

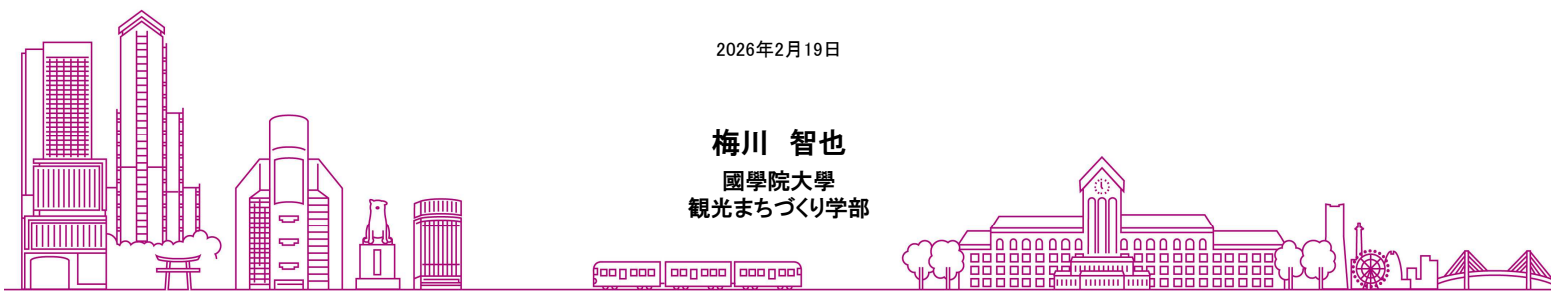
新・湯治×観光地経営

3つの温泉地に学ぶ“持続可能な温泉地づくり”

「観光地経営」の重要性と温泉まちづくり ～「ビジョン」、「組織」、「財源」の三位一体～

2026年2月19日

梅川 智也
國學院大學
観光まちづくり学部

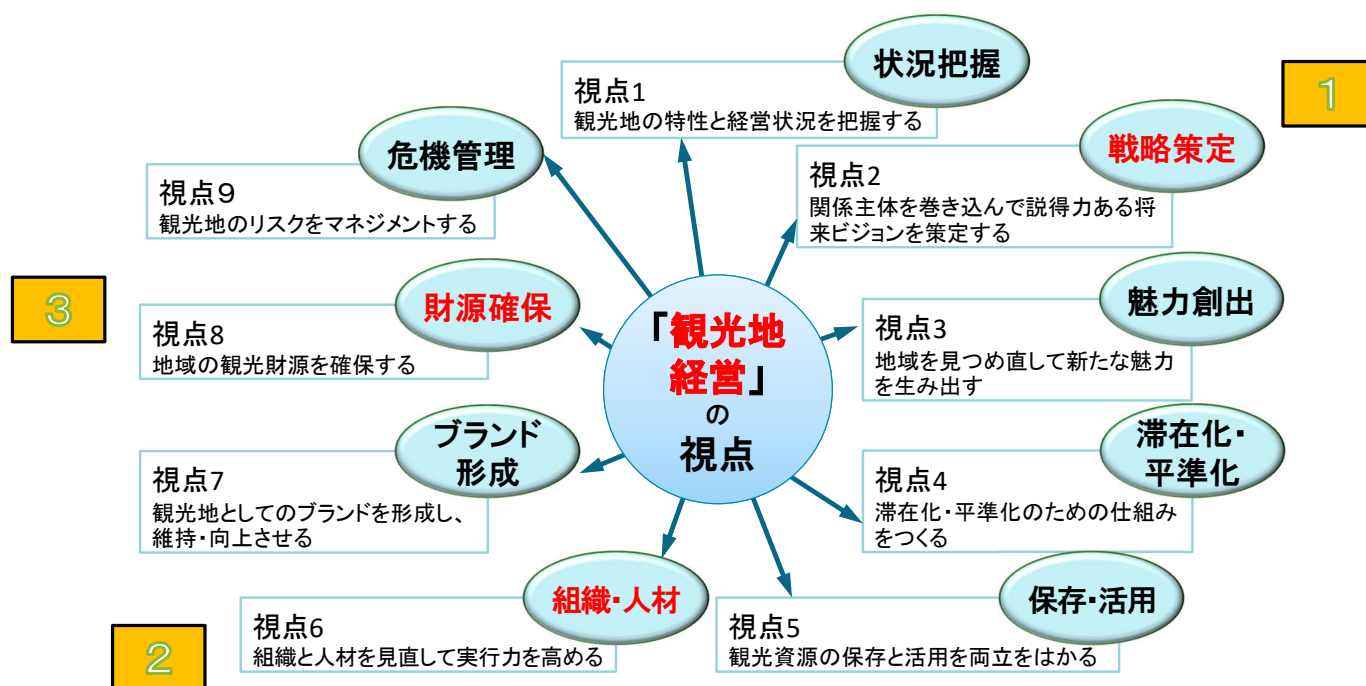


【 1 】「観光地経営」の定義と9つの視点

□「観光地経営」とは

- ① 観光地の持続的な発展を目的として、
- ② 一定の方針(ビジョン)に基づいて、
観光地を構成する
- ③ 様々な経営資源(観光資源・観光施設、インフラ等)と
推進主体(住民、事業者、行政等)をマネジメントするための
- ④ 一連の組織的活動

「観光地経営」9つの視点



出典:『観光地経営の視点と実践』2019.4(公財)日本交通公社、丸善出版

3

「観光地経営」の要諦

三位一体で考える

- 何を目指すのか・・・「地域の観光ビジョン＝観光基本計画」
⇒策定のプロセス、観光まちづくり(観光振興によってまちを良くする)の考え方、PDSAの重要性を認識する。

<ビジョン>
- どこがマネジメントするか・・・「観光地経営」の舵取役となるDMO(民主体)が行政とともに推進していくことが望ましい。

<組織>
- 財源はどうするのか・・・安定的な観光財源(収入)は、やはり「税」方式となる。
⇒法定税－入湯税(超過課税)
⇒法定外税－宿泊税、入域税(訪問税)、入域料(負担金)

<財源>

【 2 】 3つの温泉地に学ぶ“持続可能な温泉地づくり”－「温泉まちづくり」

➤ 観光地経営＝ビジョン・組織・財源の三位一体

➤ ①阿寒湖・②湯河原・③長門湯本の実践から学ぶ

⇒ 共通点：「誰が(組織)、何を資金(財源)に、どこへ向かうか(ビジョン)」を明確にし、行政任せではなく「**地域が稼ぎ、地域に再投資する**」仕組みを構築していること。

□ 3つの温泉地は、それぞれ異なるアプローチでこのトライアングルを確立している。

- ① **阿寒湖**は、『入湯税の超過課税』という財源確保と、アドベンチャーツーリズムとアイヌ文化という『明確なブランド』を確立したパイオニア。宿泊税も。
- ② **湯河原**は、『旅館の再生』と『公園の刷新(Park-PFI)』を核に、官民が連携して投資を呼び込むモデル。入湯税に加えて宿泊税も。
- ③ **長門湯本**は、『オソト天国』という徹底したビジョン主導で、入湯税の超過課税を活用して『エリアマネジメント法人』設置。空間とデザインを統括。

3つの温泉地の「ビジョン」、「組織」、「財源」

項目	① 阿寒湖温泉 (北海道)	② 湯河原温泉 (神奈川県)	③ 長門湯本温泉 (山口県)
【ビジョン】 (目指す姿)	「世界に誇る国立公園の温泉地」 自然(森・湖)とアイヌ文化の共生。 アドベンチャーツーリズムの推進。	「知の温泉場 / 温泉地再生」 旅館の高付加価値化と万葉公園の再生。 古き良き文豪の愛した地の現代化。	「オソト天国」 そぞろ歩きが楽しい温泉街へ。 全国温泉ランキングTOP10を目指す。
【組織】 (推進エンジン)	「NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構(DMO)」 地域合意形成の成熟。 行政・民間・住民が一体となった運営。	「(株)癒し場へ」、「観光協会」 まちづくり会社によるエリアマネジメント。 官民連携での面的再生。	「長門湯本温泉まち(株)」 エリアマネジメント専門法人。 デザイン会議による景観・品質管理。
【財源】 (持続する力)	「入湯税の超過課税」の先駆 用途を明確化した基金化。 稼げるDMO(自主事業)への転換。 宿泊税の導入。	「官民投資の誘発」 補助金活用＋民間投資(旅館再生)。 Park-PFIによる公園収益化。 宿泊税の導入。	「入湯税引上げ＋公民連携」 入湯税を倍増し基金化。 公共空間活用による収益循環。 外部資本による負担金。

阿寒湖温泉(北海道釧路市)

- ❑課題:団体依存・短時間滞在・住みにくさ
- ❑取組:ビジョン策定→住民参加→DMO化
- ❑入湯税の超過課税で安定財源を確保
- ❑成果:入湯税引上げ分年間約5,000万円を地域再投資
- ❑示唆:自然・文化×滞在型体験=新・湯治の基盤

湯河原温泉(神奈川県)

- ❑課題:箱根、熱海に隣接、どう差別化するか
- ❑取組:文豪文化・散策資源の再編集
- ❑回遊導線と“まち歩き温泉”の構築
- ❑成果:駅前～温泉街の回遊性向上、新規出店・滞在時間の増加
- ❑示唆:物語性と回遊性が“滞在理由”を生む

長門湯本温泉(山口県長門市)

- ❑課題:衰退する温泉街と公共空間の荒廃
- ❑取組:まち会社設立、川沿い再生、恩湯再生
- ❑入湯税活用と景観整備
- ❑成果:公共空間再生を契機に民間投資・来訪者増加
- ❑示唆:温泉×景観×居場所が“長く居たくなる場”に

3事例からの共通示唆

- ① 温泉地は単なる“泊まる場所”から快適な時間を“過ごす場所”へ
- ② ビジョンを共有する組織が実装力を生む
- ③ 財源(入湯税等)が政策の継続性を支える



3つの事例に共通するのは、理念だけでなく“**実装する仕組み**”があること。

⇒「新・湯治」:温泉地再生に「観光地経営」の概念を実装してはどうか
～ビジョン・組織・財源を結びつける政策としてRe・Design