

# 温泉地における不易流行を考える

—温泉地、温泉旅館の課題と展望

## 旅館経営と まちづくりの関係を考える

NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構 理事長

鶴雅グループ 代表

大西 雅之

1

「イランカラプテ」

私の挨拶はいつもこの言葉から始まる。このイランカラプテは「あなたの心にそっと触れさせてください」という意味のアイヌ民族の挨拶で、あたたかみのある素晴らしい言葉だ。好意と謙譲と感謝の念を持って相手と向き合う、彼らの精神性がよく表れている。

私は、北海道、道東に来て、アイヌ文化に触れることで人生を見つめ直す機会にしてほしい、そんな思いでまちづくりを進めたいと思っている。

### 観光の質的变化を受け止める

阿寒湖温泉は、阿寒湖や特別天



写真1 阿寒湖で育まれる貴重な「マリモ」

然記念物の「マリモ」に代表される豊かな自然やアイヌ文化、そして豊富な天然温泉を有する北海道を代表する観光・宿泊拠点で、高度経済成長期には年間約百万人の宿泊客が訪れ大変な賑わいを見せた。

しかし、バブル経済の崩壊で始まった宿泊客の減少は、二〇〇〇年（平成十二年）の航空法改正で決定的なものとなった。

これより以前、一九九八年（平成十年）には、大手旅行会社のトップから「阿寒の売りは何ですか？阿寒湖やマリモ、だけではもう売れない。パンフレットから阿寒は消えていっているよ！」と問われた。

一九九九年（平成十二年）には（財）日本交通公社（以下、JTB）の原重一常務理事（当時）から「あなた方はいったい何人のお客様が来たら満足するのですか？百二十万人？百五十万人ですか？数だけを追っていくと大切なものを失ってしまふ。八十万人でやっていける付加価値の高い観光地を目指さない！」との助言をいただいていた。宿泊施設や観光施設、商店街の売り上げ減少の理由が単なる不景

「温泉」は日本人の行きたい旅行の上位に挙げられます。

しかし、温泉地の多くは消費者ニーズや旅行形態の変化に対応できず低迷を続けています。

消費者の旅行に求める価値が時代とともに変化していく中で、温泉地が持続的に発展していくためには、

常に時代の変化に感覚を研ぎ澄ませ、時代を超えて変わらない価値のあるものを踏まえつつ、

温泉地づくりを実践していくことが大切です。今号では、温泉地における不易流行について考えながら、

温泉地、温泉旅館のあり方を考察していきます。



写真2 アイヌの文化を体感する阿寒湖アイヌシアター「イコロ」  
(写真提供：NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構)

## 地域全体で 継続して取り組む

気だけではないことを、多くの関係者が薄々感じていた頃でもあり、そうした言葉に大きな衝撃を受け目を開かされた。私たちに、団体周遊旅行から個人グループ旅行への対応、短時間滞在の宿泊地から豊かな時間を楽しむ滞在地への変革が、求められていた。

二〇〇〇年（平成十二年）、私たちは、阿寒湖温泉に暮らす皆が関わる、参加型のまちづくりをスタートさせた。できることから始めていく、ハードではなく、ソフト中心、住民の手で進めていく、という視点を大切に、JTB Fの力も借りて、阿寒湖温泉のブランドデザイン『阿寒湖温泉再生プラン2010』を作り上げた。以来、十年間、私

たちは、「まりも家族憲章」(注1)をよりどころに、「こごちよい湖畔、のんびり温泉 阿寒湖」「二泊三日でできるレイクサイドリゾート」の実現を目指して、まちづくりを行ってきた。二〇一二年（平成二十四年）からは、同計画を『阿寒湖温泉・創生計画2020』(注2)として改訂し、個性化、環境志向、国際化（高質化）を基本理念として掲げ、引き続きまちづくりに取り組んでいる。

## 阿寒湖温泉、 まちづくりの最新事情

阿寒観光協会まちづくり推進機構の理事長を務めるようになって七年、この間、私は「アイヌ文化に彩られた国際的に通用するリゾートを創る」ことを命題としてきた。今後、競合する海外の大規模なリゾート施設に対抗していくには、地域一丸となって経営していかなくてはならないと考えるが根底にある。

具体的には、地域にあるスキー場やアイヌシアターの経営、アイヌコタンやシアターを核とした歴史・文

化ゾーンとしての面的展開、また、世界的にも希少価値が高いまりも保護と再生、そのマリモを育む阿寒湖と周辺地域の世界自然遺産登録を目指した取り組みなどを行っている。

カジノを中心とする統合型リゾート（IR）の誘致も検討中だ。誘致が成功すれば、阿寒湖温泉をアイヌ文化をテーマにした世界に例のない国際リゾートに高める原動力になる。自然と調和するアイヌアートを生かした社交場を中心に広がる空間快適性の高いリゾート、アイヌの人たちの経済的権利や雇用も視野に入れ、行政や商工会議所とも歩調を合わせて取り組んでいきたい。

地域の「郷土力」を発信するイベントにも力を入れている。古式舞踊を中心とした「イオマンテの火まつり」、火の神アベカムイを通じて天の神に願いを届ける「千本タイマツ」に加えて、今年には阿寒国立公園指定八十周年を記念して、湖上にマリモに見立てたメッセージ入りの光の球三千個を浮かべる「夏希灯」というイベントも開始した。

私は阿寒湖温泉をアイヌ文化で染め上げたいと考えている。

## 旅館経営は「創造」であり、「作品づくり」

私の目指す旅館経営は、事業ではなく「創造」である。日々魅力的な作品を仕上げていく、そこに旅館業に携わる者として大きなやり甲斐を感じている。

弊社(阿寒グランドホテル)は、「郷土力を磨き、地域とともに二〇〇年ブランドを作り上げる」ということを経営理念に掲げている。これは、この地とともに生き続けていくという私の思いの表れでもある。

私の旅館経営は「作品づくり」であり、時代に合わせて進化し継承していく「ものづくりのリレー」。

私の役目は、作品を自由に描けるキャンバスを用意すること。次世代にはこのキャンバスに、お客様から感嘆の声が漏れるような、多くの人を喜ばせるこの世に一つしかない魅力的な作品をたくさん生み出していってほしい。

しかし、それだけでは真の繁栄とは言えない。旅館だけでなく地域がいかに魅力的であり続けられるか、ブランド力を持ち世界に発信し続け

ることができるかとの視点が大切だ。地域の成長があつて初めて個々の企業の発展も見込める。

旅館も地域もそこで完結してしまわずに次の代に引き継いでいく、この作品という意味をご理解いただきたい。

### 経営の三本柱

弊社には経営理念「郷土力を磨き、地域とともに二〇〇年ブランドを作り上げる」の基に三つの経営指針がある。

一つ目は、競争をできるだけしないこと。

特に価格競争はしない。そのためには、高品質の標準化を目に見える形で進めることが必要だ。私たちはアンケートなどで常にお客様の評価を受けている。日頃の努力が自己満足ではなく評価に結びつき、それが次の仕事につながっていく、この環境は恵まれている。また、郷土力を磨き、宿に取り込み、個性化を図っていくことが価格競争をしないためのポイントではないかと思っている。二つ目は、システムで顧客満足を

追求していくこと。

例えば、お客様からのクレームの原因を全て個人の責任にはせず、仕事の仕組みを改善することで対処していく。

三つ目は、社会や業界に貢献できるブランドになろうということ。

北海道の「省エネルギー大賞」を頂いた「ゼロカーボンプロジェクト」や十六期で二百五十人強の卒業生を輩出している「鶴雅観光人材養成講座」は、この経営指針の中から生まれたものだ。

### 「らしさ」を具体化するために

弊社の社訓八条は「鶴雅イズム」の基本である。元々四条だったものを、道内での多店化に伴い改訂していった。

・一条は「感謝の気持ちを込め、輝く笑顔でお客様をおもてなしします」。私はスタッフに「笑顔があつて元気があつて、お客様にどうやったら楽しんでもらえるかとかつていく気持ちがあれば九十点だ」と言っている。



写真3 大学と連携して取り組む「鶴雅観光人材養成講座」(写真提供: 鶴雅グループ)

・二条は「お一人おひとりの感動に努めます」。一人ひとりが違うニーズを持っていて、そのお客様一人ひとりに感動を与えるということが我々の使命だと思っている。

・三条は「その地域が持っている郷土力をしっかりと自分の宿に加えていく」。何かを行うとき、それが自分たちの郷土の魅力を備えているかを価値基準にしてみたい。

・四条は「常に学ぶ」。私は常に先進的な旅館に謙虚に学び、レベルの向上を図ってきた。学ぶ過程で経営者や地域の個性を踏まえたオリジナルティは必ず出てくるものだ。

・五条は「一番先に仲間を尽くす」。不思議に思われるかもしれないが、まず社内が楽しく、一緒に助け合

って仕事ができる雰囲気でないければ、お客様に満足は与えられない。六条は「先人たちの築いた歴史と伝統の上に生きていることを忘れない」。旅館の庭に「イヤイヤイケレ（感謝）の火碑」を建てた。年に一度、先人たちへのお礼の儀式をアイヌ民族の方々とともにやっている。

七条は「自分たちは常に観光の現場の最先端にいうではないか」。今、自分たちが最先端だということではなく、常に「いる」という意識を持ち、新しいもの、理想を求めて進んでいこうということ。

八条は「日本のおもてなしをしつかりとした技術に変えて、それを世界に向けて売り出していこうではないか」。日本のおもてなしは、世界に誇る商品だと思っている。一つ一つを念頭に日々実践していくことを、社員全体で心がけている。

## 旅館経営とまちづくり、 変わり続ける決意

ダーウインの「進化論」にある「生き残るのは強いものでも賢いもので

もない。変わるものだけである」はまさに至言である。次から次へと押し寄せてくる苦難の出来事に刻々と変化しながら立ち向かっていく決意がうかがえる。

旅館業界に照らしてみると、例えば、この先も時代の変化やニーズに添えていくには、これまで敬遠しがちだった四つのマーケットに向き合うことが重要だと考えている。

一つ目は「ロングステイ」  
食事の変化や料金体系など、宿泊地には多様な滞在メニューが求められる。

二つ目は「ペット連れ旅行」  
今日我が国では国民の二割がペットを飼い、近年その数は子ども同様の数を上回ったと言われている。

三つ目は「一人旅」

今や全世帯の三分の一以上が一人暮らしの時代、どのお客様にも心地よく過ごしていただける空間を提供していくことが使命だと考える。

四つ目は「外国人客」

今後特に急増が見込まれる外国人客、中でも個人のお客様の受け入れ態勢を強化していく必要がある。現在、道外からの観光客は年間約

六百八十万、そのうち百十五万人超が外国人のお客様だ。

人が動けば経済も動き、農業から製造業、小売業までその波及効果は絶大なものとなる。長く政策的投資を必要としないと云われてきた観光産業だが、グローバル時代の今、戦略的に手を打っていかねれば、地域間・国家間の競争に打ち勝つことはできない。

政府は「東京オリンピック・パラリンピック」が開催される二〇二〇年（平成三十二年）には、訪日外国人旅行者年間二千五百万人、その後は三千万人との目標を掲げているが、それまでに弊社でも外国人客の比率を今の一〇%から二〇%に高め、受け入れる態勢づくりを始めている。



写真4 ひとりで悠々とキャストイングを楽しむ  
(写真提供：NPO法人阿寒観光協会まちづくり振興機構)

世紀の大観光時代に向け、今後もより一層クオリティの高いサービスの提供に取り組んでいきたい。

今年、阿寒湖が国立公園に指定されてから八十年、世界自然遺産登録や統合型リゾート（IR）の誘致という次の段階に向けた「節目の年」でもある。

ここが正念場、阿寒湖をはじめとした豊かな自然とアイヌ文化という他にない個性を磨き上げ、郷土力を高め、何世代にもわたって持続する「二〇〇年ブランドの旅館」、そして「地域の礎」を創り上げていきたい。

（おおにし まさゆき）

（注1）阿寒湖温泉が観光まちづくりに取り組み始めた二〇〇〇年十二月に制定。住民も訪れる人もみんな一つのまりも家族、仲良く生きるための心得を表したもの。

（注2）計画策定の背景、内容は「観光文化215号」の「地域がビジョンをつくり、実行する阿寒湖温泉」（JTB F梅川智也氏）を参照されたい。

大西雅之（おおにし まさゆき）

北海道釧路市生まれ。鶴雅グループ代表 株式会社阿寒グランドホテル代表取締役社長。東京大学経済学部卒業。一九七九年三井信託銀行入行、一九八一年株式会社阿寒グランドホテル入社、一九八九年より現職。二〇〇七年特定非営利活動法人阿寒観光協会まちづくり推進機構理事長に就任、阿寒湖温泉の観光まちづくりに精力的に取り組む。現在、観光庁観光カリスマ、公益社団法人北海道観光振興機構副会長、釧路商工会議所副会頭等の要職にある。