

スモールコンセプション形成推進事業 その4  
**文化財を核としたエリア価値向上を目指す  
旧柳生藩家老屋敷の利活用検討調査**

---

成果報告資料  
(令和8年2月)

奈良市観光戦略課・PwCアドバイザリー合同会社

# 目次

- 1 事業概要
- 2 取組概要
- 3 特筆すべき課題とその解決方策
- 4 検討結果
- 5 今後の取組
- 6 総括

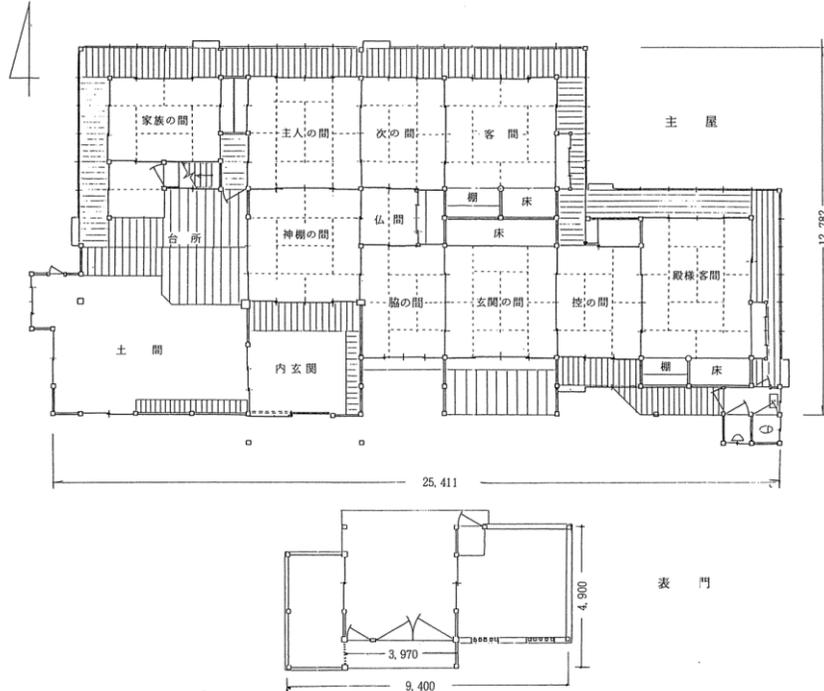


# 1 事業概要 - 旧柳生藩家老屋敷について

- 旧柳生藩家老屋敷は江戸時代後期に柳生藩の家老・小山田主鈴氏の隠居先として上棟、後に作家・山岡荘八氏が居住し、大河ドラマにもなった「春の坂道」の構想を練ったと言われる。
- 現在は奈良県指定有形文化財として、柳生観光協会(指定管理者)によって展示公開を行っている。



所有者	奈良市
管理形態	指定管理（柳生観光協会）
指定等	奈良県指定有形文化財（屋敷の主屋及び表門）
区域区分	市街化調整区域
構造	木造（1848年上棟）
敷地面積	3,270.72m <sup>2</sup> （主屋 287.43m <sup>2</sup> 、表門 19.45m <sup>2</sup> ）
料金	大人350円（団体280円）、小人170円（団体140円）
開館時間	午前9時～午後5時（12月27日～1月4日は休館）
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>柳生藩の財政立て直しを担った家老小山田主鈴が隠居した<b>武家屋敷</b>で、<b>現在は小山田主鈴と柳生藩に関する資料を展示</b></li> <li>1964年に作家山岡荘八の所有となり、<b>柳生宗矩が主人公のNHK大河ドラマ「春の坂道」の原作の構想が練られた</b>。その後、山岡荘八の遺志により、遺族から奈良市へ寄贈される</li> </ul>
アクセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>JR/近鉄奈良駅より奈良交通バスで約50分 ※ 便数（平日7便/日、土休日5便/日）</li> <li>奈良：国道369号経由 30分（約25km）</li> <li>大阪：第二阪奈道路経由 60分（約50km）</li> <li>京都：第二京阪道路、京奈和道路経由 70分（60km）</li> </ul>



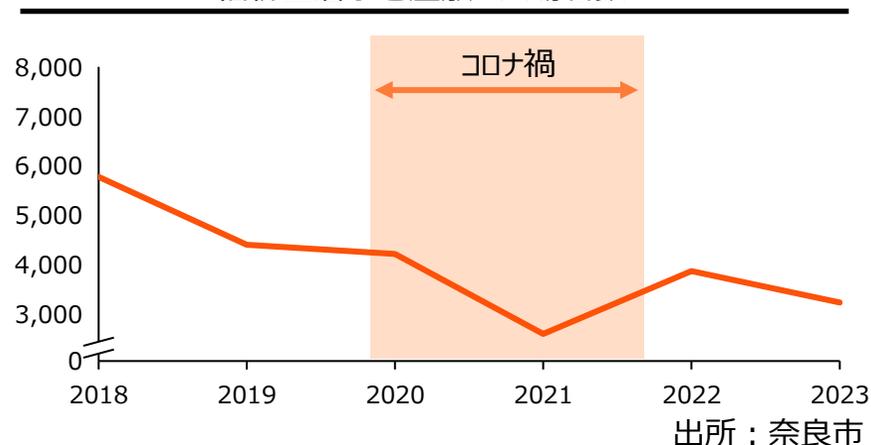
旧柳生藩家老屋敷平面図

# 1 事業概要 - 背景・課題

- 40年以上大規模な修繕が行われず、躯体の劣化が著しい。
- かつての大河ブーム以降は低利用が続いており、相当数の文化財を有する市の財政状況を鑑み、文化財保護という観点のみでの大規模修繕費用の捻出が困難な状況。

年度	修繕内容
S55	屋根葺き替え
S56	内部兵改修、庭園整備
S57	トイレ新設
S60	縁廻り建具/外部及び内部の壁/床/縁の補修 軒樋及び排水/犬走等の整備 雨水排水工事
H3	自動火災報知設備工事
H6-7	石積み擁壁改修
H7	庭園整備
H8	進入路改修、石積み擁壁改修
H9	井戸屋根復原、別座敷/浴室/米蔵等石組み表示
H26	法面/トイレ改修
R1	隅柱修理

旧柳生藩家老屋敷の入場者数



旧柳生藩家老屋敷の劣化状況



主屋の傾き



軒回りの木部破損/腐朽

## 要修繕箇所(現時点での把握箇所)

### <主屋>

- 屋根面のうねり、軒回りの木部破損/腐朽、畳床の腐朽

### <表門>

- 軒裏の雨漏り跡、壁の風喰/腐朽、漆喰の剥落

# 1 事業概要 – 本事業目的

- 本事業は奈良県指定有形文化財である旧柳生藩家老屋敷の大規模修繕に際して、周辺地域に点在する観光資源等を活かしながら、エリア全体の価値向上に資する施策を検討し、将来に渡って利活用可能な事業手法を確立することを目的とする。

## 奈良市

### 【課題①】



【旧柳生藩家老屋敷】  
40年以上大規模修繕無し  
※近く大規模修繕が必要



市の財政状況も厳しく、文化財保護という観点のみで、設計・改修費用を捻出することは困難

### 【課題②】



毎年多くの観光客が訪れる奈良市中心部に比べ、柳生地域はかつての大河ブーム以降、長らく来訪者数が落ち込んでおり、今後何らかの観光振興策が必要となる

### 【奈良市の目指したい姿】

- ①効率的な投資による設計・改修等を実施
- ②継続的な来訪や消費を促す核となる施設への再生
- ③将来に渡って柳生のブランド力を高め、地元の誇りとなるランドマークを形成

出所：スモールコンセプション形成推進事業 公募資料より

採択



国土交通省  
スモールコンセプション  
形成推進事業

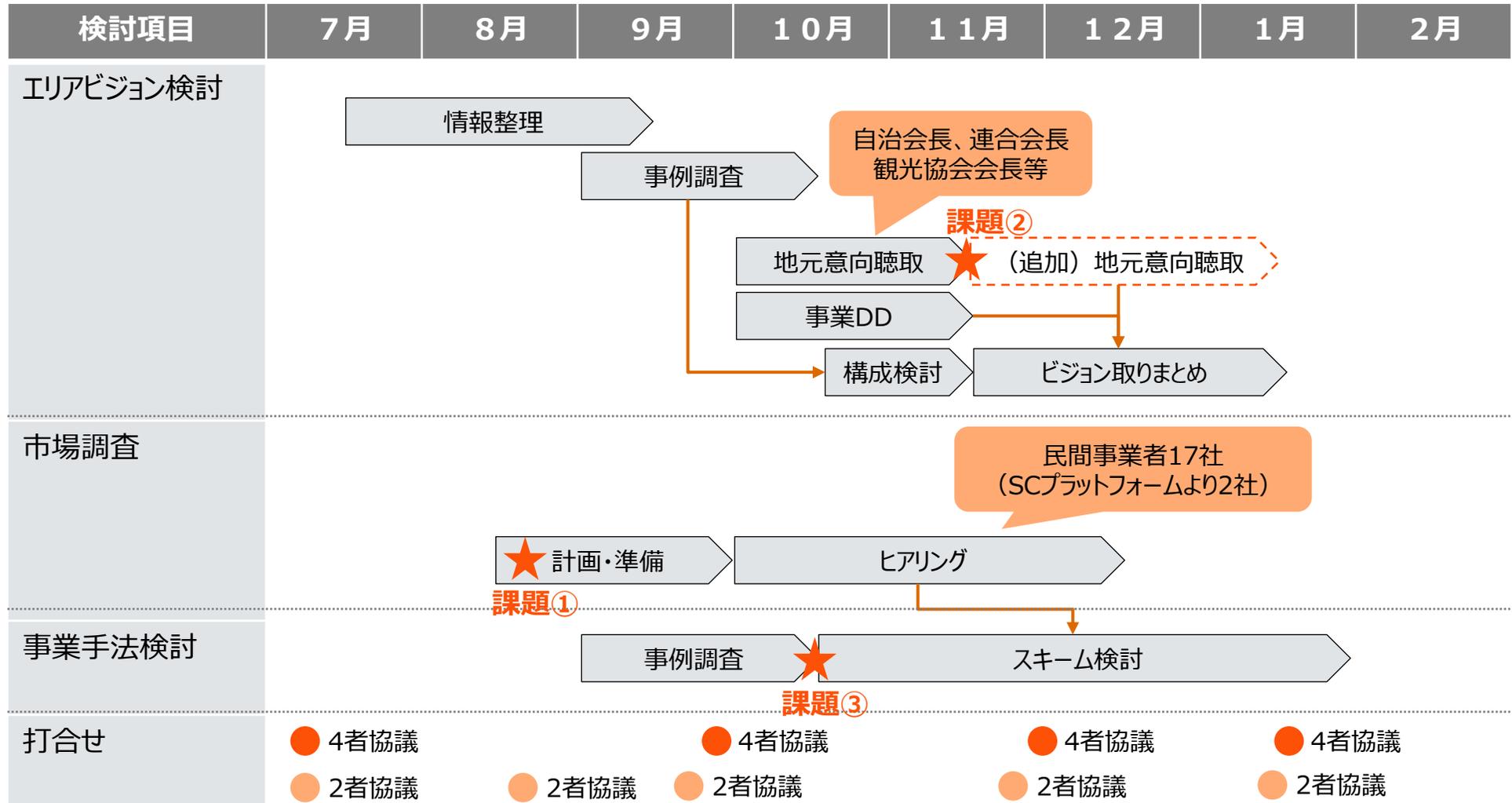


委託

PwCアドバイザリー  
合同会社

## 2 取組概要 - 主な工程と課題に対する解決アプローチ

- 他事例を参考にしながら、地元意向聴取やマーケットサウンディングの結果を踏まえて、柳生地域のエリア価値向上に資するようなエリアビジョンや事業手法の検討を行った。
- 検討にあたっては、星印で示す特筆すべき課題について解決方策を講じた(詳細は次項参照)。



## 3 特筆すべき課題とその解決方策

- 本事業では特筆すべき課題3点に対して、下記の通り解決方策を講じて検討を進めた。

課題

### 中心的な観光地からの隔たり

1

公共交通機関を利用する場合、奈良市中心部から約50分(5~7便/日)という立地も相まって、自然流入も見込めないため、事業性確保のハードルが高い

- ▶ 遠隔地での事業実績を有する民間事業者へヒアリングを実施することで、事業性確保に向けた要点を整理

課題

### 新たな取組の担い手が不足

2

多くの民間事業者より「柳生をどんな町にしたいのか」「地元住民が誇れるものは何か」を明確にすべきとの指摘あり単に外部の民間事業者が事業を展開するだけでなく、地元住民を巻き込んだ取組みが展開できるよう、地域の旗振り役が必要となるだが、他の里山地域と同様に少子高齢化や人口減少が進行しているため、若手人材が不足

- ▶ 更に対象者を広げて、追加で地元意向聴取を実施

課題

### 市街化調整区域に係る開発・建築制限

3

柳生地区を含めた奈良市東部地域のほぼ全域が市街化調整区域にあたるため、家老屋敷等遊休資産の活用に際し、新たな開発・建築行為には制限がある

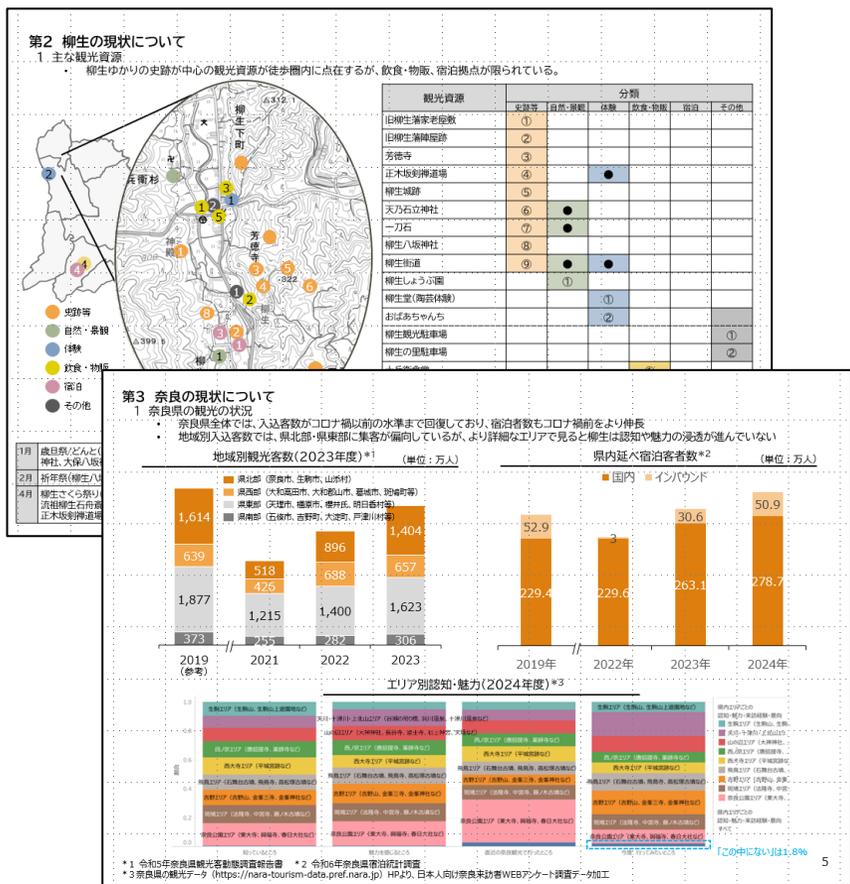
- ▶ 国土交通省が推進する用途変更の弾力化の可能性を含め、建築行為・開発行為が柔軟にできる手法を検討

# 4 検討結果 - 現状整理・観光動向の把握

- PESTによって観光分野のマクロ環境を見極めながら、柳生地区の現況や観光資源の特徴を整理した。
- 柳生地域は十分に訴求力を持った観光資源が点在する一方、知名度が低く、観光資源の価値も十分認識されていないため、一部の歴史愛好家等に限定されている状況。

## 柳生の資源・現状

## 観光分野のPEST分析



	機会	リスク	
Politics	観光振興政策の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>公的支援の強化</li> <li>観光インフラの拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光地の画一化</li> <li>オーバーツーリズム</li> </ul>
	法制度・税制度の変更	<ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟な規制緩和</li> <li>公的支援枠の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際情勢の緊張</li> <li>政策変更の不確実性</li> </ul>
Economy	観光ビザの緩和	<ul style="list-style-type: none"> <li>インバウンドの増加</li> <li>国際競争力の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーバーツーリズム</li> <li>治安悪化</li> </ul>
	コロナ禍からの回復	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光需要の更なる拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人手不足</li> <li>特定時期への集中</li> </ul>
Social	インバウンドの増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模な消費獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受入体制の未整備</li> <li>観光公害</li> </ul>
	ツーリズム多様化	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光資源の再評価</li> <li>地域活性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティングの複雑化</li> <li>地域間格差の拡大</li> </ul>
Technology	宿泊事業の多様化	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様なニーズへの訴求</li> <li>波動需要に対応可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド戦略の複雑化</li> <li>稼働率リスク</li> </ul>
	観光DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要予測や顧客管理の高度化</li> <li>ユーザー体験の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト負担</li> <li>データ管理や連携へのハードル</li> </ul>
	文化財DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>保存性向上</li> <li>教育用途の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト負担</li> <li>技術標準化が困難</li> </ul>

## 4 検討結果 - 地元意向聴取・民間意向聴取

- 地元からは家老屋敷を象徴として残したいが、観光資源として活かせていないとの声が上がった。
- 民間事業者からはブランディング次第では訴求力があると見なされ、様々な利活用策の提案が寄せられた一方で、遠隔地であることを懸念し、スキームやリスク分担等を精査したいとの声が上がった。

地元意向	認識・意向展望	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 旧柳生藩家老屋敷は地元にとって<u>当たり前にある存在であり、歴史的にも重要な資源</u></li> <li>• <u>柳生を知ることのできる場所、地元住民等との交流ができる場所</u>になってほしい</li> <li>• 施設単体や柳生町単体での取組に加え、広域な連携も求められる</li> <li>• <u>観光を核としつつ、地域の産業を巻き込んだ地域振興</u>が求められる</li> </ul>
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 旧柳生藩家老屋敷をはじめ、観光資源が活かせていない</li> <li>• 交通アクセスや過疎化の影響があり、新しいことに挑戦できていない</li> </ul>
民間意向	ポテンシャル・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 旧柳生藩、劍聖の里としての歴史資源を有し、<u>ブランディング次第でインバウンド需要も取り込める訴求力あり</u></li> <li>• アクセスが悪い分、「山奥に隠された秘境」のようなブランディングが必要</li> <li>• 他地域との差別化に欠けるため<u>DX・アート等新たな価値付加が必要</u></li> <li>• 単体施設への投資可能性・効果が低く、<u>面的なまちづくり戦略、全体でのストーリーが必要</u></li> </ul>
	家老屋敷等の利活用策	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>宿泊施設(高付加価値の1棟貸し、複数棟の宿泊施設等)、飲食施設(オーベルジュ、話題性のある飲食施設等)</u></li> <li>• <u>アーティストインレジデンス等の観光客以外の施設利用</u></li> <li>• 人口900人程度の地域のため、地域住民向けの施設は困難</li> <li>• 一方で語り部やガイド等による<u>地元住民の参画や地元飲食店との連携</u>といった協力体制の構築が重要</li> <li>• 他の拠点・遊休資産を含め、体験を含めたキャッシュポイントの多いパッケージづくりが重要</li> </ul>
	望ましいスキーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 柔軟な運営を可能にする「<u>R+コンセッション</u>」や<u>長期契約(10年以上)</u>が望ましい</li> <li>• 事業対象に不動産だけでなく、<u>地域へのブランディングの権利(名称使用权)</u>等も含めることも一案</li> <li>• 官民の適切なリスク分担、<u>行政による改修費の負担や運営費の補助(当初数年間)</u>等</li> <li>• KPIを定めた成果連動型支払も一案だが状況に応じた計画値の見直しは必須</li> </ul>
	参画意欲等	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域・取組として関心はあるが<u>遠隔地である点、投資・運営面での課題から慎重な意見多数</u></li> <li>• <u>トライアルサウンディング等で現地のポテンシャルを見極めるフェーズ</u>も一案</li> </ul>

# 4 検討結果 – 事業環境及びターゲットの可能性

- 前述までの検討結果を踏まえSWOT分析・ターゲット分析を実施した。

SWOT分析

### 強み

- 「柳生」としてのストーリー
- 柳生所縁の歴史・文化的資源
- 一刀石など、自然と歴史・文化の結びついた景観
- 里山の体験資源
- 奈良の中でも中心から離れた秘匿性

### 弱み

- 観光資源が十分に活用されていない
- 公共交通によるアクセス性
- 飲食・宿泊機能の不足
- 十分な周知が図られていない
- 地元を巻き込んだ一体的な取り組みがなされていない

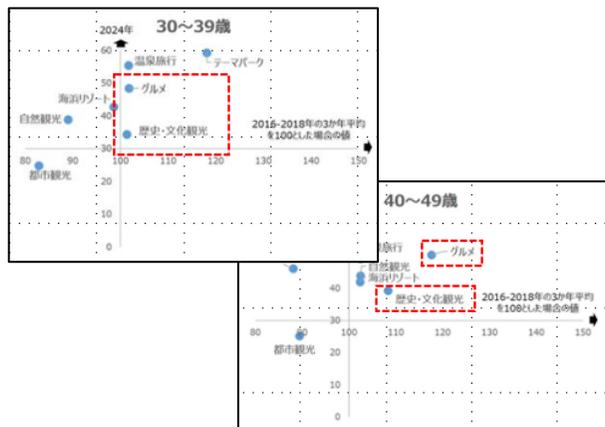
### 機会

- インバウンドの延泊先
- 国内旅行者(関西圏)におけるホカンス、ゆっくりする場所としての滞在可能性
- コト/トキ消費を契機にした「第二の」、「聖地巡礼」旅行先

### 脅威

- 人口減少・少子高齢化の進展
- 競合(近畿・奈良・僻地)
- ニーズの変化
- 対象ニーズに対する事業採算性

ターゲット分析



分野	主なジャンル	ターゲット例
宿泊	ハイグレード型 (単泊)	インバウンド (富裕層)、国内 (富裕層)
	体験型・分散型 (連泊)	インバウンド (全般)、国内 (趣味層)
飲食	ハイグレード型	インバウンド (富裕層)、国内 (富裕層)
	ニッチ・体験型	インバウンド (ファミリー層) 国内 (趣味・健康志向層)
	カジュアル型	地域住民 (県・市内)、国内 (カップル・友人)
他	展示・交流	国内 (全般)、地域 (市内)

出所：「日本人旅者の ニーズの変化」( (公財) 日本交通公社)

## 4 検討結果 – 柳生地域における観光の方向性

- 前述までの検討結果を踏まえ、柳生地域における観光の方向性を整理した。

### ゴール

#### エリア価値の向上

地元住民が誇る柳生の歴史を継承・発信しながら、それらを活かした魅力的な事業を展開する

#### ①持続的な取り組み

かつて、「春の坂道」による大河ブームからも冷え込みを経験し、地元は一過性の誘客に対する警戒感をぬぐい切れていないため、一過性の取り組みに留まらず、中長期的な柳生地域の振興施策を講ずる

#### ②地元住民を巻き込んだ取り組み

多くの民間事業者より「柳生をどんな町にしたいのか」「地元住民が誇れるものは何か」を明確にすべきとの指摘あり。外部の民間事業者が事業を展開するだけでなく、地元住民を巻き込み、高いホスピタリティを目指す

#### ③来訪目的となるような施設

アクセス性に難のある立地から、近隣からの立ち寄り需要は考えにくいいため、来訪目的となるような他地域にはない魅力的なコンテンツや高付加価値サービスを提供する必要がある

### 基本方針

### ブランディング

#### 劍聖の里、山奥に隠された秘境等(次年度以降精査)

観光客向けの施設として誘客する場合、「忍びの里」として観光振興を図っている滋賀県甲賀市や三重県伊賀市などを参考に、「劍聖の里」として、インバウンド客にも訴求力のある「刀」や「侍」に絡めたブランディングが効果的と考えられる

### 施策

#### 旧柳生藩家老屋敷の改修をモデル事業として、他施策も一体的に実施

※次項参照

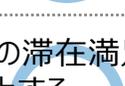
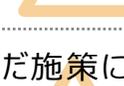
### 効果

#### 旧柳生藩家老屋敷の改修をモデル事業として、他施策も一体的に実施

※次々項参照

# 4 検討結果 – 施策の検討・評価

- ハードとソフトで幅広く施策を検討した上で、柳生地区の現況や実行へのハードル等を踏まえて最適性を評価。先行して奈良市がモデル事業として、官民連携による旧柳生藩家老屋敷の利活用事業を行う。

ゴール	施策	評価			
		実施効果	実行ハードル	影響範囲	
基本方針	ハード施策	<b>観光資源・拠点の強化</b> (家老屋敷等利活用、新規拠点整備)	・来訪目的になる他、拠点として波及効果を生む 	・一定の費用・時間を要する 	・来訪者の利便性向上の他、地元の象徴にもなる 
		<b>施策の先駆けとして、奈良市がモデル事業として実施</b>			
		<b>観光資源・拠点の連携強化</b> (案内サインの作成・統一)	・柳生らしさを表現し、認知度向上に大きく寄与する 	・ブランディングや拠点の強化が先決 	・来訪者に限らず、柳生の認知度向上に寄与する 
ブランディング	ハード施策	<b>回遊性の向上</b> (バス増便、新たな移動手段の提供)	・点在する観光資源を連携させられる 	・山間部のため手段が限られる ・需要が不透明 	・来訪者だけでなく、地元住民の利便性も向上する 
		ソフト施策	<b>ブランディング強化 一体性の確保</b> (ストーリー構成・広告発信)	・いずれの施策とも合わせて実施する必要がある 	・既に取り組んでいるため、より専門的な知見が必要 
<b>観光資源・拠点の連携強化</b> (ツアーパッケージ化)	・来訪者の滞在満足度が向上する 		・踏み込んだ施策には地元住民などの協力が必要 	・既に観光マップ等を作成済み 	
<b>アクセス性の向上</b> (MaaS推進)	・アクセスルートが限られるため、効果が限定的 		・周辺地域を巻き込んだ取り組みが必要 	・「実施効果」に同じ 	

## 4 検討結果 – 効果検証

- ビジョンの施策効果は、基本方針に掲げる3項目をさらにブレイクダウンさせた各項目ごとに指標を設定し、管理していくことを想定する。

ゴール

基本方針

ブランディング

施策

効果

### 期待する効果と指標の関係(案)

#### ①持続的な取り組み

期待する効果	受益者	指標
柳生の知名度向上	住民(地域経済)・奈良市	来訪者数、SNS露出度
文化財継承	奈良市	来訪者数、利用料収入、維持管理状況
UIJターンの増加	住民(地域経済)・奈良市	転入者数

#### ②地元住民を巻き込んだ取り組み

期待する効果	受益者	指標
地元への愛着	住民(地域経済)・奈良市	継続居住年数、転出者数、地元意向調査
雇用の創出	住民(地域経済)・奈良市	雇用者数
ホスピタリティ発揮	来訪者	来訪者満足度(アンケート)

#### ③来訪目的となるような施設

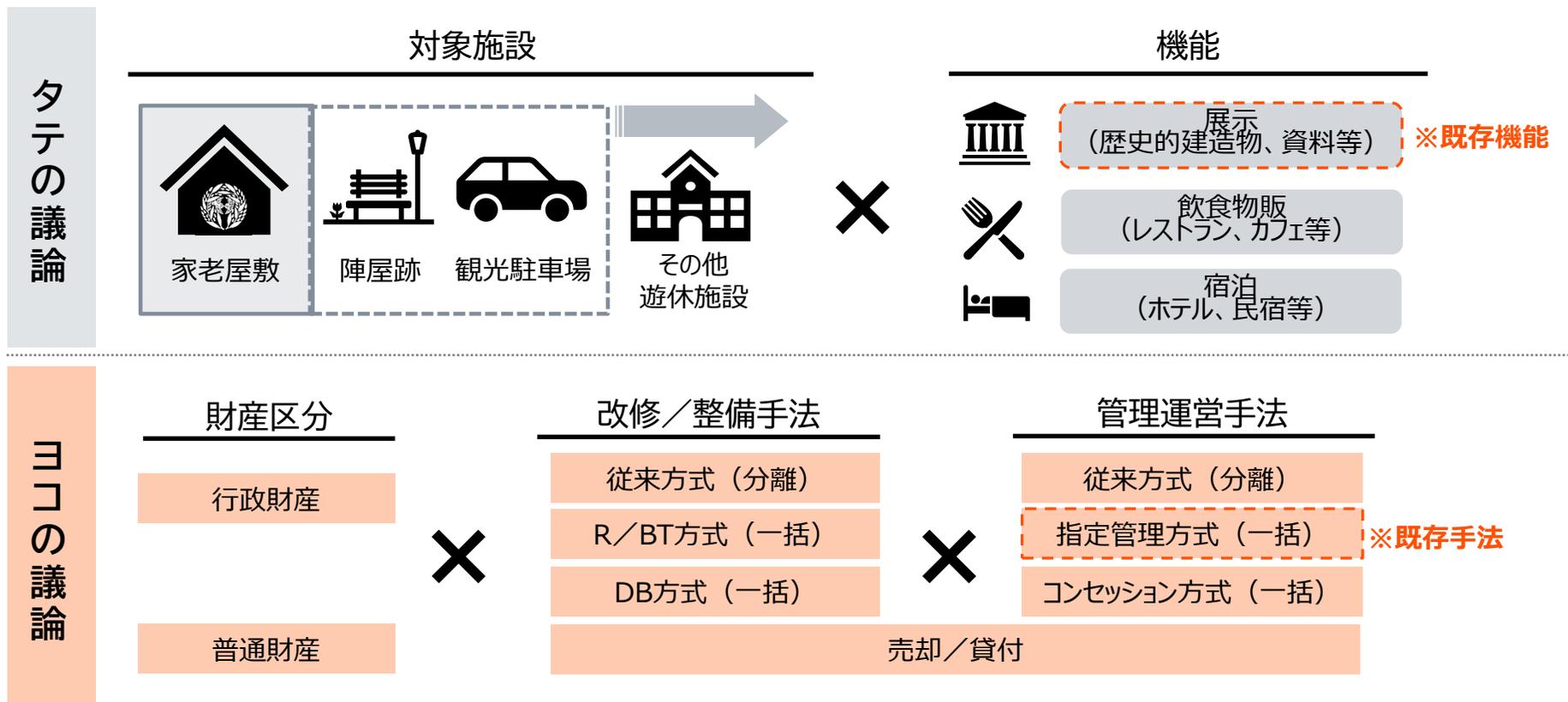
期待する効果	受益者	指標
観光収入の増加	住民(地域経済)・奈良市	観光消費額
にぎわいの創出	住民(地域経済)・奈良市	来訪者数、滞在日数/時間

# 4 検討結果 – 事業範囲・事業方式の検討

- 手法検討は、施設対象と機能(タテの議論)と、財産区分と事業手法(ヨコの議論)により検討を進めた。

## 前提条件

- 家老屋敷、陣屋跡及び駐車場は公の施設(観光施設)として指定管理を行っており、家老屋敷は建物自体や資料の展示機能が主
- 柳生地区一帯は市街化調整区域となっており、原則として開発行為・建築行為が実施できないが、設置条例に基づく公の施設の場合には、開発許可・建築許可は免除
- 用途変更の弾力化は市内前例がなく、法規調整を含めて事業化までに時間を要することが想定される



※本事業において想定される選択肢を抽出

# 4 検討結果 – 機能適性及び事業収支

- 公の施設を前提とした利活用の可能性として、機能適性・採算性の観点からは飲食・宿泊機能の可能性が示唆された。一方で、事業採算性の観点からは、大規模修繕及び一部維持管理・運営に市の財政負担が想定される

		家老屋敷	観光駐車場	陣屋跡	中学校跡
事業 D D	活用資源	表門(事務所) ・主屋・庭園・外構	駐車場・管理室・便所・ 機械室	史跡公園・便所	校舎・体育館・グラウンド
	制限	市街化調整区域(公の施設であれば開発・建築制限の免除あり)			
	規模	主屋287㎡	1,954㎡	10,436㎡	13,187㎡ (校舎2,052㎡)
機能 適性	飲食	●	●～▲新規整備	●～▲新規整備	●
	宿泊	▲占有に課題	▲新規整備	▲新規整備	●
	物販	●	●～▲	●～▲	●
採算性	飲食	●～▲	▲	▲	●～▲
	宿泊	●～▲	▲	▲	●～▲
	物販	▲～×	▲～×	▲～×	▲～×

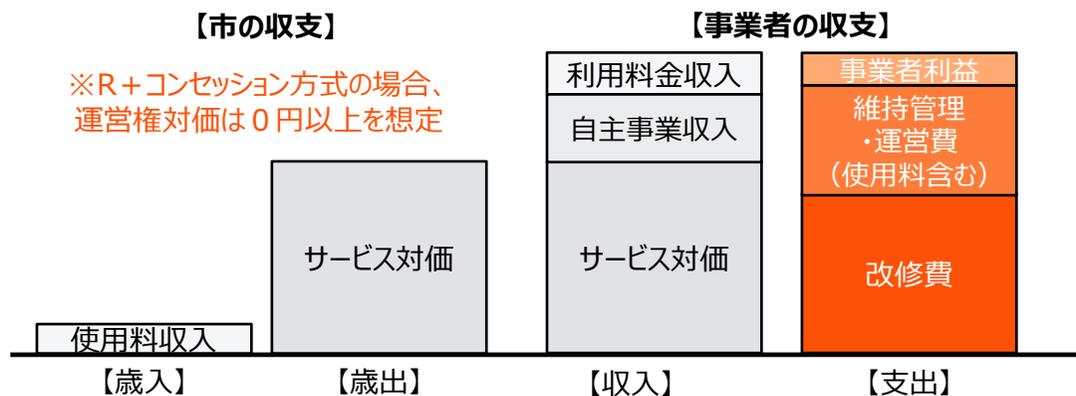
### ①物販よりも飲食・宿泊適性高

- 粗利率の低い物販は、購入者数の増加がネックとなるため、採算性が低いと判断
- 家老屋敷を宿泊施設とする場合、公の施設を占有するため、制度設計が必要

### ②駐車場・陣屋跡は新規投資大

- 観光駐車場・陣屋跡には現状建屋がなく、自主事業の実施には施設の新規整備が必要
- 観光駐車場・陣屋跡への宿泊は整備を伴うため、投資回収しきるだけの高単価もしくは高稼働が必要

## 収支予測



### ①独立採算は困難

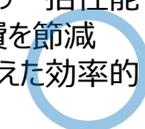
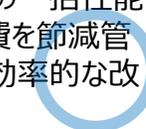
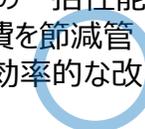
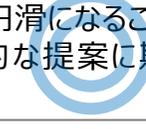
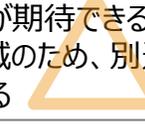
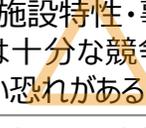
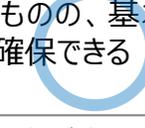
- 家老屋敷の大規模修繕費用及び施設の維持管理・運営費(現指定管理料)を利用料金収入で賄うことが困難と想定

### ②自主事業収入による財政負担軽減

- R+コンセッションを導入する場合、民間事業者の提案により、現状よりも利用料金収入の増加や自主事業収入が見込まれることから、維持管理・運営費(指定管理料)に対する市の財政負担の軽減が期待できる

## 4 検討結果 – 事業方式の評価

- 事業方式は民間意向も踏まえ、従前の指定管理に加え、RO・R+コンセッションは一定の可能性が評価できる状況。

	行政財産		行政財産/普通財産	普通財産
	従来+指定管理 ※自主事業は使用許可	RO (指定管理) ※自主事業は使用許可	R+コンセッション ※自主事業は貸付	建物貸付方式
財政負担	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト節減は限定的</li> <li>長期的な財源計画が不可</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>改修・管理運営の一括性能発注により事業費を節減</li> <li>管理運営を見据えた効率的な改修が可能</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>改修・管理運営の一括性能発注により事業費を節減管</li> <li>運営を見据えた効率的な改修が可能</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>改修・管理運営の一括性能発注により事業費を節減管</li> <li>運営を見据えた効率的な改修が可能</li> </ul> 
サービスの安定性	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務ごとにリスク分担を設定するため、責任の所在が複雑化</li> <li>短期間で事業者が変更するため、サービスが不安定化</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>市と事業者のリスクを分担するため、責任の所在が明確</li> <li>資金調達に際して、金融機関からの監視も期待できる</li> <li>長期契約でサービスが安定</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>市と事業者のリスクを分担するため、責任の所在が明確</li> <li>資金調達に際して、金融機関からの監視も期待できる</li> <li>長期契約でサービスが安定</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>市と事業者のリスクを分担するため、責任の所在が明確</li> <li>市の関与が薄いため、公共性の担保が難しく、文化財の保護リスクが大きい</li> <li>長期契約でサービスが安定</li> </ul> 
創意工夫の発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的な取り組みが困難</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>性能発注により、事業者のノウハウやネットワークを活かした創意工夫が期待できる</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROの効果加え、運営権の設定により投資が円滑になることから、より積極的な提案に期待できる</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者が自由に事業を行えるため、創意工夫が期待できる</li> <li>市街化調整区域のため、別途許可が必要となる</li> </ul> 
競争性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務ごとに様々な事業者が参画できるため、競争性が確保できる</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンソーシアムの組成が必要となり、施設特性・事業内容によっては十分な競争性が発揮されない恐れがある</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンソーシアムの組成が必要となった場合には、施設特性・事業内容によっては十分な競争性が発揮されない恐れがある</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設特性上、事業者が限られる可能性があるものの、基本的には競争性が確保できる</li> </ul> 
民間意向	<ul style="list-style-type: none"> <li>市の財政負担前提に可能性あり</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>市の財政負担前提に可能性あり</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>市の財政負担前提に可能性あり</li> <li>裁量が大きく投資可能な観点からコンセッションを望ましい</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>用途変更の弾力化が実質的に困難なことから消極的な意見あり</li> </ul> 

## 4 検討結果 – モデル事業の方向性

- 柳生地域及びモデル事業である家老屋敷の利活用については、今後以下の方向性により事業化を進めていくことを想定している。

### 柳生地域の方向性

#### 将来にわたり認知・継承されていく劍聖の里

地元住民が誇る柳生の歴史を継承・発信しながら、それらを活かした魅力的な事業を展開する

- ▶ 「持続的な取り組み」、「地元住民を巻き込んだ取り組み」、「来訪目的となるような施設」を基本方針とし、ハード・ソフト施策を検討・展開

### 家老屋敷利活用の方向性

#### 位置付 ・機能

#### 地域活性化の拠点として柳生地域の観光周遊の核となる施設

飲食・宿泊機能等を想定しつつ、指定文化財としての建物展示、柳生の歴史と文化に触れる機会の創出を目指す

- ▶ 公の施設として設置しつつ、機能は付加・更新  
設置管理条例も改正も視野に入れた柔軟な運営を目指す

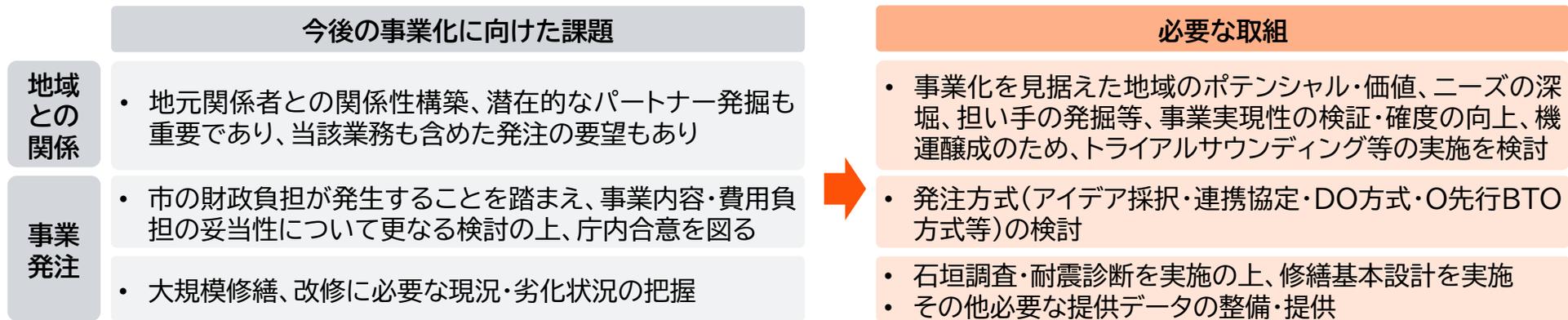
#### 事業範囲 ・方式

#### 家老屋敷を核に、観光駐車場・陣屋跡を含めたスモールコンセプション

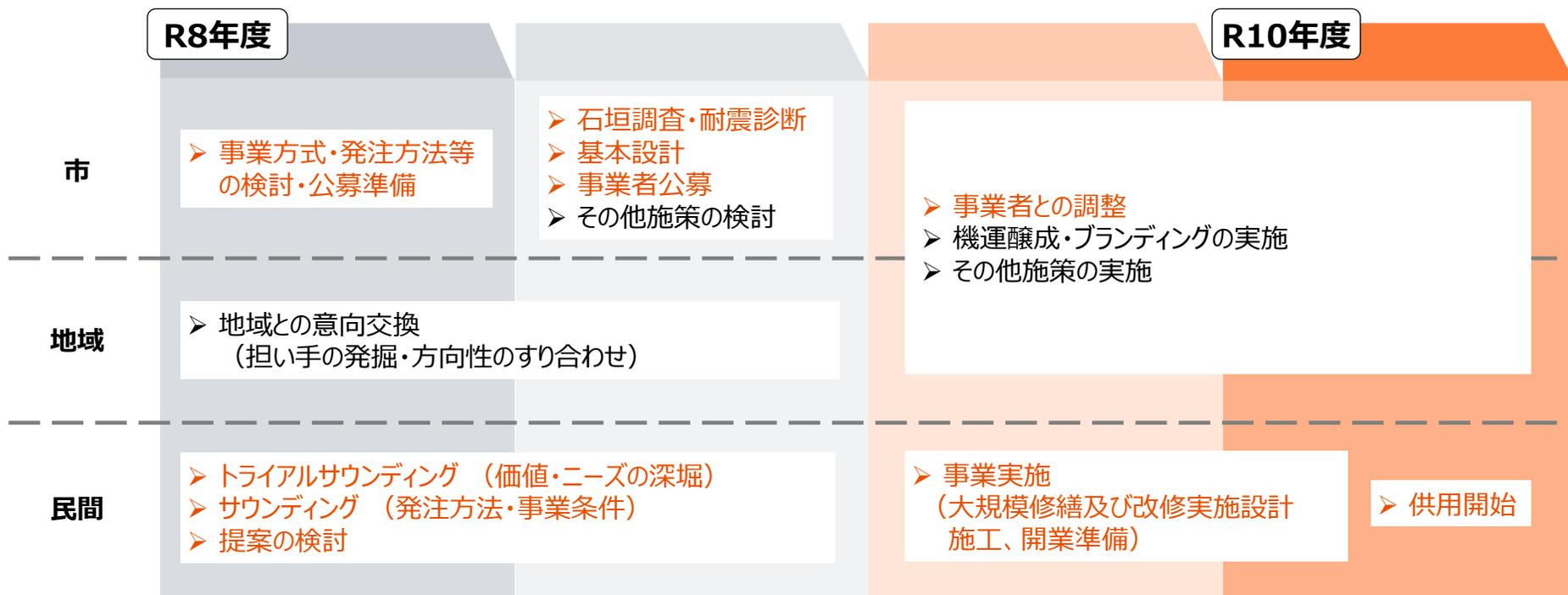
リニューアル後の運営段階での市の財政負担軽減を目指し、スモールコンセプションを導入

- ▶ 事業の核となる家老屋敷は必須としながら、地域のブランディングを含む事業範囲を設定  
大規模修繕は先行して市が進めつつ、指定管理をベースに、リニューアルに向けた民間投資を含む、より柔軟なスモールコンセプションを目指す

# 5 今後の取組 - 必要な対応及び事業化スケジュール



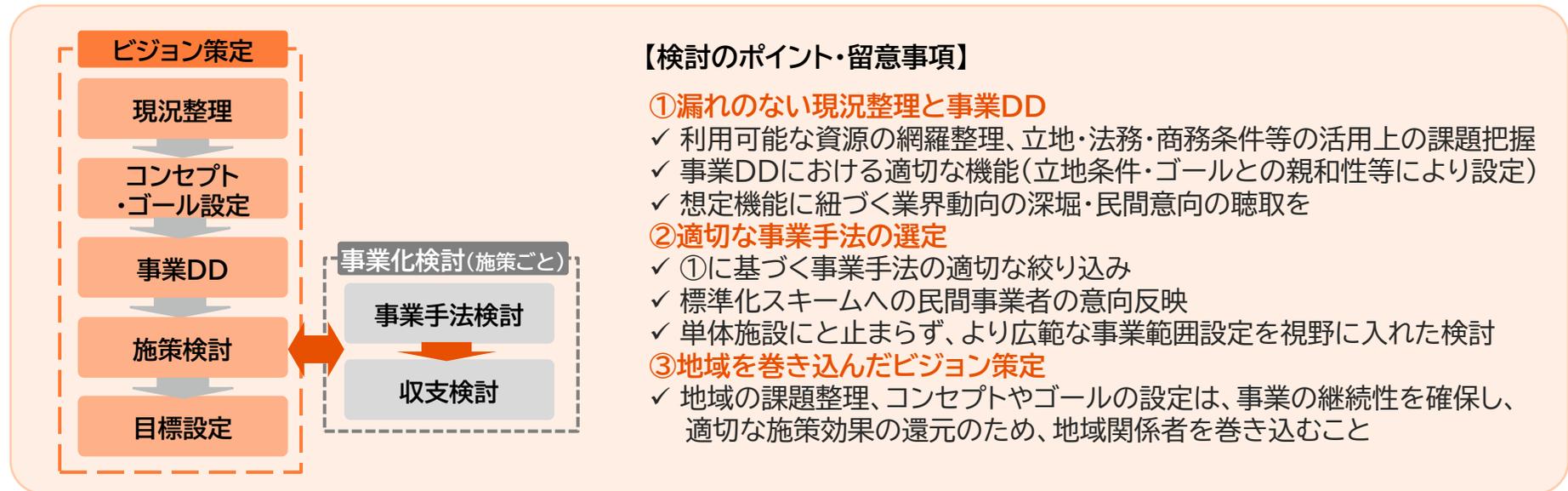
今後のスケジュール(案)



## 6 総括 – 取組のポイント・おわりに

### PwC総括

制約や課題のもと、文化財の継承と地域振興の両立により、その価値を社会・地域に還元するには、行政・地域・民間がそれぞれの強みを活かした持続的な取組が必要である。今後、スモールコンセッションの横展開に向けては、種々の制約の中で、以下の検討構造化・ポイントを踏まえ、各自治体様におかれてもご検討を図られたい。



### 奈良市総括

今年度事業手法検討のための伴走支援をいただき、様々な業態の方々との対話を重ねることで、当市だけでは至ることのできなかった旧柳生藩家老屋敷の利活用の可能性を認識することができた。

費用負担、調整区域の制限、地域特性等、事業化に至るためには課題が残るものの、柳生地域並びに奈良市のより良い観光振興につなげられるよう、次年度からも邁進していく所存である。

## 本事業に関する連絡先

**奈良市 観光経済部 観光戦略課（担当：大坂、垣見、中村）**

Mail(課代表)：kankousenryaku@city.nara.lg.jp

TEL(課直通)：0742-34-5135

**PwCアドバイザリー合同会社（柳生担当）**

Mail(代表)：jp\_yagyu-sc@pwc.com

TEL(代表)：03-6212-6881