令和６年度　観光振興事業
ラ・フォーレ吹屋方向性調査業務委託

報　告　書

令和７年３月

一般財団法人岡山経済研究所

目次

１．前提となる諸条件の整理..... 1
１．１．施設の概要..... 1
１．２．これまでの運営状況..... 2
１．２．１．定量分析..... 2
１．２．２．定性分析..... 5
１．３．観光満足度調査の分析..... 7
１．４．外部環境の分析..... 11
１．４．１．国内の外部環境..... 11
１．４．２．国外の外部環境..... 16
１．４．３．岡山県内の観光動向調査..... 22
１．４．４．国及びせとうち地域の観光施策の動向..... 26
２．施設コンセプトの検討..... 28
２．１．導入すべき機能の整理..... 28
２．２．ラ・フォーレ吹屋の方向性..... 29
２．３．施設整備において配慮すべき事項..... 35
３．事業手法及び管理運営手法の検討..... 36
３．１．事業手法..... 36
３．２．管理運営手法..... 38
３．３．各手法におけるメリット・デメリット..... 39
３．４．民間提案制度..... 42
４．事業者へのヒアリング..... 43
４．１．ヒアリングの概要..... 43
４．２．ヒアリングでの主なご意見..... エラー！ブックマークが定義されていません。
５．今後のスケジュールと検討すべき事項..... 45
５．１．スケジュール..... 45
５．２．今後検討すべき事項..... 47

１．前提となる諸条件の整理

本業務は、令和６（2024）年６月より一時休館中となっている「ラ・フォーレ吹屋」について、これまでの運営状況や、今後求められる機能等について明らかにしていき、民間活力を導入する場合の事業スキームについて、基本的な考え方や想定される事業手法を整理することを目的とする。

１．１．施設の概要

ラ・フォーレ吹屋の施設概要は以下の通りである。土地及び建物施設は高梁市が所有している。施設は令和６（2024）年６月より一時休館中となっている。

図表１．１．　ラ・フォーレ吹屋の概要

建物名称	ラ・フォーレ吹屋（農林漁業体験実習館）
所在地	岡山県高梁市成羽町吹屋 61
建物用途	宿泊研修施設
竣工年月	平成５（1993）年２月
階数	地上２階
部屋数	本館：16 室 別館：7 室
施設機能	宴会場（64 畳）、大浴場、レストラン、喫茶コーナー、売店
隣接施設	・ばんやんカントリーハウス(吹屋農村交流促進館) ・バンガロー6 棟・焼肉ハウス・キャンプサイト 20 サイト ・テニス場
駐車場	60 台
土地所有者	高梁市
建物所有者	高梁市
運営状況	令和６（2024）年６月より一時休館中

【施設外観】

【諸室（宴会場）】

【客室内観（和室）】

【客室内観（洋室）】

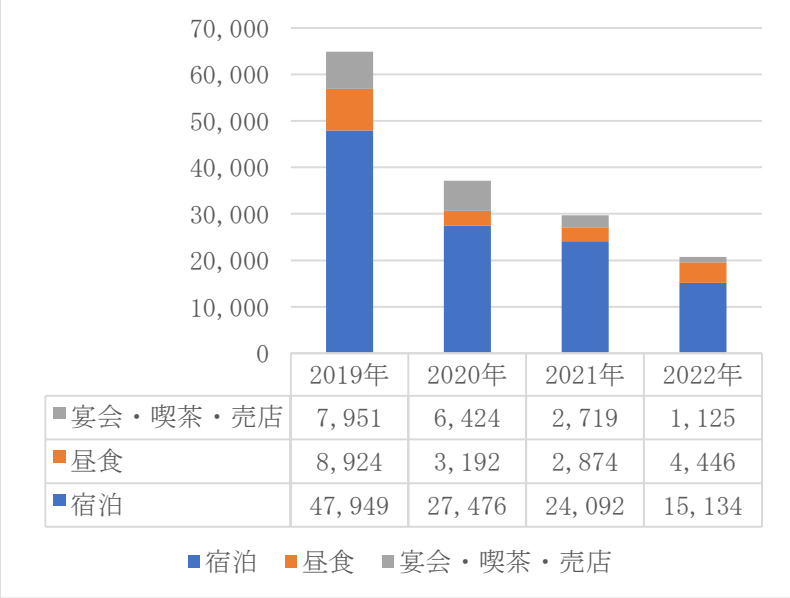
１．２．これまでの運営状況

１．２．１．定量分析

①　業態別売上高

平成 31（2019）年から令和 4（2022）年までの、業態別の売上高を確認した。いずれの年も宿泊売上が全体の 70%以上を占める。

（単位：千円）

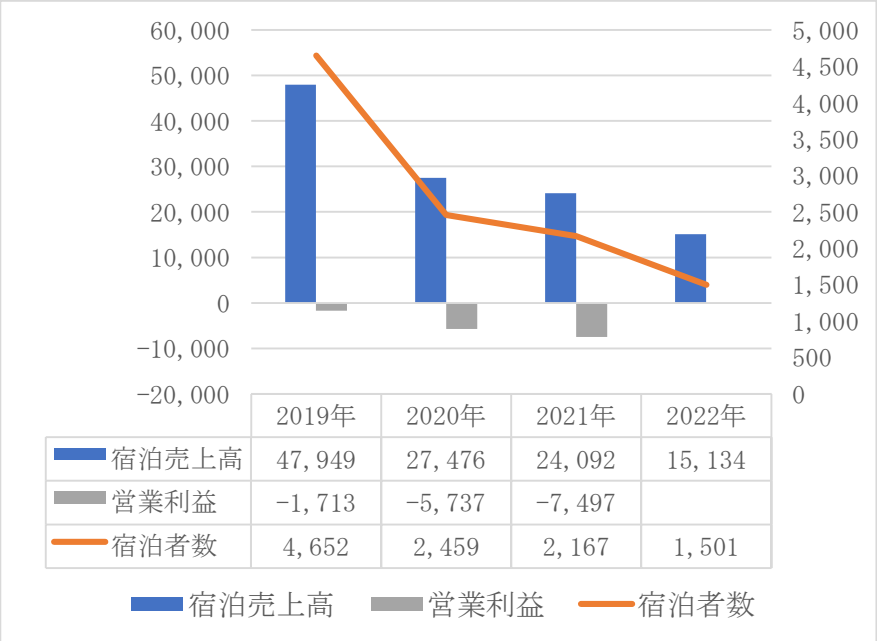


	2019年	2020年	2021年	2022年
宴会・喫茶・売店	7, 951	6, 424	2, 719	1, 125
昼食	8, 924	3, 192	2, 874	4, 446
宿泊	47, 949	27, 476	24, 092	15, 134

②　宿泊売上高と営業利益及び宿泊者数の推移

平成 31（2019）年から令和 4（2022）年までの宿泊売上高と営業利益及び宿泊者数の推移を確認した。いずれの年も、営業利益は赤字となっているが、コロナ禍前の 2019 年は▲1, 713 千円の赤字に留まっている。

（単位：千円、人）



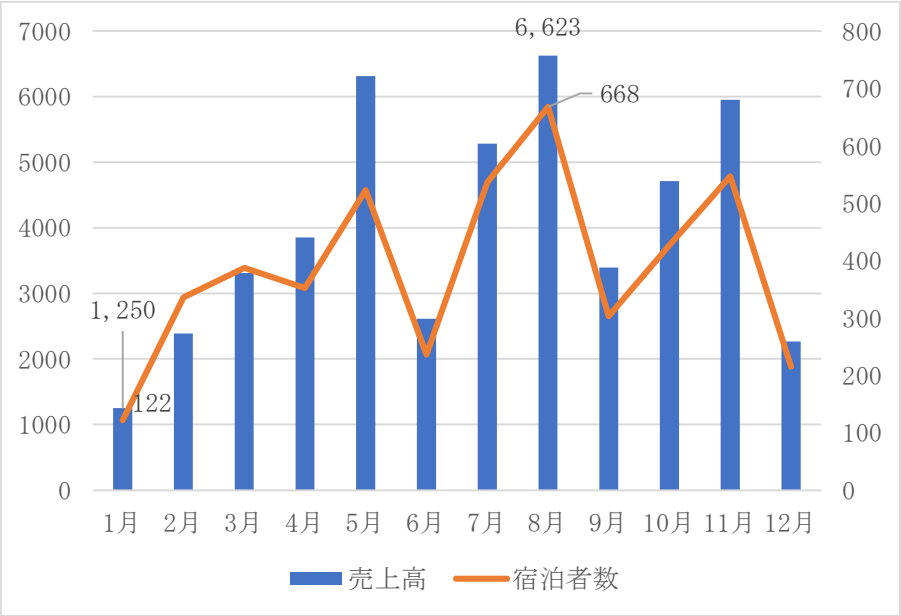
１人あたりの宿泊売上高を確認すると、約 10, 000 円となっている。

	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
１人あたりの宿泊売上高	10, 307 円	9, 140 円	11, 117 円	10, 082 円

③　月別宿泊売上高及び宿泊者数

コロナ禍前の平成 31（2019）年の月別宿泊売上高及び宿泊数を確認した。月別では、8 月の宿泊売上高が 6,623 千円、宿泊者数が 668 人と最も多い。一方で、1 月の宿泊売上高は 1,250 千円、宿泊者数が 122 人となっており、冬場の集客に課題があることが分かる。

（単位：千円、人）



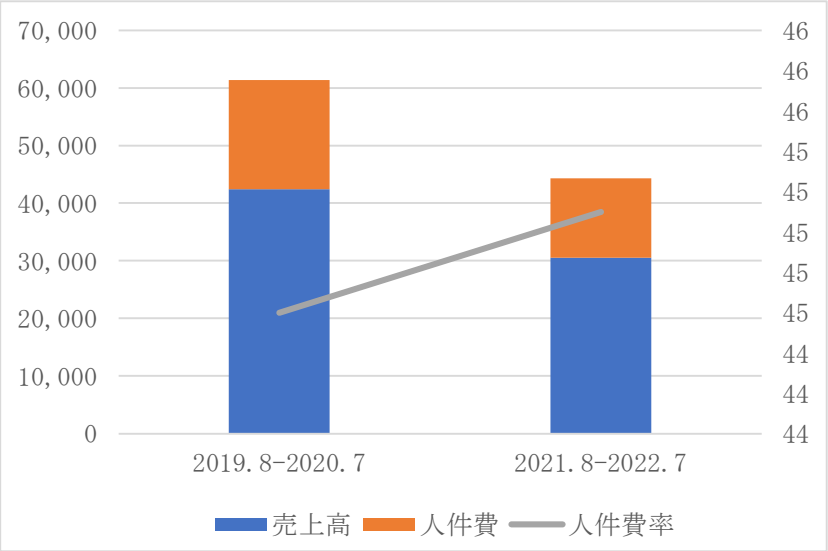
1 人あたり宿泊売上高を確認すると、閑散期と繁忙期にほとんど差がなく、需要に応じた宿泊料金の設定を検討する必要がある。

	1 月	8 月
1 人あたりの 宿泊売上高	10,254 円	9,914 円

④　人件費

売上高に対する人件費率は、45%程度を占めており、赤字の要因の１つとなっている。

（単位：千円、%）



１．２．２．定性分析

Google とじゃらんのインターネットサイトから、顧客コメントを確認すると、ソフト面においては、ラ・フォーレ吹屋及び吹屋地区全体が持つ静かで落ち着いた雰囲気を評価するコメントが複数確認できた。「食」に関しても、朝、昼、夜ともに高く評価をするコメントが数多くあり、ボリューム、味ともに良いという評価であった。「接客」に関しても好意的なコメントが多数であった。一方で、「水がカビ臭い」など、「水」に関する低評価のコメントが複数確認された。

食事が美味しく、サービスも良いため、宿泊料金を考慮すれば、コストパフォーマンスは良いと言えよう。そのため、若干ハード面での課題があったとしても、問題ないと感じる宿泊者が多かったものと考えられる。しかしながら、これまでの１泊の宿泊料金約 10,000 円を上回る料金を設定するには、ハード面での改善は必要となるであろう。なお、「静か」「落ち着いた」といったキーワードは吹屋地区全体が持つ要素でもあり、新たなコンセプトを検討する場合にも、重要な要素となってくると思われる。

【ハード面】

	内容
高評価	(Google) ・部屋は冬は冷え込む場所なのか暖房設備はかなり整っていた ・吹屋小学校が見え良い立地であった ・少し古びた感じだが、風情がありとてもゆっくりできた
低評価	(Google) ・水がカビ臭い、とても飲める物ではなかった ・お水が臭く、不味くて、あまり飲めなかった ・エレベーターがなかったのがちょっと残念 ・バリアフリーが少し足りないこと ・Wi-Fi はあって欲しかった ・唯一の難点は、部屋にトイレがないこと

【ソフト面（サービス)】

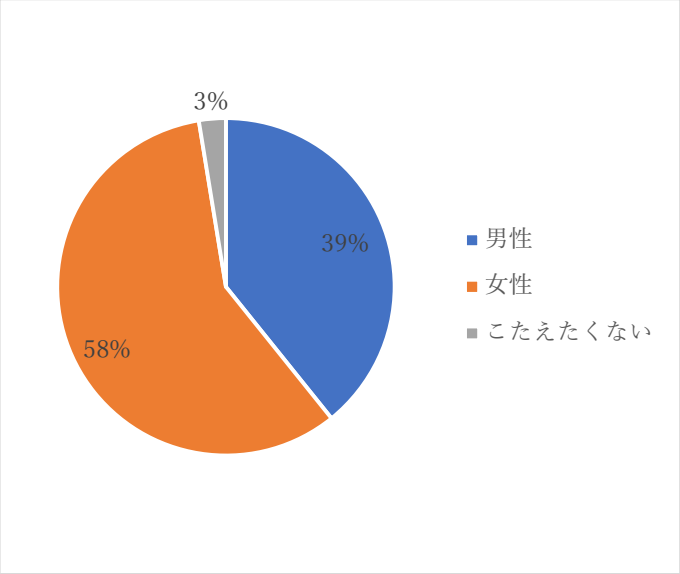
	内容
高評価	(Google) ・サービス精神たっぷりの支配人 ・全体的にボリュームがあり美味しく戴けた。 ・千屋牛のお肉は柔らかく、とてもおいしかった ・とにかく静かで本当にゆっくりできる宿 ・夜ご飯も朝ごはんも本当に大満足、本当に美味しかった ・従業員の方も対応が自然で好感が持てる ・接客は丁寧だし、場所も静かで過ごしやすかった ・静かで落ち着く ・フロントスタッフの対応も〇 ・ランチで利用したが、食事のクオリティはとても良かった ・食事もサービスもとても良くて楽しめた ・平日で 13000 円ほどだったが、料理がコスパ最強だった (じゃらん) ・昔と新しさは融合したお店になっており、他のお店では味わえないようなおいしい料理を食べることができた ・和牛ステーキなど上質なお肉や野菜を味わえ。大満足できる ・ランチは予約の必要があったが、その価値がある名店 ・落ち着いた店内はリラックスして食事することができた ・落ち着いた雰囲気の店内で寛ぐことができ、食事も美味しかった ・接客態度もよくて感動した
低評価	(Google) ・出された料理がプラン内容と全く違う物だった

１．３．観光満足度調査の分析

高梁市観光課が令和 6（2024）年 11 月に実施した「観光満足度調査」をもとに、吹屋地区へ訪れる観光客の属性や訪問目的を分析した。なお、吹屋地区への訪問者の回答のみ集計した結果、総回答数は 291 件であった。

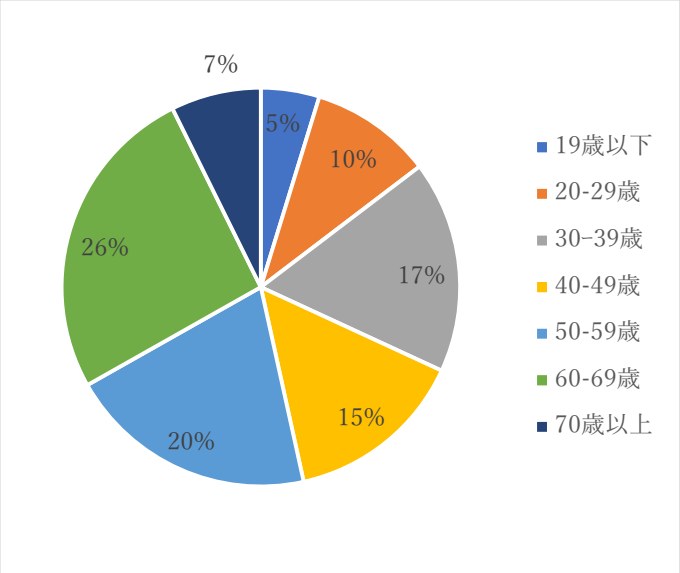
①　性別（n＝232）

回答者の性別構成は、男性（39%）、女性（58%）、こたえたくない（3%）となっている。女性の割合が約 6 割で半数以上を占めている。



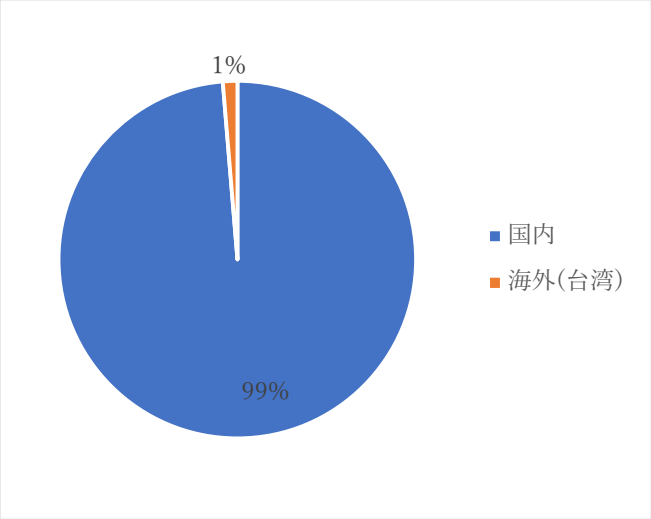
②　年齢（n＝232）

回答者の年齢構成は、19 歳以下（5%）、20 代（10%）、30 代（17%）、40 代（15%）、50 代（20%）、 60 代（26%）、70 歳以上（7%）となっている。全体に占める割合は、40～60 代のミドル・シニア世代が高い。なかでも、60 代（26%）の割合が高くなっている。



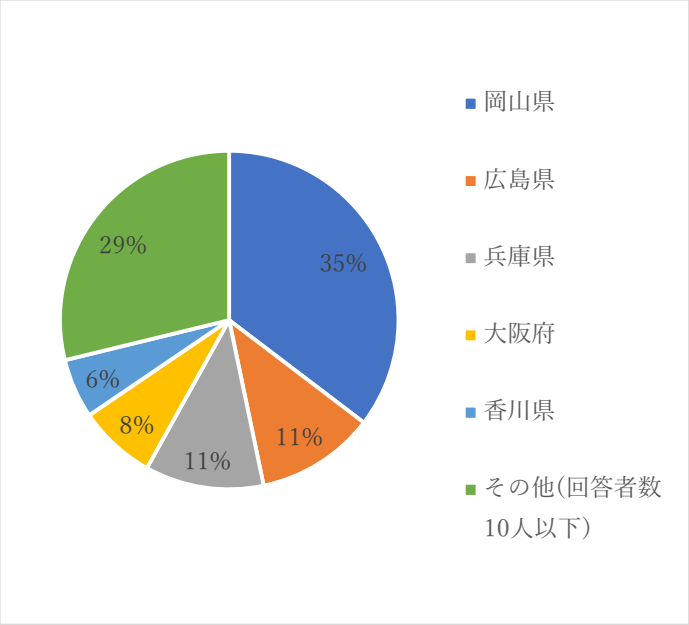
③　国別の居住地（n＝232）

回答者の国別の居住地は、国内（99%）、海外（1%）となっている。国内からの訪問者がほとんどであるが、居住地を「海外」と答えた回答者は、いずれも「台湾」からの来訪者であった。



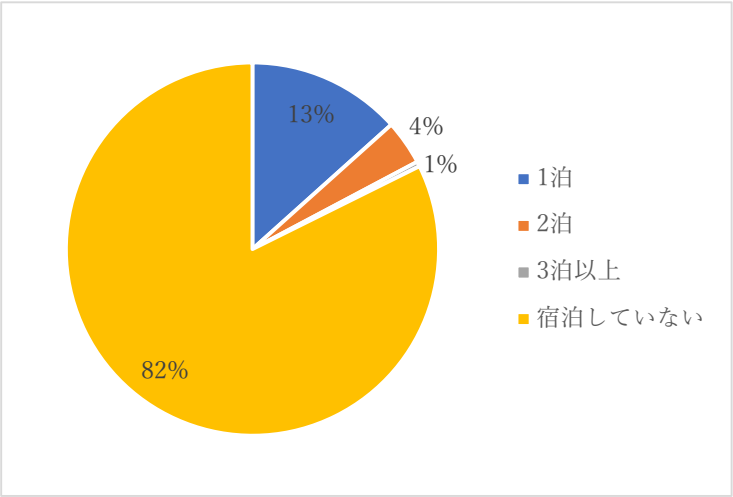
④　都道府県別の居住地（n＝229）

回答者の都道府県別の居住地は、岡山県（35%）、広島県（11%）、兵庫県（11%）、大阪府（8%）、香川県（6%）、 その他（29%）となっている。全体に占める割合は、岡山県からの来訪者が最も多く 3 割以上を占めている。次いで広島県、兵庫県と隣接する地域からの来訪者が多い。また、その他の内訳を確認すると、神奈川県や東京都など関東圏からの来訪者も一定数いることが確認できる。



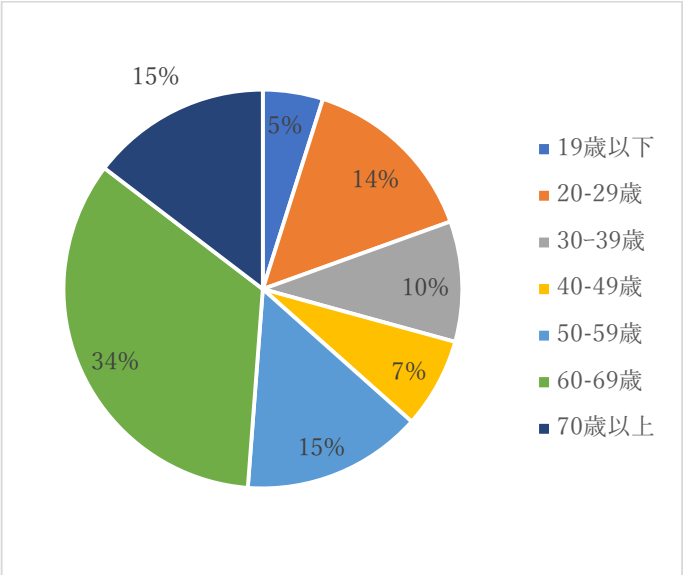
⑤　宿泊日数（n＝232）

回答者の宿泊日数は、1 泊（13%）、2 泊（4%）、3 泊以上（1%）、宿泊していない（82%）となっている。吹屋地区への訪問時、吹屋地区または高梁市内に宿泊していない人の割合は 8 割を超えている。ラ・フォーレ吹屋が休館中であることに加え、近隣からの来訪が多いことなどから、半日ほどで地区の観光を終えてしまう人が多いためと推察される。



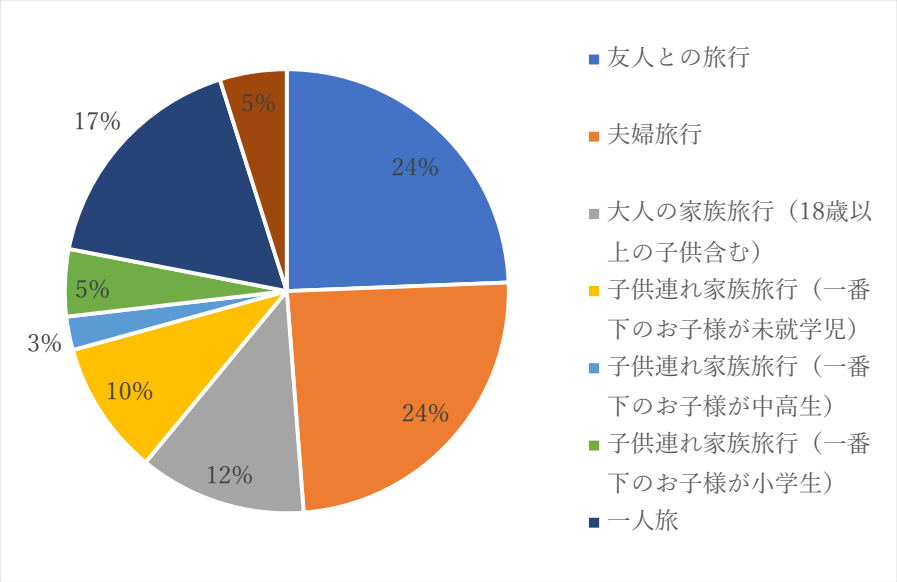
⑥　宿泊者の年齢（n＝41）

宿泊者の年齢構成は、19 歳以下（5%）、20 代（14%）、30 代（10%）、40 代（7%）、50 代（15%）、 60 代（34%）、70 歳以上（15%）となっている。宿泊者の年齢層は 60 代の割合が 1 番多く、全体の約 3 割を占めている。



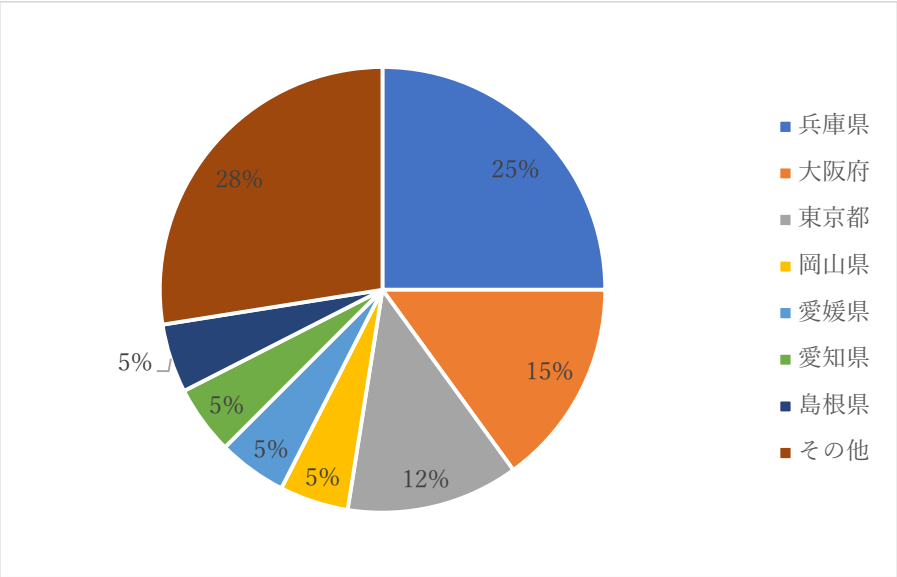
⑦　宿泊者の旅行同行者（n＝41）

宿泊者の旅行同行者は、友人との旅行（24%）、夫婦旅行（24%）、大人（18 歳以上の子供含む）の家族旅行（12%）、子供連れ（一番下が未就学児）家族旅行（10%）、子供連れ（一番下が中高生）家族旅行（3%）、 子供連れ（一番下が小学生）家族旅行（5%）、一人旅（17%）となっている。「友人との旅行」、「夫婦旅行」が同じ割合で最も多くなっている。



⑧　宿泊者の居住地（n＝41）

宿泊者の居住地は、兵庫県（25%）、大阪府（15%）、東京都（12%）、岡山県（5%）、愛媛県（5%）、 愛知県（5%）、島根県（5%）、その他（28%）となっている。宿泊を伴う来訪者の居住地は「兵庫県」が最も多く、次いで、「大阪府」、「東京都」と続く。



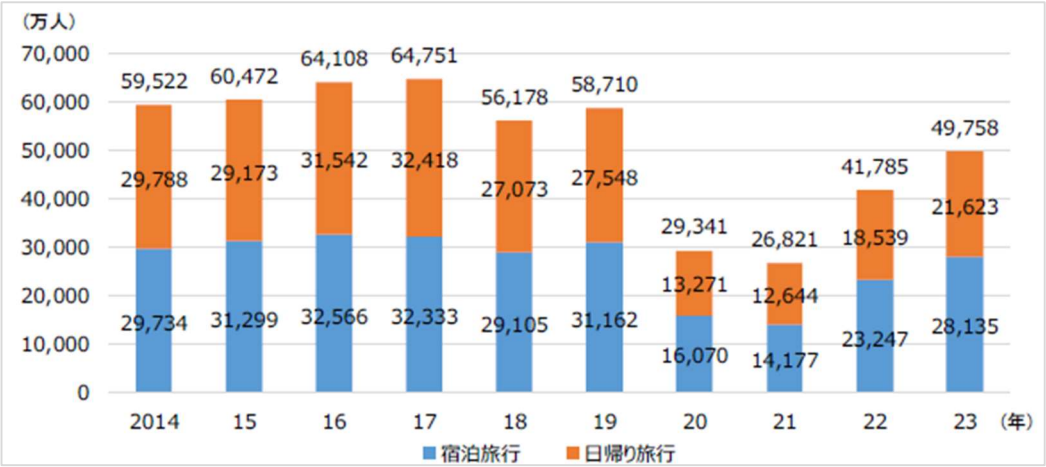
１．４．外部環境の分析

１．４．１．国内の外部環境

①　日本人の国内旅行動向

2023 年の日本人の国内宿泊旅行者数は延べ 2 億 8,135 万人(2019 年比 9.7%減)、国内日帰り旅行者数は延べ 2 億 1,623 万人(2019 年比 21.5%減)となった。

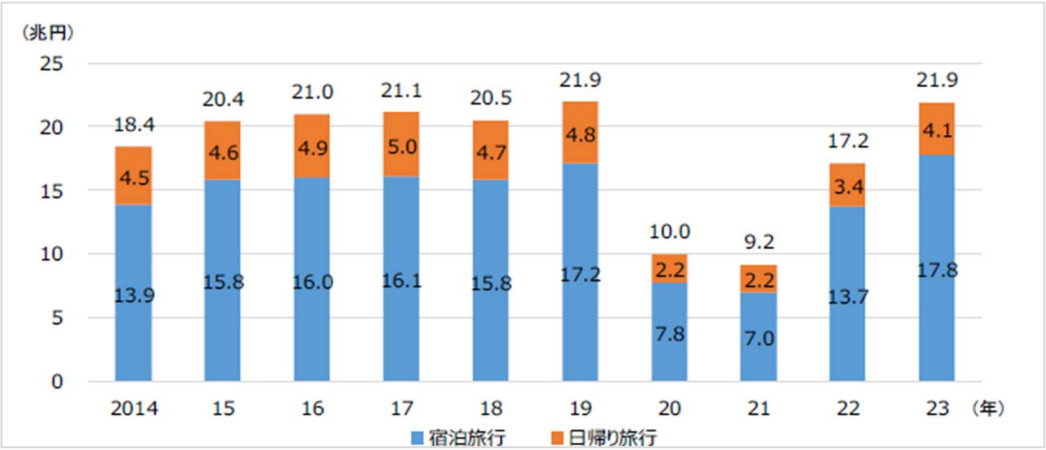
図表１．２．日本人国内宿泊旅行延べ人数・国内日帰り旅行延べ人数



出所：観光庁「旅行・観光消費動向調査」(2024 年)

2023 年の日本人国内旅行消費額は 21.9 兆円(2019 年比 0.1%減)となった。このうち宿泊旅行の国内旅行消費額は 17.8 兆円(2019 年比 3.7%増)、日帰り旅行の国内旅行消費額は 4.1 兆円(2019 年比 13.8%減)となった。

図表１．３．　日本人国内旅行消費額の推移



出所：観光庁「旅行・観光消費動向調査」　(2024 年)

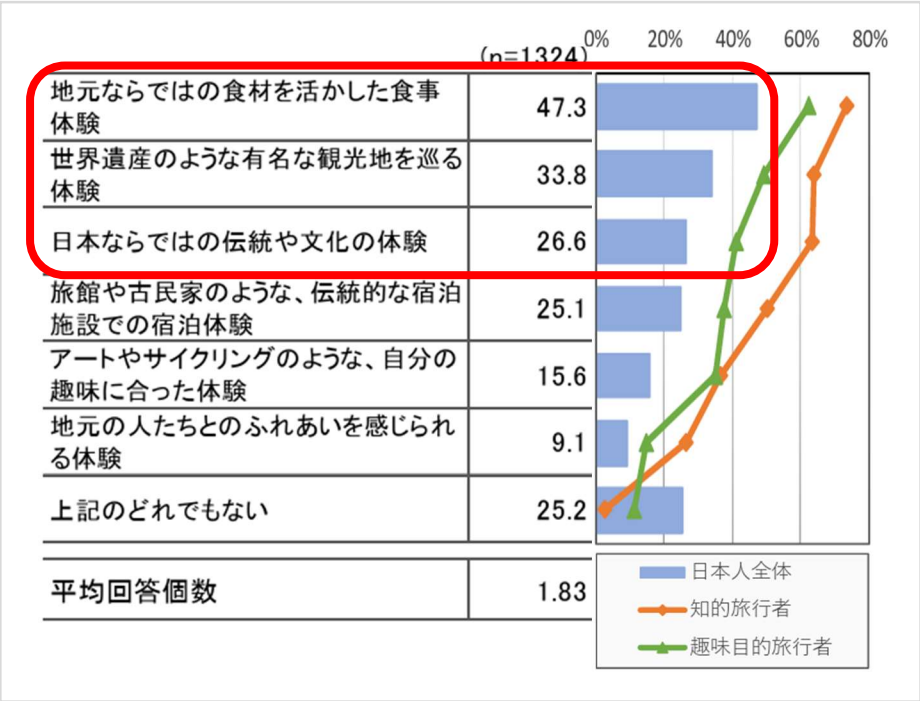
・日本人の国内旅行者数、旅行消費額共にコロナ収束後は回復している
・宿泊旅行の消費額は日帰り旅行の消費額に比べ約 4 倍多い

②　日本人旅行者の傾向

令和５(2023) 年度に一般社団法人せとうち観光推進機構が実施した瀬戸内ブランド実態調査によると、日本人旅行者が国内旅行で体験したいことは、「地元ならではの食材を活かした食事体験」(47.3%) が最も多い。

図表１．４．日本人旅行者が国内旅行で体験したいこと

調査対象者 ・首都圏居住者と関西居住者の 18 歳以上の男女約 1,300 人 設問 ・あなたは、国内旅行をした場合、どのような体験をしてみたいですか？

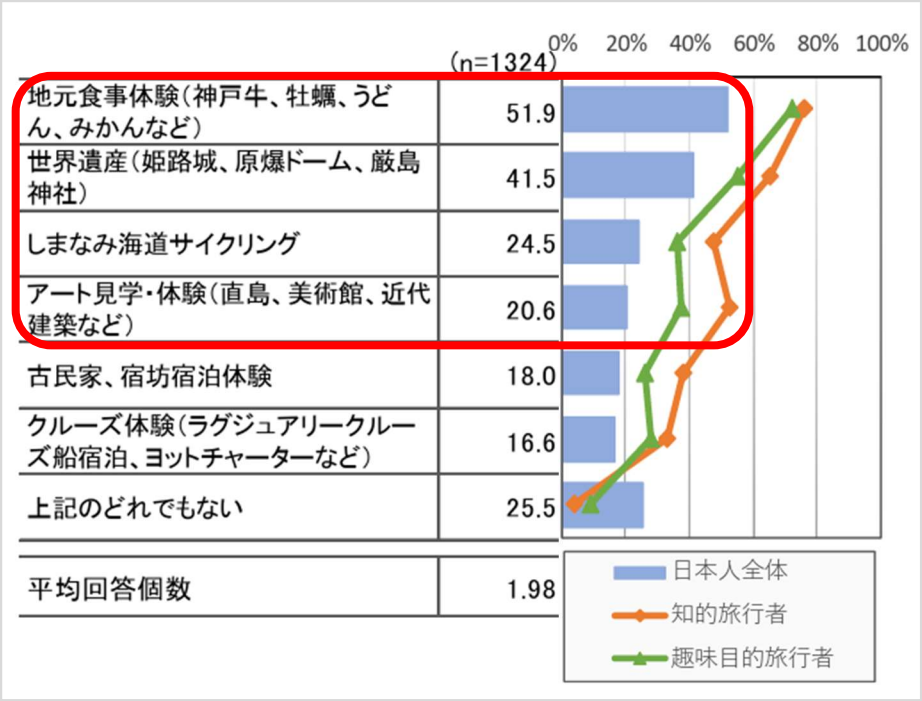


出所：一般社団法人せとうち観光推進機構「令和５年度瀬戸内ブランド実態調査事業」

また、日本人がせとうち７県への旅行で体験したいことは、「地元食事体験（神戸牛、牡蠣、うどん、みかんなど）」（51.9%）が最も多い。

図表１．５．日本人旅行者がせとうちで見てみたい（体験してみたい）コンテンツ

調査対象者 ・首都圏居住者と関西居住者の 18 歳以上の男女約 1,300 人 設問 ・せとうちで見てみたい（体験してみたい）コンテンツはなんですか？



出所：一般社団法人せとうち観光推進機構「令和５年度瀬戸内ブランド実態調査事業」

・日本人が国内旅行で体験したいこととして最も多かったのは、「地元ならではの食材を活かした食事体験」である ・旅行先がせとうち７県であっても同様の結果となり、旅行において「食」が重要な要素であるといえる

③　日本人旅行者の旅行形態

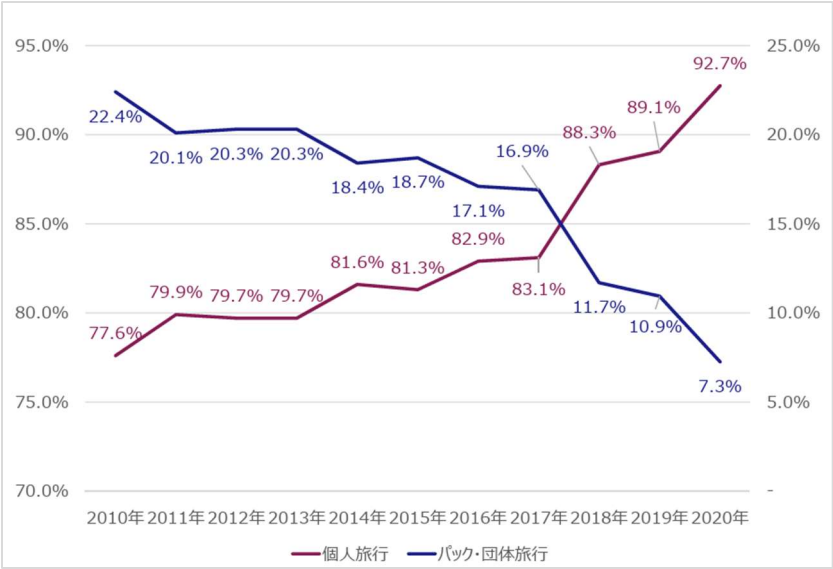
公益財団法人日本交通公社が実施した「JTBF 旅行実態調査」（2024 年）によると、2023 年の旅行内容と旅行形態に着目した旅行市場区分シェアは個人で実施する旅行が半数以上を占めている。観光庁による「旅行・観光消費動向調査」（2020 年）を確認しても、団体での旅行よりも個人での旅行が主流になっていることが分かる。

図表１．６．　旅行形態と旅行市場区分シェア

旅行形態	割合
個人旅行	57.4%
団体旅行	8.2%
出張や帰省などどの他の旅行	34.4%

出所：（公財）日本交通公社「JTBF 旅行実態調査」（2024 年）を基に作成

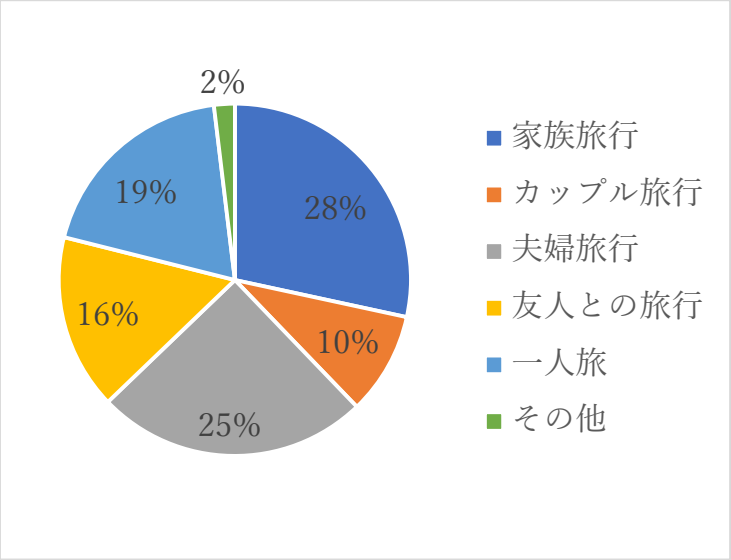
図表１．７．個人旅行とパック・団体旅行の推移



出所：観光庁「旅行・観光消費動向調査」（2020 年）

2023 年の国内旅行のマーケットをセグメント別に確認すると、家族旅行（28%）の割合が最も高く、次いで、夫婦旅行（25%）、一人旅（19%）とつづく。

図表１．８．　国内旅行の同行者セグメント



出所：(公財) 日本交通公社「JTBF 旅行実態調査」(2024 年) を基に作成

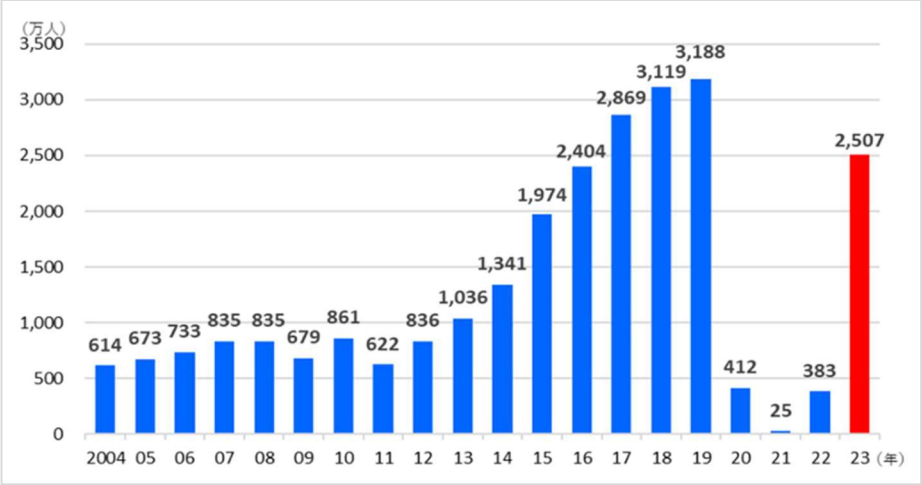
・団体旅行が減少し、家族や友人・知人等と出かける個人・小グループ旅行が増加している
・旅行の同行者セグメントは家族や夫婦、一人旅などが多い
・パッケージ商品ではなく、 個人の好みや興味・関心にあわせた行動をとることができるようになったことも要因であると考えられる

１．４．２．国外の外部環境

①　訪日外国人の旅行動向

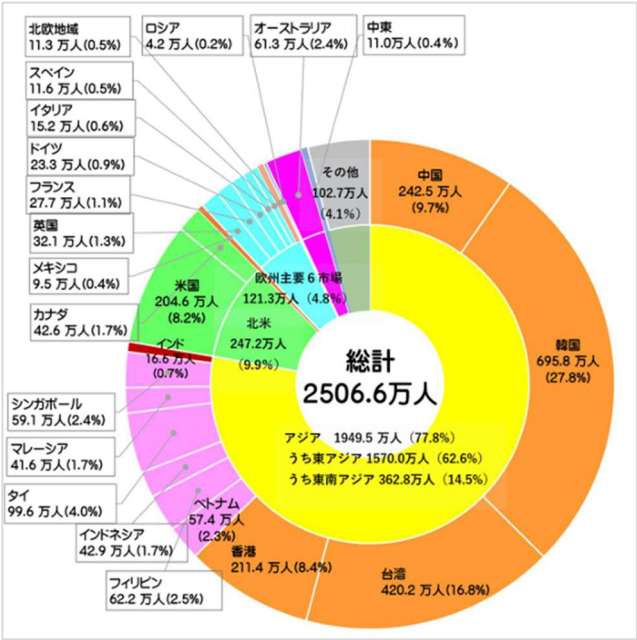
2022 年 6 月の外国人観光客の受入再開、同年 10 月の水際措置の大幅緩和等により徐々に訪日外国人旅行者数は回復に向かった。2023 年からは東アジアを中心に大きく増加し、同年 10 月には 2019 年同月を超え、年間では 2,507 万人(2019 年比 21.4%減)となった。2023　年の訪日外国人旅行者数を国・地域別にみると、アジア主要 4 市場（韓国、台湾、中国、香港）からの訪日外国人旅行者数が 1,949.5 万人となり、全体の 77.8%を占めた。

図表１．９．訪日外国人旅行者数の推移



出所:観光庁「令和 5（2023）年版観光白書」

図表１．１０．訪日外国人旅行者の国別の内訳



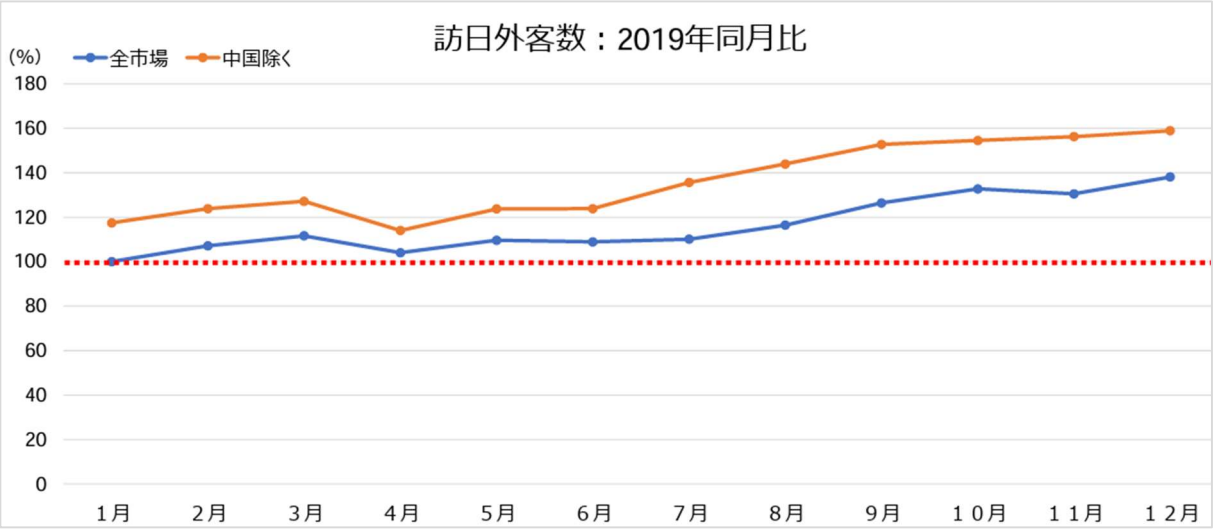
出所:観光庁「令和 5（2023）年版観光白書」

2024 年 12 月の訪日外国人観光客数は 3,489,800 人で、前年同月比では 27.6%増、2019 年同月比では 38.1%増と過去最高であった 2024 年 10 月の 3,312,193 人を上回り、単月過去最高を記録した。1964 年の統計開始以来、初めて単月として 340 万人を突破した。また、2024 年の年間訪日外客数は 36,869,900 人で、前年比では 47.1%増、2019 年比では 15.6%増と、過去最高であった 2019 年の 31,882,049 人を約 500 万人上回り、年間過去最高を更新した。

桜・紅葉シーズンや夏の学校休暇などのピークシーズンを中心に単月での過去最高を更新し、東アジアのみならず東南アジア、欧米豪・中東においても実数を増やしたことが、年間過去最高の更新に繋がった。

図表１．１１．2024 年単月の訪日外国人観光客数（2019 年同月比）

2019年同月比の推移												
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
全市場	100.0%	107.1%	111.6%	104.0%	109.6%	108.9%	110.1%	116.4%	126.4%	132.7%	130.5%	138.1
中国除く	117.4%	123.8%	127.1%	114.0%	123.7%	123.8%	135.6%	143.9%	152.7%	154.5%	156.2%	158.9



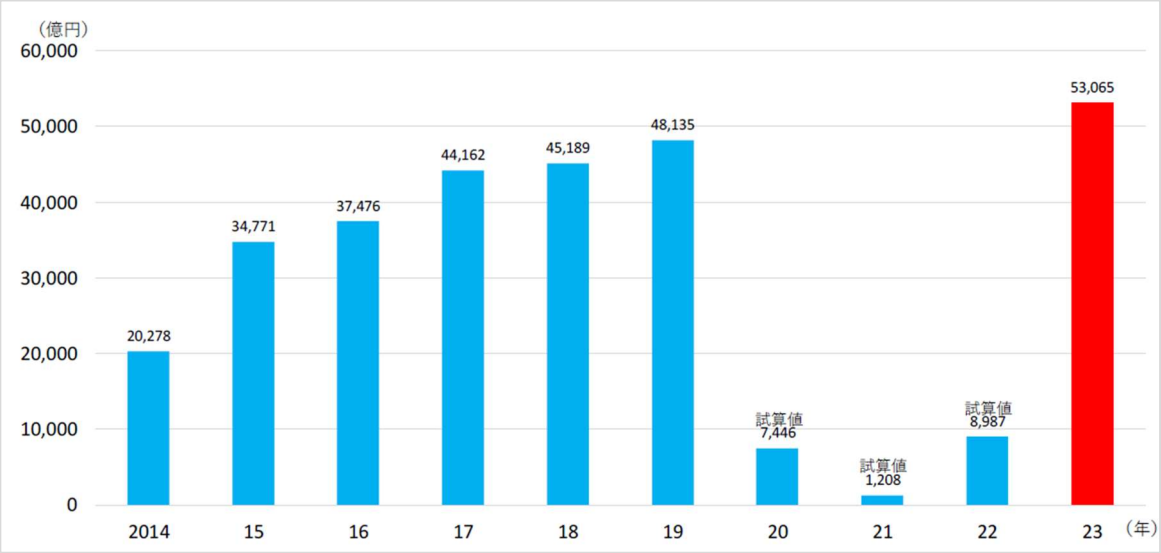
出所：日本政府観光局（JNTO）「訪日外客統計 2024 年 12 月推計値_250115」

・訪日外国人旅行客はコロナ収束後大幅に回復、2024 年は約 3,700 万人が訪れ、統計開始以来過去最高人数となった
・特にアジア主要市場からの旅行者数が大きな割合を占めている

②　訪日外国人の旅行消費額

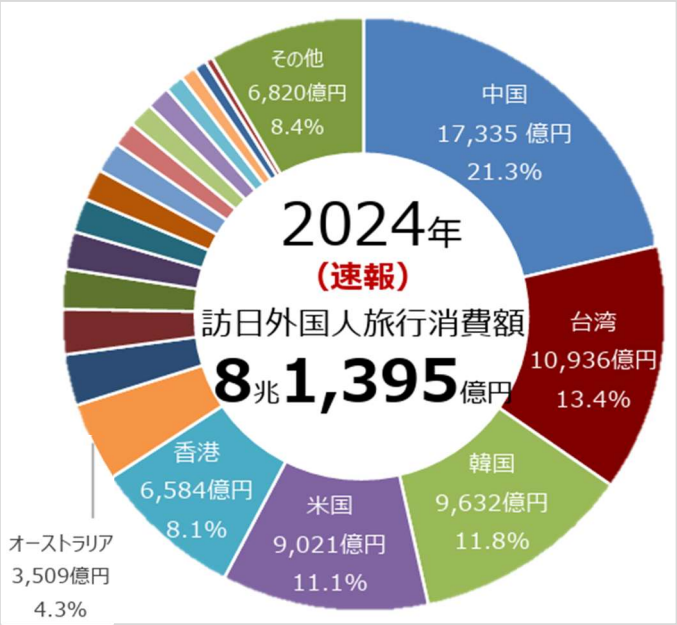
2024 年の訪日外国人旅行消費額（速報）は、8 兆 1,395 億円となり過去最高であった。2023 年の 5 兆 3,065 億円（2019 年比 10.2%増）を大幅に上回る結果となった。

図表１．１２．訪日外国人旅行者による消費額の推移



出所：観光庁「令和 5（2023）年版観光白書」

図表１．１３．国籍・地域別にみる訪日外国人旅行消費額と構成比（2024 年速報）



出所：観光庁「インバウンド消費動向調査」

2024 年 10 月のせとうち 7 県の国内旅行消費額は 1,144.3 億円で前月の 1,074.2 億円から増加した。外国人全体の消費額では、外国人宿泊者数の多い広島県 55.3 億円、兵庫県 41.3 億円の順で消費額が多く、香川県 21.6 億円、岡山県 13.7 億円、愛媛県 9.6 億円、徳島県 4.2 億円、山口県 3 億円と続いている。

図表１．１４．せとうち 7 県の 2024 年 10 月の旅行消費額　（推計）

（単位：円）

	全体	国内	外国　※従業者数10人以上の施設						
			外国全体	5カ国計	米	英	独	仏	豪
全国	1,582,492,626,271	1,225,254,779,327	357,237,846,944	97,117,853,145	51,568,702,645	11,966,837,805	7,549,618,307	6,387,614,752	19,645,079,635
7県	129,288,781,304	114,425,711,698	14,863,069,606	4,078,164,877	1,424,759,940	764,811,579	555,126,368	550,431,453	946,656,938
兵庫	41,011,659,908	36,885,310,473	4,126,349,435	814,276,541	368,313,915	102,173,272	88,760,043	81,719,710	173,309,601
岡山	16,130,100,572	14,757,114,253	1,372,986,319	344,887,498	94,772,686	48,937,360	31,091,088	94,341,341	75,745,023
広島	32,299,098,810	26,768,832,543	5,530,266,267	2,579,171,333	732,824,245	553,851,878	378,859,956	323,883,879	589,751,375
山口	10,302,568,973	10,001,475,482	301,093,491	54,201,717	35,183,171	4,298,552	4,011,753	3,850,667	6,857,574
徳島	6,865,996,381	6,450,487,363	415,509,018	116,341,756	41,839,447	13,887,629	14,291,871	13,905,186	32,417,623
香川	11,269,773,478	9,113,944,082	2,155,829,396	217,837,872	103,330,754	25,129,996	23,819,785	21,606,520	43,950,816
愛媛	11,409,583,181	10,448,547,502	961,035,679	115,069,560	48,495,722	16,532,892	14,291,871	11,124,149	24,624,925

出所：観光庁「宿泊旅行統計調査 2024 年 10 月 2 次速報参考第 1 表_241224」
「旅行・観光消費動向調査 2024 年 7-9 月期速報_241120」
「インバウンド消費動向調査 2024 年 10-12 月期 1 次速報_250115」

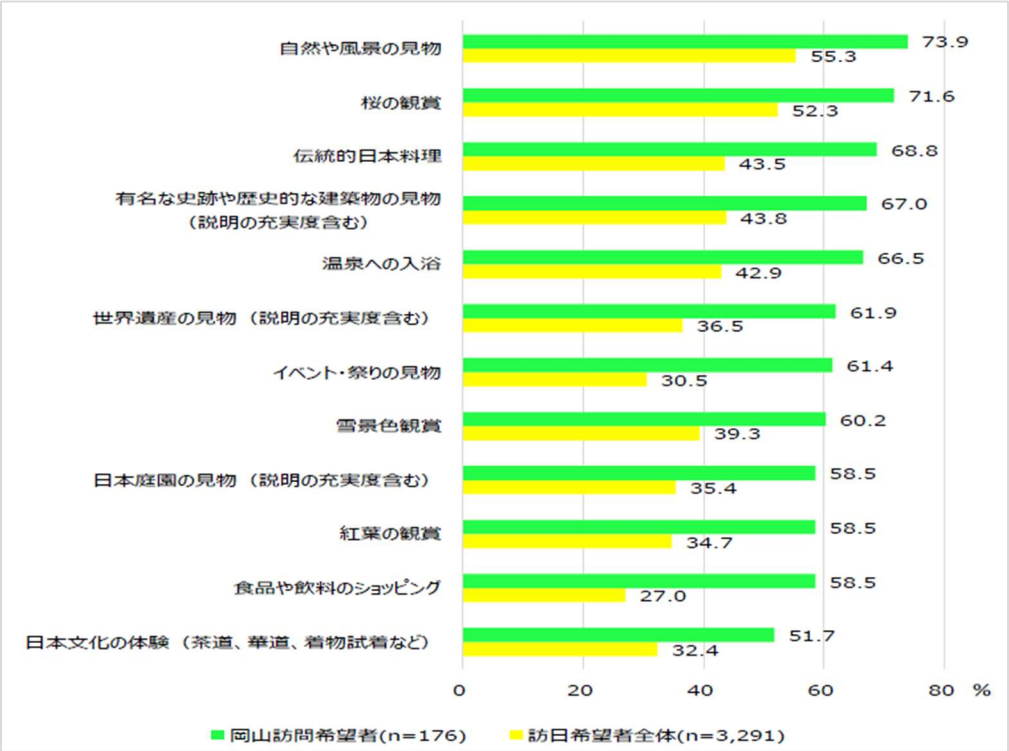
・訪日外国人の旅行消費額は大幅に増加しており、今後もその傾向が続くと推測される
・観光客数の多いアジア圏の訪日観光客の消費額が大きな割合を占めているが、アメリカやオーストラリアからの訪日観光客の消費額の割合も高い傾向があり、1 人あたりの消費額が高いことが読み取れる

③　訪日外国人の傾向

訪日外国人旅行者が日本で体験したいことは、「自然や風景の見物」が最も多く、次いで「桜の鑑賞」「伝統的日本料理」となっている。岡山訪問希望者も訪日希望者とほぼ同傾向にある。

図表１．１５．訪日外国人旅行者が日本で体験したいこと

調査概要 ・DBJ、JTBF が 2022 年度に実施したアジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査 調査対象者(有効数) ・アジア、欧米豪に居住する 20～59 歳の男女、かつ、海外旅行経験者　3,291 人 設問 ・日本旅行時に体験したいこと



出所：【岡山版】DBJ・JTBF アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意識調査(2022 年)

外国人観光客が、観光目的で訪日する際に希望する宿泊施設について、アジア全体では、「温泉のある日本旅館」が最も高くなっている。一方で、欧米豪は、「温泉のある日本旅館」は 4 割程度に留まっており、半数以上の人は「豪華で快適なホテル(西洋式)」を希望している。

図表１．１６．宿泊希望施設（訪日希望者全体）

（単位：%）

	全体	アジア全体	中国	台湾	香港	韓国	タイ	インドネシア	マレーシア	シンガポール	欧米豪全体	イギリス	アメリカ	フランス	オーストラリア
n	3,291	2,686	346	404	437	179	379	322	314	305	605	163	161	121	160
温泉のある日本旅館	65.1	70.4	75.4	72.3	73.9	64.2	69.1	73.3	64.6	65.6	41.3	40.5	44.1	37.2	42.5
豪華で快適なホテル（西洋式）	42.1	39.5	60.1	50.0	41.9	49.7	30.6	18.3	26.1	40.0	53.4	60.7	57.1	37.2	54.4
基本的な設備のみが備わっているホテル（西洋式）	32.5	32.4	19.7	36.6	31.4	31.8	39.1	23.3	38.9	38.0	32.6	30.1	29.8	29.8	40.0
日本旅館（温泉なし）	25.8	27.3	36.7	31.4	33.0	17.9	26.9	20.2	22.0	21.6	19.3	16.0	18.6	18.2	24.4
現地の人から有料で借りる家・アパート	20.4	20.5	19.9	11.6	13.5	11.2	21.6	34.5	29.0	23.6	19.7	14.1	16.8	30.6	20.0
ユースホステル・ゲストハウス	15.6	16.8	23.4	15.3	8.9	15.1	11.6	28.3	20.4	13.8	10.4	6.7	12.4	10.7	11.9
親戚・知人宅	3.7	3.6	1.7	3.0	1.6	3.9	5.3	7.5	3.8	3.3	4.0	3.7	6.8	0.8	3.8
その他	0.2	0.2	0.0	0.0	0.2	0.6	0.0	0.0	0.3	1.0	0.2	0.0	0.6	0.0	0.0

出所：【岡山版】DBJ・JTBF アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意識調査 2022 年度版

・訪日外国人が日本で体験したいことは「自然や風景の見物」や「伝統的日本料理」
・宿泊施設に求める設備として欧米豪の訪日外国人は「豪華で快適なホテル(西洋式) 」、アジア圏からの訪日外国人は「温泉のある日本旅館」を希望している

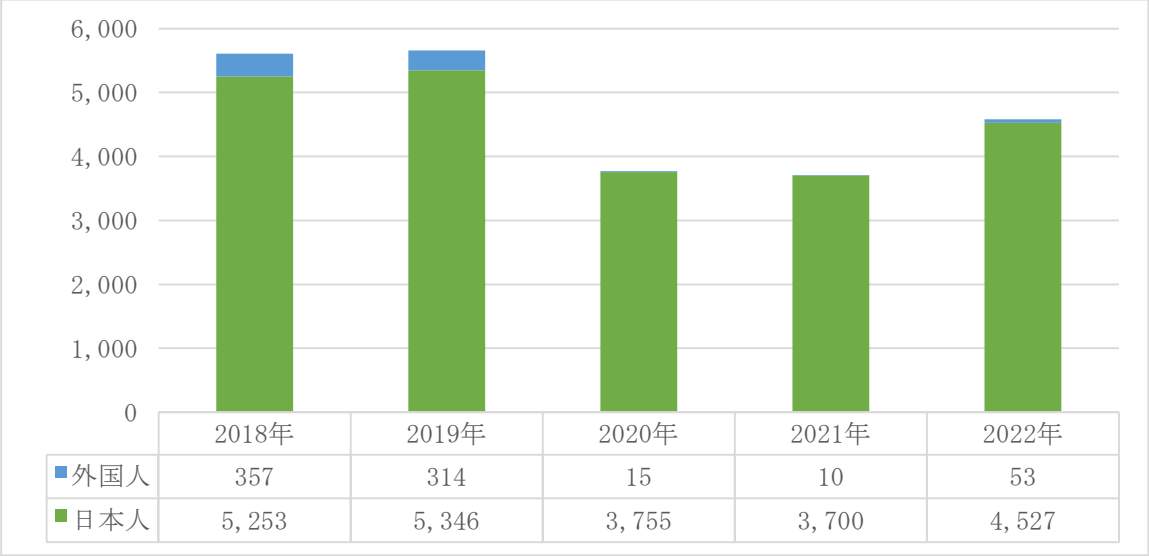
１．４．３．岡山県内の観光動向調査

①　岡山県内の宿泊者数の推移

・岡山県内の宿泊者数の推移をみると、95%程度が日本人であり、インバウンドはごく僅かとなっている

図表１．１７．岡山県内の宿泊者数の推移

（単位：千人）

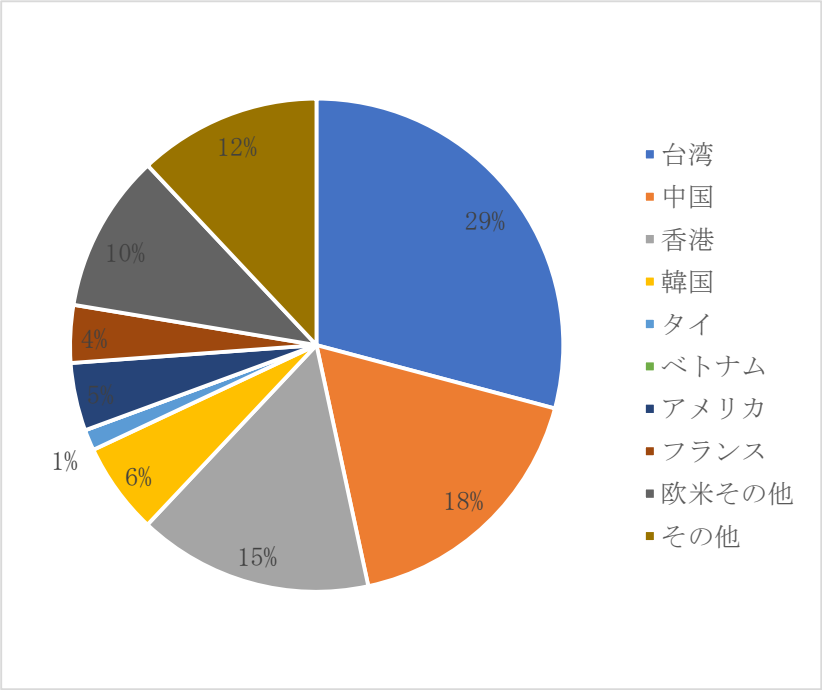


出所：令和４（2022）年岡山県観光客動態調査報告書を基に作成

② 岡山県内のインバウンド宿泊客の属性

インバウンド宿泊客は、台湾が 29%と最も多く、次いで中国、香港、韓国と東アジアからの来訪で約 70%を占める。岡山空港の直行便がある国が多い傾向がある。

図表１．１８．岡山県内のインバウンド宿泊客の属性



出所：令和 4（2022）年岡山県観光客動態調査報告書を基に作成

③ 岡山県内の人気宿泊施設

岡山県内における人気宿泊施設は二極化しており、1 つは、岡山駅、倉敷駅周辺の宿泊施設である。もう一方は、UNO HOTEL、ザ・シロヤマテラス津山別邸のようなアクセス面では優れないが、その施設自体への訪問・宿泊を目的とする宿泊施設も一定数ある。

図表１．１９．岡山県内の人気宿泊施設

ホテル名	住所	客室数
グランヴィア岡山	岡山市	329
三井ガーデンホテル岡山	岡山市	352
ANAクラウンプラザホテル岡山	岡山市	219
旅館くらしき	倉敷市	9
倉敷アイビースクエア	倉敷市	145
UNO HOTEL	玉野市	56
ザ・シロヤマテラス津山別邸	津山市	65

出所：じゃらんホームページの情報を基に作成

④　岡山桃太郎空港の利用状況

国内便では、東京線、沖縄線が高稼働を誇る。国際便では、台北線が令和 6（2024）年 10 月 27 日より週 7 便→9 便へ増加、高雄線が週 3 便で新規就航するなど台湾からの直行便のニーズが高まりつつある。

図表１．２０．岡山桃太郎空港の利用状況

【国内定期便】

路線 / 年度	東京線（合計）		東京線（ANA）		東京線（JAL）		札幌線（ANA/ADO）		沖縄線（JTA）		国内定期路線計	
	利用者数(人)	搭乗率(%)	利用者数(人)	搭乗率(%)	利用者数(人)	搭乗率(%)	利用者数(人)	搭乗率(%)	利用者数(人)	搭乗率(%)	利用者数(人)	搭乗率(%)
令元	1,058,911	75.4	603,784	73.9	455,127	77.5	85,448	70.7	99,320	79.4	1,243,679	75.4
2	244,071	47.0	126,600	50.4	117,471	43.9	1,272	39.6	20,428	25.6	265,771	44.1
3	363,425	46.6	195,162	47.2	168,263	45.9	1,904	35.5	26,885	33.8	392,214	45.4
4	773,242	59.3	423,527	58.8	349,715	59.9	15,609	41.6	85,426	73.3	874,277	60.0
5	957,039	69.9	522,885	67.4	434,154	73.0	81,461	59.3	106,115	87.1	1,144,615	70.3

【国際定期便】

路線 / 年度	ソウル線（KAL）		上海線（CES）		香港線（CRK）		台北線（TTW）		国際定期路線計	
	利用者数（人）	搭乗率（%）	利用者数（人）	搭乗率（%）	利用者数（人）	搭乗率（%）	利用者数（人）	搭乗率（%）	利用者数（人）	搭乗率（%）
令元	70,021	64.8	57,015	70.6	30,861	71.0	98,118	78.5	256,015	71.7
2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	695	64.4	695	64.4
5	16,764	72.9	14,522	60.1	0	0.0	107,829	87.6	139,115	81.7

【路線】

路線		便数	航空会社
国内	東京便	１日５往復	全日本空輸（ANA）
	東京便	１日５往復	日本航空（JAL）
	沖縄便	１日１往復	日本トランスオーシャン航空（JTA）
	札幌便	１日１往復	全日本空輸（ANA）
国際	ソウル便	１日１往復	大韓航空（KE）
	上海便	１日１往復	中国東方航空（MU）
	香港便	週２往復	香港航空（HX）
	台北便	１日１往復	タイガーエア台湾（IT）

出所：令和 6 年度版岡山桃太郎空港のあらまし

岡山県を訪れるインバウンド観光客は岡山空港と関西国際空港の 2 つの入国ルートがある。岡山空港はもちろん関西国際空港の利用者数の増加により岡山を訪れるインバウンド観光客は今後も増加していくと考えられる。2023 年度の関西国際空港の旅客数は 2,300 万人以上、前年比 294%の伸び率でコロナ前の状況へ回復傾向にある。

図表１．２１．関西国際空港利用者数（国内・国際定期航路）

出所：　関西エアポート株式会社ホームページ「数字で見る関西国際空港」

⑤日本人及び外国人観光客数と消費単価（2019 年）

岡山県への日本人旅行者数は全国的にみて中位だが、消費単価は下位となっている。外国人旅行者数も中位だが、消費単価は中央よりやや上となっている。

【日本人観光客数(2019 年)】

	都道府県名	訪問者数（万人）
1	東京都	9,077.3
2	大阪府	5,438.0
3	千葉県	4,337.7
4	神奈川県	3,882.5
5	北海道	3,678.4
⋮		
20	岡山県	1,354.8

【日本人観光客の消費単価(2019 年)】

	都道府県名	消費単価（万円）
1	沖縄県	6.9
2	鹿児島県	3.5
3	北海道	3.3
4	高知県	2.9
5	新潟県	2.8
⋮		
43	岡山県	1.6

【外国人観光客数(2019 年)】

	都道府県名	訪問者数（万人）
1	東京都	1,410.3
2	大阪府	1,152.5
3	千葉県	1,048.5
4	京都府	830.1
5	奈良県	349.5
⋮		
26	岡山県	30.5

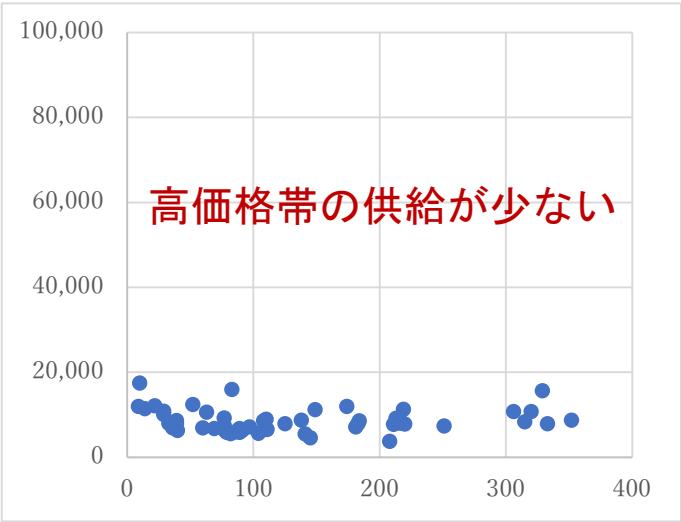
【外国人観光客の消費単価(2019 年)】

	都道府県名	消費単価（万円）
1	北海道	12.1
2	東京都	10.9
3	沖縄県	9.7
4	埼玉県	7.4
5	大阪府	7.3
⋮		
18	岡山県	4.7

出所： 観光庁「旅行・観光消費動向調査」を基に作成

理由としては、岡山市内でも高価格帯のホテルが少ないことが考えられ、消費単価の高い外国人観光客の需要を取りこぼしている可能性がある。

図表１．２２．岡山市内のホテルの部屋単価分布



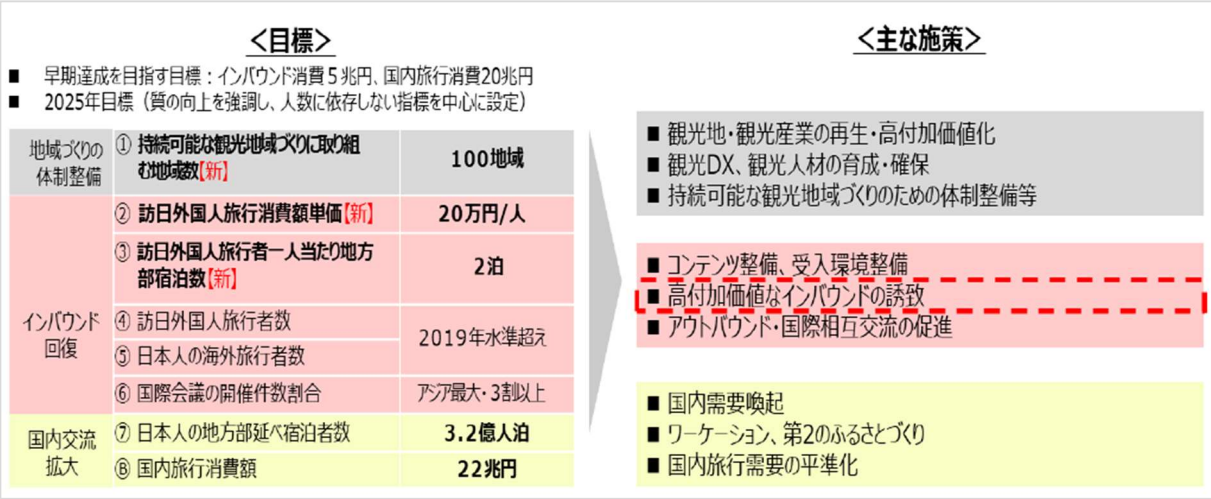
出所：じゃらんホームページの情報を基に作成(2 名 1 室利用時最低料金 2024 年 7 月時点)

１．４．４．国及びせとうち地域の観光施策の動向

①　国の観光施策

「観光立国推進基本計画」の目標指数８つのうち５つまでがインバウンド関連であることからも、我が国が注力している戦略はインバウンドの誘致であることがわかる。

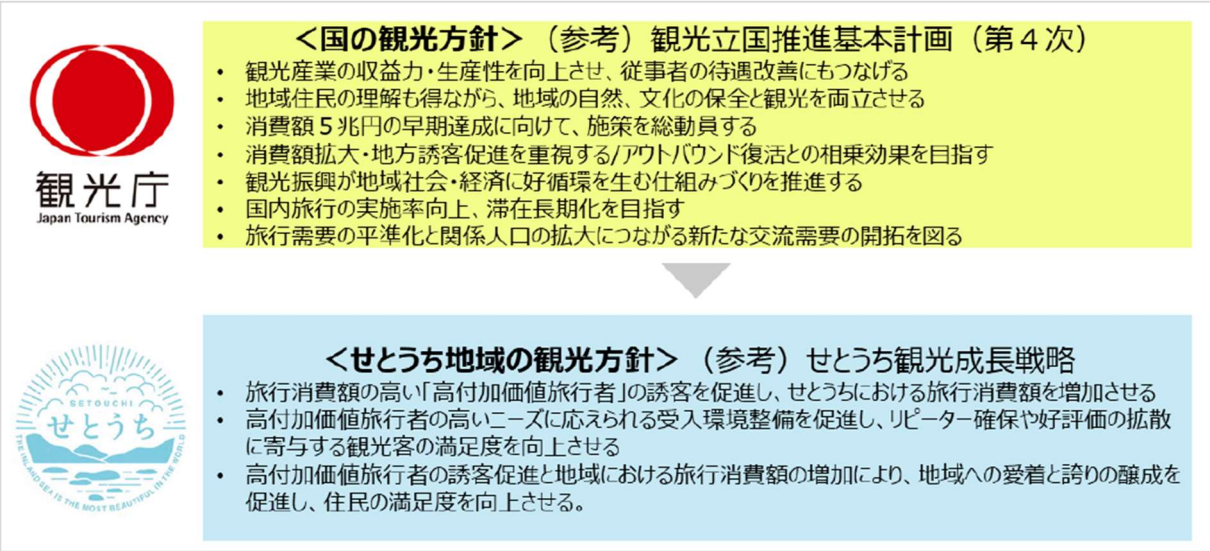
図表１．２３．観光立国推進基本計画の目標と主な施策



出所：観光庁「観光立国推進基本計画（第４次）概要」を基に作成

国及びせとうち地域の観光方針は以下のとおりである。

図表１．２４．国及びせとうち地域の観光方針

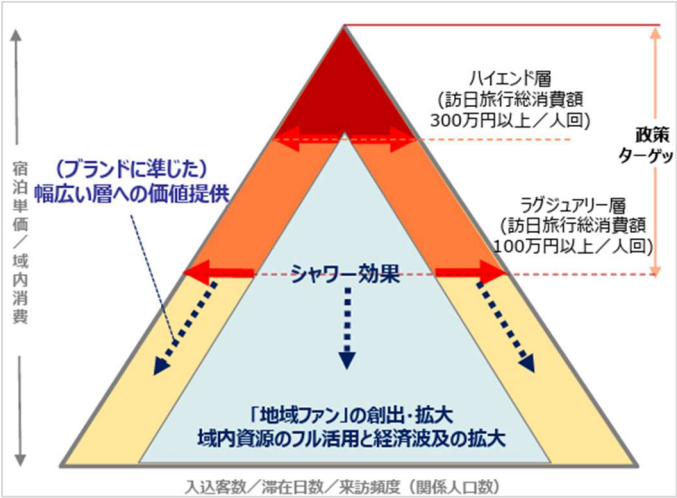


出所：観光庁「観光立国推進基本計画」を基に作成

② 国の観光施策のターゲット

観光庁の地方における高付加価値なインバウンド観光地づくりに向けたアクションプランには「高付加価値旅行者層[1]」をターゲットとした誘致拡大が掲げられている。

図表１．２５．　観光庁のアクションプラン



出所:観光庁「地方における高付加価値なインバウンド観光地づくり検討委員会第 3 回資料」

③ せとうち地域の観光施策

観光庁は、地方における高付加価値なインバウンド観光地づくりモデル観光地として、2023 年 3 月に全国 11 の地域を選定し、高梁市を含むせとうちエリアもこの１つに選定された。これを受け、せとうち観光推進機構は、「『せとうちエリア』における高付加価値なインバウンド観光地づくりマスタープラン」を策定し、観光産業の高付加価値化を通じて、観光による受益が広く地域社会及び経済に行きわたり、経済・環境・社会の好循環が生み出されている状態となることを地域全体の目指すべき姿としている。

せとうち地域のターゲットとして、旅行消費額の高い「欧米豪」の高付加価値旅行者をターゲットとして誘致拡大が掲げられている。

図表１．２６．　せとうち地域がターゲットとする高付加価値旅行者

出所：一般社団法人せとうち観光推進機構「せとうち観光成長戦略 2023-2025」

[1] 訪日旅行 1 回あたりの総消費額 100 万円/人以上の旅行者（国際航空券代は除く）

２．施設コンセプトの検討

２．１．導入すべき機能の整理

国内外・岡山県の観光動向、事業者ヒアリング、高梁市の観光動向調査の結果をもとに SWOT 分析を実施した。SWOT 分析の結果は以下のとおりである。

図表２．１．SWOT 分析の結果

STRENGTHS / 強み		WEAKNESS / 弱み	
岡山	➢ インバウンドは岡山を拠点に観光する傾向がある ➢ 岡山県のインバウンドの消費単価は全国16位と上位である	吹屋	➢ 夜間の食事処、観光コンテンツの不足 ➢ 吹屋を訪れる国内旅行客の60%が中国・近畿地方からの日帰り旅行客である ➢ 市内回遊を促すプログラムの不足 ➢ インバウンド向けの対応ガイド拠点の不足 ➢ 冬場の集客コンテンツの不足
吹屋・ラフォーレ	➢ 地域で唯一団体の宿泊、食事の受入（地域住民も含む）ができる施設である ➢ 吹屋地区にはベンガラ色の町並み、銅山跡、吹屋小学校等の観光拠点が充実し、「ジャパンレッド発祥の地」としての文化がある ➢ 吹屋地区は再訪意欲の高い場所である ➢ 地域住民・事業者の観光に対する機運が高い		
OPPORTUNITY / 機会		**THREAT / 脅威**	
吹屋	➢ 吹屋地区を訪れる約７割が夫婦、大人家族、友人、一人旅であり個人旅行が主流 ➢ 移住希望者の増加、関係人口の増加	吹屋	➢ 近隣エリアに外資系ホテルが進出中 ➢ シロヤマテラスなど、特徴な宿泊施設ができつつある ➢ 若者等人材の流出による生産人口の減少
インバウンド動向	➢ 岡山空港の国際便も増加、関西国際空港からの訪問率も高い ➢ 訪日外国人旅行消費額が増加傾向にある ➢ 和食がユネスコ無形文化遺産に登録されたことによる、日本食に対する関心の高まり ➢ アジア圏のインバウンド客を中心とした温泉への根強いニーズ	国内動向	➢ 団体旅行の割合は減少傾向である ➢ 日本人の国内旅行消費額は横ばいである ➢ オーバーツーリズムによる景観の乱れ

SWOT 分析を基に、ラ・フォーレ吹屋の目指すべき方向性を検討した。具体的には、高付加価値層をターゲットとしたラグジュアリーホテル、旅の目的となるホテル、地域に根差したホテルの 3 通りである。

図表２．２．目指すべき方向性

STRENGTHS / 強み ・岡山空港と関西国際空港からの2つの訪問ルート ・吹屋の観光地としてのポテンシャル	✕	**OPPORTUNITY / 機会** ・高梁市内にインバウンドをターゲットにした宿泊施設がない ・空港から高梁市へのアクセス向上	▶ **IDEA 1**	**【高付加価値層ターゲットのラグジュアリーホテル】** **・メインターゲット:欧米豪のインバウンド** **・高単価で上質なサービスを提供する**
OPPORTUNITY / 機会 ・団体旅行から個人旅行への移行 ・アジア圏のインバウンド客を中心とした温泉への根強いニーズ	✕	**STRENGTHS / 強み** ・とと道文化、ベンガラ色の町並みなど吹屋地区全体が魅力的な観光地である ・満足度、再訪意欲が高い観光地	▶ **IDEA 2**	**【旅の目的となるホテル】** **・メインターゲット:** **アジア圏のインバウンド、国内旅行者** **・吹屋の滞在価値を高め、宿泊型にする**
STRENGTHS / 強み ・宴会場などの施設機能	✕	**OPPORTUNITY / 機会** ・これまで合宿や団体客を受け入れてきた実績 ・移住希望者の増加	▶ **IDEA 3**	**【地域に根差したホテル】** **・メインターゲット:合宿やプレ移住者** **・今までの実績、施設の特徴と地域の声を最大限反映した形**

２．２．ラ・フォーレ吹屋の方向性

● 方向性①

【調査結果】

少子高齢化に伴い日本国内の人口が減少している一方、日本へ訪れるインバウンド観光客の数は年々増加している。また、日本人旅行客の観光消費額はほぼ横ばいの数値で推移しているが、インバウンド観光客の消費額は増加しており、特に欧米豪のインバウンド観光客は一人あたりの消費額が他国からの観光客よりも高い傾向にある。また、岡山県を訪れる外国人旅行者数は全国では中位レベルだが、消費単価は中央よりやや上位となっている。

【ターゲット設定とその理由】

消費単価の高い欧米豪のインバウンド観光客をターゲットとすることでこれまでの運営時より宿泊単価を高く設定できる。欧米豪のインバウンド観光客をターゲットにすることは今まで吹屋地区およびラ・フォーレ吹屋に来ていなかった新規顧客層の誘客に繋がる。また、上質なサービスを提供するラグジュアリーホテルとしてのラ・フォーレ吹屋のブランド力が向上する。

【ターゲットの旅行動向】

インバウンド観光客、特に観光消費額が高い高付加価値旅行者は宿泊施設に上質なサービスの提供を求める傾向にある。例えば特別な体験ができる温泉やスパなどのホテル設備、その観光地でしか体験できないアクティビティやおもてなし、食事のヴィーガンやグルテンフリー対応などが挙げられる。

【効果・影響】

欧米豪のインバウンド観光客に上質なサービスを提供するホテルとしてのラ・フォーレ吹屋のブランド、そしてそのようなホテルがある観光地としての吹屋地区のブランドが確立され、国内外の注目度が上げることが予想される。

また、ラ・フォーレ吹屋での宿泊に伴い、吹屋地区での観光コンテンツの体験、飲食店やお土産屋の利用を行うインバウンド観光客も増加するため、吹屋地区の標識等の英語表記への対応や英語対応のできるコンシェルジュ、ガイドの設置が求められる。

これまでの運営時よりも宿泊単価を上げるためには運営事業方式の検討と条例の改定が必要となる。

図表２．３．目指すべき方向性①

STRENGTHS / 強み		OPPORTUNITY / 機会			
・岡山空港と関西国際空港からの2つの訪問ルート ・吹屋の観光地としてのポテンシャル	×	・高梁市内にインバウンドをターゲットにした宿泊施設がない ・空港から高梁市へのアクセス向上	▶	IDEA 1	**【高付加価値層ターゲットのラグジュアリーホテル】** **・メインターゲット:欧米豪のインバウンド** **・高単価で上質なサービスを提供する**

方向性①	【高付加価値層ターゲットのラグジュアリーホテル】 ・メインターゲット:欧米豪のインバウンド ・高単価で上質なサービスを提供する

ターゲット層	欧米豪のインバウンド旅行客、高付加価値旅行者
付随サービス	レストラン、バー、スパ、宿泊者専用ラウンジ、日本庭園(中庭)
提供する顧客体験	・ベジタリアンやヴィーガンなど宿泊客に合わせた食事対応 ・日本庭園(中庭)を見ながら過ごせるバーやラウンジ ・オールインクルーシブ

改修イメージ	・本館の客室は全室にバス・トイレを付ける ・一部屋の広さを広くする ・和洋室に改装し布団ではなくベッドに ・別館の客室は全室スイートルーム、バス・トイレはセパレートタイプ ・中庭を日本庭園へ ・宴会場の一部を中庭が望めるバーや宿泊者専用ラウンジに ・大浴場をスパに

【施設イメージ】

● 方向性②

【調査結果】

吹屋地区は訪れた観光客の満足度も高く、再訪意欲も高い。一方でこれまで吹屋地区を訪れている国内旅行客は近隣県からの旅行客が多く、その影響で6割が日帰り客という現状である。国内の旅行動向としては団体旅行から個人旅行へシフトしていること、SNS等の発達により自分で旅程をアレンジしツアーパックを利用する人が減っていることが挙げられる。また、日本人旅行客の国内旅行での旅行消費額は横ばいである。日本の人口は少子高齢化の影響で減少しており、旅行客数の大幅な増加は期待できない。

【ターゲット設定とその理由】

宿泊機能を強化し、現在吹屋地区に多く訪れている近隣県からの観光客だけでなく、遠方からの観光客の誘客を行うために国内旅行者をターゲットの１つとして設定した。吹屋地区を宿泊型の観光地とすることで、滞在時間の短さという課題を解決する。また、岡山県を訪れているインバウンド観光客は岡山空港の直行便の関係もありアジア圏からの来訪が多く約7割を占める。現在吹屋地区を訪れているインバウンド観光客もアジア圏がほとんどである。これらのアジア圏のインバウンド観光客をターゲットと設定することでアジア圏のインバウンド観光客の更なる誘客を行い、吹屋地区を訪れている既存顧客層の拡大につなげる。

【ターゲットの旅行動向】

国内旅行者とアジア圏のインバウンド観光客は旅行において地元ならではの食事や体験を求める傾向にある。吹屋地区がとと道文化やベンガラなどのここにしかないものを有していることは強みである。ホテル設備の関してはアジア圏のインバウンド客を中心とした温泉への根強いニーズがある。

【効果・影響】

ラ・フォーレ吹屋が国内外の観光客を誘客する吹屋地区のランドマーク機能を担うこととなる。高梁市が岡山空港から市へのアクセスの向上や台湾でのPRを行っており、これまで以上にアジア圏のインバウンド観光客は増加することが予想され、その受け皿としての役割を果たすことができる。

吹屋地区をこれまでの日帰り観光地から宿泊を伴う観光地へシフトさせることで吹屋地区での滞在時間が長くなり、地区内の事業者の活性化に繋がる。昼だけの営業を行っている店舗が夜の営業を開始したり、閑散期や繁忙期に左右されない安定的な営業を行うことができるようになると考えられる。宿泊者が吹屋ならではの体験や観光コンテンツを求めることも予想され、そのような観光資源が新たに生まれるきっかけにもなる。

図表２．４．目指すべき方向性②

OPPORTUNITY / 機会		STRENGTHS / 強み			
・団体旅行から個人旅行への移行 ・アジア圏のインバウンド客を中心とした温泉への根強いニーズ	×	・とと道文化、ベンガラ色の町並みなど吹屋地区全体が魅力的な観光地である ・満足度、再訪意欲が高い観光地	▶	IDEA 2	【旅の目的となるホテル】 ・メインターゲット: アジア圏のインバウンド、国内旅行者 ・吹屋の滞在価値を高め、宿泊型にする

方向性②	【旅の目的になるホテル】 ・メインターゲット:アジア圏のインバウンド及び国内旅行者 ・吹屋の滞在価値を高め、宿泊型にする

ターゲット層	アジア圏のインバウンド観光客及び国内旅行者
付随サービス	レストラン、スパ、バー
提供する顧客体験	・露天風呂やサウナなどを設置 ・とと道文化を彷彿とさせる地元食材中心の食事を楽しめる

改修イメージ	・本館の客室は全室にバス・トイレを付ける ・和モダンな和洋室に改装 ・別館の客室は全室スイートルーム、バス・トイレはセパレートタイプ ・大浴場に露天風呂やサウナを設置する ・中庭は洋風でゆっくり過ごせるスペースに

【施設イメージ】

● 方向性③

【調査結果】

ラ・フォーレ吹屋は地域最大のキャパシティをもつ施設として団体バスツアーの昼食対応や学生・社会人の合宿の受け入れを行ってきた。特に団体バスツアーの受け入れができる施設であることは旅行会社がバスツアーの旅程内に吹屋地区を組み込むきっかけとなっており、ラ・フォーレ吹屋が吹屋地区の観光客数を確保する役割を担ってきた。

また、事業者へのヒアリング調査では吹屋地区への移住希望者が増加していることから移住体験を行う拠点としてのラ・フォーレ吹屋の活用を望む声があがった。

【ターゲット設定とその理由】

バスツアー等で吹屋地区を訪れる団体客への昼食提供、合宿の受け入れを継続することでこれまでラ・フォーレ吹屋を利用していた既存顧客層を維持することができる。また、長期滞在者の受け入れに対応することで近年増加している吹屋地区への移住希望者の移住体験をサポートする役割を担う。

【ターゲットの旅行動向】

国内の団体旅行の割合は減少し、個人旅行へシフトしている。一方、吹屋地区は市街地からのアクセスが悪く、団体バスツアーを利用して観光に訪れる人が多い。ラ・フォーレ吹屋ではそのような団体客の昼食対応を行っていたが、休館に伴い吹屋地区を旅程に組み込むツアー数が減少し、観光客数が減少している。団体旅行客をターゲットとすることは吹屋地区に訪れる一定の観光客数の確保に繋がる。

【効果・影響】

団体客の昼食対応、宿泊施設として合宿の受け入れ機能を保つことで地域内外の宴会などの対応ができる地区唯一の施設としての役割を果たすこととなる。吹屋地区全体で若者等の流出により生産人口が減少しており、ラ・フォーレ吹屋が移住体験の拠点や関係人口として短期的な滞在をすることを可能にすることで地域活性化をサポートできる。

図表２．５．目指すべき方向性③

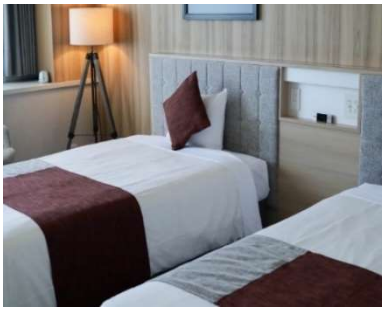
STRENGTHS / 強み		OPPORTUNITY / 機会		IDEA 3	【地域に根差したホテル】 ・メインターゲット:合宿やプレ移住者 ・今までの実績、施設の特徴と地域の声を最大限反映した形
・宴会場などの施設機能	×	・これまで合宿や団体客を受け入れてきた実績 ・移住希望者の増加	▶		

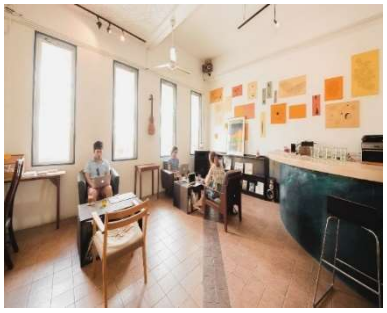
方向性③	【地域に根差したホテル】 ・メインターゲット:合宿やプレ移住者 ・今までの実績、施設の特徴、地域の声を最大限反映

ターゲット層	大学生・社会人の合宿(部活・サークルや懇親会目的など)
サブターゲット	移住希望者のプレ滞在 会社の部署やチーム単位での合宿やワーケーション
付随サービス	宴会場、研修部屋(隣の吹屋農村交流促進館)
提供する顧客体験	・団体の食事にも対応 ・中庭で BBQ 可能 ・送迎バス

改修イメージ	・客室は最低限の改修 ・大浴場は最低限の改修 ・宴会場の一部を多目的スペースに ・中庭には BBQ エリアと憩いのスペースを作る (・本館と別館で一般客と合宿客のゾーンを分ける)

【施設イメージ】





２．３．施設整備において配慮すべき事項

いずれの方向性の場合においても、Wi-Fi やコンセントの整備などは必須となる。また、清潔感があり安心安全な宿泊施設であるための設備整備が前提となる。そのうえで、各方向性において、配慮すべき事項は以下の通りである。

方向性①　【高付加価値層ターゲットのラグジュアリーホテル】
宿泊空間に関しては一部屋あたり 50 平米以上の広さを確保し、寝室とリビングを分けることで、居住性を高める。また、バス、洗面、トイレは独立した設計とし、プライバシーと利便性を両立させる。さらに、寝具は布団ではなくベッドを採用し、より快適な睡眠環境を提供する。食の面では、高品質なレストランを設置し、宿泊者が上質な食体験を楽しめる環境を整える。滞在の充実度を高めるため、スパおよびフィットネス機能を完備し、宿泊者が心身ともにリフレッシュできる環境を提供する。 また、交通アクセスの課題にも対応し、送迎機能を備えることや、近隣にヘリポートを設けることができれば、利便性を大幅に向上させることができる。
方向性②　【旅の目的になるホテル】
客室の広さについては現行の施設規模を維持しつつ、全室にバス・トイレを完備することで、快適性と利便性を向上させる。また、寝具は布団ではなくベッドを導入する。 加えて、内装デザインはモダンラグジュアリーをコンセプトとし、洗練された空間づくりを行う。上質な素材やインテリアを採用することで、特別感のある滞在を演出する。 さらに、宿泊者の体験価値を高めるため、アクティビティなどのソフト面の充実を図り、滞在を通じて楽しめる多様なプログラムを提供する。
方向性③　【地域に根差したホテル】
大浴場の改修を行い、より快適で魅力的な入浴環境を整える。設備の更新やデザインの見直しを行うことで、利用者にとってより心地よい空間を提供する また、新たに会議室や多目的スペースを設け、ビジネス利用や各種イベント、地域活動など、幅広い用途に対応できる環境を整備し、宿泊者だけでなく、地域の方々にも活用いただける場を提供する。 さらに、中庭を交流スペースとしてフル活用できるように整備し、宿泊者同士や地域住民が自然と集い、交流できる場を創出する。イベントやリラクゼーションの場としての活用を想定し、より魅力的な空間へと再構築する。

３．事業手法及び管理運営手法の検討

施設の改修が必要ない場合には、管理運営手法のみ検討すればよいが、今後、改修を実施したうえで、引き続き宿泊施設として運営する場合には、事業手法はいくつか想定できる。

３．１．事業手法

想定される事業手法の特徴やメリット及びデメリットを以下の通り整理した。事業手法は、直営方式、DB（O）方式、PFI 事業（RO 方式）の 3 種類に分類した。

①　直営方式

公共が施設の改修のための設計、施工を入札等により民間事業者に分割発注し、施設改修後は、公共が直接維持管理・運営業務を行う手法である。施設改修費の支払いの方法は、原則一括支払いが想定される。

通常、公共が改修の仕様を定めたうえで、分離・分割発注となるため、整備しやすい改修の工夫等の点で、民間事業者のノウハウ活用には制約がある。また、効率的で収益性の高い維持管理を前提とした改修の工夫や実際の運営業務についても、民間事業者のノウハウ活用は期待できない。

②　DB（O）方式

公共発注として設計・施工を民間事業者に一括発注する方法で、DB（Design-Build）方式といわれる。改修後は、業務委託または指定管理者制度などを活用して民間事業者等に維持管理・運営業務を委ねることになる。施設改修費の支払いの方法は、原則一括支払いが想定される。整備しやすい改修の工夫の点で、民間事業者のノウハウを活用することが期待できる。

さらに、効率的で収益性の高い維持管理・運営を前提とした設計・施工を期待する場合は、維持管理・運営業務等も含めた DBO 方式を検討することも可能である。DBO 方式の場合、設計・施工・維持管理・運営業務を一括して民間事業者に委ねることで、民間事業者のノウハウ活用が期待できる。DBO 方式の場合は、設計・施工に加え、維持管理・運営業務まで見据えたうえで、業務を担当する複数の企業が JV （共同企業体）を組んで参画することとなる。

③　PFI 事業（RO 方式）

PFI （Private Finance Initiative）事業の RO（Rehabilitate－Operate）方式 は、PFI 法に則り、施設の改修と維持管理・運営業務を一括して民間事業者に委ねる手法である。一括して委ねることで、民間事業者のノウハウ活用の余地が拡大し、設計・施工コストの削減、稼働率の向上や収益拡大を目指した施設づくりなどを目指すことが可能となる。また、初期費用は民間事業者が調達するため、公共側は、設計・施工等の整備（改修）費用を事業期間中に割賦払いすることにより、費用の平準化を図ることが可能となる。事業期間が 10 年～30 年程度と長いため、民間事業者による積極的な投資が期待できる。また、民間事業者がプロジェクトファイナンスを利用して資金調達を行う場合には、金融機関による財務モニタリングの実施が期待できる。さらに、SPC（特別目的会社）を設立する場合は、倒産隔離の効果も期待できる。

一方、デメリットとしては、民間事業者が資金調達を行うため、資金調達費用がかかることや、SPC を組成することにより、SPC 運営費などのコストがアップすることが考えられる。また、長期の事業契約となるため、当初の要求水準に沿った事業を行う場合、事業期間中のニーズの変化等に対応した維持管理・運営を行うためには、工夫が必要になるという点が挙げられる。

設計・施工・維持管理・運営など、多様な業務を担う事業者がコンソーシアム（共同企業体）を組んで事業に応募する必要がある。

図表３．１．事業手法の種類と特徴、メリット、デメリット

	直営方式	DB(O)方式	PFI 事業 (RO 方式)
特徴	・設計・施工それぞれを民間事業者に分離・分割発注し、各業務終了後に費用を一括で支払う。維持管理・運営業務は公共が直営で行う	・設計・施工を民間事業者に一括発注し、施設整備を行う ・維持管理・運営まで事業に含む場合は、DBO 方式となる	・設計・施工・維持管理・運営を民間事業者に一括で発注する ・公共は、事業のコストを事業期間で平準化して支払うことができる ・長期契約が可能であり、事業への投資及び維持管理・運営業務のノウハウの確立が期待できる
メリット	・民間事業者が設計・施工に参加しやすい（個別発注が基本となり、民間事業者にコンソーシアム組成等の負担がない）	・整備しやすい設計の工夫が期待できる ・DBO 方式の場合、維持管理・運営の効率性・収益性の向上も期待できる	・維持管理や運営に配慮した設計が可能 ・維持管理・運営の効率性・収益性の向上も期待できる ・SPC を設立する場合は、倒産隔離の効果が期待できる ・プロジェクトファイナンスを利用する場合、金融機関の財務モニタリングが期待できる
デメリット	・公共は整備費用を一括で支払う必要がある ・整備や維持管理の効率性・収益性につながる設計の工夫がしにくい ・事業全体を通して、民間のノウハウの活用は期待できない	・公共は整備費用を一括で支払う必要がある ・DB 方式の場合は、維持管理・運営の効率性・収益性の向上を期待するには工夫が必要となる	・民間事業者に資金調達費用が発生する ・長期契約はメリットである一方、ニーズの変化等に対応しづらい場合がある

３．２．管理運営手法

維持管理・運営手法はいくつか想定できる。具体的には、業務委託、普通財産貸付、指定管理者制度、コンセッション（公共施設等運営権）である。それぞれの特徴やメリット、デメリットを以下の通り整理する。

①　業務委託

通常の公共の業務委託と同様に、当該事業に関わる維持管理・運営業務を業務種別に分割して、民間事業者に委託する手法である。通常は、単年度契約となることが多い。公共施設の維持管理・運営業務の業務委託を請け負った場合には、施設の使用料の徴収代行業務を行うことができるが、利用料を自らの収入とすることはできない。また、施設利用許可についても、基本的には公共が許可することになるので、利用申請受付業務を行うこととなる。

②　普通財産貸付

民間事業者に施設を貸付け、施設運営を代行してもらう手法であり、一般的には普通財産の利活用で採用される手法である。貸付には借地借家法の規定が適用される。そのため、運営期間などは契約（建物等賃貸借契約など）により定めることになる。施設利用料金は民間事業者が決定できるため、運営の自由度は高い。

③　指定管理者制度

地方自治法に定められた制度で、公共施設の維持管理・運営等を民間事業者に委ねる手法の一つである。指定管理者制度を活用することで、複数年契約（地方自治法では年限の定めはないが、３年～７年程度が多い）ができるようになり、長期契約も可能となる。

また、民間事業者は指定管理者になることで、施設利用料金を自らの収入とすること（利用料金制度）ができる。また、施設の使用許可を与える権限を持つこともできる。

④　コンセッション（公共施設等運営権）

PFI 法に基づいて、施設に運営権を設定したうえで、運営権を SPC（特別目的会社） に付与し、施設整備や維持管理・運営などをまとめた運営（投資、改修、維持管理運営）を民間事業者に委ねる事業方式である。PFI と比較した場合、RO 方式等の手法を活用し、設計・改修したのち、維持管理・運営段階における新たな設備投資（改修含む）など投資行為までの自由度を民間事業者に委ねることとなる。また、施設利用料金は民間事業者が柔軟に決定（市への届出で可）できる。

図表３．２．維持管理・運営手法の種類と特徴、メリット、デメリット

	業務委託	普通財産貸付	指定管理者制度	コンセッション （公共施設等運営権）
特徴	・通常は、単年度契約 ・施設の利用料の徴収代行業務を行う ・利用申請受付業務を行う	・民間事業者に施設を貸付け、施設運営を代行してもらう手法。一般的には普通財産の利活用で採用される手法である	・長期契約が可能（3 年～7 年程度が多い） ・指定管理者は、施設利用料金を自らの収入とすることと、施設の使用許可を与える権限を持つことができる	・長期契約が可能（10年～30年程度） ・維持管理・運営段階における新たな設備投資（改修含む）など投資行為までを民間事業者に委ねることができるため、運営の自由度が高い ・収益確保のための投資を期待することができる
メリット	・毎年、委託事業者を選定することにより、業務内容の見直し、コスト削減が可能	・利用料金を自らの収入とすることが可能となり、利用者増に対するインセンティブが働く ・施設利用料金は民間事業者が決定できる	・利用料金を自らの収入とすることが可能となり、利用者増に対するインセンティブが働く	・利用料金を自らの収入とすることが可能となり、利用者増に対するインセンティブが働く ・施設利用料金は民間事業者が柔軟に決定（市への届出で可）できる ・収益性の高い事業の場合は、市が運営権対価を得る可能性がある
デメリット	・利用料を収入としないため、利用者増加に対するインセンティブが働かない	・施設の整備・修繕の資金調達が課題。	・複数年契約となることで、業務内容の柔軟な変更がしにくくなる可能性がある	・収益性の高くない事業においては、市が運営権対価を得ることができない場合や、事業者の応募がないことも想定される

３．３．各手法におけるメリット・デメリット

これまでの検討を踏まえて、想定される事業手法や維持管理・運営手法を整理する。手法の組み合わせによりいくつかのパターンが考えられるため、公共側が施設を整備・改修することを前提に、想定される手法の組み合わせを検討した。そのうえで、特徴やメリット・デメリットを整理すると以下の表の通りである。（図表３．３.）

図表３．３．想定される事業手法のまとめ

	直営方式	普通財産貸付	DBO 方式＋指定管理者制度	PFI 方式：RO	PFI 方式:RO＋コンセッション（公共施設等運営権）
施設所有	市	市	市	市	市
資金調達	市	市	市	民間	民間
運営者	市	民間	民間	民間	民間
メリット	・設計・施工に携わる事業者が参加しやすい。 ・従来通りの発注のため、公共も民間事業者も慣れている手法。	・施設利用料金は民間事業者が決定できるため、運営の自由度は高い ・民間事業者も慣れている手法（建物等賃貸借契約）	・設計・施工に関するコスト削減が可能。 ・指定管理者制度の場合は、指定管理期間を短期に設定し、仕様を見直すなど柔軟な運営が可能。 ・公共は民間の資金調達コストを負担する必要がない。	・維持管理・運営までを見据えた設計・施工が可能。 ・設計・施工・維持管理・運営を一貫して民間に委ねるためコスト削減が可能。 ・民間が資金調達を行うため、公共はコストを平準化して支払うことができる。	・設計・施工・コンセッションの一括で公募すれば維持管理運営までを見据えた設計・施工が可能。 ・事業期間中の投資も含めて民間のノウハウを活用することができる。 ・市が運営事業者から、運営権対価を得られる可能性がある。
デメリット	・効率的な整備を見据えた設計や、効率性・収益性を見据えた維持管理・運営など、民間事業者のノウハウを活用することは難しい。 ・整備費用を一括で支払う必要がある。	・施設の整備・修繕の資金調達が課題。	・DB方式の場合は、維持管理運営までを見据えた設計・施工になりにくいので、工夫が必要となる。 ・整備費用を一括で支払う必要がある。	・長期の事業契約となるため、事業が硬直的になる可能性があり、ニーズの変化等に柔軟に対応するには工夫が必要となる。	・他の手法に比べ事業者選定プロセスが多く、選定までに期間を要する。現状、実績が少ない事業手法のため、応札する民間事業者が限定される可能性あり。

図表３．４．想定される事業手法の概要と特徴

	直営方式	普通財産貸付方式	DBO（Design-Build-Operate）方式 ＋指定管理者制度	PFI方式（RO）	PFI方式（RO＋コンセッション）
概要	・市で施設の整備・修繕を行い、施設改修後は、市が直接維持管理・運営業務を行う。市での直営が困難な運営業務について、業務委託により民間事業者に業務を委託することも考えられる。民間事業者側の自由度・裁量は低い	・市で施設の整備・修繕を実施した後に、民間事業者に施設を貸付け、施設運営を代行してもらう手法。一般的には普通財産の利活用で採用される手法である	・民間企業がコンソーシアムを組成し、施設整備・修繕、維持管理運営を実施する。契約はDB契約と管理運営委託契約に加え、事業全体を包括する基本契約を締結する	・PFI法に基づき、民間企業が設立したSPCが施設整備・修繕、維持管理運営を実施する。契約は事業契約に一本化される。民間側の資金調達となり金融機関による財務モニタリングが機能する	・PFI法に基づき、民間企業が設立したSPCが施設整備・修繕、維持管理運営を実施する。契約は事業契約に一本化される。民間側の資金調達となり金融機関による財務モニタリングが機能する。SPCに運営権が設定され、事業運営の裁量が拡大する
施設所有	市	市	市	市	市
運営者	市	民間	民間	民間	民間
起債の適用	○	△	○	△	△
交付金等の適用	○	△	○	○	○
財政負担の平準化	×	×	×	○	○
利用料金	市で決定	民間で決定	市で決定（承認）	市で決定（承認）	民間で決定（届出）
運営期間	原則単年度	建物等賃貸借契約による	3年～15年程度	10年～30年程度	10年～30年程度
金利コスト	・市中金利と比較して低利な起債を充当する		・市中金利と比較して低利な起債を充当する	・市中金利によりコストが上がる	・市中金利によりコストが上がる
事業の継続性（SPC設立の有無）	SPC設立は無し	SPC設立は無し	SPC設立をする場合には、倒産隔離の効果が期待できるが、SPCを設立する事例は少ない	SPC設立をする場合には、倒産隔離の効果が期待できる	SPC設立をする場合には、倒産隔離の効果が期待できる
モニタリング	市にて対応	市にて対応	市にて対応	市にて対応＋金融機関による財務モニタリング	市にて対応＋金融機関による財務モニタリング
VFMの公表	―	―	―	必要	必要
スケジュール	・公共側も慣れている手法のため、迅速な庁内手続き等を実施し、事業者との随意契約等が可能な場合には、早期に事業化できる可能性もある	・行政財産から普通財産への変更手続きが必要 ・迅速な庁内手続き等を実施し、事業者との随意契約等が可能な場合には、早期に事業化できる可能性もある	・調査や発注期間を考慮すると、事業開始まで、一般的に2～3年程度が想定される ・PPP/PFIの導入可能性調査を実施する場合、調査期間は1年程度のケースが多い ・発注期間は1年程度が想定される ・迅速な庁内手続き等を実施し、事業者との随意契約等が可能な場合には、早期に事業化できる可能性もある	・調査や発注期間を考慮すると、事業開始まで、一般的に2～3年程度が想定される ・PPP/PFIの導入可能性調査を実施する場合、調査期間は1年程度のケースが多い ・発注期間は1年程度が想定される ・迅速な庁内手続き等を実施し、事業者との随意契約等が可能な場合には、早期に事業化できる可能性もある	・調査や発注期間を考慮すると、事業開始まで、一般的に2～3年程度が想定される ・PPP/PFIの導入可能性調査を実施する場合、調査期間は1年程度のケースが多い ・発注期間は1年程度が想定される ・迅速な庁内手続き等を実施し、事業者との随意契約等が可能な場合には、早期に事業化できる可能性もある
事業者側の視点	・資金調達が不要で事業参画のハードルが下がる ・従来通りの発注のため、民間事業者も慣れている手法であるが、運営の自由度・裁量は低い	・資金調達が不要で事業参画のハードルが下がる ・利用料金は民間が決定でき、運営の自由が高い ・建物等賃貸借契約をはじめとして、民間事業者も慣れている手法	・資金調達が不要で事業参画のハードルが下がる ・契約形態が設計・建設・整備（DB）と維持管理・運営（O）で切り離されるため、整備・修繕後、運営事業に関わりたくない建設企業にとってはメリット ・一方、維持管理運営企業にとっては、設計、建設・修繕の瑕疵に対する修繕等の対応を求めにくい	・事業者側での資金調達が必要となり事業参画のハードルが上がる ・SPC設立により出資等が伴うため、特に構成員を希望する企業にとって事業参画のハードルが上がる	・事業者側での資金調達が必要となり事業参画のハードルが上がる ・SPC設立により出資等が伴うため、特に構成員を希望する企業にとって事業参画のハードルが上がる ・柔軟な料金設定など、事業運営の裁量が拡大する ・事業期間中の更新投資が可能

３．４．民間提案制度

事業化に向けた今後の手続きはいくつか想定されるが、民間提案制度を活用することも考えられるため、以下通り整理する。

①　高梁市民間提案制度

高梁市では、市有財産の有効活用について、民間事業者から、市の公共施設や未利用地を活用した市民サービスの向上、地域及び地域経済の活性化、にぎわいの創出、市の財政負担軽減及び歳入確保に繋がる提案を募集する民間提案制度を創設している。

民間提案制度は、民間事業者からの視点で公共サービスを見直し、本市が保有する公共施設等で、施設整備や運営面において更なる利活用を図り、民間事業者ならではの自由で独創的な提案により、事業化を図る制度のことである。

本制度の募集対象は、市が所有または管理する土地、建築物、建築設備及び工作物等の市有財産等を有効活用することにより、市民サービスの向上、にぎわいの創出、市の財政負担軽減及び歳入確保につながる提案とされている。

提案の対象となる施設については、市において選定することになっており、対象物件の一覧にラ・フォーレ吹屋を追加することで、民間提案制度を活用することが可能となる。

②　PFI 法 6 条に基づく提案制度

PFI 法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律）は、PFI 事業を促進するため、民間事業者が国や自治体など公共施設の管理者に対し、具体的な施設を指定して PFI 事業を提案できる仕組みを設けている。この仕組みは PFI 法第 6 条に規定されていることから、俗に「6 条提案」と呼ばれている。

ここでいう民間提案とは、PFI 法第６条に基づく PFI 事業を実施しようとする民間事業者からの実施方針の策定に係る提案等のことを指す。 市が民間提案を受けた場合は、PFI 法第６条及び国ガイドラインなどに基づき，適切に対応する必要がある。PFI 事業の実施方針の策定は、従来、公共が行っているが、公共に代わって、事業概要、事業スキーム、公共サービスのアウトプット等を検討したうえで民間事業者に提案してもらう必要があり、提案レベルは専門的で比較的高度なものになると考えられる。

４．事業者へのヒアリング

４．１．ヒアリングの概要

【ヒアリング先】

団体名	日時	場所	担当者
松栄館	令和６年 12 月９日 10：00～11：00	松栄館	店主 麻田　芳敬　氏
株式会社吹屋	〃	吹屋千枚	吹屋ふるさと村　村長 戸田　誠　氏
合同会社麻田百貨店	令和６年 12 月９日 11：00～12：00	麻田百貨店	代表社員 麻田　修司　氏
高梁市観光協会　吹屋支部	〃	吹屋小学校 事務所	事務局長 江草　麻里　氏
TSUKUSHI	令和６年 12 月９日 13：00～14：00	スープカレー つくし	オーナー吉川　昭　氏 店長　吉川　裕美　氏
吹屋食堂	令和６年 12 月９日 14：00～15：00	吹屋食堂	銘形　一哉　氏
ゲストハウス elevenvillage 吹屋	〃	ゲストハウス elevenvillage	田川　寿一 氏

【主なヒアリング項目】

①　事業の現状について
②　「ラ・フォーレ吹屋」の施設に求めること（求める機能等）
③　これまでの施設運営に対する評価と今後の施設運営に期待すること
④　吹屋地区全体の今後の在り方について

【ヒアリング結果のまとめ】

・事業の現状については、ラ・フォーレ吹屋の休館によって事業にマイナスの影響が発生しており、団体客が吹屋地区に来る前に昼食を済ませてしまうことや、顧客のニーズに沿っていない宿泊形態を提供せざるを得ないという懸念事項が示された。また、冬場の集客に苦戦しているというのが共通の意見であった。
・ラ・フォーレ吹屋の施設に求めることでは、団体客に対しての昼食機能や、移住を検討している人に対してトライアルでの宿泊機能の提供などが示された。また、冬場の集客にもつながるとの理由から、温泉（鉱泉水）の活用可能性について意見があった。
・これまでの施設運営に対する評価と今後の施設運営に期待することでは、地域とのつながりを大切にする事業者に運営を担ってほしいという共通の意見であった。また、ラ・フォーレ吹屋に隣接したバンガローの利用可能性について意見があった。
・吹屋地区全体の今後の在り方については、ラ・フォーレ吹屋は宿泊事業者においても競合相手ではなく、相乗効果が期待できるパートナーであるとの認識が示され、地域住民に

とっても利便性が高く重要な施設であるという共通の意見であった。また、インバウンド客が増加傾向にあることや、将来的な駐車場の有料化について意見があった。さらに、地域として後継者の育成や雇用の創出が必要であるとの意見があった。

５．今後のスケジュールと検討すべき事項

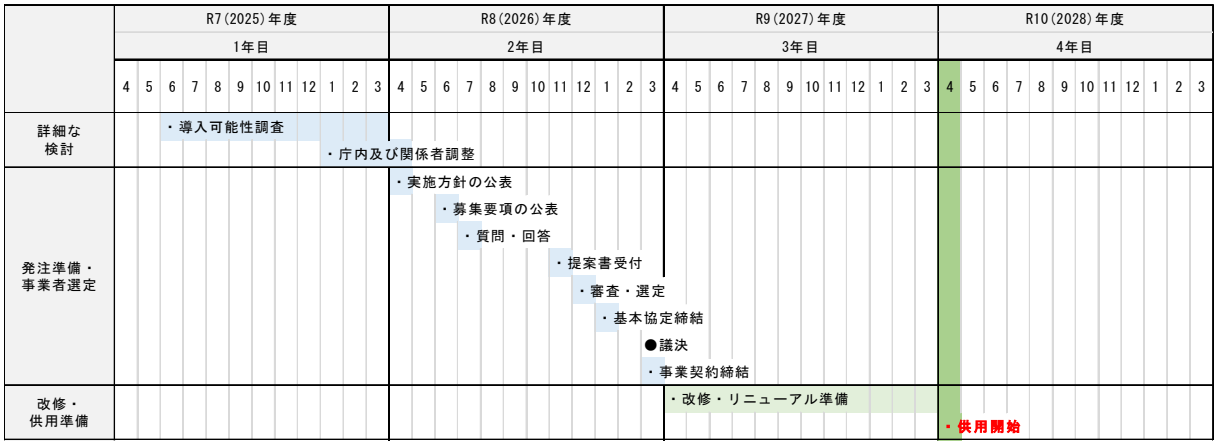
５．１．スケジュール

本業務での調査・検討結果を踏まえて、令和７（2025）年度以降の事業スケジュールを検討した。スケジュールは、本事業の詳細な検討を実施する場合と、民間提案制度を利用する場合に分けて検討した。

まず、事業の詳細な検討を実施する場合には、令和７年（2025）年度に PPP/PFI の導入可能性調査を実施することが考えられる。導入可能性調査については、外部に委託し、１年程度かけて行うケースが多いが、行政職員自らが行う場合もある。詳細な検討の結果、事業化が決定した場合には、発注手続きを行い、事業者を選定することになる。

なお、改修期間やリニューアルオープンための準備期間については、約１年程度を想定しているが、選定された事業者の提案内容により変動することが予想される。

図表５．１．スケジュール①（事業の詳細な検討を実施する場合）

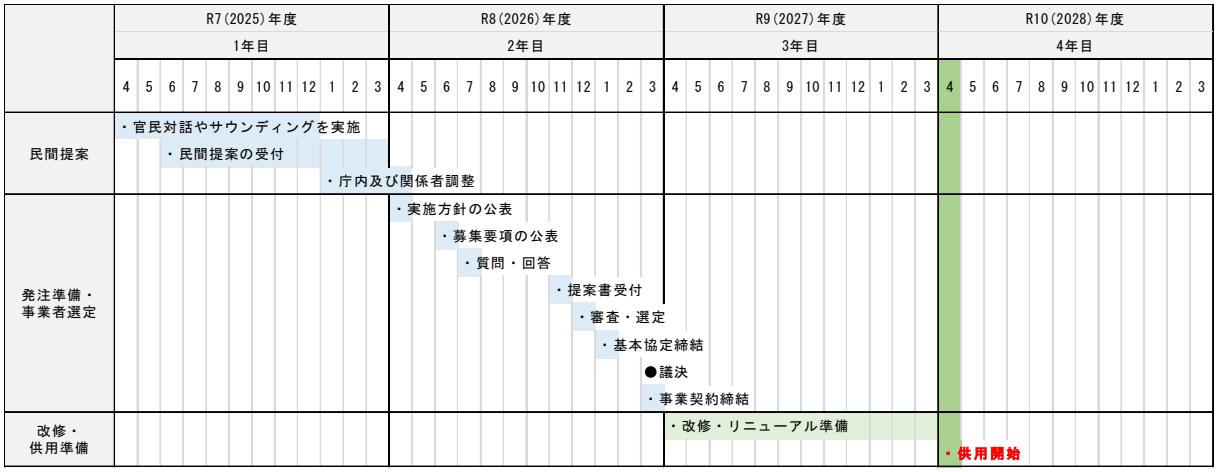


次に、民間提案制度を活用した場合のスケジュールを検討した。民間提案制度は、PFI 法第 6 条に基づく民間提案のみならず、PFI 法によらない高梁市の民間提案制度を活用することも考えられる。民間提案の実施に際しては PFI 法の規定や市の制度に則ったうえで実施する必要がある。また、既存の PPP/PFI 事業の手続きと同様に、「官民対話やサウンディングを実施する」、「優れた提案者には事業化した際の事業者選定時にインセンティブを与える」、等の検討を実施することで、事業の状況に即した手続きを実施することが可能となる。

PFI 法によらない高梁市の民間提案は、PFI 法第 6 条による民間提案に比べて募集する時期や内容の自由度が高く、事業方式が明確でない段階での対話において有効となる。

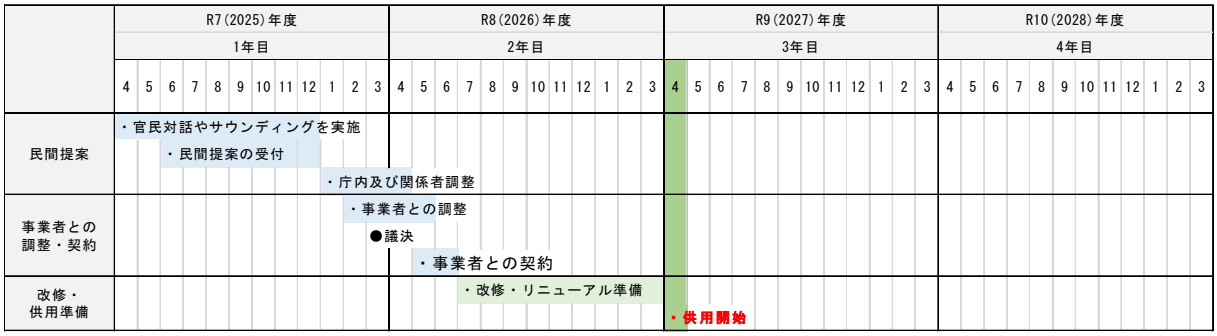
民間提案を受けて事業化が決定した場合には、発注手続きを行い、事業者を選定することになる。PFI 事業として実施することが適当であると認めたときは、市が自らの提案による事業と同様に、PFI 事業の実施方針の策定や公募資料の作成等、事業化に向けた手続を行う。PFI 以外の PPP によって事業を実施する場合には、公募資料等の事業者選定に必要な資料の作成の手続きをそれぞれ実施する。なお、実施方針の策定等の事業化手続きに当たっては、民間提案に含まれる知的財産の保護が必要となる。

図表５．２．スケジュール②（民間提案制度を活用する場合）



民間提案の採用者に対して、提案者との随意契約による事業化を規定している場合には、提案者との契約交渉や予算措置等の手続きを実施する。なお、関連する調査が必要となる場合や予算確保等の必要性により、事業化手続きを速やかに進めることが困難な場合は、スケジュールが遅れる可能性がある。そのため、検討結果や事業化に向けた課題等に応じて、民間事業者との対話を継続することが有効となる。

図表５．３．スケジュール③（民間提案制度（随意契約）を活用する場合）



５．２．今後検討すべき事項

【民間提案制度の活用】

事業化に向けた今後の手続きはいくつか想定されるが、本事業では民間提案制度を活用することが考えられる。民間提案制度は、PFI 法に規定された民間提案以外にも、PPP/PFI の事業化に際して活用できる手続きがある。例えば、高梁市の民間提案制度は、PFI 法第 6 条による民間提案に比べて募集する時期や内容の自由度が高い。そのため、本事業のように、事業方式が明確に定まっていない段階での官民対話において有効であり、事業化に向けた手続きとして考えられる。今後は、事業化の段階や民間事業者に求めたい提案内容等に応じて、有効と考えられる手続きを選択して活用する必要がある。なお、事業化の手続きにあたっては、民間提案に含まれる知的財産の保護に配慮が必要となる。

【官民対話の実施】

自治体が民間事業者との対話を実施することは、公民連携で事業を進めていくうえでは、重要な手続きとなる。そのため、官民対話を実施する場合には、自治体が民間事業者からの提案を求めていることを広く周知する必要がある。例えば、自治体のホームページでの情報公開や現地説明会の開催などが考えられる。また、官民連携プラットフォームを通じて、民間事業者への情報発信や官民対話を実施することもできる。プラットフォームとは、地域の行政、金融機関、企業等の関係者が集い、自治体が抱えている課題や案件に対して、官民対話等の情報交換が可能な場である。具体的には、国土交通省が、官民連携事業の推進のための地方ブロックプラットフォームを例年開催しているため、活用することが考えられる。

【事業化に向けたサウンディング調査及び合意形成】

事業化にあたっては、民間事業者のノウハウを活用する場合の具体的な事業手法等について、民間事業者の意向を調査するためのサウンディングを実施することが考えられる。プラットフォーム等を通じた官民対話の場合は、ある程度情報がオープンになるため、民間事業者から具体的な提案やノウハウをヒアリングすることは困難な場合がある。そのため、確認したい内容によってはクローズ型のサウンディング調査を実施することも考えられる。いずれにしても、適切なタイミングで民間事業者へ情報発信を実施し、民間事業者からの提案につなげていくことが重要となる。そのため、行政、市民、民間事業者等との合意形成を図り、関係者と連携しながら事業を推進していく必要がある。