

令和4年度地方温泉観光地の再生
に関する調査・研究
～再生主体による分類と成功要因～
報 告 書

令和5年2月

一般社団法人 島根県中小企業診断協会

はじめに

我が国の温泉は、古くから日本国民に親しまれてきた文化的・歴史的な資源であり、国内外の多くの観光客を魅了してきた。

国は国内・地域の経済活性化の手段として経済波及効果の高い観光振興に積極的に取り組むこととし、経済成長戦略の一つを「観光立国」と位置づけ、また、「日本版持続可能な観光ガイドライン」を作成して温泉観光振興の関連施策を講じるなど推進態勢強化に取り組んできた。

このように観光に対する注目が高まる一方で、地域の観光振興関係者の懸命の努力にも関わらず、バブル期の過剰投資と施設の老朽化、地域経済の不振や停滞、また最近では新型コロナウイルス感染症の拡大など、その魅力を活かしきれずに苦境にあえぐ温泉観光地も多く存在する。

本調査・研究事業は、再生に成功した全国の温泉観光地を研究し、各事例の成功要因を分析することを目的としており、これから再生に取り組まれる、または今まさに再生に取り組んでおられる温泉観光地のみなさまにとって、少しでも参考として頂ければ幸いである。

本調査にご協力頂いた島根県江津市役所、有福温泉、山口県長門市役所、長門湯本温泉の方々にこの場を借りて改めて御礼申し上げます。

令和 5 年 2 月
一般社団法人 島根県中小企業診断協会
地方温泉観光地再生研究会
代表 桑原 茂之

目次

第1章 背景・概要	- 1 -
1. 背景	- 1 -
2. 目的	- 2 -
3. 調査体制	- 3 -
第2章 温泉観光地の外部環境	- 4 -
1. 日本国内の観光の動向	- 4 -
2. 観光関連産業の経営状況	- 8 -
3. 温泉観光地の動向	- 11 -
第3章 全国の再生事例、再生主体による分類：「内発的取組」「外発的取組」	- 15 -
1. 温泉観光地の退潮・衰退要因	- 15 -
2. 温泉地再生の成功事例	- 15 -
3. 地方温泉観光地の再生主体による分類：「内発的取組」と「外発的取組」	- 21 -
4. 外発的取組における重要ポイント	- 22 -
5. 外発的取組における組織（チーム）の重要性	- 23 -
第4章 補助金活用による再生事例	- 24 -
1. 有福温泉（島根県江津市）の概要	- 24 -
2. 最盛期～現在、再生のきっかけ	- 27 -
3. ビジョン：まるごとホテル構想	- 29 -
4. 再生プロジェクト推進体制	- 31 -
5. ポイント①：補助金活用によるブレイクスルー	- 34 -
6. ポイント②：新規プレイヤー参入の仕組み	- 38 -
7. 今後の展望等	- 39 -
第5章 組織的アプローチによる再生事例	- 41 -
1. 長門湯本温泉（山口県長門市）の概要	- 41 -
2. 最盛期～現在、再生のきっかけ	- 43 -
3. 再生プロジェクト推進体制	- 46 -
4. ビジョン：オソト天国	- 47 -
5. 8段階の変革プロセスから見る長門湯元温泉再生	- 48 -
6. 組織的アプローチによるマスタープランの実現	- 60 -
7. 社会実験を通じた地域住民の合意形成：市民参加型プロジェクト（長門湯本みらいプロジェクト）の実行	- 68 -
8. 今後の展望等	- 77 -
第6章 持続可能な地域ブランディング	- 79 -
1. 再生事例の共通点	- 79 -
2. 地域との共存共栄	- 84 -
3. 地方温泉観光地再生における中小企業診断士の役割	- 85 -

第1章 背景・概要

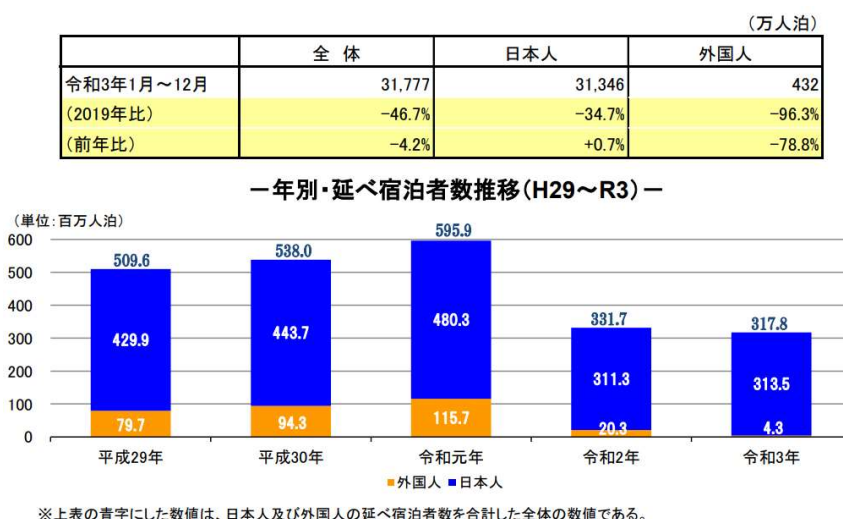
1. 背景

古来より、火山の多い我が国は多くの温泉資源に恵まれ、人々の意識の中に温泉文化が深く根付いている。また衛生に関する知識や医療の技術が十分に発達していなかったかつての日本では、「温泉へ行く」ということは、特定の病気やケガの治療を目的とした「湯治」を意味し、温泉は人々の健康にとって重要な位置を占めていた。医療技術の発達とともに湯治の医学的な重要性は薄れたが、黒川温泉の旅館経営者である後藤哲也氏が指摘したように『温泉地は「心の治療」「頭の治療」のための場を提供する時代』（「黒川温泉のドン後藤哲也の『再生』の法則」, 朝日新聞社, 2005年）となり、日本人にとっての温泉とは変わらず重要なものであり続けていたはずであった。

しかしながら、今、多くの温泉観光地が他の観光地と同じくバブル崩壊後の団体旅行の減少、旅行スタイル及びニーズの多様化等の要因により苦境に陥り、バブル期の過剰投資の後遺症に苦しんでいる。

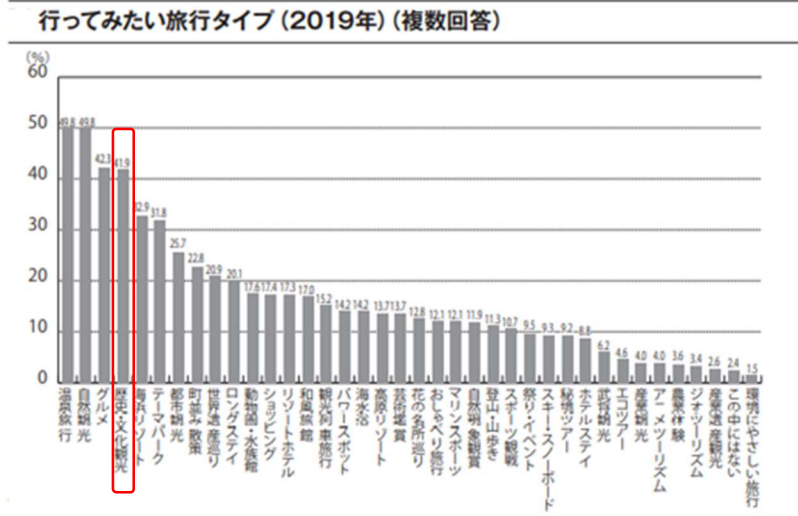
加えて、新型コロナウイルス感染症拡大は観光業全体に深刻な影響を与えている。拡大前の令和元年（2019年）と比較すると、令和3年（2020年）の国内観光客数は全体で-46.7%と依然危機的な状況が続いている（図表 1-1-1）。

一方で、2019年の日本交通公社の調査によれば、国内観光客の行ってみたい旅行のタイプは温泉旅行の人气が最も高く、コロナ後の国内観光事業の復活に重要な役割を果たすべき地域資源の一つは、地方の温泉観光地であると考えられる（図表 1-1-2）。



出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」

図表 1-1-1 年別・延べ宿泊者数推移



出典：日本交通公社「旅行年報2019」

図表 1-1-2 行ってみたい旅行タイプ (2019年)

2. 目的

今日の環境下では、日帰り温泉施設の増加を背景に観光客の温泉地観光や宿泊施設等に対する意識の細分化・多様化が進むとともに、旅行ニーズが地域ブランド化された魅力ある温泉地に集中する傾向が強まり、温泉観光地間の競争が激しくなっている。

温泉観光地再生の成功の要素は、「地域資源」、再生計画の「完成度」と「実現度」、地域における再生計画完了後の「持続的取組」と分解することができ、温泉観光地を抱える各地域は自らにあった手法を検討することで、これらの要素を高めていくことが重要である (図表 1-2-1)。



図表 1-2-1 観光地再生の成功要素

本調査・研究事業は、再生に成功した全国の温泉観光地の中から、先進事例を取り上げながら、各事例の成功要因を分析することを目的としている。

3. 調査体制

一般社団法人 島根県中小企業診断協会の以下の6人のメンバーで調査を実施した。各人は以下のとおり各章を担当しつつ、全体を相互に確認しながら取りまとめた。

第1章 桑原茂之

第2章 周藤理央、秋重英孝

第3章 安井尚之

第4章 周藤理央、秋重英孝

第5章 遠藤郁哉、田中大介、桑原茂之

第6章 安井尚之、桑原茂之

第2章 温泉観光地の外部環境

1. 日本国内の観光の動向

国内経済は人口減少、コロナ禍等により需要は低迷し、国内、地域の経済活性化は喫緊の課題となっている。この状況を受け国は、国内、地域の経済活性化の手段として経済波及効果の高い観光振興に積極的に取り組んでいる。国は2003年に経済成長戦略の一つに「観光立国」を位置づけ、2006年には観光立国推進法、2008年には国土交通省に観光庁の設置、国土交通省の温泉観光地も関係する「まちづくり」関連施策、温泉を管轄する環境省は「日本版持続可能な観光ガイドライン」を作成し温泉観光振興の関連施策を講じるなど各省庁が推進体制強化に取り組んでいる。これに伴い地域も活性化の手段として観光振興に積極的に取り組んでいる。観光に対する注目が高まる一方温泉観光地では、地域経済の不振や停滞、コロナ禍に直面し、有名観光地でも宿泊者の減少やバブル期の過剰投資により廃業、整理に陥る事態となっている。

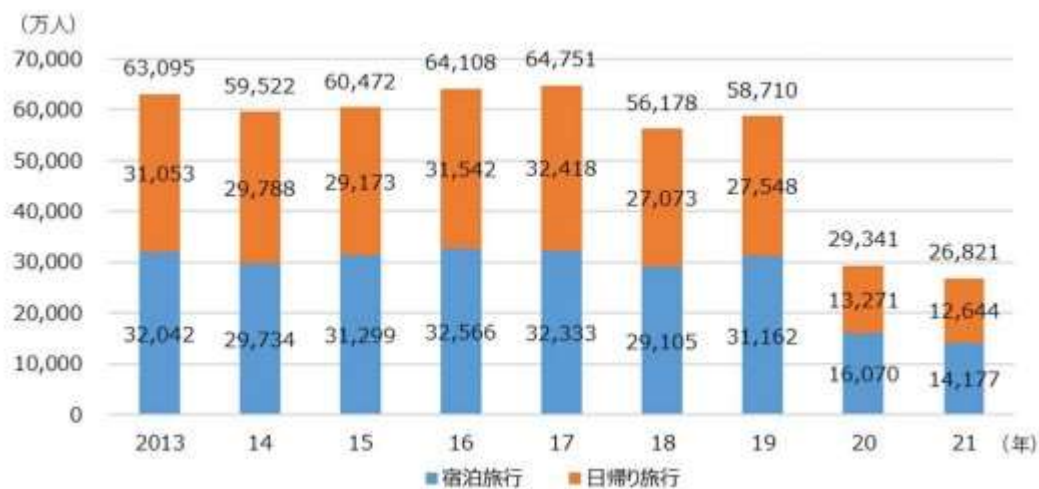
しかし、こうした中でも温泉観光地の中で温泉地活性化の動きを始めた地域が出始めている。このような環境において、日帰り温泉施設の増加を背景に観光客の温泉地観光や宿泊施設等に対する意識の細分化・多様化が進むとともに、地域ブランド化された魅力ある温泉地に集中する傾向が強まり温泉観光地間の競争が激しくなっている。温泉地の魅力化には、地域の面と個別旅館等施設面の魅力化があり、この両面をどのようなプラン、プロジェクトで魅力（ブランド）化していくかが、温泉地観光を抱えている地域に問われている。

こうした状況を踏まえ、この章では各種統計データを参照し、温泉観光地の外部環境について整理する。

(1) 日本国内の延べ宿泊者数等

2021年の日本人の国内宿泊旅行者数は延べ1億4,177万人（前年比11.8%減、2019年比54.5%減）、国内日帰り旅行者数は延べ1億2,644万人（前年比4.7%減、2019年比54.1%減）と、宿泊旅行、日帰り旅行ともに減少しており、コロナによる影響が大きくなっている。

2022年6月の延べ宿泊者数は、2019年比-6.6%まで回復しており、行政の各種支援施策の効果がでていているものと考えられる。



出典：観光庁「令和4年度観光白書」

図表 2-1-1 日本人国内宿泊旅行延べ人数、国内日帰り旅行延べ人数の推移



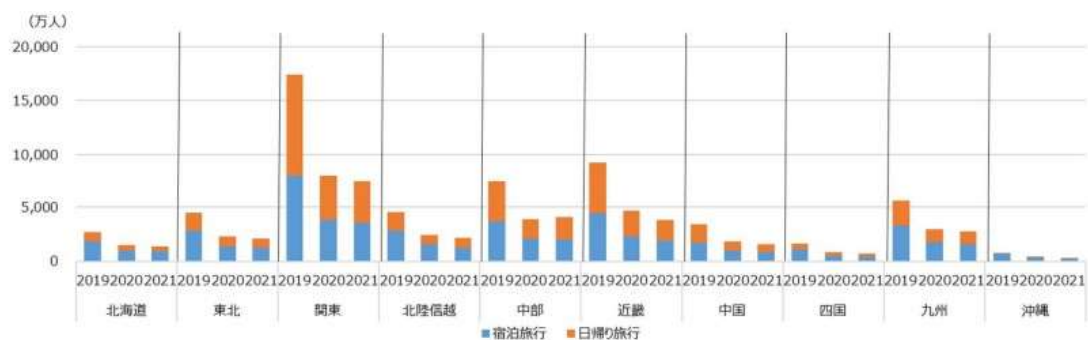
出典：観光庁「令和4年度観光白書」

図表 2-1-2 延べ宿泊者数 2019 年同月比の推移

(2) 地方ブロック別の延べ旅行者数等

2021年の日本人の国内延べ旅行者数を地方ブロック別にみると、関東が7,423万人（全体の27.7%）、中部が4,089万人（同15.2%）、近畿が3,794万人（同14.1%）となり、当該3地域で全国の延べ旅行者数の57.1%を占めた。

また、地方ブロック別延べ宿泊者数の2019年比は、沖縄が-66.9%、近畿が-55.9%と大幅な減少となっている。一方で、東北は-33.6%、中国は-36.8%と他ブロックと比較し、減少幅が小さい。これは、コロナ前の訪日外国人旅行者が元々少なく、インバウンド需要消滅の影響を免れたことが要因として考えられる。



出典：観光庁「令和4年度観光白書」

図表 2-1-3 地方ブロック別延べ旅行者数



出典：観光庁「令和4年度観光白書」

図表 2-1-4 2021年地方ブロック別延べ宿泊者数 (日本人・外国人別 2019年比寄与度)

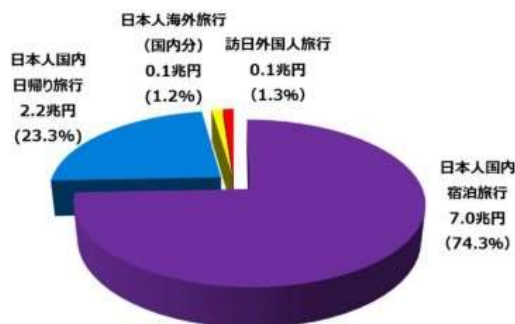
(3) 日本国内における旅行消費額

2021年の日本人及び訪日外国人旅行者による日本国内における旅行消費額は、9.4兆円（前年比14.5%減、2019年比66.3%減）となった。このうち、日本人による旅行消費額は9.3兆円（前年比9.5%減、2019年比59.8%減）、訪日外国人旅行者による旅行消費額は0.1兆円（前年比83.8%減、2019年比97.5%減）となった。

コロナ前まで、インバウンド需要を中心として成長を続けていた観光消費額は、コロナによる

外国人の入国制限や移動制限により、大幅減少となった。

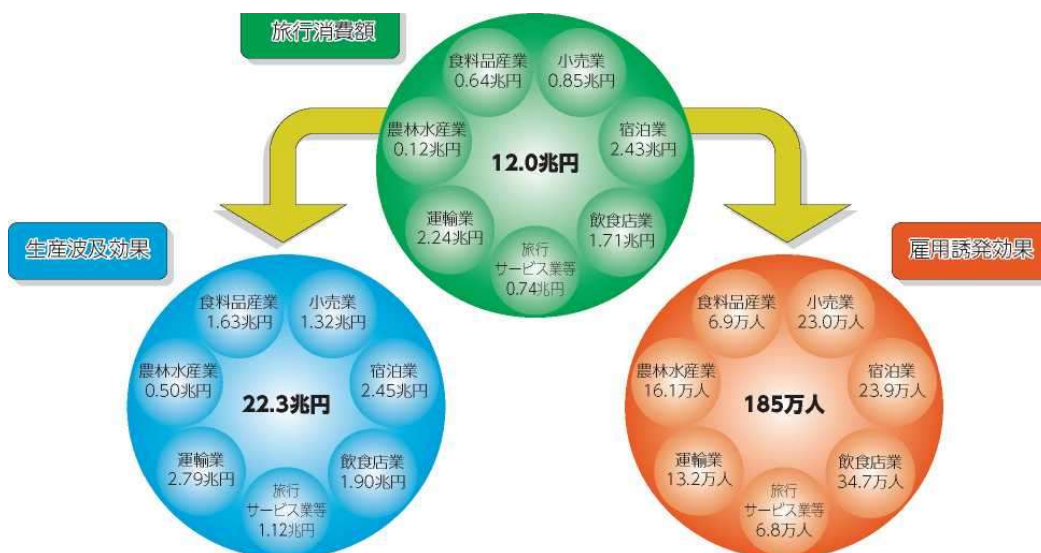
「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」によると、2020年の国内旅行消費額12兆円は生産波及効果を22.3兆円、雇用誘発効果を185万人生み出しており、旅行消費が国内の関連産業に与える影響は大きい。他産業への波及効果の高い観光消費額をいかに回復させるかが、今後の日本経済の回復において重要な要因となると考えられる。



	2012年	13	14	15	16	17	18	19	20	21
日本人国内宿泊旅行	15.0	15.4	13.9	15.8	16.0	16.1	15.8	17.2	7.8	7.0
日本人国内日帰り旅行	4.4	4.8	4.5	4.6	4.9	5.0	4.7	4.8	2.2	2.2
日本人海外旅行 (国内分)	1.3	1.2	1.1	1.0	1.1	1.2	1.1	1.2	0.3	0.1
訪日外国人旅行	1.1	1.4	2.0	3.5	3.7	4.4	4.5	4.8	0.7	0.1
合計	21.8	22.8	21.6	24.8	25.8	26.7	26.1	27.9	11.0	9.4

出典：観光庁「令和4年度観光白書」

図表 2-1-5 日本国内における旅行消費額



出典：観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」

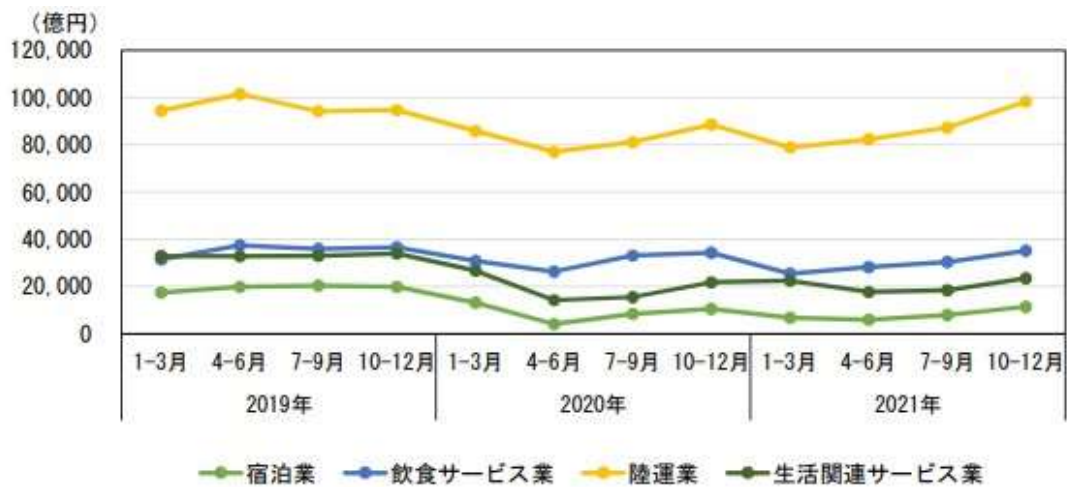
図表 2-1-6 旅行消費が与える産業別経済波及効果

2. 観光関連産業の経営状況

(1) 売上高の動向

コロナ影響によって業績が大幅に悪化した観光関連産業の経営状況について確認する。

まず、売上高の動向（2019年～2021年）を、宿泊業、飲食サービス業、陸運業、生活関連サービス業についてみると、特に宿泊業の回復度合いが遅く、2019年水準の売上高を大きく下回っており、2021年7-9月期以降は回復傾向にあるものの、依然厳しい状況にある。



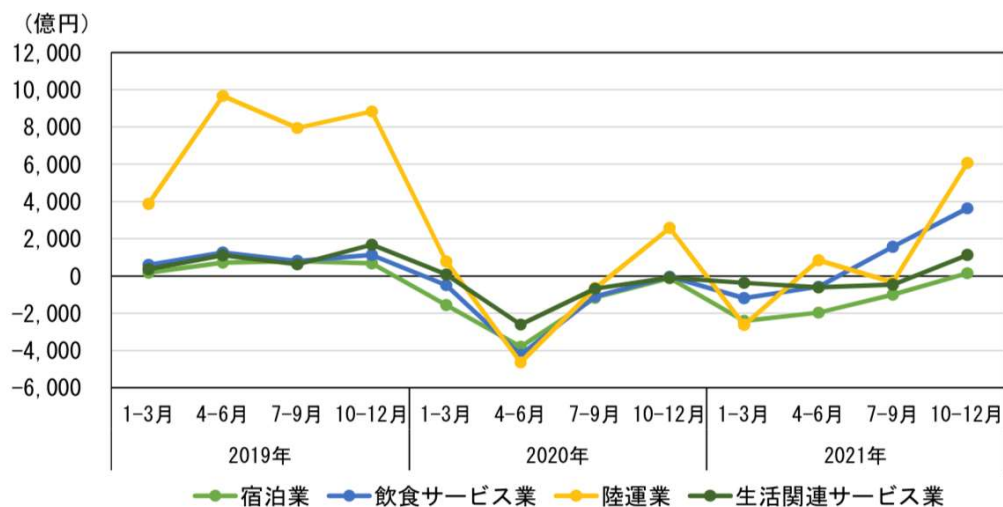
出典：観光庁「令和4年度観光白書」

図表 2-2-1 観光関連産業の売上高の動向（2019年～2021年）

(2) 経常利益の動向

2020年から2021年の経常利益の推移は、2021年10-12月期は4産業全てが黒字となっているが、各種支援策により下支えされていることが考えられることから、実態は依然厳しい状況であるとみられる。

特に宿泊業は、2021年10-12月期に黒字転換したものの、2020年以降一貫して赤字となっており、コロナ影響により売上が大幅に減少する一方で、固定費の支出が嵩み、経営状態が悪化していることが窺える。

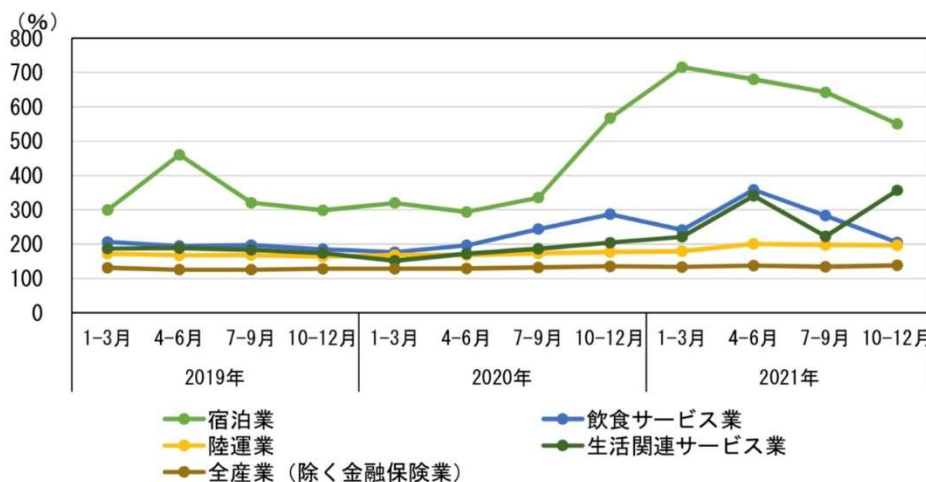


出典：観光庁「令和4年度観光白書」

図表 2-2-2 観光関連産業の経常利益の動向 (2019年～2021年)

(3) 負債比率の動向

観光関連産業の負債比率は、コロナ禍により上昇している。特に宿泊業は負債比率が約500%超と借入過多になっており、多くの企業でコロナ資金の返済が始まる2023年以降、資金繰りに苦しむ企業が増えることが想定される。



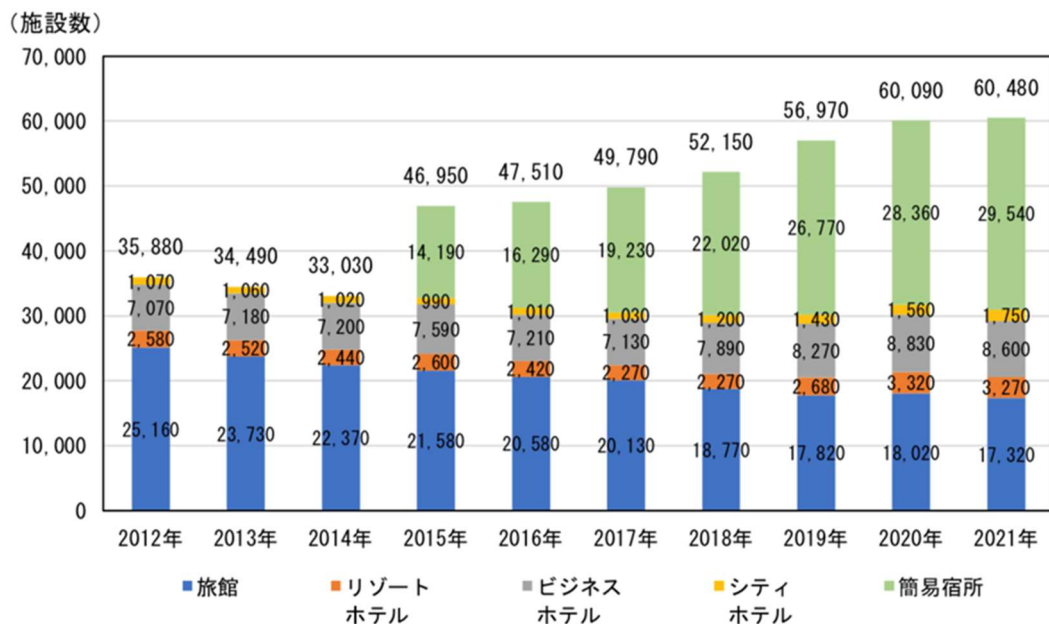
出典：観光庁「令和4年度観光白書」

図表 2-2-3 観光関連産業の負債比率の動向 (2019年～2021年)

(4) 宿泊施設数の推移

宿泊施設数は簡易宿所の増加により総数は2012年比68%増えている。一方で、地方温泉観

光地の主たる宿泊施設である旅館は減少傾向にあり、2021年は2012年比で32%減少している。

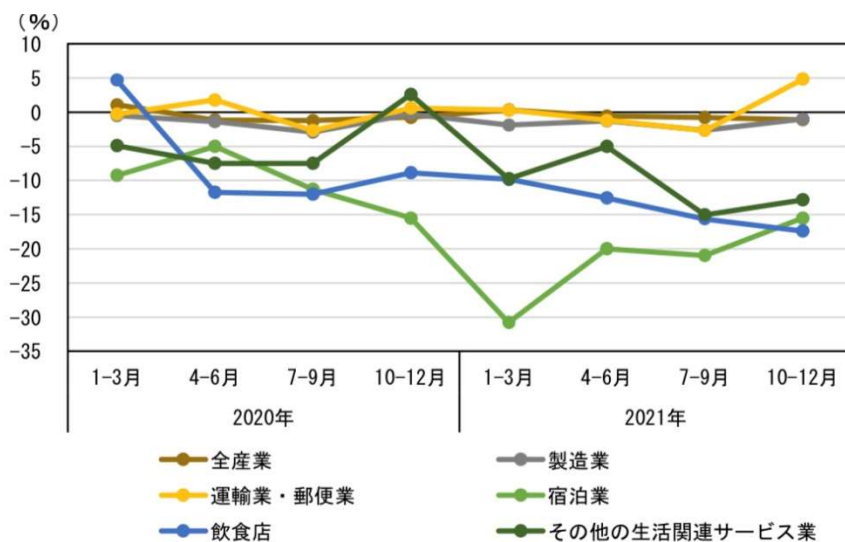


出典：観光庁「令和4年度観光白書」

図表 2-2-4 宿泊施設数の推移

(5) 雇用者数の推移

2020年以降観光関連産業の雇用者数は減少しており、2021年10-12月期は宿泊業、飲食業は約15%減少している。一方でコロナ以前においては人手不足と感じている事業者が多く、今後需要が回復するにつれて、人手不足が深刻になることが予想される。



出典：観光庁「令和4年度観光白書」

図表 2-2-5 雇用者数の推移

(6) 宿泊業の労働生産性の推移

宿泊業の労働生産性は、2020年はコロナ影響により大幅に低下し、全産業平均の3割程度の水準であり、低い労働生産性が経営の課題となっている。低い労働生産性の要因は、部屋食・布団敷・フロントでの下足・仲居の接客等従来の旅館スタイルが影響しているものと考えられる。



出典：観光庁「令和4年度観光白書」

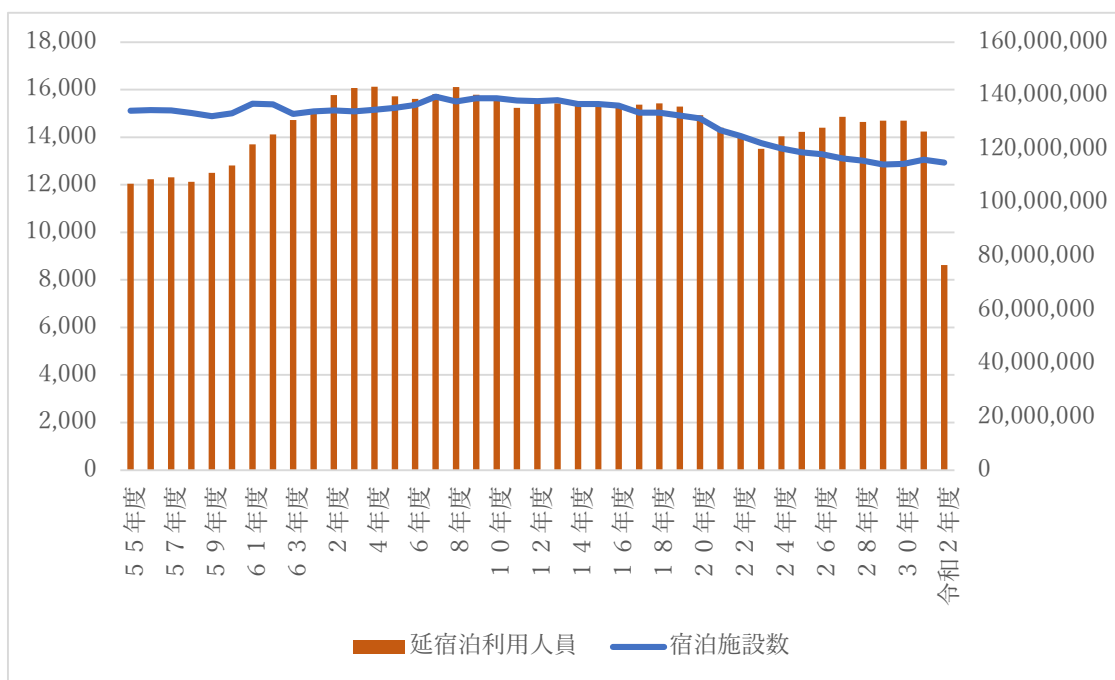
図表 2-2-6 宿泊業の労働生産性の推移

3. 温泉観光地の動向

(1) 温泉地宿泊利用人数等の状況

延べ宿泊利用人数は、平成4年度の1億4,316万人をピークに平成23年度まで減少傾向にあったが、インバウンド需要の増加により、近年は回復基調にあった。しかし、令和2年度はコロナ影響により40%減少となった。

宿泊施設数は、平成7年度の15,714軒をピークに減少傾向であり、令和2年度には12,924軒とピーク時から18%減少している。インバウンド需要による宿泊者数の増加はあるものの、都市部においても日帰り温泉施設等の建設が急速に増加したことから、温泉地宿泊施設の減少傾向は続くものと考えられる。

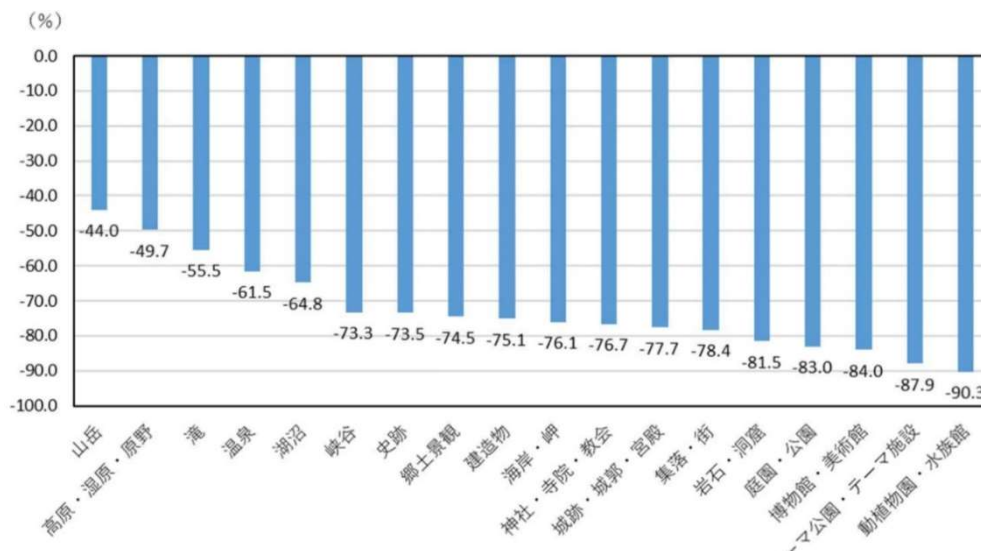


出典：環境省「温泉利用状況経年変化表」

図表 2-3-1 全国温泉地の宿泊施設数・宿泊利用人員の推移

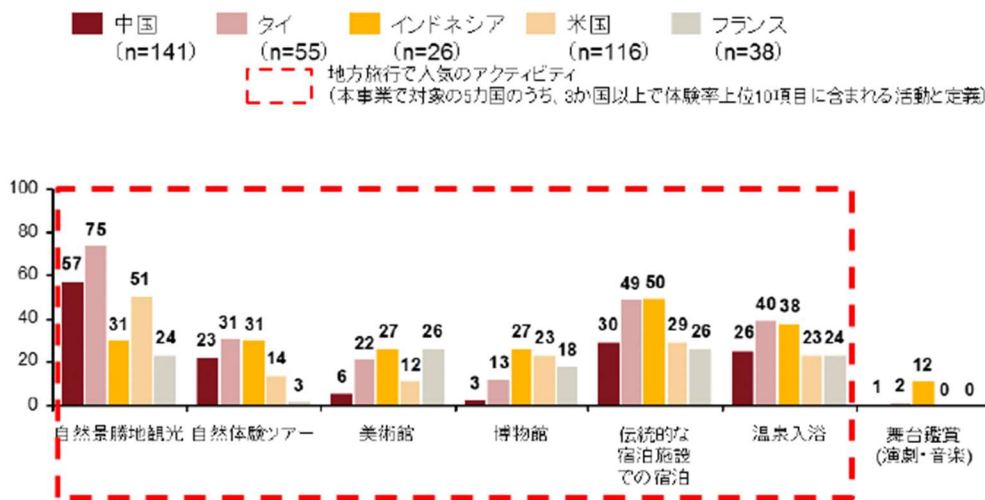
(2) 消費者の動向

2021年における目的別国内旅行者数増減率をみると、山岳、高原・湿原・原野、滝、温泉など自然を目的とした旅行は、他の目的と比べ減少率が小さく、コロナ禍においては密を避ける旅行形態が好まれる傾向にある。



図表 2-3-2 2021年における目的別国内旅行者数増減率

訪日外国人旅行者の消費動向を見ると、中国・タイ・インドネシア人が地方で行ったアクティビティのうち「温泉入浴」の割合は26%、40%、38%となっており、温泉は訪日外国人旅行者の地方訪問の動機となりうる観光資源となっている。

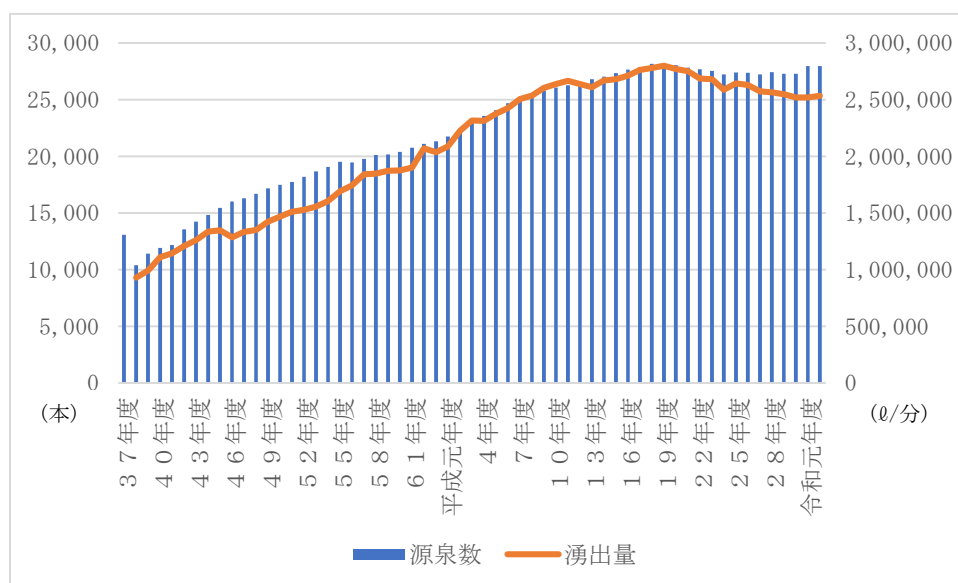


出典：日本政府観光局「訪日外国人旅行者の消費動向とニーズについて」より

図表 2-3-3 訪日外国人旅行者が地方で行ったアクティビティ

(3) 資源の保護

温泉は温泉地の根幹を成す重要な資源であるが、15,436本（昭和45年度末）であった温泉の源泉数は27,970本（令和2年度末）まで増加し、その湧出量は1,347,357ℓ/分（昭和45年度末）から、最大で2,799,418ℓ/分（平成19年度末）まで増加した。近年は源泉数が横ばいであるものの、湧出量はやや減少傾向にあることから、湧出量が頭打ちとなっている可能性もある。今後は、温泉資源の枯渇を防ぎ、持続可能な利用を行っていくことが課題である。



出典：環境省「温泉利用状況経年変化表」

図表 2-3-4 源泉数及び湧出量

(4) 民間・行政の新たな取組

民間の取り組みとして、地域の自然・歴史・文化・食等をウォーキング等でめぐるONSEN・ガストロノミーツーリズムが実施されたり、ONSEN・ガストロノミーツーリズムの応援団として、個人会員組織「ONSEN 騎士団」が創設されるなど、新たな温泉地活性化に向けた新たな取り組みが進んでいる。

また、行政の取り組みとして、環境省は「新・湯治」政策を推進し、温泉地における保養型の長期滞在を促し、温泉地の活性化に取り組んでいる。

第3章 全国の再生事例、再生主体による分類：「内発的取組」「外発的取組」

本章においては、まずは地方温泉観光地の退潮・衰退要因について推察、全国的に有名な温泉地再生の成功事例について詳しく見ていく。次に、その再生主体に着目して「内発的取組」と「外発的取組」という2つの取り組みに分類し、その違いと重要なポイントについて記載する。

1. 温泉観光地の退潮・衰退要因

全国の古くからある有名温泉地では、需要に見合った規模縮小均衡で凌いでいるところもある一方で、バブル期の過剰投資による設備負担に耐えられず旅館・ホテルの倒産、整理が見られる。こうした古くからある観光温泉地が抱える共通の問題・課題は以下のとおりである。

A) 温泉地の空間的な魅力の喪失

温泉の湯治場としての風情が、宿泊施設の老朽化や旅館のホテル化などによる情緒や景観の変容により損なわれ、空間構成の魅力が徐々に失われていった。

B) 観光、旅行者の意識変化等質的要求に応えられてこなかった

- ・施設やホスピタリティに対する要求・期待水準の高度化・多様化
- ・都会地の日帰り温浴施設が誕生、そうした施設の進化による日本人の温泉感の変化
- ・地域の自然環境・景観・文化・歴史に対する地域の訴える力の衰退
- ・温泉の魅力とは何かの模索、或いは魅力創出の地域全体での取り組みが不十分

C) 旅館組合、地元住民、行政との合意形成（衰退要因の検証、将来ビジョン、戦略計画、財源の裏付け等）が機能しなかった

D) 旅館、商店の倒産・廃業等目に見える衰退に対する現状打開に対する前向きな意識が希薄であった

2. 温泉地再生の成功事例

温泉観光地には、大きく3つの構成要素を持つ温泉観光地がある。

- ・草津温泉等のように圧倒的な温泉源を持つ温泉地
- ・歴史資源で人が集まる温泉地
- ・有力な観光資源が少なく自然を生かした温泉地

ここでは、3つ目の自然を生かした主要温泉地の再生事例として、兵庫県豊岡市の城崎温泉、熊本県阿蘇郡の黒川温泉、島根県江津市の有福温泉、山口県長門市の長門湯本温泉の再生について、①目指す姿、②再生計画、③再生主体、④再生要素、⑤魅力創出プラン、⑥景観整備の6項目に分けて温泉地再生を調査・整理した。

(1) 城崎温泉

①目指す姿

- ・観光まちづくり＝経済効果に加え人の内面的なノスタルジアを呼び起こすことや芸術文化意識の醸成等
- ・過疎地のやる気と元気を作り出すことで、地域ブランド価値向上

②再生計画

- ・歴史を感じる旅館や湯量の少なさを背景に、城崎温泉街全体を一つの旅館と見立てて「駅が玄関、通りが廊下、外湯が大浴場で商店が売店」というコンセプトのもと、観光客を宿の中に囲い込まず、小さな商店も商売が成り立つ「共存共栄」のまちづくりを進めている。
- ・平成 22 年の過疎地域自立促進特別措置法の改正を契機として、地域の自由な発想と自主的な取り組みを促すため、地域住民による検討を依頼し、その議論の中で提案された事業を中心に計画策定。再生計画のコンセプト（キャッチフレーズ）は「奇跡の温泉街”きのさき”の新たな挑戦」を設定している。

③再生主体

- ・まちづくりの主体は「城崎このさき 100 年会議」で、企画・提案・承認の機関である。
- ・組織構成は、地元の商工会・観光協会・旅館組合・役場の共同チームであり、チームがスクラムを組み、力を結集してまちづくりにあたる。
- ・まちづくりの実施（駆動機関）や活動資金の拠出は、城崎温泉観光協会・豊岡市商工会城崎支所・城崎温泉旅館協同組合が行っている。100 年会議の構成団体で、実際の運営は青年部等若手会員が担当している。
- ・豊岡市は、公共性に係る予算確保、ハード整備の役割を担っている。

④再生要素

- A) 大谿川と両側に並ぶ木造 3 階建（ショーケース）の統一された絵になる風情
- B) 昭和レトロの醸成
- C) 浴衣、下駄のそぞろ歩き
- D) 松葉カニ、但馬牛の「海・山」の幸の食べ歩き
- E) 外湯巡り
- F) 文化芸術に対する歴史風情

⑤魅力創出プラン

- ・城崎温泉の正装は「浴衣に下駄」。宿泊者は浴衣に着替え、カランコロンと下駄を鳴らしながら 7 つの外湯を巡り、柳並木の続く木造 3 階建の街並みをそぞろ歩きが出来、初めて来たのに懐かしい、そんな気になる温泉地で魅力を創出
- ・松葉ガニを面にした旅館、店の集積がブランド認知に繋がっている。

- ・舞台芸術を中心とした滞在型の施設「城崎国際アートセンター」の設立や、NPO 法人「本と温泉」では、城崎温泉に係る図書を旅館・店で購入できる取り組みやストーンペーパーを使ってブックカバーを作成するなど城崎温泉を「文学の町」としてのリンクを考えている。

⑥景観整備

- ・城崎町「愛される温泉観光地」づくりを行政（県、市）、住民・事業者が主体となって歴史景観の保全・秩序等を策定。古くからの地場産業である温泉観光振興のため、「はんなり」をキーワードとしている。多くの文化人・墨客にゆかりの土地柄を資源とした、歴史・文化景観要素の整備（「景観ガイドライン（「和」）の町並み保全、広告の統制、町並み情緒に配慮した案内板、公共サイン、温泉水の飲み場等」や「町づくり規範」の制定）を行っている。
- ・文化景観要素の整備（「景観ガイドライン（「和」）の町並み保全、広告の統制、町並み情緒に配慮した案内板、公共サイン、温泉水の飲み場等」や「町づくり規範」の制定）を行っている。

(2) 黒川温泉

①目指す姿

- ・色々な弱点（不便な山間地、小温泉地規模）を逆手にとって弱みを強みに転換
- ・黒川温泉の原点は、近代化（規模拡大・デジタル化）しつつある現代に、日本人が持つ心のふるさとや、なつかしい田園風景を残すことであり、観光客に黒川の自然、自ら作り上げた旅館、街並みを次の世代さらにはそれを 100 年後残すことを目指している。

②再生計画

- ・小さな山村で交通の便の悪さの中、人気の背景は黒川温泉の魅力を最大限に生み出す「黒川温泉一旅館」をキャッチフレーズとする独自ビジョンと、それをカタチにしていく「街づくり協定」
- ・「全体は一人のために、一人は全体のため」の理念を合言葉に、一軒の繁盛旅館を生むことより、「街全体が一つの宿、通りは廊下、旅館は客室」と見立て、ともに繁栄する理念を定着させた。
- ・地域全体が一致団結して「日本のふる里」を目指し、全体の景観等がふる里づくりに繋がる統一的な取り組みを行っている。
- ・地域理念は、「ひとつひとつの旅館は” 離れ部屋” 旅館を繋ぐ小径は” わたり廊下” 自然の景観は” 宿の庭”」
- ・黒川温泉観光旅館組合は設立 60 周年に「黒川温泉 2030 年ビジョン」を策定し、次の 100

年に繋がるプロジェクトの推進を進めている。

③再生主体

- ・当初は、黒川温泉のドンと言われた後藤哲也が「日本のふる里」の実現を目指して取り組み、その後、黒川温泉旅館組合と地元自治会が温泉街全体でまるで一つの旅館のように自然に溶け込む仕掛けを行っている。旅館同士は、手を取り知恵を出し合い温泉地全体の繁栄を目指している。
- ・黒川温泉自治会が主体となり、自然の恩恵に甘んじることなく、黒川ブランドに恥じない「黒川温泉らしさ」の基準をまとめ、2002年に「街づくり協定」を24軒28湯宿と100戸の地域住民と締結した。
- ・「黒川温泉一旅館」の経営面での取り組みでは、全体の繁栄があつてこそ、個々の旅館が生きてしている。個々の旅館の勝手な行動や手抜きは許さない姿勢であり、料金体系の明確化やサービスを高める取り組みをしている。

④再生要素

- A) 景観形成ルールによる「絵になる景観」
- B) 野趣へのこだわりの露天風呂等温泉施設の充実
- C) それぞれの旅館独自の泉源を有する入湯手形
- D) 多様な泉質と豊富な湯量と優れた温泉源（温度は80°～100°Cと高い）
- E) 黒い板塀等黒を基調とした落ち着いた色彩の統一感
- F) 湯あかり（掬灯籠）
- G) 環境保護姿勢

⑤魅力創出プラン

- A) 歩き易さ（ウォーカブル）と心に沁みる景観
- B) 7種の泉質を堪能できる露天風呂巡り
- C) 多様な露天風呂の存在
- D) こだわり黒川オリジナル商品
- E) 湯あかり（掬灯籠）イベント

⑥景観整備

- ・協定の基本理念は「日本のふるさと」の自然と暮らしを守り、やさしさにあふれた黒川温泉を作り上げること。
- ・協定内容は、温泉街のメインストリートは狭くし大型バス等進入禁止や河川の水質保護のための天然素材を使用している。
- ・こころに沁みる景観づくりの仕掛けの徹底（視覚に訴え印象、記憶に残す）
- ・旅館の構造は極力木造、建物手前にはわざとらしさの無い雑木を植栽、休憩場所は風情を

演出し癒しへの配慮、黒文字に白文字の統一看板、茅葺屋根の電話ボックス、川沿いのガードレール撤去、ブロック塀、垣根・柵など極力低く、「いご坂」は街のメインストリートに繋がるなどがある。

(3) 有福温泉

①目指す姿

- ・温泉街を一つのホテルに見立て、宿泊・飲食・温泉・仕事・休養・体験等に機能分離した施設を回遊しながら長期の滞在を促す「まるごとホテル」構想
- ・幅広い年代・旅行者が長期滞在して楽しめる温泉地を目指している。

②再生計画

江津市は2020年に地域総合整備財団(ふるさと財団)のまちなか再生支援事業の採択により、まちなか再生プロデューサーを招致して、有福温泉再生ビジョンを策定し、旅館や飲食への企業参入・事業承継の促進、資金調達の調整、フィージビリティ調査などを行った。また、観光庁の補助金申請の際に江津市地域計画を策定し、再生計画の具体化を行っている。

③再生主体

事業者、地元、金融機関、商工団体、行政等で構成されている「有福温泉再生プロジェクト会議」が、事業の調整やマネジメントを行っている。宿泊・飲食業者で構成されている「有福温泉振興会」が、「まるごとホテル」構想を進めるための具体的な方向性を決めている。また、有福温泉振興会の一部メンバーにより設立された「有福コトづくり会社」が、電動バギーのレンタル事業など観光体験コンテンツの企画・運営業務等を行っている。

④再生要素

- A) 温泉(公共浴場)
- B) 神楽
- C) 自然
- D) セントラルキッチン
- E) ノスタルジックな温泉街の町並み

④魅力創出プラン

- ・地元の住民や事業者が製造した飲食物や物品を販売する「定期市」の開催や電動バギーのレンタル事業の開始など長期滞在を楽しめるコンテンツの整備を進めている。
- ・「有福温泉ビジネスプランコンテスト」等により、空き家や空き店舗を活用した若者の起業参入を促進することで賑わいを創出する。

⑤景観整備

- ・観光庁が実施している「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事

業」により宿泊施設・既存観光施設の改修や廃旅館の撤去を実施した。

- ・有福温泉への主要なアクセス道路として広く利用されている主要地方道田所国府線のバイパス整備にあわせて、有福温泉の玄関口となる周辺を外部からの湯客に分かりやすいようなアプローチ空間として整備している。

(4) 長門湯本温泉

①目指す姿

- ・温泉街を一つの経営体と捉えた観光地経営の視点で、地域内外の様々な主体が温泉街存続の危機を「自分ごと」と捉えて変化を恐れず、観光まちづくりを推進
- ・観光まちづくりが最終的に目指すのは「稼げる温泉街」の実現。温泉街が観光客で賑わい、産業創出や働く場の確保等自立的に地域経済が活性化すること
- ・観光まちづくりに携わる地元の事業者や地域住民らが協力して、地域資源を未来に繋ぐプロセスは、地域に対する愛着と誇りを深め、豊かで楽しく暮らせる地域社会
- ・以上の結果、地域住民の生活の質が上がり、外から見た温泉街の魅力が向上し、リピーターを獲得できる好循環を目指す

①再生計画

長門市は 2016 年に星野リゾートと進出協定を締結。同社は市から委託を受けた老舗大型ホテル跡地等を活用した「長門湯本温泉マスタープラン」を作成し、地元業者や地域住民らと温泉街再生の方向性について合意形成。それをベースに長門市は「長門湯本温泉観光まちづくり計画」を策定している。

②再生主体

まちづくり計画の意思決定機関は「長門湯本温泉観光まちづくり推進会議」である。市長、星野リゾートらで構成し、実行部隊として「長門湯本温泉観光まちづくりデザイン会議（以下、デザイン会議）」が担当している。

③再生要素

- A) 風呂（外湯）
- B) 食べ歩き
- C) 文化体験
- D) そぞろ歩き（回遊性）
- E) 絵になる場所
- F) 休む・佇む空間

④魅力創出プラン

6つの要素に沿って、外湯、カフェ等飲食施設を設置するほか、川（音信川他）の魅力を活

かした「休む・佇む空間」を演出し、観光客らが歩き易い道路整備など、ランドスケープデザインの考え方をベースに魅力的な温泉街の創出を目指す。

⑤景観整備

- ・「歩ける温泉街」「訪れたくなる風景」を実現する景観整備
- ・デザイン会議が主体となって「長門湯本温泉景観ガイドライン」を策定。住民向けと設計者、施行者向けにワークショップを開催し、①建築・外構編、②夜間景観編、③おもてなし編の項目別に策定
- ・温泉街に相応しい店舗出店等を民間レベルで規制する「長門市景観条例」を策定準備
- ・2018年には地元事業者や湯本まちづくり協議会等が「長門湯本オソト活用協議会」を設立し、河川、道路といった公共空間（オソト）を「まちの中庭」と捉え、地域住民ら民間が主体となって活用する仕組みづくりを行った。

3. 地方温泉観光地の再生主体による分類：「内発的取組」と「外発的取組」

先述してきた3つの温泉観光地再生事例を詳しく見ていくと、「誰が」主体となってそれを行っていくかという違いにより、その後の取り組みが大きく異なっていることが分かる。

具体的には、地元の団体や経営者が主体となって行っていく「内発的取組」と、行政が主導しながら外部資本が主体となって行っていく「外発的取組」である。この考え方をを用いると、3つの再生事例については、城崎温泉と黒川温泉が「内発的取組」であり、有福温泉と長門湯本温泉は「外発的取組」ということになる。

この「内発的取組」と「外発的取組」の違いについて、一見、主体が異なるだけで取り組みは同じように見えるが、この2つには明確な違いが存在する。

まず内発的取組では、「地元に着している個人・団体が、地域の特徴を強みとして外部に売り出す」という取り組みとなる。いわば郷土愛に基づく取り組みである。そのため、地域住民に受け入れられやすいというメリットがある。

例えば、黒川温泉は、温泉地全体で広葉樹の植林に始まる景観づくりを主体とする統一イメージ（他にも湯めぐり手形、各宿個性的な露天風呂作り、一定の範囲の料金体系等）を共有し、これを乱す外部資本の入り込みを、特に取り組みの初期に徹底的に排除したことが成功要因とも言われている。要するに、黒川温泉は内部の繋がりを強固にし、これを乱す外部資本を排除して統一イメージを死守したことが成功に繋がったともいえる。

しかしながら、このような「内発的取組」は後藤哲也氏のような強力な地元リーダーの存在に依存するため、全国どこでも通用する手法とは言い難い。

一方で、外発的取組では、「外部から参入した企業等が、地域の特徴を強みを再定義して外部に売り出す」という取り組みとなる。内部を固めて再生を図るのではなく、外部の提案で内部を変

えていくという方向性を志向している。そのため、第三者的視点で地域の特徴や強みを再発見・再定義していくこととなる。

例えば、行政主導で外部資本による再生を企図する長門湯本温泉は、星野リゾート主導で新たな事業者を外部から積極的に呼び込もうとしている。地域資源を大切にするという考え方はあるものの、より広く協力者を募ることで、再生スピードも増しているのである。このため長門湯本温泉では、黒川温泉の後藤哲也氏のようなカリスマに依存することなく、地元の協力者と外部人材、行政が招聘した外部資本の協働によって、温泉地再生を成功させることができたのである。

このように2つの取り組みについて整理してみると、全国の地方温泉観光地の再生という喫緊の課題への対応としては、カリスマ的人材への依存や再生スピードの観点から、内発的取組よりも外発的取組による温泉地再生の方が、より一般的な手法となっていく可能性が高いと言える。

両者ともに向かうべき方向としては同じ「温泉観光地の再生」であっても、最初の取り組みのハードルが低い方が再現性が高く、再生スピードが早い方が望ましいと考えるためである。

4. 外発的取組における重要ポイント

ここでは外発的取組を推進していく上での重要ポイントについて述べる。

(1) 明確なビジョンの設定・浸透

行政からの働きかけとはいえ、外部資本による抜本的な改革となることが多いため、地域が目指すべきビジョンを明確に設定しておくことが必要不可欠である。その際、地域住民からも受け入れられやすいビジョンにする事で、より早くその考えを浸透させ、確固たる再生を促すことができる。

(2) 行政による先行投資

温泉地再生のきっかけとして行政による働きかけがあるため、責任を持つという観点からも、行政による先行投資があると地域に受け入れられやすい。具体的には、ビジョンに基づいたマスタープラン（再生計画）の策定や補助金・給付金などである。

(3) オープンな協議の場

外部資本が参入し、主体となって温泉地再生を行うため、再生計画の立案・検討・進行の情報がクローズになりやすい。このため、地域からの理解や協力を得るためにも、地元に関われた協議の場が必要である。オープンリソースを増やすことにより、より成功確率を高め、また後戻りのないスピード感のある再生を行うことができる。

(4) 丁寧な社会実験・社会実装

温泉地の再生というと、まずは観光客に対してのアピールを考えがちである。しかし、そこに住む住民の満足度が低くなってしまえば持続的な取り組みは実現不可能である。そこで、例えば長門市では、観光客らが歩き易い道路整備として車道を狭くする取り組みを社会実験的

に行い、そこに暮らす住民の意見も取り入れることとした。結果的に、狭い車道が地域住民の安心にもつながることがわかり、地域も観光客も両方が喜ぶ取り組みとなった。このように、外部から一方的に変化を強要するのではなく、地域の声を大切にしながらも、ビジョンを実現するための変化を受け入れてもらう丁寧な社会実験・社会実装が必要なのである。

(5) 外部からの人材登用

温泉地の再生には、外部資本の選定から運営の維持に至るまで、多様な知識や経験が求められる。そのため、地域だけで考えるのではなく、外部から積極的に専門家を呼ぶことで、より効率的かつ効果的な再生の取り組みにすることができる。外部の参入を恐れず、温泉地の再生に向けて様々なところからの協力体制を整えることが大切である。

5. 外発的取組における組織（チーム）の重要性

現代においては、温泉地や旅館、ホテルのコモディティ化の流れの中、全国で再生に取り組んでいる温泉地では、来訪者の温泉ニーズの多様化への対応や、他の温泉地との違いを打ち出すためのマスタープランを計画・策定し、温泉地全体で個性・特徴（差別化戦略）を前面に打ち出している。それにより、来訪者が温泉地の有り様の違いを認識でき、この温泉地のパフォーマンスが他より優れていると実感できる仕組みを構築している。

このような流れにおいては、温泉地で交流する人・企業・団体等が自発的に動き、地域全体で「再生の意識」の共有化が図られ、その結果、温泉地をまとめる力や魅力的な動きに繋がっている。最初は地元の想いなど小さな動きがきっかけとなり、その後に想いに賛同する人々、企業、団体等が自発的に結び付き動いた結果、地域一体での取り組みに繋がっている。だれも最初から地域一体を目指していたわけではないのである。

温泉地再生は人の計画といえ、それを動かすにはリーダーとそれを支える参謀、応援団等の組織（チーム）が必要となってくる。外発的取組における組織（チーム）とは、行政、外部資本、地元協力者、そして外部人材たちである。チームを構成する各々がその役割を果たすことができれば、温泉地再生の意識を地域に啓発し、地元住民の理解ややる気を広めることができる。

次章以降では、本章でも取り上げた島根県江津市の有福温泉と山口県長門市の長門湯本温泉についてさらに理解を深め、外発的取組による温泉地再生の成功事例について、行政主導のプランに地元を巻き込んでいく外発的取組に特有のプロセスを紹介する。

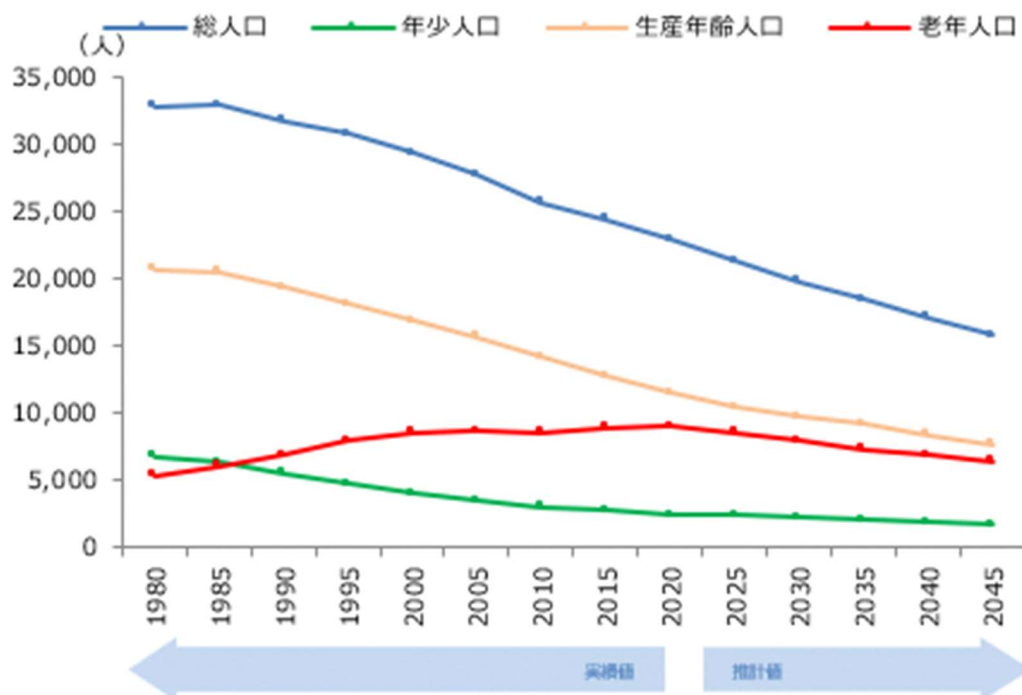
第4章 補助金活用による再生事例

この章では、補助金活用による温泉観光地の再生事例として、島根県江津市の有福温泉の事例を取り上げる。有福温泉の事例は、観光客ニーズへの対応の遅れや、災害等により地域に宿泊業者がほとんどいなくなった状況から、補助金を活用して県外事業者を誘致し、宿泊施設を再生したという点において他の観光温泉地の参考になると考えた。

1. 有福温泉（島根県江津市）の概要

福温泉がある江津市は、島根県のはぼ中央部に位置し、日本海と中国山地に挟まれ、平地が少なく急峻かつ複雑な地形となっている。江津市は、中国地方最大の川、江の川とともに開けたまちであり、江の川河口の港として発展してきた。良質な粘層に恵まれていることから、日本三大瓦の一つ、石州瓦の産地としても知られている。また、東京からの移動時間距離が全国で最も遠い都市としても知られており、「東京から一番遠いまち」として対外的にアピールしている。

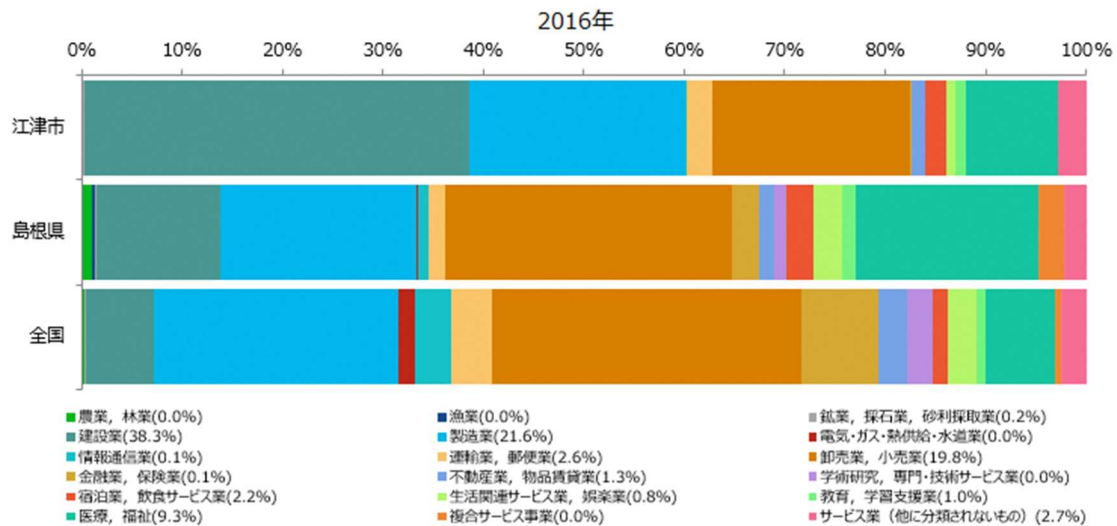
江津市の人口は、令和2年国勢調査結果では22,959人となっており、昭和55年と比較すると30%減少している。また、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」の推計によると2045年には15,802人まで減少する見込みである。



出典：地域経済分析システム (RESAS：リーサス)

図表 4-1-1 江津市人口推移

江津市の産業大分類別に見た売上高（企業単位）の構成比をみると、建設業が占める割合が38.3%と高い。一方で、観光関連産業である飲食業・宿泊サービス業は2.2%と島根県の2.6%と比較すると低く、有福温泉をはじめとする観光資源がうまく活かされていない可能性がある。

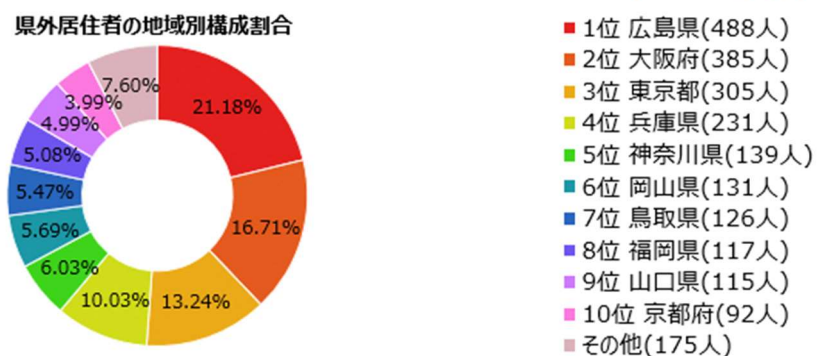


出典：地域経済分析システム（RESAS：リーサス）

図表 4-1-2 産業大分類別売上高

江津市に訪れる県外観光客の居住都道府県別割合は、隣県の広島県の割合が高い。広島市から江津市までは車で1.5時間程度の距離にあり、比較的アクセスしやすいことから、波子海水浴場などの海水浴場や有福温泉などの温泉を目的とした観光客が多く来訪していることが考えられる。

(2022年1月・休日14時)



出典：地域経済分析システム（RESAS：リーサス）

図表 4-1-3 休日14時に指定地域に滞在した人口の居住都道府県別割合

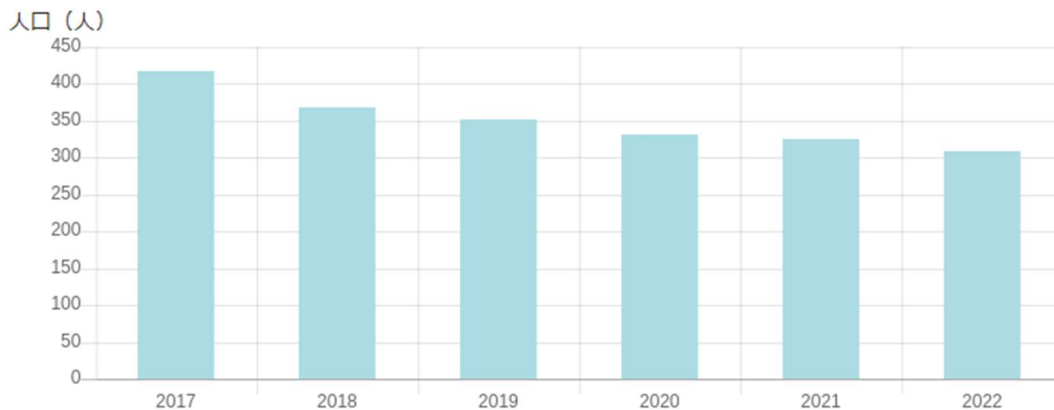
有福温泉は、1350 年以上も前に発見された歴史の古い温泉を有する中山間地域の温泉街で、9ヶ所の温泉源、3つの外湯がある。細い石段の道が迷路のように入り組み、旅館が雛段状に並ぶ様から「山陰の伊香保」と言われており、年間の観光入込み客数が江津市全体の4分の1を占める主要な観光地である。有福温泉の泉質から、平成 28 年まで広島原爆療養所が立地していたため、広島県での知名度が高く、近年は美肌の湯としても認知されつつある。



出典：有福温泉振興会ポータルサイト (<https://www.arifuku-onsen.com/>)

図表 4-1-4 有福温泉写真

一方で、有福温泉地域は、過疎化が急速に進んでおり、2022 年の人口は 309 人と 5 年前から約 25%減少している。また高齢化も進んでおり、高齢化率は 49%となっており、住民の約半数が高齢者となっている。



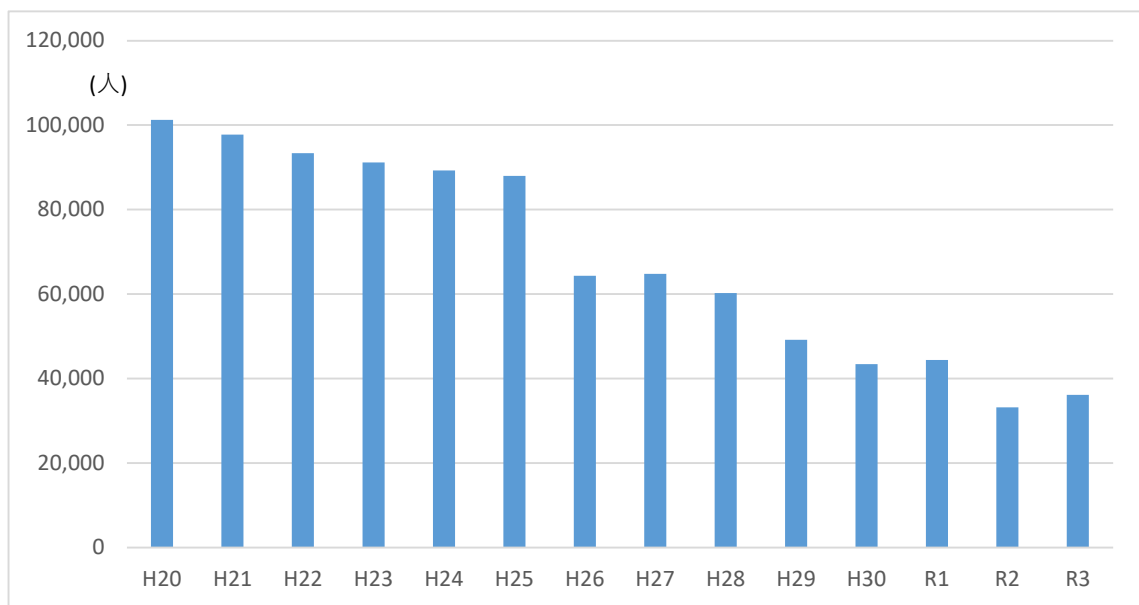
出典：しまねの郷づくり応援サイト

図表 4-1-5 有福温泉地区人口推移

2. 最盛期～現在、再生のきっかけ

有福温泉は、元々湯治場として栄えた温泉であったが、明治時代に近隣が軍事関係の消費地として発展すると、軍傷病兵の手当て及び慰安所として徴用されるようになり、花街として栄えるようになった。

戦後の高度成長期には最盛期を迎え、1970年代には年間約30万人の来訪客があり、旅館も30件近く営業していた。しかし、旅行市場の主流が団体旅行から個人旅行へ変化する中、時代のニーズに乗り切れないまま、H22年に旅館街の火災、H25年には水害に見舞われるという悲運も重なり、H28年には有福温泉のシンボルであった「広島原爆療養所」が閉鎖、H29年には主要旅館2軒とカフェ等を運営していた企業(有福振興(株))が連鎖的に倒産し、入込み客数の減少が続いている。有福温泉の観光入込客延べ数は、H20年に101,221人であったのが、R2年には33,159人まで減少し、旅館数も3件まで減少していた。



出典：島根県観光動態調査

図表 4-2-1 有福温泉の観光入込客延べ数

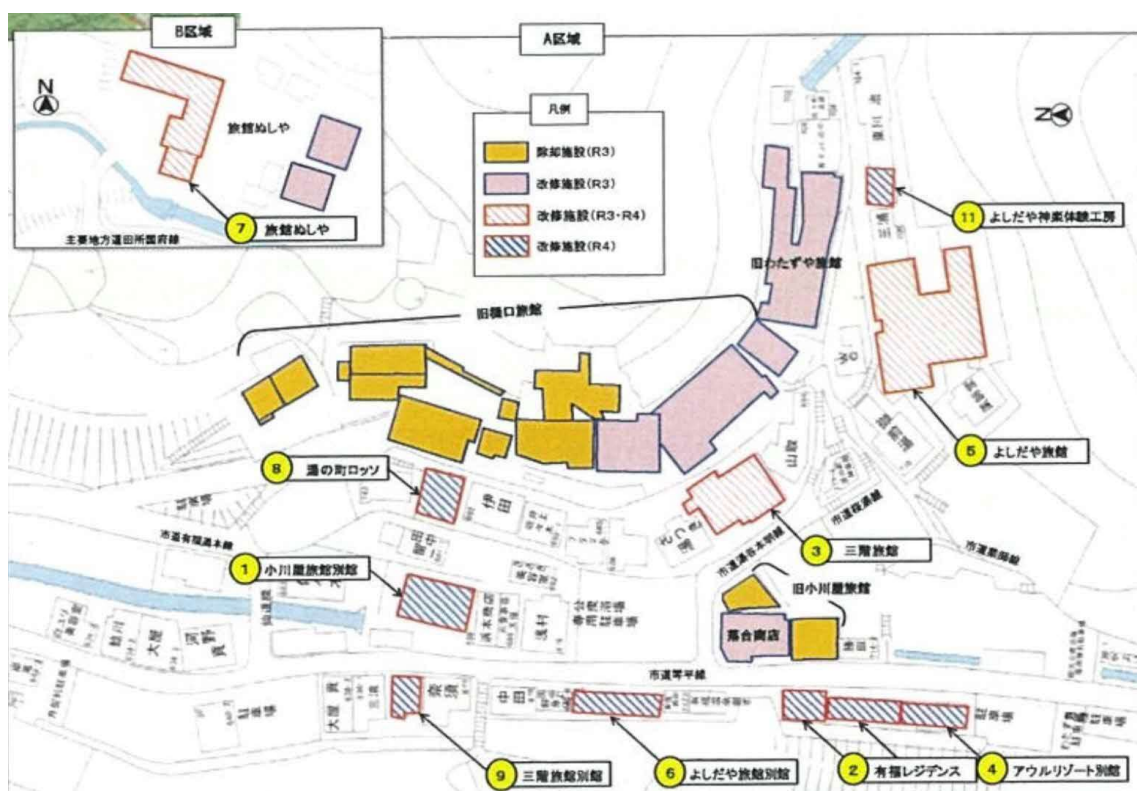
こうした状況の中、令和2年度に江津市が中心となって再生に向けた取り組みを開始した。江津市の主導により、旅館地域コミュニティ・企業・金融機関経済団体・江津市で構成する有福温泉再生プロジェクト会議を設置し、令和2年度には地域総合整備財団(ふるさと財団)のまちなか再生支援事業の採択により、まちなか再生プロデューサーを招致して、有福温泉再生ビジョンの策定、旅館や飲食への企業参入・事業承継の促進、資金調達の調整、フィージビリティ調査などを行った。

令和3年度には観光庁が実施している「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業」により廃旅館の除却、宿泊施設・既存観光施設の改修・高付加価値化を実施した。

さらに、令和4年度には同じく観光庁が実施している「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」により宿泊施設・既存観光施設の改修・高付加価値化等を実施した。

その結果、一時期は3件まで落ち込んだ旅館数が、現在では10件程度まで回復している。

また、県外からの事業者が新たに事業を開始するなど、県外事業者の参画も進んでおり、地域に活気が蘇ってきている。



出典：江津市地域計画（令和4年度）

図表 4-2-2 有福温泉の施設改修等の状況

以下の項では、今回の再生プロジェクトのビジョンと推進体制を紹介するとともに、有福温泉再生におけるポイントを考察する。

3. ビジョン：まるごとホテル構想

有福温泉が立てたビジョンは、温泉街を一つのホテルに見立て、宿泊・飲食・温泉・仕事・休養・体験等に機能分離した施設を回遊しながら長期の滞在を促す「まるごとホテル」構想である。

これまでの有福温泉は、温泉以外に楽しめる施設が少なかったため街歩きなども少なく、観光客に温泉以外の価値を十分に提供できていなかった。

また、旅館ごとに食事を提供していたが、過疎化により地域から働き手がいなくなり、調理師や接客係を雇用できないため、食事を提供できない状況が生まれていた。

こうした状況から脱却し、都市部で体験できない有福ならではの創造的な日常を、一つの施設ではなく、町全体で楽しめる温泉地を目指すのが「まるごとホテル」構想である。

この「まるごとホテル」構想実現のために実施している具体的な取り組みは、①セントラルキッチンの整備②観光体験やアクティビティの開発③特徴を打ち出した宿泊施設の整備の3つである。

(1) セントラルキッチンの整備

「まるごとホテル」構想実現のためにまず着手したのが、セントラルキッチンの整備である。令和2年度に有福温泉入口にあったお土産商店を改修し、セントラルキッチンとして「有福 BIANCO」を整備した。「有福 BIANCO」では、地元で採れる新鮮な魚と野菜を使用した本格的なイタリアンが楽しめる。

また、「有福 BIANCO」は、有福温泉街にある宿と連携しており、アプリから宿泊している宿へ料理のデリバリーもでき、町の食事機能の中心を担うほか、地域の観光情報の提供も行っている。



出典：株式会社 EVENTOS ホームページ (<https://www.eventos.co.jp/store/detail?id=452>)

図表 4-3-1 有福 BIANCO 写真

このようなセントラルキッチンを整備することにより、地域に与える効果は主に2つある。

1つ目は、旅館の泊食分離が可能になることである。旅館外に食事を提供する施設ができることにより、飲食部門の人材確保が困難になっていた旅館が飲食部門を外部化（泊食分離）することができ、運営の効率化につながる。

2つ目は、滞在者にとっての食の選択肢の増加である。旅館での食事に加え、地域に質の高い飲食店ができることによって、長期滞在者は旅館以外の食事を楽しむことができ、満足度の向上につながる。

(2) 観光体験やアクティビティの開発

定期市の開催や電動バギーのレンタル事業など「まるごとホテル」構想に基づく観光体験やアクティビティの開発も進んでいる。

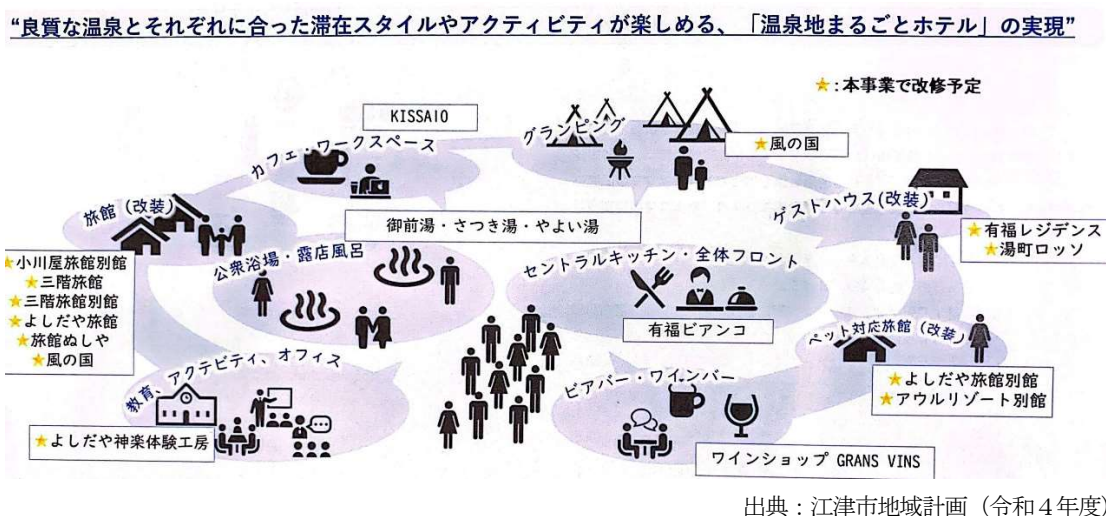
定期市については、町内に滞在する専修大学の2人と、島根県立大の5人でつくる大学生グループ「有福商店」が企画し、地元の住民や事業者が製造した飲食物や物品を販売している。

電動バギーのレンタル事業については、有福温泉振興会が企画し、1人乗りバギー2台を導入し、約10キロ離れた温泉リゾート施設「風の国」まで走ることが可能である。

(3) 特徴を打ち出した宿泊施設の整備

宿泊施設については高級志向、若者の向け、インバウンド向け、研修施設向けなど、様々な滞在スタイルに対応できるよう、それぞれの特徴を打ち出す形で改修している。各旅館の具体的な改修状況については「5. ポイント①」において後述する。

このように「まるごとホテル」構想は主に3つの取り組みから構成されており、その構想イメージは以下の図のとおりである。

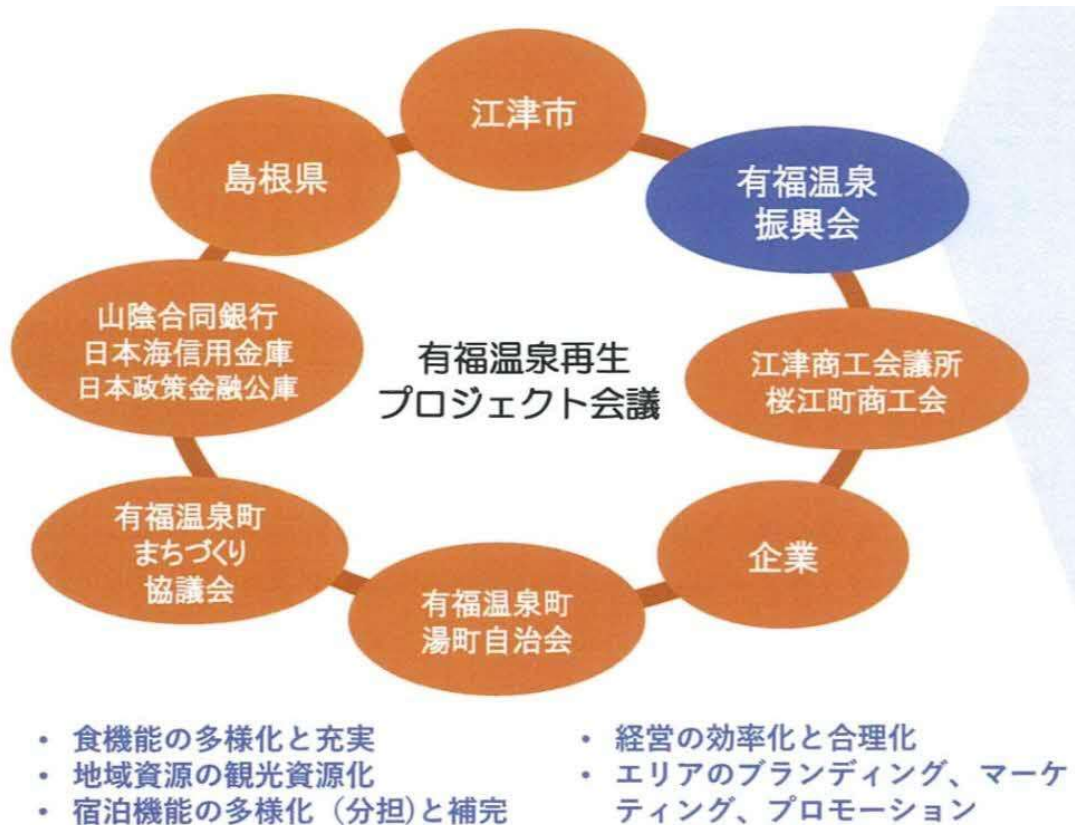


図表 4-3-2 「まるごとホテル」構想イメージ図

4. 再生プロジェクト推進体制

有福温泉の再生プロジェクトを進める組織は、「有福温泉再生プロジェクト会議」「有福温泉振興会」「有福コトづくり会社」の3つがある。

「有福温泉再生プロジェクト会議」は、事業者、地元、金融機関、商工団体、行政等で構成される組織であり、令和2年度に設立された。主な役割は有福温泉に関わる事業の調整やマネジメントを行っている。



出典：江津市地域計画（令和4年度）

図表 4-4-1 有福温泉再生プロジェクト会議の構成員

「有福温泉振興会」は、宿泊・飲食業者で構成される組織である。主な役割は、「まるごとホテル」構想を進めるための方向性を決めることであり、「まるごとホテル運営部会」と「有福温泉振興部会」という2つの部会を設置している。

「まるごとホテル運営部会」では、運営企画管理、事業者情報共有、ポータルサイト運営管理を担当し、まるごとホテル構想の推進のための、セントラルキッチンと宿泊施設との関係強化や雇用問題、リネン、ゴミ等の事業運営に関することについて協議を進めている。

「有福温泉振興部会」では、情報発信、イベント企画、体験企画、販促企画管理を担当し、WEBサイトの充実（体験メニュー、土産物の紹介、おすすめプランなど）プロモーションイベント（岩見神楽、地ビール、提灯による街歩きイベントなど）の年間開催について協議を進めている。

「有福コトづくり会社」は、令和3年10月に、有福温泉振興会の一部メンバーによって設立されている。

有福温泉の再生に向けた具体的施策を企画検討・実施していくことを目的としているが、現段階では以下の2つを実施している。

(1) 電動バギーのレンタル事業

近隣施設や地域をつないで有福温泉街での滞在時間を延ばすことで、宿泊施設や飲食店の利用増を図ることを目的とした新たな楽しみ方として、江津市にぎわい創出事業を活用し、1人乗り電動バギー2台を導入（今後3年以内に10台程度に増車予定）しレンタル事業を開始している。

走行可能距離は30㎞程度であり、約10㎞離れた温泉リゾート施設「風の国」（江津市桜江町）にも足を延ばすことができる。

利用にあっては、自動車免許をもっていることを条件に、利用料金は5,000円であるが、宿泊施設や飲食店を利用すれば3,000円、江津市在住であれば1,500円（平日限定）となっている。



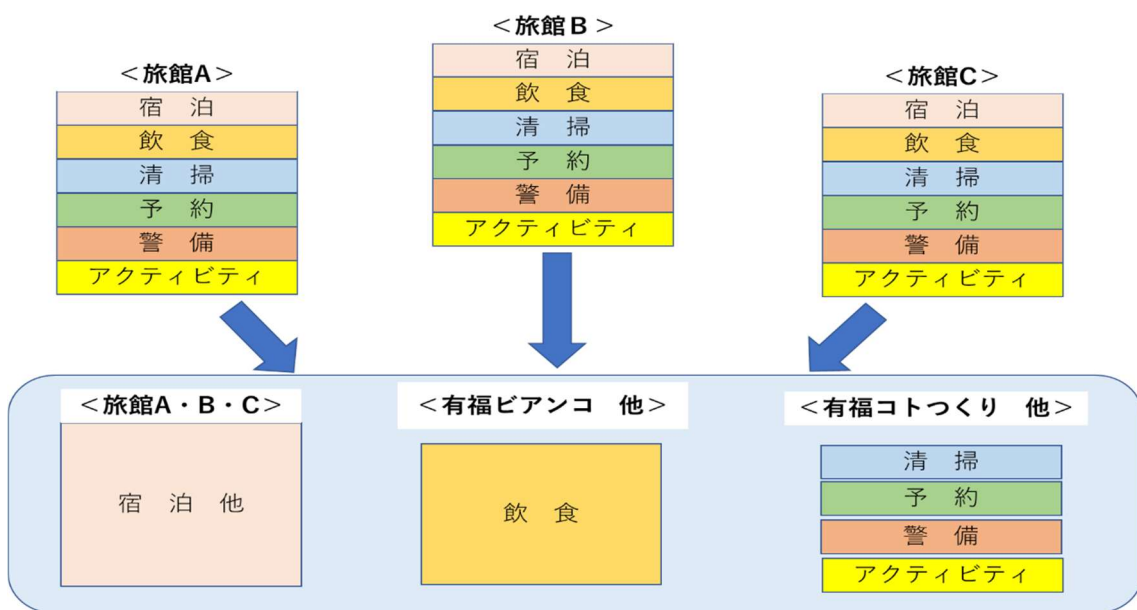
図表 4-4-2 電動バギーの写真

(2) ホテル・旅館間の連携業務

今後は、上記の電動バギーに加え、アクティビティコンテンツの企画・導入の他、ホテル・旅館間の連携業務について受けていく方針である。

具体的な連携業務として、夜間警備（予約が1名でも必要：1部屋600円で請負）、兼用清掃員、オゾン消臭器レンタル、電動アシスト自転車レンタル、予約サイトの事務運営、3つの公衆浴場の施設管理委託、またマッサージ、ダーツなどの遊技場運営などのアクティビティコンテンツの追加・充実も視野に入れている。

ただし、本連携業務を行うことは、旅館・ホテルにとっては有益となるが、相応の顧客が見込まなければ、当社の収益確保が困難となることから、当社および各有福温泉旅館・ホテルの双方が、適正利益を確保できる状態を形成することが前提となるとしている。



図表 4-4-3 有福コトづくり会社の連携業務イメージ

5. ポイント①：補助金活用によるブレイクスルー

(1) 観光庁補助金の概要

これまで説明してきたような有福温泉再生の取り組みを大きく後押ししたのは、観光庁が実施している「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」である。

「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」とは、観光地の顔となる宿泊施設を中心とした、地域一体となった面的な観光地再生・高付加価値化について、自治体・DMO 等による観光地再生に向けた地域計画の作成や同計画に基づく改修事業等を強力に支援するための制度である。

観光庁は、同事業のために令和2年度3次補正予算で550億円（既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事）、令和3年度第2次補正予算で1000億円の予算を措置しており、宿泊施設の大規模改修の場合には補助上限1億円、補助率2分の1と、かつてない大規模なハード整備補助金となっている。

さらに、島根県及び江津市では観光庁の補助金に対する上乗せの補助として、県及び市が6分の1ずつ補助する制度を設けている。そのため、事業者は国・県・市から最大6分の5の補助を受けることができ、施設改修に係る負担を大幅に軽減できる制度となっている。

<p>宿泊施設の高付加価値化</p> <p>観光地の面的再生に資する 宿泊施設の大規模改修支援</p> <p>補助上限1億円（補助率原則1/2（※）） ※ 投資余力に乏しい事業者について、一定の条件を満たしたものについては補助率2/3</p> 	<p>観光地魅力向上のための廃屋撤去</p> <p>観光地の景観改善等に資する 廃屋の撤去支援</p> <p>補助上限1億円（補助率1/2）</p> 
<p>観光施設改修</p> <p>土産物店や飲食店等の 改修支援</p> <p>補助上限500万円（補助率1/2）</p> 	<p>公的施設への観光目的での改修</p> <p>立地の良い公共施設への カフェ等の併設などの改修支援</p> <p>補助上限2000万円（補助率1/2） ※ 民間への運営委託等、民間活力導入が条件</p> 

出典：観光庁

図表 4-5-1 地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業

(2) 補助金を活用した有福温泉の取組

有福温泉は、令和3年度に「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業」に採択され、総事業費約6億円をかけて以下宿泊施設の大規模改修等を行った。

- ① 既存観光拠点の高付加価値化改修：宿泊事業者（6施設改修）
- ② 宿泊施設の換気・感染症対策：宿泊事業者（4施設改修）
- ③ 観光施設の改修：飲食等事業者（2施設改修）
- ④ 廃屋の撤去：江津市
- ⑤ プロモーション事業：江津市

また、令和4年度には「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」に採択され、有福温泉の旅館や、神楽体験工房など、計11施設を改修しており、総事業費は約8億円と見込まれている。

ここから、本補助金を利用して改修した施設の中で特徴的な取り組みを2つ紹介する。

1つ目は、旧わずや旅館を改修しオープンしたホテル「Showcase Hotel KASANE（ショーケース・ホテル・カサネ）」である。

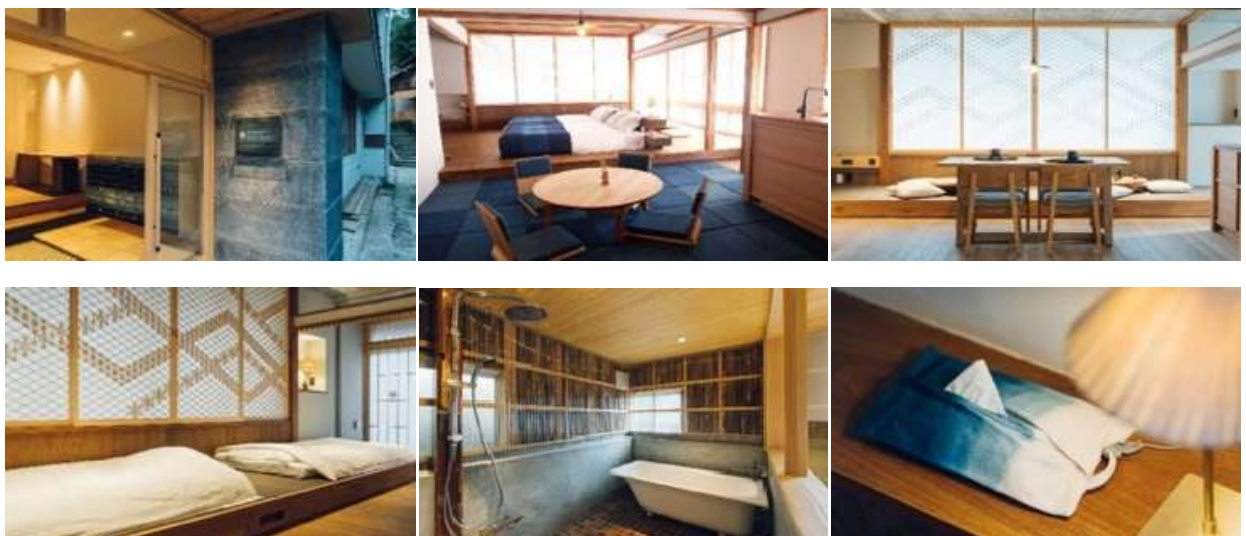
同ホテルは、約50年前の古い旅館をリノベーションした1日5組を限定（客室は5室のみ）としたホテルである。

「てしごとの、そばで。」をコンセプトに、館内の隅々には、当地域の職人達が手掛けた家具、美しい幾何学模様の組子細工（日本の伝統技術：釘を使わず木の溝や角度をつけることで木を組み合わせる）があしらわれた襖、自社製の木製オリジナルスピーカー、藍染や柿渋の草木染めの施されたファブリック製品があり、空間の創り込みが魅力的である。

古いタイルや木組の穴、漆喰の下地もデザインに取り込み、今では手に入れることのできない材料、かつての職人たちの技や知恵を次世代へと繋いでいく空間づくりとなっている。

客室にはテレビはなく、手仕事の温もりと美しさを、山間の温泉地の静けさを感じながら、心を豊かにするようなひとときを過ごすことができる。客室内のオリジナルキッチンで自炊も可能である。

料金設定については、1泊2食付（夕食は有福ビアンコにてイタリアンディナーコース）、1部屋大人2名で30～50千円となっている。



図表4-5-2 「Showcase Hotel KASANE」写真

2つ目は、旧旅館樋口の一部を改修しオープンしたホテル「アウルリゾート有福温泉」である。ホテルの客室の窓から見える雄大な景色は、自然の色や香り、風や音、空気をそのままに感じられる、落ち着きをもたせた造りとなっており、どこか懐かしく和モダンのシックな色調が安らぎと落ち着きある空間である。

全 16 室のうち、13 室に温泉内風呂（檜風呂）が完備され、またその他客室においては、半露天風呂付のものもあり、満点の星空を見ながら贅沢な時間が過ごせるものとなっている。

食事については、客室棟に隣接する「アウトリゾートダイニング」にて、季節に合わせ選び抜かれた食材など、地域の特産品をふんだんに使った島根地産の海の幸（のどぐろやカニなどの高級食材を使用した海鮮鍋）や山の幸（3種類のと牛料理の島根和牛棚）が味わえる「アウル和食御膳」と言われる和食コースの提供を誇っている。

料金設定については、1泊2食付きで20～30千円／人程度となっている。



図表 4-5-3 「アウルリゾート有福温泉」写真

(3) 補助金の効果

観光庁の補助金による効果は、「老朽化施設の改修が大幅に進んだこと」「県外事業者の参画が促されたこと」の2点が挙げられる。

まず、「老朽化施設の改修が大幅に進んだこと」については、ピーク時に20件あった旅館が3件まで減少し、空き家が増え、観光地としての機能をとどめないばかりか、温泉街の街並みや景観の悪化を招いていた有福温泉において、廃屋の撤去や10件程度の宿泊施設の改修が短期間に進んだのは、本補助金なしにはあり得なかったと考えられる。

本来であれば、観光客が減少の一途をたどる有福温泉において、施設改修等大規模な設備投資を行うことは、かなり高いリスクを伴う。しかし、本補助金が、補助上限が1億円と高く、

補助率も県・市の補助も合わせると6分の5であり、かつてないほどの好条件であったことから、多くの経営者が補助金をきっかけに設備投資に踏み切れたと考えられる。

次に、「県外事業者の参画が促されたこと」については、有福温泉再生計画及び観光庁の補助金をきっかけに、これまで有福温泉に関りのなかった県外事業者の有福温泉への事業参画が進んだということである。

江津市は、有福温泉再生プロジェクトを進めるにあたり、地元の間人だけでやるのは厳しいと考え、有福温泉再生計画に参画する広島県の事業者を募集した。その結果、広島でケータリングやレストランの運営をしている株式会社 EVENTOS から連絡があり、「有福 BIANCO」の出店に繋がった。さらに、株式会社 EVENTOS の川中代表取締役は、有福温泉振興会の会長に就任し、今回の再生プロジェクトを主導している。

また、観光庁の補助金では、複数の県外事業者が補助対象者として採択されており、県外事業者による宿泊施設の再生が進められている。

このように、有福温泉再生計画及び観光庁の補助金をきっかけに、県外事業者の参画が促され、地域のプレイヤー不足が解消されたことがうかがえる。

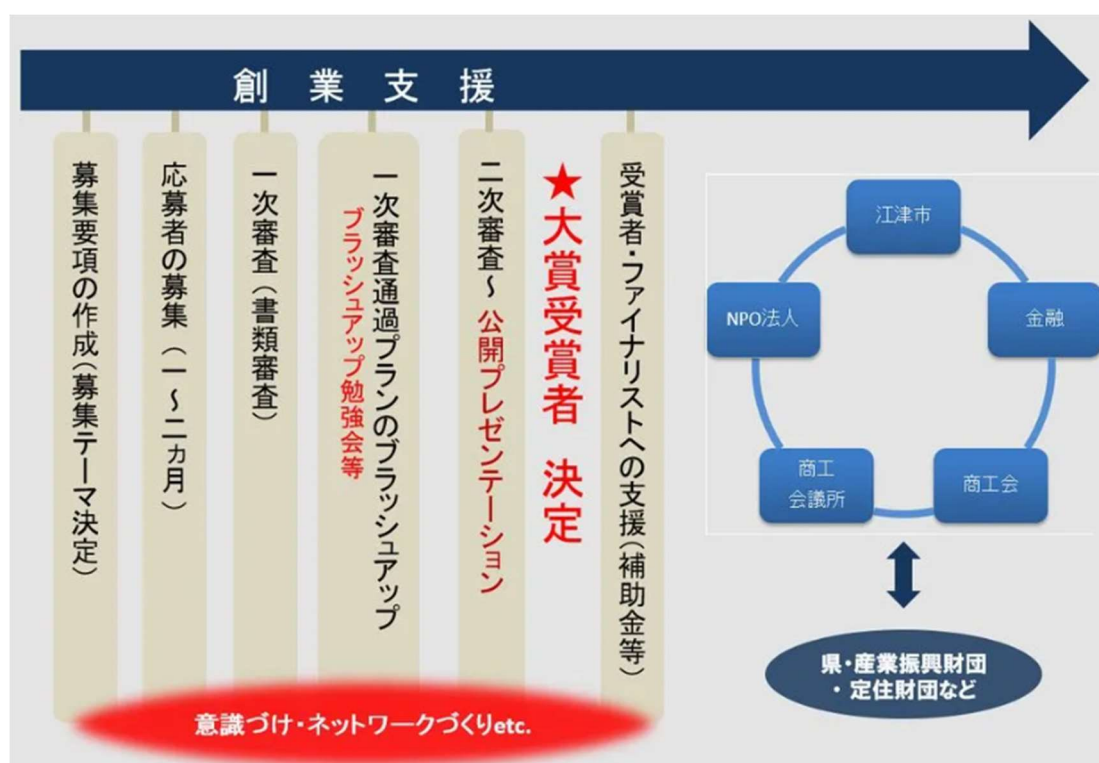
6. ポイント②：新規プレイヤー参入の仕組み

観光庁の補助金に加えて、有福温泉再生の取り組みの中で特徴的なのは、ビジネスプランコンテスト等による新規プレイヤー参入の仕組みを構築していることである。

かつて江津市では、リーマンショックの影響により市内に立地していた大手企業工場が撤退し、300人近い雇用が失われるなど、雇用環境の悪化に直面していた。

そこで、「働き場がないなら、移住者に創ってもらえばいい」という発想から、平成22年度に総務省の交付金を活用した「過疎地域の課題解決型ソーシャルビジネス等創業支援事業」により、優秀な事例を表彰するビジネスプランコンテストを開催した。

ビジネスプランコンテストは、現在も継続して実施されており、起業家たちの移住等により、40人を超える雇用を生み出している。



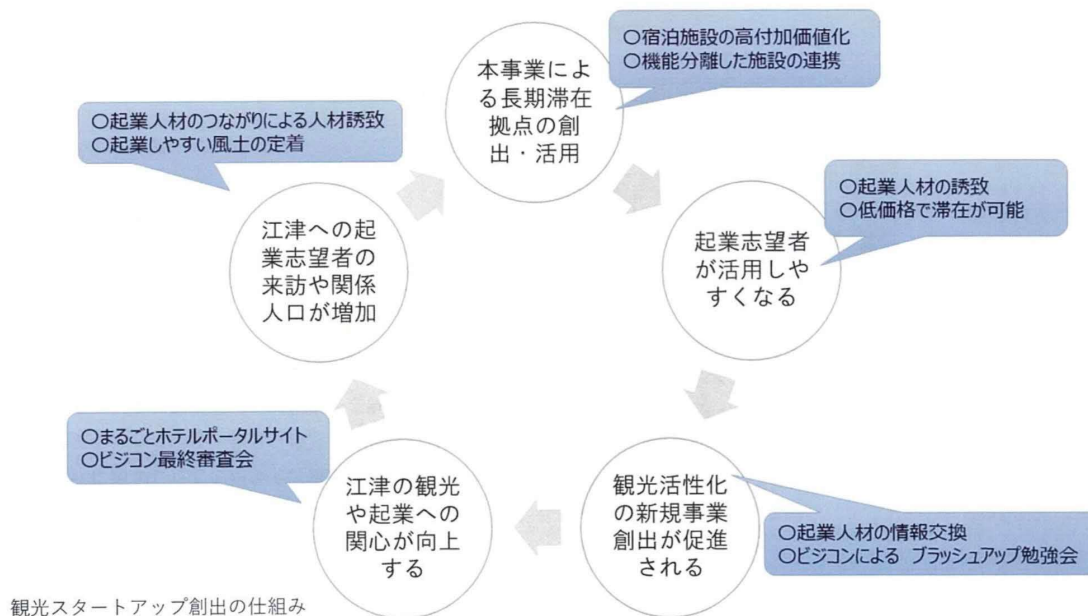
出典：日経BPより引用 (<https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/PPP/434167/082100075/?P=2>)

図表 4-6-1 ビジネスプランコンテストの流れ

このビジネスプランコンテストは、有福温泉再生の取り組みにおいても新規プレイヤー参入を促す仕組みとして活かされることとなった。

具体的には、有福温泉において、空き家・空き店舗を活用して創業・開業する人を応援し、温泉街に新たな魅力を創出することを目的とした「有福賞」が令和4年度に追加された。令和4年度の「有福賞」には、有福で温泉入ったり、サウナ入ったり、風呂上がりにビールが飲めたり、休憩室で漫画が読めたり出来る、スーパー銭湯を作るビジネスプラン「有福温泉まるごとスーパー銭湯計画」が選ばれている。

さらに、有福温泉再生計画では、ビジネスプランコンテストをきっかけに有福でビジネスをしたい人が低価格で中期滞在できる宿泊施設「有福レジデンス」を整備し、ビジネスプランコンテストと合わせて有福温泉における新規事業創出が促進される仕組みづくりを目指している。



出典：江津市地域計画（令和4年度）

図表 4-6-2 新規プレイヤー参入の仕組み

7. 今後の展望等

これまで見てきたとおり、有福温泉は度重なる災害や旅行ニーズの変化への対応の遅れにより、大幅な観光客の減少や、宿泊事業者の倒産・廃業という負の連鎖に陥っていたが、一つの施設ではなく町全体で楽しめる温泉地を目指す「まるごとホテル構想」というビジョンを打ち立て、温泉観光地の再生に向けた取り組みを進めた結果、廃旅館の除却、宿泊施設・観光施設の改修が進み、県外事業者の参画が促され、一時期は3件まで落ち込んだ旅館数が、現在では10件程度まで

回復するなど、温泉観光地としての魅力を取り戻しつつある。

今回の有福温泉再生プロジェクトにおいて、観光庁の大規模なハード整備補助金である「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」の果たした役割は非常に大きいものではあったが、江津市による県外事業者に対する積極的な誘致活動や、これまで培ってきたビジネスプランコンテストを活かした新規プレイヤー参入の仕組みづくりなど、行政の果たした役割も非常に大きかったものと考えられる。

今後は、再生プロジェクトにより整備された推進体制をどう有機的に機能させていくか、リニューアルした温泉街の魅力をどう消費者に伝えていくか、参画した県外事業者と地域住民との一体感をどう醸成していくかなど、ソフト面での取り組みが重要になってくると考えられる。

第5章 組織的アプローチによる再生事例

次に、山口県長門市の長門湯本温泉の再生事例を取り上げる。

長門湯本の事例においては、組織的な取り組みによって再生プロジェクトを成功に導いている点が特に際立っている。その組織的アプローチによって、もともと地域に存在した資源を活かすマスタープランの策定はもとより、マスタープランを限りなく100パーセントに近い形で実現させた点、再生後の温泉観光地を持続可能とするべくエリアマネジメント法人を設立して行政と強力なパートナーシップを結んでいる点において、他の観光温泉地の参考となると考えた。

1. 長門湯本温泉（山口県長門市）の概要

(1) 山口県長門市の概要

長門市は、山口県の西北部に位置し、北は日本海、東は萩市、南は下関市、西は美祢市に接する面積357.31平方キロメートル、1万5583世帯合計3万1585人（男性1万4665人、女性1万6920人。令和5年1月31日時点）が暮らす地方都市である。

現在の長門市は、2005年（平成17年）3月22日、旧長門市、旧三隅町、旧日置町、旧油谷町の1市3町が合併して誕生したものであるが、人口は1955年（昭和30年）の6万6112人をピークに下降傾向が続いている（現長門市域の人口）。

長門市の基幹産業は水産業（漁業）であり、日本海に面する地理的条件を活かした天然の良港が多数存在し、沿岸漁業の基地として各漁港が整備されている。特に、市北部の仙崎漁港は山口県でも有数の漁港の一つであり、主としてイワシ、アジ、ブリ、イカ等が水揚げされている。また、漁協や水産業者により、ブリ、マダイ、イワガキ、トラフグ、ヒラメ、クロマグロ等の養殖業も行われている。


水産業以外の産業は、豊富な自然環境を活かした農業、畜産業、観光業等が盛んである。このうち観光業については、市内に長門湯本温泉のほか、俵山温泉、油谷湾温泉、湯免温泉、黄波戸温泉がある。これら五温泉は、総称して「長門五名湯」とも呼ばれている。

なお、長門市は文化的資源にも恵まれており、童謡詩人「金子みすゞ」、シベリヤ・シリーズで知られる画家「香月泰男」、長門出生伝承の残る江戸時代の人形浄瑠璃作家「近松門左衛門」など、著名な文化人のゆかりの地でもある。

(2) 長門湯本温泉の概要

長門湯本温泉は、長門市中心部に位置する温泉地であり、長門市全体の宿泊能力の約7割を構成する長門市最大の宿泊地である。開湯は古く、今から約600年前の1427年（室町時代）、大寧寺第三世住職の定庵禅師が、座禅中に住吉大明神からのお告げを受けて発見したのが起源と

言われている。「神の授湯」の浴場は二つに分かれ、昔は上の湯を武士や僧侶、下の湯を庶民が使っていたとされる。

戦後、長門湯本温泉は1951年（昭和26年）に町営となった。1964年（昭和39年）4月には公衆浴場「礼湯（れいとう）」を新築し、1972年（昭和47年）には公衆浴場「恩湯（おんとう）」が改築された。「礼湯」はその後、2002年（平成14年）に改築されるも、湯量の減少や再生プロジェクトとの兼ね合いで、2019年（令和元年）に営業を終了している。また「恩湯（旧恩湯）」は、屋根上に設置された「湯本温泉」のレトロなネオンサインが特徴的で、長年、長門湯本温泉のシンボルとして親しまれて来たが、再生プロジェクトの実施に伴い、2017年（平成29年）6月、公設公営での営業を終了し、惜しまれつつも解体された。新たな「恩湯（新恩湯）」は、2020年（令和2年）3月、地域住民らによって設立された長門湯守株式会社を運営主体として、併設された食堂「恩湯食」と共にリニューアルオープンしている。

この間の2016年（平成28年）12月、長門湯本温泉は、日ロ首脳会談の会場に選ばれ、安倍晋三首相（当時）とウラジミール・プーチン大統領が来訪している。

なお、長門湯本温泉の泉質は、すべすべした肌触りが特徴的な「アルカリ性単純温泉（pH 9.5～pH 9.9）」であり、恩湯泉源の湧出量は毎分約130リットル、源泉温度は39度である。旧恩湯時代は浴槽直下の岩盤から源泉が自然湧出していたが、新恩湯では、男女の各浴室から泉源の岩盤を見ることができるよう工夫されている（これとは別に足下湧出源泉も維持されている。）。

(3) 長門湯本温泉へのアクセス

①自動車

長門市の道路網は、日本海の海岸線沿いを東西に走る国道191号線と、市の中央部を南北に縦断する国道316号を主軸に構成されている。

高規格道路の整備は十分に進んでおらず、将来的に山陰道の一部を構成する「萩・三隅道路（三隅IC〔長門市三隅中〕－萩IC〔萩市椿〕間。延長15.2キロメートル）」が2008～2011年にかけて開通し、「長門・俵山道路（俵山北IC〔長門市俵山小原〕－長門湯本温泉IC〔同市深川湯本〕間。延長5.5キロメートル）」が2019年9月に開通しているものの、周辺都市からの高規格道路によるアクセスは不十分な状況にある。なお、下関市内から「長門・俵山道路」の南端に接続する「俵山・豊田道路（延長13.9キロメートル）」が、2018年度に事業着手されているが、2022年4月1日時点での事業進捗率は19パーセントにとどまり、開通時期は未定とされている。

自動車での長門湯本温泉への所要時間は、長門市街から約5分、中国自動車道美祢ICから約25分、山口宇部空港から約80分である。

②公共交通機関（鉄道・バス）

鉄道でのアクセスは、JR美祢線長門湯本駅が最寄り駅となる。最も近い新幹線乗換駅は厚狭駅（山陽新幹線）で、同駅から長門湯本駅までの所要時間は約60分であるが、厚狭駅にはこだま号しか停車しないほか、厚狭ー長門湯本間の運転本数は一日わずか9往復であり（2023年2月時点）、鉄道でのアクセス環境は非常に悪い。また、玄関駅となる長門湯本駅は無人駅で、温泉街のやや北方に位置しており、温泉街の中心（恩湯広場）までは徒歩約10分である。

バスでのアクセスは、国道316号線から分岐して俵山方面へ続く県道34号線上の「湯本温泉入口」が最寄りの停留所となる。下関駅から小月駅、俵山温泉、長門湯本温泉、長門市駅、仙崎駅を経て大泊へ向かう路線（サンデン交通による運行。一日8往復程度。2023年2月時点）等があり、長門湯本温泉への所要時間は、下関駅から約2時間10分、長門市駅から約20分である。

なお、2022年7月より、博多・天神（福岡）から長門湯本温泉までの直行バス「おとずれ号（西鉄高速バス）」が1往復運行されており、所要時間は約2時間45分である。

2. 最盛期～現在、再生のきっかけ

(1) 長門湯本温泉の最盛期

長門湯本温泉は、昭和中期頃に温泉地区内の旅館を構成員とする旅館協同組合が組織され、戦後の高度経済成長期には各旅館の大型化が進んだ。温泉地全体の宿泊者数は、年間39万人に達した1984年（昭和59年）にピークを迎え、その後も平成初期頃までは、概ね年間35万人強の水準を維持していた。

この間、旅館の大型化に伴い、消費者のニーズに応えるようにして個々の旅館内に土産物売場や飲食店が充実していった。その反面、かねてより温泉街の中に存在していた土産物店等は姿を消し、街並みを歩く温泉客も次第に姿を消して行った。

(2) バブル崩壊後の低迷期と消費者ニーズの変化

バブル崩壊を機に、長門湯本温泉の宿泊者数は急激に減少傾向をたどった。低成長期に入ると、消費者のニーズが団体旅行から個人旅行へシフトし、大型旅館を求める大口の団体旅行客は減少していった。その結果、2014年（平成26年）度の年間宿泊客数は、ピーク時の約半分にあたる年間18万人にまで落ち込んだ。

こうした低迷には様々な要因が考えられるが、関係者からは、「団体旅行のニーズに対応するために施設を大型化・複合化した結果、旅行の形態が個人旅行中心にシフトしたことで、大型客室や宴会場等の施設の稼働状況が悪化した」「施設稼働とともに利益率が悪化し、施設への投

資がますます難しくなっていくが、当面の経営を見据えると一気に団体旅行から脱却することが難しく、徐々に徐々に体力が失われていく」「温泉街の商店等も同様に、失われたまち歩きを取り戻すだけの魅力を提供しきれないという構造的な悪循環に陥っている状況が挙げられる」との指摘がなされていた。

(3) 老舗大型ホテルの倒産と星野リゾートへの進出要請

2014年（平成26年）1月、開業から150年の歴史を持つ温泉街の老舗ホテル「白木屋グランドホテル」が倒産し、山口地方裁判所において破産手続開始決定を受けた（負債総額22億7000万円）。これにより温泉街の中心部に巨大な廃墟が残ることになり、温泉街の大幅なイメージダウンが避けられない状況となった。

危機感を抱いた長門市は、同年12月、大西倉雄市長（当時）のリーダーシップの下、旧白木屋グランドホテル跡地ほか3か所合計1万3000平方メートルの取得を決定し、公金をもって建物の解体工事を断行した（取得価額1億2000万円及び建物解体費用3億2000万円のうち、国が2億円を負担し、残りを地元が負担）。

この跡地の活用方法について、長門市は、株式会社星野リゾート（以下「星野リゾート」という。）に新たな宿泊施設の進出を要請した。この要請を受けた星野リゾートは、現地視察や周辺マーケット調査を実施したものの、結論として、長門湯本温泉へのアクセスが恵まれず、温泉街全体が非常に寂れていたことを理由に、事業採算の見込みが立たず、仮に星野リゾートが進出しても温泉街の再生は困難と思われる旨回答した。

ところが長門市は、大西市長を筆頭になお星野リゾートの進出をくり返し要請した。そこで星野リゾートは、同社においてマスタープランを策定し、温泉街全体を魅力的にすることを提案した上で、提案内容が実現するのであれば進出を検討する旨回答した。

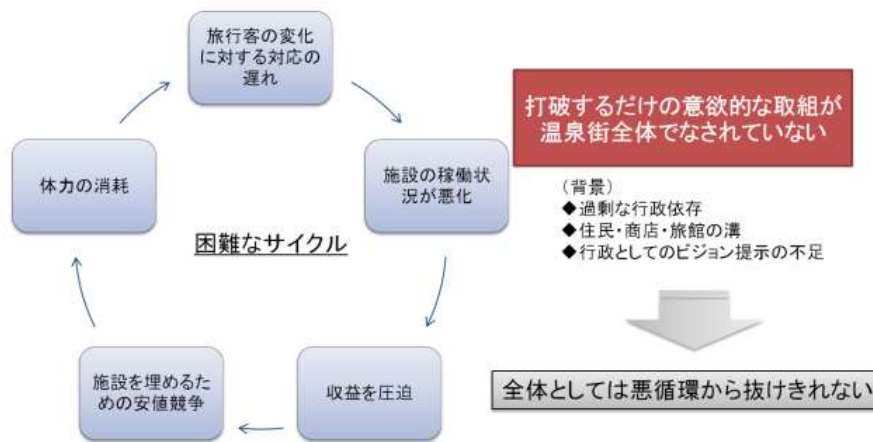
長門市は2016年（平成28年）1月、星野リゾートに対し、上記マスタープランの策定業務を委託した。その後、約半年に及ぶ検討を経て、星野リゾートは同年7月、長門市にマスタープランを提出した。

(4) 長門湯本温泉観光まちづくり計画の策定

長門市は、星野リゾートから提出されたマスタープランに沿う形で、2016年（平成28年）8月、長門湯本温泉観光まちづくり計画（以下「まちづくり計画」という。）を策定した。また、同年9月から2017年（平成29年）4月にかけて、同計画の実現に向けた再生プロジェクトの推進体制のあり方の検討と構築がなされた。

まちづくり計画では、長門湯本温泉の低迷の原因を、温泉街全体が抱える「大きな困難な課題に対し、大きな目標と戦略性を持って対策を講じていく『温泉街全体での意欲』の不足」で

あると整理し、この「温泉街全体での意欲」の不足が「長門湯本温泉の低迷を招いた本質的な課題であるという謙虚な認識を共有することが出発点として重要」と指摘している。また、こうした意欲の低下を惹き起こした背景要因として、過剰な行政依存体質や、目標を共有して協働すべき住民と事業者の間に生じた心理的な溝の存在、行政としての戦略性の欠如やビジョン提示の不足等があると述べる（図表 5-2-1）。

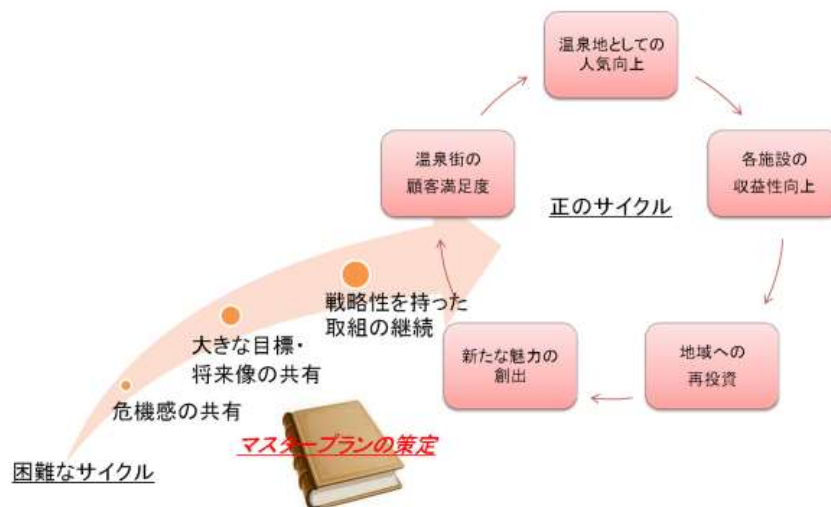


(図表 6) 困難なサイクルから抜けきれない現状

出典：長門市「長門湯本温泉観光まちづくり計画」（平成 28 年 8 月）

図表 5-2-1 困難なサイクルから抜けきれない現状

まちづくり計画は、こうした現況を踏まえ、温泉街の衰退、各旅館の施設老朽化による観光客の満足度の低下、これによる旅行商品等の単価引下げ、さらなる体力消耗という悪循環を脱するために、このまちづくり計画において、地域と共有できる目標の設定、目標達成のための戦略を掲げることにより、新たな魅力づくり、観光客の満足度向上、良質な温泉地としての認知度の向上、個々の事業者の収益性向上、新たな魅力の創出などの好循環を生みだし、インバウンドをはじめとする新たな成長をつかむ取り組みを生み出す基盤を構築するとしている。



(図表7) 危機感の共有とマスタープランによる正のサイクル創出

出典：長門市「長門湯本温泉観光まちづくり計画」(平成28年3月)

図表 5-2-2 危機の共有とマスタープランによる正のサイクル創出

3. 再生プロジェクト推進体制

- (1) 長門湯本温泉の再生プロジェクトは、「長門湯本温泉観光まちづくり推進会議」(以下「推進会議」という。)と「長門湯本温泉観光まちづくりデザイン会議」(以下「デザイン会議」という。)という2つの会議体を中心として進められた。
- (2) 推進会議とは、長門市長を委員長として、地域、経済、有識者、行政機関からなるメンバーで構成された、地域の意見及び専門的見地を踏まえて意思決定を行う会議体であり、長門湯本温泉のエリア価値向上に向けた公・民の取り組みに関する最終意思決定機関である。
- (3) 他方で、デザイン会議とは、泉英明氏(有限会社ハートビートプラン代表取締役)を司令塔に、観光まちづくりの推進に向けた具体的な実施方針をまとめ、長門湯本温泉観光まちづくり推進会議へ提案する会議体であり、公・民の実施する事業のクオリティコントロール、継続的な観光地マネジメントに向けた具体策を提案するチームである。このデザイン会議のメンバーは、下表のとおり、建築、ランドスケープ、夜間景観、交通、観光まちづくり、金融等の各分野の専門家から構成されており、いわばマスタープランを実際の計画に落とし込むための実務部隊としての色彩を有している。
- (4) このように、長門湯本温泉の再生プロジェクトは、専門家集団から構成されるデザイン会議の提案を、地元関係者から構成される推進会議において検討し、最終的な意思決定をしていくという推進体制が採用されている。こうした体制を採ることによって、一方で様々な分野の専門家の知見を採り入れつつ、他方で地域住民らの意思と活動を反映させることができ、地域との丁寧な合意形成を図ることができた。

4. ビジョン：オソト天国

(1) 魅力的な温泉街を生み出す6つの要素

マスタープランは、①風呂（外湯）、②食べ歩き、③文化体験、④そぞろ歩き、⑤絵になる場所、⑥休む・佇む空間という6つの要素を、長門湯本温泉の有する資源をベースに表現していくことを提案している。上記6要素については、次のような解説が加えられている（長門市「長門湯本温泉観光まちづくり計画」より引用）。

①風呂（外湯）

温泉は大きな魅力を占めている。また、宿泊する旅館内に温泉の風呂がある場合も、趣向が異なる風呂を複数体験する面白みもあり、外湯は日帰り客・宿泊客を含め温泉街に人を呼ぶ要素である。

②食べ歩き

観光の際は移動も多く、合間の時間で休憩を挟むことも多い。休憩の際は、併せて軽食を取る機会も多い。食の資源を活用し、地域性を演出することも可能で温泉街の魅力となりうる要素である。

③文化体験

旅行先を選ぶ上で、旅行先での体験（コト）は大きなポイントとなる。地域の文化資源をうまく活用し、その場所でしかできない体験を提供することが重要である。

④そぞろ歩き（回遊性）

「そぞろ歩き」という言葉に表されるように観光においては、行き先を特定せず、回り道をしながら歩くといったことが魅力となり得る。「そぞろ歩き」をしてもらうにあたっては、空間の魅力や、歩いて飽きないための回遊性、ルートに沿って魅了となる要素が配置されていることが重要である。

⑤絵になる場所

旅行者はその場所を初めて訪れることも多く、旅行先の検討にあたっては、複数の候補地から選択することも多い。そのため1～2枚で地域の魅力を伝えることができる絵になる場所が必要である。

⑥休む・佇む空間

「そぞろ歩き」した際の途中の休憩場所や、食べ歩きで購入したものを食べる場所や、行先の検討等のために立ち止まるといったシーンでは休み・佇む空間が重要になる。

(2) 6要素の具現化——「オソト天国」

新生長門湯本温泉は、「オソト天国」というキャッチフレーズで温泉街のイメージの統一を試

みている。これは、古くからの共同浴場である恩湯を中心に、温泉街の中を流れる音信川沿いにそぞろ歩きを楽しめる空間を作り出そうとするものであり、上記6要素を具現化するものといえる。

具体的には、高台の駐車場から温泉街へと下る竹林の階段を新たに設け、音信川に設けられた飛び石や川床・テラス等を配した上、温泉街のはずれに位置する曹洞宗の古刹「大寧寺」に至るまで、絵になる風景の中をそぞろ歩く楽しみを演出している。また、民間の投資を積極的に呼び込み、カフェやバー、土産物店、焼鳥屋などを开店させて、温泉街全体として楽しめる空間を作り出している。再生プロジェクトにより新たに設置・整備された主なもの（個別の店舗は除く。）は、以下のとおりである。

①長門湯本温泉駐車場と竹林の階段

国道沿いに新設された駐車場と、そこから谷合いの温泉街とを結ぶ数百本の竹林に囲まれた階段。「日常」から「非日常」への入口としての効果を狙ったものであり、夜には階段両脇に設置された行灯に明かりが点き、幻想的な雰囲気を醸し出している。

②立ち寄り湯「恩湯」と「恩湯食」

公衆浴場「恩湯」とこれに併設された食堂「恩湯食」。

③恩湯広場と飛び石

温泉街の中心に位置する「恩湯」前に整備された広場。日陰スペースを設けた芝生広場や、音信川の水辺まで近づくことのできる雁木広場があり、川の流れの中に飛び石が配されている。

④おとずれ川テラス（川床）

音信川の川面に設置された川床。各旅館が宿泊者用に設置しているもののほか、そぞろ歩き中の誰もが休憩できるテラスも一部設置されている。

⑤おとずれ足湯

音信川の川辺に設置された足湯。

5. 8段階の変革プロセスから見る長門湯元温泉再生

ジョン・コッターは、2002年の著書『企業変革力』の中で企業が変革を推進していくために進めていくべきプロセスとして「8段階の変革プロセス」を提唱している（図表5-5-1）。

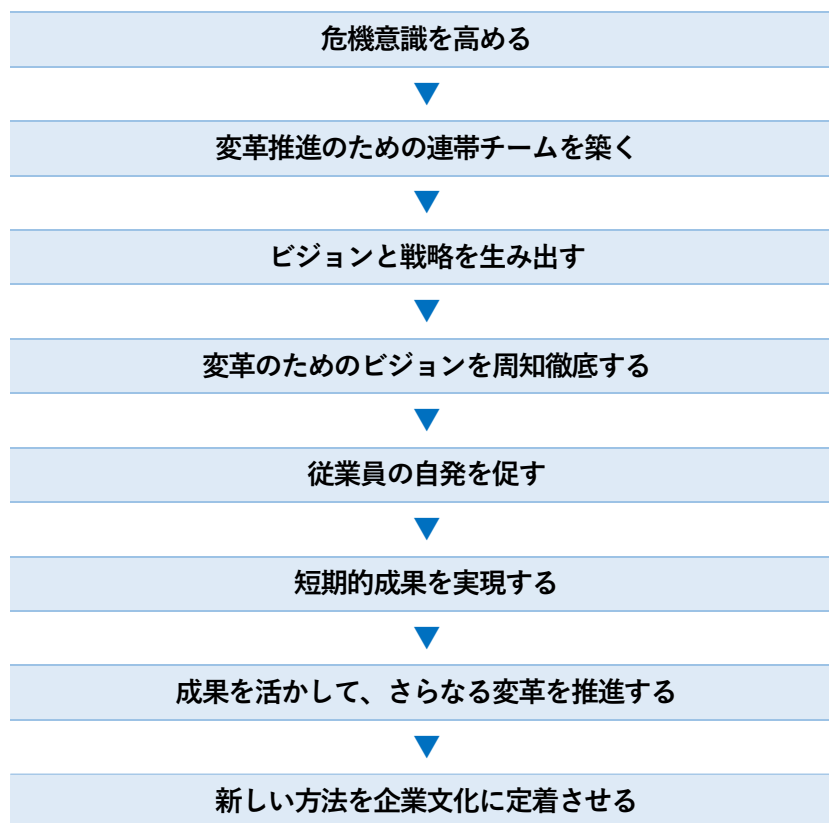
温泉観光地の再生プロジェクトのような地域再生・地域ブランディングは、一般的な企業（組織）と異なり、地域住民や地元行政などステークホルダーがより広範になるとともに、その関係性の濃淡の幅も広がるため、その方向性はより一つに向きにくい。「誰もが本業を別に持ちながら、合間にプロジェクト（地域再生）のことを考える」と言った具合に、全員が当事者でありながらリーダーと言うべき存在がいないため、変革を進めていくことが困難になりがちである。

高額なコンサルティング費用をかけた優れたマスタープランが完成したとしても、その実現の

途中で頓挫・挫折してしまい、計画倒れになってしまうケースが多発するのはこのためである。

長門湯本温泉の再生プロジェクトにおいては、老舗ホテルの倒産によって温泉地の中心地が更地になるという、誰の目からも明らかな危機的状況が出現し、地元行政である長門市がリーダーシップを取る形でマスタープランが完成した後、広範なステークホルダーを巻き込みながら長門湯本温泉を一つの組織のように変革させていく中で、マスタープランの実現及びその変革を定着させることに成功している。

本項では、これまでの長門湯本温泉の再生の取り組みを俯瞰しながら、ジョン・コッターの提唱する8段階の変革プロセスを参考にその成功要因を分析した。



出典：「企業変革力」（ジョン・P・コッター、日経BP社）

図表 5-5-1 変革推進のための8段階のプロセス

(1) 長門湯本温泉変革プロセス

①2014年～2015年 白木屋グランドホテルの倒産と星野リゾート誘致

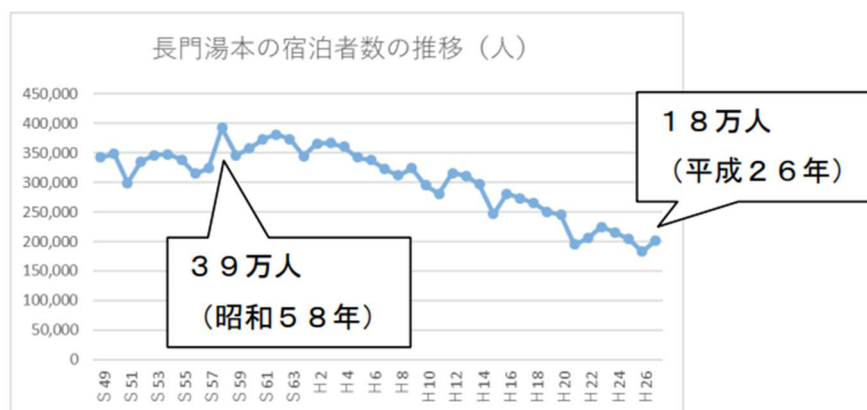
変革には必ずその中心となるリーダーが存在するが、そのリーダーと周囲との危機に対する

認識が一致していなければ、変革の動きは大きくなっていかない。したがって、8段階の変革プロセスの始まりは衆目の一致する危機的状況が存在し、かつ変革のその先にある「明るい未来」を関係者が共通的に信じられる必要がある。

長門湯本温泉においては、団体旅行ブームによる1983年（昭和58年）のピークを境に、旅行ニーズの変化、施設の老朽化、旅行商品単価の値下げと悪循環に陥っていたものの、その変化は緩慢なものであったために各旅館経営者、行政担当者の危機感は大膽な変革に踏み切れるほどのものではなかったと想像できる（図表5-5-2）。

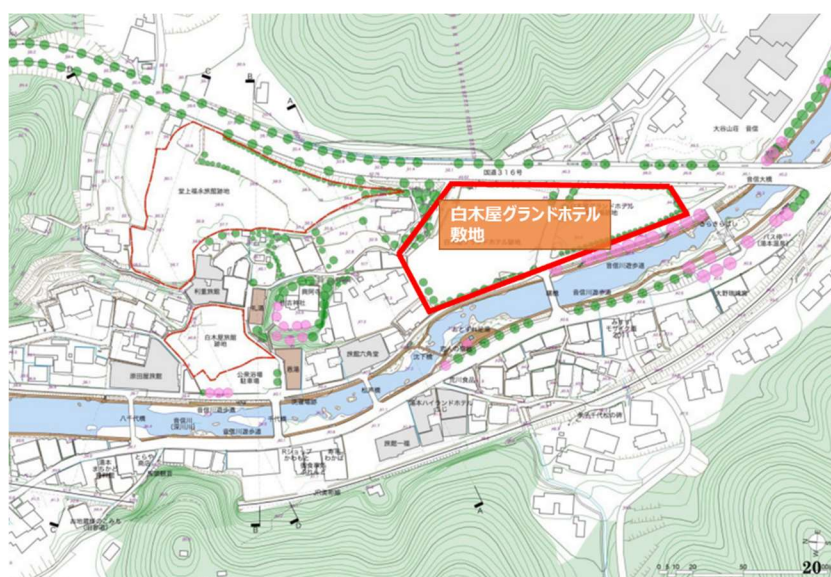
ところが、2014年に創業150年の歴史を持つ客室数118室の大型ホテルであった白木屋グランドホテルの倒産により、長門湯本温泉全体の危機感は一気に高まった。温泉街の中心地に占める広大な敷地が空白となったのである（図表5-5-3）。

ここで、特筆すべきは当時の長門市長であった大西倉雄氏のリーダーシップと熱意である。大西市長（当時）は、旧白木屋グランドホテルの敷地等3カ所（1万3,000㎡）を市で買い取り、行政自らが温泉街の中心地を更地に戻すと共に、その跡地の活用を星野リゾート委ねることとし、当地への進出要請を行った。このことによって、長門湯本関係者及び地域住民の中では大きな危機意識と、一部の人々に「長門湯本が変わるかも知れない」という変革のチャンスへの希望が同時に醸成されることとなった。



出典：「長門湯本温泉観光まちづくり計画」（平成28年）

図表5-5-2 長門湯本温泉宿泊者数の推移



図表 5-5-3 旧白木屋グランドホテル敷地

②2016年～2017年 「長門湯本温泉観光まちづくり計画」策定、推進会議・デザイン会議設置

2016年、長門市の当初の意図を超える形で、星野リゾートは長門湯本という街全体をデザインする「長門湯本温泉観光まちづくりマスタープラン」を描くこととなる。

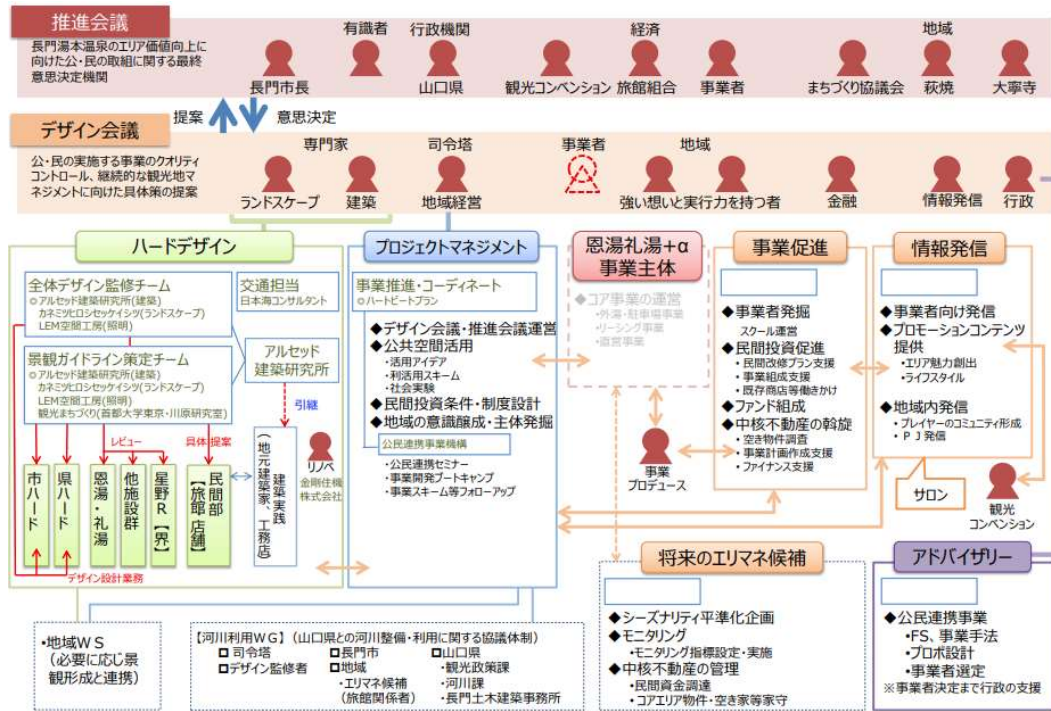
「にっぽんの温泉100選」(観光経済新聞社)の温泉地ランキング10位という目標を掲げて、同年7月に星野リゾートから提出されたこのマスタープランは『やや挑戦的な内容を含んだ計画』『すべてがトップ10に貢献する内容で、それ以外のことは揃えていません』(新都市Vo1.74 2020.3号)とあるように、強烈なメッセージ性を持つものであると同時に、ステークホルダー達に対して実現のための本気度を問うものであった。

これに対して長門市は、同年8月に「長門湯本温泉観光まちづくり計画」を策定し、翌2017年5月に「長門湯本温泉観光まちづくり推進会議」(以下、「推進会議」と言う)の第1回を開くことでコミットしたのである。この推進会議の位置付けは「マスタープラン実現に向けたすべての議論をオープンな場で決め、ビジョンに対する後退がないようにする」というものであり、まさにビジョンと計画の実現可能性に疑念を抱かせず、同時にステークホルダーへの周知徹底を促すものであった。

また、この第1回推進会議において発表された推進体制の中で、まちづくり計画具現化の中核部隊となる「長門湯本温泉観光まちづくりデザイン会議」(以下、「デザイン会議」と言う)とその他の実働部隊が発表された(図表5-5-4、5-5-5、5-5-6)。このデザイン会議は、当時の長門市役所経済観光部長だった木村隼人氏(現・長門湯本温泉まち株式会社代表)が、まちづくり計画を事業性という視点から官と民が担うべき部分を振り分けながら半年間の時間をかけてメンバーを探し、最終的に公募型プロポーザルで選定したチームであり、第1回推進会議

の中で星野佳路氏（星野リゾート代表）に『今日本中で様々な観光地再生の取り組みがある中でも最強のチーム』と評された。

(組織的アプローチの詳細については次項にて詳述)



出典：「第1回長門湯本温泉観光まちづくり推進会議（資料4）」

図表 5-5-4 長門湯本温泉観光まちづくり推進体制

区分	所属・氏名	備考
委員長	長門市長 大西倉雄	
地域	湯本まちづくり協議会 会長 荒川武美	温泉街「荒川食品」店主
地域	萩焼 坂倉新兵衛	
地域	大寧時 代表役員 岩田啓靖	恩湯・源泉権所有者
経済	(一社)長門市観光コンペティション協会 会長 大谷峰一	旅館・大谷山荘 代表取締役
経済	湯本温泉旅館協同組合 理事長 伊藤就一	旅館・玉仙閣 専務取締役
経済	星野リゾート 代表 星野佳路	
有識者	山口大学経済学部 教授 内田恭彦	
行政機関	山口県観光スポーツ文化部 小玉典彦	

出典：「長門市ホームページ」

図表 5-5-5 推進会議メンバー（2017年発足当時）

区分	所属・氏名
司令塔	(有)ハートビートプラン 代表取締役 泉英明
建築担当	(株)アルセッド建築研究所 主任 益尾孝祐
ランドスケープ担当	(有)カネミツヒロシセッケイシツ 金光弘志
金融	(株)YMF G ZONEプランニング 代表取締役 矢儀一仁
地域への強い想いと実行力を持つ者	音信プランニング 代表 大谷和弘
	(株)ファンタス 代表取締役 白石慎一
	ながと物産合同会社 執行責任者 山本桂司
行政機関	山口県観光スポーツ文化部 審議監 藤村正己
	長門市建設部 部長 森野康範

出典：「長門市ホームページ」

図表 5-5-6 デザイン会議メンバー (2017 年発足当時)

③ 2017 年～2019 年 社会実験を通じた共感づくり

行政主導の再生プロジェクトである外発的取組であるが故に、地域に暮らす住民の中に「行政が勝手に決めたこと、全部おまかせ」という非協力的な声が存在してしまうことは避けられず、せつかく前述の変革のためのチームが作られても、このような雰囲気のままでは地域の再生プロジェクトという大きな変革は進んでいかない。

この問題に対して、長門湯本温泉再生プロジェクトにおいては、多くの社会実験を通じて一足先に「ビジョン実現後の姿」を住民と共有し、また準備や課題の検討を共同作業として行うことで住民の参加を促すことで「共感づくり」に成功している。

例えば、重要な地域資源の一つである温泉街の中心を流れる音信川（おとずれがわ）を活かすための夜間照明実験（ライトアップ）では、まずオリジナルの「湯本提灯」を企画してこれを有料で販売、賛同者は軒先に購入した提灯を吊るすことで社会実験に参加することができた。自分の提灯が温泉街を照らす灯りの一つとなると同時に、街全体が統一された灯りで照らされることで「長門湯本が変わっていく」という共感が浸透していき、時間が経つにつれて参加の輪は広がっていった（社会実験の詳細については次々項にて詳述）（図表 5-5-7）。



出典：「長門湯本みらいプロジェクト www.yumoto-mirai.jp」

図表 5-5-7 湯本提灯と夜間照明実験の様子

④社会実験の効果検証とフィードバック

社会実験を通じて共感がつくられ浸透した後は、住民も参加する報告説明会・プロジェクトミーティングで解決すべき課題が抽出されていくが、例えば重要な地域資源の一つである音信川（おとずれがわ）を活かすための川床設置の社会実験においては、親水性の高い空間活用の可能性と共に、増水時の安全確保（川床柵の撤去・緊急連絡体制）が課題として浮き彫りになった（図表 5-5-8、5-5-9）。

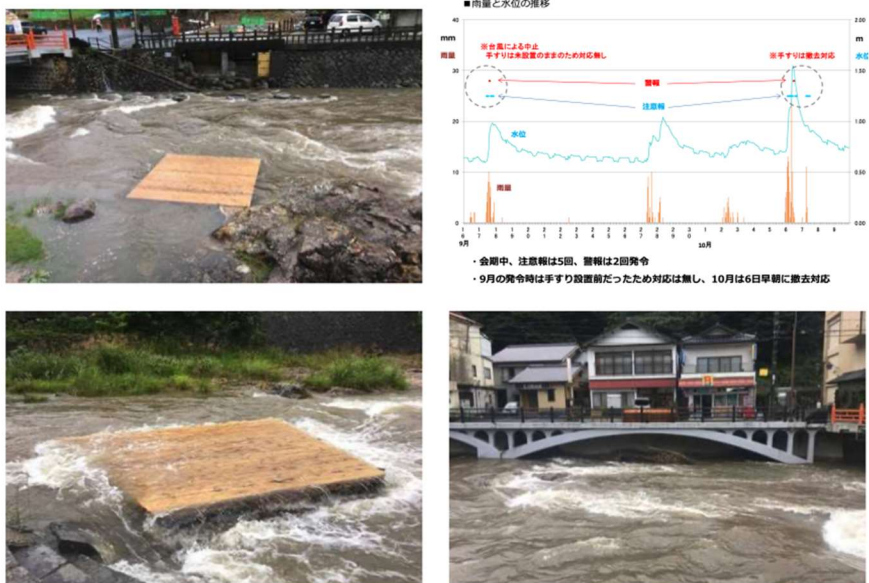
これらの課題を解決するために、デザイン会議が中心となり複数回に渡る社会実験関係者による協議を行い、社会実験のフィードバックから河川や道路活用のための運営組織のイメージを構築、推進会議にて新しい組織づくりに繋げている（図表 5-5-10）。



出典：「長門湯本みらいプロジェクト www.yumoto-mirai.jp」

図表 5-5-8 川床設置社会実験の様子

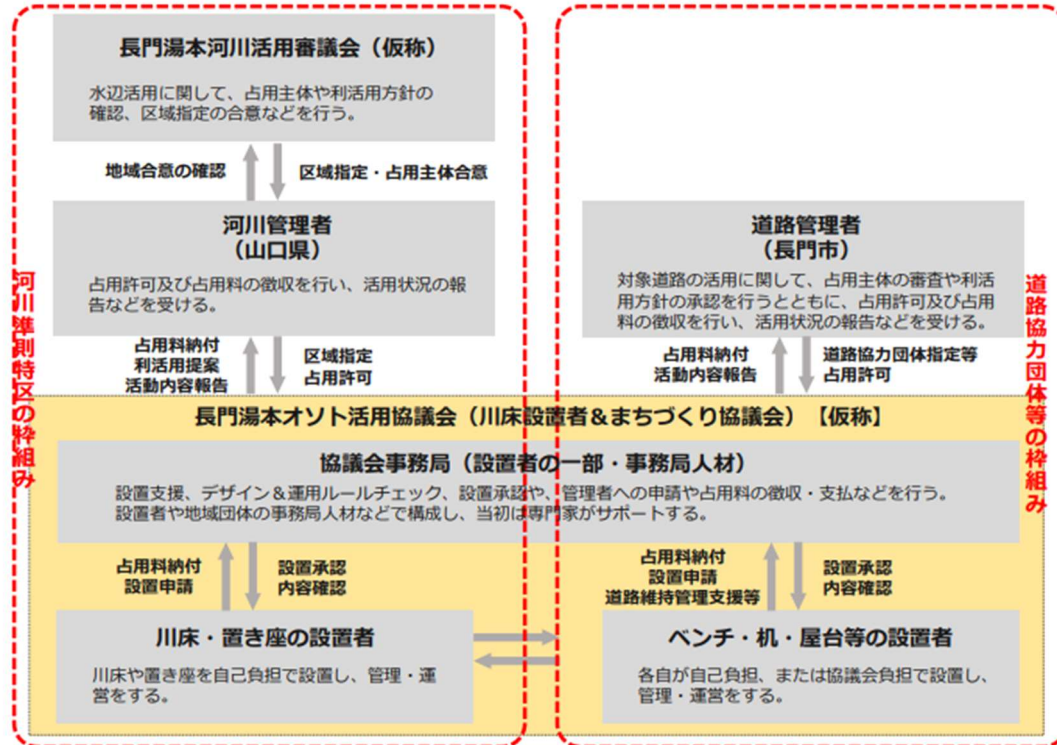
■ 増水時の安全確保（川床柵の撤去・緊急連絡体制）、増水時の川床構造安全確認



(長門湯本温泉まち株式会社より提供)

図表 5-5-9 川床設置の課題（増水時）

このような運営組織イメージをもとに、今後詳細な役割分担や組織構成を調整していく



出典：「第3回長門湯本温泉観光まちづくり推進会議 (資料3)」

図表 5-5-10 社会実験のフィードバックと組織づくり

⑤ エリアマネジメント法人の設立と観光地経営モニタリング指標

8段階の変革プロセスの最終段階においては、取り組んできたまちづくりを変革に向けた持続的な取り組みとして定着させることが重要である。

長門湯本では、ハード整備事業の完了と共に、まちづくり体制から観光地経営体制という新体制に移行させている (図表 5-5-11)。その際、以下の点を通じてその体制と活動を持続可能なものとしている。

- 実働の中心となる民間主体のエリアマネジメント法人の設置
- 当該法人の活動と将来にわたるインフラ整備に対する安定的な財源措置
- 外部評価委員会の設置
- 観光地経営モニタリング指標とKPIの制定

まず、長門湯本温泉の旅館 11 軒の連名により、長門市長及び長門市議会議長あてに「長門

湯本温泉の持続的な観光地経営のための要望書」が提出された。要望書の概要は以下のとおりである。

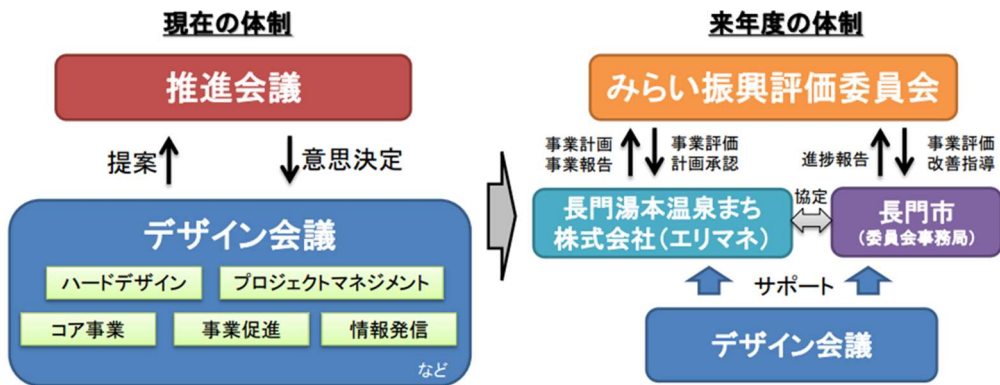
【要望の概要】

1. 観光地経営のための事業計画と財源について公民での合意と中長期的な担保の仕組みをつくること
2. 事業計画の財源として、湯本地区の入湯税を嵩上げし嵩上げ分を湯本エリアへの再投資すること
3. 上記財源を、エリアマネジメント組織の活動費と街並み景観の中長期的な維持修繕などのために積立と運用をする仕組みをつくること

この要望書を受け、デザイン会議においてマネジメント方針案がとりまとめられた後、推進会議として以下の方針が決定された。

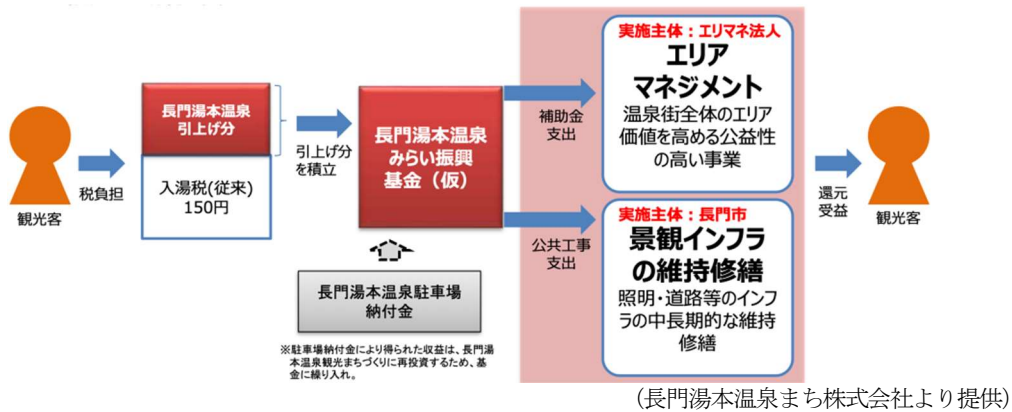
- 長門湯本温泉の入湯税の引上げと引上げ部分の「長門湯本温泉みらい振興基金」（以下、「基金」と言う。）への積立
- 基金を民間主体のエリアマネジメント法人が実施する事業及び長門市が実施する景観インフラへの支出に充当（図表 5-5-12）
⇒同年 12 月議会：入湯税引上げ、長門湯本温泉みらい振興基金の設置条例が可決
- 外部評価委員会を設置し、マネジメント法人及び長門市が実施する事業を評価することで、透明性を担保（図表 5-5-13）

次に、2020 年 3 月 2 日に設立された民間主体のエリアマネジメント法人「長門湯本温泉まち株式会社」は、長期的な視点で観光地経営の目指すべき方向性がぶれないように図表 5-5-14 に示すモニタリング指標と K P I を設定している。

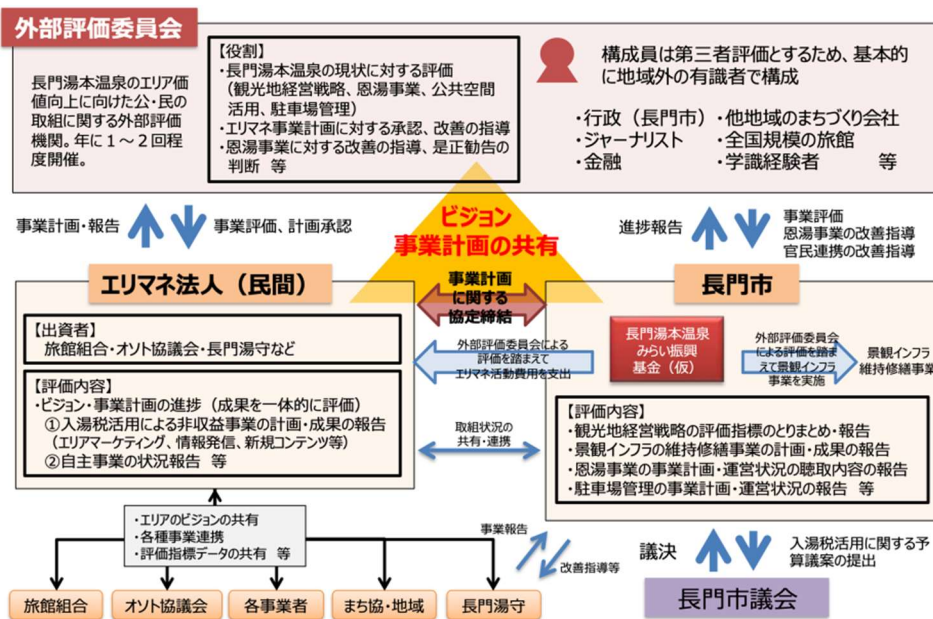


出典：「第10回長門湯本温泉観光まちづくり推進会議（資料4-2）」

図表 5-5-11 まちづくり推進体制から観光地経営体制への移行



図表 5-5-12 長門湯本温泉入湯税引き上げとエリアマネジメント法人を通じた再投資



(長門湯本温泉まち株式会社より提供)

図表 5-5-13 外部評価委員会による実施事業評価

目標	目標を達成するための過程を図る指標 KPI	データ取得方法
【観光客の満足】 1. 温泉地としての人気向上	1. 温泉地ランキング ・2019年は48位（2018年53位、2015年86位（計画策定時））	・観光経済新聞社「につぼんの温泉100選」 ・年1回
【観光客の満足】 2. エリアとしての質と収益性向上	2. RevPAR ・人数ではなく質や金額を重視 ・エリア全体の収益増加・シーズナリティの平準化	・調査主体はエリマネ法人 ・協力旅館のみ ・毎月データ集計
【観光客の満足】 3. 高い質と適切な量の投資	3. 投資の創出内容 ・新規のみでない、既存旅館の改装なども含む ・量のみを求めるのではなくキャリングキャパシティを勘案 ・評価委員が質と量を総合的に評価	・調査主体はエリマネ法人 ・年間を通じて情報収集
【地域住民、関係人口の共感・参画】 4. 多様な関わり方の実現	4. 生活者の関与度 ・働くことと暮らすことつながりが生まれているか ・自治会活動数やちよいバイトちよい飲み登録者数など	・調査主体はエリマネ法人 ・自治会・事業者への聞き取り ・年1回
【働き手の満足】 5. 従業員満足度の高さ	5. 従業員満足度アンケート ・従業員に選んでもらえる、長く勤めてもらう温泉地に	・調査主体はエリマネ法人 ・従業員がいる旅館等 ・年1回（Webアンケートを想定）
【共通】 6. メディア露出	6. メディア金額換算 ・オウンドメディア除く ・広告換算で算出（ターゲットメディア選定の適正さなども含む）	・算定主体はエリマネ法人 ・メディアデータは市と共有

出典：「第10回長門湯本温泉観光まちづくり推進会議（資料4-2）」

図表 5-5-14 観光地経営モニタリング指標とKPI

(2) 「8段階の変革プロセス」と「長門湯本温泉の変革プロセス」の比較

(1)において記述した長門湯本温泉変革プロセスを8段階の変革プロセスと比較してみると、図表 5-5-15 のとおり整理される。

前述のとおり、温泉観光地の変革（再生）ではリーダーシップ発揮の難しさや、利害の一致が取りにくいことが一因となり、計画の実働部隊が力を発揮できずにマスタープランの実現が道半ばで頓挫しがちである。

長門湯本温泉の事例は、緻密なチームづくりと社会実験等を通じた共感づくり（住民の巻き込み）など、8段階の変革プロセスのどのステップも疎かにせず、これらの困難をクリアしていった稀有な例であると言える。

次項以降では、長門湯本温泉の変革プロセスにおいて特に重要であり、かつ、他の温泉観光地の再生においても参考とすべきステップである「組織的アプローチ（チームづくり）」及び「社会実験を通じた共感づくり」について、詳述する。

【8段階の変革プロセス】	【長門湯本温泉の変革プロセス】
危機意識を高める ▼	①老舗ホテル倒産と星野リゾート誘致 ▼
変革推進のための連帯チームを築く ▼	②「まちづくり計画」策定、 推進会議・デザイン会議設置
ビジョンと戦略を生み出す ▼	
変革のためのビジョンを周知徹底する ▼	▼
従業員の自発を促す ▼	③社会実験を通じた共感づくり
短期的成果を実現する ▼	▼
成果を活かして、さらなる変革を推進する ▼	④社会実験の効果検証とフィードバック
新しい方法を企業文化に定着させる	⑤エリアマネジメント法人とモニタリング指標

図表 5-5-15 8段階の変革プロセスと長門湯本温泉の変革プロセスの比較

6. 組織的アプローチによるマスタープランの実現

今回の再生プロジェクトは、行政による投資を想定した官民連携による面的整備計画の代表的な成功事例であるといえるが、星野リゾートという日本を代表する観光事業者の存在なくしては成し遂げられなかったものであると言える。星野リゾートが今回の再生プロジェクトにおいて、どのような組織的アプローチ手法を取っていたのか。マスタープランで掲げる「温泉街を形成する6つの要素」の中でも核となる（風呂（外湯））として位置付けられる温泉事業の再生プロセスを中心に振り返りながら確認していきたい。

(1) 温泉事業（恩湯等）の再生事業の内容

地域のシンボルである重要な公衆浴場「恩湯（おんとう）」は、それまで年間数千万円の赤字が続き財政を圧迫する要因となっているだけでなく、公営であることもあり、サービスに対する利用者の満足度も高いとは言い切れない状況にあったため、事業の立て直しが喫緊の課題となっていた。

2017年11月に「長門湯本温泉観光まちづくり恩湯等施設整備・運営事業」と称して、公募型プロポーザル方式で事業者の募集が行われている。募集要項では、恩湯を建て替えてまちづくりの拠点とし、隣接して公共が整備する雁木広場や河川空間と合わせて、魅力的なプレイスメイキングを行うこと、事業者自身の創意工夫により、本事業の中核として魅力あふれる機能、ソフトコンテンツの提案が求められている。

なお、公営による赤字体質を改善するためには、事業手法の質の高いサービス提供が可能な民間事業者によるノウハウを生かした稼ぐ運営が必要であるとされ、施設の建設および運営については、①運営面（サービス向上）、②公共財政負担の面、③適正投資の面から「公設民営」ではなく「民設民営」にて公募プロポーザル方式により決定している。

項目	民設民営		公設民営	
	特徴	評価	特徴	評価
運営面 (サービス向上)	<ul style="list-style-type: none"> 民間が採算性を意識し、稼ぐ運営を行う。 運営の自由度が高く、民間のノウハウを生かした魅力ある運営が期待される。 民間が資金調達を行うため、金融機関によるモニタリングを受け、安定運営のチェックを常に受ける。 	○	<ul style="list-style-type: none"> 公共の予算、業務発注による最低限の管理となり、民間が稼ぐ運営は行われない。 民間のノウハウも出にくい。 民間は資金調達の必要がなく、金融機関のモニタリング機能が働かない。 	△
公共財政負担	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業であるため、基本的に公共負担はない。 	○	<ul style="list-style-type: none"> 施設整備費は公共負担。 管理・運営においても業務委託費(例: 指定管理料)が必要になり、長期間に亘る財政負担が生じる。 	△
適正投資	<ul style="list-style-type: none"> 施設整備は民間発注であり、資金調達に関して金融機関のチェックが行われ、必然的に適正な投資規模になる。 	○	<ul style="list-style-type: none"> 施設整備における公共発注は価格上昇要因となる。 採算性を意識しない仕様設計による施設整備となり、投資規模が過大になる懸念がある。 	△

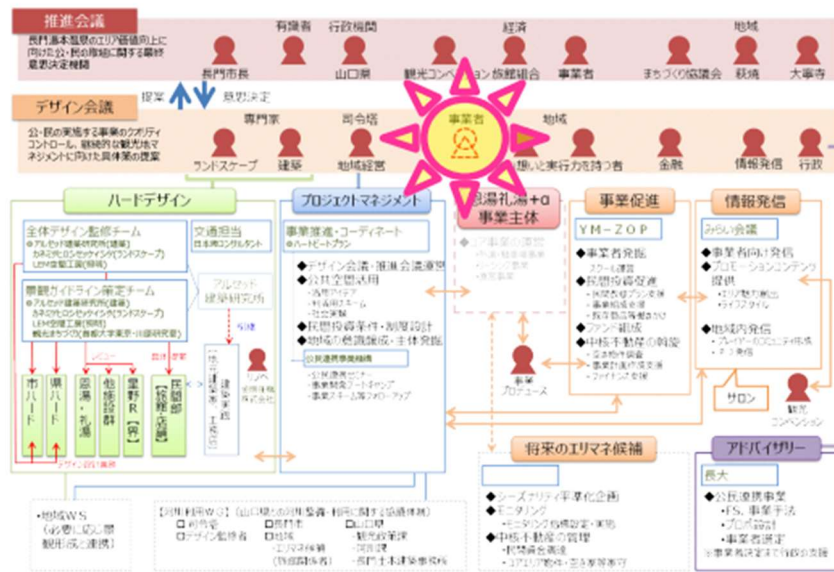
出典：第1回推進会議

図表 5-6-1 運営方式（民設民営・公設民営）の比較

募集要項では、事業方針を以下のとおりとし、事業者に期待する役割として、「観光まちづくり計画に掲げるビジョンの実現に向け、地域経営、ランドスケープ、金融等の専門家、地域の若手、行政が一体となった検討体制として、「デザイン会議」を設置しており、事業者は、観光まちづくりの中核事業を担う立場で、デザイン会議に出席し、司令塔とともに会議の主導的な役割をはたすこと」と定められている。

(事業方針)

- ①長門湯本温泉の歴史や文化、特徴を活かした計画であること
- ②収益性のある自立した事業であること
- ③当初は恩湯周辺の質を高めることに集中投資し、その後段階的に投資すること
- ④恩湯単体ではなく、地先エリア一帯の魅力を高める事業であること
- ⑤地域の事業と連携し周辺事業者の事業機会を増やすこと
- ⑥事業者の経営状況で恩湯の継続が左右されないような工夫をすること



出典：第3回推進会議

図表 5-6-2 推進体制における事業者の役割

事業内容については以下のとおり定められ、審査項目や審査委員会についても公表されている。

(事業内容)

①恩湯の整備・運営事業

- ・恩湯の運営条件あり（営業日・営業時間、公衆衛生の確保、料金設定、泉源の利用等）

※事業の安定運営の観点から料金見直しを行う。

②飲食物販施設の整備・運営事業

③恩湯広場の運営

④川床の活用

審査項目	評価の視点
事業コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> ●観光まちづくりの中核として魅力的か ●長門湯本の歴史等を活かしたものが
事業性	<ul style="list-style-type: none"> ●事業計画の妥当性 ●資金調達の実現可能性 ●中長期的な視点も含めたリスク対応ができているか
空間構築・空間活用	<ul style="list-style-type: none"> ●公共・民間のエリアが一体となった魅力的な空間構成が可能か ●活用される施設・広場となる具体的なイメージがあり、魅力的なものか
周辺への波及・地域連携	<ul style="list-style-type: none"> ●地域と連携した収益事業など地域事業者の事業チャンスにも資する提案か ●デザイン会議に主体的に参画し、議論していける能力があるか
技術力・実績等による事業実現性	<ul style="list-style-type: none"> ●温浴施設の運営等の実績があるか ●建築やランドスケープ等の構想を実現する技術力を有するか

出典：第2回推進会議

図表 5-6-3 審査項目と評価の視点

委員	肩書	備考
(地元) 荒川 武美	湯本まちづくり協議会会長	推進会議委員
(地元経済) 伊藤 孝身	湯本温泉旅館協同組合 理事長	推進会議委員 湯本温泉保護開発委員
(有識者) 内田 恭彦	山口大学経済学部教授	推進会議委員 観光戦略推進会議委員
(地元経済) 岡藤 智加子	長門市観光コンベンション協会 副会長	観光戦略推進会議委員
(建築) 田中 智之	熊本大学工学部建築学科 准教授	
(計画策定業務受託者) 星野 佳路	星野リゾート代表	推進会議委員
(行政) 磯部 則行	長門市副市長	

出典：第3回推進会議

図表 5-6-4 審査委員会メンバー

審査の結果、地元で宿泊施設の運営に携わる2名（伊藤就一氏（玉仙閣の専務取締役）と大谷和弘氏（大谷山荘の副社長）が設立した「長門湯守株」（2017年11月設立）が施設の建設・運営を「民設民営」で請け負うことになり、2018年4月に「長門湯守株」と長門市との恩湯等施設整備・運営事業にかかる基本協定が締結された。

伊藤氏・大谷氏は、地元以外の事業者には再建を任せると「恩湯」の歴史が失われてしまうとの危機感を抱き、持続可能な地域経営のため、また観光客だけでなく地域に暮らす人に愛される「恩湯」のために、行政に任せるのではなくデザイン会議（行政・地域外の協力者）の協力を得ながら事業に取り組む決断を行った。

その後、恩湯（温泉施設）、恩湯食（食堂）が2020年3月に開業。同時期に公共空間のハード整備も完了することで、長門湯本温泉のコンセプトとして定められた「オソト天国」（音信川沿いの温泉街で、そのせせらぎを楽しめる川テラスや遊歩道、飛び石、足湯、幻想的な夜間景観、四季を楽しめるランドスケープ、川と広場に開かれた恩湯、休憩や食べ歩きができる道路、リノベーションにより誕生した個性ある店舗、大寧寺や萩焼の窯元集落の文化的景観など、圧倒的に「オソト」が豊かで、そぞろ歩きが楽しいまちをめざす、長門湯本温泉の目標）に向けて、本格的なまちづくりが動き出すこととなった。

恩湯 恩湯食 外観



出典：第10回推進会議

図表 5-6-5 完成した恩湯（右手）と恩湯食（左手）外観



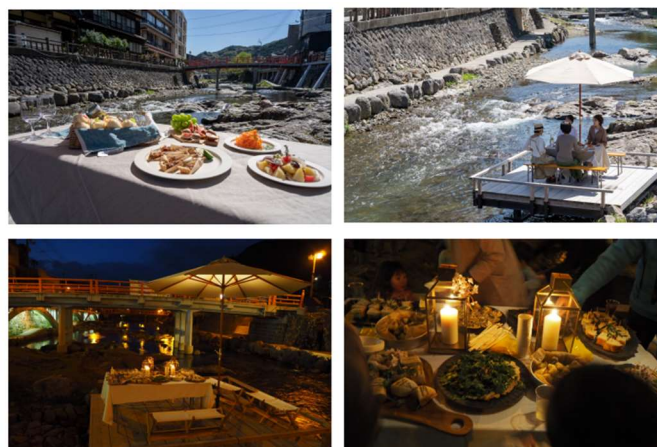
出典：第10回推進会議

図表 5-6-6 恩湯食のメニュー



出典：第10回推進会議

図表 5-6-7 恩湯前広場の活用状況



出典：第10回推進会議

図表 5-6-8 恩湯食、湯本飲食店との連携による川床活用状況

(2) 恩湯等の再生事業からみる星野リゾートの組織的アプローチ

①行政と民間との役割分担

星野リゾートの基本的な考え方として、「信頼できる民間を探し出し相互の役割をきちんとすること」がある。行政から民間に「仕様の決まった業務委託を行う」のではなく、「行政と民間主体をパートナー関係」ととらえ、行政は「パブリックマインドをもつ良き民間主体を稼がせる、行政にしかできないこと」を行う役割、一方で民間は「リスクを負い事業を推進、きちんと稼いで、利益をまちに再投資する役割」と定義し、相互の役割が異なっていることを明確にしている。

このケースでは、温泉施設の運営にかかる「パブリックマインドをもつ良き民間主体」として「長門湯守㈱」が該当する。

行政と民間との役割分担として、「恩湯、恩湯食」は、民間である「長門湯守㈱」が「民設民営」により行い、その他の施設（駐車場、その他施設）は、民設民営は難しいことから、公共により整備を行ったうえで、民間運営を目指すことになった（長門湯守㈱が指定管理により運営）。

	開発手法の方向性			見通し、検討の前提条件	
	所有	運営			
恩湯・礼湯	民間	民間		【条件改善を前提に、「民設民営」を目指す】 ・ 利用料金の引き上げ、相応の公共支援(下水道料金、税金の優遇等)による前提条件を整えた上で、民設民営を目指す。	民設民営
飲食・物販	民間	民間		【「民設民営」を目指す】 ・ 事業者による自営、テナントリーシングも含めて可能性があり、民設民営を目指す。	民設民営
駐車場	公共	民間		【公共による整備が必要、民間運営を目指す】 ・ 整備費は公共負担が必要。 ・ 民間の独立採算による運営を目指す。	公設民営
その他インフラ部分	公共	—		【公共による整備が必要】 ・ 整備費は公共負担が必要。	公共整備
陶芸エリア	公共／民間	公共／民間		【事業性、事業手法等の検討継続】 ・ 事業性が現状見えておらず、恩湯・礼湯等を先行的に開発を行いながら検討継続する。	検討継続

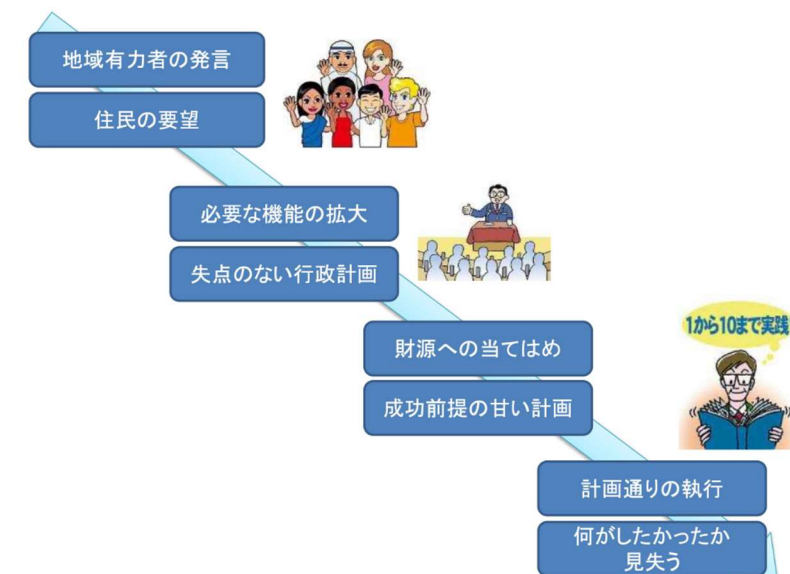
出典：第1回推進会議

図表 5-6-9 事業手法の検討方法

②目的を果たすための民間事業者の活用

一般的に、行政主導で同様のプロジェクトが実施される場合に陥りやすいのが、目的ではなくカタチにこだわった計画執行である。関係者（地域有力者や住民）の要望を取り入れんがために、必要な機能が拡大しすぎた結果（それを実現するがために、成功前提の甘い計画を立案・執行）、使われるもの、使われないものが混在してしまう結果となるケースが散見される。これは行政が失点をしない（行政がすべての要望を叶えることを目的化してしまう）ことを追及せんがために起こりうる事象である。

その点、民間による事業となれば、民間事業者が公的なしぼりに関係なく、必要な機能のみを備えた設備を自由に計画することが可能となる。



(長門湯本温泉まち株式会社より提供)

図表 5-6-10 行政主導プロジェクトの失敗要因

②事業性主義による施設計画

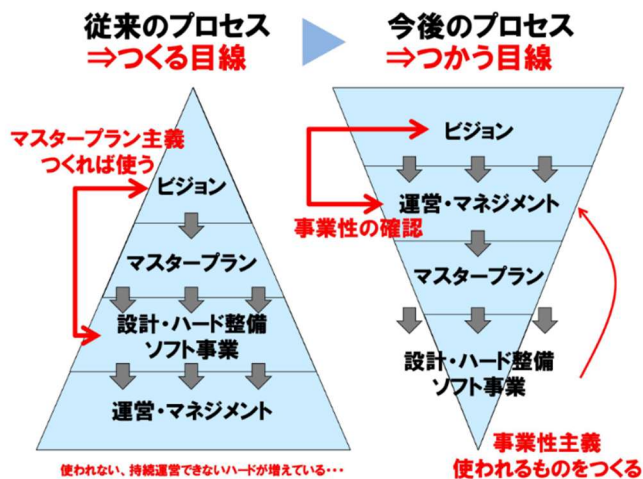
従来のプロジェクトの推進方法は、「マスタープラン主義」とも呼ばれ、「運営・マネジメント」を検討する前に、マスタープランに基づいて「設計・ハード整備、ソフト事業」を進めるという手法がとられている。この手法ではビジョン達成のため、結果として様々なハードが乱立してしまうことで、統一感がなく、持続可能運営できない施設が残ってしまうケースが多い。

一方で、今回、星野リゾートによってとられた推進手法は、「事業性主義」と呼ばれるもので、「運営・マネジメント」（誰（公もしくは民）が何をやるのか、維持管理は可能か）を検討し、事業性を確認した後に、「設計・ハード整備、ソフト事業」を検討するものである。

公募プロポーザルの前には、行政と民間との役割分担が明確に定められ、質の高いサービス提供が可能な民間事業者によるノウハウを生かした稼働運営を行う必要があるとの観点から、「恩湯運営」、「飲食・物販」は民設民営により、また駐車場については公設民営により、その他インフラは公共整備によることが決定している（「誰が何をやるのか」の明確化）。また、恩湯の入力料の値上げについて公募の応募要件に盛り込まれるなど、「維持管理が可能となる」よう事業の継続性についての検証も行われている。

結果として、運営が可能な施設のみを地域に残し、運営することに繋がっている。

ビジョン推進のためのチームビルディング



(長門湯本温泉まち株式会社より提供)

図表 5-6-11 ビジョン推進のためのチームビルディング

③キーマンの推進体制への参画

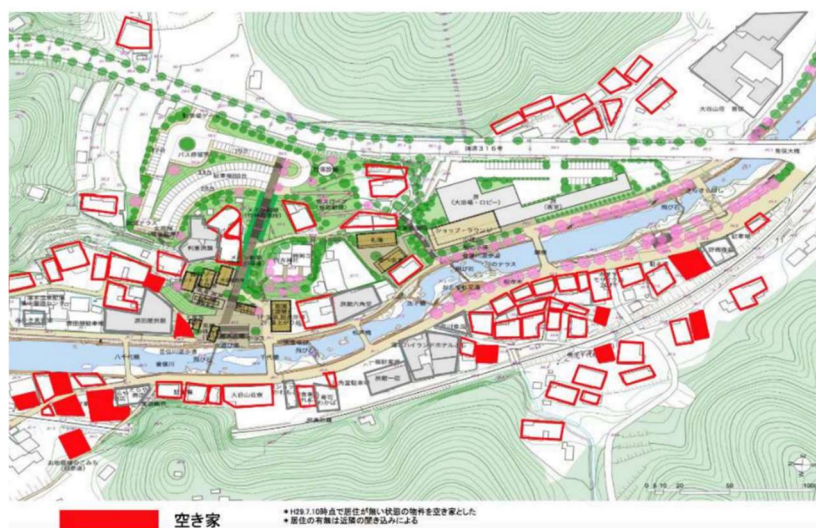
前述のとおり、プロジェクトの推進に当たっては、短期間で適切な方針提案&意思決定を可能な体制とするために、①地元の各長、星野リゾート星野代表などによって構成される最終的な意思決定組織である「長門湯本観光まちづくり推進会議」と②市及び専門家、コア施設事業者によって構成される整備・活用計画の提案及び推進を行う組織である「長門湯本温泉観光まちづくりデザイン会議」からなる「長門湯本温泉観光まちづくり推進体制」が構築されている。

今回の恩湯の施設整備・運営のプロポーザルについては、「デザイン会議に参画し、専門家等とともに観光まちづくりの計画推進に向けた積極的な役割を果たすこと」が必須条件として挙げられており、行政と民間との関係について、相互の役割を明確にしつつも、主要な会議体への参画を促し、一緒になって街づくりを行っていく関係性の構築が図られている。

7. 社会実験を通じた地域住民の合意形成：市民参加型プロジェクト（長門湯本みらいプロジェクト）の実行

計画策定時に、長門湯本（湯本・門前・三ノ瀬）の人口（日本人+外国人）は、平成29年時点では計780人であるが、令和19年には524人にまで減少することが想定され、また、湯本周辺の空き家（下図の赤い部分）については、平成29年度時点で既に12軒あるが、令和19年には43軒にまで増加することが見込まれた。

湯本周辺の空き家マップ（2017年）



出典：（長門湯本温泉まち株式会社より提供）

図表 5-7-1 湯本周辺の空き家マップ（2017年）



出典：(長門湯本温泉まち株式会社より提供)

図表 5-7-2 湯本周辺の空き家マップ (2037年)

地域住民に対して、危機的な地域の将来の姿を提示することは、危機感の共有にはつながるが、行政主導の再生プロジェクトである外発的取組であるために、前述のとおり地域に暮らす住民の中の「行政が勝手に決めたこと、全部おまかせ」という意識を払しょくしていく仕掛けが必要である。

また、観光立国推進基本法で政策の基本理念として「住んでよし訪れてよし」というスローガンが掲げられているように、観光地域づくりは観光業者だけではなく、観光に直接関係のない地域住民を巻き込んでいかなければ成功しない。

この課題に対して、長門湯本温泉再生プロジェクトにおいては、2017年度より社会実験(3回)を通じて一足先に「ビジョン実現後の姿」を住民と共有し、またワークショップを通じて準備や課題の検討を共同作業として行う市民参加型のプロジェクト「長門湯本未来プロジェクト」により「共感づくり」を目指した。

この社会実験は、2016年に策定された「長門湯本温泉観光まちづくり計画」に伴う整備(恩湯や礼湯・雁木や竹林の階段・駐車場等)と並行して、エリアの魅力向上に寄与する取り組みの常設化に向け、将来像と課題を地域内外で共有するもので、2017年から2019年にかけて段階的に行われた。

主に①夜間景観の演出(湯本提灯と照明で夜の温泉街を楽しむ)、②河川空間の活用(音信川を楽しむための川床や置き座(テラス)の設置)、③交通機能再編による空間活用(道路の一部を出店ブースや休憩スペースに活用する)を中心に行われ、また毎年、社会実験を体感しながら、よりすぐりの飲食店やワークショップ等が出展するイベント④「おとずれリバーフェスタ」も開催されている。

川床・置き座で
川を楽しむ湯本提灯と照明で
夜を楽しむ交通再編で
道を楽しむ出典：「長門湯本みらいプロジェクト www.yumoto-mirai.jp」

図表 5-7-3 社会実験イメージ

①夜間景観の演出（湯本提灯と照明で夜の温泉街を楽しむ）

温泉街を形成する6つの要素のひとつ「そぞろ歩き（回遊性）」を成功させる大切な役割の一つがあかりの演出であり、「夜こそ歩きたくなる」温泉街に住民の共感を得ながら変えていくための社会実験が夜間景観の演出である。

デザイン会議でオリジナルの「湯本提灯」を企画してこれを有料（3,000円）で販売。賛同者は軒先に購入した提灯を吊るすことで社会実験に参加することができる仕組みである。2017年当時、シンボルの公衆浴場・恩湯（おんとう）が、改修解体のため光を失った状態（2017年に解体、2019年冬に再建予定）で、温泉街のあかりは減少し、人通りも激減して寂しい状況にあったが、商店や民家をはじめ、郵便局やカフェ、旅館など住宅17軒、店舗・旅館15軒がまちづくりに共感し、総数50個が軒先に吊るすことにつながった。

自分の提灯が温泉街を照らす灯りの一つとなると同時に、街全体が統一された灯りで照らされることで「長門湯本が変わっていく」という共感が浸透していくことになった。

出典：「長門湯本みらいプロジェクト www.yumoto-mirai.jp」

図表 5-5-7 湯本提灯と夜間照明実験の様子（再掲）

加えて、夜間景観の演出として、温泉街中心を流れる音信（おとずれ）川のライトアップも実施され、「そぞろ歩き（回遊性）」ができるまちの未来図をみんなで具体的に共有することとなった。「おとずれリバーフェスタ」（2017年9月・2018年9月）では、橋の間接照明や川床のカラーライティング、川沿いの和紙あかり、さらには小径の提灯実験など、さまざまな夜間照明が試され、温泉街のにぎわいを大いに盛り上げた。



出典：「長門湯本みらいプロジェクト www.yumoto-mirai.jp」

図表 5-7-4 夜間照明実験の様子

夜間照明の演出は、さらに地域住民を巻き込み、2019年には閑散期となる冬場の集客を目的とするあかりイベント「音信川うたあかり」として発展した。

あかりのモチーフに選ばれたのは、長門市仙崎出身の童謡詩人・金子みすゞの詩に登場する「桜」と「紅葉」。2019年2月の第1回目はイベント開催1カ月前に、地域の方30名を対象に川を照らすあかりづくりのワークショップを実施し、地域住民があかりを自分たちでつくって自分たちで設置し、地域に必要なものを共有することで、地域住民のまちづくりや川に対する

愛着はさらに増幅することとなった。このイベントは今も冬の集客を代表するイベントとして続いている。



出典：「長門湯本温泉 公式観光サイト yumotoonsen.com」

図表 5-7-5 音信川うたあかり

②河川空間の活用（音信川を楽しむための川床や置き座（テラス）の設置）にかかる社会実験
長門湯本温泉が志向するのは、「自然を生かした魅力的な温泉街をもつ温泉地」であるが、まちづくり計画に基づき、温泉街をそぞろ歩く観光客や地域住民にとっての重要な地域資源の一つである音信川（おとずれがわ）の自然をより近く感じられるよう、2017年に川沿いに試験的に川床・置き座の設置が行われた。

2018年7月には、地元事業者や湯本まちづくり協議会等が「長門湯本オソト活用協議会」（以下、オソト協議会）を設立。河川や道路といった公共空間（オソト）を「まちの中庭」と捉え、地域住民ら民間が主体となって活用すると同時に手入れも行う仕組みを作り上げている（「星野リゾート 界 長門」も同協議会の一員）。そして、2018年からは3つの川床、置き座の常設化がスタートした。

地元事業者による川床の活用については、大谷山荘が川床を活用した「カフェプラン」「会議プラン」、玉仙閣が「朝食プラン」など、各種サービスを期間限定で提供されることになった。



出典：「長門湯本みらいプロジェクト www.yumoto-mirai.jp」

図表 5-5-8 川床設置社会実験の様子（再掲）

③交通機能再編による空間活用～歩行者優先の道路空間への転換

（道路の一部の出店ブースや休憩スペースへの活用）

地域の方々やその子どもたち・孫たちが将来にわたって暮らすことができ、外からも移住してきてくれるエリアになるため、ここで商売をして稼げるようにするため、「歩車分離」ではなく、「歩車共存（シェアド・スペース）」の考え方を基本とし、音信川沿いの護岸上の両道路などエリア全体を歩行者専用あるいは歩車共存道路（車両対面通行可能）とすることで、温泉街再生の柱となる「そぞろ歩き」のできる環境を整備する社会実験である。ワークショップや住民説明会を繰り返し実施して地域住民の理解を得つつ、社会実験を行うことで、歩車共存道路では、自動車のスピードや通過、路上駐車を抑制するために設ける狭きょう窄さく部にベンチやテーブル、プランターを常設するなど準備が進められることになった。

「歩ける温泉街」の将来イメージ



出典：第5回推進会議

図表 5-7-6 歩ける温泉街の将来イメージ


「歩ける温泉街」に向けた社会実験の様子 (2017.9.16-10.9)



出典：第5回推進会議

図表 5-7-7 歩ける温泉街に向けた社会実験の様子

●2017年度より実施してきたワークショップ（8回）や交通社会実験（3回）での確認・決定事項を踏まえ、『歩いて楽しめる温泉街』の形成を進めていきましょう。

2017年度	第1回住民ワークショップ（2017年5月20日）	・まちづくりの方向性の説明、まち歩き、分野ごとの意見交換	
	第2回住民ワークショップ（2017年6月12日）	・夜間景観の勉強会、長門湯本温泉らしい町並みに関する意見交換	
	第3回住民ワークショップ（2017年7月23日）	・社会実験に関する説明、景観ガイドラインに関する意見交換	
	◆『社会実験2017』の実施（2017年9月16日～10月8日）	・左岸道路における利活用と交通規制の試行（9/16-9/27：一方通行、9/28-10/8：対面通行） → 道路空間の利活用については一定の評価を得たことから実現の方向で検討	
2018年度	第4回住民ワークショップ（2018年5月20日）	・長門湯本温泉エリア交通計画に関する意見交換 → 『歩ける温泉街』の方向性を決定、(右岸道路：歩行者専用、左岸道路：歩車共存) 沿道の皆様の意見を踏まえ、左岸道路は一方通行としない方針を決定	
	第5回住民ワークショップ（2018年7月16日）	・狭さく部と一般部の幅員の現地確認、左岸道路の歩車共存のデザイン方針に関する意見交換 → 「通過交通の抑制」と「クルマの速度低減」を図り、川沿いのそぞろ歩きを楽しめる 人中心の道路空間とするため、車道幅を狭くする『狭さく部』を設ける方向で検討	
	◆『社会実験2018』の実施（2018年8月29日～9月28日）	・左岸道路における狭さく部の設置（4箇所）と効果検証 → 沿道の皆様の意見を踏まえ、狭さく部の配置や長さの微調整や、大型車・消防車の通行に支障がないことを確認（速度抑制効果についても検証）	
	第6回住民ワークショップ（2018年11月18日）	・社会実験2018の検証結果を踏まえた「エリア交通計画」の方向性の確定 → 左岸道路に4箇所の『狭さく部』を設けることで、通過交通やクルマの速度抑制を図り、 路上駐車禁止の徹底や「ゆずりあいの心」で『歩ける温泉街』を実現していく方針を決定	
2019年度	第7回住民ワークショップ（2019年7月15日）	・車止めの設置に関する基本的なルールの確認、道路社会実験に関する説明	
	◆『社会実験2019』の実施（2019年8月8日～8月31日）	・狭さく部を明示するためのプランターや、ベンチ等の休憩施設の設置方法・デザイン等の検証	
	第8回住民ワークショップ（2019年9月16日）	・社会実験2019の検証結果を踏まえた『狭さく部における設置物』の確認 → プランターやベンチ等は、今回検証したデザインや配置で常設することに決定	

出典：第9回推進会議

図表 5-7-8 これまでの社会実験ワークショップのふりかえり

④おとずれリバーフェスタ

おとずれリバーフェスタは、3つの社会実験が行われている温泉街で、2017年より毎年行われている温泉街の未来をイメージして体感する集客イベントである。よりすぐりの飲食店やワークショップ、物販など多くの出展者があり、大いに盛り上がりを見せるとともに、温泉街の未来に共感を促す貴重な機会となっている。

これに併せて①官民連携した照明計画による温泉地景観の向上の検証、②河川活用促進のための川床の設置・運営の検証、③人中心の道路空間活用と交通機能再編に伴う影響の検証も行われている。

おとずれリバーフェスタ開催の際の実施したアンケートでは、9割以上の来場者がリバーフェスタの取り組みを「とてもよい・よい」と評価し、また、5割弱の地元民が社会実験に関して、良いと評価している。

冒頭で述べたように、いくらすぐれたマスタープランが策定され、変革のためのチームが作られても、最終的に地元住民が非協力的な姿勢であっては地域としての再生プロジェクトは進んでいかない。地域住民との共感づくりを行うための手法として、社会実験（おとずれリバーフェスタを含む）は有効な手段であったと言える。



出典：「長門湯本みらいプロジェクト www.yumoto-mirai.jp」

図表 5-7-9 おとずれリバーフェスタ 2017 年チラシ

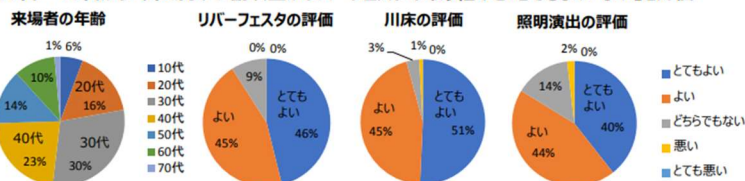


出典：「長門市ホームページ」

図表 5-7-10 おとずれリバーフェスタの様子

①来場者アンケート（回答数=243 4日間）

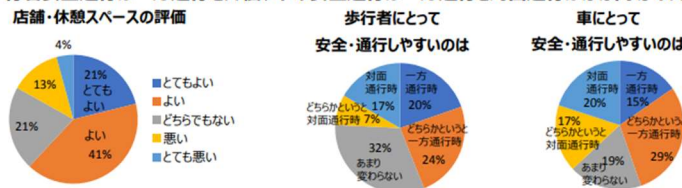
・20代～40代が多く来場し、9割以上がリバーフェスタの取り組みを「とてもよい・よい」と評価



②地元アンケート（回答数=169）

・道路上の店舗・休憩スペースは62%が評価

・歩行者安全通行は一方通行を評価、車の安全通行は一方通行と対面通行はほぼ同等の評価

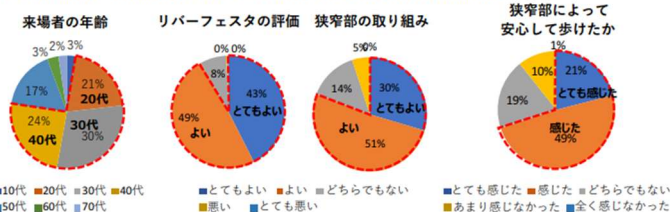


出典：第3回推進会議

図表 5-7-11 2017年おとずれリバーフェスタアンケート

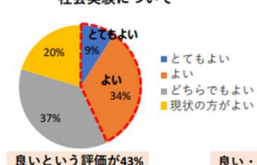
①来場者アンケート（回答数=301 3日間）

・昨年度同様に20代～40代が多く来場し、9割以上がリバーフェスタを「とてもよい・よい」と評価

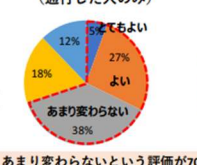


②地元アンケート（回答数=171）

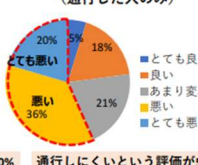
社会実験について



歩行者の安全性や通行しやすさ（通行した人のみ）



車の安全性や通行しやすさ（通行した人のみ）



出典：第6回推進会議

図表 5-7-12 2018年おとずれリバーフェスタアンケート

8. 今後の展望等

これまで見てきたとおり、長門湯本温泉は、旅行ニーズの変化、施設の老朽化、旅行商品単価の値下げへの対応の遅れにより衰退の一途をたどっていた所に老舗ホテルの倒産によって温泉地の中心地が更地になるという危機的状況が発生したが、長門市がリーダーシップを取る形で星野リゾートが描いたマスタープランに沿う方で策定された「長門湯本観光温泉まちづくり計画」が実行されることにより、温泉街の中心を流れる音信川沿いにそぞろ歩きを楽しめる空間整備がなされ、星野リゾートの旅館も含めた新たな民間投資を呼び込むことで温泉街全体が楽しむことが出来る街に生まれ変わった。これにより客層が高齢者から若い人へのシフトが見られ、また客単

価も増加傾向にあるなど、マスタープランが実現し、温泉街の再生は着実に進んでいると見ることが出来る。

星野リゾートが策定したマスタープランの実現に向けては、いかに広範なステークホルダーを巻き込めるかが鍵であったが、行政、地元の協力者、外部の多様な知識や経験を備えた人材などからなる緻密なチームづくりと、社会実験等を通じた温泉地再生に向けた意識を地域全体で共感する仕掛けづくりを行ったことが短期間の内に再生が実現した要因であると考えられる。

2017年から続いていた「長門湯本温泉まちづくり推進体制」は2020年に終了し、持続的な観光まちづくりに向け、同年3月に設立された新しいエリアマネジメント法人「長門湯本温泉まち株式会社」や外部評価委員会、長門市等を含めた「観光地経営に関する公民での評価・合意の仕組み」がスタートしている。

今後は、長期的な視点で観光地経営の目指すべき方向性がぶれないよう設定されたモニタリング指標やKPIの達成も含め、エリアマネジメント法人を中心に掲げられているビジョンや事業計画について、引き続き、いかに住民を含めた関係者間での共有を図っていけるかが重要になってくると考えられる。

第6章 持続可能な地域ブランディング

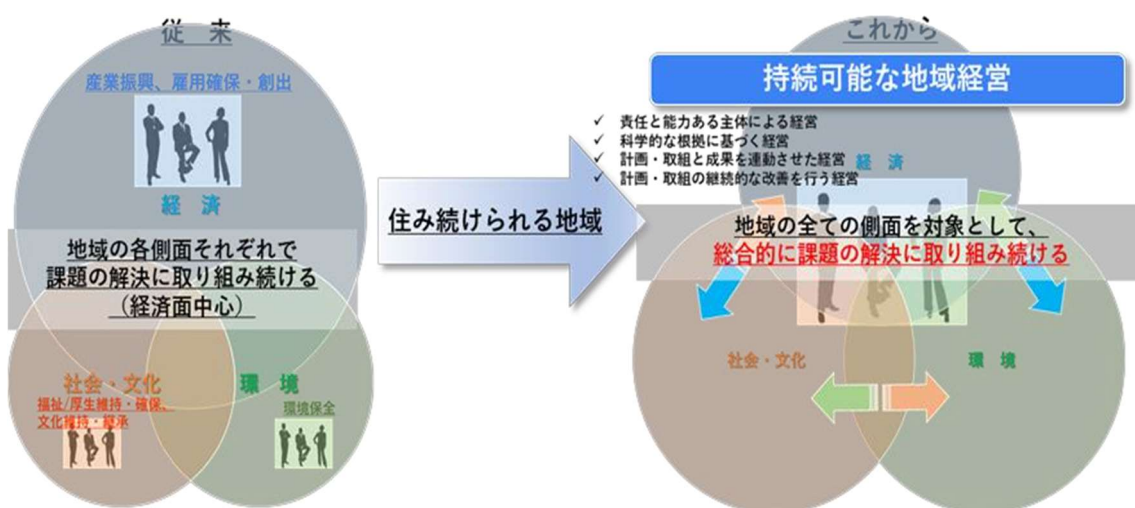
1. 再生事例の共通点

(1) 持続可能な地域経営

全国主要な温泉地の再生事例をみると、再生計画は「持続可能な地域経営」の考えを基本に据え、活動原資の創出を「観光サービスの高付加価値化事業」で目指していることが分かる。例えば第5章の長門湯本温泉においては、地域のシンボルでありもっとも重要な資源の一つである「恩湯」のリニューアルと運営について、「公設・民営」と「民設・民営」の両方のメリット・デメリットを認識しながら「持続可能な地域経営」のための意思決定を行っていた。

この「持続可能な地域経営」が求められる背景には、少子高齢化、厳しい行財政、人出不足等社会的な制約により地域消滅、地域の文化、自然環境の消失等への懸念があり、地方温泉観光地ではこれらの結果としての来訪者数、宿泊者数、交流人口の減少等により温泉地の持続性に危機感を持っている。

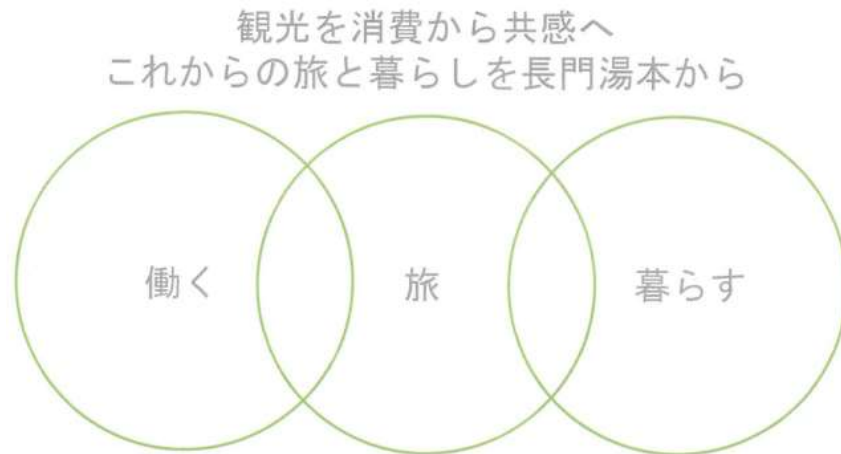
観光振興は産業分野の裾野が広く、かつ、自然環境や歴史文化を生かしたコンテンツ整備等地域の様々な分野への影響がある。全国主要な温泉観光地では、地域資源に制約がある中、「持続可能な地域経営」を総合戦略に据え、幅広い分野に影響を与える観光振興を地域の全ての側面を対象とし、総合的な課題の解決に取り組んでいる。そのプロセスは、「経済、社会・文化、環境の全てを“持続可能”とする挑戦」としてみることができ、言い換えれば、「持続可能な地域経営」とは地域の全てをとおして経済、社会・文化、環境、そして歴史を未来に残すことと捉えられる（図表 6-1-1）。



出典：「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」（一般財団法人運輸総合研究所、2022年3月）

図表 6-1-1 持続可能な地域経営

長門湯本温泉の例では、実現したい価値を「働くこと、暮らすこと、旅することが緩やかにつながる共有の空間と体験の連鎖」と定め、エリアマネジメント法人が4つの機能＝「観光資源創造・活用機能」、「ローカルディベロッパー機能」、「地域深耕機能」、「環境維持機能」を担うことで、持続可能性を志向していた（図表 6-1-2、6-1-3）。



長門湯本温泉街
＝働くこと、暮らすこと、旅することが緩やかにつながる共有の空間と体験の連鎖
(長門湯本温泉まち株式会社より提供)

図表 6-1-2 長門湯本温泉街で実現したい価値

持続的な観光まちづくりを進めるため、4つの機能を担います

※観光客からいただく財源で観光客の満足度を上げる事業に投資（≠地域行事）
※最初は優先度を決めて効果の出る事業に絞り込む、逃げすぎない



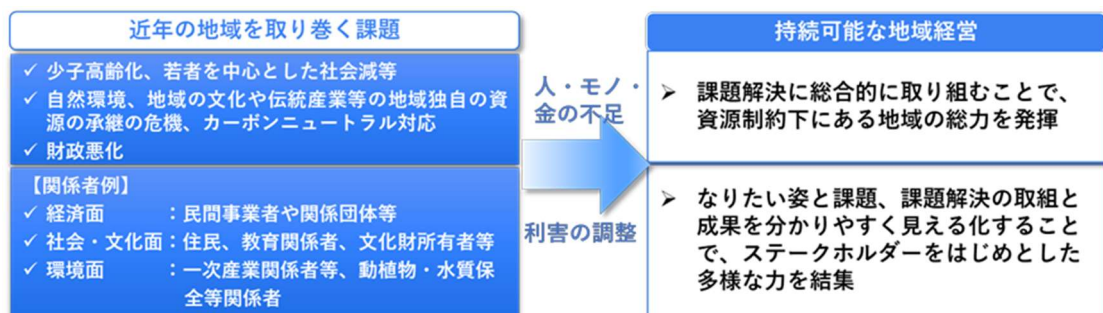
(長門湯本温泉まち株式会社より提供)

図表 6-1-3 エリアマネジメント法人の4つの機能（長門湯本温泉まち(株)）

このように「持続可能な地域経営」の実現には、地域課題・制約を克服するために地域内外の力を活用し、地域のなりたい姿を地域と共有し、人々が豊かな生活を続けられる地域づくりをすることが大切である。

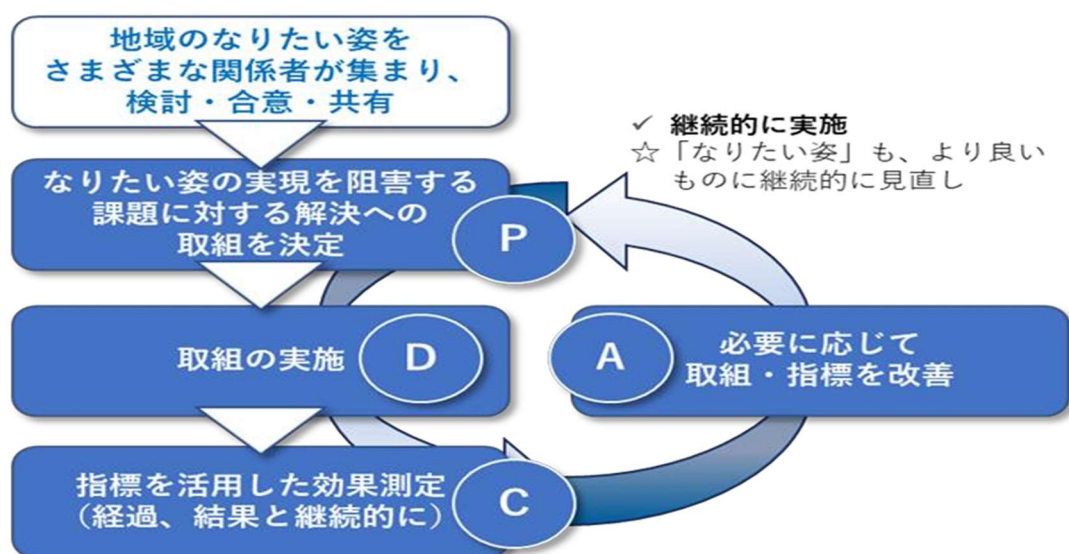
しかしながら、この過程においては、一連の流れを整理し、課題・計画・取組、その成果を分かりやすく見える化することで、多様な力（ステークホルダー）を結集し、意思決定への参画と合意形成を促進する必要がある（図表 6-1-4）。

また、地域競争がし烈になっている現状を踏まえ、観光振興という活動に対して継続改善ツールであるPDCAサイクルを実践し、スパイラルアップで地域競争力を確保することも必要である（図表 6-1-5）。



出典：「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」（一般財団法人運輸総合研究所、2022年3月）

図表 6-1-4 持続可能な地域経営と地域課題



P : Plan (計画)、D : Do (実行)、C : Check (確認)、A : Action (反映)

出典：「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」（一般財団法人運輸総合研究所、2022年3月）

図表 6-1-5 持続可能な地域経営PDCA

(2) 観光サービスの高付加価値化事業

地域の目指す姿を実現するには、具体的な活動・アプローチで実現しその成果をどのように分配（経済面だけでなく文化・自然環境・心理面等の影響含む）していくのかも重要である。全国主要な温泉観光地の再生事例では、計画（戦略）を実現させるための活動を地域一体となって「観光サービスの高付加価値化事業」の創出で取り組んでいる。また、創出された価値（影響）は、地域経済、社会・文化、環境、歴史への分配を通じて、地域への誇りの醸成を図ることを目指している。以下にその具体的な取り組み事例を記載する。

①ONSEN・ガストロノミーツーリズム

近年、温泉・食・自然が一体となった新しい観光スタイル「ONSEN・ガストロノミーツーリズム」を提唱する地域がある。

「ガストロノミーツーリズム」とは、その土地を歩いて巡りながら、その土地ならではの食・お酒を楽しみ、自然や歴史、習慣などを知る旅行スタイルのことである。欧米では毎週末にウォーキングイベントが開催され、国内外から多くの観光客が押し寄せている。「ONSEN・ガストロノミーツーリズム」は、欧米の「ガストロノミーツーリズム」に温泉をプラスした旅行スタイルである。この旅行スタイルでは、温泉地を歩きながら、その土地の景観や自然、食文化を楽しむことを目的にしている。そのために地域の魅力的な観光資源の発掘する機会をどのように作っていくがポイントとなり、行政だけでなく温泉協会、旅館組合、商店会、地元住民組織等幅広い人たちが参画する組織を立ち上げ、アイデアが闊達に生まれる環境を作る必要がある。

注目すべき点として、このような環境においては、玉造温泉の「願い石・叶い石」（「玉造温泉の奇跡」、角 幸治、GOEN 出版、2021 年）のように、地元の人々にとっては珍しくない風景が魅力的な観光資源が「再発見」されるケースが少なからずあることである。それに加え、地元で消費される地産品にも目を向け、地元の食材をその地域ならではの食べ方で楽しめる機会を提供することで、地元の風景や自然、地域の人との会話全体が記憶に残る旅行に繋がっていく。

②温泉ツーリング

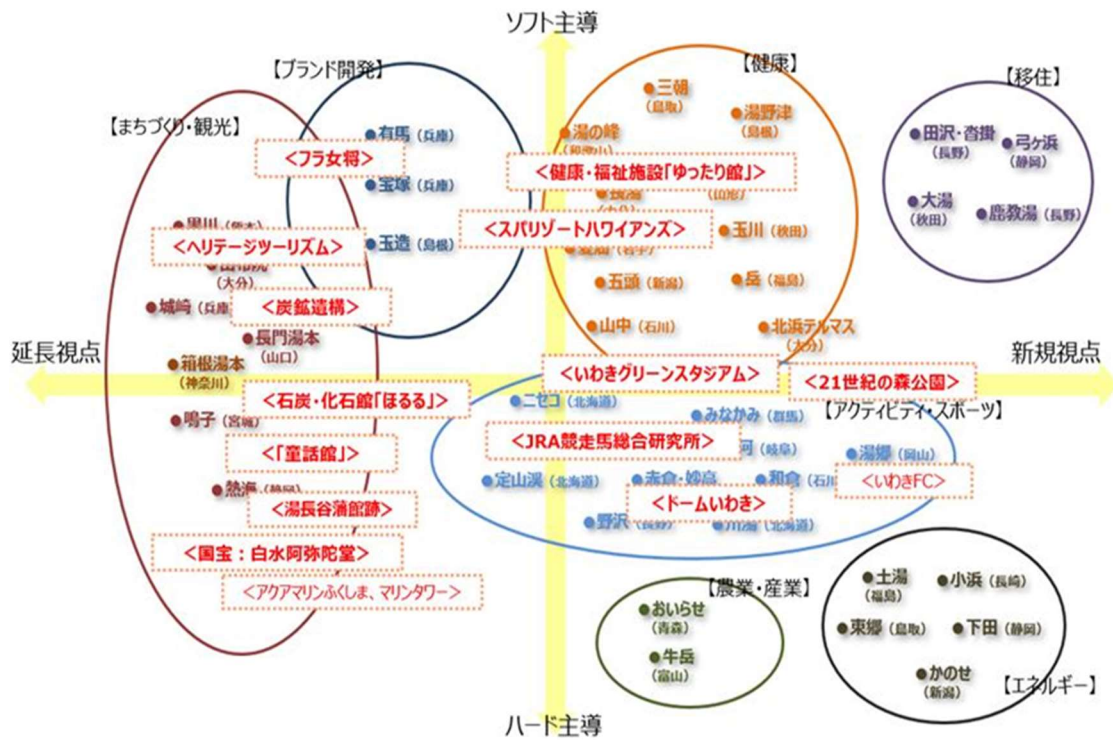
温泉ツーリングの旅行スタイルを企画・提案している団体等も存在する。「癒し」をテーマに掲げ、温泉地までのバイクツーリングを楽しみ、身体の疲労を温泉に入って身体をチャージし、その土地の名産品、グルメを堪能してもらうことで満足度の高い旅行に繋がっている。バイクツーリングの身体の疲れは、温泉の魅力を最大限に味わうためのスパイスとなっている。

③滞在型温泉地

最大の課題である「変動対策」に取り組む例として、「滞在型温泉地」を目指す観光地も多く存在する。

観光地では、構造的に「曜日変動」、「季節変動」、「天候変動」という3つの変動を抱えており、このことが持続可能性を阻害している。これらの克服には「滞在型温泉地」というアプローチが有効と考えられているものの、現状では多くの温泉観光地が試行錯誤の途上にあるようである。

具体的な滞在型温泉地のテーマとしては、観光庁や環境省が挙げる、健康、アクティビティ、サステナブルツーリズム、ワーケーション、まちづくり、MICE（コンベンション施設誘致・活用）等があり、全国の再生事例をみると、地域の様々な資源、文化・歴史、地域連携に加えライフスタイル提案など地域の独自或いは相応しい観光サービスの高付加価値化事業に取り組んでいる姿がみられる（図表6-1-6）。



出典：「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」（観光庁）

図表6-1-6 地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業

2. 地域との共存共栄

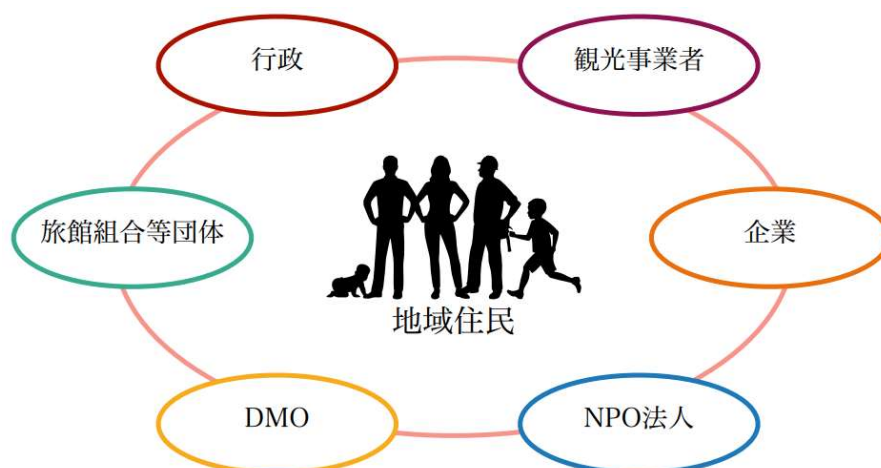
「持続可能な観光地」の取組方針とは、観光立国の理念である「住んでよし訪れてよし」と同じように、「自らの地域を愛し、誇りをもって暮らしているならば自ずと誰しもが訪れたいくなる」である。

従来の観光振興は「訪れてよし」に重点が置かれたため、ブームが一過性となるなど住んでいる人への視点が欠けていた。これに加え、温泉観光地を含め地域課題分野が広がるとともに、地域の持続性に懸念が生じていることから、こうした幅広い地域課題には地域一体で取り組むことが必要条件になってきている。

「持続可能な地域経営」でも述べたように、観光による地域の振興は多くの人々に対する経済的利益に加え、感動、歓び、癒し、学び、創造、自己発見などの好影響を与え、このことが地域課題解決に繋がる可能性がある。一方で、温泉観光地の再生においては「地域との共存共栄」が実現されていなければ、その持続可能な推進は極めて困難となってしまう。

観光地と地域は運命共同体的な関係になっているケースが多くあり、このことが持続可能性に対するリスクに繋がっている。「住んでよし訪れてよし」を実現するには、「地域との共存共栄」が必要条件となっているが、経済、社会・文化・歴史、環境のそれぞれの分野の地域課題は、互いに複雑に関連し、かつ、それぞれの分野にステークホルダーが存在する。これらの人々の力を結集して課題の抽出・整理或いは解決の取り組みを続けることが求められ、そのためには地域が持続可能であること、人々が住み続けられる地域であるために満たすべき条件がある。つまり、雇用確保・創出等の経済面だけでなく、住民福祉・厚生、文化・歴史等の維持・継承に加え、自然環境の保全という環境面においても持続可能性であることが必要となっているのである。また、地域はそこに住んでいる人々、働いている人だけでつくられるものでなく、地域で生産されるものを消費する他の地域の人々、地域を訪れる人々ともよい関係ができることが、「持続可能性」の条件となっている。

地域を取り巻く環境は、人口流出や高齢化による過疎化、住民の地域への帰属意識の希薄化、が景観の変化が進み、課題は多様化・複雑化している。こうした多様化・複雑化する地域の課題への対処は、地域コミュニティのみならず、DMO（観光地経営組織：Destination Management Organization）、観光事業者、旅館組合等団体、住民、企業、NPO法人、行政の多様な主体がそれぞれ啓発し合い、議論・調整・合意形成し、多様な主体の協働により持続可能な地域づくりに取り組む必要がある。



図表 6-2-1 多様な主体の協働による地域づくり関係

3. 地方温泉観光地再生における中小企業診断士の役割

近年、ニューツーリズムと呼ばれる人的、文化的交流や体験型コンテンツをテーマにしたツーリズムがインバウンド等で注目され、旅行者の出発地で商品化された発地型商品でなく、地域が主体となって着地型を商品化（着地型観光）することで地域活性化に繋がると期待されている。

各地で立ち上がる官民連携のDMOの動きとともに、こうした観光振興に係る地域活性化の課題は多様化・複雑化・広域化し、マネジメントの視点で課題解決にあたるのが有効なケースは多い。

全国主要な温泉観光地の再生事例に係る観光まちづくりをみると、マクロ視点では上述のとおり「持続可能な地域経営」として、経営・組織・マーケティング・財務等マネジメントの考えを取り入れた観光地経営を目指していることがわかる。またミクロ視点では、温泉観光地の旅館・ホテルを観光の拠点に位置付け、地域経済のショーケースと捉えているところが多く存在し、そうした旅館・ホテルでは食材等を地元で買う等お金が地域に流れていく、地域経済の発展に寄与している。

一方、課題をマクロ視点でみると、地域の人口流出、高齢化進展、地元食材の供給源となっている農業・漁業の減衰、温泉地間のブランド化競争、広域連携と交流の未整備等がある。ミクロ視点でみると、温泉観光地の旅館・ホテルは労働力不足、設備老朽化、業務効率化・情報化の遅れ等旅館・ホテル業界の課題を抱えている。これに加え、SNS等発信力の強化、ライフスタイル変化（ワーケーション、エシカル消費、SDGs等）、地域資源発掘等への対応が求められている。

こうしたマクロ・ミクロの視点における課題の収集・整理・分析・改善策提示は、中小企業の経営・マーケティング・財務等マネジメントの専門のビジネススキルを保有している中小企業

診断士の活動分野といえる。

「持続可能な観光地経営」を実現するには、地元の組織（まちづくり協議会、観光協会、DMO等）と共に観光資源の発掘・磨き上げ、及びマーケティング等によるブランド化を行い、その情報発信を行う必要がある。また、地域住民が主体的となった観光地経営であることも重要である。

このような地元の組織、個人に対し、現状分析、課題の抽出・整理、課題解決策（戦略・戦術策定）の提示、マーケティング、マネジメントの進め方について、地域に寄り添ったアドバイスやファシリテーターとして、中小企業診断士は各々の専門分野スキルを役立てることが可能であると考えられる。情報化の進展等、社会環境の変化スピードが増し、地域、個別企業の経営課題が多様化・複雑化等により深化する情勢の中、「持続可能な観光地経営」の重要な役割を担うことができれば、「持続可能な観光地経営」に貢献できるものと考えている。

おわりに

2019年12月に始まった新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは、「ニューノーマル」「アフターコロナ」「ウィズコロナ」などと我々の生活様式に大きな制約と変化を加えてきました。消費行動も例外でなく、特に影響を受けた飲食業や観光業のダメージは計り知れないものでした。

2023年において、ようやくパンデミックも一定の収束を見せ始め、我々の消費行動も以前とは変化しつつも、その規模においてはコロナ前に戻っていく様相になりつつあります。

地方温泉観光地の関係者の皆様におかれましては、コロナ禍という暗く長いトンネルを抜けたものの、再生という別の険しい道りに戻ることになり変わりはなく、本当に厳しい現状を感じておられることと想像し、頭の下がる思いで一杯です。

本調査・研究は、そのような厳しい環境に置かれた地方温泉観光地の関係者の方々にとって、少しでも参考にして頂ければと始めました。しかしながら、調査を進めるほどに地域固有の状況やこれまでの経緯などが複雑に絡み合い、「何が正解、またはより正解らしいものであるのか」という問いに悩む日々でした。

最終的に、本調査・研究では、以下に図示する温泉観光地再生までの普遍的なアプローチを意識しながら成功事例を詳らかにすることで、それぞれのステップの精度を上げる方法を紹介することが、最も役立つ調査・研究ではないかという結論に達しました。

本調査研究が、地方温泉観光地の再生に少しでもお役に立つことができれば幸いです。



最後に、本調査研究にご協力・ご提言頂いたすべての皆様に、再度御礼申し上げます。

令和 4 年度「調査・研究事業」

令和 4 年度地方温泉観光地の再生に関する調査・研究

～再生主体による分類と成功要因～

令和 5 年 2 月発行

一般社団法人 島根県中小企業診断協会

〒693-0001

島根県出雲市今市町 884

TEL 0853-25-0405 e-mail info@s-smeca.com