

「温泉まちづくり研究会」の 創設と活動概要

「温泉」は、老若男女を問わず日本人の行きたい旅行タイプの上位にランクされ、常に高い人気を誇っている。

しかしながら、全国各地の温泉地の観光客数は低迷を続けており、温泉地はさまざまな課題を抱えている。こうした課題は、個々の温泉地固有のものもあるが、多くの温泉地に共通するものも少なくない。

そこで、温泉地が抱える共通の課題を、温泉地の関係者とともに議論して解決の方向性を探り、その情報を広く発信して、国や地方自治体に提言するとともに、全国各地の温泉地の活性化に資することを目的として、本研究会を創設した。

■ 梅川智也・朝倉はるみ・岩崎比奈子・守屋邦彦

研究報告書の概要

2008年度温泉まちづくり研究会——報告書（非公開）

1. 準備会資料（2008年4月23日）
2. 第1回資料（2008年6月13日）
3. 第2回資料（2008年9月5日）
4. 第3回資料（2008年11月7日）
5. 第4回資料（2009年1月21日）
6. 第5回資料（2009年2月16日）
7. ニュースレター（第1号～第5号）

1. 研究会設立の趣旨

「温泉」は、老若男女を問わず日本人の行きたい旅行タイプの上位にランクされ、常に高い人気を誇る旅行目的である。しかしながら、全国の温泉地の観光客数は、一部好調なところもあるが全般的には低迷を続けており、近年の旅行志向の変化に十分対応できていないなど、さまざまな課題を抱えている。それらは、各温泉地固有のものもあるが、多くの温泉地に共通するものも少なくない。

そこで、温泉地が抱える共通の課題を、温泉地の関係者とともに議論して解決の方向性を探り、その情報を広く発信して、国や地方自治体に提言するとともに、全国各地の温泉地の活性化に資することを目的として、研究会を創設した。

2. 参加温泉地

(財)日本交通公社（以下、当財団）が研究会への参加を呼びかけるにあたっては、人口数千～1万人程度のコミュニティに温泉地があること、これまでまちづくりに熱心に取り組んでいること、国立公園内にある、市町村合併の経験がある、などを考慮して、以下の5温泉地をメンバーとし、当財団が事務局を担当した。

北海道阿寒湖温泉、群馬県草津温泉、石川県山中温泉、兵庫県有馬温泉、大分県由布院温泉

3. 事業フレーム

1 定例研究会

2～3カ月に1度、東京にて研究会を開催し、08年度は準備会での検討等を踏まえ、「まちづくりの財源」と「指定管理者制度」をテーマとして取り上げた。各テーマについて、参加温泉地の課題と解決策の紹介、他の温泉地の事例紹介、専門家の講演、課題解決の方向性についての議論を行い、議論結果は提言書として取りまとめた。

2 CS（顧客満足度）システムの導入

当財団が開発したCS（顧客満足度）システム「CS-t」を導入して来訪客の満足度を測定し、参加温泉地の比較を行った。

3 議論結果の公開

研究会での議論結果は、ニュースレターにまとめて当財団ホームページ等で公開し、全国の温泉地の課題解決に向けて活用してもらった。

4. 研究会の運営経費について

当財団の観光文化振興基金（自主研究費）および参加温泉地からの会費を、講師招聘費用、会場費、CSシステム導入費等の必要経費に充当した。

5. 事業概要

1 定例研究会

(1) 準備会（2008年4月23日）

研究会の活動方針や研究テーマに関する議論を行った。各温泉地からの参加者は、まちづくりの財源確保のための全国的な動きを生み出したい、他の温泉地からヒントを得て長期的な取り組みを考えたい、若手の勉強の機会にしたいなど、本研究会に対する期待と抱負を述べた。

研究テーマについては、まちづくり財源確保の重要性についての関心が高く、入湯税のあり方等を含めて研究したいという声があった。各温泉地とも、安定的なまちづくり財源の確保は大きな課題であるため、入湯税をめぐるこれまでの経緯や現状の課題について、活発な意見交換を行った。その結果、最初の研究テーマを「まちづくりの財源」とした。

(2) 第1回（2008年6月13日）

1) 講演：「観光まちづくりの財源を考える ——入湯税は切り札になるか——」

講師：釧路公立大学学長・地域経済研究センター長
小磯修二氏

①観光まちづくりをめぐる昨今の動向

近年「観光立国」を掲げて国も観光振興に取り組んではいるが、財源政策の基本的なスキームは以前と変わっていない。むしろ単発的な補助支援政策が乱立し混乱が生じているため、地域は理念を持ってそれを使いこなしていく必要がある。地方分権による自由度と引き換えに地方の財源が減らされているのが実態であり、地方は独自に財源を探す必要がある。

②地方の独自財源としての「法定外目的税」

00年度に創設された法定外目的税は、自治体の独自財源となることが期待されたものの、導入に至ったものは非常に少ない。しかし、近年は「環境のため」という目的で大きな抵抗なく導入される例もある。例えば高知県では、03年から県民全員から1人500円の森林環境税を県民税均等割に上乗せする方式で徴収している。年1.7億円を森林環境保全基金として積み立て、森林保全ボランティアへの支援等に充当している。当初5年間の時限措置であったが、県民や県内企業アンケートで8割以上が継続を支持し、現在も継続されている。

③阿寒湖温泉での検討

阿寒湖温泉では、まちづくりの長期計画策定時からまちづくりのための財源探しが課題となっていた。新たな地方税と地域通貨の抱き合わせ導入でこの課題を解決できないか、地方税研究会で当時の町の若手職員と議論した。その結果、入湯税のかさ上げによる実質的な新税（基金または特別会計による

運用）が当時の町長に提案されたもののいまだ導入は実現しておらず、阿寒湖温泉のまちづくりを継続するにあたっての課題として残されている。

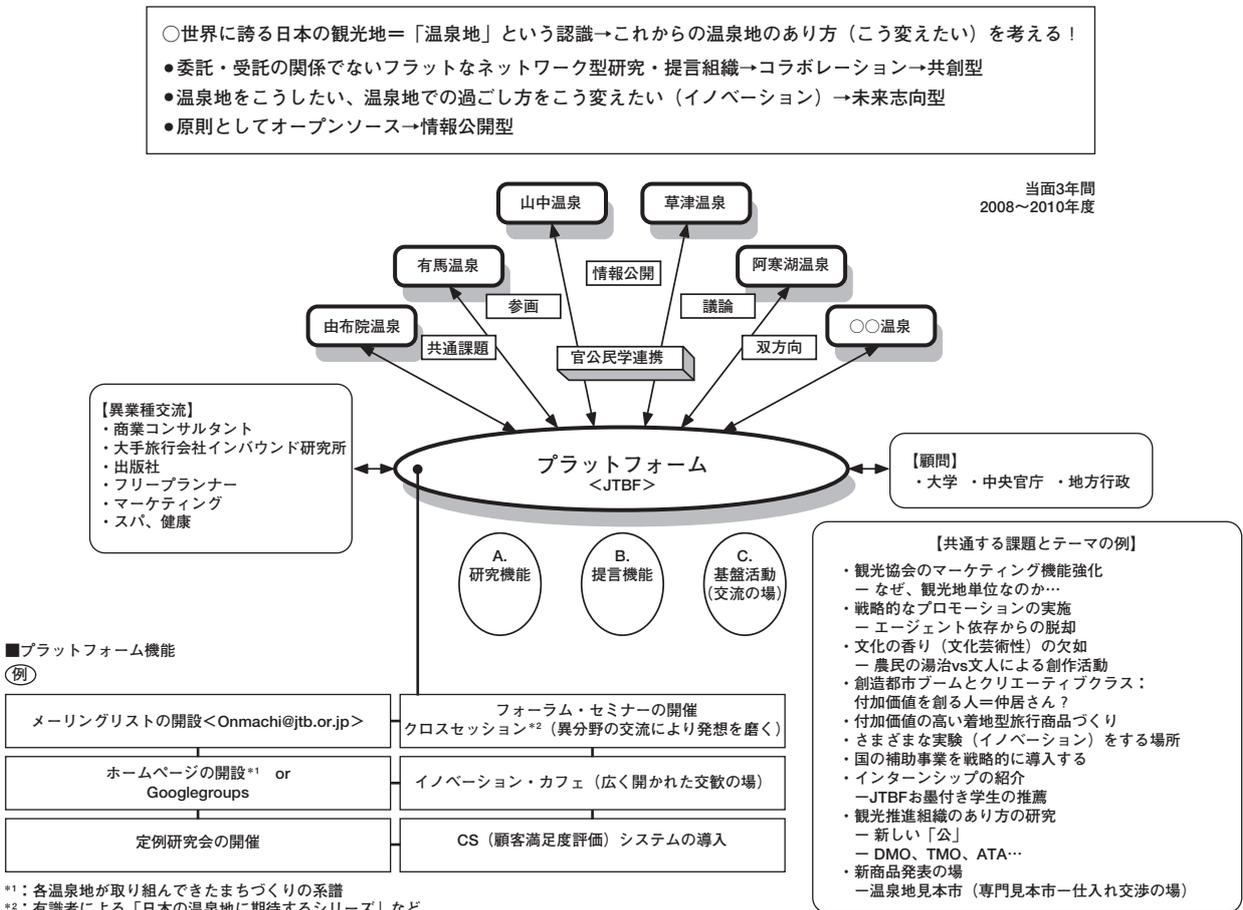
④財源探しの鍵

新たな財源を探す場合の留意点としては、既存の財源の置き換えでないこと、観光まちづくりの理念や方策を示し、財源による取り組みや成果が分かりやすく見えること、負担者が支払うことに納得する仕組みづくり等が必要となる。

2) 観光まちづくりの財源や持続可能な温泉資源の管理等についての議論概要

入湯税の使途は、「観光振興（観光施設の整備を除く）」「観光施設の整備」「鉱泉源の保護管理施設」「環境衛生施設の整備」「消防施設等の整備」の5分野とされており、それぞれの割合は市町村によって異なる。入湯税を観光まちづくりの財源として有効活用するためには、現状を把握した上で、徴税者である市町村に対して税率アップや使途のバランス変更等の要望を提出するといったアクションを起こす

図1 研究会の展開イメージ



という方法もあり、新規参入宿泊施設や別荘保有者等、現状より広い範囲での温泉資源利用者から徴収するという可能性も検討の余地がある。

温泉資源の維持・管理については、参加温泉地のほとんどが何らかの問題を抱えており、「温泉地」として永続的に観光客を迎えるためには、温泉を公共財産・資源として管理していくための財源として入湯税を位置づけてはどうか、という考え方も講師から提案された。

入湯税は地方税であり、税率改定や上乘せ徴収は首長の決断と議会の了承（条例改正）があれば実現可能であり、観光まちづくり財源としての入湯税のあり方について自治体に働きかけを行っていくことの必要性を参加者が強く認識した。

(3) 第2回 (2008年9月5日)

温泉地における観光まちづくりの財源としての「これからの入湯税のあり方」について、2項目から成る提言案をまとめ、それについて議論した。

提言内容の1つ目は、現在の入湯税の使途やその配分比率を見直し、「観光振興」目的での配分を高めしていくというものである。また、入湯税を徴収している場所、つまり温泉地へより積極的に還元・投資してほしい、また温泉地として「持続可能」であるために、貴重な資源である泉源の管理・保護にこれまで以上に入湯税を活用すべきではないか、という提言である。

2つ目の提言内容は、現在の入湯税をかさ上げし、増えた分の税収を「観光まちづくり」という目的を明確にした基金や特別会計として活用するというものである。「観光まちづくり」のための新税導入は、すでに入湯税という目的税があるため難しいという現状を踏まえての提言である。納税者となる観光客に対して、かさ上げ分を目に見える観光まちづくり事業に活用できれば、観光客の満足度向上、そしてリピーターの増加にもつながる。観光まちづくり組織にも、しっかりした長期ビジョンを策定して事業を実施していく力が求められる。

いずれの提言も国や地方自治体、徴収義務者である宿泊施設、そして納税者となる「観光客」の理解と協力があって実現するものであることを提言の最後に書き添えた。

(4) 第3回 (2008年11月7日)

1) 講演：「指定管理者制度—官から民へ 規制改革の流れの中で—」

講師：アクティオ株式会社*

代表取締役社長 植村敏明氏

取締役指定管理事業部長 岡部禎之氏

* 03年に民間事業者として初めて公募による指定管理者となり、08年現在全国各地で57施設の指定管理者として業務を行っている。

①管理者選定の課題

指定管理者制度とは、より良き運営実現の可能性を担保した制度で、従来の制度に比べ非常に優れている。少なくとも競争原理が導入されたという点で賞賛に値するが、その良き点を実際の運用においてどれだけ生かせるのかという大きな課題もある。

選ばれるべき（選ぶべき）指定管理者とは、施設それぞれの設置目的を真に生かして利用者の満足と施設価値の最大化が実現できること。しかもそれがリーズナブルに実施できる団体であることが求められる。

一方、応募側（民間企業等）の問題としては、a. 運営スキル不足、b. 準備不足、c. 熱意不足、d. それらの認識不足があり、特にdについては、選定獲得能力（提案力等）、実際の運営能力（業務スキル、コーディネート能力、コラボレート能力等）、経営母体となる組織力（経営の安定性、類似業務実績等）への理解が十分でないままに応募するケースが数多く見受けられる。

②指定管理者を募集する施設の共通課題

厳しい収支見込みとなる施設がほとんどである。しかも初年度に縮減努力を織り込んだ団体ほど、次年度以降の運営に不安が生じやすい。行政が管理費や間接経費を認めなかったり、毎年委託費を要求する場合もある。また、「開館・業務管理の作業物量の課題」がある。公募選定の段階では想定しづらい作業や用品調達が多くの場合発生する。

指定管理者に選定された後は協定内容の擦り合わせ（リスク分担等）が必要で、円滑に業務を遂行するためにも行政・利用者・指定管理者の3者の認識合わせが不可欠である。

③指定管理者の役割

指定管理者は、運営委託された「公共施設」に関して、住民の要望を単に反映するだけでなく、現状ニーズにプラスした発展的な運営を行わなければならない。そのためには、指定管理者のさらなるスキルアップと、行政や利用者、関係団体との協働が重要となってくる。

④指定管理者制度の今後

指定管理者制度は指定期間が決まっているので、数年に一度は民間企業は公募に参加しなければならないが、施設がより良い指定管理者を得ることは施設利用者にとっては大きなメリットである。

観光地の観光関係団体が指定管理者に応募することもあるだろうが、その時には他の組織と連携して応募するという方法もある。地元組織の力と、外の有力な組織の力を合わせることで、より良い施設運営ができる可能性がある。

2) 指定管理者についての議論概要

指定管理者制度の導入が一気に進んだが、行政には施設運営について長期的・総合的に取り組む組織がない。しかし、行政も職員研修をするなど、試行錯誤している。地元組織を指定管理者にしようという自治体もあるが、もっと広い視野で指定管理者を選定する、あるいは地元の事情を知っている地元組織と外の組織が協力すれば、より良い施設運営もできる。

(5) 4回 (2009年1月21日)

「観光まちづくり組織と指定管理者制度について」の提言案について議論した。

指定管理者制度は、03年地方自治法改正により自治体が「公の施設」の管理の担い手を民間事業者等多様な主体に拡大する制度であり、06年4月に本格的にスタートした。今後、観光まちづくり組織による指定管理者申請が増加する可能性があるが、制度に関するさまざまな課題も浮き彫りになってきたことから、観光まちづくり組織（観光協会や旅館組合）が地元施設の指定管理者となるにあたっての留意点を、2段階に分けて整理した。

1つ目の留意点は、「申請から指定まで」という段階におけるものであり、a. 組織目的と指定管理者業務との整合性を確認する、b. 指定管理者になるための能力が組織にあるのかどうかを確認する、c. 指定管理者になるメリット・デメリットを理解する、d. 申請にあたっては地域外組織との連携も検討する、の4点である。観光まちづくり組織は任意団体であることが多く、事業費の行政への依存度が高く、専任職員が少ない。そのため、組織本来の業務遂行以外に指定管理者業務を遂行できる能力があるのかどうか、客観的に判断すべきという点を強調した。

2つ目の留意点は、「指定管理者に確定した後」という段階におけるもので、a. 行政、前管理者、関

係機関とのコミュニケーションと、b. 利用者の目線での管理運営、の2点である。指定管理者が管理する施設の引き継ぎを遅滞なく行うためには、限られた時間の中で委託者である行政および既存の指定管理者と綿密な打ち合わせが必要になる。特に行政とは、仕様書から読み取ることが難しい業務が発生した場合の対処法など、委託料とのバランスも考慮して綿密な業務内容の確認が必要となることを提言書に盛り込んだ。

(6) 第5回 (2009年2月16日)

1) 講演：「エコ・ラグジュアリーの世界／環境経営への取り組み」

講師：エンリコ・デクロット氏*

*持続可能な地域経済、環境維持、高品質のツーリズムを同時に推進する「エコ・ラグジュアリー」を提唱し、本概念に共鳴する企業の参画を募り「LCL World (Luxury Camps & Lodges of the World)」を創設。

(概要 略)

2) 5温泉地の観光客意識調査 (CS 調査)

08年夏から年末にかけて、研究会の5温泉地で「CS 調査」を実施し、結果は各温泉地が今後の観光まちづくりの参考データとして活用する。

温泉地全体の満足度は5温泉とも高く、項目別満足度（宿泊施設、温泉街の雰囲気・景色、食事、買い物等7つの項目）については、阿寒湖温泉と草津温泉では「温泉街の雰囲気・景色」、山中温泉、有馬温泉、由布院温泉では「宿泊施設」が特に高く評価された。

6. まとめ

本研究会は、08～10年度の3年間の継続を予定している。各年度2～3のテーマについて研究する予定だが、08年度の研究テーマの1つである「温泉地のまちづくり財源と入湯税」については、09年度以降も引き続き研究を続けることとした。09年度のテーマは、「歩いて楽しい温泉地のあり方」と「温泉地の食の魅力づくり」の予定である。

本研究会は、議論だけで終わらせるのではなく、議論を踏まえて温泉地が活性化のアクションを起こすことを目指している。したがって、全国の温泉地や国へ本研究会の活動を周知すべく、09年度以降はホームページでの情報発信回数やニュースレターの配布個所を増加させる予定である。