

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

2025年度 総括レポート

2025



第1回 有馬温泉の現状と
まちづくりの取り組みを学ぶ

有馬川親水公園
©一般財団法人神戸観光局



第2回 ニセコにおける
これまでの観光まちづくりの取り組みを学ぶ

第3回 これからの温泉地の人材戦略について考える

湯本坂
©一般財団法人神戸観光局

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と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年度の第1ステージ開始以来、各ステージごとに時代に即したテーマを掲げ、2025年度からは新たに「第7ステージ」へと突入しました。

第7ステージの始動にあたり私たちが直面しているのは、観光需要の急速な回復と表裏一体となった「深刻な人材不足」という構造的課題です。これまでの対症的な人手確保ではなく、人口減少社会を見据えた抜本的な仕組みづくりこそが、温泉地の持続可能性を左右します。そこで「温泉地における人材不足対応への取り組み」をメインテーマに据え、第7ステージ初年度は、国内外の先進事例から学ぶ「インプット」に注力しました。併せて、前ステージからの継続課題である「環境対策」についても、地域経営の不可欠な要素として議論を深めています。

本年度の主な活動として、第1回（有馬温泉）では、40年以上にわたる「まちづくり基本計画」の実行プロセスを検証し、住民ファーストの視点から生活環境と観光の調和について学びました。第2回（ニセコ地域）では、SDGs未来都市としての戦略や、外部資本による急速な地域変容への対応を視察し、国際競争力の裏側にあるガバナンスの重要性を再認識しました。第3回（東京）では、観光庁による最新の人材政策や、沖縄の新たなテーマパーク「ジャングリア」における先進的な人材育成事例を共有し、温泉地が目指すべき次世代の人材戦略について活発な意見交換を行いました。

また、これら定例の研究会に加え、会員自らの発意によって、由布院温泉および嬉野温泉への共同予備調査・視察が実現しました。これは、研究会が単なる学びの場にとどまらず、志を同じくする温泉地同士が互いの現場を歩き、共に悩み、実践的な知見を分かち合う「能動的なプラットフォーム」へと進化し始めている証左でもあります。

本レポートは、2025年度の研究会における豊かな議論と、各地での真摯な視察の記録を取りまとめたものです。各地の温泉地が新たな価値を創造し、未来へと歩みを進める際の一助となれば幸いです。

2026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 2025年度体制 (敬称略)

代表 宮崎 光彦 道後温泉誇れるまちづくり推進協議会 会長
副代表 湯本 晃久 一般社団法人草津温泉観光協会 理事／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 鶴雅ホールディングス株式会社 代表取締役会長
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
帽子 大輔 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 事務局長
丸埜 泰裕 黒川温泉観光旅館協同組合 代表理事

共同研究者

石井 宏子 温泉ビューティ研究者／杏林大学講師 (温泉療養学)
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

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 准教授

温泉まちづくり研究会事務局 (公益財団法人日本交通公社)

山田 雄一 事務局長／理事・観光研究部長
後藤 伸一 事務局次長／観光研究部 主任研究員
山本 奏音 観光研究部 研究員
佐藤 直子 観光研究部 事務職員

目次

第1回温泉まちづくり研究会

兵庫県有馬温泉

有馬温泉の現状とまちづくりの取り組みを学ぶ

発表1 2025年の有馬温泉：観光視点から見る最新動向	6
発表2 有馬温泉の『推し』を創る ～若い世代への発信～	8
発表3 有馬温泉まちづくり基本計画 実行委員会 活動報告	10
発表4 国際温泉リゾート地を目指して	14
報告 温泉地・共同研究者報告	17
現地視察	23

第2回温泉まちづくり研究会

北海道ニセコ

ニセコにおけるこれまでの観光まちづくりの取り組みを学ぶ

講演1 ニセコ町観光の未来と戦略	26
講演2 SDGs未来都市ニセコ町の実践 「自ら考え行動する」共感資本社会への挑戦	30
現地視察	39

第3回温泉まちづくり研究会

公益財団法人日本交通公社

これからの温泉地の人材戦略について考える

基調講演1 観光を取り巻く現状と観光人材政策について	48
基調講演2 沖縄から日本の“未来”をつくるジャングリア沖縄の挑戦 ～笑顔のナビゲーターをいかにして集め・育ててきたか～	55
視察報告1 由布院視察報告	64
視察報告2 嬉野温泉視察報告	67
報告 温泉地・共同研究者報告	71

第1回温泉まちづくり研究会

有馬温泉の現状とまちづくりの取り組みを学ぶ



2025年7月30日（水） 13：30～17：30 研究会

- 発表1 2025年の有馬温泉：観光視点から見る最新動向
- 発表2 有馬温泉の『推し』を創る～若い世代への発信～
- 発表3 有馬温泉まちづくり基本計画 実行委員会 活動報告
- 発表4 国際温泉リゾート地を目指して
- 報告 温泉地・共同研究者報告

2025年7月31日（木） 9：00～12：00 現地視察

金の湯、有馬玩具博物館、コイントイレ、妬泉源、銀の湯、湯屋松風、Coccinelle、花小宿、御所坊、御所別墅

発表 1

2025年の有馬温泉：観光視点から見る最新動向

有馬温泉旅館協同組合 理事長／温泉まちづくり研究会 副代表 下浦伸一氏

インバウンド観光の拡大はエリアで取り組む必要がある

有馬温泉は、隣県の大阪と京都の影響を受ける温泉地です。大阪に滞在して京都から来られるお客様が中心で、中国、韓国、台湾、香港の方がインバウンドのメインです。一方、隣の京都府には、アメリカやフランスを中心とした欧米豪のお客様も多く、現在、京都駅と有馬温泉を約1時間で結ぶ直行バスを走らせ、京都に来た欧米豪のお客様を誘客しようと取り組んでいます。ナビタイムジャパンが発表したデータ(図1)から、有馬温泉がアジアや欧米豪のお客様に認知されていることが分かり、昔から地道にインバウンドに向けての周知に励んできましたので嬉しく思います。



観光庁のデータ「都道府県別外国人延べ宿泊者数」(図2)によると、2024年(令和6年)の1年間に大阪府は約2,500万人泊、京都府は約1,700万人泊である一方、兵庫県は10倍以上の差をつけられて150万人泊でした。これが我々の課題であり、伸びしろでもあると思います。隣の京都や大阪に来られるお客様が増え続ける限り、兵庫県有馬温泉に来られるお客様も増えると思いますので、引き続きアプローチしていきたいのですが、兵庫県だけ、有馬温泉だけで取り組んで、隣県のお客様に来てもらうのは限界があると思います。単体ではなく、兵庫県とともにアプローチしたり、隣の大阪府などと組むなりして、エリアで呼ばなければならないと、この数字を見て思います。



図1



図2

2030年国際線定期運航に向けた準備運動に相当する今後の5年間

今年（2025年）4月にオープンした神戸空港国際線は現在チャーター便で、2030年（令和12年）の定期運航を目指しています。現在はソウル、南京、上海、台湾へ飛び、北京便の就航が決定しました（図3）。関西によく来ている国を網羅しつつ、これらの国のお客様を呼んでくるというのが、今から5年間の我々の課題です。2030年の定期運航を目指して取り組んでいるため、チャーター便の選定も2030年を見据えてかなり限定されていますが、航空会社との話し合いで少しずつ便数を増やすなどと聞いており、2030年にできるだけ多くの飛行機が飛んでいるための、我々の準備運動に当たる5年間と考えます。神戸空港は神戸市内のポ



図3

ートアイランドの南に位置する人工島にあり、神戸市内からのアクセスはポートライナーのみで、電車は通っていません。ほかに空港から市内を走るバスがありますが、公共交通機関はこの2種類しかありません。ポートアイランドには大きな病院や大学があり、徐々にポートライナーでオーバーツーリズムが起りつつあります。お客様が神戸空港に着いてからの二次交通の改善が、現在の課題だと思います。

大阪万博と重なる来場者エリア

同じく4月に大阪・関西万博が開会し、入場者数2,800万人を目標とする超大型イベントが現在行われています。開催前、関西では心配の声がありましたが、開催されると大賑わいで、私も2度行きましたが、本当に多くの方がいらっしゃいました。

先ほど開会の挨拶で宮崎代表から「有馬では万博バブル」とお話がありましたが、実際、そんなものは一つもありません。大阪万博が発表した来場者のエリア分析によると、約65%が近畿圏のお客様ということで、有馬温泉に来られる日本人の約6割が京阪神中心の関西のお客様ですから、客層が完全に重なっています。日本人の旅行回数が減っていく流れの中で、旅行は行かないけれど、その1回を万博に当てようとか、万博が1回の旅行代わりになっているのではないかと臆測すると、万博開催前に我々有馬温泉の事業者全員が描いた思惑は完全に外れました。これは有馬温泉に限らず、同じ兵庫県エリアで淡路島や城崎温泉でもそのように聞きますので、今のところ兵庫県において大阪万博がお客様をもたらしてくれるという恩恵は、皆感じていないと思います。

今後の展望

今後の有馬温泉の展望として、インバウンドに関しては兵庫県とともに地域の魅力を伝えつつ、他府県とも協力しながら兵庫県の魅力を伝えていく。神戸空港についてはインフラ整備を含め、チャーター便が神戸空港を発着していて、空港の近くに有馬温泉があるという情報を伝えることが大切だと思います。大阪万博は10月で終わりますが、それまで我々が一生懸命頑張っていくことがあると思います。

発表 2

有馬温泉の『推し』を創る ～若い世代への発信～

一般社団法人有馬温泉観光協会 専務理事 弓削次郎氏

若い世代への認知度を上げる取り組み

15年ほど前に大学生とミーティングした際、若い世代での有馬温泉の認知度が我々の認識より低いことを実感しました。そこで、大学生と有馬温泉が共同で企画・運営することで若い世代の集客を狙ったのが、約15年前に企画した「有馬温泉ゆけむり大学」です(図1)。近畿大学、武庫川女子大学、大阪音楽大学、神戸芸術工科大学の4大学それぞれの特性を生かして、有馬温泉のコンテンツを利用しながら一緒に企画するイベントで、9月から約2週間、金の湯前でのストリートライブや、女将による女子大学生向けの女子力アップマナー講座など、今まで有馬温泉になかった企画を多数開催しました。ただ、集客にはかなり苦勞し、まずはこの取り組みを知ってもらうために、有馬周辺の幼稚園や老人ホームなどに足を運び、幼稚園では有馬サイダーの王冠を使ってタンバリンを作ったり、老人ホームでは音楽を聴いてもらったりしました。大学生と一緒に回ることによって地域の方に認知され、それに伴い観光客にも知られるようになり、ある程度の賑わいを作ったと思います。この時と比べて、夏休みや卒業旅行シーズンに來訪する若い方がかなり増えているのは、こういった企画がきっかけになったかと思います。大学生の卒業旅行をターゲットにした有馬温泉のパンフレットも、大学生と旅行雑誌の編集者が作り上げたものです。大学生はイベントやパンフレットの制作で有馬を深く知り、有馬を好きになり、「第二の故郷」として認知してくれるのだと思います。結婚して子供を見せに來てくれたり、彼らは今も有馬温泉に歸ってくる。一人一人が観光大使として有馬温泉を広めてくれる礎になったと思います。



「ゆけむり大学」とほぼ同時期にスタートしたのが「有馬節分会」です(図2)。節分は神様の入れ替わりとされ、神様の力が弱くなる分、豆をまいて我々が邪気を追い払うという風習ですが、有馬温泉では、男性が芸妓の格好をしてお座敷に行き、人を驚かせるということをやっていました。もともとは仲間内でやっていましたが、「これは一種のコスプレやろ」と少し強引に解釈して、コスプレイベントを開催しています。当初は数人のコスプレイヤーが参加するほどでしたが、約15回を重ね、今では100人から200人ほどのコスプレイヤーが集まり、有馬の2月の風物詩の一つになっています。



図1



図2

アニメやゲームを入り口として認知が広がる

昨年からアニメやゲームとコラボレーションして、本格的にスタートしています。アニメ『推しの子』は、メインキャラクターの「有馬かな」と「有馬温泉」ということでコラボしました。イベントに有馬かなの声優が来られたり、他のアニメや漫画関係者がこの企画を知って視察に来られたり、非常に大きな反響がありました。ゲーム「原神」は中国の会社が作る世界的に有名なゲームです。約1か月間の開催期間中は予想をはるかに超える集客で、初日は景品交換所に入店するまで2時間半待ちでした。今、日本のアニメゲームは世界でもかなり人気がありますので、日本の方のみならず、海外のお客様も大勢来られました。

こうした取り組みの狙いは、若い世代への有馬温泉の認知度向上です。漫画やアニメが入り口ではありませんが、SNSでコラボが発表されると「有馬温泉はどこか」と調べて、「兵庫県か、神戸から30分のところか」と知り、さらにSNSで発信してくれます。そうやって認知が広がっていきます。

長期的・継続的なアピールには若い世代との関係性づくりが大切

ファンを作るというのは単なる話題づくりではなく、若い世代が関与し、共感し、そして関係性を持つことが大事だと考えます。それにより観光地との距離が縮まり、まるで自分の庭のように感じると、長期的・継続的にアピールしてくれるようになると思います。これからも若い世代との関係性づくりを大切にしながら、地域に根差した賑わいを築いていきたいと思っています。

発表3

有馬温泉まちづくり基本計画 実行委員会 活動報告

有馬温泉まちづくり基本計画実行委員会

委員長 増田晴信氏

住民ファーストで取り組む地道な活動で、まちを豊かにし、子供も増やしたい

我々実行委員会は、下支えと住民サービスを第一に地道に活動しています。住民がここで豊かな生活ができて、皆さんから世界にいろいろと発信してもらえよう、世界に誇れるまちづくりをしたいと活動しています。発案されたことを地元の方や業者の方に話をし、理解して協力してもらおうということを四十数年してきましたが、地元の方の理解を得ることがこれだけ難しいものなのかと実感します。

有馬温泉にはスーパーマーケットが一軒もありません。薬屋も一軒もありません。本当に観光業だけの町です。今、年間で150万人近くのお客様が来られますが、定住人口は1,300人ほどしかいませんし、そのうち530人余りが65歳以上です。今一番の問題は、有馬で働く人が少ないこと。有馬小学校は全校生徒が21人で、来年入学する1年生は1人です。全校生徒21人の小学校に入れるのは冒険でもあると思いますので、周辺のもう少し大きな小学校に入れることになります。すると午後の学童というのが非常に大事で、夏休みや長期の休みには必要になってきますので、有馬の町として大きく広げた地域から子供を預かることができるよう、進めていきたいと思います。子供を預けて働きたいという人に有馬温泉を選んでもらおう、そしてここで働いてもらい、環境や住民サービスが良いからここに住んでみようと思う人を増やすことで、今後の有馬の繁栄につなげていきたいと思います。



理事 門出健一氏

有馬温泉まちづくり基本計画実行委員会は、もともとは2011年(平成23年)に有馬温泉まちづくり基本計画策定委員会として発足しました。20年前に作られたマスタープランを、20年後の2011年に検証する会として始まり、新たに今後15年先を見据えたマスタープランを作る策定委員会として立ち上がりました。基本方針は大きく2つあります。1つ目は「有馬らしさや有馬の遺産を守り続ける」ということで、これまで培われてきた有馬温泉の歴史や成熟した味わいをこれからも守り続けて育てていくこと。2つ目は「優しさと心地よさによって、暮らしの質を高める」



ということ。「住みやすい町であるからこそ、観光客にも喜んでいただける」という信念のもと、質の高い有馬での滞在時間を提供するのためのテーマとして掲げています。有馬らしさ、有馬の遺伝子を守り育てる、有馬の温泉そのものの魅力の向上、有馬らしい風景の確立と景観保全、まちなみづくり、湯本坂・太閤通りの賑わいづくり、まちづくりルールの検討、六甲山・温泉を生かした健康づくり、といったいくつかのテーマとゾーンに分けて計画を策定し、2013年（平成25年）に神戸市長に提出しました。提出後に「実行委員会」と名前を変えて現在に至ります。

2013年に実行委員会になり、初めに、今、有馬温泉がどうすべきかということと将来的な課題について、有馬の住民と全ての事業所に対してアンケートを取りました。その結果から我々がどのような取り組みをすべきかを決めて、初めに行ったのが「おもてなしトイレ」の設置です。お茶会などで着物を着てくるご婦人が姿見がなくて困っている姿を多く見かけるため、多少なりとも身だしなみを整えられるきれいなトイレが欲しいという回答があり、設置しました。婦人会が花瓶を据えたり掃除をしてくれるなど、町全体で管理しているところがこのトイレの良いところだと思います。

次に行った取り組みが養生村構想です。関西電力の保養所があった場所を神戸市に買い取ってもらい、健康と自然を中心テーマに有馬で提案を進めていくプロジェクトです。六甲有馬ロープウェーの駅に近くとても涼しい場所ですので、避暑地としての使い道や温泉が出たらお風呂も作るというねなどと考えながら、屋外劇場の設置やウォーキングルートの新設、アトリエ、自然の中で子供たちが遊ぶイベントなどを中心に構想を作りました。イベントの一つである「森のコンサート」は森の中でオペラなどを楽しむもので、数回重ねてきました。

次にゆけむりバスの試験運行です。もともと有馬温泉の中にあったループバスと回遊バスがなくなってしまったため、復活させようと試験運行の費用をもらって実施しましたが、思った以上に乗客が少なく本格運行には至らず止まってしまい、現在保留中です。

有馬の湯本坂とひょうたん通りを歩行者天国にして、オープンカフェなどで賑わいを作るイベントもやりました。生活道路であり、業者の搬入もある中での通行止めはこれまでなかなか実現しませんでした。思い切ってやってみたら好評でしたので、続けていけたらと考えています。

兵庫県と神戸市の協力を得て、有馬川親水広場の改修も行いました。台風やゲリラ豪雨でだいぶ傷みが激しく、できるだけ安全な川の造りにしてもらうことと護岸の整備、それらを含めて使いやすい広場にしたいと、2017年（平成29年）に検討を始め、2020年（令和2年）に太閤橋の上流側が完成しました。予算との兼ね合いもありますが、今後は太閤橋の下流部分にウォーキングルートとして使える川沿いの道を作っていたらと思っています。ひょうたん型の池は以前は雑然として、人が出せない、お店が出せないなどの問題がありましたが、軽トラックが降りられるように平面の面積を増やす形で改修してもらいました。

進行中の話としては、有馬温泉観光協会のホームページから直接求人ができる雇用マッチングサイトを作りました。有馬の事業体の中でピンポイントで人手がないなどをうまくマッチングできるようにと取り組んでいたサイトです。

また、15年先を見据えたマスタープランの策定から7年後に当たる2024年（令和6年）に中間検証し、これまでの取り組みと残り7～8年の取り組みをまとめるアクションプログラムとして「後期行動計画」を策定しています。

我々の実行委員会は3つの部会に分かれていますので、それぞれの部会長から順に発表します。

A部会 部会長 浅井里枝氏

私たちが最初に取り組んだ有馬養生村構想ですが、神戸市は市が買い取った土地を放置しておくのは財政的にも好ましくないとして、民間での利活用を模索していました。サウンディング調査の結果から、宿泊施設など営利目的の活用案が挙げられていましたが、私たち有馬地域の住民は、単なる営利目的の施設ではなく、地域住民にとって有効な活用方法はないかという視点を持ち、温浴施設などを備え、観光客に提供することで運営費用を捻出しながら、地元住民が集ったり地域の課題解決が図れる施設を目指していました。有馬温泉には金の湯、銀の湯という2つの外湯があり、コロナ禍前は連休になると入場規制がかけられるほど混雑しました。そこにインバウンドの増加が加わり、混雑はさらにひどくなりました。観光客が外湯に入れないだけでなく、この外湯は地域住民にとってもかけがえのない温泉であり、夕方には地域のお年寄りや子供たちも通っていましたが、行きづらくなっていたのです。また、この旧保養所の土地は温泉を掘れる可能性が高く、温泉を持続的に確保するためのバックアップ泉源としての役割を果たせる可能性がありましたので、この土地にバックアップ泉源を確保し、第三の外湯を設置する構想が持ち上がったほか、スーパーがないという長年の課題も解決できないか検討を進めました。現在、有馬温泉にはスーパーがなく、日用品や食品の買い物は車で10分ほどの場所まで行かなければならず、車に乗らない高齢者にとっては重大な問題です。そこで養生村に移動スーパーや野菜などの販売機能を持たせて、地域住民が定期的に買い物に来られるよう、JAの協力で定期的に移動販売車を誘致して実証実験を行ったところ、地域の方々だけではなく観光客も購入されるなど、とても有意義なものでした。養生村自体を地域住民の協力のもと運営する前提でしたが、法的には法人格を持った中心的な役割を果たす組織が必要で、一般社団法人まちづくり有馬を立ち上げていますが、その後、市の方針転換でこの土地の活用方針が変更されたこともあり、養生村構想はいったん保留となりました。



その後、部会で検討内容を整理して、当時の喫緊の課題であった雇用問題を担当することになりました。当時、有馬温泉内の事業所の人手不足は深刻で、アンケートを取ったところ、宿泊施設は100%、飲食物販施設でも80%以上が人手不足を実感していると回答がありました。この結果を足掛かりに、商用的なものではなく、地域住民でも見やすい広報機能を備えた委員会公式サイトを開設しました。今後は有料求人サイトなどとも協議しながら、幅広い取り組みができないかと考えています。

最後に防災ですが、有馬温泉は観光地であり、大型連休などには地域住民に加えて大勢の観光客が滞在しますので、その中で大地震などが起きた場合の取り組みを協議しています。有馬で働きながら子供を保育園などに預けている親にとっては、避難所などの情報が十分に整理されていないという課題がありますし、地元で暮らす高齢者にも情報が一本化されている方が分かりやすいと思いますので、改めて防災情報を整理するなど、防災について中心的に進めている段階です。有馬に暮らす人、有馬を訪れる人、全ての人にとって安心できる地域をつくるために、住民の手で何ができるかを考えています。

B部会 部会長 弓削次郎氏

B部会では歩行者天国を担当しました。歩行者天国にして車が通らないと観光客にゆっくり歩いて散策してもらえますが、商売をされていない周辺住民の方々には生活道路が通れなくなってしまうということがあります。そこで実際に体験してもらい、このくらいのことならできるのではないかとご理解いただくために、何回か歩行者天国にしました。車を通行止めにするだけでなく、陶器を売ったり、物の援助もしました。

有馬の道は非常に狭く、狭いけれども車が通れる道がたくさんあります。その要因は多くの電柱で、これが観光客の通行の妨げになるだけではなく、過去にあった火事で緊急車両が通りづらかったという問題があったため、無電柱化を検討しましたが、様々な事情で厳しいということで、現在は保留となっています。

C部会 部会長 門出健一氏

C部会の取り組みを2つ紹介します。一つは、有馬川親水広場が整備されましたが、古い看板がありますので、もう少しきれいなものにするといった、看板の設置や川の整備などを担当しています。

もう一つが人手問題です。住民と小学校、保育園、各事業所にアンケートを取ったところ、特に大型連休や夏休み・冬休みに子供を預けられるところがなく、人手を確保するのが非常に難しいということで、我々が児童預かりをするサービスをしようじゃないかと始めた会です。初めにいろいろなところに見学に行き、一番印象に残ったのは京都大学にできた児童預かりサービスです。京都大学の先生方や学生でも保護者であれば子供を預けることができ、我々が見学した時は、京都大学の教授が子供たちに授業をするとか、出張で来たスタンフォード大学の先生が子供たちに勉強を教えるとか、京都大学らしいなと思いました。非常にお金がかかっているということですが、我々が目指すところと近い部分があるなと思いました。有馬小学校の敷地内に廃園になった幼稚園の校舎があり、ここをきれいにして子供たちを預かる場所にしようということで、今年度中にはインフラの整備をしていき、来年度はソフト面を強化して進めていきたいと思っています。この事業は繁忙期の人手確保が目的の一つですが、いずれは隣地にご飯が食べられたり、洗濯物ができたり、学習塾があるといった便利で子育てしやすい施設を作りたいと思っており、将来的には有馬小学校の児童数を回復させるというのが大きな目的です。昨年1年間で年末の12月30・31日と春休みに2日間ほど実証実験をして、母親が仕事をしている間子供を預かる形で応募を出したところ、有馬小学校から来た子供は1人だけ、ほかには皆近隣の小学校から集まり、やはりニーズとしてあると実感しています。できれば今年度中にインフラの整備をして、順調にいけば来年度には少しずつ実現していけたらと思っています。

発表 4

国際温泉リゾート地を目指して

一般社団法人有馬温泉観光協会 会長／温泉まちづくり研究会 顧問 金井啓修氏

30年サイクルで変わっているのか 有馬温泉の過去を振り返る

これからお話することは町の中で承認が得られているわけではなく、この2年間でこうやったら有馬が良くなるのではないのかという私の考えです。


今から約15年前に第二のまちづくり基本計画を作りました。当初、マスタープランを作った時に、30年サイクルで物事を考えろと言われました。30年というのはイデオロギーが変わる。30年先を考える、つまり私が父親の年になったら、息子が私の年になったら、有馬はどうやったらいいのかということを考えたら考えやすいと教えてもらいました。本当に30年で変わっているのかなと過去を振り返ってみたところ、1902年(明治35年)に有馬保勝会ができています。三田出身の久鬼隆一さんが、奈良の国立博物館の館長を辞めて三田へ帰ってきて作りました。明治からいろいろありましたが、一番大きいのが第二次世界大戦です。当然、大戦中は温泉に入るお客様はいないわけです。そのため、有馬の旅館も、病院など旅館以外の仕事で人を泊めていました。私のところも下宿屋のようなことをやっていて、下宿人のおじさんが冬の寒い時に裸電球を布団に入れて火災を起こしたのが、1943年(昭和18年)です。金の湯の前辺りが焼け野原になりました。有馬は焼け野原だし、温泉も掘削する必要があるということで、まず1947年(昭和22年)に有馬町と神戸市が合併して、1948年(昭和23年)から泉源掘削を始めました。家が建ち始めたのは1948年です。その後、日本の戦後の復興から国際的になろうということで、1955年(昭和30年)に売春防止法を制定しました。そして、東京オリンピックを誘致しようと動いていき、1964年(昭和39年)に向けて、有馬の山の周辺に旅館が建ち並び大型化していきます。さらに1970年(昭和45年)の大阪万博に向けて動いていきました。この頃は、外国を目指しながら旅館の大型化が進んだと言っても差し支えないかと思います。1977年(昭和52年)にNHKの朝ドラで『風見鶏』が放映されて、神戸の北野町が一躍日本中の憧れの観光地になりました。その勢いで1981年(昭和56年)に神戸ポートアイランド博覧会(ポートピア'81)が開催されました。1982年(昭和57年)に、43年ほど前に始まった観光協会青年部が、有馬の若者にも少し勉強してもらおうと考えて、1回目のマスタープランを作りました。1986年(昭和61年)から1991年(平成3年)はバブル時代です。1995年(平成7年)に阪神・淡路大震災が起こり、宿泊客はゼロに近い状態でしたので、お昼の温泉と昼食をやるということで7月頃から始めて、11月下旬の連休には行列ができるぐらいまで需要がありました。その頃になると宿泊客も戻ってきて、大型旅館でもチェックインのために早くお昼のお客様に表に出てもらわないといけない。すると街中に人があふれるようになり、今のそぞろ歩きのできる街ができたきっかけになりました。



30年でイデオロギーが変わる

- 明治35年（1902）有馬保勝会 九鬼隆一 名所旧跡の保存
- 第二次世界大戦
- 昭和18年 有馬火災 金の湯両側
- 昭和23年 観光協会発足 泉源郷削開始 片桐且元以降
- 昭和30年（1955）売春防止法制定 うわなり泉源湯出
- 昭和39年（1964）東京オリンピック
- 昭和43年（1968）池坊満月城火災
- 昭和45年（1970）大阪万博開催

30年でイデオロギーが変わる

- 昭和52年（1977）NHK朝ドラ『風見鶏』
- 昭和56年（1981）神戸ポートアイランド博覧会（ポートピア'81）
- 昭和57年（1982）マスタープラン そぞろ歩きのできる街
9月、神戸市消防有馬出張所竣工
- 昭和61年 
- 平成7年（1995）阪神・淡路大震災
- 平成15年（2003）そぞろ歩きのできる街

現在の有馬温泉の課題

今の有馬の課題は何かというと、一つは70歳の^{うわなりせんげん}妬泉源に出続けてもらわないと困りますが、分からない部分があるため、それをどうするか。次に、街並み景観の維持。古い木造の建物を生かす取り組みを継続してきたことが、今の有馬の集客力につながっているわけですが、ここにおかしなものができたりすると問題になってくる。つまり、我々の持っている魅力というのがどんどん失われていこうという問題。それから観光基盤の整備。例えば芸妓さんや歴史のある桜、もちろんお寺もそうですが、観光の基本的なものをどうやって整備していくか。さらに、今、有馬にもいわゆる外資がどんどん入って来つつあるので、どこを残してどうしていくかを考えていかなければならない。そういった問題がありますが、なかなか意見が一つにまとまりません。

まず温泉ですが、有馬の温泉は出る量は変わらないのです。フィリピン海プレートが毎年3センチずつ沈み込む時に海水を取り込んで、その海水が湧き上がってくるので、量は変わりません。ただ、上がってくる途中の断層の中で詰まりが出てくるので、これをどう解消していくかが非常に重要です。神戸市が来年（2026年）2月から調査することを決めてくれましたので、その結果でどう対応するか進められるだろうと思います。

次に街並み景観の維持ですが、新たに有馬でお店をやりたいという問い合わせはとても多くあります。ある程度みんな街並みを作ってきた中に変わったものができる、そこだけが残念なことになってしまうので、これをどうやっていくかが重要な問題です。

伝統文化の継承も大変です。昔のように芸妓を呼んで宴会するお客様はいませんが、有馬には節目節目に芸妓が必要で、歴史的にも非常に重要です。いろいろ取り組みますが、なかなかうまくいきません。また、名木百選に選ばれた桜をついこの間切ってもらいました。樹木医に弱ってきていると言われ、治療するのに300万円かかる。お金を出せるところがなく、神戸市に話してふるさと納税をやりましたが、ふるさと納税も結局税金なので、公のものにしか使えません。

外資の参入は、大型宿泊施設の建設予定がだいたい6か所くらいで、未定ですが、スペースとしてはあります。昔のように反対運動ができるわけでもありませんし、結束力もパワーもないと考えると、受け入れるしかないのかなと思っています。例えば、旧軽井沢と新軽井沢のようなエリア分けになってくると、有馬としては南側に残された自然を生かしたエリアをどう維持するか、先ほど養生村と言っていたエリアをどう活用するかということだと思います。

課題の解決に向けて

こういった問題をどう解決したらいいかという、私は過去の不良債権を処理するべきだと思っています。それをしようと思うと、有馬温泉を中心に近隣の農村地や町を巻き込んで、大きな意味での観光源といえますかDMOを作る必要性がある。新たな財源として、きちんと決めて、大型ホテルが入ってくるなら入会金と会費を取ったらいい。そしてチップ制度をやろうかなど。外国には有料トイレがたくさんありますが、ここでは有料にできないので、チップならいいだろうと。でもこれはホテルでする必要性はないと思います。お金のかかる部分は、新たな入浴料か地域振興費などとしてお客様からもらい、取扱手数料20%を旅館に還元したらいいと思います。

質疑応答

太田慎太郎氏（由布院温泉） 景観系の法律関係は何かできるのでしょうか。

金井氏 日頃話している人には「看板やめてよ」と言いづらい。そこに新たに入ってきた人が「あそこでやっているじゃないか」と言う。そうすると、例えば看板を作り替える費用の半分は県に出してもらい、4分の1を神戸市あたりに出してもらい、残り4分の1を地元が出すという感じで、看板を付け替えさせることをやっていかなければならないだろうと思います。そして、こういうデザインはいい、こういうデザインはいけないと、本格的なものをたくさん対比するにはやはり人手がいりますので、城崎温泉と一緒にやっていったらいいのではないかなというのが今の考え方になります。



温泉地・共同研究者報告

黒川温泉 小林慎太郎氏

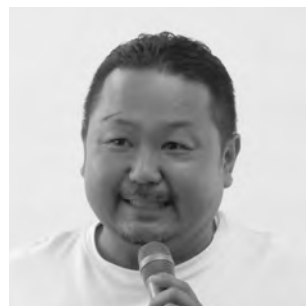
3年ほど前から夏の集客が弱くなっているのではないかと危機感を抱いています。暑い中で温泉に入るとは動機になりづらいだろうということで、黒川温泉は標高700メートルで比較的涼しい場所にありますので、黒川温泉って涼しいんだよというところを売って、それにプラスして温泉を楽しんでもらおうと動いています。「湯涼み」というイベントで、黒川温泉の夜は涼しいので、夜温泉街を歩いて黒川温泉の涼を感じてくださいというものです。先日テストが終わり、今回本番で動いていますが、お客様からなかなかいい反応をいただいています。5月までは好調でしたが、6月から思わしくないというところで、ちょうど良い試みとして、夏の涼を頑張って売り出していこうと思います。



また、来年（2026年）7月から熊本市で宿泊税が導入されることになりました。もともと温泉まちづくり研究会に参加した動機が阿寒湖温泉の入湯税のかさ上げで、どのような段階を踏んでいくのか勉強するという目的がありましたが、南小国町では入湯税のかさ上げはもう難しいだろうと思います。ただ、新しい仕組みとしての宿泊税に関してはまだまだ検討の余地があるというところで、宿泊税の導入も町の協力を得て検討と導入を進めている段階です。

由布院温泉 太田慎太郎氏

由布院温泉は非常に苦戦しています。宿泊は踏ん張っていましたが、海外の方が増えて日本の方を押し出す形で、日本の方が泊まりたくても泊まれなくなり、泊まれないならよそに泊まりに行く、よそに泊まりに行き始めたらわざわざ由布院に戻る理由がなくなってしまい、海外の方が引いた時に全く人がいない街が出来上がったという形で、ずっと苦労しています。



その中で、JR由布院駅が開業100周年を迎え、7月29日が100年目ということで、JRからロゴを作っていただき、商業利用も許可されました。また、8月には第50回湯布院映画祭が開催されます。今年は俳優の三浦友和さんが来てくださることになり、懇親会にも出ていただける。友和さんの目の前で映画論が話せるということで、前売券は既に売り切れています。

いろいろな活動をする中で、若手を取り込んでいくためにどうしていこうかと考えた結果、由布院温泉の中で「かわずの会」を立ち上げました。この会自体は由布市に在住している人は誰でも入れます。現在25人くらいの若手がいますが、まずは50人、100人くらいの大きな会にする。「かわずの会」という名前も初期メンバー20人くらいが話し合う中で、由布院の原風景はかわずだから、かえるの声が聞こえるのがいいじゃないか、私たちは井の中の蛙だから「かわずの会」でいいと出来上がり、6月末の総会で許可が出て、これから動きだすところです。

もう一点、「由布院温泉観光基本計画」を今年（2025年）から見直していくことにしました。地域住民が

住んでよし、訪れてよしの町を作るということで、今年の9月に自治会、育成会、商工会、農業会などもろもろの会を集めて、由布院温泉が来年（2026年）以降どうやって生きていくかという提言を作り、来年、観光基本計画を完全に見直していこうと動いています。

道後温泉 宮崎光彦氏

トピック1は、昨年（2024年）、道後温泉本館が130周年を迎え、5年半にわたる保存修理工事を無事に終わりました。営業しながら26億円をかけて保存修理をし、新築ではなく価値を少し高めました。そして2025年は「蜷川実花 with EiM×道後温泉 DOGO ART」を10月から1年余り実施する予定です。



トピック2が、2050年を見越した「道後温泉2050ビジョン」を策定しました。10の重要プロジェクトを策定し、目標宿泊人数は80万人で今とそう変わりませんが、質的には向上させようということと、現在13%くらいのインバウンド比率を50%にしよう。テーマは「温泉×歴史・アート・健康・デジタル」で、最優先のプロジェクトが「デジタル温泉都市構想」を実現していくことと、観光DXによる最高にして最先端のまちづくりを進めていこうということです。「デジタル温泉都市構想」の目的は3つあり、「お客様の満足度の向上」「価値向上・単価アップ」「生産性向上・コスト削減」です。2050年の推計人口は、日本人が1億人を切り、世界では100億人を超えるだろうと、松山でも17%の人口減、愛媛県では30%減ということで、未来に向けて取り組んでいこうと思います。基本構想は、道後温泉のスマートツーリズムの実現で、1つ目は旅行客の経験価値を高めること、2つ目が事業間の協業による価値共創、特にDMP（Data Management Platform）の構築、3つ目が観光地全体のスマート化を進めるということです。まさに今行っているDMPの中では各旅館ホテルのPMSを横串で連携させ、将来における予約状況などをリアルタイムで分かる仕組みを作っていこう、その中でブラックボックスに集約をさせていくのが必要だと思います。スマート観光地化も人流管理、AIカメラの導入をようやく実現したところです。観光庁の「地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業」では、帽子新理事長が昨年度（2024年度）この取り組みをしてきました。AIカメラであるとか、以前は旅館組合、商店街、それぞれの公式サイトを作っていましたが、それらを統合して地域全体でPRあるいはプロモーションをやっていこうということです。

道後温泉 帽子大輔氏

新しいAIカメラは、国籍からそのお客様に購買意欲があるのか、ポジティブかネガティブかなど、いろいろなことが分かります。道後商店街の入り口に導入したAIカメラでは、午前10時頃に道後商店街に人が集まり、だいたい午後6時くらいにピークを迎えていて、平日と土日ではその差がだいたい1.5倍くらいあるということや、ピークが土曜日のお昼頃から午後6時くらいまで、日曜日の朝10時から人が流れて、日曜日の午後5時くらいまでは人が来ている、ということがデータとして分かります。コロナ前と変わってきたことは、以前の宿泊地という特性から、今は松山の中心地に泊まって、その方たちが市内電車に乗って道後に夕方訪れて、そして昼間に道後の商店街を回っていくといった、少し観光地化が進んだという



こともこのデータから分かります。

道後温泉旅館協同組合としてこれから取り組んでいくことを紹介しますと、今、愛媛県もデジタルに力を入れており、道後の旅館組合と商店街と愛媛県がタッグを組んで行うことですが、来年（2026年）11月に免税制度が改正されて、免税手続きはお店でしますが返金は別の場所、例えば空港近くの換金ポイントですというように変わっていきます。今は申請用紙でやっていますが、スマホアプリで簡単にできるようになります。また、商店街とのデータを活用してクロス集計していくことにも取り組んでいきたいと思えます。

鳥羽温泉郷 世古素大氏

昨年（2024年）は南海トラフ地震予報の影響を受け、また、今日も津波警報が出ましたが、海水浴離れに少し苦しんでいます。さらに酷暑、そして万博により近畿圏のお客様の動きがとても鈍い。その中でホットスポットが鳥羽水族館です。日本の中でジュゴンとラッコがいるのは鳥羽水族館だけということで観光客が殺到しており、それにあやかってナイト営業を試みようと、鳥羽の旅館組合がやりました。これが好評で、先日じゃらんアワードで表彰されました。そのほかには客船の入港が伸びています。



それから、来年（2026年）4月1日から宿泊税が導入されることになりました。お子様や修学旅行生など関係なく、1人1泊200円頂戴し、これを新たな財源にしているいろいろと取り組んでいきたいと思えます。

9月8日から大阪・関西万博で三重の温泉をアピールしていきます。また、「鳥羽の日」が今年で5年目になりますが、鳥羽の日を市の日にしようということで公認をもらい、10月を鳥羽の月として、鳥羽ではたくさんのイベントが開催されます。三重県では27年ぶりに正三尺玉を打ち上げます。

草津温泉 湯本晃久氏

ゴールデンウィークが明けてから、少し静かな状態が続いています。みんな万博に行っているのかなと話していますが、理由が分からず、少し懸念しています。

昨年（2024年）ご覧いただいた圧迫感のあったバスターミナルが少しリニューアルされ、多少きれいになりました。待望のエレベーターが付き、階段からスーツケースが転がり落ちてケガをする危険が避けられるようになりました。同じく、昨年お越しいただいた際に、レストハウスの建て替えをして、そこに水冷式の冷房をつけるという話をしましたが、一足早く先月から中学校の教室に水冷式の冷房が付き、効果を発揮しています。



皆さんに共通する話題の一つとして、観光地の積年の課題と言いますか、親と子で休みが合わないという問題。親は週末忙しい、子供は週末しか休めない。親子で一緒に出掛けるとなると、平日に休んで出掛ける。すると、同級生たちからずる休みと言われる。どこでも起こっていると思われることですが、一昨年（2023年）の9月から大分県別府市で、市長の旗振りで、年間3日間学校を休んでいい、欠席ではなくて出席停止、忌引などと一緒の扱いにする制度を導入してくださいました。その新聞記事を私が見まして、草津のほかのメンバーに確認したところ、ぜひやってほしいというお話をいただきました。私も議会におりますので一般質問し

たところ、町長、教育長、教育委員会の皆さん、そして学校の皆さんも、ずる休み問題を何とかしたいという思いは共通だったようで、1年かかりましたが、今年（2025年）の4月から制度として導入していただくことになりました。1学期を過ぎたところで、早くも40人くらいが申請しているということで、一定の効果が出ているかと思っています。ちなみに、別府市長に草津で導入されたと手紙を送ったところ、別府では今年から5日になったそうです。これは各温泉地、観光地で共通の悩みかなと思いますが、このような解決方法があることを別府から教えていただき、草津で取り入れたという話です。このことは上毛新聞の本紙1面トップで取り上げてもらいました。

阿寒湖温泉 古川幸男氏

私はDMOの兼任者といいますが、阿寒アドベンチャーツーリズムの常務も務めていて、DMOとDMCを一遍にやっている。全国でも珍しいと思います。NPO (DMO) でお金を儲けてはいけないというルールを逆手に取り、DMC (事業会社) を一遍にやることで、稼いだ利益を地域に還元する仕組みの中で活動しています。



阿寒湖温泉の入湯税のかさ上げは、私が行政にいた頃に手掛けたもので、丸10年が経ちました。当初は150円の定額分に100円を上乗せした期限付き条例でしたが、今回、その制度を恒常化させ、さらに50円を上乗せして現在は合計300円となっています。

さらに、北海道と釧路市の宿泊税がそれぞれ200円ずつ加わります。つまり、阿寒湖温泉は4階建ての税体系となっており、宿泊客1人当たり合計700円をいただいていることになります。宿泊税は本来一般財源であり、放っておくと行政の大きな財布（一般会計）に飲み込まれてしまいます。そこをしっかりと議論して、観光振興、特にアドベンチャーツーリズム (AT) 事業に使うという明確な組み立てをすることが、行政とのやりとりでは非常に大切です。

現在は観光庁の補助金を活用し、3,000万円規模の地域賑わいDX事業を推進しています。この事業の目的は、楽天やじゃらんといった大手OTAに頼り切るのではなく、地域独自のシステムで予約を取り、そのポイント還元分を地域の飲食店やカムイルミナなどのアクティビティ、阿寒湖アイヌコタンの夜間公演などで使ってもらおうことです。これまでは外部に流出していた販促費やポイントを、阿寒特定のポイントとして域内に残す。この「域内循環」の仕組みを構築することで、宿泊客がどこから来て、次にどこへ行くのかというデータも蓄積し、より精度の高い観光戦術を組み立てていきたいと考えています。

共同研究者 内田彩氏

現在、「温泉文化」のユネスコ無形文化遺産への登録に向けた運動が進められており、皆様にも様々な形でご支援をいただいています。私も「温泉文化」ユネスコ無形文化遺産登録に向けた検討会の専門委員を務めており、今秋の文化庁への申請を目指して取り組んでいるところです。この活動を通じて改めて「温泉文化」を問い直す中で、温泉地ならではの文化的特質や、その本質的な魅力とは何かを、今後の研究の中で深めていきたいと考えています。



共同研究者 石井宏子氏

日本の温泉地は日本ならではのウェルネスの最前線の場所ではないか、ということはだいぶ前から言われてきましたが、「ウェルネスって何だ」というところで行き詰まっているように思います。世界中の温泉地のトップが所属するグローバルウェルネスサミットは毎年行われており、ウェルネス市場が何兆円という規模に拡大していて、非常に関心が高い分野です。

私も参加しているJウェルネス振興会は、日本ならではのウェルネスを考えようという団体で、各省庁の担当も交えて毎月勉強会をやっていて、今後、日本ならではのウェルネスをきちんと文書化していこうと考えています。日本の、例えば畳でごろ寝や旅館に来たらお茶とお菓子を出すなどは、実は全てウェルネスで、畳でごろ寝している時間は体の休息だけでなくマインドフルネスにもなりますし、温泉は何も持たず身一つで入るので、静かに湯に浸れば瞑想の時間にもなるわけです。それから地産地消や地域のローカルキューイジーヌなど、土地の恵みをいただく食自体もウェルネスの分野に入ってきます。今、教育ということで地域も学びをテーマにした体験をされますが、それも知的ウェルネスであったり、日本の祭り、盆踊りなどもその土地でしか体験できないウェルネスに入ってきます。寝具にこだわれば睡眠のウェルネスになりますし、実は温泉旅で皆さんがやっていることが全部ウェルネスなのですが、きちんと言語化していないので、よく分からなくなっている。きちんと言語化すると、日本の温泉地や宿がいかに関ウェルネスの最先端の場所であるか、もっとアピールしていけるのではないかと思います。皆さんに活用いただけるように、こうした日本ならではのウェルネスをまとめていきたいと考えています。



共同研究者 山下晋一氏

生成AIの精度がものすごく上がっているというのは、皆さんお気づきだと思います。大学のテストでも生成AIができすぎて、端末を使ったら全て答えられるという事態になり、この半年間で急激に生成AIが進歩しているというのを身近に感じています。

台湾政府の観光庁から依頼があり、8月8日・9日に台北で旅行会社とホテルの幹部20人に対してワークショップをやることになっています。ただ、台湾の方が、デジタル競争力もSDGsも世界幸福度も1人当たりGDPも日本を超えていて、どんな話をしようか正直に悩む。ですから、一緒に悩んで一緒に学びましょうというスタンスで臨みたいと思います。急激にアジア諸国のデジタル競争力は高まっています。今日の研究会でDXの話が出ましたので、みんなで連携して、特にZ世代と言われる皆さんから積極的にノウハウを出していただければいいなと思っています。



共同研究者 吉田道郎氏

研究会で話題に出た有明山荘（関西電力旧保養所）は10年前に活用方法検討を少しお手伝いしました。建物をうまく残して再生していくのは耐震問題もあり難しかったのですが、10年前に皆さんと作った構想は、建物がなくてもいろいろな使い方をしていく可能性を考えてありましたので、温泉街を支える方々の生活の質の向上と自然を生かしていく方向で、まだ使い勝手があるかと思っています。

景観の話では、草津も現在開発圧力がすごくて、その中で景観をどうコントロールしていくか、また地元で事業を頑張ってこられた方が、代替わりや後継ぎがないなどで外部の資本に売れる可能性がある時に、景観的な制限が資産算定にどう影響が出るか、などが話題になっています。周辺に多く立っているリゾートマンションの持ち主が高齢化して、管理組合の活動がままならなくなると、廃虚化していく可能性があるのではという懸念も出ています。



温泉まちづくり研究会 事務局長 山田雄一

いろいろ学ぶことが多く、すごいなと思いながら聞いていました。訪日のお客様をどう取っていくかというところはマーケティング的には重要ですが、取りすぎるとその部分のハレーションも、というところが悩みどころと思っています。温泉まちづくり研究会は、ハードウェアとソフトウェアの組み合わせで、観光まちづくり・温泉まちづくりをやっていくべきだろうというコンセプトで立ち上げているので、今日の皆さんの情報提供は、そのコンセプトに帰着する主体的な話だったと思います。

先ほど話に上がった宿泊税などの財源を何に使うのかという問題ですが、実は今、用途条例というのを作る動きをしています。ある自治体では実は用途条例の草案ができていて、今まで用途に関しては縛ることができなかった、せいぜい基金条例を作ることまででしたが、今我々が働きかけようとしている用途条例は、どういうガバナンスで税金を使うのかというところを条例レベルで規定するというものです。さらに、日本のDMOというのは法的根拠がありませんが、その用途条例の中で、DMO、観光協会を位置づけてしまうことによって、法的根拠を持った組織にするということをしています。それを行うことにより、お金を取ったら誰がどういうガバナンスで使うのか、どこで執行するのか、観光協会はただの民間団体で議会の方が強いじゃないか、といったところは、この条例が成立するとほぼクリアできるようになります。そういう法的なアプローチによって観光まちづくりを推進化したいというのが、今我々の目標の一つになっています。



現地視察

有馬温泉観光協会金井会長の案内で、金の湯、有馬玩具博物館、コイントイレ^{うわなりせんげん}、妬泉源、銀の湯、湯屋松風、Coccinelle、花小宿、御所坊、御所別荘^{ごしよべつしよ}を見学しました。



有馬玩具博物館



コイントイレ



妬泉源



御所別荘



湯屋松風



湯屋松風

第2回温泉まちづくり研究会

ニセコにおけるこれまでの観光まちづくりの取り組みを学ぶ



2025年11月18日(火) 13:30～17:30 研究会・現地視察

講演1 ニセコ町観光の未来と戦略

講演2 SDGs 未来都市ニセコ町の実践

「自ら考え行動する」共感資本社会への挑戦

視察 株式会社ニセコまち、ニセコ町役場

2025年11月19日(水) 9:00～13:30 現地視察

ヒラフエリア、雪ニセコ、パークハイアット ニセコ HANAZONO

講演 1

ニセコ町観光の未来と戦略

株式会社ニセコリゾート観光協会 事務局長 中野文彦氏

語り継がれるまちづくりの考え方

ニセコ町には町が出資した株式会社が3社あり、その一つである株式会社ニセコリゾート観光協会は、環境、景観、来訪者、ニセコ町の産業や住民など、ニセコ町らしさにこだわって、体験・滞在・周遊する魅力を生み出す会社です。当協会のフィールドは、倶知安町、ニセコ町、蘭越町からなるニセコ観光圏の真ん中、ニセコ町になります。ニセコ観光圏の中でニセコ町の特徴は何だろう、何を打ち出せば競争力になっていくだろう、ということを考えながら進めてきました。ニセコ町の人口は約5,000人、宿泊施設の収容人数は5,091人、農業と観光のまち、環境、地産地消、温泉アクティビティ、ローカルさが特徴で、ラグジュアリーや高級リゾートという言葉で自分たちの町を表現することはありません。

ニセコ町には山、里、温泉、川、地酒、野菜という6つの魅力がありますが、それらを自転車や今年始めた電動トゥクトゥクなどで楽しめないかと取り組んでいます。

ニセコ町のまちづくりの基本的な考え方が、このピラミッドです(図1)。ニセコ町のまちづくりは、ベースに環境と景観を大事にするというところがあり、環境を守っているから、有機野菜の価値が上がり、おいしくなってブランドになって、わざわざ買いに来てくれる。観光も同じで、ニセコ町の景観が観光の武器になっているというところがあります。そこで産業が成り立ち、価値が生まれて、それがニセコ町の住民の暮らしの豊かさにつながっていく。この考え方をずっと語り継いでいます。

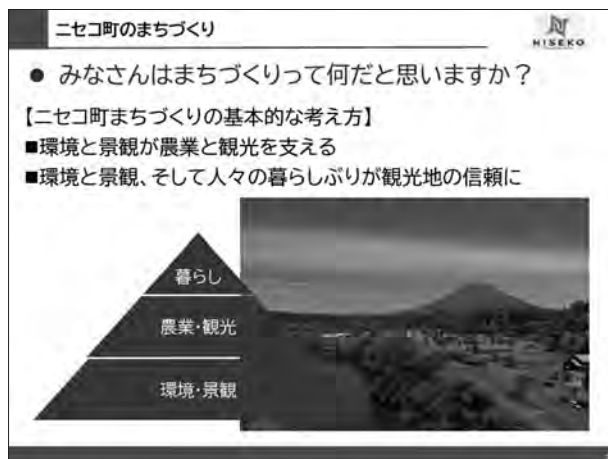


図1



株主の構成は、ニセコ町が50%、町内企業や町内有志が50%という比率で、約20年前に設立されました。取締役はいわゆるDMOと一緒に、いろいろなポジションの方、業界の方が入っています。役場系と一番密接に仕事をし、ここが委託費や補助金を出してくれて、町の方々と一緒にいろいろな事業を起こしたり、我々の事業に参画してもらっています。最近とても重視しているのは、町外の方や町外パートナー企業です。人口5,000人ほどの町ですので、全部自分たちでやろうとしてもなかなか進みません。メディアの方、広告代理店の方、い

ろんな方がニセコ町に注目して訪れてくれますので、その方々と連携していくことも、戦略的にすごく重要だと思っています。

観光協会の収益構造は、株式会社ですが全てにおいて自立的に賄えているわけではありません。一番大きいのは物販で、それから事業受託、旅行事業、JRと駅の管理やレンタサイクルなど。マーケティングでは、ニセコ町は教育旅行やMICEを重視しています。

夏の競争力はどこにあるのか

ニセコ町の観光客数は年間では伸びています。12月から4月までの5か月間は、現在92万人と非常に伸びていますが、5月から11月までの7か月間は減っています(図2)。我々はここにとても危機感を持っています。夏季をどう伸ばして活性化していくかが長年の課題で、夏の競争力はどこにあるのだろうかと観光協会では話をしていますが、高評価を得ている冬のパウダースノーは別として、ニセコ町は、富良野や小樽や函館のように、写真一枚で行きたいと思わせるような自然や文化資源を持っていない。ニセコ町は自然豊かで、住民と移住してきた方はニセコ町の自然や食が大好きですが、夏の独自性や希少性が弱いのが長年の悩みです。もう一つ、ニセコは知名度がありますが、特にコロナ後、価格が高いつか外国人のための町じゃないとか、二次交通が不足しているとか、ネガティブに発信されることがあり、間違っではありませんが、そればかりじゃないよ、もっといいところを見てください、というのが我々の思いとしてあります。

何を夏の魅力づくりにして、誰をターゲットにして、どうやって発信していくかというところでは、ニセコ町には地元の食材、親しみやすい自然やアクティビティ、お酒もワインも日本酒もジンもあります、多様な宿泊施設もあります、などいろいろ挙がります(図3)。そして、ニセコ町にはいろいろな方がいて、それぞれにストーリーがあるんですね。海外の方をはじめ、多様なルーツや職歴を持つ方が移住して、アクティビティや自然ガイド、有機農業など、様々な活動をしています。探求学習や体験だけではなく地元の方のお話も聞きたいという時、プロの農家の方がガイドをしてくれて、本物の体験ができて、パーソナライズもできて、特別感があり評価も高い。企画開発力では、地元のコミュニティやニセコ高校、道内の大学などの協力があります。

どんな方がニセコ町を好きになってくれるかターゲットを考えると、何度もニセコ町に来ていて、少しゆっくり北海道を楽しみたい、少し静かに過ごしたい方に合うだろうと思っています。ほかには自然を楽しむ海外の方で、トレイルやサイクリングといった自分のペースで楽しみたい方。ニセコ町にはコースなどがたくさんあり

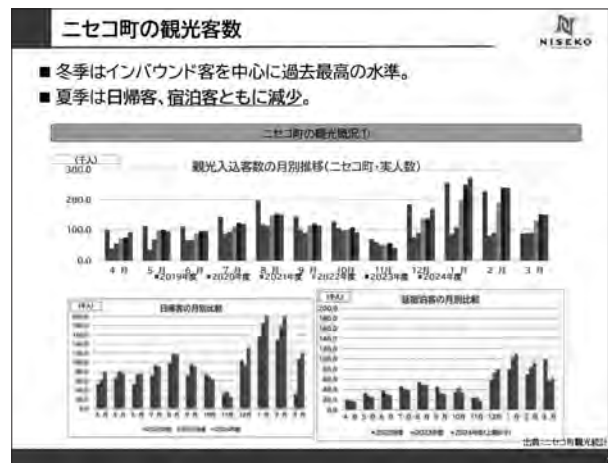


図2



図3

ますが、まだまだ武器にできていないというところもあります。我々は、冬のバックカントリースキーに匹敵する夏のものとして、サイクリングツアー、トレイルツアー、ネイチャーツアーにガイドを付けてハイブランドなコンテンツにできないかと考えています。コースはあるし、ガイドをする人もいるので、あとはどうつなぎ合わせるかだけ。まさに観光協会の出番だと思います。

2025年度の取り組み

喫緊の課題である夏の活性化は、やろうと思ったことはどんどんスタートしています(図4、図5)。ニセコ町の素敵な景観や農村風景を楽しむために、電動トゥクトゥクという電動三輪車を導入してみよう、ニセコの木材を使ってニセコの製作者が作った文字モニュメントを、町のビュースポットである有島記念館に置いてみよう、スキーエリアとペンションをつなげるスタンプラリーをやってみよう、ニセコトレイルをもう少しフィーチャーできないかなど。ニセコパノラマラインライドという観光客と自転車を山の上まで持って行って下るツアーをできないかと、ニセコ高校の学生と組んで実験的に行ったのも今年の取り組みです。ニセコビンヤードレストランという、ブドウ畑で地元の方の食事を楽しむ会も実施しました。このイベントを行ったおかげで、次のステップに少し進めていると感じます。そして、電動トゥクトゥクなど、アレンジしたことを発信まで持っていかうと頑張りました。「夏も、ニセコ町らしい明るい話題を創り、発信する」ということを中心に取り組んできたのが、2025年度(令和7年度)になります。

具体的な取り組み例

マーケティング情報を踏まえたコンテンツ作成→販売・発信

夏季の入込客数減少
→夏季道内客への発信
→夏季インバウンドへの発信

ニセコ町の特長・強み
→ゆったり・森(自転車×トレイル)
→地元産の食・水
→ローカルな景観・交流

ターゲット・セグメント
● 札幌 ×環境志向
● インバウン ×滞在志向
ド滞在者 ×交流志向

販売・発信
→北海道メディア(TV、新聞)
→Webメディア(PRTimes)
→SNS、広告

ニセコパノラマラインライド
Niseko Vineyard Restaurant
電動トゥクトゥクレンタル

図4

2025年ニセコ町 持続可能な観光地域づくりトピックス

ニセコワインツーリズムに挑戦
ニセコ町の酒造業と観光業を結び、持続可能な観光を軸とした有識者の協賛による発信をいたしました。
ニセコ農協では、生垣が主体の地域の魅力を呼び出す、観光ツアーを企画・商品化することで、観光業と地域農産物の産出を結び、2世代を繋ぐ人材を育成していることが評価されました。

ニセコ高校がTOP100ストーリーズ選出

電動トゥクトゥクレンタルを試行
ニセコ町の車をさながらに、楽しく走る。電動トゥクトゥクレンタルを試行。
約5台を213台が稼働
初年度 3時間3000円。

ニセコの森再生プロジェクトを修学旅行生も体験

図5

ニセコ町らしさにこだわった観光づくりには心強いパートナーがいる

観光協会が頑張ったと言いますがけれど、先ほども触れたように、ずっと有機農法でスパークリングワインを造ってきた地元の農家さんがいる、農家レストランをやっている方が自分のところのワインを使ったコース料理を作りたいと言ってくれた、電動トゥクトゥクレンタルも地元の方がやりたいと言ってくれた、また、地元の森の再生をしているNPO団体が修学旅行のコンテンツになったり、町外からの支援のきっかけになったり、ニセコ高校さんも非常に観光教育に熱心だったり、地域の方からの提案が多くあります。観光協会から見て皆さんは大変心強いパートナーで、経済的にもとてもニセコ町の強みになっていると実感しています。

観光協会は、観光客数や宿泊客を増やすというのももちろんですが、環境と景観と来訪者と産業と住民の

方、それぞれがバランス良くニセコ町でハッピーになることを目指しています(図6)。移住者の方が一緒に町を盛り上げています、自然が豊かです、農業と観光で頑張っています、野菜は新鮮で安心で低価格です、観光の議論をするニセコ高校もあります、インターナショナルスクールもあります、地域おこし協力隊もいますといった、私たちが大事にしたいニセコ町らしさにこだわって、観光客にも住民にも信頼される観光地づくりをしていきたいと思えます(図7)。

図6

図7

講演 2

SDGs未来都市ニセコ町の実践 「自ら考え行動する」共感資本社会への挑戦

前ニセコ町長・前国民保養温泉地協議会 会長 片山健也氏

まちづくりのキーワードは「相互扶助」

40年ほど前、日本観光協会（現・日本観光振興協会）が大阪駅で「行ってみたい観光地・行きたい観光地」のアンケートを実施しており、当時、絶えずベスト5に入っていたのは由布院で、たまに登別がベスト10くらいに入る時がありました。その見開きのページの次に「聞いたことのない観光地ベスト100」の一覧があり、「ニセコ」は毎回ベスト5以内に掲載されていました。たまに東京の大きな書店に行き、JTBなどが発行する旅行雑誌を見ても、ほとんどニセコについての記述がない。全くゼロの雑誌がたくさんあって、何とかニセコの名前を載せられないかなと思いながら仕事をしていました。

私たちがまちづくりのキーワードにしているのが、有島武郎の遺訓「相互扶助」です。ニセコ町に字有島という地名がありますが、有島武郎が450ヘクタールの農地を持っていました。当時は大地主と小作人という時代ですので、小作人が土地を持つことはあり得ない状況でしたが、有島武郎は1922年（大正11年）に小作人を集めて、この農地を共同で管理してほしい、皆さんが力を合わせて農業で生活を豊かにしてほしいと言い置いて、この地を去るわけです。その時、私たちに残してくれたキーワードが「相互扶助」です。相互扶助とは、お互いを尊重し助け合ってみんなで社会を作っていくことだと私は理解しています。それを私たちのまちづくりの一つのキーワードにして、私が町長に就任してから、特に「相互扶助」という理念を大切にしまちづくりを進めてきました(図1)。



図1

自治体の改革

「地方自治体」自体に皆さんがどのようなイメージをお持ちかわかりませんが、柳川市は掘割で有名ですが、^{ひろまつたえ}広松伝さんという一人の係長が、この掘割を埋めちゃいけないという戦いをしました。市長サイドからも相当つらい目にあって、議会からもたたかれて、掘割を埋める担当として発令された彼は逆に掘割を残す運動を始めて、掘割の浄化運動を開始するなど、たった一人の職員の活動がまちの大きな魅力を残してきたのです。つまり、一人の職員、一人の人間がいろいろな町や地域を改革できる。「まちづくりは面白いんだよ」ということを、職員にいつも言ってきました。

1994年（平成6年）に、^{おおさか}逢坂誠二という35歳の町長が誕生します。現職の2期目を目指す町長に挑戦、役場で最年少の係長で泡沫候補と言われた人が、124票差で勝ってニセコ町長に就任するということがありました。逢坂さんは議会との話し合いを見えないところで一切やらないという主義で、議会の根回しをやめる、見えないところで一切取引しない、恣意的判断をしないということを徹底してやり、きちんと情報公開をしてきました。

自治体改革として、私たちは様々なしがらみを打破して、住民の皆さんお一人お一人が自ら考え行動する社会を作りたい。そのための源泉は徹底した情報公開だということで、管理職会議も全て公開しています。予算は行政にとって大きいのですが、編成方針説明会から、査定という予算を落としていく、あるいは加えていく過程も、全て公開しています。ゆくゆくは財政民主主義社会、納税者が自分たちのお金がどこでどう使われているか分かる社会にしていきたいということで、予算説明書も全て公表、全戸配布をしています（図2）。



図2

町民と議論をする場であるまちづくり町民講座は、すでに250回くらいやっています。海外の皆さんだけで、最初から最後まで全て英語でやりとりしながらまちづくりを話し合ったり、子供が参加して、将来みんなにとってのまちはどうあればいいかという議論をしたりして、総合計画も住民参加で作っています。

また、日本で初めての自治基本条例となるニセコ町まちづくり基本条例を作りました（図3）。憲法上どこまで条例は制定できるか、都道府県条例とバッティングした時はどうなるかなど、当時の地方自治制度に危機感

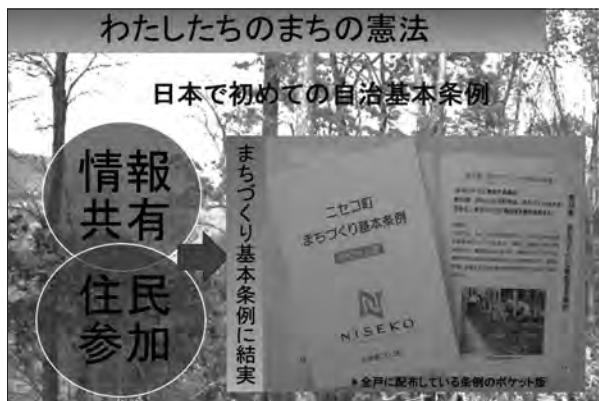


図3

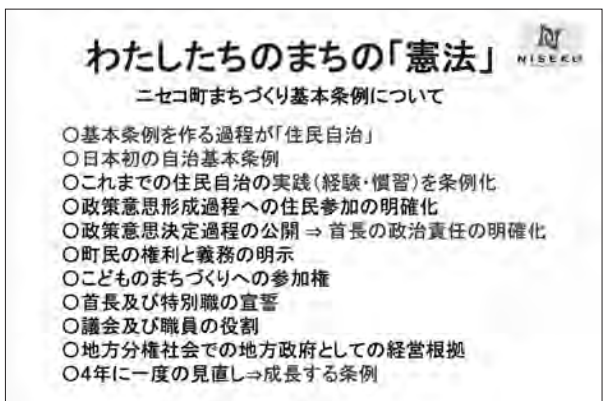


図4

を持った大学の先生や自治体職員などが集まって、全てボランティアで作りました。公共課題を解決する方策を考える過程を政策意思形成過程と言いますが、課題を解決する手法はたくさんあります。ところが、見えないうちで誰かが一つだけ決めて、そのものだけを評価しても何の意味もないと私は思っています。行政評価をするなら、切り捨てられたA案B案C案も全て見せるべきですし、課題があつて解決する時に、いかに多様な住民の意見を入れて価値を高めて、最終的に首長がA案を、B案を、またはD案を取りました、と政策の過程と決定過程を見える化する。それにより、皆さんお一人お一人が、政策を明らかにして明日から町議会議員選挙や首長選挙に出られるんじゃないですか、という民主的社會を作りたいというのが、このまちづくり基本条例です(図4)。

観光の危機に対して住民が動く

観光は、1991年(平成3年)頃に日本のバブル経済が崩壊して、スキー人口もどんどん落ちてきました。好調当時、ニセコ町は約70万人弱の宿泊延べ数がありましたが、31万5,000人まで落ち、その後もどんどん落ちていく予想でした。その時に、観光関係者の皆さんが集まって、日本初の株式会社ニセコリゾート観光協会を作りました(図5)。大反対や様々な議論がありましたが、結果的に資本金2,000万円のうち1,000万円を町が持つということになりました。公共性の担保ができないではないかという意見もあり、町が出資すると町民お一人お一人が株主ですよという理由づけにもなって、議会の賛同が得られました。10年間は本当に厳しかったと思いますが、JTBやJTBフをはじめ、多くの皆さんから応援していただいています。

それから、今有名になっているニセコパウダーとニセコルール(図6)。私が把握しているだけで、かつては17人の方がニセコエリアの雪崩で亡くなっています。スキー場自体では全く雪崩はなく安全です。けれども、スキー場のリフトで上がって、コース外の入ってはいけない沢に入るのは。ネットやロープをくぐり、パトロールが止めても立ち入り禁止エリアに入る人がいるのです。スキー場が連携してブラックリストも出し、シーズン券を取り上げても入っていく。中には初心者がシュプールの跡をつけて行って、そのまま雪崩に巻き込まれるということもありました。捜索活動においては、ご家族に「二次災害の恐れがあるので、これで撤収します。明日また5時に集まって、夜明けとともに捜索活動に入ります」と言わなくてはならない。その時は本当につらい。こんな悲しい事故をなくしたいと思ってきました。そんな折、遭難対策時のリーダーである新谷暁生さんが中心となって、1995年(平成7年)から「ニセコ雪崩ミーティング」を開始しました。毎年12月第1週の土曜日の夜に、事故の悲惨さを知る町民や



図5

図6

スキー場関係者、スキーヤーなどが100人から200人ほど集まり、夜中までみんなで議論しました。法的な課題や危険情報を出すなど、いろいろな取り組みをしました。しかし、なかなか事故は減らない。これは止めようとしても無理だと。やはりみんなパウダースノーエリアに入りたいんですね。それならゲートを作ろうということになって、10のゲートをスキー場に設けました。雪崩リスクが高い時は絶対入らないようゲートを閉じます。その代わりに、雪崩のリスクが比較的少ない日にはゲートを開けます。ゲートは安全を保証するものではないので、あくまでも冬山に自分の責任で入ってください、その代わりに止めません、というゲートを作りました。これ以降二十数年間やっていますが、このニセコ雪崩情報において死亡事故はゼロです。こういった情報がニューヨークタイムズ紙で「陽いずる国の滑降、神秘の雪に出会える場所が日本のニセコというところにある」と取り上げられるなど、世界中のマスコミがニセコパウダーの取材に入りました。

また、一時、夏の観光客が伸びている一方で、冬場のスキー客が急落して、冬はどうしようというのが私たちの課題でした。これからの観光を考え、観光庁と協議をして、観光圏の認定をいただき、広域観光を強化してきました(図7)。



図7

温泉では、住民の温泉愛好家の有志が「ニセコ湯めぐり名人」というものをやっています。加盟施設をたくさん回ると羊蹄山などの称号がもらえて、とても人気があります。ニセコリゾート観光協会が発行する「ニセコ湯めぐりパス」も多くの方に利用されています。

環境と景観を守る

ニセコの環境と景観を守ろう、それが次世代につながっていくんだ、ということをもみんなで2年間話し合い、乱開発をさせない、市場の草刈り場にはしないということを決めて、ニセコ町環境基本計画を作りました。この少し前、当時の逢坂町長が選挙時の公約でISO14001を取得することを訴え、2期目の当選をしました。当選後に議会で105万円のISOの調査予算を提案したところ、「環境で飯は食えない」と圧倒的多数で否決されました。このことは「ニセコ町の環境パスポート 町議会否決」として全国紙に掲載されました。環境や景観の重要性が、一部の議会議員にしか理解されない時期が長く続きました。その当時、日本で世界から環境の視察に来るのが一番多かったのが水俣です。水俣は負の歴史から素晴らしい環境モデル都市へ、当時世界でもトップクラスで、その水俣の環境を創られた功労者のお一人である吉本哲郎さんにニセコ町のアドバイザーに入ってもらいました。私たちは「ニセコ町は農業と観光の町」としていますが、私は町長になった時に、「観光には市民権がない」と思いました。農業に対しては、例えば500万とか2,000万、こういうことがあるから補助金を出しますよと言うと、議会も含めて皆さん、それは大事だよと応援してくれます。ところが観光に同じように出すと言うと、何で出すんだ、自分たちが儲ける話だよとされました。これは観光に来たお客さんが落とすお金の波及効果、産業連関表など、そういったお金の流れ自体を住民の皆さんが理解されていないと思いましたが、観光における経済波及効果の分析をして、住民の皆さんにお知らせすることを続けてきました。

環境基本計画は私が責任者で作ったものですから、水を何とかしたいと水資源保全条例を作って、集水

区域のエリアを開発規制しています(図8)。「日本の水源地 自治体を守る」という見出しで、ある新聞が褒めてくれて、嬉しかったですね。ニセコに進出してくれる会社も増えていて、町の環境と景観を守る姿勢に共感していただいた結果だと思っています。

また、地域通貨はものすごく価値があります。3か月や6か月で失効するので、余ったポイントを福祉に寄付したり、評判のいいお店に500ポイント、1,000ポイントプレゼントしたり。そうやってお金を回すことにより地域経済を回すということで、来訪時のふるさと納税である「e旅納税(いいたびのうぜい)」も進めています。これも地域通貨と同じような仕組みですが、ニセコ町にスマートフォン決済でふるさと納税をしていただくと30%還元するというものです。

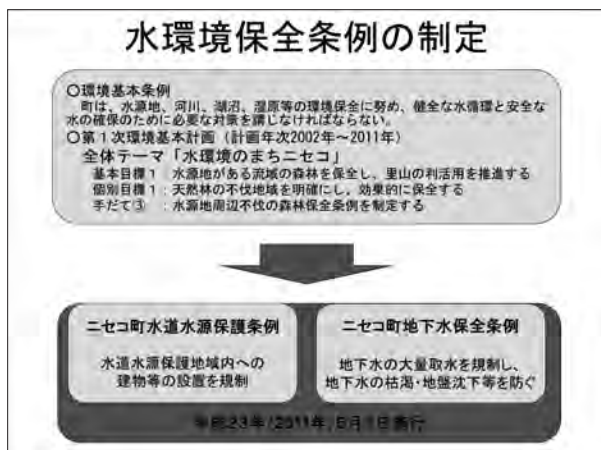


図8

SDGs未来都市へ

ニセコ町には、地域貢献を目指す官民連携の4つの会社があります。「株式会社ニセコまち」は、400人強が住む、高気密高断熱エネルギーを自前で回していく、地球環境負荷を徹底的になくす、SDGsなので多世代が交流する、そういう新たな住宅街を作るプロジェクトを進めています(図9)。国や町などの補助金で事業をする会社ではなく、木造分譲マンションを売ったお金で集合アパートを作る、それもできるだけ低廉な省エネの木造のアパートを作ることを進めています。それから、とにかく林業を再生したい、ニセコの森を再生していこうと思っています。いろいろな応援が得られて、「株式会社ニセコ雪森考舎」を設立しました(図10)。小学生や中学生が森の中で数学の授業をやったっていいじゃないですかというイメージで、森をみんなで活用し、育てていければよいと思っています。



図9



図10

教育の多様性は大事ですので、英語で授業する北海道インターナショナルスクールと日本語と英語両方を教える京都インターナショナルスクールの2校が開校し、教育の多様性を進めてきています。おかげさまで

子育て移住は、2021年（令和3年）当時、北海道でニセコ町が一番多く、それから新たな起業数が全国で第6位ということで、若い人たちがどんどん起業している状況です。

日本の自治体ではニセコ町だけでしたが、観光における気候変動対策に関する「グラスゴー宣言」にも署名しています。また、EUが進めている「世界首長誓約／日本」にも署名をしています。

新たな交通システム「ニセコモデル」は、町長の時にたまたま朝にリッツカールトンに行きましたら、総支配人から「ロビーにいる人たちはみんな朝からタクシーを探しているけれど、一向につかまらない。何とかしてくれないと本当に困る」と言われて、北海道運輸局長に相談。国土交通省やタクシー事業者の皆様のご支援で、日本で初めて実施できたものです（図11）。東京、青森、札幌、道内からも多くのタクシー事業者の方々に協力をいただいています。今まではアプリ予約で1時間くらい待つ時がありましたが、昨シーズンは15分以内の待ち時間となり、タクシー不足解消の一助となっています。



図11

私たちが行っている政策が本当に正当なのかということで、外部機関に社会貢献枠で評価を行っていただきました。ニセコルールへの支払意思を調査したところ、日本では一般的に100円～300円程度が相場と言われる中、外国人は約800円と非常に高い意識を持っていました。驚いたのは、住民が500円以上出すと、すぐく評価していることがよく分かりました。それから、ニセコ町の景観条例は日本の景観法に基づいていません。日本の景観法を守っていると強制力が出ますが、住民の意見を取り入れる仕組みがありません。そこで私たちは、真鶴や京都などいろいろなどころの条例を参考としつつ、住民の意見をきちんと反映できるものにしたいということで、独自の景観条例を作っています。相当厳しいです。したがって、投資的に早期に整備しすぐ儲けに入りたいという事業者はほとんどニセコ町には手を出しませんし、今は条例上の規制で高い鉄塔も建てることができません。外国の方はこういう景観意識が高いので支払意思は800円くらい。住民が4,000円以上出すということで、やはり住民の皆さんの環境意識が高い町だなと思って仕事をしてきました（図12）。

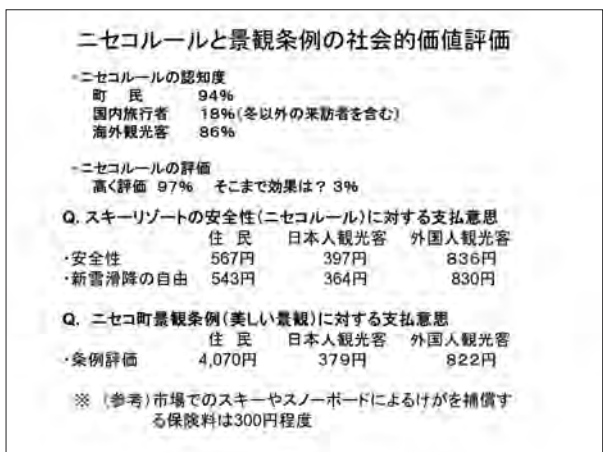


図12

ソーシャルデザイン会議という、当時の松阪の山中市長と50人くらいで作った会議があります。日本の社会は、仕様発注と言われる競争入札が美しいと思っている。5,000円でも10万円でも安いところに出すことが、公正で正当だと思っているのです。皆さん、本当にそう思いますか。こんなことをやっている国は世界中にありません。今、世界は性能発注です。性能発注は性能を競い保証する、だから持続しますし、良いものができるのです。そして企業の最先端のノウハウが入ります。日本政府が最初にやった大きな性能発注は、国立競技場です。時間がなくなって間に合わなくなったから、性能発注にしたのです。隈研吾さんがきちんと立派な国立競技場を作っていますね。性能発注をきちんとやっているのは、新潟県見附市。それから千

葉県柏市が非常にいい性能発注をやっていると言われています。競争入札をして安いところに任せるといふ貧しい発想を、日本社会はもうやめた方がいいと思っています(図13)。

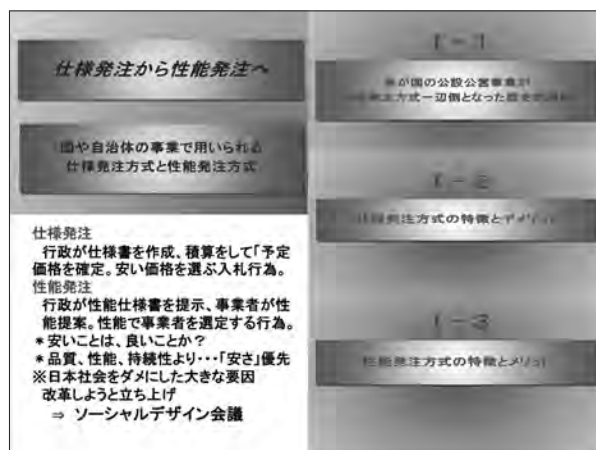


図13

住民一人一人が主役の社会へ

地域のダイナミズムを変えるため、日本の社会を変えるためには、地方に分権をして、地方自治体が住民の見えるところで物事を決めていく社会にしていかななくてはならないのではと思います。行政が何でもやる時代はもう終わった。住民お一人お一人が自ら考え行動する。そのセクターは住民の中に多様にあっていい。町長が全て決めている社会は、将来持続しないと思います。町長に就任してから、みんなが町長を見る社会から、住民の皆さんお一人お一人が自ら考え、それぞれの価値観を持って行動する。その自由を保障して、頑張る人の背中を押す社会をどう作るか、というのが私の大きな挑戦だったと思います。



質疑応答

帽子大輔氏（道後温泉） オーバーツーリズムの問題など、少し間違った情報がちまたに発信されているように感じました。ニセコという名前のブランドを守るために何か取り組みをされたり、商標権のようなものなどで悪用されている事例はあるのでしょうか。

片山氏 ニセコはもともとアイヌ語からの地名でして、尻別川からニセコアンヌプリの大地一帯が昔からニセコアンという地名で、そこからニセコと名前を付けました。もともとは狩太町^{かりぶとちょう}という名前でした。函館本線ができて、今のニセコ駅、昔の狩太駅から洞爺や伊達といった太平洋側にバスが出ていました。当時、ニセコの経済界の皆さんがすごい力を持っていて、地域の経営者がニセコ観光自動車株式会社（現・ニセコバス株式会社）を作りました。それまでは五色温泉や湯本温泉、昆布温泉へ、全て隣町の昆布駅から馬車が出ていましたが、そこへ狩太駅からバスを出すことになったのです。けれども道内の皆さんには昆布駅で降りることが当たり前で、実は狩太駅で降りなくちゃならなかったのに、湯治客はみんな昆布駅で降りてしまうといったトラブルと苦情が多くて、駅名をニセコ駅に改正してほしい、そうすると間違いがなくなるということで、1963年（昭和38年）に当時の国鉄に言いましたが、町名は狩太で駅名だけ変えるなんて、そんなことは通らないと追いつ返されたそうです。その時に行った何人かが、これはきっと町名を変えたら駅名が変わるのではないかと思っただらしくて、半年の間にアンケート調査をやり、1964年（昭和39年）、東京オリンピックの年の10月1日に町名を改正したのです。それでニセコ町という町名になりました。

私は、観光地は多様性だと思っています。倶知安町はヒラフ地区を中心に都市型リゾートを目指しています。私たちは、森の中にホテルがあるような癒やしのリゾートを目指したい。温泉についてもそういう考え方を持っていて、これまでもずっとそのようにやってきました。私が町長に就任した時、一体感を持ってやるようによく言われました。情報は一つでなくてよいと思います。発信の主体を一元化するのは良いのですが、地域によっての多様性があり、選択肢は多い方が良いと思っていますので、そこはお互いの個性を大事にしながら活動していけばよいのではないかと思います。町内には高級なところもありますが、3,800円で泊まれるB&Bもあります。宿泊税の関係で、結局安いところが多く負担するので、定額よりは定率の方がずっといいのです。今回、新たな34歳の田中健人町長が就任しまして、彼はこの12月議会に来年（2026年）11月から定率に変更する条例を出すということで、議会を通ると総務省に条例変更の提案をすることになると思います。

地名の使用は自由ですので、町で特に対応していることはありません。

谷口優太氏（鳥羽温泉郷） ニセコリゾート観光協会の形として、パブリックな側面を強く押し出すというところで50%町が出して、あとは122人の個人の方からというお話がありましたが、逆にかじ取り役としてももう少しパブリックなものを減らしていくことも求められる中で、組織の資本の形として今後どうなっていくべきかということと、定額から定率に段階的に変わられる中で難しいところがあると思いますが、宿泊税に関して何かお考えや思いがあればお伺いしたいと思います。

片山氏 観光は、求められる方に適正な情報を出すことがすごく重要だと思います。ところが、行政が進めることは、結果平等を求められてしまうことが多くあります。私は、差別化された情報を正しく出すためには、観光協会という独立したところがきちんと力を持って、行政の結果平等社会を別な枠で動かすべきだと思っているのです。私は農業も将来そうあるべきだと思っています。観光協会は公共性のことがあるので50%を町で持っていますが、この比率をどんどん減らしていったら良いと思います。観光協会もそうですが、町が出

資している団体は町の下請け団体では全くありませんので、ゆくゆくは、観光協会事務局長は町長の倍くらいの給料を取る、そういう形になっていけばいいなと思っています。

宿泊税は、私たちは8年前に議会にも話をし、最終的に率で進めることに決めていました。その後3年ほど前から急に北海道庁が定額で宿泊税を導入することを決めました。私がホテルの立場だったら、ニセコ町は率でやります、道庁は定額でやります、こっちは一人一人に分解し定額で、一方は部屋に率で、そんなことを来るお客さんごとにフロントでできますか。やはり事業者のことを考えると一本化が良いよねということで、取りあえずは定額でやろうと実施しています。ただ、将来は率に一本化できればと、緩やかなソフトランディングをしようとしています。おそらく将来は率での一本化が図られるようになっていくのではないかと思います。

太田慎太郎氏（由布院温泉） 二十数年前でしょうか、由布院に学んでいただいたというお話がある中で、由布院は由布市になりまして、由布市の観光も含めて当時から変わっています。由布市もこれからいろいろな改革が起こると思いますが、20年間ニセコを見せていただき、透明化への道というのをやらなければいけないと思いついてきていません。先ほどISOの議会の否決の話もありましたが、今の議会運営と町との役割、そして観光との関係性というのはどのようになっているのか、現状をお聞かせいただけたらと思います。

片山氏 ニセコは当初由布院に倣ってきたのです。由布院のノウハウで由布院に学べと、私たちが由布院に行きましたし、観光協会との職員の相互派遣も実施しました。

逢坂さんの時代は徹底した情報公開と民主主義に軸足を置く方でしたが、やはり反動があって、その後はそうでない方が4年間町長になられました。私はそこに危機感を持ち、町長選挙に出ようということになって今日に至りますが、やはり住民の皆さんが声を出す、勉強の場を多くすることが、当時ニセコを変える大きな要因だったので、私たち職員も自主政策研究会を作って勉強を始めたり、経済懇話会というものを作って、経済界や若手農業者や若手商店の人たちが集まって勉強会を始めたり、やはり危機感から始まってきています。今のニセコ町の課題は、その頃から住民自治や徹底した情報公開社会を知っている人たちはこの先も変わらないでいくのですが、移住される方が増えてきていて、その方にとっては過去のことは全く分からない話ですので、そういったことの自治意識の醸成が大事だなと思っています。

それから、私が就任してから議会とは適度な距離感を持って対応していますが、事前に議会議員に説明するという点では、少し昔に戻ってきましたね。職員も議会の懸案事項説明会をよくやります。逢坂さん時代には根回し的な事前説明は基本的にやりませんから。何で議会議員に情報を早くよこさないんだという議会軽視論はありましたが、どんどん逢坂さんはマスコミや住民に情報を出していきますから、ぼやぼやしている議員さんは追いつかない。そうすると自分自身も一生懸命勉強するようになっていきます。役場へ来て情報の取得をしたり、勉強会に出席するように変化していきました。ISOを否決された後の次の選挙は無投票といううわさでしたが、12月の議会でISOを否決されて新聞に一斉に載りましたら、ISOを否決した議員は誰だということになり、4人新たな立候補者が出て全員当選したのです。このようなことで議会はすっかり変わったように思います。逢坂元町長がやっていた、議会と事前根回しなしが当時は当たり前になっていましたが、私は適度に配慮したため少し議会改革は後戻りしてきた感じがして、そこは申し訳ないなと思っています。やはり民主主義は熟議による納得のプロセスですので、ある程度のそうだねという合意形成をどうつくっていくかという作業をしていかないと持続しないのではないかなと思っています。

現地視察 1日目

ニセコ町は、低炭素社会の実現に向けて先駆的な取り組みを行う「環境モデル都市」として日本政府に選定されています。そのニセコ町における環境対策事例を学ぶため、講演終了後、株式会社ニセコまちとニセコ町役場を訪問しました。

株式会社ニセコまちは、2018年(平成30年)にニセコ町で始まった「環境配慮型まちづくり・ニセコミライ」プロジェクトを主導する会社で、官民連携で事業を進めています。今回は、2024年(令和6年)3月に竣工した1棟目となる木造4階建ての分譲マンションのモデルルームを見学しました。気密性と断熱性を日本トップクラスまで上げ、エアコン1基で年間通して全て同じ温度帯・湿度帯で保つように、HEMS(ヘムス)と呼ばれるシステムを導入しています。

株式会社ニセコまち



2021年(令和3年)5月から使用されているニセコ町役場の庁舎は、地上3階地下1階の鉄筋コンクリート造。断熱材を厚くし、窓の性能を上げて、躯体の気密性と断熱性の高さは全国の庁舎でもトップレベルです。内装には、ニセコ町の木であるシラカバ材がふんだんに使われています。

町民に開かれた庁舎で、1階は来庁者の利便性が考慮され、ぐるりと回れる造りになっています。1階の談話室や3階の眺望スペースは、町民はもちろん一般の方も利用でき、天気の良い日に眺望スペースから眺める羊蹄山は絶景とのこと。円形議場のある3階の町民ホールは、議会開催時以外は一般に開放され、打ち合わせなど多目的に利用できます。照明の明るさ、工夫ある打ち合わせスペース、リフレッシュコーナーなど、働きやすさの配慮も行き届いていました。

二セコ町役場



現地視察 2日目

国際的な高級スキーリゾートへと発展したニセコエリアにおける人材不足対応と環境対策の現状を学ぶ目的で、視察を行いました。

ヒラフのペンションビレッジを見た後、雪ニセコを訪問し、全190室の中から2ベッドルームスイートと3ベッドルームスイートの2部屋を見学しました。当日は休館中のところ、客室のほかにダイニング、ジム、キッズルーム、メインレストランと、メンテナンス中でしたが温泉も見せていただき、雪ニセコの見学では驚嘆の声が次々に上がりました。

ヒラフエリア



雪ニセコ



雪ニセコ



雪ニセコの写真は全て、雪ニセコの休館中に訪問した際に、当研究会事務局が撮影したものです

パーク ハイアット ニセコ HANAZONOでは、羊蹄山が見えるマウンテンビューの65㎡スタンダードルームと温泉付きのスイートルームを見学しました。こちらには広さが163㎡もある客室もありますが、ホテル棟は全客室で定員4人までとのこと。ゲレンデと直接つながるスキーバレーエリア、宿泊者が利用できるプール、全面ガラス張りで羊蹄山を見ながら利用できるフィットネスセンター、レストラン、ワインセラー、カラオケルーム、シガーラウンジも見せていただきました。

パークハイアット ニセコ HANAZONO



パークハイアット ニセコ HANAZONO



パークハイアット ニセコ HANAZONO



多言語・多文化共生下でのサービス品質の維持や、高価格帯リゾートにおける持続可能性への取り組みは、国内の温泉地が直面する課題の解決に向けて、貴重な手掛かりの一つとなりました。

第3回温泉まちづくり研究会

これからの温泉地の人材戦略について考える



2026年2月9日(月) 13:30～17:30 研究会

- 基調講演 1 観光を取り巻く現状と観光人材政策について
- 基調講演 2 沖縄から日本の“未来”をつくるジャングリア沖縄の挑戦
～笑顔のナビゲーターをいかにして集め・育ててきたか～
- 視察報告 1 由布院視察報告
- 視察報告 2 嬉野温泉視察報告
- 報告 温泉地・共同研究者報告

基調講演 1

観光を取り巻く現状と観光人材政策について

観光庁 参事官(旅行振興) 根来恭子氏

私は文化庁から観光庁に出向しており、今回が2度目の出向になります。以前は2016年(平成28年)から2018年(平成30年)の2年間、観光資源課の地域資源活用推進室長として、地域の資源を磨き上げて、いかに地域に来ていただくか、地域の方に地元のことを誇りに思っていただくか、ということを進めていました。今回は昨年(2025年)7月から新しくできた旅行振興参事官という職を拝命しまして、旅行業の所管や人材育成を担当しています。私は、文化庁ではユネスコ無形文化遺産の担当室長をしており、今回の温泉文化の決定の時には非常に驚きました。2016年に観光庁に来る直前がユネスコ無形文化遺産の室長で、ユネスコの無形文化遺産を目指す文化資源が非常にたくさんあり、どうやって進めていくかがその時も課題でしたが、今回、「神楽」及び「温泉文化」を選定して、かつその順番を「神楽」、「温泉文化」の順にするという、一度に2つ提案するということが以前いた時には考えられないことだったので、非常に画期的なことだと思っています。今日は文化庁と観光庁両方の経験を生かして、大きく分けて2つ、観光を取り巻く現状と観光人材政策についてお話しします。



観光を取り巻く現状

日本に来ていただいた外国人は、2025年の1年間で4,268万人、暦年として過去最高になりました。前回観光庁にいた2018年はコロナ前の一番調子のいい時で、右肩上がりでも2020年(令和2年)には4,000万人を突破するという勢いでした。残念ながらコロナのためにこの4,000万人が先延ばしになっていましたが、今回4,268万人となり4,000万人を達成することができました。

国・地域別では、1位韓国、2位台湾、3位中国、4位香港、5位米国という順になっています(図1)。残念ながら、中国は昨年11月以降緊張関係にあるため、12月の訪日者数は前年比45%減というところですが、今は2030年(令和12年)に向けて6,000万人を目指すというフェーズに入っています。

外国人の方が日本で消費された消費額も過去最高の9.5兆円を達成し、物価の上昇もあると思いま



図1

の日本を支える観光ビジョン」で、2016年に2030年の目標を立て、インバウンド6,000万人、インバウンドの消費額15兆円、インバウンドの消費単価25万円、そしてインバウンドの方に地方部に泊まっていただく宿泊数が2.17泊ということを計画していました。ほかの目標については達成していますが、地方部にお泊まりいただく外国人の1人当たり宿泊数が1.38泊で、これは私が10年前にいた時から変わっていないため、大都市圏以外にいかんインバウンドを招くか、というのが引き続き観光庁の課題です。日本人の国内旅行消費額は22兆円を目標にしていますが、一昨年(2024年)の時点で25兆円を超えており、この点もさらに伸ばしていきたいと考えています。

観光人材政策について

宿泊業・飲食サービス業と全産業を比べた人手不足の状況ですが、求人数から従業員数を引いた欠員率では、全産業に比べて人手不足であるというのがはっきり数字で出ています(図4)。これを雇用人員判断DIという別の指標で集計した結果では、全産業に比べると「過剰」と回答した方はずっと少ないのですが、コロナの時には逆に人が余り、それ以外はずっと人手不足が続いているというのが宿泊業・飲食業の状況です。

宿泊業・飲食業の雇用者数の推移では、飲食の雇用者数が増えているのに比べると、宿泊業の雇用者数が伸びていません。また、前年同月比でも宿泊業の伸びが飲食業に比べると少なく、雇用者数が増えていない状況です。

全産業と比較した賃金(図5)ですが、年収が390万円で、毎月の給料を足して350万円、それにボーナスが40万円と、飲食やほかの産業に比べて少ない状況です。ただ、賃金の推移で見ると2014年(平成26年)から比べて非常に伸びている。非常に伸びていて、全産業の伸び率よりも大きいのですが、まだ全産業には達していないという状況です。できるだけ全産業との差を減らしていくことを、観光庁としてもお手伝いできないかと考えています。



図4

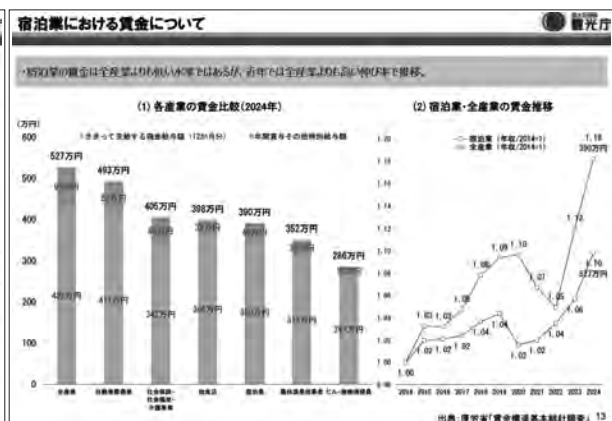


図5

具体的な観光庁の施策は、観光地および観光産業における人材確保・育成に向けた取り組みで、大きく4本の柱で進めています。1つ目は国内の人材確保の促進・定着、2つ目は省力化・省人化に向けた設備投資、3つ目は外国人材の確保の促進・定着、4つ目は観光地経営人材の育成で、この4本柱で取り組んでいます(図6)。

2024年度(令和6年度)、2025年度(令和7年度)の実績ですが、まず国内人材の確保の促進・定着では、宿泊業の魅力を発信するために大型の就活イベントなどに出席して求職者向けの取り組みを実施したり、宿

泊事業者向けの採用ノウハウなどを周知するセミナーなども行っています。加えてインターンシップや職場見学ツアーとして、人手不足のためインターンシップや職業体験をさせたいという考えの宿泊事業者のお手伝いをしています。

省力化・省人化に向けた設備投資ですが、2025年度予算では例えば自動チェックイン機、AIチャットボット、配達配膳ロボット、スチームコンベクションオープン、予約管理システム、清掃ロボットなどを導入する補助をしています。

外国人材の確保についても、現在、ジョブフェアなどを実施しています。また、海外のいろいろな場所で試験を受けられるようCBTというコンピュータを導入して、環境を整えているところです。さらに、外国人に対して宿泊業の魅力を発信する動画の作成や、海外におけるジョブフェア、外国人の採用を考えている宿泊施設向けの動画の作成にも取り組んでいるところです。参考として、宿泊分野における外国人材の制度ですが、特定技能1号、2号は既に制度が始まっていますが、2027年(令和9年)4月に新たに育成就労制度が始まります。1月23日に閣議決定し、2028年度(令和10年度)末までに特定技能は1万4,800人、育成就労は5,200人、合計2万人の外国人を受け入れるという目標を立てているところです。技能実習制度から育成就労に変わり、特定技能についてもそれに合わせて少し見直しが必要というイメージです。特定技能外国人の現状ですが、CBTというコンピュータ試験を2024年に導入しましたので、受験者数、合格者数とも急増していて、2025年も順調に伸びています。受験者数ではミャンマーが一番多くて、次にネパール、ベトナム、インドネシアが続いています。合格者もミャンマーの方が約半数を占め、ベトナム、ネパール、インドネシアという状況です。また、合格者が今日本にどれくらい来ているかというところでは、2025年6月末時点で、技能実習から特定技能外国人になられた方が90人、特定技能1号の試験を通して来ている方が1,175人、第2号の特定技能外国人になっている方が12人います。内訳はやはりミャンマーが一番多くて、インドネシア、ベトナム、ネパール、フィリピンの順になっています。

観光地経営人材の育成も、2024年度は九州産業大学など4つの大学などでプログラムを実施しており、2025年度は愛媛県の道後温泉でモデル授業をしています。観光地経営人材の育成は、現場の産業人材だけではなくて観光地を経営する人材の育成も大変重要で、これまでいろいろな取り組みをしています。2023年までの取り組みとして、一橋大学や京都大学、立命館大学などに観光MBAを創設しました。それに加えて、今度は中核人材、マネージャークラスを育成するというので、各地の大学において、既に観光分野で働いている方がもう一回学び直しができるリカレント教育講座を開設しています。また2023年(令和5年)については、関係者が一体となった観光地域づくりが非常に大事だということで、観光産業人材に加えて観光地経営人材という人材育成を産業人材と経営人材に分けて考え、観光人材育成ガイドラインを作りました。2024年はこのガイドラインに基づいた教育プログラムを、九州産業大学や北陸先端科学技術大学院大学などで実施していただきました。そして2025年4月から取り組んでいるのが、2025年度当初予算を活用した、地域に入り込んで幅広い関係者の方を対象としたプログラムです。道後温泉の宮崎代表に大変ご協力いただきながら作っているプログラムで、私も2025年7月の第1回講義に参加しましたが、これまでのような大学で講座を開いてそこで意識の高い方を待っているということだけではなくて、大学の先生に道後温泉に来ていただき、地域に入り込んで幅広い関係者の皆様と一緒に、これから道後温泉をどうやって盛り上げていくか議論する、



図6

そういったプログラムを実施しています。

2025年の補正事業ですが、道後温泉の取り組みを踏まえて、ほかの地域でもこのような取り組みを展開したいと考えています。昨年12月についた補正予算を使って、来年度から補助事業としていろいろな地域で展開したいと考えており、今年の4月から始めたいと思います。2025年度の補正予算の中には、このほかにも省力化・省人化に向けた設備投資や観光産業の維持・強化に向けた調査など、いろいろな事業が含まれます。

そして、これは観光産業課で取り組んでいる事業で補正予算の一部ですが、地域一体となった観光産業の効率化支援事業ということで、地域の中で複数の宿泊施設で協働している、例えばコミュニティバスの事業や地域で共同の倉庫を設けるとか、循環バス、セントラルキッチン、温泉の引湯管や従業員の寮など、そういった金銭面など、一つの宿泊施設ではなかなか難しいことを、複数の事業者で協働することにより効率的に回せるような取り組みに対して支援する、上限5,000万円で補助率2分の1という、このような事業もこの補正予算の中で考えているところです。

質疑応答

小林慎太郎氏（黒川温泉） いろいろな角度、いろいろな視点から、観光業を支えていただいていることを改めて感じました。長く営業していると老朽化だったり廃業だったり、地域のインフラも含めた課題というのも多々出てくるところです。地域を包括した魅力向上というところで、補助などが今後どのような感じになるかということ、補助金自体が大きくなればなるほど投資における期間というものが長くなり、どうしても行政が行う補助期間というのは年度末に報告を上げなくてはいけないという期間的な縛りもありますので、翌年度にまたがってもいいというものがあると私たちとしても大変活用しやすいという点は、ご検討いただきたいと思います。

根来氏 魅力向上の取り組みについては、観光資源課や観光地域振興課など観光庁の別の課できちんと事業化されたものが大量にあります。国際観光旅客税が3倍になるということもあり、地域資源の磨き上げ・魅力向上に大きく予算が付くことになっています。

複数年の事業についてもおっしゃる通りだと思いますが、単年度予算ということでどうしても年度ごとの予算になってしまい、今回の補正予算もまたがって使えるかということそれも難しく、予算を全て来年度予算に繰り越して、できるだけ年度初めから事業をスタートできるような取り組みをしているところです。やはり単年度予算ではあるので、例えば5年間の計画を出してもらっても、毎年毎年公募をして、また申請していただくというプロセスを取らざるを得ないので、現在の状況としては、できるだけ早く事業を開始できるようにこちらの準備を進めるという対応をさせていただければと思います。

下浦伸一氏（有馬温泉） 私たち兵庫県神戸市も人口転出は続いていてどんどん人口が減っていく中で、日本人の住む場所が東京を中心とした大都市に移動していくとなると、地方の温泉地や観光地は拍車をかけて人手不足が続いていくと思います。それをカバーするには、外国人材を入れる方法しか今のところないのではと思う一方、外国人材を入れるとなると彼らが住む場所の確保が重要になってくると思います。従業員寮があればいいのですが、家族でやっているような小さな旅館が集まる温泉地では、新設で従業員寮を建てるのもハードルが高く、地域によってはそもそも賃貸用のアパートやマンションがないというのも現実問題としてあると思います。先ほど説明があった従業員寮の補助金と外国人材はセットでやっつかないと、人はいるけれ

ども住むところがない、逆に住むところはあるけれども人がいない、といったことになってくるのですが、もう少しこの補助金についてご説明いただけたらと思います。

根来氏 これは現在観光産業課で取り組んでいる事業でして、金額としては5,000万円で2分の1補助となります。おっしゃるように、従業員寮などを共同で作っていただくことで外国人の住まいにも活用してもらおうといった取り組みは、私どももこれと外国人材とを結び付けて考えたことがありませんでしたので、そのようにも使ってもらえるんだというご示唆をいただいたと思っています。

下浦氏 有馬もそうですが、会社は違えどやっていることは同じで、例えば送迎バスです。みんな同じ電車の駅に迎えに行きますが、10人乗りのハイエースで行って2人のお客様を乗せて帰ってくるというのは日常的に起こっていて、それぞれの会社や旅館が送迎用のスタッフを雇い、車両を確保して、車検費用を払っている。朝食なども、兵庫県北部の地方に行けば人が本当にいませんので、もうやめざるを得ないという民宿や旅館も実際に出ています。そのようなところにセントラルキッチンを作ることで、朝食はみんなで作って食べてきてもらったり配達するなど、人が入ってこないのであれば少しでも仕事をシェアして、働いている人の負担を減らしたいと考えているところです。ちょうど考えていた補助金が出ましたので、有馬でぜひ検討して使いたいと思っています。

根来氏 観光産業課からもう少し詳しい情報をもらっていますので、共有いたします。地域一体となった観光産業の効率化支援事業ですが、宿泊業における人手不足が顕著であるので、生産性を向上するための設備投資・改修などの推進が必要ということで立ち上げたものです。新規の補助金で、単独事業者ではできないような取り組みも支援するために、原則複数の事業者で応募してもらうことを対象にしています。共同申請や合併会社、宿泊事業者と連携したDMO、観光協会なども想定しています。補助内容は、観光地全体のサービス水準や生産性向上に資する設備の導入および改修。間接補助事業を想定しており、補助上限額は5,000万円で2分の1補助、詳細は現在詰めている段階で、補正予算ですので2026年度（令和8年度）に繰り越して実施する予定です。固まり次第、改めて観光産業課から案内をさせていただきます。

小林由美氏（草津温泉） 群馬県にはNIPPONおもてなし専門学校があります。外国人の方たちがおもてなしの勉強をして、各旅館などに就職してもらおうという取り組みですが、学生は技人国（技術・人文知識・国際業務）を取りたがります。特定技能ではなくて技人国で通ってきしまうとフロントくらいしかできず、通訳のみなのでサービスをさせることができません。国としては特定技能にさせたいのかもしれませんが、学生たちは技人国を取りたがるのです。そのあたりは国としてどのようにお考えでしょうか。

根来氏 以前ある業界団体からも、技人国をもっと活用しやすいようにしてほしいという要望をいただきました。日本の大学を卒業したらそのまま技人国の資格が取れますし、特定技能に比べると給料も少し高いこともありますので、技人国が外国の方に人気であり、また特定技能のように計画を作ったり、育成就労などに比べると受け入れてくださる宿泊施設の方にも使いやすいということで、通訳だけではなくもっと技人国の使い勝手を良くして、雇った以上はいろいろな業務をお願いしたいということだと思っています。私も個人的には制度としてもっと使いやすくなったらいいとは思いますが、技人国も今までは特に人数制限などもない状態でしたが、最近、派遣会社から技人国を派遣するなど、通訳のような高度な事業だけではなくて、いろいろな業務をさせている事例が昨年頃から発見されて、昨年の秋に法務省で、技人国についても上限人数を示してそれ以内で受け入れるという、今までよりも厳しめの規制がかかるような、方向性としては使いやすくなるというよりは厳しい状況になっています。観光庁としてもいろいろな団体から技人国をもっと使いやすくしてといったご指摘、ご要望をいただいています。現状は、できるだけ技人国にも規制をかけようという方向に

なっていて、今回の選挙を踏まえて改めて外国人材の議論も検討が再開されると思いますので、その状況などもご報告させていただければと思います。

基調講演 2

沖縄から日本の“未来”をつくるジャングリア沖縄の挑戦 ～笑顔のナビゲーターをいかにして集め・育ててきたか～

株式会社ジャパンエンターテイメント 取締役副社長 事業開発本部長 佐藤大介氏

今日は人材育成についてのお話ということですが、ジャングリアはまだ未熟で、うまくいったこと、うまくいかなかったこと、苦勞していることもありますので、それらも含めてお話ししたいと思います。一つ言えることは、弊社では「旅をナビゲートする」ということで、スタッフを「ナビゲーター」と呼んでいます。彼らの評価は当初から高く、今も非常に高い。沖縄県民のメンタリティに頼っているところもありますが、それを生かすべく組織として取り組んでいることをお話します。

私は大阪生まれですが、父の故郷は岩手で、転勤のために神奈川県藤沢市、香川県飯山町（現・丸亀市）、千葉県我孫子市、千葉県印西市と移り住み、三井物産に就職して、東京都府中市、アメリカ・ニューヨーク、そして転職して星野リゾートに入り、軽井沢、青森、北海道、東京と転々としてきました。父の実家は本当に田舎ですが、地域の言葉や景色、食事といったものがある。転々とした私にはありませんので、各地域にある方言、景色、お祭り、食文化、そういったものがとともうらやましくて。一方で、私もいろいろなところで仕事をする中で、日本全体がどこでも同じように、コーヒーショップができ、コンビニエンスストアができ、ハンバーガーショップができ、ショッピングモールできると、便利になって良いこともあります。地域が地域らしく魅力的で豊かになってほしい、それができる産業が観光なんだと、三井物産を辞めて観光業界に入りました。星野リゾートでは旧古牧温泉と奥入瀬溪流グランドホテルの再生を5年間行い、何とかうまくいきました。今、旧古牧温泉は青森屋として、青森テーマパーク的な旅館になっています。アルファリゾートトマムも同じように再生という形でうまくいまして、本社でマーケティング全体や、星のやバリ、星のやグーガンという台湾の新規施設のオープンなどに携わりました。その後、マーケティングで日本を元気にしようと森岡毅に誘われて、2019年（平成31年）に星野リゾートを卒業し、6、7年間かけてジャングリアを進めているところです。

前半では、ジャングリア沖縄の事業を通じてどのようなことに取り組もうとしているのか、後半では、ジャングリア沖縄の人材育成や採用でどういったことを大事にしているのか、お話ししたいと思います。



観光業に山積する課題を沖縄から解決したい

今日のタイトルでもある「沖縄から日本の“未来”をつくる」ということを、我々は2018年（平成30年）にミッションとして掲げて、これまで準備を進めてきました。今回ジャングリアができた場所は、名護市と今帰仁村

にまたがるゴルフ場の跡地で、敷地の大部分が今帰仁村です。人口8,000～9,000人しかいないところで雇用が1,500人ということでそれなりのインパクトがあり、年間で100万人くらいのお客様が来るということで、我々はそれをきっかけに、大きく沖繩が変わっていく、あるいは日本の観光を作っていく変化の起点になりたいと思っています。

観光業の発展では多くの課題が山積みで、これは皆さんと共通認識が多いと思います(図1)。

まずブランド力。日本という全体のブランド力はとても高く、多くの外国人が来ていますが、先ほどの観光庁のお話の通り、地方部への宿泊はなかなか伸びておらず、京都、大阪、あるいは東京、北海道、北海道の中でも札幌、小樽、函館は良いけれども、逆に道東、道北はなかなか集まってこないといった偏りがあります。沖繩も、国内の調査では、京都や北海道と並んでほしいトップ3に入ってきます。ただ、海外の方から見ると沖繩は少し違っています。日本人にとっては「憧れの沖繩」であるのに対して、海外の方から見た沖繩は「安く行ける日本」という感じが若干あり、日本を体験しに来ている。その結果、那覇空港の国際線ターミナルの土産物売り場に、北海道のお土産がたくさん売られている。このようなところにも沖繩の課題があります。

観光人材の不足は、皆さんご承知の通りです。

渋滞と交通空白ですが、那覇は観光客がさらに増えてレンタカーによる渋滞が起きているのに対して、北部はタクシーが減車され、バスが減便され、もともと鉄道がありませんので、地方部における交通空白が生まれています。

そして、最も大きい課題は「地域にお金が落ちない」ことです。私はトナムでスキー場の責任者もしていましたが、あるスキー場は多くが外資資本で、ホテルやスキー場が立派になって十分稼げるようになりますのですが、稼いだお金は海外に行ってしまう。そういった地域にお金が落ちない構造を、沖繩からフロントランナーとして解決していけないだろうか、ジャングリア沖繩がきっかけとなって沖繩ブランドをさらに高めよう、我々が変化の起点となって人材を育成していこう、変化の起点となって交通の利便性を高めていこう、そして変化の起点となって地域と稼ぐ構造を構築していこうと、こんな志を持ちながら、10年、20年、30年と維持する中で達成したいと思っています(図2)。

沖繩ブランドの向上という意味では、我々ジャングリア沖繩自体が変化の起点にならないといけません。ディズニーランドやUSJと我々との大きな違いは、まず投資額が全く違います(図3)。ディズニーランドやディズニースー、USJは、オープン当初だけで1,000億円以上、ディズニースーは3,350億円かかっています。我々は700億円しかかけられてい



図1

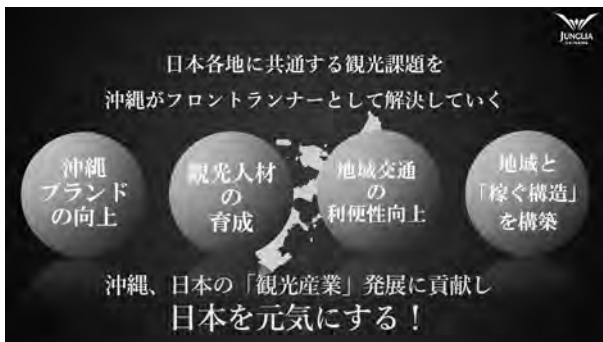


図2

他のテーマパークとの比較

	JUNGLIA沖繩	東京ディズニーリゾート		ユニバーサルスタジオジャパン	ハウステンボス
		ディズニーランド	ディズニースー		
開業年	2025年	1983年	2001年	2001年	1992年
総投資額(概算)	700億円	1,800億円	3,350億円	2,000億円	2,200億円
敷地面積	約60ha ※エリア全体 約120ha	51ha	49ha	54ha ※テーマパークのみ	152ha ※リゾート全体
		200ha ※リゾート・商業施設含む			
従業員数	社員・アルバイト 1,500名	社員・準社員 25,500名 ※2014年3月現在		社員・アルバイト 15,500名 ※2014年1月現在	1,237名 ※2014年1月現在

図3

ません。1,000億、2,000億かけたら、それは素晴らしいパークができて、ディズニーと遜色ないと言われるかもしれませんが、そんなに集客が見込めませんので絶対にうまくいきません。後背人口が離島を合わせて147万人、観光客数も1,000万人しかないところで、年間1,500万人を一施設で集めるのと同じ投資額は絶対やってはいけません。ディズニーランドやUSJは、施設自体を目的化できるだけの強い施設ですが、ジャングリアはそこまでいきません。ジャングリアのためだけに飛行機で来て、ジャングリアを楽しんで、夜、沖縄そばだけ食べて帰る、そんな旅の仕方はしないと思います。せっかく沖縄に行くなら、沖縄旅行を楽しみに行く。目的はジャングリアではなくて、沖縄旅行がメインであることがほとんどだと思います。美ら海水族館もある、古宇利島もある、今帰仁城もある中で、せっかく沖縄に旅行に来たから行こうねと選ばれる地になることが、大きくディズニーやUSJと違います。

我々が行き着いたのは、「興奮」と「贅沢」と「解放感」。我々はこれをパワーバカンスと呼んでいますが、沖縄に来たらワクワクすることやドキドキすることがある、そして贅沢なことがある。それらを我々はコンセプトに織り込んでいます。そのため、キャラクターのパークではなくて、沖縄旅行を最高にするパークとして、その要素をジャングルの中でやっています。パワーバカンス自体が沖縄旅行に求められていることですので、結果的に沖縄に求められている魅力が一つ増えたということで、我々も集客しやすくなるとともに、沖縄ブランドにとっては、美ら海水族館や古宇利島や様々なビーチのリゾートホテルの価値にジャングリアも加わったことで、沖縄の価値の向上につながれば良いなと思っています。

通常はこの後に観光人材育成の話をするのですが、今回は最後にして、先に交通の話をする。私は住民説明会や地元向け講演会も100回くらい行いました。各地域で話をして、たくさんご意見をいただきました。基本的に反発はありませんでしたが、渋滞に対する懸念が一番多くありました。「新しいジャングリアの取り組み自体は応援するけど、絶対渋滞が起きるはずだから迷惑かけるなよ」と。コミュニケーションは十分取っていたものの、やはり地元の方の不安は拭えませんでした。おかげさまで渋滞は全く起きませんでした。十分な対策を重ねたことにより、渋滞はいまだに一度も起きていません。やはり前から準備することが大事です。我々は2020年（令和2年）から調査を行い、自治体任せではなく自治体ができるような調査を自社で行って、どこがどれくらい混むのかをシミュレーションし、さらに細かく調査しました。その結果をまとめた上で住民説明会で説明し、地域と連携しました。住民説明会は対立構造ではなくて、一緒に議論して「これは問題だ、行政に言おう」と共に機運を高めて要請活動もしました。そこに国、県、市町村、警察も一緒になり、メディアのネガティブな報道が刺激になることで、「みんなでやろう」という機運を醸成できたと思います。渋滞が起きる原因は車が多いからではなくて、多くなった車に対応する供給量が足りないからです。公共交通の容量を最大化して車を減らす、駐車場の台数を増やして十分受け止める、そして道路の処理能力を高めて交差点渋滞を外して、その範囲内でチケットを売ったり来場時間帯を決める、ということをしかり準備しました。十分な供給を確保して、その中で需要をコントロールすれば問題なかったということです（図4）。いろいろな方の協力を得て、ジャングリア エクスプレスというシャトルバスを走らせたり、ジャングリアだけではなくて周辺の観光施設なども回るオンデマンド交通を実証実験しています。オンデマンド交通は、住民の方がスーパーや医者に行くのに使ったり、私どもの社員も通勤で使っています。

続いて、地域と「稼ぐ構造」です。観光客は沖縄

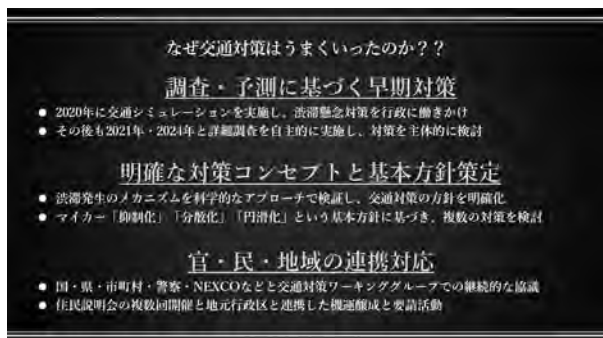


図4

でどんどん増えていますが、所得は増えていません。これが大きな問題で、沖縄への観光客が増えていても、結果として地元の所得に落ちていません。沖縄は特に貧困問題がワーストです。我々のパークで消費されるものは、地域の魅力を生かしてお客様に提供しなければならないと、今帰仁村や名護市と包括連携協定を結んで、集客、安全、雇用などで一緒にやっていきたいと思います。地域と一緒に土産物などにしていきましょう、地域の魅力ある地域産品をジャングリア沖縄の魅力と重ねながら、ゲストが喜ぶ価値に転換しますよ、ということがとても大事だと思います。例えば、セイイカという今帰仁漁港で獲れる大きなイカをフリットにして、県産パイナップル、パパイヤ、シークワサーのマヨソースをかけたり、やちむんもそのまま置くのではなくて、ジャングリアのストーリーの中に入れて提供する(図5)。どちらも我々の計画値の1.2倍くらい消費してもらって、やはり沖縄らしさや地域らしさがあるものにはお金を払ってくれると思います。新しく入れ替えをしながら、地域のものを作りたい。ただ置くだけではなくて、一緒に開発してお客様に喜んでいただく。お客様が買いたくなるかは、マーケティング力、魅力を形に変える力が求められると思います。



図5

開業後の状況ですが、開園初日はアプリが動かなくなりました。当初は5,000人で入場制限していましたが、10,000人でも問題なく動くように設計されていましたが、朝のニュースなどで取り上げられたことで、お茶の間でアプリをダウンロードして動かすということが起きてしまい、動作が不安定になりました。

それから暑さです。暑さ対策が不十分だったり、30分待ちなどもありましたが、だいぶ解消されていることを、今年(2026年)1月にニュースで取り上げてもらいました。日傘の無料レンタルを急遽追加したり、ミストを追加したり、パラソルベンチを200台増やしたり、給水スポットを増やしたり、クイッククールステーションという冷房付きの部屋を増やしたりといった対応もしてきましたし、従業員の練度を高めることでキャパシティを増やし、機材の不具合も修正しました。また、初期は朝一番に整理券を配っていたので、それを目掛けて大勢来てしまいましたが、整理券の配布時間を遅らせたり、午後にプレミアムパスをつけて午後の魅力を増やすことで分散させました。分散化を図った上でキャパシティも増えましたということと、紙で配っていた整理券を11月からアプリで1日3回に分けて、違う時間に来てもらえるようにしたことで、1月2日は5,000人を超えるお客様が来られましたが、それでもコントロールでき、年末年始の来客数は過去最高となりました。

我々がどんな取り組みをしてきたのかをまとめたプロGRESSレポートが、開業から3か月後の昨年(2025年)10月25日と、5か月後の12月19日に出されています。その一部を抜粋しますと、開業前にお越しいただいたお客様で、「非常に勧めたい」は6%、「勧めたい」が25%で、「どちらでもない・勧めたくない・とても勧めたくない」が最も多く、この時は取引先や関係者に対するプレオープンでしたが、喜んでもらうどころか、逆に暑いとか大変だとか、もうひどい状態になってしまいました。その方々に変わった姿をぜひ見てほしいと改めて呼び出したところ、「非常に勧めたい」が21%、「勧めたい」が63%になりました。まだまだ途中ではありますが、この改善こそが大事だと思います(図6、図7)。

続いてジャングリア沖縄の人材育成についてお話しします。我々のスタッフの7割が沖縄県出身者で、3割はテーマパーク事業に関わったことがある人や、ぜひ沖縄に行きたいといった移住組です。人材は東京の方が良いなどということがあるのかもしれませんが、全くそんなことはなくて、なぜこれだけナビゲーターの評価が高いのか理由を探すと、一つは沖縄県の方々が持つメンタリティ、ホスピタリティではないかなと思います。

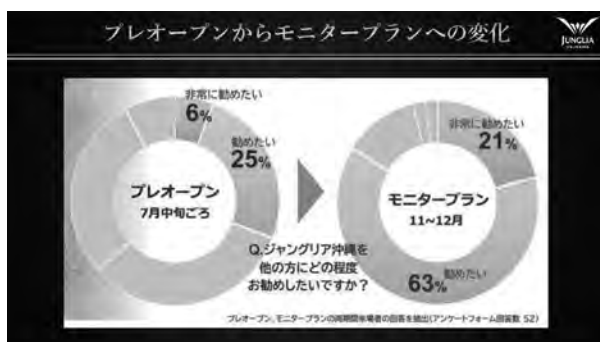


図6

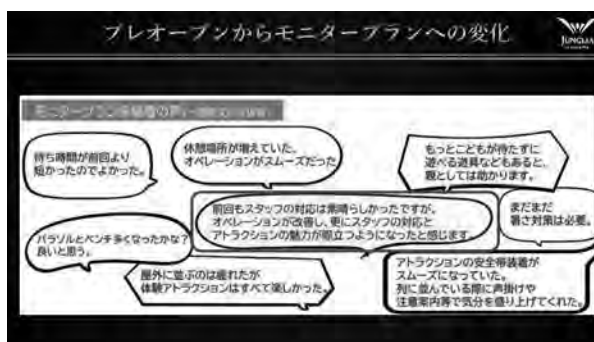


図7

我々のパークの特徴は、体験の準備も体験そのものも所要時間が長くて、都市型テーマパークと比べてナビゲーターがお客様と接する時間がとても長いところです。ダイナソーサファリは、他のパークのアトラクションでは通常2~3分で終わるところ、17分続きます。17分の間に、ナビゲーターがお客様に「乗ってください」と言って、その後降りてもらい、またコミュニケーションを取ってと、人が自然とテクノロジーと演出を導いています。スカイフェニックスは、安全と効率を両立するために、短時間でハーネスをつけて効率を上げなければなりません、安全ミスがあってはいけません。でもそれがつまらないものだったら楽しくないわけです。早くやらなくちゃいけない、安全を守らなくちゃいけない、しかも喜ばせなくちゃいけない。冷たくやっていたら怒られるし、いい加減なことをやったら安全ミスするし、といて丁寧に喜ばせよう喜ばせようと時間をかけると効率が守れなくて待ち時間が延びてしまう、といった難しさがあります。けれども、これが我々のパークの特徴でもあり、人材が満足度を作用すると思っています。

我々が目指す「三つを大事にした組織」とは

ジャパンエンターテイメントが目指す組織ですが、一つはいい人材がもともと沖縄にたくさんいたことや意欲的なスタッフを集めることができたということがありますが、実は弊社代表の加藤健史はUSJの一期生で、2000年(平成12年)にUSJに入社して、2001年(平成13年)の開業時はジュラシックパークの担当でした。もう一人、オペレーションのトップにいる近藤はジョーズの担当でした。うまくいったこと、いかなかったこと、その当時の経験を生かしながら会社を作っています。2023年(令和5年)に700億円の資金調達めどが立ち、着工するとともに人の採用が始まり、その時から「三つを大事にした組織にしようね」と言っていました。それは、目的志向で動く組織、集団知で勝つ組織、高速PDCAを回せる組織、この3つです(図8)。特にPDCAを高速で回すことが大事です。

目的志向で動く組織ですが、我々のスタッフは1,300名のうち300名が正社員で、1,000名がパート・アルバイトです。彼らに対してマニュアルをきちんと作ることも、何を指すかを共有し、一人一人が考え、判断し、行動することで、最短距離で世界に近づこうと。目的、戦略、戦術があるとしたら、

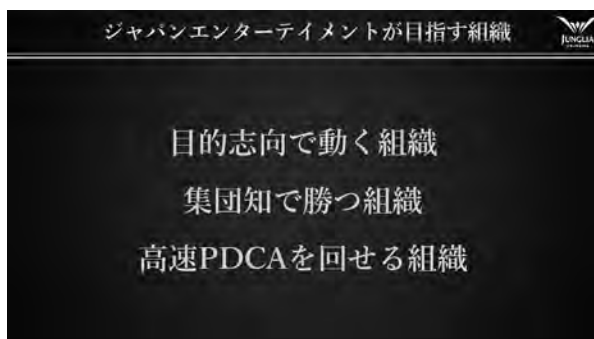


図8

どう動かなければならないというのは戦術レベルですが、どのスタッフも目的レベルで合意するという事です。目の前の人を喜ばせるだけではなくて、その上位にある目的も共有することが大事で、我々がパートやアル

バイトを採用した時は、初日のオリエンテーションの半分以上は目的を共有する時間に使います。大切な友人が来園したらどう喜んでもらえるかをみんなの共通認識にしましょう、パークのスタッフも調理のスタッフもレストランも清掃スタッフも、みんな大切な友人が来ている、その人にどう声をかけるかということに大事にしています。「大切な友人を喜ばせるとなれば、困っていたら声をかけるよね」「マニュアルがどうかではなくて、そこで気づくことを自分の言葉で話すよね」と。自分の言葉で機転を利かせて行動する、その積み重ねがマニュアルを超えた体験になります。これが非常に重要だと思います。その結果、スタッフは良い、ナビゲーターは素晴らしいと言われます。彼らは自分の言葉で話している。人によっては沖縄弁を使ったり、その場で判断できることを実行することがとても多い。これがとても大事なことです。

2つ目の集団知で勝つ組織ですが、私はしゃべる方は得意ですが、きちんと管理することは苦手です。人には強み弱みがありますが、一律にしようとする、弱点を克服させよう、苦手をなくそうとします。けれども、それは限界がありコスト負荷がかかりますので、我々はなるべく強みを掛け合わせて弱点を補おう、得意な人がやればよいので、強みを掛け合わせようとしています。例えば、現場でトラブルが起きたり改善しなければならぬことがあると、お客様の感情に気づいて寄り添うことが得意なスタッフもいますし、これは構造的にこうなっているからと動ける人もいます。それぞれの強みを持ち寄って、一人では見えない答えをチームで導いていく。その結果、弱点は強みによって自然に補われます。年齢構成で一番多いのは20代で、2番目に多いのは50代です。地元の50代もいますが、地元以外ではバスの運転手を20年やっていた方や、子供が就職して妻と2人になり、いつか行きたかった沖縄でいつかやりたかったテーマパークで働きたいと来られた方もいます。60代も10%います。やはり、ベテランだからこそできる強みと若手だからできる強みがあったり、いろいろなタイプの人がいるので、弱点を無理やり克服するのではなく、強みを持ち寄ろうと取り組んでいます。

そしてもう一つが高速PDCAです。プラン・ドゥ・チェック・アクションと計画を立ててやってみる、やって検証してアクションする。安全対策と衛生管理は100%を目指します。これらは絶対100%でなくてははいけない。でもそれ以外はゼロイチから立ち上げると絶対無理で、やってみないとわからない。やはり実行から見た課題を基に、検証と改善を重ねてやっていくことが大事だと思います。8割、時には6割でもいいよと割り切ってやってみる。それを上司が許容する。我々は、プレオープンから、毎日18時から夜中まで課題解決会議をしていました。9月になると22時に終わるようになり、12月には20時に終わるようになり、最近は30分で終わることが増えてきて、直近では今日は課題がないとキャンセルになりました。高速PDCAを回せる組織はとても大事だと思います。その上でスタッフに話しているバリューは、「ゲストをファーストで考える」です。ミスは起きる、想定外のことも起きる、うまくいかないこともある、その上でチャレンジを称賛しましょう、チャレンジする人を評価しましょうということです。それから、単発で縦割りではなくて、いかに組み合わせでできるか、シナジーを生み出そうということをととても大事にしています(図9、図10)。

採用の状況ですが、住民説明会で一番質問されたのは交通対策、2番目が採用でした。地元の人を採用してね、地元の雇用を増やしてね、地元を優先してね、時給を上げてねと多くの方に言われましたが、全員ではありませんでした。1割2割はどちらかというとき皆さんと同じ立場で、時給を上げすぎないでね、時給相場を乱さないでね、うちから奪っていかないでねということが多く言われました。我々もホテルから奪ったら泊まれなくなりますし、パークの集客にも影響しますので、変化の起点にならなければいけないと思っていました。

2022年度(令和4年度)の沖縄県調査の結果、85%が観光業は沖縄の発展に役割を果たしていると回答していて、観光業は沖縄で大事だと思われています。ところが観光業で働きたいですか、自分の子供を観光業で働かせたいですかと聞いたら、「はい」という回答は4.7%です。これを解消しようと、我々は高度観光人材育成構想(図11)を立ち上げました。高度経営人材と言ってもよいかもしれませんが、給料を上げるだけでは

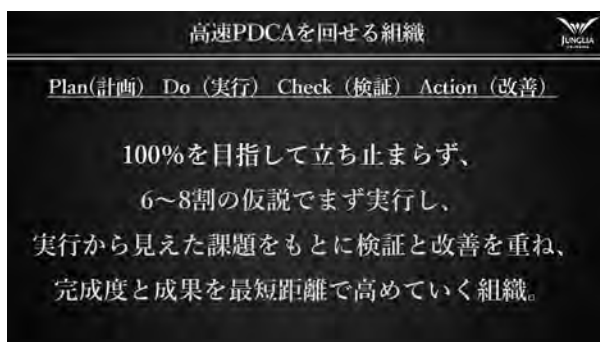


図9

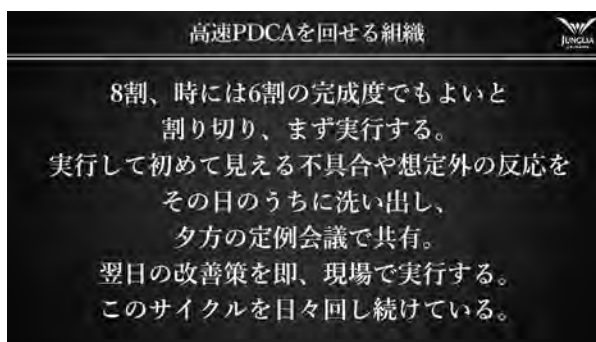


図10

なくて、給料を稼げる人材に育てるからこそ、その分給料を払ってあげられるというのは本質的なことだと思います。そのためには大学と連携しなければならないということで、地元の名科大学や大分県の立命館アジア太平洋大学 (APU) と連携協定を結んでインターンシップを行っています。ホテルや水族館、パイナップルパークなど、いろいろなところと一緒にインターンシップをしようと取り組んでいます。ちょうど今、文部科学省、厚生労働省、経済産業省



図11

が3省連携で、インターンシップは1日2日ではなく最低2週間、できれば数か月間で、キャリアを形成するためだと、長期のインターンシップを推奨しています。例えば、2か月間はジャングリアで2か月間はホテル、または、午前中はホテルで働いて午後はジャングリアで働くといった組み合わせで、4か月間を過ごしてもらう。そういった魅力的なプログラムであれば、働き手にもなる人たちが来てくれますし、学生にとっては複数のプログラムを学ぶことができます。インターンシップというと、宿泊業界は安く働かせる労働力のように使うため、結果、彼らは観光業に就職しなくなります。これを変えていかなければいけない。だからこそ、我々は複数をやることによって企業間で競わせます。企業にとっては戦力になるとうちにきてほしいと思う。大学にとっては全部学べる、複数学べる、そんなプログラムがあると少子化の中で集めやすいということで、東京と大阪と北海道の大学とも連携協定を結ぶべく準備をしますし、沖縄の二つの大学が組みたいと言っています。

先ほども出ていましたが、ここでも宿舍が問題になります。働いてほしいのは夏休みですが、その期間はホテルが逼迫しています。そこで、我々は内閣府の沖縄振興特定事業推進費を活用して、これは観光人材の育成支援施設だから教育施設であるという位置づけにおいて、8割を公費で負担してもらう形で、宿泊室と会議室、研修室を備えて、ここを起点にしてジャングリアに行くというものを進めていきます。これは当社だけがやればよいわけではなくて、中部や南部にもできればよいですし、他の地域にも同じように作っていくことが大事です。アメリカのフロリダ州にはこうした施設があり、ディズニーやユニバーサルスタジオが支えています。そこを2年間で卒業すると初任給が5,000ドルになり、だからこそ良い学生がどんどん学びにやってくる、地元の人として定着し、地域が活性化します。活性化すればそれを学びたくりますし、フロリダに行けばオーランドに行けば自分たちの価値が上がる。これを我々は沖縄でやりたいと思い、観光人材の育成と捉えて、今準備しているところです。

人材も含めて「沖縄から日本の“未来”をつくる」というミッションのもと、日本を元気にしていきたい、変化の起点として頑張っていきたいと思っています。



質疑応答

藤川了輔氏（観光庁） 私は観光庁で人材確保と育成を担当しています。沖縄県の方も観光産業であり働きたくないと数字で出ていますが、観光が盛んな沖縄でもそのようなら、おそらく日本全国的に状況は同じで、そのために人手不足なのかとも思います。観光業で働きたいと思ってもらうために、大事にされているところを教えていただきたいと思います。

佐藤氏 端的に言いますと、お金を払えるようにするということです。それは何かというと、やはり稼ぐ力を作るということです。少しでも高い単価を払ってもらい、それで喜んでいただく。当パークのハンバーグのランチセットは3,200円もしますが、石垣島産の牛肉を使っていてクオリティが高いと喜んでもらい、とても売れています。ストーリーがあって質も高く魅力的な商品で、高い値段設定をしていますが、ゲストが喜んでくれて、こちらも利益が上がる。しかも地元の生産者にお金を落とすこともできる。こういう構造を作っていく。おもてなしや笑顔で喜ばせるだけではなくて、それをどう稼ぐ力にできるのか。それがアトラクションでも、料理のメニューでも、接客でも、待たせ方でも、テクノロジーでもよいのですが、結局、お金なくしては成り立たないわけです。喜びだけでは食べていけないのは事実ですので、それを高度観光人材として生かしていきたい。その原点は付加価値の力です。実は我々のミッションに小さく「マーケティングとエンターテインメントの力でその地の魅力を消費者価値に転換し 訪れる人・住む人の人生を豊かにします。」と書いています。つまり、「高いお金を払ってもらおう」と書いています。高いお金を払ってもらい喜んでもらった上で、訪れる人も住む人も人生を謳うんです。住む人の中に働く人も含まれているため、この状態に持っていく能力を高めることに尽きるのではないかと考えています。やはり経営力が必要になってきて、その中におもてなしと収益とのバランスや魅力を消費者価値に転換する力というのもすごく重要だと思います。お金儲けがネガティブではなくて、その価値があればもっと投資できますし、お客様を喜ばせることも従業員を喜ばせることも地域を喜ばせることもできる。堂々と稼ぐところがとても大事だろうと思います。

大西満里子氏（阿寒湖温泉） 先日、70代のご夫婦と一緒に沖縄に行きました。ジャングルに行きたいなと思いましたが、アプリの予約をしていくうちに時間が足りなくなって行けませんでしたので、次回また挑戦したいと思います。

沖縄が観光業で潤っていることは皆さん承知しているのに、なぜホテルなど観光業で働きたくないとか働かせたくないのか、その理由はお分かりでしょうか。

佐藤氏 やはり待遇処遇の問題だと思います。特にリゾートホテルの方が課題だと思っています。旅館の方が家族経営の中で払おうと思ったら払えるのに対して、所有と経営が分離している中で、オーナーに対してある程度利回りも回さなければならないという時に、従業員がコストでしかなくなってしまうと、いかにコストを抑えるかということがリゾートホテルの方がより大きいと思います。けれども、それは長い目で見たら得はしないはずで、オーナーと共に長く稼ぎ続けるためには従業員の投資も必要で、そのために従業員の教育もして従業員を整えている宿泊施設が残っています。やはり育てて稼ぐ力をつけていくことを、経営が少し前倒しにやっていくしかないのかなと思います。

大西氏 時間的な拘束などが普通の会社と違うということもあります。

佐藤氏 それもあります。実は私もジャングリア沖縄の敷地は、もともとオリオンビールのゴルフ場でしたが、ゴルフ場が閉鎖して、いったん移動しなければならない時に、オリオンのホテルに移動しませんでした。夜遅く働くのが嫌だとか、朝早いのが嫌だとか、また家族で過ごすことを大事にしたいというのは、沖縄はかなり多かったと聞いています。それから転勤も非常に嫌がるので、家族や地域に根差しているところが課題の一つかなと思います。それを解決するのは多能工化することで、拘束時間をシフト制で移すことなどは対応できる、それと生産性を高めるところを一緒にやっていけば、もう少し働きやすくなる。働く時間が朝から晩までにならないようなシフトの組み方に改善することでも変わってくるのではないかと私は思います。

それから、今はシニアファーストになっておらず、シニアの方は非常に利用しにくいんですね。一方でシニアの方々はとても来たがっている。先日、老人クラブの皆様、平均年齢77歳、最高齢92歳の方がいらっしゃって、20人受け入れました。やはり歩き回るのは大変でアプリが使えませんので、ガイドツアー化しました。タム タム トラムという乗り物とやんばるフレンズだけにしましたが、オプションで恐竜に追いかけるアトラクションをやりますかと聞いたら、92歳のおじいちゃんを含めて全員やると。全員恐竜に追いかけて、ものすごく喜んでいただきました。アプリで予約してということが、どうしても若者や使える人向けであるのに対して、閑散期をどう埋めるかという部分では、シニアの方々が平日動くということも含めて、私は旅行会社のツアーガイドなどは十分なチャンスだと思っています。閑散月、閑散日の時間帯を活用したガイドツアー化を進めようとしています。これを期待して待っていただければと思います。

視察報告 1

由布院視察報告

有馬温泉旅館協同組合 理事長／温泉まちづくり研究会 副代表 **下浦伸一氏**

私は日常それほど有馬の街を歩くことはありませんが、時々食事に行ったりすると、新しい店が増えている。地元にながら新しいお店を発見することは昔から少しずつありましたが、最近はその頻度がとても増えている気がして、もし有馬の町を歩かずに1年いたら、有馬温泉の町、温泉街はどのようになっていくのだろうと少し怖さを感じます。また、旅館をやめるところも出てきて、それを新たに外資資本が購入するところも決まっていると、温泉地におけるブランドや「らしさ」というのは、どのようにして守っていけばよいのかと思っていました。

昨年(2025年)、有馬温泉で温泉まちづくり研究会を開催した際に、由布院の太田さんから、「由布院も看板の作り方やまちづくりの景観条例を作っているけれども、その中に色の使い方があり、白色と黒色はOK」というお話がありまして、ぜひ由布院に見に行きたいと思い、「外部資本流入と温泉地ブランドの再構築」をテーマにお邪魔しました。

有馬温泉からは12人が参加しましたが、ちょうどこの時に有馬でも看板問題がありました。有馬の町の中心、シンボルとして写真に撮られるような一角に、黄色い看板で喫茶店ができてしまいました。もともと有馬に明確な規制のルールはなく、そのために作ってしまった。今後新しく参入してくる店舗に規制をかけていかなければならないかなと考えていた時、兵庫県の城崎温泉も、町の中心に全国チェーンのドラッグストアができて、ネオンを輝かせながら免税ののぼりを上げて、城崎温泉の方たちも困っている。兵庫県として、県を挙げてこういったルールを一緒に考えようというタイミングがちょうど重なったのもあり、有馬温泉から12人が参加しました。また、草津温泉からお一人、黒川温泉からお二人が参加されました。当日は由布院駅をスタートして1~2時間ほど意見交換をしてから町を見て、その後改めて意見交換をしました。

由布院は無名の温泉地でしたが、1970年代に由布院のレジェンド3人がドイツに研修に行き、由布院の未来を作ろうという思いを持って、今日の由布院のブランド、人気を上げました。それとともに数多くのお客様が由布院に来ることになり、その結果、オーバーツーリズムであったり、日帰りのお客様がとても多い温泉街ができてしまった。温泉街を形成する湯の坪街道はかつて何もないところでしたが、由布院以外の人たちが参入することによって風景が様変わりしてしまったと説明を受けました。



由布院の現状
観光客数: <ul style="list-style-type: none">・2024年の観光客は約430万人、うち宿泊者は140万人。→宿泊者数は過去最高水準。→外国人旅行者は約140万人、うち、宿泊者は30万人。→多くが日帰りツアー客、韓国・台湾・中国・香港のアジア圏が9割を占める。
オーバーツーリズム: <ul style="list-style-type: none">・湯の坪街道に外国人ツアー客が集中している。→元々団体受け入れのキャパシティがないため、ツアーバスが路肩に停車し、人を降ろして待機する状況が常態化している。

図1

町を見て回ると、由布院と関係のない飲食店が由布院の町を形成しています。平日でしたが、目を離すと迷子になるくらい湯の坪街道は賑わっていて、由布院の中央にある大型駐車場には大型バスが10～15台くらい止まっていました。交通渋滞などは有馬でも同じような現象が起きていますが、由布院でも日帰りのお客様と交通のオーバーツーリズムが起きています(図1、図2)。外国のお客様が

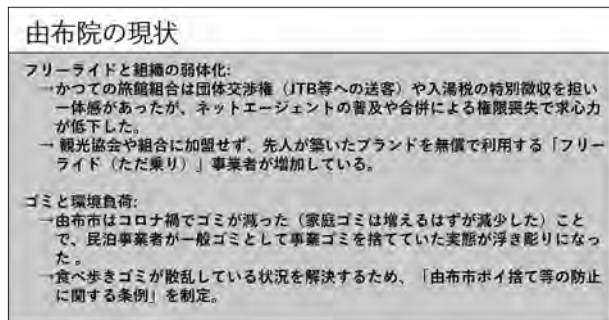


図2

由布院の歴史や成り立ちを知らずに来られた時に、先ほどの駐車場で降りて、すぐにキャラクターの店の通りがあると、外国の方からすれば、むしろ純和風の旅館に違和感を覚えるのではないかと思ったほど、複雑な心境になりました。

2時間ほど町を歩いて、その時に見たもの、感じたもの、思ったことを意見交換しました。外の資本からまだ守られている温泉地と外資本が来ている温泉地では、時間のスピードが全く違うと思います。一度変わってしまった町はどこからルールを作ってもなかなか変更することができないと由布院の方々がおっしゃったのが印象に残り、状況を見ながら先手を打っていくことは、どの温泉地においても必要なことではないかと感じました。

由布市も人口がそれほど増えていない中で、由布院の店舗数は増えているとのことで、時給もどんどん上がっていくと人の確保も大変だと伺いました。全てのものの値段が上がっていくと、昔からのお店屋さんやお土産物屋さんという商売の種類から、きちんと利益を出せる種類の土産物屋しか残らないような時代が来るのではないか。その結果、同じようなものを売る利益率の高いものしかない温泉街が成り立つ、そんな状況が起こり得るのではないかと思いました。また、組織として旅館協同組合が少数派になってしまうと、まちのルールづくりができなくなるので、由布院の動向は有馬温泉も見習わなければいけないと思いました。

私たちは、由布院に行った後はルールの方向性をある程度決められるのではないかと考えていました。今回、由布院の現状を見て、まずルール作りが必要であることは間違いありませんが、私の頭の中でぐるぐる回る考えがあります。それは、温泉街や由布院なら由布岳や金鱗湖など、温泉というのは一体誰に帰属するのか、誰のものなのか、ということが一つのテーマとしてふと上がってきたのです。まず間違いのないのは、温泉地であつたり景色や自然というのは、先祖代々作り上げてきたもので公共財であることは間違いありませんが、それでもその町の中で生活してきた人の事情や商売の方針で、所有者が変わったり運営が変わることによって、町の一部が第三者に渡ってしまう。その第三者は当然商売としてお金儲けをしないと、または投資に対するリターンをしっかりと確保しなければならないという論理が働く。一方、生まれた時から温泉にいて代々旅館をやっている人は、今の生活や商売のリスクを冒したくないので、現状維持がいいと思うのは自然なことだと思います。その2つが交わることは今後あるのかな、正義とは何なのかな、温泉地にとっての正義はないのかな、新しい資本や新しい勢力を排他的にすることが温泉地の未来を守ることになるのかな、といった考え方が常にループする2か月間で、また新しい問題を見つけてしまいました。ただ、この問題に唯一の正解はなく、有馬温泉にとって、皆さんの温泉地にとって、ベストを考えて選択するという考えを続けなければならないと強く思いました。そうでなければ、消費される観光地に変化してしまう。新しく来ることは資本主義の日本においては拒否できませんので、共存共栄という温泉地にとってのベストな未来を考え続けることが大切だと思いました。

もう一つ考えたことは、フリーライドをもたらすリスクです。観光地の景観を守るための清掃や交通の整理

といった観光のコスト、これはお金もそうですし、このような会議に出たり行政の方々と話をする時間のコストも観光協会などは担っていますが、それに入らない事業所との間には溝が深まり続けることになります。やはり町としては健全な方向に行かなければと思いますので、引き続き町にとってのベストを探していかなければならないと、この由布院視察を通じて改めて感じました。

太田慎太郎氏（由布院温泉） 非常に本質的なところをついておられて、きちんと考えていらっしゃると思いました。「誰のものなのか」というお話がありましたが、我々はその一つとして「観光地は未来のためにあるものだ」という答えを出していきたいと思っています。由布院温泉では「この町に子供は残るか」というテーマで、地域の方々とのシンポジウムをずっと続けています。最終的には、我々観光協会が考える由布院の提言というものを一つまとめようということで、今年（2026年）2月にシンポジウムまで迎える予定でしたが、まだ議論の熟成が足りないため、若手や行政も含めて、地域が本当に目指すべき、それこそ本当に「誰のものなのか」というのは「未来のためにあるもの」という持続可能な観光地としての姿を見つけようと、今活動を続けています。



平日にもかかわらず観光客で賑わう湯の坪街道



視察風景

視察報告 2

嬉野温泉視察報告

武蔵野大学グローバル学部 准教授／温泉まちづくり研究会 相談役 岩崎比奈子氏

私はかつてこの温泉まちづくり研究会の事務局の一員として、旬の話題を提供している旅館を訪ねる機会を何度か設けました。最近、現在の事務局と、和多屋別荘の小原嘉元さんの取り組みを温泉まちづくり研究会の会員のみなさんにご紹介できたらと相談しまして、今回の嬉野温泉への視察が実現しました。

小原さんとは15年ほど前から知り合いです。環境省主催のセミナーで事例紹介をお願いした約6年前からは嬉野の動向を常にウォッチしています。

本日は今回視察した項目の中から特に、①大型旅館の経営モデルの転換、②旅館と地元の産業との連携、そして③新たな取り組みの3つについてご紹介します。

嬉野視察は1月末に1泊2日で、参加者8人にて実施しました。まずティーツーリズムの体験として茶畑に設えられた茶室でお茶をいただいた後、和多屋別荘へ移動して館内を視察、そして小原さんからレクチャーを受けて意見交換を行いました。2日目の午前中は日本語学校の6名の学生さんからお話を聞き、午後は事務局メンバーが校長先生と教務主任の先生と情報交換を行いました。



①大型旅館の経営モデルの転換：「三層ストラクチャー（嬉野版）」

小原さんは旅館の経営だけではなく、地元の産業である嬉野茶と肥前吉田焼と連携してティーツーリズム「嬉野茶時」を行っています。また、2019年（平成31年・令和元年）から館内にサテライトオフィスを誘致しており、1年前には日本語学校を開校しました。再生を果たした旅館ですが、旅館単独で再生した後は地域の地域と組んで様々な取り組みを進めています。

先ほど下浦さんがおっしゃった「温泉地は、地域は、誰のものか」という問いに対する一つの考え方になるかもしれませんが、小原さんの捉え方を紹介すると、第一層として地元約1,300年間湧く温泉と400～500年続くお茶と焼き物がある、その上の第二層として和多屋別荘が2万坪の敷地を有している、さらに表面に見えている第三層で旅館経営やサテライトオフィス、日本語学校の運営を行っている。このように三層構造で捉えています（図1、図2）。

小原さんご自身を旅館経営者というよりも2万坪の敷地の管理人として、そして嬉野の地域全体の課題を解決する場としてご自分の旅館を捉えているそうです。例えば、1泊2食という旅館の宿泊商品は非常に完成されたビジネスモデルではありますが、ある意味過去のものであり、これからはもっと違うものになるのではないかと考えています。旅館の中だけで課題を解決しようとするのではなく、地域に古くからある温泉とお茶と肥前吉田焼という第一層にあるものを使って、そのうえで様々なことを展開していこうと考えています。



図1 出典：小原嘉元氏 (和多屋別荘) 資料



図2 出典：小原嘉元氏 (和多屋別荘) 資料

②旅館と地元の産業との連携：ティーツーリズム「嬉野茶時」

ティーツーリズム「嬉野茶時」は、旅館と茶農家が一緒に作り上げた地場産業同士が連携するプロジェクトです。酒類は出ない、お茶が主役の食事会を開催し、茶畑の上にテラス（茶室）を設けて、お茶の美味しい淹れ方を特訓して揃いの白いユニフォームに身を包んだ茶農家がお茶を提供しています。

今回は茶農家の北野さんから、美味しくお茶をいただくためのお湯の温度やご自身の家業の歴史、お茶に合うお菓子を地元のお菓子屋さんで作ってもらったことなど様々なエピソードを伺いながら、茶畑に設えられた茶室で美味しくお茶をいただきました。

このプロジェクトの肝は何かというと、これまで嬉野で個々に頑張っていた地場産業を「観光」という串で横断して刺して、そのコンセプト（哲学）、品質、オペレーションを一括して管理する、つまり小原さんたちがプロジェクト全体を「総合的にデザインする」ということです。特に大事にしていることは、地場産業がきちんと儲かること。期せずして先ほどジャングリアの佐藤さんもおっしゃったように、「提供する価値の対価として、きちんとお金を払ってください」ということで、将来の投資のための資金を回収できるように、ブランドを作り、それを守るということです。オペレーションの面でも、茶農家にとっての繁忙期（お茶の摘み取り時期）は、養成したインストラクターがティーツーリズムの担い手としてお茶を提供するなど、「生産現場」に過度な負荷をかけない工夫もしています。

そもそもの課題認識として、このプロジェクトが始まる2019年以前は基本的には「お茶は無料で出てくるもの」でした。それがあるイベントで1杯の嬉野茶が800円で売れたことを契機として、徐々に単価を上げることができ、2022年には1杯5,000円で売れるようになりました。今では、ある茶農家は2025年の売上が対2019年で3倍になるなど経済効果が生じています。

③新たな取り組み：日本語学校の開校

小原さんの旅館は非常に規模が大きく、使っていないデッドスペースがたくさんあったため、視察当日に使用した会議室は元々は客室だったところを転用していましたし、広大な敷地内のいくつかの建物をサテライトオフィスや日本語学校などとして明確にゾーニングして活用しています。日本語学校のスペースは元々は宴会場だったところでした。

このように旅館内に日本語学校が開校した背景は、サテライトオフィスに入居している多様な業種の人たちが日常的に顔を合わせて情報交換をしたり、旅館のお風呂は入り放題ですので一緒にお風呂に入ったりする中で、ある時、日本語学校を作りたいという話が出て、ではこの場所でどうかといった感じで、すぐに実現に向けて動き出したとのことでした。

この日本語学校では、母国で四年制大学を卒業した留学生を受け入れています。卒業後は在留資格「技術・人文知識・国際業務（技人国）」を取得し、高度な日本語や観光関連の専門性を発揮できる職場への就労を目指しているとのことでした。

開校からもうすぐ1年ですが、今年度は1年生として40名弱が在籍しています。学生のプロフィールは、出身国はネパール、パキスタン、ウズベキスタン、ミャンマーが多く、母国では大学でマネジメントを学んだ、公務員だった、一般企業で働いていた、ボランティアをしていたなど多様なバックグラウンドを持った方たちでした。日本（嬉野）で日本語学校に入学して日本語を勉強しようと思った理由は、経済的に豊かになりたい、一生懸命働いてお金を稼いで母国に送金する、母国で家を建てたいなどの夢を語っていました。卒業後の進路を尋ねると、現在、旅館でアルバイトをしているのでホテルのフロントをやってみたい、翻訳や通訳の仕事をしてみたいとのことでした。では嬉野で働きたいかと聞くと、「嬉野が好き」「人は優しいし、自然もあっていい」と口を揃えて言っていました。将来についてはまだ漠然としている人が多いような印象でした。とはいえ、この学校は二年制ですので、彼らもそろそろ就職について考えなければいけません。非常に学習意欲が高く、この学校で日本語能力を向上させて日本で長く働くんだという強い意志を持っていますので、伸びしろは大きいと感じました。

普段の学生生活は、授業が終わったらすぐに帰って宿題をする学生が多かったのですが、旅館内やまちなかのスーパーでアルバイトをしている学生もいました。時々、市内で開催される国際交流フェスタなどのイベントに参加して、地元の人たちと交流しているとのことでした。

実は私自身、在学生の約半分を留学生が占める学科に所属しており、たとえ日本語能力試験（JLPT）のN1やN2のレベルであっても会話は難しい学生もいるなどスコアは一つの目安であり、実社会でやりとりできる日本語能力には個人差があると感じています。この学校では卒業時にN2以上を目指しており、就職校なので会話力やコミュニケーション力をつけることを重視して、校内では日本語のみで話すことをルールとしているとのことでした。観光に特化した学校ではありませんが、旅館内にありますし、アルバイト先には旅館や焼き物屋さんもあり、そうした環境をメリットとして生かしたいとのことでした。実際に校長先生を筆頭に先生方が近隣の企業を訪問して、学校や学生の様子を伝える活動をしているそうです。

また、地元の人たちが留学生の彼らをどのように受け入れているかも気になっています。これについては、話し声が大きいとか何人かで横になって道幅いっぱいになって歩く、大勢で足湯に入って占拠する、ゴミの分別の仕方が悪いなどと言われることはあるそうですが、表立って大きな問題が生じたり排除されるといったことはないとのことでした。

嬉野市の20～24歳の人口は907人で全体の3.7%（2025年4月現在）ですが、今後はここに日本語学校の学生分が純増となりますので、地元の人口に与えるインパクトは大きいと思います。学校全体の定員が100名ですの

で、この4月以降にさらに約60名が入学予定です。このことによって、声が大きいかゴミの分別が悪いと言っている地元の人たちのストレスが一層大きくなるのではと懸念されます。これまで以上にたくさんの留学生が地域に入ってきた時に地域のコミュニティはどうなるのか、引き続きウォッチしていきたいと思っています。

今後、嬉野校と同様のコンセプトの日本語学校が全国で何校か開校する構想のようです。もちろん嬉野校の卒業生が嬉野で働いてくれたら嬉しいけれど他の観光地で働くことになっても構わない、来日のきっかけやゲートウェイとして嬉野があって、ここから人材をどんどん全国に輩出していきたいと小原さんは話していました。

今回の視察に参加された方からは、現在、地元で働いている外国籍の社員向けの教育機関がほしいという感想もありました。本日の視察報告がみなさんの地域における人材の確保・育成について、何かご参考になる点がありましたら幸いです。

黒岩智絵子氏（草津温泉） 旅館の館内に作った日本語学校とはどういう学校なのか、非常に興味がありました。当館の従業員の約4分の1がネパール人です。とてもよく働いてくれて、これからも増やすつもりです。当館で働いているネパールの人も、この学校にいるネパール人の学生たちも、生活のために借金をしてでも学校に行って、日本で豊かになりたい。ただその一つの思いのために、今、日本にいるのだなと感じました。

現在の草津町は人口約6,000人のおよそ1割が外国籍の人たちで、こども園は3分の1の子どもたちが外国籍、主にネパールの人たちです。草津温泉でも、外国籍の人たちと町民がお互いに理解し合いながら共存していくことが大事ではないかと思います。



茶畑に作られたテラススタイルの茶室「坊主原茶室」



元宴会場を教室として使用

温泉地・共同研究者報告

由布院温泉 太田慎太郎氏

先ほどの視察報告で「この町に子供は残るか」についてお伝えしましたので、もう一点、別府・由布の連携協定の締結について報告します。

参加したのは別府市、由布市、関係各団体、大分県で、協定の名称が「世界一の保養・大温泉郷協定」です。別府市と由布市は過去一度もこのようなことをしていませんでしたが、別府・由布が本当に一つの温泉地ですよということをPRする初の取り組みで、「国内有数の温泉観光地である別府市と由布市が、観光誘致に資するプロモーション事業及び企画事業等を共同に実施し、世界一の温泉都市、温泉観光都市として発展することを目的に本協定を締結する」というものです。



別府と由布院の位置関係ですが、中央に由布岳と鶴見岳という大きな山が2つあり、これを取り囲む形で周囲30キロぐらいの中に温泉地が全て入る形です。これを一つの温泉地と見立てて、泉源数が別府と由布院で全国1位、湧出量も1位と2位ということで、これらを合わせれば世界一と言えるのではないかとことから、世界一の保養・大温泉郷協定という協定を結びました。まずは、由布院と別府という距離感を大事にした共同のコンセプトに基づくようなブランド発信をしていこうと進んでいます。インバウンドの誘客という点では、これからは、単価がきちんとあり、滞在してもらえるようにしたいということで、富裕層をターゲットにしようと考えています。それから国内誘致です。由布院も別府も国内のお客様が減っていますので、国内のお客様に対してもう一度観光誘致をしていきたいと考えています。共同のホームページの運営やウェブページ、SNSなどを使ったPRも、2026年度（令和8年度）の事業としてやりたいと思います。

また、先ほどの視察報告で話があったフリーライドについてですが、由布院温泉観光協会としては、来年度は少しハードルを低くして観光協会に入っていただくような取り組みをしようと思います。今までは、我々が由布院の観光として認められないところは観光地として入れられない、由布院温泉観光協会として入れられないと思っていましたが、そうではなくて、ぜひいろいろなところに由布院温泉観光協会に入ってもらい、仲間としてこれから先どのようなことを進めていくか一緒に考えてもらうため、誘致活動を行っていこうと少し方針を転換させました。そして、観光協会加盟店舗と非加盟店舗の差別化のようなことをどう図っていくかは、認定ロゴマークを作ろうと思っています。このマークがあれば、由布院温泉観光協会の協会員として、地域のために働いていますというようなことがわかる。全てブランド化しよう今年一年動こうと思います。

鳥羽温泉郷 世古素大氏

鳥羽温泉郷は、日本の温泉100選で70位から60位にアップしました。これもこの勉強会のたまものと思います。

今年（2026年）4月1日から宿泊税と入湯税の2階建て方式でお客様から税金をいただくことになりました。宿泊税は、町の整備やインフラ、宿泊の促進などの対策、入湯税は130ある鳥羽の宿のうち50施設が徴収していますので、この50施設に還元できるような補助金がないかということで、鳥羽温泉郷源泉保全安定供給支援補助金という補助金がほぼ決定しました。



鳥羽温泉郷 吉川好信氏

実は鳥羽市内で観光客にアンケートを取ると、鳥羽に温泉（源泉）があることを全く知らない、全くPRできていないということがたくさん上がっていました。鳥羽市温泉振興会はこの部分を大きな問題として提議しているところです。一昨年（2024年）から鳥羽市が行っている鳥羽の駅前周辺エリア再生ビジョン会議というものがありますが、鳥羽市温泉振興会の予算と宿泊税の予算と行政・第三者機関も視野に入れて、きちんとお金をかけて温泉（源泉）をもっとPRしたいと思います。その理由の一つは、鳥羽は9つの温泉と地域を広域につなげたものを鳥羽温泉郷と謳っていますので、やはり温泉の色が分かりづらい。そのため、中心地である鳥羽駅に温泉の色を作っていくことが大事だということ。もう一つは、鳥羽市温泉振興会ができた時は、源泉を持つ施設が17ありましたが、現在7施設まで減少している。ここに危機感を持ち、維持管理コストを少しでも行政が見てくれるように提案したところ、約1,400万円の予算が下りました。やはり行政とつながりを良くして、もっともっと皆さんのような有名温泉地の地位に近づけるところに行きたいと思っています。



それから人材不足に関してですが、人材は実は意外とあるのですが、我々の業界は継続が薄いのです。人が辞めなければ人材は足りなくなきません。ジャングリアの講演でもお話があった通り、やはり地域と人材をつなげるところを企業側がきちんと行っていないことを我々は重く受け止めています。昨年（2025年）は東京の大学からインターンを受け入れて、地域と結びつける活動もしています。全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会（全旅連）青年部で行っている宿フェスでは、東京ビッグサイトで鳥羽温泉郷のPRを手伝ってもらったり、また、当館で行っている「未利用魚の活用」という事業があり、調理長が毎朝、漁港に買い付けに行き珍しい魚を仕入れますが、その漁港買い付けに新入社員を同行させたり、牡蠣の養殖場に連れて行って地域の人もつなげるという教育をしている最中です。やはり、企業側が「ここにずっといてほしい、ずっと一緒に働いてもらいたい」と思うのであれば、これは企業側の大事な仕事だと思います。きちんと地域とつなげていき、国外・県外から来る従事者にとってのセカンドホームタウン作りをして、若い人たちや外国の方たちにここを好きになってもらうことから始めて、それからステップアップしていろいろなことにつなげていくということを、今、行政と地域も結びつけて進めているところです。

有馬温泉 下浦伸一氏

人手不足問題の解消について、観光協会の加盟旅館だけではなく、飲食物産店などからアンケートを取りました。特に、大みそか、正月、ゴールデンウィーク、シルバーウィーク、お盆などの人手がいない時期は、業種を問わず皆困っているということで、30年ほど使われていなかった有馬町にある神戸市立の幼稚園舎を再活用できないかと、神戸市と有馬温泉まちづくり基本計画実行委員会が協議を重ねて、昨年（2025年）1年間かけて、大みそかやお盆に子育て世代の子供を預かり、その間、従業員やスタッフに働いてもらおうという取り組みをしました。その結果、神戸市と児童預かり事業基本計画書協定を結ぶことができました。今年（2026年）9月をめどに、年間約80日間、基本的に毎週日曜日と連休の期間に子供を預かり、今働いている方により働いていただくという計画を進めているところです。幼稚園は約30年間使われていませんでしたので、建物に手を入れなければなりません、ある企業から企業版ふるさと納税をしたいという申し入れがあり、今、建物の工事を進めているところです。少しでも人手不足の解消につながればと思っています。



黒川温泉 後藤宇紘氏

入湯手形を始めたお二人が今日そちらにおられますが、若い世代が入湯手形の大事さを忘れてしまうということで、40周年という節目の年に、ルールも含めて「これが我々のベースにある」と考え直し、今、協議会を立ち上げて進めています。イベントとしてただ消費するのではなく、もう一度内部広報をきちんとし、自分たちの魅力は何かを再確認し、入湯手形を使ってきちんと温泉地としての魅力を上げていこうと話しています。



入湯手形を使ってもらうところはずっと注目されてきましたが、これを作るのがとても大変だというのはなかなか表に出ていません。間伐材を切るところからフォーカスをして、作り手の気持ちや思いもつなげて、この里山と一緒に生きていく、覚悟を決めてやっていくんだということを取材して動画を作り、福岡あたりでPRしていこうと思っています。自分たちできちんと取材して、文化にしていきたいという思いで作っています。

また、入湯手形を使った感想を聞いたアンケートではクレームばかりが目立ちますが、きちんとQRコードを作って1か月ほどアンケートを取ったところ、「とてもいい」「この文化を続けてください」という言葉が返ってきました。こちらもやる気が出ますし、きちんと取り組んでデータで拾っていくべきだと今回気づきました。入湯手形を販売している方に集まってもらい、フロントの意見収集をして、どこに問題がありますか、どのように変えていきましょうか、価値を上げていくにはどうしましょうかといった意見も聞いて、40周年のイベント中にもう一度新ルールという形で、きちんとお客様に喜んでいただこうと思います。

それから、夏と冬の2つの小さなイベントですが、やはり来ていただいたお客様に喜んでもらえるという口コミも評価も上がるということで、人手は足りませんが一生懸命やっています。昨年（2025年）の夏に、人の背丈くらいの五尺ちょうちんを新しく作りました。これがとても大きくて、一緒に写るだけでどこに行ったかすぐ分かる写真が撮れると、すでに黒川温泉の名物といえますか、SNSの投稿も出てきて人気です。東屋あずまやに下がって

いるので、10年、20年ありそうな雰囲気が出ます。大きいちょうちんがいきなり町にじっくりなじむのは、黒川温泉のまちづくりがきちんとできていたことが大きいと思いますので、この町を作ってきた人たちに感謝しなければなりませんと思っています。川沿いで浴衣で花火をするだけで、とても絵になります。

ほかには熊本空港とタッグを組んで、楽しいことを始めたいと思っています。

草津温泉 湯本晃久氏

1月に草津町で4年に一度の町長選挙があり、その結果、町長が代わりました。宮崎公雄町長は、観光に関しては継続しながら、人口減対策に対しては本気で取り組んでいくことを選挙で訴えて当選されたので、今後そちらにも軸足が置かれて進められていくかと思っていますので、期待しています。

人材については、中澤牧子さんから預かった原稿を読み上げます。

「草津温泉観光協会DMO人材育成部会では、地域の宿泊観光事業者における慢性的な人手不足に関して対策を立てるべく、約10年前に大規模なアンケート調査を実施しました。そして、昨今の社会情勢の大きな変化を踏まえて、このたび10年ぶりに第2回のアンケート調査を行いました。調査は匿名で実施し、率直な意見を収集したうえで結果を分析し、部会として今後の具体的かつ実践的な施策検討につなげていく予定です。

また、部会では、温泉地で働く外国人従業員と地域の関係づくりについても議論を重ねてきました。共に温泉文化を守る仲間として、これから私たちに何ができるのかを考え、地域で暮らす外国人の仕事や生活の質の向上につながる『社会で役立つ日本語教室』『日本文化や温泉文化を教える場』、さらには『地元民がそれぞれの外国文化と楽しく交わる機会』など、相互理解を深めながら、共に町を支える仲間になるために、必要なことを検討してきました。

しかしこうしたアイデアを具現化する前の段階で、国レベルで根本的な問題が発生しています。高市政権発足以降、国内ではこれまでにないほど外国人排斥のムードが強まりつつあります。まだ決定ではないものの、政府の方針として外国人の永住権や在留期間の申請基準の厳格化が打ち出されています。実は、当社スタッフの間でも、最近の社会情勢に不安を感じ、日本に拒絶されているように思い、本気で母国や第三国への移住を考える者が出てきています。

私たちとしては、うわさに惑わされないよう、まず事実関係と今後の動向を整理している段階です。ただし、こうした法改正は、彼らの人生設計に大きく関わる極めて重要な問題であり、今後の動向を注意深く見ていく必要があります。

少子高齢化に喘ぐ日本の労働人口の減少を補い、地方の観光産業を支えてくれている、真面目で誠実な外国人スタッフが、犯罪や不正を目的に日本を利用しようとする一部の外国人と同じように扱われるのは、明らかにおかしなことです。今後の法改正の内容によっては、『他国ほど高い収入ではなくても、真面目に働けば、安心して暮らし、子どもを育てられる国』としての日本の良いイメージが損なわれかねません。そうなれば、日本は外国人に対して差別的で閉鎖的な国だと受け取られ、日本を目指してくれる人材は今後さらに減っていくのではないかと大変危惧しています。」

以上が中澤さんからの報告です。

先ほどの観光庁のお話にも共通するところですが、やはりそのような危惧があるというのは共有案件ではないかと私も思います。



阿寒湖温泉 大西雅之氏

先ほど、地域に大手資本が入ってくるというお話がありました。それに対して、有馬温泉では非常に警戒を持って臨んでいるということでしたし、地域は誰のためにあるのかという話も伺いました。実は、阿寒湖温泉で一番歴史があり天皇陛下もお泊まりになられたホテル阿寒湖荘が閉館となり、そこを地域創生ファンドが支援をして外資を誘致することになりました。私は、反対したところから来るのだから、我々もできることは応援しながら、様々なことに協力してもらおうという姿勢で臨んできました。マリOTTのラグジュアリーコレクションが入ってくるのですが、規模は最終的に108室で240億円。だいたいファンドの組成は10年間くらいなので、出来上がったなら3年くらいで売却です。私は、その地域創生ファンドの社長が阿寒で住民説明会をした際に、5つ注文を出しました。まず、売却先は地域が安心できる場所でなければ我々は認められない、それを最初から約束してくださいということ。次に、先ほどのジャングリアのお話にもありましたが、オープン時に地域の他のホテルから人員の引き抜きや、引き抜きはしなくても人が移動しただけで我々は引き抜きとみなすので、絶対に募集は阿寒湖温泉の中からはしないということ。3つ目は、最初から観光協会、旅館組合、地域のイベントには絶対に協力してもらおうこと。協力できないのであれば温泉はストップしますと。実は温泉権は地域で持っていますので、これは我々の大きなアドバンテージだったと思います。4つ目は、我々はラグジュアリーコレクションというマリOTTの最上位の6つのブランドだから応援したのであり、これが経営的な問題などで一般のマリOTTに変更されることがあれば協力できない、絶対に変えないことを約束してほしいと話しました。最後は、マリOTTが来ることを契機に我々の地域を滞在型に生まれ変わらせたいと言っていますので、そのための飲食店を今11軒増やそうと思っています。そういう投資をマリOTTもぜひやってくださいと。この5つの要望を出しました。もちろん基本的にはご了解いただいています。反対しても来られるだろうなということはありませんでしたので、できれば国際ブランドのトップのクオリティのところにきていただくことによって、地域全体のブランド力の向上をみんなで目指していこうと、こういう方向に進めています。



道後温泉 宮崎光彦氏

蜷川実花さんとは2015年（平成27年）以来のお付き合いで、3回目のDOGO ARTでは、一六タルトとコラボレーションして蜷川商店というオフィシャルショップで販売しています。併せて町屋も作って、作品を展示しています。また、石手寺さんともコラボレーションしていこうと思っています。

今、2050ビジョンを進めています。デジタル温泉都市構想を作って音声ガイドを進めたり、あるいは秋田県の国際教養大学の協力でアンケートをしています。道後ではAIカメラを使っていて、AIカメラの人流データで曜日別、時間帯別、男女別、年齢別にどういう人がどんな動きをしているかを把握して、例えばスタッフをどの時間帯に重点配置したらよいかなど、商店街と連携しているところです。今後、各駐車場をデジタル化して誘導していこうということです。また、宿泊データPMSに横串を刺して、1年先のデータが分かるような取り組みをしているところです。



それから、道後温泉の130周年の本を愛媛大学の先生が出版されました。また、『道後温泉の近代化 内湯創設の記録』という本の著作権が弊社にありますので、それを復刻版とデジタルブックで各会員がもう一度昔の歴史を思い起こそうと活動しています。

共同研究者 内田彩氏

昨年末、ユネスコ無形文化遺産に「温泉文化」が国内候補として内定しました。これを受け、「温泉文化」ユネスコ無形文化遺産登録に向けた検討会の専門委員を務めた立場から、いくつか補足いたします。現在、日本からの登録申請には制限がかかっており、ユネスコによる審査が行われるのは「2年に1度」のみとなっています。この限られた機会を国内で得ることは、極めて狭き門でした。



今回、温泉文化が候補として内定するにあたっては、大きな壁がありました。それは登録条件にある「国内における保護措置」の問題です。従来、農林水産省が主導した「和食(食文化)」を除けば、候補となるのは文化庁の「文化財保護法」に基づき指定・登録されたものに限られていました。しかし「温泉文化」を直接保護する法律は存在せず、私個人としても、短期間での登録は極めて困難であると考えていました。こうした状況下で内定に至った背景には、2つの「想定外」の展開がありました。1つ目は、文化庁の大きな方針転換です。文化庁は今後、文化財保護法の枠外であっても登録申請対象とする方針を固め、その第一号として「温泉文化」が選ばれました。2つ目は、「神楽」と2件同時に提案候補とされたことです。他に多くの待機リストがある中で、将来の枠を予約する形で内定が出たことは、過去に例のない異例の措置でした。今回の決定は、まさに「異例続き」であったといえます。

最後になりますが、ユネスコ登録という「日本の温泉が世界に認められた」という華やかな側面に目が向きがちです。しかし、その本質は「温泉文化」を次世代へ守り伝えるべき文化であると認められたことにあります。今回の内定を契機に、各地域の温泉文化をいかに保護し、継承していくべきかを改めて問い直す必要があると考えています。

共同研究者 安島博幸氏

由布院の外部資本の問題など、皆さん大変関心をお持ちだったと思いますが、川越も年間700万人くらいの日帰り観光客が訪れていまして、重要な一番街という町の半分以上は外部資本になっています。そのような中で、金沢のひがし茶屋街は、やはり観光客が多く、最近少し外部資本が出てきたという話も聞きますが、全体としては街並みが整っています。そういうところがなぜなのかというのを、ぜひ研究してはどうかと思います。



観光地というのは、その場所の文化レベルに見合う人が来ます。多くの場合、外部資本を批判することに終始してしまいがちですが、一方で観光地として来てもらいたい観光客にふさわしい高い価値を提供できているのか、少し離れた地点から俯瞰的に見ていくことも重要だと思います。観光地自体がレベルの高いものを提供することによって、相対的に問題点が減っていくのではないかと考えています。

共同研究者 吉田道郎氏

佐藤大介さんは大学の研究室の後輩で、100回に及ぶ住民説明会や地域貢献イベントなど、うちの卒業生らしいなと思いながら聞いていました。

何日か前に修善寺でいろいろな温泉地の話をしてきましたが、やはり温泉地は総力戦なので、全ての関係者でどう合意形成して、どう意思決定するのかということが非常に大事です。先ほど問題提起された「誰のものなのか、公共財ではないのか」という話もそこに尽きるかと思えますし、草津で町長が交代した件も、根本的にはそういう問題から出てきたのかなと思っていて、テーマとしては大事なところだと思いました。



共同研究者 山下晋一氏

7月の有馬温泉でも紹介しましたが、台湾政府観光庁の事業として8月8日・9日に台北でホテルと旅行会社の幹部を対象に観光基幹人材養成ワークショップが開催され、ファシリテーターとして参加しました。台湾として積極的に推進している持続可能な変革とDXを統合して進めるツイントランスフォーメーションをテーマに実施しました。世界における台湾と日本の実力を客観的に把握するため、世界幸福度、1人当たりGDP、デジタル競争力、スマートシティインデックス、SDGs達成度ランキングなどの比較をし、台湾が日本に対し優位にあることを示しました。併せて、台湾観光が抱える課題として、厳しい外国人目線から見て、DMOを主体に受け入れ環境整備を積極的に推進することの重要性について、日本の「明日の日本を支える観光ビジョン」を紹介しながら話をしました。台湾では自然風景区という観光庁直轄組織が各地にDMOを形成しているのですが、行政主導で民間が主体となっておらず、地域の合意形成などに課題があるという認識を示し、日本の地域一体となった観光地域づくりの成功事例として『新プロジェクトX』にも取り上げられた黒川温泉の取り組みと、泊食分離の成功事例として、7月の研究会で直接視察した有馬温泉の7年間の進化についてもお話ししました。また、日本が遅れているデジタル変革においても、有馬での研究会で共有された道後温泉の積極的な取り組み事例を紹介しました。



併せて、台湾政府観光庁から依頼があり、9月に台北で開催されるサステナブルツーリズムサミットで基調講演を行う予定でしたが、6月に民間の女性が観光庁長官に初めて就任したことに伴い、観光庁職員を対象にしたフォーラムに急遽変更することとなり、10月3日に台北で開催されたフォーラム「構築観光新未来」で基調講演をしました。その中で、日本に対し優位性のあるデジタル競争力などの台湾の強みを示しつつ、トイレの問題など受け入れ環境整備に課題があるとの認識のもとに、日本の観光立国政策を先進事例として、受け入れ環境を外国人目線から根本的に見直すことの重要性について話しました。台湾インバウンドがコロナ禍前の水準まで回復していない中で、為替の影響が少ない欧米豪のラグジュアリーマーケットをターゲットに、衛生面などその厳しいニーズに積極的に対応していくことの重要性について述べ、それが日本を含むアジアからのインバウンド集客にもつながるという認識を示しました。日本もデジタル変革などに課題があり、台湾と日本がお互いに成功事例を学び合い、協力してツイントランスフォーメーションを推進し持続可能な観光地域づくりを実現していきましょうということで終了しました。これが11月の観光経済新聞のオンライン

セミナーの「明日の日本を支える観光ビジョンが果たした役割とツイントランスフォーメーションの推進」につながりました。

共同研究者 **米田誠司氏**

「温泉まちづくり研究会」について愛媛県の地域づくり雑誌『舞たうん』に投稿しました。研究会ができたのは2008年（平成20年）ですが、2011年（平成23年）に「温泉まちづくりの課題と解決策」という5つの提言をしています。この提言から15年が経過していますので、どのように施策や状況が変わったかを、5つの切り口に沿って解説しています。そのうちの2つをお話しますと、当時、我々は交通問題を「カーフリー」のキーワードで議論していましたが、今は「ウォークアブル」になっています。また温泉地が提供できるものは何かといいますと、歩きやすいということだけではなくてたたずめる場所が欲しく、温泉地こそ「木陰」や「ベンチ」が大事だということを強調しました。それから、食に関しても私はずっと追いかけていますが、観光地では豪華にするためにきらびやかなものに目が行きがちですが、今の時代にこそ「伝統食」の掘り起こしが大切だと思っています。



共同研究者 **石井宏子氏**

最近参加した勉強会で印象に残ったことを、2つお伝えします。

1つ目は、DX化やAIの利用などが進んでいますが、新湯治や国民保養温泉地の集会で、酸ヶ湯温泉の方が「自動チェックイン機を導入したけれどもやめました」と話されたのがとても印象に残りました。湯治や温泉で心と体を癒やすことを目指すにあたり、温泉がある、それから自然の良さがある、それに加えて「人との関わり」というのがとても重要ではないかと気がついたということです。お客様がスムーズにチェックインできて、時間を有効に活用してもらえるのではないかと自動チェックイン機を導入したけれども、結局、お客様には機械の待ち時間があり、機械と接する時間になっていて、お客様の大事な宿での時間を奪っていたということに気がついたそうです。人がコミュニケーションして人の言葉で案内することで、お客様の満足度も上がり、さらに従業員のモチベーションも非常に上がったとお話されました。やはり、どこをDX化して、どのようにAIを活用して、どこに必ず人が介在するかということの線引きはとても大事だと思いました。



もう一つは、ウェルネスなどのキーワードが世界的にどんどん進んでいて市場が大きくなっていますけれども、これからのウェルネスとしてはウェルビーイングの方に非常に傾いていて、健康志向や環境保全ということよりも、関心事は人間の原点回帰で、「人間らしさを取り戻す」ということが、健康になりたいということより上がってきているということです。人間らしさを取り戻せるような体験や場所にお金を使う人が増えている傾向があるそうです。温泉の未来という部分では、人間らしさ、原点回帰、人との関わり、これがあるのだなということを感じました。皆さんのヒントになればと思います。

温泉まちづくり研究会 事務局長 **山田雄一**

観光庁の根来さんとジャングリアの佐藤さん、今日は話題提供ありがとうございました。佐藤さんには、私の大学の授業でも、ゲスト講師として今日のような話をしてもらいました。佐藤さんをこの研究会に呼ぼうと思ったのは、ジャングリアは表面的に見えている話と内部の話に非常にギャップがあると感じていて、特に人材確保においては当然人数も必要ですが、チームビルディング的な話が温泉地や旅館での人材確保において重要ではないかと思い、もともと温泉旅館にもいた方なので好適でした。



もう一つお話ししますと、先週、仕事でハワイに行っていましたが、ハワイへの日本人の戻りは50%で頭打ちというのが、ほぼ確定状態です。日本人の需要を失ったハワイは当然元気で賑やかですが、これは私の主観ですけれども、観光客の品格などが少し落ちている印象はありました。実態面として、治安の悪化も懸念されています。今、インバウンドへの比重が高くなっている日本の観光地においても、マーケティングやブランディングでこういったところを失敗すると、ハワイの二の舞になる可能性があるというのを少し感じています。ハワイはなぜそのように失速してしまったのか。ハワイの魅力がなくなったというよりは、実際は地域コミュニティと観光産業の対立があって、ハワイ州政府が観光振興にお金を投下しなくなりました。宿泊税を増税していますが、増税分はハワイの赤字補填に使われています。先ほどの沖縄の話とも関連しますが、観光への依存度が非常に高いにもかかわらず、地域コミュニティからは観光がある種忌避されているといった状況がハワイに起きています。今、我々が日本にいても、きらきらしたハワイの情報は来なくなりましたよね。そういう予算をカットされているので、日本にも情報は来なくなっています。その結果、観光客の品格などが少し悪くなり、メインランドから来るお客様にも同じことが起きています。今のハワイで起きていることを我々は反面教師として、地域の中で、観光振興や観光地域づくりがどのように合意形成されて、そこに向かっていくのか、というのが非常に重要な時代になってきたと感じています。

温泉まちづくり研究会
2025年度 総括レポート

2026年3月発行

発行所 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 03-5770-8440

E-mail info-onmachi@jtb.or.jp

<https://onmachi.org/>

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

発行人 小林高広

企画・編集 後藤伸一 山本奏音 佐藤直子

制作・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

