地域研究年報　**45**　2023　123–143

宿泊施設及び宿泊客の動向からみた松本市の地域的特性

宇野広樹・王　会一

本稿では，多様化する宿泊施設及び宿泊客の動向に着目し，長野県松本市がもつ地域的特性を明らかにすることを目的とした．その結果，以下の知見を得られた．第一に，松本市内の宿泊施設の立地には，松本駅前の区画整理再開発事業と県外資本のホテルチェーンの出店による２つの転換期があったことである．第二に，近年ではホテルチェーンの参入が見られるものの，施設数に大きな変化は見られなかった．すなわち都市の内部構造における宿泊機能の変化はなく，経営主体の新陳代謝が起こっていた．他方で，県内資本の企業の中には，多様化する宿泊客に対して強みを生かした経営や地域一体となった取り組みで集客する企業も見られた．第三に，松本市の宿泊需要が高い要因は，宿泊施設の集客に必要な「ビジネス」「観光」「イベント」の地域資源を有していることに加え，大都市と中小都市の結節点となる地理的な位置関係によるものであることが明らかとなった．
キーワード：長野県松本市，宿泊施設，地域的特性，経営戦略，「ビジネス」「観光」「イベント」

Ⅰ　はじめに

Ⅰ－１　研究背景

宿泊施設をめぐる研究は，地理学において観光産業の指標としての観光地理学と，都市機能として都市の中心性や都市の魅力を研究する都市地理学の二つの視点から研究が蓄積されてきた（浮田ほか，1987）．これまでの都市における宿泊施設に関する日本の研究動向は時代の変化に伴って関心も変化してきた．

1990年代の研究では，松村（1991，1992，1994，1996）や石澤・小林（1991）といった第３次ホテルブームに伴った旅館からホテルへの転換過程の中で，分布パターンの変化から都市内部構造の変容について明らかにしている．これらの研究の共通点は，ホテルは都市のランドマーク的存在であり，コンベンション機能や飲食機能などの付帯機能の充実が都市規模を示している点に注目していることにある．その一方で，2000年代になると浅野ほか（2005）の研究に代表されるような，宿泊施設の質的向上よりも量の充足の方が期待されている点を論じている．換言すれば，付帯機能が充実した多機能型ホテルよりも宿泊に特化したビジネスホテルが顕著にみられることを指摘した．2010年代になると，ホテルの立地と他産業との関係を論じた今井・橋本（2011）や交通網の発展に着目し，鉄道駅からの距離関係や業態別に立地の特性を定量的に明らかにした佐藤（2012），郭・山上（2013）などが挙げられる．そして近年では，訪日観光客の増加に伴ってホテルの出店が増加する大都市地域の立地特性を明らかにした下山ほか（2019）や葉ほか（2020）が挙げられる．また，宇野（2021）は，ホテルの出店において大きな存在となっているビジネスホテルチェーンを対象にして出店戦略の類型を行い，経営形態が多様化していることを指摘している．

このように，日本における宿泊施設の動向については立地特性を中心に研究が蓄積されてきた．しかし既往研究において次のような問題が指摘される．第一に，ホテル増加が著しい都市部に関心が集まっている傾向にある一方で，地方都市における近年の動向を実証的に明らかにした研究が蓄

積されておらず，長野県佐久市を対象に宿泊施設の分布と宿泊客の特性を論じた川村・張（2015）を除けば，極めて少ない現状である．第二に，オープンデータやGISの普及によって定量的な分析が多くされてきたものの，その結果を裏付けるような現地調査がほとんど行われていない点である．松村（1991, 1992, 1994, 1996）や石澤・小林（1991）のような現地調査を踏まえた分析と定量的な分析を組み合わせることで論及することができるであろう．第三に，宿泊施設の運営形態が多様化しており，特にチェーンホテルが業界で大きな存在となっているにもかかわらず，経営戦略に着目した実証的な研究がほとんどないことである．これらの諸点を検討することは，宿泊産業の動向に関する新たな知見をもたらすだけでなく，時代の変化に伴った都市や人の行動の変化について示唆を与えることができるであろう．

Ⅰ－２　研究目的と方法

以上の背景を踏まえ，本稿では多様化する宿泊施設及び宿泊客の動向に着目し，長野県松本市がもつ地域的特性を明らかにすることを目的とする．

本稿の研究手順は以下の通りである．まず，これまでの日本及び長野県内における宿泊施設の動向について俯瞰し，宿泊産業全体から見た松本市の特徴について検討する．次に松本市内中心市街地に立地するホテル・旅館を対象に宿泊施設及び宿泊客の動向について類型化し，それぞれの特徴を明らかにする．そして，得られた知見から，松本市中心市街地を中心に松本市がもつ地域的特性を考察する．

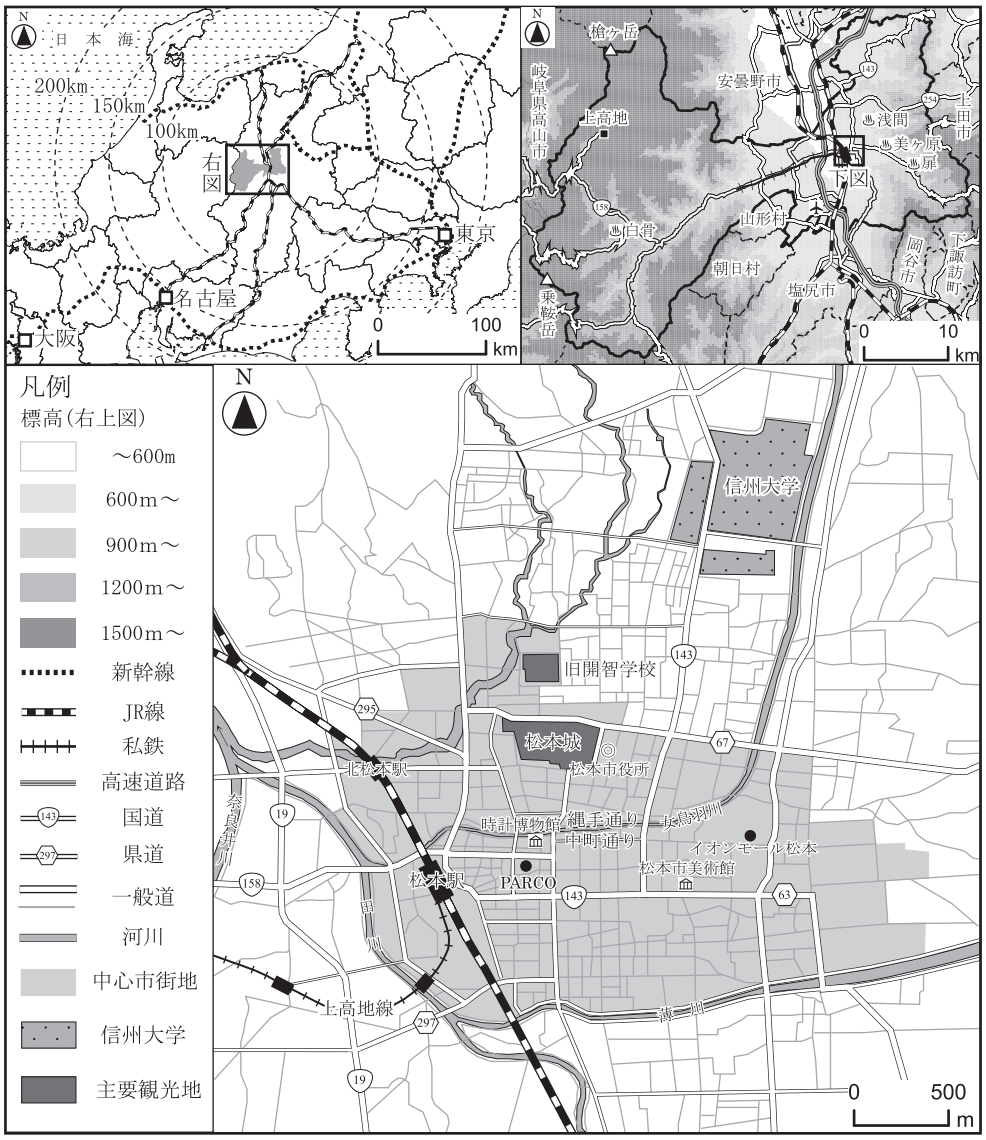
調査方法は，以下の通りである．まず，市内中心市街地の性格を掴むために，松本ホテル旅館協同組合（以下，組合）に対して聞き取り調査を行った．そして，松本市中心市街地に立地するホテル・旅館の関係者に対して，施設の特徴や出店の経緯，宿泊客の動向についてアンケート及び聞き取り調査を行った．また，正確な経年変化を見るため，松本市保健所にて旅館業開業・廃業申請に関する資料を用いた．これらに並行して，各種資料を収集した．これらのデータを踏まえ，松本市の宿泊施設の立地特性について，時間的・空間的な変容を分析し，現在の宿泊施設の立地要因を経営戦略の観点から考察した．

Ⅰ－３　研究対象地域の概要

長野県松本市は，本州及び長野県のほぼ中央に位置し，人口237，191人（県内２位）[1]，面積978.47㎢（県内１位）である．東部は標高2,000mの美ヶ原高原，西部は「日本の屋根」と呼ばれる標高3,000m級の北アルプスの山岳地帯に囲まれた自然豊かな地域であり，その盆地内に市街地が形成されている（第１図）．

平安時代の信濃国府の設置，中世の信濃守護の拠点など，古来より信州地域の中心として機能しており，現在の松本市の基礎は松本藩の城下町であった江戸時代にまで遡る．善光寺道（北国西街道）や中山道が通る結節点として交易・交流が盛んであり，「商都松本」と称され大きな商業集積地を形成してきた．明治期になると製糸業を中心に近代産業が勃興し，大正期には日本銀行松本支店が開業されるなど，長野県の経済金融の中心として機能してきた[2]．また，1964年に新産業都市に指定されたことに加えて，複合扇状地による良質な水資源を有していることから，電気，機械，食料品といった産業を中心に発展し，近年では知的集約型企業の拠点としてソフトウェア産業の振興も進んでいる．さらに，松本市の交通については，中信地域の交通結節点として機能している．東京からは約170km，名古屋からは約150kmの距離にあり，首都圏・中京圏から鉄道を利用すればそれぞれ２時間30分，２時間程度で移動できる（第１表）．一方で高速交通網は，1993年に長野自動車道が全線開通し，1997年に安房トンネルが開通したことで長野市方面及び北陸方面への自動車アクセスが向上した．このように，松本市は歴史的に中信地域の中心都市として発展してきた．

また，松本市は「岳都・楽都・学都」[3]からなる「三ガク都」を総合計画の中核として，さらには松本らしさを象徴する言葉として掲げている．



第１図　研究対象地域の概要

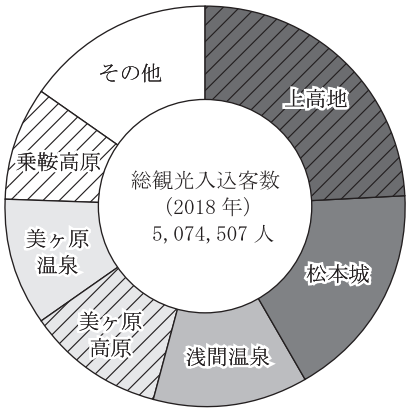
（国土数値情報より作成）

松本市観光ビジョンによると，①国内外から広く注目され，人と人が触れ合う「国際観光都市」，②東西にそびえる美しい山々を満喫し，雄大な自然に癒やされる「山岳観光都市」，③歴史・伝統文化に触れ，学びを深め，芸術に感動する「文化観光都市」，を目指す姿として取り組んでいる．松本市の主な観光資源として，呉羽（2009）では，松本城，旧開智学校，中町通り，浅間温泉，美ヶ原高原，上高地，乗鞍高原などを挙げている．松本市における観光入込客数（第２図）を見ると，上高地を中心とする山岳観光が多くを占めており，入山規制が解除される４月から11月に多くの観光客が訪れている．さらには，セイジ・オザワ松本フェスティバル（以下，OMF）やクラフトフェアなど，芸術・文化的なイベント等も開催されている（第２表）．その上，松本市はMICEの誘致

第１表　松本市への主要な交通アクセス

交通機関	発地	所要時間
鉄道	東京（新宿）	2時間30分
	名古屋	2時間
	長野	50分
バス	東京（新宿）	3時間12分
	名古屋	3時間20分
	長野	1時間19分
航空機	神戸	1時間
	札幌	1時間30分
	福岡	1時間30分

注１）鉄道およびバスの所要時間については松本市交通政策課「松本市における公共交通活性化の取組み」より作成
注２）航空機については信州まつもと空港HPより信州まつもと空港行きの所要時間を使用した．
（松本市HPおよび信州まつもと空港HPより作成）



第２図　松本市における観光地別入込客数（2018年）

注）その他は，扉温泉，美玲湖，福寿草の里，奈川高原，白骨温泉，くだものと道祖神の里，竜島温泉せせらぎの湯を集計した値である．
（松本市観光統計より作成）

第２表　松本市における主要イベント

時期	イベント名	
1月	松本城　氷彫フェスティバル 松本あめ市	
2月		
3月		
4月	上高地　開山祭	
5月	クラフトフェア	↑ 上高地の開山時期
6月	ツール・ド・美ヶ原自転車レース	
7月	松本水輪花火大会	
8月	松本ぼんぼん　↕ OMF（１ヶ月間）	
9月	りんご音楽祭 松本マラソン	
10月	信州松本そば祭り	
11月	松本祭り	↓
12月		

注）上高地の開山時期は，４月下旬の開山祭から11月中旬までである．
（松本商工会議所ポータルサイトみごろ及び松本市観光情報新松本物語より作成）

にも力を入れており，2009年に松本観光コンベンション協会を設立して，学会やスポーツイベント等の開催にも注力している．

Ⅱ　宿泊施設の動向

Ⅱ－１　日本における宿泊施設の動向

第３表はホテル営業と旅館営業の推移を示している．1990年代前半までについては松村（1996）に詳しい．松村（1996）によると，1980年代前半までは旅館・ホテルともに増加傾向にあったが，旅館営業については施設数，客室数ともに，それぞれ1980年，1987年をピークとして減少傾向に入っていることを明らかにしている．この旅館の減少傾向は，2000年代になっても変わらず，1980年の旅館施設数と旅館業法改正前の2017年を比べると，83，226施設から38，622施設と，大きく減少していることが読み取れる．この旅館の減少は，バブル期以前は主流であった法人・団体利用から

第３表　ホテル営業・旅館営業の推移（1965～2019年）

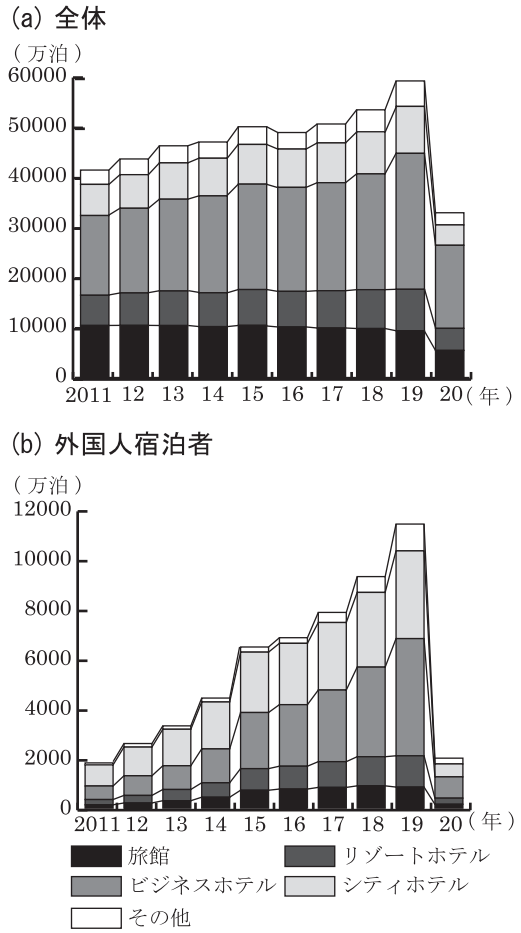
年次	ホテル・旅館合計				ホテル営業				旅館営業			
	全国		長野県		全国		長野県		全国		長野県	
	施設数（施設）	客室数（室）	施設数（施設）	客室数（室）	施設数（施設）	客室数（室）	施設数（施設）	客室数（室）	施設数（施設）	客室数（室）	施設数（施設）	客室数（室）
1960	62,341	520,089			147	11,272			62,194	508,817		
1970	77,893	803,743			454	40,652			77,439	763,091		
1980	85,265	1,140,489			2,039	176,426			83,226	964,063		
1990	81,326	1,412,111			5,374	397,346			75,952	1,014,765		
2000	73,051	1,572,131	3,790	70,901	8,220	622,175	443	20,574	64,831	949,956	3,347	50,327
2005	64,557	1,548,449	3,572	73,721	8,990	698,378	523	26,801	55,567	850,071	3,049	46,920
2010	56,616	1,567,564	3,159	68,680	9,710	803,248	525	27,188	46,906	764,316	2,634	41,492
2015	50,628	1,547,988	2,883	65,257	9,967	846,332	520	26,938	40,661	701,656	2,363	38,319
2016	49,590	1,561,772	2,750	63,960	10,101	869,810	510	27,106	39,489	691,962	2,240	36,854
2017	49,024	1,595,842	2,677	63,045	10,402	907,500	509	27,041	38,622	688,342	2,168	36,004
2018	49,502	1,646,065	2,669	63,579								
2019	51,004	1,707,078	2,620	63,713								

注１）1960年以前は松村（1996）の表１を引用した.
注２）2018年以降は旅館業法の改正に伴い，旅館・ホテル営業へと統合された.
　　そのため，2018年以降のホテル営業及び旅館営業のデータはない.

（衛生行政報告例より作成）

個人での利用へと宿泊形態が変化したことが大きな要因として挙げられる．これに対してホテルについては，1970年代のホテルブーム以降増加傾向にある．特に1990年から2000年に著しく増加していることが分かる．1990年代前半の資産バブルが崩壊し景気が悪化すると，固定資産回転率の悪い宴会部門が経営を圧迫し歴史あるホテルが次々と倒産した一方で，国際観光ホテルの整備法改正に伴う基準緩和によって低投資を意識したホテルが事業モデルとして確立された（下山，2019）．このような背景から2000年代以降のホテルについては，宿泊に特化したビジネスホテルが多く出店するようになった．特にビジネスホテルチェーン店の進出が活発になり，今日では都市部を中心に著しい増加を見せている（宇野，2021）.

また，2003年には国による成長戦略の一環として観光立国を掲げ，訪日外国人観光客の獲得に力を入れるようになった．ここで，第３図では2010年代の宿泊施設タイプ別の宿泊者数及び外国人宿泊者数を，第４図では客室稼働率を示した．第３図を見ると，全体的には宿泊者数が増加している．特にビジネスホテルの宿泊者数は，他の施設タイプと比べて大きな割合を占めるとともに，著しく増加していることが読み取れる．また，ビジネスホテルほどの増加率はないものの，シティホテルやリゾートホテルについても増加傾向にある一方で，旅館については施設数の減少に伴って，年々宿泊者数が減少している．次に，外国人宿泊者数について見ると，2011年には約1,842万人であったのに対して，2019年には１億1,566万人と10年足らずで５倍以上も増加していることが分かる．しかし，2020年は新型コロナウイルスの流行による緊急事態宣言の発令や外国人の渡航制限等の影響を受けて，宿泊需要は大幅に減少し，宿泊客全体では2019年の半分程度となっている．第４図の客室稼働率についても，全体的に緩やかに稼働率が高くなっていることが読み取れる．特にビジネスホテルとシティホテルはそれぞれ2014年，2013年以降稼働率70％を超えており，この２タイプについては全国的に見ると，施設数も稼働率も増加傾向にあることから，アフターコロナ時代には増加が見込まれる．また，都道府県別の旅館・ホテルの施設数を第５図に示した．これを見ると，施設数では，旅館を含めた場合は面積が大きな静岡



第３図　宿泊施設タイプ別延べ宿泊者数の推移（2011～2020年）

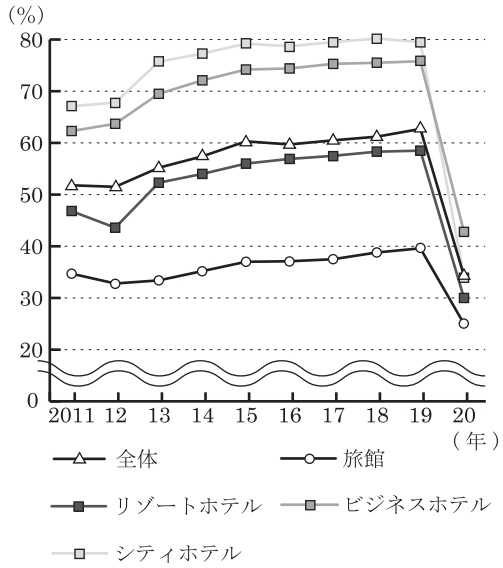
注）その他は簡易宿所及び会社・団体の宿泊所を合算したものである．ただし，簡易宿所については2015年までデータなし．

（宿泊旅行統計より作成）

県や北海道などが上位になっている．しかし，ホテルの施設数に着目すると，東京を中心とする首都圏や大阪，兵庫，福岡といった大都市圏に含まれる都道府県に多く分布している．

Ⅱ－２　長野県における宿泊施設の動向

第３表の長野県について着目すると，旅館については年々減少傾向にあることが分かる．ホテルについては，2010年の525件をピークに施設数は減少しており，客室数についても全国では増加し

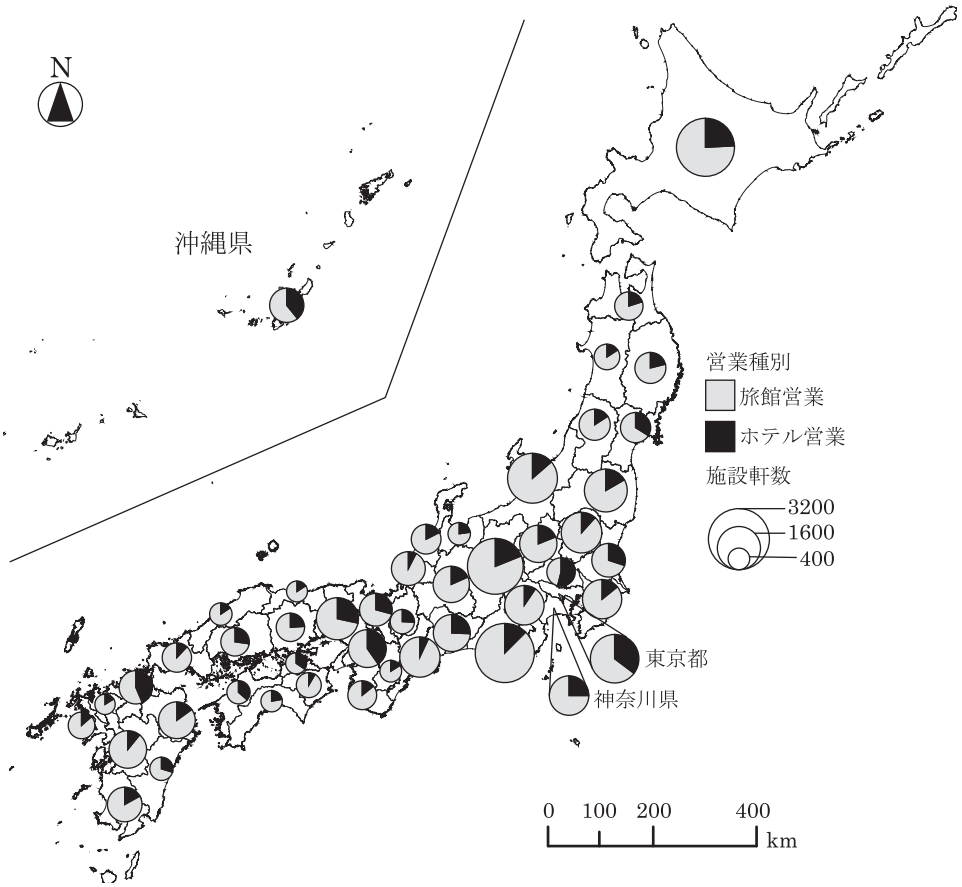


第４図　日本における客室稼働率の推移（2011～2020年）

（宿泊旅行統計より作成）

ているのに対して，2005年以降横ばいとなっている．このことから，長野県全体で見ると宿泊施設数・客室数ともに減少傾向にある．また，都道府県別の施設数を見ると（第５図），長野県は宿泊施設が他の都道府県と比べて多く立地しており，ホテルに関しては東京都（718軒），北海道（702軒）に次いで509軒が立地している．

次に，近年の宿泊者数の推移を見ると（第６図），宿泊者全体では，年度によってばらつきがあるものの，宿泊者数は1,700万人から2,000万人の間で推移している．一方で，外国人宿泊者数は2019年まで一貫して増加傾向にあり，特にリゾートホテルの上昇幅が2016年以降は特に大きいことが読み取れる．これは，避暑地である軽井沢町や長野県北部を始めとするスキーリゾートが外国人に人気であるためだと考えられる．そして，県内の市町村単位で宿泊者数の動向を明らかにするため，第７図を作成した[4]．データの制約上，一部の市町村のみによる比較であるが，2018年に最も宿泊者数が多かったのは松本市であった．その次に宿泊者数が多かった長野市においても，国内宿泊者と外国人宿泊者の割合が松本市と同じような結果と



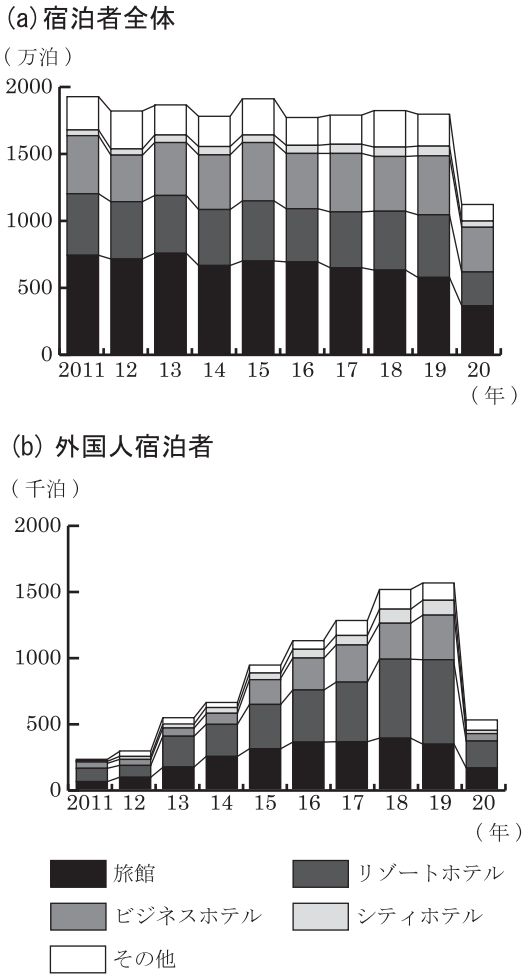
第５図　都道府県別旅館・ホテル施設数（2017年）

（衛生行政報告例より作成）

なったが，３番目に多い軽井沢町では他の市町村と比べて外国人比率がやや高い結果となっている．さらに，長野市や松本市などの中核都市や避暑地の軽井沢町，スキーリゾートの山ノ内町以外の市町村では，ほとんど外国人が宿泊していないことが明らかである．このように，長野県の宿泊動向は都市部とリゾート地に宿泊する傾向にあり，本稿の対象である松本市は，県内の他市町村よりも比較的宿泊需要が高いことが明らかである．

Ⅱ－３　松本市内における宿泊施設の動向

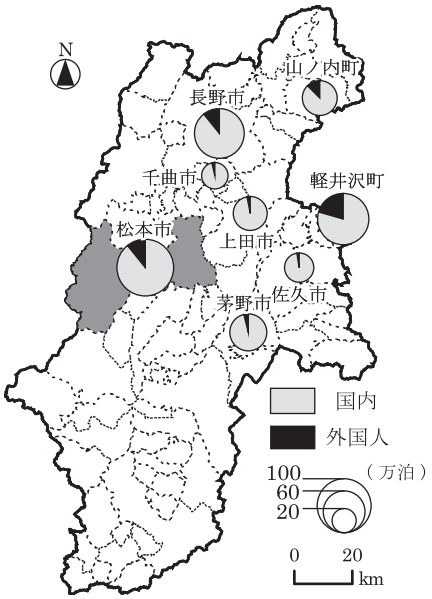
まず，近年の松本市の宿泊需要について把握するため，第８図を作成した．これを見ると2010年から2017年の間にかけては一貫して宿泊者数が増加しており，2017年が直近10年で最も宿泊者数が多いことが分かる．しかし，国内の宿泊者については，2017年と2020年を除けばおおよそ900万から1000万泊の間で推移しているが，外国人宿泊客は2015年を境に大きく増加していることが読み取れる．また，客室稼働率を見ると，2015年までは増加傾向にあり，2015年以降は停滞している状況であることが分かる．そして，コロナウイルスによる影響で2020年は宿泊客数・客室稼働率ともに前年の半分程度まで著しく減少している．次に，コロナウイルス流行以前の月ごとの推移を第９図に示した．宿泊客数が多い月として５月，８月，10月が挙げられる．まず５月と10月については，外国人宿泊客が多いことから山岳観光を目的とす



第６図　宿泊施設タイプ別延べ宿泊者数の推移（長野県，2011～2020年）

注）その他は簡易宿所及び会社・団体の宿泊所を合算したものである．ただし，簡易宿所についてはデータなし．

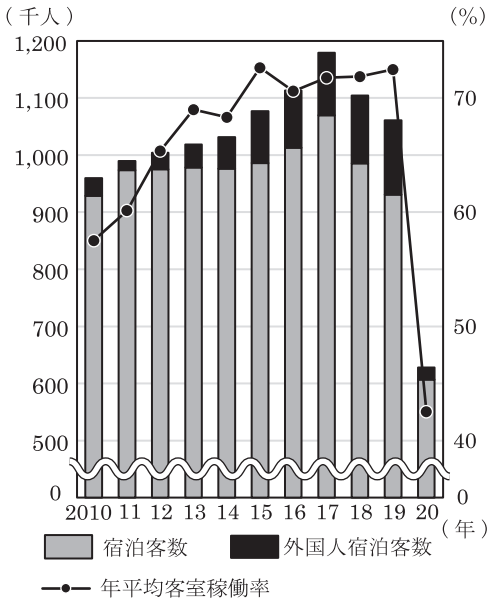
（宿泊旅行統計より作成）



第７図　長野県内における宿泊者数（2018年）

注）従業員数が10人以上の施設のみを対象とした．

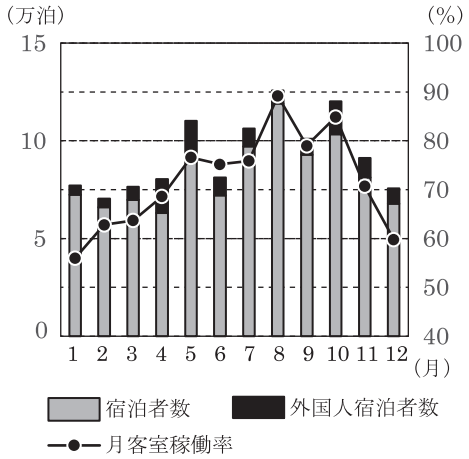
（宿泊旅行統計より作成）



第８図　松本市における宿泊客数及び客室稼働率の推移

（宿泊旅行統計より作成）

る宿泊が多いのではないかと推察される．そして８月については，外国人宿泊客は少ない一方で国内の宿泊客が９割以上を占めており，夏休みによる家族旅行やOMFによる音楽イベント，学生を中心としたスポーツ合宿等が考えられる．また，客室稼働率を見ると年間を通して50％は超えており，開山している４月から11月の間は約70％以上となっている．特に８月は90％近くあることから常に満室に近い状態であることが伺える．



第９図　月別宿泊者数および客室稼働率（2018年）

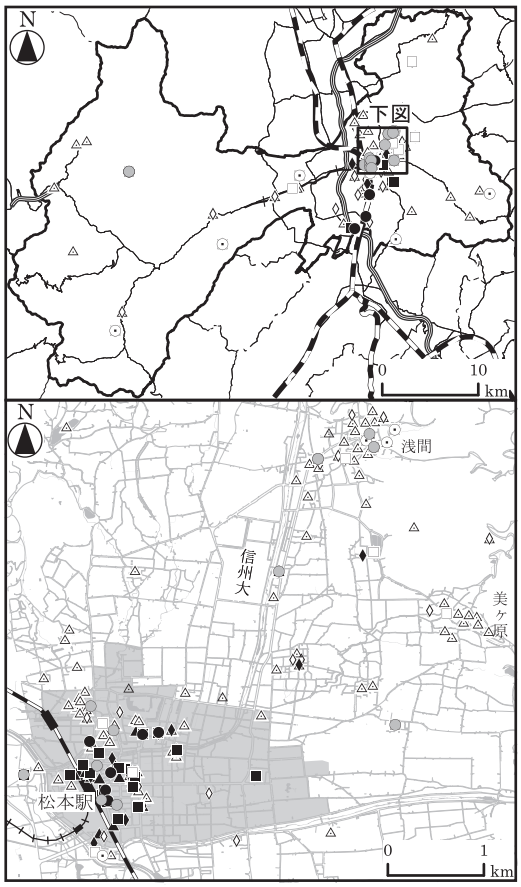
（宿泊旅行統計より作成）

第４表　松本市における開業・廃業申請の推移（1947年～2021年10月）

期間（年）	新規申請			廃業申請		施設数		
	ホテル	旅館	ホテル・旅館	ホテル	旅館	ホテル	旅館	ホテル・旅館
～1949	0	6		0	0	0	6	
1950～1959	0	37		0	0	0	43	
1960～1969	0	54		0	0	0	97	
1970～1979	9	130		0	0	9	227	
1980～1989	9	107		0	1	18	333	
1990～1999	26	107		6	78	38	362	
2000～2009	27	37		20	122	45	277	
2010～2019	11	29	4	17	120	39	186	4
2020～2021			9	0	16	39	170	13

注）新規・廃業の営業許可年には，申請者の変更も含まれる．

（松本市保健所『旅館業台帳』より作成）



第10図　宿泊施設の営業許可分布（1947年～2021年10月）

注）廃業した施設を含む．

（松本市保健所『旅館業台帳』より作成）

さらに，松本市全域における宿泊施設の立地動向について開業と廃業の施設数を第４表，ホテル・旅館別に開業年の分布を第10図に示した．1960年代までは旅館のみの開業が見られる．旅館の開業は，1970年代から1990年代まで５年間で50件以上のペースで増加しており，1990年以前は浅間や美ヶ原といった温泉地域や松本駅前に多く立地している．しかし，1980年代から廃業した旅館が見られると，1990年代には開業よりも廃業の方が多くなっており，最も多かった1990年代前半の362

件から現在では170件と最盛期の半分以下となっている．これに対し，ホテルは1970年代から松本市に出店が見られるようになり，松本駅前を中心に出店が見られる．ホテルの分布を見ると，高速道路や鉄道沿いに見られる傾向にあるが，多くは中心市街地の特に駅前周辺部に集積していることが明らかである．

Ⅲ　松本市中心市街地における宿泊施設・宿泊客の特性とその変容

Ⅲ－１　中心市街地の宿泊施設の立地と変化

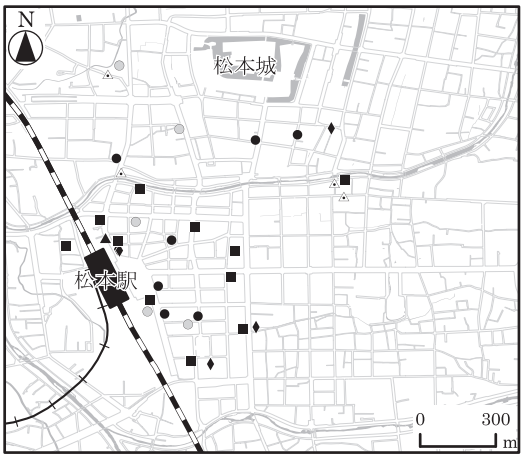
まず，1960年代から現在の宿泊施設の立地に至るまでの中心市街地の開発の経緯を概観する．松本市駅前周辺地区は，国鉄松本駅の開設によって発展した小売商店街，鉄道関連の運輸業･倉庫業･バスターミナルなどの業務施設が中心となり，周辺に一般住宅街や飲食歓楽街が混じった密集市街地であった（松本市史編さん室，1997）．これらの集積に伴って旅館も駅前に多く分布していた（第11図）．また，1951年に松本ホテル旅館協同組合が設立され，設立当時は旅館だけで百軒以上も立地しており，小規模な旅館が多く集積していたことが分かる．しかし，防災や住宅環境整備上の観点から再開発の計画が進められ，1967年に松本駅周辺土地区画整理事業が着手されたことで，中心市街地の土地利用は大きく変化した．翌年の1968年に都市計画が決定され，1970年から13年かけて公共施設充当用地の買収や換地，家屋移転などが実施された（松本市史編さん室，1997）．これによって駅前に立地していた小規模旅館の大半は廃業している．その一方で，全国的なホテルブームも後押しし，旅館や他業種からホテルを開業するケースが駅前地区では見られ，この再開発事業を期に旅館からホテルへと転換が起こっている．そして，現在中心市街地に立地している施設は第12図（a）で示すように，ほとんどがホテルとなっている．その変化の過程を第12図（b）で見ると，松本城西部や現在のパルコがある周辺部に立地していた旅館はほぼ全て廃業していることが分かる．この駅前から少し離れた松本城付近の旅館の分布と駅前のホテルの進出は，松村（1991）や石澤・小林（1993）で指摘されているような分布パターンと同様の傾向が松本市中心市街地においても見られた．

第11図　駅前区画整理再開発事業以前の駅前の旅館の分布（1970年代後半）

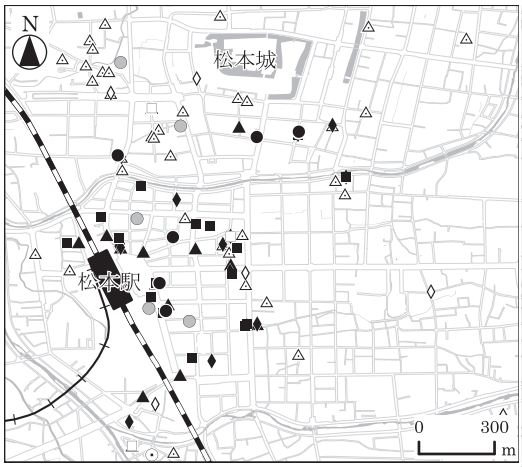
注）旅館と記載があったもののみ抽出した．
（ホテル提供資料より作成）

ここで，現在立地している宿泊施設の概要について第５表に示した．宿泊施設32件のうち，旅館が４件，ホテルが21件，旅館・ホテルが６件という内訳となっており，松本市全体ではホテルが39件であるということから，半数以上は中心市街地に立地していることが分かる．また，営業許可年に着目すると，2000年以降に進出したホテルが多く見られる．特に2000年代後半以降は県外資本のチェーンが多く出店しており，2007年には４件ものチェーン店の出店が見られた．さらに，人口25万人弱の地方都市にもかかわらず，同じ企業が複数店舗出店しているホテルチェーンもあり，松本市の宿泊需要が高いことが読み取れる．次に施設

(a) 宿泊施設の立地（2021 年 10 月時点）



(b) 宿泊施設の立地変化



凡例

営業許可年次

ホテル	▲	1989年以前	旅館	△	1989年以前
	♦	1990～1999年		◊	1990～1999年
	■	2000～2009年		□	2000～2009年
	●	2010～2018年		⊙	2010～2018年

ホテル・旅館
● 2018 年以降

JR線　上高地線　一般道

第12図　中心市街の宿泊施設の立地と変化

（松本市保健所『旅館業台帳』より作成）

設備を見ると，レストランは全体で14件が付帯しており，施設によってメニューが様々である．また駐車場は専用の駐車場を所有する施設が多いものの，有料であることが多く，施設周辺のコインパーキングを利用する施設などが見られる．この要因としては，松本駅から近接している施設が多く，電車や高速バス等の手段によって松本市に流入した人が多いのではないかと考えられる．また，松本駅前は区画整理事業によって再開発が行われたことから，駅前に空き地や駐車場といった低未利用地がほとんど見られず，宿泊施設においても新たに駐車場を付帯するのではなく既存のものを利用しているのではないかと推察される．そして，付帯機能の代表例として扱われている婚礼・宴会機能を有する施設は，組合に加入している施設に限定されるものの６件が有している．その中でも100人以上を有する施設が５件あり，施設８については1500人を収容できるほどの複数の宴会場を有しており，松本市内のホテルの中でも一際大きな都市のランドマーク的な存在として位置づけられる．

Ⅲ－２　宿泊施設の経営戦略と宿泊客の特性

１）松本市における宿泊客の特性

中心市街地に立地する宿泊施設に対して，宿泊客の動向やそれに対する各宿泊施設の取組みや出店経緯などについて，アンケート及び聞き取り調査を2021年10月25日から10月29日の期間で行った．得られた結果について，第６表に示した．本稿では，経営形態に着目して中心市街地の宿泊施設を４分類に類型化した．まず，県内と県外の資本別に分類した．次に，旅館とホテルに分類し，施設形態や経営戦略が類似するもので分類を行った．

全体的な宿泊施設の特性について概観すると，ビジネスホテルが多いことが分かる．特に2000年代以降に開業したホテルはほとんどがビジネスホテルであり，これは全国動向と同様の傾向にあることが分かる．次に，経営戦略について着目すると，ホテルの増加に伴って，他施設との差別化を図るために経営戦略が多様化していることが伺える．その一方で，企業の支店だけでなく松本城や博物館・美術館等の観光地や文化施設が中心市街地に立地していることもあって，多くの施設が立地を強みとしている．また，ホテルはハイリスクハイリターンの商品であることから，周辺環境や

第５表　松本市中心市街地における宿泊施設の概要

施設番号	施設基本情報								施設設備						松本ホテル旅館協同組合加入	他店舗の有無	チェーンブランド
	営業許可年（開業年）	旅館業の種別	資本	総客室数	総定員数	階数	敷地面積	価格	レストランの有無	朝食の有無	駐車場の有無	会議室の有無	宴会場（人）	温泉・大浴場			
1	1868	旅館	県内	7	18	3	200	－	－	－	－	－		－	○	×	×
2	1887	ホテル	県内	89	202	7	1,325	9,350	○	×	○	○	300	○	○	×	×
3	1900s	旅館	県内	9	21	3	262	－	－	－	－	－		－	○	×	×
4	1972	ホテル	県内	129	155	7	743	4,860	○	○	○	×		×	○	×	×
5	1975	旅館	－	8	15	2	211	－	－	－	－	－		－		－	×
6	1979	旅館	－	13	19	－	－	－	－	－	－	－		－		－	×
7	1985	ホテル	県内	96	119	7	455	－	○	○	△	○	30	○	○	×	×
8	1991	ホテル	県内	190	433	15	6,113	8,000	○	×	○	○	1500	○	○	○	×
9	1997	ホテル	県内	201	214	11	1,420	6,480	○	○	○	×		○	○	－	×
10	2000	ホテル	県内	72	94	7	2,107	5,985	○	○	○	○	360	×	○	×	×
11	2001	ホテル	県内	158	167	11	609	5,500	×	○	△	×		×	○	○	×
12	2002	ホテル	県内	62	129	9	376	5,850	○	○	△	×		×	○	×	×
13	2002	ホテル	県外	73	117	6	418	6,100	×	○	×	×		×		○	◎
14	2004	ホテル	県内	47	109	7	348	4,500	×	×	○	×		×	○	×	×
15	2005	ホテル	県外	253	363	12	903	6,500	×	○	○	×		×		○	○
16	2007	ホテル	県内	38	57	8	326	－	○	○	○	○		○	○	×	×
17	2007	ホテル	県外	119	189	9	658	8,890	○	○	○	×		○	○	○	◎
18	2007	ホテル	県外	36	49	7	197	－	○	○	△	×		○		○	◎
19	2007	ホテル	県外	91	208	10	356	6,100	×	○	○	×		○		○	◎
20	2007	ホテル	県外	204	271	10	1,394	7,500	×	○	△	×		×		○	◎
21	2012	ホテル	県外	106	200	10	993	5,000	○	○	△	×		×	○	○	○
22	2013	ホテル	県内	90	168	8	1,911	－	－	－	○	×	100	×	○	○	×
23	2013	ホテル	県内	30	60	7	190	4,550	×	×	△	×		×	○	○	×
24	2015	ホテル	県外	40	80	6	295	－	×	○	○	×		×		○	○
25	2016	簡易宿所	県内	27	132	8	2,585	3,980	×	×	△	×		○	○	○	×
26	2017	ホテル	県内	32	48	5	204	4,208	×	×	○			×	○	－	×
27	2017	ホテル	県内	160	263	－	1,817	－	○	○	△	○	370	×	○	○	×
28	2019	旅館・ホテル	県外	153	314	－	955	6,100	○	○	×	×		×	○	○	○
29	2020	旅館・ホテル	県外	333	404	－	6,051	－	－	－	－	－		－		○	◎
30	2020	旅館・ホテル	県外	101	182	－	1,603	－	－	－	×	×		○	○	○	○
31	2021	旅館・ホテル	－	9	18	2	212	－	－	－	－	－		－		－	×
32	2021	旅館・ホテル	県外	176	455	10	1,253	8,200	○	○	×	×		○		○	○

注１）「－」はデータがないことを示す.
注２）施設25は簡易宿所であるが，カプセルタイプが中心のホテルとして本研究の対象とした.
注３）価格はBooking.comで検索した結果の料金を用いた.
注４）朝食の有無については，有料・無料のいずれも含む.
注５）駐車場の有無は専用の駐車場を有する場合は「○」，提携や公共の駐車場の場合は「△」，駐車場の記載がない場合は「×」とした.
注６）チェーンブランドについては，全国に40店舗以上あるものを「◎」，40店舗以下を「○」，チェーンでないものを「×」とした.

（松本市保健所『旅館業台帳』，Booking.com，及び現地調査より作成）

第６表　各宿泊施設における経営形態及び宿泊客の特性

大分類	中分類	宿泊施設の特徴					経営戦略		宿泊客の特性				備考
		資本	旅館業の種別	施設形態	施設番号	経営	施設の強み	出店に重視したこと	発地	宿泊日数（泊）	主な予約手段	宿泊目的	
旅館型		県内資本	旅館	旅館	1	個人	J,L,R	－	T,K	1	P	TP	
				旅館	3		L,S,J	－	O（東欧）	2	S	TP	
			ホテル	シティ（観光旅館）	2		J,F	－	T,K・N,F	1	R,S	TP	
地元企業型	個人経営			ビジネス	8		H,F,L,S,J	－	T,K,N	1	R(8),S(2)	BO,TP	
				ビジネス	4		L,T,S	L,T,G	T,N,P	1	R(8),S(2)	BO,TP,BI	
				ビジネス	12		L,S,R	L,T,M	T,K,F,P,O	1～2	R	BO,TP,BI	
				ビジネス	16		L,S,C	－	T,P	1	R(6),P・S(3)	B,TP,E	
				ビジネス	14		S,P,R	－	D,S,P	1	R	BO,TP,BI	
				ビジネス	26		P,L	L,M,V	D,S,P	1	R	BO,BI,TP	
				シティ	10		L,F	L	T,P,S,K	1～2	R,S	B,TP	
	グループ企業			シティ・ビジネス	22	A	R,S,L	L	D,O	1	R, P	BO,TG,TP	
				カプセル	25	B	L,P,O	L,G,M	O,D,P	1	R	TP,O（学会、スポーツ）	県内にカジュアルホテルを展開
				ビジネス	23	C	L,T,S	－	M,T,K,N,P	1	R	BO,TP,BI	
地元大企業型				シティ	9	D	S,R,B,F,E	L,T,S	D,S,P	1	R・S,P,O	BO,TG,TP	
				ビジネス	27		T,S,R	M,G,I	T,O,P	1	R,S	BO,TP,TG	
				ビジネス	11		L,T,P	L,T,M	T,S,P	1～2	R(8),S(2)	BO,TP,TG	
全国チェーン型	大手チェーン	県外資本		ビジネス	13	E	P,S	－	D	1	R	BO	
				ビジネス	19		H,S,R	M,L,S	D,P,S	3	R	BO,BI,TP	
				ビジネス	20	F	L,M,A	L,M,S	D,S,P	1～2	R,S,P	BO,TP,TG	
				ビジネス	17	G	H,S,O	T,M,S	T,P	1	R(7),S(1),P	BO,TP,BI	市内に2店舗目を建設中
	新規チェーン			ビジネス	21	H	L,T,F	L,T,M	D,S,O	1	R,S,P	BO,TP,TG	
				ビジネス	24	I	P,C,S	－	S,D,P	2	R	BO,TP,BI	
				ビジネス	28	J	L,R,S,F	T,S(松本城)	T,N,,P	1	R,S	BO,TP,O（大会）	
				ビジネス	30	K	P,A,S	L,S(松本城),M	S,D,P	1～2	R	BO,TP,BI	

注１）「－」はデータなしを示す.
注２）それぞれの項目について，左から順に優先度が高い.
注３）施設の強み　アメニティ：「Ａ」，ビジネス設備：「Ｂ」，駐車場：「Ｃ」，イベント：「Ｅ」，食事：「Ｆ」，温泉：「Ｈ」，日本文化：「Ｊ」，立地：「Ｌ」，会員サービス：「Ｍ」，価格：「Ｐ」，部屋：「Ｒ」，接客サービス：「Ｓ」，交通利便性：「Ｔ」，その他：「Ｏ」
注４）出店に重視したこと　他社との兼ね合い：「Ｃ」，他店舗との兼ね合い：「Ｇ」，インバウンド：「Ｉ」，立地：「Ｌ」，集客の見込み：「Ｍ」，周辺の環境：「Ｓ」，交通利便性：「Ｔ」，地価：「Ｖ」，その他：「Ｏ」
注５）発地　松本市内：「Ｍ」，長野県内：「Ｐ」，首都圏：「Ｔ」，関西圏：「Ｋ」，中京圏・東海：「Ｎ」，福岡：「Ｆ」，国内：「Ｄ」，海外：「Ｏ」
注６）主な予約手段　電話：「Ｐ」，予約サイト（ＯＴＡ）：「Ｒ」，自社サイト：「Ｓ」，その他：「Ｏ」
注７）宿泊目的　ビジネス（県内）：：「ＢＩ」，ビジネス（県外）：「ＢＯ」，観光（個人）：「ＴＰ」，観光（団体）：「ＴＧ」，イベント：「Ｅ」，その他：「Ｏ」

（アンケート及び聞き取り調査より作成）

立地といった外部環境については特に重要視されていることが推察される．

次に宿泊客の特性について見ると，宿泊客は県外からの30～50代の男性ビジネス客が多い傾向にあり，出張や会議といったビジネス目的が主な宿泊理由となっている．また平日に関してはビジネス目的の宿泊客が多い傾向にあるが，休日はほとんどが個人観光を目的とした宿泊が多いことも聞き取りの結果から明らかとなった．そして，宿泊日数についてはどの施設においてもほとんどが１泊中心で，施設によっては工事関係などによる長期間宿泊するケースも一定数見られる．

２）類型別の宿泊施設の戦略と宿泊客の特性

(1) 旅館型

このタイプには，３件の宿泊施設が該当する．いずれの施設についても開業から100年以上を超えており，昔ながらの古き良き日本文化を取り入れた経営を行っている点が特徴的である．施設１は，1888年の大火の際に蔵造り３階建ての旅館を再建して以降現在まで同じ建物を使用している．和室６畳一間という昔ながらの日本旅館が強みであり，予約方法が電話のみということもあって，昔ながらの旅館に泊まりたいというニーズによるリピーターが多い．また，施設３についても施設１と同様に内装は当時と変わらない点は類似するものの，海外の旅行雑誌に取り上げられて以降は欧米からの外国人客が大半を占めている．一方で，施設２は，開業当時は松本の歓楽街として栄えていた松本城に近い地域に立地しており，旅館からホテルへと転換した観光旅館をイメージしたホテルである．ホテルという形態ではあるが，「民藝精神」をコンセプトに松本の民藝作家が製作した家具や内装となっており，和室から予約が埋まっている傾向にある．数年前に外部コンサルタントの支援を受けてインバウンド需要向けにしたことで，カフェや宴会などの交流の場として利用していた地域住民には敷居が高くなり，一時は地域住民から受け入れられない状況もあった．この経験もあって，現在では施設のオリジナリティを活かしつつ，コンサルタントの介入によって得られたインターネット時代の情報発信の仕方などを駆使して経営の向上に努めている．

(2) 地元企業型

このタイプには，10件の宿泊施設が該当する．多くはビジネスホテルの形態であり，駅周辺に立地する施設と松本城周辺に多い．これらの中で区画整理事業後に開業したホテルが数件あるが，区画整理事業の影響を受けた代表例として施設４と施設８を取り上げる．施設４は1901年に開業し，旅館業と駅弁を営んでいたが，区画整理事業に伴って1972年に旅館からホテルと業態の転換を行っている．施設８に関しては，ホテル以前は約300坪の銭湯を経営しており，区画整理事業による換地や当時のホテルブームの流れもあって，ホテルを開業した．ビジネスホテル黎明期の開業ということもあり，大浴場やレストラン，小規模な宴会場を所有する旅館に近いサービスを提供している．また，地元食材やご当地グルメも取り入れており，信州・松本らしさが感じられるような取組みを行っている．一方で，2010年以降で開業した施設は経営形態を多様化していることが施設22や施設25から分かる．施設22は，ビジネスホテルとシティホテルの中間的な形態であり，最大100人収容できる宴会場を所有している．この宴会場は文化財としても登録されているだけでなく，レストランとしても利用できるため，観光・交流の場としても機能している．また，施設25はカプセルタイプのホテルとして他施設との差別化を重視して出店している．立地と価格という点を強みにしており，サービスよりも低価格を求める客層に人気がある．特に，山岳観光のために利用する人が多く，早朝に上高地行きのバスに乗るために宿泊する人が多いのではないかと考えられる．

(3) 地元大企業型

このタイプには，３件の宿泊施設が該当し，いずれもD社が運営している．D社は1920年に創立し，鉄道事業をはじめとして交通，観光，小売な

ど，松本を中心とする信州地域で幅広く事業を展開している松本市の大企業である．D社が宿泊産業に参入したのは旅行・レジャーの文化が普及しつつあった高度成長期であり，美ヶ原や乗鞍，上高地など観光地に出店していた．このような観光地に出店していた中で，1991年にフルサービス型ホテルである施設９が，D社が所有していた車庫跡地に出店した．施設９の出店の経緯としては，大きく２点が挙げられる．１点目は，中部縦貫自動車道や松本空港ジェット化などの交通計画や松本市の国際都市化といった施策に協調し，地元企業としての存在を高める必要があったためである．２点目は，バブル経済期の第二次産業から第三次産業への産業構造の変化が顕著で，D社の交通関連企業の売上が低迷していたためである．次に出店した施設11は，施設９とは異なる客層（ビジネス客）を集客するために，駅に近接した宿泊特化型ビジネスホテルとして出店した．そして施設27は，施設９と施設11の間のニーズを埋める役割を担っている．このように，それぞれの施設で客層の差別化を図ることで，多種多様な宿泊のニーズに対応していることが伺える．さらに，施設９で作ったパンを他施設の朝食で提供したり，美ヶ原温泉の施設の温泉を利用できたりといった施設間での連携も行われている．また，スーパー事業やバス・タクシー事業など，地域住民の日常生活に密着していることから市内での知名度が非常に高く，シナジー効果による恩恵を受けている．

都市のランドマーク的役割を担っている施設９では，県内の法人宴会を中心に年間で約2,000件の利用機会があり，主に会議，セミナー，会食が中心となっている．さらに，直営のレストランを４つ付帯しており，地元の利用客を主体として，法人需要による接待，慶弔に際する御席，家族や友人同士でのプライベート利用等それぞれのレストランによって客層が異なっている．

(4) 全国チェーン型

このタイプには，８件の宿泊施設が該当する．その中でも全国で出店数が40店舗以上を大手ホテルチェーン（以下，大手チェーン），それ以外を新規ホテルチェーン（以下，新規チェーン）と定義して，分類した．

大手チェーンの代表例として施設17を取り上げる．G社は全国で84件[5)]を出店しており，現在市内に２店舗目を建設中である．施設17の出店経緯としては大手チェーンが少なく，計画当時は新規に出店するホテルが少なかったといった他社との関係や集客が見込まれる環境にあったことが挙げられる．G社の特徴として天然温泉を強みとしており，施設17では自家源泉を用いた温泉が併設されている．その他にも夜鳴きそばや湯上がりのアイスなどのサービスも充実していることから，１泊9,000円近くと松本市内のビジネスホテルの中では比較的高価であるものの，顧客満足度が高い．また地元企業との違いとして，チェーンホテルとしての安心感やブランドのネームバリューによってリピーターの利用が多く，コロナウイルス流行時でも安定した客室稼働率を保っていたことが挙げられる．施設17は，地域への根付きやリスクヘッジとして現在組合に加入しているが，他の大手チェーンは加入していない企業が多い．これは，施設17に代表されるようなネームバリューによる知名度が高いために，組合に参加しなくても顧客を獲得できているのではないかと推察される．

新規チェーンについては，2010年代に出店しており，ホテル事業に参入して年数が経っていないために全国的にも店舗数は大手チェーンと比べると少ない．新規チェーンの全国的な動向として，地方の中心都市に出店する傾向にあり，松本市もその一つとして考えられる．実際に施設28では，安定したビジネス需要と外国人比率の高さや客室数の供給状況などを鑑みて出店している．また新規チェーンの出店の際には，土地や建物のオーナーなどから委託や賃貸借などで出店することもあり，居抜きによる初期投資の削減や，長期的にみたリスクマネジメントによるものだと考えられる．近年では，土地や建物を買収するよりもリース方式やマネジメント・コントラクト（MC）方式が主流であり，松本においても同じ土地で経営

主体が変わっている事例が複数見られた.

Ⅲ－３　宿泊客の特性変化と宿泊施設の対応

１）新型コロナウイルス流行（2019年）以前

宿泊客の宿泊の目的やニーズを正確に把握し，その需要に対応することは，経営者にとって喫緊の課題である．近年の松本市の宿泊需要は，ビジネス需要に加えて観光需要が増加している状況である．特に外国人観光客が多く訪れており，外国人スタッフの雇用や多言語表記の作成，ファミリー，外国人向けの和室を作ったりするなど，インバウンド需要を意識した施設も見られた. また，2010年にはサッカーの松本山雅FCがJリーグに加盟し[6)]，バレーボールのVC長野トライデンツが2021年に松本市をホームタウンにする[7)]など，松本市をホームタウンとするスポーツ団体が増加している．それに伴って，スポーツイベント等に関わる選手・関係者やサポーターなどの利用も増えている．以上を鑑みると，新型コロナ流行以前の宿泊需要は，イベントや外国人観光客の増加によって宿泊需要が高まり，客室稼働率も高い状況が続く好循環が生まれていたと推察される.

さらに，松本市では，観光客をさらに誘致する取り組みを観光協会やコンベンション協会を通じて行っており，組合が協会と宿泊施設との橋渡し役となっている．組合での主な活動は，行政との協同宣伝活動や毎月の交流会である．宣伝活動では，組合とコンベンション協会とが連携してパンフレットを作成し，広報している．特に近年では「学都」として，松本を中心とした学習旅行の誘致も行っており，音楽や美術のほか，井戸や用水路めぐりなど松本市内をテーマにしたものや近隣市町村と連携したプランを作成している．地元企業は，組合での毎月の交流会などを通して，意見交換や情報共有などを行っている．組合に所属する企業は，地元企業に限らずチェーンホテルも加入していることから，全国を転々とした経歴を持つ支配人が増えたこともあって，これまで培ってきたノウハウを共有することで，地元企業の発展に貢献している．このように，組合を通じて企業間や自治体間での連携が強化されて，松本市の発展に貢献していると言えよう.

２）新型コロナウイルス流行（2020年）以降

新型コロナウイルスの流行は人流を抑え，飲食や観光業のような対個人サービス業は大きなダメージを受けた．国や地方自治体による緊急事態宣言や蔓延防止措置などの人流抑制や，GOTOトラベルといった緩和政策など，政策に観光客数が依存している状態であった．松本市中心市街地の宿泊施設は廃業となった施設はないものの，少なからず損失を受けている状況である．特に安定的な客室稼働に貢献していたビジネス需要は，オンラインでのリモート化に伴って減少している．そのため，行動の規制が緩和された際であってもビジネス利用客は2021年時点では少なく，観光での利用客の方が多い状況である．このような状況を受けて，宿泊施設もそれぞれ対策を講じている．聞き取りによると，新型コロナウイルス流行後の取り組みとして多かったものは，アルコールや検温計，アクリルスタンドや空気清浄機の設置等の対応である．またレストランを付帯している施設では，テイクアウト商品の強化や宴会等の料理提供法を変更したりして感染予防対策を強化している．このように，宿泊客が安心して宿泊できるように感染予防対策を徹底しているが，宿泊客を集客できるような大規模な変革は資金面的にも厳しい状況である.

Ⅲ－４　松本市中心市街地における宿泊施設の立地動向

本章までの内容を踏まえると，松本市の宿泊施設の立地における転換期は２つ挙げられる．１つ目は，松本駅前の区画整理再開発事業である．再開発以前は，浅間や美ヶ原といった温泉地と中心市街地に多くの旅館が立地していた．特に中心市街地では組合に所属する旅館が百軒を越えており，旅館が集積する地域であった．しかしその後の再開発によって多くの旅館は廃業し，土地の換地によって松本駅前の土地利用は大きく変化し

た．駅前の旅館に代わって台頭したのは，ブームに後押しされたホテルであり，宿泊施設の構造変換が起こった時期であると言える．２つ目は，2000年代以降のビジネスホテルチェーンの出店である．2002年に最初のホテルチェーンが出店して以降，大手ホテルチェーンが2000年代に相次いで出店し，2010年以降は新規ホテルチェーンの参入が見られた．これら県外資本のホテルが参入してくる要因として，中心市街地において高い客室稼働率を維持していたことにある．換言すれば，宿泊需要に対して供給である客室数が不足していると言える．その一方で，廃業している宿泊施設もあるため，稼働率は各宿泊施設の戦略に依存していると言えよう．そして廃業した宿泊施設の土地には，新たな経営主体が参入していることが開業廃業申請により明らかになった．すなわち，中心市街地内で宿泊施設の立地に大きな変動はないが，経営主体の新陳代謝が起こっていると言える，これは，ホテルの建設には初期費用がかかるため，既存の施設を利用することで初期費用を抑えることが目的ではないかと考えられる．しかし，松本市全体としては宿泊施設数に大きな変化はないものの，宿泊者が求める宿泊施設へのニーズはますます多様化している．経営主体の入れ替わりが多いことも鑑みると，施設側も宿泊需要のニーズに合わせた取り組みを行うことが今後重要となるであろう．

Ⅳ　宿泊施設の立地及び宿泊需要の要因からみた松本市の地域的特性

宿泊施設は都市機能の一つであるとともに，都市の魅力を計る上での指標ともなりうる．Ⅱ章で述べたように，松本市は長野県内の年間宿泊者数が最も多い市町村である．その上，地元ホテルに加えて大手ホテルチェーンが多く出店しているだけでなく，同一企業が複数の店舗を出店していることからも，松本市中心市街地は宿泊需要が高いことの証左であろう．松本市は人口23万人の地方都市にもかかわらず，宿泊需要が高いのはなぜだろうか．この問いに対し，松本市が持つ地域資源と地理的位置関係の２つが要因として推察される．

宿泊施設にとって集客を見込む上での要件は，「ビジネス」「観光」「イベント」の３つが重要である．聞き取りによれば，松本市はこの三拍子が揃っているために，安定した宿泊需要を生んでいると複数の企業からの回答を得られた．

「ビジネス」の要素としては，日本銀行の支店をはじめ多くの企業の支店が置かれていることである．松本市は本州及び長野県の中央であり，首都圏，中京圏といった大都市圏，さらには北陸の広域中心都市である金沢市からもほぼ中間的な位置にある．一方で，県内で最も人口の多く県庁所在地である長野市は，県北部地域にあたる．このことから，長野市ではなく，地理的に中央である松本市に支店を置くことで，都市圏の結節点として，さらには長野県に対して広く網羅することができる．またかつて「商都松本」と称されたように，古来より信州地域の交易の中心であった松本は経済活動が活発であったことも松本市が選択される要因の一つである．このように，松本市は企業の支店が置かれることで，出張や会議，商談等が行われることで県内外からの集客を見込むことができる．一方で，東京や名古屋から松本市への移動は鉄道を用いればそれぞれ２時間30分，２時間程度で移動できるため，宿泊せず日帰りでも可能な距離ではある．ただし，松本市には新幹線が停車しないことを考えれば，認知距離は相対的に遠くなると考えられる．実際に首都圏からの宿泊客が多いという結果[8)]は，首都圏からの訪問者にとって日帰りで帰るには「絶妙な」距離であると言えよう．また，リモートワークが普及しつつある状況では，会議や出張による宿泊需要が新型コロナ流行以前に比べると減少していることは否定できない．しかし，重要な取引や商談では対面で行われる機会が依然として多く．今後も一定数の宿泊需要は見込まれるであろう．

次に「観光」の要素としては，山岳観光と中心市街地の都市観光が挙げられる．松本市は，上高

地，穂高連峰，乗鞍高原といった北アルプスへのゲートウェイ都市である．上高地を例に取り上げると，松本駅から上高地へは路線バスで１時間30分かかる上に，バスの最終便は15時30分[9]と公共交通機関を利用した移動には時間的制約がある．そのため，登山客はバスが発車する松本駅周辺のホテルに宿泊し，早朝のバスで上高地へと移動するといった行程になる．実際に，調査期間中に夜間のコンビニエンスストアで登山客と思われる服装の人々が散見された．このように，山岳地域へと移動するための前泊地として松本の宿泊施設は利用されている．また，松本市内では，国宝松本城をはじめ，縄手通り・中町通りの商店街，松本市美術館など観光名所が多くある．その一方で，安曇野市のわさび農場や諏訪湖，さらには白馬村といった近隣市町村にも観光資源が多くあり，松本市は周遊観光の拠点としても機能している．近隣市町村にも宿泊施設は立地しているものの，松本市中心市街地ほど集積した地域は見られない．すなわち近隣市町村では宿泊容量が少なく，宿泊施設の選択肢は限られるために，宿泊者の求めるニーズに合わない可能性がある．換言すれば，松本市の宿泊施設は商圏が広く，近隣市町村を訪れる観光客も吸引する力があると言える．

最後に「イベント」の要素としては，スポーツ，音楽，学会などが挙げられる．スポーツイベントでは，プロスポーツチームのホームタウンとしてサポーターを惹きつけるだけでなく，地区大会や県大会などにも会場として利用される．サッカーや野球といった団体競技では，宿泊施設も団体ごとに利用し，大会の役員や審判といった関係者や学生大会では保護者などの利用も考えられるため，客室稼働率が上昇する．音楽イベントでは，「楽都」としてOMFやりんご音楽祭が代表として挙げられる．2019年のOMFでは，22日間の期間で有料公演に対して11,820名が来場しており[10]，出演者やオープンイベントでの参加者の宿泊も鑑みれば，客室数が足りないと言われるのも想像に難くない．そして学会では，信州大学や松本大学をはじめとして医療や科学分野での学会が開催されている．このように，松本市内では，特に夏季から秋季にかけて多くのイベントが開催されていることが，客室稼働率が高いことの要因の一つであるだろう．

以上のように，松本市は，「ビジネス」「観光」「イベント」の３つの地域資源を有するため，高い宿泊需要を生む要因となっていることが明らかとなった．これら３要素に共通するのは，松本市が持つ信州地域における広域中心性である．本州の地理的中心という位置は，広域的に見れば首都圏，中京圏，金沢都市圏の中間地点と言える．すなわち都市圏間における結節点として，ヒト・モノ・カネ・情報が流れ込んでくる．三大都市圏と政令指定都市クラスに出店しているPARCO[11]が，北信越地域かつ全国の地方都市で唯一出店していることは，松本市が北信越地域で重要な立ち位置にあることの証左であろう．一方で，長野県内に目を向けると，松本市は長野市に次ぐ人口が２番目に多い都市である．しかし，県内の中央に位置するため，県内を広く網羅できる点から長野市ではなく松本市を拠点とする企業も多い．さらに諏訪地域や，安曇野市，白馬村など「ビジネス」，「観光」「イベント」のそれぞれを有する市町村が松本市に隣接する．松本市は市内だけでなく，これら近隣市町村の「拠点」として吸引力が高い都市であると言えよう．

Ⅴ　おわりに

本稿では，多様化する宿泊施設及び宿泊客の動向に着目し，長野県松本市がもつ地域的特性を明らかにすることを目的とした．Ⅱ章では，日本全国及び長野県における宿泊施設の変容について統計データを用いて日本及び長野県での宿泊施設の動向を示した．そしてⅢ章では，松本市内における宿泊施設について，アンケート及び聞き取り調査によって各宿泊施設の経営戦略を明らかにした上で類型化した．そしてⅢ章を踏まえ，松本市が持つ地域特性について考察した．本稿で得られた知見は以下に要約される．

まず，松本市に立地する宿泊施設において２つの転換期があったことである．１つ目は松本駅前の区画整理再開発事業である．古来より善光寺道及び中山道が交わり，信州地域の中心として「商都松本」と称されるほどの交流が盛んな地域であった松本市は，中心市街地だけでも百軒を超える旅館集積地であった. 区画整理再開発事業後は，土地の換地によって駅前に立地していた旅館は廃業し, ブームに後押しされたホテルが出店された. 2000年以前は，県内資本のみが立地していた．そして，２つ目の転換期として挙げられるのは，2000年以降の県外資本のホテルチェーンの出店である．とりわけ2000年代には全国展開している大手ホテルチェーンが次々と中心市街地に出店し，２号店を出店している企業も見られた．その後を追い，近年全国展開を進めている新規ホテルチェーンも参入していることが明らかになった. ただし新規に出店したホテルの立地は，出店前にも宿泊施設として利用された土地に出店しているため，中心市街地内で宿泊施設の立地には大きな変化が見られなかった．さらには，開業廃業申請によれば申請された施設数に大きな変化は見られなかった．すなわち，都市の内部構造における宿泊機能の変化はなく，経営主体の新陳代謝が起こっていることが明らかになったと言えるだろう．これは，近年の宿泊業界で主流となっているリース方式やMC方式によるものであると考えられる.

近年，チェーンホテルによる出店が増加している中で，各宿泊施設では様々な経営戦略を行ってきた．特に県内資本の企業は，地元食材を利用した料理を提供できるレストランを併設したり，レンタカー店と提携したり，民藝を取り入れた部屋であったりと，強みを生かした経営を行っている企業も見られた. さらには, 組合での交流会によって全国を転々とした経験を持った支配人によるノウハウを共有したり，自治体の地域おこしに参加したりと一企業としての発展だけでなく，地域そのものの価値を向上させようとする取り組みが見られた.

また，松本市は長野県内において宿泊需要が高いことが明らかになった．その要因としては，松本市が持つ地域資源と地理的な位置関係が挙げられる．宿泊施設が集客する上で重要な要素は,「ビジネス」「観光」「イベント」であり，松本市にはこの３要素が揃っていることが指摘できる.「ビジネス」では，企業の支店が多く立地し，県内外からのビジネスマンの集客が期待できる.「観光」では，上高地や乗鞍高原などの山岳地帯への観光客や松本城をはじめとする市内観光客だけでなく，安曇野市や諏訪市，さらには白馬村など周辺市町村への周遊観光の拠点として集客が期待できる．そして「イベント」では，OMFやりんご音楽祭などの音楽イベントや松本山雅FC，VC長野トライデンツなどのスポーツ観戦や県内の大会等が開催されている．これら３要素に共通して言えることは，松本市の地理的な位置関係にある．本州及び長野県の中央に位置する松本市は，首都圏と中京圏，そして金沢都市圏を結ぶ「中間地点」として，一方で県内では近隣市町村を吸引する活動の「拠点」として, 大都市と中小都市を結ぶ「結節点」となっていると言える．北アルプスをはじめとする山岳地帯に囲まれた自然豊かな田舎的な側面と，企業の支店が多く立地する都会的な側面の両方を持ち合わせているのは，松本市が持つ地理的特性であり，松本市ならではの魅力と言えるだろう.

本稿は，近年の県庁所在地ではない地方都市における宿泊施設の立地動向について，経営戦略に着目して松本市の地域的特性を明らかにした．とりわけ，チェーン化が進む日本の宿泊産業において，チェーン企業の出店行動や経営戦略を調査できたことは，宇野（2021）で指摘されているように，多様化する経営戦略の一端を垣間見たと言えよう．一方で，新型コロナウイルスの流行により今後の宿泊施設の経営戦略に変化が起こる可能性は言うまでもない．さらに，企業の経営戦略に主眼を置いたため，宿泊客の宿泊目的や行動については分析を行っていない．それらの検討は別稿に委ねたい.

本稿を作成するにあたり，松本市役所，松本ホテル旅館協同組合，松本市内の宿泊施設の皆様に多大なご協力とご配慮をいただいたほか，多くの資料をご提供いただきました．研究にあたっては，堤純先生をはじめとする筑波大学生命環境系の先生方，ならびに院生の皆様に多くのご指導，ご助言をいただきました．以上，末筆ながら感謝申し上げます．

［注］

1）2021年12月１日時点．松本市HPによる．

2）松本市HPによる．
https://www.city.matsumoto.nagano.jp/soshiki/214/5892.html（最終閲覧日：2023年１月16日）

3）北アルプスなどの山岳観光都市としての「岳都」，セイジ・オザワ松本フェスティバルに代表される音楽の都市としての「楽都」，旧開智学校の開校や旧制松本高等学校の誘致など，教育を重んじる文化芸術の都市としての「学都」を指す．

4）コロナウイルス流行による影響を避けるため，2018年のデータを用いた．

5）2021年９月末時点．G社HPによる．

6）松本山雅FC公式HPによる．

7）松本市HPによる．

8）聞き取り調査の結果による．

9）アルピコ交通株式会社HP「上高地･乗鞍地区の路線バスのご案内」による．ここでの最終便は，新島々駅発の路線バスを指し，最終時刻は松本駅から新島々駅までの電車による移動時間を含む．
https://www.alpico.co.jp/traffic/local/kamikochi/ （最終閲覧日：2022年９月24日）

10）セイジオザワ松本フェスティバルHP「2019OMF約１万２千名の来場をもって閉幕！」による．
https://www.ozawa-festival.com/news/2019/09/07/200000.html（最終閲覧日：2022年９月25日）

11）PARCO公式HP　店舗一覧による．
https://www.parco.co.jp/about/business/store/（最終閲覧日：2022年９月27日）

［文　献］

淺野敏久・フンクカロリン・斎藤丈士・佐藤裕哉（2005）：地方都市のホテル立地にみる都市の規模と機能―広島県東広島市を事例に―．地理科学，**60**(4)，281-301.

石澤　孝・小林　博（1991）：都市における宿泊施設の立地と推移―長野市を例として―．東北地理，**43**，30-40.

今井亜理紗・橋本雄一（2011）：札幌市における宿泊産業の立地変化―ホテルの営業許可・廃業申請データによるアプローチ―．地理学論集，**86**，10-23.

浮田典良・香川貴志・古賀慎二・藤田武弘・松井順太郎（1987）：日本における宿泊施設の分布とその変化．立命館大学，**502**，24-55.

宇野広樹（2021）：ビジネスホテルチェーンの全国展開からみる出店戦略．地理空間，**14**(1)，51-65.

川村一希・張　晗璐（2015）：佐久市中心部における宿泊施設の分布と宿泊客の特性―高速交通機関の発展に着目して―．地域研究年報，**37**，181-195.

郭　凱泓・山上達也（2013）：神戸市中央区におけるホテル立地の空間分析．和歌山大学教育学部紀要人文科学，**63**，57-67.

呉羽正昭（2009）：中信地域．斎藤功・石井英也・岩田修二編『首都圏Ⅱ』393-411．朝倉書店.

佐藤大祐（2012）：東京大都市圏南部における宿泊施設の類型と立地特性．立教大学観光学部紀要，**14**，159-166.

下山萌子・後藤春彦・山村崇（2019）：訪日観光客増加期（2003年以降）の東京都心部におけるホテルの立地傾向．都市計画論文集，**54**(3)，405-412.

松村公明（1991）：盛岡市中心市街地における宿泊施設の分布パターン．地域調査報告**13**，175-189.

松村公明（1992）：郡山市中心部における都心機能の分布と集積過程．地理学評論**65 A**（12），889-910.
松村公明（1994）：東北地方における宿泊機能の地域的特性．筑波大学人文地理学研究**18**，19-36.
松村公明（1996）：仙台市における宿泊機能の立地特性．地学雑誌，**105**（5），613-628.
葉　健人・大場啄椰・猪井博登・土井健司（2020）：都市型宿泊施設の立地の実態とその時間的・空間的特性に関する研究．土木学会論文集D3（土木計画学），**75**（6），339-349.
松本市（2018）：松本市観光ビジョン．chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https %3A %2F %2Fwww.city.matsumoto.nagano.jp %2Fmiryoku %2Fmatsumoto_tourism％2Fseisaku％2Fvision.files％2Fkankouvision.pdf&clen=3306105&chunk=true（最終閲覧日：2021年12月８日）
松本市史編さん室（1997）：『松本市史 第二巻 歴史編Ⅳ 現代』．松本市.