


# 日本の温泉地、温泉旅館の将来を考える


# 温泉まちづくり研究会

## 2019年度 総括レポート


2019



第1回温泉まちづくり研究会  
各温泉地が伝えたい  
「温泉バカンス経験」とは？



第2回温泉まちづくり研究会  
永年にわたる阿寒湖温泉の  
観光まちづくりの歩みに学ぶ



第3回温泉まちづくり研究会  
「温泉バカンス経験」の姿をイメージし、共有する  
温泉地における新たなコンテンツ開発に向けて

# はじめに

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

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

第5ステージでは、インバウンド時代の観光振興を見据え、会員温泉地の代表メンバーを刷新。世代を超えて、温泉を国際的な余暇需要としていく「温泉バカンス」研究を開始しています。

従来、温泉は保養地として注目されてきましたが、国内需要のみでは長期滞在にはつながらず、近年では日帰り客も増えるなど、その保養地としてのポテンシャルを活かせない状態が続いています。

しかしながら、急速に進む観光の国際化は、温泉地を含む日本の観光リゾート地を、国際的な視点から定義し直すチャンスを提供してくれています。

こうした環境変化を踏まえ、温泉地滞在について、もう一度、見つめ直していきたいと考えています。

他方、年度末には、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の国際的な感染拡大によって、国内の観光需要にも大きな影響が出始めています。こうした足元の「危機」に対しても対応を行いつつ、今後の研究活動を進め、新しい環境に対応した温泉地像を検討していきたいと思えます。

2020年3月

温泉まちづくり研究会 事務局長  
公益財団法人日本交通公社  
観光政策研究部長 山田 雄一

## ■温泉まちづくり研究会 体制 (敬称略)

代表	宮崎 光彦	(道後温泉旅館協同組合 副理事長)
副代表	湯本 晃久	(草津温泉旅館協同組合 理事)
副代表	當谷 逸郎	(有馬温泉旅館協同組合 理事長)
顧問	大西 雅之	(NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構 理事長)
顧問	金井 啓修	(一般社団法人有馬温泉観光協会 会長)
顧問	桑野 和泉	(一般社団法人由布院温泉観光協会 常任顧問)
監事	吉川 勝也	(鳥羽市温泉振興会 会長／一般社団法人鳥羽市観光協会 会長)

### 各温泉地における代表

山下 晋一	(NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構 専務理事)
黒岩 裕喜男	(草津温泉旅館協同組合 理事長／一般社団法人草津温泉観光協会 副会長)
世古 素大	(鳥羽市温泉振興会 副会長)
新山 富左衛門	(道後温泉旅館協同組合 理事長)
岩田 一紀	(有馬温泉旅館協同組合 理事)
生野 敬嗣	(一般社団法人由布市まちづくり観光局 事務局次長)
北里 有紀	(黒川温泉観光旅館協同組合 事業部長)

### 公益財団法人日本交通公社 (温泉まちづくり研究会事務局)

観光政策研究部長・主席研究員	山田 雄一	(事務局長)
上席主任研究員	岩崎 比奈子	(事務局次長)
研究員	池知 貴大	
上席客員研究員	梅川 智也	(相談役)

## ■開催概要

- 第1回 日 時：2019年7月11日(木) 14:00～17:45  
場 所：公益財団法人日本交通公社 旅の図書館 ライブラリーホール(東京都港区)  
テーマ：各温泉地が伝えたい「温泉バカンス経験」とは？
- 第2回 日 時：2019年10月1日(火)、2日(水)  
場 所：北海道阿寒湖温泉(鶴雅ウイングス)  
テーマ：永年にわたる阿寒湖温泉の観光まちづくりの歩みに学ぶ
- 第3回 日 時：2020年2月19日(水) 14:00～17:45  
場 所：公益財団法人日本交通公社 旅の図書館 ライブラリーホール(東京都港区)  
テーマ：「温泉バカンス経験」の姿をイメージし、共有する  
温泉地における新たなコンテンツ開発に向けて



日本の温泉地、温泉旅館の将来を考える

# 温泉まちづくり研究会

## 2019年度 総括レポート

温泉地価値創造

## Contents 目次

### 第1回温泉まちづくり研究会

#### 各温泉地が伝えたい 「温泉バカンス経験」とは？

フリーディスカッション ..... 5

### 第2回温泉まちづくり研究会

#### 永年にわたる阿寒湖温泉の 観光まちづくりの歩みに学ぶ

講演 夢みる力が「気」をつくる ..... 21

講演 阿寒DMOの挑戦  
～アドベンチャートラベルの聖地を目指して～ ..... 39

ディスカッション ..... 50

### 第3回温泉まちづくり研究会

#### 「温泉バカンス経験」の姿をイメージし、共有する 温泉地における新たなコンテンツ開発に向けて

講演 温泉地における新たなコンテンツ開発に向けて ..... 59

ディスカッション ..... 71

## 第1回 温泉まちづくり研究会

フリーディスカッション  
各温泉地が伝えたい  
「温泉バカンス経験」とは



**【岩崎】** ここからは、「各温泉地が伝えたい『温泉バカンス経験』とは」をテーマにディスカッションを行います。その趣旨は、海外に向けて、日本における温泉地の滞在のあり方を発信していこうというものです。

お手元に、2014年（平成26年）に発行された当財団の機関誌『観光文化』223号の、各会員温泉地の皆さんに寄稿いただいた記事の抜粋をお配りしました。各温泉地の現状報告と併せて、あれから5年、各地がどのような取り組みを行ってきたのかを振り返り、今後何を目指すのかといった議論を行えればと思います。

## 阿寒湖温泉

### 2019年にアイヌ文化をテーマとした2つのコンテンツがスタート 今後の目標は「アドベンチャーツーリズムの聖地を目指す」



大西雅之氏（阿寒湖温泉）

**【大西】** 足掛け3年で取り組んできたプロジェクトについてご報告します。当地域では「観光立国ショーケース」と「国立公園満喫プロジェクト」という国の事業に指定いただきました。両事業とも来年の2020年度（令和2年度）が目標年度で、2019年（令和元年）は最終年の前年となりますが、4つのテーマを設けて取り組みを進めてきました。

1つ目のテーマが、国立公園の夜の森でナイトウォークを行う「カムイルミナ」です。おそらく、今までなら環境省などから許可されなかった取り組みですが、発端を作ってくくださったのは日本交通公社の山田さんです。いつも提言の時は知恵袋になっていたいただき、本当に山田さんには感謝しています。

僕は「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」で委員を務め、提言を7つ挙げたのですが、その中の一つが、当時、経済産業省におられた山田さんからアドバイスをいただいた国立公園の商業利用で、これが後に「国立公園満喫プロジェクト」に発展しました。

国立公園の森の中で小一時間歩いていただく中で体験いただくのは、デジタルアートで表現した「ユーカーラ」と呼ばれるアイヌの叙事詩です。ストーリーは神（カムイ）と人間（アイヌ）の関係がテーマで、人間は神からシャケやシカなど様々な食料をいただき、かつては神や動物たちに感謝をしていたのに、今は感謝の心を忘れてしまったと。そうしたら、シカや魚が神の国に逃げていき、飢えや災害が襲ってきたので、もう一度神の世界に近づいて感謝の心を取り戻そうというものです。

嬉しかったのが、3日ほど前にアメリカ大使がご家族で見に来てくださり、「Amazing」という言葉を残してくださったことです。大使のお子さんは、ホテルの部屋に帰ってもずっと「カムイルミナ」のメロディを口ずさんでいたそうです。

2つ目のテーマは、阿寒エリアにおける「国立公園満喫プロジェクト」のキーになる事業で、今まで一般人は誰も入れなかった天然記念物のマリモの生息地に、透明のグラスボートに乗っていき、説明を受けながら湖底に広がるマリモを見するというプレミアムガイドツアーで

す。マリモの生息を妨げる藻などを刈るなど、マリモの保護活動も含めたツアーを実施すべく今年、実証実験が始まるようとしています。来年はしっかりとしたツアーにしていきたいと思っています。

3つ目のテーマが、2019年3月から「阿寒湖アイヌシアターイコロ」でスタートした新演目「ロストカムイ」です。人間が、カムイであるエゾオオカミを絶滅させてしまった歴史的な事実から、新しい阿寒オリジナルのユーカラを作り、舞踊にしました。本来、アイヌの古式舞踊はステージの上で踊るものではなく、自然の中で踊るものですが、そのステージをもう一度自然に戻すということも今回やりました。

アイヌの古式舞踊と現代舞踊、デジタルアート、そして新しいユーカラを融合させた演目となっています。テーマ写真は、世界の先住民の写真を撮り続けている写真家のヨシダナギさんに撮っていただきました。毎朝4時半に現場に行き、朝日と周囲の雰囲気を見て、凍った湖の上で3日間かけて撮りました。後ろに写っているのはヤイタイ島という阿寒の島の一つで、パワースポットです。

ここに写っているアイヌの人たちが履いているのが「シャケ靴」という靴で、ヨシダさんからは「世界の先住民を撮ってきたが、これほど感銘を受けた道具はない」と言っていました。民族衣装も木の皮から作り出したもので、阿寒にこれだけの数はそろっていませんでしたので、全土のアイヌ民族から借りてきました。プロモーションビデオも作っており、「こんなにアイヌ民族ってかっこいいんだと思ってもらいたい」というヨシダさんの一言がとても印象的です。

また、町全体を異空間にしようということで、「アイヌ工芸工房」という施設がアイヌコタンの一角にできます。観光庁が進める「まちなかアイヌアートミュージアム」を作り始める予定で、1カ所目は場所がもう決まっており、予算はアイヌ新法の中からいただけるということです。空き店舗やホテルのロビーなどにアイヌアートのコーナーができ、それを見ながらまちなかを回遊していただく取り組みが、2021年（令和3年）までに形になると思います。

4つ目のテーマが、アドベンチャーツーリズムの聖地を目指すという目標です。今までお話しした全部を統合するもので、このアドベンチャーツーリズムという大きな枠組みの中に、「カムイルミナ」「ロストカムイ」「マリモのガイドツアー」「雌阿寒岳を中心としたトレッキング

ルート」のこれらをしっかり整備していくというものです。そういう目標のもとに行ってきたまちづくりが、今年はかなり形になりました。

アドベンチャー・トラベル・トレード・アソシエーション(ATTA)という、アドベンチャーツーリズムの分野で世界最大の組織の会長とボードメンバーが阿寒に来られ、太鼓判を押しいただき、世界大会の話が出てきました。また、今年、新しい北海道知事が日本政府観光局(JNTO)の理事長や観光庁長官も同席の上、正式に世界大会の誘致に立候補しました。実現すれば2021年に開催されます。世界大会の場所は札幌になると思いますが、事前のアクティビティは東北北海道が中心となり、その中で果たす阿寒の役割はとても大きいと思っています。



山下晋一氏（阿寒湖温泉）

【山下】 「カムイルミナ」については、2019年6月10日に日本外国特派員協会（FCCJ）で記者会見を行い、大西理事長からは全体的な考え方の説明がありました。阿寒地域の歴史をひもとき、自然との共生を極めて大切に守り続けてきたという強い意志を改めて明確にさせていただいたと思います。こうした考えは明治時代、「阿寒前田一歩園」を拓いた前田正名の「阿寒の山は伐る山ではなく、観る山だ」という言葉から始まっています。マリモの保護活動も住民を中心にやってきた結果、世界では阿寒湖にしか生息しないものとなり、今後も守り続けていこうということで、まさに我々の財産は自然です。

アドベンチャーツーリズムの基本は、自然を大事にしながらかしむということで、まさに共通のフィロソフィと認識しています。また、自然に感謝し、その恵みをありがたくいただくという、カムイルミナのベースとなっているアイヌ民族の基本的な考え方とも非常に共通しています。外国特派員を中心としたマスコミには、阿寒地域がこれまでの歴史とこれからのフィロソフィを発信していくための具体的な表現方法が「カムイルミナ」や「ロストカムイ」、アドベンチャーツーリズムであるという説明が行われました。単に新しいイベントをやるからぜひ来てほしいということではなく、「この地域が大切にしている自然との共生を改めて体感し、持ち帰ってください」という考え方で進めています。

【岩崎】 2014年に描いた将来展望には、「統合型リゾート（IR）の誘致」と書かれていましたが、こちらについてはいかがですか。

【大西】 IRは今、ターニングポイントにあります。新千歳空港のそばの苫小牧が候補地で、僕らはかなり有望だと思っています。苫小牧と釧路の両市が提携しようということで、阿寒にもハードロックやシーザースなどの有力なところが来ており、僕らはアドベンチャーセンターを作ってほしいと、正式にハードロックにお願いをしました。アイヌの部族長も来られ、しっかり聞いたと言っていました。阿寒の中心ゾーンにアドベンチャーツーリズムの拠点を作り、そこに世界の先住民文化が入ってくるという流れで今、IRの計画が動いています。

## 草津温泉

### 湯畑周辺の景観整備はほぼ完成、対象エリアをさらに拡大 地域DMOを核に人材育成への取り組みを推進



湯本晃久氏（草津温泉）

【湯本】 5年前と基本的に考え方は変わっておらず、2014年に掲げた構想を現在進行形で進めています。中心部の湯畑の魅力づくりについてはかなり完成に近く、非常にお客様に喜んでいただける状況になったと実感しており、今は、西の河原公園や地蔵エリアに魅力ある路地を作るところに広がってきています。

2014年と比べて現在の変化は、少なかったインバウンドのお客様が相当増えたことです。インバウンドを怖がる雰囲気があった当時からだいぶ受け入れが進み、外国人の姿が町に違和感なく溶け込むようになった感じがしています。

湯畑を取り囲む通りについては街なみ環境整備事業がもう



10年近く続いており、先日も2019年度（令和元年度）分の補助対象の審査がありましたが、予想を大きく超える応募があり、いろいろな建物がガイドラインに沿った形で変わってきています。かなり大きな宿もエントリーしているので、だいぶ景色が変わってくると思います。

今後に向けては広域連携を進めるということで、連携先のターゲットの一つが軽井沢となっています。軽井沢はG20の関係閣僚会合（持続可能な成長のためのエネルギー転換と地球環境に関する会合）が開かれたり、スポーツ施設が整っているので東京オリンピック・パラリンピックに向けた練習のための誘致活動など、グローバルな形での誘客を進めています。軽井沢も広域連携先として草津を見てくれているようなので、ようやく声をかけられる体制が整ってきたかなと思います。

**【岩崎】** 2016年（平成28年）に草津温泉観光協会が地域DMOになりました。それもこの5年間の変化の一つだと思いますが、いかがでしょうか。

**【湯本】** 今年度は、観光庁の人材関連事業に草津DMOの人材育成部会が応募し、かなり大変だったと聞いていますが、見事勝ち取ることができました。詳しくは人材育成部会長の佐藤君からお願いします。

**【佐藤】** 観光庁の参事官が、3月の研究会（2018年度第3回）で講演された時に、この事業についてお聞きし、獲得に向けて頑張りました。年度内に新規で8事業をやらなければなりません、人材不足という時限爆弾のスイッチが押されている状況なので、対策としていろいろな事業を展開していますが、その中で一つご紹介したいのが「草津っ子プロジェクト」です。

今までは派遣社員や新卒大学生を対象に、人材の確保・定着に向けた取り組みをしてきましたが、今回の事業は地元の子供たちを対象としています。防災を目的に、火山と草津町の暮らしの結びつきについて大学教授にクイズ形式でお話いただき、炊き出し訓練ということでカレーライスなどを作りました。

気づいたのが、子供を対象にすると両親もやってきて大イベントになるということで、120～130人も集まりました。草津のイベントでそれだけ集まることはなかなかないので、びっくりしました。草津では年間130のイベントを抱えているので、今後は中学生にも参加してもらおうと思います。

**【小林】** 湯の華会で「女将さんオススメ草津こみち」というマップを作りました。今年は4～6月がプレDCだったので、それに合わせて町から予算をいただき、中之条ビエンナーレで絵を描いている作家さんをお願いして一緒に町を歩きながら、地図を作りました。湯の華会が発足した時に、日本交通公社の麦屋さんと岩崎さんが何回も草津温泉に来てくださって、「女将さんオススメマップ」を作りましたが、それをベースにしています。

プレDCの4～6月に、「女将と歩くロイヤルコース」というイベントを毎月第3水曜日に行いました。現上皇陛下が天皇陛下の



佐藤勇人氏（草津温泉）



小林由美氏（草津温泉）

時に毎年草津にお越しくださっており、ホテルヴィレッジの裏にある、国立公園内の1.2キロくらいの森林コースを歩かれていたので「ロイヤルコース」と名付け、女将さんと歩いて森林浴をしようという企画です。チラシとインターネットで告知した程度ですが、毎回お客様が4~7人くらい参加していただき、お客様にお教えするために欲しいということで、この地図を作りました。フロントでお客様に聞かれた場所をお教えする目的もあります。既に草津にはいろいろな地図があるので「また地図か」と言われたりもしましたが、私たち女将の想いを形にしたいということで、作りました。

**【岩崎】** 草津の魅力を世界に向けて発信する手段として、Googleと組んで動画を作ったという取り組みがあります。再生回数も多かったと聞いていますが、こちらのお話もお聞かせいただけますか。

**【湯本】** 海外では「草津」は全然知られておらず、我々は「泉質主義」という言葉で売っていますが、海外で温泉に触れたことがない方にとっては「泉質」という言葉が売り文句になりません。ビジュアルで売らなければということで、まずは九州で実績のあるプロの動画作家に依頼して、動画を作ってもらいました。最後まで見るとお金が発生する、途中でスキップするとお金が発生しないという形で、香港やタイなど場所を決めてYouTubeで流しました。初めて見る方が対象なので、見続けてもらう動画を作るため、かなり費用をかけて作りました。

その後、町内で映像制作を趣味でやっている方が、プロに近いことができると分かり、彼にお願いしていくつかの動画を作りました。その方は群馬県のコンペを勝ち取り、県の動画も制作するようになっていきます。そういうわけで、地域内で動画が作れるようになりました。

## 鳥羽温泉郷

### 鳥羽観光の基盤である漁業者の収入向上に向けてサポート「海女文化」をテーマにフランスのインバウンド誘致を推進

**【吉川】** 鳥羽が皆さんのところと大きく違うのは、温泉地が広範囲に点在し、離島があるということです。この離島が行政の財政にとって重荷になっていて、非常に悩ましいところです。しかし、この離島こそが我々の地域の特徴やアイデンティティでもあり、観光資源にしておく必要があるとも思っています。



吉川勝也氏（鳥羽温泉郷）

離島には多くの漁業者がいます。海岸線に沿って村の数だけ漁業者がおり、漁業者の数が激減していますが、鳥羽市にとっては漁業者がいなくなることが観光の衰退につながります。2017年（平成29年）、鳥羽市観光協会はDMO候補法人となり、インバウンドを軸に置くということで、1年前にJTBからお一人出向いただいています。海岸線で縄文期のアワビなどの貝塚が見つかっており、漁業は2,000年以上前から地域の産業でありました。それが今日も海女として続いています。全国に海女は2,000人いますが、そのうち鳥羽には500人います。特徴は生業として行われていることで、観光目的でやっている人は一人もいません。海女さんたちが一番嫌がるのも見せ物にされることで、

観光資源という形で見られるのは困るということです。ですから、観光協会では漁業者の所得をどう向上させるかを最も重視しています。

観光業界の中からは「自分たちの仕事もままならない現状で、異業種の所得向上とはいかがなものか」という厳しいご意見もありました。その通りで返す言葉がないのですが、理想と現実のギャップを埋めるため、観光協会では入湯税還付とふるさと納税の10%に当たる事務委託料を原資に、集客事業を並行して進めています。

その一つが、2018年（平成30年）からスタートしたフラダンスのイベント「鳥羽フラ」で、2019年は7月に開催します。「今更なぜフラなのか」という厳しい声も聞かれましたが、フラは団塊世代から大学サークルまで幅広い世代が楽しんでいると聞きます。鳥羽はハワイ同様、海洋性気候ということもあり、確実に宿泊者を増やし、長い時間かけてフラの聖地としていこうという狙いです。

続いて、インバウンド向けの事業について、濱口さんから話しいたします。

**【濱口】** フランスに海女の文化と併せて食や温泉などもPRしようということで、「海女文化フランスPR事業」を進めています。鳥羽は東南アジアからの来訪者が多いのですが、欧米系の中ではフランス人が一番多いということもあり、ターゲットに設定しました。

独仏共同出資の公共放送局「アルテ」の旅番組で海女のドキュメンタリー番組を作っていただく取り組みがあり、2019年6月上旬に旅番組の取材撮影スタッフや、フランス旅行企画担当者に来ていただきました。同年10月に、パリへ現役の海女を連れていき、写真展を計画しています。

**【吉川】** フランスとの関わりができたきっかけは、伊勢志摩サミットの時の一人のジャーナリストとの出会いで、まさしく細い糸一本でつながりました。その後、私はそのジャーナリストと東京で再会したのですが、その方から海女文化について「こんなに素晴らしいコンテンツがあるのになぜ発信しないのか、フランス人はこういうものに非常に興味がある」と言われ、そこから海女のドキュメンタリー番組の取材の話になりました。

番組が放映されるアルテというテレビ局は、フランスのミッテラン大統領とドイツのコール首相が文化を伝える番組が必要ということで作られたそうで、民間スポンサーはついていません。視聴者は文化意識が高い、素晴らしいテレビ局です。

6月5日から取材班が入り、当初は「後半の日程はバカンスをしたい」とフランス人らしい要望があったのですが、休むのがもったいないということで、朝は日の出から起きてしっかり取材し、結局1日も休みを取りませんでした。

この他に「バニラタイガー」という富裕層をターゲットにしたフランスの旅行会社の添乗員もファミツアーで受けましたが、そこで文化の違いを感じるということがいくつかありました。

我々の地域の食は魚介類がメインですが、舟盛り料理を出したところ、その方から「フランス人は、これは食べない」と言われました。魚の頭が添えられているのは無理だと。彼らのジビエ文化に例えて「日本人はウサギ料理を食べるかもしれないけれど、横にウサギの



濱口尚紀氏（鳥羽温泉郷）

頭が置いてあったら食べられる?」と言われました。動くエビやアワビも、残酷でとても食べられないとも言われました。

もう一つが分煙の問題です。素晴らしい宿がいっぱいあるのですが、バニラタイガーの方からは、分煙していても同じフロアに喫煙コーナーがある段階で「この旅館は使いません」と言われました。その言葉を聞いた翌日から、「うちは明日から全館禁煙にする」といった旅館もあり、それなら使いますという話でした。国際化の時代を迎え、大きな洗礼を受けたなと思います。観光協会の会員にも「インバウンドをやるからには、禁煙・分煙はしっかりしたルール作りが必要」と伝えました。

## 有馬温泉

### 有馬温泉の特殊性を生かしたブランディングに注力 改めて1泊2食スタイルへの「原点回帰」を見直す



當谷逸郎氏(有馬温泉)

【當谷】 2014年と今を比べて、何が変わったかなと考えると、「有馬温泉の特殊性をブランドに」ということに関しては、観光協会で神戸大学の教授などを呼んで講演を数回行いました。近々、温泉資料館がオープンするので、温泉の素晴らしさを発信していけたらと思っています。

先ほど、オーバーツーリズムの話がありましたが、有馬は宿泊施設がオーバーストアになりかけているかなと肌で感じています。外部からの資本流入という課題がありまして、大きい宿泊施設が有馬に2、3軒できそうです。民泊については兵庫県が厳しい規制を作っていますが、簡易宿泊業や旅館業の許可を取得して、有馬にもたくさんできてきています。

加えて、各施設が人手不足のため、今まで1泊2食だったところが、素泊まりで泊めるようになっていきます。また、大阪や京都にたくさん宿泊施設ができたので、神戸まではお客様が来ず、有馬にも影響が出ているのは肌で感じています。

「有馬涼風川座敷」や「温泉むすめ」などのイベントがなかなか宿泊に結びつかず、今までは各宿泊施設に「宿泊プランを作ってください」とお願いしていましたが、うまくいっていませんでした。今年から手法を変え、観光協会加盟の全ての宿泊施設でイベント参加者が割引を受けられるようにしました。引き続き、できるだけイベントを宿泊につなげていきたいと思っています。

「温泉むすめ」とのコラボを草津や道後でもやっていただけていますが、有馬では8月4日にイベントがあります。今までは川座敷で焼き物を売っていましたが、130席用意したところ、既に初日は2回転分、約250人の予約が入っています。

神戸でラグビーワールドカップの試合が開催されますが、開催時間が夜7時からで、有馬温泉にたどり着いたら夜中になるので、宿泊誘致は難しいかと思っています。選挙も近いので、有馬としては、中心部にバックアップ泉源を掘っていただき、そこにランドマークを作りたいと思っています。後は、神戸空港の国際化もお願いしています。大阪で万博があり、IR

もおそらくできるので、直通バスをバス会社と作りたいと議員さんにもお願いしています。

有馬温泉観光総合案内所は今まで旅館組合が運営していましたが、観光協会の運営に変更しました。イベントなどについて、まだまだ金井観光協会長に頑張ってください、僕らは支えていきたいと思います。

#### フリーディスカッション

### 素泊まりの旅館が増加することによる地域への影響 ～二次交通のあり方

**【岩崎】** 2018年度（平成30年度）の研究会で有馬に伺い、夜の交流会をバル形式で行いました。金井さんが海外の事例を参考にして行った初めての取り組みでしたが、私が聞く限りでは、実施した理由としては、宿泊施設が人手不足で夕食を出すことができないのと、地元の飲食店へお金が流れるようにということでしたが、その後、何か同様の取り組みはされていますか。

**【當谷】** していませんが、何か機会があればやりたいなと思っています。ただ、素泊まりの宿が増え、既に夕食を宿の外で食べるお客様がたくさんいるので、お店がなかなかやってくれない状況です。

私の旅館では人手がなくても出せるように、ワンプレートメニューを裏メニューで作ったりしています。当日急にお客様が来られて「何かないのか」と言われた時、人手がなくてもフロントでも出せるように。

**【大西】** 旅館は今まで1泊2食で成り立ってきましたよね。そこから素泊まりのホテル形式に業態転換というのはできるものですか。

**【當谷】** 転換したところは、やむを得ずやっているという感じですね。逆に、私の旅館では全部2食付きにしようとしています。今までワンフロアは素泊まりのお客様を取っていましたが、配膳室を改装しました。これからは1泊2食付きの単価が上がっていくと思うので、当館はそちらへシフトしていかないと、と思っています。

**【桑野】** 由布院も有馬と同じで夕食を食べる場所がなく、皆さんが町の中で行く場所がコンビニしかないという状況があります。そうすると、わざわざ旅をした価値がなくなってしまうという、同じような悩みがあります。

だからもう一度、1泊2食に戻していくしか道はないのではないかという感じになっています。今までは町の中にほどよく店があって、需要とうまくマッチングできていたと思いますが、宿側が人手不足もあってどんどん1泊朝食に変えてきたことで、この1年くらいで一気に町の形態が変わってきています。

つまり、旅館やホテルが1泊朝食に変えたら、町の中に一斉にお客様が夕食に出てしまうので、今度は食べる場所がないということです。地元の人たちも、今まで行っていたお店に入れないう状況が生まれ、「住んでよし、訪れてよし」とは違う形態になってきたのが、この1年ですね。なので、やはり宿が責任を持って、



桑野和泉氏（由布院温泉）



世古素大氏（鳥羽温泉郷）

何とかしていかざるを得ないのではないかなと思います。

**【世古】** 僕らの地域は食ありきで1泊2食が前提で、プラス温泉があるということで来ていただいています。小さな漁村なので、店がないのです。よく来られるお客様は「ここには店がないのを知っているの、1泊2食で予約した」とおっしゃいます。

インバウンドは少ないのですが、海外で働いている日本人の方がいらっしゃるケースがとても多いです。外務省関係とか、先日はジブチで勤めている方が帰国したら新鮮な魚介類と温泉を、ということで現地から探して来ていただいたこともありました。

**【吉川】** 鳥羽には宿が180軒ありますが、そのうち130軒は家族経営の小さい宿です。こういう宿が泊食分離をしてしまうと、

「その宿に行かなければならない必然性はあるの？」ということになってしまいます。

世古さんの宿は、国内のお客様を中心に支持率が非常に高い繁盛宿で、小規模の宿でもしっかり息子さんが継いで元気にやっている珍しいところですが、そこから夕食を外してしまうとどうなんだろうと、将来に不安を感じますね。

ちなみに、鳥羽市は人口1万8,000人の町で、温泉振興会は1つですが、旅館組合が10もあるんです。私たちのところは離島を含めて温泉地が分散していますから、草津や有馬とは観光地の業態が違うんですね。旅館組合の連絡協議会はありますが、やはり自分のところのまちづくり、集客で精いっぱいです。

桑野さんがおっしゃるようにルールを作らないと、立地環境や力の強いところは残っていきませんが、私は鳥羽の一番の魅力は離島の民宿などの小さい宿だと思っていて、これをなくしてしまうと「鳥羽って何なんだろう」ということになるのではと感じています。

**【大西】** これからは人口も減るし、リゾート化や連泊を目指していかなければいけない、その時に、お客様を宿の外に出していかなければ難しいのかなと思ったのですが、逆に今は内在化させていこうという流れがあると。でも連泊するとお客様は辛くないのでしょうか。1週間とは言わなくても、2~3泊していただくことで地域にお金が落ちるのではと思うのですが。

**【桑野】** 私たちの町も、旅館がお客様を地域に出すという取り組みをやってきて、ある意味それはよかったのですが、地域が育っていくには時間がかかります。なかなかまちなかでお店が増えない中で、そのスピードよりも、旅館が1泊朝食にするペースの方が速くて、由布院は今、バランスを崩しているかなと。やはり両方必要だと思います。

**【小林】** 草津は飲食店が多いと思われているかもしれませんが、飲食店の方に聞くと、確かに土曜日は「夕食難民」という言葉も聞かれるほどお客様が多いのですが、平日はお客様が少ないと言っています。これ以上、飲食店が増えてもやっていけないのではと心配する声もあります。

なおかつ、今はどんどん宿ができていますが、素泊まりがとても多く、リニューアルしているところはほとんど素泊まりです。

**【吉川】** 鳥羽で一番大きな宿がエクシブで、他の大きい宿を2つ合わせたより大きいくらい



山口治氏（鳥羽温泉郷）

ですが、エキシブからまちなかに来て食事されるお客様も随分多いです。エキシブの山口さんが来られているので、一言いただければ。

**【山口】** 当館は約530室で1室当たりの稼働が約2.7人、1,600人くらいで満室です。館内で中華、フレンチ、イタリアン、寿司、鉄板などをやっていますので、我々としては、一人でも多く夕食を宿で取ってもらいたいところです。

20数年前の鳥羽は高下駄でお客様同士の肩が触れ合うくらい団体客が来ていて、旅館のオーナーはラーメン屋やクラブ、バーなど全てを館内に作って、お客様を外に出さない形にしたら、まちなかは閑古鳥が鳴くようになってしまいました。今は過疎化で、夜8時以降はタクシーがないのです。もちろんバスも

ないので、お客様が夜、外に出ても宿に帰れず、自分の車で行ったらお酒が飲めないと。自分のところで送迎をしている飲食店が4、5軒あり、そういうところは地元の人も行ったりしていますが、交通の問題も出てきて、鳥羽も過渡期に来ているなど感じます。我々も市に投げかけたりしていますが、なかなか難しいと思います。

**【大西】** 私が北海道の道経連などで言っているのは、「これからはとにかくMaaS (Mobility as a Service: マース) だ」と。研究会ができましたが、道東ではWILLERが中心になってMaaSの社会実験を始めます。まだバスとJRの組み合わせですが、地方では乗り合いタクシーは非常にニーズがあります。

後はUberなどのライドシェアですが、こういうものを入れていかないと、阿寒のような観光地は成り立たないですよ。ぜひ、そういうことも研究対象にしてもらえればありがたいと思います。

**【岩崎】** 旅館での夕食の話から、域内交通の話へと広がりました。

先ほど、有馬からラグビーワールドカップの話が出ましたが、大分でも試合が開催されます。現地の状況はいかがでしょう。

**【桑野】** 大分では準々決勝の試合が行われますが、東アジアの方たちがインバウンドの中心だった九州が、今回のワールドカップで初めて欧米豪の方たちを身近に見ることになります。現在、大分県では年間に1万人くらい欧米豪の方が来ていますが、ラグビーの試合期間中は毎日1万人来ることになります。

関連して、県を含めていろいろな動きがありますが、まずは受け入れを経験してみて、後は考えればいいのかなど。受け入れてみないことには分からないので、終わった後に検証すればいいのかなどと思っています。

**【生野】** キャンプの受け入れがある別府市、試合会場がある大分市などはボランティアで来た方をまちなかで案内するなど、地元の人たちが盛り上がっています。しかし、それ以外の周辺地域はどうしていいのか分からず、県も対策ができていないの



生野敬嗣氏（由布院温泉）

で、我々もどう準備をすればいいのかわからない状態です。

試合が終わるのは夜遅いので、試合会場から遠い由布院へ公共交通機関で帰るのは難しいだろうと思います。今後のチケットの売れ行き具合に応じて、JRやバス会社が臨時便を出すかどうかまだ検討中ということで、そういうことも決まっていなくて「泊まりに来てください」とも言いにくいという状況です。

【桑野】ただ、私たちは「ラグビーワールドカップが来るので、この時までこれをしなければいけない」という形で、逆にこの機会を利用しているところもあります。先ほど話に出た禁煙や分煙もなかなか地域内で決めるのは難しいのですが、「欧米豪の人たちはしっかりやらないと絶対ダメだ」と言うと、意外とまとまるのでそういう形で利用していますね。

## 道後温泉

### 道後温泉本館の改修工事、客足への影響は最小 進まぬ商店街のキャッシュレス化が課題



新山富左衛門氏 (道後温泉)

【新山】先ほど草津から観光人材育成事業のお話がありましたが、道後でも高度観光人材育成を産官学連携で実施しています。去年は経済産業省、今年は観光庁の採択をいただき、観光人材育成を継続してやっています。大学の先生が事務局を務め、11月には大西会長にご講演に来ていただくことになっています。

今、道後の商店街は60軒ほどありますが、非常に悩んでいるのはキャッシュレス化が進んでいないことです。今年10月から消費税が増税されポイント還元などがあるので、キャッシュレス化を早く進めないとダメだと啓蒙していますが、中小事業者が多いのでまだカード決済を導入していなかったり、料率が高いから嫌だといった声を聞きます。

最近では、日本中が「ペイ」だらけですが、そういう状況の中で何を使っていいかわからないと。私は「全部やればいい」とよく言っているのですが、キャッシュレスの問題はどの温泉地にも必ずあると思います。地方は遅れているところが大半で、小さい土産店ではカード決済がなかなかできない状況です。

一方で、先日、中国の大連に行ってコンビニで買い物をした時、現金で払おうとしたらアリペイのマークを指差して、受け取ってくれないのです。レジが対応していないということで、奥から店長が出てきて、ポケットから小銭を出してお釣りをくれましたが、本当に日本は遅れているんだと感じました。ぜひ、この研究会でもキャッシュレスの料率やセキュリティの問題などについて教えていただければと思います。

道後では、営業しながら道後温泉本館の改修工事が始まりました。「道後温泉別館 飛鳥あすか乃湯泉」があるおかげで、工事開始後も入り込みはマイナス1割くらいで済んでいます。「道後温泉別館 飛鳥乃湯泉」は、アンケートの評価が非常に良く、100点満点で95点くらい獲得しています。



松山市もクルーズ船が今年度から入るようになり、港の浚渫<sup>しゅんせつ</sup>が行われ、11万トンクラス  
の大型船がどんどん入っています。将来は年間30~40隻を目指していますが、来年は10隻  
ほどのめどがついています。お客様は欧米人が多く、飛鳥乃湯泉に来ていただき、お餅つき  
大会をしたり、温泉にも入っていただこうと考えています。

旅館の耐震改修工事の影響で、道後全体の宿泊客の収容力は8%ほど落ちていますが、  
宮崎さんのところは椿館別館を建て直しており、「道後御湯<sup>みゆ</sup>」という新しい高級旅館もオー  
プンしました。私のところは、70室の旅館が10月1日にオープン予定です。

改修工事を行っている道後温泉本館は現在鉄骨で覆われていますが、7月からは「道後  
REBORNプロジェクト」と称し、手塚治虫プロダクションとコラボして手塚治虫さんの「火の  
鳥」を描いた全面ラッピングを行います。今人気なのがプロジェクションマッピングで、15  
分ごとに3分半くらい行われ、神話の時代から聖徳太子の時代<sup>しんせつ</sup>まで、映像と音で楽しんでい  
ただくものです。

また、新しく足湯が道後温泉本館近くの高台にできた他、第4分湯場のリニューアルを行  
い、見学を開始しました。この第4分湯場は1956年（昭和31年）に作られ、それまでは道後  
温泉本館でしか温泉に入れなかったのですが、これにより道後の各旅館に引き湯ができる  
ようになった歴史ある分湯場です。

今、道後ではアートイベントを毎年やっていますが、今年から来年のアーティストは東京  
藝術大学の美術学部長を務める日比野克彦さんです。日比野先生は障害者アートに取り組  
んでおり、今回、道後でも地元の障害者の作品を展示したり、今までにない取り組みを地域  
一帯でやっというようにしています。従来のアートイベントは見るだけでしたが、今回は参加型  
にしていこうとしています。

今年から台湾のエバー航空が直行便を松山空港へ飛ばします。7月18日から週2便、年内  
には週4便になる予定です。そういうことで、道後もインバウンドに以前よりは力が入り始め  
ています。

有馬温泉の有馬自動車からレンタルして、4人乗りの電動三輪車「道後トライシクル」を2  
台導入しました。「温泉むすめ」のキャラクターをラッピングしたところ、大変人気で毎日出  
ています。40キロ走れるので、松山市内をあちこち走っています。



宮崎光彦氏（道後温泉）

先ほど話題になった1泊朝食の問題ですが、道後も人手不足  
のため、半泊まりと素泊まりを受ける旅館が多くなっています。  
市内には居酒屋など飲食店がどんどんでき始めていますが、や  
はり1泊2食をしっかりとしていこうということを道後温泉も研究  
中です。

また、最近はHACCP認証の問題が出てきています。将来的  
にはマル適マークと同じような感じになってくるのではと思いま  
す。別府温泉や高知県では旅館でのHACCP認証がスタートし  
ていますが、愛媛県の旅館については来年の中頃ということ  
です。HACCPについては地域によってどういう差があるのか、こ  
の研究会で研究していただけたらと思っています。

**【宮崎】** 6年前から始めた、寺社仏閣を巡る「道後温泉開運め

ぐり」というコンテンツが非常に人気で、インスタ映えの全国ベスト10入りしまして、楽天トラベル調べによると女性の一人旅で5年連続日本一、人気ナンバーワンとなっています。

圓滿寺というお寺では、布で作った1個300円のお結び玉という開運アイテムがあり、始めた時の浄銭は年間で25万円でしたが、70万円、270万円と年々増え、去年は800万円になりました。それを支えているのがシルバー人材センターのおばあちゃんたちで、手作りでお結び玉を作っており、香港のテレビ局が観光地の取材ではなく、観光を支える人材の取材として来られました。

道後温泉での温泉パカンスについては、道後には歩き遍路の霊場が四国八十八箇所のうち8カ所あります。そこを滞在型で回れるようにしたり、俳句を絡めたり、小一時間ほど離れたサイクリングの聖地であるしまなみ海道とコラボするといったことが考えられます。

また、5軒の旅館の耐震改築が来年春に完了し、弊社が経営する1軒は完全に宿泊特化型の約90室の洋室ホテルになります。また、今年12月には道後にもバルがオープンします。道後の商店街は全国でも珍しい空き店舗ゼロですが、その周辺の路地裏に飲食店がかなりできています。県庁から2キロというアクセスなので、タクシーで1,000円出せば市内の飲食店に行けますし、市内の方も道後の飲食店へ結構来るようになってきました。地の利を活かして、1泊朝食でも対応できるような温泉地づくりも並行してやっていこうと考えています。

#### 由布院温泉

### 「グリーンスローモビリティ」でまち歩きの範囲を拡大 ヒューマンスケールのまちづくりと地域間連携を推進

【桑野】 2014年頃はちょうど転換期だったなと思います。今も当時と状況は変わらないのですが、私たちのまちがヒューマンスケールのまちであることを明確にし、今後を考えて由布院のまちが公共交通とともに歩み、まちの中心にそういうものを持つことでまち全体を歩いて楽しんでもらおうという選択をしたのが5年前だったと思います。

由布院温泉観光協会と旅館組合は新観光基本計画を昨年改定し、私たちがどういうまちなのか、あえて宿泊施設の部屋数も含めて規模感を打ち出しました。今までは「由布院のまちづくりの精神に沿ってください」という形で、ある意味精神論のみでしたが、そこから一歩踏み込んだ形です。

また、昨年オープンしたツーリストインフォメーションセンター（TIC）の場所を駅の隣がいいと決めました。TICをまちの中心に置いたことは、由布院の「住んでよし、訪れてよし」という方向性が見える化したということなのかなと思います。これらが、2014年から2019年の間に行ってきたことです。

今までの考え方をベースに、域内を楽しんでもらう仕掛けとしての取り組みが、2019年度に行う「グリーンスローモビリティ」です。2002年（平成14年）頃に私たちは交通社会実験を行い、当時はまちを歩くことを中心にしていますが、高齢化社会となって国内外からのお客様とともに、まち全体を見るのにタクシーだけ、辻馬車だけ、歩くだけでは無理があります。ですので今回の取り組みを、将来的にはMaaSにつなげていく入り口にしたいと思っています。

辻馬車が走る由布院は、時速7キロくらいの速度のまちです。「グリーンスローモビリティ」も最大で時速20キロです。国土交通省と環境省の事業で、車体を無償で借りられます。由布院らしいデザインを施し、IoTでまちのどこからでも乗れる仕組みにして、観光客だけでなく住民にも乗っていただきたいと思っています。こうした乗り物を導入するということに、由布院のまちのあり方を見ていただけるのではと思います。

その一方で、由布院は程よいサイズの小さなまちなので、サステナブルであるためには、身の丈に合ったことをしていくのが一番だろうと、こうした取り組みをしていますが、その分、内へ内へと小さくまとまりがちです。熊本地震をきっかけに、外から見たら熊本も大分も一緒なので、一緒に動くのがいいと気づかされました。由布院は隣に別府温泉や阿蘇くじゅう国立公園がある魅力的なエリアなので、どんどん外との連携に力を注ぎたいと思っています。将来展望としては、九州全体の連携に取り組むことが、今後の温泉バカンスで私たちが生き残る道ではと思います。

由布院には観光協会と旅館組合という2つの組織があります。由布市は合併してできたので、行政との関係はうまくいっていたとは言い難いのですが、この十数年で行政も観光の位置付けも変わったので、3年前に観光局を作り、DMO候補法人になりました。新たな財源については研究会を市が立ち上げたものの具体化できなかったのですが、これからは観光局が中心になって動くことがミッションだと思います。ということで、将来展望については観光局の生野さんからお話しいたします。

**【生野】**「グリーンスローモビリティ」は、ゴルフカートより速いくらいの速度で走る電気自動車で、環境に優しいのが特徴です。最大3カ年の実証実験で、域内のCO<sub>2</sub>削減にも取り組みます。他の地域は4人乗りが多いのですが、由布院ではそれより大型のものを初年度に1台走らせる予定です。

運行区間としては、以前、交通社会実験のパークアンドライドを行った「道の駅ゆふいん」が高速道路を降りたところであり、外からの結節点にあたるので、ここと南由布駅を結びます。外から車で入る人たちに駐車してもらい、由布院に入っていただくというコースが一つです。

まちなかは辻馬車や「スカーボロ」という観光乗り合いタクシーが走っていますが、それらと重ならないようにルート設定をします。NTTドコモと組み、IoTを活用したオンデマンド運行になる予定です。初年度は運行台数が1台なので、オンデマンドがどこまで機能するかという心配はありますが、いろいろな可能性を探っていききたいと思います。

また、秋からは自転車を活用したまち歩きも促進していきます。以前からレンタサイクルはやっていますが、由布院はずっと交通問題を抱えており、域内移動にうまく活かしたいと考えています。一極集中しがちな観光客を分散させることが、目的の一つです。電動アシスト付きで立ったままペダルを踏んで進む自転車も導入します。サドルをまたがなくていいので、女性はスカートでも安心ですし、三輪なので転倒しないという利点があります。

今までは「歩いて楽しいまち」と言っていましたが、歩くだけではなく乗り物を活用して、観光ゾーンを広げていきたいと考えています。そうした取り組みは、2002年の交通社会実験以降、止まっていたのですが、再び取り組みを始めます。

なお、いつもゴールデンウィーク期間中は駅の周りが混雑するのですが、TICができて交

通の流れが変わり、今年は車が非常にスムーズに流れました。JR九州はMaaSにいち早く取り組みもうとしており、手始めに観光MaaSを由布院でやりたいとお声掛けいただいています。JR九州は「MaaS Japan」に参加しており、小田急電鉄などの加盟企業が由布院に来る予定です。大分県は九州の中でも特に二次交通が弱いと言われ、MaaSをどうしていくかは課題です。ちなみに、JRと西鉄では、やろうとしているMaaSが異なります。福岡市でトヨタと西鉄バスが組んで実証実験をやっていますが、JRと西鉄と一緒にやってくれないとMaaSの意味がないということで、話を詰めてもらっており、来週一緒に由布院に来てくれることになっています。

由布院はもちろん、九州全体でお客様に分かりやすい交通案内につながればと期待を寄せています。我々も熊本地震以降、黒川温泉と一緒に取り組んでいるやまなみハイウェイ観光連絡協議会のように、近隣地域との連携を進めていかないといけないと思っています。

今年も鹿児島などの九州南部が大雨被害に遭いましたが、その映像がメディアに出ることで、九州はどこも被害に遭っていると思われるしまい、我々のところもお客様が少ない状態で、「雨は大丈夫か」というお問い合わせを多数いただいています。由布院は雨がほとんど降っていないのですが、九州はひとまとめで見られるんだなど改めて思いました。

外国人も急速に減っている状況で、福岡と由布院を結ぶ高速バスは1日23往復走っていて、少し前まではほぼ全便満席だったのですが、今は激減して乗車率は半分以下くらいです。朝晩はそこそこ乗っていますが、日中はかなり少なく、特に韓国の方が減っているようですが、理由はまだ分析できていません。

2019年9月に、別府にインターコンチネンタルホテルができます。欧米の方々に九州はまず知られていないので、こんな大きなチャンスはないと思っています。ラグビーワールドカップでは1日1万人来ると言われていて、決勝トーナメントのチケットの外国人比率は6割くらいと聞いています。欧米豪の方々がたくさん来るのは確実な上、インターコンチネンタルもできることで、別府から由布院に足を延ばす方も増えてくるのかなという淡い期待もあります。九州では有名ブランドの外資ホテルができるのは初めてなので、我々としてはどのように別府と連携するかについても検討を進めています。

**【岩崎】** 皆様ありがとうございました。後半は二次交通の話が中心で、移動手段の有無で人の過ごし方も変わってくるだろうと思いましたが、旅館ホテルの食事提供のシステムによって楽しさの提供の可能性を広げたり、狭めたりするのかなと感じました。また、アイヌ文化や海女文化といった地域の文化を海外に届けていくことも必要でしょう。今後は引き続き、いかにそうした地域の情報を国内外へ伝えていくかといった点について、議論をしたいと思っています。



岩崎比奈子



山田雄一

## 第2回 温泉まちづくり研究会

### 講演 夢みる力が「気」をつくる



講師：九州旅客鉄道株式会社 代表取締役会長

唐池 恒二氏

## JR九州が実現した3つの「夢」

今日は、「夢みる力が『気』をつくる」と題してお話ししたいと思います。逆境が組織を強くするというのが、今日のテーマです。大西さんを中心とした人たちの力によって、阿寒湖温泉が見違えるような活気あるまちに変わったというのも、多分逆境にあったからではないかと思います(図1)。

逆境は私も何度も経験しております。私どものJR九州(九州旅客鉄道株式会社)は32年前(1987年)、まさに逆境の中でスタートし、そこから何とか這い上がってきました。逆境だけだと打ちひしがれて負けてしまうこともあります。逆境の中でも大西さんは多分、夢を描き、その夢に向かって邁進されたのではないかとお察します。事業を改革したり、会社全体を変えていくには、逆境が一番なんですね。逆境だと一生懸命やろうという気になります。

JR九州は32年前に誕生しましたが、その時から今までに見た大きな夢は3つあります(図2)。一つは、九州新幹線です。九州には1975年(昭和50年)から、東京から博多まで新幹線が開通しましたが、新大阪から博多まではJR西日本のものでJR九州の新幹線ではないんですね。

その後、国鉄改革ということで当時の大蔵省や運輸省が、国鉄を解体分割してJR各社が生まれました。当時、新幹線は国策でしたが10年くらい新設が棚上げされており、その時期にJR九州は生まれ、私どもは逆境の中で自分たちの新幹線が欲しいと思っていました。九州の人たちも皆そう思っていたと思います。

もう一つの夢が、「ななつ星」です。世界一の豪華列車を作ろうという、とんでもない夢を私自身が見ました。思いつき自体は、30年前から自分の中にもありました。その頃は課長の下副課長で、管理職の末席でしたから、到底そんなことはできません。社長になったらやってみようと思っていました。これも大きな夢です。まさか、実現できるとは思いませんでした。

そして、株式上場です。国鉄は、分割されて7つのJRになりました。そして、この7社は早期に株式上場すると法律に書いてあるんですね。分割から10年以内に株式上場したのが、JR東日本とJR東海、JR西日本の3社です。私どもの会社は、売り上げ1,000億円、赤字300億円でスタートしました。



図1

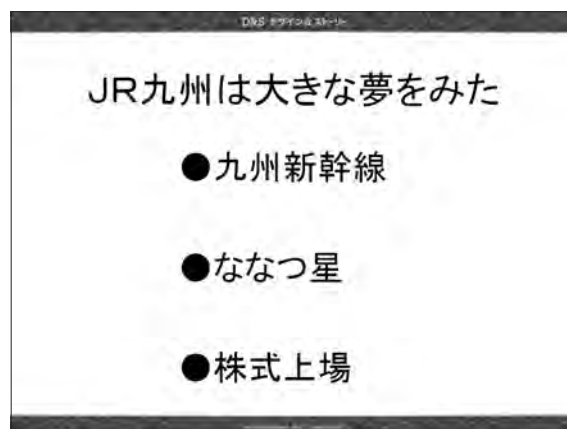


図2

株式上場というのは夢のまた夢で、当時は考えられませんでした。分割を推進した当時の役人や私たち社員、当時のトップの社長から末端まで、誰一人JR九州が上場できるとは思っていません。それくらい逆境からスタートして、赤字で苦しんできました。国土交通省は、本音では「JR九州は株式上場なんてあり得ない。この会社はいつまで持つか」と考えていたと思います。

鉄道以外に何にも持っていない私たちが、ゼロから勉強して失敗も経ながら、いろいろ取り組んできました。今では、鉄道の売り上げが35%を切り、鉄道以外の売り上げが66%を占めています。

## 九州の人たちが皆喜んだ「ななつ星」の誕生

私が掲げて実現した夢の一つ、「ななつ星in九州」をご紹介します。

この列車もそうですが、JR九州の列車は100%、デザイナーの水戸岡鋭治さんが作っています。ななつ星は高級輸入自動車並みのピカピカの外観で、塗装した職人たちは「もう二度とこんな塗装はしたくない」と言っていました。

ななつ星は火曜日と土曜日の出発で、博多駅から出発して4日目にまた博多駅に戻ってきます。特に目的地はなく、3泊4日で九州を一周します。

運行を開始したのは2013年（平成25年）10月15日です。初日は沿線にたくさんの方に集まっていただき、壮観でした。中には東京や大阪から来た人も結構多かったと聞きます。合わせて、10万人以上の方に手を振っていただきました。この日は各地でまちを挙げて、郷土芸能を披露していただいたりしました。私は窓からそれを眺めて涙ぐみ、感無量でした。

由布院駅にも、ななつ星を見ようとたくさんの方に集まっていただきました。お父さん、お母さんと5歳くらいの男の子がホームに立っていたので、私はその後ろに立ち、どんな会話をするんだろうと聞いておりました。若いお父さんがその子の頭をなでながら、「いつか乗ろうね」と言うのを聞いて、じーんと来ましたね。

福岡県久留米市の近くにある、フルーツの栽培が盛んなうきは市では、ななつ星が通過する時に、みんなで応援しようと市民が自発的に声を掛けていただき、たくさん集まったのですが、ななつ星にかけて177人にしたそうです。九州一大きな筑後川の、鉄橋の下の河

原から、100m上の鉄橋を、ななつ星が通る時に手や旗を振っていただきました(図3)。

その時間、わずか6~7秒ですが、集まった半分の方が泣き、泣いた方の半分は号泣されたんです。翌日の地元の新聞にも出ました。私はその理由が分からなかったのですが、最近分かりました。後で答えを申し上げます。

続いて、長崎駅に停車した時、私もホームに降りました。何百人という方が、この列車を見ようと集まっていたのですが、降りた瞬間につかつかと向こうから知らない男性がやってきて、私に握手してくれと手を出



図3

すんです。「俺は今までJR九州なんて大嫌いだった。しかし、このななつ星は偉い。我々の誇りだ」と言っていました。

ななつ星は3泊4日で、一番安くてもお一人50万円、いいお部屋だと100万円くらいします。私が一番心配したのは、そういう高額な旅を、果たして九州の人たちがちゃんと受け入れてくれるのかということでした。東京の人たちの道楽の列車だから、我々には関係ないと思われはしないかと思ったのです。しかし、この男性と握手をし、由布院駅の若い親子の会話を聞いて「九州の人から認められた」と、心から安心しました。

今でもななつ星が通ると、毎回家の窓や、沿線に立って手を振っていただく人がいらっしゃって、九州の方々に心から応援していただいています。来年（2020年）は7周年を迎えますが、ななつ星にちなんで、華々しくイベントをやりようと思っています。

## 念願の九州新幹線開業を目前にして、描いた新たな夢

私は、今から10年前の2009年（平成21年）6月23日にJR九州の社長に就任し、就任して1週間後に、主だった部長を集めました。

九州新幹線は紆余曲折がありました。2年後の2011年（平成23年）に全線開業することになっていました。当然、鉄道事業本部の営業部長、運輸部長、施設部長などは新幹線にしか目が向いていません。その彼らに私はこう言いました。

「九州新幹線は二十数年前にJR九州が誕生した時は、夢のまた夢だった。できないと思っていたけれど、いよいよ2年後にその夢が実現する。夢が実現するということは、君たちの夢がなくなるということだ」と。

最初は鉄道しか知らなかった会社が、見よう見まねで失敗も繰り返しながら駅ビルやマンション、レストラン業、小売業などいろんなものに手を出してきました。鉄道以外の陣営は毎年、次から次へアイデアが出てくるんですよ。でも、鉄道は唯一の夢が新幹線で、それが開業すると、夢がなくなるんだぞと言ってやったんです。

そして、「夢を作ろうやないか。世界一の豪華な寝台列車を作ろう」と、私が30年前から温めていた構想を伝えました。みんな、2年後の新幹線で大わらわでそれどころじゃない、何を言い出すやらという感じですよ。

それでも、九州に豪華な寝台列車を走らせることが物理的・技術的に可能なのか、営業的・経営的に成り立つのか、それぞれの部署で検討してくれと言いました。物理的というのは九州は山が多く、鉄橋が多いのです。普通の列車は30～40トンですが、ななつ星の機関車は重くて100トンあります。そういう重い車両が、脆弱な山の中の鉄橋を通れるのか、強度は保てるのか。また、車両幅も従来の車両より数センチ大きいので、トンネルを通れるかという問題もあります。

また、ななつ星には14の客室があり、それぞれにトイレと洗面台、総檜張りのシャワールームが用意されています。28人のお客様がここで3泊4日生活される間、シャワーをどんどん使ってください、トイレや洗面台で手を洗ってくださいと言った時に、どれくらいの水が必要なのか。当時の日本に3泊4日走る列車はありませんので、ゼロから勉強しました。

先に結論から言いますと、ななつ星には1両につき2,000リットルの水を積んでいます。私



どもは、勉強のためにヨーロッパの「オリエント・エクスプレス」をはじめ、十数本ある豪華列車に手分けして乗りに行きました。運営会社にもヒアリングに行って、教えてもらいました。そこから、「水は2,000リットルぐらいいるんじゃないか」ということで、弾き出した数字です。

私の発言から1カ月後、各部署から謀ったように同じようなトーンで答えが返ってきました。「九州で豪華列車を走らせるには、非常に大きな問題があります。解決すべき課題も山ほどあります」と。これ見たことかと言わんばかりで、社長に言われたので嫌々勉強したんでしょうな。彼らも仕事人間ですから「できません」とは言いませんが、行間から、やりたくないという気持ちが伝わるんです。でも、経営者は部下がやりたくないと言うと、がぜんやる気が湧いてやりたくなりますね。

運輸部長が社長の私に面と向かって、意見を述べるわけです。運輸部というのは、運転士や車掌を養成したり、車両を作ったりメンテナンスをしたり、列車のダイヤを作る重要な部で、新しい列車を作る時には運輸部長を無視できないんですね。

その運輸部長が、真っ向から反対するんです。「社長、いい加減にしてくださいよ。我々は2年後の九州新幹線で大わらわなんですからやめてください」と、けしからんことを言うわけです。私は、運輸部長の賛成を得られないとこのプロジェクトが止まってしまうので、一計を案じ、1週間後に1枚の紙を渡しました。「あなたは明日からななつ星プロジェクトのリーダーです」と。反対論者をプロジェクトのリーダーにしたんですね。

そうしたら、彼も仕事人間で、社長に反対意見を言うくらいの気骨のある人間ですから、ひとたびプロジェクトチームのリーダーになると、それはもう人が変わったように賛成派に回るんです。不思議なものですが、多分、組織ってそういうものなんでしょうね。彼はリーダーになった途端、いろんな課題を解決してくれました。「今からヨーロッパの列車に手分けして乗って勉強してきます!」とかね。

ちなみに、我々が真っ先に勉強に行ったのは、高額旅行商品を扱うJTBのロイヤルロードの店舗でした。「3泊4日で30~40万円するような旅を考えていますが、どうでしょうか」と言ったら、「いけますよ、大丈夫ですよ」と言われました。100万円、200万円の地中海のクルーズ客船に日本人がいっぱい乗っているということでした。

その後に、年間1億円くらいお買い物をするお得意様ばかり見ている三越の外商部に行ったら、「いい旅館に泊まる、北陸の3泊4日の旅でも30~40万円くらいしますよ」と言われて、「これはいける」と思いました。こういったことも、抜擢したプロジェクトリーダーが解決してくれました。

彼に「私もヨーロッパに連れて行ってくれよ」と言ったら「社長は忙しいから、アジアの列車に乗ってください」と言われ、私はマレーシアからバンコクまで走っている「イースタン&オリエント・エクスプレス」に乗りました。ヨーロッパの「オリエント・エクスプレス」と同じ運営会社です。乗ってよかったですね。いろいろ勉強になりました。

## ななつ星に「魂」を吹き込んだ十四代柿右衛門の洗面鉢

私は、JR九州の列車をずっと手掛けてきた水戸岡鋭治さんにも「世界一の豪華列車を作りましょう」と言いました。水戸岡さんは、日本でトップレベルの車両をデザインするのはお手の物です。今、日本で走っているおしゃれな列車の半分くらいは、水戸岡さんのデザインです。

しかし、「世界一」というと、さすがの水戸岡さんも構えましたね。「日本一」なら簡単にハイハイと言うのですが、世界にはヨーロッパの「オリエント・エクスプレス」や南アフリカの「ブルートレイン」などがあり、それぞれ「世界一」と思っています。そうした列車と競争して勝てるのかどうか、と。

40～50万円の列車の旅をする人は何を求めているのか、水戸岡さんも私も分からないわけです。どういう設備を作り、どういうサービスを提供すればいいか、ゼロから勉強です。水戸岡さんはいつもならすぐデザインに着手するのですが、この時は数カ月から2年くらい全然着手せず、勉強また勉強で、デザインが完成したのは運行開始の1年前でした。

そこから車両作りに入りました。今まで日本でうまく走らせようとしか考えてなかった日本の職人たちに「世界一の車両を作ろう」と言ったら、車両の職人たちも燃えてくれました。川崎重工が牽引する機関車を作り、客車は7両です。九州は7県あります。7県を巡る7両の列車ということで、ある日曜日、自宅で寝転んでいたら「北斗七星」という言葉が頭に浮かんで、国語辞典を引きました。北斗七星の和名は「七つ星」とあり、「これだ!」と思いました。我々の方向を示す、夢を示す「ななつ星」、これが良いと、この名前にしたのです。

2012年（平成24年）10月から車両作りに入りましたが、水戸岡さんはその時になってもデザインに満足しませんでした。このデザインで世界一になれるか、あのオリエント・エクスプレスなどに勝てるのか、まだ不安で仕方がない。水戸岡さんも、何本かヨーロッパの列車に乗ってきました。オリエント・エクスプレスは車両自体が古く、シャワーの水もちよちよしか出ません。しかし、さりげなく置かれている花瓶や飾られている絵、あるいは壁の装飾といったものが超一級品なんです。

ヨーロッパの列車には、言葉では言えない魂のようなものがあるんですね。ななつ星には、そういう魂と言えるもの、オリエント・エクスプレスの花瓶や絵のようなものがない。何とかしようということで、水戸岡さんと佐賀県の有田焼の柿右衛門窯に伺い、人間国宝である十四代酒井田柿右衛門を訪ね、快く会っていただきました。

水戸岡さんは普段はそんなに話さないんですが、この時は人が変わったような熱弁を振るいました。水戸岡さんとはJR九州がスタートした時からの付き合いで、彼はJR九州の歩みを全て知っています。その歩みを十四代に語ったんですね。

「JR九州は国鉄改革で分割され、大赤字でスタートして、鉄道しか知らない人たちがゼロから勉強しているんな事業に取り組み、念願の新幹線が昨年全線開業しました。鉄道陣営の夢がなくなるので、今の社長が次の夢をということで、世界一の豪華な寝台列車を作ることになりました。それが『ななつ星』です。そこでお願いします。ヨーロッパでいろんな豪華な列車を見てきましたが、ななつ星にはどうしても魂のようなものがないんです。十四代の作品を飾らせてください」、そうお願いしたんです。

水戸岡さんの話は6~7分ぐらいでしたが、十四代は腕組みをして目を閉じ、ソファにもたれてじっと黙って聞いていました。水戸岡さんの話が終わると、おもむろに十四代は腕組みを解いて目をカッと開き、前の方に乗り出して一言こう言いました。「水戸岡さん、この仕事は私が引き受けるべき仕事でしょう。お受けしましょう」。

翌日も会っていただき、十四代は「水戸岡さん、焼き物は置くだけ、飾るだけじゃダメなんです。焼き物というのは使われてこそ命が宿る、魂が宿るんです。だから、使われるものを作りましょう」と言われ、「14の客室に1つずつ洗面鉢を作りましょう」と言っていただきました。そして、翌日から洗面鉢作りの作業が始まりました。

工房にはたくさんの職人さんがいますが、この仕事をしていたのは十四代と長男の酒井田浩さんの二人だけでした。後から知ったのですが、お願いした時、十四代は既に末期がんがかなり進行しており、ご本人も知っていました。それを顔には出さず、この仕事を受けていただきました。おそらくこの仕事が最後になるかもしれない、長男・浩さんへの最後の技術継承の機会と思われたかもしれません。ですから、浩さんと二人だけで洗面鉢を作られたのです。

十四代が浩さんを叱りつけながら洗面鉢を作るシーンがNHKで放映されました。末期がんとはとても思えないようなエネルギッシュな仕事ぶりで、「その赤が出てないじゃないか」「その白は何だ」と叱責するわけです。

ところが、夕方ひと仕事終わり、庭を歩いて家の方へ帰る時は背中が痛い、腰が痛いというよよろ歩かれるんですね。しかし、翌日朝からまた作品づくりに入ると、また大声で叱責したり精力的に動いたり、背筋も伸びて目も輝いていて、病気とは思えない。そして夕方になると背中や腰が痛いという繰り返して8カ月作業を続け、2013年（平成25年）6月に予備1個を含む洗面鉢15個を納品していただきました。

焼き物に詳しい方に聞きますと、十四代は柿右衛門の400年の歴史の中でも最高峰と言われているそうです。私もそう感じました。走っているななつ星の車内で、十四代にこの洗面台を見ていただきたかったというのが私どもの想いでしたが、それは叶わず、納品された1週間後にお亡くなりになり、この洗面鉢が遺作となりました。ななつ星が走り始める4カ月前でした。今は、長男の浩さんが十五代を継がれ、まさに十四代を凌ぐ勢いのご活躍ぶりです。

私が社長だった時は、毎回ななつ星の14組28人のお客様にご挨拶をしていました。博多駅には、ななつ星のお客様のために作ったラウンジがあります。出発前にウェルカムシャンパンで乾杯をした後に乗車するのですが、それまでくつろがれている間、私はお一人おひとりに名刺を渡しながらかご挨拶します。

普通は、クルーが1組ずつのお客様に付いて車内をご案内しますが、私が車内を一番知っていますから、時には私がその中の1組をご案内することもありました。「ラウンジですよ」とか、「バイオリンとピアノの生演奏はいつでもリクエストしてください」「ピアノの前のスペースでダンスすることもできます」などと説明していました。

なお、ななつ星のお客様は、90%以上が男女カップルです。時々女性同士の場合もあり、お母さんとお嬢さんという組み合わせや奥様同士のお友達という場合もあります。

ラウンジでは、3泊4日の旅の最終日にフェアウェルパーティを行います。スクリーンに4日間のスナップ写真を、博多駅に戻る1時間前に上映するのです。お客様28人に集まっていた

だき、バイオリンの生演奏の中で見ていただきます。上映時間は7～8分です。お客様同士は乗車して半日もするとすぐ仲良くなります。4日目はもう本当に仲良しで、そのお客様同士がご歓談されながら最初は楽しそうにはしゃいでおられますが、最後の3分くらいで4日間の感動の数々が思い出され、この人たちとあと1時間でお別れなんだと思い、だんだんしみりしてきます。

そして、バイオリンの演奏とスライドショーが終わった瞬間、全員が号泣されます。私も何度かこのフェアウェルパーティに同席しましたが、私ももらい泣きします。クルーたちと握手をしたりハグをしたりお礼を言ったりしますが、クルーたちも号泣します。さすがに6年経ったので全員は泣きませんが、今でも泣くクルーが2～3人はいます。

客室の案内をする時、私は「この洗面鉢は十四代酒井田柿右衛門さんが病をおして最後の最後までお作りになった、いわばななつ星の魂なんです」と説明します。そして「いいですか、お客様これからが大事な話なんです」と前置きして、こう言います。「柿右衛門400年最高峰の遺作となった洗面鉢ですから、間違ってもここで汚い手を洗ってはいけませんよ」と。そうすると、お客様が怒ったり笑ったりします。「どこで洗えばいいんだ」と言われるので、「どうしてもここで手を洗いたければ、別の場所で綺麗にしてからにしてください」と言うと、ますます怒ったり笑ったりします。こうして、車両の職人たちも水戸岡さんも燃え、十四代の洗面鉢によってななつ星に魂を入れることができました。

## 関わった人々の想いや手間が「気」を作り出す

ななつ星の客室乗務員は、全国から公募しました。新聞に「世界一の豪華寝台列車『ななつ星』の客室乗務員を募集します」という小さいベタ記事を載せてもらおうと、全国から400人ぐらいの応募をいただきました。世界のホテルを股にかけた方や日本の一流ホテルのコンシェルジュだった方、日本航空の国際線に27年乗っていたキャビンアテンダントなどで、その中から25人を選びました。

ある時、日本航空から来た人に「なぜそんな素晴らしい職場から、まだ車両もできていない、ななつ星のクルーに応募してくれたのか」と聞きました。すると、「記事にあった“世界一”という言葉にじびれたんです」と言われました。

「世界一」という言葉が、関わっている人たちにかかなりの緊張感と夢を与えたんですね。水戸岡さんも車両作りの職人たちもじびれました。世界一の車両を自分たちで作れる、自分たちの持っている技術の最高のものを投入しようということで、水戸岡さんは悩んで悩んで、最後の一カ月は組み立て現場にずっと泊まり込み、立ち会って一緒に作業していました。

水戸岡さんと車両を作っていた職人の何人かは、車両ができた途端に倒れました。それくらいこの列車にみんな賭けたんです。十四代柿右衛門の魂も入れてもらいました。冒頭で運行の初日に集まった177人のうきは市民の半分は泣き、さらにその半分は号泣したとお話ししました。それはなぜか。世界一という夢を実現するために関わった人たちの想いや職人たちの手間、水戸岡さんやJR九州全社員の夢、九州の人たちの期待、そういうものがななつ星にぎゅぎゅ詰まってるからではないかと。そういった想いや手間といったものを総称するのが、「気」だと私は思います。

台風が接近していても、ななつ星が運行している間は奄美大島でじっとしてくれたり、長崎方面が大雨で線路が寸断された時は、影響のない鹿児島を走っていたり、ななつ星にまつわる奇跡的な話というのはいろいろあります。災害で止まったことは一回もなく、大雨の時でも運行しているところだけ止むんです。それも、ななつ星に充満している「気」によるものではないかと思えます。

お客様は3泊4日乗車する間に、平均5～6回お泣きになります。最初は博多駅から出る時です。ホームから我々スタッフ数十人と一緒に、たまたま居合わせた旅行者の方も一緒に手を振ります。200人もの人たちが自分たちに手を振ってくれるということで、この時にまず泣かれます。その後、地域の人たちと触れ合ったり、ななつ星のクルーたちのおもてなしに感動されて何度か泣き、最後はフェアウェルパーティで号泣されます。

私どもは、3年前に株式上場を実現し、東証に株式を上場することができました。その際に、大変お世話になった証券会社の社長さんから「一度でいいからななつ星の車内を見せてほしい。申し込んでも倍率が高くて当たらないんだ」と言われたので、私が案内しました。5分間だけでしたが、一通り案内してホームに降りた時に「ななつ星に手を振ってください」と言ったんです。そしたら、たった5分間見ただけなのに、幾多の修羅場をくぐってきたであろう証券会社の社長が泣くんです。これは、ななつ星に「気」が満ちているからです。

「気」とは何か。『広辞苑』を引くといろいろ意味が書かれていますが、中国思想から来る考え方があります。「天地間を満ちし、宇宙を構成する基本と考えられるもの。万物が生ずる根源。生命の原動力となる勢い。活力の源」とあります。気の力で病を直す気功、気の力で相手を投げ飛ばす合気道、これらに通ずる「気」というものが存在すると、二十数年前から私は信じています。

目に見えない「気」というものが存在していて、自分たちを元気にしたり、動かしているのも「気」の力です。日本人やアジアの人は結構すぐ理解するのですが、欧米人に「気」について説明する時は「energy」というと理解しやすいそうです。気は「spirits」ではなく「エネルギー」なんですね。中学の理科で「エネルギーは変化する」と習いました。発電機の元は熱エネルギーで、それが歯車を回す運動エネルギーになり、電気エネルギー、光エネルギーに変化します。このように、エネルギーはセクションごとに変化していきます。

では、ななつ星に満ちあふれた「気」というエネルギーは何に変化するか。「感動」とい

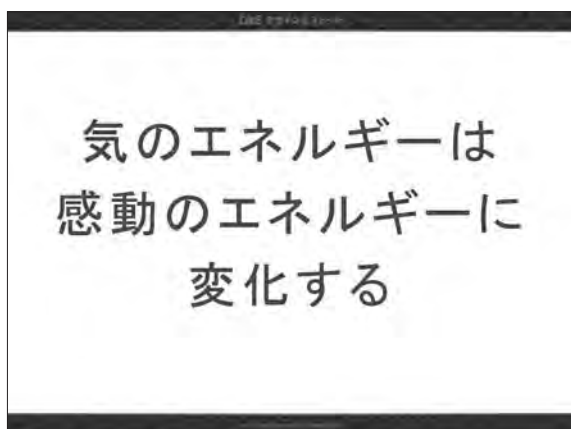


図4



図5

うエネルギーに変化するのではないかと思います。皆様のお宿もそうだと思いますが、サービスにしる、設備にしる、想いを込め手間をかけた商品からは気が必ず伝わり、感動というエネルギーに変わるんです(図4、5)。

それしか、うきは市民の方がななつ星に6~7秒手を振っただけで号泣されたり、証券会社の社長がたった5分間ななつ星を見ただけで泣くことの説明が付きません。想いと手間を込めた商品は価値を作り出し、それが感動というエネルギーを生み出すのではないか。そのエネルギーがオーラのように放射されるのです。

それは、芸能人を見れば分かります。たまに空港などで旬の俳優さんや歌手に出会うと、小柄なのにオーラがあって、ものすごく大きく見えたり、目も輝いてキラキラしています。ところが、数年前までよくテレビに出ていたけど、最近見ないお笑いタレントなどをJRの駅で見かけることがあります。地方営業の途中なのでしょうが、どうも元気がない。身体も小さく、しょぼんとして見える。気が発散されていないんですね。

気は全ての人々が持っており、犬や猫も持っています。屋久島の森や、神社の横の鎮守の森にも気があります。今日ここにいる皆さんは、すごく気をお持ちなのがこちらから分かり、圧倒されます。私も多少持っていますので、こういうお話をすると、終わった瞬間にどっと疲れれます。気を吸い取られているんだと思います。

## 「夢みる力」が「気」を集める

気を集めたお店は繁盛します。気を集めた職場は元気になり、気を集めた会社は業績が良くなります。私がこういうことに気づいたのは、JR九州で7年間外食事業の営業をやっていた時でした。お店を見ていると、気があるところは必ず繁盛しますが、ちょっと気が抜けると、お客様が逃げていくのを目の当たりにしました。スピードあるきびきびした動き、明るく元気な声、隙を見せない緊張感、良くなろう、良くしようという貪欲さも気を集めます。

だから、私は気を集める法則を考えれば良いんだと考えました(図6)。その一つが「夢みる力」です。先ほどからお話ししているように、世界一を目指す、上場したい、新幹線が欲しいなど、夢を見ると力が湧いてくるんですね。

ソフトバンク会長の孫正義さんは福岡県の出身です。高校は堀江貴文さんも輩出した名門、久留米大学附設高校です。ですが、孫さんは途中で高校をやめます。それは、孫さんが尊敬している坂本龍馬のように自分も生きようと思ったからです。

坂本龍馬は若くして土佐藩を脱藩し、江戸に入って世界に視野を広げました。孫さんも、このままではいけないと高校を中退して単身アメリカに渡り、独学で英語を勉強して大学受験資格を取り、大学に見事合格して入学します。大学3年生の時に、早くもベンチャー企業を立ち上げ、一儲けされました。大学を修了して日本に帰国し、1981年(昭和56年)に今のソフトバンクの前身である会社を、自分の地元である福岡

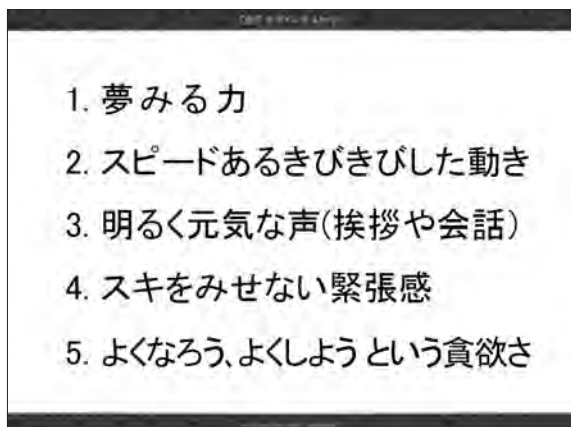


図6

に創業しました。

アメリカで一儲けしたとはいえ、その会社はまだ売り上げゼロです。社員は2人集まりました。孫さんは、みかん箱の上に乗ってその2人を前に語りました。「諸君、5年後に我が社は100億円、10年後には500億円を売り上げる。30年後には豆腐屋のように1兆、2兆と数えられるような会社にする」と。2人の社員は、3日後に辞めたそうです。

孫さんは、その時に語った大ぼらというべき夢に向かって邁進します。持ち前の類いまれなる経営手腕、経営感覚、人脈、行動力と自分の周りの社員の全ての能力をフル稼働し、時には強運という力にも恵まれたと思います。そして、創業から30年後のソフトバンクグループの決算を見ると、売り上げが3兆円なんですね。営業利益が1兆円です。

これは、孫さんだからできたことでしょうか、孫さんといえども、夢を見なければそこまで行かなかったと思います。最初から「30年後には2億円の売り上げの会社にしよう」と思ったら、2億が3億になるくらいです。しかし、孫さんは1兆、2兆を目指し、それに向かって遮二無二邁進したんです。

ホンダを創業した本田宗一郎さんも、会社を作って半年か1年ぐらいの時、朝に十数人の社員を集めて言いました。「ホンダは世界一になる」と。実際、今いろんなところでホンダは世界一になっています。本田宗一郎さんも、みかん箱の上に乗ってそう語りました。このみかん箱というのが、大事なかもしれませんね。

「逆境と夢は人と組織を強くする」と最初にお話ししました。1987年(昭和62年)の国鉄改革により、JR6社とJR貨物の計7社が生まれましたが、各社にはスタートから大きな格差がありました。JR東日本、東海、西日本という本州の3社は順調にスタートして利益を上げ、10年以内に3社とも上場しました。私どもJR九州は赤字を引きずってスタートし、「東日本や東海はいいな」と横目で見ると逆境からのスタートでした。JR九州が国鉄から引き継いだ22線区のうち、21線区は大赤字でした。初年度は1,100億円足らずの売り上げで、鉄道の赤字は300億円でした。その時は鉄道以外の事業はほとんど経験がなく、九州は台風や豪雨などの災害が多い上、この頃から高速道路もできて環境としては最悪の逆境でした。

「逆境力(レジリエンス)」という言葉があります。幸い、当社にはこの逆境力があったんですね(図7)。全社員が「このままでは潰れる」と思うことが、最も組織を変える力になると思います。我々は、まず鉄道事業を改革していこうということで、他のJR各社に先

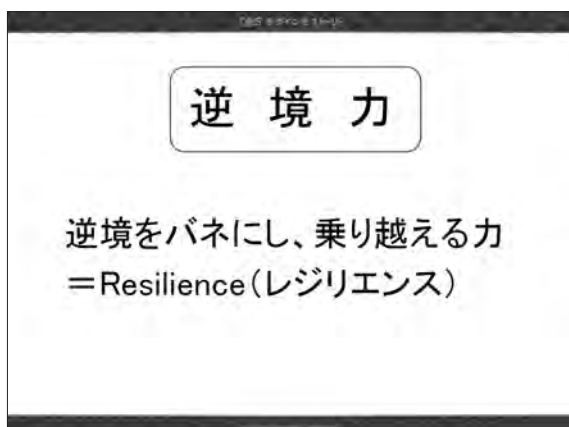


図7



図8



図9

んじて鉄道事業のコスト削減や増収策に取り組み、鉄道以外の新しい事業にも果敢に挑戦しました。

JR九州は、楽しい列車で知られています。他の私鉄などはリゾート列車などと呼んでいますが、私どもはデザインと物語が大事と考え、「デザイン&ストーリー (D&S) 列車」と呼んでいます (図8)。現在、「ゆふいんの森」「A列車で行こう」「指宿のたまて箱」など、11本のD&S列車を運行しており、このうちの10本は私のネーミングです (図9)。「A列車で行こう」は、ジャズのスタンダードナンバーのタイトルをいただきました。

「ゆふいんの森」は、走り出して30年で、今まで乗車率はほとんど90%です。この会場にいらっしゃる由布院温泉の桑野和泉さんはこの列車を育てていただいた恩人です。「指宿のたまて箱」は、鹿児島から指宿温泉に向けて走ります。この列車はドアが開いた時、浦島太郎が玉手箱を開けた時の煙のように、プシューッとミストが出るように仕掛けました。

## 宮崎県の<sup>おび</sup>飫肥と岐阜県の白川郷に見るまちづくり

ここから、まちづくりの話に入ります。JR九州には、「海幸山幸」というD&S列車があります。宮崎は神話の里なので、神話にちなんでこう名付けました。この列車に乗り、宮崎から1時間ほど走ると日南市に入り、飫肥というまちがあります (図10)。飫肥は江戸時代、5万石の小さな藩でした。隣の島津薩摩藩は77万石で、時々攻めてきたのですが、260年間守り通したという気骨のある藩です。

私が見る中で、飫肥は日本一のまちづくりをしていると思います。最近はそういうまちも増えてきましたが、ここは40年前に電信柱や電線をなくして地中化しています。武家屋敷も、訪れた方に見ただけのように整備し、ゴミひとつ落ちていません。散策すると非常に楽しく、心が洗われるようです。自動車がたくさん行き来する「本町通り」という大きな通りがありますが、ここにも電信柱がありません。40年前のリーダー、あるいは住民の志が高かったのだと思います。



図10

もう一つ、素晴らしいのが挨拶です。昼頃にこのまちを歩いていると、幼稚園から帰る園児たちが数人ずつ、合わせて20人ぐらいで歩いていて、すれ違う時に全員が初めて会う観光客に「こんにちは、ありがとうございます。」と言うんです。

さらに素晴らしいのは40年前、この本町通りで町内会の申し合わせ事項を作っていることです。家を建て替える時はコンクリートをやめて木造にする、看板や表札は木製で、できれば墨で文字を書く、通る人の雨よけ日よけになるよう、道に面したところはでき



ば1メートル、セットバックする、といった内容です。

私は二十数年前からこのまちに来ていますが、当時は大したまちではありませんでした。しかし、景観に配慮し、この申し合わせ事項に合わせて建て替えを進めているので、行くたびにどんどん良くなっています。武家屋敷のまちというのは普通廃れていくのですが、このまちだけは進化しています。

もう一つのまちづくりの例を紹介します。合掌造りで有名な岐阜県の白川郷は1995年（平成7年）に世界遺産に登録されました。専門の職人に頼む場合もありますが、いくつかの家では町民が集まって合掌造りの茅葺き屋根の葺き替えをします。だいたい30年に1回行いますが、「今年は〇〇さんのところをやろう」と半年前から決め、いろいろ準備をして、その日は会社員も学校の先生も、男性陣はみんな仕事を休んで屋根に上って葺き替えをします。女性たちは、2,000人分ぐらいの炊き出しをするそうです。これは、「ゆい」の文化なんですね。隣組同士、助け合おうという住民相互扶助です。江戸時代の日本の良き文化が、一番残っているのがこの白川郷です。

## 唐池氏が考える「まちづくり10の極意」

飢肥や白川郷などのまちづくりを見て、私がまとめたのが「まちづくり10の極意」です（図11、12）。

まず挙げられるのが、「安全・安心であること」です。安全・安心でないまちに、人は寄り付きません。テロ、伝染病、災害などいろいろな脅威があり、災害は防げませんが、災害に強いまちづくり、早く立ち直るためにできることがあると思います。

2番目が、「歩く楽しさがあること」です。高度成長時代に、別府と熱海は我が世の春を謳歌しましたが、その後急速に衰退しました。別府がなぜ衰退したかという、まちを歩かせなかったのです。巨大なホテルや旅館が館内にいろいろな施設を作り、まちへ出なくていいようにお客様を中に抱え込んだため、数年で別府のまちはシャッター街になってしまいました。

それではいかんということで、二十年ぐらい前から、志の高い別府の人たちが立ち上がって、「オンパク」というイベントをやり、別府の温泉街を歩いてもらう運動をしました。そこから

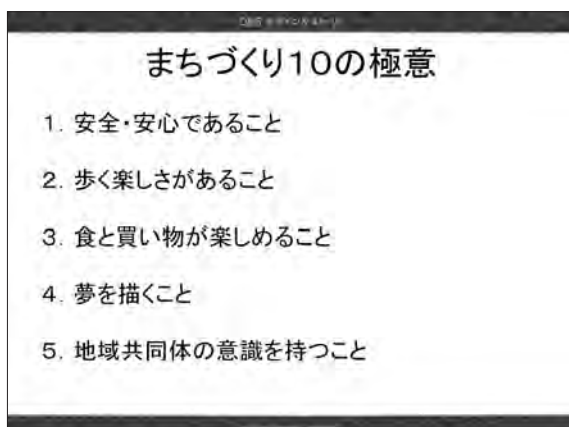


図11

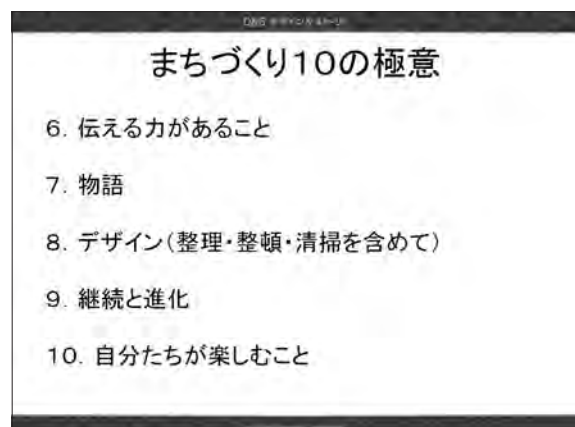


図12

別府が復活したと聞きました。熱海も同じような軌跡をたどっています。来ていただいた方に歩いてもらうことが、一番大事です。ちなみに、阿寒湖では、冬になると湖の上も歩けると聞き、驚きました。

3番目が、「食と買い物が楽しめること」です。以上の3点は、今は亡き木村尚三郎先生がおっしゃっているまちづくりの三大要諦です。

そして、4番目以降を私が加えました。4番目が、「夢を描くこと」です。まちづくりに関わる人は、夢を見なければいけないのではと思います。阿寒湖もそうだと思いますが、夢を見るからこそ、まちのビジョンが見えるのではないかと。夢を描かないまちづくりは方向が見えないと思います。

由布院も逆境から立ち上がったんですね。高度成長期は隣の別府が大繁盛し、由布院は廃れる一方でしたが、その中で立ち上がったのが桑野さんのお父さんの溝口薫平さんや中谷健太郎さんなどで、「由布院は別府とは異なり、ドイツの森の温泉保養地を目指そう」という夢を掲げました。そして由布院の今があります。

5番目は、「地域共同体の意識を持つこと」です。先ほどお話しした白川郷や飮肥のように、住民たちが一緒になってまちづくりをしないと、良いまちはできないと思います。

6番目に挙げたのが、「伝える力があること」です。あまりお客様が行かない観光地に限って、役所の方が「うちはPRが下手なんです。宣伝不足です」と言うんですが、それは言い訳ですよ。

例えば、高千穂の小さな民宿は宣伝もPRもしていませんが、シンガポールの若い夫婦が一生懸命情報を発信したことで、今ではいつも満室になっています。このように、そのまちや地域に魅力があれば、ことさらにPRしなくても、勝手にその魅力が伝わっていくのです。

天オコピーライターの糸井重里さんにもなつ星に乗っていただきましたが、糸井さんはこうおっしゃいました。「なつ星こそメディアだ」と。メディアというと新聞や雑誌と思いがちですが、糸井さんはなつ星そのものがメディアだと看破されたんですね。ですから、まちそのものが発信基地になり、メディアになればいいんです。PRをしなくても、週刊誌などに載らなくても、まちに魅力があれば自然と伝わっていくということです。

7番目が、「物語」です。10年ほど前、私の知り合いがドバイとトルコを回りました。ドバイが脚光を浴びていた頃です。その人は、「ドバイは一度行けばいいが、トルコはもう一度行きたい」と言いました。トルコには物語と歴史がいっぱいあるからです。世界遺産が最も多い国は、トルコです。いろいろな商品も、物語と歴史を盛り込めばヒットすると言われています。

8番目が、「デザイン」です。水戸岡さんはまちづくりにも関わることがありますが、いつも「まず片付けましょう」とおっしゃいます。「整理・整頓・清掃だけでもデザインだ」と。整理は無駄なものを捨てること、整頓は順序よく並べること、清掃はピカピカに磨くことです。さすがだなと思いましたね。

9番目は、「継続と進化」です。毎年6月、札幌で行われる「YOSAKOIソーラン祭り」は、今や札幌を代表するイベントになりました。それまで札幌で最大のイベントは、2月の「さっぽろ雪まつり」でした。ところが、今はYOSAKOIソーラン祭りの方が、観光客が多くなりました。始まったのは1992年（平成4年）と歴史は浅く、北海道大学の学生が、高知のよさこい祭りと北海道のソーラン節を組み合わせるパフォーマンスを始めたのがきっかけです。

1回目は10チームが参加し、踊った人は1,000人、観客は20万人でした。今年は28回目で参加チームは279、踊った人は2万8,000人、観客は211万1,000人です。ここまで拡大したのは、継続し、新しい企画を展開して、どんどん進化してきたからです。

九州には、「長崎ランタンフェスティバル」というイベントがあります。毎年2月、中国の旧正月の時期に、1万5,000個のランタンで街を15日間飾ります。始まったのは、1994年（平成6年）です。それまでにほそぼそとした中国風のお祭りがありましたが、それを拡大したところ、今では市外から100万人が訪れています。これも、継続したからです。

どちらも長い伝統を持つイベントのように見えますが、生まれたのはつい最近です。そう考えれば、今からでもイベントを作って継続し、進化させればそれが伝統になるということではないかと思います。まちづくりも、継続しながら進化しなければ続きません。物語に満ちた、阿寒湖のアイヌ文化のプロジェクトもぜひ継続して、日本を代表するイベントにしていただければと思います。

最後は、「自分たちが楽しむこと」です。イベントを手掛けているある方から、「唐池さん、イベントというのは企画する時に自分がしたいことをすればいい。自分が会いたい人呼んできて、自分が楽しいことをやればいい」と言われました。まちづくりというのは、大変きつい面があると思います。やっている方はほぼボランティアで、まちづくりが進んでいるところほど、夜を徹して議論しています。時には失敗することもあり、そういう時はめげますし、疲れます。だからこそ、その中に自分の楽しみを見いださないといけないと思います。

## 東日本大震災の被災者を勇気づけた、九州新幹線の「幻のCM」

私どもはいろいろ大きな夢を見てきましたが、全て実現しました（図13）。その一つである九州新幹線は、2011年（平成23年）3月12日に開業しました。その直前に作った商業チャルをご覧ください。

九州新幹線は、沿線の人たちにとっては待ちに待った40年前からの悲願でした。その想いが爆発した映像です。このCMにはシナリオがありません。開業3週間前の2月20日、鹿児島から博多に向けて試運転列車をレインボーカラーに装飾して走らせました。沿線の方たちには、「進行方向の左側から応援してください」と伝えました。

JR九州の夢は実現した	
・九州新幹線	2011年3月全線開業
・ななつ星	2013年10月運行開始
・株式上場	2016年10月東証上場

図13

どれだけ集まってくれるか分からなかったのですが、本当にたくさんの方が集まってくれました。当日は新幹線の中に20台のカメラを据えて、沿線で手や旗を振ったり、一緒に走ったりしてくれている人たちの姿を撮影し、空撮も行いました。新幹線の中で撮影しているプロのカメラマンが、「この光景は信じられない」と言い、ほとんど全員が泣きながら撮りました。その映像を編集したものです。

このCMは2011年（平成23年）3月8日に完成し、九州で3月9日から11日の14時頃まで流しました。3月11日は金曜日で、当時JR九州の社長だった私は、社長

室に閉じこもっていました。翌日の全線開業で、各地で出発式や開業式、記念イベントが数十カ所で行われ、私も数カ所に参加してスピーチをする予定でした。その練習をしていたのです。

すると、14時46分頃に、列車の指令から一報が入りました。「社長、東北で大変な地震が発生しました」と。すぐテレビをつけ、NHKにかぶりついて見ていました。14時46分に東日本大震災が発生し、30分経つと気仙沼に9メートルの津波が押し寄せました。各地で火災が発生しているとアナウンサーが伝え、この時点で十数年前の阪神・淡路大震災を超えたと思いました。明日の開業イベントは中止しなければいけないかなと思いました。

発生から1時間ほどで、テレビで仙台市の名取川の河口に大津波が押し寄せ、田畑や走っている車、民家を飲み込む光景を目にしました。これはとてつもなく巨大な大災害だと思い、15時50分頃に翌日の祝賀会、記念イベントは全て中止しようと決断しました。

どのイベントも全てJR九州が共催しているので、JR九州が中止すると言えば、全て中止になります。16時頃、本社内に各部長・課長を集めて全て中止すると言いました。「手分けして、関係する各自治体や関係団体に電話してくれ」と言うと、部長の数人から反対意見が出ました。「やりましょうよ、3年前から準備してるんですよ」「40年の悲願ですよ。各自治体も何億、何十億の予算とたくさんの人とエネルギーを投入して準備してきたんですよ」「東北と九州は千数百キロ離れているじゃないですか。これまでやってきたことを無にするんですよ」と。

「いや、ダメだ」と言いました。「これは東北の災難ではない、国難だ」と。私は多分、日本で最初にそう言った人間だと思います。だから浮かれたことはできないと、断固として社長としての最大の決断をしました。

続いて、自治体から反発がありましたが、やはり徹底して「ダメだ」と言いました。その時はとても非難されましたが、翌日になったら自治体も状況を分かってくれて、「中止してよかった」とみんなから言われました。

このCMはそういう時のもので、3日間しか流していないんですね。しかし、開業日から2週間ほど経つと、私に無断でYouTubeにこのCMが投稿されました。そうしたらあれよあれよという間に、アクセスが200万くらいに達し、たくさんの書き込みがありました。

特に多かったのが、東北の人たちからの書き込みです。「このシーンは1カ月前の私たちの故郷の光景だ」というものや、「このCMを見て勇気をもらった」「元気をもらった」という書き込みがたくさんありました。テレビ局のいろいろなワイドショーで、このコマーシャルの3分間バージョンを流していただき、このCMは2011年のカンヌ国際広告賞で金賞を受賞しました。

## 安全・安心を守るため、全社員が行動訓練に参加

安全・安心を守るためには、自ら規律正しい行動をしなければならないということで、当社では行動訓練というものを行っています。

### <動画を上映しながら>

今、お見せしているのは新入社員の訓練ですが、自衛隊や警察がよくやっているような右向け右、二列縦隊といった訓練を、当社では10年前から、私や役員も含めた全社員が半年

に1回やっています。5年前から、職場対抗行動訓練コンクールというものを始めました。基本編は皆一緒に、応用編は各自で行動訓練をもとにパフォーマンスを創作するようにしたところ、皆思い思いに考え、楽しくきびきびとしたパフォーマンスを行っています。

もし機会があれば、JR九州の鉄道の運転台の近くに立って、運転士の行動を見てください。彼らは信号を確認する時、「出発進行、よし!」と指先を伸ばして、大きな声で怒鳴っています。これが、JR九州の安全を作っていると思います。

こうした取り組みが高じて、4年前に札幌のYOSAKOIソーラン祭りに、社員、男女20人ずつ計40人のグループで、九州からはるばる、出向きました。運転士や車掌、保線区の社員も本社社員もいれば、客室乗務員もいて、チーム名は「JR九州櫻燕（おうえん）隊」です（図14）。40人以下のカテゴリーでは100チームほどが出場し、その約8割は北海道からという完全なアウェー状態でしたが、初出場で見事初優勝しました。

「また翌年も来てくれ」と言われ、連覇は無理だろうと思いつつ2年目も参加したら、なんと2連覇しました。主催者からは「来年からは来なくていい」と言われました。

ならばということで、名古屋で8月に行われる「にっぽんど真ん中祭り」に出ようということになり、一昨年に出場したら、そこでも初優勝しました。

最後になりますが、昨年、『感動経営』という本を出しました。今日お話ししていないことがまだ8割ほど残っていますが、それはこの本に全部書いてありますのでご紹介しまして、私の話を終えたいと思います。



図14



## 第2回 温泉まちづくり研究会

# 講演 阿寒DMOの挑戦 ～アドベンチャートラベルの聖地を目指して～



講師：NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構 理事長

**大西 雅之氏**

## 道東や道北への誘客が北海道観光の大きな目標

今日はお時間をいただき、阿寒湖温泉のまちづくりについてお話ししたいと思います。今回ご講演いただいた唐池会長から「アイヌの挨拶の言葉がとても印象に残った」と言っていました。その挨拶が「イラムカラプテ」です。「イ」は「あなた」、「ラム」は「心」、「カラプ」が「そっと触れる」、「テ」は「～させてください」を表し、直訳すると「あなたの心にそっと触れさせてください」という意味です。「おはようございます」や「こんばんは」として使われますが、普通の挨拶ではなく、遠来のお客様や友人が訪ねてきた時に、敬意を込めて行う挨拶として使われます。非常に優しさのこもった言葉であり、優しさを持った民族だと思います。

この言葉を北海道のおもてなしの合言葉にしようということで、「イラムカラプテ・キャンペーン」という運動を興しております。ぜひ皆様にも、この言葉を持ち帰っていただきたいと思います。

また、北海道の新たなテーマとなっているのが、「その先の、道へ。北海道 (Hokkaido. Expanding Horizons.)」という言葉です。これについて北海道前知事が、「真っすぐに続いていく道を連想させ、世界に羽ばたいていく北海道を表す」とおっしゃっています。

今の北海道観光は、千歳、札幌を中心に成り立っています。北海道内には主に9つの空港がありますが、新千歳空港だけで82%の利用があり、他の8空港の利用は合わせて18%ですので、お客様は札幌に集中しています。観光においての「その先の、道へ。北海道」は、お客様に道北や道南、道東へ来ていただくように努力することで、それが北海道観光の大きな意味での目標です。

我々の地域は遠いから大変だということではなく、道東や道北をしっかりと売っていかなければ、北海道の観光の将来はないという言い方をしています。札幌だけが栄えてもリピーターを生むことにはならず、この広い北海道で様々な魅力を味わっていただき、2回目、3回目と来ていただきたいと訴えています。

## 「みんな苦しかった」逆境が阿寒湖温泉を一つにした

唐池会長の講演で、「逆境と夢が組織を強くする」というお話がありましたが、まず阿寒湖温泉の逆境についてお話しします。新千歳空港に集中する今の航空体系ができたのは、2000年（平成12年）からです。この年に航空路線は規制緩和によって届け出制になり、航空会社は自由に路線を開設できるようになりました。それまでは許認可制だったので、一度獲得した路線を何とか維持しようと、様々な施策の中で東北海道も一定のシェアを持つことができましたが、規制緩和された2000年の1年間で、例えば女満別空港の供給座席数は73%になりました。道東の就航路線数は減り、機材も小さくなり、航空券の価格が3割くらい高くなりました。

これを発端にその後の5年間で、5%ぐらいつつ道東に就航する航空座席数が減少してきて、5年後には2000年の60%になりました。これに従ってお客様も減りました。2000年の直前が阿寒湖温泉のピークで、97万人のお客様が宿泊していましたが、その後の5年間



で60万人にまで落ち込みました。これが本当に大きな逆境でした。ただ、これによって逆に、我々のまちは団結することができたなどと思っています。

阿寒湖ではこれまで150円だった入湯税を100円かさ上げし、かさ上げ分の新入湯税をまちづくり財源にすることができました。それ以降、全国様々なところから視察に来られ、「これはいい、何とかやろう」と言われるのですが、徴税義務者の旅館組合などがなかなか一本化できないということを聞いています。

実は我々のまちも一本化できず、一度は挫折しました。結果的に実現まで13年かかったわけですが、一本化できたのは皆苦しかったからで、皆苦しいと、まとまれるというか、そういう意味では「逆境が地域を作る」と実感しています。

最初に入湯税のかさ上げの話が出た時は、地元で3分の2が賛成、3分の1が反対でした。反対の理由は、1泊5,000円や6,000円の宿も、2万～3万円の宿も一律100円の値上げとすると、不平等ではないかということで、もっともな話です。

我々が考えたのが、宿泊料金に合わせてかさ上げ額を50円、100円、150円と分ける案で、釧路市もそれでいいと言ってくれました。しかし、総務省が「複雑な税体系はいかがなものか」と言うんですね。「いかがなものか」とはダメということなので、その方向性はなくなりました。

そこで一律100円ということになり、また逆戻りとなり、この先の道は見えないかなと思ったのですが、本当に逆境の中で「このままでいいのか」という話し合いがなされました。今、我々は多分やっていけるだろう。しかし次の世代がこの町で、世界のリゾートと競合してやっていけるのかと議論した時に、まとまることができました。

しかし、もう一つの不安材料がありました。ちょうど東京都が宿泊税を導入し、全国的に大きな話題になり、「東京がこういう税を取っていいのか」とマスコミからも批判を受けたことです。東京だから耐えられるが、我々のような小さなまちが宿泊客から税を取ってまちづくりをすることに、全国の皆様から反対を受けた時に耐えられるだろうかという不安がありました。

その時に力を貸していただいたのが、財団法人日本交通公社〔現・（公財）日本交通公社〕です。では、お客様の声を聞こうということになり、入湯税のかさ上げを行う1年前に、阿寒湖温泉の宿泊客にアンケートを実施しました。すると、驚くほどありがたい結果で、「快適な旅ができるなら入湯税を値上げしてもいい」という回答が7割を占めました。

この数字には、私も本当に驚きとありがたさを感じたわけですが、もう一つ驚いたのが「いくらまでなら上げてもいいか」という質問に対して、250円という回答が一番多かったことです。実際には250円まで値上げするといろいろな問題が起きるので、今は150円だった入湯税を100円値上げしていますが、これが阿寒湖温泉の団結の一つの証しになったと思います。まだまだたくさんの課題はありますが、逆境が我々をまとめてくれたと思います。

## 新たな観点から見る北海道の「食」と「文化」

阿寒湖温泉の夢について、これからお話をしたいと思います。デービッド・アトキンソン

さんが観光の4大要素として、気候、自然、食、文化を挙げています。これらが全て揃っているのが日本の観光の強みということですが、では北海道はどうか、阿寒湖はどうかと考えた時、ここに課題があるなと思いました。

一つは「食」です。北海道は昔から食で有名でしたが、私は食ではなく、食材で有名だったのであり、本当の意味での美食の追求などができていないと思います。南フランスのエズに行った時、本当に驚いたのが、ファッション雑誌に出てくるようなシェフのポスターが町中に貼られていたことです。美食を追求するガストロノミーの運動が起きているわけですね。それを見た時、「こうでなければいけない」と思いました。特に和食の調理人に光が当たっていない。今、我々の業界で一番人手不足を感じるのは和食の職人です。それは、こういう流れが我々の観光に欠けているからだと思っています。

もう一つが「文化」です。北海道には「歴史がない」「文化がない」とずっと言われ続けてきました。昨年〔2018年（平成30年）〕に北海道は北海道命名150年を迎えました。松浦武四郎が、阿寒湖を初めて訪れたのが北海道と命名される1年前です。その頃まで和人が未踏の未開地だったわけです。江戸時代中期まで、日本の地図に北海道は載っておらず、松浦武四郎が訪れた江戸時代後期に日本地図には載りますが、北海道だけ違う色で「蝦夷地」と書かれていました。

ですので、歴史や文化がないと言われて納得せざるを得なかったのですが、北海道にはアイヌ文化というものがあります。アイヌ文化を学んでいくと1万2,000年、あるいは1万4,000年前とも言われる縄文文化につながっているわけです。約3,000年前に日本に弥生文化が入ってきて、日本では文化と言えば京都に代表される弥生文化ですが、弥生文化は海を渡りませんでした。北海道には縄文からアイヌまでずっと一つの歴史が続いています。この価値を、北海道はしっかり謳っていかねばならないと思っています。

東日本大震災が起きた直後に、私はエカシ（アイヌの長老）から呼ばれ、こう言われました。「あなたはこのまちのリーダーなんだから、このことをしっかりと覚えておきなさい。今回の大災害は天災ではない。明らかに人災だ。我々アイヌは天のカムイを敬って生きているが、その敬いの心の8割は怖れである。怖れを失った現代人は、このままではもっともっと大きな災害や飢饉に遭うだろう」と。この話を聞くと、昨日見ていただいた「カムイルミナ(KAMUY LUMINA)」がどうして生まれたか、わかっていただけるのではと思います。神々への感謝や怖れをもう一度、考えてごらんという話です。



図1

この写真は、ナショナルジオグラフィックのフェローが「ファンタスティック!」と連発しながら、アイヌ民族の写真を撮っているところです(図1)。ここに「カムイの休日」という言葉があります。釧路市役所の方が、3日徹夜して、「観光立国ショーケース」の応募申請書を書きました。その時に掲げたのが、この「カムイの休日」で、このキーワードが「観光立国ショーケース」の選定につながりました。全国で選ばれたのは、長崎市と金沢市、そして釧路市の3市です。全国紙には「長崎市、金沢市、北海道の釧路市」と掲載されまし

た。釧路市だけ「北海道」と前置きされたのは、他の2市とは知名度が違うからですが、アイヌ文化をしっかりとアピールに取り入れたことで、釧路市も選ばれることができました。

## 「アイヌ文化に彩られた国際リゾート」を目指して

この表は、阿寒のこれまでのまちづくりの変遷を一番よく伝えているものです(図2)。2000年(平成12年)の航空法改正で大きな危機が道東に訪れましたが、それに先駆けて1998年(平成10年)に当時の近畿日本ツーリストの役員の方が阿寒に来られ、こう話されました。「皆さん、気をつけなさい。旅行会社のパンフレットにマリモも阿寒湖も載らなくなってきている。マリモだけではお客様を集められない。阿寒は何を売っていきたいんですか」と。

その翌年の1999年(平成11年)には、財団法人日本交通公社〔現・(公財)日本交通公社〕の原重一先生が来られ、阿寒町長や議長、町の長老が集まる中でご講演いただきました。当時の宿泊客数は約100万人でしたが、そこで言われたのが「あなたたちは、一体何人のお客様に来ていただいたら満足するんですか」という言葉でした。「120万人ですか、150万人ですか。数を追うほど、この町は大切なものを失っていきます。80万人でやっていける町になりなさい」と言われました。ただ規模を縮小せよということではなく、80万人でもやっていける質の高い高付加価値な温泉地になれとおっしゃったわけです。実際、この言葉が見事に当たり、阿寒湖温泉の宿泊客数は60万人まで落ちていきました。今、そこから80万人を目指して一歩ずつ我々は進もうとしています。

2004年(平成16年)に、観光推進とまちづくりを一緒にやろうということで、観光協会とまちづくり協議会が合併しました。この時に掲げた言葉が「アイヌ文化に彩られた国際リゾート」です。これは今も、阿寒湖温泉の大きなテーマになっています。「あなたたちは何を売りたいのか、阿寒の本物の力は何なのか」と言われた時、私はアイヌ文化を前面に打ち出していきたくと思いました。

また、「国際リゾート」という言葉にも大きな意味があります。合併時の釧路市の人口は20万人を超えていましたが、36年後(2040年)の人口は約3分の1の6万3,000人になると推計されています。そうすると、我々は釧路市の奥座敷としてだけでは生きていけません。日本全体の人口も減少していくわけですから、お客様も当然減ります。1週間の長期滞在を

望んでいるわけではなく、今まで1泊だったお客様に2泊、できれば3泊していただきたい。そうすれば、我々のまちとしては御の字と考えました。日本の人口は減りますが、海外の周辺国には人口が増えているところ、経済的に成長しているところがたくさんあります。そこからお客様を呼んでくるための国際リゾート化、これが大きなテーマです。そこで我々は、ここに書かれている3つの重点プロジェクトを考えました。

2000年からの町づくり目標 (2004 観光協会とまちづくり協議会の合併)	
<b>《アイヌ文化に彩られた国際リゾート》</b>	
<p>➤ <b>アイヌ・ブランド化プロジェクト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 歴史文化ゾーン整備プロジェクト(東北海道アイヌ文化の発信基地)</li> <li>・アイヌシアター「イコロ(宝物)」</li> <li>・アイヌアートの町(物産の拠点)</li> <li>・アイヌオイル構想の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ ハロコロプロジェクト</li> <li>⇒ ロストカムイ</li> <li>⇒ アイヌ工芸工房</li> </ul>
<p>➤ <b>湖と森のブランド化プロジェクト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ まりも再生プロジェクト</li> <li>・「まりも生態環境圏」をユネスコ世界遺産登録に向かって</li> <li>○ アウトドア基地化P.J.</li> <li>・着地型旅行業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ まりもプレミアムツアー</li> <li>⇒ カムイ・ルミナ</li> <li>⇒ アドベンチャーツーリズム</li> </ul>
<p>➤ <b>地域一体型リゾート推進プロジェクト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 阿寒湖温泉の一体経営</li> <li>○ 安定財源確保</li> <li>○ フォレストガーデンP.J.</li> <li>・8万㎡の中心ゾーン開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 新入湯税の町づくり基金</li> <li>⇒ 地域DMOとDMGの両輪</li> <li>⇒ 統合型リゾート(IR)との連携</li> </ul>

図2

## ビジョンを実現するための3つの重点プロジェクト

### ●アイヌ・ブランド化プロジェクト

阿寒にはアイヌが暮らす日本最大のコタン（アイヌの集落）があります。しかし、あまりに観光化しすぎていて、阿寒では本物のアイヌ文化が味わえないというのが外国のお客様の評価でした。そこで、真のアイヌ文化の発信地にならなければいけないと考え、作られたのが「阿寒湖アイヌシアター イコロ」です。このシアターの裏にある森林はコタン同様、前田一步園財団がアイヌの人たちに与えている場所ですが、今後はここに昔のアイヌの生活の場所を再現する予定です。また、「アイヌイオル構想」という国のアイヌ政策事業の一つに阿寒も指定されており、これから実現に向けて取り組んでいきます。

今、行っているのが、「パロコロ・プロジェクト」という取り組みです。これはアイヌコタンだけではなく阿寒湖温泉全体を、アイヌ文化に彩られた異空間にしようということです。

具体的には、観光庁からアドバイスをいただいた「アイヌアートまちなかミュージアム構想」があります。これは空き店舗やホテルのロビー、アイヌコタンの施設にアイヌのミュージアムを点在させ、観光客の方々にまちを巡りながら歩いていただこうというものです。まだ途中の段階ですが、アイヌ新法の補助制度などを活用しながら、第1号はニュー阿寒ホテルが所有する商店に展開する形で進めています。

もう一つが、アイヌ工芸工房の新設です。アイヌコタンのそばにある国の施設、除雪センターには大きな重機が入った車庫が3つありますが、ここを巨大なアイヌアートの構造物を製作する場所にしていきたいというものです。そしてここで作った作品を、来年（2020年）白老町にできる「ウポポイ」（日本初の国立アイヌ民族博物館などから成るアイヌをテーマとした複合施設）にも使っていただきたいと思っています。これが実現すれば、おそらくアイヌコタンは今の3倍ぐらいの規模になるだろうと思います。こうした取り組みを核に、アイヌ文化のブランド化を進めていきたいと考えています。

### ●湖と森のブランド化プロジェクト

阿寒湖温泉は、かつてマリモで一世を風靡ふうびしましたが、公益財団法人日本交通公社のご協力で大阪の道頓堀でアンケートを行い、「マリモを知っていますか」と聞いたところ、ほとんどの方が知りませんでした。そこまで知名度が落ちてしまったマリモですが、世界で阿寒にしかないマリモをもう一度ブランド化していこうとしています。マリモ生息地へのプレミアムガイドツアーの実現に取り組んでいますが、これについては後から詳しく説明します。

我々は、マリモの生息環境を中心に阿寒エリアをユネスコの世界自然遺産に登録したいと考えています。実は一度チャレンジしたのですが、クライテリア（登録基準）が不足しているということで落選しました。ところが、その後大きな変化が生じ、雌阿寒岳周辺までの対象エリア拡大の中で、再び大きな可能性が出てきております。最終の論文がいろいろ整理されてきて、第2次のチャレンジをしようとしているところです。

なぜマリモの生息が貴重なのかという話をしたいと思います。マリモが阿寒湖だけにしか生息していないのなら納得するのですが、マリモという藻は北半球の多くの地域に生息しています。ただし、それが丸くなるのが阿寒湖だけで、様々な奇跡が積み重なった状況

で生まれたものなのです。そもそも植物が丸くなるということは、その分光を受け入れなくなるわけですから、理にはかなっていないと言えるわけです。そうした貴重な環境が阿寒にあることを訴えていきたいと思っています。

「カムイルミナ」は、夜の森を歩く体験をしながら、阿寒の魅力を知っていただくコンテンツです。アドベンチャーツーリズムについては、後ほど詳しくお話ししたいと思います。

#### ●地域一体型リゾート推進プロジェクト

阿寒のキャパシティは5,000ベッドぐらいで、隣のトマムも同じく5,000ベッドです。つまり阿寒には、一企業が経営しているリゾートの規模があるわけです。世界のリゾートを見ると、5,000ベッドというのは通常、一企業が経営しているリゾートの規模です。そう考えると、同じ地域でお客様を取り合っても将来はないと言えます。そこで、このまち全体を一つのリゾートとして経営していこうということです。

地域を一体として経営していくことは、2000年（平成12年）過ぎから我々はずっと考えていました。ですから国がDMOと言った時、我々には全く違和感はありませんでした。ずっと前からそのような形を目指してきましたから、すぐDMOの登録に手を挙げたわけです。

我々はまず、スキー場の経営を手掛けました。大きな赤字を抱えていたスキー場が観光協会の運営によって黒字化し、全国選手権も2年続けて行われました。北京オリンピックまでは阿寒でこの全国選手権をやりたいと、（公財）全日本スキー連盟からも言われています。単なる町民スキー場というレベルではなく、全国レベルのスキー場になってきており、スキー場としての阿寒のブランドも高まっています。

そしてみんなで努力して、入湯税による観光まちづくりの安定財源も作る事ができました。その財源を活用して今、フォレストガーデンという施設をまちの中心に建設中です。第1期工事が終わった段階ですが、これをしっかり作り上げていくことが我々の目標です。この土地を所有する前田一歩園財団の理事長から、「町のためなら使ってもいい」と言っていたので、まちの中心部の約5万㎡、周辺の森などを合わせて全部で8万㎡のエリアをこれから再開発していくことが我々の夢として残っています。

ただし今、我々の観光協会はNPO法人ですので、収益事業を行うには難しい部分があります。そこで、実行部隊としてDMCを作りました。それが、阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社です。資本金は4億円で、JTBや他の旅行会社、日本航空、日本政策投資銀行、地元の地方銀行や信用金庫などが出資してくれました。阿寒の旅館組合もまとまって、1億円の出資をしました。そして、この会社で「カムイルミナ」を実施したり、次の手を考えながら進めようとしています。

以上が、2000年から今までの阿寒湖温泉の流れです。まだ実現できていないものもありますが、全て当初の計画からぶれずに進めることができていると思っています。

## 阿寒湖温泉で展開されている国の4事業

阿寒湖温泉では現在、国の4つの事業を行っています。冒頭でお話した「観光立国ショーケース」「国立公園満喫プロジェクト」の他に「水のカムイ観光圏」、そして「広域観光周遊

ルート」も道東に作ることができました。

「広域観光周遊ルート」の話が出た時、九州も中部も東北も皆、手を挙げましたが、県に分かれていますので全ての県を回らなければいけないことになっていました。そうすると非常に大きなルートになってしまいますが、北海道は一つです。道央は89%の集客力を持っているのでとてもと余裕があり、道南も新幹線が来たので「我々は今はやらなくてもいい」ということで、道北と道東だけでルートを作ることができました。

「北海道ガーデン街道」という街道が上川町から十勝へ通っています。それから阿寒・摩周・知床というのが、ミシュランのグリーンガイドで3つ星になっています。北海道には3つ星を取ったところが4カ所ありますが、そのうちの3つが道東にあり、我々はそれらを結んだルートを「3つ星街道」と呼んでいます。この「3つ星街道」と「北海道ガーデン街道」を結んだのが、「ひがし北海道広域観光周遊ルート」で、阿寒湖温泉はその結節点になっております。

「観光立国ショーケース」は釧路市に27万人の外国人を誘致するのが目標で、そのうち25万人は阿寒でと言われており、まさに阿寒湖温泉が大きな責務を負っています。「水のカムイ観光圏」も釧路湿原国立公園と阿寒摩周国立公園という、2つの国立公園を結んでできています。

なお、今までは阿寒国立公園という名前でしたが、摩周から何度も「我々の地域の名前も入れてくれ」という依頼がありました。我々は最初、なかなかそれを受け入れきれなかったのですが、世界にアピールしなければならぬ時代になり、摩周のブランド力と阿寒の名前が一緒になり、この2つが近いエリアにあることをアピールしようということで、これも実現することができました。このように、非常に恵まれた国の資源をいただいているエリアです。



ここで、阿寒湖のアイヌの動画を見ていただきたいと思います。

#### <動画上映>

阿寒湖温泉は、アイヌ民族と和人が一緒に手を携えてまちづくりを進めている、おそらく日本唯一の場所です。それは、阿寒のアイヌ民族のバランス感覚だと私は思っています。私が若い頃、アイヌの皆さんと、一緒にまちづくりをという話をしたら、いきなり「シャモ（和人を表すアイヌの言葉）の世話にはならん」と言われました。昔の阿寒は、アイヌ民族と和人はなかなか水が合わなかったところがありました。

しかし、今、阿寒で主力になっているアイヌのメンバーには、アイヌ民族と和人の両者が力を合わせる重要性を理解していただいています。阿寒はそういうところが恵まれていると思います。

「国立公園満喫プロジェクト」と「観光立国ショーケース」の期限は、どちらも2020年度（令和2年度）までです。その後どうするか、例えば「国立公園満喫プロジェクト」も、環境省が盛んに議論して次に向けた働きかけもしていただいているということで、来年で全て終わるのではなく、その次のステップも我々は目指していきたいと思っています。

## 2020年にアドベンチャーツーリズム世界大会の開催を目指す

今お話しした事業について、来年度までに我々は実績を上げなければいけない、それには単に基盤整備をしているだけではダメだということで、4つの重点施策を始めました。その1つが、昨日皆さんにご覧いただいた「カムイルミナ」です。このコンテンツを核に、阿寒の夜を楽しんでいただく取り組みをしています。

2つ目が、マリモを世界にアピールするという施策です。阿寒湖温泉の対岸にマリモの生息地があります。特別保護区なので、今まで一般人は入れませんでした。先ほど、マリモの自然生息地へのプレミアムガイドツアーを企画しているという話をしましたが、実現できたとしても参加者はせいぜい1日10人くらいです。これだけではガイドが食べていけません。

そこで、観光客の方たちにもマリモを守るために藻を刈ったりする事業に加わっていただきながら、ツアーに参加する形を目指したいと考えています。また、阿寒湖のシュリコマベツ湾は、昔はたくさんマリモが生息していましたが、絶滅しました。その理由は、上流の森林が大きく伐採された時に土砂が流れ込んでマリモの生息環境が破壊されたからです。今、地元の学生がマリモ再生と放流のための作業をしてくれていますが、このような作業をお客様にもしていただきながら、マリモ再生事業をツアーにしたいと考えています。

また、今、「Myマリモ運動」というものを進めようとしています。再生され、放流されたマリモにICチップを埋め込み、番号をつけて個別に管理できるようになっており、湖底でどのように変化しているか、しっかり記録に残しています。「Myマリモ運動」とは、一部のお客様に放流のための種マリモを作っていただき、それをMyマリモにさせていただくというものです。番号が付いているので、5年前に放流した時は何センチだったが、ここまで成長したと追うことができます。こうしたマリモの再生事業なら多くの方が参加でき、マリモの生態も学んでいただけます。このような取り組みも、世界遺産登録と並行して進めていこうと思っています。

3つ目の施策が、先ほどお話しした「パロコロ・プロジェクト」です。「阿寒湖アイヌシアター

イコロ」で新演目「ロストカムイ」がスタートしました。アイヌの踊りは自然や生活の中で行われてきたものなので、ステージの上で見るとちょっと違和感があります。それが、デジタル技術を使って阿寒の自然をステージの上に再現できたことで、昔から我々が考えていたことが一つ実現できました。

この新演目のために、新しいユーカラ（アイヌの叙事詩）を作りました。それはエゾオオカミという、アイヌにとって非常に大切な神様である動物を、和人やアイヌが絶滅に追い込んでしまったという物語で、このエゾオオカミを演じてもらうためにプロのダンサーに参画していただきました。そのトレーニングにアイヌ民族の古式舞踊の踊り子の皆さんも加わったところ、今までの舞踊よりレベルが上がり、非常にキレが良くなりました。同時に、古式舞踊の踊り子さんたちのモチベーションも上がり、踊っていることが本当に楽しくなったということでも気持ちも変わり、古式舞踊自体も変わりました。そういう副次効果も出てきたので、とても評判が良くなってきています。

我々が「カムイルミナ」を行うにあたり一番心配したのが、「カムイルミナ」を見る時間とアイヌコタンを訪れる時間がバッティングして、アイヌコタンを訪れるお客様が激減してしまうことでした。そうなる町が真っ二つになってしまうので、何とかそれを防ぎたい、どちらも良くしたいということで、「カムイルミナ」と「ロストカムイ」のダブルチケットを作るなど、いろいろな工夫をしてスタートしました。本当にありがたいことに、アイヌコタンを訪れる人数は落ちておらず、少し伸びています。「カムイルミナ」も順調で、ありがたいと思っています。

このようにアイヌ文化を“見える化”して、我々はこういうメッセージを出していきたいと思っています。「悠久の大地、阿寒を訪れて自然との共生の大切さを体感し、もう一度人生を見つめ直してみませんか」と。先ほどエカシのお話をお伝えしましたが、他にももっとたくさんのアイヌ民族からのメッセージがあります。そういうものをお客様に伝えながら、もう一度人生を見つめ直せる場所になっていきたいと思っています。

4つ目は、アドベンチャーツーリズムの充実です。阿寒は、大きな夢を持っており、それは、アドベンチャーツーリズムの聖地になることです。アドベンチャーツーリズムは今、世界で75兆円のマーケットになりました。その大きなマーケットが、欧米の富裕者層を中心に存在します。今の阿寒は中華圏を中心としたアジアのお客様が中心ですが、欧米の富裕者層をしっかりと捉えていくという目標を持っています。

具体的に、我々はアドベンチャーツーリズムの世界大会を再来年（2021年）、北海道に誘致することを目指しており、これはかなり光が見えてきています。今年2月に世界大会のミニ版に当たるアドベンチャーウィークを実施しました。阿寒と摩周でアクティビティを体験し、札幌に移動するというものでした。再来年に世界大会の開催が実現できれば、その時のアクティビティの中心エリアは、やはり自然の豊かな東北海道になります。それによって、阿寒はアドベンチャーツーリズムの拠点であると、世界にしっかりとアピールするという夢を持っています。

阿寒のアクティビティも、かなり充実してきました。その根本にあるのは、前田一步園財団の創設者、前田正名翁の「阿寒の山は伐る山ではなく、観る山だ」という言葉です。約120年間、全く手つかずの原生林が残っており、このため「阿寒は日本で一番空気が濃い場所」という記事も2度ほど、北海道新聞に掲載されています。アドベンチャーツーリズムの国際



組織である、アドベンチャー・トラベル・トレード・アソシエーション(ATTA)のトップは、「欧米の自然は勇壮だが、阿寒の自然には癒やしがある」と言ってくれました。

アドベンチャーツーリズムは5段階に分かれます。1が一番易しく、3段階くらいまでは普通の人でも参加できます。しかし4・5段階は本当のアドベンチャーです。これらも体験できなくては、聖地にはなれません。阿寒には、こういう厳しい自然もあります。

#### <動画上映>

アドベンチャーツーリズムの4・5段階に対応するため、世界的なトレッキングルートを作っていこうと、我々は今、アクティビティのさらなる充実を図っているところです。そしてこの東北海道で、知床、摩周、阿寒が中心となり、アドベンチャーツーリズムの聖地を築いていくという夢を今、我々は持っています。

冒頭に申し上げたように、我々には逆境があって、まとまることができました。今、国から大きな光をいただいて、「観光立国ショーケース」と「国立公園満喫プロジェクト」に取り組んでいます。しかし、これらが終わってしまったら、唐池会長がおっしゃったように夢を失います。我々はその先に、アドベンチャーツーリズムの聖地を目指すことを夢として、その実現に向かっていきたいと考えています。

## ディスカッション



金井啓修氏 (有馬温泉)

### 地域文化の再発見、温泉地の医療問題

**【岩崎】** 2日間を阿寒で過ごさせていただきましたが、感じたことや持ち帰って地域で取り組みたいことなどを、各温泉地の代表から一言ずつお話しいただきたいと思います。

**【金井(啓)】** 阿寒湖温泉が国際的なリゾート地を目指すということでは有馬も同じなのですが、東北海道と有馬では明らかに自然などのスケールの違いがあると痛感しました。アイヌ文化のような神や自然に対する敬意についてですが、有馬は本来、温泉療養ということで古代から温泉が信仰になっていたのですが、近年はそのあたりのやり方が形骸化してしまっているので、もう少し掘り起こすべきだろうなど、この2日間痛感しました。

と言いながら、つい関西人はおちゃらけを言うところがあり、お寺のカフェ、限りなく冥土に近いカフェということで、メイドカフェならぬ「冥土カフェ」をやる予定です。有馬にはお寺がたくさんありますが、そういうお寺もなかなか食べていけないのですね。そこで、その中の一人が、たまたま奥さんが作るカレーが非常にうまいので、お寺でカレーを食べ、ついでに外国人などがお寺で何か体験できるようにしようと思っています。

**【金井(庸)】** 有馬に「歴史部会」というものがあります。有馬の歴史文化の価値について考えていたのですが、結局、ありふれているから誰も価値を見いださず、資金源にならないのではと思っていたところを、やはり筋道を立てて、お客様がお金を払って体験したいというものに変えていかないといけないという話をしていたので、今回はちょうどいいきっかけになったと思います。

**【市川】** 中澤敬前会長は、財源がなければ何もできないというお話をしていましたが、今日の大西さんのお話をお伺いして、本当に財源確保というのは大事だと、いろいろなプロジェクトをされていることに非常に刺激を受け、草津もこれから負けなように頑張らなければと、改めて思いました。

阿寒は自然が豊かで、おいしい空気があり、環境に恵まれています。医療環境についてお尋ねしたいと思います。草津



金井庸泰氏 (有馬温泉)



市川薫氏 (草津温泉)



大西雅之氏 (阿寒湖温泉)

は今、320万人のお客様に来ていただいています。宿泊人数は約220万人で、1年間で救急車の出動回数が約2,000回でした。人口は6,300人にまで減りましたので、吾妻郡にある病院も産婦人科がなくなったりしています。「日本一の温泉地」と言われ、安全・安心がおもてなしの一番の原点と言われていながら、医療環境が非常に脆弱ぜいじやくになってきてしまっています。医療環境はどうなっているのかお聞きしたいのですが。

【大西】 今の草津の状況を伺うと、恵まれているなど感じます。阿寒には道立の診療所が1軒あり、それ以外はドクターヘリや救急車で救助したりしていますが、とても満足できる状況ではないと思っています。道立の診療所にはお医者さんが一人いますが、何度か無医村になりました。そのたびに行政と協力しながら、何とかお医者さんを確保するという状況で、北海道はそういう観光地が多いと思います。



吉川勝也氏 (鳥羽温泉郷)

【吉川】 鳥羽も、実は医療に関しては隣町まで行く必要があります。それではその伊勢市が安泰かという、周辺市町村でしっかり支えていかなければならない状況です。志摩市に病院がありますが、非常に医師不足ということで一人の院長先生が非常に尽力されたところ、想いが伝わり、たくさんの医師が集まっています。まちづくりと一緒に、まず熱い想いがあり、その中で行政が動き出すというのは病院もそうではないかなと思います。ですので、おそらく地域の行政の問題だけではないと思います。鳥羽市にも、お年寄りを中心に本当にたくさんの患者さんがおられますが、市だけでは病院の問題は解決できないと感じています。

## 入湯税のかさ上げ、海外への情報発信後の受け入れ課題



松崎郁洋氏 (黒川温泉)

【松崎(郁)】 黒川温泉では2017年(平成29年)から入湯税について検討していました。南小国町には黒川を含めて5つの温泉地があります。その中で黒川だけが入湯税を値上げすることで、特区みたいにすれば問題なからうと思っていたのですが、よその温泉地から「何でお前のところだけ上げるんだ」と言われて。うちだけ上げるなら文句ないだろうと思ったのですが、他の温泉地は取り残されるような気持ちになったようです。

値上げ額を100円と提案したのですが、100円では高すぎる、1万円以下の民宿などが多いので50円くらいがいいだろうということになりました。町の議会にも今年、入湯税委員会というものが出ています。すんなり決まると思ったのですが、町とし

でも黒川だけが入湯税を上げることに抵抗感のようなものがあり、今から1年かけて議論し、2020年度（令和2年度）には上げるという状況です。自分たちが一番忘れていたのは、黒川だけでやるのではなく、町全体でやらなきゃいかんということでして、今回阿寒に来て参考になったのは、町全体を盛り上げるようにしないといかんなど感じました。

最後に宣伝ですが、今年4月で黒川の入湯手形が33周年を迎えます。11月に300万枚を突破しました。



松崎久美子氏（黒川温泉）

**【松崎(久)】** 入湯税の値上げについて黒川でお客様にアンケートをとったところ、結果は「協力します」ということでしたが、いざ導入となると、町から「少しまわしてくれ」と言われたりしています。本当は地域の観光促進に使いたいのですが……。黒川の自治会費は1,500円なのですが、あまりにも高く、防犯灯代なども皆さんにご負担いただいている状況なので、そういったところをもう少し安くできないかなという思いもあったのですが、なかなか難しいですね。

**【大西】** 釧路市の場合は、入湯税を100%基金に積んでくれています。僕らも市に1~2割取られるんだらうなど思っていたのですが、こういう事例をお話しいただいたらいいのではと思います。

**【松崎(郁)】** 黒川の自治会は、観光地として景気がいいので、観光以外の方にも負担してもらっているみたいなどころがあったのです。ですから入湯税を還元していただいて、維持費などに使えればと。新しい駐車場ができたのですが、年間約100万円かかるのです。それも自治会費で賄うということですが、それでは地域の人たちが観光を支持してくれないので、そういうところも考えてもらいたいと思っています。

**【吉川】** 昨日、カムイルミナを拝見してアイヌの方々の文化に接し、西田さんをご紹介いただき、お話をしました。鳥羽にも2,000年の歴史を持つ「海女文化」があります。これが日本文化遺産として認められ、大きな観光資源として位置づけられました。特に海外の方々からは、気づきをいただきました。

ただ、観光資源としての位置づけはできたものの、生業としての位置づけもあるので、これを資源として活かしていく手法、観光客に見せることにハードルがあります。鳥羽は年間500万人弱の方が来られる大きな観光地ですが、現状維持が大変な状況が続いています。海外のお客様もしっかりお迎えしていかなければいけない。こういう中で、どういうふうに「海女文化」を入り口にしていくかということです。漁業者による健全で豊かな漁村づくりこそが、鳥羽市の将来であることは、6年近くかかって見いだすことができました。そうした進むべき方向は見つかりましたが、そのための手法が見つからないということで、ぜひ西田さんには鳥羽にお越しいただきたいとお願いさせていただきました。

もう一つ、前回の研究会でもご報告しましたが、ドイツ・フランス共同テレビ局アルテの取材が終わり、11月の放送とともにYouTubeでも配信されることになりました。編集も終わっていて、非常に質が高い番組が出来上がりました。これが放映されると、日本政府観光局（JNTO）は相当数の問い合わせが来るだろうと言っています。しかし、現地としては全く受け

入れ態勢ができていないですね。話題が先行してしまうと、それによって風評というか、大きなバッシングを受けるのではないかと、「もう少し待ってよ」という想いもあります。このことが頭から離れないので、受け入れ先進地の皆さんからご意見いただければと思います。

## ビジョンを形にしてきた20年間の過程を現地で実感



桑野和泉氏 (由布院温泉)

【桑野】 私は2カ月前も阿寒にお邪魔しています。旅人の目線で伺い、10年くらい前にこの温泉まちづくり研究会で伺った当時から振り返ると、大西さんからいつも聞いていたことが、こういう形になったのかと感動を覚え、言葉で聞くのではなく、やはり現地に行かなければという気持ちになりました。ご講演で2000年（平成12年）から振り返っていただきましたが、2000年から阿寒がどう動いて形にしてきたのか、ちゃんと「夢みる力」を発揮なさっているというお話で、阿寒に来たからこそ、自分のまちが見えてきたとも思っています。由布院は2000年からどのように動いて、今どうなっているのか、「夢みる力」でこれからどう描いていくのか、それをこの2日間で考えることができました。おそらく、自分のまちにいたら考え切れなかったと思

ます。この研究会で現地を見ることで、自分のまちに思いを馳せられるんだなと思いました。

大西さんのご講演で、日本交通公社の原さんのお話が出ましたが、原さんは由布院のまちにもたくさんものを残してくれています。「由布院は速度が大事なまちで、自転車の速度がまち全体の速度になる」と言われました。由布院は旅人と一緒に成長するまちだと私は思います。これまでの60年の歴史を見ると、旅人が由布院に来て、まちについて一緒に考えてくれているんですね。その記録が由布院のまちになっていくと。由布院という空間で、住んでいる私たちと訪れる人たちがともに話し合いながらつくっていくことを、今後も目指していけたらと思います。

それは今回、阿寒に伺ったからこそ見えてきた姿で、そういうことをやり続けていくことが、私たちのまちの立ち位置かと感じました。小さい温泉地なので自分たちだけでは成り立たず、周囲に別府や阿蘇があり、だからこそやっていける関係性もあると思います。由布院は世界一チャーミングな田舎の温泉地だと思うので、そういうことを踏まえて、しっかり自分たちの立ち位置でやっていきたいと思いました。

医療の話ですが、私どもの町には、1955年（昭和30年）に厚生年金病院という一つの病院が外から入ってきました。なぜ由布院でこの病院が育ってきたかという、やはり地域との共存だったと思います。地域の中で一緒になり、人がつながっていくことで病院も成長し、ベッド数は今300床になっています。人口1万人のまちとしては非常に恵まれています。でも、いつまでも続くことではないので、地域でどう共存していくかは今後の私たちの課題になってくると思います。どの温泉地にも医療の問題があると思いますが、これだけ世界の人を迎えることになる、一地域では無理なので、エリアとして医療体制をどうしていくかということも考えていかなければいけないのではと思っています。



宮崎光彦氏（道後温泉）

**【宮崎】** 全国の温泉地にこんな素晴らしい方たちがいらっしやるということ、阿寒の先進的な取り組みを見たいということで、今回は研修旅行として道後の若手を中心に、勉強しにきました。本当に来てよかったなと思います。

昨日の唐池会長の話も、大西さんの話もそうですが、すごい構想力を持った人が実行力を持って、またみんなをまとめる人間力があると、夢や想いを形にしていけるんだなと本当に感動しました。

道後では125年前にできた道後温泉本館の改修を10年くらい先延ばしにしていました。地域にとっては大変なことで、工事中は3割以上、場合によっては5割くらい宿泊客が減るのではという危機感があったのですが、何とかピンチをチャンスに変え、

やるならとことんやっついこうとようやく改修工事に着手しました。

具体的には、手塚プロダクションとコラボして「火の鳥」をテーマに本館を覆う鉄骨にラッピングアートを施した「道後REBORNプロジェクト」を実施しています。夜7時から9時半まで、15分おきにプロジェクションマッピングを行い、工事中ならではの楽しみ方をPRしていこうとしています。

また、旅館やホテルの耐震改修も進められています。5年間で5軒を取り壊して新築しており、2020年度の春で5軒目の工事が完了します。どうしても、取り壊して建て直すと、客室数が減って単価が上がります。メディア販売やツアーなど、従来のお客様を受ける宿が少なくなってきました。

道後では高度成長期から続く大型旅館が30軒くらいありますが、そのうちの半分くらいは同じような形態です。新しいホテルはより個性的で多様なニーズに応えられるよう、全く違うコンセプトで作っています。道後は坪単価が60～70万円、高いと100万円くらいしますので、敷地いっぱい建てていたのですが、セットバックして緑を配しました。

道後温泉では「歴史漂う景観まちづくり宣言～道後百年の“景”」に基づいて看板を撤去するなど、景観まちづくりを進めてきましたが、今回の研究会に参加して、次の夢をどうしようかということが、私どもの課題だと感じました。

**【岩崎】** 全ての会員温泉地の代表からコメントをいただきました。大西さんのお話でも当財団の名前を出していただきましたが、阿寒の皆様には大変お世話になっております。そこで、特に長年お世話になっている梅川から、一言申し上げたいと思います。

**【梅川】** 先ほど桑野さんからもお話がありました。温泉まちづくり研究会として阿寒にお邪魔するのは、今回で2回目になります。

私は、1998年（平成10年）に北見で開催された学会に参加した帰りに、初めて阿寒に立ち寄りました。その時に、大西さんや桑野さんのお話に出てきた原重一さん（当時、調査部長）が一緒に、「阿寒が何か悩んでいるらしいから、お前、ちょっと企画書を書いて提案したら」と言われました。私が提案したのは、「阿寒のまちづくりをやったらどうですか」ということでした。私どもがお付き合いしている温泉地は草津や有馬、由布院など、まちづくりの先進地と言われているところで、私の認識では、阿寒はまちづくりという意味では一番遅



梅川智也

れている温泉地だったんですね。

その当時、阿寒にはまちづくりという話はなく、大西さんのグループとカラカミ観光という強力なグループ、そしてロイヤルグループがあり、この3つの旅館グループが群雄割拠していました。とてもまちづくりという状況ではなく、大西さんもまだ観光協会の理事長になっておられませんでした。

そこで最初に行ったのは「ビジョンを作ろう」ということで、阿寒町(当時)から13人でカナダへ視察にも行き、結果としてその13人がその後のまちづくりを強力に推し進めることになりました。ビジョンを作り、そのビジョンをみんなで実現させてきた20年だったと思います。

最初の10年間は、2010年(平成22年)を目指してということで「2010計画」というものを作りました。そこで目指していた阿寒の姿は、「2泊3日できる温泉地を目指そう」ということでした。団体客が個人化して、チェックインが早く、チェックアウトが遅くなったため滞在時間は少し延びましたが、10年経っても1泊2日の形態が続き、2泊3日なんてとんでもないという状況で、一言で「2泊3日の観光地にしよう」と言っても、実際は難しいということを感じました。

その後にしたのが「2020計画」で、2020年度が最終年度になります。みんなで作ったプランを、大西理事長がご自分の中で消化してプライオリティも考え、今の阿寒に何が必要かを考えて打ち出したのが、「アイヌ文化に彩られた国際リゾート」というコンセプトでした。この「アイヌ文化に彩られた」まちづくりというのは、最初はとても大変で、それでいいのかとまちを二分するような議論がありました。私もあの時は、まちを全部彩っていいのかなと思いましたが、大西さんは20年そう言い続けてきて、やっとまちの合意形成がなされたのです。結果的には非常にコンセプトが明確で、世界にも通用する魅力になってきているので、リーダーの決断というのは非常に重要だと感じています。同時に、地域のイメージを作るには、地域の文化をきちんと打ち出していくことが重要だと改めて思いました。

もう一点お伝えしたいのが、前田一步園の創業者の前田正名についてです。前田正名は1869年(明治2年)にフランスへ留学するのですが、どこへ行ったらいいか、坂本龍馬に相談したんですね。そして、英語で『薩摩辞書』という辞書を作って、お金を得て自費で留学しました。彼が作った組織のおかげで、阿寒周辺の自然と温泉が守られたという、日本でも非常に珍しい事例で、日本で初めてのナショナルトラストに当たるとは思いますが、こうした組織が阿寒にあるということをお伝えしたいと思います。

**【大西】** 皆様からお褒めの言葉をいただきましたが、今、梅川さんもおっしゃったように、各地を回ってみて、阿寒がいろんな意味で一番遅れているというのは現実だと思っています。以前、この研究会で従業員に対する調査をしましたが、「これからもこのまちで働きたいですか」という質問で、肯定する回答の割合が低かったり、そういう意味ではまだまだ遅れています。これからも学ばせていただいて、成長していければと思っています。今回は本当にありがとうございました。

## 有馬と草津が連携して挑戦するeスポーツ

**【岩崎】** ありがとうございます。

各温泉地の資料もいくつかお配りしていますが、ここではeスポーツに関する取り組みについて、金井さんからご説明をお願いできますか。

**【金井(庸)】** 2019年(令和元年)10月24日より、大阪で「ツーリズムEXPOジャパン」が開催されますが、観光とeスポーツで何かアクションが起こせればということで、パネルディスカッションに登壇させてもらうことになりました。内容は、有馬で実際にどういふことをしてきたかが中心で、ベースになるのが、2018年(平成30年)11月に有馬で第1回を開催し、皆様にも来ていただいたeスポーツ大会「ウイニングイレブン 湯桶杯」についてです。今年(2019年)の8月には北海道のいわない温泉で第2回を開催しました。この第3回を2020年(令和2年)2月に草津で実施したいと考えており、西の有馬、東の草津、北は北海道で開催したので、次は南ということで九州で開催できれば、そしてさらに全国温泉地対抗eスポーツ大会が開催できればと思っています。

温泉地で開催するので、土日祝日の忙しい時期には開催しないため、温泉地で働く従業員の皆さんも参加できます。オンラインで対戦することもできるし、どこかに集まってもいいし、従業員同士が交流したり、何か打ち込めるものにつながってくるのではと思います。

草津には一度ご相談したことがありますが、今、自転車を使ってeスポーツをしようかと考えています。ロードレーサーに乗っている人のほぼ8割が、トレーニングツールとして知っているゲームがあり、バーチャルな世界でロードレースができないかと。指先を使うだけではなく、ちゃんと自転車を漕ぐ必要があるので、eスポーツを実際の競技として成り立たせることができます。草津と有馬といった離れたところで同時に自転車競技が実現できたらいいなと。もちろん、これも温泉地全体でやろうと思えばできるので、遠隔でオンラインでつながり、一緒に汗を流すことにつながればいいなと思いますし、やはり対戦相手、倒す相手がいると身内が団結するので、地域の団結力を高めるツールとしても使っていただければと思います。

**【岩崎】** これまで、温泉まちづくり研究会は年に3回、リアルにお目にかかって開催してきましたが、それとは別に、このeスポーツについては、メッセージャーで積極的に情報交換ややり取りがされています。このように、日常的に若手が興味のあるテーマについて意見交換する動きが出てきているというのは、新しい研究会のスタイルかなと思っています。このメッセージャーのチャットに加わりたい方はぜひ、どんどん入ってきていただけたらと思います。

**【山田】** 皆さん、2日間お疲れさまでした。昨日の大西さんの



岩崎比奈子



山田雄一



講演をお聞きになって、皆さんの地域でもいろいろな課題感や方向感が見えてきたと思います。先ほど、梅川からも話がありましたように、日本の観光地、温泉地はこれからインバウンドを迎えていく中で、今までの日本人の1泊2日型ではなく、2泊、3泊といった滞在型を需要に取り込んでいくことが大きな目標になってくるのではと思います。先ほどの議論の中でもありましたが、人口が減り高齢化が進む中で、公共サービスをどうしていくか、そもそも行政に補助金などが頼れない状況も出てきたり、足元が厳しくなってくる中で、新しい市場開拓にどう対応していくかということは、大きな課題になってくるのかなと思います。

実は「温泉の楽しみ方」というものを、海外の方はよくわかっていないのではと思っています。日本人は子供の頃から温泉へ行っているのに、何となくわかってはいますが、温泉地に行くとき海外の方には「タオルを浴槽に入れないでください」とか「騒がないでください」など、「やってはいけないこと」しか示されていないんですね。「どう楽しみましょう」という情報がない。こういう状態で海外の方が初めて温泉に来られても、本当に楽しめるのだろうか、素朴な疑問となっています。

今回、「温泉まちづくり」という観点から、海外の方に向けてこういった楽しみ方があると発信していくことも必要ではないかということで、これから事務局で実験的なマーケティングを行う予定です。ただ、何が響くのかというのは私どももわかりませんので、ともかくいろいろなものを発信して、それに対する反応を見ながら、温泉地の方向感について何かしらの情報が得られれば良いなと考えています。

皆さんの地域で、こういうものが売れるんじゃないか、こういうことをお客様に伝えたいといったものがあれば、ぜひ出していただけたらと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。ありがとうございました。



## 第3回 温泉まちづくり研究会

### 講演 温泉地における 新たなコンテンツ開発に向けて



講師：観光庁 観光資源課 新コンテンツ開発推進室 課長補佐

**小林 誠氏**

本日は、「我が国の観光の現状」「政府目標とその実現のための方向性」「温泉地における新たなコンテンツ開発」という3つのテーマで、お話ししたいと思います。

## 我が国の観光の現状 ～インバウンドは自動車に次ぐ「輸出」産業に

我が国の観光の現状について、データを用いて見ていきたいと思います。観光庁はインバウンド（訪日外国人旅行）に力を入れており、このグラフは訪日外国人がどれくらい増えているかを示しています（図1）。この7年間で3.8倍ということですからかなり急激に増えており、2019年（令和元年）は3,188万人と前年に続いて3,000万人を突破し、過去最高を更新中となっています。

内訳はアジア系の国・地域が多く、2019年は中国が最も多く959万人となっています。欧米豪は合わせて400万人、東南アジアは350万人を初めて突破しており、順調に伸びています。

インバウンドの人数を世界の他の国と比べたのが、このグラフです（図2）。世界で観光客受け入れ人数が一番多いのはフランスで、次にスペイン、米国、中国が続きます。日本は世界的に見ると11位で、アジアでは中国、タイに続く順位になっており、徐々に世界の観光先進国と言われる国に近づきつつあります。

訪日外国人の旅行消費額も順調に伸びてきており、2012年（平成24年）は約1.1兆円だった

のが、2019年は約4.8兆円と、過去7年間で4.4倍増加しており、毎年過去最高を更新中です（図3）。特に、2019年はラグビーワールドカップもあり、開催期間中の1人当たりの消費額は約17万円と、「爆買い」が話題になった2015年（平成27年）を上回りました。

では、何に消費しているかですが、一番使っているのが買い物代で、次に宿泊費、飲食費と続きます（図4）。2018年（平成30年）と2019年のデータを比べても、それぞれの割合は大きく変わっていませんが、国・地域によって消費傾向に違いがあることを表しているの



図1

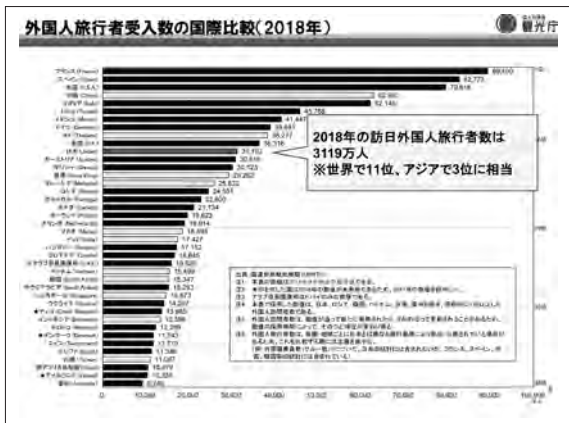


図2



図3

が、こちらの表です(図5)。

宿泊費の項目を見ると、英国、フランス、オーストラリアという欧米豪の方々が約10万円と、比較的多く消費していることがわかります。一方で、体験にもつながる娯楽等サービス費に英国が2万2,183円、オーストラリアが1万9,348円を消費しており、世界全体の平均額である6,354円をかなり上回っています。こうした国は、体験にお金を使いやすいだろうと言えます。買い物の消費額は、中国が10万円を超え突出しています。

こうした訪日外国人の旅行消費額を国内での旅行消費額と比べてみると、訪日外国人の旅行消費額の4.5兆円に比べて、まだまだ日本人の国内宿泊旅行の方が多く、日本人の国内宿泊旅行の15.8兆円が最も大きな割合を占めています(図6)。しかし、旅行消費額の推移を経年で見ると、日本人の国内宿泊旅行はほぼ横ばいで推移しているのに比べ、訪日外国人旅行はだんだん増えてきていることが読み取れます。

訪日外国人の旅行消費額は、ある意味「輸出」と見なすことができますが、観光を他の日本の製品の輸出額と比べてみると、自動車産業に次ぐ額となっています(図7)。日本にとって観光は、かなり重要な海外向けの商品になってきていることが、こうしたデータから読み取れます。



図4



図5



図6

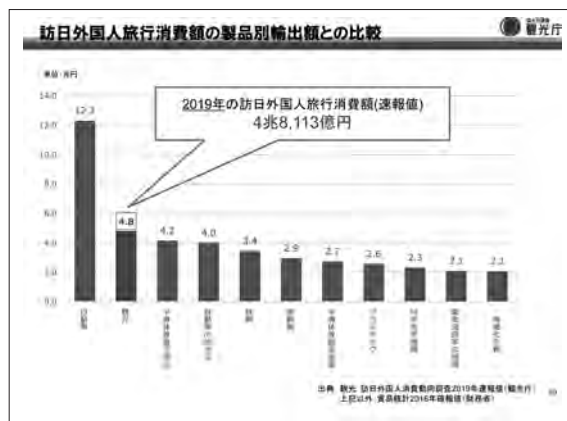


図7

## 政府目標とその実現のための方向性 ～「コト消費」で消費額底上げを

皆さんもよくご存じかと思いますが「明日の日本を支える観光ビジョン」では、2020年（令和2年）に訪日外国人数4,000万人、旅行消費額8兆円、2030年（令和12年）に6,000万人、15兆円という目標を掲げており、観光庁、民間、自治体が連携しながら目標達成に向けて各施策を進めています。

こうした目標値を達成するには、いわゆるゴールデンルートや東京、大阪、京都などだけでなく、日本全国を訪れていただき、お金を使っていただくことが重要になると思います。

訪日外国人のリピーターはかなり増えており、6割を超える時代に入りました。2018年に1,900万人を突破しています。また、リピートの数が多いほど、全国各地に足を運んでいることがデータから分かります（図8）。地方がターゲットを考える時、リピーターを狙うのもありかもしれません。

訪日外国人の延べ宿泊者数については、直近の増加数を見ると、大都市圏と北海道と沖縄が大きいと言えます（図9）。一方、増加倍率で見ると香川県や佐賀県、青森県が上位にきています。地方部の延べ宿泊者数も増えており、2018年は4割を超えました。リピーターの増加もあって、地方部に訪日外国人が足を運ぶ時代に入ってきたと言えます。

地方部を訪れる訪日外国人の消費についてですが、右のグラフを見ると、スキー・スノー

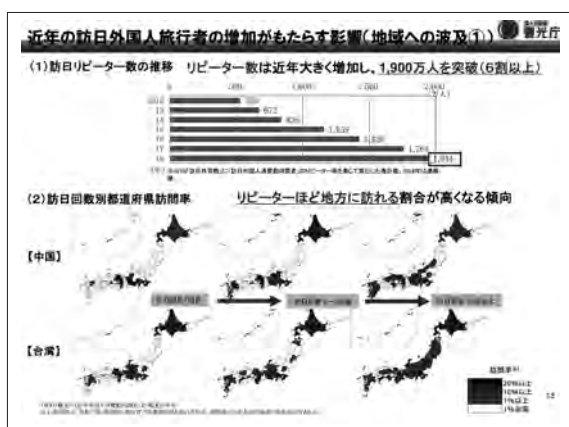


図8

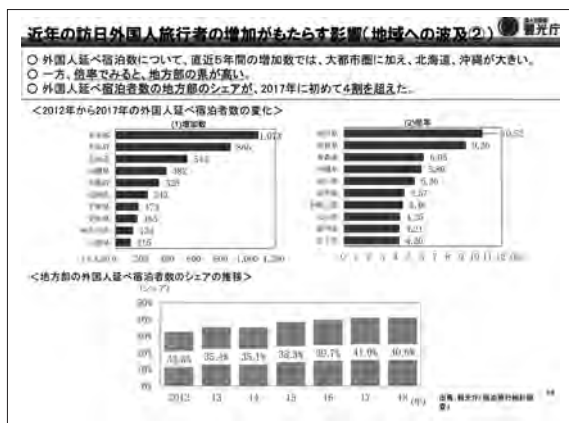


図9

ボードや温泉入浴を行う訪日外国人が多くなっています（図10）。こうした「コト消費」を行う訪日外国人は地方部の訪問率が高く、地方部でのコト消費は2014年（平成26年）から2018年の5年間で増加傾向にあります。

また、スキー・スノーボードを体験した訪日外国人が、体験していない訪日外国人よりも旅行消費額が多いことを、右のグラフが示しています（図11）。左下のグラフは、温泉入浴を体験した訪日外国人が、体験していない訪日外国人よりも消費額が多いことを示し

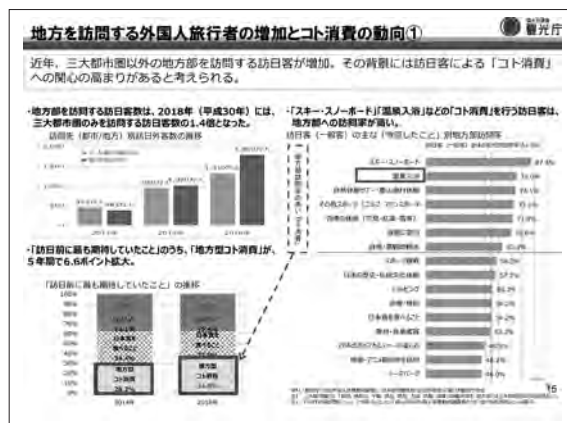


図10

ています。こうしたことから、地方部はコト消費に着目していくことが重要ではと思います。

そこで、国際観光客のコト消費の割合について、2015年のデータで日本と他国を比較してみました(図12)。米国やフランスを見ると、娯楽サービス費がどちらも10%を超えていますが、日本は宿泊費や飲食費が多く、娯楽サービス費が2.5%でした。参考に、日本の2018年のデータも出していますが、娯楽等サービス費は少し増えたものの、3.8%です。

続いて、外国人観光客の1人当たりの娯楽サービス消費額を他の国と比べたところ、日本では約4,000円ですが、カナダでは1.5倍の6,000円、オーストラリアや米国では約4倍の1万7,000円ほどとなっています(図13)。フランスが少ないのが気になりますが、近隣国から気軽に訪れる外国人観光客が多いので、コト消費でそんなにお金を使わないのではと思われる。日本は欧米豪にとって気軽に訪問できる場所ではないので、コト消費のポテンシャルをもっと上げられるのではと思いますが、まだそれほど多くないのが現状です。

再び訪日外国人の旅行消費額の話に戻ると、2019年は1人当たりの平均消費額が15万8,000円でした。2020年に訪日外国人客数4,000万人、旅行消費額8兆円を達成するには、1人当たり平均消費額を20万円にする必要があります(図14)。

ポテンシャルがあるのに、消費につなげていないということで、近年力を入れてきたのがコト消費です。温泉や自然、文化や食事、お酒などを活用した新たな体験プログラムを作り、訪日外国人にお金を使って楽しんでもらおうということが、政府目標に向かって我々が力を入れている取り組みの一つになっています。

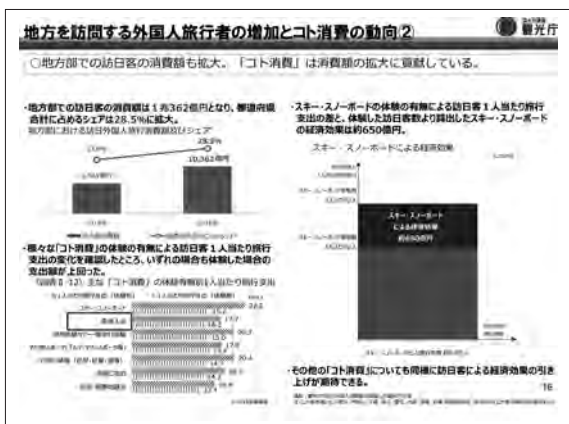


図11

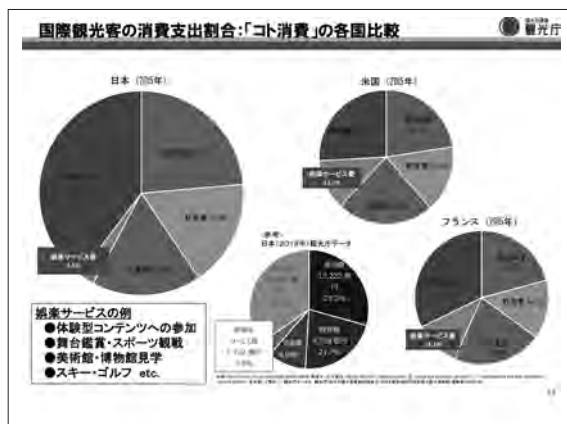


図12

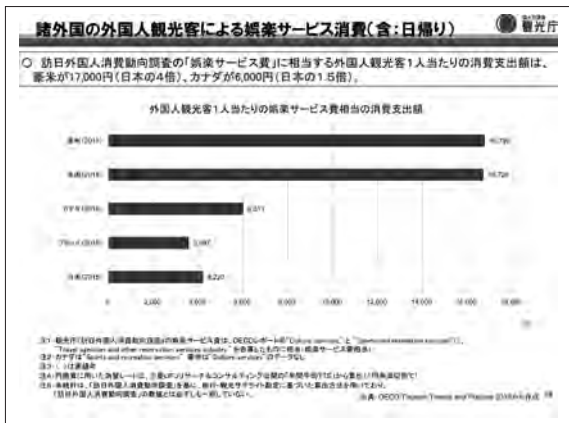


図13

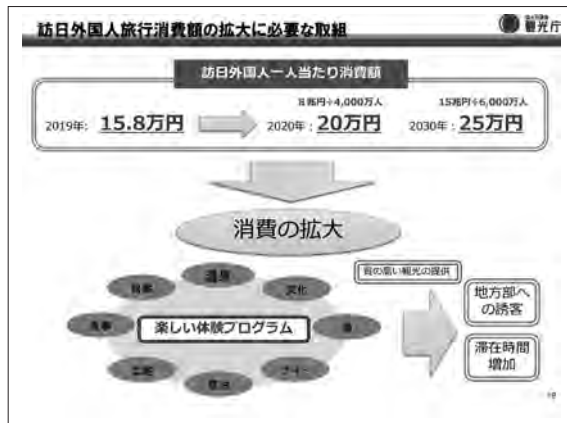


図14

## 温泉地における新たなコンテンツ開発 ～ウェルネスツーリズムでの訴求

我々は、いろいろな観光コンテンツを作っていますが、今回は温泉にフォーカスを当てて説明します。「ウェルネスツーリズム」という旅行分野がありますが、これを健康や美容を扱う旅行と捉えると、温泉もウェルネスツーリズムの概念に入ってくるだろうと思います。

これは、健康・美容に関連した世界市場がどのように推移していくかを予測したものです(図15)。この市場は世界的に伸びており、2020年には年平均7.5%の成長が見込まれています。世界的にもジムに通う方が増えるなど、自分の健康や身体づくりに目覚める方が増えており、美容や健康を目的に旅行する方も増えてくるだろうと思います。日本は人口減少により、国内の美容関連市場が縮小傾向にある中、こうした市場を拡大させるにはインバウンドに注目する必要があるかと思えます。

日本の温泉は世界第1位の数を誇り、健康と美を体験できる日本ならではのユニークな観光コンテンツの一つです。それを証明するのが、このグラフです(図16)。温泉・温浴施設の設置数は、圧倒的に日本が世界の他の国を引き離しています。観光資源としてはかなり有望ということで、温泉にフォーカスを当てていくことが、ウェルネス市場の拡大につながっていくと考えられます。

ウェルネスのコンテンツとして、どのようなものがあるかを紹介したのが、こちらです(図

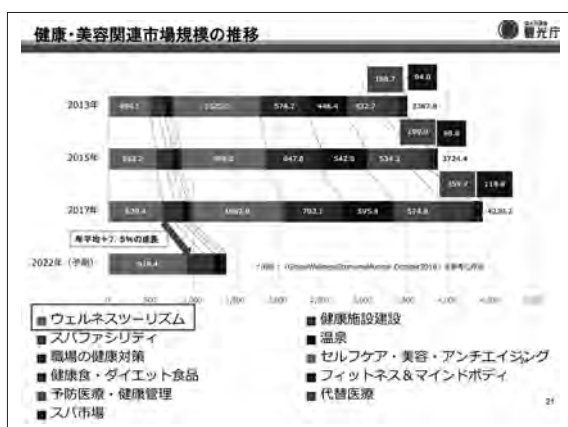


図15

17)。フィットネスやスピリチュアル体験などがあり、幅広い視点で見れば自然体験や健康食なども挙げられます。温泉はヘアやネイルケア、リラクゼーションなどと並び「スパ&ビューティ」というカテゴリーに入っています。

昨年、観光庁では訪日旅行の目的として、美容やリラクゼーションを好むターゲット像について調査しました(図18)。傾向としては、日本慣れしているアジア人の女性層で、ゆっくり時間をかけてリゾート滞在するような方に人気があるということです。リラクゼー



図16



図17



ション系を好むのはシンガポール、中国、香港、オーストラリア、美容サロンなどを好むのはオーストラリア、シンガポール、韓国、台湾と、コンテンツによって若干国・地域の好み異なります。

このターゲット層の、海外旅行や訪日旅行の傾向をまとめました(図19)。海外旅行の期間は4~6日間が多く、リラクゼーションを目的とする他、動物と触れ合ったり、夜のイルミネーションを楽しんだりしています。体験を実施した理由は「健康のため」や「同行者に誘われた」などで、ターゲット層から納得できる回答かと思えます。

訪日旅行の場合、同行者は恋人や配偶者、あるいは一人で来る方もいるようです。リラクゼーションや美容を目的にしているため、伝統文化体験やお城の観光はあまり体験しないという傾向も見られます。滞在中に上質な体験を求める割合が多く、参考にする情報源は、アジア系に強いWeiboやWeChatなどが挙げられます。

具体的なウェルネスに関するコンテンツのイメージを、都市部と地方部に分けてご紹介します(図20)。都市部は交通の拠点やいろいろな観光コンテンツが集積し、人が多く集まるエリアなのでヘア・ネイルサロン、リラクゼーションサロンなどが挙げられます。一方で地方部は、自然の恵みを活用した温泉などが挙げられ、都市部と地方部では提供できるコンテンツが異なると言えます。

都市部はどちらかというと、隙間時間を利用したコンテンツが人気で、例えば夕食までの時間があり、ふらっと気軽に行けて気分転換できるものの人気があります(図21)。一方、地

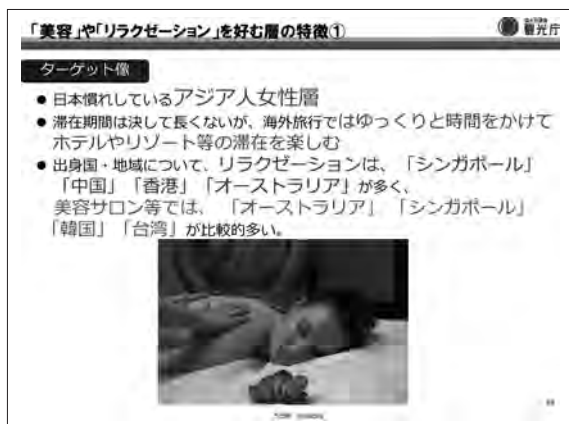


図18

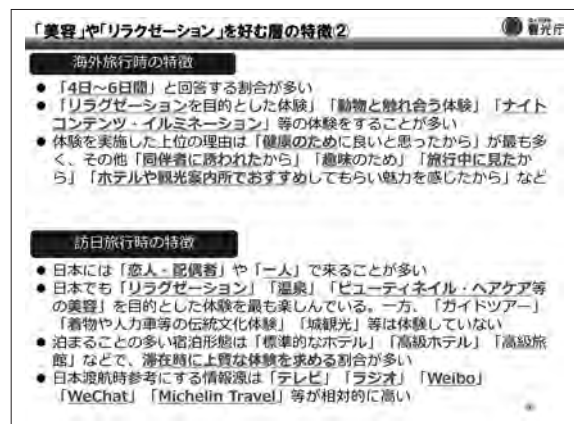


図19



図20

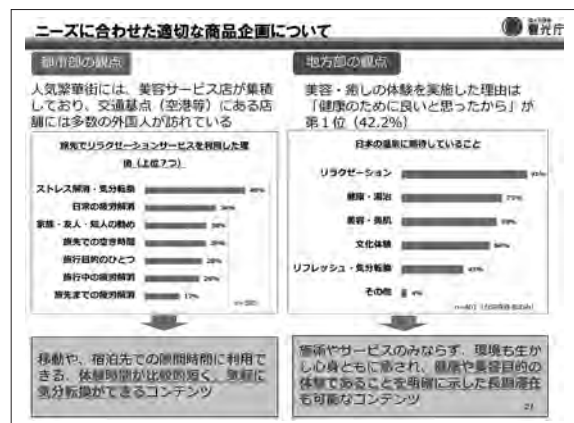


図21



図22

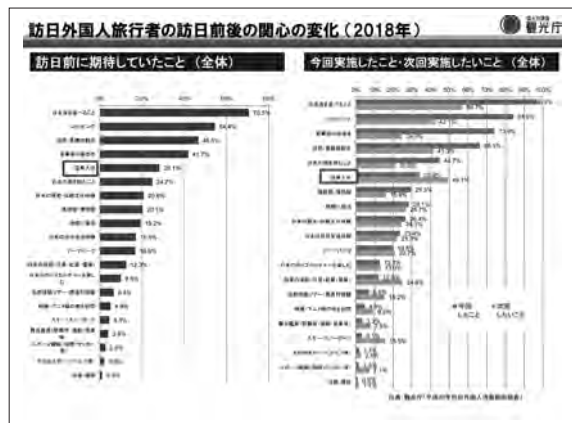


図23

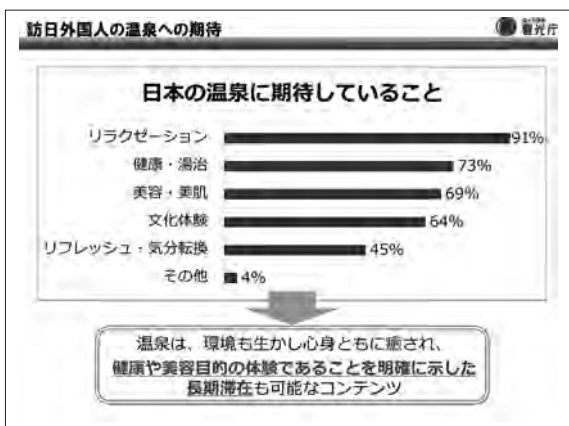


図24

方部は温泉のように、健康や美容のためのコンテンツ自体が訪れる目的となることが多いため、長期滞在を可能にするとと言えます。

具体的な事例としては、都市部ではWASPAという施設があります。日本茶を提供したり、日本らしさを感じられる空間づくりを行い、和の雰囲気を感じられる付加価値サービスが人気です(図22)。地方部では、玉造温泉が温泉の美容効果にフォーカスを当てた取り組みをしており、こちらは後ほど詳しくご紹介します。トレンドとしては、日本のアマネムやタイのチバソムのように質の高いサービスを提供する施設が富裕層に人気があります。

2018年の観光庁調査によると、訪日外国人が日本に来る前に期待していたことは「日本食を食べること」が1位、「ショッピング」が2位で、「温泉入浴」は5位ですが、次回日本でしたいことでは「温泉入浴」が2位にランクを上げています。

「今回実施したこと・次回実施したいこと」という調査でも、温泉入浴は次回実施したいこととして希望が高くなっていることが、このグラフから分かります(図23)。訪日外国人が日本の温泉に期待していることとしてはリラクゼーション、健康、美容などが上位を占めます(図24)。こうした要素は長期滞在することで、より効果が出るのではと考えられます。

「今回実施したこと・次回実施したいこと」という調査でも、温泉入浴は次回実施したいこととして希望が高くなっていることが、このグラフから分かります(図23)。訪日外国人が日本の温泉に期待していることとしてはリラクゼーション、健康、美容などが上位を占めます(図24)。こうした要素は長期滞在することで、より効果が出るのではと考えられます。

## 温泉地における新たなコンテンツ開発 ～玉造温泉と城崎温泉での観光庁の取り組み

観光庁は2018年度(平成30年度)から、今までの日本にない新たな観光コンテンツを作ろうということで、「最先端観光コンテンツ インキュベーター事業」を行っています。この事業で、地域とともに具体的な観光コンテンツづくりを行った事例を紹介します。初年度は、先ほどお話ししたように島根県の玉造温泉で実施しました(図25、26)。

台湾の女性旅行者をターゲットに、源泉を使ったタオルパックや肌の水分チェックなど、温泉の美容効果を活用した体験プログラムを造成しました。アンケートでは、「こうした体

験が面白かったので、他の人にも紹介したい」という回答が8割以上を占めました。

この事業の目的の一つが滞在期間の延長だったのですが、「滞在は楽しかったけれど、次の行程がすでに決まっている」という方がほとんどでした。いかに日本に来る前に、こうした情報を伝えられるかが重要かということが、今後の改善点として確認できました。

また、「旅館に着いてから夕食を食べたり温泉に入った後に街を歩いたりして遊びたいけれど、そういう場所がない」「夜に遊べるところが温泉街にない」というコメントも、アンケートで多く書かれていました。この課題は、他の温泉地にも共通すると思うので、後ほど皆さんとのディスカッションで詳しくお聞きしたいと思っています。

2019年度（令和元年度）は、この事業を兵庫県豊岡市の城崎温泉で実施しています（図27、28）。ここもインバウンドがかなり増えてきていますが、もう1泊していただきたいという要望があり、温泉以外の体験コンテンツを作ることによって、滞在延長を目指しています。

具体的には、温泉街の中心部からやや離れた場所にある極楽寺というお寺で座禅を体験し、抹茶やお茶菓子をいただきながら住職など地域の方との触れ合いを楽しんだり、城崎の郷土民芸である麦わら細工の歴史を学び、工房で制作の様子を見学し、実際に自分で制作体験をしたり、城崎温泉の起源や伝統的な入浴方法を、城崎温泉の開祖が開いた温泉寺で学んだり、温泉と生活文化を組み合わせた滞在型プランも作ってきました。

滞在を延長するには、こうしたコンテンツ造成だけでなく、提供するコンテンツの時間や、温泉をベースに湯治の効果とセットで考える必要があったり、体験したいと思ったその日に

**最先端観光コンテンツ インキュベーター事業 平成30年度**

**美肌のススメ！温泉体験プログラムモデル事業**  
（橋本温泉・全道温泉観光振興協会、松江観光協会、全道温泉観光協会、山陰インバウンド協議会）

**背景・課題及び目的**

- 日本には、全国各地に約3,000以上の温泉地が存在し、インバウンドは温泉に対して健康や美容目的とする傾向。
- しかし、訪日外国人誘客が進んでおらず、温泉を核とした地域一帯での取組が必要。
- 滞在時間増による消費機会を拡大するために、温泉の美容効果を活用した体験プログラムを造成。

**造成コンテンツ**

台湾からの女性旅行者をターゲットに「美肌温泉」として有名な玉造温泉にて、**温泉タオルバックやお肌チェック、温泉コスメ等の各種コンテンツを組み合わせた美肌体験プログラムを造成。**  
 体験を他者へ紹介したいとの回答が8割以上と高評価。

【日本経済】 観光振興と地域活性化 温泉の美容効果を活用した体験プログラムを造成  
 温泉地 山陰県松江市

図25

**最先端観光コンテンツ インキュベーター事業 平成30年度**

**美肌のススメ！温泉体験プログラムモデル事業**  
（橋本温泉・全道温泉観光振興協会、松江観光協会、全道温泉観光協会、山陰インバウンド協議会）

- モニター募集にあたっては、型紙手と英語のポスター・体験し機券を作成し、体験マニュアルまで含めたデザインを統一して作成
- 体験プログラムの中では特に肌断層儀が好評であり、同伴者同士で結果を見せ合い楽しむ姿が見られた

- 外国人は泉質への興味があることを確認できたことから、地域特有の泉質を素材として、訪日外国人旅行者向けに魅力あるコンテンツとして、街に点在する飲食店やお土産屋、アイテムのパッケージ化といった地域一帯での取組・PRをすることは、温泉街での新たな楽しみ方として有効。
- 訪日外国人旅行者に、滞在期間を延長してもらうためには、旅前での情報提供が必要。
- エリア内の消費拡大に向け、旅館の夕食時間後にも営業する店舗が増えると考えられるため地域内で営業時間延長（ナイトタイム）についての検討が必要。

図26

**最先端観光コンテンツ インキュベーター事業 令和元年度**

**ラグビーワールドカップ2019を契機とする「富裕層×欧米豪×個人旅行者」向け遠泊滞在型事業（兵庫県豊岡市・城崎温泉）**

**背景・課題意識及び目的**

- 城崎温泉は、日本独自の温泉文化・旅館文化が体験出来るとして、海外メディアへの露出も多く外国人旅行者が増加。
- しかし、温泉のみを目的とした旅程が組まれることから、訪日外国人観光客の平均滞在日数は1泊と短い。
- 滞在期間の延長に向け、延長要因の導出と、旅客のニーズに合わせた高付加価値な体験コンテンツを造成。

**造成コンテンツ**

- 城崎温泉で体をリフレッシュして、静寂な自然に囲まれた極楽寺で心を清める**座禅体験**。体験後は、住職と一緒に抹茶を味わいながら、会話を楽しむ。
- 城崎ならではの郷土民芸「**麦わら細工**」の歴史等を学び、貸切で工房の見学及び**制作体験**。
- 城崎温泉の開祖が開いた温泉寺で、城崎温泉の**起源と入湯の作法を学び**、一顧成效のかわらけ投げを体験。
- カラダだけでなくココロも癒やす現代湯治として、**温泉土伝統土生活文化**を組み合わせた滞在プラン

図27

**最先端観光コンテンツ インキュベーター事業 令和元年度**

**ラグビーワールドカップ2019を契機とする「富裕層×欧米豪×個人旅行者」向け遠泊滞在型事業（兵庫県豊岡市・城崎温泉）**

**取組概要**

伝統工芸士「麦わら細工」職人土海保俊史 温泉寺の禅意と現代の教育現場見学

城崎温泉の「道徳寺」古式入浴 神風温泉の「サイクリング」

図28



図29

体験できるよう、予約からのリードタイムをいかに短くするかが重要といった課題が挙げられます。

温泉に関してはもう一つ、「ONSEN・ガストロノミーツーリズム」という取り組みも行っています。これは一般社団法人ONSEN・ガストロノミーツーリズム推進機構が事務局を務め、観光庁は「テーマ別観光による地方誘客事業」を通じて支援しております(図29)。世界的にガストロノミーツーリズムが潮流になっている中、「食」に着目して、温泉街を歩きながら地域の食を学び、いろいろな自然や文化を体験して、温泉に入ることで、長期滞在につなげるという形です。食や

自然、歴史や文化を体験するウォークイベントを全国各地で開催しており、実際にどこを歩いてもらうかを地域の方に考えていただいています。まず温泉地を歩いてみると、自分たちが知らなかった歴史などを新たに発見して愛着が湧き、それを伝えたいという地元の結束感が生まれることが、このONSEN・ガストロノミーツーリズムの良い点でもあります。

## 温泉地におけるタトゥーを入れた方の受け入れについて

話は変わりますが、訪日外国人の方が増えてきた中で、我々もどうしたらよいのか悩んでいるのが、入れ墨(タトゥー)の問題です。温泉地にとっては避けて通れない部分もあり、実際に伝統的文化としてタトゥーを入れている方が、入浴を拒否されたという事実もありました。

少し前になりますが、こうした状況を受けて、観光庁では現状を把握するためアンケート調査を行いました(図30)。入浴の可否状況としてはお断りしている施設が多く、お断りについてはポスターなどで周知を図っているといった回答などがありました。

それを踏まえてどうするかということですが、タトゥーというのは、日本と世界では捉え方

が異なり、歴史的、文化的、宗教的背景などもあり、国の方針として一律にこうだとなかなか言えないという面があります。ですので、相互の理解促進であったり、個別の対応事例としてシール等で隠したり、入浴時間帯を変えたり貸切風呂を案内するなど、「個別の温泉施設や地域の考えに基づいて、なるべく摩擦が生じないように対応してください」というお願いしかできていないのが現状です。

2020年も東京オリンピック・パラリンピックで、多くの外国人の方が日本を訪れると思います。後ほど皆さんと議論させていただけたらと思います。

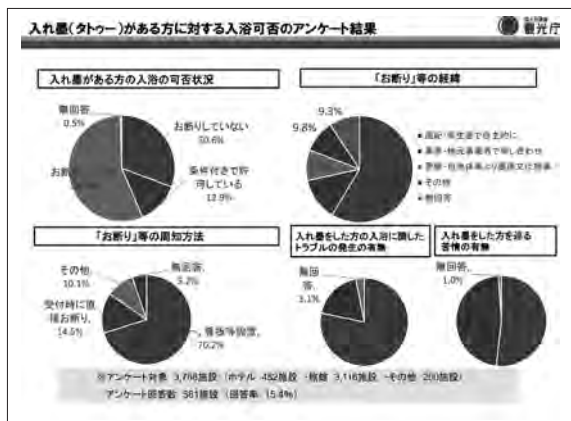


図30

## 観光庁の令和2年度事業 ～ナイトタイムコンテンツの拡充に注力

最後に温泉地で活用できると思われる、観光庁の2020年度（令和2年度）事業についてご紹介します。一つが「ナイトタイム等の活用による新たな時間市場の創出」です（図31、32）。

夜や朝の時間帯にインバウンドが消費できるコンテンツを作ることが重要ということで、観光庁が国際観光旅客税を使って行う事業の目玉の一つになっています。夜間や早朝のコンテンツを考えたいという地域には、こういう事業を活用していただきたいと思います。

環境省と文化庁とも連携しており、エリアとして国立公園や温泉街などが想定されるので、温泉街を夜歩くコンテンツや、街並みをライトアップできれいに見せるといった取り組みに活用できるのではと思います。

もう一つが「地域観光資源の多言語解説整備支援事業」です（図33）。今でも多言語の解説が分かりにくかったり、説明が足りていないという現状があるので、単に翻訳するだけでなく、インバウンドから見て分かりやすい翻訳をするというものです。

こちらも環境省、文化庁と連携しており、国立公園や世界文化遺産などの重要なところから進めています。温泉地も対象になっています。観光庁で文案を作り、それを環境省や文化庁が整備するというもので今年度も行っていますが、来年度も継続実施する予定で、

現在、エリアを公募中です。

他には、無料Wi-Fiやトイレの洋式化など、観光地に必要な環境整備に対して2分の1を補助する「ICT等を活用した多言語対応等による観光地の『まちあるき』の満足度向上」事業などもあります。

「宿泊施設の生産性向上推進事業」は、経営ノウハウに関するシンポジウムを全国で開催したり、時期によって閑散期が異なる地域同士でうまく労働力を融通させて、通年で雇える仕組みづくりのモデル事業を行ったり、ノウハウを横展開するマニュアルづくり



図31



図32

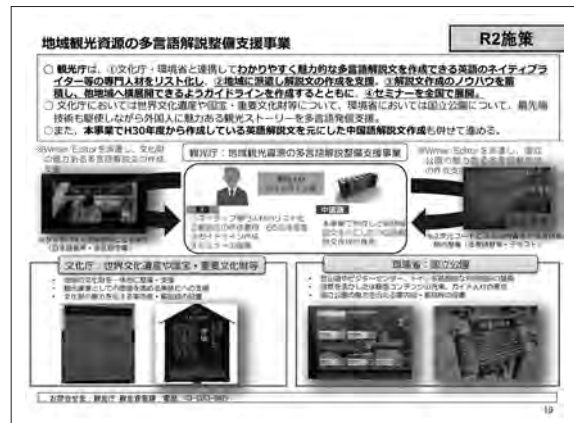


図33

などがあります(図34)。

「観光産業における人材確保・育成事業」は、観光産業の中核人材を育てていこうということで、大学と連携して講習会やプログラムを実施したり、モデル事業を実施して効果検証などを行うものです(図35)。

これら以外の事業も、観光庁のホームページにて公表しています。

最後のまとめになりますが、温泉は、我が国におけるかなりユニークなキラーコンテンツだと思います。外国人の方が日本を訪れるということは、日本にしかないものを求めて来るということで、日本の温泉は健康や美容を体験できるものと捉えられていると言えます。インバウンドを誘客する時には、そうした視点を踏まえながら、コンテンツを作っていくことも一つの重要な視点なのではと考えています。

**宿泊施設の生産性向上推進事業 R2施策**

○ 宿泊業においては、他産業と比較して相対的に生産性が低い状況であることに加え、深刻な人材不足が生じている。他方、訪日外国人旅行者の増大など経営環境が変化しており、宿泊施設は、従来の経営ノウハウから脱却する必要がある。

○ このため、業務効率化や施設間連携による生産性向上の取組みを支援することにより、宿泊施設の経営力向上や集客力向上を図る。

**事業概要**

①各宿泊施設の生産性向上

- ・ 組織内における業務量の平準化や、勤務時間の短縮のために有効なマルチタスク導入に向けたシンポジウムを全国各地で実施。

②宿泊施設等の連携による生産性向上

- ・ 時期によって閑散期が異なる地域内外の宿泊施設等で、労働力を融通させる仕組みの創出に向けたモデル事業を行う。

③宿泊施設が行うべき生産性向上の取組・手順に係るガイドラインの作成

- ・ 業務改善に取り組み宿泊施設を支援するため、生産性向上の取組・手順に係るガイドラインを作成する。

経営力の向上  
集客力の向上  
旅行消費額等の増加

施設  
地域  
モデル

12

図34

**観光産業における人材確保・育成事業 R2施策**

○ 観光生産国の実現を目指して、観光産業を我が国の成長に資する基幹産業とするためには、産業界のニーズを踏まえた観光産業に携わる人材の育成を図るとともに、女性やシニア、就職氷河期世代等の国内人材や改正入管法施行を契機とした外国人材の活用が不可欠である。

○ このため、産学連携による社会人向けプログラムを全国の大学で実施するほか、国内人材の確保・定着を図るためのモデル事業を各地域において実施する。また、観光産業従事者に対して、外国人材受入れに必要な制度情報及び優良事例を発信するセミナー等を実施し、観光産業に従事する人材の確保・育成の強化を図る。

**事業概要**

＝観光産業の中核人材育成・強化事業

- ・ 宿泊業や旅行業等の観光産業従事者を対象とした、産学連携による社会人向け教育プログラムを全国の複数の大学で実施し、観光産業に従事する人材の強化を図る。

＝地域における観光産業の良質な人材確保事業

- ・ 人手不足の課題となっている観光施設等の組織の組織や特色を踏まえた上で、女性・シニア・氷河期世代等の人材確保・定着を図るためのモデル事業を実施し、モデル事業により得たノウハウを宿泊業界全体に展開することにより、人材の確保・定着を図る。

＝宿泊業における外国人材受入れ環境整備事業

- ・ 改正入管法により新たな在留資格として創設され、宿泊業が受入れ対象分野となった「特定技術」の制度周知及び外国人材受入れのための有益な情報、従事事例等について全国各地でセミナーを実施し、受入れ環境整備の促進を図る。
- ・ また、観光庁が設置する協議会において、外国人材の大都市圏中の受け入れに必要となる情報を把握するためのシステムを構築し、宿泊分野における外国人材の適正な受け入れの環境整備を図る。

外国人材受入れのイメージ  
外国人材受入れのイメージ  
外国人材受入れのイメージ  
外国人材受入れのイメージ

13

図35

## ディスカッション

### 夜遅くまで賑わう道後の商店街 泊食分離とともに飲食店が増加した有馬



大西雅之氏（阿寒湖温泉）

【大西】 データについて質問なのですが、配布資料8ページの訪日外国人の1人当たりの消費額で、宿泊費は韓国が2万5,012円、英国が10万3,364円とありますが、これは1泊当たりですか、1人当たりでしょうか。1泊当たりだと高すぎるので、どのように算出しているのかお聞きしたいと思います。

【小林】 これは、その人が1回の訪日旅行で使った額を平均で出しています。

【大西】 そうすると、1泊当たりの平均額は、ここで平均泊数と書かれた数字で割ると妥当な金額になりますね。そうすると、韓国は1泊当たり5,000円くらいになり、英国は9,000円くらいと安くないですね。

【小林】 平均だと上下に引っ張られますので、それが統計の難

しいところですね。

【岩崎】 宿泊日数を延ばすために、一貫してコンテンツの開発が必要というお話があったと思いますが、いかがでしょうか。最後の方でナイトタイム活用事業のお話がありました。夜のコンテンツの魅力をどう強くしていくかということだと思いますが、これは、来年度（2020年度）から公募が始まるということでしょうか。

【小林】 どのような形で公募するかは、今環境省とも詰めているところですが、観光庁、環境省、文化庁で広いエリアで連携して何かできないかとか、環境省だけでピンポイントでやるかなど、早めに公表していきたいと思っています。

我々としては、ナイトタイムに力を入れていきたいと思っていますが、逆に皆さんから教えていただきたいことがあります。一般的に温泉街は、お客様が駅から宿の迎えの車に乗って宿に入り、食事をして温泉に入って、次の朝に帰るとというのが昔ながらのスタイルで、「なかなか夜歩けない」「コンテンツがない」と言われる部分もあります。

では実際、先進的な温泉街はどのような感じなのか、ぜひ現状を教えていただけないでしょうか。

【岩崎】 道後は都会の賑わいの中にある温泉地で、商店街は夜遅くまでやっていますね。夜の魅力付けについてはどのようなお考えですか。

【宮崎】 道後商店街は夜10時までやっています。外湯の閉館は夜11時です。商店街が閉まっても、何となく明かりがついていて、駅やからくり時計なども夜楽しめますし、居酒屋が一番遅くまでやっているところは深夜2時頃までです。



宮崎光彦氏 (道後温泉)

道後は、20年くらい前までは旅館から一步も外に出さないところが多かったのですが、その後、外湯巡りをさせていただこうということで、そのために浴衣を中国からワンコンテナ買って、各旅館がタオルとせっけんを用意して、まちなかを歩いてもらうようにしました。道後に関しては、夜のコンテンツは比較的充実しているかと思います。

道後は、女性の一人旅人気ナンバーワンが5、6年続いています。安全なんですね。浴衣姿で女性が一人で歩いていますから。コンパクトということも特徴かと思います。

**【小林】** 安全対策として何か特別なことはされているのですか。明るさとか、まちの雰囲気とかコンパクトさによって、自然とそういう雰囲気になるのでしょうか。

**【宮崎】** やはり、人が歩いているということですね。監視カメラはあまりないのですが、人の目があります。歩道も整備していますので安全ですし、コンビニも3カ所あります。

**【當谷】** 有馬は、阪神・淡路大震災の後、飲食店が7軒まで減ったのですが、今年の正月の時点で50軒を超え、食事ができる場所が増えてきたなと感じています。ただ、それは1泊2食付きを提供できる旅館が減ってしまって、1泊朝食付きや素泊まりのお客様を取るようになったので、自然と外に出るようになった部分もあるのですが。

**【金井】** 質問なのですが、この事業内容に「ナイトタイム等」と「等」が入っているので、朝でも昼でも深夜でも、いつでもええんかなと思うのですが、いかがでしょうか。

有馬で夜のバルをしているのですが、スペインのサンセバスチャンのバルに行くと、人手をかけずにうまくやっているんですね。ランチタイムにお客様があまり入らなかつたら、その間に職人に仕事をさせて、3~4時頃のバルタイムでピンチョスを出すというように。

観光地だからこそ、「昼飲み」を売れないかなと考えています。ランチタイムをちょっと過ぎた1時とか2時から昼飲みして、旅館のチェックインが3時だから、夕食までの時間に昼飲みをやると、商店街全体の売り上げ増大につながるのでは……と。

**【小林】** 確かに「等」とありますが、昼間の取り組みについては、補助対象とするのは難しいかと。

ただ確かに、そのような視点は大事だと感じました。我々にはそういう現場感覚が乏しい部分がありまして、昼間はコンテンツがあるから、夜と朝なのではないかと思ったのですが、逆に昼にやることで活性化するというのもあるんですね。

**【金井】** ランチタイムはランチタイムでやるのですが、それが終わってからちょっと昼飲みということでビールを半額にするとか、結構やりようはあるんですよ。有馬は山歩きの後のお客様もいるので結構売れますし、店舗も参画しやすいだろうと思います。

**【小林】** 今回は補助事業ではなく、いわゆる調査事業の一環として夜と朝のコンテンツ作り



金井啓修氏 (有馬温泉)



に取り組む事業です。1日から数日のピンポイントのイベントではなく、ある程度の期間、継続される取り組みを想定しています。できれば通年であれば望ましいですが。

詳細は未定ですが、地域におけるこの取り組みの戦略策定と、コンテンツの作成ということでイベントにかかる経費などが対象になります。その他、媒体を使ったPR経費や、先ほど安全性の話がありましたが、見回りをするアルバイトの賃金、通常の職員ではない臨時で雇う方の賃金など、ソフト的な部分が対象となります。

**【宮崎】** 外湯の時間延長に伴う残業手当など、そういうことも可能でしょうか。

**【小林】** そこもとても難しいところなのですが、常勤職員ですと厳しいかもしれないです。文化庁とも「博物館などを延長開館する場合はどうするか」という話が出ており、人件費問題は今、精査しているはずで。一般的には、常勤の方の人件費は出ないこととなります。

## 黒川温泉で朝コンテンツを展開 草津温泉の街並みライトアップの効果と課題



松崎郁洋氏（黒川温泉）

**【松崎（久）】** 黒川温泉では、1泊夕食付きのお客様に、朝ご飯は早朝に草原で食べていただく「朝ピクニック」というプログラムを、夏期に4~5回やっております。こういうものに関して、ソフト面の人件費などに補助は出るのでしょうか。

**【小林】** そうした早朝のコンテンツ作りは、対象になります。イベント支援は対象外にする方向で考えてはおりますが、ある程度、回数や継続性が見込めれば、対象になってくると思います。

いわゆる人件費というのが難しく、この事業だけのために雇用するアルバイトなどであればいいという形です。これまでそうしていましたが、地域の観光協会やDMOが行う時には、そこで働く方の人件費は除く形になります。そうではなく、調査なども含めてこのコンテンツを作るのにかかる費用で、いわゆる

初期投資に当たる、ハードではないソフト部分と考えていただいた方がいいかもしれません。

例えばマーケティングなど、事業を試行してどれくらい効果があるかを調べることは、外注するとお金がかかってしまう部分で、本来は必要だが難しいところをこういう事業を活用してやってみるといったことがあるかと思います。

こういう支援は、1年間だけでピンポイントというのが通常ですが、翌年からいかに皆さん自身で自走化するかという観点をかなり重要視するので、最初で固めておきたい部分に対して活用する事業と捉えていただいた方が良いと思います。

**【岩崎】** 3月頃から公募が始まるということで、ゼロから考えていたのではおそらく間に合いませんので、今やっていることのブラッシュアップとか、やりたいと思っていることのチャレンジなどに使えるのでは……と思います。

また、資料にありますように、「訪日外国人の消費額を増やす」とか、「長期滞在につなげる」といった観点が盛り込まれていないといけなかなと感じました。



市川薫氏 (草津温泉)

本日の研究会の前半で、「温泉バカンス経験」について議論し、「滞在型にしていかないといけない」という声が多く出ましたので、そうしたことへのチャレンジに本事業を活用できたらいいのかもしれない。

**【市川】** 草津は旅館組合に入っている旅館が115軒、リゾートマンションが25棟、後は民宿・ペンションで、大体170~180軒の宿泊施設があります。旅館組合への加盟施設は小規模旅館が多く、100室以上の大きな旅館は7軒だけです。小規模旅館のほとんどが自前で和食コーナーやラーメン屋さん、ゲームコーナーを作るよりは、お客様を館外に出して楽しんでもらった方がいいということで、宿泊機能のみという施設が多いです。

もともと湯治場で滞在型が主流のため、飲み屋街も飲食店街もまちの中心部にあるので、まちを楽しむということに関しては、昔からの伝統です。宿泊のお客様が集まる湯畑という広場があり、そこを中心に街並みが広がっていて「草津千軒 江戸構え」と呼ばれるくらい江戸時代からずっと賑やかでした。

ただ、最近は人手不足のために宿で食事を出せない、外食してもらおうということで、少しずつ旅館の形態が泊食分離へと変わってきています。

海外のお客様は、まだ全体の4~5%と非常に少なく、国内旅行の需要の方が多いのですが、温泉の泉質も良いので、海外のお客様については伸びしろはまだたくさんあると期待しています。



湯本晃久氏 (草津温泉)

**【湯本】** 湯畑については、ここ何年かの町の施策によって、夜も非常に明るく華やかな雰囲気になりました。

一方で、西の河原という温泉が、湯畑から歩いて10分くらいのところにあります。奥に大きな露天風呂があり、小高い山があって、そこも2年ほど前から環境省にも非常にお世話になり、ライトアップを始めたのですが、なかなか期待するほどお客様が行ってくれないという状況です。何が原因かという、そこまでの途中にお店がたくさん並んでいるのですが、夕方5時頃になると閉めてしまう。日中は忙しく、家族経営などでなかなか夜まで手が回らないとのこと。道後温泉ではお店が夜10時までやっているということですが、この西の河原にもお店が集積しているところがあるので、そういうお店にお願いして夜も開けていただくか、開けなくても明るくしてもらってシャッターは閉めないとか、そういうことをしていかなければいけないのかなと思いました。

湯畑から徒歩10分以上離れた旅館には、マイクロバスで送迎をしています。途中の通りにある店からはよく「結局、湯畑にばかり人が集まるじゃないか」と言われてしまうので、何か方法がないかと模索しているところ。こうした通りの魅力アップが、草津ではポイントになるかと思えます。

## 由布院のバス実証実験の成果 発信力強化を目指す阿寒湖のカムイルミナ



富永希一氏（由布院温泉）

【富永】 由布院も、小規模の旅館が点在していて大型ホテルがほとんどなく、ショップやカフェ、レストランもありますが、大体夕方5時、6時で閉まってしまう。旅館の従業員も料理を出し終わったら、「これからは地元の時間だね」と。スナックなどはほとんどなく、静かなバーがありますが、そこでお酒好きな人と地元の人がカラオケしたり。

夜の過ごし方についても一生懸命考えまして、先日まで毎月1回、地元の神楽かぐらを呼んで、広場でやっていました。旅館からバスを回しましたが、ほとんど人が集まらなかったのをやめてしまいました。出歩かないですね。

それから、県と国の事業でナイトタイムエコノミーについてのものがあり、由布院がそんなに夜が盛り上がりません中、車で30分ほどの別府が取り組んでいるので、昨年の7月から9月までの3カ月間、由布院から毎日2本、旅館の夕食後の8時と8時半くらいに別府行きのバスを出していました。夜の地獄巡りツアーと飲み屋街ツアーを楽しんだ後に夜中に由布院へ帰ってくるというものです。外国人のお客様も多いので散々やりましたが、3カ月間、毎晩バスを出して、参加者は40人でした。7月20日から始めて8月2日までは2人だったのです。

このように、利用が少なかったです。なので、食事の後にそんなに歩くのかな、歩いても周囲何キロという範囲じゃないかなと感じています。距離感って大事ですね。

【宮崎】 実施にあたって、距離・エリアの制限はあるのでしょうか。

【小林】 ある一つの地域内というよりは、なるべく連携は広い範囲で、とはいえあまり遠隔地同士ということではなく、由布院と別府くらいの連携だと良いなと思いましたが。由布院に来られる方は、そうした遠出をあまり望んでいないということかもしれませんね。

【山下】 夜の賑わい創出ということは、阿寒湖でも長年の重要なテーマで、いかに宿泊施設から外に出させていただいて商店街を歩いてもらうかということで、「夏希灯なつきとう」とか「氷上フェスティバル」など、イベントもいろいろやっているのですが、今は「カムイルミナ」というコンテンツを環境省から大変ご支援いただいています。

「阿寒湖アイヌシアターイコロ」で上演しているロストカムイは今、アイヌ新法という追い風が吹いていて、バージョンアップがかなり容易になっていますが、カムイルミナのバージョンアップが、我々にとって大きなテーマになっています。こういった事業で、磨き上げという意味で可能でしょうか。

【小林】 それは可能だと思います。国立公園でもありますし、ある意味、「国立公園満喫プロジェクト」の一つでもあるというのと、かなり即効性を求められる部分がありますので。岩崎さ



山下晋一氏（阿寒湖温泉）

んが先ほどおっしゃったとおり、ゼロからというのももちろん大歓迎ですが、既存のものを磨き上げたり発展させたりする方が地域にとっても効果が見やすいと思いますので、大いにありだと思えます。

**【大西】** バージョンアップというと金額が結構かさんでしまうので、予算的に難しいかなと思いつつ聞いていたのですが、カムイルミナのコンテンツが正直、外国人に楽しんでもらうところまで行けていないのです。いろいろな国の言葉が混じると、コンテンツの魅力が落ちてしまうので、今はスマホをかざすと、その国の言葉が出てくるようにはしていますが、ちょっと弱いなと思ってまして。夜のコンテンツであるカムイルミナを外国人が楽しめるようにバージョンアップするのはソフトの取り組みですし、外国人の消費額を伸ばすということでもあるし。プロモーションもいいんですね。

**【小林】** プロモーションだけはダメですが、コンテンツがあってそれをプロモーションするというのであれば大丈夫です。

## タトゥーと温泉入浴の問題について

**【岩崎】** 先ほど小林補佐から、タトゥーについて皆様にお聞きしたいとのことでした。とても繊細な問題だと思いますが、現場ではどのように対応されていますか。

**【金井】** 威嚇行為になるようなものはダメですが、例えば、外国人の俳優が来てタトゥーを見せるのはいいんじゃないですか、というスタンスです。

**【市川】** お客様同士はどうですか。そうしたお客様と大浴場で一緒になった場合、嫌がりますよね。

**【金井】** 神戸界限では今、タトゥーを入れているのは若いお兄ちゃんか外国人です。“本物”はもう入れてないです。仮に入れてても、遠慮して一緒に入りません。

**【宮崎】** 道後は外国人が少ないのですが、ファッションとしてのタトゥーはほとんど気にしていません。道後でも、“本物”の方はわきまえていますので大浴場には入らないですね。ですから、そう大きな問題にはならない。道後温泉本館などの市営の浴場は、禁止はしません。

**【金井】** 公衆浴場は禁止できないのですよ。有馬の「金の湯」もできないです。

**【富永】** 由布院は、貸切風呂とか部屋に風呂が付いている旅館が多いですし、公衆浴場については特に何も決まり事はないんじゃないでしょうか。決まり事を設けた時点で差別につながってしまうのでは…という気がするので、ゆっくり、誰でも…という気はします。

**【小林】** 公的な施設では制限を設けることは難しいとのことですが、民間の温泉施設や旅館ではどのように対応されていますか。掲示を貼ってお断りをするのかなど、状況はいかがでしょうか。

**【當谷】** 有馬は旅館組合で「入れ墨のある方はお断りしています」という掲示を作って各施設に貼っているので、断られた人は全部、神戸市が運営している金の湯に行って、そこでもめて



當谷逸郎氏 (有馬温泉)

ますね。入れ墨を入れてない方が、「何でそういう人を金の湯に入れるんだ」と。

**【市川】** 草津には、町が経営する公衆浴場がたくさんあります。また、地元が管理する無料の浴場が17カ所ありますが、そういったところは一切ガードしていませんし、表示もしていません。町の施設の大滝乃湯なども、そのまま入れます。

タトゥーを入れているお客様に関しては、それなりに受け入れているのが現状ですが、関東の山奥ですので、あまりいらっしゃらないのですが。ただ、施設側がOKでも、アンケートに「そういう人がお風呂に入っていた。おたくの旅館は大丈夫なのか」とお小言を頂戴したりしますが、まさか事前に「入れ墨を入れていますか」とフロントでチェックすることもできません。そういうお客様は気を遣って夜遅くに入りますが、お客様同士で問題になることはあります。とはいえ、ワンポイントのものも出ており、タトゥーに関してはあまりこだわらなくなってきた気もします。

**【湯本】** 大滝乃湯では現在のところ、特に禁止はしていません。かといって「OKですよ」として、そういう方々が集まってくるのも困るなというところもあって触れておらず、組合としての統一見解も示していないというのが実情です。やはり、町内でもOKと言うべきだと言う方、逆の意見の方の両論があります。

**【小林】** 有馬では組合として禁止した理由としては、施設側の事情というよりも、草津でのケースのようにお客様同士のトラブルを避けるといった側面が強いのでしょうか。

**【當谷】** 10年くらい前に中国の方が来た時、「お風呂で写真は撮らないで」という掲示を出したのですが、それと同じように、そうした掲示をすることで、積極的に出て行ってくださいとまでは言わないけれど、他の方からクレームが来た時に、「旅館としては言ってるんですけどね」と言えるように、という感じでしょうか。

**【松崎(郁)】** 逆にお尋ねいたしますが、行政の立場から、「タトゥー禁止」は違法ということになる可能性はないのでしょうか。

**【小林】** まず、タトゥーを入れた人が入浴することが、衛生上何か問題があるかといえませんが、衛生の観点からはお断りするの難しいと思います。

もう一つは、タトゥーを入れていることで入浴を断ることが、いわゆる人格とか権利を否定することになるのではないかという話があります。

**【岩崎】** 法律的なことには不案内ですが、表現の自由や信条の自由といったものと、公共の福祉というか、他のお客様がどう感じるか、恐怖心であったりと、そういうことの双方を勘案した上で、ここではどう理解されるか、解釈されるかということかと感じました。文化として、タトゥーを入れるということがもっと理解されれば。

## 宿泊産業の課題 ～生産性向上に向けた効果的な支援のあり方

【岩崎】 グローバル化が進むと様々な価値観などが入ってきますので、やはり多様性についての理解を進めなくてはと思います。

小林補佐から、他に何か投げかけはありますでしょうか。

【小林】 本研究会にお集まりの温泉地は名だたる日本のトップランナーですので、こういうところが温泉地の課題であるとか、ここまでに出たお話以外で解決しなければならない問題意識、官民含めてやっていきたいことなどありましたら、ぜひ教えていただけますでしょうか。

【岩崎】 代表の宮崎さんから、まずはお願いいたします。

【宮崎】 生産性の向上は、我々の業界における最も大きな課題だと思います。労働力が不足している、1人当たりの能力を高める、それに合わせて給与を高くするということですね。この研究会では、阿寒湖の大西さんの施設が一番、ICTを活用した生産性向上を実現されているのではないのでしょうか。お客様の動きに応じてスタッフが柔軟に対応している、数値化しているなどですね。

先ほどご説明いただいた令和2年度施策に「宿泊施設の生産性向上推進事業」というものがあります。資料には、シンポジウムやモデル事業、ガイドラインの作成などしか書かれていないのですが、実際の事業化に向けてはどうなのでしょう。メニュー化をしていただけたらと思います。

例えば、最近よく議論しているのは、ラグビーでもサッカーでも選手にGPSを付けていて、誰がどのように動いたかを把握できるようになっています。大規模旅館では、敷地が広いので分業化が進んでいて、もっとマルチタスクができないか、どの時間にどんな作業をしているか、スタッフがどのように動いているかなどが分かるといいなと思っています。そうしたことを把握することで、より無駄や無理がない動き方を実現できないかと議論しているのですが、導入にはおそらく多額のコストがかかりそうです。ここには助成額が書かれていませんが、こういう取り組みがモデル事業として採択され、異業種の動きを旅館業に導入していくことが大事だと思います。IT事業者は今、リモートワークをしています。例えば予約係がインフルエンザになった時に家でもできるように、私どももクラウド化を検討しています。

【松崎(郁)】 皆さんの施設も同じだと思うのですが、旅館には働き手がないのです。旅館業界だけなのか、世の中が全体的に労働力不足なのか、外国人を雇わざるを得ない状況です。だいぶ緩和されましたが、依然として単純労働はダメなどの規制があります。もう少し緩和していただきたいと思っています。

【岩崎】 この研究会でもここ数年、人材と雇用の問題について議論してきて、一つの出口というか根本的には生産性を高めて利益を確保して、それを賃金などとして配分するというところだろうと思います。前代表の大西さんはいかがでしょう。

【大西】 宮崎代表のお話と同じ流れなのですが、僕らの業界はまだ古い部分を持っていて、例えば今もってメール対応やインターネット対応を拒否している施設も結構あるんですね。いつまでも紙文書を残しておかなきゃならないなど。旅行会社にもそういう面が

ありまして、予約などはネットを通して入ってくるのですが、今もって団体の変更などはファックスなんです。それも全部、フォーマットが違う。それ故に自動化できないのです。

こうしたことについて、観光庁から旅行業界全体へご指導いただけたらと思っています。人手をかけなくていいところはどんどん機械化して行って、お客様対応などにマンパワーを使っていくべきなので、そういう業界の古い部分の改革に力を貸していただきたい。

また、まち自体が高齢化で弱ってきてまして、商店街などでは後継者がいない施設が3分の1から半分近い状況になってきています。この会のメンバーはまちが強い温泉地が多いのですが、まちが弱い温泉地はそういう状況にあります。なので、どうしてほしいという話ではないのですが、そういう悩みもあります。

**【岩崎】** ありがとうございます。おそらく観光産業課がご担当の案件が多かったと思いますが、ぜひお伝えいただけましたらと思います。

人材・雇用の話が多く出ましたので、草津からもご発言をお願いしたいと思います。今年度(2019年度)、草津温泉、乳頭温泉、栃木県観光物産協会の3主体が「観光産業における実務人材確保・育成事業」という実証事業に取り組みました(図1)。草津は非常に多岐にわたる事業にチャレンジしてとても大変だったのですが、人材育成部会の佐藤部会長から少しお願いできますでしょうか。

**【佐藤】** ごくかいつまんで申し上げますと、この事業を知ったのは1年前のこの研究会がきっかけでして、情報をいただいてから1週間程度で申請書を書き、提出しました。我々が取り組んだ事業は1年間で8事業ありまして(図2)、非常にタイトなスケジュールで網羅的に取り組みました。

**【岩崎】** 短時間でまとめてとお願いしまして申し訳ありませんでした。草津ではこの事業の前に2年くらい時間をかけて議論してきたということもあり、取り組みたいことがわりと明確でしたので、申請書にそれらを全部書き込んだら、結構大変だったということでした。ただ、今後に向けてもっとこうしていこうという点が見えてきたという意味では、試行としてとても良い事業だったかと思います。来年度以降は本事業の成果と反省をもとに、もっと深めたり、関係者を広げていくということだと感じています。



図1



図2





2019年度 公益財団法人日本交通公社 自主研究

日本の温泉地、温泉旅館の将来を考える  
**温泉**まちづくり研究会  
2019年度 総括レポート

温泉地価値創造

---

2020年3月発行

発行：公益財団法人日本交通公社

〒107-0062

東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル

TEL：03-5770-8430

E-mail：info@onmachi.jp

ホームページ：https://onmachi.org/

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

発行人：末永 安生

企画・編集：岩崎 比奈子

文責：温泉まちづくり研究会事務局

デザイン・印刷：株式会社REGION

---

温泉まちづくり研究会

 公益財団法人 日本交通公社