

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

2020年度 総括レポート

2020



第1回温泉まちづくり研究会

ポストコロナを見据えた温泉地のあり方とは

第2回温泉まちづくり研究会

ポストコロナの温泉地のあり方を考える

～道後オンセナートのその後と道後温泉におけるコロナ対策の取り組みから～

第3回温泉まちづくり研究会

ポストコロナの「温泉バカンス」

～温泉地におけるこれからの滞在スタイルを考える～



公益財団法人 日本交通公社

はじめに

温泉まちづくり研究会は、観光まちづくりに熱心に取り組む温泉地が集まり、温泉地に共通する課題についてその解決の方向性を探り、全国に情報発信することを目的として、2008年6月に発足しました。

第1ステージ（2008～10年度）、第2ステージ（2011～12年度）、第3ステージ（2013～15年度）、第4ステージ（2016～18年度）を経て、2019年度からは第5ステージへと突入しました。

第5ステージでは、インバウンド時代の観光振興を見据え、会員温泉地の代表メンバーを刷新。加えて、これまでのアドバイザー制度を共同研究者制度に一新しました。世代を超えて、温泉を国際的な余暇需要としていく「温泉バカンス」研究を開始しています。

こうした矢先に、大きな激震が走ったのが新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の国際的な感染拡大です。今年度、国内でも2度の緊急事態宣言が発出され、観光業をはじめとした経済全般は大きな打撃を受けています。テレワークの普及やデジタル化の加速など、ライフスタイルや旅行を取り巻く価値観も大きく変化しており、改めて温泉地の価値やあり方が問われています。

今年度の温泉まちづくり研究会では、初代町長のまちづくり精神を100年にわたって受け継ぎ、官民協働で取り組みを進めている道後温泉の様子を学んだ他、「雪国文化」を体感できる宿として地域をつなぐ試みを進めている南魚沼市のryugonからは、温泉地での長期滞在を実現するために必要な考え方や要素を学びました。コロナ禍での温泉地の課題や対応策を共有しながらも、ポストコロナを見据え、長期的かつ地道にまちづくりに取り組んでいくことの重要性を改めて認識しました。

本総括レポートは、2020年度の研究会における議論の内容を取りまとめたものです。温泉地の方々が具体的なアクションを起こす際のヒントになりましたら幸いです。

2021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
観光政策研究部長 山田 雄一

■温泉まちづくり研究会 体制（敬称略・2020年4月時点の所属）

代表	宮崎 光彦	（道後温泉旅館協同組合 副理事長）
副代表	湯本 晃久	（草津温泉旅館協同組合 理事）
副代表	當谷 逸郎	（有馬温泉旅館協同組合 理事長）
顧問	大西 雅之	（NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構 理事長）
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	（一般社団法人由布院温泉観光協会 常任顧問）
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

山下 晋一	（NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構 専務理事）
黒岩 裕喜男	（草津温泉旅館協同組合 理事長／一般社団法人草津温泉観光協会 副会長）
世古 素大	（鳥羽市温泉振興会 副会長）
新山 富左衛門	（道後温泉旅館協同組合 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 事務局次長）
北里 有紀	（黒川温泉観光旅館協同組合 事業部長）

共同研究者

石井 宏子	（温泉ビューティ研究家）
内田 彩	（東洋大学国際観光学部 准教授）
堀木 美告	（淑徳大学経営学部 准教授）
安島 博幸	（跡見学園女子大学観光コミュニティ学部 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	（國學院大學研究開発推進機構 教授）

公益財団法人日本交通公社（温泉まちづくり研究会事務局）

観光政策研究部長・主席研究員	山田 雄一	（事務局長）
観光政策研究部 主任研究員	福永 香織	（事務局次長）
観光政策研究部 研究員	池知 貴大	
相談役	梅川 智也	（國學院大學研究開発推進機構 教授）
	岩崎 比奈子	（武蔵野大学グローバル学部 専任講師）

■開催概要

第1回 日 時：2020年7月8日（水）14:00～16:30

場 所：オンライン（Zoom）にて開催

テーマ：ポストコロナを見据えた温泉地のあり方とは

第2回 日 時：2020年11月5日（木）、6日（金）

場 所：愛媛県道後温泉（ホテル椿館8階ホール）

※ハイブリッド形式で開催（現地開催+オンライン〔Zoom〕配信）

テーマ：ポストコロナの温泉地のあり方を考える

～道後オンセナートのその後と道後温泉におけるコロナ対策の取り組みから～

第3回 日 時：2021年2月25日（木）14:30～17:30

場 所：新潟県南魚沼市（ryugon）

※ハイブリッド形式で開催（現地からオンライン〔Zoom〕配信）

テーマ：ポストコロナの「温泉バカンス」

～温泉地におけるこれからの滞在スタイルを考える～

※その他、有志で6月18日（木）に若手意見交換会「温泉旅館（温泉地）が考えるWith／Postコロナ」、
9月28日（月）に「ワーケーションミーティング」を実施。



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

2020年度 総括レポート

Contents 目次

第1回温泉まちづくり研究会

ポストコロナを見据えた温泉地のあり方とは	
新型コロナウイルスと観光の復興について	6
各温泉地の現状と取り組みについて	10

第2回温泉まちづくり研究会

ポストコロナの温泉地のあり方を考える ～道後オンセナートのその後と道後温泉に おけるコロナ対策の取り組みから～	
講演 道後温泉の活性化について ～官民協働で百年輝き続ける最古の湯 道後～	19
総括ディスカッション	29

第3回温泉まちづくり研究会

ポストコロナの「温泉バカンス」 ～温泉地におけるこれからの滞在スタイルを考える～	
講演 雪国文化を未来につなぐ ～ryugonのコロナ禍でのチャレンジとこれから～	39
ディスカッション	53

第1回 温泉まちづくり研究会

研究会 ポストコロナを見据えた 温泉地のあり方とは



(1) 新型コロナウイルスと観光の復興について

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 観光政策研究部長 山田 雄一

※こちらの内容は2020年7月8日にオンライン会議形式で実施したものです。

宿泊需要予測は2018年比で6～7割、懸念される冬場の感染拡大の可能性

今後の見通しはいろいろな要素があるので、どうなるかは分からないのですが、ほぼ決定的なのは、インバウンドはこしばらくは見込めないということです(図1)。何とかインバウンドとアウトバウンドを分けようという取り組みはされていますが、正直厳しい状況で、海外渡航や受け入れが再開されるとしても今年の年末あたりになり、11～12月くらいまでは厳しいと思います。

金銭的にはインバウンドが国内市場の2割ほどのシェアを占めていたので、残り80%をどうするかということです。今まで海外旅行に行っていた方が国内を旅行するのではという声もありますが、その需要をどのくらい取れるかということですよね。

6、7月の状況ですが、6月は正直もう少し戻るかと思っていたのですが、いろいろな方から話を聞いて、予想以上に需要の戻りが遅いと実感しています。緊急事態宣言で絞られた行動が、解除されたからといってすぐに広がっているわけではないと感じています。

各地で県民向けの割引クーポンなどが動いてきており、6月下旬から7月中旬以降はもう少し戻ってくるかなと思います。8月上旬にGo To トラベルキャンペーンが入ってくるので、これでどれくらい市場がこじ開けられるか、需要が戻るかということだと思います。

ただ、それでもインバウンドの需要は見込めず、各交通機関や宿泊施設でソーシャルディスタンスを取らなければいけないといったことを考えると、2018年(平成30年) 宿泊需要対比で6～7割ぐらいというのが当面の推測です。

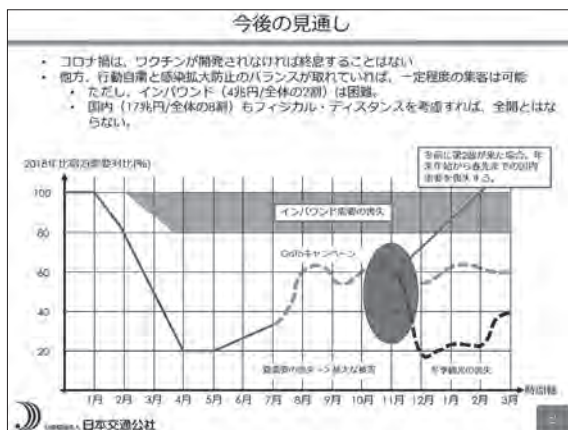


図1

それで年末に向けてうまくいけばいいのですが、怖いのは11月以降の感染の再拡大です。今、東京は感染が拡大していると言われていますが、重症者はそれほど多くないです。その背景には検査数が増えているということもありますが、海外も同様で、アメリカなどでもすごい勢いで感染者数が増えています。重症化している人が少なく、重症化しなくなったのか、あるいは夏だから重症化しないのではとも考えられます。

そう考えると、乾燥し、気温が下がる冬場は同じような感染状況でも重症化する確率が上がってくる可能性があり、11月以降にまた状況は悪化する可能性

があります。そう考えると我々観光業界としては、やはり8、9、10月でどれだけ戻せるか、需要をつかめるかが大きいのではないかと思います。

とはいえ、ホテルなどでクラスターが発生したりすると元も子もありませんので、以前のようにたくさんお客様を集めるという話ではなく、当然、感染症対策が必要になります。一方で、あまり慎重に進めて冬にまた感染拡大が起きると、本当に年度内全滅になってしまうので、気候も良く感染拡大がしにくい時に需要をしっかりと取ることは必要ではないかと思います。

感染症対策をする人たちの信頼を得て、その人たちの需要をいかに取り込むか

その一方で非常に気になるのは、観光地において住民の方からの感染症に対する恐怖感や不安感が非常に強くなったということです。今まで観光はあまり悪者にされず、観光振興はどんな地域でもやるべきだと捉えられていたのですが、今回のコロナ禍で住民の人たちから「観光客が怖い」という意識が出てしまったのは、非常に厄介な問題だと思っています。

先ほどお伝えしたように、観光の世界では8、9、10月で需要をつかむことが重要ですが、そこで住民の方から反発を受けてしまうと、非常に強い後遺症を残すことになり、それは我々が目指している観光地域づくりにおいても、やはり問題だろうと思います。

その上で、これからどうしていくのかという話ですが、感染症対策はもうやらなければいけないものになったということです。コロナ禍以前なら、消毒などはあればありがたいものでしたが、サービス工学的に言うと「ベーシックニーズ」になったということです。

例えば、温泉浴槽付きの客室は今まで贅沢品、あれば加点といったものでしたが、ポストコロナにおいては、たくさんの人と一緒に風呂に入ることが敬遠される可能性があり、こうしたものがあって当たり前といったことにもなりかねないと言えます。今まで浴場で感染が発生した事例はありませんが、脱衣場や更衣室が問題ではという指摘もされています。現状では、コロナに関しては价格的な話と情緒的な話が入り乱れています。もしお客様の思考が「大浴場は嫌だ」という方向に行ってしまうと、サービス提供者としては無理強いはず、大浴場を開けるにしてもある程度時間を決めて、密集しないようにしなければいけないということです。

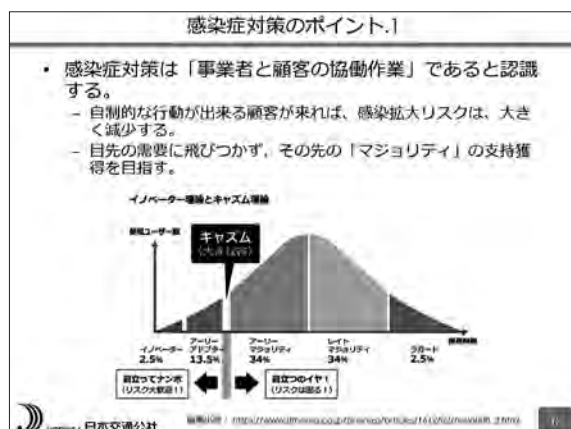


図2

先ほど「8、9、10月の需要を取らなければいけない」と言ったこととちょっと矛盾しますが、感染症対策というのは事業者側とお客様との協働作業です(図2)。どんなに地域側や事業者がしっかり感染症対策をしても、そこまで意識が高くないお客さんが集まってしまうと、その感染症対策が意味を持たないということになります。

予想以上に6月頃の需要の戻りが弱いという話をしましたが、現状では感染に注意している人たちは動いておらず、今動いている人たちは価格が安くなっているから行こうとか、そもそもコロナを怖くないと思って

いる人たちであるという実態があると思います。

イノベーター理論で、図2の左側に位置するイノベーターとかアーリーアダプターと呼ばれる人たちは、リスクを考えずに新しいことや面白いことに飛びつく人たちです。今、この人たちが動いていると言えます。これからGo To トラベルキャンペーンなどが始まり、価格コンシャスなお客が増えてくると、さらにこれらの層が動き始め、施設側は一生懸命ソーシャルディスタンスを取るためのマークをつけたり、いろいろな対策をしたとしても、そういうことを無視して勝手な行動を取ってしまう可能性があります。

ですから観光事業者としては、最初に動くこれらの市場を取りに行くというよりは、その後ろにある山の部分であるマジョリティ、すなわちしっかりと感染症対策をして動く人たちの信頼を得て、その人たちの需要を取っていくことを考えていかなければいけないのではないかと思います。

コロナ禍で大きく変化した 住民の観光に対する意識に「寄り添う」

後は、先ほどお話しした住民の問題です。観光客からすれば楽しみたいくて旅行に行ってるわけなので、旅行先で白い目で見られるようなことが起きると、旅行が台無しになってしまいます。先日行われた温泉まちづくり研究会の若手の意見交換会で「行政はうまく対応してくれていますか」と聞いたところ、YesとNoの回答はほぼ半々でした。観光事業者と地域の行政で、話し合いや意識共有がまだまだできていないところが実は多かったというのは、今回のコロナ禍で感じているところです。

沖縄県でもコロナ感染者が出ていますが、観光客から感染したパターンと、沖縄の方が東京や大阪に遊びに行って、帰ってきて地元の人にうつしたパターンの2種類があり、その比率はほとんど同じで前者が51%、後者が49%だそうです。しかし、沖縄の人たちはコロナを100%観光客が持ち込んだと思っているわけです。

百数十万人の人口に対して、毎月何十万人と観光客が来ている沖縄でも50対50ぐらいの比率しかないのに、感染源は全て観光客だと皆思ってしまうというのは、理屈で論破できる話ではなく、情緒的な話です。そこは観光側として考えなければいけないと思います。

レスポンスブルな観光に向けて ～感染症対策の見える化と価格の向上、消費者との協力～

また、長期的に見て感染症対策は非常にコストがかかるので、現状では価格にすぐに乗せられる状況ではないと思いますが、将来的にはコストアップして、対策分をオンした価格設定を考えなければいけないと思います。今はCOVID-19ですが、20や21が出てくる可能性もあるわけで、感染症流行は今回のコロナだけではなく、継続して起こると思っていた方がいいと思います。

では、それらを踏まえてどうしていくかですが、日本国内の宿泊観光市場は今、このような分布になっています(図3)。日本人の50%しか旅行に行っておらず、その50%もよく行く人

とそうでない人に分かれ、国民の3割がその80%、2割が70%くらいの市場を持っているわけです。

旅行するかどうかは、世帯年収500万円がボーダーラインになっています。Go To トラベルキャンペーンや県民割は、どちらかという今まで旅行に1年に1回も行っていない世帯に対して、金銭的な補助をすることによって旅行に引っ張り出す効果があります。なので、比較的所得の方が動くと言えます。そうすると、宿には泊まっていたが、夕食時のお酒の追加注文などがあまりされないといったことが起きるわけです。

そう考えると、やはりGo To トラベルキャンペーンなどだけに頼るのではなく、年に3、4回以上旅行に行く人たちに今年も3、4回行っていただく、場合によっては通年より数を増やしていくことを目指すことが重要ではないかと思っています。

また、宿泊施設向けに各種ガイドラインが作られていますが、私は正直、ガイドラインそのものは観光客に対してはあまり意味を持たないと思っています。事業者は当然、責務としてやらなければいけないことですが、ガイドラインがどういうものかを知っている消費者はほとんどおらず、業界の方以外は読まないです。宿泊施設はガイドラインを守り、責務を果たしていると思っていても、お客様には全然伝わらないということになってしまいます。なので、自分たちはガイドラインの内容に沿って、感染症対策をしっかりとやっていることを見せる取り組みが必要だろうと思っています。

これは、佐渡市がやっている佐渡クリーン認証のマークですが、この裏側にあるのがガイドラインです(図4)。ガイドラインを直接見せてもお客様には全然響かないので、ガイドラインをある程度実践している施設についてはこういったマークを貼り出し、取り組みの度合いに合わせて、星の数が変わるようになっています。

宿泊施設、飲食店、交通機関いずれも全部同じ共通のマークを使っているので、お客様は、細かいことは分からなくても、星の数でその施設の対策について判断することができます。

こういった取り組みによって、先ほど示したイノベーター理論のグラフで山になっているマジョリティの人たち、すなわち様子を見ながら旅行に行こうという人たちや、それなりに所得も高く、今までよく旅行に行っている人たちを取り込むための安心材料になると思います。

また、こうした取り組みによって、観光事業者がこういう安全基準を確立した上でやっているということを、住民の人たちにも伝えていくことが必要だろうと思っています。

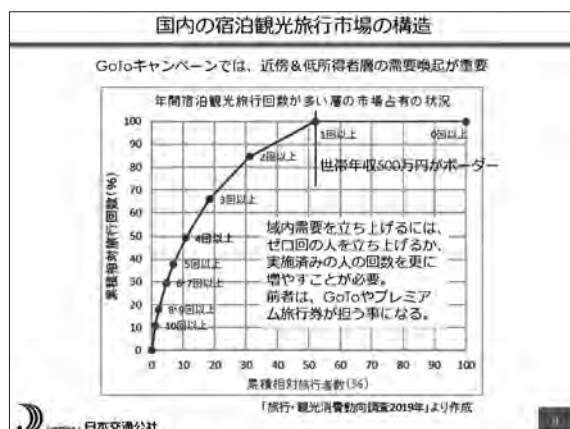


図3



図4



図5

これからのキーワードは「レスポンスブル」で、観光関係者だけで取り組むのではなく、観光客の方にも協力していただくことが必要になります。これは私が先週沖縄に行った時、泊まったホテルで食べた朝食の写真です(図5)。「両手に手袋をしてマスクもお願いします」と言われ、初めてニューノーマルなbuffetを体験しました。正直、楽しくはないですが、buffetの設備を変えられない施設もあると思うので、その場合はお客様に協力してもらうことも必要で、調整しながら進めていく必要があると思います。

本当にまだ先が読めないのですが、我々としては感染症対策についての社会的な責務をしっかりと果たしながら、それをうまくマーケティングに変えていき、取り組みをお客様に評価・協力をしていただき、それによって制約は受けるけれど、旅行や観光を一緒に楽しんでいる状況を作っていくしかないのではないかと思います。

(2) 各温泉地の現状と取り組みについて (報告とディスカッション)

※事務局より6月18日に開催した若手の皆さんとの意見交換会の様子と、定期的にご協力いただいている「新型コロナウイルスの影響に関する調査」の途中経過をご報告後、各温泉地の皆さんから現状と取り組みについてご報告いただき、ディスカッションを行いました。

阿寒湖温泉

コロナ収束祈願のイベント開催に向けた準備、ワーケーションを推進



図6

【山下】実績と予約状況は宿にもよりますが、6月は完全に営業を止めているところもありまして、これから予約が入る7、8月は4割程度のところが多く、やはり戻りが弱く、時間がかかっている感触があります。

阿寒湖温泉では、今まで夏は「夏希灯(なつきとう)」「千本タイマツ」というイベントをやっていたのですが、今年は8月1日から11月8日まで「カムイへの祈り(カムイコオリパク)」という、コロナ収束祈願のイベントを実施したいと考えています(図6)。アイヌの方々の自然に対する謙虚さを表したもので、アイヌの人たちにとってはこうした感染症も悪い神様だそうです。そうした神様と共存していくという考え方がアイヌの方々にあり、人間が神

様に対する謙虚さをしっかり持つことが大切だと、今回我々も改めて教えていただきました。

「夏希灯」は、マリモを表す緑色の灯のボールを湖に浮かべていたのですが、このイベントは医療関係者の皆さんへの感謝の気持ちを示したいということで青色にしようと考えています。収益が出たら医療関係機関に寄付するとともに、国立公園のコロナ対策の雇用拡大という部分でも環境省の補助をいただこうとしているので、自然公園財団などにも寄付する前提で準備しています。

8時に船に乗っていただき、湖に灯のボールを浮かべて願い事をしますが、ソーシャルディスタンスの問題もあるので、船は350人定員ですが100人に抑える予定です。終了が8時50分なので、そのまま「阿寒湖アイヌシアター イコロ」で、阿寒ユカラ「ロストカムイ」を見ていただきたいと思います。

このイベントのもう一つの目的が、ホテルから出ていただき、まちの回遊と消費につなげることです。そこで、参加者プレゼントとしてアイヌ文様を入れたマスクを準備しています。青と赤の2種類で魔よけの意味があり、アイヌ新法のもとに設立された（一財）前田一步園財団の理事長自らデザインされています。これを参加者全員にお配りし、着用いただいて商店街に行ったら少し割引になるということを考えております。環境省の採択が出れば実施予定で、集客目標は1万人です。

また、ワーケーションも一つのテーマになっており、環境省の国立公園を対象にしたワーケーションの推進事業費の補助事業に5軒くらいの宿が応募しております。各ホテルのワーケーション施設の拡充に10割補助していただけることもあり、全体で20億円の事業に70億円分の応募があったそうです。我々としても狭い自宅でテレワークをするより、地方で温泉に入りながら仕事をしていただけるよう、ワーケーションを推進していきたいと思っています。**【大西】** 先ほど山田部長から7月から10月にかけて切り抜けていこうというお話がありましたが、阿寒湖では、7月にこのパーセンテージでみんなが経営していけるのだろうかと大変危惧しています。

山下さんから話があったように、阿寒湖温泉は7月で4割、8月も35～40%で、日本旅館協会でも先日、価格の低下が起きているので、何とか防ぐ手立てをみんなで考えていこうという話し合いがありました。

私どものところは、7月の単価が115%、8月が113%となっています。最初は単価が安めの団体が消えているという報告を営業部から受けていましたが、実際に見ると単価が上がってきているんです。ただし、ここからが問題で、弊社ではそういう施設が10施設ありますが、単価が上がった施設と下がった施設で半々に分かれています。ある程度、支配人の権限が大きいので、下がったところはレベニューがきちんとコントロールできていないのではという懸念があり、今内部で手を打っていますが、コロナによってコストがどうしても上がり、人手が回らなくなってきました。

特に、ビュッフェなどは今までのようには運営できなくなっていますし、感染症対策でもコストが上がります。稼働がこれだけ下がっているのに、やはりある程度単価を上げていかなければ、成り立たないだろうと思っています。業界の中で、皆で意識しながら単価を落ちないようにしていくこと、6～7割の低稼働でもしのいでいける仕組みづくりが、我々の研究会などに求められているのではないかと感じています。

草津温泉

群馬県民向け宿泊支援キャンペーンが好評、7月の需要を下支え

【湯本】 やはり、この春以降は非常に入り込みが落ちていて、4、5月は壊滅的な状態が続いていました。5月から6月中旬くらいまでは営業を止めていた宿も非常に多かったのですが、6月中旬以降、平常に戻ってきています。

本来なら、群馬県は4～6月にJRのデスティネーションキャンペーンが予定されていましたが、イベントは全てキャンセルになりました。群馬県は首都圏のお客が多いので非常に厳しい状況にあり、まず県が打ち出したのが「愛郷ぐんまプロジェクト『泊まって！応援キャンペーン』」です。県民に向けて1人5,000円のキャッシュバックを行い、そのうち1,000円は宿、4,000円は県が負担するというものです。30万人を対象としており、群馬県の人口が190万人くらいなので、その6分の1くらいが使えることになります。始まった時から予約が殺到し、すぐに30万人を超えるのではと思われたのですが、7月1日時点の予約人数は約15万7,000人でした。まだ余裕があるということが県でも把握できたので、締め切りやリミットを設けず、安心して予約してくださいという状況になりました。6月までの壊滅的な状況がこのまま続くとうなるのかと心配していましたが、先週の週末などは、私の宿はほぼ全室埋まりました。このキャンペーンのおかげで、何とか7月までは助かったところがあります。

8月以降はGo To トラベルキャンペーンがどうなるかがまだ読めませんが、町内では9月くらいまでイベントなどは全て中止する予定です。

なお、草津町からは「ゴールデンウィーク中は来ないでください」というメッセージは出していませんでしたが、6月になってお客様をお迎えしていくにあたり、発熱や咳のあるお客様が来られたらどうしたらいいかという不安もあったので、宿泊するお客様向けのメッセージを町長名で発信しました(図7)。検温や消毒などへの協力をお願いするもので、ホームページなどにはアップせずに、実際に来ていただいたお客様にお渡ししています。

【小林】 うちの宿も2カ月間休み、6月9日から営業を始めました。6月3日に「愛郷ぐんまプロジェクト『泊まって！応援キャンペーン』」をやるという記者発表があり、4日に登録施設の募集が始まりました。各宿が一斉に県に申請書を出して登録し、5日からキャンペーンが始まりました。もともと6月は入り込みが多くない月なのですが、大きな反響でびっくりするくらいの予約がありました。

群馬県の方たちは身近に温泉地がたくさんあるので、草津に泊まるのがほとんどなく、日帰りが多いです。大滝乃湯だけ入って帰るといった県民がすごく多かったのですが、このキャンペーンを利用して、すぐ近くの嬬恋村や中之条町の方たちが、家族連れで1泊で訪れています。

税抜き6,000円以上の宿泊に対して5,000円がキャッシュバックされますが、子供の宿泊代金が6,000円以下でも、全員の合計金額を宿泊人数で割った1人当たりの料金が6,000円以上なら対象となるということもあり、家族連れがとても多いです。

2カ月間自粛生活で学校にも行けず、ずっと家に閉じこもっていた子供が多い中、ここぞとばかりに群馬県民が子供を連れて動いている感じがしま



図7

す。私どもの宿も、6月初めは7～8割が群馬県民でした。

6月19日に県をまたいだ移動が解除され、ようやく東京からのお客様も増えてきましたが、先週の土曜に東京で100人以上の感染者が出た日には、東京からのお客様が「今日予約していますが、私たちは行っていいでしょうか」と電話をくださったりしています。「発熱や体調不良の場合は、キャンセル料は結構なのでキャンセルしていただいても結構です。でも体調に問題がなければお越しいただいて結構です」と言って、お越しいただきました。

また、公共交通機関で来るのが皆さん心配なのか、電車はかなりすいています。乗用車の方がとても多く、館内に入る時はマスクをしてくださるし、皆さん、アルコールできちんと消毒してから入ってくださいます。私たちもフロントにビニールを張ったり、パーティションをつけたり感染症対策をしています。今、来てくださっているお客様はとても慎重で心配しながら来られているという気がします。

第2波、第3波が来た時にまた自粛要請があるのがとても心配なので、安全安心を目指してやっていくというのをできるだけアピールしたいと思っていますし、スタッフにうつるのが一番心配なので、マスクをつけ、その都度消毒し、消毒剤も全部自分の名前をつけて持たせているなど、気をつけています。

鳥羽温泉郷

市民・県民向けの宿泊キャンペーンが好調、 アウトドア情報のSNSに好反応

【野村】 三重県も、各市でいろいろなキャンペーンを行っていますが、鳥羽市ではGo To トラベルキャンペーンが始まるまでの出控えに向けてのキャンペーンをしようと、三重県民向けに「GoTo待てない！キャンペーン」を始めました。申し込みの入り口を3つに分けていて、一つは観光協会サイトに応募していただくものが600人分、もう一つがじゃらんnet経由で7月8日にスタートするもの、楽天トラベル経由で7月13日にスタートするもので、それぞれ1,200人分です。

三重県も修学旅行の県内補助などをやっており、旅行会社経由でバスツアーの補助をしたり、宿泊に関しても7億7,000万円の補助が出ております。こちらじゃらんnet経由や三重交通や旅行会社を経由して予約するもの、ハガキは7月8日から、じゃらんは7月15日から、旅行会社は7月21日からと、申込開始日をずらしています。

申し込みについて楽天とじゃらんを確認したところ、じゃらんは7月が78%、8月は64%、楽天は7月が75%、8月は57%と、かなり下がっているようですが、6月末あたりからかなり新規の予約が動いてきており、鳥羽地域は7月や9月はオンハンドの部分で昨年を上回るようなデータが出ており、地域差が出ているかと見受けられます。

モーターパラグライダーや海水浴など、アウトドアアクティビティについてSNSで発信していますが、自粛していたストレスを発散させたいという意向があるのか、反応がとても良いです。

私としては、大西前会長がおっしゃったように、この夏は満室にするというより少し価格を上げて稼働率を下げるくらいの気持ちで、休みが増えたスタッフには雇用調整助成金で対



図8

応するというのが良いかと思っています。

【吉川】 入湯税から拾い出した鳥羽市の宿泊の入り込みは、3月が前年対比44%減、4月が86%減、5月が88%減です。観光施設もほとんど同様の推移で、3月が52%減、4月が83%減、5月が84%減となっています。特にJTBなどのリアルエージェントの動きが非常に悪く、6月25日付の鳥羽市全体の数字は、7月、8月、9月と前年の3割を切っており、軒並み70%ダウンという状態です。ただし、先ほども話があったように、9月などは対前年比3桁という旅館も一部あるようです。

4月1日からは、市民の皆様に泊まっていただきたいということで予算をいただき、「鳥羽市民限定特別宿泊キャンペーン」を実施しました(図8)。まずは1,000人を対象にやってみようということで開始しましたが、順調に予約が入り、ほぼ完売しました。その矢先に緊急事態宣言が発令されたため、4割は未使用の状態で、年内に使用してくださいという形にしています。

有馬温泉

VRを通じて温泉の魅力を世界に発信、Zoomを活用した芸妓遊びも

【當谷】 有馬は3月くらいから入り込みが落ち、5、6月も動きは悪く、7月になって少し動き出したなという感じがします。Go To トラベルキャンペーンの状況が分からないので、お客様が出控えている部分もあるのかなと思います。兵庫県や大阪府で感染者が出たので、有馬温泉としては積極的に来てくださいとは言えず、収束した後に来ていただけるよう、今のうちにバーチャルでいろいろな取り組みを実施してマスコミに出るようにしています。

その一つが、若手が始めたVR温泉動画という取り組みです(図9)。マスコミ30社くらいに来ていただいて、池上彰さんの番組や、フジテレビの情報番組『とくダネ!』などでも紹介していただいたので、有馬の宣伝になったかなと思います。国内外に向けて発信しており、見ている方の50%以上が海外の方で、ドバイのマスコミなどにも取り上げられました。

もう一つ始めたのが、「Zoom芸妓」という取り組みです。有馬の芸妓さんが4月からほとんど仕事がなく、何とかしなければということで、有馬温泉に泊まりに来ていただいた方に、



図9

客室からZoomを使って芸妓さん遊びをしていただくというものです。これも新聞などに取り上げられました。お座敷遊びから昇華させて、日本の文化として売っていきたいので、これも海外のマスコミで取り上げられました。今後はサプライズで芸妓さんと呼ぶとか、日本人会で呼んでいただくといった海外からの利用も目指しています。

また、商店会が補助金でキッチンカーを5台作ったのですが、それを旅館組合の駐車場に置きました。団体バスが来なくなったのでその駐車スペースに並べ

て、有馬の飲食店の方たちに無料開放し、テイクアウト専門の小さい商店街みたいなものを作りました。町内の人に結構ご利用いただいています。

今年も7月と8月には、検温や入場制限などのコロナ対策をした上で、「有馬涼風川座敷」をやります（名称を「有馬涼風ビアガーデン」と変更して開催）。六甲山ロープウェーが3月に新しくなったので、六甲山と有馬温泉が組んで医療従事者向けに宿泊プランを作りましたが、それとは別に有馬と六甲山の登山道を自転車で結んだコースをVRで作り、有馬温泉の会場をe-バイクで走るというイベントを7月26日に開催する予定です。バーチャルで走ったコースを、実際に来て走っていただきたいというのが将来的な目標です。

有馬は、旅行会社と提携していない小さい旅館が多く、神戸電鉄が持っている旅行会社と組んで、電車と宿泊を組み合わせた近隣の方向けのキャンペーンを、9月から展開していく予定です。

Go To トラベルキャンペーンについては、4月に赤羽国土交通大臣が有馬に来た際に、旅行会社を通じて実施するというお話をされたので、宿の直販にしてほしいと伝えました。Go To トラベルキャンペーンを使ってある程度高い値段で泊まるパターンもあると思いますが、キャンペーンがない時は、値段を下げてでもある程度のお客様を確保しておく必要はあるのかなと思っています。雇用調整助成金は4月に1度使いましたが、1年間使えるようですので、思い切って2月などに休んで館内改装を再度実施することも考えられるかと思っています。

道後温泉

都市型温泉と住民との関係を改めて見直す 旅館業法の改正も視野に

【奥村】 道後温泉本館が、4月18日から6月18日まで閉まっていました。理由はいくつかありますが、道後温泉本館は松山市が所有する銭湯という位置付けなので、その中でクラスターが起きることを懸念したことがあるかと思っています。また、5月14日に市内の病院でクラスターが発生したこともあり、閉館したままになりました。そのため旅館も対応が分かれ、6月1日に営業を再開した旅館もあれば、6月いっぱい休館していた旅館もありました。

道後温泉は、合併都市50万人の松山市の一角にあるので、一般の市民の方による「自粛警察」の影響を受けています。私どものところにも、メールがきました。旅館業法的には予約が入っていると宿泊を断る根拠がないので、国の自粛要請が行われるたびに休みを延ばしていたのですが、5月1日頃に「他の旅館は閉めているのに、どうしておたくは開けているのか。クラスターが起きたらどうするのか」といったメールが送られてきたりしました。山田さんのお話にもあった、住民と観光の関係をどうしていくかというのは、今後の問題でもあると考えています。

道後温泉にはかなり大きな規模の旅館もありますが、観光バスが来ないととなると、根本的に稼働率を上げるのは難しいかなと思います。直近の外国人比率は5～6%と大きくありませんが、近県からの公共交通機関を使った需要を高めるのは厳しいと感じています。もともと電車の利便性が低いので、大人数が来ないとボディブローのように効いてくるかと思っています。

観光事業は国の成長において重要なので、今後復活して3,000万～4,000万人の外国人を受け入れるという時に、歯抜け状態になってしまうと非常に力が落ちると思います。目の前の施策は各県で行っていますが、財務的に長期に2～3年支えるものがなければ厳しいのではないかと思います。

【宮崎】 愛媛県も「県内宿泊割引キャンペーン」を実施し、7、8月の予約は発売と同時に完売という形です。数は少ないですが、7月8日から近隣の県や中国地方、四国の他の3県のお客様を対象にトータルで12万人分の5,000円クーポンを交付し、Go To トラベルキャンペーンまでの間と、Go To トラベルキャンペーン終了後12月まで、ニーズや経済状態に応じて補正予算を組んで投入していこうとしています。松山市も1人2,000円の宿泊利用券や商店街と連携した補助など、「マチカ」という地元通貨カードを使いながら展開していくということです。

私は愛媛県旅館ホテル生活衛生同業組合の専務を務めていますが、明日、愛媛大学医学部と連携協定を結びます。感染症にどのように対処していくか、実際に現場でクラスターが起こった場合はどのようにして止めるのかという事例などを学びながら、基本的なことをしっかりと積み重ねるということを各旅館の現場スタッフに落とし込んでいく予定です。相談できて、指導もできるような体制を構築していこうということです。

5月の連休中は、感染地域からお客様を呼ばないでほしいという話が愛媛県知事からありました。ご予約いただいているお客様に対してキャンセルのご協力をいただけたら、1施設当たり最大10万円の補助金が出されました。

私としては、旅館業法第5条にある宿泊の拒否に関する条文の改正を行うべきではないかと思います。JTB協定旅館ホテル連盟（JTB旅ホ連）の三浦弁護士に相談すると、「いきなり法律改正は難しいが、各県の施行規則を改正する手がある」ということでした。感染症対策と併せて法的整備も行っていく必要があるということで、研究会としても皆様と勉強していきたいと思っています。

由布院温泉

7月の豪雨で宿の床上浸水被害や鉄道への被害も町の復旧を最優先に取り組む

【富永】 まず、大西顧問をはじめ、温泉まちづくり研究会の皆さんから、今回の豪雨について温かいお見舞いのお言葉をいただき、ありがとうございます。現状は非常に厳しいです。今日は新しい観光協会長も参加する予定でしたが、市内で4人の行方不明者が出ており、全消防団が探している状況です。私も団員の一人ですが、代表してこちらで現状をお話したいと思います。

コロナに関しては、皆さんのお話とほぼ一緒です。これからのコロナ対策としてイベントやキャンペーンも考えていましたが、昨日の豪雨とともに、それが全部流れてしまったということで、先が見えない状況です。

由布院はJRを使って福岡から来るお客様が多く、そこから大分に向かう久大本線という路線がありますが、福岡方面から由布院に来る一つ手前の鉄橋が崩壊し、しばらくは福岡

から列車が来ない状況です。また、由布院から大分に向かう途中の鉄橋も崩れたので、列車での行き来はしばらく厳しいかなと思います。福岡からの高速道路も、日田から由布院の間で大きな崖崩れがあり、こちらの復旧もしばらくは見込めないです（7月10日通行止め解除）。

由布市も、7月22日から宿泊キャンペーンを考えていました。大人1人につき市内で使える2,000円の商品券を準備していましたが、今はコロナ対応以前にまずは町の復旧が最優先だと思っています。

由布市内の一部の旅館で床上浸水などが発生しており、ニュースでも報道されましたが、由布院の隣の湯平温泉では橋が流され、旅館の経営者も行方不明です。幸か不幸か、お客様が来ていないので、お客様への被害はありませんが、今も防災ヘリが上空を飛んでいる状況です。一日も早く復興のために頑張りたいと思います。

低稼働でも経営が成り立つ仕組みづくり、 「前向き」な感染症対策を

【福永】 最近、10年に1度と言われる災害が毎年起きている状況ですし、今回のように複合災害も起こり得ることを鑑みますと、地域としてのリスクマネジメントがより重要になってくると感じます。国や県のキャンペーンや補助事業などいろいろと動き出しており、それらの対応で皆さんお忙しくされていらっしゃると思いますが、今のお話を聞いて、あるいはポストコロナを見据えた温泉地のあり方についてお感じになったことがありましたら、ご発言いただければと思います。

【大西】 4,000円を県が、1,000円を宿泊施設が負担するという群馬県民向けのキャンペーンは、普段ならそうあるべきだと思いますが、今はコロナ禍でコストアップになっています。これは皆で考えていかなければいけないと思いますが、僕は「しっかり支援するから、今まで休業などで大変だった分、ここで経営をしっかり立て直しなさい」というのが行政の立場ではないかと思っています。釧路市も今回、3,000円の補助金を出しますが「できれば旅館も3,000円くらい割り引いて、値段を大きく下げてたくさん人を呼びましょうよ」と言われました。

僕は「行政がそんなことを言ってはダメですよ」と言いました。「今、我々業界がやっと生き延びようとしている時に、最後の1,000円、2,000円がなくなると、経営が成り立たないんです」と。ここでしっかり儲けなさいというのが、行政の立場ではないですかと市に申し上げました。行政の想いもよく分かりますが、業界がなかなかお客様に「我々が助かるために値段を上げます」とは言えません。経営者はそう思って経営を守らなければいけません、低稼働でも皆がやり抜ける仕組みを考えなければいけないのではないかと考えています。

【市川】 旅館にいらっしゃるお客様には検温をしていますが、その時に熱がある方への対応をどうしたらいいかというのがあります。熱のある方がいると、旅館側は保健所に届けて保健所の対応を待つことになっていますが、それでは、熱があるお客様を玄関前でそのまま放っておくことになります。そこで、草津温泉が属する吾妻郡3町村の自治体で立ち上げた病院に発熱外来を作り、そこでPCR検査などができるシステムを行政から医療機関に陳情していて、近々それが実現される見込みです。私たち宿泊施設としては、熱があるお客様の受け皿ができたのは、非常にありがたいと思っています。

【宮崎】 大西さんがおっしゃったことは、非常に大事な話だと思います。旅館にお客様が来ないということは、スタッフの給料だけでなく、食材調達など様々なところに影響が及んでいるわけです。愛媛県内でも養殖のタイが余って困るとか、農産物の消費が減っているなどと言われています。観光は裾野が広い産業と言われますが、どれくらいの影響が及んでいるかを行政にも明示しながら、どういう補助が必要で、宿泊施設のみならず、こういった形で他産業に効果が波及するかをきちんと行政に伝えることが必要ではないかと思います。

観光庁が、2,000万円上限で100%補助となる『誘客多角化等のための魅力的な滞在コンテンツ造成』実証事業』の公募を行っています。私どものところに具体的な内容が流れてきたのは、6月末でした。非常に時間が短かったのですが、松山市と関係団体と地域ぐるみで獲得しようと、息の長い魅力的な地域づくりをすることが一番の近道であるということで取り組んでいます。締め切りが7月20日なので、皆様にもぜひチャレンジしていただきたいと思っています。

【當谷】 Go To トラベルキャンペーンは旅行会社の日帰りツアーにも使えますが、有馬温泉旅館協同組合は旅行業の免許を取っているので、日帰りのオプションツアーを計画しています。2万円くらいのツアーを作って、タクシー会社と組んで神戸の観光地を1万円で回り、お土産屋さんにも寄って帰ってくるというのをうまく作れば、起爆剤になり旅館組合の収入にもなっていると思います。

【山田】 最後に一つ、写真を見ていただきたいと思います。これは、ハワイのアラモアナセンターに設置された手指消毒器です(図10)。皆さんの旅館の入り口にも消毒液のポンプボトルが置いてあると思いますが、正直、あまり見栄えとして美しくはないですね。このジョーズの口の中に手を入れると自動で消毒液が出るのですが、子供たちが消毒をしたくてディスタンスを取りつつ並んでいました。

ジョーズの絵の部分は、スポンサーが提供するので変えることができ、聞いた話では設置費用は2万円くらいですが、スポンサーから何十万円と入るので、アラモアナセンターからすれば、設置するだけで収益のもとにもなっているということでした。

このように、観光のコロナ感染症対策はコストだけの話ではなく、楽しくというか前向き

に乗り切っていきたいなと思っています。我々は複数の自主研究を動かしており、その中でいろいろな知見を得ようとしています。今はスキー場の衛生基準を作ろうと動いており、この事例はそこで知り合った感染症対策の先生からご紹介いただきました。このように我々が集めた知見も、皆さんとシェアしながら、新しい時代に対応していきたいと思っています。

【福永】 それでは、これで第1回研究会を終了したいと思います。こんな年だからこそ、本研究会のネットワークでいろいろなことを考えて取り組んでいけたらと思います。先日、有馬の金井さんがインタビューをされていた「有馬温泉再生、危機が創意の源」という記事を見ましたが、今回のコロナも数年後に、「あの時がステップアップしたきっかけだったね」と振り返ることができるよう、みんなで頑張っていけたらと思います。今年度も、どうぞよろしくお願いいたします。



図10

第2回 温泉まちづくり研究会

講演

道後温泉の活性化について ～官民協働で百年輝き続ける最古の湯 道後～



講師：松山市産業経済部 道後温泉事務所 活性化担当課長

山下 勝義氏

◎Profile

2014年（平成26年）道後温泉事務所に建築技師として異動。主に、道後温泉別館 飛鳥乃湯泉の整備や、道後温泉本館保存修理工事の計画立案に関わる。現在、2015年（平成27年）に策定した、官民協働で取り組む「道後温泉活性化計画」に基づく賑わい創りや、本館保存修理工事の調整に関わる。

現在も受け継がれる初代町長・伊佐庭如矢のまちづくり精神

私の専門は建築で、ホテルなどを建て替える時に提出された図面を関係法令とチェックするというのが本職です。昨日、道後温泉のまち歩きをご案内した時にお話しし忘れたのですが、道後温泉本館の保存修理工事に入る前に、本館に募金箱を置きました。広島市民球場が建て替えられる時に、「たる募金」という形で皆さんから寄付を募りましたが、ここは温泉なので、風呂桶と風呂椅子を組み合わせた募金箱を作り、「桶募金」という名前を付けました。これで修理費用を賄うというより、行政と市民が一体となり、前向きな気持ちを持って道後温泉本館を保存していこうという機運を高めるのが目的です。このように、道後温泉本館の保存修理工事という「ピンチ」を「チャンス」に変えてやっていこうと、今取り組んでいます。

簡単に、松山市の概要を紹介します。瀬戸内海に面しており、温暖な気候が特徴です。人口は50万人強で、人口規模では四国では一番大きなまちになります。2020年度（令和2年度）の一般会計当初予算額は、約1,880億円です。

松山市は江戸時代に加藤嘉明公が城を造り、その城下町として発展してきました。松山城と呼ばれていますが、勝山に築かれていることから勝山城とも呼ばれています。明治期には、道後温泉本館が改築され、道後鉄道（今の伊予鉄道）が開設され、海の玄関口の「三津」から道後への入浴客誘致につながりました。

昭和に入ると、第2次世界大戦による空襲で町のかかなりの部分が焼失しましたが、戦災復興で区画整理が行われ、碁盤の目状に道路を整備し、現在の都市基盤の骨格が形成されました。一方、道後温泉は比較的、空襲の被害が少なく、戦前からの街並みが残っているとされています。

我々が忘れてならないのは、道後湯之町の初代町長「伊佐庭如矢」で、道後温泉繁栄の礎を築き、そのまちづくりの精神は現在の松山市にも受け継がれています（図1）。こちらに紹介しているのは、道後温泉本館を1894年（明治27年）に改築した時に言われた言葉です。

道後温泉本館は、改築に莫大な費用を要することから、町の財政が破綻するのではと懸念され、町の人たちからも「お風呂の建て替えにそんなにお金を使ってどうするんだ」という強い反対がありました。そこで「百年たっても他所が真似の出来ないものを作ってこそ、それが初めて物をいう。人が集まってくると町が潤い、子々孫々までの利益になる。」

それが初めて物をいう。人が集まってくると町が潤い、子々孫々までの利益になる。」と町民を説得して、改築を実現したと言われています。我々が現在も言っている「百年輝き続ける最古の湯・道後」という基本構想も、伊佐庭如矢の精神を受け継いだものです。

伊佐庭如矢の功績は他にもあり、一つが松山城の公園化です（図2）。明治時代、政府の廃城令により、日本全国の城は廃城の危機にあり、松山城もその一つでしたが、町民の憩いの場だと説得し、公園化して存続させたとされています。もう一つ



図1



図2



図3

が道後鉄道の開設です。今も路面鉄道が町の中を走っていますが、そういったものを道後に引っ張ってきたことで観光客が道後温泉を訪れるようになり、観光産業が発展しました。

道後温泉の源泉の特徴ですが、火山性ではなく地熱が熱源と言われており、20℃から55℃までの異なる温度の源泉が存在しています。現在、18本の源泉を使って、適温の42℃くらいになるようにブレンドして源泉掛け流しを実現しており、全国的にも珍しいそうです。町の北の標高が高い付近で出ている温泉は20℃くらいですが、道後温泉本館のあたりはかなり熱い温泉が出ています。温かい温泉と冷たい温泉を混ぜて適温にしたり、配湯する施設を「分湯場」といい、道後温泉には現在4カ所あります。昨日のまち歩きで見学いただいたのは第4分湯場で、こちらはまちなかにあって、50℃くらいの温泉を集めています。この他、空の散歩道にある事務所にも分湯場があり、飛鳥乃湯泉のそばには第1分湯場があります。

お湯を守るのはとても大事なことで、くみ上げた源泉をそのまま配湯していますので、何かあってはいけないということで3つの分湯場は公開していませんが、道後温泉の泉質の良さが伝えられないかということで、作ったのが第4分湯場です(図3)。一般公開してお湯が出る様子を見ていただけるのは、この第4分湯場だけになります。それまでは小さな施設でしたが、2017年(平成29年)に建て替え、さらに手湯を新設しました。

道後温泉本館の長期保存修理工事を機に動き出したまちの活性化



図4

道後温泉本館の保存修理工事についてお話しします。道後温泉本館は増改築を繰り返してきたのが特徴で、1994年(平成6年)に重要文化財に指定されました(図4)。公衆浴場が重要文化財に指定されたのは、日本初と言われています。重要文化財の公衆浴場は日本に2つしかなく、もう一つが長野県諏訪市の片倉館になります。

文化財の指定を受けた後、保存活用計画を策定するようにとのことで、2000年度(平成12年度)に耐震性や傷み具合などを調べる総合診断を実施

し、2002年度（平成14年度）から2005年度（平成17年度）にかけて、どのように保存修理を行うかという予備検討を行いました（図5）。「営業しながら工事すべき」という意見が強く、その場合の工事期間は約11年を要するとされました。さらに、2012年度（平成24年度）にその工事による経済的影響を推算したところ、約466億円の影響が出ると言われ、この数字が出たことをきっかけに道後温泉活性化の取り組みを始めました。

まず、耐震設計なども日々進化していることから、最新の知見の反映など修理計画を見直し、約7年間に工期を圧縮しました。この計画をもとに文化庁の補助を活用しながら、2019年（平成31年）1月から2024年（令和6年）12月までの保存修理工事に着手しました。

工事中もずっと浴場の営業を続けようというのがこの保存修理工事の大きな特徴です。おそらく、保存修理工事をしながら営業している文化財は日本初ではないかと思います。文化庁もこうしたことは初めてで、文化財工事を専門にしている公益財団法人文化財建造物保存技術協会も、こういう工事はやったことがなく、まさに日本初の事業になります。

道後温泉活性化の取り組みを一覧表にまとめました（図6）。表の左側はソフト的な整備、右側はハード的な整備を記しています。

ハード面での大きな取り組みは、2005年（平成17年）から2007年（平成19年）に行われた道後温泉本館の周辺整備事業です。2008年（平成20年）に行われた道後温泉駅前の周辺整備では足湯などが作られ、これらの事業で現在の基盤ができました。

道後温泉別館の飛鳥乃湯泉が整備されたのが2017年（平成29年）で、同じ年に第4分湯

場が完成しました。その後2019年（平成31年）に本館保存修理工事に着手し、同時期に眺望スポットである「空の散歩道」をリニューアルし、足湯を整備しました。

ソフト面では2010年（平成22年）に松山市景観計画が施行されました。計画ができた時に最初に景観指定区域として指定されたのは、道後温泉本館周辺と市役所前の榎町通りなど3カ所程度でしたが、2018年（平成30年）4月現在は、ほぼ松山市全域を景観計画区域として指定し、その中で

道後温泉本館保存修理工事		
平成10年度	重要文化財（建築物）保存活用計画策定通知	H11.3文化庁通知 これを契機に総合診断の実地指導
平成12年度	道後温泉本館総合診断	緊急の危険度は少ないが、今後永く維持・活用していくためには、保存修理工事が必要。
平成14～17年度	修繕予備検討	「道後温泉本館保存修繕計画検討委員会」最終報告（H18.3） ※工事期間約11年、約20億円（部分閉館）
平成18年度	工事影響調査	道後温泉本館保存修繕工事影響調査（H19.2スエム地域政策研究センター）
平成24年度	工事影響再調査 修繕予備検討の見直し	松山市経済における道後温泉観光産業影響等基礎調査（H25.3日本経済研究所） 生産誘発額【部分閉館11年】▲約466億円
平成28年度	道後温泉本館工事計画の基本方針策定	地元観光事業者を始め、松山市に与える経済的影響に最大限配慮し、将来に引き継ぐ計画
平成30年度	保存修理工事着手（H31.1.15～R6.12）	平成30年2月に文化庁補助事業採択を受け、営業しながらの保存修理事業に着手

図5

道後温泉活性化の取り組み		
H6（1994）	道後温泉本館重要文化財指定（本館改築100周年）	防ちゃんカラクリ時計（松本製）
H11（1999）		瀬戸内しまなみ海道開通
H12（2000）	道後温泉本館総合診断	
H16（2004）		本館東側道路拡張工事
H17（2005）	「道後温泉本館保存修繕計画検討委員会」最終報告	本館周辺整備事業（～H19.3）
H19（2007）	ミシュラン・グリーンガイドジャパン3つ星獲得	
H20（2008）		道後温泉駅前周辺整備（～H21.5）
H21（2009）	スペシャル大河ドラマ「坂の上の雲」放送（～H23.12）	
H23（2010）	松山市景観計画施行（道後温泉本館周辺）	
H25（2013）	道後温泉・台北市温泉発展協会 友好交流協定調印	
H24（2012）	第1回道後温泉活性化計画審議会開催	
H25（2013）	「道後オンセアート2014」プレオープン	都市再生整備計画事業（～H30）
H26（2014）	本館改築120周年「道後オンセアート2014」オープン	
H27（2015）	道後温泉活性化計画策定	
H28（2016）	2016アジア都市景観賞受賞	ホテル新雲等改築（～R2）
H29（2017）	えひめ国体・えひめ大会	道後温泉別館 飛鳥乃湯泉 第4分湯場・駐輪場
H30（2018）	別館 飛鳥乃湯泉 グッドデザイン2018受賞 道後REBORNプロジェクト開始（～R3.3）	本館保存修理工事着手（～R6.12） 空の散歩道・榎の湯周辺ファサード整備
H31（2019）	道後アート2019・2020みづがなプロジェクト	冠山駐車場WC・インバウンド対応整備

図6



図7

特別に景観形成重点地区を指定しています(図7)。特に道後温泉本館周辺は広範囲を景観形成重点地区に位置付け、建物の新築や外壁などの変更の際には届け出が必要とされています。

道後温泉本館工事の影響緩和と併せて道後温泉の活性化に取り組み始めたのは2012年（平成24年）頃からで、松山市に道後温泉活性化の部署ができたのもこの頃です。

前回、温泉まちづくり研究会の皆さんに来ていただいた2014年（平成26年）は、アートイベントの「道後オンセナート」が開催された年です。道後温泉本館の改築120周年を記念して、この年に初めて開催され、その後も現在まで継続しています。

2005年（平成17年）から行われた道後温泉本館の周辺整備事業は、地元のまちづくり組織「道後温泉誇れるまちづくり推進協議会」が景観によるまちづくりを推進し（図8）、これと連動する形で行われたのが、ファサード整備事業です。

例えば、道後温泉本館周辺の歩行者空間の整備です。本館玄関前はもともと車道でしたが、現在は皆さんが立ち止まって写真を撮るフォトスポットになっています(図9)。また、道後温泉駅のそばには、1994年(平成6年)に本館改築100年を記念して作られた「坊っちゃんカラクリ時計」があります。「街に賑やかに時を告げる 歴史刻むからくり時計10選」の第1位に選ばれるなど、今では道後の新しい観光スポットになっています。その周辺も歩行者空間を整備し、パチンコ店の屋上の看板撤去や、店舗の壁面の塗り替えなども行われました(図10、11)。



图8

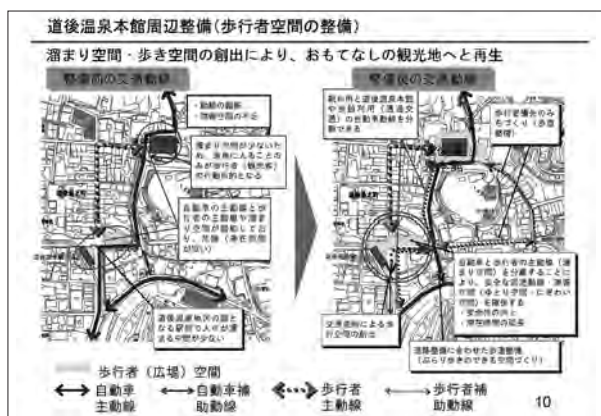


图9



図10



图11

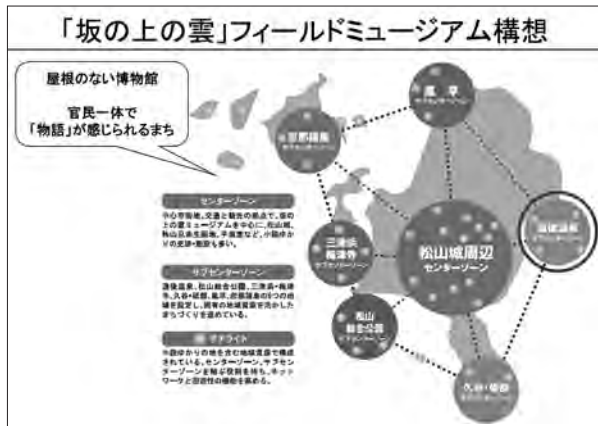


図12



図13

こうした取り組みが評価され、2016年（平成28年）に愛媛県、松山市、道後温泉誇れるまちづくり推進協議会の三者で「アジア都市景観賞」をいただきました。2018年（平成30年）は、松山城周辺と花園町通りで2回目のアジア都市景観賞をいただいています。このように景観に配慮して、松山市全体として取り組んでいます。

まち全体の取り組みとして、「『坂の上の雲』フィールドミュージアム構想」という特徴的なものがあります（図12）。松山城周辺をセンターゾーン、道後温泉はサブセンターゾーンと呼んでいます。松山市を舞台とした司馬遼太郎の『坂の上の雲』をテーマに、松山市全体を「屋根のない博物館」と捉え、それぞれ観光的な要素や『坂の上の雲』の物語が感じられるようなものをエリアごとに表現し、まち全体で一つのミュージアムと捉える考え方です。道後温泉本館周辺でも、ゆっくりとまち歩きが楽しめる空間を整備する取り組みが続いています。

もう一つの大きな事業が、道後文京地区都市再生整備計画事業です（図13）。愛媛大学や松山大学がある文京地区と道後温泉全体のハード整備を行う、かなり対象エリアが広い事業で、2017年度（平成29年度）までの約5年間行われました。この計画に基づいて整備されたのが、「道後温泉別館 飛鳥乃湯泉」です。

先ほど、道後温泉は空襲の被害を逃れたとお話ししましたが、明治の頃に建てられた建物や昔ながらの路地が比較的残っていることも、道後の魅力だと思います。

しかし、建物同士が密接していると、火災が発生した時に類焼しやすくなります。地元商店街では3～4年前から路地裏を生かし、災害に強い街づくりにも取り組んでおり、古い街並みを生かしながら、景観整備や人が歩ける空間、災害に強いまちを地元が積極的に考えているのが、道後温泉の特徴だと思います。

官民の協働で新たな回遊を生み出す、道後温泉活性化計画が進行中

今取り組んでいるのが、2015年（平成27年）に策定された道後温泉活性化計画で、これがまちづくりの礎になっています（図14）。計画期間は、道後温泉本館の工事が終わる2024年（令和6年）までの10年間で、椿の湯、本館・冠山、上人坂^{かんむりやま しょうにんざか}という3つを重点整備エリアに位置付けています。目指しているのは、新たな回遊を生むことです。

これまでは、道後温泉駅と旅館群、商店街を結ぶ南北の流れが主で、それだけではなかなか道後温泉での滞在時間を増やせません。この計画では、回遊の流れを東西にも振り分け、できるだけまちを散策いただくことが目的です。

そして、椿の湯の敷地を拡張し、新たに整備したのが「日本最古の湯」を再現した「道後温泉別館 飛鳥乃湯泉」です(図15)。中庭に広場を配置して周囲を建物が囲む作りにし、外観は飛鳥時代の建築様式を再現、内観は愛媛の伝統工芸と最先端アートとのコラボレーションで装飾しました。本館にある皇室専用浴室「又新殿^{ゆうしんでん}」を再現した特別浴室では、昔一定身分以上の方が着用して入浴していたと言われる「湯帳^{ゆちょう}」という浴衣^{よくい}を着て入浴が楽しめます。この「道後湯帳」という浴衣は、道後温泉誇れるまちづくり推進協議会と帝人フロンティアの共同研究で開発しました。

飛鳥乃湯泉前の道路は幅4m程度しかありませんでしたが、建設に合わせ、車線を5mに広げ、2.5mの歩道も整備したことで、人の流れも増えました(図16)。また、本館を見下ろす冠山に足湯も楽しめる「空の散歩道」を整備したのも、この活性化計画によるものです(図17)。

現在、道後温泉本館の保存修理工事を観光資源として活かすため実施しているのが、手塚治虫さんの『火の鳥』とコラボレーションした「道後REBORNプロジェクト」です(図18)。ライブカメラで工事の状況や営業状況を配信し、また玄関前に日よけ幕や灯籠、『火の鳥』バージョンの入浴券を制作しています。

工事中は利用しない休憩室を活用し、夜のまち歩きを楽しんでいただくため「プロジェクト



図14



図15



図16



図17

ションマッピング」も投影しています。さらに、道後温泉の歴史を知っていただくため、『火の鳥』とコラボしたオリジナルアニメーションも制作し、つるの剛士さんや友近さん、水樹奈々さんなど、豪華キャストに声の演出をお願いしています。

文化財の保存修理工事で使用される「素屋根」をフォトスポットとして演出した「道後温泉本館ラッピングアート」も行いました(図19)。その素屋根の設置工事では、幹線道路である県道を夜間通行止めにして工事を行いました。当初は本館周辺を完全に通行止めにする計画でしたが、奥には大きな旅館が集積していることもあり、来街者や観光客への影響に配慮し、商店街前の歩行者専用道路を夜間だけ車道として開放する計画に変更しました。本館は早朝6時から深夜23時までの長時間営業(ほぼ24時間稼働)で、夜間作業が可能な時間が非常に短いことから、作業効率を上げるため、別の敷地に本館周辺の作業スペースを再現し、素屋根を事前に組み立て、作業をシミュレーションするなど、工事業者が知恵と工夫を重ね、施工しました。

道後オンセナートの取り組みについてお話しします(図20)。2014年(平成26年)に本館改築120周年を記念して「道後オンセナート2014」を開催し、その後、2015年(平成27年)は蜷川実花さん、2016年(平成28年)は山口晃さん、2018年(平成30年)に25組のアーティストにご参加いただきながら、アートプロジェクトを継続しています。

道後アートイベントの特徴は、1年を通して開催していることです。アートイベントはいろいろな地域でやっていますが、開催期間は2〜3カ月間と比較的短期間が多く、旅行商品と

しては成り立ちにくいとよく耳にします。一方、通年開催することで、半期に1度出される旅行パンフレットなどにも掲載されやすく、観光客にも旅行先として選んでいただきやすくなります。

また、行政の予算は年度ごとに計上しますが、道後温泉活性化事業では、事業を実施する前年度に、事業費関連予算の準備を行います。そうすることで、アートイベントの開始に合わせて、プロモーションや旅行商品として打ち出せるという強みがあります。



図18



図19

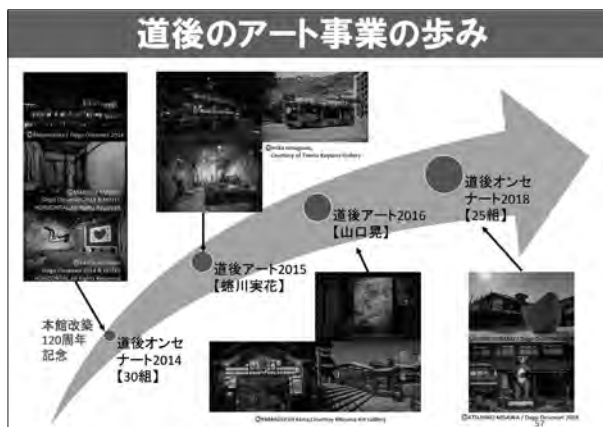


図20

最後に、道後温泉地区の動向をご紹介します。ここ数年で、耐震補強やリニューアルのため、旅館・ホテルの建て替えが進んでいます。近年、道後温泉地区の宿泊者数は減少していますが、ホテルの数は以前のままで、充足率は高い水準にあります。団体旅行から個人旅行へのシフトや、観光に対するニーズが多様化していることを受け、ホテルも量から質への転換や、おもてなしを充実させるなど、満足度の向上を目指し、シフトしています(図21)。

行政でも、連動して観光客の受け入れ態勢の充実を図っています。最近では、増加を続けるインバウンドの受け入れ態勢を整備しました。一つは案内サインの見直しです。道路の交差点や要所などにシートサインを14カ所設置し、スマホなどでQRコードを読み取ると、現在地が表示されたマップが閲覧できるようになっています(図22)。また、「時間」をテーマにした道後まち歩きのおすすめルートを「道後 刻めぐり」としてまとめ、朝楽しいまち歩きや夕方楽しいまち歩きなど5つのコースを提案し、回遊性を高めています。同時に、道後温泉地区の主要ルートならどこでもフリーWi-Fiがつながるよう整備し、案内サインの利便性も向上させています。

現在、観光客向けに行っているのが、「道後湯之町物語」というスタンプラリーです(図23)。道後温泉本館の改築当時の図面など、レプリカではありますが、かなり貴重なものを展示しています。博物館など施設内に展示すると夕方の17時から18時までしか開いていないので、宿泊なども目的に遅く来られた観光客は、ほとんど見ることはできません。そこで、旅館にお願いして、ロビーに展示物を置かせてもらいました。旅館のロビーはほぼ24時間開

いているので、夜に着いたお客様も楽しめます。他にもオープンスペースで展示することで、昼夜を問わずスタンプラリーが楽しめることが大きな特徴です。スタンプを集めた方には記念品を準備しましたが、当初は2,000人くらいを想定していたところ、開始から1カ月で目標人数に到達し、急遽2,000人分の記念品を追加しましたが、それも1カ月でなくなってしまうほど、好評でした。

高速道路の運営会社と連携し、サービスエリアに観光情報を提供するブースを設置しました。主



図21



図22

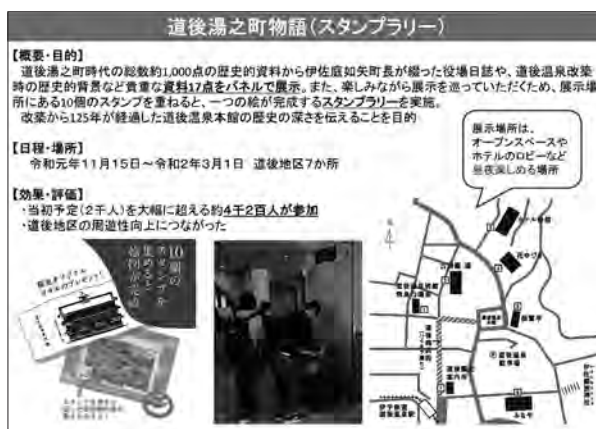


図23

には、道後温泉地区の駐車場の案内や、最寄りのインターからの所要時間など、自動車での観光客が必要とする情報を提供し、道後温泉地区内の交通渋滞緩和にもつなげています。

最近では、市有温泉施設の入館までの待ち時間など、利用状況を発信するサービスを開

始しました。不測の入館待ちによる満足度の低下を解消するとともに、待ち時間を有効に活用いただき、まち歩きを楽しんでいただくことにつなげています。新型コロナウイルス感染防止対策にも役立ち、安全安心に道後温泉を観光していただきたいと考えています(図24)。

今後の道後温泉の活性化の取り組みとしては、多くのお客様にお越しいただくことも重要ですが、地域資源の磨き上げにより来街者の回遊性を高め、道後温泉地区の滞在日数と観光消費を増やしていくことを目標としています。

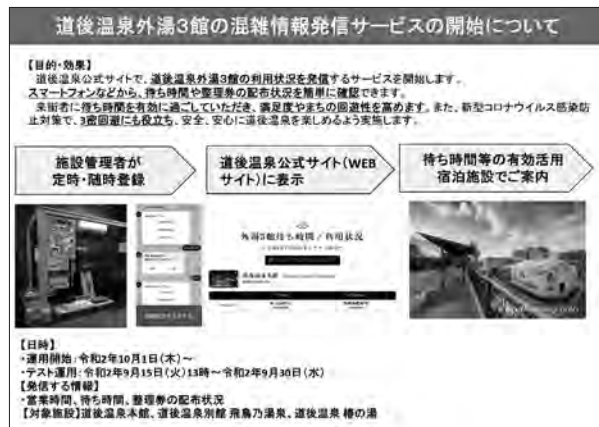


図24

総括ディスカッション

※こちらの内容は2020年11月6日に道後温泉で行われたディスカッションです。

Go To トラベルキャンペーンの効果と影響は？ 終了後に向けて

【福永】 それでは、総括ディスカッションに入りたいと思います。おそらく皆さんの現在の関心事としては、Go To トラベルキャンペーンが終わった後にどうしていくかということではないかなと思います。今は気候が良い時期で、どの温泉地も多くのお客で賑わっているかと思いますが、冬になるとまた感染が拡大するのではないかなという不安もありますし、Go To トラベルキャンペーンがなくなってからもまた旅行をしてくれるのか、お客様の旅行に対する価値観がどう変わってくるのかという点が気になる点ではないかなと思います。こういった点について、各温泉地でどのような議論がされているかについて伺ってきたいと思います。

【山下（阿寒湖温泉）】 今はいかにGo To トラベルキャンペーンを回すかというところに注力していますが、終わった後のことを非常に怖がっています。そのまま需要をキープできるかというと、非常に難しい課題だと思っています。

Go To トラベルキャンペーンの効果は非常に大きく、特に地域共通クーポンは使用期間が非常に短いことがメリットとなり、地方の経済効果に貢献しました。そのため、何とか延長していただきたいということで、阿寒として全力を挙げて働きかけをしています。具体的





松崎久美子氏（黒川温泉）

施策として、これだったらポストGo Toを十分乗り越えられるというアイデアは出てきていません。

【松崎（郁）（黒川温泉）】 熊本地震の後、お客様が一人もいなくなった時期がありました。土曜日は以前の半分埋まればいい方で、平日はノーゲストという状態でした。お客様がいないという経験はありますが、コロナの後にまたああいうことが起きるのかと考えると、ただただ怖いのみです。どうしましょうか（笑）。

【松崎（久）（黒川温泉）】 熊本地震の後の「ふっこう割」は、7割引くらいになりました。とんでもない話で、その後の落ち込みが激しかったです。そんなに大幅に

割り引かずに、1年くらいの長期間で2〜3割引にしてもよかったのではないかと話も出ていました。

今回もやはり大幅な割引ではなく、この状況なら1〜2割引で1年くらいやっていただいた方がよいのではないかと思います。終わったらどうなるんだろうという怖さがありますね。他の女将さんたちと話した時にも、そういう話が出ていました。

【太田（慎）（由布院温泉）】 由布院でも、すごく議論にはなっています。今、久大本線が止まっており、久大本線が動き始める3月頃がスタートラインにならなければいけないと言っています。その頃は、ちょうどGo To トラベルキャンペーンが終わっている可能性が高いので、しっかり仕掛けをして売っていかなければいけないということで、道後の取り組みを参考にさせていただこうかなと思っています。

後は、久大本線の線路にしばらく電車が走っていないために廃線のようにになっているので、そこを歩いて、映画『スタンド・バイ・ミー』のようなことができないかと思ったりしています。

アフターコロナに向けてというよりは、コロナ禍で始めたいろいろな取り組みをどう維持していくかだと思います。今、由布院も一瞬気が緩んでいるように感じます。由布院は、ピンチの時は皆ものすごく結束して盛り上がるのですが、お客様が来るようになると、会議に人が来なくなるとか、議論が進まなくなる傾向があります。

今、まさに由布院はお客様が戻ってきて、やっと稼げるようになってきていて、「日々の生活が忙しいから、少し先のことは考えたくない」となってることが一番まずいと思っています。もしかすると、また今年の4、5月のような状況になるかもしれないことを念頭に置いて、今まで続けてきたことを維持し、同じことをちゃんとやり続けようよと、みんなで結束して言い合うしかないかと思っています。

グループディスカッションで「インタフェースはおもてなし、バックヤードはデジタル化」という言葉が出ましたが、まさにそうだなと思いました。外から来たお客様から見たら、由布院という地域全体が「おもてなしの里」だけど、中身はデジタルでみんながつながっているという形にしていけることが、これから先、とても重要になってくるのではないかと思います。

【小林（草津温泉）】 Go To トラベルキャンペーンは確かに割引率が高く、宿泊が35%、地域共通クーポンが15%ということで、お客様は動いてくださっています。10月上旬に、じゃらんや一休などが割引金額を3,500円に引き下げた時がありましたが、それでもお客様の予



小林由美氏（草津温泉）

約がありました。その後、またすぐ戻りましたが、お客様に聞いたら「3,500円引きでは来なかった」「35%引きだから来た」というお客様もいれば、3,500円引きでも来てくださるお客様もいました。また、システム上でうまくクーポンが取れず、クーポンなしのお客様の予約もありました。

群馬県では6、7月に、1人5,000円が補助される「愛郷ぐんまプロジェクト『泊まって！応援キャンペーン』」がありました。1泊6,000円以上の場合に適用されたので、すごい数のお客様が動きました。草津は、今まで県内の方は全然泊まらなかったのですが、6、7月

は群馬県民の宿泊率がすごく上がりました。

5,000円でそれだけ人が動いたので、「お金がもらえるとこれだけお客様が泊まるのか」というのをみんな実感したのですが、ではお金がもらえなかったら旅行をしないかという、そんなことはないと思います。安いから来るという方ももちろんいますが、安くなくても来る方もいて、ずっと自粛して、今はマスクやアルコール消毒が日常になってきて、本当に疲れたので旅行に行きたいという方が多いです。

一方で、コロナが心配だから行きたくないという方もいますし、Go To トラベルキャンペーンに東京が含まれてお墨付きが出たから旅行に行けるという方もいます。10月はお客が増えていると思いますが、今後はもう自粛はないだろうと思います。「どこにも行かないでください」とは、政府は二度と言わないだろうと思うし、ちゃんと消毒してマスクをしていればコロナはそんなに簡単にうつるものではないというのも、私たちは分かってきました。そうすると、対策をした上で動けるという自信もつき、お客様の動きも出てくるのだと思います。

草津町として望んでいるのは、そんなに長く高い割引率でなくてもいいということです。「愛郷ぐんまプロジェクト『泊まって！応援キャンペーン』」のような5,000円キャッシュバックで十分で、期間もゴールデンウィークまで延ばさなくてもいいと思っています。

群馬県は、来年4月以降はアフターDCで、今年できなかったイベントもやろうとしています。今までの日常に戻さなければいけないのではと思っています。道後温泉のようにまちの魅力をリブーンし、ブラッシュアップして高めていく必要があるのではと思っています。政府の予算には限りがありますから。

【宮崎（道後温泉）】 まさにGo Toバブルが起こっていますよね。来年2月なのか、東京五輪前まで続くかどうかは分かりませんが、バブルはいつか消滅するのは間違いなく、生命維持装置なんですね。目先の企業や地域経済をどうするかという意味では、カンフル剤としての効果はあったと思います。その間に、会社や地域が何をしておかなければいけないかを考えることが、一番大事なのではないかと思います。コロナというのは、全世界が同じ条件ですが、国の対応、政府の対応によって大きな違いがあり、国内でも地域や企業で全く異なってきます。ピンチをチャンスにと言っている、それを生かせるかどうかは、なかなか難しい。やるべきことを地道にやるしかないと思います。

Go To トラベルキャンペーンで4万円のところに2万円で行って、次の機会に2万円で泊

まった時に最初のようなサービスを受けられるかという、そうではないのです。価格価値のギャップをどう埋めるかが、一番の悩みです。国がいつまでも支援してくれるわけではないですから。

とはいえ、日本で兆単位の観光関連予算はかつてなかったですよ。愛媛県は、四国で一番観光予算が少なく、高知県の10分の1でした。しかし、5,000円の県内宿泊割引キャンペーンを毎月小出しに行い、トータルで15万人が宿泊したという、今までにない画期的な取り組みがありました。これは観光産業だけでなく、裾野が広い農林水産業の支援でもありました。

ちなみに、広島県は最大1万5,000円の割引で、ほとんどタダに近い価格で泊まれるというものでした。これが経済政策としていいのかというのはありますが、私ども旅館にとって一番怖いのは2年先です。猶予された返済が始まった時にどうなるかということで、当然、目先の利益だけを見てはいけません。いずれ、バブルは消滅するということです。

お客様が必ず行きたいという旅館は全国に限られていますので、一番大事なのは、道後に行きたい、草津に行きたいといったエリアとしての魅力をいかに高めるかということかと思っています。即効性はないにしても、今の間に、地域の商品力を強化するしかないのではないかと思います。ポストコロナと言っても、日頃の努力の積み重ねで、行政と民間との緊密な連携を持ち、お客様がそこに行ってみたいと思えるよう、地域の価値やブランド力を高めるしかない。

そういう意味で、この温泉まちづくり研究会は、非常に勉強になる価値のある会だと思います。今日も素晴らしい意見が出て、道後もいろいろな素晴らしい温泉地の取り組みを参考にさせていただいています。リモートもいいですが、やはりこのような現地研修を続けていきたいなと思います。生き残りをかけて、地域の魅力を高めていくしかないのではないかと思います。

コロナ禍だからこそ得られる視点、進められる取り組み

【福永】 Go To トラベルキャンペーンの中で少し見えてきたことは、施策上、どうしても金額的な偏りはあったかと思いますが、やはり強い魅力のある地域やお宿に人が集まっていると感じました。

一方で、今まではなかなか動かなかった方の考え方が少し変わったり、なかなか進まなかったデジタル化が進んだり、新しい動きとしてワーケーションというスタイルが注目されたりと、何かを変えるチャンスにもなっているのではないかと思います。それぞれの温泉地でコロナ禍を機会に取り組んだことや、ポストコロナに向けて強化していきたいと思っていることなどはありますでしょうか。

【中澤(草津温泉)】 グループディスカッションのデジタルトランスフォーメーション(DX)のテーブルで少しお話ししたことで、草津全体というよりうちの話になりますが、コロナ前はデジタル化することに抵抗する方々がたくさんいました。「旅館やホテルのおもてなしの部分はデジタル化できない」と、アレルギーを起こす方々がいました。

しかし、コロナ禍を経て尋常ではない人材不足に陥り、生産性を上げなければやっていけ

ない環境に置かれた時に、今までアレルギーを起こしていた方々の意識が、年代を問わず大きく変わったことは大きな変化だと思います。デジタルトランスフォーメーションというのは、結局おもてなしの削減ではなく、先ほど太田さんもおっしゃったように、バックヤードのデジタル化であるということかと思っています。デジタル化できるものと、残さなければいけないものが今回はっきりしたのではないかと考えています。

うちも、お客様に寄り添うコンシェルジュ的な機能は残しつつ、自動チェックインを進めるなど、時代の流れに沿って、残すものと残さないものをはっきりさせていくべきだと強く感じています。

【福永】 デジタル化以外で、コロナ禍をきっかけに変えられそうなことはありますか。

【中澤】 グループディスカッションのワーケーションのテーブルで話が出たのですが、ワーケーションの需要がどこにあるか、まだ見えていない部分があります。

ワーケーションのお客様は草津にあまり来られていませんが、若い学生たちから、自分たちが論文を書く間に長期で観光地に滞在したい。ただ、お金がないので、旅館やホテルで働かせてほしいという依頼がありました。働きながら余暇を過ごし、かつ論文を書いたり、オンラインで授業を受けたりさせてくれないかということでした。私たちにとっては目からウロコで、彼らの時代にはおそらくワーケーションというのはもっと一般的になってくるのではないかと考えました。その先駆けとして、彼らのニーズに応えていくことで、より若い世代との親和性というか、温泉地の可能性が広がっていくのではないかと考えました。コロナがなければ、この話もうちに来なかったと思います。ワーケーションを推進する中で派生して、こういうことも起きています。

【福永】 ワーケーションというと社会人を対象とするイメージがありますが、学生さんは今後も通い続けてくれる可能性も大きいですし、就職してもらえる可能性もありますよね。阿寒ではワーケーションにかなり一生懸命取り組んでおられると思いますが、ワーケーションの先に見据えているものや、新たに感じている可能性、これを機会に展開できるようなものはありますか。

【大西（希）（阿寒湖温泉）】 北海道では鈴木知事がワーケーション誘致を目指すと言っており、心強いリーダーがいますので、その流れの中で、阿寒湖としては全国と比べても付加価値があるものを作っていかなければいけないと思っています。ワーケーションは、そのための通過点の一つだと思っています。



大西希氏（阿寒湖温泉）

少し大きな話になってしまいますが、今回この研究会に参加して、コロナをチャンスとして捉えたとしたら、この機会に旅の概念を広げていかなければいけないなど考えました。クラウドファンディングがはやっているのもその一つだと思いますが、これに対して自分はこれだけ払う、自分が応援したいものにはしっかり対価を払うという潮流があるので、どれだけ払いたいと思えるものを見つけていけるかが大事だと思います。

それは今までのような食事、温泉、豪華な部屋などだけでなく、教育だったり、自分のメンタルヘルスを

取り戻すような時間や場所、自分がさらにいいパフォーマンスを生み出せる空間かもしれないし、そういう場づくりを広げていくと、100年後に観光はどうなっているのか、旅はどうなっているのかということを今回すごく考えました。

突き詰めていくと、ポストコロナの時代にとっての豊かさとは何かということを、すごく考えさせられました。アドベンチャーツーリズムのキーワードはラグジュアリーですが、皆さんご存じのように、海外でいうラグジュアリーは豪華という意味ではなく、心の豊かさを意味します。

それを考えた時、うちもワーケーションやデジタルトランスフォーメーションに取り組んではいますが、それを求めている人もいます。例えば、海外でバカンスをするといった場合、「今、バカンス中なので、お返事は2カ月後になります」といったように、2カ月間メールが通じなかったりしますよね。コロナ後を考えた時、デジタルから適度に離れられる空間という、非日常に豊かさを求めてくる人も結構出てくるのではないかなと思います。どこでも仕事ができるというのは、結構ストレスにもなるので。

ポストコロナは、すごく身体性というか、五感がすごく価値になると思います。何もかもがデジタル化されているので、リアルに感じられること、自分の目で見て、舌で味わって、空気を感じるということの意味で、特別なものを提供しなければいけないなと考えた2日間でした。

【松崎（郁）】 コロナは、黒川だけで起きた災害ではないですよね。全国、全世界的なものなので、怖いですが、その意味では、妙な安心感があるんですよ。自分のところは熊本地震や豪雨災害があったでしょう。そのたびに地震があったな、大災害があったなと思うのですが、今回も、あの時コロナがあったなと早く思い返せるようになってほしいなと思います。

【太田（裕）（由布院温泉）】 コロナ禍で、まず密にならないということが、皆さんが強く意識したところだと思いますが、由布院は自然が豊かで、それが魅力だと思っています。

もともと人が少ないので、密になりようがなく、自粛期間は全く人が歩いていないことに加え、自然があるということで、私たちも暮らす中で自然や景観に助けられたところがあります。由布院なら自然の中で密にならず安心というところが大前提としてあったと思うので、withコロナの時代、そしてGo To トラベルキャンペーンが終わった後は、自然に目を向けた体験やプログラムを意識して取り組んでいけたらと思っています。



太田慎太郎氏（由布院温泉）

【太田（慎）】 今日の会議でちょっと考えを変えようと思ったのは、自分は今までは「由布院ではワーケーションはあまり……」という感じで、地域の中で抵抗勢力の方でした。でも、ワーケーションを中心に考えるのではなく、バカンスを中心にして、コンテンツがあるからこそ滞在するという流れがあるのではないかと思いました。ワーケーションも、そのコンテンツを体験したいから、長く地域にいればいけない、そのために仕方がないので仕事を持ってくるという考えの方がよいのかなと思いました。ワーケーションをしに来てくださいではなく、例えばスキーなど、コン

テンツを体験しに来てくださいねというイメージです。例えば由布院で体質改善をしてダイエットをしようとなった時に、仕事をしないわけにはいかないの、仕事も持ってきて滞在して、健康になった時に仕事も終わると。そういうのもワーケーションの考え方としていいなと思いました。

コンテンツとして提供できるものの磨き上げをやっていけば、バカンスにも応用できるし、結果的にワーケーションにも利用できると考え方を变えて、抵抗勢力をやめて(笑)、これから由布院もワーケーションについて前向きに取り組んでいければと思います。

2～3年先を見据えながら「選ばれる温泉地」を目指して地道な努力を

【福永】 こうしていろいろな視点や取り組みを共有しながら話していくと、視野が広がりますよね。共同研究者の吉田さんと米田さんから、コメントをいただければと思います。

【吉田】 これから杖立温泉に、車とフェリーで行く予定です。23年前に杖立温泉に初めて行ってから、ずっと熊本県小国町と付き合いがあり、そこに支援に行くのですが、温泉地はお湯が湧いていることがすごいことで、縄文時代に縄文人が熱源火力を取りながら煮炊きしていたわけですが、大自然の中から自然に熱が湧いているというのはすごいことだと、今回改めて思いました。頑張っている人がいる限り、温泉地はずっと続いていくのだなと思います。杖立温泉もいろいろと厳しくて、いろいろなことに耐えている温泉地ですが、そういうところにもこの研究会の成果を生かしていきたいと思います。

【米田】 中澤さんが大学生の話をされていましたが、大学教育にいる立場からすると、本当にそうだなと思いましたので、2つの学生の事例を紹介したいと思います。

一人は、愛媛県の双海町に入り込んでいる女性です。彼女は現役の青山学院大学の学生ですが、休学して春に来ました。来たばかりですが活躍していて、双美町名産のハモを使った商品開発を地域の方たちとやっています。若い世代は本当に感覚が若くて、自由に行きたいところに行って、自由にやりたいことをやれますね。さっき中澤さんがおっしゃった通りで、働きながら滞在費を稼ぐということでしたが、それで彼らは十分なんです。

もう一つが、内子町の小田という地区に「どい書店」というスペースがあります。運営しているのが東京大学大学院を休学して来ている子で、西村幸夫先生の教え子です。彼がどんどん活躍しています。ここがいろいろな地域活動の拠点となり、小田地区が本当に面白くなっています。

私も観光業の端っこにいたので分かるのですが、どうしてもお客様には何かして差し上げないといけないと思いがちです。でも、グループディスカッションの温泉バカンスのテーブルでお伝えしたのは「構ってくれるな」ということです。放置するということもぜひお願いしたいことです。とはいえ、私も旭川で1週間ワーケーションをしてきましたが、地元ともつながりたいんですよね。わがままですが「構ってくれるな、でもつなげてほしい」というのが本音で、猫と同じです(笑)。それくらいの感覚で、お客様と付き合っていただく方法もあるのかなと思います。

【山田】 時間があまりないのですが、ちょっと嫌なことを言います。今までの災害とコロナ

の違いは供給側、つまり観光地側だけに被害が出たわけではなく、需要側にも被害が出ていることです。今までは、いわゆる被災地がどう復興するかということでしたが、今回のコロナは都市部を含めて、需要側も吹っ飛んでいます。

今はGo To トラベルキャンペーンでかさ上げしていますが、確実にあと半年ほどで終わるので、終わった後はどうしても需要が減り、おそらく日本の経済は2~3年クラッシュし、給料やボーナスが減ります。給与水準が低下すれば国内市場が減ることは分かっているので、2000年代に毎年対前年割れだった時の雰囲気、これからまた戻ってくると思っていただいた方がいいと思います。

もう一つの市場変化は、団塊世代のリタイアが早まったということです。あと3~5年はいけるのではないかと考えていましたが、今回のコロナで多くの団塊世代が旅行をやめ、一部の方は戻ってくるでしょうが、このままフェードアウトする人が増えてきます。そうすると、今まで平日を中心に支えていた観光需要がごっそりなくなります。我々としては一気に若返りさせるのか、インバウンドの需要もいつ復旧するのか、正直分からない。航空会社などの統計では需要回復まで2~3年かかるのではと見られていますが、おそらくそうだと思います。

今は短期的にGo Toの底上げが効いているので、この半年苦労したかいがあったねという状態ですが、これは中継ぎの状態です。来年の春、あるいは東京五輪以降のこれから2~3年の間は、2000年代の閉塞感が来るのではないかと私は思います。

そういう中で戦っていかなければいけないということで、先ほど宮崎さんからもお話がありました、個々の施設で対応するのではなく、地域単位でお客様に支持を受けることが大事だと思います。市場が小さくなくても、全ての地域がお客様を減らすわけではありません。2000年代も、2割くらいの観光地はお客様を増やしていました。この先2~3年は厳しい状況であることが分かっている、その状態でも生き残っていく、選ばれるためにやれることをやっていくことが必要だと思います。

今の私に何か答えがあるわけではありませんが、今日の皆さんのお話にもあったように、考え方がいろいろと変わっていく中で、チャレンジをしながら新しい動きを作っていく、今はそういうターニングポイントではないかと思っています。おそらく2~3年経ったら笑い話にできると思うので、そのためにもこれから2~3年は頑張っていきましょう。

【宮崎】 このたびはようこそ、道後温泉にお越しくださいました。6年前とはちょっと違った道後を見ていただけたのではないかと思います。山下課長からお話があったように、やはり行政というのは無駄があると。私は県の委員会に入っていますが、そこで、観光の入り込みが減ったら、観光関連の職員もボーナスを減らした方がいいと言っています。全日空でも3割減なのだから、行政でもそれくらいしないと本気にならないだろうと思います。

私も道後は、今年5月是对前年度2%の売り上げでした。そうすると、開き直りのきっかけになり、これからどうするかとみんな考え始めます。くよくよしても仕方ない部分がありますが、山田さんがおっしゃった



宮崎光彦氏（道後温泉）

ように、この2年間くらいは踏ん張るしかないのかなと思います。

2014年（平成26年）の道後オンセナートのキャッチコピーは「最古にして、最先端」です。私が好きな言葉で「伝統は革新の積み重ね」という言葉がありますが、古いものにしがみつかず、新しいチャレンジをし続けていくことが大事だと思います。そういった意味では、いろいろな温泉地の素晴らしい取り組みを知り、今回も気づきをいただいたので、少なくとも2～3年は臥薪嘗胆で、それをもとにまた頑張っていきたいと思います。一つの温泉地だけで考えていると閉塞感もあるので、また年に3回はこの研究会を行って、ともに頑張っていきたいと思います。今後ともよろしくお願いします。

【福永】 今回、道後にお邪魔して本当にたくさんの気づきをいただきました。厳しい状況ではありますが、こうして確実に変わっている道後のまちを見ると、地道にやっていくのが一番の近道だということを実感します。道後では、まちづくりのキーワードとして「道徳・説得・納得」という言葉を親の代から受け継いでいらっしゃると聞きました。官民連携しながら、様々な立場の人が一緒になって合意形成を図りながら温泉地を築いていくことが大事なのではないかと思いました。

時代の変化や災害に応じて、自分たちがどう柔軟に変化していくかという意味では、レジリエンスという言葉もありますが、状況に対応しながら原点を大事にしつつ、何をどう変えていくのか、何を変えないのか、答えはすぐに出ませんが、引き続き第3回の研究会に向けて考えていければと思います。どうもありがとうございました。

第3回 温泉まちづくり研究会

講演

雪国文化を未来につなぐ ～ryugonのコロナ禍でのチャレンジとこれから～



講師：株式会社いせん 代表取締役／株式会社龍言 代表取締役
一般社団法人雪国観光圏 代表理事

井口 智裕氏

◎Profile

一般社団法人雪国観光圏 代表理事。株式会社いせん代表取締役。新潟県南魚沼郡湯沢町生まれ。東ワシントン大学経営学部卒。旅館経営（「越後湯澤HATAGO井仙」）の傍ら、2008年（平成20年）に一般社団法人雪国観光圏を設立。2018年（平成30年）に国の登録有形文化財である温泉御宿龍言の経営を引き継ぎ、ryugonとしてリニューアル。雪国の文化や地域と共生する新しい旅館のモデルを目指す。著書に『ユキマロゲ経営理論―地域を活性化させた「雪国観光圏」の発想法と組織づくり』（柏艸舎、2013年）がある。

【福永】 この一年は予想していたよりもコロナの影響が長引きました。そうした状況の中でwithコロナ、postコロナにおける温泉地のあり方を皆さんと議論してきましたが、テーマとしては引き続き、「温泉バカンス」について考えてきました。

温泉地というと、これまでは温泉に入って、食べきれないほどの豪勢な食事をして1泊で帰るという形が一般的だったと思いますが、皆さんの温泉地でもコロナ禍でお客様の意識や過ごし方が変化してきたなと感じることがあったのではないかと思います。事務局もいろいろな地域に足を運び、少し長めに滞在したりしましたが、「何もなくてもずっといたいと思える地域」と、「なぜか早く帰りたくなる地域」があり、この差は何だろうかとディスカッションしていました。

今日お話しいただく井口さんは、長年、雪国観光圏などの取り組みを通じて「雪国文化」を様々な角度から体験していただける試みを行ってきました。今日の舞台となっているryugonもその一つとして2019年（令和元年）10月にオープンされました。皆さんも、ご自身のお宿や経験と重ね合わせながら、井口さんのお話をお聞きいただければと思います。

世界と戦うために「雪国文化」で地域コンテンツをつなぐ

【井口】 「雪国文化を未来につなぐ」ということで、この1年間、ryugonでやってきたことや、雪国観光圏がずっとやってきたことを総括的に話したいと思います。

まず、雪国観光圏について簡単に説明します。新潟県の湯沢町、南魚沼市、魚沼市、十日町市、津南町の5市町、群馬県のみなかみ町、長野県の栄村3県7市町村の広域観光圏で、2008年（平成20年）に観光庁発足と同時に生まれました（図1）。

2018年（平成30年）に「JAPAN TOURISM AWARDS」大賞を受賞し、それで名前が知られました。雪と共生してきた雪国文化を軸にエリアブランディングをしながら、サクラクオリティーや雪国A級グルメなど、品質認証的なこともやっている点が、DMOらしくて先進的と評価されたのが受賞理由です。

今までの観光振興はどうしても市町村ベースになり、スキーと温泉の湯沢町、コシヒカリの南魚沼市といったように、まちと観光コンテンツがダイレクトに結びつきますが、世界と戦ってこうと考えるとそれだけではなかなか厳しいです。

関東圏の市場だけで考えれば湯沢はスキーリゾートとして有名ですが、日本全国になればニセコも白馬もあります。さらに世界と戦うとなれば、ツェルマットやウィスラーなどライバルが強すぎて、スキーと湯沢だけではコンテンツとして勝てないかもしれない。コシヒカリも国内では有名だけど、おいしい食で世界と戦おうとしたら、サンセバスチャンもあればブルゴーニュもナポリもあり、やはり戦うのは非常に大変です。

そこで我々は市町村のコンテンツを売る観光で



図1

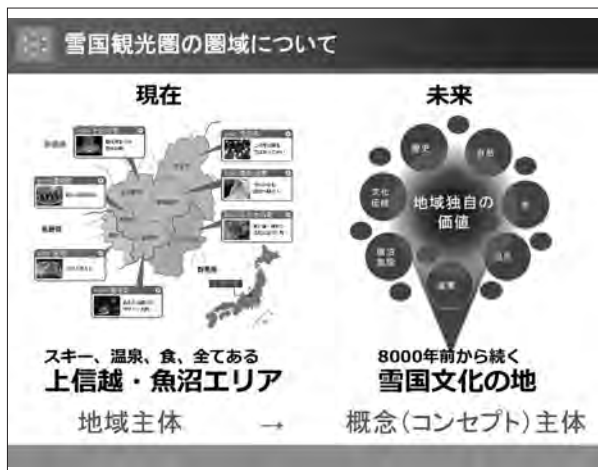


図2

はなく、エリア全体に共通する一つの文化として、「雪国文化」というストーリーを一つの軸にしてきました。目に見えるコンテンツをそのまま売るだけではなく、そのコンテンツに共通する価値ということで、雪国文化というストーリーをしっかりとひも付けていこうということです。

スキーだけなら世界中にライバルがいるけど、私たちの地域は雪国文化に根ざした中で、スキー産業が発達してきました。米や酒もただおいしいだけではなく、雪国文化に根ざした農作物の中でコシヒカリが誕生し、織物などの伝統産業も全部、雪国文化に根付いた中で生まれてきたということ

一つのテーマにしました(図2)。

それを行うことは一つの市町村では難しいですが、複数市町村の文化圏として捉えることで、スキーと温泉の湯沢町や織物の十日町市、コシヒカリやお酒の南魚沼市がお互いにライバルではなく、チームとして動いていることが雪国観光圏の大きなイノベーションです。

省庁の事業に真面目に取り組むことで雪国観光圏をブランディング

雪国観光圏がやってきたことは、未来志向でこれからの観光はこうあるべきであり、地域のストーリーを軸とした観光を作ってきたということです。事業者や自治体など地元の売りたくないものではなく、コンセプトを軸に観光を考え、12年間取り組んできました。

観光庁が発足した時に、当時の本保芳明長官が「観光圏の形成事業は国の主軸になる」として、ドイツのロマンチック街道のようなものを整備するという話をしました。ドイツのロマンチック街道に所属する24の市町村なんて、誰も分からないですよね。でもロマンチック街道と聞けば、森やお城があって……と何となくイメージが湧く。「それでいいんだ」と、僕は観光庁の本保さんのお話をそのまま丁寧に理解したら、雪国観光圏になったんです。全国にたくさん観光圏があるけど、自治体の名前を掲げたものばかりですよ。僕らは言われたことをそのままやっただけです。

よく言われるのが、DMOと観光圏は何が違うのかということです。そもそも観光庁も、この2つを一緒に考えてしまいましたが、DMOはもともとデスティネーションの価値を高めるために組織運営を最適化するための一つの手法であり、考え方です。それに対して観光圏は広域連携で複数の市町村が一緒になることで、新たな地域ブランドを作っていこうという考え方です。なので、観光圏の軸はブランドなんです。

世界水準のDMOを作ろうとか、ブランド観光圏を作ろうという話になると、組織運営やブランディング、マーケティングなど、観光圏とDMOには似通った課題が出てきますが、そもそもこの2つは成り立ちが違います。

雪国観光圏は重点支援DMOに選ばれていますが、主軸はブランディングなんです。スキーと温泉の湯沢、コシヒカリの南魚沼だけでなく、新しいブランドを作り、その価値の中で事



業をやっているということです。そういう意味で、僕らは結構真面目なんです。以前、経済産業省で「地域ストーリー」という話が出ました。オリジナルストーリーを作って、地域でばらばらのコンテンツをしっかりと結び、「経験ストーリー」という一つの旅として商品化しようというものです(図3)。温泉まちづくり研究会事務局長の山田さんが経済産業省にいる時に、たまたま僕らもこの事業に採択され、これを真面目にやりました。

雪国文化というコンセプトを経験ストーリーに落とし込まないと、いくら地元が雪国文化だ、縄文8,000年だと言っても自己満足になってしまう。宿泊やプログラム、体験を経験ストーリーにどう落とし込むかを考えたんです。

誰をターゲットにし、その人にどういう経験ストーリーを提供するかを真面目に考え、その取り組みが雪国観光圏を磨き上げてきました。雪国文化のゴリ押しをするのではなく、きちんとお客様に分かる文脈で、経験ストーリーに仕立て上げることが必要です。そのためには、滞在プログラムはどれくらいの品質が必要なのか、宿はどうあるべきなのか、お客様にどういう世界観を表現するかなどが見えてきます。

これは経済産業省に提出した当時の資料ですが、今井薫さんと名前を付けてターゲットのペルソナを設定しました(図4)。今井さんが晩秋の雪国を旅するというストーリーを作り、それに基づいて商品を作って、お客さんに実際のツアーを販売した時にどういうギャップがあったのか、フィードバック調査もしました。それを受けて、どういう商品にしたらより魅力的に見えるのか、仮説検証をずっと繰り返してきています。なので、何も新しいことをしたわけではないんです。観光庁や経済産業省の事業を取ってきて、それらを真面目にやってきただけなんです。

ブランディングとは顧客と商品の間に信頼関係が結ばれること

僕らがずっとやってきたことは「ブランディング」です。ブランディングは、一足飛びにはできません。みんな、ブランドという言葉ですごく簡単に解釈していて、名前を作ってホームページを作れば、ブランドができるように思っています。しかしそうではなく、ブランドの本質は独自の価値があり、それをきちんと理解するお客様がいて、お客様と商品の間に信頼関係

が結ばれることです。提供側の自己満足だけでもお客様が欲しいものだけでもダメなんです。

では、お客様と商品の間で信頼関係を作るためには何をしたらいいかというと、僕らの経験知から思ったのが、独自の世界観が大事ということです。それには「ストーリー性」と、そのストーリーを体感させるための「品質」、そのストーリー性を体験させる「場所」も必要です。一般的には違うかもしれませんが、この3つの要素が1個でも欠けてしまったら、ブランドはできないというのが僕らの感覚です。

雪国観光圏の事業を構造化するとこのような形になります(図5)。雪国観光圏というのはブランディングをする会社みたいなものですが、ブランディングだけではダメで、それを実際にお客様に手渡す会社が必要です。

そのために雪国観光圏ではDMCも作っており、それが旅行商品を作る雪国観光舎というところで、越後湯沢駅西口の目の前にあります。ここが雪国文化というストーリーを提供する場所を担っています。

オリジナルストーリーは雪国観光圏が作ります。それを受けてDMCである雪国観光舎がツアー商品を作り、ガイドや交通、宿泊や視察などの手配もしています。越後湯沢温泉だけに限らずもっと広いエリアの旅行商品の造成を担っています。

雪国観光舎では大きく分けて量販向けと、質を重視したものと2つの商品ラインアップ

を持っています。雪国観光舎にはいろいろな会員がおり、中には雪国観光圏のコンセプトにあまりフィットしない会員もいます。そういった方たちの商品も取り扱えるように「SNOW COUNTRY TOURISM」というサイトを設置しています。ここはあまりターゲットを絞らず、総花的に売るサイトです(図6)。

もう一つ「SNOW COUNTRY JP」というサイトがあり、こちらはブランドを際立たせ、オーダーメイドで商品提案するものです。こちらは量というより質を重視する旅です(図7)。



図5



図6



図7



図8



図9



図10



図11

また、これらの商品の品質を担保するために、サクラクオリティー (図8)や雪国A級グルメ (図9)などの品質認証制度を実施しており、改善につなげています。

また、雪国文化のストーリーを表現するために、『雪と旅』というフリーペーパーも地道に出しています (図10)。年4回発行の季刊誌で、8年ぐらいい発行していて、市町村の宣伝ではなく、それぞれの季節のテーマによって編集しています。例えばコロナが流行した2020年 (令和2年) の冬号は、「深呼吸しよう」というテーマでした。この雪国エリアで深呼吸しようという時に、どんなアクティビティがあるかという視点です。

普通は市町村の観光協会だと「ここを載せたらここは外せない」みたいな事業者^{そんたく}の付度がありますが、そうではなく編集方針が先にあり、それに合う記事を書けるといいう形でやっています。

4年ほど前からは海外にも伝えていこうということで、「Snow and Journey」という英語版ブランディングブックを作っています (図11)。せっかく膨大な資料があるのでもったいないということで、過去のバックナンバーを英訳して再編集しており、このための取材はしていません。ryugonの館内タブレットにもデータが全部入っています。

「格式と伝統」から「雪国文化を体感できる場」へ 老舗旅館をリニューアル

広域のDMOと市町村のDMOをどう棲み分けるかという原稿を『週刊トラベルジャーナル』の3月15日号に寄稿しましたが、一度、DMOを整理しないといけないのではないかと思います。基本的にDMOは監督なのですが、どんなにDMOや自治体が頑張ろうが、大切なのは事業者が自らレベルを高めることで、最後はプレイヤー次第だと思います。

そういう意味では、雪国観光圏は全然財源もないし、行政もそれほど力を入れてくれないのですが、何となく成果が出ているのは、意識のある事業者が集合しているところに強みや価値があるのかなと僕は思っています。

今までの僕は、チーム雪国のプレイングマネージャーみたいなものでした。部長をやりながら、自分も練習しなければいけないということで、部活動の部長みたいな感じですね。そこで、僕自身はプレイヤーとして何ができるかを考えるわけです。

一方、南魚沼市の老舗旅館「温泉御宿龍言」は雪国を象徴するような存在でした。しかし、ここ10年ほどは経営も厳しく、設備も老朽化し、人材もいないということで、前のオーナーから僕に「経営を引き継いでくれないか」という話がありました。

株式は1円で買い、土地も建物もいただきましたが、借金も全部一緒にもらいました。結果的にはM&Aという形でしたが、流れとしては後継に近いです。でもこの龍言が大手に買われて、「なんとか南魚沼」といったチェーン的な名前になってしまうと、地元のプライドが崩れてしまうのではと思いましたし、そうなるのがすごく悔しかったです。

今まで雪国観光圏に僕はずっと投資をしてきています。この地域のブランド価値を一生懸命上げようとして12年間せっかく土を耕してきて、ようやく果実が実る時なのに、一番おいしいところを外資に持っていかれてしまうのは、すごくもったいないというのが引き継いだ理由です。なので僕の中では、自分の事業を拡大するというより、雪国観光圏のためという想いが強いです。

旅館の方から特によく言われるのが「龍言って将棋の竜王戦も行われる老舗だし、有名なのに、なぜ温泉御宿龍言をローマ字のryugonにしたのか」ということです。「どうせ井口は洋風かぶれだから、インバウンド向け施設にしたんだろう」とも言われました（笑）。でも、宿の名前を変えたのには明確な意図があります。

温泉御宿龍言という名前は、格式と伝統ある温泉旅館という雰囲気が満載です。「貧乏人お断り」といったイメージがすごく強いですよね。僕は、その敷居を壊したかったです。むしろ、雪国文化を感じたいという普通の方に利用していただく方が、未来を考えた時に大事だと思いました。

旅館の人はよく勘違いするのですが、格式と伝統を僕は悪いとは言わないです。でもそれがある意味、イノベーションを邪魔することも少なくないですし、格式と伝統を重んじてくれる方が今後20年、30年もずっと存在し続けてくれるなら、それは財産ですが、そのお客様がきちんとリピートして価値を見いだしてくれないなら、それを守る意味があるのかということです。

龍言は、古民家を移築して文化財になっているので、その名前を変えることが悪のように

思われますが、名前を継承することよりも、この建物と地位を未来に継承することの方が大事だと考えました。マーケットも含めて変えていかなければいけないというのが思想としてありました。

こうして、2019年（令和元年）10月にリニューアルした「ryugon」は、既存の温泉旅館のブランドではなく、地域を軸にした旅館づくりが大きなテーマです（図12）。

もう一つのテーマは、雪国観光圏で作っているエリアのブランド感をきちんと体感できることです。地域で作ったオリジナルストーリーがいかにか素晴らしくても、宿に入った瞬間にそれが感じられないと意味がないわけで、地域が作ってきたストーリーを、そのまま旅館の中に落とし込むことがすごく大事だと僕は思っています。

それに、温泉旅館として勝負しようと思ったら、ライバルはめちゃくちゃ多いですね。格式や伝統で戦った場合、その先にはあさばや柵屋がいて、とても大変なライバルが待っているわけです。そこに南魚沼から殴り込んで戦いを挑むことより、この土地にしかない価値を見だし、この土地にひも付くことで勝負しようと思いました。

ですから、最初から「他力」なんです。旅館単体で世界ナンバーワン旅館を目指そうとしているのではなく、地域とセットになって戦おうとしているんです。雪国観光圏で作ってきた世界観をryugonで表現するというのは、むしろ弱者の戦略と言えるかもしれません。

なので、僕にとってはryugonは旅館を作るというより、どちらかというと雪国観光圏との接点や雪国観光圏の滞在プログラムを作っているイメージです。お客様にはこういう地域コンテンツを、体験していただきたいということです（図13）。

今日は草津の方が来られているので、このスライドはどうしようかと思ったのですが（笑）、あえて出しました（図14）。誤解がないように言いますが、「異日常」を提案しているのは、逆に言えば雪国観光圏は草津や有馬などのメジャーな温泉地とともに戦ってかなうわけがないということで、僕らは違



図12

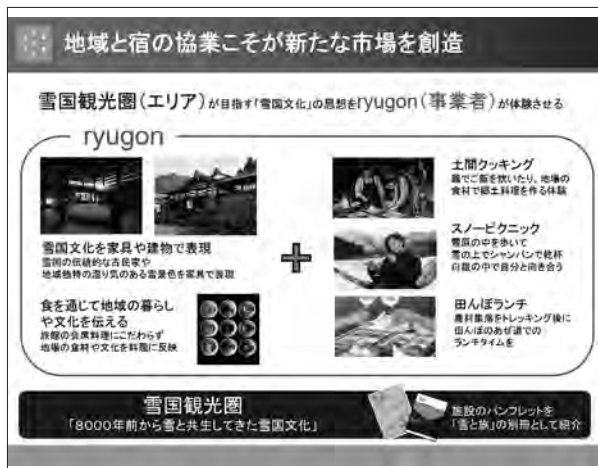


図13



図14

う戦い方をしているんです。

僕は広域の文化圏での過ごし方をテーマにしています。ある意味、戦略としては真逆です。ryugonについても温泉旅館に泊まるという一つのアクティビティではなく、ryugonという場所に滞在しながら、地域のいろいろな文化や歴史を感じたり、学んだりすることに経営の軸を置いています。

僕がryugonのある六日町温泉の旅館組合の会議に参加して最初に言ったのは、「もう六日町温泉と名乗るのはやめましょう」ということでした。新参者がいきなりそんなことを言ったわけですが、温泉地というのは、ある意味テーマパークなんですよ。

お客様は温泉地イコール足湯があったり、いろいろなお店があったりとイメージしますが、六日町温泉にはそういうものが全然ないんです。温泉と名前が付いていること自体が、ネガティブに働いてしまう。三流どころではなく、四流、五流のテーマパークになってしまうので、それはやめましょうと提案しました。

パブリックとプライベートの間にある「コモン」が 快適な滞在を作る

この図は、ryugonをイノベーションする時にすごく議論して考えたものです(図15)。4スターの宿を目指しているので、ラグジュアリーについて定義する必要があるし、世の中的にはリッツカールトンとかフォーシーズンズなどをイメージすると思います。でも、それらと戦ったら勝てないわけで、ラグジュアリー旅館の世界にもライバルはたくさんいます。

かといって地域らしさというと、民宿のもてなしなどのように土着なイメージがあり、ラグジュアリーとはちょっと違うということで、地域らしさだけでもなく、ラグジュアリーだけでもない、混ざり合った感じが本当の意味で僕らが目指す贅沢ではないかということが、議論の中で見えてきました。

ryugonの中には、地域らしさを感じられるような土間や囲炉裏、温泉がある一方、シャンパンを飲みながらゆっくりできるバーラウンジもあります。客室も地域性を感じられるクラシックというタイプもあれば、ヴィラスイートというラグジュアリーに特化したタイプもあり

ます。このように地域らしさとラグジュアリーが混ざり合うことにこそ、価値があると考えています。

また、ryugonでは空間にパブリックとプライベートの切り分けをしています。地域らしさを体感するには、地域に出ていくことが大事ですよ。そこで人と触れ合うとか関わる感じです。これが地域らしさの価値で、例えば土間でおばあちゃんとお話をするというのは、パブリックに出ていく感じです。

お客さんは気分によって、ちょっと人と関わりたい時もあれば、一人になりたい時もあるだろうと。その時に重要な概念が「コモン」としての快適性です。コモンを分かりやすく説明すると、スタバで

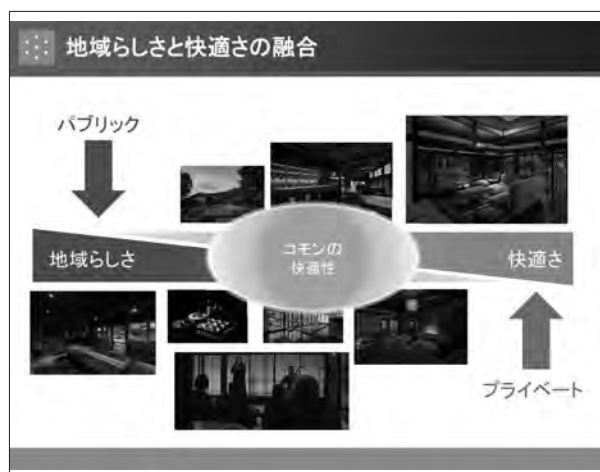


図15

仕事をしている時に、周りがざわざわしている感じです。自分のテーブルの周りは自分の世界だけどパブリックでもなく、半分自分の空間のような感じかなと。

そこでryugonではパブリックとプライベート、コモンという3つのゾーンに分けて、お客様の過ごし方を提案しています。ラウンジはあえて広くしたのですが、ラバーの周辺は積極的に人と関われるパブリックな場所です。

でも、ちょっとプライベートな時間も欲しい時、客室に帰るという選択肢もあるけど、窓に面したハイバックのソファなら2人きりのプライベート空間になれます。コモンな感じで過ごすなら、和室のスペースもあります。分かりやすく言えば、魚と同じように、隠れる場所やエサを食べる場所など、いろいろ選べた方が楽しいだろうということです。

ryugonにはヴィラスイートとクラシックという2タイプの客室があります。ラウンジはいわゆる温泉街なんです。お客様が他の人と関わりたかったら、ふらっとラウンジに行って、立ち飲みのバーに行ってもいいし読書をしてもいい。ryugonは1つの温泉街と2つの旅館をくっつけたようなイメージです。

そう考えると、何となくプライベートも大事にしたいけど、何となく人と関わりたい。温泉街がそういうコモンとしての快適性をどう出せるか、福永さんが冒頭に言っていた「居心地のいい空間」とは、そんなふうに過ごし方が選べる空間なのかなと思いました。

詰め込みすぎない「間」の時間をデザインする

最後に僕の今後のテーマとして、「トラベル・エクスペリエンス・デザイン」という考え方についてお話しします。「また英語か」と言われてしまうかもしれませんが、今までの1泊2日型の旅行は、結局地域なんて見ていないんです。3時のチェックイン前に着いて、お昼を食べて旅館に滞在してチェックアウトして、帰りの電車まで時間が余ったから買い物をするという形で、宿に泊まりに行くことが目的になっています。

そうではなく、僕は2泊してくださいと言っています。「そうしないと、地域の価値が分かりませんよ」と。旅館に2泊するのなら、このような過ごし方を提案できます (図16)。今日はアクティビティがメインだから、夕食はなしでもいいとか、1日目は旅館で夕食を食べたから、2

日目は街中の飲食店でご飯を食べようかとか、地域での過ごし方を選ぶことができます。

今、ワーケーションとよく言われるようになりましたが、3日目に仕事をしてもいいわけで、それなら3日休んでも引け目を感じないですよ。休みが1泊2日で翌日仕事をするのと、2泊3日の休みの中で仕事をするのでは、後者の方が地域も楽しめるし、仕事もできて3日目の疲れ方も違うと思います。

こういうことを僕は提案していかないといけないんです。ではなぜそうならないかという、アクティビティがないからです。2泊するにはアクティビティが重要なんです。何かすることがないと、旅館



図16

に2泊すると飽きちゃうんですね。

今まで観光協会がやってきた着地型商品は全然儲からず、売れませんでした。僕は旅館が考えるべきだと思っています。観光協会がアクティビティをやるから儲からないので、旅館が儲けゼロでやればいいんです。それによって、宿泊者数が増えればいいんですから。

僕らにとって、アクティビティは非常に重要です。部屋や料理や温泉はあって当たり前で、ryugonの価値はそれらではなく、一番のセールスポイントは、地域の雪国文化を体感できるアクティビティです。それを象徴しているのが、入り口のすぐ近くにある古い土間です。ここで地元のおばあちゃんが料理教室をやっていることがryugonにとって一番の価値なんです。

アクティビティも、単体で考えるのではなく地域とつなぐことが大事です。それなら他にまねができないですから。雪がこんなに多く降り、それを文化と結びつけたところは世界でもそうはない。旅館だけで考えるとすごく大変で、いつもライバルと戦っていないといけないけれど、地域に投資して地域みんなで戦っていった方がよっぽど勝てます。そんな時代だと思います。

「トラベル・エクスペリエンス・デザイン」についてもう一つ重要なことがあります。アクティビティって少しストレスフルですよ。体験をしたり、ガイドさんと一緒に過ごすって、やってみたい気はするけれど、ちょっと覚悟や勇気がいるじゃないですか。

日本の場合、アクティビティを詰めすぎなんです。僕らは意識してちょっと抜いています。「間」を作ろうと思ってるんですね。例えば今日のようなセミナーがあるとしたら、夕方に終わってすぐに宴会です。急いでお風呂に入り、宴会と二次会で酔っ払って部屋に帰って寝ると。しかし、せっかくryugonに来るなら、宴会は19:30からにして、セミナーが終わった後の1時間半、間を楽しんでほしい。その時間はお風呂に入っても、バーで飲んでもいいし、今日は特別に外にフィンランドサウナを用意したので、そこに入ってもいい。

本当は自由な時間が宿の価値を作っているのに、研修というと予定を詰め込みすぎて、どこでやっても一緒になってしまいます。それはryugonの価値ではないので、あえて僕は間を作りたかったんです。「間」を作ると、何が起ころかという、気づきが生まれるんですね(図17)。皆さんも旅をして、カフェでお茶を飲んでいたり、ふとした瞬間にいろいろな発見や気づきがありますよね。僕はそれが、旅の価値を作っていると思っています。そういう「間」があることで、本を読み終わった後の感想のように、「今回のryugonの旅ってこうだったよね」と総括できていると思っています。



図17

ラグジュアリーな過ごし方で重要なのは 「思いついたら何かできる」こと

雪国観光圏という思想を形にするのに13年かかったように、旅を通じて何か知見を得るトラベル・エクスペリエンス・デザインという考え方の具現化にはあと10年かかると思っています。それを僕はryugonでやっていこうと思っていて、雪国文化という強くて伸びる可能性のあるブランドがあるから、僕はそれに10年投資してもいいと思っています。何となく概念は分かるけど、まだ形にできていないので、これから実直にコツコツやっていけば形が見えてくるかなと。

その視点から見ると、なぜryugonのホームページで「過ごし方」という表現をしているかが分かると思います。この場所はご飯を食べて温泉に入って、贅沢するだけの場所ではなく、いろいろなものを得られる場所ということを言っています。

ryugonの料金表は今、改定を検討していますが、室料+利用料+オプションという考え方です(図18)。オプションは館内での朝食やディナーやルームサービス、地元の店からデリバリーもできる形です。旅館の常識で考えると、「旅館で出前ってどういうこと?」という話ですが、過ごし方という軸で考えれば、地元からデリバリーしてもらってルームサービスでカ

レーライスを食べてもいいのではないかと。どこに軸を置くかという考え方の違いかなと思います。

アクティビティは2種類用意しており、一つは事前に予約する体験プログラムでJTB BÓKUNの商品として作っています(図19)。もう一つは予約不要のセルフガイドツアーで、ミキ・ツーリストが扱っているVOXというシステムを使っています。館内を散策したり、時間がある方は自転車を借りて集落を散歩したり、元気がある方は近くの坂戸山にトレッキングに行くこともできます(図20)。

土間クッキングやまち歩きのように、予約をして

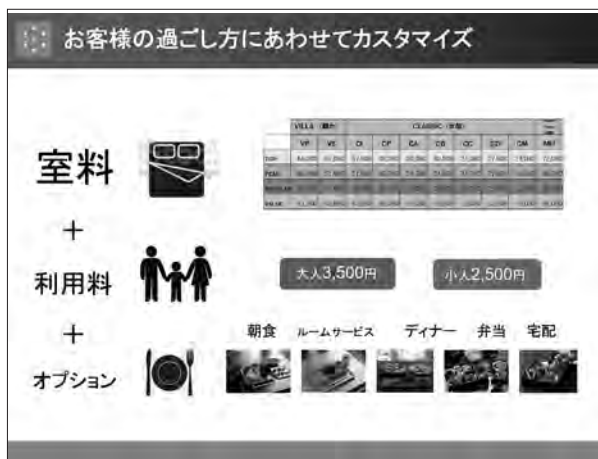


図18



図19



図20

「行くぞ!」というものもあっていいけど、ふっとできた間の時間にさっと出せるアクティビティが重要なのです。セルフガイドツアーのポイントは、思いついたら体験できることで、これがラグジュアリーを定義する上で結構重要なキーワードだと思います。

過ごし方という意味では、地図も大事です(図21)。まち歩きをしたい人、朝ランニングをしたい人は、旅館から30分くらいの散歩コースなどを知りたいわけで、ホテルは結構、こうした地図を作っていますが、意外と旅館は作っていないですね。

それは旅館に泊まるのが一つのアクティビティになってしまっているからで、過ごし方という発想で考えたら、隙間時間にどうアクティビティを差し込んでいくかが非常に重要です。うちで作っている地図の裏には館内説明の他に、せんべい焼き体験や梅酒作りといった、ちょっとした時間でできるアクティビティも入れています。

また、ryugonのサイトのトップには、「龍言時間」という文字中心のページが出てきます(図22)。普通、旅館のトップページは料理やお風呂などの一押しのキービジュアルを出すのですが、うちはあえてこういう形にしています。

これにも戦略的な意図があります。異日常型観光を求める旅人のリテラシーを見るというか、誤解を恐れずに言うと、旅の仕方にも偏差値や民度があると思っていて、それが高い人と低い人では旅行が違いますよね。温泉旅館におじいちゃん、おばあちゃんと家族で泊まりに行く人、ネットで見てミシュランに載っているようなところに行く人、ガイドブックに載っていないところに入づてに聞いて行く人、それぞれ旅の仕方も違います。

旅好きの方に共通するのは読書好きということかなと思います。このトップページを見て、興味が湧く人はryugonの世界に入ってくるけれど、これを見て「なんか面倒くさい。おいしい料理があるところに行こう」という人は自然にフィルタリングされると思います。

そうしないと勘違いされて、口コミでいろいろと書かれるので今、そこは苦勞しています。ryugonでどちらかという苦手なのは、高級旅館だと思って来られる方です。今、リノベーションした旅館がないので、『婦人画報』とかに載るじゃないですか。1泊5万円なので期待して来られると、「5万円なのにこのサービスなの」と言われてしまうんです。対応できるよう頑張りますが、そこにうちの強みはないです。「そこで戦っているわけではない」ということを、どうやってお客様に気づいていただくのかと一生懸命考えています。



図21



图22



図23

また、僕らのような異日常型は、タビマエから旅行を作ることが重要です。今まさにやっている取り組みは、宿を予約した時点で事前にオンラインでできるようにして、到着後に見ていただいている動画のガイダンスも事前に見ていただき、浴衣のサイズや夕食の時間、アレルギーの有無について事前に聞くということを進めています(図23)。

これからメジャーになるとと思いますが、CUICIN(クイッキン)という会社のシステムで、ホテルではSOLAREグループが導入していますが、今の時点で旅館で導入しているのは僕らだけです。タビマエから、お客様自身のタブレットやスマホから注文で

きて、お客さん自身でチェックインアウトする仕組みを導入しています。

質疑応答

【宮崎】 雪国観光圏では、複数の市町村の合意形成はどのようにしているのでしょうか。

【井口】 手を替え品を替えてやっていますが、やはり一足飛びには無理で、基本はまとまらないので、民間事業者が動くしかないと思います。DMOについては行政が途方もない議論をしていると思うので、やはり民間が動いてチームを作って進めた方が早いと思います。事業者が本気でやれば、形としてはDMOのようなことができると思います。

ディスカッション

※こちらの内容は2021年2月25日に行われたディスカッションです。

温泉地の現状報告

阿寒湖温泉

道東の自然を体感できるアートミュージアムを開設予定



大西雅之氏（阿寒湖温泉）

【大西】 1月は営業しているところが多かったのですが、2、3月はかなりの宿が休館しています。地域として元気を示すということで、夏場に「カムイへの祈り（カムイコオリパク）」というイベントを行い、大変好評でした。その冬バージョンを2月8日から3月9日まで実施しています。氷上のフェスティバルのようなもので、例年は食などのイベントも行っていたのですが、今年は全てコロナ対策で中止しています。

2月26日から、道東のお客様を対象とした釧路市の割引制度が始まり、3月頭からは「どうみん割+（ぶらす）」という、北海道の中で使える割引制度が始ま

る予定です（現状は状況等を勘案し開始時期を検討中）。こうした取り組みで少しずつ3月に勢いをつけ、Go To トラベルキャンペーン再開に向けて準備をしていこうというのが現状です。

今は地域づくりも含め、アフターコロナに向けた施設の設備投資などに対する国の助成制度がいろいろと出てきています。経済産業省と観光庁の他に、環境省も同じようなメニューを持っているので、阿寒湖温泉ではこの3つのメニューを活用しながら、各ホテルがアフターコロナに向けての転換をしており、弊社では鶴雅本体でレストランを全面的にリニューアルしようとしています。

今までは結構段差が多い施設だったのですが、全てバリアフリー化して、配膳マシンが動けるような仕組みづくりもしようとしています。「花ゆう香」ではシングルのお客様に向けたリニューアルを、27室ほど手掛けようとしています。

今の井口さんのお話もとても参考になりましたが、我々の地域はアドベンチャートラベルへの特化に向けて、阿寒アートミュージアムという施設を作ろうとしています。道東の素晴らしい写真家たちによる写真を、大きなものは畳の大きさに拡大するなど、いろいろな作家たちに光を当てて、道東の自然を写真やビデオで見いただくもので、これも環境省の支援をいただきながら進めています。

草津温泉

2カ所の源泉による新型コロナウイルスの不活化効果を 実験で証明



湯本晃久氏（草津温泉）

【湯本】 温泉地から唯一のリアル参加ということで、草津温泉から5人お邪魔しています。井口さんのお話、大変楽しく興味深く聞かせていただきました。

草津もお客様が少ない状況ですが、一つ、いい話が出てきたのでお伝えしたいと思います。以前から草津温泉は、源泉の殺菌力が強いということで、今回のコロナに対してはどうかということを調べてもらおうという話になりました。群馬大学大学院理工学府の板橋英之教授は銅をガムテープ状にしてエレベーターのボタンなどに貼るとウイルスが増殖しないという製品をベンチャーで販売していますが、その方に

実験をお願いしました。

板橋先生はコロナウイルスに光を発する遺伝子を入れ、活性化しているかどうかを目視できる実験方法を開発されています。新型コロナウイルスを水道水、硫酸水溶液、湯畑と万代鉱ばんだいこうという草津温泉の2カ所の源泉に入れたところ、万代鉱源泉は水道水の17～108倍、湯畑源泉は、水道水の39～283倍の不活化力があることが分かりました。

湯畑源泉は10秒間でウイルスの不活化率は97%以上、10分経過すると湯畑源泉・万代鉱源泉ともに不活化率が99%以上に達することが分かりました。単純に温泉の酸の成分が強いからではなく、酸以外の温泉成分にも何か秘密があるのではということで、さらに調査を行うということです。

今日お話された井口さんと同じタイミングで、草津町の町長もテレビ東京の番組『日経スペシャル カンブリア宮殿』に出演しましたが、3週間ほど前に記者発表を行い、温泉水で手を洗える「手洗乃湯（てあらいのゆ）」というスポットを湯畑に作りました。湯畑の源泉が常に掛け流され、食べ歩きなどで手が汚れたらすぐ手を洗えます。湯畑の周囲にもう2カ所作る予定です。

【市川】 雪というどうしてもマイナスに捉えてしまっていますが、雪国観光圏ではプラスに捉えていて、今日車でこちらに来る時も素晴らしい雪景色でした。上越の雪というのは、丸くて暖かい感じのする雪で、すごく感動いたしました。井口さん、いいお話をありがとうございました。

草津の状況ですが、1月はGo To トラベルキャンペーンが中止になり、草津にとって大きな誘客のシェアを占める東京・埼玉・千葉・神奈川の4都県に緊急事態宣言が発出され、7割以上減とかなり落ち込みました。しかし、2月半ばからは少しずつお客様の数が伸びてきています。3月もより誘客ができればと思っています。

草津温泉でまちのPRをするのは観光協会や宿などでしたが、今年は観光大使をネットで募集したところ、400人の募集がありました。そこから200人に絞り6人の観光大使を選びま

した。男性からも応募があったのですが選ばれたのは全員女性です。これから1年間、動画の作成やイベントに参加してもらい、お客様の立場から草津温泉の良さを発見してもらう動画が3月半ばに完成予定です。ワーケーションについても動画を作っており、こちらも3月半ばにできる予定ですので、その頃に草津のホームページを見ていただければと思います。

有馬温泉

コロナ収束後に向け、ジオツーリズムや食のツーリズムに取り組む

【金井】 観光庁の「誘客多角化等のための魅力的な滞在コンテンツ造成」実証事業で、有馬関係は4つ採択されていて、その対応に追われています。2020年（令和2年）9月14日、英国Nature Publishing Groupのオンライン科学雑誌『Scientific Reports』に有馬の温泉がプレート直結型の温泉であるという論文が掲載されました。『NHKスペシャル 列島誕生 ジオ・ジャパン』などにも出演されている神戸大学海洋底探査センターの巽好幸先生が有馬の温泉がなぜ世界で唯一かということと、有馬の温泉ができたのと同じフィリピン海プレートの力によって、瀬戸内海ができたと書いています。

瀬戸内海は東西圧縮を受けているので、急流が激しいところで生まれる魚が非常においしいということで、その魚を求める旅というのを僕が担当しており、スローフードツーリズムやジオツーリズムなどを組み合わせて報告書を書いています。

コロナ禍でお客様が絶対来ない、来てくださらない時に有馬では3つの事業をしました。1つはZoomを使って芸妓遊びができる「Zoom芸妓」、2つ目はVRを使い、温泉を楽しむという「湯めぐりVR」、3つ目はソフト会社と手を組んで実施したバーチャルの自転車レース「有馬・六甲Virtual Ride Race」です。有馬温泉から六甲山までヒルクライムのできるレースで、スポーツ振興賞「日本商工会議所奨励賞」もいただきました。兵庫県も実際のリアルレースをやろうということで、今年実証実験をし、来年（2022年）は本格的にレースをしようとしています。

山の中に育った我々としては、有馬で自転車に乗るというのは全く考えられなかったのですが、週末ともなると有馬温泉に自転車で来る人は結構増えています。ヒルクライムは1,000m級の六甲山があるからこそできることかなと思っています。

ある程度人が来られるようになった夏以降は密を避けながら、「六甲ミーツ・アート 芸術散歩」や「有馬アートナイト」「有馬涼風ビアガーデン」などのイベントもやりましたし、昼のアイドルタイムを使って「ひる飲みありま」を仕掛けたりしています。

これからのコロナ収束後を見据えて、今やっているのがジオツーリズムや食のツーリズムですが、今も芸妓さんがいる有馬の文化は芸妓と切り離せないもので、「誘客多角化等のための魅力的な滞在コンテンツ造成」実証事業やGo To 商店街の補助で、芸妓さんの似合うまちづくりのイメージ戦略も進めています。

鳥羽温泉郷

伊勢神宮にも奉納される「海藻」を基軸にコンテンツ開発



吉川勝也氏（鳥羽温泉郷）

【吉川】 昨年（2020年）はGo To特需もあり、15%前後の落ち込みで済みましたが、年明け以降は大変厳しく、前年比80%減を超え、90%近い落ち込みが続いています。私のところは6事業所ありますが、通常営業しているのが4事業所、2事業所はほぼ閉めている状態で、閉めている2事業所はリニューアル工事を行っています。4月15日をめどに第1期オープン、7月に第2期オープンを目指しています。

私どもの温泉振興会に、事業推進アドバイザーが増えました。自己紹介を兼ねて、今取り組んでいる事業の説明をしてもらいたいと思います。この事業は、

以前から行っていた漁業と観光の連携促進事業の延長線上にあり、海をしっかりと守っているというものです。

【山下】 鳥羽市温泉振興会の山下です。事業はスタートしたばかりですが、JTBFさんの『観光文化』247号「現場に学ぶ、コロナ禍を生き抜く視点」の巻頭言、國學院大學の西村幸夫教授の「足もとからの再興」を参考にしています。そこで鳥羽で足元にあるものということで考えたのが、ワカメやヒジキなどの海藻を活かすことです。

海藻を選んだ理由は4つあります。1つ目は鳥羽市が1年ほど前に、新しい水産研究所を離島から本土に新築移転させましたが、それに連動して、今年の春に三重大学の水産実験所が水産研究所の隣に新築移転することです。

2つ目は、鳥羽市は海女文化のユネスコ世界遺産登録を目指していますが、その海女がとるアワビやサザエの餌が海藻です。3つ目は多くの旅館やホテルが以前から海藻料理を提供していることです。4つ目は伊勢神宮では、2,000年ほど前から毎日鳥羽でとれたワカメやヒジキ、アラメなどを神様に納めています。神様は海藻が大好きということで、海藻を活用した鳥羽温泉郷の魅力づくりをスタートしました。事業はこれからですので、また機会があればご紹介します。

道後温泉

第二期を迎える道後温泉本館の改修工事

【宮崎】 道後は、1月は12月までと打って変わって対前年25%となり、休業旅館も多く非常に厳しい状況でした。2月も月末まで休業という旅館もあり、一昨年（2019年）と比較しても50%くらいという状況です。最近は地元の大学生が自転車やバイクで泊まりに来るという変わった動きもありますが、3月に期待をしているところです。

地域の動きとしては、道後温泉本館の改修工事が第二期を迎えます。ゴールデンウィーク明けには、手塚治虫の火の鳥が描かれた素屋根を撤去し、又新殿^{ゆうしんでん}が出現する一方で、年末



宮崎光彦氏（道後温泉）

に向けて今の骨組みを西の方に平行移動する大掛かりな工事もあり、夏休み前の休館も挟みながら、工事計画を進めていくことになります。

「日比野克彦×道後温泉 道後アート2019・2020『ひみつジャナイ基地プロジェクト』」も2月末でフィナーレを迎えますが、障がい者の方たちと行ってきたコミュニケーションの輪を広げようと、ひみつジャナイ基地を利用した愛媛大学とのコラボを行います。大学から外に出て、我々道後温泉の関係者との座学あるいはフィールドワークが、4月から本格化していきます。

好評だった「道後温泉開運めぐり」も、宝厳寺^{ほうごんじ}に新しいスポットができますし、第4分湯場を生かした新しい展開も4月から始まります。今まで温めてきたものをポストコロナの時に具体化して、集客に結びつけたいと思っています。

2020年11月に「華ひめ楼」という道後初のお茶屋さんが開業しました。昼の利用も含めて芸者文化の振興を図っていききたいと思っています。

由布院温泉

九州豪雨で8カ月不通だった久大本線が3月に開通

【米田】 國學院大学の米田です。太田さんも桑野さんもいらっしゃらないので、私が代わりにご報告します。コロナで皆さんも苦しいと思いますが、私も緊急事態宣言以来、由布院の自宅に帰っておりません。2020年（令和2年）7月に九州豪雨があり、久大本線が8カ月不通になっていましたが、3月1日にやっと開通というところまでこぎ着けました。

黒川温泉

地元産「あか牛」の育成と堆肥づくりを実施、温泉地としての採用サイトを開設

【武田】 10月から12月中旬ぐらいまではお客様がたくさんいらっしゃったのですが、それから緊急事態宣言ということで2月いっぱい休館しているお宿も多く、黒川名物の入湯手形の湯めぐりも時間や入場を制限しており、25軒の旅館を全部巡った方に賞をお出ししていますが、今はストップしています。

黒川温泉も「誘客多角化等のための魅力的な滞在コンテンツ造成」実証事業の助成金をもらって2つの事業をやっています。一つが南小国産の「あか牛」を育成するためのファンディングです。阿蘇の牛はなかなか地元では食べられなかったり、東京などに持っていかれているので、地元でどうにか地産地消をやりたいということで、動いております。

もう一つが堆肥作りです。黒川は植樹をしすぎて落ち葉がすごく多いのですが、それと合わせて旅館から出る生ごみを堆肥にできないかということで、東京から堆肥作りのプロを呼んで、半年ぐらいかけてずっと作っています。

3月末で結果を出さないといけないということなので、今資料作りをしています。一部は販売しながら、後はその堆肥を使って苗を作り、できた野菜がどれだけ普通の野菜と違うのかを比べながら、次年度以降の方針について話し合おうとしているところです。

また、黒川温泉全体の採用サイトを作ろうということで、これも助成金をもらって作りました。作ってすぐリクルートや求人・転職情報サイト「はたらいく」などから「今採用されてるんですね」みたいな電話があり、そういう業者さんからの問い合わせが増えていきます。

ディスカッション

旅館の人材育成は「水槽作り」 まず水をきれいにすることから始める

【福永】 では井口さんへ質問などをさせていただきながらディスカッションに移りたいと思います。お話を聞いて自分はこう考えたということでも結構ですので、ご質問やコメントをいただければと思います。

【岩崎】 私も大学に転身して1年経ち、1年間オンラインで授業をしていて学生と会えていないので、あまり転職した実感がないのですが、久しぶりに大人の会議に参加させていただき、非常に刺激を受けております。

井口さん、貴重なお話をありがとうございました。本当にたくさんヒントがあって、特に印象に残ったのは「間」というお話でしょうか。詰め込みすぎの日本の旅や旅館での過ごし方の中で、やはり「間」が大事なんだというお話が非常に印象に残っています。そういったことをぜひお宿から、空間やコミュニケーションの仕方などの面においてご提案いただき、おこがましい言い方かもしれませんが、お客様も育てていくことが大事かなと思います。

私の立場からは学生にそういったことを伝えていきたいと思いますし、留学生もいますので日本の良さとして伝えていきたい、微力ながらそんなふうに思いました。

【福永】 ありがとうございました。せっかくこの場にいらっしゃるので、草津温泉の皆様はいかがでしょうか。



中澤牧子氏（草津温泉）

【中澤】 井口さんのお話、興味深く聞かせていただきました。地域のお話で、出てこなかった部分でお聞きしたいことがあります。今、私は草津温泉観光協会DMOの人材育成部会で、働く人をどう集めるか、どう定着して豊かに楽しく働いてもらうかといった取り組みをしています。

雪国観光圏では、旅館やホテルにおける人材の確保と定着について、協力体制を築いて何か取り組みをされているのかということと、井口さんが経営されているryugonや井仙では、働く方々は地元の方が多いのか、あるいはそういったコンセプトに共鳴した地域

外の方が積極的に入ってきているのかを教えてくださいたいと思います。

【井口】 うちの会社の取り組みについて、経営者としての立場からお話ししたいと思います。簡単なことなんです。コロナの前は新卒メインで、中途採用は基本、採っていませんでした。今日の参加者は旅館さんが多いのでリアルな話をしますが、地元で旅館のスタッフ採用するのは大変なんです。基本は「おら東京さ行くだ」の人たちばかりで、東京の大学に行って、いいところで働いて、というキラキラした世界を地元の子供たちは求めている、地元に残って働くというのは負け組のイメージですね。

地元では「井仙なんて」と思われていて、大手のホテルの方がイメージがいいです。逆にリクルートの求人に出すと、東京ではうちの方が圧倒的に強いです。僕らは地域にコミットしているイメージがあり、東京で人を採った方がむしろ意識の高い人を採れる。でも、旅館が新卒採用をするのは結構ハードルが高いと思います。給与や休日など基本的な就労条件も整えなければいけないし、もう一つ必要なのは育つ環境を作らなければいけない。水槽をきれいにしても水が汚れていてはダメで、小さな魚がちゃんと育つようにしなければいけないのですが、何となく失敗してしまうのが、古株の仲居さんが若い人をいじめる「旅館あるある」です。

その会社の環境、まず水をきれいにしないと新卒や若い子が育たないです。それは一足飛びではできないことで、会社の文化やコミュニケーション、若い子が自発的に動ける土壤を作るというのは、僕にとっては水槽作りみたいなイメージがあり、結構時間と手間がかかるかなと思います。

それを一企業がやるには、キャッシュを持たなければダメなんです。人が育つには3年、5年と無駄な人件費を払うわけです。それだけ遊ばせられるかという話ですよ。よくあるのは会社がいつもギリギリで仲居さんが足りなくて、新卒が入ったらすぐ現場に追いやって、分



からないままでできなくていじめられ、お客さんにも怒られて辞めちゃうというパターンです。

育てる仕組みを作れるかが結構大事で、最初は僕らがやりましたが、今日皆さんに館内をご案内した萩野が新卒で入り、今は教育担当として彼をはじめとしたスタッフたちがやっています。彼から話してもらった方がリアリティがあっていいので、後で話をしてもらおうと思います。

経営者ではなく社員が教えられるようにならないと、若い子が育たないですよ。経営者が育てるとノウハウが残らないし。そういう意味では辞められたり、失敗したり、人の採用って結構難しいです。やはり若い子にチャンスを持たせてやらせることが大事で、トライ&エラーの繰り返しですね。

でも、コロナ禍で環境が大きく変わって、魚の育て方も全部変わってしまった感じですね。今までようやくメダカの育て方を覚えてきたのに、グッピーみたいな新種の魚が入ってきて、難しいなという感じです（笑）。

省力化で人材育成のための余裕作り 「その後」のキャリアパスも考慮

【井口】 人を育てるには、ある程度、無駄な人件費を持てるようにしないとイケなくて、逆に言うと、うちはそのためにイノベーションを進めています。人がそんなに現場に入らなくていいように無駄な仕事を省けないかを考えていて、タブレットを導入しているのもコロナ対策ですが、一方では省力化の要素もあります。時間軸に置き換えながら、どうシフトを振ったら効率よくできるかをいろいろ計算していて、余ったバッファの時間を教育にかけようかと思っています。

最後は、働いた先のキャリアですよ。その先にどんな未来が描けるかは結構重要で、仲居さんが5年、10年働いて、素敵な未来があるのかという話なんです。この旅館のノウハウを持って、どこか他に転職できるかといった時に、僕自身、旅館をつぶしたら多分どこも働き先がないですよ。旅館のおやじほど役に立たない奴はいないというか（笑）。僕はそれではダメだと思っていて、辞めてもセカンドキャリアで引く手あまたになるような仕事の幅を持たせなければいけないし、そうすると旅館の中にはダメだと思うんですね。いろいろな事業もやらせないといけないし、雪国観光圏という新しいフィールドを作って、今は旅館のことがメインだけど、例えば今日皆さんに萩野が説明したことは、彼の経験知になるわけです。そういった機会を少しずつ増やしていこうとしています。

今は、就職活動もオンラインでやっているの、今までとはガラッとやり方を変えています。最初、僕は東京の会社説明会で1時間くらいしゃべってから面接していましたが、今はそうではないです。僕の話はどうでもよくて、それよりもスタッフとオンラインでチャットのように話して、会社の雰囲気を理解してもらい、よかったら僕が面接するというように、モードを180度コロナ禍で変えています。

オンラインでできる気軽さで、就職活動はだいぶ変わったと思います。今まではオンラインで会社訪問なんて失礼だったけど、今はオンラインだからこそ気軽に会社訪問できるという形に変わったことに、僕は価値があると思っています。

あと、今はプロボノという取り組みもやっています。プロフェッショナルボランティアといって、本業があるけど遊びながら旅館で働くという形です。例えばうちでプロボノを募集しているのが、週末バーテンダーです。交通費と滞在費は払うので、10時間だけ働いてくださいというと、大手企業のITコンサルタントみたいな人が応募してくるんです。なぜかという、地域と関わりを持ちたいからで、そういう人が増えています。

今までの僕らの仕事観は、労働とお金の対価交換でしたが、温泉地や地域はむしろそれ以上の価値、地域と関われる価値がありますよね。「ryugonに来てくれたら、もれなく地域と関われますよ」という感じです。

趣味の一環として地域と関わりたいという人の応募は3人くらいありました。旅館で一番人が足りないところにポイントで入ってもらい、毎週違う人に週末の夜にバーテンダーをやってもらおうという形です。新卒や中途採用以外にもそういった働き方もありますし、僕ら自身が人材に対してもう少し寛容な考え方を持たなければいけないかなと思います。

こういう話をすると、すぐ外国人スタッフの話になりますが、そうではないのではないかなという気がします。

経営者の想いを「変換」して伝えられる 中堅スタッフの存在が重要

【萩野】 私もそのように教えられてきて、まさにその通りだと思います。私は新卒で入社してこの4月で11年目に入り、主に新卒で入ってきたスタッフ教育を担当しています。

私が今思うことは、どれだけ自分の想いを私の立場から伝えられるかということです。社長の想いを社長の立場から伝えられればいいですが、やはりそこには新卒との壁があります。私の役割は、一スタッフという同じ仲間と先輩としての立場から、想いを言葉に変換して伝えることです。

スタッフはただ旅館の現場で働くだけではなく、いろいろなフィールドも用意してもらっています。私たちや社長がフォローして新卒1～2年目のスタッフだけでプロジェクトを立ち上げたり、入社3年目のスタッフは率先して、自分たちでプロジェクトを進めています。

スタッフのキャリアにとって、たとえそれが旅館でなくても使えるいろいろな武器を持てますし、そうしたことを通じて、スタッフたちがここにいるべき存在であるということを感じられるようにすることが大事かなと思います。

やはり想いをかけ、伝え続けたスタッフの方がしっかり残っています。コロナ禍でちょっと距離が離れてしまったなと感じたスタッフの中には辞めてしまった人もいて、自分の中でも後悔しているところがあります。でも、残っているスタッフは仕事のやり方や所作などよりも、想いをずっと伝え続けていて、彼らは率先して自分たちでやってくれています。自分のような立場のスタッフが伝えることの重要性は、5年近く新人教育をやっていると思うところです。

【湯本】 井口さんは以前から存じ上げていて、いろいろとお話もしていますが、今日ほど深く入り込んだ話をお聞きするのは初めてだったので、本当に勉強になりました。

プレゼンでも触れていただいた通り、草津はある意味で対極といえますか、温泉地としてもともと持っている力があり、草津からいろいろな地域に連携の話をすると、先方から「い

やいや、草津さんは自己完結できているでしょ」みたいな形で、話が終わってしまうことは非常に多いです。

確かに、草津は温泉地として絶対的な強みはあると思います。百数十軒の宿があり、家族経営のところが多いですが、こんな大変な状況の中でもほぼつぶれず、食べていけます。一方で、それによって、そこから先に至っていないというのが、逆に草津の弱みと言えるかもしれません。

これからは温泉という強みで、夜は自分の宿に囲い込むのではなく、湯畑に出て散策していただくというのが、草津の温泉地としての一つの方向性だと思いますし、今そういう形で進めています。草津は温泉以外何も無いのが弱みなので、そこは他の地域の方々と連携しながらやっていく必要があるかなと思います。

おそらく、雪国観光圏がやっていることは草津にはできないことで、やはり地域ごとに特色があるなどお話を聞いていて思いました。自分たちにできないことがたくさんあり、勉強になると強く感じました。

コロナ禍で変わる旅の形 「何をするか決めない日」があると価値観は大きく変わる



石井宏子氏（温泉ビューティ研究家）

【石井】 最初に福永さんから、「ずっといたくなる場所とそうでない場所の違いって何だろう」というお話がありました。私もこれまでは1年で200日くらい旅をしていましたが、やはりコロナ禍で自分自身の旅の仕方也有些変わってきています。

今までは1泊ずつ違うところに泊まったり、タッチアンドゴーの旅も全然苦にならなかったのですが、ずっとマスクをして移動していると気持ち的に疲れるので、旅先で中1日、何もしない日がすごく欲しくなります。なので、同じところに2泊以上したいという意識がすごく強くなりました。

井口さんのお話にあったように、パブリックな場に出ていったり、個の空間にいたり、両方を行ったり来たりできる自由度があることが、ハード面ではなく「心のラグジュアリー」というか、そこに長くいられる一つのバロメーターになるのかなと思います。

また、思い立ってすぐ参加できるセルフガイドツアーと事前に予約するアクティビティの両方があるというのは、なるほどと思いました。中1日、移動を考える必要がなく、何をするかその日に決めてもいい日があると旅の価値観ががらっと変わりますし、これからそういう思考の時代が来ると思います。

ひとり旅もますます増え、他の人のことを何も気にせず、スケジュールに追われない時間を旅で過ごせることに価値を感じる人もすごく増えてくると思います。ただ、私自身「体験もの」にはそれほど興味がなくなってきて、コロナ禍で自分の家の周りを散歩する楽しさを知ったので、旅先でも旅館の周りをうろうろしたいんですね。なので、絶対そばを打ちたいとかでは

なく、充実したマップがあったり、セルフガイドツアーを用意してもらったり、自分が思い立った時に何かちょっとできるものがあるとすごくありがたいです。例えば宿の人から「ちょっと買い物に行くから駅まで乗っていく？」と声をかけてもらい、地元のスーパーをのぞいたのが意外に楽しかったとか、別に観光資源でなくても、地域の人と一緒に行動したようなことが宝になったりするなと思います。

その磨かれたものが雪国観光圏のコンテンツだったりすると思いますが、そこまでいなくても、どの温泉地でもある時は踏み込んだり、離れたりとといった距離感で居心地よく滞在したくなる場所が作れるのかなと、コロナ禍1年の自分の体験を思い出しながら考えていたところでした。

【福永】 第2回研究会の時にも、米田先生が「構ってくれるな、でもつなげてほしい」といったような微妙な距離感をお宿や地域がどう作っていくかが難しいというお話をされていましたが、そこがポイントかなという気はしますね。

皆さんのお宿でもそうかもしれませんが、コロナ禍で長期滞在する人が増えてきたとか、私の知り合いの宿でも、仕事を持ち込んで10日間泊まる人がいたという話も聞きます。安島先生は今年度は初めて研究会にご参加いただきましたが、いかがでしょうか。



安島博幸氏（跡見学園女子大学）

【安島】 今日は井口さんのお話を初めてお聞きしましたが、大変コンセプトで、それに基づいているなことをされているので、大変参考になりました。

この場には大学教員の方が何人もいて、皆さんも同じだと思いますが、私も今年度はほとんどオンライン授業で大学に行かず、30年以上前に伊豆に作った山小屋があり、そちらにこもって100日くらいそこから授業をしていました。ワーケーションについては多少ノウハウができたので、それを少しまとめようかなと思っています。

いろいろところでワーケーションと謳^{うた}っていますが、Wi-Fiとテーブルがあるというくらいでは、本当に仕事をしようとするに足りないものがあるという感じを強く受けています。また、日本中どこでもやっていますが、これは「合成の誤謬^{ごびゅう}」というやつで、今までの観光事業と同じで、みんながやるとあまりうまくいかないのではないかなとも思います。やるからには、何かそこでしかできないこと、飛び抜けた価値を提供できないと、ワーケーションはうまくいかないかなと思っていて、少しそんなことを考えてみたいと思っています。

【山田】 今回、ryugonからリモート開催というちょっと変わった形で開催しました。井口さんは、我々がやってきた温泉まちづくりとはまた違う視点から地域づくりに尽力されており、この研究会としてもこうしたことを共有しておきたいということと、幸か不幸か、コロナ禍でryugonも稼働率が落ちているというところもあり、お邪魔させていただきました。

今回のコロナ禍で、今まで我々が常識だと思っていたことがみんな崩れてしまい、これから3年から5年かけて再構築していかなければいけないだろうと思っています。そうした中で、温泉地について再定義するというか、もう一度振り返って地域づくりをどう進めていくのか、

その中でお宿がどういう形で事業を展開していくのかは、大きな課題だと思います。

来年度、この研究会をどういう形にしていくかは、宮崎代表とも議論しながら決めていきたいと思いますが、温泉について考え方の枠を広げて情報を広く取りながら、地に足のついた議論を展開していければと考えています。

来年度はもう少し明るい世界になっていればいいなと思います。そろそろ東京の緊急事態宣言も明けるということですので、3月くらいからは明るくなって、観光業界の我々としては東京五輪をしっかりとやっていただき、新しい日本の観光を作っていきたいと思っております。引き続きよろしくお願いいたします。

2020年度 公益財団法人日本交通公社 自主研究

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
2020年度 総括レポート

2021年3月発行

発 行：公益財団法人日本交通公社

〒107-0062

東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル

TEL：03-5770-8430

E-mail：info@onmachi.jp

ホームページ：https://onmachi.org/

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

発行人：末永 安生

企画・編集：福永 香織、井上 理江

文責：温泉まちづくり研究会事務局

デザイン・印刷：株式会社REGION

本書を許可なく複製・転載することは固くお断りします。

温泉まちづくり研究会

 公益財団法人 日本交通公社