

令和3年度 市場競争環境評価調査

適切な競争環境を踏まえた地域観光産業の活性化に関する調査

報告書 概要版

令和4年3月

株式会社アール・ピー・アイ

1. 調査の目的	・・・2	6. モデル試行	・・・28
2. 調査の概要	・・・3	(1)モデル試行の概要	・・・28
3. 事例調査	・・・4	(2)デジタルを活用したプラットフォーム による地域課題解決の試行	・・・28
(1)事例調査の概要	・・・4	7. 成果報告会	・・・31
(2)アンケート調査結果について	・・・6	(1)成果報告会の概要	・・・31
4. ヒアリング調査	・・・10	(2)成果報告会の開催プログラム	・・・31
(1)ヒアリング調査の概要	・・・10	8. 政策目標について	・・・32
(2)ヒアリング調査結果について	・・・11	(1)政策目標の整理	・・・32
5. モデル事例分析	・・・18	(2)政策目標の整理と施策についての検討	・・・33
(1)モデル事例分析の概要	・・・18		
(2)専門家会議による分析	・・・25		

本調査は、経済産業省関東経済産業局の「令和3年度市場競争環境評価調査（適切な競争環境を踏まえた地域観光産業の活性化に関する調査）」を株式会社アール・ピー・アイが受託して実施した。

1. 調査の目的

本調査の背景と目的は以下の通りである。

【背景】

- 国内の延べ宿泊者数は近年増加傾向にあり、外国人宿泊者数は特に急増していた。
- しかし、新型コロナウイルス感染症が拡がり、資本力の小さな宿泊事業者にとって大きな打撃となっている。
- 国内の温泉地域は中小・小規模の宿泊施設が中心となっており、その経営が持続できなければ観光地としての魅力が減衰し、地域全体が衰退していく。
- また、近年は地域の中小事業者の事業承継が問題となっており、有用な経営資源を持つ事業者に対する持続促進の対策が求められている。
- 温泉地域の持続には、宿泊施設等の事業承継、地域内外からの投資が促進され新陳代謝が高められることが必要となり、それにより適切な競争環境が形成され地域活性化が進むことが期待される。
- 一方、温泉地域には「温泉権」という地域によって管理・運用等が異なる権利があり、地域によっては取得や譲渡に制限を課している場合もある。
- 温泉権は、事業承継や投資の阻害要因となる側面と、限りある温泉資源を保護し温泉地域の持続に資する新たな役割を担う2つの側面がある。

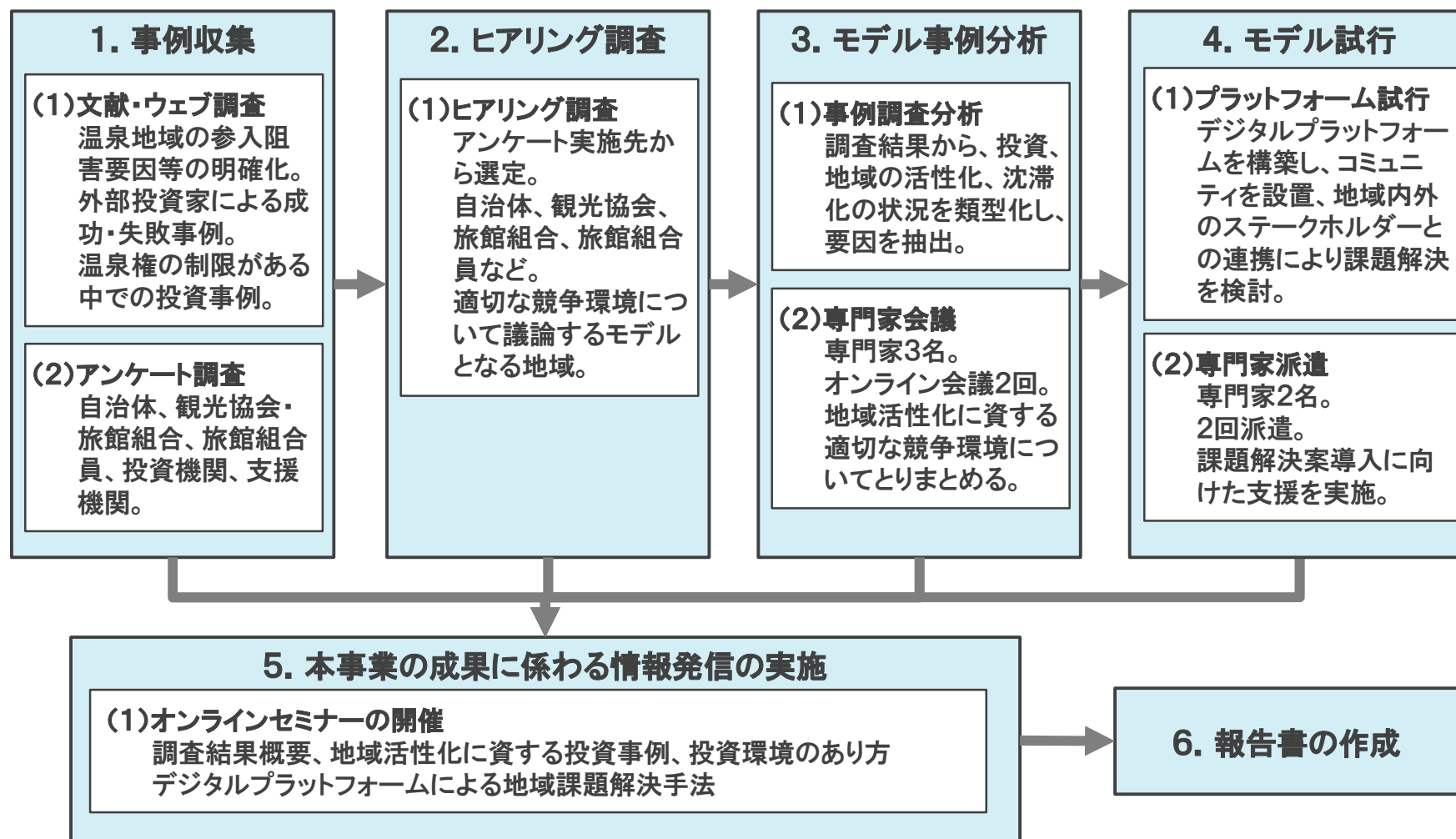
【目的】

- 以上のことから本事業においては、温泉地域と温泉権のこれまでの成り立ち、現在の課題、これからの温泉地域の持続に資する地域内外からの投資の促進と温泉権の積極的な活用について調査、分析する。
- さらに温泉地域の関係者と外部人材の連携可能性について試行することで、温泉地域の適切な競争環境形成のモデルにつなげることを事業の目的とする。

2. 調査の概要

本事業の調査概要は下図の通りである。

＜本事業の調査概要＞



3. 事例調査

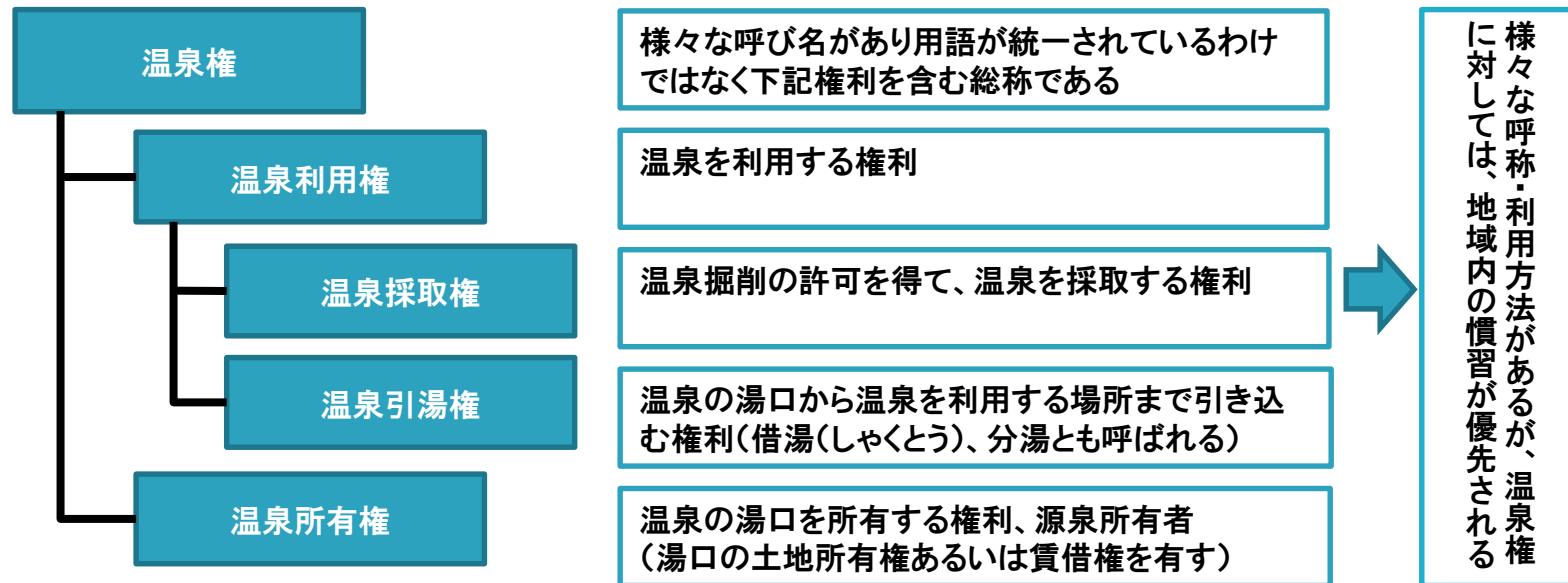
(1) 事例調査の概要

事例調査としては文献調査、アンケート調査を実施した。

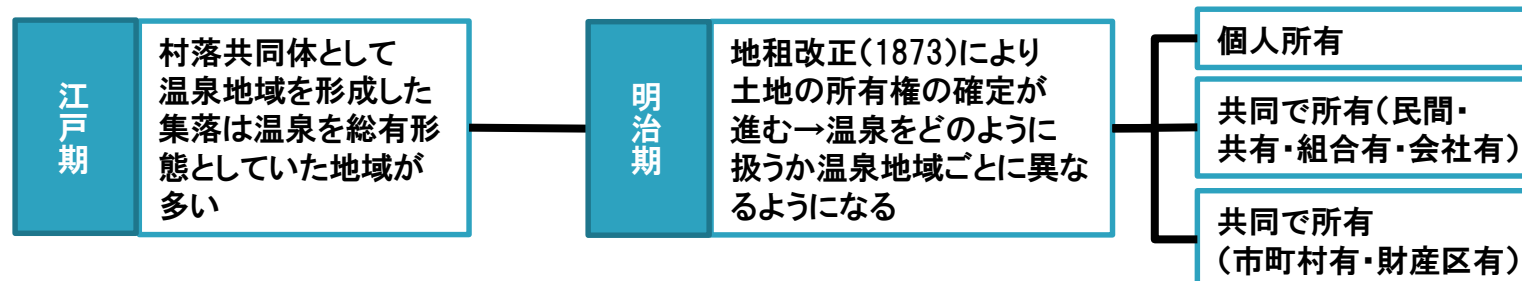
① 温泉地域での温泉権の変遷

文献調査結果から、温泉地域における温泉権の変遷について整理した。

● 温泉権とは



＜温泉地域での温泉権の変遷＞



3. 事例調査

②温泉地域における温泉の取り扱い

文献調査結果やアンケート調査の結果から、温泉地域における温泉の取り扱いは以下のような状況であることが把握された。なお、これらは調査対象の地域の状況であり、それ以外の取り扱いもあると考えられる。

ア. 温泉管理の主体

- 地域で共同で管理されている源泉の温泉管理主体は、
 - ・ 行政による管理、
 - ・ 民間による管理、
 - ・ 地域の住民で構成される地縁団体、による管理が見られる。

イ. 温泉管理主体による温泉利用の特徴

- 行政が温泉を管理している場合は、温泉利用に関して明文化されていることが多い。
- そのため、外部から対象地域の温泉利用について把握しやすい。
- 民間が温泉を管理している場合は、外部からの参入による温泉利用については、民間同士の折衝により可能となると見られる。
- 地縁団体が管理している場合は、住民が源泉や温泉施設を維持しており、外部から対象地域の温泉利用については把握しにくい場合が多い。
- 温泉を利用する条件が住民に限られる場合が多く、一定の居住期間を要件とする地域もある。

3. 事例調査

(2) アンケート調査結果について

① 調査概要

- 観光地域の競争環境についての実態を把握することを目的としてアンケートを実施した。
- 外部資本を受け入れた例を有する地域を中心とし、その中から既存文献を通じて温泉の管理方法や管理主体、さらに旧慣習があること等を確認できた地域の実態把握を行った。
- 主な調査対象は、温泉地域を有する市町村、観光協会、旅館組合、旅館組合員、投資機関、事業承継・引継ぎ支援センター等。

② 投資について

ア. 旅館組合組合員による新規投資の予定

- 新規投資を予定している組合員も一定数いることが確認でき、その場合、投資予定は施設改修が多い。
- 他施設の運営などの予定や希望がある組合員もいる。具体的な予定がなくとも希望する組合員もあり、投資対象として他施設の運営に対しても関心が高いことがうかがえる。

<予定の内容>

- 新しいビジネスモデルの構築で新事業を展開
- 新棟の建設
- 食事どころの新設や客室の改装など
- ワークेशन施設
- 客室改修

イ. 外部投資に対する考え

- 旅館組合組合員において、外部資本が地域に入ってくることに対して「賛成している」「条件付きで賛成している」場合が多く、一定の理解を示している。
- また、条件としては、地域のルール・慣習を守ってくれることを希望している。
- 反対の場合も「地域のルールが乱されるから」と回答しており、外部投資を受け入れるかどうかの判断において地域のルールを尊重できるかどうかを重視されていることがうかがえる。

<反対の理由>

- 地域のルールが乱されるから

<付帯条件>

- 地域の長年のルールや慣習を遵守すること
- 地域内ルールの遵守など地域密着であることを望む

ウ. 新規の温泉掘削・増削の可否

- 新規の温泉掘削・増削は、旅館組合によると「許可されるか不明」というケースが多く、「許可される」ケースはない。旅館組合組合員によれば、「条件により可能」という回答も一部あった。
- 自治体においても「可能」という回答はなく、「条件により可能」または「許可されない」との回答。なお、直近5年以内で新規温泉掘削・増掘の申請有無を自治体にたずねたところ、申請もなく、市町村のエリアで見渡しても新たな掘削・増削の例は近年ほとんどみられない。

3. 事例調査

③課題について

ア. 地域内で観光業の廃業、事業承継、面的(複数の旅館等の一体的)再生等に係る問題の有無

- 観光業の廃業、事業承継、面的再生等に係る問題の有無を旅館組合、自治体、観光協会に尋ねたところ、観光協会は回答者すべてが問題が「生じている」と回答した一方、自治体では問題が「生じていない」と捉えているケースもあり、ギャップがみられた。

<旅館組合>

- 廃業された宿がここ10年以内に5~6軒あり、次の事業者は見つかるものの、今後も後継者がいない宿などは先行きが見通せない。若い世代もアイデアを出し少しずつ様子を変えているので協力したい。
- 旅館に限らず土産店、飲食店、一般住民、総じて2022年現時点では廃業等はあまりないが高齢化と後継者不足により5~10年後が大変懸念され、折角の街並みが寂しくしてしまうのではないかと心配。

<観光協会>

- 営業不振や後継者不足により廃業した旅館が廃屋となり温泉街の景観を損ねている。今後も後継者の不足や施設の老朽化などによりその傾向は続くと思われ、地域の活力が失われ温泉街の存続にも影響する可能性がある。再生等の取り組みは個別なものにとどまっており、面的な再生には外部資本等と地元が一体的に取り組んでいく必要がある。
- 空き家対策調査やゲストハウスとしての活用。

イ. 事業承継について

- 事業承継・引継ぎセンターに持ち込まれる相談のうち、温泉地域からの事業承継の相談は、いずれも「ある」と回答しているが、相談件数の増減や、新型コロナの影響については地域によって異なる傾向となっている。

事業承継に関して、温泉旅館・ホテルとその他の業種の違いは？

- 飲食業とともに、人の外出頻度の影響を受け易い業種。
- M&Aにおいては、譲受希望地域を限定する傾向が強い。
- 負債が過大なケースが多い。また設備の老朽化が進んでいる。

地域の事業承継やM&Aを阻む障壁は？

- 地域外からの入植者への行政等による支援が相対的に不足している。
- 債務残高、経営者保証が事業承継、M&Aの課題となることは多い。
- M&Aにおいては、客室数が少ないと敬遠される傾向がある。
- M&Aへの正しい知識や認識に欠けること。もう少しオープンな情報が活用できると増加する。

事業承継やM&Aが成功している宿泊業とそうでない宿泊業の違いは？

- 比較できる成功事例がないので、わからない。
- 債務が過大。設備の老朽化。

投資家の動きで従来と違う新しい動きは？

- 昨年は、コロナ後を展望したと思われる譲受希望の問い合わせや相談が複数あった。
- 創業間もない小規模事業者の買い相談が増えた。(ただし、資金もM&Aの知識も準備もない。)

3. 事例調査

ウ. 旅館・ホテル側の事業承継の希望・方針

- 経営者の属性は、創業者または創業者の親族がほとんどを占めている。一部従業員出身のケースがある。
- 事業承継については、子や親族への事業承継を希望していることが多く、「従業員に継がせたい」、「外部の人材に継がせたい」という希望も一部ある。
- 後継者がすでに決定していることもあるが、まだ決める必要はないと考えていることが多い。

エ. 自社の経営課題

- 自社の経営課題は「人材不足」が多く、次いで「資金」、「生産性向上」、「IT導入」、「事業承継」が並ぶ。

<具体的に>

- ☐ 現在事業承継を進めているところ
- ☐ フロント、調理場の人員が不足している
- ☐ 人手不足は大きなボトルネックになっている
- ☐ IT活用、人材育成などにより生産性を向上し、労働分配率を向上することで社員モラル向上。

オ. 温泉地域へのIT導入

- 温泉地域へのIT導入で有効だと思えるものとして、旅館組合は「定期的に訪問指導する伴走型コンサルティングの活用」を支持しているが、自治体からそのような意見はなく、ギャップがみられた。
- 観光協会は「キャッシュレス導入支援」を支持する意見が多い。
- 自治体は「キャッシュレス導入支援」、「面的データの活用」、「観光アプリ」、「MaaS」と関心が多岐に渡る。

カ. 地域の中核企業やファンド主導による面的再生ニーズ

- 自治体も観光協会も地域の面的再生について関心を示している。
- 旅館組合の組合員において、自社主導の面的再生に対する関心をたずねると、「わからない」と回答したケースがある一方、「興味がある」組合員もあり、地域内にも意欲ある事業者が存在していることがわかる。

3. 事例調査

キ. 外部人材を活用して解決したいニーズ

- 外部人材を活用して解決したいニーズについては旅館組合、自治体は「ニーズがある」ケースが多い。

<旅館組合>

- 地域への定住定着を図る取組。
- 人手不足と高齢化を補完してくれる仕組み。

<自治体>

- 国等の交付金・補助金活用に係る計画の策定支援。
- 宿泊施設や飲食店などの一元的に管理する予約システム等の構築など。

<観光協会>

- ITを活用したプロモーションやマーケティングは必須となっており、専門的な人材の支援が必要となっている。

ク. 投資機関からみた課題

投資機関からみた
温泉地域への
投資における
ハードルは？

- 温泉権の取得と、債券
カット額や条件、資金調達、
設備の老朽化。

温泉地域の
投資活発化に向けて
必要な国や
地方自治体の
施策は？

- 金融債務の圧縮、人材の
採用と教育、オペレーショ
ンの改善。

温泉地域の活性化
において問題と
思っていることは？

- 小規模旅館が多く、家業
としての限界。

その他、期待する
国の施策は？

- 旅館に特化した再生ファ
ンドや、長期で保有できる
不動産スキームがあれば、
旅館の存続ができると思
う。

4. ヒアリング調査

(1) ヒアリング調査の概要

① 調査対象一覧

＜ヒアリング調査の対象＞

区 分	内 訳
調査対象地域	●温泉地域4地域
調査対象	●市町村 ●観光協会 ●旅館組合 ●旅館組合員(宿泊事業者) 等
調査方法	現地訪問しヒアリングを実施

4. ヒアリング調査

(2)ヒアリング調査結果について

①A地域

対象	ポイント
A地域行政 A地域観光協会	<ul style="list-style-type: none">・地域内には多くの温泉地域がある。・温泉地域では事業承継、温泉の維持管理、高齢化などが課題となっている。・コロナ禍の影響で旅館は総じて厳しい状況にある。・地域の複数の温泉の有志が農業生産法人を立ち上げリンゴの栽培を始めたたりしている。・コロナ禍により仕事が減った従業員の活用になるのではないか。・以前にIT企業から温泉に協力したいという話があり、旅館とミーティングしたことがある。・温泉の源泉は命であり、門外不出として真剣に管理しているが、一部の源泉については観光利用している。
B旅館組合	<ul style="list-style-type: none">・温泉の共同源泉は、地縁団体が所有、管理している。・共同源泉から温泉を借湯するには地縁団体への加入が必要で、加入は住民となっている個人に限定され、初期の借湯費用と借湯後の温泉管理費が必要となる。・借湯の権利は、地縁団体を脱退しても返還されない。・地域内の外湯は地域住民が日々管理をして守っている。・温泉の外湯は、地域住民が日常生活で利用するためのお風呂であるが、旅館組合加盟旅館の利用客限定で、外湯を無料で開放している。・宿泊施設が宿泊客に共同浴場である外湯を利用できるようにするためには、旅館組合への加入が必要である。・旅館組合への加入にも費用はかかる。・旅館組合として以前は新たな加入の規約がなかったが、外部からの加入にも対応できるよう近年整備した。

4. ヒアリング調査

①A地域(つづき)

対象	ポイント
C旅館組合	<ul style="list-style-type: none">・旅館組合に入っているのは地域内の温泉旅館のみである。・温泉を持たないゲストハウスやホテルなどの宿泊施設は旅館組合に入っていない。・共同源泉は、財団法人が所有、管理している。・源泉からの供給量は余裕があり、新規の借湯者の受け入れは前向きである。・地域にある外湯は、主に住民が利用することになっており、宿泊客は一部の外湯のみ利用できる。・宿泊または日帰り客はチケットにより、観光協会に加盟している旅館の温泉の利用もできる。 (ただし、新型コロナウイルス感染拡大により現在は利用不可となっている)
D観光まちづくり会社	<ul style="list-style-type: none">・疲弊した観光地を活性化するため、地域金融機関がリードしながら、地元有志が出資し、D観光まちづくり会社は設立された。・その後、地域の若手人材が担い手の中心となり、まず最寄り駅に隣接する商業集積において、増加する訪日外国人をメインターゲットとして捉え、遊休物件等のリノベーションによるレストラン、カフェ、宿の出店(まちづくり)、担い手の育成や誘致(ひとづくり)、情報発信(回遊促進)を行うことで温泉地の再生・活性化のきっかけづくりに取り組んだ。・事業の安定化を目途に若手人材は自立・独立し、継続的に事業を行っている。・D観光まちづくり会社は、地域に事業と人材を生み出す、プラットフォームのような会社であり、取り組みであった。・現在、D観光まちづくり会社では直営する店舗事業はない。

4. ヒアリング調査

①A地域(つづき)

対象	ポイント
E宿泊事業者	<ul style="list-style-type: none">・経営者は地域の出身者ではなく、外部から移住し、新たに旅館を開業した。・旅館は、競売された旅館を落札、購入した。・落札する時点で、温泉を引くことができないことはわかっていた。・温泉を源泉から引くには費用がかかり、また数年使われていなかった配管等の設備の改修にもコストがかかるので温泉は引かず、シャワーで対応するようにした。・当初からインバウンド客を対象とした旅館をコンセプトとしており、宿泊もB&Bとしている。・温泉は、近隣の既存の旅館の協力が得られ、宿泊客はその旅館の内湯を使えるようにしている。・地域内の外湯は、旅館組合に入っている旅館の宿泊客は利用できる。・しかし当時は旅館組合には新たに入る規約がなく、旅館組合に入れなかった。・経営者は地域の住民となり地縁団体にも入り地域活動にも積極的に参加し、地域の中で信頼を得ていった。・時間はかかったが旅館組合も新たな経営者が入ることができるように規約を設け、旅館組合にも入ることができ、宿泊客が外湯を利用できるようになった。・現在は当旅館だけでなく、他の旅館の運営も受託している。・共同チェックインシステムの導入やワーケーションに対応した設備の整備も進めている。・地域へのインターンシップの受け入れや、地域へのモニターツアーの造成と実施、地域への観光に関する人材育成プログラムの実施、補助事業活用の支援などにも取り組んでいる。・旅館としてはおそらく初となる中小企業庁の「経営革新等支援機関」として認定を受け、地域の事業者の支援の充実を進めようとしている。

4. ヒアリング調査

②F地域

対象	ポイント
F地域行政	<ul style="list-style-type: none">・毎月1回、調整会議として、観光協会、旅館組合、スキー場運営会社などの地域の主な団体が集まった会議を行っている。・近年、外国人の事業者が廃業した旅館などを高い値段で購入している。・外国人の事業者を集めて年に1度懇談会を行い、地域のルールを説明している。・現在の外国人の事業者は地域を理解しており、協力的である。・地域への移住希望者は多いが、空き物件が少なく、公営の住宅もあるがすぐに埋まる状況にある。
G観光協会	<ul style="list-style-type: none">・会員は宿泊事業者が230-240軒程で、民宿は200軒以上となっている。・外国人が一等地を高値で買うケースが多い。・外国人経営者については、営業の許可や大規模改築、消防など、協会に入っていないと確認できないことに若干の不安はある。・後継者の不足は、以前ほどの収益が確保できないことも要因となっている。・外国人投資は、地域が好きな人が多く、投資目的は少ない印象である。・オンライン予約サイトを普及させたいが、対応が難しいところが多い。
H旅館組合	<ul style="list-style-type: none">・現在19軒の宿泊事業者が加入しているが、組合員は減少している。・組合員の減少は跡継ぎがおらず廃業したことが主な理由となっている。・外国の方の参入もあり、所有と分離した経営もあり、B&Bなどの外国人向けのサービスも行われている。・ICTをうまく活用しているところもあるが、経営者の対応が難しいところもある。・組合の役割を知ってもらい、組合員を増やしていく取組を進めている。

4. ヒアリング調査

②F地域(つづき)

対象	ポイント
I地縁団体	<ul style="list-style-type: none">・F温泉地域エリアの世帯は本団体にほぼ入っている。・共同源泉を所有、管理しており、新規の配湯は宿泊事業者には口数が空けば、提供している。・配湯する条件は、地域に10年以上在住の住民の宿泊事業者となっている。・外国人経営の宿泊事業者への地縁団体の源泉からの配湯は行っていない。・外国人事業者が増加していることで、今後、地域の地域性が希薄化されることを懸念している。・F地域の持続のためには、地域を支える新しい産業が欲しいと考えている。
J宿泊事業者	<ul style="list-style-type: none">・地域の事業者の一番の課題は事業承継で、事業者が減れば地域のブランド力が落ちるため、商店や旅館がなくなっていくのは防ぎたい。・宿泊施設は自営業が多く、周囲の競合に単価を合わせがちとなり、収益を確保することが難しくなっている。・当社は、設備投資を行いながら単価を少しずつ上げてきた。・意欲的な気持ちのある経営者向けに、経営者育成のための研修を月一で開催し、自身や社員が講師をつとめている。・F地域にビジネスチャンスを感じて移ってきた人材や若手はやる気あり、外国の方も多く、住んで起業というケースも少なくない。

4. ヒアリング調査

②F地域(つづき)

対象	ポイント
K宿泊事業者	<ul style="list-style-type: none">・事業承継して活躍している30代の同世代が多く、一度地域の外に出て帰ってきていることが共通している。・F地域は、国際的なスポーツ大会の受け入れの実績もあったため、インバウンド対応できるところは多く、抵抗感も少ない。・地域に戻ってきたのは地域の文化の良さを感じたからで、このサイズ感でカルチャーが根付いているところに海外の人や地元の人も惹かれている。・課題は移住したくても住むところがないこと。・源泉の数も限られている上に条例で新たに掘ることも禁止されていて、宿であっても温泉を備えているところは意外と少なく、当社も後から抽選で温泉権を得た。・当館の通りを挟んだ隣の旅館は海外ファンドが入っており、10年くらい前からで、地域のインバウンド経営の最初かもしれない。・不動産も外国の方が多く買っているが、今いる海外の方は地域の集まりやイベントにも参加している。

4. ヒアリング調査

③L地域

対象	ポイント
L地域行政	<ul style="list-style-type: none">・温泉は2つあり、一つの源泉は温泉管理組合、もう一つの源泉は行政が所有管理している。・温泉管理組合で所有管理する源泉から引湯できるのは温泉管理組合の組合員のみである。・主要な温泉の管理を民間(温泉管理組合)が行っており、管理は民間が主となっている。

④M地域

対象	ポイント
M地域行政	<ul style="list-style-type: none">・行政主導で、温泉の配管・公衆浴場の維持管理、観光施設等を全て行政が管理している。(公的管理化)・湯量は多くなく、泉温も高くないため、各旅館・ホテルは、行政の管理する温泉の供給に依存。行政の力が強い。・温泉の引湯許可権者の変更がある場合は行政へ届け出、湯量の増加申請、第三者承継等は議会案件となる。現在の湯量では新規に許可を出すのは難しい。

5. モデル事例分析

①事例調査及びヒアリング調査結果の分析

ア. 温泉権の状況について

温泉権は地域によっ

イ. 温泉権の売買等び状況について

アンケート及びヒアリング結果から、温泉権の売買等の状況は以下の通りである。

●温泉権と借湯権について

- N地域、O地域ともに、湯量の多い共同の源泉地を財団法人、地縁団体が所有し、旅館はそれらの団体に所属し、借湯し配湯を受けている。
- O地域の地縁団体に所属できるのは住民となっている個人だけとなっている。
- O地域では借湯するためには、初期の借湯費用と借湯後の温泉を管理する費用が必要となる。
- O地域では借湯権が温泉権にあたり、新たに借湯する場合には、初期の借湯費用とその後の温泉を管理する費用がかかり、借湯するためには地域の住民になる必要がある。

●温泉権(借湯権)の売買等について

- N地域、O地域ともに、財団法人、地縁団体が所有する共同源泉からの借湯権は、借湯権を持っている旅館が別の旅館に売買及び贈与することはできない。
- 共同源泉からの借湯権は、旅館が廃業などした場合は、財団法人、地縁団体に返却される。
- 共同源泉から新たに配湯を受ける場合は、財団法人、地縁団体から新たに借湯する必要がある。
- P地域は、自治体が所有し管理する温泉は、配湯を希望する者の申請により、条件を満たした場合は浴用に限り引湯を許可しているとのことである。

●温泉権と外部投資との関係性

- 温泉権の売買、譲渡の可否は外部からの投資に対し障壁となる側面と、温泉地域における重要な資源である温泉の保全のあり方や文化保全の側面がある。
- アンケートやヒアリング結果から、旅館の廃業等による地域経済の衰退懸念、地域新規参入者への期待などが把握できたところ、温泉権が外部投資に対して強固な障壁となるようであれば地域の新陳代謝が進まないことになる。
- また外部投資の障壁については温泉権についてだけでなく、多様な要素を含めて地域で議論していくことも必要である。
- 地域の資源、文化を守りつつ、投資を活発化させるためには、地域が望む新陳代謝について議論を行い、情報を可能な限りオープンにするとともに、地域と新規参入者との間をつなぎ、連携を促進させる方策を設けるなど、地域との共創を促進させる投資環境が望ましいと考えられる。

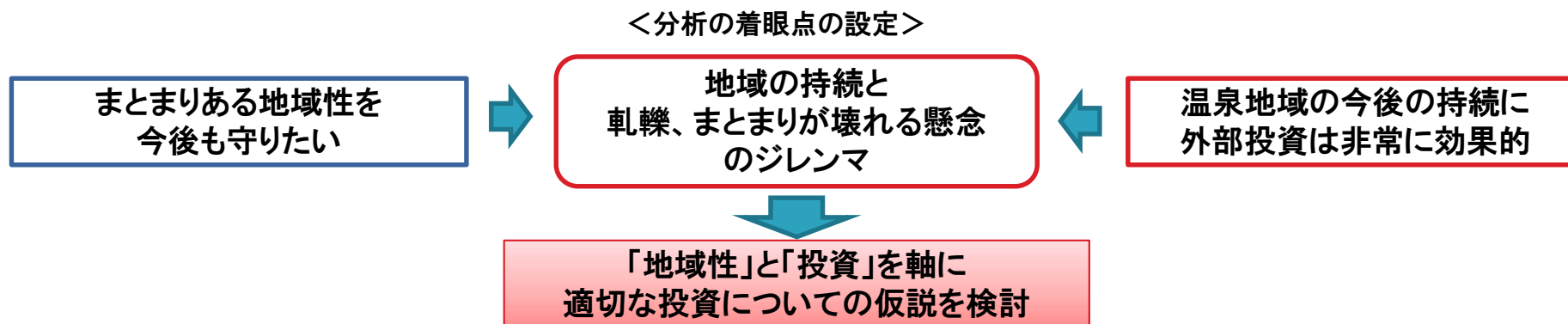
5. モデル事例分析

ウ. 分析の着眼点の設定

本調査では温泉権を主軸の一つに置いている。温泉権は地域によって所有、管理、権利などが異なっており、地域性を反映している。特に温泉地域においては、温泉権のあり方が、地域を主導する体制や地域の住民・事業者・行政のまとまりを映し出すものと思われる。

一方で温泉地域では、環境変化や後継者不足等により、今後の持続が懸念される状況となっている。温泉資源の魅力から、外部投資が期待され、一部の地域では投資も進んでいる。しかし、温泉地域の持続に非常に有効である外部投資の受け入れによる地域の軋轢や、外部投資に対する地域性への悪影響が懸念され、投資の敷居が高い地域がみられる。

外部投資を受け入れなければ地域の持続が難しく、安易に受け入れるとこれまで守ってきた地域性、地域のまとまりが壊されるのではないか、というジレンマがあると考えられる。適切な投資促進を考えるためには、温泉権の調査から見えた地域性もあわせて考える必要があることが仮説として設定された。



5. モデル事例分析

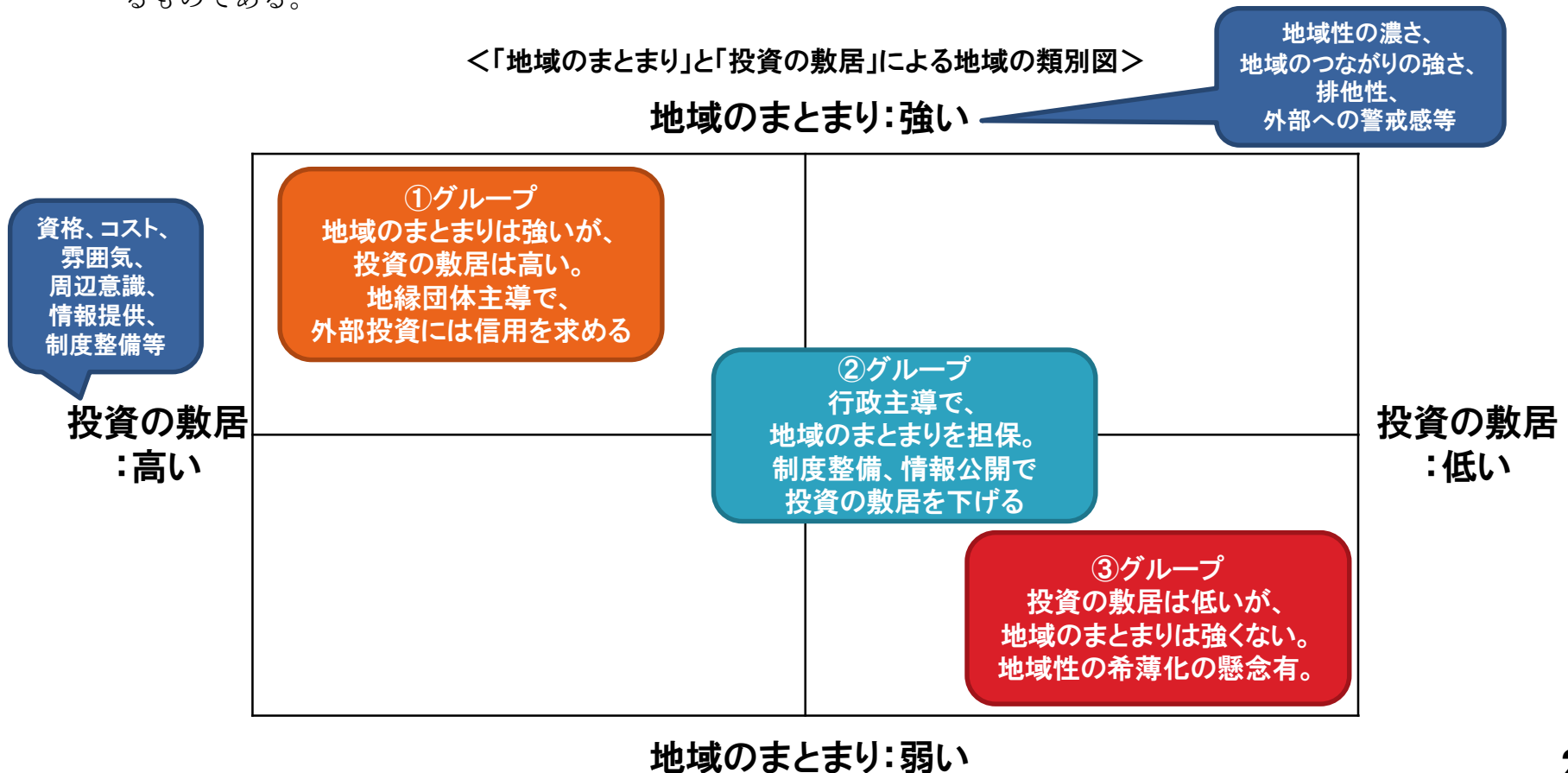
エ. 「地域のまとまり」と「投資の敷居」による地域の類別

アンケート、ヒアリングの結果から、「地域のまとまり」と「投資の敷居」の2軸で、地域の類別化をした。

「地域のまとまり」は、地域性の濃さ、地域のつながりの強さ、排他性、外部への警戒感等の地域の状況から、「強い」、「弱い」のポジションを設定するものである。

「投資の敷居」は、外部からの投資しようとする事業者や人材に求められる、あるいは提供される、資格、コスト、受入の雰囲気、周辺意識、情報提供、制度整備の有無等の地域の状況から、「高い」、「低い」のポジションを設定するものである。

＜「地域のまとまり」と「投資の敷居」による地域の類別図＞



5. モデル事例分析

オ. グループに類別する際の参考としたヒアリング結果

グループに類別するにあたって参考としたヒアリング結果は、以下の通りである。

＜グループに類別するにあたって参考としたヒアリング結果＞

	類別	参考としたアンケート及びヒアリング結果
① グループ	地域のまとまりは強いが、投資の敷居は高い。地縁団体主導で、外部投資には信用を求める。	<ul style="list-style-type: none">・源泉は命であり、門外不出として真剣に管理している。・外湯は地域住民が日々管理をして守っている。・共同源泉から温泉を借湯するには地縁団体への加入が必要で、加入は住民となっている個人に限定され、初期の借湯費用と借湯後の温泉管理費が必要となる。・配湯する条件は、地域に10年以上在住の住民の宿泊事業者となっている。・経営者は温泉地域の住民となり地縁団体にも入り地域活動にも積極的に参加し、地域の中で信頼を得ていった。
② グループ	行政主導で、地域のまとまりを担保。制度整備、情報公開で投資の敷居を下げる。	<ul style="list-style-type: none">・行政主導、温泉の配管・公衆浴場の維持管理、観光施設等を全て行政が管理している。（公的管理化）・温泉の引湯許可権者の変更がある場合は行政へ届け出、湯量の増加申請、第三者承継等は議会案件となる。
③ グループ	投資の敷居は低いが、地域のまとまりは低い。地域性の希薄化の懸念有。	<ul style="list-style-type: none">・温泉管理組合で所有管理する源泉から引湯できるのは温泉管理組合の組合員のみである。・主要な温泉の管理を民間（温泉管理組合）が行っており、管理は民間が主となっている。

5. モデル事例分析

カ.「地域のまとまり」と「投資の敷居」による地域の類別の投資促進に向けた課題

各類別について、地域状況の捉え方の補足と、適切な投資促進に向けた課題の仮説を検討した。

<各類別の地域状況と投資促進に向けた課題の仮説>

	類別	地域の状況の捉え方の仮説	適正な投資促進に向けた課題の仮説
① グループ	地域のまとまりは強いが、投資の敷居は高い。地縁団体主導で、外部投資には信用を求める。	地縁団体など地域に根付いた団体が主導のため、地域のまとまりは強い。しかし、外部投資への警戒が強く、地域性の希薄を心配する。そのため外部投資には住民とのつながりや時間がかかる信用構築が求められる。	地域性の強さから地域の魅力向上のポテンシャルはある。しかし外部投資の敷居の高さから、廃業の増加などへの対応が難しくなる。地域性に貢献し信頼できる外部投資をセットする仕組みづくりが望まれる。
② グループ	行政主導で、地域のまとまりを担保。制度整備、情報公開で投資の敷居を下げる。	源泉管理など、行政が主導しており、地域のまとまりは、行政が軸となる。制度が整備され、情報の公開度も高いため、投資判断しやすく、それだけ投資の敷居も低くなる。	行政主導による地域性の担保と投資環境の整備のバランスは良いが、民間のダイナミックな展開の強化が望まれる。
③ グループ	投資の敷居は低いが、地域のまとまりは低い。地域性の希薄化の懸念有。	有力な民間事業者の影響力が強く、地域全体のまとまりとしては高くない。そのため統制が弱く、外部投資の敷居は低くなるが、地域との軋轢や地域性の希薄化が懸念される。	地域の統制が弱いため、地域全体の魅力向上などへの動きが難しい。投資の敷居が低いが、地域性への適合が軽視された投資が進み、地域性の希薄化、魅力の低下が懸念され、地域のまとまりの構築が望まれる。

5. モデル事例分析

キ. 各類別の適正な投資促進における方向性と課題の仮説

まとまりが強く、投資の敷居が低い地域を目指し、適切な投資の促進による地域の魅力・競争力の向上を図るべきと考える。

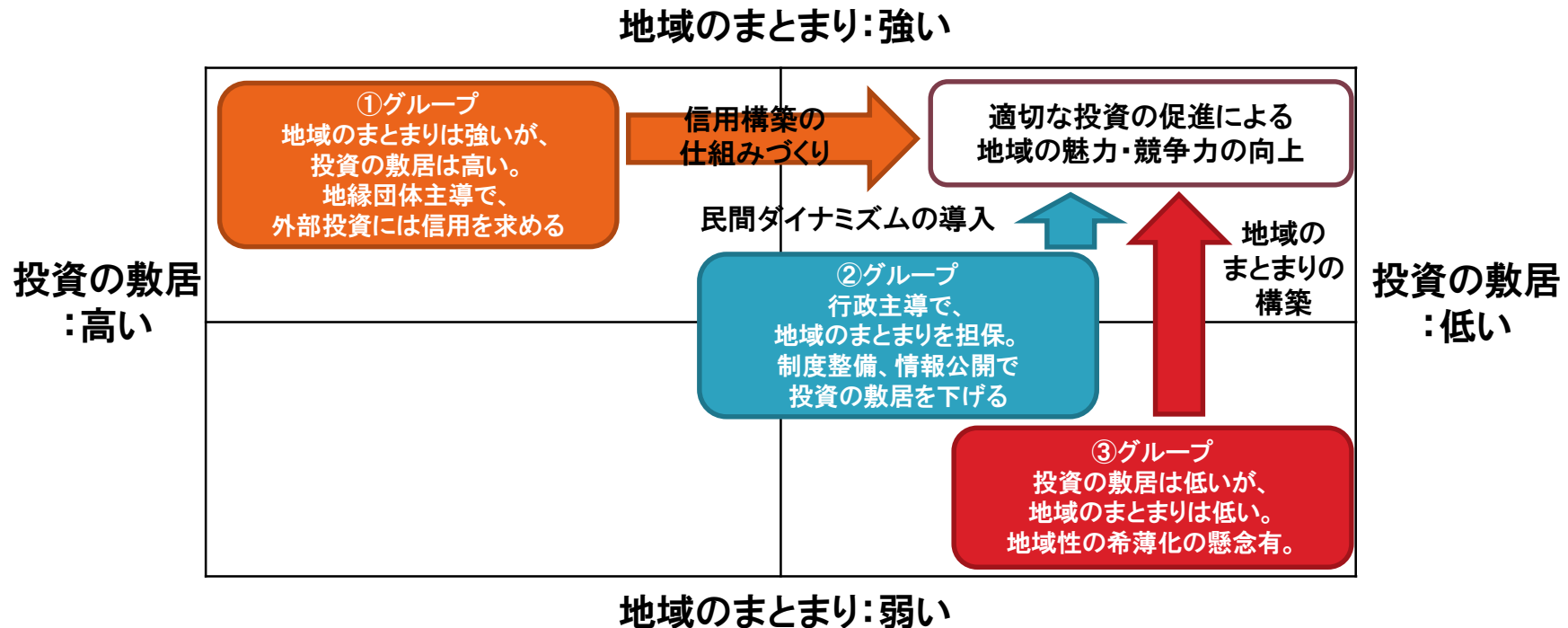
各類別の適正な投資促進における方向性と課題の仮説を検討した。

①グループについては、外部投資には信用を求めることから、信用構築の仕組みづくりが、投資を促進すると考えられる。信用構築としては、外部投資と連携する地域を繋ぐ仕組みなどが想定される。

②グループは、行政主導で地域のまとまりと投資の敷居のバランスがいいが、面的開発など地域の魅力向上を展開する上では民間との連携が効果的と考えられる。民間との連携としては、外部投資家や外部専門家などの活用が想定される。

③グループは、地域性の希薄化の懸念があることから、地域のまとまりの構築が進む投資の促進が求められると考えられる。投資目的に地域の魅力向上を含めて考える外部投資の導入などが想定される。

＜「地域のまとまり」と「投資の敷居」による地域の類別図における投資促進の方向性と課題の仮説＞



5. モデル事例分析

(2) 専門家会議による分析

専門家会議の概要は以下の通りである。

① 専門家会議の概要

ア. 専門家会議の内容

調査結果の分析に基づき、温泉地域の適切な競争環境形成のあり方について、専門家との会議を行い、検討した。

事例調査、ヒアリング調査、調査分析結果を示し、専門家から見解を取得し、温泉地域が持続できる競争環境形成のあり方についてとりまとめた。

イ. 専門家会議の構成

● 第1回専門家会議事項

- ・調査分析結果報告
- ・適切な投資についての仮説の検討

● 第2回専門家会議事項

- ・第1回専門家会議の振り返り
- ・第1回専門家会議を踏まえた政策目標の検討

ウ. 専門家について

井門 隆夫 氏	高崎経済大学 地域政策学部 観光政策学科 教授
沢登 次彦 氏	じゃらんリサーチセンター長、とーりまかし編集長
中尾 大介 氏	(株)WAKUWAKU やまのうち 取締役

②専門家会議における各類別に対する投資促進の方策の方向性

①グループ 地域のまとまりが強く、投資の敷居が高い	
地域特性	地域の結束が強い一方、外部からの投資のハードルが高く、地域活性化が進みにくい側面がある。
方策の方向性	地域文化を継承しつつ、新陳代謝を高めるため、地域と外部投資家等をつなぎ、信頼構築の上、投資を活発化させる方策が必要ではないか。
②グループ 地域である程度まとまっており、投資の敷居はあまり高くない	
地域特性	地域のまとまりと投資の敷居がバランスしているが、行政が中心となっており、民間ダイナミズムにより、投資がより活性化する可能性がある。
方策の方向性	外部人材(副業、プロボノ等)の活用や、外部投資家等との連携強化による地域活性化策が効果的ではないか。
③グループ 地域のまとまりは強くなく、投資の敷居は高くない	
地域特性	広くオープンな投資環境は、投資活性化する一方、地域活性化に結びつかないキャピタルゲイン狙いの投資の増加が懸念される。
方策の方向性	地域との調和を重視した投資環境に進むこ

5. モデル事例分析

③専門家会議の主な意見集約

専門家会議では、主な意見として以下のようなご意見をいただいた。

○地域の活性化に資する投資・人材をサポートする仕組みづくりが必要

- ・小規模投資を含めて地域を活性化する仕組みづくりが必要
- ・チャレンジする人を応援するための事業承継のスキームの構築
- ・「投資目的×地域の人は何をしたいか」をつなげられると良い
- ・意欲ある人を地域が応援する形が必要
- ・行政、DMO、地銀と支援チームを組む仕組みづくりが必要と考える

○地域での投資を成功させるチームビルディング

- ・本気の人材、その人と地域を繋ぐ調整役、地域の魅力を高める行政
- ・調整役、投資では地銀が期待される
- ・エリアマネージャー、ランドスケープ出来る人
- ・DMOや施設が具体的にプロボノ募集、副業募集を開始し、募集がうまくいかない場合は、DMOなどが取りまとめて、仕組化する
- ・各事業者が必要としていない場合に、仕組みがあってもうまくいかない

○副業やプロボノを受け入れる仕組みが求められる

- ・副業やプロボノで地域と繋がりたい人が増えているが、受け皿がない
- ・マッチングのプラットフォームが必要

○行政の役割が重要である

- ・地域の質の維持には行政介入が必要
- ・首長がコミットしている地域は人材育成できている

○地域の未来を描いた全体戦略づくりが重要

- ・全体戦略は方向性を示す＝投資戦略でもある
- ・これがある事で投資希望者と地域のマッチングが図れ、地域にとって必要な投資となる
- ・誰がイニシアティブをとり、全体戦略を誰が描くかをはっきりさせた方が良い
- ・地域の全体戦略は、行政や地銀等によるチームで考えることが適当である
- ・チームビルディングの主体は、県、自治体、地銀、まちづくり会社、地域で事業に取り組むプレイヤーである

○地域への投資には行政や地銀の支援が必要

- ・所有と運営を分離した際の、所有のメリットの提示、きちんと収益をあげられるよう運営に対する初期費用などを行政や地銀がサポートするなど、スキームづくりが重要である
- ・リスクを負うにはセーティネットが必要である
- ・地域の観光投資は今後有効なマーケットとなる、成功モデルを見せることが重要
- ・特に過疎地域は行政がイニシアティブとすることで、売り手、買い手に安心感を与える

○地域一体となった人材戦略により、最適な人材配置が重要

- ・スキルごとの人材のリストアップをし、最適な人材を配置する仕組みをつくる
- ・不足人材を考える上ではジョブを細分化することが重要で、まずは地域の雇用を増やすことを考える
- ・地域全体でみて、必要な人材をどこで獲得するかを考える
- ・地元で確保できない場合、外部へアプローチ。地域の伸びしろを考えると、外部人材の獲得も必要

6. モデル試行

(1)モデル試行の概要

①モデル試行の目的

温泉地域の持続、活性化に向けて、温泉地域の関係者や温泉地域での起業や共創を希望する外部の人材がコミュニケーションをとることができ、温泉地域の課題解決に向けて交流し、連携のきっかけになりうるモデルを試行した。

温泉地域の課題解決に向けては、外部の人材は温泉地域のリアルな実態を知り、また温泉地域の関係者から発せられた課題に対し、提案やアイデアを提言することが想定される。

また、専門家が温泉地域で事業に取り組む当事者と議論することも想定される。

それらの取り組みを行い、温泉地域についての議論により課題解決に向けた連携等のきっかけになることを目的とした。

②モデル試行の方法

モデル試行の方法は、デジタルを活用したプラットフォームにおいてモデル地域の当事者とステークホルダーが連携して検討する方法と、温泉地域に専門家を派遣し、当事者と議論する方法をとった。

(2)デジタルを活用したプラットフォームによる地域課題解決の試行

①プラットフォームによる地域課題解決の試行

インターネットサービスを活用し、デジタル上にステークホルダーが連携できるプラットフォームを立ち上げ、温泉地域のリアルな情報提供やアイデアを募ることができるようにした。

②プラットフォームとして利用したインターネットサービス

プラットフォームとしてはインターネットサービスの「テイラーワークス」を利用し、「温泉地域 起業・共創コミュニティ」を設置した。

テイラーワークスは、設置したコミュニティのテーマに関心あるメンバーが参加でき、情報提供する「マガジン」、相談を記載し回答を求める「相談」、メンバー同士が意見交換できる「トーク」、オンラインイベントを実施できる「イベント」の機能を有しており、デジタル上のプラットフォームとして適したインターネットサービスとなっている。

6. モデル試行

<「温泉地域 起業・共創コミュニティ(テイラーワークス)の画面>

<コミュニティの概要>



情報

概要
温泉地域の魅力がより一層にいくにつれて、温泉地帯の方々や温泉地帯と関わる企業や事業者が考えあぐねる方が増加し、連携するコミュニティです。

目的
1. 温泉地帯の魅力を最大限に引き出し、温泉地帯と関わる企業や事業者が考えあぐねる方が増加し、連携するコミュニティです。
2. 温泉地帯の魅力を最大限に引き出し、温泉地帯と関わる企業や事業者が考えあぐねる方が増加し、連携するコミュニティです。

コミュニティオーナー
温泉地帯起業・共創コミュニティ事務局 (温泉地帯起業・共創コミュニティ事務局)

参加資格
温泉地帯起業・共創コミュニティ事務局 (温泉地帯起業・共創コミュニティ事務局)

<相談内容>

温泉地帯 起業・共創コミュニティ / 概要
温泉地帯を活性化させる新しい魅力のアイデアを教えてください

温泉地帯 起業・共創コミュニティ
温泉地帯を活性化させる新しい魅力のアイデアを教えてください

概要 | どのような点で困っていますか？

- 現状
温泉地帯では温泉を楽しむことや環境ある観光などが魅力になっています。また、スキー場が人気で温泉も入れる、ということも人気になっています。最近ではスキー場と温泉に繋がって観光する外国人客も増えていきます。
- 近々の動き
温泉地帯の魅力を最大限に引き出し、温泉地帯と関わる企業や事業者が考えあぐねる方が増加し、連携するコミュニティです。
- 地域での心配事
温泉地帯を好きで投資している外国人は地域の魅力を維持に協力していますが、拡がっていくと心配です。また、外国人からの地域への投資が行き止まりで、もたらした地域のあり方が希薄となってしまうことが、地域では心配されています。魅力を生み出す、新たな産業が地域から生まれていく
- 解決したいこと
そのようなことから、温泉地帯とスキー場などのシーズン性といった地域資源の活用、平日やオフシーズンに集客するためのアイデアや提案をお願いします。

背景 | なぜ相談したいのですか？
コロナ禍で一旦少なくなっていますが、温泉地帯への外国人客の増加などは、活性化が期待されています。一方で、外国人からの地域への投資が行き止まりで、もたらした地域のあり方が希薄となってしまうことが、地域では心配されています。魅力を生み出す、新たな産業が地域から生まれていく

<マガジン>



温泉地帯 起業・共創コミュニティについて

■このコミュニティのテーマ
このコミュニティは、温泉地帯の魅力を最大限に引き出し、温泉地帯と関わる企業や事業者が考えあぐねる方が増加し、連携するコミュニティです。

■このコミュニティの目的
1. 温泉地帯の魅力を最大限に引き出し、温泉地帯と関わる企業や事業者が考えあぐねる方が増加し、連携するコミュニティです。
2. 温泉地帯の魅力を最大限に引き出し、温泉地帯と関わる企業や事業者が考えあぐねる方が増加し、連携するコミュニティです。



■テーマの背景

温泉地帯は、観光地としての魅力が衰えていくことが懸念されています。また、コロナ禍の影響もあり、インバウンド需要の減少や観光客の減少など、新しい状況に直面しています。温泉地帯の魅力を最大限に引き出し、温泉地帯と関わる企業や事業者が考えあぐねる方が増加し、連携するコミュニティです。

■コミュニティでの対話の進め方

コミュニティでの対話は3つのステップで進めます。

■ステップ1
ステップ1は、温泉地帯の「リアル」と「魅力」の共有です。ここでは、温泉地帯の方々からの温泉地帯文化や歴史などの「リアル」、温泉地帯の魅力を共有する「魅力」について共有します。

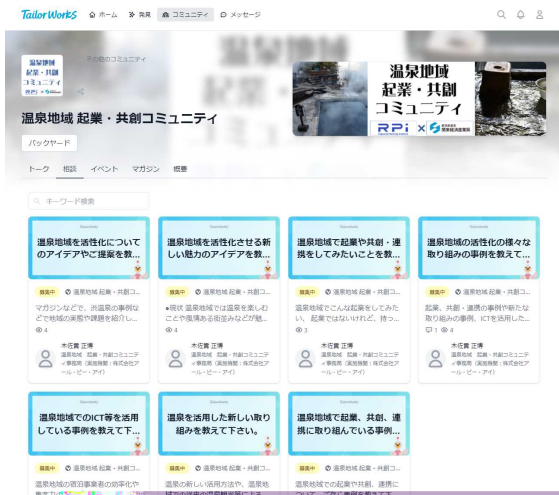


■ステップ2

ステップ2は、温泉地帯の魅力を最大限に引き出し、温泉地帯と関わる企業や事業者が考えあぐねる方が増加し、連携するコミュニティです。

■ステップ3
ステップ3は、温泉地帯の魅力を最大限に引き出し、温泉地帯と関わる企業や事業者が考えあぐねる方が増加し、連携するコミュニティです。

<相談>



<トーク>



6. モデル試行

③オープニングイベントの開催結果

デジタルプラットフォームのコミュニティについて認知を拡げ、メンバーを拡充するため、コミュニティのオープニングイベントを開催した。

オープニングイベントの開催結果は以下の通りである。

<オープニングイベントの開催概要>

	開催結果
イベント概要	○イベント名:「温泉地域 起業・共創コミュニティ」 オンラインイベント ○開催日時:・令和4年2月18日(金)10:00～12:00 ○開催形式:オンライン形式(Microsoft Teams)
プログラム	○開会の挨拶(関東経産産業局) ○オンラインコミュニティのご紹介 ○パネルディスカッション:<テーマ>「温泉地域で起業・共創するとは」
パネラー	○井門 隆夫 氏(高崎経済大学地域政策学部観光政策学科・同大学院教授) ○中尾 大介 氏(株)WAKUWAKU やまのうち 取締役) ○石坂 大輔 氏(株)ヤドロク 代表取締役社長)
参加者	○参加申込者数:49名 ○視聴者数:40名(最大同時視聴者数)

<オープニングイベントの開催写真>



7. 成果報告会

(1) 成果報告会の概要

本事業の成果の情報発信として、成果報告会を開催した。
成果報告会の概要は以下の通りである。

＜成果報告会の開催概要＞

	概要
目的	・本事業で検討された温泉地域の持続のための適切な競争環境形成のあり方、温泉権の積極的な活用の可能性について広く周知する
参加対象	・関東経済産業局管内の自治体関係者、温泉地域関係団体・事業者 ・その他、コミュニティ参加メンバーなど、温泉地域での起業に興味・関心のある温泉地域外部者などに広く参加を呼び掛け
開催日時	2022年3月24日(木)12:00～13:30
開催方法	オンライン形式(Microsoft Teams)

(2) 成果報告会の開催プログラム

●セミナータイトル：「起業・共創による温泉地域活性化セミナー」

プログラム
●開会・挨拶(関東経済産業局):本イベントの趣旨説明
●事業の紹介(RPI):今年度の調査結果の概要と取組内容の紹介
●調査結果の報告、モデル試行の結果報告 :文献、アンケート、ヒアリング調査結果を報告、モデル試行結果を事務局より報告
●パネルディスカッション:調査結果報告に対するディスカッション ＜パネラー＞ ○井門 隆夫 氏(高崎経済大学地域政策学部観光政策学科・同大学院教授) ○中尾 大介 氏(株)WAKUWAKU やまのうち 取締役)
●閉会

8. 政策目標について

(1)政策目標の整理

第1回、第2回専門家会議の議論から考えられる投資促進の方向性と、会議での主なご意見から、政策目標を以下のように整理した。

①地域の活性化に資する投資・人材をサポートする仕組み

- ・地域の全体戦略=投資戦略の再構築が必要
- ・投資の量から質への転換。インカムゲインで地域を守る事業者の創出
- ・小規模投資を含めて地域を活性化する仕組みづくり
- ・チャレンジする人、意欲ある人を地域が応援するスキームの構築

②地域での投資を成功させるチームビルディング

- ・行政、DMO、地銀の支援チームとそれぞれの役割の明確化
- ・本気の人材と地域を繋ぎ伴走して支援する地域金融機関
- ・外部専門家(地域ビジョンに係るランドスケープ、エリアマネジメント、司令塔役)との連携

③外部人材(経営希望者、副業、プロボノ等)との連携促進スキーム

- ・多様な知見を繋ぎ合わせてイノベーションを創発させるための知・経験のダイバーシティ促進
- ・地域の人事部などマッチングプラットフォーム構築
- ・地域全体での人材回遊と人材育成

8. 政策目標について

(2)政策目標の整理と施策についての検討

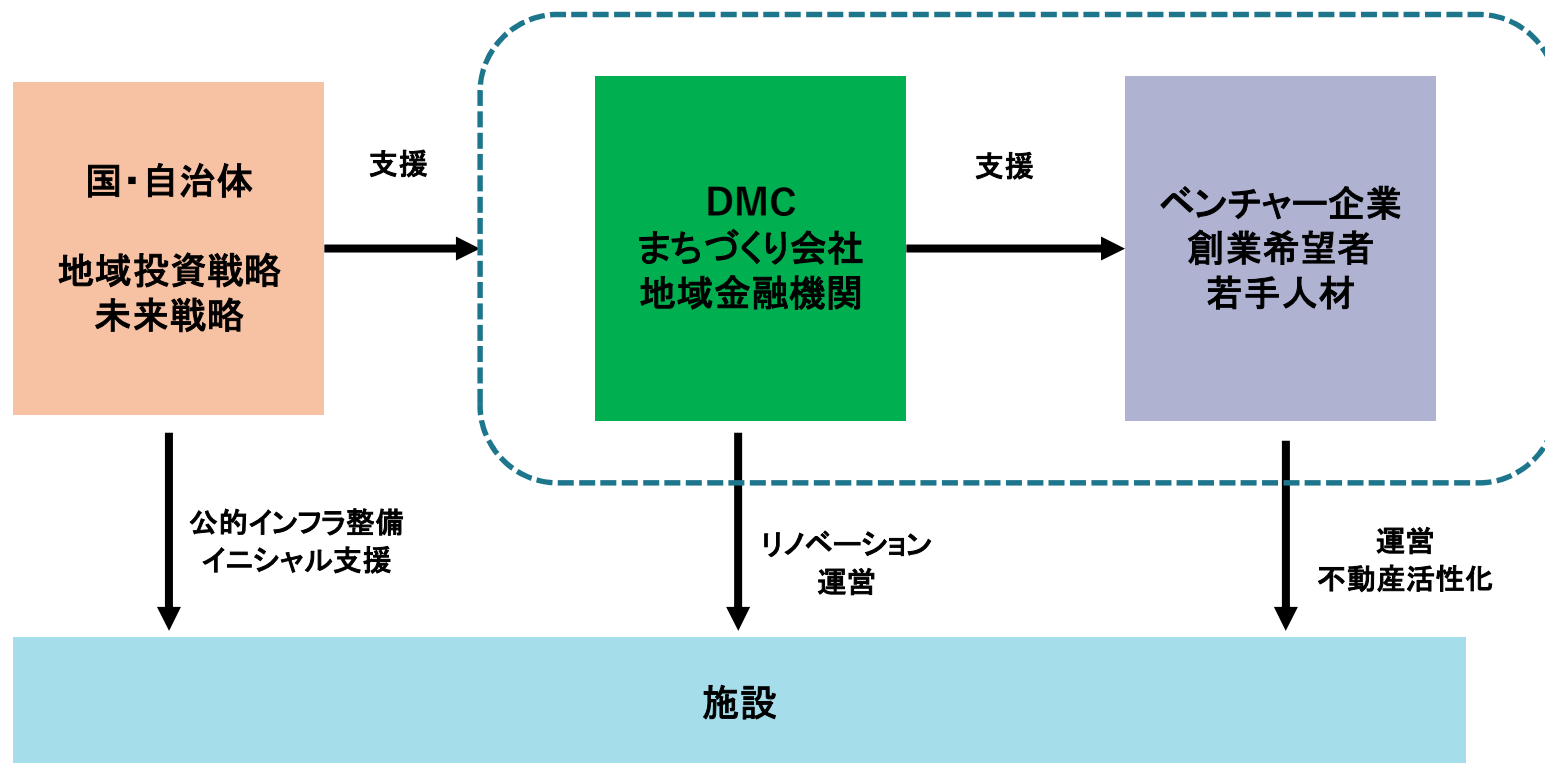
政策目標についての専門家会議での議論の結果から、以下の施策案を想定した。

①地域の活性化に資する投資・人材をサポートする仕組み

ア. 官民タッグチームによる地域未来戦略

地域の投資戦略、どういう温泉地域を作っていくか、どういう未来図を描くのか、官民の役割分担（イニシャルとランニング）など、官民一体となった戦略策定が必要と考えられる。

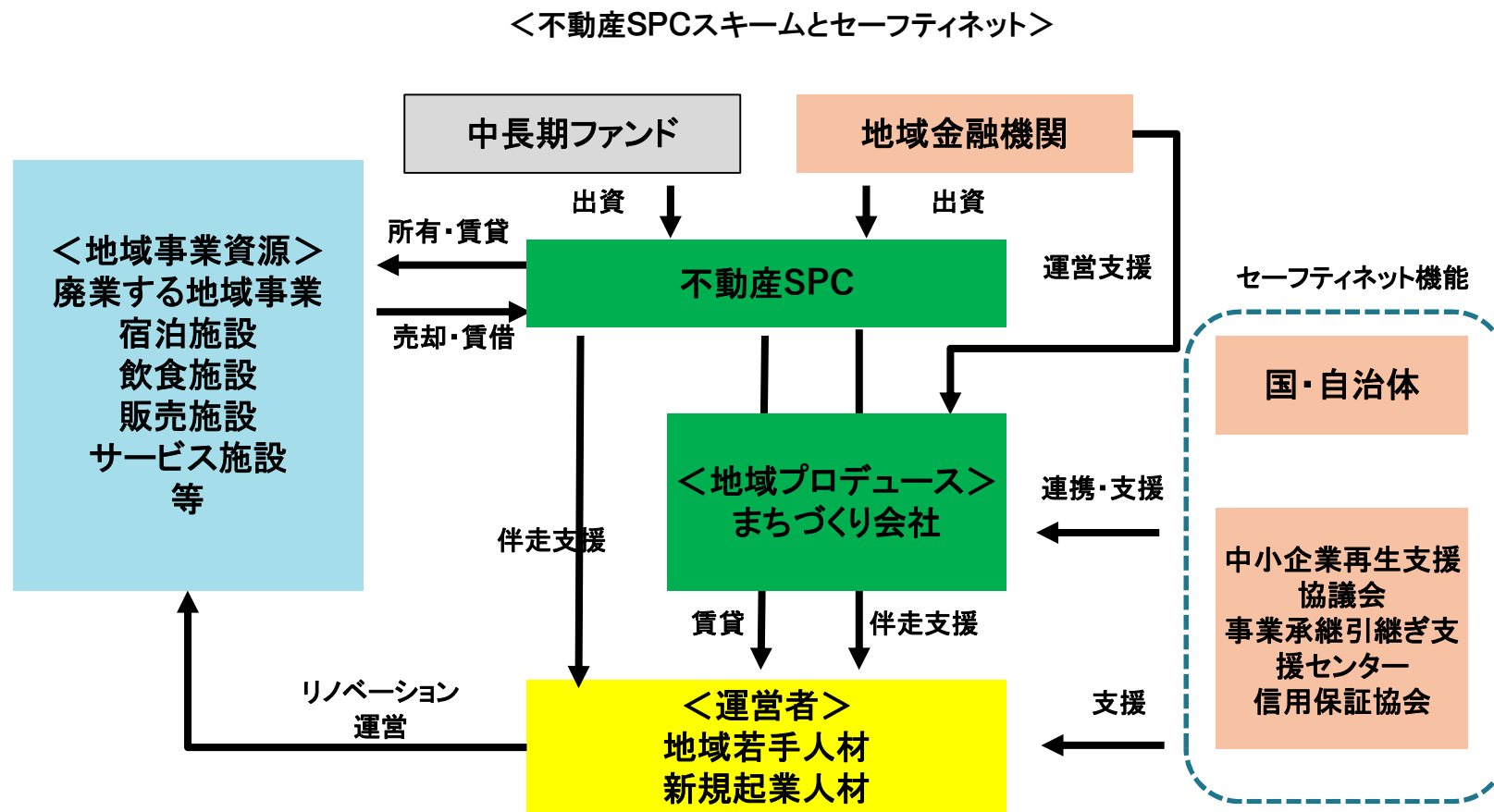
＜官民タッグチームによる地域未来戦略の策定と地域への展開のスキーム＞



8. 政策目標について

イ. 不動産SPCスキーム&セーフティネット

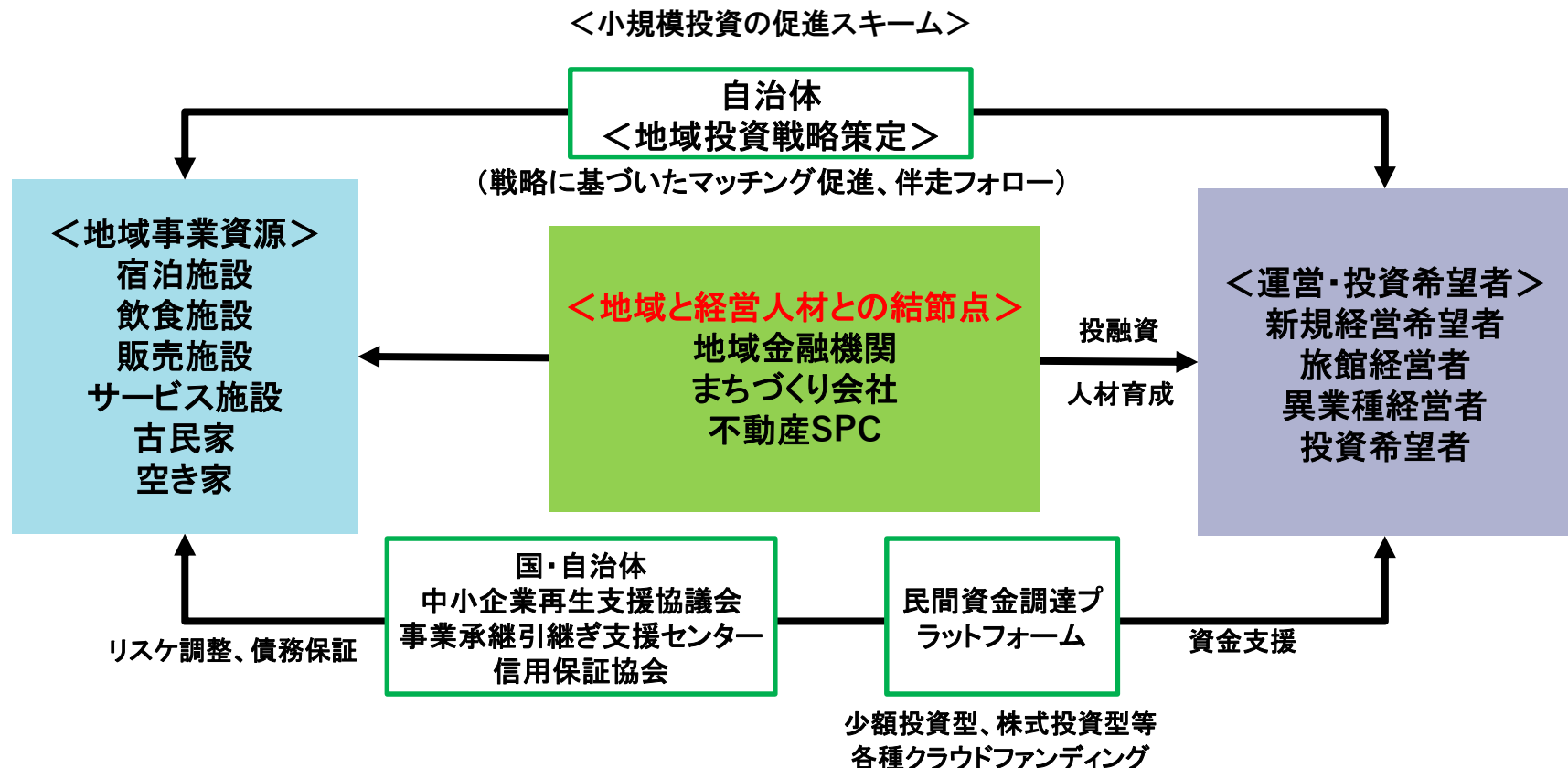
民間投資を呼び込むためには、長期に不動産を賃貸借できるスキームの構築など、所有と経営の分離によるリスク低減や、行政等によるセーフティネット機能が求められる。



8. 政策目標について

ウ. 小規模投資の促進

大規模投資が入りづらい温泉地域（人口減少地域等）においては、テストマーケティングなど小規模投資を活発化（打席数を増やす）させる必要があるのではないかと考えられる。その際、運営希望者とのマッチングや、インターネットを利用した資金調達プラットフォームの活用が有効ではないかと考えられる。



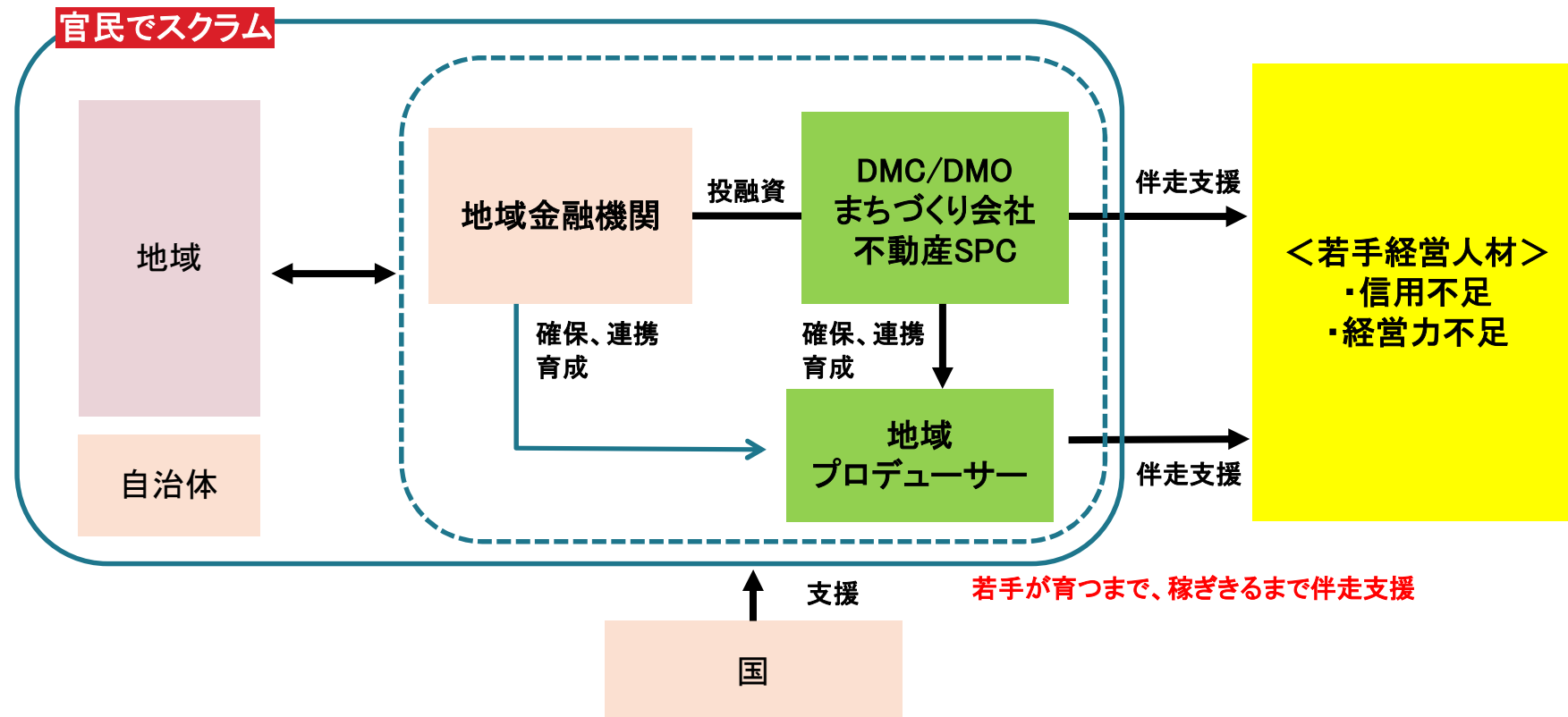
8. 政策目標について

②地域での投資を成功させるチームビルディング

ア. 地域金融機関を核とした伴走支援

やる気ある本気の人材と地域をつなぐ調整役、資金的余裕のない若手人材の信用を補完し、伴走する機能が
必要であり、その役割は地域金融機関が担うべきではないかと考えられる。地域全体の戦略を描ける専門家（地
域プロデューサー）と連携した上で、若手経営人材が育つまで伴走支援することで事業化確度を上げることが
できると考えられる。

＜地域金融機関を核とした伴走支援スキーム＞



8. 政策目標について

③外部人材(経営希望者、事業承継者、副業、プロボノ等)との連携促進スキーム

ア. 地域の人材環流・育成プラットフォーム

地域で本気で働きたい人材、地域に貢献したいと考えるプロボノ、副業人材は増えている。しかし、ミスマッチが課題となる。

マッチング確度を上げるためには、地域、観光企業で必要な人材像、ジョブを明確化した観光地域特化型のマッチングプラットフォームを構築するとともに、観光経営塾の実施など、地域、業界で人材育成し、人材環流を促す仕組みが必要ではないかと考えられる。

