

歴史的資源を活用した観光まちづくり事業 (事業化支援及びモデル創出) ナレッジ集



令和6年3月

目次

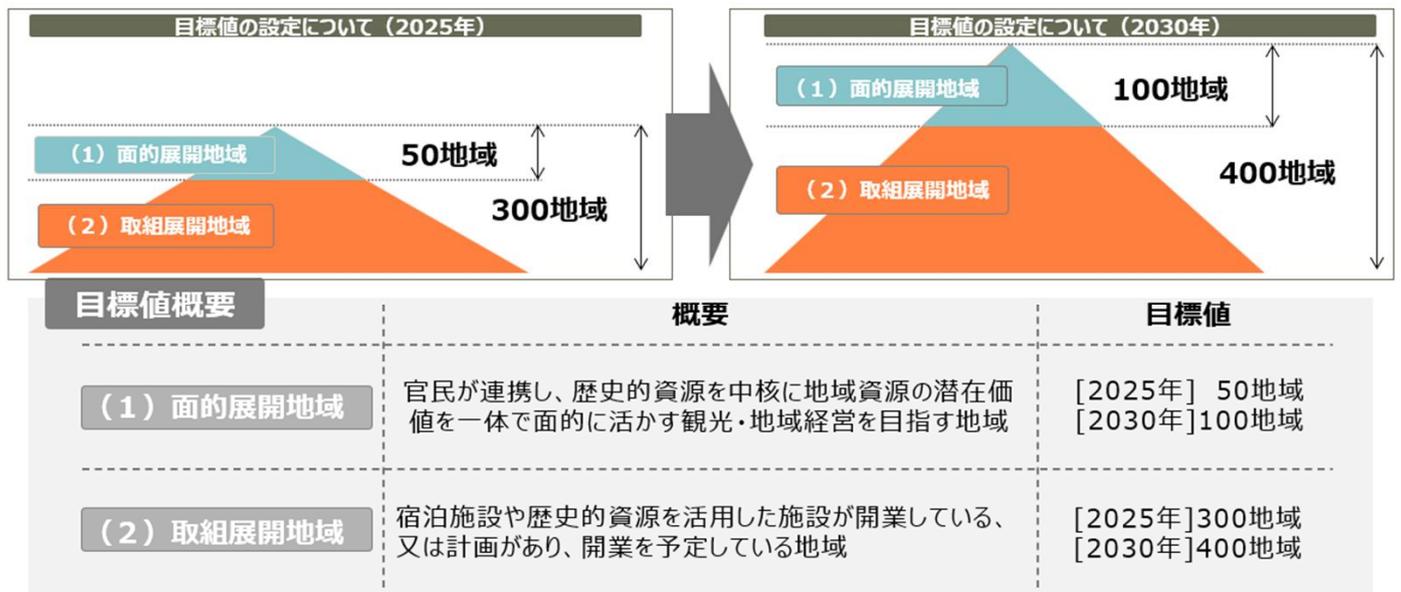
| | | |
|-----|---------------------------------|----|
| 第1章 | はじめに | 2 |
| 第2章 | 地域経営体制の構築 | 4 |
| | 1. なぜ地域経営体制が必要なのか | 4 |
| | 2. 地域経営体制の基本構造と役割 | 5 |
| | 3. 地域経営会議の役割 | 6 |
| | 4. 事業主体による事業執行 | 8 |
| | コラム：合意形成のプロセス | 9 |
| 第3章 | 地域経営体制の確立に不可欠な要素 | 14 |
| | ・ 「コアバリュー」「人材」「資金調達」の関係性 | 14 |
| | 1. コアバリュー | 14 |
| | ・ 「コアバリュー」とは | 14 |
| | 2. 人材 | 19 |
| | ・ 求められる専門性、スキル | 19 |
| | ・ 地方部での人材確保の取組 | 21 |
| | ・ 地方部での人材育成の取組 | 23 |
| | ・ 地域間連携による学び | 25 |
| | 3. 資金調達 | 27 |
| | ・ 資金調達を円滑に進めるために | 27 |
| | ・ 資金調達方法の検討 | 28 |
| 第4章 | 本事業全体からの考察 | 31 |
| | ・ 本ナレッジ集で取り上げた本事業の成果と課題のまとめ | 31 |
| | ・ 今後の歴史的資源を活用した観光まちづくり事業の支援に向けて | 31 |
| | 本事業を実施した事業一覧 | 33 |
| | 参考資料一覧 | 35 |

政府は、平成28年9月に「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」を立ち上げ、農山漁村を含めた地方に広く存在する古民家等の歴史的資源を活用した魅力ある観光まちづくりを推進するため、観光庁を含めた関係省庁や、自治体、民間事業者との連携により支援体制を整備し、2020年(令和2年)に目標である全国200地域での取組展開を達成した。

令和3年度には、これまでの取組の成果と課題の整理を行った結果、目標達成によって、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の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であった。このような経緯から、令和4年度には、歴史的資源を活用した観光まちづくりの高付加価値化、及び経済・社会波及効果の拡大に向けたモデル事例の創出を目指し、地域経営体制の確立、文化財等地域資源の潜在価値の発揮、金融機関等の更なる機能発揮、インバウンド等の流通・販路開拓の取組を支援するため、歴史的資源を活用した観光まちづくり事業（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）を実施した。ここで、歴史的資源を活用した観光まちづくりにおいては、取組の進捗状況により、課題や求められる支援が異なることが明確となったことを受けて、後継の令和5年度に実施された本事業「歴史的資源を活用した観光まちづくり推進事業（事業化支援及びモデル創出）」では、観光まちづくりの取組の進捗に合わせて「歴史的資源を活用した観光まちづくりの事業化支援」、「歴史的資源を活用した観光まちづくりのモデル創出」の2つに事業を分けて調査事業を公募し、実施した。

また、令和4年度末には、これまでの取組における成果と課題を受け、内閣官房歴史的資源を活用した観光まちづくり官民連携推進チームでは、地域が目指す姿として「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」を図るとともに、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という、質・量両面での取組推進を図る方向性が取りまとめられ、合わせて新たな目標値として、2025年（令和7年）までに古民家等の歴史的資源を観光まちづくりの核として再生・活用する取組について「300地域の取組展開」に拡大するとともに、取組地域の高付加価値化を目指す「50地域の面的取組展開」の創出を目指していくこととなった。この新たな目標は、令和5年3月末に閣議決定した「観光立国推進基本計画」において、「地方誘客に効果の高いコンテンツの整備」の施策の1つとしても記載されている。

図 歴史的資源を活用した観光まちづくりの新たな目標値の概要



本ナレッジ集は、「歴史的資源を活用した観光まちづくり推進事業（事業化支援及びモデル創出）」事業で採択された「事業化支援」14事業、「モデル創出」9事業の計23の事業の取組を通じて得られた歴史的資源を活用した観光まちづくりの質・量両面での取組推進を図るにあたっての成果、改善点やその対応策を、歴史的資源を活用した観光まちづくりを展開している、又は展開しようとしている地域の観光地域づくり法人（DMO）、地方公共団体、事業者等と共有し、調査事業の成果を横展開するためのものである。

なお、下記ウェブサイトに掲載されている、これまでの歴史的資源を活用した観光まちづくり事業のナレッジ集や調査報告書なども、本書と合わせて参照いただきたい。

参照

歴史的資源を活用した観光まちづくりウェブサイト
 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 歴史的資源を活用した観光まちづくりの推進
 歴史的資源を活用した観光まちづくりの概要とその目標について
https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/kihonkeikaku/inbound_kaifuku/chihoyukyaku/rekishiteki.html

令和2年度以降の取組のナレッジ集、報告書など
https://www.mlit.go.jp/kankocho/jirei_shien/rekishitekishigen.html

1. なぜ地域経営体制が必要なのか

地域固有の歴史的資源は、地域ならではの暮らしや文化、歴史、思想等を継承する重要な存在である。また、歴史的資源を適切に活用することで、地域に様々な価値をもたらす。地域らしさを活かした高付加価値な飲食や宿泊などの事業を可能とし、さらには農林水産品、加工食品や工芸品といった、一次・二次産業への波及効果をもたらし、地域経済を活性化させていく。その結果、地域としてのブランド力を強め、認知向上や好感度の上昇、それにより魅力的な人材や事業者、投資を地域へ誘致し、地域を発展させていく可能性を有している。

しかしながら、歴史的資源は、その所有者や管理者単体での維持が困難となっていることが多い上、維持のために商業的な活用をするにしても、商業化が過度なものとなると、結果的に継承すべき歴史的資源の価値を損なってしまう可能性がある。他方で、行政等が予算を拠出して保護していくにも限界があり、財政難が進む中、その傾向は今後より一層顕著になっていくことが予想される。

そのため、歴史的資源が持つ価値を未来に継承していくためには、歴史的資源が有する価値を正しく把握し、その潜在価値を活用することで、地域の収益力を高め、経済循環および、その波及効果をもたらし、かつ歴史的資源の保護・保全に繋げていく必要があり、そのために事業者や団体、自治体等が一体となった地域経営体制が極めて重要となる。

他方で、求められる地域経営体制は、地域ごとに異なり定型化が困難であり、必要とされる地域経営体制は、地域ごとに異なってくる。

本章では、観光まちづくりに取り組む事業者が地域経営体制を構築していくにあたって参考になるよう、本事業において抽出した地域経営体制の基本的なあり方とともに、各事業者が実践した地域経営体制を構築していくプロセスで重要と思われるポイントについても整理する。

章末では、本事業において、地域の観光まちづくりにおける課題の解決に向けて、地域経営体制の構築に取り組んだ5事業を紹介している。

2. 地域経営体制の基本構造と役割

冒頭で述べたとおり、歴史的資源はその保有者だけではなく、宿泊業や飲食業を営む事業者、そこで提供される農林水産品、加工食品や工芸品といった一次・二次産業の担い手、地域住民などの様々な関係者（ステークホルダー）に対して、価値を提供しうる存在だが、他方で、そのような価値の創出を、歴史的資源の保有者や個々の事業者だけで担っていくことは困難といえる。

そのため地域経営体制において、まず重要となるのは、歴史的資源がもたらす、本来の価値を明確にするとともに、それを活用した地域の将来のあるべき姿についての認識をステークホルダーと共有し、地域のあるべき姿の実現に向けた基本戦略について合意形成していくことである。ここでは様々なステークホルダーの意見を集約し、丁寧なプロセスを経て合意形成をはかることが重要となる。

その上で、基本戦略の下、宿泊業や飲食業、アクティビティ等の開発や運営といった各事業を、事業主体となる組織を組成して実施していく。事業推進にあたっては、事業主体ごとの機動性や専門性が重要となるが、事業が地域経営体制として合意形成された基本戦略の内容に適合したものになるよう、事業執行に対するガバナンス（統治管理）も必要となる。

地域経営体制の役割は、主として①歴史的資源の価値の明確化や基本戦略についての合意形成と、②基本戦略を具体化するための各種取組み（事業執行）の大きく2つに分けられる。ここでは、①を担う組織体を「地域経営会議」、②を担う組織体を「事業主体」と呼ぶこととする。

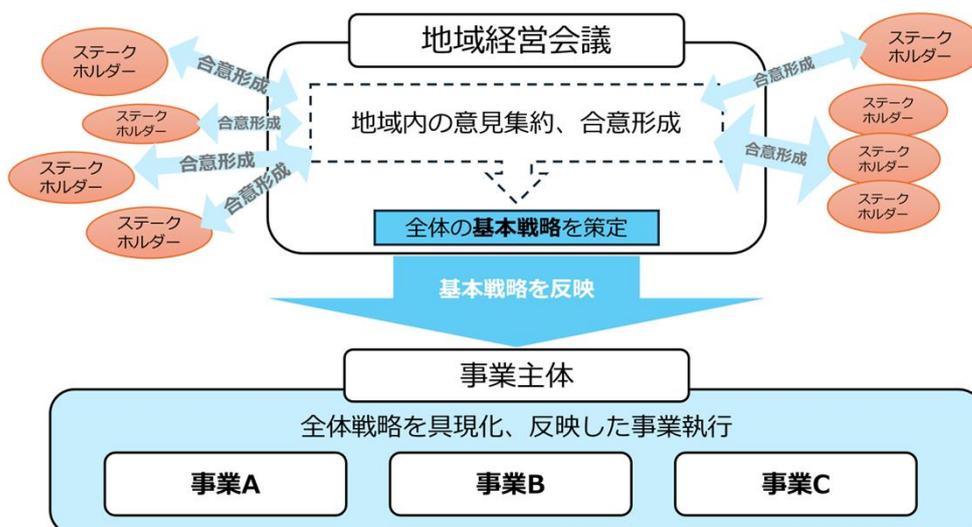
地域経営会議の役割（3にて後述）

- 歴史的資源が有する価値の把握と地域内での共有
- 価値を具体化するための基本戦略の策定
- 価値を具体化するための推進体制の整備

事業主体の役割（4にて後述）

- 具体的業務執行

図：地域経営会議と事業主体の関係イメージ



参照

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調査事業（観光庁、令和3年度）
P42 「3 観光まちづくり体制・組織をつくるナレッジ」

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

地域の歴史的資源を観光まちづくりに活用するにあたり、何らかの課題があり、課題に対応するため、地域経営体制の必要性が地域内で認識され、体制構築の動きとなることが多い。本事業でも確認された、そのような地域経営体制の構築が必要とされる状況の例を以下に示す。

地域経営体制の構築が必要とされる状況

- ①事業者単体または複数による歴史的資源の活用事例はあるが、複数事業者による面的な事業展開となっておらず、地域全体としてのブランドや訴求力、来訪者の回遊性、波及効果に結びつきにくい状況。
 - ②複数の歴史的資源の活用事例があり、地域全体としてのブランドや訴求力、来訪者の回遊性、波及効果に結びついているが、それに便乗して、地域全体の価値を損ないかねない営利事業が新規に進出する可能性がある状況。
 - ③国内外に広く認知され、訴求力が高い歴史的資源があるが、地域の観光事業者との連携が十分とはいえ、本来、有する歴史的資源の価値が適切に活用されておらず、あるべきターゲット層との不整合が生じ、本来の価値が最大限に活かされていない状況。
- 以下は、本事業の取組ではないが、各地で多くみられる状況。
- ④潜在的な訴求力のある歴史的資源の集積があり、活用しうる有力な事業者の候補も存在するが、二次交通の利便性の改善が求められる状況。
 - ⑤潜在的な訴求力のある歴史的資源の集積があり、活用しうる有力な事業者の候補も存在するが、旅館、建築、消防といった各種業法等での法規制により、活用が困難な状況。
 - ⑥歴史的資源が活用され、収益をあげているが、地域内に還元されずに、地域外に流出してしまっている状況。
 - ⑦行政主導で歴史的資源を活用した施設を作ったが、事業の企画や運営が市場のニーズに即しておらず、事業採算性が低く、経済的な好循環ができていない状況。

3. 地域経営会議の役割

(1) 歴史的資源が有する価値の把握と地域内での共有

地域経営体制の構築にあたり、地域の歴史的資源やその背景にある地域の暮らし、文化、歴史、思想、価値観や宗教観等が有する、地域特有の価値（コアバリュー）を明確化し、その価値を活かした地域の将来像について認識を共有し、関係者間での合意形成を行うことが最初のステップとなる。コアバリューの認識を共有することで、その価値を地域全体で高め、適切な形で享受していくための関係者間の連携体制を作ることができる。

コアバリューの具体的な内容や特定方法については、次章で詳しく扱う。

(2) 価値を具体化していくための基本戦略

地域の関係者と合意形成された、地域特有の価値（コアバリュー）を活かした地域の将来像を具現化するため、以下のような項目を含めた基本戦略を策定する。

- ・活用物件の具体的な特定、及び活用の方向性
- ・地域資源の適正な利用に資する、具体的な事業内容の方向性
- ・地域経済と歴史的資源保護への好循環を生む仕組み
- ・地域資源を適正に利用するための手法や守るべきルール（宿泊施設やアクティビティのあり方など）
- ・参画する関係者、連携事業者の選定基準や守るべきルール（専門性やスキルセットに加え、歴史的資源への本質的理解など）

また株主利益の最大化を追求する株式会社とは異なり、地域経営体制におけるステークホルダーの求める利害は幅広く存在する。そのため、初期段階の基本戦略の検討において、地域経営会議の構成員それぞれが、どのような利益を代表しているかの把握と分析は重要となる。

ステークホルダーの把握や合意形成のプロセスについては、章末のコラム「合意形成のプロセス」にて後述する。

地域としての将来像を成果指標として数値目標を設定する場合は、次のような項目が考えられる。成果指標は、短期的経済指標のみでなく、中長期的な経済的価値や非経済的価値（文化的価値、社会的価値）も含めることが重要となる。短期的な経済的価値に偏った成果指標を設定してしまうと歴史的資源の持続可能性を損なう懸念があるため、成果指標の設定やモニタリング手法は慎重に検討、設計する必要がある。

地域経営体制の成果指標（例）

- ・住民満足度・幸福度・地域への誇り
- ・所得向上（観光産業+地域内全産業）
- ・経済波及効果・雇用創出効果
- ・域内経済循環率
- ・域内生産額・付加価値額

観光事業の成果指標（例）

インバウンド旅行者に関する目標

宿泊者数・消費単価・総消費額の数値目標

高付加価値旅行者層に関する目標

特定の市場における売上シェア・稼働率等

（3）価値を具体化していくための「推進体制」

続いて、地域内の関係者と合意形成された基本戦略を実行していくための推進体制を構築する。すでに地域内で、様々な団体（DMO*1や観光協会等）や企業（DMC*2やまちづくり会社、地域商社等）、自治体などが、観光振興やまちづくりに取り組んでいるケースも多い。地域経営体制は、それらに代わる全く新しい組織を組成することが必ずしも必要ではなく、必要な役割・機能と構成員・連携体制を、各組織と協議の上で整理していくことが望ましく、本事業の事業者では、以下のように大きく2つのタイプに分類された。

既存の活動団体や企業の連携強化

全体の推進力よりも、組織の自主性を尊重し、組織間の連携の強化を重視するケース
例：既存団体や企業間の連絡会や協議会を組成（任意団体か一般社団法人として）

既存組織を統合した新法人の設立

強固で一体性のある新たな組織を設立し、推進力ある活動を目指すケース
例： 機構、協会（一般社団法人）等を組成

*1 DMO Destination Management/Marketing Organization 観光まちづくり法人

*2 DMC Destination Management Company 国全体など広域を対象とするDMCもあるが、ここでは特定の地域を対象としたDMCを指す。

4. 事業主体による事業執行

基本戦略を具体化していくため個別の事業主体が執行する事業は、宿泊業や飲食業等の施設開発、アクティビティ等のコンテンツ開発、ブランディングやプロモーション等、多岐にわたる。各事業主体は、地域経営会議から独立した形で、事業形態に適した組織を組成して実施されることが多いが、地域経営会議で合意された基本戦略に基づき、その意向を十分に反映した事業内容とすることで地域資源の価値の最大限の活用に至るものとなる。

民間事業者の取組にあたっては、専門性、機動性とガバナンスのバランスが重要となる。独立した法人格を持った組織とすることで、意思決定の機動性や責任範囲が明確となり、専門性の高い人材を積極的に活用し、機動的な業務執行が可能となる点は、専門性、機動性の観点からメリットが大きい。

一方で、地域資源の価値を高めていくためのパブリックマインドや公益性を持った事業の執行を求め、計画・実行・報告・結果検証のプロセスと事業成果の定義、各種ステークホルダーに対する説明責任を明確にするなど、地域経営会議によるガバナンス（統治管理）を一定程度、維持することが重要である。

なお、事業主体の成果指標は、地域経営体制全体と同様に、短期的経済指標のみではなく、中長期的な経済的価値や非経済的価値（文化的価値、社会的価値）への貢献も考慮して設定することが重要である。短期的な経済的価値に偏った成果指標を設定してしまうと、歴史的資源の持続可能性を損なう可能性があるため、成果指標の設定やモニタリング手法は慎重に検討、設計する必要がある。

地域経営体制の構築はゴールではなく、組織の設立後、国や自治体などの補助金頼みとならず、事業を収益化し、自走可能な組織として継続する体制を確立する必要がある。次章では、地域経営体制の確立に不可欠な3要素、コアバリュー、人材、資金について議論していく。

コラム：合意形成のプロセス

本章の冒頭で述べたとおり、組織ありきではなく、本事業においては、地域経営体制のあり方について、各事業者が能動的に考え、議論を繰り返す、機運を高めながら、実際に体制構築に取り組むとともに、丁寧に合意形成を図る必要がある。そのプロセスで重要と思われるポイントについて整理した。

地域のステークホルダー間で合意、承認された基本戦略は、個別事業を強力に推進していくためのバックボーンとなる。地域のステークホルダーの間で合意、承認された基本戦略は、その正当性を担保する。逆に、地域内で十分な合意形成を経ずに推進すると、基本戦略が事業実施において、十分な推進力を持ち得ない可能性がある。

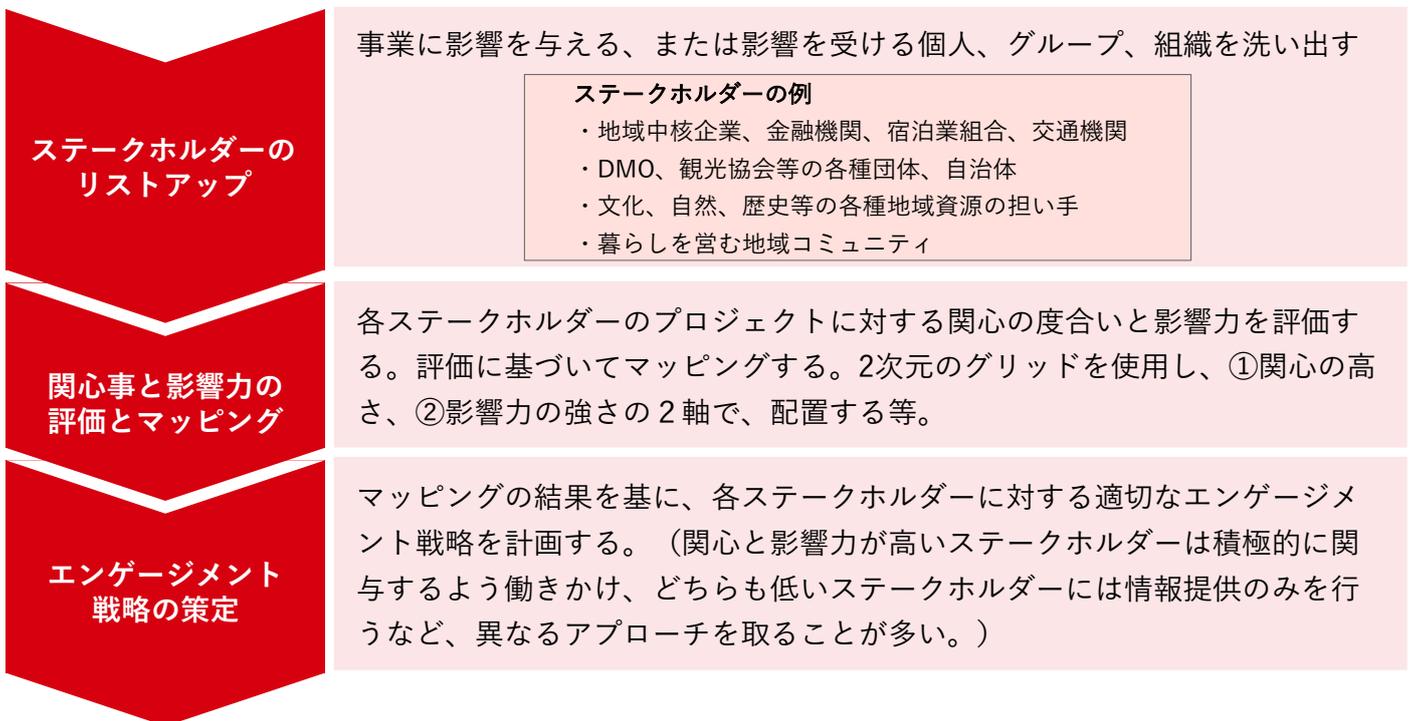
また、そうした合意形成は、民間資金のみでは達成できない公共財的な性質を持つ事業（域内交通等）への公的財源の投入や、適切な地域内でのルール形成において重要な条件となる。

そのため、基本戦略における手続き等の正当性をいかに図るかが、推進力のある事業遂行や、適切なガバナンス体制の構築、持続可能な地域経営体制の確立のために重要となる。

（１）地域内のステークホルダーの把握

合意形成に向けたステークホルダーの把握と特性をふまえたアプローチを計画するため、次の図のフローのような方法がある。

図：ステークホルダーマッピングのプロセス



（注）活動への「関与」は、会議体への参加＞ワークショップやシンポジウムへの登壇者としての参加＞聴衆としての参加＞意見表明の機会の提供＞情報の共有といったように、強弱の度合いが変わる。

留意すべき視点

| | |
|-----------|---|
| 包括性 | 初期段階で、できるだけ多くのステークホルダーを識別することが重要。重要なステークホルダーが見落とされてしまうと、事業推進の協力を得られない等の問題が生じてしまう。 |
| 定期的な評価 | ステークホルダーの関心事や影響力は、時間とともに変化する可能性があるため、定期的なレビューと調整が必要。 |
| コミュニケーション | ステークホルダーとのオープンなコミュニケーションを継続し、ステークホルダーの期待、懸念、意見を積極的に聞くことが重要。 |
| 透明性 | 決定プロセスは不透明性を排除し、できるだけ情報を公開することで、ステークホルダーの信頼と理解に繋げることが重要。 |

他方、丁寧な合意形成を重視して、慎重になりすぎると、推進の機動性を損ないかねない。あるいは、合意形成の内容が、地域関係者の短期的な経済メリットに偏ってしまう可能性も否定できない。最終的な合意がなされない場合でも、暫定的に合意できる内容を意識しながら、それらを「仮説」として、「走りながら考える」という姿勢も重要となる。

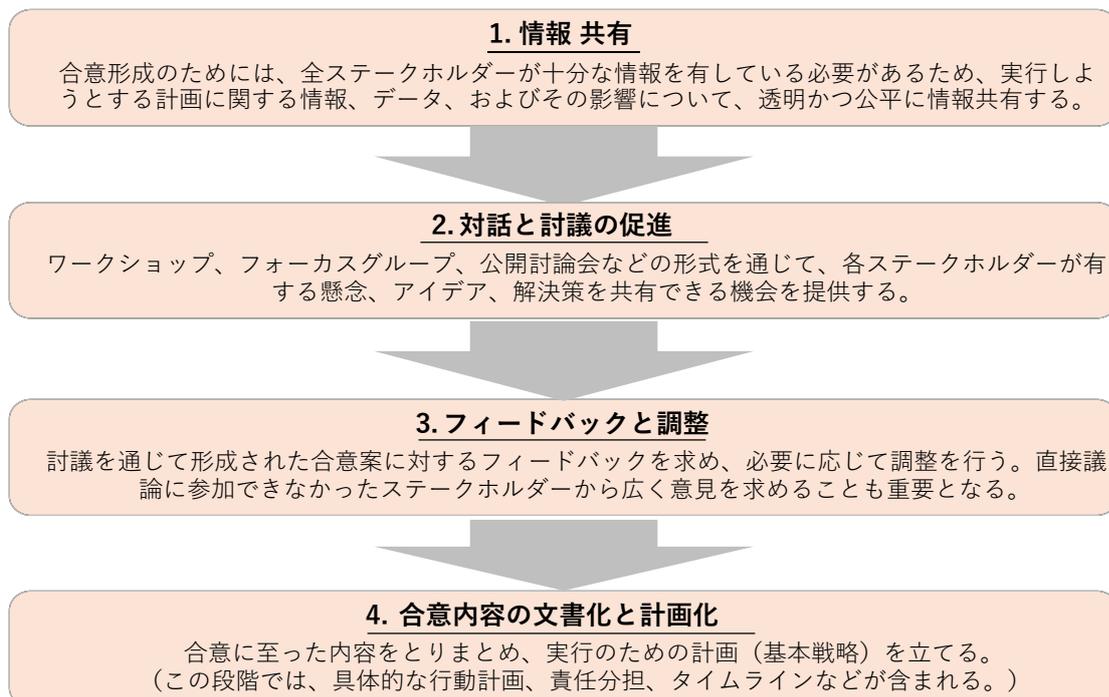
また、適切なバランスを維持して進められるよう、下記のような、客観的・中立的・専門的な第三者の視点を入れて合意形成に望むことも重要である。

- 外部専門家から、戦略的、実践的な助言を求める
- 外部専門家から、中立的で大局的な助言を求める
- 外部専門家を含めたワーキンググループ（協議会、委員会など）を設置し、専門性が高いテーマについて議論する

(2) 合意形成のステップ

合意形成をすべきステークホルダーを概ね把握できた後、次のステップに沿って、基本戦略の策定と、それに対する地域内のステークホルダーとの合意形成が進められることが望ましい。合意形成プロセスは複雑で時間を要することがあるが、多くの関係者が納得することができれば基本戦略の正当性が高まる。

図： 合意形成のステップ



プロセスを重視するあまり、合意形成や計画策定自体が目的化してしまう、合意形成が整わないため事業が遅れる等のデメリットにも配慮する必要がある。

MIRAIGA プロジェクト（三重県伊賀市）

地域の課題

伊賀上野城や伊賀流忍者発祥の地という歴史的背景の他、俳聖・松尾芭蕉の生誕地としてゆかりのスポットなど、多様な歴史的資源はあるが、地域としてのブランディングが不十分であった。城跡エリアから鉄道の線路を隔てた城下町には、歴史的建造物を活用した分散型ホテルが開業した古民家集積エリアや、ユニークな店舗が並ぶアーケード街などが近接しているものの、所有者や管理者が異なり、コンセプトの統一化などは図られてこなかった。また、ランドマークである史跡上野城跡（上野公園）内外に、老朽化した市有・民有の観光関連施設が多くあり、利活用の可能性はあるが、そのためには財源や運営面の調査が必要であった。

地域経営体制の構築に関する本事業の取組

行政が主導し、ランドマークである伊賀上野城跡エリアと城下町エリアの関係者の連携体制を強め、地域DMOを中心とした地域経営体制を構築し、伊賀上野城エリア一体としてコンセプトの統一化を図るエリアブランディングを推進することで、地域内の取組の相乗効果を高め、高付加価値化と地域への収益の還元・循環できる仕組みづくりに向けて、下記の取組を実施した。

1. ステークホルダーによる観光まちづくりへの理解と機運醸成

・「歴史的資源を活用した観光まちづくり」勉強会の開催

外部の専門家を講師に招き、勉強会を3回開催。地域内の事業者や住民も含めて各回30名程度が参加した。

講義のあと、グループディスカッションも行い、地域の事業者や住民が考える地域の課題や取り組むべき事業の優先度、公民の役割分担が明らかになった。他地域で観光まちづくりを推進する外部専門家の話を聞くことで、参加者の機運が高まり、参加者からは勉強会の継続開催の要望が多く寄せられた。



・MIRAIGA コンセプトブックの作成

歴史的資源を活用した観光まちづくり事業のビジョンや考え方について、地域の住民や事業者をはじめ、地域内で広く認識の共有を図るため、伊賀上野のまちづくりに関わる15人のインタビュー記事や400年にわたる伊賀上野のまちの変遷、MIRAIGAプロジェクトが目指すビジョンと本事業の取組などを26ページの冊子にまとめたコンセプトブックを作成した。



2. 上野公園内外の市有観光施設の「民間活力導入可能性調査」の実施

史跡上野公園内および周辺の市有施設（8施設）における、民間資金やノウハウ等を活用した管理・運営の実施可能性についての基礎調査を行い、施設の利活用に関する民間事業者の意向を確認した。また、公民連携事業のスキームについて学ぶ場として、国土交通省のPPP*1専門家を招いての勉強会（3回）を開催した。地元の地権者や金融機関の担当者も参加し、民間主導の公民連携事業の可能性や方法について、行政側、民間側双方で知見を共有することができた。

*1 Public Private Partnership（パブリックプライベートパートナーシップ） 公共施設等の建設、維持管理、運営等を、民間の創意工夫等を活用し、行政と民間が連携して行うことで、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの。

一般社団法人ジソウラボ（富山県南砺市）

地域の課題

伝統工芸「井波彫刻」の拠点となる職人の町、井波地域では、古民家を活用した分散型ホテルの開業以降、木彫り職人から手ほどきを受けられる体験なども提供し、外国人も含めて宿泊客が増加した。それにより、地域内の飲食店などへの経済波及効果だけでなく、地域の空き家活用に特化した団体も立上げ、空き家の活用や移住者の増加といった、社会的波及効果も創出することができた。一方で、来訪者が利用できる店舗の絶対数が少なく、来訪者が「夕食難民」となってしまう問題が散見されており、宿泊事業単独では今後の事業拡大が難しい現状がある。更に、未活用の歴史的建造物や古民家等の活用の促進と収益化を図り、地域の一体的な観光まちづくり事業として推進するため、地域経営体制の構築が求められる段階となっている。

地域経営体制の構築に関する本事業の取組

史跡や街並みも含めた地域の歴史的資源の提供価値の最大化を図り、歴史的資源の持続性を担保するための活用計画を策定し、市との連携やステークホルダーとの合意形成を進めながら、地域経営体制とそのための財源確保の仕組みの構築に取り組んだ。

また、将来を担う20～40代のまちづくり事業に関心のある子育て世代など若手を中心に結成された団体が、井波地域のまちづくり推進協議会、南砺市との連携で、令和4年度から1年以上かけて策定した地域のまちづくりビジョン「井波ミライビジョン2040」を発表する場として、令和6年1月に「井波ミライフォーラム」を開催した。フォーラムの会場では、地元の事業者が出店するマーケットや地域の伝統芸能の披露、まちづくりに関する展示も同時に行い、幅広い世代の約600人が来場する場となり、地域一体となったまちづくりへの機運を高めることができた。

英彦山文化観光まちづくり検討委員会（福岡県添田町）

地域の課題

江戸時代以前からの修験道文化に基づく宿坊群など歴史的資源が集積するが、地域の高齢化・過疎化と自然災害により、地域の荒廃衰退化が進行している。持続的に英彦山の修験道文化を継承していくためにも、宿坊等の文化財となる建造物を中心に歴史文化資源の面的な活用を図るため、地域経営体制の確立が求められている。

地域経営体制の構築に関する本事業の取組

前年度に実施した基本調査に基づき、SPC（特別目的会社）の設立、宿坊ホテル事業の収支シミュレーションや資金調達スキームを含めた中長期事業計画を策定した。計画策定にあたっては、現地調査のため宿坊候補物件の所有者に対して事業概要の説明を行った。また、今後の推進にあたっては、地域一丸となった協力体制が構築できるよう、地域内の有力な民間事業者の参画を図っていく必要があるといった課題も見えてきた。

また、地域のまちづくり団体、観光関連の団体、住民や事業者を対象に「歴史的資源を活用した観光まちづくりセミナー」を開催した。先進地域の事例を紹介する講演の後で、宿坊を中心とした文化観光まちづくり事業の計画案を共有し、参加者の期待感や関心を確認できた。一方で、英彦山の関係者や地域住民の知らないところで、事業が進められていくことを懸念する声も聞かれ、今後も継続的に、地域のステークホルダーへの報告の場を設けていくことの重要性が明らかになった。

一般社団法人龍野重文重伝トラスト（兵庫県たつの市）

地域の課題

重要伝統的建造物群保存地区を有する龍野地区の旧城下町エリアでは、複数のまちづくり団体がそれぞれに活動し、民間投資により古民家等の歴史的建造物の改修に継続的に取り組んできた結果、ゲストハウスや飲食店を含め30店舗以上の新規出店者を誘致することができた。しかし、未活用な物件として、単独の民間事業者では資金面から対応が難しい、大規模な歴史的建造物が多く残っている。また、旧城下町エリアと揖保川を挟んだ対岸にある国の重要文化財「堀家住宅」（個人所有）は、文化財の維持継承のために収益事業による活用計画の策定に取り組んでおり、歴史的資源を活用した観光まちづくりとして、地域の一体的な価値を高めるために、地域経営体制の構築が求められている。

地域経営体制の構築に関する本事業の取組

地域内の重要な歴史的資源の所有者でもある2人の名士をはじめとする、地域の様々なキーパーソンの間での意見交換が重ねられた後、地域のステークホルダーが一同に会し、観光まちづくり計画案について意見交換をする場が2回設けられた。1回目は主要なまちづくり団体、連合自治会長等10名が出席した。重要伝統的建造物群保存地区での古民家等を改修・活用した観光まちづくりに、長年取り組む先進地の推進者による講演に続いて、観光まちづくり計画案を共有し、意見交換を行った。1か月後の2回目では、たつの市市長、観光協会、商工会議所、地域金融機関の他、地域資源でもある発酵醸造業者など、有力な地元企業の経営者も含めて17名が参加し、地域内の重要なステークホルダーの間の交流と理解促進を図った。

高岡クラフト文化と歴史的街並みをいかした観光まちづくり協議会（富山県高岡市）

地域の課題

高岡市は400年の歴史を誇る伝統工芸と市内3か所の重要伝統的建造物群保存地区をはじめとした歴史的な街並みを有している。市内には産業観光で全国的にも注目を集める工芸品の工場があるが、市の中心地からは離れた立地にあるなど、市の歴史・文化資源が市内に点在しており、それらを回遊するための交通利便性が高いとはいえない。高岡市内の中心部では、来訪者が高岡の伝統工芸に触れられる場所が少ない上、中長期滞在に適し、かつ地域の歴史文化・風土を体感できるような宿泊施設が不足している。工芸と歴史的な街並みを一体的に活用して地域独自の価値を創出し、観光振興や地域の活性化を図るため、観光まちづくりを推進できる地域経営体制の構築が求められている。

地域経営体制の構築に関する本事業の取組

高岡市のランドマークとなっている市所有の赤レンガ建物（旧高岡共立銀行）の利活用を含め、近隣の重要伝統的建造物群保存地区を中心とする観光まちづくりの推進について、高岡市長や地域金融機関、商工会議所の幹部、地域の事業者と意見交換を行った。実施したヒアリングや地域資源調査などを基に、観光まちづくり計画案を策定し、今後も様々な地域の関係者との協議を続け、令和6年度にはまちづくり組織の組成を目指している。

歴史的資源を活用した観光まちづくりのための地域経営体制を構築した後は、地域経営体制を維持、確立しつつ、地域に経済や社会、環境面での波及効果を創出できる観光まちづくりの実現を目指すことになる。本章では、地域経営体制を構築した後も多くの地域で課題となっている、地域経営体制の確立に不可欠な3要素として、地域の価値を体現する「コアバリュー」、観光まちづくりを推進し、事業運営をしていくための「人材」、歴史的資源を活用した観光まちづくりの推進に必要な「資金調達」について、本事業の事業者の事例も含めながら、議論していく。

「コアバリュー」「人材」「資金調達」の関係性

歴史的資源を有する地域は全国各地にあり、大都市圏や国際空港などの交通拠点から交通が不便な地域では、来訪のための時間や費用の負担も少なくない。さらに、そのような歴史地区は全国に存在するため、明確な差別化ができなければ、国内外の来訪者からは選ばれる可能性が低くなってしまっている。また、歴史的資源を活用し、単に宿泊施設など来訪者が利用できる施設を、外部の事業者が開発や運営を一手に任せて作っても、必ずしも、地域の価値を真に生かしたものになるとはいえず、地域の住民が愛着や想いを感じられなければ、単なる箱ものになってしまう。地域経営体制の確立に必要な優秀な「人材」を、少子高齢化が進む地方部で確保するためにも、まちづくりに意欲がある地域内外の採用候補者の共感を得る必要がある。地域を一体的に開発するために必要な多額の「資金」を確保するためには、地域活性化・再生を重点的に支援する地域金融機関、経済的な利益のみではなく、社会的な意義を重視して投資先を決定するようなファンドや投資家などから、事業者が実現したい地域の将来像や「コアバリュー」に対して共感を得なければならない。そのため、地域経営体制を構築する初期の段階で、地域特有の価値「コアバリュー」や目指す将来像を特定し、地域内外のステークホルダーや支援者との共通認識として共有していくことが、地域経営体制の確立に向けた重要なプロセスといえる。

1. コアバリュー

「コアバリュー」とは

「コアバリュー」とは、特定の定義がされているものではないが、歴史的資源を活用した観光まちづくりを推進する本事業では、「地域ならではの価値観、概念に根差した顧客価値」と定義する。

本事業でのコアバリューの特定、磨き上げの取組における共通項として、次のような重要なポイントが確認された。

(1) 外部（来訪者）の目線

地域内部の人々の価値観や想いも重要であるが、観光まちづくりで設定する「コアバリュー」は、遠方から時間と費用をかけて訪れる潜在的な来訪者が共感し、来訪意欲が高まるものである必要がある。そのため、外部の人から見て、地域ならではの独自の価値を特定することも欠かせない。

本事業の取組では、伴走支援をしたコーチや地域外の外部専門家による視察や、地域の関係者も交えたワークショップを開催するなどして、地域外の人から見た、その地域ならではの体験価値について意見をもらう機会を設けたところ、事業者が当初、想定していたものとは異なる体験価値やその要素が指摘された。

なお、地域が一体となって観光まちづくりを進めていくためには、コアバリューが地域内のステークホルダーや住民にとっても前向きに受け止められ、納得感や共感のあるものが必要である。外部の目線に加えて、地域内のステークホルダーや住民とも、ワークショップや意見交換の場を設けるなど、地域の内外双方の視点から、意見を出し合い、誰もが納得し、共感できるものとして、磨き上げていけるとよい。その際、外部の目線、内部の想い、偏ることなく、それぞれを上手く引出して繋ぎ合わせ、言語化していくためのファシリテーター的な役割を置いて、進められることが望ましい。

(2) 「人」や「暮らし」が生み出す価値

外部から指摘された、その地域ならではの価値は、いずれも歴史的建造物や文化財といった形のある物理的なものではなく、地域の「人」や「暮らし」といった無形のもが生み出す体験価値であった。建造物など有形資源も地域固有ではあるが、そのような地域固有の資源を維持、継承してきた人や暮らしといった「生きた」活動こそが、地域の本質を体現し、外部からの来訪者が体験して、その地域らしい魅力と感ずる部分なのではないか。

(3) コアバリューの言語化、明確化

外部の目線を取り入れて特定されたコアバリューは、地域の関係者や住民にとっては、気づきにくいものであることも多い。地域外の人々に来訪してもらうには、地域に来訪する前に、本質的な価値を理解し、共感してもらう必要もある。また、観光まちづくりは、計画策定から開発、プロモーションといった、様々な業務において、地域外の専門家や事業者と連携しながら進めることも多い。そのため、特定されたコアバリューを、地域内外の誰もが誤解なく短時間で理解できるよう、分かりやすいメッセージやキーワード、ストーリーとして、言語化、明確化することも、コアバリューの磨き上げとして不可欠なプロセスといえる。

また、コアバリューの言語化にあたっては、外部から指摘された通りの表現である必要はなく、地域の関係者や住民にとって、馴染みやすい表現に置き換えていくことで、より地域らしさが表現され、地域内の人々が自分事化して受け止めやすくなり、その地域独自の価値観として浸透しやすくなる。

地域内で共有されたコアバリューは、地域の関係者や住民向けに作成するまちづくりブックなどの情報媒体で、統一感をもって、継続的に表現されることで、地域内の共通認識となり、事業活動や生活行動の中で体現されていくこととなる。また、分かりやすく言語化されたコアバリューは、来訪者向けのウェブサイトや販促媒体で伝えられるのはもちろんのこと、コアバリューを適切に反映した観光商品やサービスが地域内に増加すると、来訪者は地域を来訪したときに体験価値（コアバリュー）を、期待した通りに、感じられるようになる。

美山かやぶきの里観光まちづくり推進協議会（京都府南丹市）

令和5年に国の重要伝統的建造物群保存地区指定30周年の節目を迎えた美山地域は、国連世界観光機関による『ベスト・ツーリズム・ビレッジ』に選定されるなど、かやぶき屋根の民家が立ち並ぶ集落の景観が評価されている地域であるが、集落の過疎化・高齢化が進み、地域内の収益獲得や担い手不足のため、景観の維持が困難になりつつあるため、地域景観の保全と活用に関する体制の再構築や施設の整備計画の検討などに取り組んだ。

コーチとのディスカッション①（9月）

江戸時代の建物が密集して残る中で、今も暮らしが続いているという、世界的に評価される景観と生活の場の組み合わせが、観光客にとっての価値であると気づきつつも、暮らしと観光の両立した観光まちづくりのあり方や、資金確保の方法に悩んでいた事業者に対して、伴走支援を担当したコーチからは、次のような問いかけやアドバイスがあった。

コアバリューとして、地域が進めていきたいまちづくりと、顧客が魅力的に感じ、応援したいことが一致する点は？コアバリューとして何を守り、進化させると、世界の方々に喜ばれるか？応援したくなる価値はどこにあるのか？

自分たちでは、価値に気づきにくいので、しっかりとアンテナを張って、他の地域を視察に行ったり、逆に、来訪者にヒアリングをするとよい。また、Googleマップの口コミやX（旧Twitter）の投稿を読んでもと、来訪者の満足する点や不満な点が見えてくる。

コーチとのディスカッション②（10月）

その後、地域の関係者で検討を重ねたが、地域外の人にとってのコアバリューのイメージを明確化しきれなかった。かやぶき屋根の材料となる茅（かや）が地域内で循環する伝統的な仕組みなど、「持続可能性（サステナビリティ）」が一つの美山の特徴ではないかとの意見が出たが、コーチより、他地域でも「持続可能性」をキーワードとした様々な取組が始まっており、5～10年後にまちづくりが本格化した時点でも差別化できるものといえるだろうかと、中長期的な視点で考えていく必要性が指摘された。

コーチとのディスカッション③（11月）

30年後でも認めてもらえる自分たちの価値とは何か？と、更に検討を重ねていった結果、「守るべきは、茅葺き屋根ではなく、屋根の下にある暮らし」とのメッセージが出来上がり、美山のかやぶき屋根の下の暮らしを作り出すため、保存会で地域内の空き家活用の仕組みを整備し、守っていく方向性で地域内の機運を高めて、合意を図っていくこととなった。

地域での共有の場（12月）

地域住民など50人が参加した、「かやぶきの里」の国の重要伝統的建造物群保存地区指定30周年の記念行事の中で、地域の未来像について意見を交わす場を設け、今後の保全の方針としてまとめたものを地域住民の方々と共有し、前向きに受け止めてもらうことができた。

本事業終了時には、「目指す姿」を下記のようにまとめた。

目指す姿

かやぶき民家に代表される日本的な文化的価値が維持・継承ができる

- かやぶき屋根だけではない守るべきものは、
かやぶき屋根の下でのくらし/くらしを支える人を増やすこと
- 持続可能な循環型社会と共同（協働）の社会という価値観

次年度以降、共有できた想いを住民憲章や基本理念に落とし込み、集落の住民、組織が一体となって取り組むことができるよう、明文化することを考えている。

守るべき価値について、大枠の合意形成に至ったことは大きな成果であるが、具体的な空き家の活用やそのための資金確保の方法については、まだ地域の中で様々な想いや考え方の違いがあり、今後、協議をすすめていくことになる。

明日香村商工会（奈良県明日香村）

自然環境の中に、飛鳥時代、1400年前の古墳や史跡などの歴史的遺産が村内に点在する明日香村では、長年のホームステイ型民泊による外国人旅行者の受入れ実績があり、本事業では、今後、古民家を活用した宿泊施設の整備や高付加価値コンテンツを開発し、更に歴史的資源を活用した観光まちづくりへと発展させるための戦略策定やブランディングに取り組んだ。

明日香村のコンセプト策定やブランディングを検討するため、外部の専門家が視察に訪れたところ、人的交流や農産物に他地域との違いがあると指摘された。具体的には、地域の関係者の間では当たり前であったが、道の駅で一般の市場には出ていない多品種の農産物が豊富に販売されており、観光客だけでなく、地域住民が日常的に購入している光景が見られ、歴史的な資源と共存してきた住民や里山の風景、村内で消費される農業の循環サイクルに、明日香村ならではの価値があるとのことであった。

その後も事業者と専門家チームで議論を重ね、明日香村の観光事業ブランドのコンセプト「おすそわけ（osusowake）」のキーワードと、そのコンセプトを体現した8つの要素（出会う・食材・共同調理・食卓を囲う・憩い癒される・日本の村を学ぶ・歩き感じる・関わり続ける）を抽出した。



その成果を受けて制作する観光ウェブサイトは、従来の観光情報サイトのような古墳など歴史的なコンテンツではなく、「人」と「食」というソフトな価値を中心とした、明日香村の地域資源を観光客と共有するという、同コンセプトを反映するものとした。

参照：Osusowake ウェブサイト
<https://osusowake-journey.com/>

今後は外国人旅行者も想定し、コンセプトの表現などはブラッシュアップしていきつつ、村内の好循環サイクルを来訪者に紹介、体験してもらうビジネスモデルの確立と、村内の事業者、村民への理解促進と事業への協力が得られるよう、合意形成や計画の推進を図り、地域における消費額の向上につなげていく。

比叡山延暦寺（滋賀県大津市）

京都市と滋賀県大津市の境界をまたぎ、琵琶湖畔にそびえる広大な比叡山に開かれた延暦寺は、次世代へ歴史的資産を継承するため、日本仏教の母山と言われる寺院の本質的な価値を維持しつつ、昨今の時代の流れを適切にとらえ、宗教法人としての活動以外の収益獲得方法や、周辺地域の関係者と共に、観光まちづくりにも取り組んで行くことを検討するワークショップを開催した。

観光まちづくり、文化財活用、富裕層旅行分野の外部の専門家と地域の観光関係者を招いたワークショップでは、比叡山延暦寺ならではの価値や、その価値を地域の観光振興に活かす方法についてディスカッションし、1200年間、代々の僧侶の間で受け継がれ、厳しい修行や法要が継続されていることが、唯一無二の守っていくべき価値であるとの認識を地域内外の出席者で共有した。また、複数の参加者から、旅行市場の成熟化により体験的な価値が求められるだけでなく、心の病を患う人も少なくない現代において、僧侶の存在や僧侶との対話の機会が、来訪者にとっては非常に高い体験価値があるとの指摘があった。

今後は、比叡山延暦寺内部でもワークショップの内容を共有し、地域関係者と共に守るべき価値を生かすための観光まちづくりのあり方や、それを推進するための寺院内部の体制づくり、施設の改修、体験の提供といった、具体的な価値の提供方法について、検討していくことになった。

事業者の声

聖地身延山まちづくりの会（山梨県身延町）

かつて、地域の特性とは無関係で、他地域でもあるようなイベントを実施していたが、近年は、日蓮宗や寺院に関連するイベントをするように方針を変更した。すると、参加者から好評で、身延山ならではの、本来の価値を追求することの重要性を実感した。今後は、外国人旅行者にも、身延山ならではの選ぶ理由が伝わるストーリーを明確にして、多言語ウェブサイトやSNSでの発信に取り組んでいくこととした。

2. 人材

歴史的資源を活用した観光まちづくり事業では、観光関連事業に関する理解や一般的な企業経営の知識やノウハウだけではなく、地域を一体的に開発するためのエリアマネジメント、古民家等を収益化できる施設とするための建築や不動産管理の方法、関連法規や制度に関する知識、地域行政の理解など、多様な分野の専門性やノウハウが計画策定の初期段階から求められる。歴史的資源を活用した観光まちづくりの推進地域は、特に少子高齢化、人口減少が進み、多様な人的資源に恵まれた大都市圏から離れた地域であることも多く、地域経営体制の確立に不可欠な、優秀な人材の確保は大きな課題といえる。

求められる専門性、スキル

これまでに見られる歴史的資源を活用した観光まちづくりの地域経営体制の代表者（トップ人材）やトップを支える幹部層（中核人材）といった主要な人員構成と、地域経営体制の確立の過程における取組を基に、次の表のように、地域経営組織の主要な人材に求められる専門性・スキルをリストアップした。

当然のことながら、1人の人材で全てを備えることはないが、1人で2～3の役割を担うケースは頻繁にみられる。また、代表者は別として、全て内部人材とする必要はなく、特に専門性が高い業務は外部委託されることも多い。また、資金確保の点からも、事業化の初期段階より多くの人材をフルタイムの正規雇用で抱えることは現実的ではない。初期の段階では、代表者も含めて、他の事業との兼任や副業人材、外部の人材を活用し、必要な専門知識やノウハウ、人的資源を確保しているケースがほとんどといえる。事業のステージが発展し、業務の量と幅が増加、資金確保が見込まれる段階になると、構成員の従事する時間数や人数を増やす、内製化へ切替えるなどにより、組織も成長していくこととなる。ただし、求める役割に最適な人材が、必要なタイミングで確保できることは稀といってもよい。計画初期の段階から長期的な視野を持ち、将来必要となる人材を想定し、日頃の活動や交流の中で、地域内外で候補となる人材がいなかという視点を持っておくだけでも、必要な人材を見つけやすくなる。

特に、近年、大都市圏を中心に、副業の解禁やリモートワーク、テレワークを推進する事業者も増加しており、地域外に居ながら求められる専門性やノウハウを有する人材との協働の機会も増えている。本事業でも、海外経験も豊富で東京を拠点とする都市計画の専門家が、事業実施体制の主要な構成員として参画する例も見られた。

表： 地域経営体制の確立に必要な専門分野、スキル

| 専門分野、スキル・ノウハウ、資質 | 役割、必要となる場面の例 |
|--|--|
| 事業家、経営者の資質（ビジネス思考、経営スキル、リーダーシップ、起業家マインド） | 観光まちづくり組織の体制確立の推進、戦略策定 事業ビジネスモデルの構築、収益化の検討 地域内の合意形成、組織間連携の推進 |
| 地域行政、公共事業に関する知識 | 行政機関との連携推進、公共事業・助成制度等の活用 |
| 財務、ファイナンス分野の知識、ノウハウ | 金融スキームの構築、金融機関・出資者等とのコミュニケーション、財務的資源の管理、運用 |
| 都市計画、エリア開発 | 面的な開発計画、戦略、まちづくりのコンセプトの策定 |
| 不動産活用ノウハウ | 不動産物件の活用計画の策定、収益化 |
| 建築デザイン、建築技術の専門知識 | 関連法規の理解、古民家改修計画の策定、活用物件のコンセプト、デザイン考案 |

| | |
|----------------------------|---------------------------------------|
| 事業運営（宿泊、飲食、体験など業種別の運営ノウハウ） | 事業収支計画の策定、運営計画の策定、人材採用・育成計画の策定、事業運営管理 |
| マーケティング、広報戦略 | 販売戦略の策定、ターゲット設定、販促クリエイティブの作成、販路の構築 |
| 営業、外部連携 | 外部ステークホルダー、連携先とのコミュニケーション |

参照：ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン-持続可能な観光地域づくりに向けて（観光庁、令和5年）
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001595695.pdf>

地域の人材に求められる「熱意」

観光まちづくりに自身も取り組むコーチからは「熱量を持って推進する旗振り役は、地域に必ずいなければならない。」との発言があったように、地域経営組織のトップや主要な人材は、観光まちづくりの旗振り役、キーパーソンとして、職業的な専門知識やスキルだけでなく、当地域の振興・再生や観光まちづくりに対する熱意のある、主体的な参加姿勢が不可欠である。年々人口が減少し、地域の経済が縮小していく中で、利害関係が異なるステークホルダーを説得し、地域を一つにまとめて経済効果を創出するための観光まちづくりを推進していくには、外部の専門性を有する事業者に全てを任せれば成功できるというものではない。地域内部の合意形成を図って推進していくためには、外部の協力を得ながらも、地域内の人材が熱意をもって主体的に進めていく必要がある。

本事業において、地域経営体制の構築に向けて様々な取組を行う中で、次のように、地域の人材が主体的に進めていくことや次々と現れる課題へ立ち向かうための人材の重要性に気づいたという事業者の声も各地で聞かれた。

英彦山文化観光まちづくり検討委員会（福岡県添田町）

地元の自治体が主体となって、英彦山神宮の関連会社や歴史的建造物を活用したホテル等の開発、運営を専門とする外部の民間事業者が連携して、英彦山門前の宿坊を活性化するためのまちづくり組織の組成にむけて検討を進めた。

コーチからの助言や先進地の視察を経て、自治体の担当者は「外部の専門事業者に主導してもらうのではなく、地域の人材が主体的に推進しなければならない」と気づいた。候補人材として、対象地域である英彦山の敷地内で、重要なステークホルダーである英彦山神宮との関係もすでにできている観光事業者がおり、観光まちづくりの検討委員会に参画してもらうこととなった。

また、同町では以前よりDMOの組成が検討されてきたところ、代表者の人材確保が課題の一つであったが、地域内の事業者とも連携をしながら、DMO設立の検討が具体的に進められることとなった。

事業者の声

明日香村商工会（奈良県明日香村）

観光まちづくり事業を進める中で、課題は次々と現れ、解決という概念が存在しないという、新たな発見があった。次々と現れる課題の解決に向けて、調整していく人材の重要性は非常に高いと実感した。

Hi Project（廃プロジェクト）（兵庫県神戸市）

観光まちづくりを推進する先進地域を訪れて話を聞いたところ、それぞれ、活躍するキーマンが存在し、そのキーマンによってまちが変容している実情がある。

地方部での人材確保の取組

人口減少が進む地方部で、観光まちづくりを推進するために、どのような人員構成で、地域経営体制を築いているのか、本事業のモデル創出事業として採択された事業者のケースを紹介する。

株式会社クマツグ（福井県三方上中郡若狭町）

株式会社クマツグは、福井県若狭町にあり、江戸時代に鯖街道随一の宿場町として栄えたという熊川宿の古民家や山林などの地域資源と地域産業の活性化を目的に、令和3年11月に熊川地区のまちづくり法人として設立され、令和5年10月には山間部に複合アウトドア施設、山座熊川を開業した。

まちづくり法人設立の背景として、熊川地区で古民家を活用した宿泊施設などを経営する株式会社デキタの代表である時岡氏が、これまで以上に観光まちづくり事業を成長させていくには、1社単独では活用できる補助金や地域内の人的ネットワークに限界があると感じ、自治体や自然アクティビティの提供事業者、道の駅の運営にも携わる建設業者など、これまでの事業活動で縁のあった地域の事業者に協力を呼びかけて、官民連携によるまちづくり法人、株式会社クマツグの設立に至ったとのことである。



株式会社クマツグで開発した複合アウトドア施設の運営は、同社の取締役でもある、先の時岡氏が経営する株式会社デキタが担うなど、株式会社デキタが中心となって、熊川地区の観光まちづくりが進められている。株式会社デキタでは、複合アウトドア施設の他にも、先述の通り、古民家等を活用した宿泊施設やシェアオフィス、食品加工所も同地区で運営しているが、高齢化率が6割を超えるといわれる地域で、観光まちづくりに携わる人材をどのように確保しているのだろうか。

観光まちづくり事業に携わる人材

まず、株式会社デキタは、福井県内の出身で、東京の大学・大学院で建築学を専攻した代表の時岡氏により、建設コンサルティング企業として平成23年に東京で設立された。時岡氏には、いつかは地元の歴史的地区で、まちづくりに関わってみたいとの思いがあり、Uターンのタイミングを見計らっていたとのこと。東京の福井県人会で若狭町の職員と出会ったことがきっかけで、町長より同町内、熊川宿の名家がかつて使用していた古民家を紹介され、改修して街道シェアオフィス&スペース菱屋を平成30年に開業した。株式会社デキタの本社も熊川地区に移転し、その後、古民家を改修した文化体験型の宿泊施設「八百熊川（やおくまがわ）」や地域食材を活用した食品加工の製造業など、コロナ禍もありながら、熊川地区での事業を継続、拡大してきた。

株式会社デキタの人員構成は、役員、アルバイトや地域おこし協力隊（同社で雇用する委託型）も含めて従業員数15人、年齢層は20～40代を中心に、半数は町外からの移住者であり、うち3名が同社の入社をきっかけに移住してきたとのことである。（令和6年3月現在）

代表を支える幹部として、下記のような多様な経歴や専門分野を有する人材が複数の業務を担当して、事業を推進している。

Aさん



近畿地方出身、建築学科修士課程修了、新卒で株式会社デキタに入社。
担当： 宿泊事業の運営、新規物件の開発・設計、地域の計画づくりや調査業務

Bさん



福井県内出身、福井県内の大学卒業、若狭町在住歴：18年
経験：小学校教員経験やデザイン会社で博物館や国際芸術祭のPRプロジェクトなどに従事
担当： 地域の食文化を生かした体験の企画・開発、古民家宿の空間演出等

Cさん



東京都出身、若狭町在住歴：11年
経験：動物園や水族館の環境教育プログラム運営の活動や、若狭町へ移住後は里山体験事業の企画運営に従事
担当：食品加工所、EC事業の仕入れ、商品開発

Dさん



福井市出身、福井県内の大学卒業。首都圏にて就業後、3年前に熊川へJターン
経験：温浴施設、カフェの店舗運営、開発、コンサルティング、イベント企画や広報
担当：SNS運用やPR事業、EC運営などのデジタルマーケティング分野

Eさん



近畿地方出身
経験：20年間、外資系企業で医療関連分野の営業、マネジメントを経験
担当：複合アウトドア施設の開発・管理、人材マネジメント、ウェルネスプログラムの営業等

「人材」が集まる理由とは

これまでの社員の方々の入社の際には、一般的な求人募集ではなく、知人の紹介や町内で交流があった、または催事やSNSをきっかけに同社の存在を知って、直接就職の問合せがあったとのことである。複合アウトドア施設の開業にあたっては、一般的な求人サイトや移住情報サイトなども活用し、広く求人募集を行ったが、正社員の応募者の方については、各種ウェブサイトの求人情報だけでなく、同社の取組を取り上げたメディアの記事等を閲覧した上で、志望される傾向があったそうである。このことから、同社が熊川地区で歴史的資源を活用した観光まちづくりに取り組む姿勢が共感を呼び、取組への参画を希望する、意欲の高い優秀な人材の採用に繋がっているといえるのではないかと。

また、本事業では山間部にある複合アウトドア施設と宿場町を一体的に活用し、ウェルネスツーリズムやチームビルディングを目的とする、高付加価値コンテンツや企業向け研修プログラムの造成に取り組んだが、プログラムの差別化要素の一つとなる、参加者の心身の状態を科学的に把握・評価するシステムや技術を提供する外部の連携先は、時岡氏が東京で事業を行っていた時代の人脈であるといったように、社内の人材確保に限らず、これまでの活動や外部との交流で培ったネットワークを、事業に上手く活かしている様子も伺える。

地方部での人材育成の取組

地方部の人口の少ない地域で、人材の確保と育成に独自の方法で取り組む事業者の例も紹介する。

一般社団法人ジソウラボ（富山県南砺市）

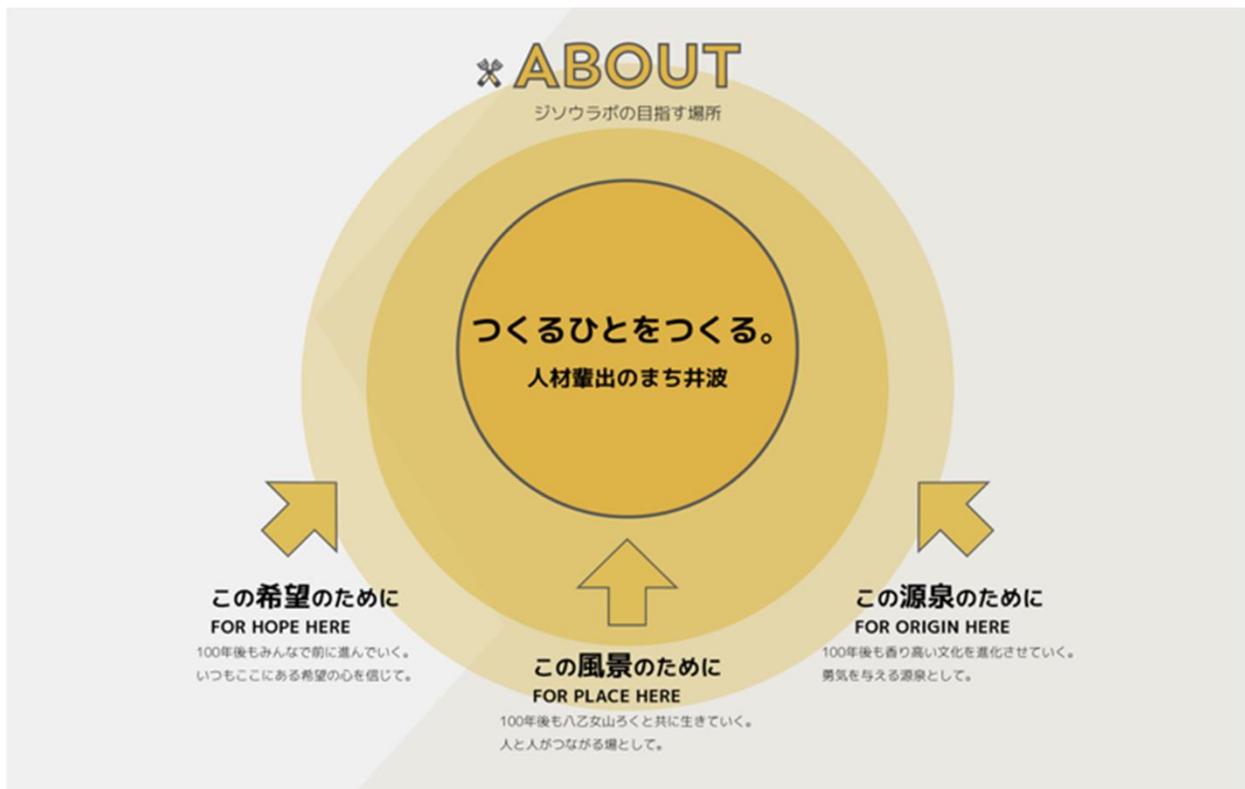
ジソウラボ誕生の経緯

富山県南砺市井波地区は人口約8,000人の小さなまちであるが、約200年前にまちの信仰や文化の中心であった瑞泉寺が大火災で焼失してしまった際、再建のために京都から来た一人の彫刻師の技術が広がり、現在、井波では120軒の工房が立ち並び、200人の彫刻師が活躍する、日本一の「木彫りのまち」となったという、技術継承の歴史がある。

近年、古民家を活用した分散型宿泊施設が開設されたこともきっかけとなり、国内外から注目されるようになったが、井波の課題に向き合い、更に活性化させたいという思いから、平成30年、地域の若手経営者が集まり、業種業態の垣根を越えて地域の文化を継承しながら、人口減少などの様々な課題の解決に取り組む活動体として一般社団法人ジソウラボが設立された。

地域で活躍する人材育成の仕組み

一人の彫刻師から技術が広がった、先述の先人のストーリーのように「つくるひとをつくる。人材輩出のまち井波」を一般社団法人ジソウラボでのスローガンとし、次世代の井波の文化を作る種となる「人」を呼び、育てるためのプロジェクトを継続的に行っている。



出所：一般社団法人ジソウラボ 公式サイト

起業家支援として、ベーカリーショップやコーヒー焙煎工房、クラフトビール醸造所などの開業にあたり、ジソウラボのメンバー（主として地元の経営者）が伴走した他、例えば、宿泊客が食事をできる飲食店の選択肢が地域内に少ない、高齢化が進む地域の新たな移動手段が求められるといった、地域の課題に合わせて個別のプロジェクトが立ち上がり、ジソウラボのメンバーがパートナーとして伴走しながら、事業の開業、自立を支援する流れとなる。このような方法で、地域内外から地域に必要な専門性を有し、かつ地域の文化に合った人材を募集し、地域内の先輩経営者が伴走支援をして、地域で求められる事業の成功例を作っていくだけでなく、プロジェクトで移住をした事業者等の店舗や住居として古民家等が利活用されることで、更に地域の活性化に貢献するものとなっている。

また、このプロジェクトから派生して空き家問題や地域の伝統事業の継承など、特定の地域課題に取り組む団体が立ち上がって、自治体の後押しも受けながら、ジソウラボと連携して活動している。さらに、「井波サポーター」として、この活動を応援する個人や企業と住民や地元出身者との交流コミュニティを形成しており、地域のファンの醸成を図っているだけでなく、潜在的なプロジェクトの参画者のプールとなっているのではないかと。

参照：一般社団法人ジソウラボ 公式サイト
<https://jisolabo.com/>

本事業では、次のように多様な人材育成の取組もみられた。

株式会社NOTE八女（福岡県八女市）

若手へのノウハウの継承

自治体に勤務する時代から、八女福島のまちづくりや空き家活用、伝統建築技法保存の取組に30年以上奔走してきた「地域のキーパーソン」である北島氏から、当地域で古民家等を活用した宿泊施設の支配人兼、地域のエリアマネージャーとして、地域住民を巻き込んだまちづくりや古民家物件の開発、イベントの企画運営など、幅広く業務を担当している玉垣氏へ、観光まちづくりの知見や地域でのネットワークを継承しながら事業を推進する姿が見られた。専門性やノウハウ、経験はまだ十分とはいえないが、熱意のある若い世代の人材へ、経験豊富なベテランが並走し、知見やノウハウを継承し、人材を育成していくのも、人材確保の一つの手段といえる。



美山かやぶきの里観光まちづくり推進協議会（京都府南丹市）

地域住民を対象とした勉強会の開催

美山の景観に欠かせないかやぶき屋根の住居建物の維持継承の当事者でもある、地域住民の方を対象として、専門家を招いた勉強会を3回開催した。勉強会では、経済的な視点からの地域の現状分析、寄付やファンド等の活用、個人所有の空き家等を地域の組織が有効活用する仕組み、古民家や集落の地域資源としての活用事例などについて、学ぶ機会となった。

明日香村商工会（奈良県明日香村）

高付加価値コンテンツ提供に向けた、役割別研修

海外からの高付加価値旅行者層を迎えるため、顧客の要望に合わせて2泊3日のモデルプランからカスタマイズをして提供することを想定し、高付加価値サービスの提供をコーディネートする「ディレクター」、言語と異文化への対応力が高い「コンシェルジュ」、高付加価値コンテンツを提供する「ガイド（インストラクター）」の3つの役割別の人材育成研修を実施した。今後、同様にディレクター、コンシェルジュ、インストラクター合わせて40名の人材育成を目指している。

案内役となるガイドを対象とした研修は各地で開催されているが、高付加価値旅行者層へのサービス提供においては、地域内で提供される複数のサービスを来訪者の要望に応じて適切にコーディネートする人材も非常に重要となるため、それらの役割に応じた人材育成を想定している点に着目したい。

地域間連携による学び

歴史的資源を活用した観光まちづくり推進のためのノウハウや知見の獲得は、各事業者が地域内の活動に取り組むだけでは限界があるため、各地域の事業者同士の交流を通じて、お互いに学び合うことも、それぞれの組織の成長のために有益であると考えます。

そのため、本事業では人材育成面からの支援として、当ナレッジ集の作成の他に、次のような方法で地域の事業者同士の交流や学びの機会を設けた。

(1) キックオフミーティングにおける交流会

本事業の開始時にキックオフミーティングを東京で開催し、各事業者からの事業計画の発表の後で、交流会の場を設け、事業者間の人脈形成の機会を作った。

(2) 課題別勉強会

事業者が共に学ぶ機会として、多くの歴史的資源を活用した観光まちづくりに取り組む事業者の共通課題といえる次の4つのテーマについて、伴走支援を行う本事業のコーチが講師となり、課題別勉強会をオンラインで開催した。

- ①まちづくり（地域経営体制・ビジョン構築・住民参画・ルールメイク）
- ②地域のコアバリューの創出
- ③金融・資金調達
- ④販路開拓・富裕層対応

(3) 過去年度の採択事業者との交流機会

前年度に本事業を実施したある地域の代表者が当年度はコーチとなり、当年度の事業者に伴走支援でアドバイスをを行う、先進地域の視察先として前年度の事業者を訪問して、観光まちづくりの取組について視察やヒアリングを行うなど、年度をまたいだ本事業の事業者間の交流が生まれる場面もあった。

いずれの交流の機会においても、今後も情報交換を継続していくとの意欲がお互いに伝えられ、この事業期間の終了後も交流が継続し、お互いに学び合いながら、課題や壁に直面しても、同じような状況を経験した相談相手がネットワークの中に見つけられることで、全国の歴史的資源を活用した観光まちづくりに取り組む地域が、それぞれ課題を乗り越えて成長・発展していくことが期待される。

3. 資金調達

資金調達を円滑に進めるために

地域経営体制確立のプロセスにおいて、資金の調達は必要不可欠ではあるが、地域のあるべき姿やコアバリュー、望ましい地域経営体制のあり方から、検討する必要があるとのアドバイスを、コーチから受けた事業者は少なくなかった。

地域のあるべき姿やコアバリューを明確化し、観光まちづくりの基本的な方針や主要となる事業のスキームを定め、大まかな収支計画（事業計画）を策定した上で、必要な資金の調達方法を検討する必要がある。また、地域経営体制の組織形態、株主や意思決定者の構成、組織のビジョンや設立趣旨などにより、可能性のある資金調達先や資金規模が異なってくることもある。このような基本的な計画策定を行わずに資金調達を行っても、資金提供者の賛同や共感、信頼を得ることは難しく、望ましい結果は得られないことが多い。

過年度の歴史的資源を活用した観光まちづくり事業において、資金調達に向けた事業計画を策定するため、以下のような資料を用意している。

参照：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

（観光庁、令和3年度）P45-47 「4 資金調達のための事業計画のナレッジ」

古民家等の歴史的資源の活用にあたり、把握しておくべき資金や資金調達の考え方、観光まちづくりの計画と、事業単位の事業計画などの基礎知識が解説されている。

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



参照：城泊・寺泊による歴史的資源の活用事業（城泊・寺泊専門家派遣） ナレッジ集

（観光庁、令和2年度）P29-32 「(2) 資金計画の検討」

歴史的資源を活用した観光まちづくり事業の主要事業となることが多い宿泊事業の収支計画の作成方法、必要な資金の総額と、そのための資金調達額を集計し整理するための資金計画表のフォーマット、主要な資金調達方法のメリット、デメリットなどが掲載されている。

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

コーチからのアドバイス

観光まちづくりに実際に取り組むコーチから、資金調達の心構えについて

資金調達は、少額資金の活用から、少しずつ学んでいくのがよい。お金の使い方もシミュレーションの設計や訓練が必要。プロジェクト単位で、少しずつお金の使い方を練習していくと、投下すべきポイントやインパクトが分かるようになってくる。資金調達の自信にも繋がる。

譲れるものと譲れないものを明確化することで、資金調達の際に外せない条件が見えてくる。ぶれない目標設定と実現可能な体制の構築が肝心。

観光まちづくりの具体的な事業内容の検討方法について

ここに1億円の商圈をつくるとしたら、どのようなお店で、どの程度の規模で、どの位の単価の商品を提供し、平日、休日では何人ずつ来客があると、1億円になるかを算出して考えてみては？

本事業の取組の中で、資金調達の相談に行く前に、事業者が実現したい地域のあるべき姿、地域経営体制の基本的な方針を明確にしておく必要性が示された例もあった。

観光まちづくりへの地域金融機関の期待

ある事業者が、地域金融機関に資金調達の相談に行ったところ、DMOを組成して、観光まちづくりのような、面的な地域の活性化に取り組むのであれば、単一の宿泊事業を行う場合よりも、地域経済への大きな貢献が期待できるため、地域に根差した金融機関としては、より充実した支援を検討できるといった旨を、金融機関から伝えられたとのことである。

事業者が実現したい事業の内容や期待される地域貢献の度合いにより、資金調達の方法や金額の可能性が変わってくることを示唆している。

資金調達方法の検討

財源となる資金の種類は、以下のように、大きく4つのタイプに分けられる。

- ①公金（国や地方公共団体からの交付金、補助金、助成金など）
- ②融資金（金融機関などからの借入金）
- ③出資金（株主やファンドなどからの資金提供）
- ④自主財源（事業の収益など、組織自らが作り出す資金）

歴史的資源を活用した観光まちづくり事業では、地域の自治体や民間事業者をはじめとする様々なステークホルダーが地域経営体制に参画し、地域を一体的に開発するには多額の初期投資を要することに加えて、様々なステークホルダーとの合意形成の上で、事業を進める必要もあり、事業の収益化までに数年の期間を要する。そのため、年度単位の公金や、1つの財源に依存するのではなく、複数の資金提供先からの財源を組み合わせ活用し、観光まちづくり事業の発展に応じて、適切な財源の「組み合わせ（ポートフォリオ）」や比率を検討していくことも重要となる。

参照：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（観光庁、令和3年）

観光地域づくり法人(DMO)を想定した多様な財源の特徴などが紹介されている。特に、第2章では、各種地方税の基本的な仕組みや特性から、物販、旅行といった収益事業を検討するにあたってのポイント、地域金融機関からの資金調達に関する基礎知識、ファンド活用まで、50ページにわたり、観光まちづくり法人(DMO)が活用しうる財源について詳細に記載されている。歴史的資源を活用した観光まちづくり事業の地域経営組織のケースとも類似する点が多く、多様な財源の検討において参考にしていただきたい。

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



(1) 資金調達スキーム

本事業の事業者においては、地域資源や組織の特性、地域の事情に応じて、様々な資金調達スキームが本事業の取組の中で検討している、またはすでに実施されている。

資金調達スキーム案の例

事業者A（検討案）

組織形態

株式会社（エリアマネジメント組織）

資金調達

出資金（主として地域の有志や参画会社による出資）、ファンド（メザニンローン）、地域金融機関の融資、国、県からの補助金の組合せを検討

事業者B（検討案）

組織形態

株式会社（SPC）

資金調達

出資金（DMO/宗教法人/その他事業者（未定））、まちづくりファンド、地域金融機関の融資、補助金、ふるさと納税、寄付金などの組合せを検討

株式会社クマツグ（福井県三方上中郡若狭町）

組織形態

株式会社（エリア開発会社）

資金調達

地元を拠点とする民間事業者4社、若狭町による出資金、地域金融機関からの融資

参照：第2章 2. 人材 「地方部での人材確保の取組」にて同事業者について紹介している。

MIRAIGAプロジェクト（三重県伊賀市）

「民間活力導入調査」による検討

民間事業者による市有施設の活用意向が調査により確認され、公民連携による事業スキームを検討した。今後は、組織と事業手法の最適な組み合わせや資金調達の財源を、利活用する市有施設の選定と共に検討していく。

組織形態

既存の観光振興組織を基盤とした連携体制、または新組織の設立

事業手法

LABV*1方式、指定管理制度やPFI手法の活用など

資金調達

金融機関からの融資、補助金、ファンドなどの組み合わせを検討

参照：第2章 地域経営体制の構築の章末の取組事例においても、同事業者の関連する取組について紹介している。

*1 LABV Local Asset Backed Vehicle、自治体が公有財産を現物出資し、民間事業者が資金を出資してつくった事業者が公共施設と民間の収益施設を複合的に整備しマネジメントする手法

(2) ファンド活用の検討

インパクト投資のファンドの公募に事業期間中に申請をした事業者や、地域金融機関より、まちづくりファンド組成の支援をするMINTO機構（一般財団法人民間都市開発推進機構）について情報提供を受けた事業者もあった。

事業者C

地元自治体の予算は人口減少などにより減少していくことが予想されるため、資金面では自治体に頼らず、社会投資で実績のあるファンド運営会社と地域金融機関とが連携した地域ファンドの設立を目指して、社会的投資に特化した複数のファンドとスキームを検討している。

(3) 自主財源の検討

金融機関や外部組織からの融資・出資や、自治体など公的機関からの支援の他に、入域料の徴収や飲食など一般の事業運営による収益もの可能性を、財源確保の方法として検討した事業者もあった。

入域料をはじめとする、観光による収益確保の方法検討

地域資源の保全、継承のための財源として、入域料、宿泊や飲食といった観光客向けの施設運営による収益など、複数の選択肢について、それぞれの選択肢のメリットとデメリットを整理し、検討した事業者もあった。

入域料（法定外税）の基本的な財源としての性質や、導入する際に重要となるステークホルダーとの合意形成、必要なプロセス等については、ルールメイキングの専門家と共に整理した。

観光客向けの事業を実施する場合の観光資源の特性を活かした高付加価値化の可能性については、観光資源活用の専門家の視察によるアドバイスを受けながら検討した。

来年度以降、オーディオガイドのような、導入の難易度が低いものから、随時、実施に向けて進めつつ、導入のハードルは高いが、入域料などについても、自治体として検討していく予定である。

本ナレッジ集で取り上げた本事業の成果と課題のまとめ

歴史的資源の潜在価値を活用し、地域の収益力を高め、経済循環およびその波及効果をもたらし、歴史的資源の保護・保全に繋げていくためには、地域の事業者、団体、自治体等が、地域のあるべき姿を共有し、一体となって地域経営体制を構築する必要がある。本事業において、地域の多様な課題に向き合いながら、地域経営体制の確立に臨んだ事業者もみられ、様々な利害や事情の異なるステークホルダーが地域に存在する中、模索をしながら慎重に合意形成を進めるケースが多くみられた。合意形成の結論を急ぐのではなく、時間をかけてでも、手探りで慎重に進めることで、結果的には、地域内で大きな動きとなりうる機運の醸成や地域内の活動の方向性の統一化を図るといった、地域経営体制の強化に繋がる成果も見られた。

地域経営体制の構築はゴールではなく、自走可能な組織として継続する体制を確立する必要があるが、地域経営体制の確立に不可欠な要素といえるのが、地域の価値を体現する「コアバリュー」、観光まちづくりを推進し事業運営をしていくための「人材」、歴史的資源を活用した観光まちづくり事業の推進に必要な「資金調達」である。この3要素はそれぞれ独立した課題ではなく、優秀な人材や必要な資金を確保するためにも、初期の段階で地域内のステークホルダーとも共感できる地域のコアバリューを特定し、言語化することが求められるという関係にある。

本事業は観光まちづくりの取組の進捗に合わせて、「歴史的資源を活用した観光まちづくりの事業化支援」、「歴史的資源を活用した観光まちづくりのモデル創出」の2つのタイプに分けて調査事業を実施したが、比較的取組が進展している「モデル創出」事業の事業者においても、先の3要素、「コアバリュー」・「人材」・「資金調達」において何らかの課題を抱えているケースは少なくなかった。

今後の歴史的資源を活用した観光まちづくり事業の支援に向けて

本事業の実施をふまえて、2025年（令和7年）までに古民家等の歴史的資源を観光まちづくりの核として再生・活用する取組について「300地域の取組展開」に拡大するとともに、取組地域の高付加価値化を目指す「50地域の面的取組展開」の創出を目指す目標の達成に向けて、次のような方向性での支援が求められると考えられる。

地域経営体制の構築や強化に向けて、利害関係が異なる、多様なステークホルダーとの合意形成に取り組んだ事業者も少なくなかったが、様々なタイプのステークホルダーとの関係構築、合意形成の効果的な方法や、時間がかかっても丁寧に進めることの重要性といったナレッジの横展開をするとともに、実際に、手探りで合意形成に臨む各事業者に対して、地域の現状やステークホルダーとの関係性をふまえて適宜、助言を行うような、伴走型の支援が求められる。

「コアバリュー」の特定や磨き上げにおいては、来訪者を魅了し共感が得られる価値を特定する必要性から、外部の視点を取入れることが不可欠であり、地域内外の目線を取入れてバランスを取りながら、多くの人々が共感できるような表現に言語化して、磨き上げるプロセスにおいても外部の専門家の手助けが重要となる。

様々な分野の専門性を有する「人材」の確保や育成は、人口減少が進む地方部において特に大きな課題となるが、すでに優秀な人材の確保や育成の有効な方法を実践している事業者の取組をナレッジとして横展開するとともに、歴史的資源を活用した観光まちづくりに取り組む他地域との人的交流や、観光まちづくりに関する専門性を高める教育研修の機会の提供が有効な支援策といえる。また、地域経営体制の確立には、熱意のある地域の人材が主体的に取り組むことが不可欠であり、そのような人材がチームとして活躍する地域には、地域内外から支援者や就業希望者を呼び寄せることができるため、熱意のある人材が主体的に取り組む地域、事業者を見極め、注力して支援を行っていくことも、今後の目標達成に向けた方針の一つとして検討しうるのでないか。

「資金調達」については、歴史的資源を地域で一体的に活用して、地域のあるべき姿を実現するために必要な財源を確保するためには、地域のコアバリューを活かした基本戦略や観光まちづくりの事業計画を策定した上で、資金調達の取組に臨むことの重要性を伝え、公金や融資金だけではない、多様な財源の選択肢やそれらを組み合わせた金融スキーム、資金調達に至るまでのプロセスをナレッジとして横展開し、地域経営体制の構築と同様、事業者の状況や財源の選択肢に応じて、適宜、助言を行うような伴走型の支援が求められる。

各地域に様々な歴史的資源が存在し、観光まちづくりへの活用の方法や地域経営体制の組織体制も多種多様であり、歴史的資源を活用した観光まちづくりの事業の正解は一つではないため、今後も本事業のような調査事業などを通じて、各地域の多様な取組を把握、調査し、多様な参考事例を横展開していくことが求められる。

さらに今後は、持続可能な地域経営体制を確立し、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・地域経営を実現するには、地域経営体制の構築にあたる初期ステージの資金調達スキーム検討のみならず、事業の立ち上げ、市場化以降の後期のステージにおいて、古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりの事業を収益化し、地域の経済・社会・環境への波及効果の創出と地域内の経済循環を図る仕組みや、波及効果の数値的な把握方法等についても、調査を実施しナレッジの収集を図っていくべきと考えられる。

本事業を実施した事業一覧

歴史的資源を活用した観光まちづくり事業 事業化支援

| 事業実施団体 | 事業名 | 主な実施地域 |
|--------------------------------|------------------------------|-----------|
| 美山かやぶきの里観光まちづくり推進協議会 | かやぶき景観と暮らしをつなぐ地域経営基盤構築事業 | 京都府南丹市 |
| 特定非営利法人 AREA Renovation | 日本遺産「中世に出逢えるまち」の観光まちづくり | 大阪府河内長野市 |
| 八幡市文化観光まちづくり協議会 | 神仏習合の聖地石清水八幡宮 文化観光まちづくり事業 | 京都市八幡市 |
| 輪島市観光まちづくり推進協議会 | 輪島の未来キャンパスを「塗」り 彩る 観光まちづくり | 石川県輪島市 |
| 一般社団法人 龍野重文重伝トラスト | 龍野地区の歴史的資源を活用した観光まちづくり計画策定事業 | 兵庫県たつの市 |
| 下呂市 | 飛騨街道をたどる下呂温泉の歴史的景観まちづくり事業 | 岐阜県下呂市 |
| 高岡クラフト文化と歴史的街並みをいかした観光まちづくり協議会 | クラフト文化と歴史的街並みをいかした観光まちづくり | 富山県高岡市 |
| 英彦山文化観光まちづくり検討委員会 | 日本三大修験道英彦山復興に向けた宿坊ホテル推進事業 | 福岡県田川郡添田町 |
| 上田城下町観光協会 | 上田城下町における観光まちづくりの構築事業 | 長野県上田市 |
| 一般社団法人 明和観光商社 | 伊勢街道のレガシー形成に向けた地域経営基盤構築事業 | 三重県多気郡明和町 |
| 醸造・発酵のまちづくり協議会 | 麴の香り漂う醸造・発酵のまちの磨き上げ | 新潟県長岡市 |
| しまづくり事務局 | 祝島・生業を活かした観光まちづくりの組織形成 | 山口県熊毛郡上関町 |
| Hi Project (廃プロジェクト) | 神戸市北部空き家群を、文化インキュベーション施設に | 兵庫県神戸市 |
| 比叡山延暦寺 | 天台宗総本山・比叡山延暦寺の価値の再構築事業 | 滋賀県大津市 |

(順不同)

歴史的資源を活用した観光まちづくり事業 モデル創出

| 事業実施団体 | 事業名 | 主な実施地域 |
|------------------------|-----------------------------|-------------------|
| MIRAIGA プロジェクト | 不易流行と旅・住包摂の観光まちづくり事業 | 三重県伊賀市 |
| 平戸市 | 平戸アルベルコディフーズタウン推進事業 | 長崎県平戸市 |
| 株式会社クマツグ | 医療的知見を活かしたアドベンチャーツーリズムの推進 | 福井県三方 上中郡若狭町 |
| 一般社団法人 ジソウラボ | 産業遺産・旧紡績工場と古民家宿を繋ぐ工芸の町の再興 | 富山県南砺市 |
| 一般社団法人竹原 観光まちづくり機構 | 竹原の重伝建・大久野島の持続可能な観光体制強化事業 | 広島県竹原市 |
| 株式会社NOTE八女 | 観光拠点開発を通して実現、まちづくり体制高度化事業 | 福岡県八女市 |
| 熊野古道大辺路寺院web3再生委 員会 | 地方と世界を繋ぐ！熊野古道大辺路エリア寺院web3事業 | 和歌山県東牟婁郡 那智勝浦町 |
| 明日香村商工会 | 「明日香まるごと博物館」プラットフォーム構築事業 | 奈良県高市郡 明日香村 |
| 聖地身延山 まちづくりの会 | 霊山・身延山の国際的聖地観光まちづくりプロジェクト | 山梨県南巨摩郡身 延町 |

(順不同)

参考資料一覧

観光庁

歴史的資源を活用した観光まちづくりの推進

歴史的資源を活用した観光まちづくりの概要とその目標について

https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/kihonkeikaku/inbound_kaifuku/chihoyukyaku/rekishiteki.html

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を支援する事業について

https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/kihonkeikaku/inbound_kaifuku/chihoyukyaku/rekishiteki/jigyo.html

歴史的資源を活用した観光まちづくり事業 過去の事例集・報告書

令和2年度以降に実施した、歴史的資源を活用した観光まちづくり事業のナレッジ集、実施報告書を掲載

https://www.mlit.go.jp/kankocho/jirei_shien/rekishitekishigen.html

歴史的資源を活用した観光まちづくり推進チーム note

<https://jta-rekimachi-gov.note.jp/>

内閣官房

歴史的資源を活用した観光まちづくり ウェブサイト

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>

歴史的資源を活用した観光まちづくり 事例

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

観光庁 その他の事業

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

ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001595695.pdf>

歴史的資源を活用した観光まちづくり事業
(事業化支援及びモデル創出) ナレッジ集
令和6年3月

本ナレッジ集において事例として挙げている展開事業の内容は、令和6年2月末時点の情報である。
本ナレッジ集は、令和5年度に実施した「歴史的資源を活用した観光まちづくり事業(事業化支援及びモデル創出)」における採択事業として実施された試みから得られた知見・考え方等に基づき記載している。