

古民家等を活用した分散型エリア開発の現状整理



日本政策投資銀行



2024 年 4 月

株式会社日本政策投資銀行

新潟支店

株式会社日本経済研究所

産業戦略本部 産業調査企画部

要旨

- 当調査では、歴史的資源を活用した観光まちづくりのなかで、空き家増加・人口減少などの課題解決への効果が大きいと期待される、複数の古民家等の活用と宿泊施設整備を実施する「分散型エリア開発」に焦点を当てる。先行事例関係者へのヒアリングなどを通じて、まちづくりにおける課題と解決に向けた具体的な取組・手段を中心に整理を行った。
- 1 章では分散型エリア開発の現状について取り纏めを行った。全国における分散型エリア開発は、2018 年の旅館業法の改正を受け増加し、2023 年時点の累積件数は 40 件超に至る。宿泊施設の価格帯は一人当たり 1.5 万円～2 万円、またはそれ以上の施設が多く、分散型宿泊施設滞在中の体験価値を背景に一般宿泊施設に対して比較的高価格帯で提供・利用されている実態が確認された。また、先行事例は 3 タイプに分類することができた。
- 2 章では、分散型エリア開発を進めるメリットやデメリット・留意点を行政・地域住民と事業者に分けて整理した。行政・地域住民においては、地域財政にプラスの効果が期待できることに加えて、地域住民がまちづくりに参画し地域の文化・特性が守られることで、持続可能なまちづくりの実現が期待できる。事業者にとっては、地域への来客者の増加による本業との相乗効果や自社の CSR 活動等につながる点が利点として挙げられる。加えて、宿泊事業そのものにおいても歴史的資源が活用されることでまち全体の体験価値が高まり、比較的高単価な商品造成が可能となる。
- 一方、主に事業者に対して複数の留意点(課題)があることも確認された。開発段階では、特に住民との信頼関係構築、資金調達、及び物件調達などが障害となることが多く、事業開始後においては資金繰りや運営負担が課題として多く報告されている。これらに対して先行事例において見られた対応・取組を取り纏めた。
- 3 章では、分散型エリア開発の地域活性化への効果について、実例を参照しながら整理を行った。分散型エリア開発は事業者にとっては事業開発・運営時における課題が多く難易度も高いが、地域課題への解決策や観光振興策として先行事例でも効果が確認されており、課題を抱える地域におけるまちづくりの手法として期待ができる。分散型エリア開発による地域活性化への効果について、先行事例においては、観光分野や地域経済に関する効果は開業 5 年以内でも表れ始めるが、明確な効果は開業から 10 年前後と長期間を要する傾向があることが確認された。エリア開発の初期段階では住民からの反発が大きい事例もあるが、地元商店街や飲食店への送客など、地元経済への貢献により成果が見え始めると住民側が開発側に回り、さらなる開発が進められるケースが見られることから、分散型エリア開発の取組には長期的目線と継続が重要である。
- 4 章では、分散型エリア開発の取組意義が大きいと考えられる地域の考察、及び新潟県を例とした分散型エリア開発の可能性を探った。現状では観光客が少ない地域であっても、特徴的なまちなみや豊かな自然、地域文化などを有する場合、それらを活用して分散型エリア開発を実施することで新たな観光需要を創出することができるため、

特に大きな取組意義が期待できる。また、新潟県内においては、今まで分散型エリア開発の事例は見られなかったが、佐渡市相川や長岡市摂田屋・宮内地区などで分散型エリア開発の動きが具体化していることに加えて、佐渡の世界文化遺産登録という知名度向上の機会が想定されており、分散型エリア開発を通じた安定した観光客の集客が期待される。

Contents

0. はじめに

1. 古民家等を活用した分散型エリア開発の動向
2. 分散型エリア開発・分散型宿泊施設のメリット/デメリット・留意点
3. 地域活性化への効果
4. 分散型エリア開発のさらなる展開可能性について

APPENDIX

- 1 先行事例
- 2 ヒアリング・アンケート・試算結果
- 3 コラム：『分散型エリア開発を始める事業者・行政等の手引き』

0. はじめに

今日では、全国的に少子高齢化や人口減少が進行しており、過疎地域は全国の市町村のうち半数近く、面積では国土全体の約 6 割を占めるようになっている(総務省「令和 3 年度版 過疎対策の現況」)が、それに伴い地方部を中心に産業・商業の停滞や空き家・遊休不動産の増加などの課題が顕在化するようになっている。斯かる状況の下、当調査では、地域が抱える課題解決への効果が大きい取組として、古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり、そのなかでも「分散型エリア開発」について採り上げたい。

分散型エリア開発とは、複数の古民家等の建物をそれぞれフロント棟、宿泊棟、食堂棟などとして改修し、まち全体、集落全体を一つのホテルと見立てた分散型宿泊施設を中心としたまちづくりの手法である。複数の古民家などを活用し宿泊施設を一体で整備することにより観光客のまちでの滞在と周遊を促し、当地域での交流人口や観光消費額が増加することが期待される。分散型宿泊施設の考え方はイタリアの「アルベルゴ・ディフーゾ※ 1」から始まったものとされているが、日本でも 2009 年頃から(株)NOTE などの活動を中心に広がっており、2018 年 6 月の旅館業法の改正※ 2以降進展スピードが増している。開発エリア規模は場所やまちづくり着手からの経過年数などに応じて様々であるが、当調査における対象事例においては徒歩で周遊できるスモールエリア(半径 200m 程度)の開発が多く見られた。同開発は「観光客だけではなく住民にとっても魅力的、かつ地域文化の保全につながる地域づくり」「新たな周遊コンテンツの拡大」「高価格の消費が期待できるインバウンド客の誘致」を実現する手段として有効であり、かつ観光庁「観光立国推進基本計画」が目指す「地域と共存共栄する観光発展」と一致する。

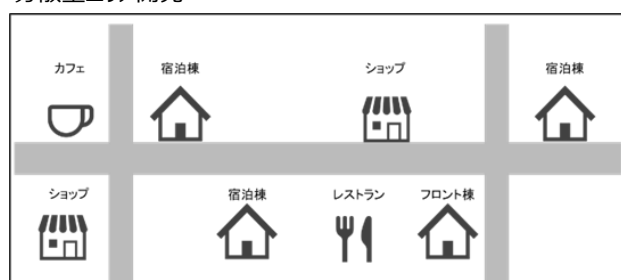
その中でも古民家などを改修しながら活用していく取組は、遊休不動産として放置されている歴史的な建築物やまちなみといった地域文化の保護につながるだけでなく、歴史的資源を体験できる観光としてインバウンドを含めた観光客からの期待も大きく※ 3、今後も一定の需要が見込まれる。このような背景から、古民家などの歴史的資源を活用した観光まちづくりは内閣官房などの官民連携チームによっても推進されており、2020 年度の時点で全国 200 超の地域において実施されるほどに拡大(観光庁「古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり推進のための調査事業」)してきた。

図表 1：「観光立国推進基本計画」が掲げる戦略と分散型エリア開発との共通点

「観光立国推進基本計画」における3つの戦略

持続可能な観光地域づくり戦略	インバウンド回復戦略	国内交流拡大戦略
観光地・観光産業の再生・高付加価値化 観光DX、観光人材の育成・確保 自然、文化の保全と観光の両立等、持続可能な観光地域づくり	コンテンツ整備、受入環境整備 高付加価値なインバウンドの誘致 アウトバウンド・国際相互交流の推進	国内需要喚起 ワークーション、第2のふるさとづくり 国内旅行需要の平準化

分散型エリア開発



- ✓ 観光客だけではなく住民にとっても**魅力的かつ地域文化の保全につながる地域づくり**が進められる。
- ✓ **新たな周遊コンテンツ**を拡大する取組となる。
- ✓ **高価格の消費が期待できるインバウンド客の誘致**につながる。小規模施設からの段階的事業拡大を進めることからオーバーツーリズムを回避することができる。

出所：観光庁「観光立国推進基本計画」(2023年3月)、観光庁「観光を取り巻く現状及び課題等について」(2021年11月)、(株)NOTE 会社概要資料より JERI 作成

日本政策投資銀行では、地域創生をマテリアリティ(経営上の重要課題)の一つとして掲げ、社会的価値と経済的価値の両立を追求している。その中でも観光業は地域創生に資するものとして注視している産業の一つであり、古民家の活用、及び分散型エリア開発については、上記の背景から、観光地として地域のポテンシャルを高める施策として注目している。旅館業法の改正から5年が経過し、初期開業施設を中心に実績やノウハウが蓄積され始めていることから、分散型エリア開発の現状、地域への効果、及び課題などを明らかにした上でその対応事例を示すことで、この手法がさらに世の中に認知され広がっていくことを願い、当調査を実施した。

当調査では、先行して開発に取り組んでいる事業者のHP、観光庁のレポート及び専門誌などで分散型宿泊施設として取り上げられている施設を対象に分散型エリア開発の現状を整理した上で、地域への効果やまちづくりの過程で困難であった事項※4を中心に先行する取組事例関係者へのヒアリングを実施し、解決に向けた具体的な取組・手段を深掘りし整理する。また、先行事例から得られた分散型エリア開発の特性・課題等を踏まえ、当調査実施時点において分散型エリア開発の途上にある新潟県を例として、その展開可能性について検討・考察も行う。

※1 アルベルゴ・ディフーゾ

少子高齢化による過疎対策、特に空き家問題を観光産業で解決しようとする取組で、集落内の空き家をホテルとして再生させ、受付機能を持つ拠点を中心に飲食店なども含め分散型ホテルとして一体化するものをさす。
(出所：アルベルゴ・ディフーゾ インターナショナルホームページ)

※2 旅館業法の改正

厚生労働省「旅館業法の一部を改正する法律の施行に伴う関係政令の整備に関する政令(平成 30 年政令第 21 号)」)。ホテル営業と旅館営業の区分が撤廃されるとともに、1 施設当たりの最低客室数の廃止、玄関帳場設置にかかる基準緩和などが実施されたことで、分散型宿泊施設の開業が促進された。

※3 訪日旅行で体験したいこと

訪日旅行で体験したいこととして歴史的資源に関する体験と回答した外国人旅行者の割合は以下の通り。

歴史的資源を活用した観光まちづくりは有名な史跡や歴史的な建築物の見物：45.9%

自然や資源を損なうことのないよう配慮されている観光地・観光ツアー：27.3%

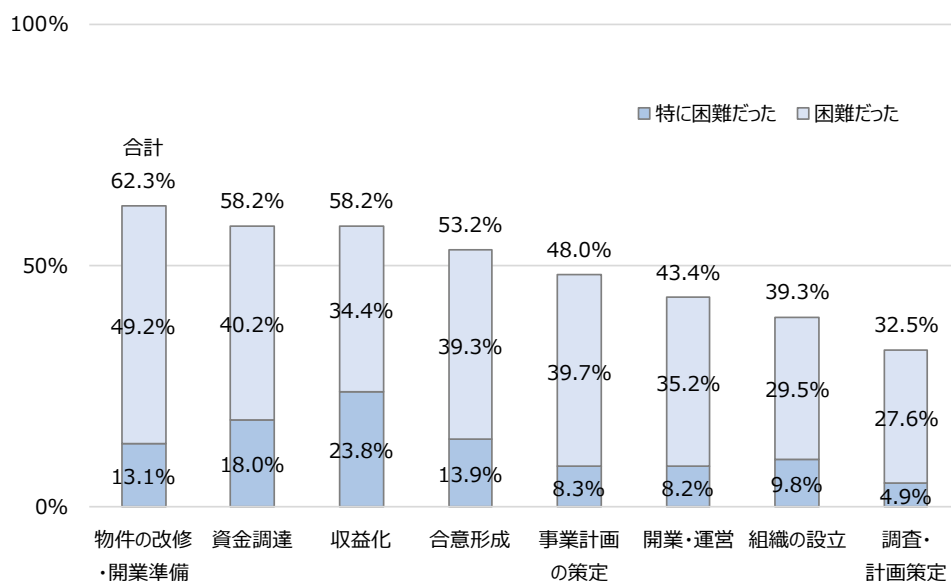
(出所：日本政策投資銀行・日本交通公社「アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査 2023 年度版」)

※4 まちづくりの過程で困難であった事項

古民家などの歴史的資源を活用した観光まちづくりにおいて乗り越えるのが“特に困難であった”、及び“困難であった”と回答された取組(観光庁(令和3年)「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」、図表2)。上位4項目は以下の通り。

- ① 物件の改修・開業準備(アンケート回答全体の 62.3%)
- ② 資金調達(同 58.2%)
- ③ 収益化(同 58.2%)
- ④ 合意形成(同 53.2%)

図表 2：古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりにおける乗り越えるのが困難であった取組



出所：観光庁(令和3年)「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について」より JERI 作成

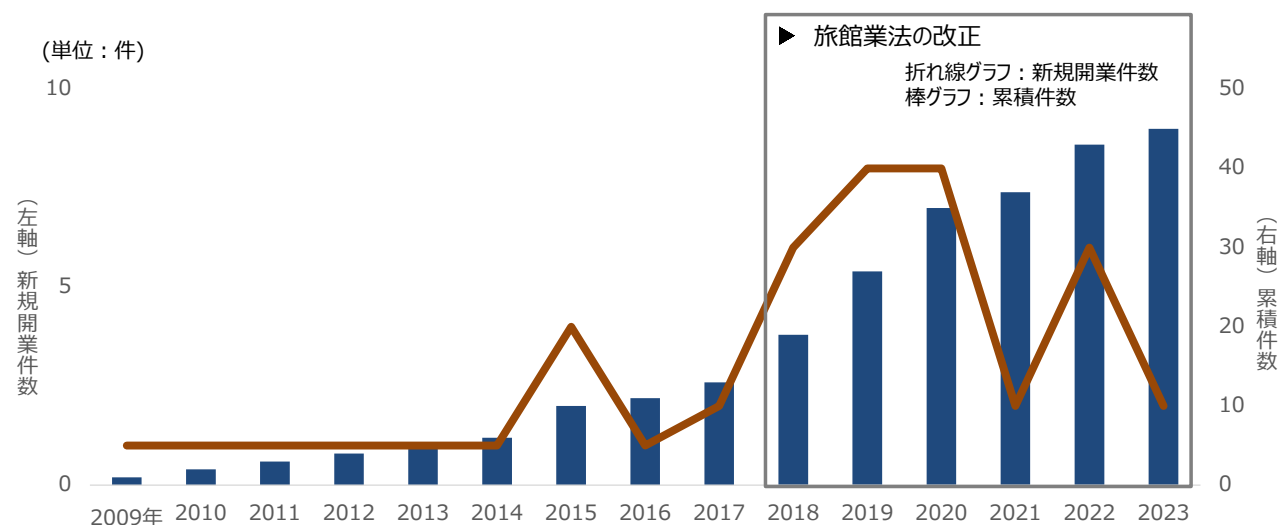
1. 古民家等を活用した分散型エリア開発の動向

当調査では、重要伝統的建造物に代表されるような歴史的建造物の他、以前は住居や商業などに利用されていた建物を「古民家等」、そしてまちのなかに点在するそれらの建物を活用してフロント棟、宿泊棟及び食堂棟などとして改修し、まち全体、集落全体を一つのホテルと見立てた宿泊施設を「分散型宿泊施設」と定義した。そして、既に先行して開発に取り組んでいる事業者の HP、観光庁のレポート及び専門誌などで分散型宿泊施設として取り上げられている施設を対象に、近年の動向について分析を行った。

2018 年の旅館業法改正を受けて新規開業件数は増加し、2023 年時点の累積件数は 40 件超に至る。

分散型宿泊施設は、2009 年に開業した(株)NOTE の「集落丸山」を皮切りに年々増加しており、特に 2018 年の旅館業法の改正以降は開発が加速傾向にある(図表 3)。2020 年以降は新型コロナウイルス感染症拡大の影響などもあり開業件数が一旦落ち着いているものの、今後開業予定の施設の存在も複数確認できており、再び件数が増加に転じていくことが予想される。2023 年 12 月時点での分散型宿泊施設の件数は確認できたものだけで累計 44 件にのぼる(図表 4)。

図表 3：分散型宿泊施設の新規開業件数と累積件数の推移(2009 年-2023 年)



出所：観光庁 HP、専門誌などの公開情報、(株)NOTE ホームページより JERI 作成

図表 4：分散型宿泊施設の一覧

#	施設名	所在地	開業年
1	集落丸山	兵庫県丹波篠山市	2009
2	おぢか島旅 古民家ステイ	長崎県小値賀町	2010
3	奈良町宿 紀寺の家	奈良県奈良市	2011
4	桃源郷祖谷の山里	徳島県三好市	2012
5	竹田城 城下町 ホテル EN	兵庫県朝来市	2013
6	宇多津 古街の家	香川県宇多津町	2014
7	詰所三國	福井県坂井市	2015
8	矢掛屋 INN&SUITES	岡山県矢掛町	2015
9	guest house MARUYA	静岡県熱海市	2015
10	篠山城下町ホテルNIPPONIA	兵庫県丹波篠山市	2015
11	伝泊	鹿児島県奄美大島他	2016
12	日本色 NIHON IRO	静岡県静岡市	2017
13	Nazuna 飫肥 城下町温泉	宮崎県日南市	2017
14	「離れ」にのうみ	京都府亀岡市	2018
15	HOTEL 講 大津百町	滋賀県大津市	2018
16	滔々	岡山県倉敷市	2018
17	WATOWA	島根県大田市	2018
18	SEKAI HOTEL 布施	大阪府東大阪市	2018
19	佐原商家町ホテル NIPPONIA	千葉県香取市	2018
20	Bed and Craft	富山県南砺市	2019
21	Nazuna 京都	京都府京都市	2019
22	NIPPONIA 檜山集落	福島県西会津町	2019
23	NIPPONIA 小菅 源流の村	山梨県小菅村	2019
24	NIPPONIA 美濃 商家町	岐阜県美濃市	2019
25	NIPPONIA HOTEL 串本 熊野海道	和歌山県串本町	2019
26	NIPPONIA HOTEL 竹原 製塩町	広島県竹原市	2019
27	SATOYAMA STAY	岐阜県飛騨市	2020
28	ヤマウラスティ	長野県茅野市	2020
29	町住客室 秩父宿	埼玉県秩父市	2020
30	八百熊川	福井県若狭町	2020
31	NIPPONIA HOTEL 伊賀上野 城下町	三重県伊賀市	2020
32	NIPPONIA 鞆 港町	広島県福山市	2020
33	NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町	愛媛県大洲市	2020
34	NIPPONIA HOTEL 八女福島 商家町	福岡県八女市	2020
35	BYAKU Narai	長野県塩尻市	2021
36	NIPPONIA 白鷹 源内邸	山形県白鷹町	2021
37	三崎宿	神奈川県三浦市	2022
38	みなも	福岡県うきは市	2022
39	GOSE SENTO HOTEL	奈良県御所市	2022
40	NIPPONIA 秩父 門前町	埼玉県秩父市	2022
41	やんばるホテル 南溟森室 with NIPPONIA	沖縄県国頭郡	2022
42	Kiten	静岡県熱海市	2022
43	RITA 出雲鷺浦	島根県出雲市	2023
44	NIPPONIA 美山鶴ヶ岡 山の郷	京都府南丹市	2023

出所：観光庁 HP、専門誌などの公開情報、事業者ホームページより JERI 作成

分散型宿泊施設の開発は、近畿地方より西側の地域から始まり、現在も近畿・中部地方の施設数が多い。

観光庁のレポートや専門誌などの公開情報を用いて収集した分散型宿泊施設の所在地を見ると、2009 年から数年は近畿地方より西側での開発が中心であったが、2015 年以降は次第に中部地方でも開発が見られるようになり、2018 年の旅館業法改正以降は、関東や東北地方を含めて全国的に開発が広がっている。先行事例の調査を行った 2023 年時点で最も多いエリアは近畿地方、その次に中部地方と続き、中部地方より西側での開発施設が多いことがわかるが、この理由としては、国内で分散型宿泊施設を手掛ける先行事業者が関西エリアで事業を開始した後、その事業者が関西圏の国家戦略特区の枠組みを活用しながら周辺エリアから開発を拡大していったことが考えられる。

図表 5：分散型宿泊施設の開業年と所在地の推移(2009 年-2023 年)

東北地方(2)											福島		山形				
関東地方(4)											千葉		埼玉		埼玉 神奈川		
中部地方(11)											静岡 福井	静岡	富山 山梨 岐阜	福井 長野 岐阜	長野	静岡	
近畿地方(12)	兵庫	奈良		兵庫		兵庫		京都 滋賀 大阪		京都 和歌山	三重			奈良	京都		
中国地方(6)											岡山	岡山 島根	広島	広島	島根		
四国地方(3)											徳島		香川		愛媛		
九州地方(6)	長崎										鹿児島		宮崎	福岡		福岡 沖縄	
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		

出所：(株)NOTE ホームページ、観光庁 HP、専門誌などの公開情報より JERI 作成

比較的歴史が長い古民家などが集積する歴史的まちなみで先行事例が多い。一方で、歴史的まちなみが乏しいものの山間部・離島などでは豊かな自然や地域文化を活用している、昭和レトロなど比較的近年のまちなみで観光地化を目指す、などそれぞれの地域の魅力を活かし効果を上げている事例も数多く確認された。

確認できた 44 施設を対象に、開発前の観光地としての集客力を軸に先行事例の整理を行った結果、①比較的歴史が長い古民家等が集積し面としての歴史的まちなみが残存する地域、②地域文化や豊かな自然または昭和レトロ等比較的近年のまちなみで観光地化を目指す地域、③現観光地として集客実績有または有力観光地近郊、の 3 つのタイプに分類することができた。

① 比較的歴史が長い古民家等が集積し面としての歴史的まちなみが残存する地域

観光地として集客・消費が弱い、もしくは従前と比べて大きく落ち込んでいるものの、比較的歴史の長い古民家が集積し歴史的まちなみが残存していることが特徴であり、3 つのタイプの中でも多くの事例が確認された。歴史あるまちなみそのものが唯一無二の観光地としての可能性を秘めていることが、分散型エリア開発の対象となりやすい背景として推測される。

② 地域文化や豊かな自然または昭和レトロ等比較的近年のまちなみで観光地化を目指す地域

古民家はあるが面として集積しておらず、歴史的まちなみが乏しいものの、それぞれの地域の魅力を活かしまちづくりが行われていることが特徴である。特に山間部や離島など過疎化が進む地域では、その地域特有の豊かな自然や日本の原風景・地域文化などと併せて魅力を高めている。商店街などの市街地では、昭和時代の商業施設を転用し宿泊施設に改修するなどその建物の時代に合わせた魅力づくりが図られており、熱海などでは落ち込んでいた観光客の回復に寄与している。

③ 現観光地として集客実績有または有力観光地近郊

歴史的まちなみが残存するとともに、現在観光地として多くの来客があり実績も伴っている、もしくは有力観光地の近郊に所在している点が特徴である。もともと観光地として知名度がありまちづくりの取組をせずとも集客に困らない地域であるため分散型エリア開発の先行事例は少ない。まちづくりを行う事業者の負担の大きさもその要因として考えられる(2 章にて後述)。

また、先行するまちづくり事例へのヒアリングから、民間個人・事業者を中心とするまちづくりの動きが必須であることが確認された。そのような中心となる民間人材が不在の場合には、行政自らが動き出してまちづくりの機運を高め、最終的には民間のまちづくりの動きへとつなげる事例も複数確認された。そこで全国 44 施設について、まちづくりの起点として“民”と“行政”に分けて整理を行ったところ、いずれの起点においても一定数の先行事例がある旨確認された(4 章にて後述)。

図表 6：集客力・歴史的まちなみ、まちづくり起点別事例

民 <まちづくりの起点> 行政	熱海銀座※1		鞆町（広島）※1		京都市 奈良町宿（奈良）
	熱海 渚町※1				
	大津市（滋賀）	まちなか	秩父（埼玉）	熊川宿（福井）	
	東大阪市		南砺（福井）		
	白鷹町（山形）	山間部・離島	佐原（千葉）	倉敷美観地区（岡山）	
	祖谷（徳島）		用宗地区（静岡）	うきは（福岡）	
	奄美他（鹿児島）		丹波篠山（兵庫）	温泉津町（島根）	
			三浦（神奈川）	奈良井宿（長野）※1	亀岡（京都）
			三国（福井）	大洲（愛媛）	
			竹田城（兵庫）	飫肥（宮崎）	
		矢掛町（岡山）			
<開発前の状況> 低い 現観光地としての集客力 高い					
②地域文化や豊かな自然、または昭和レトロ等比較的近年のまちなみで観光地化を目指す地域 ①比較的歴史が長い古民家等が集積し面としての歴史的まちなみが残存 ③現観光地として集客実績有または有力観光地近郊					
※1:APPENDIXでの事例紹介先 ※2:先行事例14件は起点等詳細不明につき上表には記載せず					

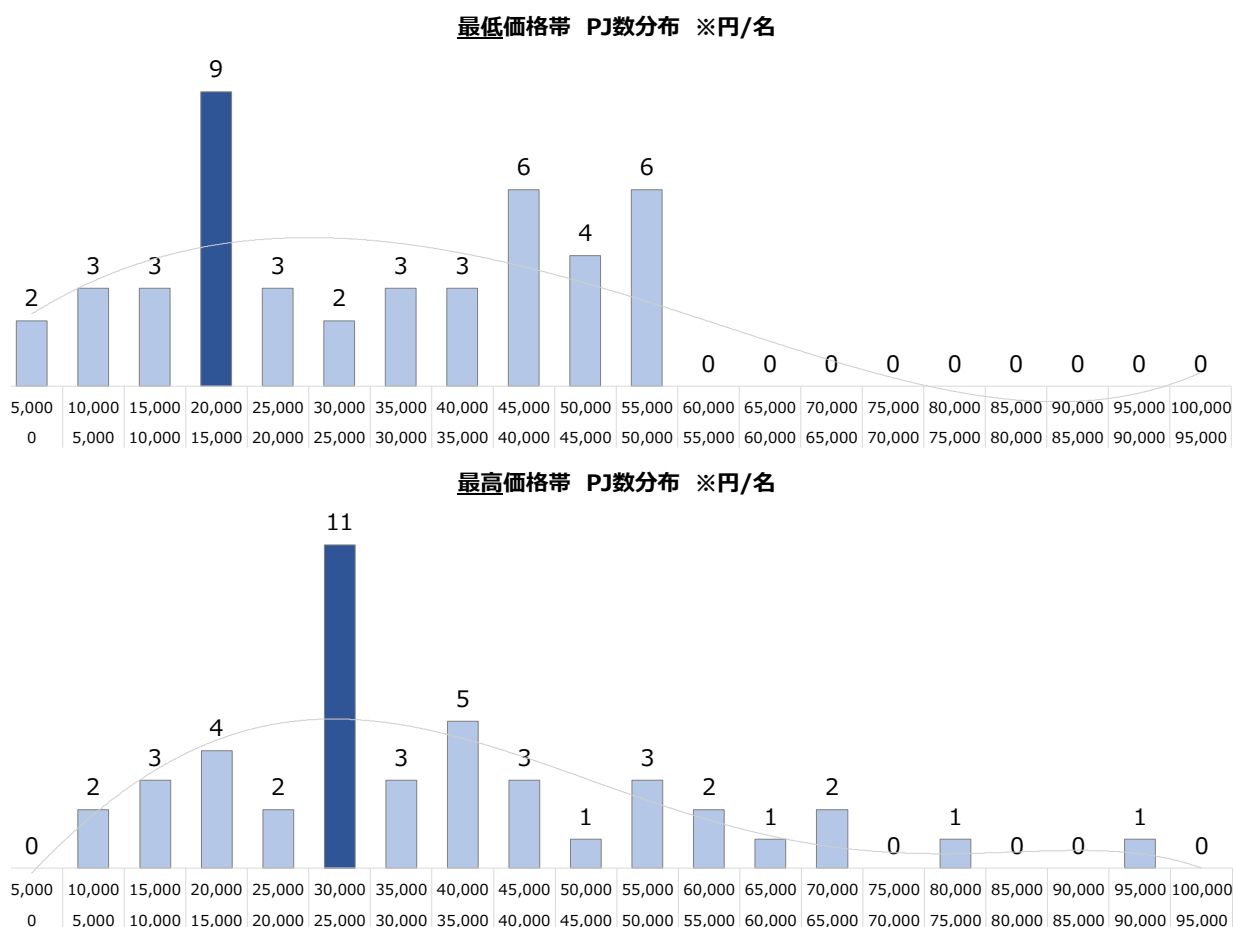
出所：(株)NOTE ホームページ、観光庁 HP、専門誌等の公開情報より JERI 作成

分散型宿泊施設の平均客室単価はホテル・旅館の平均客室単価よりも高い傾向にある。客層は文化体験を重視するファミリー層や 50 代以降の夫婦、1 人旅の利用が多い。

分散型宿泊施設の公式 HP やオンライン旅行代理店(一休.com)上の提示価格(2023 年 12 月時点)の情報を基に分散型宿泊施設の宿泊客単価を最低価格、最高価格別に見ると、最低価格として最も多い価格帯は 15,000～20,000 円、最高価格として最も多い価格帯は 25,000～30,000 円であった(図表 7)。さらに、同一施設内でも最高価格を最低価格の倍以上に設定しているケースも確認されているが、もともと別の建物であった物件を一つのホテルとして提供しているため、同じ施設内でも各部屋で広さや内外装にそれぞれ個性がある、という分散型宿泊施設の特徴もこのデータから伺えた。

この宿泊客一人当たりの単価情報に加え、ヒアリング情報や公開情報での単価や平均宿泊人数などを基に当調査で試算した結果、分散型宿泊施設の客室単価の平均は約 35,000 円と推定された。これは、第 14 次業種別審査辞典などを用いて試算した一般宿泊施設の客室単価(約 13,000 円)や小規模旅館の客室単価(約 27,000 円)と比べて高い(APPENDIX 2 ③参照)。また、ヒアリング情報によると、分散型宿泊施設は主要顧客層が文化体験に重きを置いたファミリー層、50 代以降の夫婦層及び 1 人客などであり、滞在中の体験価値を背景に比較的高単価であっても一定のニーズが存在するものと推測された。

図表 7：分散型宿泊施設の価格帯分布



出所：公開情報、公式 HP 及び一休.com 上の提示価格(23/12 時点)より JERI 作成

2. 分散型エリア開発・分散型宿泊施設のメリット/デメリット

本章では、先行取組事例関係者へのヒアリングを通じて得られた分散型エリア開発を行うことのメリット、及びデメリットについて、行政・地域住民と事業者それぞれの視点から整理を行う。加えて、各開発段階における主要な課題と対応・取組についてもヒアリング結果を基に整理を行う。

2-1. 行政・地域住民

図表 8：行政・地域住民のメリット・デメリット

行政・地域住民にとってのメリット		行政・地域住民にとってのデメリット	
行政	●<u>財政へのプラスの効果が期待される。</u> ●<u>何もない場所に観光地を作りうる。</u> 従来の観光産業や他産業への プラスの効果が期待される。	行政	▲<u>補助金による支援を要する。</u> ▲<u>地域経済へ効果があらわれ るまで時間がかかる。</u> 地域住民との調整を要する。
地域住民	●<u>自分たちで決定権を持ちながら地域観 光を育てることができる。</u> ●<u>地域性を守ることができる。</u>	地域住民	現在の地域環境に変化が生じる。
地域性を守りながら地域へのプラス効果は高く、観光地を作り出す点でもポテンシャルがある手法である。			

出所：ヒアリング内容・清水義次(2014)『リノベーションまちづくり 不動産事業でまちを再生する方法』より JERI 作成

行政・地域住民にとってのメリット：

多くの自治体で抱えている空き家・人口減少などの問題に対して有効な手段となりうる。また、地域住民にとっては自分たちで決定権を持ちながら地域観光を育てることができ、地域性を守ることができる。地域によっては新たに観光地を創り出し地域産業へのプラスの効果も期待される。

全国的に少子高齢化や人口減少が進行し、産業・商業の停滞や空き家・遊休不動産の増加などの問題が顕在化している。当調査でヒアリングを実施した分散型エリア開発の先行事例においては、空き家・遊休不動産を宿泊施設及び飲食施設などとして活用することで地域産業の活性化や雇用創出につながれた事例が確認されており、結果として税収増を通じて地域の財政状況の改善にも貢献している。

イタリアにおける分散型宿泊施設のアルベルゴ・ディフーゾの場合、地域にゆかりのある人たちが自分たちで決定権を持ちながら地域観光を育てていくことで住民自らが納得する形で地域の文化などが守られ、結果としてその地域の持続可能性が高まることにもつながっている。

また、分散型エリア開発を通じて従来にはない新たな地域観光の滞在コンテンツが創出される。特に観光業があまり盛んでない地域にとっては、分散型エリア開発・宿泊施設の成功により、①その地域の認知度が高まり観光客数の増加に

つながる、②地域での観光滞在の選択肢が拡がり高単価商品に引き上げられる形で平均客単価が上昇する、③観光客増加に伴い地域他産業(飲食、物販など)の来客・消費が増え、結果として単価・量ともに上昇し地域消費額が押し上げられる、といった波及効果が期待される。(APPENDIX2①②参照)

行政・地域住民にとってのデメリット：

民間事業者の取り組みだけで分散型まちづくりを遂行していくことは難しく、行政による適切な支援が必要となる。また、事業立ち上げにかかる補助金が必要となることが多く、まちづくり効果が表れるまで時間を要すること
も考慮しなければならない。

先行事例を参考に分散型宿泊施設事業の事業試算を行った結果(詳細は APPENDIX2③参照)、以下 2 点を主な理由として、総事業費のうち最低 50%以上、事業収益の変動可能性を勘案すればそれ以上の割合の補助金が必要と試算され、行政としては一定の財政支出が求められる可能性がある。

- i) 非観光地であることが多く顧客ターゲット層も限られているため、分散型宿泊施設の客室稼働率は一般的な宿泊施設の同稼働率(60～70%程度)より低い水準(30%程度※)であり、相当の客室単価(35,000 円程度)を獲得できても RevPAR(一日当たり販売可能客室数あたり客室売上。客室単価×客室稼働率で計算される。)水準は高くない。

※先行事例関係者へのヒアリングや事業者アンケートより分散型宿泊施設の指標水準を確認

- ii) 新規創業の事業者が多いことや古民家の担保価値が低いことなどから、比較的短期での借入返済が求められるなど厳しい借入条件にならざるを得ない(詳細は後述 vii 資金繰り参照)。

また、分散型まちづくりの地域への効果発現は取組開始から緩やかに時間をかけて表れる傾向にある。そのため行政として時間を要する投資となることについて覚悟が求められる。事業者が地域でまちづくりを進める場合において地域住民との調整に時間を要することが多く、行政がその間に入り適宜間を取り持つなど支援することも求められる。

地域住民にとって、現在の住居環境に変化が生じる点も懸念材料になりうる。実際にそのような心配・懸念からまちづくりの取組に反対する声も多く聞かれる。しかしながら前述の通り、長期的にはまちづくりを通じて自分たちのまちや文化を持続可能なものに変えていくことができるというイメージや実感が得られればその懸念も払拭されていく。(APPENDIX2①、APPENDIX3①参照)

2-2. 事業者

図表 9：事業者におけるメリット・デメリット

事業者におけるメリット		事業者にとってのデメリット
事業へ着手する動機		
個人	自身の価値観と重なる <u>やりがいのある場</u> として活動することができる。	(1) 開発段階における課題 i <u>住民との信頼関係構築に時間を要する。</u> ii <u>資金調達時に労力がかかる、制約がかかる。</u> iii 新築建設と比較した場合、 <u>古民家等建物の調達は容易ではない。</u> iv 古民家改修にかかる <u>改修費用の負担がかかる。</u> v <u>運営事業者の確保に時間を要する。</u> vi <u>開発に時間を要する。</u> (2) 運営段階における課題 vii 借入返済条件から <u>資金繰りに余裕がない。</u> viii 高額な宿泊単価と特徴ある宿コンセプトにてターゲット顧客層が限られていることから <u>集客が難しい</u> （稼働率が低い）。 ix 従業員による <u>運営負担が大きい。</u> (3) その他の課題 x <u>事業・まちづくりの中心となる民間事業者や人材が不在であることが多い。</u>
民間事業者	<u>本業との相乗効果</u> が期待できる、 <u>CSR活動への取組</u> として活動する。	
事業性におけるメリット		
高付加価値	滞在やまち歩きなどを通じてその地域・建物の歴史やDNAを感じることができ、その <u>独自の魅力から比較的高い価格帯で集客</u> することが可能となる。低稼働率でも成立しやすく、 <u>現在観光客が少ない地域でも展開可能である。</u>	
メンバー招集	地域まちづくりや宿泊施設のコンセプトに共感する仲間として、事業への <u>協力者（事業開発関係者、従業員など）を得やすい。</u>	
物件調達	複数棟に分散することで <u>小規模古民家等の組み合わせで景観を壊さず開発</u> ことができ、 <u>物件調達の難度を下げることができる。</u>	

出所：ヒアリング内容・清水義次(2014)『リノベーションまちづくり 不動産事業でまちを再生する方法』より JERI 作成

事業者にとってのメリット：

分散型まちづくりの中心となるのは地域事業者・個人である。個人では自身の価値観と重なるやりがいのある場となること、民間事業者では本業との相乗効果・CSR 活動になること、が動機やまちづくりの起点となりうる。

先行事例の調査より分散型エリア開発は、民間個人の価値観と重なるやりがいを実現できる点が大きなメリットとして存在することがわかった。地域出身者(U ターン)の場合、自分たちが決定権を持ちながら地域観光を復活させ地域性を守ることもできる、という想いから動いていることが多い。地域外出身者(I ターン)の場合、その地域の文化や歴史を守りたい、魅力ある歴史的建造物の改修に携わりたい、持続可能な形でまちづくりに関わりたい、同じ価値観を持った観光客と交流したいなどの思いを実現する、やりがいのある場として活動できる点が魅力となり事業に関わっている例が多い。

また、実際の事業者の中には、まちづくりのみを目的としておらず、本業との相乗効果が期待できる CSR の取組として活動するという目的から事業に着手した例もあった。具体的には、工務店が自社で改修を手掛けた建築物をショールームとしての位置づけ、改修した建物の良さを体感してもらうことを目的とした、という事例があった。(APPENDIX2①、APPENDIX3①参照)

事業者はそのまちの歴史や DNA などまち全体の魅力を通じて比較的高単価な商品造成・体験価値提供が可能である。また、事業協力者や従業員を得ることにもつながりやすく人手不足解消の一助ともなりうる。

古民家などを活用した宿泊施設の提供を通じて、その地域・建物の歴史や DNA を感じることができる高付加価値な滞在体験を提供することができる。その点が新築の宿泊施設との差別化要因となり、その独自の魅力から比較的高い価格帯であっても集客することが可能となる。また、分散型で宿泊棟を建てることで、宿泊棟内のみに限らず、受付棟から宿泊棟までの道のりを含めまち全体を仮想の宿泊施設とみなすことができ、利用者の滞在価値が高められる。必要な客室数を一棟で確保する時と比較して、小規模な古民家を複数棟調達する方が物件調達がしやすく、かつまちの景観を壊さない点も利点として挙げられる。

また、観光業界では人手不足が大きな課題の一つとして挙げられるが、そもそもの分散型エリア開発のコンセプトとして飲食機能などは外部事業者を活用することが主となっており、自社で確保すべき人員数は一般宿泊施設より削減できる。加えて、地域まちづくりや宿泊施設のコンセプトに賛同する仲間を増やすことで、事業への協力者も得ることが可能であり、事業コンセプトに魅かれた地元アーティストなどに施設内の壁紙を描いてもらったという事例もある。従業員の確保についても、事業コンセプトに魅かれ、他宿泊施設にはないやりがいのある場として施設の従業員へ応募する事例も多い。(APPENDIX2①、APPENDIX3①参照)

事業者にとってのデメリット：

開発段階において、住民との信頼関係構築、資金調達、物件調達に時間と労力を要することが多い。事業開始後においても元利金返済条件から資金繰りに余裕がないことも懸念材料として挙げられる。それらの要因を含め事業者にとって難易度が高いことから、活動の中心となり推進していく中心人物を見つけることが難しい。

事業者において一般宿泊施設による事業開発・運営と比較した際のデメリットは数多く確認された。それぞれの課題については、その対応・取組と併せて次項以降にて整理する。

2-3. 課題内容と対応・取組

(1) 開発段階における課題内容と対応・取組

相対的に対応が難しい課題として、下表における i 住民との信頼関係構築、ii 資金調達、iii 物件調達の三項目が挙げられる。iv 古民家改修、v 運営事業者の確保、vi 開発時間については、先行事例を通じてノウハウを有する事業者などの助言や支援によって対応難度を低減することが可能である。

前述の観光庁アンケート結果において開発段階で特に困難であるとされた合意形成、資金調達、物件改修・開業準備の他にも、事業者へのヒアリングから物件調達、開発時間などの課題が確認された。図表 10、11 では先行事例のヒアリング内容を踏まえ、それぞれの課題内容と、プロジェクトを進める上で困難であったとの意見の多寡より対応難易度を整理する。加えて、そのうち、比較的難度が高いことがわかった i 住民との信頼関係構築、ii 資金調達、iii 物件調達について、ヒアリングで得られた実態を踏まえ詳述する。

図表 10：課題内容と対応・取組①

事業者の課題		協力体制構築が望ましいプレイヤー※1	事業者における対応難易度※2	
			難易度	ヒアリング内容を踏まえた整理
開発段階				
i 住民との信頼関係構築	まちづくりを同時に行うことから地域住民との協力関係が必須だが、住み慣れたまちが変化することへの懸念等から、 <u>住民の反対からスタートすることが多い。</u>	[協力を要する事例が多い] 行政：共同での説明者 他事業者：共同での説明者	特に高い難易度	基本的には事業者が中心となり、地道な説明や信頼関係構築が必要となるが、 <u>容易に解決しない場合も多く、難易度が高い課題。</u> 但し、行政や有力事業者の協力を得ることで関係構築が促進される可能性がある。
ii 資金調達	事業者は自己資金が十分ではない場合、 <u>国・地方自治体からの補助金や、金融機関からの借入を調達する必要がある。</u>	[協力を要する事例が多い] 行政（国）：補助金 金融機関：借入 [協力を要する事例は少ないが検討推奨] 他事業者：出資受入、計画策定支援 行政（自治体）：補助金 金融機関：資本性資金	特に高い難易度	自己資金以外の資金調達は先行事例においてほぼ必須であった。国からの補助金は要件を満たせば得られる可能性は相応にあるが、特に金融機関からの <u>調達には苦労する例が多く見られた。</u> その他、少額に留まるケースが多いが、地元自治体からの補助金や他事業者からの出資や計画策定支援等が得られる場合もある。
iii 物件調達	ゼロベースで物件を探す場合、未登記などを背景に <u>オーナーの特定・交渉・契約までの労力は大きい。</u>	[協力を要する事例が多い] 地域住民：オーナーの紹介 行政：オーナーの紹介、マッチング制度 ※対応制度等がある場合	高い難易度	<u>地域住民・行政からの紹介・相談を通じて調達するケースもありうる。</u> 行政や地域での空き家マッチングなどの制度がある場合、支援を受けることが可能だが、事例としてはそれほど多くはない。

※1協力体制構築が望ましいプレイヤー：先行事例のヒアリング内容を踏まえ、課題対応時に関係者（地域住民、他事業者、行政、金融機関）からの協力を要する事例の多寡を整理。

※2事業者における対応難易度：関係者の協力は得ながらもプロジェクト実行する上で困難であった程度について、先行事例のヒアリング回答の多寡を踏まえ整理。

出所：ヒアリング内容より JERI 作成

図表 11：課題内容と対応・取組②

事業者の課題		協力体制構築が望ましいプレイヤー※1	事業者における対応難易度※2	
			難易度	ヒアリング内容を踏まえた整理
開発段階				
iv 古民家改修	古民家ゆえに改修費用が高く、状態によっては <u>新築よりコスト高となる可能性がある。</u>	[協力を要する事例が多い] 他事業者：費用抑制の助言	中程度の難易度	できるだけ改修費用を抑える必要があるが、ノウハウを有する民間事業者の助言を活かしながら進めることで <u>一定程度のコスト削減は可能</u> であり、そのような事例は多く見られた。
v 運営事業者の確保	観光客の集客見通し次第ではあるが、分散型宿泊施設特有の施設構造と求められる運営ノウハウの特殊性から、 <u>運営事業者招聘に時間を要することが多い。</u>	[協力を要する事例が多い] 他事業者：事業者の紹介 [協力を要する事例は少ないが検討推奨] 行政（自治体）：行政又は地元関係者による運営 ※外部民間運営事業者が招聘できない場合	中程度の難易度	運営事業者を開発者自らが探すことの難易度は高いものの、 <u>民間事業者のネットワークを活用</u> することで見つかることがあることに加え、集客実績が乏しい地域では、開発者・行政自らが運営することで解決している事例が多い。
vi 開発時間	i 住民との信頼関係構築を含め、まちづくりには多くの関係者が関わり <u>プロジェクトの調整・実行に時間を要する。</u>	[協力を要する事例が多い] 他事業者：プロジェクト進行・関係者調整 行政（自治体）：規制等の対応	中程度の難易度	ノウハウを有する民間事業者を活用することで、そのネットワークや関係者間の調整など <u>プロジェクト進行支援を活かし短縮することが可能である</u> 。行政においては規制対応など行政ならではの局面でプロジェクト推進を支援する。

※1協力体制構築が望ましいプレイヤー：先行事例のヒアリング内容を踏まえ、課題対応時に関係者（地域住民、他事業者、行政、金融機関）からの協力を要する事例の多寡を整理。

※2事業者における対応難易度：関係者の協力は得ながらもプロジェクト実行する上で困難であった程度について、先行事例のヒアリング回答の多寡を踏まえ整理。

出所：ヒアリング内容より JERI 作成

i 住民との信頼関係構築：

まちづくりにおける住民との関係は、住民の反対からスタートすることが多い。事業者の地道な努力による地域住民の信頼獲得を通じて物事は進む。

課題内容

住民の中には従来のまちの姿が続くことを望み、まちの姿に変化を起こすと考えられるまちづくりの動きに対して不安を覚えることから、まちづくりへの取り組みに反対する声も多い。

対応・取組

まちづくりメンバーによる住民との対話は欠かせない。他地域で実績のある民間事業者からの助言や地域行政からの支援を受けながら進めていくことが多いが、まちづくりの当事者がこのまちや地域を良くしていきたいという姿勢と行動を明確に住民に示すことが最も重要であった。

具体的には、まちづくりが順調に進展した先行事例では、住民への一方通行の説明会を形式的に開催するのではなく住民との双方向的な意見交換の場を複数回（地域によっては数十回）設けているケースが多く見られた。意見交換会の開催にあたっては多くの地域住民に参加してもらう場を模索し、町内会などの既存の会に事業者や行政が出席することもある。その上で「耳をふさぎたくないような意見にも真摯に受け止めながら、この地域をいかに盛り上げていきたいか」と

いった地域への取り組み姿勢を明確に示すことが重要であった。地域外から参入する事業者においては、当地域への移住をする、祭りや行事へ積極的に参加する、といった行動でまちづくりへの意志を示し、住民との距離を近づけていった事例も見られた。また、地元に通じている人を見つけ出しチームメンバーに加えることも有効である。

そのような誠意を最大限し努力するなかでも、まちづくりの活動を進める中で(特に上の世代からの)反発を受けることが多々ある。しかし、まちがより良い方向へ変わっていくことを少しずつでも実現し、その取り組みの効果を多くの人に感じ取ってもらうことで、まちづくりへの理解者・協力者を得ていくことができる。

時には事業計画を住民の要望に合わせ変更することも必要である。ある地域では、当初の事業計画では低価格帯のゲストハウスを設けて交流人口を増やすという計画を示したが、ゲストハウスではまち全体の客単価を引き下げかねないと懸念する声が住民から寄せられたことを受けて、当時のまちにはなかった高価格帯の宿泊施設を地域のランドマークとして古民家を改修し建設していく方向へ事業計画を修正したところ、その取組が奏功した。事業計画ありきで住民にビジョンを押し付け説得するのではなく、将来のまちの絵姿について住民と話し合い、必要な取り組みとしての事業の在り方は何かを一緒に考える。その結果、当初の事業計画・コンセプトを変える必要があれば柔軟に変更し地域にとって望ましい姿へ進めていく、という姿勢が住民との信頼関係構築には欠かせない。

地域住民に対して、受付棟から宿泊棟までの宿泊施設利用者の道案内を事業者から依頼する事例も多く見られる。道案内の中で地元住民と観光客が交流することによって、①観光客にとっては従来型の宿泊施設では経験したことのない滞在体験・地域住民との交流が得られる、②地域住民にとっては地域の文化や日々の生活に対して利用客から驚きや感謝を受けることで当地域における誇りを感じられ、生活の充実や仕事のやりがいを得られる、など両者にとって望ましい交流が促進された。(APPENDIX2①、APPENDIX3①②参照)

ii 資金調達：

自己資金や補助金だけでは不足する事業資金を借入などの形で調達する必要があるが、先行事例ではその資金調達に苦労したとの声が多く聞かれた。実績とノウハウを有する他事業者の助言を得ながら金融機関へ取組意義も含め当事業への理解と協力を求めていくことが有効と考えられる。

課題内容

事業資金を調達するにあたり、事業者の出資金と事業物件を担保とした負債調達だけでは必要資金額には届かず、他民間事業者からの共同出資、国や地域行政からの補助金、金融機関からの事業性資金対応などの調達を検討する必要がある。

対応・取組

国による補助金の活用(「農山漁村振興交付金―農家民泊経営者等実施型」(補助上限：5,000万円)など)が金額として大きく、利用している事例も多く聞かれた。他民間事業者から共同出資を募る、地元自治体より補助金拠出を打診する場合もあるが金額は限定的であり、最終的には金融機関より残り必要資金額を調達することとなるが、特にこの段階での調達に苦労する例が多く見られた。

そのようななか、地域金融機関や政府系金融機関より実質資本性資金を拠出する事例もあることから、実績とノウハウを有する他事業者を頼り助言を受けながら、分散型宿泊施設の事業性(先行事例や周辺施設を踏まえた事業収支

モデル、当該施設の集客力、地域への波及効果等の分析など)について説明し、地域活性化への取組意義も含めて、当事業への理解と協力を求めていくことが望ましいと考えられる。(APPENDIX2①、APPENDIX3②参照)

iii 物件調達：

物件をゼロから探す場合、物件のオーナーを特定し賃貸・譲渡契約に至るまでには相応の労力を要する。地元住民や不動産オーナーの相談に応じる形で古民家改修事業が検討されるケース、まちづくりメンバー自身やその知り合いでまちづくりの方向性に共感する不動産オーナーから協力が得られ物件を活用できるケースもある。

課題内容

施設の外見から当たりをつけオーナーに交渉する場合(ゼロベースで物件を探す場合)、不動産のオーナーを探す・交渉するまで時間を要するが、希望物件が未登記であるケースもあり、その場合は特に手続きが困難となる。中には物件調達到 2 年以上かかった事例もあり、当初目当てとしていた物件の調達を断念することもある。

対応・取組

その地域に住み続ける地域住民からの建物を残したいという相談や、長年空き家として活用に使っている遊休不動産オーナーからの相談などを受け、その解決策としてまちづくりの事業における古民家改修施設の活用が検討されることが多い。また、まちづくりメンバーの人的ネットワークを活用し、まちづくりとしての取組意義に賛同を得て好条件で不動産を提供・借り受けることも事例として挙げられる。まずは不動産オーナーの課題解決という視点で始める、人的ネットワークを活用する方法が事業として進みやすい。(APPENDIX2②、APPENDIX3①②参照)

(2) 運営段階における課題内容と対応・取組

相対的に対応が難しい課題はvii資金繰りである。資金繰りはviii集客次第ではあるが、開業当初は集客が伸び悩む傾向にある。ii 資金調達と同様に金融機関による事業への理解と適切な支援が望まれる。また、一般宿泊施設と比べ分散型宿泊施設では施設内・施設間の移動に時間を要するためix運営負担の増加につながりやすい。解決策として、先行事例では泊食分離など状況に応じて工夫を重ね対応している。

前述の観光庁アンケート結果において運営段階で特に困難であるとされた収益化を中心にヒアリングした結果、収益化に関連する資金繰り、集客に加え、運営負担も課題として確認された。図表 12 にて、特に高い難易度であるvii資金繰りと事業者の工夫が見られたix運営負担について詳述する。

図表 12：課題内容と対応・取組③

事業者の課題		協力体制構築が望ましいプレイヤー※1	事業者における対応難易度※2	
			難易度	ヒアリング内容を踏まえた整理
運営段階				
vii 資金繰り	新規創業の事業者が多いことや古民家の担保価値が低いこと等から、 <u>比較的短期での借入返済が求められることが多く、資金繰りに余裕の無い状況が続く可能性が高い。</u>	[協力を要する事例は少ないが検討推奨] 行政（自治体）：補助金 金融機関：返済条件の対応	特に高い難易度	古民家活用の特殊性からどうしても <u>資金繰り対応に苦慮する事例が多くなってしまうもの</u> の、分散型古民家の特殊な事業性（特徴的ゆえに集客に時間を要する等）について説明を行う等、 <u>借入時の条件交渉が非常に重要となる</u> 。また、地元自治体より補助金拠出してもらう事例も少数ながら確認された。
viii 集客	高価格帯、非観光地、ターゲット層が狭め、施設が分散型などの特殊性から、 <u>低稼働率になる可能性がある。</u>	[協力を要する事例が多い] 他事業者：既存ブランド活用等による集客支援	高い難易度	原則として事業者自らの努力で集客を進めていく必要があるが、 <u>時間をかけて宿泊施設としての認知・評判を得ていくことで一定の稼働率に到達していく</u> 。また、共同事業者が一定のブランドを有している場合には、ブランド顧客層の利用が見込まれるなど集客の底上げが期待できる。
ix 運営負担	一般宿泊施設と比べ、従業員による <u>運営動線の効率化が最適化されていない点において運営は非効率になる。</u>	[協力を要する事例が多い] 他事業者：運営効率化への助言	中程度の難易度	分散型施設である点において、清掃等の運営動線は非効率であるものの、 <u>泊食分離やIT活用等を進めていくことでむしろ効率経営を図れる可能性がある</u> 。また、分散型宿泊施設のノウハウを有する他事業者の助言を得ることも効果的である。

※1協力体制構築が望ましいプレイヤー：先行事例のヒアリング内容を踏まえ、課題対応時に関係者（地域住民、他事業者、行政、金融機関）からの協力を要する事例の多寡を整理。

※2事業者における対応難易度：関係者の協力は得ながらもプロジェクト実行する上で困難であった程度について、先行事例のヒアリング回答の多寡を踏まえ整理。

出所：ヒアリング内容より JERI 作成

vii資金繰り：

古民家改修物件の運営においては定常的に発生する費用負担が大きく、資金繰りに余裕が生まれにくい。それらの事業特定を踏まえた返済スケジュールの調整が必要となる他、事業実態に即した複数年に跨る補助金の設定も望まれる。

課題内容

古民家改修物件は室数が少ないことから売上規模を拡大することが難しい一方で、每期一定の修繕費用等の支出が見込まれることに加えて、新規創業の事業者が多いことや古民家の担保価値が低いことなどから、比較的短期での借入返済が求められることが多く、資金繰りに余裕のない状況が続く可能性が高い(詳細は APPENDIX2③参照)。

対応・取組

資金繰りに余裕のない状況が見込まれるなか、国の補助金に加えて地元自治体からの補助金を受給する、交渉の上元金の返済スケジュールを調整する(開業後数年間の据置、期限一括返済など)、期中の返済が不要な資本性資金で調達する、などの対応で乗り切ることができた事例が複数確認された。集客が順調である場合、収益が確保され資金繰りの懸念は低減できるが、比較的高価格帯の客室提供でターゲットとなる客層も限られていることから開業当初は集客が伸び悩む傾向にある。事業立ち上げ時期における適切な広告・集客戦略の設定、及び ii 資金調達と同様に金融機関による事業への理解と適切な支援が望まれる。

また、現状の行政による補助金制度においては、行政が年度ごとに予算を設定する必要があるという性質上、単年度のための支給となるケースが殆どである。一方で、分散型宿泊施設をはじめとするまちづくり事業は長期間に渡って存在し続けるものであり、安定した事業運営を補助するという補助金本来の目的に鑑みるに、まちづくり事業に対しては複数年に跨るような補助事業の設定が検討されるべきであると考えられる。

(APPENDIX2①・③、APPENDIX3②参照)

ix 運営負担：

物件が分散していることで運営負担が大きくなるが、泊食分離などの取組によってその負担を軽減することができる。
泊食分離の取り組み自体は、分散型宿泊施設ならではの仕組みとして体験価値の向上にも寄与している。

課題内容

互いに離れた棟の間を移動しながら、チェックアウトの確認、部屋の清掃、及びリネン類や消耗品の交換などのオペレーションを限られた人員でこなす必要がある。一般宿泊施設と比べると従業員の移動動線の効率化が難しく、運営負担が大きくなる。

対応・取組

分散型宿泊施設の収益構造は高単価(客室単価：35,000 円程度)かつ低稼働率(客室稼働率：30%程度)であり、その低稼働率ゆえに運営負担が抑えられている一面もある。

さらに運営負担を軽減する工夫として、宿泊棟内に飲食提供機能を持たせず、まちなかの飲食店を利用してもらうという泊食分離の形態がとられることが多い。この泊食分離は、観光客がまちを周遊すること促進し体験価値の向上や地域全体の活性化に資するだけでなく、宿泊施設内に調理・配膳スタッフを常駐させる必要がなくなることから、運営負担の削減や人手不足対策の取組としても有効に機能している。実際に熱海の MARUYA では、朝食をご飯と味噌汁だけ提供し利用客は近くの干物屋で魚を購入し宿の囲炉裏で(時には従業員と交流しながら)焼いて食べるという朝食形式を提供している。この取組は常駐スタッフ数を削減することに寄与しているだけでなく、利用客の体験価値につなげる取り組みとして利用客からも好評を得ており、訪日客のガイドブックとして重用されている「ロンリープラネット」ではその特徴が強調され、当施設ならではの体験として紹介されている。

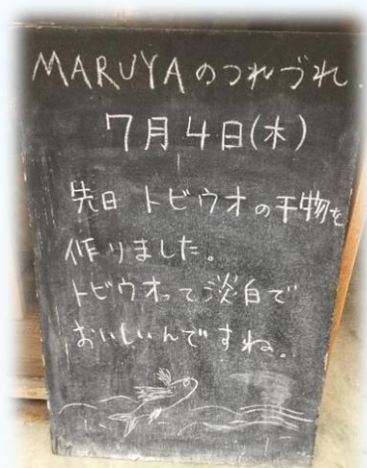
また、運営負担を削減するために IT 機器を用いて省人化する工夫も多く実施されており、具体的には顔認証の活用によるセルフサービス方式の導入などが挙げられる。(APPENDIX2①参照)

Lonely Planet 『Loney Planet Japan(16th ed.)』：

“★Guesthouse Maruya

A terrific budget choice just three minutes from the beach, Maruya rocks a hip open-plan lounge-kitchen fronting a corridor of lockable sleeping capsules, each big enough to stand up in. The young staff are sweet and obliging and they'll even barbecue you a fish on the front deck for breakfast.

画像出所：MARUYA HP より



(3)その他

図表 13：課題内容と対応・取組④

事業者の課題		協力体制構築が望ましいプレイヤー※1	事業者における対応難易度※2	
			難易度	ヒアリング内容を踏まえた整理
その他				
×事業・まちづくりの中心となる民間事業者や人材の不在	行政起点で開発を開始する場合、 <u>地域への熱意を持ちながら、高い難易度・負担を乗り越えられるような民間事業者や人材が希少である</u> 。そのような事業者・人材が見当たらない場合、行政起点での動き出しが必要となる。	[協力を要する事例は少ないが検討推奨] 他事業者：中心人物の推薦	特に高い難易度	分散型エリア開発の難易度等の高さから、中心人物・事業者は簡単には見つからず、行政起点で進めようとする場合は最初の高いハードルとなる。他地域で実績のある事業者に相談することで見つけてくる事例が多いが、 <u>行政自ら動き出してまちづくりの機運を高める、などを通じて最終的には民間主体で自走するまちづくりへの取組事例も少数ながら見受けられた。</u>

※1協力体制構築が望ましいプレイヤー：先行事例のヒアリング内容を踏まえ、課題対応時に関係者（地域住民、他事業者、行政、金融機関）からの協力を要する事例の多寡を整理。

※2事業者における対応難易度：関係者の協力は得ながらもプロジェクト実行する上で困難であった程度について、先行事例のヒアリング回答の多寡を踏まえ整理。

出所：ヒアリング内容より JERI 作成

x 事業・まちづくりの中心となる民間事業者や人材の不在：

持続的なまちづくりを続けていくためには民間主体による動きが欠かせないが、そもそもまちづくりの起点・中心となる事業者・人材がいないことが問題として挙げる声が多く自治体関係者から寄せられた。一方で、中心人物がいない場合においても、地域外の人・企業が集まるためのチームづくり、場づくりが重要である。

課題内容

行政側の補助金に依存する形では一過性の取組になりかねず、持続的なまちづくりを続けていくためには、民間主体で継続的な事業として中心的に関与していく動きが欠かせない。一方で、まちづくりの中心となるような事業者・人材が地域内でなかなか現れないことが問題である、とする声が多く自治体関係者から寄せられた。

対応・取組

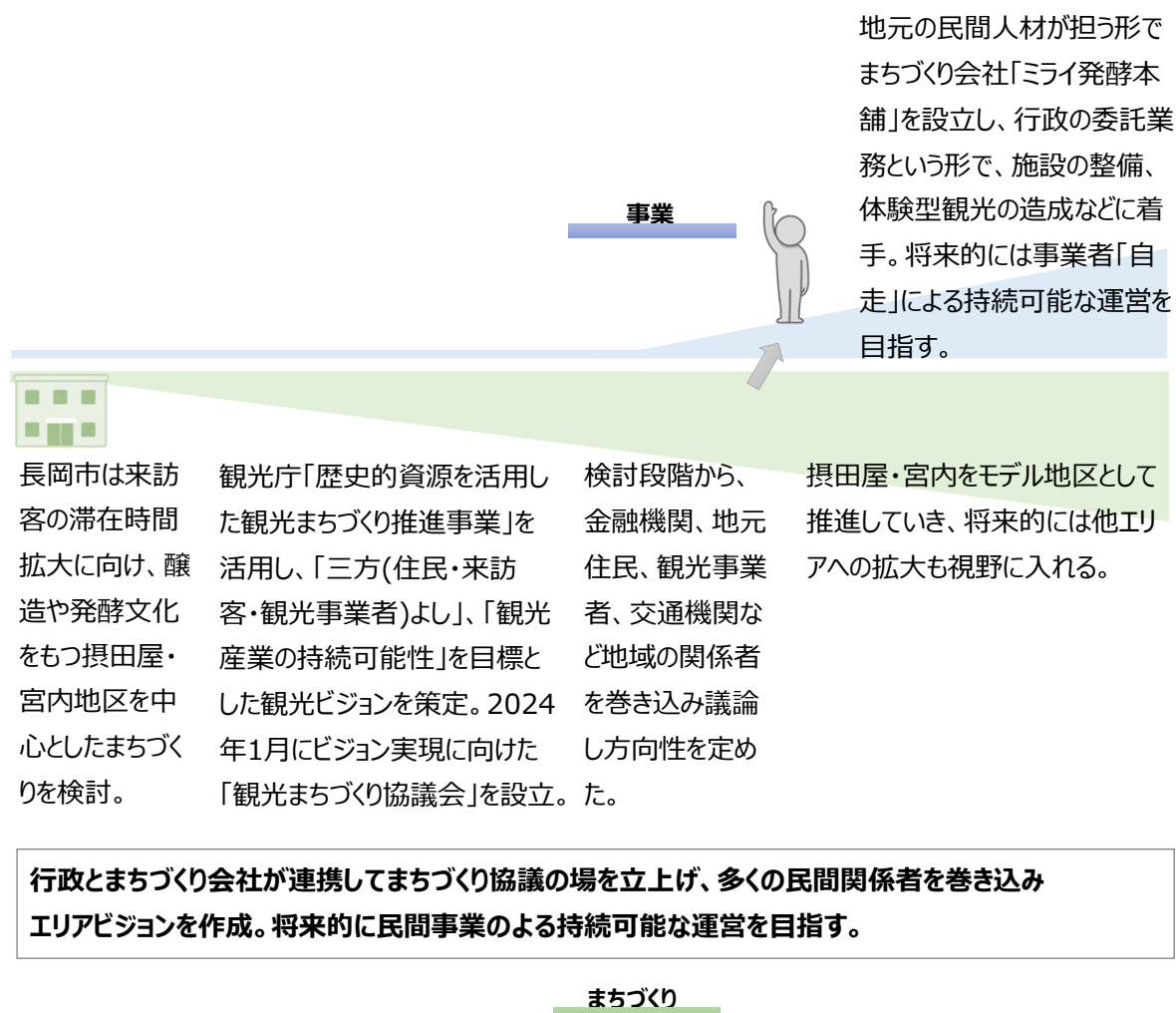
まちづくりを進めていく中心人物として、地域の魅力を残していきたいという想いを持ち、まちづくりの方向性について熱量を持って考えられるということに加えて、地域理解や住民とのつながりの多さを理由に地域にゆかりのある人物が求められることが多い。実際の事例においてチームメンバーが集まった流れとして、学校の先輩・後輩関係からの声かけ、ビジネスでのつながりからの協力を要請した例など、関係者の縁がつながってチーム作りが進んでいった。また、チームメンバーの中に地元精通している人や、過去にもまちづくりへの取り組み実績があり地域住民とのつながりがある人物がいた場合、地域住民とのコミュニケーション、信頼関係の構築、及び意見交換などが円滑に進んでいる事例が多い。

地元から上記のような熱意のある人が現れることが望まれる一方で、地域内外の人・企業が参加したいと思わせるようなまちづくりの場やビジョンを作ることが肝要である。長岡市(新潟県)では、醸造・発酵文化が根付く摂田屋・宮内地区をまちづくりモデル地区として選択。観光庁の補助制度を活用しながらまちづくり協議会を設立し、まちづくり会社「ミライ

発酵本舗」が民間事業者の核となり、行政の委託業務という形でまちづくりをスタートさせた。このように、立ち上げは行政が支援しながら、将来的には行政の支援なしに事業者が自走することを目指す事例も存在する。

(APPENDIX2③、APPENDIX3①・②参照)

図表 14：長岡市摂田屋・宮内地区におけるまちづくりの取組



出所：ヒアリング内容、長岡市観光まちづくり協議会プレスリリース資料より JERI 作成

3. 地域活性化への効果

先行事例では、観光分野への効果のみならず、地域経済への多様な効果が出ている事例が見られた。時系列で見ると、いくつかの効果は開業 5 年以内でも表れ始めるが、明確な効果は開業から 10 年前後と長期間を要する傾向が確認された。

地域活性化への効果については、施設が所在する周辺エリアに限定したデータが少ないことに加え、分散型エリア開発に直接的に起因しているものであるか明確ではないことから厳格な評価を行うことは難しいが、当調査ではいくつかの統計データに加え、ヒアリング・アンケート調査を独自に行うことで、その分析・評価を試みた。

その結果、以下の項目については、分散型宿泊施設の開業によりプラスの効果が生じる可能性があることが示唆された。

＜観光分野への効果＞

- ・ 観光消費額の上昇
- ・ 観光入込客数の増加

＜地域経済への効果＞

- ・ 新規事業者数の増加
- ・ 雇用者数の増加
- ・ 地価の上昇
- ・ 開発エリアの拡大

(1)統計情報やヒアリング調査から得られた傾向

時系列では、開業から 10 年以上経過すると多様かつ明確な結果が表れる傾向が見られた。また、それより短い期間でも段階的に成果は見え始めることも確認された。発展のイメージは以下の通り。

開発前

人口流出などにより空き家や空室が増加し、新たな事業者の参入も限定的である。観光客もほぼない、または多くは見られない。

開発から 5 年前後経過後

分散型宿泊施設への認知が広がり、徐々に宿泊客が訪れるようになる。次第に施設自体での売上増加や収益向上が見られ、場合によっては室数拡大などの動きも見えてくる。地域への滞在時間も延びることで、観光消費額が増え、観光需要が高まることで、新規事業者が増加する動きも見られるようになる。

開発から 10 年前後経過後

開業から 5 年程度までに見られていた効果がより明確になることに加え、施設周辺で飲食店などの新規参入により不動産利活用が進むことで不動産価格が上昇する事例もある。また、初期段階にて開発が進められていたスモールエリアを超えて周辺エリアでも開発が進み、開発エリアが徐々に拡大していく。

なお、統計情報やヒアリング調査によって、分散型宿泊施設が所在するエリアでの具体的な効果が一部確認された 4 施設(①BYAKU Narai、②NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町<以下、「NIPPONIA 大洲」>、③矢掛屋 INN& SUITES<以下、「矢掛屋」>、④guest house MARUYA<以下、「MARUYA」>)の情報は以下の通りである(図表 15 参照)。

開発から 5 年前後経過後の事例

<BYAKU Narai>

長野県観光関連統計によると、BYAKU Narai(2021 年開業)周辺では 2022 年の観光消費額が、プロジェクトが始動した 2019 年と比べて約 34%上昇した。ヒアリングからは、宿泊客が増加し、周辺地域において新規事業者(ピザ屋、お好み焼き屋、クラフトショップ及び着物レンタル店など)の数も徐々に増え始めていることが確認された。

<NIPPONIA 大洲>

「STORY BOOK 大洲まちづくりブック」や(一社)キタ・マネジメントから受領した資料によると、NIPPONIA 大洲(2020 年開業)周辺では 2022 年の観光消費額が開業前の 2019 年と比べて約 16.6%上昇し、2023 年の新規事業者数についても、2019 年と比べて 24 事業者増加した。なお、雇用者数についても 2019 年から 2022 年にかけて 71 人増加している。

開発から 10 年前後経過後の事例

<矢掛屋>

岡山県観光客動態調査報告書によると、矢掛屋(2015 年開業)周辺では 2022 年の観光入込客数が開業前の 2013 年と比べて約 3 倍に増加しており、(一財)矢掛町観光交流推進機構からは、矢掛屋及びやかげ町家交流館(矢掛屋と同年に開業した古民家を改修した観光交流施設)が観光入込客数の増加に寄与していると推測できるとの発言があった(APPENDIX2②参照)。

<MARUYA>

MARUYA(2011 年から開発プロジェクト始動、2015 年開業)周辺では、2023 年の雇用者数が 2013 年と比較して約 200 人増加したことがヒアリングを通じて確認されている。さらに、2023 年の地価については 2013 年と比較して約 29%の上昇が見られるなど、著しい効果が見られており、足下でもさらに開発エリアを拡大して広がっている(APPENDIX2②参照)。なお、上記の 3 事例と比較して MARUYA 周辺の指標の上昇幅は大きい、その理由の一つとしては用途区分によるものという可能性も考えられる(MARUYA 周辺は商業用地区分)。

図表 15：4 施設での具体的な効果一覧

経過年(開業年)	3年 (2021年開業)	4年 (2020年開業)	9年 (2015年開業)	9年 (2015年開業、2011年～開発)
施設事例 (所在地)	BYAKU Narai 長野県塩尻市奈良井	NIPPONIA 大洲 愛媛県大洲市大洲	矢掛屋 岡山県矢掛町	MARUYA 静岡県熱海市銀座町
観光消費額の上昇	 +34% (2019年-2022年)	 +16.6% (2019年-2022年)	 (データ取得可能な) 2018年度以降は 上昇傾向	N/A
観光入込客数の 増加	 宿泊客の増加	N/A	 +3倍 (2013年-2022年)	 開発エリア内の 人通りが増加
新規事業者数の 増加	 小規模事業者の 出店が増加	 +24事業者 (2019年-2023年)	N/A	 1/3が空き店舗 ↓ 空き店舗が0 (2013年頃-2020年頃)
雇用者数の増加	N/A	 +71人 (2019年-2022年)	N/A	 +200人 (2013年-2023年)
地価の上昇	 ▲6% (2019年-2023年)	 ▲11% (2018年-2023年)	 ▲3% (2013年-2023年)	 +29% (2013年-2023年)
開発エリアの拡大	N/A	N/A	N/A	 +2エリア ①約200m圏内 ②約12km圏内

出所：長野県観光関連統計「観光地利用者統計調査結果」(令和元年-令和4年)、(一社)キタ・マネジメント STORY BOOK【大洲まちづくりブック】(2022年12月)、(一社)キタ・マネジメント受領資料、岡山県観光客動態調査報告書(平成30年、令和4年)、(一財)矢掛町観光交流推進機構「事業報告書」(令和3年度)、国土交通省「地価公示・都道府県地価調査」、ヒアリング情報より JERI 作成

(2)事業者アンケート調査から伺える傾向

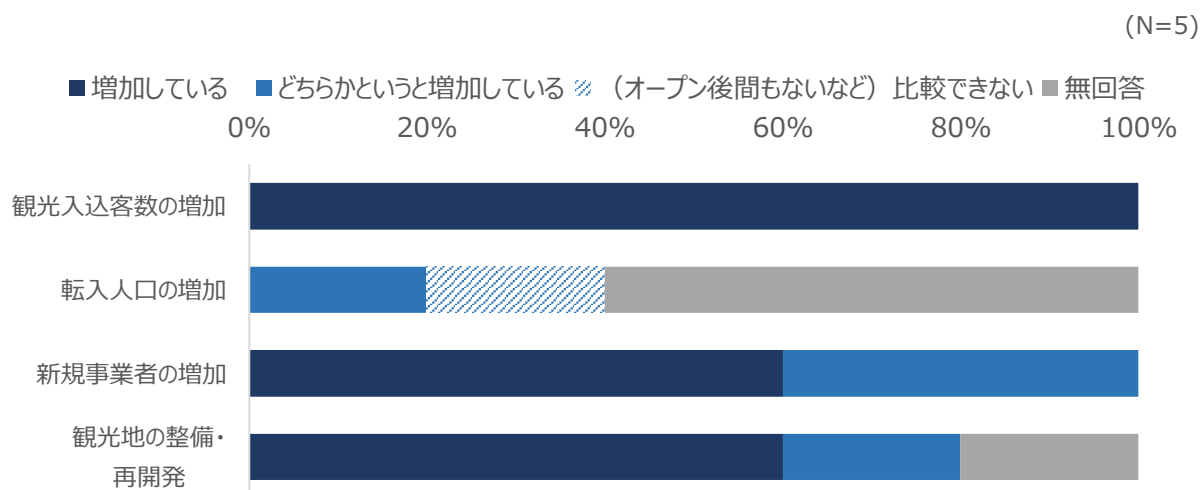
開業後 5 年未満から「観光入込客数の増加」や「新規事業者の増加」の効果は先行的に表れ始め、5 年～10 年程度が経過すると「転入人口の増加」の効果も見られるようになり、10 年以上が経過した事例については顕著な効果が見られた。

(1)にて実施した公開情報やヒアリング調査を踏まえた整理とは別で、全国の分散型宿泊施設 13 施設に対して、開業後の地域観光への効果を問うアンケートを行った。具体的には①観光入込客数の増加、②転入人口の増加、③新規事業者の増加及び④観光地の整備・再開発、の 4 項目について、項目ごとに 6 段階評価(「5. 増加している」、「4. どちらかという増加している」、「3. 変わらない」、「2. どちらかという減少している」、「1. 非常に減少している」及び「0. (オープン後間もないなど)比較できない」)を付けてもらい、その回答内容について比較を行った。

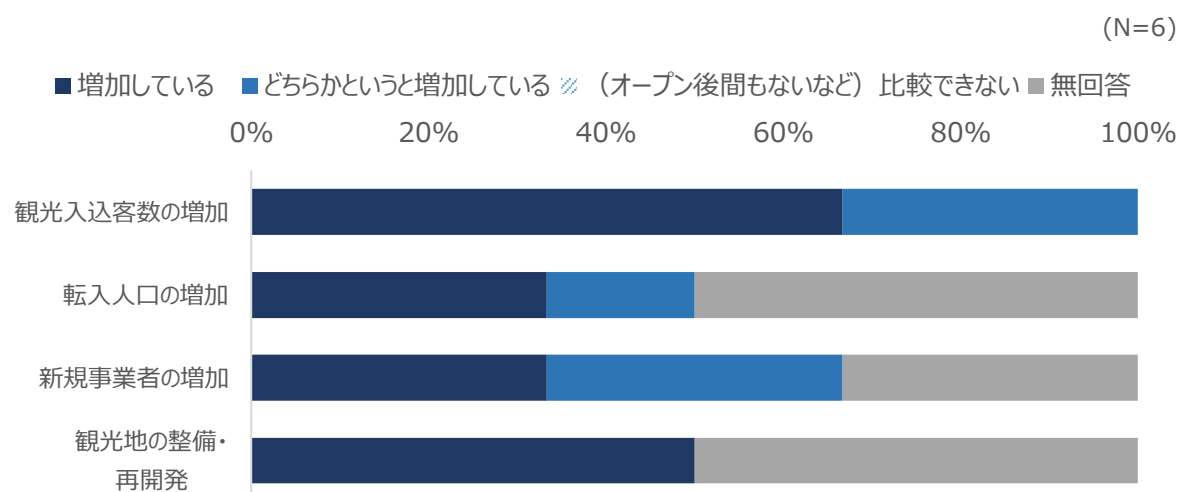
その結果、統計情報やヒアリング調査などで分析した内容と同様に、開業 5 年未満(N=5)であっても観光入込客数や新規事業者において増加の傾向が見られ(図表 16)、開業から 5 年から 10 年が経過する(N=6)と、転入人口の増加効果も見られるようになる(図表 17)。そして、開業から 10 年を超えた施設(N=2)では、4 項目のいずれも増加しているとの回答があった(図表 18)。

以上のことから、開発事業者や自治体、金融機関などの関係者においては、分散型エリア開発の効果が多くの観点においてはっきりと表れるには長期間を要するため、短期的な効果に拘泥することなく長期的な目線が必要である、ということを確認することが肝要である。

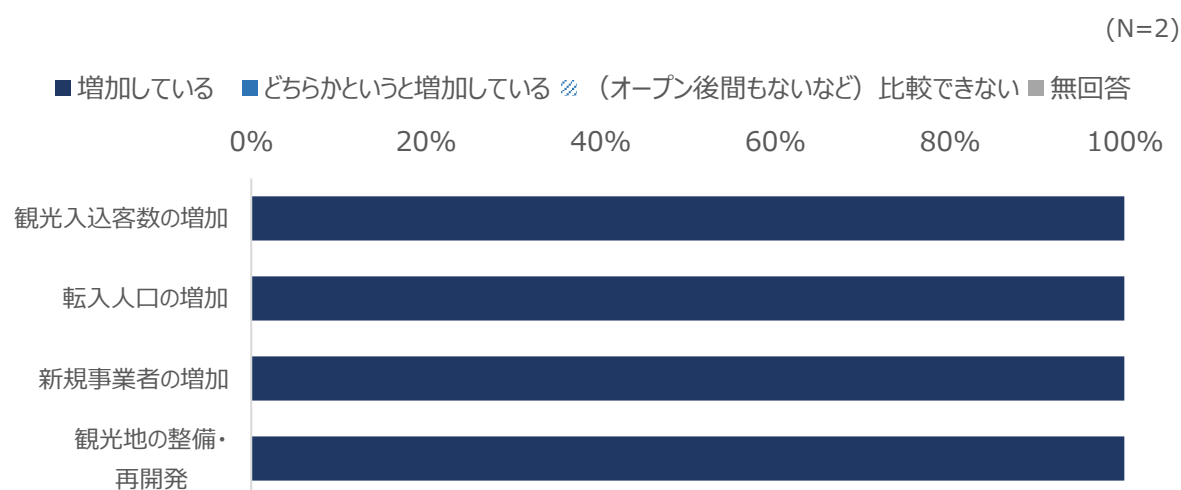
図表 16：開業 5 年未満の施設の回答結果



図表 17：開業 5 年以上～10 年未満の施設の回答結果



図表 18：開業 10 年以上の施設の回答結果



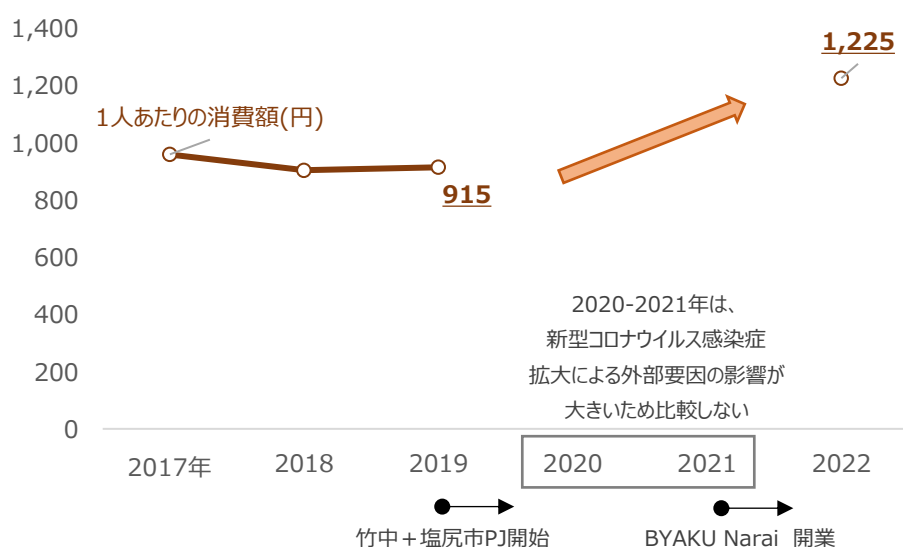
出所(図表 16-18)：事業者アンケート結果を基に JERI 作成

施設周辺での滞在時間を長期化することが、1人当たりの消費額の増加に貢献する。

開発事業者へのヒアリング調査では、分散型宿泊施設の開業によって宿泊客がまちを散策する時間が長期化する、周辺に飲食施設や売店などが新規開業する、宿泊に付加価値が生まれることで従来とは異なる層の宿泊客が訪れるようになる、などの要因によって消費単価の上昇に貢献したことも確認された。

実際に、長野県塩尻市にて 2019 年にプロジェクトを開始し、2021 年に開業した「BYAKU Narai」(株)竹中工務店と長野県及び塩尻市による開発)では、施設開業前かつ新型コロナウイルス感染症の拡大影響前時点(2019 年)と比べて、周辺に新たな飲食施設や売店などが開業するなど開発の結果が見え始めているとヒアリングから確認された。加えて、長野県観光関連統計を見ると、2022 年には 1 人当たりの観光消費額が増加(2019 年：915 円⇒2022 年：1,225 円)したことが確認された(図表 19)。また、開発事業者と自治体に行ったヒアリングの中でも、本プロジェクト開始前よりも高価格消費(100 万円以上の漆器や、酒類の大量購入など)を行っている観光客を多く目にするようになったとの声も聞かれた。

図表 19：BYAKU Narai の開業前後における塩尻市・奈良井宿の 1 人当たりの観光消費額の推移



出所：長野県「長野県観光関連統計(平成 29 年～令和 4 年)」を基に JERI 作成

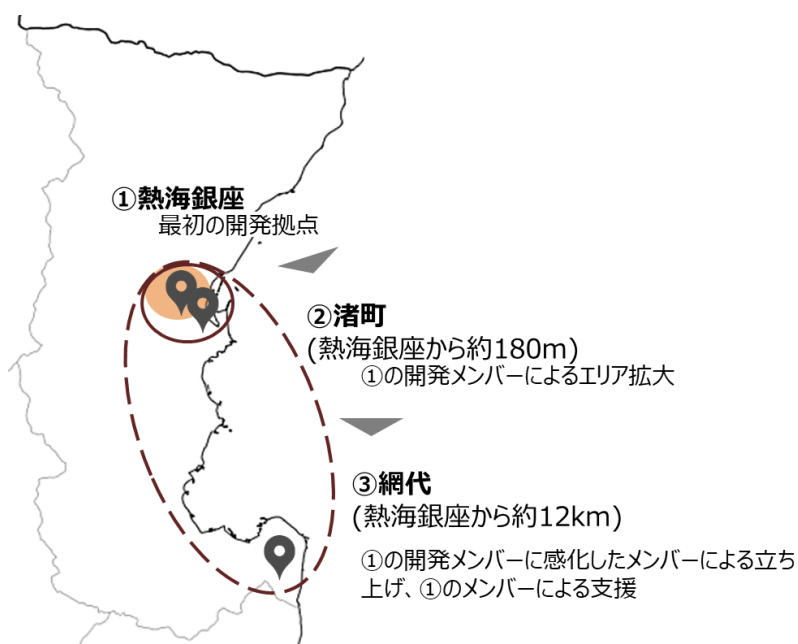
開発エリアでの観光・経済的効果が見えることで、当初は開発に前向きでなかった地元住民も好意的な反応を示すようになり、開発プロジェクトに感化された住民が開発側に回って参画し、近隣エリアに拡大するケースも見られる。

前述の通り、開業前は住民の反対が強く見られる地域もある。しかし開業後、地域の既存店舗への来客数の増加などの地域住民にとってのメリットが具現化し始めると、一転して開発プロジェクトへの好意的な反応が多く見られるようになり、さらには開発プロジェクトに感化された住民が開発側に回ることでエリア開発が一層拡大するようになる、というケースも聞かれた。

2011 年のエリア開発の開始から 10 年以上が経過している熱海においては、新規事業者の増加などの効果に加えて、エリア開発地域の拡大が確認されている。当初は熱海銀座から始まった分散型エリア開発が、そこから波及して約 200m 離れた近隣エリア(熱海市渚町)に広がっていった。そして 2023 年においては観光客に留まらず移住者も現れるようになり、さらには最初の開発者に感化されて開発に着手する人が現れ、別のエリア(熱海市網代)における開発も検討されている。またその際、行政側も最初の開発時から蓄積したノウハウを活かし、支援を行う意思を示している。

このように、開業から 10 年以上経過し転入人口の増加も見られるようになった地域においては、周辺地域にまで開発エリアが拡大している事例も見られる。

図表 20：周辺エリアへの展開イメージ図



出所：ヒアリング情報を基に、国土地理院の白地図を用いて JERI 作成

4. 分散型エリア開発のさらなる展開可能性について

分散型エリア開発は、中長期の目線を持ち、個人・事業者だけでなく行政や金融機関からの理解・協力も得ながら実施していく必要がある。

1 章では分散型エリア開発の近年における動向について整理を行った。2018 年の旅館業法改正による追い風を受け開発件数が増加傾向にあること、先行事例において地域ごとの特徴別に複数のパターン別に分類できること、が確認された。

2 章では行政・地域住民、事業者それぞれのメリット/デメリット・留意点について、先行する事業関係者へのヒアリングを通じて整理を行った。分散型エリア開発は総じて地域への効果が高く、新たな観光地を創り出しうる点でもポテンシャルのあるまちづくりの手法と評価できる。一方で、事業者にとっては事業開発・運営における難易度は高く、事業を遂行するには課題に応じて関係者の協力を得ながら対応策を講じていく必要がある。

3 章では地域への具体的な効果や時間経過に伴う効果発現について、ヒアリング、公開情報、及びアンケートなどにより整理を行った。地域活性化につながる効果は事業開始後徐々に表れ始め、10 年前後経過した事例においては顕著な効果が確認された。

以上のことから、まちづくりを進める事業者にとっては、分散型エリア開発の取組難易度を勘案しながら、行政や金融機関からの中長期的な観点に基づいた理解や協力がどのように得られるかが重要となる。

そこで本章では、先行事例における地域の特徴(1 章、図表 6 参照)ごとに行政における効果・負担、事業者における開発/運営難易度を整理し、地域関係者が協力し分散型エリア開発に取り組む意義と可能性のある地域を評価する。そのなかで、新潟県内各地で分散型エリア開発の検討・企画が進められている県内取組についても触れる。最後に、分散型エリア開発のさらなる取組拡大に向けた考察を行う。

4-1. 分散型エリア開発の可能性のある地域

図表 21：分散型エリア開発の可能性のある地域とその特徴、メリット/デメリット・留意点、評価

	②地域文化や豊かな自然、または昭和レトロ等比較的近年のまちなみで観光地化を目指す地域	①比較的歴史が長い古民家等が集積し面としての歴史的まちなみが残存	③現観光地として集客実績有または有力観光地近郊	
	低い	現観光地としての集客力		高い
特徴	歴史的まちなみが乏しいものの山間部・離島を中心に豊かな自然や地域文化を活用している。または、昭和レトロ等比較的近年のまちなみを活かし商店街の空き店舗などを活用している。	観光地として集客・消費が弱い、もしくは従前と比べて大きく落ち込んでいるものの、比較的歴史の長い古民家が多く残り集積いることから面としての歴史的まちなみが残存している。唯一無二の観光地としての可能性を秘めている。		歴史的まちなみが残存するとともに、現在観光地として多くの来客があり消費実績も伴っている。もしくは有力観光地の近郊に所在する。
行政・地域				
地域への効果	新たな観光需要の創出や まちの発展に繋がる 可能性あり	まちの活性化に資する	まちの活性化への効果は 限定的	
行政の負担	補助金・開業支援の負担が 比較的大きく、支援期間も 長い	補助金・開業支援の負担が 相応に必要	特定の事業者に協力することは 難しい、もしくは限定的	
事業				
開発難易度	関係者調整や資金調達等 難易度は特に高い	関係者調整や資金調達等 難易度は高い	関係者調整や資金調達等 難易度は高い	
運営難易度	非観光地であることが多く、 安定稼働までに相応の時間	集客に当初苦労するものの、 認知度の向上を望みやすい	観光地であり集客は 比較的容易	
評価	↓	↓	↓	
	難易度が高く負担が大きいもの、 取り組み価値あり	比較的取り組みやすく、効果も 期待できることから 積極的な検討推奨	期待される効果が限定的で、 まちづくり以外の観光振興の 選択肢も多い	
新潟県内での取組事例				
	佐渡相川エリア			
	摂田屋・宮内地区（長岡市）			
	古町（新潟市）			

出所：関係者ヒアリング内容、(株)NOTE ホームページ、観光庁 HP、専門誌等の公開情報より JERI 作成

①観光伸び悩みも歴史が長く面としての歴史的まちなみが残存する地域

観光地として集客・消費が弱い、もしくは従前と比べて大きく落ち込んでいるものの、比較的歴史の長い古民家が多く面として集積しており歴史的まちなみが残っている。そのような背景から歴史的まちなみを活かし唯一無二の観光地としての可能性を秘めている。事業開始当初において集客に苦勞する可能性が高いものの、認知度の向上を望みやすく公共の交通手段も整っている場合が多いことから集客見通しも比較的明るい。取り組みやすく、地域への効果も期待できることから先行事例も多い。該当する地域においては分散型エリア開発への積極的な検討が推奨される。

面としての歴史的まちなみが残存し観光地としての素地があることから、将来における集客見通しを比較の見込みやすい。従来観光地であったため観光客誘客に向け交通手段が整備されている、古くから街道などが存在し人の往来が盛んであった、といった背景があり交通手段が整っている可能性が高い。住民との信頼関係構築や資金調達に見通しがつけば、まちづくりとして進めやすい地域であると考えられる。観光地としての素地はあるため、分散型まちづくり・宿泊施設という新たな付加価値を通じて観光地としての非連続な発展が見込みうる。分散型エリア開発の取り組みと地域観光資源を組み合わせ、行政や地域 DMO などとの連携を通じて当地域の魅力を対外的に発信し、さらなる観光需要の取り込みが期待できる。行政においても、相応の負担は必要であるが観光発展を通じた地域活性化として効果は期待できる。(APPENDIX2①、APPENDIX3②参照)

＜新潟県内での取組＞ 佐渡市相川エリア

佐渡市を含む 4 者連携協定を通じて(株)NOTE が参画し、相川エリアでのまちづくりの中心人物として地縁者ではない雨宮氏に声かけられた。地域住民との交流を図り地域にとって望ましい在り方を模索し分散型エリア開発を進めている。まちづくりの中心人物を外部事業者の力を借りて招聘した点が特徴的であり、地域外の力を活用した好事例として考えられる。

佐渡市・相川エリアは人口約 5,800 人のまちである。相川地区では、2020 年の佐渡市、佐渡 DMO、新潟日報社、(株)NOTE の 4 者協定の締結を契機に、地域団体の相川車座のメンバーが中心となって古民家が集積し歴史的まちなみが残存する当地において分散型宿泊施設の開発が進められている。相川車座は、地元飲食店事業者や地域振興に精通している I ターン者(雨宮氏)が参画しエリア内の開発に着手することで、これまで 3 時間程度だった滞在時間を 3 日に延ばし、地域での観光消費額を増加させることを目指している。雨宮氏はもともと地域振興の仕事に携わっており、その関係で(株)NOTE の経営陣と面識があったことが契機となり相川での取組に参画した。同氏は、他産業との交流・お互いの発展を目指しまちづくりを実施していくことが重要と考え、相川地区の多様な業界のメンバーとともに相川車座を設立した。地域の古民家所有者から物件の活用依頼を受けるなど、地域住民とのつながりがまちづくりを後押しする大きな要素となっている。相川における分散型宿泊施設は 2024 年夏の開業を目指しており、第 1 期開発後も、市が所有する物件の改装などによって新たな施設を開業させ、開発エリアを拡大することを目指している。

また、佐渡市・小木地区においても、地元のまちづくり団体の発信で分散型宿泊施設の開発を行うことが計画されている。

図表 22：佐渡市内における分散型宿泊施設に関連した取り組み

相川地区	
現状	2024年夏頃の開業予定(4棟7室)
始動のきっかけ	2020年に佐渡市、佐渡DMO、(株)新潟日報社、(株)NOTEで4者協定を締結
推進主体	地域団体の(株)相川車座(Iターン者や、地元飲食店事業者等が参画)等
行政の関与	プロジェクトの規制緩和等のサポート(民間主導)
小木地区	
現状	2024年度以降、分散型エリア開発を計画予定
始動のきっかけ	地元のまちづくりに取り組む団体
推進主体	飲食店メンバーや地域おこし協力隊等
行政の関与	計画づくりや交付金を活用した支援(行政と民間が共同)

出所：ヒアリング情報や佐渡 DMO プレスリリースなどの公開情報を基に、国土地理院の白地図を用いて JERI 作成

②地域文化や豊かな自然または昭和レトロ等比較的近年のまちなみで観光地化を目指す地域

都市部まちなかの商店街や山間部・離島など交通アクセスが困難である場所の事例が多い。もともと観光客が少ない、もしくは宿泊できる施設が限られていることから、分散型まちづくりを通じて新たに観光需要が創出できれば地域活性化への大きな効果が期待できる。一方で、事業面において開発、集客を含む運営の負担が大きく、行政を含むまち全体での協力が不可欠となる。地域一体での運営体制を作ることができれば、逆にそれが懐かしさを感じさせるまちなみや豊かな自然などと併せて他地域にはない新鮮な体験として付加価値になりうることから、分散型エリア開発に取り組む価値と可能性のある地域と考えられる。

分散型エリア開発にあたっては、2章 2-3 で述べたような課題点に加えて、運営事業者を見つけることにも困難が伴う。特にもともと観光客が少ない地域の場合、集客の見通しがつきづらいことから外部運営者の招聘も困難であることが多い。運営事業者が見つからない場合、行政も一部負担する形で地域として運営を担うことが多く支援期間も長期となる。また運営の省人化を進める上で有効である泊食分離を進めようにも近隣に飲食店が不足しており、当施設内で飲食の提供を対応せざるを得ないケースや、当地における観光地としての知名度が低いことから、開業しばらく集客に苦労することも多い。

このように事業者としての負担が大きいものの、一度行政や地域住民の協力が得られた後は、皆で良いまちづくりを進めていきたい想いから、地域住民も巻き込んで宿泊客と積極的に交流するなど他の地域には見られない高付加価値な滞在体験の提供につながる。豊かな自然、日本の原風景といった地域特有の魅力を活かし新たな観光需要を創出することでそのまちの経済を潤すことから、地域経済や行政への効果は大きい。時間は要するものの、事業者にかかる重い負担を地域行政含むまち全体で支え合い協力する価値は十分にある。(APPENDIX2①、APPENDIX3②参照)

＜新潟県内での取組＞新潟市古町エリア：

県内民間企業が中心となってまちづくり会社を設立し、2026年の分散型宿泊施設の開業を目指している。具体的な動きは確認できていないが、新潟市としての歴史・文化を伝える拠点としてのまちづくりが期待される。

新潟市では、県内3企業(ナミックス、藤田金属、廣瀬)とEssa(新潟日報社とNOTEの出資会社)が設立した「(株)ふるまち樽拳」での分散型エリア開発が新潟市内の市街地(比較的近年のまちなみ)にて計画されている。取り組みは2023年に始動したばかりではあるが、新潟市と連携協定も締結し、2026年に宿泊施設の開業を目指している。

図表 23：新潟市古町エリアにおける分散型宿泊施設に関連する取り組み

(株)ふるまち樽拳の取り組み	
	設立年
	2023年
	参画主体
	県内企業等 (ナミックス、藤田金属、廣瀬、Essa<新潟日報社とNOTEの出資会社>)
	現状
	2026年に宿泊施設を開業することを目指して取組中
	行政の関与
	2023年に新潟市と連携協定を締結(民間企業主導)

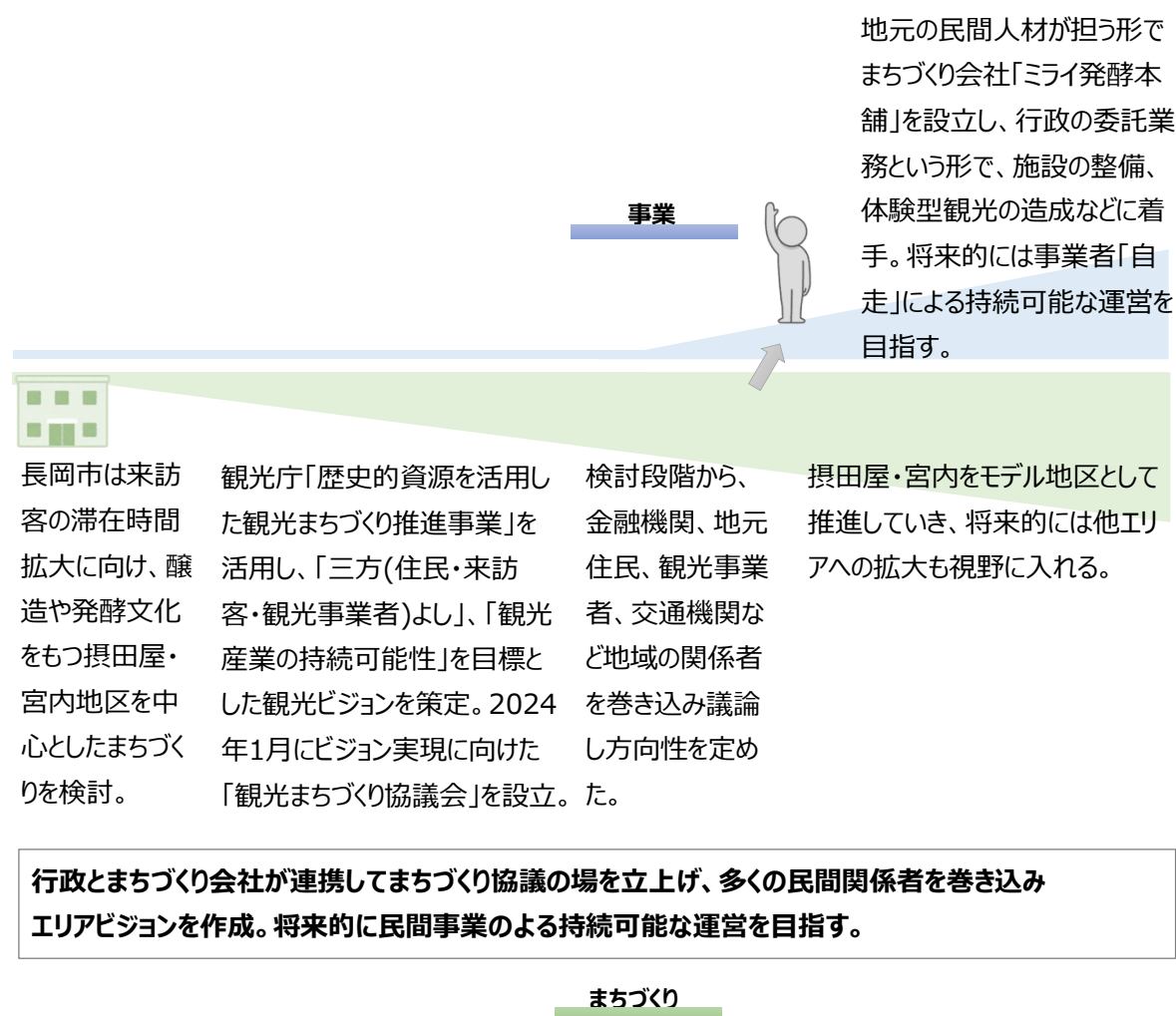
出所：新潟市プレスリリース等公開情報より JERI 作成

＜新潟県内での取組＞ 長岡市摂田屋・宮内地区：

行政と民間事業者が連携してまちづくり協議の場を立ち上げ、事業立ち上げ支援に踏み込んでいる点が特徴的である。まずは市内の特定地域(スモールエリア)でモデルケースとなる取組を進め、その事例を他エリアに横展開する動きが上記と併せて、行政の動き出しとして多いに参考になる事例である。

長岡市は市町村合併を通じて人口約 25 万人を有する都市である。行政として、始めから市全体を対象を広げるのではなく、先立つまちづくりモデル地区として醸造・発酵文化が根付く摂田屋・宮内地区を選択し、観光庁の補助制度を活用しながら観光まちづくり協議会を設立した。地元住民をはじめ、域内外の観光事業者、交通機関、金融機関、町内会と議論を重ね、「三方(住民・来訪客・観光事業者)よし」、「観光産業の持続可能性」を目標とした摂田屋・宮内地区の観光ビジョンを策定した。ビジョンを実現するためにまちづくり会社「ミライ発酵本舗」が民間事業者の核となり、まちづくりを進めている。「ミライ発酵本舗」は、行政の委託業務という形でまちづくりをスタートさせた経緯があるが、将来的には事業者が行政の支援なしに「自走」することを目指す。中長期では、摂田屋・宮内地区のまちづくり取組を長岡市内他エリアでも展開し、取組を広げて関係・交流人口を増やす構想を描く。

図表 24：長岡市摂田屋・宮内地区におけるまちづくりの取組(再掲)



出所：ヒアリング内容、長岡市観光まちづくり協議会プレスリリース資料より JERI 作成

③現観光地として集客実績有または有力観光地近郊の地域

現在観光地として多くの来客があり消費実績も伴っている、もしくは有力観光地の近郊に所在する地域。観光アクセスも良好で、既に多様な民間事業者の競争があるなかで行政が特定の事業者に協力することは難しく、また開発による効果も他地域分類と比べ薄れてしまうことから、行政主体のまちづくりの動きが少ないと考えられる。民間を軸として、ある特定の関係者での協力した取組としてまちづくりを行う事例は少数ながら見受けられる。観光振興の選択肢の一つとして、住民との関係構築などの課題に民間で対応できる場合には分散型エリア開発の可能性があると考えられる。

比較的集客見通しもつきやすいことから、住民との信頼関係構築などの課題に労力をかけてまで分散型宿泊施設に着手する動機が事業者にとって薄いと考えられる。既に観光地として集客力もあるという状況から、まちの活性化に貢献する取組としての期待も小さい。加えて、多様な民間事業者の競争があるなか、ある特定の取組に対して地域住民や行政などまち関係者の協力を得ることが難しいと考えられる。一方で、その地域住民の接点となる人物を味方につけ住民との関係構築に前進できれば、その地域にはないさらなる高価格帯、かつ高稼働率の宿泊施設事業を狙うことが可能である。(APPENDIX2①参照)

4-2. 分散型エリア開発のさらなる取組拡大に向けて

①観光伸び悩みも歴史が長く面としての歴史的まちなみが残存する地域、または②地域文化や豊かな自然または近年のまちなみで観光地化を目指す地域、において分散型エリア開発の可能性と取り組む価値があることが確認された。実際に新潟県内においても、古町、宮内・摂田屋、佐渡相川におけるプロジェクトがそれらの地域に該当し現在開業に向けて進められている。県内の他地域においても、同様の可能性を秘めた地域は多く残され分散型エリア開発を通じた新たな観光需要の創出やまちの活性化は目指すことができると考えられる。まちづくりの中心となる民間事業者や人材が希少であるため地域にそのような適任者が見当たらない場合には、ノウハウを有する事業者の助言を請う等地域外の力を頼る、当地域行政自らがまちづくりの流れを生み出し民間事業者の立ち上がりを支援するなど、行政側よりまちづくりの動線を作ることも有効である。

先行事例における開発前の状況を整理した結果、①観光伸び悩みも歴史が長く面としての歴史的まちなみが残存する地域、または、②地域文化や豊かな自然または近年のまちなみで観光地化を目指す地域における取組が多く確認された。以前は近畿地方以西での開発が事例として多かったものの、2018年の旅館業法改正以降では関東や東北地方を含め全国的に開発が広がっている。新潟県内での複数の取組(長岡市、新潟市、佐渡市)が進められており、地域活性化への効果が期待される。まちづくりの可能性のある地域は県内に数多く残されていると考えられ、新潟県においてもこれから同様の開発の本格化が期待される。

また、先行するまちづくり事例へのヒアリングから、民間事業者・個人が中心となりまちづくりを推進する動きは必須である。一方で民間による動き出しまでの経緯は様々なパターンが確認された。最も望ましいのは、まちづくりへ熱意を持った民間個人・事業者が既に存在し、活動していること。その場合には、望ましい将来の在り方を行政や地域住民と話し合い等を通じて定め連携の上実現していく。そのような民間個人・事業者が存在しない場合、地域に足りない力を地域外に頼る。佐渡相川では、(株)NOTEによる協力を得てこれまでの当社が関わったまちづくりのノウハウを活かし新たなまちづくりへの活動へとつなげた。山梨県小菅村では、過疎高齢化で存続の危機に瀕していた行政自らがまちづくりのビジョンを策定し、村民一体となってまちづくりを実行した。このような流れは、行政として観光を軸とした戦略がとりやすいことが背景にあると考えられる。足下では行政自らが観光まちづくりへの議論の場を設け、地域内外の関係者を巻き込みまちづくりへとつなげる事例も多く確認された。議論に参加した地元住民や事業者が手を上げまちづくりへ具体的に動き出すことが望ましい。そのような機運が見込めない場合には行政自らの予算で管理運営委託や指定管理制度という形で民間の立ち上がりを支援する取組も確認された(長岡市摂田屋・宮内地区)。一つでもモデルケースとして自走可能な民間によるまちづくり事例が築けた後は、事業の見通しが明るくなり近隣エリアで同様のまちづくりの動きが加速すると考えられる。民と行政の取組で動き出したまちづくりの動きに対し、金融機関は当事業の取組意義を理解することが望まれる。(APPENDIX1①-③、APPENDIX3②参照)

図表25：民間中心のまちづくりまでのパターン



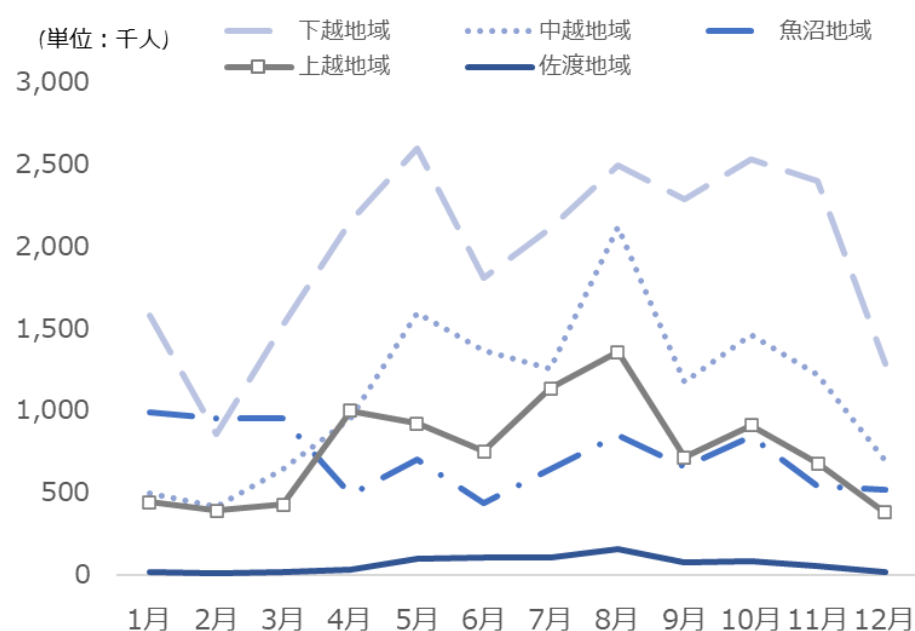
出所：JERI作成

新潟県における観光客数は、現状では季節による変動が大きい。分散型エリア開発を通じて磨かれた魅力あるまちでは季節ごとの地域文化を体験できる1年を通じた集客が期待される。分散型宿泊施設とそのまちの魅力が近隣の観光コンテンツと連携することで、新潟を訪れる顧客の旅ナカの選択肢が拡大し、季節間における観光客の平準化と長期滞在による観光消費拡大につながると期待される。現在、「佐渡の世界文化遺産登録」を目指す動きがあり、それが実現されたならば新潟県全体の観光振興へつなげていく絶好の機会となりうる。まずは、住民にとっても魅力的、かつ地域文化の保全につながる分散型エリア開発の取組を、可能性のある新潟県内各地で動き出すことが期待される。

新潟県の観光入込客数の季節変動は、魚沼など一部地域を除き季節性の良い春・夏の需要が大きい傾向にある(図表26)。今後、佐渡の世界文化遺産登録が実現されその認知度向上の機会を活用できる場合には、佐渡を訪れた人々に新潟県内の他地域も周遊、かつ滞在してもらうことが、観光客の平準化・さらなる集客へとつながると考えられる。

分散型エリア開発は「観光客だけではなく住民にとっても魅力的、かつ地域文化の保全につながる地域づくり」「新たな周遊コンテンツの拡大」「高価格の消費が期待できるインバウンド客の誘致」を実現する手段として有効であり、かつ観光庁「観光立国推進基本計画」が目指す「地域と共存共栄する観光発展」と一致する。そのような取組が可能性のある新潟県内各地で動き出すことが期待される。

図表 26：新潟県内の月別・地域別観光入込客数(令和4年)



出所：令和4年新潟県観光入込客統計よりJERI作成

APPENDIX

APPENDIX 1 先行事例

- ① 熱海銀座のまちづくり経緯
- ② 奈良井宿のまちづくり経緯
- ③ 鞆町のまちづくり経緯

APPENDIX 2 ヒアリング・アンケート・試算結果

- ① 先行事例関係者へのヒアリング内容
- ② 分散型宿泊施設へのアンケート結果及び関連する統計データ
- ③ 分散型宿泊施設に関する試算結果

APPENDIX 3 コラム：『分散型エリア開発を始める事業者・行政等の手引き』

- ① 分散型エリア開発における特性・要所
- ② 参画関係者別の特徴と役割

APPENDIX 1 : 先行事例

地域背景によりまちづくり経緯は異なる。民間主導/行政主導の起点が、地域人口規模の大小で開発経緯が異なる。

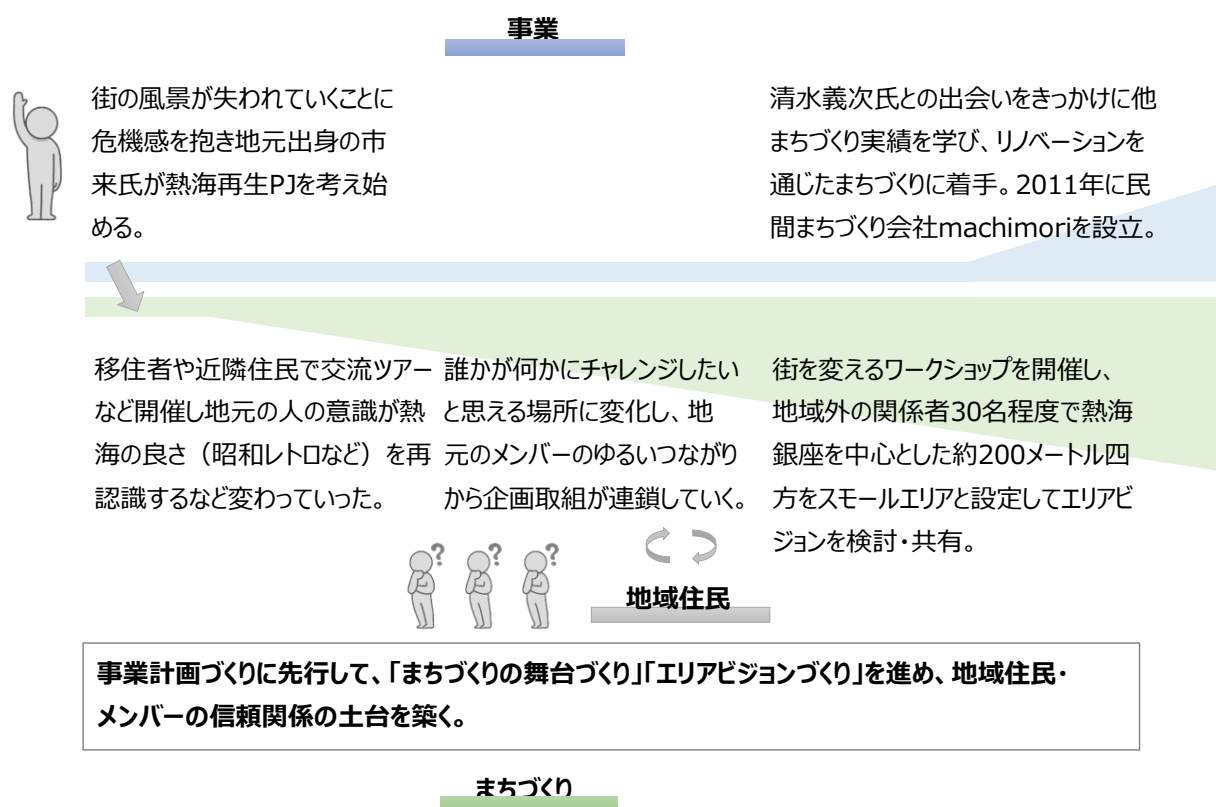
ヒアリングを通じて開発経緯を整理した結果、民間主導/行政主導のまちづくり起点の違いや地域人口の多い/少ないによって、それぞれの分散型宿泊施設開業までの道のりが大きく異なっていた。代表的な取組事例について整理をしていく。

①熱海銀座のまちづくり経緯：

地元出身の民間個人がまちづくりへ“誰かが何かにチャレンジしたい場”を醸成し、官民連携のまちづくりへの拡大・発展させた。

熱海市は人口 3 万人を超え、観光都市として知名度を有する。宿泊施設検討の前段階として、個人(市来広一郎氏)による地域まちづくりへの動き出しが特徴として挙げられる。地元出身として熱海の現状に危機感を抱き、まちの再生に着手した。まずは地元の人を巻き込み熱海の良さを再認識する活動から始め、多くの人々がここで何かにチャレンジをしたいと思える場に作り上げていった。まちを変えるワークショップ等議論できる場を設け、外部専門家の助言も踏まえ熱海銀座における約 200 メートル四方のsmallエリアにおけるエリアビジョン策定に取り組んだ。事業としてのまちづくりへの取組を進めるべく、まちづくり会社(株)machimori を設立した。

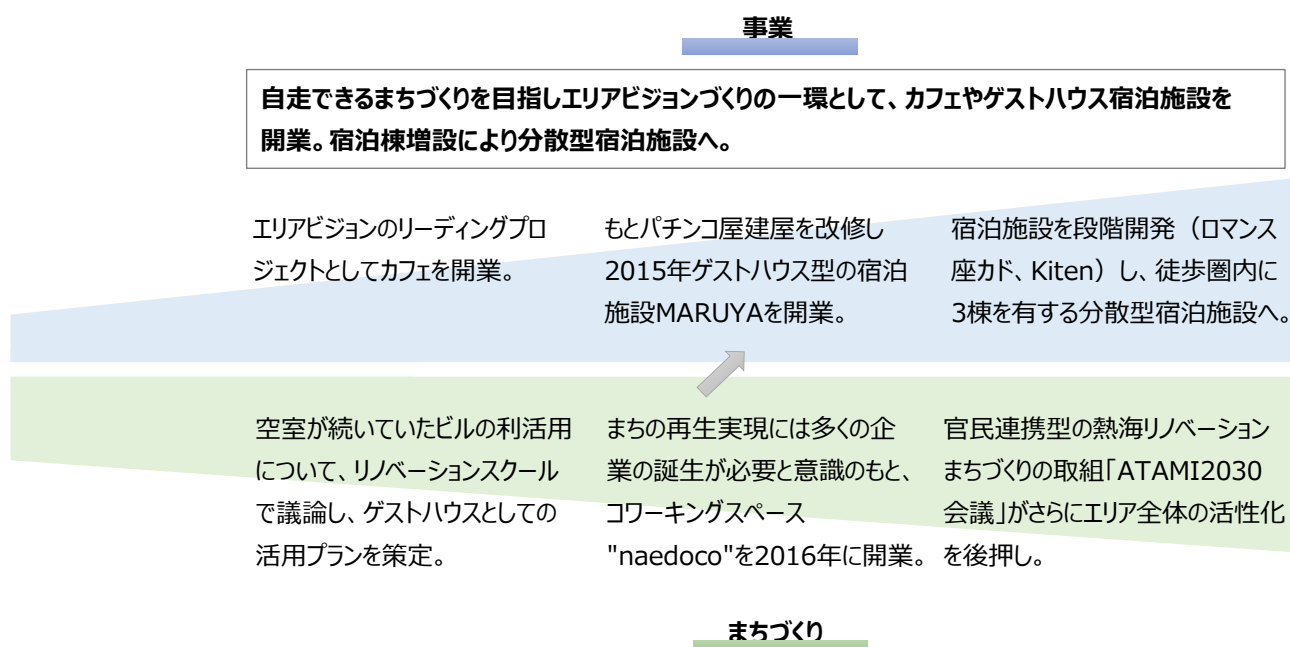
図表 27：熱海銀座におけるまちづくり経緯①



エリアビジョン実現への取組として交流人口の拡大を図るべく、カフェ事業に着手した。その後、まちづくりメンバーが保有する空きビルの活用を検討するなかでまちづくりに必要なゲストハウス型宿泊施設としての活用を決定した(MARUYA)。まちづくりビジョンに共感する地域内外の多くの関係者の協力を得て、2015年に単体の宿泊施設を開業し、その後、当エリアで必要な、タイプの異なる宿泊棟を増設し、一つの受付棟(MARUYA)を軸とする分散型宿泊施設に拡大した。

まちづくりとして宿泊施設事業のみならず多くの企業誕生が必要との意識のもと、コワーキングスペースを開設し、多くの地域内外の事業者間交流を促す場を設けた。多様な地域関係者がいるなかで当初は反対を受けつつも、まちづくりの取組は実績を通して多くの地域関係者の賛同を得る形となり、熱海市の協力も得て「ATAMI2030 会議」とよばれる官民連携型熱海リノベーションまちづくりの取組に拡大し、全国から注目される動きへとつながっている。その取組が後述する近隣の渚町や網代のまちづくりへの流れを生んだ。

図表 28：熱海銀座におけるまちづくり経緯②



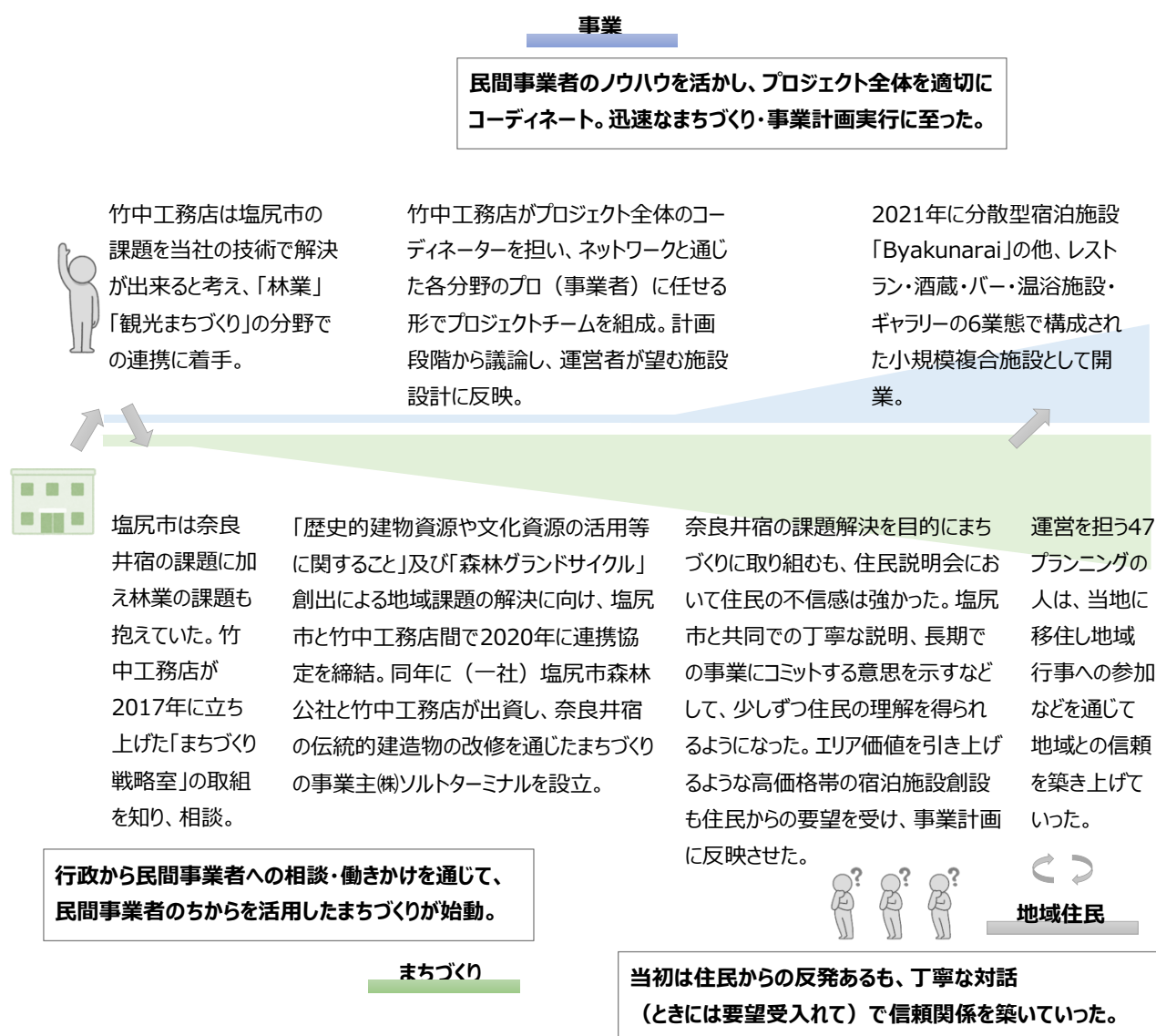
出所：ヒアリング内容・市来広一郎『熱海の奇跡』・「熱海リノベーション報告書 2022」等より JERI 作成

②奈良井宿のまちづくり経緯：

まちづくりでは当地域にはない外部の力を借りる必要があるとの意識のもと、塩尻市が民間事業者である竹中工務店に相談しまちづくりの動きが始まった。

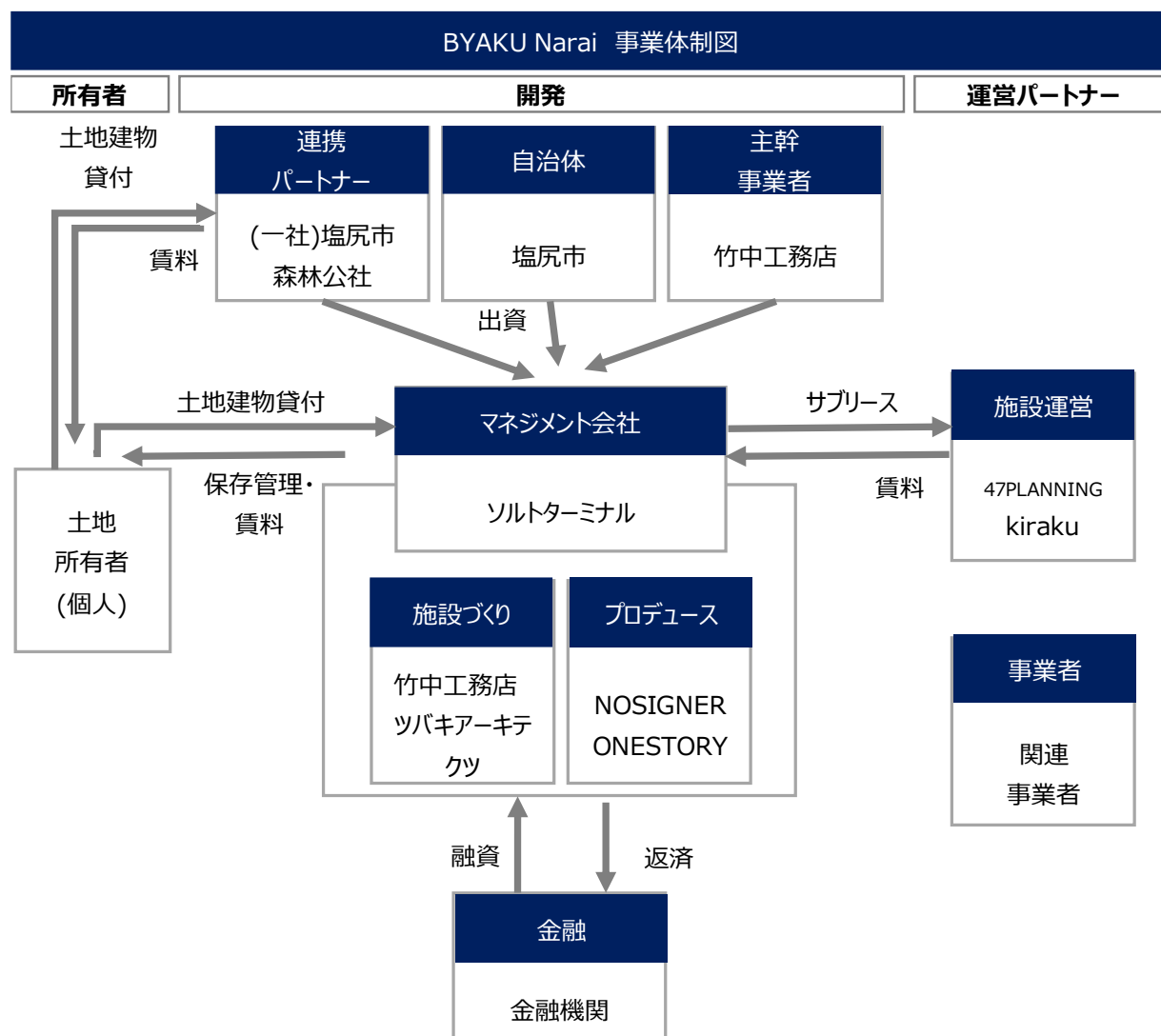
奈良井宿は塩尻市への合併前は檜川村として人口 3 千人規模の町であった。中山道の宿場町として有名である。塩尻市として奈良井宿における観光課題(低い観光客単価、3 章を参照)解決に向け、竹中工務店へ相談を持ち掛けた。「林業」と「観光まちづくり」を目指す想いが両者で一致し、まちづくりの事業主体として(株)ソルトターミナルを共同出資のもと設立し、各プロジェクトを進めていった。民間事業者で担うべき役割のマネジメント(含む土地建物のサブリース)は竹中工務店が、行政事業者が担うべき役割は塩尻市が担い、その他プロジェクト実行における必要な役割(設計、企画、運営など)を適切な民間事業者それぞれに任せる「適材適所」の体制で、官民の適切な連携のもとコロナ禍においても迅速に開発を進めていった。

図表 29：奈良井宿におけるまちづくり経緯



出所：ヒアリング内容等より JERI 作成

図表 30： BYAKU Narai のまちづくり事業体制



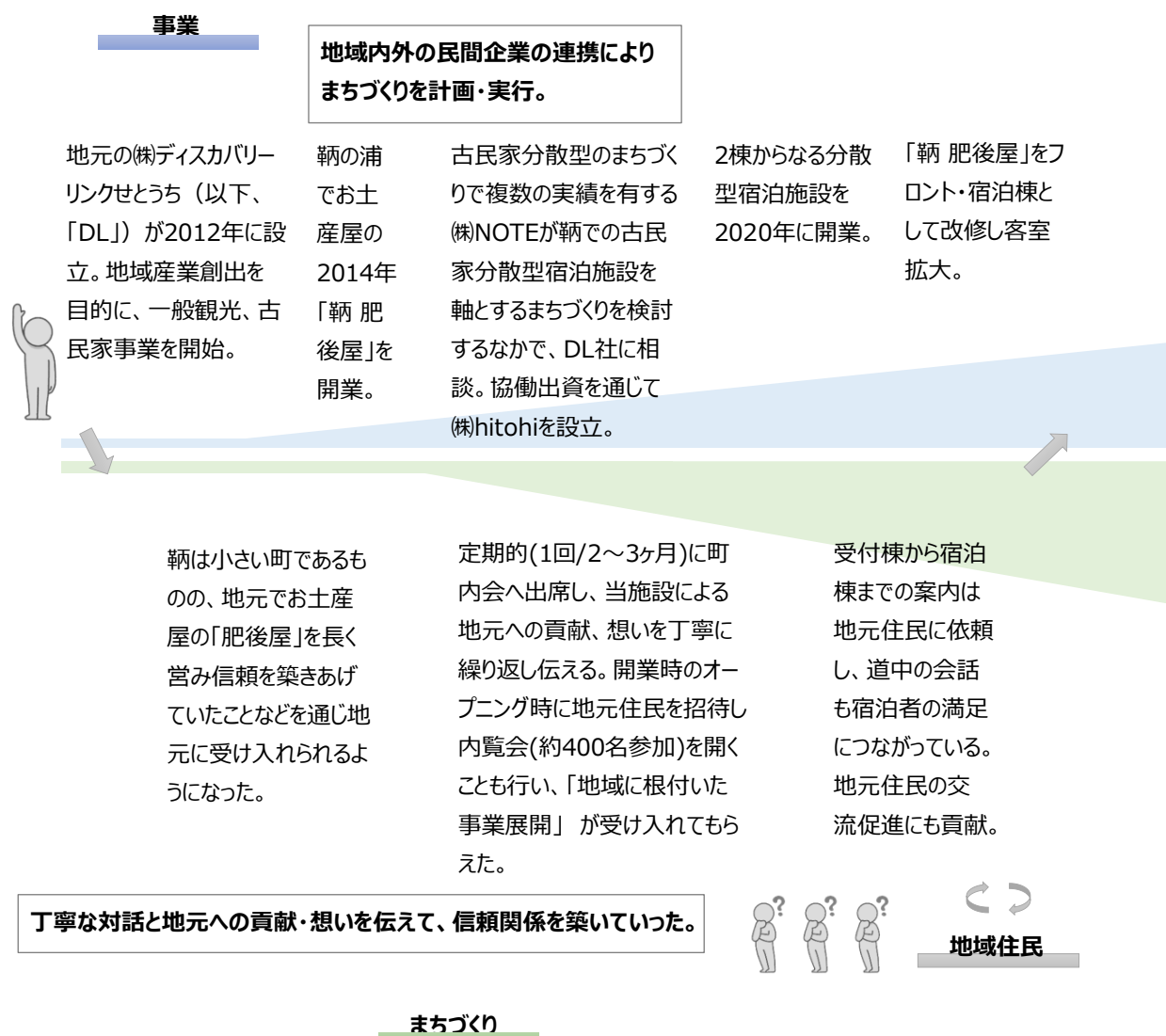
出所：公開資料等より JERI 作成

③ 鞆町のまちづくり経緯：

地域内外の民間事業者の連携を通じてまちづくりの舞台を作り、地域住民と協力してまちづくりを進めていった。

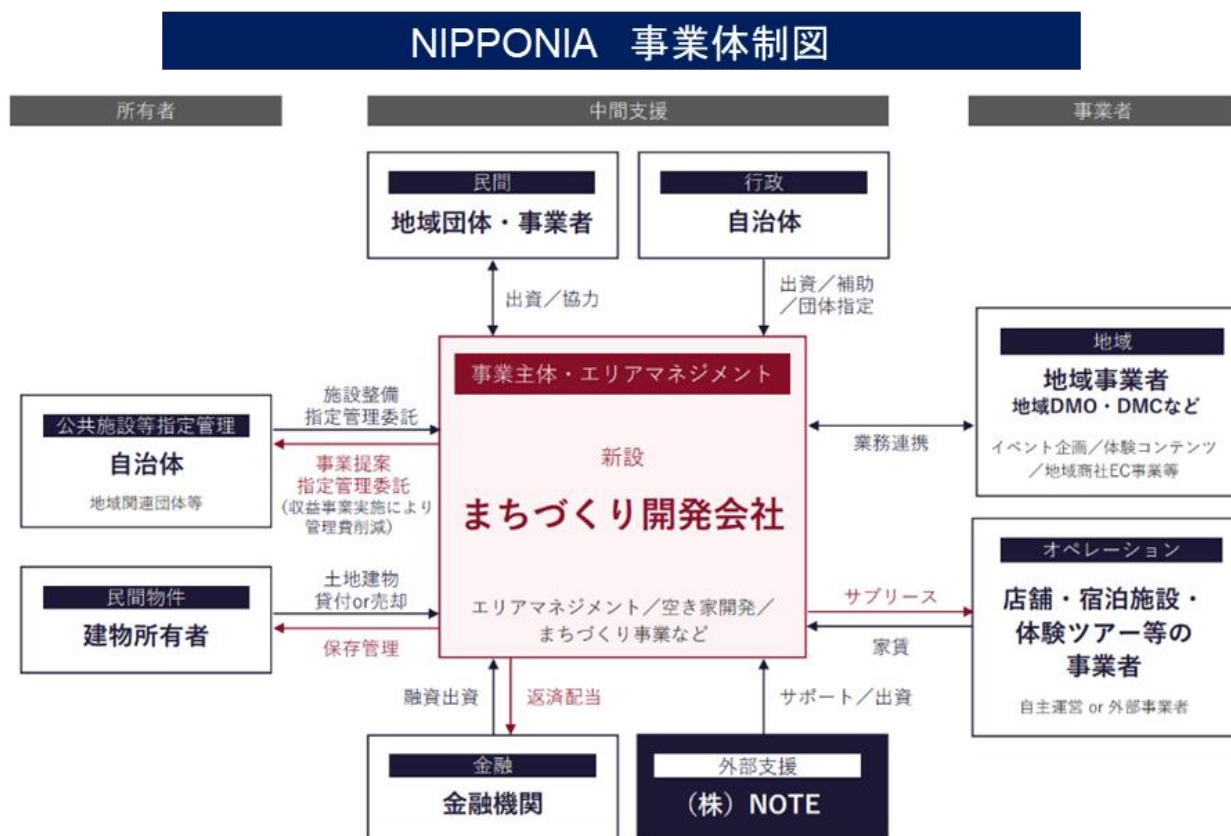
鞆町の人口は4千人程度の規模である。地域の産業創出に取り組んでいた(株)ディスカバーリンクせとうちと全国で分散化古民家を軸としたまちづくりを進める(株)NOTEが連携し広島県鞆の浦における分散型まちづくりに着手した。住民との丁寧な対話を通じて、地元の人々から暖かく迎え入れられるようになった。中核となるマネジメント会社が土地・建物の開発/サブリースを含むエリアマネジメントを担い、宿泊施設・飲食店等の運営や旅ナカコンテンツの企画などは適切な民間事業者に任せる(または地域DMO/DMCと連携する)事業体制でまちづくりを進めている。

図表 31：鞆町(広島県)におけるまちづくり経緯



出所：ヒアリング内容等より JERI 作成

図表 32：韃町のまちづくり事業体制



出所：(株)NOTE 資料「NIPPONIA の考え方と取組み」

APPENDIX 2 : ヒアリング・アンケート・試算結果

① 先行事例関係者へのヒアリング内容 :

地域への効果やまちづくりの過程で困難であった事項(0 章の観光庁アンケート結果における、合意形成、資金調達、物件改修・開業準備など)を中心に先行する取組事例関係者へのヒアリングを実施し、得られた内容(解決に向けた具体的な取組・手段など)について項目ごとに整理を行った。

A_ 中核人物・チームアップ

中心となる人物の理想は「地域にゆかり」のある「熱意」のある人が理想である。いなければチームづくりも含め地域外の人・企業が集まるために「ワクワクする場」を作れるかどうかが重要となる。

主な発言内容 ;

- ◆ まちづくりをする上で最も重要なのは、域内における「立ち上げの協力者」の有無である。プロジェクトの立ち上げには、地元精通している人やこれまでにまちづくりへ取り組んできた経験と知識が不可欠であった。
- ◆ 「協力者」として必要と感じる要素は、「地域の魅力を残していきたい、どうしていくべきか」を真剣に考える熱量を持った人で、そのような熱意あるオーナーがいることがまちづくりにとって必須の条件である。
- ◆ まちづくりチームメンバーを集めるにあたり、先輩・後輩の関係から打診した結果、プロジェクトの中心として進める人材に出会えた。運営事業者など事業メンバーを招聘していくにあたり、これまでの事業経験のつながりから打診を行うなどプロジェクトメンバーの招聘・体制づくりはすべて縁でつながっていった。

B_ 物件調達

物件調達では地元住民からの相談、所有不動産オーナーの課題相談に応じる形で、遊休不動産活用手段として古民家改修の事業が検討される場合が多い。また、まちづくりメンバー自身やその知り合いでまちづくりの方向性に共感する不動産オーナーから協力が得られ物件を活用できることもある。

主な発言内容 ;

- ◆ 当施設の購入は近隣住民からの紹介・依頼に応じる形で実施した。購入当初は具体的な活用を描いていなかったが、まちづくりへの利活用への要請もありその方面で検討を進めた。
- ◆ 空き家所有者の多くは、相続で譲り受け首都圏等に移住してしまっているため現状がわかっていない様子と聞く。行政が運営している空き家バンクに登録されているのは空き家全体の 1 割にも満たない。空き家をゼロから探すときの課題は、未登記物件が多くオーナーを探す段階から難しい。条件を交渉することも含め、場合によっては譲渡までに 2 年かかることもある。多くは途中で検討断念しがちである。

C_エリアビジョン策定

まちの DNA を体験するまちづくりを進める。

主な発言内容；

- ◆利用者は宿泊目的として「文化体験」に重きを置いていると考えられ、文京区根津や鎌倉・逗子等の「文化を重んじる」場所に在住している人の宿泊が多い。そのような「文化体験」を滞在を通じて提供できるようなまちづくりを進めている。
- ◆当社は、「まちのDNA」を明確にして開発し「まちづくり」要素を強調していることから、自治体と協力関係を結びプロジェクトを進めることができている。

D_住民との信頼関係構築

まちづくりにおける住民との関係は、住民の反対からスタートすることがほとんど。事業者の地道な努力による地域住民の信頼獲得を通じて物事は進む。

主な発言内容；

- ◆地域住民との関係構築・維持は必須と考えており、祭りの時は宿泊施設の従業員も参画している。活動を進める中で、上の世代からの反発は避けられない。しかし、少しずつ結果を見せることで信頼を獲得し、協力を得ることができた。
- ◆分散型宿泊施設の事業案として、客単価を抑えたゲストハウス型(一人5,000円程度)や高価格帯の宿泊施設の必要性を住民に説明した。ゲストハウスは町全体の客単価引き下げになりかねないとの住民の懸念を考慮し取りやめ、高価格帯の宿泊施設のみを狙うことにした。住民との対話を重ねるごとに住民の反発は和らぎ、むしろ要望が増えていった。最後まで反発していた人も、宿の開業後には、実際の変化を目の当たりにすることを通じ、賛同を得ることが出来た。
- ◆定期的(1回/2～3ヶ月)に町内会へ出席し、当施設による地元への貢献、想いを丁寧に繰り返し伝えた。非居住者には厳しい視線が向けられていたがまちづくりの中心となる人物が地元に住みながら事業にコミットする旨を伝えると地元住民から拍手喝采の歓迎を受けた。

E_事業計画策定

地域文化を体験できる場としての宿泊施設を提供する。地域に欠けている要素を補強し、エリアビジョン実現のけん引役を担う。不自由な宿泊施設も事業コンセプトとして体験価値に変えられる。DIY好きの従業員のやりがいを活用するなど、工夫次第で初期投資額は抑えることができる。

宿泊施設の運営事業者招聘は観光客の集客見通し次第である。集客実績が乏しい地域では、開発者・行政自らが運営することが多い。

主な発言内容；

- ◆まちづくりの取り組みは、（取り組み主体である工務店事業者の）既存事業との親和性が高かった。
古民家宿泊施設のコンセプトを「ライフスタイルホテル」とし、「地域資源（食べ物、文化、暮らし、自然等）の魅力を感じながら、改修した建物での暮らしぶりを体験できる施設（＝ショールーム）」を目指している。
- ◆リノベーション初期費用の抑制に際して、（時にはノウハウを有する他事業者の助言を受けながら）
既存建物の天井・壁の素材感を残すなどお金をかけず、もともとの建築物の良さを引きだす設計・工夫を
各部屋で検討し改修を行っている。
- ◆実際の施工もプロに任せるところは任せつつも、自分たちでできる箇所（壁、什器などの設置）は
社員のDIYで対応している。社員のやりたい活動と一致し、やりがいをもって仕事に取り組んでいる。
- ◆運営方法については複数のタイプがあり、開発の後プロのオペレーターに任せる形や開発の
後地域SPC（特定目的会社）を立上げ地元出資のもと運営する形などがある。認知度が高い
観光地ではオペレーターも事業の見通しがつきやすく組みやすい。しかし、自然型と称している遠隔地では
オペレーターが組みづらく地元自治体が運営を担っている。

F_民間事業者への期待

まちづくり計画の実行速度が上がる。住民との信頼構築に向けたアドバイス、支援がその助けとなった。
行政に対し、先行するまちづくりの取組・効果を伝えるなどまちづくりの啓蒙活動を行う。

主な発言内容；

- ◆行政には当社が出来ないこと（補助金の確保や、規制緩和、建築基準法の制限緩和等）を行ってもらい、明確に分担している。行政だと、一つのことを決めるのに時間を要するが、当社のような民間企業が先導に立つことでスピーディーに出来ている。
- ◆行政と当社がプロジェクトの上流部分（戦略策定、当PJ関係者への声かけ、全体調整等）を指揮し、全体のコーディネーターは当社が担当している。本PJは、賃貸借スキームを敷いており、運営会社に安い賃料で貸し、少しでも運営会社が稼ぎ、事業が拡大することを目指している。空き家物件を核に「エリア開発」を進めるのは、行政には無理で、民間の不動産オーナーやディベロッパーが進めるしかない。
- ◆他地域で実績のある他事業者の地元住民との対話ノウハウ（田舎っぽい雰囲気ですぐに話し合える雰囲気）と適切な助言がこのプロジェクトが開発から開業までうまく進められた背景だと振り返る。また、古民家施設の宿泊施設への活用開発当地域においてがはじめての取組であるため、認可する行政側の対応が慎重（厳しい）であったが、実績ある他事業者が口添えしたことで進んだケースも多々あった。

G_行政への期待

まちづくりという活動に対しお墨付きを与えられることが期待される。行政でしかできないことでまちづくりを後押しする。

主な発言内容；

- ◆行政と組む利点として、行政のまちづくり計画を事業者へ委託することで行政の補助金を活用しながら進められる点があげられる。加えて、行政と「公式」にまちづくり計画を推進した実績（お墨付き）を得られる。
- ◆行政の役割として、事業のイニシャルの立上（ゼロ⇒イチ）を官が、ヒト・モノ・カネ含めしっかり支援する。一方で、その後のランニング（運営）は民で回せるように意識している。「公金」を使う上で上記の整理は議会への説明においても求められる。

H_金融機関への期待

物件担保評価額に依拠する融資判断を金融機関が続けた場合、そのまちに根付いてきた文化・価値を破壊する「負の動機付け」を与える可能性がある。事業性評価を通じて金融機関としてとれるリスクを検討・対応していくことが望まれる。

主な発言内容；

- ◆開発にあたり最も重要な課題として認識していることはファイナンス。古民家事業を一般的な宿泊施設事業と同じように担保評価され必要資金額の調達ができないことが多い。古民家の「改修」よりも既存建物を取り壊し新たに宿泊施設を建設したほうが担保評価による資金調達も進み、労力はかからない。
- ◆地銀等の金融機関の対話のなかで、古民家に対する担保評価額を低く多額の借入調達が難しく、補助金を活用しないと現実的には難しい。また、宿泊棟を新たに調達・改修することを検討した場合でも担保評価額の点で資金調達が難しい。
- ◆古民家物件への担保評価が重要と考える。比較的高単価である宿では事業性が見通しが着く場合には資金調達も可能となるが、他用途（飲食、物販など）ではさらに資金調達のハードルが上がる。ゆえに古民家宿泊施設の活用ばかりに偏りが生じていると感じる。

I_分散宿泊施設の特徴

高単価・低稼働率で回すビジネスモデルが多い。

主な発言内容；

- ◆最近の建築物は同質化している印象を持つ。今後は、人が建築物を求めて訪れる「行く価値のある建造物」を造る必要があると考えており、その際に建築物単体ではなく、「建築物と周辺のエリア開発」が重要と認識している。
- ◆受付棟から宿泊棟までの案内は地元住民に依頼し、地元住民との道中の会話も宿泊者の満足につながっている。非日常的な体験（古民家の雰囲気、声のさえずりなど）や地元住民との交流（ときには自宅に招かれるなど）が印象的であったと聞く。地元住民には大いに助けられている。好評いただいている料理とサービスを軸に高単価を維持しながら稼働率をあげていく計画を立てている。
- ◆分散型宿泊施設を利用する客層は、豪華さを求めた「金持ち」層ではなく、素朴に家族の思い出・体験を求めに訪れる印象がある。10年前は分散型宿の特徴（デメリット、受付から歩かされる、寒いなど）を知らずクレームが入ることが多かったが、今では満足する声が多く聞かれる。

J_分散宿泊施設の課題と工夫

一般宿泊施設と比べ運営は非効率。一方で運営効率化の取組と体験価値に変えて集客につなげる工夫もある。

主な発言内容；

- ◆ 分散型宿泊施設全体の部屋数はそれほど多くなく、少ないところで3~5室程度、多くても20室程度なので、各施設でのプロモーションよりも、ブランド/エリア全体でのプロモーションが現実的である。
- ◆ レストラン併設の宿泊施設では、飲食代も含めて顧客単価が高くことが利点としてあげられる一方で、飲食提供するための固定費をカバーするためには相応の客数を安定的に確保する必要がある。高単価・低稼働のビジネスモデルである分散型宿泊施設において開業当初は室数も限られていることから、固定費を賄うことが難しく、泊食分離の形態で事業を開始することが多い。
- ◆ 分散型宿泊施設は一般施設と比してオペレーション効率が悪い。清掃ひとつとっても、宿泊客がチェックアウトしたのかどうかの確認が必要で、棟ごとの移動等も発生するためである。ITを活用し、顔認証などで省人化による効率化を図る工夫は適宜検討・実行している。

②分散型宿泊施設へのアンケート結果及び関連する統計データ：

開業から 10 年を超えると、転入人口の増加まで効果が拡大し、地域観光への効果はより大きくなる。

先行して開発を行い分散型宿泊施設として運営実績のある各施設に対しアンケートを実施し、地域への効果について以下整理・集計を行った。

図表 33：アンケート回答結果

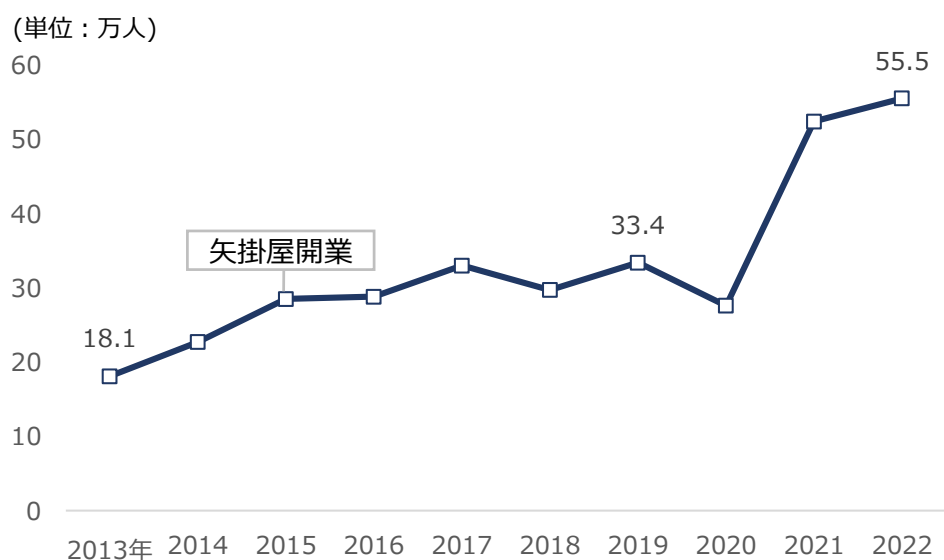
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	#	経過年数(年)	観光入込客数の増加	転入人口の増加	新規事業者の増加	観光地の整備・再開発	宿泊施設の増加	周辺宿泊施設の単価上昇
10年後～	施設A	15	5	5	5	5	3	3
	施設B	11	5	5	5	5	N/A	N/A
	施設C	9	5	5	5	5	5	5
5～10年	施設D	6	5	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	施設E	5	4	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	施設F	5	5	5	5	5	N/A	N/A
	施設G	5	4	4	4	5	N/A	N/A
	施設H	5	5	N/A	4	N/A	N/A	N/A
～4年	施設I	4	5	N/A	4	N/A	N/A	N/A
	施設J	4	5	N/A	4	4	N/A	N/A
	施設K	4	5	N/A	5	5	N/A	N/A
	施設L	2	5	4	5	5	5	4
	施設M	2	5	0	5	5	N/A	N/A

回答内容：

5：増加している - 3：変わらない - 1：非常に減少している, 0：比較できない

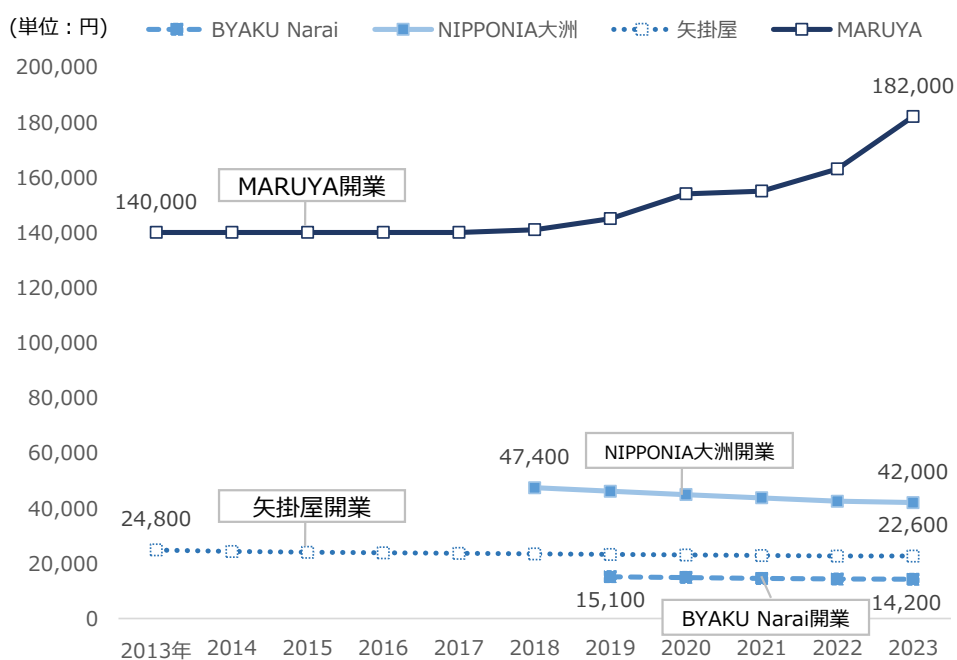
出所：事業者アンケートを基に、JERI 作成

図表 34：矢掛屋エリアの観光客数の推移



出所：岡山県観光客動態調査報告書(平成30年、令和4年)

図表 35：4施設(BYAKU Narai、NIPPONIA大洲、矢掛屋、MARUYA)周辺の地価の推移



出所：国土交通省「国土交通省地価公示・都道府県地価調査」

③分散型宿泊施設に関する試算結果：

(利益構造推定・事業収支試算)一般宿泊施設、小規模旅館施設のベンチマークより分散型宿泊施設の利益構造の推定を行った。

ベンチマークとして、『業種審査事典』より一般宿泊施設(黒字先、2018 年度)、『中小旅館業の経営実態調査』より小規模旅館(黒字先、2017 年)における、施設規模・収入指標・利益構造を参照した。ホテルを含む一般宿泊施設では運営効率化が図られた施設設計が図られていると考えられ人件費率が抑えられている。比較的低価格で高稼働率で利益獲得を目指すビジネスモデルと捉えられる。一方で小規模旅館では客室単価が高く稼働率はやや低い。人件費率については 41%と高い水準にある。1 泊 2 食付きの宿泊プランが多く調理や配膳に工数がかかるなど、人手をかけて運営する必要があることが背景として考えられる。

そのようなベンチマークを参照にしながら、分散型宿泊施設の施設規模・収入指標・利益構造を推定した結果として、2～3 棟程度、かつ 8 室での小規模施設、泊食分離形式での宿泊サービス提供を想定した。一般宿泊施設と比べ、客室単価が高い一方で客室稼働率は低いビジネスモデルで利益獲得を図ると推定された。

費用項目の前提として、販管費において宿泊施設単体でのプロモーションに注力している事例は少なく、専ら口コミ等による利用者拡大に注力している事例が多いことから、Online Travel Agent(以下、「OTA」)などへの手数料程度に留まると想定した。人件費は事業者アンケートなどを踏まえ、一般宿泊施設と小規模旅館の中間水準(35%)と想定した。運営効率が低い一方で、IT 活用等や泊食分離など省人化への取組の結果、小規模旅館と比べ人件費は低く抑えられるものと考えられる。減価償却費は、主に建物改修費に見合う償却期間として 10 年程度とする事例がヒアリングより複数確認でき、1 年当たり 10%と想定した。

必要投資額を考慮に入れ開業 10 年目までの事業収支(財務三表)試算を行った結果、客室単価 35,000 円、客室稼働率 30%を前提とした事業の実現・継続には、総事業費の 50%以上の補助金を要する結果となった。

事業収支(財務三表)試算の結果は下表の通りとなった。改修費として 1 室当たり 1,000 万円の初期投資が必要と想定し、運転資金も含め開業前に資金調達を行う。当試算では、ヒアリングなどの先行事例で多く見られた、補助金 50%、民間出資 10%とし、残りを金融機関からの借入で賄うことを前提とした。開業後 3 年目に安定した集客が図られ、以後安定稼働が継続するとした場合、10 年後に初期借入の返済に目途がつき、大規模修繕見合いとして追加借入を実施するとの結果になった。借入残高は 3 年目以降に着実に返済していくものの、現預金水準に余裕が生まれることはなく、当初資金調達時における補助金が少なくとも 50%程度ない場合は事業としての継続性は難しいと考えられる。

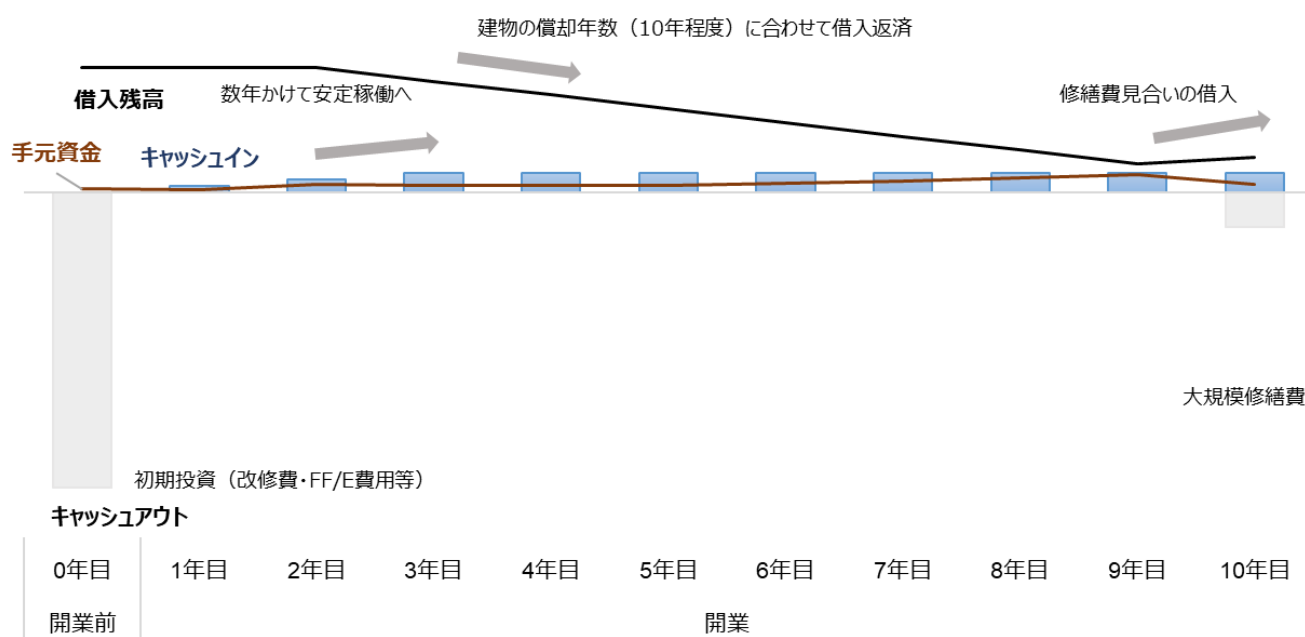
図表 36：1 室当たりのキャッシュフロー想定(開業 3 年目以降の安定稼働時)

1室当たりキャッシュフロー想定（3年目以降の安定稼働時）

項目	想定数値	考え方
RevPAR (客室単価*客室稼働率)	10,500 円 ①	
年間客室日数	360 日 ②	
営業CF	72 万円/年	①*②*19% ※営業利益（9%）+ 減価償却費（10%）
改修費	1,000 万円	ヒアリングや事業者アンケート数値を参考に想定。
FF/E費用 (家具・什器等)	70 万円	ヒアリングや事業者アンケート数値を参考に想定。
借入金	428 万円	ヒアリングや事業者アンケート数値を参考に 借入調達率を40%（国補助金50%+民間出資10%）と想定。 返済期間：8年間（開業3年目以降10年目までの返済を想定） ヒアリングや事業者アンケート数値を参考に利率:6%と想定。

出所：ヒアリング内容・事業者アンケート等より JERI 作成

図表 37：キャッシュイン/アウトと借入残高、手持資金の時系列推移



出所：JERI 作成

図表38：一般宿泊施設等及び分散型宿泊施設の推定利益構造と前提

項目	ベンチマーク①	ベンチマーク②	推定	想定の方
	一般宿泊施設 (ホテル、旅館、黒字企業)	小規模旅館 (黒字企業)	分散型宿泊施設	
施設規模	FY18	FY15		
一棟当たり客室数	87 室	13 室	8 室	宿泊施設として新たに事業を開始する場合、古民家施設特有として担保評価額が低くなり多額の借入が難しいことが多い。一方で、人件費など固定費用がかかることから一定の客室数確保も求められる。先行する分散型宿泊施設の事例を踏まえ、複数棟8室での事業開始を想定。
収入指標				
客室単価	13,000 円	27,000 円	35,000 円	先行する分散型宿泊施設の価格帯動向を踏まえ、客室として35,000円/泊の単価を想定。
客室稼働率	76 %	58 %	30 %	開業直後の立ち上がり直後など集客が伸び悩む時期がみられるものの、事業が安定化してくる3年目以降ではおよそ30%程度の稼働率を確保していることから、同水準を想定。
RevPAR	9,880 円	15,660 円	10,500 円	客室単価*客室稼働率
利益構造				
収入	100 %	100 %	100 %	損益分岐点が低く抑えられる泊食分離型の宿泊サービス提供を想定。一般的に宿泊サービスのみの原価率が飲食サービスを含む形態の原価率より低く抑えられることから、ベンチマークをやや下回る20%と推定。 古民家施設特有として施設そのものの客室数は一般宿泊施設と比べ少なく、各施設でのプロモーションよりもブランドやエリア全体でのプロモーションを行っている。ヒアリングや事業者アンケート数値を参考に10%と想定。 古民家施設特有として離れた宿泊棟での対応において必要人員はかかる傾向にある。一方で、IT機器（顔認証、問い合わせチャット等）を活用した省人化への取組や泊食分離対応などを通じて、人件費削減への取組も積極的に進めている。ヒアリングや事業者アンケート数値を参考に35%と想定。 一般宿泊施設等ベンチマークと同水準を想定。 建物の改修費や家具・什器・設備・備品等にかかる減価償却費。ヒアリングや事業者アンケート数値を参考に10%と想定。
原価	24 %	21 %	20 %	
販売費	19 %	3 %	10 %	
人件費	30 %	41 %	35 %	
その他	16 %	16 %	16 %	
減価償却費	6 %	6 %	10 %	
営業利益	5 %	13 %	9 %	

出所：第14次業種審査事典、中小旅館業の経営実態調査（2017年）、ヒアリング内容・事業者アンケート等よりJERI作成

図表39：分散型宿泊施設想定モデルにおける事業収支試算

交通アクセスの悪さなどから客室稼働率は比較的低水準（30%程度）にとどまるが、泊食分離などにより利益をあげることが可能。

単位：百万円	開業前 0年目	開業 1年目	2年目	3年目	4年目	～	9年目	10年目
P/L								
売上高		10	20	30	30		30	30
客室単価(円)		35,000	35,000	35,000	35,000		35,000	35,000
客室稼働率		10%	20%	30%	30%	4年目と 同様	30%	30%
				→安定稼働				
営業利益		1	2	3	3		3	3
(減価償却費)		1	2	3	3		3	3
B/S								
現預金	1	1	2	2	2		5	2
借入残高	36	36	36	32	28		8	10
C/F								
営業CF		2	4	6	6		6	6
投資CF	▲ 86						▲ 10	
	初期投資（改修費・FF/E費用等）						大規模修繕	
財務CF	35	▲ 2	▲ 2	▲ 6	▲ 6		▲ 5	1
借入元本返済額				▲ 4	▲ 4		▲ 4	2
							大規模修繕見合いの追加借入	
補助金	43							
出資金	9							
支払利息	▲ 1	▲ 2	▲ 2	▲ 2	▲ 2		▲ 1	▲ 1
現預金増減	▲ 50	▲ 0	2	▲ 0	▲ 0		1	▲ 3

出所：JERI作成

期中の支払金額を低減する形での資金調達が必要。
(補助金、増資等)

借入年数が長期に設定されづらく（10年程度）、単年度当たりの借入返済負担が大きい。

営業利益＋減価償却費

APPENDIX 3 : 『分散型エリア開発を始める事業者・行政等の手引き』

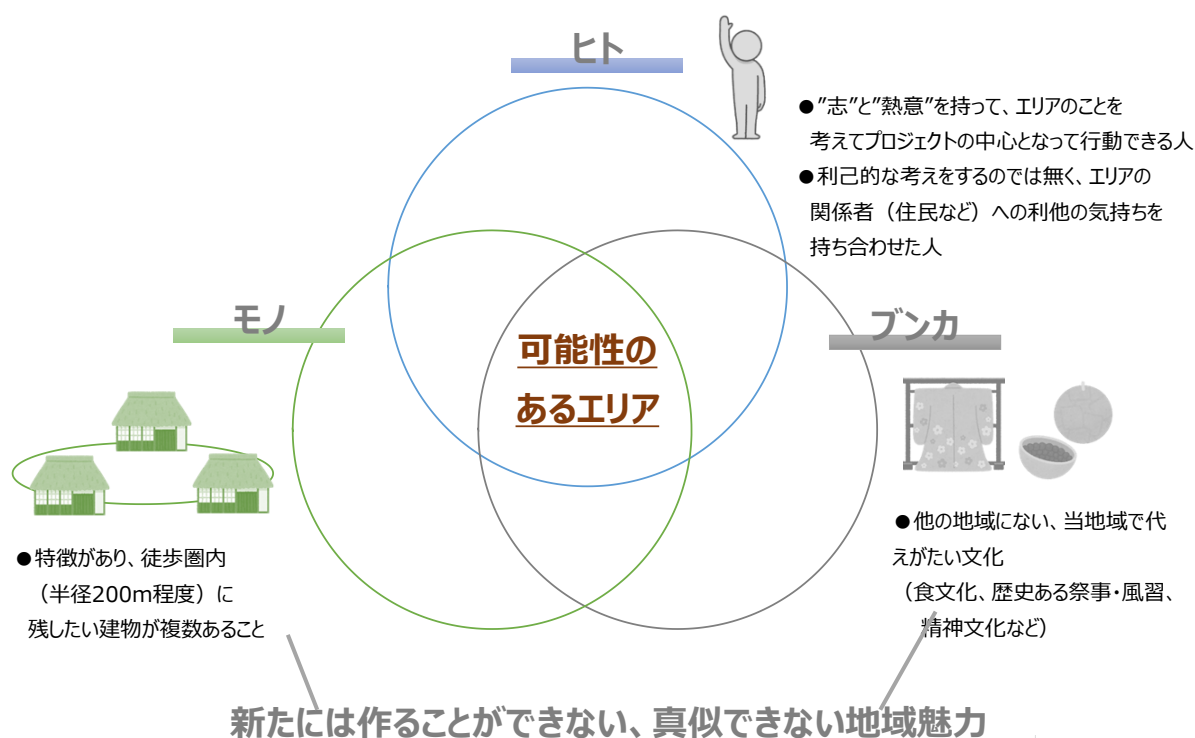
①分散型エリア開発における特性・要所：

(特性)分散型エリア開発に共通する前提要素は、「ヒト」「モノ」「ブンカ」である。

先行する取組事例関係者へのヒアリングを通じて、分散型エリア開発に着手する上で必須となるのは次の 3 要素であった。特にモノとブンカは新たには作ることができない、貴重な地域魅力(資源)として再認識する必要がある。

- ①ヒト：その地域の将来の在り方(ビジョン)について真剣に考え、開発の中心となり責任を持ってひたすら追い求める、“熱意”のある人物。自身の事業利益追求(利己)だけでなく、地域関係者への利他の気持ちを持ち合わせた人物が求められる。
- ②モノ：観光客が徒歩で周遊できるスモールエリア(半径 200m程度)内に、複数の活用できる遊休不動産があることが前提で、それら不動産をつなぐ動線上に地域ならではの道路・施設・景観があると理想的である。
- ③ブンカ：他の地域では見られない、代えがたい文化があること。具体的には食文化・歴史ある祭事・風習、精神文化などが挙げられる。

図表 40：分散型エリア開発に共通する前提要素

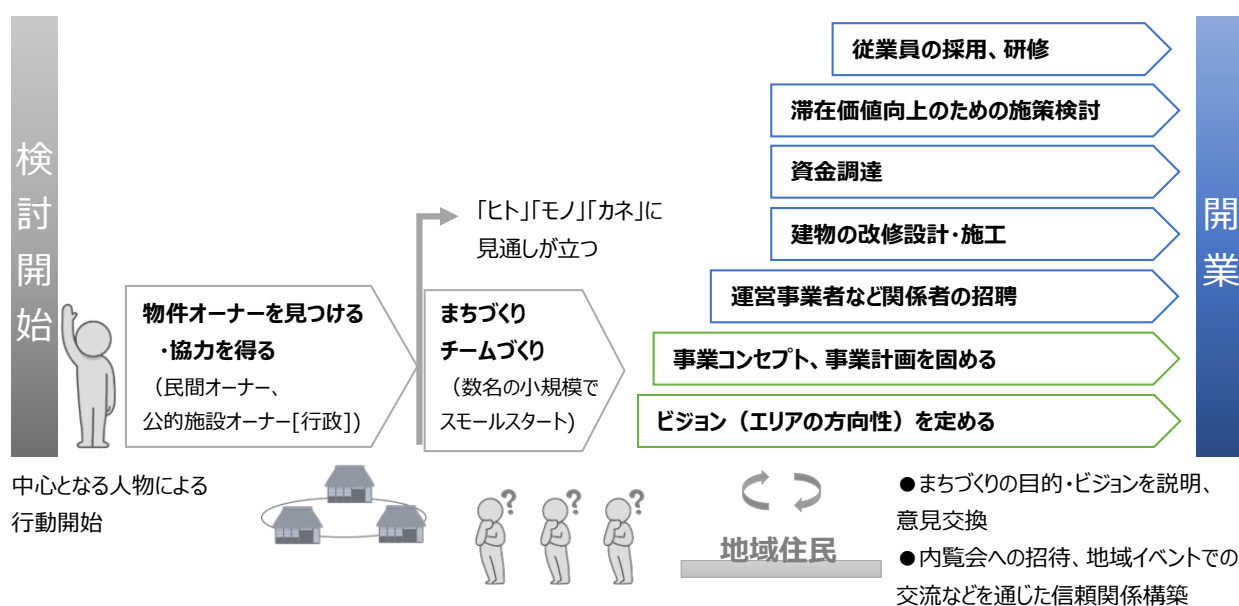


出所：清水義次『リノベーションまちづくり』を参考に JERI 作成

上記以外の要素は、各エリア特性に応じて目指す方向や取組内容が異なる。開業前の開発段階と開業以降の運営段階に分けて、各段階と進めるべき内容を整理するとともに、先行するまちづくり取組へのヒアリングで得られた実態について具体的に紹介する。

(要所)分散型宿泊施設開業までは、i まちづくりチーム立ち上げ、ii エリアビジョン・事業コンセプトの策定、iii 施設開業に向けた事業計画の実行、の段階を経る。

図表 41：開業までの行程



出所：ヒアリング内容、清水義次『リノベーションまちづくり』を踏まえ JERI 作成

i まちづくりチーム立ち上げ

前述の 3 要素が重なる地域をまちづくり対象エリア(スモールエリア)として定め、中心となる人物が開発行動を始める。まずは価値のある建物に狙いを定めそのオーナーを特定する。エリア価値向上に向けた今後の取り組み等を説明し、事業性を確保するために協力的な賃貸・譲渡の条件を相談する。オーナーは、民間・公共ともにありうる。民間オーナーの場合、まちづくりへの取組に共感が得られた場合には、固定資産税相当の賃料で賃借できる可能性がある。公共施設の場合には、管理する行政に対して相談し、地域経済への効果可能性も含め利用条件等(賃借、業務委託、指定管理、運営権譲渡など)を協議する。

不動産オーナーの同意が得られた時点で前述の分散型エリア開発の要件となる「ヒト」「モノ」「カネ」に見通しが立つ。その後、まちづくりチームへ移行する。“志”のある少人数のメンバーで、また物件オーナーが一員として参加し始めることが多い。地域外の 20～30 代の比較的若い人たち(大学の先生や学生など)がまちづくりに関わりたいという想いから参画するケースも多く見られる。まちづくりチームが中心となって、エリアビジョン・事業コンセプトの策定や施設の事業計画策定・実行を進めていく。

物件オーナーを見つける・協力を得る

- 価値のある建物を選び出しそのオーナーに対してエリア価値向上に向けた取り組みを説明。協力的な賃貸・譲渡の条件を相談する。
- 民間オーナーでは固定資産税相当の賃料で賃借できる場合もある。公共施設の場合には行政に対して相談、条件等協議する。

まちづくりチームのメンバーを集める

- “志”のある少人数のメンバー(物件オーナー、地域外の若者たちなど)が集まりチームとなる。まちづくりに関わりたいという想いから参画するケースも多くみられる。
- まちづくりに実績あるプレイヤーやその人的ネットワークを活用することで計画進行が加速する。

ii エリアビジョン・事業コンセプトの策定

エリアの価値を高めることを目的にエリアが目指す方向性について以下の観点から検討を進める。一つ目は、地域素材(魅力)を丁寧に把握し、誰に対して(想定顧客)、どのような価値(体験、コンテンツ)を提供するのか。二つ目は、地域住民にとって望ましい将来のまちの姿か、地域が抱える課題に対して解決する手段となりうるか。地域事業者、地域住民、観光客みな満足できる地域づくり(「三方よし」)の考え方が重要。

策定したエリアビジョンを古民家分散型宿泊施設の事業計画(プロジェクト)に落とし込み、どのような顧客層に来てもらいたいのか、どのようにまちを滞在してもらうなかで価値を感じてもらえるようにするのか、など具体的なターゲット層に対する事業コンセプトを作りこむ。

事業計画策定では、計画実現に要する投資額・諸費用を見積もり、調達コストも踏まえ事業継続が可能となる必要売上額を試算する。売上を構成する単価(客室単価)・集客(客室稼働率)目標が現実的に達成可能な水準か近隣エリア、及び競合物件の水準から検証し、必要に応じて事業コンセプトを適宜修正しながら、資金調達時の外部説明にも耐え金融機関として前向きに検討できる計画へと仕上げる。

エリアビジョン(エリアの方向性)を定める

- エリアの価値を高めることを目的にエリアが変わる方向性について以下の観点から検討する。
 - ー 地域素材(魅力)を丁寧に把握し、誰に対して(想定顧客)、どのような価値(体験、コンテンツ)を提供するのか。
 - ー 地域住民にとって望ましい将来のまちの姿か、地域が抱える課題に対して解決する手段となり得るか。

事業コンセプト、事業計画を固める

- エリアビジョンを古民家分散型宿泊施設のプロジェクトに落とし込み、具体的な想定顧客に価値として感じてもらえる施設・滞在コンセプトを作りこむ。
- 必要な投資費用・運営費用を見積もり、借入返済・事業継続に必要な売上(客室単価の設定、想定稼働率)を想定。ベンチマークと比較し想定計画が実現可能か検証し、金融機関として前向きに検討できる計画に仕上げる。

iii : 施設開業に向けた事業計画の実行

宿泊施設の運営、古民家の改修やまちなかでの滞在コンテンツ提供など、を行う事業者を招聘。各事業者がエリアビジョン、事業コンセプトを理解し(時には意見交換も行い)、それぞれが適切な分担と責任のもとプロジェクトを動かしていく。既に築かれた人的ネットワーク(もしくはネットワークを有する事業者)を活用し、適材適所のメンバーを集める。

建物の改修設計では、事業コンセプト実現に必要な改修費用を見積もり、事業黒字化確保をにらみながら詰めていく。改修費用は建築物の状態(築年数、構造)や求める要件(断熱性・快適性の確保など)に応じて変動しうる。先行

事例によると1室当たり最低1,000万程度改修費用はかかる模様。できるだけ改修費用を抑え古民家ならではの宿泊体験として部屋を提供する考えもあれば、快適性等も追求し多くの客に選んでもらう(高い稼働率を実現する)ことで投資費用を回収する考え方もある。

エリア価値を高めるため、顧客においてはまち滞在での選択肢を増やし滞在経験を充実させるためには、「まちのコンテンツづくり」に注力することが欠かせない。ハードとして活用できる空き家があれば、新たなまちのコンテンツとして利用する。地域産業(地元商店街・飲食店など)との企画(お互いwin-winとなるもの)も望ましい。具体的には、衣食住のライフスタイル(カフェ、コワーキングスペースなど)、スポーツ・芸術・デザイン等に関連するコト消費、など。エリア外・広域エリアでの周遊選択肢の提案も有効。広域をカバーする地域DMO等との連携も考えられる。

まちの発展、地域経済の活性化につなげるべく、施設運営には地域住民の雇用を軸に検討を進める。分散型宿泊施設ならではの工夫について省人化(含むマルチタスク)を意識した運営方法を策定し、開業に向けての研修を通じて従業員の習熟を高める。

宿泊事業において人件費等固定費をカバーするには一定の室数確保が必要である。分散型宿泊施設特有の複数棟の改修を実施し一定の客室数を確保の上、事業を開始することが多い。改修費などの初期投資と当面の運転資金として1億円～数億円程度の資金調達が必要である。資金調達の手段としてまず考えられるのが、国による補助金活用。農林水産省「農山漁村振興交付金-農家民泊経営者等実施型」(上限：全体の1/2、5,000万円)を利用している関係者が先行事例では多く見られた。関係民間事業者による出資の他、地域自治体からの出資・補助金を活用できる場合もある。残りはファンドや地域金融機関からの借入に頼る形となる。

運営事業者など関係者の招聘

- 宿泊施設運営、古民家の改修や滞在コンテンツを担う事業者を招聘。
- エリアビジョンを説明・意見交換し、事業者ごとのシナリオを描き、各々の分担と責任のもと動かしていく。まちづくり実績のある企業や人物・その人的ネットワーク等を適宜活用する。

滞在価値向上のための施策検討

- エリア価値を高めるために「まちのコンテンツづくり」に力を注ぐ。ハードとして活用できる空き家の利用や地域産業との企画も望ましい。
- 衣食住のライフスタイル（カフェ、コワーキングスペースなど）、スポーツ・芸術・デザイン等に関連するコト消費、など。エリア外・広域エリアでの周遊選択肢の提案も有効。

建物の改修設計・施工

- 建物の改修設計では、事業コンセプト実現に必要な改修費用を見積もり、事業黒字化確保をにらみながら詰めていく。
- 改修費用は築年数、建築物の構造、断熱性・快適性の確保など条件によって大きく変動し得る。初期費用を抑制する場合もあれば、初期費用をかけ高稼働率で初期費用を回収する事業の考え方もある。

従業員の採用、研修

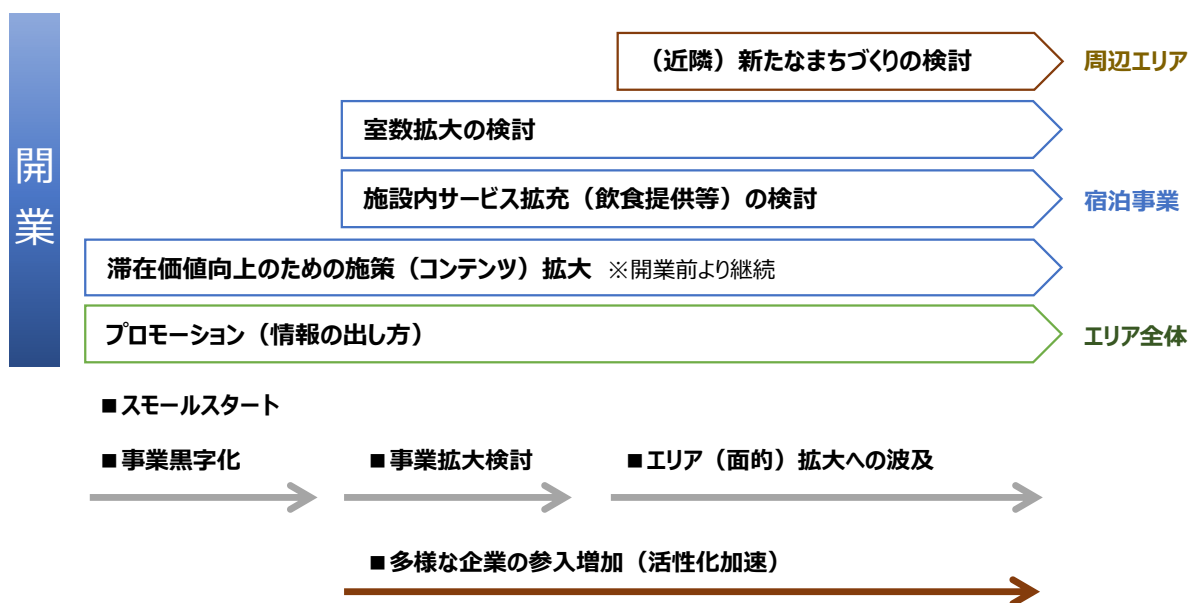
- 地域経済活性化につながる地域住民の雇用を軸に検討を進める。
- 分散型宿泊施設ならではの運営方法について、施設特性を踏まえ省人化できる工夫と共に検討、開業に向けての研修トレーニングを実施。

資金調達

- 宿泊事業として人件費等の固定費用を賄うには一定の室数確保が必要。初期投資と当面の運転資金として1～数億円程度の資金調達が必要。
- 資金調達の手段として、国による補助金活用（「農山漁村振興交付金－農家民泊経営者等実施型」（上限：全体の1/2、5,000万円））、民間の関係者出資、地域自治体からの出資・補助金などを検討。残りはファンドや地域金融機関からの借入に頼る形となる。

宿泊施設開業以降では、ivエリア全体でのプロモーション、v 宿泊事業での追加施策検討、vi 周辺エリアへの展開、の段階を経る。

図表 42：開業以降の行程



出所：ヒアリング内容、清水義次『リノベーションまちづくり』を踏まえ JERI 作成

iv エリア全体でのプロモーション

当エリアのコンセプトを、滞在する顧客目線で価値を感じてもらえるようにストーリーとして伝える。宿泊施設の規模自体は比較的小さく、大手ホテルと同等のプロモーション活動は難しい(雑誌や PR TIMES への掲載程度)。宿泊した顧客への満足度向上に努め、リピート利用や口コミによる評判獲得を通じた集客に注力している。より広域エリアのプロモーション活動は行政が担うことが多い。魅力的な宿泊施設を地域観光の選択肢として、対外発信(メディアへの営業など)を実施している。

v 宿泊事業での追加施策検討

事業が黒字化し軌道になるまでの段階は、最小室数・泊食分離など小さく始めることが多い(小さく生んで大きく育てる)。稼働率が高まり一定の客数に見通しがついた場合には、滞在体験の向上として地元の食材等を活用した朝食・夕食メニューの提供など施設内サービスを拡充する(それに伴う売上拡大ことも検討)。

稼働率が高まり需要の拡大がさらに見込まれる場合には、エリア内で活用できる建物を改修し追加宿泊棟としての活用を検討する。追加施設の改修にも相応の改修費用がかかり、追加の資金調達ができるかが事業拡大の前提となる。

vi 周辺エリアへの展開

エリア開発が順調に進んだ結果、新規参入を希望する企業が増えてきた場合、活用できる建物ストックが不足気味になる。一方で、当該エリアが対外的に有名になった結果として、周辺の別エリアでもまちづくりの機運が高まる。実績・経験を得た関係者が中心となり新たなまちづくりを推進し、新規参入企業を取り込みながら拡大していく。スモールエリアでの小さなまちづくりの取組が面として広がっていく。

プロモーション（情報の出し方）

- 事業のコンセプトを顧客目線で価値を感じてもらえるようにストーリーとして伝える。
- 宿泊施設単体としてのプロモーションは限定的。顧客満足度向上による評判獲得等により集客につなげている。
- 行政は、魅力的な宿泊施設をまち滞在の選択肢の一つとして紹介し、より広域エリアのプロモーションを実施。

施設内サービス拡充の検討

- 事業黒字化が見通せるまで、最小室数・泊食分離など小さく始める場合が多い。一定の集客に見通しが着いた場合には、朝食・夕食メニューの提供など施設内サービス拡充を検討。

新たなまちづくり検討

- エリア内の開発が進み参入企業が加速度的に増えてきた場合、活用できる建物のストックが不足する事態に陥る。
- 当エリアの対外認知が高まっていることから、周辺別エリアでの第二・第三のまちづくりへ発展していく可能性がある。当エリアが実績・経験を得た関係者が別エリアでの中心的推進者になり得る。
- 結果として、その地域全体としてまちづくりの取組が面として拡大する。

室数拡大の検討

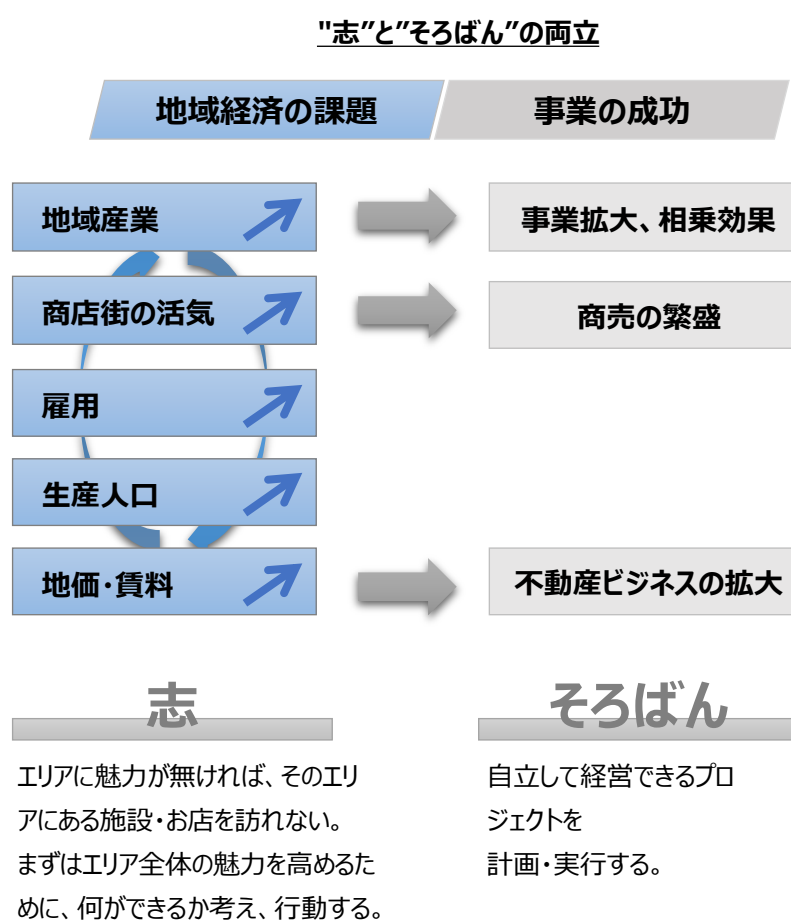
- 稼働率が高まり需要の拡大がさらに見込まれる場合には、追加宿泊棟の改修を検討する。相応の改修費用がかかることから、追加の資金調達の可否が事業拡大を左右する。

②参画関係者別の特徴と役割：

民間事業者の役割～志とそろばんの両立求められる。

民間主導でまちづくりを行う場合、自身の利益追求のみを追い求め進めていくとうまいかない。好き勝手にやるのではなく、まちづくりの目的と目標(地域経済の課題解決につながる取組)につながる事業を考えていかなくてはならない。つまり“志(こころざし)”を持つことが重要である。一方で、事業として継続していくためには“そろばん”の合う事業を行い続けていく必要がある。立ち上がりこそ行政などの支援に頼ることがあってもその後の運営・拡大には事業活動から得られた利益で回していくことが求められる。

図表 43：民間事業者に求められる役割



出所：JERI 作成

志ある民間の個人・企業に参加してもらう仕組みを考える。

まちづくりの先行事例において、自身の事業利益を後に回し地域への貢献を第一に考えまちづくりをリードしてきた個人は存在した。当地域行政担当者へのヒアリングでは、そういう人物がまちづくりに関わってくれたことは「幸運であった」と振り返る。Uターンでふるさとへの熱い想いを行動に起こせる稀有な人材がいたからこそできたことだと。そのような人材が当地域に見当たらない場合、地域外からの招聘や地元内外の企業に頼らなければならない。むしろ多くの地域ではそちらを検討することになるだろう。多くの地方地域がまちの活性化という同じ課題を抱えているなか、「ここでまちづくりをやってみたい」と思ってもらえる導線(仕組み)を作り民間事業者の参画を促すことが前提として必要である。

民間事業者への期待～民間事業者としてまちづくり、事業推進で期待される事項は大きく3点挙げられる。

1：まちづくり計画の実行速度が上がる。

まちづくりの中心人物やチームメンバーを見つけてくる「目利き力」が民間事業者に期待される。民間事業者がこれまでの事業のなかで関わりのあったメンバー、またはその紹介等人的ネットワークを通じて、この地域で最適のメンバーが誰か目星を付け声かけをして実際にまちづくりに参加してもらう流れが、先行するまちづくり事例でも多く見られた。また当地域のメンバーだけでは解決できない事項にも地域外の関係者の力を活用し迅速な解決へと導く。外国人の目線を活用し当地域での魅力を掘り起こす、多くの関係者間で調整を進める、他地域での分散型宿泊施設等を踏まえた需要・事業計画を検証し金融機関への事業計画説明を実施し資金調達を推進する、などが挙げられる。

2：住民との信頼構築に向けたアドバイス、支援。

地元関係者だけの対話ではお互いの利害対立などで議論が進まないことが多い。そのような中、他地域でのまちづくりで実績のある事業者は今までもそのような調整に苦勞・解決してきた経験をノウハウとして活かすことが可能である。エリアビジョンの策定、宿泊施設開業までにどのような行動を通じて地域住民と意見交換をして信頼関係を構築していくべきか、適時適切なアドバイスをまちづくりの中心人物・チームメンバーに与えることが可能である。時には地域住民との話し合いにノウハウを持つ事業者が直接参加し地域住民に合わせた会話がコミュニケーションの円滑化に大いに役に立ったという声も寄せられた。

3：行政に対し、先行するまちづくりの取組・効果を伝えるなどまちづくりの啓蒙活動を行う。

なぜこのまちづくりが将来的に地域のためになるのか。そのような疑念や迷いを抱く行政関係者に対し、先行してまちづくりを進めた他地域を実際に訪れ、その取り組み経緯や具体的にどのような変化があったか、を実際に見てもらう。そのような行政関係者(市長、町長など)への啓蒙活動は、他地域で取組実績のある事業者から行うことで効果は大きい。

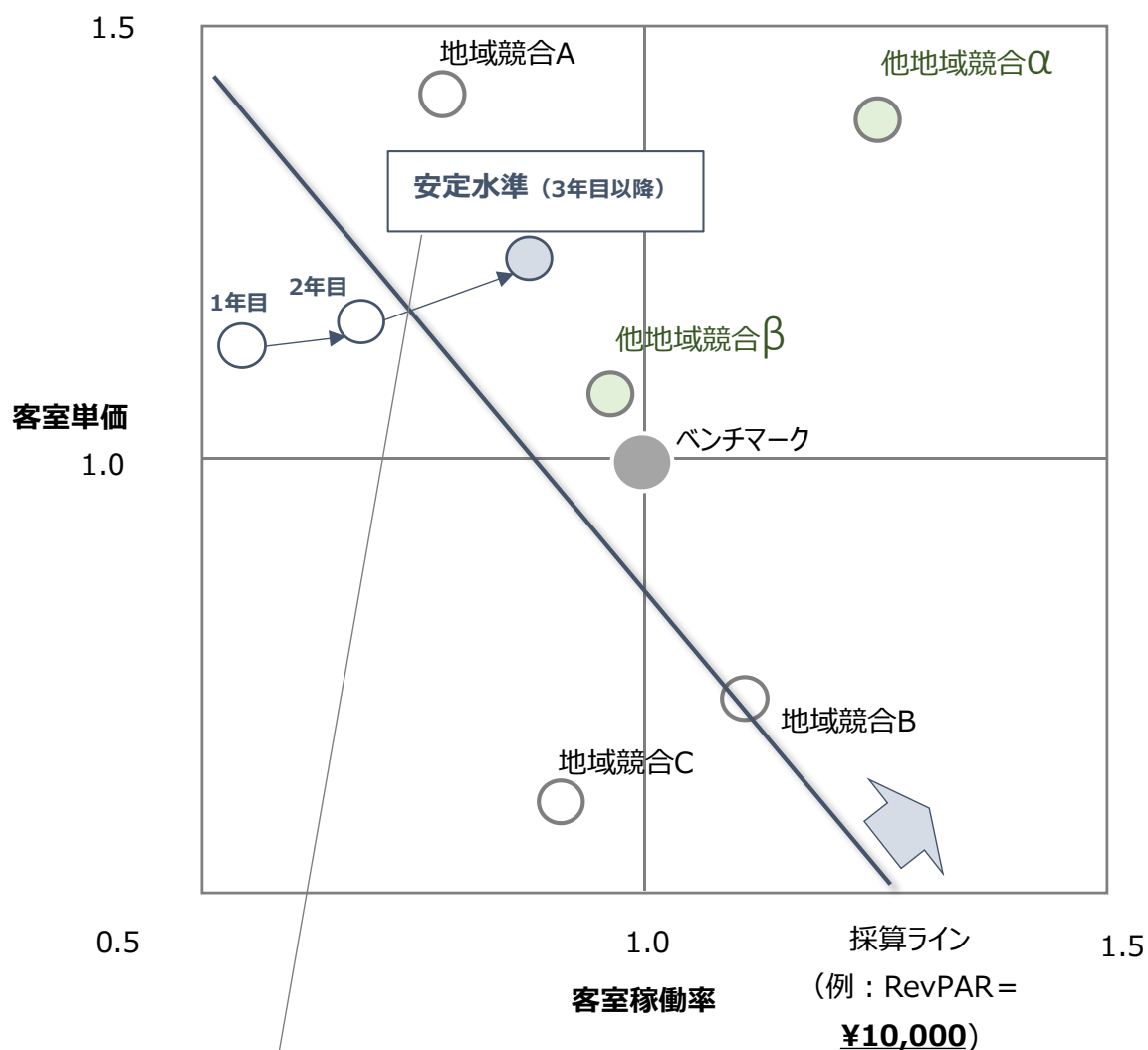
民間事業者における需要分析～事業計画で採用する客室単価、客室稼働率の水準想定には、当地域内外の競合宿泊施設の実績をベンチマークとして採用し、当分散型宿泊施設が想定する水準を達成する蓋然性について分析し、対外的に説明できることが求められる。

計画策定時の需要分析において、当地域に既に訪れている客層を分析するには同エリア内で事業コンセプトに近い宿泊施設の実績をベンチマークとして採用し、客室スペックや提供サービスの質、立地の差異など比較し、想定水準達成の蓋然性について分析・説明を行う。今まで当地に訪れたことがない客層を新たにターゲットとして定める場合には、他分散型宿泊施設の口コミ等を参照し当施設が獲得したい客層から選ばれている宿をベンチマークとして比較・分析を行う。

また、地域によって季節ごとに稼働率の変動が避けられない場合がありそのような地域特有も加味し通年として見込める水準を想定する。

以上のような地域特性を踏まえ計画実現への取組・戦略と合わせて対外的に(特に返済蓋然性として説明を要する金融機関に対して)説明できるようにする。必要に応じて実績のある事業者の助言を仰ぎ、当該分析、事業計画の策定、資金調達時の対外説明など支援を受けることも有効である。

図表 44：収入指標想定における需要分析例

**客室単価の妥当性：**

宿泊機能（面積、快適性、什器等）に加え、
滞在価値を加味した価格が（他地域も含め）競合施設と比較し妥当であるか
（客室そのものの魅力、街並み全体における宿コンセプトと滞在体験など）

客室稼働率の妥当性：

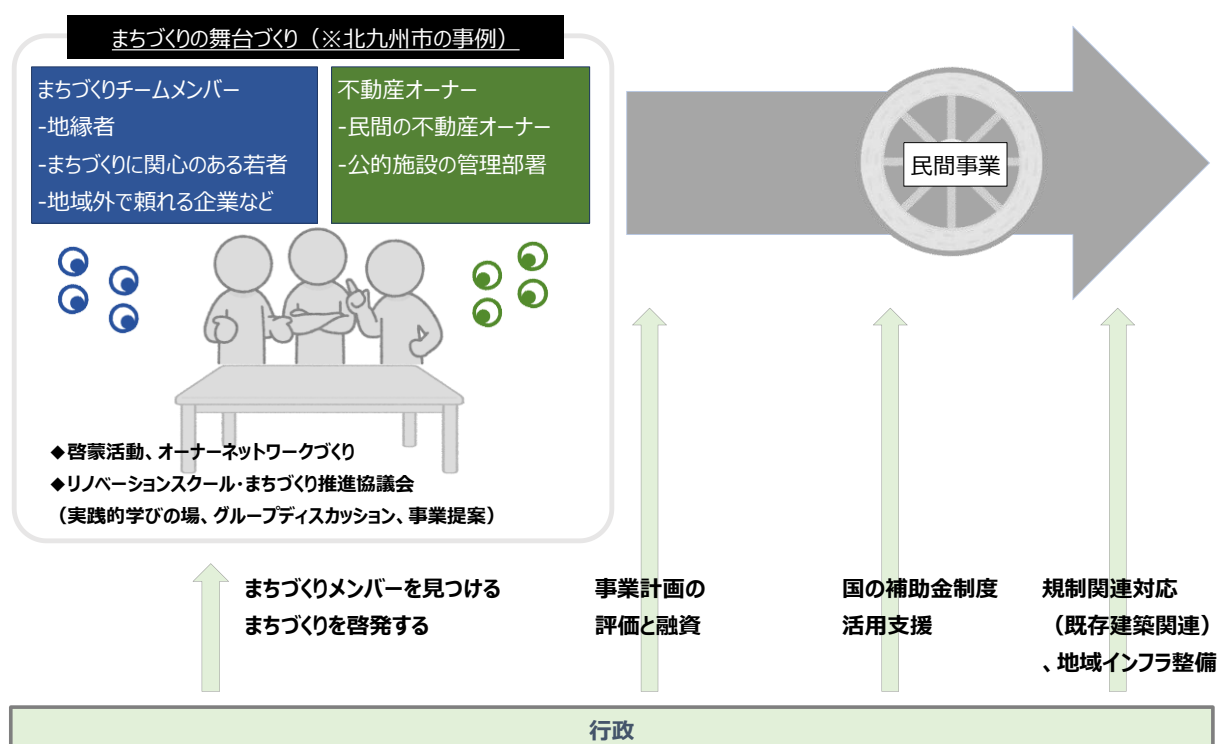
設定した客室単価に対する客室稼働率は
（他地域も含め）競合施設の水準と比べて、妥当であるか。
集客の工夫や送客手段を通じて実現できる見通しはあるか。

出所：JERI 作成

行政の役割～まちづくりの舞台づくりと計画実行支援を行う。

多くの民間事業者は、自身の本業にかかりっきりで短期的に効果が見込みづらいまちづくりへの参加には及び腰になることが多い。民間からのまちづくりの機運が高まらない場合、行政からまちづくりへの動きを啓発し導くことも必要であろう。具体的には、地縁者やまちづくりに関心のある若者・企業に声をかける、他地域と取組の紹介し議論を活性化させる場をつくる、などまちづくりの舞台(協議会等)づくりとエリアビジョン策定へ方向づけることが有効だろう。エリアビジョンと一致する民間事業計画実現に向けて、補助金制度活用など事業立ち上げ支援や規制対応も行政として期待される役割と考えられる。

図表 45：行政に求められる役割



出所：ヒアリング内容、清水義次『リノベーションまちづくり』を踏まえ JERI 作成

行政への期待～行政が関わることの利点は大きく以下の 2 つ。

1：まちづくりという活動に対しお墨付きを与えられること。

特に地元ではない外部の事業者がそのまちづくりに関わる場合、なぜその事業者がまちづくりに関わるのか、信頼していいのか、という地域住民の疑念が地元住民の信頼を得る上で大きな障壁となる。そのような中、地域の行政が将来の方向性について事業者と一緒に考え、同じ目的に向かって行動をする過程が見えることで、地域全体の取組としてお墨付きを与え、まちづくり計画実行を加速させる。

2：行政でしかできないことでまちづくりを後押しする。

行政ならではの取り組みとして、国の補助金活用を支援すること、地域行政からの出資・補助金を検討すること、その場合には地方議会の承認が必要となるがその説明主体として行政の関与は必須となる。また既存建物の改修や分散型宿泊施設での事業運営にあたり、既存規制の緩和対応など行政上の手続き事項は多く生じる。規制担当部署に対し規制緩和等の背景を丁寧に説明し必要性を説いていく上でまちづくりに関わる行政担当者の協力は心強い。また、まちづくりとして宿泊施設事業だけでなく飲食店など多くの事業の立ち上がりを通じてまちの活性化につながっていく。そのような新たな事業立ち上がりにおいて熱海市「A-supu」(熱海市チャレンジ応援センター)のような創業支援の役割もまちづくりの活動を後押しする。

※「A-supu」(熱海市チャレンジ応援センター)：

市内事業者、及び市内での起業・創業希望者を対象に無料で、個別相談業務(改善事項の抽出と課題解決のための支援)、プッシュ型支援(実地訪問などにより支援提案)を提供。起業相談から、企業間の連携支援、専門アドバイザーによる支援など実施。

金融機関の役割～分散型エリア開発の取組意義を評価し、事業性評価に基づく事業支援を実行する。

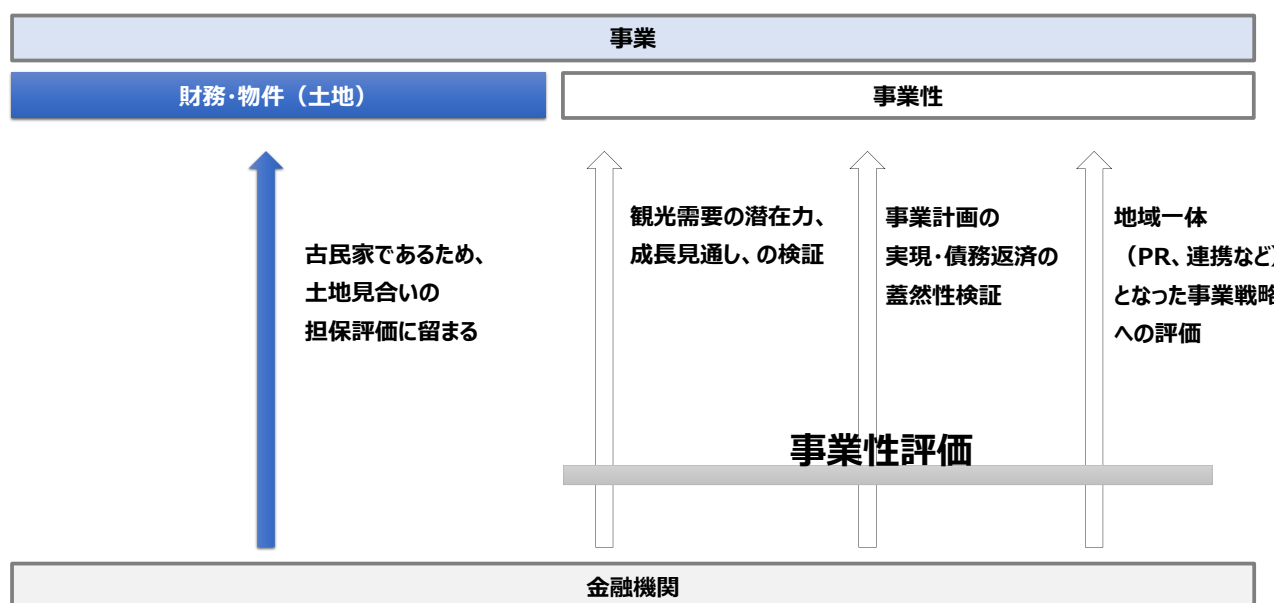
分散型宿泊施設の事業は分散型エリア開発として地域の行政/経済課題にも通じる取組である。特に地域産業や地域住民に寄り添う当該地域金融機関は、その取組意義を踏まえ地域への中長期的効果も評価の上、事業推進への助言、場合によっては事業への積極的参画※も期待される。

古民家等を活用した宿泊施設の担保評価額は限定的であるため、必要資金額の調達には事業の収益見通しを軸とした事業性評価による融資対応が求められる。事業計画の実現見通しについて客観的に評価し、時には適切な助言も含め事業推進を支援していく姿勢が期待される。

※積極的参画の事例：

愛媛県大洲市で分散型エリア開発を行った(一社)キタ・マネジメントの取組には、伊予銀行地域創生部が官民連携協定の一員として取組当初から参画し、協調融資を主導した他、ファンドによる社債引受など資金提供の役割を担った。

図表 46：金融機関に求められる役割



出所：事業構想(24/1)高岡公三氏(キタ・マネジメント 代表理事)へのインタビュー記事より JERI 作成

金融機関への期待～物件担保評価額に依拠する融資判断を金融機関が続けた場合、そのまちに根付いてきた文化・価値を破壊する「負の動機付け」を与える可能性がある。事業性評価を通じて金融機関としてとれるリスクを検討・対応していくことが望まれる。(2章 ii 資金調達と同様)

先行するまちづくり関係者へのヒアリングにおいて、借入による資金調達が一番の課題であったと複数の意見が寄せられた。古民家の建物を改修する事業モデルであるために改修後の物件担保評価額は低く見積もられ、資金調達手段として十分に機能を果たしていない。事業開始時点では国や行政からの補助金で対応できたが、宿泊棟の増設する際に必要資金を借入で調達しようとした場合、低い物件担保評価額が問題となり事業拡大に至れないなど。

まちづくりの一環としてではなく宿泊事業の収益性追求だけで事業を推し進めた場合、価値のある古民家を取り壊し新たな施設をゼロから作ることが物件担保評価を得られ借入調達でき合理的な判断からその選択を選ばざるを得ない。物件担保評価額に依拠する融資判断を金融機関が続けた場合、まちづくりの活動とは逆行する「負の動機付け」を与えてしまう。言い換えれば、そのまちに根付いてきた文化・価値が壊されてしまう可能性を高めることにもなりかねない。

民間事業者や行政がまちの文化を残すまちづくりに取り組む中で金融機関としてもその取り組みは後押しするような関わり方が望ましい。古民家活用を通じたまちづくり、事業を通じて将来の地域活性化への可能性を評価し、一定の不確実性は抱えながらも事業性評価を通じて金融機関としてとれるリスクを検討・対応していくことが望まれる。

著作権(C)Development Bank of Japan Inc. 2024

当資料は、株式会社日本政策投資銀行(DBJ)により作成されたものです。

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引などを勧誘するものではありません。本資料は当行が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願いいたします。

本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡ください。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず『出所：日本政策投資銀行』と明記してください。