

温泉まちづくり

温泉地再考

2011年度 温泉まちづくり研究会 ディスカッション記録

～日本の温泉地、温泉旅館の将来を考える～

温泉地再考 1

震災を契機にますます求められる、
温泉地の社会的価値(意味)

温泉地再考 2

日本の温泉地・旅館は長期滞在に
対応できるのか、対応すべきか？

温泉地再考 3

場としての旅館、行為としての旅館、
表現としての旅館



はじめに

温泉まちづくり研究会は、わが国でも有数の温泉地が一堂に会して共通の課題について語り合い、その方向性を探ることを目的に、2008年6月に発足しました。

第1ステージ(08～10年度)の3年間では、「入湯税の有効活用」「環境負荷の少ない温泉地づくり」「歩いて楽しい温泉地づくり」などについて議論を重ねてきました。

2011年度からの第2ステージでは、より深い議論を進めるべく運営方針を下記の通り改め、活動を行ってまいりました。

- ◎温泉地や温泉旅館を取り巻く現状について真剣に議論し、アクションへとつながるようなヒントが得られるものとする
- ◎半歩先ゆくテーマを取り上げ、“議論→アクション→検証”のサイクルを実践する
- ◎議論から見えてきた普遍的価値を世の中に発信し、広く温泉地の魅力づくりに役立てる

2011年度上期には2回の研究会を行いました。

6月の研究会では、「震災以降の消費者の価値観変化への対応」をテーマに、消費者の価値観変化に温泉地や旅館はどのように対応すべきかを議論しました。

9月は、「温泉地・旅館の長期滞在への対応」をテーマに、消費者アンケート調査や数多くの事例をもとに議論し、長期滞在は施設の機能やプログラムの充実以上に、「素敵な時間の過ごし方」を提案する必要があるとの結論になりました。

下期には、研究会を「保養とアートの宿 大黒屋」(那須塩原市板室温泉)に移し、「場としての旅館、行為としての旅館、表現としての旅館」をテーマに、アートの精神で取り組む旅館経営(「アートスタイル経営」)について学び議論しました。

従業員が行う瞬間瞬間の行為もアートとして捉え、その集合体が旅館であると考え、旅館全体で“表現”していくことが大切であると確認しました。

本報告書は、2011年度の3回の研究会を分かりやすく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ヒントになれば幸いです。

今後も日本の温泉地や温泉旅館の将来について議論を深め、広く発信してまいりたいと思っております。

2012年3月

温泉まちづくり研究会事務局
財団法人日本交通公社
常務理事 小林 英俊

■温泉まちづくり研究会

代表	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)
副代表	金井 啓修	(有馬温泉旅館協同組合 専務理事)
副代表	桑野 和泉	(一般社団法人由布院温泉観光協会 協会長)
幹事	黒岩 裕喜男	(草津温泉観光協会 理事／草津温泉旅館協同組合 副理事長)
幹事	穴井 信介	(黒川温泉観光旅館協同組合 代表理事)
幹事・監事	吉川 勝也	(鳥羽市温泉振興会 会長／鳥羽市観光協会 副会長)

■財団法人日本交通公社

常務理事	小林 英俊	
理事	大野 正人	
研究調査部長	梅川 智也	(温泉まちづくり研究会 事務局長)
主任研究員	吉澤 清良	(温泉まちづくり研究会 事務局次長)
主任研究員	久保田 美穂子	
主任研究員	岩崎 比奈子	

■開催概要

- 第1回 日 時：2011年6月7日(火) 14:00～17:30
場 所：第一鉄鋼ビル地下1階D会議室(東京都千代田区)
テーマ：震災を契機にますます求められる、温泉地の社会的価値(意味)
- 第2回 日 時：2011年9月15日(木) 14:00～17:30
場 所：第一鉄鋼ビル地下1階A会議室(東京都千代田区)
テーマ：日本の温泉地・旅館は長期滞在に対応できるのか、対応すべきか？
- 第3回 日 時：2012年2月20日(月)～21日(火)
場 所：栃木県那須塩原市 板室温泉 大黒屋
テーマ：場としての旅館、行為としての旅館、表現としての旅館



温泉まちづくり

温泉地再考

2011年度 温泉まちづくり研究会 ディスカッション記録
～日本の温泉地、温泉旅館の将来を考える～

Contents

目次

温泉地再考 1

震災を契機にますます求められる、
温泉地の社会的価値(意味) 5

温泉地再考 2

日本の温泉地・旅館は長期滞在に
対応できるのか、対応すべきか? 23

温泉地再考 3

室井代表に聞く
アートで旅館経営 49

闘論会
場としての旅館、行為としての旅館、
表現としての旅館 66

室井代表に再び聞く
旅館を踏み出す勇気、畏怖、覚悟 86

山口代表に聞く
刺激を受けて自分らしくチャレンジ 95

第3回研究会のふりかえり 103

温泉まちづくり研究会 ディスカッション

震災を契機にますます求められる、
温泉地の社会的価値（意味）

出席者



大西 雅之氏

NPO法人阿寒観光協会
まちづくり推進機構
理事長



黒岩 裕喜男氏

草津温泉観光協会 理事
草津温泉旅館協同組合
副理事長



奥野 和宏氏

鳥羽市温泉振興会
事務局長
鳥羽市観光協会 常務理事



金井 啓修氏

有馬温泉
旅館協同組合
専務理事



桑野 和泉氏

一般社団法人
由布院温泉観光協会
協会長

ファシリテーター

小林 英俊

財団法人日本交通公社 常務理事

久保田 美穂子

財団法人日本交通公社 観光文化事業部 主任研究員



まず「元気」を発信することが大事

【小林】 今回のようなディスカッションは初めての企画となります。私達が考えたのは、せっかく各温泉地を代表する方が来られているのだから、情報交換にとどまらず、結論がすぐには出せないようなテーマについても、議論を深めていきたいということです。

このディスカッションをやろうと思った一番のきっかけは、由布院温泉で志手史彦さん（夢想園）のお母さんに、亀の井別荘の中谷健太郎さんのやっていた天井桟敷の話聞いたことです。そこに地域の人々が集まることで、文化的な活動がいろいろ生まれ、それが今の由布院の考え方の根っこになっているということでした。

すごいなと思ったのは、農業や造園業をやっていた人がそこで刺激を受け、自ら旅館を始められているんですね。そして、旅館は人とふれあう楽しい仕事だと、またみんなを集めて語る。そういう場って、すごく価値があると思います。このディスカッションも、議論を通じてそれぞれがヒントをつかめるような場にしたいと思います。それぞれの温泉地で実践して、うまくいったこと、いかなかったことを含めて、2回目以降の研究会で発表する。そこからさらに議論を深めるというのを繰り返すことで、日本中の温泉地を変えていくムーブメントになれば面白いなと思っています。

今、一番の話題は3.11の東日本大震災の後、人々の考え方や価値観がどう変わったかです。私は大きく分けて2つの問題があると思います。1つはいつ需要が回復するか。もう1つは、量的な回復の前に、旅行者の質的な変化が起こったのではないか。この2点について、短期と中長期、2つのスパンに分けて議論していきたいと思います。

まずこの夏どうするかという直近の話があります。阿寒湖を中心とした東北海道で、これから「クールサマーひがし北海道」という長期滞在プランを展開されるということですが、後ほど阿寒湖温泉の大西さんからお話を伺いたと思います。また、草津温泉は「軽井沢より1度涼しい」という、具体的で面白い訴え方をしていますので、そういう話も聞きたいと思います。*

中長期的な話としては、人々の価値観が変わったことで、温泉地はどうあるべきか、どういう価値を提示していけば、社会から評価される温泉地になるのかという点について議論していきたいと思います。

今日はここにいらっやいませんが、草津温泉の中澤敬さん（前草津町長）からは原発を減

らした後のエネルギー問題についてのお話がありました。代替エネルギーとして地熱が注目されているが、地熱発電と温泉地が、どううまく共存できるのか、そういったことも議論していきたいと思います。

3.11のような大きなクライシスが起きると、人の価値観が変わるといわれています。歴史から学ぶのが大事ということで、最初に有馬温泉の金井さんにお聞きしたいんですが、実際、阪神・淡路大震災の時にどういうことが起きたのでしょうか。そして有馬では、あの大震災を受けてどんなところが変わったのか、振り返っていただくことから始めたいと思います。

【金井】 阪神・淡路大震災は1月17日に起きました。3.11、9.11



小林英俊

*具体的には、「そりゃ、涼しいわけだ。」というキャッチコピーを用いて、標高差を売りにした宣伝を行っています。ポスターには東京スカイツリーや軽井沢などが標高の目安として掲載されています。（草津温泉観光協会／草津温泉旅館協同組合）



金井啓修氏

と1が並ぶ時はあんまりいいことがないなあという感じですが、阪神・淡路大震災は未明に起きたので、気がついた時は建物などがつぶれてたんですね。後から、写真でしか惨状を見られなかったケースが多かったんですが、今回の東日本大震災は津波などの動いている映像がたくさんあり、人々に与えた影響力は格段の違いだと思います。

有馬温泉では震災の後から、いろいろな旅館がお昼に温泉と食事を提供するようになりました。ここなら温泉に入るといことで、近所の人がどんどんやってくるようになり、提供する旅館も増えていって、気がつくとも帰りのお客さんでいっぱいになった。それがきっかけで、日帰りのお客さんと呼んで賑

わいを取り戻そうと有馬のまちづくりが進んだ、というのはあると思います。

阪神・淡路大震災は直下型地震ですから、断層上にあった建物はつぶれたけど、断層から外れると助かるケースもありました。狭い範囲で家がつぶれた人間とそうでない人間がいる。阪神・淡路大震災では、被害を受けた人と受けなかった人の明暗が大きく分かれました。2年ほど前には新型インフルエンザの流行で急激に需要が落ち込んで、阪神間、京都を含めて大きな影響がありましたが、どちらかという、その時や今回の震災の方が、みんな同じように有馬で被害を受けたという感じです。

でも、有馬では新型インフルエンザや阪神・淡路大震災の時、「有馬は元気やで」などのメッセージを発信するようにしました。阪神・淡路大震災の時は、由布院温泉の中谷さんにすぐ電話しました。以前、由布院で地震があった時に「由布院は元気です」というメッセージを出したというのを聞いて、有馬でもすぐ出したんですが、とにかくメッセージを発信することが必要だと思います。とにかく動いてそれから考えようということ。

【小林】 いろんなことが起きた時に、常に「元気だ」と発信するというのは大事ですね。人が楽しみに来る場所がまず元気じゃないと、訪れる方も行きたいと思いませんから。阪神・淡路大震災をきっかけに日帰りのお客さんが増えたという話もありましたが、クライシスを体験することによって、どうしたらいいか考えるきっかけになったというのは興味深いと思います。

温泉地に求められる「安心感」

【小林】 続いて、由布院温泉の桑野さんにお聞きします。由布院を訪れるお客さんはどちらかというと、割と年齢が高く、余裕がある方が多いですね。しかし、いろいろな調査を見ると、60代以上の方から、国内海外ともに「今後は旅行を減らしたい」という声が聞かれます。10年単位で見た時に、今までは60代以上がマーケットを引っ張ってきたのですが、3.11以降、由布院でもこの年代の人が減っていると感じますか。

【桑野】 3.11以降、多分日本中の温泉地がキャンセルの嵐だったと思いますが、その一方で由布院には、東京など首都圏の人達が、突然、当日予約で入ってきていました。その人達は、由布院という名前に安心感を覚え、とりあえず行こうということで、リピーターでない人も多かったです。子供連れのファミリーや60~70代の方もいました。それを目にして、首都圏の方達が私



桑野和泉氏

達に何を期待しているか、やはり、安心感やそこに行けばほっとするといったことを求めて旅をしているんだなということを感じました。

4月以降、九州の需要は比較的戻ってきています。ただ、60～70代の方達がやはりまだ何が起こるか分からない、という旅への不安があるようで、その年齢層の需要の戻りが比較的緩やかなのかなど。旅をしたい、でもどこかで地震に遭うかもしれないという不安は、年齢が高くなるほど、やはり大きいのではないかと思います。

【小林】 由布院に行ったら安心感がある、というのは、これからの温泉地が何を提供していくか、社会に対してどういう役割

を果たすのかという意味ですごく大事なポイントですね。

【桑野】 由布院では震災前から、健康を重視したり環境ビジネスの研究会を立ち上げていますが、そういった取り組みについて、地域内でより賛同を得やすくなったと言えます。深くものを考えている人は、目の前で起きたことをなかつたことにはできないですよね。ですから、震災があったことで、そういう機会が私達に与えられたのではないかと考えています。

温泉地でも、旅館はもちろんそれ以外の人達も、何ができるのか今問われていて、すごく難しい時代ですが、地域側もこれからゆっくりと本質論に迫っていきけるのではないかと。当然、若い人達はその中心になりますが、自分達のことだから逃げませんよね。私より上の世代の人達は「任せるよ」と言ってくれるので、若手の覚悟も違ってきます。

【小林】 若手は自分が20年、30年、ここで生活を営み、家族を養っていかなくちゃいけない。どういう場所にして、どんな人に来てもらって、どういう社会的な役割を果たしていくのが問われますね。

【桑野】 3.11前の由布院は日帰りで訪れるアジアの方も多く、昼間に町を歩くアジアの方が多かったんですね。それが突然、3.11以降は町の中からアジアの方の姿が消え、町を歩く人の99%が日本人になり、昔の由布院に戻ったんです。

今、徐々にまたアジアのお客様が戻ってきていますが、震災直後の町の様子を見ると、アジアに依存しすぎていいのかということが問われますよね。そういうことを含めて、もう一度町を作り直していきけるのではないかと。今からまた、元に戻るのではなく、違う形のステージに立ってるなど実感しています。

【小林】 考えてみると旅館というのは、「家には今ないけど、こういうのがあったらいいよね」というちょっと先の、憧れの生活を時代ごとに提示してきたのではないかと思います。例えば家に内湯が欲しいなという時代に、バス・トイレ付きの客室ができて、その後にエアコンが欲しいなという時代になったら、冷暖房完備になって、と。

しかし、憧れの対象が単純に「もの」ではなくなると、その先の憧れの生活をうまく提示することができなかつたのではないかと。結局、その代わりにエンターテインメントになり、単に楽しませるといって逃げてしまったのかなと思います。今の桑野さんの話を聞いて、これからはどういう生活がいいのか、訪れる側も以前よりそういうことを意識するようになってきていて、旅館や温泉地が何を提示するかが改めて問われているのではと思います。

さっき金井さんのお話にも出てきた由布院温泉の中谷さんは、自分の旅館を「鳥が毛づくろいするような場所にしたい」と言っていて、その言葉に感銘を受けたんですが、これも今の話につながると思います。

緩やかな「つながり」を大事に

【小林】 鳥羽温泉の奥野さんにも、3.11以降に起こったこと、次にどう対応すればいいか、考えていることをお聞きしたいと思います。



奥野和宏氏

【奥野】 鳥羽で若手に聞いてみると、大きくは需要が落ちていないということです。ただ、それぞれの旅館の規模や客層によって、当然差が出てきますが。規模が大きな旅館や、ニッチな層を狙って頑張っている料金の高い旅館の需要は比較的落ちていないと思いますね。全体的に見ると、いわゆるフォロワーと呼ばれる層（流行やヒットに追随して動く層）にはもっと来てほしいかなど。

そして、ファミリーの需要は落ちていないですね。それはやはり、絆という言葉がよくテレビなどでいわれていますが、改めて家族を見つめ直す風潮があるのではないかと思います。今、みんなで行っておかないと行けない、と。そういう思いを反映してか、ゴールデンウィークも圧倒的に家族客が多かったですね。夏も

やはり、ターゲットは家族になると思います。

先ほど安心感の話があり、我々も「鳥羽は安全です、安心です」と言っていますが、それを裏づける説明をしっかりとしていかなければいけないと思っています。震災後、お客様からは「旅館のある所は海拔何メートルか」とか、「津波は大丈夫か」といった質問も結構されました。そこで安心が得られないと、宿泊に結びつかないというのもあるのかなど。

特に、シニア層については、不安を解消するための説明に加え、自分を見てくれているという安心感が重要なのではないかと思います。震災で、例えば今まで気に留めなかった隣の人を気にしたり、相手からも気かけられたりといったことが、復興の原動力にもなっています。そういう意味で、シニアの方は、最終的に自分を見てほしいのではないかと思うんですね。

つまり、ニーズではなく、ウォンツですね。そのあたりをもう少し絞り込んで考えることが、セグメントされた市場開発、商品開発につながるのかなど。そうでないと、今後の変化に対応できないのではないかと思います。

【小林】 ニーズの先にあるウォンツを形にして見せてあげないといけない、お客さんは安いから動くというのではなく、自分にとってどうかということが大事、というのはいいい指摘だと思いました。実際、我々の調査を見ると、年代に関係なく、よく旅行している人は早く戻ってきていますが、いわゆるフォロワーに合わせた商品が売れなくなってくることは間違いはないと思います。ですから旅館の側も「うちはこれが売りです」とか「こういう人来てほしい」ということを明確にすることが必要ではないでしょうか。

奥野さんから絆という言葉が出ました。震災後のキーワードの一つになっていると思います

が、この絆というのを温泉地でどう見せるか。言葉としては美しいけれど、「見える化」するのが難しいですね。

【金井】 僕が考えているのは絆よりもっと緩やかで、「つながり」かなあと。それはまさしく、阪神・淡路大震災の時はボランティアであり、今回は義援金などの寄付活動ではないかと。桑野さんがおっしゃっていたように、何か安心感があるから震災後に由布院に来たというのも、一つにつながりでしょうし、温泉地もいろんなつながりをもっと作っていかんと思っています。

【小林】 確かに絆というと、分かったようで分からないけど、人と人、人と自然、旅館と地域、これらを「つながり」という言葉の中で考えていくと、もう少し発想が緩くなって、何かが作れるという気がしますね。

震災で改めて見えてきた“温泉地のイメージ”

【小林】 草津温泉で私はすごく感心したことがありました。福島の被災地から人を受け入れましたよね。それで、町の図書館で、福島の観光地のパンフレットを集めてきたり、福島の新聞を毎日取り寄せて、被災地の人達が図書館で読めるようにしたり。それを聞いて、これもつながりの一つかなと。素晴らしいなと思いました。



黒岩裕喜男氏

【黒岩】 草津町では南相馬市の被災者の方を、3月20日から280人くらい受け入れました。1週間くらいで帰った方もいるし、出入りもあって、今いらっしゃるの100人くらいですね。一番最初、被災された方に何かしなきゃいけない、という感じで旅館組合で受け入れようと決め、手を挙げたのが、120軒中80軒くらいでした。

南相馬市の担当の方も常駐で来ていますので、草津の役場の担当者とのコミュニケーションのなかで、図書館に新聞やパンフレットを置くといったことが生まれたと思います。また、もともと北関東自動車道が今年の3月に開通することが決まっています。今年、茨城と福島に草津温泉を売りにいこうという構想を昨年、一昨年あたりからやっていて、福島とつながる下地ができていたものもあります。

草津が福島の方を受け入れたというのがメディアで報道されたので、4月の初めくらいまでは、泊まりに来るお客さんが非常に気にされるということがありました。多分それは、被災者がいるところに遊びで泊まりに行くのは申し訳ないという心理的なことで、一緒にならない旅館に泊まりたいという声が多かったんですが、ここにきてそういう問い合わせは減ってきている気がします。

草津の小学校に子供を入れた方もいて、南相馬市の方とはいろんな交流が生まれていると思います。草津は子供が大分減ってきているので、転校生が来ると活気が出ているようです。転校生がいるのは今年の夏くらいまでかもしれないんですが、我々が思っていた以上のつながりができているのかなと感じます。

【小林】 例えば、草津に滞在した被災者の方達は、温泉から単なるお風呂以上のエネルギーをもらったんじゃないでしょうか。有馬温泉でも、かつて地震があった時に、夜中まで「温泉に

入れてくれ」という人が来たそうです。そう考えると、温泉には、単なるお風呂以上の力があるんじゃないかと。平時でも、温泉に入ると楽しいね、いいねと言われるけど、もっと大きな力があるのではないかと。

【黒岩】 やはり、皆さん温泉が好きですね。特に被災された方は10日に1回とか、ほとんど入らずに来られたので、温泉に入ると多分、どっと疲れが出て、体中の力が抜けて、という様子だった気がします。張りつめていたものが温泉に入ることです少し楽になったようだということを、被災された方達をはたで見ている感じました。

【桑野】 震災から1週間、2週間くらい経つと色々な温泉地の方に連絡できるようになり、私も10日目くらいに宮城県の東鳴子温泉の方にお電話したら、内陸なのでそんなに被害はなかったと。今、毎日のように温泉に入りに来る方がいて、その方達のほんとに満足した顔を見て、自分が温泉旅館をやっていたよかった、何もできないけど、温泉を用意することが僕の使命だとおっしゃっていました。

現地では、ガソリンを手に入れるのが大変でも温泉まで来る人がいて、食事も大事だけど、とにかく温泉に入りたいと。温泉の優先順位がすごく上がってるなんて話を聞くと、今回の震災をきっかけに、皆さんが何を求めて来るのか、私達温泉地側が基本的なことをもう一度問い直すべきではないかなと思いました。



久保田美穂子

【久保田】 温泉に行きたいという気持ちは、単にお湯にひかれるだけではないんだなという気がしますね。

【桑野】 温泉地の持つイメージも大きいと思います。震災後、寄付の文化が浸透しましたよね。由布院にもいろいろなところから声が掛かるんですが、由布院温泉という名前前に励まされるというんですね。例えば、東北の被災したある地域にマイクロバスを走らせた時、車体の由布院温泉という文字を見て、「由布院もうちの地域を見ていてくれるんだ、温泉地って非日常の憧れなんですよ」と言われました。自分が思う以上に、温泉地の持つ力みたいなものをこういう時に皆さん実感したのではないかと、支援などを通じて感じました。

【小林】 それはある意味、由布院が持っているブランド力、イメージによるものでしょうか。

【桑野】 いえ、それはどこの温泉地も一緒だと思うんですよ。温泉地って、イメージが浮かびやすいんじゃないでしょうか。地域名じゃなく、草津や阿寒湖といった温泉名なんだなど。そのイメージを突きつめていくと、やはり人間が癒やされたいという本質論みたいなのところに行くのかなと。

【小林】 そういうことを聞くと、温泉地の社会的な意味や価値を、もう少し自信を持って考えてもいいのかなと、改めて思いますね。

【金井】 由布院は、東北のどの地域を支援するというのは最初から決まっていたんですか。

【桑野】 いえ、特にどこというのはいないです。

【金井】 関西は単純明快で、関西広域連合が、各県がどこの県を担当すると決めてるんですね。兵庫県は宮城県と決まっています。宮城県の温泉はある程度限られるので、有馬温泉なら同じ政令指定都市の仙台の近くにある秋保温泉というように、支援しやすいんですね。僕ら

が義援金を頂いた時もそうですが、漠然と入ってきたお金って使いようがないんですね。そういう意味で、支援先が決まっていると、こちらも相手も非常にやりやすいと思います。

僕らが今集めている義援金も、観光協会から兵庫県に出し、県は宮城県を支援するという仕組みです。有馬では義援金を集める際に、芸者さんにお酒を注いでもらって、なんぼでもいいから入れてくださいとやったら、相当のお金が集まったんですね。それがきっかけで神戸市内の商店街でも追随するところが出てきました。こういった震災が起こると、贅沢はしないということで、芸者さんにお座敷がかからないんですよ。そうすると芸者さんの生活も成り立たないので、芸者さんも支援しようということで。

【桑野】 なるほど。九州はそういう地域を決めた支援というのはないですね。私達がやっているのは、個々のグループごとに対してです。

【金井】 そういったシステムができてるのは、やはり、震災を経験してきた過去の経験からですね。我々温泉地と商店街はそれぞれ違う支援をしていて、商店街では、親を亡くした子供を何年間か引き取るという支援をやっています。温泉地でできることと、商店街でできることは違いますから。

【小林】 草津では、お湯を運んだりしてましたよね。

【黒岩】 福島に温泉を運ぶというのもしましたが、ずっと続けることはできませんでしたね。伊香保、四万や水上など県内にある何カ所かの温泉で、被災地の方達に入っていたりもしました。

【久保田】 温泉地の方達、受け入れる側は、震災を契機にどういふふうに変ったのかなというのに関心があります。有馬温泉では、今回の震災後にメッセージを出されていますね。

【金井】 こういうことはタイミングが大事ですが、動くことで逆効果を招く危険性はあるわけで、それをできるだけ回避せんといかんと考えていたら、ちょうど吉本興業がいいメッセージを出していたので、それを参考にして、有馬温泉からもメッセージを出したんです。

吉本興業は阪神・淡路大震災の時は何も動かなかったんですね。こういう場合にお笑いで何かをするというのはおかしい、と中傷を受けるだろうと。しかし、今回の震災では、自分達はお笑いを売るしかない、だからそれで支援をしたいというメッセージを会社として打ち出しました。

僕らのところは温泉地だから、温泉で心身を癒やしてもらいたいというメッセージを出すべきや、と。そこで、吉本興業のメッセージを叩き台として、有馬にあるNPOのメンバーに元朝日新聞の編集委員がいたので、その人に原稿を書いてもらいました。

【小林】 観光や旅行というのは、こういう時はじっとしてないといけない、と昔はいわれていました。しかし今回、有馬温泉から出されたメッセージを読んで、うちの財団も「動いて感じよう日本 信じよう観光の底力」というキャッチフレーズを作ったんです。とにかく動く、と。自分達は観光のことをどう考えているか、世の中に言わなければいけない。じっとしていても何も変わらないというメッセージを出しましょうと。金井さんらが吉本興業のメッセージに触発されたように、我々も有馬温泉から影響を受けています。

温泉地の安全・安心をどう考え、伝えるか

【小林】 我々の調査などで見ると、震災後、旅行者の意識の変化の一つに「リスクをどう回避

するか、常に考えるようになった」というのがあります。安全・安心についても、食品を中心に意識が高くなっています。

安心という点について、阿寒湖温泉の藏根さんから一つ問題提起がありました。何かが起こった時にどこにどう逃げるかということ、温泉地の防災対策について、個々の旅館だけでなく地域で考えようということです。住宅街に分散しているところや、温泉街としてまとまっているところなど、温泉地の形態によっても違うと思うんですが、今回集まっていた各温泉地の皆さんにも意見をお聞きしたいと。

【藏根(阿寒湖温泉)】 阿寒には「阿寒地区地震防災マップ」というものがあります。お客さんに配っているものではなく、地域で共有しておく情報として、何かあった場合、避難場所などを把握しておこうというものです。阿寒湖にある雌阿寒岳は噴火活動が活発なので。

【小林】 非常によくできていますね。

【藏根(阿寒湖温泉)】 地域としては年に1~2回度防災訓練もしていますが、温泉地区として、防災対策とかこういうマップづくりの推進などを、温泉まちづくり研究会として総務省などに提案していければいいのかなと。

【小林】 こういうことを普段から考えている温泉地ですよ、とアピールするのはどうでしょう。

【藏根(阿寒湖温泉)】 でも、あんまりそういうことをアピールすると、「阿寒湖温泉はそんなに危ないのか」ということになってしまうので(笑)。難しいところですね。

【小林】 草津は先日、防災訓練をしたそうですね。

【黒岩】 年に1回、9月1日の防災の日にやっています。草津は今、白根山が活動していて、定期的に湯川の温度が上がったりしているので、地域の関心は高いですね。防災マップもありますが、お客さんに見せるものではなく、我々の消防団などで把握しているものです。

【小林】 それはそうですね。温泉地の安全・安心をどう考え、どう伝えていくか、防災対策をどう見せていくかということですね。

ニーズの転換に対応する長期滞在

【小林】 我々も体験しましたが、計画停電というのはかなりインパクトが大きく、精神的にプレッシャーがありました。関東では特に節電意識が高いのですが、そのあたりを見据えて、東北北海道では「クールサマーひがし北海道」という長期滞在型の旅行プランを新たにスタートしています。阿寒湖温泉の大西さんに、どんなことをやろうとしているのか伺いたと思います。

【大西】 まず、東北北海道の現状を説明すると、阿寒湖温泉に入るには、女満別空港、釧路空港という2つの空港がありますが、この5年間で女満別空港の利用者数は101万人から65万人に減ったんですね。

ニーズがないから減ったのかどうかは分かりませんが、使用機材がA300型などの中型機だったのが、180人乗りになり、関西や中部からは100人乗りになったので、全く団体旅行を作れなくなったんですね。団体が集まっても、航空会社から座席を個人で買ってください、と言われてしまう。コストは上がり、席は取れないかもしれないということで、千歳空港から入る形はありますが、地域に直接入って来る募集团体が皆無になってしまいました。千歳空港から遠い阿寒湖温泉などは非常にダメージが大きいですね。



大西雅之氏

加えて、阿寒湖温泉では、今まで外国人観光客にかなり頼ってきていたのが今回の震災でゼロになり、飛行機の状況もあって団体もゼロになり、そうすると、それらのマーケットを集中的にやってきた大型旅館などが集客できない状況も出てきたんですね。実際、阿寒湖温泉では6月に200室を抱えた大手8軒と呼ばれる旅館のうちの1軒がつぶれ、川湯温泉でもこないだ2軒がつぶれるといった状態です。

道内のほとんどの温泉地の入り込みはだいたい1割ずつ落ちているんですが、北海道全体の去年1年間の宿泊統計は前年を数%超えたんです。なぜかという、理由の一つが道の駅だということですね。道の駅には水があり、24時間入れるトイレ

があるので、夜になると駐車場に車が満杯になるんだそうです。車に泊まる人がいるとは聞いてましたが、まさか統計に影響するとはと驚きました。宿泊業者から夜間は道の駅を閉鎖してほしいという要望が出るほど、困っているんですよ。

そういう状況で、私どもの観光協会も大きな節目を迎えていて、協会費を払えないと言うところもあります。全額ではなく7割しか払えない、とか。大幅に予算を減額せざるを得ないということもあり、イベントの期間を半分にしたり3分の2にするという形になりました。

でも、そうすると商店街に来るお客さんの数も減るわけですよ。昨日はちょうど観光協会の総会だったんですが、「本当にいいのか、頑張っ手弁当で今まで通りやることはできないのか」と問いかね、櫓も飛ばしたんですが、1つの質問も出ず、すべて拍手で通ってしまったんですよ。その時、「おそらく阿寒湖の入り込みが15%落ちるだろうから、それでもやっていける仕組みに変えてくれ」という話もしたんですが、何の質問も出ませんでした。反対するというのは、エネルギーが要るんですね。これは、ある意味、危機的な状況だと思っています。

もちろん、うちも厳しい状況なんですけど、僕自身はやはり、こういう時こそ攻めていかないと、思っています。うちの会社の役員会でも1人の役員が、「社長、こういう時はじっとしていた方がいい」と言ったんですが、僕は「社員を見てみる。皆下を向いているじゃないか。こんなに下を向いたら、うまくいくものもいなくなる。だから、僕はここで動こうと思う」と言って実現したのが、この「クールサマーひがし北海道」という長期滞在型プランなんですよ。

長期滞在というのは僕にとって、実はずっとやりたかったことなんです。デフレの時代が続くなかで、うちの今の価格体系やいろいろな商品群と、お客様との間にズレが生じてきていることを実感していたんですね。ですから、今回出した長期滞在型の商品は、新しい価格体系を会社の中に作り出す一つの手法だと思っています。単に値下げというのではなく、ニーズの転換点に立って、今までの宿泊体系と全く別の体系を作りたいと。

また、一人旅のニーズはこれだけ高まってきているのに、我々はずっと後ろ向きだったところがありました。でも、知床で一番人気があるのが、ルートインというホテルなんですよ。なぜかという、一人旅にも対応していて、非常に低価格で機能的で、それで十分という方達もいっぱいいると。そういうニーズも踏まえて一人旅にもきちんと正面から向き合おうという思いもあります。

ちなみに、ペットと泊まれる宿というのも新たにオープンさせます。うちのグループの旅館も

完全にエレベーターを分け、お客様がペットと泊まれるフロアは分離しているんですが、夜鳴きのクレームなどに苦労していました。そこで、「鶴雅イン ネイチャー&ドッグス」というペットと泊まるお客様専用の10室のホテルを今回オープンさせます。

ちょっと話がそれましたが、長期滞在で部屋売りをするなら、どこまで価格を落とせるか、すべてそぎ落とした価格帯を一度作ってみました。ベッドメイクも入りませんし、シーツも替えない、アメニティも置かない。そぎ落とした金額を出した上で、経営として成り立つのか、掘り下げて考えてみると。部屋だけの販売が全体の3割になっても成り立つよう、考えていこうということをやりました。

【小林】 単に新しいロングステイや連泊を増やそうという話ではなく、今、お聞きしていて、根本的にももの考え方を変えていくという話なんだなと思いました。かなり大変だけど面白い試みですね。

【大西】 道内のマスコミにすごく注目されていて、一社一社になぜこういうことをするか、今言ったようなことを話しています。なぜかという、1カ所だけでやったのではムーブメントにならないからです。我々はこういうロングステイをしますと道内に広め、もっといろんな形があちこちで出てくるのが望ましいと。

そしたら、北海道が動いてくれて、5000万円ほど予算をつけてくれることになり、首都圏でこの「クールサマーひがし北海道」をPRするキャンペーンをやろうということになりました。当社もマガジンハウスさんの協力を得て、『Hanako』別冊のフリーペーパー8ページを6月中旬に発行することになりました。今まで蓄積してきた滞在型のいろいろなコンテンツを掲載したもので、全日空さんや銀行などを通じて配布する予定です。

今までのうちの会社のビジネスは「B to B」が基本だったんですね。旅行会社に営業していればよかった。しかし、この震災をきっかけに、営業の対象を「B to C」に変え、カスタマーに直接訴える手法にチャレンジしていこうと思っています。

長期滞在は国際リゾートへのワンステップ

【大西】 当社では本社機能を札幌に移して、去年12月にネット事業本部というのを新設したんです。もともとサポートデスクにいたネットの専門家に入ってもらって、各事業所と毎日テレビ会議をしています。また1週間に1回、この日はこの旅館とテーマを決め、今までの商品の洗い出しをして商品開発につなげる作業をやっています。

今までは個々のホテルで営業担当者が片手間に商品作りをやっていたのですが、専門集団が各事業所を見ながら、ピンポイントで商品作りをするので、商品の厚みが全然違います。商品数は少なくても60、多いところで100以上あります。今年の売り上げ計画は前年比150%なんですけど、今170%くらい動いています。

なかでも、価格体系の変化にリンクさせることが重要です。阿寒湖温泉の「あかん鶴雅別荘 鄙の座」の表示価格は今まで4万5000円～5万円と言っていましたが、実売の去年の平均単価は3万8000円なんですね。それで売れているなら、なぜ高く見せなきゃいけないか、と。現実合う価格帯に戻しても、震災後鶴雅グループ全体が落ちているなかで、「あかん鶴雅別荘 鄙の座」の需要は減ってないんです。やはり、今のユーザーがどの価格帯なら反応するの

か、ということをもう一度、僕らは見つめ直す必要があるんじゃないかと思っています。

【小林】 今、実態としてこの価格で売れているから、その価格にすぐ変えられるとか、ネットだとやはりすぐに対応しやすいのでしょうか。

【大西】 過去3年分の宿泊データが全部ありますが、7月の真ん中くらいの平日は60室くらいぽーんと空いてるんですよ。そういうところに今までは無作為だったんですね。間際になってから、そういう期間に安いプランを出したりしてたんですが、間際に安くするというのは、実にユーザーを裏切ることです。そうではなく、早く予約すれば割引がありますよとか、連泊であればこういうプランがありますよ、など、ネット事業部ができたおかげできめ細かく網羅できるようになったんです。

【小林】 いろんなタイプの提案ができるということですね。

【大西】 そうですね。連泊については以前から、1泊目は定価、2泊目は室料の3割引き、3泊目は半額になるとか、長期滞在のお客様は、レストランも選んでいく2割引きというシステムを作ったんですが、旅行者にとっては分かりにくいんですね。やはり、何らかの基本プランを出す方がいい。ネットなら、いろんなバリエーションが出せるということも大きいですね。

先日、報道ステーションで「クールサマーひがし北海道」が全国に向けて紹介されたんですね。そうしたら、問い合わせがその日に30件くらいあり、5件決まりました。5件というと少ないようですが、3人で10泊といった申し込みなので、延べ120泊以上になりました。その少し後には、220泊に増えていました。

うちの旅館は道内の各所にあるので、千歳に着いて支笏湖で2泊、阿寒に移動して3泊、オホーツクで2泊しても7連泊として割引が受けられる形も作っています。僕は2〜4泊あたりがメイン商品になると見っていますが、10泊というニーズも、なくはないんだと。

【小林】 私は、7泊や10泊という滞在は単に1泊×7倍や10倍ではないと思います。1泊が2泊に、2泊が3泊になるのとは質的に違うのではないかと思っています。例えば今まで海外に流れていた需要が、日本でも同じような滞在ができるじゃないかと考える層も出てくるのではないかと。

また、この震災を機に私は、所有価値から使用価値への転換がどんどん進むと思います。例えば別荘を持つというのをやめて、その代わりに、どこかに毎年数十泊するなどですね。結果的に使うお金は変わらない。別荘のメンテナンスなどを考えると安いのではという考えが出てくると思うんです。

旅行者側にも提供者側にも、今まで連泊する旅館は安いという思い込みがあったのではないのでしょうか。いい旅館に長く滞在するという選択肢もあるのに、対応する商品がなかったんじゃないかと。ですから、1週間とか10日とかそういうタームで売るのが、今まで国内旅行では対応する商品がないために拾えなかった潜在的な客層が見えてくるのではないかと思います。

【大西】 長期滞在を売っていくためには、地域にレストラン街などをきちんと整備していくことも必要だと思います。誘致などに時間とお金がかかりますから、まず我々が、滞在できるようなリーズナブルな価格帯を作り上げ、旅館のレストランがあるので、それをまず利用していただく。

ちなみに、「あかん遊久の里 鶴雅」では43ルームを長期滞在用にリニューアルしたんです

よ。自炊できるようにミニキッチンを付けました。でも作れる料理は限られているので、町のパン屋からパンを買えるようにしたり、ごはんだけ、サラダボウルだけといったルームサービスにも対応できるようにしました。あとはすべてのホテルで、当日レンタカーが申し込める体制を作るなど、試行錯誤をしながら、取り組み始めています。

きっかけはたまたま震災でしたが、僕は北海道は国際リゾートにならなきゃいけないと思っていて、この長期滞在はそのためのワンステップだと思っています。欧米には、阿寒湖温泉くらいのコンパクトなスケールのリゾートはいろいろありますので、ゆくゆくは、阿寒湖温泉が1つのリゾートになるくらいのビジョンがないといけなかなと。その過程で起こる淘汰の状況を、どう地域として乗り越えていくのが課題ですね。

【小林】 金井さんは、実際に今話を聞いていて、同業者としてどう感じましたか。

【金井】 有馬の場合は、やはり京阪神の方が多いですよね。毎週のように別荘代わりに有馬の旅館に泊まっている人は相当数いると思います。それとは別にロングステイというのを考えていかないといけません。

ちなみに有馬で今、確実に伸びてるのが「山ガール」です。今年に入って極端に増えてきています。阪神間から歩いて、六甲山に登って有馬に来ると。そこで、さらに山ガールを増やそうということで、大学生のモデルを使って、関西の雑誌社と組んで記事を掲載する予定です。さらに7月に3回、六甲山に登ろうというイベントを計画しています。それが宿泊につながるかという、なかなか難しいんですが、まず有馬に定期的に来るお客さんが相当数増えるきっかけができるだろうと。今年の夏はこれに賭けてみようと思っています。

洞爺湖ではアニメフェスタを去年の6月に初めて開催して5000人くらいが集まり、今年も開催するそうです。同じようなイベントを有馬でもどうかと言われまして。外国人も、クールジャパンなどといって、アニメにはすごく関心がありますね。このイベントには神戸の人も結構関わっているんで、じゃあ、8月後半か9月前半に有馬でもやろうかと。これをやると、コスプレイヤーが来るんです。そして、彼らの写真を撮る人も来る。これも宿泊とはまだうまくリンクできてませんが、外国人など人を集めるきっかけになりますね。

2月の節分の時には旧正月の期間に合わせてイベントをやって、有馬を観光客でいっぱいにしてしようというプランもあります。有馬ではこのように、夏休みと卒業旅行の2つのシーズンに特化して、大学生を中心とした若い人にターゲットを定めて集客イベントをやっていると思っています。まず、この夏休みの2カ月間を観光協会が一致団結して乗り切ろうと。イベントを黒字化して、収益を上げて、9月25日から1週間みんなでバーデンバーデンに行きましょうと、そこまで決めています(笑)。バーデンバーデンに行くのは、有馬の未来のビジョンを描くためにも役立ちますから。

「人生を見つめ直す場所」にも

【小林】 中長期的には、有馬ではどんなことを考えていますか。

【金井】 有馬は狭い町の中にいっぱい寺があります。昔、京阪神間の人達が亡くなる間に有馬で長逗留して、亡くなったら財産を寄付したので、今も寺がいっぱい残っているんです。

そこで、遺言状ならぬ「結言状」、未来へのメッセージというのを有馬で書いてもらったらど

うだろうと。津波や震災に遭遇して、いつ死ぬか分からないと思う人も増えたと思います。財産がたくさんあるかないかに関係なく、効率よく財産を遺すように何か書いておく必要があるなど、死を前向きに見つめ直す機会にもなったのではないかと思います。

100年前に有馬に外国人旅行者がやってきた時に、「チロルの山みたいだ」と言ったそうです。今はもう、鉄筋コンクリートだらけで山が見えないんですが、100年先にまた元の状態に戻すために、この「結言状」を書いてもらったらどうだろうと。有馬で癒やされたから、有馬に何か寄付したい、財産を国に持っていかれるんだったら有馬に寄付するという人がいるかもしれない。そういう人に有馬に結言状を書いてもらい、NPOや有馬の宗教団体に向けて桜の一本でも寄付していただくとか、木を植えてもらうとか、それで森に仕上げていくという構想を今、練っているところです。

あとは、人生の節目ってありますね、入学とか就職とか。そういう時に、つながりのある有馬温泉で何かをしてもらうという仕掛けをしたいなど。その一つに、先ほどお話しした結言状を書くというのもありかなと。人生の節目節目に有馬に来てもらおうという仕掛けを今考えていますが、どうやってそれを形にするかで、ちょっと悩んでいます。

【大西】 今、北海道全体で合言葉にしたいのが、「北の大地で、もう一度あなたの人生を見つめ直してみませんか」というメッセージで、これはアイヌ文化がベースなんですね。

私は震災が終わってすぐアイヌの里に行きましたが、アイヌ民族は自然の神を畏れ、敬ってきていて、その畏れをずっと子孫に伝えてきたと。アイヌの人達は、今回の災害は、間違いなく人災だというんですね。想定外とか想定内という言葉がありますが、人間がカムイ(神)の御技を想定しようとする事自体が無理だと。その結果が歴史に残っているのに、津波堤防を造ったり、原子力発電は人為でコントロールできるなどと、傲慢に考えてきた結果がこうなると。もっと、初心に帰らないといけないという話を聞きました。そういう言い伝えはアイヌ文化の中にいっぱい残っていて、例えばキノコと樹木の神をシゲトの神というんですが、この神は大地を支える神であり、この神が宿る木のある所に、地震などは起きないといわれています。

阿寒湖温泉では様々なアイヌ文化を発信しているので、そういう考え方を来た人にもしてもらい、人生を見つめ直してみませんかというふうにもっていきたいと思っているんですが。

【小林】 今までのお話でいくつか重要なキーワードがありました。一つは内省、自分を見つめ直すということですね。結言状という話も面白いと思いました。そういうふうに地域や人のつながりを確認するロングステイとか、行く側にとって何か意味を見せられればいいのかなど。

【金井】 例えば有馬だったら、お寺で座禅してもいいし、六甲山の緑の中を歩いていってもいいし、何年かに1回は近くのお医者さんに診てもらってもいい。そういうのが節目節目にできるようになると、温泉地もずっと成り立っていくのかなという気がしています。

【大西】 札幌周辺は、全然震災とは関係ないという感じなんですよ。でも遠い所ほど、旅行形態が変わったら今までの形でいられないんですよ。団体バスで何十台来るというのは、もう望めない。それを受けるために300室、400室というホテルがあるわけで、ほんとに今変わらないと、もうどうしようもない状況で。有馬にしても、由布院にしても、大きな消費地がそばにあるから、競争も激しくて大変なところもあるだろうけど、我々のようにお客様がすぐ近くにいないところは、滞在型とか着地型商品に生きる術を見つけていけないと思います。目の前にもう大激変の時代が迫ってきているわけですから。

温泉地から改めて「生き方」を提案

【小林】 市場全体が間違いなく縮小していくなかで、それにどう対応していくか。同時にお客さんをどう精神的に満足させていくかが、今後の課題と言えます。ちなみに黒岩さんの旅館では、客室数をどんどん減らしているそうで、桑野さんの旅館でも客室を減らし、その分、木を植えて緑の空間を作ったそうですね。

【黒岩】 もともと、あまり大きい旅館をやりたくないというのがあって。ただ、お金を借りながら客室を一気に減らすのは大変なことなので、何かの機会に5室減らすというふうに、時間をかけて少しずつ60室あったのを今45室に減らしました。まるっきり、個人的な嗜好です（笑）。

【桑野】 由布院全体は、10年前のピーク時に比べて4割くらい売り上げが減ってるんですね。そのなかで今までと同じような旅館のやり方というのは限界がきていると。うちもそうですが、古くからある旅館は、旅館のあり方、働き方も含めて変えていく必要があると。

ではそういうなかで自分の旅館に何ができるのかというと、環境への取り組み以外になく、緑の空間や程よい静けさを提供することなんです。これらの要素が、生き残る道ではないかと。そのためには、客室を壊して、小さい緑の空間を作れば、それだけで価値が伴ってくるのではないかと。

すごく単純な取り組みですが、もう以前の売り上げに戻すことはできなくても、そういう取り組みによって、みんなで食べていけて、また由布院に来たいと思ってもらえるような形を作っていけるのではないかと。そのなかで重要なキーワードとなるのが健康であり、健康を核にして環境や食、伝統などにも結びついていきたいと思います。

大震災をきっかけにおのずと働き方や暮らし方が変わっていけば、旅の仕方も変わらない



はずがありません。ならば、観光地側、温泉地側の私達が提案すればいいと思います。私達からの提案なくして、旅のスタイルは変わらないのではないのでしょうか。大西さんが新しい滞在の仕方を打ち出したように、由布院バージョンもあっていいと思うし、地域から新しい滞在のスタイル、温泉地の過ごし方を発信することで、来る人達に変わってもらえればいいと思います。

そのために何ができるか考えることは、地域側にとってワクワクすることでもあります。由布院ではかつて映画祭や音楽祭を企画して、いろいろな人を集めた時代がありましたが、今は多くの人に映画を見ていただく時代ではなく、深くものを考えられる場所が必要なのではないかと、それを行うには、やはり滞在型の旅行でないとあり得ないのではないかと思います。

ですから、イベントのあり方も10数年前から変わってきて、今の人達は自転車を軸に、自然とともに生きる自分達の暮らし方を提案するようになっていきます。今までの由布院が提唱してきた「文化」と「暮らし」を滞在型旅行に絡めていけるのではないかと思います。

ありがたいことに、由布院の人達は皆、変化をすることを怖がっていないんですね。「旅館から町へ」という合言葉のもとに日帰りの観光は増えていますが、ゆったり滞在できる仕組みが町に十分できていませんでした。しかし、この30年間でいいレストランやカフェが町の中にも生まれました。そういう場所が魅力的だから由布院に滞在したいという流れは、旅館にとっても歓迎です。私は、次のステージは旅館がリードするのではなく、地域に頑張ってもらって、その間に旅館が立て直して、新たにみんなが食べていけるスタイルを提案していけたらと思います。

【久保田】 どうして由布院の方は変化を怖がらないのでしょうか。

【桑野】 私が生まれたのが1960年代で、当時の由布院は名前すらちゃんと言っていられないような場所だったんですね。高校生の頃も由布院という名前がメディアに出ることはなかったと思うんです。そんななかでも議論している大人がいたり、外から人が来たり、すてきなカフェができたりするのを見ていて、何もなかったところから面白く変われるんだなど。

どんな時代にも必ず変化があるので、それに応じて動いていけば、チャンスにつながるのではないかと思います。動いていけば当然、出番もありますよね。普通、女性にはあまり出番がないのに、由布院の町は変化が絶えずあるので、私のような女性も若手もステージに上がったというのがあります。絶えず変化があるところにはそれだけチャンスがあるし、都市では味わえないようなことがいろいろ起きます。そういうことに私達自身がワクワクして楽しいと感じる気持ちが外に向かって発信されなければ、みんな来ないと思うんです。

【小林】 今、桑野さんのお話を聞いて思い出したんですが、法政大学の久保田章市先生が100年続く企業の条件を調べているんですね。そこには2つの大事な要素があって、1つは家です。ただし、中国でも韓国でも一族・血縁でつながると100年続かないんですね。番頭さんでも入り婿でもいいんですが、直系の家族でなくても家の発想でつながっていくこと、この家を大事にしようという人が核になって続いていると。

2つ目に大事なものが、変えるものと変えないものをしっかり持っていることです。老舗というのも同じで、やはり変わらないと老舗にはなれないんですね。そういう意味で、今、桑野さんからお話があった「変化を怖がらない」というのは、実に大事だと思います。

本来の旅館って、冒頭話したように、今よりちょっと先の生活を見せるものだと思います。と

ころが、最近ではエンターテインメント的な要素、とにかく楽しいという部分だけでやってきてしまった。でも桑野さんからお話が出たように、これからは温泉地の側が生き方の提案をして、それに賛同する人達に来てもらう。面白いから、自分達も家に帰ってからやってみようという関係を目指していかないといけないと思います。

今回の震災を受けて、温泉地も社会とのつながりみたいなことをもっと意識しなきゃいけないということもあります。社会に対して何ができるのか、ソーシャルマインドみたいなものを、提供する側もお客さんも意識しないといけない。そういった意味で温泉地は何を提供できるか、さらにシビアに考えていかないといけないと思っています。

今日の皆さんのお話、すごく参考になりました。震災によって人の考え方は変わっていくと思います。そして、人々を受け入れる温泉地もまた、何ができるのか、自分達で考え、問いかけていく必要があります。そういう意味で、「そんなことを真面目に議論するの?」というようなテーマをしっかり議論していくことが、この会の価値ではないかと思っています。今日はどうもありがとうございました。

温泉まちづくり研究会 ディスカッション

日本の温泉地・旅館は長期滞在に
対応できるのか、対応すべきか？

出席者



大西 雅之氏

NPO法人阿寒観光協会
まちづくり推進機構 理事長



吉川 勝也氏

鳥羽市温泉振興会 会長
鳥羽市観光協会 副会長



金井 啓修氏

有馬温泉旅館協同組合
専務理事



桑野 和泉氏

一般社団法人
由布院温泉観光協会 協会長

ファシリテーター

小林 英俊

財団法人日本交通公社 常務理事

久保田 美穂子

財団法人日本交通公社 観光文化事業部 主任研究員

プレゼンター

吉澤 清良

財団法人日本交通公社 観光文化事業部 主任研究員



イメージが湧きにくい「温泉地の長期滞在」

【小林】 今年(2011年)の夏は、節電ということで涼しい所での長期滞在が注目されています。大西代表のところも「クールサマーひがし北海道」ロングステイという長期滞在型プランを発表していますが、今年は日本の「長期滞在元年」になるのではないかという期待もあります。

そういうなかで、我々はこの夏の長期滞在の実態と、その定着にはどんなことをしていったらいいのかということを探るべく、実際に長期滞在に取り組んでいる宿泊施設にヒアリングをしたり、長期滞在についてのアンケート調査をするなど、いろいろと調べてきました。なかには、この夏、オーストリアに30日間滞在するツアーもあり、延べ5000人を集めたということです。今日はこれらの調査報告を交えながら、皆さんが前向きに行動を起こせるような議論をしていきたいと思っています。

今年は節電を理由に、大手企業を中心に、全体の約10%の企業の夏休みの日数が増えたそうです。この数字が多いか少ないかは意見が分かれるところだと思いますが、マーケットへの影響を及ぼすに足る数字だと思います。

そこで、当財団で今年の夏休みについてアンケート調査をしたところ、例年に比べて日数が増えた人、長くなった人が、やはりどちらも約1割いました(図1、2)。行き先を調べてみると、海外ではハワイ、国内は北海道のニセコなどが明らかに増えています。

長期滞在に取り組むには受け入れる施設側が本気にならなければダメで、その本気度をお

客さんが見えています。そういう意味で、今年始めた鶴雅グループのロングステイは、阿寒湖温泉の大西さんの本気度がお客さんに伝わったのではないかと思います。が、どんな結果だったのでしょうか。

【大西】 プランは9月末までなので、全部の集計はまだ終わっていませんが、7月末までの数字は平均5.2泊で、4泊以上が延べ泊数675人泊、3泊が94人で延べ泊数296人泊でした。道内を中心にした連泊プランは、897人で延べ泊数1812人泊なので、合計すると2800人泊くらいです。最終的には、もう1000人泊くらい増えるのではないかと思います。

【小林】 僕はこの数字、かなりいい結果ではないかと思いますが。

【大西】 最初はもっと大きな数字を期待していて、1万人とか言ってたんですけどね(笑)。長期滞在は新しい一つのモデルであり、人気が発火するとはまだ思えません。今回でスタートラインに立ったと思っています。北海道ではニセコ、トマム、ルスツなどのリゾートは伸びています。先日、ルスツリゾートの専務と話したら、道内でルスツに泊まる人は減ったんですが、道外からのお客さんが増えた、長期滞在が増えたと言っていました。

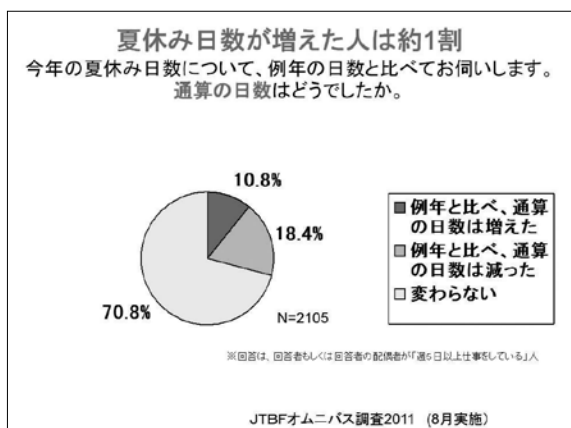


図1

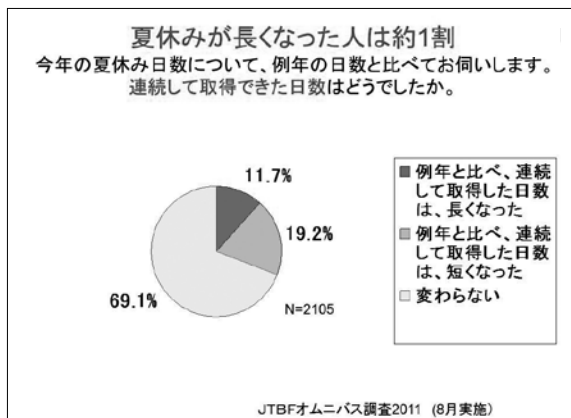


図2



大西雅之氏

ニーズはあるんだなと。

ただ、考えてみたら、温泉地に長期滞在するというのは、自分にとってイメージが湧きづらいんですね。我々の方からリゾートのイメージを打ち出せなければ、本当の意味での長期滞在を受け入れられないのではないかと。そういう意味で、うちの鶴雅グループでは、阿寒湖を本格的な温泉リゾートにしようということで、プロジェクトをスタートしています。

去年はとにかく我々経営者が海外のリゾートに近づくための意識改革をしようということで、「インターナショナル宣言」を行いました。今までは旅行会社というフィルターを通して消費者にアピー

ルしていましたが、今年は「B to C元年」ということで、マガジンハウスの女性誌『Hanako』と組んでフリーペーパーを作ったり、様々な媒体を通じて地域や施設を直接選んでもらえるよう、我々からカスタマーに働きかけました。

長期滞在と並び、一人旅、そしてペットとの宿泊は、いずれも今まで我々が真剣に取り組んでこなかった分野ですが、施設に空きが出ているのだからこの機会にということで、今年1月20日に「トウラノ」というペットと泊まれる新しい宿泊施設をオープンしました。休館していた「レイク阿寒ロッジ」という施設を改修して、大型犬でも部屋で一緒に泊まれるなど自由に使用いただける形にしたところ、実はすごくニーズがあることが分かり、口コミで広がっているんですね。今後は泊まりながら犬の訓練ができるとか、様々な要素を加えていこうと思っています。このような新しいマーケットに正面からきちんと向き合っていくことが、阿寒が地域として生きていく方向性だと思うんですね。

また、名鉄観光サービスで仕入部長をされていた野竹鉄蔵さんは東北北海道への思い入れが強く、このほど退職され、ひがし北海道観光事業開発協議会事務局長として道東地域に来てくれることになりました。今年は阿寒湖温泉、来年は知床と、各地域を今後何年もかけて回って行くのですが、彼のおかげで地域の連携商品がどんどんできており、大きな力を発揮してくれています。

大事なものは、そういう人材を1つの観光地ではなく、エリアとして得たということですね。野竹さんがいわば接着剤となって各地域が連携する形が、東北北海道にとって望ましいのではないかと考えています。

【小林】 大西さんから、温泉地をリゾート化しなければという話がありましたが、お客様が求めているものと温泉地の受け入れ側に若干の意識の齟齬そごがあるのではないかと思います。それは何か、どのように特色を発揮させるべきかについてこれから議論していきますが、その前にまず長期滞在と旅館や温泉は、お客様の意識の中で結びついているのか、この点についていくつか独自調査を行ったので、ご報告したいと思います。

求めるイメージは、心に効く長期滞在

【吉澤】 私がご報告するのは、「長期滞在」という言葉を含んだブログのワード分析です。簡単な分析ですが、面白い結果が出ました。

【ブログ分析－キーワード出現回数①】

■検索ワード:「長期滞在」

※除外ワード:「宇宙」、「ISS(国際宇宙ステーション)」、「カガ」(6/21-7/1滞在)、「宇宙飛行士」(6/9古川氏宇宙へ)

■検索期間:2011年5月1日～90日間

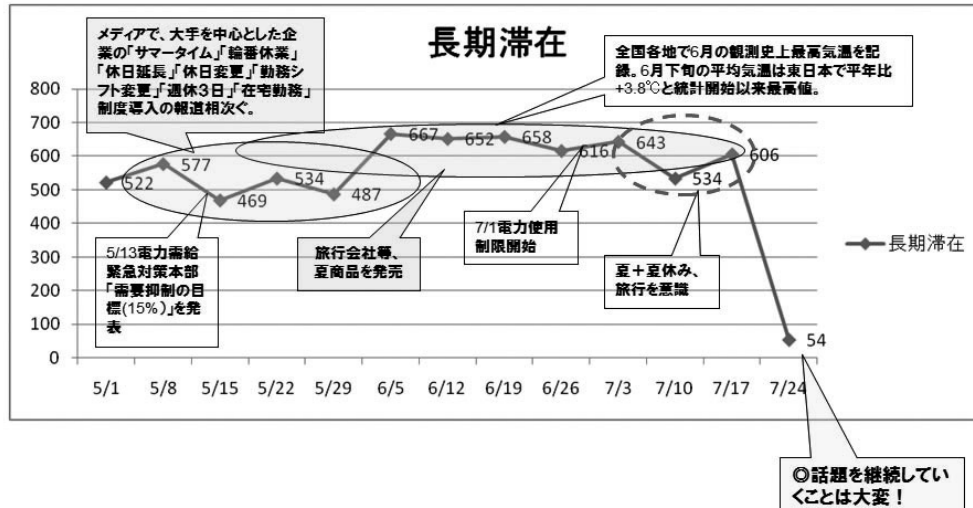


図3

【ブログ分析－単語ランキング】

No.	単語	品詞	件数	割合
0	長期滞在	名詞	5,255	74.9%
1	良い	形容詞	545	7.8%
2	ホテル	名詞	514	7.3%
3	行く	動詞	473	6.7%
4	多い	形容詞	418	6.0%
5	日本	名詞	388	5.5%
6	部屋	名詞	311	4.4%
7	見る	動詞	295	4.2%
8	長期滞在中	名詞	249	3.5%
9	仕事	名詞	241	3.4%
10	海外	名詞	220	3.1%
11	宿	名詞	206	2.9%
12	来る	動詞	199	2.8%
13	便利だ	形容詞	194	2.8%
14	利用する	動詞	193	2.7%
15	帰る	動詞	180	2.6%
16	持つ	動詞	178	2.5%
17	考える	動詞	173	2.5%
18	食事	名詞	173	2.5%
19	夏	名詞	170	2.4%
20	長期滞在中	名詞	169	2.4%
21	長期滞在型	名詞	164	2.3%
22	旅行	名詞	162	2.3%
23	使う	動詞	161	2.3%
24	MXIチェック	名詞	159	2.3%
25	画像つき記事	名詞	156	2.2%
26	滞在する	動詞	155	2.2%
27	ビジネス	名詞	153	2.2%
28	出来る	動詞	153	2.2%
29	チェックイン	名詞	151	2.2%
30	長期	名詞	148	2.1%

No.	単語	品詞	件数	割合
31	近い	形容詞	147	2.1%
32	出る	動詞	147	2.1%
33	最適な	形容詞	146	2.1%
34	楽しむ	動詞	145	2.1%
35	チェックアウト	名詞	143	2.0%
36	過ごす	動詞	143	2.0%
37	観光	名詞	143	2.0%
38	今年	名詞	143	2.0%
39	場所	名詞	142	2.0%
40	日本人	名詞	142	2.0%
41	画像一覧	名詞	141	2.0%
42	友達	名詞	141	2.0%
43	予定	名詞	139	2.0%
44	滞在	名詞	138	2.0%
45	利用	名詞	137	2.0%
46	買う	動詞	136	1.9%
47	時間	名詞	132	1.9%
48	食べる	動詞	132	1.9%
49	お客様	名詞	131	1.9%
50	安い	形容詞	131	1.9%

No.	単語	品詞	件数	割合
56	夏休み	名詞	117	1.7%
61	温泉	名詞	110	1.6%
71	旅館	名詞	104	1.5%

◎長期滞在との関連では、「ホテル」「部屋」が語られることが多く、「温泉」「旅館」は少ない。

図4

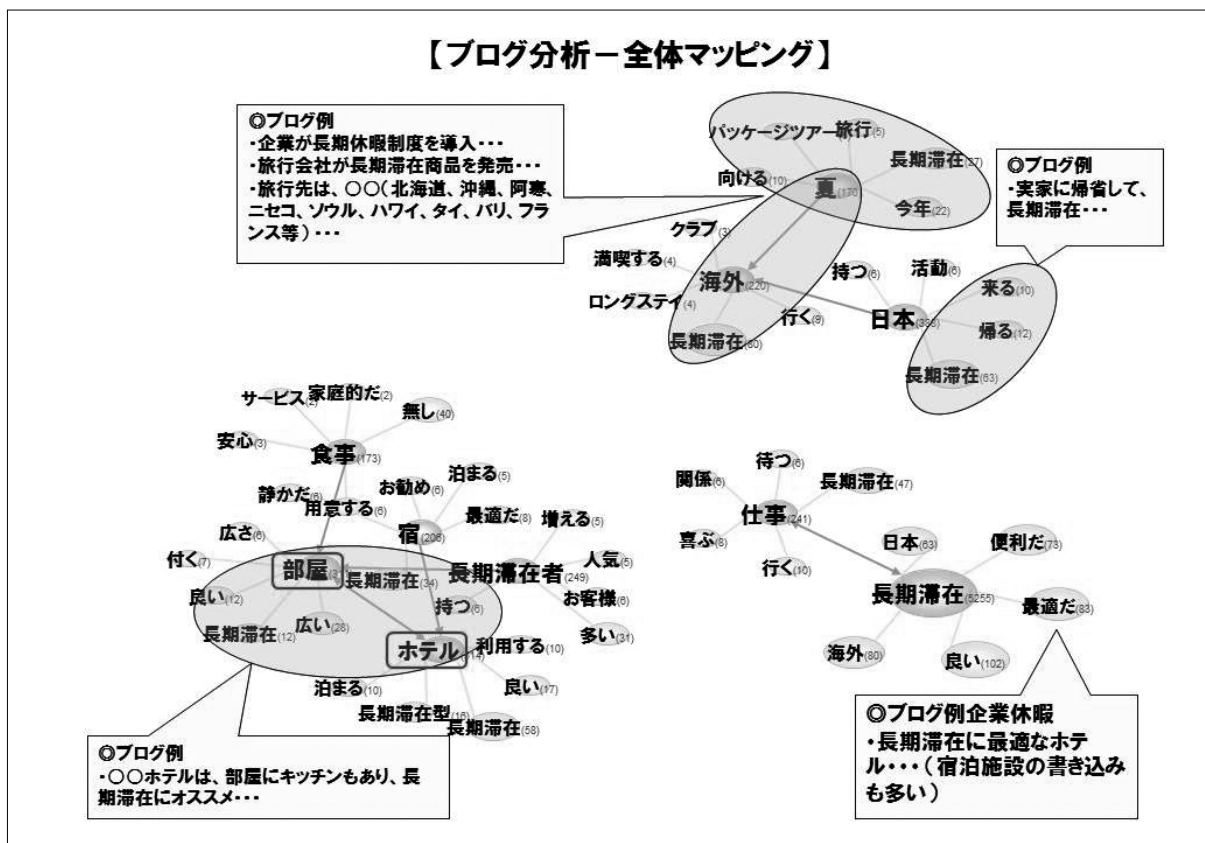


図5

まず、今年のゴールデンウィーク明け以降から7月下旬まで、様々なブログに登場する「長期滞在」という言葉の出現回数をカウントして、グラフに表しました(図3)。6月上旬に大きく数が跳ね上がり、650件強になっています。これは旅行会社からの商品発売が相次いだ時期に当たり、「今年の夏は暑くなりそうだ」ということで、企業が様々な節電対策を打ち出してきた時期でもあります。その結果として、「長期滞在」という言葉がブログに出てくる回数が多くなったと推測できます。

そのままほぼ横ばいに推移し、7月に入ると、「夏」「夏休み」などの言葉に絡んで「長期滞在」という言葉が出現してきています。しかし、7月24日には大きく落ち込んでおり、話題に上らなくなってきています。

さらに、ブログで「長期滞在」に絡んで登場する単語をランキングしてみました(図4)。3位に「ホテル」、6位に「部屋」が入っていますが、「温泉」や「旅館」という言葉はともに50位以降で、「温泉」は61位、「旅館」は71位となっています。こうしたことから、先ほど大西代表がおっしゃったように、消費者にとっては温泉地や旅館に長期滞在するというイメージがやはり薄いのではと考えられます。ブログの中で、「長期滞在」という言葉がどのような言葉とともに登場しているかマッピングしたところ、やはり「部屋」や「ホテル」といった言葉との結びつきが強いことが分かります(図5)。

今回はブログの中身については詳しく分析していませんが、一部、「ホテル」や「部屋」などの言葉と「長期滞在」が同時に登場するものについてその内容を見ると、「洗濯機が室内にあって家族連れに向いている」など、設備に関するコメントが非常に多いことが分かります(図6)。

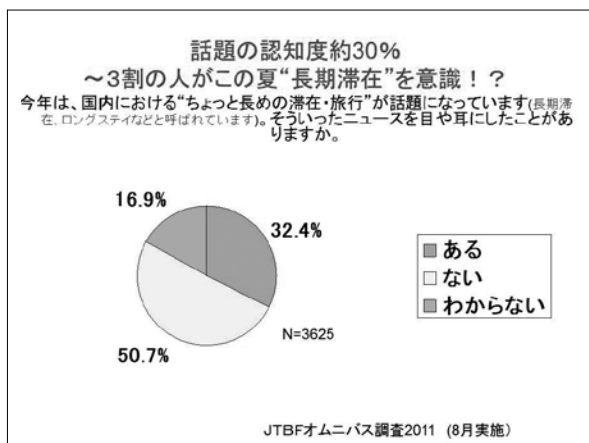


図7

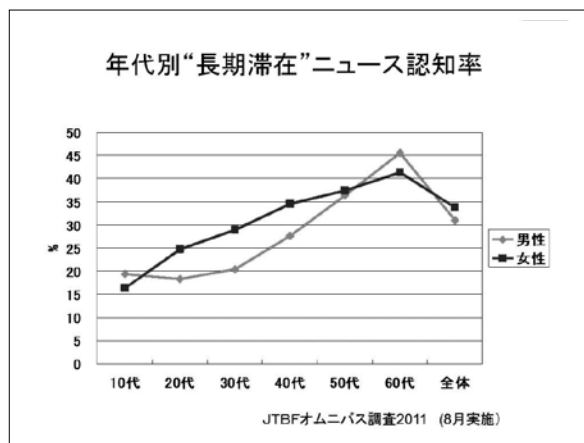


図8

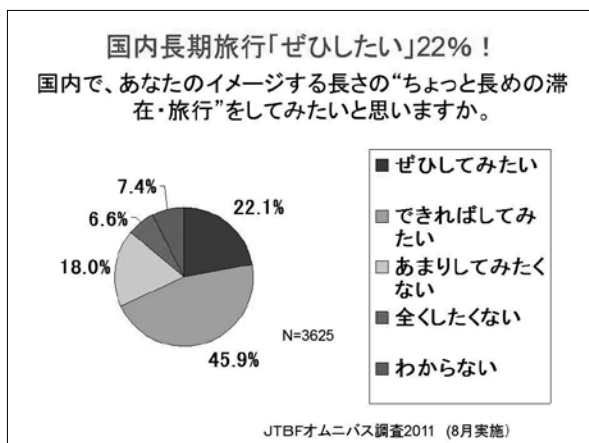


図9

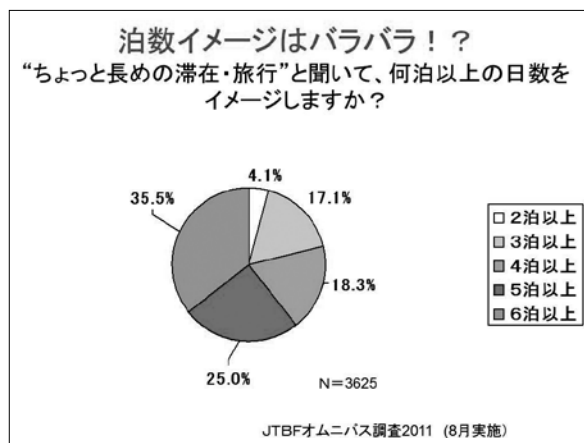


図10

るのか、提供する側のイメージもバラバラなのではないかと。そうすると「じゃあ、定義しよう」となりがちですが、それよりもまず、いろいろな人が抱く長期滞在のイメージについて本気で迫っていくことが必要ではないかと感じました。

いろいろ調べるうちに、長期滞在に関心はあるけれども、といて、温泉地や旅館をすぐには思い浮かべるわけではない人達のマインドをどんな形で刺激していくかが課題ではないかと考えました。そこで、何かしらの理由で長期間家を空ける経験した人は長期滞在に意欲を持っているのではないかとということで、「過去に1週間以上家を離れた経験があるか」と聞いたところ、「ある」と答えた人が約3割いて、やはりそうした経験がある人の方が、より積極的に長期滞在をしてみたいと思っていることが分かりました(図11)。ちなみに、過去に1週間以上家を離れた経験の内容で多かったのは周遊型の観光旅行で、約4割を占めました(図12)。

次に、過去に1週間以上家を離れた経験があるかないか、ちょっと長めの旅行に関心があるかないかという観点から、「経験」と「関心」を軸に4つのタイプ分類を考えてみました(図13)。左上の、「経験はないが関心がある」タイプ(42.8%)が最も多くの割合を占めています。

さらに、温泉地や長期滞在、宿、ホテルといった言葉に対するイメージはそれぞれのタイプによって違うのではないかと考え、過去の旅行経験や関心の有無を踏まえて、温泉地に4泊以上滞在した時のイメージについて質問をしました。平均値を出しても意味がないので、回答者を「経験あり・関心あり」「経験あり・関心なし」「経験なし・関心あり」「経験なし・関心なし」

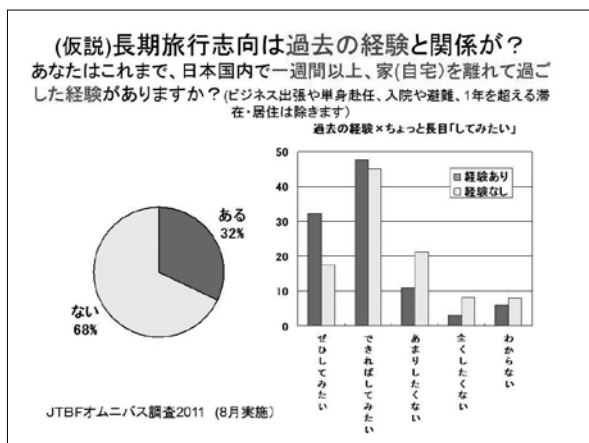


図11

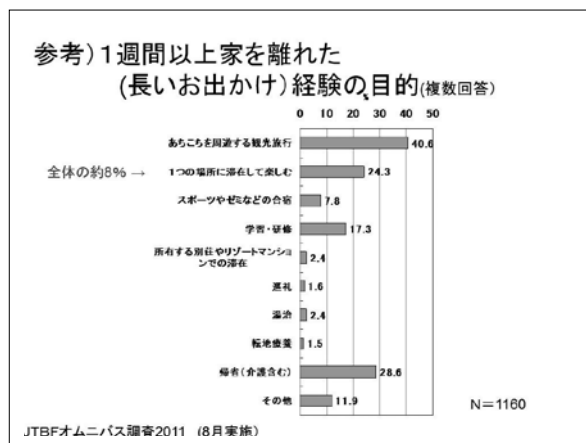


図12

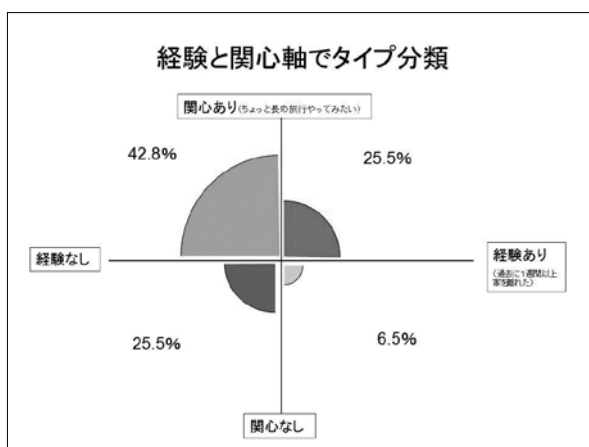


図13

の4タイプに分類したのがこのグラフです(図14)。

「関心あり」のグループが、「関心なし」のグループより回答率が高い項目に、5番の「『今日は何しようか』とワクワクする」があります。逆に、3番の「何をしたいかわからなくて困るだろう」は、「関心なし」のグループの回答率の方が高くなっています。

7番の「食事に困りそう」というのは旅行業界で長期滞在についてよく出る話題ですが、そう考える人の割合がとても低いんですね。これは意外な結果でした。私自身もつい「長期滞在は、食事が困るよね」と言いがちなんですが、お客さんはそんなに気にしてお

らず、もっと他のことをイメージしていると。長期滞在を考える場合、食べる場所がないことを言い訳にはいけないのではないかと感じました。

また、関心の有無によって数字が大きく異なるのが、11番の「身体が元気になる」と12番の「心が元気になる」です。こうしたイメージを「関心あり」の人達は強く持っていることが分かります。さらに、「身体が元気になる」よりも「心が元気になる」がより高い反応を見せているところが面白いと思います。

あとは18番の「温泉に1日に何度も入るだろう」や20番の「朝寝坊する」なども、「関心あり」のグループの回答率が高い項目です。既に持っているそれらのイメージに対して、さらにどういう刺激をするかについても考えていく必要があるのではと思います。

食事、体験プログラムは、重要ファクターではない!?

【小林】 長期滞在に関心があり経験もある人は、例えば「クールサマーひがし北海道」のような話題をテレビで見た場合、予約や問い合わせなどの行動に結びつきやすいですね。でも、関心はあるが経験がない人については、また異なるアプローチが必要です。

つまり、「経験あり・関心あり」の人、「経験なし・関心あり」の人には、それぞれ違う言葉を掛けないといけないということですね。「経験なし・関心あり」の人は頭の中でいろんな情報が

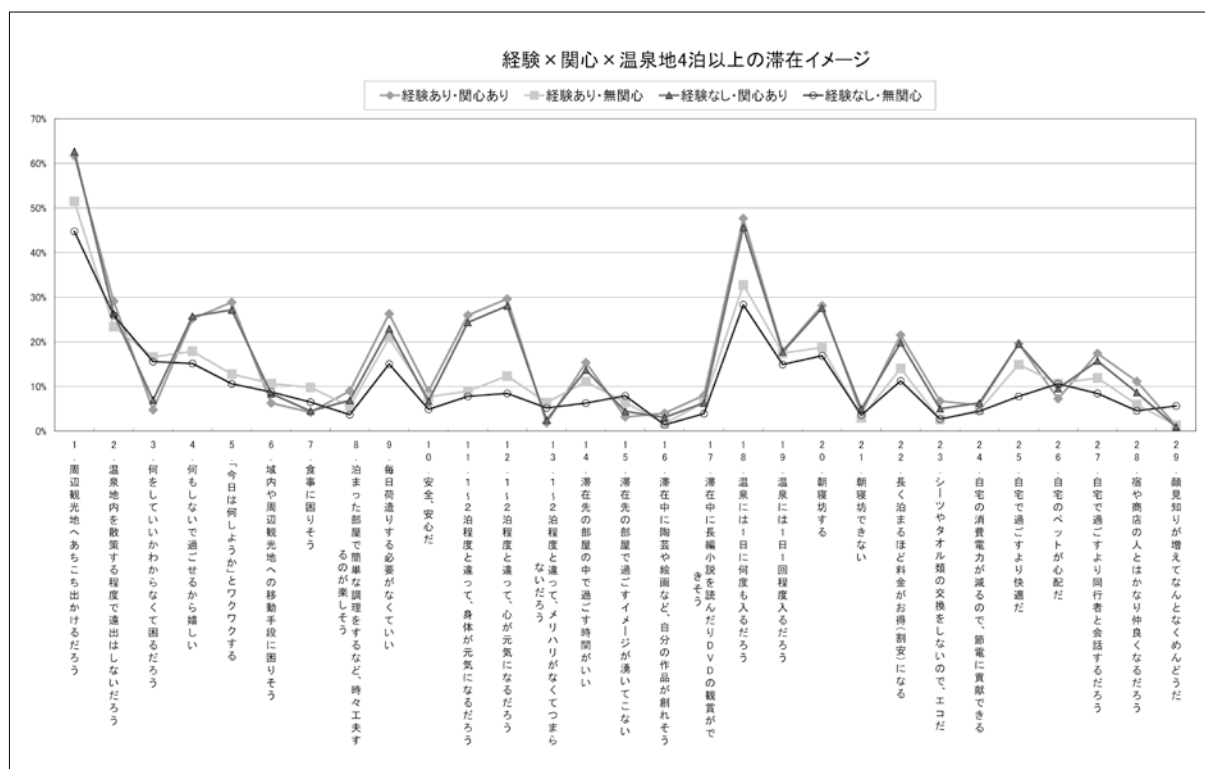


図14

バラバラに存在しているので、「行ってみよう」と思わせるには、一つのイメージとしてまとめてあげることが必要だと思います。

売る側は、お客さんは現地で何をしたいかわからないだろうから、いろんなプログラムを用意しないとイケないと思込んでしまう。しかし、この調査結果を見ると、「関心あり」の人達は、3番の「何をしたいかわからなくて困るだろう」という項目の回答率が低いんです。そういう意味では、プログラムばかりを前面に出すのではなく、まずは「こんな面白いことが起こるよ」というワクワク感を訴えないとイケないのではと思います。

また、4泊以上滞在する温泉地選びで譲れないことについて経験・関心別に聞いてみたところ、エコツーリズムを20年やってきた人間としてはちょっとショックな結果なのですが、図15の15番「エコツアー、農林漁業体験などの体験プログラム」という項目への回答率が、非常に低いんですね。実際に滞在したら参加すると思いますが、行く前の段階ではこういう要素はあまり効いてこない。

滞在全体のイメージができていない人に、「これができる」「あれができる」という話をして、行こうというモチベーションにつながっていかないんじゃないかと。それよりも、もっと全体のイメージを見せないといけないのではということです。例えば先ほど出た「心が元気になる」というのも一つのキーワードだと思います。それをどうやって訴えるかですね。

食事も同様で、受け入れ側は一生懸命考えますが、実は、来たら何とかしちゃうところがあるんです。来てもらうためのイメージとして、この要素もあまり重要ではないらしい。これは一つの発見でした。

7番の「露天風呂」は経験あり・なしともに回答率が高く、お風呂についてはやはり譲れない人が多いんだなと思ったり、図14の23番「シーツやタオル類の交換をしないので、エコだ」と

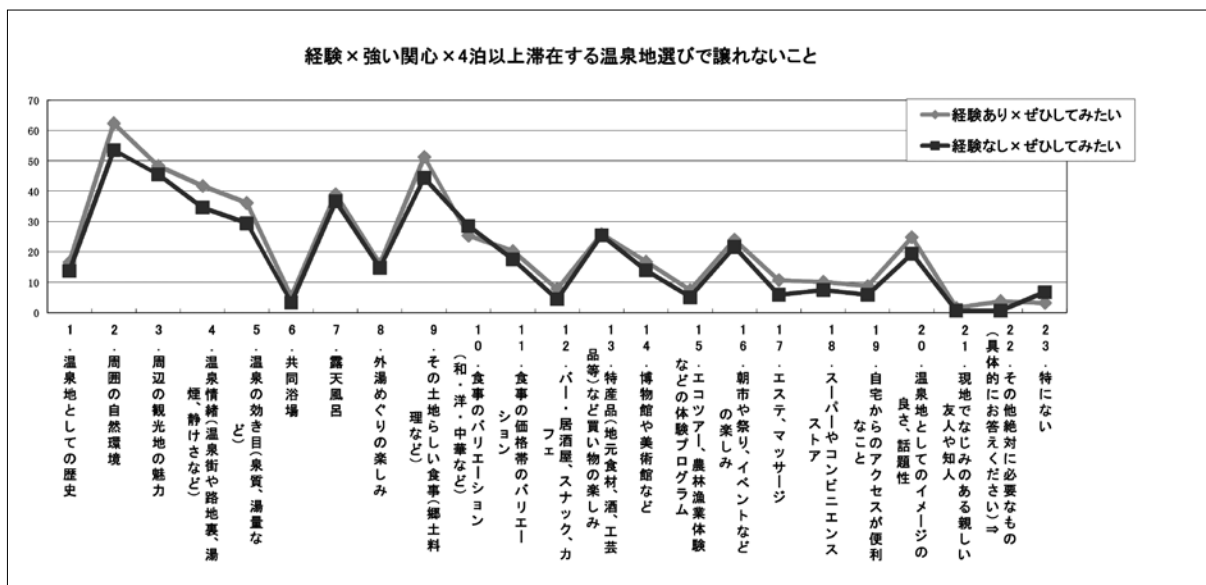


図15

いう項目にはあまり反応していないなど、この調査は非常に面白いので、もっと深めたいと思っています。オブザーバー席の皆さんは聞いていて、どうですか。

【太田(由布院温泉)】 回答率の高い項目が、長期滞在でなければ経験できないものではなく、1泊旅行でもできるニーズが多いですね。

【志手(由布院温泉)】 そういう意味では、長期滞在に対するイメージがちゃんとできていないのかなど。

【小林】 おっしゃる通り、できていないんですよ。それが今回分かったことで、特に「経験なし」の人達は具体的なイメージをまだ持っていないんです。イメージをまずどう持たせるか。いろんな情報をつなげていくための言葉は何か。提供する側が勝手に、食事が困るだろうと心配していてもダメなんだということですね。

【太田(由布院温泉)】 実際に海外や沖縄に何日か滞在すると、アクティビティーがないともたないですよ。でも、行く動機にはつながっていない。行ったらやるけど、それがあから行く、とはならないのですね。

【久保田】 まだまだ温泉地での長期滞在というイメージができていない今の段階では、プログラムの有無より、先にやることがあるのではないかと。

【太田(由布院温泉)】 エコツアーについての結果はショックですね(笑)。

【小林】 プログラムを通じてどんなことが学べるのか、どんな気持ちになれるのか、まずそっちを訴えていくことが必要ではないかと思いました。

【大西】 今年、森地茂先生(政策研究大学院大学教授)が家族で「クールサマーひがし北海道」発表後、すぐ申し込んでくださいました。阿寒湖温泉の藏根がアテンドして、ニーズを聞いてきています。

【藏根(阿寒湖温泉)】 森地先生は普段は海外を旅



(左) 太田慎太郎氏(由布院温泉)



藏根敏文氏 (阿寒湖温泉)

行されていて、国内旅行はほとんどされないのですが、今回は阿寒湖温泉に滞在いただきました。初日は娘さんとお婿さん、2日目以降は娘さんとお孫さんを連れて近辺を周遊されました。

周遊といっても、ただ景勝地を回るのではなく、摩周湖のトレッキングコースに行ったり、川湯温泉で2時間も3時間もお孫さんと一緒にスコップを持って土を掘ったり。大学の先生なので、のんびり過ごされるのかなと思っていたのですが、全然そうではなく、いろいろなアクティビティーに参加されていました。

食事はもちろん地元の美味しいものも召し上がりますが、どちらかとい

うと、芝生の上にシートを敷いて、コンビニのおにぎりをみんなで頬張るという感じでした。「これがいいんだ、おいしい空気の中でごはんを食べるのが最高」と。レンタカーも借りていましたが、長距離を運転するのではなく、近場を回るという感じでした。

【小林】 森地先生は「経験あり・関心あり」の積極派だと思うので、自分の中でどう時間を過ごすかイメージができているのだと思います。そういう人に対して、例えば、この夏何泊でいくらという魅力的なプランがあると情報をプラスしてあげると、「国内も面白そうだ。孫がいるから国内の方が安心だ、行ってみよう」とお客さんが動くことになるのではないのでしょうか。

レンタカーの話が出ましたが、滞在中のレンタカー利用は結構ニーズがあるので、宿泊との手頃なセットがこれからの狙い目だと思います。

キーワードは、地域に“馴染む”

【小林】 長期滞在は、大きく 1) 都市部滞在型、2) リゾート滞在型、3) 旅館活用滞在型の3つのスタイルに分けられるのではないかとということで、その現状を調べてきました。その報告をお願いします。

【久保田】 まず、1) 都市部滞在型の例として、リゾートマンションを使ったJTB北海道の取り組みをご紹介します。

JTB北海道では、「L-ステイ北海道」というプランを2007年から展開しています。北海道では自治体を中心に移住プロジェクトが進められていましたが、JTBでは移住の前のお試し暮らしや、移住までは考えていないが夏だけ長く過ごしたい、というニーズがかなりあることに気づき、

宅建の資格を取ってこのプランをスタートしました。

2011年の実績は30組52人と一見大きい数字ではありませんが、少なくとも2週間、長い場合は70日間滞在する方もいて、延べ泊数にすると、890泊とかなり長くなります。今年はメディアでの露出も多く、数字が伸びたそうです(図16)。

サイトを中心に営業展開をしていますが、パンフレット上には、札幌市などの物件の間取り図や写真があり、1カ月の賃料が書いてあります。滞在可能な期間は2週間からで、リゾートタイプとしてはニセコも扱っ

- 2004年 移住希望調査事業受託(北海道)
- 2006年 各自治体移住促進事業受託
(江差町、中頓別町、土幌町)
- 2007年 自主事業スタート【宅建免許の取得】
(「L-ステイ北海道」)
- 2008年 29組46人 730泊
- 2009年 30組55人 848泊
- 2010年 25組44人 838泊
- 2011年 30組52人 890泊(6月現在) 9/1現在では42組
- 長期滞在型旅行商品「北海道スタイル」の販売開始

図16



図17

ています(図17)。

実際に滞在した方へのアンケートによると、滞在のきっかけは様々ですが、リピーターが半数くらいいるそうです。理由は、「去年滞在してみて良かったから」ということくらいしか分からないのですが、「涼しいということが強みになっている」というのが担当者の感覚でした。お客さんが声を揃えて言うのは、「生活を楽しみたいので、寝室とは別にリビングのような空間が欲しい」ということです。これも一つのヒントになるのではないかと思います(図18)。



図18

また、サービスの一つとして、入居の10日前から北海道の新聞をお客さんの自宅に送っているそうです。行く前から地域の雰囲気伝えるということで、とても好評で、「なかなかやるな」という印象を受けました。担当者いわく、お客さんと何年もつきあっていくなかで、スーパーは近所にあるか、食事は作れるのか、最寄り駅から何分なのかなど、とにかく細かい情報提供を求められるとのことでした。

サイトでは、「気分は長期滞在」というタイトルで、実際に滞在した人がどういう滞在をしたかというエピソードを物語として紹介していて、長期滞在のイメージ

をかなり丁寧に発信しているなどという印象を受けました。

【小林】 地域に馴染むというのは、長期滞在の一つのキーワードですね。新聞を送るというのもその一つだと思います。それから寝室とは別にリビングが欲しいという話に関連しますが、私がパリで視察した長期滞在用の部屋はワンルームで、ソファがベッドにもなるタイプで、昼と夜で簡単に模様替えできて気分転換を図ることができるということでした。

長期滞在では、昼と夜の過ごし方をどう切り替えるかも大事だと思いますが、寝室とリビングが分かれていなくても、うまい方法はあるのではないかと思います。旅行会社が宅建の資格を取ってロングステイ部門を作っているというのも面白いですね。

次は、2)のリゾート滞在型についての報告です。

【吉澤】 ニセコについてご報告します。ニセコ地域というと、ニセコ町を思い浮かべますが、今回の主な調査対象は倶知安町です。倶知安町は札幌から50km、千歳空港からも札幌からも車で約120分の距離にあります。夏の気候は爽やかでカラッとしており、冬は豪雪地帯となります。ここには宿泊延べ数で年間に約70万人が訪れています(図19)。

今回は、コンドミニアムの開発管理販売を手掛けている北海道トラックスデベロップメント(有)にヒアリングをしました(図20)。ここでの長期滞在は本当に長く、2~3週間ではなく、2カ月過ごす人達を主な対象にしています。利用する施設の一例ですが、基本は2LDKで、平均価格は月25万円です。家具やキッチンなどは外国製で、お洒落に統一され、かなり高品質なコンドミニウムです。

■ヒアリング調査報告

②リゾート滞在型 北海道ニセコ地域(倶知安町)

●倶知安町の概要

- ニセコ地域= 倶知安町、ニセコ町
- 位置: ①札幌市の西約50kmに位置する。北海道後志総合振興局西部の中心都市
- アクセス: 車で、札幌から約130分/小樽から約90分/千歳から約120分
- 地勢: 四方を羊蹄山、ニセコ山系及び北東山系部に囲まれた盆地
- 気候: 冬期間を長くと全体的にさわやかで、カラリとした気象。冬期の積雪は全国でも屈指の多さ
- 人口: 人口(2009年住民基本台帳): 15,392人。外国人登録者約270人。
* 産業別就業率(平成17年国勢調査): 第一産業(10.9%)、第二産業(42.8%)、第三産業(46.5%)
- 観光: 夏はアウトドア活動。冬はスキー、オーストラリア、香港、シンガポール等、外国人客も多い。






年度	入込人数(人)	滞在客(人)	滞在客(人)	滞在客(人)	滞在客(人)
2010	1,139,800	574,200	925,600	1,623,100	481,600

図19

北海道トラックスホリデーズ

—コンドミニアム開発・管理会社



●社名

(株)北海道トラックスマネジメント

●所在地

北海道虻田郡倶知安町

●事業内容

コンドミニアムの賃貸・管理・宿泊業

●代表取締役社長

マツ デニング

●設立経緯等

- 2003年にオーストラリア人のマツ・デニングと、サイモン・ロビンソンが、ニセコのパウダースノーに魅せられ、当時、日本では数少ない新しいコンドミニアムスタイルの施設を開発、販売、管理するために設立。
- 2007年5月に、開発と販売を目的とした、「北海道トラックスデベロップメント(有)」と、管理、貸出を目的とした「(株)北海道トラックスマネジメント」に分社化。
- 北海道トラックスデベロップメントが開発したコンドミニアムのほか、他社が開発した施設も管理や貸出し。管理施設は2010年4月現在、約60棟、200ユニット。
*ニセコ地区全体で700ユニットのコンドミニアム

図20

■利用の現状

●年間利用者の割合: 日本: 海外=65:35

*2003-2005年にオーストラリア、その後、香港、シンガポールなどアジアへ、さらに戦略的にヨーロッパ(2010年:480人)に拡大中。アジアからのMICEも増加。

●利用者層: 富裕層(年収で年収3000万円以上)で、海外での滞在経験も豊富。

●なぜニセコか?

- 年齢を重ね、海外には治安や医療面で不安。自然や気候に加えて、「施設が良かったこと」が最大の理由。
* 情報のきっかけは「ロングステイアフェア」などで得た。インターネットで情報収集。
* 他地域で条件が良い物件があったら行き先を変える可能性も。

●ニセコでの過ごし方?

- 約2カ月間、観光もするが、多くは普通に生活。家族を呼び寄せて過ごすことも。
- 半数以上は自分の車を持ち込んで来る。
- 家賃は月25万円が限度(と言う)。滞在費はその倍くらい?
- 長期滞在者同士で「(仮称)ロングステイクラブ」発足。
* 北海道トラックスも毎週BBQパーティなどを開催。コンシェルジュ機能も大切。

●利用者からの要望

- 基本的なおもてなしの水準の向上/でも特別扱いはいらないで
- せっかく避暑に来ているのに、人があまり多すぎるとイヤ。

●新規顧客開拓・リピーター対応

- 新規顧客の獲得は「ロングステイアフェア」等に出席。
- 前後でリピーター向けイベント開催(「お顔をみましたよ〜」)

図21

■倶知安観光協会「リゾートオフィスプロジェクト」

- 今夏、倶知安観光協会「リゾートオフィスプロジェクト」を実施中。
- 結果的に一般客が増加。地域全体で250組が長期滞在。(多くが2名利用、500人が約2カ月滞在)
- ニセコ地区全体の700ユニットの3分の1を長期滞在者が使用。
- 今夏、利用者の幅が広がった印象。富裕層から年金を自由に使える人まで層が拡大。



施設名	タイプ	総戸数	基本利用料金(円)
北海道トラックス	SLDK	4	280,000円
	SLDK	6	350,000円
	ALDK	6	280,000円



図22

ニセコというとオーストラリア人が多いというイメージがありますが、年間利用者数は日本人が65%、海外からが35%で、日本人の方が多いそうです(図21)。年収3000万円以上の年配の富裕層が中心で、海外での滞在経験も豊富な方が多く、なぜニセコかという、海外での長期滞在は治安や医療に不安を感じる、自然や風土も魅力ですが、やはり施設が良かったというのが最大の理由とのことでした。

滞在中は観光もするが、多くは普通に生活しており、時には家族を呼び寄せて一緒に過ごすので2LDKが便利だということです。滞在者同士がクラブのような形で仲良く交流していて、そのバックアップを会社が行っているということでした。滞在者は昨年が70組、今年110組強と、約1.5倍に増えています。

また、倶知安観光協会ではこの夏、「リゾートオフィスプロジェクト」を立ち上げました(図22)。東京の会社は節電しなければいけないということで、ニセコへの夏場のオフィス移転を呼びかけたところ、結果的に、企業以上に一般のお客様から大きな反応があったそうです。今年の夏は250組滞在し、多くは2人利用なので500人が約2カ月滞在しました。延べで3万泊くらいになります。

このプロジェクトにより、ニセコ地区ではこの夏、利用者の幅が広がったという印象です。従来から滞在していた富裕層に加え、年金を自由に使える層もこのプランで長期滞在したということで、いい形で情報が伝わり、需要が掘り起こされたと感じました。

【小林】 今の話を聞くと、意外と日本にも長期滞在者はいるのだなと思います。皆さんが考え



図23

る長期滞在よりかなり長いですが、年金で滞在する人も出てきたということで、やはり今年は「長期滞在元年」になる可能性があるのではないかと。

【久保田】では最後に、3)の旅館活用滞在型についてご紹介します。今年スタートしたばかりで実績もそれほどなく、先行事例というよりは模索中の事例ですが、先ほど紹介したJTB北海道が「L-ステイ北海道」で学んだことを生かし、今年から「北海道スタイル」というプランを始めました。滞在期間は5～9泊で、パンフレットでは旅館の写真はかなり小さくしており、それよりも現地で何ができるのかを、

多くの写真を使って表現しています(図23)。

例えば、ハワイは滞在期間が4泊6日と大体決まっていますよね。北海道もそういう場所になり得るのではないかと。こうしたプランを続けていくことで、より長めに滞在するデスティネーションとして認知されるようにしていきたいと担当者は熱く語っていました。

【小林】ここで鳥羽温泉の吉川さんにお話を聞きたいのですが、吉川さんのホテル「ジ・アース」は周囲の環境がすごくいいですよ。日本人はなかなか連泊するのが難しいかもしれませんが、外国の方は2～3泊されるそうですね。外国の方はあの素晴らしい環境の中で、どういう施設の使い方をしているんでしょうか。

【吉川】今年の夏の連泊の状況を調べたところ、2泊以上されているお客様は、日本人、外国人を問わず7月が8.8%、8月が18%強でした。来られるまでは2泊以上して周遊を計画されているお客様、特にチェックイン後に伊勢神宮の参拝をしようと計画されているお客様も多いようですが、実際にチェックインすると、参拝は帰りに変更して、ほとんどの方が館内でゆっくりしていけます。

外国人のお客様の過ごし方については特段、日本人と違うことはありません。フランスを中心にEUの方がよく来られるのですが、料理については気にしています。フランスの料理はほとんど甘味料を使わないのですが、日本の料理は甘味料がかなり強いので。

しかし、あるワイン醸造元のご家族がお子さん連れて滞在した時、私がすき焼きを作りました。普段、料理はしないんですが、私は甘党なので、砂糖だけで焼いた肉に、醤油を落として食べてもらったんです。松阪牛はそうやって食べるんですね。砂糖で軟らかく、甘くして、香り付けを醤油で決めると。

フランスの人は多分こんな料理は食べないだろうということで、調理長から「だめですよ」と言われたのですが、一度試食してもらおうと思って。そしたらとても美味しいと大好評でした。その後で調理長が通常の割下を作って出したら、食べなかったのが、私は「参ったか」と言っていたんです(笑)。

滞在について特別に仕掛けなどはしていませんが、体験メニューなどをどうするか、ということは随分考えました。うちの旅館は海抜



吉川勝也氏

30mという海岸線の崖の上に立っているのので、遊歩道をレンガで手作りし、海の方まで降りられるようにしたんですが、利用率がとても高いです。

ワカメやアワビ、ヒジキなどが打ち寄せられるのが見えたり、拾ってくることもできて、そういう自然のものに直接触れられ、満喫してもらえます。皆さんには海岸を見たお礼として「漂流物を必ず拾ってください」とお願いして、見学料の代わりとしています。大きなゴミ袋を準備して、そこにに入れてくださいと。

課題もあります。どの旅館も、今滞在型の料金設定というのがないんですね。単純に料金は「かける泊数」なんです。外資系ホテルで海外勤務をした経験のあるスタッフから「長期滞在は泊数が長くなれば料金的なメリットが求められるので、長期滞在に対する料金設定を考える必要がある」との提案がありましたが、それに対して私は今のところ「NO」なんです。実際、なかなか難しいところがあります。

【小林】 ありがとうございます、日本の旅館は1泊2日で完成されているので、それで今のところやっていけるのなら、長期滞在をやるかどうかは経営判断だと思います。

ただ、私がフランスで長期滞在を体験した時に感じたのは、みんなが長く泊まるから、フロントなどの仕事量が少ないんですね。だから人件費が下がるわけで、その分を料金に還元してもいいだろうという考え方です。

今の日本の宿泊施設では、滞在型と従来の1泊2日型が混在していますよね。そういうなかで、長期滞在は手間がかからないのかといえばそんなことはないわけで、どう理由づけするかだと思います。

長期滞在は創れる

【小林】 1泊2日で完成された旅館のシステムと長期滞在の相乗りができるのか、分けた方がいいのかという点は、皆さん非常に悩むところだと思います。続いては、実際に長期滞在で成功していると思われる事例をご紹介します。

【久保田】 ここは旅館とは言えないのですが、大分県竹田市に「BBC長湯」という宿泊施設があります(図24)。正式名称は「BBC長湯 長期滞在施設と林の中の小さな図書館」という長い名前前で、BBは「ベッド&ブレイクファスト」の略です。それに「カルチャー」のCを加えて、今の名称になりました。

2008年にオープンし、今年で4年目を迎えます。全6棟と決して大きい施設ではないのですが、平均宿泊日数は4日間、年間稼働率は90%です。どんなヒントがあるかということでお話を伺ってきました。


この施設では、自炊はできますが、温泉や飲食施設はありません。長湯温泉は「ラムネ湯」と呼ばれる炭酸泉が有名で、これにひかれて訪れる人も多く、施設からは町内の温泉に歩いて行けます。象徴的なのが、1万3000冊の蔵書がある山岳図書館です(図25)。

**保養温泉地をめざす長湯温泉の
長期滞在施設**

「BBC長湯 長期滞在施設と林の中の小さな図書館」

- 温泉施設も飲食施設なし
- 自炊、出前、持ち込みOK
- 温泉は町内のラムネ温泉や御前湯へ
- 13000冊の山岳図書
- 講堂

全6室(棟)
年間稼働率90%
平均宿泊日数4日



宿泊施設数 14(長湯温泉)
年間宿泊者数 123千人(竹田市)(H22)

図24



図25



図26

客室は小さいものから大きなものまであり、そんなに安くもなく、高くもないという料金体系ですね(図26)。各部屋にはベッドの他に書斎があるのが特徴で、一番小さい部屋にもあり、緑が見える小さな窓のそばに机とイスが置かれています(図27)。あとは自炊のための小さなキッチンと、ごはんを食べるためのテーブルがあります。

稼働率90%になった理由を聞くと、図書館があり、お洒落な雰囲気ということで、オープン当初の取材が多くかなり雑誌に露出したこと、長湯温泉の炭酸泉がビートたけしの健康番組でかなり取り上げられたのも



図27

効いたのではということでした。また、年間4000円で会員になると福岡から何度でも乗れるというとても安いチャーターバスの商品があるなど、いろいろな要素がありますが、この研究会にとって大事だと私が思った点についてお話ししたいと思います。

お話を伺ったのは佐藤美樹さんという30代の女性支配人です。客層はいろいろですが、やはり団塊世代のご夫婦が多く、30代の女性の一人旅もいるとのこと。多くは福岡県からですが、最近は首都圏からのお客さんも増え、1割くらいを占めています。海外ロングステイを経験している人もいますが、1割未満ということです。

皆さん、ここに泊まって何をしているかという、半数の人は部屋で過ごすことが多いそうで、初めて訪れた人はあちこち広範囲に動きますが、2回目になると本を読んだりしている人が多いそうです。

また、最初からロングステイヤーがいたわけではなく、安いし、温泉が近いからと1~2泊滞在していた人達が、支配人の佐藤さんと電話やフロントでちょっとした会話をするなかで、次は長く滞在してみようかなということ、前は2回だったが4泊に延ばすといった形が自然に生まれてきて、「初めてこういう旅をした」という方も多とのこと。

つまり、長期滞在の人を想定し、それに合わせて造った施設というより、彼女やこの建物が長期滞在のお客さんを創ったという感じがしました。そして私達はそういうお客さんを創らなくてはいけないんだと強く感じました。

印象に残った佐藤さんの言葉

- ・ 試行錯誤の中で、スタイルが見え始めた。こういう滞在へのニーズは潜在的にあると実感。
- ・ お客様とのコミュニケーションの中で、その人にあったトークで次の滞在をお勧めしている。
- ・ 「安いのにゆったり」が背中を押すこともあるが、「安さ」だけなら、他にもある。
- ・ 満室の時は他の宿泊施設も紹介。地域と一体。
- ・ フロントで調理道具を渡す(思ったより利用者が多かった)。カンペキに清潔なものを使ってもらいたい!(ウイークリーマンションとは違う!)
- ・ 車のセールスに似ている。人生につきあう感じ。
- ・ 炭酸泉という温泉のインパクト、体感が効くようだ。

実際に佐藤さんがお客さんにどんなふうに声を掛け、どんな話をしたのかは気になるところですが、どんな方向から尋ねてみても、「健康にいい」とか「サイクリングでこんな所に行ける」とか、特別なことを言っているわけではなかったのです。その中でも印象に残った佐藤さんの言葉が、皆さんのヒントになればと思います(図28)。

稼働率90%とあって予約がなかなか取れないんですが、すごいなと思ったのは、満室の場合もただ断るのではなく、長湯温泉の他の宿泊施設を紹介しているそうです。理由について佐藤さんは、「私は地域と

一体だと思っているので、もっと多くの人に長湯に来てほしいから」と言っていました。

また、通常のリゾートマンションやコンドミニアムは、調理道具が部屋にあらかじめ備え付けられていることがほとんどですが、ここではチェックイン時に、「料理なさいますか」と尋ね、フロントで調理道具を渡すんですね。佐藤さんいわく「ずっと置いてあるものではなく、最大限きれいにして、新しいものを渡したい」と。そういう代わりに、はっとさせられるものがありました。

彼女はホテルのフロントに少し勤めた経験はありますが、観光業界が長いわけではなく、以前は車と携帯電話のセールスをしていたそうです。観光はよく一期一会といわれますが、車や携帯はその人の人生と長くおつきあいするもので、支配人という仕事は、それらの仕事に似ている感じがしますとも言っていました。

オーナーは、大丸旅館という旅館を経営され、竹田市長でもある首藤勝次さんで、観光カリスマとして有名です。首藤さんがどういう思いでやっているのか、その言葉をまとめてみました(図29)。

【小林】 私が長湯温泉に行って感じたのは、思ったより涼しいなということです。この施設ができた年の8月に九州に1週間滞在しに行こうと家内に言ったら「そんな暑い時に」と苦情を言われたのですが、行ってみたら朝晩涼しいんです。一般的に九州は夏に行ったら暑い、という思い込みがあるので、由布院なんかもそのへんをもっとうまく訴えた方がいいと感じました。

温泉の効き目については皆、結構気にしていますね。特に長期滞在の場合、ただ温泉があるというレベルではなく、その温泉にどういう効き目があるのか、どんな種類の泉質なのかを気にする人が多いようです。

これは言っていないかどうか分からないのですが、この図書館を作るのに2000万円かかったそうです。首藤さんが銀行からお金を借りようとしたら「図書館は利益を生まないから貸さない」と言われたそうですが、「図書館があるからロッジの意味がある。ロッジと図書館はセットなんだ」と説得して借りたそうです。

来た人にどんなふうに過ごしてもらおうかというオー



オーナー 首藤勝次氏

- ・ 長期滞在とは…自分の時間の過ごし方。心の向きが違う…。
- ・ (ドイツ人との交流から)“そういうの”(スタイル)はあるのではないが、…、背中を押せばある、と思っていた…。あるって知らないだけで。
- ・ 部屋に書齋は、ぜひ創りたかった。憧れる人はいるだろうと…。
- ・ 私の構想に図書館は早くからあった。アトリエとか、文化的な、芸術的な、クリエイティブな作業をする場所があれば、と思っていて…。
- ・ あの場所には“気”があるね。場所の持つ力は大きい。
- ・ 「歴史は言った者ではなく、やったものあとにできる」

図29

ナーの思いを、どう形にしていけるかが大事だなと。そういう意味で、直接売り上げを上げるわけではなくても、図書館があることで施設全体の意味がこうなる、と熱く語れることがすごいなと感じました。

長湯温泉と同じ大分県にある由布院温泉も、例えば個々の旅館だけでなく、由布院全体の中で連泊するスタイルができてきたら面白いと思います。由布院温泉の桑野さんはこまごまの話を聞いていて、どう感じましたか。



桑野和泉氏

見えてきた由布院のちょっと先

【桑野】 それぞれの土地には持っている役割があると思います。今の由布院ができるのは1泊より2泊、2泊より3泊という滞在型の温泉地であることが一番無理のない形ではないかと。その中で今、各旅館の可能性はまだまだあると思います。由布院の旅館はほとんどが小規模なので、やろうと思えばすぐにできるんですね。

先ほど大西さんから一人旅への対応についてお話がありました。考えてみればうちの玉の湯も、お客さんの4分の1が一人旅で、そのうちの3分の1が滞在型なんです。自分達が気づいていないだけ

で、もう一度ちゃんと現場を見ると、マーケットが大きく変わってきていることが分かります。

今、お話があった長湯温泉は由布院から車で50分ほどの距離にあります。BBC長湯は由布院が30年前にやりたかったことで、長湯の持っている地域性や歴史、首藤さんの個性によって、今の時代の理想郷がここに生まれたのではないかと思います。首藤さんがすごいのは、来る人がここに何を求めているかを知っていて、さらに求めているちょっと先の未来で、実現可能なことを形にしたということです。町の中に温泉がふんだんにあるから、そこにすればいい。地域のレストランは出前もしてくれる。ないものは長期滞在できるシンプルな宿泊施設だった。自分の時を過ごせる図書館が宿泊施設にあるというのは理想で、ずっといわれ続けながらできなかったことです。この規模だから、この図書館がいいんですね。今の時代における温泉地での長期滞在のあり方を教えてくれる一つのモデルであり、あの地域の中でも無理がないので、多くの人を訪れているのだと思います。

では由布院はというと、多分由布院が長期滞在型の温泉地になっていくには、健康や医療を組み込む可能性を探ることが必要で、私の次の世代の課題ではないかと思います。また、由布院は200万人の福岡都市圏から1時間半という距離にあって、2地域居住をしている人口がすごく多いんですね。行政には、その点にもっと着目して、2地域居住をしている人達と由布院との関係性を考えてもらえたらと思います。

また由布院には、温泉療法や運動療法、食事療法による健康の保持・増進を目的とした湯布院厚生年金保養ホームという施設があります。ここは、稼働率が30年来、100%なんです。近くにある病院とも連携をしています。こういう施設も視野に入れることで、地域全体から、より幅広い長期滞在のあり方が見えてくると思います。

その中で私達旅館がどう生きるかですが、小規模なところが多いので、いろんな可能性があると思います。保養ホームのような施設と組むこともできるし、従来の1泊2食のやり方を壊さ

ずにやっていく方法もあると思うので、今できることに加えて、もう少し先の長期滞在のあり方について、両方の視点から考えていくといいのではないかと思います。

【小林】 今、桑野さんから「ちょっと先」「ちょっと未来」という話がありましたが、私は旅館や温泉地は元来そういうものを見せる存在だと思っています。実際、ずっとそういう存在だったのに、今はそうではなく、ただ来た人を楽しませるということだけになってしまったからいけないんだ、と由布院の中谷健太郎さん（亀の井別荘）に言われてなるほどと思いました。BBC長



小林英俊

湯は今の温泉地の「ちょっと未来」を見せることで、90%の稼働率になっているわけですよ。

先日見に行った芦野温泉（栃木県那須町）は一応健康がテーマですが、昔のいわゆるヘルスセンターみたいな雰囲気もあって、演芸場で旅館の支配人とか副支配人も役を演じて、従業員とかけあいをやる。それに常連さんも参加させちゃうんです。常連さんが芝居を面白がってやる芦野温泉が、ほとんどの日帰り温泉地コースの一番人気だそうです。結構仕掛けがあり、お客さんが“あんたが主役”となる場面をいろいろと演出しています。

フィジカルな健康だけを追い求めると行き詰まる、生き甲斐を感じることで初めて健康になるということで、中高年の生き甲斐づく

りを結構ベタにやっているんです。そのへんの兼ね合いは結構難しいと思いますが、まず面白い、楽しいというのが大事で、健康、健康とあまり前面に出さなくてもいいんだと。

【桑野】 ただ健康になりたいなら病院に行けばいいわけで、そうではなく、その土地に住む人に会いに来て、こういう人生、生き方があると知る。そうしたワクワク感が人生の楽しさであり、そういうことが感じられるのはやはり健康だからだ、と実感することが大事ですよ。

先ほどの調査でも、心が元気になることが重視されていて、それなら、やれることはまだまだあるのではないかと思います。「これがないからできない」という言い訳ではなく、もっと本質論からイメージを深め、「こういう方向でいくんだ」と前面に出す必要があると思います。

温泉地について「健康」という言葉を使うにしても、まず私達自身が語る言葉をちゃんと持たないといけないんですよ。言葉の意味を深めていかないといけないし、今それが問われているのだと思います。もっと私達が表現力を持たなくてはいけないと思いました。

【小林】 非常にいいコメントをいただきました。

脳内会話を起こす、そその言葉

【久保田】 続いては、ちょっと視点を変えて、さっきお話しした「経験あり・関心あり」「経験あり・関心なし」「経験なし・関心あり」「経験なし・関心なし」という4タイプの客層に対して、それぞれ、どんな言葉を使って長期滞在に対するイメージを伝えたらいいか、についてご紹介したいと思います。それぞれのタイプをもっと“そその”必要があるのですが、それを考えるためのヒントとして、こういうのはどうでしょうというお話です。

人の頭の中には、長期記憶や、その人なりのイメージや、物差しがそれぞれあります。そこに何らかの情報が具体的に入ってきた時に、それまでの自分のストックに照らし合わせて、頭の

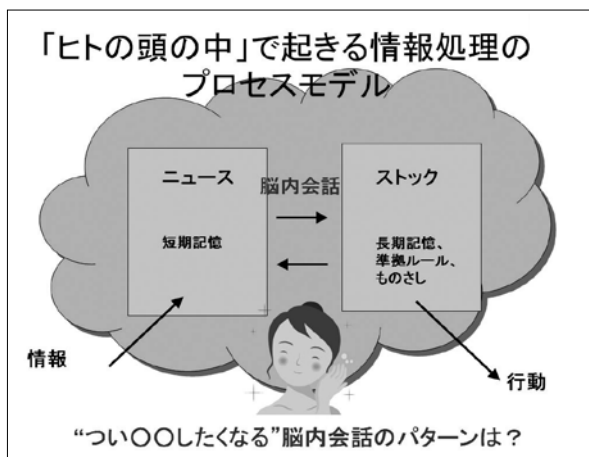


図30

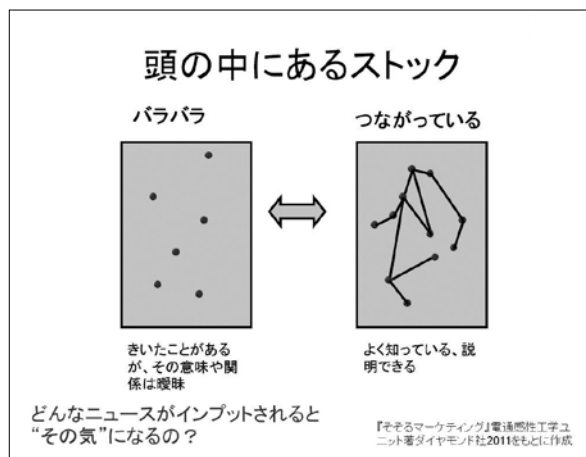


図31

中で「脳内会話」が行われます。そして行動に移ります。そこで、“つい〇〇したくなる”という脳内会話のパターンについて、考えることが必要なのではないかと考えました(図30)。

頭の中の情報やイメージなどのストックは、バラバラな場合とつながってある意味を持つ構造になっている場合があります。断片的に知っているが、意味や関係がよく分からない場合はバラバラですが、例えば「ビタミンCは身体にいい」というように、イメージがつながって意味を持っている場合はつながっているとと言えます(図31)。そして、今回のテーマである温泉地の長期滞在については、ストックがバラバラな人が多いのではないのでしょうか。

そこで必要なのは、どんな情報やイメージをインプットするとその気になるのかを考えることです。それには、先ほど挙げた4つのタイプ別に、誘う言葉を変えなければいけないのではないかと考えました(図32)。

右上の「経験あり・関心あり」タイプは、想像の範囲内の情報がいくつかあると、自分のイメージが強化され、行動を起こすことにつながるのではないかと思います。

左上の「経験なし・関心あり」は、数も最も多く、今後一番マーケットとして力を入れていきたいタイプです。このタイプは持っている情報はバラバラですが、関心があるので、分かりやすく興味をそそる新規情報をインプットして、バラバラの情報につながりを持たせる、意味を持たせる誘い方をする必要があります。

右下の「経験あり・関心なし」は、既に良くないイメージを持っていると言えます。ですから、

それを覆すような情報をインプットして、新しいストックを作り直す必要があります。ある意味非常に面倒なタイプですが、あつというような言葉を投げかければ、逆転がきき、やりがいがあるかもしれません。

左下の「経験・関心ともになし」というタイプも非常に厄介ですが、ぼんやりしたイメージしかない場合、異なる新しいイメージを喚起させるなど、情報の与え方によって可能性はあると思います。

それでは、タイプ別に実際にどんな脳内会話を起こせばいいのか、さらに言い換えてみます。

既に知識も関心もある「経験あり・関心あり」タイプにはさらに興味をそそるようにして、「なるほど」「やっぱりね」といった会話を



久保田美穂子

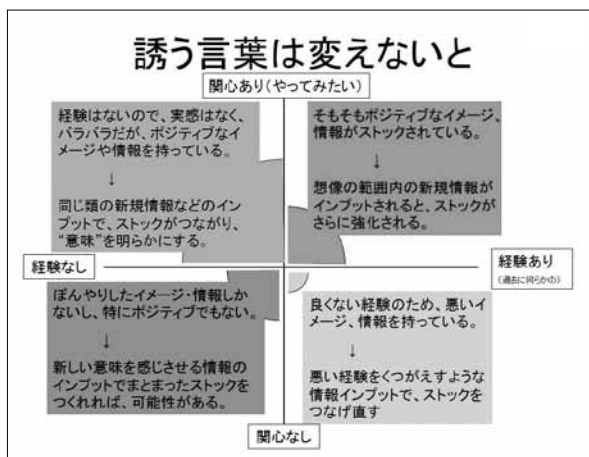


図32

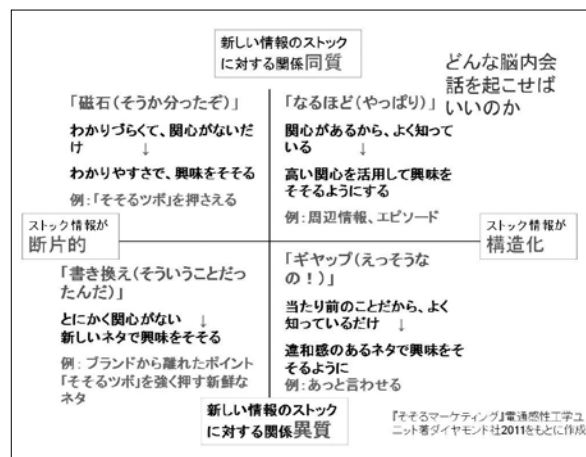


図33

起こすといいいのではないかと思います。

「経験なし・関心あり」は、ストック情報が断片的なので、それらをつなげる意味を持たせる磁石のようなイメージで、「そうか、分かった」と思わせる情報ですね。分かりやすさがポイントです。

「経験なし・関心なし」のタイプについては、関心を引くために「そういうことだったんだ」と思わせるような、思い切った脳内のストックの書き換えをを起こすことが必要ではないかと思えます。

「経験あり・関心なし」については、ある程度ストックが固まっているところに「え、そうなの」とギャップを感じる情報が加わると、興味をそそられるのではないのでしょうか(図33)。

例えば「草津の夏は涼しい」という情報も「え、そうなの」ということで、今年の夏、かなり効いたのではないかと思います。

【湯本(草津温泉)】 そうですね。涼しいということ自体を知らない人が多かったの。

【久保田】 草津のような温泉地でゆっくりしたいなという思いと、「涼しい」という情報がイメージの中につながって、実際の滞在につながったのかもしれないね。

【小林】 普段から草津は涼しくて快適というイメージが定着していれば、「なるほど」や「やっぱり」と思う層に効いたのだろうけど、そうではないと。

【久保田】 例えば、草津の夏は涼しいことが分かっている人と分かっていない人、関心がある人とない人と分けて考えて、長期滞在についてのイメージづくりを、ブランドを浸透させるように長く強く続けていくことで、お客さんを作っていくべきではないかと思えます。

【小林】 有馬温泉の金井さん、今までの話を聞いていいていかがですか。

【金井】 有馬温泉で長期滞在ができるかどうかと考えると、やはり当面はショートステイだと思います。先日、有馬の近くで宿泊施設を運営している元副市長と話したんですが、庄屋などを改造してスペインのパラドールみたいな宿にしたいという話があり、僕はそれならむしろポルトガルのポサーダでは、と言いました。

ポサーダの特色は歴史的建造物を利用したり、歴史的な地域に立っていたり、ショートステイで土地らしい料理を作るとか、規定で決まっているんですね。有馬温泉の場合、ポサーダ的なショートステイはやりやすいけど、ロングステイになるとちょっとタイプが違うかなと思って、お話を聞いていました。



金井啓修氏

滞在型はどんなことをしたらいいか、いろいろ考えると、二次交通のところで採算がとれないんですね。今、いろいろな大学の先生とつきあいがあるんですが、井門隆夫先生（関西国際大学准教授）も巻き込んで、着地型のプラン作りをしていただいています。彼との会話の中で、視察旅行というキーワードが出てきました。

例えば丹波篠山に陶芸をしに行って、古い町並みを見ようと言っても人が来ません。しかし、古民家再生と限界集落の活性化の篠山視察ツアー、宿泊は温泉のある有馬でという内容だと、全国の市町村相手に売れるかなど。

また、シャッターストリートは全国共通の悩みでしょうから、アニメと鉄人28号の大きなモニュメントを作って活性化している粉も

ん発祥の長田商店街、iPadを配ってITで活性化している神戸で一番ハイソな商店街ツアーということで、これも泊まりは有馬温泉にという形だと、確実に損せずに行っているかと。商店街も受け入れ態勢ができれば、一般の人も気軽に視察ツアーに参加するという形が増えてくるのではないかと考えています。

明治の初めにアメリカ大陸横断鉄道ができ、スエズ運河が開港して、10年後にはイギリス人は既に世界一周旅行をしているんですよ。その時にイギリスの富豪の夫人が有馬に来て、「チロルの山みたいだ」と言ったそうです。

有馬としては、原点と言えるチロルの山を再び目指すのか、あるいはバーデンバーデンのように国際的な温泉リゾートを目指すのか、方向性が問われてくるかなと思います。

売るのは目的ではなくコンセプト

【小林】 海外旅行では、30日間の滞在型のパッケージ旅行が今年売れたんです。海外旅行業界ではちょっと驚きとともに話題になっています。このツアーに関する内容をご報告したいと思います。

【久保田】 この旅行を作ったワールド航空サービスの社長にお話を聞いて、私も非常に心を動かされました。この会社は海外旅行を専門にやっていて、菊間潤吾さんという社長自身が旅の達人です。

普通の旅行会社を取り上げないような魅力的な所を商品化しており、お客さんは「この会社で作った商品なら行く」という感じで熟年層のリピーターと厚い信頼関係を築いています。

この商品は7、8月に設定され、30日間のコースが一番売れましたが、設定としては他に8日間、10日間、16日間と4つのコースがあります（図34）。

全コースの中で30日間は最も満足度が高く、16日間のツアーに参加した人は「30日間は無理だろうと16日間を選んだが、実際に滞在してみたら、来年からは30日間にしたい」という声が多かったそうです。

ヨーロッパ避暑計画
アルプスの古都インスブルック
長期滞在の旅
(ワールド航空サービス)

- 設定: 2011年7~8月 8日間・10日間・16日間・30日間 (27万8000円~79万8000円) の4コース
- 実績: 約5000泊
- 特徴: サマービレッジとして一つの町に集中設定。現地でのサポート体制(社員が常駐、プライベート携帯など)。日本人だらけを避ける配慮(25人まで)。
- インスブルックを選んだ理由①町のサイズ②飽きない楽しさがある(自然と文化)③近郊の町へのアクセス④医療レベルと治安⑤レストランやカフェ、ショップが多く生活しやすい

図34

印象に残った菊間社長の言葉

- 旅行者には「①未知の場所へ行きたい」「②何度も繰り返して行きたい」「③(いつかは)どっぷり滞在したい」の3つニーズがある。③へのアプローチがなかった。
- コンセプトは「My Place」「故郷」を旅先につくる。キーワードは“お馴染み”
- そのまちを“ジャック”町に馴染むよう“仕掛け”た。トータルに包み込むように。
- 日程ではなくコンセプトを買ってもらおう。
- お客様に本気度をどこまで見せられるか。

図35

どいい。自然や文化が豊かで、飽きない楽しさがある。近郊の町へのアクセスがしやすく、あちこち周遊が可能。医療レベルと治安が非常に良いこと、そしてレストランやカフェ、ショップが多く生活しやすいということです。

菊間社長は、こうした滞在型の旅行を10年ほど前からやりたいとずっと考えていましたが、今年の震災以降の社会環境などもあり、今年初めて商品化したそうです。

いくつも面白い話をお聞きしたのですが、なかでも印象に残った社長の言葉を紹介します(図35)。

面白いのは、「My place」というコンセプトで、これは旅先に故郷をつくるという考え方だそうです。町を“ジャック”して、ツアー参加者が町に馴染むように工夫したとのことですが、例えば、社長のお気に入り眺めの良い高台があり、参加者の滞在期間中にそこで屋外コンサート

商品は「サマービレッジ」というコンセプトで、滞在先はオーストリアのインスブルックのみです。何かあったらいつでも対応できるよう現地に社員が常駐しており、プリペイド携帯を各参加者に配布して、困ったらすぐに電話できるようにするなど、安心して滞在できる体制を整えています。

日本人がたくさん訪れると、インスブルックの町の雰囲気も変わってしまうので、参加人数に制限を設けていて、25人までとしています。

では、なぜインスブルックなのか。5つの理由があります。まず、歩いたり過ごすのに町のサイズがちょう



を開催したら、ツアー参加者だけでなく町の人達も集まってきて、町中がこのツアーの企画に乗って楽しんだそうです。

また、日本人が30日間滞在するということが事前に現地でニュースになり、参加者向けのダンス教室をやってみようという動きが出るなど、現地の人達を巻き込むような形が結果的に生まれています。事前の旅行説明会では、いろんなパン屋を回るのではなく、1回行った店に2日目も続けて買いに行くと感じてくれるといったアドバイスをを行うなど、非常にきめ細かい仕掛けが行われていました。それらによって、住んでいる人もツアー参加者も、同じように「参加」する感覚が生まれ、旅行者だけではなく地域の方にとっても、今までにないインパクトのある交流を作り出したと言えます。

そして、日程ではなく、コンセプトを買ってもらおう。プリペイド携帯や社員常駐なども含め、自分達はこの商品をいかに本気で作っているか、それを伝えられるかどうかのポイントの一つもおっしゃっていました。

お客さんの反応は非常に良く、印象的な感想としては「もう前の旅行には戻れない……」というのがありました。違うツアーで同時期にインスブルックに滞在した日本人観光客から、わざわざワールド航空サービスに手紙が来たそうです。内容は、参加者達が地域に溶け込み、地元の人達にも喜ばれているという感じがした。自分もあちこち旅行したが、自分の今までの旅は情報消費の旅だった気がするということでした。この手紙に書かれていることはある意味象徴的で、旅の質的な変化を意味しているというか、目指すべき一つの方向性ではないかという感じがしました。

【小林】 滞在先にツアー参加者を馴染ませる努力をすることで土地の人にも喜んでもらい、地域への貢献につなげ、旅行者が訪れたことで、町の人も訪れた人もお互いにハッピーになれる、そういう関係を目指しているという話を聞いた時に、すごいな、これは旧来型の旅行ではなく、旅行会社の範疇を超えていると、私も感激しました。

温泉療養で長期滞在を促す、竹田市の新制度

【久保田】 今話題の大分県竹田市でやっている温泉療養保険制度についてご紹介したいと思います。長期滞在を促進する制度として取り上げられることが多いのですが、もっといろいろな側面を持っています。そういう意味で参考になる興味深い例です。

市内の宿泊施設に3泊以上連泊すると、1泊500円、入浴施設の利用料の場合は1回につき200円が返金されます。最初に「パスポート」という冊子をもらい、利用した時のスタンプと領収書を添えて申請すると、後からお金が振り込まれるという仕組みです(図36、37)。

竹田市長の首藤さんに伺ったところ、取り組みの原点は「温泉療養に戻ろう」ということで、その結果として、こうした長期滞在を創出するシステムになったとのことでした。原資は700万円で、総務省の補助金500万円が制度確立のための実証実験という形で出ており、プラスして企業からは200万円の支援があったそうです。

入湯税を使えないかという案も考えたそうですが、今回は実現が難しかったとのことでした。ただし、入湯税をこういう制度に使うことについては、全国市長会からも、予防医学の観点から見て、もっとやらなくてはいけないという話が出ているそうです。市の中では、商工観光課

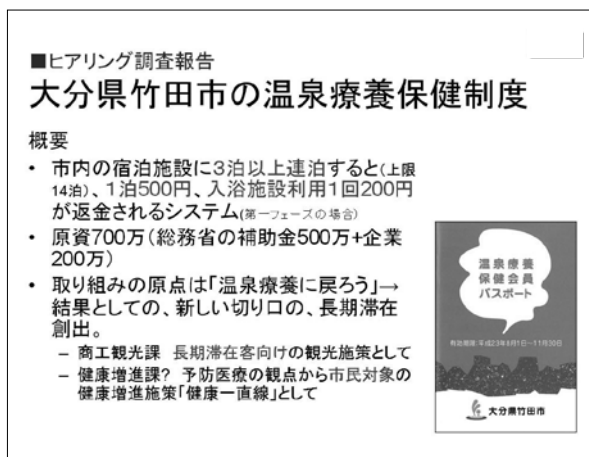


図36

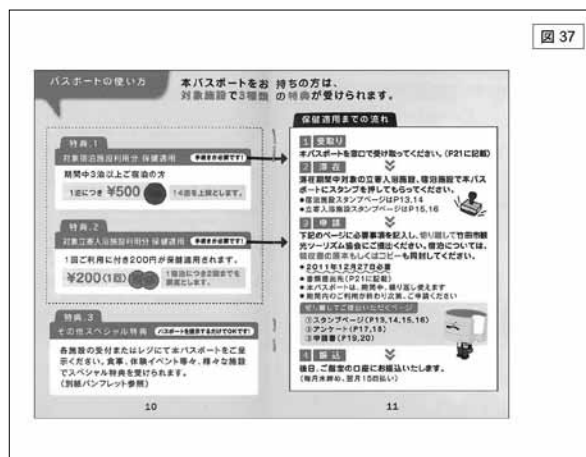


図37

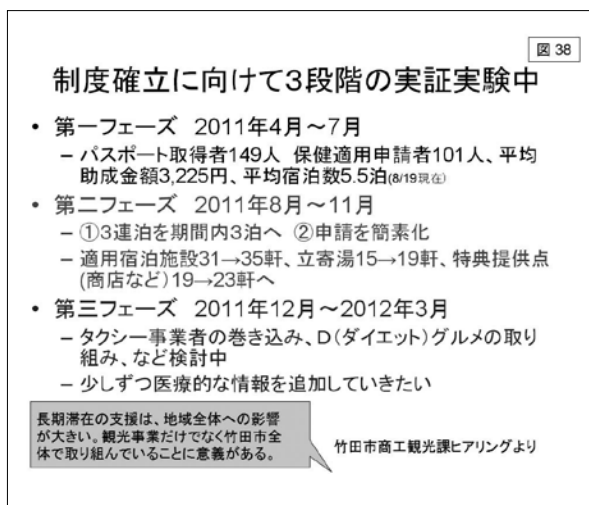


図38

が長期滞在客向けの施策として取り組んでいますが、今後は観光客だけでなく、市民を対象にした健康増進施策としても考えていきたいということでした。

これは3段階にわたる実証実験で、第1フェーズは7月で終了し、このような結果になりました(図38)。予算がなくキャンペーンなどは行いませんでしたが、新聞が大きく取り上げたということで、シニア層を中心に149人が利用し、平均泊数は5.5泊だったそうです。しかも、九州以外の人利用がとて多かったですね。74%を占めたということで、インパクトは大きかったと思います。

第2フェーズは、今働いている現役層をどう取り込む

かを考えようということで、3連泊ではなく、4カ月の間に3泊という形に変更し、現在進行中です。第1フェーズでは申請が面倒だったという声もあったので、より手続きを簡素化しました。

また、第2フェーズでは、適用できる宿泊施設や立ち寄り湯が前よりも増えており、竹田市の商工観光課では「今までみんなで竹田市の観光に取り組む機会がなかったが、この制度によって、観光事業者だけでなく、いろいろな事業者をどんどん巻き込むことができる。それを促進することは自分達の使命だと思っている」ということでした。実際、第3フェーズでは、タクシー事業者など、さらにいろいろな人を巻き込んでいきたいということです。

この制度を利用する場合、アンケートへの回答が必須です。そこから、参加者は満足しているが、体重は増えているようだということが分かり(笑)、第3フェーズでは、ダイエットグルメということで飲食店も参加してもらおうということになりました。また、医療的な情報の追加もしていきたいということでした。

【小林】 新しい展開を試行錯誤しながら考えているところが、竹田市長の首藤さんの先進性だと思います。先ほど金井さんから、有馬温泉では長期滞在がなかなか難しいというお話がありました。ある期間内に3回に分けて1泊ずつという形でお客さんをうまく取り込むという手法はありかなと思います。実際、一定の間隔で温泉に入浴し続ければ、連日温泉に入ったと同じ効果があることが医学的にいわれています。

見えてきた長期滞在の方向性

【小林】 今日には事例報告が多く、あまり皆さんとお話ができなかったのですが、最後に皆さんから一言ずつお願いします。

【大西】 すごく勉強になりました。普段、どうしても感覚的にしゃべってしまうので、データやリサーチによってこういうふうに説明していただくと、そこから自分達が進むべき方向性が見えてくるなど。もっと幅広く他の業界の人達にも、こういう話を聞いてもらいたいなという気がしました。

【金井】 「ポジティブ・オフ」と組み合わせて長期滞在に取り組めたらいいと思いますし、そういう動きを有馬全体で生み出していけるのではないかと。そういう意味で、今日は説得力のあるデータがいろいろ聞けてよかったなと思います。

【桑野】 同じ大分県なので長湯温泉のことは知ってはいましたが、今日のようにいろいろな角度から分かりやすくお話いただけるともっとよく分かって、地域を超えて、本質論みたいな部分で何か一緒にやっていけることがあるんじゃないかと感じました。

由布院でも予防医学についてどうしていくかというのが大きなテーマで、それなら長期滞在にもつなげられます。長湯や由布院といった地域限定ではなく、どこでもやっていける普遍的な方法を一緒に考えていけるといいなと思いました。

【小林】 今日のテーマは単に長期滞在ができるかどうかではなく、日本の温泉地、温泉旅館がどこを目指すのかということだと思います。そして、この研究会で一つの流れを起こしたいな、と。

実は今日は詳しく紹介できませんでしたが、栃木県那須塩原市の板室温泉に、経営にアートを取り入れた大黒屋という旅館があります。旅館の枠を超えようとしている非常に面白い存在で、代表の室井さんは、まず「旅館経営を楽しんでいるか」という話から入るんですね。現代アートで温泉旅館に人が来るのかと思われるかもしれませんが、こういうところもあるんだということを知っていただきたいので、この方には、いずれ来ていただいて話をさせていただこうと思っています。

今後とも皆さんと日本を変える新しいムーブメントを創ればと思っていますので、引き続き、よろしくお願いいたします。



室井代表に聞く アートで旅館経営

2012年2月20日(月) 15:30~16:30 (60分)

板室温泉 大黒屋 代表

室井 俊二氏

早稲田大学教育学部卒業後、四万温泉で旅館の修業を積む。1985年、大黒屋16代当主として代表取締役就任。「保養とアート」をキーワードに宿を再興させ、人気の宿に育て上げた。2005年、企業メセナ協議会よりアートスタイル経営賞受賞。

楽しく仕事をするをアーティストに学ぶ

【小林】 今、大黒屋の視察を終えて、皆さんどんなことをお感じになったでしょう。いろいろなアート作品を見せていただきましたが、「分かった」「分からない」というものじゃないんですね。私もここに来るのはもう5回目なんですが、これ何?という前に、面白いとか、まず感じてもらうことだと思います。

今日はアートの勉強に来ているわけではなく、室井さんがアートを活かして旅館経営をどうやっているのか、手段は違って旅館経営のコアの部分を皆さんと議論し合おうということです。こんなやり方があったのかと、多分皆さん、驚かれると思います。

これから、久保田と私で質問をしながらお話を伺い、夕食後の「闘論会」で旅館はどうあればいいのか、温泉地はどうあればいいのか、さらに議論を深めていきたいと思っています。



講義の前に行った視察風景。中央が室井俊二氏

室井さんからは、一方的な話では面白くないのでどんどん質問をしてくださいと言われていました。旅館を経営する者同士、お互いに触発していきたいということなので、よろしく願いいたします。

【久保田】 私を訪れるのは4回目で、初めて来た時は、本当に分からない、これ何?とか、変わった社長だなあと思ったんですが、帰り道に、生きていくってどういうことだろうとか、そういうことを何となく感じるようになり、今日に至っています。皆さんの反応を見ていますと、感性が豊かとか、いろいろなところに心を震わせているという感じがしました。ここがアートを展示している個性的な宿ということはよくお分かりだと思います。でも、まだ「？」マークがいっぱい飛んでいる感じがします。

室井さんは今のスタイルの経営を約20年やってらっしゃって、今では本や漫画の題材になるなど、大変有名になりましたが、ゼロから始めて今日に至るまでにはいろんなプロセスがあったと思います。やはり0から1になったところが、一番皆さんが聞きたいところだと思いますので、できるだけ順を追って質問していきたいと思います。

ちなみに、室井さんのお話は、頭で言葉を追いかけるというのではなく、私は、ゆったりした気持ちで毛穴から聞くというような感覚で聞くようにしています。そうすると、よく分からないと思っただことも後で融合していくような感じがあるので、そんな聞き方をお勧めしたいと思います。

まず最初に、なぜアートに関心を持たれ、旅館としての個性になり得ると思ったのか、きっかけをお話してください。

【室井】 私はボイストレーニングをしますので、マイクがなくても声は届くかと思いますが、後ろの方、いかがでしょうか。マイクを持ちたくないのです。大丈夫ですね。



ここは代々続いている旅館で、宿命として私はその旅館に生まれてしまったんですね。子供の頃からこの宿屋を継ぐんですよと言われてきました。でも、継ぎたくなかったです。それは、両親が無我夢中ではあったものの、あまり楽しそうに仕事をやっていなかったからです。

それでも、大学が終わってから1年間、四万温泉の「四万たむら」さんで修業させていただき、ここに帰って来てから一生懸命仕事はやっていました。

帰って来てすぐ専務になったんですが、あるお客さんにこう言われました。「専務はよう仕事しますなあ。でもどこか楽しそうじゃないよね」と。楽しいわけないんですよ、楽しくやってないんだから。やりたくてやっているわけじゃないんですね。

そこで、私が何げなく「仕事って楽しいものですか?」と、そのお客さんにお聞きしたら、「楽しいんじゃないの?」と。私は1年間修業してきて、仕事はつらいものだという意識がありました。だから「仕事ってつらいものじゃないんですか。じゃあ、どなたが楽しそうに仕事をしていますか?」と聞きました。そうしたら、「例えば芸術家だね。作品作ったりしながら、水しか飲めなくて生活が苦しくても、楽しそうにやってるよ」と言われたんですね。私は「どこに行ったらそういう人にお会いできるんですか?」とお聞きしたら、「銀座の画廊にゴロゴロしているよ」と言われてきて。

そこで銀座の画廊に行きました。でも、作品を見に行っただけじゃないんです。アーティストの仕



大黒屋の廊下にて。手前は村井正誠の作品

草を見に行っただけです。仕草を見るというのは、実際に会うということです。掛かっている作品を見ると、シャガールを扱っていたりミロを扱っていたり、何千万円の世界なんですね。ラフな格好で行くと相手にしてくれないことも分かりました。

それでもいろいろな画廊を回っているうち、日本画にはあまり興味を持たなくなり、現代美術に興味を持ったんですね。現代美術のアーティストの人達の仕草を見ていて、まさに楽しそうに仕事をしているというのが分かったんです。楽しく仕事

をしている根幹の思考体系は何だろうかと、興味を持ったんですね。それなら彼らの作品を買って飾ろうかと思ったんです。それが一番最初のきっかけです。

【久保田】 まず作品を買うところから始めたということですが、作品を飾ってみて、お客さんや室井さんご自身に変化が生まれたと思います。具体的にどんな変化が起きましたか。

【室井】 一番最初に買って飾ったのは、村井正誠の作品です。とてもいいと思ったので、旅館の廊下に飾ってみようかと思い、飾ってみました。その時に、お客様に変化が表れたことを私はキャッチしたんですね。皆さんもお気づきだと思いますが、うちの建物は横に長いんですよね。端から端まで歩くと、120mあります。そうすると端部屋って人気ないんですよ。ここは保養地ですから、特にそうです。端部屋をお金をかけて直すと数百万円かかりますね。それでも人気が出ません。

でも作品を飾ったら、端部屋の人気が出てきたんです。なぜかという、作品を見ながら廊下を歩くからなんですね。ある老夫婦のお客様を私がご案内している時、こんな会話が後から聞こえてきました。「お父さん、これ何なの?」「絵じゃねえか」「何の絵なの」「分かんねえなあ」「でも、いいんじゃないの、これ」。そんな会話をしているうちに、部屋に着いちゃうんです。

これはすごい効用ですよ。意識が作品に行ってるわけですから、遠いという意識がなくなるわけですね。これはいいぞと思ったわけです。この考え方で作品を飾ろうと思いました。

でも、当時のスタッフには受け入れられませんでした。社長は、訳分かんない作品買ってきて、何なんだあれは、という感じです。お客さんで疑問に思う人もいますでしょ。「よく分かんない作品を飾ってあるけど、あれは何なの」と聞かれると、彼らの答えは「社長の趣味です」(笑)。

そうするとお客さんから私が呼ばれて、こう言われるんです。「あなたの趣味を押しつけてるのか、ここは」と。まずは社員教育をしないとイケないですよ。社員に「いい」と言わせるにはどうしたらいいのか、これには苦労しましたね。

【久保田】 今、お話にも出ましたが、お客さんはアートを見てどう感じているんだろうと、皆さん思われませんでしたか。全てのお客さんがアートに興味がある方ではないですよ。アートを飾ることによるお客様への効果というのはどんなふうに



館内を結ぶ渡り廊下には様々なアートが展示されている

見ていらっしゃいますか。

【室井】 私がアートに興味を持ったのは、バブル絶頂期だったんですね。当時、私達はほとんど努力しなくてもお客さんが押し寄せてきて、我が儘なお客さんもいっぱい来ました。そういうお客さんは、金にまかせて物事を頼むんですね。着いたらすぐビール持って来てくれ、とか。こういう我が儘なお客さんが欲しいか、といったらあんまり欲しくない。皆さん、どうですか？欲しいですか？(笑) やっぱ我が儘じゃない方がいいでしょう。こちらが提示したものを、受けてもらう方がいいんじゃないでしょうか。

自分は、お客さんについて、その方がいいと主観的に思ったわけです。一方、今までの旅館は人がいいという作品を飾っているなど。有名なホテルなどに飾ってある絵を見ると、有名な人の作品です。この絵が最高だと思って飾っているわけではありません。

オーナーがいいと思ったものをきちんとお客様に提示して、しかもそれが相手もいいと感じた時に、本物の喜びが感じられるのだと思います。だって、自分がいいと思わないもの、単に有名だったり、人がいいというものを飾っていて、誰が感動しますかと。そこで、私はバブルの時に思ったんです。「アートを飾ることで、もしかしたら、こういう我が儘なお客さんに来てもらわなくてもいいかもしれない」と。

宿屋業をやっていると、いろいろな我が儘を言われます。特に自分のアイデンティティを持っていないと、ガンガン来ます。20年前は私も自分のアイデンティティを持っていなかったんで、ノイローゼ気味になりました。例えば、「カラオケないの」と言われて入れると、クラシック好きなお客さんは嫌がります。どんなお客さんも満遍なくとというのは無理ですよ。

つまり、私の好みに共感できるお客さんでないと無理だと思うんですね。私と同じように共感できる趣味のある人が、いいお客さんであり、お金を運んでくれる人が必ずしもいいお客さんではないと。私はバブル絶頂期にそう考えました。

だから作品も私が好みの作家の作品を飾ればいいと思いました。最初はさっき言った村井正誠がいいと思いましたが、後で菅木志雄という作家を知り考え方を知ってこれは素晴らしいと思い、この人の作品を飾って、私がお客さんにその素晴らしさを伝えながらやっていければ、と思ったんです。

解ろうとしないで感じること

【久保田】 共感できるお客さんを呼びたいという思いは皆さんも持ってらっしゃると思いますが、「そうはいつでも」という面もあると思います。それはとても勇気が要ることですよ。そこに迷いはなかったんですか。

【室井】 バブル絶頂期ですから、勇気というより怖さがありましたね。毎日毎日、苦情です。スタッフ教育をしてないので、これ何なんですかとお客さんに聞かれても説明できませんから。社長の趣味ですと言われれば、それは苦情が来ますよ。客に分からないものを見せるのかと。

で、私が出て行って「分かったか分からないじゃないんです。感じるものなんです」と言うと、「どうやって感じるの」と。それを教えるのは意外に大変で、年取った方ほど大変です。「私は感じないんです」と言う人もいます。そういう方に、あなたは感性が鈍いとも言えませんから(笑)。

でも、何も感じないと言われても、それで終わっちゃいけないんです。例えば「そんなことないでしょう。お客さんが着ている着物の帯なんか、すごく素敵ですよ」なんて言うと、コミュニ

ケーションになる。感じ方っていうのは、みんな持っているんですよ。

そこで、説明する能力を身に着けたんですね。それには相当頭の柔軟な従業員を雇わないといけません。枠の中にいる人間には無理です。枠から飛び出ないと。会社で言えば、理念は枠だから、とりあえず私の枠に入って、しっかり身に着けてくださいと。でも、この枠に疑問を持って結構ですからという形です。

「分からない」という人はどういう性格かという、例えばうちに出入りしていた大工さんがそうでした。ある作品を見てこう言うんですね。「社長、これいくらしたの?」、30万円で買ったと言うと「ふーん、俺の手間代なら材料費込みで1万5000円でできるよ」(笑)と、真剣に言うんですね。

3日後、また別の作品を見て同じことを聞くんです。それで30万円か40万円かなと言うと、また、材料費は2000円くらいかなと言う。私もカチンとくるわけですよ。彼は30年出入りしていたんですが「今日であなたと俺はお別れだ。もう出入りさせない」と言いました。「ただし、真剣に1つ質問するので、どういう反応するか、それによっては考えるから」と。

そこで、私は「3日の時間と30万円をあげるから、あなたが好きな作品を作ってよ」と言ったんです。そしたら彼は「いやあ、できません」と。何で?と聞くと「俺、大工だもん。図面があればできるけど……」と言うので、「いや、図面なんてないよ」と私は言いました。

創造力を売り物にしていないんですよ、彼らは。見たから自分でもできると思うのは、その人は頭が固いということです。さらに「自由にこの空間埋めてよ」と言う、「そんな難しいこと。社長、勘弁してください」と言うんですね。

「それが現実でしょ。ということは、そういうことができる芸術家って優れてない?」と聞くと、「いや、優れてます」と、ついにその大工さんは答えました。図面があればできるとか、真似できるという思考体系では物事をちゃんと見ることはできません。それを大工さんは教えてくれたんですね。だから、それからも出入りさせています(笑)。

最近、彼は作品を見て「社長、これおもしろえ」とか言いますよ(笑)。「いいね」とは言わないんですが、ひよっとしたら私が喜ぶからそう言っているのかもしれないけど、そういうことからコミュニケーションが生まれ、人間性も上がるんですよ。

ただ「分からない」と言ったら、全てをはねつけちゃう。コミュニケーションができません。だから、出入りの業者にも従業員にも「分からない」という言葉は言わせないようにしています。

【久保田】 もう少しアートについてお伺いしたいんですが、楽しそうに働いているアーティストの作品なら何でもいいのでしょうか。なぜ現代アートなんでしょう。

【室井】 なぜ現代アートかという問いについては、私の心に聞かなくちゃいけないですね。日本画については、多分こう考えたんだと思います。花や川、鳥などを描く花鳥風月の世界は、本物にはかなわないと。都会の中で自然を見ない人にとってはいいと思います。しかし、ここで毎日自然を見ていると、本物の方が絵よりも良かったりしますから。

ではなぜ現代アートかという、それは私の心に響いたからです。なんか面白いと。菅木志雄という作家の作品を初めて見た時、私もさっきの大工さんじゃないですが、「この作品、俺にもできる」と思ったんですね。で、図録を買ったんです。その中で、こういうフレーズにぶつかったんですね。「もののリアリティと意識のリアリティは、次元は違うが同じである。同時であらねばならないだろう」と。文章の書き出しです。

これお分かりになりますか? このフレーズに私は引っかけ、この作家に興味を持ったんで

す。本当にこの考え方で作品を作っていたら、今までのアートに対する概念とは違うだろうと。どういふことか、説明しましょうか。難しくないんですよ。

ここにペットボトルがあるでしょ。自分に意識があるから、これを見たり感じるわけです。意識がない人、例えば赤ちゃんを考えてみてください。かじっちゃうかもしれないでしょ。私達は意識があるから、これがペットボトルだと分かるわけです。ものに出会った時、意識は一緒だということです。

この概念で作品を作るとなると、そのへんの石を持ってきてぼんと作品を作っちゃう。この作品なんか、木の上に石っこ埋めてるだけですよ。この旅館の庭にもよく転がっているから、子供さんなんて、石っこ拾ってここに置きますよ。それは、ものと意識が一致して、石っこ置いて遊んでるわけです。もしかしたら作家はそういうのをヒントにして、この作品を作ったかもしれない。それは感じるからです。考えて作るんじゃないんです。それが「もののリアリティと意識のリアリティは、次元は違うが同じである」ということです。

もう少し言うと、皆さんのDNAというのはいつできたんでしょう。何億年前でしょうか。考えてみてください。あなたの一番最初の先祖は、どのくらい前に生まれましたか？ 5億年、10億年？ 30億年という人がいましたね。その時、地球に石もあつたでしょうか。石も人間の意識と一緒に生まれてきたかもしれない。それが「もののリアリティと意識のリアリティは、次元は違うが同じである」ということです。

アートとしての行為が旅館を総合芸術に

【久保田】 今の話を頭のこのへんに置きながら、ちょっと旅館の話にいきましょうか(笑)。室井さんはお客さんとの関係、室井さん自身の哲学を旅館経営に託していらっしゃるんですが、そのなかで従業員との関係について、お聞きしたいと思います。

室井さんは「旅館は総合芸術だ」とおっしゃっていますね。アートやアーティスト、旅館の仕事、これらのキーワードでお考えをお聞かせください。

【室井】 宿屋というのは、文化を売り物にする仕事だと思います。私はそのことは以前からぼんやりとは分かっていたんですが、それをはっきりさせるには、明確なものを提示しないといけませんね。私はそれが芸術だと思ったんです。

社員でも「これは何ですか」とコミュニケーションできる人は残ります。分かんないと言う人は、3年以内に辞めてもらおうかなと。そういう社員とは一緒に仕事できないから。そうしたら最初はみんな辞めました。バブル絶頂期だからどこに行っても働き場所はあるしね。でも私はそのくらいの信念はあつたんです。

今は社員を新しく入れる時にアートを利用しています。面接する時に作品を見せて、「これ、どういふふうに見る？」と聞くんです。分かんないと言ったら落とします。「集中力みたいなのを感じます」なんていうと、これはいい社員だと(笑)。そうするとコミュニケーションできるでしょ。分かんないって言う人に、あれやってこれやってと言っても、いやあ分かんないで終わっちゃう。それじゃ伸びないですよ。それで、全部スタッフが切り替わりました。

【久保田】 最初に今の路線に入った時は、皆さん辞めていかれて、1人だけ残つたのが今日もいらっしゃる池田さんという方ですね。池田さんは、「社員一人ひとり、魂としてはアー

ティストのつもりで仕事しています」とおっしゃってるんですが、毎日の仕事とアーティストであることは、どうつながっているのでしょうか。

【室井】 後ろに世界的に有名な作家の作品があるんですが、ご存じの方いますでしょうか。リー・ウーファンという方です。うちで飾っているのは版画なので50万円くらいですが、タブローだったら500万円くらいするでしょう。なぜ売れるのか。この方は作品のスタイルを作ったんですね。日本で展示をやると億単位で売れます。今パリに住んでいてお金持ちです。

菅木志雄のライバルでもあるこの方に、私は質問したんです。「アートとは、一言で言って何ですか」。そしたら、返ってきた答えが「私は仕草だと思います」と。これ、使えるでしょ。宿屋は従業員の仕草が大事ですから。

菅木志雄にも同じ質問をしたんです。そしたら「アートとはアクティベーションです」と。「アクティベーションって何ですか」と聞いたら「行為です」と答えました。

つまり、アートとは行為であり、仕草であるということです。コーヒーひとついれるのでも、ガサツといれたら仕草がきれいじゃないですよ。そういうことを社員に言い続けると、仕草や行為が柔らかくなります。それでもがさつなのは、こちら話を聞いてないということです。だから、アートは社員教育に役立ちますということなんです。

【小林】 現代アートではインスタレーションといって、その場で即興的にやるスタイルがあるんですね。私なりの解釈ですが、室井さんが言っているのは、従業員とお客さんの瞬間瞬間のやりとりをアートにしようということではないかと。

観光の本質とは「今だけ、ここだけ、あなただけ」です。決まったことを決まったようにやっていたら、そうはなりません。室井さんはマニュアルを作らず、あなたが考えなさいという形をとっています。瞬間瞬間で作り出されるものがアートであり、そのアートが詰まっているのが旅館だということではないかと。そうすると、なぜアートを経営に取り入れているかが分かります。

それは単に作品を飾っているからではなく、従業員の皆さんがやっていること自体がアートであり、大事なのは日常の行為や仕草をどうアート化していくかではないか。10年来のつきあいで、私はそう理解しているのですが。

【室井】 その通りです。私は現代アートの作品からヒントを得て、行為を美しくするとは何かを考えそれに磨きをかけなさいと社員に言っています。磨きをかける訓練をやっている社員は優秀ですね。

もちろん完璧な社員はいません。でも彼らが努力している姿を見て、お客さんは楽しそうねとか、頑張っているねと言って、この宿に来るのでは。ただ「うちはあれやってる」「これもやってる」と言っ

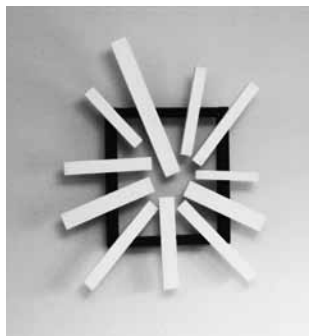
ても、努力している姿が見えなければお客様はリピートしません。やり続けることを面白がるかどうか。ですから、私は毎日が楽しくてしょうがないですね。

何も感じない人もいますよ。3日前に泊まった老夫婦がそうでした。

「ここは何もねえなあ。何がいいん



室井氏が手にしているのは菅木志雄の『複縁性』という作品。スタッフの面接の時に、この作品を見せて何を感じるかを問う



だ、バーもカラオケセットもねえ」と言われました。私が「作品があります」と言うと、「なんだそりゃ」という答えでした。こういう層は私どものリピーターにはなりません。いいんです、それで。

説明しても受け入れてくれないということは、コミュニケーションができないということです。コミュニケーションできない人に想像力があるでしょうか。私は、コミュニケーションができて想像できるお客さんに来てほしいです。それで、「大黒屋さん、いつ来ても新鮮でいいわね」と褒められれば私も嬉しい。気持ちが高揚して、次に来た時はこのお客さんにどんなことを言わせようかと考えます。

時間に追っかけられるのは楽しくありません。こちらが時間を追っかけるのが楽しいんです。ですから、来年はどうしようか、再来年は何をしようかと考えるのは楽しいですね。

時間と同時に大事なのが空間です。空間というのは、仕切ることで生まれます。旅館なら、客室や食事の場所など空間を区切りますね。いい宿はその区切った空間をいかに美しくできるかを考えています。うちの従業員は普段から作品を見ているから、美しい空間を作ろうと意識しますよね。それもアートの力です。

【久保田】 室井さんはいつもお客さんと今みたいな会話をされているんですか。

【室井】 はい。私には社長室がないんです。私が座るのは、冬はこのロビーのイスです。夏は表に私の部屋があるんです(笑)。

【久保田】 部屋？

【室井】 軒下です。大体、午前中はここにいるようにしています。私がここにいると知っているから、必ずお客さんが話しかけてきます。苦情もあります。「料理人さん、変わったの？ ちょっと味が濃くなったけど」とか。私はそこから情報を得るわけです。いろんなことを決断するには、自分で情報を取りにいかないと。人づてで聞いていてはダメです。

アートはいろんな意味で役に立ちますが、それなりのアーティストの作品でないといけません。「それなり」というバロメーターは、世界で戦えるかどうかということです。地方にはいっぱいありますが、「何人展」とかやって群れているのはダメですね。自分の力だけで人を呼べないということですから。そういうのも見抜かないとダメです。

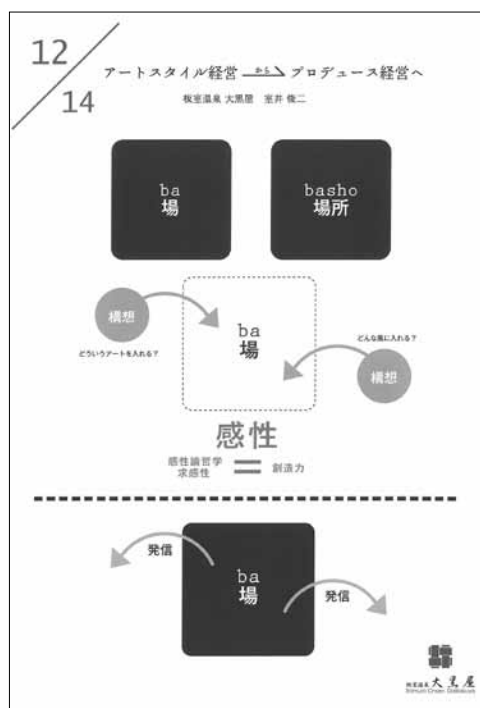
アートも音楽もこの場に合うものでないとダメですね。旅館が総合芸術というのは、そういう意味で「場づくりイコール宿づくり」なんです。その両方の感覚を持っていないと、いい宿にはならないと思います。

必要なのは主体的な場づくり

【久保田】 今、大事なキーワードが出てきたと思います。お手元に「場」と「場所」についての資料をお配りしていますので、こちらも参考にいただければ。

【室井】 場と場所の違いについて説明しましょう。去年の4月20日に「観桜の宵」という催しを開きました。イタリアの方から予約が入っていたのですが、キャンセルの電話が入りました。ご主人から「原発で汚染されている場に、わざわざ行く必要はないのでは」と言われたということでした。

日本の中にいる私から見れば、汚染されたのは日本という「場」ではないんです。福島という「場所」が汚染されたと。実際、私の所は放射線量が低いですから。でも外から見たら、日本という「場」全体がそう見られてしまう。海外の人が日本を外からどう見るか、海外から人を呼ぶ



資料：室井氏提供

にあたっては、いつもそのことを考えないといけない。それには日本の社会を良くするくらいの気持ちを常に持って、宿づくりや場づくりをしないとイケないと思っています。だったら、どこの場を良くしたいのか、そのためにはどこの場所で何をするのか、明確に分けながらやっていかないとイケない。その資料はそのためにどういう感性が必要かについて書いたものです。

【久保田】旅館は「場所」ではなく、「場」だとおっしゃっていますね。

【室井】はい。というのは、場全体の空気感が悪いとお客さんは来ないでしょう。しかし、戦略的に自分が作っていくのが場所です。場づくりというと「みんなでやりましょう」と言います。日本の国づくりをみんなでやりましょう、とか。しかし、みんなでやろうという時、自分が主体的にならなければできないですよ。

みんなでやろうというのは、無責任なんです。場づくりをみんなでやりましょうと言いますが、実は自分でやる。その思考体系がないとできません。「この場の掃除をみんなでやりましょう」と言った時、やらないとイケないと気づく人がいればきちんとで

きます。でも、やらなくていいという人がいれば、良くならない。場と場所は違うというのはそういうことです。

板室温泉で私は組合長を8年間務めました。その時に「板室温泉は川に恵まれているから、川をきれいにすることで、板室温泉という場をきれいにしましょう」と提案したんです。組合の人は皆、賛成しました。そこで、毎月9日の11時から1時間、みんなで掃除をやりましょうということになりました。私は当然皆が来るだろうと思っていたら、誰も来ないんです。

みんなでやりましょうと言っても、川にゴミが落ちていることは良くない、川をきれいにしようという意識がないんですね。「山喜」の山口さんは目覚めたから、3年後くらいから来るようになりました。でも目覚めない人は、3年経っても8年経っても来ないです。私は毎月来る人の名前をチェックしてたんです。8年間終わって調べたら、私は96回出ました。2番目に多かったのが山口さんで60回でした。一番出なかった人は8年間で1桁です。

これが川掃除だからまだいいですよ。大事業だったら、みんなで一緒になんてできませんよ。そんなもんです。これが現実です。そこで私は考えました。「やりましょう」と呼びかけるのではなく、自分がダントツになってやっしまおうと。情報や場づくり、宿づくりを情報発信するだけの力を持つと、インターネットも使い、メディアにも持論を言う。そうすると興味を持った人が来るんですね。

例えば、うちのコンセプトとして「ゴルフを目的のお客様は満足できない」としています。ゴルフではなくうちに泊まることを目的にしてほしいと。先ほど場と場所の話をしました。場所を目的化するように努力していくと、場が広がっていきます。でも最初から場を良くすることを目的にすると、やれ「ゴルフ場があります」「スキー場もあります」という形になって、結果として宿屋をおろそかにしてしまうんですよ。自分に甘えてしまうわけです。そうするとお客様は見抜きます。芸術家は自分に甘えないですよ。だって命取りになりますから。

日々の鍛錬がリズム感と空気感を生む

【小林】 先ほど「場」としての旅館の話がありましたが、場の空気感をどうやって作るのかという話をもう少し具体的に聞きたいと思います。先日こちらに伺った時、庭に餅つきの練習をする所があって、練習用の座布団がありました。そういうことを見えないところでやっていることがすごく大事で、それが空気感を作るという話でしたが、皆さんにお話しいただけますか。

【室井】 毎月5日の10時20分から、私もスタッフも参加して餅つきをやっています。その時、お客さんに下手だなあと思われたらダメです。仕草や行為が美しくなかったら、お餅が美味しく見えません。そのために練習するんです。スタッフにも練習してくださいと言っています。私はもう66歳ですから、筋肉が落ちないように毎日練習しています。

若い人にもリズムを作るためにやってくださいと言っています。でも大体、毎日はやらないですね。休みが月に8日間ありますし、雨の日もあれば忘れる日もありますから。私より大体下手

ですね。なぜ下手なのか、それは練習してないからです。でも練習すると癖ができますから、その癖を直してあげます。その時にコミュニケーションが生まれます。「あなたの打ち方はこうでしょ。でも、こうすればいい」とか。一生懸命やっている人間とはコミュニケーションできるわけです。常にその意識があります。そうすると餅つきもきれいにできます。

餅つきはかっこよくやらないとダメです。きれいについた餅は、お客さんが美味しいと言って食べてくださいます。うちの旅館は日本一餅つきがうまいですよ。

1人、練習しない人がいました。器用だから、それなりにできるんですね。そしたら実際の餅つきの時に、杵が1回ずっと抜けてしまいました。「あなた、毎日練習しているの」

と聞くと、「はい、してます」と言うんですね。器用な人だからできるんです。でも、休みの時はやりません、雨の時もやりません。忘れる時は？と言うと、5日くらいあります。そうすると、毎日やってないじゃないと。じゃあ、なんで毎日って言ったのと追及したんです。嘘ついでちゃダメじゃないと。

2回目の時、また杵が抜けました。それで辞めさせました。器用だから努力しなくていいという気持ちがあるんです。そういう人はダメなんです。伸びない。頭がいいから分かっちゃう。でも感じながらやらないと身に着かないですよ。

練習するとそれなりにリズムもきれいだし、私が見ても分かるんです。この人は練習しているなど。単純なことをきちんとできるように指導しながら、餅つきもアートなんだということが分かれば。お客さんも皆見ているんです。分かるんですよ、「あの人、新人ね」とか、「まだ3年くらいかな」とか。

【久保田】 私も餅つきの形を作るのに練習台があるのを見てとても驚きましたが、場を作るには隠れた鍛錬があり、気持ちだけじゃダメなんだということが分かりました。大黒屋にはマニュアルはないということで、毎日室井さんは従業員の方を禅問答のように教育しているのかと思っていましたが、それとは別にそういうこともやってらっしゃる。すごく大事だなと思いました。



餅つきの練習に励む社員。隠れた鍛錬が美しい所作を生む

先ほどの川掃除の話で、本人が内発的に自分で気づかないと場づくりはできないというお話でした。従業員の方達にそういう気づきを起こさせるというのは難しいと思いますが、どうお考えでしょう。

【室井】 この旅館に応募してくる時のアプローチから面接しないとダメですね。募集条件はこうですよという条件だけを読んで入って来る社員は、大体長続きしません。条件ではなく、この場所に来て感じる事が大事なんです。

例えば、今ここで働いている荒木君はお客さんとして1度泊まったんです。その時、私がやった倉庫美術館の案内が良かったと。それで、働きたいと手紙をくれたんですね。じゃ、来たらと。感じたんだから、3年はいるなと思いました。(従業員に) 小野塚君は何年前、何で来たんだっけ。

【小野塚(会場)】 8年前です。私はこの地域出身で、当時は板室温泉を知らなかったんですが、たまたま通りかかって旅館に入った時にとても驚いたんです。この辺りは道路に面していてハコモロ的な旅館が多いんですが、建物よりも庭が広いことに感動し、中に入るとガラスの作品の展示をしていたんです。こういうところで働いてみたいと思い、その後で改めて電話をして今に至ります。

【室井】 市村君は1回落ちたんだけど、もう1回受けて2回目に入ったんだよね。何でそんなに来たかったの。

【市村(会場)】 面接を受けた時のこのサロンの暖かい日差しがすごく印象に残ってしまして。

【室井】 というわけで、感じた人だけが残っています。ちゃんと感じて納得したから来るんですよ。納得した人は、きついことを言ってもなかなか辞めません。ところが、条件を見て入った人は、ボーナスが減ったりちょっとでも条件が違ったりすると、すぐ辞めていきます。

【久保田】 何に感じてもらいたいかということは、社長が決めていいんですものね。今のお話は、皆さんにもヒントになるのではないかと思います。楽しく働くということについてですが、サービス業というとお客様を優先して一生懸命尽くすというイメージがありますが、そのことといきいきとアーティストのように楽しく働くことは、どう合致させるのでしょうか。

【室井】 まず働くことと生き様が一緒でないと、私は無理だと思いますね。生き様とは何かを考え、自分で努力することというのを、何げなく私はミーティングで言っています。働くことと生き方が同時にきちんとしていないと、絶対楽しくない。お金もらってるからやらなくちゃと思ったら、楽しくないですよ。きっとそれはお客様に伝わります。ですから、生き方をどうするかということはいつも問いかけています。生き方というのは、先ほど言った哲学につながります。

【久保田】 室井さんのお話には、3年という言葉が時々出てきます。長く勤めてほしいと思うのが普通だと思いますが、3年で一つの区切りとか見極めをつけるという考え方について教えてください。

【室井】 私の宿には1年のうちに何度もいろいろなアーティストや音楽家が訪ねてきます。一生懸命そのことを吸収する人間は3年間でこの場に馴染みますが、吸収しない人間は馴染みません。馴染まない人間は戦力になりません。せっかく入ったんだから3年はいなさい、その間は私も戦力になるまで投資をしますからと。辞めろとは言いませんが、3年経って辞めてもいいと思った人は辞めていいよと言っています。何も吸収しない人と仕事していても、モチベーションが上がらないから。

だって、宿屋ってお客さんの命を預かる職業でしょ。皆さんも命預かってるでしょ。だから、

「よしやるぞ」という気持ちになるわけです。例えば、地震があつたり何か危険にさらされた時、寮にいてもパッと飛んできて、今日は何人入っていたかな、お客様は大丈夫かなと考えられるようでない。そういう気概がなく、「仕事だから」という気持ちの人間がいたら助けられませんかよ。お客様にも伝わってしまいます。

だから、3年の間に私の考えに共感できないと分かったら、お辞めになった方がいいんじゃないでしょうかということです。でないとな下の人間が入って来た時、伝えることができないし、教育できませんから。

【久保田】 先ほど餅つきのお話でリズム感という言葉が出てきましたが、人の動きを考える時、旅館業ということで頭の下げ方などの練習はするのでしょうか。

【室井】 いえ、そういうことはしません。

【久保田】 リズム感という発想はどういうところから生まれたのでしょうか。

【室井】 例えばスタッフのリズムが悪いのは、上からやれと言われてやっているからです。こうすればお客様に喜んでもらえるかなという気持ちをどこかに持ってやっているかどうか。それは必ずスタッフのリズム感に出ます。リズム感のない宿は大した宿じゃないですね。リズムというのは自分の精神性から自然に出る行為なんです。ですから、こうしてくださいと言ってもそのリズムは長続きしないんです。

例えば、この宿を「あまりいい宿じゃないな」と思っているお客さんの歩き方があるんです。下を向いて、肩が下がっているんですね。一方、「ここはいいところだな」と思っている人は上を向いて、背筋も伸びています。これも一つのリズムですね。それを見抜いて、コミュニケーションできるかどうかです。

つまり、気配りと心配りができるかどうかですね。気配りというのは、気づいてパッと行動するということですね。心配りというのは、プロセスの中で考えてこうしたら相手が喜ぶかと考えることです。これら両方ができれば一番いいんですよ。その努力をしている人にはリズムがあります。考えない人は無理ですね。サービス業ではそこが重要ですから。でも、それは教育するのが難しいですね。会得してもらわないといけません。

プログラムは自分の持ち味の表現

【久保田】 形の美しさは練習できるとしても、リズム感はお客さんとのコミュニケーションを誘発する意味で大事なのではと思います。それで思ったのが、大黒屋さんではいろいろな体験メニューをやってらっしゃいますね。リピーターを飽きさせないためというのが一つですが、単に滞在中に何かやらしてもらおうという発想だけではないという気がするのですが。

【室井】 入社して3年経ったら、従業員さんの持ち味でお客様とコミュニケーションしてくださいと言っています。例えば私自身は、鳥と遊ぶことができますから、それをテーマにした会を作ることができるわけです。毎月28日、朝7時に「鳥と朝の散歩会」というのを行っています。

3年いれば自分の得意なものが何か見つかるだろうと。何もなかったらこの場で何かを見つけなければいい。それでも何もないという人は辞めた方がいい。それは自分を出せないということですから。小野塚君も何もなかったんで、「アートの散歩道」というのを作ったんです。

中山君というスタッフは才能があつて、「金継ぎの会」というのをやっています。彼がお客さ

んに金継ぎという割れた茶碗や花器などの修理方法を教えるんです。震災があったから、今年は彼、忙しいんですよ。お金は頂いてるんだっけ。

【中山(会場)】 旅館の外でお買い上げになったものについては料金を頂いてますが、うちのショップでお買い上げいただいたものは、永久保証で無料で直します。

【室井】 彼はそういう技術を持っているので、お客さんとコミュニケーションできるでしょ。

これが金継ぎです(見せる。一同歓声)。みんなこういうふうになにかを見つけようとしているんですよ。何か見つければ、コミュニケーションの材料になりますから。今のところ、この「金継ぎの会」が一番人気ですね。その次が私がやっている「鳥と朝の散歩会」かな。まあ、私は社長だから、社長と話したいというのもあるかもしれないですけど。伴内さんは何をやっているんだっけ。

【伴内(会場)】 「音の散歩道」をやっています。



金継ぎした茶碗を見せる室井氏

【室井】 自然界の音を聞きながら散歩するというイベントですね。3年経ったら戦力になってくださいというのはこういうことです。こういうことできる、ああいうこともできると訴えなさいと。そうすれば毎日が楽しいでしょ。人気になれば俺もまんざらじゃないと思うはずですよ。人間って認めてもらいたいんです。だから認めてもらえるようなものをやりませんか。

私は、彼らの活動にくっついて「どんなことをやってるか」なんていちいち聞いたりしませんよ。でも彼

らは3年間大黒屋にいて、私とアートのお話をしたり、アーティストと会ったりしたことを全部吸収しているわけです。それは表に出ますから。「大黒屋さんのスタッフはアートのね」とお客さんに言われたらしめたものですよ。

温泉旅館でリラックスして作品を観る意味

【久保田】 今までずっとアートのお話を伺ってきましたが、室井さんは折に触れて「大黒屋は温泉旅館だ」とおっしゃっています。温泉旅館だからアートがあると。そこが私の中でうまく結びつかないんですが。

【室井】 私は温泉旅館のせがれとして生まれましたから、小さい頃から温泉旅館とは何かということを見ているわけですね。温泉旅館は自然の恵みをいただいて、建物を造ってお客様に来ていただくというのが基本です。昔は温泉に希少価値があったんです。温泉がある、施設がある、スタッフがいる。これで昔はお客さんが来ましたよ。でも今はどこでも掘れば温泉は出てきますから。バブルがはじけ、立ち寄り湯が増えてくると、温泉だけでは無理でしょ。価値を高めていかなければなりません。だからアートなんです。

基本は温泉旅館としてのあるべき姿をきちんとやる、従業員とか、温泉とか。私がやっているのはリラックスして作品を見ていただくということだけです。だって美術館に浴衣姿では行けないでしょ。気取って行きますよね。それで作品が見えるかということ、私は意外に見えないん

じゃないかと思う。気取るということは、自分に対して構えるということだから。リラックスをすることは構えないということで、そういうものの見方もあるのではないのでしょうかと提案しているだけです。

そうすると、「おたくの宿は何か気づかせてくれるね」「何か発見するよね」というお客さんがいるんです。それはもうリピーターになるに決まっていますよ。何かを発見しに来るんだから。こういう考え方があるのかとか、いろいろな角度から見て、お話ししたりするうち、結果的にリピーターになっていただければしめたものです。

【久保田】 保養にもいろいろあるのかもしれませんが、ただのんびりしたいだけでなく、自分の中の何かを刺激されて帰っていくことが必要だと。

【室井】 必要ですね。言葉には出しませんが、うちは身体の悪い方がよくお見えになります。そっとスタッフや私に打ち明ける方もいます。元気そうだけど、何度も泊まりに来る方がいて、「何に興味があるのかな」と何げなく話しかけたら、実は私はがんなんです。韓国から輸入した黄土で「アタラクシア」という健康増進の施設を造ったというのがありますが、最近はどういうお客さんが多いです。

「おたくに来ると、病院で病状が進まないねと言われるので」と。それが保養です。ですから、リラックスしてもらうためにはどういうことをすればいいのかを研究しています。ここに訪ねてくるということは、日常を離れ、非日常の空間に来るわけですから、どうしても緊張感を持つてるわけですね。その緊張感をほぐしてあげる道具として何がいいのかと。

とはいえ、あまりほぐし過ぎてもダメなんです。私はロビーや玄関は背骨をぴっと伸ばす所で、部屋に入ったただらっとリラックスしてもらうというふうに考えています。温泉はやはり保養が原点だと思うんですね。その原点だけは絶対に外さず戦略的にプラスアルファを考えないと、温泉旅館は生き残っていけないのではと思っています。温泉宿が世界の中で一つの文化としてきちんと認めてもらうにはどうしたらいいかということですよ。

【久保田】 最初の頃、従業員さんが皆辞めてしまって、誰もいなくなったということでした。アートに対する感覚も、時代背景から見ればまだ早いというか、誰もそんなことは言ってなかったと思うので、すごく勇気が要ったと思います。それでも作品を1年に1000万円ずつ買い続けて

きたんですよ。そのように新しいことにチャレンジして、今の方向を目指してこられた原動力は何だったんでしょう。

【室井】 勇気というか、確信犯ですね。

【久保田】 確信があったんですか。

【室井】 最初の頃は確信がありましたよ。でもやっているうちになくなってきました(笑)。人が辞めちゃうんだもん。俺はこれで絶対いけると思うのに、辞めちゃう



「コンセプトは保養とアートの宿」と大黒屋について語る室井氏

から、方向性を間違ったかなと感じましたよね。

もともとぼやく人間じゃないんですよ、私は。でもその頃はうちに帰ったらぼやいてました。それでブツブツ言っていると、女房に「あなた、自分で確信してやったんだから、ちゃんとやりなさいよ」なんてはっぱかけられて。でも「人がいなくなっちゃ困るんだよな。辞めたいっていう奴は辞めていいと言ってるから、俺の方から頭下げて引き止めるつもりはないんだけど」と言うと、「まあ私は分かるから、続けたら」みたいな調子でね。それでついつい続けてやっていくうちに、評価が出てくるわけです。働きたいという人が来たり、いいねと言ってくれるお客様が出てくる。少数派ですけどね。

普通、物事を見る時は客観的に見るから、主観的にものを言えばそれはおかしいと言われますよ。だから町で言われましたもん。「変わってるよねえ、あんな作品飾っていいって言うんだから、大黒屋の社長」って。「あの作品、いいっていう人いるの」って、何かあるとすぐ言われました。

「いるよ」って言うと、「へえ、変わったお客さんもいるんだ」と(笑)、こういう言い方ですからね。でも最近は違います。時代の流れが変わってきたんですね。だから私が思うに、経営をしていくというのは、時代の先取りをする独創的な感性がないとダメだと。遅れをとったら終わりだと。そこには自信をつけましたね。

でも社員に辞められるとやはりショックですね。「あっそう」なんてクールに振る舞っていますが、内心は焦ってるんです。その連続じゃないですか、経営者は。辞めさせない方策もいろいろ考えますよ。

でも自分が迎合したら、アーティストと同じ心ではられません。アーティストは迎合したら終わりですから。もちろんお客様に頭下げたりはしますが、迎合したら絶対に自分の持ち味が崩れるんです。それでもここまで来たのは、時代が追いついたんです。ビートたけしのアート番組が出てきたり、そこらじゅうでアート、アートと言っていますよね。そこは私の先見の明もありますが、私だけの力じゃなく、うちのスタッフや女房の力もちろんあります。マラソンで走って、横で頑張りなさいと手を打ってくれる応援団がいたということです。

でも走っている途中ではいろいろありますよ。今後だってどうなるか分かりません。分からないけどやるという、ギリギリの線で生まれる緊張感が人間のパワーじゃないでしょうか。

【久保田】 そういう何か分からないものに挑戦する姿から伝わってくるものがあり、そこに共感して訪れる人やアーティストが応援したいと思うのではないかと。

【室井】 全く分からないものに挑戦しているのではないんです。何となく分かっているんだけど確信が持てない、でも自信を持ちたいものに向かって行くということですね。芸術家とおつきあいして感じますが、偉大な芸術家というのは本当に孤独ですよ。発表しても、見に来てくれるかどうか分からないんだから。菅さんだって、今ロサンゼルスで個展やってるけど、見に来てくれるかどうか分からない。世界で戦うというのはそういうことでしょ。自分の確信を持って孤独感と疲労感を打ち破っていかない限り、勝てないということですね。

それは経営者も同じです。だから、菅さんと私は二人三脚で頑張っているわけですね。世界の大黒屋になれるかどうか、なれると自信を持ったのは、ロンドンやフランスの雑誌が取材に来てくれたからです。海外の雑誌に室井俊二が載ったということは事実ですよ。その事実があることは自信につながりますよ。



○△□を紙に書き、言葉を入れて説明

我欲に負けずに感性を研ぎ澄ませ

【久保田】 そろそろ皆さんの中で、質問したいと思っている方がいらっしゃるのではと思います。いかがでしょう。

【湯本(会場)】 草津温泉の湯本と申します。今日はありがとうございます。先ほどの視察で2階から庭を見た時に、雪を○と△と□の形に切り取っているのを見ました。ご案内くださった従業員の方がなさったそうですが、この○と△と□という形にも社長の思いやコンセプトがあるということで、後で聞いてみてくださいと言われたので、お聞かせいただければと思います。

【室井】 現代美術というのは、○と△と□で表現するといわれています。私は昔からそれぞれの図形の中に言葉を入れるようにしています。例えば、昭和55年にはこういう言葉を入れました。□には自分の生き様として「志」を、でも「俺はゆらぐなあ」ということで△に「ゆらぐ」という言葉を、それでも何か発見できればいいやということで○に「発見」という言葉を入れました。

アーティストや音楽家など偉大な人に会うと、私はコミュニケーションの手段として「この3つの図形に言葉を入れてください」と言っています。例えば菅木志雄にそれぞれの図形に制作のキーワードを入れてくださいと言ったら、彼は□に「存在」、△に「意識」、○に「状況」という言葉を入れたんですね。菅さんは明確な意識を持っているから、言葉をきちんと発することができるのではないかと思ったんです。言葉というのは理性ですから。

大黒屋でやっている「音を楽しむ会」に毎年出演していただき、この会の核になっている森田克子さんという音楽家があります。この方も素晴らしい方なので、この3つの図形に言葉を入れていただきました。さすがだなと思ったんですが、□に「表現」、△に「和」、○に「心」という言葉を入れたんですね。このように、私が偉大だと思う人は明確な言葉を入れますね。

私は最初にボイストレーニングをしているので声を通ると言いましたが、きっかけは63歳の時、この森田さんに音楽をやらないかと勧められたことです。それまでずっと自分は音痴だと思っていて、それまでカラオケにも行ったことないし、歌もほとんど歌ったことがなかったんです。でも森田さんは、「音痴の人はいない」と言うんですね。調べてあげるからスタジオに来なさいと、2年間も誘われたんです。

それで世田谷のスタジオに行って、「室井さん、おはようございますって言ってください」と。その通り言ったら、今度は低く、次は高く言ってと。そしてピアノを弾きながら「おはようございます」と先生が抑揚をつけて言い、私も同じように言ったら、「あなたは音痴じゃない」と言うんです。「何で分かるんですか」と聞いたら、「音楽の最高峰って何ですか」と逆に聞かれたので、「オペラじゃないでしょうか」と答えると、「今、あなたはオペラをやったんです」と。そこでずっと納得したわけ。

「じゃあ、歌を習います？」と言われたので、「はい」と答えて弟子になりました。私は森田さんに音痴じゃないということをつからせてもらい、3年でかなり鍛えられました。厳しいですよ。でも私を褒めてくれる人がいるんです。それは野鳥です。川辺で『峠の我が家』を練習していたら、ウグイスが寄って来たんです。まさか俺の声で?と思ったんですね(笑)。

ただしここがポイントなんです、私の声は透き通ってないと来ないことが分かったんです。だから私は声を鍛えました。ウグイスが私を褒めてくれたからです。ちなみに歌によって来る野

鳥が違うんですよ。『四季の歌』を歌うとセキレイが来ます(笑)。

それで私、調べてみたんですよ。歴史上の人物で野鳥を呼べた人がいるかどうか。誰だと思えます？ 織田信長です。「人間五十年……」と謡っていたら、野鳥が寄って来たそうですよ。信長は私と同じテノールだったということも分かりました。というわけで、いろいろな発見をするわけです。それが嬉しくてしょうがない。そういう生き方をしていると人生楽しいですよ。

【久保田】 皆さんいかがでしょう。儲かってますか、とか聞かなくていいですか(笑)。こんないいお話が続いちゃうと、なかなか聞きづらいですね。

【室井】 では、その話をしましょうか。原発による風評被害で今年は赤字です。億単位のお金が3~5月の3カ月間で吹っ飛びましたから。東電に賠償を申し込んだら、何千万円かのお金を頂きましたので、それを回せます。それを除けば、今までは何とか黒字できています。黒字を続けてないと、銀行はお金を貸してくれないです。儲けなくてもいいですけど、どうお金を回すかが経営者の腕じゃないでしょうか。

儲けようと思うと我欲になっちゃうから。我欲というのは儲けたいという欲ですね。それもいいんですよ。でも、お金はやはりきれいに使った方がいいですね。儲けてうまくやろうという金はダメですね。うちはお金については全部公開してます。脱税はしません(笑)。私はお客さんと飲む時は別ですが、コーヒー1杯でも自分で頼んだらお金を払います。そういう姿勢でないと、社員にけじめがつきません。今まではまあまあなんですけど、3年続けて赤字だと銀行は渋るでしょうね。菅さんの応援資金を借りたいと言うと、決算書見てくださいと言われます。それでも言い続けるほかないですよ。

今後は分かりません。でも分からないってところがいいんですよ。それがパワーになるから。先が分かかって儲かってたら、安心しちゃう。安心したら芸術家とつきあえません。私、芸術家の人達にこう言われるんですよ。「室井さんは研ぎ澄まされた感性があるから、一緒にやってみて楽しい」と。ここがポイントで、私もそう言われて喜ぶんです。安心したら、感性が研ぎ澄まされません。どうやったら感覚を研ぎ澄ますことができるか、日夜考えてます。

それで今は朝早くスキーに行ってます。一番最初にリフトに乗ります。誰も滑ってない所で滑れます。社員は遊びに行っていると思っていますが、スピードにのるといって、私は感覚を研ぎ澄ますためにスキーに行ってるんです。

交通事故に遭ってしまいましたが、スピードを出してアウトバーンを車で走るというアーティストもいました。アーティストって皆、そういうふうになんか感覚を研ぎ澄ますことをやってるんです。そういう人達にも私もパワーで負けられませんから。

私の旅館では新しい才能を発掘するため、2006年から「大黒屋現代アート公募展」を毎年開催しています。昨年の応募者は530人、今年は400人から応募がありました。なぜこんなに応募があるかという、この場所がいいというのと、何とか認めてもらいたいということですね。もし入賞したら、世界に出します。新人アーティストの登竜門くらいに思っていますから。

才能を見抜くためには、こっちは鍛えないとダメですね。真剣勝負ですから。才能は言葉じゃないです。この人はいけるか、いけないか。競馬で馬を見るのと同じです。馬体の艶がいいとか、これならいけるとか。それを見極めるのが経営者の感性です。

【久保田】 そろそろ時間もきましたので、このプログラムは一度ここで終わりたいと思います。室井さん、ありがとうございました。



闘論会

場としての旅館、行為としての旅館、 表現としての旅館

2012年2月20日(月) 20:00~22:30 (150分)

●ファイター

板室温泉	室井 俊二氏	(板室温泉 大黒屋 代表)
阿寒湖温泉	大西 雅之氏	(温泉まちづくり研究会 代表)
草津温泉	黒岩 裕喜男氏	(同 幹事)
有馬温泉	金井 啓修氏	(同 副代表)
鳥羽温泉	吉川 勝也氏	(同 幹事・監事)
由布院温泉	生野 敬嗣氏	(同 会員)
黒川温泉	穴井 信介氏	(同 幹事)
同	北里 有紀氏	(同 会員)

●レフェリー (財)日本交通公社 常務理事 **小林 英俊**

●リングアナ&実況 (財)日本交通公社 主任研究員 **久保田 美穂子**

機能価値から感性価値の時代へ

【久保田】 このテーブルはリングだと思ってください。私はリングアナウンサーを務めます、久保田です(拍手)。皆さんはこの周りで見物しているだけではなく、どんどん乱入してきていただきたいと思います。闘論が進むように、お手元にカードを用意しました。いい意見だと思ったら「いいね」の札、何か言いたいと思ったら「ちょっと一言」の札を上げて発言してくださいね。

【小林】 アートの精神を生かして旅館をどう経営していくか、室井さんの話は多岐にわたり、内容も深いですね。この後、いろんな質問が出てくると思いますが、その前に、我々がなぜ今回の会場として大黒屋を選んだかという話をしたいと思います。その考えを共有した方が、議論の方向性が決めやすいと思うので。

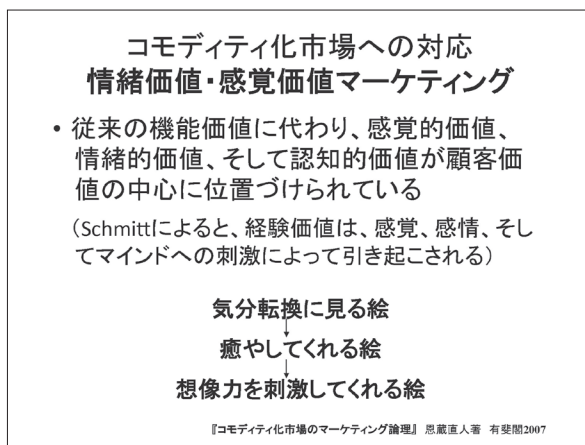


図1

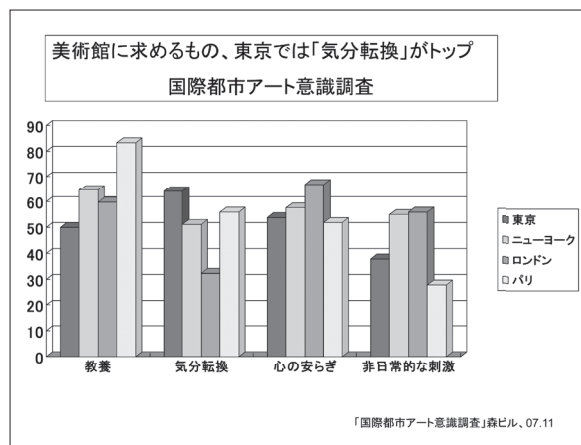


図2

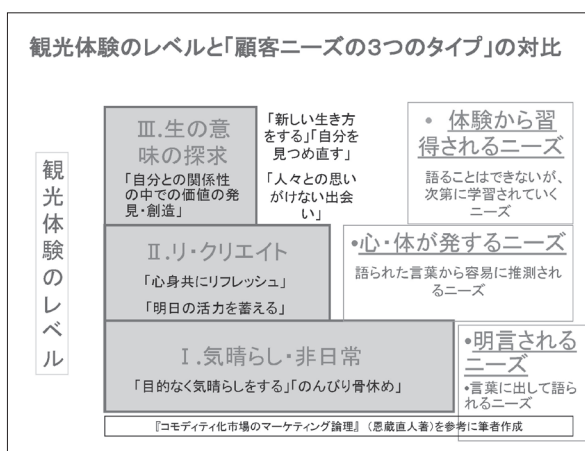


図3

最近、温泉旅館がどこも似通ってきているという状況があります。温泉旅館がコモディティ化して、差別化が難しくなっているんです。「ここは違うな」と自ら感じてもらい、差別化をどうしたらいいかを一緒に考えるのに、この旅館は非常にいいヒントになると思ったわけです。

そこで、「闘論がすすむ素」という資料を元に、コモディティ化している市場の中でどう対応していくかというお話をします。今回、何を学んでもらうかという方向性を示すヒントになるのではと思います。

まずコモディティ化市場への対応として挙げられる

のが、「情緒価値・感覚価値マーケティング」と言えます(図1)。機能価値で差別化するのは難しいので、感性、情緒などを取り入れて差別化しましょうということです。

感性の刺激を絵に例えると、「気分転換に見る絵」「癒やしてくれる絵」「想像力を刺激してくれる絵」という3つのレベルがあるということです。

ちなみに、世界の主要4都市で「美術館に求めるもの」という調査をしたところ、国によって美術館に求めるものが違うんですね(図2)。東京で最も多いのは「気分転換」という回答ですが、パリの場合は「教養」という回答が他都市よりも圧倒的に多いです。ただし、教養という言葉の意味が日本と少し違うと思います。日本では知識を得るといった意味で捉えますが、パリではアートを生活に取り入れるという感覚で見ているのだと思います。

先ほど3つのレベルがあると言いましたが、これを旅館や温泉地に置き換えるとどうなるか。「気分転換に行く旅館」「癒やしてくれる旅館」「想像力を刺激する旅館」となります。皆さんには自分の旅館がどのレベルで対応しているかを考えてほしいんです。

次は、観光体験には3つのレベルとニーズがあることを示した図です(図3)。一番下のレベルが「気晴らし・非日常」で、言葉に出しやすいニーズと言えます。その上の2番目のレベルが「リ・クリエイティブ」で、言葉ではなかなか表現しにくいけれど、心や身体が発するニーズと言えます。

大事なのは一番上の「生の意味の探求」です。自分の生き方に参考になる、生き方を見つめ直す、人々との思いがけない出会いによって刺激されるといったことです。重要なのは、このレ

		コモディティ化市場への4つの参入戦略	
		小 既存製品カテゴリーとの違い	大
知覚差異 (情緒・感動)	小	経験(情緒)価値戦略 感情的価値(感覚、物語、歴史、驚きなど)に焦点を当てながら独自のポジションを築く 「伊右衛門」、「スタバ」	カテゴリー価値戦略 サブ・カテゴリーの構築に力点を置く。顧客にとっての意味のある情報の表象づくり。 「ヘルシア緑茶」
	大	品質価値戦略 同じ土俵でも技を磨いて競争に挑む。製品の質の違いが数値で明示される場合に有効。 「ななめドラム式洗濯乾燥機」 「TNP」ダイハツ	独自価値(先発)戦略 画期的な新製品の開発 「ウォークマン」「iPod」

『コモディティ化市場のマーケティング論理』 恩蔵直人著 有斐閣2007

図4

ベルのニーズは体験して自分で納得するものであり、言葉でうまく説明できないという点です。自分との関係性の中でしか価値を見つけられないというのが大きな特徴で、他人が「あそこへ行ったらこんなことが分かった」と言うのを聞いても意味がなく、自分のものとして考えないと分からないというレベルなんですね。

先ほどの室井さんのお話を聞いていて分かると思いますが、大黒屋は1と2のレベルをきちんとクリアしながら、3のレベルまで行って、それを求めるお客さんが来ていると。訪れるお客さん全てが3のレベルを求めているわけではないんですが、そういうお客さ

んにも対応できるという深さに価値があるのではと思っています。

では具体的にどうするのかということですが、早稲田大学商学部教授の恩蔵直人先生が『コモディティ化市場のマーケティング論理』という本を書いていて、その中で4つの参入方法があると述べています(図4)。

1つは先ほどからお話ししている情緒的・感覚的な価値を高める「経験(情緒)価値戦略」です。これは、感覚、物語や歴史、驚きといったものに焦点を当てながら独自のポジションを築くというもので、サントリーのお茶「伊右衛門」が例に挙げられます。京都の歴史をテーマに、独特のCMを作って感覚的な違いを出している。

図の左下にあるのが「品質価値戦略」です。製品の違いを出すのはなかなか難しいですが、本に載っている例では「ななめドラム式洗濯乾燥機」があります。上から出すと大変だけど、斜めから出すと出しやすいというのは、明らかに違うんですね。もう一つ、私が付け加えたのはダイハツのムーヴという車です。CMで低燃費を「TNP」と略していますが、27km/lということで、明らかに低燃費であると。

右上の「カテゴリー価値戦略」はカテゴリーを作って違いを見せるというものです。「ヘルシア緑茶」のように、同じ緑茶でも顧客にとって意味が違うというものです。

そして「独自価値戦略」は、「ウォークマン」や「iPod」など明らかに新しい製品で、商品名が品物全体の名前になるようなものです。

旅館の「脱コモディティ」で考える4つのヒント

これらの考えを元にして、観光地や旅館を考えてみましょう。恩蔵先生から「製品については自分達で検証できるが、ソフトについては弱いので一緒に考えましょう」と言われたので、その時に考えたことを元に話をします。

まずコモディティ商品とブランド商品との違いについてですが、最近の脳科学によれば、それぞれ選ぶ時に脳の違う部位が反応するという調査結果があります(図5)。つまりコモディティ化をいくら進めてもブランドにはならないと。ブランドに対する好き嫌いは、好き、嫌い、心地いいといった感情的な選択を示す神経細胞が反応して生じるんですね。ですから、そういうところに訴えないとブランドにならないということです。

コモディティ商品とブランドでは脳内で活性化する場所が違う

- コモディティ商品: 脳内の記憶に関係する部位が活性化
- ブランドの好き嫌いが関係する商品: 過去の経験に基づく感情的な選択をしていることを示す神経細胞が活性化

英国での実験『売り方は類人猿が知っている』ルディー和子 日経プレミアシリーズ2009

図5

「座りやすい」から「座りたくなる」へ

- 「座りやすい」では、物としての椅子、機能と合理性によるニーズ満足どまり
機能による差別化に限界!
- 「座りたくなる」では、顧客の心理、願望が入ってきており、ウォンツ(願望)レベル、デザイア(欲望)レベルまで上がっている
- アートは、「見やすい」ではなく「見たくなる」

『世界目線構想力』谷口正和著ライフデザインブックス刊08
例:「参加しやすい」から「参加したくなる」へ

図6

要するに、重要なのは機能じゃない。「座りやすい椅子」ではなく「座りたくなる椅子」を作ろうということなんです(図6)。あっ、「いいね」の札が上がりましたね(笑)。観光でいえば「参加しやすい」ではなく「参加したくなる」と言い換えることができます。料金が安い、身近に申し込む場所があるというのは「参加しやすい」ですが、「参加したくなる」にするにはどうしたらいいか。そういう発想でものを考えましょうということです。

具体的な例として挙げられるのが、大西さんの経営する「あかん遊久の里 鶴雅」の「レラの館」という客室です(図7)。アイヌの文様を部屋のデザインに使っているんですが、アイヌ文化研究所というのを作って、アイヌの人達がこの文様をどういう場面で使っているかを研究しています。意味を考えずデザインだけ使うというのはよくあるやり方ですが、もっと深く研究していることが非常に面白いなど。そういうことが結果的に、感覚的価値や情緒的価値を高めることにつながっていると思います。

では実際に情緒価値を高めるにはどうしたらいいかということですが、まず周囲を取り巻く価値を高めることが大事です(図8)。室井さんのお話を聞いてお分かりだと思いますが、宿の中だけでなく、庭や裏山、周辺の川の価値も見直しておられます。全体の中に価値があるということに気づいて、行動するということですね。

それから、イメージーションとクリエイションによって、見えないものを「見える化」という意識を持つと。今日も、どうやって形にしてどうやって感じてもらうかというお話がありまし

阿寒湖温泉「あかん遊久の里 鶴雅」

2006年春新設の「レラの館」、アイヌの文化を反映した、個性のかつ叙情的な客室



情緒価値、品質価値

図7


情緒価値(経験価値)の創造

- 情緒価値の創造: モノの価値、機能価値だけでなく、それを取り巻く情緒価値を上げよ。情緒価値とは、心の価値、感動の価値のこと。
- 創造すること、今までにない何かを世の中に提出すること、イメージーション&クリエイションが、時代と市場を創りだす
- イメージーション&クリエイションのセットは「見ざる」を「見える」へ変化させる
- 顧客は「ドラマ」を買っている
- 動かしているのは情報とサービスのドラマだと見切ること

『世界目線構想力』谷口正和著ライフデザインブックス刊08

図8

感性への刺激

- 感性とは想像力であり、この想像力を刺激する。
- 舞台上がってきてもらうという参加性ではなく、顧客が自然にとる行動が顧客参加になっているような仕組みが必要
- 演出と気づかない環境演出性
- ドラマの視点から物を作り直す


『世界目線構想力』谷口正和著ライフデザインブックス刊08

図9

情緒価値

「古牧温泉青森屋」
青森体感、「のれそれ(めいっばい)青森」
コンセプトは一種の物語

方言によるパフォーマンス
青森三大祭り








図10

(温泉)旅館の脱コモディティ戦略	
既存カテゴリーとの違い	
小	大
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> 情緒価値戦略 「古牧温泉青森屋」 「ジ・アース」、「鶴雅レラ館」 ↓全体質感戦略 那須「二期倶楽部」 板室温泉「大黒屋」 「亀の井別荘」・「玉の湯」 品質価値戦略 黒川温泉「湯巡り手形」 「鶴雅グループ」JTB90点以上の宿 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> カテゴリー価値戦略 妙見温泉「天空の森」(人間性回復産業) 「BBC長湯」(図書館のある逗留場) ナインアワーズ(都会の避難場所) 部屋付露天→コモディティ化へ ペットと泊まれる宿 独自価値(先発)戦略 板室温泉「大黒屋」(アーティストの養成・プロモーション) </div>

知覚差異(情緒・感動)
 小
 大

図11

た。空気感だけでなく目に見えるということも大事ではないかと思います。

瞬間瞬間のパフォーマンスがアートであるというお話が室井さんからありましたが、顧客は「ドラマ」を買っていると言えます。サービスも一つのドラマと考え、「今だけ、ここだけ、あなただけ」に対してどういふパフォーマンスをできるかだと思います。

感性という言葉がよく出てきますが、感性イコール想像力なんですね(図9)。感性を刺激するには、顧客が自然にとる行動が結果的に顧客参加になるという仕組みが必要です。大黒屋でも従業員とお客さんと

のふれあいが、感性を刺激し合うストーリーになっています。

具体例として挙げられるのが、阿寒湖温泉でやっている「千本タイマツ」というたいまつ行進です(図9上写真)。他のお客さんと、見る関係、見られる関係を作りながら、自分も参加してたいまつを重さと熱さを感じながら行進すると、こういうものが感性の刺激に役立つのではないかと思います。

その下の写真は、黒川温泉の「旅館 山河」の露天風呂のそばの風景です。自然に山から水が流れているのかと思ったら、実は全部人の手で造られているんですね。これは「演出と気づかない環境演出性」であり、感性の刺激に役に立つと思います。

感性を刺激する旅館の例として挙げたのが古牧温泉の青森屋です(図10)。ここのコンセプトは「のれそれ青森」、つまりめいっばい青森を体感するという事です。入った時から方言で出迎えられ、旅館全て青森一色です。他の場所から来た人に対して、地域性を徹底的に提供するのです。ちなみに、この旅館では誰かが何か提案すると「それって、のれそれ青森?」と聞き合い、皆が賛同すれば実行するそうです。

じゃあ、温泉旅館がコモディティを脱するにはどうしたらいいか。私と久保田で私案として考えてみました(図11)。まず一番やりやすいのは、「情緒価値戦略」だと思います。先ほど例に挙げた「古牧温泉青森屋」や「レラの館」もここに当たります。

鳥羽温泉の吉川さんが経営されている「御宿 ジ・アース」は、周辺の自然環境がものすごく

語りかけてくるんですね。嵐を観る展望台というのがあり、今までの温泉旅館にはない発想なので、違う意味での感性価値ではないかと思います。

そして、こうした情緒価値戦略を推し進めると、「全体質感戦略」になるのではないかと。これは僕らが名付けた造語ですが、その旅館に入った時、あるいは行こうと決めた時から帰る時まで、ずっと一貫した質感が感じられるということです。例えば那須の「二期倶楽部」や板室温泉の「大黒屋」、由布院温泉の「亀の井別荘」「玉の湯」などがこれに当たると思います。

先日、黒川温泉にお邪魔したんですが、それぞれの旅館が露天風呂の質を高めようと競争していて、「湯巡り手形」を持って回ると、どこに行っても一定の水準を超えているんですね。これは一種の「品質価値戦略」ではないかと思います。それぞれが質を高めていないと、いい所と悪い所の差がはっきりしてしまう。単にいろいろなお風呂に入れるということじゃないんですね。

先ほども例に出した大西さんの鶴雅グループの旅館は、ほとんどがJTBのお客様アンケート評価で90点以上を獲得しており、客観的な指標の一つとして、これも品質価値戦略と言えるのではないかと思っています。

続いて「カテゴリー価値戦略」ですが、鹿児島島の妙見温泉「天空の森」がこれに当たるとはならないかと。経営者の田島さんは「うちは旅館業ではなく、人間性回復産業だ」と言っています。それがどこまで形になっているかは別にして、泊める、食べるというのは単なる機能で、本当にやっているのは人間性の回復と言い切る志が面白いと、僕は好感を持っています。

もう一つが、第2回研究会でもお話した長湯温泉の宿泊施設「BBC長湯」です。図書館のある逗留場というのがコンセプトで、これからは文化を持たないと、なかなか長逗留してくれないということで、図書館を作っています。

次のナインアワーズというのは、京都にある新しいカプセルホテルです。単なるカプセルホテルではなく、「都会の避難場所」として、都会の疲れた人が羽を休め、元気になって戻ってもらう場所というコンセプトなんですね。実際に見に行きましたが、備品などもすごくいいものを使っていて、1時間単位で利用できて、外国人にすごく人気があります。これもまた新しいカテゴリーになり得ると思います。

ちなみにここで言うカテゴリーとは、一冊丸ごと特集したムック本が出せるというイメージです。既にコモディティ化していますが、露天風呂付きの部屋のある旅館は一例として挙げられます。「ペットと泊まれる宿」もそうですが、ただ泊めるだけではなく、ペットをどう扱うかについては差別化ができると思います。

「独自価値戦略」を打ち出した旅館や温泉地というとなかなか難しいのですが、大黒屋ではアーティストの養成や世界に売り出すためのプロモーションを行っています。旅館の質を高めるためにやってきたことの延長が新しい形となっているという意味で、これに当たるとはならないかと。これらについては明日、室井さんに詳しくお話を伺いますので、楽しみにしていただきたいと思います。

「一期一会の塔」に込めた従業員達への敬意

【久保田】 それでは、これから闘論会に入りたいと思います。まずは阿寒湖温泉の大西さんにお伺いしたいと思います。室井さんのお話を聞いて、率直にいかがでしたか。



大西雅之氏



旅館の裏にひっそりと立つ一期一会の塔。
「この供養塔は大黒屋従業員先祖物故社員の
供養するため建立しました」と書かれている

【大西】 僕は2つ、すごくショックを受けてることがあって。1つはアートの宿というアプローチによる室井ワールドの卓越したすごさで、ガーンと胸にきました。室井社長が旅館業に注ぎ込まれている情熱や思いを知って、自分は何をやっていたのかと本当に思いました。

もう1つ、すごくショックを受けたのは、「一期一会の塔」です。自分も今まで一生懸命走ってきましたが、僕達の前の親父の代や先輩など基礎を作ってくれた人達に、どれだけ自分が敬意を払ってきたか。自分が走ってることに満足して、そういうことを見過ぎてきたことを思い知らされて、これは絶対帰ったらすぐ自分もやらないと思いました。

【小林】 一期一会の塔は普通はなかなか人には見せないそうですね。僕も何回目かに訪れた時に、連れて行ってもらって感激しました。もっとこの塔についてのお話を伺いたいんですが。

【室井】 私はこれを供養塔だと思ってるんですね。昭和55年にうちの親父から事業を託されて3億円かけて工事をしたんですが、その時に「なんでこんな大金を銀行が貸してくれるのか」と私は父に聞いたんです。それに対して父は「社員の信用など、培ってきたものがあるからではないか」と。うちには33年勤めた社員がいました。既に彼は亡くなっていたんですが、「特に」と父は前置きしてこう言ったんですね。「ああいう人間がいたからな」と。

うちの親父が言いたかったのは、共感しながら頑張ってた働いていた社員がいたからだということです。私は「親父はそういう人達に具体的に何をやってるの」と聞いたんです。「何って……。何にもやってない」と。

思うことは誰でもできるけど、形に表して行動を起こさないと意味がありません。私はうちの父に「じゃあ、うちで供養する塔を作ったらどうか」と言って、あの一期一会の塔ができました。

旅館業というのは命を預かる仕事ですね。それはお客さんだけでなく、社員の命もです。その意識を保つために、私は毎日ではありませんが、あの塔の前で「命を預かりましたよ」と言っています。経営者である私が、そういう思いであの塔の前に行くということですね。

さっきお話した33年勤めた人がうちで亡くなった時、彼の甥に当たる人が来ました。「自分は伯父をよく知らない。長く勤めているので、葬儀は大黒屋さんでやってくれないか」と言われたので、父と私は、もう身内みたいなものだからやってもいいと答えました。「その代わり、彼の財産をもらっていいですか」と聞いたら、彼はいいと言いました。

旅館の従業員だから大した財産もないだろうと思ったんですね。私は「本人からお預かりしました」と言って預金通帳を見せたんです。昭和50年代の話ですが、残高が1000万円あり、その他に土地もあって、東京都板橋区の駅前の一等地に300坪持っていました。うちのお客さんに譲ってもらったんですね。不動産屋に聞いてみたら、億に近い評価額でした。

それで、これを全部もらっていいかともう一度聞いたら、考えさせてくれと言って一度帰られて、再び来て「私どもで全部やります」と言いました。金の力ですね。

亡くなった彼は全てを私達に託すつもりで通帳などを預けましたが、他人は他人ですからやはり親戚がやるべきだと。しかし、金の力でいくら葬儀をやっても、その人を思い出して彼らが



室井俊二氏

手を合わせることができるでしょうか。できないですね。一度は大黒屋さんでお願いしますと言ったんですから。

ですから、私は供養のために一期一会の塔を作り、その人の命日に参ります。他にも社員で亡くなる人が出れば参ります。私は従業員に1年に1度だけ、参ってくれないかとお願いしています。今日、ご縁があって私達が働けるのは、そういう人達の積み重ねがあったからだと。そうしたら、社員の中で塔の周りを掃除するなどの動きが出てきました。こちらの気持ちが社員に伝わり、一つのコミュニケーションが生まれ、そういう人達と思いを共有しているということです。

人間というのは1人では生きていけません。こういう人達のおかげで銀行からお金が借りられるんだと、そういう思いを大事にするのが、何十年も続いている旅館の役割かなと思っています。もしかしたら従業員も塔の掃除をしながら、「大黒屋はつぶせねえな」と思うかもしれない。私も潰れたらこの塔を守れないと思いますし。それは続けていくパワーになりますね。



吉川勝也氏

「場」と「場所」について再び考える

【吉川】 先ほど「場」と「場所」という話がありましたが、私はまだうまく理解しきれていないところがあります。この小さい温泉地で大黒屋の存在は大きいですよ。先ほど、室井さんが川の清掃をやりようとしても、なかなか地元の理解を得られなかったという話がありましたが、この地域で大黒屋のイメージがどう浸透していくんだろう、場という意味で大黒屋にはどんな役割があるんだろうと。やはり、私達も地域で同じ問題にぶつかるんですよ。

【室井】 ざっくばらんに本音でお話すると、経営的な能力がなく、自分の場所をきちんとしようとしなところは干された方がいいと僕は思っています。他人がこうしようと言ってもついて来ないし、いろいろ言えばかえって恨まれるでしょう。

私の若い時のように「俺は本当は宿屋なんかやりたくないんだ」と思い、だんだん衰退した方がいいと思っている宿もあるかもしれない。そういう人を「やりましょう、やりましょう」と引張り上げることが果たしていいんだらうかと。むしろ素直に辞めてもらうよう、突き放した方がいいのではと。

それでも一緒に場をきれいにしましょうと呼びかけると、「他の人がやってくれるからいいかな」という依存体質になるんですよ。それがあつほどその地域はだらしなくなる。だらしない地域にならないためには、みんなで全体の場をきれいにしましょうと言うより、まず自分の場所をきちんとすると。例えば自分の旅館の掃除をきちんとするということです。

例えば大黒屋を場と考えると、調理場は場所なんです。場と場所という関係をよく見ないと、人に対して依存心が出てきます。

みんなで何かやりようと言った時に、みんなでやれる人間が揃ったら素晴らしい。でも、みんなではできないし揃わない。だったら、やらない人間を刺激して、結果的に自分でやりようと思わせる方が早いかもしれない。例えば「私は場所づくりを一生懸命やったから、こうしてお金持ちになっ



旅館を場と考えると調理場は「場所」。
それぞれの場所をきちんとすることが場づくりにつながる

た」みたいに見せつけた方がいいのかもしれませんが。

そのくらいの気持ちでないと、今の日本の社会は良くならないのではないかと。高度成長していた時代はみんなで手をつないで道を渡れたけど、これからは無理でしょう。そういう意味でも、場と場所の関係を真剣に考えるべきではないかと思います。隣の人がやらなくても、「やらなくていいよ」と言って、自分が頑張ってお客さんに来てもらえる場所にすればいいと考えればいい。みんなでやろうと思った瞬間に依存体質が生まれるんだと思います。

【大西】 言葉の定義ですが、場所というのは小さなところで、場というのはもう少し大きなエリアという意味なのではないでしょうか。あるいは場所というのはある地点であり、場というとストーリーとか雰囲気を含め備えた空間を指すのでしょうか。

【室井】 僕は前者の方を指しています。ただ人によって場と場所についての考え方は違うと思います。自分が場と場所をどう見るかということですね。みんなに共通の定義はないと思います。

【小林】 僕は、場所というのは単なる空間で、場というのはエネルギーが集まってくるところかなと考えていて。場というのは空気感とか感覚とか、見えないもので捉えるものかなと。

【室井】 概念の話になると私も迷うんです。でも商売をしていたりすると、とにかく場と場所に分けないと、立場上ものが言えない。僕は組合長をやっている時にそう思ったんです。場という全体をまず捉え、個別でできるのが場所なんですね。

それぞれの場所が良くないと、板室温泉の場全体に悪影響を及ぼします。場所をちゃんとすることで、全体の場が良くなる。ですから他の人の場所に対して「こうしたらいいのでは」と言おうかなと思うんです。喉元まで出そうになるんだけど、言ったら失礼だろうなど。

【久保田】 旅館は場所ではなく、場であるというのはどう理解すればいいのでしょうか。

【室井】 旅館は全体だから、私の中では場であるんだけど、でも細かく分けると、調理場やフロントといった場所があるということですね。

【金井】 よその旅館は、見方によっては「場所」の場合もありますね。

【室井】 そうですね。

【吉川】 違う考えや思想やエネルギーを共有するところを私は場だと思っていたんです。場所というのはもっと明確化して、方向性を決めて一つになっていくと。でも旅館も場で、場所があるというところとちょっと分からなくなってきました。



金井啓修氏

【大西】 室井代表の考え方は、町というエリアから見ると、町は場で旅館が場所であると。でも旅館を場として考えた時、調理場やフロントが場所になるということですね。

【室井】 そうです。だから、外から見るのと内から見るのとでは見方が違くと。

【金井】 でも調理場の雰囲気といたら、それは場になるんですね。だから「場の雰囲気が悪くなる」というところは場であり、住所に近いところは場所と。

【室井】 そうですね。

【金井】 だから旅館組合で、みんなが一生懸命に一つの方向へ向かっている時は、旅館組合も「場」なんです。こうやろうという場。でもそれがうまくいかへん時は、旅館組合の会合の「場所」になるんです。この旅館の中でも調理場とか独立したところは場所になるし。でも、調理場の中で何か一つのことを考えるとしたら、場になると。

【室井】 難しいですね、場と場所の関係というのは一つの哲学なんですね。しかし、それをある程度明確にしておかないと、組合長になったり地域で何かをやったりする時に、自分の中で解決できないんです。



穴井信介氏

意識すれば木を植えることもアート(行為)になる

【穴井】 黒川温泉では、昭和61年から植樹を始めて、昭和62年に旅館の看板を撤去したんです。私は昭和58年頃に由布院によく行っていたんですが、そこから帰って来ると自分の温泉地がいかにもまとまりがないと感じて、景観はいいのに看板が邪魔をしていると感じました。でも、昭和62年によくそういうことができたなど。看板って旅館の命じゃないですか。それを撤去したんです。

私は2代目ですが、昔はお客さんがいなくてよくソフトボールしとったんです。黒川にはそういうチームワーク的なところがあって、旅館同士も、商売敵でありながら仲がいいところがある。そういった意味で、この温泉地を何とかしようという気持ちが一貫して、木を植えたり看板を撤去したり、旅館の間の垣根を撤去して木を植えたり。旅館の玄関だけでなく、裏もきれいにして、隣同士をつないでいます。

私達の先輩達がそういうことをやって、儲けてみせたんですね。そうすると他の人がそれを真似していく。そうやって町並みがきれいになっていったんです。

【北里】 今日のお話を聞いていて、自分の中で腑に落ちたところがあったんです。今、世代交代の最中で、私達が以前の黒川温泉の物語を引き継いでいる最中なんですね。先輩達が25年にわたって木を植えてきたことが黒川温泉のまちづくりの最初の物語で、今は1万5000本以上になり、黒川の森ができました。「黒川温泉は一旅館」というコンセプトがあり、地域で売っていくと。今、28軒の旅館があるんですが、それぞれの旅館は離れであり、つなぐ道は廊下、町の商店はいわば売店、地域全てが一つの宿であると。

その中で、先輩達が木を植えてきたことは、まさしく室井さんがさっきのお話でおっしゃって

いた「行為」なんだなあと感じました。室井さんは楽しくなければ続かないとおっしゃいましたが、先輩達に聞くと、木を植えることを楽しんでやってきたと。自分達の地域の歴史が、今日のお話で腑に落ちました。

今日、一番端の部屋に泊めていただいておりますが、廊下に飾ってあるいろんなアートを見ながら部屋まで歩く途中、本当に時間を感じませんでした。この建物あったかいなあ、冷たくないとも感じました。感覚的に自分で感じたことが、自分と向き合うことなんだなあと。

1つ、室井代表にお伺いしたいことがあります。旅館経営にアート



北里有紀氏

を用いておられますが、地域で見た時に、どういう展開の仕方があるのでしょうか。今、板室温泉で営業している旅館が20軒ほどあるとお聞きましたが、黒川温泉も規模としては同じようなものです。地域としてアートを取り入れる時に、どういうやり方があるでしょう。

【室井】 私が2年前に板室温泉の旅館組合長をやっていた時、地域にアートを取り入れてはと組合で提案したんです。2人の組合員に作品が高いと大反対されました。そんな高いものに投資するなんて、お金がもったいないと。費用対効果がどこにあるのか説明しろと言われてたんです。

費用対効果は分かりませんと私は言いました。そこにあるのは主観であり、必要なのは自分達がいいと思ったものをどういうふうに伝えられるかという能力だからです。「例えば、このモニュメントはこういうつもりで置きましたという伝え方ができればいいんじゃないか」と言うと、それでは費用対効果が分からないし科学的ではないと反対され、意見を引っ込めました。

反対しているのが1人なら説得もできますが、2人以上いたらやらない方がいいかなということで、その意見を引っ込めました。

【後藤(健)(黒川温泉)】 (カードを上げて)一言言わせてください。

【久保田】 どうぞ、どうぞ。

【後藤(健)(黒川温泉)】 黒川温泉から参りました。今、室井代表が言われた依存体質ですが、黒川温泉も理事に対する依存体質があります。正直、理事と理事以外の人との温度差はあり、私も組合長をしていたのでそれを非常に感じていて、やはり地域全体でというのは多分

無理だろうと。ですから、今、板室温泉全体でアートを導入するのは無理で、大黒屋さんでしかやれないことだろうと思って聞いていました。ただ公共の場に少しアートを置くなどの工夫はされてもいいのかなと。

【室井】 私はこの地域で土地を持っているので、自分の土地にはアート作品をどんどん置いています。

【小林】 「ここから温泉街に入ります」ということを示す、モニュメントのようなアート作品もありますね。

【室井】 私は「場」を作りたいのですが、おっしゃるように意識の問題はありますね。地域の人達全員でやれるのが一番いいけれど、それぞれの捉え方がありますからね。

例えば、黒川温泉では木を植えたということですが、日本人は木に馴染みがあるから、みんなでやろうという形で成功したのではないかと。アートの場合は皆さんの捉え方が違うから、費用対効果などと言われれば引っ込めざるを得ない。

でも板室温泉全体が良くなないと、大黒屋も困るんです。おかげさまで土地がありますから、そのために作品を自分の土地に個人的に置いています。

【後藤(健)(黒川温泉)】 大黒屋さんだけが繁盛しても、板室温泉が衰退してしまったら、大黒屋さんもまた衰退していくのではないかと思います。

【室井】 その通りですね。ただ、内側から見ると、なかなか進まないところがあります。私は組合長を8年間やったんですが、私の力不足で意識の持っていない方が難しかったかなと。ただ何か提案すると「山喜」の山口君などは聞いてくれるわけです。なので聞いた人だけ伸ばせばいいかなと思っていました。



会場からも意見や質問が投げかけられ議論が活発に



ここからが温泉街ということを示すアート作品。室井氏の敷地に置かれている

「良いお客」は自分の目指す考えに合うお客

【金井】 いいかげんな有馬温泉ですが(笑)、桜や紅葉の時期は旅館組合で年2回はちゃんと掃除をやっています。年2回ならできるかなと。新型インフルエンザで困った時、お客さんにいつでも来てもらえるように掃除しようと声かけたら、300人くらい集まったんですね。それがいざという時の有馬のパワーだなと。普段はバラバラかもしれへんけど、阪神・淡路大震災も含め、非常時の結集力は意外と強いんです。

有馬では割と真摯によそ者や世代の違う人の意見を取り入れる姿勢があるんです。例えば大学生の意見を聞いて、大学生による大学生のための有馬温泉のパンフレットを卒業シーズンに向け作っています。

また大学生が「路地裏が面白い」と言うので、「有馬温泉路地裏アートプロジェクト」と称してアートを今まで2回飾りました。この景色の中で生かせるアートを考えてくださいというところからスタートして、作品を募集したんです。1年目は大して反応がなかったんですが、2年目から若干の変化が出ました。路地裏に半年間くらいアートを放置するんですが、2年目の夏にもう雑草だらけだろうと思って、お客さんを案内した時に見たら、雑草がきれいにないんです。

後で聞いたら、うちの息子が草取りをしていて、ショートカットできる道を作ったりもしました。2回目は、日本だけでなくヨーロッパの3カ国から応募があったんです。今年は3回目を迎えますが、国際アートプロジェクトと言える状態になり、会を重ねるごとにどんどん楽しくなって、作品が集まるようになってきてます。

【大西】 黒川温泉は温泉手形を作ったり植樹をしたりといったことが郷土力であり、それに向かって皆が結集できます。しかし大黒屋のアートは、室井代表がお作りになったもので、共感されることもあります。卓越したもののなのでこの板室温泉の郷土力にはなっていないと。それに対する理解がない場合どうするかという話になるんだろうと思います。郷土力が明確なところは結集もしやすいですが、卓越したものにみんながどうついていくかというのも問題ではないかと思いました。

【金井】 最初に小林さんが紹介した、東京で美術館に求めるものは「気分転換」がトップということについてですが、最近、観光庁が「ポジティブ・オフ」と言っていますね。積極的に休みを取ったら仕事の効率が上がっていくと。

じゃあ世界で一番休んでいる国はと言ったらフランスです。フランス人は休んで何をしているかという調査をしたら、旅をしていると。日本人の旅の目的は、美味しいものを食べるのが1番で、温泉が2番やけど、フランス人の旅の目的で一番多いのが知的好奇心を満足させると。休んで、リフレッシュして、新たな知恵を得て仕事に生かすということですね。

うちの長男はパリのマレ地区に2年ほど住んでいたのを知ったんですけど、フランスでは失業者は無料で美術館に入れるんです。美術館に求めるものとして、フランスで「心の安らぎ」や「非日常的な刺激」が低いのは、フランスではアートにふれるのが非日常の刺激ではなく日常だからではないかというのが、僕の分析結果です。そのへんは日本が劣っている部分というか、もう少し知的好奇心を満足させる旅を作り出さなきゃいけないと思います。

【穴井】 欧米の方が黒川温泉に来ると、お金をあまり使わないですね。蔵とか馬小屋とか石垣にもものすごく興味があるんです。旅館の写真はあんまり撮らない。やはり感性が違いますね。

【金井】 ここにも有馬の若い連中がいますが、彼らの宿は、子供連れに特化したり、完全にカテゴリー化していて、戦略に勝っている連中が来ています。

【久保田】 有馬温泉の若い方がどんなことを考えているのか、聞いてみたくなりました。

【金井】 そうですね。順番に当てましょう(笑)。



有馬温泉の若手からはいろいろな悩みや質問が

【下浦(伸)(有馬温泉)】 室井さんのお話の中で、こちらに泊まりに来て「ここは何もない」とおっしゃったという老夫婦の話がありました。うちの旅館も独特のカラーがあるので、飛び込みでいらっしゃったり予備知識なくいらっしゃるお客さんは、そういう考え方になってしまうのではないかと思います。あらかじめ来る前にフィルターをかけて、好きな人に来てくださいという形にしたり、逆にそうでないお客さんは来ないようにするといった仕掛けは、どういうふうに取り組んでらっしゃいますか。

【室井】 私の宿は「保養とアート」ですから、保養に関しては仕掛けはないですね。保養というのは日本の文化であり、癒やしであり、そこを踏まえながらアートがありますと言っているわけで。私のところにはアート雑誌の取材がしょっちゅう来ます。アート関係者でうちを知らない人はほとんどいないと自負しています。だから情報もそういう形で発信できます。

ただ保養という部分については難しいですね。昔から湯治場のイメージはこうだろうと思って来たお客さんにとっては、イメージに合わないんですね。ここには何もないねと言われれば、何を求めて来ているんですかとお聞きしますが、合わないと言われると、ごめんなさいと言うしかない。そこは非常に難しいです。

【下浦(伸)(有馬温泉)】 先ほど、お金を落としてくれるお客さんと、こっちが来てほしいお客さんと2つの層があるというお話がありましたが、私のところはその真ん中を微妙に綱渡りしてるような感じで。でも極力、嫌なお客には来てほしくないというか(笑)。

【室井】 嫌なお客というのはどういうお客でしょうか。そこを明確にしないと、そのお客さんは来ますよ。

以前、ヤクザのお客さんがここに泊まったんです。スマートなヤクザじゃなくて、田舎ヤクザですね。で、その人が「この社長は客に失礼なことやってて、それに気がつかないのか」と言ったんです。私は完全にイチャモンだと思いました。それで「代表の者ですが、何か失礼なことがございましたか」と聞きました。そしたら作品を指差して「これ何だよ、これ」と。「作品です」と私が言うと、「そんなのは分かってる」と。

こういうお客さんには来てほしくないですね。でもお客さんだから頭下げなくちゃいけません。それで私は一生懸命説明したんです。そこから大ヒントをもらったんです。

何かというと、ヤクザは背中に絵を描いてるんですね。しかし、ここにあるような現代アートの絵じゃないでしょ(笑)。ヤクザの好む絵の世界はいわゆる唐獅子牡丹の世界ですが、私の旅館にあるアートは、主に点や線、空間で構成されています。それをどう捉えるかについて、その人に説明したんです。

私はその人のしているネクタイを示して「これは何でしょうか」と言いました。彼は「ネクタイだ」と言ったので、私は「いえ、その上の柄のことです。こういう作品も、柄として見てください」

と言ったんです。そしたら「あ、そうか」と言いました。最後に彼は「分かった」と。そして言ったのは、「でも、俺には合わないからもう来ない」と。

大事なことは、背中の彫り物も現代アートも同じ作品だということ、捉え方の問題なんです。それを分かってもらった上で、ここに来た方が「もう来たくない」と思えば、それはある意味しめたものです。この話から分かるのは、いいお客さんって何かということなんです。金払いがいいとか悪いじゃない。その旅館に「合う」人がいいお客さんなんです。

経営と金儲けを混同しない

【岩田(有馬温泉)】 さっき質問した彼の旅館は、かぐや姫みたいなコンセプトで女性客に特化していますが、うちの旅館はコンセプトがあまりないですね。とにかくたくさんお客を入れるという親父の方針もあって、ただ賑やかだぜ、みたいな(笑)。

それで僕も1年半くらい悩んでいるんです。稼働率は90%くらいいっています。とにかくお金を集めろ、集めたら改装できるからと。改装したらまたお客さんが来る、それを繰り返して6期目くらい来てるんですが、コンセプト的なものはどう作ったらいいのかなど。

【室井】 僕が思うに、経営というのは金儲け主義じゃダメなんです。理念を作って、それを遂行しながら継続的に続けることが経営です。あなたのは金儲けだから、経営ではないです。日本は資本主義社会ですから、もし経営ということを真剣に考えるなら、その中の社会的役割なんです。金儲けとは別の話なんです。経営と金儲けをごっちゃにすると間違いを起こしちゃうんですね。

【岩田(有馬温泉)】 僕もそう思います。

【大西】 今の話はすごく大事で、我々の業界で同じようなことに悩んでいる若い人はいると思います。(有馬温泉の若い人に)これが俺のやりたいことだ、好きな道だ、みたいなのはないですか。

【室井】 そういうのがないと楽しくないでしょう。

【岩田(有馬温泉)】 そうですね。ビジネスの一つとして考えて、両親や姉の家族、自分の家族を養っていかなあかんという思いがまずあって、楽しいという感覚はないです。

【室井】 長続きするには、楽しいという感覚が必要ですよ。

【岩田(有馬温泉)】 そうですね。だから、どこかで終止符打ちたいなと(笑)。うちの旅館は外観も内観も配管も、あと16年くらいはもつんですが、それがちょうど自分が55歳くらいでゲームオーバーが来るように全部してあるので(笑)。その時が来たらもう一回考え直そうと。それまでにやりたいことを考えておこうと思っているんですが。

【室井】 私が思うに、自分の宿をやっている社会的使命感がどこにあるかを見つければいいのでは。

【岩田(有馬温泉)】 考えてはいるんです。儲けた分は社会貢献したいと(笑)。でも、まだ何も分からなくて、手探りで。

【室井】 悩みながらやってください(笑)。

【岩田(有馬温泉)】 ずっと悩んでいます。

【北里】 社会的使命感って何ですか。

【室井】 社会的使命感とは、自分のやっている会社とか、やっていることがある面で社会にい



い影響を与えることができるという自負心があることです。そういう気持ちがなかったら、社会的使命感はない。そういうことを考えていないということです。今の質問は、よく聞かれるんです。でも使命感がなかったら、楽しくないですよ。例えば脱税なんて、社会的使命感ないですよ。税金払わないと国が潤わない。社会的なことをやっていると言いながら脱税していたら、それは社会的使命感はないということです。

【北里】 そこまでいっているのかどうかというと究極の問いですよ。自分に置き換えるとそこまでいってないと思います、正直。

【久保田】 室井さんは、社会がこれからどうなったらいいとお思いですか。

【室井】 戦後はものが豊かになれば幸せになるという社会を目指してきました。私達の父親の時代はものがないので、ものさえ作れば幸せがくると。でも間違いを犯したんですよ。それは原発を見れば分かる。社会を合理的にしようとして、ああいうものを作ってしまった。作る前に考えなかったんですね。僕は脱原発運動をやりましたから、よく分かるんですよ。

政治家も嘘を言いました。原発は安全ですよと皆言いましたね。ではそういう安全なものがある福島県から、なんで税金を取らないんですか。税金は取らない、補助金をあげると。騙した方も悪いけど、騙された方も結局は悪いですよ。間違いを犯してきたということを皆さんが考えれば、原発はなくすことはできると思います。そうはいつでも原発は必要だよと思えばなりません。社会的な意義みたいなものを考えながら、世の中を渡っていかないといけない。

宿屋業は、金儲けをしようと思った瞬間に社会的使命が弱まると私は思います。そうではなく、社会に対して文化的なことをちゃんと提示して、私達はこういうことをやっていますと社会的使命感をどこかに持つということだと思います。それを持ってないと言うなら、持ってもらいたいと思います。

私は最初の頃、アート関係の人達にかなり馬鹿にされていました。「なんだ、宿屋か」と。20年くらい前、地元の作家に作品を置かせてほしいと頼みに行ったら、「宿屋で作品は発表しません」と言われ、ものすごい屈辱を味わいました。「じゃあどうい所で発表されるのですか」と聞くと「銀座の画廊や美術館でなら」と言われ、今に見てろと思いました。実際、後から、うちで展示をやらせてくださいと来たので、「先生は昔、宿屋ではやらないと言いませんでしたか」と言ったら、「いや、室井さんのところは違うから」と(笑)。

私が社会的使命を持ってやっていたから、彼も私のところに頭を下げてきたんですよ。ここにカラオケがあったら、来ないですよ。そういうことです。

【吉川】 旅館業の社会的使命や役割という話ですが、いろんな業種があるなかで、旅館業ほど地域で頑張っている業種はないんじゃないかと思うんです。雇用促進につながったり、地方税を払ったり、存続していること自体が十分に地域社会に貢献していると言えるのでは。そのことを他の業種の人達は認めてくれているのかなと。

鳥羽でも若い人達が今、親の後を継いでいますが、夢が持てないと思うんですね。我々の伝

え方も悪いかもしれませんが、そこにいること、営業を続けていくことが地域社会に大きな役割を果たしていることが分かると、意識も変わるのでは。生き残ってるだけすごいと(笑)。

競争原理のみの宿屋は、社会的使命を果たせない

【金井】 有馬温泉には、すごく特徴ある宿があるんです。(会場の若い人に)1年で何日くらい休んでるんだっけ？

【當谷(逸)(有馬温泉)】 120日くらいです。1週間に2日以上は休もうということで、お客さんが入らない時期に休んでいます。

【金井】 兄弟3人でやっているんですよね。

【當谷(逸)(有馬温泉)】 他の旅館は女性などに特化するなかで、うちは小さい子供さんに泊まっていたらこうということで、10年前に始めました。でも最近、小さい子供に泊まっていたら宿がコモディティ化してきて、そういうカテゴリーの旅館として雑誌などに載るようになって。だから、次の独自化の戦略を考えないとあかんかと、今日のお話を聞いてて思いました。

【小林】 スイスには子供向けのリゾートがあるんです。バスケットボールコートとかを全部ミニサイズにして、子供が大人と同じように遊べるようにしているんです。大人と同じ世界を子供サイズで楽しめると。そこまで徹底していると、すごいなど。

【金井】 彼のところも、トイレとかみんな子供サイズですよ。

【當谷(逸)(有馬温泉)】 旅館に泊まるのではなく、子供と遊べる施設に泊まるというコンセプトにしています。旅館の前にクワガタがいるエリアを作ったり。

【久保田】 どうしてそういうコンセプトにしたんですか。

【當谷(逸)(有馬温泉)】 最初、ペットと泊まれる宿か、子供か迷ったんですが(笑)、自分に子供が生まれて、よその宿に行った時に泊まりにくいと感じたので。ただ、今いろんなところが出てきて、追いかけてられています。大黒屋さんでも、アートで同じようなことをやろうと後ろから追いかけてくる宿があると思います。もっともっと先に行こうと考えていますか。

【室井】 いや、私と同じようにはできないと思います。というのは、同じ作家と組めないから。核になる作家を選んでやっていますから。その人は他の宿と組まないから、同じものはできないという自信があるということです。

【金井】 でも、別の宿が違う新進作家と組んでというのはあるわけですよね。

【室井】 それはもちろんあります。今、「追いかける」という話がありましたが、それは競争

原理の考え方なんです。私はまず継続を考えながら、文化の価値をどう伝えるかを考え、競争原理ではない部分で勝負しています。だから、銀行が私に対して迷うんですよ。競争原理でやっていないから。

平成元年の話ですが、銀行が私に「後れをとりませんか」と言いました。足利銀行ですけど(笑)。「誰に後れをとるんですか」と私は聞きました。そしたら足利銀行は、「鬼怒川や川治の温



有馬温泉の若手の声に、一つひとつ丁寧に答える室井氏

泉は、ばんばんいろんなことをやっていますよ。あなたはあまりやりませんね」と言うんです。

「私は鬼怒川や川治と競争してませんから。そうやって競争原理をあおって、こっちもやれ、あっちもやれと言っていたら、足利銀行は潰れますよ」。そう言ったら相手が怒り出しましたけど、「後れているというのと、ダメになるというのは同じことです。でも私は自分が後れていると、ダメになるとも思わない。だって競争原理でやっていないんだから」と私は言いました。

銀行はよく、こっちがやったからこうしろ、あっちがやったからこうしろと他の旅館を引き合いに出して言います。そういう銀行とは私は組みません。結果的に足利銀行は倒産しましたね。倒産後、何年かして金を使ってくださいと私のところに頼みに来ましたよ。「いや、あなたと組むところは、今はないのでは」と言うと、それでも使ってほしいと言うので、「じゃあ、菅木志雄の応援資金を出してください」と言ったら、出しました。そういうわけで、私は競争原理では動いていないんです。競争原理でやっている間は、宿屋は社会的なことをきちんとできないと思います。

【小林】 現代アートを使った経営というのは、単に作品を置いているという話ではなく、アートを作っている人の考え方を経営と一体化させようという話だと思います。だから室井さんが言うように、それはここしかないから追っかけてこない。その代わり、違う作家と同じ考え方でやるところも出てくるということだと思います。

最初アートで経営と聞くと、ただ飾ってるんだ、それなら真似できると思いますよね。そういう話ではなく、アーティストの考え方を経営に置き換えたらどうなるかということだと思います。

【下浦(伸)(有馬温泉)】 旅館を運営していくなかで、競争原理という考え方はないですか。

【室井】 ないです。どこで競争するんですか。

【下浦(伸)(有馬温泉)】 だって、お金を回していかなきゃいけないですよね。

【室井】 お金を回していくことは継続するためであって、競争原理ではないですから。

【下浦(伸)(有馬温泉)】 でも、お客さんを引っ張って来るのは……。

【室井】 お客さんが来なかったら継続できませんから、お客さんを引っ張るとするのは競争原理ではないですね。競争というのは相手がいるからするんですよね。でも私のところは相手がいないから。

【小林】 単に気分転換や癒やしという観点だと、違う癒やしもあるけど、来た人がこの旅館の価値を体験して「いい」ということが分かると、他と競争するジャンルではないと感じるのは、同じようなことをやっているところがないわけではないけれど、そのことは自分で感じた人しか分からない。だから競争じゃないということではないでしょうか。

【大西】 室井代表から、アートを見て何か感じた人を社員にするというお話がありました。何か自分で信じるものがある人、旅館づくりを通じて感じてもらえる人、そういう社員を自分の周りに集めていきたいと。それがどんな宿を作るかということにつながり、絶対的な価値を持てば、もうそれは他との競争ではなく、どれだけ理解者を増やすかということになっていくのでは。

【金井】 僕も有馬玩具博物館を作って、社長の趣味と言われるんやけど(笑)、この博物館と、さっき話に出た、いっちゃん(當谷氏)がやっている子供向けの宿がくつついたら、このジャンルでは絶対によそにないものが有馬でできると思っています。

【久保田】 いっちゃんのやっている旅館は、子連れの宿はこうしたいという内なる原点があって、それは、突き詰めていけば大黒屋のような宿になるのでは。他の子連れの宿と比べるというのではなく、ご自身の中から出てくるコンセプトがありますよね。



【當谷(逸)(有馬温泉)】お母さんにはゆっくりしてもらって、その間子供を預かるというのが子供連れ向けの旅館でよくあるパターンなのですが、僕のところでは、皆でせっかく来てくれたんやから、家族一緒に遊んでほしいと思っています。

【久保田】考え方が他と同じではないのに、「子連れ向けの宿」ということで全部一緒にくられてしまうと。自分のところは同じじゃないって言えばいいんですよ。そういうことかなと思ったんですが。

“違い”について考えさせる宿

【久保田】私が皆さんにお聞きしたかったことが1つあって。それは、旅館業は楽しいですか？ってことなんです。さっきあまり楽しくないという意見もありましたね。金井さんは、楽しいと答えてくれるかなと思ったんですが。

【金井】最近楽しくなかったんですけど(笑)、楽しみを見つけ出しました。今の旅館のあり方はあまり面白くないけど、他に何かあるかなと。例えば、旅も最低1週間滞在したら楽しみ方が変わるかなと。絵を始めようとか、今ひそかに計画しているところです。

【久保田】大西さんはいかがでしょう。

【大西】いや、旅館業は面白いですよ。生まれ変わっても、もう一度やりたいですよ。それで室井代表に質問があるんですけど、こちらの旅館は、近代美術に造詣がない者が最初にぱっと見ると、単に「ああ、不思議な世界だな」みたいに思ってしまうのではないかと。今日はいろいろ説明をいただいたので、私のような者も入りやすかったと思います。もちろん全部を説明する必要はないと思いますが、一番大事な部分について何かイントロダクションがあれば、もっと一般の人が入ってこられるのではと思ったんですが。

【室井】難しい質問でよく分からないですね。

【大西】つまりちょっと引っ張ってもらって、楽しみ方やものの見方が分かるというのがあると思うんです。僕らはずっといろいろなお話を聞かせていただいたから、ものの見方が分かったんですが、僕なんて本当に近代美術と接点がなかったんで、楽しみ方が分からないというか。

【室井】先ほど、「もののリアリティと意識のリアリティは、次元は違うが同じである」という菅さんの考え方を紹介しましたが、ここに入って来たお客様はロビーを見て、ちょっと何かが違うかなと思うのではないかと。そこで違和感を感じるのかどうか、私もよく分からないんですよ。ただ私はいいいんじゃないかと考えています。

【大西】それは、室井代表がそういう感性を持ってそうされているわけですよ。でも、一般的には……。

【室井】その「一般的に」ということを言われると、私も困るんです。

【大西】ということは、近代美術を本当に理解する人だけ来てくれればいいということでしょうか。

【室井】そうではないんです。さっき小林さんもおっしゃったように、現代アートの捉え方の概



念が、昔のアートとは違うということが私は分かったんですね。ということは、創造性でものを作っていくことによって、実は私達が創造的にやろうということを忘れていないか。それが感じられればいいのではないかと、作品を飾っているわけです。大工さんの話もしました。これくらいというのはお金の話ですが、「面白いものを作るね」と言えば創造力ですよ。面白いか、面白くないか。一般の人に分からせるとおっしゃったんですが、その「一般」というのがよく分からないんです。

【大西】 さっきこの作品『複縁性』を見せながら、この枠の外に出てほしいという話をされましたね。それを聞いて、作品のすごさみたいなのを初めて感じたんですが、最初見た時は、何も分からなかったものですか。

【室井】 私はこの作家をヨーロッパで紹介する時、「禅的作家なんです」と言っています。ヨーロッパでは禅が人気ありますから。禅っていうと難しいですが、私がよく言うのは、「鳥は羽があり、どこでも飛べます。では鳥は自由ですか?」と。どこでも飛べるから自由なのではと言う人もいれば、限られたエリアを飛んでいるから自由じゃないのではと言う人もいます。では人間はどうですか?と。人間は足があってどこへでも行けるから自由じゃないのという意見もあれば、でも社会的な制限がいっぱいあるしと。それと同じことを私は、この作品を見せて言っています。「どのように見ても結構です。あなたの心で感じてください」と。おそらく感じないという人はいないのではないかと。

【大西】 何て説明したらいいか分からないんですが、ちょっと導いてくれるだけですごく理解が広がるんです。全部をイントロダクションしてしまったら、もちろん面白くなくなりますが、肝心なところだけ何かヒントをいただいたら、広くみんなが入っていけるのでは。

【金井】 大西さん、素人に近い美大生の作品と、レベルの違う作品を見比べて、どれがいいかということをやったら分かると思いますよ。

【後藤(黒川温泉)】 すみません、ちょっといいですか。室井さんは、都市と対極のものを目指すのか、田舎と都市が融合するものを目指すのでしょうか。

【室井】 そんな大げさなこと考えてません(笑)。大げさに言われると私も答えにくいんですが、要は、人間はみんな違うんです。考え方の違いを持っているんです。その違いを、アーティストは表現する。その違いの表現に共感するところがあるから、私はそのアーティストを応援するということです。

ですから、難しく考えないでもらいたい(笑)。面白いとか、なんだこりゃとか、変だとか、気分いいとか思ってもらえればそれでいいんですが。

【後藤(黒川温泉)】 いや、室井さんの言ってること、やさしいけど結構難しい……(笑)

【室井】 皆さんは作品を見ているからこういう議論になるんですよ。アートというものとらわれるから。うちに15年務めたパートさんに「うちのコンセプトって何だっけ」と聞いたら、「何でしたっけねえ」と。そういう人にとってはその程度で、強烈ではないかもしれませんが。

皆さんは意識を持っているから強烈に響くんです。だって、事前に小林さんや久保田さんか

ら、うちの旅館について書かれた本を読んできてくださいって言われたんでしょ。既に意識のリアリティがあるんだもん(笑)。それがない人は「ふうん、おもしれえ宿だな」と言うかもしれないし、「訳分かんねえな」と言うかもしれない。

真剣に聞いてくれる人はいます。趣味でやっているんですかと聞かれれば、趣味なんかじゃないとちゃんと云います。銀行でもそうです。「お話を聞かせてください」と言うので、延々としゃべるわけです。そうすると「そんなに熱心なら大丈夫でしょ」と言ってお金を貸してくれます(笑)。

【小林】 少なくとも頭では理解しないことですね。例えば、あそこに掛っている作品、規則正しく短い棒が並んでいるのに、1つだけ隙間が空いてますよね。あれを見て「変わってんなあ」とか、「何で、1つだけ空いてるの?」とそれぞれ思えばいいわけで、正しい答えはないんです。

【室井】 そうです。でも、正しい答えを求めますよ、みんな。

【小林】 室井さんと話してて分かったのは、世の中に正解なんてないよ。



黒岩裕喜男氏

【黒岩】 ただちょっとした説明をつけてもいいのではないかと。背景を知りたい人もいるのではないかなど。

【室井】 説明をつけるとうるさいと言う人もいますよね。

【大西】 僕も正解はないと思っているんですよ。でも楽しみ方が分からなかったの。

【金井】 有馬温泉で前回やった路地裏アートの解説書は、アートを解説するプロが作ってるんです。そういうものがあると分かりやすいかもしれない。「見て感じてください」だと、なかなか分かりにくいけど……。そういう形で見方のノウハウが分かれば。

【室井】 例えばこの作品ですが、組織からはみ出てもご縁がありますよと言っている作品だと私は理解しているんです。作家はそうは言っていません。『循空間』と名付けていて、難しいことを言ってるんです。でも私はこの作品を見て、さっき言ったように思ったから、いい作品だなと。

【湯本(草津温泉)】 じゃあ、作者が意図していることと、室井さんが感じること、我々が思うことは全然違うかもしれないよ。

【室井】 そういうことです。違っていいんですよ。それについて説明をしましょう。名前が1文字の人もいますか? 希さんという方がいらっしゃいますね。辞書を引くと、「希」という字は載っていて、意味が書かれています。あなたは信介さんですか? 信と介は辞書に載っているけれど、信介という言葉はないですね。造語でしょ(笑)。

皆さんは誰かに名前を付けていただいたんです。その名前を付けたのは創造性です。こうなってもらいたいという思いです。例えば私は俊二といいます。長男なのになんで俊一じゃないのかと親父に聞いたら、字数の問題もあったし、宿屋のせがれになってもらいたいかと。一というと驕り高ぶるから、常に謙虚でいてほしいという思いで二と付けたと。みんな意味があるんです。作品も同じです。作品にも作家がいろいろ名前を付けてますね。

みんな意味があるんですよ。造語を作っているんです。ここにある作品も『内系化』とか『複縁性』とか、題名を付けていますね。興味あれば題名を見ます。それを見ても、それぞれ解釈が違うでしょ。そういうことを、大黒屋に来て感じてもらえれば。

【久保田】 議論は尽きませんが、夜も更けて終了予定の時間を大幅に過ぎてしまったので、ここで終わりたいと思います。



室井代表に再び聞く

旅館を踏み出す勇気、畏怖、覚悟

2012年2月21日(火) 8:45~9:30 (45分)

板室温泉 大黒屋 代表

室井 俊二氏

古くならないアートの旅館経営を目指す

【久保田】 昨日は室井さんのお考え、いわば枠の中の部分についてお話しいただきましたが、今日は「大黒屋エクステンション」と銘打ち、そこからさらに枠の外に出て行こうという形でセッションを企画しています。今日の内容は「それはもう、旅館業の話ではないんじゃないの?」という話になってくると思います。

昨日のお話から一晩経って、皆さんも聞きたいことがいろいろあるのではないかと思います。室井さんのお話の前に質問がありましたら、ぜひお聞きいただければと思います。若手を代表して大西希さんはどんなことをお感じになったのか、ちょっとお聞かせいただけますか。

【大西(希)(阿寒湖温泉)】 最初、こちらの旅館にお邪魔させていただいた時、モダンデザインがたくさんちりばめられたお宿なんだなと思いました。それから館内やお庭を案内していただいて、20年前に社長が購入したという象徴的な作品を見せていただいた時、自分のイメージが全然間違っていたと感じました。

その後もいくつか作品を見せていただいて、確かにモダンデザインでもあるんですが、20年前の作品も昨年の作品と同じようで、全く古さを感じないんですね。モダンデザインはやはり商業的なのでどんどん古くなっていくんですが、どうしてなんだろう、デザインとアートは何が違うんだろうと考えていました。

そこで自分なりに感じたのが、その時その時のユーザーに受け入れられるデザインを考えていくのがデザイナーの仕事ですが、アーティストは自分の中に燃え上がるものを形にするのにいろんな手法



アートとデザインの違いについて質問する
阿寒湖温泉の大西希さん

を取っているということです。やはりそういう人間の内面の試みだから、古くなりようがないんだなど。

というのも、昨日の闘論会で例に挙げていただいた「あかん遊久の里 鶴雅」の「レラの館」ですが、デザインの域を出ているかと言われると、すぐ考えるところがあったんです。今回、大黒屋さんのアートを見ていて感じたのが、どこか違和感と言ったらいいのか、不完全さみたいなものを感じました。同じ作品が飾ってあっても、その時の自分がどういう心の状況かによって、全く違った感覚を受けるので、それで毎回ここにいらっしゃる方は、新鮮な気持ちで帰られるのかなと感じました。

それで1つ質問なのですが、デザインとアートの違いについて、社長のお考えをお聞かせいただければ嬉しいです。

【室井】 デザインというのはやはり商業主義なんですね。アートはそうではないんですよ。人に何かを気づかせるんですね。ここで皆さんに実験を1つします。私は空気が見えるんですが、皆さんはいかがでしょう？ 空気が見えると思う人、手を挙げてください（3人くらい挙手）。では空気が見えると言った方、どういうふうに説明しますか。

【金井(啓)(有馬温泉)】 だって、宇宙船から見れば地球は青いから。

【室井】 そういうふうにすぐ答えられる人はアートのセンスをお持ちなんです。じゃ、空気は見えないという人、手を挙げてもらえますか（多くが挙手）。なるほど。ではこれから私が空気は見えるという話をしますから、納得したら、また手を挙げてください。

ラーメンを自分で作ったことがない人、いますか。いませんね。お湯を沸かしますよね。そうすると、ふつふつと何かが上がってきませんか。あれ、空気です。見えるでしょ。では空気を見たことある人、手を挙げて。空気、見えましたね。では作品で見せますから。

（作品を手を持って）この作品は『はさまれた空気』というタイトルなんです。人に空気の状態を気づかせるんですね。これがアートなんです。デザインではないです。これをデザイン的には見ないでしょ。こういうことを頭に入れると、アートのものの見方ができるのではないかななど。

ですから、さっき大西さんが言われたように、デザインとアートの違いはというと、答えは違和感なんですよ。自分と作品が出会った時に違和感を感じるはずなんです。

違和感というのは、つまり自分なんです。違和感は自分なんだということだけ分かっ

ていれば、作品が見えます。素直に受け入れるものじゃないんです。だって違うんだから。その違いを表現するのがアーティストであり、その違いの表現を求めて、フランス人達は美術館に行ったりするんです。

だから、大黒屋に来たら違和感を感じるはずなんです。ただ、スタッフが違和感を違和感のまま終わらせてしまうのではダメなので、説明能力をつけるために社員教育をしているわけです。3年あ



『はさまれた空気』という作品を手を、空気が見えることを説明する室井氏

れば伝えられるでしょう、3年以内にそれができなかつたら辞めなさいと。

私は応援している菅木志雄をどう世界に売るかを考え、英語版の図録を作って海外を回っています。でも英語では作品をうまく伝えられないんですね。ちなみに菅さんがロンドンで自分の紹介をする時、こう言ったんですね。

「私はものを作る時、主体と客体として見ております。常に私が主体であるなら、ものも主体であると。ものの主体性を考えながら制作をしております」

アートに関わらない人には分かりにくいと思いますね。それを通訳が訳すものですから、ロンドンの方達は皆分からないと言うんです。それで「一緒に来た室井さん、説明してください」と言われて、私はこう言いました。「私は生きております。ものも生きております。生きている私と、ものが一体となってここにあります」。

そしたら拍手されましてね。「あなたの説明は分かる」と(笑)。プロの作家は、相手に伝える言葉が意外と分からないんですよ。私がド素人の考え方で伝えると、「そういうことか」と納得していただき、18点の作品が売れました。たかが3分の説明ですが、されど3分なんです。そのために私はロンドンまで行って来たんですね。でも、この3分間によって、数百万円売れたんです。これがアートを理解するということ、アートの伝え方なんですね。

【小林】 今の西さんのお話で鋭いなと思ったのは、アートは古くならないということですね。その部分を、室井さんにもう少し補足していただければ。

【室井】 古くならないということは、つまり普遍性があるということだと思います。アーティストは、「死んだ後に自分の作品が残れば幸せ」という気持ちで仕事をしているから、貧乏しても頑張れるんです。アーティストは競争原理を持っていません。そこがすごさでもあるんですが、食べていけないという難しさもあります。

競争原理が社会をダメにするのではないかという仮説があります。実際、競争するのではなく、お互いに協力しながら社会を作っていくという考え方をしないと、アーティストを引きつけられないですね。例えば「あそこの宿に勝つためにいい作品を作ってくれ」と言った瞬間に、彼らは離れていきますから。

私達はずっと小さい頃から競争原理の中で生まれ、「あの人に負けないように努力しなさい」「いい学校に行きなさい。そしたらいい生活ができますよ」と教わってきました。でも、昨日の闘論会で有馬温泉の若い方に申し上げたように、私は競争原理で旅館をやってないですよ。阿寒湖温泉や鳥羽温泉とも競争しません。だって状況が違うから。空気も違うし、全部違いますから。ただ、自分の生き方が優れているということを表現したいだけです。これが私の経営なんです。

大黒屋を舞台に公募展で次世代育成

【久保田】 室井さんはアートを経営に取り入れるだけでなく、菅木志雄さんを世界に売り出すために、サポーターよりもっと重要な「パトロネージ」とも言える活動をしていらっしゃいます。

また、大黒屋を舞台に現代アートの作家を発掘する公募展も開催しています。昨日、「私は画商です」とおっしゃっていましたが、なぜ菅木志雄さんを世界に売り出そうとしているのか、公募展を開いているのかについて教えてください。

【室井】 大学時代、私は哲学を勉強し、日本人としての思考体系を研究していました。大学に入った頃、西洋的な哲学がどんどん入ってきたんですね。そういう中で闘争もやりました。友人も、全共闘の人もいれば違う思想体系の人もいました。その中で私は西洋の考え方の間違いに気づいたんです。

それは「物事を征服する」という思想体系です。アメリカなんか特にそうですね。自分の考えを、ディベート的に相手に押しつけていく。この考え方が日本人に合うかと考えた時、私は合わないんじゃないかと思ったんです。

日本人は自然などと共生していくという考え方です。ところが西洋の考え方に毒されて、競争原理でいかないと生き残れませんよという方向に巻き込まれ、いろいろな闘いをする方向に追い込まれていったのではないかと。まず私達はそこを認識しなくてはならないと思いました。

そういうことをやってない人、つまり競争原理で生きていない人は誰かというアーティストなんですね。この人達が世の中に出ないと、社会も良くならないのではないかと私は思ったんです。そして彼らの考え方が世の中にとって大切だと考えた時、じゃあ自分はそういう人達の“応援団”に入ろうかなと考えたんですね。

人間というのは1人では生きていけないんですね。マラソンランナーは自分の体力と信念を抛り所に走りますが、1人では戦えません。つらくなると道しか見えなくなります。でも、周囲に頑張れと言う人がいれば完走できる。芸術家も同じです。必ず応援団が必要です。

応援団に入るためには、世界に出て行って自分の思想をばんばん主張できるパワーのある作家と組まないといけない。そういうことができる作家と、私は巡り合いました。それが菅木志雄です。この人はいいなと思ったんですね。でも多摩美術大学で先生をやってますから、表現活動が十分できないよなあと思いつつながら作品を買っていました。

今から7～8年前、彼は「今の学生はお嫁入り道具くらいに考えて大学に来ている」と私に言いました。なぜそう思うのかと聞いたら、「授業中にさっと手を挙げて、『先生の言っていること、よく分かりません』と言われた」と。「自分が作ったいろんな作品を見せながらやってるのに、『分かる』とか『分からない』じゃなくて、感じてもらわない」と。つまり、感じないという学生が来ているということなんですね。だったら美大に来なきゃいいと。

「先生、教えるのが嫌なんですね」と私が聞くと、「うん、嫌だね」と言いました。で、私はうちの社員にも言うように、「じゃ、辞めたら」って軽く言ったんです。「いや、辞めたらって……。俺、霞食って生きていけないし」。「確かにそうだけど、先生はものすごい才能があるから」と私が言いました。「その才能が分からない人を相手にしない方がいい。分かる人を相手にすればいい」と。

戦国時代、織田信長が「鳴かぬなら殺してしまえホトトギス」と言いましたね。豊臣秀吉は「鳴かせてみせよう」、徳川家康は「鳴くまで待とう」と言いました。私は、「鳴くのを探そうホトトギス」なんです。

鳴かないのや、鳴きたくないのはいいんです。私は鳴くのを探すとすることで、菅さんに言ったのは「必ずあなたを分かる人がいます。私が分かるんだから、世界にいますよ。分かる人のところに行って、作品を発表したらいい。私が財産かけてサポートするから」と。そしたら、彼は2カ月で大学を辞めたんですね。

私は本当にそう思ったんです。彼の才能はすごいと。なのに、分かれようという努力をせず、平

気で分かりませんと言える礼儀知らずな学生に教えている。そんな学生に教える必要ないと。

菅さんには、財産をかけて支えるけれど私を潰してもらっちゃ困るので、1年に1度作品展をやりましようと言ったんです。12年間支えますから、12回やりましよう。その間に世界で存在感のある作家になってくださいと。

それで「1年に1度作品展やるなら、いくら欲しいですか。支える金額を私に要求してください」と言いました。作品が売れたら4割私にくれるということでどうですかということで、今まで10年続けてきました。彼は今年はまだ6回作品展をやったんです。図録を作って、世界に持って行っています。

あと2回で終わります。あと2年で、菅さんが世界で存在感を示せるかということです。もう手が届いています。ロンドンのテート・モダンに作品が収蔵されましたし、ダラスと韓国の美術館にも入りました。あとは、ニューヨーク近代美術館(MOMA)などに入れればいいなと思っています。

でも、やっているうちに私もだんだん自信がなくなってきたんです。それで、村上隆や奈良美智を世界的アーティストにした小山登美夫ギャラリーの小山登美夫さんをちょっと知っていたので、聞いてみたんです。「菅木志雄は、私は世界で優れた作家だと思うんですが、小山君はどう見ますか」と。

そしたら彼はこう言いました。「菅さんは、奈良美智や村上隆の前に行く人だった」。「だった」って過去形で言ったんですね。だから私は「彼は生きてるよ。まだ死んでないんだから、そういう言い方はダメですよ」と言いました。そして「あなた、そう言ったんだからやってよ」とさらに押し込んだんですね。彼を世界に紹介してくれないかと。一緒に私も世界を回るからと言ったら、小山さんが「私は画商だから菅さんの作品を扱うことはできるけれど、常に飾ることはできません。作品の倉庫みたいなものがあるといいんだけど」と言ったんです。

海外に行って作品の図録などを見せて、相手がいいと思うとすぐに来て、作品を見せてくれと言うんだそうです。でも彼は他の作品もいろいろ扱っているから、作品を置く空間がないと言っています。だから、菅さんの作品を保管してすぐに見せられるような場所を作ってくださいと。

私は図面を書いてすぐに銀行に行き、「こういうものを作りたいんです」と言いました。いくらかかるかと聞かれたので、3000万円と答えました。そしたら、お貸ししますと言われました。

こうしてできたのが菅さんの作品を約200点収蔵・展示している「倉庫美術館」です。あそこに飾ってある作品は、私が持っているのではなく、菅さんから預かっているものです。見せる



菅木志雄の作品が収蔵されている倉庫美術館



倉庫美術館に隣接して作られた菅木志雄の『空間見石庭』



倉庫美術館の館内

作品ではなく、売るための作品なんです。参考までに、値段は縦プラス横のセンチメートル×5000円です。売れたら、私が菅さんの領収書を書きます。小山君も逃げられないんです。だってそういうものを作ったらいいと提案したら、私が実際に作っちゃったんだから。今、小山さんは菅さんと一緒にロサンゼルスに行って、作品の売り込みをしています。

こういうことをやっていたら、面白いことがありました。菅木志雄をどうしてもうちの研究所に欲しいという依頼が、金沢工芸大学の学長から来たんですね。菅さんは私に相談しました。「俊ちゃん、私にこういうオファーがあるんですけどどうですか」と。私は「行きたいですか」と聞くと、菅さんは「行きたいとは思わないけど、教えるわけじゃないから、行ってもいいかな」と。私は「行ってもいいですよ、ただし月に1回です」と言いました。「世界を回るんだから、2回はダメです」と。

で、2006年にその話が決まったんです。プロデュースすることを、私はそこから覚えたんです。この人間を分かる人が必ずい

ると。だって、大学の学長がこの人を抜擢すれば、学生が集まってくると分かったんですから。それは本人がいいというだけでなく、マネジメントが良かったからです。

昨日もお話ししましたが、うちの旅館では「大黒屋現代アート公募展」という新人発掘のための公募展を毎年開催しています。昨年は530人、今年は400人から応募がありました。審査は菅木志雄や先ほどもお話しした小山登美夫が行います。

私は銀座の画商50人くらいに、「私の旅館で公募展をやったら、何人くらい応募があると思いますか」と聞いたんです。皆、「山の中の温泉地でしょ。20人くらいでしょうね」とか、多くても「100人くらいでしょう」という答えでした。でも、審査員が一流の人達で、きちんとしたことを本質的にやれば、いっぱい応募が来るんですよ。

それで次の作家を見つけて世界に出せば、結果的に大黒屋が評価されるわけです。常に私どもは、お客様あつての商売で、人が訪ねて来てくれて評価を得ることができます。訪れた人達が、いい、悪いと言って情報が伝わります。だから、せめて特定の人間が来るという場を作っておけば循環するという発想です。

皆さんも菅さんの作品を今お買いになっておけば、将来20万円の作品が200万円になるかもしれませんよ(笑)。私、平気で菅さんに言いますから。「あなたが死ねば値段上がるんだけどなあ」(笑)。というのは、彼はスタイルを作って進化していて、世界から注目され始めてますから。

世界で戦うという考え方をしないと、田舎には世界からお客さんが来ないということです。世界で戦える大黒屋にすれば、ヨーロッパからもアメリカからもたくさんお客さんが来るでしょうね。それで、菅木志雄の代表作はどこにありますかと言われれば、うちの庭ですと。そのうち私も大富豪になるかなんて思ってますが(笑)、そういう気持ちで仕事をやっているとおもしろいですね。

アーティストに学び、旅館も進化

【久保田】何か覚悟の決め方を見せていただいたというか、外に出て行く時にはこういう覚悟で進んで行くんだなというのを感じました。今のお話にも昨日のお話にも「進化する」という言葉が出てきましたが、基本は守りつつ、常に進化するという姿勢を感じます。室井さんにとって変えるもの、変えないものとは何でしょうか。

【室井】私は、植物や人間などが生きていくこと、命を永らえることはすなわち進化だと思うんですね。私はここで、いつも自然界を見ながら生きているわけですが、進化していく動物や植物ほど強いですよ。とどまってしまったら、それは自分にあぐらかいちゃうということです。進化できないものは皆、駆逐されていきます。

菅さんという作家も、常に進化しています。常に自分の思考体系をきちんと作りながら、時流の中で作品を作っています。彼は今回、震災をテーマにした作品を作りました。ちょっとお見せしますね(作品を手取る)。

これを見て何かをイメージしませんか。現場に行った人はすぐイメージしますよ。がれきです。がれきをイメージして作った作品です。これが、デザインではなくてアートなんです。アーティストは時流を見ていないと進化できません。彼は今の社会の中で進化しているから、震災が起きて、きっと彼は日本が変わるなど思ったんですね。それをこういうふうに表示したんです。この作品、動かすと中身が動くんです。がれきって動くでしょ。それを表現しています。

アーティストというのはそういう繊細な部分を持ち、表現しているんです。常に表現をどうするか考え、表現しながら進化し続けているんです。

【久保田】今、表現という言葉が出てきましたが、旅館としての表現というと、どんなものがあるでしょうか。

【室井】このロビーは毎月、展示している作品が変わります。3月は公募展で400人の中から選ばれた22人の作品を飾ります。作家にもいろいろな人がいますから、「えっ」というくらい雰囲気が変わります。アートはお客様に刺激も与えるし、社員教育にもなるし、私も変わります。興味を持ったお客様はリピーターになりますよ。来月は何やっているんだろうと。大黒屋でどんな催しが予定されているかを伝えるため、「大黒屋新聞 陽だまり」というニュースレターを年に2回発行して、お客様に情報を発信しています。

毎月26日は「音を楽しむ会」という音楽会を開催しています。音楽家の方には自分でお客さんを持っている方も多いですから、自分で宣伝してくれます。「今度、私は板室温泉の大黒屋さんでコンサートをします」と。お客さんを持っている人が一番いいですね。情報発信の方法はインターネットもありますが、私はそういう人達に発信してもらいます。もともとお客様で泊まったことのある方もいますから、お客様に「庭もあって、あの空間は……」と自分の言葉で大黒屋のことを説明してくれます。

もちろんお客さんを持っていないアーティストもいます。でもそれは、



室井氏が手にしているのが、菅木志雄が震災のがれきをイメージして作った作品『場端』



私が才能を見込んだら育てればいいんです。そうするといずれ循環しますから。その人だけではお客さんを集められなければ、私達がいろいろな方法で集めます。それで人が入らなければ、うちの能力がないということですから。

普通の音楽家はプロデューサーがいて、その人に従う形でここに来て、音楽を演奏します。でも、優れた音楽家は表現するために周囲の状況を把握して、「この庭の中の、この場所で歌いたい」といったように、空間の使い方を自分で考えるんですね。

もっと優れた方は、私は「あの場所からこう登場して、歌いながらこんなことをしたい」と、空間をうまく利用して自分で演出を考えるんです。なるほどそういう演出があるのかと、私らが気づかないことを考えるんですね。大自然の中から音が聞こえてくるように、川原の下で笛を吹いて、そこからすっと登場する……とかね。そういう演出は、東京の舞台ではできませんよね。大黒屋という場だからできるわけです。優秀な音楽家はそれをよく理解しています。

松浦豊明さんという音楽家、ご存じの方いらっしゃいますか？ 第1回チャイコフスキー国際コンクールに出場した世界的に有名なピアニストで、うちにお泊まりになったんです。私は最初知らなかったんですが、あまりにピアノがうまいので、お願いして、ここでコンサートをやっていただきました。芸大でピアノを教えていて、既に退官されていたんですが、すごいんです。演奏がちよっと違うんです。

泊まりに来られたのが10月で、翌年1月の「音を楽しむ会」の出演者がまだ決まっていなかったんですね。私は誰か探さなきゃという焦りがあったので、「うちでこういう催しがあるんですが、出演されませんか」と聞いたら、いくつか条件を出されました。ピアノをうちから持ってきてほしいとか、調律師は川俣さんという方でないと私はダメなんですとか。一体何者なんだと思ったら、後から世界的に有名な方だと分かって。知らなかったから私もずけずけ言えたんですね。

その時の「音を楽しむ会」には、ロシアやドイツからお客さんが来ました。それで私は分かったんです。こういう人がいれば、世界に情報が発信されるんだと。実際、ロシアから来た人は大感激して帰るわけです。「私は松浦さんのピアノが目的でここに来たけれど、この空間は素晴らしい」と。

【小林】 情報の発信能力は、こちらの従業員の方も非常に高いとお聞きしましたが。

【室井】 小野塚君が最近トヨタの車を買ったんだよね。その時、販売店にこう言ったそうです。「私は大黒屋という旅館に勤めていますが、知っていますか？」と。それで取材に来てもらって、うちの広告を載せてもらったんです。

【小林】 室井さんだけでなく、従業員の方も情報発信に敏感なところがすごいと思います。

前回の研究会は長期滞在がテーマでしたが、我々の調査によれば、必ずしも顧客満足度が高いというだけではリピートしないという結果が出ています。常に新しい変化がないとリピートしないのです。

大黒屋さんでは7割以上がリピーターですが、今日のお話を聞いていて、何を楽しみに来られているかが皆さんもよく分かったのではないのでしょうか。もてなしがいいのはもちろん大事ですが、それだけではなく、常に新しい変化があることをお客さんが知っていて面白いと感じている。だから、リピーターを引きつけるということですね。

話は尽きませんが、会長の西大さんがそろそろここを出なくてはいけないので、最後に一言

お願いいたします。

【大西】 私、昨日、闘論会で質問させていただいて、娘とも部屋に帰ってからいろいろ話したんですが、今も聞いていて、アーティスト的な感覚が自分はやはり弱いなと感じました。でも、今は「違和感」というものが分かるようになりました。

そういうレベルの人間がこのお宿にお邪魔した時に、何かイントロダクションをいただければ、少しでもステップを上げて行けるのではないかなと思ったんですが、室井代表は、逆に私が言っていることが難しいとおっしゃって、そこがよく分からなかったんですが、今、お話を聞いていて率直に感じたのは、室井代表がまさにアーティストなんだなということです。

極論すれば、分かる人が来てくれればいい、分かる人だけを相手にすればいいという考え

が、アーティストとしての一面の中にあるのと同時に、一期一会の塔を建てた思いに見られるような旅館の経営者という一面もちろんある。アーティストとしての室井代表と、旅館経営者としての室井代表のお顔が交互に見えて、両方の顔を持って動いておられるんだなという印象を強く受けました。また、みんなぜひ学びに来たいと思います。室井代表、そして従業員の方達、どうもありがとうございました。



最後にコメントを語る大西代表



山口代表に聞く 刺激を受けて自分らしくチャレンジ

2012年2月21日(火) 11:00~12:00 (60分)

ONSEN RYOKAN 山喜 代表

山口 忠孝氏

1969年生まれ。地元小中高卒、群馬県の上武大学商学部商学科卒業後、熱海金城館に2年間勤務。その後、地元に戻り、大黒屋・室井代表の影響を受けて、独自に“侘・寂”を感じる旅館づくり、素材の「素」をコンセプトにした旅館づくりを手掛け、現在に至る。

大黒屋の生き様に刺激され

【久保田】 先ほど「山喜」にお邪魔して、皆さんに視察をしていただきました。山喜の代表である山口さんが、室井さんにどのようにアプローチし、それがどのようにエクステンションしていったかを感じていただいたと思います。

山口さんが室井さんにどのように教えを乞い、どのように近づいて何を持ち帰り、決して物真似ではない形でそれをどう表現されているのか、そのあたりも見ていただいたかと思いますが、これから山口さんご自身よりお話を伺いたいと思います。

【山口】 私は、こういった大勢の前で話すのは経験がないので緊張しておりますが、まず板室温泉の概要を説明したいと思います。

板室温泉は栃木県の北部にあり、那須、塩原という大きな温泉地のちょうど真ん中に位置している非常に小さな温泉地です。開湯から950年くらい経っており、かなり歴史がある温泉地です。温泉の効能はアルカリ単純泉で、骨に効くということで「下野の薬湯」といわれ、神経痛などの方が最初は杖をついて来られたのが、帰りは歩いて帰られることもありました。

その中に古くからある大黒屋さんをはじめとした5軒と、昭和40年代に創業した当館を含めた7軒、全部で12軒の旅館があります。お客様の層は、以前の当館を含め70歳以上が多く、価格帯は5000~8000円くらいと1万円を切る旅館がほとんどで、湯治や保養を目的に連泊されるお客様が多いです。

ほとんどの旅館でお客様のリピート率はなんと80%、新規のお客様が約20%以下です。うち



建て替え前の「山喜荘」

もそうでした。大半は70歳以上のお客様ですから、それではこの先が厳しい温泉地ではないかなと思っておりました。

私は地元の小中学校と高校を卒業後、群馬県の上武大学を卒業しました。卒業した時はちょうどバブルがはじけた年です。それから熱海の金城館という旅館で2年間お世話になりましたが、この頃は熱海で一番旅館が倒産した時でもありました。ちなみにこの旅館は450人収容で、私が修業していた時は最低料金が2万7000円くらいでしたが、今は1万円以下の旅館になっています。

それから私は板室温泉に意気揚々と帰ってくるわけですが、改めて自分の旅館を見ると、がっかりするわけです。湯治場の旅館ですから、民宿に毛が生えたようなものなんですね。玄関に入ると自動販売機があったり、所狭しとお客様からもらった物がずらっと飾ってあるわけです。センスよく飾れば一点一点がカッコいいのに、全部いいものでも乱雑に飾られていると、全然カッコよくないんですね。それで、板室に帰って来て1週間くらいで、仕事が嫌になりました。

室井社長はやりたくないと思いつつもちゃんと仕事をしていたということですが、僕は仕事をしませんでした。旅館も継ぎたくなかったです。古着屋でもやりたいと考えてました。

それでもまだ気持ちがあった時は、うちの親父に「ああしようよ、こうしようよ」と言っていました。でも、返ってくる答えは「ここは湯治場だから」。湯治場の旅館はこうじゃないとお客様は来ないと。僕も湯治場の息子として生まれて育ってますので、そのセオリーみたいなのが染みついてしまっていました。「でも、大黒屋は違うじゃない」と僕が言うと、「いや、あそこは別格だから」と言うんですね。「ああ、そうなのかな」と思い、だんだんやる気をなくしていきました。

その後、板室温泉の若手の会というのに入りました。室井社長のお話をお聞きするという機会があったので参加しましたが、その時の僕は、タバコを吸いながらイスの上でふんぞり返るような態度で聞いてたんですね。

当然、お叱りを受けました。それでも真剣に僕達に旅館についてお話をしてくださり、「自分も仕事がつらかった」というお話をされた時、「あれ、自分と同じなのかな」と。地域では別格の旅館なので、通常ならあぐらかいて左うちわで暮らしていけるのに、今も努力されている。そういう生き様がカッコいいなと感じました。

小さな工夫の積み重ねが自信と楽しさに

【山口】 それで、自分もうちの旅館で何かしないとと思ったんですね。何をしようかと考えた時、目に留まったのが、当時使っていたガラスの醤油の瓶でした。この瓶は、使っているうちに瓶の口の所がベトベトになるんですね。お客様が手に持った時、不快感を与えないようにと思い、その部分を拭きました。それが、室井社長のお話を聞いてから一番最初にやったことです。

次にやったのが、塗り物のお椀を拭くことです。食器洗浄機に入れると、出てきた時に表面

がぷつぷつと白くなっているの、それをきれいに拭きました。そして次には、100円のコイン式テレビを撤去し、玄関の4分の1くらいを占めていた自動販売機を撤去しました。

その時、親父から「売り上げはどうするんだ」と言われました。通りがかりの人も買ってくれるので、その分も含めて売り上げが1カ月で15万円、年間100万円以上あったんですね。

じゃあどうしようかと考えた時、僕はお酒が好きなので、スーパーに置いてない、珍しい栃木県産の日本酒を置こうと考えました。一升瓶で大体5000~6000円しますから、宿泊単価とそんなに変わりません。「お前、馬鹿か」と言われました。売れるわけないと。でも、それがだんだん売れるようになったんですね。

湯治場に来ているお客様も、少しでもいいお酒が飲みたいんだなと思いました。当時は毎年500万円ずつ売り上げが減ってたんですが、3期連続で1500万円売り上げが減少しました。その中で、飲料の売り上げが創業以来最高になったんです。それで、ある程度親父が納得してくれたんですね。「酒も売れるんだな」と言ってもらったことが、すごく嬉しくて。

そうして、だんだん商売が好きになっていったんですね。何をやるにしても、どういうふうにしていこうかなと考えるのが楽しくなっていました。

顧客創造のきっかけは大黒屋の空気感

【山口】 その頃から室井社長とお話する機会がだんだん増えてきました。その頃、僕はタバコをやめました。話しているうちに、この人の世界はすげえなと感じるようになりました。毎回、話をするために大黒屋に来る時、旅館の前の大黒橋を渡るんですが、その時、僕の意識の中で空気感が変わるんです。

なんというか、ピリッとした感じの、いい旅館独特の匂いというか。少しでもこの空気感を盗みたいな、少しでもうちの旅館に取り入れたいなと思って、室井社長に1泊させてもらえないかと相談しました。そうしたら快く引き受けてくださって、泊まることができました。

僕はもともとアメリカが好きで、この頃はアメ車に乗っていたんですが、かなり修理代がかかるので、うちの親父から「いい加減にして、日本車の新車に買い替えろ」と言われていました。でも日本車には乗りたくないし、何かをしたかったので、「俺にベンツ買ったと思って、お金を預けてくれ」と頼み、一室限定の部屋というのをうちの旅館に作りました。稼働が全然なかった4畳半の部屋と4畳の部屋、それに布団部屋を合わせ、化学薬品を使っていない土壁と木を使った部屋です。作った時に親父から「板室温泉は安くないと人が来ないから、こんな部屋売れるわけない」と言われました。

実際、最初はお客さんが来ませんでした。部屋を作っただけで宣伝していませんでしたから。でも、じゃらんnetで売り出すと、だんだんお客様が増えていき、この部屋だけ評価が高くなっていったんですね。この部屋を予約するお客さんは、板室温泉を知らないんです。那須温泉の一部だと思っているんですね。

だったら、それを逆手にとろうと思いました。板室温泉は知名度がないんだから、那須温泉の一部として売ろう、それならこの地域で、湯治目的以外の新しいお客さんをつかめるかもしれないと。

この部屋を作ってから自信がついてきて、全面改装を考えるようになりました。うちの旅

館は2階建て8室から始まった旅館で、建て増しを続けていましたが、思い切って全面建て替えをすることにしました。そこで、改めてうちの旅館の特徴って何なのかなど考えたんですね。源泉かけ流しで、醸造アルコールが入っていない純米酒を売り物にしている、手作りの料理を出している、一室限定の部屋は自然な木と土壁できている。これらすべてに共通することが、素材の「素」だと思ったんです。

じゃあ、この素材の「素」というのをコンセプトにして作れば良いということで、「新しい旅館を作る」と、周囲に公言しました。最初のステップがなかなか踏み出せないところがあったものですから、あえて自分で自分を追い込まないと、次のステップに踏み出せないと思ったからです。

当初、周囲の皆さんからは「ここは板室だよ、そんな旅館作って売れるの」と言われました。でも、僕は何となく自信があったんです。それはなぜかという、一室限定の部屋を作ったことで、一つの実績を踏んでプロトタイプができて、こうすれば若いお客さんに来てもらえるんだなということが分かったからです。そして2007年から2008年にかけて全面改装して、今のような形の旅館になりました。

おかげさまで、じゃらんnetや一休、楽天などでいい評価もいただきましたし、加賀屋(和倉温泉)がずっと1位を続けている「プロが選ぶ日本のホテル・名旅館100選」では、2010年に「小規模和風の宿」部門の一つに選んでいただきました。そうした評価をいただくと、「ああ、思い切って変えて良かったなあ。やってきて良かった」と思いました。まだまだ発展途上の旅館ですが、やりたいことがいっぱいあります。来た方に喜んでいただき、また来ていただくことを基本に、どうやったらそれらを表現できるのかは永遠のテーマですね。規模を大きくしたくはないんですが、付加価値を高めていく方向にもっていきたいと思っています。

【久保田】 ありがとうございます。では質問をしていきましょう。まずは私から一つお聞きしたいのですが、こんなに近い距離なのに、よく大黒屋に泊まりましたね。見に来て話を聞くというのはよくあるかと思いますが、山口さんは実際に泊まれたんですね。

【山口】 はい。大黒屋さんを真似しようとは思わないんですが、とにかくこの空気感、雰囲気、それらを盗みたかったので泊まらせていただきました。

【久保田】 その時には、どういう質問を室井さんにぶつけたんですか。

【山口】 「どうなんですか、こうなんですか」といろいろ聞くというより、とにかく社長といっぱいお話をさせていただきました。ありがたいことに、ただ泊まったのではなく、お酒を飲みながら旅館業のあり方などについて話すことができました。それで、姿勢を改めさせていただいたというか、自分は今まで何をやっていたのかなど。それまでは本当に旅館が嫌いで、室井社長のお話を最初に聞いた時なんて、社長がよく怒らなかったなど。今では大変申し訳ないことをしたと思っています(笑)。

その頃は、室井社長が呼び掛けていた川のゴミ拾いにも行かなかったですから。意識が低かったですね。地域にお客様が泊まりに来られた時、「何だよ、この旅館」と思われると、地域が全部ダメになっちゃう。そういう意味で、今は地域で旅館をやっている責任感



京町家をイメージし、配置された中庭



「山喜」では様々なお酒を取り揃えている。雰囲気のあるバースペースも

がすごくあると感じます。

【久保田】 室井さんは地域との関係についてかなり厳しい意見もおっしゃっていましたが、山口さんのように志のある方には、きっとオープンに対峙してくださるのかなと感じました。

【山口】 私は今、板室温泉の旅館組合長を務めています。黒川温泉さんがすごいと

思うのは、皆さんが旅館をこうしたいということで、同じ方向を向いているんですよね。すごくうらやましい限りです。

残念ながら板室温泉では、それがまだないんですね。覚悟を決めていないといいますが、黙っていればまたお客さん来るかな、と思っている旅館があったり、例えば「集客にはホームページなどインターネットのツールが必要ですよ」と言うと、まず手数料払わなきゃいけないことについて渋ったり。でもお客様が来ていただいたての手数料でしょ、と。それが分かっている旅館さんが結構います。

2番目の勇気がムーブメントを作る

【山口】 僕が今のような旅館にする前は、1泊6000～8000円の旅館でした。板室温泉にある他の旅館と大体雰囲気も同じ、客層も同じですから、客の引っ張り合い、足の引っ張り合いが後ろで見え隠れするわけです。だったら、僕はもっと広い土俵でケンカしたい、全国の旅館と勝負していきたいと思いました。小さい殻に閉じこもっていたのが、外に向くことができるようになったんですね。それが良かったかなと。

【大西(希)(阿寒湖温泉)】 実際に大改革をされて、今まではお客様の平均年齢が70歳以上だったのが、今はどのくらいなのでしょう。お客様の層は改装後、全く変わられたのか、それとも元のお客もいらっしゃっているのでしょうか。さっき視察に伺った時、かなり年配のご夫婦がロビーにいらっしゃいましたが、この方達はどのように選ばれたのかなと思ったので。

【山口】 ロビーでお会いしたご夫婦は「一休」のサイトから予約されました。予約をされたのは息子さんです。多分、板室温泉をご存じて、湯治感覚でいらっしゃったお客様です。

私どもの旅館では以前、リピーターが80%以上でしたが、今は以前のお客は1%くらいでほとんどいなくなり、他の旅館に移りました。今の客層は20代後半から60代まで、主に女性が多いです。

【久保田】 やはりこれまで板室温泉に来なかった人達が来ているのでしょうか。

【山口】 そうですね。板室温泉をご存じない方ですね。いい意味でも悪い意味でもマイナー過ぎるので、だったらうちは那須板室温泉で売ろうということで、那須のキーワードを付けています。ただし保養や湯治のバックボーンもありますので、旅館を派手に作らないようには心

がけています。

【久保田】 ところで、YouTubeで結構有名な「裸で踊る男」という映像を皆さんはご存じですか？ 野外コンサートみたいな場所で、ある男が上半身裸になって一人で踊り始めるんですね。最初、周りの人は変な男がいると思って無視するんですが、もう一人、途中から踊り出した男がいて。そしたら、なんだか面白そうだみたいな雰囲気になり、周りの人も踊り出すという映像です。この映像が話題になっているんですが、社会学者の先生なども、ムーブメントはこうして起きるんだとおっしゃっています。

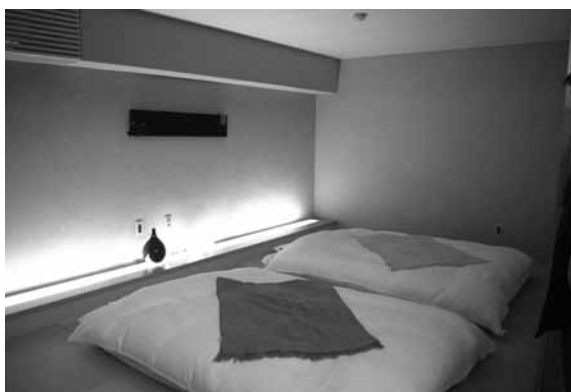
最初に何かを始めた人は、一人で踊り出すわけですから確かにすごいです。でも、そのパイオニアに続く第1のフォロワーが、実はムーブメントを作る上ですごく重要な役割を果たしている。そういう意味で、私は山口さんがここで始めたことはすごいなと思っています。パイオニアになるだけでなく、共感するものに勇気を出してついていくことも、地域の中で果たす大切な役割なのだと思います。

【山口】 大黒屋さんに泊まったのが僕を含めて3人で、皆、同級生なんです。まだ一步踏み出したとは言えませんが、彼らも少しずつやっているんですね。実は湯治場とはいえ、板室温泉には自炊ができる旅館が一軒もないんです。1泊2食付きの通常の旅館スタイルでもてなしているんですが、板室温泉は湯治場であり、そこでの旅館のあり方を見直そうということで、自炊場を新しく作った旅館が1軒あります。

【小林】 山喜では、温泉の熱をエネルギーに変えたり、外の階段の脇に温泉の湯を流したりしていますよね。そういった環境に対する取り組みについて、ご紹介いただけますか。



オーバーフローした温泉の湯は熱源として再利用



押し入れをなくし、布団を敷いた状態とすることで客室空間を確保

【山口】 うちの旅館では、オーバーフローした温泉の湯を廃棄せずに熱源として再利用しています。ただし源泉温度が42度と低く、この温度のお湯からだると40度の熱はとれないので、ヒートポンプで再び温めて蓄熱して、給湯や浴室などの床暖房に使っています。エントランスから玄関の間にある階段の脇に流れているのも、温泉からオーバーフローした排湯です。タンクにたまったお湯の温度は20度前後と低くなるので、だったら情緒を高めるために階段の脇に直接流してしまおう、ということとでそうしています。

僕は熱海の修業時代、「旅館業は設備費がかなりかさむ。わがままな息子を育てるようなものだから、大変だぞ」と修業先の社長に言われました。では新しい旅館を作る時、どうしたらいいのかと。イニシャルコストはいずれにせよかかるわけで、だったらランニングコストや人件費をどれだけ削れるかということを考えてんです。

畳と絨毯は汚れやすく、2年に1回変えなくてははいけません。壁紙もそうですよね。はがれたらかっこ悪いので張り替えないといけない。しかし、塗り壁だとちょっと傷や跡ができてはげたりしても、味わいになります。

だったら最初はお金がかかってもいいということで、床は床材にして、土の塗り壁にしました。

また、うちは土地が狭いので、すべての部屋で布団を敷きっ放しにしました。そうすると押し入れが不要になり、その分客室空間が広く使えますし、布団の上げ下ろしの手間も省けるので、人件費の削減や効率の良さにつながります。

居間は畳ではなく板張りですが、唯一、布団が敷いてある所は畳敷きです。畳が敷いてあると、和室らしい雰囲気を出せますから。でも、布団が上にあり寝るだけなので、畳の傷みが少ないですね。そういう形でランニングコストを節約するように考えています。

【久保田】 機能や効率の部分と、コンセプトや夢の部分をしごくうまく両立されている点が面白いと思います。でも、建築や設計時はしごく大変だったのでは。設計は旅館専門ではない会社に頼まれたそうですね。

【山口】 改装した2007年頃は、デザイナーが手掛けた旅館が話題になった時でした。高名な方では松葉啓さんや(株)リョケンの岩橋さんなどがいて、デザインがかっこいいんですね。ただ、それらの方にお問い合わせすると、僕の旅館ではなくなっちゃうなど。

小さい旅館ではありますが、一世一代の大改装です。でも、コンサルタントなどをお願いしてしまうと、失敗した時、自分で責任を取れないというか、「あの人がやったから」と責任を押しつけちゃうような気がしました。もし結果として潰れても、「自分がやったことだから」と責任を負うために、自分でコンセプトやオペレーション、設計も考えよう。

そこで、住宅を専門に設計をやっている山形建築研究所という設計会社をお願いしたんです。なぜかという、僕は旅館って住宅の延長なのではと思っていて。お客様をお部屋にお迎えして帰っていただくというのは、普通のおうちでもやっていることです。それを拡大させたのが旅館だと思って、こちらをお願いしました。

その時、何が不便だったかなど、旧旅館の悪い部分を全部出していきました。一番悪いのはロケーションです。前は旅館、隣は廃墟と空き地で、唯一良い点は山が少し見えることです。それをどうにかして生かそうと、設計士の方といろいろ話しました。例えばこういう旅館のこういうところがいいとか、こういう玄関にしたいとか、3年くらいかけてイメージを伝えていきました。

【久保田】 山口さんは、旅館の空気感はどうやってつくとお考えですか。

【山口】 建物や設い、あとは人ですね。それらが空気感をつくると思います。スタッフの受け答え、環境も空気感をつくると思います。

私も他の旅館に泊まりに行くことがありますが、例えば玄関に入って私物が置いてあったりすると、かっこいいと思わないですね。ピリッとした空気感が生まれないというか。うまく説明ができません。本当がいい旅館は空気感が違うんです。

【久保田】 山喜にカフェの方が見学に来たということですが、それは、都会の中でどう空気感をつくるのかということを考えている人が学びに来たのでしょうか。

【山口】 はい。そうだと思います。

【久保田】 山口さんご自身はデザインや雑貨が好きだそうです。最後に、デザインに対する思いについて伺いたいのですが。



館内のアートは山口氏がハワイで購入したもの。季節をモチーフにした4作品があり、こちらは夏をイメージ



山口氏が工事現場の廃材を利用して作った手づくりアート

【山口】 和の旅館も好きですし、アートにも造詣はないんですが、好きですね。見ると「あ、カッコいいな」と思うんですね。

【久保田】 視察で客室を見せていただいたんですが、壁にご自分で作った作品を飾られていましたね。廃材に漆を塗って作られたということですが。

【山口】 そうですね。あれはアートではなく、僕が作ったものです。アートを買うお金がないので、自分で作りました。

材料は、旅館を建てていた時に工事現場で使われていた足場の板です。これから新しく旅館を建てるために、いろんな人に踏みつけられてボロボロになっているのを

見て、「かわいそうだな」と思って。これって飾りになるかなと思い、「もらっていいですか」と聞いたら、「好きなものを持って行っていいよ」と言われたので、頂いて洗って、漆を15回くらい塗って、明治と大正の古布を貼りました。部屋によっては釘が出ていたりもするんですが、それをも味かなと。

新しい旅館を建てるまでに、約1年間かかったんですね。その間、僕は何もすることがなくてプー太郎なんです。時間があるので、暇だから塗ってみたら、お、カッコいいなど。「じゃあ、飾っちゃおうか」という感覚で、そんなに深い意味はないんです。

【久保田】 漆は15回塗ったということですが、楽しかったですか。

【山口】 楽しかったですね。

【久保田】 楽しかったら、山口さんもアーティストかも…?(笑)

【山口】 いやいや、僕は積み重ねがありませんから、アーティストではないです。

【久保田】 そうでしょうか? と言ったところで、そろそろ時間となりましたので、このあたりで終わりたいと思います。山口さん、どうもありがとうございました。

第3回研究会のふりかえり

財団法人日本交通公社

常務理事 小林 英俊

今回、室井代表、山口代表のお二人から、旅館組合で地域の掃除をしようと決めてもやる気がないからみんな出て来ないという話がありましたが、最近の脳科学で分かってきたことは、必ずしもやる気があるから行動するというのではなく、まず行動する、行動すると頭の中にやる気が出てくるということなんです。つまり、みんなを説得してやる気を出してもらうというよりも、「とにかく出て来てやろうよ」と、やることを最優先する。楽しい仕掛けとか、ゲーム感覚でもいいんです。まずやってみる、そうするとやる気が出てくる、ということです。

先ほどの山口さんの話で言えば、小さなことだけれど醤油瓶の口をきれいにすることから始めたこと、実はそれがきっかけになったというのは、これに近いかなと思いながら聞いていました。やる気については東京大学大学院の脳学者の池谷裕二先生が『のうだまーやる気のコツ』という本を書かれています、ともかく人間はやっているうちにやる気になるんだということを覚えておいてください。

さて、この2日間の研究会で学んだことというのは、アートを使って何とかしようとか、アートを飾ればいい、といったそういう表面的なことではないのです。アートを活かした旅館経営という室井さんの旅館経営術からその本質を学ぼうということだったのですが、もう少し分かりやすく、それを分解したらどうなるんだろうということを、私どもは考えました。そして、闘論会のテーマに掲げましたが、「場としての旅館」「行為としての旅館」「表現としての旅館」、この3点についてみんな議論したいと思ったのです。

まず1つ目、「場としての旅館」ですが、“場”については昨日からずっと話に出っていますが、空気感、感性とか目に見えないエネルギーが集まり感じられるところ、旅館をそのような“場”にしましょうということです。空気感や感性を表現するモノとしてアート、アートの精神、アーティストの生き方・考え方が使えるんじゃないのと考えたら分かりやすいと思います。

私は、旅館の場としての意味はもっと違う意味もあると思っていて、旅館は地域の情報、産物、人のエネルギーが集まってくる場所、本来そういうところではないかと思っています。その場を介在しているんなものがつながっていく、旅館がそんな場になれば面白いと思っています。

もう一つ室井さんの話の中で面白いなと思ったのは、「作品を東京の画廊で見ていると思っても、こちらに持ってきたらいいかどうか分からない」。それは全体との関係性の中で価値が決まるんだということです。

これは、別のオーベルジュの研究会をやった時に箱根のオーベルジュの方から聞いた話ですが、この方は帝国ホテルの料理人をやっていた方で、帝国ホテルで出す時と箱根で出す時とは、料理の味付けが違うというんです。帝国ホテルで出す時は、都会というピリピリした空気の中で出すので、味を濃くしてメリハリをつけないと美味しいと言ってくれない。ところが、箱根に来る時には人の心が優しくなっているから、もっと優しい味でも人がいいねと感じてくれる。

アートの場合も同じで、どういう環境の中で見るのか、によっていいもの、悪いものが違ってくるということですね。だから、大黒屋さんという環境の中で飾っていいもの、見ていいものと、銀座の画廊で見えるものでは感じ方は違うんです。モノはそのものの中に価値があるのではなく、全体との関係性の中に価値がある。空気感も実は関係性の中で生まれる価値なのでは、と思っています。

ですから、皆さんのところでもどうやってその空気感を出すのか。大事なのは感性だということがこの2日間の体験で分かってきたと思います。それを自分なりにどう表現するのかを考えてやっていただければ、日本の旅館が面白くなるのではないのでしょうか。

室井さんのところでは、空気感を出す一つの価値軸がアートだったわけですね。室井さんの話は何回も出ましたが、アートは、別の時間、別の自分に気づかせてくれる。アートそのものを解釈して、これいいとか悪いとかを論じるのではなく、感じる事が大切なんです。室井さんの話で皆さんもよくお分かりになったと思いますが、「これに、違和感を感じる？ 感じない？」ということだと思います。アートの力って何だろう、その力をうまく活用したという意味で、室井さんのところはアートスタイル経営だと思っています。

それから2つ目に「行為としての旅館」という話を挙げました。これは、従業員とお客さんが瞬間瞬間でいろんな行為、関係を持つわけですが、それもアートだと捉えてやってみようということですね。そうした行為が日々積み重なったところが旅館なんだと考え、旅館だから何とかじゃなく、お客さんとどう向き合うかとの積み重ねの中に旅館があるんだと発想すると分かりやすく、皆さんも、従業員の方に話がしやすくなるのではと思います。

そのためには、理念の共有があって、それぞれの従業員の方が内発的、自分で考えて行動する。こうでないとアートにならない。ただ考えるだけではなく、餅つき台の話がありましたが、裏で見えないところで鍛錬する、つまり考えと行動が一体にならないと、外の人が見た時にきれいにならないんです。

ですから、行為としての旅館というのは今回のキーワードになるんじゃないかなと思っています。

3つ目に「表現としての旅館」を挙げました。つまり人間は考えるだけではダメで、それを外に表現するというをどんどんやっついていかないと。自分って何だろう、どんな存在か、というのは、結局表現しないと分かってもらえない。人も旅館も同じです。

大黒屋では毎月「楽々の会」を、従業員の方が自分の表現としてやっている。よく、体験プログラムをやれば人が来るといってプログラムを作る旅館さんや地域がありますが、そうではなくて一歩踏み込んで、それは自分の表現なんだと考え、その表現に共感してもらえる人に来てもらえたら嬉しいよねと思ってやってみる。そうすれば、集客のためのプログラムよりもっと深いことができるんじゃないかと。これが「表現としての旅館」を挙げた一つの理由です。

それからもう一つ、旅館の社会的存在としての表現というのがあります。社会の中で自分達がどういう存在であるのか、そのことをどうやって行動として見せるのか、という非常に重要な課題が、今回の研究会で提示されたと思っています。

最後に、旅館の仕事とアーティストの作品づくりは同じだという室井さんの話を、感激して聞いていたのですが、皆さんの旅館経営にもこういった考えを入れて、旅館を日々楽しく自分達の想いを表現する場にできれば、日本の旅館がもっともっと面白く魅力的になるというのを、今回のまとめの言葉にしたいと思います。

2011年度 財団法人日本交通公社 自主研究

温泉まちづくり

温泉地再考

2011年度 温泉まちづくり研究会 ディスカッション記録

～日本の温泉地、温泉旅館の将来を考える～

2012年3月発行

発行：温泉まちづくり研究会
財団法人日本交通公社

〒100-0004

東京都千代田区大手町2-6-1 朝日生命大手町ビル17階

TEL：03-5255-6073

E-mail：info@onmachi.jp

ホームページ：http://www.onmachi.jp/

企画・編集：小林 英俊、久保田 美穂子、吉澤 清良

デザイン・印刷：株式会社REGION



温泉まちづくり研究会

財団法人**日本交通公社**