

# 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

## 2023年度 総括レポート

2023



### 第1回温泉まちづくり研究会

ポストコロナの温泉まちづくり  
環境対策の必要性と人材不足に対する危機感

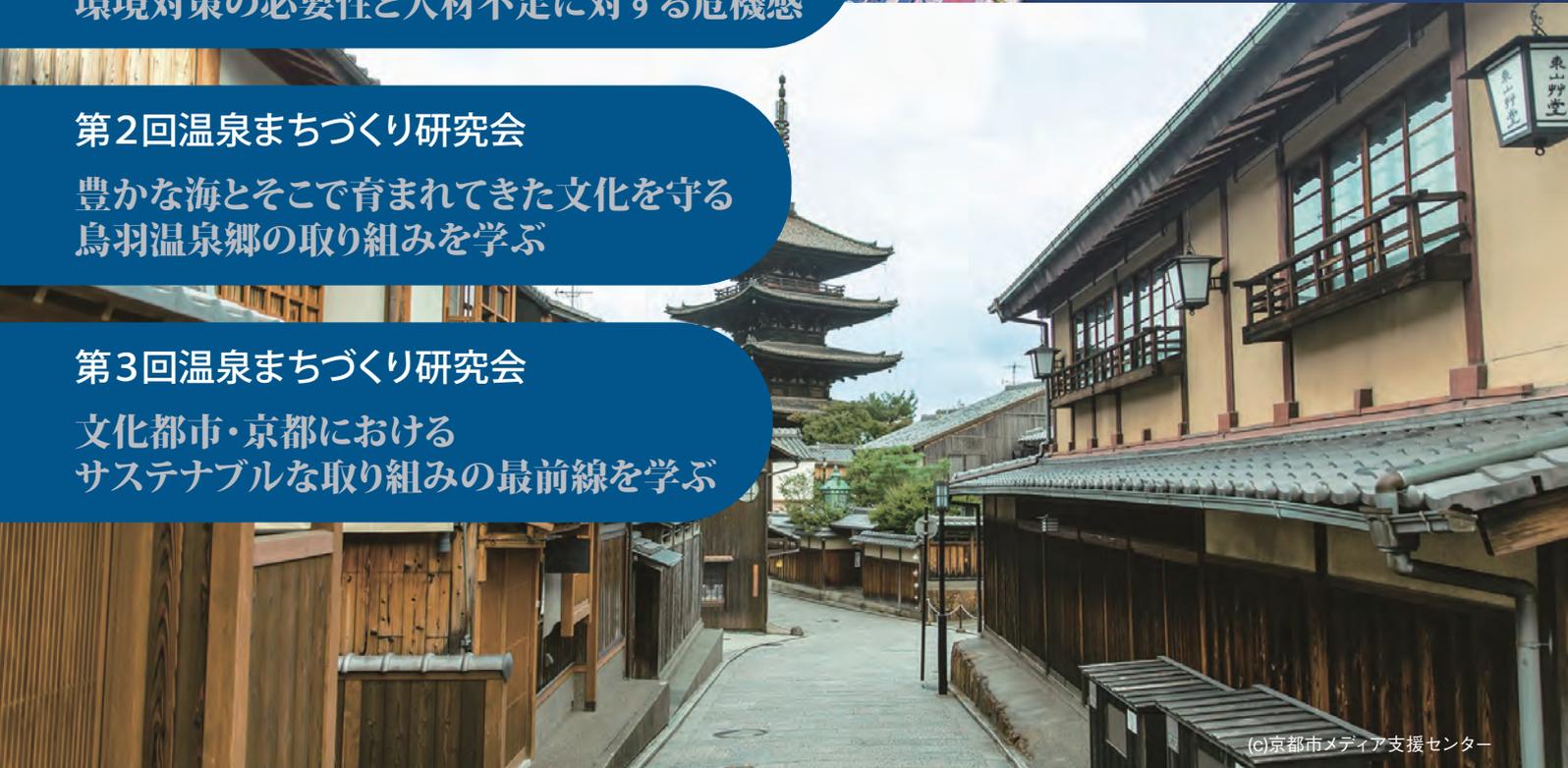
©伊勢志摩観光コンベンション機構

### 第2回温泉まちづくり研究会

豊かな海とそこで育まれてきた文化を守る  
鳥羽温泉郷の取り組みを学ぶ

### 第3回温泉まちづくり研究会

文化都市・京都における  
サステナブルな取り組みの最前線を学ぶ



©京都市メディア支援センター



公益財団法人 日本交通公社

# 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。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」と定めました。

そのような中、日本の各温泉地において拡大してきたのが人材不足という課題です。観光客数が急速に回復する一方で、コロナ禍を経て深刻化した人材不足は多くの温泉地において改善していません。そこで2023年度は、環境対策に加えて人材不足を2つ目の柱と定め、現在温泉地が抱える課題に向き合って活動を行いました。

第1回研究会では、日本・世界の動向について情報共有をした上で、各温泉地が抱える環境・人材分野の課題について意見交換を行いました。第2回研究会では海と共に歴史を積み重ねてきた鳥羽温泉郷を訪れ、これからも豊かな海とそこで育まれてきた文化を守るために行われている取り組みを学びました。第3回研究会では、日本を代表する文化都市である京都を訪れ、そこで行われている環境対策や人材不足対策を学ぶことで、各温泉地の取り組みにつながる示唆を得ました。

この総括レポートは、2023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。各地の温泉地の方々が具体的なアクションを起こす際の一助になれば幸いです。

2024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・観光研究部長 山田 雄一

## ■温泉まちづくり研究会 体制 (敬称略・2023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

古川 幸男	(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・観光研究部長	山田 雄一	(事務局長)
観光研究部 主任研究員	後藤 伸一	(事務局次長)
観光研究部 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：2023年7月7日（金）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：「ポストコロナの温泉まちづくり 環境対策の必要性和人材不足に対する危機感」

【第1部（総会）】

2022年度事業報告・決算報告・監査報告

2023年度事業計画（案）・予算（案）

【第2部（研究会）】日本・世界の動向の情報共有とディスカッション

2023年上期の観光動向

観光面から考えるタイの環境対策について

温泉地報告「温泉地の環境対策と人材不足対策①」～意見交換

第2回 日 時：2023年10月30日（月）14:00～17:00、10月31日（火）8:30～12:00

場 所：三重県鳥羽温泉郷

テーマ：豊かな海とそこで育まれてきた文化を守る鳥羽温泉郷の取り組みを学ぶ

【1日目】鳥羽温泉郷の全体像と各事業者の取組

【2日目】鳥羽温泉郷と海との関わり

温泉地報告「温泉地の環境対策と人材不足対策②」～意見交換

第3回 日 時：2024年2月15日（木）14:00～17:00、2月16日（金）10:00～12:00

場 所：京都府京都市

テーマ：文化都市・京都におけるサステナブルな取り組みの最前線を学ぶ

1日目 プレゼンテーション

【第1部】京都市における環境対応

京都市の環境への取り組み

ヒルトンのESG戦略とヒルトン・ガーデン・イン京都四条烏丸での活動について

カラフェ型浄水器を活用したペットボトルの削減の手法

【第2部】人材育成の課題と最前線

観光ホスピタリティ人材の育成と雇用

宿泊業界の人材の定着・確保の状況 ～コロナ禍中のヒアリングから見えてきたこと

2日目 ホテル視察

【午前】GOOD NATURE STATION（グッドネイチャーステーション）視察

温泉地報告「温泉地の環境対策と人材不足対策③」～意見交換

【午後】Dusit Thani Kyoto（デュシタニ京都）視察 ※希望者のみ



## Contents 目次

### 第1回温泉まちづくり研究会

#### ポストコロナの温泉まちづくり 環境対策の必要性と人材不足に対する危機感

日本・世界の動向の情報共有とディスカッション ..... 6

温泉地報告「温泉地の環境対策と人材不足対策①」～意見交換 ..... 11

### 第2回温泉まちづくり研究会

#### 豊かな海とそこで育まれてきた文化を守る 鳥羽温泉郷の取り組みを学ぶ

##### 1日目

鳥羽温泉郷の全体像と各事業者の取組 ..... 22

##### 2日目

鳥羽温泉郷と海との関わり ..... 44

温泉地報告「温泉地の環境対策と人材不足対策②」～意見交換 ..... 51

### 第3回温泉まちづくり研究会

#### 文化都市・京都における サステナブルな取り組みの最前線を学ぶ

##### 1日目

第1部 京都市における環境対応 ..... 56

第2部 人材育成の課題と最前線 ..... 69

##### 2日目 ホテル視察・温泉地報告

「温泉地の環境対策と人材不足対策③」～意見交換 ..... 77

## 第1回 温泉まちづくり研究会

### 研究会 ポストコロナの温泉まちづくり 環境対策の必要性と 人材不足に対する危機感



# 日本・世界の動向の 情報共有とディスカッション

※こちらの内容は2023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。

【山田(事務局)】今日は3つのテーマによる意見交換を行います。コロナ禍が明けて国内・海外の観光客が急速に戻ってきているという現状を踏まえて、①「2023年上期の観光動向」を1つ目のテーマとします。

観光客の回復により、直面しているのが人手不足の問題です。コロナ禍による離職も含めて、なかなか元に戻せないところがあると思うので、2点目は②「人手不足の状況と対策」についてです。そして3点目として、昨年度から引き続き③「環境問題についての状況」について議論ができればと思っています。

議論の前に、まず事務局から①と③について情報を提供したいと思います。

①についてはコロナ禍前から我々が継続して行っている「JTBF旅行実態調査」をもとに、“コロナ禍によってどのように市場が変化したか”を共有します。③については研究員の後藤から、タイの現状を発表いたします。

## テーマ① 2023年上期の観光動向 ～コロナ禍は国内・海外旅行にどう影響したのか

【山田】JTBFは、旅行市場の全体像や実態を把握するため、旅行者の行動や意識などに関する調査を1998年(平成10年)より行っています。「JTBF旅行実態調査2022・2023」では、予定通り旅行を実施した人たちとコロナの影響で旅行を取りやめた人たちの動きを調べました(図1)。

新型コロナウイルス感染症の流行が始まった2020年(令和2年)春には、予定通り旅行を実施した人の数が大きく減りました。その後、「Go To トラベル事業」が行われた秋頃に一時的に回復し、事業が休止されるとまた減りましたが、再び需要が戻り始めたのが2021年(令和3年)冬です。その後は右肩上がりです。コロナの影響で旅行を取りやめた人たちはこれとほぼ反対の動きで、この1年半ほどでどんどん減っています。ただし、海外旅行と国内旅行を比べると、海外の方が国内に比べて戻りが遅いです。

「コロナ禍が収束したら旅行に行きたいか」という質問に対して、「これまで以上に旅行に行きたい」という回答率は2020年5月からじわじわと伸びており、2023年(令和5年)1月には最多の27.9%となりました。コロナ禍でも人々の旅行に対する意欲は継続して高かったと言えます。

2023年5月の調査で「1年以内に観光旅行に行きたいか」と質問したところ、国内旅行に行きたいと回答したのは75.9%、海外旅行は33.2%となりました。メディアでも現在の海外旅行の需要の戻りは2019年(令和元年)の約4割と言われています。我々が行った別の調査でも海外旅行の戻りはやはり3割くらいですが、約3割は「海外旅行に行かない」と言っています。

海外旅行の市場はバブルがはじけてから、ずっと横ばいを続けていきましたが、コロナ禍を経て元の水準に戻るかというところとは言い切れず、従前の5、6割にとどまってしまう可能性が指摘されています。減少した4割の市場はおそらく国内に流れるだろうと予測されています。

また、国内海外を問わず、若い人たちの旅行意欲が非常に高くなっているのも特徴です。コロナ前の調査

から、10～20代は高い旅行実施率と実施意向を見せていましたが、その傾向はコロナ禍を経ても変わっていません。

これまでの国内旅行の市場はどちらかというと中高年層が中心でしたが、市場が一気に2世代ぐらい若返ることになるので、観光地側もアドベンチャーツーリズムのようにアクティブな側面が求められる可能性を意識しておく必要があるのではと思います。

1. コロナ禍における旅行への影響（国内旅行）

23年3月の国内旅行「予定通り実施率」8割超で調査以来、最高値

- 国内旅行の予定通り実施率は、コロナ禍初期（20年5月）には6.8%にとどまっておりましたが、その後も緊急事態宣言等の発出や感染拡大の状況に応じて増減を繰り返してきました。21年10月以降は、感染者数が増加している時期があるにもかかわらず、継続して予定通り実施率がとりやめ率より高い割合で推移しています。
- 23年3月には、予定通り実施率が8割を超え、調査開始以来、最も高い割合になりました。新型コロナを理由とするとりやめ率も、調査開始以来初の1桁台（7.8%）となり、国内旅行実施の状況はコロナ禍前の状況に戻つつあります。

Q. 新型コロナウイルスの影響で、中止・延期した国内観光・レクリエーション旅行がありましたか。  
（日帰り含む・旅行を計画していた人のみ）【複数回答】

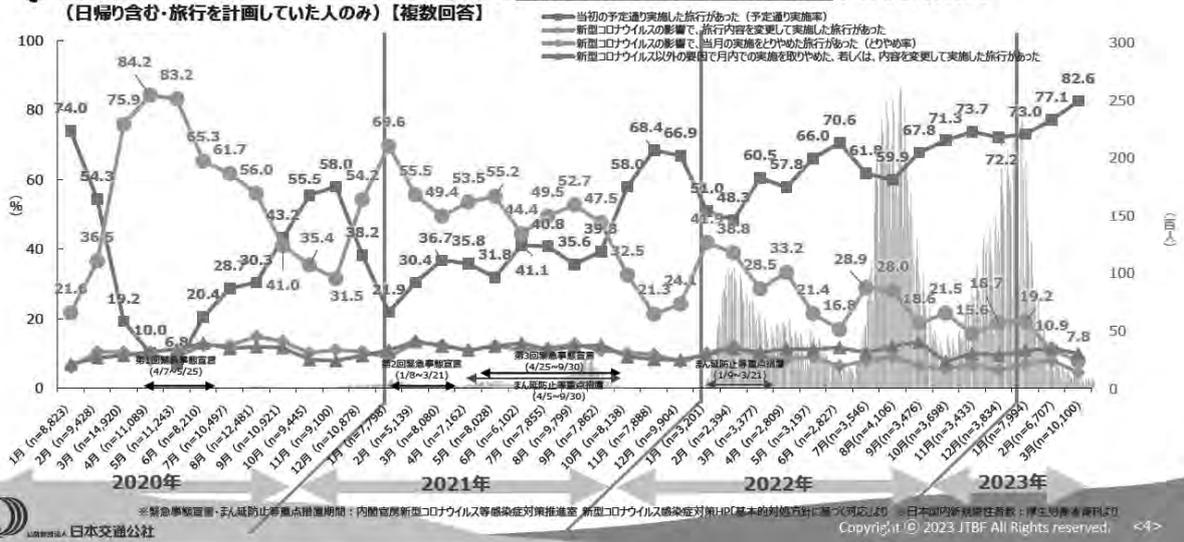


図1

講演

## 観光面から考えるタイの環境対策について

講師

観光研究部 主任研究員 後藤 伸一

【後藤(事務局)】 私はコロナ後の世界はどうなっているのか、一定期間現地に滞在して身体で感じたいという思いから、バンコクのチュラロンコン大学で2カ月間勉強してきました。そこでの実体験を報告いたします。

タイは面積が日本の約1.4倍、人口が日本の約半分で、2022年の消費者物価上昇率は6.1%と高く、ドルに対して通貨のバツが高いです。観光素材としては寺やきれいな海、国立公園、タイ料理やムエタイなどがあり、国としてLGBTQに積極的に力を入れているので多様な方々がいます。また、世界に先駆けてマリファナを合法化(2022年6月)しており、それを目当てに来る観光客は非常に多いと、肌感覚として感じました。

観光庁のデータによると、2019年の日本の外国人旅行者受入数は3,188万人で世界12位でしたが、タイは8位でアジアでは中国に次ぐ第2位となり、約4,000万人が訪れています。観光収入は世界4位、アジア1位で610億ドル、日本円換算で約9兆円になります。

タイの観光・スポーツ省が発表した2023年1月から4月までの暫定入国者数によると、この4カ月で866万人の外国人が訪れています。この急速な回復は、タイではかなりニュースになっています。もともと2023年は年間2,500万人から2,800万人が訪れるのではと予想していましたが、実際は3,000万人に上振れするのではないかとされています。

外国人旅行者の国別の内訳は、隣国のマレーシアが最も多く132万人、次に多いのが中国で85万人、3位がロシアの68万人で、ウクライナ問題があっても堅調です。

### 国が策定した環境対策の7カ年計画が2021年からスタート

タイにおける環境問題の3大トピックスとして、気候変動、廃棄物処理、大気汚染が挙げられます。タイでは、環境関連法として1975年に「国家環境保全推進法」が整備され、1992年にこの法律が改定されました。「バイオ・循環型・グリーン(BCG)経済モデル」が掲げられた2018年は大きなターニングポイントで、国家戦略としてこの年から積極的に環境対策に取り組み始めました。

2021年からは7カ年計画「BCG行動計画」がスタートしました。格付け会社のS&Pグローバル社でゴールドクラスと評価されたタイの企業11社により、いろいろなプロジェクトが立ち上がっています。ちなみに、この11社というのは、1カ国当たりで最も多い数だそうです。

観光の取り組みとしては「脱炭素観光」に非常に力を入れており、具体的にはコミュニティ、ファームステイ、スマートファームという3つの取り組みがあります。

コミュニティは簡単に言うと、タイの方々や観光客とのコミュニケーションの接点や会話が広がる観光プログラムを開発しようということです。ファームステイは、日本の農泊に当たります。ただし、日本のような農業体験ではなく、農業をしているところを見に行くぐらいです。

スマートファームは、実際に行ってきました。簡単に言うと、日本の観光農園と国立公園のビジターセンター

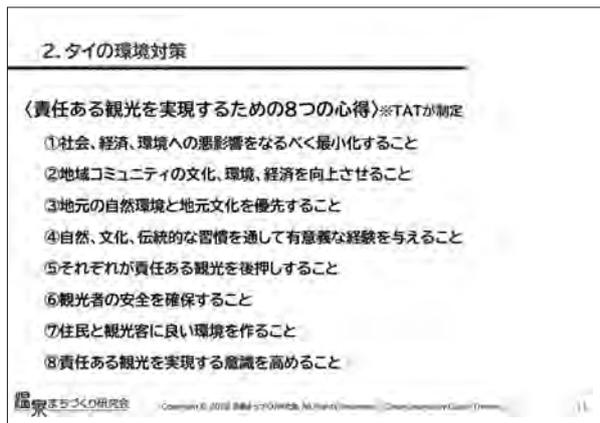


図1

を足したようなものです。お土産物店もあり、昔の海外旅行ツアーで連れていかれるのと同じような感じで案内されるのですが、「これを買えば社会貢献ができる」と言われるので、ついでにたくさん買ってしまった(笑)。

また、日本の日本政府観光局(JNTO)に当たるタイ国政府観光庁(TAT)では「責任ある観光を実現するための8つの心得」を制定しています(図1)。

## バスやトゥクトゥクなど乗り物の電動化が急速に普及

観光における環境対応の事例を、一つ紹介します。ピピ諸島のマヤベイは映画『ザ・ビーチ』の舞台になり、観光客が急増しましたが、2018年に環境悪化を理由に閉鎖されました。2022年に観光客受け入れを再開しましたが、1回のポート受け入れを最大8隻、300人に制限し、滞在時間も1時間以内に制限しました。

人数も滞在時間も制限され、ツアー価格も上昇しました。高額なお金を払っても行きたいという人のみが訪れ、高付加価値化され非常に良い結果が出ています。訪れた人たちが「ここに行ってきた」と、自ら宣伝してくれるという副次効果も出ています。

また、バンコクでは大気汚染が非常に深刻ですが、トゥクトゥクやバスが電気で走るタイプに変わっていました。トゥクトゥクに関しては、ホテル送迎のものも電動化されており、観光客は環境に配慮した乗り物で移動できるようになっています(図2)。

私が通っていた大学のバスは5系統ありましたが、5系統全てが電気で走るタイプでした。この他、路線バス

会社が電気自動車の路線バス会社を立ち上げ、その会社は自国でバスを作っています。そうした取り組みに対して投資が集まることで、電気で走るバスが急速に普及しています。

また、市中などに置かれたごみ箱は、昔と比べて分別が細かくなりました。コンビニなどのレジ袋の有料化には、日本よりも早く対応しています。宿泊施設も様々な環境対策を行っていますが、価格帯や対象としている客層によって、その程度は違うと感じました。



図2

## 観光事業者は環境対策をビジネスチャンスと捉え、迅速にアクション

タイの観光事業者について、私はポイントが3つあると感じました。1つは技術革新が非常に早く進んでおり、世界基準に合わせて物事を進めていることです。特にバス、トゥクトゥクなどの電動化は、非常に急速に

進んでいると実感しました。

2つ目は、環境対策をビジネスチャンスとして捉えていることです。先ほど紹介したスマートファームなどもそうですが、「儲かるから環境対策に取り組む」という視点を持っています。環境対策に取り組んだ方がブランド価値が向上し、単価が高くなるということです。

3つ目は、お客様について非常によく研究していることです。例えば、ペットボトルを置いているホテルの主要なお客様は中国人、韓国人、日本人でしたが、欧米系が多いホテルはガラス瓶に入った水を置いていました。そういった取り組みも、お客様に合わせて行っていると考えられます。

ちなみにタイでは、富裕層の上位1%が国の50%の富を独占しています。富裕層は普段から海外旅行を楽しんでおり、欧米系の人たちと同じような感覚で物事を考えています。

民族構成はタイ族が85%、中華系が10%、その他5%ですが、華僑がタイの経済を独占する状況なので、国内の経済格差が非常に大きいです。

将来のマーケットとして注目されるのが新興富裕層および若年層で、彼らは圧倒的に環境対策に対して意識が高いです。タイでは先日(2023年5月)国政選挙があり、野党が一番票を取ったのですが、環境対策は目玉政策の一つでした。

#### 【質疑応答】

**【湯本(草津温泉)】** 日本に来ているタイの方たちは、富裕層の上位1%の人たちなのではないでしょうか。

**【後藤】** それは違うと思います。一番多く来ているのは中華系の10%で、後はタイ族で所得が上位の方々ではないでしょうか。タイは国内の経済格差はかなり大きいですが、いい意味で考えると、セグメントしやすいマーケットかもしれません。

**【山田】** 平社員の給料はタイより日本の方が高いけど、部長クラスはタイの方が高いそうです。平均値で見ると低くても、一定以上のタイトルを持つと日本の同じタイトルよりも収入が上回り、出世すると所得が指数的に高くなるようです。

**【桑野(由布院温泉)】** 環境対策がビジネスチャンスになるということですが、交通関係も、投資の対象になるということですか。

**【後藤】** そこまでは分からないのですが、2021年から7カ年計画で環境に対する新たな取り組みをすると国が決めていますので、環境対策に対してはお金が付きます。また経済状況が良いため、新しいものに対してどんどん投資が行われます。それは観光分野においても当てはまるということだと思います。

**【桑野】** 日本では電気自動車の普及がなかなか進みませんが、やはりタイは普及のスピードが速いですか。

**【後藤】** 結果的に成功するかどうかは別の問題ですが、まずは一気に進めるということがタイではできてしまうのです。例えば、タイはまだエアコンがないバスも走っていますが、それを一気に電動バスに変えることができてしまいます。昔、中国で固定電話より先に携帯電話が普及したのに似ていると思います。

**【山田】** 電動バスも国内生産しているというのが面白いですが、もともとトヨタなどの現地生産工場があったという下地が影響しているのかもしれませんが。ものすごく進んでいる世界がある一方で、昔ながらの部分もあり、非常にアンバランスでもありますね。

# 温泉地報告

## 「温泉地の環境対策と人材不足対策①」

### ～意見交換

※こちらの内容は2023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。

#### 【由布院温泉】

### 高付加価値化事業の公園整備を機に、まちなかの緑化が活発化

**【桑野（由布院温泉）】** 由布院では、「ゆふいん文化・記録映画祭」が3年ぶりに開催されます。インバウンドはコロナ禍前以上の賑わいがあり、日本のお客様がその分減ってしまったような状況になっています。先週(6月30日～7月1日)大きな水害があり、久大本線が一部止まりました。列車で来る海外のお客様が来られなくなったため、まちの中がある意味「程よい」状態で、それがどれほど大事かというのは非常に考えさせられます。

九州のインバウンドはアジアが中心です。由布院は国別では韓国からの観光客が多いですが、韓国以外の飛行機が福岡空港に入り始めた影響で、少しずつ違う国の方が入ってきており、飛行機次第でお客様が変わると感じています。

人手不足については、コロナ前のようにフルにお客様をお迎えするのは不可能な状況となっています。従業員に合わせてシフトを組み替えて稼働の水準を考える必要があり、経営も大きく様変わりしています。働き手がない状態がいつまでも続くと地域も疲弊してしまうため、今一番取り組むべきなのが人材の問題だと思います。

由布院は30年間、盆地の中の定住人口が減らなかったのですが、この4年ぐらいで減り始めており、そのことを私は危惧しています。由布院に住むことの満足度や、「住んでよし」の実感が薄れてきているのではないかと思います。コロナ禍の影響もあるかもしれませんが、これからは私ども観光関係者も、「住んでよし」をもっと重要視しないといけないと思っています。同じ由布市内でも、学校が近いところなどを求めて都市部に移ってしまう傾向があります。それに対しては、由布院として違う魅力を持たないと難しいため、これから長期的に考えていく必要があります。

由布院では、観光庁の高付加価値化事業が2年目を迎え「緑と、空間と、そして静けさ」、「まち歩き、長時間滞在が心地のよい『里山温泉公園』」を目指して、各施設が取り組みを始めています。今まさに、いろいろところで工事が行われていて、多くの木も植えられています(図1)。

どの施設も経営的に大変な中、国の事業を活用して環境的な投資を行えたことは大きく、数年後は由布院の中にかなり緑が増えるのではないかと思います。以前は「駐車場か緑か」という論争もありましたが、今は時代的に駐車場よりも、緑が勝つ



図1

ようになりました。民間でも、空いている土地に緑を植えようと言われ始めています。

博多から由布院・別府まで、新たに観光列車が走ることが決まりました。久大本線の沿線から別府エリアまでのコンセプトを地域と一緒に考えていきますので、広域的に国内外のお客様を迎えられる次のステージの列車になるのではと思っています（2024年4月から開始予定）。

今の私どもの悩みは、バブルのような開発の波がまた生まれていることです。今は「新・由布院温泉観光基本計画」というルールを守っていただいているのですが、守られなくなると一気に開発の波が来てしまいます。「新・由布院温泉観光基本計画」には、「宿泊施設については、由布院観光を持続可能な地域とするため、従前より調整を図ってきた開発規模である15室程度（最大で30室程度）とすることを基本とする。」と記載しています。「30室くらい新たに作ってもいいじゃないか」と投資側から言われますが、そこを緩めてしまうと大きな宿泊施設ができ始めてしまうので、それを守るために様々な戦いをしています。

由布院にはいろいろなまちづくり、地域づくりの記録がありますが、今まではそれらの記録は個人が所有していました。地域の記録をこれからどう継続していくかがもう一つの悩みです。そういったペースがないと、なかなか「住んでよし、訪れてよし、働いてよし」につながりにくいので、地域としての記録を次世代に残していきたいと思っています。

**【山田（事務局）】** 由布院は新しい宿泊施設ができていますが、従業員がそちらに移ってしまったりということはないですか。

**【桑野】** 旅館の間での引き抜きはルール上できませんが、働き手の方々は時給で職場を選ぶため、お土産屋さんから旅館に移るといった現象は起きています。後は2、3時間の短時間労働をうまく組み合わせている人もいます。また、旅先で働く「おてつたび」の導入を実験的に観光庁と行っています。

**【山田】** この前、由布市まちづくり観光局の生野さんと話をしたところ、普通にバイトを募集すると来てくれないけれど、「おてつたび」と言うとなぜか人が来るとのことでした。働く意識も変わったというか、広がったところがあるかなと思います。

## 【黒川温泉】

### 働きやすい環境づくりは急務、町も短時間ワークシェア導入に取り組む

**【小林（黒川温泉）】** 今年はかなり客足が戻ってきており、お祭りやイベントも再開しています。ブッキング・ドットコムの「日本で最も居心地の良い場所」ランキングでは、去年は屋久島が1位でしたが、2023年（令和5年）は南小国町が1位に選ばれました（図2）。

**【南小国町】**  
ブッキング・ドットコム、Traveller Review Awards 2023  
日本で「最も居心地の良い場所」の全国一位に「南小国町」が選出

世界最大級の宿泊予約サイト Booking.com は、世界の旅行客から集まった2億4000万件を超える口コミをもとに、世界の229の国・地域において選定の条件を満たした、1367,441,569宿泊施設、2306,127,471観光客一泊あたり、56の定額乗客タクシードライバーに対して「Traveller Review Awards 2023」を授けました。

順位	2022年	2023年
1	▲南小国町（熊本県）	屋久島（鹿児島県）
2	▼屋久島（鹿児島県）	野尻温泉村（長野県）
3	▼野尻温泉村（長野県）	富士吉田市（山梨県）
4	▲鎌倉市（神奈川県）	小田村（長野県）
5	▼富士吉田市（山梨県）	白馬村（長野県）
6	▲北谷町（沖縄県）	船橋市（千葉県）
7	▲由布市（大分県）	鎌倉市（神奈川県）
8	▼白馬村（長野県）	鎌倉市（千葉県）
9	▲今市村（沖縄県）	北谷町（沖縄県）
10	▲小田村（長野県）	妙高市（新潟県）

<https://www.booking.com/ja/traveller-review-awards-2023-most-welcome-city/>  
<https://www.booking.com/ja/traveller-review-awards-2023-most-welcome-city/>  
<https://www.booking.com/ja/traveller-review-awards-2023-most-welcome-city/>

図2

誘客については、じゃらんや楽天に広告を出すなど様々な方法があると思いますが、黒川温泉は関係人口を増やすという方法を取っています。例えば、今年の夏に行っている「旅傘2023」は、和傘を入れて撮影した写真を、ハッシュタグをつけてインスタグラムなどに投稿してもらい、来てよかったと発信してもらうというものです。

旅館組合は、この前役員改選があり、より一層若い世代に理事が一新されましたが、これまでの取り組みを踏襲できればと思っています。私は、前

期は環境部に所属していましたが、今回は新しい戦略を考える事業部の部長になりました。

人材不足に関しては、南小国町は人口4,000人弱で小国郷（小国町と南小国町）を合わせても1万人弱、高齢化で年々減り続けている状態です。働きやすい環境を今整備しておかないと、5年10年後は手詰まりになるという危機感を持っています。黒川温泉は共同寮を20年くらい前に建て、ローン返済がやっと終わったところです。また新しい寮を造るのか、どうしたら外部の人を呼び込むまちづくりができるのか、検討を行う必要があります。ただ、黒川温泉単体で取り組みを進めることは難しいため、行政と相談しながら進めていこうと考えています。

また、スタッフの業務分担について、商店や観光協会と一緒に検討を行っています。「おてつたび」には南小国町も取り組んでいて、また、スキマ時間に働けるアプリ「タイミー」と提携しているところもあります。「しごとコンビニ」という短時間のワークシェアの取り組みも行っています。ただ、教える手間がどうしても発生してしまうため、気軽に取り入れることはできません。旅館や商店が、今まで行ってきた業務を整理する段階が必要だと思います。その上で、新しい働き方に対応できるようにしたいと思います。

【山田】 お客様が増えてきたということですが、客層は変化していますか。

【小林】 アジア圏がかなり増えてきて、コロナ禍前には見られなかった国の方も来られています。もともと九州は中国・韓国が強かったエリアですが、それ以外のエリアの方が来てくれるようになったと感じています。

【桑野】 熊本県は今「くまもと半導体産業推進ビジョン」を掲げて、半導体産業の推進に取り組んでいると聞いています。

【小林】 台湾の半導体メーカーが熊本に工場を置くことが決まりましたが、それに向けて人員募集が始まっています。熊本の時給の相場は1,000円ぐらいですが、募集チラシを見ると1,800円と書かれていて、人材流出に関してはかなり警戒しています。

だからこそ働きやすさ、住みやすさに今、力を入れる必要があると思っています。今いる人材が流出すると手が回らなくなってしまうため、至急動いていかなければなりません。

【光山(事務局)】 JTBグループの専門学校では今、全然学生が集まらないそうです。最盛期は1学年240～250人で、外国からの留学生が40人くらい在籍していました。コロナも関係していますが、今は1学年が30人ぐらいで留学生はゼロです。これは、他の学校も同じような状況です。このままではホテルや旅館への人材供給のパイプが細くなってしまうため、我々も横に連携して声を上げ、人材育成について協力していかないとはいけません。

【小林】 南小国町には中学、高校しかないため、インターンシップの受け入れなども含めて力を入れていかないと、そもそも観光業に興味を持ってくれる人自体が、先細りしていくのではと感じています。

【山田】 先日ホテル支配人の紹介を依頼されたのですが、その企業側が提示できる年収と、本人が今もらっている年収がひとけた違っていたのです。海外では、観光の現場で働いている人たちの給料は日本とあまり変わらないけれど、経営者レベルはかなりの額を稼いでいます。日本の経営者層の収入との差に、衝撃を受けました。

## 【道後温泉】

### 温泉に頼らなくても持続可能な温泉地を目指す 「道後温泉2050ビジョン」を策定

【宮崎(道後温泉)】 2019年(平成31年)1月から始まった道後温泉本館の改修工事は本来は6年間行う予定

でしたが、5年半に短縮できることになりました。工事中も営業は行っていますが、工事が持つマイナスのイメージを覆すために、逆にその時でないとしめられない取り組みを行った結果、道後温泉の2022年度（令和4年度）の宿泊者数はコロナ禍前の104%となりました。30年間ずっと官民共同でまちづくりを進めてきたため、動いてもよいとなった時にV字回復ができたのではないかと思います。

2023年（令和5年）4月の宿泊者数はコロナ前の94%でしたが、5月は104%、6月も100%を超える状況です。7月は今ひとつ伸び悩んでいます。8月は「ねりんピック」など大きなイベントが開催されるため、宿泊者数は伸びるのではないかと思います。インバウンドの割合は、コロナ禍前は5%でしたが、今年度も同程度にはなるのではないかと思います。今年は広島サミットが開催された影響で、広島経由松山というルートの観光客が少し目立ちます。2025年（令和7年）の大阪・関西万博に向けて、今度は万博からの流れをいかに持ってくるか、準備しているところです。

道後温泉では2012年（平成24年）からアートイベントを開催していますが、2023年度（令和5年度）はアート&クラフトをテーマとしています。商店街では、100色の糸で作品を作っているエマニュエル・ムホーというアーティストの大きな展示が行われます。7月4日から今年度いっぱい、「クラフトミュージアム」というタイトルで4組のクリエイターが企画演出し、温泉の風情と現代アートの魅力を味わいながら工芸の最先端に触れるポップアップショップを、旅館や商店街の商店で展開しています。

また、上人坂<sup>しょうにんざか</sup>という昔の遊郭があった坂の再生に、ここ10年ほど取り組んでいます。伝統工芸をただ売るのではなく、光悦村（江戸時代初期、京都に存在した芸術村）のように伝統工芸を制作している風景を作りたいと思っています。

これまではいつ来ても楽しめる温泉地を目指してきましたが、今後の方針を新たに考えるにあたって、「道後温泉2050ビジョン」の策定を開始しました（図3）。逆説的な言い方ですが、「温泉に頼らなくても持続可能な温泉地」を作っていくにはどうしたらいいかを考えています。数値目標としては、コロナ禍前と同等の宿泊者数80万人、高付加価値層にターゲットを絞り、インバウンド比率は30%を目指しています。

今回、旅館組合の理事長が70代から50代に変わりました。由布院ではレジェンドを尊敬しておられ、いろ



図3

いろなテーマで各世代男女が集まるそうですが、そういった形を見習いたいと思っています。道後には「道後温泉誇れるまちづくり推進協議会」という、商売に関係ない人を巻き込んだ組織がありますが、そういった形で次の時代を作っていこうとしています。

人材不足については、衝撃的な出来事がありました。東京第一ホテル松山という宿が、この6月末で廃業しました。非常に良い立地のホテルですが、コロナの影響を受けてマンションに転売しました。

今は、旅館で働きたいという人がほとんどいません。ハードな旅館でも働きに来てもらうためには、待遇を改善するしかないですね。宿泊観光産業はいわば地域の雇用の受け皿で、学生や気力・体力・能力のある高齢者を受け入れています。今は雇用すればするほど損なような気がしています。本来、国がやる社会政策を中小零細企業が行っている、それはおかしいのではと感じています。例えば労働集約型装置産業に関しては、実績に応じてインセンティブを与えるなどしないと、これからの成長は望めないと思いました。

先ほど、短時間労働のアプリの話も出ましたが、そうしたものを使う時に懸念されるのは、働く人の身元です。やはりお客様の命と財産を扱うので、もし事件や事故があったらどうするのか、各温泉地の知見をお伺いしたいです。

**【有馬温泉】**

**電子通貨とNFTに取り組み、リアルな旅の楽しさをデジタルで広げる**

**【弓削(有馬温泉)】** 有馬もインバウンドのお客様がだいぶ戻り、コロナ禍前に比べるとヨーロッパ系の方も見られるようになりましたが、やはりアジア系が多いかなという印象です。

海外の方は体験が好きということで、先日からクアワーケーションという試みを、試験的に行ってました。温泉で療養しながら仕事して、ヨガや地元の有馬温泉病院での診察などの体験をしてもらうという企画で、有馬は自然も多いので、喜んでいただけたのではと思います。

「有馬大茶会」という歴史あるイベントがコロナでずっと開催できていなかったのですが、参加人数を絞って昨年復活させることができました。その中で、懸念事項になっていたのが交通問題ですが、電気自動車を改良したグリーンモビリティを会場間の移動に使いました。非常にお客様に喜んでいただけたため、今後も継続していきたいと思っています。

今、観光応援型デジタル通貨「ルーラコイン」という電子通貨の普及に取り組んでいます。例えば、有馬温泉で1万円をチャージしたら有馬で5,000円、草津で5,000円と様々な温泉地で使うことができ、売上金の1%

が地域に還元されるという形です。少しずつですが、実績もできてきています。

デジタルと現実を結ぶ一つの展開として、「ルーラNFT」という仕掛けも行っています。NFTには、温泉むすめのキャラクターがカフェのスイーツを持っているイラストが描かれています。「このNFTが50枚売れたら、描かれているティラミスタワーを裏メニューとしてリアルに商品化します」としてNFTを販売し、結果メニューが実現しました。NFTを持っている人は、この裏メニューが食べられるということになります(図4)。



図4

先日、「温泉むすめ」17温泉地の担当声優17人が温泉ソムリエに認定されました。声優が温泉について勉強し、今後温泉についてアピールしていこうというもので、温泉を世界にアピールするツールとして活用できるのではないかと思います。

私は旅館の経営者ではありませんが、人材不足については宮崎代表のお話と同意見です。私の店の販売員には年配の方も多のですが、戦力になるのは30、40代です。彼らは小さい子供がいることが多いですが、子供を見てくれる施設や人材が不足しています。働きたくても働けない状況があり、国としての対策が行われないと、我々の首はどんどん絞まっていくと思います。

【山田】 NFTという技術を使うと、たくさんコピーできるように設計することもできれば、逆に複製できないようにすることもできます。今回のケースは複製が簡単にできないようにして、デジタルコンテンツを特別な価値のあるものとして活用しているということですね。

### 【草津温泉】

## インバウンド客がスキー場を夏冬楽しめるよう、パルスゴンドラを導入

【湯本(草津温泉)】 草津温泉の入り口に国道の交差点があるのですが、車の出入りが非常に分かりにくく、渋滞や混乱が生じていました。解決策として立体交差にすることになりましたが、ただの立体交差では無造作だろうということで、ふるさと納税を活用し、木材を使った「温泉門」というものができました。10月25日の開通式に向けて工事を進めています(図5)。

草津を出ていく車は立体交差の上を通り、入ってくる車は温泉門をくぐる形で、入り口に湯畑を模した足湯を設置しました。また、車を止めて歩いて草津温泉中心部に向かうこともできるように、近くには100台の無料駐車場を造りました。温泉門をくぐった先の坂道も歩道として楽しいものになるよう、モミジを植えたり、歩道の幅を広くしています。

もう一つのトピックは、草津温泉スキー場についてです。2つのペアリフトが老朽化したため、新たにパルスゴンドラ6基を設置することになりました。パルスゴンドラは出発後に途中で1回止まるのが特徴で、乗車時間は3分ほどです。

白根山の8キロのダウンヒルコースに行くロープウェイが火山噴火によって5年前に廃止されたことで、本気で滑るお客様は非常に少なくなりました。一方、自分が滑るよりスキーヤーが滑っているところを見たり、単に雪に触りたいというインバウンドの方、特にアジアの方が増えています。彼らは下りのリフトが怖いということ

ですので、その不安を取り除けて、かつ冬だけでなく夏も楽しめる新しい乗り物としてパルスゴンドラを導入しました。

また、ゴンドラの上の降り場に、ガラス張りで眺めのいい通年営業のレストランを作りました。草津の大パノラマを見ながら、食事を楽しんでいただけます。このレストランとパルスゴンドラを今年12月のスキー場オープンに間に合わせるよう、建設中です。

草津温泉の上期の状況ですが、観光客数が急速に回復しており、月によっては2019年(令和元



図5

年)を上回る数字も出ています。昨年は群馬近県の方に3,000円補助する「愛郷ぐんま全国割」という群馬県のキャンペーンがありましたが、そういったキャンペーンに頼らなくても、お客様が来ています。特に、インバウンドはアジアに限らず、最近はオーストラリアやアメリカの方もかなり増えてきています。DMOとしては、今年からはタイとフランスをターゲットにして、積極的に動いていこうとしています。

人手不足については、従業員の居住環境が課題となっています。山奥なので、仕事が終わった後に遊ぶところがありません。また、今従業員の住居を多く担っているのが、築50年ほどの町営住宅です。老朽化していて、2つの町営住宅のうち1つは4階建てでエレベーターなし、風呂もシャワーがなく、トイレは和式ということで、何とかしなければならないと考えています。

子供の数が減っているという状況も深刻です。子供たちは中学卒業後に外に出ると、なかなか帰ってきてくれません。観光業だけではなく観光業を支えるためのインフラ産業、建築や塗装、水道関係といった職人さんの仕事も先細りしていて、心配しています。

そのような中、千葉県にある秀明大学の観光ビジネス学部から、学生のインターンを受け入れるという取り組みを行っています。また、地元の人たちに観光学を認識してもらい、観光学を目指す学生を増やしていきたいということで、草津の中学生を対象に学部長に授業をしていただきました。観光学という学問があると認識してもらうのは、草津にとって非常に重要なことだと思います。

また、草津では泊食分離が過度に進んでしまっています。コロナ禍もあり、素泊まりの宿が増えています。しかし、飲食店も人手不足のため、昼は忙しく夜は早く閉めてしまうというお店も多く、お客様は食べるどころがなく結局コンビニで食事を済ませるというケースが増えています。

環境問題については、以前の研究会でごみ処理の問題についてお話しいたしましたが、その問題について引き続き検討を行っているという状況です。

【山田】 草津は官民連携で空間を整備していますね。パルスゴンドラは海外のスキー場では見られます。今まで日本ではあまり見られなかった乗り物なので、楽しみです。

## 【鳥羽温泉郷】

### 海藻を軸とした魅力づくり事業、 今年度は海女の湯治場をイメージした温泉地づくり

【山下(鳥羽温泉郷)】 この2年間、観光庁の支援事業を活用しながら、海藻を軸として鳥羽温泉郷の魅力づくり事業に取り組んできました。海藻は海の環境のバロメーターですが、志摩半島では数年前から藻場の減少が問題になっています。

海女でフォトグラファーの大野愛子さんという方が鳥羽市石鏡町<sup>いじか</sup>に移住し、2022年(令和4年)12月で7年目を迎えました。厳しい寒さが続く中、ナマコ漁が終わると体が冷え切ってしまうため、市内の温泉施設に通ったところ活力がよみがえり、やる気が生まれたというお話を、彼女から聞きました。

このエピソードをもとに、今年度からは海藻と深い関わりのある海女文化を活かし、海女の湯治場をイメージした温泉地づくりを目指しています。具体的には、「いい風呂の日」に当たる今年の11月26日に、鳥羽の海女さん373人を温泉に招待して、日頃の疲れを癒やしていただく予定です。事前に数人の海女さんにこの案を話したところ、「海女を大事にしてくれるありがたい事業」という声をいただきました。

このようなソフト事業を固め、海女の湯治場として知名度向上を目指していきたいと考えています(図6)。



きているスキーブームへの対応などに充てたいと考えています。また、フォレストガーデンの整備が駐車場で終わってしまっているため、玄関口にふさわしい事業構想を今立てている段階です。

「世界・日本を代表する国立公園の温泉観光地」というのが、阿寒湖温泉2030のビジョンです。ビジョンを実現するための5つの戦略があり、それぞれの取り組みに対して観光振興臨時基金を含む様々な財源を充てて進めていく予定です(図7)。

今年度の第1四半期の宿泊客数は、2019年(令和元年)比で95%でした。コロナ禍前から人手不足は非常

に深刻で、日本人だけではなかなか回すことができないため、海外からの就業者で補っている現状です。

【山田】阿寒は超過税をかなり早い段階で導入し、今は見直しのタイミングに入っています。皆さんご存じのように、阿寒は次から次へとカードを切ってくる温泉地で、どんどん変化していますが、先日大西雅之会長からは、一般のお客さんは戻っているものの周遊型のバスツアーなどはなかなか戻らず、客層の変化も見られるという話を伺いました。

今日の研究会は、こちらで終了いたします。

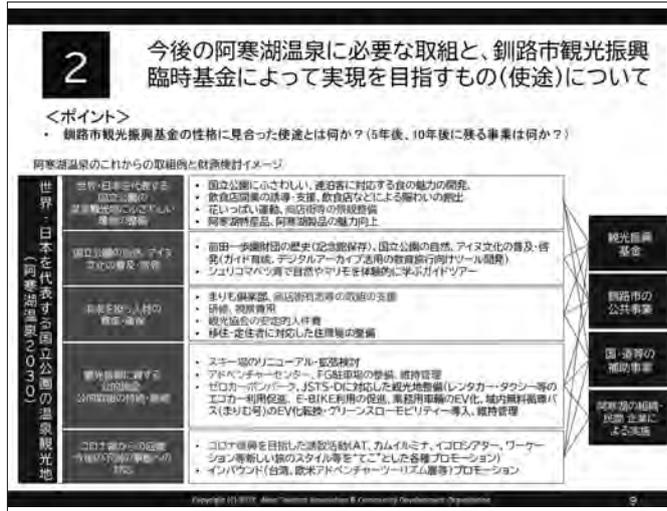


図7



## 第2回 温泉まちづくり研究会

### 研究会

豊かな海とそこで育まれてきた文化を守る  
鳥羽温泉郷の取り組みを学ぶ



## 1日目

# 鳥羽温泉郷の全体像と各事業者の取組

※これらの内容は2023年10月30日～31日の2日間にわたり、鳥羽温泉郷で実施したものです。

## 鳥羽温泉郷の概要

鳥羽市温泉振興会 事務局長 濱口 尚紀氏

### 主要産業は水産業と観光業、働き手は近隣の都市から供給



鳥羽市は三重県のほぼ中央、志摩半島の東端にあり、年間観光客数は2019年（令和元年）時点で約430万人、年間宿泊者数は170万人でした。

三重県は南北に長く、北から桑名市、四日市市、鈴鹿市、津市、松阪市、伊勢市と人口10万人以上の都市が6つ並んでいるのが特徴です。鳥羽市自体は1万7,525人と人口が少ないですが、隣接する伊勢市は12万2,765人、志摩市は4万6,057人で、周辺部に比較的人口の多い都市があるので、働き手の供給がある地域です（人口は令和2年国勢調査より）。

三重県には新幹線の駅も空港ありませんが、遠方から来る観光客は国内線で中部国際空港セントレアや県営名古屋空港、大阪国際（伊丹）空港などから入ってきています。空港がないと

不便に思えますが、大手私鉄の近畿日本鉄道（近鉄）が、名古屋や大阪から志摩までの三重県の主要都市を結んでおり、人口が多い中京圏や関西圏の大都市からの交通の便が良いのは、三重県の大きな利点です。所要時間は名古屋から鳥羽までは1時間35分、大阪からは約2時間です。

2020年（令和2年）の国勢調査によると、鳥羽市の就業者人口のうち、第1次産業が12.7%で農業従事者が少なく、漁業従事者が大半を占めています（11.3%）。第3次産業の中では宿泊・飲食業（20.9%）が非常に大きな比率を占めており、鳥羽市の主要産業は水産業と観光業と言えます。

### 鳥羽温泉郷とゆかりの深い伊勢神宮、おかげ横丁が参拝客数を押し上げた

鳥羽市の特徴の一つは、伊勢神宮が近いことです。神宮は外宮げくうと内宮ないくうに分かれ、外宮は市街地、内宮は少し郊外にあり、鳥羽からは車か電車で30分程度、鳥羽から出ている周遊バスでも40分ぐらいです。鳥羽市内の施設の中には「伊勢神宮のお膝元」というフレーズを売りにしているところもあります。

伊勢神宮は戦前も参拝者数が多かったのですが、敗戦によって大きく落ち込み、その後にもた盛り返して

います。戦後20年ほど、内宮と外宮の参拝者数は同じくらいでしたが、高度経済成長時代に入ると車社会となったため、郊外にある内宮の参拝者数が増えてきました。

伊勢神宮は式年遷宮<sup>しきねんせんぐう</sup>といって20年に一度、外宮も内宮も社殿の建て替えを行い、御神体を古い社殿から新しい社殿に移します。いろいろな行事が遷宮の8年ぐらい前から徐々に始まります。過去の式年遷宮を振り返ると、前回2013年（平成25年）より前の遷宮では、参拝者数は遷宮の年とその翌年にのみぐんと増える傾向にありました。しかしながら前回2013年の遷宮の際は、様々な関連行事が始まった頃から既に増え始めており、遷宮の年には際立ったピークを迎えています。

1993年（平成5年）、伊勢神宮の参道の一角に、江戸時代末期から明治初期のおかげ参りの街並みを再現した「おかげ横丁」という観光エリアが生まれました。それによって、参宮道路の全体が活気にあふれるようになり、参拝者も増えました。おかげ横丁の入込数は開業年は60万人でしたが、5年ごとに100万人ずつ増え、ピーク時は約600万人に達しました。おかげ横丁ができたことが、伊勢神宮の参拝者数を押し上げていると言えます。

ちなみに鳥羽市の宿泊客の構成を見ると、1993年の遷宮の時は団体客数が非常に多かったのですが、前回の2013年は団体客が減り、個人客が増えているという変化が生まれています。

## 鳥羽市の宿泊客の3割は近畿、2割は関東、外国人宿泊客数は3%

コロナ禍前の2019年でも伊勢神宮の外国人参拝者数（内宮参拝者）は2%未満と、意外に少ないです。鳥羽市の宿泊者数に占める外国人の割合も約3%と高くありません。三重県の外国人宿泊者数も2019年までは順調に推移してきましたが、それでも延べ宿泊者数に占める外国人の割合は4.5%で全国35位と、全国平均に比較すると少ない状況にあります。

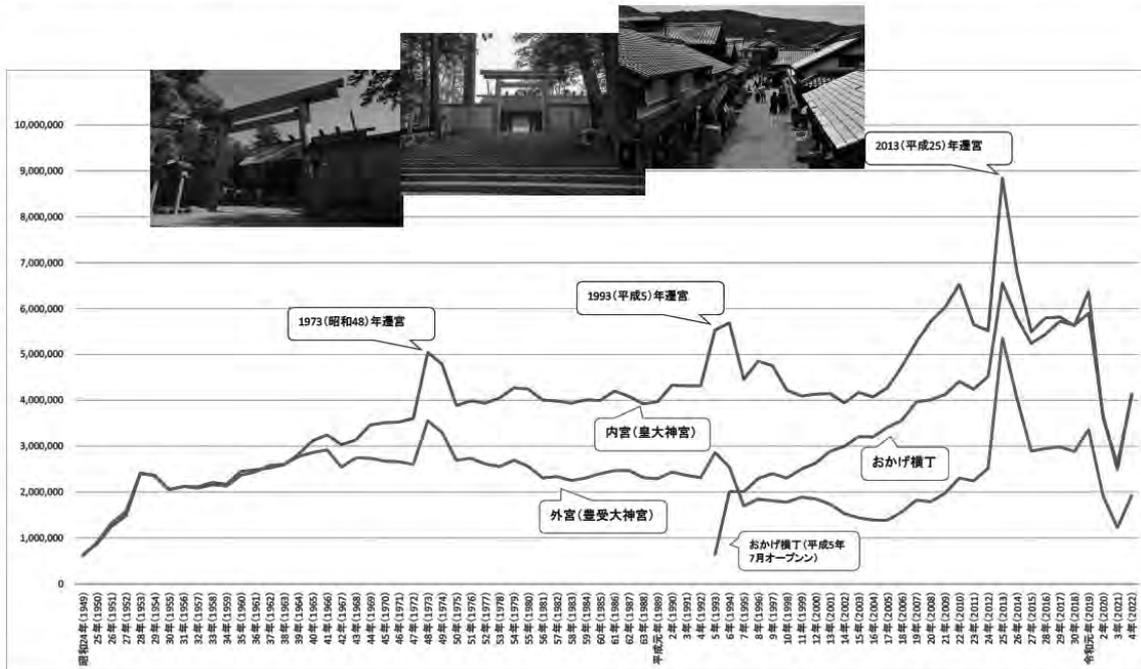
こうした中、観光庁の「地方における高付加価値なインバウンド観光地づくり」のモデル観光地11地域の一つに伊勢志摩と周辺地域エリアが選ばれました。また伊勢鳥羽志摩にもっと外国人を呼び込もうということで、ちょうど10日ほど前に伊勢、鳥羽、志摩の3市長がフランスでトップセールスを行ったところです。

コロナ禍前の2019年の鳥羽市の宿泊者の地域別割合は、三重県内が14%、大阪や兵庫などの近畿が30%弱、愛知・岐阜・静岡3県の中部が23%、関東が18%となっています。コロナ禍に入った2021年（令和3年）になると関東の割合が一気に下がり、三重県内の比率が大きく上がりましたが、最近再び、県内が減って関東が戻ってきている状況です。

鳥羽は温泉地よりも観光地としてのイメージが強いのですが、1987年（昭和62年）に制定された総合保養地域整備法（リゾート法）に基づく金融面や税制の優遇措置を活用し、現在の鳥羽水族館や、周辺には志摩スペイン村などができました。こうした大型観光施設があるのが、鳥羽の特徴です。

鳥羽市の宿泊者数は、市内の観光施設の利用客数と連動する傾向にあります。宿泊客が一番多いのは8月の夏休み時期で、次に3月、11月が多いのが特徴になっています（次ページ図1参照）。

## 伊勢神宮（内宮、外宮）参拝者数、おかげ横丁入込数の推移



令和4年伊勢市観光統計(神宮司庁提供資料)より加工

## 鳥羽温泉郷が取り組む環境対策

鳥羽市温泉振興会 事業推進アドバイザー 山下 正樹氏

### 「海藻×環境×SDGs」をテーマに、 海の自然と文化を守る



鳥羽の海は黒潮海流と、河川から流れ込む伊勢湾の水がぶつかり合う湾口に位置するため、栄養分が豊富で、日本列島で最も多種多様な海藻が茂っています。その豊かな海藻によって、豊富な海産物が育ちます。

また、鳥羽は古くから伊勢神宮に海産物を奉納してきた歴史があります。現在も毎日、朝と夕方、伊勢志摩地域の海藻が供えられ、神嘗祭かんなめさいなど大きな祭りには鳥羽のアワビがお供えされます。

こうした中で受け継がれてきたのが海女文化で、海女たちが海に潜り、自然の恵みに感謝しながら、資源を取り尽くさないよう多くの約束事を守って漁をしてきました。海女の数は減っていますが、現在でも鳥羽市は日本一、海女が多い町です。

しかし近年、鳥羽付近の海域では海水温の上昇や黒潮の大蛇行などによって藻場が減少する「磯焼け」が起きています。それに伴って魚介類も取れなくなってきました。三重県内の海女は現在約500人で、約50年前に比べ8分の1になっています。漁師の数も減っており、海とともに培ってきた文化の保全が求められています。

そうした中で、地域の各主体が保全に向けた取り組みを行っています。鳥羽温泉郷としては「海藻×環境×SDGs」を掲げ、3つの事業を柱として環境対策に取り組んでいます。1つ目が観光庁事業を活用した海藻をテーマにした事業で、2021年度（令和3年度）から始めて海藻料理などを開発しています。2つ目がメールマガジンの発行です。鳥羽に移住し、海女をしながらフォトグラファーとして活躍している大野愛子さんを起用し、「海女の愛ちゃんが湯く！」というタイトルで、2021年度と2022年度（令和4年度）は海藻の地域との関わりや海藻の生産者などについて、取材して記事にいただきました。今年度は鳥羽市観光商工課と連携し、サステナブル・ツーリズムの取り組みとして、6つの旅館が行う環境に優しい取り組みを取材して情報発信しています。3つ目は、住民が愛着を持てる温泉まちづくりということで、こちらも大野愛子さんをモデルナビゲーターとして起用し、「海女の湯治場」をテーマにPR展開を11月から図る準備を進めています。



## 戸田家の取り組み

戸田家 業務支配人 穴倉 秀明氏

### 1992年から生ごみ処理機を導入、良質の肥料を農家に提供



戸田家は1830年(天保元年)に創業した旅館で、今年で創業193年を迎えました。東日本大震災以後、鳥羽市と協定を結び、耐震改修工事が終わった翌年の2019年(平成31年)2月から避難所の指定を受けています。鳥羽の自然の恩恵に感謝し、きれいな海を大切にしていきたいという思いから、長年にわたって行っている環境の取り組みを紹介したいと思います。

最初の取り組みが1992年(平成4年)の生ごみ処理機の導入で、1日に300キロを処理して肥料にする機械を2基導入しました。この年は伊勢神宮の式年遷宮の前年に当たり、鳥羽が観光客で非常に賑わい、1日300キロぐらいの生ごみが出ていました。

当時はごみ袋に入れて置き場に置く形でしたが、外にあふれたごみをカラスがつついて引き出しているという光景が毎日見られました。どうにかできないかと考えていた時に、たまたま処理機の話聞いて導入を決定しました。

しかし、導入後も問題がいろいろとありました。当時はごみの分別を一切行っていなかった時代で、生ごみの中に割り箸やビールの王冠も混ざっていました。肥料を作るためには分別が必要ですが、まず従業員から「何でそんな面倒なことをするのか」という声が当然上がってきました。当時はブラジルから就労した方々がほとんど洗いの作業をしてくれていました。当初は理解してもらえませんでした。ポルトガル語で書いた説明書きを配り始めたら、少しずつ守ってくれるようになりました。

毎日100キロぐらいの肥料ができるのですが、その全てを戸田家の敷地で使い切ることはできません。ただ、農家の方々に話をしても、当時は農協から肥料を買わないといけなかった時代でしたし、「旅館の生ごみから作った肥料なんか信用できるか」と言われました。作った肥料が使えずに残っている状態でしたが、三重県に相談して成分を分析してもらいました。そこから茶畑の農家で使っていただくようになり、すごく良かったと言っていただくようになるまで、半年から1年かかりました。

その後、使いたくないと言っていた農家でも少しずつ使い始めていただけるようになり、「戸田家の肥料を使うと、土がふかふかして水はけがすごくいい」と言っていただけるようになりました。野菜も果物もすごく甘くなるそうです。ここから、安心安全な肥料を提供する代わりに、安心安全な無農薬野菜を作って戸田家に戻していただくという信頼関係が生まれました。

最初に導入した生ごみ処理機は老朽化したので、2008年度(平成20年度)に機械の更新を行いました。最初の機械はごみの減量率が3分の1でしたが、新しい機械は5分の1から10分の1ぐらいまで減ります。そのため、肥料を処理機から取り出す頻度も減り、今は約1か月に1回、200キロ程度の肥料を取り出しています。取り出した肥料は農家の方が使いやすいように、いったんふるいにかけて、袋に入れて提供しております。戸田家では三重県の特産肥料の生産販売の登録を正式に取り、販売できる形にしています。

1995年（平成7年）の阪神・淡路大震災以降は団体客が激減して大宴会場が空いていたため、畳の上に椅子やテーブルを置いてオープンキッチンを作り、「和ダイニング」というバイキング会場を作りました。ここで農家の方が作った野菜を、生産者の顔の見える安心安全な食材として提供を始めました。その後、2014年（平成26年）に新しく「天・地・海」というバイキング会場をオープンしました。こちらでも肥料を使用して育てた野菜と果物を提供している他、入り口に土かまどを置き、前三重県知事が命名した三重県産米「結びの神」を炊き上げて提供しています。ちなみに戸田家は2022年（令和4年）、三重県産米アンバサダーに就任しました。2017年（平成29年）には、最上階の9階にあった回転レストランをリニューアルし、オープンキッチンのある御客前会席のレストランにしました。高齢化したお客様の方から「会席料理を食べたいが、残すのがもったいない」というお話をよく聞いたため、量より質を重視することで食品ロスを減らすようにしました。食品ロスの削減の取り組みについて、戸田家は農林水産省の好事例集に掲載していただきました。

戸田家では毎朝夕、残食量のチェックをしています。バイキング会場などどうしても残食が出るため、それを廃棄しますが、ごみ置き場に出された残食をそこでもう一度計量し、処理機に投入して肥料を作っています。

### ちゅうぼう ざんさ 厨房の調理残渣から魚の餌を加工してマダイを養殖し、旅館で提供

2001年（平成13年）、当時の漁業協同組合長から「養殖の餌になるイワシが高騰して経営を圧迫している。旅館の生ごみから、魚の餌が作れないか？」という話があり、戸田家、三重県、鳥羽市、三重大学で、この年に「伊勢志摩食品リサイクル研究会」を発足させました（図1）。旅館やホテルから出る生ごみをリサイクルして畑と海で使い、できた野菜や魚をまた旅館・ホテルに戻すというビジョンを掲げていました。そこで、鳥羽市内の大・中・小の旅館10軒に協力を呼びかけ、数日間生ごみを回収して、実態調査を行いました。

鳥羽市のごみの排出状況は当時、事業系57%、生活系43%で、この割合は今もほとんど変わっていないと思います。鳥羽市民1人当たりが出すごみの量は三重県でワースト1に近く、事業系ごみの46%が生ごみということも、当時分かりました。

旅館の厨房から出る生ごみの割合ですが、魚介類が50%、伊勢エビなどのエビ類が20%、残りが野菜などで、その割合は規模によらずどの旅館も大体同じだということが分かりました。これは、鳥羽の特徴と言えると思います。

こうした実態調査から、魚の飼料化もできるのではと考えて三重県漁業協同組合連合会に相談に行きましたが、「旅館の生ごみから作った餌は、魚にとってはうまいだろうけども、できた魚を人間が食べられますか。イメージが悪い」と言われました。では生ごみは畑の肥料にして、調理残渣については調味料なども一切入っていないので魚の餌にしたらどうか、

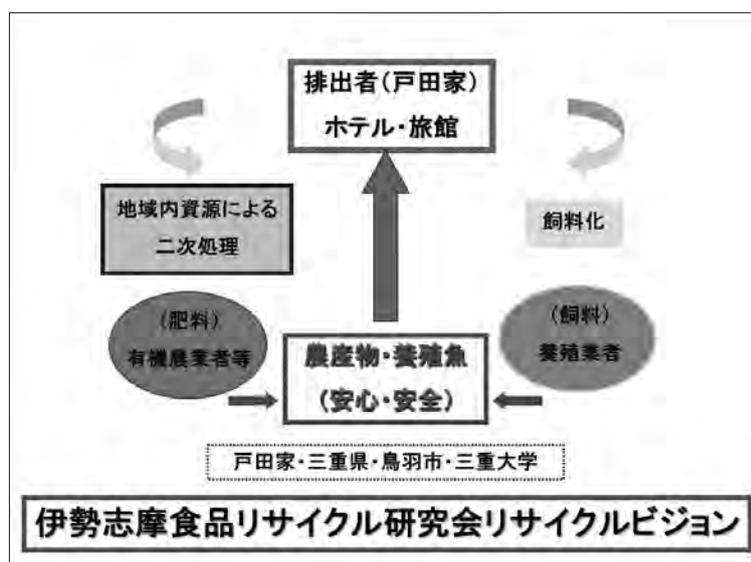


図1

ということで分けることにしました。

再度分析をかけると、生ごみより調理残渣の成分の方が、タンパク質や脂肪などがイワシに近いことが分かりました。また、伊勢エビの赤い殻の中にアスタキサンチンという成分が多く含まれています。天然のタイもエビやカニなど、赤いものを食べて体がどんどん赤くなるという話なので、好都合だと考えました。まさに「エビでタイを釣るプロジェクト」と言えます。

3年ほどかけて、三重県の尾鷲<sup>おわす</sup>にある水産研究所で調理残渣をペレット飼料にしてもらう実験を行いました。新鮮なうちに処理した方がいいだろうということで、戸田家で新しい破碎機を導入しました。エビや魚などの調理残渣をこの機械に入れると、数十秒でミンチ状になります。これを冷凍保存してたまった頃に水産研究所に送り餌を作ってもらう方法にしました。

海底に沈み切る前に全部の餌を魚が食べきれず、海底に沈んでしまうと海底汚染になるということで、餌の大きさも、魚の種類と大きさによって変えないといけないそうです。そのような工夫をしながら実際にこの餌でマダイを養殖したところ、50センチを超える大きさになりました。

2010～2011年度（平成22～23年度）の環境省のモデル事業に選ばれ、隣の鳥羽国際ホテルも巻き込んでリサイクル事業を行いました。この時環境省の方に、調理残渣から作った魚の飼料を登録しようとしたけども、農林水産省から「旅館のごみから作った飼料は前例がないからダメだ」と言われたという話をしたところ、もう一回この際に農林水産省に当たってみようということになり、結果1週間で許可されました。ただし、戸田家専用のいけすで育てて、魚が一般市場に出なければ認めるということで、飼料を作っております。こうして、2012年（平成24年）に旅館の調理残渣を利用した国内初の魚の飼料化が実現しました。

この飼料を使って南伊勢町にある養殖業者の専用いけすでマダイを育てていただき、魚を戸田家に戻して料理して出すことができるようになり、2013年（平成25年）にはプレス発表も行いました。これで畑と海、両方の循環が構築されたのではと考えています。

## 温室効果ガスの削減目標を掲げ、 カーボンクレジット買い取りなどの取り組みも

BDF（バイオディーゼル燃料：生物由来の油を原料とした軽油代替燃料）についても、取り組みました。館内の厨房から出る天ぷら油を燃料にしたらどうかと考え、2002年（平成14年）に精製装置を導入しました。天ぷら油50リットルにメタノールと水酸化カリウムを入れると、50リットルのBDFが出来上がります。

旅館の天ぷら油は酸化する前に処理するので、非常に良い燃料ができることも分かりました。精製工程はペーパーに油を入れてこしてスイッチを押すと、4時間後に機械がいったん止まり、グリセリンを抜いてさらにボタンを押すと、合計8時間で燃料が出来上がります。この燃料を送迎バスに100%入れて運行していましたが、エンジンが老朽化してしまったため現在では中断しています。

また同じ頃、四日市大学と連携して、乾燥させた調理残渣を大学へ送り、竹の粉末を混ぜて鶏の餌にして、その卵を戸田家で使ったり、洋菓子店でお菓子を作っていたいただいて販売する取り組みも行いましたが、現在は中断しています。

地球温暖化対策としては、購入すると自動的に「緑の募金」に寄付ができるノンフロン自動販売機を館内に設置しています。

2012年には、鳥羽市の小・中学校に設置された太陽光発電からできたカーボンクレジットを、戸田家で全量買い取りしました。また、鳥羽旅館組合のブランド商品「鳥羽サイダー」を戸田家で販売する際にカーボン

オフセットを実施し、多気郡や伊勢市を流れる宮川の森林を守る取り組みに資金が回るようにしました。

戸田家は環境省のSBT (Science Based Targets: パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定する温室効果ガス排出削減目標) にも登録しており、2030年に2018年比20%の温室効果ガス削減を目標に掲げています。削減目標とされるScope1、2、3の全部に独自の目標を立てていますが、なかなか減らないのが現状です。

また、三重県の「きれいな伊勢志摩づくり連絡会議」にも参加しており、定期的に海岸の清掃活動をしたり、海岸に流れてくるごみの種類に関する実態調査をしています。清掃が終わるときれいな海岸になりますが、翌日はまたごみでいっぱいになります。

この他、四日市大学と一緒にマイクロプラスチックの調査を行ったり、志摩市では毎年海の日に「ブルーサタ活動」と称し、日本サーフィン連盟と海ごみを拾っています。

## 旅館から出る様々な雑紙を、トイレトペーパーにリサイクル

熱海市が雑紙のリサイクルに非常にうまく取り組んでいるようです。市民や企業、市の職員が持ち寄った雑紙が市役所ロビーに置かれた回収箱に集められ、トイレトペーパーになります。機密文書もダンボールに入れて処理しています。もともとは旅館組合が始めた取り組みで、最終回収拠点に旅館組合や商工会議所の人たちが持ち寄ります。重量を量って、100キロの雑紙を出した旅館には100キロ分作ったトイレトペーパーを戻しています。熱海市では、市民や市役所から出た雑紙からできたトイレトペーパーは全て小・中学校に寄付をしており、旅館やホテルが出した雑紙からできたトイレトペーパーは、各旅館やホテルに戻してくれるそうです。

戸田家も、2020年(令和2年)からこの活動に参加しています。旅館は古紙が非常に多く出ますが、それを月に1回、回収してもらっています。

費用は一切かからず、全部静岡県富士市にある製紙工場に負担していただいております。カーボン紙や中がコーティングされた飲料パックなど一般的に禁忌品と言われるものも全て工場に分別処理するため、我々で分別をする必要がないので非常に楽です。

鳥羽市の旅館では今のところ私も1軒ですが、鳥羽市に声をかけ、鳥羽市リサイクルパークや社協関係からも雑紙を出してもらっています。伊勢市にも話をしたところ、企業にも声をかけて雑紙の回収を2020年度(令和2年度)から始めています。

戸田家でも最初は可燃ごみの中に普通の紙が捨ててあったりと、なかなか分別できなかつたのですが、最近ではようやく分別できるようになり、紙類はほぼ回収箱に入れられるようになってきています。

できたトイレトペーパーは障害者作業所で巻き紙をしてもらい、作業所に鳥羽市からお金が流れるよう活動も進めています。

## 10カ国50人の外国人従業員を受け入れ、国内外から多くの視察も

その他の活動ですが、2019年4月、戸田家は旅館で初めてエコマーク認定を取得しました。またその年のエコ・オブ・ザ・イヤヤーも受賞しました。また、2008年に返上しましたが、2000年(平成12年)にはISO14001の認証を取得しています。認証機関JABでは旅館初ということでした。

ごみでは発泡スチロールがどうしても多く出るので、ドラム缶に入った溶解剤を導入してリサイクルしていま

す。瞬間で溶け、紙やビニールは全部上に浮いてくるので、手ですくうことができます。溶解剤が溶けてなくなると、連絡をすれば引き取りに来て、新しいドラム缶を入れてくれます。回収された液体は、作業服やプラントーにリサイクルされます。

その他にも、電気自動車の充電スタンドも2台導入したり、「地産地消ネットワークみえ 伊勢志摩」の発起人となって活動していたりと、幅広い取り組みを行っております。また、旅館周辺では従業員が中心になり、清掃活動を行っています。

外国人従業員に関しては、中国の技能実習生を22年ほど前から受け入れてきました。日本語や日本の文化を勉強して帰国したら日系企業に入る、日本語ガイドになるという夢を持って実習生は頑張っています。伊勢志摩サミットの前年から外国人宿泊客が増えました。当時は日本人で英語が話せるスタッフがほとんどいませんでしたが、積極的な外国人人材の採用を進めた結果、現在では10カ国の42人が働いています。2週間前からは、経済産業省の事業でインドネシアからインターンが来ています。11月からはミャンマーとベトナムの技能実習生が8人来るため、外国人スタッフは総勢50人となります。

去年は大学生や専門学校生に加え、初めて高校生の外国人インターンシップを受けました。館内に託児所を設け、女性が出産後も働ける体制をとっています。視察は県外、あるいはフィリピンやベトナムなど海外の様々な国からも来ています。東海地域のバイオマス奨励賞など、賞をいただくことも非常に励みになっています。

昨年、三重県のSDGs推進パートナーに登録し、鳥羽市が作ったSDGsの冊子でも戸田家を紹介していただきました。ずっと環境に対する取り組みをしてきたらいつの間にか世の中でSDGsと言われ始めていた、というような感覚を抱いていますが、私たちが行ってきた取り組みはこのSDGsの考え方に当てはまっているのではないかと、私どもは解釈しています。

## サン浦島の取り組み

サン浦島悠季の里 取締役常務 吉川 好信氏

### 2023年「旅館甲子園」で全国1,500施設の中からグランプリを獲得



株式会社サン浦島の取り組みについて、今年の2月に3万人が来場した全旅連青年部主催の「第6回旅館甲子園」で、当社が1,500施設の中からグランプリに輝いた時に話したことをお話しします。

コロナ禍で若手経営者が頭を悩ませているんな壁にぶつかっている状況下で、会長が昔からどういった思いで旅館を作り上げていたかを織り交ぜたプレゼンを行い、それが評価をいただきました。内容は若い青年部向けで、人手の問題や地域とどう関わっていくかなど、吉川勝也会長の思いが盛り込まれた内容になっています。まずはその時に上映した動画から見ていただきます。

#### <動画(抜粋・編集)>

【吉川(勝)】 伊勢志摩は食材、風光明媚な景色、お伊勢さんがあり、全て揃っているけれど、まだ何か欲しいと思った時に温泉が思い浮かんだ。とりわけ鳥羽には温泉が出ないというのが定説でした。お金はないが、何かやれる方法はないかと、そこに踏み込んだことが今につながったと思います。

【サン浦島悠季の里 若女将 古畑藍】 私は若女将ですので、自分の後輩のことを気かけたりはしていますが、女将さんは全従業員やお客様のことも気にされながら毎日お仕事をされています。その背中が大きいなという印象を抱いています。でも自分も、大変な時、何かあった時に支える柱の一本になりたいなどは思います。

【サン浦島悠季の里 支配人 上田豪太】 浦村はカキのブランド産地ですが、スタッフの皆と地元のカキ業者でカキについて1日かけて学び、地域と旅館がどう接点を持って今後どういう活動をしていけるかということを考えて発表する機会を持ちました。

それがきっかけになり、カキ漁師さんとは道で会ってもお話をするようになりました。カキ漁師の思いなど、そういったことをどんどん知って、お越しいただくお客様にもお伝えしていくのが僕たちスタッフの仕事の一つだなと最近思っております。

【吉川(勝)】 「別館御宿 The Earth」は面白いですよ。ヨーロッパに行き、人と文化を大事にする、また地域らしさを出す宿の作り方、まちの作り方を勉強しました。その時に、投資の割に日本の宿の値段が安いということに気がつきました。質感の高い、いいものを作れば、気配りや食文化も含めて評価してもらえる土壌が日本にはある。それなら高品質な日本らしいものをきちんと作ってみようと思いましたね。

旅館のような装置産業は約15年が返済のサイクルであるため、15年先を読む必要があります。マーケットニーズがどんどん変わっていくじゃないですか。一生懸命勉強はしますが、5年先10年先にそういう社会、マーケットがあるだろうと見切って投資を委ねていくという最もリスクな業種です。百年企業を目指すためには、

「The Earth」では今までの旅館とは全く違うマーケットを狙いたいということになりましたね。

「The Earth」は5万4,000坪のうち、開発したのは5%です。95%の残地を保存してあります。企業が入ることによって緑化保全ができ、自然形態が守れるわけですよ。私はそういった思いで「The Earth」を作り、企業が果たす役割といったものにコミットしてきました。

<動画終わり>

## 「諦めず」「できる方法をひたすら考える」ことで待望の源泉が湧出

改めまして、当社の概要をお話します。1952年（昭和27年）にホテルサン浦島として創業し、2022年（令和4年）7月にサン浦島ホールディングス株式会社を立ち上げ、株式会社サン浦島、株式会社サン・サービス、紀伊長島レクリエーション都市開発株式会社の3社を核に、4施設と宿泊施設7施設の運営を行っています。

株式会社サン浦島は「サン浦島悠季の里」「別館御宿 The Earth」「あじ蔵CaroCaro」の3施設を運営しています。今からお話するのは、「サン浦島悠季の里」「別館御宿 The Earth」という2館の取り組みです。

「サン浦島悠季の里」がある、鳥羽市浦村町の名産品はカキです。宿泊観光地としてのマテリアルは2つで、一つは伊勢神宮が近い参拝者の宿場町ということです。もう一つが海の町で、伊勢エビ、アワビなどの海産物が豊富ということです。これらに加えて、源泉という3本目の矢が欲しいということで、当館代表の吉川が約1年かけて周りの理解を得るために尽力し、資金調達、環境説明と行政対応を行い続け、源泉掘削の工事に移りました。

1989年（平成元年）5月に鳥羽市で初めて源泉「珠光の湯」が湧出しましたが、この時は約8,000万円の資金を使って約850メートル掘削しました。2014年（平成26年）には同じ敷地内に1億円の予算を使って1,000メートル掘削した源泉「新珠光の湯」が湧出し、pH値が異なる2本の源泉を持つ施設となりました。宿は、部屋食と昔ながらの担当制が評価をいただいています。

会長が言っていた「諦めない」「できる方法をひたすら考える」「本当にどんな窮地であろうと、無理だと言われようと、この思いを続けることによって、結果が出る」ことを青年部の若い世代に伝えたいと、この話を「旅館甲子園」でお話しました。

## 世界から評価される特化型旅館「別館御宿 The Earth」の環境対応

続いて、2008年（平成20年）に「別館御宿 The Earth」がオープンします。この年の7月、1億2,000万円の予算をかけて6,800メートル掘削して自家源泉「龍の栖温泉」が湧出しました。伊勢志摩国立公園の中の5万4,000坪という広大な敷地にわずか16室の全室スイートタイプのお宿です。顧客層はこの宿への宿泊を目的とした富裕層で、中学生未満はお断りしている特化型の宿です。

オープン当時から、食品ロス削減の取り組みを行ってきました。予約フロントと調理場の連絡を密にして、毎日予約人数分のみ調理するようにした他、生ごみ処理機を導入して食品廃棄物を堆肥にし、伊賀米を作る農家に提供して、その堆肥を使って作られた米を当館の売店で販売しております。

また、施設内の汚水を浄化槽タンクに集め、棚田方式による5段階の自然ろ過システムで浄化された水を海に戻している他、アワビの稚貝を海に放流し、育ったアワビを海女さんから高く買い取って宿の料理として

提供するという取り組みも行っていきます。当時はガスの調理器具が主流でしたが、15年前からIH調理器具を導入して、CO<sub>2</sub>の排出削減に取り組んでいました(図1)。

2008年当時は、このような特化型の高級旅館は鳥羽には前例がなく、売れるわけがないと言われてきましたが、口コミなどで売れていきました。旅行業界のアカデミー賞と言われる「ワールド・ラグジュアリーホテル・アワード」を2014年から9年連続で受賞しております。2016年(平成28年)の伊勢志摩サミットではカナダのトルドー首相に宿泊いただき、2019年(令和元年)の東海ミシュランでは4パビリオンを受賞するなど、まさに世界のVIPに支持される旅館になったと思います。

順風満帆に思われるかもしれませんが、やはり我々の会社でも人材不足が問題視されています。鳥羽市は人口が1万8,000人を切り、高齢化と過疎化が加速し、地元の従事者がほぼいなくなりました。そこで、我々が率先して行ったのが新卒のリクルートです。企業説明会などを行い、県外から多くの学生を採用しました。

そうした活動を行った結果、毎年コンスタントに新卒学生がたくさん入ってきましたが、新卒は3年以内、ほとんどが1年で辞めていく状態が続いていました。理由は低賃金、変則労働時間、福利厚生、人間関係など、たくさんあると思います。様々な問題の一つ一つ手探りで解決していきましたが、離職の波は止まりませんでした。なぜだろうかといろいろ考えましたが、私がリクルートを担当していた時に、ある一つの答えが出てきました。



図1

まず「県外の若い子たちはなぜここに来たのだろうか」「この会社、地域で本当に良かったのかな」と考えるようになりました。その結果気づいたのは、「この子たちはこの地域のことを何も知らない、企業として地域との関係性をきちんと教えていない」ということです。寮と会社の往復だけで、地域のことは何も知る時間がなく過ごし、1年も経たずに辞めていく姿を見て、これは私たち企業の責任だと思いました。

## 寮と職場の往復で終わらせず、働く若手と地域をつなげる試み

では、我々が取る行動は何だろうと思った時に、「縁がたまる会社」というコンセプトで、浦村という地域と人を結ぶ教育をしようという考えに至りました。コロナ禍で、地元の名産品である浦村カキを扱っている業者との教育研修を行いました。午前には自分たちの旅館の宴会場を使って座学を行い、午後は酸化した砂浜にカキ殻をまいて、アルカリ性にして行われているアサリ養殖の視察とビーチクリーン、そしてカキ工場の見学、グループディスカッションを行い、商品開発のアイデアの発表を行いました。

講師は、2人の方をお願いしました。1人は浦村カキの養殖をされている浅尾大輔さんです。大阪出身ですが、積極的にいろいろなことに取り組んでいます。もう一人が「Anchor. (アンカー) 漁師の貸切アジト」という漁師体験もできる一棟貸しの宿泊施設を運営する行野慎平さんです。彼も静岡県のレジャー会社に勤務していた頃に、仕事で滞在した伊勢志摩地域に魅了されて3年前に移住してきました。

私が彼らに講師を依頼したのは、彼らがこの地域を愛する移住者だからです。そういう方たちとサン浦島の従業員をつなげたいという思いで研修を行いました。もともとは地域と働く若い子たちをつなげたいという思いから始めましたが、浦村カキがどういう思いで作られているのかなどを知ることによって、従業員がこの地域に興味を持つことにつながればいいなと思いました。

終わった後に、参加した従業員からよかったという声をいただきました。それが今後どうつながっていくかは私自身も正直分かりませんが、嬉しいことがありました。毎年10月8日は「鳥羽の日」といって様々なイベントが行われますが、その一つに「浦村カキ初食い祭り」があります。

私はいつもお手伝いに参加していますが、研修をした年は観光協会など他の仕事があり、初食い祭りには行けませんでした。すると、当館の従業員が自分たちから率先して手伝いに行ってくれたんです。彼らが地元の人と触れ合おうと始めてくれたことが、すごく嬉しかったです。

地域とつなげる取り組みによるものかは分からないのですが、職場の「温度感」も良くなりました。コロナ禍に従業員の意見で、お客様が泊まりに来られない中、ぬいぐるみを送っていただき、当館にぬいぐるみが泊まったという形の写真を撮って送り返すという取り組みを始めました。お客様と会えない時期の関係をつなぐにはすごく良い取り組みで、実際にはお手紙をもらったり、反響をいただいたりしました。このように、いろいろなことに取り組むようになって、少しずつ新卒の学生たちも増えていきました。

新入社員にもっと地域を知ってもらいたいので、入社してすぐの時期に観光研修に連れて行き、地域の手作りマップを作ってもらっています。作ったものはデータ化して、お客様の部屋でいつでも見られるようにしています。このように「セカンドホームタウン(第2の故郷)」をテーマに掲げて、リクルート活動をしてきました。

これらの地道な取り組みが、実ったと思った出来事があります。夕食が終わったあるお部屋の前に、入ったばかりの1年目を中心とした従業員がなぜか集まっていました。夕食後は、スタッフが一刻も早く帰りたい時間です。しかし、そのお部屋でお客様がプロポーズされるということで、仕事が終わった後も成功されたかどうか気になって、みんなが応援するように集まっていたのです。そうした、アットホームな空気を作り出すことができたのかなと思っています。

地域や会社や仕事を愛することで守れるものがたくさんできる、これがまさにSDGsの精神につながっているのではないかと思います。それは企業だけが行うものではなく、一緒に働く仲間みんなで考えていくことが重要だと考えています。

私のコンセプトは、「縁を大切に」です。以前、吉川勝也会長から「俺らの仕事は全部縁で成り立っている。だから縁を大切にしろ」と言われ、それをコンセプトにずっと取り組んできました。我々の仕事は毎日新たな縁に出会うことだと実感しております。働く人もそうですし、皆さんとこうしてお会いしてお話することができるのも一つの縁だと思います。この縁をどうやって大きく広げていくか、それとも閉じてしまうかが、我々の価値を変えていくと思います。

## 漁観連携の取り組み

鳥羽市観光協会 豊かな漁村づくり推進委員会 委員長 江崎 貴久氏

### 海女さんと潜るツアーから学ぶ～チャレンジすることで体験の質が上がる



私は鳥羽の「海月」という小さな旅館の娘ですが、今日は漁業寄りのお話をしたいと思います。鳥羽に漁業と観光の連携促進協議会という組織があり、様々な取り組みを行っています。吉川勝也氏が観光協会長を務めていた時に、鳥羽市長と観光協会と漁業協同組合が連携して三者協定を結び、それが鳥羽市の行政と産業が持つ共通認識の一つの柱になっています。そのような基盤ができたため、今はいろいろなことがやりやすくなっていますが、今日はこの連携がなかった時代の話もいたします。

私は旅館業の他に「海島遊民くらぶ」という体験事業を行っていて、今年で23年目を迎えます。最初は受け入れやすい体験から始まり、だんだんアクティビティを加えていきました。今は

海外のお客様も参加されていて、より深い体験を求められるようになってきました。

様々なアクティビティの要望がありますが、中でも海女さんと潜りたいという要望はずっと昔からありました。しかし、実施した結果お客様に喜んでもらえるかだけではなく、それで地域に、海女さんや漁業にプラスを生み出せるのかという点が重要です。その点が私の中でずっと疑問で、海女さんと潜るプログラムには今まで手をつけてきませんでした。答えは出ないままですが、海女さんの所得の一つになればということで昨年からはじめました。海の上で海女さんと集合して、話を聞いて、一緒に潜ります。

やってみて、私自身に大きな気づきがありました。このプログラムでは海女さんと潜る時間を1時間とりました。長すぎるかと思いましたが、あえて1時間とって、飽きたりしんどくなったりしたらやめようと思っていました。実際、お客さんは必死になって全然笑顔ではなくなります。水もいっぱい飲んでいようし、しんどい顔をしているのですが、全く潜るのをやめようとしません。今までは無理させずに快適なプログラムを作ろうと思っていましたが、「もうちょっと頑張ろう、次は自分で見つけられる」と頑張るお客様の姿を見て、何か一つ乗り越えるという体験があってもよいのだなと思いました。その時の達成感、海から上がった時のお客さんの表情にも表れています。また、貝や海藻を取るのも、見つけるのも大変で、潜るのに命の危険もあると自分で体験して感じた上で海女さんに聞く質問は、体験しないで聞く質問とは質が違ふと感じました。今までは楽しいことばかりやってきたけれど、これからはもう少しお客様にチャレンジをしてもらってもいいのかな、地域でチャレンジする体験というのはとても満足度が高いのかもしれないと感じました。

### いけすで養殖マダイと泳ぐツアー ～地域の「半加工素材」に付加価値を加えて提供

今、もう一つ「Sea Bream Spectacular Tour」という新しいプログラムを作っています。タイの養殖が盛ん

な南伊勢町で、養殖場のタイと一緒に泳がせてもらうプログラムです。1つのいけすに約8,000匹のタイが泳いでいて、その中で泳ぐのです。タイの塩釜焼きを焼いてもらっている間に泳ぐ体験をして、帰ってきておなかすいたら焼き上がったタイを食べます。

もともとはタイの養殖業者さんが自分のところで体験用のいけすを設け、このような体験を行っていたのですが、自分たちでPRするのが難しく、体験の値段もとても安いのです。また、養殖作業中に行う体験プログラムですのでスタッフと一緒に海に入れませんし、ウエットスーツも自分で用意しなければいけないため、一般のお客様にとっては参加のハードルが高いです。

このように、地域にはいい体験がたくさんありますが、お客さんが感動できるまでには仕上がっていないものも多いです。私たちは、今年からは自分たちが商品を作るプロセスをもっとはつきりさせて、体験というコトづくりをサプライチェーンとして考えるようにしています。お客様の回転率や快適性を上げ、皆さんが体験しやすく一次産業の手間も増やさないようにしながら、専門ガイドが付くことでより良い内容にし、その代わりに一次産業の方が提供するより高い値段で提供するというように、一次産業が持っている荒削りの商品を半商品として考え、私たちがさらに完成度が高い体験にする作り方を考えています。そのプロセスの中で、例えばSDGsなどもチェックしていこうと考えています。

地域の自然の中で、私が小さい頃に体験して楽しかったことをお客様に見せたいということで始まったのが、私たちの体験事業です。シーカヤックや釣りなど、私たちのガイドだけでできるプログラムもありますが、ほとんどは地元の人たちの協力がなくてできません。始めた当時はワカメの収穫体験など、一次産業の方々やコミュニティと一緒に食の体験を提供していました。初めの頃は「観光の人が入ってくると邪魔」と一次産業の方々に思われたいようにということばかり考えていましたが、私も20年ぐらい漁業に関わっているので、今年から正式に、観光の人間であるにもかかわらず漁協のアドバイザーになりました。あまり開かれていない漁業が外の人を入れていこうとなっているのが珍しいし、面白いと思います。

## 今地域で起きていること、 行っている努力を観光客に伝えることも価値に

漁業者の方々とミーティングを行い、観光や海島遊民くらぶに期待するものは何かと聞いたところ、「魚の値段を上げたい」と言われました。そのためにはダイレクトに売っていくことを考えなければいけないけれど、漁業協同組合を通す必要があるという事情もあります。では、売る前にお客さんと直接つなげていく取り組みをしようということで、今市場で入札体験をしています。

魚の値段を上げたいというのは、昔から言われていました。ただし、昔は取れすぎて魚の価格が下がっていたため、漁獲調整をすれば値段を上げることは多少できたと思います。今はそうではなく、魚が取れなくなり、資源が少なくなっているのに値段が上がらないため、収入も上がらないのです。そのため、ただ値段を上げればいいという考え方で漁業と観光の連携を進めていくと、間違った手法をとってしまう可能性があります。以前とは前提が違ってきていることをよく見極めて、連携を進めていかなければなりません。

漁観連携が立ち上がる前から、私たちは漁業協同組合や地元の人との小さな連携を現場で積み重ねてきました。最初はお客さんに楽しいことをしてほしい、もっと感動してほしい、そこに漁業者に協力してもらおうと思っていましたが、取り組む中で漁業の課題が見えてきたため、それならきちんと漁業にも恩を返せて地元の人にも効果があるプログラムを作っていかないと、という気持ちに次第に変わってきました。

海島遊民くらぶには、自然に負荷をかけない、住んでいる人たちに優しい、お客様に優しい、そして働く私

たちに優しい、という「四者に優しい」指針があります。商品企画書などにもこの4つの項目に関する方針を書かなければならないという仕組みを2005年（平成17年）ぐらいからとっています。人材育成においても、現場に出ていくガイド一人一人が4つの項目に基づいた判断ができないとデビューできないようにしています。

この「四者に優しい」という方針は今まで表に出していませんでしたが、最近はお客様の関心も高いようです。例えば「海女さんは何を取っているの」と聞かれることがあります。「アワビやサザエ、海藻」と答えて、鳥羽で捕っていいアワビの基準は10.6センチ以上と教えますが、「うちの国のアワビはもっと大きいよ」とか「うちの国では何センチ以内は捕ってはいけない」という話をされます。そのため、3,000年の歴史があるから私たちのやり方は正しい、とは言い切ることができず、どうして鳥羽では捕っていいアワビの大きさが10.6センチ以上なのか、背景を私たち自身が理解して話さなければならなくなってきています。過去の背景だけではなく、今地域でどうしようとしているのかについても、お客様に伝える必要があります。

試行錯誤しながら続けていますが、参加者数は増えてきて年間で約6,000人のお客様をお迎えしています。

## 資源枯渇の心配がなく、 「トロよりうまい」サワラをブランド魚に

2015年（平成27年）に漁業と観光の連携促進協議会が立ち上がり、その地産地消推進事業の中で、鳥羽の魚のブランド化事業を担当することとなりました。観光協会の中に豊かな漁村づくり推進委員会を作り、鳥羽市、観光協会、漁業協同組合、三重県や調査機関、そしてずっと鳥羽に関わっている大学の先生にも入っていただいて、答志島を中心としたサワラのブランド化を始めました。それが今、ブランド化されている「答志島トロさわら」です。

なぜサワラにしたかという、今から減っていく魚にターゲットを絞ると良くないので、増えている資源という第一条件に合っていたからです。もう一つの理由は、漁師さんたちが「鳥羽のサワラはトロよりうまい」と言っていたからです。

ちょうどその頃、2015年（平成27年）に兵庫県にある大和製衡という「はかり」の会社が、魚の脂肪含有率を測るフィッシュアナライザという機械を開発しました。鳥羽のサワラを測ったところ、脂分が多すぎてエラーばかり出て測れませんでした。そこで、大和製衡と三重県の水産研究所が連携し、もう一度、1年間かけて鳥羽のサワラのデータを出して、もう1年経ってやっと機械ができて、再び調査を始めました。

さらに難しかったのが、「答志島トロさわら」の基準を作ることです。みんなが自信を持って売るためにはどのような基準にすればよいか、基準が厳しすぎると今度はマーケットに出せるものが少なくなるのではないか、などといろいろなことを考えて、基準を決めるのもまた時間がかかり、全部で3年ぐらいかかりました。

## 「答志島トロさわら」のブランディングは 各関係者のプライドを強みに

「答志島トロさわら」のブランド化を進めている時、「早く、早く」といろいろなところから言われました。私も早くしたいですが、早くすることを優先すればブランド価値が下がる。その時思ったのが、「早くと言われてプレッシャーやけど、そんなにみんな鳥羽サワラのことを気にかけて期待してるんや」ということでした。その気持ちが嬉しくなり、たくさんの人に関わってもらうことを戦略にしました。ブランドを立ち上げてからの後の管理や流通の関係者も含んだ、皆のプライドを強みにしていこうという戦略です。

漁師は一本釣りに非常に高いプライドを持っていたので、「答志島トロさわら」は一本釣りで取ったものに限ることとしました。市場は鮮度保持、仲買さんは目利き、料理人は料理の技、研究者は客観性をきちんと表に出す、といったことにプライドを持っているため、それらをブランドの方向性に組み込みました(図1)。私たち接客者も、単純に食べてもらうだけではなく、このサワラがどういサワラなのか説明できるようにしました。鳥羽の3つの島で漁師さんが一本釣りで取ったもので脂が10%以上、重さは2.1キロから4キロまでといった基準がありますが、少なくとも脂が10%以上というのはお客さんに伝えるようにルールを作りました。関係者みんなのプライドでブランドを守ろうという形です。

かなり細かくブランディングマネジメントを考えていて、途中からより厳しい基準にしました。一本釣りで釣ると、サワラは柔らかいので落ちてしまいます。引き上げるためにフックを掛けるのですが、最初はおなかにブスッと刺していました。そうすると市場で売りづらいので、それはやめてほしいと伝えていましたが、漁師さんたちは「これが一本釣りの証しや。絶対やめへん」と最初は言っていました。観光の人たちにも集まってもらって小さいシンポジウムをして、飲食店から「傷がない方がいい」などと言ってもらうと、だんだん話を聞くようになってきて、漁師さんたちも傷はない方がいいかなという感じになってきました。

とはいえ、私たちが言っても絶対聞いてもらえないので、自分たちで網を作ってすくうように載せて取っている千葉県漁師さんたちの視察に行ってもらいました。でも、帰ってきて感想を聞いたところ「俺らのやり方の方がいい」と、自慢気に言われました(笑)。網に入れたら網目が付くので、漁師さんはせっかく一本釣りで釣ったのに、網で取った魚に見えるのが嫌なのです。そのため、自分たちでサワラを載せても網目が付かないtentのような道具を開発しました。網目が付かないだけではなく、そこに載せるとサワラがシュッとおとなしくなって、とても取りやすくなりました。夜な夜な酔っ払って「絶対やらへんから」と電話をかけてきた漁師さんも、すぐにその道具を買いました(笑)。そんなふうに最初は面倒くさい、やらないと言っていたことも、どんどん自分たちでやってくれるようになっていきます。

ただ、漁師さんたちはこんなに努力して取っているのに、使う側である飲食店が「答志島トロさわら」でないものをそう言って出すのではないかという疑いがどうしても生まれてしまいます。一緒のテーブルについて話をする中で、ではマニュアルを作って誓約書を書きましょうということが決まり、飲食店用の正規取扱店事業者のマニュアルを作りました。工夫したのは、飲食店と漁師、両方のマニュアルを1冊にまとめたことです。お互いにもう一方のマニュアルは本当は関係ないのですが、お互いが努力して守っている基準が分かるようにこの形にしました。

漁業と観光を一つのテーブルに載せて一緒に議論できたことは、とても良かったと思っています。漁業側と観光側の担当者が、互いの短所と長所を踏まえてベストタイミングで動くことができました。

この事業を行った結果、サワラの値段はとても上がりました。ブランディングを始めた頃は高くても1キロ2,000円ぐらいだったのが、今は最高値が1キロ9,000円を超えるようになりました。1本釣ると2万円くらいになります。ブランドの正規取扱店には29件(2022年度)が登録しています



図1

が、高すぎて買えないと怒られています。一本釣りの漁師さんの登録は最初87件でしたが、今は153件に増えています。網の方がたくさん魚が取れるのに、みんなが一本釣りをやるようになり、資源を傷めてまでたくさん取ろうという気持ちがなくなったので、環境にも優しいし、いいことだと思います。

## 感想・質疑応答

### 各温泉地参加者の感想 ～まちづくりには様々な方向のベクトルが必要

【漣（黒川温泉）】 本日初めて、この研究会に参加させていただきました。いつも「いろいろなところで勉強した方がいい」と聞いていましたが、今日は本当にそうだなと実感できる内容のお話がたくさん聞けて、メモ帳がいっぱいになりました。

先ほど江崎さんが「質」が重要になってきていると話されていましたが、その通りだと実感しています。

【松崎（郁）（黒川温泉）】 地元を大切にするという初心を忘れないようにしなければならないと、今日の話聞いて感じました。地元の人から支持されなくなった観光地は全部衰退しています。調子がいい温泉地は、旅館を買収しよそから大企業が来るのです。その人たちが「やっぱり地元を大切にせんといかん」という気持ちにならないとその温泉地は衰退するのではないかと、そこが一番心配ですが、今日の話聞いて鳥羽には明るい未来があると思いました。



漣祐子氏（黒川温泉）

【奥村（道後温泉）】 たくさんの敷地のほんの一部を使うと、吉川会長が話していらっしゃいました。鳥羽は大きな自然の近くにある一方、まちなかの温泉地である道後は、生産者との連携やごみの出口なども考えていかなければいけないと認識した次第です。まちなかにあるのでテクニカルになりすぎているところもあり、ある意味まとまっていますが、同じ考え方の人たちだけで話をしているという気もして、それを思い返しながらまちづくりを進めていきたいと思います。

【湯本（草津温泉）】 環境というテーマでは、草津は温泉熱の活用においては先進的な取り組みを行っていますが、ごみに関しては大きな課題を抱えています。

草津は就業人口の9割が第3次産業に従事しています。観光が中心産業となっているため、まちづくりは非常にやりやすいですが、第1次産業の方々との接点はほぼありません。第1次産業の方々どう交わりを持っていくかという点で、大変勉強になりました。人材育成の点でも、従業員の皆さんにモチベーションを持って働いていただいているサン浦島の取り組みは非常に響きました。



松崎郁洋氏（黒川温泉）



奥村敏仁氏 (道後温泉)

【古川 (阿寒湖温泉)】 私は観光に取り組むにあたって、ベクトルは一つの方向では絶対ダメだというポリシーを持っています。親潮と黒潮が北海道の太平洋でぶつかっておいしい漁場になるように、いろんな方向から飛んできてぶつかるベクトルを大事にするのは、私の公務員時代からのやり方でした。

ブランディングのために漁業協同組合と観光が手を組むという江崎さんのお話は、まさにいろんなベクトルがぶつかる取り組みでした。阿寒湖温泉も淡水の漁業組合があったり、それに対してアドベンチャートラベルがあったりなど、型にはまった方向のベクトルだけではなく、いろいろな方法があると改めて今日、鳥羽の皆さんから知恵をいただいたと思っています。そういったことを地元を持ち帰って、仲間と話をするのが楽しみです。



湯本晃久氏 (草津温泉)



古川幸男氏 (阿寒湖温泉)

## 共同研究者の感想 ～食べ残しの堆肥化など、一步先行く取り組みについて奥深く学ぶ



石井宏子氏（共同研究者）



内田彩氏（共同研究者）



安島博幸氏（共同研究者）

【後藤（事務局）】 共同研究者の皆様も、コメントをよろしくお願ひします。

【石井（共同研究者）】 最近SDGsやリサイクルの重要性がよく話題に上がりますが、今日はその奥にある深いところを伺えたと思っています。例えば、戸田家の肥料の取り組み一つとっても、長い時間と手間をかけて今に至っているということがよく分かりました。

私は今年から大学の教員をしていて、学生たちにはできるだけ温泉地や観光地で活躍してほしいと思っています。サン浦島の、モチベーションを持って長く働いてもらうための取り組みは、非常に興味深かったです。

教員として学生たちに、そしてトラベルジャーナリストとして世間に広く、今日の話伝えていくことができたと思います。

【内田（共同研究者）】 人と自然のつながりや共存について皆が抱いている思いの根っこの部分は同じで、それが様々な形で花開いているのが鳥羽の大きな魅力なのだと感じました。長い時間をかけて一つ一つ積み上げてきたものが、こうした形で魅力として花開き、私たちが楽しむことができる仕組みの根底になっているという今日のお話は、大変勉強になりました。

【安島（共同研究者）】 私は鳥羽には20年近く前から関わってきて、観光計画を作る時には座長を務めました。その計画は、鳥羽の資源を最大限活用した将来像を描く仕事でした。今日お話を聞いて、当時描いた将来像がいろいろな形で実現してきているなど大変嬉しく思いました。

観光計画では「鳥羽うみ文化」をテーマとして掲げました。鳥羽の海はただ豊かなだけではなく、太古の昔から伊勢神宮にアワビを納めてきたりと、海と一緒に文化も育まれてきましたし、その文化によって海の豊かさが支えられてきた面もあります。そのつながりを目に見える形にしていきたいということを、プランの中に書き込んだつもりです。

例えば「海の博物館」は、海の文化を含めて展示するミュージアムとしてはおそらく日本一じゃないかなと思います。そういうものがうまく取り入れられると、より深い観光が可能になるのではないかなと思います。ぜひ、次の展開を期待しております。

## 世界的にも注目が高まる、第1次産業と観光のつながり



山田雄一

【山田(事務局)】 漁観連携に象徴されるように、鳥羽の取り組みは非常に進んでいて実績もあると思います。私は今年8月から2、3カ月の間にコロラドとウィスラー、ハワイ、スイスとオーストリア、ニュージーランドに行ってきました。ヨーロッパ、アメリカ、オセアニアをずっと回ってきて、海外ではもうコロナは過去の話で、ポストコロナの先の次のステージに入っていると感じました。

ニュージーランド政府観光局の「100% pure new zealand」は、観光地のブランディングとしては一番の成功例と言われています。地元の人たちがどう感じているのか聞いてみると、観光や宿泊事業者は「プロモーションマーケティングとしてはよくできている」と評価していましたが、その一方で「少し言いすぎ

ているのではないか」という声も多かったのが興味深かったです。事業者の立場からすると、自分たちの事業にとってこのブランディングはとても役立っているけど、そこに住む生活者の立場からすると「まだまだできていないことはたくさんあるのに、100% pureと言ってしまっているのか」と感じているようでした。

また、環境対策は観光のためにやっているわけではなく、ニュージーランドに住んでいる生活者としての文化のようなものだ、という話も聞きました。事業者たちは観光客に売るために自然を守ろうとしているわけではなく、文化として環境対策に取り組んでいるだけだが、それを利用した「100% pure new zealand」がマーケティング、ブランディングとしてうまくいっている、ということのようです。

ニュージーランドのホテルの多くは、様々な環境に対する取り組みを行っていますが、それらについて「わざわざお客さんに強く伝えるわけではない」という話でした。ただし、富裕層の宿を代行予約するコーディネーターからは、環境への取り組みなどについてかなり聞かれるそうです。クライアントから聞かれたらそうしたことも伝える必要があります。環境対策などを気にする人たちから聞かれた時に、きちんと答えられるかどうか重要なのかなと思います。

宍倉さんのお話でも少し出ましたが、世界的な関心事項はカーボン(二酸化炭素)、地球温暖化ですよね。ニュージーランドでは、農業用地でいかにカーボンを吸収するかについて研究が進んでいるそうです。

耕運機で土を掘り起こすと、中に含まれている二酸化炭素が外に出ていってしまいます。いかに掘り起こさないで種をまくか、農地にいかにカーボンを吸収させるかという研究が今、進んでいて、カーボンオフセットができるところまでできています。毎年掘り起こす時に出てしまうカーボンを土の中に格納できる農業について、カーボンファームという言い方をしています。

その後、国連世界観光機関(UNWTO)(現・世界観光機関[UN Tourism])がシンポジウムでガストロノミーツーリズムの話をしていたのですが、観光が農業セクターとつながることでガストロノミーツーリズムを展開していくと、農業の脱カーボンなども含めて地球環境に優しい農業を展開していけるのではないかと考えていました。

そういうことを考えると、第1次産業との連携はかなり大きな話になってきます。観光とローカルプロダクトや農業との連携で起きているのは、ナショナルブランドの飲料水からの脱却です。ローカルで飲料水やフードを作り、それを観光客の方に提供するといった動きが起きています。

カーボンファームのようなことを始めると、かなりしっかりと管理した農地を作って食材を得ることが必要ですが、観光の立場からするときれいな景観作りにもつながるため、そういう中から観光体験、アクティビティも生まれてきますよね。スイスでは牧草地にマウンテンバイクのコースが作られていて、普通に牛がトレイルにいたりしました。観光としても非常に得難い体験でした。このようにヨーロッパやオセアニアでは、思った以上に農業などの第1次産業と観光の間に高いレベルの組み合わせができてきています。さらに言うと、ヨーロッパではそれを規格化してカーボンオフセットのような取引ができる世界が作られ始めています。そういう動きを海外で見て、正直なところかなり冷や汗をかいて帰ってきました。観光地域づくりや温泉まちづくりをしていく上で、我々も一生懸命頑張っているつもりですが、世の中はもっと速い速度で走っていて、どんどん規格化、システム化されていると感じているところです。

この研究会の全国的なつながりを活用し、日本の観光地・温泉地をリードしていける取り組みを作りたいと思います。そのタネは、鳥羽ではいろいろな形で散らばっているわけですよね。それらをうまくつなぎ合わせて相乗効果を作っていくことが必要ではと、今日の話聞きながら感じました。

## 2日目

# 鳥羽温泉郷と海との関わり

※こちらの内容は2023年10月30日～31日の2日間にわたり、鳥羽温泉郷で実施したものです。

## いじか 鳥羽・石鏡の海の話

海の博物館 館長 平賀 大蔵氏

### 2,000年前から鳥羽の人々は、貝や魚を取って暮らしていた



鳥羽は、大きな河川が流れ込む伊勢湾と、黒潮がやってくる太平洋の熊野灘のちょうど中間に立地しています。水温が夏は27～28℃、冬は10～11℃で、海水中に含まれている塩分は、夏は29～30グラム、冬は33～34グラムと、冬の海水の方が塩分が多いです。なぜかという、夏の間は長野や岐阜の山、鈴鹿山脈に降った雨が全部川から伊勢湾に注がれて塩分濃度が低くなるからです。その川の水にはチッ素、リン、その他様々な微量元素が含まれていて、こういった栄養が鳥羽の海に大きな影響を与えているのです。

海の博物館から歩いて20分ほどの白浜遺跡は、2,000年～1,500年前に人々が暮らした跡が残っており、掘るとアワビやサザエの貝殻がざくざく出てきます。この頃から、既に海に潜っ

ていた人たちがいて、アワビやサザエを捕っていたことが分かっています。アワビを捕るのに使ったと思われる、鹿の角の先端を削った弥生時代の道具も出土しています。当然、水中眼鏡などはないですから、海の中で目を開いて捕っていたようです。この他にもタイ、クロダイ、スズキ、カツオ、マグロ、サメ、フグの骨も出土しています。鹿の角で作った釣り針や銚もりも見つかっており、この辺に暮らしていた人々は2,000年前から漁に携わっていたことが分かっています。

平城宮跡から出てきた1,300年前の木簡に、鳥羽周辺の地域から平城宮にいろいろな海産物が送られたという記録があります。鳥羽市、志摩市、南伊勢町、大紀町、尾鷲、熊野までが志摩の国と呼ばれていたのですが、そこからワカメ、アラメ、フノリなどの海藻類、タイ、アワビ、イガイ、カツオやナマコの他、クエも送っていたことが分かっています。特に多くの海藻類が志摩の国から送られました。ワカメなど2、3種類の海藻は全国から都に送られていましたが、志摩の国からは大体8～9種類の海藻が送られていた記録もあります。その中には、フノリやツノマタという海藻も含まれています。これらは、しっくいを作る「のり」としても使われるので、食用以外にも使われた可能性があります。例えば法隆寺など、神社仏閣の壁などに鳥羽の海藻が使われていた可能性はとて高いです。志摩の国の海藻は、それ以降の時代も日本の中心地に送られ、様々な

形で活用されていたと考えられます。

志摩半島に海女がいる地区は、以前は30ありましたが、2022年（令和4年）の調査では26地区で、鳥羽市と志摩市で海女は合計500人余りいます。あまり話題になりませんが、最近は海士（男の潜水漁師）も300人ぐらいいます。漁に行っても魚が少ないですが、潜水漁に出れば確実にある程度の収入が得られるため、海士も少しずつ増えてきています。その中でも鳥羽の石鏡は特別で、唯一海士がいない地区です。古くは200人くらいの海女がいましたが、今は40人余りになりました。10.5センチ以下のアワビは捕らない、出漁できる日や潜れる時間を決めるなど様々な決まりを守りながら、来年も再来年もアワビが捕れることを願って潜っています。

## 資源を残すためのアワビの規定は120年前から決められていた

10.5センチ以下、産卵期のアワビを捕らないということは、1900年（明治33年）の三重県の漁業取締規約にきちんと書かれています。SDGsなどと言われるようになったのはごく最近ですが、鳥羽や志摩では120年ぐらいい前から実践しているわけですね。それでもアワビが減り続けているのは、やはり環境の影響がかなり大きい他、密漁の問題もあったと伝え聞いています。

鳥羽周辺では、アワビはクロアワビ、メガイアワビ、マダカアワビの3種類が捕れます。後は小さめのトコブシも捕れます。鳥羽はクロアワビがたくさん捕れるところで、捕れるアワビ全体の6～7割をクロアワビが占めますが、50年ぐらいい前から少し減ってきて、メガイアワビが増えてきています。古くは鳥羽だけで年間150トン、一番多い時には250トンのアワビが捕れましたが、今は20トンを超えるくらいにまで漁獲量が少なくなっています。

昔はアワビを生で運ぶのは難しかったので、ほとんど熨斗アワビに加工していました。江戸時代、伊勢神宮の御師たちが、その熨斗アワビと伊勢暦を持って全国を回っていました。その頃、アワビは鳥羽志摩全体で200トンほど捕れたと推測されています。水中眼鏡もウエットスーツもない時代でも、そのくらい捕れていたのです。

もっと古い時代は、三献の儀といって打ちアワビ、勝ち栗、昆布を武士が出陣の時に食べていました。打ちアワビは「打って」、勝ち栗は「勝って」、昆布は「喜ぶ」という縁起を担いだ語呂合わせです。江戸時代には、古代中国で不老不死の薬があるとされた蓬莱山にちなんだ蓬莱飾りという正月飾りに、熨斗アワビが使われていました。

伊勢神宮の神様に供えるアワビは、石鏡の南隣の国崎で捕れたものしか使いません。明治の初めまで、旧暦の6月1日に御潜の神事というものが行われていました。新月で潮が引く日です。その日の早朝に国崎の山から狼煙が上がります。今日御潜の神事があるという合図です。そうすると、近隣の石鏡など7つの漁村から国崎の浜に海女たちが集まって、伊勢神宮に納める熨斗アワビを作るためのアワビを捕っていました。この行事が御潜の神事で、鳥羽の海は、伊勢神宮との関わりが深いのです。

## 日本人の健康維持に欠かせない海藻と深く関わる鳥羽の海

海藻も、とても重要な食べ物です。伊勢神宮の神様は海産物が大好きで、年間を通していろいろな海産物がお供えされます。神様は毎日2回お食事を召し上がりますが、それには必ず海藻とかつお節が付きます。お供えする海藻は、季節ごとにアラメやワカメ、ヒジキ、アマノリ、アオノリ、コンブなどと様々です。伊勢神宮

で今もお供えしている海藻がミルで、漢字では「海松」と書きます。松は常に緑ですが、ミルもきれいな緑色をしているので、多分それに由来していると思われます。

「ミル文様」というのは日本の古代からある着物などの文様で、今も使われています。ミル文様は、不思議なことに一番偉い人は身に着けず、取り巻きの人たちが盛んに使っています。例えば、黒澤明監督の『虎の尾を踏む男達』という映画では、安宅の関の副官が背中にミル文様をつけた着物を着ていました。『篤姫』という大河ドラマでは、篤姫のお抱えの人がやはりきれいなミル文様の着物を着ていました。また、斎宮歴史博物館では、伊勢神宮に仕えた皇女とその居所である斎宮の歴史について展示をしていますが、「斎王」に仕えている女官がきれいなミル文様の十二<sup>ひとえ</sup>単を身に着けています。

石鏡で取れたヒジキは、日本で一番高値になります。アラメという海藻は奈良時代からあって、都人に食用として使われていました。関東の人には馴染みがないのですが、京都の人はかなり昔からアラメをたくさん食べていました。テングサも奈良時代から使われています。石鏡はテングサが多く取れました。テングサを取る海女たちの技術が高く、石鏡の海女たちは伊豆にテングサを取りに出稼ぎに行っていました。ノリは不老長寿の食べ物として昔から使われた記録があります。ミルも薬草の代わりとして使われたようです。

日本では全国的に、ミネラルやカルシウムが豊富な海藻類が健康食として多く利用されてきました。日本の水は軟水なので、飲み水などからカルシウムを取ることが非常に難しいです。それを補うために、日本人は海藻を食べてきたと私は思っています。だから日本中どこに行っても、「海藻は身体にいい」という言葉を聞きます。

その海藻と深い関わりのある文化があるのが、鳥羽の海です。最初にお話ししたように、鳥羽の海に海藻が豊富なのは、陸から流れてくる水のおかげです。そう考えると、陸に生きる人たちも海とつながっていて、海が豊かであれば海女さんや漁師さんの力を介して、健康を手に入れられます。

おそらく、今の日本人が最も求めているのは健康ではないでしょうか。そういった観点から考えても、海の幸を活用する方法を考えていくのが大切ではないかと思います。海藻のある海を守ることによって、海女漁が続き、私たち日本人に健康をもたらしてくれる食文化が続いていくと思います。



## 鳥羽の海女文化について

海女・フォトグラファー 大野 愛子氏

### 季節ごとに取りれるものや大きさを細かく決め、資源を次世代に残してきた

私は東京生まれ東京出身ですが、8年前に地域おこし協力隊で、海女の後継者として鳥羽市石鏡町<sup>いじか</sup>に来ました。小さい頃から海が、泳ぐことが、潜ることがとても好きでした。鳥羽に来てからは、海に潜る他に水中写真の撮影などの活動も行っています。

50年前は5,000人ぐらいの海女さんが鳥羽と志摩にいましたが、今は500人ぐらいで石鏡町にいるのは36人ぐらいです。平均年齢は73歳を超えています。若い世代と言われる60代の方が2人、50代が1人、40代が2人、30代が1人と、超高齢化が進んでいる状況です。

昔は、女性に生まれたら高校に進学するどころか、就職さえ選択が厳しく、特に石鏡町は道路がなかったので、町に出るには船で行くしかありませんでした。そのため選択肢が制限され、女性はほとんど海女になるのが当たり前でした。だんだん道路が良くなり進学する人も増えてきて、海女さんたち自身が自分の娘さんたちに「つらくて危険な海女をするよりも、固定給で安定したお給料がもらえる違う仕事に就きなさい」というようになり、だんだんと海女さんの数が減ってきてしまい、今に至っています。

鳥羽市の隣の志摩市は磯焼けで海藻がなくなり、海が砂漠化する状況になってしまいました。そのため海女を廃業する人も増え、海女さんの数はここ2、3年で激減しています。鳥羽の海はまだ比較的大丈夫ですが、日に日に状況が悪くなるのを見ているので、私もいつまで海女ができるのかと不安を抱えています。

海女さんは夏しか潜らないと思っている人もいるかもしれませんが、鳥羽の石鏡、国崎<sup>くさき</sup>、相差<sup>おうさつ</sup>という地区では冬も潜っています。季節によって取るものが違い、春は海藻を取っています。ワカメから始まってフノリ、ヒジキを3、4月に取ります。アワビはゴールデンウィーク前から9月14日までと、三重県の条例で決められています。それ以降は、アワビが産卵期に入ります。夏はトコブシやバフンウニを捕りますが、バフンウニもだんだん減ってきています。後は時々、天然の大きな岩ガキが捕れます。パールのような道具で起こすのですが、たまにまとまって5個ぐらい捕れてしまうと、重くて上がってこられないほどです。

10月から12月までは、サザエを取っています。私が来た年は捕れるサザエの量が尋常ではなく、多分1人



この道具にすっぽり収まってしまふ大きさ(10.5センチ以下)のアワビは、捕らずに海へ返す(写真1)

80~100キロが当たり前でしたが、今は少ないです。ぐっと水温が下がる12月は、ナマコを捕ります。ナマコにはアカナマコ、アオナマコ、クロナマコがありますが、全部マナマコという同じ種類の遺伝子らしいです。住んでいるところが岩礁だったり、砂地だったりで色が変わりますが、石鏡は岩礁地区なのでアカナマコが捕れます。1、2月は寒いので、完全に休みます。

夏に潜っていてもサザエがいるのは見えますが、産卵期なので資源保護のために絶対に捕りません。捕っていいサイズも決まっています。サザエはふたの部分が2.5センチ以下はダメです。アワビは貝の大きさが10.5センチ以下はダメで、捕っていいのは10.6センチ

以上と決まっています。先祖代々、大事な地元の海を守らなければいけないという意識があったと思うので、捕っていいアワビの大きさを測るために、昔からこういう道具があります(写真1)。

地域によってスンボウとかスンポウなど呼び方が違いますが、くぼみの長さが10.6センチです。毎回海の中に持って行って、小さめのアワビはこれで測り、このくぼみに貝がはまってしまえば、もう一回海に戻します。上からただ落とすのではなく、アワビがいた場所に丁寧に返しに行きます。そうしないと、魚が身を食べてしまいます。

## 海の変化にいち早く気づく海女、一番怖いのがたくさん取ろうという「欲」

最近、本当に海の中が変わってきています。3、4年前は本当に森のように海藻があつて、ちょっと海藻のことが嫌になるぐらいでした。海藻をかき分けている間に息がなくなってしまい、上がってくるという繰り返しで、アワビやサザエも隠れられたので、資源が残ってきたのかなと思います。

最近海藻がスカスカで、茎があっても葉っぱがない状況で、海の中がよく見えるので、その分いっぱい捕られてしまってきたのかなと思います。石鏡の海女さんは大体年間100日以上海の中に入っているのに、誰よりも海のことをよく知っている人、海の変化に一番早く気づく人だと思います。そういう人たちが、海の状態について発信していくことが大事だと思います。

昨年の夏、毒性のある赤潮のプランクトンが大発生して、アワビやサザエが大量に死んでしまいました。さすがにこれはまずいと皆思い、まず1週間「磯止め」をして様子を見て、まだ死んでいたらさらに1週間休むといった形で、潜る頻度を調整しました。このように、海女さんたち自身が海を守らなければという思いを持って行動してきたことが、2,000年、3,000年の歴史としてつながってきているのかなと思います。

私が海女を始めて間もない頃、上手な先輩の海女さんに憧れて、どうやったらたくさん捕れるかと考え、単純に深く息を止めて長く潜ればいいのか、後は自分の取ったポイントを覚えるためにGPSとかを使えばいいと考えたんです(笑)。でもある時、自分はずれたことを考えている、間違った方向に進んでいると急に気づき、そういった思考を全部やめました。そうしたら、不思議とだんだん捕れるようになりました。

海女さんの教えでも、実は一番危険なものは「欲」だと言われます。アワビを持ってなければ上がったのに、アワビをつかんだままだったので、腕が岩に引っかかって、亡くなった方がいるという話を聞きました。「絶対息いっぱいまでは行くな。アワビが見えてあと1個欲しくても、必ず上がりなさい、欲はダメです」と教わりました。今の私は捕りたい欲求が全然なくて、捕りすぎると怖いと思ったりしています。特に、今は海の中がどんどん悪くなっているので、磯止めをしてほしいと言ったりもしました。海女漁がないと経済活動がなくなるので生活は厳しくなりますが、それでもやはり海を守りたいという思いの方が強いです。

## 手作りとしサイクルで工夫され、長年変わらない伝統的な海女の道具

昔は裸一つで潜っていたと思いますが、水中眼鏡ができ、1960年代後半ぐらいからウエットスーツを着るようになりました。足ヒレも使いますが、その他に使っている道具は大した進化がなく、ほとんど何一つ変わっていません。

黄色い部分は「タンポ」という道具です。移動する時に乗ったり、ビート板みたいに使ったり、海から上がった時につかまって呼吸を整えたりします。その下にあるネットは「すかり」と呼ばれ、この網の中に取ったものを入れます(写真2)。



「タンポ」と「すかり」(写真2)

こういった道具は、ほぼ手作りです。私がタンポに使っている材料は、浦村町のカキ筏の発泡スチロールでできた浮きで、流れてきたものをのこぎりで切って成型しています。一度作るとかなり長く使えて、8年使っています。すかりも漁網で作っていて、全部手縫いです。口の部分はかなり硬くないといけないので、電気ケーブルを再利用しています。後はロープをつけたおもりを海底に置いて、流されないようにします。人によって、ロープの長さが違います。

これは「カギノミ」です(写真3)。上のフックの側でかき出す作業をします。これでサザエとかナマコも捕れます。下の側は、アワビの石の下の地面に入れ、テコの原理を使ってアワビを起こす作業をするためのものです。アワビの貝殻に傷がついてしまうと商品価値が大きく下がるので、絶対傷をつけないように気をつけます。

もう一つ、「小ノミ」(写真4)というアワビ用の道具は、目で見えないところにいるアワビを取ります。これを使える人は達人と呼ばれています。浅くて顔が入らないような高さの海で、手の感覚だけでアワビの貝の突起を探り、いたと思ったらこれで返します。結構難しいですが、この道具専門で捕る海女さんがいます。

昔は、各漁村の鍛冶屋さんがこういう道具を手作りで作っていました。今は鍛冶屋さんがいないので、道具がだんだん手に入らなくなっています。

私たちは、1日2回潜ります。1回目と2回目の間に、アワビを入れるいけすとして竹かごを海の中に浮かせています。最近は竹かごを作れる人がいなくなり、PPバンドを編んだかごに代替されてきていますが、陸上へ上げた時に水はけが非常に悪いです。最近また作ってみようかなという人がいますが、竹を切るところから始まるのです。海女漁は、それに携わる道具を作ってくれる人も必要です。

私たちが1回に潜る時間は30秒、40秒くらいで、それを1日何百回も繰り返します。私が普段使っている海女小屋は真夏でも絶対に火をたきます。これは邪気を飛ばす魔よけの意味もあります。海に入ることはとても危険と言われており、いろんなお祈りもします。この火でツブキの葉を炙り、できたアクで水中眼鏡を拭くと曇りません。

「なぜ潜る時に酸素タンクを使わないのか」とよく聞かれるのですが、タンクを使うと30分から1時間は潜り続けられるので、取り過ぎてしまいます。あっという間に資源がなくなってしまうので、あえて非効率な方法をとっています。



「カギノミ」(写真3)



「小ノミ」(写真4)

【質疑応答】

【会場】 潜っていて、気を失うことはないですか。

【大野(海女)】 時々深いところに行くと、気持ちいいなという感覚があります。そうなると多分気を失う直前で危ないので、あまり長く息止めをしないようにしています。石鏡の海は深さ10メートルですが、2気圧かかります。輪島の海女さんは20、30メートル潜るそうで、気を失うと言っていました。

【会場】 水流は速いですか。

【大野】 速いです。特に大潮の時は速いです。たまにですが、流されてしまって船で拾ってもらうこともあります。

【会場】 船で行って潜るのですか。

【大野】 2パターンがあります。何人か乗合船で行って、船から飛び降りて散らばる方法と、岸から泳ぐ方法です。私は常に岸から泳いでいきます。泳いで帰ってこないといけないので、その分の力を残さないといけないです。1人で行くのは絶対ダメで、必ずグループに所属します。海に入ったらある程度散らばりますが、大体誰がどこにいるかはこまめに気にしながら潜っています。

【会場】 取ったものは、取った海女さんの収入になるのですか。

【大野】 はい。数%は漁業協同組合に納めます。海女さんの間でも腕の違いで、収入の差はかなりあります。上手な海女さんはお嫁に行く時に引く手あまただったりします(笑)。女の子が生まれると喜ばれたそうです。

【会場】 昔と比べてだいぶ海が変わったというのは、リアルに分かるものですか。

【大野】 分かりますね。前はヒジキがたくさん生えていた岩に今は全然ないとか、魚の種類も変わっています。沖縄にいるアバサー(ハリセンボン)がいたり、すごくきれいなチョウチョウウオがいたり、見たことがない南方性の魚も見ます。

【会場】 海藻がなくなると、また復活するのは難しいですか。

【大野】 海藻が減った原因は、海藻を食べる魚が増えたことらしいです。その魚の対策をしない限りは、海藻を植えても効果がないと思います。志摩市では、大きな岩を網で上から下まで囲って、そこに母草を植えて、そこを核に種を飛ばして年々増やしていこうという実験を始めたところです。

【会場】 時々は事故が起こりますか。

【大野】 事故はどうしてもあります。高齢の方は、心臓などの病気が原因ではないかと思います。1年に一度は海女さんが亡くなります。

【会場】 組合で健康診断はしていますか。

【大野】 しています。自分の親と同じ世代の方がバリバリ潜っているのを見ると、すごいと思います。考えられないパワーです。

## 温泉地報告 「温泉地の環境対策と人材不足対策②」 ～意見交換

### 観光協会で、海の資源や海女を守る「海女さん応援基金」を設立



世古素大氏（鳥羽温泉郷）

【世古（鳥羽温泉郷）】 海女さんについての鳥羽市観光協会の取り組みを説明します。修学旅行生が来ると、夕食が終わった19時頃から「海女さんトークショー」という企画を行います。海女さん2人に、1時間ぐらい話をしてもらおうというものです。

例えば、海女さんは「セーマン・ドーマン」というお守りの印を道具などに着けます。セーマンは星の形で一筆書きなので、もう一度戻ってくるという意味があります。ドーマンは網目のような形で、多くの目で見守るという意味があります。

このような話をした上で、まとめとしてSDGsに触れるというプログラムで、1回につき2万5,000円いただきます。海女さんの報酬は1人1万円ずつで、残りの5,000円は観光協会に入ります。協会では「海女さん応援基金」という基金を作っており、

積み立てたお金を稚貝の放流や海女小屋の修理など、海女さんに還元していく取り組みを行っています。海の資源や海女さんを守る活動に観光客にも入っていただくという思いでこのような仕組みを作ったのですが、始めてから8年目ぐらいになります。

また、「海女さん応援プラン」という宿泊プランも造成しています。企画に賛同している宿泊施設に泊まると、宿泊料金の1%、1万円のプランなら100円が基金に積み立てられるという仕組みです。このように、様々な方法で海女さん応援基金に資金がプールされていく仕組みが構築されています。年間100万円ぐらいたまるのですが、100万円でアワビの稚貝が6,000～7,000個買えます。

【会場】 修学旅行生は、どの年代が来ますか。

【世古】 伊勢志摩地方や関西地区や静岡地区からは小学生が来ます。中学生は広島が多いです。コロナ禍は県内の修学旅行が多く、四日市や鈴鹿などの海にあまり慣れていない子供たちが来てくれました。今は愛知、大阪からが多いです。

#### 【意見交換】

### 環境対応を共通課題として、観光と漁業が同じスタートラインに

【後藤（事務局）】 2日間の日程を終えて、自分の地域の今後の取り組みなども含め、最後に各温泉地の皆さんからご意見や感想をいただければと思います。

【古川（阿寒湖温泉）】 目からウロコの新たな発見もあり、大変貴重な話が伺えたと思っています。これから阿寒湖温泉に戻って何をしようかと今考えています。環境問題については、北海道はカーボンニュートラルという概念のもとに取り組みを進めていて、阿寒湖温泉はいち早く呼応する形で、ゼロカーボンを打ち出しています。ゼロカーボンパークとしての認定も北海道で最初に受けましたが、こういった環境対応を今後どう次世代につなげていくか、商売をどうしていくかを考えていきたいと思っています。

人材確保に関しては、阿寒湖温泉では各国から就労している160～170人の旧制度の技能実習生を、まちを挙げて盛り上げる「阿寒湖1年生」という取り組みをしています。海外から来る人材をうまくサポートしているということで、この取り組みが出入国在留管理庁の長官から表彰されました。例えば、働き先を問わず皆が集まって盆踊りを経験してもらったり、9月に行う小さなお祭りでは、鶴雅グループを中心に、ネパール、ベトナム、ミャンマーの方がそれぞれの国の民族衣装を着て、踊りや歌を披露しました。この他、阿寒湖で遊覧船に乗ってもらったり、いろいろな場所を回ってスタンプを集めたり、各温泉施設での入浴を楽しんでももらっています。このような取り組みを通じて、就労の一翼を担っている仲間という意識を育みたいと思っています。

【松崎（久）（黒川温泉）】 山に住んでいる私たちはなかなか海辺に来ることがないのですが、今日はいわゆる海のガストロノミーツアー、美食と文化を知る体験をさせていただきました。黒川も人材育成について、いかに辞めないようにするか、若い人たちが仕事を楽しいと思えるよう、マインドの部分から何かできないかと取

り組んでおります。まだまだ大変ですが、次の世代に頑張ってもらいたいと思います。



松崎久美子氏（黒川温泉）

【宮崎（道後温泉）】 第1次産業の方々との地域連携に心が通っている、商売の枠を超えたつながりがあると感じました。そうでないと長続きしないのではないかとも思いました。私どもは都市型の温泉地ではありますが、そういった考え方を大事にしていきたいと思っています。道後も周辺にみかん農家があり、車で20分で海にも行けますので、地域の農林水産関係者とも連携を図っていきたいと思いました。

道後温泉ではこれから先の30年を考えるため、若い人たちを中心に「2050ビジョン」を作りました。松山市は現在人口50万都市ですが、今後は40万人になるということもあり、大学生や専門学校生のアルバイトも含め、道後で長く働いていただけるようになるにはどうするかを考えています。弊社も結婚出産した女性社員が数人いますが、リモートワーク環境を整備したりと、気力・体力・能力がある人はいつまでも働いてもらえるように体制を強化していきたいと思っています。

環境問題は3つの「とく」、道徳・説得・納得をみんなが共有する必要があります。各温泉地で大小様々な成功事例があると思いますが、それを幅広く共有して活かしていきたいと思っています。



宮崎光彦氏（道後温泉）

【山下（鳥羽温泉郷）】 私はこの3年ほど、海女の大野愛子さんと一緒に環境の取り組みを行ってきました。特に海藻についてですね。私は、海藻が環境のバロメーターだと思っています。

これからも環境と海女さんを守る取り組みをしていきますので、引き続きよろしくお願いします。



小林由美氏 (草津温泉)

**【小林 (草津温泉)】** 鳥羽は歴史と自然が充実していますが、それらがうまく活かされて今につながっていると感じました。自然を守るための取り組みに旅館業も一緒になって取り組んでいるところが素晴らしいと思います。

草津は農業が盛んでなく、「地元の野菜が食べたい」と言われても、婦恋のキャベツや六合村のマイタケなど、近隣のものを出す形となっています。でも今回お話を伺い、草津でもできることもあるかもしれないと思いました。例えば、草津では温泉熱を利用して、熱帯の動植物を育てる取り組みが数十年前に始まり、今もほそぼそと続けられています。そういった取り組みを、地産地消につなげられるかもしれません。

まちの景観は数十年前と比べて激変しましたが、それにどう対応してついていくかは私たちの問題です。働きに来てくださった

人が辞めないで定住するようになるのが一番重要だと考えています。

また、6,000人弱の人口の草津町で年間300万人という多くの観光客をお迎えしているので、排水など大変な問題がたくさんあります。草津町としては、見た目の良い部分だけでなく、そのように問題になっている部分についても観光客に知っていただくかなければいけないと思います。

**【湯本 (草津温泉)】** 次回の研究会は、草津で開催するというお話をいただいております。近年は裏草津、温泉門など、湯畑以外の部分での再開発が進んでいます。そういったところをご覧いただきながら、草津が直面している環境と人材に関する課題について、皆さんからご意見をいただきたいと思っています。

**【吉川 (勝) (鳥羽温泉郷)】** 鳥羽は陸の孤島ですが、中部・関西から多くのお客様に通っていただいています。鳥羽で何が一番いいか、質問をすると「一番は景色」と言われます。地域がどんどん過疎化し、活気も人手もなくなってくる中、地域の産業とリンクした豊かな漁村風景、豊かな街並み、こういったものを残すことは我々の課題だろうと思います。

漁村も後継者不足ですが、燃料油は高くなるのに魚は取れない、魚価が上がらない、子供にこんな苦勞はさせたくないという漁業従事者は考えているそうです。この現状についてもっと早く調べればよかったのですが、気がついた頃には、漁業者もどんどん衰退の一途をたどっています。



吉川勝也氏 (鳥羽温泉郷)

この2日間で見えていただいたように、鳥羽市は観光と漁業の2つが基幹産業ですが、共通して環境が非常に大事です。海女さんたちに聞くと、この50年で海は激変したと言います。何よりも海藻がなくなってきて全く増えないという話を聞いて、漁業と観光が一緒になって環境に取り組んでいかなければ生き残れないと、ようやく気づくことができました。

人材不足は各温泉地の共通課題ですが、一緒に勉強する機会は大変少ないです。我々も皆さんの背中を見ながら勉強していきたいと思っております。

**【山田 (事務局)】** 2日間、どうもありがとうございました。



## 第3回 温泉まちづくり研究会

# 研究会 文化都市・京都における サステナブルな取り組みの最前線を学ぶ



# 1日目

## 第1部 京都市における環境対応

※こちらの内容は2024年2月15日～16日の2日間にわたり、京都市で実施しました。

### 京都市の環境への取り組み

京都市観光協会 企画推進課 主任 福永 香織氏

#### 約1,500社の会員が加盟する強みを生かし、事業者と積極的に連携



私は2022年（令和4年）4月から、公益財団法人日本交通公社から公益社団法人京都市観光協会に出向しており、インバウンド関連の事業や調査事業、先駆的DMOに関する業務を中心に担当しています。

京都で生活をしていると、酷暑の中で実施されている祇園祭や、梅などの開花状況など、異常気象や天候不順をひしひしと感じています。京都市の環境への取り組みは、持続可能な地域のあり方を考える取り組みの一つとして捉えられています。今日はその観点から広くお話できればと思います。

京都市観光協会は京都市、公益財団法人京都文化交流コンベンションビューロー等と一体となって施策を進めています。京都市観光協会には1,500社ほどの会員がいます。これほど会

員が多い組織は珍しいと思いますが、ここが強みでもあり、事業者の皆さんと連携しながらいろいろな取り組みをしています。

例えば、京都四大大行事の執行支援や文化財の特別公開事業、観光案内所の運営をはじめ、実践的な通訳ガイドの育成（京都市ビジターズホスト）、混雑対策などを含む観光課題の解決などに取り組んでいます。また、統計・マーケティングの面でも注目されており、ホテルや旅館の協力のもとで速報性の高い「データ月報」を毎月発表しています。京都市観光協会「経営戦略2025」では、データ（情報）を駆使して世界最先端の観光課題の解決に取り組むことをビジョンとして掲げています。

また、2023年（令和5年）3月には、世界に誇れる持続可能な観光地域づくりを行う「世界的なDMO」の形成を目的として観光庁が募集した「先駆的DMO」に選定されました。9つのアクションプランを策定し、取り組みを進めているところです。

## データに基づいた現状の分析と将来の予測



図1

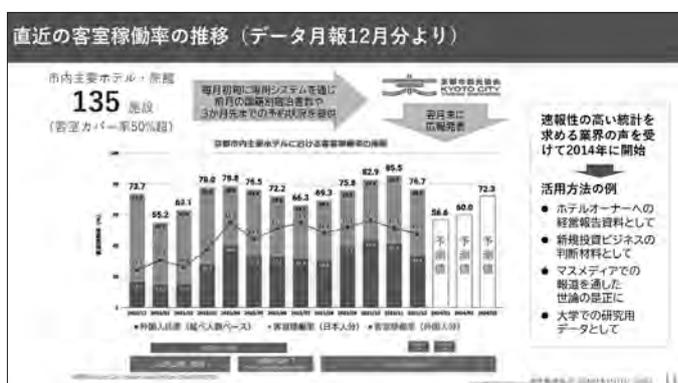


図2

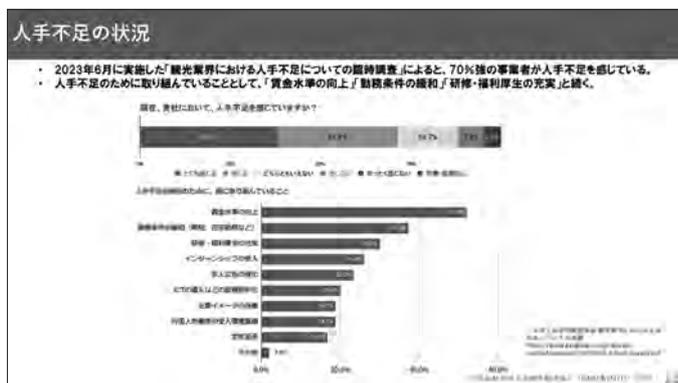


図3

京都市を訪れる観光客はだいぶコロナ前の水準近くに戻ってきており、2022年は4,361万人が訪れました(図1)。インバウンドの割合は約2割です。ラグジュアリーホテルを中心に、外資系ホテルの進出が進んでいるという大きな流れがあります。

行政が出すデータは統計を取ってから公表までの間にタイムラグがありますが、当協会では約1カ月後とスピード感を持ってデータを公表しています。以下は、2023年12月分の客室稼働率の最新データです(図2)。稼働率が前月より落ちているのは、ホテルが増えていることもあります。部屋があっても人手不足でお客様に提供できないというのが大きな原因です。統計データとしては予測値も出していることがポイントです。

人手不足の状況について、2023年6月に「観光業界における人手不足についての臨時調査」を実施しました(図3)。事業者の7割以上が「人手不足を感じている」と回答しています。解消のために既に取り組んでいることは、賃金水準の向上や勤務条件の緩和などです。応募が少ないため金額を上げて求人募集をしているという声もあります。その一方で、働く側からは「お金も大事だが、柔軟な働き方ができるかが重要」という声もあり、賃上げに意識が集中している経営者と、働く側のニーズが乖離している状況も少し見えてきました。

## 『みんなでつくる京都観光』という冊子で、観光の効果が見える化

コロナ禍を経て、国内外の観光客が戻り、混雑する場面も再び見られるようになってきました。

混んでいる風景だけが画像や映像として取り上げられるため、京都中が混んでいるのではないかとよく思われるのですが、当然ながら市内どこでもたくさん人がいるわけではなく、極度に混雑しているのは一部のエリアや通りです。

混雑対策として、当協会では定点カメラを設置して混雑状況をリアルタイムでYouTube配信をしたり、市内の主要なスポットの観光快適度マップを公開しています。過去の実績やイベント、天気などの状況に基づいて、混雑予測を分かりやすくお示ししています。

また、知られていない京都周辺部の6エリアを「とっておきの京都」として紹介してエリアの分散化を行ったり、朝観光・夜観光の促進による時間帯の分散化や時期（季節）の分散化にも取り組んでいます。京都は冬と夏が閑散期ですので、その時期に貴重な文化財や非公開寺院などをじっくりと観光していただきたいということで始まった「京の夏の旅」「京の冬の旅」というキャンペーンは50年以上の歴史があります。

さらに、荷物を預けて観光をしていただく「手ぶら観光」の推進や、バス1日券を廃止して地下鉄・バス1日乗車券への統合などを実施しています。

いろいろな取り組みをしていますが、どうしても市民の方々から様々なご意見もいただきます。皆で京都観光を作っているという意識醸成のために、『みんなでつくる京都観光』という冊子を作り、観光の効果をビジュアルで分かりやすく示して配布しています。

## 観光客、事業者・従事者、市民それぞれが大切にしたいことを掲げた「京都観光モラル」の浸透

2020年（令和2年）に策定した「京都観光モラル」は、京都の観光に関わる全ての人たちがお互いを尊重しながら、持続可能な京都観光を一緒に創り上げていくことを目指し、観光客、事業者・従事者、市民それぞれが大切にしたいことを掲げています（図4）。策定のきっかけとなったのが、2019年（令和元年）12月に京都で開催された「国連観光・文化京都会議2019」です。この会議で行われた観光・文化京都宣言から、「京都観光モラル」が生まれました。

事業者のモラルへの参画を促すために、京都観光モラル推進宣言事業者を募集し、その中から優良事業者表彰を行うといった取り組みをしています。また、観光客に対しても「京都観光モラル」に基づいて取り組みを行っている事業者を見える化しようということで「Sustainable Tourism KYOTO（サステナブルツーリズム京都）」というマップでは、事業者の具体的な取り組み事例を掲載しています。

また、京都市は2016年5月にアメリカの慈善事業団体ロックフェラー財団が提唱した「100のレジリエント・シティ」プロジェクトに参加し、世界100都市の一つに選定されました。日本では他に富山市が選定されています。



図4

これを受けて策定した「京都市レジリエンス戦略」は、危機やストレスが起こることを前提に、起きた後にどう行動するかを考えたものです。6つの重点的取り組み分野の一つに、「環境にやさしいまち」があります。「京都観光振興計画2025」も、様々な危機や環境問題に対応していく持続可能な観光を目指し、住民、観光客、事業者の三者にとって三方よしの観光を作っていくことを目指しています。

## 環境対策への熱心な取り組みを理由に入社を希望する若い世代

京都市観光協会では、持続可能な観光資源開発や商品開発に関わるコンセプトとして「Kyoto Sustainable Tourism」を掲げ、ロゴマークを持続可能な京都観光実現につながる取り組みの広報に利用できるようにしています(図5)。京都では、サステナブルという言葉がメジャーになる前からサステナブルな取り組みをしてきたという意識があるため、改めて何か新しいものを作るのではなく、ずっと京都で培われてきた精神や日常の取り組みなどに光を当てています。

事業者ヒアリングも毎年実施していますが、特に外資系のホテルは環境対策への取り組みが進んでいます。例えば、部署ごとにごみの排出量を測定しながら削減する、プラスチックの含有割合を下げたアメニティを自社開発するといった例があります。また、備え付けの水も当然ペットボトルではなく、紙パックや日本酒の仕込み水を瓶でお客様に提供しているところがあります。オペレーションとしては負担もあると思いますが、海外のお客様の価値観をベースにした時に、それらの取り組みを当然のようにやられているところが特徴かと思えます。

また、新たに参入してくるラグジュアリーホテルは地元との調和を非常に重視しているところが多い印象です。規制や条例が厳しいというのがありますが、やはり京都というブランドがそうさせていると感じます。

タクシーのMKグループは京都市の「2050京<sup>きょう</sup>からCO<sub>2</sub>ゼロ条例」に賛同し、会社全体でCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいます。タクシー・ハイヤーのEV化を進めている他、電気自動車を使ってSDGs学習の要素を取り入れる「EV修学旅行」を実施しています。

ファイヤーラーメンでインバウンドに人気のジャパンフードエンターテインメントは、食の多様性に対応してきた経験を活かし、コロナ禍にベーカリー事業を新規オープンしました。フードシェアリングサービスに出品したり、「こども未来カフェ」で提供することによって、食品ロス率はゼロだそうです。こういった姿勢や取り組みに魅力を感じて入社を希望する若い人も多いそうです。環境配慮は観光客にとって当たり前のベーシックニーズになりつつありますが、雇用されるスタッフ側の意識も、少しずつ変わってきている感じが見受けられます。

明日はGOOD NATURE STATIONを視察します。4階から上がホテルで、下の階には飲食店や小売店などが入っています。ホテルでは歯ブラシ、くし、ひげそりは提供しておらず、必要な場合は購入する形になっています。飲料水については、客室に水筒が置かれていて、各フロアに設置されているウォーターサーバーから自分でくむという提供方法をとっています。

今、GOOD NATURE HOTEL KYOTOでは宿泊客の8割がインバウンドとのことですが、彼らは日本のお客

様に比べてサステナブルに関心が高く、口コミでもその点が高く評価されているということです。開業当初は宿泊者向けに無料館内ツアーを行っていましたが、コロナ明けで企業や団体等の視察希望が増えたため、有料のSDGsツアーを新規造成して販売するようになりました。

今までは環境対策というと、どうしても不便を強いられたり、我慢させる要素が目立っていましたが、ここでは純粋に買いたいと



図5

思えて、かつサステナブルな商品が多く置かれています。新しいライフスタイルを提案・提供するという形で、他のホテルとは違ったオリジナリティを出していますので、ぜひそのあたりをご覧くださいと思います。

環境や景観の保全に対する事業者の意識としては、環境対策は取り組まなければいけないと分かりつつ、コストとどう折り合いをつけていくか、悩みながらやっているようです。しかし、外国人のお客様にレジ袋を手渡すと、なぜ渡すのかと怒られることもあるそうで、環境対策はベーシックニーズになっているという気がしています。

毎年実施している「京都観光事業者調査」の「環境・景観の保全」に対する取り組みについての項目では、「店舗・施設周辺の清掃（かど掃き）」「電力や燃料消費量の抑制」「フードロスの低減」「ごみ排出量の抑制」の順に高くなっています。

京都市でも「京都観光振興計画2025」に基づき、観光客の動向などに係る調査に、2021年（令和3年）から持続可能な観光に対する意向調査が追加されました。旅行中になるべく公共交通機関を使いたいと考える観光客の割合や、地元の文化や文化財の維持に貢献したいと考える割合などを聞いています。市民意識調査も毎年行っており、ようやく事業者・観光客・市民の三者の環境に関するデータが揃ってきている状況です。

# ヒルトンのESG戦略とヒルトン・ガーデン・イン京都 四条烏丸での活動について

ヒルトン・ガーデン・イン京都四条烏丸 営業推進部長 田多井 大輔氏

## グループ全体のビジョンに基づいてESG戦略を展開



ヒルトン・ガーデン・イン京都四条烏丸は、2022年（令和4年）11月にオープンしました。ヒルトン・ガーデン・インは日本で初進出のブランドで、他のヒルトンホテルに比べ、かなりカジュアルな雰囲気です。京都のお客様の大半は観光でいらっしゃるため、彼らがホテルに戻った時にほっとしていただけるような雰囲気を目指しています。

我々がおもてなしをする上で、一番大切にしているヒルトングループ全体のビジョンは、「地球という星をおもてなしの心で温かく照らし続ける」です。このビジョンに基づいて、全てのサービス提供やスタッフ教育などを行っています。このビジョンに合致するESG戦略を、ヒルトンでは「トラベル・ウィズ・パーパス（Travel with Purpose）」という言葉で総称しています（図1）。

私たちのESG戦略は環境、社会、ガバナンスの3分野で構成され、それぞれ具体的に目標を掲げています。環境は電力・水・廃棄物について目標を掲げており、例えば水に関しては2030年（令和12年）までに使用量を50%削減するとしています。

社会に関しては、若い人たちが将来働きたくなるキャリアチャンスを構築したり、環境に配慮した企業と取り引きをするなど、バリューチェーンオペレーション全体において責任あるインクルーシブ行動をしていくといったことも目指しています。日本ではあまり大きな問題になっていませんが、アメリカでは人種によっては機会均等でないケースもあるため、マイノリティの方に均等な機会を提供することも大切にしています。

ガバナンスについては、様々な取り組みを測定して報告する「ライトステイ（LightStay）」というヒルトン

独自の測定システムを導入しています。例えば環境に関しては、電球をどれくらいLED化したか、地域に対するボランティアに何人のスタッフが何度参加したか、などの項目を逐一登録しています。環境問題への対応は分かりにくいいため、「ライトステイ（LightStay）」はそれを見える化する仕組みとすることができます。

そうすると、掲げている目標に対してヒルトン全体で何%達成してい



図1

るかというトラッキングが出てきます。日本にあるヒルトン全体で比較し、日本の中で我々のホテルがどのぐらい進んでいるかも一目瞭然になります。

## ヘッドを交換できる歯ブラシを提供

このようなヒルトン全体での活動方針の中で、我々のホテルがどういった活動をしているかを説明します。

ホテルや旅館は、どうしても使い捨てのものを使わざるを得ません。プラスチックを減らすという大前提はありますが、ごみ自体を減らす方が肯定的だろうと考えました。そこで、アメニティでも極力ごみが出ないよう、必ずチェックインの際にお客様に歯ブラシを持参しているかを確認して、持参していない場合のみ、使い



図2

捨てではなく何回も使える歯ブラシをお渡ししています。ヘッド部分が交換できる、3分の1を意味する「ワンサード」という商品です(図2)。コストは使い捨て歯ブラシよりもずっと高いのですが、我々の方針を分かりやすく示すシグネチャーアイテムとなっています。歯磨き粉は、紙でパッケージされたものを提供しています。ワンサードを常にお持ちいただくと、違うホテルに泊まった時も使い捨て歯ブラシを使わなければ、使い捨てを減らすことにつながります。小さな一歩だと思いますが、そういった小さな活動を広げていければと思います。

## 客室にペットボトルを置かず、水はカラフェ型浄水器で提供

我々のホテルでは、mame-ecoというNPOがコーヒーかすを無料で集め、農家に無料で提供しています。農家の方々がコーヒーかすを畑にまいて有機栽培や稲作などに使っており、循環型の環境に貢献できているのではと思います。

また、我々はペットボトルを客室で提供していません。京都の水はおいしいですが、海外のお客様の中には蛇口から出る水を飲むことに抵抗がある方もいらっしゃいます。浄水機能フィルターの付いたカラフェを客室に置くことで、おいしい水を飲める環境を作っています。ペットボトルだと数本置いていても飲み切ってしまうことがあると思いますが、カラフェなら好きなだけお水を飲んでいただけるので、そういった意味での好評も得ています。これらが、我々のホテルでの「トラベル・ウィズ・パーパス」の環境分野の取り組みです。

我々のホテルは、地域があって初めて成立するという意識を持っています。「トラベル・ウィズ・パーパス」の社会分野に該当する取り組みとしては、職業体験として地元の中学生のインターンシップを受け入れたり、自閉症など障害を持つ方が働く工房で作られている陶磁器や裂き織りなどを我々のショップで販売しています。まだ100%ではないですが、平飼いの卵を利用する活動もしています。

2023年(令和5年)の中秋の名月には、ホテルの近くにある着物のレンタル会社から浴衣をレンタルし、スタッフの有志が浴衣を着て接客をしました。インバウンドが半分以上でするので話題作りにもなり、地域の企業とも協働することができました。

ガバナンスの取り組みとしては、京都市は非常にごみの分別が細かいので、開業前にごみ回収業者の方を

招いて、分別の仕方を学びました。また、冒頭にお話しした「ライトステイ (LightStay)」に基づいて、様々な活動の進捗<sup>しんちよく</sup>を測定しています。こうした活動を伝えるために、私たちは京都市の京都SDGsパートナー制度にも登録しています。

泊まることで環境問題や地域に対して自然と貢献できるという仕組みを作ることで、他のホテルとの差別化を図っています。お客様にスムーズにそういった体験をしていただける環境を我々が作ることで、環境にいい宿泊にしていきたいと思っています。

### 【質疑応答】

**【太田 (由布院温泉)】** 環境対策について、お客様の理解は得られていますでしょうか。

**【田多井】** お客様に、なぜこういう取り組みをしているのかを伝えることが非常に重要だと思っています。大体のお客様が説明すれば「なるほど、それは大事だね」とご理解くださいます。今、ホテルのテレビでも「SDGsの活動」という項目を作って、なぜ我々が水をカラフェで提供しているのか、歯ブラシを再利用可能なものにしてアメニティを減らしているのかを説明しています。トリップアドバイザーのコメントで、環境対策を褒めていただくこともあります。

もちろん100%のお客様が納得されるわけではなく、100件に1件ぐらいいお叱りの言葉を受けることもあります。全員に満足いただくのは難しいことだと思いますが、「地域社会あつてのホテルだから、地域に貢献するためにこういう取り組みをしている」という大前提を説明しています。

**【太田 (由布院温泉)】** お客様の意識は高いと感じますか。

**【田多井】** 私は営業推進部に所属していますが、営業先の旅行会社などからはよく理解を得られます。また、特に外資の企業からは「あなたのホテルは環境問題に対してどういったアクションをしていますか」という質問が、団体旅行の問い合わせの際によく行われます。企業もホテルを選ぶ一つの基準として、環境問題に対するアクションを見ている。徐々にそういった問い合わせが増えてきているという印象です。

**【小林 (黒川温泉)】** 現状として日本はフルサービスでアメニティが提供されるのが基本となっています。今利用されているお客様が、歯ブラシを辞退する率や件数はどのくらいあるのでしょうか。

**【田多井】** まだ我々も試行錯誤していて、実際にどのくらい辞退しているかといった割合は把握できていません。最初は、ご自身で歯ブラシを持参していない方にはワンサード歯ブラシをお渡しすること自体をお客様に伝えていませんでした。そうすると、「歯ブラシもないのか」とお叱りを受けることもありました。そのため、必ずチェックインの時に持参しているかを確認し、説明とともにお渡しするようにしました。説明せずに必要な方にお渡ししていたところ、部屋に置いて帰ってしまう方もいらっしゃったのです。そうすると使い捨てでないものを提供している意味がないため、必ずきちんと歯ブラシの持参を確認して説明する機会を作っています。

また、リピーターの方は我々の趣旨を理解してくださっているため、歯ブラシをお持ちいただくケースが多いです。開業してたったの1年強ですので、まだお渡しする機会も多いですが、これからリピーターが増えるにつれてその機会も減ってくるのかなと思います。

**【小林 (黒川温泉)】** お客様にきちんと理解していただき、ホテル側のコストも抑えられるという状態が理想的だとは思いますが、そこに至るまでの道筋がなかなか難しいなと思いながら聞いていました。

**【田多井】** まさにその通りです。スケールメリットがありますので、今後いろいろな事業者に導入していただくことで、低コストでいいものを導入しやすい環境ができてくるのかなと思います。

我々のホテルはフォーカス・サービス (宿泊特化型) というカテゴリーで、サービスの雰囲気などはカジュ

アルです。ただ、提供している歯ブラシは、フルサービスホテルより上質です。フォーカス・サービスといってもサービスの形や雰囲気が違うだけですので、質のいいものをお渡しするのが大事だと思っています。

**【金井（庸）（有馬温泉）】** 事前に取り組み内容を案内したりして、ご理解いただいた上でお客様はいらしているのでしょうか。

**【田多井】** ホームページにSDGsについて書いていますが、読まない方もたくさんいらっしゃいます。そのため、特に歯ブラシについては理解いただく必要があるため、チェックイン時に確認しています。団体旅行については問い合わせの時に説明しており、修学旅行の場合は、生徒の皆さんに歯ブラシをご持参くださいと事前に伝えていきます。

**【太田（由布院温泉）】** 歯ブラシ以外のアメニティに関する取り組みも教えてください。

**【田多井】** シャンプーやボディソープは、各客室に大きなボトルを設置しています。ひげそりも提供しておらず、持参されない方向けにショップで販売しています。どうしても買いたくないという方もごまねにいらっしゃるのですが、そういった方に簡易的なものをお渡しすることはあります。

**【前田（黒川温泉）】** お客様や株主や入社される方に、今お話しいただいた取り組みをどう認知してもらうか、工夫されていることや力を入れていることはありますか。

**【田多井】** まさに、先ほどお話ししたヒルトンのビジョンを説明することが重要だと思います。私たちは小さなチームですので、社員同士でよく話をします。メンバーの風通しがよく、チームがうまくいっているのはなぜかということ、皆ヒルトンのビジョンをしっかりと理解しており、それを社内での価値基準としていろいろなことを判断しているからだと思います。

逆に、マニュアルはあまりありません。お客様は千差万別ですから、目の前にいるお客様をもっと知って、必要なことを考えた上で決断しようというのが、ヒルトンの考え方です。

こうしたことを、ステークホルダーの方にも根気よく説明します。ヒルトンのビジョンに基づいて、社会に対して取り組むのがホスピタリティ産業に働く我々の責任だと説明し続けることが大切かと思っています。

**【後藤（事務局）】** 歯ブラシにヒルトンというロゴが入ってないのはなぜでしょうか。

**【田多井】** 歯ブラシを作ったのはヒルトンではないのと、ロゴを貼る手間などを考えると必要ないかなと思いました。ロゴを貼るならば当然、そのために紙や電気などの資源も使うでしょうし、それよりは説明をすることに時間を割いて、長く使っていただけるものを渡すことが重要かなと思います。

# カラフェ型浄水器を活用したペットボトルの削減の手法

BRITA Japan株式会社 営業部長 楠 光義氏

## 環境活動に世界的に取り組み、日本では行政と積極的に連携



BRITAはドイツで誕生したメーカーです。環境に取り組む企業であるため「世界各国に応じた環境活動をしなさい」と本国から命じられており、全世界の社員が環境保全に取り組んでいます。

BRITA Japanは2020年（令和2年）に京都府亀岡市と包括連携協定を締結しました。亀岡市はレジ袋を全国で初めて完全禁止した自治体で、環境先進都市として非常に有名な都市です。たまたま私は市長を存じ上げていたためアプローチしたところ、1カ月で話が決まりました。

続いて翌年の2021年（令和3年）には、大阪市とBRITA Japanが事業連携協定を締結しました。2019年（令和元年）のG20大阪サミットで日本が世界に向けて公約した、新たな海洋プラスチックごみを2050年までにゼロにするという「大阪ブルー・オーシャン・ビジョン」の実現に向けた取り組みを進める中で協定を結ぶことになりましたが、環境分野で大阪市が民間企業と事業連携協定を結ぶのはこれが初めてでした。

なお、G20と同じテーマで世界の若者がディスカッションした2019年のY20サミットでもBRITAは公式スポンサーを務め、ヒルトン・ガーデン・イン京都四条烏丸の客室に導入されているカラフェ型浄水器が、ペットボトルの代わりに使われました。

私たちは環境・社会・経済の3分野で活動しています。環境分野については、BRITAはペットボトル削減に関して有名になったため、全国の自治体から受けきれないほどの講演依頼があります。亀岡市の高校でプラスチックごみについての特別講義を行ったり、2022年（令和4年）と2023年（令和5年）は新潟県佐渡市でペットボトル削減についての講演を行いました。

社会分野では、亀岡市の市民を対象にペットボトル削減のアクションを起こしたり、経済分野ではBRITA商品の販売店舗で、「ペットボトルをマイボトルに替えよう」という文脈でメッセージを発信しています。

## ペットボトルと経費の削減につながるカラフェ型浄水器

最近の旅行者は宿泊施設を選ぶ際、環境にどれだけ取り組んでいるかを気にするという話もあり、今までと流れが変わってきていると感じます。海外の方はさらにシビアな目で見られていると言われています。

ヒルトンが毎年発表しているトレンド予測の最新版「2024 Trends Report」によると、旅行者はこれまで以上に環境に配慮した旅行プランや滞在先を求めるようになっており、特にミレニアル世代はそうした意識が高いとされています。

そういった流れを受け、BRITA Japanは、宿泊施設の客室にペットボトルの代替としてカラフェ型の浄水器

を入れることで、ペットボトルの削減活動を進めています(図1)。

カラフェ型浄水器は高さ30センチ弱の商品で、水道水を入れるとフィルターカートリッジ(以下フィルター)で濾過され、塩素も除去されます。ふた以外は食洗機も問題なく使え、冷蔵庫にも入れられます。フィルターはゲスト自らセットすることが可能で、手順は三角ポップによる表示やQRコードを使って、手順を示す動画も視聴できます。

宿泊施設の現場では、ミネラルウォーターのペットボトルの保管場所に苦慮していると聞きます。特に、温泉旅館では1室に1人ではなく2~3人泊まることが多いため、それなりのペットボトルの数が必要になります。カラフェ型浄水器が1つあれば、ペットボトルの保管場所の問題がクリアになり、経費節約にもつながるのでと思います。

また、ゲストごとにフィルターを交換するため、非常に衛生的です。最近問題視されている有機フッ素化合物PFOS・PFOAを除去できるというエビデンスをとっており、この点もかなり評価されています。

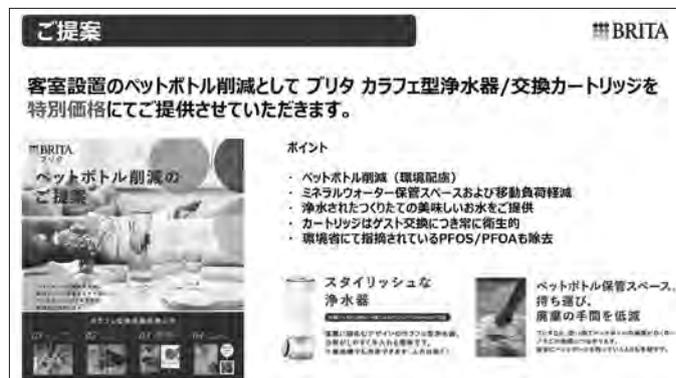


図1

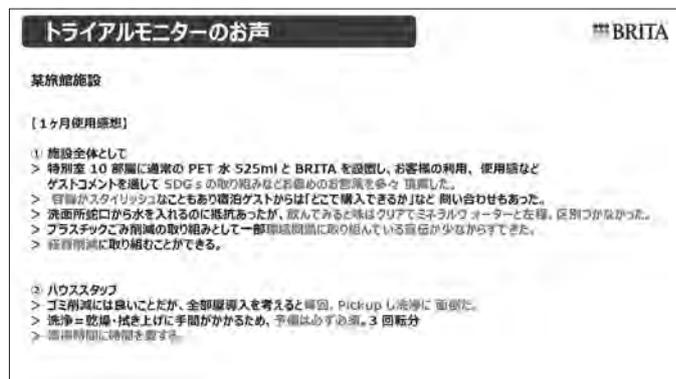


図2

2022年から限定的に導入した温泉旅館からは、お客様からお褒めいただき、SDGsに取り組んでいるというPRにつながったといった声を聞いています(図2)。一方、洗浄作業がオペレーションの方々の負担になるという声もいただきました。洗浄・乾燥に時間がかかるため予備も必要で、客室数の2倍ぐらいのカラフェが必要になるかと思います。

カラフェで浄化した水の味については、2023年に第三者機関で味覚分析をしました。ミネラルウォーターとそれほど変わらないという結果が出ましたが、コーヒーを淹れて比較すると浄化水はミネラルウォーターより苦みと酸味のバランスが良く、飲んだ人の95%が味の違いが判断できるという結果が出ました。

このカラフェは、硬水を軟水にすることもできます。ミネラルウォーターのエビアンを浄水すると、硬度350が51に下がるというデータが出ており、水がまろやかになるという根拠になるのではと思います。

**【質疑応答】**

**【中澤(草津温泉)】** ヒルトン・ガーデン・イン京都四条烏丸以外に、カラフェ型浄水器を導入している宿泊施設は複数存在するのでしょうか。

**【楠】** このビジネスがスタートしたのが2023年の秋頃で、最初に導入いただいたのがヒルトン・ガーデン・イン京都四条烏丸です。2024年(令和6年)3月末にオープンするダブルツリーbyヒルトン京都駅でも全室導入されることになっています。この他にテスト的に導入している宿泊施設もあり、本格的に導入するかどうかう

かこれから最終判断をいただく形です。

**【中澤(草津温泉)】** 私の宿でこのカラフェ型浄水器の話をした時に、問題になったのがサイズです。地方のホテルや旅館は冷蔵庫が小さく、カラフェが入らないこともあるため、サイズにバリエーションがあるといいと思いました。

旅行先でも自宅でもプラスチックを減らす努力をするのはとてもいいことで、取り組みが広がるといいと思いますが、やはりそういった細かい部分で導入をちゅうちょするケースは多いと思います。もし新規開業や大手チェーンなどで客室の冷蔵庫が大きく、環境対応に理解のあるお客様が来る宿泊施設を主な対象に考えているなら、今のままでもいいと思いますが、BRITAの製品を通じて全国的に宿泊施設のペットボトルを減らす運動をしたいということであれば、その辺も考慮していただくと、中小規模の旅館も導入しやすいかなと思いました。

**【楠】** まさに、今おっしゃったことは日本のマーケットの声として、本国に伝えております。カラフェ型浄水器の宿泊施設への導入は世界でも初めての試みで、先般もBRITA全体の会議の中でクローズアップされました。日本でのこの取り組みが軌道に乗ったら、サイズ展開の可能性も生まれるはずですよ。

**【宮崎(道後温泉)】** 洗浄機はグラス用がいいのか、または通常のものでいいのでしょうか。

**【楠】** 洗浄機については、サイズが収まればどのようなものでも問題ないです。ドイツでかなり検査を重ね、食洗機の温度を検証したり、また何百回、何千回の洗浄に耐えられるかという実験を行っています。一方で、食洗器を使わずに手洗いしているホテルもあると聞いています。

**【宮崎(道後温泉)】** 洗浄と乾燥に時間がかかることを考えると、予備のカラフェがないといけませんよね。

**【楠】** 確かに予備は必要になると思います。どうしても負担になってしまう部分もありますが、一方で環境対策を行っているとお客様に印象付けられるというインセンティブもあり、そのバランスを考えていただくことになると思います。

**【小林(草津温泉)】** フィルターは一度使ったら捨てなければならず、逆にそれが環境負荷になるのかなと思ったのですがいかがでしょうか。

**【楠】** それについては我々も試行錯誤しており、フィルターの回収ボックスを設定しようかという話も出ました。ただコストがかかってしまうため、ある程度流れを見ながら、導入施設が増えたら検討したいと思っています。

2023年の秋からスタートした取り組みですので、まだまだ手探りのところはありますが、不便な点や課題は改善しながら取り組んでいきたいと思っています。

## 総括

### 環境対策をしていないと「選ばれない」宿泊施設になる可能性も

**【山田(事務局)】** 京都の少しレベルの高いホテルの少し良いお部屋には、ペットボトルの水の代わりに瓶詰め月桂冠の仕込み水が置かれています。日本酒の造り酒屋がお酒を造るために使っている水を日本酒の瓶に入れて、ラベルに「仕込水」と書いて出しているのです。同じホテルでもグレードの低い部屋はペットボトル、上の部屋は仕込み水を置いています。コストをかけてでもペットボトル以外の選択肢を導入しているということなのだろうと思います。



山田雄一（事務局長）

日本のホテルや旅館を海外のものと比べると、一番違うのは、ペットボトルが置いてあることです。海外でペットボトルを置いてあるホテルはほぼなくなってきています。客室にペットボトルが置いてあっても日本人はほとんど気にしませんが、海外からインバウンドのお客様、特にアッパーな方たちには客室のペットボトルは受け入れてもらえません。日本のペットボトルのリサイクル回収率は高いため、環境負荷はあまりかけていないとは言えるものの、そういった話はなかなか通じません。

何かしらの対処が必要だと個人的に思っていたのですが、たまたまヒルトン・ガーデン・イン京都四条烏丸に4カ月前に泊まった時、客室にBRITAのカラフェ型浄水器が置いてありました。ペットボトルの代わりに水差しが置いてあり、水が必要な

場合には各フロアのウォーターサーバーにくみに行くというスタイルはよく見かけますが、この方式ですと、部屋に入って服を脱いだ後に水を飲もうと思ったら、また服を着てウォーターサーバーに行かないといけません。BRITAのカラフェ型浄水器は、そういった問題は発生しません。

この研究会としては、いくつかの温泉地で試験的にBRITAのカラフェ型浄水器を導入して、お客様・従業員の反応に関する調査を行いたいと思っています。従業員にとっての負担が大きすぎず、お客様も好印象を抱くのであれば、研究会の中でさらに普及を推進して、最終的に日本の温泉旅館の新しいイメージが打ち出せるようになるのではないかと思います次第です。

2023年、ニュージーランドでグレードの高いホテルにヒアリングを行いました。そのホテルはかなり環境対策に取り組んでいて、ホームページなどにもその旨を記載していますが、特にそれを謳い文句に宣伝しているわけではないとのことでした。ただ詳しく話を聞くと、そのホテルはお客様が自分自身で予約するのではなく、間にコーディネーターが入って予約をしており、そのコーディネーターたちは、クライアントに紹介するに値するホテルであるか事前に調べる際に、環境対策にも着目しているとのことでした。環境対策は最低要件の一つになっていて、コーディネーターは環境対策が不十分なホテルをクライアントに紹介できないのです。

私は、環境対策をしていないとそもそもお客様に選んでいただけなくなるのではと危惧しています。選んでいただけなかったら、クレームも上がってきません。泊まったお客様から「環境対策が不十分だ」とクレームが上がる間はまだいいけれど、そもそもお客様に選ばれず泊まりに来てもらえなくなる可能性もあります。それくらい、環境に関しては状況が大きく変わるフラグが立ち始めているのではと個人的には感じたところです。

**【大西（阿寒湖温泉）】** 良い取り組みだと思いますが、ホテルや旅館が取り組むべき環境対策は、ペットボトルの削減だけではないはずです。まずはペットボトルの問題に取り組むべきということでしょうか。

**【山田（事務局）】** まずはそこからだと思います。ちなみに海外では、販売される清涼飲料水もガラス瓶に変わってきています。それによってホテルは、コカ・コーラなどのワールドブランドの飲料ではなく、ローカルのクラフトジュースなどを仕入れるようになってきています。「ヨーロッパのあるレベル以上のホテルではコカ・コーラは出さない」と、私がヒアリングしたホテルは言っていました。アメリカでもホテルで出てくるドリンクは、かなりローカルのものに切り替わっていました。結構大きな流れができてきているなど感じます。

# 1日目

## 第2部 人材育成の課題と最前線

※こちらの内容は2024年2月15日～16日の2日間にわたり、京都市で実施しました。

### 観光ホスピタリティ人材の育成と雇用

学校法人大和学園 京都ホテル観光ブライダル専門学校 校長代行 作岡 友樹氏

#### 京都市内で4つの専門学校を運営、100周年に向けた長期ビジョンを策定



大和学園は京都市内に4つの専門学校を運営しており、卒業生はこれまで約4万人で今は約1,800人の学生が学んでいます。1931年（昭和6年）創立で、もともとは料亭で料理教室を始めるところから学校がスタートしました。

4つの専門学校は3つのキャンパスに分かれ、いずれも地下鉄やJRで行き来がしやすい場所にあります。嵐山の嵯峨キャンパスにあるのが京都栄養医療専門学校で、専門学校では日本初の4年制管理栄養士科があり、医療事務に関する学科もあります。太秦キャンパスには、京都調理師専門学校と京都製菓製パン技術専門学校があります。河原町キャンパスにあるのが京都ホテル観光ブライダル専門学校です。

「人の和の広がりをおおきくし、もって人類の福祉増進に寄与する」が建学の精神で、大和学園という名前の由来となっています。ミッションや経営理念は時代に対応した内容で学校運営を進めています。

次の100周年に向けて2021年（令和3年）に長期ビジョン「taiwa vision 100」を策定しました（図1）。2024

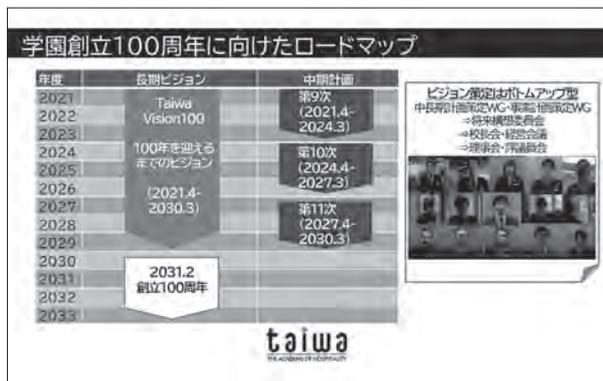


図1

年（令和6年）4月からは第10次中期計画がスタートします。長期ビジョンはボトムアップ型で若手からベテランまで教職員が一緒に作成を進めています。「taiwa vision 100」のロゴマークも教職員全員から公募して約60の応募の中から採用しました。

長期ビジョンでは2030年（令和12年）に「アカデミー・オブ・ホスピタリティをめざす」としています。2024年3月までの3年間は「レジリエント・アカデミー」というテーマのもとで中期計画を進めています。この3年間はリスクへの対応やさらなる発

展、ばねのように成長していくことを意識して取り組んできました。「グローバル」「DX」「リンク」の3つをキーコンセプトに、何か施策を考える時はこれら3つに照らし合わせて考えています。

## キャンパス内の学生レストランで現場さながらの実践的教育

私たちは実践的な授業にかなり力を入れており、そこが他の教育機関と違う部分だと思います。料理の勉強をする学生たちは1年生でしっかりと技術を身につけ、2年生になると自分たちでキャンパスの中に設けた学生レストランを運営します(図2)。日本料理を勉強する学生は日本料理レストラン、フランス料理を勉強する学生はフランス料理レストラン、イタリア料理を勉強する学生はイタリア料理レストランということで、多くのレストラン営業を経験します。レストランキャリアールでは、ホテルのサービスを勉強している学生たちにレストラン運営を経験させており、河原町のキャンパスでオープンしています。

お菓子やパンづくりの勉強をしている学生たちも、2年生になると自分たちで作ったものをキャンパスの中のショップ&カフェで販売します。

レストランには年間で約1万人のお客様にお越しいただいています。価格は他のレストランとあまり変わらないですが、おかげさまで予約がすぐに埋まる状態です。



図2

今後は外国人の方の受け入れも積極的にしているということなので、英語のメニューや予約サイトを作るなどの準備を進めています。

また、太秦キャンパスには、食文化や水をテーマにデジタルを活用した「京都太秦Taiwa Museum (文化庁『食文化ミュージアム』認定施設)」というミュージアムを作り、修学旅行生などが食文化を学べる場を提供しています。

## 大学より数が多いが進学率は横ばい、専門学校を取り巻く厳しい環境

専門学校を取り巻く環境についてお話しします。専門学校の修業年数は短くて1年、長くて4年と幅広いです。学校の数は大学よりも多く、約2,700校ありますが1校当たりの学生数は少なく、学生数は大学の方が圧倒的に多いです。

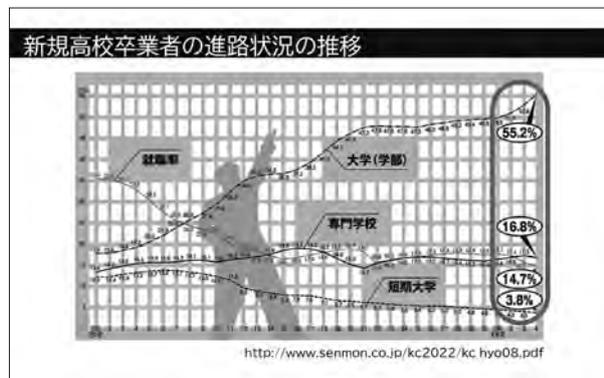


図3

卒業後には専門士や高度専門士という称号が与えられ、専門士が取れば大学3年次から編入できたり、高度専門士が取れば大学院に入学する資格が得られます。学んだことを活かした職に就けるのが専門学校の強みであり、特色になっています。そのために専門的な技術知識を教えたり、資格の取得に力を入れています。

2022年度(令和4年度)の大学進学率は55.2%で、右肩上がりで伸びている一方、専門学校は

16.8%と、低位で推移している状況です(図3)。

18歳人口は今後も減少、先日2023年(令和5年)の出生数は過去最少の75.8万人台になるというニュースもありました。当初の想定より10年以上、少子化が前倒しになっているとも言われ、高等教育機関を取り巻く環境は厳しいと言えます。一方、関西・京都という地域で見ると、2025年(令和7年)には大阪・関西万博が控え、我々も共創パートナーとして連携プロジェクトを進めております。文化庁が本格的に京都に移転したことも、チャンスとして捉えています。

## 増加する留学生 卒業後の進路も多様化し、日本で就職や進学も

我々の直近3年間の取り組みを、現在の(第9次)中期計画のキーコンセプトである「グローバル」「DX」「リンク」という3つのポイントから紹介します。

まず「グローバル」ですが、コロナ禍でも留学生は増えており、3年前は約20人でしたが現在は約50人が在籍しています。出身の国と地域は多様で、留学生たちが学校で話す共通言語が日本語なため、日本語の上達にも寄与しているのではないかと考えています。

留学生の卒業後の進路も、ここ数年で広がりました。宿泊業にも特定技能制度が導入されましたが、料理の分野は特定技能だけではなく農林水産省の「日本の食文化海外普及人材育成事業」の特定活動や、京都市の特定伝統料理海外普及事業に基づく特例措置もあります。

日本人と同じように調理を学んでミシュラン星付きの料理店に就職したり、ホテルの勉強をしてホテルに就職しており、学んだことを生かした職に就けるよう、サポートをしています。

専門学校で勉強してから大学院や大学に進学する留学生も少しずつ増えてきています。また、一般社団法人京都府専修学校各種学校協会では留学生の受け入れに力を入れています。京都府内の大学に通う留学生は1万人以上いますが、専門学校に通う留学生は約1,000人と大学の10分の1ぐらいです。もっと増やせるのではという課題感のもとで、様々な専門学校と連携しながら「ニューノーマルにおける外国人留学生の戦略的受け入れ体制(京都おこしやすモデル)の構築」を推進しています。

「DX」については学校の運営業務はもちろん、学生に対するカリキュラムに入れることでチャンスがあるのではと捉えています。コロナ禍に入った直後は休校にしていたのですが、すぐにオンライン授業に切り替え、技術教育もオンラインで学ぶということにもチャレンジしてきました。コロナ禍でかなりDX推進のスピードが速まったと思っています。

AIやVRのテクノロジー活用にも、この3年間取り組んできました。VRゴーグルをかけて料理をしている様子を学んだり、インターンシップに行く前に現場の雰囲気や少しでも感じられるように、VRゴーグルをかけて現場を疑似体験できる環境を用意するといった取り組みをしていきました。

ホテルや観光系に関しては、お客様とのコミュニケーションのシーンについて、お客様を現実派、理論派など数パターンに分け、こう接したらこのお客様はこう反応するというのをVRゴーグル上で経験できるプログラムを作りました。

また、専門学校は資格取得も非常に重要ですので、合格率向上のためにAIアプリを活用して、苦手分野に徹底的にアプローチできる問題を作りました。

「リンク」に関しては、例えば京都市内のホテルで客室のベッドメイクなどをさせていただいたり、ロビーでイベントを実施するなど、行政や企業、団体の方々と連携を進めています。

京都ホテル観光ブライダル専門学校は第2種旅行業に登録しており、学校の授業で旅行を企画するだけで

はなく、実際に催行もしています。京都府宮津市と連携協定を結んでおり、1泊ツアーや日帰りツアーを実践的な教育として行っています。

京都市とも、「『食』を通じた地域活性化、観光振興及び文化振興に関する包括連携協定」を1年前に結びました。業界団体との連携ということで、京都府観光連盟や京都市観光協会とも連携しています。CSVやSDGsにも積極的に取り組み、学生が学びの中で様々な経験ができるよう取り組みを進めています。

## 関心が高いのは職場の人間関係 「誰と働くか」を知る機会が求められる

ここからは全国的な統計も含め、18～20歳の学生たちの意識についてお話ししたいと思います。

2022年度の世論調査の結果を見ると、働く目的は何かという問いに対し、18～29歳の人たちの回答の1位は「お金を得るため」、2位は「自分の才能や能力を発揮するため」、3位が「生きがいを見つけるため」です。「理想の仕事は何か」という質問に対しては、1位は「収入が安定している」、2位が「私生活とバランスがとれる」、3位は「自分にとって楽しい」で、この辺は採用や人材の定着に重要なのではと思います。

別の調査結果では、就職活動する際に重視する項目の2位は「共感できる理念やビジョンがある」でした。先ほど田多井様の講演でご紹介いただいたヒルトン様のビジョンは、学生たちに響くのではと感じました。

近年の京都ホテル観光ブライダル専門学校の子生についてですが、コロナ禍は就職活動にかなり苦戦しました。これまでの進路決定率は4年連続、就職・進学とも100%ですが、コロナ禍で下がってしまったのが専門職就職率で、なかなかこの業界の求人に戻らず2021年卒、2022年（令和4年）卒は80%台に落ちてしまいました。この間、卒業生たちは今までとは違った方面の職を得ており、学んだことを生かした就職については我々も勉強させてもらったと考えています。

世論調査では、働く目的は「お金を得るため」が1位でしたが、私どもの学生を見ているとホスピタリティ業界を目指す人たちは、安心して働ける点を大切に考えているケースが多いのではという感覚を持っています。また、自分にとって楽しいかどうかも重要かと思ひます。後は人間関係を気にする学生が多く、ここ数年は新規オープンのホテルや旅館に人気が集まるケースが見られます。

これらの傾向をまとめると、「どこで働くか」は今までほど重視されていないのでは思ひます。それよりも重視されるのは「何をするのか」で、最も重視されているのが「誰と働くか」だと感じます。そのため、学生たちには説明会に出るだけではなく、実際に職場に足を運ぶなど積極的にアプローチするよう指導しています。そうすることで、学生も採用担当者も、働く姿をより具体的にイメージできるため、マッチング精度が高まるのではないかと考えています。皆さんにもインターンシップやアルバイトに、「誰と働くのか」が分かるような機会や場所を提供していただけたらと思ひます。

## 人材不足をカバーする「企業奨学金」構想、リカレント教育にも注力

今後の展望について、専門学校業界は本当に厳しい状況ですが、強みを生かして今後も事業を展開していきたいと思ひています。今は職業教育、ホスピタリティ、キャリアサポートなどに強みがありますが、それに加え、卒業生たちをサポートすることを念頭に置いてリカレント教育にも取り組んでいます。

リカレント教育、リスキリングはこの3年ぐらひ注目を浴びています。我々も専門学校教育で培ったノウハウを、業界で活躍されている方、転職を考えている方の学び直しやリスクに使っていけないかと考え、今取り組みを進めているところでは。

働いている方々が見られる動画を、この3年間で約200本作りました。Zoomのライブ配信で双方向のやりとりができたり、制作会社に任せてしっかり見ていただけるオンデマンド形式の動画を作ったりしています。講師は、業界で活躍する実務家の方々をお招きしています。最新情報が聞けるだけでなく、こういった方々のお話を聞けることが業界で働く方の受講動機にもつながっているのではと思います。

2024年も、2月1日からキャリア形成やビジネストrendなどを切り口とした「京都観光ホスピタリティ入門」という科目を立て、幅広い知識を短時間で身につけられる20時間のプログラムを実施しています。ホテルや旅館などの方々に登場いただくことを予定しています。今年は、多くの受講生が集まりました。それだけリカレントやリスキリングに対する意識や関心は高まっているのではと考えています。

専門学校教育については、企業の発展や付加価値向上に寄与できるようなクリエイティブな能力を、今後伸ばしていきたいと考えています。関連して、インターンシップも他府県のリゾート地や温泉地など、様々な場所に広げていきたいと思っています。

例えば、他分野他職種では、企業の奨学金制度が整備されてきました(図4)。宿泊業の分野でも、企業様から奨学金を出していただき、そこでアルバイトをしたり就職して5年ほど働けば、奨学金を返さなくてよいといったスキームが作れたらと考えています。こういったことにもぜひ興味を持っていただける方がいらっしゃれば、教えていただけると嬉しいです。

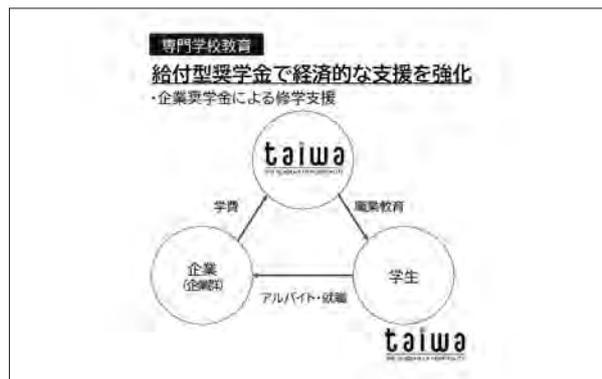


図4

今後も厳しい環境であることは間違いありませんが、発展に向けたチャンスはいくつも存在していると思います。それらをしっかりとキャッチアップして、約200人の教職員全員で危機意識を共有しながら、未来を切り開いていきたいと考えています。

それは、業界の方々との連携なくして成し得ないことだと思っています。これを機会に、今後我々の学校と産学連携といった形で、連携いただける企業や団体があれば、ぜひお声掛けいただけたらと思います。

### 【質疑応答】

**【太田 (由布院温泉)】** 由布院も非常に人手不足で困っていて、働いてくれる若い方が少ない状況が続いています。奨学金の話は非常に面白く感じました。由布院に興味を持ってもらえるツールとなり得るような気がします。

企業に限らず、例えば地域と包括協定を結び、例えば地域全体に10人就職してもらおうといった形もできるのではないかと思います。そういった例がもしあれば詳細をお願いします。

**【作岡】** 1社のみと連携するよりも、おっしゃる通り、団体や協会と包括的に連携できる方がいいと思っています。一対一の関係ではなかなか持続できない面があり、学生も企業も複数で包括的に取り組む方が持続的に動けると思います。

**【太田 (由布院温泉)】** 実現の見込みはどれくらいあるでしょうか。

**【作岡】** 中長期的にはなりますが、高校3年生の時点から、あるいは留学生ならば日本に来る前のタイミングから、そういったスキームに乗せていくことができればと思っています。

**【小林 (黒川温泉)】** どこのエリアも人手不足が大変深刻化している中で、黒川温泉としても雇い入れた人材

の教育に力を入れています。ただ、教育すればするほど、自分のキャリアを考えれば考えるほど、退職や転職を早めてしまうというジレンマも今抱えています。

今の学生は何をゴールと考えているのか、傾向があれば教えてください。

**【作岡】** ホテル観光分野の専門学校生に関しては、安定的に人間関係が良くて働き続けられるか、人とコミュニケーションを取って喜んでいただくことに注力できるかという点に重きを置く学生が多いです。

**【小林(黒川温泉)】** 雇い入れてから長く働いてもらおうというのは、どこの企業も考えていると思いますが、キャリアアップや転職など、その人のゴールやそれに至るプロセスを踏まえたプログラムを考えていく時期なのかと思っています。

**【作岡】** 研修や教育を受けたことに対する報酬や認定が、制度としてしっかり確立できるといいと思います。我々も今回20時間のプログラムを作っていますが、ゆくゆくはこのプログラムを受けた人に対して、企業がそれを評価できるようにしていければと思います。我々のプログラムを受けると報酬が少し上がるといった連動型の仕組みが作れると継続率が高まるのではないかと考えています。

**【山田(事務局)】** コロナ禍でかなり苦戦した専門学校もある中、大和学園では「大和学園に入れば大丈夫」といった信頼関係が、生徒や親御さんとの間でしっかりできていると感じました。卒業生として送り出す先の事業者との信頼関係も当然できています。事業者と学生の間には、こうした専門学校のような存在があるわけです。専門学校との関係性を強めることによって、若い人たちに宿泊業で働きたいと思ってもらえるプロセスを作れるのではと思っています。

奨学金については、話にあったように医療系では制度が整っています。観光分野でのそういった枠組みの作成に向けて動けないかと考えています。「ハードルが高いけどやってみたい」ということであれば、我々も尽力いたします。

# 宿泊業界の人材の定着・確保の状況 ～コロナ禍中のヒアリングから見えてきたこと

武蔵野大学 グローバル学部 専任講師 岩崎 比奈子氏

## 経営者と従業員の信頼関係が離職を抑えるポイントに



私は3代前の温泉まちづくり研究会の事務局を担当していましたが、今は大学の実務家教員に転身しております。コロナ禍の間も人材の定着・確保について研究を続けてきました。今日はそのエッセンスをお伝えいたします。

最初に、私が事務局を担当していた時代の温泉まちづくり研究会での議論を振り返ります。2017年度（平成29年度）に宿泊業界の従業員を対象に雇用に関するアンケート調査を行い、研究会で結果を発表しました。2018年度（平成30年度）は外国人材の活用について議論し、観光庁で観光人材政策を担当する参事官とも議論を行いました。

その後、コロナ禍の直前の2019年度（平成31年度・令和元年度）に、本研究会の元事務局の池知貴大さんと、大阪学院大学のテイラー雅子先生、私の3人で共同研究を行った結果を、論文で発表しました。JTB協定旅館ホテル連盟（JTB旅ホ連）の会員を対象として、旅館業界における人材確保・育成についての調査を実施し、意識の高い旅館に協力いただいたこともあり、非常に前向きな回答が得られました。結果としては、経営者と従業員の間いかに信頼関係が築けているかが、離職を抑えるポイントだと分かりました。

コロナ禍の間はなかなか研究活動ができなかったのですが、折を見て本研究会の会員の方々、会員外の旅館やリゾートホテル、またタイの大学などでお話を伺っていました。

2023年（令和5年）6月には、観光庁主催の研修会にて、草津温泉観光協会DMOの人材育成部会の、これまでの取り組みをまとめたケース教材をもとに、全国の都道府県や市町村の観光行政を担当する方たちと議論を行いました。

## 若い世代に、まず旅館に泊まり、その楽しさを知ってもらうことが必要

これまでのヒアリングを経て、宿泊業界の人材の定着・確保について見えてきたことを、仮説として5つのポイントにまとめました。

1点目は、定着と確保についてです。経営者と強い信頼関係を築けている従業員がいる場合は、採用面接もその従業員が中心になって行うことができるため、一緒に働きたいと思える人をしっかり採用できて人材確保がうまくいきます。また、悩みや不満を抱える従業員がいても、彼らがそれを受け止めて、経営者と相談して離職を防げるのではということが、仮説として見えてきました。

これは、有馬の御所坊さんでヒアリングをした時に強く感じたことで、御所坊には子育てをしながら働く非

常に優秀な女性がおおり、こういった方が職場にいると人は簡単には辞めないのではと思った次第です。

2点目はよく言われていることですが、若い人には「30歳の壁」があり、30歳になる前に辞めてしまうことが多いので、そうならないように育児や教育環境の整備が必要ということです。

3点目は多館経営、もしくは宿泊業以外に飲食業など様々な事業を行っているグループ企業は、グループ全体で定着促進が可能であり、重要ではないかということです。例えば、北陸のある旅館では、介護などのため実家に帰らないといけない従業員に、旅館のある北陸から、実家から通えるグループのレストランに転職してもらったという事例を聞かせていただきました。

将来的には、例えば宿泊業界全体で人材をマッチングするなど、業界から優秀な人材が出ていくことを防ぐといった仕組みができれば、などと感じています。

4つ目の仮説は、今日私が一番お伝えしたいことです。学生たちは「観光」には興味があるけれど、特に「旅館」に泊まった経験が少ないため、そもそも「宿泊業界」が就職先の選択肢になっていない、と私は大学に転身して強く感じています。例えば、大浴場は「いろいろな人が入るお湯に浸かるのは嫌」といった声を聞いたりします。そうした状況に対して、就活するタイミングの前に、まずは旅館を知ってもらうところから始める必要があるのではと思います。

ホテルでの業務も多種多様です。ある外資系ラグジュアリーホテルの副総支配人は、バーテンダーからキャリアを始めて広報、フロント、経理などを経験したとのことでしたが、そういった具体的なことは学生には伝わっておらず、ホテルでの仕事というとフロントか客室清掃くらいしかイメージできません。タイの大学でも、日本に行って働きたい学生はいるが、宿泊業界で働くイメージが描きにくいと聞きました。業界として、そこから伝える必要があるのではと思います。

最後の5点目は、いわゆる細切れ・短時間の「タイミー」的な働き方についてです。沖縄のあるリゾートホテルでは、そのような採用が非常に好調と聞きました。いろいろな人が館内に出入りするため、セキュリティ面の課題はあると思いますが、宿泊業界でこの働き方が今後広がっていくかどうか、注目したいと思います。

2023年度（令和5年度）内に、2つの調査を実施予定です。一つは今、宿泊業界で働いている方が何を重視しているのかという、内的・外的報酬への意識とキャリア意識についての調査です。もう一つは働き方についての意識調査です。これは宿泊業界に限らず、広く一般国民を対象として行いたいと思います。特に知りたいのが、就職先の決め方です。私のゼミ生の中には、父母の意見を重視したり、恋人と離れたくないという決め方をした学生もいました。年代別の考え方の違いなどを確認したいと思っています。また、旅館での宿泊経験の有無が、就職先の選択肢として宿泊業界を考えるかどうかに影響するのかなという点についても明らかにしたいと考えています。これらの調査結果が出ましたら、ご紹介したいと思います。

## 2日目

### ホテル視察・温泉地報告 「温泉地の環境対策と人材不足対策③」～意見交換

※こちらの内容は2024年2月15日～16日の2日間にわたり、京都市で実施しました。

## GOOD NATURE STATION (グッドネイチャーステーション) 館内視察ツアー前 プレゼンテーション

GOOD NATURE STATION 館長 山下 剛史氏  
コンダクター 中島 めぐみ氏

### SDGsに先駆けて提案した新しいライフスタイルを施設で具現化



山下剛史氏

【山下】 複合型商業施設のグッドネイチャーステーションを運営する株式会社ビオスタイルは、京阪ホールディングスの100%子会社です。京阪ホールディングス傘下の京阪グループは大阪から京都、滋賀を結ぶ京阪電車を運行しており、京都・大阪間を中心に創業から110年以上、まちづくりを行ってきました。

少子高齢化で人口が減少することが見えている中、2014年（平成26年）に当時のトップが「次の100年で京阪は何をやっていくのか」という問いを投げ掛けました。そして、地球環境や健康に良い新しいライフスタイルを提案し、世の中に広げることが事業の柱にしていくこととなりました。そうしたライフスタイルを「ビオスタイル」と名付け、ビオスタイルプロジェクトがスタートしました。

ただ、ビオスタイルとは何かがなかなか伝わらないため、京阪グループがビオスタイルを具体的に発信するフラッグシップ施設を造ることになりました。2017年（平成29年）に株式会社ビオスタイルが設立され、プロジェクト発足から5年後の2019年（令和元年）12月にグッドネイチャーステーションが開業しました。

なお、プロジェクトが発足した2014年はSDGsという概念が生まれる前で、その1年後の2015年（平成27年）にSDGsが生まれました。最近では「ビオスタイルとは何か」と聞かれると、「京阪版SDGsです」と説明しています。

開業当初からサステナブルツーリズムをしっかりと提示するこ



中島めぐみ氏

とで、他の施設と差別化を図ってきました。特に環境と地域共生という2つのポイントに関しては、かなりいろいろな取り組みを行ってきています。

**【中島】** グッドネイチャーステーションは、周囲に商業ビルが多く、地下鉄や京阪電車、阪急の駅が近い便利な位置にあります。施設は9階建てで、4階から9階がホテルです。3階がビューティー&カフェ、2階がレストラン、1階がマーケットとレストランのフロアとなっています。

複合型商業施設としては関西で初めてLEED認証を取得しています。この認証は環境に配慮したグリーンビルディングであることを評価するもので、グッドネイチャーステーションはシルバーランクに認定されています。グッドネイチャーホテル京都はWELL認証も受けています。この認証は建物の中の人々の暮らしを評価するものです。ホテルとして認証を取得したのは当館が世界で初めてとなり、ゴールドランクに認定されています。どちらの認証も2020年（令和2年）8月に取得しました。

我々が提唱するグッドネイチャーとは「心と体にいいこと、もっと楽しもう。」ということです。2014年にビオスタイルプロジェクトがスタートした際、サステナブルやオーガニックの先進国である欧米について調べました。その結果、欧米ではサステナブルな取り組みが楽しんで行われているということが分かりました。当館でも、パッケージをかわいらしいものにしてみたり、味も楽しんだりという流れを取り入れ、楽しんでサステナブルな取り組みをしようとしています。そういった自分たちの取り組みを「エピキュリアン・ナチュラル」と呼んでいます。

グッドネイチャーステーションでは、体(Health)・心(Minds)・地域(Locals)・社会(Social)・地球(Earth)それぞれに良いかを考える「5つのGOOD」という基準を掲げて、方針の決定を行っています。5つのGOODを目指す取り組みが、SDGsの達成にもつながっているという形です。

## 館内のコンポストで<sup>ざんさ</sup>残渣を堆肥化、作った米は販売やレストランで使用

当館が行っている取り組みの中から、ポイントとなるものを2つお伝えします。1つが「お米の循環プロジェクト」です。館内のレストランやカフェでは廃棄の少ないメニュー作りを行っていますが、どうしても食べ残しや調理残渣は出てしまいます。それらを1階のコンポストに入れて堆肥にして、協力農家に送り、米作りを行っています。私たちスタッフも稲刈りや田植えを一緒に行い、育てたお米を当館1階のマーケットで販売したり、レストランの朝食に使用しています。

2つ目はアップサイクル（廃棄されるものから新たな価値を持った商品を作ること）商品の開発です。当館のスイーツブランド「RAU」では、コスタリカからフェアトレードのカカオ豆を直輸入してチョコレート菓子に

加工しています。その際にカカオハスクと呼ばれる外皮が廃棄されるのですが、豆の30%を占めるこの外皮は栄養価も高く、風味も良いため、そのカカオハスクから新たな商品を開発しました。商品の例の一つが、粉末にしたカカオハスクを煎茶にブレンドした「カカオティー」で、好評を得ています(図1)。他にはカカオハスクをカレーに入れた「カカオカレー」、コーラに入れた「カカオ生コーラ」などもあり、これらの商品は1階のマーケットで販売しています。



図1

次に、客室に関する主な取り組みをお話しします。開業時から客室にはプラスチック製の歯ブラシやシェーバー、くしは置かず、必要な方には竹の歯ブラシをフロントで販売しています。水に関しては、ペットボトルのごみ削減のため、リサイクル性が高いアルミ缶入りの水を客室に入れている他、各フロアにウォーターサーバーを設置し、室内にあるタンブラーで給水していただく形をとっています。

また、ホテルでは「きっかけエクスペリエンス」という名前で、ゲスト向けに体験プログラムやアクティビティを実施しており、私たちコンダクターが案内をしています。



ちなみに「楽しむ」ということで、当館ではネーミングにも工夫をしています。当施設は「グッドネイチャーステーション」という名前ですが、当社が電鉄系グループであることから、電車の駅をイメージしてこのような名前となりました。館内を案内する「コンダクター」には指揮者の他に車掌という意味もあります。この他にも面白い工夫があるため、館内を回る時に紹介させていただければと思います。

# GOOD NATURE STATION

## 館内視察ツアー



株式会社ビオスタイルが展開するコスメブランド「NEMOHAMO」。福岡の工場の敷地内に農園を作り、材料となる植物を有機栽培している。



館内のエスカレーター付近の壁には、グッドネイチャーステーションのコンセプトが記載されている。



1階のマーケットでは、カカオハスクを使用したカレーやコーラ、コンポストの肥料で作ったお米などが販売されている。



ホテルのロビーフロアにはアーティストの支援を目的としたギャラリーがあり、展示および販売を実施している。



フロント付近で、客室に設置しているタンブラーやマグカップなどを販売。歯ブラシは客室には設置せず、竹の歯ブラシを販売。



写真提供：GOOD NATURE STATION

ホテルロビーのレストラン「Hyssop (ヒソップ)」では、通常メニューに加えてヴィーガンメニューが用意されている。

GOOD NATURE STATION 視察後の意見交換

売り上げアップや人材誘致などに期待が持てる「コンダクター」という役割



後藤伸一（事務局）

【後藤（事務局）】 ツアーに参加されて、いかがでしたか。私は今回の視察のようなツアーを各地域で作っていったらいいのかなという思いを持ちました。例えば商店街では、お店の方はものを売りたいと思って頑張っていますが、その「買ってほしい」というアピールが強いとお客さんは一歩引いてしまうこともあります。そこにコンダクターという中立的な立場の人が入って、客観的にものを見せることで、売り上げにつながっていくのではと思いました。

また、今回のテーマである環境対策をどのように見せていくのかもポイントだと思います。ホテルの取り組みを知ることで、お客様はいいホテルだったという感想を抱き、それがホテルのブランディングにつながっていくという仕組みが、グッドネイチャーホテルでは成り立っています。同様の仕組みを地域全体で作れると、環境への取り組みが地域の強さになっていくのではと思いました。



古川幸男氏（阿寒湖温泉）

【古川（阿寒湖温泉）】 阿寒湖は毎年元日には完全結氷していたのですが、2023年（令和5年）は結氷日が1月15日、2024年（令和6年）は1月20日でした。

ちょうど昨日は旅館組合と共同で行っている冬花火がありましたが、花火の土台が緩んできていました。競技スキーの全日本選手権やワカサギ釣りなどもありますが、そういったものの実施がだんだん大変になってくるかもしれないと危機感を抱いています。今まではホワイトシーズンが丸々2カ月半ほどで、その間スキーやワカサギ釣りで稼いでいましたが、今は最初の半月と終わりの半月が失われ、1カ月ほどホワイトシーズンが短くなってしまっています。

阿寒湖温泉は観光庁の「地方における高付加価値なインバウンド観光地づくり事業」の全国11のモデル観光地の一つに選ばれています。この事業で、将来的なブランディングと合わせ、ホワイトシーズンのあり方についても考えています。これらはこれからの阿寒の大きな課題という気がしています。



小林由美氏（草津温泉）

【小林（草津温泉）】 草津では今、ごみ処理が大きな課題となっています。今日見せていただいたコンポストのシステムは大変素晴らしいなと思いました。

草津はもともとスキーで潤っていましたが、5年前に本白根



太田慎太郎氏 (由布院温泉)

山が噴火して上級者向けのコースが廃止され、また雪がないという事情も加わり、冬のシーズンがスキーで売れなくなりました。

その代わりにスキー以外の観光のお客様が来てくださっていますが、ウィンターシーズンに賑わっていた山をサマーシーズンにどう売るかも考える必要があります。観光協会と旅館組合でカナダに視察に行ったりして考え、2022年(令和4年)12月に町長の提案で全シーズン稼働するパルスゴンドラがかかりました。ゴンドラで登った頂上にはガラス張りのレストランができ、オールシーズン楽しめる山になりました。

**【太田(由布院温泉)】** 先日、レスポンシブル・ツーリズムやツーリストシップについて、田中千恵子さんを講師に呼んでお話を聞きました。お客様には高い意識を持って、地域に好かれる旅行者になってもらいたいという内容でしたが、そのようにお客様に意識を持っていただくならば、受け入れる側もSDGsやプラごみのことを考え、お客様に選んでいただけるような地域でなくてはいけないと思うようになりました。

今、由布院はごみが大きな問題になっています。コンビニエンスストアなどはごみ箱を廃止して外に置いておらず、自動販売機の横にあるごみ箱にごみが山積みになっている状態で、お客様に見せるのは恥ずかしいと感じています。

お客様にレスポンシブル・ツーリズムなどを発信しながら、自分たちもごみをはじめとした問題に前向きに、点ではなくなるべく面で地域として取り組んでいかなければと痛烈に感じました。

**【山下(鳥羽温泉郷)】** 環境対策の見せ方が非常に刺激になりました。鳥羽には漁師さんや海女さんがおられますが、そういった方たちとの連携をどのように見せていくかということに、非常に参考になりました。今回勉強したことを持ち帰って、ヒントとして生かしたいと思います。

**【小林(黒川温泉)】** 黒川という地域は今まで景観や環境にかなり力を注いできたのではと自負していますが、改めて環境に関して「目からウロコ」の面が多々ありました。

環境対策に取り組まなければいけないというのは重々承知していますが、取り組みれば取り組むほど、旅館業務ではないところに人手が取られていくというジレンマを今抱えています。そのような中で、人材育成や採用に力を入れ、何としても人材を確保して、環境への取り組みの継続を図れるよう改めて頑張っていかなければと感じています。旅館組合の入湯手形ですら、人材不足のためこれ以上は増販できない状況にまで追い込ま



山下正樹氏 (鳥羽温泉郷)



小林慎太郎氏 (黒川温泉)



山下晋一氏 (共同研究者)

れており、後継者問題などにも足を踏み込んでいかないといけないなと思いました。

**【山下 (共同研究者)】** 今日の視察は衝撃的でした。これだけの取り組みが、SDGsという概念が生まれる前から行われていることを初めて知りました。こういった取り組みを、授業などの機会ですべてにしっかり伝えていきたいと改めて思いました。

**【岩崎 (相談役)】** 今日の視察で、コンダクターの方が自信を持って自館や自社の商品を紹介しているのを見て、学生はこのホテルで働きたくなるだろうと感じました。宿泊業に限らず、そういう職場にならないと人はもう集まらないと感じており、私はグッドネイチャーホテルを学生に紹介しようと思いました。ぜひ皆さんにもそういうお宿になっていただきたいと思います。



岩崎比奈子氏 (相談役)

**【宮崎 (道後温泉)】** 知の探索は、移動距離に比例するという話があります。今回も、先進的な素晴らしい現場を目の当たりにすることで、いろんなインスパイアがありました。

今回得た学びを日々の現場に反映させることが重要ですが、理想と現実の間には差もあります。コストや効率、収益のバランスをどうとるかが、非常に大きな問題ではないかと思います。例えば弊社の大きなホテルでは、ペットボトルの水の箱がいくつも山積みになっていて、毎日それを消費して、また空いたボトルを廃棄しています。運送業者によると安い水を運ぶのは大変で、時期によっては日量を制限するらしいです。水よりはもっと高いものを運びたいということでした。

道後では、ようやく道後温泉本館の保存修理工事が2024年7月に終わる見込みですが、これからどうしていくかが課題です。30年後の2050年を目指すビジョンを現在作成していますが、いろいろな温泉地の良いところを参考にしていきたいです。

道後温泉はコロナ禍前のインバウンド比率は5%でしたが、30年後にはいや応なしに50%になるだろうと推測されています。それに対応できるような仕組みをつくっていききたいと思います。



宮崎光彦氏 (道後温泉)

## 「我慢させる」ではなく、取り組むことで 付加価値や単価が上がる環境対策へ



山田雄一（事務局）

【山田（事務局）】 2日間ありがとうございました。京都は今、町並みを整えるような、上質感のある投資がどんどん入って、まちが変わってきています。20～30人という規模のグループが入れる宴会場が今の京都にはなかなかないため、昨日の懇親会は古い町屋を活用した施設で仕出しの料理をいただきました。これは裏を返すと、大手の居酒屋が大箱を持って営業しているのではなく、個人事業者がいろいろと活動していることを表しています。それが京都のすごさであり、厚みだと思います。

この会は温泉まちづくり研究会という名前ですが、やはり地域で観光産業に厚みが出て、それが生活や地域と一体になっていることが、我々の目指すところではないかと思います。そういった面で京都は、日本の中ではもちろん、世界的に見ても進んでいる地域です。

ただ一方で、メディアにはオーバーツーリズムなどの問題が切り出されてしまう現実があります。おそらく皆さんの地域でも、問題が大きく取り上げられて、逆に真摯しんしに取り組んでいる面がなかなか取り上げてもらえないというギャップがあるのではないかと思います。今回の研究会を通して、なかなか取り上げられない京都の先進的な取り組みを理解していただけたら嬉しいです。

【福永（京都市観光協会）】 今日視察したグッドネイチャーステーションの取り組みからも分かるように、環境対策のステージが変わってきていると思っています。「我慢させる」「コストがかかる」「やらなきゃいけない」というマイナスなイメージの環境対策ではなく、取り組むことでむしろ付加価値がオンされ、さらに単価を上げられるような取り組みが増えています。

今日参加いただいたグッドネイチャーステーションのツアーは、有料で実施しています。今までは無料で行われていたものを有料にして、きちんと満足いただけるツアーにすることで、持続可能性やスタッフの収入増にもつながってくると思います。デザインなども含めて組み立て・実施にはもちろんお金はかかりますが、むしろそれらを付加価値として値段を上げ、お客様に来ていただける一つの要素として環境対策を考えるフェーズなのかなと思っています。

実際、私もホテルに何回も泊まる中で、この間は瓶だったのに、次は紙パックになっている、次はアルミ缶になっている、と



福永香織氏（京都市観光協会）



光山清秀（事務局）

細かい部分が変わっていて、どのホテルも試行錯誤しながら取り組んでいると感じています。

**【後藤(事務局)】** グッドネイチャーステーションのツアーは、人材対策にも効果があると思います。コンダクターとして自分の職場を語ることで責任感が生まれ、離職率が下がるのではないかと感じました。

**【光山(事務局)】** 環境問題はよいよ実践の段階に入ってきています。これからお客様に選ばれるためには、こういった取り組みが自然に行われる状況になっていくのだらうと思います。また、人材の問題については、やはり魅力ある業界を目指さないといけないと感じました。温泉まちづくり研究会では、かなり前から人材問題を研究してきたということで、この研究会の先見性を改めて感じた次第です。

先々を見ながらテーマや何か感じるものがあれば事務局にご提案いただき、先取りして一緒に研究していければと思います。2日間、どうもありがとうございました。

# Dusit Thani Kyoto

## 館内視察ツアー



1階の客室は、それぞれ異なる趣の小さな庭が付いている。



1階の客室はバリアフリールームとなっており、バスルームなどに工夫が施されている。



客室内の冷蔵庫には、ガラス瓶に入れた月桂冠の仕込み水、タイのシンハービールを入れている。



煎茶は、京都市和束町にあるホテル専用の茶畑で栽培されたものである。左京区大原の畑では、従業員がバクチャーを栽培している。



館内のデザインには、日本とタイの両方のテイストが取り入れられている。



インペリアルスイートの部屋は、商談などに使われることも想定している。

## Dusit Thani Kyoto 視察後の質疑応答

【福永(京都市観光協会)】 館内を一通りご案内いただきましたが、ご質問はございますでしょうか。

【宮崎(道後温泉)】 宿泊者の外国人と日本人の割合はどのようになっていますか。

【宮川(Dusit Thani)】 Dusit Thaniは今回が日本初進出で、またオープンが2023年(令和5年)9月とまだ開業間もないため、2024年(令和6年)2月頃までは、まず日本の皆様を知っていただけるようになり値段を落としていました。これから桜のシーズンですので、だんだん外国人の方が増えていくのではないかと考えています。目標としてはインバウンドが7割ですので、その目標に近づいていくようなイメージです。

【福永(京都市観光協会)】 Dusit Thani Collegeがタイにあります。そのカレッジとの連携や人材確保の関係での提携は行っているのでしょうか。

【蓑部(Dusit Thani)】 ちょうどインターンシップ制度が始まったばかりで、今第1期生が来ています。やはりホテル業界の人手確保は非常に難しいですし、特に京都は2024年だけで外資系の大規模ホテルが3つか4つほどオープンする予定ですので、良い人材の取り合いになることが予想されます。

インターンに来てホテルのことを知っていただくというのは大切な取り組みだと、総支配人も申ししております。今後はDusit Thani Collegeからのインターンシップ制度も検討しており、2024年の中頃に始まる予定です。

【松崎(郁)(黒川温泉)】 1つの国内に複数のホテルを有していたら、他のホテルから優秀な人材に来てもらって運営することができそうですね。

【蓑部(Dusit Thani)】 おっしゃる通りで、Dusit Thani内でのスタッフ移動はあると思っています。グループ企業は、人が足りているところから足りていないところに手伝える人を融通できる点がメリットです。Dusit Thaniは、世界的に展開しているグループ企業です。日本ではまだ京都以外には進出しておらず、人員の派遣が難しいですが、今後日本で展開できたら、人材も流動的になると思います。

【湯本(草津温泉)】 日本では、最終的に何軒ぐらい展開する予定ですか。

【宮川(Dusit Thani)】 最終的な数字は決まっていますが、いくつかお話しはいただいています。

【中澤(草津温泉)】 日本初進出とのことですが、皆さんはどのように入社されたのですか。

【宮川(Dusit Thani)】 開業準備室が2023年の2月に開設されました。総支配人や副支配人が最初のメンバー



となり、彼らが今までのキャリアの中で一緒に働いた者などが集まり、そこからさらに募集をかけました。

【中澤(草津温泉)】 この近郊以外から働きに来ている方もいらっしゃいますか。

【宮川(Dusit Thani)】 いろいろなどところから働きに来ています。

【蓑部(Dusit Thani)】 関西のホテル業界は狭く、顔見知りの人が多いです。自分が他のホテルに移って良かったら知り合いを呼ぶといったこともあるため、離

職率を下げるためにホテルの職場環境を良くするというのは本当に重要だと思います。

**【宮川 (Dusit Thani)】** 開業準備の時から総支配人は、人を大切にして、辞めない職場を作りましょうと言っていました。ですから、開業で大変ですけれど、それを楽しめるように努めていました。

**【後藤(事務局)】** 和束町と連携しているとのことでしたが、何がきっかけで連携するようになったのでしょうか。

**【蓑部 (Dusit Thani)】** Dusit Thaniが大切にしている4つの柱の一つが、サステナビリティです。本国では、朝食の廃棄を堆肥にしたりといった取り組みが進んでいます。

京都はまだそこまでの段階に至っていませんが、地元のを大切にすることも持続可能性の大きなテーマですので、何かできないかと考え、大原の畑と和束町のお茶とつながることとなりました。大原には自社農園、和束町には自社茶園を持っており、野菜や茶葉の有機栽培を行っています。また、ホテルから排出される生ごみを堆肥化して栽培に使っています。

今は従業員が関わっているだけですが、今後は、例えば電気自動車でお客様と一緒に畑に行って茶摘み体験をするなど、ローカルな体験としてお客様に提供したいと考えています。

体験は今キーワードとなっており、どのホテルもいかに体験を作るかという点で試行錯誤しています。ただ泊まっていたただけではなく、お客様の印象に残るような体験を作ることが求められています。私たちも今月から、お客様と一緒に満月の時にヨガをしたり、朝に近隣のお寺付近でウォーキングやランニングをするという取り組みを始めました。

**【宮川 (Dusit Thani)】** 旅行会社から団体について問い合わせをいただく際には、「Dusit Thaniオリジナルの体験や、Dusit Thaniしか入れないところはありませんか」と必ず聞かれます。やはり、独自の体験が求められていると感じます。

**【蓑部 (Dusit Thani)】** 他のホテルも、自分たちのホテルに泊まらないとできない体験があるということをアピールして差別化しています。今度新しくオープンするバンヤンツリー・東山 京都は、ホテル内に能舞台を設ける予定だと聞いています。

**【小林(黒川温泉)】** 当面の間、稼働率や売上げの目標はありますか。

**【蓑部 (Dusit Thani)】** 100%の稼働は目指していません。

**【宮川 (Dusit Thani)】** 実は、レストランなどはまだフルオープンではありません。人材を確保しながら徐々にフルオープンしていく方針です。

**【蓑部 (Dusit Thani)】** オープンしたばかりの時は、レストランは週に2日間の定休日を設けていました。それが週1日になって、翌月からは休みなしにする、と徐々に人を補充してオープン日を増やしていきました。

まだまだ日本では知られてないブランドですので、特にデジタル系の発信は今力を入れています。Dusit Thaniがタイから日本に進出したことを知らなかった、というようなコメントもまだ多いです。また、閑散期との差が激しいため、もう少し平準化が図れると良いと思っています。

2023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  
2023年度 総括レポート

---

2024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：後藤 伸一、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