

歴史的資源を活用した観光まちづくり事業 金融に関するナレッジ集



令和6年3月

目次

はじめに

ナレッジ集の目的	3
想定する読者	3
歴史的資源を活用した観光まちづくりの取組	4
地域の取組フェーズーナレッジ集の検討範囲	5
ナレッジ集の全体像	6

事業構築のナレッジ

1.前提となる考え方の整理

(1) 歴史的資源を活用した観光まちづくり事業の性質	7
(2) 事業モデルを検討する上での3つの論点	9
(3) 観光産業の特性	11

2.事業構築のナレッジ

ステップ1 「戦略」のナレッジ

(1) エリア全体の戦略	12
(2) 古民家活用事業の戦略	13
コラム 民間事業者から出資を募る場合の観点	15

ステップ2 「体制・組織」のナレッジ

(1) 主なステークホルダーと期待される役割	16
(2) ステークホルダーの巻き込み、合意形成	18
(3) まちづくり組織におけるガバナンス	19
(4) まちづくり組織を構成する人材、必要なスキル	20

ステップ3 「資金」のナレッジ

(1) 金融に関する基礎知識	21
(2) 資金使途、費用の洗い出し	23
(3) 資金調達方法の検討	24
(4) 資金調達に当たっての考え方	27
(5) 資金計画の作成	29
コラム 資金提供以外の支援	30

まちづくりによる成果	31
------------	----

参考資料

1.調査事例の概要	32
2.金融機関等に提出する事業計画書フォーマット	45

はじめに

ナレッジ集の目的

新型コロナウイルス感染症によって状況が一変した我が国の観光は、令和4（2022）年10月の水際対策の緩和、令和5（2023）年5月の新型コロナウイルス感染症の5類移行などを受け、旅行需要は大幅に回復している。観光庁の発表によれば、令和5（2023）年における訪日外国人旅行消費額は5兆2,923億円（2019年比+9.9%）で過去最高を更新し、訪日外国人の1人当たり旅行支出は21万2,193円（2019年比+33.8%）となった。

政府は令和5（2023）年3月に新たな「観光立国推進基本計画」を閣議決定し、観光の質的向上を象徴する「持続可能な観光」「消費額拡大」「地方誘客促進」の3つのキーワードを基に新たな目標値や取組を掲げている。その具体的な取組の一つとして、「歴史的資源を活用した観光まちづくりの推進」がある。

歴史的資源を活用した観光まちづくりの取組展開の課題として、事業資金の調達重要な観点である。令和3（2021）年に観光庁が取りまとめた今後の事業課題整理・施策の方向性の中でも、「多様な財源確保の方策、理解増進・ナレッジ共有」は重要項目として挙げられている。

また、特に地方金融機関においては「地域産業や事業者を下支えし、地域経済の回復・成長に貢献すること」（『2023事務年度金融行政方針』）が求められており、地域経済の活性化に資する取組において地域金融機関の参画が期待されている。

本ナレッジ集は、歴史的資源を活用した観光まちづくりにおける財源確保策の検討という課題に対し、取組が進む地域や実際に資金提供を行っている金融機関等を調査し、地域における資金調達に向けた取組を進める際のポイントをまとめたものである。特に次の2点を主な目的としている。

- ◆歴史的資源を活用した観光まちづくりに活用できる資金調達方法を理解する
- ◆歴史的資源を活用した観光まちづくりに取り組むことによる地域の成果、ノウハウについて理解する

参照：観光庁（2024）訪日外国人消費動向調査 2023年暦年 全国調査結果（速報）の概要
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001718105.pdf>

参照：観光立国推進基本計画（令和5年3月31日閣議決定）
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001597357.pdf>

想定する読者

本ナレッジ集の読者は、歴史的資源を活用した観光まちづくりに取り組むまちづくり組織に所属する方や金融機関の方を想定している。本ナレッジ集で歴史的資源を活用した観光まちづくりや資金調達に向けたファイナンスの基本的な知識を身に付け、今後の事業構築などに役立てていただくことを想定している。

- ◆歴史的資源を活用した観光まちづくりに取り組むまちづくり組織に所属する方（特に組織の代表者や財務管理などの役割を担っている方）
- ◆歴史的資源を活用した観光まちづくりへの参画に興味を持つ金融機関（地域金融機関などで地方創生や地域経済活性化に関する部署に所属する方）

歴史的資源を活用した観光まちづくりの取組

歴史的資源の観光への活用について、本格的な協議が始まったのは平成28（2016）年に設置された「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース（内閣官房）」である。地域に残る重要な資産である歴史的資源を宿泊施設や飲食施設等の観光資源として活用することで、歴史的資源の保存と活用を促進し、地域活性化、観光消費に繋げることを目的にした取組である。

本タスクフォースでは、関係省庁や民間の専門家による活用の現状と課題の整理を行い、官民連携での支援体制として「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」を設置、目標を「2020年までに全国200地域での取組展開」として掲げた。この目標達成に向けて、各省庁との法制度の改革も含めた協議や全国からの相談窓口の設置、本取組の促進について地域金融機関や地方自治体への働きかけを行った。

結果として、2020年までに全国200地域以上での取組が確認されている。これを受け、今後の取組の方向性の検討を目的として、観光庁は令和3（2021）年度に実施地域での実態把握の調査、及び今後の展開の方向性について有識者会議を実施した。

観光庁では歴史的資源を活用した観光まちづくりを「地域の核となる歴史的資源である城や社寺、古民家等における宿泊・滞在型コンテンツを軸として、周辺の伝統文化等を含めた歴史的資源を面的に活用した観光コンテンツの造成等を図り、魅力的な観光まちづくりを進める取組」と定義し、取組地域の目指す姿を「歴史的資源を中核に地域資源の潜在価値を一体的に活用する観光・地域経営の実現」としている。そして、新たな目標として「2025年までに50地域の面的取組展開（まち全体の歴史的資源を広く活用すること）、300地域の取組展開地域の創出を目指す」としている。

歴史的資源を活用した観光まちづくりの取組は、観光を活用した地方創生、まちづくりの取組である。地方部は都市部に比べてリソース（ヒト・モノ・カネ）が少ない状況にある。こうした状況の中、地域が国内外から観光客を惹きつけ、観光による継続的な収益を上げ、観光まちづくりの成果を出すためには、「観光・地域経営」という視点を持ち、限られたリソースを集結・適切に配分させることが重要である。その結果、まちにとって目に見える成果が創出され、持続的な地域づくりにつながり、まちが次世代に継承される。こうした取組によって、観光客が歴史的資源の本質を味わいながら、その維持・保存への貢献を実感できるようになり、観光利用と歴史的資源の保存の両立につなげることができる。

参照：内閣官房「歴史的資源を活用した観光まちづくり」
<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kominkasupport/index.html>

歴史的資源を活用した観光まちづくり これからの方向性



- 歴史的資源を活用した観光まちづくりは、目標の200地域の取組展開を達成し、**基本的な事業モデルは確立した一方で、歴史的資源を活用した面的な観光まちづくりや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は、未だ不十分な状況。**また、**歴史的資源を活用するポテンシャルを有する地域は農山漁村を含め地方に多く存在。**
- 今後は、**歴史的資源を中核に地域資源の潜在価値を一体的に活用する観光地経営の実現**を目指すとともに、**歴史的資源を活用した観光まちづくりの取組展開地域を更に拡大**することで、質・量両面での取組推進を図る。

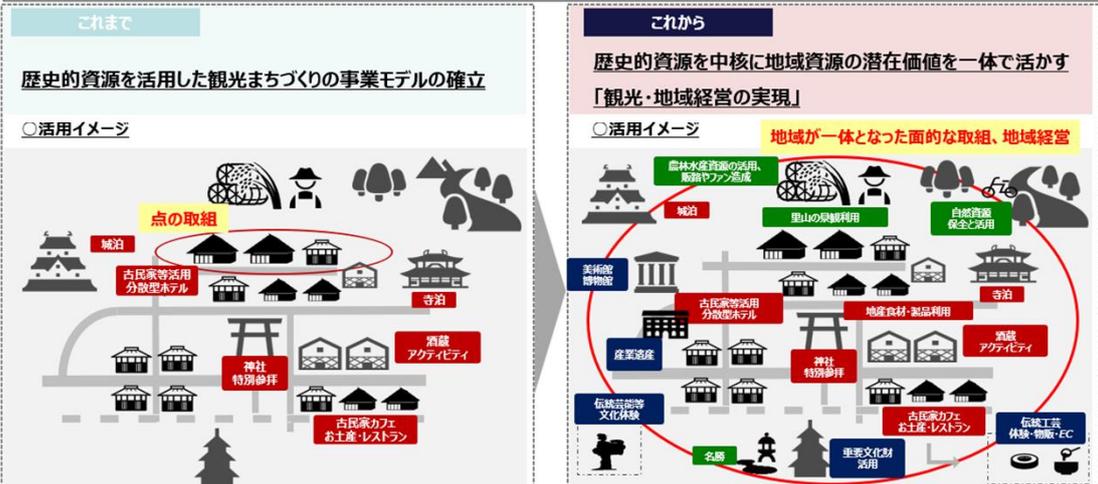


図 歴史的資源を活用した観光まちづくり これからの方向性（観光庁資料）

地域の取組フェーズ—ナレッジ集の検討範囲

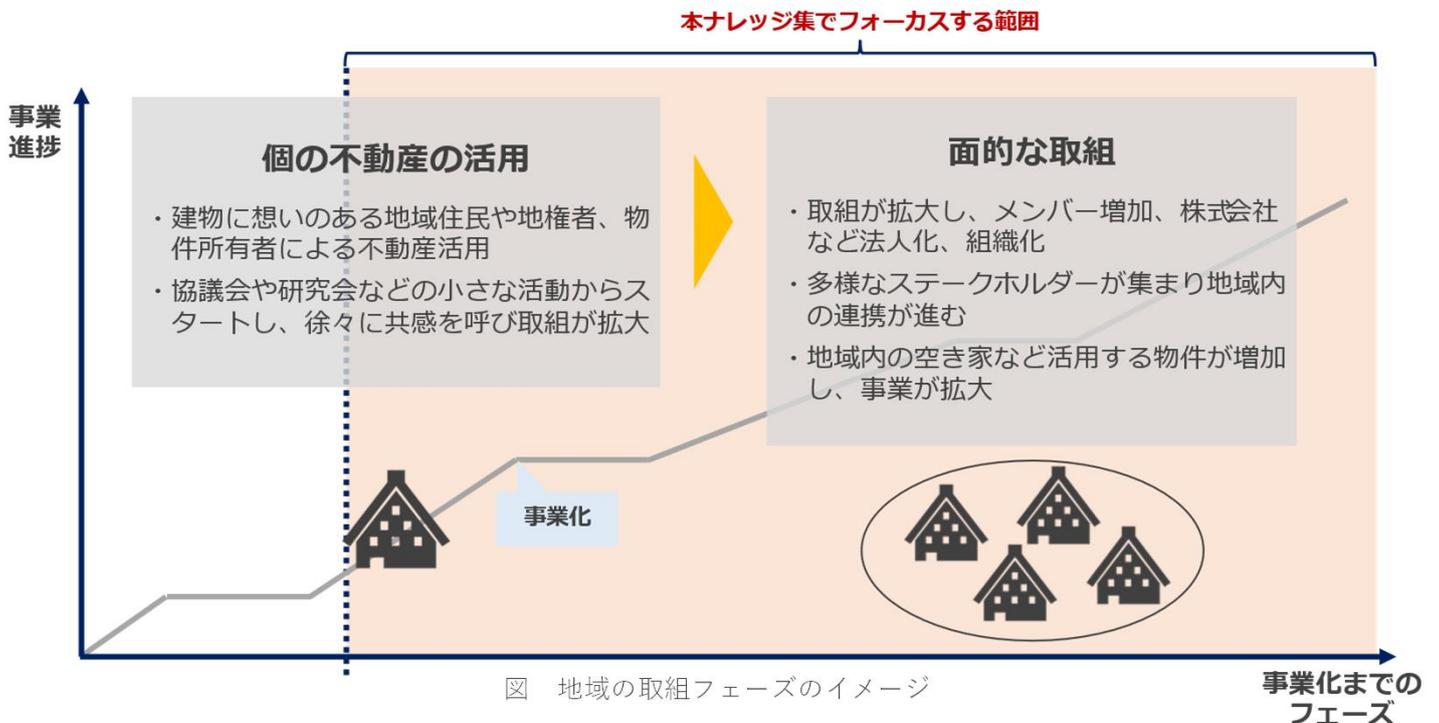
観光庁の目指す「面的な取組」は、おおよそ以下の図のように整理される。

地域に残る歴史的資源の活用事例をみると、建物や地域に想いのある地域住民や地権者、物件所有者が歴史的資源を守ることを目的として活用が始まるケースがある。こうした手法を、本ナレッジ集では「個の不動産」を活用したまちづくりとしている。こうしたまちづくりの手法は、従来の中心市街地の再開発等のまちづくりとは異なり、地域住民や建物の利用者の想いに端を発するものである。こうしたまちづくりは少数の個人が集まって保存会、協議会などの任意団体を形成して活動がスタートすることが多く、その活動に一定の理解・共感が集まることで徐々に大きな取組に展開していく。

その過程の中で、活動メンバーの拡大や活動組織の法人化・組織化が起こり、取組が収益を生み出す仕組みとしての「事業」へと成長していく。併せて周辺の空き家の活用などの相談も集まるようになり、活用する建物も増加する。また建物を使いたいという人も現れるようになると、活用方法の多様化やステークホルダーの拡大が進み、徐々に地域全体の取組へと展開していく。地域によって様々なケースがあるため全てを一律に捉えることは出来ないが、こうした流れが「個の不動産」～「面的な取組」へと拡大する一つのケースである。

「個の不動産」から「面的な取組」への拡大に当たって、個人の資金のみでの建物の改修など設備投資が困難になることが予想され、様々な方面からの資金調達が必要になる場合がある。こうした場合、どのような事業に展開していくのか、それに伴って調達すべき資金の額、その資金の返済イメージなど、事業の具体的な設計図である「事業計画」を策定し、金融機関などに事業の蓋然性を説明する必要がある。

本ナレッジ集では、このような面的な取組へと拡大する際に必要となる「事業計画」の策定、その具体的な方法として事業計画書の作成にフォーカスし、検討すべき事業構築のポイントをまとめている。なお「個の不動産」の活用であっても事業計画書を作成することは重要であるため、事業を検討する際に本ナレッジ集を活用いただきたい。



ナレッジ集の全体像

本ナレッジ集は、まず歴史的資源を活用した観光まちづくりの主な事業である古民家を活用した事業について整理する。（「歴史的資源」には城や社寺、モダン建築なども含まれるが、本ナレッジ集では分かりやすく「古民家」という表現を用いる）続いて、歴史的資源を活用した観光まちづくりにおける資金調達に向けた事業構築について3つのステップで説明する。合わせて、古民家を活用した事業や金融に関する基本的な整理から実例を紹介する。

地域の取組状況や課題に応じて、各項目の事例及びナレッジを参照していただきたい。

1.前提となる考え方の整理

古民家を活用した事業が持つ事業特性や前提を整理する。

2.事業構築のナレッジ

事業構築におけるポイントを「戦略」「体制・組織」「資金」の3つのステップで整理する。

ステップ1 「戦略」のナレッジ

事業コンセプトの核となる戦略策定において検討すべきポイントを説明する。事業においてまず必要となるのは「なぜ取り組むのか」「何に取り組むのか」という事業コンセプトである。

ステップ2 「体制・組織」のナレッジ

事業を円滑に推進するための事業体制や中心となるまちづくり組織の構成について説明する。事業を具体的に動かすためには、様々なステークホルダーとの連携、そして旗振り役として活動する組織が必要である。

ステップ3 「資金」のナレッジ

金融取引の考え方を整理しながら、具体的な資金調達方法やそれに向けた工夫について説明する。

参考資料として、巻末に今回調査した事例の概要や金融機関等に提出する事業計画書のフォーマット（イメージ）を掲載している。各地域の事例を参照しつつ事業計画書のフォーマットを作成しながら、事業構築をしていただきたい。



これらを事業計画に整理する

図 事業構築のステップ

事業構築のナレッジ

1.前提となる考え方の整理

歴史的資源を活用した観光まちづくりには様々な側面があるが、ここでは「古民家を活用した観光事業」を例に、資金調達に向けて検討する前提として、3つの観点で整理する。

(1) 歴史的資源を活用した観光まちづくり事業の性質

ポイント

- ・歴史的資源を活用した観光まちづくりは地方部における不動産活用による地域活性化の取組である。
- ・まちづくりとしての「公益性」と不動産活用ビジネスとしての「収益性」の両面を持っていることから、互いのバランスを取りながら事業を構築することがポイントとなる。

①「歴史的資源」と「まちづくり」の視点

ア.「歴史的資源」の視点から

歴史的建造物や古民家といった「歴史的資源」はその土地の魅力や価値を感じやすい不動産である。

その利用の先駆けは、平成21（2009）年に兵庫県丹波篠山市で限界集落となっていた丸山集落を持続するため住民がNPO法人を設立して開業した古民家宿泊施設「集落丸山」であろう。この取組は、平成27年（2015）年から本格化した「地方創生政策」、それを踏まえて平成28（2016）年に策定された「明日の日本を支える観光ビジョン」において掲げられた「観光は成長戦略の柱、地方創生の切り札」といった方向性にも合致していた。また平成28（2016）年には2,000万人を超え、平成30（2018）年には3,000万人に達した訪日外国人の増加の動きとも相まって、従来のまちづくりがあまり対象としてこなかった農村部や伝統的建造物群保存地区（注1）も含めて、地方部における不動産活用による地域活性化が展開されるようになった。（注2）

イ.「まちづくり」の視点から

従来型の都市計画では、多くは中心市街地の活性化を目的に、行政あるいは商工会等の公共セクターがエリアの計画を描き、そこに住民や民間事業者を誘致していく再開発的な方法が一般的であった。

一方で、「個の不動産」の活用から始まる「まちづくり」という手法もあり、この手法が有効なことはすでに多くの事例が示しているところである。「個の不動産」の活用とは、地域に想いのある地権者や建物所有者が公共的な意識を持ちながら、敷地や住宅のリノベーション等の不動産活用を行い、様々なプレイヤーがそれに引き寄せられ効果が波及することで通りやエリアが変わっていくものである。

事例：東京都台東区谷中「HAGISO」の取組

1955年築の木造アパートの解体を前に入居者によるアートイベントが開催。イベントの好評を受け、アパートの解体が撤回され、カフェやギャラリーとして活用されることになった。現在は周辺の古民家を宿泊施設として活用し、分散型宿泊施設も展開している。<https://hagiso.com/hagiso-history/>

愛媛県大洲市「NPO法人YATSUGI」の取組

大洲城下町に残る古民家の維持を目的に、地域の若者を中心に「NPO法人 YATSUGI」が結成され、清掃活動やイベントを展開。町並みの価値が地域内外で評価され、城下町の保存活用が進んだ。（詳細はP.31『大洲まちづくりブック』を参照）



写真 HAGISO（左）、NPO法人YATSUGI（右）

こうした「個の不動産」の中でも、歴史的建造物や古民家のように多くの人にとって価値を感じやすい建造物は、その価値を生かすことによって店舗や宿泊施設として再生することも増え、従来のまちづくりでは登場しなかった観光客という主体が現れ始めた。そして、観光客の行動や消費・発信力を意識しながら不動産活用を進める「観光まちづくり」という形に進化を遂げるようになったと言える。

注1：伝統的建造物群保存地区（伝建地区）

城下町、宿場町、門前町など全国の伝統的な集落・町並みを保存するための制度。周囲の環境と一体をなして歴史的風致を形成している伝統的な建造物群で価値の高いものを指す。伝建地区は市町村が都市計画法または保存条例に基づき決定し、このうち我が国にとって価値が高いと判断されたものは重要伝統的建造物群保存地区（重伝建地区）と呼ばれ、市町村からの申出を受け、文化庁が選定する。なお、重伝建地区は令和5（2023）年12月時点で127地区が選定されている。<https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkazai/shokai/hozonchiku/>

注2：農泊の推進

農林水産省では、農山漁村地域に残る古民家・ジビエ・棚田など農山漁村ならではの地域資源を活用した様々な観光コンテンツを提供し、農山漁村における「しごと（雇用）」創出、持続的な収益の確保、農山漁村への移住・定住も見据えた関係人口の創出などを目的とした「農泊」を推進している。平成29（2017）年より取組が始まり、令和4（2022）年度までに全国で計621の農泊地域が創出している。

https://www.maff.go.jp/j/nousin/kouryu/nouhakuuishin/nouhaku_top.html

農山漁村滞在型旅行「農泊」の推進について



図 農泊の推進について（農林水産省資料）

② 「公益性」と「収益性」の性質

「歴史的資源」と「まちづくり」の2つの視点から歴史的資源を活用した観光まちづくり事業の性質を考察したが、どちらの視点も「地域の課題解決とともに、持続可能な地域活性化事業」であることがひとつの目的となっている。

「地域の課題解決」のため、従来のまちづくりと同様に「公益性」が求められることとなる。この公益性は「地域活性化に貢献する」という要素を含んでおり、宿泊や飲食・土産品等の物販事業の活性化のみならず、農林漁業や製造業をはじめとする地域内産業の経済面での活性化につながり、人口減少の緩和につながる就業や移住を促すという地域経営の視点が必要とされる。

また、「持続可能な事業」を目指すため、不動産ビジネスとして「収益性」が求められる。収益性を支える要素として「他の地域との差別化」や「顧客に対する期待値コントロール」がポイントとなる。「歴史的資源」は地域の歴史に育まれた生活様式を土台としたものであるため、他の地域との差別化がしやすい。ただし、個々の物件のメンテナンスと同時に景観など空間インフラに対するメンテナンスも必要となる。顧客に対する期待値コントロールでは、まち全体の印象も重要なポイントとなる。（注3）

ア.意思決定者の数

意思決定者の数は必要かつ最小限であることが望ましい。なぜなら、迅速かつ責任のある意思決定が必要なためである。物事を決めていく際に意思決定者が多くならないように注意する。

イ.組織の形態

組織の形態としては、一般に株式会社または一般社団法人が考えられる。公益性と収益性の両立を図る組織をデザインし、実装していくことは、歴史的資源を活用した観光まちづくり事業において特に重要である。

地域の歴史的資源の所有権、利用権を取得する組織としては、非営利型の一般社団法人等が望ましい。株式会社であれば、先々の法人の経営方針（資本の論理）による地域資源の外部資本への売却や散逸が懸念される。地域に根ざした非営利型一般社団法人であれば、公益的なミッションに基づいた活動となること、解散時に残余財産を自治体や他の公益保人に贈与することが法的要件になっていることなどから、地域資源を地域の手で未来に継承することができる。そのうえで、資金調達のために必要であれば、SPC（特別目的会社）として株式会社を設置すればよいが、SPCに投融資をした資金の返済可能性は当然確認されるため、資金調達のハードルは大きく変わらないことに留意が必要である。あくまでも融資は事業内容の良否だけではなく、返済可能性によって得られるのである。もちろん前述の通り公益性も重要であるため、公益性と収益性のバランスを考慮しながら返済可能性のある事業を構築することが求められる。

参照：野村総研（2020）「財務からみたまちづくり会社の現状と課題」※「まちづくり組織」の定義について参照
https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/town_planning/downloadfiles/zaimu.pdf

②活用物件の取り扱い

活用物件を購入するか賃貸するかを決定する必要がある。実際には物件所有者と丁寧な議論を行い方向性を決定していく。

活用物件を購入・賃貸のいずれにしる、運営事業者に活用を任せる場合においては、事業が軌道に乗るまでの間は運営事業者の利益を圧迫しない程度の賃料に所有者と調整することが望ましい。

③施設運営の方法

施設運営の方法は大きく2つに分類できる。運営を分離する場合（サブリース方式や運営受託方式など）と直営の場合である。

特に宿泊事業は、一般的に固定費割合が高く、室内デザインなど空間設計やサービス設計など考慮すべき点が多い事業であり、その価値は優れた運営によって生み出されるとされる。しかし、運営事業者にとって利益の出にくい小規模の施設となると、不動産所有者と運営事業者の間でマッチングできないこともある。

一方で、直営は利益が全て不動産所有者に入るため、好業績の際の利益が最大化される。国内旅館や小規模のホテルは直営の事例が多い。ただし、未経験者など実績がない場合、資金調達の際に厳しい評価をされることも少なくない。



図 施設運営の方法：運営を分離する場合（左）と直営をする場合（右）

(3) 観光産業の特性

ポイント

- ・観光産業は「施設等ハード」「金融」「経営・運営」の3つの要素に依存している。
- ・3つの要素が相互に関連しているため、事業検討においては全ての要素を等しく見ることが重要である。

観光産業（特に宿泊業）は次の3つの要素に依存し、これらは相互に関連している。

一点目は施設等ハード（不動産物件）への依存である。宿泊業はどれだけ小さくても宿泊施設となる不動産物件がないと営むことができない。

二点目は金融への依存である。宿泊施設を自前で建設することが可能な場合や、すでに所有している場合（遊休施設を民泊で利用）等でない限り、資金調達の必要が発生する。資金は宿泊施設とそれにとまなう宿泊事業の規模（事業規模・事業期間等）を規定する側面がある。

三点目は経営・運営への依存である。宿泊施設は宿泊施設としての運営がなければただのハコである。宿泊事業の経営によって元利返済の原資である利益が産み出される。

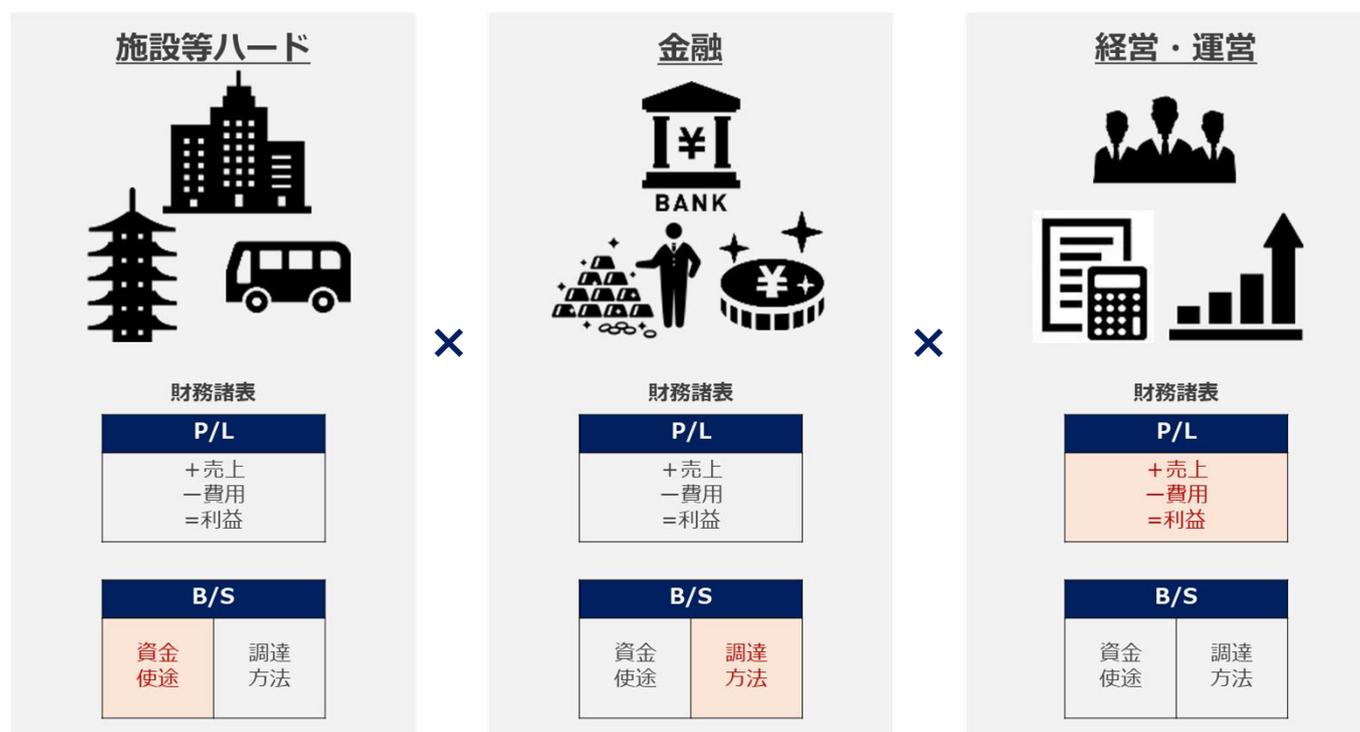


図 観光産業の特性

2.事業構築のナレッジ

ステップ1 「戦略」のナレッジ

先の古民家を活用した事業における前提を踏まえ、事業構築について考えていく。事業においてまず必要となるのは「なぜ取り組むのか」「何に取り組むのか」という事業コンセプトである。ステップ1では、事業コンセプトの核となる戦略策定において検討すべきポイントを説明する。

- (1) エリア全体の戦略
- (2) 古民家活用事業の戦略

(1) エリア全体の戦略

ポイント

- ・自治体の策定する計画を参照しながら、活用する資源の選定、まちの楽しみ方、まちの将来像をイメージしてエリア全体の戦略を立てる。
- ・地域の面的な取組は、地域全体への経済波及効果を高め収益確保の観点においても有効である。

観光庁では、まち全体にある有形無形の歴史的資源を広く活用、再生することを「面的展開」と称し、面的展開に取り組む地域の創出を進めている。まち全体が歴史的資源を中核に地域資源の潜在価値を一体的に活用していくことが地域経営の視点からは重要である。

古民家などの歴史的資源を活用したまちづくりにおいて、一棟のリノベーションは成功したが後に続くリノベーションがなく、まち全体の活性化に至っていない例は多くみられる。そこで、面的展開によりまち全体で歴史的資源を活用し観光客などのキャッシュポイントを生み出していくことが必要である。

まずは将来的にまち全体がどのような状態になっているべきか、エリアマネジメント戦略を描くことが重要である。観光客など顧客の導線はもちろん、顧客はこの場所でどのように時間を過ごすか、あるいは過ごして欲しいかといったマーケティング観点の戦略も必要となる。

また一挙に複数棟のリノベーションを行うことは多大な資金が必要であり、資金など限られた資源を有効に使うためにも、時間をかけて複数棟を順次リノベーションしていくことが望ましい場合もある。その際は、現在利用可能な物件の中でどの建物からリノベーションを行うべきか優先順位を決定する。

例えば愛媛県大洲市では、城下町に残る古民家等の歴史的建築物の保存活用について、「大洲市観光まちづくり町家活用エリア基本計画」を作成し、エリア全体の観光まちづくり戦略を策定している。

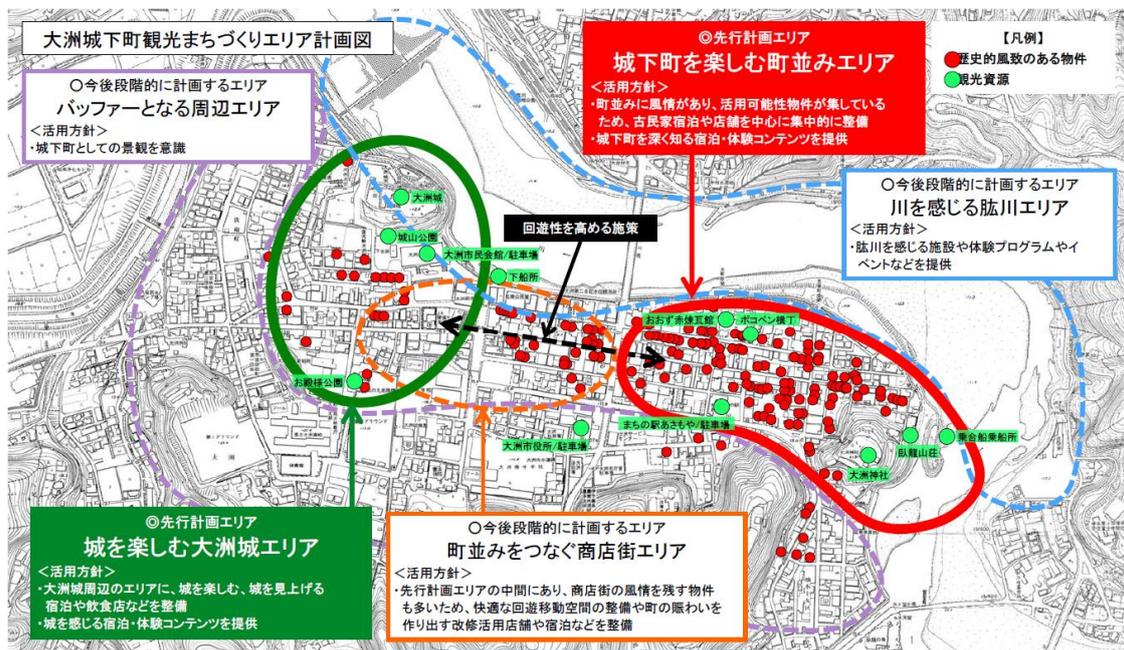


図 大洲市における観光まちづくりエリア計画（「大洲市観光まちづくり町家活用エリア基本計画」）
<https://www.city.ozu.ehime.jp/soshiki/kankou/33183.html>

また防災面からも慎重な検討が必要である。伝統的建造物群保存地区などの場合、いわゆる木造住宅密集地域（日本の都市部で木造の建築物が密集しているエリアで、防災上危険が大きいといわれている）であり、地震による倒壊や火災発生時の対策なども検討されるべきであろう。具体的には建築物の裏側など防火に脆弱性が見られる箇所に対する対策や、木造住宅密集地域で起こりやすい飛び火に対する対策といった例が挙げられる。

さらに、歴史的資源をいかした観光まちづくりはあくまでも生き物である「まち」をつくることであるから、兵庫県朝来市の城下町ホテルに見られるように、まちの継続発展の視野から、チャレンジショップ等を設け、新規に事業者が参入しやすく、かつ継続して事業が行うことができるような仕組みづくりも必要である。



図 兵庫県朝来市「竹田城 城下町ホテルEN」におけるチャレンジショップ

（２）古民家活用事業の戦略

ポイント

- ・エリア全体の戦略に基づいて、各物件の活用に関する戦略を検討する。
- ・物件ごとに状態を確認し、活用までにかかるコストと快適性のバランスを見ながら、物件の活用戦略を策定する。

まち全体の戦略に加えて個別の古民家活用事業の戦略作りも当然ながら必要である。基本的に古民家活用は、建築基準法上の空間利用の面、防災の面など新築物件に比べて様々な制約が大きいと考えるべきである。特に指定文化財の活用には建築基準法、文化財保護法の両面から大きな制約が存在する。なお指定文化財の活用に関しては、令和4（2022）年度に観光庁にてナレッジ集を作成している。詳細は当該ナレッジ集を参考にしていきたい。

参考：令和4年度 歴史的資源の活用の円滑化に向けた調査事業 ナレッジ集

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001630725.pdf>

基本的にリノベーションの方向性は大きく2つに分類できる。活用に当たって改修規模等を最小限に施す「ミニマムインターベンション」と、構造のみ残し大規模にリノベーションする方法である。この2つのバランスをどのように取るかが重要である。特に利用者の満足度を高める上で防音・断熱環境の整備には大きなコストがかかるといわれており、この費用をどう考えるかという点は、経営計画の大きなポイントとなるので、慎重に検討する必要がある。

従ってリノベーションの方向性は慎重に検討されるべきである。例えば宿泊施設の場合、物品の保管などを行うバックヤードが必要となるが、古民家の空間を生かしながどこに設置すべきか考慮される必要がある。また日本の伝統建築では風通しを重視するため壁面が少ない場合も多い。耐震面はもちろん、改修を行い風通しが失われた結果、カビの発生など清掃のオペレーションに大きな影響が出ると、確実にランニングコストに跳ね返るので、経営の面からも改修計画は細部にわたって検討を行うべきである。

古民家活用事業の戦略

→資金調達に当たっては事業の収支の検討が重要
→まずは建物の改修に関する費用を検討

①法規制

建築基準法、消防法、文化財保護法など

→改修方法に制約がかかるため、改修費用にもつながる

②リノベーションの方向性

ミニмумインターベンション：出来る限り手を加えない

大規模なリノベーション：快適性を重視

→改修コストと快適性のバランスを検討

図 古民家活用事業の戦略策定のポイント



元々の土間をそのまま残して活用
(兵庫県丹波篠山市「篠山城下町ホテル NIPPONIA」)



断熱や防音など快適性を向上した設備を導入
(滋賀県大津市「講 大津百町」)

図 ミニмумインターベンション (左) と大規模なリノベーション (右) の事例

コラム 民間事業者から出資を募る場合の観点

資金の投融資はその見返りを前提とした取引であるため、まずは投融資をした分の資金が返済できるビジネスモデルであることが前提である。

民間事業者からの出資を募る場合、ビジネスモデルの構築に加え、出資をする会社にとってのメリットとして、当該事業者の持つ課題や目指す姿との合致性も検討する必要がある。

事例 東京都奥多摩町「沿線まるごとホテル」

山梨県小菅村にて古民家事業を手掛ける（株）さとゆめとJR東日本のスタートアップ支援会社である（株）JR東日本ローカルスタートアップ合同会社が共同出資をしてまちづくり会社、沿線まるごと（株）を設立。

出資に当たって、JR東日本の課題である青梅周辺の沿線の活性化（乗降者数向上、駅機能の維持）に繋がる事業ということが大きなポイントとなっている。

参照：JR東日本におけるプレスリリース

https://www.jreast.co.jp/press/2021/hachioji/20211119_hc004.pdf

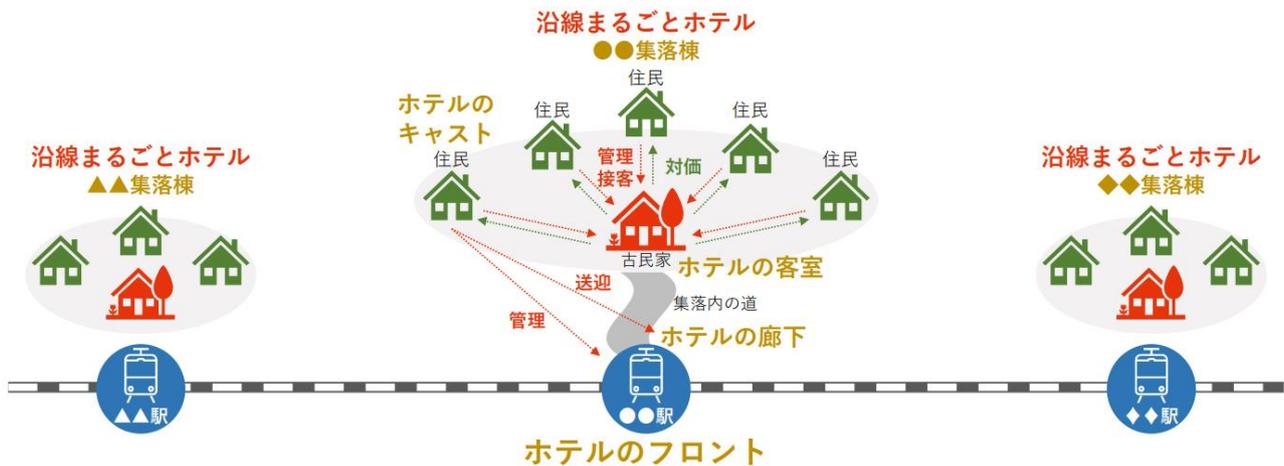


図 沿線まるごとホテルの事業イメージ

ステップ2 「体制・組織」のナレッジ

事業を具体的に動かすためには、様々なステークホルダーとの連携、そして旗振り役として活動する組織が必要である。ステップ2では事業を円滑に前進させるための事業体制や中心となるまちづくり組織の構成について説明する。

- (1) 主なステークホルダーと合意形成
- (2) まちづくり組織におけるガバナンス
- (3) まちづくり組織を構成する人材、スキル

(1) 主なステークホルダーと合意形成

ポイント

- ・事業責任者（事業リスクを負う者）が誰なのかを明確にする。
- ・まちづくり組織が中心となり、物件の所有者や運営事業者、資金提供者、自治体などが連携する事業スキームが望ましい。
- ・ステークホルダー全体で事業の趣旨を理解し、相互連携を取ることが重要であるため、まちづくり組織を中心に密なコミュニケーションを取ることが重要である。

歴史的資源を活用した観光まちづくりは観光産業としての側面とまちづくりの側面を併せ持った取組である。よって取組に当たっては、両方の側面に関わるステークホルダーの参画が期待される。今回は金融に特化して、参画が期待される主なステークホルダーと役割について説明する。なお下に示す事業スキーム図はあくまで一例であり、詳細な体制は地域の特性や事業戦略に沿って構築する必要がある。

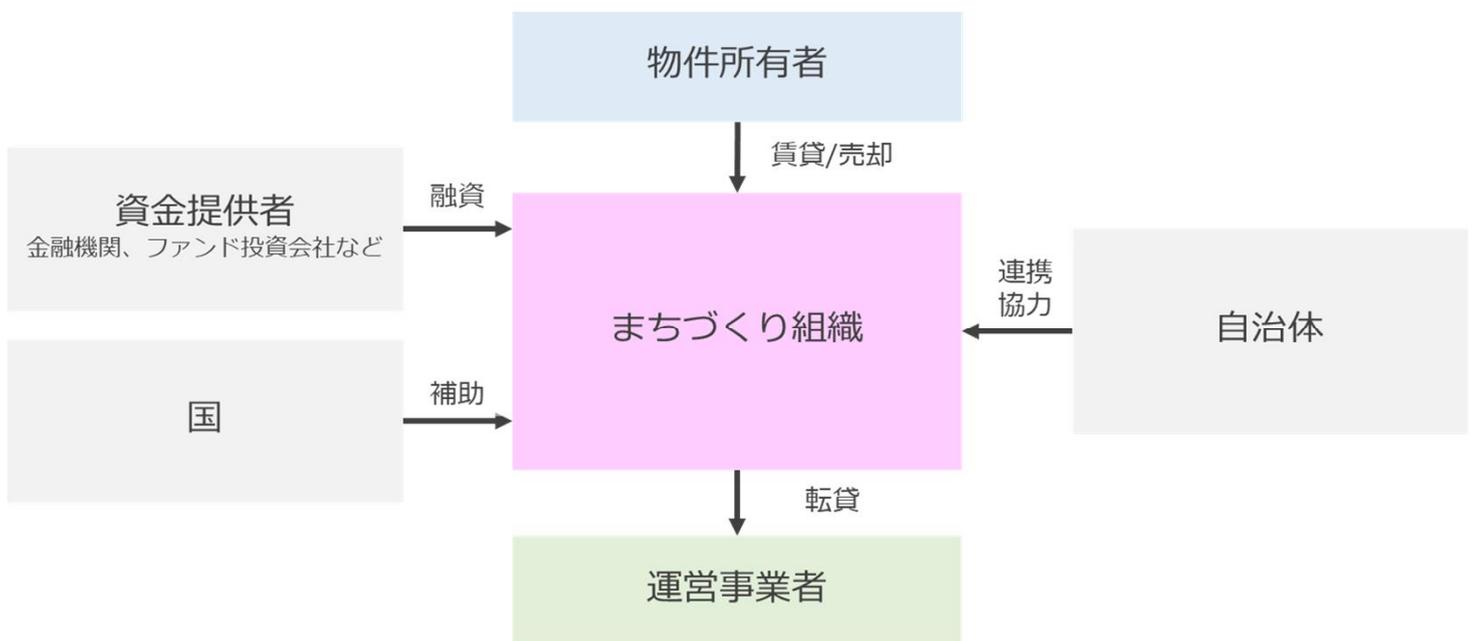


図 古民家を活用した事業における実施スキームの例

①まちづくり組織

事業を推進する上で、中心的な役割を担う組織となる。具体的には事業コンセプト・エリア全体計画の策定やステークホルダーの巻き込み・調整などが想定される。また地域や事業設計によっては、資金調達や施設運営などを担うケースが考えられる。なお、まちづくり組織のガバナンスおよび人材については、本項(2)及び(3)にて詳細を説明する。

事業を中心となって進めるまちづくり組織は、次頁で説明するようなステークホルダーを巻き込み事業への参画を促すために、事業の趣旨を丁寧に説明し、理解を得ることで合意形成を図ることが重要である。

②物件所有者

古民家を活用するに当たって、まずはその物件を所有管理している所有者に相談し、活用の了承、及び所有や賃貸など活用に関する形態などを相談することが必要である。

活用がされていない古民家は、解体に多額の費用がかかることから相続などのタイミングで解体されることも少なくない。古くから地域で受け継がれ、大切にされてきた物件であっても、所有者の高齢化などから十分な維持管理が難しくなっているケースも見受けられる。しかし、「売却/賃貸先が見つからない」「活用/処分するにしてもお金がかかる」「物件を売却/賃貸していることを知られたくない」などの理由により、必ずしもこうした物件は活用されていないことも多い。

こうした物件について、所有する古民家を守るための活用方法があること、また地域の活性化に貢献できるということを理解いただく必要がある。そのためには、物件所有者の意向を汲み取り、活用方法や売却/賃貸などの利用形態、それに伴う費用などを整理・確認することが重要である。その上で物件調査を行い、活用方法や改修費用、買取/賃貸料など概算費用を算出する。

なお自治体等が所有する物件を活用する場合も、活用の方式（PPP：指定管理者制度、包括的民間委託、公的不動産利活用事業、PFI：コンセッション、BTOなど）やそれに伴う費用、各制度活用に向けた手続きの整理などが必要である。

③運営事業者

施設の管理運営を担う事業者は、事業における収益の源泉であり、古民家ビジネスにおいて事業リスクを負う重要な役割を担っている。

運営においては、顧客満足度を高めるオペレーション、宿泊や飲食等の事業ノウハウ、マーケティングの知識、経営など施設運営に関するスキルに加え、歴史的資源ならではの施設の特性を理解したオペレーション、まちづくりという公益性を持った取組への貢献、自治体や地域住民など多様なステークホルダーとの連携といった観点も必要なことから、計画の段階から参画できるよう当該事業者の理解を得られるアプローチをすることが重要である。なお資金調達の際、運営事業者の運営実績はチェックポイントの一つとなる。

またまちづくり組織が直営で施設を運営する場合も、同様の観点が必要である。

④資金提供者

事業推進に必要不可欠となる資金提供を担う金融機関との連携は重要である。資金面のサポート以外にも事業計画策定や経営に関するノウハウ提供など様々な面でのサポートが期待される。なお金融機関によって参画の意向や連携体制の方法は異なるため、事業内容や資金計画等を整理した上で、早期の相談が望ましい。

なお、資金提供者に対しては、資金面での支援について具体的な説明が必要となる。ステップ3で解説する資金計画（収支計画など）や運営体制といった事業のビジネスモデルについて説明することが重要である。

⑤自治体

自治体が所有する物件の活用の際はさることながら、民間物件の活用に当たっても、改修における法制度の整理や、開業における旅館業法などに基づく許認可、補助金の活用、物件所有者とのマッチングなど、自治体の担う役割は大きい。またまちづくりという観点から見れば、自治体で策定する観光計画やまちづくり計画などとの連携も重要となる。取組への関与の方法は自治体によって異なるが、上記の役割を踏まえ、密接な連携体制を構築することが望ましい。

自治体に対しては、自治体の策定するまちづくり計画や観光計画、文化財保存活用地域計画などに沿った計画であること、地域の活性化に貢献する取組であることなどを説明し理解を得ることが重要である。

合意形成には丁寧な説明と一定の時間が必要となるが、ステップ1で解説した事業の戦略が立案されていること、ステークホルダーとの信頼関係が構築されていることが重要である。事業を共に前に進める体制づくりは事業のスムーズな進行に欠かせないことから、初期段階で特に力を入れるべきポイントである。

ステークホルダー	説明すべき内容の例
物件所有者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 所有する古民家を守るための活用方法があること ・ 地域の活性化に貢献できる取組であること ・ 活用方法や売却/賃貸などの利用形態・それに伴う費用
運営事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 歴史的資源ならではの施設の特性を理解したオペレーションの必要性 ・ まちづくりという公益性を持った取組であること・自治体や地域住民など多様なステークホルダーとの連携が重要であること
資金提供者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業のゴール（目的）・事業がもたらすまちづくりの効果 ・ 具体的な事業体制・資金調達額・ビジネスモデル（収益モデル）
自治体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自治体の策定する各種計画との整合性 ・ 地域活性化・まちづくりに貢献した取組であること

(2) まちづくり組織におけるガバナンス

ポイント

- ・意思決定機関のメンバーを明確にし、資金提供者等が組織ガバナンスを確認しやすい状態にする。
- ・意思決定に関わる人数は少人数にする。

ここからは事業を中心となって進めるまちづくり組織についてポイントを説明する。資金調達において、事業の責任者の明確化が必要であることから、まちづくり組織をどのように形成するかは重要なポイントといえる。

特に金融機関から資金調達を検討する場合、金融機関はまちづくり組織の意思決定機関の構成等についてチェックをする。株式会社における意思決定機関は、上から株主総会、取締役会、代表取締役という順番となり、それぞれの意思決定事項に沿った事業活動を従業員が取り進めることとなる。意思決定機関ごとの決定事項や論点について整理したのが下の図である。特に図中右枠に記載したポイントについて、事業内容に沿った設計をすることが必要である。また、特に迅速な意思決定が必要となることから、意思決定に関わる人数は限定的にすることが望ましい。

(株式会社の場合)

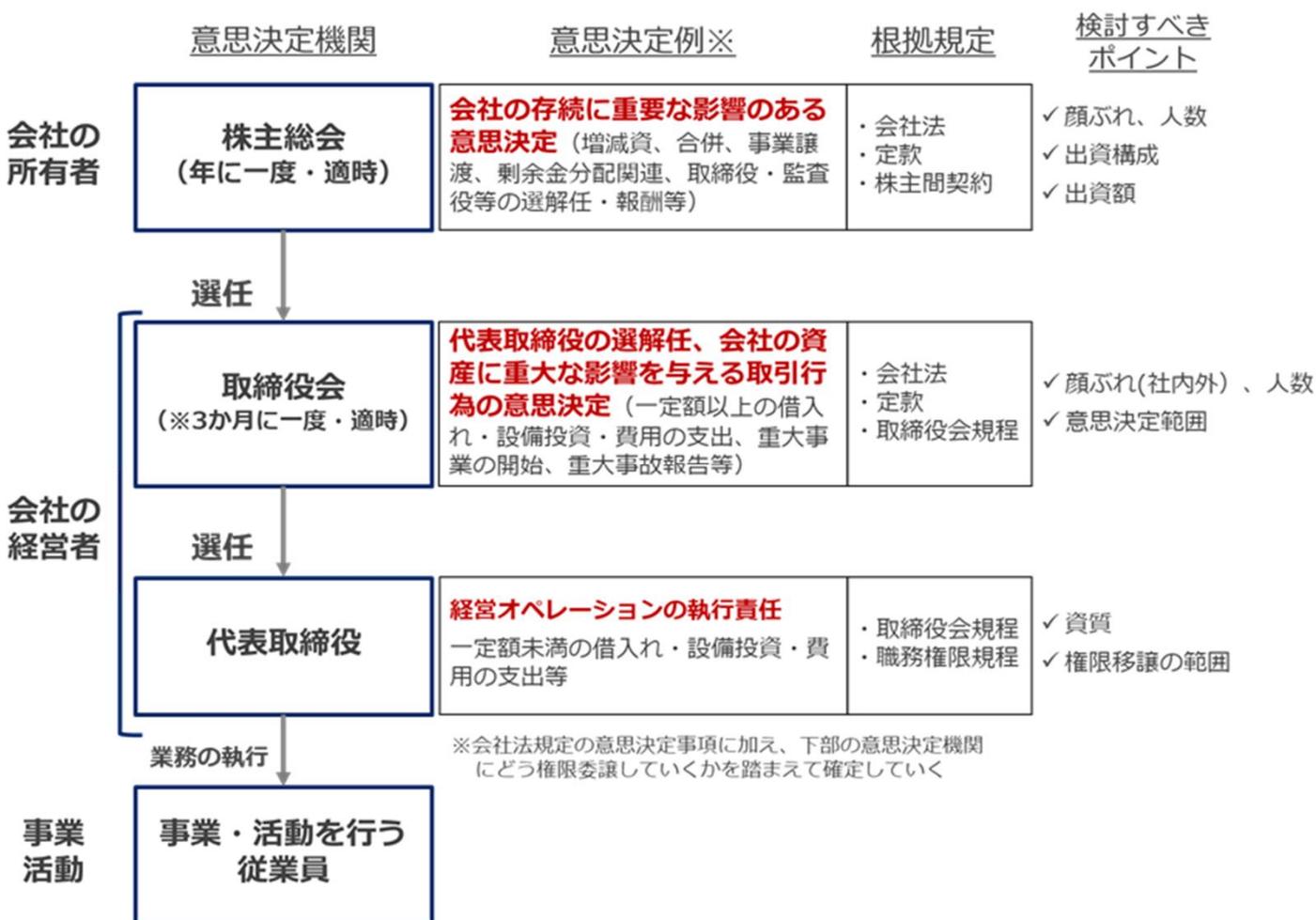


図 株式会社における意思決定機関とそのポイント

(3) まちづくり組織を構成する人材、必要なスキル

ポイント

・まちづくり組織は取組の中心となることから、戦略策定やステークホルダーの巻き込みといった地域経営に関するスキルと各事業のマネジメントやマーケティングなど実際のオペレーションに関するスキルが必要である。

まちづくり組織に期待される役割・機能については「1.古民家ビジネスの整理」においても述べたとおりであるが、これらの機能を充足するためには、まちづくり組織にスキルを持った人材を適切に配置する必要がある。特に必要となる4つのスキルについて、経営層とオペレーション層の2つの役割に分けて説明する。

経営層

①地域マネジメントスキル

まちづくり組織は事業の責任者であり、地域の先頭に立って事業を進める役割を担っている。従って、事業の方向性を決定づけるエリア全体の戦略の策定が必要となる。

また事業に対する地域内部の合意形成や巻き込み、継続的なコミュニケーションスキルも重要となる。

②経営マネジメントスキル

エリア全体の戦略に沿って、まちづくり組織としての企業戦略や事業計画を策定する。言い換えれば、まちづくり組織の経営に関するマネジメントが必要となる。この中では、先に述べた組織体制や必要な人材育成、資金の調達（ファイナンススキームの構築）、組織内部の管理など、戦略の実行策としての戦術のコントロールも担う。

オペレーション層

③マーケティングスキル

エリア全体の戦略で特定したターゲット層に向けた戦術の検討において、ターゲットの理解や収集したデータに基づいた戦術の実行、効果的なプロモーションなど、マーケティングに関するスキルは非常に重要である。特にWebを活用したマーケティングスキルは必須といえる。

④事業マネジメントスキル

まちづくり組織が担当する事業領域について、個々のマネジメントはオペレーション層が担当することとなる。例えば施設運営に関する全体のマネジメントは支配人などが担当し、不動産管理や各種企画調整などは、それぞれの専門部署が担当する。

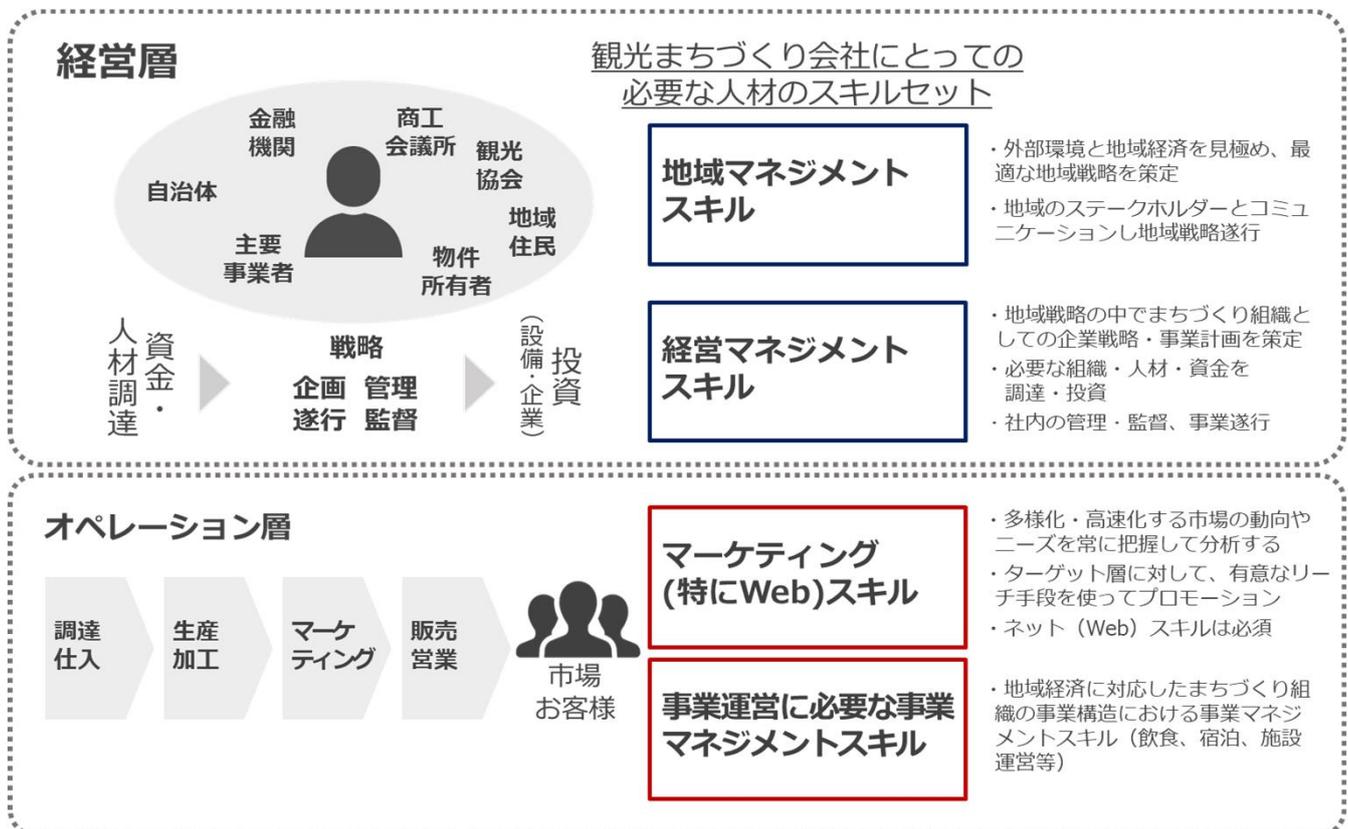


図 まちづくり組織に必要な人材のスキルセット

ステップ3 「資金」のナレッジ

先に述べた2つのステップを踏まえて、資金の調達を検討することとなる。ステップ3では、金融取引の考え方を改めて整理しながら、具体的な資金調達方法やそれに向けた工夫について説明する。

- (1) 金融に関する基礎知識
- (2) 資金調達の枠組み
- (3) 資金調達方法
- (4) 資金調達に当たっての考え方
- (5) 資金計画の作成

(1) 金融に関する基礎知識

ポイント

- ・金融とは「現在のお金」と「将来時点でお金を提供する約束」を交換（融通）する取引のことである。
- ・金融は投資におけるリスクの移転の意味を持っている。
- ・金融取引を行うに当たって、「将来のお金」を償還できるような事業設計をすることが大切となる。

①金融とは

個人、法人に限らず、社会では大小様々なお金が動いているが、必ずしも全員が必要な資金があるとは限らない。例えば新規事業を立ち上げるときに、必要な設備投資や人員確保に大きな資金が必要となるが、最初から自己資金だけで賄うことは難しく、準備できなければ事業は始められないことになる。事業を始めることができても、初期投資が少なく経営を維持することが困難となるだろう。こうした時、お金を持っている人から利息を支払うことを条件にお金を融通してもらい、事業開始に必要な投資を準備することで、事業を始めることが出来るようになる。このように、お金の融通をすることを略して「金融」と呼ぶ。

資金調達をする目的は、事業の立ち上げ時に必要となる大きなお金を準備することにある。そして事業がスタートし始めたら、借りたお金を利息とともに支払う。つまり金融は、「現在のお金」と「将来時点でお金を提供する約束」を交換（融通）する取引を意味する。特に、歴史的資源を活用した観光まちづくりの面的展開においては、複数年かけて大きな投資を続けていく必要があるため金融の必要性が大きい。

資金調達がない場合

1年目で必要となる投資が準備出来なければ**事業が始められない**。始められても、**売上が少なく経営を持続することが困難**である。



資金調達がある場合

「現在のお金」を「将来時点でお金を提供するという約束」を交換して投資を実行

→お金を融通すること（金融）で**事業が始められる**。1年目で**十分な投資ができるため、売上を見込むことができる**



図 金融の意義

②リスクの移転

事業開始、もしくは事業の拡大等には大きな投資が必要となるが、投資には必ずリスクが伴う。投資の成果は様々な要因によって変動するからである。こうしたリスクを全て自己負担とすることは大きなリスクを伴うため、十分に事業を前に進めることができなくなる恐れがある。もし投資の成果に伴うリスクを全て自分だけで負担しなければならないのであれば、投資自体を断念してしまうことも考えられる。

こうした時、金融機関などが投融資を実行し、リスクの一部を負担することが出来れば、事業が前に進み、より大きなリターンを生む可能性が生まれる。つまり金融はリスクの移転という意味も持ち合わせているといえる。

③投資と回収の概念

お金を融通するということは、あくまでも「将来時点でお金を提供するという約束」が成立することを前提とした取引であるため、贈与（お金をあげる）とは意味合いが異なる。つまり「将来時点でお金を提供するという約束」を確かなものにする必要がある。

金融機関などの資金提供側は、「現在のお金」と「将来のお金」の交換を検討するに当たって、「将来のお金」に交換されるか（リスクを負担したとしても、十分なリターンを得ることが出来るか）を判断する。つまり、投融資をする主体が将来的に利息とともにお金を償還出来るかをチェックしている。

事業が成功し、収入が支出を上回る（黒字）と判断されれば資金提供され、収入が支出を下回る（赤字）と判断されれば資金は提供されないこととなる。そのため、資金調達を計画するに当たっては、資金提供側に対して、利息も含めた投融資分の資金の償還ができることを説明することが必要である。

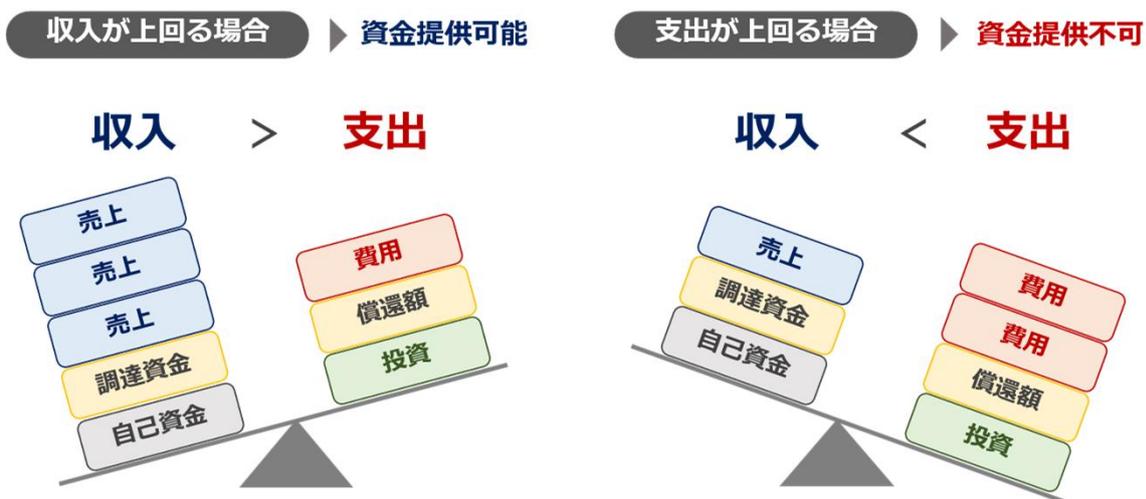


図 資金調達の成否

(2) 資金使途、費用の洗い出し

ポイント

- ・資金調達に当たっては資金の使途と費用を洗い出すことから検討する。

古民家を活用した事業における資金調達の枠組みは、下記の通り整理ができる。ここで検討するポイントは、①資金使途②資金調達額③資金調達先の3つである。

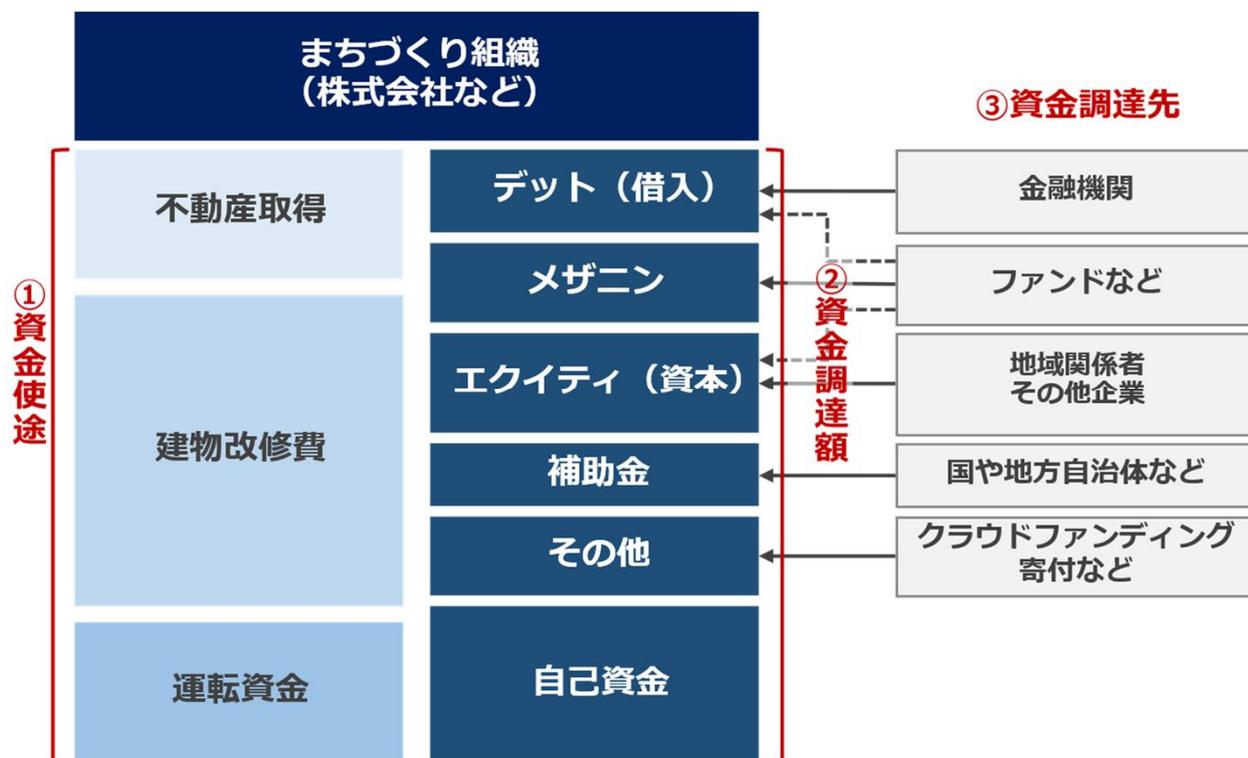


図 資金調達の枠組み

①資金使途 ②資金調達額

資金調達を検討する上で、まずは事業にかかる費用を特定する必要がある。古民家ビジネスにおいて主にかかる資金使途としては、「ア.不動産取得に関連する費用（取得する場合）」「イ.建物の改修に関連する費用」「ウ.運転資金に関連する費用」の3つが挙げられる。これらの資金使途とそれらにかかる費用（=資金調達額）を過不足無く洗い出すことが重要である。

ア.不動産取得に関連する費用

物件を取得する場合に発生する費用であり、活用する物件の所有者との交渉によって決定する。物件を賃貸とする場合は、活用する年数に沿って賃料が発生する。どちらにせよ、物件所有者との丁寧なコミュニケーションを行い、取得/賃貸の費用や付帯条件などを確認することが重要である。

イ.建物の改修に関連する費用

物件を活用するために改修する際にかかる費用。物件の状態や活用方法、事業コンセプト等によって改修方法は異なり、併せて費用も変動するため、事業戦略と併せて検討する必要がある。

また古民家の場合、物件調査等により想定を上回る改修費用が必要になるケースがあるため、それらに対応可能な予算の積算が重要である。

ウ.運転資金に関連する費用

まちづくり組織が施設を直接運営する場合、従業員の人件費や日々のメンテナンス費など開業した後に発生する費用も積算する必要がある。

③資金調達先

調達すべき額がおおよそ積算出来たら、まずは事業検討者・地域関係者等で自己資金を集める。自己資金で必要とされる資金が賄えない場合、資金調達先を検討する。資金調達先としては、金融機関、ファンド、国や自治体、クラウドファンディング・寄付があげられる。調達方法は2.事業構築のナレッジステップ3「資金」のナレッジ(3)にて説明する。

金融の用語

ア.デット

「デット (debt)」とは負債 (他人資本) を指し、金融機関からの借入 (融資) や社債の発行など貸借対照表における負債の増加を伴う資金調達方法である。銀行から融資を受ける代わりに、期日までに借入額と金利を含めて返済することが求められる。

イ.エクイティ

「エクイティ (Equity)」とは株主資本 (自己資本) を指し、株式の発行による資金調達方法である。会社として株式を発行し、その株式を事業に賛同する人や企業 (株主) に引き受けてもらい、出資を受けるといった流れとなる。株主からの出資となるため貸借対照表では自己資本に当たり、原則的に返済の必要はない。一方で株主は株主総会において議決権を有するため、経営について介入する可能性もあることから、事業経営の自由度は下がることも考えられる。(株主総会などガバナンスに関しては2.事業構築のナレッジ ステップ2「体制・組織」のナレッジ (3) を参照)

ウ.メザニン

「メザニン (Mezzanine)」とは「中二階」を指し、デットとエクイティの中間に位置付けられる資金調達方法である。貸借対照表における「一階部分の純資産 (自己資本)」と「二階部分の負債 (他人資本)」の中間に位置することから、このような表現となっている。代表的な方法としては、優先株式 (優先配当など、普通株式に比べて優先権を持つ株式)、劣後ローン (一般的なローンに比べて返済の優先順位が劣後するローン) などが挙げられる。一般的にデットはローリスク・ローリターン、エクイティはハイリスク・ハイリターンであり、メザニンはその中間のミドルリスク・ミドルリターンの資金調達方法である。

前述の通り古民家を活用した事業は難易度が高い事業であることから、金融機関からの資金調達が困難であるケースが見られ、兵庫県丹波篠山市の事例では、ファンドからのメザニンによる資金調達を実施している。

ただし優先株式も劣後ローンもデットとエクイティに比べて特殊な方法であり、どのような事業においても活用できるものではないため、まずはデットとエクイティを活用することを検討することが望ましい。

(3) 資金調達方法の検討

ポイント

- ・資金調達方法は様々な方法があるため、それぞれの特徴を理解し、取組に合う調達方法を検討する。
- ・リスク分散を図るため、複数の方法を組みあわせて調達することが重要である。

返済義務や調達コストの考え方はそれぞれの調達方法で異なるため、取組に合う最適な調達方法を検討いただきたい。またリスク分散を図るため、複数の方法を組み合わせることで資金調達を行うことがポイントである。以下それぞれの調達方法について特徴を整理する。併せて、該当事例として今回調査した地域名を掲載する。

表 資金調達方法の整理表

	金融機関			投資会社など	国・自治体	クラウドファンディング
	政府系ファンド	地方銀行など	信用組合・信用金庫など			
主な形態	株式出資 社債引受	ローン 社債引受	ローン 社債引受	株式出資	補助金	寄付型 購入型 投資型
返済義務	種類によって異なる	有	有	無	無	原則無し
調達コスト	金利、配当	金利	金利	配当	—	手数料
該当事例	愛媛県大洲市 長野県奈良井 広島県尾道市 千葉県香取市 (ほか)	愛媛県大洲市 広島県尾道市 埼玉県秩父市 (ほか)	長野県奈良井 埼玉県秩父市 (ほか)	東京都奥多摩町 福井県坂井市	愛媛県大洲市 広島県尾道市 東京都奥多摩町 (ほか)	

①地域金融機関からの融資

地方銀行、信用金庫、信用組合などの地域金融機関は、地域に密着した経営を行っており、地域経済の発展のために資金を提供していることから、地域資源を活用した観光ビジネスである歴史的資源を活用した観光まちづくりにおいても資金提供を受けられる可能性がある。またファンドに参画する地域金融機関が個別に融資を行うこともある。なお地域金融機関からの融資は前項の分類でいう「デット（借入）」に該当するため、借入分の返済（利息も含む）が必要となる。

地域金融機関からの融資に当たっては、金融機関に借入の目的、借入先、借入額、返済期間、事業内容などを説明し、返済が十分可能であることを示す必要がある。それらを整理した資料の提出を求められるため、個々に検討し準備が必要である。金融機関に提出する必要がある資料について、参考資料として巻末に事業計画書フォーマットを付しているため、そちらも参照いただきたい。

②ファンドによる調達

ファンド（Fund）とは基金を意味する言葉であり、投資家（個人・法人）などから出資を募って大きな資金を作り、運用の専門家が株式や債券などに投資・運用する金融の仕組みを指す。

地域金融機関は地域内の創業支援、産業育成、まちづくりなどへの投資スキームとしてファンドに出資することがある。また、必要資金の規模が大きい観光まちづくりなどのプロジェクトにおいては、公的機関や大手金融機関、民間企業などが組成している全国規模のファンドの活用や、公的機関と共に新たな官民ファンドを設立して資金を供給する手法なども用いられる。古民家を活用した事業においては、株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）や一般財団法人民間都市開発推進機構（MINTO機構）と地方金融機関が出資をして有限責任事業組合（LLP）を組成するファンドによる出資事例がある。（具体的な事例についてはP.28を参照のこと）

ファンドによる資金調達は、金融機関からの融資に比べて大きな規模の資金調達が可能となる一方、金利は高くなる傾向がある。

③投資会社等からの出資

投資会社等から出資を得る際、一般的には株式の発行によって行われる。株式を発行し、それを買ってもらうことによって出資を受けるという方法である。株式を購入した者はその会社における株主となる。株主からの出資となるため貸借対照表では自己資本に当たり、原則的に返済の必要はないが、株主には出資比率（持ち株数）に応じて利益の一部を配当金として出す必要がある。また株主は株主総会において議決権を有するため、経営について介入する可能性もあることから、事業経営の自由度は下がることも考えられる。

④補助金の活用

補助金は、国や自治体から事業の助成や費用の一部負担を目的として支給される資金である。国や自治体が政策の達成上必要となる事業に対して費用を負担する仕組みであり、民間企業からの資金調達とは異なる種類の資金調達方法となる。

古民家を活用した事業は施設等ハードに依存していることから、施設改修費など初期投資が過大となりやすく、事業リスクが高くなりやすい。補助金は返済不要で比較的大きな額の支援メニューもあることから、初期投資に活用することで事業リスクの軽減に繋がる。また支援内容によっては、事業費の1/2や全額など補助割合が設定されており、事業費の大きな部分を担保出来ることがある。その場合は補助金による担保がリスク軽減の効果を持つため、民間事業者や金融機関の参画ハードルを下げる事が出来る。

一方で会計年度独立の原則（年度内の取組完了が求められる）であることから事業実施期間が短くなる傾向があるため、特に建物の改修など時間を要する取組に対する補助金活用は、迅速な事業進行が必要である。また特定の政策達成を目的とした資金であるため、支援メニューごとに資金の用途が定められている。指定外の目的への使用や不適切な使用は補助の対象外となるなど、総じて自由度は比較的低い資金であるため、活用には留意が必要である。

また一般的には公募型の制度であるため、補助金の活用には、申請書など事業提案資料を別途作成する必要がある。ここでは募集先の定める目的との合致性や、有効な支援内容であることなどを提案することが求められ、事業提案力や書類作成のスキルも必要となる。

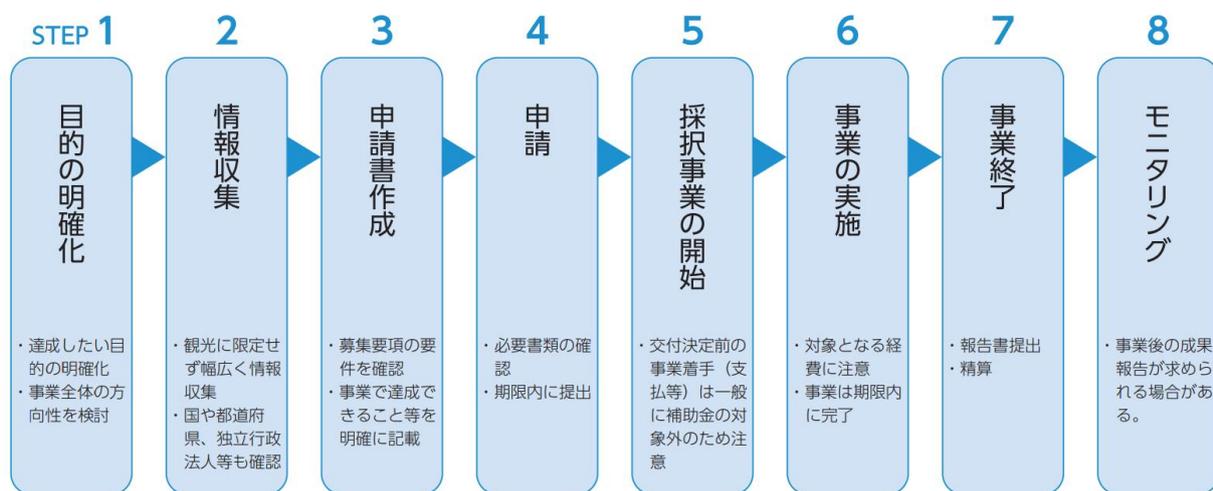


図 補助金の活用までのステップ

観光庁（2022）『観光地域づくり法人（DMO）における自主財源開発手法ガイドブック』
https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics04_000162.html

⑤クラウドファンディングの活用

クラウドファンディング（「crowd：群衆」＋「funding：資金調達」を組み合わせた造語）はインターネットを使って不特定多数の個人・団体から小口資金を集める資金調達の仕組みを指す。つまりあくまでも多くの人から出資を募るという方法である。

日本においては比較的新しい資金調達方法であり、クラウドファンディングのプラットフォームをもつ運営会社にアイデアを掲載し、そこから出資を募るという方法が代表的である。資金調達のアイデアは1つのプロジェクトとして扱われ、プロジェクトごとに内容や目標金額、公開期間、調達した資金の使途、支援に対するリターンの説明などが必要となる。これらの設定は実行者が自由に設定できるため、例えば古民家を宿泊施設に改修する場合、一日宿泊券をリターンとすることも可能である。

ア.寄付型

支援する際の税額控除が唯一認められるパターンである。これが認められるためには、実行者が認定NPO、公的機関等であることが必要である。また特徴として、比較的社会貢献性が高く、リターンは対価性がないことが挙げられる。

イ.購入型

実行者は個人・市民団体、大企業、中小企業誰でもよい。リターンが金銭以外の商品、サービスなども実行可能であり、多様な活用方法があることが特徴である。

ウ.金融型

実行者は主に中小企業である。リターンは株式、配当金などの金銭であり、事業性が高いことが特徴となっている。

また支援金の受け取り方についても様々な種類があるが、一般的には「All or Nothing型」であり、目標金額に達した場合のみ支援金を受け取ることができ、手数料も目標金額に達した場合のみ発生する。（なお、クラウドファンディングサービス利用料が発生する）一方で目標金額に達成しない場合は支援金を受け取れないため、目標金額を達成できるような内容にすることが必要である。

クラウドファンディングは一時的な資金調達手法であるため安定的な財源とは言えないものの、社会問題の解決などを目的とする事業は寄附者の共感を得やすく、クラウドファンディングによる単発の資金調達が有効な場合がある。

銀行からの融資のように返済義務は原則発生しないが、支援者に対するリターンやプロジェクトの進捗報告が必要となる。支援者とのコミュニケーションを怠るとトラブルに発展し、社会的信用にも関わることもあるため、支援に見合ったリターンの設定や支援者への誠実な対応が求められる。

また一般の人から支援を頂くという仕組みのため、取り組み内容について共感・賛同いただけるかどうかのポイントとなる。そのためファンマーケティングの側面が強いといえる。また比較的小規模の資金調達方法であることから、他の方法と組み合わせて活用することが望ましい。

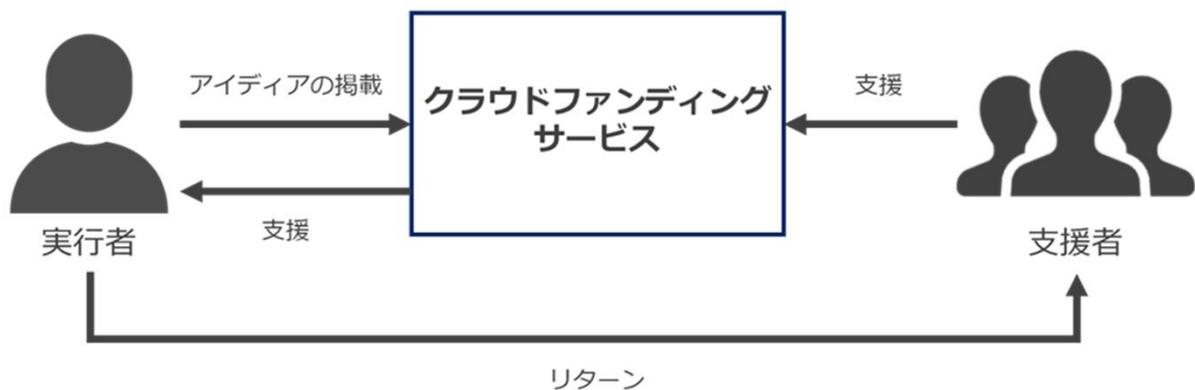


図 クラウドファンディングの仕組み

(4) 資金調達に当たっての考え方

ポイント

- ・資金調達方法にはそれぞれメリット・デメリットがあり、「調達可能額」「資金の自由度」「返済の有無」の3つの観点をしてどの方法を活用するか検討する。
- ・取り組み内容によって様々な方法を組み合わせて検討することが重要である。
- ・歴史的資源を活用した観光まちづくりでは、メザニンファイナンスであるファンドを活用する事例が見られる。

資金調達には様々な手法があり、地域の状況や活用方法、事業戦略等によっても選択する手法は異なる。主に3つの観点から資金調達方法の検討のポイントを整理する。

また当然のことながら、資金調達に当たっては自己資金の準備が大前提である。事業を行うに当たって、自己資金は事業に対する関与度合い(覚悟)を示すものであるため、事業資金全体における自己資金の比率は金融機関なども必ず確認する事項である。まず自己資金を準備し、足りない分を他社資金によって調達するという流れで考えるべきである。

①資金調達方法ごとのメリット・デメリット

各項目で記載した資金調達方法ごとのメリット・デメリットについて一覧表を整理した。ポイントは「調達可能額」「資金の自由度」「返済の有無」である。

ア.調達可能額

デット、メザニン、エクイティは事業の規模等によるものの、比較的規模の大きな資金調達が可能である一方、クラウドファンディングや寄付などは、これらよりは比較的少額の資金調達であることが多い。

イ.資金の自由度

株式による資金調達は、出資者が経営にも関与することとなり、経営・事業内容及び資金の用途について問われる可能性もあるため、資金の自由度は下がることもある。一方金融機関からの融資は株式による資金調達より経営への介入が少なくなることが一般的である。ただしダウンサイドケース(当初計画よりも事業が上手く行かず目標を下回るケース)の場合は金融機関からも事業改善に関する経営への介入が発生する。

補助金は活用するメニューごとに資金用途が設定されているため、定められている用途以外の補助や不適切な使用に対する補助は出来ない(補助額の申請から除外される)ため、自由度は低い。

ウ.返済の有無

金融機関からの融資は返済が必要であり、返済期間と金利に応じて返済額が異なる。融資を受ける際は返済条件を確認し、事業内容で返済が十分可能か検討する必要がある。

一方、株式による資金調達や補助金、クラウドファンディングなどで調達した資金は返済不要である。ただし株式による資金調達には持ち株に応じた配当金支払いが発生したり、クラウドファンディングにはリターンへのコストが発生するなど、様々な形で支出は発生する。それらの支出のバランスも加味しながら、資金調達方法を選択することが必要である。

また補助金は募集期間が限定的であり、申請書類も準備を要するため、活用を検討する場合は、こまめな確認と入念な準備が重要である。

	メリット	デメリット
ファンド	・金融機関からの融資に比べて大きな規模の資金調達が可能となる	・金利が高くなる傾向がある
自己資金	・その他の資金調達のような制約がなく、自由に使える	・多額の資金調達が難しい
投資家や企業からの出資	・原則として返済の義務がない ・負債ではなく資本のため利息がかからない ・自己資本比率が増える	・株主による経営への介入により経営がコントロールしにくくなる ・投資家、企業に対して配当金等の対価を払う必要がある（出資の利息以上の配当金となる場合もある）
銀行の融資	・投資家や企業に比べて経営への介入が少ない ・株主への配当政策が不要なので本業に集中できる	・利息込みの借入金を期限までに返済しなければならない ・自己資本比率が下がる ・担保を求められることがある
補助金	・国負担分以外の返済義務がないため、投資のリスクを抑えることが出来る	・募集期間が限定的である ・申請書類の準備に時間と調整を要する ・税金であるため、使途に限りがある
クラウドファンディング（寄付型）	・投資家や金融機関とは異なった評価により出資を集められる可能性がある ・手数料以外の自己資金は不要 ・テストマーケティング/ファンマーケティングの側面も持たせられる	・プロジェクトが多数あるため差別化が難しい ・獲得できる資金は上記の調達方法に比べて少額であることが多い ・リターンにも費用が掛かる ・ソーシャルキャピタル（社会的信用や信頼関係）喪失のリスクがある

②資金調達方法の組み合わせ

大きな開発を行う場合、資金調達は複数の方法を組み合わせて行うことが重要である。これは資金の出し手が複数となることで一件あたりの資金提供額（返済におけるリスク）が低減するというリスク分散の考え方によるものである。複数の金融機関による協調融資はその実例である（愛媛県大洲市、埼玉県秩父市など）。なお、金融機関による融資の目安について、今回の調査からは「全体の事業費の内、1/2-2/3程度は他の資金調達がされていること」が確認された。

③ファンドからの調達事例

今回の調査事例におけるファンドの活用事例を下記の表に整理した。詳しい内容はP.32以降の調査事例概要を参照のこと。

表 調査地域におけるファンドからの調達事例

実施地域	ファンド名	組成メンバー	ファンドの総額	対象事業
愛媛県大洲市	大洲まちづくりファンド	一般財団法人民間都市開発推進機構 伊予銀行	2億円 （民都機構と伊予銀行が50%ずつ出資）	町家、古民家等をリノベーション等により活用し、宿泊施設、飲食施設、物販施設等を整備・運営することで地域の課題解決に資する事業
広島県尾道市	せとうち観光活性化ファンド	日本政策投資銀行 株式会社ジェイ・ウィル・アセットマネジメント 阿波銀行 伊予銀行 中国銀行 百十四銀行 広島銀行 みなと銀行 山口銀行		瀬戸内地域7県（兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県）で行われる観光関連事業（具体的には、旅館、ホテル、特産品生産者、地域交通、テーマパーク等）
京都府京都市など	京銀まちづくりファンド	一般財団法人民間都市開発推進機構 京都銀行	2億円 （民都機構と京都銀行が50%ずつ出資）	対象エリアにおいて、空き家、空き店舗、空き公共施設、赤れんが倉庫、古民家等をリノベーション等により活用し、商業施設・宿泊施設・交流施設・業務施設等を整備・運営することで地域の課題解決に資する事業
	地域づくり京ファンド	海の京都DMO 森の京都DMO お茶の京都DMO 京都銀行 京銀リースキャピタル株式会社 京都信用金庫 京都中央信用金庫 京都北部信用金庫	2億円 （DMO3者が3,300万円ずつ、京都銀行と京銀キャピタルリースで4,000万円、他信金で2,000万円ずつ）	京都府内全域。 ただし、海の京都DMO・森の京都DMO・お茶の京都DMOの事業エリアを重点的な対象とする。
長野県塩尻市	ながのけんしん奈良井宿まちづくりファンド	一般財団法人民間都市開発推進機構 長野県信用組合	3億円（民都機構と長野県信用組合が50%ずつ出資）	古民家等をリノベーション等により活用し、商業施設、宿泊施設、交流施設、業務施設等を整備・運営することで地域の課題解決に資する事業

(5) 資金計画の作成

ポイント

- ・資金計画の策定に当たって、まずは数字を表に落としてみる事が重要であり、はじめから完璧である必要はない。
- ・事業内容の良否よりも、資金の返済が出来るか、作成した計画（数字）に責任を持つことがポイントとなる。

資金計画作成に当たっては下記の点について検討し、無理が生じる部分が出たら都度修正し、現実的に事業が取り組める数字を探ることが重要である。

①初期投資額の見極め

古民家を活用するに当たっては、不動産の取得費用（賃貸の場合は賃料）の他、事業内容に合わせた改修費用などがかかる。事業内容と照らし合わせ、必要な費用の過不足が無いか確認する。なお物件調査等により想定を上回る改修費用が必要となるケースがあるため、それらに対応可能な予算の積算が必要。

また物件の状態やターゲット、コンセプトによって費用は変わる。まずは最低限の改修に抑えて2期工事を行う、しっかりと改修して高単価高付加価値を目指すなど、戦略にあったコストになるように検討が必要である。設計事務所等とも相談しながらの検討が望ましい。

②収益の確保

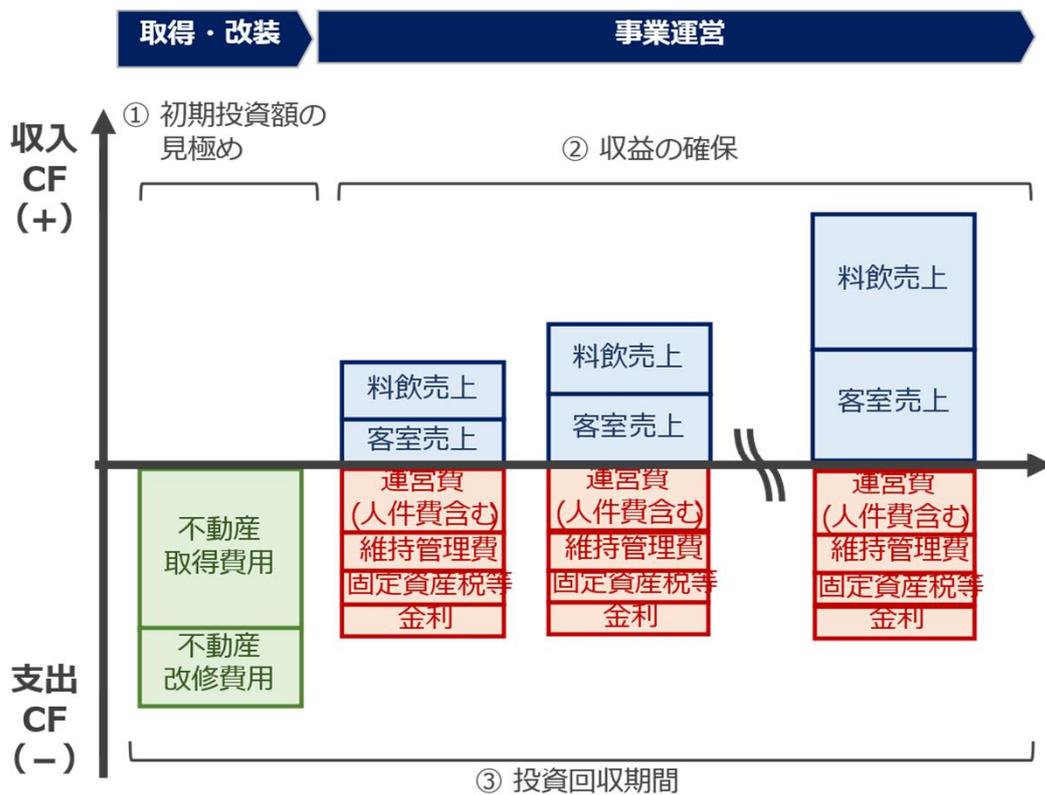
融資によって調達した資金は、金利分と合わせて売上から返済となるため、毎期の返済が滞らない売上が達成出来る事業内容となっているかを確認する。日々の営業売り上げ（単価×人数）と施設改修費等営業開始前にかかるコストと営業開始後にかかるコスト（人件費、家賃、減価償却、広告宣伝費等）を計算し、収益が出る仕組みか確認する。併せて年間の収益額が想定と合致しているかを確認する。想定から外れていた場合、売り上げが低い（単価を高く設定する/人数を確保する）、もしくはコストが高い（削れる部分はないか）と考えられるので、再検討する。

また開業当初は施設改修費の費用負担が大きく、大幅な収益を見込むことが難しいため、赤字経営になる可能性もある。開業初期に費用を払い続けることが出来るだけの資金を準備しておくことも重要である。併せてダウンサイドケースとして、想定より売上が上がらなかった場合の善後策も検討が必要。

なお物件単体の活用ではなく複数物件を活用した面的な取組を行うことで、地域一体の収益確保に繋がり売上増加が見込まれる。

③事業期間

事業期間に投資額を回収可能か確認する。特に賃貸物件の場合、物件所有者と取り決めている賃貸期間内に投資額が回収できるような事業内容となっているかを確認する。



(※) 収入・支出の各項目は、まちづくり会社が物件を取得し直営する場合を想定した一例を記載している。運営方法によって各項目は異なる。

図 資金計画作成のポイント

コラム 資金提供以外の支援

金融機関からの支援は資金提供以外にもある。特に地域金融機関は地域のネットワークを持っており、様々な支援の方法が考えられる。地域の金融機関とも十分に協議し、密な連携を取ることが望ましい。今回の調査事例の中では以下のような支援をしているケースが見受けられた。

また地域経済活性化支援機構（REVIC）などの政府系ファンド等はエリア戦略の策定などから支援をする場合もある。支援が必要な内容やタイミングも検討しながら、資金提供先を検討することも重要である。

事例 長野県塩尻市奈良井宿（長野県信用組合）

奈良井宿の住民向けの住宅ローン（地区限定金利優遇ローン）の開発や、「suginomori brewery」で製造する日本酒の販路拡大について営業等の支援を行っている。

まちづくりによる成果

歴史的資源を活用した観光まちづくりに取り組むことにより、地域経済の活性化、移住者の増加、空き家の解消など様々な効果が期待される。例えば千葉県香取市佐原の取組では、古民家の取組が新たな投資の呼び水となり、宿や飲食店などが増加している。

誘発効果：周辺で新規開業・リニューアルした店舗 (2018年～2022年5月時点)

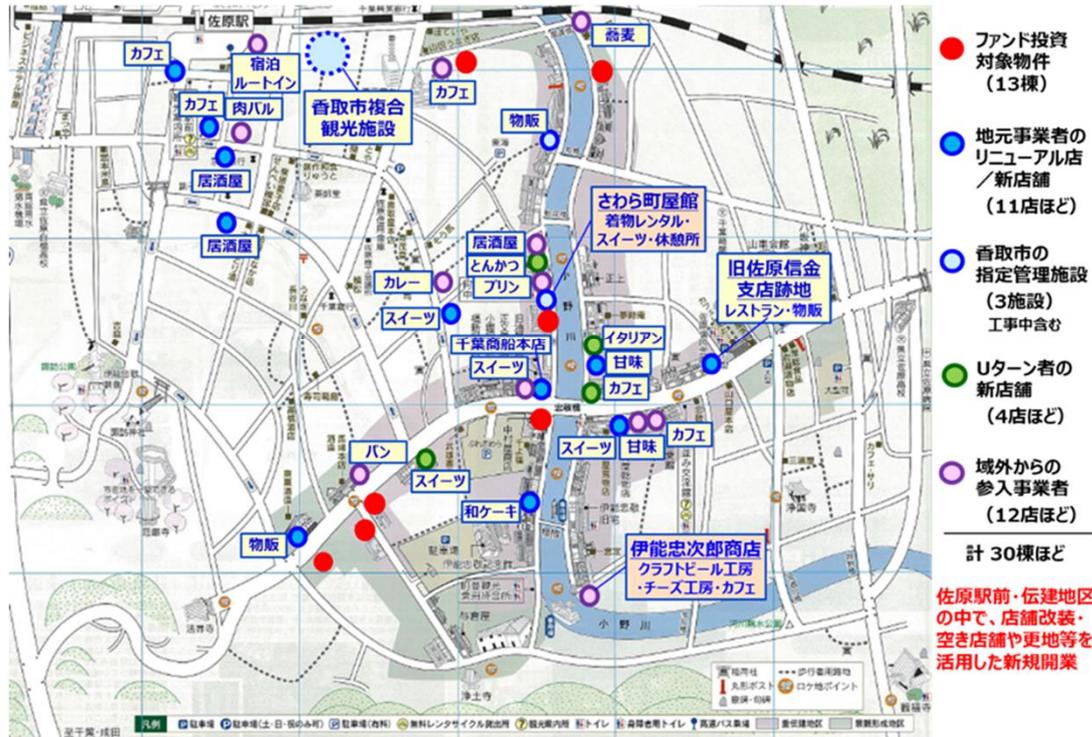


図 佐原における誘発効果 (REVIC資料)

また取組の成果をまとめていくことにより、地域内外への理解促進に繋がっている。愛媛県大洲市では、大洲城天守閣を活用した宿泊提供を始めとして、城下町の古民家を面的に活用した取組を官民一体となって取り組んでいる。まちづくり組織である一般社団法人キタ・マネジメントでは、取組の経過やまちづくりの効果などを冊子にまとめており、成果の可視化や地域内外への理解につなげている。



図 大洲まちづくりブック

https://kita-m.com/wp/wp-content/themes/machi-theme/cm1/img/common/machidukuri_2022.pdf

参考資料

調査事例の概要

11地域の事例概要や取り組みにおけるナレッジ（横展開すべきポイント）、事業構築において重要となる事業スキーム図を整理している。これらの地域は、今後面的展開地域となるため専門家の伴走支援を受けた地域（専門家派遣地域）とナレッジ集作成にあたり調査した地域（実態調査地域）である。事業構築のナレッジと併せて確認いただき、横断的に理解を深めていただきたい。

調査事例の見方

事例の概要

各事例における取組概要や活用の様子について記載

取組のポイント（ナレッジ）

ヒアリング調査等の結果から、取組のポイント（工夫）や他地域において参考となるポイントを記載

事業スキーム図及び事業資金

各事例における事業構築図として事業スキーム図を記載
 ※資金調達に関係する事業の核となる組織を抜粋して記載

中心となるまちづくり組織
 物件の所有者
 施設の運営事業者
 資金調達先
 その他支援組織

コラム

事例において「自治体の役割」や「物件の適用除外申請の状況」などの項目がある場合記載

11. 愛媛県大洲市

実態調査

愛媛県大洲市の城下町エリアにて、城下町に残る古民家や天守閣などの文化財等を宿泊施設等に改修・活用。2018年に大洲市、株式会社バリューマネジメント、株式会社NOTE、伊予銀行の4者にて連携協定を結び、まちづくり組織「一般社団法人キタ・マネジメント」を設立。大洲市から伊予銀行に相談をし、金融機関がまちづくりに積極的に参画することで資金調達に関する様々な調整がスムーズに進み、4年間で26棟が改修された。

基本データ		コラム
所在地	愛媛県大洲市	連携協定の締結から城など自治体所有物件の活用、補助金の活用、キタ・マネジメントの出向者の派遣など様々な面において強く大洲市が連携している。
まちづくり会社	一般社団法人キタ・マネジメント	
活用棟数	26棟	

活用の様子

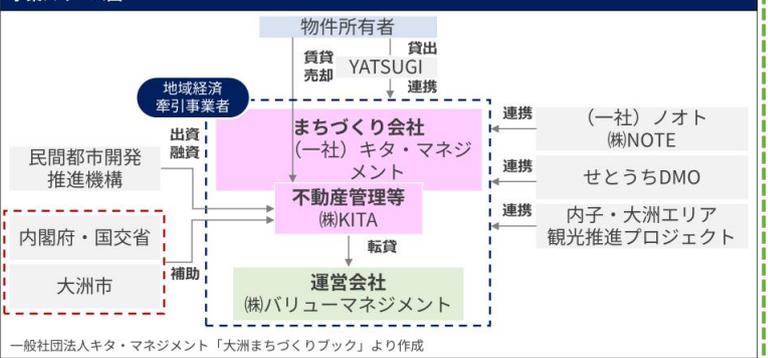



城下町の古民家を改修した宿泊施設 大洲城キャッスルステイ

取組のポイント（ナレッジ）

- ▶事業スキームに金融機関が参画したことで、資金調達や事業計画策定がスムーズに進行したプロジェクト立ち上げ時に伊予銀行がまちづくり組織に参画し、出向者を派遣したことで、工事費や物件賃借等の価格交渉などによる事業計画の見直し時に融資等資金調達がスムーズに進めることが出来た。（不動産、改修工事、金融、補助金等の予算など資金調達や計画の数字に関連する部分の調整は複数組織で役割分担することがポイント）
- ▶事業スキームの組み立てにおいて、参画する組織や人の業務遂行能力を確認し、適切に配置する伊予銀行内部やファンドからの出資において、事業性やキャッシュフロー（儲けが出る事業か）ということに加え、運営事業者（テナント）の実績や安定性、代替策について説明が求められた。

事業スキーム図



一般社団法人キタ・マネジメント「大洲まちづくりブック」より作成

掲載事例一覧

	実施地域	実施区分	関係組織（一部）
1	青森県弘前市	専門家派遣	弘前市、青森銀行、みちのく銀行
2	愛知県豊川市	専門家派遣	豊川市、豊川市観光協会、豊川商工会議所、豊川稲荷
3	岡山県津山市	専門家派遣	津山市、津山市観光協会
4	東京都奥多摩町	実態調査	沿線まるごと(株)、(株)さとゆめ、JR東日本ローカルスタートアップ合同会社
5	埼玉県秩父市	実態調査	(株)秩父まちづくり、(株)西武リアルティソリューションズ、三井住友ファイナンス&リース(株)
6	千葉県香取市佐原	実態調査	(株)NIPPONIA SAWARA、バリューマネジメント(株)、(株)地域経済活性化支援機構
7	長野県塩尻市奈良井	実態調査	(株)ソルトターミナル、(株)竹中工務店、(株)47PLANNING、(一社)塩尻市森林公社、長野県信用組合、(一財)民間都市開発推進機構
8	福井県坂井市三國湊	実態調査	(株)Actibaseふくい、(株)NTT西日本、福井銀行
9	京都府京都市 他	実態調査	京都銀行、(一財)民間都市開発推進機構 海の京都DMO、森の京都DMO、お茶の京都DMO、京都信用金庫、京都中央信用金庫、京都北部信用金庫
10	広島県尾道市瀬戸田	実態調査	(株)しおまち企画、(株)ナル・ディベロップメント、(株)瀬戸田ホールディングス、(株)東京建物、(一財)民間都市開発推進機構、せとうちDMO、広島銀行
11	愛媛県大洲市	実態調査	(一社)キタ・マネジメント、(株)KITA、大洲市、伊予銀行、バリューマネジメント(株)、(株)NOTE、(一財)民間都市開発推進機構

1.青森県弘前市

地域に残る指定文化財等の歴史的資源の保存活用を目標に「観光・文化・まちづくりの好循環の実現」を目指し令和3年度から取組を開始。
令和4年度は分散型ホテル構想の実現可能性調査を実施し、令和5年度も事業を継続、また主要関係者との連携協定も締結している。

基本データ		コラム
所在地	青森県弘前市	弘前市が主体となり事業を検討。今後まちづくり組織を組成し、連携して取組を進める。 自治体所有の物件の耐震工事を行う予定。
実施主体	弘前市、プロクレアグループ、弘前商工会議所	

活用を検討する資源



旧弘前市立図書館（県指定）



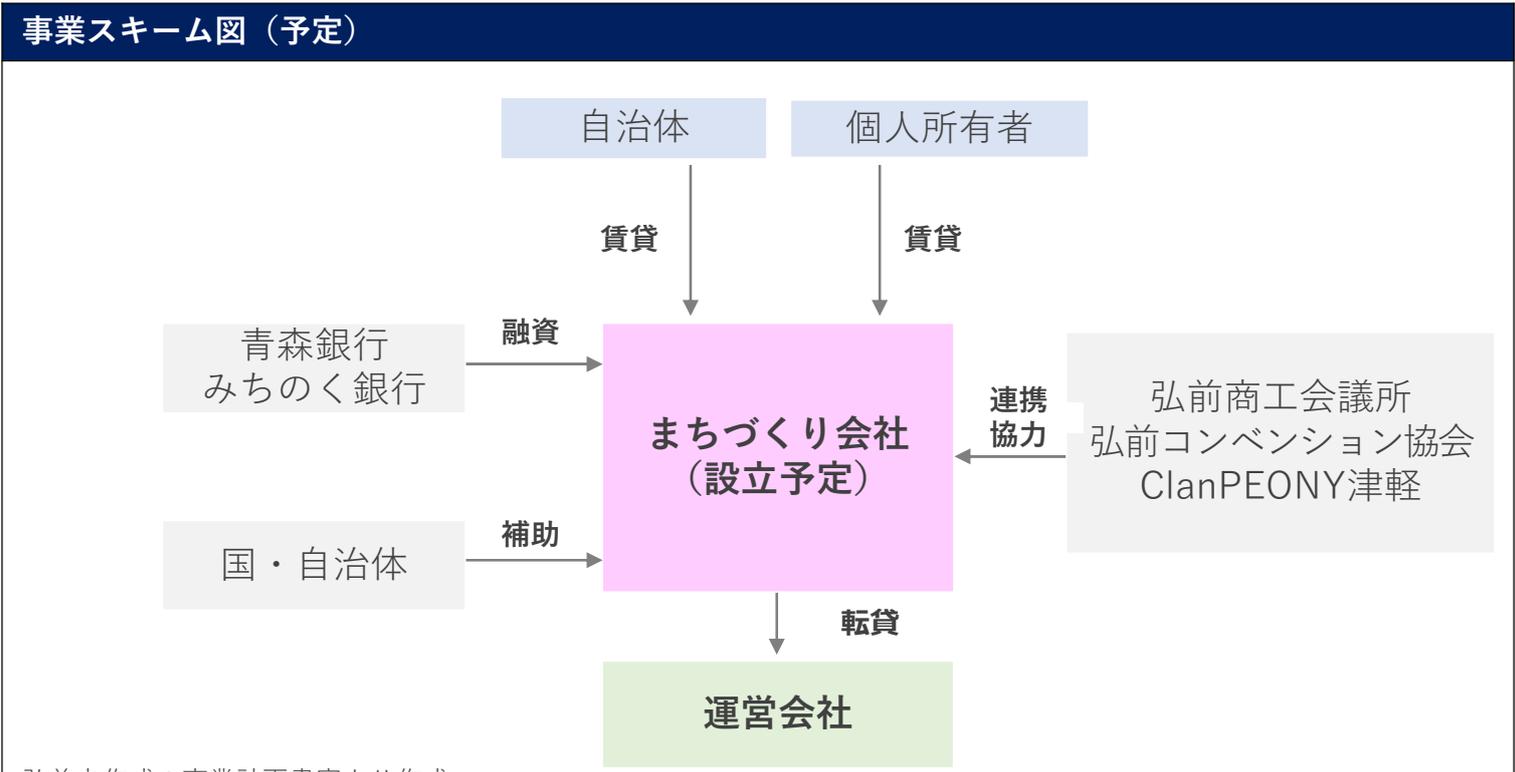
旧藤田家別邸和館（登録有形）



旧東奥義塾外人教師館（県指定）

取組のポイント（ナレッジ）

- ▶ **複数物件の活用にあたっては、建築基準法の適用除外条例を活用することが有効**
建築基準法は各建物で検討が必要となるため、複数棟の活用する際は手続きが煩雑になることが予想される。建築基準法の適用除外条例を制定することで、手続きを簡便にしスムーズな事業進行に繋がる。
- ▶ **段階的な開発の検討**
複数の物件を一気に開発することは地域の合意形成も取りにくくなることもあり、資金需要も大きくなる。段階的な開発を進め、早期の事業開始を図ることで、少ない資金での開業に繋がり、地域の合意形成も取りやすくなる。その場合は各段階の開発で収益性のある事業計画にすることが望ましい。



弘前市作成の事業計画書案より作成

2. 愛知県豊川市

豊川稲荷にある宿坊の再活用と門前に残る古民家の面的活用を検討。法堂落慶法要（令和6年）・午年御開帳（令和8年）・大開帳（令和12年）に合わせて段階的な活用を目標に事業内容の具体化を進める。

基本データ		コラム
所在地	愛知県豊川市	まちづくり組織にも豊川市が連携する計画。
実施主体	豊川市おもてなし事業推進委員会（仮称）、豊川稲荷	

活用を検討する資源



豊川稲荷 最祥殿



門前の古民家



取組のポイント（ナレッジ）

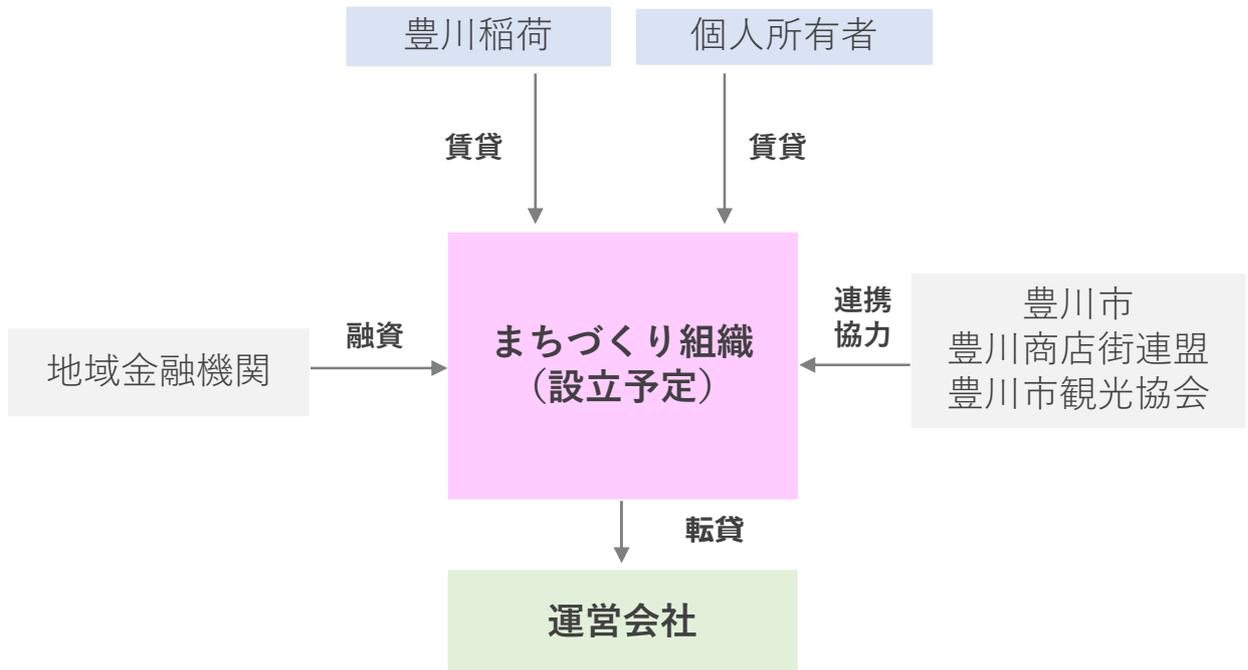
▶まちづくり会社の組成

事業を責任持って取り進めるまちづくり組織をまず組成することが重要。特に社寺と連携する場合、社寺は地域において公の立場であり、公平性を保つことを意識して組織を組成することがポイント。また当該組織にて資金調達を行う場合は、株式会社で組成する方が良い。

▶活用資源の特定及び費用の算定

資金調達を行うにおいては活用する物件の特定と併せ、活用方法やかかる費用を算定することが前提。そのためには物件の調査を早めに行い、活用方法を具体化することが必要。

事業スキーム図（予定）



豊川商工会議所作成の事業計画書案より作成

3. 岡山県津山市

津山城備中櫓の活用や城下町（重伝建地区）の古民家（自治体所有/民間所有）を活用した分散型宿泊事業を検討し、まちづくり組織の組成や事業計画の具体化を検討。特に備中櫓など国指定史跡内に建つ資源の活用について、自治体が中心となり法制度の整理を進めている。

基本データ		コラム
所在地	岡山県津山市	津山市はまちづくり組織と連携した体制を取る他、自治体所有物件における構造安全など法制度の整理を進める。また歴史的建築物における建築基準法の適用除外条例を整備。
実施主体	津山市観光協会、津山市	

活用を検討する資源



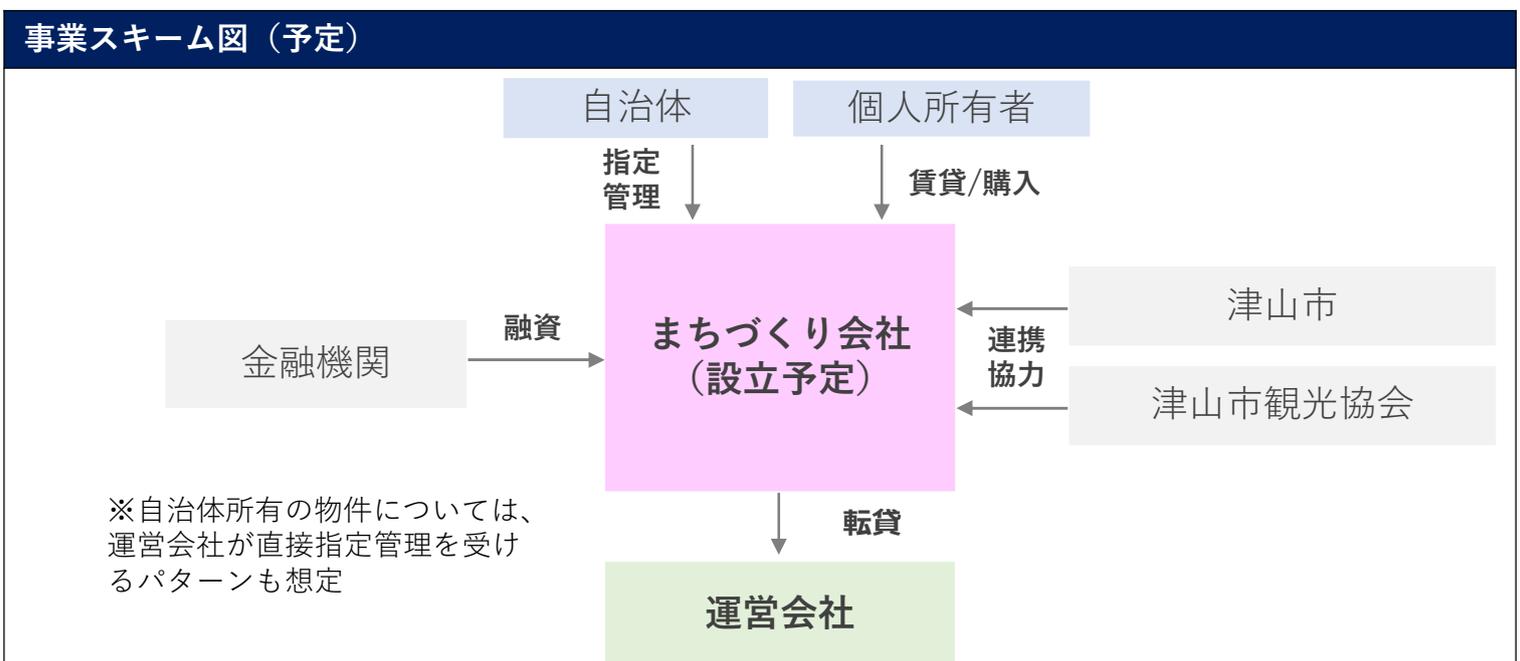
津山城備中櫓



旧梶村邸（自治体所有物件）

取組のポイント（ナレッジ）

- ▶ 構造安全性の担保**
 備中櫓は指定文化財ではないものの、文化財と同等に検討が必要し、宿泊等への活用にあたっては、現行の安全基準と合わせる事が重要。安全性を検討する際は、建物自体の構造安全性の他、立地する地面の安全性も検討する必要がある。
- ▶ コストの明確化**
 金融機関からの資金調達を検討する際、複数期に分けた開発を進める場合は各期の収益性と併せて全体の収益性もチェックが入る。そのため、活用する物件を早期に調査し、費用の明確にすることが重要。
- ▶ 自治体所有物件の活用形態の検討**
 自治体所有物件を活用する事業を検討する場合、賃貸借契約や指定管理制度など様々な形態が考えられるところ、形態によってコストが変わってくるため、施設の使用（契約）形態もポイントとなる。



津山市観光協会作成の事業計画書案より作成

4.東京都奥多摩町

(株)さとゆめがJR東日本ローカルスタートアップの実施する支援プログラムに応募し、アイデアが採択されたことから事業がスタート。
 2021年に実証実験を実施し、同12月に沿線まるごと(株)を設立。
 2024年にホテルを開業予定。2026年には全5～8棟で宿泊事業を稼働予定。

基本データ		コラム
所在地	東京都奥多摩町	奥多摩町を始め、沿線の市町村が適宜連携・協力する。
まちづくり会社	沿線まるごと株式会社	
活用棟数	5 - 8 棟 (2026年開業予定)	

活用の様子



ホテルのフロントとしての駅舎



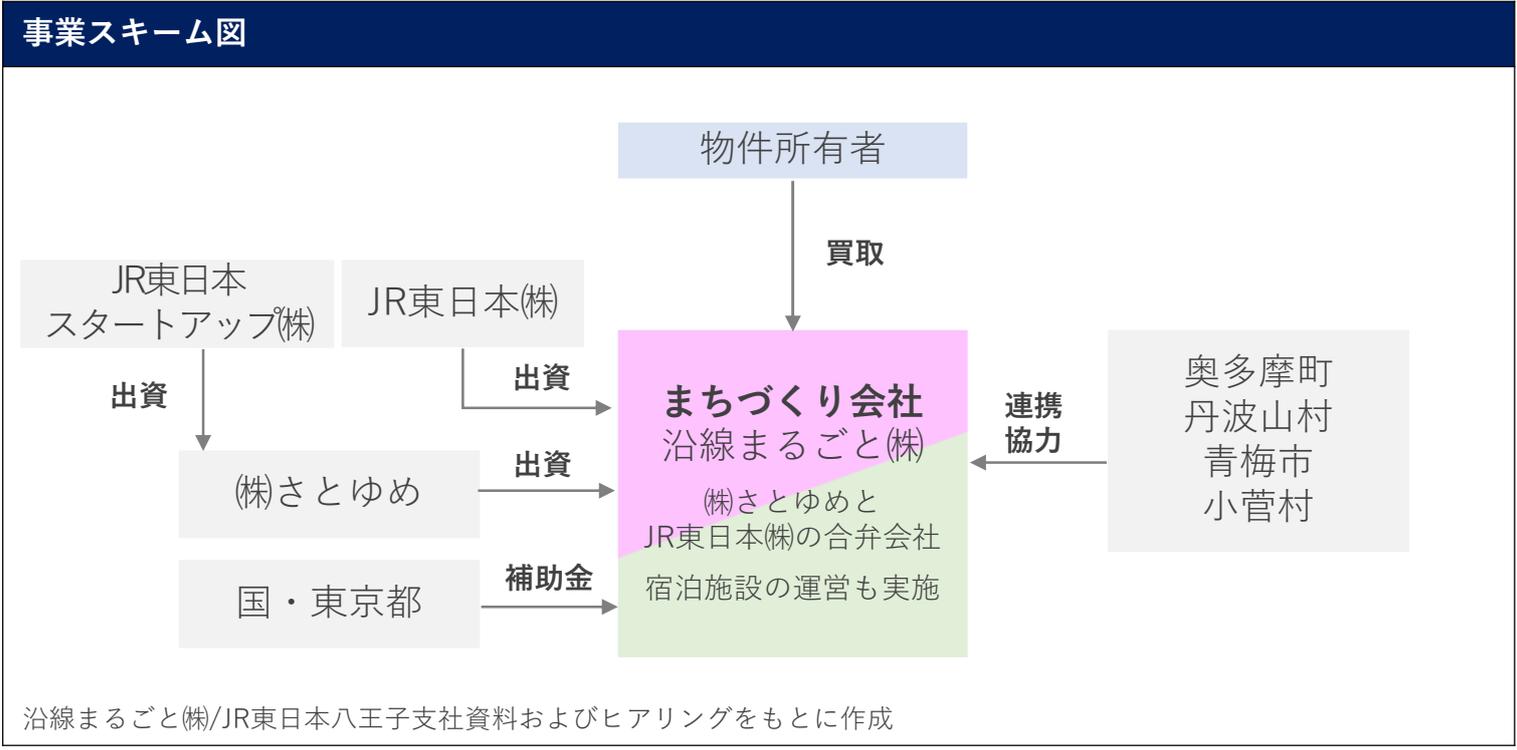


沿線まるごとホテルの事業イメージ

取組のポイント (ナレッジ)

▶ **出資可能性が高いVCにアプローチする**
 JR東日本ローカルスタートアップは、プログラム採択段階はあまり調査を行わずアイデアを重要視。当案件は出資会社 (JR東日本ローカルスタートアップ) が抱える課題とマッチしていた。
 ・ JRの課題：JR沿線の乗降者数向上、駅機能の維持
 ・ (株)さとゆめの課題：観光活性化

▶ **実証実験の実施**
 実証実験を行いながら経営者の能力や実効性を確認。当案件は実証実験の結果が良かったため、出資することとなった。



沿線まるごと(株)/JR東日本八王子支社資料およびヒアリングをもとに作成

5. 埼玉県秩父市

埼玉県秩父市の門前エリアにて、登録有形文化財を含む3棟の古民家を宿泊施設として活用。地域DMOや鉄道会社、リース会社など4者合同でまちづくり会社を設立し、取組に必要な様々な役割を分担して進めることで、事業をスムーズに進める事ができている。
三井住友ファイナンス&リースは地方創生の取組の一つとして古民家事業も行っている。当案件では、出資だけでなく宿泊施設の経営にも参画している。

基本データ		コラム
所在地	埼玉県秩父市宮側町	秩父市は取組に連携・協力しながら取組を進めている。
まちづくり会社	株式会社秩父まちづくり	
活用棟数	3棟	

活用の様子



元薬局の建物を改修した「MARUJU棟」(左)と登録有形文化財を活用した「KOIKE・MIYATANI棟」(右)

取組のポイント (ナレッジ)

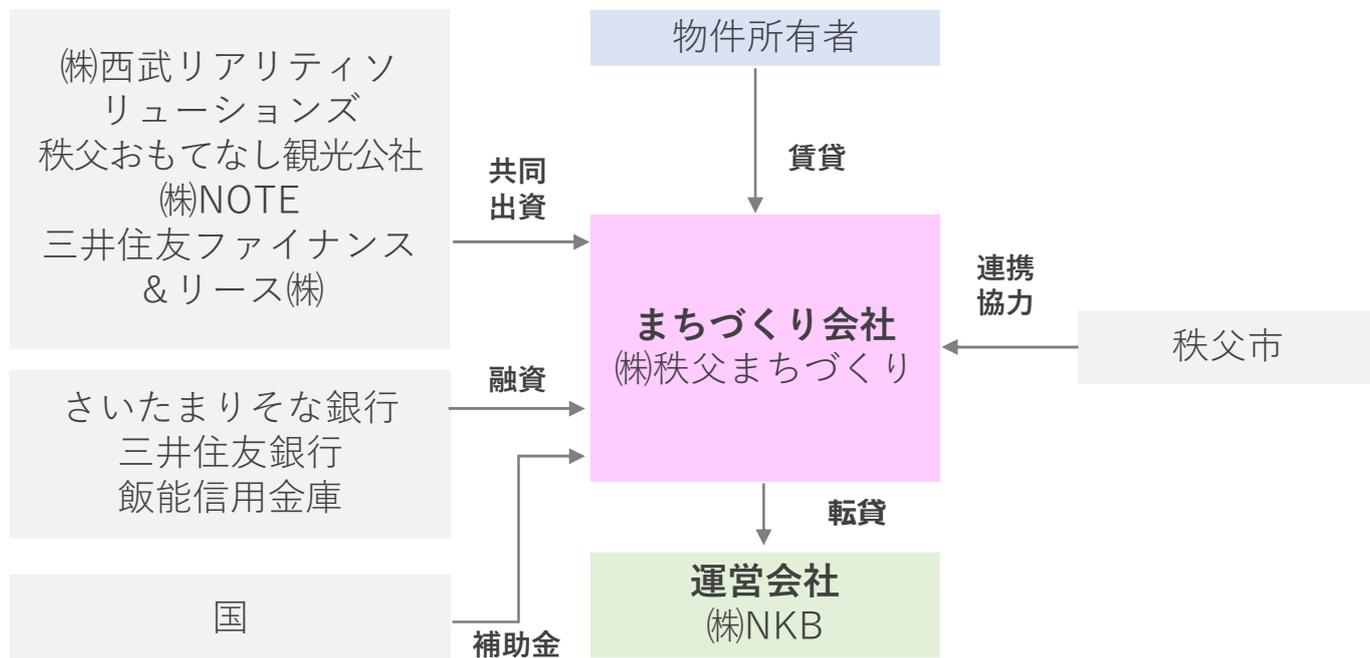
▶ 複数社の共同出資によるまちづくり会社の設立

まちづくり会社を共同で設立することで、DMO、エリアマネジメント、レンダー対応、沿線内連携など取組に必要な様々な要素を各社で役割分担し、スムーズに事業を進めることが出来た。一方でステークホルダーが多くなることから、合意形成が重要となるため、事業の目的をすり合わせる事がポイント。

▶ 融資の呼び込みとしての補助金の活用

農林水産省の補助金を活用することで、銀行からの融資を引き出すことが出来た。

事業スキーム図



ヒアリングを基に作成

6.千葉県香取市佐原

重要伝統的建造物群保存地区である千葉県香取市佐原にて、県指定文化財や周辺古民家を宿泊施設等に改修・活用。

地域経済活性化支援機構（REVIC）によるファンドと地域金融機関が共同出資でまちづくり会社「NIPPONIA SAWARA」を設立。REVICによるファンドの出資や地域金融機関の融資によって資金調達を実施している。

基本データ		コラム
所在地	千葉県香取市佐原	香取市も適宜連携・協力しながら事業を進めている。
まちづくり会社	株式会社NIPPONIA SAWARA	
活用棟数	6棟	

活用の様子

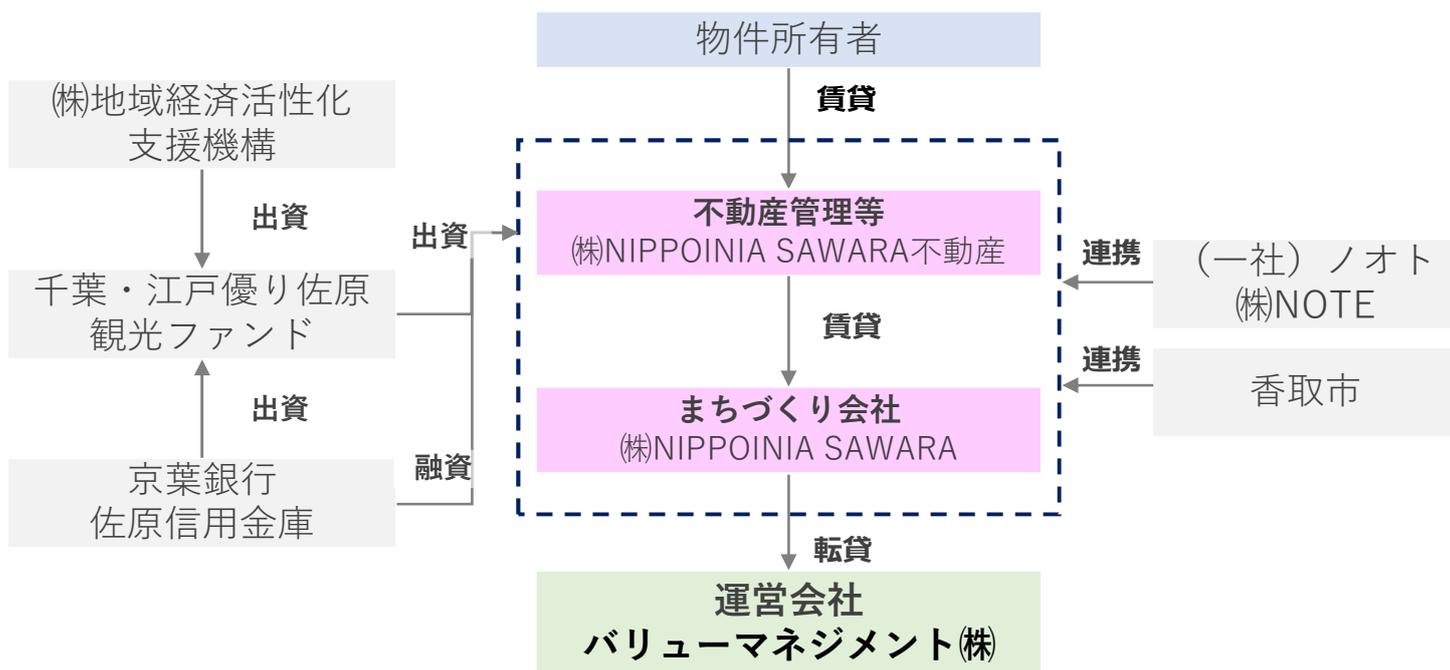


NIPPONIA SAWARAの活用物件

取組のポイント（ナレッジ）

▶事業スキームに金融機関が参画したことで、資金調達や事業計画策定がスムーズに進行した
 地域金融機関がまちづくり組織を組成しており、REVICからの専門家の派遣、地域金融機関からの出向等も行い、資金調達がスムーズに進めることが出来た。（不動産、改修工事、金融、補助金等の予算など資金調達や計画の数字に関連する部分の調整は複数組織で役割分担することがポイント）

事業スキーム図



(株)地域経済活性化支援機構（REVIC）、京葉銀行等の資料から作成

7.長野県塩尻市奈良井宿

重要伝統的建造物群保存地区である長野県奈良井宿にて、旧酒造や周辺古民家を宿泊施設等に改修・活用。株式会社竹中工務店が一般社団法人塩尻市森林公社とまちづくり事業を行う会社「株式会社ソルトターミナル」を立ち上げ、その事業会社に竹中工務店からの優先出資や長野県信用組合と民間都市開発推進機構で立ち上げたファンド等から調達した資金を投入。

基本データ		コラム
所在地	長野県塩尻市奈良井	地域住民への説明会の主催や営業の許認可などにおいて塩尻市が関与しており、(株)ソルトターミナルの設立には塩尻市森林公社が出資をしている。
まちづくり会社	株式会社ソルトターミナル	
活用棟数	4棟	

活用の様子



「BYAKU Narai」の客室とレストラン

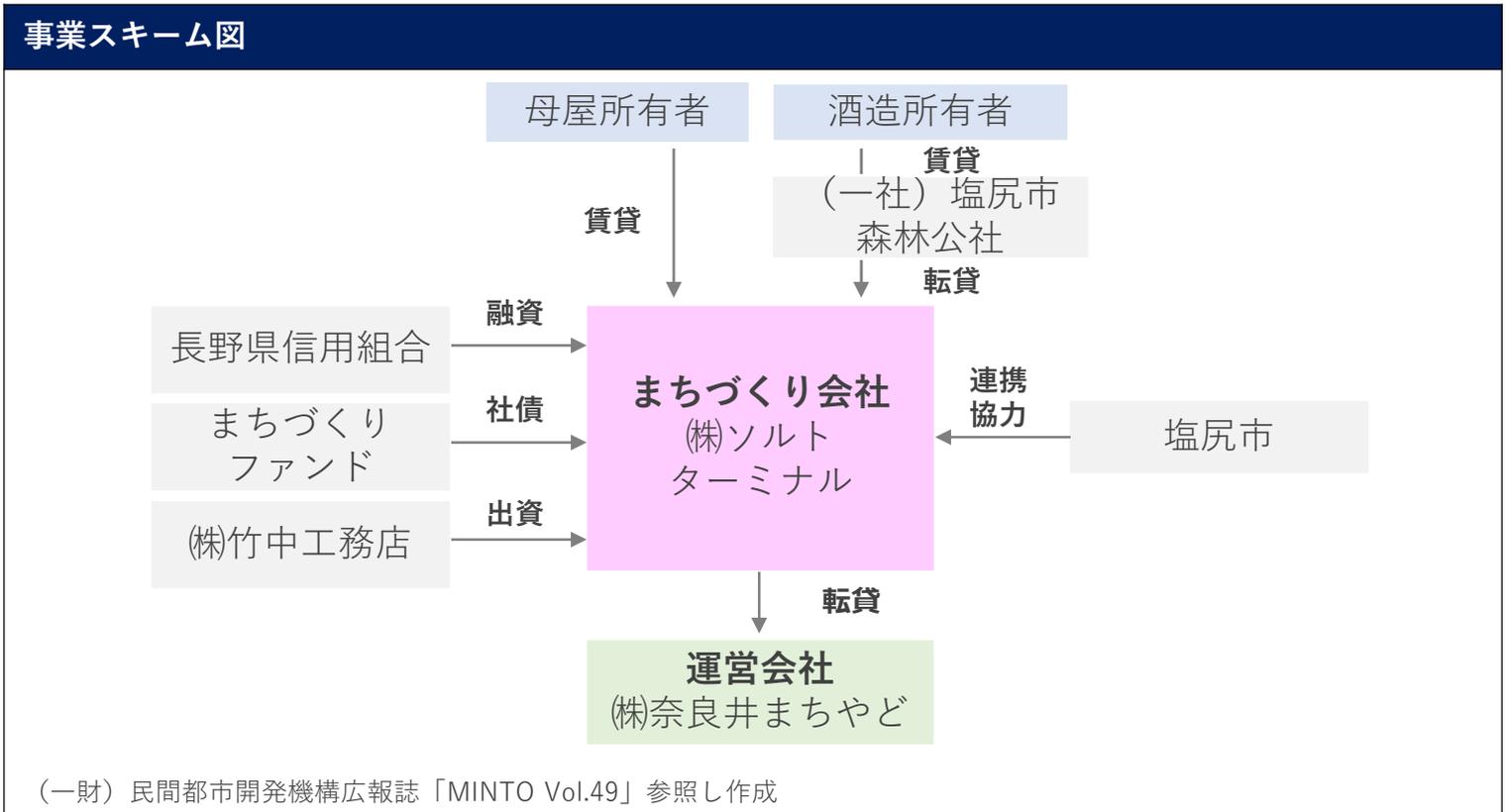




「suginomori brewery」

取組のポイント（ナレッジ）

- ▶ **事業スキームの構築に当たっては、事業責任者が明確になっていることがポイント**
自治体やまちづくり会社、施設運営会社などが明確で、かつ連携が取れていることが重要。
- ▶ **金融機関においては資金提供だけではなく、空き家対策や商品販売など幅広い支援の方法がある**
長野県信用組合では、奈良井宿の住民向けの住宅ローン（地区限定金利優遇ローン）の開発や、「suginomori brewery」で製造する日本酒の販路拡大について営業等の支援を行っている。



8.福井県坂井市三國湊

NTT西日本を中心に福井県の企業11社が共同出資でまちづくり会社「株式会社Actibaseふくい」を設立。北前船の寄港地として栄えた三国に残る古民家9棟をレストランや宿泊施設に改修・活用。共同出資者に福井銀行や福井信用金庫が参画し、金融機関とともに取組を進めている事例。

基本データ		コラム
所在地	福井県坂井市三国町	福井県や坂井市が連携して事業を進めており、福井県観光連盟などの協力を得ながらプロモーションも行っている。
まちづくり会社	株式会社Actibaseふくい	
活用棟数	9棟	

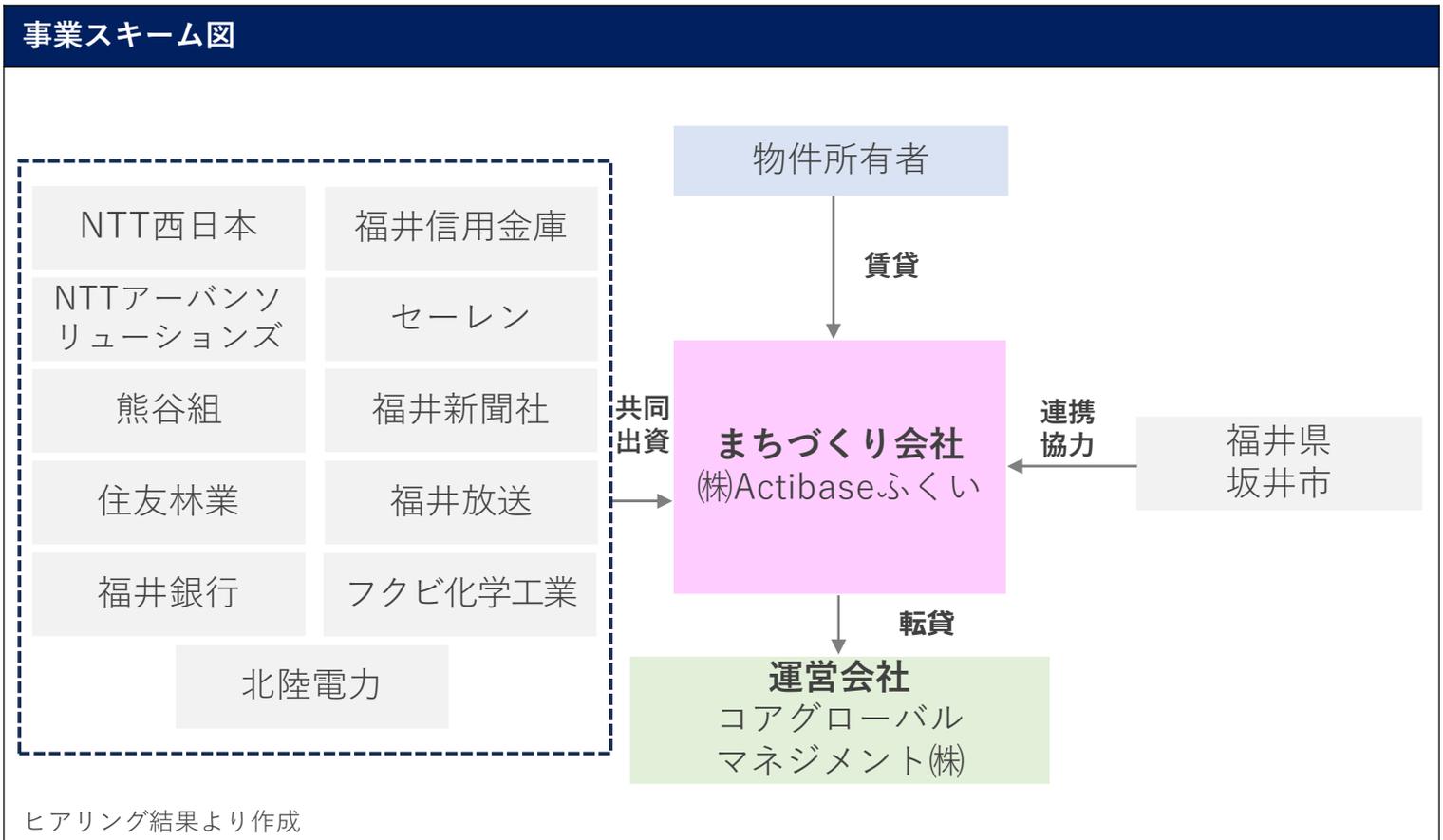
活用の様子



「オーベルジュほまち」

取組のポイント（ナレッジ）

▶事業スキームの構築に当たっては、事業責任者が明確になっていることがポイント
自治体やまちづくり会社、施設運営会社などが明確で、かつ連携が取れていることが重要。
特に地域における有力企業に参画いただいていることで、合意形成や資金調達による複数棟の一举開発も進めやすい。



9. 京都府京都市 他

京都銀行は、2021年1月に一般財団法人 民間都市開発推進機構との共同出資で「京銀まちづくりファンド有限責任事業組合(京銀まちづくりファンド)」を設立。

古民家や空き店舗、空き公共施設などをリノベーションして、宿泊・商業・交流施設などへ整備する事業を対象に投資し、「地域の持続的な発展」につなげている。また、2021年3月に海の京都DMO、森の京都DMO、お茶の京都DMO、京都府下4金融機関等との共同出資により「地域づくり京ファンド有限責任事業組合(地域づくり京ファンド)」を設立。オール京都での連携・協力体制を一層強化している。

基本データ		コラム
分類	第一地方銀行	
取組地域	京銀まちづくりファンド 宇治市 (中宇治エリア) 舞鶴市 (東舞鶴エリア) 南丹市 (美山町エリア)	地域づくり京ファンド 京都府全域
		京銀まちづくりファンドには京都府からの出捐があり、各案件に応じて自治体も連携している。

活用の様子



支援地域事例：京都府南丹市美山町
茅葺き古民家を活用した一棟貸宿泊事業

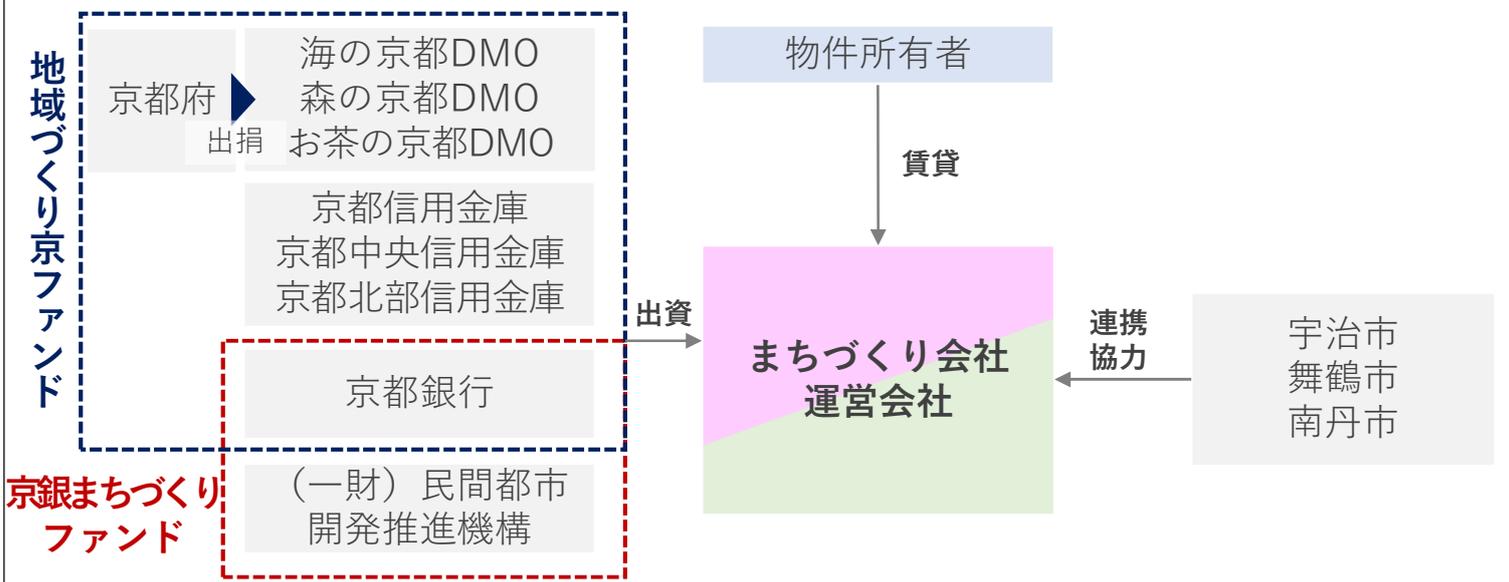
支援決定時の判断ポイント

- ①事業の蓋然性：同業と比較して検討する
- ②返済の蓋然性：事業収支が厳しい案件は断ることもある
- ③地域における波及効果：案件の内容を見て適宜判断

※ファンドではなく、プロパー融資で対応することもある。また、ファンドとプロパー融資を併用することもありえる。

※ファンドから資金調達するメリットは、伴奏支援があること、毎月返済ではなく一括返還であること。

事業スキーム図



京都銀行説明資料より作成

11.愛媛県大洲市

愛媛県大洲市の城下町エリアにて、城下町に残る古民家や天守閣などの文化財等を宿泊施設等に改修・活用。2018年に大洲市、バリューマネジメント株式会社、株式会社NOTE、伊予銀行の4者にて連携協定を結び、まちづくり組織「一般社団法人キタ・マネジメント」を設立。大洲市から伊予銀行に相談をし、金融機関がまちづくりに積極的に参画することで資金調達に関する様々な調整がスムーズに進み、4年間で26棟が改修された。

基本データ

所在地	愛媛県大洲市
まちづくり会社	一般社団法人キタ・マネジメント
活用棟数	26棟

コラム

連携協定の締結から城など自治体所有物件の活用、補助金の活用、キタ・マネジメントの出向者の派遣など様々な面において強く大洲市が連携している。

活用の様子



城下町の古民家を改修した宿泊施設

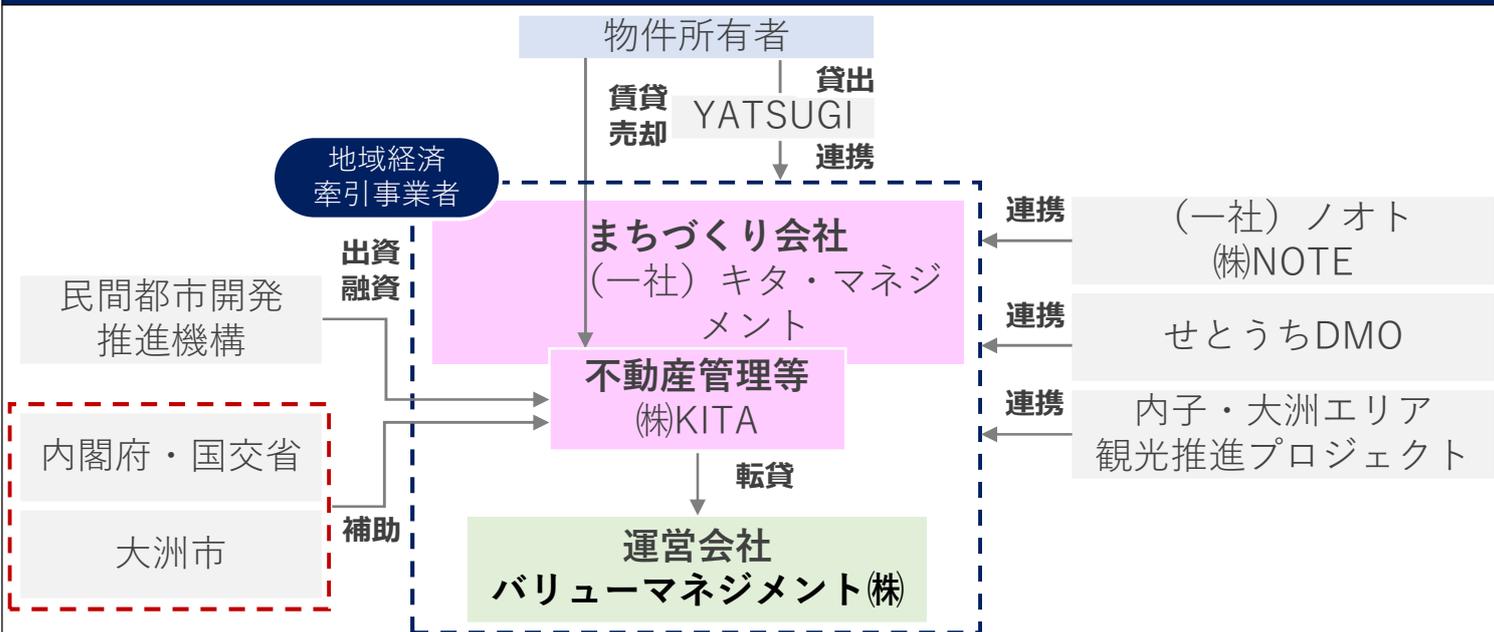


大洲城キャスルスステイ

取組のポイント（ナレッジ）

- ▶ **事業スキームに金融機関が参画したことで、資金調達や事業計画策定がスムーズに進行した**
プロジェクト立ち上げ時に伊予銀行がまちづくり組織に参画し、出向者を派遣したことで、工事費や物件賃借等の価格交渉などによる事業計画の見直し時に融資等資金調達をスムーズに進めることが出来た。（不動産、改修工事、金融、補助金等の予算など資金調達や計画の数字に関連する部分の調整は複数組織で役割分担することがポイント）
- ▶ **事業スキームの組み立てにおいて、参画する組織や人の業務遂行能力を確認し、適切に配置する**
伊予銀行内部やファンドからの出資において、事業性やキャッシュフロー（儲けが出る事業か）ということに加え、運営事業者（テナント）の実績や安定性、代替策について説明が求められた。

事業スキーム図



一般社団法人キタ・マネジメント「大洲まちづくりブック」より作成

金融機関等に提出する事業計画書フォーマット

今回の調査結果をもとに、金融機関に提出する事業計画書のフォーマットを作成した。本資料は事業構築に当たって初期段階の整理を目的としたものである。事業計画書のフォーマットと記入のポイントを参照しながら、まずは空欄を埋めていくところから始めていただきたい。

1.金融機関に提出する書類のリスト

下記に金融機関に提出する書類のリストを掲載する。「一般的に必要とされるもの」と古民家を活用した事業において「まちづくり組織に必要とされるもの」の2つに分けて整理した。なお実際に必要となる書類は金融機関によって異なるため、あくまで参考程度に見ていただき、各金融機関に相談しながら進めることが望ましい。

また事業の具体的な計画と併せて、事業への思いやゴール、地域にもたらす価値などをまとめたプレゼン資料も準備するとなお良い。

一般的に必要とされるもの	まちづくり組織に必要とされるもの
<ul style="list-style-type: none">□ 事業計画書□ 事業の実態を証明する書類 (履歴事項証明書、定款の写し等)□ 自己資金を確認できる書類□ 株主構成、取締役構成が確認できる書類□ 運営に関するプレイヤーを含む体制図□ 運営に関するプレイヤーの会社概要、実績が確認できる書類	<ul style="list-style-type: none">□ 物件のスペックが確認できる書類 (平面図、改修計画図等)□ 地域戦略のポンチ絵 (空間設計、ゾーニング、街のデザイン等)□ 完成パース図□ 許認可予定表□ 工事・備品購入の見積書

2.事業計画書

事業計画書の目的は、「事業の全体像を明確にする」「事業実現のための具体的な計画を明確にする」ことである。「なぜ取り組むのか」「何に取り組むのか」という事業コンセプトを念頭におきながら、下記(1)～(6)の作成を進めていただきたい。

次ページ以降に事業計画書のフォーマットを掲載しているが、事業計画書に定型フォーマットはない。一般的には事業概要と財務諸表等で構成されているが、融資先や投資家にどのように説明するかによって強調する個所を変える工夫が必要となる。

なお事業計画書を作成する上で必ず押さえてほしいポイントについて適宜記載している。こちらも確認しながら作成していただきたい。なお、このフォーマットはあくまでも初期段階の整理を目的としたものである。事業収益見込より踏み込んだ財務諸表の作成を行う場合は、P.53以降の損益計算書・貸借対照表・資金計画・主要な経営指標を参考にいただきたい。

<事業計画書のフォーマット コンテンツ>

- (1) 企業概要 ⇒ 「組織・体制」の項目に該当
- (2) 事業内容 ⇒ 「戦略」の項目に該当
- (3) 必要な資金と調達方法 ⇒ 「資金」の項目に該当
- (4) 事業の見通し(概略)
- (5) アクションプラン
- (6) 事業収益見込

参考 損益計算書・貸借対照表・資金計画・主要な経営指標

事業計画書

20〇〇年〇月期～20〇〇年〇月期

20〇〇年 〇〇月 〇〇日

株式会社 〇〇

1. 企業概要

(1) 企業名等

代表者名	
企業名	
所在地	
設立年月日	
資本金	
業種	
事業内容	

(2) 代表者の経歴

20〇〇年 〇〇大学〇〇学部卒業
 20〇〇年 株式会社〇〇入社 〇〇に従事
 20〇〇年 株式会社〇〇退職
 <資格>
 20〇〇年 〇〇免許取得

(3) 組織

役員数 〇〇名
 従業員数 〇〇名（うちアルバイト〇〇名）（20〇〇年〇月現在）

<経営陣>

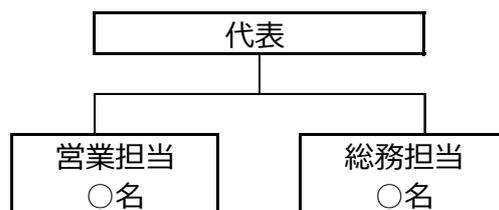
役職	氏名	備考
代表取締役社長		
取締役		
〇〇		

ポイント

事業の意思決定がどのように行われるか、事業の中心メンバーの持つスキルが重要。備考欄に詳細を記載。

⇒詳細はP.16「体制・組織」のナレッジの項目を参照

<組織図>



(4) 株主構成

株主名	株式数	シェア	備考
		%	
		%	
		%	
		%	
合計			

2. 事業内容

(1) (2) は主に戦略立案に関する項目
詳細はP.12「戦略」のナレッジの項目を参照

(1) ビジョン

ポイント

目指すべきゴール（この事業を通して何を達成したいのか？）を設定し言語化することが重要。

(2) 目標

ポイント

目標は定量的・定性的両面からの設定が必要。

(3) 事業コンセプト

① サービス・商品、提供価値

ポイント

何を売るのか、それがターゲットにとってどのような価値を生むのかを記載する。ターゲットの顧客目線で検討することが重要。

② ターゲット顧客

ポイント

ターゲットとする顧客は出来る限り細かく明確にする。

③ 活用資源

ポイント

活用する物件について、出来る限り詳しく記載。
・ 物件名、所在地
・ 築年数
・ 間取り
・ 平米や階数
・ 法制度上の制限
・ 活用用途（宿泊施設、レストラン）

(4) 現状分析

①市場規模

--

ポイント

国や自治体の公表する統計データや業界誌、インターネット等を活用し、取り組む事業の市場規模や発展性などを整理する。

②業界動向

--

③競合

--

④自社

	強み	弱み
経営全般		
財務		
人材・組織		
サービス		

(5) 主要取引先

--

ポイント

事業に連携する組織・団体とそれぞれの役割について記載。

⇒詳細は、P.16「体制・組織」のナレッジの項目を参照

ポイント

- ①左右の欄の合計金額が同額となっているか
 - ②借入額の負担が大きすぎないか
 - ③開業後の運転資金も検討しているか
→運転資金は「6.事業収支見込」における②営業費用の算出結果を参考にしながら、3-6ヶ月程度を見込んでおく
- 詳細はP.21「資金」のナレッジの項目を参照

3 必要な資金と調達方法

(単位：千円)

必要な資金		金額	調達方法		金額
設 備 投 資	古民家取得費用		自 己 金	自己資金	
	改装費				
	その他				
運 転 資 金	人件費		借 入 金	A銀行	
	その他				
			そ の 他	Bファンド の 補助金	
合計			合計		

4. 事業の見通し（概略）

(単位：千円)

	第1年度 20〇〇年〇月期	第2年度 20〇〇年〇月期	第3年度 20〇〇年〇月期
売上高			
営業費用			
営業利益			
経常利益			

ポイント

「6.事業収支見込」を参照しながら記載。

ポイント

- ①「何を（具体的・測定可能・達成可能なKPI）、いつまでに、誰が」を明確にする。
- ②短期（6か月）、長期（3年）等に分けて検討し、特に短期計画は具体的に記載する。

5 アクションプラン

	KPI	具体的施策	実施時期	責任者
収益面				
財務面				
人員				

ポイント

希望的観測で作成するのではなく、なぜその数値になったのかを論理的に説明できる数値とする。

6 事業収支見込

(単位：千円)

		第1年度	第2年度	第3年度
		20〇〇年〇月期	20〇〇年〇月期	20〇〇年〇月期
主要KPI				
① 宿泊売上	客室数 (A)			
	稼働率 (B)			
	客室単価 (C)			
	宿泊売上	A×B×C×365日		
② 飲食売上 (あれば)	座席数 (D)			
	稼働率 (E)		%	%
	客単価 (F)			
	飲食売上	D×E×F×365日		
オペレーション総売上	①+②			
事業計画				
① 売上	テナント家賃 (a)			
	その他 (b)			
	合計 (売上)	a+b		
② 営業費用	人件費 (c)			
	家賃 (あれば) (d)			
	修繕費 (e)			
	固定資産税・都市計画税 (あれば) (f)			
	減価償却費 (g)			
	雑費 (h)			
	その他 (i)			
	合計 (営業費用)	c+d+e+f+g+h+i		
③ 営業利益	①-②			
④ 営業外収益	その他 (あれば)			
⑤ 営業外費用	その他 (あれば)			
⑥ 経常利益	③+④-⑤			

借入金返済期間や物件の賃借期間に合わせて事業年を適宜追加する

年間稼働日数は実態に合わせて要修正 (定休日がある場合等)

・売上項目数は適宜修正
・該当がない場合は記載不要

運営事業者における計画

まちづくり組織における計画

参考

損益計算書

(単位：千円)

		第1年度 20〇〇年〇月期	第2年度 20〇〇年〇月期	第3年度 20〇〇年〇月期	
売	上				
売	上				
売	上				
	高				
	原				
	益				
販売 管理 費 及 一 般 管 理 費	人件費				
	給与・賞与 法定福利費				
	営業経費				
	旅費交通費 広告宣伝費				
	管理経費				
	水道光熱費 修繕費 備品費 公租公課 通信費				
	減価償却費				
	販売管理費合計				
	営業	利益			
	営業外収益				
営業外費用					
経	常	利益			
特別利益					
特別損失					
税	引	当期	利益		
法人税等					
当	期	利益			

貸借対照表

(単位：千円)

		第1年度 20〇〇年〇月期	第2年度 20〇〇年〇月期	第3年度 20〇〇年〇月期
資 産	現預金			
	受取手形			
	売掛金			
	有形固定資産			
	無形固定資産			
資	産	合	計	
負 債	支払手形			
	買掛金			
	短期借入金			
	長期借入金			
負	債	合	計	
純 資 産	資本金			
	利益剰余金			
純	資	産	合	計
負	債	・	純	資
		産	合	計

資金計画

(単位：千円)

		第1年度	第2年度	第3年度
		20〇〇年〇月期	20〇〇年〇月期	20〇〇年〇月期
営業	営業収入			
	人件費の支出			
	営業キャッシュフロー			
投資	有形固定資産の購入			
	有形固定資産の売却			
	投資キャッシュフロー			
財務	短期借入金増加の増加			
	長期借入金の増加			
	資本金の増加			
	財務キャッシュフロー			
現金及び現金同等物の増減額				
現金及び現金同等物の機種残高				
現金及び現金同等物の期末残高				

主要な経営指標

(単位：千円)

	第1年度	第2年度	第3年度
	20〇〇年〇月期	20〇〇年〇月期	20〇〇年〇月期
流動比率			
自己資本比率			
借入金依存度			
売上高総利益率			
損益分岐点比率			

参考文献

観光庁 歴史的資源を活用した観光まちづくり事業

歴史的資源を活用した観光まちづくり事業 紹介ページ

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/shirohaku.terahaku.html#PAGETOP>

令和4年度実施

歴史的資源の活用の円滑化に向けた調査事業 ナレッジ集

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001630725.pdf>

高付加価値化及び経済・社会波及効果拡大に向けたモデル創出事業 ナレッジ集

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001630854.pdf>

令和3年度実施

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

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001513161.pdf>

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 報告書

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001513160.pdf>

城泊寺泊の実施に向けたナレッジ集

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001752841.pdf>

令和2年度実施

城泊・寺泊による歴史的資源の活用事業（城泊・寺泊専門家派遣） ナレッジ集

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001400235.pdf>

歴史的資源を活用した観光まちづくり HP

全国200地域での取組展開の事例紹介など、目標達成までの取組を紹介

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

観光庁 その他事業

観光地域づくり法人(DMO)における自主財源開発手法ガイドブック

https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics04_000162.html

観光立国推進基本計画（令和5年3月31日閣議決定）

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/kankorikkoku/kihonkeikaku.html>

その他

経済産業省（2022）スタートアップの成長に向けたファイナンスに関するガイダンス

<https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/houkokusyo/financeguidance.pdf>

金融庁（2023）2023事務年度金融行政方針について

<https://www.fsa.go.jp/news/r5/20230829/20230829.html>

歴史的資源を活用した観光まちづくり事業
金融に関するナレッジ集
令和6年3月

編集・発行：国土交通省 観光庁 観光地域振興部 観光資源課