

インキュベーション施設「快生館」運営の総括について

1. 事業開始の趣旨

快生館は市内で唯一の天然温泉を有する旅館でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響により令和2年5月に休業に至りました。天然温泉は観光資源であると同時に、市民の健康増進や日常的な憩い・交流の場としても重要な地域資源です。温泉資源や地域ブランドは、いったん失うと容易には取り戻せません。

本施設の運営は、柔軟かつ自由な発想が求められる分野であり、民間主体による企画運営が適していると考えられます。一方で、当時はオンライン化・非接触化・デジタル化が急速に進展し、地域経済の回復・活性化に向けた迅速な取組が求められていました。

こうした状況を踏まえ、本市にとって守るべき資源を保存・活用しつつ、コロナ禍で進んだ分散型・リモート等の新たな働き方に対応するため、地方創生という国家的ビジョンを後押しとして、民間施設である当該建物を借り受け、国の交付金を活用してリノベーションを実施しました。さらに公募型プロポーザル方式で運営事業者を選定し、令和3年10月からインキュベーション施設としての運営を開始しました。この手法は全国的にも先進的な取組であり、本市が新たに建物を所有・建築する場合と比べて、初期投資と維持管理に係る財政負担を抑制し、低コストかつ迅速に施設運営を実現することができました。

本事業の関連予算を可決しご支援くださった市議会の皆さま、運営事業を受託し創意工夫を重ねて取組を推進いただいた株式会社 SALT 様、ならびに多様な形でご利用いただいた市内外の多くの皆さまをはじめ、すべての関係者の皆さまに心より感謝申し上げます。

【インキュベーション施設「快生館」運営の主な目的】

人口減少社会において、持続可能な都市形成に向けて、以下の主な目的に対応するため運営を開始しています。

- 新たな働き方への対応
- 創業支援・新規事業創出
- 地域資源の保存・活用
- 移住・関係人口創出・公民連携の促進

2. これまでの取組について

施設の立ち上げ以降、市と運営事業者は、社会情勢や利用ニーズの変化を踏まえながら協議を重ね、施設運営や機能の拡充に取り組んできました。コロナ収束後は入社回帰や利用形態の多様化が進み、当初想定した利用だけでなく、より多様な取組が求められるようになりました。

こうした状況を踏まえ、運営事業者と協議のうえ、コミュニティマネージャー（利用者間の交流促進や企画運営を担う人材）を増員し、機能強化に取り組みました。

増員したコミュニティマネージャーは、快生館の拠点ディレクターとして、予測困難な社会情勢の変化にも臨機応変に対応し、市内外の多様な企業・団体、市内小中学校とも連携して、地域の課題解決や

活性化に向けた取組を進めました。

全国的にも早期に運営を開始した強みを生かし、利用者目線で多様な利用方法を検討しながら運営を行いました。具体的には、新たなビジネス創出の後押し、利用者間の連携・交流の促進、企業合宿の受け入れ、デジタル人材育成の企画実施に加え、青柳小学校区の通学合宿では天然温泉を活用するなど、施設の特性を引き出す取組が展開されました。

当初は、主に、新しい働き方に対応したサテライトオフィスやコワーキングの場としての利用を想定していましたが、会議や研修、セミナー、合宿、ワークショップなど幅広い用途で利用されており、また、天然温泉入浴やBBQ、テントサウナ、精肉体験なども実施されました。

特に、鹿の湯まつり（延べ1,396人参加）など市内外の事業者と連携したイベントの実施、地域の祭りなどへの参加、当初想定した事業者利用だけでなく市民利用促進のための温泉開放、薬王寺地区全体の活性化への取組など、運営事業者の創意工夫のもと運営がなされました。

施設に求められる役割は、単なる「場所の提供」から、人と人、企業と企業が交流し、「新たな事業や連携が生まれる場」へとシフトしました。この変化を踏まえ、交流促進やワーケーション等の取組を強化しながら運営を行いました。

周辺エリアでは、農産物加工場やキャンプ場の進出など、新たな賑わいが生まれています。更なる賑わい創出に向けて、快生館における取り組みで得られた知見を活かしながら、地域全体の活性化につながる共創の取組を継続していく必要があります。

一方で、コロナ収束後の出社回帰など、予見困難な変化の影響もあり、当初見込みの収益と乖離が生じています。

【経過】

年	月	内容
R2	5 12～ 12～	コロナ禍による温泉旅館「快生館」休業 快生館一時使用賃貸借契約締結（～R3.8まで） インキュベーション促進改修（リノベーション）工事（第1期）開始（R3.6まで）
R3	6 9 9 11～	サテライトオフィス等誘致促進委託締結（R4.3まで） （誘致戦略策定・誘致プレゼン資料作成・ワーケーション及び地方進出検討企業との面会の場設定 等） 快生館賃貸借開始（R8.3まで） インキュベーション促進委託締結（R8.3まで） インキュベーション施設「快生館」運営開始 インキュベーション促進改修（リノベーション）工事（第2期）開始（R4.3まで）
R4	4 4	サテライトオフィス等誘致促進委託締結（R6.3まで） （誘致戦略見直し・誘致プレゼン資料見直し・ワーケーション及び地方進出検討企業との面会の場設定 等） 進出企業定着・地域活性化支援委託（R5.3まで） （事業イメージ形成推進・ワーケーション推進・コミュニティ形成プロジェクト 等）

	7	快生館に拠点ディレクター配置
R5	6	進出企業定着・地域活性化支援委託（R6.3 まで） （メディア出稿や SNS 広告による PR・採用ブランディングサイト構築運営・イベント企画運営・IT ソフトウェア研修 等）
	10	薬王寺オートキャンプ場開業
R6	5	サテライトオフィス等誘致促進委託締結（R7.3 まで） （ワーケーション及び地方進出企業との面会の場設定・個別企業訪問・共同事業実施 等）
	6	インキュベーション施設現況調査業務委託（R6.10 まで）
	6	農産物加工場開業
	6	地域活性化移住・雇用促進委託（R7.3 まで） （デジタルスキル研修・市内企業への DX 支援研修・企業誘致 等）
	10	進出企業定着・地域活性化支援委託（R7.3 まで） （事業者の課題分析とワーケーションプログラム実施・デジタルプラットフォーム構築運営 等）
	11～	快生館 OPEN DAY スタート（毎月第 3 水曜日） （当日限定でドロップイン・立ち寄り湯の受入れ）
R7	7	地域活性化雇用促進委託（R8.3 まで） （デジタルスキル研修・市内企業経営者向けの DX 推進研修・市内企業向けデジタルテクノロジー活用研修 等）
R8	3	インキュベーション促進委託終了

【インキュベーション促進事業全体のこれまでの経費（R2～R7）】※R7 年度は予算額

総額：約 420,597 千円（国の交付金等を活用し、市の実質負担額は約 160,906 千円）

この金額には、運営経費だけでなく進出企業定着や地域活性化支援委託等も含まれています。

（千円）

支出				収入等			
快生館運営経費			その他委託費等	合計	交付金等	市費	合計
リノベーション工事費	インキュベーション促進委託	左記以外の経費					
83,640	124,229	42,513	170,215	420,597	259,691	160,906	420,597

3. 主な成果や課題

当該施設の主な目的に照らし、以下のとおり整理しています。

目的	成果
新たな働き方への対応	○リノベーション工事による新しい働き方への環境整備 コロナ禍で進展した分散型・リモート等の新たな働き方に対応するため、温泉旅館をリノベーションし、スモールオフィス、コワーキング、フリースペース等、多様

	<p>な働き方を実践できる環境を整備しました。リノベーション費用には新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金を活用しました。同交付金は、地域の魅力向上を目的として地方公共団体が物件を借り受け、必要な改修を行い、新規起業家やチャレンジショップ等に貸し出す経費を対象とする旨が国の活用事例集でも示されています。これにより、市の実質負担はほとんど生じず、短期間で機動的な環境整備が可能となりました。</p> <p>○運営</p> <p>利用形態は多様化し、コミュニティマネージャーの増員（拠点ディレクター配置）により、サテライト・コワーキングの枠を超え、交流・連携、企業合宿、デジタル人材育成、通学合宿（温泉活用）等の多様な利用を創出しました。これらは短期的に入居者獲得や事業創出へ直結するものではないものの、市内外の本市への関心を高め、まちの魅力向上に向けた基盤形成が進みました。一方で、コロナ収束後は出社回帰等が進み、入居者数は当初想定には達しませんでした。コロナ収束後の予見困難な変化により、当初見込みの収益との乖離が生じ、安定的な自立運営は困難となっています。</p>
<p>創業支援・新規事業創出</p>	<p>○サテライトオフィス等誘致促進</p> <p>快生館への誘致戦略を策定し、主に関東圏等で地方進出を検討する企業との面会等を通じて誘致活動を実施しました。総入居企業は 31 社で、令和 8 年 3 月末時点で 21 社が入居しています。退去した 10 社のうち 1 社は市内で事業を継続しております。</p> <p>○進出企業定着・地域活性化支援</p> <p>入居企業の定着と地域活性化を着実に推進するため、快生館入居企業や市内企業等を主な対象として、事業概念の周知、ワーケーション、コミュニティイベント等を実施し、有機的なコミュニティ形成を促進しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・交流イベントの開催：29 回（R4：12 回、R5：12 回、R6：5 回） ・デジタル基盤の運営：市民 301 名・20 団体が登録するデジタル住民基盤「こがこねくと」を構築・運営し、82 回の情報発信を実施 ・スキルアップ講座：DX 人材育成研修や生成 AI 活用セミナー等、計 14 回（R4：5 回、R5：9 回） ・雇用促進：「こがこねくと」を通じたインターン募集（R6 開始）により、製造業・精肉業等 5 社で計 7 人が応募。地域と人材をつなぐ新たな窓口として活用が進展 ・市内企業支援：市内企業 10 社に対し、無料相談会、セミナー、個別ヒアリングを実施して課題を分析。解決策として実践的な「セミナー合宿」を展開し、SNS による企業 PR（7 社）、人材労務（2 社）、採用活動（1 社）において、ニーズに即した伴走型支援を実施
<p>地域資源の保存・活用</p>	<p>○天然温泉の保存・活用</p> <p>快生館の運営がなければ、市内唯一の天然温泉は失われていた可能性があります。インキュベーション施設としての運営により活用が継続されています。</p>

	<p>○市民利用 快生館 OPENDAY を令和 6 年 11 月より毎月第 3 水曜日に実施し、市民利用を図りました。月平均 10 名程度の方にご利用いただきました。</p> <p>○周辺事業者との連携 館内にレストラン等の施設を設けず、周辺事業者への波及効果を生み出す方針を採用しました。シンポジウム等の館内イベントに合わせ、近隣旅館での「ランチ交流会」を開催するなど、来訪者の地域内回遊を促進しました。</p> <p>○周辺地域への波及効果 利用者間の交流促進や新たな取組の創出、周辺エリアへの波及により、地域の賑わいと活性化に寄与しています。</p>
<p>移住、関係人口創出・公民連携</p>	<p>○移住・定住促進 快生館は、すべての移住検討者に対する万能な受け皿ではないものの、新しい働き方を模索する方や挑戦意欲のある人材を受け止める基盤として機能しています。移住の判断は、就労条件に加え、子育て・教育環境、公共交通など多面的な要素を総合的に勘案して行われ、一般には観光・交流・関係人口（地域に継続的に関わる非居住者）を経て移住に至る段階的プロセスをたどります。快生館は単独で全要件を満たす施設ではないため、快生館単独での成果を数値化することは難しい状況ですが、移住検討を後押しする実質的なインセンティブとして機能し、地域との継続的な関わりを育む土壌づくりに寄与しています。</p> <p>サテライトオフィス入居者等を中心に 10 世帯が移住・定着しました。また、快生館で実施した親子ワーケーション等のプログラムを契機として 3 世帯が移住しました。他方、市外からの利用者も多く、すべての市民が日常的に利用する施設ではないことから、「自分たちには関係がない」「市外の人だけに恩恵がある」との受け止めが生じ得ます。しかし、快生館で生まれた事業やつながりは、まち全体の活性化へと波及しています。</p> <p>○サテライトオフィス等誘致促進（再掲） 快生館への誘致戦略を策定し、主に関東圏等で地方進出を検討する企業との面会等を通じて誘致活動を実施しました。総入居企業は 31 社で、令和 8 年 3 月末時点で 21 社が入居しています。退去した 10 社のうち 1 社は市内で事業を継続しております。</p> <p>○進出企業定着・地域活性化支援（再掲） 入居企業の定着と地域活性化を着実に推進するため、快生館入居企業や市内企業等を主な対象として、事業概念の周知、ワーケーション、コミュニティイベント等を実施し、有機的なコミュニティ形成を促進しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・交流イベントの開催：29 回（R4：12 回、R5：12 回、R6：5 回） ・デジタル基盤の運営：市民 301 名・20 団体が登録するデジタル住民基盤「こがこねくと」を構築・運営し、82 回の情報発信を実施 ・スキルアップ講座：DX 人材育成研修や生成 AI 活用セミナー等、計 14 回（R4：

	<p>5回、R5：9回)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・雇用促進：「こがこねくと」を通じたインターン募集（R6開始）により、製造業・精肉業等5社で計7人が応募。地域と人材をつなぐ新たな窓口として活用が進展 ・市内企業支援：市内企業10社に対し、無料相談会、セミナー、個別ヒアリングを実施して課題を分析。解決策として実践的な「セミナー合宿」を展開し、SNSによる企業PR（7社）、人材労務（2社）、採用活動（1社）において、ニーズに即した伴走型支援を実施
--	---

4. 今後について

快生館は、地域内外の人々が出会い、働き、地域と関わるための拠点として、その役割を拡大してきました。令和7年度末の運営委託終了後の施設活用の在り方については、快生館が地域にもたらす社会的価値を踏まえ、運営事業者や市など関係者間で活用可能性の検討を行いました。

本市のインキュベーション促進委託は、委託終了後の運営を運営事業者に義務付けるものではありませんが、これまでの取組成果を踏まえ、運営継続の可能性について運営事業者と協議を行いました。一方で、本施設の運営は柔軟かつ自由な発想が求められる分野であり、効率的な運営の観点からも民間事業者による自立的な運営が望ましいと考え、市としては継続的・直接的な財政支援を前提としない方向で検討してきました。

しかし、施設の詳細な現況調査および修繕費用の精査を進める中で、当初の想定を上回る老朽化の進行が判明し、とりわけ躯体やボイラー等の主要設備の更新には多額の費用を要することが明らかになりました。

このため、市と運営事業者は、修繕計画、費用負担、今後の運営体制等について協議を重ね、可能な方策を模索してきましたが、老朽化に伴う修繕費用の増大等により採算性の確保が困難であるとの結論に至り、結果として運営事業者より本市に対し快生館運営事業を継続しない旨の報告があり、本市としても、老朽化に伴う修繕費用の増大により、現運営事業者の自走による事業継続は困難と判断せざるを得ないとの結論に至りました。

快生館での取組を通じて、いくつかの重要な知見を得ることができました。新たな働き方の推進には、働き方だけでなく暮らし方の見直しも含まれること、単なる「場所の提供」にとどまらず、事業の進捗に応じた継続的な支援と多様な人々が交わる場づくりが重要であること、多様なニーズに応じた柔軟な利用形態が必要であることなどです。また、雇用や起業に加え、プロジェクトへの参画といった段階的な関係構築を通じて、地域で活動する人材が生まれ、地域に変化をもたらすことを実感しています。

しかし、多様な利用を創出した一方で、運営開始から出社回帰など社会情勢の変化等があったものの、運営委託期間中に持続可能な収益モデルを確立するには至りませんでした。利用料収入、稼働率の安定化、収益源の多様化の取組を進めてきたものの、経常費や施設老朽化に伴う維持更新費を賄う水準には達しなかったことが要因となっています。加えて、成果を分かりやすく示すことの難しさ、安定的な収益構造の確立と民間による自立運営の難しさ、行政と民間の役割整理といった課題も明確になりました。これらの課題を顕在化できたこと自体も、本事業の重要な成果であると考えています。

快生館の取組は、地域をより良くしようと頑張る団体として総務省「ふるさとづくり大賞」、地域活性化に顕著な功績のあった優良事例として国土交通省の「地域づくり表彰」を受賞するなど高く評価されています。デジタルノマド等の世界的潮流も捉え、市内外の多様な人や団体とのつながりを生み出し、まちづくりに貢献してきました。

これらの成果は、単なる施設運営にとどまらず、新しい働き方や暮らし方を具体化した点に起因すると考えます。

地域で暮らし、地域を支えてこられた市民の皆様や地元企業との信頼関係を何よりも大切にしながら、同時に他市町の人材や企業との連携も積極的に進めることで、地域内外の多様な力を結集し、地域の持続可能性を高め、互いに成長し合える関係を築いていくことが重要と考えています。

本市では、快生館だけでなく、古賀駅西口地域をはじめとする各所で市外の方々が地域プロジェクトに参画し、地域住民や地元企業との共創が生まれています。こうした多様な主体の交流は新たな視点やアイデアをもたらし、地域課題の解決や地域資源の再発見につながっています。

さらに、関係人口の創出を通じて地域への継続的な関わりが生まれ、将来的な移住や事業展開の可能性も広がります。限られた資源を有効活用し地域の魅力を高めていくためには、市域にとらわれない柔軟な連携がまちづくりの重要な要素となり、今後もこれらの取組を継続していく必要があります。運営事業者は、快生館運営事業の終了に伴い、入居企業の皆様の移転準備期間を確保するため、施設所有者と3か月間の賃貸借契約を締結しています。

本施設の運営は、柔軟かつ自由な発想が求められる分野であり、民間主体が最も適切であるとの考えに変わりはありませんが、運営を通じ、様々なつながりや取組が生まれました。これまでの快生館での営みの重要性や、本市の地域資源である天然温泉の保存・活用の観点から、今後も官民連携で取組を進めます。

○現入居企業への支援の継続

市の委託終了直前に撤退となったことから、結果として入居企業の皆様にとって想定外の移転となっています。市は、契約上の責任とは別に、これまで市事業の一環として入居された企業の皆様に対し、円滑な移行を支援する必要があります。このため、快生館運営終了後も、市内で創業を継続する現入居企業に対し、これまで実施してきた利用料補助について、補助要件の範囲内であれば継続して支援する予定です。

また、急激な環境変化に伴う事業継続への影響を最小限に抑えるため、市内の不動産情報等について、可能な限り情報提供を行います。

○快生館での成果を踏まえた今後の取組

これまでの快生館での成果を踏まえ、今後も以下の取組を継続します。

・地域内外の人・企業が出会う場の確保

快生館では、多様な人々が出会い、新たなつながりや共創が生まれる場として機能してきました。こうした交流の場が、地域に新しい視点やアイデアをもたらし、地域活性化の原動力となることを実感しています。今後も、市内内外の人材や企業が気軽に集い、対話を通じて相互理解を深め、新たな事業や地域プロジェクトの創出につながるような交流イベント等の実施を検討します。多様な形式での交流機会を設けることで、持続的なネットワークの形成と地域への継続的な関わりを促

進めます。

- ・地域と関わるための場の確保

快生館では、入居企業や利用者が地域プロジェクトに参画するなど、多様な形で地域との関わりが生まれてきました。こうした成果を踏まえ、引き続き、地域課題の解決や地域資源の活用に向けて、多様な主体が参加できるプログラムの実施を検討します。

- ・地域資源の保存・活用

天然温泉は本市の重要な地域資源であることに変わりはないため、引き続き、施設所有者と情報を共有しつつ、その保存・活用に取り組めます。