

2018年度（第1回）

龍谷大学大学院 地域公共人材総合研究プログラム 公開講演会

## 「歴史的資源を活用した観光まちづくり —兵庫県篠山市での試みから—」

一般社団法人ノオト代表理事

金野 幸雄

**金野幸雄（きんの ゆきお）**

一般社団法人ノオト代表理事

1955年徳島県生まれ。東京大学工学部土木工学科卒業。

兵庫県職員（25年間）、篠山市副市長（4年間）、流通科学大学特任教授（3年間）を務める。

専門は国土計画、景観政策、官民連携など。

2009年一般社団法人ノオトを設立。

「古民家の宿・集落丸山」「篠山城下町ホテル NIPPONIA」など

分散型のエリア開発事業を実現し、現在は全国の集落再生、歴史地区再生を支援している。

歴史的資源を活用した観光まちづくり専門家会議委員、文化審議会専門委員



**青山** 今回は一般社団法人ノオト代表理事・金野幸雄さんにお越し頂きました。金野さんがこれまでやってこられた事はもちろん、どんなところでどんな決断をされたのかといった生き様も含めてお話をお聞きしたいと思います。それではよろしくお願ひ致します。

### ■はじめに

**金野** 皆さん、こんにちは、金野と申します。よろしくお願ひ致します。

今日は様々なバックグラウンドをおもちのメンバーがお集まりのようですが、講座のテーマが「リーダーシップの研究」とお聞きして少したじろぎました。私はリーダーシップを勉強した事はほとんどありませんが、自分なりのリーダーシップ論はもっています。それが研究材料になるとの事、前半は私がやってきた事をできる限り時系列で説明し、そ

の後はまな板の上のにり皆さんにいろいろと研究して頂けたらと思っています。

今回の講演タイトル「歴史的資源を活用した観光まちづくり」は、現在政府の政策名にもなっているので記憶に止めて頂きたいと思います。

日本人はヨーロッパの旧市街のオーベルジュ、片田舎に星付きのレストランやホテルがある観光地を結構好みます。でも、日本に帰るとそんな世界はあり得ないと大型商業施設に行ってしまう…。そんな価値観ってどうなんだろうと、ヨーロッパから40年遅れでそういった世界をつくっています。

皆さん、篠山はご存知ですか？ 皆さんはご存知かもしれませんが、東京では「しはやま」と読まれ、丹波篠山となると「京都の辺りですか？」と言われます。篠山紀信さんや篠原涼子さんがいらっしゃるからだと思いますが、「ささやま」とは読んでもらえず、「丹波篠山市」にしようと市名変更問題も賑やか

です。

篠山から京都市内は車で1時間、大阪は車・JR共に1時間、神戸も1時間と、まずまず便利な田舎です。日本海にカニを食べに行くのも高速があるので1時間で行けます。

こちらは篠山市の地図ですが、盆地で中央に篠山城があり周囲に400年前に藤堂高虎が縄張りとした城下町が広がっています。明治政府は小学校を置いたコミュニティを村として国をつくったので、当時は篠山小学校区となりました。400年前から城下町・小学校区として一つのコミュニティ圏域を形成し今日に至っているエリアがあり、そこから谷を遡り一番奥に「集落丸山」があります。お配りしたパンフレットのグリーンの方が「集落丸山」、タブロイド版が「篠山城下町ホテルNIPPONIA」のご案内になります。ヨーロッパに行くとこういった田舎町に行ってみるのに日本にはない、そんな場所をつくっていますが、最初から狙ったのではなく、「これってそういう事だよ」とつくりながら途中で気が付きました。ご多分に漏れず、こういった田舎は空き家だらけになっていてどんどん人口が減っているので、現在の日本社会の課題が先進的に見られます。

### ■「集落丸山」と私の決意

まず、集落丸山のお話からさせていただきます。

写真の家屋は茅葺にトタンをかぶせています。トタンの下にある茅葺を綺麗に修復すると京都の美山町ようになりますが、これはこれで良いと私たちは考えています。

10年前はNPOの理事長の家、おかみさんの家と連なった3棟が空き家でしたが、当初は3棟を宿にしたんですが1棟はUターン

をして住んでいらっしゃるの、現在宿は2棟で1棟には蔵と納屋がありレストランになっています。

こちらは平成21年の集落丸山の概略図ですが、谷の一番奥の池の付近にある12戸のうち7戸が空き家でした。耕作放棄地もありいわゆる限界集落問題が顕在化していて、ここに行政に基づいていない一般社団法人ノオトが入りました。市役所の若い方やボランティアの方にも手伝って頂き講師の先生を招いて勉強会を開き、古民家の活用等について一生懸命に話し合いました。こういったミーティングを半年で14回も行い、出した答えが「守るべきものと変化していくもの」でした。今思うとミーティングをやり過ぎた感もありますが、丸山はとても仲の良い集落で5戸・5世帯の19人でワークショップなども開催しました。こんなに集まり話し合いを重ねた事はこれまでもなく、もう一度コミュニティの紐帯が結ばれ団結心も出てきました。その結果出した答えを私なりにまとめたものが以下になります。

#### ◎守るべきものと変化していくもの

- ・生活文化（暮らし）の再現
- ・古民家の再生
- ・滞在、宿泊
- ・日本文化体験、農業体験、環境学習
- ・豊かな自然と美しい景観
- ・静かな生活環境
- ・町の賑わい、新たな祭り（アートイベントなど）

「丸山には日本の原風景や暮らしなど懐かしいものがそのまま残っている。それを展示して体験しよう」がコンセプトです。今日の主旨に沿って私が決断した事を言うのであ

れば、空き家だらけの集落と出会った時は景観地区指定をすれば良いとリサーチしていました。当時はまだ市役所に勤めていたんですが、その時、時代が変わった事に気付きました。

景観地区指定とは景観形成基準(景観のルール)をつくるという事で、例えば「屋根はトタンもしくは茅葺にしましょう」「こういった色にしましょう」と街並みの基準を決め、そぐわない物は規制し排除するという考え方です。ルールを決めるのは攻めからの防衛で日本社会や世間から開発に圧力がかかる場合の手法だったんですが、人口が減り空き家が増え廃墟になり潰されていくような今の時代はルールをつくっても誰も攻めてこないでルールをつくる意味がない。ルールや規制は重要ですが、これからの時代は空間にエネルギーを充填するような町づくりの活動がなければ景観や街並みも守れない事に私は気が付きました。

普通の役人なら「これは景観についてやっているんだ」「誰か別の人がやるべきだ」「うちの課の問題ではないな」と思うのですが、私はそうは思いませんでした。だったら私がやらなければダメだと思った次第です。

そして村人や自治会長と話をしました。「会長さん、景観は素晴らしいんですが空き

家だらけですね…」と。空き家はガラスが割られ空き巣が入った形跡などもある、それは残念な状況でした。そこで会長さんに「限界集落ですね…」と言うと「金野さん、何を言ってくれるんですか。限界じゃありません。消滅集落ですよ」とおっしゃいました。とてもおもしろい会長さんで私は意気投合して「何かやりましょう!!」とこの取り組みが始まりました。

### ■「集落丸山」のコンセプト

日本の暮らしを展示して体験する＝宿泊施設という事になり、7軒の空き家の持ち主に声をかけたところ、3軒の方が「つかってください」と即答してくださり、オーベルジュを始めました。これが冒頭にお話したヨーロッパにあるスタイルです。

写真のように室内を直し一棟貸しの宿にしています。我々は文化財的な直し方をしますが、平気でフローリングにしてベッドを置きます。一方で和室にちゃぶ台を置き、また一方に椅子を置く。このあたりが微妙なさじ加減で、どこまで触ってどこまで触らないのか技術的にも色々な考え方がありますが、こういった方法でリメイクして、我々と集落の方で組合をつくり10年間宿を運営するプロジェクトがスタートしました。こちらは我々とスタッフの集合写真ですが、「消滅やがな…」とおっしゃった自治会長さんと私も写っています。

先ほどご紹介した母屋の裏に蔵と納屋があり、そこをレストランに改装したら神戸から有名なシェフがやって来てフレンチレストランができました。食材を活かしたフレンチなのでこってりとしたいわゆるフランス料理ではなく、わりとあっさりしています。



こちらは食材の写真ですが、地元や篠山の野菜に加え裏山のいのししや篠山牛を使ったりします。いわゆる地産地消ですが、篠山の食材とフランス産のトリュフやフォアグラが混じる感じで、地元のものだけで固める原理主義はいけないと考えています。夕食はこれ以外のメニューもセレクトできますが、朝食は集落のお母さんが作ってくれます。こちらはしっかりとした原理主義でメザシ以外は集落産の食材です。土鍋で炊いたご飯に篠山の黒豆味噌を使ったお味噌汁、ふろふき大根や金平ごぼうなど普通の家庭料理ですが、「ろあん松田」というミシュラン1つ星を獲得したお蕎麦屋さんが監修をしてくださっていて、こちらのお蕎麦屋さんも結構美味しいです。という事で集落丸山というオーベルジュなるものができました。

パンフレットに料金表が挟んでありますが、1棟貸しで1泊4万円＋サービス料5,000円（お一人）です。お一人で来られて3泊される方もいらっしゃいますが、一泊朝食付きで45,000円になります。2名だとお一人25,000円、5名だとお一人13,000円と「じゃあ、みんなで行こうか」と言って頂ける料金設定にしています。「普段はおばあちゃんに一人暮らしをさせているけれど、記念日なので家族みんなで泊まりに行こう。5人なら安いし!」と、その時だけおばあちゃん、息子夫婦、孫といった大家族が復活する訳です。日本人はそうやって暮らしていたんですが、どんどん核家族になって核家族どころか独居になってしまって…。でも、「そうじゃなかったよね、日本の暮らしは…」と。そこに戻ろうと言っているのではなく、一つのテーマとしてそういった世界があった事、その良さをもう一度見直そうという事です。

### ■美しい空間をつくと楽しい事が起きる

こちらは集落のおばあちゃんがしめ縄を作っている写真です。私もどちらかと言えば都会育ちなのでしめ縄を自分で作るというのは驚きで、それをそのままワークショップにしました。外国のお客様が「ティーセレモニーがしたい」とおっしゃって「どうしよう…」となったんですが、集落の男の子がお免状を持っていて、きちんとしたセレモニーができました。こちらは篠山出身で世界的にも有名なろうけつ染の作家さんの展示会、こちらは音大に通っている近所の女の子が音楽会をしてくれている写真です。百姓という言葉は“百の姓”、つまり百の技能をもつという意味で、田舎の人は才能がありいろんな事ができます。もし、集落でできる人を探していなかった場合はきちんと費用を頂いて他から連れて来るといった事もしています。

このように「美しい空間をつくと楽しい事が起きる」という事が分かります。実際に私たちが目の当たりにして「ああなるほど、こんな事になるんだ」という事を一つずつ学習しています。また、1年に何組かは披露宴をしたいというカップルもいて、仲間の手作りによるパーティで我々の仲間のレストランからケータリングを取ったりしています。篠山の小さな谷筋の一番奥の村、本来ならば行く必要のない場所でこれだけの人が行き交う。泊まりに行く、食事をする、イベントに参加する、この重要さが後で分かります。

### ■一泊するから一生住むに

改修したこちらの3棟は、我々が持ち主から10年間お借りして、改修して宿として経

営し、銀行から借りた資金を回収するしくみになっていますが、9年目の今年、銀行の借金の返済はすべて終了、順調にいています。

開業3年目に1棟の持ち主の方に価値観の転換が起きて「帰って住みたい」とおっしゃったので「どうぞ」とお返ししたんですが、ここでも我々は「なるほど!」と思いました。1棟貸しの宿をつくり朝食をお出しするために台所をつくりお風呂をつくる。床暖房を入れて快適に過ごせるようにしてあるので、「戻って住みたい」とおっしゃれば「はい、どうぞ」と、お返しした瞬間から生活ができる訳です。私たちの宿は一泊する人も一生滞在する人も使える。地方創生の仕組みとして非常に重要な事、こうすれば観光にも移住にもなる事を学びました。

このように5世帯が6世帯になり、平成29年にはレストランのシェフが家屋を直して移住してきたので7世帯に増えました。空き家3戸の活用プランは既に決まっています、2020年には全9戸、空き家0が実現しそうになっています。人口は約30人ですが、新しい建物は建てないのでそこがゴールになります。

これは当初想定していた以上の成果で「こんなふうになるんだ」と私たち自身が驚きま

したが、それ以上に驚いたのは集落の半分はあった耕作放棄地が5年目で0になった事です。人々が行き交う、これは1日(観光)から一生(移住)だった事が重要で、帰って来た人たちはもちろん都会の住民が一畝ずつ黒豆畑のオーナーになるなどして耕作放棄地を耕す。オーナー制度で募集したのではなく、「ここで作らせてください」に「だったら使ってください」と会長さんが応じ、ポンと札を立てて名前を書いてオーナーにと、自然増殖する訳です。

**青山** お金は取らないんですか？

**金野** 実費は頂いているようですが、オーナー制度としてのお金は頂いていません。黒豆は10月に収穫して12月にお正月用の乾燥豆にするので皆さんその時だけ来るのかと思っていたんですが、普通にやって来て草引きをしたり畝立てをしたりと楽しんでらっしゃいます。

#### ■真の総合政策とは？

篠山でオーガニックの農業に取り組みたいと入植してくる若者もいます。「この田んぼでお米を作りたい」と500石の酒米を育て伊根や明石の酒蔵に持ち込み丸山のお酒にして持ち帰る、そんな活動をされている方もいます。オーガニックなので当然無農薬・無肥料で、当然手植えて、当然手刈りで天日干し。そうして楽しんでらっしゃいますし、そういった風景が展開され耕作放棄地があつという間に使われるようになり、最近農地がないと開墾が始まり増えている状況です。また、日本にたくさんある森林再生のボランティアチームの中でも有名なNPO法人



日本森林ボランティア協会が篠山再生を目的に来てくださり、里山が順次綺麗になってきています。

私たちが学んだ非常に大きな事ですが、これが地域再生であり政府の言葉で言う地方創生の一つのやり方です。私たちは空き家を3軒再生活用するというプロジェクトをやってみただけですが、結果的に人口が増えました。今年は20年ぶりに小学生が増え少子高齢化対策にも人口減対策にもなっています。さらに耕作放棄地対策にも里山荒廃対策にも獣害対策にもなっていて、いわゆる農村の地域課題が結果的にすべて解決するのを目の当たりにした訳です。

これが我々の得た大きな成果の一つです。こういった事はやったから分かる事であって頭では考えられませんよね？私は30年近く公務員をしていて退職してこの仕事をやっていますが、退職直後の3年間は大学で総合政策学部の特任教授をしていました。総合政策学部は一時流行りましたが現在は少ないようで…、龍谷大学にはありますか？

**青山** 政策学部はあります。

**金野** 総合は付かないですか？

**青山** 付いていないですね。総合が付いているのは同志社大学ですね。

**金野** そうですか。私は総合政策学部の特任教授になった時に「総合政策とは？」と考えたんです。どこの大学でも総合政策とは一つの社会課題に対してマルチな角度から光を当て社会的にはどうだ、経済学的にはどうだ、都市計画的にはどうだという多面的な捉え方がほとんどです。でも私は違うと思う。

総合政策とは、地域の課題を総合化し一つのソリューションを与える事だと。それは机の上で考えてもおそらく思いつかない事で、私たちはたった一つの古民家（空き家）を使うプロジェクトをやっただけで、そこにあった地域課題が結果的にすべて解決する現実を目の当たりにした訳です。小さなコミュニティの圏域を捉えクリエイティブな事業を一つ放り込む事で、すべての地域課題が解決する。それが総合政策だと、その時私は思いました。

例えば政府が少子化対策として何かするとなると全文を読むのがうとうとしくらいの総合的な対策が体系化され、市役所中の政策が冊子になり、「これで少子化対策を!!」となって疲弊してしまい、その管理だけで大変です。市、県、国といったところに大きな網を打ったからといって本当に少子化対策になり出生率が上がったのか、よく分からないじゃないですか？でも、ここでは目に見えて人口が増えています。小さな圏域を捉えてやる一つの方法がある事を私は学びました。

### ■「篠山城下町ホテル NIPPONIA」の 取り組み

集落丸山で得た理論をもう一つ大きなコミュニティサイズの小学校区に適応したのが「篠山城下町ホテル NIPPONIA」です。

こちらの写真は実際に空き家になった城下町の中にある茅葺（現在はトタン葺）の妻入り町屋です。茅葺の町屋はこの一軒しかありません。これが廃屋になって潰れそうだったので所有者からお借りし、直して、現在はマクロビの30歳の男性が奥さんと一緒にオーガニック食堂をしています。空き家はやがて廃墟のようになりお化け屋敷のようにな

ってしまいますが、こんなふうに入ると綺麗になって灯りがとまります。料理も美味しくクラフトビールも飲めるので、私もよく行きます。

この食堂の並びにある別の空き家は持ち主が直されたものをお借りして貸している物件でアンティーク・ショップになっています。神戸からIターンで来られた作家さんの「ハクトヤさん」という人気店です。また、食堂の隣はチャレンジショップで彫金作家さんのジュエリーショップになっています。彼は大阪からIターンで移住して3年、大ブレイクしています。例えばお孫さんが「おばあちゃんの形見の指輪をブローチにリメイクしてください」とオーダーすると職人さんが「どんなおばあちゃんでしたか?」と尋ね、お孫さんは「蝶々が好きで…」と答える。すると蝶々の羽をモチーフにジュエリーをリメイクしてくれます。今お願いしても年内は無理といった人気店になり、先月ここから出てきちんとお店を構えられました。次はオーガニックのワインショップが入る予定で、この他にも数軒のチャレンジショップがあります。

このようにインキュベートして街中や周辺へ展開する橋架けになっていますし、お店をやる人は基本的にIターンやUターンをするので雇用が発生し、地域再生の動きになっています。こちらの地図の赤い点がショップですが、約7年をかけて城下町全体に展開し、3年前に黄色い点の宿泊施設を5ヶ所つくりました。では、VTRをご覧くださいませしょう。

※ 1 VTR 上映

## ■ 「篠山城下町ホテル NIPPONIA」の コンセプトと現状

ご覧頂いたように宿泊施設に改装した古民家はいずれも古く、江戸末期から明治、大正、昭和初期…と様々な時代のものがあります。こちらの写真は明治前期くらいの建物で昭和風に直してありますが、それをまた元に戻します。ですから新しい方(昭和)がBeforeで古い方(明治)がafterになります。住むのなら昭和も明治もお好みですが、観光客は圧倒的に明治時代の雰囲気を楽しばれます。

ここには5つの宿泊施設がありますが、フロントは地図の端で、チェックインしたお客様のお部屋(棟)は地図の反対側の端だったりします。フロントからお部屋まで約2キロもあるんですが、案外お客様は歩かれます。途中のカフェでお茶を飲んだりショップで買い物をしたり、いろいろ楽しめますから。私たちがそうですね、温泉に行ってご飯を食べてお風呂に入ったら、あとはのんびり散歩しかなかったりするでしょう? 「城下町全体がホテル」という発想でカフェやショップなどをつくっていますし、我々が手がけた以外の文化財やお土産物屋さんもちろんあ



ってグルグル歩いて楽しんで頂く。それが地域再生になるという構想です。

元々は5物件だったので5室+3室+1室+1室+2室=12室ですが、もうすぐ倍の24室に増える予定です。ここには空き家がたくさんあるので最適な物件を見つけて「じゃあ次は中華料理店に」「部屋が足りないから客室に」と即対応できますから。私たちはデベロッパー的な役割で開発をしていますが、駅前開発とはちょっと違ったやり方でしょう？ いろんな人が集まりいろんなプレイヤーが集まり、篠山城下町ホテルNIPPONIAをつくっています。

#### ■篠山城下町のおもてなし

こちらは江戸時代の絵図で柿色の部分がうなぎの寝床の町屋です。京都にもたくさんあると思いますが、旧山陰街道が城下町を抜け、町屋は線的に分布しています。町屋は基本にお店なので400年間商店街であり続ける事ができかなり残っています。都会の市場も同様の事が多いのでファサードを取ると町屋だったりします。武家屋敷は住宅なので建て替わってしまに残っていない事が多いんですが、篠山は比較的残っていて伝統的建造物群保存地区に指定されているので我々の作品と併せて楽しんで頂こうと考えています。

さらに周辺から黒豆や松茸、栗など豊かな農産物が持ち込まれ振る舞われます。こちらの写真のように祇園祭りと同様の山車を引く祭りが篠山にもあります。観光化はしていませんが、たまたま祭りの日に宿泊したお客様が夕方外に出ると山車が9台並んでいたりします。「何のアトラクションですか!？」となりますが、「いえいえ、普通に暮らしてい

るだけです」と。それが面白いと思っています。

私たちは全国各地でいろいろな取り組みをしています。妙に観光地化されていない所や取り残された所、みんなに忘れ去られているような所が良いと思っています。特別感がありますからね。私たちの宿は規模が小さく12室にお客様が2人ずつでも24人しかお泊まり頂けませんから、観光バスで大勢の方が来てくださっても逆に困ってしまいます。でも、だからこそ来てくださったお客様が楽しめる、付加価値の高いものを提供しています。

こちらは春日神社の能舞台の写真ですが、日本に5つしかない重要文化財の能舞台の一つが篠山にあり、偶然能に出くわすお客様もいらっしゃいます。

こちらは町の人たちがアートフェスティバルを開催した時の様子です。アートフェスティバルは流行っていますが、篠山ではスタートから既に7年程が経ち、同じ場所でマルシェをしています。また、夏に散歩していると地藏盆に出くわしたりもします。都会の人は何をしているか分からないので覗き込むとビールをくれる。缶ビール1本ですが何だか嬉しいものです。通学途中の小学生は知らないおじちゃんにも「おはようございます!!」「ただいま帰りました!!」と元気に挨拶してくれます。最初はびっくりしますよね。西宮でそれをやると「声かけ事案」と言われてしまいますが、ここはそんな所です。

#### ■「集落丸山」の事業規模

次に事業規模の説明をします。集落丸山の初期投資は7,000万円、当時補助金が3,500万円取れたので一気にやりました。年間売り

上げの約2,000万円にはディナーの売り上げも含まれているので、宿泊だけでは約1,200万円です。1棟増やして可動率を上げようとしています。3割稼働でペイできる計画なので、それ以上は売っていません。私たちがプロモーションすればもっと稼働しますが、実際にやってみて5世帯19人から6世帯、7世帯と増えてはいますが、労働力とのバランスでは3割稼働がちょうど良く、増えとしくどくなります。でも、人が少し増えてきたので「もうちょっと頑張らしましょう!」と稼働率を5割まで上げる方向で集落の方と合意しました。この+2割はヨーロッパインバウンドで引っ張ってこようと作戦を練っていて、5割まで上がると8,800万円の売り上げになり、集落の何人かがこの事業で食べていける。消滅するはずの集落が未来に残った事になります。

昨今のコンパクトシティやスマートシティといった考え方からすると私たちは逆行した事をやっています。谷の奥の末端の集落は消滅した方がインフラ整備や管理費が安くなるので、できれば捨てたいという経済理論が主流です。篠山を訪れた経済学者は「皆さんいいですか、すべての谷筋を維持する事はできませんね?あの谷筋にはおばあちゃん2人しか住んでいません。お二人がこちらに引っ越す費用は〇〇円で、この谷筋の道路や電気などインフラ維持のための費用は年間〇〇円です。つまり、お二人が引っ越した方が効率が高いですよ」と当然のようにおっしゃいますが、私たちは間違っていると思っています。「脳みそや心臓にばかりに血液をおくったら指先が壊死を始めてしまった。どの指から切れば合理的か」という例え話にしか聞こえませんから。私たちは指先に体温が蘇る事が健康だと思っているので、指先は命の

源という事になります。

### ■より効率的なシステムで

私たちは古い建物の所有者と買いたい希望者を繋ぐ役割をしています。都会と同様に田舎でも空き家は流動化しないので、空き家があって使いたい人がいても双方は繋がりません。京都なら民泊などで人気があり高値で取引され、商売になりますが、田舎では放置されたままなので我々がソーシャルな不動産屋のような役割を果たしています。買って直して売るが転売で、借りて直して貸すはサブリースになります。10年間無料で貸して頂く代わりに銀行からお金を借りて直して事業者に貸し、事業者から頂く家賃で銀行にお金を返す。10年間グルグルとお金を回すと借金は消え、10年後に物件はお返しするという仕組みです。「タダで貸してくれる人がいるんですか?」とよく言われますが、冷静に考えると廃屋になっていく持ち家を私たちに貸せば、メリット1・固定資産税は私たちが支払う、メリット2・10年間はメンテナンスフリーで草刈りに帰らなくて良い、窓を開けに帰らなくて良い、台風で屋根が飛んだか心配しなくて良い、雨樋が壊れたか心配しなくて良い。しかも10年経てば廃屋寸前だった建物が綺麗になって返ってくると、メリットは十分です。という事で随分と古民家を動かしました。

我々のチームの実力であればとちゃんと稼げますが、儲かりはしません。ミドルリスク・ノーリターンなので補助金を入れる事もあります。残す事ができれば良い。先ほどVTRでもご覧頂いた篠山城下町ホテルNIPONNIAはファンド方式で、我々の子会社SPCにファンドの資金を入れ、所有者か

ら買って直してホテル事業者にリースし家賃を頂き、出資者にリターンしています。稼げる、稼げないではなく利益が出なければファンドの資金はおりません。要するにファンドが資金を提供した時点、銀行がお金を貸した時点で事業として成立する理論になっています。基本的に補助金はほとんど入れず民だけでやっているの、地域のアセットをファンドで仕入れ直してリースする。民間のデベロッパーと仕組みは一緒なので、実現した3年前は世間が随分とザワザワしました。地方の古民家空き家で土地の集約も何もしていない分散型の開発にファンドが付く事に、「え？ そんな所にマーケットがあるの!？」と。しかし、我々は思想ではなく現実を積み上げて社会にインパクトを与え、社会を変える事を順次やってきました。

一方の集落丸山は最初の作品ですがいきなりイレギュラーの形です。所有者から借りて貸すというサブリースのモデルですが貸



す相手が集落で、集落の人たちではホテル経営が難しいため組合をつくり我々も一緒に運営しています。これはサブリースの変形の地域運営方式なので儲からないため補助金も入っていますが、コミュニティビジネスに繋がっていて地域再生としてはベストソリューションだと思っています。

あと1年で始動から10年経つので一旦所有者にお返ししますが、所有者は「また使ってください」と言ってくれています。次の10年は借金がありませんし、集落の皆さんはノウハウもたっぷりなので私たちがいなくてもしっかり稼げます。8,000万円程度の売り上げが出ると結構な収益になりますから。

このように一般社団法人ノオトは民間公益法人として中間支援の活動をしています。世間でいう伴走型支援をしています。10年間集落に寄り添って共に走り、集落でホテルを運営し収益を上げられる形をつくり撤退する。撤退せず一緒にやっても良いんですが、これと同様の方法がとられているのが農業特区で有名になった兵庫県養父市です。こちらの写真は養蚕農家の木造3階建ての建物で、それをホテルにしています。建築基準法上木造3階建ての活用は非常に難しく、ここも3階は使えないので2階の床を外し2階建てにしています。こちらは別の可愛い3階建てで1棟貸しをしています。5+1で計6部屋あり、地域の若い人たちがNPOを立ち上げました。こちらも地域運営方式で、リーダーの男性の家で分散型ホテルの管理運営をしています。

#### ■官民連携の活用方法

もう一つ、活用提案型指定管理方式という

官民連携の活用方法を紹介します。

竹田城跡で有名な兵庫県朝来市が城下町の酒蔵を買い取りました。こちらの写真の大崩壊している建物なのですが、これを失う事は城下町の魂を失う事だと市が買い取ったそうです。しかし、これはとても稀有な事で、活用は非常に難しい…。一般的に文化財的な建物を市が買ったり寄付されたりすると、まず修復に莫大な費用がかかります。この酒蔵は3億円かかるそうですが、直した後に「ここに酒蔵がありました。お酒はこんなふうに作ります」とパネルをつけて酒樽を展示し入館料300円の見学施設ができて、1度行ったら2度は行きません。すると行政には毎年2～3,000万円の指定管理料の負担が発生します。修復の3億円は国から交付金を引っ張るなど市の懐を傷めずに調達できますが、毎年の2～3,000万円は予算から出すので非常に辛い。という訳でこういった建物の保存活用は実現しない事が大半です。

そこで我々が官民連携案を提案しました。約700坪の敷地の中央から東側はホテルやレストランなどの収益施設に、西側の母屋の一番良い場所は市民の広場としてイベントやセレモニーをするパブリックスペースに、崩壊寸前の酒蔵はレストランにしました。JR竹田駅の北に竹田城跡と約1.7キロの城下町がありこの建物があります。城下町の魂であり心臓である建物を市が買い上げ、活用に向けて官民が連携しました。「市が作ったものを管理してください」だと年間2、3,000万円の費用がかかりますが、収益施設としての活用を提案しその内容で市が修復、我々が指定管理を受ける形なので利益が出ます。指定管理料は0円で行政の負担なしに維持運営をして且つリピート客で賑わう施設にする。「ここに酒蔵がありました」という展示も施

設に合っていますよね？

このように官民連携手法 = PPP の仕組みをつくり古民家活用の PPP としてまとめたんですが、現在ある指定管理の仕組みを少し捻って行政負担(ランニングコスト)を0にする。また、設計施工も民間に委ねる BTO でコンセッションは PFI です。修復費用の3億円を民間に出させるパターンもありますし、都市公園法をつかう、定期借家でいくなど手法にはきりがありません。建物の立地特性や収益構造を判断して適切な手法を選べば、ランニングコストを0にする仕組みはつくれます。

また、奈良県の元少年刑務所はコンセッションで、「法務省が建物を30年間無料でレンタルするので、民間事業者が自費で修復しホテル運営で稼いで空間維持をしてください」という案件でした。地方ではなかなかイニシアチブを取るまではいかなくて、イニシアチブは主に官で民は初期投資を少なくランニングコストを0にするのが一般的で、間接民営のような形です。豊岡市役所前の銀行も同じ方式で、指定管理でホテルとして運営しています。

#### ■古民家再生から始める地方創生

「なぜ古民家なんですか？」とよく聞かれますが、その魅力は「時間を潰している空間」であり、「時間を潰している空間がクリエイティブな人を引き寄せる」、これが地方創生には必要です。先ほどご紹介したお店ですが、それぞれすごくおもしろいでしょう？ 大型の商業施設にはないお店が集まり地元の食材を提供したり地域の伝統工芸をやったり、まったく関係のないアートを持ち込んだりして地域に新しい風を吹き込んでくれ

る。

また、我々は安く直せる事も学習しました。古民家再生のスタンダード、日本社会のスタンダードは結構高い。梁と柱だけが古材の新築建築みたいな建物は坪100万円くらいを要しますが、我々は古いものを適材適所に活かし坪30～50万円とチープに仕上げます。例えば昭和の時代はこちらの写真のようにクロスを貼っていますが、それを剥がすと江戸時代の壁が出てきます。土壁なので鉄分が含まれ模様になって浮き出たりしていて、それを我々は「美しい」と残しますが、日本社会の価値観は「汚い」です。「新しい」が良いから普通の工務店に頼むと土壁をすべて落とし綺麗に塗装して見積もりが高くなる。安く直せる方法も重要なポイントの一つです。

次に大抵は直せる空家のお話をします。最近「特定空き家」を指定できるという法律（空き家対策特別措置法）があり、自治体が指定すると行政代執行で壊せる制度になっていますが、我々は篠山で地元からそういういった要望が上がっている物件を引き受けて直しています。専門家に聞いても答えは出ないんですが、一旦廃墟化した建物を直して使えるようにすると、えも言われぬ良いものができます。不思議ですよ…。綺麗な物件を直した方がコストは安いんですが、先ほどご覧頂いたVTRの物件も相当傷んでいましたが何とも言えない良い感じになるんです。

時間を潰えている空間がクリエイティブな人を引き寄せるといふ事も我々が学んだ事の一つで、結局一つ一つ学びがあります。一定の理論化をしてチームで共有し次に進むとまた新しいステージが開けてくる。そうやって私たちは進んで来ましたが、これからも進んでいきます。

私たちは新しい物件が決まれば「お散歩のルートだからカフェにしましょう」「この建物は滞在向きなので宿泊棟にしましょう」と、エリアのマネージメントをします。空き家の活用法をディレクションして開発しているだけですが、そこにシェフやパティシエ、工芸作家やデザイナーがやって来る。私たちはお菓子も陶芸作品もつくれませんが、作れる人が来てくれれば良い。クリエイターがやってきてお店をやって住む、これが地方回帰になり小さな産業が生まれます。ヨーロッパでは地域の修復産業は普通の事ですが、職人がほほえない日本ではほとんどが減りかけています。それを地域で再生し雇用と小さな産業ができる循環をつくる。集落丸山も篠山城下町ホテルNIPPONIAもこういった仕掛けになっています。

コミュニティにはたくさんの空き家があるのでUターンやIターンをして頂き雇用の発生を促し、エリアマネージメントしながらディレクションしながらやっていく。食文化で勝負したければ食文化産業に力を注げば良いし、クラフト産業で勝負したければそこに力を注げば良い。それを誰かがマネージメントする。篠山は意識的にレストランや宿泊施設に力を入れたので、まずは一泊の観光客がやって来ました。その方々がリピートしてくださり、やがて移住したい方やショップをやりたい方が出てくるという戦略です。

徳島県神山町もこういった町づくりで有名ですが、神山はいきなりプログラマーやデザイナーのサテライトオフィスをつくりました。移住者や労働者がいきなり町にやってくる。町づくりの中心であるNPOグリーンバレー理事長の大南信也さんにお話をお聞きすると「オーガニックタウンになってきました」との事でオーガニックのお店がどんど

んできています。ここのピザ屋さんは本当に美味しく、都会では食べられない美味しいピザがあんな山の中で食べられると話題になっています。また、視察や商談であまりにも人が訪れるので最近ではホテルができました。

入口がどこなのかは作戦だったりたまたまだったりしますが、一泊滞在と一生滞在は繋がっています。これを実現するために重要な点のもう一つが「まちづくりピークル」という中間事業者で、文化観光まちづくりを実現するために古民家等をデベロップする必要不可欠な仕事を私たちは担っています。

また、各地域にこういったものができる事が私たちの望みで、今は私たちが全国に赴いていますが将来に向け全国各地でまちづくりピークルを蓄蔵するお手伝いをしています。やる気のある若者はいるけれどノウハウがないならノウハウを教える。信用がなくて資金が集められないのなら私たちと合弁会社を立ち上げ資金を引っ張る。そういった事も一生懸命やっています。

### ■篠山から全国へ

集落丸山、篠山城下町ホテル NIPPONIA に続いて動き出しているプロジェクトは旧木村酒造場 EN (朝来市) や豊岡 1925 (豊岡市)、大屋大杉 (養父市) などです。小学校区や集落などサイズもいろいろですが、考え方は一緒です。

こちらの地図に記してあるように、篠山一帯の円の中のたくさんの小さな点が東なって一つの大きな点になる。私たちはクリエイティブなコアがフラクタルにネットワークしていく社会構造を考えています。篠山の他に竹田城跡の朝来市、養蚕の養父市、豊岡市

などが北近畿、丹波、但馬、丹後という圏域にあり、もしヨーロッパのように歴史地区が集積すればとても楽しそうですし、それをめがけたインバウンドもと組織をつくってやっています。

こういう理論化はあったといえはありましたが、やっている中で明確になり言語化され、チームで共有しさらに展開していく感じで、我々の地域資産活用協議会の仲間がどんどん増えていきます。行政や金融に加え民間企業では NIPPONIA のホテル運営をしているバリューマネジメント (株)、Yahoo 傘下の IT 企業シナジーマーケティング(株)、(株) 神戸新聞社などで、神戸新聞社からは弊社に一人出向しています。さらに、内装の (株) 乃村工藝社、プランディングの (株) VILLAGE INC、そして (株) NOTE さらに西日本旅客鉄道 (株)、里山再生の (株) 自遊人と、北近畿を越え全国に拡大しています。

篠山の他に和歌山や九州など、我々の関係事業者や我々が計画しているネットワークが全国に広がれば日本はおもしろい国になる。NIPPONIA に泊まった方が和歌山や九州に泊まろうというようになれば良いなと思っています。ヨーロッパから日本を訪れる観光客に篠山も九州も東北も関係ないはず。我々もスイスからドイツに行ったりイタリアに行ったりおかまいなしに動きますから、そういう国になれば良いなと思っています。

我々がやってきた事と政府のインバウンド観光、そして地方創生という大きな政策目的が叶うから活動がここまで広がり政策にもなっている。これも大きな後押しです。

こちらの写真はスペインのパラドールでお城や修道院などがホテルに活用されていて、日本人に人気です。ここは国営企業で若

干第三セクターのニオイもしますが、おもしろそうです。ポルトガルのボザール、フランスのルレ・エ・シャトーなども考え方は同じで、こういったホテルを日本につくれば良い。こういった所は一つの建物が大きく50室、100室は当たり前だそうですが、私たちが手がけているのは小さな古民家なので1部屋だったり5部屋だったり分散型で作りは違いますが、やっている事は似ています。

### ■社会の動向 -1

先ほど政府の後押しと言いましたが、古民家等に関する社会の動向の一つとして、平成28年3月に日本の国策「明日の日本を支える観光ビジョン」というインバウンド振興がうたわれ、インバウンドに関する政策が次々と動いています。同9月に「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」ができましたが、我々がやっている事が政府に見つかり説明を求められ、「それは良いから全国に広めましょう」と、2020年までに全国200地域での取り組みを目指す事になりました。

さらに、平成29年12月に待ち望んでいた旅館業法改正が実現しました。ちょうど昨日の6月15日に新・旅館業法が施行され、建築基準法も次々と見直されています。昭和25年に制定された建築基準法はとてもおもしろく、この基準によると我々が手がけている建物は既存不適格物件（法律制定以前に建てられた物件）として扱われます。日本社会はまともな構造設備基準をもっておらず、大学などで研究すると「古い建物はこんなふうになれば安全です。このようにすれば使えます」という知見はあるけれど技術基準体系がない。これは「そんなものは要らないからさ

っさと潰して新しい建物を建てよう。それが社会の発展だ」というこれまでの日本の価値観を象徴している話ですが、現在は古い建物にも配慮が必要だという基準づくりをして頂いています。

また、政府の様々な方針に「古民家」という言葉が踊るようになりました。京都や奈良では少し違うかもしれませんが、私がコンサルタントをさせて頂いている市の総合計画等を読むと古民家という言葉は一度も出てきませんでした。文化財や空き家という言葉は出てきますが、古民家は出てこない。それが昨今の政府の政策方針に踊るようになった。これは本当に画期的な事です。

### ■社会の動向 -2

平成30年6月の国会で文化財保護法改正が成立し、来年4月に施行されます。という事で、私たちは10年だけ早く始めてしまったんだと。10年早く始めた私たちが拓いてき部分と時代が追いかけてきた部分がありますが、社会の仕組みがそちら側に大きく変わりました。それでもスクラップ&ビルドが良い社会だという日本の価値観は変わらずにいましたが、政府がそこに気付き制度も変わった。時代は反転したと思っています。

2年前の「明日の日本を支える観光ビジョン」はネットでもご覧になれますが、ここに「文化財を活用していこう」といった事が記されています。また、歴史的資源を活用した官民連携の観光町づくり推進室が内閣官房にできました。私を含む専門家6人が在籍し会議を開き、行政や地域団体、建物所有者など各地からの相談を受ける窓口もできています。先日、岡山県美作市の重要文化財の所

有者から保存・活用の相談が入りアポを取ったら、何と龍谷大学の卒業生で、今日の午前中はその方とお会いしていました。おもしろいご縁ですね。

我々は古い建物と利用者を繋ぐ役割をしていますが、そこに建築関係、旅行業関係、資金関係といったプレーヤーが繋がるといろいろなものが動き、それを政府や自治体で応援するのが現在の体制です。

文化財とは指定されたものだけが立派で未指定文化財は要らない。また、保存して公開する事がこれまでの価値観でしたが、今国会で文化財保護法が改正され、指定文化財だけでなく私たちが扱っている底辺の古い建物、未指定の古民家なども文化財という概念に変わります。さらにそれらを登録文化財とする制度設計も含まれていて、これだけ裾野が広がるとすべてを税金で守る事はできないので活用して保存する、重要文化財も一部を活用するという我々の考え方に変わっています。

このように文化財保護法そのものの概念が変わり、民間の法人も活躍して頂こうと指定法人制度も変わっています。「集落丸山は消滅集落ですね…」と言ってから10年、こういう事をやってきたらこんな事になりました。

先ほど少しお話した奈良の元少年刑務所は、重要文化財指定をした上で「多少壊してもホテルに活用しては？」という事業コンペがかかった物件です。重要文化財であっても活用する、これを国が率先しています。こちらが元少年刑務所の門、庁舎、パンプティコン、そして独房、舎房の写真ですが、中は3畳程と狭く、壁を取り払って3部屋を1部屋にというプランになっています。

また、改正された新・旅館業法ですが、こ

れまでホテル営業、旅館営業、簡易宿所営業、下宿営業と4つあったカテゴリーの旅館とホテルが1本になり3つになりました。ホテルは10室以上、旅館は5室以上必要でしたが、改定後は室数の制限がなくなり1室から営業が可能です。ホテルは洋式で旅館は和式というルールだったので、NIPPONIAは5室で旅館ですが、ベッドを置いたら「これは洋風です。畳で布団にしてください！」などと言われ、「空間全体で見てください。これのどこが洋風ですか？ トイレは洋式でウォシュレットも付いていますが」「それは大丈夫です」といった訳のわからないやり取りがこれまでは交わされていましたが、そんな無駄な事もなくなります。

さらに、兵庫県基準の簡易宿所のトイレは最低4つ、定員4名でも2名でも4つといった数字基準も撤廃されました。例えばこの教室をホテルだとすると照度基準を満たしていません。ラブホ規制の残骸が残っていてピカピカの明るい部屋でなければ許可されない数値基準も撤廃されました。

そして、重要な玄関帳場の設置義務です。これまでは建物の一つ一つにおかみさんかマネージャーがいて24時間監視がルールで、フロントが1つで分散型の我々のホテルは法律上は不可でした。しかし、それでは人件費で経営が成り立ちませんし、せっかく1棟を借りているのに玄関横に誰かいたら気持ち悪くないですか？という事でこの制約もなくなり、入口にカメラを付けるなどの代替措置で分散型ホテルも合法になりました。これまで私たちが営業できていたのは国家戦略特区だったからで、国家戦略特区で小さな風穴を開けそれを一般化した結果、昨日から日本中で営業できるようになりました。

これまでの旅館行法は1部屋、2部屋のホ

テルを想定していませんでした。それをOKして頂いた上で東ねて一本のホテルとして許可を取る事を可能にした。ようやく制度改正にまで辿り着いたので、先ほどお話したようにこれを全国に広げていく目処の元、事業展開をしていこうとしています。私たちは結構道を拓いているでしょう？

### ■最後に

我々の会社のフィロソフィーは「なつかしくて、あたらしい、日本の暮らしをつくる」で、これは集落丸山をスタートした時から変わっていませんが、熟成してきたなと感じています。さまざまなプロミスを定め、コミュニティ単位で地域の未来を描き収益を生み出し志を共有する仲間を集める。こういった事を決めてチームで取り組んでいます。

チームスタッフは現在20名ほどですが、全国にいたので一切監視していません。個人事業主も社員も勤務時間という概念がありませんし、私たちにも労務管理という概念がありません。放し飼いです。高プロフェッショナル制度に近い状況で運営する極めてフラットな組織で、私が「こうしよう！」と言

っても「ダメ」と言われておしまいです。良い悪いではなく、そういう組織形態になっています。

私は現在一般社団法人ノオトの代表理事を務めていますが、事業チームとして株式会社NOTEをつくり、全国から集まってくる仲間をNIPPONIA協会として組織化し、全国に事業展開しています。

青山 ありがとうございます。地域が部分的にやってきたものでできなかった事をまさに総合化してやってこられたと感じています。リーダーシップに関するお話があまりできないかもしれません…とおっしゃっていましたが、様々なものを結び付け地域の産業化、関係化をやってこられた事こそが素晴らしいリーダーシップだと思います。

「美しい空間をつくると楽しい事が起きる」というお話がありましたが、これを一つの信念としてやってこられた非常に感動的なお話だったと思います。ありがとうございます。

(2018年6月16日)