石見銀山遺跡エリア
インパクトレポート

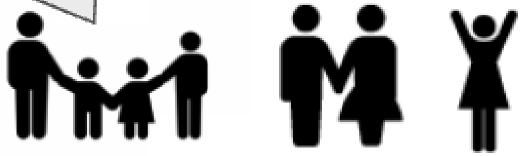
株式会社石見銀山生活観光研究所
株式会社ＷＡＴＯＷＡ

解決したい地域課題の特定

テレビで見た。
ネットで見た。
知人から聞いた....

石見銀山に
住みたい!！

お陰様で
移住ニーズは
あるが・・・



ごめんなさい。すぐに住める家はありません。

石見銀山には空き家はあるが・・。
・仮住まい（賃貸）できる物件がない。
・（直して住む前提の）購入は重い。
・メンテナンスの手間やコストが個人所有の限界が来てる。

石見銀山（温泉津・大森）以外の地域には
市営住宅とかあるけど、人気がない...
石見銀山ばっかりって、言われるけど・・
頑張る地域は応援するよ！

家族／夫婦／単身
様々なライフステージ

【最優先課題】すぐに住める家がない

解決方法に対する地域企業の想い

家を用意するなら、いわゆる不動産ビジネスは？

安く古民家を買って、家を直して、高く売って投資を回収する。地価を上げて、固定資産税も増えれば自治体の税収が増える。住宅ローンの契約も増え、金融機関の利益も増える。

地価を上げること、不動産の流動性を高めることは目的ではない。家賃を上げて、高級住宅地にはしたくない。他の地域の実例を見ると、住民の多様性が失われる傾向がある。

ローカルゼブラ企業として、
石見銀山生活観光研究所とWATOWAは、

①小さな町の文化的資源を元にした経済を発展させたい。
②地域の「あり方」に共感することを起点に、連携と相乗効果を促進する企業群を形成したい。

という考えて、事業を推進したい。

私たちのビジョン

■主要な関係者

【小さな町の文化的資源を元にした経済】
をベースに新しい社会発展を推進する。

地域・住民
石見銀山
みらいコンソーシアム

石見銀山遺跡エリア
大森地区 / 温泉津地区

ローカル・ゼブラ企業
群言堂
WATOWA

地方公共団体
大田市
政策企画課｜まちづくり定住課
産業企画課｜観光振興課
石見銀山課

域外企業
JP HOLDINGS 日本郵政
ローカル共創イニシアティブ

KitchHike
保育園留学

金融機関
山陰合同銀行

域内企業
TAISEI 大成建設

石見銀山つむぐひび
保育園留学

インパクト戦略

「文化資源を活かした持続可能な地域発展」

事業として取り組むアプローチ

1. **すぐに住める家＝【宿と家の間】の確保**
2. **古民家再生**
3. **新しいライフスタイル（生き方、働き方）の提案**

どうやって事業を推進するか？
ビジネスモデル／インパクト指標

株式会社石見銀山生活観光研究所

Confidential

外部環境分析

- 二拠点居住に関する関連法令の改正やリモートワークの進展など、中長期滞在や地方移住のための多様な選択肢が生まれる一方、他地域との競争激化やサービス提供コストの増加が見込まれます

事業調査における検出事項

外部環境

市場

1.市場成長性：拡大の余地あり
- 日本人の国内宿泊旅行者数はコロナ禍を経て回復傾向
- 1週間以上の滞在を含む中長期滞在の市場は、コロナ禍前に国内宿泊旅行全体の4％半ばであったが、4％弱まで低下（ビジネス需要縮小と思料）
- 一方で、1週間以上の旅行を志向する者や、滞在型観光を志向する者の割足が多い
- 保育園留学市場は、利用者が1,000組35,000人泊（2023年。前年比5倍）と急伸しており、今後も市場の成長が見込まれている

マクロ環境

1.マクロ環境を踏まえた業界売上高の増減予想：増加トレンド
- リモートワークの一般化や、副業兼業の解禁によって、二拠点生活（中長期滞在含む）や移住の選択が増加することで地方に滞在して働くという選択肢が生まれるものと見込まれる

2.マクロ環境を踏まえた業界コストの見立て：増加トレンド
- 他地域との競争激化による中長期滞在者の獲得・誘致コストの増加
- 人口減少、賃金アップによるサービス提供コストの上昇

ミクロ環境

1.売手（施設所有者）との交渉力：－
- 特筆すべき抽出事項無し

2.買手（中長期滞在を検討する潜在顧客）との交渉力：優位
- 購買決定要因（KBF）は、①事前の情報提供の十分さ、②提供するプログラムの希少性・質の高さ、③滞在期間中の暮らしや仕事環境の快適さ
- 保育園留学は、自然とのふれあいや食育等の保育プログラム提供、地域住民との交流を通じた子育て体験や古民家での暮らし等を提案し、競争優位性高い
- 一方で、中長期滞在者の受け入れに関するプログラムが「保育園留学」に限定されており、受入プログラム・チャネルの拡大は検討の余地あり

3.新規参入の脅威：リスク中位
- 保育園留学市場の成長見込みにより、留学地域も増加する傾向。留学者獲得に向けた差別化が必要

4. 代替製品の脅威：－
- 特筆すべき抽出事項無し

5.同業他社との競争における勝ち筋：①市場浸透/新サービス開発戦略、②集中差別化戦略
- 重要成功要因（KFS）は、①保育園留学の受入増（受入キャパシティ増）、②特徴的な保育プログラム提供、③地域連携による受入体制・交流機会
- 保育園留学の受け入れを強化し、リピートや新規顧客獲得につなげ、保育園留学チャネルの稼働を最大化する市場浸透戦略
- 新たな誘客チャネル・プログラムの開発による中長期滞在者の獲得にむけた新サービス開発戦略
- 地方移住や二拠点生活などに関心のある層に対し、暮らし方等の情緒的価値を提供していく集中差別化戦略

Confidential

内部環境分析

- 古民家を改修した施設や地域住民の事業への理解等により、中長期滞在者の満足度は高くなっています
- 一方、売上の多くが補助金収入となっており、宿泊事業の黒字化による事業の自立化が課題となっています

事業調査における検出事項

内部環境

財務視点

1.過去業績：中長期滞在者のニーズに合わせた宿泊施設の整備を補助金活用により実施
- 補助金の活用により、宿泊施設の整備を推進

2.売上高：補助金・助成金収入が主体で推移。今後は、保育園留学等の宿泊売上高の獲得が課題
- 保育園留学をメインチャネルとするが、保育園側の受入キャパシティや季節性により、保育園留学チャネルだけでの宿泊施設の稼働率極大化は困難
- 保育園留学以外のチャネル開発などにより、保育園留学以外の客層へのアプローチも重要

3.経費：固定費主体の費用構成
- 固定費型の事業
- 変動費は、宿泊に際し生じる清掃費や消耗品費等で限定的（ローコストオペレーションを実現）

非財務視点

1.ビジネスモデル　宿泊施設利用者が保育園留学者に限定されており、宿泊事業の収益黒字化に向けたビジネスモデル再検討が必要
- 空き家対策や移住者・中長期滞在者の増による町の価値向上を達成するには、宿泊事業の収益黒字化→町への再投資の流れを確立することが重要
- 群言堂ブランドやこれまでの活動により蓄積した地域との信頼関係は弊社の強み。今後は、これらの活用も視野に新たなビジネスモデルも検討の余地あり

2.サービス部門（人材）　弊社の事業に対する地域住民の理解が十分に進んでおり、中長期滞在者への受入体制が構築されている
- 地域との信頼関係を背景に、自社事業（古民家改修、中長期滞在者受入）に対する地域住民の理解が進んでいる
- 保育園留学者等の中長期滞在者の受入環境が機能し、中長期滞在者への声掛けや生活サポート等、高いホスピタリティを地域全体で提供している
- 保育園留学における自然体験や食育といった保育機能と、古民家の宿泊施設や地域住民のサポート等の生活機能の両面で高い評価を獲得

3.サービス部門（ハード）　空き家改修→宿泊施設化は、利用者の満足度も高い
- 古民家を改修した宿泊施設は、水回りや調度品等の利便性と、古民家の持つ情緒的価値の両面で保育園留学者家族に好評
- 弊社の有する古民家改修に関するノウハウについては、移住希望者への住宅提供等の新たなアプローチにも活用可能と思料

4.マーケティング部門　保育園留学に関する情報発信が協力会社に依存。顧客獲得が十分でない結果、宿泊施設の稼働率が低位
- 保育園留学にかかる情報発信が保育園留学HP（キッチハイク社が提供）に限定されており、他地域との差を十分に発信できていない
- 顧客獲得が十分でない結果、宿泊施設数（山田家、伊藤家に加え、今後橋本家、河村家も追加）に対し、稼働率が低位
- 潜在顧客層（保育園留学を知らない層、保育環境に課題を持たない層など）に対するアプローチも含め、顧客獲得に向けた情報発信強化が必要

SWOT分析

- 中長期滞在者を受け入れ、移住者や二拠点居住者に転換するためには、滞在の質を継続的に高め、リピーター化していただくことが必要です
- 滞在の質を高め続けるためには、地域住民の理解が必須であり、事業収益化から地域への再投資サイクルの確立があるべき姿となります

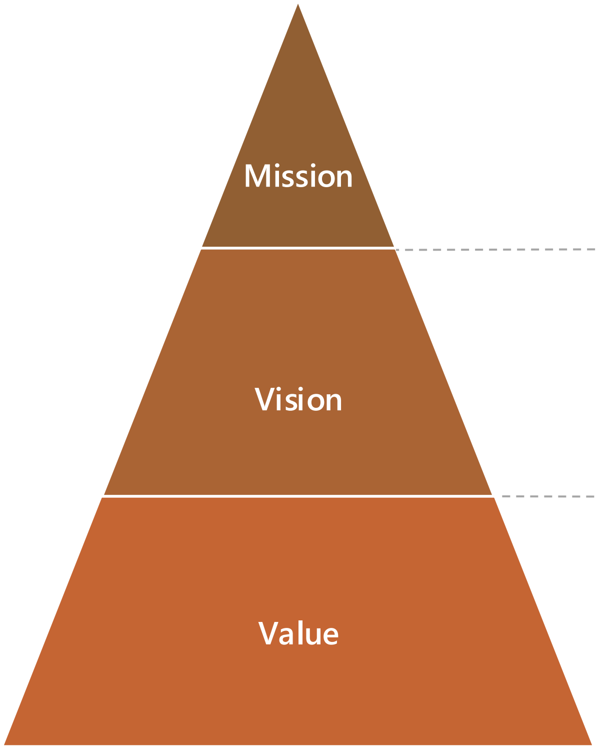
	プラス要因	マイナス要因
内部環境	Strength(強み) • 地域住民との信頼関係により、中長期滞在者の受け入れ体制を構築（高いホスピタリティの実現） • 群言堂の顧客基盤や全国の店舗網における顧客チャネル • 保育園留学における高い評価（保育プログラム等の保育機能及び宿泊施設、住民との交流等の生活機能）	Weakness(弱み) • 中長期滞在者の受け入れにかかるプログラム・チャネルが保育園留学に限定 • 結果、宿泊施設の稼働率が低位で推移し、収益性劣後 • 宿泊施設整備にかかる空き家改修の資金調達手段として補助金が大きなウェイトを占め、継続性に疑義 • 中長期滞在者の獲得や宿泊施設の収益性向上に向けた取組等を推進する人材の不足
外部環境	Opportunity(機会) • 地方で働く、子育てする等の多様なライフスタイルの浸透 • 副業・兼業等の働き方の許容により、地方での副業・兼業者の増加 • 資金調達手段の多様化（クラウドファンディング等） • リモートワークを活用した遠隔地での働き方浸透	Threat(脅威) • 人口減少、都市部への人口流出 • 都市部も含めた人材獲得競争の激化 • 保育園留学に参入する地域の増加（顧客の選択肢増）

MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）

- 3年後には、保育園留学も含め「根のある暮らし」を体験できるプログラムを複数提供し、宿泊施設の稼働率向上、宿泊事業の収益黒字化を実現します

経営理念

根のある暮らし



経営理念実現のために成すべきこと

日々を自分らしく楽しみ、心の豊かさを育む、「根のある暮らし」を広げていく。
- 「根のある暮らし」を世の中に広げていくことを「使命」と自覚すること。
- 仕事の中で、誰もが「伝え手」として「根のある暮らしを広げる」ように意識する。

Missionに取り組んだ結果

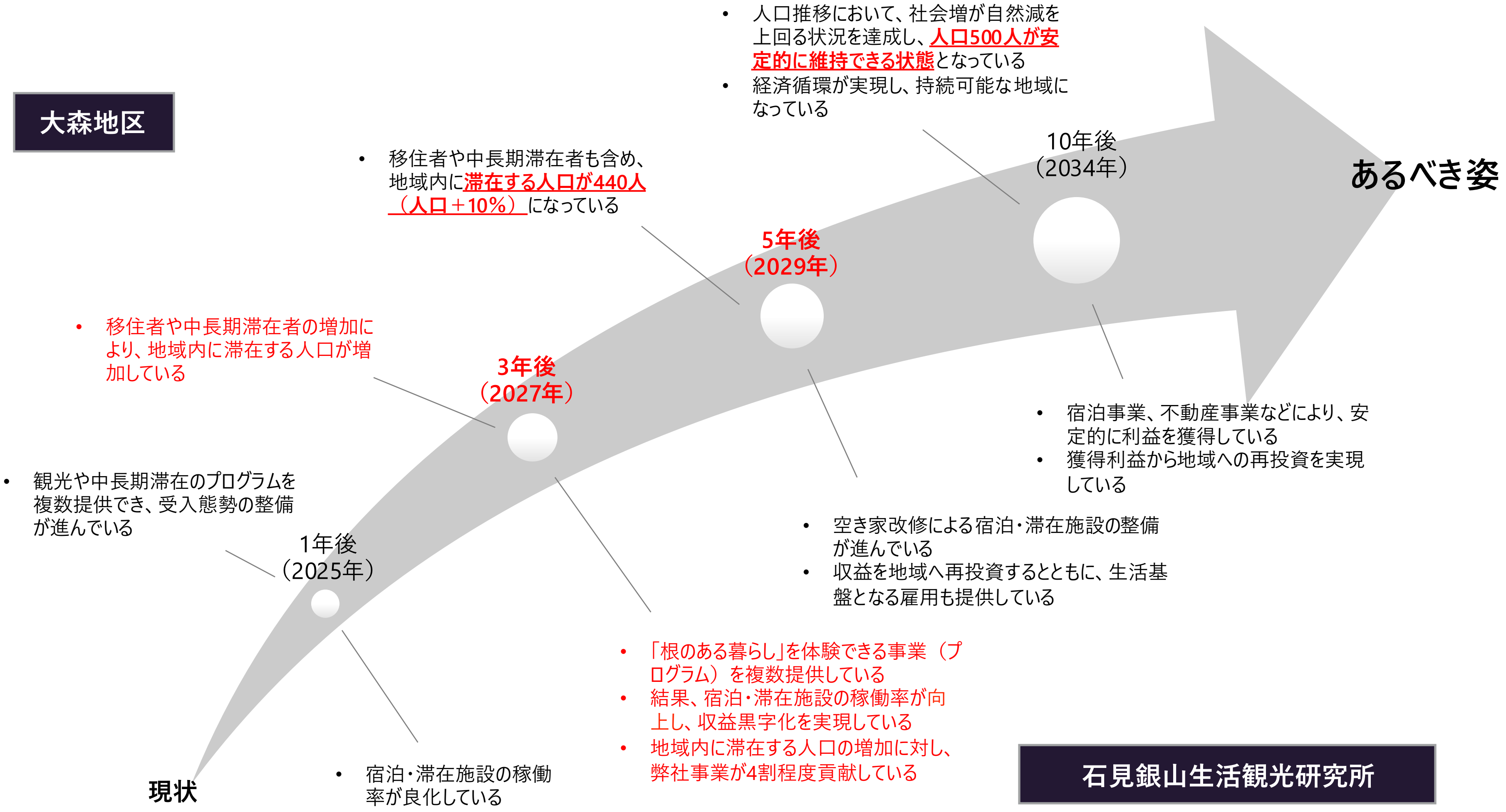
3年後	5年後	10年後
• 「根のある暮らし」を体験できる事業を複数提供 • 宿泊・滞在施設の稼働率向上、収益黒字化達成	• 宿泊・滞在施設の増加（整備） • 収益を地域へ再投資し、生活基盤となる雇用も提供	• 安定的に利益を獲得し、地域への再投資を実現

提供する価値

- 群言堂が提供しているファクト（事実）やベネフィットを商品やサービス等を通じてお客様に伝えること
- 社員や関係者は、「**つくる人、届ける人、支える人**」**であると同時に**「**伝え手**」

ビジョンの全体像

- 5年後には移住者や中長期滞在者が人口の1割（約40名）になっている地域を目指します



ビジョン実現のロードマップ

- 3年後の受入組数、宿泊施設稼働率、利益額を達成するために、①保育園留学の受入組数増、②中長期滞在用のプログラム開発に取り組みます

保育園留学の受入増

STEP1	STEP2	STEP3	KPI
顕在顧客層へのアプローチ ✓ 情報の収集 ✓ 発信すべき情報の整理 ✓ 発信する手段の検討 ✓ 発信するチャネルの検討	**潜在顧客層へのアプローチ** ✓ 潜在顧客層の特定	**顕在/潜在顧客層への発信** ✓ SNSやキュレーションサイトなどを活用した発信 ✓ 群言堂店舗や保育園等と連携した発信 ✓ 保育園留学HP（キッチハイク社管理）への申し込み導線確保	保育園留学利用組数 89組 （+58組）

他チャネルの開発

STEP1	STEP2	STEP3	KPI
現状認識 ✓ 企画するプログラムのコンセプト検討 ✓ ビジョン実現を踏まえた内容整理	**マーケティング戦略の決定** ✓ ターゲットとベネフィットの整理 ✓ マーケティング戦略の検討	**実施体制の決定** ✓ 実行に必要な資源の準備	他チャネル利用組数 82組

Confidential

社会的インパクトについて

- 当社が実現したい社会的インパクト（＝社会・環境へのポジティブな効果）について、社会的価値と経済的価値を以下に整理しています
- 当社事業への取り組みにより、社会的インパクトの実現を目指します

社会的インパクト

社会的価値（効果）

- ✓ 歴史と遺跡、自然を守る
- ✓ 安心して暮らせる住みよいまち
- ✓ おだやかさと賑わいの両立

※住民憲章より

▼

- ✓ 人口の維持・安定
- ✓ 町の価値向上
- ✓ 地域の他事業者による域内投資増

経済的価値（指標）

- ✓ 地域住民数の増（→ 税収増）
- ✓ 滞在人口の増（中長期滞在者・二拠点居住者の増）
- ✓ 住民の域内消費額の増（→ 域内循環）
- ✓ 住民以外の域内消費額の増（→ 資金の流入）
- ✓ 生活/社会インフラの維持・充実
- ✓ 空き家減（→ 空き家問題の解消）

当社で取り組む事業

宿泊事業（保育園留学・中長期滞在）

⇒ 中長期滞在者の供給

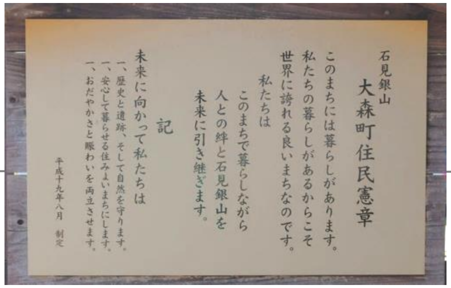
⇒ 地域内消費の喚起（中長期滞在者、二拠点居住者）

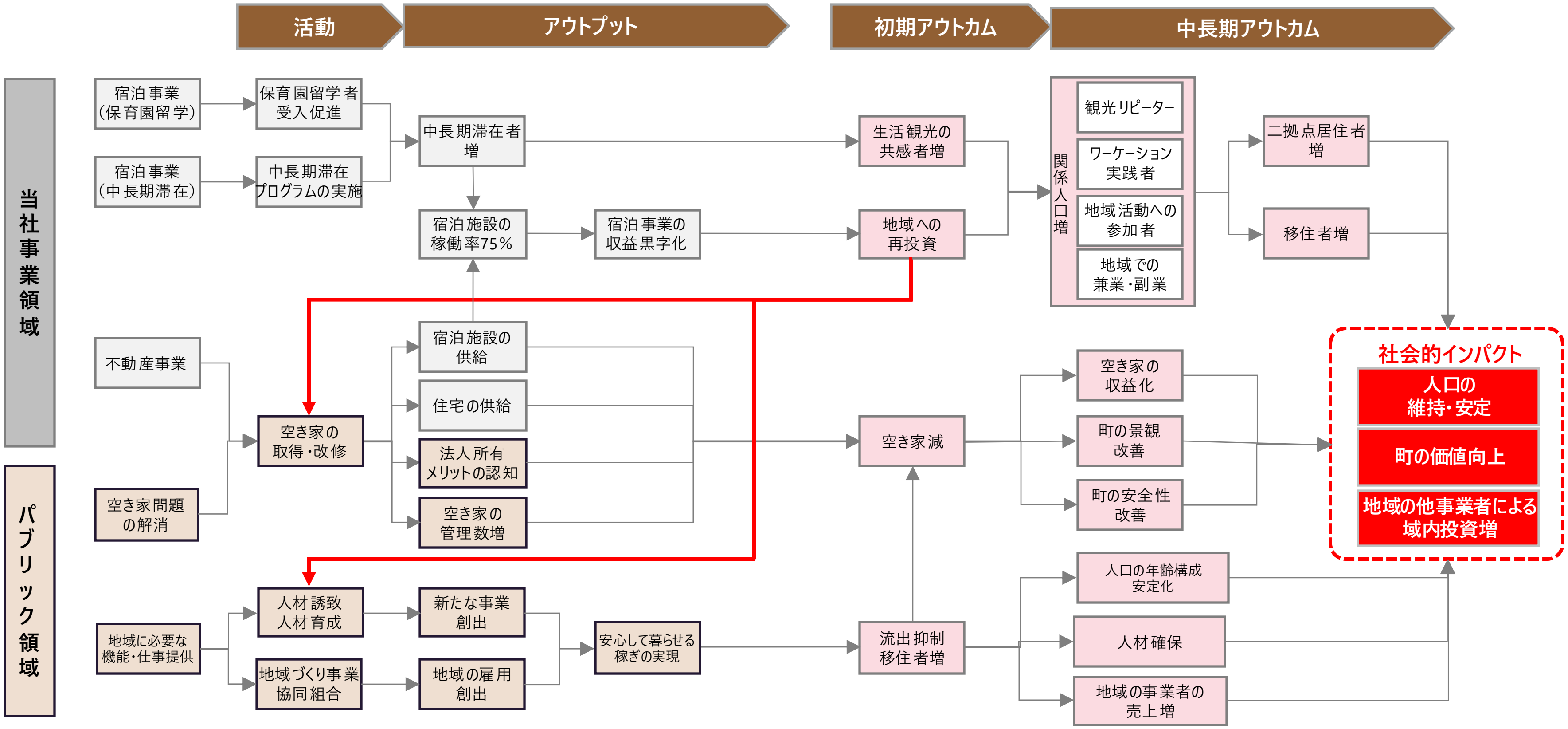
⇒ 収益獲得による地域内再投資（生活インフラ・社会インフラへの投資）

Confidential

ロジックモデル

- 当社事業におけるロジックモデルを以下に整理しています





定量的指標

- 中長期滞在者
- 宿泊事業の収益黒字化
- 空き家改修件数

- 移住者・二拠点居住者数
- 地域内経済循環（域内循環、資金流入、雇用増、人材教育）
- 空き家の減少数

宿泊事業におけるステークホルダー

- 当社宿泊事業におけるステークホルダーを以下に示しております
- ステークホルダー毎のアウトカムは、ステークホルダーとの対話を通じて共通認識を図ることで設定されるべきものであるため、ここで示しているものは参考となります

ステークホルダー	アウトカム	指標	貨幣価値換算係数	備考
地域住民	✓ 地域の維持・存続 ✓ 文化や歴史の伝承（担い手の確保） ✓ 町の価値向上（安全性、インフラ等）	✓ 住民数の増 ✓ 生活/社会インフラの維持・充実	✓ 一人当たり税収（大田市の一人当たり市税歳入を基に換算）	税収が直接的に地域住民に還元されるわけではないが、行政サービスの形で間接的に授受
		✓ 空き家の減少	✓ 賃貸物件とした際の収益 ✓ 周辺地価上昇率	
地域内企業（自社含む）	✓ 地域の維持・存続（顧客数増、働き手の獲得）	✓ 住民数の増	✓ 一人当たり消費額 ✓ 採用コスト低減	住民の減少は採用難に直結
		✓ 中長期滞在者・二拠点居住者の増	✓ 一人当たり消費額	
自治体	✓ 税収増	✓ 住民数の増	✓ 一人当たり税収（大田市の一人当たり市税歳入を基に換算）	
投資家等	✓ 経済的リターン ✓ 事業全体における社会的インパクト	✓ 回収期間・利回り	–	
		✓ 社会的インパクトの大きさ	✓ 他ステークホルダーにおけるアウトカム（貨幣価値換算）の総量（合計）	

どうやって事業を推進するか？
ビジネスモデル／インパクト指標

株式会社WATOWA

外部環境分析

- 宿泊市場全体では、インバウンド需要の増加等を背景に見通しは良好であり、温泉津エリアでの顧客獲得機会も増大しています
- 業界の勝ち筋（KFS）は、価格優位性と顧客密着による差別化であると考えられます

事業調査における検出事項

外部環境

市場

1.市場成長性：底堅い堅調な市場
- 新型コロナウイルスの影響を受け、縮小した宿泊市場であったが、足元ではコロナ前の水準まで回復
- 加えて、インバウンドの需要増加などを背景として、市場見通しは良好
- 移住市場は50年前のピーク比43%まで減少しており、先行きに懸念がある

マクロ環境

1.マクロ環境を踏まえた業界予測（機会）：インバウンド増加や交通インフラ改善等により温泉津エリアの顧客獲得機会は増大
- 地方へのインバウンド観光客の増加により、インバウンド向けサービスの開発の可能性
- 山陰道全線開通に向けた交通インフラの整備により、主要観光地までのアクセスが容易となる
- 予約チャネルのうち、旅行代理店経由での予約は減少し、OTAや自社HP/直予約のシェアが上昇
- 移住の促進や移住者受け入れ体制の確立のための政策や法改正が進んでいる
- 地方で働く、子育てするなどの多様なライフスタイルの浸透や副業・兼業の働き方の許容により、地方での副業・兼業者が増加

2.マクロ環境を踏まえた業界予測（脅威）：出生率の減少や若年層の都市部流出により、山間地域の過疎化、働き手不足が深刻化
- 大田市の出生数減少と若年層の都市部への流出による人口減少
- 雇用確保の競争激化による人件費負担の増加
- 温泉津エリアの空き家増加による景観破壊や治安悪化の懸念

ミクロ環境

1.売手（サプライヤー）との交渉力：売り手の交渉力は限定的であり、価格交渉に優位性あり
- 空き家の処分を検討している所有者は一定数存在し、解体に相応の費用も発生することから、売り手の価格交渉力は限定的である
- また誰にでも売っても良いという考えは少なく、一定の選定基準（売却後の用途、地域との繋がりが強い）を持っている
- 清掃業務や消耗品調達は、人件費高や物価高の影響でコストアップの傾向

2.買手（販売先）との交渉力：選択肢多く買い手の交渉力が強い
- 宿泊施設は多様化（素泊まり：ドミトリー～フルサービス：高級旅館）しており、選択肢が多いことから、買い手の交渉力は強い
- KBF（購買決定要因）は、 宿のタイプによって異なる

  ドミトリー：**低価格、求めるサービスレベルの充足**　部屋貸：**予算内の価格、十分な事前情報**　一棟貸：**滞在中の過ごし方、利便性の適合**

3.新規参入の脅威：リスク低位
- 古民家の改修には相応の費用がかかることから、ハード面での一定の障壁がある
- 温泉津エリアは重要伝統的建造物群保存地区であり、地域や行政とのつながりも必要となることから、新規参入のリスクは限定的

4. 代替製品の脅威：ー
- 特筆すべき抽出事項無し

5.同業他社との競争における勝ち筋：価格の優位性と顧客との密着度合を高めることによる差別化
- KFS（重要成功要因）は、**①ローコストオペレーションによる低コストの実現　②フルサービスによる顧客密着による差別化**　と考えられる
- 温泉津エリア内においては、幅広い顧客層へ訴求できる宿泊施設のラインナップが整っている

内部環境分析

- 事業全体では、宿泊者数の増加により増収傾向である一方で、稼働率が低位な宿泊施設があり、改善の余地があります
- 提供サービスの取捨選択、少人数運営でのローコストオペレーションにより収益性を確保しています

事業調査における検出事項

内部環境

財務視点

1.過去業績：多様なタイプの宿泊施設の整備を補助金活用により実施
- 補助金の活用により、宿泊施設の整備を推進

2.売上高：宿泊者数の増加により、売上高は増加傾向。稼働率の底上げや価格の運用方法の検討が課題
- 宿泊売上高の増加が他の売上高（WATOWAキッチン、時津風、清掃料等）に波及
- 価格は、需給関係（予約状況）や同業者の状況等を踏まえて最適化する運用が必要

3.経費：固定費主体の費用構造
- 固定費型の費用構造
- 変動費は、OTAへの支払手数料、WATOWAキッチンと時津風売上に連動する業務委託料

非財務視点

1.サービス部門　多様な滞在タイプの宿泊施設を保有。食事等のサービスを省き、少人数でのローコストオペレーションが強み
- ドミトリー、部屋貸、1棟貸のタイプの異なる宿を保有している
- 少人数運営や清掃業務の内製化などによるローコストオペレーションは強みとして認識
  今後の事業規模の拡大や稼働率向上とローコストオペレーションの継続の両立を目指し、取り組む必要がある
- 温泉津エリア事業者の繋がりのハブとしての役割を担っており、顧客と地域住民との接点となり、顧客の満足度を高めることができる点は強み
- WATOWAキッチンのビジネスモデルを確立。派遣可能なシェフ情報を保有しており、他地域からの相談も受ける

2.マーケティング部門　稼働率が低位。明確なマーケティング方針の言語化・OTAチャネル活用カギ
- 少人数で業務を行っているため、マーケティング機能等への資源投資（人、時間）が困難で、明確なマーケティング方針の言語化が未実施
- プロモーションツールは、SNS、自社HP、OTAサイト、遊ぶ広報を活用し、新規顧客への認知にはOTAサイトが有効といえる
- OTAサイトを中心に、各プロモーションツールの運用には改善の余地がある

3.ハード整備　空き家改修→宿泊施設化は、利用者の満足度が高いものの、期待値のコントロールも必要
- 古民家を改修した宿泊施設は、その雰囲気やインテリアが好評である一方、古民家・ゲストハウスという特性（遮音性、セキュリティ、虫が多いなど）から期待値のコントロールが必要であるものと思料

SWOT分析

- 旅館とは差別化された宿泊施設を保有し、温泉津エリアへの観光客誘致の一翼を担っています
- 人的リソースの不足により各機能に限界が生じているものの、ローコストオペレーションを維持しつつ、稼働を最大化させる運営を行っていく必要があります

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	**Strength(強み)** • 温泉津エリアに集中した複数タイプの宿泊施設の展開（既存宿泊施設の旅館とは差別化されたラインナップ） • 少人数運営や清掃業務の内製化などによるローコストオペレーション • 温泉津エリアのハブとなる役割を担っており、顧客と地域の接点となることで、顧客満足度を高めることができる • 自社予約サイトの開設、運用（施設紹介、予約機能） • サイトコントローラーにより多数のOTAサイトと提携 • WATOWAキッチンのシェフ情報を保有し、他地域からの相談を受ける	**Weakness(弱み)** • 人的リソースの不足による各機能の限界（マーケティング、プロモーション、アフターフォローなど） • 集客力（稼働率が〇%以下の低位な施設が存在） • マーケティング、プロモーション方針の言語化が未実施 • OTAサイトの活用度合いの不足感（データの利活用、ページやプランの充実化） • 宿泊アプリのデータ活用が限定的
外部環境	**Opportunity(機会)** • 重要伝統的建造物群保存地区の街並み（観光資源） • 温泉（外湯）と日本遺産石見神楽の2大コンテンツ • 島根県屈指の観光地である石見銀山遺跡や出雲大社へのアクセスが良好 • OTA、自社HP/直予約による予約シェアが上昇 • 山陰自動車道、多岐ー出雲間の開通（令和6年度予定） • 起業家精神を持つひとが集まる地域性、ネットワーク • 地方のインバウンド観光客の増加	**Threat(脅威)** • 大田市の出生数減少と若年層流出による人口減少 • 雇用確保の競争激化による人件費負担の増加 • 空き家の増加による景観破壊や治安悪化の懸念 • 空き家（古民家）の改修コスト大 • 交通インフラの不足感（温泉街までの移動手段や温泉街の駐車場不足） • 観光/滞在の目的となる温泉、石見神楽以外の観光資源の不足感 • 観光入込客数の季節変動（冬季や梅雨時期の集客力低下）

ミッション・ビジョン・バリュー

- 「暮らすように旅する観光」の提供を通じて、宿泊施設の稼働率向上やWATOWAキッチンの拡大に取り組みます

経営理念

1,000年続く地域文化を1日の観光から創り出す

Mission

経営理念実現のために成すべきこと

温泉津の気候や風土、文化から生まれた、土地に根付く美しさや豊かさを、「暮らすように旅する観光」として提供する

Vision

Missionに取り組んだ結果

3年後	5年後	10年後
• 宿泊施設の稼働率向上 • シェアキッチンの複数地域への展開が実現	• 地域への再投資を実現 • 自己投資型のシェアキッチンの稼働	• 温泉津地区のハブとなり、地域活性化に貢献 • 暮らしを維持するための支援者になる

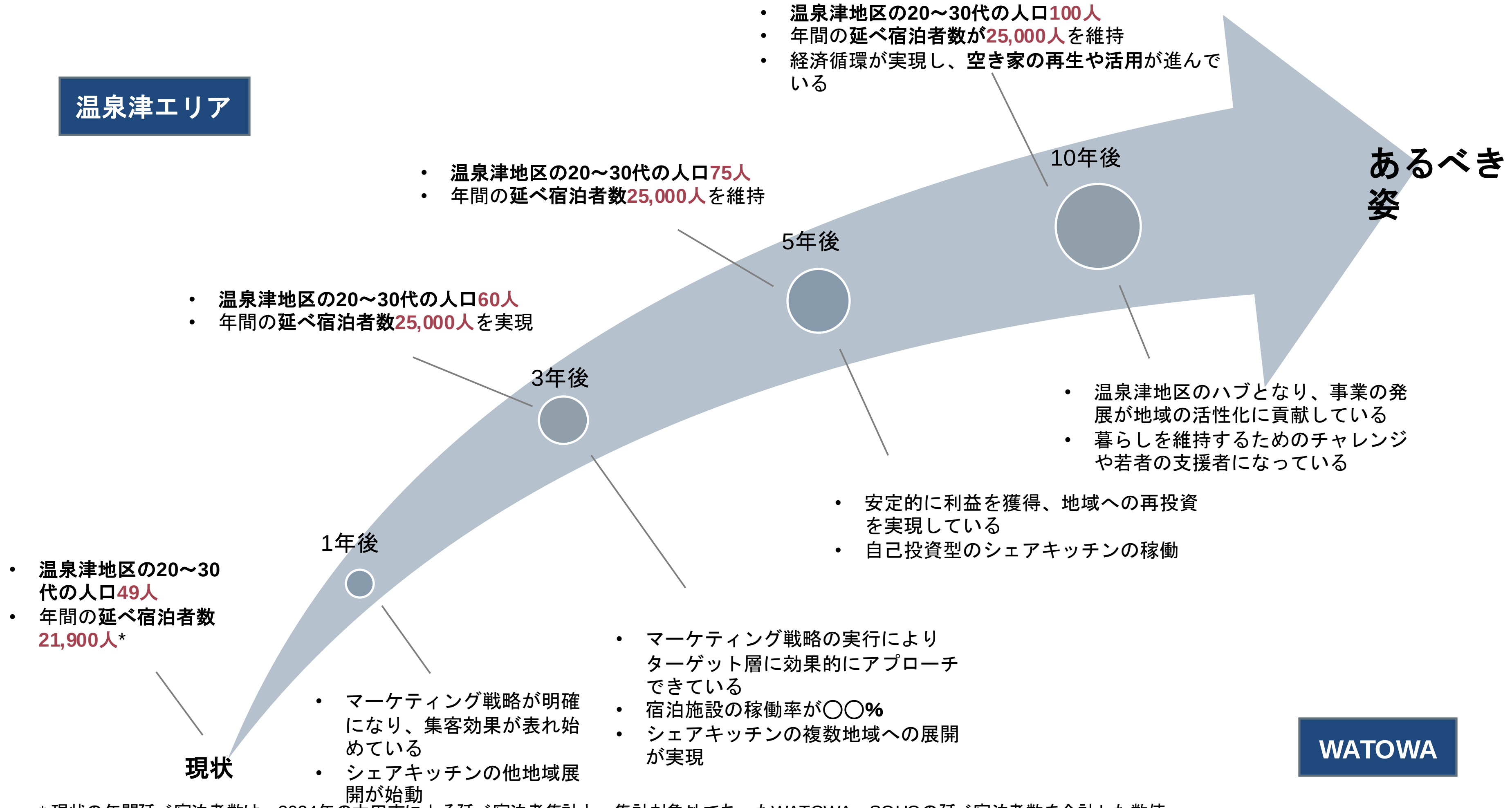
Value

提供する価値

- 重要伝統的建造物群保存地区にある古民家を活用した宿泊施設
- 地域食材を使った料理を提供し、地域住民との交流の場となる飲食店

ビジョン実現のロードマップ

- 温泉津エリアと弊社領域に分けてビジョンを整理しました
- 当社の事業発展を通じて、温泉津エリアの20〜30代人口や延べ宿泊者数の増加を目指します



* 現状の年間延べ宿泊者数は、2024年の大田市による延べ宿泊者集計と、集計対象外であったWATOWA、SOHOの延べ宿泊者数を合計した数値

マーケティング方針の実践_STP

- 宿泊施設別にSTPを整理し、施設ごとのターゲットを言語化しております
- ターゲット別、プロモーションツール別に、アクションを定め、実践していきます

	ドミトリー	部屋貸		一棟貸	
	WATOWA	湯るり	kazeto	燈	HiSOM日祖・湯里
S セグメンテーション	✓ 都市部在住 ✓ 旅行好きで、中長期滞在も可能 ✓ 低～中所得層 ✓ 社交的			✓ 都市部在住 ✓ 定期的に家族旅行に行く ✓ 中～高所得層 ✓ 1泊あたりの宿泊予算は高め（1万円程度／人）	
	✓ 20～30代の単身者	✓ 40～50代の夫婦		✓ 30代～50代の家族	✓ 30代～50代の複数家族、大人数グループ
T ターゲティング（誰に）	✓ レジャー目的の観光客				
					✓ 研修（湯里）
	✓ 宿は低価格で抑えたい（食事や体験にコストを使いたい）			✓ 宿の宿泊代よりも現地での観光や経験を重視	
P ポジショニング（どんな価値を）	✓ 必要最低限の寝泊りができる	✓ 一定のプライベート空間確保し、必要最低限の寝泊りができる	✓ 一定のプライベート空間と部屋の新しさを確保した寝泊りができる	✓ 古民家と一棟貸プライベート空間を確保した寝泊り環境	✓ 古民家と一棟貸のプライベート空間を確保した大人数での寝泊り環境
	✓ 地域住民や観光客同士の交流、コミュニケーションの機会			✓ 主要観光地までのアクセス利便性や宿泊施設周辺での体験を求める	
プロモーションツール	OTAサイト、自社HP、SNS				

Confidential

社会的インパクトについて

- 当社が実現したい社会的インパクト（＝社会・環境へのポジティブな効果）について、社会的価値と経済的価値を以下に整理しています
- 当社事業への取り組みにより、社会的インパクトの実現を目指します

社会的インパクト

社会的価値（効果）

- ✓ 住民の増（移住者の増）
- ✓ 20～30代人口の増
- ✓ 関係人口の増（二拠点居住者、観光客数の増）
- ✓ 町の魅力／価値の伝承
- ✓ 地域事業者の増加／高収益化
- ✓ 地域住民の挑戦意欲向上
- ✓ 空き家問題の解消

経済的価値（指標）

- ✓ 地域住民数の増（→ 税収増）
- ✓ 人口の増
- ✓ 滞在者の増
- ✓ 住民の域内消費額の増（→ 域内循環）
- ✓ 住民以外の域内消費額の増（→ 資金の流入）
- ✓ 生活/社会インフラの維持・充実
- ✓ 空き家減（→ 空き家問題の解消）

当社で取り組む事業

宿泊事業・キッチン事業

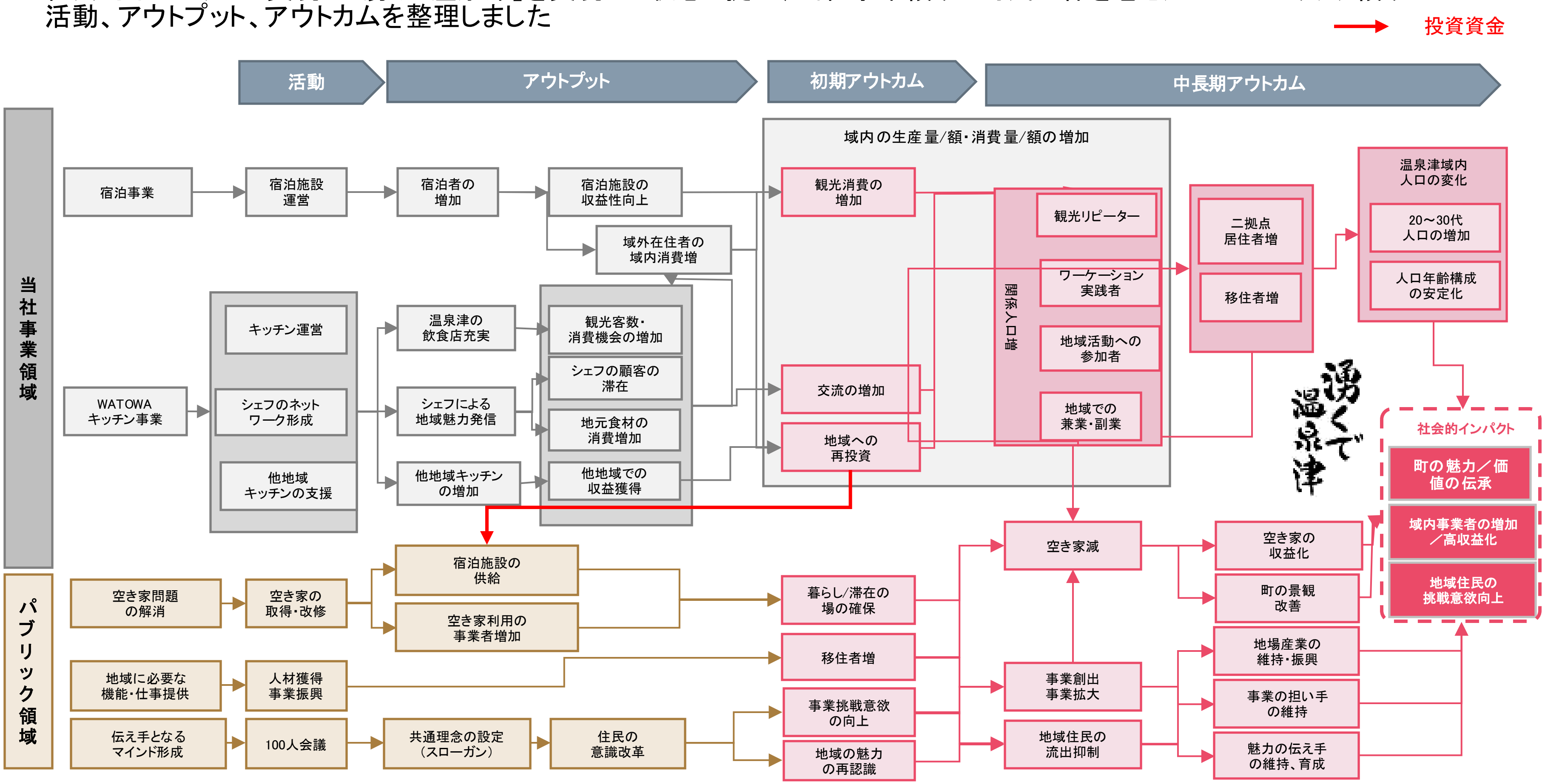
⇒ 滞在者の供給

⇒ 地域内消費の喚起

⇒ 収益獲得による地域内再投資（生活インフラ・社会インフラへの投資）

社会的インパクト_ロジックモデル

- 社会的インパクトの実現＝「湧くで温泉津」を実現した状態と捉え、当社事業領域と町民全体を巻き込んだパブリック領域での活動、アウトプット、アウトカムを整理しました



定量化

- 宿泊者数
- 観光客数
- 域外キッチン数
- シェフの延べSNSフォロワー数

- 域内生産量／額
- 観光消費量／額
- 関係人口数
  観光リピーター数
  ワーケーション実践者数　など

- 二拠点居住者、移住者数
  20～30代の人口数
- 空き家の数、割合
- 仕事（事業者）の数
- 域内の従事者の数
- 地域内経済循環（再投資の状況）

宿泊事業におけるステークホルダー

- 当社宿泊事業におけるステークホルダーを以下に示しております
- ステークホルダー毎のアウトカムは、ステークホルダーとの対話を通じて共通認識を図ることで設定されるべきものであるため、ここで示しているものは参考となります

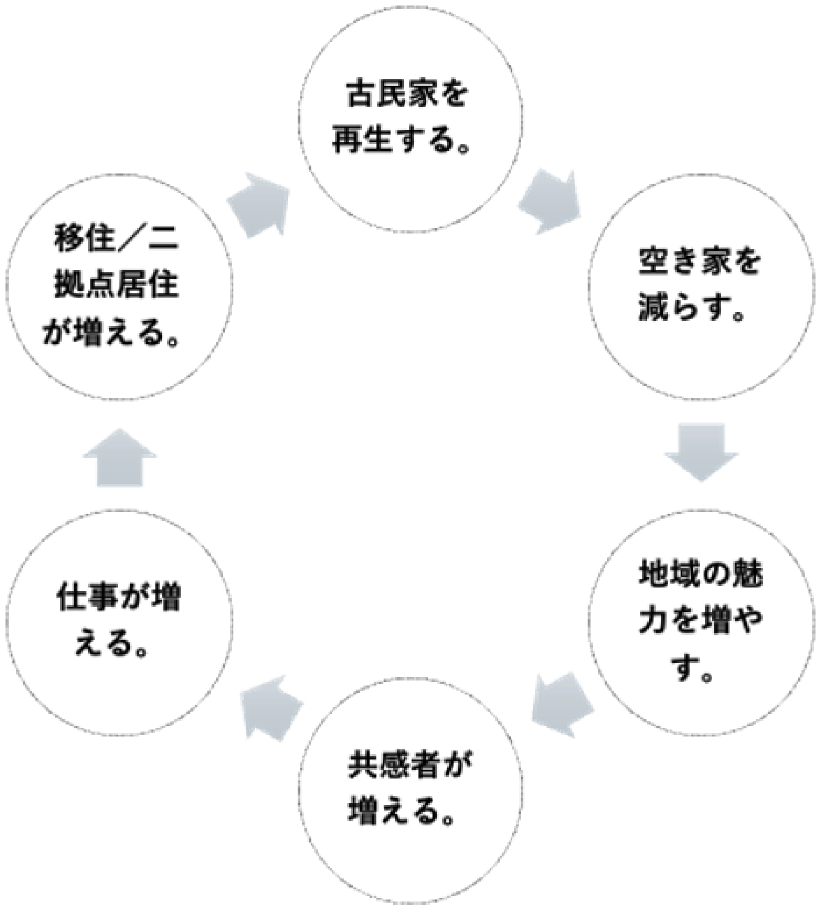
ステークホルダー	アウトカム	指標	貨幣価値換算係数	備考
地域住民	✓ 町の魅力/価値向上 ✓ 文化/歴史の伝承	✓ 住民数の増	✓ 一人当たり税収（大田市の一人当たり市税歳入を基に換算）	税収が直接的に地域住民に還元されるわけではないが、行政サービスの形で間接的に授受
		✓ 生活/社会インフラの維持・充実 ✓ 空き家の減少	✓ 周辺地価上昇率	
地域内企業（自社含む）	✓ 町の魅力／価値の向上 ✓ 事業者数の増/高収益化 ✓ 地域住民の挑戦意欲向上	✓ 住民数の増	✓ 一人当たり消費額 ✓ 採用コスト低減	住民の減少は採用難に直結
		✓ 観光客数の増	✓ 一人当たり消費額	
		✓ 生活/社会インフラの維持・充実	✓ 周辺地価上昇率	
自治体	✓ 税収増	✓ 住民数の増 ✓ （事業者数の増）	✓ 一人当たり税収（大田市の一人当たり市税歳入を基に換算）	
投資家等	✓ 経済的リターン ✓ 事業全体における社会的インパクト	✓ 回収期間・利回り		
		✓ 社会的インパクトの大きさ	✓ 他ステークホルダーにおけるアウトカム（貨幣価値換算）の総量（合計）	

まとめ
両社が石見銀山で作りたい
インパクトとは？

石見銀山生活観光研究所・WATOWA

すぐに住める家＝【家と宿の間】と定義

中長期滞在を中心に、新しい人の流れづくりと二地域居住を推進する。



インパクトストーリー

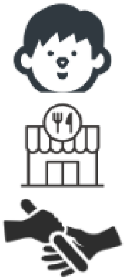
石見銀山遺跡エリアで目指す社会変容とは

すぐに住める家がない問題が解決されたら地域はどうなるの？

ゼブラ企業は**すぐに住める家＝【家と宿の間】と定義し、**中長期滞在での新しい人の流れづくりを加速。 ⇨ 地域のあり方に共感する住民、事業者が増加 ⇨ 「生業」「商店」増加＝地域の魅力UP

結果、地方の若者が進学を機に、地元を出るという常識が変わるかもしれない。

今、石見銀山で起きていること



大森	大森の子どもたちは、コミュニティを自分で作っている。子どもの友だちが大人ということが起きている。地域で子どもを育てている結果。
温泉津	週末の飲食店は大賑わい。平日は地域住民の域内消費が重要。地域住民同士の偶然の出会いがコミュニティの形成の大切な要素。
共通	大人が子どもに地域で楽しく働く姿を見せている。だから、子どもが親の仕事に興味を持つ。観光客がいるから案内＝ガイドすると、地域に誇りが持てる。

- 都会に負けない魅力がある地域
- 外を知ることは大事。二拠点居住や中長期滞在で外に行く「軽さ」へ。
- 観光まちづくりによる域内経済の拡大。
- リモートワーク、マルチワークが普通の感覚の世代。

⇨ **新しい仕事と働き方が生まれ、郷土愛を持った人材が流出せず定着が進み、20代の人口流出が止まる。その結果、人口が増える。**

■インパクトストーリー

地方では、進学や就職を機に若者が地元を離れることが当たり前とされてきた。特に、大学や専門学校が都市部に集中しているため、多くの若者は地域外へ進学し、そのまま都市で就職するケースが一般的である。しかし、この流れを変え、若者が地域に残る、あるいは一度離れても戻ってこられる環境を整えることは、地域の未来にとって重要な課題である。

石見銀山の大森地区や温泉津地区では、すでにその変化の兆しが見え始めている。例えば、大森の子どもたちは、地域の大人と深く関わりながら育ち、日常の中で観光客と接する機会が多いため、地域の歴史や文化を自然と学んでいる。地域で働く大人たちの姿を間近で見ることで、「地元でもやりがいのある仕事ができる」という認識を持つ子どもたちが増えてきている。

また、温泉津では、週末には観光客でにぎわい、地元の飲食店や商店が活発に営業している。一方で、平日は地域住民同士の交流が重要な役割を果たしており、住民同士の偶然の出会いや助け合いが、コミュニティの絆を強めている。こうした地域の活気ある雰囲気は、「ここで暮らし続けたい」「この地域をもっと魅力的にしたい」という若者の意識につながっている。

加えて、新しい働き方の広がりが、若者の選択肢を増やしている。リモートワークの普及により、都市にいながらでも地域と関わることが可能になり、二地域居住という選択肢も現実的になっている。地域の伝統産業や観光業とIT技術を組み合わせることで、石見銀山にいながら多様な仕事に挑戦できる環境が生まれつつある。例えば、オンラインを活用した地域の魅力発信や、観光業とデジタル技術を融合させたサービスの展開など、地域に根ざした新しい働き方が生まれている。

こうした変化の積み重ねによって、地域に留まりたいと考える若者が増え、進学後に戻ってくる選択肢も広がっていく。都市に出た若者が「やっぱり地元で暮らしたい」と思ったとき、すぐに戻れる環境が整っていることが重要である。そのためには、すぐに住める住居の確保や、多様な働き方を受け入れる仕組みを構築することが不可欠である。

結果として、地域の「あり方」に共感する住民や事業者が増え、持続可能なまちづくりが進んでいく。石見銀山の文化的資源を活かしながら、新しい暮らし方や働き方を取り入れることで、都市部に負けない魅力を持つ地域へと成長していく。そして、「進学＝地元を離れること」という常識が変わり、「進学しても、いつでも戻ってこられる」「地元にいても、学びや仕事の選択肢が広がる」という新しい価値観が根付いていくはずである。

KPI：地域人口

	2024年	2029年	2034年
大森地区	人口400名	地域に滞在する人を440名へ	人口500名
温泉津地区	20～30代の人口49人	20～30代の人口＋26名（計75名）	20～30代の人口＋25名（計100名）

ローカルゼブラ企業として、上記ＫＰＩを達成すべく、事業を推進します。