
3章 コンセッションへの挑戦 ～課題解決手法としてのPPP/PFI～

なぜコンセッションなのか

【糶や の例】

江戸期の古民家 > Renovation > 一棟貸しのホテル



(国重文)
旧荻田家住宅

旧荻田家付属
町家群

H27~

地方創生事業として
計画スタート

H29~

宿泊施設の
改修設計スタート

(運営：委託or指定管理を想定)

H30.
5

歴史まちづくり推進室 から
財産活用課（公民連携担当）に相談
庁内横断チームの結成

&事業スキームの見直し

H30.
5

庁内プロジェクトチームスタート

- ①歴史まちづくり推進室・・・施設所管、工事、事務手続担当
- ②財産活用課・・・公民連携担当
- ③行革推進室・・・指定管理、PFI法担当

議論の前提

◎運営事業者の先付け

＋民間事業者が収益を最大化

＋できるだけ長期間の運営

＋将来の財政負担を最小化

なぜコンセッションなのか

事業方式 特徴など	直営方式	行政財産貸付方式	指定管理方式		DBO方式	PFI方式		
			従来型	先行対話型		BT0・BOT方式	R0方式	コンセッション方式
特徴	市で施設の整備を行い、市での直営が困難な運営部門について、業務委託により民間事業者に業務を行わせる。 民間側の自由度・裁量は極めて低い。	市で施設の整備を行い、民間事業者に施設を貸付け、施設運営を代行してもらう。 一般的には普通財産の利活用で採択される手法であるが、津山市では新規整備の施設でいくつかの事例あり。	市で施設の整備を行い、施設運営部分を民間事業者委任する。 従来の管理委託制度では公共的団体や出資法人（公社など）でなければ受託できなかったが、指定管理者制度により民間企業での受託が可能となった。 津山市でも多数の施設で採用事例あり。	施設の整備前に運営者を決定し、対話を行ないながら、運営者の意向に沿った施設整備を行う。 施設整備後に指定管理者にて施設運営。 施設の整備内容を民間事業者提案により柔軟に対応できるため、従来型より民間事業者の意向が反映できる。	設計→建設→運営までを一括し、1つの契約で行う。民間事業者は運営までを見越した設計・建設により効率的な施設整備が可能。 設計から運営までの契約の一本化により工期の短縮が図れる。 起債等も活用でき、民間側に資金調達リスクが無い。	設計・建設から維持管理・運営まで民間の資金、経営ノウハウを活用。 一般的に整備から運営のコストをサービス対価料として市が負担する。 VFMにより市は総コストの縮減、平準化が図れる。 施設の移管時期によりBT0とBOTに分けられる。	PFIの一つの手法。既存の施設を改修した後、その施設を管理・運営する方式。 一般的に所有権は市のままで移転しない。 事前に対象施設の図面や改修履歴等を整理し開示する必要があるが、現況と異なった場合のリスクについては公共の負担となる事例が多い。	PFIの一つの手法。施設の所有権を公共が保有したまま、運営を民間事業者にゆだねる方法。 空港などの収益が大きく独立で採算が取れる施設に多くみられるが、市が維持管理業務等で一部費用する混合型の事業もある。
施設所有者	市	市	市		市	民間→市に移管	市	市
施設整備費	市	市	市		市	民間（対価として市が分割して支払い、金利の上乗せ有）		
起債の適用	○	○	○		○	×		
交付金等の適用	○	○	○		○	△（ケースバイケース）		
小規模修繕	市	市	協定による（少額は民間、運営費に含）		民間（運営費に含）	民間（運営費に含）		
運営期間	最長5年	単年（更新5年まで）	最長5年		15年～30年程度	15年～30年程度		
施設貸付料（家賃）	無	有	無		無	無		
受益者の利用料金	市で決定 （条例等で定める）	市で決定 （条例等で定める）	市で決定 （条例等で定める）		市で決定 （条例等で定める）	民間で設定		
運営企業の選定方法	入札／プロポーザル	プロポーザル	サウンディング ↓ プロポーザル		サウンディング ↓ 要求水準書作成 ↓ プロポーザル	サウンディング ↓ 要求水準書作成（公募要項作成） ↓ プロポーザル		
議決の有無	無	無	要		要	要		
津山市の施設	給食センター	駅前にぎわい交流館 グリーヒルズレストラン	グラスハウス 文化センター ほか多数	事例なし	クリーンセンター	事例なし		
他市の事例				高梁市図書館（CCC） 朝来酒蔵ホテル（NOTE）	ごみ処理施設 水処理施設など	一般的なPFI事業	岡山市健幸プラザ西大寺	関空・伊丹空港 旧奈良監獄など

歴史的建造物の特徴

- ・修繕費が高い
- ・長期投資が必要
- ・文化財としての制約
- ・行政単独ではノウハウが不足

→ 必要なこと

- ・長期運用
- ・民間投資
- ・民間ノウハウ
- ・公共性の確保

→ コンセッション採用

なぜコンセッションなのか

コンセッションの成果

Before

指定管理

- ・ **5年**契約
- ・ **出来たもの**を渡す
- ・ **行政が枠**を決める
- ・ 市が修繕



毎年

300万円の**支出**



After

コンセッション

- ・ **20年**契約
- ・ 運営者の**意向**に沿う
- ・ 運営者の**自由**
- ・ 運営者が修繕



毎年

450万円の**収入**

なぜコンセプションなのか

コンセプションの成果



ミシュランで
4つ星級の評価！



4 章 津山城・城下町泊プロジェクト ～歴史的資源を活用した好循環へ向けて～

事業概要

城下町を活かし、さらなる民間事業者の参入・観光地としての活性化へ

- 「津山城（鶴山公園）＋ 城下町」の地域全体を一体的にマネジメントし、分散型ホテルへ
- 民間事業者の参入意欲が湧く地域へ

まち全体をホテルとする「分散型ホテル」



「津山の歴史、いま未来へ」

森忠政公が築き、幾多の時を重ねてきた「津山城」、重要伝統的建造物群保存地区に選定される「城東地区」「城西地区」や国指定名勝「衆楽園」。これら津山のかけがえのない歴史的遺産は、老朽化や将来的な維持管理の負担が懸念されていました。

津山市では、これらの建造物を100年先まで紡ぎ、次世代へと継承していくために、事業を通じて持続可能な利活用を行う「津山城・城下町泊プロジェクト」を進めております。



津山城・城下町泊プロジェクト 「分散型ホテル」で歴史的建物を再生

当プロジェクトでは、地域を代表する文化財を次世代に継承しながら、まち全体をホテルのように体験できる「分散型ホテル」として活用に取り組みます。

各施設を線や面でつなぎ、分散型ホテルを核とした「エリアリノベーション」を推進することで、文化財の価値を高めながら、交流人口の増加、観光消費額の拡大、地域経済循環の促進を図ってまいります。



市所有の4件の歴史的建造物を保存・活用

小規模分散型ホテルとは？

「令和３年度古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり推進のための調査事業」より

町や集落全体を一つの宿泊施設に見立てる分散型ホテルの起源はイタリアのアルベルゴ・デフューゾで、1995年からはじまる。

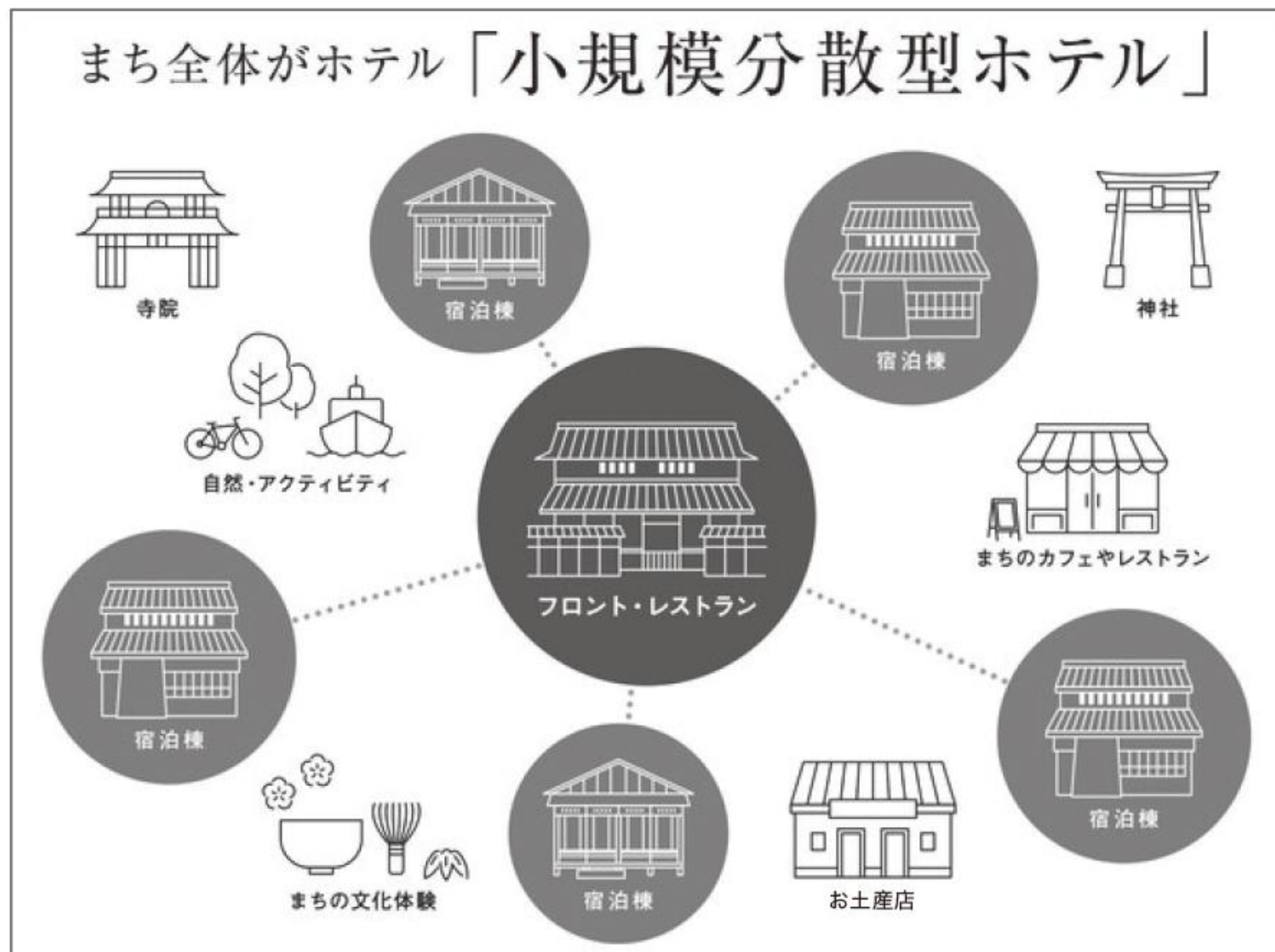
日本では2018年6月の改正旅館業法の施行による整備が進む。

分散型ホテルの整備の利点は、地域に点在する空き家となった複数の古民家等を、同時もしくは順次、宿泊施設としてリニューアルし活用する点にある。

また日帰り観光が課題となっていた地域では、飲食や買い物などの機能を分散することで、宿泊客が地域に滞在して楽しむ観光まちづくり・ファンづくり・移住定住に繋げることが期待される。

また分散型ホテルは訪れ、滞在することだけが魅力なのではなく、宿泊や飲食・買い物・散策・体験、地域の人との交流を含めて、地域の歴史や文化を楽しむことが重要な要素。

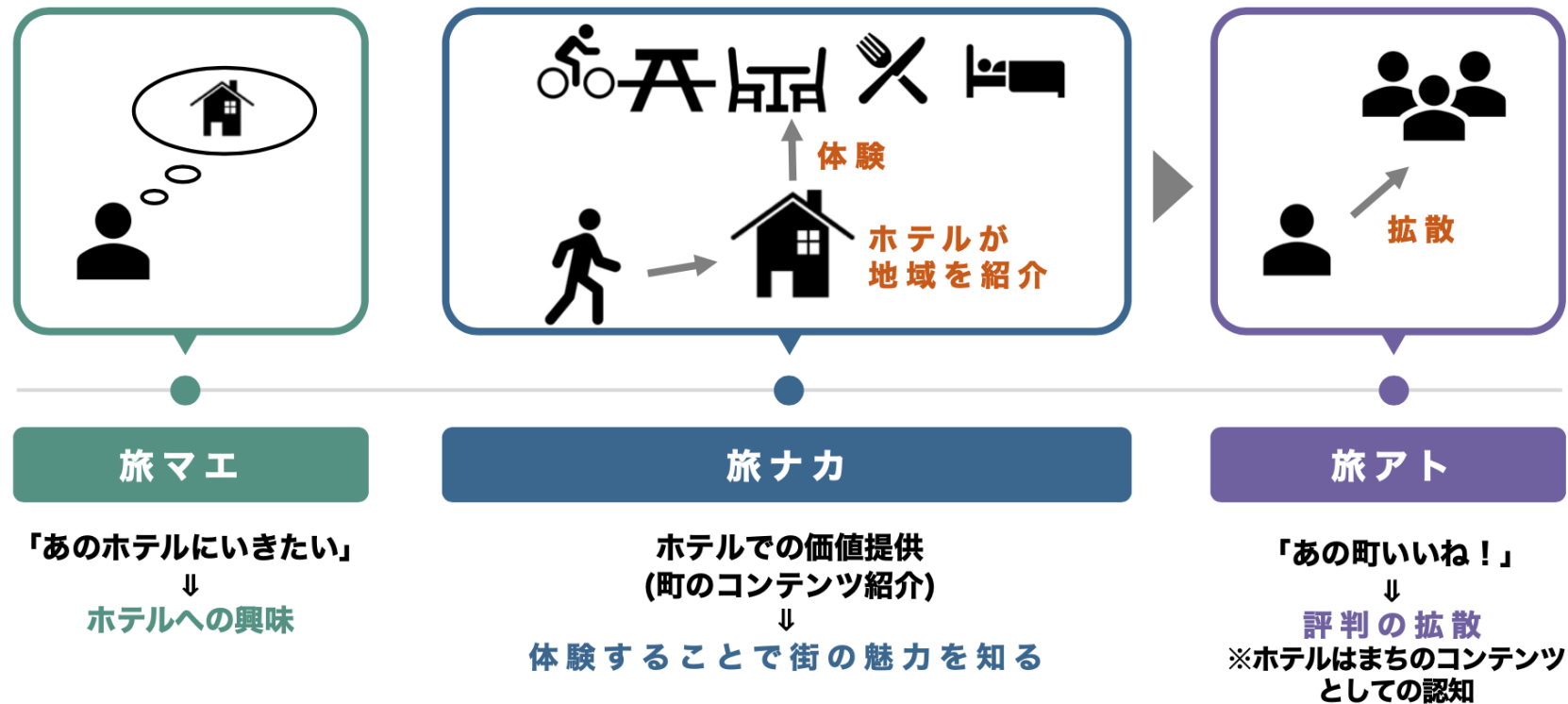
小規模分散型ホテルとは？



小規模分散型ホテルとは？

旅の目的地となるホテル

地方のコンテンツは個別では集客力が弱いですが、個々のコンテンツは良いものが多い。それらコンテンツを組み合わせることで、その町の魅力が伝わるよう、総合力で勝負する必要があるそのコンテンツの一つとし牽引する存在が宿泊施設の役割。



対象施設

「津山城・城下町泊プロジェクト」 城西地区を含めた城下町全体への拡大を目指す



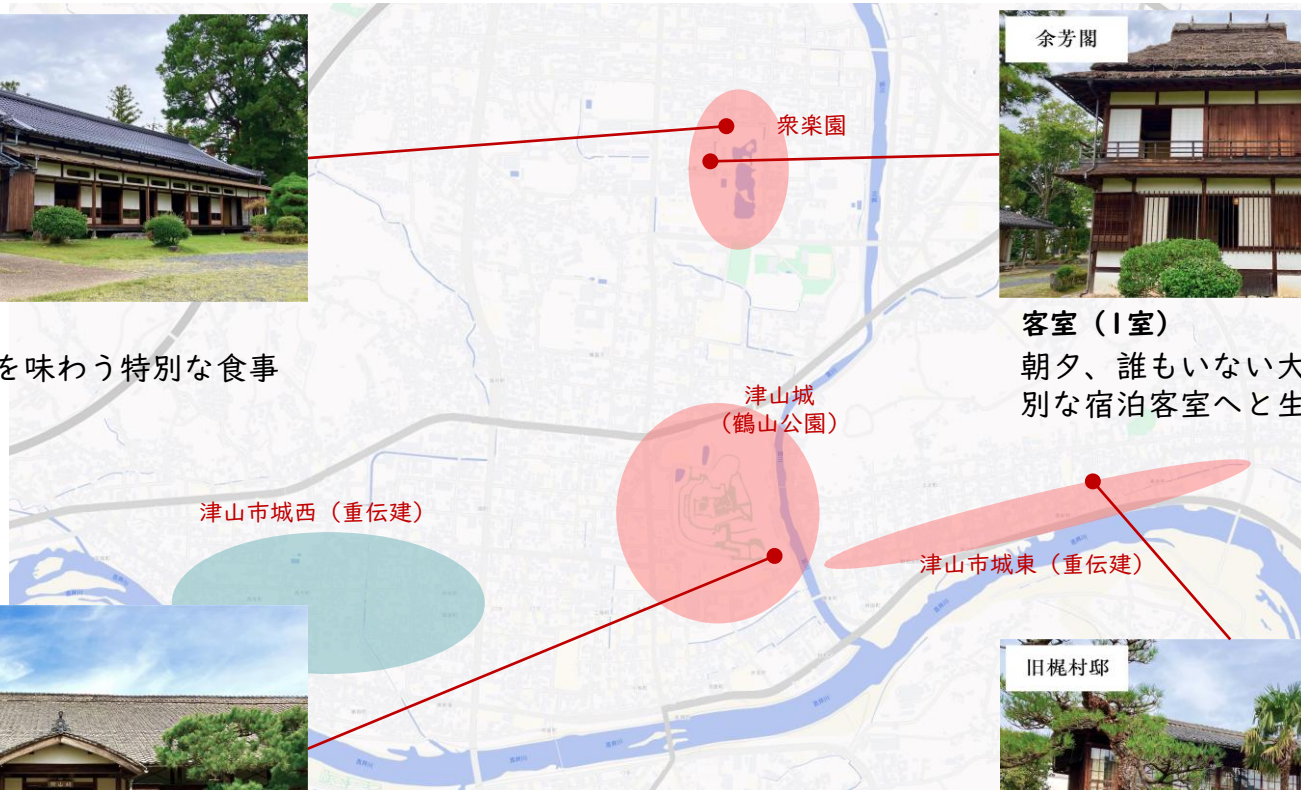
ダイニング

国名勝の庭園を眺めながら、津山の旬を味わう特別な食事場所として蘇ります。



フロント・ガイダンス カフェラウンジ／客室（1室）

プロジェクト全体のフロント・ガイダンス機能を担い、おもてなしの拠点としてカフェラウンジも併設。



客室（1室）

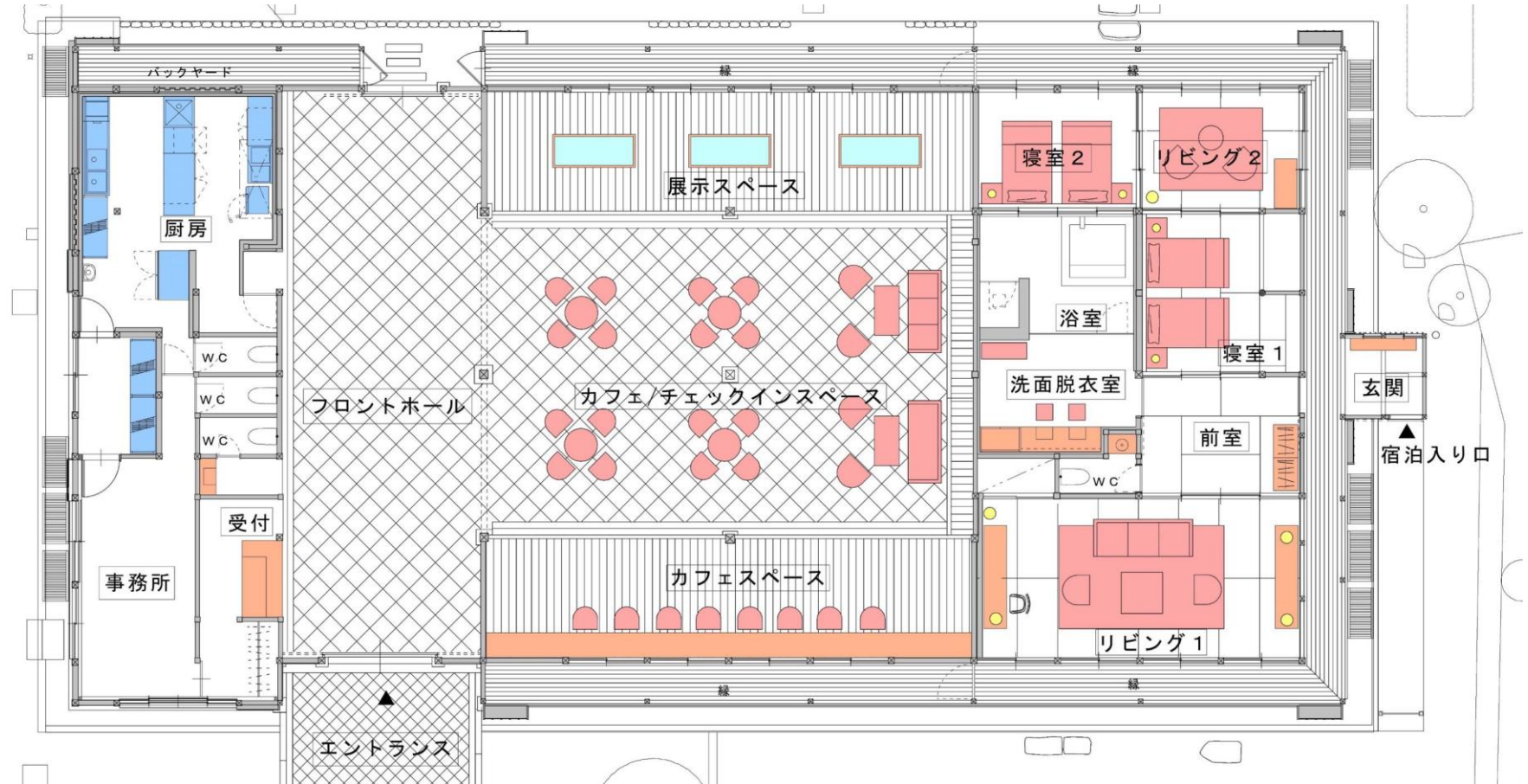
朝夕、誰もいない大名庭園を独り占めして散策できる特別な宿泊客室へと生まれ変わります。



客室（4室）

城下町に「暮らすように泊まる」体験のハイライトとなる、複数の客室とラウンジ棟として再生。

鶴山館（改修後平面図（予定））



対象施設

フロント：チェックインは旅のはじまり。非日常の時間の第一歩。
特別な空間で、コンシェルジュがあなたのためだけの素敵な旅をお手伝い。

鶴山館（完成イメージ）



対象施設

お部屋で過ごす：城下町に佇む歴史建築で時代に思いを馳せる。
エリアごとに異なる魅力。それぞれのストーリーに思いを馳せる宿泊体験。

鶴山館（リビング）

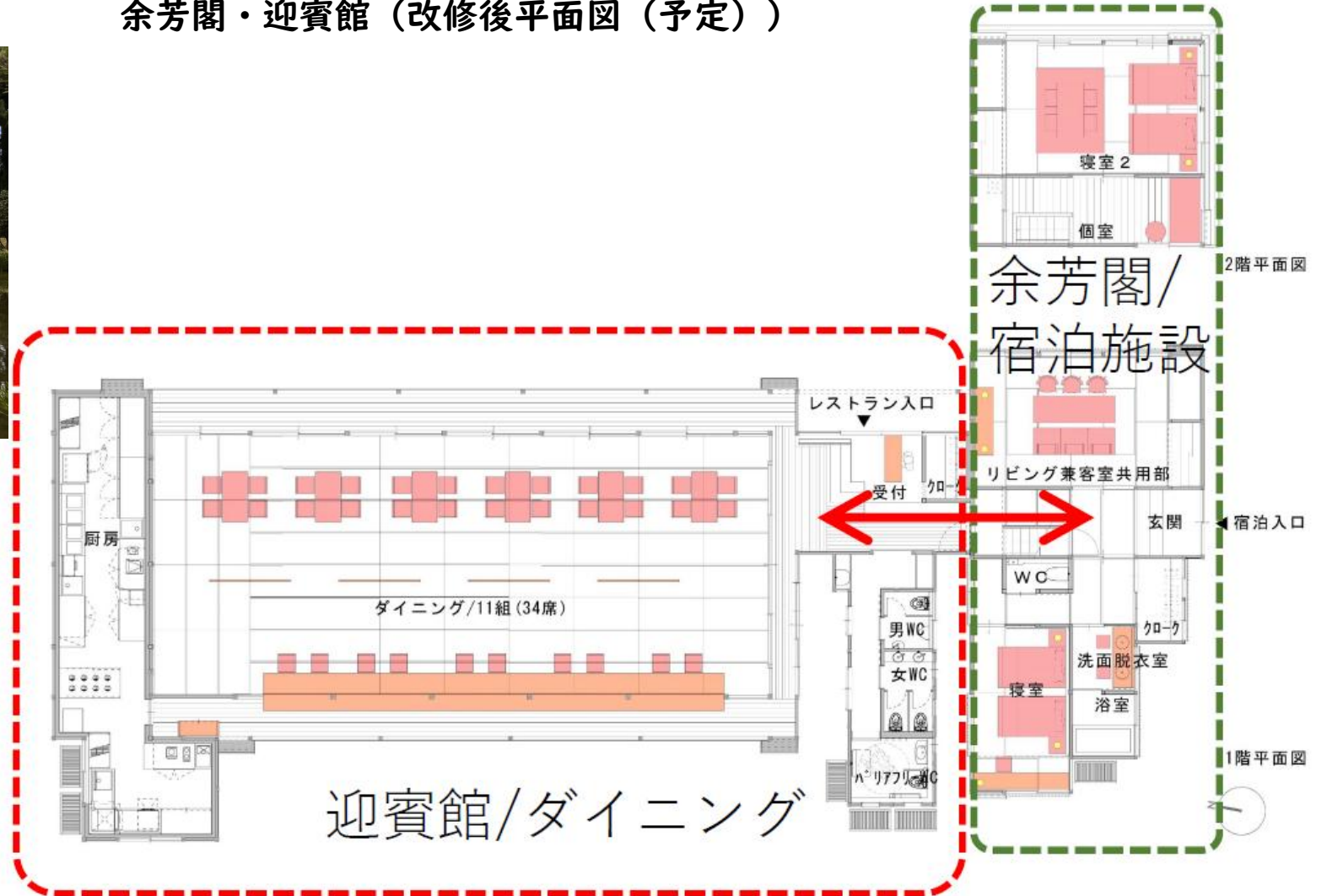


鶴山館のBefore After





余芳閣・迎賓館（改修後平面図（予定））



レストラン：自然の恵みを味わう津山の美食。
この場所でしか出会えない食材を特別な空間で堪能する。



余芳閣（客室）



迎賓館（ダイニング）



対象施設

迎賓館（ダイニング）



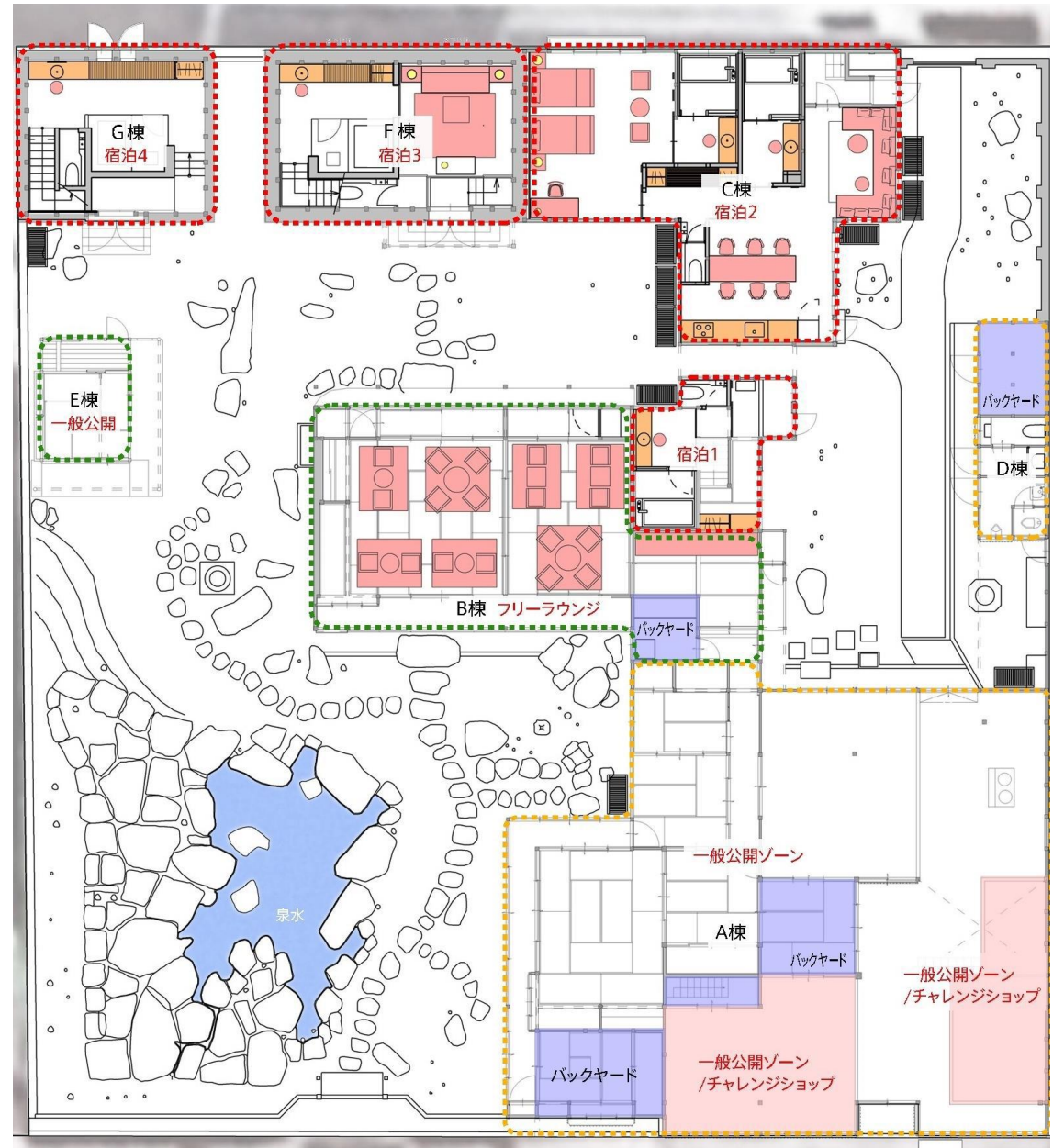
迎賓館のBefore After



余芳閣2階のBefore After



旧梶村家住宅（改修後平面図（予定））



ラウンジ：城下町の夜を楽しむ。
宿泊するからこそ体験できる、夜ならではの特別な時間。

旧梶村家住宅（ラウンジ）



旧梶村家住宅（客室）



旧梶村家住宅（客室/蔵）



旧梶村家住宅（客室）



旧梶村家住宅（客室）



旧梶村家住宅2階のBefore After



宿泊用途と地域への効果

津山城・城下町泊PJTの目的

価値ある歴史的文化財を価値を高めた上で観光資源に活用することで、ブランディングによる津山市の**認知度向上**や、**来訪者増大の賑わい造り**、**雇用の創出**や資金面で文化財保護と活用をした支えする持続可能な仕組みを構築する。

まち全体をホテルと見立てて
まちなかの建物を複数活用する

城下町泊（分散型ホテル）

まちの景観を壊さず、まちに回遊性を生むモデル。まち全体を楽しむことができる仕組み。

まちの宝になっている
価値の高い建物を活用する

津山城を活用した城泊

「観る文化財から活用する文化財」へ津山市でしか、備中櫓でしか、体験できない唯一無二のコンテンツ。エリア全体の付加価値向上に寄与。

賑わい創出のサイクル

まちの賑わい創出サイクル

分散型ホテルの
整備

歴史的資源を
修繕することで
地域のまち並が
保全される

旅の目的となる
ホテルに
なることで
選ばれる地域に

滞在型観光に
よって
観光消費額が
上がる

地域に雇用が
生まれる

まちに賑わいが
生まれ
新たに商売する
人が増える

まちの空き家に
明かりが灯り
まちに活気が
戻る

まち自体が
ホテルに
なることで
まちなかに
回遊性が
生まれる

事業スキーム

第1期物件 事業者決定

事業者：

津山城下町活性化コンソーシアム

第1期物件設計開始

令和6年度

観光庁「歴史的資源を活用した観光まちづくり推進事業」

- ・第2期物件候補の選定・耐震調査・物件改修の概算
- ・資金の調達方法の検討
- ・事業推進体制の構築

セミナー開催

デジタル田園都市国家構想交付金（拠点整備タイプ）採択

令和5年度

観光庁「地域の核となる歴史的資源活用に向けた専門家派遣事業」

- ・法令等の整理・検討
- ・1期物件の選定
- ・1期物件の工事費等の再試算
- ・事業主体（SPC）の検討

基本計画の策定

デジタル田園都市国家構想交付金（拠点整備タイプ）申請

令和4年度

観光庁「訪日外国人旅行者周遊促進事業費補助金（歴史的資源を活用した観光まちづくり事業）」

- ・9物件の基礎調査・概算コスト算出・物件耐震調査等
- ・事業主体（SPC）の検討
- ・先進地視察（愛媛県大洲市）
- ・次年度以降の事業計画の検討
- ・セミナーの開催

令和3年度

観光庁「城泊・寺泊による歴史的資源の活用事業（城泊・寺泊専門家派遣）」

- ・専門家による視察・アドバイス
- ・セミナーの開催
- ・先進地視察（愛媛県大洲市）
- ・次年度以降の事業計画の策定

事業スキーム

第Ⅰ期物件

令和４年度基礎調査を行った物件（９物件）のうち、

●市有物件であること。 備中櫓・鶴山館・衆楽園余芳閣・衆楽園迎賓館・知新館・旧梶村家住宅・I邸・T邸・O邸

●改修等の緊急性が高いこと。

備中櫓・鶴山館・衆楽園余芳閣・衆楽園迎賓館・知新館・旧梶村家住宅

●事業が成立すること。 備中櫓・鶴山館・衆楽園余芳閣・衆楽園迎賓館・知新館・旧梶村家住宅

●法的規制をクリア出来る可能性が高いもの。

備中櫓・鶴山館・衆楽園余芳閣・衆楽園迎賓館・知新館・旧梶村家住宅

●第Ⅰ期物件の総事業費

を基本とし、物件の選定を行った。

結果、必要な機能は、フロント、ダイニングはマスト、事業化できる最低限の客室数とし、

鶴山館（ガイドンス・フロント・客室１室）・衆楽園余芳閣（客室１室）・衆楽園迎賓館（ダイニング）・旧梶村家住宅（客室４室）

とした。

事業スキーム

庁内横断体制で推進

令和4年度：庁内横断体制の構築

■ 庁内横断チーム

観光振興課

プロジェクト推進、観光振興

歴史まちづくり推進室

文化財活用・歴史まちづくり（糀や知見）

財産活用課

PPP/PFI、公民連携（Globe Sports Dome知見）

■ 関係部署との連携

都市計画課 建築基準法適用調整

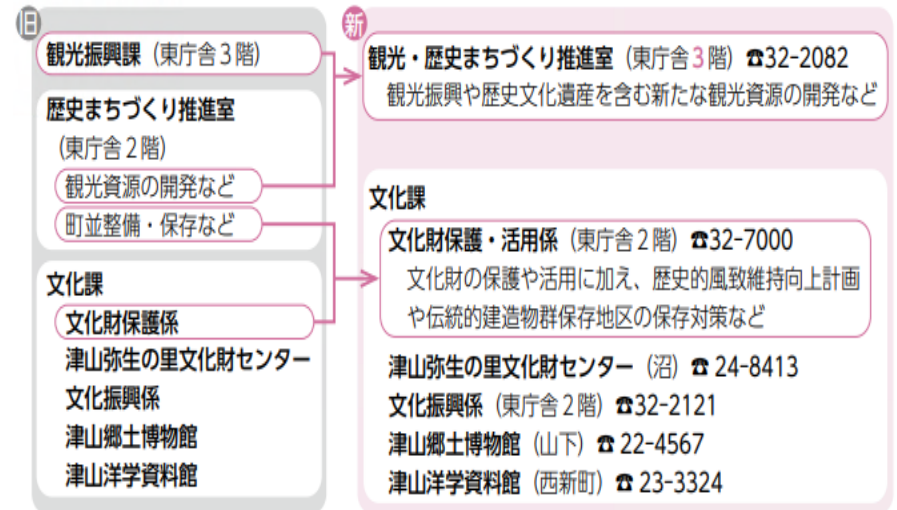
都市基盤整備課 施設所管・管理調整

文化課 文化財保護法

津山城・城下町泊 プロジェクト

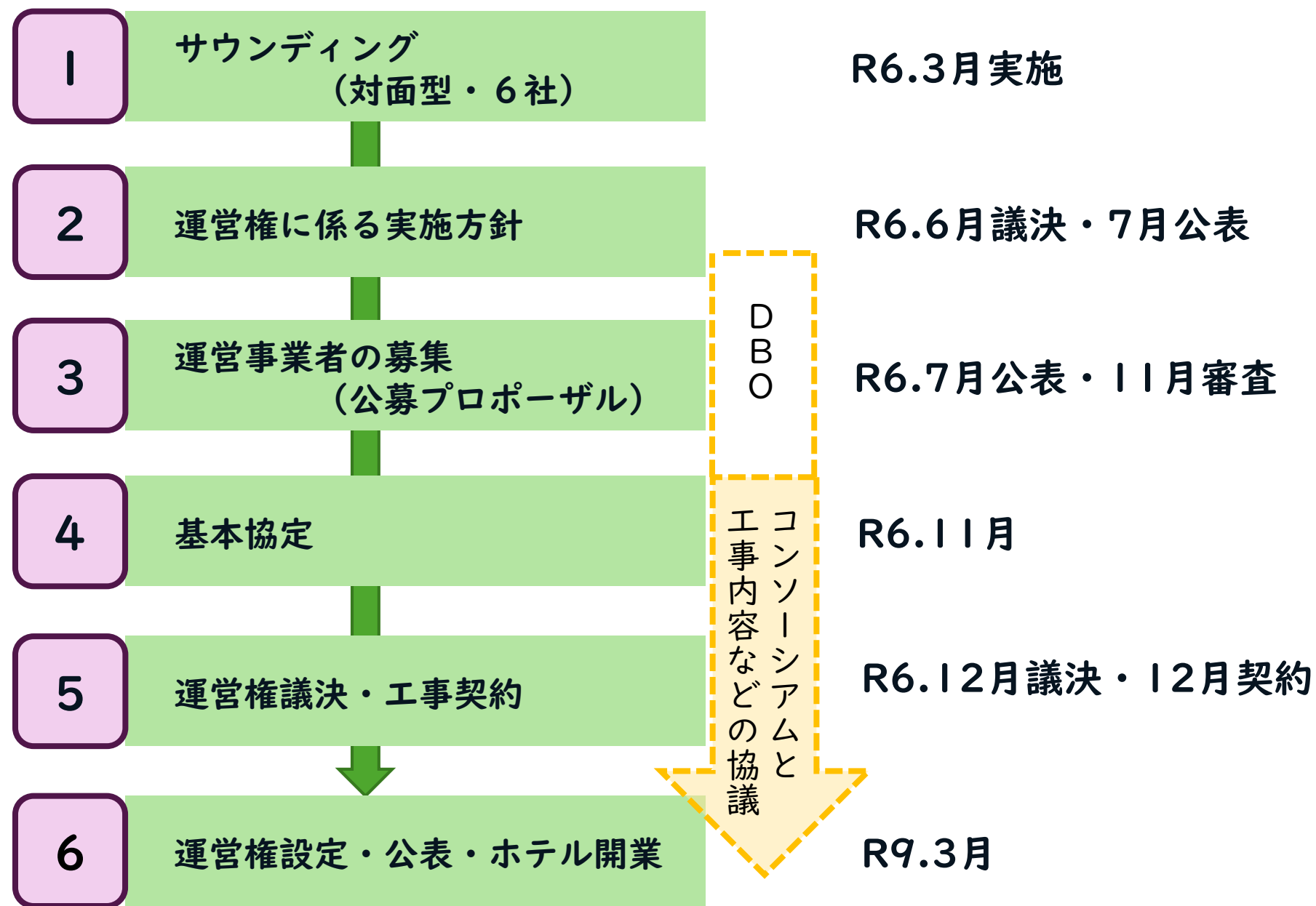
令和7年度：組織改編による推進強化

津山まちじゅう博物館構想などを進める歴史まちづくり推進室の業務を、観光振興課や文化課が担当するそれぞれの役割に応じて移管し、これまで以上に効果的な事業を着実に推進します。



POINT

- ・観光・文化財・PPP専門性の結集
- ・部署の枠を超えた体制が実現を支えている
- ・プロジェクト推進機能の推進強化



事業スキーム

手法

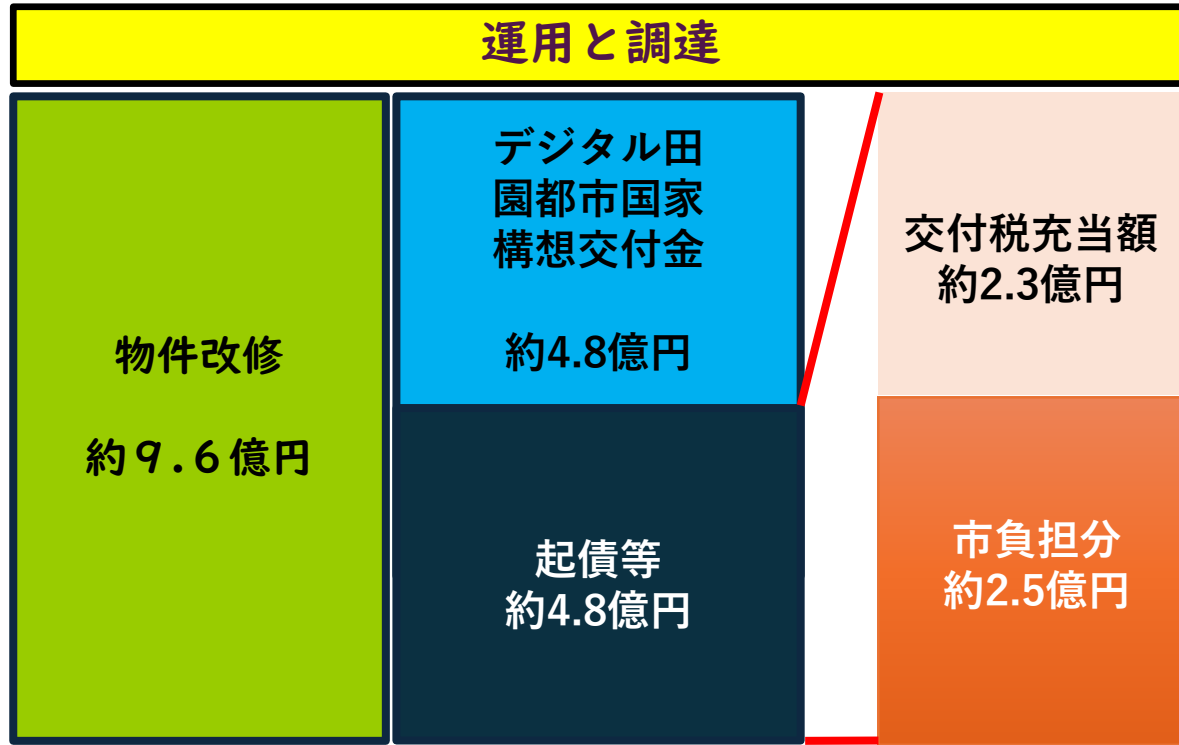
- ・ 事業の方式 DB（設計施工一括方式）＋コンセッション方式
PFI手法により、民間の企画提案に沿った施設の改修と自由度の高い施設運営を行う。
- ・ 事業者 津山城下町活性化コンソーシアム（設計・建設JV及び運営企業で構成）
- ・ 事業の期間 施設改修し、令和28年3月末日まで施設運営権を設定。
- ・ 施設改修費 施設の整備等（設計・工事・工事監理等）の費用として、約9億6,000万円を市が負担する。
- ・ 運営権対価 運営権対価は市の基金に積立て、全額4施設の大規模修繕に活用する。

文化財としての改修方針

- ・ 文化財保護法及び建築基準法、消防法等への必要な対応を実施する。
- ・ 対象施設の文化財としての価値を尊重し、各施設の歴史的価値を最大限発揮できるよう建物の価値を損ねない改修計画とする。
- ・ 対象施設の価値を形成する部分・部位は可能な限り本来の姿で保存・活用し、文化財の価値を損なわない改修を目指す。
- ・ 史跡・名勝内施設については、表土掘削を原則不可とする。
- ・ 内装工事については可逆性を持った改修とする。

事業規模

一般財源 “0” を目指す！



プロジェクトの実施に向け、
皆様からたくさんのご支援をいただいております。

ご支援いただいた金額（6月1日時点）

335,228,228円

目標額：4億6,000万円



牛肉文化の聖地・津山の歴史資産を活かし、泊まれる美食のまちを創出したい！
観光 岡山県津山市

現在の寄付額 **60,657,000円**
目標金額 30,000,000円

寄付者 3,667人 受付終了
募集期間：2025/07/11(金)10:00 ~ 2025/10/10(金)09:59

このプロジェクトは受付を終了しました

**企業版ふるさと納税
ふるさと納税型クラウドファンディング
ふるさと納税等**

DB+コンセッション効果
約1.54億円+α

=

約1億円
運営権対価（20年）

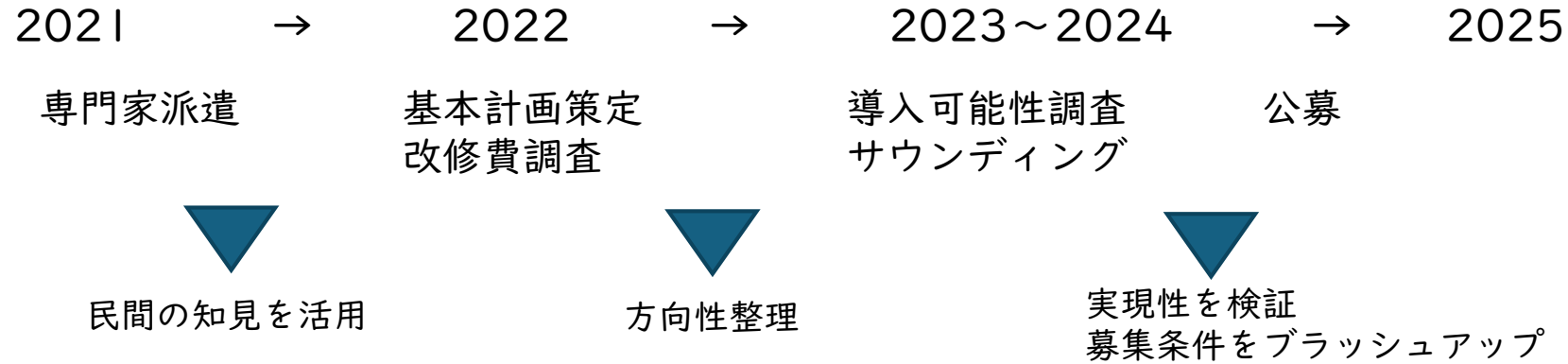
+

約0.54億円
維持費削減額（20年）

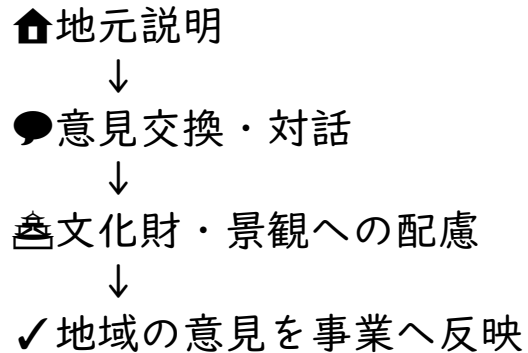
官民連携の工夫

事業化まで官民連携の工夫

【構想・事業形成】



【地域との対話・合意形成】



【要求水準書抜粋：自由提案】

本事業を実施するにあたって最低限満たすべき水準を示すものです。
民間事業者の創意工夫、アイデア、ノウハウ、技術力等を最大限に生かすため、各要求水準については、基本的な考え方のみを示すに留めることとし、本事業の目的を達成する具体的な方法・手段等は、民間事業者の発想に委ねることとします。

【コンセプションの実現】

専門家・市場・地域、それぞれとの対話を積み重ねながら、実現可能性と地域理解の両立を図りました。

まとめ

津山市が得た3つの知見

実践から得られた知見

1 糺や（歴史的建造物の活用）



2 Globe Sports Dome（公民連携の経験）



3 津山城・城下町泊プロジェクト（知見の統合と本格実践）



歴史的建
造物



宿泊・
観光



コンセッ
ション



観光による文化財
保全



津山の歴史、いま未来へ

保存と活用を両立し、
歴史資源を未来へつなぐ

PPP/PFIは目的ではなく、
地域課題を解決するための「手段」です。

ご清聴ありがとうございました