

## 「地域連携による温泉街再生の取組」

情報・広報プロモーション課	塚田	健人
情報・広報プロモーション課	板谷	佳名子
JOIN	工藤	由美

## 目次

1. はじめに	1
(1) 調査の背景と目的	
(2) 調査事例の選定	
2. 事例調査	1
(1) 石川県七尾市・中能登町（実施主体：一般社団法人ななお・なかのと DMO）	1
① 調査先の概況	
② 取組に至った経緯	
③ 取組内容と効果・実績	
④ 課題と今後の展望	
(2) 長野県山ノ内町（実施主体：株式会社 WAKUWAKU やまのうち）	4
① 調査先の概況	
② 取組に至った経緯	
③ 取組内容と効果・実績	
④ 課題と今後の展望	
(3) 大分県竹田市（実施主体：大分県竹田市）	6
① 調査先の概況	
② 取組に至った経緯	
③ 取組内容と効果・実績	
④ 課題と今後の展望	
3. おわりに	9

## 1. はじめに

### (1) 調査の背景と目的

近年、インバウンドの減少、個人旅行志向の増加、人材不足等により観光業を取り巻く環境が変化しており、それに伴い温泉街も衰退している。その過程には旅館やホテルが飲食、土産の販売、ゲームコーナー等の付帯施設を充実させ、観光客をまちなに出不い「囲い込み」をしたことも影響しているが、最大の要因は団体旅行者の減少である。

そのため、個人旅行者をターゲットとし、まちなに人の流れを作り地域を観光してもらうため、旅館や飲食店が連携して泊食分離の取組等を推進した。泊食分離の取組は旅館の人手不足の課題解消や食材費、人件費等のコストの削減といった効果にもつながった。

しかし、新型コロナウイルス感染症の影響により旅行者の旅行スタイルは宿泊施設内での滞在が主流となり、泊食分離によってまちなに生まれた人の流れは再度減少した。今後もウィズコロナで旅行や観光地の滞在方法が大きく変わる可能性があるため、温泉街ににぎわいを取り戻し再生するためには旅行者のニーズの変化に対応するだけでなく、宿泊、飲食、観光等の異業種間が地域の実情に合わせて取り組む必要があると考える。

また、観光客が増加することが温泉街再生の一步であると考えが、地域連携の取組を行うことにより新たな雇用の創出、観光客が地域の活動に関わるといった波及効果も生まれるのではないかと考える。

そこで地域でどのように連携し、温泉街再生や地域全体の活性化を図っているかを調査し、他地域への活用の可能性を考察する。

### (2) 調査事例の選定

本調査では実施主体が異なる地域に着目し、地域で連携して温泉街再生を行う以下の3事例を調査先に選定した。

①石川県七尾市・中能登町 (実施主体：一般社団法人ななお・なかのと DMO)

DMO (Destination Management/Marketing Organization) が主体となり地域連携に取り組む地域 (七尾市からの派遣職員有)

②長野県山ノ内町 (実施主体：株式会社 WAKUWAKU やまのうち)

民間が主体となり温泉街再生に向けた取組を行う地域

③大分県竹田市 (実施主体：大分県竹田市)

行政が主体となり温泉街のまちづくりを行う地域

## 2. 事例調査

### (1) 石川県七尾市・中能登町（実施主体：一般社団法人ななお・なかのと DMO）

#### ① 調査先の概況

七尾市は県北部にある能登半島の中央に位置し、人口約4万9千万人(令和4年9月末日現在)、面積318.29㎢の市である。開湯1200年を迎えた「和倉温泉」、世界農業遺産に認定された「能登の里山里海」、ユネスコ無形文化遺産の「青柏祭の曳山行事」や日本遺産の「キリコ祭り」等、伝統文化が色濃く残る日本の原風景と言える地域である。

中能登町は能登半島の中央に位置する人口約1万7千万人(令和4年10月1日現在)、面積89.45㎢の町である。田園を取り巻く丘陵地の緑と潤いのある河川のほか、「雨の宮古墳群」「川田古墳群」等の遺跡を残し、能登文化発祥の地として豊かな自然と文化遺産に恵まれている。

#### ②取組に至った経緯

平成27年3月の北陸新幹線金沢駅の開業により、首都圏からのアクセスが改善し、多くの観光客が訪れた。しかし、7年以上経過し、当初の開業効果は低下している。

この地域の課題は、知名度の低さと二次交通の不便さ等により、約40万人を超える金沢市(兼六園)から観光客を誘導できていないことである。

元来、和倉温泉は高級志向の旅行者が多く、特に団体旅行者は旅館内で消費する旅館完結型の旅行スタイルであった。また、コロナ禍前もインバウンドが金沢市の5%にも満たず、主な客層は国内の団体旅行者であった。

しかし、全国的なインバウンドの増加傾向と泊食分離の需要が高まる中、旅行者数の増加を目指す上で旅館完結型はニーズの多様化に適応していなかった。旅館内で旅行者を囲い込むことは地域の魅力に触れる機会を欠くことにつながるとともに、地域に旅行者が出て行かないことが温泉街衰退の一因になると考え、既存サービスからの脱却を目指し、泊食分離を含めた、地域を旅するための取組を旅館、行政、地域が一体となり推進した。また、これまで和倉温泉の魅力や地域内の祭り・イベントを中心に誘客してきたが、新型コロナウイルス感染症の影響で軒並みイベント等が中止になった。このため、ウィズコロナを見据え、地域間の連携強化により個人や少人数の滞在型観光施策を実施した。

#### ② 取組内容と効果・実績

取組を行うにあたり、平成29年11月に七尾市、中能登町とその地域内の観光協会、旅館協同組合、商工会議所、商工会が立ち上げメンバーとして、一般社団法人ななお・なかのと DMO(以下「DMO」という。)を設立した。DMOの主事業は、①地域観光資源の磨き上げと受入環境整備、②観光をめぐる状況変化に対応した誘客取組の再構築、③地域全体としての戦略的広報の推進と発信強化である。

そこで、最初に力を入れて取り組んだのが泊食分離である。泊食分離とは、通常温泉街の旅館では宿泊と食事が一緒になったプランが一般的だが、旅館とは別の場所で食事することが可能な、いわゆる素泊まりプランを指す。一般的な素泊まりプランは食事の手配を旅行者が行うが、この地域では旅館側が手配するところに違いがある。旅館側にとっては予約の煩雑さが多少負担になっているが、人手不足により食事の提供は困難だが宿泊は可能である旅館の救済となり、旅館側は必要な分だけ食事を用意するため余分な人件費や食材費のコスト削減にもつながった。泊食分離によって夜間・早朝の人口流動の創出、連泊可能な温泉地への転換、和倉温泉だけではなく七尾市・中能登町の観光資源に触れる機会を創出した。また、この取組にはDMO会員である旅館10軒、飲食店13軒、タクシー会社2社が参画し、異業種間の連携を強化した。

泊食分離を推進する中で新たな飲食スタイルとして、テイクアウトに対応する飲食店が増え、お弁当等を購入して旅館内で食事するスタイルが増加した。また、出張かき小屋といわれる仮設テントでのかきの食べ放題の外出イベント、移動販売車、外でBBQをして旅館で宿泊するキャンピングオフィスの取組も新たに生まれた。

また、当地域は海に面しているため(写真1参照)、食事や温泉だけでなく海から波及するものにも独自性があると考え、ウォーターフロント計画に基づいた海辺の公園、港、SUP(スタンドアップパドルボード)、釣りを気軽に楽しめる環境の整備を行った。

これらの取組によって、都市部の人々がUターンで地域に戻り飲食店の経営や新たな体験型観光のサップやヨガの講師として活躍するなど、新たな雇用が創出され労働人口の増加につながった。



(写真1：和倉温泉全景 出典：NOTO JOURNAL)

#### ④課題と今後の展望

泊食分離では様々な飲食スタイルのニーズに対応できるようにサービスの幅を広げると共に、旅館側の負担となっている宿泊客の飲食店予約を人力で行っている点におけるウェブシステム等の導入、運用によって負担を軽減していくことが課題である。

今後の課題としては、アフターコロナを見据え、国内個人旅行の連泊率と客単価を上げる取組を重点的に行いインバウンドに左右されない状況を作ることである。具体的には食材の地産地消、登録文化財を活用したアクティビティ、地域の景色の活用等、地域の独自性をさらに磨き上げ豊富なバリエーションで温泉街の楽しみ方を提供していくことを目指す。目標は長期滞在型のリゾート地域であり、豊かな自然を生かした体験型観光プログラムや着地型商品の造成・開発を行いながら、観光客の受入れ環境に関わるハード面については引き続き行政と一体となり整備を進めていくという。

地域や業種を超えた連携の取組がうまく機能している背景には、DMO 設立時に行政が加わり活動方針や事業計画等、地域や異業種間の関係者の合意形成を行ったことが大きい。この作業はスピードと効率を重視する民間の目線だけでは難しく、緻密に物事を組立て正確なルールを作ることが得意とする行政だからこそできたことであり、業務のすみ分けがうまくいったことが現在の DMO の活動へとつながっており、今後も行政による継続的な支援及び連携は必要不可欠だ。

温泉街の再生には、単発の事業で終わらせず継続して地域の独自性を生かした施策を行うこと、また、民間、行政、地域が一体となり取り組むために、連携強化、前向きな意識の醸成を図ることが重要である。

### (2) 長野県山ノ内町（実施主体：株式会社 WAKUWAKU やまのうち）

#### ①調査先の概況

山ノ内町は県の北東部に位置する人口約1万2千人の町である。四季折々の自然が広がる志賀高原と北志賀高原、湯量豊富な九つの湯が連なる湯田中渋温泉郷、温泉に入る野生の猿「スノーモンキー」がいる地獄谷野猿公苑といった個性的な観光地を有している。また、大きな寒暖の差を生かしてリンゴ、ブドウ、桃等の果樹、エノキ茸などの菌茸類、そばを栽培している。

#### ②取組に至った経緯

スキー場や温泉地が多く、観光客の滞在時期は冬季に集中していたが、スキーブームの衰退で観光客は大幅に減少した上、近年は新型コロナウイルス感染症により、観光客数は県の平均以上に減少している。また、観光ニーズが団体から個人客にシフトするなど、多様化・個性化していることも減少の一因である。

前述した地獄谷野猿公苑の「スノーモンキー」（写真2参照）が脚光を浴び、インバウン

ドが年間8～9万人訪れていたが、その内、町への滞在者は年間約2万7千人、湯田中渋温泉郷では約1万人と、スノーモンキーの人气が滞在につながっていない状況だった。その上、経営者の高齢化、後継者問題、施設の老朽化等の課題も同時に抱えていた。

そこで、旅館の空き部屋減少・持続可能な経営、空き家・遊休物件の有効利用、域内の回遊促進を実現すべく、1軒だけでなく町全体の面的活性を目指し、金融機関を中心に観光まちづくり会社「株式会社WAKUWAKU やまのうち（以下「WAKUWAKU やまのうち」という。）」を設立し、地域内連携が始まった。



(写真2：地獄谷野猿公苑で猿を囲む観光客)

### ③取組内容と効果・実績

WAKUWAKU やまのうちは、八十二銀行で企業の事業再生等を担当していた中尾氏が発起人となり、地元の有志とともに設立した。金融機関が中心となった理由は、町の人口減少と高齢化により地域経済が縮小することを危惧し、地域全体を活性化することが銀行経営のためにも必要ではないかと考えたことがきっかけである。また、民間団体や地域の人々が集い、専門家の意見を聞きながら店舗等のオープンに向けた検討を行うまちづくり委員会を開催するなど、地域と事業者をつなぐ調整役としての役割も大きい。

WAKUWAKU やまのうちでは「にぎわいのきっかけづくり」を目指し、若手の経営人材を地域で育成している。あわせて、湯田中駅に隣接する「湯田中温泉かえで通り」の遊休物件等をレストラン、カフェ、宿の出店にリノベーションし、事業者誘致、情報発信、回遊促進等による温泉地の再生・活性化に取り組んでいる。

飲食店等を運営する若手は実績や経験が無く、資金調達の難しさや経営知識の不足から失敗する可能性があるため、起業意欲を持つ若手を役員や社員として採用して自立までの初期段階を社内事業とし、事業が軌道に乗れば独立する伴走型の経営を行っている。地域にとって事業をやりたいという若手の声や意欲は貴重なため、その芽を育て実現できる力

を養う環境を整備することで相互にプラスの影響を生み出している。資金面での課題に対しては、「ALL 信州観光活性化ファンド」を立ち上げ、銀行や株式会社地域経済活性化支援機構(REVIC)から融資を受け、物件の所有と運営を組織分離させ事業を行っていたが、事業者が独立することで組織も安定し、ファンドを解消するほど順調に運営できている。

また、湯田中温泉周辺のメインターゲットはインバウンド及び長期滞在型の観光客のため、泊食分離を推進している。遊休物件や後継者のいない旅館をリノベーションし、ホテルやコンドミニアム等を泊食分離も可能な形で運営することで、観光のピークである冬季以外でも長期滞在でき、町全体の活性化につながっている。

現在は、WAKUWAKU やまのうちで活動していた人材が少しずつ自立していき、若手人材育成の成果が広がりつつある。そして、自立した若手が事業者として泊食分離を推進したり、連携して共同イベントを実施したりするなど、事業者の主体的な活動が地域の活性化につながっている。また、湯田中温泉のメインストリートは開業通りと言われるほど店舗や施設が増えるなど、事業者同士のつながりがまちの活性化を連鎖させ広がっている。

地域にとっては、買い物、飲食、宿泊を分けることでまち全体の経済効果が上昇し、まち歩きをしたり、その土地の食を味わったりすることで交流人口と活気が増加した。また、遊休物件や休廃業施設を利活用することで町が整い、後継者不足の解消につながっている。

#### ④課題及び今後の展望

温泉街の再生・活性化の活動は必ずしも町内で多くの賛同が得られたわけではない。湯田中温泉域内では連携の動きが広がっているが、山ノ内町内の9つの温泉群を併せ持つ湯田中渋温泉郷、志賀高原、北志賀高原から成る地域は、観光協会、旅館組合、委員会等が複数存在しており、地域間・世代間の確執や、それぞれの文化・価値観の相違から一体感や連帯感が見受けられず、町全体での地域連携には至っていない。また、民間事業者や地域住民が集い開催したまちづくり委員会でも行政の介入は無く、地域のしがらみ解消と官民連携等、人と人のつながりを広げることが今後の課題である。

アフターコロナに伴う観光のあり方や宿泊形態の変化への対応は、まち全体の課題であり、今後も湯田中温泉周辺では、若い世代からチャレンジできる場を提供し、継続して支援することで、まちににぎわいを取り戻すことを目指している。しかし、地域と事業者をつなぐハブ的役割の存在が伴走し連携することは、起業やまちづくりを行う者にとっても課題解決への近道になると考えられるが、地域全体の合意形成が難しいことなどから民間だけの力でも行政だけの力でも達成し得ない課題も残っているのが現状である。

また、事業が立ち上がったとしても、継続していくことはさらに困難であり、様々な関係者、ステークホルダーと利害関係を調整しなければならない。土地や物件、あるいは資金があっても、地域で本気でやりたいという人が現れなければ形にならない。地域での連携を構築するためには、継続的に奔走できる人材の存在が最も重要だと考える。地域を担

う人材を見つけ、育てられるか、あるいは外から誘致できるかがポイントである。新しい人の流れを生み出し連携することが、地域の再生や活性化には必要である。

### (3) 大分県竹田市（実施主体：竹田市）

#### ①調査先の概況

竹田市は県の南西部にあり、周囲をくじゅう連山、阿蘇外輪山、祖母傾連山等に囲まれた中山間地であり、平成17年4月1日に荻町、久住町、直入町と合併した。県内最長の流路延長（水源から河口までの長さ）を持つ大野川源流に点在する竹田湧水群は名水百選として知られ、地域住民の生活用水や農業用水として生活基盤を支えている。

観光では「日本の名湯百選」に選ばれた長湯温泉があり、日本一の炭酸泉「ラムネ温泉」や、建築家の富田玲子氏等が建築した公営の温泉療養文化館「御前湯」等がある。御前湯は江戸時代に藩主の入湯として湯屋が設けられたことがはじまりで、古くから外湯・湯治の歴史があった。外湯とは、宿泊施設がない公衆浴場のことである。現在より源泉開発の技術が乏しかった時代、温泉は自然湧出源泉に限られていた。そのため、湯船は源泉が湧出する場所に共同の浴場として整備され、旅館はその周辺に建てられた。竹田市でも「御前湯」を中心にその周辺に旅館が建てられている。

#### ③ 取組に至った経緯

前述したとおり、竹田市では古くから外湯・湯治の文化があり、湯治に最適な炭酸泉が湧いていた。炭酸泉には血管の拡張、血流の改善、心臓の負担軽減の効能があり、特に心臓病、糖尿病、心筋梗塞などの予防・改善への効果がある。

江戸時代から続く古き良き温泉街だが、人口減少や少子高齢化による地域経済の縮小、空き家の増加等の課題があった。

大きな転換期は昭和60年に入浴剤の「バブ」の開発をしていた花王（株）の炭酸泉全国調査により長湯温泉が「日本一の炭酸泉」であることが公表されたことである。その後、直入町（現：竹田市）は「全国炭酸泉シンポジウム」を開催し、直入町長を団長とする訪問団を結成し、ドイツの代表的な温泉地バーデン＝バーデンを訪れヨーロッパの温泉療養の歴史に触れた。平成4年に地域全体で「西洋と日本の温泉文化フォーラム」を開催し、「小さな町の大きな挑戦」としてマスコミでも話題となり、日本一の炭酸泉という長湯温泉のイメージを定着させ、シビックプライドの醸成につながった。

これにより、地域全体で温泉街を盛り上げる機運が高まり、当時竹田市長の首藤氏（現：健康と温泉文化・芸術フォーラム理事長）のリーダーシップのもと、多様な取組を行った。その中で際立つものを2つ紹介する。

### ③取組内容と効果・実績

#### ・温泉療養保険システムの構築（竹田式湯治）

竹田式湯治とは市独自のパスポートを登録し、「温泉療養保険システム」に基づく現金での給付と、その他特典を受けられる日本初の取組である（写真3参照）。

対象は市内の宿泊施設に6ヶ月間で3泊以上宿泊する方で、受けられる給付は、宿泊1泊につき300円、温泉入浴に200円、合計500円である。温泉入浴のみでも1日2回まで200円が給付される。さらに、公園等で「歩く体験」をすることでも食事施設等でソフトドリンクやデザートを提供等の特典を受けられ、最大500円が給付される。

#### ・著名な建築家による公共施設等の点在化

市には、「御前湯」をはじめ、藤森照信氏設計の「ラムネ温泉」（写真4参照）、隈研吾氏設計の「竹田市城下町プラザ」「竹田市歴史文化館・由学館」等著名な建築家が設計した建物が点在しているが、これらはドイツとの国際交流がきっかけで建設された。海外の温泉地は、古い建物と温泉が融合することで新たな価値を生み出していると首藤氏は感じ、「温泉」と「建築」を長湯の主体にしたいと考えた。「御前湯」と「ラムネ温泉」という世界に誇れる「温泉」と「建物」で人を呼び込み、著名な建築家による建物を点在化させることでまち中に人流を生み出す仕組みを作った。

この仕組みは温泉療養システムとも相性が良く、まちを巡りながら温泉、建築、文化に触れられることでリピーターが増え、日帰りや長期滞在型の観光客の増加につながるようにすることが目的である。



(写真3:温泉療養保険システムの看板)



(写真4:藤森照信氏設計ラムネ温泉の外観)

「御前湯」の入館者数は当初年間8万人と予想していたが、13万人以上が訪れており、日曜日には駐車場が県外ナンバーの自動車で埋めつくされるほどの盛況ぶりである。

経営状況は黒字であり、これは温泉の圧力が高くポンプ等のコストが削減できることに

加え、市の著名な建築物のイメージによる集客が大きい。

観光客は、コロナ禍以前の令和元年度に年間約 280 万人と右肩上がりが増加してきた。コロナ禍でも年間約 200 万人と前年比 7 割以上をキープしている。これは、インバウンドに頼らず国内の日帰り、長期滞在者向けに温泉地のコンセプトを絞り地域資源を磨き上げてきた結果である。

長湯温泉に脈々と引き継がれる湯治と外湯文化を大切にするため、長湯温泉の象徴として「御前湯」に投資することで、観光客を大幅に増やし、旅館と外湯がうまく共存している。「御前湯」のコンセプトは「外湯」に徹し、レストランは併設せず、食事は出前を取るか町中で取る形で地元消費へとつなげ、地域経済を循環させる仕組みにしている。

元からあった外湯文化を磨き、市独自の温泉療養システムに加えて市内の食事施設等で利用できるクーポンを作成し、地域で連携して観光客を受け入れる仕組みを作った。御前湯やラムネ温泉を起点に、宿泊は川に面した部屋がある「紅葉館」、温泉は露天風呂のある「かじか庵」、食事は料理自慢の老舗宿「丸長旅館」等、地域経済が潤う流れが出来ている。

#### ④課題と今度の展望

長湯温泉は歴史や個性的な泉質を著名な建築群と竹田式湯治を併せて広報している。さらに、外湯めぐりや健康につながる湯治のイメージを前面にだす観光マーケティング手法をとり、ターゲットを国内の日帰り、長期滞在者の観光客に絞ることで誘客に成功している。また、これから増えてくる地域の空き家を長期滞在型の観光客に貸し出し、地域の負債を資源として使用することで、関係人口の創出を生み出す取組を行う予定だ。

市がここまで取り組めたのは、首藤氏のリーダーシップで人や地域をつなげてきたことが大きい。また、首藤氏のもとで働いていた直入町役場時代の同僚である林氏（現：直入公民館長）も首藤氏が地域との交渉役となってくれたおかげで、楽しく仕事をする事ができたと述べていた。

課題は地域を担う人材の養成と柔軟な組織づくりである。首藤氏は、現在行政で実施することが難しい地域づくりをよりフレキシブルに対応できるよう「健康と温泉文化・芸術フォーラム」を立ち上げ、より柔軟な取組ができる組織をつくり次の世代に残せる仕組みを構築したいと考えている。林氏も後輩達に自分たちが実施してきたことを伝えることができるように教育委員会の立場から取り組もうとしている。

### 3. おわりに

今回、実施主体が異なる 3 事例を調査したが、温泉街再生に向けた取組、ターゲット、地域によって実情は異なっていた。しかし、どの地域でも長期滞在型の旅行スタイルによって連泊率を上げることで、地域内で経済が潤う仕組みを構築していた。独自性を持った地域資源のブラッシュアップを行い、地域が目指す温泉街としてのビジョンやコンセプト

を地域内で共有、明確化することで他の地域では出来ない地域資源の活用が可能となる。また、磨き上げや地域に眠る資源の付加価値の醸成等により新たな資源が増えることで、新規雇用の創出等の機会が生まれ労働人口の増加につながった。

地域連携による泊食分離等の先進的な取組は、地域の実情に合わせた連携と地域を担う人材の養成や柔軟な組織形成が重要であり、その連携により地域内に連鎖的に良い流れが生まれ、地域経済が活性化していく。

実施主体がどこであろうとも、温泉街再生のキーワードは業種を超えた連携であり、そのためには連携するための仕組み作りが最も重要で難しい。地域内での地方公共団体の関わり方は様々であるが、地方公共団体は地域連携における調整者、支援者としての役割を果たす必要があると考える。