



# 過疎・中山間地域における 観光の実態と展望

## 小規模温泉街 9年間の実践



福ありの里  
有福温泉

# 樋口忠成

**有福振興株式会社 取締役**

**有福観光株式会社(旅館樋口) 代表取締役**

1972年島根県生まれ。東京の物流会社を経て、個人事業主としてリサーチや事業計画作成などを行う。2003年より実家の旅館樋口の経営を引き継ぎ、団体客の旅館から個人客の高級旅館へ改革を先導。旅館組合の有志と共に温泉街全体の再生に取り組む。

# 青山桃子

**有福振興株式会社 コーディネーター**

1973年京都府生まれ。人材派遣会社で営業・コーディネーターを経て、NPOや財団法人で地域活性化・中小企業支援、大学で広報・産学連携など、産官学民の全ての現場で働く。2012年より、課題先進地の実態を知りたいと島根にターン。実践型インターンシップ、地方と都市の交流講座の立ち上げを行う。2016年より、島根県江津市有福温泉町で地域の自治会活動と温泉街の活性化に取り組む。

# 有福温泉



福ありの里  
有福温泉



# 有福温泉



- ・ひな壇状に宿と浴場が並ぶ「山陰の伊香保」
- ・10分で全体を回れる小さな温泉街



# 温泉街の衰退

## 1960年代と1990年代の比較

年間来訪者：**30万人**→**10万人**

旅館：**30** → **10**

芸者：**40** → **0**

スナック：**5** → **2**

ストリップ劇場：**1** → **0**



昔のパンフには  
温泉芸者が！

現在

旅館6、ペンション1、外湯(公衆浴場)3

転機

2008年：有福温泉旅館組合の役員改選

三階旅館の経営者、伊田光雄が組合長に



三階旅館  
経営者

小川屋旅館  
経営者

旅館樋口  
経営者

70代から、30代・40代へ世代交代

2008年：有福温泉旅館組合の役員改選

有福振興株式会社

- 1993年：親世代の経営者たちにより創業株主(旅館7、商店3、個人4)観光協会の補完および営利事業実施



- 2010年：世代交代した3名の経営者たちが総事業費1億7千万円の連帯保証で温泉街の再建計画をまとめる。  
民間主導 → 行政・金融機関も支援

個々の旅館の発展 < 街全体の活性化

温泉街のハード・ソフトの整備 2008年～2013年

復興

2010年：1億7千万の再建計画（温泉街の設備投資）

・有福カフェ、6つの貸切風呂の新設



有福カフェ

6つの  
貸切風呂



# 温泉街のハード・ソフトの整備 2008年～2013年

復興

2010年：1億7千万の再建計画作成（温泉街の設備投資）

・神楽殿の新設、街並みの整備

神楽殿

島根県江津市 有福温泉 湯の町神楽殿 復興あり

## 石見神楽

美人・美肌の湯に入って、ゆっくりと有福で「福」のひとつときを。

日時 毎週土曜日 20時30分～21時50分

会場 有福温泉湯の町神楽殿 暖房あり

料金／小学生以上1,000円（小学生未満は無料）

週末公演

■お問い合わせ  
有福温泉観光案内所 ☎0855・56・2277

PHOTO Hiroto Yamasaki



街並みの整備

# 温泉街のハード・ソフトの整備 2008年～2013年

復興

2010年：1億7千万の再建計画作成（温泉街の設備投資）

・横断的に検索、予約できるウェブサイトの構築

島根県江津 美人・美肌の湯 有福温泉

Cafeを楽しむ Cafeに泊まる 有福温泉の宿に泊まる

日帰りプラン 宿泊プラン 宿泊プラン検索

広島から1時間半で温泉&島根満喫ドライブ  
グルメ&カフェ&温泉&宿を楽しむ町

HOME 旅館検索 デイユース 宮島・石見銀山巡り アクセス 有福温泉

歴史に佇み、旬を食す  
情緒溢れる純和風旅館(江戸時代建築)  
三階旅館

ザ・ファミリー  
小さなお子様連れでも安心の旅館  
小川屋旅館

竹と茶香の宿 二人の隠れ里、  
全室露天風呂付客室の宿  
旅館樋口

古民家の離れ宿と  
造り酒屋の酒蔵の温泉  
旅館ぬしや

### 旅館樋口にて、実践型インターンシップ 「ゴールドマンサックス中小企業経営革新プログラム」

3か月の現場体験の後、  
経営企画室のような位置  
づけでプロジェクト推進

樋口社長

小堺光倫(東京大学)

【1年間】

- ・財務分析、資金繰り表作成
- ・勤務シフト改善
- ・物販の促進

平野浩太郎(慶応大学)

【6ヶ月】

- ・ペンションの価格分析
- ・旅館の顧客分析、DM発送
- ・インセンティブ設定
- ・採用方法の改善

目標達成

- ①新サービス立案(朝食会場リニューアル)
- ②経費削減500万円

# 実践型インターンシップ

ド田舎の旅館でも、優秀な若者が獲得できた



慶應義塾大学  
経済学部 4回生  
平野 浩太郎



東京大学  
工学部 4回生  
小堺 光倫

二人とも  
島根出身  
ではない

ポイント

本気の現場と裁量権の提供  
短期でOK(永住しなくて良い)

# 今までの成果

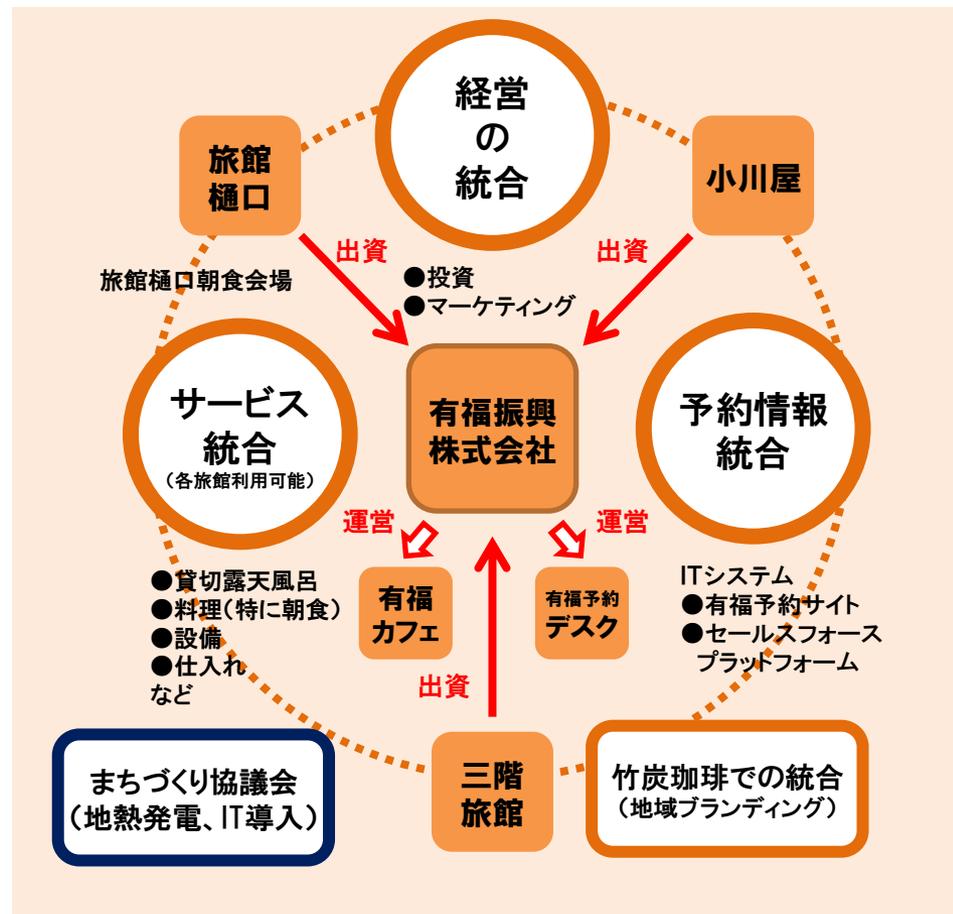
## 有福振興(株)の事業モデル

3つの旅館・1商店による1.7億円の投資(連帯保証)  
インフラ、予約システム(DB)の共有プラットフォーム

有福振興(株)

売上  
約6,000万円

- ・カフェ(飲食)
- ・カフェ(宿泊)
- ・貸切風呂
- ・外湯
- ・物販

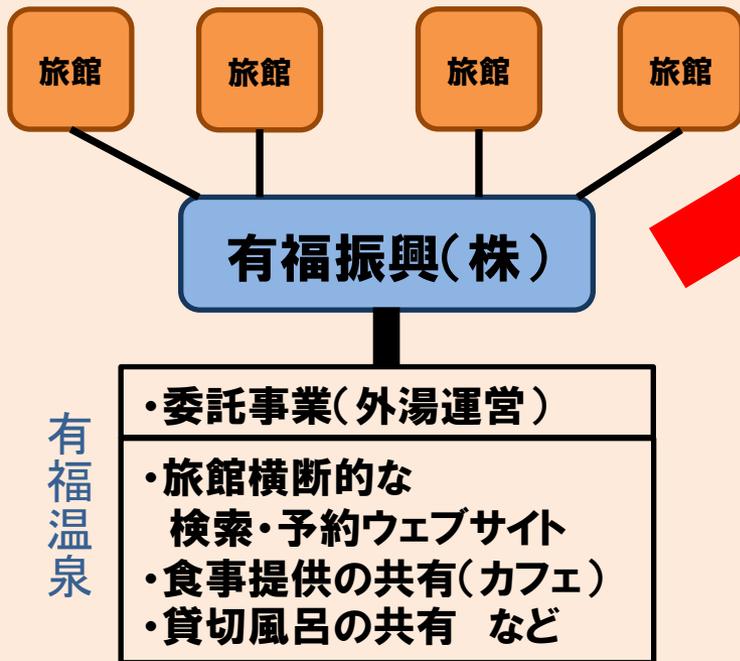


交流人口は  
25,000  
~30,000人  
増加!

## 有福振興(株)のホールディングス化

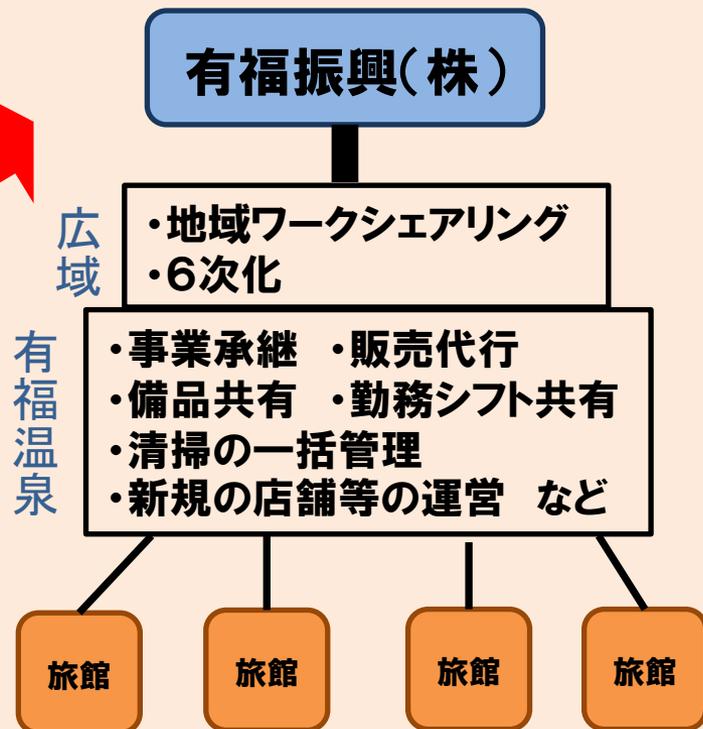
今まで

・サービス統合



今後

・事業統合・地域統合



ポイント

補完的な役割から主導的役割へ

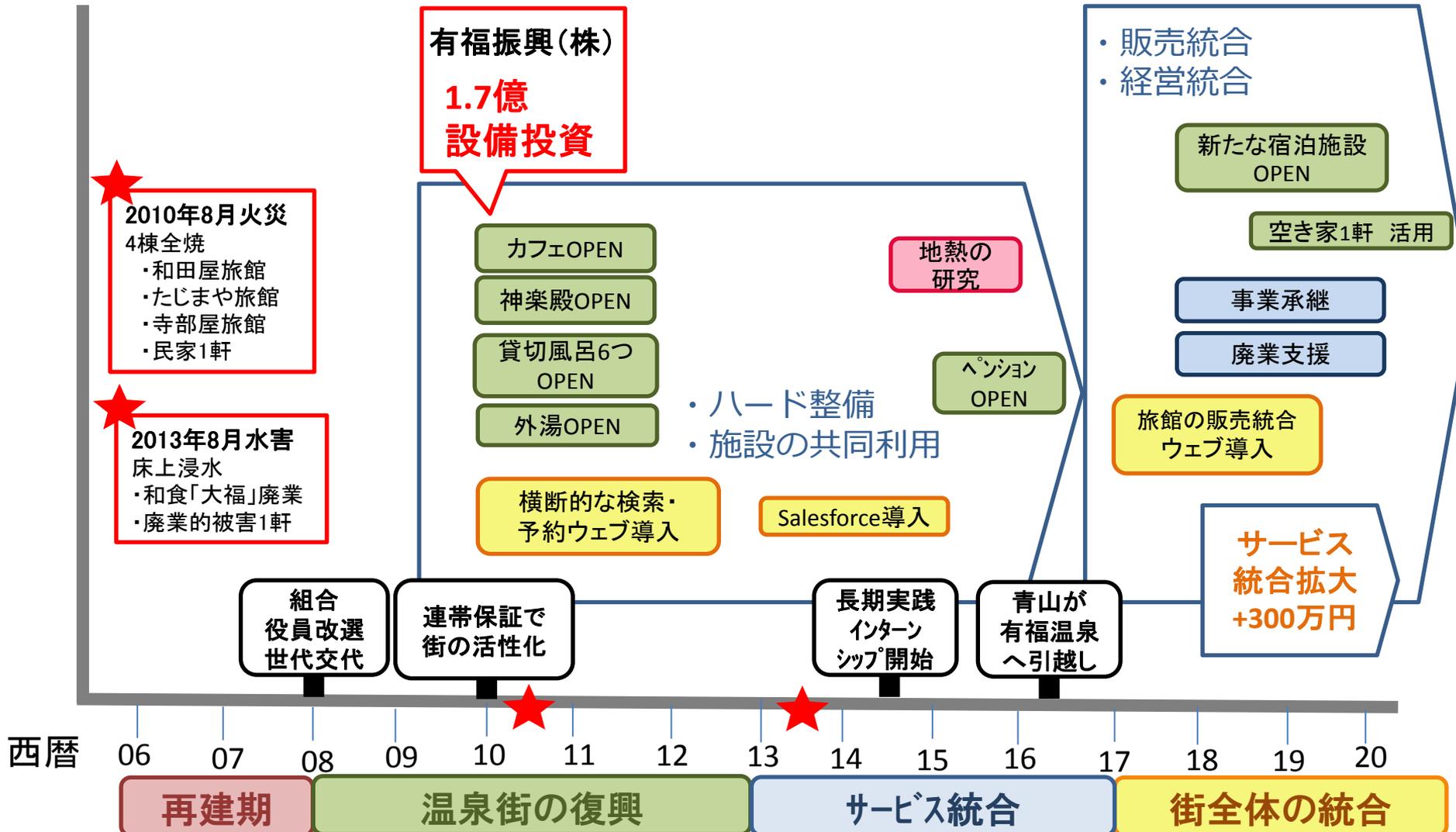
# 有福振興(株) 事業の時系列イメージ

売上

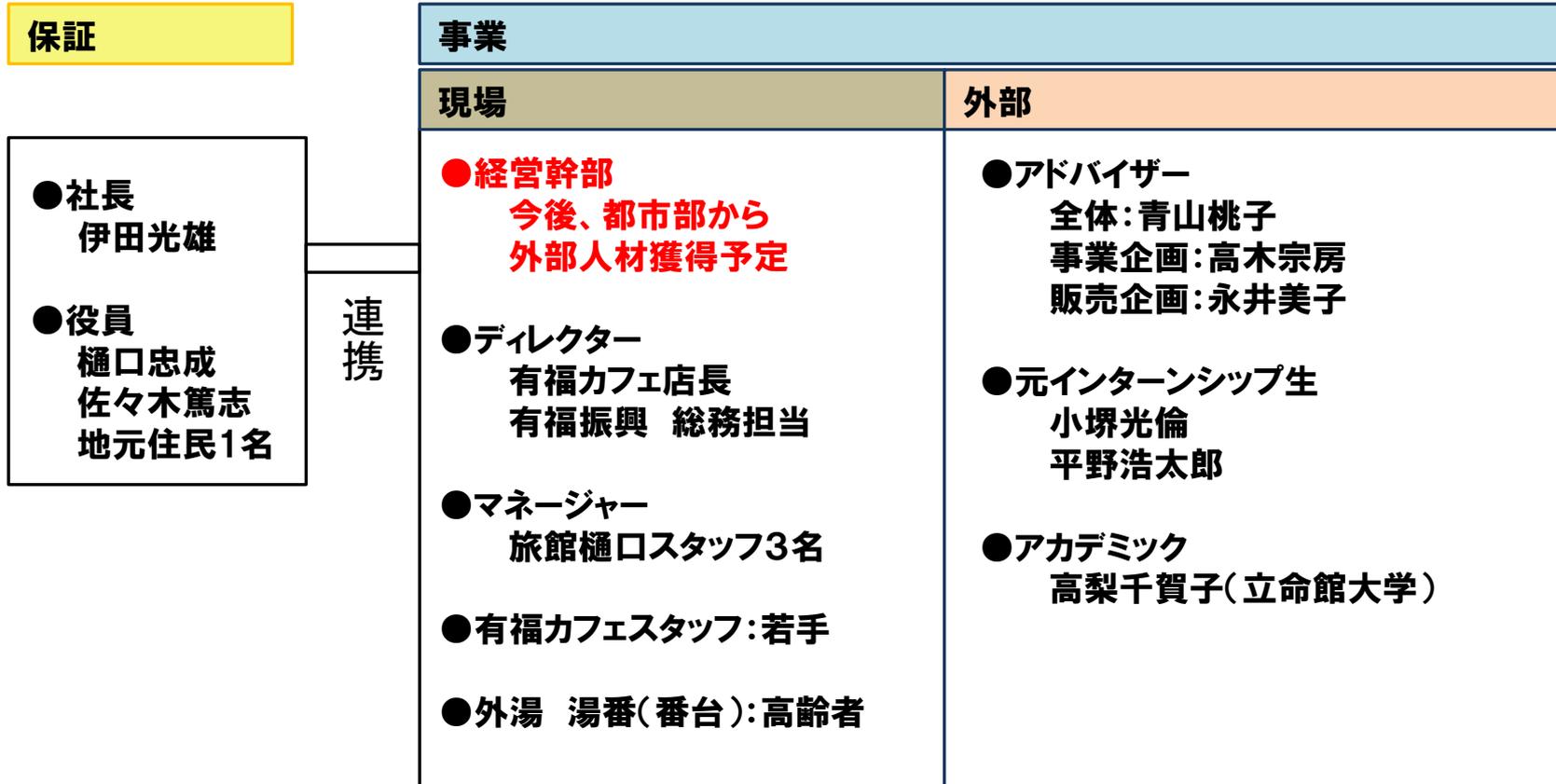
1200万円  
外湯管理委託業務

+新規4800万円  
(カフェ、貸切風呂等)

+新規3,000万円  
(新たな宿泊施設等)



# 有福振興株式会社 今後の運営体制



## ポイント

- ①保障役員の切り離し。現場の経営幹部には債務保証なし
- ②現場の中核人材(ディレクター、マネージャー)の存在
- ③定住を前提としない外部人材の活用
- ④salesforce等を使いこなせる若手の現場スタッフの存在

我々の取り組みは、成功と断言できるレベルに至っておらず、**全てお手本になる先進事例ではありません。**

試行錯誤の繰り返しで、**未解決の課題も多く存在します。**

9年間の社会実験の総括から、**課題の抽出、対策、政策立案などへ**つなげていただけたら幸いです。

## ①旅館組合全体ではない意思決定・実践

- 出来ることを出来る人が迅速に行う。
- 連帯保証で危機感を共有。

## ②個社<街全体

- 1つの宿や店が繁盛しても、街が廃墟ならば集客できない。

## 総括 : 目指した姿と実態

旅館と温泉街全体が共に活性化 → 無理だった

### ① 旅館の経営能力により、差が出た

- 「長男が家業を継ぐ」モデルの限界
- 家族以外の従業員を雇用した企業は売上が伸びた。

### ② 温泉街全体で利益はほとんど出ていない

- 温泉街全体としての戦略が無かった。
- 地域内の体制を整えたに留まる。

## ①株式会社で事業を実施

- 単なる資金の受け皿ではない組織。
- 実際のビジネスに関わり、ノウハウ蓄積と人材育成。

## ②ICTの活用

salesforce(陣屋コネクト)、インカム、センサー  
エアレジなど

- 無駄な動きを省略、情報共有
- データ分析にもとづく判断

### ③外部人材、専門家の関わり

- ・地方特有の馴れ合いからの脱却
- ・徹底的な自己否定 → 経過より成果重視

### ④Uターン者、若手の採用

- ・Uターン者
  - ・地元では得られない実務経験(高い労働生産性など)
  - ・地域を外部から考察できる視点
- ・若手
  - ・今までのやり方に固執しない柔軟性
  - ・ITに強い

## ①地方の金利の高さ

- ・都市部と比較すると、金融機関が少なく、競争原理が働かない。

## ②過疎化・高齢化による深刻な人材不足

- ・自社はもちろん、関連業務の会社も。運営が困難に。

## ③交通アクセスの悪さ、費用の高さ

- ・車が必須。お客様の送迎を誰が担うか？

## ①設備投資の費用が膨大

- ・サービスや食事が良くても設備が古いとダメ。修繕、リニューアル必須。
- ・旅館経営者は高齢になるまで借入金を返済。小規模な家族経営だと、踏み切れない。

## ②消防法

- ・施設側の管理責任。  
中小企業は今後どこまで対応できるか？

## ① 地元

- 島根県中小企業再生支援協議会  
金融機関との調整など
- 課題を共有する支援機関の連絡会議  
定期的に実施し、適切な支援策・担当者を紹介  
(島根県、江津市、江津市商工会議所等)

## ② 都市部から

- 外部人材獲得 : NPO法人ETIC.  
「yosomon!」(中小企業庁の補助事業)
- 戦略策定 : 日本人材機構株式会社

高木宗房さんと  
出会えた!

## 総括：今後に向けて 温泉街の経営統合(案)

# 日本版アルベルゴ・ディフーズ

イタリア語で、「アルベルゴ＝宿」、「ディフーズ＝散らばっている」という意味で、「散在する宿」。町に1つの受付があり、町の中でどこかの部屋の鍵を受け取る。まるでその町に住んでいるかのように滞在するスタイルのホテル。



- ・外湯＝風呂
- ・旅館＝宿泊部屋
- ・商店、土産物屋＝売店
- ・カフェ＝食堂

※泊食分離の推進

ポイント

温泉街全体を有福ホテルと見立てる

## 複数の業務を行う

旅館や店の業務を集約 → 1人分の仕事をつくる

旅館樋口

- ・清掃
- ・配膳

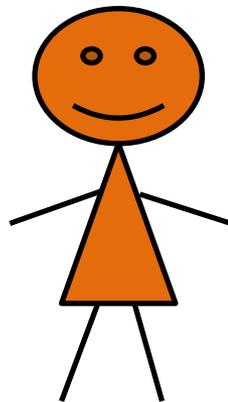
有福カフェ

- ・清掃
- ・配膳
- ・調理

ペンション

- ・清掃

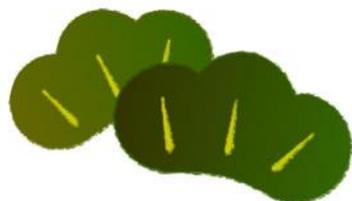
- ・既に実践中。
- ・労務管理、人事評価が難しい。要検討
- ・仕入れも街全体でできれば良い。



ポイント

温泉街全体で人を雇う

## 街全体で事業承継できないか？



**松**コース：温泉街全体 5億円

温泉街全体をまるごと経営



**竹**コース：温泉街中心部 1億円

テナントミックスの経営



**梅**コース：1施設 2,000万円

店舗もしくは旅館を1つ経営

### ①全体を面で再編、経営統合

#### ・個社の事情より、街全体を優先

黒川温泉の成功事例が、なぜ他地域で広がらないのか？

### ②事業承継

#### ・「企業」でなく、「事業」を承継

#### 企業は消えても、事業が残れば良い。

早めの事業見切り。明るい廃業！ 外部から介入しやすくする

### ③外部人材の活用

#### ・地元の人材にこだわらない。地方⇔都会

#### ・裁量権を多く与え、明け渡す覚悟で。

地方における人材育成、労働生産性向上の限界

### ④観光業の垂直統合

手数料の弊害。代理店、OTA、宿、商店、交通など一気通貫で



# 日本一小さな温泉街 イノベーションの実験場に