする。

（２）旧来型ホテルの採算性分析

旧来型ホテルの採算性分析については、専門誌等で分析が行われている。綜合ユニコム（2008）においては、宴会場など主に宿泊客向けでない施設を多く持ち、料飲施設も複数、場合によっては 10 以上擁する『シティホテル』と対比させる形で、宿泊主体型ホテルと宿泊特化型ホテルの分析が行われている。低価格志向とは、『料金を低く抑えて需要を獲得しようとする』点や『損益分岐点を低く設定してより高い利益を得ようとする』点が特徴として挙げられている。対して高付加価値志向とは、価格帯的には低料金カテゴリーに入らないものを指し、『ホテルらしいサービス、数は少ないがクオリティのある本格的なレストラン、人と待ち合わせをしたり話をしたりするためのパブリックスペース、ブランド、広めの客室、ある程度のアメニティを備えている』点が特徴として挙げられている。これまで事例として取り上げた分散型ホテルは、２名宿泊時の１名あたりの料金がおおよそ２～３万円となることから低価格とは言えない。また、付加価値志向型ホテルとしての特徴を有していることから、事例として取り上げた分散型ホテルは旧来のホテルにおける付加価値志向型ホテルに類することが分かる。よって、本章においては、綜合ユニコム（2008）で各タイプごとのモデルプランのうち、宿泊主体型ホテルのモデルプランを参考に、分散型ホテル固有の要素を取り入れながらモデルプランを作成し、採算性の分析を行うこととする。

２．篠山城下町ホテルＮＩＰＰＯＮＩＡの採算性分析（１）（略）

（１）施設データ：１）宿泊棟のデータ。２）客室グレード毎の室数。３）料飲施設のデータ。**（２）初期投資：**１）第一期の初期投資。２）第二期・第三期の初期投資。**（３）施設の更新費。（４）資金調達。（５）減価償却。（６）要員設定。（７）室料条件。（８）宿泊部門営業収入：**１）室料収入。２）室料付帯収入。**（９）宿泊部門営業支出。（10）宿泊部門損益計算書。（11）料飲条件。（12）料飲部門営業収入。（13）料飲部門営業支出。（14）料飲部門損益計算書。（15）非売上部門営業支出。（16）ＧＯＰ外費用：**１）土地固定資産税。２）土地都市計画税。３）建物固定資産税。４）建物都市計画税。５）什器備品固定資産税。６）事業所税（資産割）。７）事業所税（従業員割）。**（17）損益計算書：**１）営業粗利益。２）ＧＯＰ。３）ＮＯＩ。４）法人税等。**（18）資金計算書。**

３．竹田城城下町ホテルＥＮの採算性分析（１）（略）同上

４．用宗一棟貸しの宿　日本色の採算性分析（１）（略）同上

５．採算性分析（１）の結果

（１）客室数について

客室稼働率の前提を 40%とし、補助金など他の収入が見込めない場合は、客室数は多い方がよい（７室程度が目安)。

（２）稼働率について

各事例の採算性分析において客室稼働率は 40%で固定したが、その結果、一部事例で初年度から営業支出を営業収入が上回ることとなった。一部事例で料飲収入が 43.4%、70.2%と開業初年度から営業収入の大きな支えとなっており、黒字の大きな要因となっている。料飲収入を含めず単年度での黒字化を果たそうと思えば、宿泊棟の数つまり客室数が第三期を迎えてからでないと、客室稼働率 40%ではなし得ない。一方で、他の事例では、客室稼働率 40%では黒字化ができなかったが、45%に達すれば宿泊棟６棟でも単年度での黒字化を達成できることが計算上分かった。45%という客室稼働率はレベニューマネジメントを行わなくても済む水準であり、補助金もなく客室数の少ない分散型ホテルは 45%以上の客室稼働率が損益分岐点になると考えられる。

（３）採算性モデルについて

当初客室数・補助金・料飲収入のうち、いずれか二つにおいて高水準であれば稼働率は 40%で採算性が担保され、いずれも満たせない場合は稼働率を 45%以上確保し、早期に宿泊棟を拡張する必要がある。よって、以下の２モデルのどちらかを選択すればいい。１）収入安定モデル：客室稼働率 40%までで採算性を確保するモデル。料飲収入など、宿泊部門の収入以外に安定した収入を持ち、かつ行政等からの補助金を受ける、もしくは客室数を多く確保する必要がある。２）高付加価値モデル：客室稼働率 45%以上で採算性を確保するモデル。宿泊部門以外の収入に乏しく、客室数も少ない場合で、収入安定モデルよりも高い付加価値を宿泊客に提供することで、高い客室稼働率を確保する必要がある。

６．採算性分析（２）ー稼働率も変数とした一般モデル（一般的損益分岐点分析）

そこで、より一般的で正確な分析として、稼働率も変数とした一般的損益分岐点分析をおこなう。

（１）収入、費用関数の推定

できるだけ一般的な、分散型ホテルの採算モデルを構築するために、部屋数、従業員数、稼働率を自由な変数とする。部屋数＝Ｎ（室)、従業員数＝ｎ（人)、稼働率＝ｒとし、毎年の収入・費用を推定する。

１）収入：収入は、部屋数、稼働率の関数なので、Ｐ＝α・Ｎｒと近似できる。

２）費用：費用は、イニシャルコストの毎年の負担分Ｃ、ランニングコストの毎年の固定費用Ｒ、ランニングコストの毎年の変動費用Ｓからなる。【費用】Ｃ＝Ｉ＋Ｒ＋Ｓ

イニシャルコストの毎年の負担分Ｃは、部屋数の関数なので、β・Ｎと近似できる。

ランニングコストの毎年の固定費用Ｒは、人件費が大きいので、γ・ｎと近似できる。

ランニングコストの毎年の変動費用Ｓは、部屋数、稼働率の関数なので、δ・Ｎｒと近似できる。

（２）基礎データ　１）稼働面：部屋数（室）Ｎは、篠山、竹田、用宗の順で 21、13、6、従業員数（人）

ｎは、同じく 27、21、11。２）収入面（概数）：年間設定宿泊金額（億円）は、4.7、3.1、1.4、年間設定飲食金額（億円）は、0.7、0.7、0、１日あたり設定金額（万円）は、153、110、40、である。３）コスト面：Ｉ：イニシャルコスト（初期投資額）（億円）は、3.4、1.3、1.2、Ｒ：ランニングコスト（固定費、減価償却費除く）（億円）は、1.5、1.1、0.4、Ｓ：ランニングコスト（変動費）（億円）は、1.0、0.5、0.3、である。

（３）平均係数の算出　これらの基礎データは一見ばらついているようにみえるが、上記関数形を当てはめることにより、安定した「原単位」となり、平均値をとり、係数を得てモデルとすることができる。１）１部屋あたりの１日の設定金額＝Ｃ／Ｎは、約 7.5 万円。２）１部屋あたりの年間イニシャルコスト（10 年償却）＝Ｉ／Ｎ÷10 年は、150 万円。３）従業員１人あたりの年間ランニングコスト（固定費）＝Ｒ／ｎは、480 万円。４）１部屋あたりの年間ランニングコスト（変動費）＝Ｓ／Ｎは、450 万円。

（４）公式の算出

【収入】Ｐ＝2700Ｎｒ

【費用】Ｃ＝Ｉ＋Ｒ＋Ｓ＝150Ｎ＋480ｎ＋450Ｎｒ

（５）損益分岐点分析　【損益分岐点方程式】Ｐ＝Ｃは 2700Ｎｒ＝150Ｎ＋480ｎ＋450Ｎｒ　ゆえに、2250Ｎｒ＝150Ｎ＋480ｎ　75Ｎｒ＝5Ｎ＋16ｎ　これを解くことにより、【損益分岐点】は、N=21、ｎ=27 の場合→ｒ=0.35。N=13、ｎ=21 の場合→ｒ=0.42。N=6、ｎ=11 の場合→ｒ=0.46。

政策論：竹田のＥＮのように、リノベーションでは、行政等が、イニシャルコスト（＝ほとんど改修費）を負担すると、経営が非常に改善する。まちづくりの公共性から、地域ブランド化・地域活性化のメリットが正当化される場合は、イニシャルを応援するモデルは政策論として成り立つ。

第７章　モデル２－マネジメントモデル

１．分散型ホテルのマネジメントについて

分散型ホテルのマネジメントについて、各事例において述べてきたが、旧来から存在する宿泊施設、特に単一のビル型のホテルとは大きく異なっている。そこで、本章では先述した事例を引用しながら、旧来型のビル型ホテルとのマネジメント面での違いを分析していくこととする。

２．初期投資における土地・建物取得の容易性

（１）土地取得の容易性

宿泊施設の経営にあたり重要となるのが、収入の確保である。つまり、初期に延床面積をどれだけ広く確保できるかで採算性が左右されることとなる。１）ビル型のホテルは古民家一棟分の敷地面積より遥かに広い敷地面積を必要とし、しかも単一の土地として用意する必要がある。都市部ではビル型のホテルを建設するだけの敷地を確保するのは容易ではなく、土地の買収が必要となる。都市部は地価も高く、土地の買収に多額の初期投資が必要となると、必然的に採算性を確保するための難易度が上がる。２）対して、分散型ホテルは、そのままなので、まとまった土地を用意する必要がなく、これは非常に大きなメリットである。重要なのは、分散していても一定数以上の客室を確保できればいいのであり、一棟一棟の敷地面積が広大である必要性はない。単一の広大な敷地を確保するのは都市部はもちろん地方部でも困難だが、各事例にあるように古民家一棟程度の敷地であればそこまでハードルは高くはない。物件のオーナーの意向にもよるが、賃

貸借により土地を借り受ければ、初期投資も大きく抑えることができる。よって、分散型ホテルの優位性として初期投資における土地取得の容易性が挙げられる。

（２）建物取得の容易性

１）ビル型のホテルは延床面積を確保するため、建物が高層化する。よって、初期投資はどうしても高額とならざるを得ない。２）対して、分散型ホテルはビジネスモデルによって宿泊棟となる建物を新築する場合と従来からある建物を宿泊棟として改修する二パターンが考えられるが、先述した事例にあるように、古民家を取得するのは大きな初期投資を必要としない。築年数が相当な年月経過しており、固定資産としての価値は大きく減少している。建物の状態によっては、使用するのに修繕が必要となり、結果的に安価に調達できる可能性がある。３）一方で、古民家を取得する場合に問題となるのが改修費である。改修に取り掛かって初めて建物の状態が分かるため、結果的に改修費が高額となる可能性が考えられる。その点においても、分散型ホテル特有の対処方法が存在する。ジャッキアップが必要となるなど、5000 万円もの改修費が必要となる古民家が存在した場合、古民家一棟のみの宿泊施設の経営であれば、採算性を確保するのは難しくなる。ところが、分散型ホテルは複数の建物を宿泊棟として改修し運営するので、改修費が比較的安価な建物とセットで改修すれば改修費は平準化されることになる。改修費の総額は高くなるが、改修した二棟分の営業収入が入ってくるので、一棟あたりの採算性は良化する。安価に改修できる建物を用意しておき、他の建物の状態に合わせて組み合わせれば状態の悪い建物も採算ベースに乗せることができ、結果としてどうしようもないと思われていた古民家を守ることにつながるのである。古民家ゆえに建物を安価に取得でき、組み合わせれば状態の悪い古民家でも活用できる点も分散型ホテルの優位性である。

３．分散する宿泊棟の運営手法（分散型ホテルのマネジメントモデルの独自性）

（１）フロントの集約。（２）監視カメラの設置。（３）鍵の貸し付け。（４）客室への駆け付け。（５）送迎サービス。

４．資金調達スキームの工夫

事例のように各種組織の役割分担のスキームを上手く構築することが持続可能な成功の鍵となっている。

５．歴史的景観・歴史的建造物の保存―「内発的発展論」の好例

（１）歴史的景観の保存（略）

（２）歴史的建造物の保存（略）

６．アフターコロナ時代の小規模分散型旅行に最適の可能性

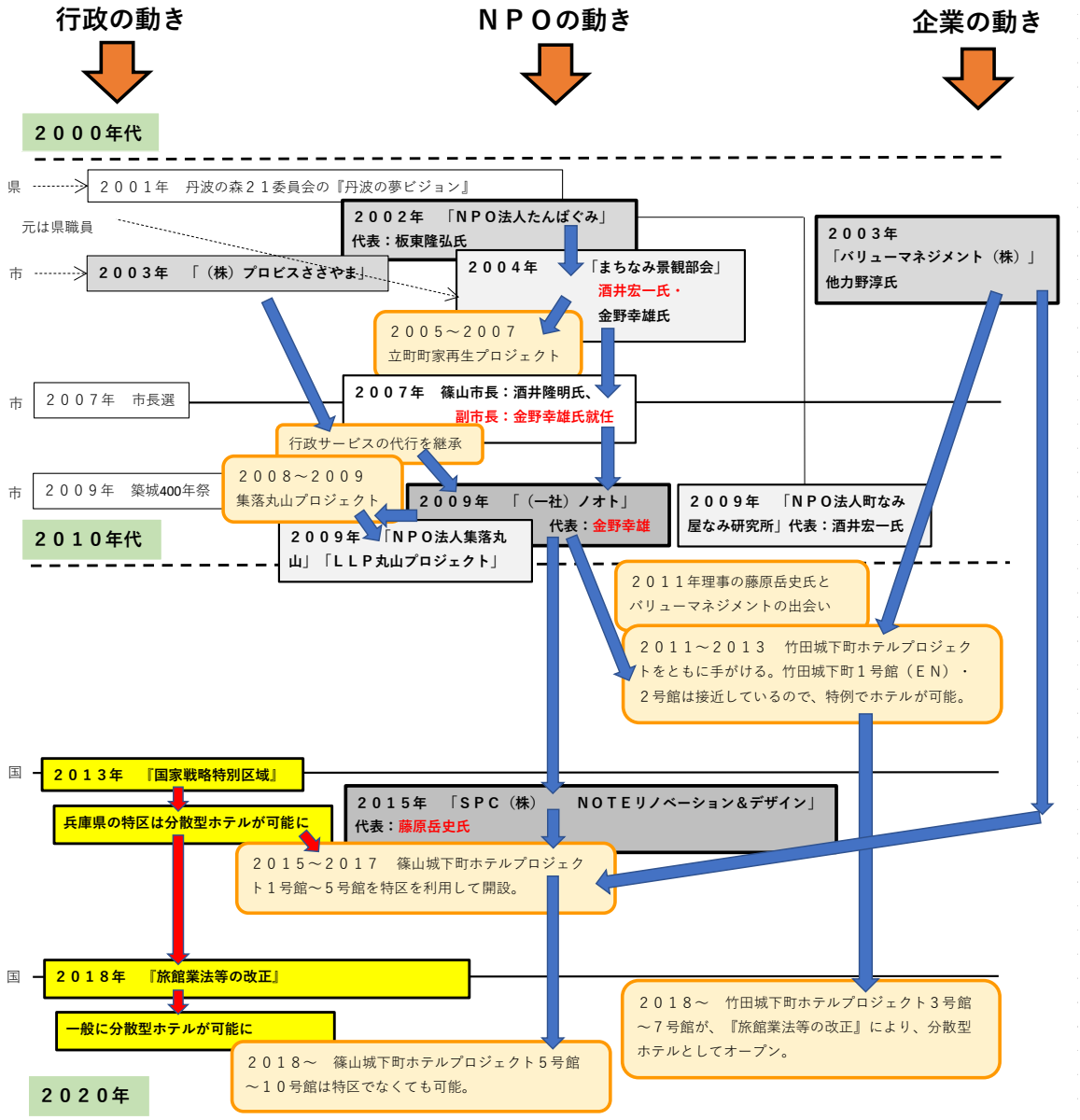
新型コロナウィルスのような感染症の時代が長期化する可能性があり、その場合、大規模な近代的ホテルに「密」にとまるよりも、よく知り合った少人数で分散して泊まるマイクロツーリズム形態、すなわち小規模分散型旅行が最適となる。これに対応する最適な宿泊は小規模分散型宿泊であり、分散型ホテルにほかならない。すなわち、感染症時代には、分散型ホテルが最適になる可能性すらあるのである。

第８章　モデル３－地域協働モデル

持続可能な分散型ホテルの成功モデルでは、行政、ＮＰＯ、企業の上手な協働とまちづくりへの貢献がある。それらを検討する。

１．ＮＰＯ＋企業＋行政協働モデル

篠山城下町ホテルＮＩＰＰＯＮＩＡ、竹田城城下町ホテルＥＮについて、以下の図をもとに、行政、ＮＰＯ、企業の関係を説明する。以下の４期にわけられる。１）第１期は、行政の構想をうけ、市民の活動で、「ＮＰＯ法人たんばぐみ」が設立される 2002 年前後。２）第２期は、行政も事業支援が本格化し、酒井氏が市長に当選し、「(一社）ノオト」が設立され、最初の丸山プロジェクトが始まった 2007 年以降。３）第３期は、民間企業との連携で、竹田城下町プロジェクトでバリューマネジメント株式会社との協働が始まる 2011 年以降。４）第４期は、国家戦略特区や旅館業法等の改正により、協働が本格化し、現在の体制がととのう 2010 年代半ば以降。以上が大まかな流れである。



（１）丹波篠山市・朝来市での取り組み（略）：１）地域団体（ＮＰＯ法人）の動き。２）行政（丹波篠山市）の動き。３）民間企業の動き。

（２）丹波篠山市における古民家再生活動（略）

（３）丹波篠山市・朝来市での分散型ホテル運営と地域との協働（略）

２．企業＋地域協働モデル

いずれも、ＣＳＡ不動産、ＣＳＡｔｒａｖｅｌ等と地域との協働である。

（１）海岸沿いのジェラート店『ＬＡ　ＰＡＬＥＴＴＥ』

（２）用宗漁港横の飲食施設『みなと横丁』

（３）用宗漁港内の温浴施設『用宗みなと温泉』

（４）海岸沿いの商業施設『ＨＵＴ　ＰＡＲＫ　用宗』

【参考文献】

朝来市（2020）『竹田散策ＧＵＩＤＥ　ＭＡＰ』パンフレット。アルファ企画（2018）『古民家再生・文化財建造物再生　再生プロジェクトデザイン』株式会社アルファ企画。アレックス・カー・清野由美（2019）『観光亡国論』中央公論新社。井門隆夫（2018）「観光イノベーションで地域を元気に(第 17 回)旅館革命を導く業法改正 ： 分散型ホテルで地域は滞在型に」『新潟の現在･未来 ： センター月報 ： monthly report』538 号、新潟経済社会リサーチセンター。一般社団法人ノオト（2017）『篠山城下町ホテルＮＩＰＰＯＮＩＡ　ＯＦＦＩＣＩＡＬ　ＧＵＩＤＥ』パンフレット。一般社団法人ノオト（2019）『第１回ＮＩＰＰＯＮＩＡサミット「なつかしくて、あたらしい、日本の暮らしをつくる」』パンフレット。一般社団法人ＢＯＯＴ（2019）『ＮＩＰＰＯＮＩＡ　楢山　集落』パンフレット。ＷＥ株式会

社（2019）『ＮＩＰＰＯＮＩＡ　ＨＯＴＥＬ　串本　熊野海道』パンフレット。ＮＰＯ法人観光力推進ネットワーク・関西／日本観光研究学会関西支部（2016）『地域創造のための観光マネジメント講座』学芸出版社。大野正人（2019）『ホテル・旅館のビジネスモデルーその動向と将来ー』現代図書。加藤弘治（2020）『2020 年版　観光ビジネス未来白書　統計に見る実態・分析から見える未来戦略』同友館。金丸弘美（2019）「金丸弘美の田舎力 地域力創造(VOL.107)地域全体をホテルに。イタリアの「アルベルゴ・ディフーゾ」に学ぶ」『社会民主』764 号、社会民主党全国連合機関紙宣伝局。株式会社ＥＤＧＥ（2019）『ニッポニア小菅源流の村』パンフレット。株式会社ＣＳＡｔｒａｖｅｌ（2018）『日本色　静岡市駿河区用宗一棟貸しの宿』パンフレット。株式会社ＣＳＡｔｒａｖｅｌ（2020a）『ＣＳＡｔｒａｖｅｌ　ＭＯＣＨＩＭＵＮＥ　ＰＲＯＪＥＣＴ』資料。株式会社ＣＳＡｔｒａｖｅｌ（2020b）『ＣＳＡｔｒａｖｅｌ　ＢＩＲＵＰＡＫＵ　ＰＲＯＪＥＣＴ』資料。株式会社ＣＳＡｔｒａｖｅｌ（2020c）『日本色　ＳＨＯＰＰＩＮＧ　ＭＡＰ　購入先のご案内』パンフレット。株式会社ＣＳＡｔｒａｖｅｌ（2020d）『用宗周辺ＭＡＰ』パンフレット。株式会社ＣＳＡｔｒａｖｅｌ（2020e）『用宗みなと温泉』パンフレット。株式会社ＣＳＡｔｒａｖｅｌ（2020f）『ＬＡ　ＰＡＬＥＴＴＥ』パンフレット。株式会社ＣＳＡ不動産（2020c）『みなと横丁』パンフレット。株式会社ＬＩＸＩＬ（2016）「特集３[事例１]　城下町に点在する４棟の古民家がひとつのホテルに」『ＬＩＸＩＬｅｙｅ』ｎｏ．10。小長谷一之（2005）『都市経済再生のまちづくり』古今書院。小長谷一之ほか（2012）『地域活性化戦略』晃洋書房。小長谷一之ほか（2016）『地域創造のための観光マネジメント講座』学芸出版社。公益社団法人全国市街地開発協会（2020）「事例ルポＣＡＳＥ２　兵庫県丹波篠山市　歴史的建築物と町並みを保存・活用した観光まちづくり」『ＣＩＴＹｉｎＣＩＴＹ』31 号。塩沢由之・小長谷一之編（2007）『創造都市への戦略』。塩沢由之・小長谷一之編（2008）『まちづくりと創造都市－基礎と応用』晃洋書房。塩沢由之・小長谷一之編（2009）『まちづくりと創造都市２－地域再生編』晃洋書房。島村菜津（2013）『スローシティ　世界の均質化と闘うイタリアの小さな町』株式会社光文社。綜合ユニコム（2006）『最新　レジャー産業 100 業種モデルプラン集　【第１巻】』綜合ユニコム株式会社。綜合ユニコム（2008）『宿泊主体・特化型ホテルの開発計画・運営実態＆事業評価資料』綜合ユニコム株式会社。綜合ユニコム（2018）『月刊レジャー産業資料 2018 年 12 月号』綜合ユニコム株式会社。綜合ユニコム（2019）『月刊レジャー産業資料 2019 年３月号』綜合ユニコム株式会社。十河久惠・家田仁（2019）「「まちやど」の特性と可能性～「観光と生活の調和的相互作用」に着目して～」『PRI review』72 号、国土交通省国土交通政策研究所。田丸明日香・渡辺康（2018）「空き家を活用した集落再生手法に関する研究　イタリア　アルベルゴ・ディフーゾの調査」『農村計画』2018 号、日本建築学会。丹波篠山市（2018）『丹波篠山ＭＡＰ』パンフレット。中橋恵（2019）「廃村か再生か、イタリアの地域再生への試み （特集 新しい宿泊形態 アルベルゴ・ディフーゾ）」『Cronaca : 日伊協会会報』161 号、日伊協会。バリューマネジメント株式会社（2020a）『篠山城下町ホテルＮＩＰＰＯＮＩＡ』パンフレット。バリューマネジメント株式会社（2020b）『竹田城城下町ホテルＥＮ』パンフレット。バリューマネジメント株式会社（2020c）『佐原商家町ホテルＮＩＰＰＯＮＩＡ』パンフレット。バリューマネジメント株式会社（2020d）『福住宿場町ホテルＮＩＰＰＯＮＩＡ』パンフレット。バリューマネジメント株式会社（2020e）『ＮＩＰＰＯＮＩＡ　ＨＯＴＥＬ　奈良　ならまち』パンフレット。バリューマネジメント株式会社（2020f）『Ｉｎｔｒｏｄｕｃｔｉｏｎ　ｔｏ　ＶＭＧ　ＨＯＴＥＬＳ』パンフレット。藤本秀一（2012）「空き家の再生・活用を通じた地域運営の事例」『オペレーションズ・リサーチ』2012 年 3 月号、公益社団法人日本オペレーションズ・リサーチ学会。松下重雄（2016）「持続可能なツーリズムをとおした集落再生の取り組み-イタリアのアルベルゴ・ディフーゾの取り組みを事例として-」『都市計画報告集』14 号、公益社団法人日本都市計画学会。みのまちや株式会社（2019）『ＮＩＰＰＯＮＩＡ　美濃　商家町』パンフレット。用宗を楽しくする会（2020）『エール静岡！海まちめぐりポイントキャンペーン！！』パンフレット。山田耕生・藤井大介（2018）「イタリアのアルベルゴ・ディフーゾの現状と日本への応用に関する考察」『第 33 回日本観光研究学会全国大会学術論文集』33 巻、日本観光研究学会。山田耕生・藤井大介（2019）「イタリアのアルベルゴ・ディフーゾの現状と課題:日本の空き家、古民家の宿泊施設への活用に向けて」『日本地理学会発表要旨集』2019 年度日本地理学会春季学術大会、公益社団法人日本地理学会。渡辺康・岡安佐和・垂井理帆（2015）「イタリアの集落の空き家再生における運営と改修の調査研究 ： アルベルゴ・デフーゾの事例（集落空間,農村計画,学術講演会・建築デザイン発表会）」『農村計画』2015 号、日本建築学会。＜ウェブサイト＞は略。