

日本の温泉地、温泉旅館の将来を考える

温泉まちづくり研究会

2022年度 総括レポート

2022

第1回温泉まちづくり研究会
「温泉地の環境対策」を考える

©tokomaru7/PIXTA (ピクスタ)

第2回温泉まちづくり研究会
欧州視察から学ぶ
環境に優しい観光地づくりの最新事例

第3回温泉まちづくり研究会
次の100年をつくる黒川温泉の取組みから、
未来に続く温泉まちづくりを学ぶ

takafumi99999 - stock.adobe.com/jp

はじめに

温泉まちづくり研究会は、観光まちづくりに熱心に取り組む温泉地が集まり、温泉地に共通する課題についてその解決の方向性を探り、全国に情報発信することを目的として、2008年6月に発足しました。

2008年度からの第1ステージから始まり、2022年度からは第6ステージへと突入しました。

2019年末から始まった新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大を経て、旅行者の環境意識は高まったと言われています。特に、近年ではZ世代と言われる若年層を中心に、日本でも環境への意識が高い層が注目されています。

これまでも会員温泉地では、SDGsやサステナブルを合言葉に、様々な環境に優しい取り組みを進めてきました。しかし、来たるべきポストコロナの社会において、国際的な競争力の高い温泉観光地へとさらなる発展を目指すためには、海外・国内の先進的な事例を学びながら、より戦略的に「環境に優しい取り組み」を進めていくことが必要です。

そうした認識から、本研究会の2022年度から2024年度までの、3年間の第6ステージのテーマを「温泉地の環境対策」と決めました。

第6ステージの初年度である2022年度はインプットの年と定め、国内・海外の先進地の情報収集や研究を中心に活動しました。第1回研究会では各会員温泉地の環境に関する取り組みの内容や課題を共有し、秋には事務局が海外先進地視察としてデンマーク・ドイツ視察を実施しました。第2回研究会では視察報告をもとに欧州と日本の共通点や違いについて議論し、第3回研究会では「2030年ビジョン」を掲げて、持続可能な温泉まちづくりを進める黒川温泉を訪問し、次世代に健全な状態で温泉地を引き継ぐために、「循環」型の地域に転換を目指す黒川温泉の取り組みをもとに、議論を深めました。

この総括レポートは、2022年度の研究会における講演やディスカッションの内容を取りまとめたものです。温泉地の方々が「環境に優しい温泉まちづくり」を通して、国際的な競争力を有する温泉地に発展していくための一助になれば幸いです。

2023年3月

温泉まちづくり研究会 事務局長

公益財団法人日本交通公社

理事・観光政策研究部長 山田 雄一

■温泉まちづくり研究会 体制（敬称略・2022年6月時点の所属）

代表	宮崎 光彦	（道後温泉旅館協同組合 副理事長）
副代表	湯本 晃久	（草津温泉旅館協同組合 理事）
副代表	當谷 逸郎	（有馬温泉旅館協同組合 理事長）
顧問	大西 雅之	（NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構 理事長）
顧問	金井 啓修	（一般社団法人有馬温泉観光協会 会長）
顧問	桑野 和泉	（一般社団法人由布市まちづくり観光局 代表理事）
監事	吉川 勝也	（鳥羽市温泉振興会 会長）

各温泉地における代表

高田 義人	（NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構 専務理事）
黒岩 裕喜男	（草津温泉旅館協同組合 理事長／一般社団法人草津温泉観光協会 副会長）
世古 素大	（鳥羽市温泉振興会 副会長）
新山 富左衛門	（道後温泉旅館協同組合 理事長）
岩田 一紀	（有馬温泉旅館協同組合 理事）
生野 敬嗣	（一般社団法人由布市まちづくり観光局 事務局次長）
音成 貴道	（黒川温泉観光旅館協同組合 代表理事）

共同研究者（五十音順）

石井 宏子	（温泉ビューティ研究家）
内田 彩	（東洋大学国際観光学部 准教授）
堀木 美告	（國學院大學観光まちづくり学部 教授）
安島 博幸	（立教大学 名誉教授）
山下 晋一	（帝京大学経済学部観光経営学科 教授）
吉田 道郎	（株式会社梵まちづくり研究所 代表取締役）
米田 誠司	（國學院大學観光まちづくり学部 教授）

公益財団法人日本交通公社（温泉まちづくり研究会事務局）

理事・観光政策研究部長・主席研究員	山田 雄一	（事務局長）
観光政策研究部 活性化推進室長 上席主任研究員	中野 文彦	（事務局次長）
観光政策研究部 研究員	山本 奏音	

相談役

梅川 智也	（國學院大學観光まちづくり学部 教授）
岩崎 比奈子	（武蔵野大学グローバル学部 専任講師）

■開催概要

第1回 日 時：2022年7月7日(木) 14:00～16:30

場 所：公益財団法人日本交通公社 旅の図書館 ライブラリーホール(東京都港区)
※ハイブリッド形式で開催(現地開催+オンライン〔Zoom〕配信)

テーマ：「温泉地の環境対策」を考える

【第1部(総会)】2021年度事業報告・決算報告・監査報告

2022年度事業計画(案)・予算(案)

温泉まちづくり研究会の第6ステージ(2022～2024年度)と2022年度の取組み

【第2部(研究会)】温泉地報告「温泉地の環境に関する取組み①」～意見交換

第2回 日 時：2022年11月24日(木) 14:00～16:30

場 所：公益財団法人日本交通公社 旅の図書館 ライブラリーホール(東京都港区)
※ハイブリッド形式で開催(現地開催+オンライン〔Zoom〕配信)

テーマ：欧州視察から学ぶ環境に優しい観光地づくりの最新事例

【研究会第1部】デンマーク・ドイツの環境に優しい観光地づくり(視察報告)

【研究会第2部】温泉地報告「温泉地の環境に関する取組み②」～意見交換

第3回 日 時：2023年2月20日(月) 16:00～17:30、2月21日(火) 9:00～12:00

場 所：熊本県黒川温泉

※ハイブリッド形式で開催(現地開催+オンライン〔Zoom〕配信)

テーマ：次の100年をつくる黒川温泉の取組みから、未来に続く温泉まちづくりを学ぶ

【研究会第1部】「黒川温泉2030年ビジョン」の取組み

【研究会第2部】キャリア形成視点を持った地域人材育成の仕組み

温泉地報告「温泉地の環境に関する取組み③」～意見交換



日本の温泉地、温泉旅館の将来を考える

温泉まちづくり研究会

2022年度 総括レポート

Contents 目次

第1回温泉まちづくり研究会

「温泉地の環境対策」を考える

温泉まちづくり研究会の第6ステージ (2022~2024年度)と2022年度の取組み	6
温泉地報告「温泉地の環境に関する取組み①」～意見交換	10

第2回温泉まちづくり研究会

欧州視察から学ぶ 環境に優しい観光地づくりの最新事例

デンマーク・ドイツの 環境に優しい観光地づくり(視察報告)	24
温泉地報告「温泉地の環境に関する取組み②」～意見交換	33

第3回温泉まちづくり研究会

次の100年をつくる黒川温泉の取組みから、 未来に続く温泉まちづくりを学ぶ

「黒川温泉2030年ビジョン」の取組み	42
キャリア形成視点を持った地域人材育成の仕組み	52
温泉地報告「温泉地の環境に関する取組み③」～意見交換	59

第1回 温泉まちづくり研究会

研究会 「温泉地の環境対策」を考える



温泉まちづくり研究会の第6ステージ (2022～2024年度)と2022年度の取組み

※こちらの内容は2022年7月7日にリアル開催とオンライン配信のハイブリッド形式で実施したものです。

第6ステージ「温泉地の環境対策」の方向性

【中野(事務局)】 2022年度(令和4年度)は温泉まちづくり研究会第6ステージの初年度ですが、第6ステージのテーマは「温泉地の環境対策」です。そして環境対策によって目指すのは、強靱で持続する、レジリエントでサステナブルな温泉地です。

単純に、環境対策やSDGsが社会的に求められているから取り組むのではなく、社会や環境の変化を踏まえて環境対策に取り組むことが必要だと考えています。市場に着目すると、観光客の二極化や世代交代、環境意識の上昇などの変化が起きています。環境面では、ゼロカーボンや脱プラスチックが進んでいます。また、コロナ禍前はオーバーツーリズムや外部資本の参入などの問題も生じていました。

そういった変化に対応するために、環境対策を進めていく必要があります。環境対策にしっかり取り組むことによって、将来の強靱な温泉地を作っていきたいと思っています。

2022年度の取組みーインプット中心の年

【中野】今年度はインプットの年としていますが、各温泉地の取組みを共有することに加え、国内・海外の事例を研究していきたいと思っています。どうしたらCO₂を削減できるかではなくて、どうしたらCO₂を削減する取組みが温泉地あるいは宿泊施設の価値の向上につながっていくのか、どうしたら上手にアピールできるのか、と考える研究にします。2023年度(令和5年度)はその結果を踏まえて実証・検証を行い、2024年度(令和6年度)は発信とブランド化に取り組めます(図1)。

インプットにあたっては、環境対策が収益化につながっているか、コスト削減につながっているかという点に着目したいと考えています。現在日本の多くの観光地では、環境対策が収益増加やコスト削減につながっていません。収益は増えたけれど、それ以上にコストがかかって自立的な取組みとなっていない場合もあります。コストは減少したけれど、ブランド力や収益増にはつながっていない場合もあると思います。環境対策をどのようにブランド化や滞在日数増加に結びつけて、収入増加と

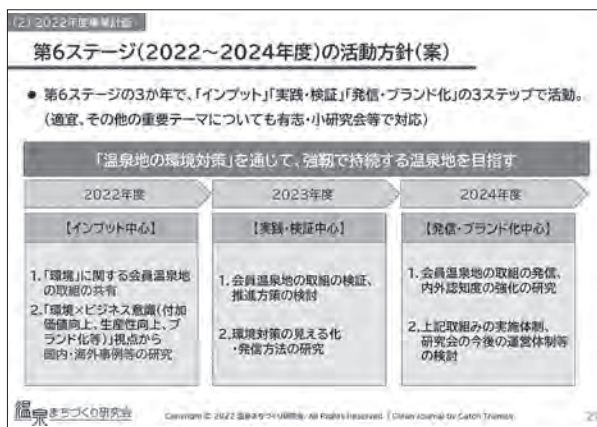


図1

コスト削減を同時に実現するかが課題だと考えています。

また、9月から10月頃にかけて欧州視察を実施したいと思っています。欧州視察を含め2022年度の計画について、ご意見をいただければと思います。

ディスカッション

アフターコロナを見据えた温泉地における環境対策の重要性

【大西 (阿寒湖温泉)】 コロナは今の緊急の問題ですが、アフターコロナを見据えると、我々の業界の地位向上が必要です。そしてそのためには、やはりSDGsは大きなテーマです。今、若い人たちは観光業界になかなか入ってきません。業界としての不安もあるけれど、やはり社会的な役割が今ちょっとかすんでしまっているのだらうと思います。

SDGsはまさに観光業界が真っ先に先頭を切っていけるテーマです。この温泉まちづくり研究会はそれにしっかりと取り組んで、業界の未来ビジョンを出していく必要があります。

【富永 (由布院温泉)】 環境といっても、自然環境、交通環境、食事の提供環境や社員の生活環境など本当に幅広い。自然環境なら自然環境と何か一つ、明確に絞った方がやりやすいのかなとも思います。

【山田 (事務局)】 テーマ設定についてですが、技術より、サステナビリティの対応を踏まえてきちんと地域の付加価値や競争力が上がっているのかを調べたいと思っています。

環境対策は当然取り組む方がいいけれど、取り組んだからといって必ずしもマーケットがそれを評価してくれるわけではありません。一方で、ある程度年収や学歴が高い人たちは、かなり環境に対してセンシティブになっているという話もあります。

だから、「社会正義のために環境に取り組みましょう」と言いたいわけではなくて、あくまでもデスティネーションの競争力を高めていくための手法の一つとして環境を捉えて、そのノウハウや取り組みを研究したいのです。

【金井 (啓) (有馬温泉)】 7月22日から、「有馬涼風川座敷」というビアガーデンを1カ月間行います。例年、大学生のアルバイト募集をかけると100人ぐらい来るのですが、今年は8人しか応募がありません。今年は「遊ぶなら今でしょう」ということで、バイトするより先に遊ぶ方を選んでいるのです。

また、数日前に兵庫県がZoomでバリアフリーやおもてなしに関連する講座（「令和4年度ひょうごユニバーサルツーリズム推進トップセミナー」）を行いました。3人のゲストのうち1人が旅館の若女将だったのですが、彼女の旅館では今年、大学生の就職希望者が300人いたとのこと。「SDGsに取り組んでいます」と積極的に出した結果、300人の応募があったとおっしゃっていました。

今、我々は目先のコロナ対応のことばかり考えていますが、大学生の視点で考えたら遊ぶ

のは今だろうし、彼らにとってはSDGsに取り組んでいる地域や企業はどれほど魅力的なんでしょう。やはり、環境対策はすごく重要なテーマだと思います。

海外環境先進地から何を学ぶか

【金井(啓)】 環境を考えることは非常に重要だという方向性には賛同していますが、実は環境対策といってもどうすればよいかよく分かっていません。そのため、環境先進地がどのような取り組みをしているのかは知りたいです。

【大西】 世界の先進地がどう取り組んでいるかを学びに行くのはとても意義があります。この秋は賛成派と反対派両方の意見がぶつかる時期ではないかなと思うので、視察はもう少し時期をずらした方がいいのではないかなと思います。でも必ずやるべきだし、それこそ温泉まちづくり研究会の使命でもあると考えます。

【北山(黒川温泉)】 黒川としても中長期的にはやはりサステナビリティに資する地域にならなければいけないという前提を持っておりますので、海外で学べる機会は非常にありがたいです。ただ、やはりコロナが再拡大しているため、時期の検討は必要かと思います。

【山田】 2年間インバウンドが止まって、日本は世界から隔離された状態にあります。正直なところ、我々も実態がどうなっているのかはよく見えません。欧州でサステナビリティという言葉がかなり強いトレンドとなってきたのは事実ですが、それが実務的に現地で動いているものなのか、あるいは絵に描いた餅なのかを早い時期に確認したいと思っています。サステナブルツーリズムが絵に描いた餅であるならば、我々ももう少しじっくり対策を考えればいいと思いますし、逆にかなりマーケットの心をつかんでいるのならば、インバウンド再開にあたってある程度方針を明確にして対応策を準備していかないと、厳しいだろうと思います。

【宮崎(道後温泉)】 私もアフターコロナを見据えて、このテーマは非常に大事だと思います。しかし、愛媛県の感染者数も今日は500人を超えています。

重要なのは、7つの温泉地としてまとまっていけるかどうかです。それぞれ温度差があるでしょうし、状況も違います。今が欧州訪問のタイミングかと言われると、確かに難しい状況だと思います。

一方で、国際経営開発研究所(IMD)による世界競争力ランキングでは、この30年間で日本の競争力は1位から34位(2022年)に下がり、デンマークが1位になったそうです。北欧の国はこんなにも豊かになっているけれど、一方でなぜ日本はこのような状況なのでしょう、この先どうなるのでしょうか。ですから、先進地に行って大きな刺激を受けて次につなげていくということは、大事です。

【世古(鳥羽温泉郷)】 三重県も感染者数が500人を超えていて、今日研究会に来るにあっても少しためらいがありました。温泉地間の温度差があるというのは、そういうことかなと思います。

【山田】 ヨーロッパの観光は7、8、9月頃がピークで、10月ぐらいになると事業者の皆さんは休みに入ってしまう。そのため、リゾートが動いている状態を見ようとするならば、9月下旬や10月頭がぎりぎりのタイミングではあります。

また、今年度ではなく来年度に行くならば、仮にヨーロッパの観光が既にちゃんと動いている場合、後を追うのが難しくなってきます。私は、2月にアメリカのコロラドに行きました。アメリカには基本1年に1回行って、かなり地域を知っているつもりでしたけれど、1年の間が空いただけでも現地はかなり大きく変わっていました。ヨーロッパも同じように、かなり変化していると思います。それについては、私どももかなり焦りを感じています。

【金井(庸)(有馬温泉)】 ヨーロッパがオフになった10月頃に現地の人を招いて、日本の各温泉地を見てもらうのはいかがでしょうか。ヨーロッパの方々が日本を見て環境に関する違和感を覚えたり、日本の温泉地は環境への配慮が足りないと感じているのであれば、それをじかに指摘していただけます。

環境に関してある程度の知見を持っている方にまず来ていただく必要がありますが、加えてインフルエンサーなどにも来ていただけたら、PRもできるかと思います。先日有馬温泉にフランスのeスポーツストリーマーが来ましたが、一つ動画をストリーミングに上げるだけで、5日間で10万人くらいのビュー数となりました。それほど経費もかかりませんでしたし、こういったPRの方法もあるだろうと思います。

【太田(由布院温泉)】 由布院も過去にドイツやスイスに海外視察に行って、自然を守りつつそれを地域にどう活かしていくかということを学ぶことが多かったのですが、そのモデルを直接由布院に持ち込んだ時、どのような形で実現できるかという結びつきがうまく見えませんでした。

由布院と同じく山あいにあるツェルマットに行きましたが、ツェルマットでは森林組合が強く、開発をさせないような土壌があり、その間を縫うように開発がなされていました。由布院でも「これはいいんじゃないか、やれるんじゃないか」と思ってモデルケースとして想定しましたが、実際に落とし込んでできるかといったらできないのです。

今回欧州視察に行っても、我々が現地の取り組みを同様に実現できるのだろうかというところが、少し不安です。具体的に思い描いている事例があれば、教えていただけるとありがたいです。

【中野】 「これが成功例です」と言える地域はまだ見つけられておりません。ヨーロッパが先進地と言われているけれども、本当にそうなっているのかも分かっていません。ブランド化などがなぜヨーロッパで実現できているのかを知るだけでなく、それを日本が実現するためにはどうしたらいいのか、皆様の観光地で実現できるのかどうか、ということ、議論しながら煮詰めていきたいと思っています。

【石井(共同研究者)】 2週間ほど前に、友人が仕事でデンマークに行きましたが、現地では普通にコロナ前のような状況で仕事ができ、マスクをしている人は一人もいないとのこと。日本以外の国の状況を肌で感じるのは、すごく大事だなと痛感しました。

温泉まちづくり研究会がこのタイミングで海外に目を向けているのは、すごいことだと思います。アフターコロナの中、一步先んじて新しいことを早く吸収しようというのはとても重要で、1年後に視察を後回しにするのはもったいないと思いました。

【山田】 事務局だけで先遣隊的に調査に行って、それを皆さんにシェアするというようなことも想定しています。まずは訪問して、環境対策の先進地と言われている欧州の実態はどのようなものかを見てきたいと思っています。

温泉地報告「温泉地の環境に関する取組み①」

～意見交換

※こちらの内容は2022年7月7日にリアル開催とオンライン配信のハイブリッド形式で実施したものです。

【温泉地の情報共有】

【阿寒湖温泉】

当たり前と思っていた長年の取組みがSDGsにつながる

【高田（阿寒湖温泉）】 阿寒湖温泉の環境への取組み事例を発表いたします。まず、阿寒湖温泉地区の観光まちづくり戦略についてです（図1）。阿寒湖温泉は2001年（平成13年）、2011年（平成23年）、2021年（令和3年）に、それぞれ創生計画2010、2020、2030を策定しています。これらがまちづくり戦略の基本になっており、「まちづくり戦略イコール観光戦略」という形をとっております。

また、阿寒湖温泉では「観光立国ショーケース」「国立公園満喫プロジェクト」がともに2016年（平成28年）から5年間、スタートしました。阿寒湖温泉が大きく前に出ていった契機となったのが、この2つのプロジェクトです。

この時に行ったのが地域の再掘り下げで、具対的には3つに着目しました。1つは、前田一步園財団が明治時代から守り育ててきた原自然です。1906年（明治39年）に、前田一步園財団の創始者である前田正名氏が「阿寒の山は伐る山ではなく観る山だ」とおっしゃってから、前田一步園は自然保護を中心に歩んできました。2つ目が、自然を神様（カムイ）としてあがめ、自然との共生を大切にする、数百年続くアイヌ思想文化です。

3つ目が、住民主体のマリモ保護、外来種駆除活動などの、住んでいる人たちの考え方です。世界に一つしかない球形のマリモは、今年が特別天然記念物に登録されて70周年の節目の年でもありますが、このマリモを保護していこうという住民の意識があります。

これら3つが、自然との共生を大切にする阿寒湖温泉地域の方であり、GSTC-DやSDGsにつながっていきます。数百年にわたって当たり前だと思っていたことが今になって、SDGsにつながっていくという認識しております。

2016年の2つのプロジェクトから生まれたのが、アドベンチャートラベル（AT）プログラムの開発です。それに加えてカムイルミナやロストカムイ、ウインターリゾート、アイヌ文化ガイドプログラム、マリモ良理健診プログラム

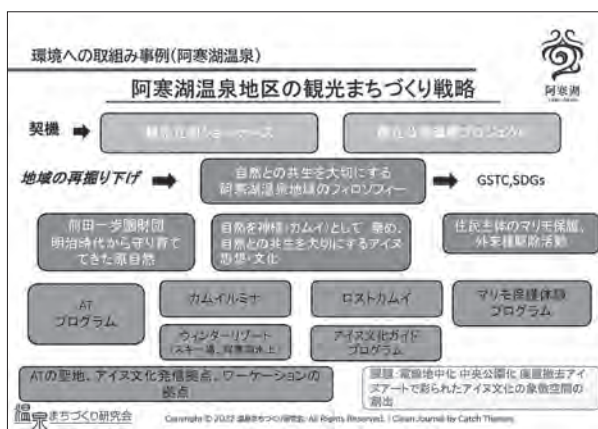


図1

モ保護体験プログラムなどに取り組みつつ、阿寒湖温泉は観光振興に当たっています。将来的にはATの聖地、アイヌ文化発信拠点、ワーケーション拠点となることを目指しています。

ただ、解決すべき課題もあります。電線の地中化、まちの中心部にある駐車場の中央公園化、廃屋撤去とアイヌアートで彩られたアイヌ文化の象徴空間づくりなどが課題として残っています。

また、阿寒湖温泉は今年3月18日、全国4番目のゼロカーボンパークとして登録されました。環境省は、国立公園で先行して脱炭素に取り組むエリアをゼロカーボンパークとして推進しています。国立公園の脱炭素化を目指すとともに、サステナブルな観光地づくりを実現していくエリアを先行地として登録します。それを見て、他の地域も同じようにゼロカーボンに取り組ましようということです。

ゼロカーボンパークの一環で阿寒湖温泉が行うことは、具体的に3つあります。1つ目が、ひがし北海道の3空港を結ぶ「阿寒摩周国立公園トレイルネットワーク」のe-bikeなど、ゼロカーボン移動手段による活用推進、2つ目が温泉熱利用設備の導入、3つ目は地元のおいしい水のPRによるマイボトルの推進です。

【草津温泉】

排出量の多い可燃ごみ 分別や処理問題、他の地域はどうしているのか？

【湯本(草津温泉)】 環境に関して草津で進んでいる取り組みとしては、温泉熱を利用した温水供給が挙げられます。熱交換をされていて、町中の至る所で蛇口をひねれば、温水が出ます。また、温泉熱を道路の融雪にも活用していて、CO₂排出を抑えた取り組みを40年以上にわたって進めています。

ただ、今回はどちらかというと後進事例といえますか、悩みをお話したいと思います。それがごみ処理問題です(図2)。

草津のごみ処理場は30年ほど前にできたもので、老朽化が進んでいます。建て替えができれば一番早いのですが、単独町村においてごみ処理場を建設した場合には、国から補助されません。一方で、複数の自治体によって一つのところに統合させた処理場を建設する場

合には、国から補助が出ます。吾妻郡という草津町を含む6町村の集まりで、1カ所の処理場を作りましょうと合意がまとまりましたが、場所の選定などに時間がかかっています。場所だけは最近ようやく決まったのですが、新しい処理場ができるまで、おそらく10年くらいかかる見込みです。

それまでは今の焼却場を保たせないといけないのですが、草津町は分別に関して非常に甘く、人口1人1日当たりのごみ排出量が全国平均が901グラムなのに対して、草津町は1,809グラムと約2倍で、全国の市町村の中でワースト11位になっていま



図2

す。お客さんのごみもありますが、住民が何でもかんでもごみ袋に入れて捨てている状況です。なかなか処理が追いつかず、やはり住民の意識が弱いのかなと思います。

現在、可燃ごみは全部燃やしています。ダンボール・新聞紙は専門業者に売却、不燃ごみと資源の缶・瓶・ペットボトルは個別に分けずに処理業者に渡すという非常に雑な分け方をしています。

30年ほど前にできた一般廃棄物の最終処分場が、草津で出た不燃ごみ、可燃ごみの灰を全て無料で引き取ってくれるため、緩いやり方でも許されているのです。

可燃ごみについては、一般ごみは収集袋に入れますが、事業者は焼却場に直接搬入した場合には月300キロまでは無料、それ以上は1キロ当たり5円と非常に安い引き取り料金です。そのため我々事業者も、ごみ処理に対してコストをかける意識が正直あまりないです。

10年後にできるごみ焼却場はもっと厳しい基準ですので、それに合わせなければなりません。今のままでは、草津から持っていったごみは間違いなく受け入れてもらえません。そうなる前に、1,809グラムという多いごみの量をそもそも何とかしなければいけないし、分別も今より厳しい基準で行う必要があるのですが、今までほぼお金をかけないでごみ処理してもらっていた町民が、どうやってレベルの高いところに合わせるができるのか。草津のごみを受け入れてもらえないという、非常に厳しい状況が訪れることは確かですので、他の地域の分別方法や、ごみの削減に関してお知恵を拝借したいところです。

【鳥羽温泉郷】

教育旅行や企業研修に向けた「鳥羽で学ぶSDGsプログラム」を制作

【世古(鳥羽温泉郷)】 鳥羽では鳥羽市観光課と鳥羽市観光協会が協力して、教育旅行・学習体験・企業研修や行政視察などに向けた「鳥羽で学ぶSDGsプログラム」の制作に取り組んでいます(図3)。現在30のプログラムがありますが、その一部をご紹介します。

まず、鳥羽では持続的な社会の実現のための取り組みや主体が多数存在します。現役の海女による海女小屋でのふれあい体験や、海女と一緒に海岸清掃プログラム。誰もが快適に旅行できる環境づくりやサポート、バリアフリーに関する視察や研修の受け入れを

行っている伊勢志摩バリアフリーツアーセンター。ゼロエミッション型の真珠養殖や、研究者のサポート、奨学金制度による人材育成に取り組んでいるミキモト真珠島。ファーム海女乃島は、障がい者の働き場所を確保することを目的に設立され、環境保全や安心安全な食づくりに積極的に取り組んでいます。

持続的な経済循環のための取り組みとしては、鳥羽市リサイクルパークのごみ減量化やドライブスルー形式のリサイクルシステムをはじめとし、他にも多くの事例があります。鳥羽市内のホテルや旅



図3

館には、食品^{ざんさ}残渣を出さない仕組みや再利用システムの構築、地産地消の取り組みなどを行っている例が多くあります。鳥羽市はカキ養殖が盛んですが、鳥羽かき殻加工センターは生産過程で排出されるカキ殻の加工処理を行い、土壌改良肥料などを生産しています。鳥羽マルシェは地元の海産物や農産物を販売する直販施設ですが、鳥羽の食材を使った弁当を販売したり、売店で売れ残った商品を調理してレストランで提供するなど、野菜や魚介類の廃棄量削減に貢献しています。

環境を守り、活かすための取り組みも多数見られます。まず鳥羽では、地域資源を活用した体験プログラムが各種実施されており、体験を通じて人々の暮らしや漁業の仕組み、自然環境などについて学べるようになっていきます。環境について学べる施設も多いです。鳥羽水族館では、海の大切さと海洋生物の生態について飼育員から学習プログラムが用意されています。鳥羽市立海の博物館では、展示を通じて歴史や環境について学べるとともに、近くのアマモ場に出て浅い海の生き物に直接触れたり、海女や漁師の資源保護の取り組みや歴史が学べます。鳥羽市水産研究所は、海辺での観察や海藻タッチなど、五感で体感しながら海について学べる学習体験を行っています。

コロナ禍で県外移動ができなくなり、三重県の北勢地域の中学高校が修学旅行で伊勢志摩や桑名方面に行くようになりました。こういった体験プログラムがあることで、鳥羽は注目されているのではないかと思います。

【有馬温泉】

温泉生まれの肥料や炭酸ガス利用など「小さい取り組み」の組み合わせを検討

【金井(啓) (有馬温泉)】 神戸の福寿という造り酒屋が、下水から取り出したリンを使って酒米を育てて、酒を造り、その酒がノーベル賞授賞式の晩餐会^{ばんさん}で提供されたというニュースが出ていました。窒素・リン・カリウムは、植物の三大栄養素です。有馬では有馬山椒を近くの農村地帯で育てていますし、秀吉ゆかりの唐辛子や行基ゆかりのソラマメ、後はスペインのサン・セバ스티アンから持って帰ってきた涙豆^{なみだまめ}などを栽培しています(図4)が、これらにリンの肥料を使ったり、また有馬温泉の温泉パイプに詰まった炭酸カルシウムも肥料

にはなるのでそれを使ったり、そういった工夫はありかなと思います。兵庫県はわりと有機農法の技術では先進なんです。液肥などに取り組む旅館もありますし、廃棄物から肥料を作って植物を育てたりしてもよいと思います。

話は変わりますが、有馬は電気自動車のレンタルを行っています。さらに、乗る人がお酒に酔っていても問題のない「パーティーバイク」というものも作ったのですが、ちょっと大きすぎて町なかを走れないのです(笑)(図5)。

後は有馬の泉源から炭酸ガスを取り出して、天



図4



図5

然有馬サイダーを作っています。温泉のパイプを交換する時に、パイプの中にたまった炭酸ガスを抜いて、水を送り込んで筒の中を冷ましている間にパイプを抜き替えます。これを1週間に2、3回、全部の泉源を合わせるとほぼ毎日やっているわけです。

密閉した容器に炭酸ガスを入れ、コンプレッサーの中に入れてガスを圧縮すれば、温泉から作った炭酸飲料の自動販売機ができるはずですが、温泉にはいろんな成分が含まれているため、すぐコンプレッサーがつぶれてしまうだろうと言われています。

これらがメディアに取り上げられて、「有馬温泉はこういう形でSDGsに取り組んでいます」と発信できないだろうかと考えています。

【道後温泉】

複数の源泉の湯をブレンドして適温で配湯、化石燃料の消費削減に貢献

【宮崎 (道後温泉)】 道後温泉の環境に対する取り組みを4つご紹介します。1つ目が、温泉ブレンダーによる各旅館への適温配湯です (図6)。道後温泉は資源が限られていて、1日当たりの湯量が2,000トンしかありません。このうちの半分が旅館やホテル、半分が3つの外湯に分湯されています。現在は18の源泉があって、それらの湯をブレンドして、42℃にして各旅館やホテルに配湯管で送り込んでいます。この温泉ブレンダーを、観光資源にもしている形です。源泉から各旅館・ホテルまでのモーターや配管は、全て各旅館・ホテルの責任によって所有と運営をしており、占有料を支払っています。

2つ目に、限られた温泉資源を有効に使おうとしています。松山市では、1963年(昭和38年)に温泉使用条例が制定されました。これは、配湯規制をするという、ある意味で排他的な条例です。大型資本が県外から入ってきて、大きなホテルを作るからお湯をくれと言っても、それは難しい。温泉を大事に使いましょうということです。

一施設当たりの配湯も限られており、例えば弊社が施設としては一番大きいですが、1日当たり54トンの配湯しか受けることができません。少ない旅館だと、一口9トンしか受けられない。簡単に売買もできません。将来的な発展の妨げになるのではないかという問題もあります。環境にも配慮した条例です。

3つ目として、各旅館・ホテルの天ぷら油の廃油を回収する「道後油田化プロジェクト」を推進して



図6

います。ドラム缶やポリタンクに廃油を入れて置いておけば、エコバイオという会社がそれを回収して買い取ってくれます。弊社でも年間数トン以上の油の提供をしています。

4つ目は、道後温泉のSDGs関係の取り組みです。松山市は1日1人当たりのごみ排出量が、人口50万人以上の自治体では少ない方から2位です。ごみ削減をはじめ、いろいろな取り組みを市全体や道後温泉で行っています。

例えば、「3010運動」というのがあります。宴会では、乾杯後の最初の30分間と最後の10分間は自分の席で料理を食べよう、として、食品ロス削減を呼びかけています。

もう一点は、愛媛大学と連携している「持続可能な道後温泉協議会」です。SDGsに関わる取り組みにはどんな可能性があるのか、「親子で学ぶSDGs」といった展示を行うなど、将来を考える取り組みを進めています。

最後に、弊社の経営する旅館「道後御湯」の取り組みについてもお話します。4年前に新築した時から週1回定休日を、オフ期は月2回連休を設けています。その時には配湯含めエネルギーを完全にストップして、無駄な排出をしないようにしています。チェックイン時にフロントでボタンを押すと、お客さんが部屋に上がってくる時にはお湯が湯船に半分ぐらいたまっているよう、リアルタイムで給湯コントロールも行っています。

道後で今一番心配されるのは、渇水です。1994年（平成6年）に道後で大渇水があり、有馬の金井さんから水を送ってもらいました。道後の周辺にあるダムは非常に小さいのですが、1日に2,000トンの下水を流しています。地元の企業と連携し、逆浸透膜を使って成分を精製して水を山に返すことはできないかと研究しています。

四国は人口がどんどん減少していますが、水が足りない所はごく一部で、四国全体としては余っているとのこと。水利権の問題は非常に難しいですが、四国内で水を融通すれば、お金が儲かる場所もあれば水に困らなくなる場所も出てくると思います。小さな行政体エリアではなく四国全体で水問題を考えたら、環境に役立つのではないかと思います。

【由布院温泉】

3月に独自の宿泊施設認証制度を設立、 駅前の緑化計画もスタート

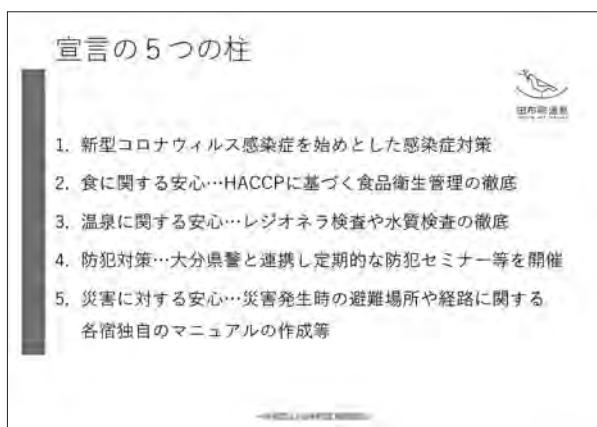


図7

【富永（由布院温泉）】 昨年は由布院にお越しいただきありがとうございました。「温泉まちづくり研究会 由布院宣言2021」を受けて、由布院温泉旅館組合で「ゆふいん安心の宿宣言」という認証制度を設立し、今年3月に発表しました。

ウィズコロナの中で何ができるかという発想で、由布院宣言に基づいて今は5つの項目で認証を行っています（図7）。今後は認証項目の6つ目に、「SDGsを含めた自然環境」の項目、7つ目に「人への安心」という項目を増やしたいと思っています。

由布院温泉には実は300軒近くの宿泊施設があ

りますが、その中で旅館組合に加盟しているのは、残念ながら92軒のみです。どこを掘っても温泉が出て自由に使えるため、旅館組合などに入らなくても誰でも営業ができるのです。

中には、当たり前のことが行われていないような旅館もあります。泊まっている人にとってはどこも同じ由布院の宿なので、結局何か問題が起きた時に「由布院が悪い」となってしまいます。そのため差別化しようということで、このような制度を作りました。

1つ目の項目が「感染症に対する安心」で、国の感染対策の基準、また我々組合独自の基準に基づいた感染対策がきちんと行われていますよという内容です。2つ目は、「食への安心」です。2021年6月から施行されたHACCP（ハサップ）に沿った衛生管理がちゃんとできています、ということを示しています。

3つ目が、「温泉への安心」です。我々は保健所といつも連携しているため、組合の加盟施設は問題ないのですが、実は加盟されてない旅館の中にはレジオネラ検査を受けたことがない施設もあります。そのような施設でレジオネラへの感染が起きると由布院の信用はガタ落ちですので、「お泊まりになるならこの認証を取っている宿をどうぞ」と示すのです。

4つ目は「防犯対策」です。警察署と絶えず連携して、旅館から交通事故ゼロを訴えます。また、旅館はのぞきやお客同士のトラブル、盗難などもあるため、抑止について絶えず勉強し、「問題が起きてもすぐに対応できるように取り組んでいます」ということを示します。

5つ目は「災害に対する安心」です。各旅館がそれぞれ地域の公民館的な役割を果たして、災害の際には毛布などの貸し出しや食事の提供も行うし、ハザードマップもお客様に分かりやすく表示しますということを約束してもらいます。

この5つの項目について、3カ月に1回各施設を訪問して、できている宿には認証ステッカーを貼ったり、OTAやエージェントにもこの認証制度のアイコンを入れてもらって、「由布院で泊まるなら、ぜひこの安心の宿宣言をしている施設にお泊まりください」と訴えております。

【太田（由布院温泉）】 先ほどごみ問題の話が出ましたが、由布市でもごみは大きな問題になっています。民泊に関する条例が改正されたあたりから、インバウンド向けの宿泊施設が爆発的に増え、同時に燃えるごみの処理量も1.5倍近くになりました。そういったことも含め、宿として当然のことをするべきだということで、「ゆふいん安心の宿宣言」を設立しています。

また、大分空港がアジアで初めての「宇宙港（スペースポート）」となり、由布院温泉観光協会と旅館組合、おおいたスペースフューチャーセンター（OSFC）、大分県信用組合の四者連携協定が実現しました。これは、一つの大きな転換です。宇宙港を目的にお客様が来るとか、人工衛星打ち上げの関係者やファンドの人が訪れるといった商業的な意味合いもありますが、それ以上に、本格的な技術導入が始まり、人工衛星を中心としてGPS機能が全く違う制度になる可能性を秘めていることが大きいです。高精度のナビゲーションが始まることで、完全な自動運転が可能になる。それによって由布院にとって一番大きいのは、混雑と駐車場の乱立解消です。

由布院では今駐車場が足りず、駐車場を増やそうとしていますが、それが自然破壊につながり、里山の風景もなくなっていくます。また由布院は裏道が多いため、今のGPSだとナビゲーションがお客を狭い道に案内して大渋滞になることもあります。大渋滞が始まると車がアイドリング状態ですとずっと待機するので、二酸化炭素の放出が減りません。

こういったことに対し、技術力で解消していこうとしています。OSFCはかなり革新的な技

術を持っていて、今年2月に由布院で自動運転の実証実験を行っています。そういった最新技術が入ってくることが、SDGsに結びつくのではないかと考えています。

由布院は国定公園内にあり、緑の中に宿があったり生活があることが当たり前だったのですが、今は切り開かれ、緑と生活する場所が断絶しています。黒川温泉は森の中に温泉地があるのですが、由布院はオアシスの逆バージョンという感じで中央だけ砂漠化して、だんだんと木々を失っている形です。

コロナ禍でお客さんがいない中で、自分たちの原点は何かを考えたところ、やはり森づくりだという結論に至りました。里の中に森があり、その森が自分たちの観光資源のバックボーンだと改めて気づかされました。そこでフォーラムを行うなど、森を知る活動を始めています。

森づくりの名人である本多静六先生が由布院を訪れて、100年となります。次の100年につながる森づくりを行っていくことと合わせ、「由布院は歩いて楽しむまち」という原点に戻り、つくった森を散策してもらおうガイドツアー事業も始めました。鳥羽にも研修に行かせていただき、エコツアーがようやく形になり始めています。

この他ニューモビリティの活用や、山と川を感じる旅の提案も行っています。由布院には、別府湾に注ぐ大分川の源流があります。「由布院の山を守ることは川を守ることもある」というストーリーを作り、開発の抑制に結びつけていこうと考えています。

由布院でも、水源地に程近いところにメガソーラーを建てる計画があったり、実際に既にメガソーラーが建っているところもあります。さらに、200室ぐらいの超大型施設の開発計画もあります。このように、非常に森と水源が脅かされている状態に対して、環境の面からしっかりアプローチしていくことで止めることができないかと考えています。

由布院の駅前にも、緑を増やそうとしています。駅から見ると由布岳は本当にきれいですが、その手前に緑がありません。昔は並木道があったのですが、掃除にかけるお金がない、落ち葉の処理ができないなどとされて、撤去されました(図8)。

これは、何とかしなければいけないと考えています。町の中に木があること自体が、町の付加価値を上げます。また、木があるだけでお客様に対して「環境に対して考えましょう」というメッセージを伝えられます。自分たちが緑を植えることで、お客様と一緒にSDGsを考えられる環境を作りましょうということです。

今年、駅のすぐそばの公民館が取り壊されました。その跡地に、小学校が隣にあるので

子供たちが遊べる緑化された空間を作ってほしいと思っています。そこが緑の空間になれば、一つの大きなパワースポットになると思います。

また、由布院駅を出てすぐ左側に辻馬車が転回する場所があります。この土地はJRが行政側に無償貸与していましたが、それを観光協会が受けることになりそうで、玉の湯の溝口薫平会長のご支援でそこに木を植えることになりました。駅前緑化のシンボリックなスタートラインとなるのではないかと思います。

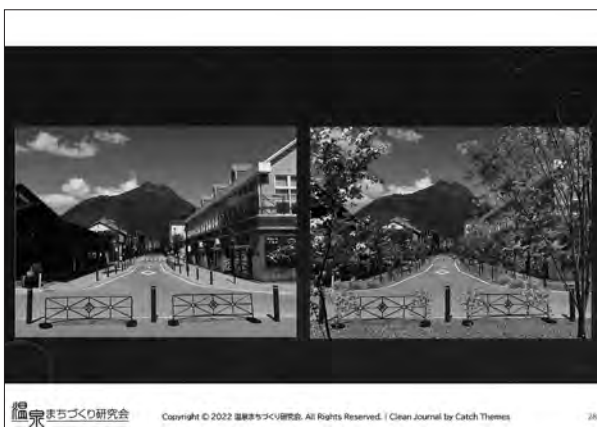


図8

【黒川温泉】

温泉手形をリニューアル、 売り上げの一部を森林や水源保全に還元

【北山（黒川温泉）】 昨年8月、黒川温泉旅館組合60周年をきっかけに「2030年ビジョン」を発表しました（図9）。「世界を癒す、日本里山の豊かさが循環する温泉地へ」という表現を用いています。里山の豊かさというのは景観もそうですが、地域の資源や経済、人々も豊かにしていきたいという意味も込めて、この言葉を使っています。

その中の取り組みとして、今日は3つほどご紹介します。一つが「黒川温泉一帯地域コンポストプロジェクト」です。旅館の生ごみを堆肥という別の価値に変えて、地域の農家に野菜を作っていただいて、それを仕入れたり加工品にしてお金に変えていき、また残った生ごみは再び堆肥にするという、ごみが出ないサーキュラーな仕組みを目指しております。

ただ、2年ほど自分たちの手でやっているレベルなので、規模感はまだ全然小さいです。来年からは町のDMO組織との連携が決まっており、もう少し大きなスケールで取り組みます。

大分・別府の立命館アジア太平洋大学（APU）との連携も検討しています。来年APUにサステナビリティ観光学部という学部ができるため、そちらの生徒がインターンなどで黒川温泉のこのような取り組みに参加しに来ていただけるような流れも今作っています。そのまま雇用までつなげていきたいと考えているところです。

2番目は「次の百年を作るあか牛“つぐむ”プロジェクト」です。南小国町ではあか牛を作っていますが、子牛の段階で売ってしまいます。地域の畜産農家と連携することであか牛を肉になるまで育てて、旅館や飲食店に卸して、地産地消を目指そうとしています。それが、結果的に阿蘇の草原の維持や、伝統農業の継承につながっていくという循環づくりを進めています。

とはいえ、4,000人の小さな町の事業なので、頭数的にはまだまだ規模感が小さく、先ほどのコンポストもあか牛のプロジェクトも、小さな仕組みを手弁当でやりながら、どこまでスケールアップできるかを考えているところです。

3番目は、黒川温泉の「入湯手形の刷新」です。購入すると3カ所のお風呂を回れるというこの手形の販売を始めてから38年経ちましたが、今年6月からデザインと機能を一部拡張する刷新を行い、また売り上げの1%を環境保全に還元することを明確にしようと決めました。

今までは地域の間伐材を利用して、老人会など地域の方に手形を作っていただくことで地域への経済波及をしていたのですが、それだけではなく、

売り上げの一部を森林の景観機能の向上や筑後湾の水源管理などに投じることによって、地下水の保全、湯量の維持につなげていけないかと考えています。

まずは、20年ほど黒川温泉の泉質や水質を研究している元福岡大学の田口先生と一緒に、リサー

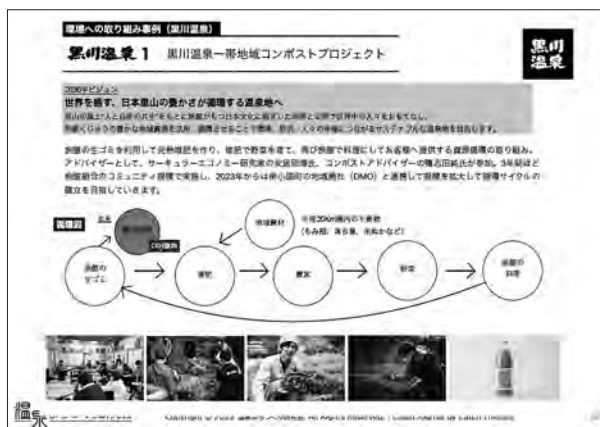


図9

チから始めます。黒川温泉としては今まで明確にそうした取り組みを行ってこなかったため、何をやれば次の世代への温泉の維持につなげられるか、という研究から始めていきます。

お客さんにとっては温泉を楽しめば楽しむほど温泉の維持につながっていくので、温泉を利用しているお客様にも地域づくりの当事者になってもらう、関係人口の1人になってもらうというような、大きな意味合いで広げていきたいと考えています。

【意見交換】

各地のごみの分別状況、 商店での販売にデポジット制を導入する地域も

【山田(事務局)】 草津の緩いごみ処理というのは、何となくそのような町民意識で今までできていたのでしょうか。通常、事業ごみと一般ごみは分けますよね。

【湯本(草津温泉)】 本来は分けると思いますが、分けていない人が結構います。特に家族経営の小さな宿は、事業ごみとして出しているところもあれば、家庭ごみの日に一緒に出すというのも結構あるのではないかと思います。

【山田】 あまり分別はされてないのでしょうか。

【湯本】 分別してはいますが、缶・瓶・ペットボトルが一体で、それ以外の不燃ごみも一体で、結局混ぜてしまいます。一般廃棄物業者にしわ寄せがかなりいつているのではないかなと感じます。

【宮崎(道後温泉)】 徳島の上勝町に見に来たらいいと思います。あそこは13種類45分別で、リサイクル率は80%以上ですから。

【山田】 富良野市も、異常なぐらい分別します。分別アプリがあって、分別が分からない方はアプリを見てくださいとされています。また、富良野市はごみをチップにしてバイオマス発電を行おうとしたのですが、設計通りに発電量が出ませんでした。

ごみをどう回していくかは、難しいです。ヨーロッパのサンアントンやレッチなどは、だいぶ前からバイオマス発電をしていて、ほぼ全部それで村の電気を作っています。

【太田(由布院温泉)】 大分県に、姫島村という島があります。そこはデポジット制で、商店が自分のところで出すごみに対するお金を上乘せして、その代わりに、お客さんが自分のところにごみを捨てに来ると返金するとしています。

それを、由布院でもできないかと考えています。由布院には食べ歩きのお店が多いのですが、その際に出たごみをどうしたらよいか課題で、それをデポジットにしてしまえばよいのではないかと考えています。カップを店に戻してくれたら、返金したり他の店で使える割引券を渡したりして、ごみ処理にかかるお金をお客さんから預かっていますという仕組みを作ることができないか考えています。

コロナ禍で増える使い捨て、衛生と環境保全の両立とは

【中野(事務局)】 鳥羽市のSDGs体験プログラムが教育旅行や企業研修で注目を集め、手応えがあるということですが、始めてからどれくらいで手応えがあったか、コロナがきっかけ

だったのか、これから伸びそうかななどをお聞きしたいです。

【山下(正)(鳥羽温泉郷)】 「海を活かした体験プログラム」は、「海島遊民くらぶ」がかなり前から実施していましたが、コロナ禍になって自然に関するプログラムが改めて注目されたという感じです。

【太田】 鳥羽で企業研修をされてらっしゃいますが、私たちもエコツアーのガイドを立てるにあたって、ハイキングなど1カ月ほど企業研修を受けました。

【山田】 修学旅行や企業研修などは、SDGsがあるから選びましたという理由が結構出しやすい商品だと思います。

【湯本】 ごみの問題に戻りますが、コロナ禍では衛生の観点から使い捨てが多くなりました。そのため、特に紙系のごみが増えたりというジレンマが出てきています。

お客様の人数が減ったためトータルのごみの量も減りはしましたが、紙と生ごみを分けているところも、汚れた紙は衛生的にリサイクルがなかなかしづらいのではないかと思います。

【山田】 どちらかというと、これまではリユースで使い回しをしようという傾向だったのが、コロナ禍ではむしろ使い捨て、一回限りでという流れになり、それと同時に象徴的なところでは、ストローがプラスチックではなく紙になったりしていますね。

そのような取り組みを行った時に、国内のお客さんは「よくやってるね」と評価するのか、ほぼ無関心なのか、それよりもっと安くしてくれというのか。その辺は、皆さん肌感覚としてどうなのでしょう。当然、ターゲットとしている客層などによっても違うと思いますが。

外資系ホテルのホームページは大体、1ページ目から2ページ目ぐらいに環境対策の方針が書いてあります。彼らからすると、環境対策は標準的にやらなければならない取り組みになっています。けれど、日本人がそのようなページを見て「紙のストローを出しているところだから、ここを選ぼう」という形になっているかということ、少し違う気がします。

【金井(庸)(有馬温泉)】 紙のストローを使うかわらないか、プラごみを少なくするかという話は私たちの旅館や飲食店でもたびたび出のですが、結局仕入れ業者がなかなか取り扱っていないことが大きいです。また、やはり価格が高いので、「皆が切り替わるまで、とりあえずプラスチックを使おうか」となる傾向はあります。

また、使っているお客さんからしてみると、使い勝手が悪いという要素がやはりあります。サンプルを入れて検討会とかも行っているけれど、まだ移行できていないです。

【湯本】 2年前ぐらいには洗える布マスクを皆着けていましたが、不織布でないと効果がないという話になりましたね(笑)。飲食の場面ではマスクケースもまた新たなごみになる。かなりジレンマというか、衛生と環境は相反するものなのかと感じています。

「日本の持続可能な取り組み」を いかにうまく見せるかが今後の課題

【山田】 私個人としても、プラスチックストローと紙ストローについて、紙ストローじゃないからダメだと思わないし、ホテルの部屋にペットボトルの水を用意されていたら「いいな、便利だ」と逆に思います。今の日本のマーケットは、多分そういうマーケットだと思います。

一方で、外資系ホテルなどはペットボトルをやめてグラスで水を提供したり、紙ストローを

使ったりということを実践し始めています。これが日本のマーケットにも浸透してきて、どこかで日本のマーケットも変わっていくのか、もしくは空回りしていくのか、どうなのだろうと思っているところです。

ただ、外資系ホテルが見ている市場の人たちは、おそらく環境対策をかなりフラグにし始めています。そうしないと、社会的責任がどうこうなどと言われてしまうから、彼らは投資をして、(グラスや紙ストローの使用に)切り替えてきているのだろうと思います。

【山下(晋)(共同研究者)】「アドベンチャートラベル・ワールドサミット」で、ペットボトルの取り扱いについてはかなり激論が交わされ、マイボトルを持たせるかどうか、それを事業者が負担するかどうかワーキンググループなどで議論されました。その次の年は「シングルユース・プラスチック」という言葉が使われるようになり、何度も使うならプラスチックでもいいとされていました。

日本コカ・コーラが面白い調査をしていました。それによると、日本のペットボトルの98%はリサイクルされていて、残り2%のうちの1%は学校の工作に使われているそうです。一方、アメリカのコカ・コーラは四十数%ということで、全然リサイクル率が違うらしいです。

そのような点をもっとPRして、「このペットボトルはリサイクルされて使われている、そのような仕組みが日本ではしっかり出来上がっている」と伝えることで、ガラッと変わってくる気がします。確かに、ペットボトルは軽くて非常に持ち運びに便利です。あまりペットボトルだけにフォーカスするのではなく、リサイクルを積極的にやっていて再生しているといった話が、世界的にきちんと伝わっていけばいいのかなと思います。

【山田】日本のCO₂排出量は、先進国の中でももともととても低いんです。それにもかかわらず、今までの排出量を大幅に削減しなさいと言われるから、日本は絞りきった雑巾をまた絞るみたいな状況になっている。「それはさすがに無理です」と言うと、「日本は環境対策に対して不真面目だ」と言われてしまうのです。絶対量を見ると欧米人より我々の方がエコな生活をしているのに、それが評価されていないという状況です。

しかし、それをお客さんにくどくど説明するわけにいかないの、「日本はしっかりやっている」ということを、きちんと見せる必要があります。見せるということは、やはりマーケティングとかコミュニケーションの領域になります。社会正義のために、とか、物理的にCO₂を半分にしましょう、ということではなく、「きちんとエコなことをしています、それこそ温泉まちづくりという考え方自体がエコなものなのです」ということを伝えていく手法や見せ方が必要だと思っています。

そのような見せ方は欧米の人たちはとてもうまいので、そのやり方を学び吸収しないと、きちんと実施しているのに「やっていない」と言われてしまいます。数年経って、「日本の観光地は環境対策がいいかげんだ」と言われないう、準備しておく必要があると思います。

【富永(由布院温泉)】私の旅館では、今年4月1日から部屋のアメニティを9割やめて、部屋にあるのはシャンプーとリンスだけにしました。9割のアメニティは、アメニティスペースを作ってそこに全部置き、お客様がピックアップできるようにしました。特に不便だという苦情もなく、無駄な出費も少しずつ削減できているかなと思います。

安宿だから苦情も言われていないのかもしれませんが、それが高級旅館になると「これだけ払って部屋にアメニティがないのか」という苦情があるかもしれません。しかし、お客様の考え

方も少しずつ変化が出てきているのかなと思います。

【太田】 うちが3年前に改装した時に、SDGsも考慮して部屋のアメニティを全部なくしたのですが、あまりにもクレームが来すぎて(笑)。今は真逆に行き、すさまじく充実したアメニティに変わっています。今は、その時から状況はかなり変わったかもしれませんが。

また、福岡の八女にある「うなぎの寝床」という宿のアメニティがすごいと聞きました。箸や部屋に置いてあるくしは竹で作られていて、歯ブラシ1本300円と、どう考えても使い捨てではありません。でも、お客さんは喜ぶし、お金を払っても逆にそのアメニティを使いたいと思う。それならば、お客さんからアメニティのためにお金をもらってしまおうという境地まで行けるのかなと思います。「アメニティだから無料」という世界観が、もしかしたら変わるのかなと思います。

【山下(晋)】 持続可能に関する話とデジタル化は、全部パッケージになっていると思います。逆に言うと、スマートシティの計画と温泉まちづくりを一体にして考えていかないと、これからおかしくなってくるのかなという気がします。

コロナで、日本の遅れが非常に注目されています。それを、進んでいるデンマークを含めた北欧やシンガポールなどと比較すると、観光地域づくりをうまくやっていくには、やはりデジタル化が重要です。これは、あくまで目的ではなく手段です。彼らは持続可能な社会づくりという目標を上を持っていて、そのための手段としてデジタル・トランスフォーメーションを使っています。今後、温泉まちづくりの中でそれをどのように進めていくかは、大切なテーマという気がしています。

【米田(共同研究者)】 今後、もし議論できる場があれば、エネルギーという観点からの課題も取り上げたいです。7温泉地で火山性、非火山性かどうかはそれぞれ違うと思いますが、国立公園の地熱発電の話が加速していることをどう捉えるのかは、重要なポイントだと思います。大分県のとある温泉は、地熱発電を行って枯渇したという話もあります。安定したエネルギーとしての地熱発電という立場も分かるのですが、温泉地が狙われているのではないかと気がなっています。

【山田】 昨年、一昨年は、オンラインで若手の方も含めたワーキング的な議論の場もセットしました。「本流とまた別のところで、こういうことが気になっている」と言っただけならば、議論の場をセットしたいと思いますので、申し出ていただければと思います。

【中野】 本日の議論は、お時間をいただいてまとめてフィードバックもしたいですし、その後の議論もコミュニケーションをしっかりとりながら進めたいと思っておりますので、よろしくお願ひします。本日はどうもありがとうございました。

第2回 温泉まちづくり研究会

研究会 欧州視察から学ぶ 環境に優しい観光地づくりの最新事例



デンマーク・ドイツの環境に優しい 観光地づくり (視察報告)

※こちらの内容は2022年11月24日にリアル開催とオンライン配信のハイブリッド形式で実施したものです。

視察報告の前提として ～サステナブルツーリズムの考え方、海外の人々の意識

【中野(事務局)】 まず、サステナブルツーリズムとは何かについてお話いたします。環境・社会・経済がサステナブルツーリズムのトリプルボトムラインと言われる3要素です。『観光文化』254号で当財団の中島研究員がこれらに時間軸をプラスして、中長期的なビジョンで取り組む「ビジョン追求型」と、比較的短期的に目の前の課題を解決する「問題解決型」に分けて整理しました。

先の3要素とこれら2つの時間軸を加えると、地域がサステナブルツーリズムに取り組む動機や目的は、6つに整理できます(図1)。どれが正解ということではなく、取り組む主体や地域の課題によっても動機や目的は変わります。

この中で特に注目したいのは、経済とビジョン追求型を組み合わせた「グリーンマーケティング(環境×地域経済重視)」で、今回の視察に関連するのではと思います。具体的には、競合地域との差別化や、環境意識の高いエシカル市場の獲得、「グリーンアイデアリスト(緑の理想主義者)」の満足度向上、イメージブランディングなどを意識して、サステナブルツーリズムに取り組んでいくということです。

続いて、観光客側の意識についてお話します。海外旅行の訪問先や宿泊施設を検討する際のサステナブルな取り組みの重視度を質問したところ、アジア居住者は全般的にあまり差が出ませんでした。欧米豪居住者に関しては、収入別では高収入、世代別ではZ世代とミレニアル世代の方がサステナブルに関する意識が明らかに高いという結果が出ました(図2)。



図1

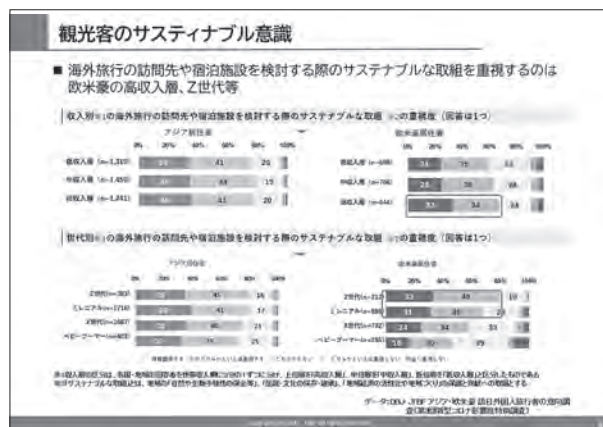


図2

また、同じ調査の中で、旅行先で実施したいサステナブルな取り組みは何かという質問を行いました。ごみやCO₂を減らすなどの「マイナスの軽減」につながる取り組みよりも、地域経済に貢献する、地域の特産品を買う、地域にとってプラスになることに積極的にお金を使うなどの「プラスの拡大」につながる取り組みへの関心が高いことが読み取れました。

欧州人の8割はサステナブルツーリズムに関心あり、 観光産業者は99%が中小企業

今回はデンマークのコペンハーゲンとボーンホルム島、ドイツのバーデン＝バーデンに、9月下旬から10月初旬に行ってまいりました。

視察にあたり、欧州委員会が2022年2月に発行した「Transition Pathway for Tourism（観光の変革に向けた道筋）」というレポートで、ヨーロッパの観光政策が今こういった方向にあるのかを事前に勉強しました。このレポートによれば、欧州人の82%がサステナブルツーリズムに関心があり、また欧州の観光産業者は99%が中小企業とのことです。ヨーロッパの観光はサステナブルツーリズムに関心がある人が市場であり、99%を占める中小企業の振興活性化が大きなテーマであるということになります。

視察先① デンマーク・コペンハーゲン 生活に溶け込むサステナブル対応、プラスチックは徹底排除

まず、コペンハーゲンの視察についてお話しします。Visit Denmarkの担当者によると、サステナビリティは生活に溶け込んでいて、デンマークの人はサステナブルを「環境に配慮した開発」と理解している、とのことでした。

まちなかには大きいごみ箱が設置されていますが、分別は不要で、ペットボトルや缶を入れるスペースはわずかです。自動販売機がたくさんあるわけではないので、ペットボトルなど使い捨てのプラスチックをそもそも買う機会があまりありません。買ったとしても、デポジット制度がしっかり整っているという話を聞きました。そのため、社会全体がプラスチックを使わず、捨てずにいられる形になっているということでした。

デジタル決済やデジタルインフォメーションも普及しています。コペンハーゲンカードというシティパスがあったり、ボーンホルム島の個人経営のアートショップなどをはじめ、ほぼどんな店でもデジタル決済が使えたりといった状況でした。

また、廃棄物処理場にグラススキー場が作られ、市民のレクリエーションの場かつサステナブルのシンボルになっています。こういった形でサステナブルをデザインして見た目や機能に加えているところが、デンマークの特徴かなと思います。

コペンハーゲンではThe Square Copenhagenというホテルに泊まりました。アメニティを見ると、例えばティーバッグの包装には「NO PLASTIC（プラスチックは使っていません）」と小さく書いてありました。容器もガラスや陶器が中心でした。

水回りに関しては、シャンプーやボディソープはいずれも詰め替え式です。アメニティも、欧州においてはほとんどとブラシや歯ブラシを置く習慣はないため、シャンプーハットと綿棒

程度と少なくなっています。タオル交換については、「また使う場合はラックに戻してください」というシートが壁に貼ってあるぐらいで、非常にシンプルでした。

ボーンホルム島に向かうフェリーで食事をした際には、ナイフとフォークが木製になっていました。欧州はプラスチックに非常に過敏ですが、このような木材や紙製品の使い捨てには、それほど罪悪感はないようです。プラスチックでも長く使えるものや硬いものは、使ってもいいと言われているようですが、全体的にはプラスチックではなくガラス類が非常に多く使われているという印象を持ちました。

ヨーロッパでは「環境のためにこれをしてはいけない」という制限があるわけではなく、また「環境対策としてこういうことをしている」という分かりやすいものや表示があちこちにあるわけでもありませんでした。ただ、消費者が環境に優しい選択に困らないような工夫がされていました。

視察先② デンマーク・ボーンホルム島 「サステナブル」でオフ期にMICE誘致、需要の平準化に貢献

デンマークのもう一つの視察先であるボーンホルム島は、「EUレスポンシブル・アイランド・アワード2020」で「EUで最もサステナブルな島」1位となりました。ゼロエミッションを目指しているサステナブルな島の観光とはどういうものかという興味が、視察した理由です。リゾート地とはいえ、高層ビルが並ぶ南フランスのリゾートとは異なり、漁村の風景が残る非常にノスタルジックで素朴な地域です。島の大きさは兵庫県の淡路島くらい、人口は約4万人の小さな島です。

視察で訪れたHotel Green Solution Houseは、ヨーロッパで最も環境に優しいホテル10選(2021年「The Guardian」)に選ばれ、またサステナブルな建物とマネジメントが評価されて2016年にはEU環境賞(EU Environment Award)を受賞しています。

ホテルに入ってすぐのロビーのガラスの天井には、ソーラーパネルが埋まっています。光あふれる空間に木製のベンチがあって、サステナブルなエネルギーを使いつつ快適な空間を実現しています。それだけではなく、生ごみをバイオガスに変換したりと様々なサステナブルなエネルギーに関する取り組みが実践されています(図3)。また、家具には余った木材

や石材を使用し、地元企業に発注して作成したり、新たな材料を使用する場合は将来的にリサイクルすることを念頭に設計しています。

このホテルは、サステナブルな島のトップレベルのホテルとして、国際会議や企業研修などのMICE需要を創出し、島の観光客数を平準化することを狙って作られました。そのため、670人収容可能な国際会議場をはじめ、複数の会議室や展示場が整備されています。我々が訪れた9月末も夏が終わり、オフシーズンに入ったところでしたが、ちょうど企業研修が行われており、満室でした。



図3

私たちが宿泊したのは、同じ会社が経営するGriffen Spa hotelです。こちらも様々なサステナブルな取り組みを行っていました。目についたのが、地元産の食材の提供方法です。朝食では、ホテルが所有する菜園や近隣の農家で取れた野菜を、ガラス容器に小分けにして提供していました。お皿に一度に取りすぎないためフードロス対策になると同時に、それが食べ物をおいしく見せるという工夫にもなっていました。

視察先③ ドイツ・バーデン＝バーデン 滞在することを通じてサステナブルを体感する工夫

バーデン＝バーデンのコンセプトは、「自然と調和した滞在」です。ことさらサステナブルな観光地として発信するわけではなく、「国際的な温泉保養地」にふさわしい顧客のニーズを満たすサステナブルな取り組みを進めることが重要ということでした(図4)。



図4

我々が宿泊したのは1792年創業のHotel am Sophienparkという4つ星の老舗ホテルでした。当初は200室ほどでしたが、現在は改修により70室あまりの規模となっています。

部屋で出されている水や炭酸水などは何も書かれていないけれど、実は地元の「黒い森」産の水を使っているそうです。お客様が喜ぶので、10年前から地元産に変えたとのことでした。

また、プラスチックのコップではなくガラスを使っていたりと、細かいところでサステナブルな滞在ができる工夫がなされていました。

デンマークのDMOのサステナブル・ツーリズムの考え方

デンマークではVisit Denmark、Destination Bornholmという2つのDMOにヒアリングを行いました。Visit Denmarkでは、「環境に優しい」取り組みももちろん重要だけれど、それよりも経済成長や社会的影響力、市民満足、オーバーツーリズムや閑散期対策などに関する取り組みに関わることの方がDMOの役割としては重要、と伺いました。

Destination Bornholmは目標がもっと明確で、観光業での通年雇用、中小企業の活性化、通年オープンの施設の増加を実現し、市民満足や地場産業の活性化につなげたいという話でした(図5)。実際に彼らは、アートやクラフト、フードやドリンクを作っている地元企業と連携して、地元企業の直接収益になるようなフェスティバルやキャンペーンを観光客が少ない時期に行い、集客を行っていました。

サステナブルの発信については、両者は多少異なる方針をとっています。「サステナブルなだけではお客様を呼べない」とDestination Bornholmは考えていて、サステナブルにプラスして地域本来の魅力、経験価値などを発信したいということでした。

一方、Visit Denmarkでは「THE LAND OF EVERYDAY WONDER」というキャッチフレー

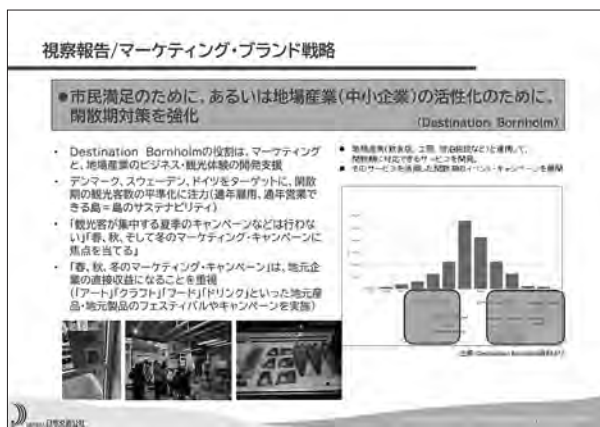


図5

ズで宣伝を行っています。Visit Denmarkの担当者は「サステナブルとは、喜びを感じることができるもの」とおっしゃっていました。我慢するのではなく、廃棄物処理場がレクリエーションの場になったり、カーボンレスで滞在を楽しめたり、地元産品をフードロスなしで楽しめたりと、サステナブルにより楽しい時間を過ごせることを重視しているということでした。

また、サステナブルは訪れる理由や目的にはならないけれども、再び訪れる理由になるともおっしゃっていました。観光客のニーズとしてサステナ

ブルであることは非常に重要ですが、それだけでは訪れる理由にならないので、自分たちの魅力をしっかり磨いていくことが重要とのことでした。

まとめ～少し先の日本観光への示唆

今回の視察から得られた示唆として、3つのポイントがあります。まず、これからの社会・ライフスタイルは観光に限らずサステナブルなものになっていくのではと強く感じました。そのため、再び訪れてもらう観光地となるためにサステナブルは必須の基盤的な取り組みで、中長期的に取り組む必要があります。

2つ目が、ブランディングとマーケティングの変革の必要性です。サステナブルは、それだけでは訪れる理由にはならないが、再び訪れる理由として重要なものとなりそうです。また、サステナブルには地場産業の活性化も含まれます。地域での体験など、顧客の経験価値の向上と併せて取り組んでいくことがサステナブルを求める観光客にとっても重要な価値になり得ます。このようなことを意識した、ブランディングとマーケティングが求められます。

3つ目は、コミュニケーションの重要性です。サステナブルを求める観光客に対して、自分の地域のライフスタイルや特有の魅力を、ブランディングやマーケティングを通して伝えていくことが重要です。また、そうした環境に優しく幸せな滞在時間を観光客が過ごすことができる観光サービスや地域の環境を創っていくことが重要だと感じています。

【意見交換】

サステナブル対応への原資はどこから？

【山口（鳥羽温泉郷）】 デンマークやドイツの取り組みの原資はどうなっているのでしょうか。個人がやっているのか、地域がやっているのか、国策として援助があって推し進めているのかななどを教えていただきたいです。

【中野（事務局）】 ボーンホルム島では役割分担がしっかりされていて、エネルギーに関しては国が補助しています。ボーンホルム島がEUで一番サステナブルな島になり、ゼロエミッションが実現できているのは、国が支援をしているからです。もちろん島の方たちも一緒に頑

張っていますが、エネルギーは国の政策としてやっています。

【山口】 このように取り組むためには、やはり投資、お金が必要でしょう。

【山田(事務局)】 Hotel Green Solution Houseを作った方は島外の女性で、いわゆる起業家のような人です。彼女が最初に投資ファンドの元を訪れた時は、門前払いだったそうです。そのためファンドに頼らずプロジェクトを進めて、地元からの出資も得て信用もある程度高まったところでもう一回投資ファンドに話しに行ったところ、最終的には大きな投資ファンドも自ら計画に乗ってきてくれたと聞きました。

行政は間接的な、イメージアップのような支援はしていますが、直接補助金を出していません。しかし、EUとしては中小企業を支援する枠組みはできていて、中小企業の環境対策のベースアップを支援しようとしています。ある一定の環境基準を満たすという目標値を与え、それに取り組む企業はEUとして支援しましょうという仕組みです。ただ、EUからの支援額はそれほど大きな金額ではないようです。

【山口】 そのような中でHotel Green Solution Houseを実現されたのは、素晴らしいですね。先進的に取り組んでいらした草津温泉の黒岩町長からは、「いろいろなことをやったけれど早くやりすぎた。今なら国から補助が出るのに、と思うことがある」と聞いたことがあります。

「また来てもらう」ためのサステナブル対応

【中野】 視察で感じたのは、「ヨーロッパは、観光より先に社会がサステナブルになっていたのでは」ということです。ホテルの担当者などは、「お客様のニーズに合わせてただけだ」と言っていました。サステナブルでないとお客さんに選んでももらえないため、サステナブルにしていけないと、ということではないかと思います。

日本の場合は、人々のサステナブルに対する意識や認識は高いのですがまだ旅行先でそういう行動をするまでではありません。そのため、日本の観光でサステナブルが不可欠になるのは少し先の未来ではという気はしています。

阿寒では、カーボンオフセットやカーボンゼロパークなどに取り組んでらっしゃいますが、お客さんの反応はいかがでしょうか。

【高田(阿寒湖温泉)】 現状は各旅館でアメニティを少なくするとか、アメニティを部屋にはセットしないでロビーに取りに来てもらうというレベルです。阿寒は3年ぐら前からアドベンチャーツーリズム(AT)を取り込もうと考えています。

ターゲットはやはり欧米豪ですが、阿寒に一度訪れた欧米豪の方々が再び訪れやすいようにしなければならない。「持続可能な観光地なので来てください」と言っても、それが阿寒を最初に訪れる動機にはならないと僕も思っています。ただ、ATを行う欧米豪の方が来た時に、日本でもコペンハーゲンみたいにSDGsをちゃんとやっていると思ってくれて、また来やすい環境を作りたいと思っています。

ただ、そのような欧米豪の人たちだけを対象にして阿寒が食べていけるということは絶対ないです。ニセコにニュージーランドやオーストラリアの人が来ていますが、それがきっかけで「一度行ってみようか」と国内の人がニセコに目を向けるようになりました。

阿寒もそのような地域にしたいと思っています。SDGsを観光客を増やす切り札にしよう

ということではありません。ATを目的に阿寒を訪れた欧米豪の人たちが「阿寒はきちんとSDGsをやっていた」と言って、その後二度、三度と阿寒を訪れるようになれば、日本人も「欧米豪の人たちはなぜ阿寒に行くのだろう」と興味を持ってくれるのではという戦略です。訪れるきっかけづくりというよりは、また訪れやすい観光地づくりをしたいと考えています。

【北山(黒川温泉)】 サステナブルで集客をする形ではなくて、過ごすことによってサステナブルを感じて再訪してもらおうというのは、本当にそうだなと思います。黒川もSDGsやサステナブルでお客様を「呼ぶ」という発想はあまりなく、滞在して過ごすことで満足していただいで、「やっぱりこの地域はよかったのもう一回来たいな」と思ってもらいたいと思っています。まさに、報告の通りの流れだなと思っています。

黒川では、組合としては第1次産業との連携を強化しようと思っています。農業や林業との連携の中で草原を守ったり、コンポストのような形で燃えるごみを減らす取り組みを増やしていきます。町全体の第1次産業、サービス業、観光業の連携システムづくりを、広域的な組織が間に入って進められたらと考えています。

ヨーロッパのコロナ対策の現状、サステナブルとの「折り合い」

【湯本(草津温泉)】 宿泊や飲食業界で、コロナ対策のガイドラインが作られています。正直なところ、マスク、ビュッフェでの手袋などは、エコと逆の方向性です。欧州でのコロナ対策はどのようになっていたのでしょうか。

【中野】 例えば、お店に入る時にアルコール消毒はあるし、ビュッフェには手袋もありましたが、使っているお客様は少ないというのが現状でした。宿として用意はしているけれど、やるかやらないかはお客さんに任せていて、その辺はヨーロッパらしいなと思いました。ただ、例えばコペンハーゲンのレゴのお店などお子さんが多い店は、お店の人がお客さん一人一人にしっかり消毒をさせていたり、客層や店のポリシーによって差があると感じました。日本のように非常にナーバスになっているわけではないのかなというのが正直な感想です。

【山本(事務局)】 公共交通ではマスクを着用する、などといった決まりはあるようです。フランクフルトでは公共交通機関でのマスク着用が義務付けられていて、若者たちがトラムに乗った途端にマスクを着ける光景を目にしました。

【山田】 ヨーロッパはこの春ぐらまではコロナ対策が非常に厳しく、マスクの装着について性能まで指定されていました。それがだんだん緩和されて、我々が行った頃は公共交通機関以外ではマスクもいらないし、消毒の義務もない状態でした。各施設には一応厳しかった時の設備の名残があるけれど、撤去はしていないし誰も使っていない状況です。

【湯本】 生きた情報をありがとうございました。本格的なサステナブルやSDGsへの取り組みについては、コロナの問題が片付くのとどちらが先になるか分かりませんが、短期と長期の両方の視点で見て、考える必要があるのかなと感じました。

サステナブル対応に取り組む「先行者利益」をどう考えるか

【吉川(鳥羽温泉郷)】 非常に興味を感じたのは、訪れる理由ではなく、再び訪れてもらうた

めという話でした。我々は、裾野の広い満足度、全体の満足度をどう高めるかを考えてきました。しかし、サステナブル対応に関心があるのは、Z世代や高収入層など限られた層です。そのような中で地域の施設が皆サステナブルな方向に進んでも、皆が本当に豊かになれるのかと、少し疑問に感じてしまったんです。

本来は、先行者利益を求めて取り組んでいくというのが非常に分かりやすいですよ。このような取り組みは先行者利益があり、先進地視察ということでたくさんの方々が訪ねてきたり、汗をかいた分は十分に確保できるということで、積極的に取り組む事業者も多かったと思います。今回はそうした先行者利益ではなく「再び訪れてもらう」がキーワードでしたが、その中身をもう少し教えていただければと思います。

【山田】 Hotel Green Solution Houseは地域の中でもとがったホテルで、「ボーンホルムのサステナビリティといえばこのホテルだ」ということになっているので、冬場の企業研修では皆ここを使います。デンマークなので、その他のホテルも日本に比べればサステナブルな取り組みは行っていますが、平均的なことをしているだけなので差別化にはなっていないです。

Hotel Green Solution Houseは、例えばロビーに入ってすぐの窓ガラス全てに太陽光パネルが埋まっていたりと、「すごい」と思わせる演出をしています。だからHotel Green Solution Houseはサステナブルの代名詞になっていて、そこに全て需要が集まっています。ボーンホルムの中でも、このホテルは先行者利益を取っている形になっています。

バーデン=バーデンで、Hotel am Sophienparkの方に「我々はペットボトルは出せない」と言われました。彼らのグレードのホテルに泊まるお客様は飲み物はガラスで提供されるものだと思っているので、それに対応しなければならず、彼らのグレードのホテルはもう今更ペットボトルは出せないということです。「ただ、もっと安いホテルになれば、ペットボトルとかプラスチックのカップを使うところもあるでしょうね」とも言っていました。バーデン=バーデンの全ホテルがペットボトルを取りやめる必要があるということではなく、自分たちの客層に合わせて取り組みを傾斜させている印象を受けました。

その上で、やはりデンマークのレベルが高いのは、流通自体が変化していることが理由として挙げられます。例えば、ティーバッグは既に石油プラスチック由来ではないものになっていたり、コカ・コーラではなく地元の果物から作ったジュースが普通に流通していたりと、社会の調達インフラが既にサステナブルになっているので、ホテルとしては高いプレミアを払ってサステナブルなものを買っているわけではありません。流通が変わってきているので、それに合わせて自分たちも仕入れを変えているというスタンスでした。

欧州では「悪者」のペットボトル、日本ではどう位置付けるか？

【宮崎（道後温泉）】 コペンハーゲンのホテルでは、水がペットボトルではなくガラスの瓶で提供されたとのことですが、このペットボトルの問題はコロナとちょっとリンクしていると思います。弊社の大型旅館は、コロナ禍前はお部屋にピッチャーとかポットで冷水をサービスで入れていました。しかし、コロナ禍になって、どうしても1人1本のペットボトルがよいというリクエストが多くなりました。

ペットボトルの再利用率、回収率は日本はずばぬけて高く、他のアジアの国とは全く違い

ます。「ペットボトルは悪ではないですよ、これだけ再利用しているんですよ」ということを打ち出すこともできるのではないのでしょうか。弊社の旅館では、「コロナ対策として、ペットボトルがいいのではないか」というスタッフがいる一方、「そんな時代ではないでしょう。前のように瓶などで提供した方がいいのではないか」と意見が対立しまして。

皆さんはどうなのでしょう。今、ペットボトルを利用しているのでしょうか。

【吉川】 うちの場合は、一番多いところで1人3本のペットボトルを用意しています。部屋の中で飲むだけではなく、車中で飲んだりする分も含まれています。

【高田】 おそらくペットボトルを使っていると思いますが、館によってばらつきはあります。

【宮崎】 本当は瓶がいいけど、瓶でキャップ付きとなると結構コストが高いですよ。

【山田】 バーデン=バーデンでは、彼らもつい最近までペットボトルを使っていたけど、ガラス瓶入りに変えた時に近場から調達をするようになったと言っていました。

今までは大手の飲料水会社がヨーロッパを席卷していたのでローカルの水の業者はほぼ機能しなかったけど、大手会社に対する批判が出てきたことで、ローカルで今まで採算に乗らなかった水の業者たちが、ガラスで提供することを強みとして売り込みに来ました。

大手会社から水を買って長距離をかけて調達するより、近場で調達した方が輸送費がかからないし、トータルコストはあまり変わらないそうです。部屋に置かれているガラス製グラスも、水の業者がおまけで付けてくれたものだそうです。

宿泊施設が単独でそのようなことをしようとすると、やはりものすごくコストがかかるので、ローカルの事業者さんたちが一緒になって注文するなどの工夫をしないと難しいなというのは、ドイツ視察で感じたことです。

【宮崎】 地方によっては水道水がおいしいところもありますが、ホテルでそのまま水道水を飲むことは少ないですよ。もちろん私も、東南アジアなどに行くとペットボトルの水であってもメーカーによってはやめておいた方がいいと思うものもあるでしょう。地域の水を使うにあたっては、その辺が悩みです。

【吉川】 鳥羽市も、地元の水を使ったペットボトルを早くから作っていますが、価格が高いため使えないです。

【宮崎】 ペットボトルについてだけでもいいですが、各会員温泉地に簡単な調査でもしていただくといいかもしれません。なかなか現場で意見がまとまらないし、その辺は多分共通の悩みだと思います。地域で全体的にどのような動きをしましょうとかを検討するのも、難しい。吉川さん、1人3本のペットボトルとなると結構1人当たりの単価が高いですよ。

【吉川】 ですから、県内の水でなおかつ安いものを探さなければならない。競争もあって、今は以前と比べるとかなりコストは落ちましたね。年間で使う量が見えるので、可能な範囲内でメーカーさんにも安価な提供に協力してもらっています。

【山田】 ハワイでは普通にペットボトルが全盛でした。だからヨーロッパとアメリカではまた違いますし、アメリカでもホテルチェーンによって対応が明確に分かれています。

ただヨーロッパの人たちは、やはりペットボトルというのはプラスチックで、それは「悪」であるというような、ステレオタイプの印象を持っています。ペットボトルが象徴的な存在になってしまっているのは事実ですね。

【宮崎】 今後もまた、そのような実態をお聞かせいただきたいと思います。

温泉地報告「温泉地の環境に関する取組み②」

～意見交換

※こちらの内容は2022年11月24日にリアル開催とオンライン配信のハイブリッド形式で実施したものです。

【阿寒湖温泉】

10月にゼロカーボンと持続可能な地域と観光をテーマにしたシンポジウムを開催

【高田（阿寒湖温泉）】 今日2点ご報告いたします。まず一つが今年度の観光庁の「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」についてです。採択いただいたのは8事業者12事業で、いわゆるハード事業です。宿泊施設の高付加価値化改修や観光施設の改修、廃屋の撤去、阿寒湖の観光船改修などがあり、補助金額は5億円強で、今まさに工事を行っている最中です。

もう一つのご報告が、阿寒湖温泉で10月29日に開催された「ゼロカーボンと持続可能な地域と観光シンポジウム」についてです（図1）。北海道、釧路市、我々NPO、市の共催でアイヌの方々の歓迎舞踊、基調講演、パネルディスカッション、分科会報告などが行われました。

観光庁長官と出入国在留管理庁長官、資源エネルギー庁部長の基調講演の後、3つの分科会に分かれて議論し、各分科会の議論を取りまとめた「ゼロカーボンと持続可能な地域と

観光に関する宣言」をシンポジウムの最後に発表しました。第1分科会については「アドベンチャートラベルに代表される観光の高付加価値化をさらに進め、文化体験の強化、質の高いガイドの育成など、多様なニーズに対応できる観光地づくりを進めていくこと」、第2分科会については「循環型社会を目指した需要側も含めた社会変革を実現するために、地域の産・官・学・住民が連携し、主体的に考え、行動していくこと」と宣言しています。

私も参加した第3分科会では、我が国は観光客として来る外国人には優しいが、働く外国人に対しては人権意識がやや低いといった意見が出ました。そうしたことから「在住外国人は、地域経済だけでなく、インバウンド観光の魅力向上にとっても、今後ますます重要な担い手であることを踏まえ、在住外国人や外国人観光客と地域との共生を図る観点から、情報提供や相談体制の強化、医療、教育の充実などを通じて、外国人が安心して訪れ、働き、暮らすことができる環境を整えていくこと」という宣言を行いました。

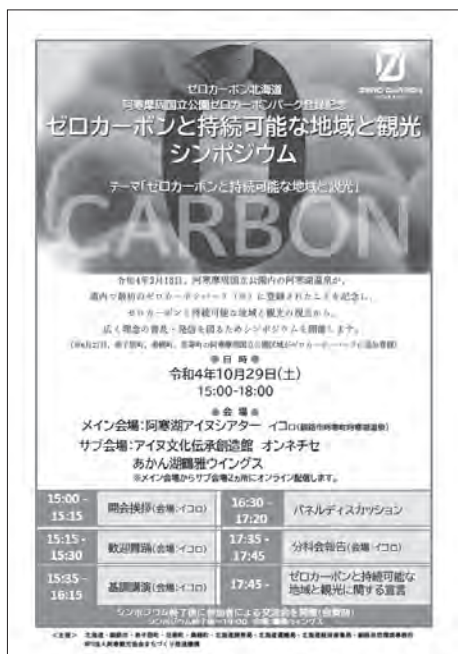


図1

【草津温泉】

グリーン期の誘客見据え、 来年スキー場に「パルスゴンドラ」を導入

【湯本(草津温泉)】 草津の入込状況ですが、10月から始まった群馬県の県民割、11月からの全国旅行支援によってかなり賑やかな状態が戻ってきました。インバウンドも10月に入って急に戻ってきて、今は台湾、香港、シンガポールやタイの方々が来ており、今年のクリスマスあたりはこうした方々で相当賑わうのではと思います。

草津の取り組みを1つご紹介いたします。温泉街から車で5分の草津温泉スキー場は、以前は8キロのダウンヒルコースがある本格的なスキー場でした。しかし、4年半前に本白根山の噴火でロープウェーが被災して廃止となり、そのコースはなくなってしまいました。

それにより、方向を転換してファミリーで楽しんでいただくスキー場として運営していくことになりました。しかし、30年ほど前に作られたペアリフト2台が、だいぶ老朽化しています。単純な掛け替えではお客さんを呼ぶ材料にならないだろうということで、「パルスゴンドラ」を来年導入することになりました。3つつながったゴンドラが4基あり、駅の起点にいる時は非常にゆっくり、駅と駅の間は非常に速度が上がるタイプで、志賀高原で既に導入されています。

狙いは、冬だけではなくて夏です。頂上に「バンジップ テング」というジップラインがあり、非常に好評ですが、このそばに1つブランコを設置し、2分間ぐらい草津温泉街を見下ろしながらパノラマを楽しんでいただこうと考えています。

インバウンドのお客様も国内のお客様も、スキーをしなくても楽しんでいただける場所を目指しています。今までのリフトは非常に寒く、特に下りは非常に急斜面なので、怖いという問題点がありました。ゴンドラなら寒くなく、安全に上り下りができて喜ばれるのではということで、夏のシーズンもスキー場にお客様を呼び込もうと考えています。

【鳥羽温泉郷】

地域資源の「海藻」を核に、 新メニューと時間消費コンテンツを開発

【山下(正)(鳥羽温泉郷)】 鳥羽は2021年度(令和3年度)、2022年度(令和4年度)と観光庁の事業を活用し、海藻をテーマとした事業に取り組んでいます。鳥羽では漁業と観光、行政による「漁観連携」が10年ほど前からスタートしていて、漁業と観光が連携して発展することを目指しております。

2021年度は『『海藻』で切り開く鳥羽の新たな滞在魅力創出プロジェクト』というタイトルで取り組みました。志摩半島周辺には海に関わる教育機関が非常に多く、中でも鳥羽市には全国的にも珍しく市立の水産研究所があります。職員には海藻専門の博士もいます。こうした環境を生かし、昨年度事業では鳥羽市水産研究所と連携して学びの旅を作りました。

今年度は「地域独自の観光資源を活用した地域の稼げる看板商品の創出事業」を活用し、『『海藻』を核とした『鳥羽うみ文化』を感じる豊かな時間消費創出事業』を進めています。

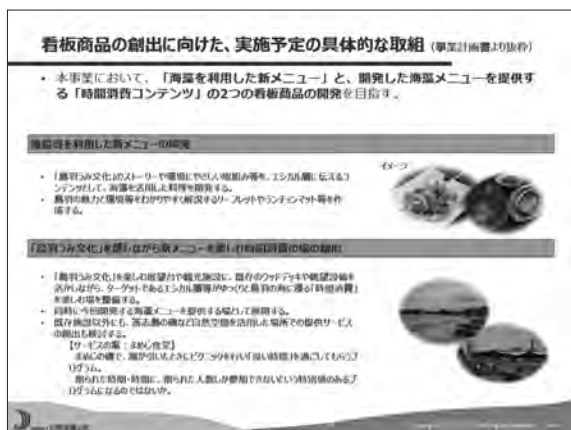


図2

す(図2)。具体的には、海藻を利用した新メニューの開発と、開発した海藻メニューを提供する時間消費コンテンツという2つの看板商品の開発を目指しています。

最後に、鳥羽周辺の海の環境変化についてご説明します。海水温の上昇と紀伊半島沖の黒潮の変化、伊勢湾の海水の栄養不足が原因となり、志摩半島周辺では近年、磯焼け(海藻が繁茂しなくなる)が問題になっています。鳥羽は、海に潜って漁をする海女の数が全国で一番多いです。鳥羽市、志摩市、三重県は海女漁の技術について、ユネスコの無形文化

遺産の登録を目指しております。海女が取る一番の獲物はアワビですが、アワビは主にアマメを食べて成長します。海藻がなければ、アワビやサザエは育ちません。アワビやサザエが減少すれば、当然海女の数も減ります。鳥羽市温泉振興会は、行政、観光協会、漁協と連携をしながら海藻を切り口にした事業を通じて、「海との関わりを大切にする鳥羽温泉郷」というキーワードで、情報発信をスタートしたところです。

【有馬温泉】

eスポーツと自転車を組み合わせたイベントの積み重ねで新たな客層を獲得

【金井(庸)(有馬温泉)】 有馬温泉ではeスポーツのイベントを過去ずっと開催してきました。「有馬温泉湯桶杯^{ゆどう}」が過去4回開催され、そのおかげで有馬温泉のチームもだいぶ成長しました。

所属する選手も、実績が出てきています。当初から在籍しているGENKIモリタは、eJリーグでガンバ大阪の代表選手に選ばれ、ラプトムント選手も鹿島アントラーズの代表として戦いました。やなせ選手は「ぷよぷよアート」でSNSで20万いいね!をもらったり、「ハースストーン」というカードゲームでチャンピオンに輝いたり、なかなか面白い選手が揃ってきています。また、スマッシュブラザーズをプレイするルナマド選手が実はうちのバーで働くようになって、以前からこの研究会でも申し上げてきた「雇用につなげる」という話が現実になってきている状態です。

そのような中で、バーチャル自転車を使ったイベントをしていこうとなりました。有馬で定期的にイベントを実施して配信し、eスポーツのプレイヤーを巻き込んで、彼らがプロのサイクリストと交流していくことで有馬に賑わいを作り、有馬の中でさらに新しいハイブリッドイベントを実施していくといったいいサイクルが、この3年でできてきました。有馬温泉と六甲山の相乗効果のおかげで、サイクル人口が有馬の中で増えてきている状況です。

3年目となる2022年(令和4年)は、「六甲有馬ヒルクライムフェスタ」という実地イベントを実施しました(図3)。この中の賑わいイベントとして、「有馬-六甲ヴァーチャルライドレース」と称したeスポーツのイベントも行っていて、こちらも第3回を迎えることができました。



図3

第1回、第2回とも配信イベントだったのですが、第3回は晴天の下、初めて実地イベントとして実施できた形です。

バーチャルライドレースのメインレースは、有馬温泉から六甲山までのルートをゲーム上に載せて、実際と同じ勾配、同じルールで実施しました。当日は「初代山の神」と言われる選手やトップヒルクライマーと言われるすごい選手が集まりました。2011年（平成23年）頃にもヒルクライムのサイクルイベ

ントがあったのですが、その時はイベント周辺にはあまり賑わいがありませんでした。今回はいろいろなプロモーションをしたことでエントリー枠以上の人数が集まり、2011年にはなかった賑わいが生まれました。

また、先日箱根でコスプレイヤーがヒルクライムをする自転車イベントが行われましたが、今後有馬でもそのようなオタクとも親和性のあるイベントを実施できたらと考えています。

一方でルートの開発も行っていて、バーチャルだけでなく地元で根付くサイクリストたちの環境整備も進んでいる段階です。

【中野（事務局）】 eスポーツが、これまでの有馬温泉のお客さんとは違う層、新しいお客さんをどんどん生み出すきっかけになりつつあるのではと思いました。

【山口（鳥羽温泉郷）】 参加者がどのような方々だったのか教えていただけますでしょうか。

【金井（庸）】 ヒルクライムイベントは細かい内訳は分からないのですが、招待選手はかなり少ないです。一般客は、地元で自転車によく乗っているいわゆるガチ層が多かった印象でした。ヒルクライムはきついしつらいので、カジュアル層は全然いなかったですね。

バーチャルのイベントは、招待選手4人が現地にきましたが、オンライン参加は30人ぐらいでした。優勝したのは招待選手ではなくオンラインの選手だったのですが、実はその選手もナショナルチャンピオンだったらしいのです。オンラインからもかなり強い選手がエントリーして、走ってくださっていました。

【道後温泉】

「道後温泉2050ビジョン策定特別委員会」で30年後のまちづくりを考える

【宮崎（道後温泉）】 道後温泉の今年の4～10月の宿泊人数は2019年（平成31年・令和元年）比93%まで回復してきました。第8波の関係で、今はコロナワクチンの接種を進めていますが、併せて各旅館・ホテルにはインフルエンザワクチンの同時接種を推進しており、社員やパート・アルバイトにかかわらず、会社が費用を負担して進めています。

2024年（令和6年）12月に完了予定で、残り2年となった道後温泉本館の工事も順調に進み、又新殿という日本唯一の皇室専用浴室が120年ぶりに当時と同じように復元され、見学することができます。飛鳥乃湯泉には、この又新殿の湯船と全く同じ作りの浴槽を2つ作っ

ていますので、実際に入浴を体験できます。

道後温泉本館工事中の経済活性化策については、「工事による経済のマイナス効果が300億～500億円発生する」と推測されていたのですが、実際はプラス効果が生まれています。それは、工事を逆手にとって様々な事業を展開してきたからです。

工事に伴う活性化策として2022年度(令和4年度)は観光人口の拡大、2023年度(令和5年度)は国際クラフトフェア(仮称)を開催して、インバウンドを獲得することを目指しています(図4)。四国も12月にはソウル便、1月には台北便が復活しますので、それに向けての対応を考えていきます。活性化策の実施主体は未来へつなぐ道後まちづくり実行委員会で、産地官学金、業界と地元行政と大学、金融機関と連携しながら進めています。

また、持続可能な道後温泉協議会の活動が、今年で2年目になります。地元と愛媛大学の法文学部、社会共創学部との連携で事業を行っています。昨年度は道後学という学問を展開したり、Gross DOGO Productの頭文字をとったGDP、道後総生産の研究をしたりしました。今年度は地域の人に楽しみながら勉強してもらいたいと考え、第3回の道後学は落語で古代史を学ぶ古代史落語会というのを行いました。

持続可能な道後温泉協議会が行うもう一つの今年度の取り組みが、「道後温泉の記憶と記録を未来に繋ぐ事業」です。道後温泉の懐かしい写真や書籍を募集し、デジタル化して後世に残そうという取り組みです。オーラルヒストリーを集めたり、終活でアルバムを捨ててしまう前にとデータを集めています。来年には地域学習につなげ、「ひみつジャナイ基地」で映像展示を行う予定です。

また、愛媛大学の学生がまちなかでSDGsの活動に活かせる場所を見つけようということで、地理情報収集アプリを利用してデータベース作りをしています。SDGsを切り口に、道後の新しいまち歩きコースの開拓を目指しています。

さらに、今年は「道後温泉誇れるまちづくり推進協議会」が設立30周年を迎えました。今までの30年は、坊っちゃん列車の運行や景観まちづくり宣言の実践、ファサード整備、飛鳥乃湯泉の建設など着実に成果を出してきましたが、次の30年に向けて、今年度新たに「道後温泉2050ビジョン策定特別委員会」を設けて、討議を行うことになりました。バックキャストで、どのようなまちにしたいか。なかなか想定できませんが、経済産業省の補助事業を活用しつつ、今年から来年にかけて計画を作る予定です。

また、従来は旅館や商店街などの観光関係者、まちづくり協議会の会員メンバーで防災

訓練を行っていますが、今年は安全・安心な防災地域づくりのため、11月に初めて地域住民も交えて合同防災訓練を行いました。

旅館組合では、各旅館で2人が防災士の資格を取ることを目標としていますが、ほぼこの目標は実現しています。また、各旅館で1人のアマチュア無線技士の資格取得の支援をしており、実現率は7割ぐらいです。災害時の宿泊客対応計画については、既に帰宅困難者は無料で受け入れるといった計画を



図4

作っていますが、今年度に改定を行おうと考えています。

【越智（道後温泉）】 防災に関して付け加えると、道後温泉旅館協同組合が策定した「連携事業継続力強化計画」が経済産業省の四国経済産業局から今年11月に認可を受けました。

【由布院温泉】

隣接する湯平温泉の活性化事業がスタート、新たな相乗効果に期待

【生野（由布院温泉）】 今年度の観光庁「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」に由布院エリアも採択され、今取り組んでいるところです。由布院では、地域の緑を増やすことを大切にしてきました。施設の改修事業に加えて、これまで維持継承してきた「緑と、空間、そして静けさ」がある雰囲気拡大を目指しているところです。そのように、全体的な緑を増やすことに加えて、回遊性の向上や景観の整備、新たな観光スタイルの対応などを含めて、高付加価値化に取り組んでいます（図5）。

もう一つ、先日から開始した今年度から始まった観光庁の「将来にわたって旅行者を惹きつける地域・日本の新たなレガシー形成事業」に採択された事業をご紹介します。由布院温泉ではなく、同じ由布市内の湯平温泉の事業になります。湯平温泉は由布院温泉より歴史が深く、江戸時代に作られたと言われる石畳を中心とした温泉街が形成されていますが、昔の賑わいを失いつつあります。この石畳が、新たなレガシーを担っていくのではということです。

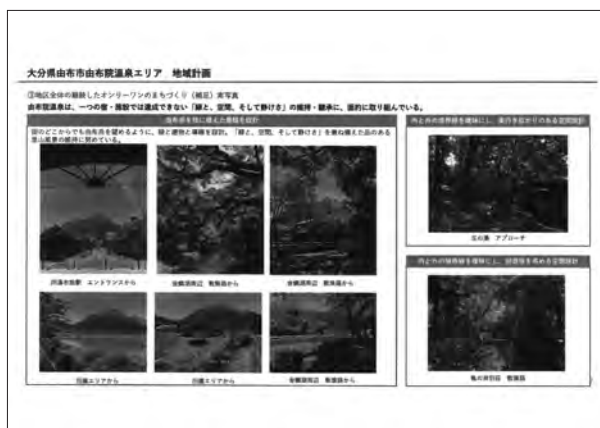


図5

初年度は調査事業で、これから地域の人たちと一緒に将来像づくりに向けて取り組んでいきます。地域計画をきちんと立て、昔からある景観を活かしてどのように取り組んでいくのかを新たに考えていければと思っています。

由布院温泉から車で20分強の温泉ですが、景観や温泉の質など由布院とは全く異なるタイプですので、同じ市内のすぐ近くにそうした温泉地があることが、新たな相乗効果になるのではと力を入れています。

【黒川温泉】

入湯手形のサービスを一部刷新、売り上げの1%を温泉資源の保全活動に

【北山（黒川温泉）】 38年間行ってきた入湯手形ですが、今年6月から一部中身をリニューアルしています。これまでは3カ所の温泉に入れる仕組みだったのを、3カ所のうちの1カ所は、飲食や雑貨屋のお土産など、温泉以外のサービスにも使えるようにしました。

入湯手形の売り上げ実績は、昨年比190%です。コロナ前にはまだ戻っていませんが、コ

コロナ前の85%ぐらい売り上げています。まずは1年間稼働させてみて、反応を見ていこうとしています。7月から来年1月までは、この入湯手形と浴衣レンタルをセットした「黒川ユカタキドリ」という、若者向けのキャンペーンも行っています。

また、黒川温泉では年間で3回ほど「美食の旅」というキャンペーンを行っており、7、8月は「朝食の逸品」というキャンペーンを行いました。旅館ごとにコンセプトを持つオリジナルの朝食と、特に自信を持っておすすめする“逸品”メニューを提供する宿泊プランです。9～11月は黒毛和牛、あか牛、^{あじさいぎゅう}味彩牛という3種の熊本県産ブランド牛のいずれかを、夕食で提供するキャンペーンを実施しました。12月からは、鍋のキャンペーンを行います。

10月1日には3年ぶりに「黒川温泉感謝祭」というイベントを開催し、多くのお客様に来ていただきました。「野みちをゆく」というウォーキングイベントも以前は毎年春と秋に開催していたのですが、今年は秋だけ、10月23日に開催し、50人程度のお客様と一緒に約6キロ歩きました。12月は温泉街の竹の間伐材を利用し、今年で11年目となる「湯あかり」イベントを実施します。

地域の全体的な取り組みとしては、昨年8月に「黒川温泉2030年ビジョン」を発表し、それに伴った取り組みを3つほど行っています(図6)。

一つが「黒川温泉一帯地域コンポストプロジェクト」で、旅館から出た生ごみをできる限り堆肥に変えて野菜を作り、それをまた旅館で仕入れて提供するという循環を作っていくというものです。黒川温泉観光旅館協同組合だけではなかなかできませんので、来年以降に向けて地域のDMO組織との連携計画を進めているところです。

もう一つが「次の百年を作るあか牛“つぐも”プロジェクト」です。地域のブランド牛、あか牛の南小国町での地産地消を目指しています。黒川温泉が消費の受け皿となり、地域の畜産業者や事業者の継承、阿蘇の草原の維持にもつなげていきたいと考えています。

3つ目は先ほどお話した入湯手形の刷新と、その売り上げの1%を環境保全へ還元するという取り組みです。森を豊かにするため、地域の^{かんよう}涵養機能の向上によって地下水を豊富にする必要があります。また、地上・地下資源の循環を通して、温泉資源の維持ができないかと考えています。この辺は大学との連携も含めて、研究しながらやっていきたいと思えます。

来年度、立命館アジア太平洋大学 (APU) がサステナビリティ観光学部を新設しますが、APUと南小国町が連携する話が進んでいます。黒川温泉をフィールドワーク先として選んで

いただき、学生の皆さんとサステナブルな取り組みを進められるよう、今計画をしています。2月の第3回研究会では、詳しいお話をしたいです。

【岩崎 (共同研究者)】 学生はSDGsについて勉強することが普通になりつつあります。そのため、彼らが業界や社会に出た時に、やはり消費行動は変わるのかなという期待はあります。なかなか業界としては制約があり難しいということは分かるのですが、受け止めつつ現場で対応することが必要となります。

【中野】 これで、第2回温泉まちづくり研究会を終了いたします。



図6

第3回 温泉まちづくり研究会

研究会

次の100年をつくる黒川温泉の取組みから、
未来に続く温泉まちづくりを学ぶ



「黒川温泉2030年ビジョン」の取り組み

黒川温泉観光旅館協同組合 理事 (環境部) 小林 慎太郎氏
黒川温泉観光旅館協同組合 事務局長 北山 元氏

※こちらの内容は2023年2月20日にリアル開催とオンライン配信のハイブリッド形式で実施したものです。

黒川温泉観光旅館協同組合の歴史 ～入湯手形や植樹、「黒川温泉一旅館」の考え方

【小林 (黒川温泉)】 今日黒川温泉まで足をお運びいただき、ありがとうございます。今回の研究会テーマは「次の100年をつくる黒川温泉の取組みから、未来に続く温泉まちづくりを学ぶ」となっていますが、私たちも次の100年をつくるという言葉には重圧を感じますし、また「2030年ビジョン」の作成も実際は曲折がありました。



小林慎太郎氏 (黒川温泉)

【北山 (黒川温泉)】 黒川温泉は全室600室もない本当に小さな里山の温泉地なので、歩みは遅くても自分たちの力のできることから小さく1つずつ進めて、次の100年をつくっていきたいと思っています。今日は私から、黒川温泉観光旅館協同組合の歴史と概要、「2030年ビジョン」の取り組み、黒川温泉のブランディングという3点をお話します。

まず、組合の歴史について説明します。黒川温泉は阿蘇の南小国町にある温泉地で、きれいな水と美しい自然に囲まれた里山です。観光関連産業が主要産業で、サービス業が町内生産額の44%を占めています。そのため、私たちが経済を担う役割は非常に大きいと感じています。南小国町の人口は約3,800人で、少しずつ減ってきています。隣町に高校が1つありますが、高校や大学に行くタイミングで若者が外に出てしまうことも多くあります。

黒川温泉には旅館が30軒、飲食店などの商店が34軒あります。コロナ禍前は年間の宿泊者が約30万人、インバウンドはそのうち約25%を占め、また日帰り客は延べ90万人ぐらいでした。従業員は30旅館合わせて670人ほどです。うち1割は海外の方で、男女比率はほぼ半々の構成です。

黒川温泉観光旅館協同組合は60年前に作られました。現在全旅館30軒が加盟しています。旅館2軒を経営している方もいるので、オーナーの数は25です。2年ごとに組織改編を行い、理事もそのたびに交代します。執行部は5人の理事で構成されますが、50代が1人、40代が3人、30代が1人と、比較的早い



北山元氏 (黒川温泉)

段階で組織の中心世代の交代が進んでいます。また環境部、広報部、研修部、事業部と部が4つあり、25人の組合員が分かれて所属しています。

黒川温泉の地域理念は、「黒川温泉一旅館」です。温泉街全体を一つの大きな宿、道を廊下、宿をそれぞれの部屋、緑の自然を庭と見立て、地域一丸となって地域づくりをしようと考え、1990年代以降この理念のもとに取り組んでいます。

歴史的な話をすると、1720年頃の江戸中期、肥後細川藩の参勤交代の途中に役人が泊まるため「御客屋」という名前で藩直営の宿ができたのが、黒川温泉の宿の始まりと言われています。ここから黒川温泉の歴史が始まり、少しずつ宿が増えていきました。もともとは農家に湯治場として利用されており、農業をしている方が旅館を経営する半農半宿の経営が多かったと聞いています。

時代が進んで1961年（昭和36年）に黒川温泉旅館組合が設立されました。1964年（昭和39年）には大分と熊本を結ぶやまなみハイウェイが開通し、お客さんが増えるのではという期待があったのですが、団体旅行は大型バスが入れる大きな温泉地に行ってしまう、黒川は高度成長期も非常に厳しい状況でした。

1980年代になって、少しずつ個人旅行や女性のお客が増えてきた流れの中で、黒川にとってターニングポイントが1つありました。それが、1986年（昭和61年）の5月です。私たちは1960年代に組合を作った祖父母世代を第1世代、父親や母親世代を第2世代と呼んでいますが、1986年に当時30～40代の第2世代が若手として組合の組織に入って、新しい取り組みを始めました。中でも大きな3つの取り組みが、入湯手形の露天風呂巡り、温泉街の植樹活動、共同看板および共同事業です。

入湯手形は、各旅館が持っている露天風呂のうち3カ所を自由に巡れる通行パスです。林業や老人会の皆さんにもお手伝いいただいて、地域の特産である小国杉を使った手形を作成し、地元の皆さんにお金が回る仕組みとしました。今でも入湯手形は組合の収入の大黒柱で、手形があるおかげで運営が成り立っています。

2つ目の植樹活動ですが、入湯手形で得た利益で木を購入して温泉街に植えました。その数は約2万本と先輩から聞いています。昔の里山をこの町に復活させようということでランダムに木を植えて、自然景観の中の旅館という演出を行いました。もう私たちの世代は植える場所がなく、今はメンテナンスに予算を割いています。

そして、3番目の共同看板です。当時は各旅館が目立つ看板をたくさん作っていましたが、派手な色は自然の景観を損なってしまうため、黒を基調とした看板に全部付け替えました。第2世代からは、「看板を引っこ抜いて燃やしたりしたので、上の世代から非常に怒られた」と聞いていますが、これはこれからの黒川を作るんだという強い意志を持った行動だったとも聞いています。

また、お客様が温泉巡りで履く雪駄や雨が降った時にさす傘も、自分の雪駄や傘がないといって湯巡りの際に困ることがないように全旅館共通にしたり、傘も雨が降ったら使い、やんだら置いていくというシェアリングサービスの仕組みを、1980～90年代から進めました。今でも組合で利益が出た時は、合同で新たに仕入れて全旅館に配っています。

こういった形で、先輩方に築いていただいた「黒川温泉一旅館」の原点、入湯手形の導入、景観作り活動、共同資源の活用によって、今の黒川ができていると理解しています。

数字で見る黒川温泉 ～入湯手形は年間20万枚をピークに販売を制限

黒川温泉の業績推移をお伝えします(図1)。初年度の1986年度(昭和61年度)は5,000枚を売り上げました。そこから少しずつ人気が出て全国のテレビや新聞にも載るようになり、じゃらんの人気ランキングで黒川温泉が全国1位になったこともありました。

2002年度(平成14年度)、2003年度(平成15年度)頃には販売枚数が20万枚を超えましたが、オーバーツーリズム状態に陥ってしまったため戦略的にお客様の数を減らしました。その後は競合などもあり、結果的に年間販売枚数8万~10万枚程度で推移していました。しかし、2016年(平成28年)の熊本地震で、販売枚数は一気に減少しました。さらに、その復活に向けて動いている最中にコロナ禍に突入し、販売枚数は再度大きく減少しました。2020年度(令和2年度)、2021年度(令和3年度)は3万枚程度でしたが、2022年度(令和4年度)はようやく5万~6万枚に戻りそうです。8万~10万枚ぐらいでキープできれば、運営としては理想的だと思っています。

組合は、売り上げのほとんどを自分たちで稼いでいます。例えば2015年度(平成27年度)は、売り上げの88%は自分たちの仕掛けによるものでした。その88%の内訳を見ると、手形の他に物販やネット予約の手数料収入、町からいただく仕事の収入、従業員の共同寮の収入などもあります。一方、残りの12%のうち、9%は会員旅館の皆さんからいただいている会費です。3%は自治体収入となっていますが、これはこの年にたまたま取った補助金ですので、基本は自分たちで稼ぐお金と会費という構成となっています。

インバウンドは、2015年(平成27年)頃は宿泊者数の約15%でしたが、2017年(平成29年)、2018年(平成30年)頃は25%前後を占めていました。2016年から2019年(令和元年)の4年間を見ると、韓国、中国、香港、台湾という4つの国・地域でインバウンドの約8割を占めています。コロナが収まって、今後どういう変動になるか注視していきます。

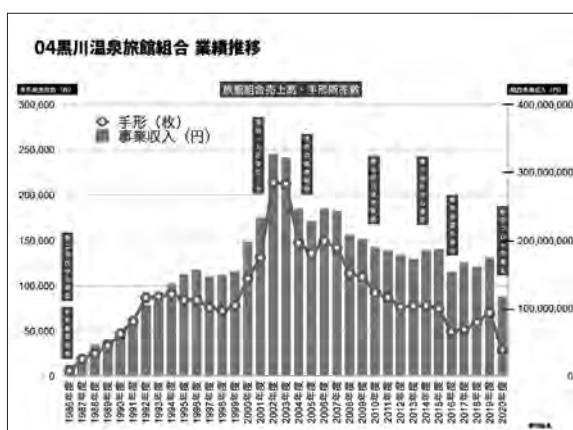


図1

国内の宿泊客を地域別に見ると、コロナ前の2019年度(令和元年度)、コロナ禍の2021年度のどちらも福岡が一番多いです。2019年度は2番目が福岡・熊本を除く九州、3番目が東京、次が大阪、熊本はその次という比率でしたが、コロナ禍でマイクロツーリズムの傾向が数字にも出ており、2021年度は2位が熊本、3位が福岡・熊本を除く九州と、上位が九州で占められました。2022年度、2023年度(令和5年度)は、また順位が変わってくるのではと思います。

「2030年ビジョン」を作った経緯 ～熊本地震が契機、コロナ禍で磨き上げ

黒川温泉で、「2030年ビジョン」を立ち上げた経緯についてお話します。熊本地震からの復興に取り組む中で、自分たちがどういう地域になるべきか改めて話し合う必要があるのではという意見が出ました。そこで、先輩方の功績を引き継ぎながら私たちの世代がどのような黒川を作っていくのか、どのように今の時代に合ったものにしていくかを考える「黒川みらい会議」を、組合だけでなく観光協会や自治会の皆様にも入っていただき、半年で6回実施しました。もともと、この会議は入湯税かさ上げの議論から始まりましたが、それだけではなく地域内経済循環やSDGsについても、専門家に入っていただいて議論しました。

この会議を経て、持続可能な地域にしていくために「サステナブル/SDGs」、地域の食を高めるために「地域の食」、当時から顕在化していた人材不足に対応するために「人材領域」に取り組もうとなり、黒川温泉の3つの強化指針が定まりました。この成果を2018年にコンセプトブックとしてまとめ、そこから具体的な取り組みを進めていきました。

しかし、取り組みを始めてすぐに、コロナ禍に突入しました。人の移動が制限される中で、観光業としてどうしていくのか、地域全体の社会経済の持続可能性をどう高めるかを、先ほど決めた3つの視点を踏まえつつ、改めて整理することとしました。私たちは、温泉を中心とした様々な資源を活用してお客様に楽しんでいただいています。資源をただ使うのではなく、次の世代に引き継いでいくために保全や維持をしなければいけません。そのために私たちは何ができるのか、どういう取り組みが必要なのかを考えました。

その中で、地域資源の「循環」をキーワードとして軸に置きました。ただ、「循環」にも2つの種類があります。一つは、貨幣経済の循環です。強い地域になるためには外貨を入れ、中で回していく必要があります。外貨を稼ぎ他産業にその効果を波及させるという意味では、旅館や観光産業はとても意味のある産業です。こういった貨幣や経済の循環は、一つの大事なポイントだと思います。もう一つは、自然資源の循環です。農業も温泉も自然資源の恵みを使わせていただいているため、商品を磨くだけではなく、自然資源をどう守って維持していくかがとても重要です。この循環で、私たちができることは何なのか、整理しました。

こうした取り組みは、地域の中で進めるだけではなく、外に向かって思いや内容を発信し

ないといけません。2021年（令和3年）がちょうど組合設立60周年でしたが、これを機に私たちの目指す姿を表現したホームページ「黒川温泉2030年ビジョン」を作りました（図2）。

目指すのは、「世界を癒す、日本里山の豊かさが循環する温泉地へ」です。里山には様々な豊かさがあります。自然の豊かさ、人の豊かさ、知識の豊かさ、そういった里山ならではの豊かさが巡り巡って次につながっていく温泉地を、私たちは目指しています。

この「2030年ビジョン」を発信すると、TwitterなどのSNSで様々な反響がありました。また、「黒川温泉



図2

「2030年ビジョン」は、写真とイラストと数字をメインにしたビジュアル重視のサイトです。一通りスクロールすると、黒川温泉が取り組もうとしていることや考えが、感覚的に理解できるようにしています。

地域資源の循環を目指す3つの取り組み～ ①黒川温泉一帯地域コンポストプロジェクト

「2030年ビジョン」を受けた地域資源循環型モデルプロジェクトとして進めている取り組みが、3つあります。

1つ目の「黒川温泉一帯地域コンポストプロジェクト」は、2020年（令和2年）の秋からスタートしました（図3）。旅館の生ごみを使ってコンポストで堆肥を作り、農家さんに野菜を育ててもらい、それをまた旅館で仕入れて提供する。こういった理想的な循環を行うことで、地域としての価値も上がるだろうと考え、この取り組みを始めました。

2021年には、作った堆肥を使うことで野菜の味がどう変わるかという調査も行いました。また、阿蘇はトマトの名産地なので、2023年（令和5年）からはこの堆肥を使って育てたトマトジュースを開発したり、また堆肥そのものを商品として販売したりもしています。

南小国には、「SMO南小国」という地域商社のDMO組織があり、町長が代表社長を務めています。この組織は、物産館の運営やふるさと納税で10億円ぐらいを売り上げています。2023年度からは、旅館の仕入れや生ごみの提供は組合が行いますが、野菜作りや販売管理受注システムはSMO南小国にお願いし、地域として新たな循環を作りたいと思っています。

地産地消を推進するためには、コンポストの堆肥で作った野菜だけではなく、地元で取れたその他の野菜も域内で消費するシステムを構築することが大切です。旅館単体で直接農家さんから仕入れるのは大変なので、受注を管理する仕組みを町で作りたいと思っています。

この取り組みには、5つのポイントがあります。一つは、環境負荷の軽減です。生ごみの焼却量が減少し、また野菜の配達距離が短くなるため、配達で生じるCO₂も軽減されます。ここは、数値化が必要だと思います。2番目が、単にコンポストで作った堆肥を使うだけでなく、プロの堆肥専門家に入ってもらい、おいしい野菜を担保することです。おいしい野菜でない

と、旅館にも仕入れていただけません。3番目は、食材に対する安心感の醸成です。筑後川の源流域に位置する黒川で育った野菜というのは安心感があり、ブランド化につながると思います。4番目として、この取り組みが黒川温泉という地域ブランド力の向上にもつながると思います。観光というよりも社会面からの発信で、黒川温泉の認知を図るという考え方です。実際、堆肥事業については紹介動画が環境省の賞をいただいたり、書籍に載せていただいたりしたので、そこから取材や視察が増えていきます。5番目として、この一連の取り組み自体がサステナブルツーリズムのコン



図3

テンツにもなると考えています。

まとめですが、このコンポストプロジェクトで目指すのは、食品^{ざんさ}残渣を堆肥化することで環境負荷を低減し、循環型野菜として自分たちでブランドを構築することです。高付加価値の宿泊プランにつなげたい思いもあります。安定的な地元産品の地域内流通システムづくりを行い、サステナブルツーリズムの推進につなげたいと考えています。

地域資源の循環を目指す3つの取り組み～ ②次の百年を作るあか牛“つぐも”プロジェクト

2番目は、地元産のあか牛に“つぐも”と名付け、地元で育てて肉にし、旅館や飲食店に提供しようという取り組みです(図4)。南小国町には畜産農家がありますが、子牛の状態ですべてを地元で肉にするまでに至らないので、地産地消につながっていませんでした。そのあか牛を阿蘇の草原に放牧して肉にするまで育て、旅館に提供する仕組みを作ります。

もともと阿蘇^{わら}では、農家が畑を耕して野菜を作るお手伝い役としてあか牛を飼い、あか牛のふんや糞も堆肥として使うという合理的な農業が行われていました。また、阿蘇の草原管理には毎年野焼きが必要ですが、あか牛が放牧された草原は野焼きが楽になります。このように、阿蘇の伝統農業や草原管理において重要な役割を果たしているあか牛を、ブランドとして育てていくこととしました。なお、草原の範囲が決まっているので、頭数は増やすぎず地域資源を損なわない規模とします。

育てたあか牛は旅館や飲食店に提供しますが、彼らが仕入れたいのは上質な部位なので、余る部位がどうしても出てしまいます。その使い道が課題ですが、農家が生産計画の見通しを立てやすくするためにも、組合が1頭買いする仕組みが作れないかと議論を進めています。黒毛和牛の場合、50頭や100頭でも高値で売れるブランドになっている例があるので、“つ

ぐも”でもそのようなブランド化が可能だろうと考え、ベンチマークとなる類似のブランド牛を今、調べているところです。

コンポストとあか牛の取り組みに共通する目的は、食のブランド作りです。この地域で地産地消の仕組みを作ることが、組合としての役割ではないかと思えます。これらの取り組みによって組合の売り上げを上げたいわけではなく、旅館にとってプラスな仕組みを作りたいと思っています。その結果、地域社会や自然環境にポジティブな影響を与え、第1次産業の皆さんにお金が出ていくことを目指しています。



図4

地域資源の循環を目指す3つの取り組み～

③「入湯手形」売上げの1%を環境保全へ還元

3つ目が、入湯手形の売上げの1%を環境保全に還元する取り組みです(図5)。現在、河津良隆さんという方が、手形の元となるものを作っています。基本的にはこの方が1人で、入湯手形が始まった時から40年近くにわたって計300万枚以上の手形を作ってきました。ただ、もうご高齢で1人で続けるのが難しいということで、若手でチームを作って手形を残していこうという試みを始めたところです。

作ったものは三養会という地元の老人会に渡し、焼き印やひも通しなど17の工程を経て手形が作られます。手形の売上げは河津さんや老人会の皆様に還元されます。手形がよく売れていた時は、日本一稼ぐ老人会としてニュースにもなりました。今後は、この入湯手形の売上げの1%を森林や草原、筑後川流域の水源涵養機能^{かんよう}を高めるための取り組みに使っていきます。

これはまだ仮説ですが、黒川周辺の地下水を豊かにすることは、筑後川の水を豊かにすることでもあり、その地下水がまた温泉として戻ってくるため、黒川周辺の地下水保全を行うことが大事だと私たちは考えています。そのため、入湯手形の売上げを水源保全に使うというこの仕組みが確立されれば、お客様が手形で温泉に入れば入るほど地下水が豊かになるとい、地上と地下の循環が成り立ちます。

売上げの1%だけではなかなか先に進まない、例えば福岡の都市部と連携して水源保全を進める方法もあると思います。福岡県の都市圏の水の3割は、この筑後川から引いています。その筑後川の水を使っている福岡の企業にこの取り組みに協力いただき、都市のリソースを里山に活用いただけたら理想的だと思います。福岡市は今後も人口が増えてさらに水が必要となりますが、里山の私たちはどんどん人が減っていきます。水を管理する大本が

成り立たなくなると、福岡の水供給にも懸念が生じるため、関係人口作りも含めて進めていきます。

これら3つの取り組みを通じて、町の第1次産業と観光業をつなげていきます。その過程で、環境にも配慮できる仕組みをどういう座組で作っていくかを考え、最終的には、地域外の企業や行政、大学と連携するスキーム構築を目指していきます。また、こういった取り組みに関わりたいという方々に来てもらうことが、町にとっての寄与になると思います。今はまだ小さな取り組みで、これだと言える成果はまだありませんが、一つ一つ取り組んでいきます。



図5

ブランディングと発信

～トーン&マナーを統一し「ビジュアル資産」を蓄積・活用

最後に、ブランディングと発信についてお話しします。黒川温泉のメインターゲットは里

山の本質を求めお客様で、「2030年ビジョン」をはじめとした理念や哲学はコモディティ化しない地域という考え方をもとに作っています。そのビジョンのもと、旅館同士が連携するビジネスモデルや自然風土を生かしたモデルを作り、入湯手形や地産地消の取り組みを行っています。そのことを可視化して、発信しています。

発信において行ったことは、具体的に2つあります。一つは、プロのカメラマンに撮っていただいた魅力的な写真を「ビジュアル資産」として、2018年から増やしています。派手さは求めず自然を大切にするという考えのもと、看板の色も発信全体のトーン&マナーも黒と決めました。この黒を基調としたカットが、ビジュアル資産の中心です。

もう一つが、このビジュアル資産を公式SNSやプレスリリースなどに運用していくことです。オウンドメディアのSNSにおいては、誰に向けて何が効果的かを整理して発信しています。徐々にフォロワーも増えており、一定程度の成果が出ています。Pinterestは、海外の利用者が多いため全部英語表記にしています。海外の方が「この写真いいな」と思って調べたら黒川温泉だった、という形になるような戦略をとっています。

公式サイトも、2018年にリニューアルしました。このサイトには各旅館の空き状況を載せており、予約もここから行うことができます。2022年（令和4年）には、ユーザーが100万人を超えました。このサイトで取った予約は、売り上げの5%が組合の収入になります。OTAの予約サイトは手数料が高いため、旅館にとっては自社か組合サイトからの予約の方が、メリットが大きい形です。当初の売り上げ目標には残念ながらまだ届いていませんが、このサイトでもっと成果が出るよう日々取り組んでいます。

質疑応答

【中野(事務局)】 研究会を黒川温泉で開催したいと最初にご相談した時に、小林さんが「特別なことはしていません。『2030年ビジョン』は、昔からやってきたことを形にしたものです」とお話ししていらしたことが印象に残っています。

外に発信していくことが黒川温泉の旅館にとっての価値になる、それも観光客への発信ではなく社会に対して発信することで、黒川温泉を好きになっていただく方を増やしたいという話もありました。そのあたりを詳しくお話したいです。

【小林(黒川温泉)】 「2030年ビジョン」の作成は、やはり熊本地震が大きなきっかけでした。収入の柱である入湯手形の売り上げがほぼ0になり、大きな危機感を覚えました。だからこそ、入湯税のかさ上げが議論の起点となりました。

黒川温泉は、旅館組合の収入が大きいため旅館組合の方が観光協会よりも力を持っているという、ある意味いびつな組織です。本来ならば商店、町、旅館が一体となって地域づくりに取り組んでいく必要があるけれど、組合頼みという実態が今までありました。そのため「2030年ビジョン」には、「危機に見舞われている今、連携していかないとはいけません。町も皆さんも私たちに協力してください」というメッセージを周囲に伝える意味合いもありました。そのメッセージが結果的に、お客様に対するアピールにつながっていったと僕は感じています。

【北山(黒川温泉)】 旅行に行こうと考えた時の最初の選択肢に黒川温泉がまず入らないといけないけれど、その時の発信に観光一本しかラインがないというのは非常に弱く、可能性が広がらないなど私は感じていました。例えばサステナブルといった社会的な側面から、キャンペーンやPR広告とは違う形で発信することが、軸を増やして黒川温泉の名前を知ってもらうことにつながると考えています。

また、もともと組合設立60周年にあたって今までの取り組みのまとめサイトを作ろうとしていたのですが、それではお客様は「ふーん、そうなんだ」と見るだけで終わってしまいます。それよりもビジョンを共有して、一緒に黒川温泉を作っていくませんかという方が、お客さんにとっても自分ごとになるだろうと思ったので、急遽ビジョンという表現に切り替えました。

【中野】 この「2030年ビジョン」は、お客様と一緒に100年先の黒川をつくるというビジョンなのですね。温泉まちづくり研究会の今年度からの3年間のテーマは、「温泉地の環境対策」です。その中で、自然に優しいとかCO₂削減だけではなく、地域経済に優しい、観光産業に優しい、観光客の皆さんにも住民の方にも優しい、地域全体がサステナブルになるためのことを考えていきます。2021年にこの研究会で出された由布院宣言も、共通している部分があると思います。

皆様の温泉地でも既に様々なサステナブルな取り組みを行っていると思います。それをこれからどう見せていくのが大事なのだなど、今日お話を伺って感じました。

【湯本(草津温泉)】 草津は観光が中心の町で、農業をやっている方がほとんどいません。そのため堆肥化などは行わず、ごみは生ごみでも紙でも何でも燃やしている状態です。その状態はこれから変えざるを得ませんが、どのように変えていくか考える意味でも、今日のお話は非常に勉強になりました。

細かい話になりますが、木を植えているとどうしても落ち葉の問題が出てくるかと思えます。黒川温泉では、落ち葉をどうされているかを教えていただきたいです。

【小林】 組合員が勢揃いで落ち葉拾いをしているのが現状です。野焼きによって助かっている部分はあるのですが、落ち葉を捨てる場所にはやはり困っています。それを資源として何かできればいいねというところから、コンポストの話も始まっていると思います。

地域と連携するというのは、やはり難しいです。何かをやり始めても、2年経って理事が交代すると方針や考え方が変わるので、その中でいかに体制を引き継いで連携を継続していくかが難しいです。熱量を保っていくためには、人材育成も大切だと感じています。

【高田(阿寒湖温泉)】 2つ質問があります。1つ目は、採用の共通サイトについてです。30軒も旅館があるので、賃金やお休み、労働時間などはきちんと話し合っておかないと、条件のいいところにばかり応募が行ってしまう気がするのですが、いかがでしょうか。

もう一つは、入湯手形についてです。入湯手形を使って訪れる人が多い施設は、掃除ばかり忙しいのに得られるリターンが少なく、ある意味平等ではない、という状態が生じてしまう気がするのですが、入湯手形売り上げの配分はどうしているのでしょうか。

【小林】 1つ目の質問の回答ですが、黒川温泉の採用サイトでは黒川温泉で働くメリットを前面に出しています。黒川温泉でサービス業としてキャリアアップしていくために、どのような働き方ができるかという発信をしています。旅館で働くことは地域への貢献につながるし、観光業の一番の窓口であるという点を発信していかないと、これから働きたい人もいな

なくなってしまう。一方で雇用の条件は、各企業の努力であるため本当にばらばらです。もちろん条件が良いところには良い人材が行くだろうし、そこは各企業に任せています。

2つ目の質問の回答ですが、入湯手形での温泉利用1件について250円を旅館に支払う形としています。手形を少し値上げしてリターンを増やしていくか、また手形自体の原材料も高騰しているので、値上げしてその分を地域に還元していくかなど、今後話し合う予定です。

【中澤(草津温泉)】 南小国町には6つの温泉地があります。黒川温泉はその中の一つですが、他の温泉地との連携があるのか、その方々から黒川温泉はどう見られているのかを伺いたいです。

【北山】 実際、連携は難しいです。連携しなければなりません、黒川温泉観光旅館協同組合が稼ぐ組織になれたからこそ連携が難しいという弊害があります。だからこそ、商店や地元企業などとのより緊密な連携が重要だと思います。黒川温泉はこれから人手不足にも悩まされるでしょうし、実際に少子高齢化は進んでいるので、そこは力を入れていく必要があると痛感しています。

キャリア形成視点を持った 地域人材育成の仕組み

※こちらの内容は2023年2月21日にリアル開催とオンライン配信のハイブリッド形式で実施したものです。

黒川温泉研修部の取り組み

黒川温泉観光旅館協同組合 研修部 旅館山河 若女将 後藤 麻友氏

「発掘」「育成」「定着」の3本柱に 「黒川温泉一旅館」として取り組む



【後藤（黒川温泉）】 私が担当している、研修部の取り組みをお話しします。黒川温泉観光旅館協同組合には、旅館30軒のオーナー25人全員が加盟しており、環境部、広報部、研修部、事業部の4つの部に分かれて活動しています。研修部は2019年度（令和元年度）にスタートし、今は7軒の旅館が所属しています。

黒川温泉は人材不足に長い間悩んでおり、2020年度（令和2年度）に行ったアンケートによると、「採用に課題がある」と答えた旅館関係者が85%を占めました。「募集をしても反応がない（62%）」「求めている人材がこない（60%）」「成果の出る採用方法がわからない（43%）」などの回答が多かったです。育成と定着に課題があると答えた旅館関係者も70%と高い数字でした。「職場環境に課題あり（80%）」「シフト体制に課題

あり（76%）」「従業員のキャリアプランがない（67%）」などの回答が多く、旅館従業員の働き方を課題とする旅館が多いことが分かります。その他にも、ベテランスタッフの厳しい指導についていけなかったり、個人プレイが多いため優秀な仲居さんのおもてなし技術が下に伝わらず、人が育たないといった問題もあります。

現場サービススタッフの、その先のキャリアが明確でないのも離職率を上げる原因です。実は旅館業は、広報やマーケティング、マネジメントを学べる業種ですが、日々のルーティンワークに追われてそれらに挑戦する機会がありません。このようなスキルを獲得して、多様なキャリアを築ける環境作りが急務と考えています。また、従業員のプライベートの充実も重要です。黒川温泉は、飲食店や娯楽施設が少ないです。友達ができない、地元との交流の機会がないといったことも、ミスマッチを生む結果につながっていると思います。

このような状況を踏まえ、研修部では旅館組合がプラットフォームとなり、採用活動や人材育成に取り組んで黒川にマッチした人材を集め、絶えず人や知が循環する地域をつくるこ

と、それによって人材領域における持続可能な未来をつくることを目指しています。

戦略としては、人材の「発掘」「育成」「定着」の3つを柱としています。「発掘」については、黒川温泉の採用サイトを立ち上げました。旅館で働くとはどういうことか、ここで学べることは何かなどを発信して、求職者に働きかけます。黒川で暮らすことをリアルに発信することで、ミスマッチを防ぎます。また、教育機関とのつながりを利用してインターンシップなどを行い、採用の接点を増やしています。

「育成」については、各宿の受け入れ態勢強化を組合として行います。各宿でチームマネジメントを行うリーダーの存在が重要と考え、リーダー育成研修「黒川塾」を開いて、そのようなリーダーを育てています。黒川塾はこれまで3年実施しましたが、1期生、2期生、3期生の縦のつながりや地域間の横のつながりができました。経営者セミナーではこうした取り組みへの理解を深めており、今年度は人材評価制度を学んでいます。

「定着」については地域特性、文化の理解と価値化を目標に置いています。この土地に受け継がれてきたリアルな暮らしは、他にはない観光価値です。それを理解し、ここでの暮らしに誇りや楽しみを見いだすことが人材の定着につながりますし、それを価値化してお客様に見せることができる人材が今、必要です。このため「食の学校」「室礼講座」などを開いて、土地ならではの文化を深く知ったり地元の人と交流する機会を作っています。「食の学校」は地域の食の背景を知る研修、「室礼講座」は阿蘇の風景を室内にしつらえる研修です。

このように「発掘」「育成」「定着」を体系立てた取り組みを行い、絶えず人や知が循環することで、「地域が人を育て、人が宿を創る」「訪れてよし、働いてよし」の実現を目指しています(図1)。

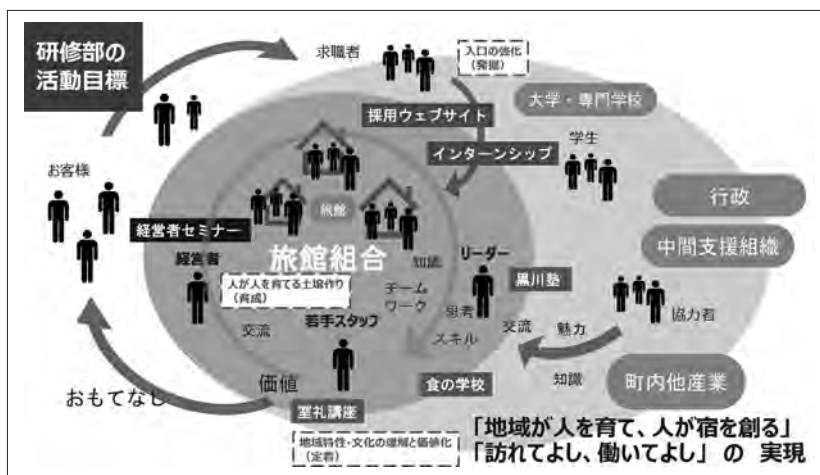


図1

こういった活動が4年目にして、ようやく回るようになってきました。

「育成」については、「黒川塾」の設計者である前田優さんからより詳しく説明いただきます。前田さんは旅館の経営者ではなく、地域活性化プランナーという立場で黒川の人材育成に取り組んでいただいている仲間です。

黒川温泉「地域人材育成」の仕組みについて - 『黒川塾』と『地域同期構想』 -

MAEDA LD OFFICE 代表/プランナー 地域活性化プランナー 前田 優氏

黒川温泉が抱える人材に関する課題 ～若年層がキャリアを描けず離職する現実



【前田(黒川温泉)】 私は黒川温泉観光旅館協同組合の研修部でコーディネーターとして携わっています。また、地域活性化プランナーとして、小国町や産山村とタイアップして事業設計を行っています。

私は最初に黒川温泉を訪れた時、「やはり黒川温泉はすごいね」という世間からの評判に違和感を覚えました。確かに観光客で賑わっているけれど、これは里山の景観や本質を追究したいという黒川温泉の皆さんの思いが本当に反映された姿なのだろうかと疑問を感じました。

そこで、旅館で働く人の現状を調査しました。経営陣は志の高い方ばかりですが、若年層が1、2年で離職して定着しないため悩んでいました。その原因には、例えば旅館従事者の学習機

会や学習歴が乏しい、仕事内容がルーティンワークの連続、経営者・支配人クラスが教育・指導と育成の違いを理解していない、などといった課題があります。「逆T字型キャリアモデル」も大きな原因です。普通のキャリアモデルはオーソドックスなピラミッド型ですが、小さな宿では上の役職は親族が務めるため、T字の逆のようなキャリアモデルになってしまいます。そういう中で旅館でキャリアを積み、モチベーションを保って仕事をするのは難しいです。また、経営者同士は強いつながりがありますが、従業員は旅館の垣根をまたいだ交流が全くありませんでした。知り合いが誰もいない状態で就職してきて悩みを解消するコミュニティがないと、離職につながることは容易に想像できます。

結論としては、黒川温泉は熊本の中では有数の温泉地ですが、人材に関しては他の地域の観光宿泊業と同様に非常に大きな問題を抱えているなどというのが、当時の印象でした。

黒川塾のプログラムはHow to型ではなく 「どうあるべきか」を考えるbe型

先ほど、後藤さんが人材の発掘・育成・定着の3本柱と言いましたが、厳密に言うと発掘・育成の次は支援で、この3つの取り組みの後に「定着」という効果があると考えます。そのため、発掘・育成・支援の3点に注力した取り組みを進めています。

育成について行っているのが、「黒川温泉 次世代リーダー育成プログラム『黒川塾』」です。

世の中の流れに対して柔軟迅速に、多忙な経営者に代わって自社社員がサービスメニューやプランを企画設計できることが、小さな旅館の生き残りにおいて重要です。このような考えから、黒川塾では経営者の右腕左腕となる、次世代のリーダーを育てるためのプログラムを設計しています。

大抵の地域や旅館で人材育成がうまく機能しないのは、人材育成がHow to型で設計されているからです。そうではなく、黒川塾では本質的に「どうあるべきか」を考えるbe型のカリキュラムを導入しています。一方で、旅館の文化形成やコンセプトの理解、マナーといったHow toの部分は各旅館でしっかり取り組むべきです。

黒川塾の具体的な講義内容について、少しお伝えします。講師は多様な人を迎えるようにしていますが、黒川温泉の方にレクチャーいただくこともあります。黒川温泉の食資源や入湯手形について学ぶ講義もあります。

僕の講義では、旅館のサービスの付加価値を定義し、言葉として紡ぐという課題を出しています。どのようなターゲットに対してどのような価値を持ったプランなのか、それをどうお客様に表現するのか、価値の定義と言葉がないと、いいサービスは作れません。そこを意識してキャリアを3年5年と積むと、旅館をリードするようなプランを作れるようになります。チームで企画・提案する課題も出しました。この課題で重視しているのは、イメージ力です。若い方は、自分が未経験のことに会おうとフリーズする場合があります。しかし、知らないことをイメージしたり仮説を立てる力は、旅館スタッフにとって非常に重要です。

今年の黒川塾3期の最終回では、旅館の課題や困っていること、自身の強みを掛け合わせてオリジナルのプロジェクトを起案・実行して、経過や成果を発表しました。若い副料理長が料理人の立場にとどまらずに、朝食メニューの魅力化や全体を巻き込んだオペレーション改善を企画したのは、面白かったです。英語力を生かしてインバウンド対応の仕組みを作った方もいました。旅館のニーズや自身の課題を徹底的に考えた結果のアウトプットがインバウンド対応で、彼はその自身が考えたプロジェクトに取り組む中で、リーダーとしての自覚の芽生えや自分の欠点や強みへの気づきに至っていました。

黒川塾の裏テーマに「地域同期構想」があります。小さな旅館なので毎年採用するのは1人から3人ぐらいですが、何か失敗した時に支え合ってピンチを乗り越えるなどといった意味で、同期の存在は重要です。「黒川温泉一旅館」のスローガンも掲げているので、同じ年の入社は全て同期として扱い、強い結束が生まれるよう、黒川塾は学校のように1年間のメンバー固定制としました。

「3年以上黒川温泉で勤務する意欲に変化はありましたか」というアンケートを昨年取ったところ、黒川塾に参加する前と後で回答がかなり改善しました。黒川塾を出ても仕事内容は大きく変化しないのですが、その仕事を自身がやる意味は変化します。お客様の前でただチェックインするという動作も、そのパフォーマンスを高めることが自身のキャリアにどういう意味があるのか考えるようになります。サービスを高めることについて「自分ごと化」が進んでいると思います。

キャリアに関してはモチベーションのキープが難しいので、黒川塾を出た後に推奨しているのは旅館でのキャリア拡張です。ある方は仲居リーダーの業務をしながら旅館のPRや採用広報をやっています。もう一人は、調理と農業との接続というキャリアを積んでいます。黒



図2

川塾で経験した学びの流れを切らさないため、各旅館で黒川塾を出た1年目、2年目にどういうキャリアを積ませるかを、丁寧に考えています。

また、経営者には自分の頑張ったところをきちんと評価してほしいですね。リーダーシップを高めても彼らの努力に見合った対応ができないといけないので、そういった意識を経営者に醸成するための経営者向け人材育成研修を行っています(図2)。

この他合同入社式を行ったり、黒川温泉の文化的な理解を補う形で里山研修を実施しています。他のどこでもない黒川温泉で働く意味を知り、自分のアイデンティティとすることを目指しています。

黒川温泉の採用サイトで重視する情報発信は、条件より暮らしや働き方

人材の発掘にかかる費用は小さな旅館にとって大きな負担となるため、それを軽減するために黒川温泉独自の採用広報ポータルサイトを立ち上げ、黒川温泉として人材を募集する取り組みを始めました。採用サイトは、従業員の働き方や暮らし方や思いに光を当てた表現にしています。時給や手当、福利厚生で募集するのではなく、どう地域で働くか、この旅館の経営者の思いは何か、自分たちはどうやって生きていきたいのかを書き、共感する人はぜひ一緒に仕事をしましょうという訴え方をして、それがヒットしました。

また、今年2月から、「黒川温泉 おもてなし体験インターンシップ」を開始しました。新卒・第二新卒をターゲットに、黒川温泉で働く魅力やキャリアを伝えるインターンシップです。インターンシップは繁忙期に人手を補うために使ってはならず、参加者を自社のファンにするために設計することが大事です。たとえ彼らが就職しなかったとしても、この旅館で働いてすごくよかったと学校や周りの友達に言ってくれれば、ファンは絶対増えていきます。柔らかなファンを作って、長期的に黒川温泉で働くことのブランドを上げていったり、接点を強化することを意識しています。

こういった取り組みで我々が目指すのは、「早期退職から3年へ」です。黒川温泉の旅館でキャリアを築けることに気づいていただくと、辞めずに働く期間が1、2年から3年に、3年が5年に延びていくと思います。ただ、20代前半の方に勤続30年勤め上げていただくことはイメージしていません。我々が大事にしたいのは、黒川温泉にいたことが次の職場で活かしたとか、黒川温泉で働いてつながりができたのは財産だとか、退職後に黒川温泉で働いたことを誇りに思ってもらえるようなものが作れないかということです。1年でも長くということではなく、黒川温泉で働いた期間の質を高くしていきたいということです。

「日本全体の課題イコール黒川温泉の課題ではない」と言うために

3本柱の最後の「支援」ですが、旅館従業員のキャリア形成には、人材育成後のフォローアップがとても大事です。ただ、その体制構築にはまだ着手できておらず、これから進めていきます。その他の課題としては、資金ですね。初年度と2年目は助成金を使いましたが、今後の資金は中長期的に算段を立てる必要があります。

また、黒川塾のターゲットのブレも挙げられます。黒川塾は次世代のリーダーを育てることが目的ですが、新入社員が参加することがあります。黒川塾とは別に新入社員や若年層のキャリアフォローアップのサポートが必要ですが、このあたりの設計も遅れています。

人材育成の広報周知に対する意識も課題です。組合ではPRを行っていますが、個々の旅館も自分ごととして人材育成の取り組みをPRしてほしいです。インターンシッププログラムに関しても同様で、各旅館には「黒川温泉でインターンシップをやっていると言わなくていい、自分の旅館のPRとして使ってほしい」と言っています。そういった形で、人材育成事業を自分の旅館の福利厚生オプションとして、身近に捉えていただければと思います。

まとめになりますが、人材育成は長期スパンでその人の成長をマネジメントしていくことなので、その人のキャリア設計を育成担当者がデザインする必要があります。人材の発掘育成支援の総合的な仕組みをその地域に作ることで、中長期的視点による伴走支援体制の構築がすごく大事だと思っています。

後は近年言われるジョブ型という新しい考え方です。社員としての通常雇用だけではなく、エキスパート人材を業務委託契約で入れたり、ソムリエみたいな専門家を入れたり、今後はいろいろな雇用形態での採用も迫られると思います。

「マクロの問題は必ずしもミクロの問題ではない」という言葉を、私は大事にしています。観光業は全体として見ると人材が不足していますが、「黒川温泉はうまく取り組んでいる、日本全体の課題イコール黒川温泉の課題ではない」と言いたいですね。地域観光宿泊業において人材育成以上の投資はないと思うので、早め早めに取り組んでいきたいと思っています。

質疑応答

【中野(事務局)】 まさに「黒川温泉一旅館」のキーワードに沿って取り組まれていて、研修部はいわば黒川温泉全体の人事部なのだという印象を持ちました。

【後藤(黒川温泉)】 まず、お宿に黒川塾を理解・支援していただくことが前提として必要です。そして、地域全体のプラットフォームとなって人材育成に継続的に取り組むことが、研修部の最も重要な役割です。一度、組合ではなく有志の旅館で集まる形で人材育成をすれば良いのではというアイデアも出ましたが、「黒川温泉一旅館」であり続けるためには、組合として取り組むことが必要だと思います。

【吉川(鳥羽温泉郷)】 旅館で働いている方々の中から未来のリーダーを育成するのか、外部からも含めて地域に呼び込むのか、教えていただきたいです。また教育・支援により生じる

不公平はどうお考えでしょうか。いい人があっちに行ってしまったといったジェラシーがあったり、旅館間の移籍という問題が起こらないのかと疑問を抱きました。

【前田(黒川温泉)】 黒川塾で育成する「次世代リーダー」は、外部人材ではなくあくまでも旅館に就職し、旅館経営者が右腕として鍛えたいと思う人材です。その風土を作り上げるためのサポーターとして、積極的に外部人材を登用していきたいと考えています。

不公平の問題は難しく、我々も課題回収がまだできていません。ただ、不公平と平等の概念の違いとも言えますが、やはり頑張っていないところには頑張っていない結果が返ってきます。採用広報サイトでは黒川温泉としてのブランドを相対的に高めようとしています。個々の旅館の価値をどう謳^{うた}っていくのか、どう人材獲得に向けて努力していくかは、個々の旅館の問題です。「この旅館はなぜ多くの応募が来ているのだろう」と他の旅館を見て考えたりと、切磋琢磨^{せつさくたくま}してほしいという思いがあります。とはいえ、「黒川温泉一旅館」なので、極端な不平等がないようにすることも必要です。

移籍の問題ですが、やはり「黒川温泉一旅館」ですので、引き抜きや移籍は経営者がブロックしています。筋が通らない引き抜きやすぐに他の旅館に移ってしまう例は、今のところ少ないです。ただ、黒川温泉内の他の旅館に移るのは厳しいからと南小国を離れて別の地域に行ってしまう人が多く、それはそれで問題です。南小国あるいは黒川温泉に残っていただくチャンスを、旅館の理解をいただいて作れないかというのは考えています。

【宮崎(道後温泉)】 一つの旅館組合がプロフェッショナルな方を置いて研修しているというのはあまり聞いたことがなく、素晴らしい取り組みだと思います。弊社のグループは2社3館体制で、採用はそれぞれ別で行っています。休みや賞与も少しずつ違うのですが、3館の中で異動したいという人がなかなかなくて悩んでいるところです。同じグループの中で働き続けたいというモチベーションをどう作っていくのか。そのためには正確な評価とキャリアアップが重要でしょう。評価制度やキャリアアップの仕組みは、個々の旅館でも作っているのですか。

【後藤】 今回の経営者研修制度では、そうした評価制度について学びました。次は、各旅館がその旅館に合った評価制度を作る段階ですね。

【宮崎】 私のグループでも今年から、もっと精緻な評価制度を目指していこう、個々が昇格を目指して目標設定ができるようにしたいと研究しています。

また、道後の場合は転職が多いです。私たちの業界、私たちの会社に魅力がないのかなと反省もしながら、今のお話にあったように横のネットワークを作ったりという工夫も必要だと思いました。

温泉地報告「温泉地の環境に関する取組み③」

～意見交換

※こちらの内容は2023年2月21日にリアル開催とオンライン配信のハイブリッド形式で実施したものです。

【道後温泉】

旅館組合として事業継続力強化計画（BCP）に取り組む

【新山（道後温泉）】 道後温泉は松山市の中にあり、大学も近くにあるので給料さえ上げれば人材は確保できていたのですが、コロナ禍で多くの方が観光産業から離職しました。やっと復活再生のフェーズに入ってきましたが、なかなか応募が来ない状況です。地方の若者は都会に行き、このコロナ禍に全部IT産業などにスライドしたのではと思っています。

そういった中で、社員確保にはやはり会社のIT化が必要かと考えています。ある学者は、人間の活動の47%はITでクリアできると言っていますが、そのようなことも踏まえて合理性を追求しながら、サービスが低下しないようにするのが我々経営者の役割と思っています。

道後温泉は、SDGsについては各旅館で足並みを揃えています。また、地域の安全安心、持続可能な経営と集客に向けて、事業継続力強化計画（BCP）に取り組みました。旅館組合に加盟している33社のうち12社が、BCPの認定事業者となりました。また、連携型BCPに、道後温泉はおごと温泉に続いて全国2番目に認定されました。防災士の養成にも力を入れていて、防災士33人を各旅館に配置しています。アマチュア無線技士は22人おります。また、周辺の総合病院や学校の先生を巻き込んだ150人から200人規模の合同防災訓練を実施しており、国土強靱化の取り組み事例として内閣府で発表されたこともあります。持続可能な観光地を目指すために、こういう取り組みも重要だと思います。

私のホテル（ホテル古湧園 遥）は、ネット・ゼロ・エネルギー・ビル（ZEB）として作られました。使うのはクリーンエネルギーのみで、石油やガスは使っていません。私のホテルは上から3番目の「ZEBReady」というランクで、旅館としては初めて環境大臣大賞をいただきました。こういった取り組みをしていこうと、道後全体に向けて啓蒙（けいもう）をしています。

【宮崎（道後温泉）】 人材不足のためお客様が取れない状況が、全国のホテル・旅館で起きていますよね。いかに人材を招き入れて育てていくか、危機感を持っています。

弊社は4年前から毎週水曜日を定休日にしており、オフ期には連休を作って年間70日の休日を確保しています。昔デパート業界では、三越が月曜定休で高島屋が火曜定休と休みをずらしていたこともありましたが、同じエリアで同じ価格帯の旅館で休館日をずらして取っても良いのではと思います。そういった形で休みを作ること、お客様に理解いただける時代になったと感じております。私の旅館は年間70日休んでも利益が出る形になっていますし、同様に30～40室の規模の旅館であれば問題ないと思います。

【鳥羽温泉郷】

「海藻」をテーマに海との関わり、環境問題を考える

【世古(素大)(鳥羽温泉郷)】 若い子たちが今後の人生を考えた上で、コミュニケーション力を培うために観光や旅館の業界で働いてみたい、黒川塾に行ってみてみたいと思えるようになるというなと思いました。自分が面接官で「黒川温泉で働いていました。黒川には黒川塾という面白い人材育成制度があって」と言われれば「なるほど」となると思います。

鳥羽も、若い人材が不足しています。鳥羽ビューホテル花真珠はTikTokを使ってスタッフがダンス動画を配信していますが、そちらはうまくいっていると思います。

【山下(正)(鳥羽温泉郷)】 鳥羽では現在、海との関わりのある温泉郷として発信できないかと取り組んでいます。鳥羽のアワビや伊勢エビなどの食資源は海藻があって取れるものであるため、海藻にクローズアップして、環境問題にも光を当てています。今年の秋にはこの温泉まちづくり研究会が鳥羽で開催されますが、鳥羽らしい視点で環境問題に取り組んでいるお宿をクローズアップしようと計画しています。

【草津温泉】

交差点の渋滞解消のための「温泉門」が年内に完成予定

【小林(草津温泉)】 草津も同じく人材の問題があり、応募しても人が集まらないし、やっと入ってきたと思ったら3カ月で辞めてしまったりと、若い子が少ない状況が続いています。そこで、DMOに人材育成部会を立ち上げ、合同入社式も実施して、横のつながりがようやくできてきました。でも、このコロナ禍で集まることもできなくなりました。結果、どんどん人が減り悩んでいたのですが、今回のお話はすごく腑に落ちて、参考になりました。

草津では、「温泉門」が年内には完成する予定です。もともと交差点でよく渋滞が起こっていたのですが、「道路を交差させれば解消できる」と町長が言い出しました。ただ、道路を交差させるだけでは味気ないから門にしようと発想し、門からターミナルまでの道を石畳にして散策できるようにすることとなりました。「温泉門」とそこからターミナルまでの道は、11月頃に完成する予定です。

【阿寒湖温泉】

外国人スタッフ約100人の満足度向上に取り組む

【高田(阿寒湖温泉)】 30軒のオーナー全員が「黒川温泉一旅館」の意識を強く持っているから、いわゆる引き抜きは起こらなかったり、社員の待遇面での談合も不要なのだ実感しました。人材面では阿寒湖温泉の方がもっと危機的な状況です。ここ2年ぐらいは、日本人採用は諦めています。一方で、外国人が7館で100人弱ぐらい社員として働いていて、この方々にどれだけ長くいてもらうか、彼らの満足度をどのように高めるかという取り組みを行っています。

阿寒湖の取り組みですが、今年の9月中旬にアジアで初めて「アドベンチャートラベル・

ワールドサミット(ATWS)北海道」が開催されます。これをきっかけに欧米の富裕層に阿寒の魅力を感じていただきたいと考え、ゼロカーボンパークの取り組みを行っています。前田一歩園財団の精神というのは、まさにカーボンニュートラルです。100年以上にわたって、阿寒には環境を思う考え方が浸透しています。改めてここでゼロカーボンパークに登録されることによって、そういう地域であることを多くの人に知っていただきたいです。

【共同研究者コメント】

【石井(共同研究者)】 私はメディアの仕事をしていますが、最近は連泊や自分の心と体を癒やすといった特集記事が増えているように感じます。とはいえ、たくさん歩いてあれとこれを体験して、というかつてのヘルスツーリズムではなく、その土地のおいしいものを食べ、いい温泉に入ってゆっくりすることがウェルネスであり、癒やすことだと近年は捉えられています。先日、日本経済新聞全国版で湯治の記事が大きく出ていました。1泊1万円台の湯治宿と伊勢にある高級リゾートのアマネムが同じ並びで、心を癒やす湯治というポイントで紹介されていました。どういうグレードの宿に泊まるかはそれぞれの人の志向ですが、心や体を温泉で癒やすという視点が増えてきているのが一つの傾向です。

4月から杏林大学で温泉療養学という科目の認可が下り、私が専任講師を務めることになりました。今日、「その土地のファンになってもらうためのインターンシップ」というお話がありました。1人でも多く温泉地に就職してもらうためにはどうすればよいか、これから学生を送り出す側として一緒に考えていけたらと思います。

【内田(共同研究者)】 私のゼミは温泉地の温故知新というテーマなので、ゼミに入ってくる当初は学生の90%が宿泊業への就職を希望しています。3年生の夏を過ぎると、働き方や賃金体系、立地への懸念、そして様々な職業に対する視野が広がることから、宿泊業への就職希望者は50%ぐらいに落ちます。

3年生の冬には、30%ぐらいが宿泊業希望といって就職活動に入ります。その時、旅館や温泉地に関する情報は驚くほど学生に伝わっていないです。就活情報サイトを見ると旅館が何十、何百館と出てきますが、学生は一つ一つ見る余裕もないため、ホテルと旅館の合同説明会に出るケースが多くなります。関東では、伊豆の旅館組合が合同説明会を開催しています。時期も早く、3年生の1~3月頃ですが、学生はそこで就職先を決めてしまいがちです。

ホテルか旅館かどちらで働くかは学生も悩むのですが、彼らには旅館や温泉地で働く魅力がクリアに伝わっていないと思います。就職活動を始める学生からは、「旅館におけるキャリアアップってどうなのか、どういう将来ビジョンを描いたらよいのか」という質問を多く受けます。今日のお話のように、地域でキャリアアップや将来ビジョンについて学び考える機会があると知るだけで、学生はすごく安心すると思います。地域全体での同期のつながりづくりの取り組みも、安心材料になるはずです。今日皆さんに教えていただいた情報を、私自身も大学で提供していきます。

【吉田(共同研究者)】 東洋大学以外にも、地方の観光地で働きたいという学生は多くいます。観光協会や旅館組合など、彼らが活躍できる受け皿がもっとあるといいと思います。

ただ、就職後の実生活では、ギャップが大きい気もしています。例えば、草津は相当気候が厳しく、車がないと遊びにも行けないので、新入社員が草津でずっと暮らしていくのも大

変だろろうとも思います。人材育成は、草津も今熱心に取り組んでいます。その上で持続可能な温泉地を維持していくためには、運営し続けていく体力があるかどうかが重要で、そこが100年続く温泉地のポイントなのだろうと思います。

今、私は城崎温泉と関わっています。関東大震災の2年後に兵庫県北側の北丹地域で大地震があり、城崎温泉も壊滅状態になりました。その時の復興の結果が今も残り、大事な観光資源になっています。ちょうど2年後が地震から100年なので、グランドデザインのようなものを作りたいという話が城崎温泉では出ています。まちづくりで100年というのは、一つの単位なのかなと考えますね。

総括



山田雄一

【山田(事務局)】 バブルの前夜にこのままではいけないと考え、露天風呂にほとんど目が向けられていなかった時代にそれを武器にしようとし、さらにその中で四季が感じられるように広葉樹を植えたのは、やはりすごい先見の明だったと思います。時代の流れを先読みしてそれに合わせて変わっていくことは、まちづくりにおいて非常に重要です。100年後のことはなかなか展望できませんが、時代は10年20年でどんどん変わっていくため、変化を恐れずにやっていく必要があります。

入湯手形が90年代にヒットした時に、全国各地でまねをする温泉地が多くありましたがほとんど失敗しました。入湯手形として形になったのはいわば氷山の一角のみで、海中に沈んだ部分の議論や意見調整は膨大だったと思います。表に出ているシ

ステムや仕組みだけをコピーしても、同じものにはならない。似て非なるものになって、持続性も生まれないということだと思います。

また、入湯手形がブレイクするのには5、6年かかったという話が面白いと思いました。おむねこのような取り組みは、取り組んでから3年から5年ぐらいはほぼ芽が出ません。本当に続けていいのかと悩みながら取り組む時期を越えると、口コミなどでいきなり臨界点を超えて伸びていく。やはり地域づくりや新しいことをするには、5年間ぐらいの時間軸を考えながらやっていくのが基本となります。

今回、それ以外にも素晴らしい取り組みを多数伺いましたが、その上であえて3点提言します。まず、今回SDGsという言葉が出ましたが、実はSDGsは非常に日本ローカルの規格です。確かにSDGsは国連が掲げていますが、世界的にはほぼ注目されていません。Googleなどで検索してみると分かりますが、SDGsで検索しているのは日本人だけです。そのため、SDGsにスポットを当てて展開しても、海外の関心は集められません。ただ、海外の方は環境問題を気にしないわけではなく、彼らの考えはESG(環境・社会・ガバナンス)などといった話に集約されています。環境問題には当然注目していますが、SDGsというフレームではないということです。

2点目ですが、海外のリゾートの環境の取り組みは、今やゼロカーボンと脱プラが7、8割を占めています。コンポストや循環型経済は非常に重要ですが、メジャーではないため分かる人だけが分かる取り組みとなってしまいます。おそらく黒川温泉はそのことを踏まえた上で、コンポストや循環型経済が自分たちのポジションを作っていくと覚悟を決めて取り組んでいると思いますが、やはり外の人に評価してもらうためには、外の流れもある程度くんだ方がいいのではと思いました。これは、研究会としての課題でもあると思っています。

3点目としては、新しいまちづくりによって黒川での滞在経験がどう変わるのかが、観光客の立場からすると見えにくかった気がします。数十年前の手形の導入は、非常に分かりやすい経験の変更でした。それまでの、大型旅館で酒を飲んで大浴場に入るようなスタイルとは打って変わり、施設を巡って季節を感じながら露天風呂に入るというのはすごくワクワクするし、非常に強い「経験」となります。

一方で、環境問題への取り組みは、温泉地の課題解決や持続性確保のためにはとても重要ですが、黒川を訪れる観光客の滞在がそれによってどう変わるかは少し見えにくかったです。観光と違う軸で関心がある人たちにヒットすればいいという話も出ましたが、黒川の取り組みが滞在経験の面白さにもつながると、さらにいいと思います。

いずれにしても黒川が取り組んでいる内容は、他の観光地や温泉地も重々課題だと分かっているけどなかなか手をつけられないと思っていたことで、黒川は正面突破でそれに取り組んでいる地域だと思います。今後もその取り組みを皆さんで共有し、各地域づくりに役立てていければいいなと思っています。



音成貴道氏(黒川温泉)

【音成(黒川温泉)】 今回2日間で聞いてもらったお話は黒川温泉の取り組みのきれいなところで、その裏には試行錯誤や厳しい現実もあります。日本中で人が減っている中で、何か取り組みをしたからといって、黒川だけに特別人がたくさん来るということにはなりません。

そのため各経営者は、人がいなくても回る仕組みを作っていないといけません。ここは人がいない地域で、また旅館には独自の働き方として中抜けがあります。他の産業と比べてサービス業自体の人気がない中で、中抜け休憩がある旅館業は特に人気がないと思います。通して8時間という労働環境にしているかないと、昔ながらの旅館業は衰退していくと思い、その解決に今取り組んでいるところです。

【小林(黒川温泉)】 黒川塾には、私の旅館から5人出させていただきました。そして黒川塾で彼らがキャリアに真剣に向き合った結果、結婚した者も含め3人が退職となりました。その結果は、待遇をはじめ自分自身の会社を見直すきっかけになりました。黒川塾という取り組みを僕は素晴らしいものだと思っていますが、結果として自分の企業に返ってくるものがあると思いました。

「人材を育てる」とは簡単に言えるのですが、その人材を育てるために「余剰」を持っておくこともとても大事だなと感じました。黒川塾はカリキュラムが5日間あるので、忙しい時であっても5日連続で出さなければならないという実務的な余剰や、黒川塾に出ていないス

タッフが「なぜ私じゃないの」「なぜ私をリーダーとして見てくれないの」などと考えてしまわないよう、周囲の認知に対する余剰を持つことも重要です。経営者がリーダーの考えを受け入れる余剰も、大事だと感じています。

同じ観光業でも、キャビンアテンダントなどのキャリアは華々しい経歴として語られますが、旅館業で働くキャリアに関しても、そういったものが作り上げられたらいいなという思いで、今まで3年間やってきました。まずは黒川温泉で働く意義を伝えることに、これから継続して取り組んでいければいいなと思います。

【北山(黒川温泉)】 各旅館が「点」でやっている人材育成や環境がある中で、それだけではできない「面」での取り組みを黒川温泉観光旅館協同組合が進めているのですが、小さな温泉地なので合意形成が取りやすいというのはメリットだろうと感じています。小さいからアクションしやすいこともあるし、逆に小さい分、なかなか歩みが進まないところもありますが、これから次の世代にどう引き継ぐかを大きな目標として進めていきたいと思っています。



宮崎光彦氏(道後温泉)

【宮崎(道後温泉)】 このたびは、ありがとうございました。人材を育てるのは永遠の課題と言いつけてきましたが、本当にもう目の前の課題となってしまいました。

この研究会は、各温泉地が本当に素晴らしい取り組みをされていて、すごく勉強になります。第6ステージは「温泉地の環境対策」が切り口ですが、それ以外にも先進的な事例を学びたいと思っています。今起こっている課題の解決について、ヒントをいただけるような機会になればありがたいと思っています。

2022年度 公益財団法人日本交通公社 自主研究

日本の温泉地、温泉旅館の将来を考える
温泉まちづくり研究会
2022年度 総括レポート

2023年3月発行

発行：公益財団法人日本交通公社

〒107-0062

東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル

TEL：03-5770-8430

E-mail：info@onmachi.jp

ホームページ：https://onmachi.org/

https://www.jtb.or.jp/

発行人：光山 清秀

企画・編集：中野 文彦、山本 奏音、井上 理江

文責：温泉まちづくり研究会事務局

デザイン・印刷：株式会社REGION

本書を許可なく複製・転載することは固くお断りします。

温泉まちづくり研究会



公益財団法人 日本交通公社

