

地域が復活に向かう「きっかけ」をつくる。

私は、2015年以降、複数の地域で観光まちづくりを目的とした投資を行ってきました。そのうち、12のまちづくり会社については、代表取締役社長や取締役として経営にもあたっています。

各地域において、地域の事情に応じたやり方を考える必要がありますが、投資することなしに地域が変わることはありません。そのリスクを低減しつつ、地域が好転するための「きっかけ」を作ることが重要です。

本稿では、地域金融機関と連携し、私が代表取締役を務める取り組みについて、概略をご紹介します。

事例①…スノーモンキーをフックとして、湯田中温泉に外国人の滞在環境を整備（株式会社WAKUWAKUやまのうち／株式会社WAKUWAKUエアーマネジメント）

湯田中温泉（長野県山ノ内町）は、スノーブームなどを追い風に多くの観光客が訪れた温泉地でしたが、団体旅行の減少などと共に観光客が大きく減少し、かつては多くの商店が並んだ駅前のメイン通りには、休廃業した施設や空き家などが増え、灯りの消えた

街並みとなっていました。

一方で、当時は外国人観光客が増え始めた時期であり、スノーモンキーに訪れる欧米からの観光客が増え始めていることを契機として、2015年7月より、温泉街に滞在環境を整備する取り組みを始めました。その後、温泉街に多くある遊休不動産から10程度の物件を候補とし、担い手とのマッチングを



当時の温泉街の様子（湯田中温泉）

経て、2017年2月までに、5件の施設（飲食店…2、宿泊施設…3）に、地域金融機関が設立した地域活性化ファンドから約1・5億円の投融資を行いました。

地域に足りない要素を補完するような考え方で、外国人観光客や若い旅行者を対象とした、ビアバー&レストラン、カフェ、ホテル、小型の温泉宿を設置し、観光まちづくり会社としての情報発信も含めた経営を行いました。

現在では、それぞれの店舗を担っていた若手事業者が、事業や物件を買い取ることによって独立し、同地での事業を続けています。

また、こうした取り組みを受け、地域に新しく店舗を開く事業者も増え、街の様子が変わったことが認知されるようになってきました。



HAKKO YAMANOUCHI



事例②・伊香保温泉石段街の中心にあった遊休施設を活用し、センターハウスを設置（石染株式会社）

伊香保温泉（群馬県渋川市）は、365段の石段をはさんで、お土産物屋や饅頭屋、遊戯場が並び、温泉情緒もたつぷりの佇まいで、平日も休日も多く観光客が訪れます。

その石段街の中心である166段目に、数十年前も使われていない木造4階建ての旧旅館がありました。また、観光客の増加に伴って、飲食店の不足など、新たな課題も認識されるようになっていました。

そこで、観光客が増え始めたことで生まれ



設立メンバーと対象物件（伊香保温泉）

た課題を解決すべく、地域金融機関の投資専門子会社と地元の旅館など3社がまちづくり会社を共同設立し、物件を取得、改修して、石段街のランドマーク的存在として、人々が憩うセンターハウスの機能を担う施設を整備することとしました。

築100年超という建物の味わいを活かしたりノベーションを施したうえで、群馬県のコンテナツを体験できる飲食店や物販店を誘致し、「IKAHO HOUSE 166」として、2025年12月にオープンしました。

オープン以降、同施設には多くの観光客が来場し、温泉街を周遊する拠点施設として、賑わっています。



IKAHO HOUSE 166

地域のまちづくりを成功に導く3つのポイント

最後に、私の経験から重要なと考える3つのポイントをご紹介します。

1つ目は、「事業プロデュース」です。

どのような新事業においても、成功の是非は、事業計画の確からしさに依存するところは大きく、地域の事業では特に、社会的利益と事業利益が両立する計画を作る必要があります。また、組織から作るうとするのではなく、事業計画に対して適切な人材で構成していくアプローチでなければなりません。

2つ目は、「ファイナンス」です。

地域金融機関とは、長い期間の取り組みになりますので、代表者や関係者の覚悟、事業計画の蓋然性、地域毎の特性などを踏まえて、リスク見合いで考えなければなりません。

ファンドや不動産ファイナンスなどの知見も踏まえて、様々な手法から最適な組み合わせを選択する必要があります。

3つ目は、「マネジメント」です。

地域のまちづくりでは、会社を設立し、ハコをつくつても、手放しにうまくいくことはありません。事業計画に対して収支が下振れること、自然災害等による突発的な資金の不足など、様々な課題が発生します。資金繰りを安定させ、投資資金を償還し得る経営をしなければなりません。

この3つのポイントを備えた取り組みは、極めてクリエイティブな活動になりますが、成果が表れ始めたときの喜びは大きなものです。これも、ファイナンスの技術を地域のまちづくりにうまく活用してこそ、成し得るのだと考えています。