

官民連携したPPP・PFIの取組 スモールコンセプションによる地方創生事例 (文化財等)



社 名 株式会社NOTE

代 表 者 代表取締役 藤原 岳史

本 社 兵庫県丹波篠山市二階町18番地1

創 業 2009年2月
創 立 2016年5月

資 本 金 10,000万円（資本準備金含む）

主要株主

- ・ 経営陣
- ・ 株式会社JR西日本イノベーションズ
- ・ 株式会社MBSメディアホールディングス
- ・ シナジーマーケティング株式会社

メンバー数 31名 ※2025年1月1日時点

事業内容 まちづくり開発事業（コンサルティング、事業計画策定、資金調達、設計監理、リーシング等）

資 格 地域再生推進法人、国家戦略特区事業者、旅行業取扱事業者
受 賞 歴 等 二級建築士事務所
ふるさとづくり大賞（総務大臣）、不動産協会賞（不動産協会）、都市景観賞、日本空間デザイン賞

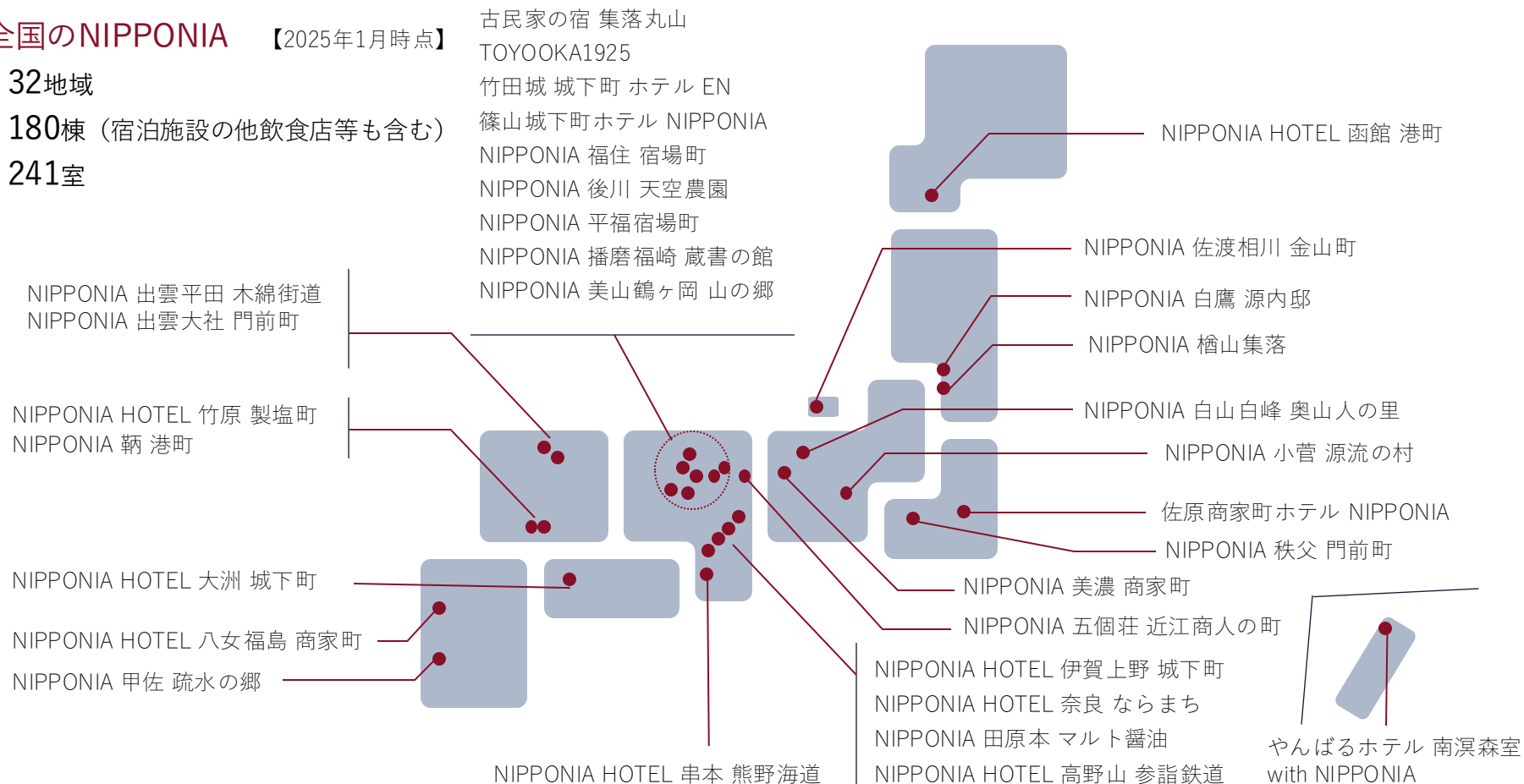


現在全国32地域にてNIPPONIA事業を展開

NIPPONIA施設

全国のNIPPONIA 【2025年1月時点】

- ・32地域
- ・180棟（宿泊施設の他飲食店等も含む）
- ・241室



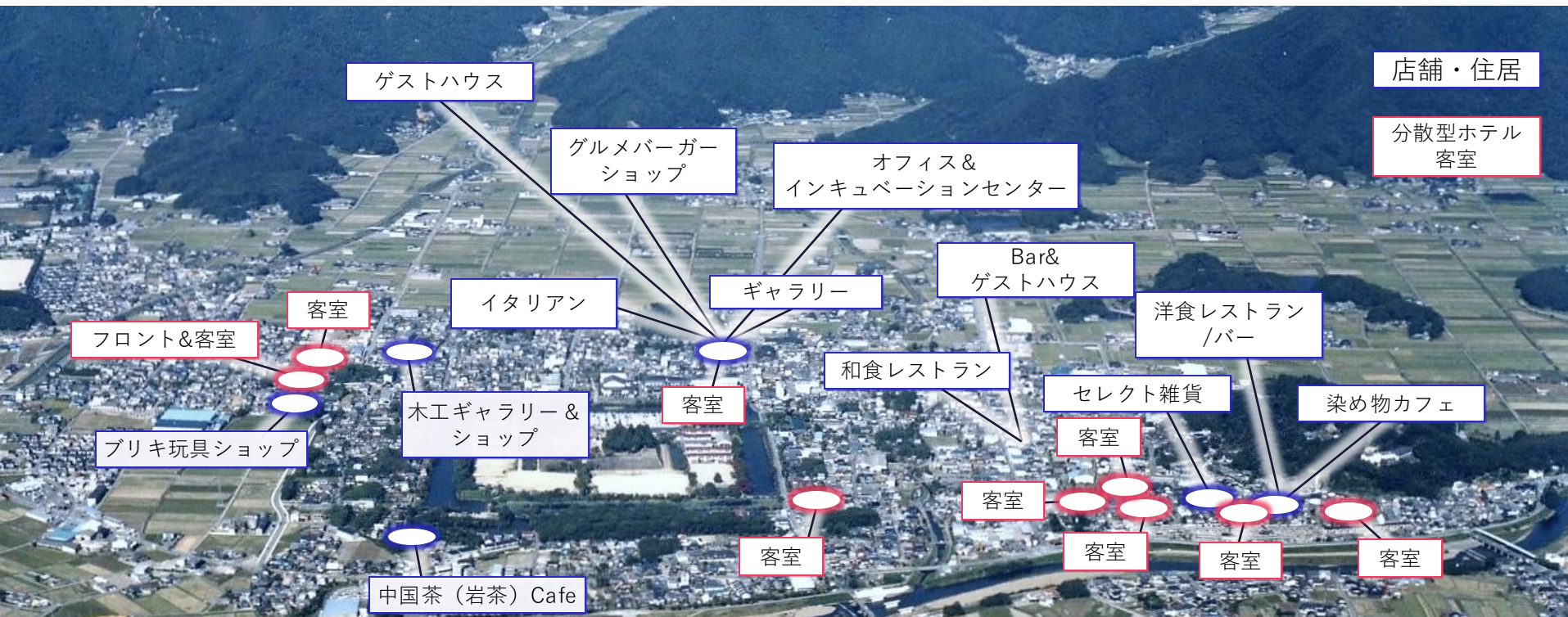
金融機関（50音順）	取引先（順不同）	連携自治体（順不同）	関連会社（順不同）
・但馬銀行 ・但馬庫信用金庫 ・みなと銀行 ・伊予銀行 ・京都銀行 ・百五銀行 ・北伊勢上野信用金庫 ・三十三銀行 ・湖東信用金庫 ・滋賀銀行 ・紀陽銀行 ・南都銀行 ・広島銀行 ・中国銀行 ・肥後銀行 ・京葉銀行 ・佐原信用金庫 ・第四北越銀行 ・北陸銀行 ・北國銀行 ・北海道銀行 ・北都銀行 ・(株) 日本政策投資銀行（DBJ） ・(株) 日本政策金融公庫 ・(株) 三井住友銀行 ・三井住友ファイナンス＆リース(株) ・NECキャピタルソリューション(株) ・(株)地域経済活性化支援機構 ・(公財)東近江三方よし基金 ・地域創生ソリューション(株) ・(一財)民間都市開発推進機構 …他	・西日本旅客鉄道(株) ・(株)JR西日本イノベーションズ ・GLION GROUP ・南海電気鉄道(株) ・(株)神戸新聞社 ・(株)新潟日报社 ・(株)西武リアルティソリューションズ ・三菱商事(株) ・三井物産(株) ・(株)日本総合研究所 ・(株)MBSメディアホールディングス ・(株)一休 ・楽天トラベル(株) ・ベルトラ(株) ・シナジーマーケティング(株) ・バリューマネジメント(株) ・サウンドプラン(株) ・(一社)佐渡観光交流機構 ・(一社)秩父地域おもてなし観光公社 ・(一社)キタ・マネジメント ・(株)美ら地球 …他	・山形市（山形県） ・白河市（福島県） ・銚子市（千葉県） ・秩父市（埼玉県） ・湯河原町（神奈川県） ・佐渡市（新潟県） ・新潟市（新潟県） ・小松市（石川県） ・小菅村（山梨県） ・上松町（長野県） ・伊賀市（三重県） ・東近江市（滋賀県） ・丹波篠山市（兵庫県） ・三田市（兵庫県） ・朝来市（兵庫県） ・福崎町（兵庫県） ・奈良市（奈良県） ・山口市（山口県） ・大洲市（愛媛県） ・北九州市（福岡県） ・神崎市（佐賀県） ・甲佐町（熊本県） ・内閣府 ・国土交通省 ・総務省 ・経済産業省 ・農林水産省 ・観光庁 ・文化庁 ・中小企業庁 …他	・(株)NOTE函館（北海道函館市） ・(株)ukitam（山形県白鷹町） ・(株)秩父まちづくり（埼玉県秩父市） ・湯河原惣研(株)（神奈川県湯河原町） ・(株)Essa（新潟県新潟市） ・(株)ふるまち樽拳（新潟県新潟市） ・(一社)相川車座（新潟県佐渡市） ・(株)YOSITAI（石川県白山市） ・(株)EDGE（山梨県小菅村） ・(株)NOTE伊賀上野（三重県伊賀市） ・(株)伊勢河崎まちづくり（三重県伊勢市） ・(株)いろは（滋賀県東近江市） ・(株)KOKIN（京都府舞鶴市） ・鶴ヶ岡まちづくり(株)（京都府南丹市） ・(一社)ノオト（兵庫県丹波篠山市） ・(株)NOTEリノベーション＆デザイン（同上） ・(株)NOTE JAPAN（同上） ・(株)PAGE（兵庫県神崎郡福崎町） ・(株)Ripple（広島県竹原市） ・(株)hitoi（広島県福山市） ・NIO YOSUGA(株)（香川県三豊市） ・(株)KITA（愛媛県大洲市） ・(株)Endemic Garden H（沖縄県国頭村） …他

日本の地方にはその地域独自の風景や建物が残る



まち全体を面的・段階的に開発（現在も進行中）

	開発段階	全体棟数	分散型ホテル棟数	ホテル客室数	店舗数
0期	～2015年	5	0	0	8
1期	2015年	9	4	11	9
2期	2016年	10	5	12	9
3期	2018年～2019年	16	9	21	9
4期	2020年	20	9	21	14
5期	2022年～	23	8	20	17



開発施設イメージ



グルメバーガーショップ



セレクト雑貨ショップ



和食店



篠山城下町ホテルNIPPONIA フロント棟

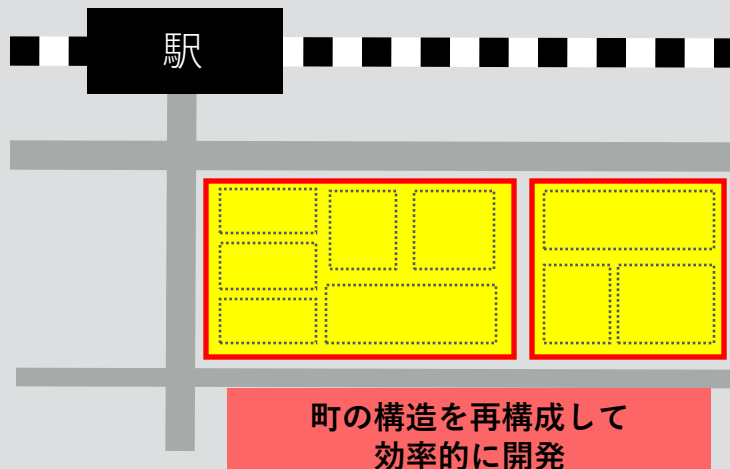


客室棟



客室棟

都市型開発



立地条件

- 一定規模のマーケット環境（商圏・人口）
- アクセスや立地が必須条件
- 都市部以外での成立が困難

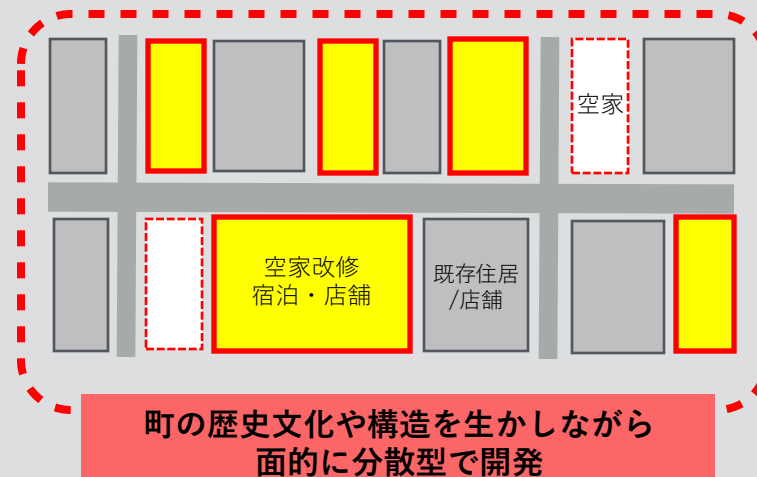
機能

- 業務中心（商業/オフィス/住宅 等）

開発手法

- 一定の土地範囲内で考える
- 既存立地の条件を更にして新しく開発する
- トレンドを捉えるためにマーケティングやリサーチを徹底的に実施
- 地域外のテナントや顧客・住民を誘致
- エリアの不動産価値の向上や収益性の確保など経済的な成功が主な目的

NIPPONIA型開発 (地域資源活用・分散型開発)



立地条件

- 歴史的資源（文化や暮らし）の有無
- 多少アクセスが不便地域の魅力があれば成立可能
- 地方部でも成立

機能

- 観光と暮らし中心（滞在施設/店舗 等）

開発手法

- まち全体で考える
- 既存の資源を活用し新しい建物は基本的に経てない
- ターゲットや事業目標を設定し、マーケティングより唯一無二の体験提供を優先
- 地域の事業者や住民が関わる事業を優先的に誘致
- 事業継続による町並みや暮らしの継承が主な目的

Before



After



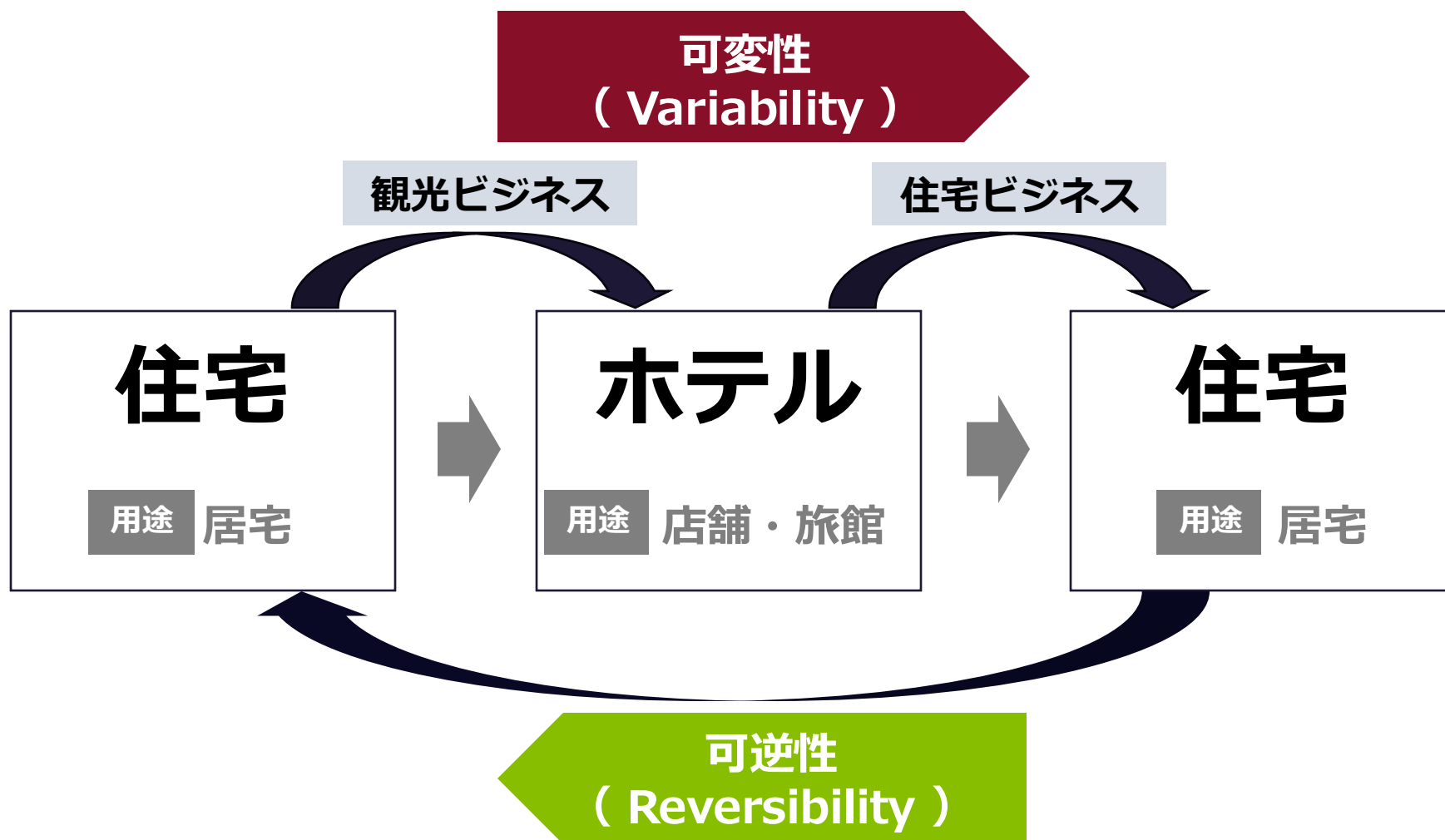
Before



After



時代に合わせて**用途**を変更して使い続けられる



スモールコンセッション①

行政財産の活用

行政・自治体が所有する 不動産資産の維持と活用



保存・維持に関する費用

- ・建物の維持費・修繕費
- ・指定管理費用

地域・教育委員会等の理解

- ・保存→活用・保存へ
- ・民間利用に関する理解の促進

自治体所有物件の文化財等の活用実績

NOTE

- 文化財の活用・保存
- 文化財としての価値を損なわない改修の実施（可逆性）

自治体	元用途	文化財	活用・用途
朝来市	酒蔵	登録文化財 景観重要建築物	ホテル・レストラン・物販 チャレンジショップ・観光案内所
大洲市	藩主邸 大洲城・史跡	指定文化財・史跡 重要文化財（三の丸南隅櫓）	ホテル レストラン
美濃市	住居	登録文化財 景観重要建築物	ホテル・レストラン チャレンジショップ
福崎町	住居	指定文化財	ホテル レストラン
東近江市	住居	指定文化財 近江商人の屋敷	ホテル レストラン
伊賀市	料亭	登録文化財	ホテル レストラン
豊岡市	庁舎	登録文化財	ホテル・レストラン 物販

自治体が所有する物件（文化財等）の活用実績 NOTE

豊岡市



朝来市



福崎町



大洲市



佐渡市



東近江市



美濃市



伊賀市

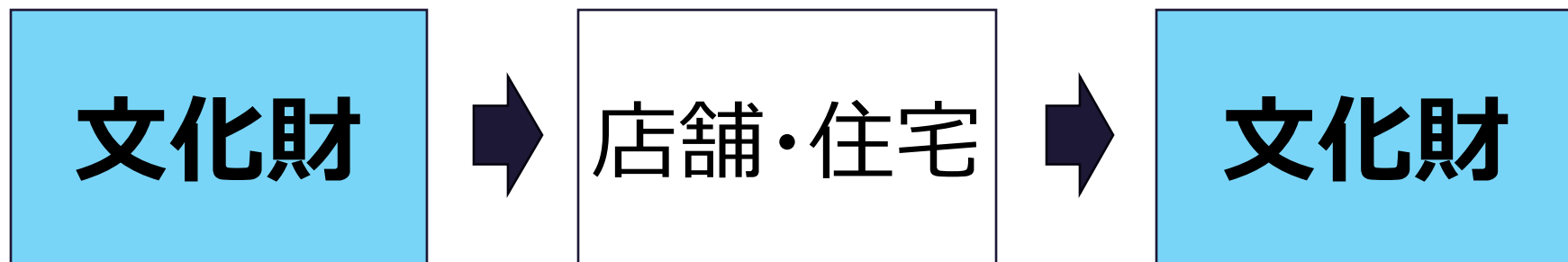


いつでも**文化財**に戻せる。

可変性（ Variability ）



可逆性（ Reversibility ）



最初から文化財として建てられた建物はない

北海道 函館市

山梨県 小菅村

兵庫県 福崎町

愛媛県 大洲市

NIPPONIA 播磨福崎 蔵書の館

県の重要文化財を宿泊施設・レストランとして改修、ウェディングも可能。



北海道 函館市

山梨県 小菅村

兵庫県 福崎町

愛媛県 大洲市

NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町

城下町内の分散型ホテルで、大洲城に泊まれる「キャッスルステイ」とも連携。

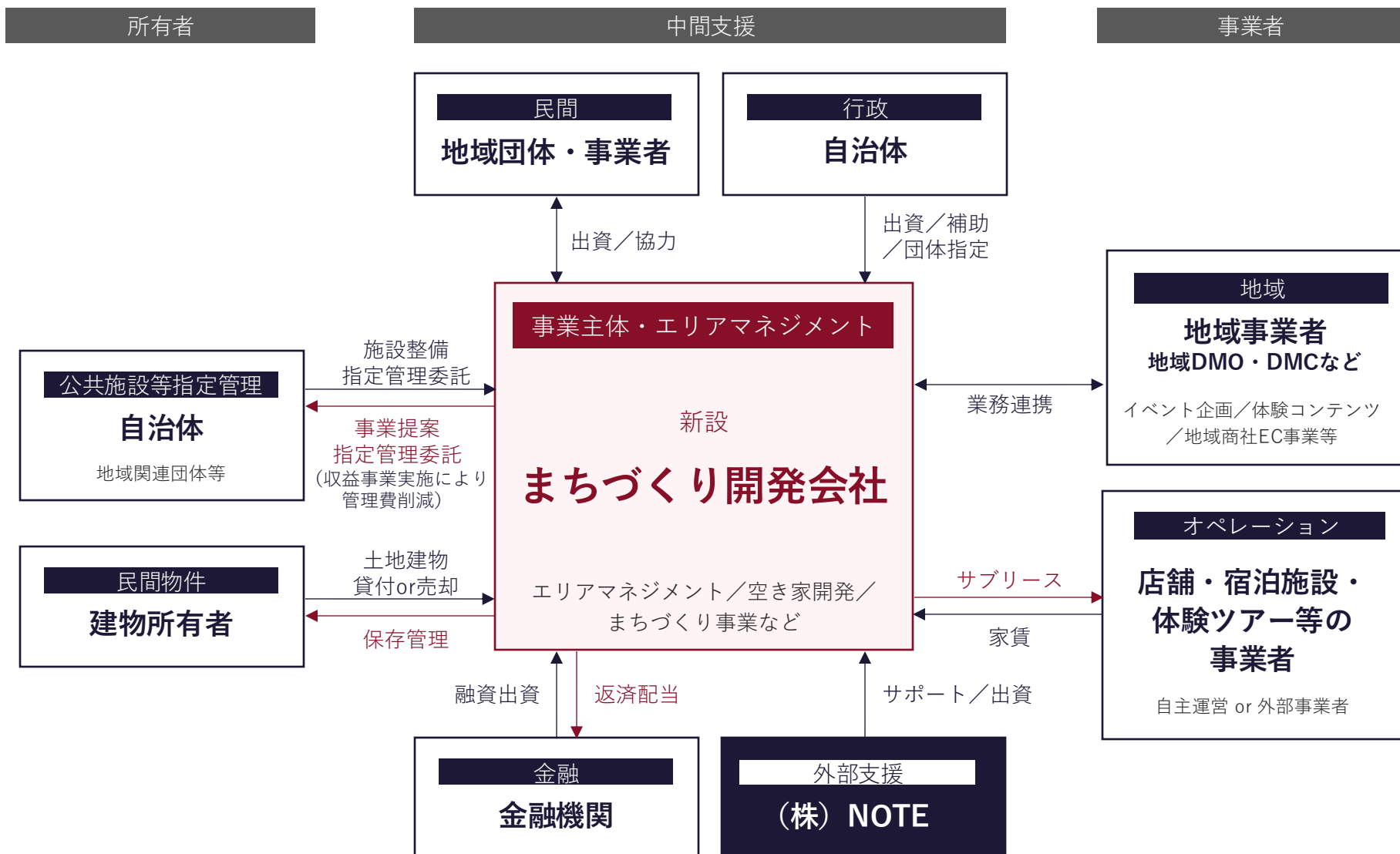


スモールコンセプション②

連携組織の構築

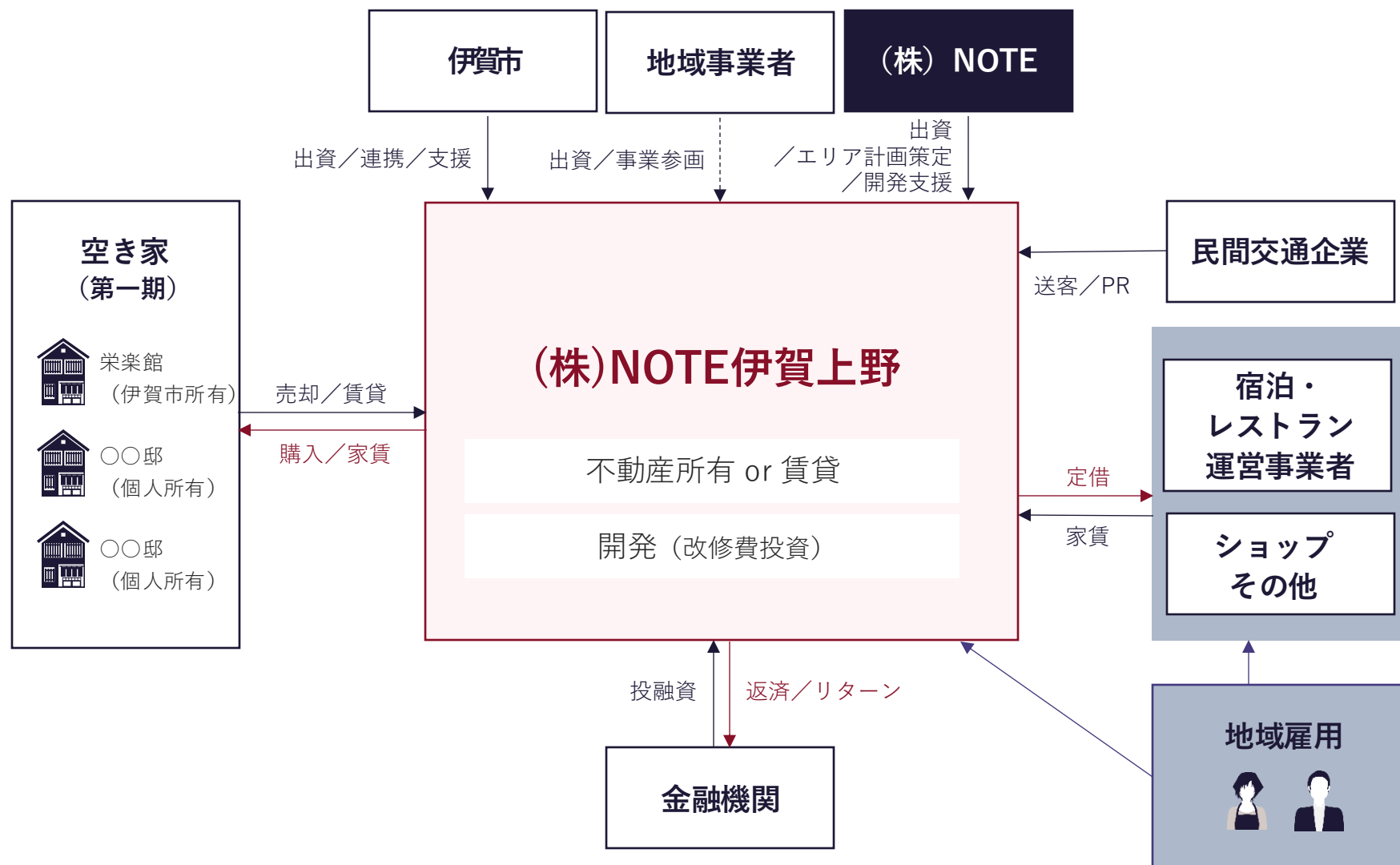
	従前	官民モデル
選考方法	一般競争入札型 プロポーサル型	官民連携組織の構築
ポイント	・ 選考によって、行政や民間のどちらかに寄り過ぎてしまう組織になりやすい。 ・ 自由度が少なく形骸化しやすい組織になりやすい。 制度ありきになりやすい	・ 事業目的の為に行政と民間が共同で取り組める。 ・ 状況に応じて多様な事業者と連携しやすい。 地域経営・事業が目的

基本モデル

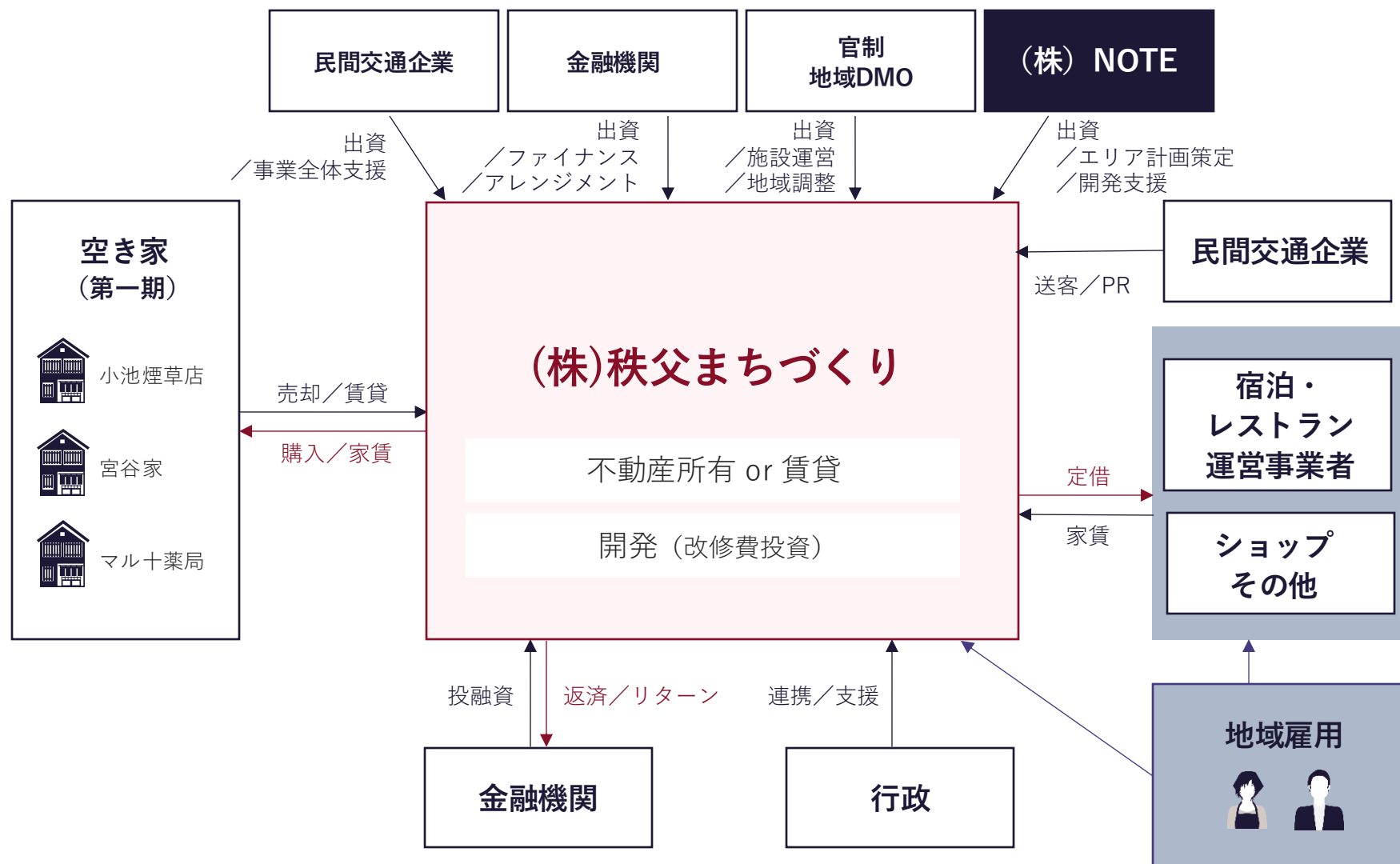


※既存団体はシガラミが多く動きづらいことが多いので新設が好ましい

(伊賀市)

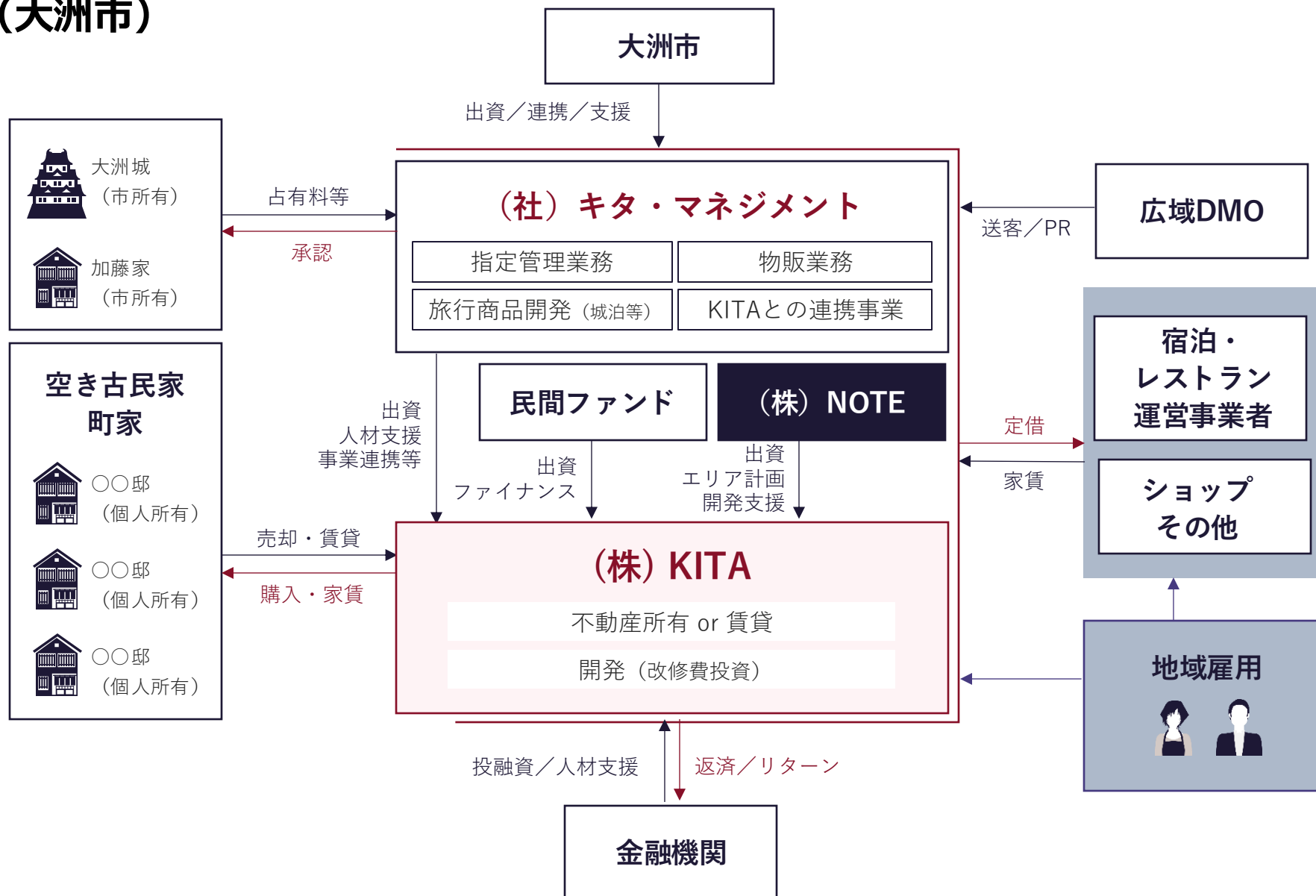


(秩父市)

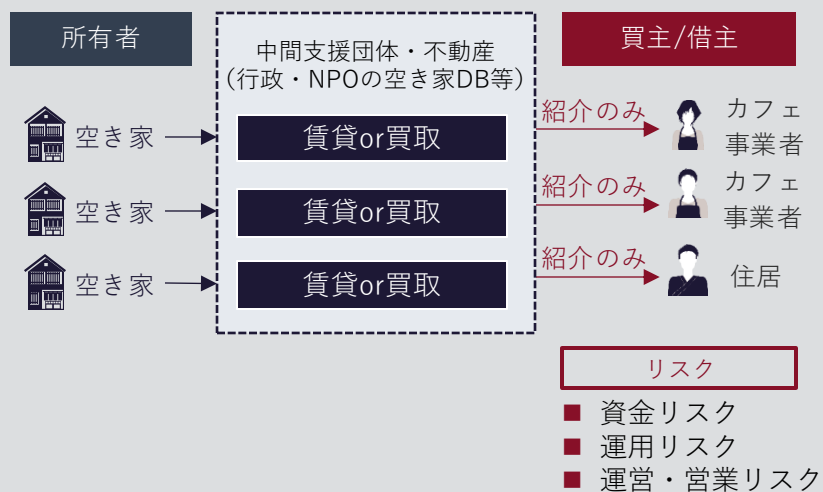


事業体制例《官民連携パターン3》

(大洲市)



地方でよくあるスキーム



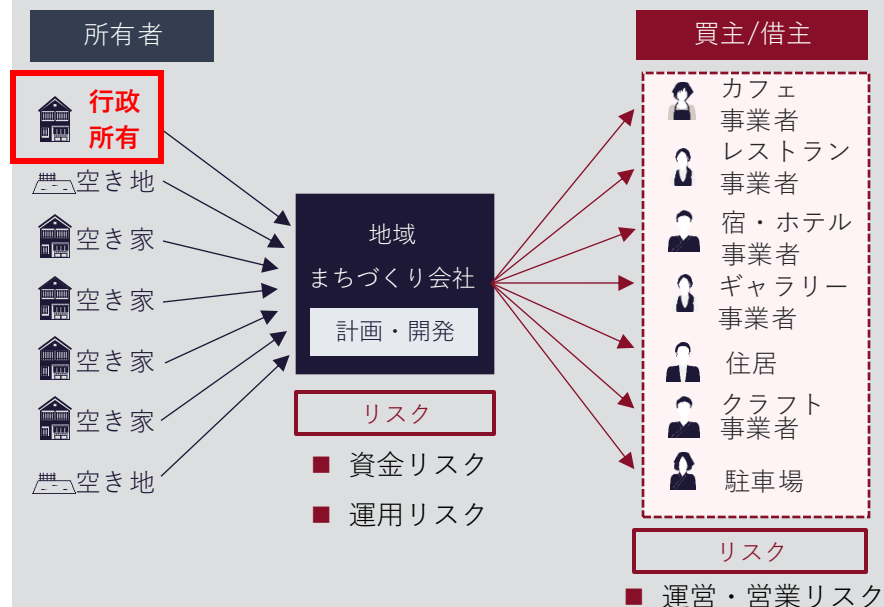
地方でよくあるスキームの課題

類似する業態が増え、面的な“まちづくり計画”が行えない

物件単体で活用を考えるため条件の悪い物件が残りやすく、空き家活用が途中で失速する

買主/借主のリスクが大きく資金調達がハードルとなり民間資本を生かした経済循環が生まれにくい

NIPPONIA型スキーム

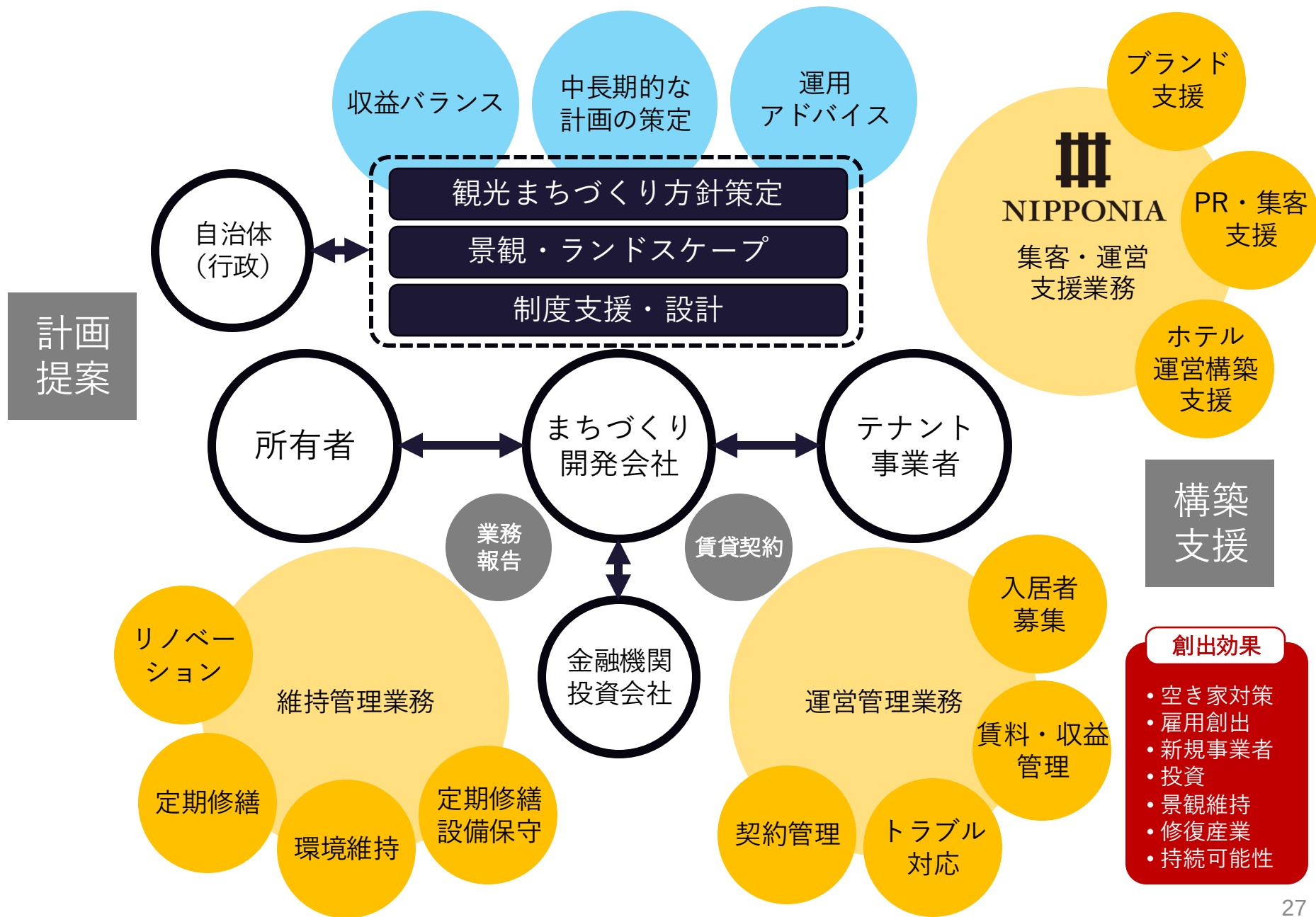


NIPPONIA型スキームの特徴

物件を集約してマネジメントすることで面的な“まちづくり計画”を実現できる

地域全体を対象としたまちづくり事業を構築するため長期的かつ持続的な活動となる

物件の開発と運営のリスクを分散させることで資金調達のハードルが下がり経済循環が生まれる



スモールコンセプション③

行政の役割

【主な制度設計】

1. 市街化調整区域エリアに関する一部規制緩和
2. 空き家改修・活用に関する費用の一部負担制度
3. 空き家改修・活用に関する事業スキームに関わる制度支援
4. 移住定住政策との連動
5. 現行法に基づいた消防署の対応・理解（行政指導内容の見直し）
6. 人材支援（地域おこし協力隊の派遣）
7. 文化財の保存・活用に関する条例等の整備
8. まちづくり開発会社への少額出資
9. まちづくり開発会社への法人指定など

横断的な制度連携

【その他】

1. 景観計画（景観室等）
2. 土地利用基本計画（地域計画課等）
3. 歴史文化基本構想（教育委員会等）
4. 観光まちづくり戦略（商工観光課等）

13 の 開発スキーム

- ① サブリース方式
- ② 転売方式
- ③ LLP方式
- ④ 0円 指定管理方式（行政系）
- ⑤ 普通財産化方式（行政系）
- ⑥ 寄付モデル（行政系）
- ⑦ Park-PFIモデル（行政系）
- ⑧ オーナー方式
- ⑨ 民間ファンド方式
- ⑩ 市民ファンド方式
- ⑪ 所有者自己資金方式
- ⑫ 業務委託方式
- ⑬ 行政購入・民間活用方式（公民連携）

それぞれの状況に合わせて使い分ける

13の開発スキーム

サブリース方式

転売方式

LLP方式

0円
指定管理方式

普通財産化方式
行政購入・民間活用方式

寄付モデル方式

Park-PFI方式

オーナー方式

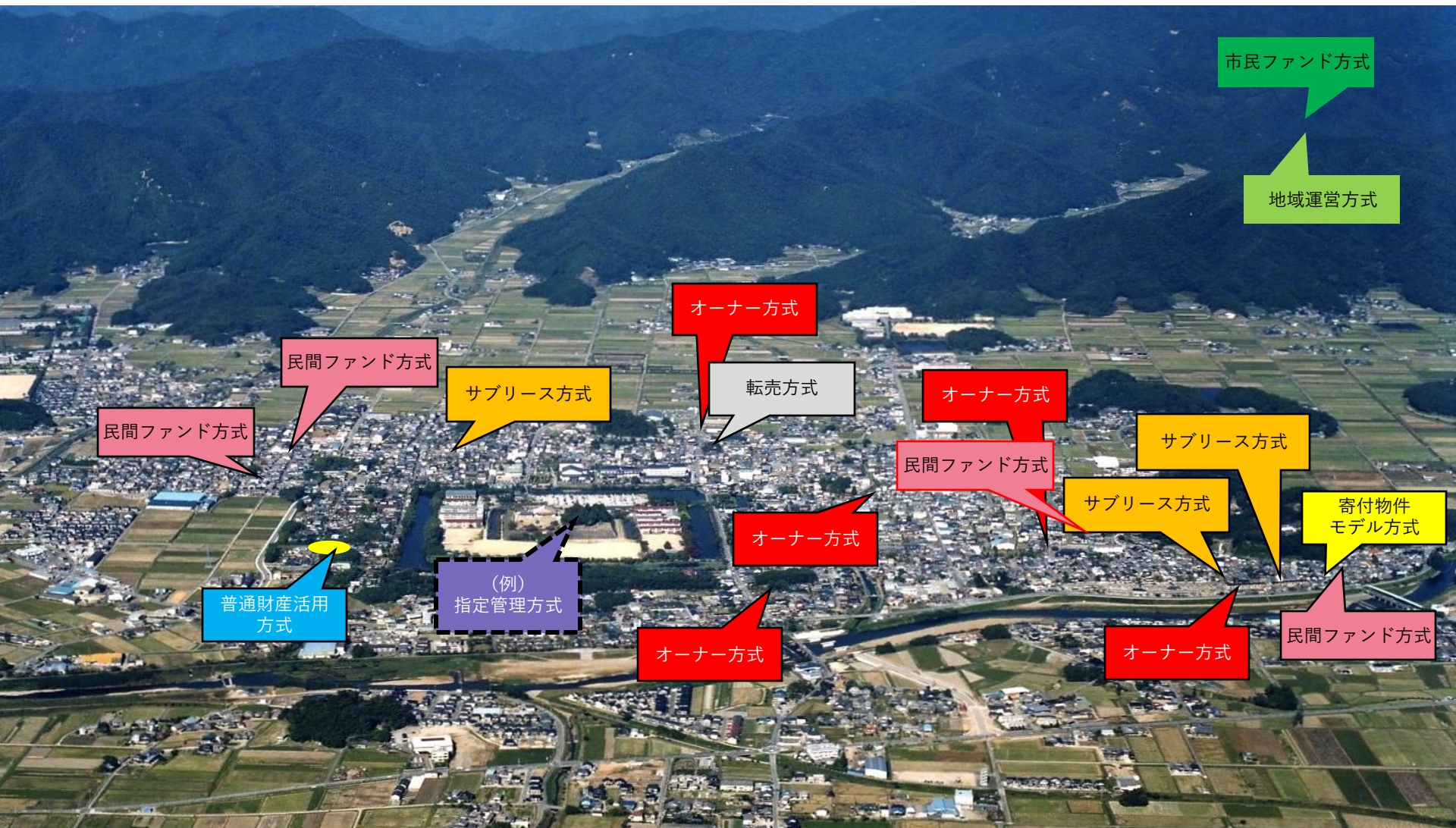
民間ファンド方式

市民ファンド方式
(私募債・社債)

所有者
自己資金方式

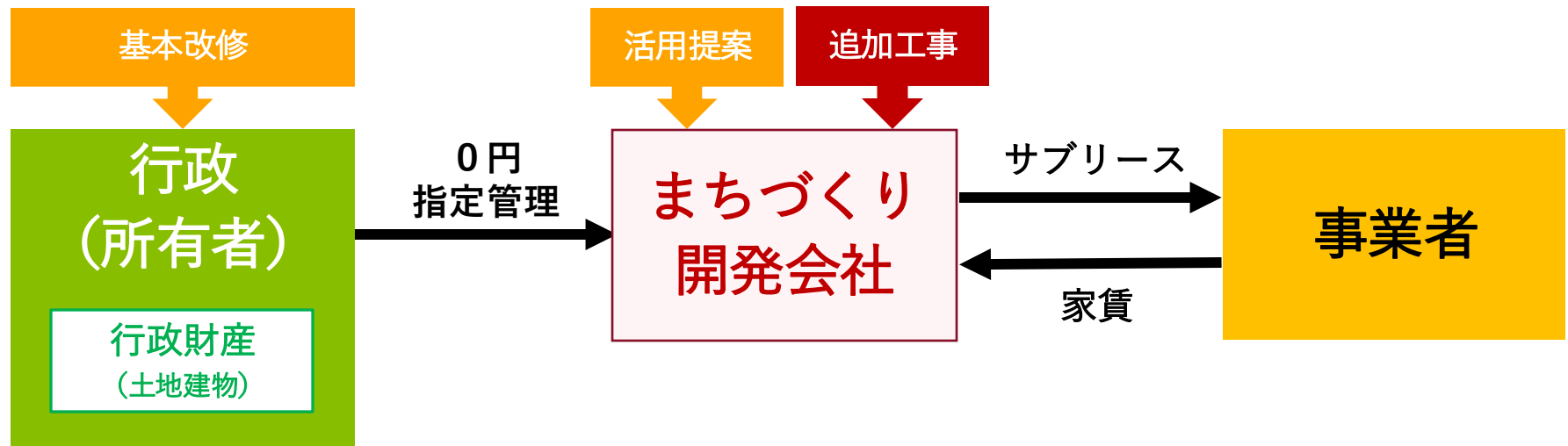
業務委託方式

状況に応じて開発スキームを組み合わせる



物件の状況、所有者の意向、によってスキームは異なる
事業者（テナント）には事業スキームは関係しない

0円 指定管理方式



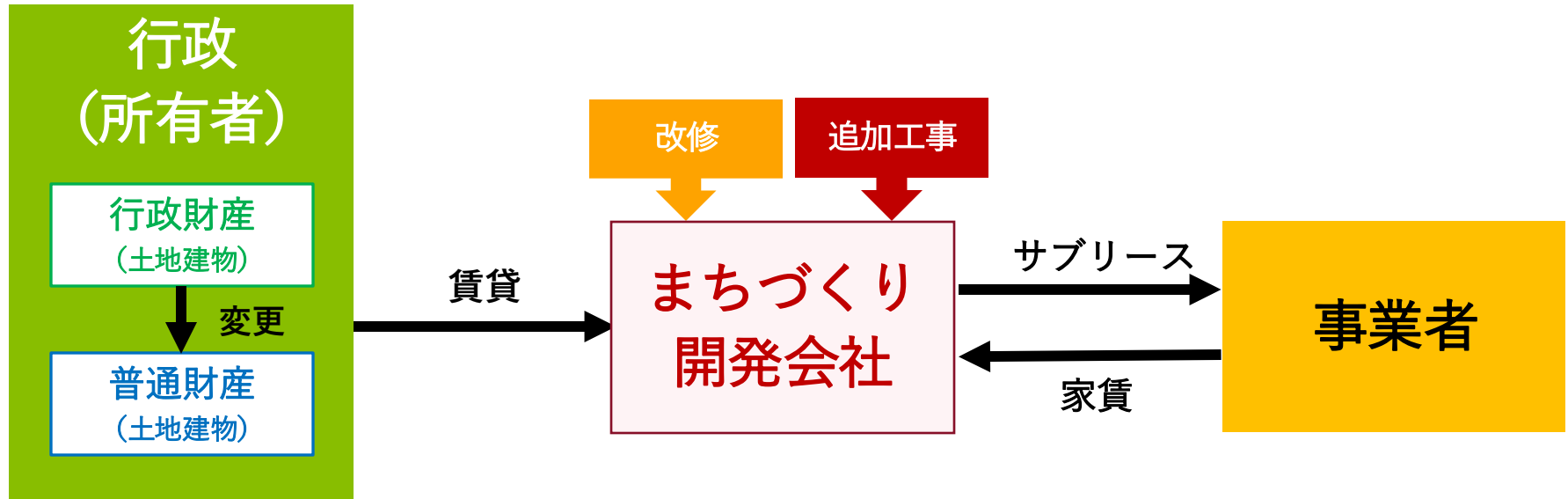
メリット

- まちづくり開発会社における不動産所有リスクの軽減
- 行政負担の軽減
- 社会的価値は高い

その他

- 指定管理期間が「5年更新」となる場合、毎回入札になるため民間企業が5年以上の投資が難しくなる。

普通財産化方式



メリット

- 文化財価値のある差別化しやすい物件を活用できる
- まちづくり開発会社のリスクを軽減できる

その他

- まちづくり開発会社の経営及びマネジメント力がポイント

スモールコンセプション④

行政による投資効果 (ROI)

行政が所有する施設（不動産）を 公民連携によって活用する成果目標

維持費の軽減

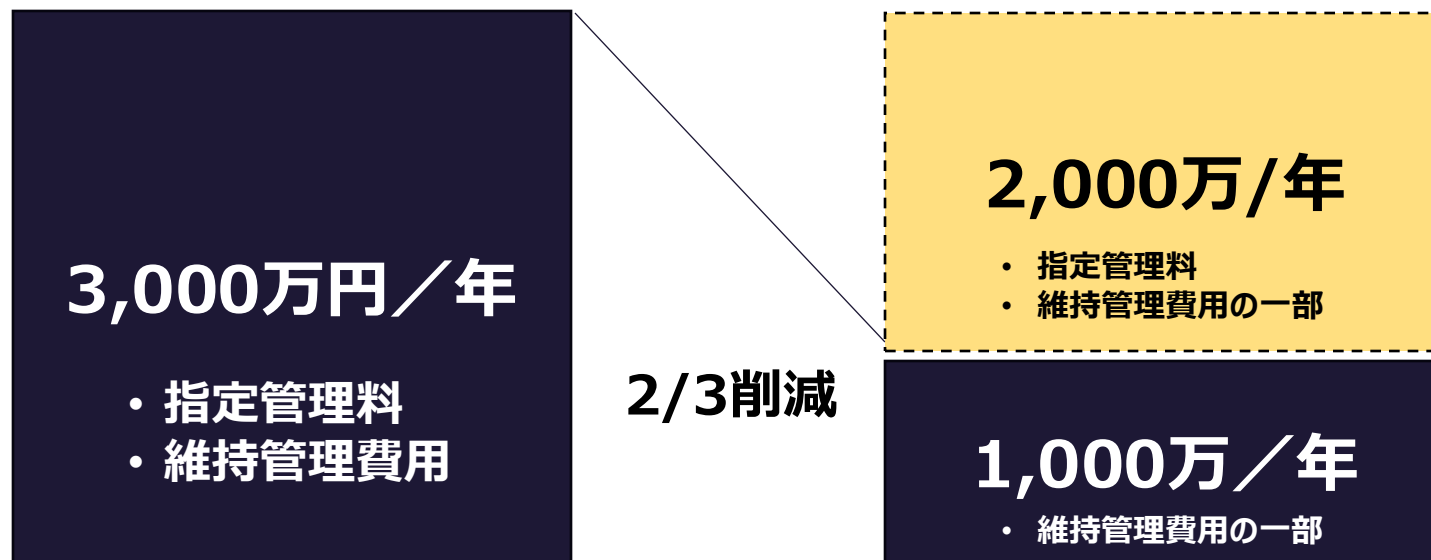
1. 0円指定管理
普通財産化
2. 民間が負担。
民間がリスク負担する
代わりに、民間による収
益化を可とする。

経済効果

1. 利用者の多様化
2. 経済波及効果
 - ・ 交流人口増
 - ・ 空き家活用の促進
 - ・ 雇用促進

維持費を減らす

財源



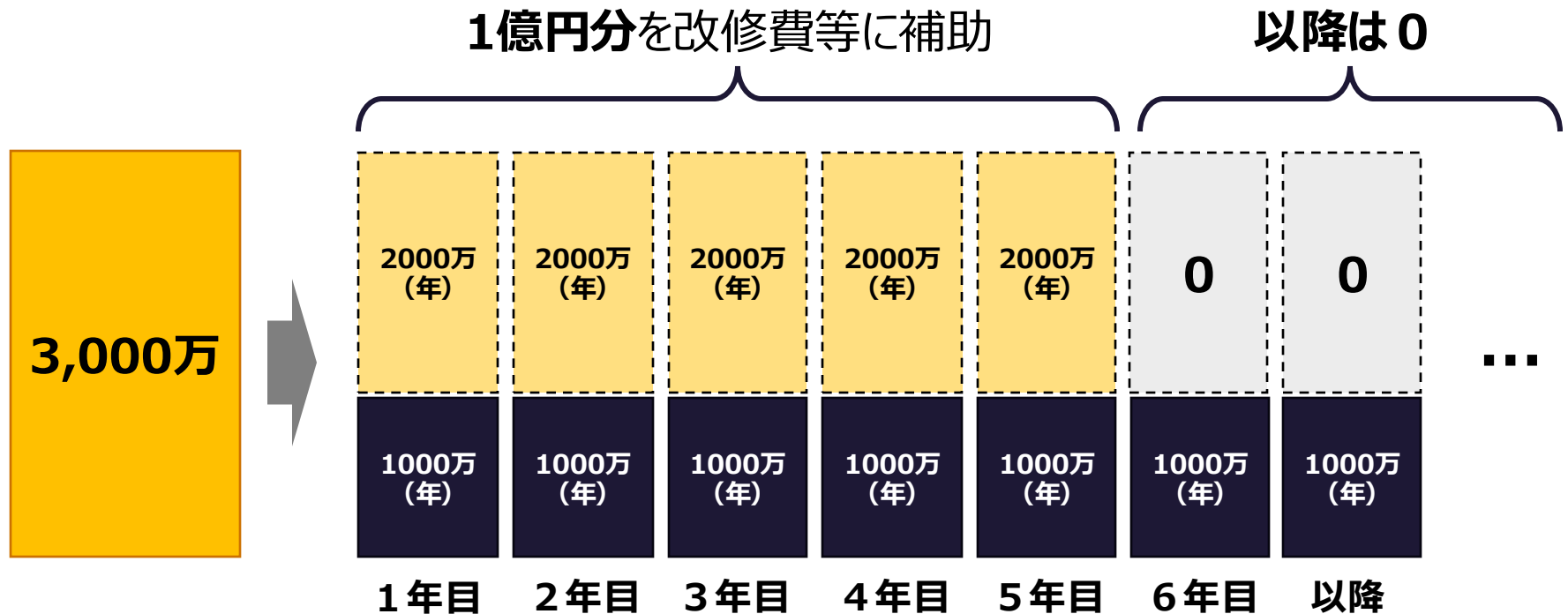
財源

- ・ 現状「指定管理費用」「維持費用」がかかっている物件を活用する事で、コスト削減を行う。
- ・ 削減した予算を使って、活用に向けた計画～改修を行う。

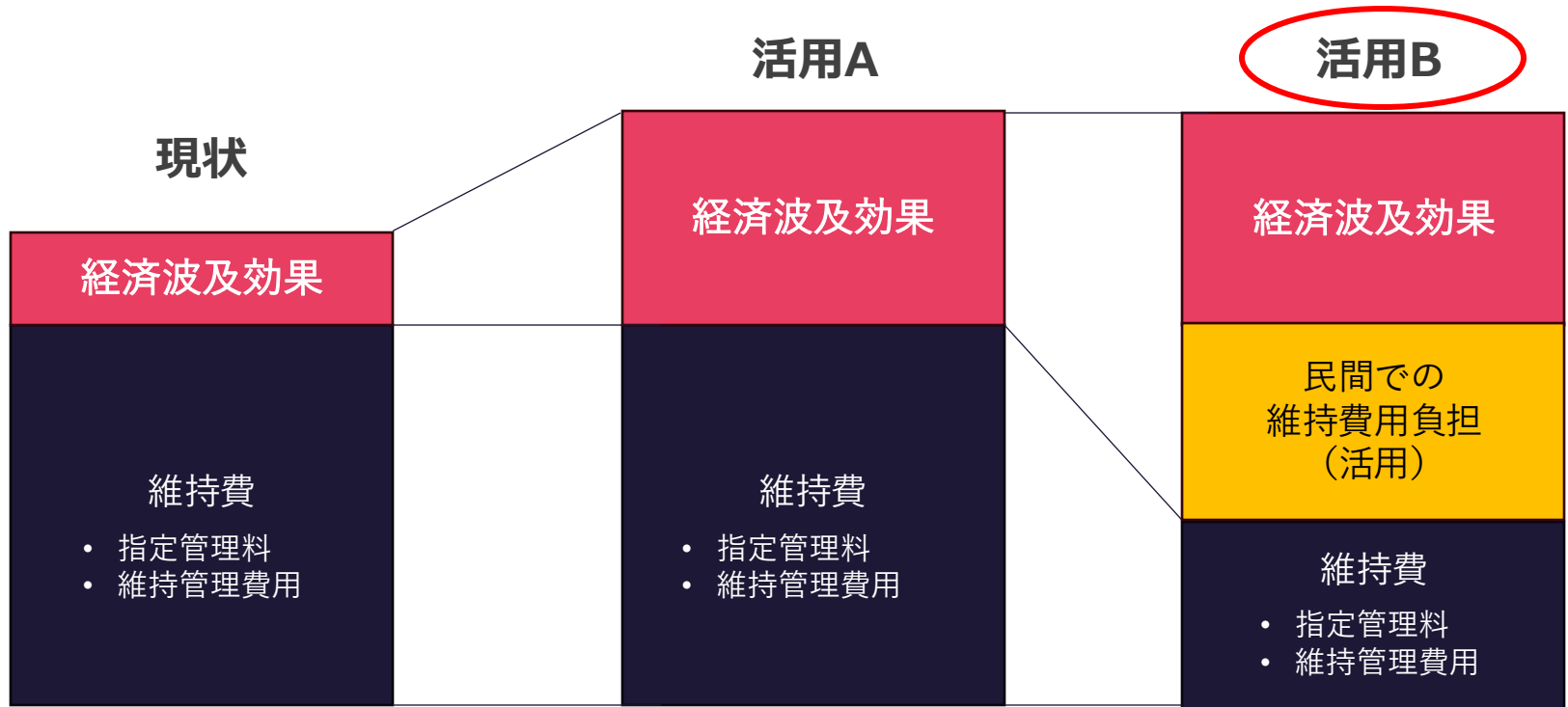
コスト削減と投資

(例)

- 削減できる予算の5年分を、活用の為の改修資金として市が拠出
- 6年目以降は削減できる
- 中長期で見た場合、市の財源削減できる（元より必要だった費用）



地域内の経済効果を増やす



波及効果の考え方

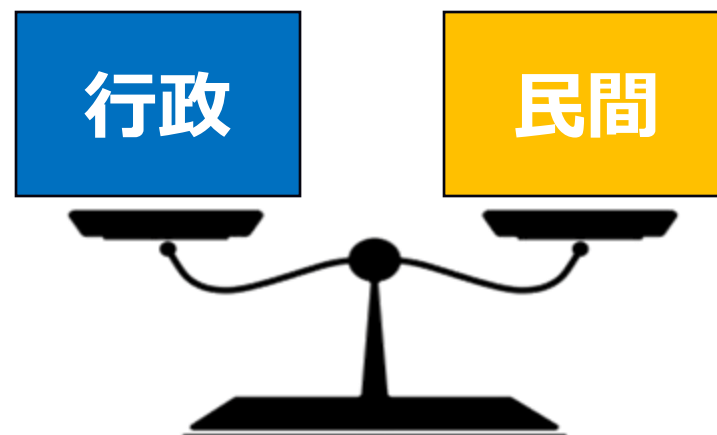
- 総務省の経済波及効果指標
 - 民間の一般的な指標
 - 地域雇用人数
 - 地域商材の販売数
 - 地域事業者との取引額
- } 税収の向上

横断的な 制度設計と連携

横断的な制度設計

組織体制

行政・民間
投資対効果
事業スキーム



ご清聴ありがとうございました。

