

有福温泉商店街

(有福振興株式会社)

島根県江津市

インバウンド

地域課題対応

若手・女性

生産性向上

ポイント

旅館若手経営者が中心となり、歴史ある温泉商店街を再生。新たな客層を呼び込み、顧客減少に歯止めをかける。

基本データ

所在地	島根県江津市有福温泉町
人口	約 2.4 万人 (江津市)
電話/FAX	0855-56-2277 / 0855-56-2278
URL	http://www.arifuku.net/
会員数	11 名
店舗数	11 店舗 (小売業 4 店、飲食業 1 店、サービス業 6 店)
商店街の類型	地域型商店街
主な客層	高齢者、国内観光客 / 70 歳代以上、60 歳代

商店街概要

有福温泉商店街は 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、旅館が階段状に並ぶ様から「山陰の伊香保」と言われており、外湯を中心に旅館と小規模な商店が集積している。

島根県江津市有数の観光型商店街として、広島を中心とする中国地方の観光客に親しまれてきたが、団体旅行から個人旅行への変化、温泉施設の老朽化などにより入込客が減少。観光客のみならず、地元の過疎化で商圏人口も減少し、旅館および商店の廃業が続いた。この危機を打破すべく、平成 22 年からは民間企業主導で温泉街全体の再生に取り組んでおり、顧客の減少に歯止めがかかっているところである。

取組の背景

若手経営者が主導する街全体の魅力創出

有福温泉商店街は典型的な歓楽街の湯治として 1970 年代には年間約 30 万人の来訪客があったが、1990 年代には年間約 10 万人まで減少し、旅館は半数以下になり、個人商店も同様に次々に廃業していき、街は寂れていってしまった。

そのような中、平成 20 年に有福温泉旅館組合長に 40 代の若手経営者が就任したことを契機に、危機感を持つ若手経営者 3 名を中心として有福振興(株)を設立。平成 22 年に商店街全体の再建計画をまとめ、地元金融機関から連帯保証で融資を取り付けた。

温泉商店街は近隣に人気の観光スポットが少なく、日本海から 6km 離れた不便な中山間部に位置しているため、街全体としての魅力の創出が鍵で、「まずは街に賑わいを取り戻すことが先決」と考え、個社の経営革新よりも、街全体の再生を優先した。

民間主導で事業に取り組んだ結果、江津市や江津商工会議所、金融機関も一体となって温泉商店街を復興させる体制が構築された。



旅館や商店が階段状に並ぶ有福温泉商店街

取組の内容

新たな客層を呼び込む外湯やカフェへの取組

有福振興(株)では 1 億 7 千万円の融資を得て、新たな客層を呼び込むため、温泉商店街の再生に取り組んでいった。

具体的には、空き家を利用した外湯施設の設置、6つの貸切風呂の新設、地元産品を利用した洋食が食べられる「有福カフェ」や地域伝統芸能である神楽を楽しめる「神楽殿」の設置など県外の女性グループやカップルに喜ばれるサービスの提供を開始した。

ハード整備に加え、温泉商店街全体の空き部屋を旅館横断的に検索・予約できるインターネットマーケティングサイトを新設し、旅行代理店や旅行検索サイトの予約手数料支払による利益率低下を防ぐとともに、独自販売と顧客データの蓄積・分析を行うことで、地域の旅館に平等に販売機会を提供する仕組みを構築した。

神楽殿では、石見地域の伝統芸能「石見神楽」の定期公演を実施し、温泉以外でも満足できる観光スポットとなっている。

有福温泉が「福有の里」と呼ばれることから、平成 24 年には来場者に福を贈る「福市」を観光協会や行政、支援機関、地元自治会、有福温泉まちづくり協議会と共同で実施し、石見神楽の上演や有福婚フェア(ブライダルフェア)により、カップルや夫婦の観光客を呼び込み、賑わいづくりを行った。

有福振興(株)で現在手がけている主な事業は、①

外湯3ヶ所の管理運営、②有福カフェの経営、③4つの貸切風呂の経営、④物品販売、⑤ブライダルである。温泉商店街が位置する有福温泉町は、人口約400名で高齢化率が4割を超える過疎地であり、ほかに働く場所はほぼ無い。この地域で企業として経済活動を行う意義は非常に大きく、若手人材および外部で経験を積んだ優秀なUターン人材の雇用の受け皿として重大な責務を担っているところである。



地元産品を利用した洋食を提供する有福カフェ



石見地域の伝統芸能「石見神楽」を楽しめる神楽殿

取組の成果

入込客数の減少は緩やかに

平成20年以降、入込客数の減少は緩やかになり、年間約6万5千人で下げ止まっている状況だ。特に、若い女性とカップルの利用が増え、中高年の利用が多かった温泉商店街の客層が劇的に変化した。さらに、観光客だけでなく市内および近隣地域からの集客も増加し、温泉商店街の魅力を地域住民に再認識してもらおうきっかけとなった。

これらの成果を創出したものの、近年は旅館と商

店は経営者の高齢化がさらに進み、事業継続や新たな設備投資が困難で、家族以外の従業員を雇用できず、経営は縮小傾向となっている。このような状況を受け、今後は温泉商店街全体のさらなる経営統合を目指して、有福振興(株)が個社の補完的な位置づけから主導的な役割を担う検討を始めている。

具体的には、①旅館の空き部屋を有福振興(株)が集約したベストレートでの販売代行、②備品の共同購入・清掃の一括発注、③ワークシェア、④簡易宿泊施設の新設など温泉商店街全体で営業強化および運営の効率化を図るとともに、新たな受け皿を増やしていく。また、継続が困難な旅館や商店については有福振興(株)において事業承継を行う可能性も探っている。

実施体制

保証役員4名とは別に、実務者5名、および外部からのアドバイザーをあわせた10名程度を経営企画室のような位置づけにし、既存事業と将来的な事業を推進している。

不便な過疎地において、地元関係者および内部の人材だけでは担い手が不足し経営革新が頭打ちになるため、積極的に都市部の有識者による知見・人脈を取り入れて、専門的な見識による判断を行い、地元の馴れ合いに陥らない組織運営を行っている。

また、数年前から島根県中小企業再生支援協議会による事業計画や資金繰りなどのアドバイスも得ている。加えて、平成28年の夏から、温泉商店街の今後の方向性に共感した島根県商工労働部、島根県西部県民センター、江津市、江津商工会議所などの担当者が一堂に会して、課題に対する支援策をワンストップで情報提供する会合が開催されるようになった。

キーパーソンからのコメント



有福振興株式会社
代表取締役 伊田 光雄

若手役員による迅速な意思決定

状況が変化した秘訣は二点あります。一つ目は30代・40代の若手経営者が変革の中心になったこと。守りに入らず先を見据えて挑戦する若さがありました。二つ目は危機感を持った個人による実践を優先したこと。旅館組合などの組織的な合議制による意思決定は、各社の既得権争いや展望の違いなどで全体の意見統一ができず、時間がかかることもあります。組織的な意見集約・調整よりも、個人を重視したことで迅速な意思決定と実行が可能になりました。

中山間地の小規模温泉商店街の挑戦

人口減少・高齢化などの課題を20年以上先取りする島根県。日本の面積の約7割を占める中山間地域。有福温泉商店街は、日本が抱える本質的な課題に直面しながら事業を行っています。課題解決の絶対的な答えはなく、実践しながら試行錯誤するしかありません。今後は中山間地の小規模温泉街として生き残りを模索するため、事業承継を個社でなく街全体で行う可能性なども探りながら、街全体の経営統合による活性化を目指して、先進事例となるようチャレンジし続けます。