

令和 2 年度

城泊・寺泊による歴史的資源の活用事業
(城泊・寺泊専門家派遣)

ナレッジ集



観光庁
Japan Tourism Agency

目次

1	はじめに	01
1-1	本ナレッジ集の位置づけ	02
	‣城泊・寺泊推進の背景	
	‣「令和2年度 城泊・寺泊による歴史的資源の活用事業（城泊・寺泊専門家派遣）」とは	
1-2	城泊・寺泊の国内外の動向（事例の紹介）	04
	‣城泊	
	‣寺泊	
1-3	城泊・寺泊の持つポテンシャル	08
	‣体験コンテンツとしての期待度	
	‣国内の文化財コンテンツの実態	
	‣城泊・寺泊の経済効果（パラドールの事例）	
2	城泊・寺泊実施までの主なステップとポイント	10
	‣事業全体の取り組みイメージ	
	‣各ステップの考え方	
ステップ1	事業検討段階	13
(1)	事業に取り組む前の整理	14
(2)	事前確認における3つのポイント	15
	‣事業推進主体者の特定	
	‣ステークホルダーとの合意形成	
	‣法制度の確認	
ステップ2	コンセプトの検討	19
(1)	目的・ゴールの設定	20
(2)	ターゲットの設定	21
(3)	運営形態の検討	23
	‣宿泊の営業形態（旅館業法/住宅宿泊事業法）	
	‣オペレーションの方法（自主運営/外部委託）	

ステップ3 事業計画の骨組みの作成	25
(1) 事業スキームの検討	26
▶まちづくりにおける実施スキームの例	
▶中間支援組織と各組織の関係・役割	
(2) 資金計画の検討	29
▶収支計画表の考え方	
▶資金計画表の考え方	
▶資金計画表のチェックポイント	
(3) 事業スケジュールの検討	33
<hr/>	
ステップ4 コンテンツの磨き上げ	34
(1) コンテンツ造成のポイント	35
(2) 情報発信のポイント	37
<hr/>	

1 はじめに

本ナレッジ集の目的

城泊・寺泊の国内外の動向

城泊・寺泊の持つポテンシャル

1-1 本ナレッジ集の位置づけ

▶城泊・寺泊推進の背景

政府では現在、平成 28 年 3 月に策定された「明日の日本を支える観光ビジョン」¹において、訪日外国人旅行者数及び旅行消費額等 2020 年までの目標数値及び、目標達成に向けた改革の一つとして我が国の歴史や伝統に溢れる公的施設や文化財を観光資源として活用することを謳っている。また政府は同 28 年より「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」を立ち上げ、古民家を始めとした歴史的資源を観光資源として再生・活用する取り組みを官民連携で推進しているところである。

このような中、観光庁は「観光ビジョン実現プログラム 2019」において、地域に点在する城や寺、神社といった歴史的資源を活用した「泊まって楽しむ新しい体験型コンテンツ（城泊・寺泊）」を開拓する取り組みを推進している。

我が国において城や寺は見学・拝観する観光施設であることが一般的だが、海外では宿泊施設や飲食施設としての活用がされており、観光客からも人気のスポットとなっている。我が国でも城や寺の活用が進むことで、訪日外国人を含めた訪問客や滞在時間の増加、観光産業の消費拡大、それに伴う文化財の保存、地域の活性化につながることが期待されている。

「観光ビジョン実現プログラム2019」の概要

訪日外国人旅行者数2020年4,000万人、2030年6,000万人などの目標の確実な達成のため、①外国人が楽しめる環境整備、②外国人が喜ぶ観光コンテンツの充実、③日本政府観光局と地域（自治体・観光地域づくり法人※）の適切な役割分担と連携強化等に取り組み、外国人の地方への誘客・消費拡大等に一層力を入れて取り組んでいく。

<p>1.外国人が真の意味で楽しめる仕様に変えるための環境整備</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>外国人に伝わる多言語解説</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Wi-Fiの環境整備</p> </div> </div>	<p>3.日本政府観光局と地域（自治体・観光地域づくり法人※）の適切な役割分担と連携強化</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  </div> </div> <p style="text-align: center;">グローバルキャンペーン等の先進的プロモーション</p>
<p>2.地域の新しい観光コンテンツの開発</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>体験型宿泊コンテンツ(城泊等)</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>スノーリゾート活性化</p> </div> </div>	<p>4.出入国の円滑化等</p> <div style="text-align: center;">  <p>顔認証システムなどによる出入国の迅速化</p> </div>

※DMO(Destination Management/Marketing Organization)の呼称。

観光ビジョン実現プログラム 2019（観光庁 HP より）

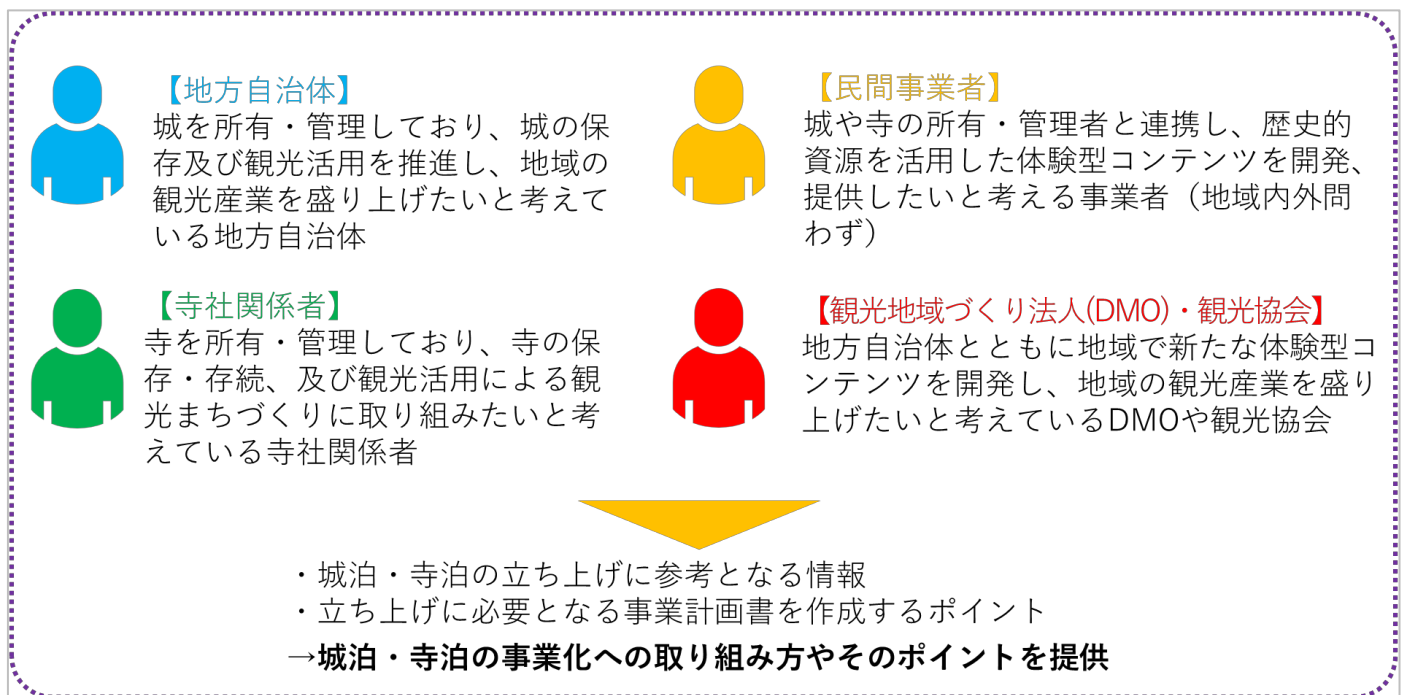
¹ 平成 28 年 3 月 30 日明日の日本を支える観光ビジョン構想会議決定

▶「令和2年度 城泊・寺泊による 歴史的資源の活用事業（城泊・寺泊専門家派遣）」とは

こうした文化財の活用は期待が高い一方で、法制度の整理や地域住民や関係者の理解促進・意識醸成が必要となるなど、城泊・寺泊実現までには様々確認・調整が必要である。観光庁は令和2年度より「城泊・寺泊」の取り組みを全国に展開することを目的に、「令和2年度 城泊・寺泊による歴史的資源の活用事業（城泊・寺泊専門家派遣）」を実施し、城や寺を宿泊施設として活用することに意欲がある自治体・寺社関係者・民間団体・事業者に対して、地域住民や自治体への理解、事業化を進めるための専門家派遣及び初動支援を実施した。

本ナレッジ集は、専門家派遣の成果を集約し、城泊・寺泊の立ち上げ、運用に必要な情報や、事業運営の基礎となる事業計画書を作成するポイントをまとめたものである。これから城泊・寺泊の事業化を検討している方（城郭を所有する地方自治体や観光協会等の関連団体、寺の所有者である寺社関係者等）を対象に、立ち上げ方やそのポイントが分かるようなナレッジ集とした。是非本ナレッジ集を参考に、城泊・寺泊等歴史的資源の活用挑戦頂きたい。

●ナレッジ集の対象と目的



1-2 城泊・寺泊の国内外の動向（事例の紹介）

▶城泊

海外の事例 パラドール（スペイン）

パラドールとは地域活性化・観光推進のためスペインが国策として推進している宿泊事業（ホテルチェーン）である*。

古城や宮殿、修道院等の文化的遺産を修復した建物を利用した宿泊施設を中心に展開し、2021年現在、97のパラドールが存在する。

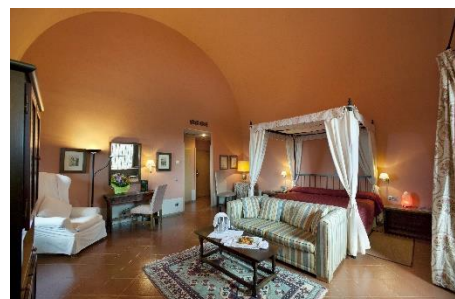
パラドールの歴史は1928年のグレドス（PARADOR DE GREDOS）から始まった。その後、スペイン各地の歴史的、文化的遺産である古城や宮殿・修道院等を修復し、その景観を守りながらパラドールとしての開業が広まった。

パラドールにはその町の名前が付けられていることが特徴で、そのほとんどが4つ星以上の水準の高いサービスを提供している。またその地域ならではの食材やワイン、郷土料理等を提供するレストランが併設されているところも多く、調度品や地域でのエクスカージョン**等パラドールごとの独自体験ができるのも魅力となっている。

このようにパラドールはその建物や立地自体が旅の大きな目的となる観光資源となっている。近年では、世界中からの人気を集めリピーターも多く、年間約140万人（コロナ前2017-2019年）もの旅行客がパラドールを利用している。

*パラドールは現在国が唯一の株主である株式会社となっている。

**地域の自然や文化等を体験を通じて学ぶ観光プログラム。



9世紀に建てられた古城を活用したカルドナ（Parador de Cardona）一泊当たり248ユーロ（素泊まり）

写真提供：Parador de Turismo

国内の事例 大洲城（愛媛県大洲市）

愛媛県大洲市にある大洲城は、2004年に戦後初の当時の工法・木造で天守を復元した城である。2020年7月に「NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町」「大洲城キャッスルステイ」がオープン。城下町に残る古民家を活用した宿泊施設と併せて、一泊100万円で大洲城の天守閣に宿泊する体験がスタートした。

「大洲城キャッスルステイ」では、大洲城城主であった加藤貞泰の入城を再現した入城シーンを目の前で観覧する体験を始め、大洲城の天守に泊まる城泊体験、国の重要文化財である臥龍山荘を早朝貸切り、殿様御膳の朝食等、城主の気分で大洲を楽しむことが出来る体験が提供されている。

「NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町」は大洲に残る歴史的な観光資源・文化財の保存、地域産業の確立を目的に、文化財が持つ価値を最大限に活用するため大洲市が所有する文化財観光施設を活用した官民連携の事業である。

また「大洲城キャッスルステイ」だけではなく、城下町に分散する邸宅を宿泊施設として活用し、面的な展開を図ることで、地域の観光まちづくりに寄与している。



大洲城天守とキャッスルステイでの入城体験
写真提供：バリューマネジメント株式会社

国内の事例 平戸城（長崎県平戸市）

長崎県平戸市の平戸城では城郭にある懐柔櫓を改修し、2021年4月より「平戸城城泊（キャスルステイ）」が開業予定である。

平戸城を管理する平戸市と株式会社百戦錬磨が連携し、2017年に無料の宿泊体験イベントを実施。1組限定で募集したところ、全世界より約7500組の応募があり、その半分が欧州からの応募となった*。宿泊イベントの好評を受けて、平戸市は城泊を本格的に検討。官民が連携した懐柔櫓を活用した宿泊事業の展開を進めている。

また平戸の自然を満喫しながら馬に乗れる乗馬体験、平戸藩藩主であった松浦鎮信が興した武家茶道の一派「鎮信流」の茶道体験、和服の着付け、武士道体験、国指定重要無形民俗文化財に指定されている「平戸神楽」の特別鑑賞等、平戸城主を体験できるコンテンツを準備している。

*株式会社百戦錬磨 HP <https://www.hyakuren.org/castlestay/>

平戸城懐柔櫓と平戸神楽鑑賞
©Hiradocity All Right Reserved



▶寺泊

海外の事例 テンプルステイ（韓国）

韓国では寺院の日常生活を体験し、韓国仏教の修行体験ができるプログラム「テンプルステイ」が人気である。サッカー・ワールドカップ日韓大会が開催された2002年、韓国を訪れる外国人の宿泊施設問題を解決すると同時に韓国の伝統文化の周知を目的に韓国政府が提案したことで始まり、2010年には17万2954人が参加している（そのうち外国人利用者は2万人以上）*。韓国全体でテンプルステイを実施している寺院は現在445件あり、外国人を受け入れている寺院は26か所である。

テンプルステイは、礼仏体験（仏に敬意を表し、自分自身を反省すると主に祈願成就を願う時間）や参禅や108拝等の修行法を学ぶ体験、寺院の食事作法である鉢盂供養や茶道体験といった、韓国の仏教文化を体験できるコンテンツが提供されている。

*「人気の韓国テンプルステイ、10年間で70万人利用」
<https://jp.yna.co.kr/view/AJP20110529001400882>

麻谷寺でのテンプルステイ（上）と直指寺でのテンプルステイ（鉢盂供養）（下）
麻谷寺は一泊6万ウォン、直指寺は一泊8万ウォン
写真提供：韓国観光公社



国内の事例 高山善光寺（岐阜県高山市）



高山善光寺本堂と写経体験 写真提供：株式会社シェアウィング

近年訪日外国人旅行者の増加で賑わう飛騨高山にある高山善光寺は、長野県にある信州善光寺大本願の別院であり、創建当時から地域の人々が集まる寺院であった。建立以来、宿坊を併設してきたが、時代とともに宿泊者も減少し、廃寺寸前にまでなったという。

寺をより身近に感じてもらい、寺本来の姿である地域の人々が集まる場所に復活させたいという想いのもと2017年リニューアル。現在では宿泊者の95%が訪日外国人旅行者という人気の宿坊に変貌した。

宿泊者に提供する体験コンテンツは、写経や座禅等寺ならではのものから、着物の着付け等日本文化体験の他にも「戒壇めぐり」等ここでしか出来ない体験が揃っている。また着物の着付けは地域の着付け師の方に来て頂いたり、月に2、3回開催されるヨガ体験は地域の方も参加するなど、地域の協力・理解を得ながら取り組まれている。

国内の事例 三井寺（滋賀県大津市）



三井寺の宿坊「和空 三井寺」と山伏体験 写真提供：株式会社和空

滋賀県にある天台寺門宗の総本山、三井寺（園城寺）では、2018年に境内にある僧坊「妙厳院」を改修し、一日一組限定の宿坊として開業。座禅はもとより山伏の装束を身に着けての修験道体験等、宿泊者だけが出来る特別な文化体験が用意されている。

滋賀県大津市は古くは都がおかれた地であり、琵琶湖等の自然に歴史・文化が息づく独特の雰囲気がある一方、観光の観点では京都・大阪に比べて認知度が低く、滋賀県の観光客の7割が日帰りとなっている。また観光寺院としての観光収入の減少に伴う寺の維持存続が大きな課題となっていた。

三井寺及び地域の認知度を上げて観光客を増加させることを目的に宿坊を新たに開業。一泊二食、体験込みで一組30万円という高級宿坊として運営している。

国内の事例 仁和寺（京都府京都市）



宿坊「松林庵」と宸殿での雅楽鑑賞 写真提供：仁和寺

京都市にある真言宗御室派の総本山である仁和寺では、2018年に境内の施設「松林庵」を宿坊に改修、一泊100万円の宿泊並びに文化体験プログラムが開業している。仁和寺は財政難の中、境内にある様々な文化財の維持管理、及び寺自体の存続のため、日本文化に興味を持つ訪日外国人旅行者を対象にした滞在型の文化体験プログラムを企画した。開業から1年間で9組が利用。その半数以上が欧米系の訪日外国人旅行者である。

日本の伝統美やわびさびの世界を堪能しながら、非公開の伽藍の特別拝観や宸殿を貸切った夕食、雅楽・茶道・生け花等宮廷文化を伝える仁和寺ならではの文化体験が提供されている。

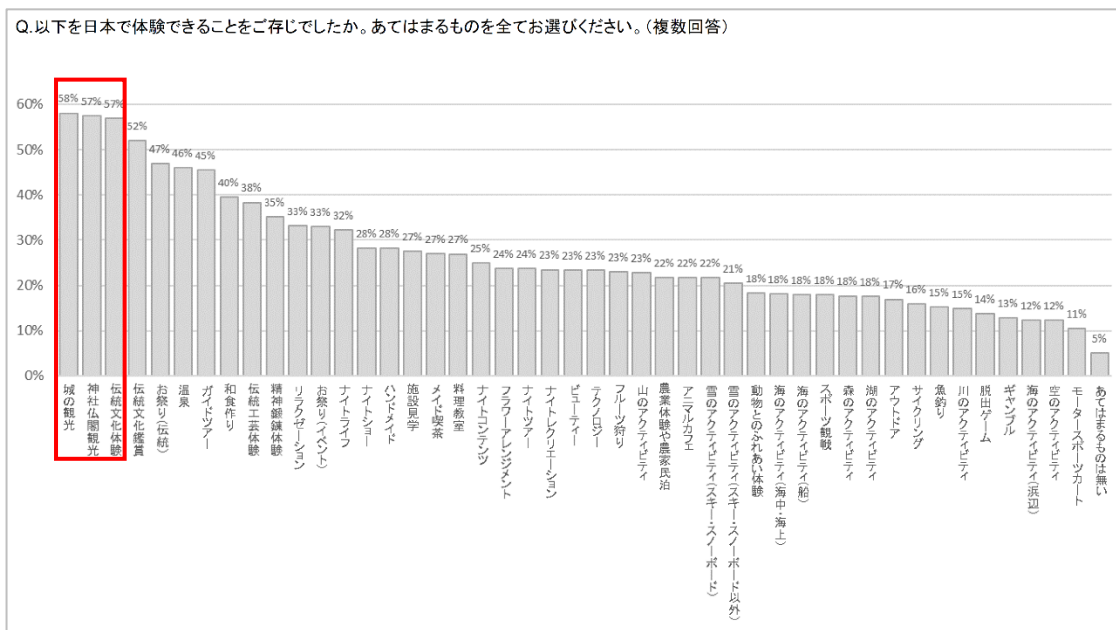
また宿泊料の一部は寄付され、文化財の維持・修復に充てられており、日本文化の発信や文化財の保護・継承を目的とした取り組みとなっている。

1-3 城泊・寺泊の持つポテンシャル

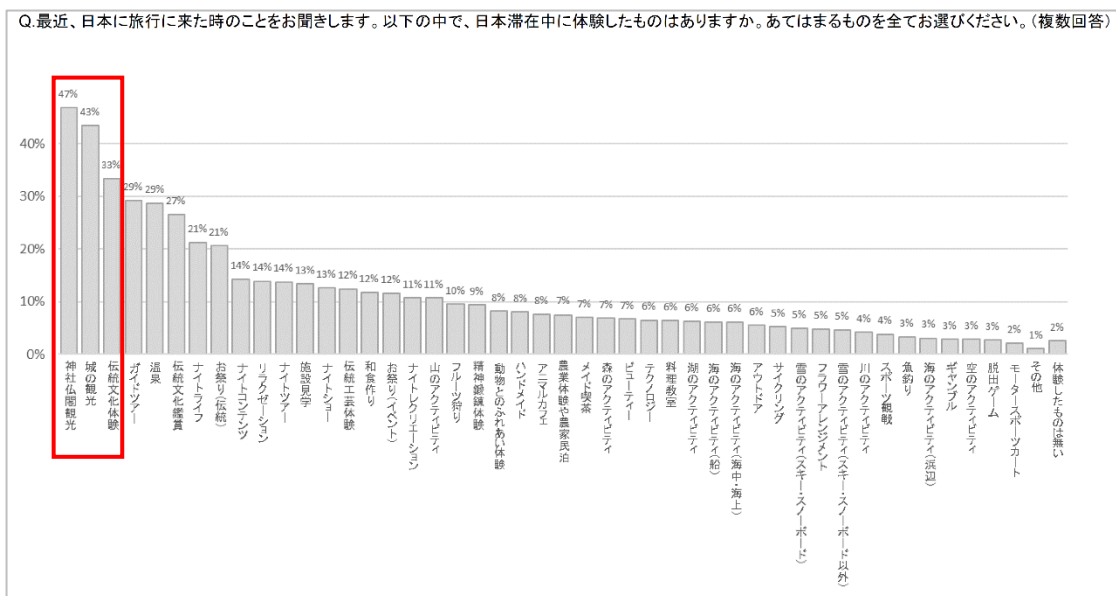
体験コンテンツとしての期待度

2019年の観光庁の調査において、体験型観光コンテンツ市場や海外旅行者の動向が報告されている²。その調査を見ると、日本の体験型コンテンツの認知度では、「城の観光」「神社仏閣観光」、「伝統文化体験」等の体験型コンテンツの認知度は60%弱と、城や神社仏閣が日本ならではの文化体験として認知されていることが分かる。また今後訪日時に体験したいコンテンツにおいても、「城の観光」「神社仏閣観光」、「伝統文化体験」が上位であり、日本の体験コンテンツとしての期待が非常に高いことが分かる。

●日本の体験型コンテンツの認知度



●今後日本で体験したいコンテンツ

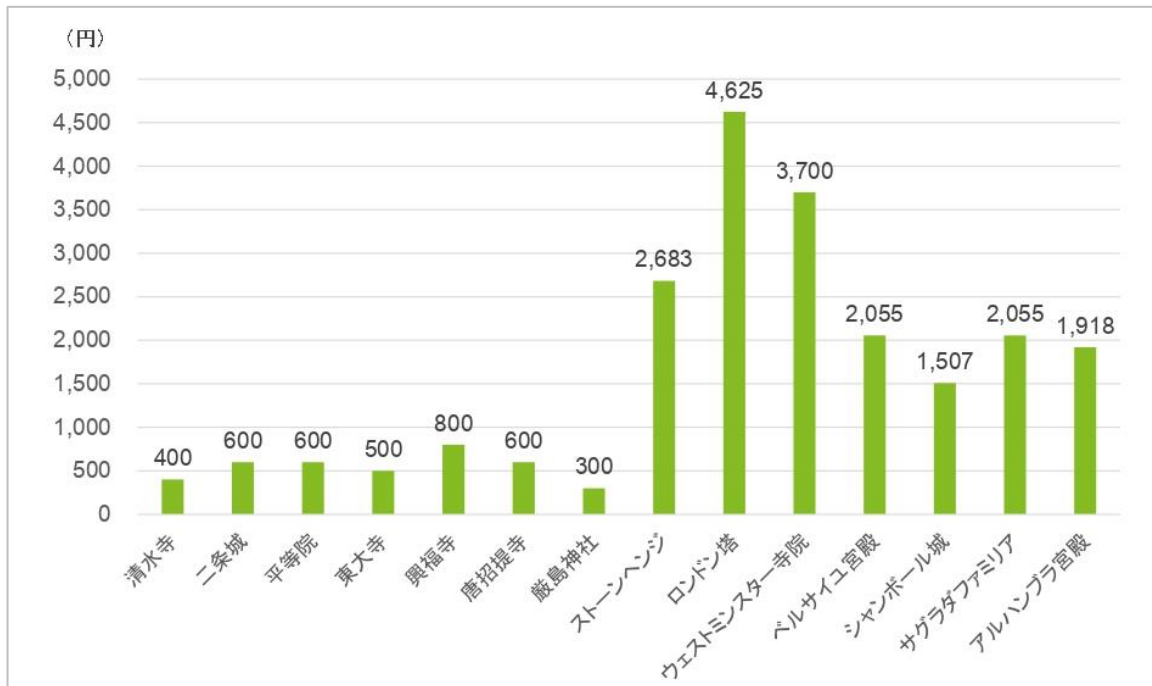


² 観光庁 (2019) 『「体験型観光コンテンツ市場の概観」世界のコト消費と海外旅行者の意識・実態の調査結果』 <https://www.mlit.go.jp/common/001279555.pdf>

国内の文化財コンテンツの実態

日欧の主要文化財の入場料を比較すると、日本の城や社寺における観光消費額(入場料・拝観料)は海外と比べると低い。ここから、日本の城や寺は、訪日外国人からも期待が高くポテンシャルを持っている一方、海外と比べて観光消費額増加に寄与する活用がされておらず、消費額増加の伸びしろが大きいと考えられる。

●日欧の主要文化財の入場料各国比較

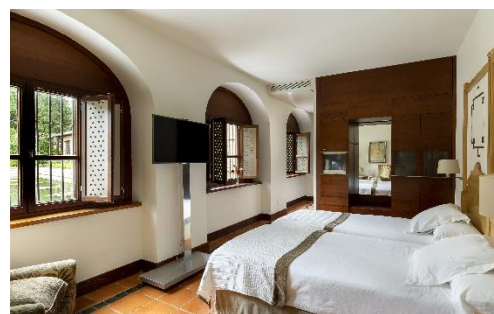


経済産業省「平成 28 年版通商白書」、財務省「財政制度分科会 (平成 28 年 4 月 7 日)」資料より作成

▶城泊・寺泊の経済効果 (パラドールの事例)

パラドールの公式サイト「Parador de Turismo」によると、2019 年のパラドール全体の売り上げは 2 億 6,550 万ユーロであり (約 345 億 8,800 万円)、前年の 3.3% 増となった。またパラドール全体で約 1 万室の客室を備え、一泊当たりの料金は 75 ユーロ (約 9,200 円) ~ 410 ユーロ (約 5 万 400 円) である³。

このように城・寺等の歴史的資源には観光資源としてのポテンシャルがあり、宿泊を含めた新しい体験コンテンツの造成や、入場者数の増加等に取り組むことで、城や寺における観光消費額の増加、地域の観光産業の発展につながることを期待される。



アルハンブラ宮殿を活用したグラナダ (Parador de Granada) 一泊当たり 462 ユーロ (素泊まり)

³ 「アルハンブラ宮殿にも泊まります スペイン国営ホテル「パラドール」」
https://www.asahi.com/and_travel/20190524/92413/

2 城泊・寺泊実施までの 主なステップとポイント

ステップ1 事業検討段階

ステップ2 コンセプトの検討

ステップ3 事業計画の骨組みの作成

ステップ4 コンテンツの造成・情報発信

CHAPTER 02

まずは事業の取り組み全体をイメージする

城泊・寺泊の事業取り組みイメージ

▶事業全体の取り組みイメージ

本ナレッジ集では、城泊・寺泊の事業立ち上げまでを4つのステップに分けて解説する。事業立ち上げ～運用までには様々な要素の検討が必要となるため、一つ一つを丁寧に検討することが望ましい。先に紹介した先進事例もご覧いただき、どのような事業を展開するかイメージを膨らませながら読んでいただきたい。

●事業のステップアップのイメージ



▶各ステップの考え方

●ステップ1 事業検討段階

城や寺の活用にあたっては、法律・制度面等様々な確認・調整が必要となる。①事業推進主体者（事業の旗振り役）②法制度等の実施環境③地域の合意形成（ステークホルダー）の3つの観点を確認・分析することで、「活用にあたって課題となるものは何か」を洗い出し、「課題をどのように解決するか」を検討することが重要である。

事業推進主体者の確認 →p.15

地域の合意形成 →p.15

（ステークホルダーとの調整）

法制度等における実施環境の確認 →p.16

●ステップ2 コンセプトの検討

城泊・寺泊は観光まちづくりの一つであると同時に、観光による地域ビジネスでもある。ビジネスの立ち上げにおいて、事業の核となる①事業目的②事業戦略③事業戦術を考えることが重要である。ステップ2では、目的・戦略・戦術の3つから事業のコンセプトを検討する。

事業目的・ゴールの設定	→p.20
ターゲットの設定（マーケティング）	→p.21
事業運営形態の決定	→p.23

●ステップ3 事業計画の骨組みの作成

事業の推進にあたっては、事業計画を作成することが重要である。事業計画にはステップ2で検討した観点に基づいた①事業スキーム②資金計画③スケジュールの設定が必要となる。ステップ3では事業スキーム・資金計画・スケジュールの3つの観点から、事業の骨組みの作成方法を解説する。

事業スキームの決定	→p.26
資金計画の設定（ファイナンス）	→p.29
事業スケジュールの設定	→p.33

●ステップ4 事業内容の肉付け

実際の事業の運用にあたっては、旅行客へ提供するコンテンツ（宿泊、食事、体験等）の整備・磨き上げ、地域内外への情報発信（告知）が必要である。ステップ3までで検討した事業の核、骨組みを踏まえて、具体的な事業内容の肉付けを行う。ステップ4では、コンテンツ造成や情報発信のポイントについて解説する。

コンテンツの開発	→p.35
情報発信	→p.37

なお、実際に取り組む際は一部ステップを戻し再検討することもあり（事業スケジュールを作成した後に資金計画を修正するなど）、状況に合わせて取り組みを進めることになるが、本ナレッジ集では簡略化して記載する。

STEP 01

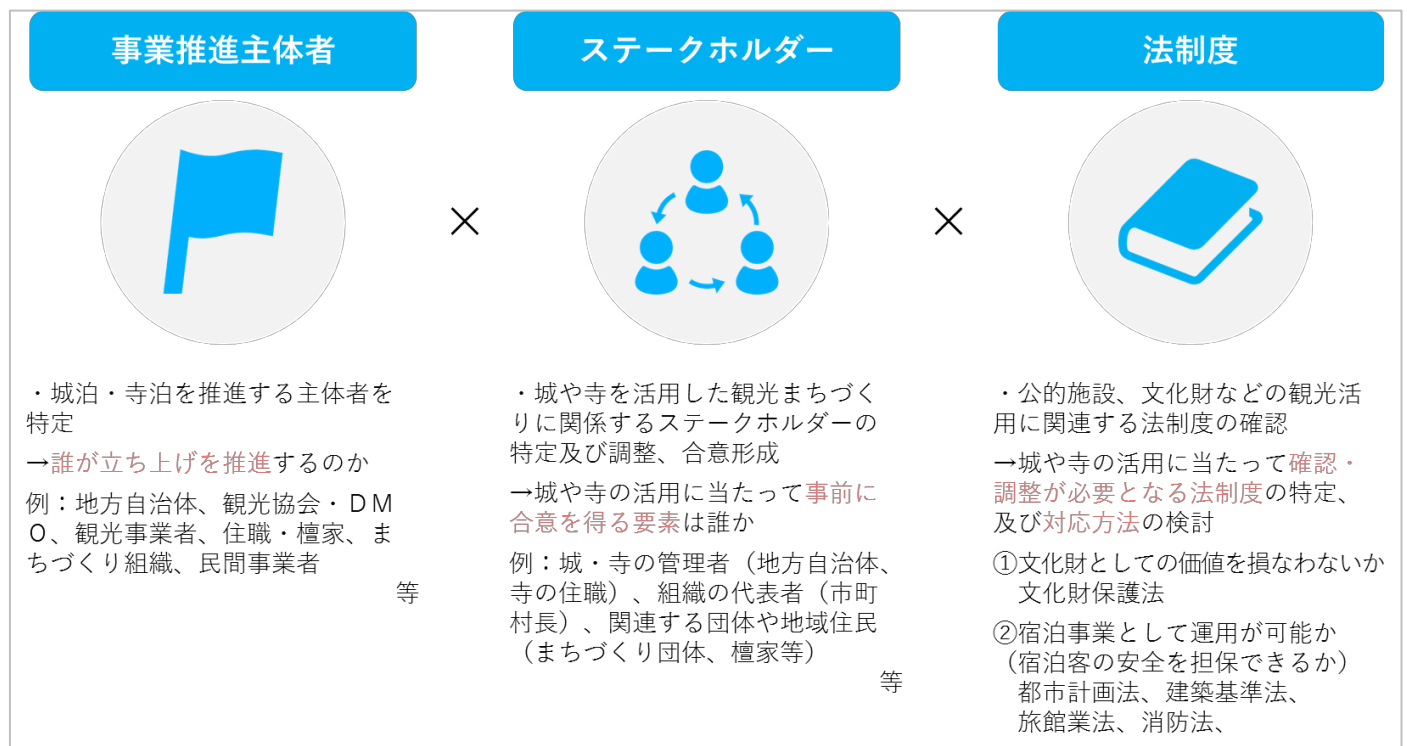
事業に取り組む前の確認

事業検討段階

【このステップのポイント】

城や寺の利活用では、法律・制度面等、様々な調整を行う場合が多い。事業に取り組む前にそもそも「事業に取り組むことができるか」確認・整理が重要である。「事業を始めるための地盤固め」を目標に、①事業推進主体者（誰が事業の立ち上げを推進するのか）②ステークホルダー（事前に合意を得る要素は誰か）③法制度（確認・調整すべき法制度は何か）の3点を検討する。

●事業検討段階において確認すべき3つのポイント



(1) 事業に取り組む前の整理

先に示した3つの観点について、具体的なポイントを下記の質問票にまとめた。質問についてそれぞれ回答することで周辺の情報整理と分析を行い、事業開始に向けてクリアすべき項目が何かを確認いただきたい。

質問項目	選択肢	
事業推進主体者		
①事業を推進する主体者（組織）が特定されている （または自身が主体者である）	YES	NO
②事業を推進する主体者（組織）に合意を得ている（組織の場合は代表者に合意を得ている）	YES	NO
ステークホルダー		
①物件の所有者・管理者が特定できている	YES	NO
②物件の所有者に利活用について相談をしている	YES	NO
③市長や檀家総代等組織の代表者に利活用について意向の確認をしている	YES	NO
④関係する組織や部署に利活用について確認をしている （自治体の場合：観光課、地域振興課、観光協会・DMO 等）	YES	NO
⑤地域団体や地域住民に利活用について確認をしている （例 NPO 法人や自治会等地域のまちづくり組織、檀家 等）	YES	NO
法制度		
①活用予定物件が文化財指定されている	YES	NO
②活用予定物件のある区域が史跡指定されている	YES	NO
③活用予定物件のある地域が市街化調整区域に指定されている	YES	NO
④活用予定物件のある地域が地方自治体の条例（景観条例等）に指定されている	YES	NO
⑤旅館業法の許可申請について、保健所に確認している	YES	NO
⑥活用予定物件の消防設備について消防署に確認している （旅館業法の許可に当たって新たな設備が必要か 等）	YES	NO
⑦活用予定物件の改修について自治体の建築担当課に確認している （旅館業法の許可に当たって必要な手続き 等）	YES	NO

(2) 事前確認における3つのポイント

▶事業推進主体者の特定

城泊・寺泊に取り組むために、まずは誰が主体的に進めるかを決める必要がある。城泊・寺泊の立ち上げを主体的に進める人（組織）を本ナレッジ集では「事業推進主体者（以下、推進主体者）」とする。推進主体者は事業の立ち上げから運用開始までの全体を俯瞰し、関係するステークホルダーとの連絡・調整や事業計画の取りまとめを行う。また推進主体者は事業運営の主体者とは異なり、あくまでも城泊・寺泊を運用まで導くための存在である。

推進主体者となる人（組織）は、活用する物件の所有者・管理者（組織）が担うことが望ましい。城泊の場合は地方自治体、寺泊の場合は住職（宗教法人）が該当する。併せて組織の代表者（城泊の場合市町村長等）に合意を得ておくこと。

▶ステークホルダーとの合意形成

城や寺は地域の象徴（アイコン）であり、地域を特徴づける貴重な資源の一つである。城や寺を観光まちづくりに活用するためには、物件の所有者・管理者だけでなく、地域に関係する様々なステークホルダーとの合意形成が必要である。下表を参考に、城泊・寺泊に取り組むに当たって関係するステークホルダーを特定し、合意形成を図ること。

なお合意形成に当たっては、取り組む目的や取り組み内容をあらかじめまとめておくことが望ましい。（コンセプトの検討については p.19 のステップ2 を参照）

事業にかかわる主なステークホルダー

物件の所有者・管理者

物件を活用するためには、物件の所有者・管理者に合意を得る必要がある。城泊の場合、城の所有・管理は地方自治体の各担当部局（文化財担当課、観光担当課等）が該当する。

寺泊の場合、所有者・管理者は住職が一般的である。檀家が実質的な管理者のため事業推進主体者となる場合でも、住職に確認し、活用について事前に相談することが望ましい。

なお合意形成に当たっては、主たる目的が物件の保存・維持のための活用である旨の説明が特に重要である。

関係する組織・部署

城泊・寺泊は観光まちづくり事業であるため、物件の所有者・管理者だけでなく、地域の様々な組織が関わることを望ましい。城泊（地方自治体）であれば文化財担当課や観光課等の自治体内における観光や地域づくりに関連する課等が該当する。また城泊・寺泊共通して、地域の観光協会や観光まちづくり法人（DMO）が関連組織として挙げられる。取り組み内容に合わせて、関係する組織を特定し、事業の連携・協力の合意を得ること。

<p>組織の長</p>	<p><u>城や社寺の活用について決定権を持つ人の合意を得ることが重要</u>であるため、担当者や一部の関係者の合意だけではなく、組織の代表者にも城泊・寺泊への意向を確認し、合意を得ること。城泊の場合は市町村長、観光協会やDMOの代表等が該当する。合意形成に当たっては、地方自治体のまちづくり計画や観光計画等既存の方針と合致しており、それらの方針を促進するものであるというビジョンに同意をいただくことが重要である。</p> <p>寺泊の場合、檀家総代、本山級の寺であれば宗務総長等が挙げられる。</p>
<p>関連する地域団体・地域住民</p>	<p>上記以外にも地域のまちづくり団体や地域住民、檀家等への相談が必要になる場合がある。地域の実情や事業イメージに合わせて関係先を特定し、城・寺の活用についての意向の確認が必要である。</p> <p>また城泊・寺泊に対して地域住民から反対意見が起こる可能性がある。(例えば城泊の場合、地域の宿泊事業者から民業圧迫と誤解される、地域住民の誇りである城を観光地にすることに難色を示すなど) 合意形成に当たっては、住民向けの説明会を開催するなど丁寧な説明と併せて、説明の仕方や回数、タイミング等を検討しながら進めることが重要である。</p>

▶法制度の確認

城泊・寺泊は、取りも直さず歴史的資源を活用した観光まちづくりであり、その実施には様々な法制度が関係するため、事前に関連する法制度を特定し、対応方法について検討することが重要である。ここでは大きく、①文化財としての価値を損なわない活用が可能か②宿泊事業として運用が可能か（宿泊客の安全を担保出来るか） の2点のポイントを中心に記載する。

城泊・寺泊に関連する主な法制度

文化財保護法

文化財保護法は、歴史上、または芸術上価値の高いものを文化財として後世に保存することを目的とする法律である。保存を主目的としている法律であるため、城や寺が文化財指定を受けている、または周辺の敷地含めて史跡指定を受けている場合は、活用に合わせて各部局（県の教育委員会、文化庁等）への相談・協議が必要となる場合がほとんどである。①活用したい建物の文化財指定の状況と②その建物がある敷地の史跡指定の状況 の2点について確認が必要である。

都市計画法

ある一定の地域内に住居や商業、工業等異なる用途の地域が混在することで都市環境が悪化することを防ぐため、都市計画法に基づいて「用途地域」が定められている。

そのうち「市街化調整区域」に指定されている区域の建物については、平成 28 年より既存集落のコミュニティ維持や観光振興等による地域再生に活用する場合において、[用途変更の運用弾力化が国土交通省より示されている](#)⁴。その場合、地方自治体の都市計画や観光計画等との整合が必要となるため、事前に地方自治体（市町村、都道府県）の担当部局（都市担当課、観光担当課、地域振興担当課等）に相談すること。

その他地方自治体で定められている景観に関する条例等により、抑制される場合もある。活用したい物件や地域の用途地域及び条例を確認し、市街化調整区域等宿泊施設への用途変更が可能か、地方自治体の担当部署（都市計画課等）を確認すること。

建築基準法

建築物には用途指定があり、城や寺は宿泊用途で建設された建築物ではないため、[宿泊施設として活用するためには、建築物の用途確認及び変更が必要](#)である。宿泊施設は特殊建築物として取り扱われるため、地方自治体の建築担当課等に相談し、物件の建築確認申請の相談をすること。

なお用途変更する部分が 200 m²以下の場合には建築確認申請が不要である⁵。ただし、確認申請の要否に関係なく、建築基準法に定められた基準への適合は必要となる。

また重要文化財や「地方公共団体の文化財保護条例」または「その他の条例」により文化財指定されたもので、「特定行政庁が建築審査会の同意を得て指定したもの」等は建築基準法の「適用除外」となり、用途変更が不要となる⁶。[各地方自治体の条例や文化財保存活用計画によって指定される建築物も「適用除外」の対象となる](#)ため、条例等の確認も必要である。地方自治体の担当部局への確認・相談をすること。

⁴ 国土交通省「開発許可制度運用指針の改正について」<https://www.mlit.go.jp/common/001157156.pdf>

参考：https://www.mlit.go.jp/report/press/toshi07_hh_000102.html

⁵ 建築基準法の一部を改正する法律（平成 30 年法律第 67 号）

https://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/build/jutakukentiku_house_tk_000097.html

⁶ 建築基準法第 3 条第 1 項

旅館業法

宿泊事業に取り組むに当たっては、旅館業法の許可もしくは住宅宿泊事業法（「民泊新法」）の申請が必須である。宿泊事業の営業許可を取得する場合は、都道府県の保健所に申請する。事前に活用予定の物件の見取り図等を準備し、旅館業法の許可を取得することが出来るか確認・相談すること。
（旅館業法の詳細は p.23 を参照）

消防法

消防法は、火災を予防することにより生命や身体、財産を火災から保護するとともに、火災や地震等の災害被害の軽減を目的とした法律である。宿泊客の安全を確保するため、ホテルや旅館等の宿泊施設は、「防火対象物」として指定されており、消防用設備等の設置、防火管理の実施等防火安全対策を守ることが義務づけられている⁷。特に文化財指定を受けている場合、新たな設備の設置が困難な場合が多い。所管の消防署に宿泊施設として活用するに当たって設備の設置、防火管理の実施が必要か（設備の設置が可能か）確認すること。

なお大洲市は大洲城の城泊実施における法制度の確認と安全対策について、所管機関との協議経過及び対応方針、文化財への影響について取りまとめ、実施計画を作成・公開している。法制度の整理、対応方針を検討する際に参考にされたい。

- 文化財観光施設を活用した歴史体験検討委員会（大洲市・大洲市観光まちづくり戦略会議）
「文化財観光施設を活用した歴史体験 実施計画」資料中 p.31 より
(<https://www.city.ozu.ehime.jp/uploaded/attachment/26590.pdf>)



⁷ 消防法第17条

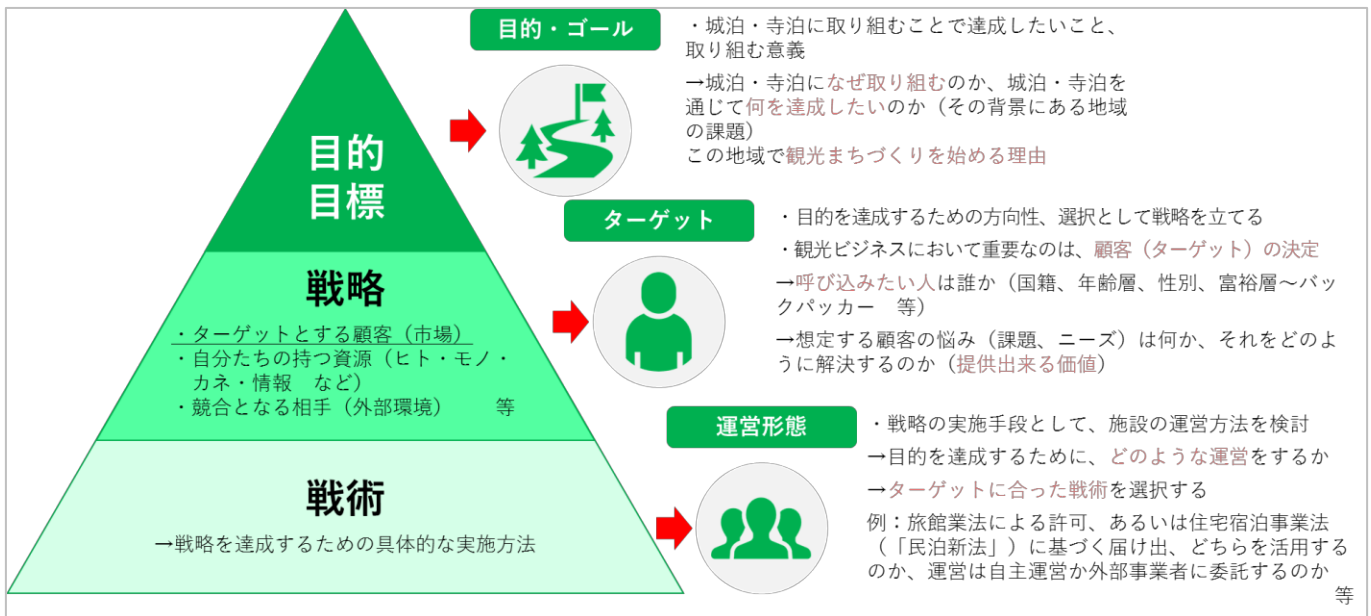
STEP 02

事業の核となる目的の検討から コンセプトの検討

【このステップのポイント】

城泊・寺泊は観光まちづくりの一つであると同時に、観光による地域ビジネスでもある。ビジネスの立ち上げにおいて、事業の核となる①事業目的（なぜ取り組むのか、取り組みで達成したいことは何か）②事業戦略（どんな方向で目的を達成するのか）③事業戦術（どんな方法で目的を達成するか）を考えることが重要である。ステップ2では、目的・戦略・戦術の3つを下図のピラミッドに整理して記載する。

●事業コンセプト決定のピラミッド



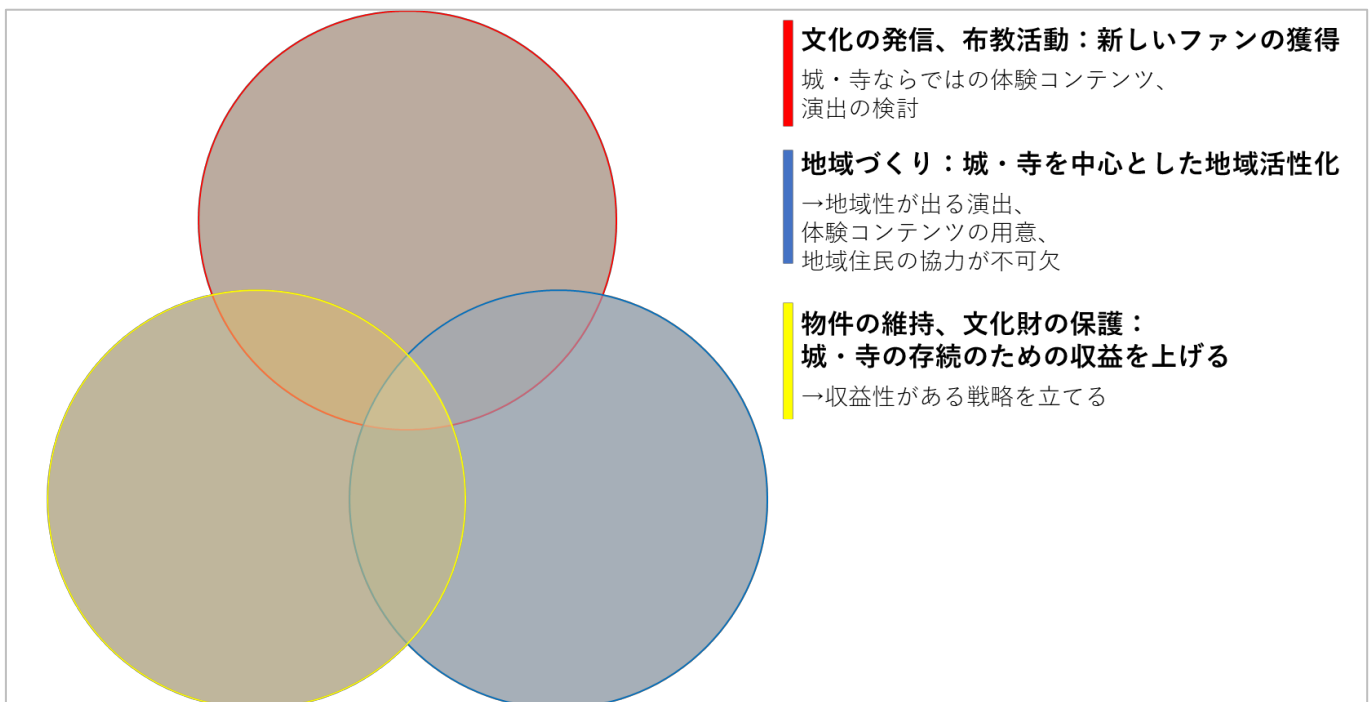
(1) 目的・ゴールの設定

事業の検討においての最大のポイントは、目的・ゴールを設定することである。城泊・寺泊は観光地域づくりの取り組みであると同時に、観光による地域ビジネスとして取り組むことが想定される。観光地域づくりにおいて様々なアプローチがある中で、なぜこの施設を活用したいのか、なぜ宿泊施設（飲食施設）として活用したいのか等「なぜ城泊・寺泊に取り組むのか」を考えることが必要である。

目的を設定することで、取り組みの目指す方向性（戦略）が変わる。例えば物件を守りながら活用することが目的の場合、従来修繕にかかる費用を事業の収益で確保する必要があるため、収益を上げるための戦略を立てることになる。

城泊・寺泊に取り組む主な目的は下記の3つが想定される。それぞれの目的は互いに関連し下図のような関係に整理できる。取り組みの目的を検討する際、どの目的に重心を置くのか整理することが必要である。

●事業の目的と戦略



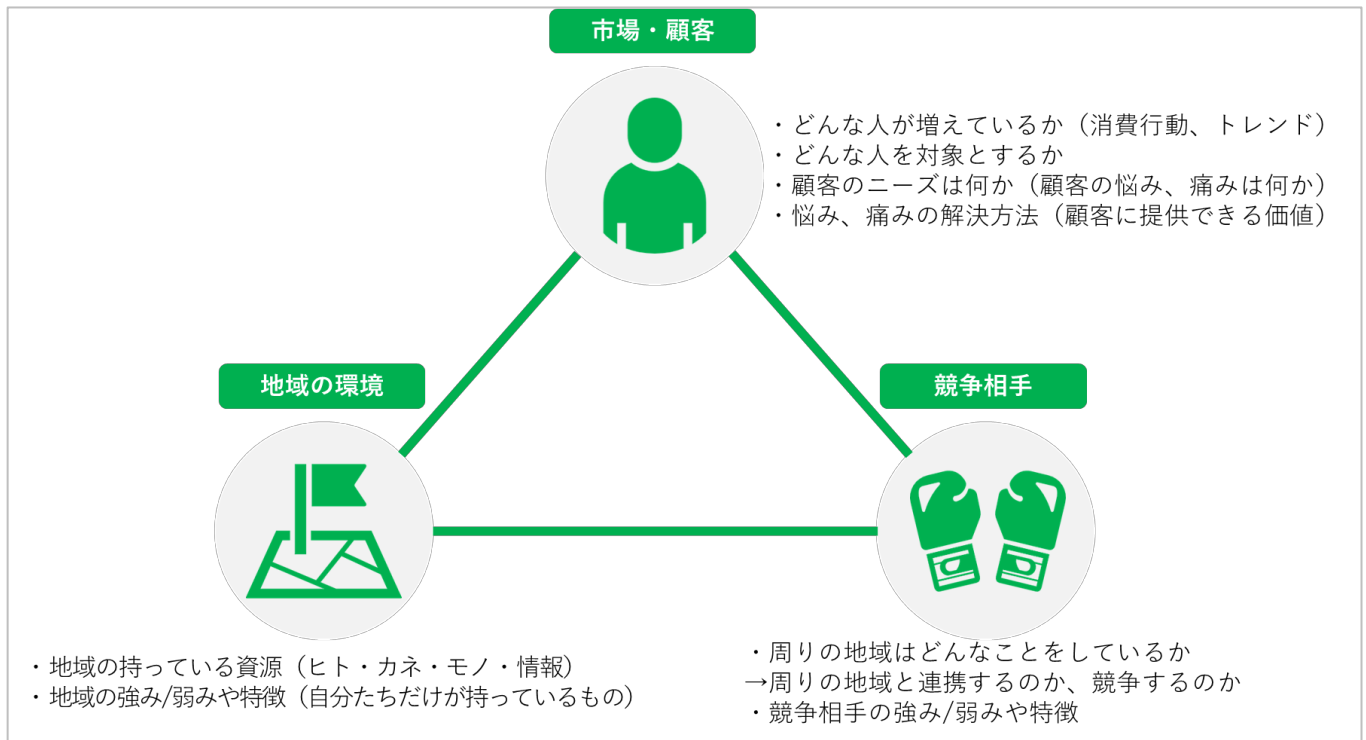
目的と併せて取り組みのゴール設定も重要である。ゴールとは地域の未来の姿のことである。この取り組みを通して何を達成したいのか（将来目指す地域の姿はどのようなものか）、実現したい未来の姿をイメージし、目的を達成するために目指すべき売り上げや規模等定量的なゴールと、将来目指す地域の姿等の定性的なゴールを設定することが望ましい。またステップ1で検討した各ステークホルダーとも協議し、関係者間で事業の目的とゴールを共有しながら、事業の方向性を検討することが大切である。

また城泊の場合、まちづくりとして取り組むため地方自治体の作成する観光戦略と整合性を取ることも大切である。目的・ゴールを設定する際、地方自治体の観光戦略も確認すること。

(2) ターゲットの設定

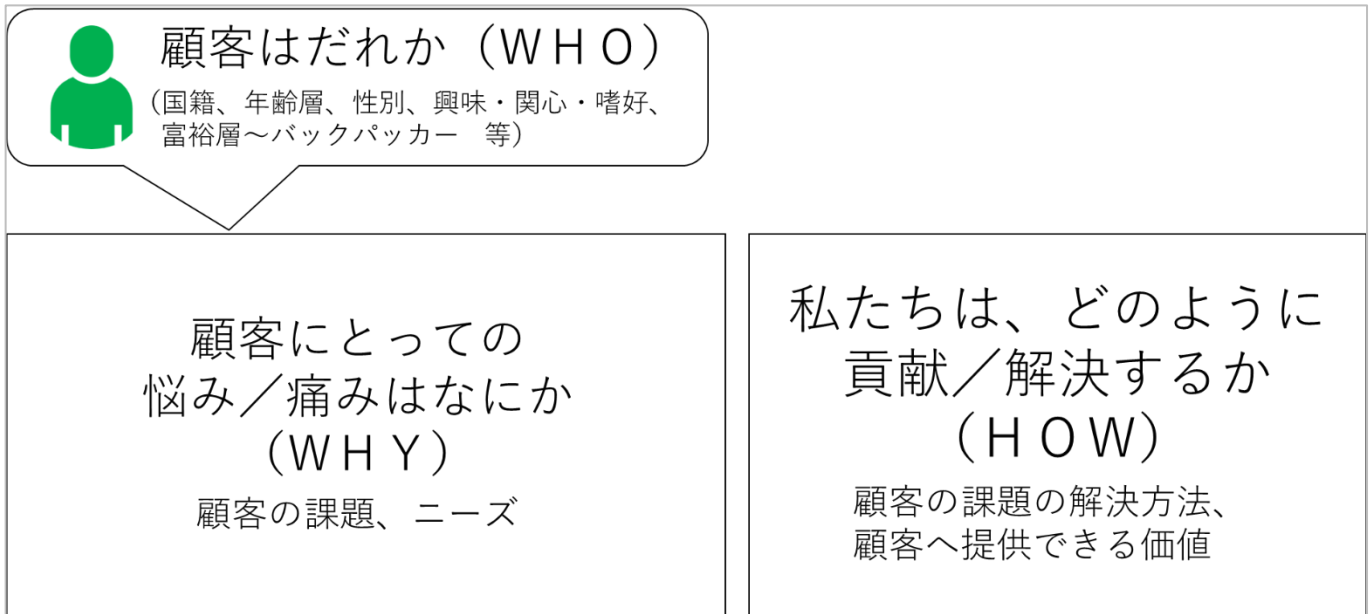
事業戦略を検討する際のポイントは、①市場・顧客の分析（どのような顧客を呼び込むか）②自分たちの持つ資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の分析③競争相手の分析（誰をライバルとして競うのか）の3つである。この項では3つの中で最初に行うべき市場・顧客の分析（ターゲットの設定）について記載する。

●戦略決定のための3つの観点



ビジネスとして収益を上げるためには、多くの顧客を獲得することが必要である。自分にとっては唯一の地域であっても、顧客にとっては数ある地域の中の一つである。自分の地域を顧客に選んで頂くためには、顧客に「わざわざお金を払っても訪れたい」と感じて頂く必要がある。ターゲット（顧客）を設定し、顧客に合わせた対応を突き詰めることで初めて顧客獲得につながる。例えば訪日外国人旅行客に対して多言語対応や食事の配慮が出来ていなければ、訪日外国人の顧客を生むことは出来ない。消費単価が高い富裕層を顧客に設定した場合、施設、サービス等宿泊施設が提供できるサービス全体の品質を高くし、それに見合った単価を設定する必要がある。ターゲットの設定は、取り組み全体の方針に関わるため、自分たちの地域にどんな人が来て欲しいか検討することが重要である。ターゲットとコンセプトを検討するに当たっては、①顧客は誰か②顧客の悩みは何か③顧客の悩みをどのように解決するか（自分たちはどのような価値を提供できるか）、顧客の視点に立ち検討を進める。

●顧客設定の3つの観点



事例

黄檗宗寶林寺（群馬県千代田町）のターゲットの設定

顧客 (WHO)	顧客の悩み/痛み (WHY)	解決方法 (HOW)
20代～40代 SBNR※ クリエイティブクラス ※Spiritual But Not Religious（無宗教型スピリチュアル層）	<ul style="list-style-type: none"> ・クリエイティブな発想が出来る環境に行きたい ・自然やマインドフルネスに触れたい ・仏教に興味があるが、宗教性に壁を感じて足が向かない 	<ul style="list-style-type: none"> ・宗教性を出し過ぎない宿泊施設 ・オンラインで気軽に予約できるようなシステムを構築 ・座禅や写経、自然に触れる体験コンテンツを整備 ・一棟貸しでワーケーションにも対応

(3) 運営形態の検討

事業戦略は目的・戦略を達成するための具体的な手段である。ここでは具体的な事業の取り組み方法として、城泊・寺泊の運営形態を検討する。運営形態は①活用する制度（旅館業法/住宅宿泊事業法）②運営する事業者（自主運営/外部事業者による運営）の2軸で分類される。下記に示すメリット・デメリットの他、戦略に合わせた運営方法を検討すること。

●運営形態のマトリクス

		活用する制度	
		旅館業法	住宅宿泊事業法（家主不在型）
事業推進主体者が運営 運営する事業者	外部事業者に委託	旅館業法を取得し、事業推進主体者が運営 例 高野山、延暦寺 等	住宅宿泊事業法を活用し、事業推進主体者が運営
	自主運営	旅館業法を取得し、運営は外部の事業者へ委託 例：平戸城、大洲城 仁和寺、高山善光寺 等	住宅宿泊事業法を活用し、運営は外部の事業者へ委託 例：三井寺 等

▶宿泊の営業形態（旅館業法/住宅宿泊事業法）

宿泊の営業形態には、旅館業法（簡易宿所）と住宅宿泊事業法の2つが想定される。旅館業法許可の取得までには時間がかかるため、まずは営業を開始することを目的に、住宅宿泊事業法を活用し民泊として事業開始した後に、旅館業法による許可を取得し、営業許可根拠法を旅館業法に移行することも可能である（ただし同一の物件で住宅宿泊事業法と旅館業法による許可の重複は出来ない）。なお住宅宿泊事業法を活用する際は、観光庁の民泊制度ポータルサイト「minpaku」を参照のこと。

また単発・無償のイベント泊として実施も可能だが、城泊・寺泊は事業として（反復継続して実施する事業）実施することを想定しているため、ここでは取り扱わない。ただし、地域内外への情報発信、今後の運用モニタリングを目的として、収益事業として運営する前にイベント泊として実施することは有効である⁸。

	メリット	デメリット
旅館業法許可を取得 （ホテル旅館業、簡易宿所）	365日営業が可能 →収益性が高い	許可取得の要件が比較的多く、物件によっては許可取得に多くの調整を要する場合がある
住宅宿泊事業法を活用 （民泊）	申請の要件が旅館業法より簡便であり、住宅であれば手続きだけで可能	営業日数が最大180日に制限（条例等追加制限の場合あり） 家主不在型の場合、住宅宿泊管理業者に管理委託が必要になる場合あり

⁸ 長崎県平戸城における城泊も、2017年に単発・無償のイベント泊として実施した。https://www.hyakuren.org/castlestay/

●民泊制度ポータルサイト「minpaku」(URL: https://www.mlit.go.jp/kankocho/minpaku/)



▶オペレーションの方法（自主運営/外部委託）

宿泊施設の運営（オペレーション）は事業運営主体者が自ら行うか専門の外部事業者に委託するかの2つが考えられる。

	メリット	デメリット
自主運営	<ul style="list-style-type: none"> ・自らの裁量で運営出来るため、追加の改修や設備投資等について、社会状況の変化や顧客のニーズに合わせて柔軟かつ迅速に対応が出来る 	<ul style="list-style-type: none"> ・収益性、継続性を担保した運営にはノウハウが必要 →黒字化には一定のスキルとノウハウが必要である
外部委託	<ul style="list-style-type: none"> ・専門的な知見を持つプロに委託するため、適切な管理が可能 ・宿の運営を任せられるため、その他の業務に時間を割くことが出来る 	<ul style="list-style-type: none"> ・運営事業者を探す必要がある ・運営事業者が途中で退去した場合、宿泊事業が継続できなくなる ⇒運営事業者との良い関係を構築することがポイント

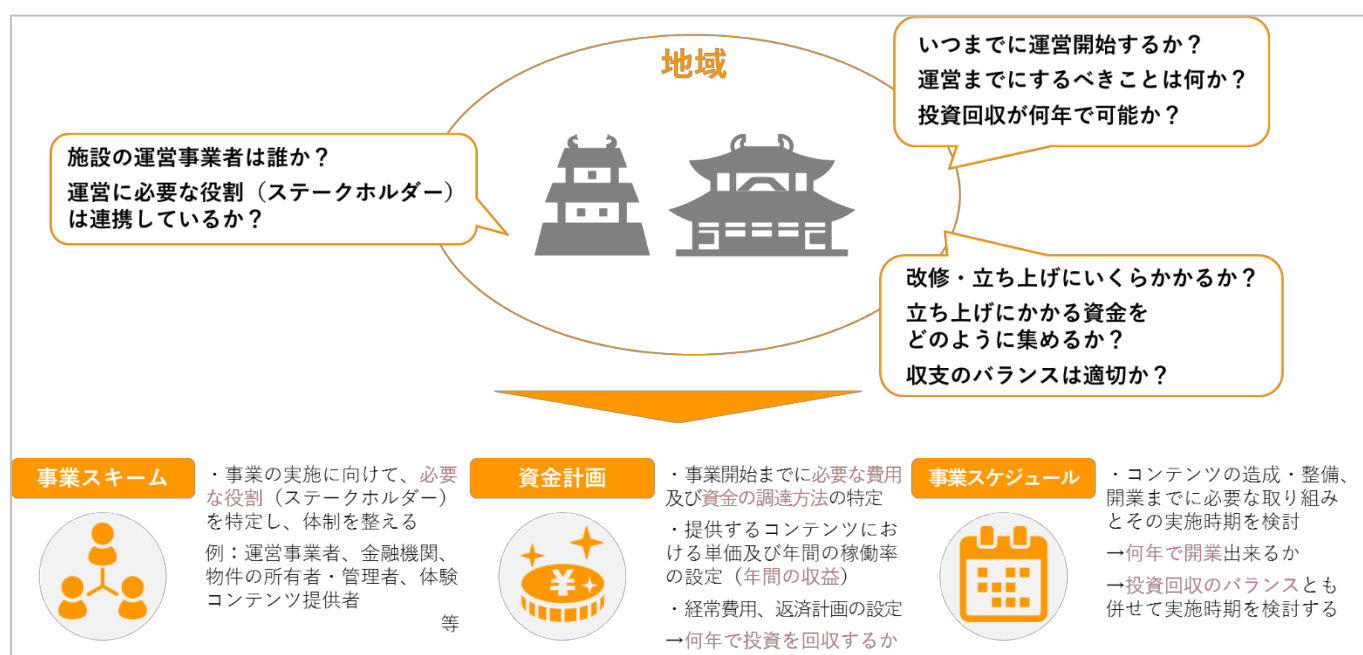
STEP 03

事業計画の骨組みを作り、事業の進め方を検討する 事業計画の骨組みの作成

【このステップで検討するポイント】

事業の推進にあたっては、事業の達成目的、目標、達成する計画・過程を示した事業計画を作成することが重要である。事業計画にはステップ2で検討した観点に基づいた①事業スキーム②資金計画③スケジュールの設定が必要となる。ステップ3では事業スキーム・資金計画・スケジュールの3つの観点から、事業の骨組みの作成方法を記載する。

●事業内容の骨組みの作成



POINT

まずは作ってみることが重要

事業計画書は難しく考えてしまいがちだが、まずは書ける部分から書き出してみることが重要である。最初から完璧なものを作るとは考えず、考えている事業をアウトプットすることを目標に取り組んで欲しい。作成する中で無理な部分やおかしなところがあれば適宜修正して進め、完成度を高めていくことが望ましい。

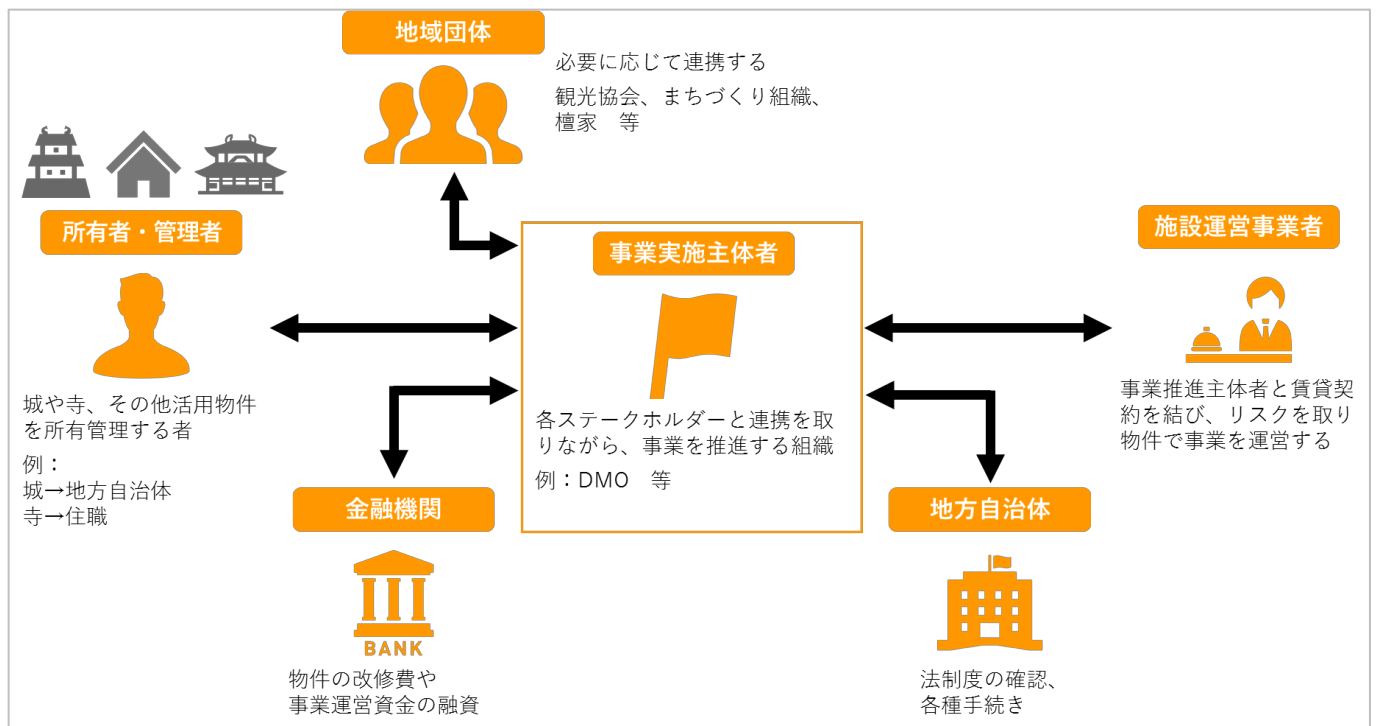
(1) 事業スキームの検討

繰り返しになるが、城や寺を観光まちづくりに活用するためには、物件の所有者・管理者だけでなく、地域に関係する様々なステークホルダーとの連携が必要である。ここでは事業を進める組織体制を構築することを目的に、連携すべき組織とその役割について記載する。

▶まちづくりにおける実施スキームの例

下図は城泊・寺泊実施における実施スキーム例である。図中央の事業実施主体者が様々なステークホルダーと連携しながら事業を進めることになる。以下各組織の役割と併せて記載する。

●事業実施スキームの例



各ステークホルダーについて説明する前に、事業実施主体者について説明する。事業に取り組む上で、スキームの中心になって事業を実効的に進める事業実施主体者（以下、実施主体者）が必要である。実施主体者はステップ1で特定した推進主体者と異なり、実際の城泊・寺泊の運用を取り進める存在である。実施主体者には推進主体者がそのままなることが望ましいが、城泊の場合は地方自治体が収益性を伴った事業を実施することは困難であるため、実施主体者を別に選定することが想定される。

その場合は DMO（観光まちづくり法人）を組成することも有効である。DMOは地域の「稼ぐ力」を引き出す「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、観光地域づくりを実現する法人であるため、実施主体者を担うことが出来る団体である。DMOは現在観光庁が推進する制度であるため、詳しい内容は観光庁のホームページを参照されたい⁹。

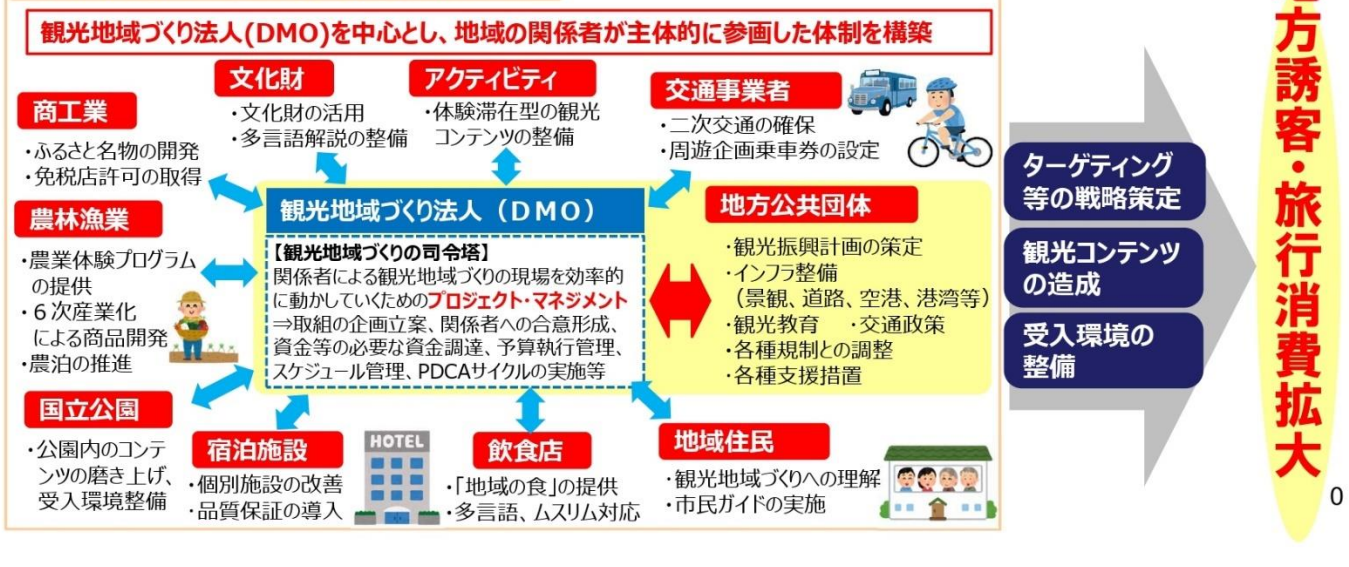
⁹ 観光庁ホームページ「観光地域づくり法人（DMO）とは？」https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html

観光地域づくり法人 (DMO)

地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた
観光地域づくりを行う舵取り役となる法人

DMO : **D**estination **M**anagement / **M**arketing **O**rganization

地域の関係者を巻き込んだ体制の構築



観光地域づくり法人 (DMO) について 出典：観光庁ホームページ

一方寺泊において、宗教法人が実施主体を担うことも可能だが、宗教法人が宿泊業（収益事業）を行う場合は、課税対象となるため所轄庁¹⁰への規則変更認証等手続きが必要となる。また宗教法人の場合、補助金等行政の支援を活用しにくくなる可能性がある。そのため実施主体者は宗教法人ではなく別法人（株式会社、一般社団法人等）を設立することも検討されたい。

なお、宗教法人で運営する場合も非課税対象となることがある¹¹が、その場合、宿泊施設は宗教活動に関連して利用される簡易な共同宿泊施設で、宿泊料の額が1泊1,000円以下、食事を提供する場合は2食1,500円以下となっており、事業化が困難になるため今回は取り扱わない。

次ページの表にて連携すべき各ステークホルダーを記載する。スキーム図の例も参照しながら読み進めていただきたい。なお関係する組織は事業内容や地域の状況によって異なる（城泊の場合、地方自治体が物件の管理者・所有者を兼ねる、実施主体者が運営事業者を兼ねる 等）ため、それぞれの地域で連携すべき組織を洗い出し、役割の特定を進めて頂きたい。

¹⁰ 宗教法人の所轄庁は、原則として法人の主たる事務所の所在地の都道府県知事である。主たる事務所の所在する都道府県以外の都道府県に境内建物を備える宗教法人、当該宗教法人を包括する宗教法人または他の都道府県にある宗教法人を包括する宗教法人については、文部科学大臣が所轄庁となる。参考：文化庁「宗教法人とは」
<https://www.bunka.go.jp/seisaku/shukyohojin/gaiyo.html>

¹¹ 法人税基本通達 15-1-42 「低廉な宿泊施設」 https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/hojin/15/15_01_16.htm

事業スキームに関連するステークホルダー

各組織	事業実施主体との関係・役割	説明
物件の所有者・管理者	<ul style="list-style-type: none"> 物件を実施主体者に貸し付け、もしくは売却(地方自治体の場合は指定管理等) 事業実施主体者から賃貸料等を受け取る 	物件を活用するためには、物件の所有者・管理者への確認が必要となる。物件を賃貸するか買い取るかは事業によって違いがあるが、いずれの場合も契約を交わし金銭をやり取りすることになるため、事業スキームとして検討する必要がある。
施設運営事業者	<ul style="list-style-type: none"> 賃貸借契約を交わし、施設を運営する 実施主体者にはテナント料を支払う 	宿泊業や飲食業等、物件の運営を事業者に委託する場合は、運営者と委託契約を交わす必要がある。一方で事業者に委託せずに実施主体者自身が運営する方法もある。それぞれのメリット・デメリットはステップ 2 p.24 を参照のこと。
地方自治体	<ul style="list-style-type: none"> 関連する法制度の確認や手続きをサポートする 	城泊の場合は自治体が所有者となる。また物件の用途変更や旅館業の許可申請、補助金の交付等、自治体に依頼をする場面も多く発生する。特に旅館業法の許可申請等は、各自治体との関係性の構築が重要となることがある。
金融機関 (地方銀行、信用金庫等)	<ul style="list-style-type: none"> 物件の改修費や運営資金について融資・出資を行う 実施主体者からは融資の返済を受け取る 	<p>事業を始めるに当たっては多額の資金が必要となるため、銀行からの融資も有効である。その場合は金融機関との連携が必要となる。自己資金のみで実施する場合や金融機関以外からの出資を受ける場合はこの限りではない。</p> <p>※詳しくは p.31 を参照</p>
その他関係機関 (DMO、観光協会、まちづくり組織等)	<ul style="list-style-type: none"> 必要に応じて協力・連携等(例：体験コンテンツの提供) 	城泊・寺泊は地域の観光まちづくりであるため、DMOや観光協会のほか、地域のまちづくり団体等との連携が必要となる場合がある。寺泊の場合は、檀家の協力を得ることが必要となる場合がある。

(2) 資金計画の検討

資金計画は難しく考えてしまいがちだが、ここでは①収支計画表と②資金計画表の2つについて記載する。

城泊・寺泊は観光地域づくりの取り組みであると同時に、観光による地域ビジネスとして取り組むことが想定される。観光地域づくりにおいては、一回限りのイベントではなく継続的に取り組み、地域経済の循環に寄与することが求められる。

そのためには、収支のバランスを保ち継続的に事業を続けることが出来る計画を検討することが重要である。

▶収支計画表の考え方

月ごとや年ごと等、一定期間ごとに収支を計算し、どのくらいの利益が出るか見通しを立てるために作成するのが収支計画表である。事業開始前に費用の規模を把握しておくことは重要である。事業が始まってから「予期せぬ出費があった」ということが無いよう、あらかじめ作成をして、事業にどのくらいのお金がかかるのか、何年で投資を回収するのかを検討することが望ましい。特に銀行からの融資を検討している場合、融資の返済計画を求められる可能性がある。ここでは実施主体者についての10年間分の収支計画表（事業者と賃貸者契約を結ぶパターン）を例に記載する。

●収支計画表の例

事業収支計画		(単位：千円)									
		第1年度	第2年度	第3年度	第4年度	第5年度	第6年度	第7年度	第8年度	第9年度	第10年度
施設運営売上											
施設運営売上	宿泊売上	客室数 (A)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		稼働率 (B)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		客室単価 (C)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		宿泊売上 (A×B×C×365日*)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	飲食売上 (あれば)	座席数 (D)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		稼働率 (E)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		客単価 (F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		飲食売上 (D×E×F×365日*)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
総売上	(宿泊売上+飲食売上)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
事業計画											
① 売上	施設テナント料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	合計 (売上)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
② 営業費用	人件費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	事務所家賃 (あれば)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	修繕費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	固定資産税・都市計画税 (あれば)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	減価償却費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	雑費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	合計 (営業利益)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
③ 営業利益	(①-②)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
④ 営業外収益	補助金収入等 (あれば)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑤ 営業外費用	支払利息等 (あれば)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
⑥ 経常利益	((③+④)-⑤)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

※その他売上項目数は適宜修正。

*年間稼働日数は実態に合わせて要修正 (定休日がある場合等)

●売り上げ

「施設運営売上」及び「①売上」の欄が該当する。「施設運営売上」には宿泊施設や飲食施設等、施設で運営する事業の売り上げを記入する。それぞれの売り上げは「客室数（座席数）×稼働率×単価×稼働日数」で計算する。実施主体者は運営事業者からテナント料を受け取るため、テナント料を売り上げとして記入する。なお実施主体者が自ら施設を運営する場合は「施設運営売上」の欄の売り上げを「①売上」の欄に記入する。

●費用

「②営業費用」の欄が該当する。家賃等の固定費だけでなく、人件費や仕入費等の変動費も含めて検討することが望ましい。抜け漏れがあると計画表の精度が落ちてしまうため、必要な費用を考慮しているかどうか確認が必要である。売り上げと費用を計算した結果を「③営業利益」の欄に記入する。

●その他

「④営業外収益」「⑤⑥営業外費用」が発生する場合は当該欄に記入する。営業外とは本業とは別に発生するものを指し、補助金等を受ける場合は営業外収益、支払利息や銀行からの借入金返済等は営業外費用に記入する。

▶資金計画表の考え方

資金計画表は事業開始時点での物件に関する資金計画について、資金の使途と資金調達の観点から整理する。収支計画表と併せて、事業を始める前に事業の規模感を把握することを目的に作成する。下記の表を例に資金調達を中心に記載する。

●資金計画表の例

必要資金計画

資金使途	(円)	資金調達	(円)
A 設備投資金		C 補助金、クラウドファンディング等	
古民家取得代（あれば）	0		0
改修費	0		0
その他	0	計	0
計	0	D 銀行借入	
B 見込み運転資金			0
運転資金	0	E 自己資金	
計	0		0
合計 (A+B)	0	合計 (C+D+E)	0

※該当がない項目は記載不要

●資金使途

左の欄には必要な資金項目及び金額を記入する。具体的には物件の取得にかかる費用や改修費、運営にかかる運転資金等が該当する。古民家等を活用した宿泊施設運営については、改修費等初期投資が大きい割に開業当初は収入が少なくなる傾向があり、開業1年目、2年目で資金繰りが出来ずに廃業するリスクがある。そのため運営にかかる運転資金は、1年目、2年目にかかる運営資金等も考慮し、やや多めに考えておくことが望ましい。

●資金調達

右の欄には「資金使途」の欄に記入した資金の調達方法を記入する。資金調達方法は様々な方法があり、それぞれにメリット・デメリットがある。

	メリット	デメリット
自己資金	<ul style="list-style-type: none"> ・その他の資金調達のような制約がないため、自由に使える 	<ul style="list-style-type: none"> ・多額の資金調達が難しい
投資家や企業からの出資	<ul style="list-style-type: none"> ・原則として返済の義務がない ・負債ではなく資本のため利息がかからない ・自己資本比率が増える 	<ul style="list-style-type: none"> ・株主による経営への介入により経営がコントロールしにくくなる ・投資家、企業に対して配当金等の対価を払う必要がある（出資の利息以上の配当金となる場合もある）
銀行の融資	<ul style="list-style-type: none"> ・投資家や企業に比べて経営への介入が少ない ・株主への配当政策が不要なので本業に集中できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・利息込みの借入金を期限までに返済しなければならない ・自己資本比率が下がる ・担保を求められることがある
補助金	<ul style="list-style-type: none"> ・国負担分以外の返済義務がないため、投資のリスクを抑えることが出来る 	<ul style="list-style-type: none"> ・募集期間が限定的である ・申請書類の準備に時間と調整を要する ・税金であるため、使途に限りがある
クラウドファンディング（寄付型）	<ul style="list-style-type: none"> ・投資家や金融機関とは異なった評価により出資を集められる可能性がある ・手数料以外の自己資金は不要 ・テストマーケティング／ファンマーケティングの側面も持たせられる 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトが多数あるため差別化が難しい ・獲得できる資金は上記の調達方法に比べて少額であることが多い ・リターンにも費用が掛かる ・ソーシャルキャピタル(社会的信用や信頼関係) 喪失のリスクがある

▶資金計画表のチェックポイント

資金計画表を一通り作成した段階で、下記のポイントを参考に全体の確認をする。無理が生じる部分が出たら都度修正し、現実的に事業が取り組める数字を探ることが大切である。

項目	チェックポイント
収支計画表	
①最初にかかるコスト(物件の取得コスト、改修コスト)が高すぎないか	物件の状態やターゲット、コンセプトによって費用は変わる。まずは最低限の改修に抑えて2期工事を行う、しっかりと改修して高単価高付加価値を目指す等、戦略にあったコストになるように検討が必要である。設計事務所等とも相談しながらの検討が望ましい。
②儲かる構造になっているか	日々の営業売り上げ(単価×人数)と施設改修費等営業開始前にかかるコストと営業開始後にかかるコスト(人件費、家賃、減価償却、広告宣伝費等)を計算し、収益が出る仕組みか確認する。併せて年間の収益額が想定と合致しているかを確認する。想定から外れていた場合、売り上げが低い(単価を高く設定する/人数を確保する)、もしくはコストが高い(削れる部分はないか)と考えられるので、再検討する。 また開業当初は施設改修費の費用負担が大きく、大幅な収益を見込むことが難しいため、赤字経営になる可能性もある。 <u>開業初期に費用を払い続けることが出来るだけの資金を準備しておく</u> ことも重要である。
③投資額を回収できるか	①と②を複合し、投資回収できる構造となっているか確認する。また <u>投資回収のタイミングが想定する年数と合致しているか</u> 確認する。
資金計画表	
①資金使途(左側)と資金調達(右側)の項目の合計が同額になっているか	投資する金額に合わせた資金を調達するため、左右の欄の合計は同額となる。同額にならない場合、計上し忘れ、二重計上等がないか確認する。
②借入額の負担が大きすぎないか	事業を継続するためには、借入額(費用負担となる返済額)を大きくし過ぎないこともさることながら、借入額の金利負担を軽くすることや返済の仕方(借入の設計)を検討することが重要である。自己資本を出来る限り増やすことが望ましい。また補助金等返済義務のない資金を活用することも有効である。 ただし補助金は税金であるため用途が絞られており、会計検査等のチェックも厳しいため、活用する場合は慎重を要する。
③開業後の運転資金も検討しているか	城泊・寺泊等歴史的資源を活用する場合、事業を立ち上げること自体がゴールとなりがちだが、開業後の運用についても事前に検討しておく必要がある。開業後、運営を継続することが重要であるため、施設の改修等にかかる資金のみならず、収支計画表にある営業費用を参考に、開業後の運転資金を考慮した計画であるか確認する。

(3) 事業スケジュールの検討

資金計画でも検討した通り、「いつまでに何をする」という目標の設定は重要である。出来る限り早期の事業立ち上げ・黒字化を目指してスケジュールを立てることが望ましい。

事業スケジュールを整理する際、ガントチャートの作成が有効である。ガントチャートとは、事業を進める段取りをまとめた表である。事業化までの全体のスケジュール・タスクを可視化し、それぞれのタスクの役割分担や期日を明確にすることが、ガントチャート作成の目的である。

●ガントチャートの作成例

	第1年度												第2年度		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
①コンセプトの検討															
②物件準備															
物件調査															
所有者との協議															
交渉・契約締結															
③物件の改修															
設計事務所への相談・見積もり															
契約の締結															
物件の改修															
④事業計画の策定															
⑤資金調達															
自己資金の確認															
銀行への融資依頼															
クラウドファンディングの準備															
交付金の申請検討															
⑥テナント事業者との連携															
合い見積もり															
事業者の選定															
契約締結															
⑦業法許可申請															
事前相談															
申請書の作成・提出															
審査対応															

ガントチャートは、左の欄にタスク（やるべきこと）を記入し、右の欄はスケジュールを記入する。併せて洗い出した各タスクの期日を表に記入する。作成の際に気を付けるポイントは以下の2つである。

POINT

①手続きにかかるタスクから洗い出す

旅館業法の許可や補助金の申請、予算措置の検討等時間がかかるタスクから洗い出し、期日を設定することで、その他のタスクの期日が決めやすくなる。

②先延ばしにしない

事業のタイミングを逃さないためにも、いたずらに先延ばしにせず、「〇年までにこまでする」という明確な目標を立てることが望ましい。

STEP 04

具体的な事業内容の肉付け

コンテンツの造成・情報発信

【このステップのポイント】

実際の事業の運用にあたっては、旅行者へ提供するコンテンツ（宿泊、食事、体験等）の整備・磨き上げ、地域内外への情報発信（告知）が必要である。ステップ3までで検討した事業の核、骨組みを踏まえて、具体的な事業内容の肉付けを行う。ステップ4では、コンテンツ造成や情報発信のポイントについて解説する。

ステップ2で示した通り、常に顧客目線に立った事業展開が重要である。コンテンツの造成、情報発信についても同様に、「ターゲットに合ったコンテンツとなっているか」「ターゲットに届く情報か」等顧客目線で検討する必要がある。

顧客目線に立つ際に、顧客の旅行の行動を「旅マエ（旅行前）・旅ナカ（旅行中）・旅アト（旅行後）」に分類し、各シーンに合った取り組みを検討することが重要である。

●コンテンツの造成・情報発信



(1) コンテンツ造成のポイント

宿泊施設を作るだけでは旅行者に満足される地域にはならない。物件の魅力のみでは競争力となり得ないため、宿泊施設とセットになったコンテンツが必要である。コンテンツ造成にあたっては、ステップ2と同様「体験してほしい人（顧客）は誰なのか」、「顧客に提供する価値は何か」を検討することが大切である。

コンテンツの種となる地域資源については、地域性や独自性を考慮し「ここでしか体験できないもの」を選択することが望ましい。城泊・寺泊ともに歴史的資源を活用するので、その歴史を活用することが独自性につながる可能性がある。また寺泊であれば、住職や地域等のアイデンティティを生かすことも有効である。

またコンテンツを提供する前には必ず事前のチェックを行い、顧客に価値が提供できているか確認をすることが必要である。専門家派遣事業にて実施した事例から、コンテンツ造成の検討の一例を紹介する。

事例

武井坊のランニング瞑想（山梨県身延町）

- ・ **磨き上げる地域資源**：身延町の自然、住職の取り組んでいるトレイルランニング
→お寺では一般的な修行体験に地域性（自然）と独自性（住職が修行に取り入れているトレイルラン）を組み合わせることで、オリジナリティの高いコンテンツを造成
- ・ **マーケティング**：①トレイルラン未経験者の個人や研修需要の団体②トレイルランを趣味とする人を顧客とし、身延の起伏のある自然を走ることで他にはないトレイルランのコース、及び住職と一緒に走ることで体の使い方→心身の整え方→トレイルランを通じた瞑想を提供
 - 旅マエ アウトドア専門誌へアプローチし、オーダーメイドのプログラムを提供
 - 旅ナカ 写経体験や朝夕のお勤めを組み合わせ、心と体両面から瞑想にアプローチする住職が同行し、身延の美しい自然や史跡を紹介（ここでしか見れない体験）
 - 旅アト プログラムの説明用のブックレットを作成し、プログラムの価値を文字でも提供テキストとして残ることで、旅行後の振り返りや次のステップへの動機づけを促進
- ・ **コンテンツのチェック**：実際にコースを走ってみて、瞑想につながるか検証
→上りよりも下りの方が瞑想につながることを確認、下り中心のコースに変更
→モニターを開催し、知見をためながらプログラムの磨き上げを実施予定
- ・ **料金設定**：当初の想定では収益が出ない提案となっていたため、アウトドア専門誌の購読層に合わせ、料金を見直し（増額）



事例

正暦寺の食コンテンツ（京都府綾部市）

- ・ **磨き上げる地域資源**：綾部のシャモ、住職のアイデンティティ（調理師免許を保有）
→地域の農場からシャモを取り寄せ、住職自らが調理、食事を提供。「生命を頂く」ということから「生きていること」等住職からの法話。

・マーケティング：

旅マエ ベジタリアンの旅行者に対して、菜食料理提供等の希望を事前に確認

旅ナカ 食事提供及び説明を住職自らが行き、地域とのつながりや食事の意味等を説明

旅アト 綾部の木材を使用した正暦寺オリジナルのコースターを食事の際に提供
お土産とすることで旅行後の振り返りを促進

- ・ **受け入れ体制の強化**：調理を全て住職が担当しているため、受け入れの負担が大きく、また葬儀等の本業により対応が出来ず、受け入れ可能日数が制限されてしまう。受け入れ可能日数を増やすため、住職の役割を見直し、親戚に協力を依頼し調理担当を担ってもらうことで受け入れ態勢の強化を図る。




なお観光庁は「令和元年度 最先端観光コンテンツ インキュベーター事業」にて実施した各地域の取り組みを取りまとめ、訪日外国人旅行者向け観光コンテンツの造成方法と購入促進に関するナレッジ集を作成・公開している¹²。コンテンツ造成についてはそちらも参照されたい。

●観光庁「令和元年度 最先端観光コンテンツ インキュベーター事業ナレッジ集～コンテンツ造成方法編～」(https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001340918.pdf)

最先端観光コンテンツ インキュベーター事業
ナレッジ集
～コンテンツ造成方法編～

観光地域振興部 観光資源課
令和2年3月

 観光庁

2. コンテンツ造成等の主なステップとポイント コンテンツ造成の一連の流れイメージ

■ **コンテンツ造成の一連の流れイメージ**

コンテンツは、以下のようなステップを経由して作成されます。それぞれのステップと目指すべき状態を定義し活動を具体化することが大切です。
注：実際は、一部ステップを繰り返すこともあり（市場投入前チェックを経てコンテンツ案を再度検討するなど）、状況に合わせて取組を進めますが、本資料中では簡略化して表記しています。

- ① コンセプト検討**
以下の点について、関係者間で対話・協議が完了している状態
✓ 事業のビジョン・ゴール・ターゲットの検討
✓ 事業コンセプトの検討（**地域資源・提供価値・媒体・モデル**の4つのポイントから）
✓ 事業コンセプトの検証（**自分の組織・訪日旅行者・国内外の競合・地域の観光**の4つの視点から）
販売・提供エリアや売上・収益計画を考慮し、事業のゴール設定が、事業のコンセプトの具体化を進めていきます
- ② 計画策定**
事業ビジョン・コンセプトの実現に向けて、以下の検討が完了している状態。
✓ コンテンツ開発・販売に際する**取組の段階的な進め方**
✓ コンテンツ提供・販売にあたっての**販売・提供モデル案**（体制や商流等）
✓ 今後の**収支計画**
- ③ コンテンツ開発**
以下の工夫点を検討の上、販売するコンテンツの内容と価格が決定できている状態。
✓ 体験価値向上の工夫点（**二次交通・多言語対応・文化対応**等の視点から）
✓ 消費準備向上の工夫点（**適切な価格設定、客単価の向上**の視点から）
- ④ 市場投入前チェック**
市場投入前チェックを繰り返し改善点を抽出し、コンテンツをブラッシュアップしていきます
コンテンツの販売開始に向けて、以下の取組が完了している状態。
✓ コンテンツの内容や価格が、**市場・顧客に受け入れられること**の検証
✓ 旅行エージェンツ・ランドオペレーター等と、**商品改善や販売に向けた連携体制**の構築
- ⑤ PR/販売**
PR/販売に向けて、以下の取組が完了している状態。
✓ 適切なメディアを通じた**効果的な情報発信方法**の設計
✓ ターゲット顧客に合わせた**適切な販売経路**の開拓

8

¹² 観光庁では観光コンテンツ造成について分野別にナレッジ集を公開している。そちらも併せて参照されたい。

(2) 情報発信のポイント

情報発信・PRは販売に直結する要素であるため、運営において欠かすことが出来ない。ターゲットに合わせた効果的な情報発信の方法を検討することが重要である。ここでは2つの視点から誘客の導線を検討する。

▶販売チャネルの検討

団体旅行者向け・個人旅行者向けのどちらにしても、城泊・寺泊をどこで販売するかが大切である。現在では多くの販売チャネルがあり、それぞれに特徴がある。販売したいターゲットや認知度のフェーズに合わせた販売チャネルを選択（組み合わせ）することが重要である。



ターゲット

- ▶日本人/外国人（国籍）
- ▶年齢
- ▶その他（興味関心等）

販売チャネル

- A 自社ホームページ
- B 旅行会社
- C OTA

販売チャネルごとの特徴

A 自社ホームページ

- ・比較的安価で手軽に始めることが出来る
- ・更新の手間がかかる、ターゲット層（特に外国人等）によっては言語や文化等の知識が必要
- ・予約管理等には専用のシステムが必要
- ・集客が多くなると個人で対応が難しくなる
- ・認知度向上のためにはホームページの積極的かつ継続的な発信が必要（他チャネルとのセット）

B 旅行会社

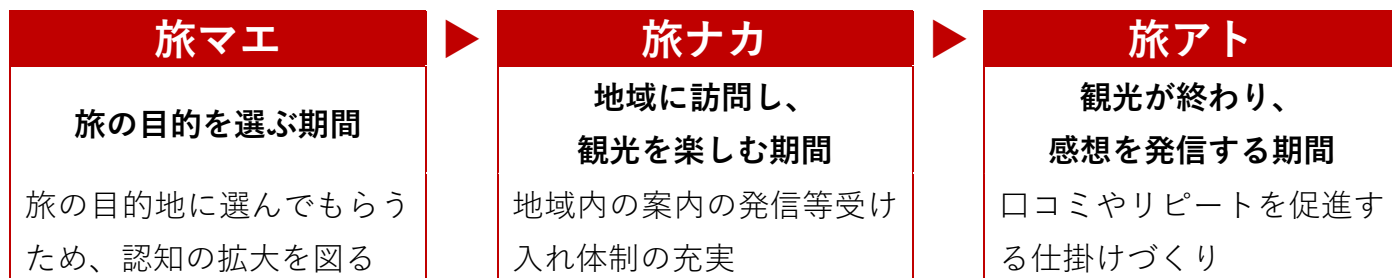
- ・情報発信、営業を旅行会社が行うため、集客の負担を減らすことが出来る
- ・旅行会社によって強み（顧客層・専門性）が異なるため、ターゲット層に合う連携先を探す必要がある
- ・複数社に営業をすることでより広い知見を得ることが出来る
- ・集客の際に手数料を支払う必要があるため、事前に販売価格や送客した際の対価の形態について相談が必要

C OTA (Online Travel Agent)

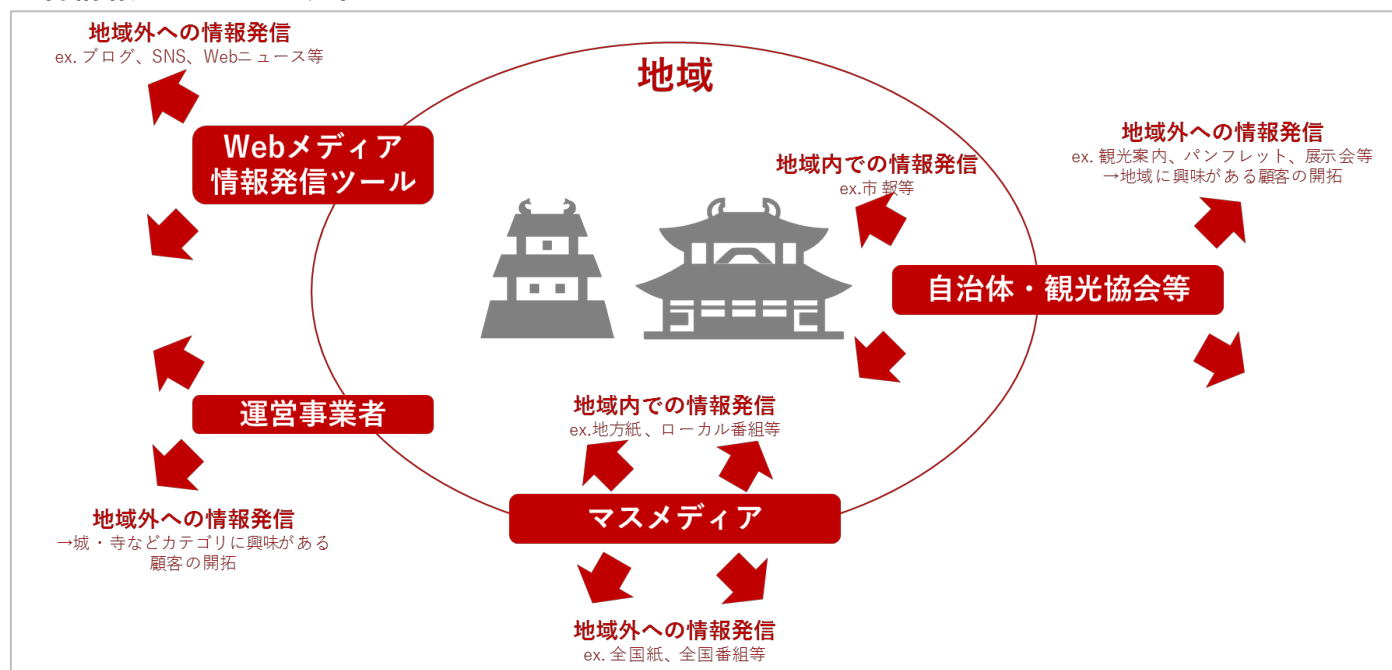
- ・主に個人客をターゲットとしたチャネル
- ・OTAによって強み（顧客層・専門性）が異なるため、ターゲット層に合うサイトに情報を出す必要がある
- ・サイトによって情報掲載の手数料が異なるので、事前に確認
- ・複数社掲載する場合は予約管理システム（サイトコントローラー）が必要
- ・サイトに載せて終わりではなく、自身での情報発信が必要

▶情報発信方法の検討

情報発信に当たっては、「旅マエ・旅ナカ・旅アト」各シーンに合わせた取り組みが必要であり、活用する情報チャンネルも使い分ける必要がある。各シーンに求められる戦略は下記のように整理される。各戦略を踏まえ、各チャンネルの発信内容、発信タイミング、発信頻度等を検討する。



●各情報チャンネルと効果



●連携先との情報発信→旅マエ、旅ナカに有効

物件の所有者、物件の運営事業者、地方自治体等事業スキーム内部のステークホルダーが持つメディアや情報網を活用することで、情報案内と送客を兼ねることが出来る。例えば観光協会や地方自治体であれば、地域内のコンテンツとして内外に発信が可能である。また物件の所有者や運営事業者であれば、他に運営している施設の顧客に対して横のつながりを活用した情報発信が可能となる。地域外への発信は、旅行者に対して旅の目的地としての認知拡大（旅マエ）につながり、地域内の情報案内は観光に訪れた際のサポート（旅ナカ）につながる。

●新聞、テレビ等を活用した情報発信→旅マエに有効

新聞やテレビのマスメディアは広範囲の情報発信に向いているため、旅行者に対して認知拡大（旅マエ）につながる。また地元紙等のローカルメディアは地域内の情報発信に優れているため、地域内での理解促進につながる可能性がある。一方全国メディアは、ローカルメディアに比べて広範囲でインパクトのある情報発信を行うことができるため、地域内での合意形成につながる可能性がある。

●Web メディア、SNS を活用した情報発信→旅マエ、旅アトに有効

Web メディアや SNS は個人でも気軽に情報発信ができるため、口コミとして旅マエ、旅アト両面で効果を発揮する。地域自らが情報発信するだけでなく、口コミを発信・拡散する仕掛けづくり（例えば Web アンケートの SNS 拡散機能や写真を拡散したくなるスポットの案内等）が重要である。インバウンド誘客を目的とした Web メディアや SNS 活用のポイントについては、日本政府観光局（JNTO）で公開されているので、そちらも参照されたい。

●日本政府観光局「外国人向けの Web サイト制作や SNS 運用に役立つ。インバウンド向け情報発信のポイントをご紹介」(<https://action.jnto.go.jp/note/1961>)



参考文献（五十音順）

▶イベロ・ジャパン（パラドール日本総代理店）公式サイト

<https://ibero-japan.co.jp/>

▶ウエフトホスピタリティ 仁和寺宿泊体験公式サイト

<http://www.weft-hospitality.com/jp/accommodations/ninnaji-temple/>

▶大洲市観光公式サイト

<https://jp.visitozu.com/>

▶株式会社狼煙 平戸城懐柔櫓公式サイト

<https://www.castlestay.jp/>

▶株式会社百戦錬磨 城泊公式サイト

<https://www.hyakuren.org/castlestay/>

▶株式会社和空 宿坊「和空 三井寺」公式サイト

<https://waqoo-miidera.com/>

▶観光庁「「体験型観光コンテンツ市場の概観」世界のコト消費と海外旅行者の意識・実態の調査結果」

<https://www.mlit.go.jp/common/001279555.pdf>

▶観光庁「令和元年度 最先端観光コンテンツ インキュベーター事業ナレッジ集 コンテンツ造成方法編～」

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001340918.pdf>

▶韓国観光公社 テンプルステイ公式サイト

https://japanese.visitkorea.or.kr/jpn/ATR/SI_JPN_4_5.jsp

▶韓国仏教文化事業団 公式サイト

<http://www.kbuddhism.com/>

▶スペイン政府観光局 公式サイト

<https://www.spain.info/ja/>

▶高山善光寺 公式サイト

<https://takayamazenkoji.jp/jp/>

▶日本政府観光局地域プロモーション連携室 公式サイト

<https://action.jnto.go.jp/#concept>

▶仁和寺 公式サイト

<https://ninnaji.jp/>

▶パラドール公式サイト

<https://www.parador.es/en>

▶バリューマネジメント株式会社 NIPPONIAHOTEL 大洲 城下町 公式サイト

<https://www.ozucastle.com/>

▶平戸市観光情報サイト

<https://www.city.hirado.nagasaki.jp/kanko/index.html>

令和 2 年度
城泊・寺泊による歴史的資源の活用事業（城泊・寺泊専門家派遣）
ナレッジ集
令和 3 年 3 月

編集・発行

国土交通省 観光庁 観光地域振興部 観光資源課

住所 〒100-8918 東京都千代田区霞が関 2-1-2

電話 03-5253-8111（代表）03-5253-8925

- 本ナレッジ集において事例として挙げている展開事業の内容は、令和 3 年（2021）3 月末時点の情報である。
- 本ナレッジ集は、令和 2 年度「城泊・寺泊による歴史的資源の活用事業（城泊・寺泊専門家派遣）」における展開事業から得られた知見・考え方等に基づき記載している。