

高付加価値な観光地づくり に関する資金調達のポイント集

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:資金調達手法に関する解説	
1. 金融機関からの融資	4
2. ファンド活用	7
3. 制度融資	9
4. 補助金・交付金	11
第2部:資金調達手法の活用事例	
1. せとうちDMO(瀬戸内7県)の取組	14
2. 一般社団法人富山県西部観光社(富山県西部)の取組	22
3. 一般社団法人キタ・マネジメント(愛媛県大洲市)の取組	28
4. 株式会社Actibaseふくい(福井県坂井市)の取組	32

はじめに

- 「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、「ウリ」、「ヤド」、「ヒト」、「コネ」、「アシ」を総合的に整えていくことが重要であると指摘されている。
- 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。
- 本書における「高付加価値な観光地づくり」とは、観光施設、宿泊施設及び二次交通の整備、観光コンテンツの開発等を通じて、『地域産業の発展に資する地域開発』である。高付加価値な観光地づくりに向けては、地域のコアバリューと整合性の取れた地域開発を推進することが不可欠である。
- しかしながら、ハード整備を含む高付加価値な観光地づくりの推進には、大規模な資金調達が必要な場合が多く、取組を進める上では資金調達手法に関する理解が不可欠である。また、高付加価値な観光地づくりを実現する各開発事業には、公共主体が実施するもの、民間主体が実施するもの、官民連携で実施するものがあり、主体により活用可能な資金調達手法が異なるため、実施する開発の内容に応じた資金調達手法を選択する必要がある。
- そこで本書では、観光地づくりにおいて比較的よく活用される資金調達手法について解説するとともに、事例を通じて、高付加価値な観光地づくりに関する資金調達のポイントを整理する。

【想定する読み手】

✓モデル観光地の関係者

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

第1部

資金調達手法に関する解説

第1部:資金調達手法に関する解説

- 高付加価値な観光地づくりを実施するにあたっては、多額の開発資金が必要であり、自己資金が確保できない場合は、外部からの資金調達が必要である。
- 資金調達手法としては、主に民間資金を活用する場合と、公的資金を活用する場合がある。それぞれの特性を踏まえた上で、これらを組み合わせて開発に必要な資金を確保することが望ましい。
- ここでは、観光地づくりにおいて比較的好く活用される資金調達手法である「金融機関からの融資」、「ファンド活用」、「制度融資」、「補助金・交付金」について、それぞれの特性や活用のポイントを解説する。

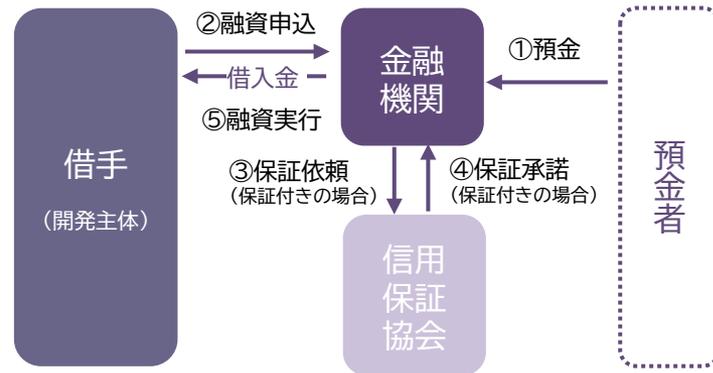
▼観光地づくりへの活用が考えられる主な資金調達手法

資金調達手法	資金源		概要
	民間資金	公的資金	
金融機関からの融資	●	●	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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供給している。 ・政府系金融機関は、公益性を重視しており、民間の金融機関のみでは供給が難しいが社会的価値の高い取組に対する資金を供給している。
ファンド活用	●	●	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
制度融資	●	●	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体が中小企業、小規模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。
補助金・交付金		●	<ul style="list-style-type: none"> ・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。

第1部:資金調達手法に関する解説

1. 金融機関からの融資

- 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。信用保証協会※1を通すものと、通さないものがある。
- 地域金融機関は、地域密着型の経営を行い、地域経済の発展のために資金を供給している。近年、更なる地方創生への貢献に向け、担保や保証に頼らず、借手の事業を評価して融資を行う姿勢への変革が期待されており、地域活性化に資する取組への融資は受けやすい環境になりつつある。
- また、政府系金融機関は、公益性を重視しており、民間の金融機関のみでは供給が難しいが社会的価値の高い取組に対する資金を供給している。公共的側面の強い、観光地づくりの取組においては、政府系金融機関からの投融資を活用することも考えられる。



▲地域金融機関からの融資の仕組

※1…中小企業や個人事業主が融資を受けやすいよう、金融機関に対して返済保証を提供する公的機関。

【活用のメリット】

- *融資可否については、各金融機関の判断によるため、金融機関から**事業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**である。
- *制度融資と比べて、**借入条件や返済方法について柔軟な対応が可能**。
- *特に地域金融機関は金融支援だけでなく、地域内のネットワークや情報を活かした経営支援にも力を入れているため、ビジネスマッチング(例:事業者の紹介、賛助会員の獲得等)、コンサルティング等のサービスも期待できる。

【活用時の留意点】

- *借り手として**信用力が乏しい場合には、貸出限度額、金利や借入条件が厳しく設定される可能性**がある。

【活用のポイント】

- *特に、地域金融機関とは、地域を活性化させるという同じ目的を持ったステークホルダーとして、**観光地づくり事業について十分に理解してもらい、継続的な協力関係を築くことが重要**である。

第1部:資金調達手法に関する解説

1. 金融機関からの融資

◆参考:地域づくりを支援する主な政府系金融機関の紹介

- 政府系金融機関は、営利目的ではなく、公共の利益を重視していることから、民間の金融機関のみでは供給が難しいが社会的価値の高い取組に対する支援を行っている。公共的側面の強い、観光地づくりの取組においては、政府系金融機関からの投融資を活用することも考えられる。

【日本政策投資銀行(DBJ)】

- ・日本政策投資銀行は、経済の発展や産業の育成を目的として、特に大型の公共事業やインフラ整備、民間企業の成長を支援する投資銀行である。
- ・民間の金融機関では資金調達が難しい案件に対して、長期的な投資や融資を行うことで、社会的価値の高い事業の実現を支援している。他の金融機関や民間企業と連携し、ファンドを組成して、地域活性化に関するプロジェクトを支援することもある。

<日本政策投資銀行HP> <https://www.dbj.jp/>

【日本政策金融公庫(JFC)】

- ・日本政策金融公庫は、政府の中小企業・小規模事業者政策や農林漁業政策等にもとづき、中小企業や小規模事業者等への融資を行う政策金融機関である。
- ・中小企業や小規模事業者が必要とする事業資金に対して、長期固定金利の融資により、民間の金融機関が行う資金供給を補完することで、地域経済を支える中小企業や小規模事業者の成長・発展を支援している。

<日本政策金融公庫HP> <https://www.jfc.go.jp/>

【商工組合中央金庫(商工中金)】

- ・商工組合中央金庫は、中小規模の事業者の商業活動を支援し地域経済を活性化することを目的として、中小企業や小規模事業者等への融資を行う金融機関である。
- ・政府と中小企業組合の共同出資により設立されたこと、全国47都道府県に店舗があることなどから、地域の中小企業組合と連携し、地域密着型の支援を行っている。

<商工組合中央金庫HP> <https://www.shokochukin.co.jp/>

第1部:資金調達手法に関する解説

2. 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。
- 必要資金の規模が大きい観光地づくり等のプロジェクトでは、様々な民間企業や金融機関等が連携し設立する全国規模のファンドや、公的機関と民間機関が連携し共同出資で設立する官民ファンドを通じて資金を供給するなど、取組の目的に応じたファンドの活用が想定される。
- 観光やまちづくり分野において活用される代表的な官民ファンドとしては、一般財団法人民間都市開発推進機構(以下、MINTO機構)や、株式会社地域経済活性化支援機構(以下、REVIC)が地域金融機関と共同で組成・運用するものがある。
- 近年、地域金融機関に対して更なる地方創生への貢献が求められている背景もあり、地域金融機関が地域内の創業支援・産業育成・まちづくり等への投資スキームとして積極的にファンドへの出資を行う事例が増えてきている。

【活用のメリット】

- *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。
- *一般的な金融機関からの借入等と比べ、**長期(概ね5年~10年)かつ大規模な資金調達が可能**である。
- *ファンドから経営に関するハンズオン支援(経営人材の投入等の支援を含む)を受けられる場合がある。

【活用時の留意点】

- *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。

【活用のポイント】

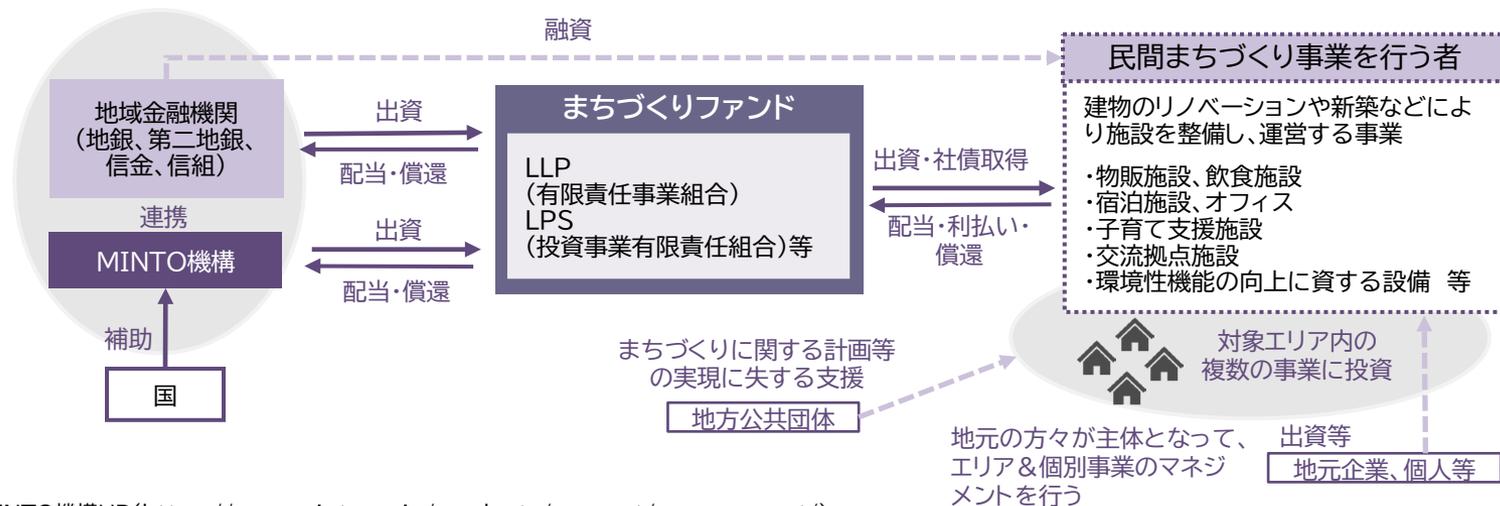
- *MINTO機構やREVIC等が**官民ファンドを設立するためには、地域金融機関もプロジェクトに参画することが前提**となる。そのため、スキーム検討にあたっては、**地域金融機関とも綿密な連携を図ることが求められる**。

第1部:資金調達手法に関する解説

2. ファンド活用

◆参考:MINTO機構「マネジメント型まちづくりファンド」の仕組み

- ・地域金融機関とMINTO機構が連携して「まちづくりファンド」を組成し、出資・社債※2取得を通じて、一定規模のエリアにおいて連鎖的に行われる民間まちづくり事業を支援。



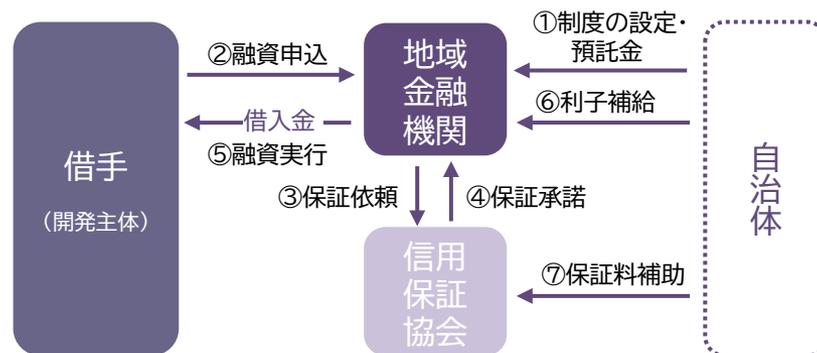
出典:MINTO機構HP(<https://www.minto.or.jp/products/support/management/>)

※2…資金調達のために発行する債券。借手は投資家に対して、定期的な利息の支払いと満期日の元本返済を行う(株主より返済順位が高い)。

第1部:資金調達手法に関する解説

3. 制度融資

- 制度融資は、自治体が中小企業、小規模事業者を支援することを目的として設けている制度。
- 通常、金融機関に融資の申し込みを行うが、申込窓口が自治体である場合でも、自治体から直接資金を借りるわけではなく、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て、その金融機関から融資を受ける。



▲ 制度融資の仕組

【活用のメリット】

- * **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、中小企業や小規模事業者にとって借りやすいように条件が設定**されていることが多い。
- * 信用保証協会の保証が付くため、一般的に信用力の低いとされる中小企業でも借入がしやすい。

【活用時の留意点】

- * **制度ごとに対象となる法人や資金用途等が設定**されており、**条件に合わない場合は、制度を利用することができない。**
- * 信用保証協会による保証が条件となるため、**信用保証の対象外となる「一般社団法人」や「一般財団法人」は、利用できる制度がほとんどない。**(「NPO法人」は利用可能)
- * 自治体が定めた制度の範囲で行われるため、**借入の条件等に関する交渉は困難。**
- * 取扱金融機関のほかに信用保証協会による審査や手続きがあるため、**融資実行までの期間が長くなる傾向**(3か月程度)。

【活用のポイント】

- * 自治体によっては様々な種類の制度が設けられ、細かい条件を設けているところもある。**そのため、借入の目的、金額、期間等を明確にした上で、利用可能な制度について早めに自治体の窓口あるいは取扱金融機関に相談することが重要**である。

第1部:資金調達手法に関する解説

3. 制度融資

◆参考:ふるさと融資について

- ・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、最終償還を行う。
- ・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:シエラトン鹿児島】

- ・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、「シエラトン鹿児島」(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

⇒返済期間:10年(令和9年~令和19年) ※令和9年までは返済据置期間。

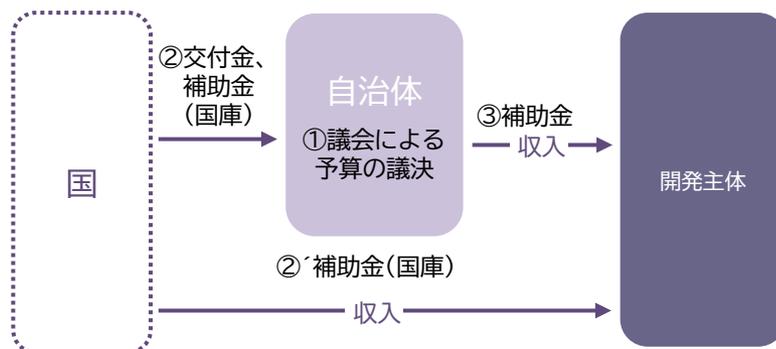


画像出典:シエラトン鹿児島HP

第1部:資金調達手法に関する解説

4. 補助金・交付金

- 補助金・交付金は、国や自治体が政策上必要と認める事業等に対して交付される資金。基本的に返済の必要はないが、政策目標を効果的かつ効率的に達成するため、交付対象はその目的に合致するものに限り、使用用途が制限されていることが多い。
- エリア全体の価値向上に資するプロジェクトを官民連携で行う場合、自治体が主体となって行う整備部分については、国からの交付金を活用することが可能な場合がある。



▲補助金・交付金の仕組み

【活用のメリット】

- * 補助金には様々な種類があり、事業に適したものを活用することで、**プロジェクトの立上げ資金として利用することができる。**
- * 申請要件を満たすことによって、**誰でも活用できる機会がある。**

【活用時の留意点】

- * 補助金・交付金は特定の政策目標を達成するために設けられているため、**事業内容や予算の使用用途等が制限されている。**適切な使用を確認するため、**事業結果の報告が義務付けられており、監査が行われる場合もある。**
- * 補助率や交付率に応じた一定の自己負担を伴うことから、**一定の自己資金、または別途資金調達が必要**となる。
- * 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。**また、毎年度事業に適した補助金の募集があるとは限らず、継続的に活用ができるとは限らない。
- * 行政への申請、報告等の**手続きに時間と手間がかかる。**予算には限りがあり、応募者間の競争により採択可否が決定されるため、**必ずしも補助金を獲得できる保証はない。**

【活用のポイント】

- * 様々な種類の制度があり、制度ごとに対象や条件が異なるため、事業の**目的、金額、期間等を明確にした上で、利用可能な制度について早めに国や自治体の窓口**に相談することが**重要**である。

第2部

資金調達手法の活用事例

第2部:資金調達手法の活用事例

- 第2部では、第1部で整理した資金調達手法について、高付加価値な観光地づくりにおける活用事例を紹介する。
- 宿泊施設の開発を含む高付加価値な観光地づくりを実施している事例について、開発主体の組織体制や代表的な開発事業に活用した資金調達手法、資金調達におけるポイントを整理する。

▼紹介する高付加価値な観光地づくりの事例

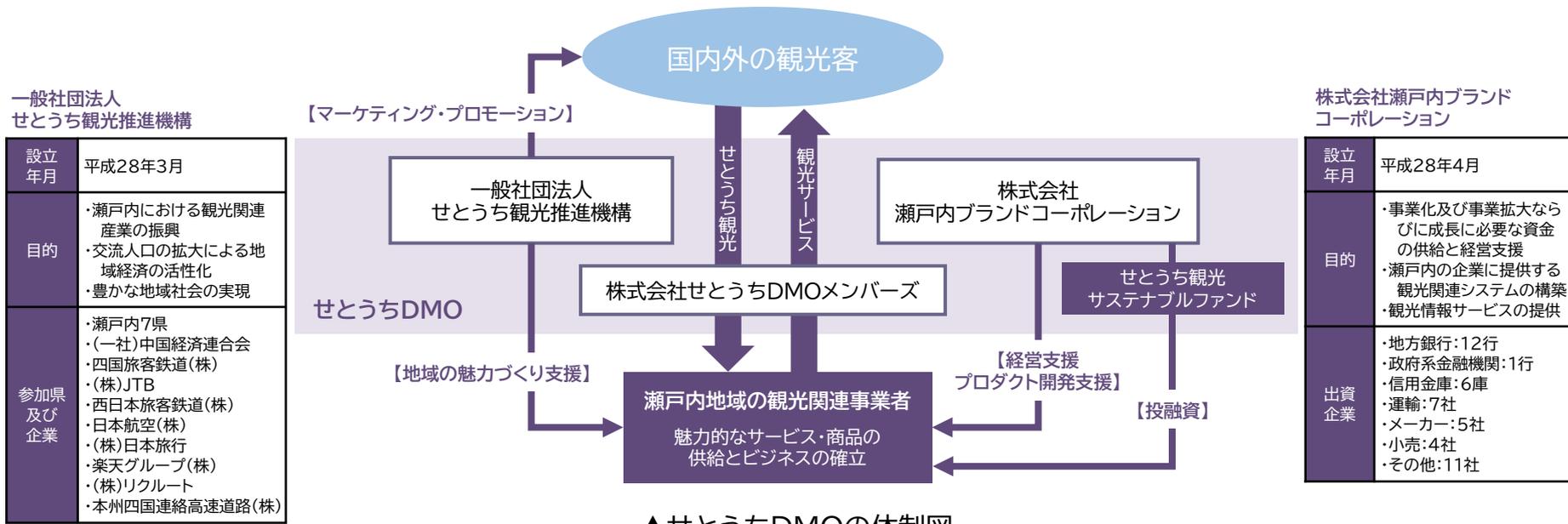
組織名称	主な活動エリア	観光地づくりの概要	観光地づくりの特徴
せとうちDMO 【広域連携DMO】	瀬戸内7県 (兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県)	<ul style="list-style-type: none"> ○空き家・古民家物件等の再生、宿泊施設の運営 ⇒Ryokan尾道西山等 ○宿泊施設、グランピング施設等の開業 ⇒ヒルトン広島、備北丘陵公園 湖畔ステイズ庄原等 ○ファンドを通じた観光関連事業者の事業支援 等 	<ul style="list-style-type: none"> ○開発主体としても関与しつつ、ファンドを通じて広域の地域開発を促進(誘発)することで、地域産業の育成・発展に寄与 ○官民連携で推進
一般社団法人 富山県西部観光社 【地域連携DMO】	富山県西部 (高岡市、氷見市、射水市、小矢部市、砺波市、南砺市)	<ul style="list-style-type: none"> ○空き家・古民家物件等の再生、宿泊施設の運営 ⇒楽土庵、善徳寺 杜人舎 ○データ分析・マーケティング、エリアプロモーション ○旅行商品、物産商品の開発・販売 等 	<ul style="list-style-type: none"> ○地域のコアバリューを体現するハード・ソフト開発により、地域産業の育成・発展に寄与 ○民間企業主導(自治体も適宜支援)
一般社団法人 キタ・マネジメント 【地域DMO】	愛媛県大洲市	<ul style="list-style-type: none"> ○空き家・古民家物件等の再生、サブリースによるエリアマネジメント ⇒NIPPONIA HOTEL大洲城下町 ○指定管理施設の管理・運営 ○旅行商品、物産商品の開発・販売 等 	<ul style="list-style-type: none"> ○城下町の古民家再生等を通じたエリアマネジメントにより、地域産業の育成・発展に寄与 ○官民連携で推進
株式会社 Actibaseふくい	福井県坂井市	<ul style="list-style-type: none"> ○町家の再生、宿泊・飲食施設の運営 ○アクティビティの提供 ○街並み整備の推進 等 	<ul style="list-style-type: none"> ○町家の再生と地域資源を活用した観光サービスの開発を通じて、地域産業の育成・発展に寄与 ○民間企業主導

第2部:資金調達手法の活用事例

1. せとうちDMO(瀬戸内7県)の取組

(1)組織体制について

- 瀬戸内地域では、平成22年に広島県知事が掲げた「せとうち海の道構想」をきっかけに観光まちづくりの動きが始まり、瀬戸内海を囲む7県(兵庫県・岡山県・広島県・山口県・徳島県・香川県・愛媛県)が連携し、平成28年に「せとうちDMO」が設立された。
 - せとうちDMOは、マーケティング・プロモーションを行う『一般社団法人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」を活用し観光関連事業者の経営やプロダクト開発を支援する『株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション』からなる。また、両組織の出資により、観光関連事業者の事業発展を支援するメンバーシップ事業を運営する『株式会社せとうちDMOメンバーズ』が設立された。
- ⇒観光需要の創出を担う行政中心の(一社)せとうち観光推進機構、創出された観光需要に対する供給体制の整備を担う民間中心の(株)瀬戸内ブランドコーポレーション、両組織により共同設立され、両組織にまたがる機能を担う(株)せとうちDMOメンバーズの3組織が密に連携して「せとうちDMO」が運営されている。



▲せとうちDMOの体制図

出典:せとうちDMO HP(<https://setouchitourism.or.jp/ja/>)

第2部:資金調達手法の活用事例

1. せとうちDMO(瀬戸内7県)の取組

(1)組織体制について

- せとうちDMOにおいて、観光需要に対する供給体制の整備を担う(株)瀬戸内ブランドコーポレーションでは、①ファンド事業、②コンサルティング事業、③自主事業(グループ会社による事業開発及び事業運営)、④せとうちDMOメンバーズ事業を展開し、瀬戸内地域の観光関連事業者を支援している。
- 売上規模としては、①ファンド事業、②コンサルティング事業、③自主事業がそれぞれ1/3程度を占める。

①ファンド事業

*「せとうち観光サステナブルファンド」を通じて、瀬戸内地域7県で行われる観光関連事業(施設整備や商品・サービスの開発等)を資金面で支援。

せとうち観光サステナブルファンド

ファンド名	せとうち観光活性化2号投資事業有限責任組合
ファンド規模	49億円
投資対象例	宿泊施設の整備、クルーズ事業の開始 等

②コンサルティング事業

*瀬戸内地域の活性化に取り組む行政や事業者に対し、ノウハウや地域ネットワークを提供。

[行政向けコンサルティング]

- ・各種観光関連計画の策定支援
- ・DMO・地域商社など地域活性化組織の組成支援
- ・エリアマーケティング・エリアリノベーション・各種調査事業 等

[事業者向けコンサルティング]

- ・宿泊施設(新設、古民家改修など)の開発支援
- ・資金調達支援(補助金・助成金の申請支援、ファンド活用支援) 等

③自主事業

*魅力的な商品やサービスの創出、販売促進に向けた取組を実施。



▲Ryokan尾道西山の
開発支援・運営



▲備北丘陵公園 湖畔ステイズ
庄原の開発支援・運営

④せとうちDMOメンバーズ事業

*瀬戸内地域の観光関連事業者の事業発展を支援するメンバーシップ事業「せとうちDMOメンバーズ」を運営し、観光関連事業の受入環境整備を支援。

[せとうちDMOメンバーズのサービス]

- ・事業ノウハウ・手法、成功事例を学ぶ「瀬戸内アカデミー」の開催
- ・地域や業種を超えたビジネスマッチングの機会を提供
- ・業務サポートツールの提供 等

第2部:資金調達手法の活用事例

1. せとうちDMO(瀬戸内7県)の取組

(2)高付加価値な観光地づくりに関する代表的な取組

①Ryokan尾道西山

- 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、「Ryokan尾道西山」として令和5年にリニューアルオープン。
- 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。
- (株)瀬戸内ブランドコーポレーションが開発から開業までを支援し、(株)瀬戸内ブランドコーポレーションの100%子会社である「株式会社せとうち旅館」が運営を行っている。



画像出典:Ryokan 尾道西山HP

②ヒルトン広島

- 令和4年に開業。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高質な滞在時間を提供している。
- (株)瀬戸内ブランドコーポレーションが、ホテル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に決定した。
- (株)瀬戸内ブランドコーポレーションの特別目的会社である「富士見町開発合同会社」が建物を所有し、(株)瀬戸内ブランドコーポレーションの子会社である「株式会社瀬戸内ホテルズ」が経営を担っている。(株)瀬戸内ホテルズが、ヒルトンに運営業務を委託している。
- 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)の来訪が増加している。



画像出典:ヒルトン広島 HP

第2部:資金調達手法の活用事例

1. せとうちDMO(瀬戸内7県)の取組

(2)高付加価値な観光地づくりに関する代表的な取組

③guntû(ガンツウ):ハイエンド向け宿泊型クルーズ船

- 「guntû」は、広島県尾道市を出発・寄港地とし、瀬戸内海沿岸の景勝地を周遊する小型の宿泊型クルーズ船。2017年10月に就航を開始した。株式会社せとうちクルーズにより運行されている。
- 建築家・堀部安嗣氏のデザインによる船体には、全室テラス付きの客室(19室)のほか、ダイニングやカフェ&バー、ラウンジ、鮨カウンター、サウナ付き浴場、ジム等が備わっている。食事やアメニティ、室内調度品に至るまで瀬戸内地域で生産された上質なものを使用している。
- 広島県や香川県、愛媛県、岡山県等を巡る3~4日間程度のクルーズが提供されており、寄港地では地域散策や伝統工芸体験等のアクティビティも用意されている。
- 「guntû」の事業開始にあたり、せとうちDMOは、クルーズ事業を「瀬戸内の最大の魅力である多島海を体感できるプロダクト」であると考え、本事業を支援することを決定。(一社)せとうち観光推進機構は、運航に向けてのプロモーションや旅行商品の開発を支援した。また、(株)瀬戸内ブランドコーポレーションは、事業計画策定における支援や「せとうち観光活性化ファンド」を通じたクルーズ船建造資金の調達支援を行った。



画像出典:guntû HP

第2部:資金調達手法の活用事例

1. せとうちDMO(瀬戸内7県)の取組

(3)高付加価値な観光地づくりに活用した資金調達手法

①Ryokan尾道西山

- Ryokan尾道西山の開業にあたり、(株)せとうち旅館は、(株)瀬戸内ブランドコーポレーションからのエクイティ出資※3や、MINTO機構の「老朽ストック活用リノベーション等推進型まちづくりファンド支援業務※4」、地域金融機関の協調によるシニアローン※5を活用し資金調達を行った。

※3…株式の取得により企業に対して出資を行うこと。出資に対する返済は不要で、出資者は配当やキャピタルゲイン(株式の売却益)によりリターンを得る。また、出資者は出資分の株式を保有するため、株主として経営に関与する場合もある。

※4…MINTO機構と金融機関等が連携し「まちづくりファンド」を組成し、当該ファンドから老朽ストック(地築20年以上の建築物)を活用した事業への投資(出資・社債取得)を行う仕組み。

※5…他の債務に比べ最優先で返済される借入のこと。一般的には、担保を必要とする場合が多く、貸手のリスクが小さいため金利が低い場合が多い。

②ヒルトン広島

- 開発主体である富士見町開発合同会社は、「せとうち観光活性化ファンド」からの匿名組合出資※6や、MINTO機構の「まち再生出資・社債取得業務※7」、広島銀行等の地域金融機関によるシンジケートローン※8を活用し資金調達を行った。

※6…匿名組合契約に基づき、事業に対して出資を行い、事業利益の配分を受ける投資形態。出資者は経営に関与せず、出資額を超える損失を負わない(有限責任)仕組みとなっている。

※7…市町村が定める特定の区域において行われる優良な民間都市開発事業に対し、MINTO機構が出資または投資事業有限責任組合(LPS)を通じた社債取得を行う仕組み。

※8…複数の金融機関が協調し、統一された契約条件(金利、返済期間、担保等)のもとで提供される融資。融資を主導する主幹事銀行が、借手と交渉し、複数の金融機関をとりまとめて契約条件を統一する。複数の金融機関でリスクを分散できるため、大規模な資金調達が必要な事業で用いられることが多い。

1. せとうちDMO(瀬戸内7県)の取組

(3)高付加価値な観光地づくりに活用した資金調達手法

③guntû(ガンツウ):ハイエンド向け宿泊型クルーズ船

- クルーズ船の建設にあたり、(株)せとうちクルーズは、「せとうち観光活性化ファンド」からの劣後ローン※9及び同ファンドに対する優先株式※10の発行、地域金融機関等からのシニアローンによる資金調達を行った。

※9…他の債務よりも返済の優先順位が低い借入のこと。シニアローンや一般債務よりも返済が後回しになるため、貸手のリスクが高く、一般的には金利が高めに設定される場合が多い。

※10…普通株式よりも配当や残余財産の分配で優先的な権利を有する株式。通常、議決権は制限されるため、経営に対する影響力は低い。

第2部:資金調達手法の活用事例

1. せとうちDMO(瀬戸内7県)の取組

(3)高付加価値な観光地づくりに活用した資金調達手法

◆せとうち活性化ファンド・せとうち観光サステナブルファンドの概要

・「せとうち活性化ファンド(1号ファンド)」は、瀬戸内地域経済の活性化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。

⇒平成28年に瀬戸内地域7県の地域金融機関8行と日本政策投資銀行の出資を受け、組成された。

⇒ファンド規模は98億円であり、30件程度の投資を行った。

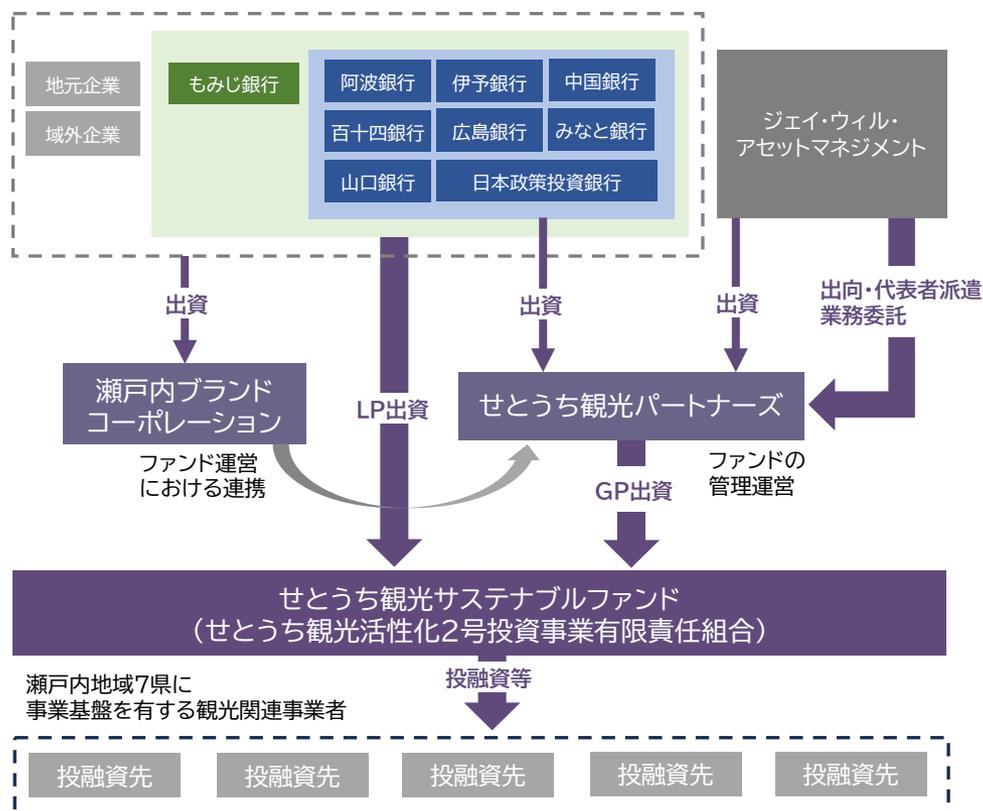
・令和5年には2号ファンドである「せとうち観光サステナブルファンド」が設立された。

・株式会社せとうち観光パートナーズは、せとうち観光サステナブルファンドのGP(無限責任組合員)であり、投資の意思決定を行っている。

・(株)せとうち観光パートナーズから(株)瀬戸内ブランドコーポレーションへ、ソーシング業務(投資案件の発掘)及びモニタリング業務(投資先の状況確認)を委託している。

・地域金融機関はLP(有限責任組合員)であり、投資判断には関与しないが、行員が(株)瀬戸内ブランドコーポレーションへ出向し、金融に関する知識を活かしてソーシング業務等を担う場合もあり、出向者を通じて情報提供を受けることがある。

・投資の判断基準は、ファンドが設定しているIRR(内部収益率)の基準をクリアしていること、かつ、瀬戸内地域の価値向上に寄与する内容であることである。



▲せとうち観光サステナブルファンドの全体スキーム

出典:せとうちDMO HP(<https://setouchitourism.or.jp/ja/>)

第2部:資金調達手法の活用事例

1. せとうちDMO(瀬戸内7県)の取組

(3)高付加価値な観光地づくりに活用した資金調達手法

【資金調達におけるポイント】

- ✓様々な資金調達手法があり、**事業主体や事業内容の特性に応じた手法を選択することが重要**である。
- ✓まずは事業計画に基づき、**事業主体の資金力による資金調達(エクイティ出資)を行い、次にリスクに応じた融資**を活用することが望ましい。さらに、資金が不足する場合は、メザニンローン※11を活用することも考えられる。
- ✓また、補助金等の返済が不要な資金を活用し、事業の立上げにおけるリスクの低減を図ることも効果的である。(ただし、補助金等を活用する場合は、各制度の目的や条件に応じて予算を適切に執行する必要がある)
- ✓**ファンドの組成にあたっては、地域金融機関の参加が不可欠**である。地域金融機関の参画を促すためには、**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、**前提となる地域金融機関の連携が必要**となる。

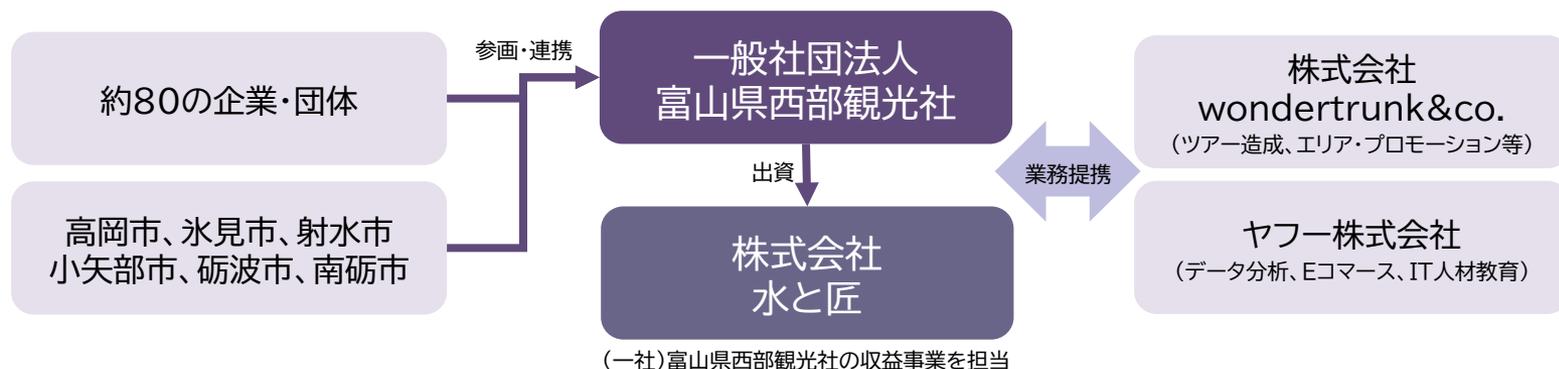
※11…シニアローンよりも返済順位が低い借入のこと(株式より優先的に返済される)。貸手にとってリスクが高いため、一般的に金利が高く、株式への転換権等の特典が付与される場合が多い。

第2部:資金調達手法の活用事例

2. 一般社団法人富山県西部観光社(富山県西部)の取組

(1)組織体制について

- (一社)富山県西部観光社は、地元の名士である、北陸コカ・コーラボトリング株式会社の会長が中心となり、地域の事業者を巻き込み、令和元年5月に設立した。令和3年11月には地域連携DMOに認定。
 - ⇒北陸コカ・コーラボトリング株式会社の会長は、観光地域づくり法人(DMO)が全国各地で立ち上がり、観光立国に向けた動きが盛んになる中、富山県でもDMOを立ち上げ観光を通じた地域づくりを推進すべきだという思いから取組を始めた。
 - ⇒組織の設立に向けては、地域の事業者を招き、DMOに関する勉強会を1年半ほど開催した。勉強会に参加した事業者を中心に活動が広まり、約80の企業・団体が参画し、組織の設立に至った。
 - ⇒DMOの認定を受けるには、行政の参画が不可欠であるため、富山県西部の6市(高岡市、氷見市、射水市、小矢部市、砺波市、南砺市)にも参画を依頼。
- 設立当初は、参画いただいた約80の企業・団体からの寄付金で活動していた。行政からは運営予算の支援は受けていない。
- 一般社団法人では銀行からの融資を受けることが難しいため、(一社)富山県西部観光社の収益事業を担う組織として、(一社)富山県西部観光社が100%出資し、令和3年7月に(株)水と匠を設立した。
- (一社)富山県西部観光社における事業に関する意思決定は、代表理事と社員理事、理事の参加する会議にて実施。その結果を理事会に諮り、最終的に総会に諮っている。
- (株)水と匠では、取締役3名の協議により事業に関する意思決定を行っている。(一社)富山県西部観光社と(株)水と匠は、同一メンバーを含んでいるため、(一社)富山県西部観光社で方針が決定した案件については、すぐに(株)水と匠にて実行される。



▲(一社)富山県西部観光社の体制図

第2部:資金調達手法の活用事例

2. 一般社団法人富山県西部観光社(富山県西部)の取組

(1)組織体制について

- (一社)富山県西部観光社および(株)水と匠では、富山県西部地区を中心に、①データ分析・マーケティング、②観光商社、③地域商社、④ディベロップメント、⑤エリア・プロモーション、⑥コンサルティングの6つの事業を行っている。
 - ⇒このうち、②観光商社、③地域商社、④ディベロップメントは地域経営を行う基盤となる収益を創出するための事業であると位置づけている。特に④ディベロップメントは売上規模が大きい。
 - ⇒①データ分析・マーケティング、⑤エリア・プロモーションは比較的、公共的な取組であるが、地域の魅力を言語化し、外部に発信することは、観光地づくりにおいて重要な要素であると捉えている。
 - ⇒⑥コンサルティングは公共的側面と民間的側面の両方を有している。
- ④ディベロップメントに関しては、地域の空き家を改修し宿泊施設として開業する取組を行っている。現在、「楽土庵」と「善徳寺 杜人舎」の2施設を運営している。
 - ⇒富山県西部地区には、空き家問題が深刻化しており、このままでは地域の伝統的な景観である「散居村(田園の中に家屋が分散する農村形態)」の風景が消失してしまうことに危機感を覚え、空き家の活用に取り組むこととなった。
 - ⇒地域のターゲットである、クリエイティブ層やモダンラグジュアリー層の受入が可能な宿泊施設が不足していたことも背景としてある。

▼(一社)富山県西部観光社・(株)水と匠の事業内容

①データ分析・マーケティング	域内の観光や産業の状況把握と分析。地域及び来訪者のニーズ把握とマッチング。
②観光商社	「産業観光」を軸とした、クリエイティブ層・シニア・インバウンド向け高付加価値旅行商材の企画・開発。
③地域商社	伝統工芸含む地産品の発掘・育成・商品開発、国内・海外販路構築、新たな産業の創出。
④ディベロップメント	古民家・空き店舗の再生やサブリース等によるエリアマネジメント。 宿泊・飲食施設、シェアオフィス、スタジオ等の整備により観光客・関係人口増加を図る。
⑤エリア・プロモーション	地域や商品の高付加価値旅行者向けのブランディングと戦略的な情報発信。
⑥コンサルティング	地域活性に関わる業務のコンサルティングや受託。 地域を巻き込むプロジェクトの企画や人材育成のためのワークショップ等の実施。

第2部:資金調達手法の活用事例

2. 一般社団法人富山県西部観光社(富山県西部)の取組

(2)高付加価値な観光地づくりに関する代表的な取組

①楽土庵

- 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。
- 楽土庵のターゲットは、モダンラグジュアリー層。「株式会社wondertrunk&co.」と連携し、海外のラグジュアリー層へのPR活動を実施している。
- 稼働率は50～60%程度で、当初の想定より高い水準である。宿泊者の5割はインバウンドである。
- 宿泊費の2%を散居村保全活動団体に寄付する仕組みを導入。



画像出典:楽土庵HP

②善徳寺 杜人舎

- 善徳寺の研修道場を改修した複合施設(宿泊施設、カフェ、講堂、民藝ショップ、コワーキングスペース)。(株)水と匠が、建物を借用し、複合施設として改修・運営している。
- 杜人舎のターゲットはクリエイティブ層。
- 稼働率は40%程度で、当初の想定より高い水準である。宿泊者の6～7割はインバウンドである。



画像出典:善徳寺 杜人舎HP

第2部:資金調達手法の活用事例

2. 一般社団法人富山県西部観光社(富山県西部)の取組

(2)高付加価値な観光地づくりに関する代表的な取組

③商品開発・プロモーション

- (一社)富山県西部観光社・(株)水と匠でターゲットにしているモダンラグジュアリー層やクリエイティブ層は、価値観が変わるような体験や学びを求めており、お客様の要望に合わせて様々なコンテンツを組み合わせて行程を提案することが求められるため、地域として提供できるコンテンツのバリエーションを充実させておくことに注力している。
- 地域の魅力を体感できるコンテンツがあることは、宿泊者にとっては旅の付加価値となり、受入側にとっては消費単価を高める手段のひとつである。

❖(一社)富山県西部観光社・(株)水と匠で提供している体験コンテンツ



由緒ある禅寺・国泰寺で坐禅と禅書道体験

幕末の偉人・山岡鉄舟が庇護した由緒ある禅寺「国泰寺」で、坐禅と禅書道を体験できるプログラム。寺に伝わる鉄舟の書の特別鑑賞もできる。



パラグライダーで空中散歩。鳥の視点から散居村を眺める。

標高1,000mのつくばね山から飛行し、霊山・医王山、富山湾の絶景を楽しむ。500年以上の歳月をかけて、自然と人が作り上げた「散居村」の景観は圧巻。



旅手打ちおりんの音色に耳を傾け、人気クラフト「すずがみ」作りを体験

全国で10人以下と言われる、金槌による手打ち「おりん」(仏壇用のけいす)職人による技法解説や、錫でできた折り紙のようなお皿「すずがみ」作りを体験。



「富山湾の宝石」未来へつなぐサステナブルな白えび漁見学

「富山湾の宝石」と称される白えび。世界で唯一、白えび漁が行われている富山湾で、現役の漁師さんの案内を受けながら、白えび漁を見学。

出典:一般社団法人 富山県西部観光社 水と匠 HP(<https://mizutotakumi.jp>)

第2部:資金調達手法の活用事例

2. 一般社団法人富山県西部観光社(富山県西部)の取組

(3)高付加価値な観光地づくりに活用した資金調達手法

①楽土庵

- 楽土庵の開業にかかった費用(建物の取得、改修、家具等も含め)は、約3億円である。
- (一社)富山県西部観光社の代表理事が代表取締役社長を務める、不動産事業会社である「株式会社GRN」が全額出資した。

②善徳寺 杜人舎

- 杜人舎の開業にかかった費用は、約1億円である。約5,000万円を農林水産省の「農山漁村振興交付金・農山漁村発イノベーション整備事業(農泊推進型)」、約2,000万円を南砺市の「観光産業施設立地促進助成金・観光産業施設立地奨励事業」、約3,000万円を北陸銀行と日本政策金融公庫の協調融資で確保した。
⇒北陸銀行と日本政策金融公庫への融資相談は、補助金の交付決定後に実施。

③商品開発・プロモーション

- 商品開発やプロモーションを実施するにあたっては、観光庁や富山県の補助金を活用。観光庁「観光再始動事業(R5年度)」、「サステナブルな観光コンテンツの高度化モデル事業(R6年度)」等を活用している。

◆農山漁村振興交付金／農山漁村発イノベーション整備事業・農泊推進型(農林水産省)の概要

- ・農山漁村の所得向上と関係人口の創出を図るため、古民家を活用した滞在施設の整備等を支援する制度。

【対象事業・交付率・限度額・事業期間】

対象事業		交付率	限度額	事業期間
農泊の推進に必要な古民家等を活用した滞在施設、一棟貸し施設、体験・交流施設等の整備(市町村・地域協議会の中核法人等が事業を実施する場合)	下記以外	1/2	2,500万円/年	上限 2年間
	遊休資産を改修		5,000万円/年	
	市町村所有の遊休資産を宿泊施設として改修		1億円/年	
農家民泊等における小規模な改修(農家民泊経営者等が実施する場合)	1経営者あたり	1/2	1,000万円	1年間
	経営者が複数の場合、1地域あたり		5,000万円	

出典:農林水産省「令和6年度 農山漁村振興交付金農山漁村発イノベーション対策のうち(農泊推進型)の概要について」

第2部:資金調達手法の活用事例

2. 一般社団法人富山県西部観光社(富山県西部)の取組

(3)高付加価値な観光地づくりに活用した資金調達手法

◆観光産業施設立地促進助成金／観光産業施設立地奨励事業(南砺市)の概要

・南砺市内における観光産業施設の立地を促進するため、市内で観光産業施設を新設、増設または改修する事業者に対して補助金を交付する制度。

【対象者】

- ・市内で観光産業施設の新設・増設・改修を行う者
- ・観光産業施設の整備にあたり、金融機関からの融資(貸付期間3年以上)を受ける者
- ・対象となる観光産業施設の営業日数が年間200日以上となる見込みであること
- ・対象となる観光産業施設を10年以上継続して営業すること

【補助要件・補助対象経費・補助率・限度額】

	補助要件	補助対象経費	補助率・限度額
新設	既存観光産業施設の敷地以外の場所での観光産業施設の設置で、投下固定資産額が2,000万円以上となること	土地・建物・償却資産(建物付属設備・構築物・機械装置)	補助率:20% 限度額:5,000万円
増設	既存の観光産業施設の敷地内における観光産業施設の設置又は増築で、投下固定資産額が2,000万円以上となること	※土地・建物は取得後3年以内のものに限る	
改修	既存観光産業施設の改修(新分野展開・事業転換又は業態転換に係るものに限る)で改修費用が2,000万円以上となること	※既存の施設・設備の撤去及び処分に要する経費は対象外	

出典:南砺市 HP(<https://www.city.nanto.toyama.jp/cms-sypher/www/service/detail.jsp?id=26120>)

【資金調達におけるポイント】

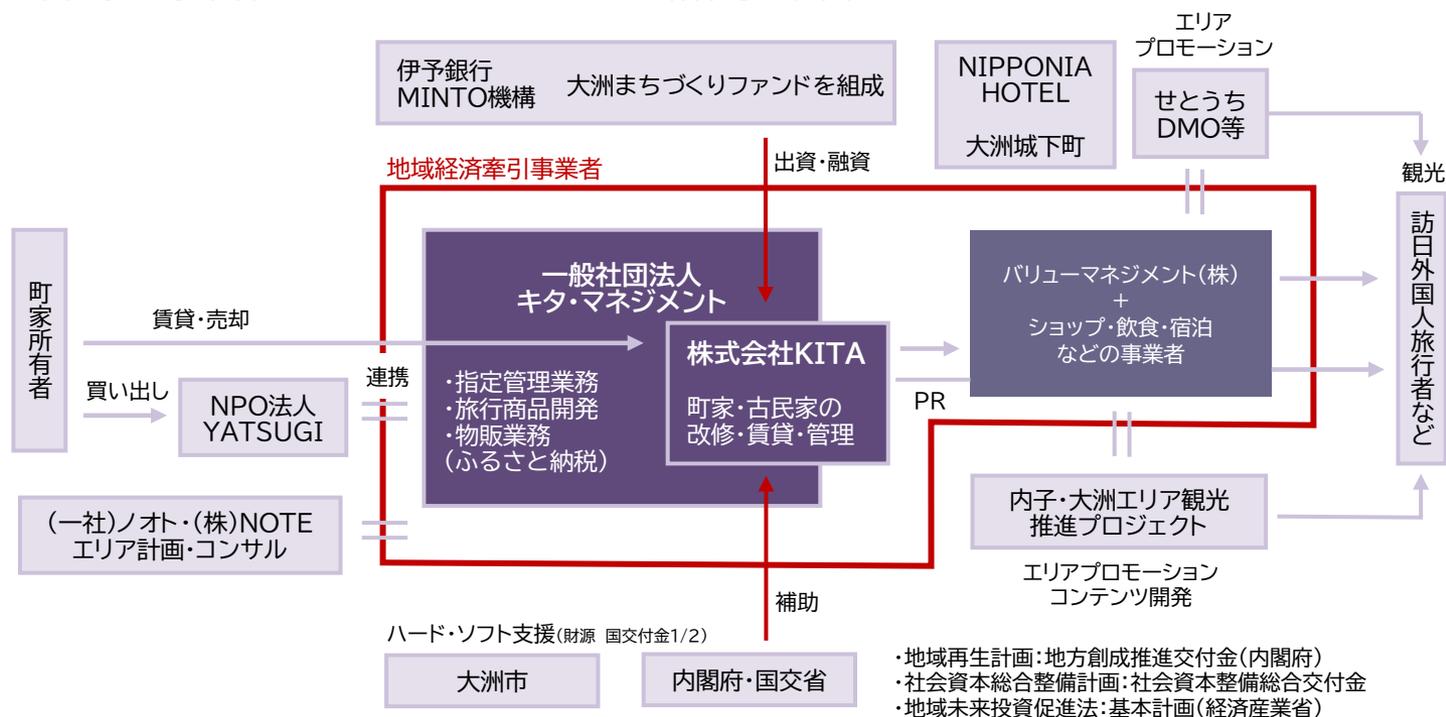
- ✓ 杜人舎に関しては、**施設整備に活用できる補助金で、開業にかかる資金の約7割を確保することができ、投資リスクを縮小できた**ことが事業成立のポイントであった。補助金の獲得を通じて、**先行して確実な資金確保ができていることは、金融機関への融資相談において有利に働く**可能性が高い。
- ✓ (株)水と匠には、**金融業に従事していた経験がある職員がおり、融資判断のポイントに精通**していたため、金融機関の視点も踏まえた事業計画を作成することができ、金融機関との交渉を円滑に進めることができた。

第2部:資金調達手法の活用事例

3. 一般社団法人キタ・マネジメント(愛媛県大洲市) の取組

(1)組織体制について

- 大洲城下町エリアでは空き家の増加により街並み景観の維持が困難な状況に陥っていたことから、空き家再生を含む面的な地域開発に注力するため、大洲市が中心となり、(株)伊予銀行、バリューマネジメント(株)、(一社)ノオト、(株)NOTEの5社連携協定の下、平成30年に(一社)キタ・マネジメントが設立された。
- (一社)キタ・マネジメントは、大洲市が資本金2,000万円投じて設立した「官製法人」である。
 - ⇒当初は、大洲市観光まちづくり課が中心となり、当時の大洲市長も積極的に関与しつつ取組が推進された。
 - ⇒まずは、物件を買取るための会社やファンドを設立するため、(株)伊予銀行に協力を打診。その後、物件の改修や施設の運営を担う事業者として、バリューマネジメント(株)等が参画した。



▲大洲市の面的な地域開発に関する全体スキーム

第2部:資金調達手法の活用事例

3. 一般社団法人キタ・マネジメント(愛媛県大洲市) の取組

(1) 組織体制について

- また、空き家再生を含む面的な地域開発事業を推進するため、物件の取得・管理を担う組織として、(一社)キタ・マネジメント、(株)NOTE、いよぎんキャピタル(株)の出資により、(株)KITAが設立された。
⇒(一社)キタ・マネジメントは、(株)KITAの株式を保有しているが、配当ではなく業務委託を受けるという形で収益を回収。
- 事業売上ポートフォリオは、指定管理業務(大洲市所有の5施設)が全体の半分程度を占めている。設立当初から、指定管理事業で安定的な基盤を確保し、ふるさと納税や不動産事業等、その他の事業にも進出することを戦略としていた。

(2) 高付加価値な観光地づくりに関する代表的な取組:NIPPONIA HOTEL大洲城下町

- 「NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町」は、大洲のまち全体を一つのホテルと見立て、客室やフロント、レストランがまちに点在している日本最大級の分散型ホテルである。令和5年7月に4期目の開発を終え、26棟31室の規模となった。
- 改修する物件に関する意思決定は、「大洲市観光まちづくり戦略ビジョン」に位置付けられているターゲットやコンセプトを尊重しながら、(株)KITA、(一社)キタ・マネジメント、バリューマネジメント(株)の3者で実施。
⇒大洲市では、「大洲観光まちづくり町家活用エリア基本計画」を策定し、歴史的風致形成建造物や景観重要建造物等、大洲市として保存や利活用に取り組む物件を選定している。それらを改修する場合には、大洲市が補助金を交付している。
⇒民間事業者サイドでは、対象物件に投資して回収できるか、複数物件まとめて開発したほうが効率的か等を検討。
- 物件の取得方法は、賃貸と買取の2パターンがあり、基本的には賃貸で進めているが、買取の要望が強い場合には、(株)KITAで買取することもある。現在、賃貸と買取の割合は半々程度。
⇒当初は、物件の買取により負債を抱えることを避けていたため、賃貸とする場合が多かったが、事業を進める中で資金確保が可能となり、物件毎の事情に応じて買取とする場合も増えていった。



画像出典:NIPPONIA HOTEL 大洲城下町HP

第2部:資金調達手法の活用事例

3. 一般社団法人キタ・マネジメント(愛媛県大洲市) の取組

(3)高付加価値な観光地づくりに活用した資金調達手法

- 「NIPPONIA HOTEL大洲城下町」の開発プロジェクトに必要な資金は12億円程度。公的資金と民間資金を組み合わせて確保した。
- 公的資金としては、補助金・交付金を活用。
 - ⇒大洲市「大洲市町家等活用改修事業費補助金」を活用。「大洲市町家等活用改修事業費補助金」は、地域未来投資促進法に基づき、地域経済牽引事業計画の承認を受けた事業者が、「大洲市観光まちづくり町家活用エリア基本計画」で定めるエリアにおいて、町家・古民家等の歴史的資源を改修し、活用することに対して補助を行う制度である。
 - ⇒愛媛県「集客力向上支援事業」等を活用。
 - ⇒観光庁「歴史的資源を活用した観光まちづくり事業」、「既存観光拠点の再生・高付加価値化事業」等を活用。

◆大洲市町家等活用改修事業費補助金(大洲市)の概要

【補助金の目的】

- ・街なみ環境の整備および歴史的風致の維持向上 (歴史まちづくり法)
- ・地域経済の活性化および地域の成長発展の基盤強化 (地域未来投資促進法・地域再生法)

【補助要件・補助対象経費・補助率・限度額】

補助要件	補助対象事業	補助対象経費	補助率・限度
<ul style="list-style-type: none">・地域未来投資促進法に基づく地域経済牽引事業計画の承認を受けた事業であること・補助対象者は地域経済牽引事業者であること、建物等の所有または10年以上の賃貸契約を締結している者であること、大洲市と10年以上の一般公開の協定を締結している者であること・事業実施エリアは、町家活用エリア計画で定めるエリア内(歴史的風致重点区域内)であること・対象となる建造物が町家活用エリア計画における町家活用主要物件または歴史的風致形成建造物であること	<ul style="list-style-type: none">①建物の改修事業(耐震改修、往時の姿の再現にかかる外観修景及び内装整備)②①と併せて実施される建物の除卸、工作物の外観修景または除卸にかかる事業③①と併せて実施される案内看板、案内標識、休養施設、ライトアップ施設及び駐車場の整備にかかる事業	工事費、付帯工事費、測量及び試験費、機械器具費及び営繕費等 ※用地費及び補償費は対象外	補助率:2/3以内 限度:建物の延床面積に対し、60万円/坪以内

第2部:資金調達手法の活用事例

3. 一般社団法人キタ・マネジメント(愛媛県大洲市) の取組

(3)高付加価値な観光地づくりに活用した資金調達手法

●民間資金のうち、大半は社債発行もしくは銀行からのプロパー融資※12である。

⇒(株)伊予銀行と(一財)MINTO機構が組成した「大洲まちづくりファンド」や、「ALL-JAPAN観光立国ファンド」からの投資(投資形態:社債引受)を受けている。

⇒政府金融機関や地域金融機関から借入を行っている。また、(株)KITAは地域未来投資促進法における地域経済牽引事業者のため、日本政策金融公庫からの制度融資を受けることができた。

●返済が必要な資金の返済期間は15年間。宿泊施設の開業翌月から返済を開始し、令和20年には完済予定である。

※12…金融機関が信用保証協会等の保証を付けずに行う融資。金融機関独自の判断基準に基づき、借手の返済能力や事業計画を考慮して、融資条件(金利、返済期間等)が設定される。

【資金調達におけるポイント】

✓「NIPPONIA HOTEL大洲城下町」の開発プロジェクトにおいては、**プロジェクトの立ち上げ段階で自治体が主体となり、地域金融機関の巻き込みができていたことがポイント**であった。

✓特に、**初期段階から地域金融機関を巻き込んでいくことが、ハード整備を含む地域開発においては必須**である。事業計画作成後に地域金融機関に相談すると、融資可否の審査を行う側と審査される側という対立構造になってしまうため、地域の将来像を一緒に考える、初期段階から関与してもらうことが望ましい。

✓**公的資金を活用する場合は、各制度の目的や条件等を理解し、適切に予算を執行することが求められる**(補助の対象や用途に制限がある場合もあるため留意)。また、**公的資金の活用にあたっては、自治体とも綿密に連携し、適宜支援を受ける必要がある**。特に地方では、首都圏と比較して料金の引き上げを行うこと(収入を増加させること)は容易ではないため、一定程度の公的資金が確保できなければ、投資回収が困難になり、プロジェクトが成立しない場合が多い。開発主体には、**補助金の活用に向けた能力が求められる**。

4. 株式会社Actibaseふくい(福井県坂井市)の取組

(1)組織体制について

- 株式会社Actibaseふくいは、福井県坂井市三國湊エリアを拠点に地域活性化事業に取り組んでいる。NTT西日本、NTTアーバンソリューションズ、熊谷組、住友林業、福井銀行、福井信用金庫、セーレン、福井新聞社、福井放送、フクビ化学工業、北陸電力の共同出資により令和4年に設立された。
- 三國湊エリアは、江戸時代から明治時代にかけて栄えた「北前船」の寄港地として発展し、歴史・文化的資源が豊富に存在する。また、越前がにや甘エビ等の海の幸をはじめ、食資源にも恵まれた地域である。一方で、人口減少や少子高齢化が進み、地域経済の縮小や空き家の増加等が課題になっていた。
- NTT西日本では、令和元年より、各府県に設置している30支店において、各地域の実情に応じた計30の地域活性化事業の検討が行われた。そのプロジェクトのひとつとして、三國湊エリアに着目し、地元企業と連携しながら地域資源を活かした観光まちづくりを推進することで、地域課題の解決に取り組んでいる。
⇒三國湊エリアは、以前から坂井市や地元のまちづくり団体が空き家の活用に取り組む等、地元関係者の地域活性化への意識が高かったこと、北陸新幹線の延伸による来訪者の増加が期待されること等の理由から事業の対象地に選定された。

▼株式会社Actibaseふくいの構成員と主な役割

構成員(株主)	主な役割
NTT西日本	会社のICT活用の支援、観光データを活用した誘客・周遊促進支援等
NTTアーバンソリューションズ	会社が営む宿泊運営事業・料飲事業の経営・運営、まちづくり全般に関するアドバイス等
熊谷組	レストラン、ホテルフロントの改修等に関する設計、工事監理、施工等
福井銀行	アクティビティの開発、経営に資する必要なアドバイス、地域貢献に必要な調査の実施等
福井信用金庫	会社の経営に資する必要なアドバイス、地域との円滑な連携に向けた支援等
セーレン	地域との円滑な連携に向けた支援、および事業機会を捉えたPR支援等
福井新聞社	情報配信リソースを活用したPR支援等
福井放送	情報配信リソースを活用したPR支援等
フクビ化学工業	地域との円滑な連携に向けた支援、および事業機会を通じた貢献等
北陸電力	電力コンサルティングサービスおよび町並み整備等

第2部:資金調達手法の活用事例

4. 株式会社Actibaseふくい(福井県坂井市)の取組

(1)組織体制について

- 株式会社Actibaseふくいでは、①宿泊運営事業、②料飲事業、③アクティビティ事業、④町並み等整備事業の4事業を行っている。年間の売上の9割を①宿泊運営事業と②料飲事業が占めている。
- 事業を実施する上では、地域性を活かすことを重視している。また、地域事業者と連携することで、地域全体に経済効果が波及するよう意識している。
 - ⇒①宿泊運営事業:施設の整備に福井県産の素材(笏谷石や木材)を使用する
 - ⇒②料飲事業:福井県産の食材を使用する
 - ⇒③アクティビティ事業:地域事業者と連携し、地域資源を活かした体験を造成・提供する
- 観光客にも地域住民にも心地よい環境を整えるため、地域住民や自治体等とも連携し、④町並み等整備事業にも取り組んでいる。

▼株式会社Actibaseふくいの事業内容

①宿泊運営事業 (町家ホテル)	江戸時代後期から昭和初期に建てられた町家をリノベーションした、分散・滞在型宿泊施設(9棟16室)を創設し、料飲事業と合わせ、まち全体をひとつの宿に見立てたオーベルジュを運営。 ※運営はコアグローバルマネジメント株式会社に委託
②料飲事業	福井県および三国湊の食材を活用したレストラン事業を運営。 国内で多数のレストランをプロデュースしているフレンチ料理の有名シェフによるプロデュースで、国内外からのゲストの期待を超える料理を提供。
③アクティビティ 事業	北前船の寄港地として発展した歴史・日本文化や自然環境を活用したアクティビティを提供。 ⇒三味線や提灯づくり、盆栽、写経等の文化体験 ⇒三國神社特別祈禱 ⇒船釣りやマリンアクティビティ ⇒県内観光地を巡るタクシーツアー、町歩き体験ツアー等
④町並み等整備 事業	自治体や地域等と連携した、周遊を促す景観の統一(ライトアップ/町明かりの整備)及び町並みに合わせたNTT西日本局舎の外観整備等を実施。



画像出典:オーベルジュほまち 三国湊 HP

第2部:資金調達手法の活用事例

4. 株式会社Actibaseふくい(福井県坂井市)の取組

(3)高付加価値な観光地づくりに活用した資金調達手法

- オーベルジュほまち 三國湊の開業にかかった費用は約12億円である。株式会社Actibaseふくいの出資金で9.9億円、福井県の「福井県オーベルジュ誘致推進事業補助金」で約2億を確保した。
⇒出資金9.9億円のうち、約6割をNTTグループ(NTT西日本、NTTアーバンソリューションズ)が負担している。
⇒株主企業(11社)は、三國湊の地域活性化に向け、地域貢献として出資した。妥当性を判断の上、事業に関連する業務の一部を出資会社に委託する等、地域活性化に向けた活動を通じて利益を還元している。
- アクティビティ事業においては、令和5年度に観光庁の「インバウンドの地方誘客や消費拡大に向けた観光コンテンツ造成支援事業」を活用しアクティビティの造成を行った。

❖福井県オーベルジュ誘致推進事業補助金(福井県)の概要

・北陸新幹線福井・敦賀の開業(令和6年3月)に向け、世界的に評価の高いシェフが料理を提供するオーベルジュ(宿泊機能をもったレストラン)の整備費について支援する制度。 ※支援期間:令和3年度～令和7年度

【補助要件・補助対象経費・補助率・限度額】

補助要件	補助対象経費	補助率・限度額
・世界的に評価の高いシェフが有するレストランであること ・40㎡/室以上の客室を有すること ・Wi-Fiや多言語表示、キャッシュ対応など、国内外から観光客の受入環境を有すること	・土地造成経費 ・施設の建設経費 ・既存施設の取得・改修経費 ・設備等の取得・移設経費	補助率:1/4 限度額:2.5億円

出典:福井県 HP(<https://www.pref.fukui.lg.jp/doc/brandeigyou/o-beruzyu.html>)

【資金調達におけるポイント】

- ✓**出資企業には、プロジェクトの目的に賛同し参画いただくことが重要**である。地域活性化という大義のもと、活動を通じて出資企業の利益を還元する仕組みを構築することができた。
- ✓地域外から資本が入り開発が行われることに対しては、地域から反発が生じる懸念があるため、**地域産業の育成・発展に資する取組であることを地域関係者に理解いただけるよう説明・実践することが重要**である。
⇒株式会社Actibaseふくいでは、1事業者による単なる営利事業ではなく、地域活性化に向けて、地元事業者と連携し、地域に経済効果を波及させる取組を行っているため、地域からの理解・信頼を得ることができた。