

リゾート開発に関する民間企業意向動向 に関する研究

AN ANALYSIS ON THE INTENTIONS OF THE PROMOTION OF RESORT DEVELOPMENT
PROJECT BY PRIVATE ENTERPRISES

春名 攻*・辰己 康夫**

By Mamoru Haruna and Yasuo Tatsumi

This paper aims to research the intentions of resort development project by private enterprises.
In order to make resort development project attractive and successful, know-how and creative activities of private enterprises are indispensable as well as public sector's. When planning of resort development project, it is necessary to know the intentions of private enterprises. Those intentions are studied through analysis on answers to questionnaire.
The questionnaire revealed the intentions of private enterprises to join in the project and the condition for promotion. Considering them, the way of cooperation between public sector and private enterprises is discussed for success of the project.

1. はじめに

近年、各地方で地域振興をめざしたリゾート構想が打ち出されているが、これらのリゾート構想を実現させ、発展させるためには民間企業の活力を効果的に導入することが必要であると考え。このような考え方の下に、本研究では、民間企業がリゾート開発をどの様に受けとめ、どの様に参画していこうとしているのかについて民間企業を対象にアンケートを行ない、意向・動向を調査・分析することとした。さらに、この分析結果を活用して、海洋性リゾートを中核とする総合リゾート基地開発事業を実施し、これをより一層発展させて地域振興に結びつけるための開発プロジェクト計画に関して、一つの方法を提案することとした。

2. リゾート開発における民間企業

本研究ではリゾート開発事業を実施する複合主体の中に民間企業を導入し、その能力・活力を利用した、いわゆる民活による事業化が必要であると考えた。また総合保養地域整備法でも、民間企業の活力を導入したリゾート開発を全面に押し出している。ここでは、開発における民間企業の長所と短所について表-1にまとめ、何故民間企業の参画が必要なのかについて、一般的ではあるが、再度考察を加えておくことにする。何故ならば、民間企業のメリットを把握した上で、そのメリットを十分に生かしたリゾート開発・運営を考えるのが、地方におけるリゾート開発を成功に導くキーファクターとなると考えたためである。

公共団体のみによる開発推進体制で行なうリゾート開発は、割安の施設料金等を設定した地元住民に対する福祉的な要素を持った、地元密着のリゾート

* 正会員 工博 立命館大学教授 理工学部土木工学科
(〒603 京都市北区等持院北町56番地の1)
** 学生会員 京都市立大学
(〒606 京都市左京区吉田本町)

表-1 民間企業の利点と欠点

開発等に適している。しかし、地域外の利用者を対象とした大規模な一般リゾート開発事業では、運営のノウハウや資金などの面で不利であることから、利用者の要請にマッチしない場合が多くなる。一方、民間企業の特質を考えると、民間企業に任せっきりの開発では小規模の、無計画な開発が行なわれる懸念があるが、民間企業に協同で開発に当たらせることにより大規模開発を行なえるように、将来的計画視を持った行政の指導が必要であろうと考えられる。

以上のように、公共団体あるいは、民間企業単独によるリゾート

民間企業の利点	① 競争原理が働き、マーケティングの観点から収益性、採算性を検討し、運営が能率的である ② 用地取得、分譲、収益事業との併営、風俗習俗への土地分譲等すべて融通がきき、予算にもしばられない。最も有利なときに弾力的に借入または購入、投資ができる ③ 利益が出資者にかえるので創造的意欲を刺激し、新しいタイプのリゾート開発創出の可能性が強い ④ 一般的に、新しい時代の希望やアイデアを直に取り入れられるだけの体制がある ⑤ コストの低減、市場の開拓、サービス・質の向上、演出・イベント等、開発ノウハウを持ちきめ細かい対策が可能であり運営効率・効果が期待できる
民間企業の欠点	① 営利事業、利潤追求とみなされることが多いため用地取得等に問題が多い（例えば地価のつり上げ） ② 住民サイドや地元自治体からの要求がきびしくなる ③ 行政上の直接的信用がない ④ 事業の失敗は当該会社の存亡にかかわるため、リスクが大きいと判断される事業は進出されにくく、立地地域の選定に対し厳しい ⑤ 金組自己調達による資金であること、すなわち、民間金融にたよらざるを得ない ⑥ 以上の結果、個々の民間企業が開発事業に当たると小規模なものにならざるを得ず、大規模開発に取り組みにくい

開発ではきわめて対称的な長所・短所が現われてくる。以上のような利点・欠点を踏まえ、近年では、第三セクター設立による開発が盛んに行なわれるようになってきている。これは、公共団体と民間企業が共同出資や役員の派遣をして事業体をつくり、リゾート事業の実施にあたる方法であり、公共団体の公共性、地域計画性と、民間企業の機動的競争原理、効率性、の両者の長所を取り入れようとする方法である。そこで、リゾート開発に対応する地域基盤施設などの整備までは公共団体が関与するが、開発内容の設計と運営管理については民間企業が主導権を握らせると、経営的に望ましい結果となる場合が多いようであるので、現在のところ、この方式が実現性の高い方法として採用されていることが多い。公共の計画者がリゾート開発事業計画を構想し、その構想に適した民間企業を誘致するとともに、両者が効果的に協力してリゾート開発事業を推進するのが望ましいことなのである。よって、計画者の狙う公

共性を確保しながら地元振興につながるリゾート開発を行い、社会ニーズに答えようとする場合、キーファクターとなるのが、民間企業の活用と、その役割であると言えよう。

3. 民間企業の意向・動向分析

昭和62年度に、国土庁大都市圏整備局と新近畿創生推進委員会が、「近畿圏におけるリゾートなどの整備のあり方に関する調査報告書」を取りまとめている。そしてこの調査で、関西の一般企業と全国のリゾート関連企業を対象にアンケート調査を行なっている。本研究では、このアンケート結果と本研究の立場から行なった追加調査をもとに分析を行なったが、以下はその結果の簡単な概要である。

近年の傾向として、リゾート参入企業は、その本来の中心的業種に関係なく多様化の方向を持ちつつある（表-2）。既にリゾート事業を行なっている民間企業がリゾート事業に対して強い事業拡大意欲

表-2 リゾート事業の実施状況・参入意向・関心の有無 上段:回答数 下段:%

を持っている(表-3)のは勿論ではあるが、経営の多角化や遊休土地の有効利

用を理由に(表-4)、製造業をはじめとした一般民間企業が、従来の業務に関わらずにリゾート事業に新規に参入しようとしていることがわかった(表-5)。これを業種別にみると、特に、製造業や建設業では、遊休土地の有効利用を考えていることもわかった(表-6)。また、新規参入企業の中でも、大規模な総合リゾートを行なおうとするものが多く、民間企業誘致にあたって無視できないこともわかった。

そして、これらの企業がリゾート開発を推進するにあたっては、公共と協力したいとするものが多かったが(表-7)、これは、公共側が民間企業を必要としているだけでなく、民間企業

表-3 リゾート事業実施企業の今後の意向

サンプル数	上段:回答数		下段:%		無回答
	拡大したい	今の程度で続けたい	縮小・撤退したい	分からない	
87 100.0	67 77.0	14 16.1	1 1.1	3 3.4	2 2.3

表-4 リゾート事業に参入・関心ありの理由

上段:回答数 下段:%

サンプル数	リゾート開発用地を	手当済み有効利用の遊休土地	収益がえられるとみられる	経営の多角化	その他	無回答
103 100.0	7 6.8	19 18.4	6 4.9	47 45.6	23 22.3	2 1.9

表-5 業種別にみたリゾート事業参入意向

上段:回答数 下段:%

	サンプル数	a リゾート事業の大半を としている企業	b リゾート事業の一部を としている企業	c リゾート事業に新規参入 したい企業	d リゾート事業に関心がある 企業	a+b+c+d リゾート事業に関心がある 企業	e リゾート事業をやる意向は ない企業	f わからない	無回答
全体	348 100.0	21 6.0	66 19.0	32 9.2	71 20.4	190 54.6	104 29.9	49 14.1	5 1.4
建設業	55 100.0	/	15 27.3	6 10.9	19 34.5	40 72.7	4 7.3	10 18.2	1 1.8
サービス業	49 100.0	10 36.7	10 20.4	4 8.2	5 10.2	37 75.5	11 22.4	1 2.0	/
製造業	97 100.0	/	9 9.7	9 9.7	17 18.3	35 37.6	30 40.9	19 20.4	1 1.1
運輸・通信業	26 100.0	1 3.8	12 46.2	4 15.4	6 23.1	23 88.5	2 7.7	1 3.8	/
不動産業	21 100.0	/	13 61.9	1 4.8	4 19.0	18 85.7	1 4.8	2 9.5	/
商業	39 100.0	/	6 15.4	4 10.3	7 17.9	17 43.6	13 33.3	7 17.9	2 5.1
金融・保険業	51 100.0	/	1 2.0	2 3.9	0 15.7	11 21.6	31 60.0	9 17.6	/
電気・ガス業等	7 100.0	/	/	/	5 71.4	5 71.4	2 28.6	/	/
農業	1 100.0	/	/	1 100.0	/	1 100.0	/	/	/
分類不能の産業	6 100.0	2 33.3	/	1 16.7	/	3 50.0	2 33.3	/	1 16.7

	サ ン プ ル 数	リ ソ ー ト 開 発 用 地 を	手 当 済 み	遊 休 土 地 の	有 効 利 用 の	収 益 が あ が る	か ら と み ら れ る	経 営 の 多 角 化	そ の 他	無 回 答
全 体	103	7	19	5	47	23	2			
	100.0	6.8	18.4	4.9	45.6	22.3	1.9			
運 設 業	25	1	6	-	10	8	-			
	100.0	4.0	24.0	-	40.0	32.0	-			
サ ー ビ ス 業	9	2	2	-	5	-	-			
	100.0	22.2	22.2	-	55.6	-	-			
製 造 業	26	1	7	3	8	6	1			
	100.0	3.8	26.9	11.5	30.8	23.1	3.8			
運 輸 ・ 通 信 業	10	-	1	-	7	1	1			
	100.0	-	10.0	-	70.0	10.0	10.0			
不 動 産 業	5	1	1	-	1	2	-			
	100.0	20.0	20.0	-	20.0	40.0	-			
商 業	11	2	1	-	7	1	-			
	100.0	18.2	9.1	-	63.6	9.1	-			
金 融 ・ 保 険 業	10	-	-	1	4	5	-			
	100.0	-	-	10.0	40.0	50.0	-			
電 気 ・ ガ ス 業 等	5	-	1	-	4	-	-			
	100.0	-	20.0	-	80.0	-	-			
鉱 業	1	-	-	-	1	-	-			
	100.0	-	-	-	100.0	-	-			
農 林 水 産 業	-	-	-	-	-	-	-			
公 務	-	-	-	-	-	-	-			
分 類 不 能 の 産 業	1	-	-	1	-	-	-			
	100.0	-	-	100.0	-	-	-			

側も公共の支援が必要である
と考えていることもわかる。
また、新規参入する企業や総
合リゾート開発を希望する企
業に、行政と協力したいとす

サンプル数	わからな い	民間企業と協 行及び他の	民間企業は 行政と協力し	協と協力して ず他の民間企 行政と協力せ	行政と協力 ず民間企業は 行政の協力せ	無回答
93	2	49	14	18	9	1
100.0	2.2	52.7	15.1	19.4	9.7	1.1

る意向が強いこともわかった。一方、別の質問から、民間企業も行政自治体の協力・熱意を強く求めていることがわかり、この結果からいえば、現状において、公共による民間企業誘致のあり方がまだまだ十分でないということをあらわしていると判断できよう。

このため、民間企業が具体的にどのような熱意、また協力を求めているのかを調査した（表－８）。これらの民間企業を誘致するにあたっての行政側の役割として求めていることは、周辺整備や周辺住民

対策、迅速な開発手続き処理、リゾート開発のための用地など具体的な情報の提供、などであった。

すなわち、周辺整備を公共側に期待していることを除けば、民間企業は行政に、リゾート開発推進におけるコーディネーター的な役割を期待しているといえよう。

次に、民間企業を誘致するための地域に関する結果として、近畿各府県のリゾート構想の区域などを参考に、近畿圏を23の地区に分けて、民間企業が進出を検討・希望している地域を調べたが、これは

[illegible]

表-9に示すようになっている。この結果、リゾート開発対象地域として評価の高い地域として、沿岸部の地域が中心として取り上げられていることがわかる。また、民間企業が進出を考えるにあたって、従来の観光地としての評価だけでなく、地域の交通条件や地域の発展性をも重視していることがわかった（表-10）。

また、民間企業が参入しようとしているリゾートの種類としてどのようなものであるのか調査したところ、（表-11）海洋性総合リゾートを行ないたいとする企業が多かった。現在、海洋性総合リゾート施設の経営を行なっている企業では、全ての企業が同じ事業を中心に続けていきたいとしているが、新規参入企業においても、参入意向が強いことがわかった。またこれらの事業を選択した理由としては、これから需要が伸びる事業であると考えているだけでなく、自社の業種を有効に活用するためにも重要であるとしているのが特徴的である。

また、リゾート開発において必要とする施設は地域の特性や市場性、さらに開発コンセプトなどが大きく影響すると思われるが、ここではあえてリゾート開発事業成功のための必要な施設を開いてみた。さらにその施設は、自社で経営したいのか、他社に経営してもらいたいのか、あるいは公共に経営してもらいたいのか、表-10 リゾート進出対象地域に必要な条件

についても調査した。（表-12）

表-9 近畿圏23地域への民間企業へのリゾート進出意向

（サンプル数：190 上段：回答数 下段：％）

	A 既に 進出	B 進出を 検討	C 進出を 希望	D+E 合計	無回答
越前	4 2.1	14 7.4	／	14 7.4	172 90.5
若狭湾	3 1.6	23 12.1	1 0.5	24 12.6	163 85.8
月波・中月地域	3 1.6	19 10.0	1 0.5	20 10.5	167 87.9
京都市中部	3 1.6	5 2.6	／	5 2.6	182 95.0
京都市とその周辺	3 1.6	13 6.8	2 1.1	15 7.9	172 90.5
南山城	2 1.1	12 6.3	2 1.1	14 7.4	174 91.6
伊賀	3 1.6	5 2.6	／	5 2.6	182 95.8
伊勢・志摩	7 3.7	31 16.3	8 4.2	39 20.5	144 75.8
琵琶湖周辺	6 3.2	27 14.2	8 4.2	35 18.4	149 78.4
大阪北部	4 2.1	10 5.3	／	10 5.3	176 92.6
河内	2 1.1	5 2.6	／	5 2.6	183 96.3
大阪市	2 1.1	18 9.5	3 1.6	21 11.1	167 87.9
泉州	3 1.6	26 13.7	12 6.3	38 20.0	149 78.4
神戸・阪神	11 5.8	22 11.6	8 4.2	30 15.8	149 78.4
姫路・月波	7 3.7	18 9.5	3 1.6	21 11.1	162 85.3
但馬	2 1.1	12 6.3	1 0.5	13 6.8	176 92.1
淡路島	7 3.7	42 22.1	12 6.3	54 28.4	129 67.9
大和盆地	3 1.6	9 4.7	／	9 4.7	178 93.7
大和高原	2 1.1	7 3.7	／	7 3.7	181 95.3
五条・吉野	1 0.5	10 5.3	／	10 5.3	179 94.2
紀ノ川流域	3 1.6	16 8.4	6 3.2	22 11.6	165 86.8
紀北・紀中海岸	4 2.1	8 4.2	／	8 4.2	178 93.7
高野山・竜神地域	13 6.8	27 14.2	6 3.2	33 17.4	144 75.8

上段：回答数 下段：％

サンプル数	交通条件 自動車による	公共交通機関 による交通条件	地域の知名度	地域のイメージ	気候条件	温泉がある	観光資源がある	特産品がある	味覚・郷土料理がある	既存リゾート施設がある	地価が安い	造成済み用地がある	法的規制が少ない
93 100.0	62 66.7	42 45.2	20 21.5	18 19.4	37 39.8	7 7.5	29 31.2	1 1	3 3.2	1 1.1	44 47.3	5 5.4	30 32.3
供給が整っている施設	行政・自治体による協力・熱意	住民の協力・熱意	従業員の確保が容易	その他	無回答								
14 15.1	68 73.1	36 38.7	5 5.4	6 6.5	5 5.4								

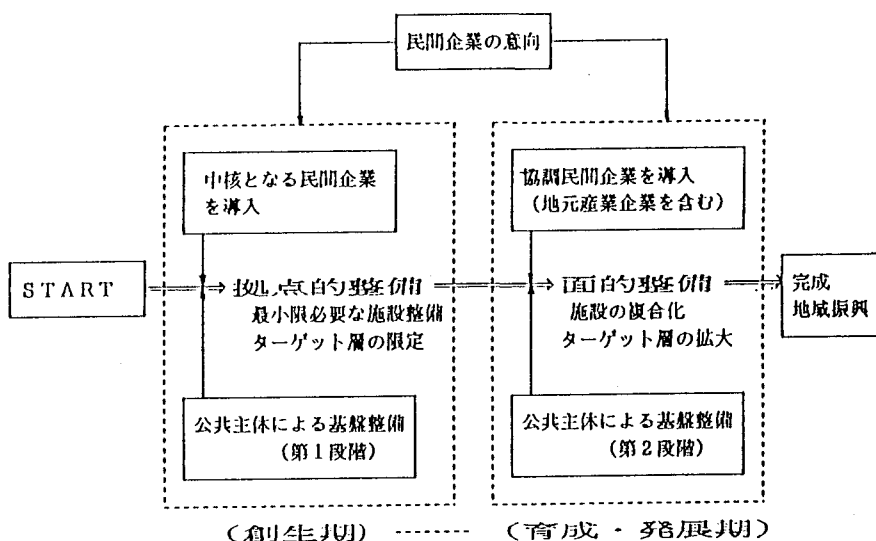


図-1 リゾート開発を総合化する過程

ートを総合リゾート基地へと発展させていくための考え方を、施設整備と民間企業の誘致との関連を考慮しながら述べていくことにする。

(1)創生期：ここでは中核となる必要最小限のリゾート施設を選びだすとともに、その施設を整備・運営する中核民間企業を導入しなくてはならない。このことを表-13や既存の開発事例から考えてみると、ヨットハーバーが不可欠であり、リゾートマンション・会員制ホテル等の固定客用宿泊施設を加え組み合わせ、これに一般ホテルやテニスコートを付帯させることにより、創生期の事業を成功させることができるものと考えた。

次に、これらの施設を経営していく中核となるべき民間企業の保有すべき条件に関して考察していくことにする。

まず第1番目の条件としては、公共と協力してリゾートの総合化を目指し、かつそれを実行できるような企業であることが挙げられよう。

第2番目の条件としては海洋性総合リゾートにおいて、その象徴となるヨットハーバーの経営を任せることができる企業であることがあげられよう。

第3番目の条件としては、中核となる企業は投資力もある企業でなければならないことが挙げられよう。

この3つの条件を総合的に考慮して、中核民間企業をアンケートにもとづいて選定したところ、わずか8社に過ぎなかった。この結果、民間企業がいかにリゾート開発に関心があるといっても、集客力のある総合リゾート開発を考える場合、中核となる民間企業はごく一部に過ぎないことがわかった。

以上のような考察の結果、有力な民間企業をいくつか協調させ民間企業群を形成し、これに公共も調整・コーディネイト役として参加させるのが実現性の高い開発推進の方法であると考えた。例えば、投資力の面では弱いが遊休土地を持ちヨットハーバーの経営を考える企業と、リゾート事業に関心を持ちかつ投資力を持つ企業と組み合わせた企業との組合せ、すなわち「企業ミックス」をつくることで、お互いが補完関係になり、より優れた「総合力」が発揮できる組織（事業体）となり、実現性も高くなると判断されるのである。

このように、創生期において、公共は海洋性リゾート事業に関心の強い企業の中から、中核民間企業または中核民間企業群を選択的に誘致し、リゾート開発を複合的に推し進めていくことが必要であると考えた。

(2)育成発展期：この時点では、集客能力をより向上させるために、宿泊施設を増設するとともに、

活動施設の整備・複合化することが必要である。なお施設整備については、コンセプトによって整備すべき施設は異なり、一定パターンの施設整備が良いとは一概には言えない状況である。

このため、これらの施設の経営者、リゾート事業への協調する民間企業が持つべき特質についてを考えると、この段階ではリゾート地への集客能力は保証されているので、これらの企業の事業リスクは小さくすむため、協調民間企業の条件は、リゾート計画コンセプトにあった事業経営ができることが中心となる。このように考えると、リゾート事業へ進出を考える大半の民間企業は参画の資格があることになる。そこで、コーディネーター役である公共は、熱意を持つ地元産業企業を中心に導入して、リゾート事業に直接的に参画させていくべきであると考えた。

このように、地元振興に結びつけるリゾート開発事業を考える場合、初期段階で導入する中核民間企業を選択的に誘致することが、リゾート開発事業の成否につながるとともに、本来の目的である地域振興が達成できるかどうかを決定づけるものと考えた。

4. おわりに

本論文では、リゾート開発においてその成否を担う民間企業の意向調査を行ない、これをもとに民間企業の活用という観点から総合リゾート基地に発展させるための方法を考えた。

今後の課題としては、事例研究を通して、民間企業の投入努力（資金、人材、時間、戦略等）に関す

表-13 海洋性総合リゾート事業で必要とする施設
(サンプル数 26)

	次の施設を必要とする 希求する経営主体				不 必 要
	自社	他社	公共	不明	
ヨット・ハーバー	10	7	1	2	／
リゾートマンション・会員制ホテル・別荘	10	4	／	2	1
他の海洋性スポーツ施設	14	6	1	2	3
ゴルフ場	15	5	／	1	5
レストラン	14	5	／	2	5
プール	17	2	／	1	6
テニスコート	15	3	1	1	6
屋内温水プール	14	4	1	1	6
他のインドアスポーツ施設	11	5	2	1	7
展望施設・公園	1	2	14	1	8
音楽ホール・野外ステージ	5	1	10	1	9
海水浴場	3	5	8	1	9
多目的ホール	10	2	3	1	10
一般的宿泊施設	8	6	／	2	10
屋内テニスコート	8	4	1	1	11
温泉・クアハウス	8	4	2	1	11
レジャーランド・遊園地	6	6	1	2	11
釣り公園	4	2	8	1	11
登山・ハイキングコース・自然歩道	1	1	11	1	12

る研究をすすめ、各地域において民間企業を導入したリゾート開発の実現性等を実証的に検討する必要があると考える。本研究はこのような観点から民間企業を有効活用したリゾート開発に向けての基礎的な研究として位置づけられると考える。本稿において説明不足の点は、講演当日に示すこととする。