

温泉地の再生に関する 実践事例研究

バブル経済の崩壊から約20年が経とうとしているが、寂れた温泉街、温泉旅館の倒産など温泉地の衰退に関する話題は少なくない。「観光立国」への期待がますます高まるなかで、温泉地がいかに再生するかは大きなテーマとなっている。

本研究は、温泉地の再生策や今後の方向性を探るべく、再生への動きが見られる地域や経営者に取材、ヒアリングを行い、具体例を多く集めて実践に役立つ観点から考察したものである。

本研究の成果は、08年6月、学芸出版社より『温泉地再生—地域の知恵が魅力を紡ぐ』として出版した。

■ 久保田美穂子・小林英俊

『温泉地再生—地域の知恵が魅力を紡ぐ』目次

1章 各地で生まれる元気で面白い温泉地

Type 1 旅館業も地域の一員、住民とともに地域活動

1. 北海道阿寒湖温泉 みんなでやろうよ！
地域の魅力アップで滞在型温泉に
2. 北海道知床ウトロ温泉
真冬のオーロラファンタジー 継続が地域を変えた
3. 大分県別府温泉 別府八湯再生へ
「オンパク」前夜、地域住民による胎動

Type 2 温泉地の原点を振り返り、新たな工夫で

4. 新潟県赤倉温泉 「親切温泉宣言」「温泉ソムリエ」
—ユニークなアイデアで原点復帰
5. 長野県野沢温泉
老舗こそ新しく 伝統と科学で温泉の魅力を表現
6. 大分県湯布院温泉
歩いて楽しい温泉地へ 原点復帰への実験

Type 3 顧客の声に耳を傾け、市場の変化に対応

7. 岩手県鷹巣温泉
小さな宿も輝ける 地元食材でブランドづくり
8. 福島県土湯温泉 「あらぶとをこく」精神で実践
積み重ねが町を変える
9. 岐阜県下呂温泉 業種を超えれば見えてくる
—創る楽しみ歩く楽しみ

Type 4 外からのまなざしを取り入れ、その知恵を活かす

10. 群馬県四万温泉 「外の目」「外の声」で活気創出
アートで気づく地域の魅力
11. 兵庫県城崎温泉 駅は玄関、道路は廊下で宿は客室
町全体が一つの宿

2章 リーダーに聞く温泉地の生きる道—その先の温泉地

1. これからの温泉地は国際競争力。良い宿づくりが地

域を変える

- (株)星野リゾート社長 星野佳路さんに聞きました
2. 温泉地の原点“誇りと憧れの環流”をとりもどそう
大丸旅館社長／大分県議会議員 首藤勝次さんに聞きました
3. 時代を先読み、温泉価値をエクステンション
草津町町長 中澤敬さんに聞きました
4. 温泉も温泉地も混迷の時代 未来は創る
天空の森／忘れの里 雅叙苑主人 田島健夫さんに聞きました
5. 自前で時代に適応 日常生活を楽しくする温泉
常磐興産(株)取締役 坂本征夫さんに聞きました
6. オンパクは集客イベントじゃない
—温泉資源で産業をおこす
NPO 法人ハットウ・オンパク代表理事／ホテル
ニューツルタ社長 鶴田浩一郎さんに聞きました
7. 理屈と感性の融合が観光を深くする
NPO 法人阿寒観光協会まちづくり推進機構理事長／
(株)阿寒グランドホテル社長 大西雅之さんに聞きました

3章 温泉地の新しい社会的意義 を求めて

1. 温泉地の経験価値を上げる
2. 吹き始めた、温泉地・温泉旅館への追い風
3. 温泉地再生の原動力は地域内にある



1. はじめに

温泉旅行の人気は高い。当財団の調査でも「行ってみたい旅行」のトップは常に温泉旅行。にも拘らず、温泉地全般に元気がないのはなぜだろうか。

これまで、温泉観光地が抱える問題は、主に2つの視点から語られてきた。

1つは、観光や旅行に対する旅行者サイドの志向の変化に対応できていないというもの。宿泊目的の多様化、あるいは豊富な海外旅行経験からくる施設やホスピタリティに対する質的要求に対し、温泉地が対応できていない、などである。

もうひとつは、温泉地自体の空間的魅力の喪失にその原因を求めるもの。旅館が大型化し、街の機能までも取り込む“囲い込み”の結果、温泉街が衰退、情緒や景観を損なったからという指摘である。

確かに一つひとつは大変重い課題であるが、それらを並べて評論的に問題提起しただけでは解決に至らない。そこで本研究では、実際に元気を取り戻し頑張っている温泉地調査およびリーダーインタビューを実施し、再生の原動力やプロセスなどを丁寧に掘り起こし、解決の方向性を探ることとした。

2. 温泉地の課題

温泉地の再生を考える上で大切なことは、日本人の温泉や温泉地、そして温泉旅館に対する考え方の変化を正しく認識することだ。

近年各地に増加した日帰り温泉は、単純に温泉地との競合数を増やしただけでなく、日本人の温泉観を大きく転換させたと言っていいだろう。日帰り温泉施設は徐々に進化を遂げて楽しさのバリエーションを増やし、もはや一時のブームとは言えなくなっている。“温泉といえば日帰り”をイメージする若い人も増えた。今や温泉が温泉地とは切り離されて捉えられていることに、温泉地サイドはもっと敏感にならなくてはならない。“泊まらない温泉”の存在は、わざわざ温泉地に“泊まる”意味を問うているのだ。その意味を明確にできていないことが現在の温泉地の課題なのではないか。

そのように考えると、再生の方向性は、単なる市場変化への対処策というよりは、旅館や温泉地の持つ意味を再確認し、時代に合った新しい価値を提供していくことになるはずである。

3. 調査内容

主に次のような調査分析、考察を行った。

①活性化事例研究

筆者は2001年度より、『JTB旅ホ連ニュース』（発行：JTB協定旅館ホテル連盟）への記事連載のため、約40カ所の活発な動きの見られる温泉地の取材を行った。その中から特に参考になる11事例について取り上げ、共通点を探った。

②これからの旅行マーケットニーズ考察

「JTB オピニオンリーダー調査」（07年11月実施）結果を用い、トレンドに敏感で影響力のある旅行者が求める温泉地に関する志向を探った。

③リーダーインタビュー

先見性・行動力のある経営者等に取材、ヒアリングを行い、温泉地の将来展望、温泉街や旅館のあり方、観光地における健康・美容マーケットの見通しなどについて考察を行った。

④関連する専門研究からの考察

早稲田大学教授・恩蔵直人氏の『コモディティ化市場のマーケティング論理』（有斐閣、2007）、東京大学大学院農学生命科学研究科教授・下村彰男氏の論文「我が国における温泉地の空間構成に関する研究」などを参考にし、マーケティング視点や空間構造など多様な角度から、今後の温泉地の魅力やあり方について探った。

本稿では、①の事例から導き出した、元気な温泉地に見られる共通点をまとめ、②のオピニオンリーダー調査と③のリーダーインタビューから「これからの温泉地の価値」に関わるキーワードを抜き書くこととする。④の考察については本稿では割愛するが、『温泉地再生—地域の知恵が魅力を紡ぐ』（学芸出版社、2008）に詳しく述べている。

4. 元気な温泉地に見られた共通点

1 前向きな気づきから始まった

多くの温泉地が活動を始めたきっかけは、観光客の減少や旅館・商店の倒産など、目に見える衰退だった。この際大事なのは「これでいいの？」という前向きな気づきがあったことである。阿寒湖温泉の場合は「朝9時にお客さんがいなくなる観光地でもいいのか」という気づきであり、鶯宿温泉では「何

でも行政頼みではいけないのでは」という気づきであった。原因探しや現状認識ではなく「何とかしよう」という前向きな思いにつながる気づきである。

2 有志が集まり、身体を動かした

次に、若者を中心とした、異業種混交の有志の団体を立ち上げたことも共通している。阿寒湖温泉の「まちづくり協議会」、土湯温泉の「あらふど会」、知床ウトロ温泉の「青年同志会」など、ほとんどの温泉地がこうした組織を作っている。

しかし重要なのは、組織作りよりもその組織をベースに何らかの行動を起こしたことにある。なかでも清掃・美化活動を始めた温泉地が複数見られたのは驚きであった。これは、単に「町を美しくしよう」という精神運動ではない。最近の脳科学によると、身体を動かすことが“やる気”のスイッチを入れることになるという。どんなに頭で考えて待っていても、脳の中から“やる気”が出てくることはなく、まず動くことが大事なのである。

「身体を動かす」に着目すれば、掃除だけではない。下呂温泉では、業者に頼まず青年部メンバーが皆で植樹を行った。鶯宿温泉では「魅力づくり推進委員会」が4時間の会議を半年に32回も開催したが、これだけ頻繁に集まれば、まるで運動部だ。その行動が“やる気”を生み、さまざまなアイデア出しにもつながったことだろう。

掃除や挨拶運動など、それぞれが「身体を使った行動」を経験していたのは大事な共通点である。

3 視点や手法、考え方を変えた

従来の発想にとらわれない、新しい視点や手法、考え方に変えたという共通点もある。

(1) 組織の作り方を換え、目標の立て方を変えた

新しい組織は、観光事業者に限定せず異業種混交の“住民”の集まりで、積極的に女性を参加させているものが多い。また多くのケースで、活動内容を地元に対して情報発信していた。

活動の目標は、客数増加というよりも、その温泉地に合った独自のものが掲げられている。別府温泉では、遠くからの宿泊客よりもまずは地元で愛される温泉地になろうと考え、阿寒湖温泉では、魅力的な時間を過ごせる場所になろうと滞在時間の延長を

目指した。「城崎この先100年計画」のように、超長期の目線で将来像を考えた所もある。

(2) 人任せにせず自ら努力し、自ら楽しんだ

鶯宿温泉では、地ビールの販売で自主財源を創り出した。1本100円を観光協会に還元することとし、地域全体で販売目標を1万本として一生懸命売ったところ、3カ月で約80万円の財源が捻出できた。このような活動費の捻出が、自信につながっていく。

まず自分たちが楽しむことが大事なポイントであることも複数の事例から浮かび上がってきた。別府の路地裏散策ツアーのように、「案内して喜ばれる喜び」などが、持続力になっている。

(3) 思わず参加したくなる仕掛けをつくった

Uターン、Iターン者が地域の魅力を発見し、伝える原動力となったケースは多い。その視点を生かして地域資源の見直しが起きるのである。

ただし、単なる再発見・再現にとどまらず、時代に合った伝え方、思わず参加したくなるような面白い仕掛けづくりが重要だ。

例えば、別府温泉がその豊富な温泉の種類や量を楽しく伝えているのが、「温泉道」というスタンプラリーである。ゴール到達までに88カ所も温泉に入らなくてはならないが、達成者には金文字で「温泉道名人」と書かれた特製の黒タオルが渡される。これが全国の温泉マニアを刺激し、名人は実に1000人を超えている。

ここでさらに、温泉地を元気にした原動力について考えると、それは、関わる人それぞれの内に秘めた「他人を想う気持ち」にあると気づく。来訪者、地元の仲間や知人、家族を楽しませ幸せにしたいという強い気持ち、またそれによって自分も幸福を感じるという経験が源にあるのではないか。

出来上がった形を見ると「まちづくり発想」で取り組んできた、と言うこともできるが、どの温泉地も最初から「まちづくりに取り組もう」との目標を掲げていたわけではない。当初は有志による“この指とまれ方式”で、参加者が少なくてもいい。そこに「周りの他人が幸せなら自分も幸せ」という気持ちがあって、仲間が増え活動が広がっていくのだ。

5. これからの旅行者ニーズに見られる兆し

温泉地は今、大きな転換期の渦中にあり、その

未来が単純に過去の延長線上にあるものとは考えにくい。旅行者の実態や希望に関する調査は数多くあるが、数量分析から導き出される平均像やすでに顕在化しているニーズの分析からは、将来像は見えてこない。そこで、旅行市場全体の動きに先行して行動し、影響力を持つ層（オピニオンリーダー層）の志向に見られる兆しから、今後の展望についてヒントを探った。

（財）日本交通公社は、オピニオンリーダーとして、旅行が好きで旅行頻度が高い人のうち、特に能動的に情報収集をし、先行性を持ち、情報発信をして周囲への影響力が大きい人を抽出し、その行動や志向調査を行っている（07年11月開始、年2回）。

1 宿志向、滞在志向が強くなる

オピニオンリーダーの「旅行計画の立て方」の中に、「これまで」と「今後」、つまり実態と志向で大きな差が見られる項目がある。その1つが観光地における宿泊施設へのこだわり方で、これからの旅行では、宿泊施設を観光のための基地として利便性で選ぶのではなく、宿泊施設にこだわり、そこでの滞在時間を大切にする人が増えるという結果であった。詳しくは拙著を参照いただきたい。

もうひとつ大きな変化を予感させる項目は、旅行計画時に旅行先（観光地）と宿泊施設のどちらを先に決めて選ぶのかについてである。調査からは、これからの旅行市場の中では旅行目的地選びの決め手として宿の魅力のウエートが高まり、宿に泊まること自体を期待するようになるという結果が読み取れた。

周遊旅行の拠点として発展してきた温泉地の宿泊施設は、宿泊のための機能を提供する場所から、滞在する魅力を備えた目的地となる場所への脱皮が求められている。旅館・ホテルは、周辺の観光資源に“ただ乗り”するのではなく、自らが魅力的な滞在を提供する宿泊施設を目指すことがこの追い風に乗る方法であろう。

一方、地域としては、こうした“お籠もり”的な滞在志向の高まりに対し、多くは単なる体験メニューの羅列で対応しようとしているのが実情ではないか。「滞在時間」という言葉の背景にある志向をどのように受け止め応えるかにかかっているのである。

2 海外旅行経験が日本文化回帰を促す

オピニオンリーダーたちの約9割は海外旅行経験者で、その経験が国内観光への見方をポジティブに変化させていることも分かった。「国内旅行への見方がどう変わったか」という問いに対し、非オピニオンリーダー層と比較して「日本の観光地の良い点が目立つようになった」「日本には世界に誇れる観光資源が多いと思うようになった」「国内旅行の良さを再認識した」という回答が多いのである。

観光にしろビジネスにしろ、海外旅行を経験した日本人が今、改めて日本を見つめ直している。観光に限らず、映画『ALWAYS 三丁目の夕日』のヒットや和雑貨ブームなど、古き良き日本をテーマとする商品の増加をはじめとするさまざまな現象から、日本文化回帰の動きが見える。

別府温泉のリーダーでホテルニューツルタ社長の鶴田浩一郎氏は「戦前の日本文化の取り戻し」は世代特有の個人的な動機だが、若い人の志向と共通するものはあると話している。今、世代を超えた多くの日本人が、明治以降の西洋文化をモデルとしてきたこの100年を振り返る時期に差しかかっているのである。市場をリードするオピニオンリーダー層では「日本文化をもっと理解したいと思うようになった」との回答が45.8%にもなり、日本文化への関心が高くなっている。

温泉旅館は日本文化が凝縮された存在であり、温泉地には地域独特の文化が残っている。外国人のためだけではなく日本人のための日本文化・地域文化の見せ方やストーリーづくりも温泉地の課題である。

3 感性で楽しむ旅の時代— 地域への“想い”が観光資源に

次に、オピニオンリーダー調査から今後の観光地のあり方についてヒントを探った。興味深いのは、オピニオンリーダーが他の人に勧める旅行先を「おススメする理由」である。「時間がゆっくり流れている」(2位)、「ここにしかないものがある」(3位)、「落ち着きを感じる」(4位)、「居心地が良い」(5位)、また9位の「独特の世界観がある」という選択肢への支持率の高さから、彼らが感性を働かせ旅行を楽しんでいる様子や、それを伝えたがっている姿がうかがえる。

それでは、観光地の持つ“世界観”とは何か。自

由に表現してもらおうと、例えば北海道については、「大自然の中で生活している人たちのたくましさや優しさ」「素朴さが昔の人の謙虚さや素直さを思い出させる」「自然と人間の共存するアイヌ文化が残っている素晴らしさ」など、地域の人が歴史文化やライフスタイルを守ろうとする思いに共感している言葉や記述が多かった。興味深いのは、「地域の人々が自分の地域を良くするために頑張っている姿に引かれる」というコメントもいくつか見られ、地域のために努力すること自体が人を引きつける魅力になっていることだ。

温泉地の住人が、自分たちの自然や歴史をどのように捉えて、それを大切にしながら、どのように生きているのか。それを旅行者も一緒に学び合うこと。これこそが、これからの観光の新しくコアな価値となっていくことを示しているのではないか。

6. その先の温泉地へ——リーダーインタビューより

温泉地には、わざわざ泊まって滞在する新しい意味・意義の表明が期待されている。オピニオンリーダーたちは、これまでとは異なる多様な評価軸で観光地・温泉地を楽しもうとしている。改めて、今後の温泉地が果たす役割や存在意義について問われているのである。

ここでは、そのヒントとして役立つ考え方について、リーダーインタビューの中から3点紹介する。

1 世界目線で地方文化を捉えて伝える

多くの旅館・ホテル経営を手掛ける星野リゾート社長の星野佳路氏は、世界の観光地と競合する時代になってきているのに、日本の旅館は昔のままではないかと指摘している。しかし一方、世界目線で改めて温泉地を見直すことで、日本の温泉地が世界の観光地と互角に競争できる可能性も見えてくる。温泉地が提供できるグローバルな価値は、地方文化を体感してもらえることだ、という星野氏の指摘は、単なるお国自慢を超えた、地域文化の捉え直し、伝え方の見直しを迫るものである。

2 目に見えない新しい価値を創造し、表現する

草津町町長の中澤敬氏は、「今は精神的なものに

価値を見いだす時代であり、その価値に気づかせる大きな可能性を持っているのが観光だ」と言う。草津町では、2007年に観光商工課を観光創造課と名称変更し、観光における“創造”というキーワードを重視している。

宿泊業と地方行政の2つの立場を兼ねる中澤氏に「お籠こもり滞在ニーズ」についても質問した。「現代人は日常で“ちくちくした時間”を生きているので、宿に籠もりたい気持ちはよく分かる。しかし人間は本来、触れ合いたい動物であり、“ちくちく”が解消されたら、地域に出たくなるはず。その時に“ふわふわした時間と空間”に包まれる体験をしてもらうこと、それが温泉地の力、使命だ」というのが中澤氏の答えだった。

温泉地の新しい価値とは何かを考えることは、写真にも写らず、表現する言葉も十分見つからない何かについて語ることになるようだ。確かに温泉や温泉地を形容する語彙はまだまだ足りない。

温泉地の住人や旅人の温泉地観を転換するきっかけとして、例えば「別府現代芸術フェスティバル2009 混浴温泉世界」のように、温泉地を舞台とした芸術家の発想力・創造力を発揮してもらう試みには期待が高まる。

阿寒湖温泉も「日本人の精神に届く観光」にチャレンジしている。リーダーの(株)阿寒グランドホテル社長の大西雅之氏は、「地球規模で環境が悪化し、日本人の倫理観の崩れが問題になっている今、自然と共存するアイヌ文化の精神を伝えずにはいけない」という強い動機から、地元アイヌコタンと人間関係の再構築に努め、これまでのイベント内容を見直し、“アイヌの心”を伝える祭りの演出などに取り組んでいる。また、経営する旅館の館内や客室のデ

アイヌ文化の精神を体験する参加型イベント「タイムツ行進」(阿寒湖温泉)



ザインにもアイヌ文様を取り入れ、地域づくりと宿づくりのコンセプトを一致させようとしている。

3 宿泊業ではなく人間性回復産業へ

鹿児島で「天空の森」「雅叙苑」を経営している田島健夫氏は、「旅館業の多くが、写真を撮って形をまねるコピー産業になってしまっている」と厳しい。「自分がやっているのは、宿泊業ではなく、人間性回復産業だ」、リゾートの本質は、本来は優しい自分に戻れる場所であり、本質は写真に撮っても写らない、温泉がある必要もない、と独創的な持論を展開している。温泉地は、温泉という素材に頼るばかりか、「泊める」「食べさせる」という“機能の遂行”にとどまっているという指摘と解釈できる。人間に向き合って新しい価値を創り出そうというメッセージだ。

また田島氏は「天空の森」の建物を「壊すつもりで建てた」と言うが、これは、これまでにない新しいものを創出する心得として参考になる。最初から完成形を目指さず、まず形にしてみればこれは違うと思ったらどんどん直していく、常に変わっていく前提で事に当たる、という考え方だ。

温泉地も温泉旅館も、これまでの積み重ねがあるだけに、規定のフレーム内での発想に陥りやすい。これからどうなるか、ではなく、どうするか。いよいよ創り出す時がきているのである。

7. 最後に ― 再生とは

何をもって温泉地が再生したと定義するのは重要な問題だ。「再生」とは、文字通り「衰え死に

「本質は写真に写らない」と宿主の田島さん（天空の森）



かかったものが生気を取り戻すこと」「(動植物が)失われた部分を新たにつくり出すこと」という意味であるが、ほかに「精神的に生まれ変わること」という意味があり(『岩波国語辞典』)、そこにある内発的なエネルギーに注目したい。

減少した観光客数をピーク時の客数まで回復させることを再生と呼ぶのか、今後もこれまでと同じ評価軸を基準にするのか、今回の研究を通じて得た考え方を述べてまとめたい。

地域活性化イベントとして昨今注目を集めている別府温泉のオンパク(温泉博覧会)は、複数の評価軸を持っており、プログラム内容についても、開発型であるか、まちづくりや人材育成型かという視点を入れている。イベント集客数ではなく、自発的に始まったまちづくり運動を自立させることを最終目標に置いているからだ。こういった動きが内発的に生まれ、生き生きとまちづくりに関わる人の輪が広がり、継続している別府温泉の状況を“再生”しつつある、と表現したい。

ここで改めて再生の力という観点から各温泉地事例を見直すと、各地で起きたことは、①推進主体が強くなった、②関係者が自信を持った、③内外に支援者が増えた、という共通点を見つけることができる。

住民参加やまちづくり発想によって、観光の枠にとられない新しい仲間が増え、つまり推進主体が大きく強くなったのだ。また、数々の取り組みを通じ、地域の人固有の資源や人材に誇りを持ち、自信をつけてきた。そして、“やる気”のある観光地、面白い人や動きのある温泉地として注目されるようになり、内外に支援者が増えると、行政の補助事業認定、表彰などにもつながっていく。

こうした内部からの自立的・自律的な「再生の力」が生まれ、継続させる仕組みができることこそ、個々の事業の成果よりも重要なのではないか。

私たちは、観光入り込み客数と消費額といった客観的で分かりやすい評価軸に頼りすぎていたが、それ以外にも、例えば、小さな商売であっても事業主が増える、後継者が戻ってくる、あるいは事業やまちづくりについて次々と新しいアイデアが生まれてくる、住民満足度が増す、事業者の“やりがい度”が高まる、など、まちづくりの観点、ひいては人間の幸福観から見た評価軸そのものを提案していかなくてはならない。