

古民家等の歴史的資源を活用した 観光まちづくり推進のための調査事業 事業実施報告書

公益財団法人日本交通公社



わたしたちは、「公益」「学術」「実践」の3つの帆を掲げ、
「観光文化」の振興・発展に向けて前進します。

0	業務の背景と目的	2
I	取組展開地域における実態調査及び先行事例の調査・分析・類型化	5
	<ol style="list-style-type: none">1. 取組展開地域に対する実態調査及び取組把握シートのとりまとめ2. 先行事例地域及び次期先行事例地域に対する現地調査3. 取組展開地域のリスト化	
II	有識者検討会の実施、運営、取りまとめ	78
	<ol style="list-style-type: none">1. 有識者検討会の実施2. 有識者検討会委員の選定3. 有識者検討会のまとめ	
III	歴史的資源を活用した観光まちづくりナレッジ集の策定	94
	<ol style="list-style-type: none">1. ナレッジ集のコンセプトの検討2. ナレッジ集の構成	
	参考資料: 検討会議事概要	103

0

業務の背景と目的

■ 業務背景

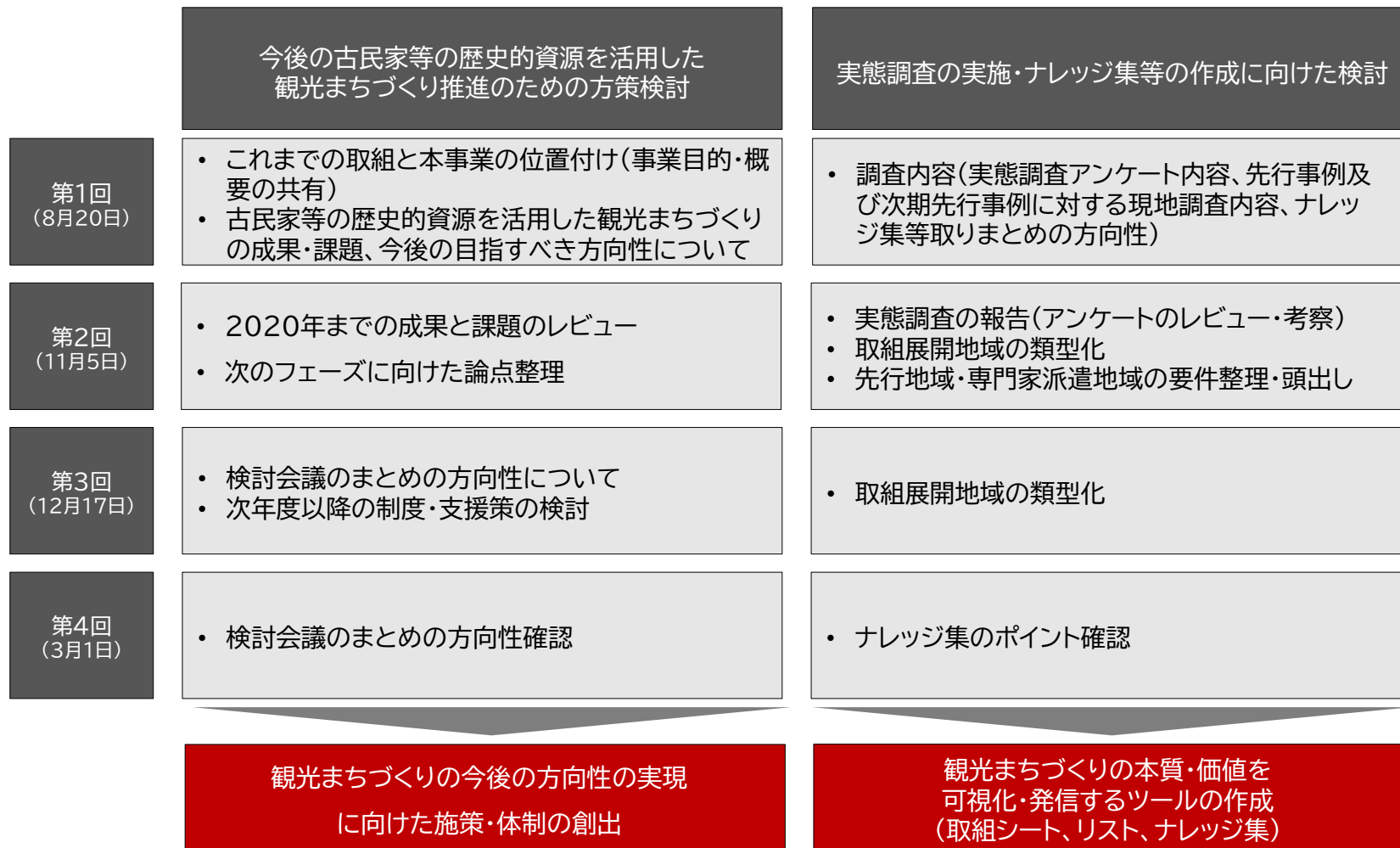
- 現在、新型コロナウイルス感染症の影響により、我が国の観光は厳しい状況にあるが、新型コロナウイルス感染症の状況が収束した後、将来の反転攻勢のための基盤を整備するため、国内外の観光客の消費額増加や満足度向上に繋がる古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり推進が重要となる。
- これまで、政府は、平成28年9月に「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」を立ち上げ、農山漁村を含めた地方に広く存在する古民家等の歴史的資源を活用した魅力ある観光まちづくりを推進するために官民連携一体のワンセットで支援する体制を整備し、観光庁含めた関係省庁や自治体、民間事業者と連携して取組を推進してきた。その結果、2020年に目標である全国200地域での取組展開を達成した。

■ 業務目的

- 本事業は、今後、歴史的資源を活用した観光まちづくりの取組をさらに推進するために、既存の全国200地域の取組展開地域(以下「取組展開地域」という。)における更なる質的向上(旅行消費額の増加、長期滞在の促進等)及び先進事例の取組の他地域への横展開を進めることを目的とする。
- 具体的には、取組展開地域の調査・分析、有識者検討会及びナレッジ集の作成を行うことで、今後の古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり推進のための方策について検討を行う。

■ 業務の全体像と進め方

- 本事業は、①歴史的資源を活用した観光まちづくりの今後の方向性・施策、②実態調査の実施・ナレッジ集作成に向け、双方を連動させた有識者検討会での説明・議論を経ながら、改善する形で進化した。



取組展開地域における実態調査及び 先行事例の調査・分析・類型化

(1) 実態調査の概要

- 実態調査は、内閣官房「歴史的資源を活用した観光まちづくり官民連携推進チーム」が2020年度に取りまとめた「歴史的資源を活用した観光まちづくり事例※」に示された202地域を対象に、地域における実態・現状及び課題等を把握することを目的に、文献調査、アンケート調査を実施した。
- 実態調査結果によって得られる進捗状況、古民家等を活用した施設・サービスの運営状況、現在の課題・改善点等については、地域ごとに調査内容を整理したシート(以下「取組把握シート」という)及び取組展開地域のリスト(以下、取組展開地域リスト)に反映した。
- さらに、観光まちづくりの展開が他の地域に比べ、先行している地域(以下「先行事例地域」という)及び次の展開に向けた課題解決を図っている地域(以下「次期先行事例地域」という)の分析(抽出)・類型化を行った。

※P7参照

実態調査の概要

調査

文献調査

【調査方法】

- 各地域のWebサイト・プレスリリース資料、文化財データベース、歴史的資源を活用した観光まちづくり成功事例、農泊事例等の既往文献・各種記事を収集・整理

アンケート調査

【調査方法】

- Web調査システムによる取組展開地域へのアンケート票の配信・回収
- 必要に応じた電話・メール等による追加調査

とりまとめ・分析

取組把握シートの作成

- 取組把握シートとしてとりまとめ

先行事例地域・次期先行事例地域の分析(抽出)・類型化

- 202地域の中から、地域形態(まち・農村)、事業形態(宿泊、分散・単独)、価格帯、連携体制・事業主体(官民、民、金融機関連携等)、特徴(産業連携・文化財や自然公園連携)等を先行事例地域を抽出。
- アンケート調査による意欲(取組の状況、専門家派遣の希望等)を踏まえ、次期先行事例地域を選定。

取組展開地域リストの作成

- 取組展開地域リストの内容に反映

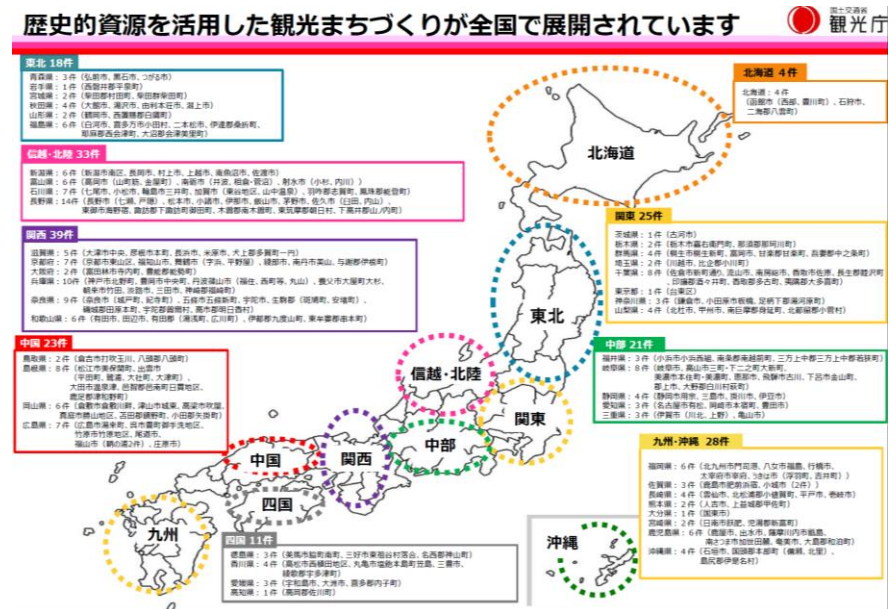
【参考】 歴史的資源を活用した観光まちづくり事例

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kominkasupport/file/jirei_210426.pdf

- 実態調査の基礎資料である「歴史的資源を活用した観光まちづくり事例」は、内閣官房「歴史的資源を活用した観光まちづくり官民連携推進チーム」が2020年度の時点で、歴史的資源を活用した事業が開始されている地域として取りまとめたもの。
- 2020年度時点で官民連携推進チームが確認している事例として、内閣官房の窓口への相談があったもの、関係省庁の助成を受けるなどしたものを地域の単位で事例として紹介して掲載している。
- 掲載事例は、上記の他に、「歴史的風致維持向上計画を有する地域」「農泊地域」「地域経済循環創造事業交付金(ローカル10,000プロジェクト)の交付地域」「重要伝統的建造物群保存地区を含む地域」等のうち、該当する取り組みが見られる地域が選定されている。

図 歴史的資源を活用した観光まちづくり地域マップ

<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kominkasupport/index.html>



(2) 文献調査の実施

- 文献調査は、内閣官房「歴史的資源を活用した観光まちづくり官民連携推進チーム」が2020年度に取りまとめた「歴史的資源を活用した観光まちづくり事例※」に示された202地域を対象に、各地域のWebサイト・プレスリリース資料、文化財データベース、歴史的資源を活用した観光まちづくり成功事例、農泊事例等の既往文献・各種記事を収集・整理し、下図の調査項目を抽出した。
- 本調査は、古民家等を活用した宿泊施設に重点を置いているが、調査の結果45地域が宿泊施設の開業にまで至っていないことが把握された。

※P7参照

文献調査の概要(調査項目)

既存リストの精査	新規調査項目			
<ul style="list-style-type: none"> 活用建造物名、開業商業施設名の加筆 取組概要の更新 計画中案件の進捗状況の更新 	地域特性	文化財・地域指定	体制・組織	活用タイプ
	<まち> 商業地 城下町 宿場町 港町 門前町 温泉地 <むら> 農村 漁村	<文化財指定> 重要文化財・国宝 登録文化財 その他歴史的建造物 <地域指定> 重要伝統的建造物群保存地区 歴史的風致地区維持向上計画を有する地域 農泊地域 日本遺産 世界遺産	<官民の連携> 官民/民のみ <連携組織> 協議会/DMO その他 <実働組織法人格> 自治体、社団法人、財団法人、NPO 共同出資会社(株式、合同会社)、個企業(株式、合同会社、個人営業等)	<活用内容> 宿泊/宿泊以外(飲食、物販、交流、見学)/共用前・計画中 <宿泊施設> 分散型/単独型 <宿泊提供> 部屋貸/一棟貸 <価格帯> ※宿泊のみ

- 文献調査結果は、取組把握シート及び取組展開地域リストに反映したが、調査結果のとりまとめ内容を検討会議で調査報告資料として取りまとめた。

① 地域形態・事業形態

- 現在、リスト化されている地域の宿泊施設は、我が国・地域の歴史・文化を遺す多様なまち、農村・漁村で展開。今後も様々な地域での展開可能性が高く、**取組む地域の拡大**を図る必要がある。
- 半数近くの地域で複数の古民家活用(分散(2棟以上))が図られている。既に取組んでいる地域においても、今後、古民家等を活用した**宿泊施設整備の継続展開、地域の資源活用の拡大を推進**する必要がある。

まち

古民家活用地域 111地域

商業地 34地域 城下町 30地域 宿場町 19地域
 港町 17地域 門前町 6地域 温泉地 5地域

宿泊施設

76地域

宿泊以外

35地域

※計画中、飲食店、交流施設、
見学施設等

分散(2棟以上)

42地域

※同一主体ではない事例も含む

一棟貸

24地域

単独

34地域

部屋貸

27地域

一棟貸

7地域

※一棟貸可含む ※一棟貸しのみ

農村・漁村

古民家活用地域 91地域

農村 83 漁村 8

宿泊施設

81地域

宿泊以外

10地域

※計画中、飲食店、交流施設、
見学施設等

分散(2棟以上)

36地域

※同一主体ではない事例も含む

部屋貸

20地域

単独

45地域

部屋貸

20地域

一棟貸

25地域

※一棟貸可含む ※一棟貸しのみ

【参考】古民家を活用した宿泊施設等の事例(様々なタイプ)

様々なタイプのまち・農村漁村において古民家・建造物が宿泊施設等として**我が国・地域の歴史・文化が保存・継承され、地域の活性化に貢献している。**

まち

宿泊施設の活用例



【長野県小諸市 脇本陣の宿「桑屋」 一社小諸観光局(DMO)、NPO法人小諸町並み研究会】
北国街道・小諸宿の脇本陣だった旅籠を改修。最大19名(5部屋)宿泊、1棟貸し、レンタルスペース、カフェ等を設置。

単体

部屋貸

宿泊以外の活用例



【佐賀県小城市 小城観光まちづくりプロジェクト合同会社】
解体危機の酒蔵を守り、活かし、良い形で次の世代へ引き継ぐため、地域の魅力を発信するランドマーク施設(小城蒸溜所/複合施設)として再生。

複合施設

農村・漁村

宿泊施設の活用例



【山梨県小菅村 NIPPONIA 小菅源流の村株式会社EDGE】
760人の村を一つのホテルとして2棟のホテルを開業。ホテル運営、食事の提供、体験・アクティビティの中で、村民との交流があるホテル。

分散

一棟貸

宿泊以外の活用例



【埼玉県小川町 分校カフェMOZART NPO法人霜里学校】
廃校となった分校の一部を改修。無料休憩所・カフェ、移住サポートセンター・サテライト施設として活用。

複合施設

分散(2棟以上)



【滋賀県大津市 商店街ホテル 講 大津百町株式会社自遊人】
「街に泊まって、食べて、飲んで、買って」をコンセプトに大津の商店街に素泊まり7棟13室の宿泊棟を開業。

分散

部屋貸

一棟貸



【岡山県高柳市 町家ステイ吹屋千枚株式会社吹屋】
地元住民が株式会社吹屋を設立。明治十五年築の建物を改修(食事は周辺の飲食店と連携)。

単体

一棟貸

分散(2棟以上)



【栃木県那珂川町 飯塚邸株式会社大田原ツurisム】
登録有形文化財を活用した本宅、新宅2部屋、蔵3部屋の宿泊施設。食事は地元飲食店と連携する等、町と一体となったホテル。

分散

部屋貸

一棟貸



【京都府伊根町 伊根の舟屋 雅(糺)油屋】
地域住民が舟屋を活かした宿泊施設を整備。自治体・観光協会は飲食・カフェ施設を整備・運営し、滞在して楽しむ環境を高めている。

単独

一棟貸

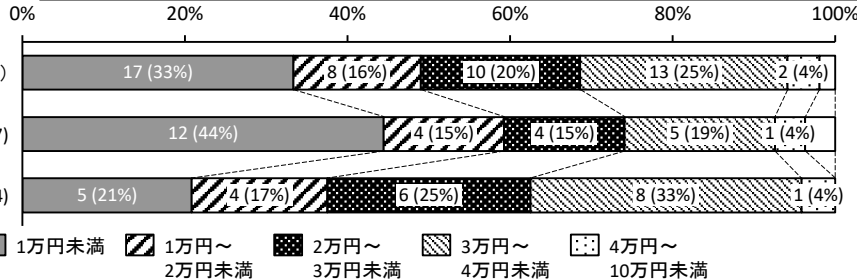
② 宿泊価格帯

(12月中旬の1人/1泊価格。原則素泊まり(食事付価格のみの場合はその価格)。スタンダード客室)

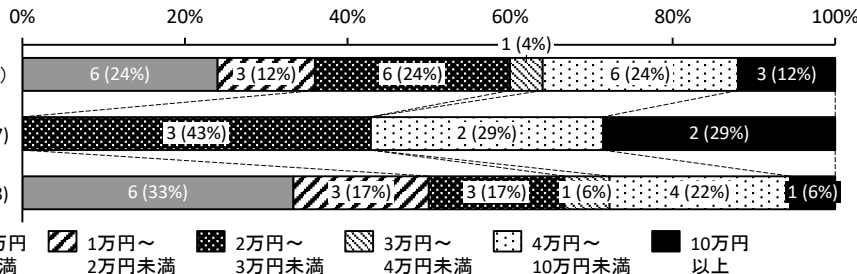
- 古民家宿泊施設の価格帯は、1万円未満が最も多い価格帯であるが、地域の資源をフル活用することで、より**高い付加価値のある滞在体験を提供・単価を高め**、地域活性化につなげていく必要がある。(地域の食、伝統文化体験等の組み合わせ等による伸びしろがあるのではないか)
- 10万円以上の施設は一棟貸の施設で数軒存在する程度。今後は地域内の**キャップストーンを高める必要がある**。

まち(n=76)

古民家宿泊施設の価格帯(部屋貸し n=51)

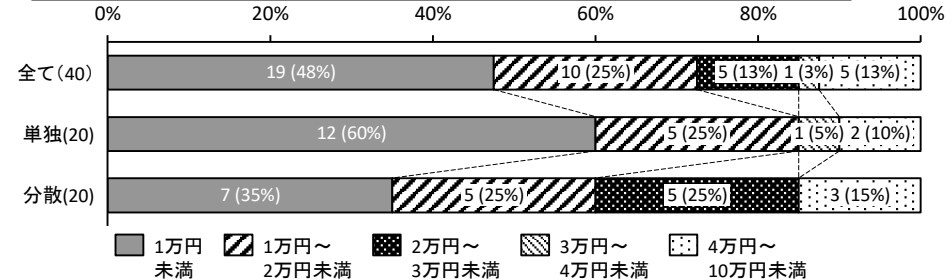


古民家宿泊施設の価格帯(一棟貸し n=25)

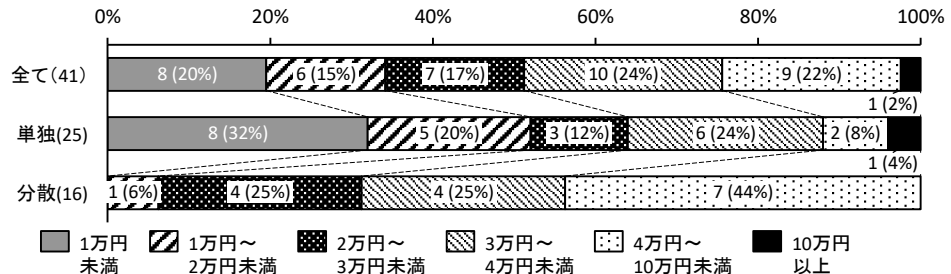


農村・漁村(n=81)

古民家宿泊施設の価格帯(部屋貸し n=40)



古民家宿泊施設の価格帯(一棟貸し n=41)



【参考】古民家を活用した宿泊施設等の事例(価格帯4万円以上)

古民家を活用した宿泊施設の中には、周辺の**まち・農村集落、農林漁業・伝統産業**と一体となって、**質(付加価値)の高い滞在空間、滞在経験、食体験**を提供している。

まち

和歌山県湯浅町 紀州湯浅千山庵
 (一社)湯浅観光まちづくり推進機構 株式会社とち亀物産
 価格帯:素泊まり1棟/1人泊 4万円台(12月中旬)



静岡県静岡市用宗 一棟貸しの宿 日本色 株式会社CSA travel
 価格帯:素泊まり1棟/1人泊 4万円台(12月中旬)



食事(別料金)は地元のお母さんが、ご宿泊いただく古民家までお伺いして、心を込めてお客様をおもてなし

岐阜県岐阜市 鵜飼楽屋 鵜飼屋の未来協議会 UKAIYA Village
 価格帯:素泊まり6万円台/1棟/2人泊~ (12月中旬)



家族・グループ客を想定。城下町や長良川河畔の散策、エコツアー、城下町の老舗料理店等を紹介。

農村・漁村

新潟県南魚沼市 里山十帖 株式会社自遊人
 価格帯:朝食付き5万円台/1人泊



ローカル・ガストロノミー(地域の風土・文化・歴史を表現した料理)として、地域の味噌や発酵調味料を醸造。

山形県白鷹町 NIPPONIA 白鷹 源内邸
 価格帯:2食付4万円台/1人泊



置賜で受け継がれてきた伝統食を取り入れたローカルガストロノミーを提供

緻密な文様の織りが特徴の「白鷹紬」の産地として、滞在中は身近に着物がある暮らしを体感

③ 観光まちづくりの体制

- 古民家等を活用した宿泊施設の(継続的な)開業・運営に取組んでいる地域は、官民連携、民間同士の連携に関わらず、**地域住民・企業等が参画した実働組織(社団・NPO、共同出資会社等)**を設立し、古民家ホテルの開業までのマネジメントや実際の運営を地域主体に取り組む事例が多くみられる。
- **組織同士の明確な連携を構築していない地域がまちで8割、農村漁村で4割。**アンケート結果において課題の上位にあげられている**地域の意思決定、合意形成、地域産業の活性化につながらない要因**と考えられる。

まち(n=76)				農村・漁村(n=81)			
官民		民間同士		官民		民間同士	
28地域		48地域		46地域		35地域	
連携組織		連携組織		連携組織		連携組織	
あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし
DMO 4地域 協議会 7地域	連携組織は 不明確17地域	LLP 1地域 協議会 2地域 商店街組合 1地域	連携組織は 不明確44地域	DMO 7地域 協議会 30地域 実行委員会等 2地域	連携組織は 不明確 7地域	LLP 1地域 NPO 1地域 社団 1地域 協議会 2地域 その他 1地域	連携組織は 不明確29地域
実働組織	実働組織	実働組織	実働組織	実働組織	実働組織	実働組織	実働組織
自治体 0 社団 1 NPO 4 DMO((株)) 1 共同出資会社 5 個企業 0	自治体 5 社団 2 NPO 2 共同出資会社 6 個企業 2	LLP 1 共同出資会社 2 個企業 1	社団 2 NPO 6 共同出資会社 21 個企業 15	自治体 1 社団 7 NPO 3 農業法人 1 DMO((株)) 2 共同出資会社 16 個企業 9	社団 1 NPO 1 共同出資会社 3 個企業 2	社団 1 NPO 1 共同出資会社 1 個企業 3	社団 4 NPO 5 共同出資会社 9 個企業 9 住民組織 1 農業法人 1

※連携組織と実働組織は同一の場合もある

※実働組織は、古民家ホテルの開業までのマネジメントに取り組む組織。実際の運営を担う場合もあるが、専門企業に委託運営する場合もある。

(3) アンケート調査の実施

- アンケート調査は、文献調査では情報が得られにくい定性的な情報を中心に、取り組む地域の現状、観光まちづくりの効果、課題、今後の方向性等を中心に設計・実施した(調査票については、別添参考資料として付記)。

実施目的	「古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり」の進捗状況、取組の効果、今後の課題等の把握
対象	取組展開地域(歴史的資源を活用した観光まちづくり 事例掲載の202地域)
配布・回収方法	対象地域の観光まちづくり団体にメールにて協力依頼。アンケート回答サイトから回答・回収(9月末発送～10月8日×切)
回収状況	有効回答126件、(回収率62%)

調査項目概要

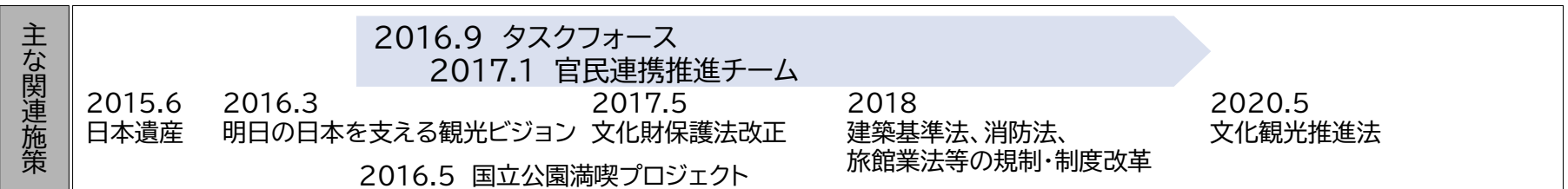
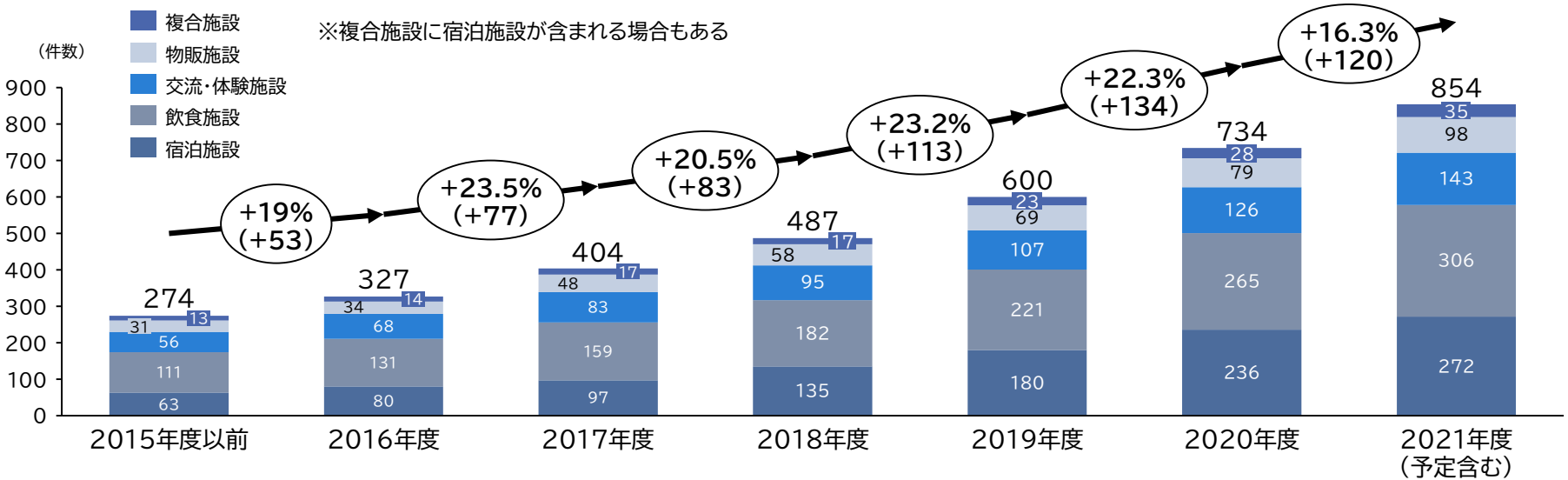
調査内容		設問
取り組む地域の現状	古民家等の開業状況	<ul style="list-style-type: none"> 古民家等の歴史的資源を活用した主な施設、開業状況 2022年度以降の計画
	活用施設の運営状況	<ul style="list-style-type: none"> 2019年度と比較した2020年度の売上状況
観光まちづくりの効果	観光面の効果	<ul style="list-style-type: none"> 国内・海外認知・評価、観光客、滞在客、観光消費など
	文化面の効果	<ul style="list-style-type: none"> 観光客の地域の歴史・文化理解、古民家等歴史的資源活用の浸透、文化財と観光の官民連携など
	まちづくり面の効果	<ul style="list-style-type: none"> 住民の地域への愛着・誇り、まちづくりに取り組む組織、官民連携体制、リピーターや中長期滞在者、移住・定住など
課題・今後の方向性	経済面の効果	<ul style="list-style-type: none"> 起業・事業拡大、雇用、地域産業活性化、金融機関・外部企業連携など
	これまでの課題	<ul style="list-style-type: none"> これまでの取組の中で乗り越えるのが困難であった取組
	今後の取組	<ul style="list-style-type: none"> 今後進めたい取組

- アンケート調査結果は、取組把握シート及び取組展開地域リストに反映したが、調査結果のとりまとめ内容を検討会議で調査報告資料としてまとめた。

■ 古民家等の歴史的資源を活用した施設の開業状況(累計)

- 古民家等の歴史的資源を活用した施設数は、**コンスタントに拡大**を続けている(アンケート調査回答地域の集計値に限られる。対象外地域を含めるとより拡大するものと考えられる)。

<図表:アンケート回答地域における古民家等の歴史的資源を活用した施設数(累計)>



■ 2022年度以降の開業予定や計画

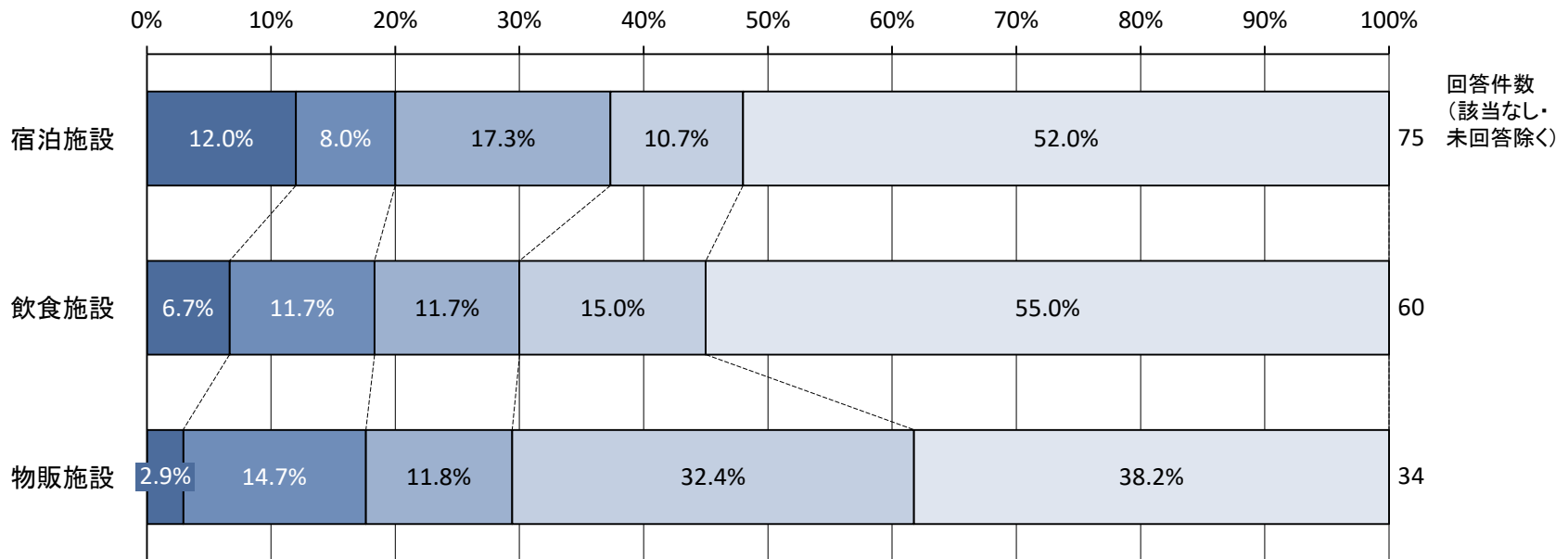
– 回答地域(119)中、38地域で2022年度以降の開業予定や計画を有している。

都道府県	市町村	観光まちづくり組織	開発計画の概要
北海道	函館市豊川町	株式会社NOTE函館・バリューマネジメント株式会社	2期開発を予定
岩手県	平泉町	一般社団法人世界遺産平泉・一関DMO	旧宿泊施設のリノベーションを予定
宮城県	柴田町	一般社団法人かかしの本足 かわるのあぐら	2022年1軒の宿泊施設開業を計画
秋田県	湯沢市	岩崎発酵するまちづくり協議会	1軒の宿泊施設と豆腐製造業開業予定
福島県	西会津町檜山集落	西会津農泊ビジネス推進協議会	2022年宿泊・チャレンジショップ併設施設開業予定
茨城県	古河市	一般社団法人茨城県古民家再生協会	古民家「山川邸」を地域の体験交流施設にリノベーションする計画
埼玉県	川越市	川越市産業観光部観光課	旧川越織物市場東棟・西棟ほか整備工事中(2022竣工予定)
千葉県	香取市佐原	株式会社NIPPONIA SAWARA	2022年クラフトビール工場とチーズ工場の開業計画がある。
神奈川県	湯河原町	株式会社癒し場へ	2022年以降、4軒の宿泊施設、2軒の飲食施設開業を計画
新潟県	南魚沼市	株式会社自遊人	2023年中に宿泊施設を南魚沼・魚沼地域で3軒開業予定。
新潟県	佐渡市	佐渡観光交流機構/株式会社NOTE他	宿泊施設等数件の活用を想定
山梨県	身延町	みのぶ農泊地域連携協議会	旧宿泊施設の活用を検討(コロナ禍による中断)
長野県	飯山市	信州いいやま観光局、株式会社みずほらぼ	市・東北大学・未来社会推進機構連携の新プロジェクトを準備
長野県	下諏訪町御田町	NPO法人匠の町しもすわあきないプロジェクト	22年度 大正期古民家でのインキュベーション施設開業
岐阜県	下呂市金山町	金山町観光協会	2022年以降、街道沿いに連なる7軒の空き家活用を構想中
静岡県	掛川市	掛川市都市建設部都市政策課 計画・土地利用係	市指定文化財松ヶ岡(旧山崎家住宅)を人づくり、市民交流、観光誘客施設として活用。
静岡県	伊豆市	土肥温泉観光協同組合、土肥観光活性化株式会社	地域で年1~2件程度の空家・空き店舗活用事業を検討
愛知県	名古屋市有松	特定非営利活動法人コンソーシアム有松	古民家を名古屋まちづくり公社が文化施設として改修 2027年以降 開業予定
三重県	伊賀市川北	株式会社七転八倒	カフェレストラン、コワーキングスペース、バーにリノベーション中。
三重県	伊賀市上野	株式会社NOTE伊賀上野	2期開発として2022年秋に宿泊施設2棟稼働予定
京都府	福知山市	福知山広小路商店街振興組合・福知山まちづくり株式会社	2022年度以降2つの古民家の活用を計画
京都府	舞鶴市平野屋	一般社団法人KOKIN	2022年以降、古民家を改装した弊社のゲストハウス2軒
京都府	南丹市美山	美山分散型ホテル協議会	2022年一棟貸しを1~4棟開業予定
京都府	伊根町伊根浦	(一社)京都府北部地域連携都市圏振興社 伊根地域本部	飲食店1軒(2022年4月予定) 運営者は、地元の水産会社
兵庫県	丹波篠山市西町等	NPO法人町なみ屋なみ研究所 一般社団法人ノオト	2022年度、中長期用の滞在拠点として3軒のシェアハウス整備
奈良県	五條市五條新町	特定非営利活動法人 大和社中	1軒宿泊開業予定 1軒物販予定 1軒貸しアトリエ予定
奈良県	宇陀市	宇陀市古民家活用地域活性化協議会	2022年度春1件の宿泊施設開業予定
和歌山県	田辺市	農業法人株式会社秋津野	2022年4月~ 長期滞在型ワーケーションオフィス2室オープン予定
和歌山県	広川町	一般社団法人ノオト	2022年度以降3軒の古民家活用計画
和歌山県	九度山町	株式会社NOTE	2022年度以降5つのエリアにおいて複数軒の古民家改修計画
和歌山県	串本町	串本町古民家活用協議会(We株式会社、株式会社NOTE他)	2022年以降5年以内に4軒の宿泊施設開業を計画
島根県	出雲市平田町	一般社団法人木綿街道振興会、株式会社NOTE	2022年に始めにNIPPONIAの宿泊棟が1か所増加予定
広島県	竹原市竹原地区	株式会社Ripple	2022年以降、3軒の宿泊施設兼飲食施設・体験施設の開業計画
広島県	尾道市	NPO法人尾道空き家再生プロジェクト	2023年に体験施設と集合住宅の2軒の計画
徳島県	美馬市脇町南町	株式会社MIMAチャレンジ	2022年、1軒の飲食施設開業予定
愛媛県	大洲市大洲	一般社団法人キタマネジメント	宿泊8室、飲食1店舗、物販2店舗、体験プログラム1、その他の開業予定がある
長崎県	平戸市	株式会社狼煙	2022年以降飲食物販施設の開業計画
宮崎県	日南市鉄肥	Kiraku Japan合同会社・株式会社 Kiraku	2022年以降に1件予定

■ 古民家等の歴史的資源を活用した施設の売上状況(2019/2020年度比較)

- 2019年度と2020年度の運営状況を比較すると、コロナ禍の厳しい状況にも関わらず、**宿泊施設は20%以上、飲食施設は18%が「向上」と回答。**
- コロナ禍における1棟貸宿泊施設の需要増、近隣等からの高単価利用者増、連泊やワーケーション等の中長期利用が施設の売上に寄与したものと考えられる。

<図表:202事例地域における古民家等の歴史的資源を活用した施設の売上状況>
 ※2019年度に比べた2020年度の状況



大幅に向上している(+10%以上)
 向上している(+10%未満)
 横這い
 減少している(-10%未満)
 大幅に減少している(-10%以上)

- 古民家等の歴史的資源を活用した施設の**売上状況**(2019/2020年度比較)
 - 宿泊施設、飲食施設のうち、「売上状況が向上」と回答している施設は以下の通り。

<主な宿泊施設>

地域	運営組織	施設名	回答
宮城県 柴田町	一般社団法人かかしの一本足かえるのあぐら	柚子のあぜ道 雨乞のかえる	向上(+10%未満)
栃木県 那珂川町	大田原ツーリズム	有形文化財ホテル飯塚邸	大幅に向上(+10%以上)
千葉県 香取市	株式会社NIPPONIA SAWARA	佐原商家町ホテルNIPPONIA	大幅に向上(+10%以上)
山梨県 身延町	みのぶ農泊地域連携協議会	(宗)覚林坊	大幅に向上(+10%以上)
長野県 佐久市	株式会社KURABITOSTAY	KURABITOSTAY	大幅に向上(+10%以上)
静岡県 静岡市	株式会社CSAtravel	一棟貸しの宿 日本色	大幅に向上(+10%以上)
滋賀県 多賀町	合同会社さとやま多賀	一圓屋敷	大幅に向上(+10%以上)
兵庫県 朝来市	バリューマネジメント株式会社	竹田城城下町ホテルEN	大幅に向上(+10%以上)
奈良県 斑鳩町	斑鳩産業株式会社	いかるが日和	向上(+10%未満)
広島県 湯来町	くもでを愛し守る会	奥湯来田舎体験ハウス	向上(+10%未満)

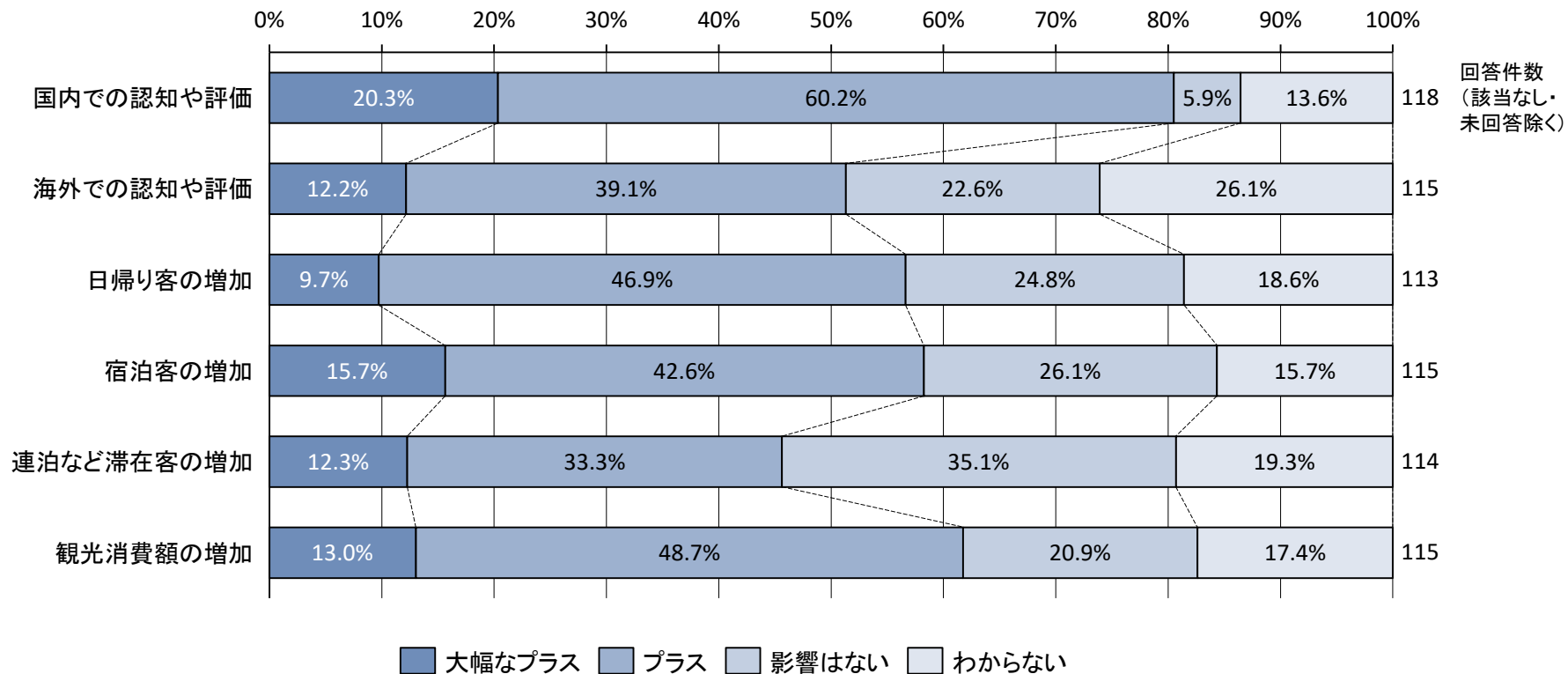
<主な飲食施設>

地域	運営組織	施設名	回答
岩手県 平泉町	株式会社イーハトーブ東北	栗駒茶屋	向上(+10%未満)
秋田県 由利本荘市	株式会社 齋彌酒造店	発酵小路 田谷	向上(+10%未満)
千葉県 香取市	バリューマネジメント株式会社	KAGURA棟レストラン ルアン	向上(+10%未満)
山梨県 身延町	みのぶ農泊地域連携協議会	農cafeZENCHO	大幅に向上(+10%以上)
愛知県 新城市	一般社団法人 愛知県古民家再生協会	玖老勢 蘭華	向上(+10%未満)
島根県 出雲市	一般社団法人木綿街道振興会	ごはん屋棉の花	大幅に向上(+10%以上)

■ 古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの【観光面】の効果

- 国内での認知・評価へのプラス効果が約80%以上と最も高い。海外での認知・評価についても、回答施設の50%以上がプラスの効果があると回答。
- 宿泊・日帰りを含めた**観光客数、観光消費額も60%以上**がプラス効果。
- **連泊・滞在客増加の効果も50%以上**がプラス効果。

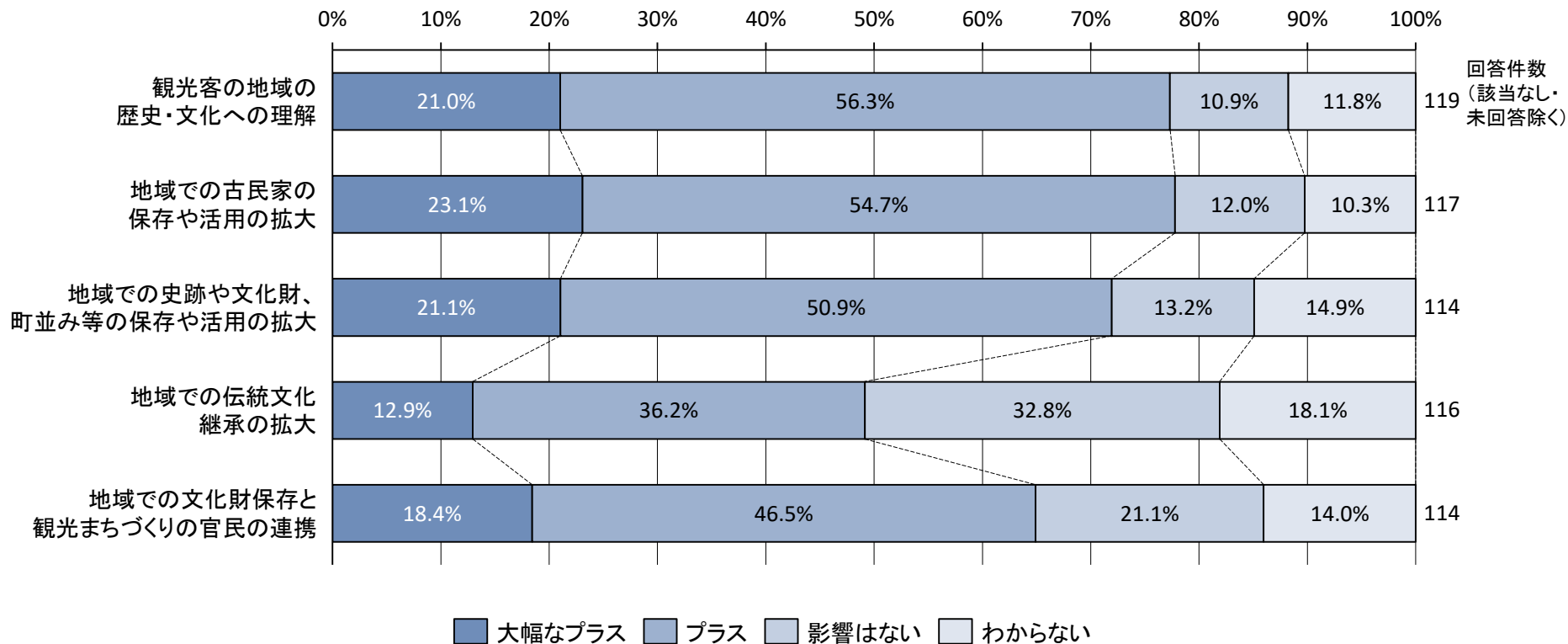
<図表:古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの効果【観光面】>



■ 古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの【文化面】の効果

- 観光客の地域の**歴史・文化への理解**、**古民家**の保存・活用の拡大が約**80%**と最も高い。**文化財・町並**等の保存・活用への効果が75%と続く。
- **伝統文化の継承の拡大**は**50%**、文化財保存と観光まちづくりの**官民連携**は**60%**がプラス効果と回答。ソフト面の効果はやや低い傾向。

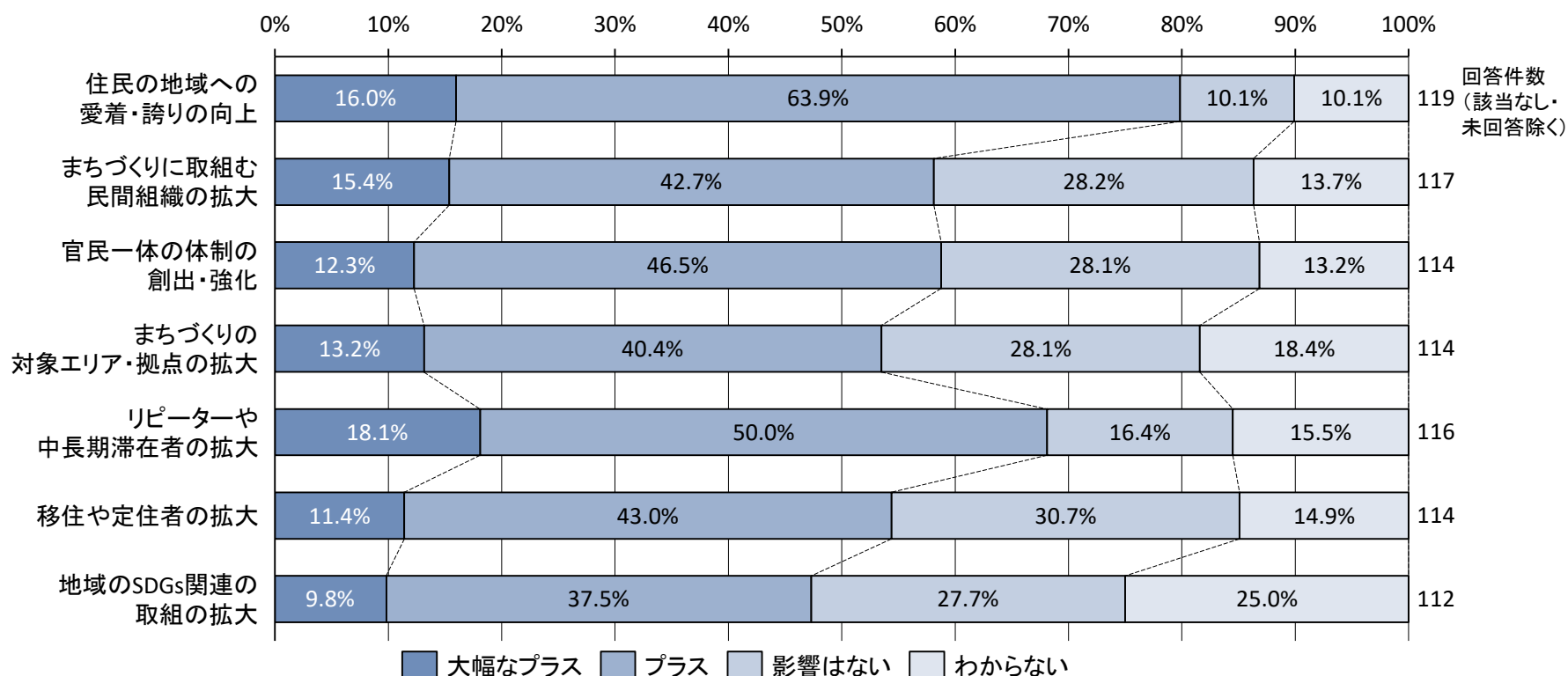
<図表:古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの効果【文化面】>



■ 古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの【まちづくり面】の効果

- 住民の地域への愛着・誇りの向上への効果が最も高く、80%以上が効果があると回答。
- リピーターや中長期滞在者の拡大の効果も70%以上、移住や定住者の拡大が50%以上がプラス効果と回答。
- まちづくり組織、官民一体、まちづくりエリア・拠点の拡大も60%程度、プラス効果との回答が高い。

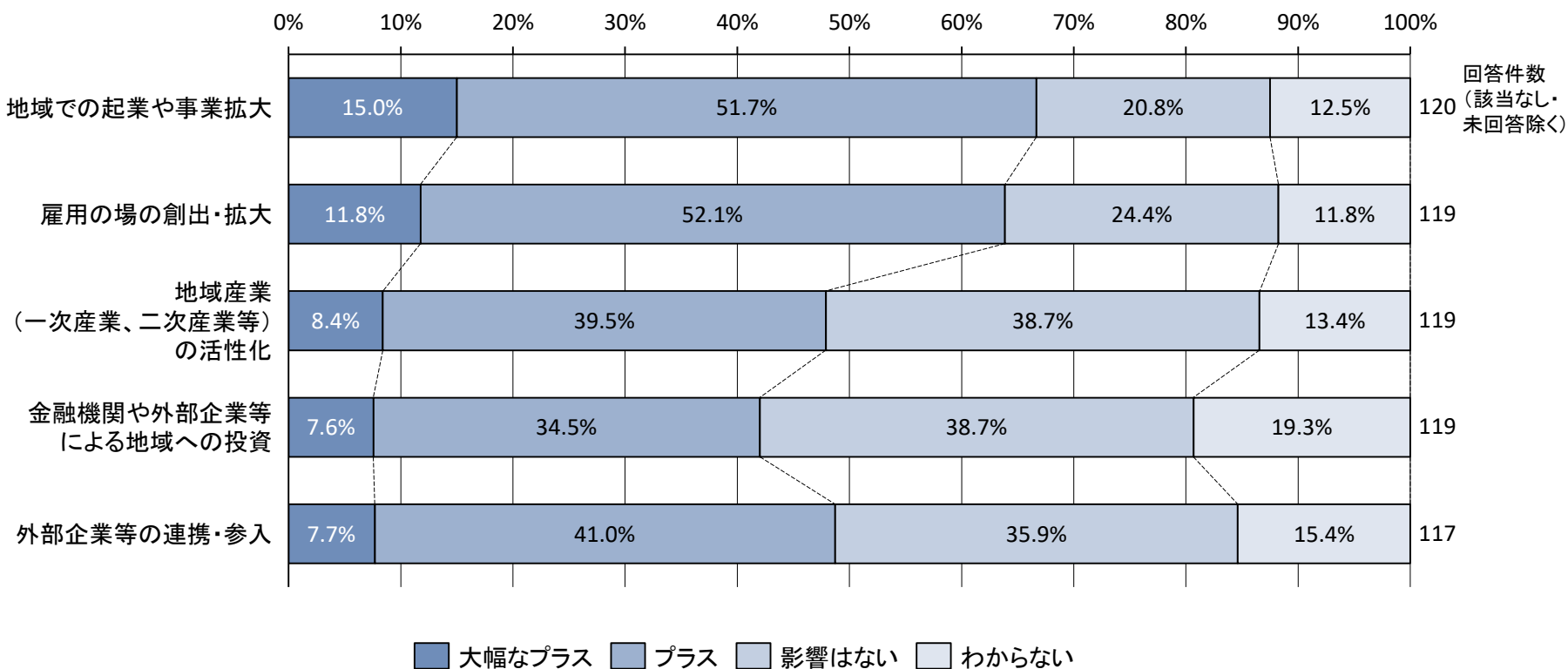
<図表:古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの効果【まちづくり面】>



■ 古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの【地域経済面】の効果

- 地域での起業・事業拡大、雇用の場の効果が最も高く、60%以上が効果があると回答。
- 地域産業の活性化、金融機関等による地域への投資、外部企業などの連携・参入は50%前後がプラスの効果と回答。

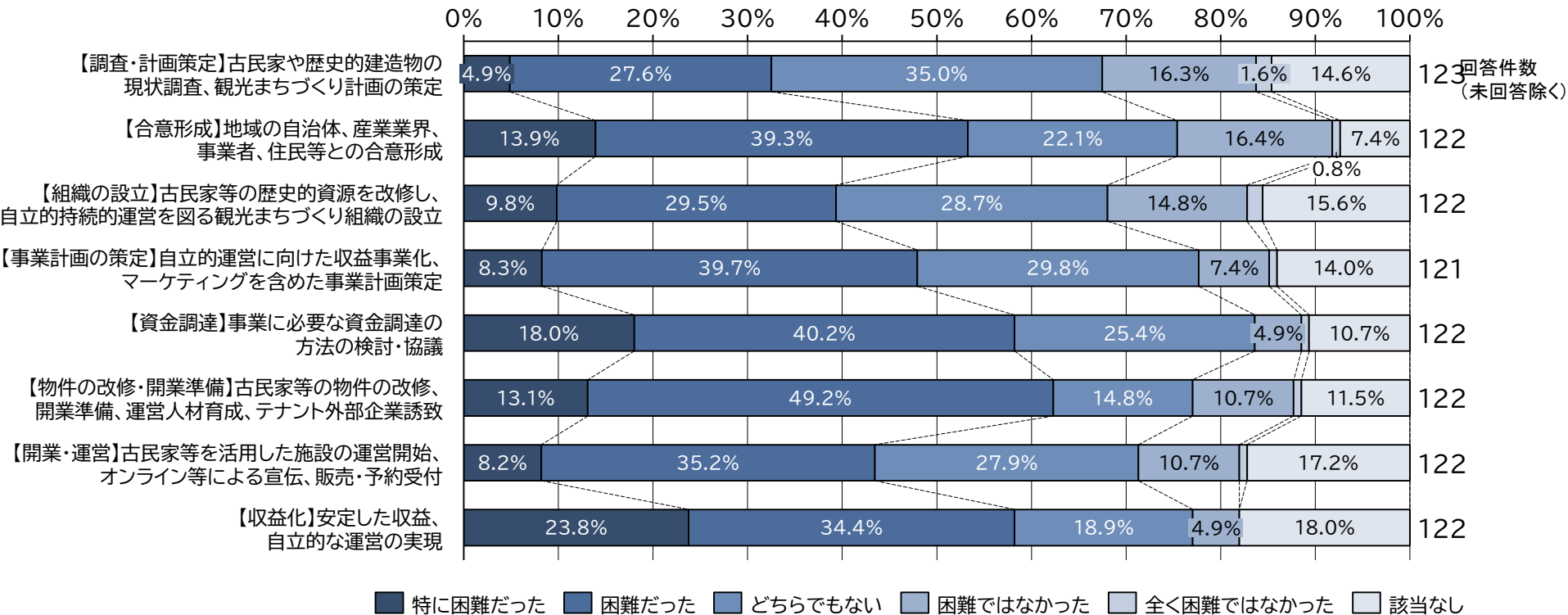
<図表:古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの効果【地域経済面】>



■ これまでの取組の中で、乗り越えるのが困難であった取組(課題となった取組)

- これまでの取組の中で、特に**合意形成、資金調達、物件の改修・開業準備、収益化が困難**だったとの回答が多い。
- 地域を活性化させる強い意思による合意形成、文化財を適切に保存・活用するための知識・技術、事業を起こす・継続させるビジネス的知識・技術など、リーダーシップと専門性を併せ持つ人材の育成、あるいはそうした人材の組み合わせが重要となるものと考えられる。

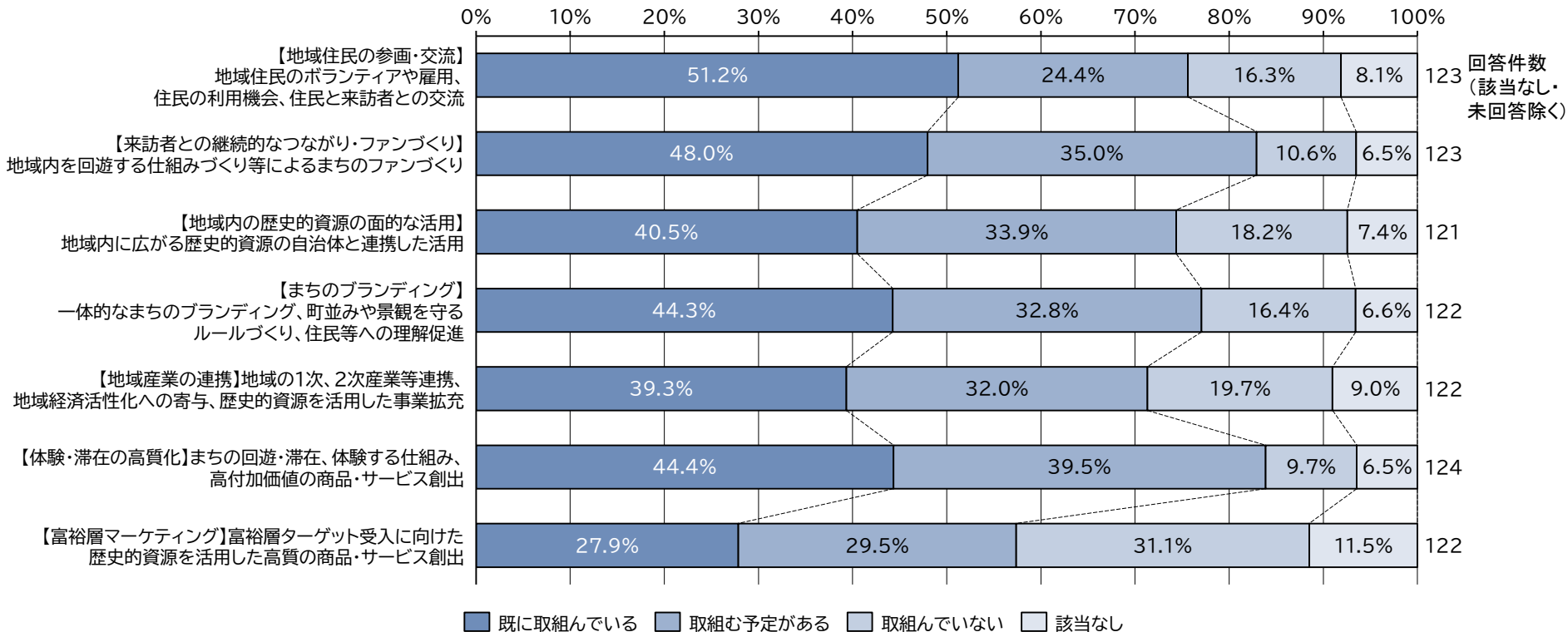
<図表:乗り越えるのが困難であった取組(課題となった取組)>



■ 今後、取り組んでいきたい取組

- 地域住民の参画・交流、来訪者との継続的なつながり・ファンづくり、まちのブランディング、地域産業の連携、体験・滞在の高質化は既に取組んでいる地域が40%以上、取組む予定がある地域も3割前後と取組む意識が高い。
- 富裕層マーケティングについては、既に取組んでいる、取組む予定のある地域を合わせて60%に満たず、比較的取組む地域は限られている。

<図表:今後、取り組んでいきたい取組>



■ 計画的展開と観光まちづくりの体制

- 2022年度以降の新規開発計画を有する地域は34(アンケート調査より)。
- 中心となる地域連携体制(連携組織+実働組織(観光まちづくり組織))の有無が、こうした地域における新規開発の促進要因/阻害要因となることが想定される。
- 新規開発の促進要因に有効に機能する連携体制について、ヒアリング調査等を通じた分析を深める必要がある。

まち(2022年度以降の計画がある)

都道府県	市町村	宿泊施設	連携組織	観光まちづくり組織
北海道	函館市	NIPPOINIA HOTEL 函館 港町		株式会社NOTE函館
千葉県	香取市	佐原商家町ホテル NIPPONIA		NIPPONIA SAWARA
神奈川県	湯河原町	富士屋旅館	●	株式会社 癒し場ハ
長野県	下諏訪町	マサゲストハウス(御田商店街)		NPO法人匠の町しもすわあきないプロジェクト
静岡県	伊豆市	LOQUAT 西伊豆		土肥観光活性化株式会社
愛知県	名古屋市	ゲストハウスMADO	●	有松まちづくりの会
三重県	伊賀市	NIPPONIA HOTEL伊賀上野 城下町		NOTE伊賀上野
京都府	福知山市	宿泊施設「菱屋」	●	株式会社ローカライズ
京都府	舞鶴市	古民家の宿 宰嘉庵		舞鶴市役所
兵庫県	丹波篠山市	NIPPONIA篠山城下町		株式会社NOTE
奈良県	五條市	滞在交流ラボ「標」		NPO法人大和社中
和歌山県	九度山町	NIPPONIA HOTEL 高野山 参詣鉄道 Operated by KIRINJI		株式会社エレメンツ
島根県	出雲市	NIPPONIA 出雲平田 木綿街道		木綿街道振興会
岡山県	倉敷市	暮らしの宿 てまり「おいとま」	●	NPO法人倉敷町家トラスト
広島県	竹原市	NIPPONIA HOTEL 竹原製塩町		NPO法人ネットワーク竹原
広島県	尾道市	みはらし亭		NPO法人尾道空き家再生プロジェクト
愛媛県	大洲市	NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町 大洲城キャッスルステイ	●	一般社団法人キタマネジメント、(株)KITA
長崎県	平戸市	平戸城キャッスルステイ		平戸観光協会・株式会社狼煙
宮崎県	日南市	季楽 飢肥「勝目邸」「合屋邸」		日南市・Kiraku Japan合同会社

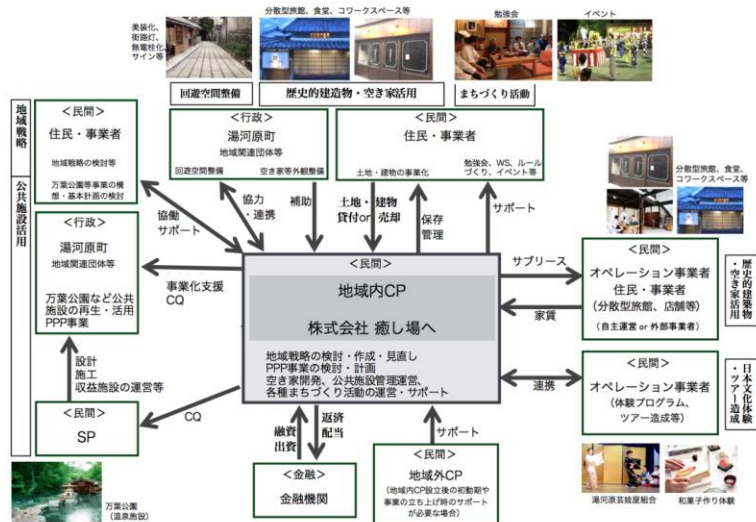
農村・漁村(2022年度以降の計画がある)

都道府県	市町村	宿泊施設	連携組織	観光まちづくり組織
岩手県	平泉町	平泉倶楽部	●	株式会社イーハトーブ東北
宮城県	柴田町	古民家宿「柚子のあぜ道 雨乞のかえる」		一般社団法人かかしの一本足かえるのあぐら
秋田県	湯沢市	草木ももとせ	●	岩崎発酵するまちづくり協議会・有限会社アシスト実務工房
福島県	西会津町	NIPPONIA 檜山集落	●	一般社団法人BOOT
新潟県	南魚沼市	里山十帖		
山梨県	身延町	迎賓館えびす屋	●	みのぶ農泊連携協議会
長野県	飯山市	小菅の里七星庵	●	一般社団法人 信州いいやま観光局
岐阜県	下呂市	飛騨街道金山宿 民泊 花緑里 はなみどり	●	筋骨ガイドの会、金山町観光協会
三重県	伊賀市	Shichiten		株式会社七転八倒
京都府	南丹市	美山FUTON&Breakfast	●	ニシオサプライズ(株)
京都府	伊根町	INE CAFÉ 伊根の舟屋 雅	●	(一社)京都府北部地域連携都市圏振興社伊根地域本部
和歌山県	田辺市	秋津野ガルテン	●	株式会社秋津野
和歌山県	串本町	NIPPONIA 串本 熊野海	●	株式会社 一樹の蔭

地域の連携体制の例

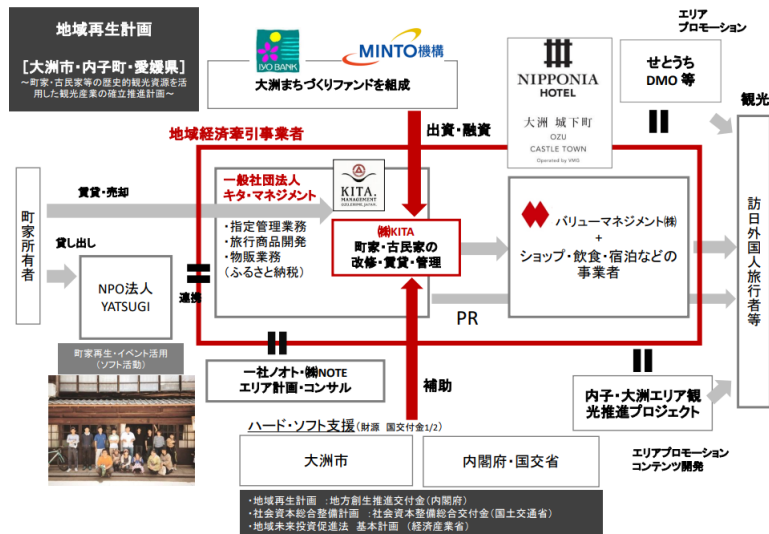
湯河原町 まちづくり会社を中心とした体制例

湯河原温泉場エリアマネジメントの推進体制



CP: community-based private sector (まちづくり会社、NPOなど) SP: specialized private sector (設計・建設・運営会社等、分野別課題に対応する民間セクター)

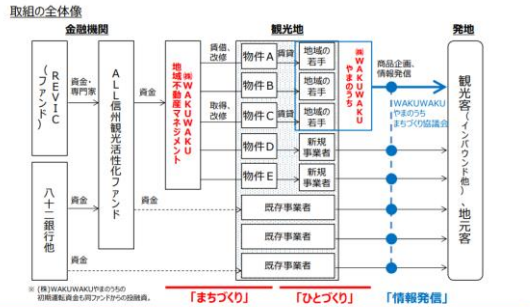
大洲市 DMO×まちづくり会社を中心とした体制例



山内町 DMO×まちづくり会社を中心とした体制例

事業スキーム

- 本取組の主体は、直営店舗の運営及び情報発信等を行う「WAKUWAKUやまのうち」と、未活用物件の取得・改修・賃貸等を行う「WAKUWAKU地域不動産マネジメント」からなる。

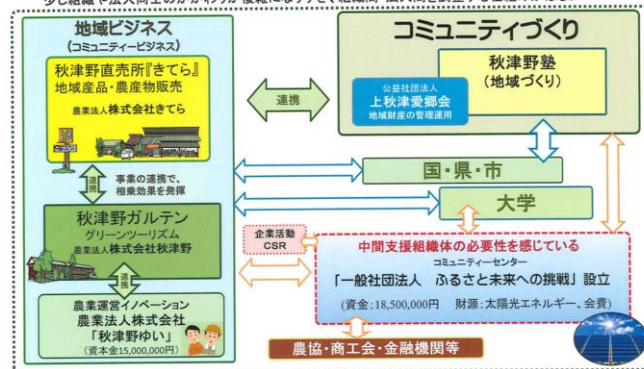


※(株)WAKUWAKUはSPの取組事業員を兼ねたWAKUWAKUの役員。

田辺市 事業会社群をまとめる中間支援組織を設立した体制例

支援する中間組織体の必要性

少し組織や法人同士のかかわりが複雑になりすぎ、組織間・法人間を調整する仕組みがほしい



アンケート調査結果からの考察

【地域の継続的な取組として確実に定着】

- 宿泊施設をはじめとする活用施設の継続的な拡大、継続的な観光まちづくりへの取組意識の継続など、古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの取組は、一過性の取組ではなく地域の継続的な取組として確実に定着している。
- 地域の将来像を描き、継続的に事業展開を推進する地域も見られるものの、単体事業の取組に留まっている地域が多い。
- コロナ禍でも売り上げを伸ばす施設も見られる（1棟貸の宿泊施設、高付加価値、近隣地域への浸透）。

【観光面に限らず、関係人口・定住人口への効果も期待】

- 8割以上の地域で、国内での認知・評価、観光客の歴史・文化の理解、古民家や歴史資源・町並みの活用、住民の地域への愛着・誇りの向上に効果を実感する等、地域のブランド向上や文化面・社会面での高い効果が見られる。
- 日帰り客に比べ宿泊客の増加、連泊・滞在、リピーターや中長期滞在、移住・定住など、関係人口・定住人口拡大など、観光面に限らない、より広い効果が期待できる取り組みとなっている。

【地域での事業創出、雇用創出につながるが、地域産業全体の活性化に課題も】

- 観光消費額のみならず、地域での起業・事業拡大、雇用の場の創出など、地域の可能性を効果も見られる。
- 一次産業や二次産業の活性化につながっている地域は半数程であり、今後の課題。

【困難なプロセスは、合意形成と事業化・継続化】

- 古民家等の歴史的資源を活用した取組には、以下の困難なプロセスを乗り越えていく必要がある。
- 第一に地域の自治体、既存産業、事業者、住民等との合意形成、次に事業計画、資金調達、物件の改修・開業準備、さらに事業を継続するための収益化が特に困難なプロセスとなる。また、特に資金調達については、金融機関や外部企業との連携が必要であり、今後の課題。

(4)取組把握シートの作成

- 文献調査結果、アンケート調査結果をもとに、各地域の進捗状況の可視化、これまでの取組の効果(観光面、歴史文化面、まちづくり面、地域経済面)、これまでの取組の中で乗り越えるのが困難だった課題、今後の取組等を、「取組把握シート」として整理した。
- アンケート回答地域(126地域)については、当該地域の取組推進・高質化に向けた取り組みを検討する際の資料としての活用を想定し、他地域の取組と比較をわかりやすく掲載した(アンケート未回答地域(81地域)文献調査で得られた詳細情報のみ掲載)。
- なお、文献調査で宿泊施設の展開や計画の進捗が見られなかった地域については、適切な情報が得られないことから、当該シートから除外した(次ページ)。

The collage displays four sample pages of the 'Takeuchi Kōriji Shikō Sheeta' (取組把握シート) for 'NIPPONIA HOTEL 函館 湊町' (NIPPONIA HOTEL 函館 湊町).

- Page 1 (Overview):** Details the project location (北海道上川町), organization (株式会社NOTE函館), and key milestones (1989, 2019, 2021). It includes a table for '活用した観光まちづくりの実績' (Achievements in utilizing historical resources for tourism) and '観光まちづくりの経緯' (Background of tourism town planning).
- Page 2 (Introduction & Program):** Provides a '代表的な施設を紹介' (Introduction to representative facilities) with photos of hotel rooms and a table for '古民家等の歴史の資源を活用した観光まちづくりに資する施設や体験プログラム' (Facilities and programs utilizing historical resources). The table lists facilities like hotels, food, and experience programs.
- Page 3 (Effects):** Features four radar charts showing the '効果' (Effects) on: 観光面 (Tourism), 地域の歴史・文化面 (Local history/culture), まちづくり面 (Town planning), and 地域経済面 (Local economy). Each chart compares '当該地域' (This region) and '平均' (Average).
- Page 4 (Challenges & Future):** Lists '乗り越えるのが困難だった課題' (Difficult challenges to overcome) and '今後の取組' (Future actions) using bar charts comparing '当該地域' (This region) and '平均' (Average).

■ 取組把握シートから除外した地域

- 「歴史的資源を活用した観光まちづくり事例※」に示された202地域を対象とした文献調査、アンケート調査から、宿泊施設の開業が見られない、計画の進捗が見られない、アンケートに未回答の地域は19地域となり、当該地域については取組把握シートからは除外した。

※P7参照

地域名		代表的な施設(文献調査)	除外理由
福島県	大沼郡三島町	森野校舎カタクリ(Café営業)	宿泊施設未整備
群馬県	甘楽郡甘楽町	The Hotel かんらプロジェクト	進捗がみられない
埼玉県	比企郡小川町	分校カフェMOZART(モザート)	宿泊施設未整備
長野県	佐久市内山地区	【SAKU-ORIプロジェクト～古民家機織り里山体験プロジェクト～】	進捗がみられない
岐阜県	高山市三町・下二之町大新町	おもてなし拠点施設「EaTown(イータウン)飛騨高山」	宿泊施設未整備
静岡県	掛川市	旧遠江国報徳社公会堂(大日本報徳社)、古民家カフェ「晴れかふえ」	進捗がみられない
愛知県	岡崎市本宿町	ユギーノユーゴ	宿泊施設未整備
京都府	舞鶴市字浜	松栄館、	宿泊施設未整備
兵庫県	神戸市北野町	北野異人館 旧レイン邸	宿泊施設未整備
兵庫県	三田市	IWAKI—旧いわき呉服店一、・OSAWA(商業施設)	宿泊施設未整備
奈良県	宇陀市	うだ 薬湯の宿 やたきや なつかしいみらいサービス株式会社	計画中(2022年度中開業予定)
和歌山県	有田市	山本屋敷活用計画、港町活用計画(5つ星プロジェクト)	進捗がみられない
和歌山県	有田郡広川町	古民家カフェ 桜蓮 -karen-	宿泊施設未整備
島根県	出雲市大社町	計画中でまだ開業していない	進捗がみられない
岡山県	真庭市勝山地区	勝山町並み保存地区「のれん」の町並み	宿泊施設未整備
高知県	高岡郡佐川町	旧浜口家住宅(さかわ観光協会)	宿泊施設未整備
福岡県	行橋市	古民家 胡座イタリアン	宿泊施設未整備
佐賀県	小城市	小城蒸溜所 (2021年10月開業)	宿泊施設未整備
長崎県	雲仙市国見町 神代小路	(株)NOTEは長崎県雲仙市と連携協定を締結	進捗がみられない

(1) 先行事例地域及び次期先行事例地域の抽出

① 先行事例地域の抽出

- 1-1における文献調査、アンケート調査によって、地域形態(まち・農村)、事業形態(宿泊、分散・単独)で類型化した中から、価格帯、連携体制・事業主体(官民、民、金融機関連携等)、次期展開の計画の有無などの類型化軸が抽出された。
- そうした類型化軸をもとに、先行事例地域として13地域を抽出した。

② 次期先行事例地域の抽出

- アンケート調査においては、14地域からの有識者派遣希望があった。その中から特に課題認識や課題解決に向けた実行組織(観光まちづくり組織、活用施設運営組織等)が明確である等、有識者からのアドバイスを有効に活用する可能性の高い地域を2地域を抽出した。

(2) 先行事例地域及び次期先行事例地域に対する現地調査

- 現地調査は、延べ14回、13地域に対して実施し、うち4地域に対して専門家の派遣を行った。
- 調査結果は個別調査レポートとしてとりまとめるとともに、ナレッジ集作成の資料とした。

現地調査 ヒアリング項目例

設問の視点	設問
全体像	古民家等の歴史的資源を活用した宿泊施設の開業の経緯(地域関係者の方々とのやりとりや合意形成、資金の調達、開業まで・開業後のご苦勞、古民家の活用にあたって留意した点)
地域の変化	施設ができたことによる滞在客の過ごし方、客層、地域での消費の動向・変化等(将来の姿等も含めて)
地域産業連携	地域活性化の仕組み・地域に落ちる収益について(現在の状況。今後それらを行う仕組み・人材、課題について)
地域連携	自治体、農林業、飲食店、伝統産業、まちづくり団体等の関係者の意識、取組による関係者の意識変化について
事業計画 エリアマネジメント	地域経営・エリアマネジメントの動きについて(課題、ビジョン、地域の将来像を描きその実現のために収益事業等を立ち上げていく仕組み・組織について。地域の中でのさとゆめ様の果たす役割)
今後の展開	今後の展開について(古民家を活用した施設を今後増やすのか、地域として目指す姿は何か)

■ 先行事例地域の抽出

①分散型ホテルを整備している地域 ■ まち、■ 農村・漁村

No	類型化・選定の視点	現地調査地域 ・視察施設	地域・施設の概要	専門家 派遣
1	官民連携、一棟貸	山梨県小菅村 NIPPONIA 小菅源流の村(株式会社EDGE)	700人の村を一つのホテルとして、分散型ホテルとして開業。道の駅、地域体験プログラムを運営する地域企業と連携(産業連携事例)。	—
2	温泉地、民金連携、	長野県山ノ内町 AIBIYA(株式会社WAKUWAKUやまのうち)	宿場町を中心とした地域の活性化を図るため、地元事業者が中心となりまちづくり組織を設立。「ALL信州観光活性化ファンド」を活用した物件改修や既存事業者への支援等を行う。	—
3	宿場町、自治体	岐阜県郡上市 郡上八幡町家ステイ((一社)郡上八幡まちづくり会議)	一般財団法人郡上八幡産業振興公社の空き家再生プロジェクトチームとして「チームまちや」設立。空き家プロジェクトとして郡上市と郡上八幡産業振興公社の共同出資による「空き家活用基金」を充当。	—
4	城下町、民金連携、次期計画あり、ワーケーション、	兵庫県丹波篠山市 NIPPONIA篠山城下町(株式会社NOTE)	最も早い時期から分散型ホテルを整備。金融機関や外部企業と連携してSPCを設立。地域内・周辺地域に取り組みが波及(多地域連携)。2022年度、中長期用シェアハウス整備を計画。	—
5	住民によるNPO組成	兵庫県丹波篠山市 集落丸山(NPO法人集落丸山)	最も早い時期から分散型ホテルを整備。金融機関や外部企業と連携してLLPを設立。	—
6	城下町、官民金連携、次期計画あり	愛媛県大洲市 NIPPONIA HOTEL大洲城下町キャッスルステイ((一社)キタ・マネジメント)	DMOが運営。金融機関と連携しファンド活用や専門人材を確保。文化財連携(城泊)にも取り組む。2022年度以降に宿泊8室、飲食1店舗、物販2店舗、体験プログラム1、その他の開業予定がある。	—
7	城下町、民連携、次期計画あり、	宮崎県日南市飫肥 空き家古民家「勝目邸」「合屋邸」株式会社kiraku)	共同事業体おびむすび隊JV(株式会社狼煙・JAL・株式会社奄美設計集団)が7施設を運営。JR九州が市指定文化財の旧伊東伝左衛門家を1棟貸しの高級宿泊旅館としてリノベーション。	—

■ 先行事例地域の抽出

②単体施設を整備している地域 ■ まち、■ 農村・漁村

No	類型化・選定の視点	現地調査地域 ・視察施設	地域・施設の概要	専門家 派遣
8	農村、官民連携(DMO) 農業との連携、次期計画	岩手県平泉町平泉倶楽部 (株式会社イーハトーブ東北)	運営会社は一般社団法人世界遺産平泉・一関DMOが代表理事。世界遺産指定地域。現在、平泉町内で旧宿泊施設のリノベーションを予定。	—
9	農村・官民連携(DMO)、地域飲食 店、農業との連携、ブランディング	栃木県那珂川町 飯塚邸 (株式会社大田原ツーリズム)	DMOが運営。大田原市等周辺地域、農業等の地域産業と連携。	2回目 高野委員
10	温泉地、官民金連携、次期計画	神奈川県湯河原町 富士屋旅館 (株式会社癒し場へ)	温泉街一帯の町並み空間を大規模に整備。それに合わせ老朽化した宿泊施設を改修・活用。	—
11	民連携、次期計画、 ブランディング	新潟県南魚沼市 里山十帖 (株式会社自遊人)	農業、伝統産業と連携。金融機関等と連携し、県内に事業展開を図る計画がある。	高野委員

※次の2地域については、コロナ禍等による先方都合により現地調査が不調であった。

長野県南木曽町 Zenagi(株式会社 Zen Resorts)和歌山県田辺市 秋津野ガルテン(株式会社秋津野)

■ 次期先行事例地域の抽出

※専門家派遣の希望があった地域から選定 ■ まち、■ 農村・漁村

No	類型化・選定の視点	現地調査地域 ・視察施設	地域・施設の概要	専門家 派遣
12	官民連携、農家による事業会社 組成、農業と連携	石川県七尾市 大呑 ビレッ ジ遊心庵 (大呑農泊推進協議会)	古民家を活かした具体的な地域づくりとその財源確保。(当地域とのマッチング)	藤原委員
13	官民連携、住民によるNPO組成、 伝統産業との連携	愛知県名古屋市長 有松 ゲス トハウスMADO (NPO法人コンソーシアム 有松)	今も活きている日本文化を体験出来る貴重な町として保存活用をしたい。新しい観光地(知的で魅力的な)としての行く末を客観的にみて 助言がいただきたい。	藤原委員

山梨県小菅村 NIPPONIA 小菅源流の村

<地域の概要>

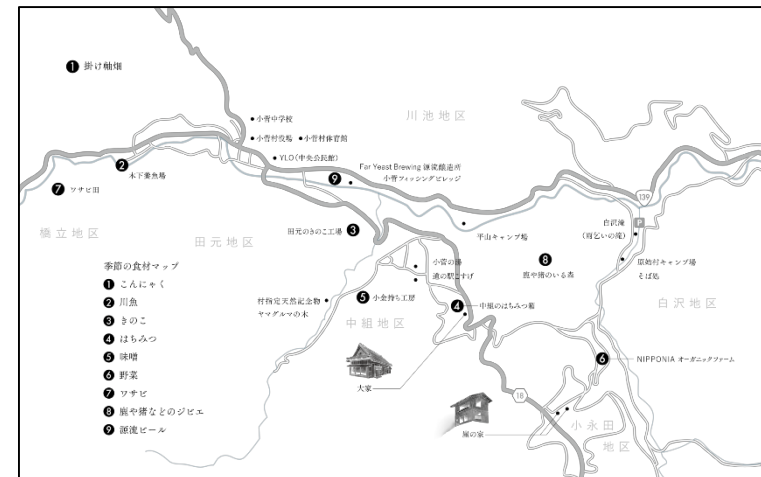
- 森林が総面積の95%を占める、人口700人の村。7つの集落からなる。深刻な少子高齢化に直面しているが、移住者は現在累計140人程である。
- 地元産品の開発により生まれた商品が並ぶ道の駅、村とかかわりのある人を観光客ではなく広義の「村民」と呼ぶ、等の点が特徴的である。

<施設の概要>

- 「700人の村がひとつのホテルに」を掲げ、2019年にOHYA棟がオープンする。築150年以上の合掌造りの地域にとって重要な古民家で、母屋と蔵は4室の客室、長屋門は22席のレストランに改修された。オーナーは外からの移住者である。
- 地元の食材を使った料理を提供するレストランが人気で、レストランのファンも多い。シェフも、小菅村に移住してきた人である。
- 体験アクティビティという形で多くを提供しているわけではないが、住民に村内を案内してもらうことができる。
- 小屋を改修して2020年に開業したKONAGATA棟(崖の家)は、大人2名と大人4名が定員の二棟建て古民家2つである。食事の提供がない代わりに、充実したキッチン、地元の食材セット、シェフのレシピを用いて自ら調理を行うことができる。チェックイン・チェックアウトも部屋で行うことができ、三密回避が意識されている。



【NIPPONIA小菅 源流の村 OHYA棟 の外観】



【周辺施設地図(出典:NIPPONIA小菅 源流の村 HP)】

山梨県小菅村 NIPPONIA 小菅源流の村

施設内部や施設周辺の状況（地域文化と連携した内装、食事、体験など）



OHYA棟のフロント。くつろげる空間が広がっている。



OHYA棟の客室の室内。家具はデザイナーに入ってもらって自由に選んだとのことだった。



レコード、絵画等が飾られたOHYA棟の客室の室内。他にも建物のあちこちに美術品が飾られている。



E-Bike。村内を回るために宿泊客が利用できる。



KONAGATA棟の外観。崖の上に建っている。



KONAGATA棟のキッチンに置かれた調理道具やコップ。



KONAGATA棟の客室から見た景色。崖の上という特性を活かして雄大な景色が見える。



道の駅こすげに併設された「源流レストラン」の一品。山女魚のフリット。

山梨県小菅村 NIPPONIA 小菅源流の村

インタビュー概要(先行的な取組のポイント)

日時:3月8日 対応:株式会社さとゆめ コンサルタント 侯野喬仁 様 桐山正士 様

<ホテル事業に取り組むきっかけ>

- 株式会社さとゆめは、道の駅こすげの総合プロデュース等で以前から小菅村の持続可能な村づくりに関わっていた。村の名家が消滅の危機にあったこと、宿泊施設の不足という課題等からホテルの構想が生まれ、株式会社NOTEと、道の駅等の運営を行う株式会社源の3社で共同出資し、ホテルの運営母体となる株式会社EDGEを立ち上げた。
- もともと、人口700人を維持したいという村長の思いがあった。そのために最重要でかつ難しいのは産業・雇用口の創出である。今は廃れているがもともと小菅村では観光業が盛んで、今の時代に合った観光業を模索したいという課題と期待に、ホテル運営ノウハウはなかったが応えた形である。

<資金調達>

- 投資額は大家と崖の家を合わせて1.5億円。補助金以外は銀行融資で、1億円を借りて返済している。融資の条件はかなり良くしていただいた(15年、無担保、2年据え置き)。それでも大変だが、返済までの期間が長い分、取り分は減っても事業としてはつづれるリスクは軽減された。
- 改修であるため、当初の計画と比較すると投資規模は大きくなっている。
- ホテルを作る際、村からは第三セクターを介して少しだけお金をいただいたが、ホテルが開業後はもらっていない。相手が小さな自治体であるし、また自治体にばかり頼ると癒着の疑いも生まれるため、自立性は保ちたい。一方で自治体からの信頼は重要で、説明の際に役場に入っていたり、村長の同意をいただけないと、地域で事業はできない。
- 村の一般財源はないが、農泊等国からの補助金は使っている。

<まずは村を知ってもらう>

- ホテルは村のショーウィンドウで、ホテルを介して地域を伝える。**今まで縁のなかった高単価の宿泊層を一定数呼び込めているのは新たな効果である。呼込過程でのPRを通じ、宿泊客以外にも小菅を知ってもらえている。
- 企業の社長等も宿泊客として訪れる。直接お金を落としていただけるだけでなく、事業や人の紹介をいただけるのも間接的な効果である。逆にお金を直接落としていただく場所は道の駅が中心である。
- NIPPONIA小菅に泊まるために来村する人、小菅村についてよく知らない人も多い。施設の空間や料理が過ごし方のメインになっていて、それと一緒に自然等を楽しむ形になっているのか。

<地域経営と民間の力の活用>

- 地域経営は今非常に重要で、経営をしてきた人を公のセクションに入れ込むことが求められている。**行政側はなるべく経営者に任せる体制に切り替える勇気や采配、経営者側は歴史や伝統に敬意を持ったスタンスややり方が必要で、双方の歩み寄りが大事である。誘客や空き家活用等あらゆる分野で、経営意識を持った公共事業を増やしていくべきである。
- リスクを負うのは完全に民間で良い。行政はリスクを負わないが応援・支援をする。
- 行政のスタンス次第で、意識を持った民間が来るかどうか変わる。そのようなマインドを持てるかどうかで生き残りも変わってくる。
- EDGEが次に行うホテルとしてはBtoCではなくBtoBを想定しており、村ができていない誘客手段やサービスを提供したい。BtoBを誘客の入り口につつ、後々ワークーションでの個人利用等につなげていく想定。
- 小菅村には拠点を移してきたベンチャー企業や新たに立ち上がったベンチャー企業が複数存在する。新たな価値が生まれる空気感は企業にとっても価値になる。新たな価値が生まれる過程や手段もサービス化したい。
- 人のリソース集めは大変で、新たな価値を作れる人を巻き込んでいきたい。

<今後の展開>

- より多くの方をより多くの地域で迎え入れられる滞在経験整備を進めたい。事業目線では、雇用のためにももう少し安定感のある事業規模にしたい。
- 村の中で頑張っている事業者はいる。しかし良いものができるのは外部の目線と力がうまく混ざり合ったときである。様々な分野で、混ざり合う可能性は無限にある。
- 新たな事業等について、今後は村だけではさばききれないだろう。事業化できるものは民間で事業化してそこに村も一緒に入ってもらう形が良い。さとゆめやその他ソフトの会社がフィールドとして村を使わせてもらって、地域との調整は役場を介して行う。またお金は民間企業が出せば良いが、村にはその信用を担保してもらう。

長野県山ノ内町 AIBIYA

<地域の概要>

- 山ノ内温泉はスキーリゾートのふもとにある温泉地。9つの温泉から成る湯田中渋温泉群の一つが湯田中温泉である。
- 観光客は長野オリンピックをピークに減り、湯田中温泉はさびれていく傾向にあったが、「スノーモンキー」を目当てに訪れる外国人が増えた。ただ外国人の割合は高くないし日帰りが多かった。北陸新幹線もできて日帰りも可能になったため、外国人を泊めている旅館は3つほどだった。
- スノーモンキーをきっかけに活性化を進めていこうとしたが、担い手不足、稼ぐ仕組み作り等、多くの課題を抱えていた。
- 近年はWAKUWAKUやまのうちの関与により、AIBIYAを始め新たな宿や飲食店が複数オープンしている。

<施設の概要>

- 湯田中で活用されている物件の多くは戦前のものだが、古民家ではなく商業物件である。AIBIYAももともと旅館である。
- 食事なし、温泉なしの hostel として運営している。朝食のみパンやヨーグルト等を無料で提供、またお風呂に関してはシャワールームがついているほか、有料で他の旅館(3施設)の温泉に入浴できる。
- 2016年に開業。2016年の平均客単価は4200円だったが、朝食のクオリティを上げる、食器洗浄やシーツの片付けをスタッフ側が行うこととする、無料でコーヒーや紅茶を出すようにする等、細かい改善の積み重ねにより徐々に客単価を上げ、今は当初の2倍ほどである。



【AIBIYAの外観】



【宿泊者に配布される、周辺の飲食店情報等が記載された地図】

長野県山ノ内町 AIBIYA

施設内部や施設周辺の状況（地域文化と連携した内装、食事、体験など）



客室の一つ。外国人客向けに布団の硬さを調整している。



共用スペース。本棚、オセロ、色鉛筆、テレビ等があり24時間自由に過ごすことができる。



宿泊客が自由に食材を入れることができる冷蔵庫と共用の食器が置かれた棚。



宿泊客が不要なものを入れて必要なものを持って帰れるリサイクルボックス。



入口のショップの置かれる、地元のデザイナーや職人による作品。



西澤様の奥様手作りの洋服掛け。



AIBIYAの位置を示す地図。外国人への説明等に用いる。



AIBIYA宿泊客が温泉に入浴できる周辺宿のエントランス。

長野県山ノ内町 AIBIYA

インタビュー概要(先行的な取組のポイント)

日時:1月19日 対応:株式会社WAKUWAKUやまのうち 代表取締役社長 岡嘉紀 様

<事業の開始と資金調達>

- 地元で外国人用 Hostel を作りたい若者(西澤氏)がいたが、若いため融資を受けられず、共同で取り組むことで融資のハードルを下げようと REVIC や八十二銀行からの資金を受けて「ALL信州観光活性化ファンド」が設立された。このファンド等から投資を受けて2015年8月に(株)WAKUWAKU やまのうちの設立された。(合同会社から株式会社に組織変更)
- 活性化ファンドの役割は、事業計画策定支援、不動産調査等のハンズオン支援。ファンドの採算と地域の活性化・担い手の夢の実現の両立を目指す。
- 地銀が出資できるようにする必要がある。当初八十二銀行は全く融資をしていなかったが、途中でファンドから八十二銀行にイグジットした。
- ファンドが良い計画を作れるのではなく、計画策定のスキルは個人による。
- 良い事業計画を作るためのノウハウの学習は、座学では難しい。資金繰りの難しさを体感しないと事業計画にはリアリティが出ない。
- WAKUWAKU やまのうちの WAKUWAKU 地域不動産マネジメントがあるが、このように二階建ての組織構造だと進めやすい。ただ地域不動産マネジメント会社は目立たない下支えの組織であるべき。そうでないと地元で継がれてきた物件を外部人材や若者が受ける際にハレーションが生じる。

<若手事業者を支援する仕組み>

- 事業を行いたい成長が必要な地域の若者がいる場合は、WAKUWAKU やまのうちのなかで育てる。AIBIYA は既に卒業したが、事業自体は続いている。WAKUWAKU やまのうちの目立ちたくはないし取組を拡大することもない。あくまで湯田中温泉の活性化を支えてきっかけを作る組織。
- 採算やリスク分散を考慮した結果、不動産の所有と運営が別々で複数物件を扱う WAKUWAKU やまのうちの体制が生まれた。
- 地域の協議会は、まちづくりとひとづくりと情報発信を地域事業者と一緒にやる必要がある。
- 西澤氏がやりたいのは宿で、エリアマネジメント会社の経営ではなかった。2年程の事業の様子を見て銀行も融資を決めてくれたが、その融資で得た資金と自己資金を合わせて、物件1軒と事業を買取った。物件の中には賃貸が続いているところも買取ったところもある。
- WAKUWAKU やまのうちのはもう3年程新しい取組はしていない。今後は地域の要望に応じてマッチングをすることになるのではないかと。

<合意形成>

- 投資の意思決定にまで地元の人に関与してもらう必要はなかったが、投資に関する説明会を開いたら多くの地元住民が集まった。作った後も様々な意見は聞かされたが、その意見は若い事業者本人ではなく社長や銀行が受ける。
- 湯田中は夜中が真っ暗だったためイベントを企画し、それをきっかけに地域の人とコミュニケーションを取ろうとした。最初は反対する人ばかりだったが、イベントでやりたいことを表現しながら、物件、インバウンド向けコンテンツ、HP や映像、宿やツアーまでも作ってきた。湯田中で投資したのはこの期間のみで、非常にスピード感がある。合意形成というよりは実績を作った。若い人が地域で一生懸命やっていけばそれを否定する人はいない。
- インバウンドを軸に決めたのは合意形成かもしれないが、それに向けてのアプローチは個々のもの。まちづくりは有機的である。
- 誰かが動き始めて旗を立てれば集まってくる。宿があふれて飲食店が足りなかったら作ってくれる。そのきっかけを作るのがファンドを使った投資であるが、深入りしすぎるとファンドも回収できなくなる。

<面的な事業計画>

- スノーモンキーを見に来るインバウンドを留めることにフォーカスしようと方針を定め、そのために地域に足りない施設や機能を検討した。それらの整備や機能を担う会社が WAKUWAKU やまのうちのである。地域に足りないものにリスクを張って取り組んでいるため、エリアマネジメントとは異なる。
- 若い人の夢を物件と掛け合わせて、インバウンドを留めるという地域の目標を達成するために作ったのが、AIBIYA を始めとする施設である。
- いきなりいろいろなことはできないしリソースには限りがあるため、コンテンツもターゲットも既存をフックに新規に広げていくことを意識した。
- 投資した上でそれをお客様に向けて表現して誘客する。
- 山ノ内でのインバウンドのようにどんな事業も覚悟を決めないと進まない。

<地域の変化>

- いわゆる泊食分離に取り組み、その中で人通りも作ってきた。同様に夕食を提供しないスタイルの宿や飲食店も増えてきて、コロナ前、特に冬は欧米の人でごった返すようになっていた。英語の表記も次第にふえてきた。

長野県山ノ内町 AIBIYA

インタビュー概要(先行的な取組のポイント)

日時:2月24日 対応:株式会社WAKUWAKUやまのうち 取締役 西澤 良樹 様

<宿泊客層>

- 客室にテレビやポットが欲しい年配層や、温泉があるべきという固定観念を持つお客様は不満を感じるだろうから、返金して他の宿泊施設を勧める。
- 逆に我々に合うお客様は、3つの旅館の温泉に入れることに価値を見出してくれる。
- 海外客が多いため他の宿泊施設に比べると圧倒的にリピーターは少ない。
- 湯田中で冬場のスキー客をターゲットにしている施設は我々だけで、そういった新しいことをした方が町にとっても観光客にとっても良い。

<WAKUWAKUやまのうちに作る若者支援の仕組み>

- 合同会社WAKUWAKUやまのうちは元々地域有志10人で運営していた。後に八十二銀行とのつながりが生まれ、八十二銀行の中にいた中尾氏と出会い、共にまちおこしに取り組むために八十二銀行がREVICに相談した。
- 八十二銀行がリードして地域有志と取組を開始したことは確かだが、今までの取組を八十二銀行やREVICがリードしていたわけではない。
- 通常はファンドに頼ると短期間で結果が求められるし、銀行も担当者によって事情が変わる。REVICの岡氏や八十二銀行の中尾氏が、現場を理解し、我々に自由にやらせてくれつつ経営ノウハウを教えてください方々だったからうまくいった。エリアマネジメントの検討も岡氏や中尾氏が担っていた。
- 八十二銀行の中で300億円くらいで投資専門子会社を作ったが、若者が銀行にもっと融資の相談ができる環境は必要である。相談に行っても事業計画書を求められるだけで、地域おこし伴走の窓口にはなってくれない。
- WAKUWAKUやまのうちの取組自体が地域に新しい経営者を育てていくことが趣旨で会社が大きくなることが趣旨ではない。経営者を増やしていくという長期的なビジョンを達成するならばブラッシュアップした取組は必要である。
- やりたいことはあるが、自分で借金を背負って行う気概がある人とそうでない人との境界線がある。

<事業計画の重要性>

- 事業をやる人は自分の事業に関する事業計画は作るべきである。ただ、まちづくりとしてのビジョン、まちづくり会社は必ずしも必要ないかもしれない。町を変えるためには大きな事業が必要だがDMCにできることは限られるため、それよりは自分の活動が他の人のきっかけになることを考えればよい。新規事業を考える際、町の変化よりかは自分の売上アップや、楽しく事業を行えるかということを考えている。
- まちづくり会社を続けていくためには常に新しい人材が必要で、人材の取り合いが起きてどの町も似たものになってしまうため、それは良くない。
- 与えられた環境と現在の状況の中でいかに楽しく事業を続けていくか、ということでは小さい会社は勝負できない。制限のある中での自由。このような考え方を持つようになったのはDMCに関わったからである。

<地域貢献>

- 温泉や夕食は地域の他施設で済ませてもらっている。AIBIYAには長期滞在客が多いが、長期であるほど地元の飲食店や温泉宿にお金は落ちる。また年間で600~700泊がスキーに行くお客様だがそれだけスキーに送客しているということである。これは地域貢献なのではないかと思う。
- 3つの温泉に入れる権利として温泉宿にいくらか支払っているが、その権利分のお金で同レベルの良い温泉は作れない。良い温泉がある旅館と提携し、他の旅館を知ることで地域のリピーターになることの方が嬉しい。飲食店に関しても同様で、町の飲食店が潤って他の事業者が地域に入ってくれた方が我々もお客様も嬉しい。
- 今の町を楽しんでもらえれば良いし、次来た時に変化があるような町であればよいと考えている。
- 与えられたフィールドでいかに楽しむか、どれだけお客様を満足させられるかが重要だと考えている。地域貢献しようと思っただけではない。

<人材育成>

- 観光で活性化させたいのであれば、新しい考え方や変化を受け入れられるような体制が必要である。型枠を決めすぎると合う人がいないし、面白いアイデアを持っている人材は流出してしまう。

岐阜県郡上市 郡上八幡

<地域の概要>

- 水、踊り、城、町並みが郡上八幡の魅力とされている。
- 3つの川が合流する地域である。また江戸時代に防火と生活用水の目的で整備された水路が町のいたるところにあり、現在でも利用・手入れがなされている。
- 400年にわたって歌い踊りつがれてきた郡上踊りは、国重要無形民俗文化財に指定されている。延2か月の間、三十数夜にわたって繰り広げられる。住民も観光客も隔てなく参加可能である。
- 郡上城は、司馬遼太郎が日本で一番美しい山城とたたえた城。天守閣は昭和8年という早い時期に再建されたものである。
- 郡上八幡市街地には千棟を超える伝統的な町家が残されているが、その町並みを求め観光客が増加する一方で、人口減少や少子高齢化、既存商店の衰退が進み、空き家・空き店舗の増加や老朽家屋の取り壊しによる空き地の点在が町の大きな課題となっていた。
- 元々郡上八幡は保存と活用のバランスが良い地域である。保存しながら活用しているから整備されながらも生活感あるのが、この地域の町並みの良さである。

<施設の概要>

- 郡上八幡産業振興公社が中心となって活動中。郡上八幡産業振興公社は、郡上八幡の観光を中心とした産業の振興を目的とし、郡上市が所有する観光施設の管理・運営を行っている。
- 空き家再生を通じてまちの課題を解決していくため、H27.6、郡上八幡産業振興公社に、空き家再生に特化したプロジェクトチーム「チームまちや」が結成された。空き家の借り受け、改修、維持管理から、移住者や企業者との物件マッチングまで一貫して実施。
- チームまちやの活動に加え、町家を一棟貸しする「町家ステイ」の事業、また改修して店舗とし事業者に貸し出す事業も行っている。「町家ステイ」は現在2棟が稼働中である。



【町家ステイのうち一軒「やなかの大介」の外観】



【郡上八幡産業振興公社が関連している施設を示した地図】

岐阜県郡上市 郡上八幡

施設内部や施設周辺の状況（地域文化と連携した内装、食事、体験など）



町家玄麟の外観。中には様々なショップやNPO法人の事務所が入っている。



移住者によるクラフトビールの店。町家玄麟の中に入っている。



越前屋の外観。中には展示スペースや住民が利用可能な多目的スペース等がある。



越前屋の中の展示スペース。郡上八幡は鯉のぼりの寒ざらしが有名である。



町家ステイの一つ「やなかの大介」の内観。冷蔵庫や洗濯機があり、生活との近さを感じる。



町家ステイの一つ「裏荷深房」の内観。自炊のための道具が整備されている。



最近新たにリニューアルされた施設。川の目の前という好立地にあり、複数店舗が入居可能である。



景観保全のためカーブで覆われた民家の室外機等。

岐阜県郡上市 郡上八幡

インタビュー概要(先行的な取組のポイント)

日時:2月16日

対応:郡上市商工観光部観光課主任主査 秋田俊介様 郡上八幡産業振興公社営業企画部長 畑中敦様

<取り組みの経緯と現在の建物の活用>

- 町並みを守っていくために柳町で町並み保存会が結成し、それ以降町並みを守る機運が醸成された。産業振興公社は本来市の指定管理施設を管理運営する組織であったが、町家も観光資源として重要になってきていたため、町家に関する取り組みも開始した。
- 産業振興公社は平成25年に市から受託して空き家の調査を行った。空き家の情報は非常にデリケートな情報で外に出にくい。公社が調査を行うことで安心感を持ってもらえたほか、民間のフットワークの軽さも利用できた。
- 町家玄麟という重要な位置に立地している大きな町家が取り壊しの危機にあったことを受け、産業振興公社が買い取った。現在店舗3軒、事務所4軒の計7軒が入所しているが、2年近くかけて今の形になった。
- 同じく越前屋という重要な町家も取り壊しの危機にあったが、そちらは町が買い取り産業振興公社が管理をしている。今はまちづくりの拠点として活用されている。

<町家ステイの運営>

- 空き家をリノベーションして移住者を増やすことが目的のチームまちやに対し、町家ステイは公社の直営事業で、宿泊施設と町家玄麟の運営を行っている。町家ステイが直営事業として成り立たないと公社も成り立たないし、手本となるものである必要があるため、今後改善していく。
- 宿泊施設は現在は2棟だが、5棟あると事業として成り立つと試算している。

<チームまちやの取り組み>

- 郡上八幡では空き家の情報は簡単には出てこない。**チーム町家は空き家調査の情報をもとに空き家所有者の連絡先を入手し、分かった連絡先に対し事業を説明、ご理解いただいた家からサブリースという形で物件を借り、公社でリフォームをした上で借りたい人と物件をマッチングさせる。マッチング後は入居者から賃料をもらい、空き家所有者への家賃支払いとリフォーム代に充てる。賃貸を継続する中でリフォーム代が完済できたら、余剰のお金は公社がいただき次の投資等に充てる。**
- リフォームの元手は郡上市と公社として基金を設立し、そこで運用している。**

<郡上八幡だけにとどまっている空き家開発>

- 空き家は郡上市のどの地域でも問題になっているが、活用できているのは郡上八幡の一部地域のみである。他地域の場合はリノベーションされていない空き家に移住者が入って来る。郡上八幡で公社が改修してそこに移住者を呼び込む仕組みができてきているのは、市内で唯一都市計画があり、また住民の間でまちづくりの機運が醸成されているからである。
- 地域の方のまちづくりに前向きであるため公社としても動きやすい。今、無電柱が終わる地区があるが、これも地域の方の理解があったから実現できた。
- 郡上踊りという観光資源があり、景観への意識も強い。移住者も、踊りや景観への思いを理解して入ってくる人が多い。

<密なコミュニティとその存続の危機>

- 家と家の距離が近い郡上八幡のコミュニティは非常に狭い。そういった相互監視で生活していると、ゴミもなくなるし町も守っていける。
- 毎年祭りで人で足りずにシルバー人材センターに応援を頼む地区もあり、住民は人がいなくなることを危惧している。そのため若い方が引っ越してくると、皆喜ぶ。チーム町家の活動は、空き家を減らすだけでなく人を増やす点でも重要である。
- そもそもコミュニティに入りたい人でないと移住してこない。短期のお試し移住の物件もあるため、コミュニティに合うかはそこで見極めることができる。現在では祭り等地域のイベントも移住者の人が支えてくれている状況である。

<移住者を呼び込む仕組み>

- 基本的には住居として移住者に貸し出すが、場所によっては店舗としても活用できる。チーム町家としては住居部分のリノベーションは行うが店舗として使用するためのリノベーションは各自でお願いしている。
- 商業を行いたい方には商工課で補助金を出しているし、力を入れている。
- ふるさと定住機構という地域の移住を一本化している別窓口がある。そこで移住相談を承って、住まいに関してはチーム町家に相談が来る。移住されてくる方の多くの割合がデザイナーとかどこでも仕事ができる人である。

兵庫県丹波篠山市 篠山城下町ホテルNIPPONIA

<地域の概要>

- 兵庫県丹波篠山市
- 丹波篠山市の人口は約4万2000人。
- 約400年前に篠山城築城と共に形成された城下町。城を中心に武家屋敷や商家が並んでいた町並みが、今でも残っている。しかし人口減少に伴って空き家や空き店舗が増えているのが課題であった。
- 一般社団法人ノト、株式会社NOTEが主体となり、空き家になった町家や古民家を改修して店舗や宿泊施設として再生し、城下町全体をホテルとして見立てるまちづくりが始まった。現在では宿泊施設のほか、雑貨屋、コーヒー屋、レストラン等、様々な店舗が町中に点在している。

<施設の概要>

- 2015年10月に、江戸時代に建築された古民家を改修して4棟11室がオープン。現在は、9棟にまで拡大し、うち5棟が重要伝統的建造物群保存地区内に立地。宿泊棟の中には、貸切タイプのものやペット同伴可のものも存在。運営はバリューマネジメント株式会社。
- フロント・レストランは一棟に集約。宿泊棟からフロント棟までが離れている場合は車での送迎がある。
- 食事は、付近に飲食店もあるが、フロント棟のレストランにて朝・夜共に地元食材等を使った料理の提供が可能。



【篠山城下町ホテルNIPPONIA ONAE棟の外観】



【篠山城下町さんぽMAP(発行:株式会社NOTE)】

兵庫県丹波篠山市 篠山城下町ホテルNIPPONIA

施設内部や施設周辺の状況（地域文化と連携した内装、食事、体験など）



古民家を改修して作られたフロント



部屋の様子。部屋の中だけでなく、脱衣所、お手洗い等にもヒーターが備え付けられている。



地元の食材にこだわって作られた朝食



ノオトが改修に関与した古民家にて営まれる創作フレンチレストランでの料理



商店街の中にある地元の店



古民家を改修して作られたレストラン(ノオトは関与せず)



古民家を改修して作られた雑貨屋兼カフェ



「(空き店舗)賃貸物件」との貼紙が貼られた古民家

兵庫県丹波篠山市 篠山城下町ホテルNIPPONIA

インタビュー概要(先行的な取組のポイント) 日時:11月26日 対応:株式会社NOTE 代表取締役 藤原岳史 様・一般社団法人ノオト 理事 荒木志穂 様

<取組による効果>

- ・ 現在観光の中心地となっている二階町は、昔は地域の人が集まる商店街だった。今では地元の人には来なくなったが、シャッター街にはならず、観光客向けの店舗が入り観光客が訪れるようになった。
- ・ ノオト/NOTEが関与せず独自で古民家を改修して開業するケースも見られている。
- ・ 実績を積んだ効果か、新規改修にあたって地銀から借り入れをする際、初期と比較すると金利が大幅に下がった。

<現在と今後の計画>

- ・ ノオトは宿の運営のみを行っているわけではない。直近では、改修した建物をゲストハウスとして他の事業者へ貸し出しているほか、ハンバーガー屋をほぼ直営で運営している。さらに次は第五期の開発だが、レンタルワーケーションスペース、シェアハウス等を作る構想を持っている。
- ・ 単に宿泊施設を増やすのではなくお客様が滞在を楽しむことを考える。
- ・ 最終的に移住につながるとゴールか。古民家から入らなくても、最終的には同じ形になる。

<古民家の価値・可能性の判断と金融機関>

- ・ 古民家自身が価値を持っているが、改修前はその価値の判断が難しく、金融機関の投資を引き出すことが難しい。価値判断を後押しするための数値化作業が必要である。
- ・ もともと観光地ではない地域において第一期開発のみで採算をとることは難しい。第2期意向も継続する必要があるが、第1期が安定していないと投融资が中止されてしまう場合もある。
- ・ ノオトは実績があるため投資を回収できると信頼いただける場合も多いが、ノオト以外の事業者も改修を行いやすい環境を整えるべき。

<開発手法のポイント>

- ・ 古民家だけでなく、古民家とともにある生活文化も残したい。そのためには面的な開発が不可欠で、古民家がとても魅力的であったとしても、面的開発の可能性が薄ければ開発に関与することは難しい。パートナーとなる人が地域内にいるかどうかも重要である。
- ・ 他の事例を見ると最初にカフェが作られるケースもあるが、事業性とスピードの観点からは最初に宿泊のコアとなる部分の開発を行うべきである。宿泊は高単価で、次の開発に進むことが容易になる。
- ・ いきなりゴールを目指すことはできないため**段階的に事業開発を行う「分散型開発」の手法**をとる。篠山でもこの手法をとっているが、メリットの一つは、条件の良い物件とセットにして条件の良くない物件の開発や提供も行える点である。条件の悪い物件が改修されるため、地域の人々の士気も上がる。一方で空き家バンク制度等では条件の悪い物件ばかりが売れ残り、数年経つと開発スピードが落ちる。

<開発の主体となる組織の形>

- ・ ノオトや、大洲で事業を行うキタ・マネジメントは、**一般社団法人と株式会社**に分かれている。**取締役に地域の重鎮も入ってパブリックな合意形成を行うこともある一般社団法人に対して、株式会社は素早い意思決定や投資が可能で事業を進めやすい。**
- ・ やりたい事業が明確である場合は株式会社を持っている方が事業が進みやすい。

<人材育成>

- ・ 事業を行っているうちに、まちづくりに関わる人や賛同者が増えるのが理想である。
- ・ 実際に事業を回す人材を育てるためには座学よりも実践で学ぶことが重要で、チャレンジ事業を応援する制度等があると良い。

兵庫県丹波篠山市 古民家の宿 集落丸山

<地域の概要>

- 兵庫県丹波篠山市丸山
- 全戸12軒の集落
- 1749年、山向こうの集落より12世帯56名が「城の水守り」として移住してきて成立したのが丸山だと言われている。1891年には11戸59名が居住していたとの記録。
- また付近に修験道で有名な滝連山があったため、宿坊が成立した。農家の割に教養がある人が多かったり家屋の規模が大きい背景には、このような事情がある。
- 昭和後期より人口減少が始まり、2009年は12戸の民家のうち7戸が空き家、残る5戸に19名が暮らしていた。4.2haの農地も半分が耕作放棄地となり、いわゆる「限界集落」となっていた。
- 山向こうから移住してきた背景から、近年までは小学校も山向こうに通う必要があり、周囲から取り残される面があったといえる。

<施設の概要>

- 2009年10月に、集落の空き家7戸のうち3戸を活用して宿がオープン
- 1棟1グループ貸切タイプの農家民泊(2棟)。宿の運営は集落の人々が行っている。
- ろあん松田監修で村人が村の野菜で作る朝食が提供されるが、夕食の提供はない。村内には2軒の飲食店がある。自炊も可能である。
- 時期によっては、餅つき、タケノコ掘り、ジビエ燻製体験、わらぞうりづくり等の体験プログラムが用意されている。



【NIPPONIA 後川 天空農園の外観】



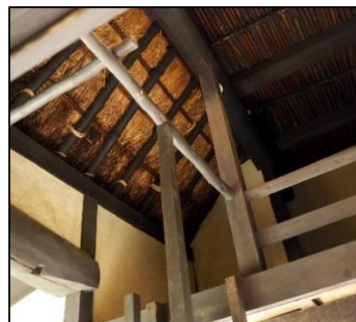
【古民家の宿 集落丸山の位置】

兵庫県丹波篠山市 古民家の宿 集落丸山

施設内部や施設周辺の状況（地域文化と連携した内装、食事、体験など）



古民家を改修して作られたフロント



宿泊棟の屋根は茅葺になっている。



宿泊棟の土間にある竈。使用はできないものの、昔の趣を感じられる。



調理台の上には陶器の器や急須、複数の茶筒等が並ぶ。



宿泊者に配られる手作りの集落マップ。



宿泊棟の前にある茅葺の休憩所。中には木のおもちゃや本がある。



フランス料理レストラン・ひわの蔵。地元の食材を使った料理を提供している。



フロント棟の前では、水の入った器に花が浮かべられていた。住民の方が手入れをしているとのこと。

兵庫県丹波篠山市 古民家の宿 集落丸山

インタビュー概要(先行的な取組のポイント)

日時:11月26日

対応:NPO法人集落丸山 理事長 佐古田直實 様

<取組の経緯>

- 2008年、当時篠山市(現丹波篠山市)の副市長であった金野幸雄氏(元(一社)ノオト代表理事)が丸山を訪れる。9月以降にワークショップや成功事例の勉強会が行われ、集落の短所を長所として捉え直した。
- ワークショップの際、金野氏をはじめとした外部有識者は彼らが抱いていたビジョンを表に出さず、住民に意欲が生まれるまで待った。結果、同じ古民家を宿泊施設として活用する方針が定まった。
- ろあん松田の松田氏が、宿泊施設運営は集落の人が行わないと丸山の魅力は伝わらないと主張し、朝食提供は担当すると宣言した。それに他の村人も触発され、住民主体の運営に向けた合意形成がなされた。
- 運営に当たっては、自治会をNPO法人とした上で、NPO法人集落丸山と一般社団法人ノオトがLLP(有限責任事業組合丸山プロジェクト)を組んだ。集落丸山とノオトが役割分担をして運営しているが、集落は経済的リスクを負わずに実務に専念できる仕組みとなっている。

<取組による効果>

- 交流人口が増加した。
- 農地の半分を占めていた耕作放棄地がゼロになった。耕作放棄地と農具を外部の方(信頼できる方のみ)に貸出し、夏期の間は通って手入れをしていただく。それ以外の時期は苗づくりに関しては集落住民が行うため管理費をいただく。ここで儲かる農業はできないため、余裕があり趣味で農業を行いたい人が集まることとなる。
- 山の整備ボランティアや環境保全団体が訪れ、景観保全・里山整備が進む。里山整備に関しては、集落としても助成金を申請して取り組みを進めている。

<プロジェクト推進のポイント>

- ろあん松田(蕎麦屋)とひわの蔵(フレンチレストラン)の方々がリーダーシップをとって進めていった。移住者だが村のことを考えてくれる方々である。
- 合意形成が困難でなかった要因としては、**外部有識者の意見を謙虚に聞く姿勢があったこと、このままでは集落が消滅するという危機感が集落内にあったこと、小さな村で合意形成が取りやすいということ等**が挙げられる。
- 丸山集落の取組を進めるにあたっては、地域住民が主体となりながらも、一般社団法人ノオトや移住者等の支援があったことが大きい。佐古田氏は「いろいろな人に支えられて幸せな集落だったなあと思う。お金も人手もない小さな集落だったが色々な支援者に恵まれてここまですることができた」と外部からの支援・連携の影響の大きさを指摘している。

<今後の課題／必要な取組>

- 土地・家屋のキャパシティに限界があり、多くの移住者を受け入れることができない。景観は守っていききたいため、土地を買って新築したいという人を気軽に受け入れることはできない。
- 後継者は課題である。移住者はいるが、全てを任せるまでにはもう少し時間が必要。
- 今後のビジョンについては、自分のビジョンを次世代に押し付けるのではなく、丸山集落の環境を生かして田舎の課題を乗り越える方向性を継承しつつ、次の世代に描いてもらいたいと考えている。具体的には、未来会議という将来について考える会議を2か月に一回行い、情報を共有している。

愛媛県大洲市 NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町／大洲城キャッスルステイ

<地域の概要>

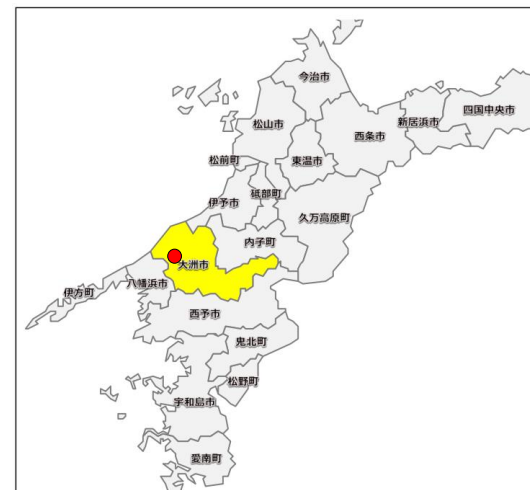
- 愛媛県大洲市中心市街地周辺
- 大洲城下町の歴史は古く、市域の中心を流れる県内最大の一級河川「肱川(ひじかわ)流域に沿って田畑や集落、市街地が形成されてきた。1595年、藤堂高虎が大津(現大洲)に入り、現代にも受け継がれている町割りなど、近世城跡の基礎を築いた。1609年には大洲天守が造営された。1617年に加藤貞泰が転封されて以降、明治維新まで13代・250年にわたって、加藤氏の治政のもとにおかれた。
- 明治・大正頃は、大洲の歴史の中で最も栄華を極めた時代と言われ、養蚕(伊予生糸)、製紙(伊予和紙)、木蠟とその水運で栄えた。大洲の古い町並みを形成する主たる城下町の町家は、明治期以降に隆盛した木蠟業、製糸業の商家後である。しかし、大正時代を境に化学繊維の普及や世界的な不況など情勢の変化により各産業は衰退していった。
- 昭和40年代からは、農村工業地域として発展したが、2010年リーマン・ショック後に大手工場が閉鎖されるなど大きな影響を受けた。1965年には市全体で人口 63,390 人であったが、2022年には 41,154人まで減少している。

<施設の概要>

- 2020年7月に分散型ホテル第1期がオープン。城下町の歴史的建築物の活用に加えて、県指定史跡である大洲城跡での「城泊」である大洲城キャッスルステイを実現。
- 2期開発では、9棟10室の改修・活用に取り組み17棟21室に規模が拡大。国登録有形文化財である「旧加藤家住宅」の活用を実現。
- 2021年度は3期開発に取り組んでおり、2022年4月開業を目指している。増床後は22棟28室となる予定。
- 宿泊以外にも9事業者の店舗誘致を実現させている。



【NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町 SADA棟 外観】



【NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町/大洲城キャッスルステイの位置図】

愛媛県大洲市 NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町／大洲城キャッスルステイ

施設内部や施設周辺の状況（地域文化と連携した内装、食事、体験など）



2020年7月開業のSADA棟(浦岡家住宅)レストランを併設している。



官民連携による文化財観光施設を活用した歴史体験事業である「大洲キャッスルステイ」を展開。1日一組限定で一泊2名100万円～



レストランで提供される食事では、テロワール(地産地消)をテーマに地元食材がふんだんに使われており、地元の工芸品である砥部焼の食器を用いている。城下町内のショップで同作品を購入することができる。



風合いのある壁や部材は極力残し、新旧のコントラストを生じさせる仕上げとなっている。家具や什器には、改修前の古家具をリメイクしたものもある。



国指定登録文化財を改修・活用したMITI棟(村上家住宅)・2021年4月開業。



地域経済への波及効果を狙い、宿泊以外の事業者を積極的に誘致。2022年3月までに9事業者が進出。



3期物件改修工事の様子。隣り合う物件を一度に改修することによりコスト削減および動線の確保を行っている。



国指定重要文化財である臥龍院と不老庵を擁する「臥龍山荘」で、宿泊客向けの早期プライベートツアーを提供し、地域の歴史資源を活用した特別な文化体験を実現させている。

愛媛県大洲市 NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町／大洲城キャッスルステイ

インタビュー概要(先行的な取組のポイント)

日時:2022年1月13日

対応:一般社団法人キタ・マネジメント 村中様、井上様、高松様、吉川様

<取組の経緯>

- 2017年、村上家住宅など城下町の顔となる主要な建物群等、複数の古民家取り壊し計画があがり、歴史的な町並みが失われることの危機感が担当部局内で急速に高まった。
- 同年、「歴史的資源を活用した観光まちづくり」(内閣官房)のWebサイトに辿り着き、観光による地域再生を目指すべく情報収集を開始し、専門家派遣を依頼。並行して、伊予銀行地方創生部に、古民家改修資金調達のためのファンド創設の相談を行い、勉強会を行った。
- 専門家来訪時に「大洲は再生する価値があり、再生可能だ。」というアドバイスを受ける。大洲市と伊予銀行は、事業パートナーを獲得するため、先行事例であった丹波篠山市を訪れ、一般社団法人ノト、株式会社NOTE、バリューマネジメント株式会社との面談を実施し、官民連携プロジェクト実現への道筋をつける。
- 2017年12月、大洲市が愛媛県と連携して作成した地域未来投資促進法に基づく基本計画の同意を受ける。
- 2018年4月5日、「愛媛県大洲市の町家・古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり」に関する連携協定を、大洲市、伊予銀行、バリューマネジメント株式会社、一般社団法人ノト、株式会社NOTEで締結。本格的にプロジェクトが始動する。
- 2018年8月に、一般社団法人キタ・マネジメントが発足。
- 2020年7月に「NIPPONIA HOTEL 大洲城下町」開業。大洲城キャッスルステイ運用開始。第1期は8棟11室でスタート

<取組による効果>

- 交流人口の増加
- メディア露出による国内・海外での認知度の工場
- 地域住民のまちづくりや空き家活用などに対する関心の高まり
- 飲食店・宿泊施設の増加と雇用の創出。9事業者の誘致が実現
- 文化財活用に対する住民理解の促進

<プロジェクト推進のポイント>

- 官民連携のスキーム構築の際に、責任者を明確に設定したことで、推進力を確保することができた。**地元金融機関の理解と協力をプロジェクト発足時から得られた点も非常に大きい。
- 当初から5年間で10億円の開発規模を想定しており、行政は、地域再生計画、社会資本総合整備計画、地域未来投資促進法基本計画等を作成、公的資金を確保した。民間資金は、地域金融機関が政府系金融機関と協同し大洲まちづくりファンドを新設したことで、官民で50%ずつ負担を分け合う形となり、この割合が、官民連携事業を成功に導く重要なバランスとなった。**
- 城下町一帯の面での開発計画が策定されていることで、スピーディな開発実現の後ろ支えとなっている。
- 「古いものが古いまま残っている良さ」を新しい価値観として大洲の観光の特徴にすべく、経年による風合いを感じさせる改修手法を徹底して採用したことで、まち全体の価値向上に寄与している。

<今後の課題／必要な取組>

- 地域経営の責任者として、組織を育てていくために、職員を外向させるなど、行政の中長期的なサポートは必要。将来的には、**事業の中心となるメンバーの人件費も含めた観光まちづくり組織の完全な自走の達成を目指したい。**
- 組織力の強化すべく、愛媛県の平均年収近くまで、職員の待遇を向上させること、職員数は地元雇用を中心に100名程度を目指したい。若い価値観を取り入れていくために、新卒採用も実施したい。100名規模になると、職員の多くが、町中の住民の親戚になることが想定されるため、より住民から支えられる組織となり、観光まちづくりの事業の持続性を高めることができるのではと考えている。
- 古民家活用は第4期実施後は、29棟34室となる計画となっており、ハード投資としては一区切りとなる。滞在体験の高付加価値化が鍵となってくるため、農業などとの産業連携や、特産品の開発などのソフト事業にも注力していきたい。

宮崎県日南市 飢肥

<地域の概要>

- 人口5,460人(R.2.4.1現在)(出典:日南市ミニ統計)
- 天正16年(1588年)から明治初期までの280年間、飢肥藩の伊東氏の城下町として栄えた地域。5万1千石の城下町には侍や商人の住まいが立ち並んでいた。現在も武家屋敷の門や石垣、生垣が多数残っていることから、昭和52年に重要伝統的建造物群保存地区に指定された。その景観の美しさから九州の小京都とも呼ばれる。
- 人口減少が進み空き家問題が深刻であった。そのような中、日南市がまちなみ再生コーディネーターを募集し、古民家活用の流れが加速することとなった。
- 現在はアジアのインバウンド客をはじめ観光客が訪れるようになっている。

<施設の概要>

- 2017年4月に合屋邸、勝目邸の2つがオープン。合屋邸は江戸時代の中級家臣の長屋門をリノベーションした宿、勝目邸は枯山水式の庭園が有名な武家屋敷様式の宿で、どちらも定員6名の一棟貸し。
- 間取りをそのまま残したり家具をリノベーションして再利用しながら元々の雰囲気を残しつつ、キッチンスペースを新たに作るなど現代風にアレンジしている。食事は自炊も可能な様に必要な器具がそろっているが、地域内の飲食店にて朝食をとることも可能。
- 2020年7月には武家屋敷をリノベーションした全5室の温泉旅館「Nazuna飢肥城下町温泉-小鹿倉邸-」が開業。運営はNazunaに委託。
- 合屋邸・勝目邸と異なり朝食はつけることができる。
- 合屋邸・勝目邸のチェックインも小鹿倉邸に統合し、全7室の分散型旅館として運営する。



【NAZUNA飢肥城下町温泉の外観】



【宿の中に展示されてた飢肥城下町の立体マップ】

施設内部や施設周辺の状況（地域文化と連携した内装、食事、体験など）



NAZUNA 飫肥城下町温泉のお茶漬けスタイルの朝食。食堂ではなく部屋で提供される。



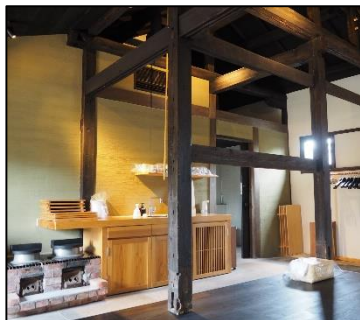
NAZUNA 飫肥城下町温泉のフロント付近にあるカード。地域の店が書かれており、自由にもらうことができる。



地域住民が管理する鯉の遊泳池。鯉が泳いでいないものも含め、複数の水路が町中にある。



町の至るところに様々な種類の石垣がある。飫肥では多くの石垣が重要な伝統的建造物に指定されている。



合屋邸の内部。竈があり自炊が可能である。



勝目邸の内観。内装には近代的要素も多く取り入れられており、ファミリー層に人気である。



勝目邸に置かれていた、地元の飫肥杉を使って作られたコースター。



合屋邸・勝目邸の宿泊客はこちらで朝食を食べることが可能である。

インタビュー概要(先行的な取組のポイント)

日時:2月8日

対応:株式会社Kiraku 取締役COO 小松正宜 様

<Kiraku Japan合同会社と飢肥での取組の経緯>

- 投資ファンド向けのコンサルやデータ分析を行っていた株式会社Kirakuが投資家から飢肥の空き家の相談を受け、プロジェクトがはじまった。飢肥での事業を始めるにあたりKiraku Japan合同会社を立ち上げ、事業主体とする。
- 一方地域内には主体となる地域組織が存在していなかった。そのような中でKiraku Japan合同会社は日南市が募集していたまちなみ再生コーディネーターとなり、町並み整備を主導することとなる。
- 成功事例の一つ作ることによって外部からの参入ハードルを下げる狙いはあったが、カフェ等が想定以上に増加したり、大企業の参入も見られたりと、大きな効果が生まれた。地域の方とコミュニケーションを密に取ることでギャップを出来る限り埋め、外からの人を受け入れやすくしていくことが重要。

<協力的な市や住民の姿勢>

- 日南市は非常に協力的であった。空き家物件の基本的な不動産情報の整理・提供に始まり、まちなみ再生コーディネーターの業務は日南市の様々なサポートを受けた。
- Kiraku Japan合同会社が町並み再生コーディネーターを務めていた際、協働していた乃村工芸社主導でマスタープランを作成したが、現在全体のマネジメントは市が主導で行っている。
- 高価格帯での事業計画にネガティブな思いを抱く地域住民も当初は少なくなかった。次第に理解を得られ、現在は日々のお客様対応、清掃、電話対応などで現地パートナーとしてサポートしていただいている。飢肥の住民、城下町保存会の方々のおせっかいな人柄は非常に重要なポイントである。

<資金調達>

- 国内外の投資家、事業会社やファンドから投資を受け、SPCを作り金融会社から資金調達した。またREVICからの出資が宮崎銀行の関与につながった。**
- 飢肥以外では、投資家から物件を紹介されるケース、逆に株式会社Kirakuが見つけた物件を投資家に調達して資金調達を行うケースもある。
- Kiraku Japan合同会社は金融のバックグラウンドがある人が多い会社で、投資や融資のイメージがつきやすくスピード感をもって計画を進められた。

<民間のスピード感を活かす>

- 金融の知識や市や住民の協力的な姿勢があったためスピード感を持って事業を進められたが、一般的には自治体を持つ物件の場合はスピードが遅くなりがちである。そのため株式会社Kirakuの他地域のプロジェクトでは物件を取得するケースが多い。
- またプロジェクト規模が大きいと仕組みが複雑になり、慣れない業務も増えるため、勉強会を開いて理解を得る必要がある。仕組みが複雑な場合資金調達が難しくなることもある。

<地元のものを活かし、来訪の目的となる宿に>

- 来訪のついでに泊まる施設ではなく来訪の目的の施設となる必要があった。また設備投資も大規模に行ったため、単価の高い高質な宿として投資を回収するとともに注目を得られるようにした。
- 地域の人やものを活かした方が良い商品づくりになり付加価値も高まるが、あくまで事業として成り立つ範囲で取り入れるようにしている。
- 地元の食を提供することで差別化になるし、わざわざ来たことに対して価値を感じやすい。

<長期滞在に向けたコンテンツの提供>

- 夜は基本的に地域に行って食事をしてほしいため、チェックイン時に地域のコンテンツを紹介している。また、地域の背景や飢肥の歴史も紹介している。飢肥を拠点に周遊するような構想は描いている。
- ネクストステップとしてはさらなる体験の提供が必要である。まず合屋邸・勝目邸を開業しお客様が入ってきて、次に城下町温泉の開業とともにNazunaが参入し、サービス提供のモデルと人が常駐する体制が確立された。そのため今後ようやく体験や地域での過ごし方の提案ができるようになる。体験提供にあたっては地域の方が開業した宿との協働も検討している。
- 既に販売チャンネルを持っているため、宿泊体験付きプランの販売は容易に実施できる。

岩手県西磐井郡平泉町 平泉倶楽部

<地域の概要>

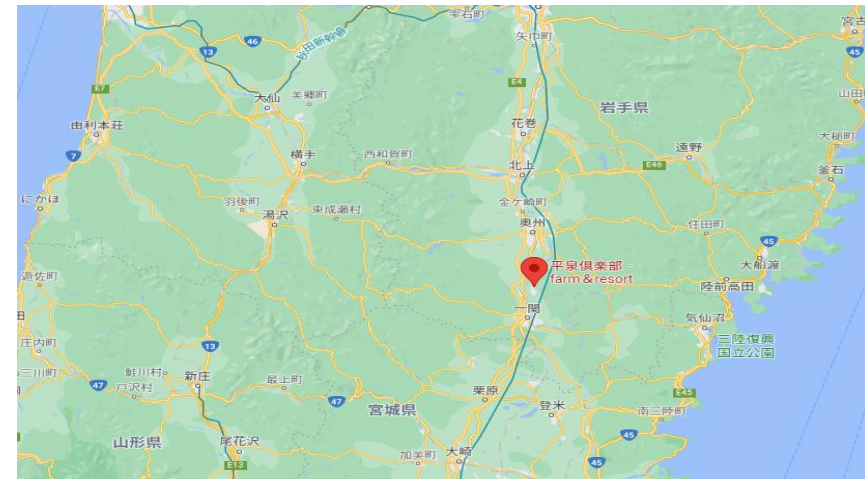
- 岩手県西磐井郡平泉町
- 奥州藤原三代がおよそ100年に渡って築かれた歴史的なエリア。2011年には中尊寺、毛越寺世界文化遺産登録がされ歴史的建造物、庭園群がある。その他、巖美溪や狛鼻溪など景観の美しい豊かな自然にも恵まれており、観光としての魅力の多い地域。
- 年間200万人の来訪者があるが、宿泊はそのうち2%の4万人しかいない、という「通過型」の観光となっている点が課題。
- 最大の課題は人口減少で約12万人の人口が年間1500人～2000人減少している。
- 景観条例が敷かれており、看板設置や新たな宿泊施設を建てるにあたっては規制がある。

<施設の概要>

- 2018年7月、築150年の古民家を改修し、1日1組限定の一棟貸の宿泊施設としてオープンした。
- 訪日外国人の長期滞在者でも快適に過ごせるような空間作りを行っており、設備として床暖房の完備、冷蔵庫や洗濯機なども設置されている。
- 自由に使えるキッチンもあり自炊も可能だが、オプションとして地元農家の方との共同料理体験、出張シェフによる地元の素材を使った料理を味わうことも可能。隣接する施設でBBQを楽しむことも出来る
- 南部鉄器や秀衡塗など岩手を代表する伝統工芸品が自由に利用できるようになっており、地域の文化を体感できる工夫がされている。
- 宿泊のほか、郷土料理「はっと」作り、枝豆の収穫といった体験プログラムも提供している。



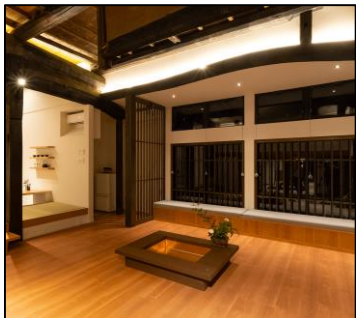
【平泉倶楽部の概観】



【平泉倶楽部の位置】

岩手県西磐井郡平泉町 平泉倶楽部

施設内部や施設周辺の状況（地域文化と連携した内装、食事、体験など）



古民家の造りを活かしつつ床暖房を施したリビング。



キッチンは調理器具も揃い自炊も可能。



出張シェフによる料理を楽しむことも出来る。



伝統工芸のグラスや食器も利用できる。



古民家でありながらモダンな内装デザインの室内。



洋室のベッドルーム。洋室は施設可能。



和室。団らんや寝室として利用できる。



風呂は2か所あり、その内1つはヒノキ風呂。

岩手県西磐井郡平泉町 平泉倶楽部

インタビュー概要(先行的な取組のポイント)

日時:1月12日 対応: 株式会社イーハトーブ東北 代表取締役 松本数馬 様

<取組の経緯>

- 地域課題である「通過型」観光から「着地型」観光へ転換するために宿泊施設を増やす必要があり、一方で景観条例により新たに宿泊施設を建てるのが難しかったため、既にある古民家を改修し、宿泊施設とすることとなった。改修にあたっては、銀行融資ではなく補助金や企業からの融資を活用した。
- 物件は、景観を最も重視し、その他観光地へのアクセスの良さ、長期滞在ができる場所かどうかといった視点で選定した。
- 既存の宿泊施設との棲み分け、地域全体としてのブランディング、収益性などの視点から、欧米豪の訪日外国人の長期滞在者もターゲットとし、1日一組限定、一棟貸しで1泊10万円の高価格帯の設定とした。
- 宿泊事業の他、地域の歴史を活かした旅行商品の企画や地元の食材を活かした飲食店やメニュー開発なども行っている。
- 地域の観光コンテンツづくりの位置付けである株式会社イーハトーブ東北の事業と並行して地域全体の観光を促進する位置づけとして一般社団法人世界遺産平泉・一ノ関DMOを2018年に設立。地域の経営者メンバーが中心となり、閑散期対策としての観光メディア・旅行企画、収益事業に繋げるための店舗販売・ECといった地域商社の仕組み作り、ふるさと納税事業、少子化対策や地域の関係性作りのためのコワーキングスペース「ICHIBA」の運営を行っている。

<取組による効果>

- DMOの活動の売上げが昨年は6,440万円の売上げとなり、今年は補助金に頼らず独立採算で運営できている。店舗販売をベースにECにも力を入れている。また、ふるさと納税は2021年度6億5,000万円まで伸びた。これらの収益を地域全体のプロモーションに充てることで地域全体の観光促進に繋げる仕組み作りを行っている。
- 古民家の宿泊施設、関係者が3年半で増えて来ており、地域全体として観光ビジネスができる流れが出来つつあり、地元の雇用にも繋がっている。
- 古民家の宿泊事業は伝統工芸、料理など地域の魅力のショールームとなっており、そこからECでの新たな購買の機会に繋がっている。

<プロジェクト推進のポイント>

- 宿泊等の観光コンテンツを担う株式会社イーハトーブ東北と地域全体の観光の産業化を担うDMOの両輪で活動を行っている点。
- 特にDMOのメンバーは全員一関市出身で民間主導の若手経営者が中心となっていることでPDCAを高速でまわすことができる体制作りができている点が大きな強み。独立採算で行っているため行政のように予算に縛られることもないため環境の変化に対応しやすい体制作りができている。
- また、メンバー様々な業種であるため事業構想を多角的に行うことができているとともに、メディア関係者もいるためメディアとの連携がスムーズであるのも強みである。
- 平泉倶楽部を高価格帯に設定した際リスクについて懸念する声もあったが、既存のマーケットとバッティングしない位置付けにしたかった。また、あえて高価格帯に設定することでブランディングになることも狙い。新たな取組をする上ではリスクもとる必要がある。

<今後の課題/必要な取組>

- 最終的には、目的は観光の産業化であるため、通年を通して観光ビジネスが地域でまわっている状態にしたい。その意味で、地域全体で一棟貸しの宿泊施設を行うメンバーが増え、全体として発信していけるようになるのが次の段階。
- 現状としてはコロナの影響もあり、地域全体までは難しい。まずはコロナで減ってしまった分をどのように補填していくかが当面の課題。
- コロナの影響で一棟貸しのニーズはあると思うので、食などでいかに特別な体験を提供できるようにするかが重要だと考えている。

栃木県那珂川町 飯塚邸

<地域の概要>

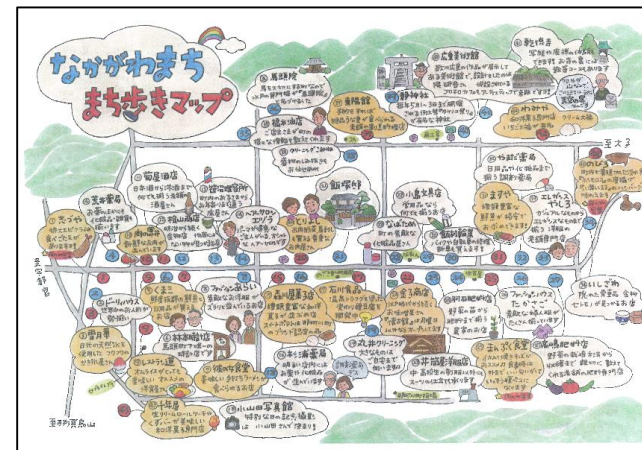
- 栃木県那須郡那珂川町馬頭
- 那珂川町の人口は約1万8000人。
- 八溝山系の山々と町の中央を流れる那珂川の自然の恵みを受けて発展してきた。その自然を活用して農業が行われていることに加え、温泉やゴルフ場、酒造やジビエ料理等観光資源も豊富である。

<施設の概要>

- 江戸時代に大庄屋を務めた飯塚家により建てられた、有形文化財の住宅。江戸末期に建てられた本宅表門・脇門、明治40年頃の新宅母屋、明治後期の本宅離れ等複数の建物から成るが、江戸期から続く建物配置をうかがうことができ、その文化財的価値から平成15年に国登録有形文化財に登録された。現在は那珂川町が所有しつつ、大田原ツーリズムが運営している。
- 宿泊施設としては、本宅、新宅、文庫蔵、土蔵を用いて4棟6室が整備されている。開業は2019年8月。
- 「できるだけ住民とふれあい溶け込めるように宿泊以外の機能は町の中に」というコンセプト。朝食・夕食の提供はなく、朝食は付近の飲食店の料理のケータリング、夕食はケータリングまたは飲食店での特別メニューを選択できる。自炊も可能である。
- サイクリングプラン、農家で夕食体験、農の仕掛けから料理までのジビエ一気通貫体験等、地元の資源や人のかかわりを体験できるプランが通年で用意されている。
- 地元商店街の情報が詳しく記載されたまち歩きマップが配られる。



【飯塚邸の外観】



【宿泊者に配布されるまち歩きマップ】

栃木県那珂川町 飯塚邸

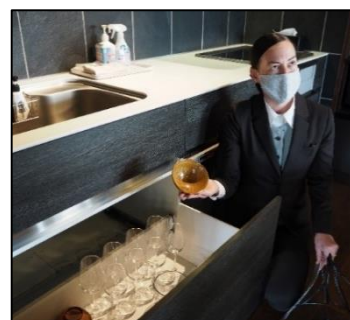
施設内部や施設周辺の状況（地域文化と連携した内装、食事、体験など）



広い庭のある客室。手持ち花火もできる。



蔵を改修して作られた客室



自炊のために用意されたシステムキッチンと食器。地元で作られた小砂焼きの器もある。



洒落た家具の備え付けられた客室



飯塚さんの旅行鞆が客室の中に残されている。



客室の中の小さな気遣い(紙でつくられた飾りをかけて作ったクリスマスツリー)



地元商店街で使用できるクーポン券が配られる。



天窓には和紙が使われており、ほのかな光を感じられる。

栃木県那珂川町 飯塚邸

インタビュー概要(先行的な取組のポイント)

日時:12月10日

対応:株式会社大田原ツーリズム 代表取締役社長 藤井大介 様

<取組の経緯>

- 飯塚邸には住んでいなかったが、所有者である飯塚さんが東京から頻りに帰って来て管理していた。ただ今後も管理を継続することは難しいこと、今まで保存に合計1億円ほどかけてきておりここで途絶えさせるのはもったいないことから、形式上は那珂川町が所有しつつ大田原ツーリズムが宿泊施設として運営することとなった。

<プロジェクト推進のポイント>

- 単なる古民家ビジネスではなく地域の資源を活用した地域のための古民家ビジネスであるため、合意形成が不可欠である。**そして合意形成のためには筋を通すこと、すなわち段取りが重要である。会議の少しでも良いから前に情報を共有して合意を得る。
- 大田原ツーリズムはもともと農家民泊を行っていたが、まず農家民泊の段取りを進める中で那珂川町とのつながりができた。そうして農家民泊を進める中で那珂川町と言えば大田原ツーリズムという評判ができ、飯塚邸の管理の依頼が大田原ツーリズムに回ってきた。結果、つながりもある那珂川町が飯塚邸を形式上所有することとなった。
- 筋を通す作業に時間をかけなくなっている風潮もあるが、様々な組織を巻き込む際には非常に大事である。

<ビジョン>

- 藤井氏は観光だけに取組んできたわけではなく、農業に絡む様々な取組みを行っている。
- 地域の人には地域づくりを行いたいとは限らない。また古民家活用や農家民泊も取組む前は理解されにくい。そのため地域の人々の賛同を得ることは難しいが、取組んだ後に地域の人々が喜ぶから大田原ツーリズムは地域づくりを行っている。そして、喜ぶ人の顔以上に地域にメリットがあるかどうか重要で、そのメリットがなければ地域づくりに取組む意味はない。

<取組による効果>

- ご利用いただいたお客様からは非常に高い評価を得ている。ホテル予約サイト「一休」においては、飯塚邸の評価は栃木県の中で最も高い。

<今後の古民家事業における必要事項>

- プロモーションすなわちブランディングと、収支をあげる能力を持つ人材の育成が必要である。
- 新しく施設を開業しても維持できないと意味がないため、施設を維持するための人材育成が求められる。
- またガイドブックや共通HP作成、OTA宿泊予約サイトで古民家ブランドの一覧を作ってもらうこと等による古民家ビジネス全体のブランディングが重要である。
- 人材育成においては、本当に重要な話は対面で話すときにしか引き出せないため、横の繋がりを作れる対面の勉強会等の仕組みが有効である。

<今後の課題/必要な取組>

- 国内外のFIT市場への展開、地域のブランド化を狙っている。大田原ツーリズムでは現在、海外の修学旅行受入を積極的に行っている。台湾やフィリピン等の学校とのつながりが生まれ、農家の皆さんが逆に生徒に会いに台湾に行くツアーを実施したり、カンボジアから訪れた男の子が結婚後に家族を連れてもう一度来たりという交流が起きている。
- ブランド化とはこのようなことである。大田原ツーリズムは今後も、FITで誰もが来ることができる体制構築、つまり受入整備を行い、交流人口をさらに拡大する。

栃木県那珂川町 飯塚邸

インタビュー概要(先行的な取組のポイント)

日時:2月28日

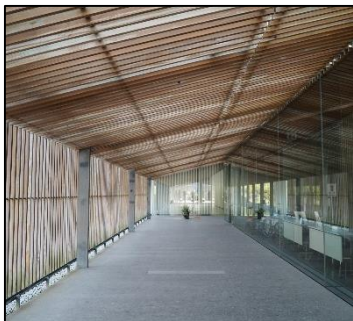
対応:株式会社大田原ツーリズム 代表取締役社長 藤井大介 様
同行:株式会社クリル・プリヴェ Founder&CEO 高野 雅臣 様



廃校になった大田原市立蜂巣小学校。大田原ツーリズムが活用して価値を高め、現在は他事業者がカフェを運営している。



大雄寺。座禅を体験するために修学旅行生等が多く訪れる。



馬頭広重美術館。ユニークベニューの会場にもなった。建築は隈研吾。



Nasu Farm Village。このような場所を活用したアグリツーリズムも大田原ツーリズムの構想の中にある。

<農家民泊>

- ・ イタリアの農家民泊を視察したが、キッチンやリビングのついたアパートメントスタイルでないとお客は3泊以上しないと気付いた。コミュニケーションをどれほど取るかはお客様に合わせている。
- ・ このようなスタイルだと、食事の準備、チェックイン/チェックアウトや掃除の手間が不要で、農家はマーケティングに専念できる。この考えを飯塚邸も取り入れて掃除等を外注し、スタッフはお客様との対話を重視し、お客様からの要望があればできる限り応えるコンシェルジュのような役割を担っている。農家民泊においても、できるだけ2泊以上してもらおうよう依頼している。
- ・ 農家民泊を始めて数年経ち余裕が出てきたら、朝食の提供やプール等の施設建設を行うケースも多い。

<農家民泊>(実際に受け入れている方の声)

- ・ 日本人の子には農業体験、外国人の子には文化体験をさせることが多い。
- ・ 他の地域に視察に行ったところ、これなら私たちでもできるのではないかと感じて始めた。孫が同年代の子が来るのを楽しみにしている時期もあった。
- ・ 元気であるためにも協力すると、娘も言ってくれている。
- ・ 手紙を送ってくれる学校、一年後にまた来てくれる学校もある。

<ブランディングと飯塚邸が目指すもの>

- ・ 自立して稼ぐこと以上に地域への経済効果、ブランディングが重要である。農家民泊は事業として成り立っているが、BtoCのブランディングのために飯塚邸の事業を始めた。
- ・ 食事や体験は地元のものを利用して経済効果を生むことを意識している。
- ・ 光のイベントは地域全体のブランディングである。
- ・ 広重美術館や飯塚邸を活用したユニークベニューにも取り組んでいるが、最終的には本当の日本のライフスタイルの提供を目指している。飯塚邸が古民家であるという事実よりも中身のソフトが重要である。
- ・ 広重美術館の客層とは親和性があり、今後も連携できると良い。

神奈川県湯河原町 温泉場のまちづくり

<地域の概要>

- 神奈川県湯河原町宮上 湯河原温泉場
- 万葉公園を中心に県道75号に沿って南北約1kmに広がるエリア。湯河原温泉発祥の地。
- 万葉集で唯一「温泉の湧き出る様」が謳われたのが湯河原温泉。温泉場を貫く藤木川の川床から温泉が湧出したのがはじまり。
- 明治時代、現存する登録文化財旅館を含めた湯宿が次々と建てられ、首都から著名な政治家、軍人、文人墨客が訪れるようになる。日清・日露戦争の傷病兵の療養地にもなり、名湯の評判が全国に広まる。
- 戦後も温泉観光地として発展するが、平成の景気後退による入込客数減少と観光産業低迷により宿泊施設や店舗の閉鎖が徐々に増え、街の賑わいや歴史ある温泉場の雰囲気が失われつつあった。
- この状況に歯止めをかけ、温泉場の再生と持続的な発展を促していくため、地域資源勉強会、景観対策、空き家再生、公共施設再生、プロモーション、イベントなどの取組みを同時並行的に実施し、面的な再生に取り組んでいる。

<施設の概要>

- 街なみ環境整備事業(湯元通り地区):民間修景整備10件、道路美化化、街路灯建替え、道標及び案内板の設置 等
- 歴史的建造物再生:富士屋旅館(15年遊休状態だった湯河原温泉の象徴的旅館を高級和風オーベルジュとして再生)
- 空き家再生:3件(完了済のみ)(食事処、レストラン、カフェバーへ再生)
- 公共施設再生:町立湯河原美術館内に民営カフェ設置。万葉公園(19,500㎡)の再生(観光案内所、カフェ、コワーキングスペース、日帰り温泉施設、広場、園路、テラス等)



【湯河原温泉場の位置】



【温泉場プロジェクトマップ】

神奈川県湯河原町 温泉場のまちづくり

施設内部や施設周辺の状況（地域文化と連携した内装、食事、体験など）



湯元通り住民による地域資源の勉強会。古い絵図や古写真を探求し、まち並みのビジョンを議論した。



空き店舗再生第一号の食事処。地域のアジのフライなど家庭的な定食が人気。



古い土産店を再生しイタリアンレストランへ。真鶴港の海の幸などが調理されている。



美装化、街路灯建て替えなどを行なった旧道・湯元通り。



町立湯河原美術館に設置されたカフェ。毎月、地元のアート作家などによる展示会が開催されている。



温泉場の中心に位置する再生・富士屋旅館。写真の棟は登録有形文化財に指定された。



万葉公園再生事業において旧観光会館を減築・改修してつくられた「玄関テラス」。観光案内所、カフェ、コワーキングスペースなどがある。



万葉公園再生事業において旧独歩の湯（足湯施設）を改修してつくられた日帰り温泉施設の「惣湯テラス」。入浴後の時間を楽しむライブラリーを併設。

神奈川県湯河原町 温泉場のまちづくり

インタビュー概要(先行的な取組のポイント)

日時:1月21日

対応:癒し場へ 中西佳代子様 三俣健児様 佐藤拓真様

<取組の経緯>

- H26~H30年度 湯元通り地区における街なみ環境整備事業:地元住民を中心とした地域資源勉強会とまちなみ協定検討・締結、民間修景整備、道路美装化、街路灯建替え、道標/案内板設置など
- H28年度 先導的官民連携支援事業:温泉場近隣住民との地域資源の共有、温泉場の地域戦略とエリアマネジメント推進体制の検討、万葉公園・観光会館の再生事業のPPPスキーム検討など
- H29年3月「湯河原の歴史的資源を活用した地域活性化に向けた連携協定」締結(湯河原町、湯河原温泉まちづくり協議会(以下「協議会」という。)、(一社)ノオト、(株)横浜銀行、(株)地域経済活性化支援機構の5者による協定)
- H29年6月 まちづくり会社「株式会社癒し場へ」設立
- H30年3月 町立湯河原美術館にカフェ and garden 設置
- H31年3月 富士屋旅館の再生(かながわ観光活性化ファンドによる投資実行)
- R3年4月 万葉公園の再生(玄関テラス、川の道、参道等オープン)
- R3年8月 万葉公園の再生(惣湯テラス(日帰り温泉施設) オープン)

<取組による効果>

- 交流人口の増加
- 地域住民のまちづくりや空き家活用などに対する関心の高まり
- 従来の湯河原温泉の主要客層(首都圏からの中高年グループ・夫婦)とは異なる客層(首都圏からの若年層カップル・グループ・ファミリー、真鶴・熱海等の近隣市町からの若年層カップル・グループ・ファミリー、首都圏からの学生グループ等)の増加
- 飲食店、宿泊施設の増加
- 他のまちづくり組織が温泉場のまちづくり活動へ参画
- コロナ禍で里帰りした町民や近隣住民による各種施設活用

<プロジェクト推進のポイント>

- (株)癒し場へ社長(協議会会長)が町役場、町内関係団体等との関係を維持しながら、必要に応じて連携・調整し、全ての事業の統括及び進捗確認を行なってきたことが、癒し場への安定的な業務推進の基盤となっている。
- 癒し場への稼働部隊(ノオト、Revic)が町役場、関係団体と連携・協力し、リーダーシップをとって様々な事業を並行して進めたことにより、温泉場の面的な再生が実現しつつある。
- H24年からの湯元通り住民との膝詰の勉強会を皮切りに、地域住民との信頼関係の構築や合意形成を重ねてきたことが、その後のスムーズな事業推進の基盤となっている。
- 湯元通りの事業や万葉公園再生事業などの公民連携事業については、協議会が地域における検討や提案をとりまとめ湯河原町政へ提案する流れを構築することにより、スムーズな政策実現につながった。
- 地銀、信用金庫等の地元金融機関との協力・連携の機会に恵まれた。

<今後の課題/必要な取組>

- 癒し場への運営(稼働部隊)を地元の若い人材に引き継ぎ、より地元根ざした取り組みを増やしてほしい。
- 高齢化が進み空き家は増え続けている。引き続き、空き家の再生・活用を促す必要がある。
- 落ち着いた温泉場の景観、情緒を守りながらまちづくりが進められるよう、地域の景観ルールとの共有と、景観計画の見直しが求められる。
- 旅館の後継者問題は深刻である。複数の旅館をまとめて再生・運用できるような仕組みを検討する必要がある。
- 温泉場のまちづくりのビジョン「知の温泉場」(知性があること、大人であることを地域で共有し続ける。温泉場を訪れる全ての人々を癒し、新たな知の創造に向かう英気を養うことのできる大人の癒し場づくりを目指し、まちづくりを継続する。

新潟県南魚沼市 里山十帖

<地域の概要>

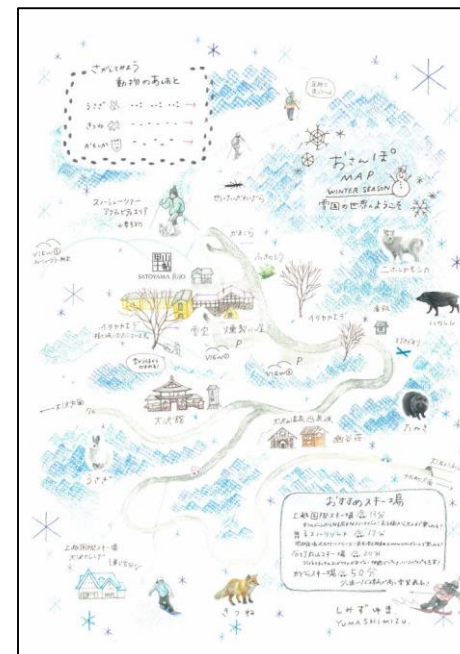
- 南魚沼は世界有数の豪雪地帯で、冬季には3メートル以上の雪が積もる。屋根に積もった雪を支えるために、南魚沼の古民家は太い梁と柱を有する豪奢なものとなっている。
- 新潟には多くの伝統野菜があるが、ネームバリューや需要がないため消滅の危機にある。

<施設の概要>

- 廃業寸前であった旅館を2012年に自遊人が引き取り、2014年に里山十帖としてリニューアルオープン。レセプション棟は総檜、総漆塗りの築150年の建物。それに加え、宿泊棟、温泉棟等から成る。客室は宿泊棟に12室と離れ一室。
- 里山十帖の「十帖」は、農・芸・食・衣・住・遊・環・癒・健・集の10の物語を意味する。体験と発見こそが真の贅沢という考えに基づき、リアルな体験を通じて参加者の五感を刺激することを掲げている。
- 「里山アートプロジェクト」として、館内には様々なアート作品が展示されている。また食器や食品、館内で使われている家具等を販売するショップ、有名デザイナーによるチェアやテーブルの置かれたラウンジ、絶景を望む露天風呂等も見どころである。**
- 食には特にこだわりがあり、「古くて新しい日本の食文化を体験、再発見する時間」とすることを掲げて料理を提供している。米・大豆・発酵食品を味わうことを中心に、無農薬・有機栽培、天然醸造・無添加、自家製等にこだわって仕立てている。発酵食品はレセプション棟の地下で作っており、料理人の案内を受けながら見学することが可能である。
- ライフスタイル提案型という新たな旅のスタイルや目的地を生み出すことで、観光名所に乏しい山村の活性化と雇用創出も担っている。
- 2021年には、魚沼に残る古民家を1棟ずつ再生する試みの1棟目として「里山十帖 THE HOUSE」が開業した。里山十帖と比較して高単価の一棟貸しの宿。



【里山十帖の外観】



【客室に置かれている「おさんぼMAP」】

新潟県南魚沼市 里山十帖

施設内部や施設周辺の状況（地域文化と連携した内装、食事、体験など）



有名デザイナーによる家具が置かれたフロント。チェックイン時はこちらで待機する他、バータイムには地元の日本酒等を飲むことができる。



築150年のフロント棟にあるダイニング。朝食・夕食はこちらでいただく。



食器、食べ物、家具等が置かれた館内のライフスタイル提案ショップ。



様々な本が置かれたラウンジ。ハーブティーやコーヒーを自由に飲むことができる。



「自遊人」のロゴが入った羽織もの。シャツやズボン、靴下もこだわっている。



部屋についている露天風呂とそこから見える雪景色。



フロント棟の地下にある発酵部屋。料理に使う食材を作る他、実験的な作業も行っている。



素材や調理方法にこだわって作られた夕食。鯖や根菜を使って作られていて、「海と大地」と名付けられた一皿。

新潟県南魚沼市 里山十帖

インタビュー概要(先行的な取組のポイント)

日時:2月18日 対応:株式会社自遊人 クリエイティブ・ディレクター 岩佐 十良 様
同行:株式会社クリル・プリヴェ Founder&CEO 高野 雅臣 様

<古民家や町並みの価値は作るもの>

- 古民家ファンや町並みを守る参加者意識を持つお客様にとっては、どこにでもあるような農村集落や町並みが観光資源となりうるが、そのようなお客様は少数である。
- 古民家は観光的な価値があると単純に考えるのではなく、同じ古民家を活用した観光地であっても人気の差が生じているのはなぜか分析しないと、価値は作りだせない。

<合意形成は後からついてくる>

- 事業開始前に合意形成をとろうとしても、金銭・利益を求める意味合いが強くなったり、住民が関心を十分に持っていない、あるいは住民がビジョンを理解しきれない場合がほとんどである。**地域の価値が上がる活動をしていれば、合意形成は後からついてくる。**活動を続けていけば、地元の方がPRしたり、新たな取組を始めてくださる。
- 共感が伝播することで、新潟の古民家を活かすべきだという暗黙の合意形成ができあがる。このような流れが自然である。
- 合意形成をわざわざ事前にする必要はなくても、事前の説明や信頼関係の構築は重要である。岩佐氏は里山十帖の事業を開始する9年前から南魚沼で稲作に取り組んでおり地元農家と関わりがあったため、事業開始の際には角が立たなかった。
- 現在岩佐氏の元には、地元の方からお譲りいただいた古民家が4軒ある。里山十帖での事業を通して自然に合意形成が為された結果と言える。

<行政の役割>

- 地域によって魅力や背景が全く異なるため、表面的な完成物のみを真似しても失敗する。町並みではなくてその裏にある文化・自然・食を売るからこそ観光商品になる。
- 町並みの裏を商品にするためには、行政は事業者を支援し、成功事例や他事業者がそれを真似する環境を作る必要がある。商売が苦手な行政が音頭を取るべきではない。

<資金調達・費用の回収>

- 古民家は良い材を使っているのでそれを活かさないと意味がないと考えている。しかし古民家は大きいため、現代的な設備を投入しようとする、膨大な金額がかかる。採算をとるために、「IZUMI」では宿泊費用を1泊20万円とした。古民家の改修費用をここまでかけている事例もこのスキームが成立している事例も国内ではまだ存在しないが、改修費用を回収しつつお客様にもコンセプトを理解していただけるよう新たに取り組んでいる。現在「泉」の稼働率は60%ほどである。
- 開業当時の2012年には、古民家をリノベーションしてホテルにするという発想も、地方創生の考えもまだなかったため、資金調達には非常に苦労した。

<所有と賃貸>

- 建物を所有している場合は素早い投資の判断が可能であるため、特に目まぐるしく情勢が変わる現在においては大きなメリットがある。賃貸の場合のスピードはオーナー次第であるし、賃貸の場合の判断の元には所有のケースでの経験があるため、賃貸だけでなく所有も持つべきである。
- 自分で所有しないと大胆な取組ができない。一方で運営だけに関与している場合は投資効率が関心の中心となりがちである。

<快適性の追求>

- ヨーロッパで町並みを売りにしているホテルはとても快適で、古いから多少寒かったりと快適でなくてよいという理論は通用しない。古民家は寒いという常識が通じる歴史ファンをターゲットにしているならば話は別だが、そのような人は多くはない。
- 快適性を追求すると投下コストはかなりかかる。
- 得られた反応からより快適に改善していくことに力を入れている。ファンづくりには満足していただくことが一番であるため、満足していただくための改善は行うが、一方で特別なプロモーションは行わない。

新潟県南魚沼市 里山十帖

インタビュー概要(先行的な取組のポイント)

日時:2月18日 対応:株式会社自遊人 クリエイティブ・ディレクター 岩佐 十良 様
同行:株式会社クリル・プリヴェ Founder&CEO 高野 雅臣 様

<滞在客の客層・過ごし方>

- ・ 里山十帖には様々なお客様が滞在されるが、リピート率がとても高い。コロナ前はリピーターが3割くらいでご紹介を含めると5割を超える程度であったが、現在はリピーターが5割でご紹介を含めると7割を超える。
- ・ 積極的な海外向けPRは行っていなかったが気づいたら海外客が増えていて、2020年1月・2月の予約は7割が海外客の予定だった。2019年は平均4~5割で、日本のお客様が居心地悪く感じないためにもこれをキープしたい。
- ・ **富裕層というよりは、品の良い方、さらにはクリエイティブクラスの方が多い。単価の高いThe houseはいわゆる富裕層のお客様が多いが、保守的な大企業の社長というよりも、話題の会社の社長の方が多い。**
- ・ リピーターはたいてい食事に対する意識が非常に多い。また古民家の滞在の居心地の良さ、あたたかさは評価が高い。
- ・ 里山十帖ではキャンペーンは必要ないが、地域のためには必要である。

<体験プログラムに対する考え方>

- ・ 体験プログラムは押し付けになりがちである。そうではなく自然に滞在する時間、食事などを通してお客様ご自身で感じてもらうことが重要ではないかという考えており、体験プログラムはほとんど用意していない。その代わりに見えない形で感じてもらう仕掛けを多く作っている。
- ・ 体験プログラムとして用意していなくとも、お客様から食事や滞在に関してのリクエストをいただくことは多いためコンシェルジュとしてご紹介している。

<オリジナルを磨く>

- ・ 個性が強ければおのずと地域の人が集まってくるため、成功の法則を考えるのではなくオリジナルを磨く必要がある。用いる題材をコピー & ペーストするのは良いが、1つ1つ自分で捉え直してオリジナルを追及していくことが重要。
- ・ 他のホテルや地域はあまり参考にはしていない。地域それぞれの魅力があるが結局は自分のアウトプットを何にするのが重要で、そこに集中している。
- ・ 新しく宿泊施設をオープンする際はまずエリアの宿全てに泊まって市場調査をしたり地域の課題を話し合う。その後、我々のオリジナリティやニュース性を詰めながらコンセプトを詰めて、建築設計など細部に入っていく。

<人材育成>

- ・ キッチンスタッフが厨房の外に出るようにしている。里山十帖には食事のリピーターが非常に多いが、キッチンスタッフがお客様と直接お話しすることで地域の文化や風土をより深く伝えることができ、お客様の満足度は高まる。またサービススタッフの削減にもつながる。
- ・ 自遊人が運営している宿泊施設ではどこでもスタッフが皆優秀で、それぞれ勝手に動いて勝手に進めてくれる。社長の考えよりもどこを変えるべきかを基準に、地域との関係性の持ち方、料理のアップデートの仕方等を検討して動いてくれる。
- ・ ミーティングや研修の回数は非常に多い。研修のためならば施設を休館にしても良いとしている。
- ・ 月に1度の全社員ミーティングでは、各施設の売り上げ、稼働率、予約状況、前年比、現在の推移、客単価等の数字を共有した上で、現在取り組んでいることをそれぞれの施設が発表する。また岩佐社長から、社会情勢やマーケティングに関して1時間ほどの話がある。
- ・ 2週間に1度の各施設でのミーティングでは、今後の方針について議論する。
- ・ その他に、料理技術の共有と勉強、雪国文化、企業経営、社会の仕組み等様々なテーマの研修を行う。
- ・ 地域の活性化をしたい方はお金に疎い方が多い。もちろん理想は大切であるが、社会やローカルの盛り上げは難しく、また嘘や偽物を混ぜずに取り組むとするとより大変であるため、数字をシビアに見なければならぬ。そのため研修において数字の話は重視しているが、そのような話が苦手なスタッフはやめてしまう。採用したスタッフをずっと保持しているつもりはなく、企業文化と合わなければ辞職しても良いというスタンスをとっている。
- ・ スタッフに宿をやりたい人はいない。キッチンスタッフにはレストランを運営したい人が多く、その中で地域をどう表現するべきなのかを皆考えている。サービススタッフは地域にインパクトを与えたいというスタッフが多いが、その中でお金をシビアに見ていける人が残っている。
- ・ 雪国観光圏には自主的な勉強会が非常に多い。雪国観光圏として行う勉強会は地域にも開放しているため、コロナ禍に入る前には地元の方が100人くらい集まっていた。

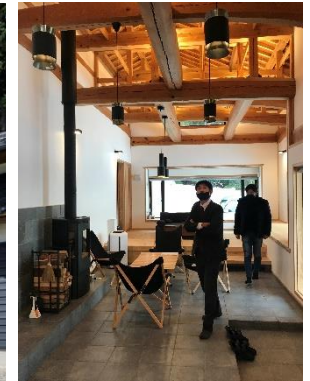
石川県七尾市 大呑 ビレッジ遊心庵(大呑農泊推進協議会)

<地域の概要>

- 大呑地区は能登半島、石川県七尾市の東端に位置し、富山県氷見市に隣接する。人口は2019年で826人、341世帯、65歳以上の高齢化率が45.2%と非常に高く、典型的な過疎地である。
- 2011年に日本で初めて世界農業遺産に認定され、富山湾越しに臨む立山連峰の眺望、山、海の地域資源も豊富である。さらに2014年の能登自動車道全線開通により、能登半島観光の玄関口になっており、観光等による交流人口、移住・定住者の創出に大きな可能性を有している。
- 大呑地区住民も、観光による地域の活性化に向け、積極的な取組を進めている。2001年に「大呑グリーンツーリズム推進協議会」を発足。自然体験、まき割り、木こり体験、農業体験等を中心に、住民有志が体験プログラムを中心に取組が開始された。一方、住民による体験事業は利用単価が低く、年間39万円ほどの売上にとどまっていた。また、ガイドする地域住民の高齢化が進む中、その存続や運営手法の見直しが課題となっていた。
- こうした中、2018年、地区の総合的な付加価値向上を目的に、日本財団「わがまち基金プロジェクト」を、のと協栄信用金庫などと立ち上げ、その若手職員10名とともに「飲食」「宿泊」「体験・特産品開発」事業の3事業の検討を開始。同年、「株式会社大呑」を設立。体験事業だけではなく、宿泊事業や飲食事業の展開などを踏まえた農泊事業の推進に向けて本格的に始動した。
- 農林水産省の農泊事業の支援を受け、2020年に一棟貸しタイプの宿泊施設「遊心庵」、予約制の飲食施設「粋な屋 坂本」を開業。
- 将来計画として、地域内の空き家(古民家)2棟を改修し、1棟貸し切り型スタイルの宿泊施設を数年以内に開業、空き家となっている旧郵便局に飲食店誘致を計画している。



【大呑 ビレッジ 遊心庵遊心庵外観】
(大呑 ビレッジ 遊心庵 / 一棟貸しの宿Webサイトより)



【大呑 ビレッジ 遊心庵遊心庵内観】



石川県七尾市 大呑 ビレッジ遊心庵(大呑農泊推進協議会)

施設内部や施設周辺の状況（地域文化と連携した内装、食事、体験など）



内部は古民家の特色である高い天井と広々とした間取りが生かされている。最大6名宿泊可能。



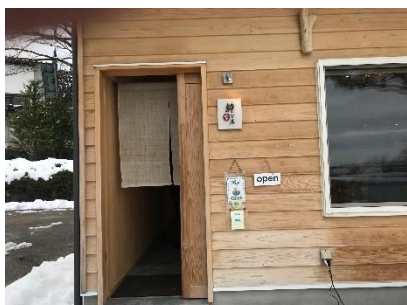
大呑の薪を用いた薪ストーブやくつろげるダイニング、ソファを用意。



棚田と富山湾の眺望を楽しめる大型の窓を設置。テラスではバーベキューも楽しめる。



グリーンシーズンには富山湾、立山連峰を棚田越しに臨む絶景。



完全予約制のレストラン「粋の屋 坂本」シェフの坂本氏は氷見市の飲食店から転職。地域の食材を用いた飲食店の経営に意欲的に取り組む。地元・近隣の方にも人気で高い稼働率を維持する。



コース料理は3000円。地域の山・海の食材を用いる。



特産品開発事業の一環として、棚田米で仕込んだ日本酒も販売。



能登半島は歴史が古く、歴史ある神社も多い。阿良加志彦神社は地域の協議会のメンバーとして、外国人や宿泊客に神社の案内や昔話・伝説の講和も行う。

石川県七尾市 大呑 ビレッジ遊心庵(大呑農泊推進協議会)

インタビュー概要(先行的な取組のポイントとアドバイス)

日時:1月21日 アドバイザー:株式会社NOTE 藤原 岳史様、対応:株式会社大呑 代表取締役 池岡 直樹様、大畠 暁人様(阿良加志比古神社禰宜)

<大呑地区の取組の課題>

- 活動を通じて自然体験をすることを推進するため、有志で10人ほどで体験事業を開始。地元の漁師、森林組合の方の支えがあるが本業をそれぞれ持っており、ボランティア疲れもあり、徐々に仲間も減っていった最後に残ったのはこうした活動が好きな4~5人ほど。
- 自然体験等でお客様とコミュニケーションを図って大呑の自然の良さを言葉にして返していただく、そういうことを大事にしながら続けてきた。しかし、平日は本業があり土日限定で細々と25年続けている。
- しかし、それだけでは趣味の範囲を出ない、利益がでないので宿泊施設と飲食施設を完備して地域滞在型にしながらもっとお客様に来てもらえるようにというのが一番のきっかけ。

<大呑ビレッジ遊心庵開業の経緯>

- 転機は、のど共栄信用金庫が大呑での活動に可能性を見出し、一緒になって価値を高めていこうとした。信用金庫でも能登半島の人口減少によって市場が失われていくという課題があった。その中で旧態依然まま信用金庫の業務をやっても状況変わらない。地元の足元が元気であることが、いずれは信金に返ってくる。「地域に元気を」という志から信金も本気で取り組み、飲食、宿泊、体験の3班に分かれて合計10名信用金庫の職員が1年間地域に入った。
- ハード面は農水省の施設整備の補助金をエントリーして獲得した。助成金をいただいて進めていると、農政局の方からソフト事業も薦められ、飲食と宿泊の2つの施設を整えた。体験にも展開させて厚みを持たせていこうという時にコロナがあって、体験も休止している状況。
- 宿泊施設は大呑ハウス(旧印刷工場を改修した交流施設)にフロント機能を持たせ、スタッフが徒歩5分程の「遊心庵」に案内して、後はチェックアウトまで自由に過ごしていただく。

<コロナ禍の影響>

- 宿泊施設は1棟貸しなのでコロナ禍でも年間に600人弱のお客様に宿泊いただいた。飲食はコロナの影響も少なく、料理長が魅せる料理でリピーターの方が多い。その味を求めて、恵方巻とか、特産品も作っている。

<古民家活用による地域の雇用>

- 収益は限られているが、地元雇用で清掃に5~6人入ってもらったり、チェックインチェックアウトもUターン若手の方をパートを雇用。
- 地域には、空き家の古民家が多く、活用需要が結構ある。田舎に住みたいと、郵便局に訪ねてきたりする人もいるが実際に空き家を貸す人がまだまだいない。

<専門家の目から見た大呑の可能性(地域の人、外部の人との連携)>(藤原)

- 地域のまとまりがあって、ソフトがしっかりできない中でハード整備に移るのは難しい場合が多いが、大呑ビレッジの場合は長い期間体験事業に取り組んでおり、地域の下地があったことが実現に至った要因だろう。
- 宿をどう地域に活かせるかというステージでは、若者や外部の人の力が必要である。実行部隊に地元の人は必要だが、地元だからやりにくいこともあるし、外部の人だから持つ情報や知恵がある。将来的には、外部の人の引き込みやそれを担う組織の運営を専業で行う若者が来てくれると良い。
- 泊まって、帰るだけではなく、泊まって、このエリア、能登半島を拠点に次は氷見に泊まろうとか、エリア全体で仕掛けることができれば良い。そのためにはここで魅力的な体験を発信する必要がある。自家栽培や田んぼを作るのは上手な方など、地域の人を巻き込むことも重要になる。

<氷見市長坂地区との連携の可能性>(藤原)

- (株)NOTEでは、お隣の氷見市長坂地区で取組を進めている。そこものど共栄信用金庫と連携して2、3年経過しているが物件の改修と宿のオープンまではしていない。大呑地区の方が進んでいる。
- 地域の方が棚田を維持する仕組み、寒ブリの産地の漁港など、県境にこだわらず周辺地域と連携ができると、地域としての魅力が強くなる。以前、中能登の民宿経営者が石動山のストーリーで長坂や大呑をつなげたいとおっしゃっていた。石動山から長坂、大呑というストーリーはこれまで注目されてこなかったが、今の時代にはそれだけ奥深い歴史があることが大きな可能性になる。それを紐解いて、活かしていくことがこの地位にとって重要である。
- 今後、長坂地区との連携も含めて、継続的に意見交換できると良い。

愛知県名古屋市 有松

<地域の概要>

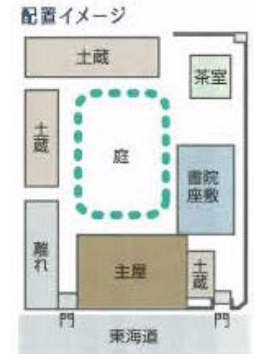
- 江戸幕府の東海道整備に伴い慶長13年(1608年)に入植者募集のお触書が出され、8人が入植して有松は誕生した。東海道を往来する旅人の土産物として絞染(有松絞)が考案され、以降絞と共に有松は発展してきた。初期入植者の竹田庄九郎は有松絞の開祖とされる。
- 天明4年(1784)の大火をきっかけに、漆喰による塗籠造りと瓦葺きの豪壮な町家が建ち並ぶこととなった。
- 町全体が絞り業者を中心に形成されてきたため、東海道沿いには広い間口を持つ絞商の家屋等の町家建築が数多く残る。有力な絞商は広大な敷地を持ち、母屋、土蔵の他に東海道沿いに塀をめぐるせ、内側を庭とし、茶室、書院座敷、離れ(隠居屋)を置く場合もある。
- 1984年に名古屋市の町並み保存地区第1号に指定された。その後町並み保存地区内の東海道が無電柱化され、2016年には大都市の街道沿いとして初の重要伝統的建造物群保存地区に選定。2019年には、有松の文化・伝統を語るストーリー「江戸時代の情緒に触れる絞りの産地-藍染が風にゆれる町有松-」が日本遺産に認定された。
- 有松は祭りも有名で、有松店満車秋季大祭(有松山車まつり)は名古屋市無形文化財に、また三輛の山車も名古屋市民族文化財指定に指定されている。
- 絞り、町並み、山車は有松の宝とされている。

<古民家を活用した物件 概要>

- 現在も絞りを売る店舗が多く並ぶ。古民家を活用して新たな観光客向けの事業を始めた例としては、「庄九郎カフェ」と「ゲストハウス MADO」がある。また観光以外の用途では、古民家を活用した学習塾やデイサービス施設も立地している。



【有松の通りの様子】



【有松の絞商家の建物配置イメージ図】※

【有松の町並みの地図】※

※出典:有松の町並み(名古屋市観光文化交流局歴史まちづくり推進室発行)

愛知県名古屋市 有松

施設内部や施設周辺の状況（地域文化と連携した内装、食事、体験など）



古民家の一つ。有松の古民家は1軒1軒の規模が大きいことが特徴である。



古民家を改修して作られたデイサービス施設。利便性を考慮して、中の床はフローリングになっている。



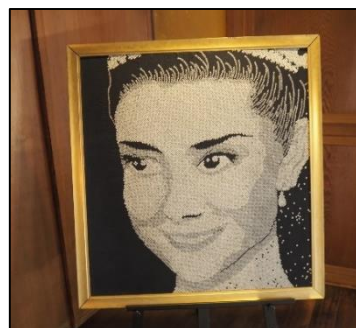
古民家を改修して作られた子供向け学習教室。



1軒の古民家から見た庭の様子。家屋だけではなく非常に広い庭を有している。



町中の構造物にも絞りのデザインが取り入れられている。



絞りによって作られた作品。



絞りによって作られた照明。



地元の祭りで使われる、からくり人形の乗った山車。3つの地区がそれぞれ山車を持っている。

愛知県名古屋市 有松

インタビュー概要(先行的な取組のポイントとアドバイス)

日時:1月18日 アドバイザー:株式会社NOTE 藤原 岳史様、対応:コンソーシアム有松の皆様 (理事長中村淑子様、事務局長山口ゆづみ様 はじめ約10名)

<本物に出会える町・有松を目指す>

- 現状、有松絞りまつりの来場客の消費単価は低い。本物に出会える町有松を目指し、来場者数が半減したとしても消費単価を底上げしたい。
- 町全体が絞りというものづくりに専念していることを見せる観光であるべきで、ものづくりが空洞化しているのに町並みだけ見せても仕方がない。そのためにも新たな人がものづくりに参加できる仕組の確立が求められる。有松の町は閉鎖的だが、もう少し人を受け入れる町になる必要がある。
- (藤原)古民家や商品だけが残っていても意味がなく、生業、人、暮らし、生活そのものが本物として残っていて、そこに参加して一緒に作っていかせることが価値である。その中でリピーターや移住者が生まれる。

<絞りに関する歴史・技術・ストーリーの見える化と発信>

- 絞りは着物に使われることが多かったが、今は売れるものが着物である必要はない。日常的な中で絞りの良さを知ってもらう。
- どこに向けたものづくりを行うか作る側が一体となって考える必要がある。有松は、染屋、絵刷り等と分業化を行った最初の地域であるが、各々が自分の工程に集中しているだけでは売れるものは作れない。
- 先人たちの積み重ね等歴史的なストーリーに加え、ここは三浦絞り専用、ここは木目絞り専用と、生きた絞りの技術・現場を見える化する。何が面白いのか発信しないと人は集まらない。
- ちょっとした感動を提供できる機会をいかに作るか。
- (藤原)滞在時間が短く1泊2日は難しいのではとのことだったが、有松は1泊6万は取って宿として成り立つだろう。ただ高いと言わせないためにストーリーと合わせた発信が必要である。

<幅を広げて有松ならではの家屋の活用を>

- 茶室や蔵を多数持つ家も多いが、大抵は物置となっている。表だけでなく裏のこれらの活用も考えるべきである。絞りを使った照明を軒先に並べたり、有松ならではのモダンな空間も作れる。

<古民家活用に関する住民理解の促進>

- (藤原)家の東海道に面した部分で絞りを売っていたが現在そこは使っていないと聞いた。それでは町並みが廃れる。軒先マルシェ等を行って信頼関係を築く中で貸してもらえ物件を増やしていけると良い。古民家ならではの常識があるため、ノートやコンソーシアム有松等、古民家を利用したい事業者とオーナーをつなぐ中間組織がいると良い。
- 貸し出す物件が増えると修繕費用等別の問題も生じる。また家主の意向には沿うが、開発の全体ビジョンも描く必要がある。それを担う組織が必要。

<専門家の目から見た有松の可能性> (藤原)

- 単なる体験施設を作るのではなく、面白いと思ったら移住して弟子に入ってもらったりと、技術伝承と同時に移住も進められる可能性がある。
- 有松にとっての最高のおもてなしは、へとへとになるまで絞りを手伝ってもらうことかもしれない。ホテルでも絞りの商品を使用して、気に入ったものは購入できるようにする。工芸とセットの有松の観光まちづくりの可能性。
- 丹波篠山では空き家の一部をミュージアムにし、泊まらないと見られない展示物があるという仕掛けにする構想である。一部の展示物を一般客室に入れることで一般客室の価値も向上する。古民家も展示物も同じものがないため、何度も来て違う部屋を楽しんでいただける。有松においてもミュージアムにしたり、職人から話を聞くオプションをつける等、有松らしさの提供が可能である。

<外部の人、若者を取り入れた今後の推進>

- 町の人の観光に対する偏見はなくなってきた。もう一歩進めるためには若者や外部の人の力が必要である。実行部隊に地元の人が必要だが、地元だからやりにくいこともあるし、外部の人だから持つ情報や知恵がある。
- (藤原)将来的には、外部の人の引き込みやそれを担う組織の運営を専業で行う若者が来てくれると良い。

(4) 取組把握シートの作成

- 既存の取組展開地域が観光まちづくりの更なる磨き上げ・推進に向けて活用すること、及び今後古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりに取組む地方自治体やDMO、民間事業者が、観光まちづくりに取組む契機の創出・推進に活用することを目的に、取組展開地域のリスト(以下、取組展開地域リスト)を作成した。
- 取組展開地域リストは、実態調査を基に、地域の特性、活用している古民家等の歴史的資源のタイプ、活用内容、進捗状況等を抜粋し一覧化した。また、アンケート調査での回答を含むため非公開情報扱いではあるが、開業施設の概要、価格帯、まちづくり組織形態なども一覧化した。

取組把握シートの概要

公開情報								
NO	都道府県	市町村・地区	歴史的特徴	まち・農村	建造物の文化財指定	地域指定の有無	「歴史的風致地区維持向上計画」を有する地域	取組概要
1	北海道	函館市西部	港町	まち	その他歴史的建造物	重要伝統的建造物群保存地区		大正時代の伝統建造物を改修し、宿泊施設/レストラン/オフィス/アトリエとして複合施設をオープンさせた。同ビルは旧住居棟、旧事務所棟、旧土蔵棟の3つからなり、旧事務所棟と旧土蔵棟は函館市指定の伝統的建造物に指定されている。民間主導の取組から地域産業との連携に積極的に取り組んでいる。

公開情報			非公開情報(アンケート回答より抜粋)														
NO	都道府県	市町村・地区	アンケート回答(2021年度調査)	代表的な施設	棟数	分散・単独、宿泊以外	開発一体・開発分離	一棟貸のみ	参考:価格帯(2021年12月調べ)	2022年以降の計画	まちづくり組織	事例の特徴	官民・民の連携	連携体制	実働組織	継続開発	金融機関参画(投融资、協議参画)
1	北海道	函館市西部	未回答	大三坂ビルディング SMALL TOWN HOSTEL	1	単独	一体		3万円以上			有志企業による合同会社	民		共同出資会社(民)		

II

有識者検討会の実施、運営、取りまとめ

(1) 有識者検討会委員の実施

- 古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり推進に向け、本事業の取組展開地域の実態調査の推進及び今後の取組の展開の方向性を検討するための有識者検討会を設置し、4回の開催、運営を行った(開催は、すべてオンライン開催とした)。

回	日時	会場	主な議事
第1回	8月20(金) 13:30-15:30	オンライン開催 (ZOOM)	<ol style="list-style-type: none"> 古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの成果・課題、今後の目指すべき方向性について 今年度の調査内容について
第2回	11月5日(金) 13:30-15:30	オンライン開催 (ZOOM)	<ol style="list-style-type: none"> 2020年までの成果と課題のレビュー及び次のフェーズに向けた論点整理 実態調査結果の整理
第3回	12月17日(金) 13:30-15:30	オンライン開催 (ZOOM)	<ol style="list-style-type: none"> 検討会議のまとめの方向性について 取組展開地域の類型化について
第4回	3月1日(火) 15:30-17:00	オンライン開催 (ZOOM)	<ol style="list-style-type: none"> 検討会議のまとめの方向性について <ul style="list-style-type: none"> 検討会議のまとめ 令和4年度(2022年度)以降の方向性農水省・文化庁の関連政策 ナレッジ集のポイント確認

(2) 有識者検討会委員の選定

- 本事業の円滑な推進と次年度以降の古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの更なる展開に向け、有益な助言を得るため、検討会委員については、これまでの古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの経緯、各地域の取組や課題について深い知見を有する有識者の中から、特に重要と考えられる分野(地域の取組を踏まえた法・制度の改善、地域の組織・仕組みの整備、地域開発・再生マネジメント、金融・活性化ファンドの活用、まちのマネタイズ(サービス・マーケティング)、建築・都市計画等)から、以下の委員を選定した。

委員名(敬称略)	所属等	重要分野	略歴等
金野幸雄 (座長)		国土計画・制度改革・省庁連携	国土計画家・コンセプター。丹波篠山市を起点とする古民家再生・活用、分散型ホテルの実現等、古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの実践、それを通じた法・制度改革に知見を有する。
他力野淳	バリューマネジメント株式会社 代表取締役	観光まちづくりのマネタイズ、オペレーション、マーケティング	多くの地域で古民家等を預かり、運営してきた実績を背景に、施設単体のみならず、面的な展開、さらにはまちのマネタイズ、サービス・マーケティング(運営者の人材育成)に豊富な知見を有する。日本初木造天守での宿泊体験「大洲城キャッスルステイ」を運営。
藤井大介	株式会社大田原 ツーリズム 代表取締役	産業連携・農泊連携	農泊を実践し、古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの産業連携という面での先行事例を創出。
藤原岳史	一般社団法人ノオト 代表理事	地域開発・再生マネジメント	「(一社)ノオトの設立時から関与し、地域の暮らしと文化の継承を推進。」そのための仕組みづくりを目指した活動を通じ、地域とともに課題を乗り越えた豊富な実績を有する。
高野雅臣	株式会社クリル・ プリヴェ Founder&CEO	富裕層マーケティング・プロダクト開発	日本で唯一 virtuoso 所属。観光庁「上質なインバウンド観光サービス創出に向けた観光戦略検討委員会」委員。日本 財団主催、いろはにほんプロジェクト(ラグジュアリー寺泊の開発)の第三弾、奈良の春日大社と長谷寺の案件のディレクションにも関与。
山田桂一郎	JTIC.SWISS 代表	地域経済メカニズム・DMO・CRM	ツェルマットモデルにてまちのCRMの実践者。日本ではDMOの促進、人材育成など、知見を活かした講演・実践などに豊富な経験を有する。

(3) 有識者検討会のまとめ

- 有識者検討会で議論された内容を踏まえ、歴史的資源等を活用した観光まちづくりのこれまでの取組みと成果の整理、さらに今後の取組の方向性としてとりまとめを行った。

(詳細は巻末の議事概要を参照)

古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりのこれまでの成果

①地方部での「投資回収可能なビジネス」の先行事例を創出

- 文化財による高付加価値型のランドマークを作る事によって、地方への観光が生まれる。
- ホテル運営だけではなく、地域一体型で、ソフトを一緒に提供する事によって、その地域のブランド力向上、プロモーション効果、経済効果に結びついている。
- 地域文化を活用してマネタイズし、文化振興に再投資。その結果、地域の産業に経済効果が生まれ、それが税金として行政にも還元される。それが、文化観光・まちづくりに再投資されるというメカニズムが生まれている。

②城・寺泊、分散型ホテル等による面的な観光まちづくりの実装

- 城や社寺での宿泊活用、重要文化財等の活用のところまで、保存と活用が広がる。
- 分散型ホテル等のビジネスモデルが確立した。こうしたビジネスモデルをパッケージとして投入し、まちのマネタイズの成功率をあげることもできる。

③地域ステークホルダーの幅広い連携と参画による地域経営体制づくりに着手

- 歴史的資源や地域産業の資源、文化資源等、あらゆるものを活用し、消費頂いて、それが外に漏れないようにしながら、地域内消費も高め、地元事業者が潤う仕組みをつくる。
- 観光まちづくり組織と自治体、金融機関との連携体制の重要性を認識。地域の持続可能性向上、「歴史的価値を残す」ということに対して、自治体、金融機関等の長期ファイナンスが必須。

④観光まちづくり事業の創出を通じた、交流・関係人口や滞在日数・時間の増加、新規事業者の参入

- 「このまちは未来がある」と考える様々な事業者が増え、地方で働く人が増えていく。
- 富裕層などは本質を探求する旅がトレンドになっている。心惹かれる地域に滞在し、そのコミュニティと交流する、体験を通してライフスタイルを知る、地域の香り・土壌を感じる、自己発見、人生の糧として刷り込む旅を求める。
- 大事に引き継がれてきた本物、真正性を維持することが産業、地域の持続可能性を高める。

⑤文化財の持続可能な維持・保存、広範な理解醸成等への寄与

- 歴史的・文化的資源が残るだけではなく、地域経済への効果が生まれ、地域が活性化し、未来の町として残っていく。
- 文化財のみならず、自然資源、林野、農業、伝統工芸、あらゆる産業が一体となって持続可能性が向上していく。今のなりわいが継続し、長く引き継がれてきたものが継続していく。

古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの目指すべき将来像

目指す
将来像

歴史的資源を活用した観光まちづくり 更なる高付加価値化及び経済・社会波及効果拡大

古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり

更なる高付加価値化

【高付加価値化】

- ・ (高質な古民家宿泊施設の) **キャップストーンをより高く**。ローカル・エリアのピラミッドを構築する。
- ・ 訪れる価値・収益を生み出す、分散型ホテル等の展開による **地域に中長期的なバリューを生み出すモデル**を拡大する。
- ・ **重要支援エリア**を設ける等により、**成功エリア、先進事例**を作る。

【人材】

- ・ 取り組み始めたばかりの地域も多く、**持続可能な経営ができる人材**が必要。ハードをつくって付加価値を高めることと同進行で、ソフトの**人材育成にも注力**。

【マーケティング・ブランディング】

- ・ 日本の古民家、ホテル、城等を**1つのブランディングとして世界に売り出す**。古民家専用プロモーション活動が必要。
- ・ 富裕層マーケットのトレンドである**日本の奥、田園風景が残った、文化多様、人に魅力のある地域を目指す**。それぞれの質感を整えること、その地域の伝統とは何か、ストーリーとは何かをしっかりと示せることが重要。

経済効果拡大

【地域経営体制・組織】

- ・ 個々の事業者任せず、**必要なステークホルダーが参画し、地域経営として捉える仕組み・体制**が重要。
- ・ 大きな効果、スピードある事業を生み出すには、**広範な合意形成というプロセス**が重要。
- ・ 理想形は、**ハードを持ってソフトも考えられる、地域の経営ボードになりうる組織とそれを中核とした運営体制**。
- ・ まちを1つの会社と見立て、**戦略設計の策定と、PDCA**を加速する。

【地域産業の連携】

- ・ **様々な産業が連携**することで付加価値の高い、創造性の高い良いものが生まれる。

社会効果拡大

【理解醸成・効果の見える化】

- ・ **地域の経済価値をあげるだけでなく、文化的価値を高める。地域の未来を指し示す**。
- ・ 近江商人が三方よしのような形をマネジメントも含めて考える。それが理論的に分析できて指標になる。
- ・ 重点KPIとしては、**観光消費額とともに、歴史的資源の活用**がどれだけできているのかが中心。

【新しい文化の創造】

- ・ **新しく文化財を作る**ことも未来への責任。

- 現在、リスト化されている地域で宿泊施設が整備されているのは**157地域**/202地域。
- **半数近くの地域で複数の古民家活用（分散（2棟以上））**が図られている。
- 古民家等の活用は年々拡大（毎年30軒以上の宿泊施設開設。38地域が2022年度以降の開業予定・計画を有する）※1

※1: アンケート調査より(126地域回答)

まち

古民家活用地域 **111地域**

商業地 34地域 城下町 30地域 宿場町 19地域
 港町 17地域 門前町 6地域 温泉地 5地域

農村・漁村

古民家活用地域 **91地域**

農村 83地域 漁村 8地域

宿泊施設

76地域

宿泊以外

35地域

※計画中、飲食店、交流施設、見学施設等

分散（2棟以上）

42地域

※同一主体ではない事例も含む

単独

34地域

部屋貸

24地域

一棟貸

18地域

部屋貸

27地域

一棟貸

7地域

※一棟貸可含む ※一棟貸しのみ

宿泊施設

81地域

宿泊以外

10地域

※計画中、飲食店、交流施設、見学施設等

分散（2棟以上）

36地域

※同一主体ではない事例も含む

単独

45地域

部屋貸

20地域

一棟貸

16地域

部屋貸

20地域

一棟貸

25地域

※一棟貸可含む ※一棟貸しのみ

- 各地域にて歴史的資源を面的に活用したホテルを活用し、投資回収可能なモデルを構築。
- 城や登録有形文化財等、まちのシンボルや宝である歴史的資源を活用した高付加価値な例も創出。

まち

愛媛県大洲市
大洲城キャッスルステイ・NIPPONIA HOTEL 大洲城下町
一社キタ・マネジメント・バリューマネジメント株式会社
2食付55万円/1人泊

大洲城を活用した日本初の天守での宿泊「**大洲城キャッスルステイ**」、城下町に広がる国登録有形文化財含む古民家等を面的に活用した17棟21室の「**分散型ホテル**」及びまちなみを整備。



長野県南木曽町 Zenagi 株式会社 Zen Resorts
2食付8万円台/1人泊



プライベート・シェフ / パトラー付き。スタンダードプラン (12万円) はオールインクルーシブで、“自然・文化体験”を提供。食事は木曽の森の天然キノコやジビエ等を提供。

富山県南砺市 Bed & Craft 職人に弟子入りできる宿
朝食付3万8千円/棟

町に点在する一棟貸切の宿を中心に、職人「弟子入り」体験は3時間で職人とおなじ道具、おなじ技術をつかって、自分だけの作品をつくる。



岡山県高柳市 町家ステイ吹屋千枚 株式会社吹屋
素泊まり28,000円/棟

地元住民が株式会社吹屋を設立。明治十五年築の建物を改修 (食事は周辺の飲食店と連携)。



農村・漁村

山梨県小菅村 NIPPONIA 小菅源流の村
小菅村・株式会社EDGE 2食付き2万7千円/1人泊

760人の村を一つのホテルとして2棟のホテルを開業。ホテル運営、食事の提供、体験・アクティビティの中で、村民との交流があるホテル。



新潟県南魚沼市 里山十帖 株式会社自遊人
価格帯：朝食付き5万円台/1人泊

ローカル・ガストロノミー (地域の風土・文化・歴史を表現した料理) として、地域の味噌や発酵調味料を醸造。



栃木県那珂川町 飯塚邸 株式会社大田原ツーリズム
1万7千円～ / 1人泊

登録有形文化財を活用した本宅、新宅2部屋、蔵3部屋の宿泊施設。食事は地元飲食店と連携する等、町と一体となったホテル。



岩手県平泉町 平泉倶楽部～FARM&RESORT～
一社世界遺産平泉・一関DMO、株式会社イーハトーブ東北
素泊まり 9万円/棟

築150年の日本家屋をリノベーションした一日一組限定の一棟貸し宿泊施設。南部鉄器や秀衡塗等の伝統工芸に触れ、食事は素泊 (自炊)、コース、地元料理体験を選択可能。



※価格は参考 (2021年12月調べ。スタンダードタイプ)

地域外人材・組織と
地域が連携して運営

運営組織

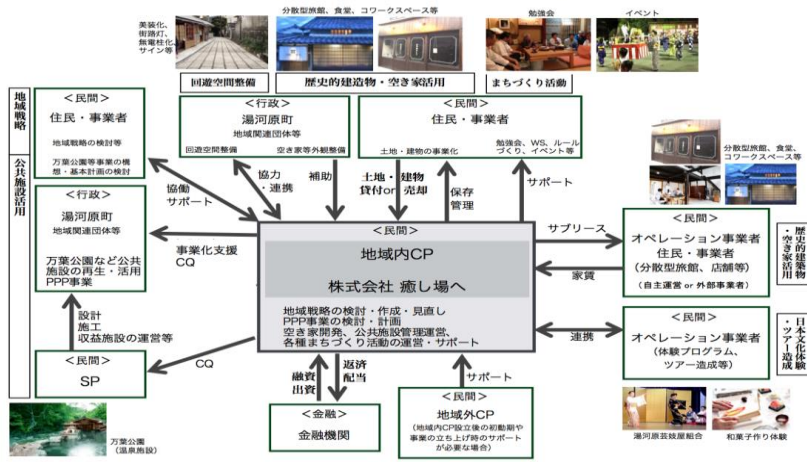
地域人材・組織が運営

- 74地域が官民連携体制を構築 (83地域は民中心の体制) ※1
- 先行事例はまちづくり会社を中心に役割分担した地域連携体制 (スキーム) により推進※1

※1: アンケート調査より (126地域回答)

湯河原町 まちづくり会社を中心とした体制例

湯河原温泉場エリアマネジメントの推進体制

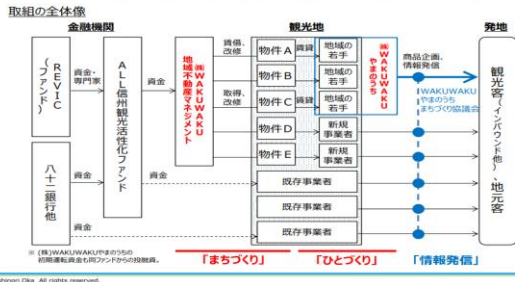


CP: community-based private sector (まちづくり会社・NPOなど) SP: specialized private sector (設計・建設・運営会社等、分野別課題に対応する民間セクター)

山ノ内町 DMO×まちづくり会社を中心とした体制例

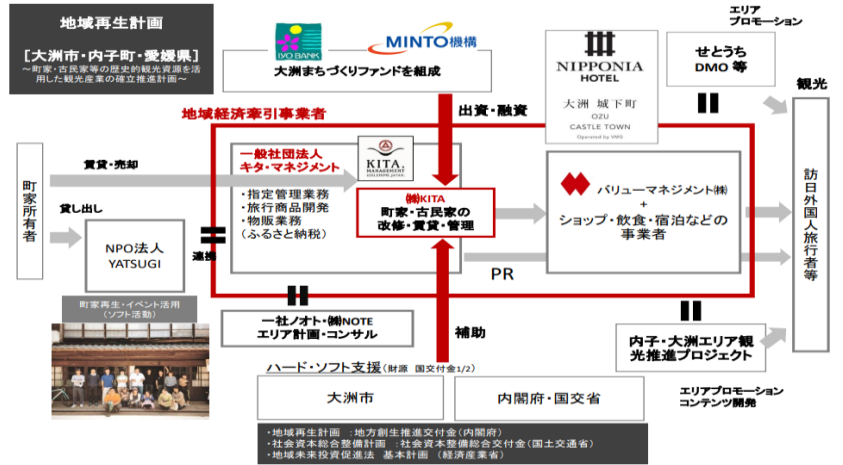
事業スキーム

- 本取組の主体は、直営店舗の運営及び情報発信等を行う「WAKUWAKUまのうちに」と、未活用物件の取得・改修/賃貸等を行う「WAKUWAKU地域不動産マネジメント」からなる。



※「WAKUWAKUまのうちに」の初期運転資金はA.L.T.からの出資による。

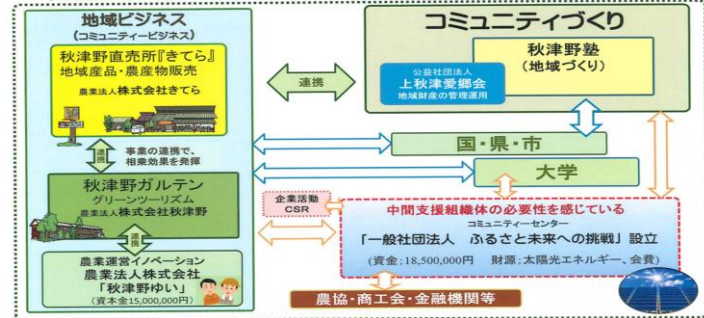
大洲市 まちづくり会社×民間事業者×地域金融機関の連携体制例



田辺市 事業会社群をまとめる中間支援組織を設立した体制例

支援する中間組織体の必要性

少し組織や法人同士のかかわりが複雑になりすぎ、組織間・法人間を調整する仕組みがほしい



古民家を活用した宿泊施設等の計画・開業・運営、観光まちづくり等のいずれか、あるいは一貫して全国的に支援・取組む企業（202地域リストより作成）

会社名	主な事業	取組む地域・運営する施設・事業（202地域リストより）
株式会社NOTE	歴史的資源活用の計画・開業・運営、観光まちづくり組織組成等の一貫した支援 アセットマネジメントを担うまちづくり組織組成支援として出資や人材支援を行う場合もある。	<p>【※地元企業等と協働出資会社を設立する事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> 北海道函館市(NIPPOINIA HOTEL 函館 港町)※ 千葉県香取市(佐原商家町ホテル NIPPONIA)※ 山形県白鷹町(NIPPOINIA 白鷹 源内邸)※ 福島県西会津町(NIPPOINIA 檜山集落) 神奈川県湯河原町(まちづくり組織の組成・人材派遣、エリアマネジメント支援、温浴施設の運営等)※ 山梨県小菅村(NIPPOINIA 小菅源流の村)※ 岐阜県美濃市(NIPPOINIA 美濃 商家町)※ 三重県伊賀市(NIPPOINIA HOTEL 伊賀上野 城下町)※ 兵庫県豊岡市(豊岡1925) 兵庫県丹波篠山市(篠山城下町ホテルNIPPONIA、集落丸山、福住宿場町ホテルNIPPONIA) 兵庫県養父市(NIPPOINIA大屋大杉) <ul style="list-style-type: none"> 兵庫県竹田市(竹田城 城下町 ホテル EN) 兵庫県福崎町(NIPPOINIA 播磨福崎 蔵書の館)※ 奈良県奈良市(NIPPOINIA HOTEL 奈良 ならまち)※ 奈良県田原本町(NIPPOINIA 田原本 マルト醤油) 和歌山県高野町(NIPPOINIA HOTEL 高野山参詣鉄道)※ 和歌山県串本町(NIPPOINIA 串本 熊野海道)※ 島根県出雲市(NIPPOINIA 出雲平田木綿街道※、NIPPOINIA出雲鷺浦漁師町※) 広島県竹原市(NIPPOINIA HOTEL 竹原製塩町)※ 広島県福山市(NIPPOINIA 鞆 港町)※ 愛媛県大洲市(NIPPOINIA HOTEL 大洲城下町)※ 福岡県八女市(NIPPOINIA HOTEL 八女福島商家町※) 熊本県人吉市(Classic Railway Hotel 人吉球磨 星岳・月岳)※ 熊本県甲佐町(NIPPOINIA 甲佐 疏水の郷)※
バリューマネジメント株式会社	歴史的資源活用の計画・開業・運営、観光まちづくり組織組成、オペレーション、マーケティング等の一貫したまちづくり事業を行う	<ul style="list-style-type: none"> 北海道函館市(NIPPOINIA HOTEL 函館 港町) 千葉県香取市(佐原商家町ホテル NIPPONIA) 三重県伊賀市(NIPPOINIA HOTEL 伊賀上野 城下町) 京都府京都市(HOTEL VMG RESORT KYOTO) 兵庫県神戸市(北野異人館 旧ムーア邸) 兵庫県豊岡市(豊岡1925) 兵庫県丹波篠山市(篠山城下町ホテルNIPPONIA、福住宿場町ホテルNIPPONIA) <ul style="list-style-type: none"> 兵庫県竹田市(竹田城 城下町 ホテル EN) 奈良県奈良市(NIPPOINIA HOTEL 奈良 ならまち) 広島県竹原市(NIPPOINIA HOTEL 竹原製塩町) 愛媛県大洲市(NIPPOINIA HOTEL 大洲城下町、キャッスルステイ) 福岡県太宰府市(HOTEL CULTIA 太宰府) 福岡県八女市(NIPPOINIA HOTEL 八女福島商家町)
株式会社百戦錬磨	古民家宿泊施設等の開業・運営	<ul style="list-style-type: none"> 青森県黒石市(青森蔵泊) 長崎県平戸市(平戸城CASTLESTAY懐柔檜)
株式会社自遊人	古民家宿泊施設等の開業・運営	<ul style="list-style-type: none"> 新潟県南魚沼市(里山十帖(宿泊)、早苗饗 SANABURI(飲食)、theme(物販)、FOOD Academy(体験)) 滋賀県大津市(講 大津百町) <p>※202地域リスト外 箱根本箱、松本十帖</p>
株式会社マイナビ不動産	古民家宿泊施設等の開業・運営	<ul style="list-style-type: none"> 千葉県多古町(大三川邸(宿泊)、多古庵(宿泊)、わたことり(体験施設)) 千葉県大多喜町(和信庵((宿泊)、Ristorante UNO(飲食))
株式会社さとゆめ	古民家宿泊施設等の開業・運営	<ul style="list-style-type: none"> 山梨県小菅村(NIPPOINIA 小菅源流の村) <p>※202地域リスト外 東京都JR青梅線沿線(沿線まるごとホテル/沿線まるごと株式会社)</p>
株式会社庵 (アレックス・カー監修)	古民家宿泊施設等の監修・プロデュース	<ul style="list-style-type: none"> 島根県長野県茅野市(ヤマウラスティ) 津和野町(津和野町家ステイ) 岡山県高梁市(町家ステイ吹屋千枚) 徳島県三好市(桃源郷祖谷の山里) 香川県宇多津町(古街の家) 長崎県小値賀町(古民家ステイ、古民家レストラン 藤松)

古民家を活用した宿泊施設等の計画・開業・運営、観光まちづくり等のいずれか、あるいは一貫して、特定の地域で支援・取組む企業（202地域リストより地元住民・組織中心に組成した株式会社、合同会社、一般社団法人から作成 ※前項の外部企業と協働出資による設立企業は含めていない）

会社名	特徴	取組む地域・運営する施設・事業
合同会社箱バル不動産	北海道函館市	大三坂ビルヂングSMALL TOWN HOSTEL
株式会社イーハトーブ東北 ※一般社団法人世界遺産平泉・一関DMOと連携	岩手県一ノ関市・平泉町	平泉倶楽部 ~farm&resort~（宿泊）、栗駒茶屋（飲食）、KABURAYA（飲食）、一BA（いちば）（観光案内所・コワーキングスペース・物販）、旅行業、イベント・プロモーション事業
一般社団法人BOOT	福島県西会津町	NIPPONIA榎山集落（宿泊）、西会津国際芸術村（廃校再生のアート施設・体験施設）、地域内の古民家・空き家再生支援、
株式会社大田原ツーリズム（地域DMO）	栃木県大田原市・那珂川町	飯塚邸（宿泊）、農家民泊・物販支援、旅行業、イベント・プロモーション
株式会社Brain Trust from The Sun	神奈川県鎌倉市	琥珀他（宿泊）、Rich Lice（飲食）、T-REEF SUEF BORD（体験）
株式会社コラリアルチザンジャパン	富山県南砺市	Bed and Craft（宿泊）、nomi（飲食）、季の実（物販）
株式会社大吞	石川県七尾市	遊心庵（宿泊）、粋な屋 坂本（飲食）、里山体験
株式会社 まちづくり小浜（地域DMO）	福井県小浜市	小浜町家ステイ
株式会社WAKUWAKUやまのうち	長野県山ノ内町	AIBIYA（宿泊）、HAKKO（飲食）
株式会社美ら地球	岐阜県飛騨市	SATOYAMA STAY（NINO-MACHI、TONO-MACHI）
土肥観光活性化株式会社	静岡県伊豆市	複合施設『LOQUAT 西伊豆』
株式会社七転八倒	三重県伊賀市	Shichiten（古民家民泊2軒）、農業、林業体験
株式会社ローカライズ	京都府福知山市	「とりなご久兵衛」（飲食）、宿泊施設「菱屋」
農業法人株式会社秋津野	和歌山県田辺市	農のある宿舍秋津野ガルテン、農家レストラン みかん畑、直売所きてら、体験スイーツ工房バレンシア畑
株式会社MIMAチャレンジ	徳島県美馬市	Punta（宿泊）、藍蔵（飲食）、藍染め工房・藍染体験等
株式会社神山神領	徳島県神山町	WEEK神山、神山アーティスト・イン・レジデンス（KAIR）、コワーキングスペース「KVSOC神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス」
株式会社肥前浜宿まちづくり公社	佐賀県鹿島市	ゲストハウス「まる」、ゲストハウス「あんど」、そばダイニング龍庵、まるCafé
奄美イノベーション株式会社	鹿児島県奄美市	伝泊・徳之島、新選組・茶処あがりまた、ショップかんだ・みきょうめくし、クローズナイトツアー

- ①地域の事業可能性を地域の方と検討し、地域の気運を高め、経営人材を見出し、運営体制構築を支援すること。
- ②持続可能で具体的な事業計画策定を支援しながら、投融資のスキーム（マッチング）をつくること。
- ③特に人材・ファイナンスの面から、持続可能な経営をバックアップすること。

地域気運醸成・運営体制構築

事業計画策定、改修・継続展開資金

人材・ノウハウの提供

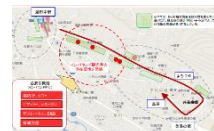
長野県山ノ内町× 八十二銀行×REVIC の事例

- 八十二銀行がリードして、地元有志と取組開始
- 「合同会社WAKUWAKUやまのうち」設立
- 経営意欲のある若手人材との出会、REVICとの連携協定

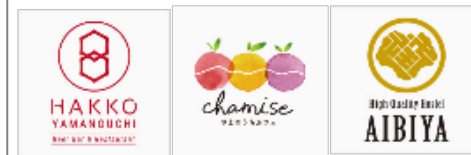


八十二銀行資料観光活性化プロジェクトWAKUWAKUやまのうちの取組事例より
https://www.boj.or.jp/announcements/release_2018/data/rel180713a4.pdf

- 事業計画策定・不動産調査実施
- 「ALL信州観光活性化ファンド」設立
- 湯田中温泉「かえで通り」の面的な展開（ゲストハウス、飲食店、女性向け施設、インバウンド向けコンテナ等）



- 地域内外への経営意欲のある若手人材による、複数店舗の経営



石川県七尾市 大吞地区× のと共栄信用金庫の事例

- のと共栄信用金庫で選抜された若手職員10名を中心にプロジェクトを開始（日本財団わかまち基金プロジェクト活用）。
- 地元有志で「株式会社大吞」を設立。

(株)大吞提供資料（農産業村振興交付金事業提案書）、ヒアリングより作成

- 大吞地区の「飲食」「宿泊」「体験・特産品開発」を柱に地元有志と事業化検討。
- 農泊推進事業活用を視野に、事業計画策定（信金は全体コーディネート、事業支援）

- 古民家宿泊、飲食、体験を伴う「大吞ビレッジ」を開設（(株)大吞が運営、信金がバックアップ）



愛媛県大洲市× 伊予銀行

- 一社キタ・マネジメント(地域DMO)とともに、事業の実働を担う(株)KITA設立（伊予銀行、大洲市、(株)NOTEなどが出資）



一社キタ・マネジメント提供資料、ヒアリングより作成

- 伊予銀行大洲支店担当者がファイナンススキーム構築や事業者・物件紹介、歴史的建造物の活用事業などのファイナンスを担当。
- 伊予銀行と民都機構により「大洲まちづくりファンド」設立。
- 継続開発を実施し、4期計画まで予定されている。

- 伊予銀行職員がDMOのCFOを担い、ファイナンス面から地域経営を主導。



観光まちづくり事業（宿泊、飲食、物販、アート、ものづくり等）の創出を通じた、交流・関係人口や滞在日数・時間の増加、新規事業者の参入等による、地方部での雇用創出と活性化を確認。

- ・大洲：3000名の観光客の創出及び10社の新規参入を創出。
- ・65%以上が「リピーターや中長期滞在の拡大」にプラス効果※2
- ・60%以上が「地域での起業や事業拡大」「雇用の場の創出・拡大」にプラス効果

文化財の持続可能な維持・保存、広範な理解醸成等への寄与。

- ・各地域で文化財級の古民家等の歴史的資源を活用したホテル等が整備されている。
例) 大田原市：「飯塚邸（国登録有形文化財）」、大洲市：大洲城キャッスルステイ、「旧加藤家住宅（国登録有形文化財）」等
- ・70%以上の地域で、地域での歴史的資源の保存や活用の拡大、観光客の歴史・文化理解にプラス効果※2

3 将来像に向けた課題と今後の方向性

将来像

課題

政策の方向性(※)

更なる高付加価値化及び経済・社会波及効果拡大
歴史的資源を活用した観光まちづくりの

資源の
保存と
活用

- 【自治体による活用判断が困難、検討の長期化の課題】
- 自治体の文化財担当のみでは判断ができない事象が多く、活用が推進されない。
 - 文化財の価値が唯一無二であるが故、基準を作りにくく、現状維持が優先される傾向がある。
 - 首長、自治体、関係者等による**検討期間、意思決定の時間が長く、ビジネス機会を喪失。**
- 【歴史的建造物の実態に沿った規制・諸制度改革の課題】
- 歴史的建築物の活用・商業利用に向けた、**更なる規制が多く存在している**

- ①文化財等域内資源の**保存と活用の具体的方策**(解釈・好事例等)指針化
- ②あらゆる域内資源の一体的な支援
- ③必要に応じ、更なる規制改革の検討

地域
経営体制

- 【地域・DMOのノウハウ不足・人材不足の課題】
- 地域経営、事業経営の更なる推進に向けた**経営・マーケティング等のノウハウを持つ人材の不存在。**
 - 優秀な人材の育成・地域での登用に向け、座学ではなくネットワーク形成、現地視察での同業者・先導者からの学び等、**実践的なノウハウ共有や人材育成(共創の場)が存在。**
- 【地域経営の確立に向けた諸課題】
- 分散型ホテル等の面的な宿泊施設の開業は一定進んだが、地域産業との連携や地域経済・社会へのインパクトをもたらすほどの事業には至っていない。
 - DMO、DMC経営や自主財源確保の課題。**指定管理やふるさと納税、法定外目的税等を組み合わせ成り立たせる仕組みの実装については実装されていない。
 - まちにおける来訪者のデータの獲得、共有を含めCRMの仕組みを実装されておらず、地域内での消費の最大化を促せていない。

- ④各地域における共創の場づくり(ナレッジ・ノウハウ共有型の人材育成)、**モデル創出、好事例の横展開**
- ⑤多様な財源確保の方策、理解増進・ナレッジ共有

金融・
指標確立

- 【地域の価値指標の未確立・投融資の遅滞の課題】
- フローの経済的な価値だけでなく、ストック効果等本取組を更に促進するための**指標が存在。**また、地方自治体や地域金融機関等が積極的にまち作りに参画している例を発信する機会や場等の体制が不足している。
 - 更なる継続投資・高投資を行うための全国的に活用可能なファンド、地方銀行が長期借入に切り替える仕組みが存在。

- ⑥**地域金融機関の理解増進・ナレッジの共有**
- ⑦フロー・ストック効果等の付加価値・波及効果評価方法の確立
- ⑧**新たなファンド等の検討**

情報発信・
流通

- 【古民家ホテルの国家戦略的ブランド化・情報発信の課題】
- 各地域・事業者が各々発信され、**文化財・古民家カテゴリーの観光のブランド化が成されていない。**国内外の高付加価値旅行者が地域に行く動機付け形成が弱い。
 - 地域経営、事業経営の更なる推進に向けた**経営・マーケティング等のノウハウを持つ人材の不存在。**

- ⑨JNTO、メディア、トラベルデザイナー等と連携した**効果的な海外発信**
- ⑩富裕層向け流通チャネルの確立

取組み

- 歴史的資源等の保存及び活用の法制化（文化財保護法改正、文化観光推進法）
- 規制・制度改革の推進（建築基準法、消防法、旅館業法の改正、市街化調整区域の用途変更、弾力化等）
- 気運醸成（首長等地域ステークホルダーへの働きかけや啓発、地域住民の合意形成の推進等）
- 金融・公的支援（政府系金融機関と地域金融機関との連携、各省庁による支援等）

成果

一歴史的資源等の保存・活用による観光振興・地方創生モデルの創出一

- ① 地方部において「投資回収可能なビジネス」の先行事例を創出。
- ② 城・寺泊、分散型ホテル等による面的な観光まちづくりの実装。
- ③ 地域ステークホルダーの幅広い連携と参画による（自治体、地域住民、商工会、金融機関、開発事業者、運営事業者等）**地域経営体制づくりに着手。**
- ④ **観光まちづくり事業**（宿泊、飲食、物販、アート、ものづくり等）の創出を通じた、**交流・関係人口やまちの滞在日数・時間の増加、地方部での雇用創出と活性化。**
- ⑤ **文化財の持続可能な維持・保存、広範な理解醸成等への寄与。**

200を超える全国各地域への展開を達成

まちづくりの例（愛媛県大洲市）

- ◎ 大洲城や「城下町」に広がる古民家等を面的に保存、観光資源として活用すべく、国登録有形文化財含む17棟21室の分散型ホテル及びまちなみを整備。歴史的資源の維持・保存、地域での雇用創出、活性化等に貢献。
- ◎ 連携協定等に基づき、地方銀行、商工会、自治体等の参画によるDMOを創設。エリアの一体ブランディングを行いつつ、カフェや工房、ショップ等の更なる立地、分散型ホテルの増床、国指定重要文化財「臥龍山荘」の活用等を推進。



更なる高付加価値化、経済・社会波及効果拡大

残課題

今後の方向性

資源の
保存と
活用

地域資源を保存のための活用を推進する判断材料が乏しく、**現状維持が優先され、活用に踏み切れない**

- ①文化財等域内資源の**保存と活用の具体的方策（解釈・好事例等）指針化**
- ②あらゆる域内資源の一体的な支援
- ③必要に応じ、更なる規制改革の検討

地域
経営
体制

地域産業、交通等の**参画が限定的**
人材・ノウハウ・実行力の不足

- ④各地域における共創の場づくり。**モデル創出、好事例の横展開**
- ⑤多様な財源確保の方策、理解増進・ナレッジ共有

金融
・
指標
確立

地域金融の**判断指標**の未確立
及び**投融资の遅滞**

- ⑥**地域金融機関の理解増進・ナレッジの共有**
- ⑦フロー・ストック効果等の付加価値・波及効果評価方法の確立
- ⑧**新たなファンド等の検討**

情報
発信
・
流通

海外市場に対する
一体的なブランディング及び発信不足

- ⑨JNTO、メディア、トラベルデザイナー等と連携した**効果的な海外発信**
- ⑩富裕層向け流通チャネルの確立

III

歴史的資源を活用した観光まちづくりナレッジ集の策定

(1) ナレッジ集のコンセプトの検討

- 関係省庁、自治体、古民家等の歴史的資源の所有者、観光地域づくり法人(DMO)、民間事業者等が古民家等の歴史的資源を面的に活用するための成功に向けた取組について共通認識を醸成し、今後の観光まちづくりの質の向上と更なる推進に資することを目的に、ナレッジ集の作成を行った。
- ナレッジ集の作成に当たっては、「Ⅰ. 取組展開地域における実態調査及び成功事例の調査・分析・類型化」の結果及び「Ⅱ. 歴史的資源を活用した観光まちづくり推進に向けた有識者検討会」の検討内容を踏まえ、以下のコンセプトにて作成した。

ナレッジ集のコンセプト

タイトル案

令和3年度 古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりのための調査事業 ナレッジ集

継承してきた地域の歴史資源で地域の未来を創る

目的

地域の歴史・文化を継承しながら地域活性化を実現しうる、「古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり」への**理解を深め、推進意欲を高める。**

読者

自治体(首長、文化財管理担当者、観光・まちづくり担当者)
DMO・観光協会・民間事業者(**地域に貢献する事業に取組む意欲のある地域の方々**)

活用
イメージ

これから取り組もうとしている地域、現在取り組んでいるが地域経営への意識が弱い地域の方々が、取組を始める際の入り口の議論に活用する。
比較的**初級編**とし、事例や図表を多用した**わかりやすさ**を重視。

(2) ナレッジ集の構成

- コンセプトに基づき、ナレッジ集の構成を検討し、以下のように取りまとめ、作成を行った。

ポイント (構成)	(1章)保存と活用	<ul style="list-style-type: none"> ● これまでの成果、全国での進捗状況、まち・農村、分散型、一棟型、高価格等の事例を紹介 ● タスクフォースによる規制緩和等の取組を紹介 ● 取組による効果(歴史文化、観光、地域経済、まちづくりへの効果)
	(2章)地域経営	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域資源をフル活用した観光まちづくり(産業連携、資源連携)、宿・まち双方による滞在価値の創出、地域のブランディング、ファンづくり ● 地域の連携体制(自治体、金融機関含む)、中長期的な事業計画
	(3章)取組へのナレッジ	<ol style="list-style-type: none"> ① 地域の気運づくり(自治体、事業者、金融機関、住民それぞれに必要なナレッジ) ② リノベーション(空家・古民家状況、活用にむけた法・規制、コンセプト、施工、運営) ③ 体制づくり・組織づくり(地域の連携体制、合意形成と意思決定、中間支援組織・SPC) ④ 資金調達(出融資を募る、ファンド活用、クラウドファンディング、補助金) ⑤ 自立的運営(料金設定、予約管理、集客・プロモーション、食事の提供、お客様対応) ⑥ 産業連携による滞在価値創出(飲食、物販、体験、まちあるき) ⑦ 地域ブランディング(町並み整備、交流による歴史・文化体感、ブランド化した情報発信) ⑧ 移住定住に向けて(ファンづくり・関係人口、古民家活用レジデンス)
	(終章)地域の将来像	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域が継承すべきもの、継承するための経済循環、住民とファンでまちを継承する

はじめに

はじめに(趣旨)
本書の狙い(目的・読み手・活用イメージ)

1章

進む、古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり

1. 古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの進捗状況

- 古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの背景(人口減少、空き家、地域活性化)
- 進捗状況(取組む地域202地域(地図)、開業数の推移 ※アンケート調査結果)

コラム 古民家等の歴史資源を活用のこれまでの経緯(内閣府タスクフォースによる取組、制度・規制緩和、文化観光推進法等)

2. 全国の古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり

- 宿泊施設タイプ別事例(まち・農村、分散型ホテル、一棟貸しの古民家、ゲストハウス、ワーケーション)
- 地域全体を楽しむまちづくり・過ごし方の事例(滞在を楽しむ/町並み散策、文化財見学・体験、自然公園での体験、地域の食文化を楽しむ(古民家を活用したレストラン、まちなかの飲食店を楽しむ、特産品を楽しむ、地域の方とのコミュニケーション/地域住民等との交流)
- 古民家ホテルを生み出す様々な事業者(農家、漁師が生み出した古民家ホテル、伝統産業が生み出した古民家ホテル、住民や移住者が生み出した古民家ホテル、自治体やDMOが生み出した古民家ホテル、地域と専門家が連携して営む古民家ホテル)

コラム インバウンド・富裕層をターゲットにした古民家ホテル(高価格帯の事例)

3. 取組む効果(アンケート調査結果)

- 観光面の効果、文化面の効果、まちづくり面の効果、経済面の効果

4. 取組む課題(アンケート調査結果)

- 文化を継承するために活用することへの理解、地域連携の重要性、古民家ホテル開業・運営までの道のり

2章

地域経営に深化する古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり

1. 目指すのは持続可能な地域

- ・ 古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの意義(持続可能な地域とは(歴史文化・自然の継承、高質な産業・営み・生業の継承)
- ・ 古民家活用から地域経営への進化(将来像の図)
- ・ 文化財を正しく継承する(活用の留意点、文化財保護の観点からのリノベーション・直しすぎない)

2. 古民家等を活用した宿泊施設の役割

- ・ 古民家の価値(地域の歴史・文化の教科書)
- ・ 滞在客(高質の顧客、地域のファン)を集める・つくる
- ・ 滞在客と地域の文化・産業をつなぐ

3. 住んでよし、滞在してよしの観光まちづくりへの挑戦

- ・ 地域の資源で滞在の質を高める(城、寺、町並み、景観、里山の自然、伝統産業、無形文化財、人々の営み)”
- ・ 滞在環境の整備(町並みの整備、交通インフラ、観光インフラ)
- ・ 滞在して地域を楽しむ(地域産業連携)

4. 古民家活用から地域経営に向けて

- ・ 中長期的な地域経営を考える(誰が、どのような計画をつくり、どのように推進するのか)

コラム 中長期的な地域経営計画の事例(丹波篠山、大洲等)

- ・ 明確な役割を担った地域の体制を整える(地域の役割分担、意志決定とは)

コラム 地域連携の重要性と意思決定のポイント(地域ごとの体制事例)

- ・ 地域への投資・再投資の循環を生み出す(自立経営・事業の拡張・地域への波及効果)

コラム 資金調達に向けた事業計画(事業計画のサンプル)

- ・ ブランディング・マーケティング(地域のファンを生み出す、テーマ別でカテゴリーブランドを強化する)

コラム インバウンド富裕層が求める日本とは？ 本物を探求する旅

3章

古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの8つのナレッジ

1. 地域の体制づくりのナレッジ

- 自治体に必要なナレッジ、事業者に必要なナレッジ、金融機関に必要なナレッジ、住民に必要なナレッジ

2. 古民家リノベーションのナレッジ

- 地域の古民家、空き家の状況、文化財所有者に活用を説く、文化財担当者に活用を説く

コラム 文化財活用に必要な法律知識

- 古民家に泊まる価値を引き出す(コンセプトの検討、事業計画・設計、資金調達、地元事業者による施工、地元材の活用)
- 持続的な活用を考える(初期投資、運営資金を踏まえた事業計画、収支計画)

3. 観光まちづくり組織をつくるナレッジ

- 観光まちづくり組織の役割(地域の中の役割)、設立、運営、アセットマネジメントの必要性
- どのような観光まちづくり組織が必要か?(協議会、DMO、DMC、SPC)
- 法人格の必要性(株式、社団、財団、NPO、LLP)

コラム 観光まちづくり組織が役割を果たし続けるために(人材の育成、地域の連携、地域理解を得る(活動・成果の報告))

4. 資金調達のためのナレッジ

- 投融資を募る、ファンドの活用、クラウドファンディング、補助金を活用する

コラム 自治体×金融×地域有志で会社を創る事例

3章

古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの8つのナレッジ

5. 自立的な運営に向けたナレッジ

- ・ 料金設定、予約管理、集客・プロモーション、OTA活用、食事の提供、地域との連携、料理人との連携、お客様対応・オペレーション、ファンを獲得する、増やす

コラム ファン獲得に向けて(口コミの重要性)

6. 滞在価値を高めるナレッジ

- ・ 質の揃った面的な展開(町並み整備、景観条例)、地域の文化財、自然資源、農林漁業、伝統産業との連携
- ・ 古民家を活用した業務環境(コワーキングスペース、ワーケーション)

コラム 一体的な事業展開事例(文化観光政策や自然公園政策との一体的な事業展開)

7. 地域のブランド化に向けたナレッジ

- ・ 歴史・文化を継承するまち・楽しむまち(住民の生活文化に溶け込む古民家ホテル)
- ・ 地域の歴史・文化を語る(ガイド、住民・スタッフ)、地域の歴史を体感する(飲食店、小売店、伝統工芸等)
- ・ ブランド化した情報提供(わかりやすいカテゴリー、海外への発信)

コラム 古民家ホテルのブランド化(海外事例)

8. 移住・定住に向けたナレッジ

- ・ 宿泊施設から雇用を生み出す、魅力ある地域が移住者を惹きつける、古民家を活用したレジデンス

コラム 関係人口の創出、第2のふるさとづくり

終章

地域の未来を創る観光まちづくりに向けて

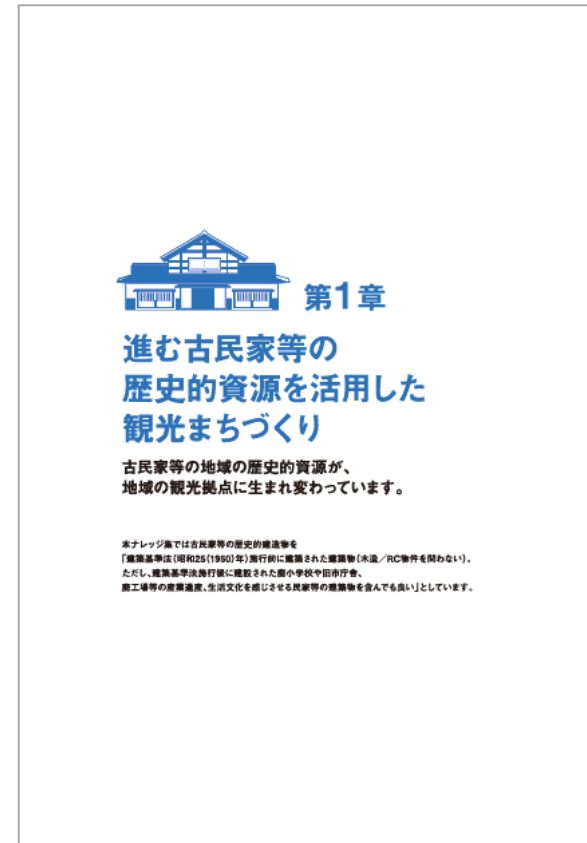
- ・ 地域が継承すべき歴史文化、継承するために経済循環を生み出す、
- ・ 住民と来訪者でまちを継承する



表紙・タイトル



構成の解説



中表紙

古民家等の歴史資源を活用した観光まちづくりに取組む地域

古民家等の歴史資源を活用した観光まちづくりは、2020年までに少なくとも全国200地域での取組が確認されています。

特に、確認された200以上の地域に対するアンケート調査*では、古民家をリノベーションした宿泊施設は毎年コンスタントに拡大していることがわかります。

*2021年8月に実施したアンケート調査、138地域の調査。

年度	件数	増減率
2015年度	63	-
2016年度	80	+27.1%
2017年度	97	+21.5%
2018年度	135	+39.2%
2019年度	180	+33.3%
2020年度	236	+31.1%
2021年度	272	+15.3%

全国で展開する歴史資源を活用した観光まちづくりの取組

東北 43件、北海道 4件、関東 18件、中部 21件、近畿 25件、四国 11件、九州・沖縄 28件

※ 調査対象は、2015年度以降の調査結果に基づく。調査対象は、2015年度以降の調査結果に基づく。

図表を用いたページ例

古民家等の歴史的資源活用に向けたこれまでの政策

古民家等の歴史的資源を宿泊施設等に活用するためには、関連する制度や規制を正しく理解し、活用や対応する必要があります。

政府は古民家等の歴史的資源を推進するために、「歴史的資源を活用した観光まちづくり官民連携推進チーム」を中心に、民間専門家や意欲のある地域から意見をとり入れながら関係省庁が連携を取りながら、様々な制度や規制改革を行ってきました。

例:古民家等の歴史的資源の活用に向けた主要な「規制改革」

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
地方の都市計画審議会による都市計画決定	2件	3件	5件	5件	5件	5件
古民家等の歴史的資源を活用した宿泊施設	13件	15件	15件	15件	15件	15件
古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり	4件	4件	4件	4件	4件	4件
古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり	4件	4件	4件	4件	4件	4件

その結果、従来は現在の基準に達しないものとされてきた伝統工法による建築物でも、「地方公共団体の文化財保護条例」等により文化財に指定されたものであれば一定の範囲で改修・活用が可能となり、住居であった古民家を宿泊施設や飲食施設に活用(用途変更等)も容易になりました。さらに、旅館業法の改正によって、いわゆる分散型ホテルが日本でも拡大しています。

*1 歴史的建築物の活用に向けた旅館業ガイドライン(国土交通省平成26年3月)
*2 旅館業法の一部を改正する法律(平成26年法律第7号)

古民家等の歴史的資源を活用するためには、市町村の関係者に相談・確認することが必要です。いくつかの自治体ではガイドブックやマニュアルを作成・公開し、古民家活用を促進しています。

※ 調査対象: 古民家等を活用したまちづくりガイドブック 2019年7月、兵庫県 歴史的資源を活かしたまちづくりガイドブック 2020年7月、群馬県 古民家活用推進マニュアル 2021年7月

コラムページ例

2

全国の古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり

様々なタイプの古民家活用宿泊施設

現在、全国で展開されている古民家を活用した宿泊施設は、様々なタイプがありますが、大きくは、「単体型」と「分散型」といった整備のタイプ、「既実質」と「既復興」といった宿泊タイプに分類することができます。

整備のタイプを見ると、「単体型」は、空き家となっている古民家等を、住居から宿泊施設へと改修・再生し、営業するタイプです。それに対して「分散型」は町全体を一つの宿泊施設に見立て、複数の古民家を宿泊施設として改修・再生する整備手法であり、日本では2018年から始まった新しい整備手法です(別途コラムとして紹介します)。


宿泊タイプで見ると、「既実質」タイプは、一棟の中にフロント、客室、食堂、共用スペース等を設けるもので、従来の旅館や民宿、ホテル等と同様の形態です(但し、分散型によって、客室、共用スペース等のみとすることもできます)。「既復興」タイプは、一棟をそのまま貸し出すもので、キッチン等を設けた自炊型、食事場所を別途に設ける、あるいは近隣の飲食施設と連携する自炊分層型等の例もみられ、家族等の滞在、ワーケーション等の中長期的滞在を志向したのもあります。

地域の町並みや農村の景観、地域文化といった魅力をどのように楽しんでいたか、また活用可能な古民家の規模や立地を踏まえながら、どのような宿泊タイプが地域に合うかを検討することが必要です。

整備タイプの例

単体型整備	分散型整備(分散型ホテル)
<p>松平県平泉町/平泉倶楽部 ~FARMARESORT~ 株式会社 松平</p>	<p>愛媛県大洲市/NIPPONIA HOTEL 大洲城下町 ～(株)ナニタマネジメント</p>

事例(画像)を用いたページ例



参考資料：検討会議事概要

<今後の観光まちづくりの目指す姿>

- 地域の持続可能性の向上 = **地域文化の継承** ⇔ **地域経済活性化** というローカルマネジメント(地域経営)の仕組み
- **ハード**を有しつつ、地域全体の**ソフト**も考えられる、**地域の経営をマネジメントできる体制**

	ポイント	委員発言要旨
金野座長	地域の文化的価値向上を含めたマネジメント	<p>【地域経済のみならず地域の文化的価値】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域の経済価値をあげるだけでなく、文化的価値を高める。地域の未来をきちんと指し示す。 <p>【歴史資源を核とした地域経済システム(ローカルエコノミー)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域文化を活用してマネタイズしてまた文化振興に再投資。その結果地域の産業が回って地域に何かの経済効果が出て、それが税金として行政に入ってくる。そこを評価・測定出来て、それがもう一度文化観光・まちづくりに再投資されるというメカニズム。 ● 新しく文化財を作ることが未来への責任。 <p>【事業、地域、住民の三方良し的なマネジメント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 近江商人が三方よしのような形をマネジメントも含めて考える。それが理論的に分析できて指標になる。
他力野委員	地域資産を活かした持続可能性(未来)	<p>【地域の資産が地域の持続可能性を高める】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本の資産がその地域の体験を生む。人の流れを観光というもので作っていく。 ● 城や社寺、重要文化財等の活用のところまで、保存と活用が広がる。ふるさと納税が増えていくという形が生まれ、様々な事業者が、「このまちは未来がある」と事業者が増え、働く人が増えていく。
藤井委員	ハード×ソフト	<p>【古民家運営×地域全体のプロモーション、相乗効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 文化財は一つのランドマークになる。高付加価値型のランドマークを作る事によって、観光地としてのディスプレイーションが生まれる。 ● しかし、ホテル運営だけではなく、地域一体型で、ソフトを一緒に提供する事によって、その地域のブランド力向上、プロモーション効果、経済効果に結びついている。DMOは古民家運営だけでなく、地域全体もプロモーションかける。全体的なプロモーション効果が生まれる。
藤原委員	自治体・金融機関連携	<p>【歴史的資源の継承に対する投資的意義】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自治体と観光まちづくりとしての連携、金融機関との連携体制の重要性。 ● 地域の持続可能性向上、「歴史的価値を残す」ということに対して、自治体からの出資、金融機関等の長期ファイナンスが必須。
山田委員	地域内経済循環	<p>【地域経済活性化のシステム(ローカルエコノミー)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1人でも多くではなく、歴史的資源や地域産業の資源、文化資源等、あらゆるものを活用し、1円でも多く消費頂いて、それが外に漏れないようにしながら、地域内消費も高め、地元事業者が潤う仕組みをつくる。欧州や日本各地の成功例はこれが出来ている。 ● 個々の事業者任せずに、地域として地域経営としてどう捉えるかというところの仕組み・体制が大事
観光庁	引き継がれてきたものが継続していることによって、地域の持続可能性を高める	<p>【地域の持続可能性を高める】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 文化財のみならず、自然資源、林野、農業、伝統工芸、あらゆる産業が一体となって持続可能性が向上していく、今のなりわいが継続し、長く引き継がれてきたものが継続していく ● 大事に引き継がれてきた本物であること、真正性がさらに続いていくことが、産業、地域の持続可能性を高めるためにも非常に重要 <p>【地域のシンボルを核とした地域経営モデル】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域のシンボルとして古民家はやってきたしそれで成果を挙げた。既存事業者の事業課題が洗い出され、もう一段進化できる。 ● 理想形は、少しハードを持っていてソフトも考えられる、地域の経営ボードになりうる組織とそれを中核とした運営体制。マネジメントをできるorganizationをきっちり作る。そういうところを目指している地域を重点支援地域として支援するというストーリーにするとわかりやすい。できるところはできている。

< 今後の観光まちづくりの政策・方法論（基本的な方向性） >

- 理想形(トップモデル)の定型化(古民家等の歴史的資源を核とした地域経営モデル)
- 理想形(トップモデル)を目指す地域に対する重点支援
- 「持続可能な地域経営」に向けた地域の合意形成・体制づくり・人材育成の支援
- これまでの規制緩和・制度改革等の実効性向上

委員発言要旨	
金野座長	<p>【地域内の歴史的資源マネジメントピラミッドを描く】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● キャップストーンをより高く。ローカル・エリアのピラミッドを構築する(全国にいろいろなピラミッドが立ち上がることで、日本全体のピラミッドが見える)。 <p>【文化観光まちづくり施策の一体的な推進】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 法改正の概念では古民家も文化財。歴史的資源を活用したまちづくりのタイトルが歴史的資源イコール文化財。 ● 地域から見ると、観光庁、文化庁、農林水産省、環境省の取組を一体的に受け止めることになる。
他力野委員	<p>【確立したモデルで成功率を高める】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 分散型ホテルはビジネスモデルが確立している。分散型ホテルというビジネスモデルをパッケージとして投入し、まちのマネタイズの成功率をあげる。 ● 成功するエリア、先進事例を作る重要支援エリアを設ける。 <p>【規制緩和・制度改革等の実効性を高める相談窓口の設置】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 規制緩和・制度改革等の具体的な判断基準、手法について、重要文化財から未指定の文化財まで相談できる、事例等を紹介する窓口。
藤井委員	<p>【ネットワーク型人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ハードをつくって付加価値を高めることと同時進行で、ソフトの人材育成にも注力。①古民家活用組織同士を組織化(ネットワーク化)。横の関係を作る。②水平組織を作るのと同時に、トップの地域・組織の人材育成、ネットワーク、横の繋がりを強化(重点支援古民家・エリアに対する交付金、支援、伴走等) <p>【古民家ブランドの創出】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本の古民家、ホテル、城等を1つのブランディングとして世界に売り出す。古民家専用プロモーション活動
藤原委員	<p>【自治体、金融機関連携による推進力強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● まちづくり組織への出資等、コミットの強い自治体や金融機関の例(小菅村、大洲市、伊賀市等)。 ● 金融機関の理解がないと、展開が困難。中長期的な価値・収益、分散型ホテルのような展開による一定バリューを生み出すモデルもある。 <p>【地域組織・住民理解による推進力強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 行政のみならず、地域、関連団体、地域住民の方の理解、協力が重要。長期間で見ると、連携がないと、次のステップに進むことが困難。
山田委員	<p>【(本来の)地域全体の体制づくり・地域が一つの会社となる・地域経営人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本来のオーガナイズーションは組織ではなく、体制。地域全体のまずはマネジメント、そこから出てくるマーケティング、ブランディング。 ● 1つの会社をまちと見立てたときに、市長、商工会議所の会頭、観光協会長等が集まって、戦略設計の策定と、PDCAを加速するような役割地域の経営取締が必要。 ● そもそも人が少ない地域に対し、シンプルな体制が必要。新しい事業があっても、取組む人は同じになるケースが多い。

< 今後の観光まちづくりの政策・方法論（個別論点） >

委員発言要旨	
【富裕層マーケットへの対応】	<p>【金野座長】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・富裕層・知識層をメインターゲットとした高付加価値化が重要。 ・次は1室単価50万くらいをキャップストーンとして作ることを目指すべき。 <p>【高野委員】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・富裕層マーケットはお金を持っている人だけがいいわけではない。日本の観光戦略として、歴史的建造物、工芸、文化、伝統継承も含めて、海外に発信していく。富裕層は日本の奥、田園風景が残った、文化多様な食がある、人がいいところを目指す。 ・優秀な日本のアンバサダーとなるベキトラベルデザイナーが必要。同時に日本の文化を深く理解し、ニーズを的確にくみ取るガイドが必要。 ・各地域は非常に魅力的なんですけれど、それぞれの質感を整えることが非常に重要。全体的にその地域を紹介するときに、その地域の伝統って何か、ストーリーって何かを考えながらご紹介する。
【地域のリピーター・ファンの創出・継続的なつながり／CRM】	<p>【山田委員】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・対事業者、地元事業者だったとしても、対カスタマー、お客様だったとしても、信用信頼関係を構築する。それを長く続けて、顧客生涯価値を見出す。個々の事業者のCRMも限界が来ている。 <p>【藤原委員】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・どの視点でまちとして売り込んでいく、マーケティングしていく、経営していくかが重要（BtoB(地域内)、BtoC(観光客、近隣、地域住民)）。 ・地域戦略としては、顧客分析が重要。顧客IDによる管理、あるいはポイントシステム等も含めて、データを抽出して適切なマーケティングもしくは戦略を打っていくことが重要。 <p>【他力野委員】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大洲でもCRMを検討しているが、運用可能な方法を模索している段階。 ・気仙沼の事例は、観光にしぼらず、地元の方々も含めて、皆さんが町の生活の中で使えるというもの。だからこそ人の動きを面的に押さえられる。

< 今後の観光まちづくりの指標 >

委員発言要旨	
金野座長	<p>※一部再掲【歴史資源を核とした地域経済システム(ローカルエコノミー)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域文化を活用してマネタイズしてまた文化振興に再投資。その結果地域の産業が回って地域に何かの経済効果が出て、それが税金として行政に入ってくる。そこを評価・測定出来て、それがもう一度文化観光・まちづくりに再投資されるというメカニズム。 ・カスタマーのことを考えるけれど、近江商人が三方よしといったらもう二方どうしますか、みたいなことですね。そのこのマネジメントも含めて考える。それが理論的に分析できて指標になる、ということをやっていると、文化観光まちづくりとしてはよいのではない。
他力野委員	<p>【確立したモデルで成功率を高める】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・重点KPIとしては、観光消費額とか歴史的資源の活用がどれだけできているのかが中心 ・新規事業者、新規雇用者、ふるさと納税の活用額がサブで繋がっていく
山田委員	<p>【観光客数ではなく、地域経済】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調達率を上げるみたいな指標も持っていないし、ましてや、経済活性化と言っても、GDP、GRPを上げるのはどうするのという話にもならない。

<政策・事業の狙いと評価>

- 視点Ⅰ 「地域にある資源価値を最大限に引き出す。よりよく使う。」
- 視点Ⅱ 「地域財の持続可能性を高め、地域の未来を作り、次世代により良い形で引き継ぐ仕組みを作る。」

<委員発言要旨>

ポイント	発言要旨	
地域経営のきっかけの創出	他力野委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第1フェーズにおいて202地域で整備は行われた。しかし、古民家等を活用した観光まちづくりのきっかけが生まれただけ。 ・ 歴史的・文化的資源が残るだけでなく、地域に経済的な効果生まれ、地域が活性化し、未来の町として残っていくかどうか、本当の意味で経済効果を生み町として存続していくための一歩目を踏み出したに過ぎない。 ・ それらを実現していくために、必要な実装が、政策課題につながっていく。
	藤井委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 202の地域で実践できたと言っても取り組み始めた地域ばかり。先進事例はあってもまだ先進モデルはないのではないかと。 ・ もっと様々な経営の方法が出てきてからモデルと言った方が良いのではないかと。 ・ 様々なステークホルダーや地域の人の連携が理想形で最終的にはそれを目指すとしても、まずは経営ができているのか、そもそも収支が合うのか、持続可能になっているのかという基本的なところから考えなければならないレベル。
成功モデルを明確な政策として進めるべき	他力野委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今までは一つの先進事例、成功モデルを模索しながら作ってきた。そこから一つ糸のような道筋ができつつある。 ・ 今までエリアプロジェクトベースで一から進めてきた。今後、明確に政策として国が進めることで事業者も地域も乗ることができる枠組みが作られれば、投資、改修、再投資等の成功率、スピードがかなりあがる。 ・ そういったものが第2フェーズで実装されて様々な成功につながっていくことを期待している。
政策への浸透・理解が不十分	金野座長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資源の保存ではなく活用を掲げると目を背ける人、反発する人も未だ多い。 ・ 活用しなければならず、活用しないから保存できていないのが現状であるが、活用の話をすると保存の議論になってしまう。 ・ 古いものを残していくことに価値があるし、ビジネスとして成功はできる。ヨーロッパでは普通のことであると、伝えないといけない。 ・ 安易な文化のただ食いビジネスではない、ということをきちんと伝える必要がある。
	他力野委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域では、一部の反対の声に流されてしまう。 ・ 無関心の方の関心率を高め、そこからムーブメントを起こす機運を町中に作っていくことが必要。 ・ 国が大義を掲げることで、多くの人から理解いただけるし、ネガティブキャンペーンへの説得も効果的になる。
	山田委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 文化財、自然環境等、一見ただに見えるが価値のあるものを使おうとすると、そんなもので金をとるのかと地域の人に叱られることも、まだある。 ・ SDGsよりSIGsである。(Social Improvement Goals)現状維持ではなく社会を良くしていくという目標を持たないといけない。これはヨーロッパでは当たり前のこと。

<政策・事業のゴールと現状認識(案)>

- 「歴史・文化資源の活用により、その価値や経済効果が引き出され、未来の町として残っていく仕組みの実装」の先進事例はできたが、更に実効性が高く、より多様な経営モデルを生み出すべきか。
- 歴史的建造物等の取り壊し、消滅に、未だ歯止めがかかっていないのではないかと。

<残る政策課題（阻害/促進要因）>

論点①:歴史的資源の活用に関する地域関係者との円滑かつ迅速な調整、早期事業化

<委員発言要旨>

ポイント	発言要旨	
迅速な行政手続きの必要性	藤原委員	<ul style="list-style-type: none"> 行政の政策決定に時間がかかりすぎる。そうすると、民間事業としては耐えきれない企業も出てくる。民間企業は収益を生み出してそれを循環させていくところが肝になる。検討期間が長すぎると体力的にも持たない。検討期間中も人件費がかかってしまう。 専門的なチームを設置する等の工夫により、活用までのプロセスを円滑化、スピード感を持って行われるようにしなければならない。 保存に関して過去に多くの知見はあるだろうが、活用はまた別次元の話である。例えば文化財的に価値があることと、それが経営的に成り立つことは違う。「活用」という観点の座組や検討の場があると良い。
価値観を変えるキャンペーンの必要性	金野座長	<ul style="list-style-type: none"> 資源の保存ではなく活用を掲げると目を背ける人、反発する人も未だ多い。安易な文化のただ食いビジネスではない、ということをきちんと伝える必要がある。(再掲) 金融機関に対しても、古いものを残していくことに価値がある。ビジネスとして成立しうる、ヨーロッパでは普通のことであると、認識してもらう必要がある。(再掲)
	他力野委員	<ul style="list-style-type: none"> 無関心な人の関心率を高め、そこからムーブメントを起こす機運を町中に作っていく。町が何かやりたいとなったときに乗れる枠組みが必要である。国から大義をいただけると大抵の人から理解いただけるし、ネガティブキャンペーンを受けたときの戦いも楽になる。 国に大洲等の先進事例とともに、大義・枠組みをきちんと提示していただけると、賛同者を町の中に増やしていける土壌ができる。
	山田委員	<ul style="list-style-type: none"> 文化財、古民家、また農林産品や伝統工芸品等その地域のあらゆる資源・素材をなんとか活用し、かつそれが続くような保全保護も含めて両輪でうまくやっていく必要がある。 ヨーロッパでは保全保護だけでなくマネタイズも当たり前に行っている保全保護とマネタイズは、どちらが先行とかではなく平行で取り組む必要がある。 文化財も自然環境も維持管理・保全保護のためにはお金がかかるため資金メカニズムが必要である。だがなかなか理解を得られない。

<政策課題(案)>

- 先行事例が生まれた一方で、事業化に時間を要したり、停滞する事象が未だ多く発生。これは、自治体(首長、文化財担当など)、金融機関、住民等に対し「歴史的資源の活用」の意味、「歴史的資源を活用した観光まちづくりの意義・効果」、「ビジネスの成立性」などの理解が十分浸透していないことが一因か。
- 上記関係者の理解と迅速な判断を助けるよう、好事例の普及や解釈の更なる明確化など図る必要があるか。

<残る政策課題（阻害/促進要因）>

論点②:自然資源、食・産業資源など地域資源の一体活用と域内連携経営体制

<委員発言要旨>

ポイント	発言要旨	
「賛同者から開始」を基本としつつ、最終的な理想形を認識して進める	金野座長	<ul style="list-style-type: none"> 地域経営体制づくりは幻想。地域と一体となって進めようとしても、うまくいかない事例が多かった。 あまりにも理想を強要的にしてしまうのは現実的ではない。ステークホルダーの連携や総意の獲得にエネルギーをかけるのは本末転倒。 この事業モデルを実施するために必要なステークホルダーが集まるというのが正しい認識(必要のない主体の参画は不要) 土俵の周りで見ている地域のステークホルダーに対して、DMC・SPC等を設立して飛び込んできた。こうした方法しかないのではないか。 「小さなものからできる仲間を始めるといった基本的なアプローチから、例えば大洲のように将来の発展を見据え、座組を整えた地域では、発展可能性が広がり、次の事業がどんどん生まれて回っていく」といった良い例をクローズアップし、見せる必要がある。
	観光庁	<ul style="list-style-type: none"> 大きな効果を出すには、やはり広範な合意形成というプロセスがなされていると、その後のスピードが各段に速い。 まずやれる人達で始めていくということを基本にしつつ、最終的な理想は認識して進める必要がある。 事業成果を外に示しながら理解を得ていく必要がある。理念だけでなく、活動を通して維持管理や地域の守ってきたものの引継ぎが可能になったという成果を知っていただくというのが、政府の立場でできる。
	他力野委員	<ul style="list-style-type: none"> 一部の賛同者の中でまず小さな成功事例を作り多様な人を巻き込んでいくのが現実的な手法。 最終的にヨーロッパのような町を巻き込んだ枠組みが構築される可能性は日本にもある。ただ一足飛びにはできないため、今回の政策の中でその土壌づくりができればよい。
合意形成ではなく、意思決定	山田委員	<ul style="list-style-type: none"> 合意形成という言葉を意思決定に置き換えたらどうか。合意形成はできないと思って動いた方がよい。合意形成よりも、目的に沿った意思決定ができればよい。合意してから動くのではなく、動く事に対して了承を得て、最終的には全体が動き出す、その結果が大切。 様々な産業が連携しなければ付加価値の高い、創造性の高い良いものはできない。今回のテーマに関しては、あらゆる団体の人達がチームになってまずはスタートできれば十分成功ではないか。今回は歴史資源を活用しているが、気仙沼では活用するのは水産業漁業である。
行政と民間の役割の明確化	金野座長	<ul style="list-style-type: none"> 行政の役割は、民間活動環境の整備である。規制改革やキャンペーンまた人材育成と資金の話も出た。人材育成はだいが民間に寄った話だろう。資金に関しては様々な観点があるが、私たちが扱うのは数百年単位で利用する社会インフラであることを意識しておく必要がある。
	山田委員	<ul style="list-style-type: none"> 行政は予算主義、民間は決算主義である。両者の主義をバランスよく組み合わせないと、地域一体の話にならない。ただヨーロッパではすでに実現できている。 役所ができることは、お金を出すことと、段取りをしてきっかけを整えることのみである。きっかけを整える際、平等性を担保しようとする傾向があるが、観光政策は経済政策であるため、マネタイズの部分では結果の平等性を担保する必要はない。 唯一担なければならないのは機会の平等性である。200か所の扱いにしても、それぞれ違って当たり前だから一つ一つやると必要はある。

<政策課題(案)>

- 金融機関、自治体、地元産業等の連携による意思決定、参画及び役割分担のもと、地域経営の将来ビジョンと事業創造力を持ち、地域経営の中核機能と必要な人的・資金的リソースを持った「域内連携のまちづくり(地域経営)体制の迅速な構築」が、事業を成功させ、地域資源のポテンシャルをフルに引き出す鍵か。
- ステークホルダーの参画・理解がより迅速かつ容易に得られ、必要な体制の構築、早期の事業化等が可能となるよう、更なる環境づくりが必要か。

<残る政策課題（阻害/促進要因）>

論点③: 域内連携(広域連携等含む)での一体ブランディング & マーケティング、流通の確保

<委員発言要旨>

ポイント	発言要旨	
基本的な事業経営 人材育成	藤井 委員	<ul style="list-style-type: none"> 早期事業化に向けて、根本的に重要であるのは人材育成である。ビジネス感、経営ノウハウの共有も含め人材育成をしないと持続可能性も何もないのではないかと。
地域経営人材	山田 委員	<ul style="list-style-type: none"> DMOはマーケティングを行わなければならないが、マーケティングできる仕組みも、マーケティング能力のある人材もそのような人材を雇う資金も持たない。
旅のトレンド 「本質を探究する旅」 を捉えた地域整備	高野 委員	<ul style="list-style-type: none"> 今回の古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりは非常に大事な戦略でもあるし、将来的にも非常に可能性のある事業。 コロナ禍になってお客様、顧客のニーズが変わってきている。過去の旅行は、スタンプラリー型か、大手旅行会社のパッケージツアーのなぞりが主流だったが、ここ数年で個人旅行化、DX化がより加速している。 本物を探究する旅がトレンドになっている。心惹かれる地域に滞在し、そのコミュニティと交流する、体験を通してライフスタイルを知る、地域の香り・土壌を感じる、自己発見、人生の糧として刷り込む旅を求める。地域の魅力を上手に取り組んだ事例として、例えば広島県瀬戸田は若い世代の経営者が旅行者と地域住民の交流を促し、地域全体に“人を通じた賑わい”の創出を目指している。尾道市長も積極的に誘致に関わり、政策投資銀行がサポートを行い、コロナ禍でもホテルを開業した。 新しいホテルを始めるにはスクラップビルドが簡単かもしれないが、ヨーロッパでは、古き歴史(その地域を代表するもの)をいかに残してまちづくりをしていくかも重要なポイントである。 現在、観光庁でのホテル誘致にも関与しているが、外資の大きなホテル誘致が目的ではなく、地域の特性・サイズ感に合ったホテル、事業者が参入頂けるようにマッチング作業を丁寧に進めている。採択されたホテル候補地には、地域の合意形成支援、潜在価値の気づき、人材育成事業等を進めている。
質感、ターゲット別の事例	高野 委員	<ul style="list-style-type: none"> 富裕層が泊まるカテゴリー(クラシックラグジュアリー)、ミレニアル・Z世代が滞在するカテゴリー(モダンラグジュアリー)と好みも分かれて来るだろう。 「質感が整った」旅を提案・提供することが大切。質感別にカテゴライズ(ラグジュアリー、カジュアルなど)を検討してもよいのではないかと。

<政策課題(案)>

- 「稼ぐ地域を作る(飲食、買い物、体験、町歩きなど域内で一気通貫した顧客体験価値を創出する、CRMやファンマーケティングを通じ面的な回遊、地域内消費、再来訪等を促進する、適切な単価を設定し域外に稼ぎが流出しないような流通を確保する)」、「スピード感を持って地域経営をする(投資・投資回収・再投資のサイクル迅速化)」などの機能を持った地域経営組織、担い手・使い手をいかに生み出すか。
- 圧倒的な成功モデル/担い手を生み、それを超えるモデル/担い手を生み出し続けるため、どのような環境整備が必要か。

<残る政策課題（阻害/促進要因）>

論点④:金融機能の一層の発揮

<委員発言要旨>

ポイント	発言要旨	
金融機関の 投融資判断 の支援	藤原 委員	<ul style="list-style-type: none"> アンケート調査でも資金調達が困難であるとの声が多く寄せられていた。これは我々もかなり実感している。 地方金融機関において歴史的な資源の活用に関して調達を行うことのハードルはまだ高い。 金融機関に投融資をお願いするにあたり、事業計画を策定しそれにご理解をいただくことが必要だが、ご理解や金融機関内での調査に時間がかかったり、ご理解いただけずに事業を断念する場合もある。 歴史的建築物の歴史的価値を評価するスキームが金融機関にはなく、現在は0円に近い状態で評価されてしまう。そのため金融機関の古民家に対する投資の判断も難しいのが現状。 金融機関の投資判断を助ける、建物の価値を盛り込んだ制度や支援があるとよい。
	藤井 委員	<ul style="list-style-type: none"> 地銀との連携とともに必要なのはファンドである。どこでもファンドを導入できるような仕組みを作ることと、長期に切り替えるときに、地銀に10年とかで借り換えてもらえるような仕組みを作ることが必要である。
地域ファンによる収入、寄附などによる収支モデル構築	山田 委員	<ul style="list-style-type: none"> 200地域の資金調達の方法は金融機関だけでなく良いのではないかと。持続的な経営をするとき、最終的には、開発収入だけではなく確実に利用収入の中のプロフィットを用いる必要がある。 資金調達のやり方や金額は大事だが、利用収入の積み重ね方も大事である。 ある程度のファン層が構築されると、上位2割程度のファン、またはさらに上位の一部のファンは、その町や地域が大好きだからという理由で投資や寄付を行ってくれる。数万人ファンがいて、その1割2割の人がそれぞれ1万円、10万円出したら、500万円、1000万円単位でお金はすぐに集まる可能性もある。
財政投融資の検討	金野 座長	<ul style="list-style-type: none"> 世界的ホテルの誘致に財政投融資を活用した例がある。古民家等の歴史的資源の保存・活用においても、財政投融資を活用を検討すべきではないか？

<政策課題(案)>

- 歴史的建造物の資産価値が適切に評価されない、事業性評価の共通目安が金融機関間で確立していないなどにより融資判断が滞ったり適切な融資条件が得られない、立ち上げた事業の地域企業へのバイアウトが難しい、といった状況が発生しているか。
- 優良事例や投資リスクの低減方法を「共有知化、標準化」するなど、阻害要因を取り除き、メガバンクや地方金融の本来の機能を十分に発揮できるような環境整備を進めるべきか。
- エクイティ・ファイナンス、地域ファンによる寄附、企業版ふるさと納税、財政投融資など、より幅広い資金調達方法も視野に入れる必要があるか。

①保存・活用の基本的な考え方及び具体的方策の指針化

ポイント	委員	委員発言要旨
第1フェーズからの継承・発展	金野座長	<ul style="list-style-type: none"> 地域ごとに考えることが多いが、テーマごとに横軸でくくって政策展開を考えていく必要もある。 解決の方向性として4点上がっているが、第1フェーズにおいて4つの柱が掲げられており、それらの総括も行う必要がある。総括の結果、第2フェーズも4つの柱を継承するのか、新たな柱を立てて進むのか、検討する。新たな方向性として今回挙げている4点をもっともなものばかりだが、抽象的であるため具体化が必要である。
	観光庁	<ul style="list-style-type: none"> 検討会の位置づけと今後の進め方についてだが、まず200を超える地域で古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりが行われたということで、当初掲げていた目標は達成された。その中で、これまでの取り組みの成果と残された課題を一旦整理しようというのが本事業である。 4つの柱を掲げて今まで取り組みを進めてきた。成果についてはこれまでの委員会でも協議してきたが、その上で残っている課題は、今回の新しい4つの視点だと認識している。 内閣官房にもあげた上で、改めてこのレビューを検証し、政府全体としての具体的なアクションを決める相談を進めていきたい、そのペースを皆様にご議論いただいている。
自治体への普及啓蒙	藤原委員	<ul style="list-style-type: none"> 「歴史的資源の活用に関する地域関係者との円滑かつ迅速な調整、早期事業化」について、他の委員の発言にあるように、ビジネスやマネタイズにより持続可能な状態にすることが必要。行政は「活用」を従来型の指定管理やコミュニティセンターと捉える場合も多く、自治体への共通認識への普及啓蒙が必要。
	観光庁	<ul style="list-style-type: none"> 歴史的資源の活用については正しい理解、よりよい理解を得ることがポイントである。今回見えてきた「続く活用の仕方」をしっかりと活用の考え方として示し、そのやり方、成功事例等を伝えることが、歴史的資源の活用の意味・解釈を現場に浸透させる上で重要である。KPIや金融の手法については、古民家活用のストック効果フロー効果を明らかにして金融の後ろ支えを得たいと考えており、公的な調査を行っていきたい。

② 歴史・文化、自然環境、農林水産など地域資源活用の更なる連携深化

ポイント	委員	委員発言要旨
総務省との連携	山田委員	<ul style="list-style-type: none"> 文化遺産は自治体が所有者である場合が多いため、総務省も古民家を扱うにあたり重要ではないか。

③規制改革の深化

ポイント	委員	委員発言要旨
制度改革等に関する検討	金野座長	<ul style="list-style-type: none"> 建築基準法や消防法における歴史的建築物の活用・商業利用に向けた、基準の緩和 文化財保護法、文化観光推進法における日本遺産等の展開、重要文化財の活用、博物館等の拠点化との連携(文化財を国民のために活用する理念が浸透していない。事業手続きも旧態依然とした慣行に留まっている。世界遺産、日本遺産、重要文化財等の「観光・地方創生活用」には大きな可能性がある) 農地法における農地の取得の改革(移住者や新規就農者が農村の空き家を購入する際に、付帯する農地を購入できない。)、森林法等における所有者不明・未相続・錯綜土地での施業、森林バンク制度活用、意欲ある若手林業家への造林事業の開放、自然公園の活用 美しい国土づくりのために、土地利用、景観、文化財、歴史まちづくり等に関する諸制度の一元化が必要。特に地方(市街化区域以外)では、制度乱立の弊害が大きい。 「互いに整合性のない多数の計画」制度ではなく、「かけがえのない地域空間を表現するシンプルな計画」制度が必要。

④各地域における共創の場づくり。モデル創出、好事例の横展開

ポイント	委員	委員発言要旨
重点支援による 成功事例創出	金野座長	<ul style="list-style-type: none"> 地域の座組について、地域のあるべき姿を提示してくび長に理解してもらうことが重要である。成功事例を作って見せることは大事だが、役所が何の関心も持たず疲弊しているDMCも多い。疲弊しつつも頑張っている小さなDMCの卵を応援する取り組みも必要である。
	他力野 委員	<ul style="list-style-type: none"> 運営に関する枠組みが示されているが、その枠組みに沿って本格的に取り組む意思を持っている地域を募集し、その中から複数地域を選んで取り組みを進めるのはどうか。その中のいくつかは成功して、官民連携の仕組みが実装されることになるのではないかと。 そのような地域について観光庁がハブとなってスタディを行い、さらに他の地域に展開していく。選定した地域どうしの連携も大切。このように進めていくと、実装が進むのではないかと。 今後5年10年で、成功事例を具体的に生み出していかないとならない。地域に仕組みを埋め込んでいきたい。 DMO、DMC等を作る際に、運営財源の確保は課題である。大洲も、旧来型の指定管理やふるさと納税等諸々組み合わせでぎりぎり成り立たせている。最近では事例として取り上げられることも増え、あちこちから視察に来ていただくが、それが収益にもなっている。 DMOやDMCがどのように町をマネジメントしていくかは難しいテーマである。存続できるだけの一定のお金を稼ぎ、町に貢献するような在り方は、一つの正しい経営の形で、そのことを提示する必要がある。 経営のいかんは事業が成功するか否かで決まる。座組があっても成功するかどうかは、地域の経営チームの良しあしにより決まる。DMCはこのように稼ぐべきだと確立し、かつ強い人材を引き込む、という手法を組み合わせないとマネジメントは難しい。このような具体的な枠組みが示されると事業成功率は高まるのではないかと。
	藤原委員	<ul style="list-style-type: none"> 最終的な地域経営を考えると、DMCをどうやっていくかがポイントであるが、キーになるのはファイナンスとマーケティング支援である。人材が枯渇している地域は多い。例えば窓口で一定期間支援・教育する等の座組が金融、マーケティング等部門ごとにあると良い。ナレッジベースで伴走支援が行える仕組みがあると良い。
	山田委員	<ul style="list-style-type: none"> 圧倒的な、北極星のような指針となる事例が必要。マネジメント、マーケティングはいずれも柔軟性が必要であるが、日本は、ロールモデルを作ってもそれを自分のところに柔軟に落とし込めない例が多い。 DMCが収益に走るほど、既存の民間事業者の敵になる事例もある。町を一つの会社と捉えたときの経営ボードとして、地域全体の意思決定をDMCが行う必要がある。
観光庁	<ul style="list-style-type: none"> 面的に数を増やしていくフェーズから、重点化して成功事例を産み出すフェーズに移らないとならないとあった。地域資源をフル活用し、また地域経営はどこまでいけるのか徹底的に追求し、その中で必要な人材を生み出したり、金融の協力を創り出す、そのような事例を作っていく必要がある。それにつながる事例の兆しは既に存在する。そのようなところに重点支援をして新たなフェーズを作ることに力点を置いていきたい。 歴史的資源を活用した観光まちづくりについては、まずは圧倒的成功事例を作ってそのスキームを横に普及していく、それを超える事例をさらに先行的に作るというアプローチが今の方向性である。 今後の在り方には様々な形があるだろうが、経営の体力向上、資金的・人的リソース確保、仕組みの実効性生産性向上、投資判断ができるだけ早くできる柔軟な体制構築等をいかに実現できるかが、今後のチャレンジである。 ボーディングの組み方や関与の仕方が重要である。そもそも大義と役割分担が明確である必要があるし、コントロールはここが行うと決まった仕組みがある必要がある。それが町の経営の根幹である。 	

⑤地域経営人材の育成

ポイント	委員	委員発言要旨
ノウハウ共有・ネットワークによる人材育成	藤井委員	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成について、そもそも地域にいる人材だけで(地域経営を行うこと)は現実的ではなく、優秀な人材に地域に入り込んでもらうことを志向する必要がある。そのため、人材育成(今いる人材のスキルアップとノウハウ共有、育成とともに人材登用が重要である。 人材に求めるスキルは地域経営、事業経営に向けてどのようにプロモーションを行うのか、収益性、稼働率、売り上げ、集客性を高めるのか。こうしたノウハウを持たずに動いている地域やDMOも多い。 人材育成の方法として、e-learningではなく、人のネットワークを作り、専門家や実績をあげている地域の人材が現場に訪れ、ノウハウを共有したり、直接教わることが重要。重点支援DMOの例で、37の重点支援DMOが観光庁が事務局となって、カテゴリーごとに勉強会を行っている。月一回のZoom会議があり、それを通してお互いに理解を深め、刺激を受けながら学び合う場となっている。古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりにおいても、同様にネットワーク形成、現地視察やリアルなスキルアップ・ノウハウ共有の機会が必要。 重点支援DMOを中心に、素晴らしい経営者がいるDMOは出てきている。DMOやDMCは稼げない訳ではなく、今まではDMOがあっても人材が入っていなかっただけである。今、ようやく人材が入り始めたため、5年10年後に初めて成功したか考えられるのではないか。 行政と第3セクターの組織の在り方、DMOに優秀な人材が入るか、首長の関与、ふるさと納税、物販、旅行観光等、これらがうまく機能し、自由に発想を広げられれば、稼ぐことはできる。 経営者には経営者のネットワークが必要で、勉強会を行うべきである。重点支援DMOはやっと勉強会を始めたが、この動きが普通のDMOにまで伝わるのは時間の問題であらう。本事業も同じような仕組みで、ネットワーク化、情報共有、ブランディング、プロモーションを行う方向性に第2フェーズは進むべきである。
	高野委員	<ul style="list-style-type: none"> 人材は非常に大切である。観光まちづくり組織の機能として、地域ホールディングス会社のように捉えると非常にわかりやすい。会社が主導し良い町並みができたとしても、それをしっかりと伝える広報担当がいらない。良い取り組みをしているモデル地域となったモデル地域から若者や他地域から手法を学び、育った人が次の町をうまくサポートしていく体制ができるとよい。
	山田委員	<ul style="list-style-type: none"> 現場の人は、壁打ちをしてくれるメンターのような存在を欲している。地方には経済経営を専門的に学んだ人は少なく、自分たちでマネジメントを行うことは難しい。 CRMのように、自分たちのお客様と向き合う仕組みが必要で、そのお客様のために何をするかをベース考えることが求められる。
	観光庁 観光資源課長	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成に関しては、従来の研修のように一般的なノウハウを提供するだけでは意味がなく、人材を適切に登用し、優れた人材を育てて輸出していくスキームや、具体的な現場のノウハウを共有するスキームが肝要である。重点DMOに関わらず、このような取り組みを行う野心的な関係者が幅広く情報共有できるネットワーク形成を進める必要がある。壁打ちの場としてのメンターが必要との意見もあった。人材のネットワーク形成の仕組みを政府としても作っていく必要がある。 成功している地域は、シビックプライド醸成だけでなく、子供がそこの経営を語れるくらいの人づくりをしている。そこまでつなげないと、仕事、担い手が入っていくときにボトルネックになる。 お金の話もしているが最後は人づくり。人づくりをきちんとしている地域が進むように作りたい。

⑥財源確保・利用収入の多様化

ポイント	委員	委員発言要旨
財源確保に向けた共通プラットフォーム	藤原委員	<ul style="list-style-type: none"> 寄付については、寄付をしてくださった方へのサポートや情報提供が以外に煩雑になる。地域ごとに寄付を募るよりも、そこをサポートする共通プラットフォーム、歴史的資源活用に関する寄付を一括で取りまとめて必要な地域に分配する仕組み等があれば、地域も助かるのではないかと。寄付を受ける団体としての公益財団法人の設立もハードルが高いため、その点でも共通プラットフォームは有益である。
	藤原委員	<ul style="list-style-type: none"> 資規模が大きい場合は、様々なファイナンスを組み合わせることも可能(アセットアロケーション)。ただし、各レンダー(貸し手)への対応やマネジメントも複雑になるため、支援、助言、サポートする組織や座組が必要。

⑦地域金融機関の理解増進、金融人材の育成、ナレッジの共有

ポイント	委員	委員発言要旨
投融资に向けた指標	藤原委員	<ul style="list-style-type: none"> 現状では金融機関による古民家活用への投融资判断は実績値をもとに判断しているが、そうした実績値は限られている。各金融機関や投資家に向け、採算がとれる実績値を示す指標が必要。
	観光庁観光資源課長	<ul style="list-style-type: none"> ファンドや金融、リファイナンスの使い方、また経済サイクルをいかに早くするかが重要である。従来は初期のファンディングに力点を置いていたが、事業が継続していくためのファイナンス仕組みづくりを民間・政府系金融機関とともに検討していくことが必要である。

⑧新たなファンド等の検討

ポイント	委員	委員発言要旨
地方金融機関との連携	藤原委員	<ul style="list-style-type: none"> ファンドについて、地方では金利が高い。費用の全てをファンドで賄うことが現実的ではないのが現状。ファンドは5~7年が限界で、それ以降はリファイナンスしなければならないが、地域金融機関にリファイナンスをかけていただくことで金利が低下される。そのためにも地域金融機関との連携は重要。
	観光庁観光資源課長	<ul style="list-style-type: none"> 小さなレベルでの個人的ファイナンス(寄付)をいかにマネジメントしていくか。総務省のふるさと納税、企業人材派遣制度等を活用する等の連携も始めている。研究を進めていきたい。

⑨JNTO、メディア、トラベルデザイナー等と連携した効果的な海外発信

ポイント	委員	委員発言要旨
古民家ブランドの構築・発信	藤井委員	<ul style="list-style-type: none"> ブランディングについては、OTA等が文化財・古民家カテゴリーを作ってプロモーションをかけたか、一時的ではなく中長期の戦略的なブランドづくり・販売の仕組みを作ることが有効。 また、ガイドブックや古民家ホテル専用のホームページを作る等の方法がある。ヨーロッパのアグリツーリズムでは、実際にホームページやガイドブックがあり、旅行者はそれらを活用できる仕組みが整っている。
	高野委員	<ul style="list-style-type: none"> ブランディングをしっかり行い、地域の価値を伝えられる人が重要である人。地域にいらしていただける優良顧客との接点もプロモーションと共に考えるべきではないか。 ブランディングとは、地域によって、長く培ってきた歴史、考え方等の地域らしさをいかに見出すかということである。トラベラーが地域に行く動機付けとなるようなものをしっかり作っていくことが大事である。 滞在時間を延ばし、地域にお金を落とすこと、リピーターとしてお越しくださり、さらには友人知人に発信していただく。そのような人と古民家をつなげる導線がうまくできればよい。
	山田委員	<ul style="list-style-type: none"> 城、古民家、農泊等のカテゴリーで分けるべきである。これらは客層が異なる。 武家屋敷に興味を持つ人ならば武家屋敷を活用する事業に寄付したいと思うかもしれないし、テーマがある方が寄付に対するモチベーションも上がるだろう。
	観光庁観光資源課長	<ul style="list-style-type: none"> ブランディングについて、バラバラなアセット開発ではなく、一体で価値設定をし、戦略的な発信、クオリティマネジメント、販売経路確立を行う必要がある。ロイヤルカスタマーを作る、再来訪を動機づけるものとしてファンマーケティングを進めるという指摘もあった。歴史的まちづくりという先入観にとらわれず、よく来てくださるお客様の関心、観光行動、ペルソナを理解した上で、さらにファンになっていただけるような環境づくりを進める必要がある。 地域によって歴史的資源や地域資源は様々で、多様な横軸があり得る。また来訪者の属性、関心についてもいくつかの横軸がある。縦横を組み合わせて全体のファンを増幅していく、新たなファンを呼び寄せるファンマーケティングの手法が肝要である。

ナレッジ集について

大テーマ	ポイント	委員	委員発言要旨
ナレッジ集の目的・ターゲット	取組への理解、多様な方々への啓蒙	他力野委員	<ul style="list-style-type: none"> 様々な方がこの活動を応援してくれる環境を作っていくことは大事である。この取り組みを応援すると日本に大事なものが残っていくということを、数字で示し、様々な形での関わりを生み出していく。
理念・意義	保全と活用の好事例の紹介	他力野委員	<ul style="list-style-type: none"> 歴史的資源の保存と活用を一体的に行おうとすると、保存が忘れられて活用のみを行ってしまうと、それは悪い事例になりかねない。文化や歴史を町中から阻害することにもなる。この202地域の中で保全のために動き出した事例も一定数存在するが、それをきちんと紹介する。
紹介する事例の視点	一体的な事業展開事例	金野座長	<ul style="list-style-type: none"> 高質化、文化観光政策や自然公園政策との一体的な事業展開にも取り組むべき。202地域の中から適切なエリアが見いだせるのではないかと。
	景観を含めた活用例	藤原委員	<ul style="list-style-type: none"> 街並み景観、棚田等自然的な景観をどう守っていくのか。ただ景観だけで建物がないと泊まれないし滞在できないし味わえないため、それらの経験に必要な建築を残していくことも必要か。景観を含めた建築保全が必要である。
	マーケットから見た分類	高野委員	<ul style="list-style-type: none"> 地域を渡り歩いて旅行する旅行者もあり、カテゴライズされているとそのような旅行者は動きやすい。次のフェーズでは地域が連携してよりこの取り組みを理解してもらえるようにすることも必要。 一定数があるなら、カテゴライズして発信する手法を試してもよいのではないかと。
		山田委員	<ul style="list-style-type: none"> テーマ別でカテゴリーに分けると面白い。
紹介するナレッジ(地域の取組の事例)	文化財活用の理解	藤井委員	<ul style="list-style-type: none"> 文化財の利活用という意味ではどこまで活用できるのか、明示できるとよい。
	連携組織の状況	藤原委員	<ul style="list-style-type: none"> アンケートで連携組織について質問したとのことだが、質問の意図が理解されず答えられなかった地域もあるのではないかと。補足ヒアリング等できると正しいデータが得られる。
将来的な展開	新しい歴史資源の創造(歴史的技術を用いた再生)	金野座長	<ul style="list-style-type: none"> 歴史的資源を創造する政策が必要である。古民家は2、300年するとなくなる。我々自身が古民家創造に取り組む必要がある。第2ステージとしてはそこに取り組んでいく必要がある。どこでその創造を行うかという分析も必要である。

<委員発言要旨>

【議事1 検討会議のまとめの方向性について】

論点① モデル地域の考え方・要件として重視すべき点はなにか。

①高付加価値化、②地域経済・社会への波及効果、③地域経営を目指す実行組織、地域内の連携体制

論点② 目標値の設定について、当該政策の方向性・KPIをどのように考えていくべきか

論点③ 施策の具体化を進める上で重視すべき事項

ポイント	発言要旨	
モデル地域の考え方・要件	他力野委員	<ul style="list-style-type: none"> 「①高付加価値化」「②地域経済・社会への波及効果」「③地域経営を目指す実行組織、地域内の連携体制」はセットで考える必要がある。セットで取り組んでいるケースは自治体と一緒に取り組んでおり、進む速さも内容も濃く、生じる効果も高い。 単に分散型ホテルや文化財の活用をしているのではなく、観光地経営を目指している。また、セットでなければステーキホルダーが足並みをそろえて未来を作ることができず、地域経営が成立しない。 様々なやり方があると思うが、モデル地域としてはセットとなっている形がふさわしい。
	藤原委員	<ul style="list-style-type: none"> 文化財の活用においては、自治体との強い連携スキームが求められる。モデル地域としては、民間企業と地域と一緒に地域経営を行っていく布陣であるか、民間企業が経営やマーケティングのノウハウを持っているか、自治体が強い意志を持ってコミットしているか、等の点を重視するべきである。
	高野委員	<ul style="list-style-type: none"> モデル地域においては、高付加価値であるだけでなく質感が揃っていることも重要である。質感には金額、地域の食材、人等様々な要素があるため、質ごとにタイプ分けをし、お客様にわかりやすい指標を作るべきである。 地域にどれほどお金が落ちるのか、リピーター率がどれほどかもモデル地区の要件に入れるべきである。新規顧客だけを狙っているとプロモーションコストもかかる。一方リピーターを集めると口コミが期待できる。 地域のブランド化も検討するべきであるし、宿に入ったときの快適性も重要である。ゆくゆくは地域を引っ張るリーダーが必要であるが、もともとの住民だけでなく移住者や定住者が従事できているかというポイントも、モデル地域選考においては重要。

<委員発言要旨>

【議事1 検討会議のまとめの方向性について】

論点① モデル地域の考え方・要件として重視すべき点はなにか。

①高付加価値化、②地域経済・社会への波及効果、③地域経営を目指す実行組織、地域内の連携体制

論点② 目標値の設定について、当該政策の方向性・KPIをどのように考えていくべきか

論点③ 施策の具体化を進める上で重視すべき事項

ポイント	発言要旨	
高付加価値化について	金野座長	<ul style="list-style-type: none"> 何を持って高付加価値化は議論が必要。 ADR(平均室単価)の視点から見るのも一つの視点。価格で比較すると、空間のクオリティやサービスが地域の中で比較として見えるようになる。より高いグレードの高い宿が地域に生まれることで、他の宿も良きものを求めるようになる。それがシャワー効果である。
	他力野委員	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値化は重要であるが、人の流れがある程度多い地域等では、必ずしも高付加価値化が高単価というわけではないケースもある。
	藤原委員	<ul style="list-style-type: none"> 何をもって高付加価値というのか、文化的価値をどのように比べるのかの指標が必要である。そこを明確にすることによって、自治体や金融機関、民間団体が、自分たちの役割や経営資源の投入について理解・判断できる。 高付加価値について、金額や文化等様々な軸があるため明確に考えを打ち出すべきである。 今までの宿ではハードにソフトが付いていることが多いが、ソフト自体の価値も高いはず。ハードが全てではなく、ソフトの価格付けやお金の取り方は検討の余地がある。
	藤井委員	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値化するかわち高い宿を作ることではないのではないかと。給料を上げるのならば稼働率向上も高付加価値化の一つの方法である。何らかの形で魅力ある宿であれば、最終的には持続可能性のある宿となる。持続可能性のある地域のモデルを20-30作る方向で検討していくべき。
KPIについて	金野座長	<ul style="list-style-type: none"> 国の政策としては、トップを高くすることと同時に底辺を広くすることも必要。 そのためモデル地域の数だけでなく、全体の数の目標も定め、これからの活用を検討している多くの地域に裾野を広げるべきである。 階層性を持った目標値を設定するべき。面での展開が目標であり、面で展開している地域の数と全体の数の目標値、そのうちのモデル地域の数の目標値は必要。2030年の中間年度の目標を設けても良い。
	他力野委員	<ul style="list-style-type: none"> 儲かる町を作らないと地域は残らない。何らかの経済的指標を明確に入れるべき。 大洲では、小さな地域であり事業開始からすぐに収支が合うところまでもっていくことはできないが、500名の若年層の労働人口を増やす、UターンIターン50社を目指す等わかりやすい指標を5年単位程で設けた。その延長線上に収支の合う指標ができるはず。 観光庁として提示するKPIは大きなものが良いだろうが、一事業者としては、足元から明確に町として目標を作って町で一丸となってその目標を超えていこうとしている。
	藤井委員	<ul style="list-style-type: none"> ブランディングを図ることも重要だが、200の地域の底上げも重要。ソフト的な部分も含んだ根本的な人材育成が第2フェーズでは求められる。

<委員発言要旨>

【議事1 検討会議のまとめの方向性について】

論点① モデル地域の考え方・要件として重視すべき点はなにか。

①高付加価値化、②地域経済・社会への波及効果、③地域経営を目指す実行組織、地域内の連携体制

論点② 目標値の設定について、当該政策の方向性・KPIをどのように考えていくべきか

論点③ 施策の具体化を進める上で重視すべき事項

ポイント	発言要旨	
継続的な投資の仕組み	他力野委員	<ul style="list-style-type: none"> 地域経営にきちんと参画しても事業が生業として成り立つということを実証しなければならない。動かしているお金の桁が一つ足りない。例えば10憶程度のお金が回っていないと地域には貢献できない。桁を上げるためには、面的に様々な意味での価値向上を図っていかなければならない。
	藤原委員	<ul style="list-style-type: none"> 成長のためには継続的な投資循環の仕組みが必要である。一期で開発が終了してしまったり、投資規模が小さいから失速したりするケースも多いが、先行地域では3、4年のタームで10憶に届くような継続投資が行われていたりする。 ESG投資のような観点も必要かもしれないが、地元の金融機関のバックアップや、地域に関わらず様々な投資家から外貨が地域に投入される、そのような仕組み構築の促進が必要である。
古民家活用までのスピードアップの必要性	他力野委員	<ul style="list-style-type: none"> 最近は様々な自治体がやる気になっている。しかし、地域資源の保存と活用に関して一つ一つ壁を越えようとするとな数年かかってしまうため、歩みが一旦止まってしまう。 省庁で地域資源の保存と活用推進を後押しする仕組みを作してほしい。
	藤原委員	<ul style="list-style-type: none"> 取り組みが決定しても調整に数年かかってしまうと、企業にとっては人材投資の負担が大きくなる。スピードアップを図ることもポイントである。

【議事2 ナレッジ集のポイント確認等】

ポイント	発言要旨	
ナレッジ集の活用について	金野座長	<ul style="list-style-type: none"> 「継承してきた地域の歴史資源で地域の未来を創る」とナレッジ集のタイトルにあるが、「歴史資源」を「文化資源」に置き換えると文化庁の政策と同じものになる。文化観光や日本遺産も、面での取り組みである。日本遺産や文化観光とセットで取り組むモデル地域もあって良いのではないかと。例えば伝統的建造物群保存地区もその一つの例だろう。
	藤井委員	<ul style="list-style-type: none"> ナレッジ集は、作成後の拡散がポイントである。最終的に興味のある人に届けることが求められる。ナレッジ集はこれから取り組む方が多く見るのだから、人材育成についてはよく記述していただきたい。 継続は難しいがハードを整備した地域が200も存在するのは素晴らしいことであるし、彼らが稼いでいる姿を見ることが裾野の拡大にもつながる。