

地方における高付加価値旅行者向け 宿泊施設の開発に向けた手引書

令和7年3月

観光庁

地方における高付加価値なインバウンド観光地づくり事業

はじめに	2
------	---

第1部:高付加価値な観光地づくりに向けた「ヤド」の課題と解決の方向性

1. 高付加価値な観光地づくりに向けた「ヤド」の課題	5
2. 「ヤド」の課題に対する解決の方向性	6

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

1. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識	9
2. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発におけるポイント	15

第3部:持続可能な観光地づくりに向けた取組について

1. マスタープランの適切な運用や改定	29
2. 行政機関による支援施策の実施	30
3. 持続可能なまちづくりの観点からの開発管理	31

- 「地方における高付加価値なインバウンド観光地づくりに向けたアクションプラン」(令和4年5月観光庁策定。以下、「アクションプラン」という。)において、高付加価値旅行者の誘客にあたっては、ハード・ソフトともに上質かつ地域のストーリーを感じられる宿泊施設が必要不可欠であることが指摘されている。一方で、特に地方においては、こうした高付加価値旅行者向け宿泊施設が不足している現状であることも指摘されている。
- アクションプランを受けて選定された全国14地域のモデル観光地においては、観光戦略である「マスタープラン」を策定し、高付加価値な観光地づくりの実現に向けた取組が推進されているところである。持続可能で高付加価値な観光地づくりに向けては、今後も地域のコアバリューに立脚した「ウリ」、「ヤド」、「ヒト」、「コネ」、「アシ」を整備することが求められている。
- なかでも、宿泊施設の開発は、旅行者に対する体験価値提供の観点からも、地域づくりの観点からも非常に重要性が高い。
⇒宿泊施設の開発は、旅行者の宿泊場所の充実にとどまらず、地域を象徴する体験の提供や、消費単価の引き上げに資する取組である。また、ラグジュアリーブランドホテルの開発により地域の知名度の向上に貢献する等、多面的な意味合いを有しており、宿泊施設の開発にあたっては戦略的な取組の推進が必要である。
- アクションプランで指摘された課題を解決し、モデル観光地を中心とした地方において高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発を推進するためには、地域経営主体が課題解決に向けて機能する必要がある。そのため、本手引書では、地域経営主体に求められる機能・役割についても触れつつ、高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に向けた課題解決の方向性を提示する。

【想定する読み手】

✓モデル観光地の関係者

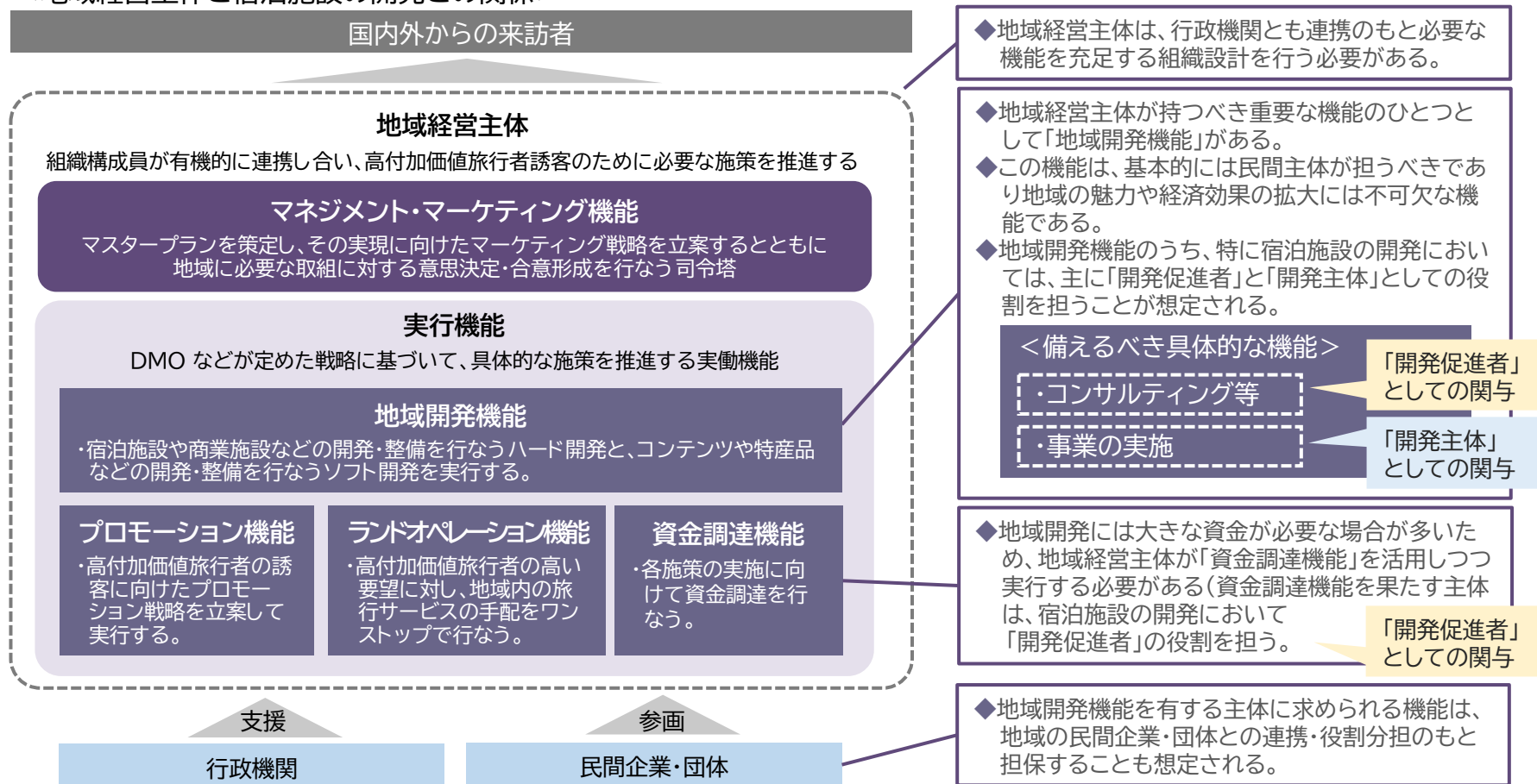
特に「モデル観光地」の推進主体(主に観光地域づくり法人(DMO))。

✓これから高付加価値旅行者の誘客に向けた観光地づくりに取り組もうとする地域の関係者

【手引書の記載上の前提となる取組課題】

- モデル観光地を中心とした地方において、高付加価値旅行者向け宿泊施設の整備を推進するためには、地域開発機能を有する主体の存在が重要な役割を果たす。
- 観光地づくりに取り組む地域の中には、地域経営主体の中に、地域開発機能を担う主体が存在していない場合も多く、存在している場合にも具体的な役割(「開発促進者」に加えて「開発主体」も兼ね備えるのか)が明確でない場合が多い。
- このような状況に対して、まずは地域の行政機関とも連携し、地域経営主体の体制整備を行うことが求められる。
※体制整備のポイントについては、「高付加価値なインバウンド観光地づくりガイドブック」を参照

<地域経営主体と宿泊施設の開発との関係>



第1部

高付加価値な観光地づくりに向けた 「ヤド」の課題と解決の方向性

第1部:高付加価値な観光地づくりに向けた「ヤド」の課題と解決の方向性

第1部では、高付加価値な観光地づくりに向けた「ヤド」の課題とその解決の方向性を整理する。

1. 高付加価値な観光地づくりに向けた「ヤド」の課題

- 高付加価値旅行者の誘客にあたっては、ハード・ソフトともに上質かつ地域のストーリーを感じられる宿泊施設が不可欠であるが、特に地方においては、こうした高付加価値旅行者向け宿泊施設が不足している。
- アクションプランでは、高付加価値旅行者向け宿泊施設の整備を進める上での課題として、下記が指摘されている。

【高付加価値旅行者向け宿泊施設の整備を進める上での課題(アクションプランにおける記述)】 ※地域経営主体の課題

①地域側の準備に関する課題

- ・地域の観光戦略(マスタープラン等)が存在しない、あるいは効果的な内容となっておらず、地域に必要な宿泊施設や、宿泊施設を活用してどのような地域づくりを行っていくのかなどが不明確。
- ・観光戦略が存在しない、関係者間で共有されていない等の理由から、宿泊施設整備に向けた機運が醸成できていない。

②地域側の知見に関する課題

- ・地域側のマーケットイン目線や高付加価値旅行者層への理解が欠如していること等により、開発候補地の価値を見極めることができず、開発事業者が求める適切な開発候補地を選定できない。
- ・開発事業者が事業性を判断するのに必要な情報(開発候補地の測量図、インフラ整備状況等)を用意できない。
- ・地域として、どのようなターゲット層に対しどのようなコンセプト・規模の宿泊施設を提供するのかが明確になっておらず、また開発事業者に関する知見・ネットワークもないため、地域にとって適切な事業パートナーを選定できない。
- ・開発事業者との開発候補地の売却、賃貸借等の交渉には、開発に関する専門性の高い交渉を強いられることが多いが、地域側に専門知識を持った人材がおらず、交渉を適切に進めることが難しい。

③資金面や制度面での課題

- ・金融機関等による事業性の判断にあたっては、一般的に、特に前例のない出資・融資案件については、慎重な判断となることが少なくないことから、資金調達が困難となる場合が多い。
- ・開発候補地に規制がかかっている場合、行政機関側の運用が硬直的、あるいは関係する行政機関が多岐にわたるなどの理由で協議が難航したり、プロジェクトの実現に多大な時間・労力がかかることが多い。

第1部:高付加価値な観光地づくりに向けた「ヤド」の課題と解決の方向性

2.「ヤド」の課題に対する解決の方向性

- 本手引書では、モデル観光地を中心とした地方における宿泊施設開発を適切に推進するため、前述した高付加価値旅行者向け宿泊施設の整備を進める上での課題に対して、「地域経営主体」において地域開発を推進する「開発促進者」と「開発主体」の視点から解決の方向性を示す。

(高付加価値旅行者向け宿泊施設の整備を進める上で、地域経営主体が果たすべき役割はp.3に記載。)

【高付加価値旅行者向け宿泊施設の整備を進める上での課題に対する解決の方向性(1/2)】

課題		高付加価値旅行者向け宿泊施設の整備に向けたあるべき姿	解決の方向性 (本手引書における記載箇所)
①地域側の準備に関する課題	①-1 ・地域に必要な宿泊施設や、宿泊施設を活用してどのような地域づくりを行っていくのか不明確 ・宿泊施設整備に向けた機運が醸成できていない	・地域経営主体が、地域の観光戦略を作成し、地域関係者間で共有することで、高付加価値旅行者向け宿泊施設の整備に向けた地域の共通認識を醸成している(観光戦略のうち、特に宿泊施設に関する内容については、開発促進者が主体的に関与する)。 ・開発促進者と開発主体が連携し、観光戦略に立脚した宿泊施設の整備を行っている。	・地域として目指す姿を明確化した観光戦略を作成し、地域内で共有する。 ※14モデル観光地ではマスタープランを作成済。 (記述が不足する場合、ブラッシュアップが必要) ⇒第2部(p.15)参照 ⇒第3部(p.27)参照 ⇒マスタープランの作成方法は「高付加価値なインバウンド観光地づくりガイドブック」参照
②地域側の知見に関する課題	②-1 ・開発事業者が求める適切な開発候補地を選定できない	・観光戦略を踏まえつつ、開発促進者が主体となって顧客ニーズを理解した上で、適切な開発候補地・候補物件を選定している。 ・開発主体が開発促進者からの情報提供を受け、開発に適した用地や物件を選定している。	・高付加価値旅行者のニーズに精通したDMCや海外オペレーター等より情報収集し、高付加価値旅行者が宿泊施設に求める要素に対する理解を深める。 ⇒第2部(p.16)参照 ・宿泊施設の開発に係る基礎知識(開発に適した用地や物件の条件)を理解する。 ⇒第2部(p.16-18)参照
	②-2 ・開発事業者が事業性を判断するのに必要な情報を用意できない	・開発促進者が宿泊施設の開発に係る基礎的な知識を理解し、事業性を判断する上で必要な情報を提供している。 ・開発主体が開発促進者からの情報提供を受け、事業計画を作成し事業性を判断している。	・宿泊施設の開発に係る基礎知識(開発手順や開発手法)を理解する。 ⇒第2部(p.7-26)参照

第1部:高付加価値な観光地づくりに向けた「ヤド」の課題と解決の方向性

2.「ヤド」の課題に対する解決の方向性

【高付加価値旅行者向け宿泊施設の整備を進める上での課題に対する解決の方向性(2/2)】

課題		高付加価値旅行者向け宿泊施設整備に向けた あるべき姿	解決の方向性 (本手引書における記載箇所)
②地域側の 知見に関 する課題	②-3 ・地域にとって適切な 事業パートナーを選 定できない	・開発促進者が観光戦略に基づき、地域で必要 な宿泊施設のコンセプトや規模を明確化して いる。 ・明確化した施設のコンセプトや規模に基づき、 開発主体と事業パートナーの連携体制が構 築されている。	・立地や既存施設の有無等を踏まえ、観光戦略に則っ た開発コンセプトや施設規模等を具体化する。 ・開発コンセプトや施設規模に応じた事業パートナ ーの選定ポイントを理解する。 ⇒第2部(p.20-21)参照
	②-4 ・地域側に専門知識を 持った人材がおらず、 交渉を適切に進める ことが難しい	・地域に精通している開発促進者が、宿泊施設 開発に係る専門知識を取得している。	・開発促進者の事業領域(コンサルティング、資金調達 等)を明確にすることにより必要な人材の要件を明 らかにし、必要な能力の獲得を図る(知見を有する 人材を雇用・育成、あるいは知見を有する外部パート ナーとの連携)。 ⇒はじめに(p.3)及び「高付加価値なインバウンド観 光地づくりガイドブック」参照
③資金面や 制度面で の課題	③-1 ・開発を進めるにあ たったの資金調達が 難航	・開発促進者からの情報提供により、観光戦略 に基づく観光地づくりに対する金融機関の理 解促進が図られており、開発促進に向けた資 金供給体制が構築されている。 ・開発主体が開発促進者との連携により、必要 に応じて多様な資金調達手法を組合せ、開発 に要する資金を確保している。	・観光戦略に基づき、観光地としての目標、誘客や受 入の水準を明確化する。これを踏まえ、宿泊施設の 事業計画作成の参考になる情報を提供する。 ・宿泊施設の整備に活用できる多様な資金調達に係 る基礎知識を理解する。 ⇒第2部(p.23-26)参照
	③-2 ・制度活用に向けた行 政機関との協議が 進まず、プロジェク トが難航	・地域経営主体が中心となって、地域の行政機 関と連携し、プロジェクト推進にあたっての 課題解決を協働で行っている。	・行政機関と観光戦略を共有し、高付加価値な観光地 づくりに向けた取組に対する理解促進を図る。 ⇒第3部(p.27-29)参照

第2部

高付加価値旅行者向け宿泊施設の 開発に係る基礎知識と開発のポイント

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

第2部では、第1部で示した高付加価値な観光地づくりに向けた「ヤド」の課題と解決の方向性を踏まえ、「開発促進者」や「開発主体」に必要とされる、宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイントを整理する。

1. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識

- マスタープランに基づき、地域でどのような宿泊施設を開発すべきかを考えるにあたっては、「施設の特徴」と「開発手法」の2つの観点から、開発の方向性が大別される。
- 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識として、開発に関与する関係者の役割と開発手順を理解した上で、開発促進者と開発主体が連携しつつ、開発を行う必要がある。

(1) 開発に向けた観点: 施設の特徴

- 施設の特徴に着目すると、「既存ブランド活用型」と「コアバリュー提供型」に分けられる。
- 既に国際的に認知されている既存ブランドを活用する施設開発と、コアバリューの提供にこだわった小規模施設の開発とでは、整備の手法や整備による効果が大きく異なる。施設が充足していない地域においては、マスタープランによる地域の目標・戦略を踏まえ、必要な施設を選択し整備していくことが効果的である。

【施設の特徴】

	施設の概要	メリットと留意点	施設例
A. 既存ブランド活用型	<規模> ・大規模施設であることが多い <施設の特徴> ・既に国際的に認知されているラグジュアリーブランドホテルによるサービス提供 <客層> ・主にクラシックラグジュアリー志向の旅行者 ※ビジネス客も含む幅広い客層を獲得	・施設の進出を機にブランドの既存顧客を誘客することで、これまでに来訪がなかった客層の獲得が可能 ・施設規模に応じ、比較的大規模な顧客の呼び込みが可能 ・宿泊体験を通じた地域のコアバリューの発信は限定的	・ヒルトン広島(広島県) ・ザ・リッツ・カールトン福岡(福岡県)  画像出典: ヒルトン広島 HP
B. コアバリュー提供型	<規模> ・小規模施設であることが多い <施設の特徴> ・地域密着の運営がされており、地域のコアバリューを体験できるサービスを提供 <客層> ・主にモダンラグジュアリー志向の旅行者	・地域としてコアバリューに特化した体験価値の提供が可能 ・独自のマーケティング予算には限りがあるため、知名度が上がるまでは地域のプロモーションと連携した情報発信が必要	・Zenagi(長野県) ・楽土庵(富山県)  画像出典: ZenResorts HP

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

1. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識

◆事例紹介:ヒルトン広島(既存ブランド活用型の事例)

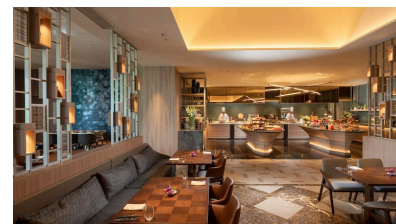
■施設概要

所在地: 広島県広島市
部屋数: 420部屋 (スイート16部屋を含む)
料 金: 30万円程度/1室 (1泊2食付き ※キングプレジデンシャルスイート)

- ・令和4年9月に開業。広島市の中心部、主要な観光スポットへのアクセスも良好な絶好のロケーションに位置している。中国・四国地方初のヒルトンブランドとして、世界的なブランドならではの上質な滞在時間を提供している。

■開発に向けたアプローチ方法

- ・開発主体である「株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション」が、ホテルの誘致を目的に県有地を取得し、開発を推進した。公募の結果、連携するオペレーターは「ヒルトン・ホテルズ&リゾーツ」に決定。外資系のラグジュアリーブランドホテルを誘致した結果、これまで広島県に来訪が少なかった客層(高単価な宿泊施設を利用する客層)が来訪している。
- ・ヒルトン広島の所有は「富士見町開発合同会社」(瀬戸内ブランドコーポレーションが設立した特別目的会社)、経営は「株式会社瀬戸内ホテルズ」(瀬戸内ブランドコーポレーションの子会社)が担っている。株式会社瀬戸内ホテルズがヒルトンに運営業務を委託している。



画像出典:ヒルトン広島 HP

◆事例紹介:Zenagi(コアバリュー提供型の事例)

■施設概要

所在地: 長野県木曽郡南木曾町
部屋数: 1棟貸し (3部屋、最大12名まで宿泊可)
料 金: 35万円/2名 (1泊2食・1体験付き)

- ・「妻籠宿」があることで知られる南木曾町の古民家を改修し、平成31年4月に開業。1日1組限定で、宿泊客が希望するアウトドア体験等を大自然の中で満喫できるよう、専属のコンシェルジュやプライベートガイドが対応するテラーメイド式の体験型ラグジュアリーリゾート。

■開発に向けたアプローチ方法

- ・開発主体である「株式会社Zen Resorts」が、世界に発信すべき価値のあるものが揃う環境として、南木曾町に着目。地元関係者の紹介により、古民家を取得・改修し、宿泊施設を開業した。
- ・地域に住み込みながら施設整備や開業準備を進めることで、近隣の地域住民からの信頼を獲得し、事業を円滑に進めることに成功。経営・運営も株式会社Zen Resortsが担っている。



画像出典:Zenagi HP

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

1. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識

(2)開発に向けた観点:開発手法(新規開発・リノベーション)

- 施設の開発手法としては、新規に建築物を建設する「新規開発」と、既存施設を改修する「リノベーション」の2つの手法が存在する。
- 「新規開発」は、条件に合う土地が見つければ、都市計画上の規制を除き空間的な制約なく建築が可能という利点が存在する。一方で「リノベーション」は、既存建築物の構造上の制約をうけるものの、歴史的な価値(文化的価値や立地性)など新築物件にはない滞在価値を提供できるという利点や、建築コストが低減できるという利点が存在する。

【開発手法による特徴】

開発手法	概要と特徴	メリットと留意点	施設例
a. 新規開発	・新規に建築物を建設し、宿泊施設の開発を行う ・土地の選定から、建築物の設計、建設を全て行うため、包括的な事業計画と長期的な体制整備が必要 ・規制、インフラ整備、地域の合意形成も必要となる	・都市計画上の規制を除けば設計上の空間的な制約がないため、サービス設計を踏まえた施設設計が可能	・シェラトン鹿児島(鹿児島県) ・直島旅館 ろ霞(香川県)  シェラトン鹿児島 画像出典:シェラトン鹿児島HP
b. リノベーション	・既存施設を改修し、宿泊施設の開発を行う ・既存施設を活用するため、既存建築物等の構造や規制を理解しながら、設計・改修を行う必要がある ・建築年代や用途によっては、都市計画上の規制やインフラ整備などの条件はクリアされている場合がある	・既存建築物が歴史性や価値を有する場合、これを活用したストーリー性の高い滞在価値の提供が可能 ・老朽化の状況や文化財指定の有無等により、改修時に制約が生じる可能性がある	・岳麓翠苑(山梨県) ・紫翠 ラグジュアリーコレクションホテル 奈良(奈良県)  岳麓翠苑 画像出典:公益財団法人やまなし観光推進機構HP

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

1. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識

(3) 宿泊施設の開発に係る関係者の役割

- 宿泊施設の開発に関わる主な関連主体とその役割は下記のとおりである。主体的に開発・運営に関わる主体と、支援的な立場に関わる主体が存在する。

【関連主体とその役割】

関連主体	主な役割	開発・運営 における立場
I. 開発主体	・土地や建物を所有し、宿泊施設の開発を行う主体	主体的関与
II. 経営主体	・宿泊事業の経営を行う主体	
III. 運営主体(ホテルオペレーター)	・宿泊施設の運営を行う主体	
IV. 金融機関・ファンド	・開発計画に対する資金の供給	支援的関与 ※一部の役割を開 発促進者が担う
V. 自治体	・開発に係る許認可 等	

- ⇒「既存ブランド活用型施設」の場合、I～Ⅲを異なる主体が担い、開発(土地・物件の所有)・経営・運営のリスクを分散することが多い。
- ⇒「コアバリュー提供型施設」の場合、I～Ⅲが同一主体になることが多い。
※詳細はp.21を参照。

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

❖参考:開発主体の主な分類

✓開発主体は、主に「①地域経営主体(※開発主体として関与)」、「②地域の既存宿泊事業者」、「③異業種からの参入事業者」、「④外部資本」の4つに分類できる。

地域経営主体の 位置付け	「開発主体」として関与	「開発促進者」として関与		
開発主体	① 地域経営主体 (DMO等)	② 地域の既存宿泊 事業者	③ 異業種からの 参入事業者	④ 外部資本 (首都圏/海外)
開発の特徴	・地域経営主体が設定するエリアのコンセプトに則した開発が可能。	・既存宿泊事業で培われたノウハウやリソースを活用しながら開発を進めることができる。	・事業者の背景を活かしたストーリーや体験の提供等を通じて、滞在価値を創出しやすい。 ※「コアバリュー提供型」の場合が多い。	・大規模な資本が投入される場合が多く、比較的大規模な開発となる傾向がある。 ※「既存ブランド活用型」の場合が多い。
事例	■ Ryokan尾道西山 (広島県尾道市) ・「せとうちDMO」の地域開発機能を担う「株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション」が、老舗旅館「西山別館」を改修し、運営。  画像出典: Ryokan尾道西山 HP	■ 直島旅館 ろ霞 (香川県直島町) ・瀬戸内地域を中心に宿泊・飲食事業を展開してきた「A&C株式会社」が開発し、運営。  画像出典: 直島旅館 ろ霞 HP	■ COVA KAKUDA (三重県志摩市) ・地域の真珠事業者「覚田真珠株式会社」が真珠養殖の工場を宿泊施設として改修し、運営。真珠の挿核体験、英虞湾クルージング等、多様な体験を提供。  画像出典: COVA KAKUDA HP	■ アマネム (三重県志摩市) ・「三井不動産株式会社」が100%出資し開発。運営は、国際的ラグジュアリーブランドを有するホテルオペレーターである「アマンリゾーツ」に委託。  画像出典: アマネム HP

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

1. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識

(4) 宿泊施設の開発手順

- 基本的な開発プロセスと関係主体の役割は下記のとおりである。

【開発プロセスと関連主体の役割】

	企画立案フェーズ			開発フェーズ			
	I. 開発用地・物件の 選定・取得	II. 開発・運営に係る体制構築、事業計画策定 開発チーム組成 運営形態検討 事業計画策定	III. 開発に係る資金調達	設計	建設	開業 準備	開業 ・運営
開発主体 (土地・物件 所有者)	・各種調査を行い、開発に適した土地・物件を選定・取得	・開発チームの組成 ・運営形態・運営主体の選定 ・事業計画(経営方針、施設コンセプト、収支計画等)の策定 ・資金調達に向けた検討	・資金調達(自治体、金融機関等へのアプローチ)	・ゼネコンへの発注 ・施設デザインの確認	・建設工事の進捗管理 ・竣工検査	・家具や什器、備品の整備	・施設の維持管理
経営主体	-	・大型施設等で、運営主体が経営リスクを取らない場合、開発主体が経営主体を立ち上げる(MC契約による経営リスクの分離) ※詳細はp.21を参照	-	-	・従業員の雇用	-	・経営状況のモニタリング
運営主体 (ホテルオペレーター)	(・開発主体からの依頼に応じ、対象地のホテル開発の事業性評価に協力)	・開発主体からの要請に応じ、事業計画の策定に関する情報提供 ・運営時の条件に関する詳細検討	-	・マネジメント契約 ・テクニカルサービス契約(施設デザイン監修)	・運営マニュアル(オペレーション、衛生管理、危機管理等)の整備 ・就業規則等の策定 ・スタッフの育成 ・プロモーションの開始	-	・宿泊施設の運営
金融機関・ ファンド	・土地情報の紹介	・開発主体からの相談に応じ、投資回収の視点から事業計画の精度向上に向けた助言	・出資・融資の実施判断	-	-	-	-
自治体	・土地情報の紹介 ・地域の指針として「観光計画」の策定(高付加価値な宿泊施設の誘致に対する機運醸成) ・関係者の合意形成支援	・地域内外のコネクションを活かした組織・人材の紹介 ・規制緩和、制度活用に関する協力	・公的資金の調達(補助金、交付金等)への協力	・開発許可等の許認可	-	・適宜、プロモーション等への協力	-

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

2. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発におけるポイント

- 以下、開発の初期段階である「Ⅰ.開発用地・物件の選定・取得～Ⅲ.開発に係る資金調達」において、プロセス毎の留意すべき事項について、「開発促進者の視点」及び「開発主体の視点」から整理する。

※開発促進者は、開発全般に関する知見を有し、適宜開発主体へ情報提供を行う必要があるため、全項目に該当する。

【開発プロセスと開発に向けた観点(施設の特徴・開発方法)からみた取組ポイント】

開発に向けた観点					取組ポイントの視点と記載箇所 ◆開発促進者の視点、◆開発主体の視点	解決する課題 (p.5-6参照)
施設の特徴	A.既存ブランド活用型 (比較的大規模)		B.コアバリュー提供型 (比較的小規模)			
開発手法	a.新規	b.リノベ	a.新規	b.リノベ		
Ⅰ.開発用地・物件の選定・取得	●	●	●	●	①地域の目指す姿の明確化(⇒p.15) ◆ ◆	課題①-1 課題②-2
	●	●	●	●	②開発に適した用地・物件に関する情報発信(⇒p.16) ◆	課題②-1 課題②-2
	●		●		③開発に適した用地の選定方法(⇒p.17) ◆ ◆	
		●		●	④既存物件活用時の留意点(⇒p.18) ◆ ◆	
Ⅱ.開発・運営に係る体制構築、事業計画策定	●	●	●	●	①事業計画の具体化方法(⇒p.19) ◆ ◆	課題②-2
	●	●			②オペレーターとの連携方法(⇒p.20-21) ◆ ◆	課題②-2 課題②-3
			●	●	③マーケティング戦略の明確化(⇒p.22) ◆ ◆	課題②-2
Ⅲ.開発に係る資金調達	●	●	●	●	①開発を促進する資金供給体制の構築方法(⇒p.23) ◆	課題②-2 課題③-1
	●	●	●	●	②開発を進めるための資金調達手法(⇒p.24-26) ◆ ◆	

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

2. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発におけるポイント

(1)開発用地・物件の選定・取得

【問題意識①】

高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発にあたり、地域として目指す姿が定まっておらず
どのような宿泊施設の整備をすればよいかわからない。

【解決の方向性①】

- 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発にあたっては、地域として一貫した開発の方向性を定め取組を推進することが重要であり、地域経営主体と連携し、マスタープランに立脚した開発の方向性を確立することが望ましい。
⇒マスタープランの策定方法については、「高付加価値なインバウンド観光地づくりガイドブック」を参照。
- マスタープランの記述を踏まえ、地域のコアバリューを体現する開発が可能な立地にこだわり、開発用地もしくは開発物件を選定することが重要である。

開発促進者の視点

開発主体の視点



▲マスタープラン「ひがし北海道エリア」
(一部抜粋)



▲マスタープラン「北陸エリア」
(一部抜粋)

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

2. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発におけるポイント

(1)開発用地・物件の選定・取得

【問題意識②】

全体共通

高付加価値旅行者のニーズへの知見が乏しく、開発に適した用地や物件の条件がわからない。
開発候補地に関する情報発信がなく、開発主体と効率的なマッチングができていない。

【解決の方向性②】

開発促進者の視点

- 高付加価値旅行者のニーズに精通するDMCや海外オペレーター等を対象としたヒアリングやファムトリップを通じて情報を収集し、高付加価値旅行者が宿泊施設に求める要素に対する理解を深めることが望ましい。
- 開発を促進するため、地域における開発可能な土地と開発条件の情報について開発促進者が的確に把握し、事業主体となる企業に情報発信する(営業活動を行う)ことが望ましい。
- 公有地や公有建物においても利活用のポテンシャルが高いものが多く存在しており、開発対象としての検討が考えられる。

❖事例紹介:紫翠 ラグジュアリーコレクションホテル 奈良(公有地を活用した高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発)

■施設概要

所在地: 奈良県奈良市
部屋数: 43室
料 金: 41万円~/1名 (1泊朝食付き ※プレジデンシャルスイートルーム)

■公有地の活用のポイント

- ・令和5年8月、奈良公園西端に位置し、東大寺や興福寺等にも近接する希有な立地に開業。
- ・奈良公園周辺にある未利用空間であった吉城園周辺地区にて、旧奈良県知事公舎をホテルのメイン棟として整備。「伝統と現代の結び」をコンセプトに奈良の風土を体感できるレストラン等も備えている。
- ・奈良県は、吉城園周辺地区の整備計画検討に際し、「奈良公園基本戦略」に基づき、国指定名勝にふさわしい環境の維持・向上を図ることを目的に定めた。整備コンセプトや保存すべき価値、整備による奈良公園の魅力向上の効果を整理し、プロポーザル方式によって事業者を募集した。
- ・事業者の決定後は専門家委員会において、ホテル建設計画のブラッシュアップを図った。



画像出典:紫翠 ラグジュアリーコレクションホテル 奈良 HP

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

2. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発におけるポイント

(1)開発用地・物件の選定・取得

【問題意識③】

新規開発

開発に適した用地の条件が明らかでなく、開発用地をどのように選べばよいかわからない。

【解決の方向性③】

開発促進者の視点

開発主体の視点

- 開発候補地について把握しなければならない基本事項は以下のとおりである。
⇒ 開発に求められる諸条件(土地の規模や観光需要の大きさ、災害耐性、周辺のインフラ整備状況等)を把握するため、土地の測量調査、需要予測調査、開発地に係る建築規制の調査、インフラ整備状況の調査等を実施し、条件に適した土地を選出
- 開発促進者、マスタープランの記述に立脚して開発候補地の選定にあたる。開発主体は、適宜開発促進者から開発候補地に関する情報提供を受け、高付加価値旅行者向け宿泊施設に適した用地を選定することが望ましい。

<開発候補地について把握すべき項目>

把握事項		参入可否判断における重要度	
		A.既存ブランド活用型	B.コアバリュー提供型
1. 立地条件	・交通アクセスの利便性(道路、鉄道、空港等との位置関係)	○	△ (必須ではない)
	・観光資源へのアクセシビリティ(例:国立公園内に立地等)	○	○
2. 土地の広さ	・施設規模に応じた敷地面積	○	△ (比較的小規模でも可)
3. 周辺環境	・特徴的で魅力的な観光資源の豊富さ	○	○
	・静音性、地歴(土壌汚染の可能性)、災害耐性	○	○
4. 地域の規制や法律	・用途地域や自治体等による規制への適合(都市計画、景観保全)	○	○
	・開発許可の取得難易度(環境影響評価、インフラ整備関連)	○	○
5. インフラ整備	・電力、上下水道、通信等の基本インフラの状況	○	○

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

2. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発におけるポイント

(1)開発用地・物件の選定・取得

【問題意識④】

リノベーション

既存物件をリノベーションする場合に留意すべき制約や
既存物件が有する歴史性・機能性を活かした開発のポイントがわからない。

【解決の方向性④】

開発促進者の視点

開発主体の視点

- 既存物件は、比較的優れた立地に所在することが多く、インフラ整備等も整っている場合が多い。一方で、債権者との合意形成が難航し、債権処理に時間を要する場合がある。また、非営業物件の場合、用途地域規制や営業許可についても確認する必要がある。
- 既存物件の歴史性や機能性を活かすことで、ストーリー性の高い滞在空間を創出するためには、既存物件の構造的特徴や制約を理解しながら、設計・改修を進める必要がある。
- 開発主体は、適宜開発促進者から開発候補地に関する情報提供を受け、高付加価値旅行者向け宿泊施設に適した物件を選定することが望ましい。

❖事例紹介: Ryokan尾道西山

■施設概要

所在地: 広島県尾道市
部屋数: 6棟8室 (1棟貸し)
料 金: 10万円~/2名 (1泊2食付き)

■開発のポイント

- ・昭和18年に創業して以降、文豪や著名人に愛されてきた由緒ある老舗旅館「西山別館」の建築様式を保全しながらリノベーションを行い、令和5年2月に開業。瀬戸内海を望む芝生の庭園を囲むように離れの客室が設けられ、現代では再現できない貴重な建具など古き良き伝統を残しながら、水回りは新しく清潔にする等現代の快適さを備えている。
- ・「西山別館」は老朽化が進み、売上が伸び悩んでいた。「株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション」が施設の改修を支援し、株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションの子会社「株式会社せとうち旅館」が運営を実施。



画像出典: Ryokan尾道西山 HP

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

2. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発におけるポイント

(2)開発・運営に係る体制構築、事業計画策定

【問題意識①】

全体共通

事業計画を具体化するために何をすればよいかわからない。

【解決の方向性①】

開発促進者の視点

開発主体の視点

- 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発計画を具体化するにあたっては、以下の項目を含む事業計画を策定し、関係者との調整を進めることが望ましい。
- 地域開発におけるコンサルティング・資金調達機能を担う開発促進者が、事業計画の精度向上に向けたアドバイスを行う。

<事業計画の項目(例)>

No.	目次	記載内容
1	エグゼクティブ・サマリー	事業概要、目標ビジョン、各項目の概要
2	実施主体の会社概要	所在地、設立、経営メンバー、事業ミッション
3	市場分析	業界概要、ターゲット市場分析、競合分析、市場の機会とリスク
4	宿泊施設のコンセプト及びサービス	部屋のタイプ・設備、付帯サービス
5	マーケティング戦略	ブランディングとポジショニング、プロモーション、価格設定、販売チャネル販売方法
6	運営計画	運営方法、スタッフの採用、マニュアル、品質管理
7	財務計画	初期投資、資金調達計画、損益計算書、CF計算書、BS
8	リスク分析	主要リスク要因、リスク管理計画、危機管理計画
9	法的事項と規制	必要な許認可、法令遵守に係る計画、知的財産権 等
10	当面のスケジュール	実施事項、担当者、スケジュール
11	参考資料	市場データ、提携先リスト 等

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

2. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発におけるポイント

(2)開発・運営に係る体制構築、事業計画策定

【問題意識②】

既存ブランド活用型施設

既存ブランド活用型施設の場合は、ホテルオペレーターと連携した開発を行うが、どのようにホテルオペレーターとの連携体制を構築すればよいかわからない。

【解決の方向性②】

開発促進者の視点

開発主体の視点

- ホテルオペレーターにより特色があるため、比較検討の上、地域の開発の方向性に適した連携先を選定することが望ましい。
⇒ホテルオペレーターと直接交渉する方法もあるが、アドバイザリー会社を通じて複数のオペレーターを選出し、条件を比較し連携先を選定する方法もある。
- ホテルオペレーター側が運営委託マネジメント契約を条件とする傾向があることから、経営主体を立てて体制構築を図る(開発主体が一定のリスクを許容する)必要がある。※詳細はp.21を参照
- 特に国際ブランドのホテルオペレーターの場合、世界基準の共通ルールで運用しているため、日本の法律や開発主体の社内監査基準等と調整を要する場合がある。また、ブランドスタンダードに即した施設整備を行うためコストが割高になることがある。オペレーター側の条件と開発者側の条件(投資額等)について丁寧に調整する必要がある。
- ホテルオペレーターのロイヤリティプログラムを活用し顧客にアプローチできるため、着実な誘客を期待することができる。

❖事例紹介:Marriott Bonvoy(マリオットのロイヤリティプログラムの事例)

- ・Marriott Bonvoy(マリオット ボンヴォイ)は、世界142カ国以上、9,100軒近くのホテルで多彩な特典を受けられる「マリオット・インターナショナル」のロイヤリティプログラムである。令和5年には、全世界のマリオット系列施設の宿泊数における会員の割合は、アメリカとカナダで68%、全世界で61%と過去最高を記録している。
- ・年間宿泊数や利用金額によって、会員ランクが決定され、世界各国にあるマリオット系列のホテルでの宿泊費割引や客室の無料アップグレード等の特典を受けることができる。
- ・また、会員に対しては、限定価格での販売プロモーションやメールマガジンでの情報発信等も行われていることから、新規の系列ホテルへの誘客が期待できる。

MARRIOTT
BONVOY™

画像出典:マリオット ボンヴォイ HP

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

2. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発におけるポイント

(2)開発・運営に係る体制構築、事業計画策定

❖参考:契約形態の種類について

- ✓既存ブランド活用型施設の場合、開発主体がホテルオペレーター(既存ラグジュアリーブランド)と「運営委託マネジメント契約」を締結することが一般的。コアバリュー提供型施設の場合、開発主体が経営・運営も担う「所有直営」とすることが多い。
- ✓契約形態に関して、それぞれのメリット・デメリットを理解した上で選択することが重要である。

		所有直営	賃貸借契約	運営委託マネジメント契約(MC契約)	フランチャイズ契約(FC契約)
体制	開発主体/所有者 (土地・建物の所有)	A社	B社	D社	G社
	経営主体 (損益・従業員・什器備品の帰属)		C社	E社(D社の子会社)	
	運営主体 (マーケティングシステム、ブランド、人事・運営権の帰属)			F社	H社(オペレーター会社)
主な契約内容		-	固定賃料／ 固定賃料+変動費	基本運営委託料+出来高報酬(インセンティブ)	ロイヤリティ+販促費
契約期間		-	20～30年	5～10年	10～20年
メリット		・意思決定が円滑で、開発がスピーディーに進む。また、一貫性のある経営戦略が作りやすい。	・開発主体は安定的に賃貸収入を得ることができる。 ・経営・運営主体のマネジメント能力が高ければ高収益が期待。 ・経営・運営主体は内装デザインを自由に決定可能。初期投資は什器・備品のみで、比較的投資規模が小さい。	・開発・経営主体は、運営主体のマネジメント能力が高ければ高収益が期待。 ・運営主体は投資不要で運営受託料を享受&ブランドを拡大できる。	・開発・経営主体は、運営会社のブランドやマーケティング力を活用でき、運営ノウハウを吸収できる。 ・運営会社は投資不要でFC収入を享受&ブランドを拡大できる。
デメリット		・多大な投資が必要なため、急拡大は難しい。 ・投資家からすると、主体の強みがわかり難い。	・固定賃料の場合、業績が悪いと経営・運営主体の金銭負担が生じる。	・業績不調の場合、開発・経営主体に負荷がかかる(開発・経営主体のリスク大)。 ・運営主体は業績不調の場合、契約解除のリスクあり。	・運営会社は業績不調の場合、契約解除のリスクあり。また、ブランドスタンダードに合わない運営でブランドが棄損する可能性がある。

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

2. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発におけるポイント

(2)開発・運営に係る体制構築、事業計画策定

【問題意識③】

コアバリュー提供型施設

コアバリュー提供型施設の場合、持続的な集客を実現するためには
戦略的なマーケティングが不可欠であるが、どのように戦略を立てるべきかわからない。

【解決の方向性③】

開発促進者の視点

開発主体の視点

- 既存ブランド活用型施設に比べ、コアバリュー提供型施設は、一般的に開業時点では知名度が低い場合が多く、施設の立ち上げ当初は集客に苦戦することが予想される。そのため、事業計画において、**集客に向けたマーケティング戦略を明確化することが重要**である。
- 個別のマーケットニーズに対応するため、施設のコンセプトに応じた戦略が求められる。ベンチマークとなる事例が潤沢にあるわけではないため、**施設のコンセプトを理解する「売り手＝DMC、国内外の旅行代理店」とのつながりが特に重要**である。
- **「ルレ・エ・シャトー」や「ミシュランキー」等の認証を受けることにより、高付加価値旅行者の着実な誘客が期待**できる。

❖事例紹介:楽土庵

■施設概要

所在地: 富山県砺波市 部屋数: 3室
料 金: 4万5千円~/名(1泊2食付き)

- ・令和4年10月、築120年の古民家を改修し宿泊施設として開業。三方を水田に囲まれた、「アズマダチ」と呼ばれる富山の伝統的な民家を活かした、1日3組限定の宿である。

■マーケティングのポイント

- ・モダンラグジュアリー志向の高付加価値旅行者をターゲットに、伝統産業の工房訪問や地域住民と交流できるプログラムの提供等、高付加価値旅行者の要望に応える体制を構築している。
- ・海外メディアへの施設の紹介記事を掲載するほか、高付加価値旅行商談会への参加を通じ、DMC等とコネクションを形成し誘客を実現している。
- ・また、宿泊・体験費の2%を散居村保全活動団体に寄付する仕組みを取り入れており、宿泊者は旅を通じて地域とのつながりを感じることができ、環境保全に対する意識の高い高付加価値旅行者へも訴求力がある。



画像出典: 楽土庵Rakudo-An HP

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

2. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発におけるポイント

(3)開発に係る資金調達

【問題意識①】

全体共通

地域における開発を促進するための資金供給体制の構築方法がわからない。

【解決の方向性①】

開発促進者の視点

- 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発を促進するためには、開発主体が活用可能な資金調達手法を多様化させることが重要である(資金調達手法のバリエーションについてはp.24を参照)。
- 特に、地域金融機関と連携したファンドの設立は、地域における資金調達の体制を強化する上で有効な手法である。

❖事例紹介:せとうち観光活性化ファンド

- ・瀬戸内地域では、平成22年に広島県知事が掲げた「瀬戸内 海の道構想」をきっかけに、観光まちづくりの動きが始まり、平成28年に「せとうちDMO」が設立された。
- ・「せとうち活性化ファンド」は、瀬戸内地域経済の活性化・促進を観光の側面から実現させるため、観光関連事業の事業化及び成長に必要な資金の供給主体として組成されたファンドである(せとうちDMOのファンド機能を担う)。
- ・設立にあたっては、平成24年頃から地域金融機関との調整が行われた。ファンドにおける地域金融機関の役割の重要性を示すとともに、地域金融機関との協議に金融庁や日本政策投資銀行を加える等の工夫を行い、約4年をかけて合意形成を実現。
- ・令和5年には、2号ファンドである「せとうち観光サステナブルファンド」が設立されている。

■せとうち観光活性化ファンドの概要

GP(無限責任組員)	株式会社せとうち観光パートナーズ
LP(有限責任組員)	(株)阿波銀行、(株)伊予銀行、(株)中国銀行、(株)百十四銀行、(株)広島銀行、(株)みなと銀行、(株)もみじ銀行、(株)山口銀行、(株)日本政策投資銀行
期間	平成28年4月～令和7年12月(10年)
ファンド規模	98億円
投資対象	瀬戸内地域7県で行われる観光関連事業(旅館、ホテル、特産品生産者、地域交通、テーマパーク等)

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

2. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発におけるポイント

(3)開発に係る資金調達

【問題意識②】

全体共通

開発を進めるための資金調達の手法がわからない。

【解決の方向性②】

開発促進者の視点

開発主体の視点

- 施設の整備にあたっては、大手デベロッパー等により自己資金が確保されている場合を除き、外部からの資金調達が必要。
- 資金調達の方法としては「銀行借入」、「ファンド活用」、「制度融資」、「補助金・交付金」等の活用が考えられるが、**案件特性を踏まえてこれらを組み合わせた調達**が想定される。資金調達方法と特徴は以下のとおりである。

資金調達手法	概要	利点	留意事項
銀行借入	・金融機関(地域金融機関、政府系金融機関等)からの事業資金の借入。	・融資が可能かは、金融機関ごとの判断による。金融機関から事業の内容と返済確実性が高く評価されれば信用保証協会の保証の有無に関係なく借入が可能。	・借手の信用力が乏しい場合、貸出限度額、金利や借入条件が厳しく設定される。
ファンド活用	・金融機関や公共機関、民間企業等が組成したファンドからの投融資を受ける手法。	・地域の課題解決を目的に設置されているファンドなどもあり資金調達の目的に応じて活用することができる。 ・長期(おおむね5年～10年)かつ大規模な資金調達が可能。	・リスクマネーのため、一般的な金融機関の融資利率よりも、金利(要求利回り)が高くなる傾向がある。 ・資金使途の制約や財務条項条件等、詳細な条件が付く場合がある。
制度融資	・自治体が事業者を支援することを目的として設けている制度。 ・取扱金融機関として指定を受けた地域金融機関の審査を受け、その金融機関から融資を受ける仕組みである。	・自治体による利子の補給や、保証料の補助、返済開始までの据置期間等、事業者が活用しやすい条件設定の場合が多い。 ・信用保証協会の保証が付くため、中小企業でも借入がしやすい。	・制度ごとに対象となる法人や資金使途などが設定されており、制度の条件に合わない場合は、制度を利用することはできない。
補助金・交付金	・国や自治体から、政策上必要と認める事業等に対して交付される資金。	・申請要件を満たせば、誰でも活用できる機会がある。	・事業期間が短期間(通常年度内)であり、中長期的なプロジェクトに活用しにくい。 ・事業費の一部を補助するものであり、別途資金調達が必要となる。

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

2. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発におけるポイント

(3)開発に係る資金調達

❖事例紹介:一般社団法人キタ・マネジメント(銀行借入、ファンド活用、補助金・交付金)

- ・愛媛県大洲市では、平成30年7月に大洲市や株式会社伊予銀行等が参画する県内初の地域DMO「一般社団法人キタ・マネジメント」を発足し、地域のまちづくり基盤構築体制が整えられた。
- ・一般社団法人キタ・マネジメントは、老朽化した古民家を活用し、分散型ホテル「NIPPONIA HOTEL 大洲城下町」を整備することで、町並みを持続的に保全する事業を行っている。この事業には最大12億円の資金が必要であったため、公的資金と民間資金の組み合わせによる資金調達が行われた。
- ・一般社団法人キタ・マネジメントは、歴史的建造物のアセット管理を目的として「株式会社KITA」を設立し、大洲まちづくりファンドやALL-JAPAN観光立国ファンドからの資金調達と併せて、伊予銀行や地元の信金及び政府系金融機関3行から借入を行い事業を推進。また、大洲市からの補助金「大洲市町家等活用改修事業費補助金」等も活用している。

※大洲まちづくりファンド…令和2年に、株式会社伊予銀行と一般財団法人民間都市開発推進機構の共同出資により、大洲市で町家・古民家等をリノベーションした宿泊施設や飲食施設、物販施設等を整備・運営する事業を投資対象として組成されたファンド



画像出典:NIPPONIA HOTEL 大洲城下町HP

❖事例紹介:ALL-JAPAN観光立国ファンド(ファンド活用)

- ・「ALL-JAPAN観光立国ファンド投資事業有限責任組合」は、様々な業界のリーディングカンパニーと地域金融機関が連携し、日本全国の観光活性化を通じて地域創生を目指すファンド。
- ・民間では日本初・最大規模の観光立国ファンドとして、平成30年に1号ファンドが組成され、総投資額200億円の投資を実行してきた。現在は、2号ファンドが組成されている。
- ・宿泊施設の新規開発、改装、コンバージョンをはじめ、宿泊施設の運営・経営改革、観光立国化を支えるベンチャー企業、伝統産業の活性化等、幅広いテーマを対象に投資を行っている。

⇒主な投資案件: Nazuna 京都 椿通(京都府京都市)
NIPPONIA美濃商家町(岐阜県美濃市)
Fairfield by Marriott(全国29カ所) 等

■ALL-JAPAN観光立国ファンド(2号ファンド)の体制



地域創生ソリューション株式会社からの提供資料より作成

第2部:高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発に係る基礎知識と開発のポイント

2. 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発におけるポイント

(3)開発に係る資金調達

◆事例紹介:ふるさと融資(制度融資)

- ・ふるさと融資(地域総合整備資金貸付)は、地域振興に資する民間投資を支援するため、都道府県または市町村が長期の無利子資金を融資する制度。
- ・地方公共団体の依頼により、「ふるさと財団」が事業の総合的な調査・検討、貸付実行から、最終償還に至るまでの事務を行う。
- ・ふるさと融資を行う場合、地方公共団体は資金調達のために地方債を発行し、その利子負担分の75%が地方交付税措置(特別交付税により措置)される。

■ふるさと融資の概要

貸付利率	無利子
融資(償還)期間	5年以上20年以内(5年以内の据置期間を含む)
融資対象期間	工期が複数年度にわたる事業については、そのうち連続する4年以内
償還方法	元金均等半年賦償還
担保	民間金融機関の連帯保証が必要 (保証料が別途必要。ただし、地方公共団体が民間事業者に連帯保証料の補助を行う場合、当該地方公共団体に対して地方交付税措置(補助金の75%)が講じられる。)

(出典:地域総合整備財団HP(<https://www.furusato-zaidan.or.jp/yushi/>))

■ふるさと融資を活用した宿泊施設の整備事例:シェラトン鹿児島



画像出典:シェラトン鹿児島HP

- ・鹿児島県は、高付加価値旅行者をはじめとした外国人観光客の受入体制の整備促進を図るため、ふるさと融資を活用し、「シェラトン鹿児島」(令和5年5月開業)の整備を支援。
 - ⇒開発事業者:南国殖産株式会社/保証機関:福岡銀行
 - ⇒設備投資総額:約180億円/ふるさと融資:15億円

第3部

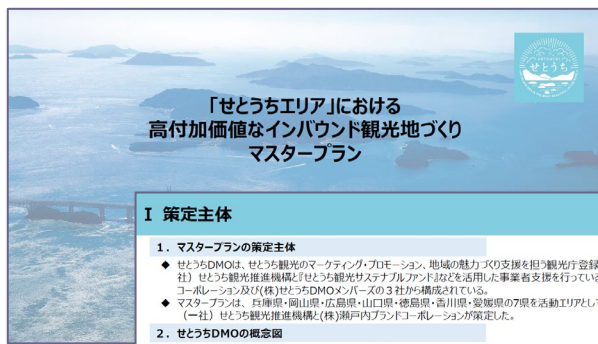
持続可能な観光地づくりに向けた取組について

第3部:持続可能な観光地づくりに向けた取組について

第3部では、持続可能で高付加価値な観光地づくりに資する「ヤド」の整備に向けて地域経営主体の立場から、行政機関とも連携しつつ、取り組むべき事項を整理する。

1. マスタープランの適切な運用や改定

- 持続可能な観光地づくりを実現するにあたっては、マスタープランで定めた施策を着実に実行するとともに、適宜進捗状況を確認し、必要に応じて施策やKPIの見直しを図ることが望ましい。
⇒ 高付加価値旅行者向け宿泊施設の開発を推進するにあたっては、**客室平均単価や客室数、施設数など目指すべき水準を具体化しマスタープランに位置づけることが有効である。**
- また、地域一体となって高付加価値な観光地づくりを推進するため、**マスタープランを広く公表することで住民や事業者の機運醸成を図ることが望ましい。**マスタープランの記載内容に関しては、地域の観光振興計画へ反映し、地域が目指すべき方向性について共通認識を形成することが重要である。

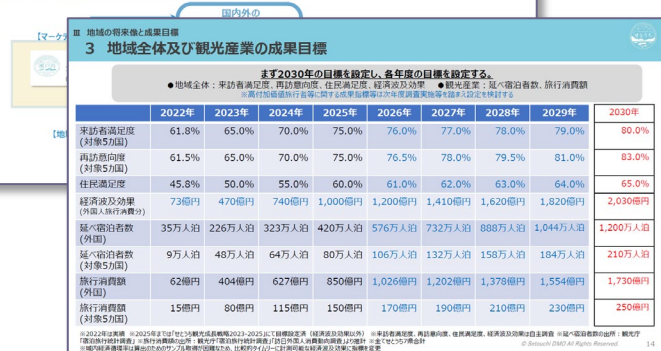


I 策定主体

1. マスタープランの策定主体

- ◆ せとうちDMOは、せとうち観光のマーケティング・プロモーション、地域の魅力を広く観光客に伝えるDMO（一社）せとうち観光推進機構とせとうち観光サステナブルファンドなどを活用した事業者支援を行っている(株)瀬戸内ブランドコーポレーション及び(株)せとうちDMOメンバーの3社から構成されている。
- ◆ マスタープランは、兵庫県・岡山県・広島県・山口県・徳島県・香川県・愛媛県の7県を活動エリアとしているせとうちDMOの、(一社)せとうち観光推進機構(株)瀬戸内ブランドコーポレーションが策定した。

2. せとうちDMOの概念図



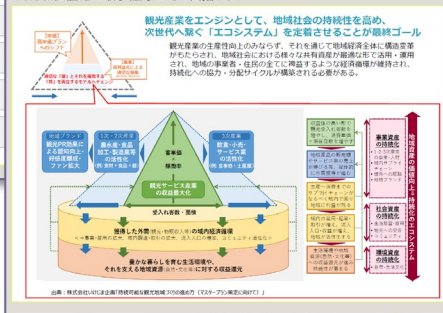
▲マスタープラン「せとうちエリア」
(一部抜粋)



ヤド：現状の課題と取組方針

理想のヤドを実現するための課題と具体的な方策		方策（取組方針）
テーマ	課題	
3,000m級の山岳景観	～3,000m級の山岳景観を一瞥できる場所づくり	景観利用促進エリアの整備となるような地域・施設
北アルプスの山脈（森林、木肌）／木・林・緑	～松本・高山の移動にかかる時間の短縮	移動手段の多様化・移動コンパスの導入・バス・タクシーなど公共交通機関の整備
北アルプスの山脈がもたらす水資源		地域社会に広がる水資源の活用
古くから続く食文化や伝統産業		
森と水と伝統文化とのつながり		
自然遺産		

高付加価値化に取り組んだ先の目指す姿



▲マスタープラン「松本・高山エリア」
(一部抜粋)

第3部:持続可能な観光地づくりに向けた取組について

2. 行政機関による支援施策の活用

- 行政機関が宿泊施設の開発に対する支援制度を設けている場合がある。地域経営主体は、行政機関とも連携しつつ、必要に応じて、こうした支援制度の活用を促進することが望ましい。
- 行政機関による支援施策としては、主に「**固定資産税の減免措置**」、「**開発・運営にかかる経費(建設費、設備導入費、水道料金、人件費等)に対する補助**」、「**法令による開発制限の緩和**」が見られる。

❖事例紹介:奈良県宿泊施設立地促進事業補助金

・奈良県宿泊施設立地促進事業補助金制度(令和3年度創設)は、地域の特性に応じた宿泊施設の立地促進を図ることにより、滞在型観光をより一層促進するため、県内に宿泊施設を新設または増改築を行う事業者を対象に補助金を交付する制度である。当初は、総客室数が30室以上もしくは収容人数100人以上、かつ新設に限り対象としていた。しかし、事業者のニーズを受け、令和6年度に制度を改正し、対象の施設規模を5室以上に緩和するとともに、既存施設の改修も対象とし、補助率を5%アップした。

■奈良県宿泊施設立地促進事業補助金の概要

対象事業者	県内で旅館・ホテルを新設又は増改築等を行う事業者(旅館業法の旅館・ホテルの営業許可を受けた者。簡易宿所や風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律第2条第6項第4号に規定する施設は対象外。)で、下記1.~3.の要件をすべて満たし、その事業計画について 事業着手前に知事の認定を受けた方 。 1. 旅館・ホテルの新設又は増改築等であること 2. 認定を受けた日の属する会計年度の翌年度の末日までに着工し、着工から3年以内に操業を開始すること 3. 客室数、投下資産の額が以下の(1)~(4)の要件に該当すること (1)総客室数が5室以上10室未満の宿泊施設:1億円 / (2)総客室数が10室以上20室未満の宿泊施設:2億円 (3)総客室数が20室以上30室未満の宿泊施設:3億円 / (4)室数が30室以上の宿泊施設:5億円
補助対象経費、 対象外経費	当該宿泊施設の新設又は増改築等に係る投下資産の取得に要する費用であって知事が認めるもの。 補助対象外経費:土地に係る所有権、賃借権、地上権等の取得に要する経費、造成工事費、既存施設(建物及びそれに付随する設備等)の取得に要する費用、地中ガウ、既存の施設及び設備等の撤去に要する費用、工具・器具及び備品の取得に要する費用(客室用ベッド、冷蔵庫等)、庭木等の立木の取得に要する費用 等
補助金の額	補助対象経費の 10% ※補助上限: 1億円 (平均客室面積20平方メートル以上かつ客室100室以上の場合: 2億円)
その他	操業開始後は、ホテル・旅館として 10年間操業を継続する必要がある 。 ※県のほかの補助制度・利子補給との併用は不可。

第3部:持続可能な観光地づくりに向けた取組について

3. 持続可能なまちづくりの観点からの開発管理

- 中長期的に住民にとって住みやすく、誇りを持てる地域として持続させていくためには、まちの理念にあった環境保全活動や開発の管理を行い、乱開発を抑制することが必要となる。
- まちのありたい姿が地域で一定合意されている場合、開発行為に対して一定のチェックが入るようにまちづくりに関する条例の整備を行なうことが有効である。

❖事例紹介:潤いのある町づくり条例(大分県由布市)

・大分県由布市では、「潤いのある町づくり条例」(平成2年制定)に基づき、1,000㎡以上の規模の宿泊施設の開発に際しては、開発事業者と由布市、住民が十分に協議する仕組みが整えられている。

⇒開発を実施するにあたって、開発事業者は市長に開発申請書を提出し審査を受け、開発事業の内容が本条例に適合しているとの判断(同意)を受ける必要がある。

⇒市長への申請に際しては、住民説明会を開催し住民に事業内容を説明し、理解を得ることが求められている。

⇒住民との協議を経て同意(書面による同意の意思表示)がなされた場合、「まちづくり審議会」が市長の諮問に応じて技術的な基準等も踏まえ審議を行い、市長に答申する流れとなっている。

・「新由布院温泉観光基本計画」(平成30年策定)では、宿泊施設の望ましい規模に関して、15室程度(最大で30室程度)が基準とされている。これを上回る開発規模となる場合、合意形成が難航する場合が多い。

⇒その場合、まちづくり審議会等において、開発事業者に対し持続可能な地域づくりに対する市や住民の考えを丁寧に説明することで、開発事業が開発計画の見直しを行うよう促している。

(参考:由布市「潤いのある町づくり条例」)

■条例に基づくフローチャート

