

04 島根県江津市 有福温泉再生～温泉地まるとホテル構想

What ▶ # 遊休不動産の利活用 # 観光 # 担い手の発掘 # 集落再生

お話を伺った方々



後列左から江津市 三木 和彦さん、有福の宿 こととき 久田 佑介さん、株式会社 EVENTOS 代表取締役 川中 英章さん、ほか有福温泉振興会のみなさん。

まちなか再生プロデューサー

株式会社 ARTH (旧Catalyst)
代表取締役
たかの よしゆき
高野 由之さん

行政

江津市 商工観光課
みき かずひこ
三木 和彦さん

民間

株式会社 EVENTOS 代表取締役
有福温泉振興会 会長
かわなか ひであき
川中 英章さん
有福の宿 こととき
ひさだ ゆうすけ
久田 佑介さん

民間主導で廃業が相次いだ温泉街の新たな価値を創造

観光市場の変化で衰退し、旅館や商店の廃業が相次いだ有福温泉。最盛期の半数まで客数が減少する中、地域の未来を見据え、民間主導で温泉街の再生を目指す事業が立ち上がり、新たな価値創出に挑んでいる。

課題

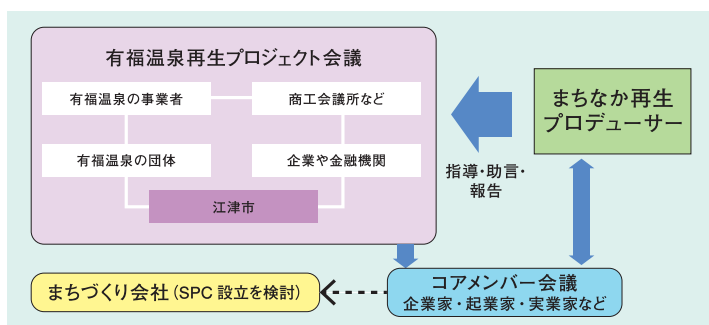
島根県江津市の有福温泉は、1360年以上の歴史を誇る名湯だったが団体旅行から個人旅行への変化に対応できず衰退。2010年度の大火災、2013年度の豪雨災害が重なり、都都市は復興事業を実施したが2020年度時点で営業する旅館は3軒、飲食店は0軒。景観悪化に加え、人口減少率も江津市全体の9.8%に対し有福温泉町は26.2%と高く、過疎化と高齢化が深刻化している。

目的

既存旅館の経営負担を軽減し減少を抑制する打開策を立案する。地域内の人材だけでは再生が困難なこともあり、外部の事業者が参入しやすい環境を整備する。通過型観光地から中長期滞在型の温泉エリアへの転換を図る。温泉街全体を一体の宿泊施設に見立て、回遊性を高めながら暮らすように滞在する「温泉地まるとホテル構想」の実現に向け、中核となるセントラルキッチンを担う業者を誘致する。

地域再生マネージャー事業 実施期間(2020年度)

事業実施体制



まちなか再生プロデューサーによる、有福温泉再生プロジェクト会議を開催。江津市、商工会議所などが連携し、温泉街の再生を推進。専門家チームとして高野プロデューサー（株式会社 Catalyst）が参画。有福温泉で事業継続、新規参入を希望する県内外の事業者によるコアメンバー会議を別途実施した。

事業実施内容

●新規事業者を呼び込むビジョンを策定

What — 何をしたのか？

事業開始時に営業する旅館は3軒、飲食店は0軒。会議を通じ改めて休業中の事業者に事業継続の意向を確認し、新たな事業参加者を生む再生ビジョンを策定する。

How — どのようにしたのか？

●有福温泉再生プロジェクト会議・ コアメンバー会議による再生ビジョンの策定

「有福温泉再生プロジェクト会議」を組織。会議を進める中で有福温泉再生は3回目のトライアルであり、有福地区の関係者だけでは再生の目処が立たないとの声が寄せられた。市は県内外の事業者を募り、「コアメンバー会議」を結成。まちなか再生プロデューサー監修のもと、温泉街再生の中長期的な再生ビジョンを検討した。

●ライフスタイル型ヴィレッジ構想が導いた「温泉地まるごとホテル構想」

有福温泉は、ノスタルジックな温泉街の景観や歴史、豊かな自然環境といった強みをもつ一方、アクセスの悪さや、旅館以外の飲食施設・アクティビティが少ないなど、滞在環境の未整備が課題とされてきた。こうした特性を踏まえ、短期宿泊客の増加ではなく、滞在機能の充実による「ライフスタイル型ヴィレッジ」としての魅力向上を目指す方向性が示された。温泉街全体をひとつの宿泊施設と捉え、回遊性を高めながら滞在する考え方は、2020年度策定の「有福温泉まちなか再生ビジョン」に整理され、「温泉地まるごとホテル構想」として具体化し、2021年度・2022年度の観光庁事業採択に繋がった。

●空き家等所有者への意向調査と再生用途を検討

9件の空き物件について建物調査と所有者意向（譲渡・賃貸）を確認し、新たな活用案を検討した。「斜面に広がるまち並みは、台湾の『九份』を思わせる独特の風情があります。宿から出かけ外湯を楽しめる非常にコンパクトな温泉地。このまち並みを生かした活用案を精査することで、他の温泉地とは一線を画す再生が可能なのではないか」（高野さん）

●泊食分離

会議を重ねる中で、有福温泉の再生を短期間で進めるための要点が整理され、「泊食分離」が有効な手法であることが共有された。泊食分離により、既存旅館は調理業務や人件費の負担を軽減でき、経営の効率化が期待できる。また、新規参加者にとっても初期投資や人材確保のハードルが下がり、飲食店の開業が促される。さらに宿泊を伴わない来訪者にとっても飲食の選択肢が増えることで、温泉街全体の回遊性向上に繋がることが共有された。

「当初は『素泊まりでは売上が下がるのではないかと不安の声も多くありましたが、財務分析をもとに、小規模旅館では食事を外部化の方が経営の安定に繋がることが丁寧に説明しました」（高野さん）

「高野さんからはさまざまな示唆をいただきましたが、なかでも泊食分離の考え方を知り得たことが、今回の事業で得た最大の学びでした」（三木さん）

●SPC（特別目的会社*）の設立を見据えた事業スキームの検討

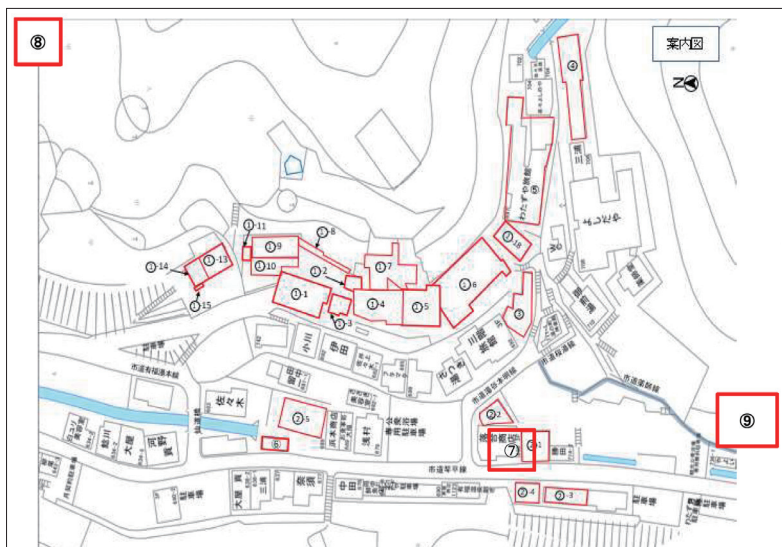
「コアメンバー会議」において、開業意欲はあるものの資金調達や事業リスクの負担が課題として整理され、資金調達および事業リスクをSPCに集約する事業スキームの有効性を確認した。SPCが事業主体となることで、事業者個人の信用力に依存しない投資・借入を可能とし、新規参加のハードル低減と責任範囲の明確化を図るとともに、温泉地全体の持続的な事業運営に繋げることを見据え、SPC設立に向けた具体的な検討・計画を進めた。

*SPC（特別目的会社）：特定の事業や資産の管理・資金調達のために設立される法人。

●泊食分離を実現させる事業者の誘致

What — 何をしたのか？

江津市、地域内外から有福温泉の活性化に興味がある事業者に声掛けをした。



（出典：2020年度まちなか再生支援事業 報告書）

有福温泉は全盛期には旅館が20軒以上も軒を連ねる山陰有数の温泉地であった。事業期間中に赤で示した休業している旅館や空き家の調査を実施。各物件の所有者・意向・順法性などを確認し事業計画を進めた。

How —どのようにしたのか？

●泊食分離を担う事業者の参画

泊食分離を実現する中核機能となるセントラルキッチンを担う事業者の誘致を進め、金融機関を通じて株式会社 EVENTOS の川中さんを紹介された。川中さんは広島県を拠点にケータリング事業を中心とした飲食事業を展開しており、コロナ禍を契機とした事業再編の中で、地域活性化に関わる新たな取り組みを模索していた。泊食分離の考え方には以前から関心を持っており、有温泉への参画にあたっては、自ら宿泊事業を行わず、地域全体を支える飲食拠点として関わる方針を選択した。

「私はよそ者であり、地域から『逃げ出さない存在』として十分な信用がある立場ではありません。だからこそ、地域に歓迎される事業として、有温泉全体を支えるセントラルキッチン機能を担う形で参画し、頼りにされる存在になることを最優先に考えました。地域再生は、単なる貢献意欲やボランティアだけでは持続できません。事業として収益を上げ、雇用を生み、経済が回る仕組みが不可欠だと思っています。宿を営めば、自分の宿の利用を優先したくなるのは人情であり、その結果、泊食分離は大義名分だけになってしまいます。だから私は宿を持たず、地域の食を担う立場を選びたいと考えました。率直にそうした考えを市の担当者に伝えたところ、2日後に市の方が広島まで来てくれました。あまりの対応の早さに驚きました。その後も市は書類対応にとどまらず、地権者調整など現場レベルで迅速に対応してくれました。市が事業として向き合う熱意を感じたからこそ、自分も広島と有福の二拠点居住を決断しました」(川中さん)

主な成果

●地域資源を生かした再生ビジョンの策定とプレイヤーの誘致

地域再生マネージャー事業を通じて有温泉が持つ歴史的景観やコンパクトなまち並みといった地域資源を改めて整理した。その成果として、短期的な集客回復に依らず、宿泊・飲食・仕事・学びといった生活機能を温泉街に分散配置し、「暮らすように滞在する」中長期滞在型の温泉地を目指す「有温泉まちなか再生ビジョン」を策定した。温泉街全体を一体の宿泊施設と捉える「温泉地まるごとホテル構想」は、将来像を共有する共通のよりどころとなり、その後の事業展開の方向性が明確になった。

また、ビジョン策定と並行して、泊食分離を軸に実際の事業に繋げる整理を進め、地域内外の事業者との対話を重ねた結果、構想に共感する外部プレイヤーの参画が実現した。



まちなか再生プロデューサーコメント



PROFILE

1984年千葉県生まれ、2007年京都大学卒業。戦略系コンサルティングファーム、内閣府の地方創生ファンド（REVIC）を経て、2015年に現職の会社を創業。同社では、「地球上のうつくしいものを探る冒険へ」をビジョン・コンセプトとし、全国で宿泊事業を展開しているほか、旅館再生や古民家再生事業、オフグリッドモジュールWEAZERの開発など幅広く手がける。

株式会社 ARTH (旧Catalyst) 代表取締役 高野 由之さん

コンパクトな温泉街だからこそ実現した「泊食分離」

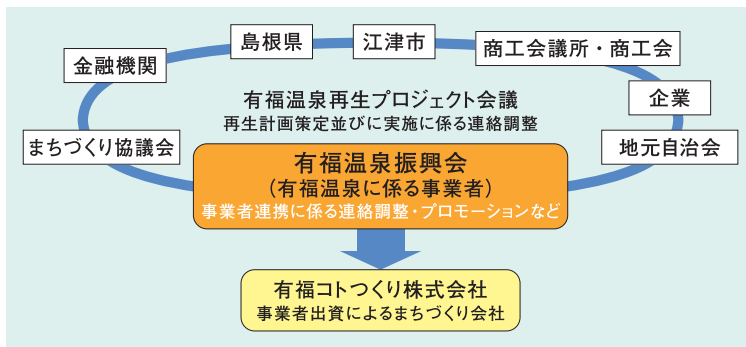
有温泉で泊食分離が成功した最大の要因は、温泉街と各旅館の規模が非常にコンパクトだったことです。客室数10室前後の小規模旅館が徒歩圏内に密集しており、宿泊と食事の場所を分けても移動の負担が少ない。だからこそ、この仕組みが無理なく機能しました。

市が地域に不足していた人材や運営組織を地域内外から積極的に誘致を行い、財団事業実施期間中にSPC設立に向け綿密な事業計画を進めていたことで、2021年度に観光庁の「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業」、2022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」の助成金を活用した改修が進み、わずか数年のうちに7軒の旅館と2軒の飲食店が新たに開業しました。

旅館の再生やまちのコンテンツづくりも進んできましたし、これからはエリア全体としてもっと盛り上がっていくことを期待しています。

地域再生マネージャー事業 終了後の取り組み (2021年度以降)

事業実施体制



「有福温泉観光拠点再生計画」を推進するため、関係各所で連携する有福温泉再生プロジェクト会議のもと参画事業者で構成される「有福温泉振興会」が発足し、プロモーションなど自主的に運営を行っている。事業者の共同出資により「有福コトづくり株式会社」を設立し、現在は清掃や夜警など管理業務を担いながら、将来的には物件オーナーとテナントの調整など、SPCとしての役割を担うことを目指している。

事業実施内容

●泊食分離の実現と食機能の多様化

What — 何をしたのか？

「有福温泉まちなか再生ビジョン」を踏まえ、2021年4月に「有福温泉観光拠点再生計画」を策定した。空き旅館などを活用し、宿泊・飲食・体験を結び付けて、滞在型の高付加価値な観光地へ再生することを目的とし、空き店舗を活用する事業者を誘致していく。

How — どのようにしたのか？

●セントラルキッチン「有福BIANCO」開業

2021年度、株式会社EVENTOSによりイタリアンレストラン「有福BIANCO」が開業した。有福BIANCOは、泊食分離を支えるセントラルキッチンとして、宿泊事業者が食事提供を全面的に委託する方式から一部連携する方式まで、事業規模や運営方針に応じて選択できる柔軟な連携体制を構築した。

この仕組みにより、既存旅館は調理業務や人件費の負担を大幅に軽減し、宿泊機能に専念できる環境が整えられた。加えて、新たに宿泊事業へ参入する事業者にとっては、厨房設備や調理人材の確保を必要としない運営が可能となり、初期投資を抑えた事業開始が実現した。その結果、小規模かつ分散型の宿泊施設の開業が現実的な選択肢となり、泊食分離を前提とした温泉街全体の再生が具体化した。

同年には、二拠点居住を行う川中さんが営業するワインバー「GRANDS VINS 18区 有福店」も開業し、飲食機能の充実と温泉街の回遊性向上が進展した。これらの取り組みにより、「温泉地まるごとホテル構想」に基づく滞在型温泉地形成が、具体的な事業として動き始めた。「覚悟を決めたから、自分が一番最初に『有福BIANCO』を開けました。新しい旅館はまだなく、宿屋さんも再生されていない、正直ボロボロの状態でのオープンでした。でも、うちが先に開けなければ新しい事業者は来ない。お客さんもいない中で電気をつけるのだから、最初は赤字が出る。それでも自分で決めたからやる、という判断でした」(川中さん)



地域再生マネージャー事業実施期間の翌年にオープンした「有福BIANCO」。地域の食材を中心としたイタリア料理を提供。



ワインバー「GRANDS VINS 18区 有福店」。「おいしいもの食べたらちょっと飲んで宿に帰りたいじゃないですか。でも有福BIANCO開業時に温泉街の飲み屋はゼロでした。だったら自分が開けようと思立ちました」(川中さん)

●宿泊施設の多様化と温泉地まるごとホテル構想が進む

What — 何をしたのか？

既存旅館のリニューアル、「有福BIANCO」の開業をきっかけに新事業者を募り有福温泉の活性化を図る。

How — どのようにしたのか？

●既存施設の改修とコンセプトの明確化による高付加価値化

2021年度に観光庁の「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業」、2022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」の採択を受け、助成金を活用し、既存施設の改修と新たな事業者の参入が進んだ。事業実施期間前に営業していた3軒の旅館のうち、2軒は高級志向の宿として改修され、残る1軒は宿の一部を昭和レトロをコンセプトとした喫茶

室へと用途転換された。泊食分離が実現したことにより、助成事業を背景に新規参入が促され、ペットと宿泊できる宿や、中長期滞在者向けにキッチンを併設した宿など、多様な宿泊施設が開業した。

「昔はどの宿も似たり寄ったりでしたが今はそれぞれに特色があり、“宿を選べる温泉地”と評価されています」（久田さん）
こうした取り組みが円滑に進んだ背景には、2020年度の財団事業実施期間中に、SPC設立による改修資金調達を視野に入れ、事業計画や資金調達スキームの検討を進めていたことがある。結果として、2021年度・2022年度に事業助成金（観光庁補助約7億円）を取得することができたため、SPC設立による資金調達は見送られ、助成金を活用した改修と事業展開へと方針が転換された。「事業実施期間中に改築の資金調達のためのSPC設立を視野に準備を進めていたおかげで見識が得られ、スムーズに観光庁の助成金取得に繋がりました」（三木さん）

●まち全体の景観の魅力向上

市はエリア全体の景観の魅力向上のため、2024年度に有福温泉地区街なみ環境整備事業を計画。温泉街中心部の休憩広場、公衆トイレ、多目的集会所（交流施設）などの整備を予定している。また、景観維持のため、道路や公園など公開された空地から眺望できる住宅等の外観修景費（屋根、外壁、外構など）に対しても、2025年度に助成制度が決定した。

●負担を軽減しあいながら発展を目指す

What—何をしたのか？

自主的に参画事業者で組織する「有福温泉振興会」を2021年度に設立。将来のビジョンの共有、各宿泊施設の連携強化、イベント企画、ポータルサイトでの情報発信（2022年度）など、負担を軽減しあいながら発展を目指す自主運営体制が築かれている。優先度の高い課題として、複数の宿泊事業者から有福温泉に常駐し管理する人員がいないことが挙げられ、解決策の構築を目指した。

How—どのようにしたのか？

●施設管理の業務を集約する「有福コトづくり株式会社」を設立

2022年度に「有福コトづくり株式会社」を設立。施設清掃、夜間警備等、分散していた施設管理業務集約を担い、正社員1人体制（2025年度時点）に加えて、繁忙期や業務内容に応じて、アルバイト・スポット人材などを都度活用する柔軟な人員確保体制で運営されている。また、将来的にはSPCとして新たな事業参入者をサポートできる体制を目指している。

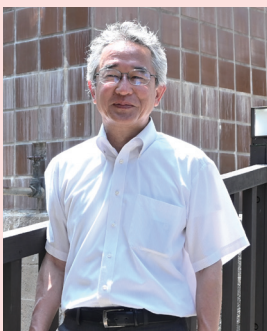
主な成果

●新規宿泊施設7軒が開業し、宿泊者数が回復

その後も積極的な新規事業者の誘致を進め、空き旅館を活用した新規施設が相次いで開業し、財団事業開始時の2020年度には3軒のみだった宿泊施設が、2024年度には合計10軒に増加。飲食店誘致も進められ、2025年度には朝食とテイクアウトの弁当提供を行う「ロイの朝ごはん」、蕎麦店「椿庵」が開業。現在は和食を提供する店舗の誘致にも取り組んでいる。年間入り込み客数は財団事業開始時の2020年度の3万6,000人から、2024年度には7万8,251人へと増加した。年間宿泊者数も2020年度の6,061人から2024年度には約1万5,000人となり、温泉街再生は着実に進行している。

「どうでしょう。まだ成功してるとは言い切れないかな。ただ挫折せずにやっていることは確か。行政の支援がなくなったら破綻する地域は多い。行政支援後の自走こそが本当の評価。ここから自分たちで飛ばないといけないと感じています」（川中さん）

自治体コメント



江津市 商工観光課 企業誘致専門監 三木 和彦さん

止まらずに、動き続けることが大事

有福温泉の何よりの強みは民間主導であることです。ありがたいことに、地域再生に前向きな事業者さんたちが、タイミングよく集まり、民間主導で取り組みを継続してくれています。市は事業者さんたちの“やりたい”を実現するために、制度や助成金などできる限りのサポートをしていく。止まらずに動き続けることが大事だと思っています。温泉街再生は現在も続いています。継続していると、その取り組みを見て、また新しい事業者との関わりに繋がっていくのです。

取り組みのプロセス



マネージャー事業実施期間中

1年目（2020年度）

有福温泉の再生を図るため、中長期滞在型の温泉街への転換を目指す。温泉街全体を一体の宿泊施設に見立て、回遊性を高めながら暮らすように滞在する「温泉地まるごとホテル構想」を立案。

- 金融機関、商工会議所などととも「有福温泉再生プロジェクト会議」を組織し、「観光拠点再生計画」を立案。
- 廃業・休業中の事業者による事業継続の意向、物件譲渡などの調査を実施。

- 後の有福温泉振興会の母体となる、地域内外の事業者による「コアメンバー会議」を結成。
- 広島からセントラルキッチンの運営を担う株式会社 EVENTOS が参画。

- 公民連携の基盤体制を整え「有福温泉まちなか再生ビジョン」を策定。短期目標に加えて、長期目標の達成度を測る、数値的な評価軸も設定した。
- セントラルキッチンを選定する事業者を選定。

- 泊食分離による既存旅館の経営改善と新規参入者のハードルが下がることを共有できたこと。
- 「温泉地まるごとホテル構想」の核となるセントラルキッチンを担う事業者が参入したこと。
- 廃業・休業中の事業へのヒアリングに基づき物件の活用案を整理したこと。

マネージャー事業終了後

2年目（2021年度）

空き旅館などを活用し、宿泊・飲食・体験を結び付け、滞在型の高付加価値な観光地へ再生することを目指す。「温泉地まるごとホテル構想」の核となるセントラルキッチンを開業し、新規宿泊施設の開業を進める。

- 2021年度に有福温泉観光拠点再生計画を策定。
- 観光庁の「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業」助成金の採択を受け、計画に基づいた施策の改修を進めた。

- セントラルキッチンを担う「有福 BIANCO」開業。
- ワインバー「GRANDS VINS 18区 有福店」開業。
- 有福温泉振興会発足。ポータルサイトを開設し情報発信を統一・強化。

飲食店の新規開業が2軒、宿泊施設リニューアルが1軒。

事業実施期間中にSPC設立を視野に計画を進めていたことで、スムーズに観光庁の助成金取得に繋がった。

3年目（2022年度）以降

宿泊施設数や入り込み客数の増加から、一定の成果が得られた。今後は観光地としてのさらなる振興を目指し、有福の情緒あふれる温泉街の趣を生かした景観整備計画の策定・実施を行う。

観光庁の「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」助成金の採択を受け、計画に基づいた施策がスタート。

施設管理業務集約を担う「有福コトづくり株式会社」を設立。

- 2024年度までに宿泊施設は合計10軒となった。
- 既存観光拠点の再生、高付加価値化は一定の成果が得られ景観整備へとステップを進めている。

- 泊食分離が浸透し、宿泊事業者、飲食店が増えたことで町に動線が生まれ、まるごとホテル構想のベースが整ったこと。
- 有福温泉振興会の設立により、各宿泊施設の連携が強化され、負担を軽減しながら発展を目指す自主運営体制が構築されたこと。

2024年度までの実績

事業開始時の2020年度に営業する旅館は3軒、飲食店は0軒であったが、2024年度までに旅館は10軒、飲食店は3軒になった。年間入り込み客数は事業開始年度の3万6,000人から、2024年には7万8,251人へと増加した。年間宿泊者数も2020年度の6,061人から2024年度には約1万5,000人へ増加しており、温泉街再生は着実に進行している。また、エリア全体の景観の魅力向上のため、有福温泉地区街なみ環境整備事業を計画し、有福温泉の情緒あふれる趣を生かしながら、地域全体が調和のとれた景観となるよう進めている。



三階旅館



有福の宿 こととき-悠-



Showcase Hotel KASANE