

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

2024年度 総括レポート

2024

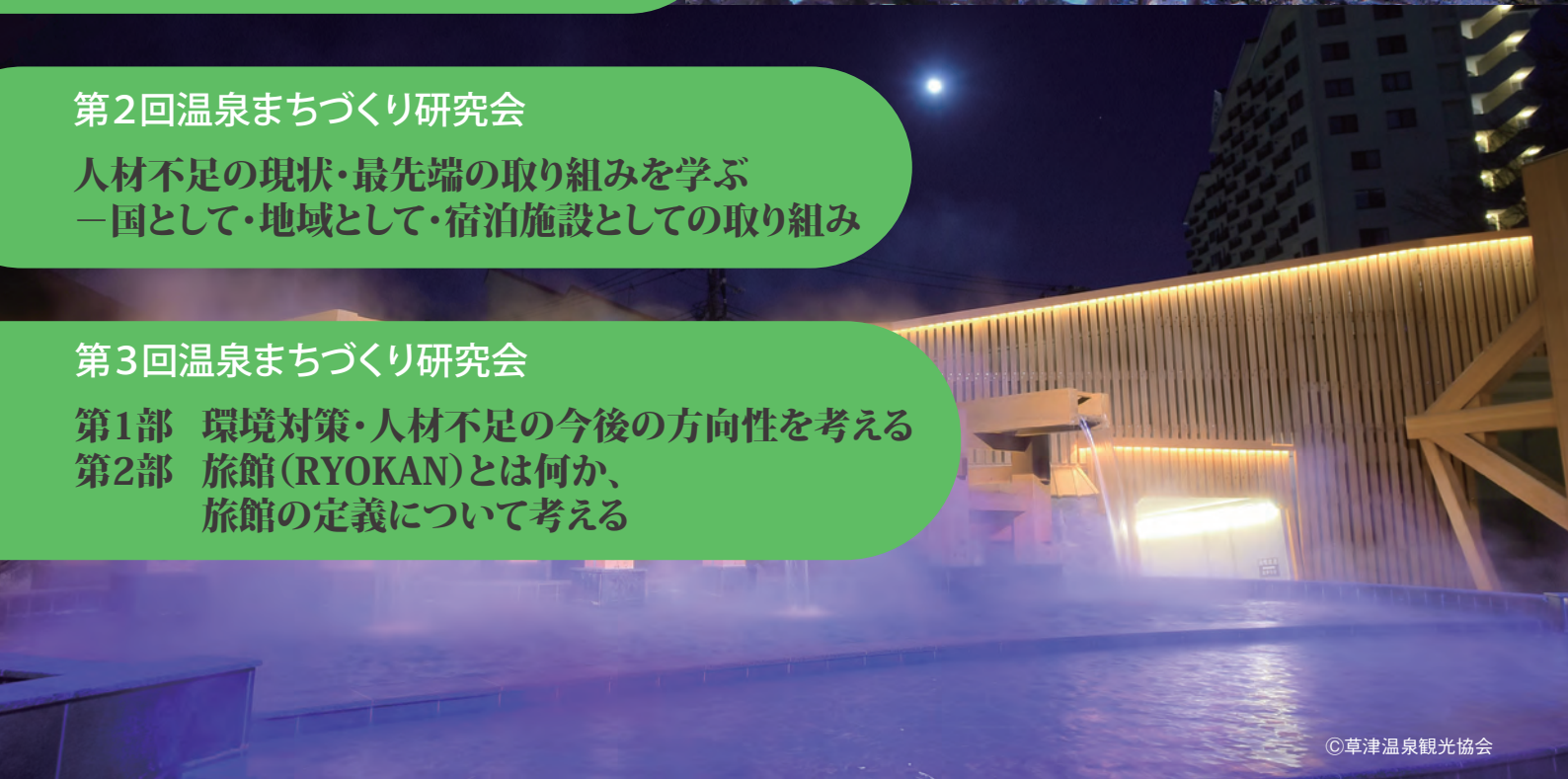


第1回温泉まちづくり研究会
草津温泉の未来を見据えたまちづくり

©kazukiatuko/PIXTA (ピクスタ)

第2回温泉まちづくり研究会
人材不足の現状・最先端の取り組みを学ぶ
一国として・地域として・宿泊施設としての取り組み

第3回温泉まちづくり研究会
第1部 環境対策・人材不足の今後の方向性を考える
第2部 旅館(RYOKAN)とは何か、
旅館の定義について考える



©草津温泉観光協会



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」と決めました。

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。今後も日本、特に地方においては人口減少が続くことを考慮すると、観光業界における人材不足は長期的な課題になると予想されます。そこで2023年度、2024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回研究会では草津温泉を訪れ、草津で行われている環境・人材に関する取り組みに加え、町長より草津のまちづくりの経緯と将来への展望を伺いました。第2回研究会では、観光庁観光産業課課長よりインバウンドの現状と人材不足への対応策に関するお話、また株式会社王宮専務取締役より従業員のやりがい大切に会社経営についてお話を伺いました。第3回研究会では、第6ステージの総括として「温泉まちづくり研究会 環境指針2024」を取りまとめました。また、研究会会員からの話題提供を受け「旅館（RYOKAN）とは何か、旅館の定義について考える」というテーマにてセミナーを実施しました。

この総括レポートは、2024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。

2025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・2024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	下浦 伸一	（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 会長）
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 相談役理事）
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	
観光研究部 事務職員	安達 暁子	

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：2024年7月8日（月）14:00～17:30、7月9日（火）9:00～13:00

場 所：群馬県 草津温泉

テーマ：草津温泉の未来を見据えたまちづくり

【1日目（研究会）】草津温泉の取り組み

草津温泉の環境対策

草津温泉の人材に関する現状と課題

草津温泉百年の計ー入込客数400万人の達成に向けてー

温泉地報告・意見交換

【2日目（現地視察）】

西の河原公園、湯畑周辺、温泉基地、温泉中和工場、裏草津地蔵、

草津温泉スキー場など

第2回 日 時：2024年11月7日（木）13:30～17:00

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）

テーマ：人材不足の現状・最先端の取り組みを学ぶ ー国として・地域として・宿泊施設としての取り組み

観光を取り巻く現状と観光人材について

宿泊施設における人材採用と育成の取り組み

地域を支える人材の確保定着と多文化共生への取り組み

グループディスカッション「人材不足への対応」

温泉地報告・意見交換

第3回 日 時：2025年1月14日（火）13:30～17:30

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）

テーマ：【第1部（研究会）】環境対策・人材不足の今後の方向性を考える

温泉まちづくり研究会 環境指針2024

温泉地報告・意見交換

グループディスカッション「次年度以降の取り組みなど」

【第2部（セミナー）】旅館（RYOKAN）とは何か、旅館の定義について考える

プレゼンテーション「旅館文化とは何か」

パネルディスカッション



Contents 目次

第1回温泉まちづくり研究会

草津温泉の未来を見据えたまちづくり

発表1

草津温泉の環境対策	6
-----------	---

発表2

草津温泉の人材に関する現状と課題	9
------------------	---

講演

草津温泉百年の計ー入込客数400万人の達成に向けてー	13
----------------------------	----

温泉地報告・意見交換	22
------------	----

第2回温泉まちづくり研究会

人材不足の現状・最先端の取り組みを学ぶ ー国として・地域として・宿泊施設としての取り組み

講演1

観光を取り巻く現状と観光人材について	28
--------------------	----

講演2

宿泊施設における人材採用と育成の取り組み	31
----------------------	----

報告

地域を支える人材の確保定着と多文化共生への取り組み	38
---------------------------	----

グループディスカッション テーマ「人材不足への対応」	40
----------------------------	----

温泉地報告・意見交換	43
------------	----

第3回温泉まちづくり研究会

第1部 環境対策・人材不足の今後の方向性を考える

第2部 旅館 (RYOKAN) とは何か、 旅館の定義について考える

第1部 研究会 環境対策・人材不足の今後の方向性を考える

温泉まちづくり研究会 環境指針2024	50
---------------------	----

温泉地報告・意見交換	51
------------	----

グループディスカッション テーマ「次年度以降の取り組みなど」	59
--------------------------------	----

第2部 セミナー 旅館(RYOKAN)とは何か、旅館の定義について考える

プレゼンテーション「旅館文化とは何か」	62
---------------------	----

パネルディスカッション	64
-------------	----

第1回 温泉まちづくり研究会

研究会 草津温泉の未来を見据えたまちづくり



発表1

草津温泉の環境対策

草津温泉旅館協同組合 理事／温泉まちづくり研究会 副代表 湯本 晃久氏

1976年から始まった「熱交換」は、温泉を薄めず適温供給する先人の知恵

草津の特徴をうまく活用した環境への取り組み事例の一つが、温泉の熱交換による温泉・温水供給事業です(図1)。草津温泉には、かつては硫黄を採る白根鉱山がありました。1966年(昭和41年)にその採掘場所で突如、pH1.7と非常に酸性度が高い、94.6℃という高温のお湯が、毎分6,200リットルと大量に湧き出しました。これが、現在万代鉱と呼ばれている源泉です。

この温泉を利用するためには温度を下げる必要がありますが、水を加えて混ぜるとせっかくの高いpH値が下がってしまいます。そこで1976年(昭和51年)から、源泉を薄めることなく温度を下げる熱交換という方法を用いて、温泉と温水の供給が開始されました。



熱交換とは、チタンのプレートを間に挟み、温泉と水のパイプを交互に巡らせることで、7℃の水道水と94℃の温泉の間で熱を交換する方法です。この結果、温泉の温度は54℃まで下がり、町内の家庭や、主に中心部周辺の旅館やホテル、ペンション、リゾートマンションなどに供給されます。

反対に水道水は温められ、副産物として60℃の温水が生まれます。この温水も各家庭や宿泊施設などに供給されており、蛇口をひねればそのまま温水として使うことができます。これによって、各家庭では電気温水器やボイラーを設置する必要がなく、年間1万5,500トンのCO₂排出量削減を実現しています。



図1

温泉は各旅館などでお風呂として利用された後に、道路の下に敷設されたパイプに通されます。そのパイプの熱によって、道路の雪が溶かされています。

魚もすめない強酸性の温泉を、石灰石で中性にする「中和事業」

続いて、温泉水の排出についてお話しします(図2)。未利用の湯や、各旅館から排水されさらにロードヒーティングのために利用された使用済みの湯は、湯川という川に集約されます。その下流には吾妻川という川



図2

が流れていますが、川の水として使えないどころか、魚もすめないようなpH値の非常に高い川だったそうです。

1950年代、台風の影響により下流の群馬県南部で大きな水害が起きました。これを機に、水害対策、および都市部への水の安定供給を目的にハッ場ダム建設が計画されました。しかし、草津から流れる強酸性の水がダムに流入すると、ダムのコンクリートを劣化させる恐れがあり、1964年（昭和39年）に中和事業が開始されました。

当初、中和事業は群馬県が行っていましたが、現在は国土交通省の直轄事業となっています。湯川の下流部に立地する中和工場において、毎日55トン、年間2万トンの砕いた石灰石を水に混ぜて湯川に流し込むことで、温泉水の中和を行っています。この中和された水は下流にある品木ダムに貯水された後、吾妻川に流れてハッ場ダムに供給されます。

草津町が抱えるごみ処理の課題～分別の細分化や減量など、迫られる意識改革

ここまでは環境対策の先進事例をご紹介しましたが、ごみ処理に関しては、草津町としての課題となっています。草津町の1日1人当たりのごみ排出量は減少傾向にありましたが、2022年度（令和4年度）に2,111グラムとなり、対前年度比で約200グラム増加したのみならず、全国平均の880グラムをはるかに上回る結果となりました。

現在草津町では、ほぼ全てのごみを町のクリーンセンターが受け入れています。ごみ焼却場は30年ほど前に建設されたもので、焼却炉の故障などといったトラブルが頻発しています。数年前にはお盆の直前に故障が発生し、繁忙期に各旅館がごみを出せず、非常に困ったこともありました。その際は提携先の千葉県成田市にごみを運んで処理していただきましたが、いつ壊れてもおかしくない状況です。

現在草津町は単独でごみ処理を行っていますが、新たな処理場の建設に際しては、単独自治体での整備には国の補助金が適用されません。そのため、吾妻郡6町村でごみ処理場を統合する方向で話が進められています。ようやく処理場の建設予定地が決定しましたが、完成は7～8年後、場合によっては10年後になります。

その間に草津町は、現状のごみ問題を解決しなければなりません。現在、ダンボール・新聞紙は、専門業者に売却していますが、その他の可燃ごみは全て町内で焼却し、不燃ごみはペットボトルや缶・びんなどとは分別しないという、非常に簡素な分別方法が採られています。他の地域では、さらに細かく分別することがスタンダードになっており、それに合わせる必要があります。

またごみの処理場への搬入方法についても、再検討が求められています。家族経営の小規模な宿泊施設の事業ごみは、家庭ごみと一緒にごみ収集車が回収しています。規模の大きな施設は自らクリーンセンターにごみを持ち込みます。当初はごみの持ち込みは無料でしたが、現在は月300キロまでの持ち込みは無料、それを超えた場合は1キロ当たり5円となっています。他の地域と比較すると、異例の安さです。

共同ごみ処理場はハッ場ダム付近に新設予定ですが、草津からは最低片道30分と今までと比較して遠くなります。また持ち込みの基準も厳重化される予定です。宿泊施設から排出される事業系ごみは、法律上は産

業廃棄物に当たり、本来ならば自治体が処理を受け付けることはできません。今まで各事業者が持ち込んでいたごみをどのように処理するべきか、新たな対応策の検討が必要となります。また価格も高騰すると予想されるため、草津町としてもコスト負担が増加する見込みです。1人1日当たり2キロを超えるごみの排出量を削減する方策を、今後数年のうちに検討しなければなりません。

このようにごみ処理の問題は草津にとって大きな課題となっていますが、今後検討する対応策次第では新たな良いモデルとなり得るかと思います。鳥羽温泉郷や黒川温泉をはじめとした先進的な事例から学びながら、方向性を決定したいと考えています。

発表2

草津温泉の人材に関する現状と課題

草津温泉観光協会DMO 人材育成部会長／草津温泉ホテルヴィレッジ 取締役 中澤 牧子氏

草津温泉全体の人材確保、定着育成を目指す人材育成部会

私が部会長を務める人材育成部会は、草津温泉全体の人材確保、定着育成に取り組むことを目的として2016年(平成28年)に発足しました。合同入社式や草津で働く若者の交流の場を作る「あつまらナイト」や、草津で働くスタッフにマナーやメイクなどを教える「草津塾」の開催、また、移住定住に関するホームページの作成など、様々な活動に取り組んできました。

一定の成果は得たものの、2020年(令和2年)からの新型コロナウイルス感染症流行により、部会の活動を一時中断することになりました。2022年(令和4年)に活動を再開し、改めて方向性を見直しながら取り組みを進めています。



外国人材は地域を支える仲間、「第二の故郷」草津となることを目指す

草津町は、観光に特化した町です。人口約6,000人に対し、2023年度(令和5年度)には約370万人の観光客を受け入れています。また草津町で観光関連産業に従事している方は、町の人口の96%以上とされています。日本全体から見ると、珍しい産業構造かもしれません。

草津全体ではここ数年で、人材派遣会社、技能実習生、ワーキングホリデー、特定技能、新卒採用など様々な形で入ってくる外国人スタッフの割合が増加しています。私が取締役を務めるホテルヴィレッジは、現在約11カ国のスタッフを採用しています。最も多いのはネパール人のスタッフで、夫婦で働くケースも多いです。町の保育園にはネパール人夫婦の子供が多く在籍しており、学年によってはクラスの半分がネパールの子というケースもあります。

しかし、宿泊施設で仕事をしており日本語に堪能な父親は日本人とコミュニケーションをとることができる一方で、日本語をしゃべることができない母親は自国の人としか話す機会がないという課題があります。また、ごみ出しなど日本で生活していく上でのルールが共有されていない、スパイスの匂いなどといった異文化に日本人が抵抗感を感じてしまうなど、地元の住民とのあつれきも生じています。

そのため、お互いに理解をし合う機会が必要なのではないかと、私たち人材育成部会は考えています。現在草津に居住するネパール人は、草津全体の人口の1割に達していると推定されています。それほどネパールの人々が多く暮らしているにもかかわらず、我々は彼らの文化や歴史、国民性をきちんと知ろうとする努力が足りなかったのではないかと、今感じています。

働く外国人本人だけでなく、その家族の幸せのためには、地域コミュニティや学校への溶け込み、生活の

利便性などへの配慮が欠かせません。彼らのことを単なる労働力の補填^{ほてん}ではなく、共に地域を支え地域を作る仲間としていかに受け入れていけるかが重要で、日本人と外国人の枠を超えた共存共栄社会の実現を目指さなければならないと考えています。

まだアイデアの段階ですが、「インターナショナルナイト」のような形で、様々な国の方と地域の方が交流できる場づくりを、人材育成部会として実施したいと考えています。草津の文化や歴史、習慣を外国の方々に学んでいただき、逆に日本人も彼らのことを知るといふ、多文化の理解促進の機会を設けます。草津が様々な国籍の人にとっての「第二の故郷」となり、彼らと深い絆を築くことが最終的な目標です。

地域と外国人材共に幸せな受け入れ環境を目指す弁護士の挑戦

昨年、上原幹男先生という弁護士と知り合いになりました。上原先生はもともと弁護士ではなく検事として、何百人もの不法就労者の強制送還に関わっていたそうです。苦勞して日本にやってきたのに、「帰ったら生きていけない」と涙を流しながらも強制送還される外国人の方々の悲惨な実態を見て、「現在の仕組みではブローカーばかりが儲かって、働きたい人も、人手が欲しい会社も、どちらも幸せにならない」と、大きな憤りを感じていたとおっしゃっていました。そしてそれならば、ブローカーを通さずに、幸せな受け入れを実現できる地域や企業に対して直接、日本に夢を持って働きに来る外国人の人たちを派遣しようという思いを持たれたそうです。

実際に、上原先生はインドネシアのバリ島に学校を作り、生徒を集め授業を開始しました。その中で、日本の渡航先としての人気のなさ、評判の悪さも感じたそうです。現地で学校を作りたいという話をすると、また悪いブローカーが来たのではないかと疑われたり、円安の影響による魅力の減退を指摘されたとのことでした。

ただ、国としての安全性、性善説に基づくルールなどを考えると、日本にはまだまだお金だけでは測れない魅力があるのではないかと思います。このまま何もせず、働きたい国として日本が選択肢にも上がらなくなる未来は作りたくないですね。日本人、外国人を問わず今求められているのは、誰もが成長実感を伴う意義のある仕事、それに見合う賃金福利厚生が整っている状況だと強く感じました。

ただし、日本に働きに来る外国人全員が、理想に燃えてきちんと仕事ができる人ばかりではありません。仕事に真面目に取り組まない方が来ると、受け入れ側にも大きな負担がかかります。上原先生の学校は誰でも入学できるわけではなく、お金がなくても自ら学ぶ強い意欲を持つ子をまず選抜します。そういった強い気持ちと日本への憧れを持つ子に対し、日本語だけではなく日本文化や、派遣する地域の特性を丁寧に教えてから送り出そうとしていらっしゃいます。

地元に誇りを持てる教育体制を、保育園から中学卒業まで包括的に考える

町全体での異文化理解、多国籍・多文化な人々との共存共栄を改めて考えると、働く父親への支援だけでなく、母親や子供に対する包括的な日本語教育のフォローアップやサポートが欠かせないと分かります。

また逆に、多国籍な特性を生かして地元の子供たちにグローバル教育を行うという未来も考えられます。現在はまだ検討段階ですが、単に言語を学ぶ機会を提供するだけでなく、グローバルコミュニケーション能力や異文化理解を高めるようなプログラムの導入ができればいいと考えています。

これから社会を担う若者が活躍する未来の社会には、国籍の違う人が職場に多くいるかもしれません。そ

ういった状況が当たり前の日本社会がもうすぐそこまで来ています。こうした予想を踏まえ、我々が先んじて彼らのためにできることがあるのではないかという思いからこうした議論をしています。ただ悲しいことに、子供がいる外国人スタッフの一人から「草津にいたら英語をしゃべれなくなってしまうし、グローバルな人材になれないから引っ越す」と言われてしまいました。

充実した教育環境の少なさ、医療体制の不足などの問題は、全国各地の地方においてますます深刻度を増しています。草津町には高校がないため、子供たちは必ず一度地元を出てしまいます。人材流出が避けられない中、少しでも多く意欲ある若者に草津に戻ってきてもらうためには、やはり地元を誇りを持つことができ、地域の魅力を十分に理解できる教育体制を、保育園から中学校卒業まで包括的に考えていくことが必要です。草津で働くことは面白い、充実した人生になる場所だと思ってもらえるような未来を捨てたくはないと思っています。そのために、我々民間ができることに積極的に取り組んでいきます。

「来て良し」から「生きて良し」のまちづくりへのシフトを

これからは観光で「来て良し」の草津から「生きて良し」の草津になるよう、「生きて良しのまちづくり」にトライしていきたいと、私は思っています。

Uターン・Iターンや移住定住の分野において、草津町では今まで十分な対策を講じることができていませんでしたが、ここにきてようやく官民一体となった移住定住ワーキンググループが発足し、未来に向けて「生きて良し」と思ってもらえる環境作りについての活動が開始されました。暮らしに関する様々な問題は、空き家活用や後継者不足、人材不足など多岐にわたります。

ちなみに群馬県は昨年（2023年）、移住先人気県のランキングで2位に急浮上しましたが、一方で草津町は消滅可能性都市として名前が挙がってしまいました。そういった中で我々がワーキンググループでまず行ったのが、群馬県で先進事例として取り組んでいる中之条町、高山村、桐生市の役場の担当職員や移住コーディネーターにお会いしてディスカッションや情報共有をさせていただくことでした。今まで草津では、移住定住に関しては個人か民間事業者が個別に対応しており、町に問い合わせが来ても対応ができない状況でした。そのため、行政と民間をつないで暮らしのケアをしたり、ミスマッチを防ぐコーディネーターが必要という認識から、各町村の事例を学びました。

草津が好きで住みたい、働きたい思いがある方からも「地元の人や実際に今働いている人の生の声を直に聞く手立てがない」という意見をいただいております。そういった人たちにリーチする仕組みを作りたいと思っています。草津に興味や愛を持つ方々がいらっしゃるのならば、彼らに移住してもらい、長く働いてもらえる状況を作っていくことが大事だと思っています。

人材育成部会では8年前から月1回、「あつまらナイト!」というイベントを行っています。このイベントは毎月30人近くが参加し、草津で働く若者や地元の人交流できる場として機能しています。こういったイベントを前向きに運営してくれる人、参加し続けてくれる人がいる中で、我々が今後何をしていく必要があるのか、もう一度きちんと考えていきたいと思っています。

東洋大学の内田先生からは「最近、観光業や宿泊業に就きたい学生は減少しており、特に人気がないのが旅館やホテル」と聞きました。賃金や土日勤務などいろいろな要因が宿泊業の人気低迷につながっていると思います。

その一方、都内で観光を学ぶ学生に人気なのは地域づくりやまちおこしで、就職先として非常に人気があるのがDMOだそうです。であれば、地域づくりやまちおこしの観点から地域に人を呼び、地域のことをよく知

るために宿泊業界で働いていただいたり、接点を持つといったアプローチもできるのではと考えています。

「業績中心軸」から「幸せ形成軸」へ ～人を大切にする経営とは

以前、新潟の「あてま高原リゾート ベルナティオ」というホテルにおいて、人を大切にする経営を教えてくださいました。

このホテルはコロナ禍で、修学旅行に行けなくなった県内の子供たちを特別に受け入れたそうです。人生においてとても大切な時間である修学旅行が、目的地が変わったことにより悲しい思い出にならないよう、考えつく限りの最高の思い出をプレゼントしようと試みたところ、思春期の子供たちが涙を流して感動してくれたそうです。その経験を受けて、このホテルでは地元からの修学旅行客を次々と受け入れるようになりました。

こういった取り組みが、人材確保につながっているということです。このホテルは、広大な敷地と整った施設を有しているけれど、周囲は何もないような環境に置かれています。豪雪地帯で決して暮らしやすいわけではないにもかかわらず、地元の子供たちにとっては愛情が込められた思い出づくりの場として、「いつか自分も心揺さぶられるこんなおもてなしを誰かにして差し上げたい」という憧れの職場になっています。県内からの就職希望者が後を絶たず、人材難にあえぐこの時代に、新卒採用に困ったことがありません。短期の派遣スタッフをほとんど採用せずに、運営できているそうです。

このホテルの総支配人の、「私たちはお客様ではなく関係者を作っている」という言葉が非常に印象に残りました。「究極のファンは、お客様を通り越して自分たちの関係者になる。関係者は私たちが愛して、宣伝をしてくれ、結果的に口コミや人の輪が広がる。だから全ての方に対して力を抜かず、ファンや関係者になってもらうことを大事にしている」というお話でした。

地域から愛され、誇りだと思われる企業はやはり強いです。こういった取り組みを一つのまちで達成できたら、地域として強くなるのではないかと感じています。

我々は日本の温泉文化、旅館ホテル文化を守りつつ、「業績中心軸」から「幸せ形成軸」にシフトすることが必要なのではないかと、この企業を見て感じました。人を大切にする経営とはどういうものか、経営者として、またまちづくりに携わるメンバーとして、考え続ける必要があると思っています。

講演

草津温泉百年の計 ―入込客数400万人の達成に向けて―

講師

草津町長 黒岩 信忠氏

「全て公平に」ではなく、湯畑を集中的に整備した狙い

私が町長に就任した2010年（平成22年）、草津町の入込客数は266万人と底を打ちました（図1）が、2023年度（令和5年度）はバブル期の302万4,000人に対して122%と過去最高の370万人を超えました。私が就任してから約100万人増えたこととなりますが、当然私1人の力ではありません。地元の皆様が一致団結して取り組んだ成果が数字に表れているものです。日本人のお客が増えているので結果的にインバウンドの比率はあまり上がっていませんが、これから大いにインバウンドの増加も期待していきたいところです。

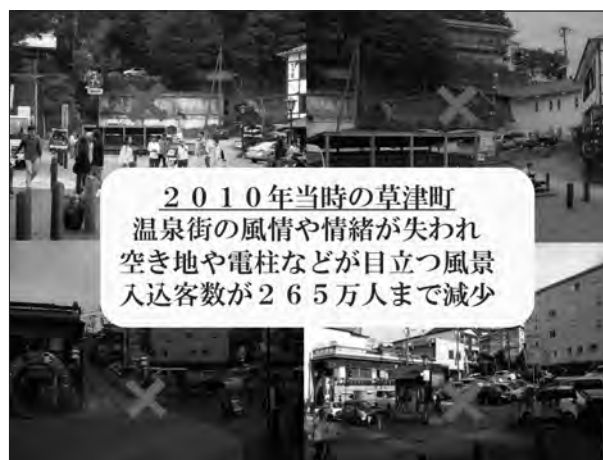


図1

私が就任した頃、草津町のシンボルである湯畑の周囲には空き地や電柱が目立つような景色が広がっていました。何とかしなければならぬと思い、私は湯畑を徹底的に磨き上げることを決断・断行しました。町民の皆様に私の方針を伝えたところ、総論としては賛成でしたが、実際進めていくと各論では何をやっても反対を受けました。

その理由は、中心街に青空駐車場が23年間も放置されており、それが自分たちの一つの権利になっていて、駐車場を廃止することがなかなか難しかったからです。

また、草津町のバスターミナルは民間バス会社4社と草津町が出資した会社により運営されていましたが、その会社からも大きな反対が起きました。駐車場の収益でバスターミナル株式会社の赤字を補填していたためです。

私は「決して皆さんの邪魔をしようとしているわけではない。必ず草津町にお客が増えるはずだ」と言いましたが誰にも信じてもらえず、四面楚歌のような状態でした。ある行政関係者からは、「自治体の基本は公平が大原則にあるにもかかわらず、なぜ町長は湯畑に集中投資をするのか」と言われましたが、私は「一極集中するからこそ投資効果が生まれる」と答えました。私はこれをシャンパンタワー理論と名付け、効果が必ず出るはずだ、これをやらなければ草津の将来はないと信じて取り組んできました。

私はまちづくりとは景色づくりだと考えており、湯畑周辺の景色を変えることとしました。どのような景色

にするかが重要ですが、明治以降の時代変遷の物語を湯畑周辺で表現しようと決定しました。

まず手掛けたのは、2013年(平成25年)の「御座之湯」の再建です(図2)。ここでは明治の趣を再現しました。御座之湯は江戸時代、草津にあった5つの共同風呂の一つで、源頼朝が御座した石がこの地にあったとされることからこの名が付けました。後ろの景色を隠す目的もあり、大きな木造建築として、再建しました。

続いて、2014年(平成26年)に作ったのが「湯路広場」です(図3)。駐車場があった場所に作った、昭和レトロな雰囲気を感じられる広場となります。ただ広場にするのではなく、上から下ってきて湯畑を見た瞬間、目の前に景色がぱっと広がる開放感を演出するために、広場の両側に回廊を付けました。

次に進めたのが、2015年(平成27年)の「熱乃湯」の建て替えです(図4)。リニューアルを検討したのですが、木造の耐震構造は大変難しいという判断から建て替えたもので、テーマは大正ロマンです。

次に進めたのが、景観を害する電柱の地中化です。草津町の道路の下には温泉と熱交換した温水が通るパイプや温泉熱のロードヒーティング用のパイプ、水道など様々な管が通っているため、電柱の地中化は大変コストがかかります。しかし、やらなければということではいったん全部壊し、多額の資金を投入して推進しました。

民間の皆様にも景色の改善に協力していただく必要があるということで、次に取り組んだものがまちなみの修景事業です。修景を実施するには国、町がそれぞれ3分の1の費用を負担するから個人の負担は3分の1となる、という事業で、私が町長になってから117件が申請されました。つまり、まちがきれいになると自分



図2



図3



図4

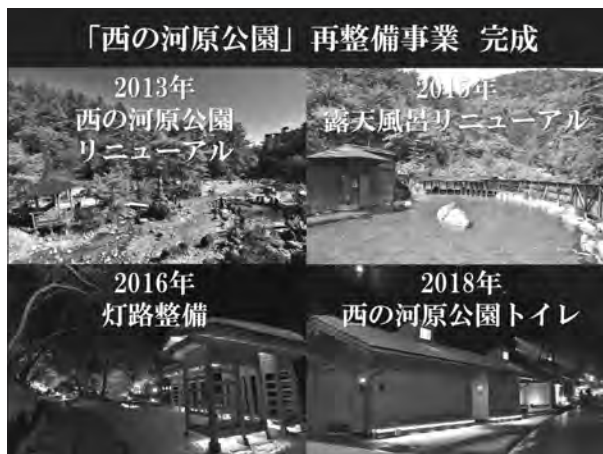


図5

たちの商売も呼応してお客様が増えることに町民の皆さんが気づき、非常に良い循環ができてきたということです。

次に手掛けたのが西の河原公園の再整備事業で、2011年（平成23年）から2018年（平成30年）まで行いました（図5）。ここにある大露天風呂は、日本でも有数の大きい露天風呂だと思います。大変人気が高いですが、老朽化していたため再建しました。また、公園の入り口のトイレにお客様の長蛇の列ができていたため、このトイレを整備しました。

次に整備を進めたのが、湯畑から徒歩で3分ほどの裏草津地蔵というエリアです（図6）。このエリアは私が子供の頃は賑わっており、当時のようにお客さんをお呼び戻すことを目指して2018年から2021年（令和3年）までの3カ年で整備しました。

裏草津地蔵エリアにおいてまず作ったのが源泉広場で、足湯と手洗い湯に加え、草津ではここにしかない顔湯も1つ作りしました。隣にあるのが漫画1万冊を収蔵する漫画堂で、草津を集団で訪れた漫画家の先生たちが書いてくれた寄せ書きを飾っています。カフェ「月の貌^{かお}」は、小林一茶が草津を訪れたことに由来して名付けました。

草津の温泉は強酸性なので、石灰石にペンキで字を書いて温泉の中につけておくと、周りが溶けて字が浮き出てきます。「百年石別邸」はそれが体験できる施設で、爆発的な来場者数ではないですが、面白い事業だと評価をいただいています。この裏草津地蔵は、あまり人が集まらないだろうという判断のもとで整備を行

いましたが、大変多くのお客様に足を運んでいただくようになりました。

次に進めた事業が、2023年（令和5年）10月に完成した「温泉門」です（図7）。草津町の入り口に一時停止する場所がありますが、これが原因となり大渋滞を引き起こしていたため、その解消のために進めた事業です。ここを立体交差にしたのですが、無機質なコンクリート構造物では観光地の入り口にふさわしくないということで、木材で化粧を施して温泉門という名前を付けました。

温泉門は観光資源として多くのお客様から支持され、何よりも一番の目的である道路渋滞の緩和に大きな効果をもたらしました。温泉門の上には101台止められる無料駐車場を作りました。今から60年以上前、草津と軽井沢の間に電車が走っており、駅舎が温泉門のそばの中央通りにありました。当時はお客様がかなり歩いていましたが、廃線になってこの通りが寂れてしまったため、再び光を当てたいという思いもありました。

また、世界的な照明デザイナーの面出薫さんと一緒に「灯路計画」を進め、湯畑をはじめ草津温泉の主要なエリアに対して、照明による空間整備を行いました。例えば西の河原公園では、すぐそばの



図6



図7

丸山という小さな山全体に照明を当てようと発想し、実現に2年かかりました。国立公園内ということで環境省がなかなか首を縦に振らず、植物や動物に影響のないよう下調査を重ねた上で許可をもらいました。露天風呂に入りながら、紫色の照明に浮かび上がる山を見ることができます。

東日本大震災の頃には、商工会の若者から「湯畑は冬になると季節感がない」と言われたことをきっかけに、クリスマスツリーを飾ろうと発想しました。絶対に木を切ってはならないというこだわりを持ち、山から持ち出した高さ15メートルの木はイベントが終わると山に戻します。これが大変評価され、木は5代目ぐらいになると思いますが、初代から全て山で生きています。

草津町内にはライブカメラが20台稼働しており、YouTubeを使って発信しています。目的は観光地のPRとともに、どの駐車場が空いているか、道路がどのように混雑しているかをリアルタイムで確認いただくことです。まだ始めたばかりですが、この仕組みは必ずお客様に支持されると思っています。

私が全国各地に行って、必ず見るのが公共トイレです。私は、トイレを見ることでその観光地の考え方を知ることができると思っています。どんなきれいなレストランも、トイレが汚ければがっかりしてしまいます。観光地もトイレが重要というのが、私の考えです。草津温泉ではおもてなし公共トイレとして、2014年に湯路広場、2015年に天狗山スキー場、2018年に西の河原公園に、高級感のあるトイレを造りました。2023年に温泉門駐車場に設置したトイレは7,000万円かかりました。当然、どれも無料で使用できます。2015年には湯路広場のトイレが、日本トイレ大賞の空間部門でデザイン賞を受賞しました。

また、草津温泉はコロナ禍においても積極的な取り組みを行いました。昔から、草津温泉の成分は1分経てば全ての細菌を死滅させると言われていました。実際に大学教授に依頼してテストをしたところ、湯畑源泉は1分間で99.8%の新型コロナウイルス不活化率を示しました(図8)。

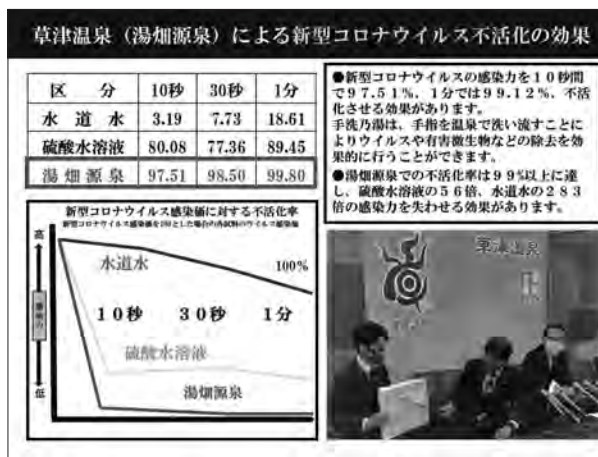


図8

このように、草津の温泉は新型コロナウイルスに非常に大きな効果を示すことが分かり、直ちに町内各所に新たに設置したのが「手洗乃湯」です。食べ歩きで汚れた手を、アルコール消毒に匹敵する効果をもたらし温泉で洗ってもらいます。アルコール消毒は手が荒れますが、草津の温泉は手がすべすべになると大変評価が高いです。他にも、コロナ禍においてはプレミアム商品券やまち歩き共通クーポンの発行など、様々な施策で誘客し、町民経済の活性化を図りました。

行政もビジネスであり投資すべし、「リターンを生む」という発想

私が町長に就任した時、スキー場や大滝乃湯などを抱える第三セクターの株式会社草津観光公社の経営は苦しい状態でした。小さな町であるにもかかわらず、町の累積赤字が34億円、草津観光公社は毎年5,000万円の赤字を出していましたが、公社の経営改革を断行して2年半で黒字化しました。その際に債務超過を避けるために採用したのが、デットエクイティスワップ^(注)という手法です(図9)。

(注) B/S(貸借対照表)上の「負債の部」に計上されていた借入金を「資本の部」の資本金もしくは資本準備金に振り替えること

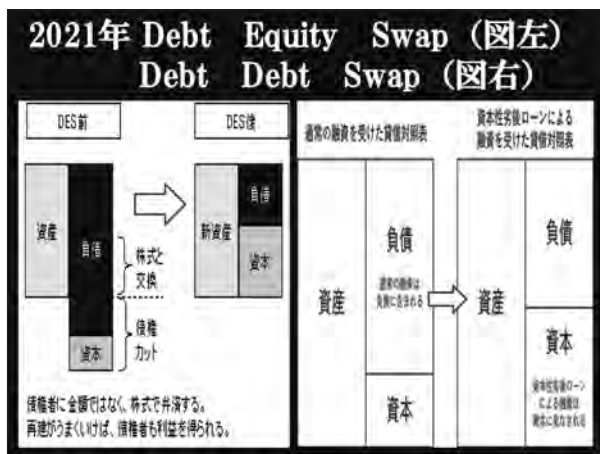


図9



図10

2020年（令和2年）と2021年で、株式会社草津観光公社は6億円の赤字を抱えることとなりました。その6億円の債務超過のうち、半分は町が切り捨てて、半分はデットデットスワップという仕組みとしました。結果、2022年度（令和4年度）には1億円、2023年度は1億6,000万円の利益を出し、今後もきちんとした利益を出せる会社へと蘇生しました。

そして、2018年に草津本白根山が噴火しました。1,000年ぶりの噴火ということで草津スキー場の半分が失われた中、私は残り半分の天狗山スキー場の整備を進めることとしました。ジップラインや日本一高いブランコを新設し、コンパクトで楽しい場所を作ろうとしました。

2023年12月には、リフトをパルスゴンドラにかけ替えました（図10）。このゴンドラはユニークで、また建設費およびランニングコストが安いという特徴があります。利用率は、リフトの2倍に跳ね上がっています。

そして山の上に「クリスタル^{そら}天」というガラス張りの展望レストランを作り、あえて江戸前ずしを提供することとしました。正直全く儲からないのですが、それでいいと思っています。儲けるものを作る

一方で、儲けないものも作らなければならないと私は考えています。例えば、公共トイレには高額の投資を行いましたが一円も儲かりません。私はまち全体を一つのインフラと捉え、総合力で草津町全体の経済を潤すという発想をしています。

また、草津観光公社の経営立て直しに着手していた時期、彼らが経営する大滝乃湯も老朽化が進み、まだ利益が出ていたものの、売り上げがピーク時の6割まで落ちていました。「売り上げを元に戻すため、3億円の投資をしてリニューアルする」と言ったら驚かれました。2億5,000万円で作った建物だからです。しかし、ビジネスは思い切った投資をしないと効果が出ません。完成したら、案の定バブル期をはるかに超える入込客数となり、利益を出せる施設となりました。

一方で、別の用途に転換した施設の例もあります。「ベルツの湯」という温泉施設は10億円かけて建てられましたが、最後の売却価格は5,000万円で、元利償還金も7,000万円ありました。またその一方では、2つの保育園を統合しなければいけない町の事情がありました。一度は保育園を新設するという判断をしましたが、4億円以上の費用と時間がかかるということで、急遽ベルツの湯の日帰り温泉をやめ、「ベルツこども園」という保育園に変えることを決断しました。これにより改装費は1億円で済み、3億円の軽減ができました。大変丈夫な建物で、グレードの高い保育園として評価が高いです。

草津町は人口わずか6,000人で、小さな予算です。私は町にある8つの会計にトータルしていくら預金・借金があるかと考えました。行政では、こういった発想を普通はしません。8会計を足し合わせたところ、2010

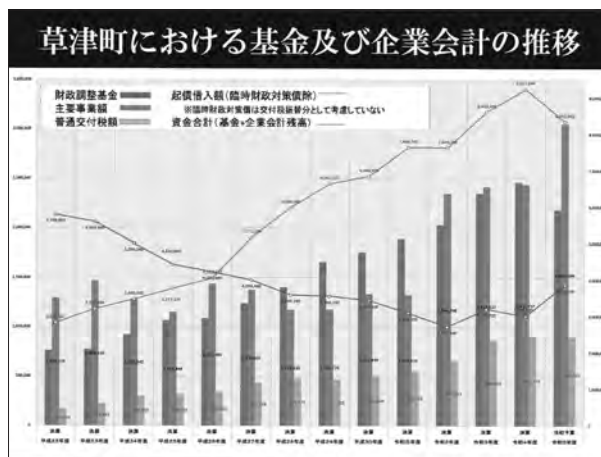


図11

年の時点で借金が約58億円、預金が約28億円でした。2022年度の決算では約93億円まで預金を増やし、借金は約30億円まで減らしました。2023年度はまだ決算が行われていないけれど、確実に数字は改善しています(図11)。

行政の施策も投資であり、リターンを生むというのが私の発想です。今までに私が政策上判断して活用した金額は約33億円にのぼりますが、その額を使って思い切った財政改革を行い、投資しながら借金を減らし、預金を増やしてきたのです。

町の財政を第一に考えた、ふるさと納税や固定資産税への取り組み

財政健全化に際しては、ふるさと納税についても工夫を行いました。草津は農作物がないため、納税額の3割(現在は2割)を感謝券という金券にして返すこととしました。いったんは総務省からそれは違反ではないかという指摘が来たものの、結果的にはきちんと説明をして理解を得ることができました。

また、全国でも例がないと思いますが、草津町は固定資産税を1割減免しています(図12)。この決断は、東日本大震災の時にに行いました。地方税法第388条に定める評価基準に基づき、「市町村長は需給事情による減点補正率を考慮することができる」と示されております。草津温泉の酸性度が建物に与える影響を考慮し、非木造家屋に係る固定資産税に対し1割の減額措置を行っています。

それにより、当時の固定資産税の収入が1億3,000万円減りました。しかし、交付税制度に基づき減少分の75%を国が交付税算入してくれます。残りの差額3,400万円は草津町にて補いました。結果的に、町民に対しては建物にかかる固定資産

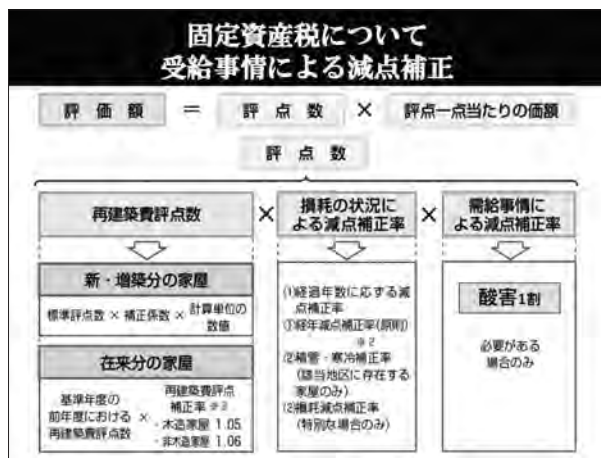


図12

税を1億3,000万円減免した一方で、町の財政への負担を少なく抑えました。

草津温泉は、2023年度の観光経済新聞社主催の「にっぽんの温泉100選」で21年連続日本一になりました。じゃらんの「人気温泉地ランキング」では、箱根と1位、2位を争っていましたが、2024年(令和6年)は草津が1位に返り咲きました。都道府県ランキングでは群馬県が大体40位から45位の間ですが、1,741ある市町村を対象とした魅力度ランキングで、草津は最高30位を獲得しています。2017年(平成29年)には、国連主催のアジア都市景観大賞もいただきました。

2019年(平成31年)に、テレビ東京の『カンブリヤ宮殿』という番組から出演依頼がありました。この時に座右の銘を書いてくれと言われ、私は「科学と感性」と書きました。私はよく「経営を科学する」という言葉を使います。まずは、とことん数字をはじいていく。しかし、全て数字ではじくだけで良いならば誰も失敗



図13

サルデザインに配慮を行い、外付けエレベーターの工事もこれから行います。天狗山スキー場も、劇的に変わります。スキー場の基幹施設となるレストハウスの建て替えを今進めようとしており、2025年（令和7年）12月に完成予定です（図13）。近代的な、おしゃれでインバウンドを意識した建物に生まれ変わる予定です。

火山と共にどう生きるか ～「嘘を言わない、何も隠さない、全てを明らかにする」～

我が町の近くには、火山があります。2014年に御嶽山が噴火したことを踏まえ、気象庁の中に火山情報の提供に関する検討会が立ち上がりましたが、その際に全国の首長の中で委員に選ばれたのは、草津町長と小諸市長の2人でした（図14）。6回の検討会があったのですが、私は全回出席し、各市町村の首長の判断が重要だと意見を述べました。

そして草津の本白根山が、約1,000年ぶりに突如噴火したのが2018年1月23日でした。私は直ちに防災服に着替えて、カメラの前に立ち続けました。多くのマスコミの前で私は「草津町は嘘を言わない、何も隠さない、全てを明らかにする」と述べ、噴火した次の日には安全宣言を文章にし、一部のゲレンデの営業を再開しました（図15）。営業再開が早すぎるのではないかと驚かれましたが、サイエンスに基づき、噴火したその日のう

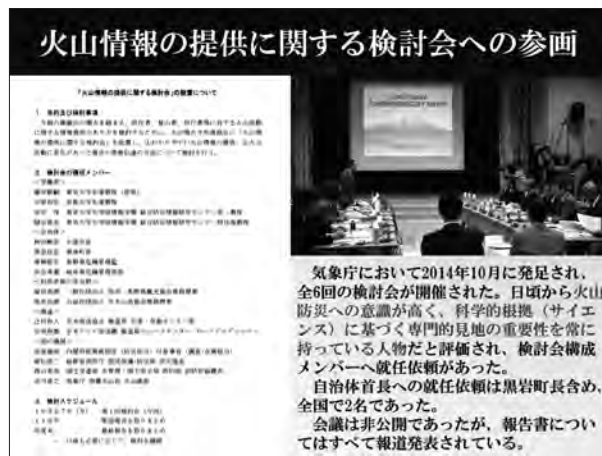


図14



図15

ちに実際に噴石が何メートル飛んだか、どういう状況かを全部調べ上げた上で判断しました。噴石が飛んだのは700～800メートルです。火山から天狗山スキー場までは6キロあり、絶対に噴石が来るはずがないと捉えました。ですから、スキー場の再開を次の日に命じました。それと同時に、次の日に私の頭の中では、多額の投資をしたスキー場のゴンドラを廃止する決断をしていました。

3週間ほど後に、議会で私の考えを伝えた後に町民集会を開き、スキー場の半分をクローズする旨を伝えました。そして代わりに、安全だと判断した天狗山スキー場に多額の投資をすることとしました。

草津町から噴火した本白根山までの距離は5.5キロで、物理的にも科学的にも安全という検証がされていますが、我々は噴火を想定した防災避難訓練を常に行っており、火山対策が一番進んでいる町だと思います。

長野県も含めた、100人の人たちが集まる草津白根山防災会議協議会という会議を定期的に実施しています。メンバーは様々ですが、いざという時は災害対策基本法第63条に基づいて首長が判断します。その判断を任されているというのは大変なプレッシャーですが、首長にはその責務があるということを改めて自覚しなければならないと思います。

一方で、草津は火山のおかげで日本一の温泉湧出量を有しています。ある大学の先生は、本白根山について「これほどおいしい山はない。ろくな噴火もせず、90%のエネルギーを温泉で吐き出している」と書き記しています。ただ、火山であることを決して侮ってはいけません。火山を正しく恐れ、我々は火山と共に生きていきたいと思っています。

今、草津は400万人のお客様を迎えています。私はその先頭に立っていますが、町には議会、観光協会、旅館組合、商工会、女将会など様々な団体があります。そういう人たちが一致団結して議論をし合い、草津の観光を前に進めています。

【質疑応答】

【大西（阿寒湖温泉）】 やはりまちづくり、地域づくりにおいてはリーダーの力が重要なのだと感銘を受けました。人口6,000人の町と伺いましたが、今まで取り組まれた事業も、これから取り組もうとしている事業も、大変規模が大きいものかと思います。ビジネスとして成り立てば借入れも行うということでしょうか。財源の作り方を教えていただければと思います。



大西雅之氏（阿寒湖温泉）

【黒岩（草津町長）】 私は、補助金が出るからビジネスをするということは一切ありません。このビジネスをやる、それに対して補助金が付くならもらうという発想です。例えば、御座之湯はビジネスでお金を取るフローです。普通、そういった事業は企業会計で実施しますが、一般会計としました。そして、100年先の日本を代表する文化財を作るためその維持費が必要である、と国に説明をして、4億円の建設費のうち1億円を補助金としていただきました。

補助金1億円をいただくことによって残り3億円の起債ができるようになります。そしてさらに、3億円のうちの半分を元利償還で国が負担してくれます。つまり4億円の事業を草津町は1億5,000万円で実施できました。

そういった事例を積み重ねて、投資を続けました。ビジネスは投資をしなければ始まらない、行政も同じだと考えています。ただ、行政は失敗できないため、とことん科学的に市場調査を行い、投資をしても大丈夫と判断し、投資効果の高いところに手をつけます。実際に湯畑に投資をすれば必ず投資効果が生まれてくるは

ずだと考えて取り組んだ結果、成功しました。

町がきれいに整備された結果、連動するのがふるさと納税です。ふるさと納税は草津町にとって大変ありがたい財源で、2024年度(令和6年度)は9億4,000万円いただきました。

「行政もビジネス」という発想をしないとやっていけないです。平準化させるのではなく、思い切って効果の高いところにお金を投じる。私がそういう決断ができたのは、町議を27年間務めたからです。その間に財務や法律など様々な勉強をしたので今のところ失敗はせず、投資効果が出ていると思います。



古川幸男氏(阿寒湖温泉)

【古川(阿寒湖温泉)】 町民の固定資産税を軽減したという話に、最も驚きました。交付税措置がある起債を見つけてくるという発想も、とても首長の発想ではないと思います。一般財源の中でどう工夫していくか、改めて今日勉強させてもらいました。

【黒岩】 補助金に関する新たな発想をすることは、なかなか事務方には難しいと思います。

十数年前に固定資産税の減免を判断した際、根拠としたのは建物の劣化率です。草津温泉は酸性泉なので、金属はさび、コンクリートは溶けてしまい、結果的に建物の劣化率が高くなっています。その劣化率に関しては大学教授の協力を仰ぎ、科学的に検証しました。そのことを説明したところ、固定資産税減免が認められました。これによって、大きなホテルでは固定資産税が1年に1,000万円減りました。

以前は交付税の不交付団体で1円も交付税をいただいていた草津町が、今は10億円の交付税を受けています。以前は財政力指数^(注)が1でしたが、交付税を受けるようになってからもまだ財政力指数は0.8ほどあります。

(注) 基準財政収入額を基準財政需要額で割った数値の過去3年間の平均値。指数が高いほど、普通交付税算定上の留保財源が大きく、財源に余裕があるといえる。

温泉地報告・意見交換

【阿寒湖温泉】

まちづくりと行政の関わりでできることは多い

【古川】 町長の、補助金をうまく活用してまちづくりを進める手腕や、選挙への影響を恐れずに駐車場の取り壊しなどを断行する姿勢に、大変驚きました。行政主体でもっとまちづくりを推進できるのだと、後押しをいただいたように思います。



古川幸男氏（阿寒湖温泉）

【鳥羽温泉郷】

定住人口が減っていく中、観光地としてどうやっていくか

【濱口】 やはり、町長のお話が最も印象に残りました。鳥羽においても人口減少は深刻な課題で、鳥羽市は人口戦略会議が4月に発表した消滅可能都市の中に含まれています。定住人口が減っていく中で、観光地としてどうしていくべきか、今日のお話を参考に検討を深めていきます。



濱口尚紀氏（鳥羽温泉郷）

【有馬温泉】

有馬温泉のユニークさを元素レベルから多角的に発信したい

【金井（啓）】 日本に温泉地は3,000カ所あり、生き残るためには、その中で有馬の温泉はいかに特殊かを訴えていく必要があると思っています。今は、例えば実は有馬温泉で多くのリチウムが採れるのではと分かり、研究を行っています。リチウムはそううつ病の薬ですので、リチウムが含まれる有馬の湯に入ったらリラックスできると証明される可能性があります。また、有馬温泉の一部の湯はラジウム、ラドンなど放射線が出る放射能湯で、その健康効果も活用が期待できます。

他にも、有馬の温泉にはヘリウム3という元素が含まれています。ヘリウム3は月の表面に多く存在していて、エネルギー源としての可能性が近年注目されています。有馬温泉からヘリウム3を取り出して活用するという将来もあるかもしれません。

最近、有馬温泉付近でノジュールが採取されました。専門家によると、希少金属が含まれている可能性が高いとのことで、現在調査を行っています。



金井啓修氏（有馬温泉）

【道後温泉】

草津町長の取り組みに道後温泉本館を作った 伊佐庭如矢町長を連想

【宮崎】 道後温泉本館が2024年（令和6年）7月11日に5年半の改修工事を終え、通常営業となります。先ほど黒岩町長のお話を聞いて、道後の初代町長の伊佐庭如矢^{ゆきや}を思い起こしました。道後温泉本館は、当時で13万5,000円、今のお金で40億円の費用をかけて建設されました。

建設以来130年間ずっと、全国・世界からお客様を呼べる観光施設や温泉施設というのは、なかなかないのではと思います。しかし、今これから造る施設にも、それくらい先を見据えたものがあるべきだと思います。

道後温泉誇れるまちづくり推進協議会では「道後温泉2050ビジョン」という将来のビジョンを作りました。ビジョンに記載した10の重点プロジェクトを実行しながら、未来を見据えたまちづくりを進めていきます。



宮崎光彦氏（道後温泉）

【黒川温泉】

「地域から支持される観光地は強い」 という言葉に共感

【小林（慎）】 私は黒川温泉観光旅館協同組合の組合理事で、新しいことを始める事業部に所属しています。どのように資金を調達するか、様々な組織のコンセンサスをどのように取るか、日々悩んでいます。町長から様々な主体を巻き込みながら投資をされているというお話を聞かせていただき、今日は多くの発見ができました。

【松崎（郁）】 私はもう10年ほど、自治会長を務めています。中澤さんのお話に、「地域から誇りだと思われる観光地は強い」という言葉がありましたが、逆を言えば地域から支持されない観光地は衰退するという事です。観光業者は一般的に、地域の人から嫌われています。ですが、自分のことばかりでなく「地域のことを一生懸命やります」と言って10年経ったら、地元の人が協力してくれるんですよ。「地域から支持される観光地を目指したい」という中澤さんの言葉に、非常に共感しました。



小林慎太郎氏（黒川温泉）



松崎郁洋氏（黒川温泉）

【由布院温泉】

ポイ捨て防止条例を策定、 草津のごみ処理の悩みに共感

【太田】 由布院は草津と同じく、人手がいない、ごみがあふれているという点で非常に困っております。まず、ごみの処理に関しては、一般の事業ごみと住民の方のごみが混ざり合っています。由布院には今温泉を持っている宿泊施設が約210軒と、それに加えて4月時点で約160軒の民泊があります。民泊はひと月に5～6軒オープンする状態で、今は170～180軒に増えていると思います。そ



太田慎太郎氏（由布院温泉）

ういった民宿がオープンすればするほど、一般ごみが増えていきます。

コロナ禍にお客様が来なくなり、それにより多くの観光地では事業ごみが減り一般ごみが増えましたが、由布市は一般ごみが減りました。自分らがお金を払って捨てるべき事業ごみを、一般ごみとして出している事業者がいるということです。

また、由布院では観光客によるごみのポイ捨てが目立っていたため、今回ポイ捨て防止の条例を作りました。ゴールデンウィークの頃、由布院中にごみがあふれ返っている映像が流れ、本当に心苦しかったのですが、2025年（令和7年）7月施行を目指して、今前向きに進んでいます。

観光庁の補助金で、由布市観光DX推進マーケティング強化モデル実証事業を実施することとなりました。由布市では、各観光団体がそれぞれホームページを有しています。由布院の中でも観光協会、旅館組合、DMOがホームページを持っていますが、アクセス解析はまとめて実施する方が効果的です。そのため、由布市内の観光系ホームページを一つにまとめようという案を10年前ぐらいに出しました。今回、ようやくその実現に向けて動き出すことができました。DMOが観光動向のデータをかなり詳細に把握できるようになるのではと思います。

人手不足については、昨今タイミーなどといったサービスが利用されていますが、由布市として、短期バイトを誘発するオリジナルサイトを作成します。

先ほど中澤さんが、『「来てよし」から「生きてよし』とおっしゃっていました。由布院も「住んでよし、訪れてよし」を長年唱えていますが、「生きてよし」とは、さらにその上に行く概念だと感じました。

【草津温泉】

温泉地のいろんな場所をリニューアルした町長は町の人々の誇り

【黒岩（智）】 町長を中心とした施策により町のリニューアルが進んだ結果、お客様がどこに行かれても恥ずかしくない場所に草津は生まれ変わりました。私たちは、草津温泉を誇りに思っております。どうぞ、2日間草津温泉を楽しんで過ごしていただきたいと思います。



黒岩智絵子氏（草津温泉）

地域のファンや関係者を作ることは、働き手づくりにもつながる

【石井（共同研究者）】 人材の悩みを持っている宿泊施設は多いですが、「おてつたび」を非常に上手に活用されている宿を見たことがあります。

おてつたびや短期バイトには裏方仕事のサポートをしてもらうというイメージが強いですが、その宿ではおてつたびの方があえて最前線に出



石井宏子氏（共同研究者）

て、夕食などの接客をしていました。簡単なマニュアル的なものを事前に渡して、業務内容を覚えてきてもらうそうです。最前線で仕事をすると楽しくて、また来てくれたり、移住や転職を検討してくれるケースが多くなるということです。外国人材も重要なポイントですが、日本の若者にも温泉宿で働いてもらうためには、おてつたびや短期バイトで来る人たちをいかにファンにするかが大事ではないかと思います。

もう一つ、交通に関してお話しいたします。車を運転しない人にとっては、移動が困難な温泉地が多いです。

タクシーは不足し、鉄道は廃線になって路線バスに代わり、そのバスもどんどん廃止され、コミュニティバスが代行していて前の日に予約しないと乗れないといったケースが多々あります。

一方で、宿の送迎などの規制が2024年（令和6年）3月に緩和され、宿が有料で送迎してどこかに立ち寄ることが可能になりました。話を伺った新潟県の宿はラグジュアリーな施設で、「成田から送迎してほしい」というインバウンドがいるそうです。駅からの送迎の途中で道の駅などに寄ることも可能になり、そういった送迎にどんどん取り組みたいということでした。

これから、車を運転しない旅行者はどんどん増加します。車ありきではない人たちをどう取り込んでファンにするか、宿同士やDMOでできる送迎サービスを考えていけるといいと思っています。

【吉田（共同研究者）】 私が代表取締役を務める**ぼん** 梵まちづくり研究所の若い女性社員の多くは、温泉に行きたいという思いを抱いています。東京都内では、昭和の懐かしい風景がどんどん失われています。また、若い子たちは買い物などネット上で何でも済ませてしまうため、たまに友達とリアルな街を体験しに地方に行きたいという一定の需要があるようです。



吉田道郎氏（共同研究者）

草津にも懐かしい昭和の町並みがもともと立ち並んでいましたが、それをさらに生かすようなまちづくりが行われてきました。車が入って来ず、ぶらぶら歩いて楽しめるまちというのは減っていますので、そぞろ歩きができるというのは温泉地の強みになるように思います。

就職先として選ばれるためには、 ホテルや旅館での良質な経験が重要に

【岩崎（相談役）】 昨日、私のゼミの学生16人が草津に入り、街中を散策して研究させていただきました。旅館も見学させていただきましたが、畳の廊下や立派な大浴場、昔ながらの帳場など普段なじみのない旅館の様子を見聞きし、カルチャー・ショックを受けていました。



岩崎比奈子氏（相談役）

実際に旅館やホテルで思い出に残る良い経験をしてもらわないと、なかなか若い人に旅館やホテルに興味を持ってもらえない、就職先として選ばれないと改めて感じた次第です。

【山田（事務局）】 草津の皆さん、本当にありがとうございます。研究会の開催は7年ぶりということですが、草津が動いていることを皆さんも実感されたのではと思います。



山田雄一（事務局）

今日は景観が話題に上がりましたが、景観に関連して「サービススケープ」という概念が存在します。人間は視覚情報でサービスの品質を判断しているという理論で、その考え方を踏まえると観光地にとってランドスケープは大変重要なものと捉えられます。

今後、温泉まちづくりはより重要になります。人手不足の問題も観光セクターだけで解決できる話ではなく、コミュニティや自治体というレベル感で取り組む必要があります。学生にとっては、カフェなどのサードプレイスが地域内に存在することは当たり前で、そういった場所がない地域には住みたくないと思われてしまいます。そういった若い女性に好まれるまちづくりと観光まちづくりは、ベクトルが似通っています。

今後とも観光まちづくり、温泉まちづくりについて、皆さんと一緒に精進していければと思います。

第2回 温泉まちづくり研究会

研究会

**人材不足の現状・最先端の取り組みを学ぶ
一国として・地域として・宿泊施設としての取り組み**



講演1

観光を取り巻く現状と観光人材について

講師

観光庁 観光産業課 課長 羽矢 憲史氏

インバウンドはコロナ禍以前を超える回復ぶりだが地方部の送客に課題

観光政策全般の現状と観光産業の人材不足対策について、観光庁における取り組みを説明します。

まず観光を取り巻く現状についてお話しします。インバウンドは順調に回復しており、2024年（令和6年）9月の訪日外国人旅行者数は、コロナ前の2019年（平成31年・令和元年）の同月比で126%の287万人に達しました。それまでの各月も2019年の水準まで回復しており、累計2,688万人と、9月まで既に2023年（令和5年）の年間合計の旅行者数を上回る状況となっています。2024年9月のデータを国・地域別に見ると、訪日外国人旅行者数が多い順に、韓国、中国、台湾、米国、香港となっており、特に韓国は2019年同月比で326%、米国は151%、台湾は125%と、いずれも大幅な増加が見られます。



訪日外国人消費額についても、2024年7～9月の3カ月間で1.9兆円を記録し、過去最高を記録しました。1～9月の累計は5.9兆円と、こちらも過去最高を記録しています。このペースが順調に続けば2024年の訪日外国人消費額は通年で8兆円に達する可能性があります。

政府は2030年（令和12年）の目標として、訪日外国人旅行者数6,000万人、訪日外国人消費額15兆円を掲げています。これは2016年（平成28年）に策定された「明日の日本を支える観光ビジョン」に基づくものであり、直近の成長率を考慮すれば達成可能な水準にあると言えます。ただし、訪日外国人旅行者数は国際情勢や戦争、イベント、感染症の影響を受けやすいため、慎重に推移を見極める必要があり、目標の達成のためにはさらなる高付加価値化を図っていくべきと考えられます。

2024年9月の外国人延べ宿泊者数は1,193万人泊となり、2019年同月比で144%とコロナ前の水準を超えて回復しています。三大都市圏と地方部で2019年と2023年の外国人延べ宿泊者数を比較すると、2019年は外国人延べ宿泊者数の62.7%が三大都市圏に宿泊していましたが、2023年は71.5%と、コロナ禍後は宿泊先地域の偏在傾向が見られます。逆に、地方部は伸びしろがまだ十分にあるということもできます。特に日本での滞



図1

設備投資支援、外国人材活用など観光庁の人材不足対策事業は4本柱

観光庁が行う、人材不足に関連した短中期的な取り組みは、主に4つに分けられます。1つ目は採用活動などの支援で、宿泊業の魅力を学生などの求職者に伝えて、宿泊業への挑戦者を増やすための取り組みをしています。各地方運輸局でも、イベントを開催するなどして支援しています。

2つ目は、人材活用の高度化に向けた設備投資支援です。人手不足が深刻な中、必要な業務に人材を集中できるよう、省力化や効率化に役立つ設備導入を支援する事業です。具体的には、スマートチェックイン・アウト、配膳・清掃ロボット、予約管理システム（PMS）、お客様の問い合わせに答えるチャットボットの導入に対して、補助制度を設けて支援しています。

3つ目が、外国人材の活用です。特定技能外国人材の活用が宿泊業についても認められ、2024年4月から5年間で2万3,000人の外国人受け入れ枠が再設定されています。今後も宿泊者数は増加すると予想される中、宿泊業の業務効率化を進めたとしても日本人従業員だけでは人材が足りないため、設定が行われました。観光庁は宿泊技能の試験センターと連携し、試験方式をコンピュータ化して随時試験を受けられるようにすることで受験機会を増やすなどの工夫を行い、多くの外国人が宿泊業の特定技能試験に挑戦できるよう支援しています。また、日本の宿泊業で働きたいと思ってもらえるよう、外国人向けに魅力を発信する活動も行っています。

4つ目が、教育機関などと連携した観光人材育成です。大学などと連携して観光産業および観光地全体の経営人材を育成するため、観光庁は「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」を策定しました。これを実践するために、2023年度は全国の6機関と連携してプログラムを開発し、現在その効果検証を行っています。

長期的には経営の効率化、高収益化を実現して、得られた収益を従業員にも還元して観光業の給与水準を上げることで人材を確保することを目指していますが、短期的にはこのような取り組みを実施しています。

講演2

宿泊施設における人材採用と育成の取り組み

講師

株式会社王宮（道頓堀ホテル） 専務取締役 橋本 明元氏

18年前は部門間の仲が悪く、人が辞めてばかりの会社だった

弊社は大阪に所在する兄弟経営の会社で、経営は兄が担当しています。私はもともとホテルを継がないつもりでした。ただ、祖父の故郷である中国を訪れた際に、祖父が苦勞して作った会社をつぶしてはいけないと思い、この会社に入社しました。

しかし入社後、社長の息子というだけで敬語を使われることに強く違和感を覚え、1年で辞めて中国に渡り、1年留学。その後4年間、現地で働きました。帰国後は立命館大学の大学院に通い、2年前（2021年）に卒業しました。

当初、私たちの会社は難波にある道頓堀ホテルとパチンコ店のみを経営していましたが、現在では道頓堀ホテルに加え、心齋橋と日本橋、沖縄と合計4軒のホテル、また神戸でパチンコ店1軒を経営しています。私は主に宿泊施設を担当しています。宴会場があるのは道頓堀ホテルのみで、それ以外は宿泊特化型のホテルです。

道頓堀ホテルは少し変わっており、海外のお客様に特化して徹底的にサービスを提供するビジネスホテルです。私は、帰国した2007年（平成19年）からインバウンド戦略に着手しました。海外から日本を訪れたお客様には、せっかくなら日本の文化やおもてなしを体験したいという潜在的なニーズがあるのではないかと考え、毎日夕方5時から、たこ焼き作りや着物の着付けといった、日本の文化を無料で体験できるイベントを行っています。具体的な内容は社員が自発的に考え、実施しています（図1）。

その他にも、ラーメンの無料提供や、50種のお酒を15時から21時半まで無料で提供するなど、他の宿泊施設が行っていないサービスを積極的に取り入れ、差別化を図っています。また、記念日の客室デコレーションについても、プロポーズや誕生日など、約50のパターンを社員が考え、提供しています。

私は稲盛和夫氏を師と仰ぐ盛和塾の塾生であり、「何のために経営するのか」ということを意識するよう心掛けています。「誠実な商売を通して、心に残る想い出づくり」という社是を大切に、とにかく誠実に、人として正しいことは何かを考えながら経営をしています。単に部屋を販売するのではなく、お客様の心に残る思い出を売っていきたくと考え



図1

ています。

私たちの経営ビジョンは「共に幸せと誇りを感じる会社」で、使命は「私達は、日本と世界の架け橋になります」と掲げています。インバウンドに特化するのには儲かるからではなく、世界中から来られた方に日本の良さや文化を体験していただき、1人でも多くの方に日本を好きになってもらいたいと考えるからです。私自身、中国と日本のハーフで、子供の頃には多くの劣等感や葛藤を感じていたこともあり、この使命を成し遂げたいと思いながら経営をしています。

しかし、18年前に私が中国から帰国した頃の道頓堀ホテルは社風が悪く、毎月のように従業員、特に新入社員が辞めていました。現場からは人手が足りないから欲しいと言われるものの、入った新入社員はいじめが原因で辞めるという状況でした。

しかし今となっては、経営側に問題があったと感じています。当時はお客様に喜んでもらうことよりも、ミスをなくすことが優先され、新しいアイデアが生まれなかったのです。また、幹部になる人間は下から昇進させるのではなく、優秀な人材を外部からヘッドハンティングしていました。その結果従業員は、新たな上司に急に今までのやり方を否定されることとなります。不満が募り、「どうせ頑張っても上には上がれない」という雰囲気社内にも蔓延していました。

部門間の壁も、大きな課題でした。特に厨房^{ちゅうぼう}と宴会場は非常に仲が悪く、他の部署としゃべってはいけない、仲良くしたらいけないという暗黙のルールがありました。

いくら戦略が優れていても、社風が悪ければ業績は向上しない

勉強や実体験を踏まえて、私は、会社が良くなるためには「社風」と「業界の固定観念を覆す戦略」という両輪が必要だという考えに至りました。

大学院で経営を学ぶと、「業界の常識を覆さなければならない」「同業他社がやっていないことをやりなさい」と言われます。ただし、頭ではそのことを理解していても、実際にはなかなかその実行はできません。社員が反対するからです。実際に新しい施策を試みると、お客様で文句を言う人は一人もいませんでした。が、「そんなこと、どこもやっていません」と社員に反対されました。やっていないからやりたいのだと話しても、「やっていないことをなぜやるのですか」と聞かれてしまいました。

自分の会社が好きではなく、仕事に誇りを持っていない社員は、新しいことをやりたがりません。会社が良くなっても給料は上がらないし、やりがいを感じることもないからです。前向きな社風という基盤がなければ、いくら業界の固定観念を覆す戦略を推し進めようとしてもできないと、実感しました。もちろん社風だけが良くて意味はなく、やはり2つのバランスが大切だと思います。

そこで社風を改善するために、私はいろいろな会社を視察しました。中でも私が驚いたのは、高知県にあるネットヨタ南国という車のディーラーです。小さな田舎町にありながら、毎年数千人が応募する会社です。その社長によると、「社風を良くするのは簡単で、社員のやりがいを高めればよい」とのことでした。そのやり方が分からないと伝

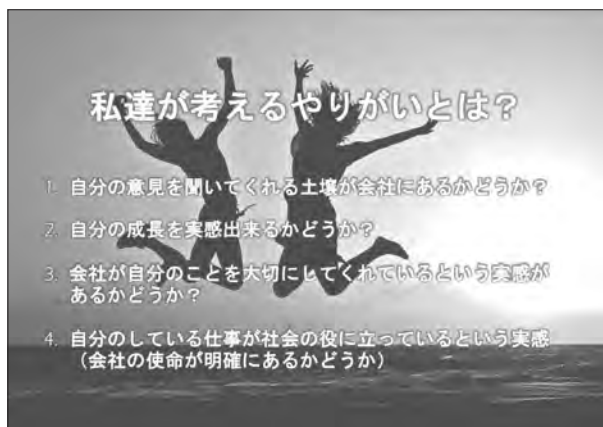


図2

えたところ、社長から「もしかして、社員に対して『やりがいが一番大事』と言っていないか?」と質問されました。確かに経営者が「給料じゃなくてやりがい大切だ」と言っても、社員は納得できません。「経営者は『やりがいが一番』という言葉を出してはいけません。ただし、やりがいは最も大切であり、経営者はどのようにすれば社員のやりがいが高まるかを考える必要がある」と、その社長より教えられました。

私たちの会社が考えるやりがいは、以下の4つです(図2)。それぞれについて、具体的な取り組みも交えてお話ししたいと思います。

やりがいその1 自分の意見を聞いてくれる土壤があるか

「この会社はどうせ私たちの意見は聞いてくれない。社長や専務、支配人が決めたことを部下が実行するだけだ」と思うと、社員は一瞬でやりがいを失います。自分の実体験を顧みると、特に中国のホテルでは、方針に違和感を覚えたとしても、結局全て上層部が決めたことを実行させられ、全くやりがいが感じられませんでした。

最初は改善提案制度を導入して、意見を言うことができる仕組みを作ろうと試みましたが、ザ・リッツ・カールトンがスタッフに2,000ドルの決裁権を与えているという話を聞き、弊社でも同様の取り組みを導入することとしました。弊社では、お客様に対するサービスに必要な物だけでなく、プロジェクターや机、パソコンなど、自分たちの仕事を便利にするために必要なものを、1回20万円以内であれば何度でも自由に購入できる権限をスタッフ個人個人に与えています。

また、毎月必ず先輩や上司との面談を行うようにしています。頑張っているスタッフは自分の意見を聞いてほしいと思っているので、面談は大切だと思います。カウンセリング1 on 1も導入しており、私も毎月10人ほどのスタッフと面談しています。

このような取り組みの結果、社員が自発的に体験イベントなどを考えて実施してくれるようになりました。着付けのイベントは全て無料で提供しており、スタッフが自らお客様の髪の毛を結っています。着付けイベントの初日は、誰もお客さんが来ませんでした。上から指示されてやっていたら、「誰も来なかったのでやめますね」と終わっていたと思います。しかし社員たちが自発的に提案したイベントだったので、どうしたらお客さんが来るかを考え始めました。スタッフ自らが着物を着てみたり、ポップを作ったり、チェキで写真を撮ってあげたりと、様々なアイデアが出てきて、今では行列ができるほどの人気イベントになっています。

ちなみに、最初に行ったイベントは餅つきでしたが、私の発案でした。お客様が誰もいない静かなフロントで、私と支配人が餅をつく音が響き渡って、スタッフが冷たい視線で見っていました。当初は誰もついてきませんでした。続けるうちに少しずつ応援してくれる社員が増え、今では4つのホテルで毎日、夕方に餅つきをしています。結果的に、これが弊社の圧倒的な差別化につながっています。

やりがいその2 自分の成長を実感できるか

成長の実感には勉強が一番だと考え、14年ほど前から毎月『理念と経営』という雑誌を用いて全社員で社内勉強会を行っています。朝礼では『13の徳目』という冊子を使い、人間力を高めることをテーマにしています。

また、年間で3,000万円ほどを研修費用として確保して、社員を様々な勉強会に参加させています。年間で15回ほど社内合宿も行い、私も参加しています。稲盛和夫さんの、「社員と膝と膝を突き合わせて会話をしなさい」という教えを愚直に守っています。

社内勉強会を行った結果、次第に部門間の壁がなくなりました。怖いと思っていた人ともしゃべらざるを得ないので仲良くなりますし、勉強する会社になってきました。また、私は交換日記のように、毎月全員のコメントに赤ペンで返信を書いています。30時間ほどかかりますが、これにより悩んでいる社員を把握することができます。

例えば入社3年目のスタッフは、「あなたは自分の仕事をどのように捉えていますか」という質問に対して、

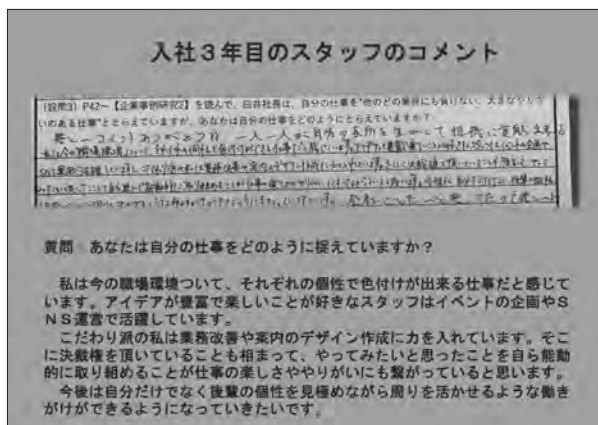


図3

「やってみたいと思ったことを自ら能動的に取り組めることが、仕事の楽しさややりがいにもつながっている」と答えてくれています(図3)。

また、料理長は、昔は少し料理について意見を言ったらすぐ怒るような気難しい人でしたが、今では愚直に勉強するようになりました。仕事の目的を聞いたら「地域や社会に恩返しすること」と答えており、人は勉強すると変わることを私は実体験しました。彼は今では、親から虐待を受けている子供たちを招いて毎年料理教室を開いたり、ボランティア活動をしています。

やりがいその3 会社から大切にされているという実感があるか

スタッフが「会社から大切にされている」と感じるのが大事だと思い、様々な福利厚生を取り入れています。例えば、一つの病気で50万円までの病院代が全額無料となる制度を設けています。これは社員本人だけでなく、配偶者や子供にも当てはめられる制度としています。また、今の若いスタッフは「仕事は仕事」と割り切って休みを取りたいと考えるため、5日間のリフレッシュ休暇制度や、海外旅行1回に3万円の補助金を出す制度を設けています。

従業員とその配偶者の誕生日には、1人1万円分のプレゼントを本人の希望に合わせて購入します。朝食担当のアルバイトの主婦の方々にも、同様の対応をしています。この他、書籍代は全額会社が負担したり、語学学校の費用は7割、ジムやテニスなどの運動にかかる費用は半額を会社が負担しています。月2万円の家賃やローンの補助も提供しています。

やりがいその4 自分の仕事が社会の役に立っているという実感があるか

稲盛和夫氏の経営12カ条の第1条に「事業の意義目的を明確にしろ」とあります。仕事を通してどのように社会に貢献できるか明文化しろというこの教えは、大変重要であると思います。

会社はボランティアではありませんから、利益をまず考えなければならず、事業性が必要となります。それと同時に、他社にはない独自性を持つこと、そ



図4

してどのように社会に役立っているかという社会性も求められます(図4)。この3つが大切ですが、最初に事業性を意識するのではなく、まずどのように社会に役に立つのかを明確にし、そのためには独自性があることをやらねばならず、その上に利益も考えるという順番で捉えることが大切だと思います。

星野リゾートの星野佳路氏^{よしはる}は、フラットな組織には「偉い人信号をなくす」「全社員と正確な情報を共有する」「境界線によって自立した働きを促進する」という3点が必要と語っています。私たちが社長室などは全てなくし、社長や専務のことは肩書ではなくさん付けで呼ぶようにしました。全社員と全ての情報をフラットに共有するため月次決算も共有し、自立した働きを促進する一方で、自由にしてもよい範囲も明確にしています。

採用前に時間をかけ、理念を共有することで離職防止に

最後に、採用と研修についてお話しします。ネットトヨタ南国の社長から「採用の失敗は人財育成では挽回できない」と言われたことをきっかけに、弊社は新卒採用を始めました。

求人媒体に広告を出す際にも、独自性を出すようにしています。「おもてなしをしたい人」というような書き方ではなく、「日本と世界の架け橋になりたい人を募集」といった切り口にして、ホテル業界に関心がなくても、日本と世界をつなぎたいという思いを持つ人に来てもらいたいと考えています。

会社説明会は年間20回以上開催し、必ず私が自ら説明します。会社の話をするよりも、とにかく日本と世界の架け橋になりたい人を探しているという熱い思いを伝えています。

採用面接の1次面接は、1回最大4人のオンライングループ面接です。2次面接ではフロントスタッフと約1時間、一対一で面接をして、その後作文を書いてもらいます。3次面接は、約90分の私との一対一の面接で、改めて志望動機を聞いて弊社の使命に共感しない人は採用しないようにしています。最終選考は、職場体験です。9時から18時まで働いてもらい、当日に出勤した社員全員が合格と言わないと、採用しません。

その後、内定者合宿を3回ほど実施します。1回目はレクリエーションなどを通して社風を体感してもらうことが目的で、自由参加です。2回目は研修が中心で、会社の使命や理念を伝えます。3回目は社会人になる心構えを持ってもらうために、学生時代に頑張ったことをプレゼンしてもらい、その後親への感謝の手紙を書いてもらいます。

さらに私は、新入社員全員の家庭訪問を行っています(図5)。明日からは中国の四川の家庭を訪問します。ネパールの家庭を訪問したこともあります。採用は結婚と同じだと考えていて、結婚する際に相手のご両親に会いに行くのと同様に、採用する方のご家庭に採用の理由、会社の考え方や理念、使命を伝えるようにしています。このように、採用前に時間をかけて理念を伝えるようにした結果、離職率は大幅に下がりました。

入社後にも、様々な研修を行います。毎年合宿に行き、1年間頑張ったことや成長したことをプレゼンテーションしてもらい、夜は皆でレクリエーションを行います。私はもう49歳ですが、社員と一緒に勉強して遊ぶのはすごく大事だと思っています。

また、管理会計が大事だという盛和塾の教えを受け、部門ごとに分解した各ホテルの月次決算を、動画配信を通じて全社員に公開しています。



図5

コロナ禍中は厳しい状況が続き、3年間で6億円の損失を出しました。直営の宿泊施設2店舗の経常利益はマイナス2億1,000万円でしたが、その中でも攻めの姿勢を忘れず、新卒採用も継続していました。当時赤字ではありましたが、社会に貢献するために、近隣の飲食店のメニューを翻訳したり、周囲のごみ拾いをしたりといった活動を行っていました。

2024年（令和6年）4月の道頓堀ホテルの宿泊部門の売り上げと売上高経常利益はともにコロナ禍前の2019年（平成31年・令和元年）同期を超え、今の売上高経常利益は約27%とコロナ禍前の21.2%を上回っています。グループ全体の経常利益は今、約7億円です。コロナ禍中は苦労ばかりでしたが、その間に行った勉強会などの結果、圧倒的に会社が強くなったと感じています。

曲折ありましたが、何のために経営するかという目的が何よりも大事だと思って経営しています。働いている社員が幸せと誇りを感じる会社にしたいと思いますし、今後も日本と世界の架け橋として会社を経営していきたいと思っています。

質疑応答

【下浦（有馬温泉）】 スタッフを雇い入れる際、給料は大事な要素だと思います。特に難波や心斎橋のホテルは周囲との競争が激しいと思いますが、給料面について教えてください。

【橋本】 給料のことを前面に出すとお金目当てで応募する人が増えてしまうため、新卒採用の場合は初任給を22万円に設定しています。ただ、その他にもボーナスや決算賞与を含めると、給料体系としては悪くないと思います。夏の決算賞与は多い人で100万円ほど、若手も最低50万円は出しています。

人材を海外から引っ張ってくることはしていません。日本の文化を知らない人を採用するとトラブルも起こりやすいため、外国人の場合は日本で専門学校に通っている人たちを採用しています。

【太田（由布院温泉）】 社内イベントを企画しても、なかなか前向きに参加してもらうことが難しく、パワハラのように捉えられてしまう可能性もあると感じています。社風を築くことができたら、このような課題は生じないのでしょうか。

【橋本】 弊社も社員旅行などは自由参加です。だから社員旅行には絶対に行かない人もいます。社風が悪かった時代は、花火に行った際の時給などを請求されたこともありました。トラブルを避けるためには事前にきちんと話すことが一番大切だと考えています。入社前の説明会でも、飲み会の多い会社であることを説明しています。

【太田（由布院温泉）】 社内で自主的に社員が勉強する場合、出勤扱いにしていますが、会社としてはなるべく残業時間を減らして働き方改革をすることも求められています。御社では従業員が自主的にイベントをやる場合、時間外労働が増えてしまわないのか、お聞きしたいです。

【橋本】 月に1回の月次会議以外には、自発的な会議はそれほどないです。イベントに関しても会議を行うことはなく、普段の仕事の空き時間や仕事の後の飲み会で、案が出されます。残業も1人1時間程度で、二交代制なので次の人が来たらすぐに帰ります。

イベントといっても簡単なものですが、社員はこだわって取り組んでいます。日本と世界の架け橋になりたいという社会性を持っている子たちは本気で、心を込めてそういった活動に取り組みます。社員が自発的に取り組むことが大切で、そのためには採用が大事です。

【金井（啓）（有馬温泉）】 社員とアルバイトでは福利厚生や働き方で差がありますか。

【橋本】 給与体系はもちろん違います。ただ、福利厚生は大部分のスタッフにあります。例えば、週に30時間以上働いているアルバイトは社員扱いで病院代の補助などもほぼ正社員と一緒に。とはいえ、一定のライ

ンで線引きはしています。

【世古（鳥羽温泉郷）】 スタッフに20万円以内の決裁権を与えているというお話ですが、どういったことをされたのか、例を教えてください。

【橋本】 例えば、イベントに必要な着物やたこ焼き器、仕事のパソコンなど、様々なものを買うケースがあります。当然請求書は上がってきますから、何を買ったのかは分かりますが、事前を買うものの申告は不要です。

昔、私がスタッフに冷蔵庫を買ったけれど、全然使われずに捨てたことがありました。一方で、自分たちが決裁権を行使して買った冷蔵庫は、きれいに使われています。自分たちが考えてやることで、自主性が生まれると思います。

彼らはうまくいくまで取り組むため、失敗事例はないんです。決裁権を行使する時も、工夫して安く購入するため、逆に生産性が上がりました。買った物にこちらが文句をつけると、それならば自分で買わずに買ってもらえばよかったという考えにつながってしまうため、任せるなら完全に任せるようにしています。任せずにトップダウンにするというやり方も正解だと思いますが、私は3代目でカリスマ性もなく、それなら社員の自発性を引き出そうと考えて、完全に任せています。

【山田（事務局）】 一度、道頓堀ホテルに宿泊したことがあります。道頓堀の真ん中にあるビジネスホテルなのですが、スタッフの雰囲気も良く、館内が非常に明るくて随所にポップなどがあります。ハードウェアとしては普通のビジネスホテルだけど、インバウンドのお客様が喜ぶ工夫が様々に施されていて、結果的にビジネスホテルとしては単価が高く高稼働となっています。

そのような状態が実現できているのは、今日の話にあったように社員が自立的に動き、それがハードウェアを超えた付加価値を宿に与え、収益につながり、その結果従業員がモチベーションを持って働けるといういいサイクルがあるからだと思います。

旅館業を営む皆さんと業種は異なりますが、非常に面白い経験のある方ですので、今後とも交流していただけだと思います。

報告

地域を支える人材の確保定着と多文化共生への取り組み

草津温泉観光協会DMO 人材育成部会長／草津温泉ホテルヴィレージ 取締役 中澤 牧子氏

外国籍の働き手と共存共栄するため、まず相手を知ることから始めたい

私は、草津温泉観光協会のDMO人材育成部会の部会長と、草津温泉ホテルヴィレージの取締役を務めています。私は前回の研究会で、草津温泉内で人口が増え続けている外国籍スタッフの話をしました。その発表の概要を説明した上で、その後の展開についてお話しします。



草津温泉は、人口約6,000人の町に年間約370万人のお客様を受け入れています。人材の確保・定着・育成については様々な課題がありますが、今日は外国籍スタッフに関連する課題に絞ってお話しします。人材不足が叫ばれる中、町内各施設で活躍する外国籍スタッフの数は年々増加の一途をたどっています。現在、特に草津町内で多いのは、ネパール人の方々です。彼らは非常に温厚で、一緒に一生懸命働く仲間として活躍しています。

職場や個人間での交流は活発である一方で、帯同する家族の日本語能力の不足、文化の違いによるあつれき、町民として守っていただくルールや伝統文化の共有の難しさなど、様々な課題があると前回お話ししました。今後ますます日本人の労働人口が減少する中で、多国籍、多文化な背景を持つ人々と共に働き、共にまちを支えていくためには、日本人・外国人という枠を超えた共存共栄社会の実現が必要だと思います。

日本人・外国人問わず、生きていく上で最も大切なことは、本人や家族の幸せです。特に草津町のような人口の少ない地域においては、地域コミュニティや学校にどれほど溶け込めるか、また、生活の利便性や安心感をどれほど確保できるかが、幸せにつながります。

宿泊業はもともとホスピタリティ産業であるため、外国籍スタッフを軽視する人は少ないと信じたいところです。外国籍スタッフを単なる労働力の補填と捉えるのではなく、共に地域を支え、共に地域を作る仲間、同じ地域に住む住人として受け入れることが非常に重要だと思っています。

例えば、私が経営する草津温泉のホテルヴィレージは、パート・アルバイト、研修生も含めると、全従業員の約3割が外国人です。このような状況を踏まえると、単に職場で快適に働いてもらうということにとどまらず、多国籍の人が地域で住民として町に溶け込み、受け入れられて暮らすことにも責任が伴ってくると強く感じています。

現在草津町では、ネパール出身の方々が全人口の約1割を占めると言われており、その他の国籍の方々も含めるとかなりの人数の外国人が町内で働き、暮らしていることとなります。保育園では、クラスの半分以上が外国籍の子供というケースもあるほどです。

このように、暮らしの中に多文化、異文化が浸透しつつあるにもかかわらず、私たち経営者には、彼らの文化を知ろうとする努力、また彼らが抱えている悩みを知ろうとする努力が今まで足りませんでした。企業や地

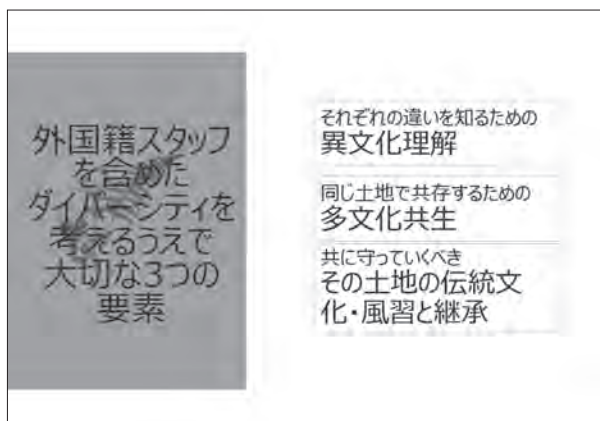


図1

域社会において重要な要素として、以下の3点が挙げられます(図1)。1つ目は「異文化理解」で、お互いの違いを知ることです。2つ目は「多文化共生」で、互いの違いを理解し共存する方法を模索することです。3つ目は「伝統文化へのリスペクト・継承」です。草津温泉に来るお客様は、草津の伝統文化や風習を享受しに訪れます。そのためには、働いている私たちもそれらをリスペクト・継承する必要があります、外国人従業員にも同じくそれらを理解していただく必要があります。

映画上映会を通じて、草津の人にネパールの文化や習慣を知ってもらう

相手の文化を知り、相手の文化に対するリスペクトも促進するために、現在異文化理解促進事業を行っています。草津にいる外国籍住民で最も多いネパール人の故郷について、文化や歴史、風習などを知りたいと考え、ネパールに関する映画の上映会と文化交流会の実施を計画しています。日本におけるネパール文化交流のパイオニアである、映画監督の伊藤敏朗先生にご協力いただき、計画を進めているところです。

伊藤先生によると、ネパール人は日本に永住して日本で家族と共に一生生きていきたいと考える方の割合が、他国出身の方と比較して非常に高いそうです。人口減少が進む消滅可能性都市である草津温泉がネパール人に選ばれる場所となっていることを大きなメリットとして捉え、彼らと共にまちづくりを進めていくことが重要だという言葉いただきました。



図2

上映を予定しているのは、伊藤先生が制作したカトマンズ三部作という映画です(図2)。ネパールの郷土の様子や社会情勢などが、ストーリーに織り交ぜて描かれています。特に三部作の最終作では、2015年のネパール大地震後に、日本の援助隊が現地を訪れた際に生まれた絆の実話が描かれています。映画を通じてネパールの自然や風景、文化、人々の絆や日本とのつながりを感じて、草津の人にネパールを知ってもらうきっかけを作っていきたいと思っています。

これからの観光産業を支えていくためには、多様な国籍の方々と一緒に働くことが不可欠です。一方、他国との賃金水準の差は圧倒的です。そのような中で、あえて日本を選び長く住んでもらうためには、日本が彼らにとって替えの利かない第二の故郷となり、強固な絆が構築されることが鍵となると思います。そういったことに地方の温泉地がどこまでチャレンジしていけるのか、頑張っていきたいと思っています。

質疑応答

【松崎（郁）（黒川温泉）】 なぜ、草津にはネパールの方が多いのでしょうか。

【中澤】 そもそも、日本の専門学校には多くのネパール人が在籍しており、また以前から、特に群馬県にはネパールの方が多かったと聞いています。それに加え、草津温泉は山あいの温泉地で標高が高く、夏は涼しく冬は雪が降るという環境が故郷のネパールにとっても似ていて、住みやすいという声も聞きます。本国から家族を呼び寄せる際にも、故郷と近い環境であることは大きな安心感につながるとのことでした。

【太田（由布院温泉）】 由布院においても、地域住民と外国人居住者の間に、あつれきとまではいかないものの違和感が生じています。観光に直接関わってはいない第二次産業や第一次産業に従事する方々や、自宅にいる外国人従業員の奥様の視点は、観光関係者の我々とは異なると感じています。観光業に直接関わっていない地域住民と海外の方々との融和策として、何か行っている取り組みがあれば伺いたいです。

【中澤】 草津もまだ取り組みを始めようとしている段階で、実際に具体的な施策を実行できたわけではありません。しかし、伊藤先生とお話した際にも、まさにそのような視点は重要だという話になりました。まずは各業種の団体のトップの皆様にお集まりいただき、取り組みの趣旨や目的を伝えて協力をお願いするなど、各団体・各業界への根回しを最初に行うことが必要ではないかと考えています。草津温泉は95%以上の町民が観光業に関与しているという特殊な町であるため、丁寧にお話をすれば理解していただけるのではないかと思います。

また、住民の中でも、特に高齢者など普段あまり外国の方とお付き合いがない方は、外国の方が多くことに抵抗感を抱いていると聞くこともあります。私たちが交流事業を盛んに行い、そこに高齢者の方々も少しずつ参加していただくことにより、徐々に偏見は減らしていけるのではないかなと考えています。今できることから、一歩ずつ着実に進めていきます。

グループディスカッション テーマ「人材不足への対応」

【後藤（事務局）】 議論の方向性を明確にするため、以下の2つの議題を用意しました。1つ目の議題は、「人材不足への対応として、過去と比較して変化したこと」です。これまでも本研究会で取り上げられてきたテーマではありますが、過去の事例も含めて改めて確認したいと考えています。新たに始めた取り組み、意外と効果のあった取り組み、また、重要だと感じているポイントなどについて、幅広く意見交換していただきたいです。

2つ目の議題は「温泉まちづくり研究会（オンマチ）として全体・複数で取り組めること」です。全ての地域が共通して取り組めることに限らず、一部の温泉地が連携して実施できる施策についても議論していただければと思います。

グループ発表

グループ1

研究会で地域を超えて人材を共有し、意識を高める機会を作りたい

【金井（庸）（有馬温泉）】 議題1について、黒川温泉は雇用者の約3割が外国人で、また県外の大卒者も就職しているため、大きな人手不足は感じていないとのことでした。

道後温泉の宮崎氏の施設では、休暇制度を整備し労働環境を改善したことが、大卒者の雇用につながっているとのことでした。アルバイトをしている方が正社員に応募するパターンが、最も理想的とのことでした。

有馬温泉では、新規採用の応募はあるものの少ないです。また、中堅層が育っていないことが課題だと感じています。地域で仕事をしたい人材を集めないと、意識の高い人材が旅館に入って来ず、意識の低い従業員ばかりでは中堅層が育たないのではないかという意見が、議論の中で出ました。

議題2については、地域間で人材を共有し、学びの機会を提供する「オンマチ版人材スタッフ制度」の創設が提案されました。



金井庸泰氏（有馬温泉）

グループ2

外国人向けの料理学校で、日本食を志す料理人の減少を補いたい

【太田（由布院温泉）】 まず、人材確保が困難であるというのは、各地域の共通認識でした。議題1の「過去との変化」については、有料の説明会に参加したり求人広告を出すなど、募集先や募集方法が拡大していることで、採用に関する費用負担が増加しています。スピード感が昔に比べて速く、本格的に採りに行かないと採用できないという話も出ました。また、高校では説明会が多く行われ、学生が得る情報量

がかなり増えていますが、学生がそうした情報をきちんと生かしているとは限らないと感じています。情報が飽和している中、学生は地域や会社の特性を明確に把握できておらず、就職後に^{そと}齟齬が生じる可能性が十分にあると感じます。また、新卒者の親の介入が増えており、説明会や職場体験に同行するケースも見られました。違う観点で、都市部を志向する学生と田舎を志向する学生が完全に二分しているという意見も出ました。

料理人に関しては、温泉域内で人材の取り合いが発生しており、給与水準の上昇にもつながるケースもあるとのことでした。また、板場の世代間ギャップが拡大しています。料理人は今まで負荷をかけて勉強して仕事を覚えていましたが、ハラスメントや長時間労働防止に配慮して負荷が軽くなると、技能が低下していくのではという懸念があります。



太田慎太郎氏（由布院温泉）

らと思います。

また、日本食の料理人を育成する外国人向け専門学校を作り、各旅館への就職を促せないかという案が挙げられました。近年、日本食の料理人になりたい若者は減少していますが、日本食は外国人にとって、自国に帰ってからもプラスになる技能です。また、特定技能のビザについての情報共有を実施したいという声も上がりました。

グループ3

地域間で短期のスタッフ交換を行い、 学びやリフレッシュの機会を提供したい

【駿川（有馬温泉）】 議題1については、旅館特有の働き方や、地方の厳しい住環境が影響し、結果的に海外籍の方の採用応募が多いという意見が出ました。草津温泉の中澤氏の講演にもあったように、これからは受け入れ側が相手の文化や考え方を理解しないといけません。

また、部署ごとに人員不足の程度には差があります。有馬温泉ではふるさと納税を活用し、旧幼稚園の校舎を使って学童保育を導入しようとしています。欲しい時間帯に人手が確保できるのが、大きなメリットだと捉えています。

議題2では、温泉地ならではの課題について業界に提案をしていくことが大事だという意見が出ました。また、温泉地間で短期の人手交換を実施すると、新鮮な気持ちで業務に取り組むことができ、また他地域についても理解が深まるのではないかと提案がありました。



駿川裕司氏（有馬温泉）

グループ4

日本人スタッフの欠員をベトナム、ネパール、 ミャンマーの海外人材がカバー

【世古（鳥羽温泉郷）】 鳥羽温泉郷では、新規採用を行っても応募者が少なく、採用しても短期間で退職するケースが多いため、タイミーやおてつたびなどの短期雇用サービスを利用する施設が増えています。また、外国人スタッフの採用も増えており、50人規模の外国人スタッフを雇っている施設も存在します。外国人スタッフの出身国はネパール、ベトナム、インドネシアなど8～9カ国に及びますが、日本人従業員との意思疎通がうまくできず、すぐに辞めてしまう人も一定割合存在します。大規模施設の中には、チームごとに家を提供して働きやすい環境づくりに取り組んでいるケースもあります。

有馬温泉では、コロナ前と比較して女性に優しい待遇に変化してきているということでした。阿寒の大西氏の施設においては、特に20代は離職リスクが多く、離職者の穴はベトナム、ネパール、ミャンマーなどの出身の外国人スタッフが埋めているとのことでした。



世古素大氏（鳥羽温泉郷）

温泉地報告・意見交換

<温泉地報告>

宿泊業で働いてみたいと思わせるコンテンツ作りにアクションを起こしては

【桑野（由布院温泉）】 由布院では長年「住んでよし、訪れてよし」を重視してまいりましたが、近年は「住んでよし」への意識が薄れてしまっています。今日、中澤さんの「生きてよし」という話を伺い、この研究会は常に一步先を見据えた議論ができる場だと再認識しました。

私たち観光業界が地域の未来をどのように築いていくかを考えることは、外国人の方々と地域の中で共存するあり方とも深く関係していると思います。今日ここで出た話を、地域の現場でもぜひ共有したいと考えています。

【湯本（草津温泉）】 草津のメンバー数人は、明後日からプロモーションでフランスを訪問します。草津のサステナブルな点を含めて、プレゼンを行ってまいります。

【濱口（鳥羽温泉郷）】 三重県の宿泊者数は、観光庁が毎月発表する宿泊統計調査を見ても、現時点では2019年度（平成31年度・令和元年度）の水準に戻っていません。その主な要因としては、インバウンドの回復が十分でないことが挙げられます。中でも伊勢神宮には、なかなか外国人が訪れていないのが現状です。日光東照宮のようにきらびやかな建物があれば分かりやすいですが、伊勢神宮は本殿が外から見えないのも要因かと思われます。現在、台湾など海外へのプロモーション活動を行ったりと、一生懸命誘致に取り組んでいます。

【松崎（久）（黒川温泉）】 黒川温泉では、意識が高く取り組みを行っている旅館には採用応募が来ていますが、人手が足りなかったり休業している宿泊施設もあり、内部に温度差がある形です。

私の旅館は、給料を大幅に引き上げて、十分な休暇を確保できるようにした結果、従業員が誰も辞めなくなりました。最近の若い世代は非常にドライで、彼らにとって休暇は大変大切なようです。中には、給与よりも休暇を優先する人もいます。

黒川温泉には、最近大変多くのインバウンドが訪れています。私の旅館も、最近は宿泊客のほとんどが外国人という日もあります。大変忙しく過ごしていますが、一方で週休二日制を導入したりとゆとりのある働き方に变化している宿泊施設も増えてきています。いずれにせよ、宿



桑野和泉氏（由布院温泉）



湯本晃久氏（草津温泉）



濱口尚紀氏（鳥羽温泉郷）



松崎久美子氏（黒川温泉）

泊業を通してお客様に喜んでいただき、またそのような宿泊業で働いてみようと思ってもらえるように、取り組んでいきたいと思っています。

宿泊業で働くのは大変だと言われますが、実際には以前と比較して労働時間は短縮され、休暇もとることができる環境へと変化してきています。そういった変化についても、こちらから発信していくべきではないかと考えています。

【下浦（有馬温泉）】 実は、兵庫県はインバウンド観光客数が少なく、2019年度のインバウンド宿泊人数は京都府の10分の1、大阪府の30分の1です。来年は大阪万博が開催されますが、来訪客を有馬温泉に呼び込むために、積極的に取り組んでいきたいと考えています。

2025年（令和7年）の4月に神戸空港が国際化し、チャーター便が通航します。既にソウルへの往復1便が決定していますが、関西国際空港では中国路線の発着便数がコロナ前の60%程度までにしか回復していません。中国や東南アジアの航空便をいかに神戸空港に誘導するかが、兵庫県のインバウンド促進の一つのキーになるかと思っています。



下浦伸一氏（有馬温泉）

有馬が行っている集客について、これから2つご報告します。

有馬温泉報告その1 ゲーム配信者のグループ「高田村温泉同好会」とコラボイベント

【金井（庸）（有馬温泉）】 有馬温泉で「高田村温泉同好会」という配信者グループのファンミーティングを開催し、その後1カ月にわたりコラボイベントを行いました。高田村とは、高田健志さんを中心にゲーム配信をしている配信者グループの通称で、その中でも特に温泉好きのメンバーが集まったのが、高田村温泉同好会となります。ファンミーティングは2日間にわたって開催され、150人の定員に対して3,500人の応募がありました。宿泊料金は1泊3万円から10万円程度で、1カ月間の売り上げの半分以上をこの2日間で記録しました。



金井庸泰氏（有馬温泉）

コラボイベントとしては、有馬のまちなかを散策しながら謎を解く謎解きウォークラリーを企画しました。どこにでもあるような謎解きではなく、有馬に来て町を歩かないと解けない内容となっています。また、日帰りのお客様ばかりが増えて混雑することを避けるために、宿泊者限定という制限をあえてかけ、有馬にお金落ちる仕組みとしました。オリジナルグッズの販売も好調で、推し活の効果の大きさを実感しました。

有馬温泉報告その2 人気アニメ『推しの子』とコラボ

【弓削（有馬温泉）】 有馬温泉では、『推しの子』という有名なアニメとコラボを実施しました。『推しの子』に「有馬かな」というキャラクターがいることが、コラボのきっかけです。「有馬かな」の担当声優も有馬を訪



弓削次郎氏（有馬温泉）

れ、さらにその行程をファンがたどってSNSに動画を投稿したりと、大きな話題になりました。

アニメツーリズムという言葉があることから分かるように、観光とアニメは親和性があります。現在、アニメは年間300本ほど制作されており、その6～7割には必ず温泉をテーマとした回が含まれています。そのため、アニメと温泉を結びつけることで多くの観光客を呼び込むことができると考えられます。

コラボグッズも販売しましたが、日本人に限らず多くのインバウンド客がグッズを購入していました。今後は『推しの子』に限らず、インバウンドに刺さる作品ともコラボしていきたいと思います。

【宮崎（道後温泉）】 先ほどのディスカッションで、人材不足などに対して共同で取り組みができないかという話が上がりました。阿寒の鶴雅では、能登半島の地震で被災した温泉旅館のスタッフを受け入れるという素晴らしい活動をされているそうです。もし今後、同様の支援が必要な状況が発生した際には、本研究会の会員温泉地の宿泊施設として積極的にスタッフを受け入れる仕組みを構築できないかと考えました。



宮崎光彦氏（道後温泉）

被災時にいきなり対応をすることは難しいと思いますので、まずは平常時に短期間他の会員温泉地で働く機会を設け、相互に受け入れを行う仕組みが構築できればと考えています。これを社員のインセンティブや研修と位置づけ、新たな刺激を受けることで、その後の業務に役立つ知見を得られるかと思われます。

道後温泉では道後温泉本館の保存修理工事が無事に終了し、次の取り組みとして「道後温泉2050ビジョン」を作成しました。このビジョンのキャッチコピーは「最古にして最先端」です。道後温泉のインバウンド比率は、コロナ禍では5%でしたが、現在は12%まで回復しました。2050年には50%とすることを目指しており、そのうち3分の1を欧米豪、3分の2をアジア圏からの観光客とすることを想定しています。

また、ビジョンの一環として、「デジタル温泉都市構想」を掲げています。観光庁の高付加価値化事業は各旅館にとって大きな支援となっていますが、さらに地域全体で人流データを活用したり、データ・マネジメント・プラットフォーム（DMP）を導入したりとDXを推進することで、生産性向上やお客様の利便性向上を図っていきたいと考えています。

<共同研究者コメント>

小さい頃からよく旅行している若年層ほど、宿泊業で働くことに関心が高い

【石井（共同研究者）】 日本各地の観光地の環境は、刻々と変化しています。2024年（令和6年）の10月は、これまでの10月の中で最も旅行者数が多かったそうですが、実際新幹線も飛行機も満席状態となるケースが多発しています。また、インバウンドの旅行者数も増加しています。箱根などでは、宿泊者のほぼ100%が外国人という宿が増えており、3カ月後まで予約が取れない状況です。そして実際に訪れてみると、自分以外の宿泊客は全て外国人だったという経験もありました。日本の温泉旅館に宿泊しに来る外国人の方々は、そのように周りが外国人ばかりの状況で満足できているのか、それで旅館を体験したということが出来るのかどうか、少々疑問にも感じます。

今日観光庁の羽矢課長より、2023年は三大都市圏に7割以上のインバウンドが集中しているというお話がありました。地方温泉地は一見不利な状況にあるように思えますが、逆に三大都市圏から1泊で訪問できるという点をアピールしても良いと考えています。私たちが例えばフランスを訪れた際、パリからモン・サン・ミッシェルまでの距離感が分からないのと同様に、日本を訪れる外国人観光客も、各地の距離感を十分に理解

しているわけではありません。京都を訪れたけれど北海道にも行きたいと思っていた、という人もいるかもしれません。

三大都市圏に集中するという状況は、今後も大きく変わることはないと思われます。そのため、地方観光地がインバウンドを獲得するためには、三大都市圏から1泊で気軽に訪問できること、またその1泊とお金をかける価値のある魅力的な体験があることを伝えることが重要かと考えています。

【内田（共同研究者）】 働き手と雇用者双方の視点がクリアになると同時に、やはり現状ではマッチングがうまくいっていないのではと感じました。マッチングを失敗させないためにも、教員の立場から温泉地・旅館で働く魅力をきちんと学生に伝えたいと思います。また、地域からも発信を行い、温泉地・旅館で働くことがある種のブランドになるよう、取り組むことが重要だと考えています。

【岩崎（相談役）】 2024年2月の研究会で、働き方についての意識調査を行う予定とお伝えしました。その結果が出まして、小さい頃に旅行によく出掛けた人ほど宿泊業界で働きたいと思うということが分かりました。

小さい頃から旅行に行き、旅館に泊まってもらような取り組みを業界として推進できないか、そういった取り組みをせずにいきなり働き手として来てくださいというのは、少し無理があるのではないかと最近感じています。今の学生の多くは、「旅館＝星野リゾート」と捉えています。他にもいい旅館がたくさんあることをまず知ってもらい、そして泊まりに行ってもらうことが、旅館に就職してもら前段階として必要ではないでしょうか。

先ほど、会員温泉地の従業員がよその温泉地へ働きに行くのはどうかという案が出ましたが、相互に訪問し合っていいお宿づくりを勉強するのも、重要な活動の一つかと思います。魅力ある宿が、すなわちいい働き手を引っ張ってくるのではないのでしょうか。

ところで、私はここ数年、^{うれしの}嬉野温泉の取り組みをウォッチしていますが、ある旅館の敷地内に2025年（令和7年）4月、日本語学校が開校するそうです。2年間、旅館や嬉野のまちで日本語や観光について学び、卒業後は地元や全国の観光業界で働いてもらおうという構想と聞いています。こうした事例なども、この研究会で視察できたらと思います。

【山下（共同研究者）】 旅館が大学の企業合同説明会に参加するというのも、一つの面白い試みかと思います。私の大学の説明会には、各業界の企業が約300社集まります。こうした大学の動きをうまく活用するのも、人材確保の一つのアイデアかと思います。



石井宏子氏（共同研究者）



内田彩氏（共同研究者）



岩崎比奈子氏（相談役）



山下晋一氏（共同研究者）

温泉地の人手確保は、他の業種以上に踏み込まないと難しい局面に

【大西（阿寒湖温泉）】 10月にパナマでアドベンチャートラベルの世界大会が開かれ、私も訪問しました。本大会は、今までは約800人規模で実施されていましたが、今回のパナマ大会から、本大会の後にハイエンド向けの大会が実施されるようになりました。次年度以降、本大会を日本のどこかで開催し、ハイエンドの大会を北海道に誘致したいと考えており、これから調整を進めてまいります。しっかりしたコース作りやガイド養成など、現場でもできることを進めていきたいと思っています。



大西雅之氏（阿寒湖温泉）

ガイド養成は、地域として一番重要な課題と捉えています。釧路信用金庫が2025年（令和7年）に創立100周年、弊社は創業70周年を迎えますが、釧路信用金庫から一緒に周年事業としてアドベンチャートラベルのガイドを養成するアカデミーを設立しようという話をいただきました。ほぼ原案はまとまりつつあり、今年末から来年にかけて、設立に向けて動いてまいります。

弊社は、アドベンチャーツーリズムの様々なコンテンツを提供する組織「SIRI（シリ）」を各ホテルに展開しています。従来、新入社員をまず全員ここに配属し、地域の歴史文化、食材、自然などを一定期間かけてしっかり学ぶ機会を設けられないかと考えていましたが、ようやく来年度の新入社員から実施できる見込みとなりました。

また、阿寒湖温泉には、2027年（令和9年）10月にマリオットのロイヤルコレクションという最上位ブランドが進出し、約115室のホテルが開業する予定です。これをコンペティターと捉えるのではなく、地域のブランド力を上げる起爆剤にしたいと思っています。既に様々な面で協力を始めており、例えば商店街を一部ホテルのファサード化したり、飲食店街と一緒に作るといった取り組みを行っています。

そういった飲食店街整備の方向性を受けて、阿寒に入りたいという飲食店は増加していますが、彼らにとって一番の課題は働き手の確保です。宿泊施設の従業員が飲食店と兼業するとしても、残業規制などを踏まえた調整が必要となります。

また、話が変わりますが、宿泊単価の上昇に対して、地元のお客様から批判の声が聞かれるようになってきています。そこで、北海道観光機構が中心となり、2025年11月から2026年（令和8年）3月まで道民割を実施することになりました。割引が適用されるのは基本的には直予約の場合のみで、割引率は宿が自由に設定できます。弊社は平日15%、土日10%の割引を適用する予定です。

最後に弊社の話になりますが、ワイン造りに乗り出すこととしました。今年はベリーファームを作ってブルーベリーやラズベリー、ブラックベリーを700本植えましたが、来年は少し踏み込んでピノワールとソーヴィニヨンブラン7,800本を植える予定です。量が少なく採算が合わないため外部への販売は難しそうですが、量ではなく質を求めて、作ったワインを自らの施設で提供したいと考えています。

【山田（事務局）】 今日のテーマである人手不足については、日本だけでなく海外においても同じような課題が生じています。日本に関して言えば、団塊世代が後期高齢者となり、それに伴い医療・福祉分野への人材流入が進むことで、社会からその他分野で働く労働力が減るのは避けられない状況です。コロナ禍の前後で社会状況が変わったのは、コロナが原因ではなく前述した日本の人口構成がちょうどそのタイミングで転換期を迎えたからだと思います。温泉地は立地の問題があるため、他



山田雄一（事務局）

の業種よりもさらに人材確保の難易度が高くなります。そのため、他の業種がやっていないことまで踏み込んで取り組む必要があります。

カナダのウィスラーでは、観光産業で10年間働くと住宅が安く買えるという「ポータブル住宅」が取り入れられています。デベロッパーがコンドミニアムなどを開発する際に、条件の悪い土地を従業員向け住宅として提供することを義務付けることで、比較的安価な住宅供給を実現しています。また、売買規制がかかっていて、購入後の転売はできません。売却する場合も、基本的に物価スライドでしか売れないこととなっており、不動産が急騰したからといって投機的に売ることはできない仕組みとなっています。

倶知安町ではスキー場リフト券が今1万円を超えますが、今年は従業員や町民に対して4時間券を4,500円で売るといった取り組みを始めています。このように、地元住民や従業員にコミットしてもらうための業界の取り組みも始まっています。本研究会においても、このネットワークをうまく活用しながら、「ここに勤めているからこそ得られるメリットがある」ということを広げていければと思っている次第です。

第3回 温泉まちづくり研究会

研究会

第1部 環境対策・人材不足の今後の方向性を考える

セミナー

第2部 旅館 (RYOKAN) とは何か、旅館の定義について考える



第1部 研究会 環境対策・人材不足の今後の方向性を考える

温泉まちづくり研究会では、2022年（令和4年）以降、環境対策に関連する最新事例を勉強し、環境対策に取り組む意義や方向性について、議論を重ねてまいりました。それらに関する認識を確認・共有することを目的に、以下の指針を採択しました。

温泉まちづくり研究会 環境指針2024

この指針は、コロナ禍を経て改めて認識した、目指すべき持続性ある温泉地を温泉まちづくり研究会として確認し、共有するものです。

私たちは、世界水準の環境対策の先進地を目指し、社会・環境変化に対して、持続可能な温泉まちづくりに取り組みます。

- コロナ禍を経て世界・日本の環境に対する意識は大きく変化しています。また、若年層を中心に今後益々環境意識が変化していくことが予想されます。ゼロ・カーボン、脱プラ・ゴミ、社会貢献の見える化などに向き合い、研究し、持続的で世界基準の環境対策に取り組むことで温泉地の高付加価値化を目指します。
- 観光客の受入、オーバーツーリズムの不安など、観光客が観光地を訪れることで生じる課題が浮き彫りとなりました。誇りを持って地域の歴史・生活文化を観光客に伝え、その体験や経験を通して、温泉地の住民・観光客の双方にとって欠かせない地域環境に貢献する温泉地を目指します。
- 社会経済、多様な生き方による価値観の変化により国際基準の環境対策も常に進化していきます。国内外の先進的な好事例や学術的な資料等を視察・調査・研究して視野を拡げ、地域の実情に合わせた環境対策に取り組む温泉地を目指します。

温泉地報告・意見交換

【阿寒湖温泉】

2025年4月から入湯税を50円さらにかさ上げ、定額宿泊税の議論も進む



古川幸男氏（阿寒湖温泉）

【古川】 阿寒湖温泉は入湯税のかさ上げにいち早く取り組みましたが、導入から丸10年が経とうとしています。次年度の4月からさらに50円値上げし、また今までは10年間の期限条例でしたが、条例を恒常化することが今回の議会で決まりました。150円の定率税額に加え、かさ上げ分が150円で入湯税が合計300円となります。

ちなみにかさ上げ分の150円は、今の入込客数などを踏まえるとおおよそ8,000万円強になると積算しています。かさ上げ分は阿寒のために使いたいと考えています。

今、宿泊税の議論も釧路市議会で進められ、200円の定額制で動き始めているところです。入湯税も合わせるとお客様にとっては負担が増えますし仕組みが複雑になりますが、しっ

かり行政と話し合いながら進めたいと思っています。

2024年度（令和6年度）から3年間、観光庁の高付加価値化事業が行われますが、ラグジュアリー層に対するブランディング事業の中で阿寒の目指す方向性は大きく分けて3つあります。1つ目が飲食です。阿寒湖温泉では飲食店の経営者の高齢化が進んでいます。既存の宿泊施設の閉業後、跡地に外資のラグジュアリーホテルが進出することも決まっている中、食をどのように整備するかが課題です。現在、空いている場所の状況や阿寒湖にある飲食店の状況を把握した上で、どのような飲食施設が適しているのか、検討する必要があります。食の高付加価値化についての調査も行っています。

2つ目がスキー場です。今、本州のスキー場では温暖化が問題となっていますが、阿寒湖は予定通り、一般滑走が12月26日、合宿は12月頭から始まり、2月にはインターハイの冬季大会も控えており、今回私が東京から戻る頃には完全結氷し氷上イベントもできるのではと思います。一方でホワイトシーズンに加え、フルシーズンを活用すべく様々な調査を行っており、グリーンシーズンを含めた通年化を目指したいと思っています。

3つ目が今駐車場として活用しているフォレストガーデンの中に、道の駅を造るという構想です。ただの道の駅ではなく、先住民族の文化施設とネイチャーセンターという役割を持たせようと検討しています。阿寒湖では、夏にカムイルミナという野外アクティビティを行っていますが、冬もドームのようなものを造って、屋内で映像イベントができないかと構想しています。

【草津温泉】

フランス向けプロモーションで、ヨーロッパの環境意識の高さを実感



湯本晃久氏（草津温泉）

【湯本】 草津町ではふるさと納税が好調で、2024年度（令和6年度）の寄付額は昨年末時点で10億8,000万円となっています。そのうちの3割は返礼品に使わせていただき、またその他にウェブサイト運用などにかかる費用もあるため、6億円ほどが草津町の手元に残ります。その6億円を活用して、観光開発などを進めていこうとしています。

宿泊税導入や入湯税増額の議論は、今のところ草津では行われていないのが現状です。ただ、草津にはごみ問題をはじめとした課題が山積しており、そういった課題解決のために財源の確保をいずれ検討する必要があるのではと感じています。

【小林（由）】 私は、昨年末にフランスにプロモーションに行ってきた。今まで草津温泉に来るインバウンドは、台湾や香港などアジア圏の方がほとんどでしたが、欧米のお客様にも来ていただけるまちづくりを目指そうと考えています。草津温泉を知っている方はほとんどいませんでしたが、たまたま今回は日本を紹介する日本旅行のプロモーションに混ぜていただき、その結果、50人ほどのエージェントやマスコミの方が草津のブースに来てくださりました。



小林由美氏（草津温泉）

フランスの方はやはりSDGsに対する意識が非常に高く、飛行機に乗ると二酸化炭素が排出されるから、その分何らかの形で環境に貢献しなければならない、といった考えを持っているようです。そうした状況を踏まえ、草津としてアピールできるポイントは何かと考え、高温の温泉を使ったロードヒーティング、温泉熱を使って水道水を温める熱交換システム、草津温泉は

白根山の恵みにより成り立っているという事実などをお話したところ、反響が大きく、行ってみたいという声も多くいただきました。

エージェントの方と様々なお話ができ、ヨーロッパの方々に少しでも草津温泉を知っていただけたように思います。ヨーロッパの方は、日本旅行では東京、大阪、京都、北海道に行かれる方が多いですが、「3、4回目には草津に来てほしい」と伝えてきました。草津温泉としては取っ掛かりができたかと感じています。

【鳥羽温泉郷】

定額200円の宿泊税の2025年春導入に向けて、検討会を終了



世古素大氏（鳥羽温泉郷）

【世古】 鳥羽の我々も少し前にパリに行き、2023年（令和5年）よりダイヤモンド・プリンセスからのインバウンド受け入れが始まりました。パリに行ったおかげで海の道が開けて、その他にも客船が29隻来ることになりました。

入湯税は、「鳥羽方式」と呼ばれる方式に基づいて運用させていただいています。それに加え、ふるさと納税について2億円から4億、5億円を狙っていこうと考えています。

8月から、鳥羽市で宿泊税の検討委員会が立ち上がりました。新たに定額200円の宿泊税を導入する方針で、先日市長に提言したところです。

【吉川】 宿泊税に関して知っている範囲で、追加でお話します。宿泊税は既に議会に投げられており、順調にいけば来春導入という形になります。定額200円で免税点は一切設けず、5年間で見直しを行います。1年間の予算としては、3億円ほどになるのではないかと試算しています。

以前、観光客に対してアンケートを行ったところ、500円ほどまで取ってよいのではないかと回答が案外多く得られました。このように、観光客の中には賛同してくださる方も多くいらっしゃいますが、どちらかというと逆に地元同業者の方の理解を得るのに悪戦苦闘しているところです。

我々としては、この宿泊税をまちづくりに特化した観光財源として使っていくことに重きを置いています。まずは一番導入しやすい形でスタートして、5年間経った時点で見直していく形になります。他の市町村も、導入実績があったら勉強させていただきたいと思います。



吉川好信氏（鳥羽温泉郷）

【道後温泉】

「道後温泉2050ビジョン」でDX化を進め、地域のデータオープン化を目指す

【宮崎】 2024年（令和6年）7月に道後温泉本館の5年半にわたる保存修理工事が終了しました。これまで30年間かけて官民連携まちづくりを進めてきた結果、町は良くなりましたが、この先どうするかを検討する必要がありますということで「道後温泉2050ビジョン」を作成しました。これはコンサルタントなどに作成を依頼せず、全て自前で作成しました。ホームページ上にアップしていますので、ご覧いただけたらと思います。「世界に誇る日本の温泉文化を体験する最古にして最先端の温泉観光地」をテーマにしています。

2024年度（令和6年度）末の道後温泉のインバウンドの宿泊比率は13%ですが、2050年にアジア圏が3分の2、欧米豪が3分の1の割合で、合わせてインバウンドの宿泊比率が50%となることを目指して、取り組



宮崎光彦氏（道後温泉）

みを進めています。極端な言い方ですが、逆説的な視座から「温泉に入らなくても持続可能な温泉地」を目指したまちづくりをもう一度考えようとしています。目標の宿泊者数は現在と大きく変わらない80万人として、量から質への転換を目指しています。

ビジョンでは、10の重点プロジェクトを掲げています。1つ目が「デジタル温泉都市構想」の実現、10個目が「持続可能な温泉地づくりのための財源確保と強化」です。財源については今回の改装工事を経て、道後温泉本館の入浴料が410円から700円になりましたが、私はずっと1,500円にしようと唱えています。行政は市民も利用するからこれ以上料金は上げられないと言いますが、市民は1割しか利用していません。26億円をかけて

保存修理工事を行ったにもかかわらず、特別会計に一般会計の補填^{ほてん}をしないようにするための財源確保をしたかったのですが、実現できませんでした。

デジタル温泉都市構想は、お客様の満足度向上、価格価値の向上・単価アップ、生産性向上・コスト削減の3本柱を掲げています。具体的には、データ・マネジメント・プラットフォームを構築したいと考えています。キーワードは、データのオープン化です。例えば旅館組合がアンケートを実施した際に回答が十分に集まらない背景には、組合への信頼性の低さがあると考えられます。回答が他の目的に転用されてしまうのではないかと、などと思われてしまうわけです。また、各旅館の休館日も地域全体でバランスを見て効果的に決められないかと考えています。各旅館のPMS（予約管理システム）を横串で刺して、エリアとして1年先の利用状況が見られるようにすることで、例えば閑散期には交代で各旅館が休館するような仕組みを構築したいと考えています。さらに、現在旅館組合では正社員の人数男女比や年齢構成、パート・アルバイトの数などをきちんと把握することができていません。現在、103万円の壁に関する話題が活発化していますが、そういった話をする上でも、地域としての数字は把握しておくことが重要となります。

旅館・ホテルは中小零細企業がほとんどですが、高齢者や学生を多く雇用している業界でもあります。現在は多くの人を雇用するほど企業に負担がかかる状況となってしまっています。様々な方を雇用していることに対するインセンティブをいただくためにも、データを正確に把握した上で行政に提言をする必要があります。そのように考えると、データ・マネジメント・プラットフォームの構築は顧客管理だけでなく、人材確保の面でも必要な取り組みです。

道後では、遅れているDXを推進するために、AIカメラの導入や、旅館と商店のホームページ統合などを行いました。地域の方々から明治時代以降の写真を無償で提供いただき、懐かしい写真が全部網羅的に閲覧できるデジタルアーカイブの仕組みも構築しました。

さらに、旅館組合の建物が老朽化している現状を受け、ビジターセンターとしての機能を果たす「道後温泉歴史ミュージアム」の建設も計画しています。老朽化という点では、3D設計図に異常箇所をプロットする施設管理のシステムづくりも、県のデジタル推進事業と連携して開発しているところです。

【由布院温泉】

ポイ捨て条例を来年4月から施行、ツーリストシップを学ぶイベントが好評



生野敬嗣氏（由布院温泉）

【生野】 由布市も2023年（令和5年）10月から入湯税をかさ上げし、大人は150円から250円になりました。2024年度（令和6年度）の税収の活用は次年度へ繰り越し、使途について協議しているところです。まだ議論の途中ではありますが、温泉資源の保護や、観光政策への充当が検討されています。ただ、何でも入湯税を使って解決できるという空気にならないようにしなければならぬと考えています。

由布院では最近簡易宿所が増加しており、その中には温泉を持たない施設も含まれています。旅館業法に基づく正式な旅館・ホテルは由布院に200軒ありますが、同じく旅館業法で簡易宿所に分類される施設は旅館・ホテルの数を超えているということが分かりました。2023年度（令和5年度）の時点で超え

ていたため、2024年度はさらに簡易宿所が増えていることが予想されます。特に増加しているのが、一般の賃貸住宅を宿泊施設へ転用するケースです。そういった施設は温泉を持っていないため、入湯税も納める必要がありません。地域との関わりが少ない施設の増加に不安を感じています。一方で、民泊の数は10軒に満たないほどにとどまっています。昨日も宮崎で地震が起きましたが、自然災害が最近多いため、簡易宿所に対しても県や市から危機管理などの面でしっかり指導をしてもらいたいと思っています。

由布院では以前からオーバーツーリズムが問題になっていますが、湯の坪街道周辺のマナー問題やごみ問題が大きな課題となっており、こうした状況を受け、商店街の方々が立ち上がり、新たに協議会が発足しました。

由布市も、湯の坪街道を中心としたポイ捨て条例を制定しました。この条例は2023年12月の議会で承認され、2025年（令和7年）4月からの施行予定となっています。ポイ捨て防止のため事業者もごみ箱を設置する他、県内企業にスポンサーになっていただき、全国的に最近広まっている圧縮システムを使った公共的なごみ箱を設置することになりました。

また、2023年度はマナー問題への取り組みの一環として、九州運輸局のモデル事業に採択され、一般社団法人ツーリストシップと協力し、レスポンスブル・ツーリズムに関する事業を実施しました。ツーリストシップとは、スポーツマンシップの旅行者版のような意味の言葉で、旅行者にも守るべきルールがあり、旅先に配慮したり貢献しながら行動することが求められる、という考え方を指しています。マナー問題を楽しく理解してもらいたいと考え、昨年はこの事業内で動画を作成しました。ダメなことを否定するのではなく、地域の背景を説明し、共感していただいた上で協力を促すような内容としました。

この一般社団法人ツーリストシップが2023年、全国初の旅先クイズ会というのを、北海道・知床、東京、京都、由布院など全国8カ所で一斉に開催しました。私も参加しましたが、旅行者に声を掛けながら地域に関する〇×クイズを行い、その中にマナー問題を入れ込んで理解を促すようなものでした。1日4～5時間ほど行い、由布院では約300人に参加いただきました。若い方々を含め、旅行者の方々は楽しみながら積極的に参加くださりました。2025年度（令和7年度）も引き続き、こういったクイズを活用しつつ、4月に施行されるポイ捨て条例についても周知し、一緒に守らないといけないと思っていただけるような、共感型の取り組みを進めていければと思っています。

【黒川温泉】

インバウンドの人気のでコロナ禍前に復調、入湯税かさ上げの議論は進まず



松崎郁洋氏（黒川温泉）

【松崎（郁）】 黒川温泉は数年前から入湯税を上げてもらいたい、上げた分を観光地に還元してくださいと町に申し入れています。しかし、南小国町には黒川温泉を含めて5つの温泉地があり、他の4温泉地は入湯税引き上げに反対しているため、引き上げは難しい状況です。黒川温泉でお客様に対してアンケートをとると、入湯税を上げてもいいという意見が出ますが、他の温泉地にも事情があるのかと思います。

黒川温泉は九州の地の利もあり、インバウンド客が非常に多くなっています。私の旅館は宿泊客の8割がインバウンドで、土曜日は約半分以上が日本人という状況です。黒川温泉全体を見ても、昨年からはほとんどの旅館で満室状態が続いています。ようやくコロナ禍前の水準に回復し、大変ありがたいことだと感じています。

ます。

建物を見た外国人のお客様から、「アメイジング」「ファンタジック」と褒められることが多々あります。自分たちは何がそれほど評価されているのかよく分からない部分もありますが、こういった温泉地ならではの雰囲気、海外のお客様にとっては魅力的なのかもしれません。

今、黒川温泉では「湯あかり」というライトアップのイベントを行っています。大きなプロモーションなどを行わなくてもお客様に来ていただいております、大変ありがたいと思っています。

<共同研究者コメント>

【吉田】 草津温泉で高付加価値事業の一環として旅館改修の仕事に関わっており、2023年（令和5年）12月には望雲という旅館の4階建ての別館に、80平方メートルほどの大きな部屋を8室新設しました。相場としては1部屋当たり10万円程度、1人5万円以上の価格設定になるかと考えましたが、最初は4万5,000円程度に設定し、少しずつお客様を取ることにしました。



吉田道郎氏（共同研究者）

工事のために何度も現場に通う中で、草津温泉の様々な話を耳にしました。以前は稼働率が低かった12月を含め、客室が年間を通じて埋まるようになったという話や、人材確保の難しさがよく話題に上がります。人材確保に関しては、外国人の方を雇用したり、働き方改革や給与体系の見直しを行うことにより、若い人にとって働きやすい環境を整備するといった工夫を行っているかと聞いています。

また、様々な自治体と関わる中で、最近をよく2040年問題について耳にします。私は団塊ジュニア世代で人口がピークの年代に生まれましたが、この年代が65歳になる2040年には日本

の年金制度を含めた仕組みがガラッと変わると言われています。急増する高齢者を支えるためのまちづくりについても、自治体から相談が来ています。



石井宏子氏（共同研究者）

【石井】 2つのトピックスについてお話しします。まず、長門湯本の事例についての話題となります。先日山口県の長門湯本温泉を訪れましたが、いわゆる宿泊業ではない新業態が参入し、地元の温泉旅館などの既存の事業者がそれを受け入れて共生していくことで、地域がどんどん活性化していると感じました。

長門湯本では温泉街の中心にある老舗の宿に後継者がおらず、後継者を長らく探していたのですが、瀬戸内の漁村活性化に取り組んでいるSOILという会社が引き継ぎ、3月にリニューアルして「SOIL Nagatoyumoto」という宿がオープンすることとなりました。SOILは開かれたまちづくりを得意とする企業で、

「SOIL Nagatoyumoto」も大浴場をあえて作らず、温泉街の共同湯を大浴場として使用してもらうこととしています。共同湯は、地元のまちづくり会社が経営しています。今は朝10時オープンですが、SOILが掃除やオペレーションを手伝う代わりに、早朝から開けてくれないかと、今話し合いをしています。

SOILは地域の農村を訪れて生産者や手仕事をしている人と交流したり、自然環境でアクティビティをしたりというプログラムを得意としています。SOIL Nagatoyumotoにおいても、宿の1階にアクティビティセンターを設け、宿泊者以外も利用できる形とするようです。地元の宿の方々にも期待されていると聞いています。1階のレストランも朝から夜遅くまでオープンする予定で、泊食分離を進めたいと考えている宿泊施設のお客様も利用できる形となります。また取材に行くので、ご報告できたらと思います。

2点目として、環境対策に関してお話しいたします。箱根には、CO₂排出量を削減するために料理を全て水素調理に変えた宿があります。カウンターに3組までしか座ることができず、目の前で調理したフルコースの日本料理を食べることができますが、ヨーロッパからの予約が増えているそうです。水素調理というキーワードで検索してその宿を見つけ、わざわざそのために予約するゲストが多いとのこと。宿の方も驚くほど、ヨーロッパの方々はCO₂を出さない日本旅館に興味を持って訪れてくれるそうです。



山下晋一氏（共同研究者）

【山下】 私も、サステナブルツーリズムという言葉が非常に重要になってきていると認識しています。先日開催されたツーリズムEXPOジャパンのTEJ観光大臣会合でも、どの国の人もサステナブルツーリズムに関する話をしていました。地域の文化や自然を大切にしながら観光客からお金をいただき、その利益で自然を守る、そういった循環に取り組むのがサステナブルツーリズムと言われています。持続可能な観光地づくりに取り組んでいないと目的地として選ばれないというのは、欧米ではかなり一般的な考え方だと聞いています。

先ほど話に上がったように、レスポンシブル・ツーリズムも大変重要だと考えています。京都観光モラルは、レスポンシブル・ツーリズムの日本における代表的な事例だと思いますが、ニュージーランドのティアキプロミスやサステナブルフィンランド、マラマハワイなど、様々な国や地域がレスポンシブル・ツーリズムに積極的に取り組んでおり、「この地域を大切にしてください、人を大切にしてください」といったメッセージを前面に出しています。日本全体としても、地域を大切にもらい

たいというメッセージを発信していくべきではないかと私は思っています。

【岩崎】 数年前のことですが、私のゼミに所属していたある大学院生が鶴雅グループをケーススタディさせていただき、論文を書き上げました。彼女は内モンゴル出身で、自身の地元の、チンギス・ハーンに縁のある温



岩崎比奈子氏（相談役）

泉地の活性化をテーマにしていましたので、一企業として地域全体の活性化を志向する鶴雅グループの思想と取り組みを勉強させていただきました。

また、3月には、タイのタマサート大学で日本語を勉強している学生が、スタディツアーのために来日します。私もレクチャーをする機会がありますので、ぜひ日本の温泉地のことも伝えたいと思っています。

このように、日本の外へ温泉地のことを伝えていくことも大切だなと感じていまして、その伝道師の一人になればと思っています。

グループディスカッション テーマ「次年度以降の取り組みなど」



後藤伸一（事務局）

の中澤さんより、外国人スタッフが増加している中で日本人と外国人の共存社会の実現を模索しているというお話をいただきました。

今回は次年度以降の取り組みなどについて、前回の続きという形で議論していただきます。

研究会の2025年度（令和7年度）の方向性は引き続き、環境対策と人材をテーマとしていきたいと思っています。4つの切り口を挙げました（図1）が、これに縛られず自由に議論していただければと思います。

【後藤（事務局）】 これから4つのグループに分かれて、グループディスカッションをしていただきます。前回の研究会のグループディスカッションでは、温泉まちづくり研究会全体として、または複数の温泉地で取り組むことができる人材不足への対応策について議論をしていただきました。地域間で人材を共有して、7温泉地が一緒になって人材の育成ができないか、外国人を対象に日本食の技能を学ぶ調理師学校が設立できないか、特定技能や労働環境改善に関する情報交換・勉強会ができないか、業界への提言ができないかなどといった意見が挙がりました。

また、第1回研究会・第2回研究会の2回にわたり、草津温泉

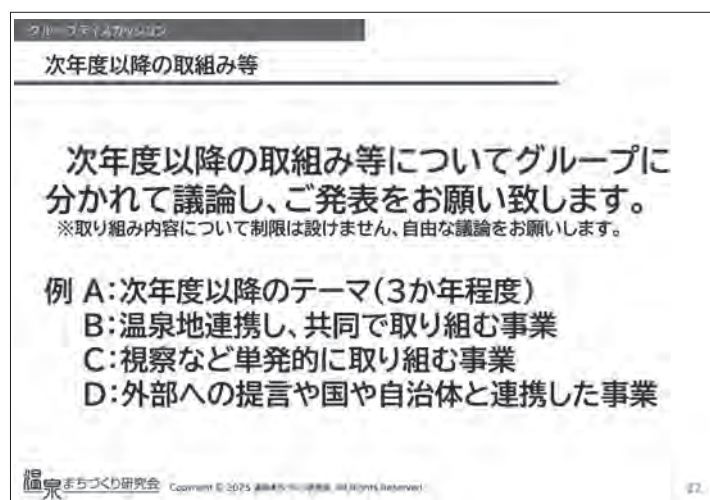


図1

グループ1

話題は「人」に終始、定着させるには指導できる人材育成が必要

【湯本（草津温泉）】 30分のほぼ全て、「人」の問題に議論が集中しました。黒川温泉では、24軒の宿泊施設のうち7軒が、年末年始に休館していたそうです。年末年始は客単価を上げることができる時期である一方、同時に料理のクオリティも上げないと満足していただくことができません。繁忙期であるからと臨時でスタッフを雇う場合にも、通常よりも高い時給を支払う必要があります。トータルとしては結局大した利益にはならないと判断し、休館を選択したと聞きました。

また、単発バイトマッチングサービス「タイミー」や派遣などを活用すれば、瞬発的に人材を確保することはできるけれど、彼らを指導する社員が決定的に不足しているという話が挙がりました。今、世の中では転職が推進されているけれど、そのような中で人材を定着させるためには、経営者がしっかりと人づくりに取り組む必要があるという結論に至りました。

グループ2 人材確保にお金の話は不可欠、共同研究のテーマとしてもいいのでは

【生野（由布院温泉）】 このグループも、やはり人材が話題の中心になり、民間事業者として何ができるのかという議論を行いました。

大手のチェーンの中には売り上げが好調で、従業員の給料をアップできる宿泊施設もあるかもしれないけれど、地域に根差した小規模宿泊施設には限界があります。とは言いつつも、従業員のモチベーションを創出するためにはお金の話は切っても切り離せず、何ができるのか、研究会の場で検討したいと話していました。

グループ3 観光の懐の深さ、「自由な働き方ができる業界」はアピールポイントでは

【大西（希）（阿寒湖温泉）】 人材について、この研究会だからこそできる大局的な共同研究をしていきたいという話になりました。

観光業を選んで働き続けてもらうためには、観光のプロフェッショナルとして働く魅力を向上させ、伝えていくことももちろん必要ですが、一方で逆に新たな時代に即した働き方、自由な働き方ができるということも魅力になり得るのではないかという意見が挙がりました。一つの企業や地域、時間に縛られない働き方ができるのは、観光という懐の深い業界ならではのと思います。ポイントで入っても、合っていれば活躍することができます。

観光業界における特区の設立や、労働基準法の見直しなどといった制度面の研究を行いたいという意見も出ました。

一方で、楽しい共同事業も行いたいということで、スタッフ交流についても話題に上がりました。実は、先日私の施設では、北海道と繁閑時期が逆である奈良のホテルと、それぞれ2人ずつの人材交換を行いました。うちからは割烹担当のスタッフ2人が、マーケットも地域特性も全く異なる奈良の老舗ホテルにお世話になり、洋風でクラシックなサービスを学んできました。スタッフにとって一つの企業、一つの地域しか知らないというのは必ずしも良いことではないため、その課題を解消できる手段の一つだと思っています。また、派遣したスタッフが戻ってきた後に行った発表の内容も素晴らしくて、本当にやってよかったなと思っています。ぜひ、この研究会でも検討できたらと話していました。

グループ4 ルールを守らない業界参入者への危機感、温泉地に存在する多くの可能性

【岩崎（相談役）】 このグループでは、2つの話題が出ました。一つは、活況を呈している観光業界で一儲けしようと、業界のルールを守らない主体が流入してきており、それにどう対抗するべきかという話題です。簡易

宿所やリゾートマンションの部屋貸しなどに対して、業界としてどう対応するべきなのかという危機感も共有しました。

後半は、温泉地の新たな可能性と潜在力について議論をしました。阿寒湖においては、若手が代替エネルギーや子育てについて勉強会を始めたとのこと。代替エネルギーに関しては、鳥羽や草津でも議論されているとのことで、様々なテーマで検討が始まっていることが分かり、会員温泉地の新たな可能性、潜在力を感じた次第です。

【山田（事務局）】 いろいろな議論をありがとうございました。皆さんのお話にあったように、人手不足はかなり大きい課題かと思っています。特に地方部においてはそもそも人口が減ってしまうという構造的な背景もありますが、そういった厳しい状況の中で、まず今いる人材にできるだけ長く働いていただくことが大切だと思います。

せっかくこの研究会には全国の温泉地が参加していますので、その中で相互に人材を交流させて、経験値を上げていくというのは、面白い取り組みかと思っています。観光に従事するスタッフの方たちは、自分の目の前の仕事で手一杯になってしまうことが多々あります。異なる地域・職場での経験が、自分の地域・職場を客観視して振り返る機会にもなると思います。来年度以降、できるところからチャレンジしていきたいと思っています。



第2部 セミナー 旅館 (RYOKAN) とは何か、 旅館の定義について考える

登壇者 本保 芳明氏 (国連世界観光機関 [UN Tourism] 駐日事務所 代表)
大西 雅之氏 (温泉まちづくり研究会 顧問/NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構 会長)
石井 宏子氏 (温泉まちづくり研究会 共同研究者/温泉ビューティ研究家)
相原 昌一郎氏 (一般社団法人日本旅館協会 ミライ・リョカン委員会 委員長/伊豆・修善寺「新井旅館」 代表取締役)
桑野 和泉氏 (温泉まちづくり研究会 顧問/一般社団法人日本旅館協会 会長/一般社団法人由布市まちづくり観光局 代表理事)
司会 内田 彩氏 (温泉まちづくり研究会 共同研究者/東洋大学国際観光学部 准教授)

プレゼンテーション

「旅館文化とは何か」

近代旅館は明治に生まれた日本独自の宿泊ビジネスモデル

【内田】 皆様と認識を共有するために、まず旅館の成り立ちと現状について、簡単に説明いたします。

日本における宿泊施設は、欧米から輸入されたホテルと伝統的な宿である旅館に大別されます。今まで旅館は、自然と調和し、温泉資源の活用、情緒性に富んだ和風施設の雰囲気、美しい和食の提供など、日本文化の象徴として位置づけられてきました。定義は様々ありますが、「和式の構造および設備」を備えた施設として、旅館業法によって長らく定義されてきました。

江戸時代にも様々な宿が存在しましたが、当時は機能によって宿の種類が異なっていました。明治時代になると幕府による統制がなくなり、江戸時代の様々な宿が持っていた機能を集約する形で近代旅館が出来上がっていきます。つまり、日本にお

ける近代旅館とは、「明治期に生まれた日本独自の宿泊ビジネスモデル」と言うことができます。その中で宿泊・料飲・入浴・接遇が形成されていき、療養から保養、観光へと変わっていく中で、宿泊施設の価値は時代によって変化を遂げてきました。

例えば、1950年代の日本交通公社の箱根伊豆パンフレットを見ると、表紙には宴会場の写真が載っており、どこの温泉地か全く分かりません。この時代は宴会場がある団体旅行向けの旅館ということが大きな価値であり、それがステレオタイプの旅館の増加につながっていました。



内田彩氏 (共同研究者)

そのような形が今、大きく変わってきています。かつては旅館の中へお客を囲い込んでいましたが、今は温泉地の地域性や個性が魅力として捉えられ、旅館は地域の魅力を表現する存在として、広がりを見せています。

その中でよく指摘されるのが、旅館のもてなしの変化です(図1)。旅館のもてなしは、「支度」「しつらい」「仕掛け」と指摘されています。例えばしつらいは、その土地ならではの、季節ならではの感覚を表現するもてなしの舞台であり、仕掛けは客と主人との交流で、その宿のコンセプトと旅行者との関係の中で作られていくものです。これらが時代の中で変化し、明治に作られた一つのビジネスモデルが高度成長期において大衆化し、現在は個性化・多様化してきました。

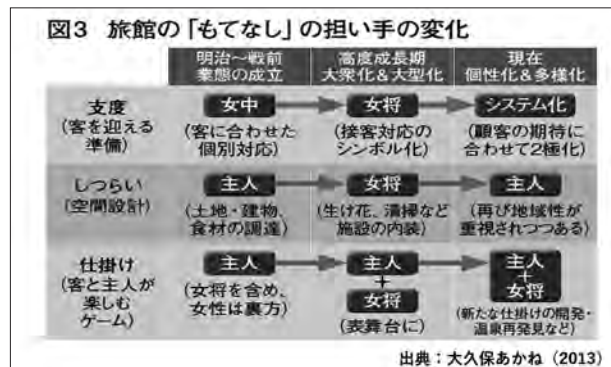


図1 大久保あかね (2013)「ホテル・旅館の歴史に見る交流機能と文化表現の変遷」『観光文化』、217号、公益財団法人日本交通公社

進むホテルとのボーダーレス化の中、旅館の定義があいまいに

しかし旅館だけではなく、ホテルも大きく変化してきています。昔は、ホテルと旅館の違いは「洋か和か」という文化表現の違いで、分かりやすかったのですが、今はどれが旅館でホテルなのか、一言では表現できない時代になりました。

特に、2018年(平成30年)の旅館業法改正で「旅館は和式、ホテルは洋式」といった文言が削除されたことにより、旅館を定義づけることが難しくなりました。旅行者の生活様式が洋式化して、旅館の和室にベッドを配置することも珍しくなくなった一方で、ホテルがインバウンド対策も含め和を取り入れるケースも増え、ホテルと旅館のどちらにも当てはまらない「境界型」と言える施設が増加しています。ラグジュアリーホテルや日系ホテルは、インバウンド向けに和のデザイン、伝統的な工芸品など、地域性や和を感じられる空間づくりに取り組んでいます。さらにウェルカムドリンクで日本酒を提供する、ひのき風呂の洗い場付き浴室や大浴場を設置するなどの動きも見られ、旅館が持っていた様々なハードとソフトがホテルに積極的に取り入れられるようになっていきます。宿泊産業が多様化するなか、旅館以外の宿泊施設においても、旅館の特徴が新たな魅力として活用される一方で、旅館を一つの商品として捉えた時には、消費者に「旅館」というカテゴリーの特徴と魅力を伝える必要が生じます。

そのような中、今後旅館として何を発信し、どのような価値を提供していくのが明確ではないといえます。外国人にとって、温泉旅館への滞在は日本の生活文化体験の機会となります。そういった現在の旅館の役割と可能性も踏まえながら、旅館の定義を再考する必要があります。

21世紀における旅館とは何か、皆様とともに議論を深めていきたいと思います。

パネルディスカッション

テーマ1 旅館とは何か データから見る、外国人観光客の旅館利用率の低さ

【内田】 それでは、ディスカッションに移りたいと思います。まずは、旅館とは何か、それぞれの視点からお話しいただきたいと思います。



本保芳明氏（国連世界観光機関）

【本保】 インバウンドが増加しているにもかかわらず旅館が使われていない現状に、私は問題意識を覚えています。旅館が利用されなければ、旅館文化あるいは日本における旅館の重要性が維持できなくなるのではないかという問題意識が、今回の議論の出発点です。

2023年（令和5年）4月統計の平均値によると、日本人の旅館利用割合は13.2%、外国人は6.2%と、日本人の利用に対する比率は0.47倍にとどまっています。この低いインバウンドの平均値を上げていくことが重要です。

日本の旅館について、正確に認識しているインバウンドは少ないと思います。実際、外国人が多く触れるであろうOTAのウェブサイトを見ても、旅館がどういう施設を持ち、どんなサービスを期待できるかは分かりにくい状態かと思います。ただし、伝わっていないのはOTA側だけの責任ではなく、私たち旅館サイドが旅館の位置づけ、定義を明確にできていないことも影響していると考えています。

定義づけは様々な角度から行う必要がありますが、ハードやソフトの特徴の分かりやすい整理は、必ず必要だと考えています。女将や食事の部屋出しなど、ホテルには全く存在しない要素もありますが、実際には旅館業法にももともと記載されていた「和式の構造・設備を持っている」というのが最も大切なのではないかと考えています。日本でミシュランの三ツ星を目指すレストランの有名なシェフから、「そのレストランに近づいていく時に、『自分はこれから素晴らしいレストランに行く』というストーリーが頭に描けるようなアプローチがないといけない」と聞きました。和式の構造・設備も、同様の仕掛けとなり得ます。とはいえ、和式の構造を持っていない旅館を排除するという意味ではなく、あくまで違いを伝えるための整理が必要ということです。

【大西】 私は2023年6月まで日本旅館協会の会長を2年間務めました。コロナで日本の宿泊業界は追い込まれ、多くの社員が退職していきました。

そういった中、私が日本旅館協会の会長の任に就いた時最初に申し上げたのは、「これから観光業に入ってくる人、今、一生懸命頑張ってくれている社員たちが夢を持って仕事ができる、この業界で生きていきたいと思える、そういう業界に再び戻したい、もしくはそういう業界になりたい」ということでした。



大西雅之氏（阿寒湖温泉）

そこで、これから自分たちの業界はどう変わるべきかというメッセージをしっかりと発信するために「未来ビジョン委員会」を設置し、相原さんに委員長、桑野さんに副会長を依頼しました。今、桑野新会長に引き継いでいただき、夢のある業界にもう一度戻すという強い強い意志のもと、活躍いただいています。

先ほど内田先生のお話を聞きながら、確かに旅館とホテルの垣根はなくなってきているけれど、1泊2食スタイル、温泉大浴場、女将などがぱっと頭に浮かぶ旅館のイメージで、そういった要素が外国のお客様にとってはホテルと違うという印象につながるのではと考えていました。ただ、もともと私は旅館の定義に関して明確な考えは持っておらず、旅館は単に日本における宿泊業と捉えていました。自分の中でも旅館を追求するイ

メージを全く持っていないんですね。私は「温泉旅館ということ意識するな」と社員に言っています。かつてはうちも団体周遊旅館でしたが、今私たちは、お客様に地域にしっかりと触れていただくことを目指しており、「旅館×カルチャー」「旅館×アドベンチャーツーリズム」「旅館×ガストロノミー」といったテーマで、自分たちの宿を定義しています。たぶん社員は、これが温泉旅館だとは誰も思っていないが、それでいいと思っています。

改めて旅館はどうあるべきか、今日は自分もしっかり考えたいと思います。

旅館は日本の生活文化を丸ごと体験できる場所、 地域そのものを表現できる場所



石井宏子氏（共同研究者）

【石井】 私は旅行ジャーナリストとして、旅館に行く側の観点からお話しします。旅館は、寝る、食べる、お風呂といった要素が全てセットとなっているのが特徴の一つだと考えています。ホテルでは、部屋以外の場所はパブリックスペースです。一方で、旅館は入り口が結界ようになっており、入り口に入ったら帰るまで全てのことを受け持ってくれる形となっています。今は環境対策を考慮してスタイルが変わってきている場合もありますが、アメニティや浴衣も用意されています。食事も、今はもちろん素泊まりや1泊朝食といったスタイルを採用する旅館も増えていますが、やはり基本は1泊2食です。そういう泊まり方をする宿泊施設は、海外にはあまり見られません。

また、もちろんインバウンドの方に日本独自の文化を体験してもらうために旅館に来てほしいと思いますが、日本人にももっと旅館を利用していただきたいと思います。日本空間を全く持たない居住空間で生まれて暮らす人も増えている中で、ある意味気軽に日本空間を体験できるのが旅館です。また、季節感を料理やしつらいから感じることもあると思います。必ずしも伝統的な日本空間でなくても、そういった日本のスピリッツを残すということにおいて、旅館は重要な役割を果たすのではないかと思います。

相原さんは修善寺温泉の新井旅館の社長ですが、以前相原さんから「旅館のおもてなしの8割はお客様が来る前に終わっている」と聞きました。全てをきちんと整えてお客様をお迎えするというのも、日本の旅館の文化かと思います。そういった日本人の心を残すための将来像を、今日は考えていけたらと思っています。



桑野和泉氏 (由布院温泉)

【桑野】 私は由布院で育ちましたが、由布院で旅館を語る時に誰もが口にするのは、旅館は地域を表現するもので、地域なくして旅館は成り立たないということです。観光庁でも「旅館は地域のショールーム」と言われていますが、地域を表現できる場所は地域の中にもうそれほど残っていません。そういった中で、旅館は数少ない地域を語れる場所だと、私は自分の町で実感しています。上の世代の人は「旅館は人だ」と言います。旅館は必ず人が絡むものということは、今も昔も変わっていません。

日本には、湯道というものがあります。これも日本ならではの、そもそもお湯に浸かるというのは世界にあまりない文化です。お風呂に入るとほっとして力が抜けますが、旅館はそういった気持ちを提供できる場所です。旅館を経営するにあたっては、

その大事なものを失ってはいけない、自分たちの強みを生かさないといけないと思っています。

インバウンドの地方分散をなかなか実現できていない背景には、私たち自身が旅館というものをきちんと発信できていないという現状があります。ただ、私はインバウンドのお客様に何泊も泊まってほしいとは思いません。1泊でも経験してもらえると、そこを入り口に日本や地域を知っていただけたらと思っています。海外の人たちも旅館に何泊もしてもらうのではなく、「旅館もある」と伝えることが、日本の地方の魅力を伝える大きな力になるのではと思っています。そういった意味では、日本の若い人たちにも旅館に泊まってもらいたいです。旅館に泊まらずに大人になる日本人の方が多くなっているのので、日本の子供たちにも旅館と出会ってほしい、それが地方においてもいろんなチャンスを起こせるのではと思っています。

テーマ2 旅館からRYOKANへ 日本旅館協会のミライ・リョカン委員会が考える「RYOKANの定義」



相原昌一郎氏 (修善寺温泉)

【内田】 温泉地の旅館のコアになるものは一体何か。皆様のお話から、様々な要素や可能性が出てきたと思います。次のテーマである「旅館からRYOKANへ」に話を移し、日本旅館協会ミライ・リョカン委員長の相原さんにお話しいただければと思います。

【相原】 私が伊豆の修善寺温泉で経営している旅館は150年の歴史があり、建物が全て登録文化財に登録されています。靴を脱いで上がり、車も玄関で預かり、部屋食を提供するなど、いわゆる「ザ・旅館」をいまだに体現しているような宿です。このようなステレオタイプな旅館が宿泊施設の中でどの程度存在しているのか、具体的な数字として把握しているわけではないですが、肌感覚ではおそらく1割もないのではと思います。寝

具が布団からベッドになったり、食事が部屋食から食事処で提供されるようになってきた背景には、そういったものを持続していくことはなかなか難しく、負担を軽減したいという事情があったと考えています。

私の経営する宿泊施設は、登録文化財で大規模な施設改修が難しく、フルスペックの旅館サービスを引き継いでいるわけですが、そういった宿でも生き残っている事例を示すことができれば、「ザ・旅館」から脱していった人たちが再び元のスタイルに戻らないかと期待しています。

未来ビジョン委員会では、旅館を世界共通語にすることを目指して、旅館の定義づけを行いました。今後様々なステークホルダーを交えて話し合いを進めていく必要がありますが、いったん未来ビジョン委員会として行った「RYOKANとは何か」という定義をお伝えします。

まず第一次的には、旅館は地域に根付く様々な文化を体感できる宿泊施設であり、地域文化のショーケースであるということです。何かしらの地域文化を滞在中にわずかでも体感できるような場所、泊まることによって地域の何らかを体感できる場所が旅館であるという定義づけをしています。

建物の構造が和か洋かにこだわるのではなく、地域との関わり・つながりをどれだけ落とし込めるかといった、もう少し感覚的な部分を重視していると言えます。我々旅館は日本文化、和食文化、温泉文化、地域文化といった様々な文化に対して、責任をある程度持っています。正しい地域文化の知識を獲得し、それを正しく活用し、地域の価値を毀損^{きそん}しないようなあり方が、旅館に求められると私は考えます。

個人的には、サービスにおいて連続性があるところが、ホテルとは違う旅館の特徴ではないかと思っています。「今、あのお客さんどこにいる？」と従業員に聞いた時に、ホテルはそこまで把握できないのですが、旅館の従業員は分かります。旅館はチェックインからチェックアウトまでの間に、お客様をバトンタッチしながら連続してサービスを行っていくので、お客さんの情報を従業員が常に共有している点が、ホテルとは大きく違うと思っています。

旅館が提供できるものを具体的に「見える化」するフレームワークが必要

【内田】 様々な文化が詰まっている旅館は、地域、あるいは日本のショーケースになり得る存在ではないかというお話が出てきたかと思います。旅館が何かという問いに対する答えは簡単に出せないと思いますが、一方で、宿泊産業として旅館を次の世代に残したいというのも、皆様の共通認識だと思います。

旅館は何を残し、何を変化させ、何を生み出していくのか。そして、それをどういった形で外に伝えていくのか。この2つの論点があるのではないかと思います。まず1つ目として、旅館において何を残して何を変化させていくべきかについて、フリートークでお話できればと思います。

【本保】 それぞれの視点からの話を伺って、自分の頭が整理できました。旅館のあるべき姿を、地域環境を含めた話として桑野さんにまとめていただき、石井さんからは旅行者から見て求めていることを整理していただいたと思います。大西さんからは、事業体として成り立たせるためには包括的に捉える必要があり、温泉旅館といったモデルではなく宿泊業、あるいは地域における事業として施設を捉えるという考え方のお話をいただいたのではと思います。それを踏まえて、相原さんから旅館の定義についてお話いただきました。

旅館の定義について議論する際には、桑野さんがおっしゃっていた地域との関係性、大西さんがおっしゃっていた経営としてのあり方も含めた包括的な整理が必要ですが、その包括的な議論の中で、定義をすることの意義・価値についても検討する必要があると思います。

厳密な定義をしても、理解されにくいものになってしまいます。まずはインバウンドを念頭に置いて、彼らにも伝わるような整理を客観的に行う必要があります。その時に、項目ごとに定義を示すフレームワークが必

要になります。

その項目には、例えば建物が和風か洋風かというハード構造も挙げられます。食事については、1泊2食というスタイルは外国にも存在しますが、日本では選択肢がなく1泊2食しか選べないというケースも多く、それは特徴と言えるかもしれません。ホテルと対比した上で、我々が旅館として目指しているものは何で、実際に今ある旅館はそれらをどれだけ明確に提供できているか、伝わるような仕組みが必要です。それがない限り、旅館はグローバルにならず、訴求できないと思います。

【内田】 定義そのものにどういう意味があるのか、なぜ定義しなければいけないのか、何を伝えなければいけないかという、本質的なご指摘をいただきました。

【大西】 先ほど桑野会長がおっしゃったことに、強く共感します。私も旅館業、宿泊業を営んでいく上で、地域が一番重要だと思っています。地域と共に協働力を磨いて、100年ブランドを作るとというのが、私どもの経営理念です。地域と共に、自分たちも成長することを常に心掛けています。

逆に言うと、旅館がリーダーシップをとっていない地域は伸びないのではと思っています。基本的に旅館は、商店などと比較するとある程度の規模を持っていて推進力がありますので、旅館経営者の考え方は地域に大きく反映されます。日本の宿泊施設で最も重要視すべきことは、地域経営をどう考えていくかではないかと思っています。

先ほど、「旅館で日本文化を体現する」という話がありましたが、私はもう少し規模を小さく捉えていて、お客様に地域の文化を伝えていきたいと思っています。例えば阿寒ならば、アイヌ文化の魅力をしっかりと伝えていくのが使命だと思っています。

話が変わりますが、以前北海道知事の指示で、旅館ホテルの格付けを検討したことがありました。業界の反対で実現できませんでしたが、その時にホテルとしてのモデル、旅館としてのモデルを考えました。当時は、120ほどの項目を作り、自らの宿に当てはまるかを自己申告制でチェックして公表しようと考えしていました。今の時代においても、このような指標を作ることは有効ではないかと考えています。

【石井】 「ストーリーのある旅をしてみたい人は旅館に行ってください」というスタイルで、海外の方にアプローチすることも可能ではないかと思っています。旅館は地域のショーケースと言われるように、旅館を通して地域のストーリーを知ることできますが、それに加え、滞在全体からその旅館のストーリーを知ることできると思っています。その旅館に入った瞬間から帰るまでの時間帯全てがその旅館を表しており、それをストーリーとして感じてもらう旅ができるのが旅館です。世界中の人に「このストーリーを味わいたいからこの宿に泊まる」と旅館を選んでもらえたらと思います。そのように考えると、やはり1泊2食付きというスタイルはぜひ体験していただきたいです。

【桑野】 インバウンド増加に伴って、旅館以外の宿泊施設が増加しています。由布院に旅館は今200ありますが、この数年間でいつの間にか簡易宿所が200を超えていたんです。ホテル・旅館・簡易宿所・民泊それぞれの役割を明確にしないと、旅館はそのスピード感に流されてしまうのではないかという恐怖を抱きました。

そのためあえて今、旅館について定義をしてインバウンドに発信していきたいという考えに至りました。こういった定義は自ら作らないと、誰も動いてはくれません。今やらないと流されてしまうけれど、今ならまだ間に合うと思っています。

相原さんがおっしゃっていましたが、サービスの連続性などを通して人の温かさを感じられること、石井さんがおっしゃっていましたがストーリーがあることは、旅館の大きな強みです。こういったことを、私たちがインバウンドに分かりやすく伝える取り組みが大切だと思います。

【本保】 伝えることは大変重要ですが、伝える内容だけではなく、限られたチャネルを活用してどのように情

報を伝えるかという伝え方も同時に考えない限り、空論になってしまうと思います。

情報やストーリーを全て伝えられるのが理想ですが、現実には多くの施設が使用しているプラットフォームで提供できる情報の枠は限られています。その枠の中で旅館のサービスや本質をどう伝えるか、という現実論を話す必要があります。旅館が民泊と同じだと捉えられてしまっただけでは困るので、差別化ができるような情報の出し方を戦略的に行わないと、結果に結びつきません。

地域と関わりがあるのが旅館、という主観的な捉え方もあり得る

【内田】 旅館の魅力を伝えるという理想的な話と、実際何を整理しどのように伝えていくのかという現実的な話が、交差している状況かと思います。会場におられる方からもご意見をいただければと思います。

【会場】 観光庁観光産業課課長の羽矢です。私も観光庁でも、旅館は一つの大きなブランドに育てていく必要があると考えています。2024年度（令和6年度）も観光庁の事業でメディアファムなどを行っていますが、旅館についての説明の仕方は模索しているところで、旅館とは何か、旅館に行くところといったサービスが受けられるということの言語化ができればと思います。外国人に、旅館についてこう説明しているというお知恵やご経験があれば、教えていただきたいと思います。

【石井】 私は「一晩で日本の全てを体験できる」と言います。そうではないタイプの旅館も多々ありますが、「ザ・旅館」では、浴衣を着て写真を撮ることができたり、日本料理のコースを食べることができたり、日本らしい空間が作られていたり、様々な形で日本を体験できるのではないかと思います。

【相原】 先ほど内田先生から「旅館とホテルの境界が分かりにくくなっている」という話がありましたが、先日、観光専門学校で学生向けに旅館とホテルの違いは何かというセミナーを行い、まさに同じ話をしてきました。

私も大西さんと同じ意見で、地域との関わりがあるのが旅館だと考えています。例えば、日本ホテル協会に所属してホテルと名乗っている施設でも、地域の中心にあって地域と深く関わっているならば、旅館と捉えたいと私は考えています。

地域にどれだけコミットし、地域の魅力を引き上げているかが旅館の一つのポイントだと思います。地域を訪れた外国人に「旅館に泊まると、よりその地域のことが分かる」と言いたいと思います。

【内田】 本日の議論全体を通して、「旅館は地域を映す鏡」「地域を体験する場所」というキーワードが何度も出てきたかと思います。一方で、旅館としてあるべき理想を追うのか、あるいは現実的に皆が共有できる定義を作るのか、そもそも定義にどこまでこだわるべきなのかという論点も出てきました。

【会場】 共同研究者の山下です。欧米ではサステナブルツーリズムが注目されていますが、私はサステナブルツーリズム推進の中核的な施設が旅館で、そのことを明確に打ち出すことが大事ではないかと思っています。旅館は地域を発展させる上で、重要な役割を担っていると言うことができます。

【会場】 旅行新聞の増田と申します。ホテルでは客室から出たらよそ行きの服に着替える必要がありますが、旅館の館内ではロビーなどの公共スペースでも浴衣で過ごせるという点も、旅館とホテルの大きい違いではないかと思います。

【内田】 ホテルは宿泊客以外も利用可能なレストランなどがあり、誰に対しても開かれているオープンな施設ですが、旅館は基本的に宿泊客だけが利用し、皆がお揃いの部屋着を着て家で暮らすように過ごす、というホテルと旅館の重要な違いをご指摘いただきました。

本日様々な意見が出たように、旅館を定義するのは難しいですが、一方で議論を通して旅館を発信することの重要性を共有できました。最後に、ご登壇者の皆さんから一言ずついただければと思います。

中心にある価値、立ち位置、主観と客観を意識して発信する必要性

【本保】 今日の議論は主観と客観が入り交じっていましたが、その両方があっていいと思います。地域に深く関わっているならば、一見ホテルのように見えても旅館と捉えても良いのではという話がありましたが、これは主観的な捉え方です。

一方で、限られた範囲で効率的に旅館とは何かという情報を伝達するためには、旅館とホテルの違いを客観的な事実として示すことが必要となります。先ほど大西さんのお話にあったように、旅館の特徴を複数の項目で説明するのも効果的かと思います。ホテルや民泊など、他のタイプの宿泊施設と差別化できる形で伝える体制やシステム作りが大事ではないかと思ったところです。

【大西】 2024年は外国人観光客比率が20%ですが、2030年は30%、2040年には50%になると国連世界観光機関（UN Tourism）の統計に記載されています。外国人が50%になるということは、2人に1人です。そういった中で、日本の旅館はますます多様になると思われますが、中心には失ってはならない価値があり、それを今の段階できちんと確認しておくことが大事ではないかと思っています。

ただ、これからますます多くの外国人を迎えるにあたっては、価値を再確認して守るだけでなく、例えば語学力などといった、宿泊施設全体として不足していることを洗い出して、クリアしていくことも同時に求められると思っています。

【石井】 大浴場では身分も職業も関係なく、身一つで湯の中に入ることとなります。その後も、全員が同じ浴衣を着て過ごします。社会的な立場や日頃のストレスを全て脱ぎ捨てられる、そのような場所は貴重で、そういったスタイルは日本の宿泊施設からなくなってほしくないと思う要素の一つです。

【桑野】 今日の議論を通して、旅館は素敵だと、自信を持って旅館を発信していこうと改めて思いました。また、地域が持続していくためにも旅館は大切な存在で、私たちが地域と向かい合うべきだという思いを新たにしました。

今私たちがすべきことは、やはり世界のスタンダードや他の宿泊施設と比較しつつ旅館の立ち位置を捉え、明確に表現していくことです。私たちがそれを明確に理解できていないと、発信することができません。今こそ、ぜひチャレンジしていきたいと思います。

【内田】 温泉まちづくり研究会会長の宮崎さんから、一言いただければと思います。



宮崎光彦氏（道後温泉）

【宮崎】 素晴らしい議論をありがとうございました。改めて、私たちは何を営んでいるのかという基本を考えることができました。この20年ぐらいほどで、旅館のホテル化、ホテルの旅館化が進んでいます。弊社も最近宿泊約款を変える時に、主語を「当ホテル」か「当旅館」のどちらにするか悩みました。まさに、今日のテーマの通りだと思います。

また、日本文化をどう将来に対して守り継承していくか、これは旅館の責任ではないかと思いました。ただし、全てを守るのではなく、和魂洋才という言葉の思想と同様に、大切なところは守りながら時代に合わせて変化していくスタイルもあっていいと思います。そういった意味では、もう一度旅館の定義を、もっと時間をかけて議論していきたいと思います。

【後藤（事務局）】 最後に、温泉まちづくり研究会事務局長の山田より挨拶いたします。



山田雄一（事務局）

【山田（事務局）】 非常に多岐にわたる議論でしたが、一点だけ話題を追加させていただきます。私は今、観光客や観光消費が増えても必ずしも地域経済が良くならない、いわゆる「ザル経済化」が進んでいることを懸念しています。人気の観光地ほど、そういった状況が進んでいるのが現実です。

旅館をどう定義するかは大きな課題の一つですが、その最終的な目的は、地域をザル経済化させないように、地域の中に資本と人材と知識事業を興していくことではないかと思います。ヨーロッパのスイスやオーストリアにある中小のロッジやヒュッテは、お客さんに提供する価値は旅館と異なりますが、地域における役割やビジネスモデルは、今日議論に上がった旅館の役割と基本的には同じではないかと思います。

かつて竹富島で、星野リゾートに宿泊したお客さんが竹富の町並みを見て「星野リゾートみたいだ」と言ったという話を聞きました。確かに竹富島の星野リゾートはよく作り込まれていて本物のように見え、一方で島は投資があまり進んでいないため、宿泊客は作られた星野リゾートの方が本物かと思ってしまったということです。

資本力を持った外部の資本が台頭する中で我々に求められているのは、地域に密着した事業者が事業を興す部分により力を入れていくことではないかと、今日の議論を聞きながら感じた次第です。本日は長い時間にわたり、ありがとうございました。



2024年度 公益財団法人日本交通公社 自主研究



2025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

