

## 活動報告(一般社団法人ノオト)

### ◎先導モデル地区の拡充(H29事業)

城下町ホテル:(現在)5物件12室+12店舗→(H29計画)12物件30室+20店舗

集落丸山:(H21)5世帯19人→(現在)6世帯23人+宿2棟→(H29計画)8世帯28人+宿2棟  
→(H32計画)9世帯30人+宿3棟[全12戸完全再生]

篠山市における農泊の展開(福住、日置、波々伯部、八上、後川、小多田、大山、今田)

### ◎「専門家会議」ハンズオン支援(事業化に向けて支援開始)

歴町ホテル:増田、鶴岡、和田宿、白峰、松本、岐阜町、美濃町、御嵩、桜井、竹原、太宰府

集落ホテル:羽黒山、松ヶ岡、西会津、奥能登、四賀、安曇野、かつらぎ、出雲、日貫

### ◎歴史的資源活用の地域連携協定

佐原(香取市、京葉銀行、佐原信用金庫、ノオト、バリューマネジメント、REVIC)

湯河原(湯河原町、まちづくり協議会、横浜銀行、ノオト、REVIC)

地域資産活用協議会Operaの拡充(石見银山、神山、鞆の浦、飛騨古川、南魚沼など)

### ◎文化財の活用(計画中)

大庄屋三木家(福崎町、県指定文化財)、旧松浦家住宅(横手市、国指定重要文化財)など

### ◎得られた知見の整理、公開

「文化／観光／まちづくり」 ※別紙

「自治体所有の文化財を基幹施設としたエリア開発手法」 ※別紙

## 文化／観光／まちづくり

一般社団法人ノオト 金野幸雄

文化と観光の幸福な融合、文化財と観光事業の幸福な接合は可能だろうか。最近になって、政府や自治体の政策形成の場でも様々に議論されるようになった。文化と観光はどのように向き合えば良いのか。姫路城やねぶた祭のように、それだけで人を呼べるアイドル級の文化財は別にして、大多数の市井の文化財は果たして観光資源になり得るのか、果たして観光資源にしてもよいものなのか。

文化と観光は関係がない、文化は金儲けのために使うものではない、観光化は地域の文化や文化財を荒らすなどと言われ、これを社会通念としてきた国だから、文化と観光を巡る議論は緒に就いたばかりで、まだまだ成熟していないように思われる。

筆者は、文化と観光は、確かに水と油のように混じり合わない素材なので、「まちづくり」という融和剤が必要だと考えている。文化+まちづくり、観光+まちづくりと考えてみる。従来の「文化」の概念、従来の「観光」の概念を少しずらしてみると言ってもよい。

膨張から縮小へ、成長から成熟へ、グローバルからローカルへ、社会構造も価値観も大きく転換する時代である。歴史文化が持つ創造性が社会の持続的発展に貢献する時代がいよいよ到来した。文化や文化財の概念も変わらないといけないうし、変わろうとしている。観光や観光事業の概念もしかりである。本稿では、その辺りをレポートし、考察してみたい。

### 1. 文化と文化財

文化が「ある社会集団（コミュニティ）が自然に働きかけて作り上げた生活様式、行動様式」であるとすると、文化財とは、その洗練された「資産」であるということになる。

文化庁ホームページでは、文化財とは「我が国の長い歴史の中で生まれ、はぐくまれ、今日まで守り伝えられてきた貴重な国民的財産」であるとしており、文化財保護法や自治体条例に基づいて、現在約14万2千件の文化財を指定、選定、登録している。内訳は、有形文化財（建造物）が約2万5千件、有形文化財（美術工芸品）が約6万5千件、無形文化財が約1千件、民俗文化財が1万5千件などとなっている。

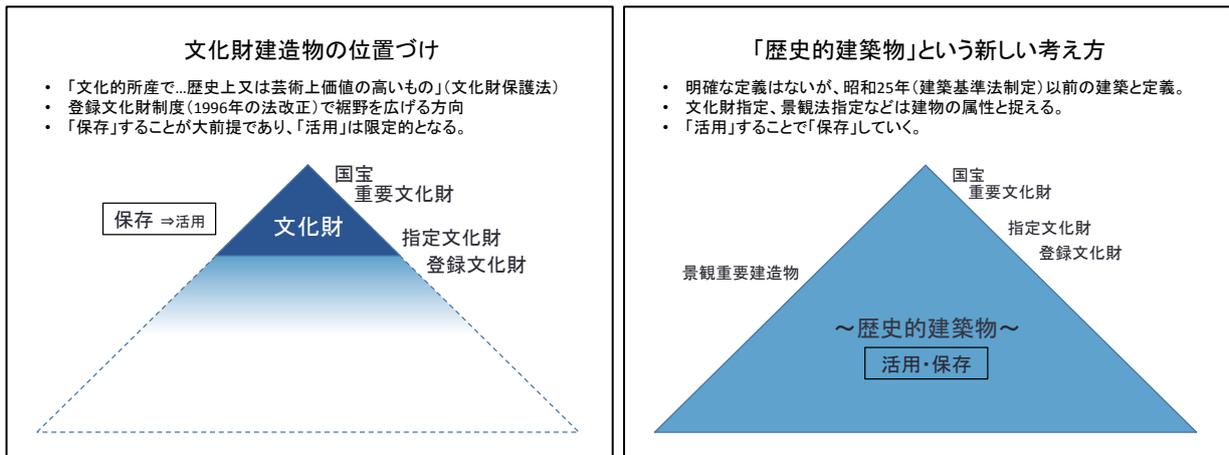
しかし、何にでも「線引きをする」ことのデメリットがあって、例えば、文化財指定された建造物は約1万4千件（大半が社寺の建物及び工作物なので古民家等はこの数割と考えられる）なのだが、一方で、文化財指定に至らない古民家等の歴史的建築物は、現在も約150万棟が存在している。これらの歴史的建築物は、それぞれの地域文化を表現する貴重な歴史資産であるが、文化財指定等の法的保護もなく、現代社会の価値観では不要なものとして放置され、社会から捨て去られてきたのが実情である。

また、文化財指定された建造物は、標本や工芸品として修復され、展示に供されることになりことが多い。一方、文化財指定されていない歴史的建築物であれば、日常の生活の場で使用する「生きた文化財」として活用することができる。

美術工芸品のカテゴリーでも同じことで、文化からその代表的な所産を取り出して、史料館や博物館に標本や工芸品として展示しながら、その選に漏れたものは顧みない、日常生活では使用しないという姿勢は文化的とは言えない。

これからの時代は、文化財指定された貴重な資産であるという文化財の概念を、文化財指定の有無に関係なく、日々の暮らしのなかに生きている歴史資産という「文化財」の概念に転換していくことが求められる。

◎文化財建造物についての概念の転換

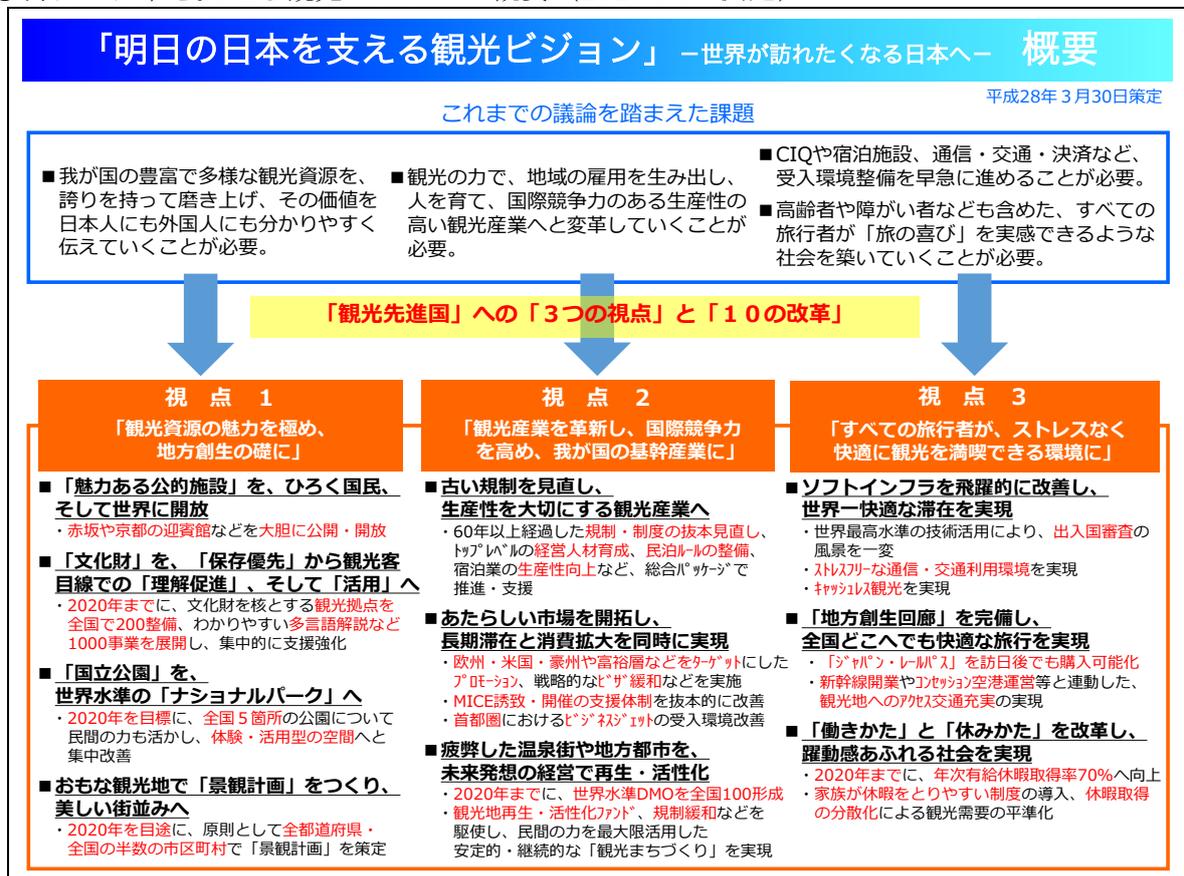


2. 文化財活用の時代へ

文化財保護法第1条には「文化財を保存し、且つ、その活用を図り、もつて国民の文化的向上に資するとともに、世界文化の進歩に貢献することを目的とする」と法の目的が示されている。ただし、上述したように、これまでの文化財の「活用」は、保存した文化財を公開施設(見学施設)として「活用」することが一般的であった。

その「活用」概念に大きな方向転換を告げたのが、2016年3月30日に、同名の構想会議で決定された「明日の日本を支える観光ビジョン」である。そのなかの「視点1 観光資源の魅力を極め、地方創生の礎に」において、『文化財』を、『保存優先』から観光客目線の『理解促進』、そして『活用』へと謳っている。

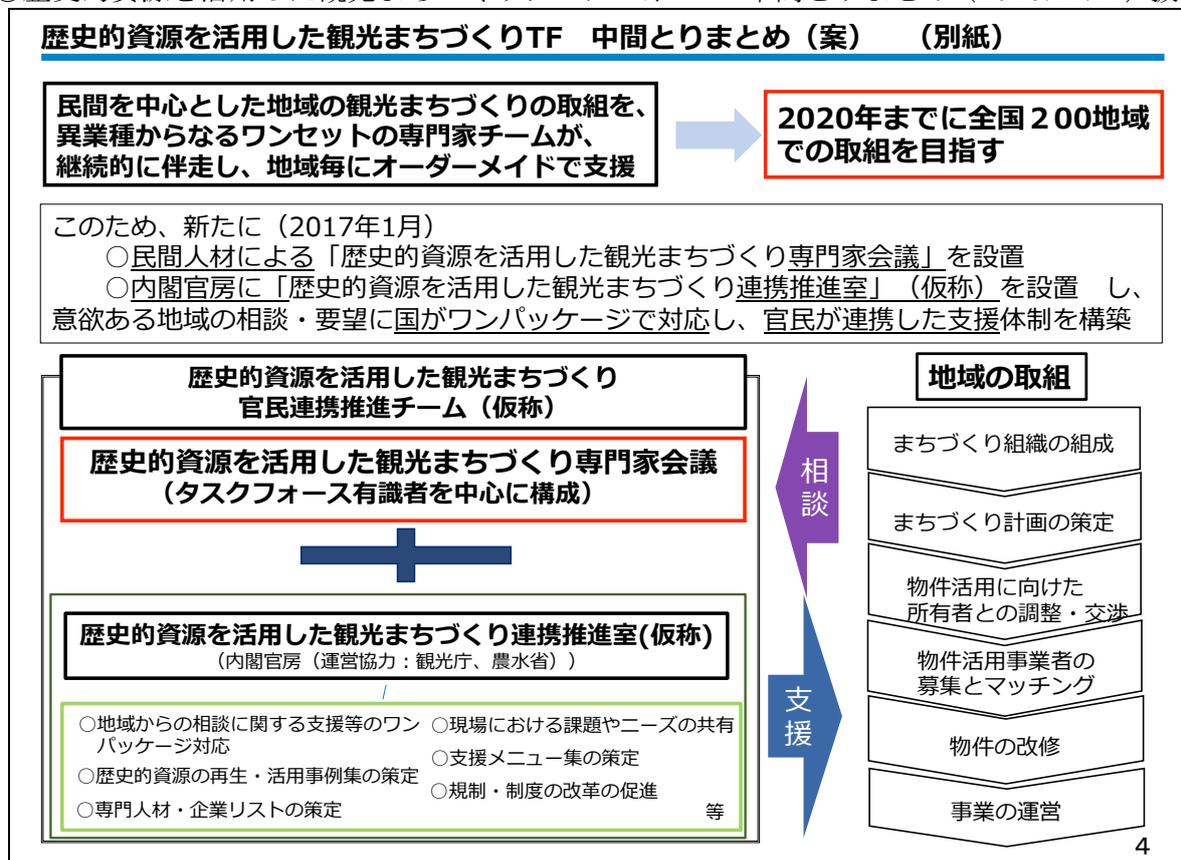
◎明日の日本を支える観光ビジョンの概要(2016.3.30 決定)



これを受けて、同年4月に文化庁が取りまとめた「文化財活用・理解促進戦略プログラム2020」において、「文化財は専門家のためだけのものではなく、一般の人や外国人観光客に『見られて感動し、その価値を知ってもらって初めて真価を発揮するもの』であるという意識改革を現場へ浸透させることが重要である」としている。そして「宿泊施設やユニークベニュー利用に適した文化財等をリストアップ」「国宝・重要文化財を会議レセプション等のユニークベニューとして積極的に活用」など新たな用途への活用方針を打ち出している。そして、実際に、赤坂迎賓館、京都迎賓館、桂離宮の一般公開、奈良少年刑務所活用事業の提案募集などが始まっている。

さらに、「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」が、同年12月に取りまとめた「中間とりまとめ」において、「民間を中心とした地域の観光まちづくりの取組を、異業種からなるワンセットの専門家チームが、継続的に伴走し、地域毎にオーダーメイドで支援」することとし、2017年1月、内閣官房に「歴史的資源を活用した観光まちづくり連携推進室」と「同専門家会議」が設置された。「文化財等」の活用推進のため、早速、人材育成、金融支援、規制緩和等の取り組みが始まっている。

◎歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース 中間とりまとめ (2016.12.21) 抜粋



このようにして、2016年は文化財活用元年と言って良い年となった。価値観の転換した年、時代を画した年として記憶されることになるだろう。

### 3. 文化とまちづくり

文化財を活用してまちづくりを進める際には、個々の文化財の活用に留まらず、その文化財に関わる社会集団(地域コミュニティ)の圏域を面的に捉える必要がある。その文化財は、歴史的にも文化的にも、その「地域コミュニティ」の環境や社会に依存し、ともに存在してきたからである。

例えば、一個の有機体である地域コミュニティや町並みから、ひとつの文化財建造物だけ

を取り出して取り扱うことの限界というものがある。社寺や住宅を文化財として立派に保存しながら、その地域や町並みが衰退して、そこに生活の息吹が失われるのであれば、それは文化的とは言えない。その文化財の維持も適わなくなるし、そもそも文化財指定の意味を失うことになるだろう。

また、地域再生や町並み再生のまちづくりには、文化財指定がなされていない〔文化財〕の活用が有効である。指定文化財の周辺には、その数百倍の〔文化財〕があって、その多くが空き家となっている。それらは、文化財的な価値は低位であっても、自由度の高い改修により、多様な用途への再生活用が可能となり、地域や町並みに移住者や事業者を呼び込み、新しい生業や雇用を生み出すことができる。改修費も従来の文化財保存工事に比べると驚くほど安価である。

◎分散型エリア開発の事例（篠山城下町ホテル NIPPONIA）



篠山城下町ホテル 空き家活用事業 実績一覧表（平成29年3月1日現在）

| 棟No. | 自治会名 | 店舗名等           | 内容            | 事業者 | 移住数     | 従業員数 | 事業手法    | 開業年月   |
|------|------|----------------|---------------|-----|---------|------|---------|--------|
| 1    |      | 篠山ギャラリー-KITA'S | 伝統工芸ギャラリー、カフェ | □   | 0       | 2    | 転売方式    | H22.3  |
| 2    | 上二階町 | NIPPONIA       | 宿泊(1室)        |     | No.9に含む |      | サブリース方式 | H28.8  |
| 3    |      | CASA DEL'AMICI | イタリア料理        | ◎   | 0       | 3    | (事業者購入) | H26.11 |
| 4    | 下二階町 | ナチュラルバックヤード    | 木工など          | ★   | 4       | 3    | サブリース方式 | H24.10 |
| 5    | 魚屋町  | (元ボラー化粧品町屋)    | 住宅            | ★   | 3       | -    | (個人購入)  | H25.5  |
| 6    |      | (元寿司屋)         | 住宅            | ★   | 2       | -    | (個人購入)  | H27    |
| 7    | 下立町  | ふろく            | 陶芸ギャラリー       | □   | 0       | 2    | 転売方式    | H20.2  |
| 8    | 西町   | 西町ブリキ玩具製作所     | ショップ(昭和レトロ)   | ◎   | 0       | 2    | 地域運営方式  | H21.7  |
| 9    | 西町   | NIPPONIA       | 宿泊(5室)+レストラン  | ★   | 7       | 14   | ファンド方式  | H27.10 |
| 10   |      | NIPPONIA       | 宿泊(3室)        |     | No.9に含む |      | ファンド方式  | H27.10 |
| 11   | 西新町  | 岩茶房丹波ことり       | カフェ           | ◎   | 0       | 4    | サブリース方式 | H22.10 |
| 12   | 東新町  | ジャズミン・ティマ      | 人形工房、カフェ      | ★   | 2       | -    | (個人購入)  | H23.4  |
| 13   |      | 旧あめや           | ワインショップ、ガラス製品 | ★   | 2       | 3    | (事業者購入) | H22.3  |
| 14   | 下河原町 | ハクトヤ           | アンティーク雑貨      | ★   | 1       | 8    | サブリース方式 | H22.4  |
| 15   |      | ささやまな家         | 観光交流拠点        | ◎   | 0       | 3    | サブリース方式 | H24.7  |
| 16   | 上河原町 | NIPPONIA       | 宿泊(1棟貸し)      |     | No.9に含む |      | サブリース方式 | H27.10 |
| 17   |      | 応需細工所          | 彫金・ジュエリー      | ★   | 1       | 1    | サブリース方式 | H25.10 |
| 18   |      | 晩めし屋よかちよろ      | 自然食食堂         | ★   | 2       | 4    | サブリース方式 | H23.4  |
| 19   |      | NIPPONIA       | 宿泊(2室)        |     | No.9に含む |      | サブリース方式 | H27.10 |
|      |      |                |               | 計   | 24      | 49   |         |        |

※NIPPONIAの運営事業者：バリューマネジメント(株)

※NPO法人町なみ屋なみ研究所の実績を含む

◎地元住民 ★移住 □通勤

このようにして、一定のエリア（地域コミュニティ圏域）において、複数の〔文化財〕をカフェ、レストラン、工房、ギャラリー、サテライトオフィス、宿泊施設、福祉施設等として活用することが肝要である。これは、〔文化財〕を現在の場所でそのまま活用する「分散型のエリア開発」である。

有形文化財の伝統工芸品も、祭や行事といった民族文化財も、これらに類する文化財指定されていない有形、無形の〔文化財〕も同じことである。地域コミュニティ圏域にこれらの〔文化財〕の総体が保存され、そこに現在の文化的な暮らしが営まれることで、〔文化財〕が未来に向けて活用され、継承されていくのでなければならない。

#### 4. 観光とまちづくり

前節3で述べた「エリア開発」の目的は、地域再生のために「人の行き交い」を創出することにある。観光客向けのホテル（1泊～数泊の滞在）、短期滞在から中期滞向けのレジデンス、移住定住者向けの住宅（一生の滞在）まで、多様な滞在機能を地域に埋め込んでいくことが有効である。

〔文化財〕の建築物を再生・活用した物件は、ひとつひとつが手作りの唯一無二の空間となり、長い時間が造り出した趣や風合いを湛えた空間となる。このような空間を選んで出店する事業者は、やはり「手作り」「風合い」を大切にするクリエイターであることが多い。オーガニック食材のカフェやレストラン、伝統工芸やアートの工房、ユニークなホテル（ゲストハウスやラグジュアリーホテル）、IT企業やデザイン事務所などの事業者である。

つまりは、クリエイティブな人材（しっかりとした技術とプロの魂を持った現在の職人たち）が地域に入り込んでくる。このような人材によって、地域の〔文化財〕とともに地域の「食文化」「生活文化」が一体的に再生されることになる。観光客はその〔文化〕（生活様式）を楽しむために地域を訪れることになる。

地域に小さな雇用が生まれ、内発型の小さな産業（食文化産業、クラフト産業、観光産業）が生まれる。そして、地域に大工、左官、屋根、畳、建具、設備などの仕事生まれ、修復産業が育っていく。

#### ◎エリア開発の枠組み

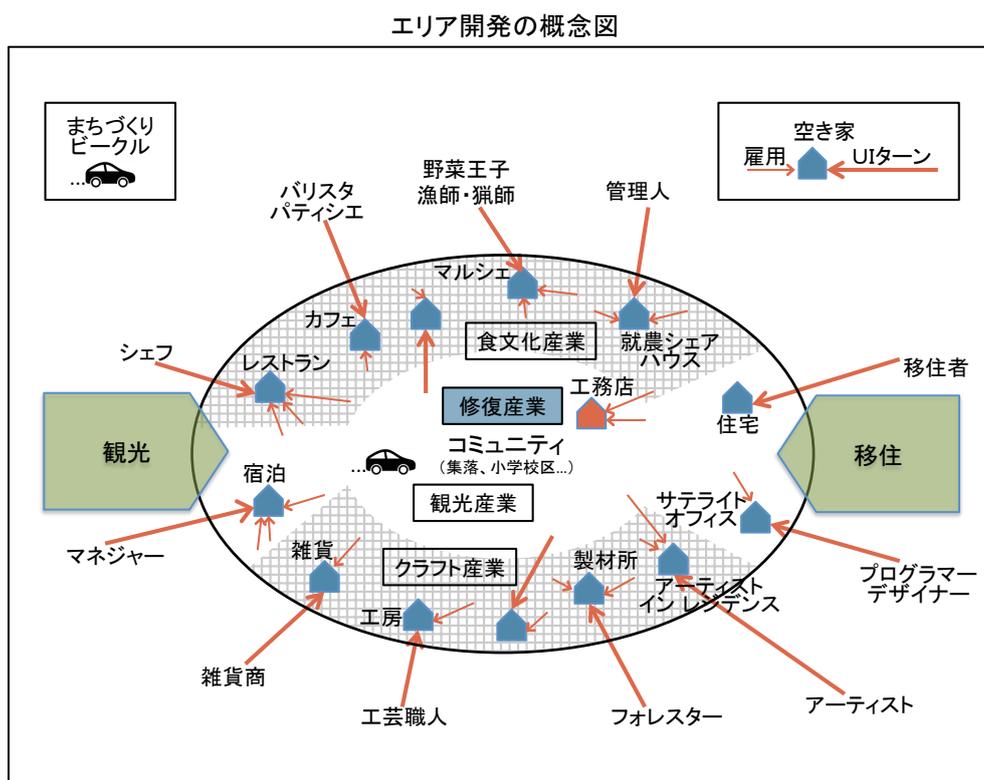
| 建物    | 用途        | 事業者(プレイヤー)            | 分野       |
|-------|-----------|-----------------------|----------|
| 〔文化財〕 | カフェ、レストラン | シェフ、パティシエ、バリスタなど      | 食文化産業    |
|       | 工房、ギャラリー  | 工芸作家(陶芸、布、和紙、ガラス、彫金…) | クラフト産業   |
|       | 宿泊施設      | ホテル事業者                | 観光産業     |
|       | サテライトオフィス | IT技術者、デザイナー           | 地域ICT産業  |
|       | (上のほか住宅等) | 大工、左官、家具、茅葺職人など       | 修復産業     |
|       | ↓         | ↓                     | ↓        |
|       | 空き家の活用    | 若者の地方回帰               | 雇用と産業の創造 |

地域に再生・活用された〔文化財〕の一定の集積が達成され、一体的な運営が実現すると、その地域が分散型のホテルとしての機能を持つことになる。各施設が連携したブライダルやコンベンションの開催も可能である。町並みを活用した音楽祭、アートフェスティバル、マルシェ等の事業もより豊かなものになる。都市的機能の充実は、地域住民の生活も豊かにする。賑わいの創出と商業の活性化につながる。実は、これは特別なことではない。かつて「まち」はそのように機能していたのである。ヨーロッパの旧市街の多くはそのようにして再生したのである。

このように、〔文化財〕を活用したエリア開発は、空き家問題の解決を図りながら、観光振興と移住定住を同時に実現する可能性を持っている。

観光の形態は、既に、「団体、大型観光バス、名所旧跡見学」から「個人・グループ、自家用車・電車、文化体験」へとシフトしつつあるが、さらにこれを数歩進めて、〔観光〕概念そのものを、文化的な共感に基づく「人の行き交い」と定義して、1日の滞在から一生の滞在

までをカバーする概念に転換してもよいだろう。



## 5. 官民連携

ここまで、文化とまちづくり、観光とまちづくりの関係を概観し、それらの融合を構想してきた。ここで問題となるのは、これらの事業を「誰がやるか」である。ステークホルダーは、大まかには、行政、エリア開発を担う中間事業者、テナントとして営業する事業者、移住者を含む住民、観光客であり、これらのプレイヤーの官民連携事業ということになる。

まず、文化財活用事業を展開するためには、自治体等の文化財活用に対する理解や取り組みが重要となる。せつかく豊かな〔文化財〕を持ちながら、その価値に気づいていない自治体が多い。時代の転換点にあることを理解し、既存の価値観を脱却することが必要である。文化財や観光についての概念転換が必要である。

そして、行政の役割は、民間事業者が活動しやすい環境を用意することが基本となる。基本的なインフラ整備と法規制を伴うルールづくりや助成制度、支援制度等の制度設計に尽きていて、そのほかのことは民間事業者に委ねるべきである。

そのうえで、官民が連携してエリア開発事業を展開するとよいだろう。官民で景観ルールを作り、官が規制して民が創造する。官が設置する史料館、観光案内所、文化センター、美術館等は〔文化財〕を活用した官設民営とすることが基本となる。民が〔文化財〕を活用して設置する宿泊施設、レストラン、カフェ、工房、オフィス、住宅等の整備運営を官が必要に応じて政策的に支援することが基本となる。

## 6. ビークル

民間事業者のなかで、特に重要な役割を果たすのが、その地域に愛着を持ち、開発コンセプトに沿ったエリア開発の実現に強い意思を有するビークル（株式会社、NPO 法人、一般社団法人等）の存在である。

ビークルは、開発事業者（中間事業者）として、地域の不動産の保有管理とエリアマネジメントを担う。さらに、文化イベントや体験プログラムの企画実施を担い、まさに、文化と

観光とまちづくりを融合し、エリア開発全体をプロデュースする運動体、事業体となる（5ページの「エリア開発の概念図」を参照）。

地域のステークホルダーが集結した地域協議会等は、情報共有やコンセプト形成の場にはなっても、意思決定の主体（事業体）にはならないので、ビークルとして適当ではないことが多い。迅速に意思決定し、機動的に活動するビークルは、

- ① 地域（＝コミュニティ）の有志たちが、
- ② 乗り合わせるビークル（株式会社、NPO 法人、一般社団法人等）を作って、
- ③ 地域に認知されながら、
- ④ 自分たちの責任で事業を展開する。

ことが要件となる。なお、このビークルには「⑤外部者が乗り合わせているほうがよい」ことが経験的に分かっている。地域に新しい価値をもたらし、新しい風を吹かせるのは外部者だからである。

このビークルが現在の日本社会では決定的に不足している。時代の転換、概念の転換に合わせて、新規起業や各種業界からの進出が全国各地で実現することを期待したい。

## 7. 開発

ここまで触れなかったが、[文化財]を活用したエリア開発に際しては、地域の開発コンセプトの設定が重要である。どのような地域にしたいのか、どのような観光客や移住者・事業者に来訪してほしいのか。

他の地域と差別化される資産とは、結局、その土地の歴史文化であることから、まず、地域住民が地域の歴史文化を掘り起こしたうえで、地域の現状を理解し、そのうえで地域の未来像や夢を描くことが重要である。

そして、地域の歴史文化に根ざした開発コンセプトを抽出して、言葉でシンプルに表現することが重要である。このとき、開発コンセプトの方向性を指し示すのが、必然的に地域の[文化]であり、[文化財]である。

開発コンセプトが定まれば、ビークルを組成して、開発コンセプトに沿って、ターゲットを明確にしたうえで、地域の[文化財]を活用した開発事業（宿泊施設、レストラン、住宅などの整備、体験プログラムの企画実施など）を展開していくことになる。[文化財]を暮らしの場に取り戻して[観光]につなげるのである。

歴史文化が持つ創造性が社会の持続的発展に貢献する時代が到来した。歴史文化のオリジナリティを説明できることが地域の魅力となり、経済的価値を生む。戦後70年の間に日本社会が捨ててきた[文化]（生活様式）に再び光を当てることで、[文化財]を生き生きと甦らせていきたい。

これまで開発とは、土地を集約してビルを建設すること、土地の[文化]とは関わりなく工場を誘致することであった。

その土地の[文化]に寄り添いながら、[文化財]を活かして豊かな暮らしの場を創り、[観光]（人の行き交い）を実現する。[文化]と[観光]の幸福な融合。[開発]の概念も、このように書き換える時代が到来したのである。

以上

2017.5.18

## 自治体所有の文化財建造物を基幹施設とした エリア開発手法

一般社団法人ノオト 金野幸雄

集落や城下町といった歴史地区において、文化財を含む歴史的建築物を活用した分散型開発を検討する際に、自治体が所有する（あるいは寄付を受ける、利用権を取得する）文化財をエリア開発の中核的な施設として活用するケースが多い。

本稿では、その場合の官民連携によるエリア開発手法について整理しておきたい。

### 1. 対象地区の設定

基幹施設となる文化財等（文化財建造物及びこれに準ずる建造物）を選定し、これを中心とした集落（自治会）、小学校区などの地域コミュニティのエリア、または、城下町、宿場町など歴史的に形成されたエリアを開発地区として設定する。

### 2. 地域資産の調査

歴史文化基本構想等の既存資料や現地調査により、基幹施設となる文化財のほか、その土地の歴史文化資産について調査し、整理する。

特に、空き家となった文化財等はエリア開発にとって重要であるため、ヒアリング調査、現地調査を実施し、建物概要や分布を把握する。

### 3. 開発コンセプトの設定

文化財を基幹施設とした分散型開発によって、当該地区がどのような未来を描きたいのかを明確にする。地区の歴史文化に根ざして、現在を見つめ直し、新しい視点や技術を付加し、未来に新しい描線を引くことを基本的な姿勢とする。

特に、基幹施設となる文化財が持っている歴史性・文化性が、地区の開発コンセプトとメインターゲットを方向づけるものと考えられる。

### 4. ビークルの組成

開発コンセプトに沿って、エリア開発事業を実施するビークルを組織する。ビークルは、エリア開発の意思を有する地区関係者及び外部者で構成することが基本であり、地区の不動産の保有管理とエリアマネジメントが主たる業務内容となる。

### 5. 基幹施設の整備

地区の開発コンセプトに沿って、基幹施設の用途、資金、運営、事業収支等を計画する。所有者である自治体が整備し、ビークルが運営する官設民営方式を基本として事業スキームを構築する。

エリア開発のなかで基幹施設に求められる機能は、引き続き展開するエリア開発とそのマネジメントに資する交流拠点機能である。交流拠点機能とは、具体的には、ビークルが活動拠点とするビークルオフィスのほか、来訪者（ビジネス客、視察者、学生、料理人等）が滞在して活動できるコワーキングスペースや宿泊施設、来訪者（観光客、移住希望者等）を受

け入れるレセプション等である。

その他、地区の特長を表現する店舗等の機能を付け加えることが想定される。

[機能A] 基幹施設に求められる交流拠点機能

- ・ 交流機能（ビークルオフィス、コワーキング、レセプションなど）
- ・ 滞在機能（宿泊施設、レジデンスなど）

[機能B] 地区の特性に応じて基幹施設に付加する機能

- ・ 飲食機能（レストラン、カフェ、バー、テストキッチンなど）
- ・ 文化機能（アートギャラリー、クラフト工房、温泉など）
- ・ 交通機能（交通ターミナル、サイクルステーションなど）

立地条件にもよるが、基幹施設が一般に大規模物件であることを考えると、まずは[機能A]（交流機能、滞在機能）を組み込み、これに適宜[機能B]を付加した複合施設とする方向で検討することが基本となる。

これらの機能を、複数の物件に分散配置する計画とすることも可能である。

## 6. 基幹施設整備のための官民連携手法

### ◎官民対話の導入と事業者決定のタイミング

自治体が所有する文化財の活用には、その施設単体で使用用途が検討され、事業計画が取りまとめられるのが一般的である。官民連携による事業者の決定も、その施設単体での運営が前提となっている。

これをエリア開発の基幹施設と位置付けると、施設の使用用途や運営事業者選定の考え方も異なってくる。「5. 基幹施設の整備」の前段で、エリアの「3. 開発コンセプト」の検討とともに、当該基幹施設の運営事業者となる「4. ビークルの組成」のサウンディングが先行しており、これらを前提に「5. 基幹施設の整備」の事業計画を検討することになる。

換言すると、「エリア開発計画策定の段階で運営事業者となるビークルが選定される」のであり、このため、基幹施設整備の契約は、ビークルとの随意契約となる。

一般的には、自治体を中心となって実施する「1. 対象地区の設定」「2. 地域資産の調査」「3. 開発コンセプトの設定」のプロセスのなかで、「官民対話」が行われ、ビークルを構成する人材が順次発見され、組成されていくことになる。既に地域で活動している人材がビークルを組成してエリア開発に着手するケース、既に活動している NPO 法人等がビークルとなってエリア開発に着手するケースも想定される。

まちづくりの成果は、最終的にその事業に取り組む「人」の資質や能力に依存するので、ビークルの選定は、地区の将来を託す極めて重要な決定である。サウンディングの過程で、官民が十分なビジョンの共有や信頼関係の構築を図り、基幹施設の整備運営について契約を締結することが合理的である。

### ◎事業スキーム

自治体所有の文化財を行政財産として活用する場合は、「指定管理方式」「DBO 方式」「コンセッション方式」の3方式が考えられる。このうち、指定管理方式と DBO 方式は「官」が資金調達するスキームであり、官設民営の場合に採用されるのが一般的である。設計・施工を「民」に委託することに問題がなければ DBO 方式が優れている。

これに対して、コンセッション方式は「民」が資金調達するスキームであり、「民」の自由度が高まる分、「官」の初期投資、管理費を低く抑えることができる。同等のスキームとして、文化財等を普通財産として活用する「都市公園方式」「定期借家方式」がある。

事業期間の設定は、「民」の初期投資額に依るところが大きい。初期投資を伴わない官設民営のスキーム（指定管理方式等）であれば、指定管理期間は5年程度とし、指定管理期間中

に特段の問題がなければ、順次指定管理契約を更新する方法とすればよい。逆に、多額の初期投資が発生するコンセッション方式等の場合は、事業期間を20年～30年程度として、安定的、持続的な経営環境を担保する必要がある。

表1 基幹施設整備の官民連携手法

| 手法      | 指定管理   | DBO   | コンセッション | 都市公園  | 定期借家  |
|---------|--------|-------|---------|-------|-------|
| エリア開発計画 | ■○官民対話 |       |         |       |       |
| ビークル組成  | ○      | ○     | ○       | ○     | ○     |
| 事業の実施方針 | ■      | ■     | ■       | —     | —     |
| 施設所有権   | ■行政財産  | ■行政財産 | ■行政財産   | ■普通財産 | ■普通財産 |
| 事業計画    | ■○官民対話 |       |         |       |       |
| 資金調達    | ■      | ■     | ○       | ○     | ○     |
| 設計・施工   | ■      | ○     | ○       | ○     | ○     |
| 管理運営    | ○指定管理  | ○委託   | ○運営権    | ○許可   | ○定借   |

※凡例： ■官 ○民

#### ◎官民の役割分担

表1では、手法の違いを明確にするため、ある程度割り切って、各項目の役割分担を整理している（■or○については、最終的な責任を負うものを表示している）。しかし、以下のとおり、各手法において役割分担の多様なバリエーションがある。

##### [ビークル組成]

- ・ 「民」が主導して実施するが、「官」の人的支援や資金助成が想定される。

##### [資金調達]

- ・ 指定管理方式、DBO方式では、「官」が資金調達の責任を負うが、収益事業のための設備投資や什器、備品類の整備費用など「民」の負担も想定される。
- ・ コンセッション方式、都市公園方式、定期借家方式では、「民」が資金調達の責任を負うが、「官」も文化財保存のほか、地域振興、観光振興、移住定住等の観点から政策的に助成することが想定される。

##### [設計・施工]

- ・ 指定管理方式では「官」が設計・施工を行うが、施設を管理運営する「民」も設計・施工に常時関わる必要がある。これに対し、施設の管理運営を実施する「民」が、「官」とも協議しながら、直接に設計・施工を行うのがDBO方式である。
- ・ その他の方式においても、「民」が、「官」と協議しながら、直接に設計・施工を行うことになる。

#### ◎ビークルの育成支援

ビークルは、地区の不動産保有管理とエリアマネジメントを生業として、自走する法人であることが基本であるが、その地区において、まだ再生物件が稼働していない創業期（概ね事業着手から2～3年）は、ビークルに収入が見込めないため、官による支援が適当なケースが多い。

そのようなエリア開発の創業期には、地区の再生を担うビークルを育成する観点から、基幹施設の整備と合わせて、ビークルの拠点機能を整備するための支援を実施することが有効である。具体的には、指定管理者方式やDBO方式により官設民営とする方法、創業時の人件費や運営費に対して助成する方法などである。

文化財を有効活用して、エリア開発を担う民間のビークルの拠点形成を支援し、ビークルが自由に活躍する環境を用意することが、地区の歴史文化に根ざしながら、持続的で活力あるエリア開発につながると考えられる。

## 7. エリア開発事業の展開

エリア開発のためのビークルが組成され、地区のシンボリックな空間である文化財にその活動拠点（基幹施設）が整備できたとして、いよいよビークルは、本来のミッションである、地区の文化財等の空き家を活用したエリア開発を展開することになる。

つまりは、エリア内の文化財等のなかから、所有者の意向、建物の活用可能性（腐朽の状態）等を勘案しながら、再生・活用に適当な物件を選定し、地区全体のマネジメントの観点から、それぞれの物件の用途、改修費、事業収支、資金調達、想定される事業者（プレイヤー）等に関する「エリア開発事業計画」を策定する。

空き家活用は多様な事業展開の可能性を持っているが、以下に、地域再生につながると考えられる、「テナントの誘致」、「分散型ホテルの拡充」、「地方回帰住宅の整備」への事業展開について例示する。

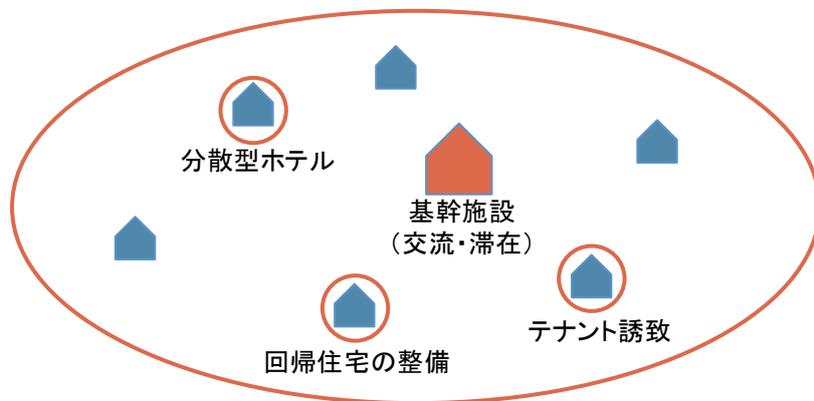


図1 エリア開発の事業展開(概念図)

### [テナントの誘致]

- ・ ビークルが、空き家の利用権を取得（買取または定借）して、交流拠点に来訪する移住希望の事業者を空き家にマッチングしていく。
- ・ エリアマネジメントにより、地区に各種テナント（カフェ、工房、サテライト・オフィス等）を配置していく。
- ・ 民（ビークル）による独立採算の運営を基本とする。
- ・ 官は、空き店舗対策等の観点から、必要に応じて、ビークルの改修費に対する助成、事業者の開業資金や家賃に対する助成を行う。

### [分散型ホテルの拡充]

- ・ ビークルが、空き家の利用権を取得（買取または定借）して、順次、地区に客室を配置していく。
- ・ 基幹施設にフロントを置き、宿泊施設を一体的に運営する。
- ・ 豊かな歴史文化や美しい自然環境を生かし、トレッキングやグランピング等の滞在型のアクティビティも充実させる。
- ・ インバウンド観光にも訴求するストーリー性のある文化体験プログラムの造成や交流イベントの企画運営等を実施する。
- ・ 地区のアイコンとなる商品の開発を実施する。
- ・ 民（ビークル）による独立採算の運営を基本とする。
- ・ 自治体は、都市農村交流促進等の観点から、必要に応じて、ビークルの改修費に対する助成を行う。

[地方回帰住宅の整備]

- ・ ビークルが、空き家を買って再生し、一棟貸しの宿泊施設として活用する。
- ・ 1日の観光宿泊から、1週間の短期ステイ、1ヶ月の滞在、さらに長期のお試し居住にも対応する。
- ・ 上述の分散型ホテルの1室や民泊施設として運営しながら、住宅へ転用することも考えられる。
- ・ 基幹施設では、移住希望者の受付や案内を実施する。
- ・ 一定の滞在を経て、移住を希望する者については、地域の合意のもとで受け入れる。
- ・ 民（ビークル）による独立採算の運営を基本とする。
- ・ 自治体は、買い取り資金や改修資金を貸し付ける基金の造成を行うなど、新しい住宅政策として必要な支援を行う（下図の事業スキームを参照）。

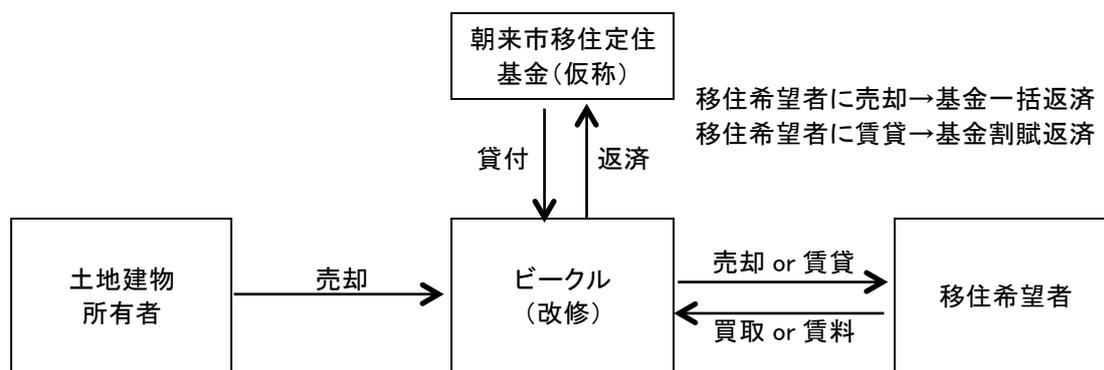


図2 移住定住基金による地方回帰住宅の整備スキーム

8. 活用計画の作成と改修工事の実施

エリア開発事業計画に沿って、資金調達、事業者マッチング等を進め、条件が整ったものから活用物件の改修に着手する。

実際に改修物件に入居するマッチング事業者は計画と異なる場合があるが、事業者の特性を見極めて柔軟に計画修正する姿勢も必要である。

改修に際しては、創建時の意匠（オリジナル）を尊重し、作家性を持ち込まない改修が基本となる。文化財改修の考え方に倣って、文化財の活用においてもミニмумインターベンション（必要最小限の改変）に徹し、活用の都合上付加した部分は明確にしておく（可逆性、区別性の確保）などの工夫が重要である。

また、改修に際しては、建築基準法等の規定の有無に関わらず、耐震安全性、防火安全性を確保することが基本となる。

以上