

竹田温泉花水月再生リニューアル 基本指針（アクションプラン）

— 中規模リニューアルと運営転換による持続可能な温浴拠点再生計画 —



竹田市商工観光課
令和8年3月

目 次

第1章 指針策定の趣旨	3
1 指針策定の背景	
2 指針の目的	
3 本指針の位置付け	
第2章 これまでの経緯	3
1 竹田温泉花水月の建設および施設整備の経過	
2 運営形態の変遷	
3 熊本・大分地震以降の状況変化	
4 施設老朽化と維持管理の現状	
第3章 簡易診断調査結果の整理（前提認識）	4
1 外部環境調査の整理	
2 内部環境調査の整理	
3 課題の抽出	
4 事業性評価および売上げ増ポテンシャルの整理	
第4章 再生の基本方針	6
1 再生にあたっての基本認識	
2 再生手法の選択と比較検討結果	
3 他の再生案を採用しなかった理由	
4 中規模リニューアルを核とした再生の考え方	
5 施設および事業の再定義	
6 公共性と事業性の両立に向けた基本姿勢	
第5章 再生アクションプラン（分野別）	9
1 温浴・設備分野	
2 サウナ機能の強化	
3 1階ゾーンの再編	
4 宿泊・滞在機能（中長期）	
5 ソフト分野の取組（ハードと並行）	
6 地域未来交付金等との整合	

第6章 実施ステップ（段階的実行）	11
1 実施ステップの基本的な考え方	
2 第1段階：基盤形成期	
3 第2段階：具体化・準備期	
4 第3段階：整備・供用準備期	
5 第4段階：供用開始・検証期	
第7章 運営方法	13
1 現行運営の整理と課題認識	
2 従来の公共施設整備・運営方式の課題	
3 本事業における運営の基本方針	
4 令和8年度における運営方式の具体化	
5 先行選定と設計・施工段階への参画	
6 多角的な収益モデルの構築	
7 本市の役割とガバナンス	
8 行政判断の記録	
第8章 まとめ	16
1 本計画策定の背景と総括	
2 簡易診断調査を踏まえた行政判断	
3 再生方針の総括	
4 運営方法に関する行政判断の整理	
5 実施ステップと交付金活用の位置付け	
6 中心市街地再生との関係	
7 今後の行政判断と見直しの考え方	
8 総括	

第1章 指針策定の趣旨

竹田温泉花水月は、市民の日常的な入浴需要を支える生活関連施設として、また城下町における観光・交流の拠点施設として整備され、平成13年の開業以来、長年にわたり本市の公共施設の一翼を担ってきた。

本施設は、単なる温浴施設としての機能にとどまらず、観光案内、物産販売、健康増進事業、観光行政機能等を併せ持つ複合的な公共施設として位置付けられており、特に中心市街地においては、市民および来訪者が日常的に集う拠点として重要な役割を果たしてきた。

しかしながら、近年においては、人口減少および少子高齢化の進行に伴う利用構造の変化、観光ニーズの多様化、エネルギー価格の高騰等、施設を取り巻く社会経済環境が大きく変化している。これに加え、平成28年の熊本・大分地震を契機とした温泉湧出量の減少、施設および設備の老朽化が顕在化し、従来の施設規模および運営形態を前提とした維持管理を継続することは、財政面・運営面の両面から困難な局面を迎えている。

このような状況下において、単に修繕を重ねながら現状を維持するだけでは、将来的な施設停止リスクを先送りするに過ぎず、結果として市民サービスの低下や財政負担の増大を招くおそれがある。

本指針は、「竹田市温浴施設事業性簡易診断調査報告書（令和7年11月25日）」において示された客観的な分析結果および提言を踏まえ、竹田温泉花水月を将来にわたり持続可能な公共資産として再生することを目的として、施設機能の再構築、運営手法の転換、ならびに段階的な事業実施の基本的な考え方を体系的に整理するものである。

また、本指針は単年度の事業計画にとどまるものではなく、今後おおむね20年程度を見据えた中長期的な視点のもと、持続可能な運営の確立を図るため、必要なリニューアルを迅速かつ集中的に推進するための基本指針として位置付けるものである。

第2章 これまでの経緯

1 建設および施設整備の経過

竹田温泉花水月は、温泉湧出を契機として整備方針が急速に具体化され、平成13年に温泉施設および飲食機能を併せ持つ複合施設として開業した。

建設当初は、毎分200ℓを超える温泉湧出量を前提としており、浴槽規模、給湯能力、空調設備等についても、安定した温泉供給が可能であることを前提とした施設計画が採用されている。このため、当初の施設規模は、将来的な湯量減少や利用構造の変化を想定したのではなく、比較的大規模な構成となっている。

また、開業当初は、温浴機能を中心とした収益施設としての性格が強く、一定の利用者数を見込んだ運営モデルが想定されていた。

2 運営形態の変遷

花水月の運営形態は、開業以降、第三セクターによる運営、市直営への移行、主管課変更を経て現在に至っている。

特に平成 22 年度以降は、温泉機能に加え、行政窓口、観光・物産拠点、健康増進事業等を併せ持つ公共施設として再定義され、単なる収益施設ではなく、市民サービスおよび地域振興を担う施設としての位置付けが明確化された。

これに伴い、予算区分についても特別会計から一般会計へ移行し、公共施設としての性格がより強くなっている。

3 熊本・大分地震以降の状況変化

平成 28 年の熊本・大分地震を契機として、温泉の掲泉量および湯温が大きく低下した。現在では、開業当初と比較して約 3 分の 1 程度の湯量となっており、この状況は恒常化している。

この湯量低下は、施設規模と自然条件との間に構造的な不整合を生じさせ、浴槽運用の制約、エネルギーコストの増加、運営効率の低下を招く要因となっている。

4 施設老朽化と維持管理の現状

施設本体および空調・温泉設備については、いずれも更新時期を大きく超過しており、これまで応急的な修繕を重ねながら使用を継続している状況である。

特に空調設備については、フロン規制等の影響により、故障内容によっては部品調達が困難となる可能性があり、施設全体の利用停止につながるリスクを内包している。

第 3 章 竹田市温浴施設事業性簡易診断調査結果の整理

一 再生判断の前提となる客観的認識 一

本章では、「竹田市温浴施設事業性簡易診断調査報告書（令和 7 年 11 月 25 日）」に基づき、竹田温泉花水月の現状分析結果を整理するとともに、本再生リニューアル基本指針を策定するに至った前提認識を明確化する。

簡易診断調査は、単年度の収支状況や一時的な利用者数の増減を評価するものではなく、外部環境・内部環境・財務状況・運営体制を総合的に分析し、中長期的な事業持続性を検証することを目的として実施されたものである。

1 外部環境調査の整理

(1) 立地・アクセス条件に関する評価

花水月は、JR 駅から徒歩圏内に位置し、城下町観光エリアに隣接するという、市内温浴施設の中でも極めて優れた立地条件を有している。

この立地は、観光客にとって「移動負担が少なく立ち寄りやすい」条件であると同時に、市民にとっても日常的に利用しやすい条件であり、本来であれば高い集客ポテンシャルを有するものである。

一方で、現状では、城下町との回遊導線や情報発信が十分に整理されておらず、この立地優位性が最大限に活かされていない状況が確認されている。

(2) 商圈人口およびマーケット構造

簡易診断調査では、商圈人口および利用圏域について分析が行われた。その結果、花水月の主な利用圏域は市内および近隣市町に限定されており、人口規模としては温浴単体で安定的な黒字運営を行うには十分とは言えないことが示されている。

また、人口減少および高齢化の進行により、市内需要のみを前提とした運営モデルは、将来的にさらに厳しさを増すことが想定される。

(3) 競合施設・周辺環境の状況

周辺地域には、日帰り温泉施設、宿泊施設併設温泉等が存在しており、利用者の選択肢は多様化している。

特に近年は、「サウナ」「滞在」「食」を組み合わせた体験型施設への志向が高まっており、単なる入浴機能のみでは競争力を確保しにくい環境となっている。

2 内部環境調査の整理

(1) 財務・計数分析の概要

調査では、過去複数年にわたる損益計算書、月別売上推移、部門別売上構成、経費構成等の分析が行われた。

その結果、

- ・利用者数の増減にかかわらず、固定費負担が大きい
- ・温浴部門への依存度が高く、収益源が限定的
- ・修繕費・光熱費等の維持管理コストが年々増加している

といった構造が明らかとなった。

これらは、運営努力のみで短期的に改善できる性質のものではなく、施設構成および事業モデル自体に起因する課題であると整理されている。

(2) 組織・運営体制に関する整理

経営者および現場へのヒアリングにより、職員の工夫や努力により日常運営は維持されているものの、

- ・大規模な企画立案や投資判断を行う余力が限られている
- ・収益改善に向けた抜本的な施策を実行しにくい体制である

といった課題が確認された。

3 課題の総合的整理

外部環境および内部環境の分析結果を総合すると、花水月が抱える課題は次のとおり整理される。

- ・ 温浴単体モデルでは構造的に黒字化が困難
- ・ 市内需要のみを前提とした運営には限界がある
- ・ 立地優位性が十分に活かされていない
- ・ 滞在・消費を促す機能が不足している
- ・ 大規模改修・新築は財政的に現実的ではない

これらは相互に関連しており、部分的な改善ではなく、施設機能と事業モデルを一体的に見直す再生が必要であることを示している。

4 事業性評価と再生に向けた示唆

簡易診断調査では、花水月の事業性について、「現状維持」や「小規模修繕の継続」では持続性を確保することは困難である一方、立地条件や施設ポテンシャルを活かした再構築を行うことで、再生の可能性は十分にあるとの評価が示されている。

特に、

- ・ 温泉＋サウナ＋滞在＋食
- ・ 回遊性のある立地
- ・ 民間ノウハウを活かした運営

を組み合わせることにより、単なる公共温浴施設から脱却し、持続可能な拠点へ転換できる可能性が示唆された。

5 本章の位置付け

以上の調査結果および整理を踏まえ、本市は、「花水月は、現状維持ではなく、機能転換を伴う再生を行うべき段階にある」との認識を共有し、本再生リニューアル基本指針の策定に至ったものである。

本章は、今後の予算措置、交付金申請、運営方式選択等、すべての行政判断の前提となる基礎資料として位置付ける。

第4章 再生の基本方針

－ 中規模リニューアルと運営転換による持続可能な再生 －

本章では、第3章で整理した簡易診断調査結果およびこれまでの経緯を踏まえ、竹田温泉花水月の再生にあたって本市が採用する基本的な考え方、再生手法の選択理由、施設および事業の再定義について明確にする。

本章は、本計画における行政判断の核心部分であり、今後の設計方針、予算措置、交付

金申請、運営方式選択等、すべての具体的施策の前提となるものである。

1 再生にあたっての基本認識

簡易診断調査および内部検討を通じて明らかとなったとおり、竹田温泉花水月は、現状の施設構成および事業モデルを前提とした「現状維持」や「部分的修繕の継続」によって、将来にわたり安定的な運営を確保することは困難な段階にある。

一方で、駅近・城下町隣接という立地条件、既存施設ストック、温泉資源という基盤を有していることから、適切な規模・機能への再構成と、運営手法の転換を行うことで、再生の可能性は十分に存在するとの認識に至った。

本市としては、これらを踏まえ、単なる延命措置ではなく、将来世代に引き継ぐことのできる公共資産としての再生を目指すことを基本認識とする。

2 再生手法の選択と比較検討の結果

再生にあたっては、簡易診断調査において示された複数の再生シナリオを踏まえ、次の観点から比較検討を行った。

- ・初期投資額および財政負担
- ・投資回収および事業持続性
- ・運営上の柔軟性
- ・将来の機能追加・運営転換への対応力

その結果、本市は、「中規模リニューアルおよびリブランディング」を再生の基本方針として採用することとした。

本手法は、既存施設の躯体を最大限活用することで初期投資を抑制しつつ、浴槽構成、サウナ機能、滞在・消費機能等を再編することにより、事業モデルの転換を可能とするものである。

3 他の再生案を採用しなかった理由

(1) 現状維持・小規模修繕案について

現状維持や小規模修繕を継続する案については、初期投資を抑えられる一方で、

- ・老朽化リスクの先送り
- ・修繕費の増加
- ・収益構造の改善が見込めない

といった課題があり、中長期的な持続性を確保できないと判断した。

(2) 大規模改修・建替え案について

大規模改修や新築案については、施設機能の抜本的更新が可能である一方、

- ・投資額が極めて大きい
- ・投資回収の見通しが立たない

- ・市財政への影響が過大

といった点から、現実的な選択肢とはなり得ないと整理した。

4 中規模リニューアルを核とした再生の考え方

本市が採用する中規模リニューアルは、単なる施設更新ではなく、施設の役割そのものを再定義するための手段である。

具体的には、

- ・湯量に見合った浴槽規模への再構成
- ・サウナ機能の戦略的導入
- ・滞在・消費を促す空間の整備

を通じて、温浴単体依存から脱却し、複合的な価値を提供する施設へ転換する。

5 施設および事業の再定義

竹田温泉花水月は、従来の「市民向け日帰り温浴施設」という位置付けから、「温泉×サウナ×食×滞在」を核とした複合型ウェルネス拠点へと再定義する。

これは、市民の日常利用を維持しながら、観光利用や広域からの来訪需要を取り込み、施設単体および中心市街地全体の価値向上を図るための戦略的転換である。

6 公共性と事業性の両立に向けた基本姿勢

本再生においては、公共施設としての役割と、事業としての持続性を両立させることが不可欠である。

本市としては、

- ・市民の利用機会を確保すること
- ・利用料金の公平性に配慮すること
- ・安全・安心な施設運営を行うこと

を前提としつつ、運営面では民間ノウハウを積極的に活用し、事業性の向上を図る。

7 本章の位置付け

以上の考え方に基づき、本市は、「中規模リニューアルおよび運営転換による再生」を、本再生リニューアル基本指針における明確な行政判断として位置付ける。

本章は、今後の設計、運営方式選択、予算措置等における判断基準として機能するものである。

第5章 再生アクションプラン（分野別）

－ 中規模リニューアルを核とした段階的・複合的改善 －

本章では、第4章で整理した再生の基本方針を具体化するため、竹田温泉花水月において実施する再生アクションを、分野別に整理する。

本アクションプランは、中規模リニューアルを中核としつつ、ハード整備とソフト施策を並行して進めることを前提としており、単年度で完結するものではなく、複数年度にわたり段階的に実行する計画として位置付ける。

（1）温浴・設備分野

－ 湯量制約を前提とした合理的な再構成 －

現在の花水月は、開業当初の湯量を前提とした浴槽規模および給湯構成となっており、現状の湯量・運営条件と乖離が生じている。

このため、本再生においては、**「湯量に合わせて施設を縮める」**という考え方を基本とし、次の取り組みを行う。

- ・浴槽規模・数の再構成
- ・季節・曜日・時間帯に応じた柔軟な浴槽運用
- ・過剰な加温・循環を抑制する設備構成への見直し

併せて、老朽化が進行している配管、給湯、空調等の基幹設備については、再生の基盤として優先的に更新し、将来的な維持管理コストおよび施設停止リスクの低減を図る。

（2）サウナ機能の強化

－ 花水月再生の象徴的コンテンツ －

簡易診断調査において、今後の集客・収益改善においては、サウナ機能の導入・強化が極めて重要であることが示された。

本計画では、温泉機能を補完する中核コンテンツとして、サウナ機能を戦略的に位置付け、次の整備を行う。

- ・高温サウナの新設
- ・動線を意識した水風呂・休憩・外気浴スペースの整備
- ・名水・冷水資源を活かした体験価値の創出

これにより、従来の入浴利用に加え、滞在時間の延長およびリピート利用の促進を図る。

（3）1階ゾーンの再編

－ 「入浴しなくても使える」拠点化 －

現状の1階ゾーンについては、未活用または活用度の低いスペースが存在しており、施設全体の価値を十分に発揮できていない。

本再生では、1階ゾーンを次の機能を備えた空間として再編する。

- ・軽飲食・カフェ機能

- ・地元産品・土産品の物販
- ・観光案内・情報発信機能

これにより、入浴利用を伴わない来訪者の取り込みを可能とし、城下町との回遊性を高める。

(4) 宿泊・滞在機能（中長期）

一 広域需要を取り込むための段階導入 一

花水月再生の最終形として、宿泊・滞在機能を付加し収益の増加を中長期的な目標として位置付ける。

- ・部屋風呂付き個室等の小規模宿泊
- ・ドミトリー・簡易宿泊機能
- ・ワーケーション・長期滞在需要への対応

これにより、投資リスクを抑えつつ、需要を見極めながら機能拡張を図る。

(5) ソフト分野の取組（ハードと並行）

中規模リニューアルと並行して、次のソフト施策を実施する。

- ・接客研修、安全管理教育、業務効率化研修を継続実施
- ・地元事業者と連携した飲食・体験企画
- ・SNS・デジタルを活用した情報発信
- ・城下町回遊と連動した企画

これらは、大規模投資を伴わず、早期に効果が期待できる施策であり、再生初期段階から積極的に展開する。

(6) 地域未来交付金等との整合

本アクションプランは、地域未来交付金等における「拠点整備事業」・「ソフト事業」の双方と整合する内容として整理しており、ハード・ソフトを一体的に実施することで、事業効果の最大化を図る。

地域未来交付金（地域未来推進型）概要

地域未来交付金（地域未来推進型）は、地域特性を活かして「稼ぐ力」と「生活の質」を同時に高める自治体主導の取組を支援する制度です。

1. 目的

地域経済の自立的成長（稼ぐ力の強化）

地場産業の高度化・産業集積の形成

住民生活の安定・向上

2. 支援対象

地場産業の付加価値向上・販路開拓

新規ビジネス・産業振興

インフラ整備・ソフト事業等

→ 地域独自の成長戦略に基づく取組

3. 事業区分

①ソフト事業／②拠点整備事業

期間：原則3年（最長5年）

上限：最大15億円／年（市区町村は10億円）

補助率：1/2

③インフラ整備事業

期間：原則5年（最長7年）

上限：最大50億円（都道府県）

補助率：1/2等

※ソフト又は拠点整備との併用が必須

4. 特徴

ソフト・ハードを一体的に申請でき、分野横断や広域連携を推進しつつ、交付金に依存しない自立的な地域づくりを重視する制度。

（7）本章の位置付け

本章に整理したアクションプランは、今後の基本設計、実施設計、事業者選定、予算措置の具体化に直結するものであり、実行を前提とした改善案として位置付ける。

第6章 実施ステップ（段階的実行）

本章では、第5章に整理した再生アクションプランについて、時間軸および実施主体の観点から整理し、竹田温泉花水月再生リニューアル事業を段階的かつ確実に実行するための実施ステップを明確にする。

本事業は、単年度で完結するものではなく、複数年度にわたり、ハード整備・ソフト施策・運営体制の構築を並行して進める事業である。

このため、各年度における目的と役割を明確にしたうえで、段階的に実行することを基本とする。

1 実施ステップの基本的な考え方

本市は、本再生事業の実施にあたり、以下の考え方を基本とする。

- ・初期段階において将来の選択肢を狭めないこと
- ・地域未来交付金等を最大限活用し、市の財政負担を抑制すること
- ・ハード整備とソフト施策を並行して進め、早期に効果検証を行うこと
- ・運営方式の検討および運営事業者の選定を可能な限り早期に行うこと

これにより、「整備してから運営を考える」のではなく、

「運営を見据えながら整備を進める」再生プロセスを採用する。

2 第1段階：基盤形成期

(令和8年度前半)

本段階は、再生事業全体の方向性を具体化し、将来の整備および運営に向けた基盤を整えるとともに、運営体制の骨格を確定させる期間として位置付ける。

(1) 基本構想の具体化

- ・本再生リニューアル基本構想を策定し、事業全体の方向性および再生方針を明確化する

(2) 運営方式の確定および制度設計

- ・長期賃貸借方式（PPP等）の採用を前提とした制度設計を行う

(3) 運営事業者の先行選定【前倒し】

- ・長期賃貸借方式（PPP等）を前提とした運営事業者の公募および選定を行う
- ・提案内容に基づき、事業収支計画および運営コンセプトを確認する

これにより、運営実績・ノウハウを有する事業者を事業初期段階で確保し、以降の設計・整備・事業展開に反映させる。

3 第2段階：具体化・準備期

(令和8年度後半)

本段階は、選定した運営事業者と連携し、施設整備および運営体制を本格的に具体化する期間として位置付ける。

(1) 施設機能・設計内容の具体化（基本設計の実施）

- ・本計画および運営事業者の提案内容を基に、施設機能構成およびゾーニングを具体化する
- ・湯量制約を前提とした浴槽規模および設備構成の整理を行う
- ・サウナ機能および1階ゾーン再編に関する基本設計検討を行う

(2) 設計・施工段階への参画

- ・選定した運営事業者を設計・施工段階から参画させる
- ・機能構成、規模、動線、設備仕様等について最終調整を行う

(3) ソフト施策の先行実施

- ・サウナイベント等の試行的実施
- ・デジタル発信、城下町回遊促進施策の実施
- ・利用状況および需要動向の把握ならび検証

4 第3段階：整備・供用準備期

(令和9年度～令和10年度)

本段階は、施設改修工事および運営開始に向けた最終準備期間として位置付ける。

(1) 実施設計および工事準備

- ・実施設計の策定
- ・工事スケジュールおよび仮設運営計画の検討

(2) 中規模リニューアル工事の実施

- ・浴室、サウナ、設備改修工事の実施
- ・1階ゾーン再編工事の実施
- ・工事期間中における利用継続への配慮

(3) 運営準備および試行運営

- ・スタッフ配置および研修の実施
- ・料金設定および商品設計
- ・試行的運営（プレオープン）の実施

5 第4段階：供用開始・検証期

(令和11年度以降)

(1) 本格供用開始

- ・複合型観光・ウェルネス拠点としての本格運営を開始する

(2) 効果検証および改善

- ・利用者数、収益、城下町回遊効果等について検証を行う
- ・ソフト施策および機能構成の改善を継続的に実施する

6 本章の位置付け

本章に整理した実施ステップは、予算措置、交付金活用、事業者選定、施設整備、運営開始までを一体として整理したものである。

本市は、本ステップに基づき、段階的かつ柔軟に事業を進めることで、財政リスクを抑制しながら、竹田温泉花水月の再生を着実に実現していく。

第7章 運営方法

— 民間活力を活用した持続可能な運営体制の構築 —

本章では、竹田温泉花水月再生リニューアル事業における運営方法について、これまでの運営形態の整理、簡易診断調査結果、再生基本方針および実施ステップを踏まえ、本市が採用する運営の考え方および具体的な方向性を明確にする。

1 現行運営の整理と課題認識

現在、竹田温泉花水月は、竹田市直営（商工観光課所管）により運営されている。

本市直営による運営は、市民サービスの確保や公共性の担保という点において重要な役割を果たしてきた一方で、次のような構造的課題を内包している。

- ・収益改善に向けた大胆な投資判断や商品企画を行いにくい
- ・専門性を要するサウナ・飲食・宿泊等の分野に十分対応しきれない
- ・職員の異動を前提とする体制では、長期的な事業経営の蓄積が難しい

簡易診断調査においても、現行の直営体制のみで事業構造を抜本的に転換することには限界があることが示されている。

2 従来の公共施設整備・運営方式の課題

従来の公共施設整備においては、「設計・施工・運営」を分離して実施する方式が一般的であった。

しかしながら、この方式においては、

- ・設計段階で運営方針や事業収支が十分に反映されない
- ・施設機能が画一化し、魅力性や収益性の向上につながりにくい
- ・運営事業者が整備完了後に参画するため、設計上の制約を受ける

といった構造的課題が顕在化している。

本市は、花水月再生において、これらの課題を繰り返さないことを重要な前提条件とする。

3 本事業における運営の基本方針

本事業では、竹田温泉花水月を「温泉×サウナ×食×滞在」を備えた複合型ウェルネス拠点として再生し、単なる公共温浴施設から、収益性と持続性を備えた民間型運営モデルへ転換することを基本方針とする。

そのため、本市は、公共性の確保を前提としつつ、民間事業者の専門性および経営ノウハウを積極的に活用する運営体制を構築する。

4 令和8年度における運営方式の具体化

本市としては、本再生リニューアル事業の実施にあたり、令和8年度において、長期賃貸借方式（PPP等）を基本とした運営方式を採用する方向で検討を進めるものとする。長期賃貸借方式（PPP等）は、施設の所有権を市が保持したまま、民間事業者が長期にわたり施設を使用し、運営および収益事業を主体的に担う方式であり、次の点において本事業との親和性が高い。

民間事業者の経営裁量を確保しやすく、柔軟な料金設定や商品企画が可能中長期的な視点での投資回収および施設価値向上が期待できる。

交付金終了後も自立的な運営を行いやすい。

5 先行選定と設計・施工段階への参画

令和8年度における長期賃貸借方式（PPP等）の採用を見据え、運営事業者については、設計・施工段階から事業に参画させる先行選定を行うことを基本方針とする。

先行選定により、運営事業者は、自ら策定する事業収支計画および運営コンセプトを前提として、施設の機能構成、規模、動線、設備仕様等の検討に関与することが可能となる。

これにより、

- ・事業収支計画を前提とした合理的な施設設計
- ・運営実態に即した機能構成・規模設定
- ・開業後の運営安定性および収益性の確保

が実現される。

また、開業後における大幅な仕様変更や追加投資の発生を抑制し、短期間での撤退や運営再編のリスクを低減する効果も期待される。

6 多角的な収益モデルの構築

本事業では、温浴収入に依存する従来型モデルから脱却し、次のような複数の収益源を組み合わせた運営を行う。

- ・温泉・サウナ利用
- ・飲食・カフェ
- ・物販
- ・ミニマル宿泊・滞在
- ・イベント

これにより、維持管理費を自ら賄える財源構造を構築し、将来的には交付金に依存しない独立採算性を備えた運営を目指す。

7 本市の役割とガバナンス

本市は、施設設置者として、公共性および安全性の確保、利用料金・サービス水準に関する基本ルールの設定、運営状況および財務状況のモニタリングを担う。

一方、日常的な運営判断、商品企画、マーケティング等については、民間事業者の裁量を尊重し、適切な役割分担のもとで事業を推進する。

8 本章の位置付け

以上の考え方に基づき、本市は、令和8年度において長期賃貸借方式（PPP等）を基本とした運営を行い、運営事業者の先行選定および設計・施工段階への参画を本再生リニューアル基本計画における明確な行政方針として位置付ける。

本章は、将来の運営方式見直しや事業評価においても参照される、行政判断の記録文書として機能するものである。

第8章 まとめ

一 総括および行政判断の整理 一

本章では、本計画において整理してきた調査結果、再生方針、アクションプラン、実施ステップおよび運営方法を総括し、竹田温泉花水月再生リニューアル事業に関する行政判断を明確に整理する。

本章は、本計画を将来にわたり参照可能な「行政判断の記録」として位置付けるものである。

1 本指針策定の背景と総括

竹田温泉花水月は、市民の日常的な温浴需要を支える生活関連施設として整備されるとともに、城下町における観光・交流の拠点として、長年にわたり本市の中心市街地において重要な役割を果たしてきた。

しかしながら、人口減少や高齢化の進行、観光ニーズの多様化、エネルギー価格の高騰といった社会環境の変化に加え、平成28年の熊本・大分地震以降の温泉湧出量の減少、施設および設備の老朽化が進行する中で、従来の施設規模および運営形態を前提とした維持管理には限界が生じている。

本指針は、こうした課題を先送りすることなく、花水月を将来世代に引き継ぐべき公共資産として再構築するための中長期的な指針として策定されたものである。

2 簡易診断調査を踏まえた行政判断

「竹田市温浴施設事業性簡易診断調査報告書（令和7年11月25日）」により、花水月は、単なる運営努力や小規模修繕では持続可能性を確保することが困難であり、施設機能および事業モデルの転換を伴う再生が必要な段階にあることが明確となった。

本市は、同調査結果を客観的な判断材料として重く受け止め、現状維持や大規模改修・建替えといった極端な選択肢ではなく、中規模リニューアルと運営転換を組み合わせた再生手法を採用するとの行政判断に至った。

3 再生方針の総括

本計画において採用した再生方針の要点は、次のとおりである。

- ・湯量制約を前提とした施設規模・機能の再構成
- ・サウナ機能、滞在機能、飲食機能を組み合わせた複合化
- ・中規模リニューアルによる投資抑制と柔軟性確保

- ・ハード整備とソフト施策の並行実施

これらは、短期的な収支改善のみを目的とするものではなく、中長期的な持続可能性を重視した再生方針として整理されたものである。

4 運営方法に関する行政判断の整理

運営方法については、現行の直営体制のみでは再生を実現することが困難であるとの認識のもと、民間事業者の専門性および経営ノウハウを活用する運営体制への転換を基本方針とした。

本市は、令和8年度において、長期賃貸借方式（PPP等）を基本とした運営方式を採用し、運営事業者を先行選定のうえ、設計・施工段階から参画させるとの方針を明確に位置付けた。

この判断は、施設の魅力性および収益性を高めるとともに、短期間での撤退リスクを低減し、安定的な公的サービスの提供を継続するためのものである。

5 実施ステップと交付金活用の位置付け

本計画では、再生事業を一括実施するのではなく、段階的な実施ステップを設定し、検証と改善を重ねながら進める方式を採用した。

地域未来交付金等活用については、拠点整備事業およびソフト事業を一体的に活用し、初期投資の抑制と事業効果の最大化を図るものとする。

交付金はあくまで再生の「きっかけ」として位置付け、将来的には交付金に依存しない自立的な運営体制の構築を最終目標とする。

6 中心市街地再生との関係

竹田温泉花水月の再生は、施設単体の再生にとどまらず、城下町を中心とした中心市街地全体の活性化に寄与するものである。

1階ゾーンの再編、回遊促進施策、イベント・滞在機能の導入等を通じて、花水月を人の流れを生み出す拠点として位置付け、市街地全体の価値向上を図る。

7 今後の行政判断と見直しの考え方

本指針は、将来にわたり固定的に運用されるものではなく、社会情勢、利用動向、財政状況等の変化を踏まえ、必要に応じて柔軟に見直しを行うことを前提とする。

その際には、本計画に記録された行政判断の経緯および考え方を基準とし、恣意的な判断とならないよう留意する。

8 総括

本再生リニューアル基本指針（アクションプラン）は、竹田温泉花水月を「規模を維持

する施設」から「役割を再構築する公共資産」へ転換するための実行指針である。

本市は、本指針に基づき、段階的かつ着実に事業を推進することで、花水月を将来にわたり持続可能な拠点として再生し、地域経済および市民生活の双方に寄与する施設運営を実現していく。