

温泉まちづくり

温泉地価値創造

2015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～

温泉地価値創造 1

シンポジウム

黒川温泉の魅力の根源にせまる

～黒川の「ふるさとらしさ」はどこから生まれるのか～

シンポジウム開催趣旨について

～世界に通用する「ローカルでグローバル」な温泉地

プレゼンテーション・黒川温泉の歩み

～「黒川温泉一旅館」を合言葉に自主財源を確保

ディスカッション

温泉地価値創造 2

温泉地と災害を考える

第1部 温泉地と災害を考える

日本の温泉地と火山活動の現状と予測

—「大地変動の時代」における火山の恵みと災害への備え

第2部 火山と向き合う温泉地の現場から

大涌谷周辺の火山活動における現状について

草津町の火山防災の取り組みについて

ディスカッション

温泉地価値創造 3

温泉地の雇用と人材の問題を考える

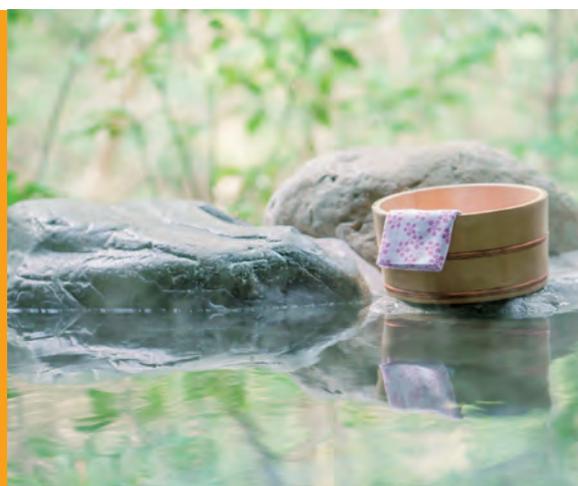
温泉地における雇用の現状と課題 —草津温泉を例にして

旅館専門求人サイト「旅館求人コム」の取り組み

これからの温泉地の旅館に必要な人材像と対応策

ディスカッション

【会員温泉地からの報告】各温泉地の雇用・人材に関する課題と対応策について



公益財団法人 日本交通公社

はじめに

温泉まちづくり研究会は、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(08～10年度)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5つのテーマについて議論を重ね、提言集『温泉まちづくりの課題と解決策』(2011年5月)を発刊しました。

第2ステージ(11～12年度)は、議論→アクション→検証を強く意識した実践型の研究会とし、会員温泉地に共通する現実的な課題や半歩先ゆくテーマを取り上げ、解決策や望ましい方向性を模索しながらステップアップを目指しました。「震災後の消費者の意識変化」「長期滞在への対応」「ひとり旅への対応」「温泉地、温泉旅館の価値」などのテーマを取り上げ、毎年『ディスカッション記録』を発刊しました。続く、第3ステージ(13～15年度)も第2ステージ同様、より実践的なテーマを掘り下げ、「温泉地における観光まちづくり財源」「景観整備」「滞在プログラム」などの問題について考え、それらを『ディスカッション記録』として取りまとめました。

第3ステージの3年目、2015年度は、以下の通り、研究会を3回開催しました。

第1回(7月)は、第8回総会を開催するとともに、これまで数十年にわたり地道にまちづくりに取り組んできた黒川温泉を会場に、「黒川温泉の魅力の根源にせまる～黒川の『ふるさとらしさ』はどこから生まれるのか～」をテーマに、「黒川温泉らしさ」とは何か、現在、何が課題なのか、生かすべき芽は何か、それをどう生かしていけばよいかなどについて参加者同士で議論を深めました。

第2回(12月)は、「温泉地と災害を考える」と題し、火山の恵みである“温泉”と上手に付き合うべく火山活動の現状と温泉地について学ぶとともに、草津町や箱根町の事例を通じて火山災害に向き合う温泉地の取り組みと望ましい対応策について研究を深めました。

第3回(2月)は、「温泉地の雇用と人材の問題を考える」と題して、温泉地における雇用環境や人材不足の現状、これからの温泉地の雇用・人材に関する課題と対応策などについて議論を行いました。

この報告書は、これら3回の研究会の内容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際のヒントになれば幸いです。これからも日本の温泉地の将来、そして温泉地におけるまちづくりについて議論を深め、実践を通じて広く情報発信してまいりたいと存じます。

最後に2016年4月に発生した熊本地震は、本研究会の会員である黒川温泉、由布院温泉、そして道後温泉にも大きな被害を及ぼしました。被災された多くの皆様に心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早い観光復興に向け、本研究会としてできることを考え、実行していきたいと思っております。引き続き、よろしくお願い申し上げます。

2016年7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
理事・観光政策研究部長 梅川 智也

■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／一般社団法人有馬温泉観光協会 副会長)
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	(草津温泉旅館協同組合 理事長／草津温泉観光協会 副会長)
幹事	新山 富左衛門	(道後温泉旅館協同組合 理事長)
幹事	北里 有紀	(黒川温泉観光旅館協同組合 代表理事)
監事	吉川 勝也	(鳥羽市温泉振興会 会長／鳥羽市観光協会 会長)

■研究アドバイザー

小磯 修二	(北海道大学公共政策大学院 特任教授)
安島 博幸	(跡見学園女子大学 観光コミュニティ学部 教授)
下村 彰男	(東京大学大学院 農学生命科学研究科 森林科学専攻 教授)
米田 誠司	(愛媛大学 法文学部 総合政策学科 准教授)
内田 彩	(千葉商科大学 サービス創造学部 専任講師)
大野 正人*	(高崎経済大学 地域政策学部 教授)
松坂 健*	(跡見学園女子大学 観光コミュニティ学部 教授)
朝倉 はるみ*	(淑徳大学 経営学部 観光経営学科 准教授)

*2015年度より

■公益財団法人日本交通公社

理事・観光政策研究部長	梅川 智也	(温泉まちづくり研究会 事務局長)
主任研究員	堀木 美告	(温泉まちづくり研究会 事務局次長)
研究員	後藤 健太郎	
研究員	西川 亮	
客員研究員	通山 千賀子	

■開催概要

- 第1回 日 時：2015年7月22日(水) 14:00～17:00
場 所：熊本県阿蘇郡南小国町(黒川温泉べっちゃん館、南小国町庁舎1階町民ホール)
テーマ：黒川温泉の魅力の根源にせまる～黒川の「ふるさとらしさ」はどこから生まれるのか～
- 第2回 日 時：2015年12月1日(火) 14:30～18:00
場 所：公益財団法人日本交通公社 大会議室(東京都千代田区)
テーマ：温泉地と災害を考える
- 第3回 日 時：2016年2月26日(金) 14:00～17:30
場 所：公益財団法人日本交通公社 大会議室(東京都千代田区)
テーマ：温泉地の雇用と人材の問題を考える



温泉まちづくり

温泉地価値創造

2015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

温泉地価値創造

1

シンポジウム

黒川温泉の魅力の根源にせまる 5
～黒川の「ふるさとらしさ」はどこから生まれるのか～

シンポジウム開催趣旨について

～世界に通用する「ローカルでグローバル」な温泉地 6

プレゼンテーション・黒川温泉の歩み

～「黒川温泉一旅館」を合言葉に自主財源を確保 8

ディスカッション 13

温泉地価値創造

2

温泉地と災害を考える 31

第1部 温泉地と災害を考える

日本の温泉地と火山活動の現状と予測

—「大地変動の時代」における火山の恵みと災害への備え 32

第2部 火山と向き合う温泉地の現場から

大涌谷周辺火山活動における現状について 46

草津町の火山防災の取り組みについて 52

ディスカッション 59

温泉地価値創造

3

温泉地の雇用と人材の問題を考える 69

温泉地における雇用の現状と課題 —草津温泉を例にして 70

旅館専門求人サイト「旅館求人コム」の取り組み 73

これからの温泉地の旅館に必要な人材像と対応策 77

ディスカッション

【会員温泉地からの報告】各温泉地の雇用・人材に関する課題と対応策について 80

第1回 温泉まちづくり研究会

シンポジウム

黒川温泉の魅力の根源にせまる ～黒川の「ふるさとらしさ」はどこから生まれるのか～



登壇者（黒川温泉代表）

北里 有紀氏

黒川温泉観光旅館協同組合 代表理事

下城 誉裕氏

黒川温泉観光旅館協同組合 前代表理事

武田 亮介氏

黒川温泉観光旅館協同組合 専務理事

司会進行

梅川 智也

公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長

堀木 美告

公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

会員温泉地代表（発言順）

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

湯本 晃久氏 草津温泉旅館協同組合 理事

吉川 勝也氏 鳥羽市温泉振興会 会長

金井 啓修氏 有馬温泉旅館協同組合 専務理事

宮崎 光彦氏 道後温泉旅館協同組合 副理事長

桑野 和泉氏 一般社団法人由布院温泉観光協会 会長

会場発言者（発言順）

松崎 郁洋氏 ふもと旅館 館主

小林 茂喜氏 夢龍胆 館主

志賀 希氏 黒川温泉観光旅館協同組合 理事

井 貴樹氏 黒川温泉観光旅館協同組合 理事

シンポジウム開催趣旨について

～世界に通用する「ローカルでグローバル」な温泉地

【堀木】ではこれから研究会を開催いたします。私は進行役を務める堀木と申します。はじめに、大西代表から挨拶をお願いします。

【大西（阿寒湖温泉）】我々研究会の各温泉地代表は、先ほど松崎さんに車で町全体を案内していただきました。あいにくの雨で、予定していなかったまち歩きはできなかったのですが、本当に楽しいガイドでした。僕は黒川温泉に来たのは今回で3回目ですが、全域を拝見できたのは今回が初めてで、奥行きが深いんだなということを実感しました。

印象に残っているのが、「あの家もご養子さん」「この家もご養子さん」ということで、ここには選ばれた強力なご養子軍団がいるんだなと（笑）。だから黒川温泉の未来は盤石なんだというお話も伺い、これからのシンポジウムが楽しくなるなという印象を抱いております。

この研究会の前に各温泉地の報告がありましたが、すごく印象に残っているのが、世代交代をしっかりとされているということです。黒川温泉では旅館組合の執行幹部が30代から40代前半に入れ替わったということですが、草津でも有馬でもしっかりと若手に引き継いでいっているなと感じました。先輩たちの懐の広さも改めて感じた次第です。また災害対策など、悩みは各温泉地に共通しているなとも思いました。

今年でこの研究会は8年目を迎え、今回で7つの会員温泉地を全て回ることができ、それぞれの悩みも夢も共有できてきた

などと思っています。本音で話し合える場を持つことは、業界の中でもなかなか難しいですが、日本交通公社さんに支えていただき、そういう機会を持ち続けてこられていることに改めて感謝を申し上げたいと思います。今回は黒川をさらに元気にしたいというのがテーマですが、本音の話し合いをして、それをまた地域に持ち帰る機会にできればと思っています。

【堀木】どうもありがとうございました。では、早速進めてまいりたいと思います。まず、本シンポジウムの開催趣旨や進め方について、当研究会の梅川事務局長から説明いたします。

【梅川】黒川温泉はこれまで数十年にわたってずっと地道にまちづくりに取り組んでこられ、そこで開催することができ、7つの会員温泉地がこれで一巡したという形でよかったなと思う次第です。また、地元の小国杉おぐにを使ったこのような素晴らしいホールで開催できることについても、会場を提供いただいた南小国町に感謝を申し上げたいと思います。

今回の趣旨は「黒川温泉をさらに元気にしたい!」ということで、全国の会員温泉地から



大西雅之氏（阿寒湖温泉）



堀木美告



梅川智也

お集まりいただいているので、黒川温泉の今後に向けたメッセージをいただきたいと思います。生かすべき芽は何か、それをどう生かしていけばいいのかをディスカッションできれば幸いです。

テーマは「黒川温泉の魅力の根源にせまる～黒川の『ふるさとらしさ』はどこから生まれるのか～」ということです。この企画を始める前に今年4月、事務局として黒川に一度お邪魔しました。そのときに伺ったのが、黒川温泉の魅力であるふるさとらしさが少しずつ消失しているのではという懸念が地元の皆さんにあるようだという話で、地方から元気を発信したいという話も出ました。黒川温泉では温泉地の皆さんが持っている危機感を「ふるさと憲章」という形にして、自らのアイデンティティ

を改めて問い直す作業もしているということでした。

我々のような外部の人間から見ると、黒川温泉にはいろんないい面があると思っており、まず一つはそういう危機感が共有できるということです。これは素晴らしいことだと思います。もう一つは、先ほど大西代表のお話にもありましたが、世代交代がとてもうまくいっているのではないかとということです。昔からのコミュニティの強さのようなものも感じられ、それが本当に失われつつあるのか、だとしたら守るにはどうすればいいのかというのもテーマとしてあると思います。

「ふるさと憲章」を作る中でさらに温泉街の景観をよくしたいというお話もあり、それも生かすべき芽だと思います。また、農業が盛んな土地なので、農業との連携、他の地域との広域連携もうまくやっているのではないかと思い、皆さんが抱えている危機感以上に、いい芽があるのではと思い、こういうテーマを掲げました。ローカルのな面が、違う視点から見るととてもグローバルな魅力になっているのでは、国際的に通用する温泉地なのではないかと思う次第です。

では、黒川温泉は「黒川温泉一旅館」というコンセプトでやっておられますが、ライバルはどこなのかなど。それは長野県の野沢温泉なのではと考えました。入湯手形を作る際も黒川の皆さんが野沢温泉で少し勉強されたという話も聞いたので、実際に野沢温泉に先々週に行ってみました。そこで思ったのが、2015年（平成27年）3月に開通した北陸新幹線の飯山駅からシャトルバスが運行されていて野沢温泉まで25分で行けるようになっています。

以前は野沢温泉は東京からとても遠いという印象でしたが、今はとても近くなって外国人も非常に増えており、どんどん観光の構造が変わっています。とはいえ、野沢菜をゆでる「麻釜（おがま）」という昔ながらの野沢温泉のシンボルはそのまま残ってますし、外湯も自治会が守っています。これらを支える野沢組惣代という地元の組織も健在で、ここの長は村長より偉いと言われるほどコミュニティが強いところです。

大きく変わっているところもあれば全く変えないところもあり、こういった不易流行の考え方が重要で、これは黒川にも当てはまる話なのではないかとも感じました。ではこれから3時間、いい議論ができればと思います。

プレゼンテーション・黒川温泉の歩み ～「黒川温泉一旅館」を合言葉に自主財源を確保

【堀木】 それでは、黒川温泉の概要とこれまでの取り組みについて、北里有紀さんからプレゼンテーションをお願いします。

【北里（黒川温泉）】 本日は黒川温泉、そして南小国町にお越しいただきありがとうございます。黒川温泉の歩みについてお話ししたいと思います。その前に今、この研究会が行われている会場となった南小国町役場のホールについてご説明します。



北里有紀氏（黒川温泉）

役場の新庁舎建設が決まり、2年ほどかけてこの町の山主さんや製材所の方々がタッグを組み、全て地元の小国杉で造られました。小国杉は戦後の人工植林からもう60年経っています。このように目に触れる形にすることで小国杉はどのようなものか、まず町民に知ってもらおうという意図で造られたと聞いています。

私たちが暮らす南小国町は人口が4300人弱です。このホールの収容人数が200～300人とのことで、建てられるまでは本当に必要なのか、建設費は適切だったのかといった様々な議論があったとも聞いています。

ただ、実際にこうしたホールができ、今年の1月には黒川温泉の冠を付けた映像プロジェクトの会で初めてこけら落としを行いました。それに続いて、今回が2回目の利用です。私たち町民がどんどんこのホールを活用して、できたものをどう生かすか、町の中でも話し合っていけばいいのではと思っています。

では、黒川温泉についてお話しします。約四百数十人が暮らす縦2キロ、横4キロくらいの小さな集落で、約30年前から植樹した2万本以上の木が温泉街を取り囲むようにして、さらにその外側を取り囲んでいるのが戦後の人工植林で植えられた小国杉です（図1）。

旅館が29軒、商店も含めると五十数軒の事業所があります。農家で生計を立てているところ、勤めに出ている方もいますが、観光という形で人々を外から受け入れ続ける宿命です



図1



温泉地としての歴史、300年以上
長い間、忘れ去られた土地だった

図2



時代を繋ぐもの

図3

ので、観光業が果たす役割は非常に大きいです。

黒川温泉には、江戸時代の中後期くらいから300年以上の歴史があることが古文書などからも分かっていますが、長い間忘れられた土地という感じでした。左上の写真は現存する一番古い写真でおそらく昭和初期頃、旅館は4～5軒くらいだったと伝えられています(図2)。左の写真が示すように、1962年(昭和37年)頃までは黒川にも楽があったようですが、今は途絶えてしまっています。

黒川の時代をつなぐものが、黒川のお湯が湧いたという伝説が残っている地藏堂で、地元の人々が一番大事にしている場所です(図3)。そのそばには共同浴場の地藏湯があり、観光事業者だけではなく、地元民が普段入るお湯として大事に守られています。黒川には地藏まつりというお祭りが毎年5月8日に行われていますが、ここに各旅館が温泉のお湯を奉納するというのも始めました。

今の旅館組合で中心となっている30～40歳前後は第三世代と呼ばれますが、私たちの父親世代が第二、祖父たちが第一世代と呼ばれています。1964年(昭和39年)にやまなみハイウェイが開通しましたが(図4)、この頃は第一世代が活躍しており、近隣の集落で田畑を売り、旅館業として黒川に来るといった動きが出始めた頃でした。開通して数年は観光ブームで賑わったようですが長くは続かず、設備投資して旅館のしつらえを作ったはいいが、お客さんがいないという時代が続いたそうです。

1986年(昭和61年)に旅館組合の組織が再編成されました。それまで活動に主軸がなかった取り組みが組織化され、物事を決めて実行する体制になりました。再編によってできたのが看板班、企画班、環境班という3つの班です(図5)。

看板班は、旅館がそれぞれ自分のところが目立つよう作る看板が乱立して温泉街の景観を乱すということから、統一看板を導入する計画を立て、まず乱立した看板を撤去してもらう活動をしたそうです。企

業



1964年(昭和39年)やまなみハイウェイ開通
第一世代の黒川観光ブームの到来

図4



図5



図6

画班は様々なお客さんを誘致する役割で、後ほどご紹介する入湯手形もここで発案されました。環境班は、最初は熊本県の「緑の三倍増計画」の交付金で始めたそうですが、冒頭にご紹介した黒川温泉を囲む雑木の景観づくりをはじめ、30年で約2万本の植樹を続けてきました。

黒川温泉で一番特徴的なのは、やはり自主財源を持っていることではないかと思います。その大きな柱が旅館の露天風呂を3つ巡れるという「入湯手形」で、当時の企画班からアイデアが出ました(図6)。滞在している旅館からお客様を外に出すという考えは本当に勇気が要ったと思いますが、各旅館の露天風呂を温泉全体でシェアする「黒川温泉一旅館」という構想はこういう取り組みから生まれてきたのだらうと思います。

当時掲げていたのが「日本一の露天風呂巡り」という言葉です。自然の景観を生かした露天風呂を作るということで、当時の秘湯ブームの波に乗り、露天風呂を作ったらお客さんが増えたという声が各旅館に飛び火して、黒川温泉全体に整備が進んでいったそうです(図7)。

入湯手形はいろいろな世代に役割があり、それが継続の要因ではないかと思います。写真は黒川温泉の老人会の皆さんです(図8)。二十数人が3班に分かれ、焼き印を押したり、ひもを通す作業をしています。これによって1枚25円の収入が老人会に入り、シニアの方々



図7



図8



黒川温泉一旅館

図9



旅館組合独自の予約システムの構築

図10

にも活躍する場所を生み出しています。子供からお年寄りまでそれぞれ役割があり、生き生きしている地域は長く続くだろうな、入湯手形はその原動力になっていくのではと感じています。

「黒川温泉一旅館」という言葉は私たちの父親世代が生み出した言葉です(図9)。私たちの世代はこの具体策を行っていく使命があると感じています。一軒だけ儲かろうとしても儲からないと口で言うのはたやすいですが、実行していくのは本当に難しいと感じています。

人手不足の話にもつながりますが、宿泊産業だけで課題解決するのはなかなか難しいと思っています。今、家庭で両親がいて子供2人というモデルがもう通用なくなっています。私たち世代以下は特にそうですが、生き方も働き方もどんどん多様化しています。

その中で旅館業も中抜け制があり、1日朝から晩まで働くスタイルでは雇用ができなくなっています。観光サービス業は就きたい職業のランキング上位にありますが、離職率も常に高く、暮らし方からデザインしていくことが必要になってくるのではと思います。

これから黒川温泉と南小国町がタッグを組んで、働く世代が黒川温泉に勤めても子育てができるというのがキーワードになるのではと思っています、いろいろチャレンジも生まれてくるのかなと思っています。

■黒川温泉旅館組合宿泊予約システム
平成26年度 宿泊販売額 7,500万円

【現状】

- ・客室提供が10旅館ほど(全体では29旅館)
- ・手数料収入@販売金額の5% 375万円

・昨年度、事務所送客手数料と予約システム販売手数料が大幅に入れ替わる
(事務所送客手数料 H24年度 130万→H25年度 70万)
→ 事務員の業務負担減に繋がっている

図11

私たちは入湯手形による自主財源を持ち、まちづくりをしています。その入湯手形は来年20周年を迎えます。今後も継続していくつもりですが、この1本の柱だけで組織を支えるには難しいと感じており、新たな柱として黒川温泉観光旅館協同組合独自の宿泊予約システムを構築しています(図10)。

6年前に稼働が始まり、2014年度(平成26年度)の宿泊販売額は7500万円でした。現在、提携旅館は10軒ほどで、全部で29軒ですので3分の1程度が提携していることになります。組合に入ると手数料収入が5%で、昨年の決算金額は375万円です(図11)。

以前は事務所にこういう旅館に泊まりたいと電話



をいただき、事務員が希望に合った旅館を予約し、手数料が発生する形でしたが、この数字は2012年度（平成24年度）から2013年度（平成25年度）で半減しています。一方で予約システムでの予約がどんどん伸びており、これは事務員の業務負担減につながり、お客さんも24時間いつでも自分の好きなときに旅館が選べると。ただ、組合としては旅館の在庫提供がまだまだ少ないという状況です。

執行部のメンバーと話していて芽があるなど思っているのは、黒川にある旅館全体では年間に八十数

億円の売り上げがあります。そのうちの1割でもこの事業で賄えるなら、8億円の5%の手数料として4000万円が入ると。これが自主財源として活用できる。旅館組合としては共同の困りごとについてどんどん事業化を図っていければと思っています。まず部屋を売ることもそうですし、人手不足もそうです。共通の困りごとはビジネスになりやすいと感じています（図12）。

2015年度（平成27年度）後期からインバウンド向けの予約システムも稼働を開始しました。黒川温泉では今期の執行部の体制から専門部署を1つ作ったので、策を打って結果を残していきたいと思います。

温泉地の存続には人づくりが一番大きな役割があると思っています。私たち執行幹部の任期は2年間ですが、その間に優先的に行っていきたいのが地域独自の人材育成、教育事業などです。私たちにしかできないことを探してこの地域の特性を生かし、「ならでは」の事業で社会に貢献していきたいと。誇りを持ってこの地域に暮らし続けられるよう、旅館組合としても補助金などもうまく活用して、事業を進めていきたいと思っています（図13）。

入湯手形と宿泊予約システムという自主財源を得る2本の柱がありますが、これでもまだまだ難しいと思いますので、3本目、4本目と自主財源を確保する事業を展開していきたいと思っています。ただ、観光事業者だけが儲かる形になると共感を得ることは難しく、農業や林業など様々な業種が共に栄えていく必要性を感じています。実際、人が減っている地域も出てきていますので、時間の猶予がないとも感じています。私たちができる自由、自立、自

■ 黒川温泉旅館組合宿泊予約システム

【課題】

- ・ 客室提供旅館を増やす
→ 販売額アップ
- ・ インバウンド予約システムの管理
→ 季節、時期ごとに売り方を工夫（閑散期対策に）
- ・ 事業費の使途について
→ 共通の「困りごと」を事業化していく

【※人手不足（優先度の高い課題として）】
地域独自の人材育成、教育事業
→ おもてなしの質の向上、誇りを持ち動ける環境づくり

図12

**地域づくりの用途自由な資金の確保
（自由・自立・自活）**

図13

活を目指し、事業を進めていきたいと思っています。

今回は、新たに黒川らしさを考えるきっかけをいただいたと思っています。皆さんから多面的なご意見をいただければ幸いです。

ディスカッション

黒川で植樹を始めた後藤哲也という人物像

【堀木】 ありがとうございます。これまでの黒川温泉の取り組みの概要をお話いただきました。では私から、今回のテーマに沿ってこれからの議論の切り口になる投げかけをいくつか行いたいと思います。まず地域のイメージや地域らしさについて考えてみたいと思います。

4月に黒川の皆さんと打ち合わせをした際、「ふるさとらしさ」というキーワードが上がりました。その一方で、そもそも「黒川温泉らしさ」とはどういうことかとも考えました。その中に、ふるさとらしさというの含まれているかもしれませんし、「温泉地らしさ」という言葉もあります。では、黒川温泉において「ふるさとらしさ」とはどういうことなのかを考えてみました。

黒川温泉観光旅館協同組合で発行された2012年に設立50周年の記念誌では、これまでの取り組みを関わった方の生の言葉を引用しながら掲載しています。その中で後藤哲也さんのこういう言葉が書かれています。「都会から来た人たちに『日本のふるさと』の雰囲気味わってもらおう」。

この前後に書かれているのが、黒川は山の中にある。ならば山の木を植えて都会から来る人たちに、日本のふるさとの雰囲気を味わってもらおう方がいい。しかしただ自然の木を植えるだけではなく、山の雑木林という形でなければいけない。なおかつ旅館1軒だけでなく、いかに黒川全体で作っていくか。黒川全体で絵になる風景を作ろうと。お客様が車を降りた瞬間から都会とは違う別世界として、自然を感じてもらおうことが大切であると言っています。

さらに自分たちの目線だけではなく、お客さんがサービス、緑、町並みについて黒川温泉をどう見ているかを考えないといけない。そういった全体像として、どう受け止められるかを押さえないといけない。そして最後に雰囲気が伝わらなければダメという言い方をされています。

私がこれを読んで感じたのは、「ふるさとらしさ」というのは黒川温泉に暮らしている方々の頭の中からにじみ出てきたもの、それを日本のふるさとという一つのコンセプトにし、それを後藤さんが言葉にして、それに周囲の方たちが共感し、今日に至る環境づくりが行われていたのかなど。そこで黒川温泉の方に伺いたいのですが、後藤哲也さんというのはどんな方だったのでしょうか。

【北里(黒川温泉)】 私自身はかなり年も離れていますので。今日は先輩世代も会場にいらしているの、松崎社長か小林社長にお願いできれば。

【松崎(ふもと旅館)】 最初、黒川温泉のみんなまで軽井沢に行ったんです。別荘の半径1メートルくらいのところに木がいっぱい生えていたのを見て、帰りの新幹線でいきなり「軽井沢を作ろう」と後藤さんが言いだしたんですね。ぱっと見て、それをイメージして作ることがで



松崎郁洋氏 (ふもと旅館)



小林茂喜氏 (夢龍胆)

きるという感じでした。

黒川に帰って、最初はお金がないので山から木を持ってきて、とはいえ国立公園なので最初は隠れるようにドキドキしながら(笑)。だんだん家に持って帰ってましたけど、そのときに木の植え方とか実践的なことを教えていただきました。例えば石がそこにあると「石が私に語りかけている」とか、かっこいいこと言うんですね。天才的なところがあって、私たちがやりたいことを一緒にやろうという人でした。

【堀木】 今、天才的という言葉がありました。軽井沢を見て黒川温泉を変えていくと思いつかれたと。当初、後藤哲也さんが木を植えようと言ったとき、後藤さんの頭の中にある黒川の将来像みたいなものは、周囲の皆さんは共有できていたのでしょうか。最初から共感していたのか、それとも勢いに押されるようにやっていったのか。

【小林(夢龍胆)】 当時、私たちの先代は多分共有できていなかったと思います。多分に「何やってんだろう」という感じで言われていたのでは。自然の木の山は周りにいっぱいあるじゃないかと。それを何で、黒川の中に作るんだという考え方もあったかと思います。

ただ、新明館さんがやっていくうちに評価され、お客さんが増えてきて、「うちのところはお客さんいないのに、何であそこは多いんだ」というのがあり、そういうことで哲也さんに学ぼうじゃないかというのがあり、我々の世代が学びながら、う

ちの露天風呂なども教えていただきましたが、それがお客さんの好評価につながり、お客さんも増えてきたわけです。そうしたら、我々の前の世代の親父たちも、こういってお客さんは評価するんだということが分かってきて、そういうことで世代交代が進んだというところがあります。

【堀木】 ありがとうございます。地域のリーダーになる方というのは、非常に突出したアイデアを持っていても、必ずしも周囲が理解した上で共感できないパターンもありますし、仲間と共感してイメージを作りながら進める方もいますが、後藤哲也さんは自分のひらめきを形にして、先頭を走りつつ、徐々に地域の方も巻き込み、黒川温泉のふるさとらしさに向けて走り出していったということかなと思いました。

世代を超えて継承される「ふるさと憲章」を制定

【堀木】 もう一つ、黒川温泉には「私たちは、世代を問わず心から『ふるさと』と思える環境と文化を全ての住民が協力して守り育て将来に継承していきます」という「ふるさと憲章」というものがあります。

そして「ふるさとの風景と自然を守り育てます」「心なごむ地域の暮らしを発展させ、

なりわい
 生業を持続させます」「地域の人にとって住みよさと、訪れた人にとっての満足を両立させます」という3点が書かれています。この「ふるさと憲章」が制定された経緯や背景をお話いただけますか。

【北里（黒川温泉）】 これは黒川温泉の自治会がやっていて、主に関わってきたのが下城さんです。



下城誉裕氏（黒川温泉）

【下城（黒川温泉）】 先ほど北里組合長から話があったように黒川温泉は二十数年前までお客さんが少ない温泉地だったんですが、この二十数年でかなりお客さんに来てもらえるようになりました。2003、2004年（平成15、16年）頃は特に多く来ていただいていたので、当時よくお褒めいただいていたのが「黒川温泉はあまり観光地っぽくないけど、すごくいい温泉地。なんかほっとする」「緑がきれい」「全体的に統一されていて、みんなで作っているのが伝わる」といったことをよく言われました。

ふるさとらしい温泉地だということでやっていますが、時代の流れも速いのでこれから先、例えば30年後はどうなるんだろうと不安も感じました。では、黒川温泉は他の温泉地と比べて何が違うかと考えたとき、やはり先輩方が作ってきたふるさとら

しさを継承していくしかないんだと皆で実感しました。

それを具体的に文章として残してつないでいかないと、途切れるのではということで、黒川温泉も都会的な要素が見え隠れしてきているところがあり、接客についても、派遣会社の社員が入ってどうしてもマニュアル的になったり、看板も大きな写真が入ったものが目立ってくるようなこともありました。

そういうときに、まちづくりに詳しい方から「憲章を作ればいい」と言われました。憲章って何ですかと聞くと、地域の人が地域のために作りたいと考え、自分たちでこの町をこうしたいと宣言するもので、拘束力はないと。やっているとところは少なく、沖縄の竹富町と島根の石見銀山のある大森町の2カ所しかない。じゃあ、それをやろうと「ふるさと憲章」を作りました。

南小国町にはあまり歴史の書物がないんですが、1960年（昭和35年）に発刊された『小国郷史』という中にあった「より住みよき郷土として後代に引きつぐことが、吾々の責務であろう」と書かれている文章がとても心に響き、こういうものを作りました。ただ、旅館組合から発信するのでは全然弱いと感じていて、やはり地元の住民を巻き込んでやっていくのが本物だろうと、自治会に相談したら「悪いことじゃない」と。

やるからには旅館だけでやるのではなく、地元住民をしっかりと巻き込んでやっていこうということで、今年4月の自治会の総会で承認をもらいました。5月には旅館組合の総会で定款に、黒川温泉の環境についての取り組みは「ふるさと憲章」に準ずると載せることもできました。今からこれをどう扱うかは僕たちの課題だと思います。

【堀木】 今のお話で非常に印象的だったのが、ふるさとらしさというものを継承するには、言葉にして明確にしないと、どこかで途切れてしまうのではないかとこの危惧があったということでした。「らしさ」と言っても、お互いの頭の中にあるものを何となく共有している気

になっても、本当に共有できているかというのは、正直分からない部分もあると思います。それを少しでも共有化して、具体的な方向に進むための足掛かりの一つとして、「ふるさと憲章」を制定されたということだと思います。

第一世代が感じていた黒川温泉らしさの対象は中心部だったかと思いますが、第二世代以降は範囲も広がり、周辺の郊外にも宿泊施設ができているということがあります。地理的な変化による黒川温泉らしさも、第一世代と第二世代では変わってきているのではと思いますが、今は第三世代が活躍していますが、空間的な広がりだけでなく、地域社会的な広がりも出てきていると思います。

先ほど農業との連携という話が出ましたが、旅館産業だけでなく、地元住民と幅広く連携して目標を共有するなど、ネットワークという意味でも広がりが出てきていて、世代を経るごとに黒川らしさについての感覚の違いはあるのではと思います。そういう世代による違いを超えて、ふるさとらしさを継承するために「ふるさと憲章」を制定されたのではと思います。

「ふるさとらしさ」という言葉から想起されるものは懐かしい感覚や昔ながらの風景、人や社会の関係性で言えば、都市に比べて人同士の接点が多い、時間という点ではゆったりした時の流れ、その土地ならではの風習、風土があり、そういったものが黒川温泉のふるさとらしさという形で、ホスピタリティや「黒川温泉一旅館」という考え方などにつながっていると思います。それらをどう継承していくか、そこには住民としての思いと観光客にどう伝えていくかという両方の側面があると思います。

こういう切り口を念頭に置きつつ、後半は各温泉地の代表の方たちを交え、各温泉地の方が見た黒川温泉らしさ、ふるさとらしさについてお話いただき、それが黒川温泉の皆さんの考えとどんなギャップや共通点があるか、そのあたりを議論していきたいと思います。

入湯手形の適正販売枚数は10万枚

【堀木】 では研究会の後半を進めたいと思います。前半で話し合われたふるさとらしさ、黒川らしさというキーワードをもとに今、黒川温泉で何が一番課題とされているのか、黒川温泉を代表する観光旅館協同組合のお三方から一言ずつ伺えればと思います。

【北里(黒川温泉)】 大きなところで言えば人手不足、どう集客していくかは永遠の課題だと思いますが、田舎に暮らしていくということで私たちが直面していることがあって、若手が先輩からいろいろなことを引き継いで任せていただけるという状況になってきました。

そういう中、私たちは観光業を代表していろいろな取り組みに参加していますが、農業も商工も同世代のメンバーがいろんな役を背負って動きが鈍くなっています。田舎は家業以外に多種多様な仕事があります。住民としての責務も果たさなければならない中、時間が足りないと感じます。

最近私自身が大事だと思うのは、旅館業を通じて社会課題を解決していくことで、自分の仕事はそのツールであると感じていて、観光業が地域を存続させるために何ができるのか、そのあたりに集中することが課題かなど。

【武田(黒川温泉)】 今まで自分の先輩たちが何をやってきたか、先輩たちは外に向けて話



武田亮介氏（黒川温泉）

をしています、中にいる私たちはなかなか話を聞く機会がなかったかなと。今、改めて先輩たちの話を聞きながら、何が正しいか、この方向で正しいのか確認しないとちゃんとした引き継ぎができないかなと思っています。

【下城（黒川温泉）】僕は今度希望して広報担当になりましたが、集客に力を入れたいと思っています。課題は旅館以外の過ごし方ですね。黒川は商店が結構閉まっていたり、昼食難民というか食べる店が少なかったり、夜のスナックとかもなくて、店を開けられるほどお客さんが来ていないんですね。もっと旅館に宿泊客が来てくれれば開けられるのと言われることもあります。もう一度集客を頑張れば、人材不足なども徐々に回復するのではと思っています。

【堀木】今、世代交代に関するお話が出ましたが、はたから見ると順調に進んでいるように思えますが、そういう中にも悩みがあるのだなと思いました。これまで地域で取り組んできた蓄積を今後どう継承するかという悩みも見えてきたと思います。下城さんの話から、集客というのは旅館だけでなく、温泉地という地域としてどう形にしていくのかという悩みも見えてきたと思います。

ではこれから、外の温泉地の方にもお話を伺っていきますが、ご登壇の研究会メンバーは皆さん、今まで黒川温泉に何度かいらっしゃっているということで、黒川温泉の魅力についてどうお考えでしょうか。お一人ずつご意見を伺いたと思います。

【大西（阿寒湖温泉）】まず、大前提は黒川は本当にすごいなということです。黒川温泉一旅館というけれど、皆競争しているわけで、本当に大変なことを成し遂げていると。今の旅館組合の執行部が30代後半から43歳という、普通は青年部の年齢なんですが、その世代に牽引役を全て委ねる先輩たちの懐の深さもすごいと思っています。

ちょっと意外だと思うのは、お客さんが減って飲食店がどんどんなくなっているということです。最後のスナックがなくなったという話も聞きましたし、入湯手形もかつては一世を風靡したけど、少し数が減ってきていると。この辺の話を聞かせてもらえないでしょうか。

【北里（黒川温泉）】外から入ってきて商売を営む方もいますが、地元で生業として飲食店や雑貨店を営む方が多いのが黒川の特徴ではないかと思います。なので、そういう商店で後継者がいない場合、旅館のように事業を継承するのは難しいと感じています。

また、黒川のまちなかの旅館はラウンジを併設したり、小さいながらもそれぞれ設備が魅力的になってきたと思います。囲い込みとまではいかないまでも、温泉街全体でという機運が少し薄くなっているのかなと感じています。

入湯手形については来年30年を迎えて議論しなければと感じていることがあります。一番売れたときは22万枚を超えましたが、去年は7万8000枚でした。数字上は3分の1程度に落ち込んだと見えますが、「黒川バブル」と呼ばれるピークの時期、2001～2003年（平成13～15年）の3年間はお客様のお叱りの声を広げた時期でもありました。

ここから、売れることだけが成功ではないという学びがあったように思います。お風呂のキャパシティも限りがあるので、10万枚というのが適正な規模の数字ではないか、その規模



湯本晃久氏 (草津温泉)



吉川勝也氏 (鳥羽温泉)

を守っていければと思っています。

【湯本 (草津温泉)】 私は地元草津の青年部で10年ちょっと前、まさに黒川温泉が大人気だった頃に伺いました。そのときはやはり露天風呂がすごく混んでいるなという印象と、後藤さんの植樹の話も伺いましたが、訪れたのが12月で雪が降っていたので、そのときはよくイメージできませんでした。

今回黒川に伺って、「これが見せたい景色だったのか」と改めて感じました。木々の雰囲気、建物、道にカーブがたくさんあってその先に何があるんだろうとワクワクするような景観の素晴らしさを改めて感じる事ができ、草津としても改めてお手本にしたいと感じました。

そのとき、後藤さんから伺ったのが「まちづくりをするにあたって最初は2割賛成、2割は猛反対、6割は無関心」というお話でした。でも、2割がちゃんと賛成してくれて動きだせば6割はついてきてくれると。そして出来上がったものを見て残りの2割もこういうことかと最後は納得してくれると。それが木を植えるという地道なところから始まって、黒川の景観を作ってきたんだなど実感しました。

【吉川 (鳥羽温泉)】 私と黒川温泉との関わりは古く、1987年 (昭和62年) と記憶していますが、関西の業界紙の代表と2人で下関の近くの川棚温泉と黒川温泉に勉強のために泊めていただきました。当時から非常にユニークな取り組みをされているということでしたが、今回訪れた第一印象はいい意味で当時と変

わっていないと感じました。

当時は一部の露天風呂が非常に人気を博しており、多い日は2000人くらい入るということでしたが、その後、各館が非常に努力され、それぞれの役割を果たすということで、ますます良さが磨かれていると感じています。私のいる鳥羽では外部資本がたくさん入るため、なかなか地域が一つになって景観づくりをすることについては非常に壁が高いです。そういう視点からすると、よくぞ地域をまとめていったなど。やはり地元の方の地域愛、町に対する想いが景観になっていくのだろうと感じました。

私も鳥羽で組合をやっていて、旅館全体のクオリティを上げるというところに大変苦労しているところです。旅館数が30軒を切る温泉地でこれほど知名度が高い温泉地ってあるのかなと。これからもっともっと光り輝いていくと思うんですね。ただインバウンドが大量に訪れますと、本来の持ち味を維持できるか危惧する部分もあり、「身の丈」の観光地を作っていくのも一つの課題かなと思います。

「ふるさとらしさ」のプレゼンテーション力を磨く

【金井 (有馬温泉)】 僕が30歳のときに神戸市の観光課がマスタープランを作るということで



金井啓修氏 (有馬温泉)

一緒に由布院や草津に行ったんですが、そのときにコンサルタントから「まちづくりは30年先を考える」と教えてもらいました。それは自分が親の年齢になったときのこと、あるいは自分の子供が自分の年齢になったときのことを考えればよいということでした。

入湯手形の利用者が少なくなったというのは意外でしたが、誕生から30年経っただけだから当然とも言えます。30年前の1985年(昭和60年)はバブル期で今と当時では欲しいものの価値観が全然違うわけです。黒川温泉らしさといえば露天風呂巡りですが、今の人にしてみたら、風呂ばかり巡っていたら食傷気味になるかもしれない。じゃあ30年先を考えればと思います。30年先はイデオロギーが変わるので考えても無駄やと思う

んです。

じゃあ何が必要かという、僕は黒川に必要で欠けているのはプレゼンテーション能力ではないかと思います。22~23年前に由布院で観光フォーラムがあって参加したんですが、僕が知っている黒川の旅館のご養子さんがパネリストをやっていて面白かったので、翌日に急遽予定を変更して黒川に行きました。なるほどうまいことやってると、それが初めて黒川を知ったときです。

その後に阪神・淡路大震災がありました。震災の翌年にそのご養子さんから電話がかかってきて「金井さん、僕も大変なんです。宿を追い出されたんです」と(笑)。有馬に行っていたいかなので、いいよということで有馬に来ました。

そのご養子さんのいいところは、ぱっと見た景色でこれはいいというのを写真に収め、それを見せてプレゼンテーションできることです。黒川の町ができてきたのは、後藤さんの思想とそのご養子さんのプレゼンテーション力、みんなをまとめる松崎さんの力、この3人の力があつたからできたと思います。

黒川はすごいポテンシャルを持ってるんですね。でも、今欠けているのはプレゼンテーション能力で、そういうことをする人間がいないんじゃないかなと今までの話を聞いて思いました。ちなみにそのご養子さんは今は城崎温泉のそばの出石というところにいます。この地にはそば文化が一切なかったのに、彼がそこに行ってから、今では20軒くらいそば屋ができました。そういう能力を持っている人で、そういうふうには黒川らしさを外の人に見せるプレゼンテーションの能力がまちづくりに必要なやろうなと思います。

集客については有馬も今苦労していて、特にインバウンドを今後どうするかは課題です。特に欧米系に来てもらわないと何となく安物の観光地になってしまう気がして、有馬では今年目になりますが、フランスの学生を毎年1回招待して、有馬について提案書を作ってもらっています。今年はウィキペディアに有馬温泉を載せるというのがテーマで、近畿大の学生と共同でやってもらいました。

彼らはインターネットで調べて、有馬の対抗馬の温泉地をいくつか挙げるんです。その一つに黒川が入っています。立地条件などは有馬温泉と遜色ないんですが、何が黒川に負けているかというと景観です。有馬は狭いエリアにコンクリートの建物が乱立するコンクリート

ジャングルなんです。

そういう意味では、緑が多い黒川や由布院は欧米人の目から見て魅力的に映ると。そういう要素をみんなが納得するように、「黒川はこういう温泉地だ」とビジュアル的にもきちんと見せられれば、我々にとっては脅威の温泉地だと思います。

【堀木】 今、金井さんから黒川には優れたアイデアを持っている人や優れたプレゼンテーション能力を持っている方がいたという話がありましたが、今はどんな方がいるのか、黒川の方にお聞きしたいと思います。また他の温泉地と比較すると自分のところがどういうポジションにあるか、見えてくるという話でしたが、その点についてもお感じになったことがあれば。

【下城（黒川温泉）】 田舎の見せ方、プレゼンテーションをどうするかという話を聞いて、そういうことをあまり考えたことがなかったので、ああそうかとすごく衝撃を受けました。本物の田舎を作らなきゃいけないということで、あまりわざとらしいといけないとか控えめに考えがちなんですが、やはりうまく見せ方を考えていかないとお客さんに伝わらないなど。金井さんのお話に出たご養子さんは本当に見せ方が上手な人で、そういうところも学ばないと、と思いました。

【堀木】 私が「黒川温泉」と「らしさ」という言葉でインターネットでざっと検索してみたら、あまり具体的には出てこないんですね。「黒川らしさが感じられてよかった」というコメントは出てきますが、その「黒川らしさ」とはどういうことかがあまり出てこない。それは表現できていないのか、黒川の方たちの中には共通のイメージはあるのか、もしあれば、具体的に伝えていくということも必要なのかなと感じました。

【宮崎（道後温泉）】 私が黒川に初めて訪れたのは20年近く前です。私がある道後温泉は歴史と文化に恵まれている温泉地です。黒川温泉は風土的に恵まれています、失礼な言い方で申し訳ないですが、歴史文化的には全国に発信するようなものがそれほどないのになぜこんなに人が来ているのか、驚きをもって由布院と併せて勉強に来たんですね。

当時はまだ団体旅行が多く、この近くには嬉野温泉というのもあり、そこの宿泊料金は有名なところで1泊8000円でした。黒川温泉は1万8000円で、なんだこの差はと非常に興味を持ちました。やはり、ちゃんと売るべきものが当時からあったんだなど。



宮崎光彦氏（道後温泉）

後藤さんにも2回ほど、夜遅くに話を伺ったことがあります。そういうすごい人が時代時代に出てきて、それを周囲の人がいかに支援するかが、まちづくりにとって大きな課題、カギではないかと感じました。今は若い人たちが支えていて、ちゃんと世代を引き継ぐ仕組みができており、先輩の背中を見て仕事をする一方で新しい情報もちゃんと得るとするのは、これからも生き残る道ではないかと思います。

入湯手形の現在の販売枚数ですが、数が減ったというより、私はこれが適正ではないかと思います。お客様が瞬間的に大量に来るより、今湯巡りをしているお客さんが満足感が高いのではと。黒川の本物の良さをゆっくり味わってもら、そういう環境や仕組みをもっと徹底していけばいいのではと思います。

黒川の先進性は、これから少子高齢化時代の先生になるのではと私は思っています。従来の発地型の旅行ではなく着地側がどう考えるか、どうお客様を作っていくか。今、着地型の推進と言われていますが、まだシミュレーションがないんですね。その中で、黒川は日本で一番先駆けではと思います。旅行会社に「送客してください」と言うのではなく、地域全体が自らお客様を作り上げていく動きが黒川で生まれたのではないかと。これに自信を持ち、さらに磨きをかけていくことが今後の誘客の促進につながるのではないかと考えています。地域主導の観光戦略ですね。

今までB to BとかB to Cと言いましたが、これからはD to B、D to Cだと思います。これは私が勝手に作った造語ですが、Dはデスティネーションですね。地域から発信し、地域で商品力と販売力を高めると。黒川も旅館それぞれのレベルアップはもちろん、入湯手形、湯巡りの良さをもっと発信していったらいいと思います。

今日は雨ですが、緑の豊かな小道を傘を差して歩くのが楽しいですね。この自然が昔からではなく、作られたものというのが驚くべきことで、それをもっと生かして楽しく時間を過ごせるように仕組みづくりができれば、リボン、再生みたいなコンセプトで日本あるいは世界に発信ができるのではないかと考えました。

黒川温泉の文化としての物事の進め方と各世代の意識

【堀木】 地域主導でお客様を作り出すことが大事というお話がありました。景観を作り出したというところに価値を見いだしたお客様が黒川に集まってきたということではないか、入湯手形の利用者数も適正規模ではというお話などが出ましたが、今のご意見を聞いて黒川温泉の方はいかがでしょうか。

【武田(黒川温泉)】 私たちは今、少しずつ泉質について理解を深め、温泉ソムリエを育てるなど泉質で売っていきこうとしていますが、先日イギリスから来たツアーの方と話す機会がありました。その人は「イギリス人からすれば泉質なんて関係ない、泉質より歴史はないのか」と言われ、「黒川には歴史はないね、どうしようか」という話を皆でちょうどしていたところでした。

とはいえ、あるものでやるしかないのも、歴史はこれから作っていけばと。でも、道後のように歴史文化があるところがうらやましいと思ったところです。こうしてたくさんの方と話すことで、自分たちの地域の財産が何なのか分かりますし、いろんな方と話ができるように少しずつなっているのも、もっとそうやっていけばと思っています。

【堀木】 会場にいらっしゃる黒川温泉の方はいかがでしょうか。

【志賀(黒川温泉)】 黒川温泉らしさについて考えたとき、先輩たちが今まで作ってきたもので、毎月開かれている「八日会」という会があります。そういう場を設けて、旅館組合のみんなが話し合いをし、その中で「次はこうやっていこう」とみんなで話し合ってきたのが黒川の文化ではないかと思っています。



志賀希氏(黒川温泉)

最近、世代が代わり、若い世代が増えてきた中で、上の世代の方と一緒にこうやろうというのが少し薄れてきたのかなと感じます。今後も八日会でこれをやろうという話をしっかりやっていければと思います。

【堀木】 黒川温泉の上の世代の方はいかがでしょうか。

【松崎（ふもと旅館）】 やっぱ若い連中に上の連中は気を使ってますね。嫌われたくないとか、物分りのいい大人になりたいかなと（笑）。当時は親父たちの会議に出たけど、何にも決まらんです。いらいらしていたときに、さっき金井さんからご養子さんの話も出ましたが、この人などが一点集中突破で、やればできるということで何も合意を得ないでかなりのことをやり、役場からもいっぱい始末書とか書かされました。

今の若い連中はお利口さんとか、とにかく合意を求めるんですね。いいことだったら、ちょっとルールを無視してもやってもらいたいという気持ちがあるんですが、でない間に合わないとか、気づいたときには60歳ですから。だからガンガンやってほしいんですが、なんか物足りんですね……。そういうわけで、お願いします（笑）。

【井（黒川温泉）】 自分が先人から学んだこととしては、何かを始めるときに、商品を作ったのではなく、みんなの意識を変えたことだと。その力ですね。入湯手形はそれで成功したんだな、商品ではなく、そのやり方が良かったんだと思います。



井貴樹氏（黒川温泉）

自分も6年前からIT化を始めましたが、みんななかなかついてこないんですよ。そこで何をやってきたかという、まず一人一人の意見を聞き始めて、そこから少しずつ進んできたのかなと。作っていく力はみんな一人一人の力が必要というのがまず一つあって、それが黒川の中でムーブメントを起こす力になると思っています。それが一番大切かなと思っています。

確かに自分たちの世代はお利口さんなんですが、これから何かを起こすには力が必要で、悪いこともいろいろしていこうと思うので、そのときは大目に見てもらえればと思います。

【小林（夢龍胆）】 今、こうやって若い方にお任せしているのは、我々の頭ではITとかコンピュータのことは分からなくなってきているというのが正直なところですよ。インバウンドの誘致などについても分からない部分がありますし、そういうのは若い人に任せの方がいいかなと。

ただ、若い人たちは合意を得ようとしすぎるんじゃないかと思っています。私たちが欲しいのは合意ではなく、結果なんですよ。さっき、松崎さんが言ったように一点突破ではないけど、インバウンドでこれだけ増えたなど結果が得られれば、自然と合意も得られていくと思います。いいことをすれば結果も伴うと思うので、そういう気持ちで頑張ってもらえれば。明治時代を考えれば、みんな30代でいろいろやっているの、そう考えれば今の若い人でも年を取っているんだというふうに思えればいいのかと。



【堀木】お話を伺っていて、何を指すかという目標の共有だけでなく、そこにどう到達するかという物事の進め方、世代間の関係でも違うでしょうが、いろいろなやり方があると思いますが、物事の進め方を世代間で引き継いでいくのも大事かなと感じました。

黒川温泉と由布院温泉の緩やかなつながり



桑野和泉氏（由布院温泉）

【桑野（由布院温泉）】由布院温泉は黒川温泉より8年くらい先に世代交代しました。この8年を振り返ってみても、私たちがハンドルを握るようになって、まだ結果が出ていないんですね。そんなに簡単に結果は出ないと思います。ただ、自分たちが前面に立って、自分たちで語ったり闘うことで、何かが変わるときに形にできるのではと思っています。30代の人たちがこんなにいる黒川温泉の人たち、かっこいいですね。私たちがこうだったんだと忘れていた感動があり、晴れやかな気持ちになります。

由布院も黒川もコミュニティの中で人が育っていく温泉地で、1時間という距離感の関係は非常にいいなと今日、改めて感じました。黒川温泉で最も入湯手形が出た時代は由布院も同じように賑わっていましたが、それは黒川温泉があったからなん

です。黒川温泉が脚光を浴びたことでもう一度由布院が温泉地として再び注目されるようになったと。黒川と由布院は熊本と大分という県の違いはあるものの、九州以外の人にとっては関係なく、同じエリアだと改めて感じます。そういう意味では「ふるさとらしさ」ということもあるでしょうし、黒川と由布院で何かやっていける共通項があるのでは、何かつながっていけるのではということを実感しました。

黒川温泉がすごいと思うのは、川に沿って緑があり、旅館が並んでいるという風景で、こういう風景は他にないですね。自分たちでそれを創り出したと。日本の温泉地でふるさとと言えるところってないと思います。唯一そう言えるのが黒川で、それを30年かけてやり続け、今も歩みを止めず、よりよくしていこうとしている。それが30年、50年、100年と続いていける力を持っていると思います。そういう中で温泉まちづくり研究会もそうですが、いろんな人とチームを組める柔らかさを黒川の人たちは持っていると思います。

今日、雨の中、町を30分案内していただきましたが、歩いていて嫌なものが目につかないんです。こんな町はないと思います。大体どこでも嫌な看板があったり、禁止色があったりするのに、黒川は全て風景が目馴染んで優しいんです。20年前、10年前、5年前より、今の黒川の方が穏やかだなども感じました。町並みだけでなく、人の流れが作れているのではないかと、適正規模を考えたとき、以前よりより豊かになっていると思います。

小国杉が使われているこの会場も気持ちいいと感じますよね。今まで黒川で小国杉に触れる機会はあまりなかったのですが、この会場を見て、黒川はまだ使っていないカードをいっぱい持っているなと思いました。雇用面などである程度の人口のボリュームは必要だと思いますが、黒川が南小国町を含め、いろいろな周囲と組むことがエリアとしての強みになるのではないかと感じました。

ちなみに由布院は80代が元気で、60代なんてまだまだ若いという感じです。それぞれの年齢が頑張らないといけないと思うので、黒川も先輩方はいいおじさん、おばさんにならずに60代も頑張っていたきたいなと思います。

由布院では中谷健太郎さんが80代に入って旅館業から手を引きましたが、庄屋という小さな部屋で蓄音機などを用意して訪れる人をお迎えしています。由布院の魅力というのは旅館だけでなく、多分中谷さんが提供しているようなゆとりある時間かなとも思います。

【堀木】 黒川温泉へのエールとともに、幅広い世代がそれぞれの役割を果たしていくことが大事というお話がありました。黒川温泉の方は今のお話を伺っていかがですか。

【北里(黒川温泉)】 ありがとうございます。本当にエールをいただいたという気持ちでおります。実際、黒川温泉はよく大分県にあると間違われます。私も県の違いは関係なく、広い視野をもって見るきっかけや刺激を由布院から常にいただき、私たちはその後を追いかけています。九州はいろんなリソースがあるので、これからはオール九州で観光をどうするという視点で考えていかなければと思います。

ここで強調しておきたいのが、先輩方は全然引っ込んでいないです(笑)。黒川の特徴だと思うのが、自治会が一番下敷きにあってきちんと機能しており、我々にとって一番大事な組織です。旅館組合は稼げるのでやりたいことがやれる組織です。その部分では世の中に出て目立つ組織ですが、自治会の方ではまだまだ私たちはひよっここというか、幹部は先輩世代ががっちり務めていて、それがあってという感じです。旅館組合や観光協会などは世代交代したように見えますが、実は先輩たちとタッグを組んでいるなど感じています。

お客様から由布院の次に黒川に泊まるというお声は非常に多くいただきます。今回のテーマでもある「らしさ」という部分ですが、桑野さんの話を聞いて感じたのは、黒川らしさというのは雑木で作った空間や景観面では言いやすいと思います。でも、ふるさとという観点では、いろんなどころから訪れていただいたそれぞれの方が独自に感じてくださればいいのではと感じました。

黒川らしさとして可視化できるところはどんどん押し進めていきますが、それぞれの方が自分の価値観で、過ごしている中でふるさとを感じられる場所にしていきたいと感じました。世界に勝負していかなくてはとも思いますが、日本人としてふるさとという価値観を常に考え続けていただけるような時間が流れる黒川温泉であり続けたいと、皆様からの話を聞いて思ったところです。

黒川温泉へのインバウンド誘致戦略を考える

【堀木】 各温泉地の方に黒川の魅力や強み、提案などを伺って一巡いたしました。ここで改めて、大西さんからコメントいただければと。

【大西(阿寒湖温泉)】 せっかくの機会なので若手の方への問題提起として、自分なりに思ったことを何点かお話ししたいと思います。今日、松崎さんに温泉地を案内していただいたとき、大手が参入してくると。黒川温泉のこの統一感、みんなでいろいろ強調してやっていくというのは、非常にバランスが取れていると思いますが、大手の参入はそれを違った形にします。

しかしそれをなかなか止めることもできないというのもあり、阿寒湖温泉でも、大手が参

入することになりました。先方は非常に我々の意向をくんでくれて、例えば今回の入湯税の値上げにエリア外だけ協力してくれるとか、地域共同で新千歳空港までバスを走らせているんですが、それもぜひ参加させてほしいと。うちの温泉地はアイヌ文化を前面に出していますが、その大手でもカムイの湯というアイヌ語の名前を付けています。もしこの黒川に大手が進出するなら、協調して共に発展できるということを考えた方がいいのではと。

もう一点は、先ほど桑野さんが「ゆとりができてとてもいい黒川になった」とおっしゃいましたが、やはり個々の旅館の経営が順調であると基盤がしっかりしてゆとりが保てるんですよ。黒川は1万2000~1万3000円の価格帯ということですが、僕は安すぎるのではと感じました。先日、ヨーロッパでホテルを取ろうとしたら、最低で1泊朝食付きで350ユーロ、4万5000円くらいと。一般的なところで500~600ユーロ、ちょっとよくなると800~1000ユーロになると。

黒川くらい環境に力を入れて、おもてなしが評価される場所なら、僕はもっと高い価格帯でいけるのでは、まだまだイールドマネジメントができるのではと思います。安心して泊まれるリーズナブルな価格が黒川の魅力という部分もあるので一概には言えませんが、潤沢になった財源の一部を再投資に充てていくという考え方もあるかと思っています。

建物は建てた瞬間から老化が始まるわけで、30年目を迎えた入湯手形についても、もう一度参加している旅館の風呂にさらなる手を加え、さっき金井さんがおっしゃったようなプレゼンテーション力を使って「露天風呂がリニューアルした」といった新たなメッセージを日本だけでなく、世界にも発信するという方法もあるのではと思います。

インターネット予約の仕組みを作り上げ、手数料を組合の財源とするという話がありましたが、やはりこちらもマーケットは海外だと思うんですよ。ブッキングドットコムやアゴダの伸び率は今、800%くらいで、そこから入ってくる層は欧米人が結構多いんです。我々の地域の場合も、旅行会社を経由してくるのはほとんどがアジアですが、インターネットの予約サイトは欧米人が多く、これはまさに黒川のターゲットではないかと思っています。

そのときに、やはり必要なのは専属の外国人チームを作ることではないかと。うちの旅館も作っていますが、多い依頼がレンタカーや昼食の手配です。そういうサポートをしっかりとやることで、欧米人のファンができ、それがインバウンド誘致につながるというサイクルができてくると思います。海外版のSNSなども強化すると面白いのではないかと思います。

【湯本(草津温泉)】 田舎暮らし、人手不足の話が北里さんからありましたが、これらは草津でも共通の悩みです。もともと草津に住んでいて友人や同級生がいる場合はいいんですが、問題は外から草津に働きに来られた方で、正直お酒を飲む以外にやることがないとよく言われるんです。そういう方々をつなぎ留める工夫をどうするかという悩みについて、何か他の地域の方からでもいい知恵をいただければと思っています。

「黒川らしさ」ということで先ほど言い忘れたことがあります。以前まち歩きしたとき、筑後川の水源があり、ここから143キロにわたって水が流れていくというお話がありました。だからシャンプーなどは川の水を汚さないものを使っていると。水源に対する誇りというか、そこに思いを巡らせていることが非常に素晴らしいな、草津もそういうことを考えなければと改めて感じました。

【吉川(鳥羽温泉)】 鳥羽は若いメンバーが全体の組合会員数に対して少ないです。私がよく



「何でもっと暴れないのか」と言うんですが、松崎さんから若い人たちは気を使っているという話があり、すごく勉強になりました。そういう会話がこういう公の場で交わすことができることがうらやましいと感じます。

なかなか若い世代に任せきれないという部分も正直あり、我々も都合がいいときだけかかってこいと言いがちですが、鳥羽には180軒の宿泊施設があり、そのうちの150軒近くが小規模です。黒川もそう大きくない規模の宿が多いので、若い世代の人たちが成長していく仕組みを勉強させていただきたいと思います。黒川が各旅館のお風呂をシェアするということですが、規模的に見ると、うちも決して大きな宿があるわけではない。黒川のようにシェアする制度を風呂だけでなく、次なるものを考えることも必要ではないかと感じました。

人手不足に関してですが、鳥羽にとって料理は来訪していただくために欠かせないとても重要な要素です。しかし現実には料理人不足で、特に若い人たちが和食に対してなかなか興味を持ってくれない傾向があり、非常に頭が痛いところです。今、調理師会の方々とひざを詰めていろいろなことをやっています。正月の特別料理、伝統料理などを教えることがなかなかできなくなっているということで、そういう機会を作ろうとしていますが、根本的に調理師の絶対数が足りない。今、就職希望が100%満たすほどの申し込みがないという現状です。

そういう中で、スペインのバスク地方のサンセバスチャンに行ったとき、子供たちがなりたい人気職業で、サッカー選手と並んで料理人が挙がっていたんですね。サンセバスチャンには料理を学ぶ2年制の学校があり、資格を取ってそのまま地域で料理人になれると。

サンセバスチャンは18万都市にミシュランの3つ星レストランが3つあり、2つ星と1つ星が4つある町です。世界に羽ばたいた人たちが戻ってきて人気店を開き、食材や料理法の情報をシェアすることで、たった10年で世界的美食家を集める町になったそうです。それを聞いて、キーワードは料理人の社会的地位の向上、料理人としての誇りが、料理を売りにする地域にとっては大事ではないか、そういうことを忘れていたのではないかなと感じました。

先日、四日市にある医療と福祉の学校の卒業生が料理学校を新設するというので、料理旅館の集積地である鳥羽としてはその受け皿となりたいと同時に、ぜひ鳥羽に分校を作っ

てほしいという申し出もしました。そういうアカデミックな部分も料理にしっかり入れていかなければいけないと思います。

最後に言いたいのは、やはりいち早く世界のメディアにきちんと取り上げてもらうよう、何かキラリと光るものを発信することも必要だということです。一番いいのは、私は格付けだと思います。黒川はどこにもない景観を作ってきた。自分たちが誇れる格付けというのは今後のインバウンド誘致に必要だと思っています。

地域経営レストランなど泊食分離への対応も

【金井(有馬温泉)】 さっきフランスの学生を招待していろいろやっていると言いましたが、景観的には圧倒的に黒川や由布院が高評価で、有馬は全くダメなんですね。では有馬はどういうインバウンド客を取ったらいいかという、彼らのアドバイスは「ビジネス客が取れる」ということでした。

普通、日本人は温泉地でビジネス客を取るという発想はないですが、フランス人の企業の重役はどう動くかという、ファーストクラスでホテル代はいくら、夕食代はいくらという形で使えるので、神戸から近い有馬はビジネス客を狙えると。反対に一般観光客には黒川や由布院が魅力的に映るわけです。ただ欧米の人たちが来る場合、一つのネックになるのが1泊2食という形です。

実際、ブッキングドットコムなどから予約が入りやすいのは、B&Bなど夕食なしの宿らしいです。でも夜に外で食べられるところがあるか、よその宿の夕食客を入れるキャパシティがあるかという、これが問題なわけですね。黒川のように町全体が一つの宿だと言っている兵庫県の北に温泉地が一つありますが、そこは若旦那が集まってバーをやったりしていますし、有馬ではこの夏に40日間川でイベントを開催し、すき焼きをやったりして、旅館に泊まっても外で食べられるようにしました。

だから黒川でも入湯手形を使って露天風呂を共有するのと同じように、例えば空き店舗を利用してみんなで共有のレストランを作るくらいのことを考えていかないといかんのでは。外国人は夕食は最初から食べないとか滞在型が多いので、そういうことを考える必要があるのではと感じました。

【宮崎(道後温泉)】 金井さんの話を聞いて思い出したのが、徳島にある祖谷温泉です。ここは本当に田舎の風景が広がる温泉ですが、ここに香港からFITで年間5000人くらい来ています。何が目的かという、日本の原風景を感じる、山々の自然を楽しみながら温泉に入るということです。

一方、道後は県庁から2キロしか離れていないので、ビジネス利用が増えています。昔は1泊2食の観光客向けプランしかありませんでしたが、1泊朝食だけのビジネスプランが増えていて、あるときにはコンベンションの受け皿にもなっています。その土地土地に応じたお客様の受け入れ方、作り方があっていいと思います。黒川温泉は福岡空港から近いですね。そういう意味ではいかに地域間の連携を進めていくかも課題かと思っています。

ちなみに道後温泉は、インバウンド誘致に関して最も連携が強いのは世界文化遺産が2つある広島です。うちの旅館で顕著な傾向はイタリア人が増えていて、数は少ないけれど、ツ

アーだけで40本以上来ています。英語もままならないのにイタリア語をどうするかというときに、まさに人のネットワークを使うと。地元の大学生に半ボランティアという形で、夕食時のアテンドをしてもらったり、まち歩きも場合によっては勉強を兼ねてやってもらっています。そういうように、旅館業界だけではなく、違う世界のネットワークをいかに結ぶかというのも大事だと思います。

先日、愛媛出身の東大教授がいるので、その人にキーマンになってもらい、30歳以下の建築土木やまちづくり系の学生に道後温泉に来てもらいました。1週間くらい滞在してもらって、外から見た道後、滞在した道後について聞き、今後どうしていったらいいかと知恵をいただいたわけです。

私ももう60歳近いですが、自分としては60歳を超えてまちづくりを語ってはいけないという思いがあります。というのは、将来を担うのは若手ですよ。現状をどう守るか、将来にどうアプローチするかでは全然視点が違います。黒川もこの町の将来をどうしていくか、どう次につなげていくかという責任はやはり若手にあります。もちろん先輩の知見を参考にすることは大事ですが、先ほども桑野さんがおっしゃったように、様々なネットワークを生かし、さらに地域と化学反応を起こしていい方向に持っていくことが必要ではと思います。

【桑野(由布院温泉)】 吉川さんがおっしゃったサンセバスチャンのことは私も考えていました。美食の町と呼ばれ、調理人の学校もあるし3つ星レストランも多いんですが、何がいいかという、まちなかのレストランがどこに行っても何でも美味しいんですよ。店で働いているのは地元の人なんです。お母さんが働いていたら、家で美味しいものを作ってくれて、そこで育った子供が町の中にバルを作ろうという形になっているんです。

日本では各旅館に料理人がいますが、彼らが外に出てお店を開くのも地域ではやりやすいですね。由布院では今、旅館の料理はあまり注目を浴びていないのですが、その代わりに今何が起きているかという、旅館の料理人を辞めた人たちがまちなかでお店を開き始めているんです。それらがすごく流行っているんです。

これから滞在型が増えていくと旅館の料理だけでは無理があるので、地域でそういうお店が増えると私たち旅館にとってもありがたいし、いい関係なんです。海外の方もそうですが、日本の方も、町の中にどこか寄れる場所があるというのは魅力で、食という要素はとても大事です。黒川でもそういうことはできるとし、そういうことができるのは旅館がある町の強みだと思います。

働き手の話ですが由布院で働く若い人たちが増えています。2年ほど前に別府の立命館アジア太平洋大学(APU)を出たベトナム人がうちの旅館に就職したんですが、理由は由布院という町が素敵だったからで、こういう町で働きたい、そこに玉の湯があったからと。APUの学生アルバイトもすごく多くて、理由を聞いたら由布市役所に入りたい、由布院に少しでも触れることで就職に近づけるからと。後は福岡で仕事していた人が由布院に戻ってきたので理由を聞くと、由布院の方が、お客様と接することができるからというんですね。

つまり、彼らの求めることは条件ではないんですよ。産業を通じて地域の魅力をいかに作っていくかが大事だと思います。そういうことを深く考え、うまく地域の中で回っていくと、町が楽しくなりますよね。私たちも自分自身が楽しいと思える町に住みたいし、次世代にもそう言いたい。そういう思いも地域間で共有できたらと思います。

最後になります、黒川温泉の旅館組合は入湯手形やインターネット予約などお金が入る仕組みを作っていて、すごくビジネス感覚がいい地域だと思います。この財源を生かして、ぜひ黒川にしかできないことをやっていただきたいなと思います。これからが楽しみです。

外とのつながりを強めて地域力をより高める

【堀木】 ありがとうございます。皆さんから黒川が抱えている課題やアドバイスなど、非常に幅広い視点からいろいろなお話をいただきました。皆さんの話をお聞きして、最後に北里さんから感想を含めて一言お願いします。

【北里(黒川温泉)】 黒川らしさについて、皆さんと一緒に考えていただくというのが今日のテーマでしたが、観光業界の大先輩である皆さんの話を聞いていて感じたのは、私自身がまだまだ情報としては世の中を知っていても、いろんなことを直接見ていないな、そういう知識が自分には圧倒的に不足しているなということでした。

黒川は今まで、地域内の強い結束でいろんな物事を進めてきました。その成果として自主財源を持てるようになり、みんなで論議して物事を推進する力にもなってきましたが、今後は地域外の方々にいろんな知恵を借りながら進めていくという方向に、活路を見いだしていきたいなと感じました。

いろんなご提案をいただいた中で、私たちが地域の中でこういう機能は欲しい、例えば飲食店の数が足りなかったり、お土産屋さんだったり、地域の中での過ごし方を提案するためにこういう機能があればいいというのが話し合いの中で出てきたら、自分たちでやるだけではなくどういう方法があるのかを多面的に考えて、最終的には我々が決めてしっかり実行していく。それさえ守っていけば、黒川の土地が荒らされるということはないのかなとも感じました。

自分たちだけではなかなか考えられないこともあって、様々なご意見をいただき、黒川らしさについて考えるいい時間をいただいたなと感じています。どうもありがとうございました。

【堀木】 黒川らしさ、ふるさとらしさという言葉には表面に見えるものだけでなく、コミュニティのあり方なども含まれており、今回の話し合いを通じてそういうことも見えてきたのかなと思います。では最後に事務局長の梅川からお話しさせていただきます。

【梅川】 長時間、お疲れさまでした。今の北里さんのお話で「報われたな」という気がしております。黒川温泉を世界に売り出す戦略会議のような形にもなりましたが、それは6人の各温泉地代表の方々が黒川のポテンシャルをよく理解されていて、それをうまく発信していくことが必要と感じているからではないかと思います。

黒川らしさとは何か、ということについてはあまりはっきりは出てこなかったのですが、冒頭にも申し上げたことでローカル性、すなわち地域を使って人を集める力、それが実はグローバルにつながるということではないかと思います。

この温泉まちづくり研究会は、単に旅館経営だけではなく、その先にあるコミュニティや地域全体の課題など、いろんな議論ができて、今回も非常に意義があったと思います。黒川の方々には多くの課題も課せられましたが、それをはねのけるだけのパワーも必ずあると思います。今日は様々な角度からの議論、どうもありがとうございました。

第2回 温泉まちづくり研究会

温泉地と災害を考える

第1部 温泉地と災害を考える

基調講演

日本の温泉地と火山活動の現状と予測
—「大地変動の時代」における火山の恵みと災害への備え

鎌田 浩毅氏 京都大学大学院 人間・環境学研究科 教授

第2部 火山と向き合う温泉地の現場から

話題提供 — 1

大涌谷周辺の火山活動における現状について

高橋 始氏 一般財団法人箱根町観光協会 専務理事

話題提供 — 2

草津町の火山防災の取り組みについて

黒岩 信忠氏 草津町長

ディスカッション

里見 喜生氏 特別ゲスト いわき湯本温泉 古滝屋



司会進行

梅川 智也 公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長

堀木 美告 公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

第1部

温泉地と災害を考える



基調講演

日本の温泉地と火山活動の 現状と予測

—「大地変動の時代」における火山の恵みと災害への備え

講師

京都大学大学院 人間・環境学研究科 教授 鎌田 浩毅氏

トレードマークの赤い服はマグマを象徴

僕は火山学者で、マグマがどうやってできるかという研究をしています。今日は少しおとなしいけど、いつも真っ赤な服装をしていて、マグマの赤を表しています。見たら、3秒で伝わるでしょう。それがすごく大事です。

テレビなどに出るときも、他の先生が黒などを着ている中、キャスターが僕に「その赤は何ですか」と聞き、「マグマの赤です」と言うと、すぐに伝わるということです。余裕があれば「情熱の赤です」とか言ったりもします。赤い服を着ていると、僕が何者か分かりますよね。僕を指名すれば話が明るそうだな、ということも伝えられます。

マグマの赤は文字情報だけど、赤という色は感覚の情動で、文字とは関係なく伝わります。情報にはバーバルとノンバーバルがあり、テキストになるような文字情報や概念がバーバル、この人はなんか素敵だなとか嫌な奴だなとか、明るそう、暗そうなど感覚に訴える情報がノンバーバルです。ボディランゲージもそうですね。バーバルだけでなく、ノンバーバルの情報もすごく大事です。

僕の経歴ですが、大学を出てから通商産業省（現・経済産業省）に19年いて、マグマの研究をしていました。その頃は研究室に閉じこもりきりで、岩石とパソコンと地層を見ているだけで、コミュニケーションはゼロでした。41歳のときに京都大学に着任して、そのときに突然、人の中に放り込まれました。学生もいれば計測機械の業者さんもいますし、教授会もあって、夕方になったら飲みに行ったりするようになりました。そういう人たちとのコミュニケーションを通じて、相手にきちんと情報を伝えることが大事だと思うようになりました。

今、日本は大地変動の時代、つまり活火山の噴火が多い時代に入ってしまった。それ

は事実であり、きちんと理解する必要があります。一方で災害だけではなく、日本は火山の恵みがあります。まさに温泉がそうですね。火山のそばには必ず温泉があり、僕も温泉宿に泊まってゆっくりして、昼間は一生懸命フィールド研究をしています。

僕はここにいらっしゃる会員さんの温泉地は全部訪ねていて、学生もお世話になっています。

先週、僕はTBSテレビの『情熱大陸』に出演しました。番組の中で気持ちよさそうに温泉に入っているシーンがあり、いろんな方から「あれはどこですか」とメールで聞かれましたが、あれは阿蘇の地獄温泉の清風荘というところですよ。

僕は、フィールドワークのために阿蘇に学生を毎年連れていっています。阿寒湖温泉も行っていますし、由布院もフィールドの一つです。有馬温泉は大学から近いです。ちなみに有馬温泉には火山はありませんが、温泉は非常に深いマントルから上がってきています。火山の温泉は浅いけれど、有馬温泉は数千キロの深さから来ていて貴重なので、そういうワンポイント付加価値を付けるとありがたみが増します。

伝えるには「相手の関心」に関心を持つ

恵みというのはすごく大事で、恵みは人間がゆったりしたり、ほっこりしたり、くつろいだり、そういういい気持ちになれることなので、それをイメージで伝えることが大事です。日本が大地変動の時代に入ったというきちんとした情報を伝える一方で、そうしたことをノンバーバルでも訴えることが大事だと思います。だから、皆さんも、そんな硬い顔で聞いてないで(笑)。やはり、普段から笑顔が大事で、この温泉に来たらすごく気持ちが緩むとか、気持ちいいとか、そういった身体から発する情報が大事だと思います。

情報には文字と感覚で伝えるものの2つあると考えてください。

僕の著書は火山関係と、伝える技術や人脈術、コミュニケーションなどについての2種類の書物があります。自分の専門と、もう一方はいわゆるビジネス書ですね。なぜ2つあるかというと、僕の研究の火山とかマグマを伝えるときにそのままでは伝わらないので、コミュニケーション技術、ちゃんと伝える技術をもとに伝えると初めて伝わるからです。

専門家と素人には大きなギャップがあって、素人に伝える場合、「伝える技術」をかませて伝えないと伝わらないということです。もっと言えば、そうしないと逆効果になることがあるということです。我々のような研究者は、一生懸命研究しているので、はっきり言って世間のことにあまり構ってられません。没頭していると笑わないし、自然に対する探求心は出るけれども、そのまま伝えたら、みんな逃げてしまいます。そこで、伝える技術、もしくは相手に何を伝えればいいのかということをチェックするようにしています。

大事なことを一言で言うと、「相手の関心」に関心を持つことです。相手に関心を持つわけではありません。皆さんだったら、温泉に来るお客さんの関心に対してどれだけ関心を持てるか。ここが勝負です。

例として、学生に話すのは、男子学生の隣に女子学生がいて、感じがいいから、仲良くなりたい。話しかけたら話が合った。一杯飲みに行き、もっと話したい。ではどうするか。朝、玄関先で待っていたら、これはストーカーです(笑)。もし相手の関心に関心を持つなら、その

女子学生が学校を休んだときに、欠席した授業のノートを見せてあげるなどをしてほしいということです。

これと同じで、温泉に来る方の関心は何かというベースを捉えることが大事です。そのときにも、戦略があります。僕がなぜ科学とビジネスという2種類の本を出しているかという、戦略や戦術を持っていないと、自分の科学が伝わらないからです。

日経ビジネス人文庫から出ている『孫子・戦略・クラウゼヴィッツ』という本があります。僕は古典が好きで、座右の古典を50冊、アンソロジーで集めています。孫子は約3500年前の中国の思想家ですが、闘わずして勝つにはどうするかとっており、クラウゼヴィッツは一言で言うと、「一点突破全面展開」です。

例えば、火山が噴火して大変な状況になり、お客さんが減るとそれは生易しいことではないので、ある意味「闘い」ということができます。そのとき、何から回復していくかという、風評被害に対して何とかしようと、全部をやってもダメで、一点突破をすることだと思えます。その一点突破は何かという、リピーターにもう一度来てもらうことだと思っています。

15年前の話ですが、有珠山^{うすざん}が噴火して、北海道は全部噴火灰まみれだと誤解されたとき、それを皆さんが何とかしようと思っても無理です。相手はマスですから。しかし、一度来てくれた方はまた来てくれる。そこに対しての一点突破だと思うんです。

もう一つのクラウゼヴィッツの戦術は「攻撃は最大の防御である」です。攻撃とは何か。それは情報です。日本は大地変動の時代に入ったけれど、この温泉に行けばそのことについて勉強できる、ここの親父さんや女将さんはすごく詳しくて、温泉を楽しめる一方で大地変動についていろんなことが分かった、こういう時代だからこそ、この温泉に来ていい話を聞いたということが一点突破だと思います。

そういうことがリピーターから広がって行って、リピーターの友達やネットに出たり、テレビに出たりすることになると思いますが、やはり最初はコアなお客さんにもう一度来てもらうことだと思えます。そのときに付加価値となるのは、「相手の関心」に関心を持ち、どうしたらリピーターが来てくれるのかを考えることです。

温泉というと食べ物や景色や源泉掛け流しなどいろいろな魅力がアイテムとしてありますが、今日、聞いていただきたいのは、地球科学を一点突破の材料にしてくださいということです。温泉は火山のマグマだまりというせいぜい地下20キロくらいにある熱で温められたものだけでも、そうではなくて、もっと深いところから来ているということが温泉に来て勉強して、地球のことが分かったというようなことです。

地球創生と温泉の関係

『地球は火山がつくった』（岩波ジュニア新書）というのは僕が書いた岩波書店から出ている中高生向けの本ですが、そもそもなぜ、地球に温泉があるのか、分かりますか。熱はどこから出ているのでしょうか。

地球創生は46億年前、太陽系ができたのは50億年前です。宇宙のちりが集まり、その中央に太陽ができました。重力によって宇宙に漂っているちりが回転し、遠心力でどんどん集まってきたのです。太陽だけでなく、たくさんの惑星もできました。太陽系の内側の水星、金



星、地球、火星は固体、外側の木星と土星はガスでできています。内側は質量が大きいものが集まって固くなって固体になり、外側はなかなか集まらないのでガスのままで、巨大な惑星ができます。

ちりというのは岩石のかけらですが、それが地球にたくさん落ちてきて、地球がどんどん膨らみました。岩石がぶつかるとう運動エネルギーが生まれます。その与えられた運動エネルギーが地球にたまって、エネルギーがどんどん増えていって、地球は溶けてしまいました。最初、地球は火の玉でした。

地球がどんどん太って、その火の玉が3分の2くらいの大きさになったときには、太陽系の中で岩石のちりがなくなってきて、落ちてくるものが少なくなり、地球は現在の大きさになりました。その後は集まるものがないので、冷えていきます。後は熱い火の玉が宇宙空間に向けて熱を放しました。最初はドロドロのマグマ状態で、地球は半径6000キロくらいですが、地下2000キロくらいまで全部溶けていました。それがだんだん冷えていって、5億～6億年経って固まってきました。

そのときに海ができました。地球の周りに水蒸気や二酸化炭素のガスがあり、それらが冷えると、水になって、雨が降って地球の表面を冷やして、たまったのが海です。今の温泉の湯は、40億年前にさかのぼれます。水がたまって、それが循環して温泉になっています。今度はどんどん冷えていって、現在のような地球になりました。

その当時はまだ地上の温度が100℃近くあって、地面も海も高温でした。だんだん冷えていって、冷えるときに日本列島みたいなところは地面から熱を出していました。地球は熱を出すときに楽をしたかったので、どうやって冷やすと楽かということ、一つの方法がマグマを熱

と一緒に外に出すことです。マグマは1000℃くらいの熱があって、それが外に出ることが噴火です。なぜ火山が噴火するかというと、地球が楽をしたいからで、早く冷えたいからです。

もう一つはマグマが地下水を熱して、温泉として自噴する方法です。これも、やはり地球が楽をして冷やしたいからです。

楽をしない方法は何かという、熱伝導で、じわじわと地下から冷やす方法です。冷えることは冷えますが遅いんです。これから冬になって、冷たい布団に入ると、そのうちにぬくぬく温かくなりますが、これは人間の熱伝導です。伝導というのは物質の移動がありません。ただ、熱(振動)があるだけです。

マグマも熱水も地表に出ていくことで冷やされます。温泉として外に出ると地下に水がなくなってしまうのですが、水は必ず循環しています。温泉は地表に出て、循環しているから枯れないんです。その仕組みがあるということが対流です。地上で熱を放出してまた戻ります。マグマもそうです。

今のような話を、どこかの温泉に行って聞けるかという、そうではないですよ。孫子の「闘わずして勝つ」というのは、風評被害対策ばかりに意識を集中して、闘って勝つことを考えるのではなく、全然違うところで、どれだけテーマを出せるかだということだと思います。この温泉に来てよかったと思えるものをどれくらい用意できるか。特にリピーターは「あの旅館の女将さんに会いに行く」といった目的がありますから、そういうときに今のような話を用意して、リピーターから口コミで広げてもらうのが一点突破だと思います。

これは僕自身の研究にも当てはまります。まず、聞いてもらわなければいけないし、関心を持ってもらわないといけません。大学の授業のとき、僕は服装を毎週替えます。最初の授業で赤い革ジャンを着ていったりすると、「ロックをやっているお兄さんが、突然教壇を占拠した」みたいに学生はびっくりして、どっと湧くわけです。そういう最初のつかみが重要です。次の週はまた全然違う派手な服装で行きます。そうすると学生は僕の服装を見たさに授業に出るわけです。京都大学の出席率を上げるのも、こういう一点突破です(笑)。

同じようなことは、皆さんもできます。僕はたまたまファッションを使ったけど、温泉の話でもいいんです。毎月、ご主人が火山について違う話をするなど、一点突破できることがきっとあるはずですよ。

大地変動の時代に入った日本

では、ここから怖い話をします。にこやかに怖い話をする、というのは僕の芸です(笑)。日本はどうなるか。2011年(平成23年)の東日本大震災によって、日本列島は変わりました。何が変わったのか。

ちなみに僕はパワーポイントを使いません。これも大事なポイントで、パワーポイントは情報量が多いです。科学は伝道だと僕は思っていて、伝道というのはおしゃべり、辻説法なので、今話しているのと同じように東京駅の前でも話せます。電気やガスが止まっても、今と同じ情報が伝えられます。というのは、例えば、噴火したときに専門家として大声で「火砕流が来ます」とか「左はダメです、右に逃げてください」といったことを、ハンドマイクなしでどれだけ大声で言えるか、電気なしにできるかが勝負だと思うんです。

僕は生まれは東京ですが、火山で育った野生の子です。火山学を始めて、熊本の山に100日くらいもっていました。

結局、生き延びる知恵は、1万年くらい前の縄文時代のように、電気も水道もガスなどのライフラインがない中で、木の実を食べたり、魚を捕ったりして、何もなくて生き延びられるか、何もなくて面白く遊べるかです。何もなくて、自分の持っている情報をどれだけ伝えられるかが勝負だと思ったんです。

そういう意味で温泉地にいる皆さんは、一番自然に近いところでお仕事をしていると思っています。国立公園は9割が火山地域で、火山の恵みがまさに日本の国立公園の基盤になっているわけで(図1)、皆さんが自然に近いということを、都会から来たお客さんにどれだけアピールできるかだと思います。

僕の場合はパワーポイントを使わないことが一つのやり方ですが、皆さんの場合は都市の文化装置が何もなくても「ここではこういうことができる」と示すことが、先ほどお話しした「相手の関心に関心を示す」ことにつながると思います。

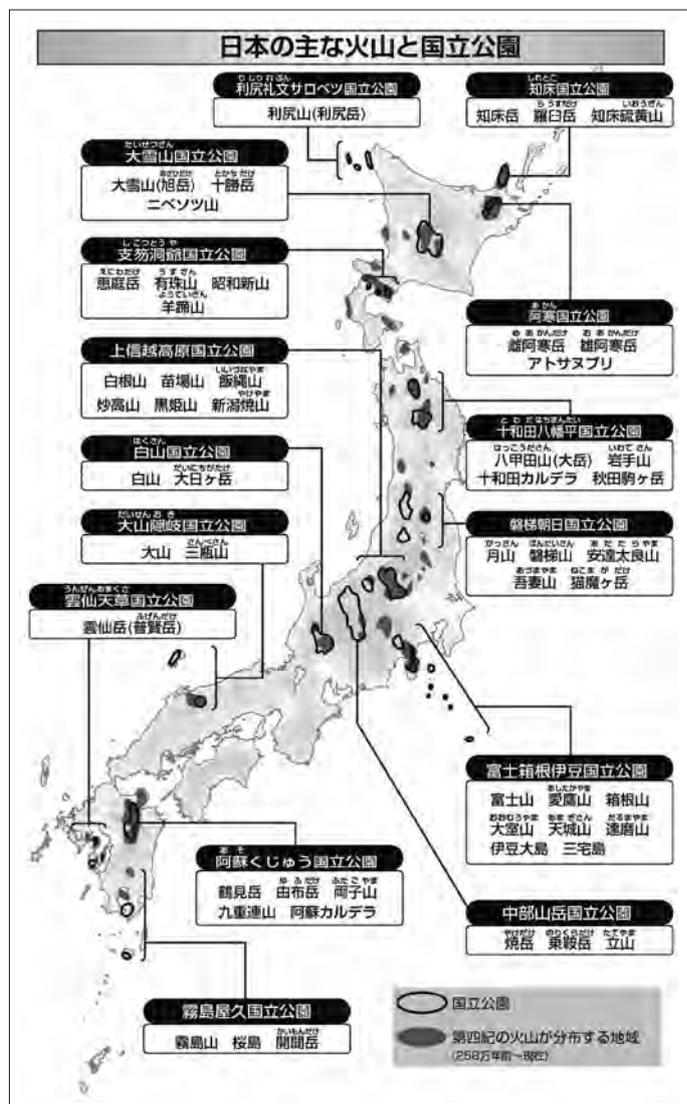


図1 ※霧島屋久国立公園は、2011年12月に屋久島地域が独立し、現在は霧島錦江湾国立公園と屋久島国立公園とになっている。

3.11の東日本大震災が起きたことによって、結果的に日本列島が引き伸ばされました。太平洋から日本列島に向かってプレートがどんどん沈み込んでいくと、あるとき、ぽんと跳ね返ります。跳ね返ったことによって地震が起き、津波が起きたわけですが、この跳ね返りの度合いが、3.11はすごく大きかったんです。

それまで、宮城県沖では35年置きくらいにマグニチュード7クラスの跳ね返りが起きていました。でも、3.11はマグニチュード9でした。7と9ではエネルギーが全然違います。マグニチュードは1違うと、32倍になります。マグニチュード7と9では32×32でざっと1000倍、3桁違うんです。

大きいエネルギーが通ると、日本列島にひびが入り、それまで沈み込んでぎゅうぎゅう押されていたのが、大きく跳ね返って、伸びてしまいました。東北地方から関東地方はアメリカに向かって5メートル、硬い岩石が引き伸ばされました。そのひずみを解消しようとして地震が起きています。震災から4年経っても地震が多いでしょう。東北、関東、中部地方は震度3くらいの地震が月1回ありますよね。それは、そういう理由です。

では、どれくらい続くかという、地震や

火山の噴火はこれから30年くらい続きます。これは覚悟しなくてはいけないので、「大地変動の時代」と名付けました。それに対してどう対処するかが問題です。

火山については3つ覚えればいいです。山があり、火口があり、火道という通路があります。地下20キロくらいのところに1000℃くらいのマグマがたまっていて、それが上がってくるのが噴火です。これだけです(図2)。

マグマがなぜ噴火するかというと、マグマはマグマだまりのさらに下から供給されていて、あるところでパンパンになってためられなくなると、上に出来ます。銀行で言えば満期です。富士山も満期でいつ下ろしてもいい状態です。300年ためているわけですから。通常、富士山は50~100年で噴火しているので、いっぱい利息が付いているという感じで、次に噴火したらちょっと怖いぞということです。

マグマから火口まで20キロあるので、噴火の場合、いろんな現象が起きます。最初に低周波地震があって、ゆらゆら揺れます。水を張ったたらいを揺らすという感じです。一つはマグマだまり自体が揺れる場合で、もう一つはマグマだまりの上に熱水があって(火山には結

構水がたまっていて、だから温泉も湧くのですが)、その水が揺れて低周波地震を起こします。これらは、噴火の1カ月から数週間前に起きます。

低周波地震が起き始めると、この火山は噴火モードに入ったなどということになります。そのすぐ後に有感地震がマグマより浅いところで起きて、がたがたと揺れます。普段我々が経験している地震と同じようなものです。マグマが無理やり上がってきて、通路の岩石を割るんですね。地震計で分かるくらいの大きさですが、それが大きくなると有珠山の噴火前のように地面でも感じられます。

そして微動が起きます。マグマがもっと火口に近づくと、静かだけど、ゆらゆらとします。地震は短時間揺れて、収まり、最初の立ち上がりははっきりしていますが、微動はそうではなく、何となく揺れ始めてまた消えるという感じです。それが起こると火山学者は緊張します。経験的に噴火の直前だと分かるか

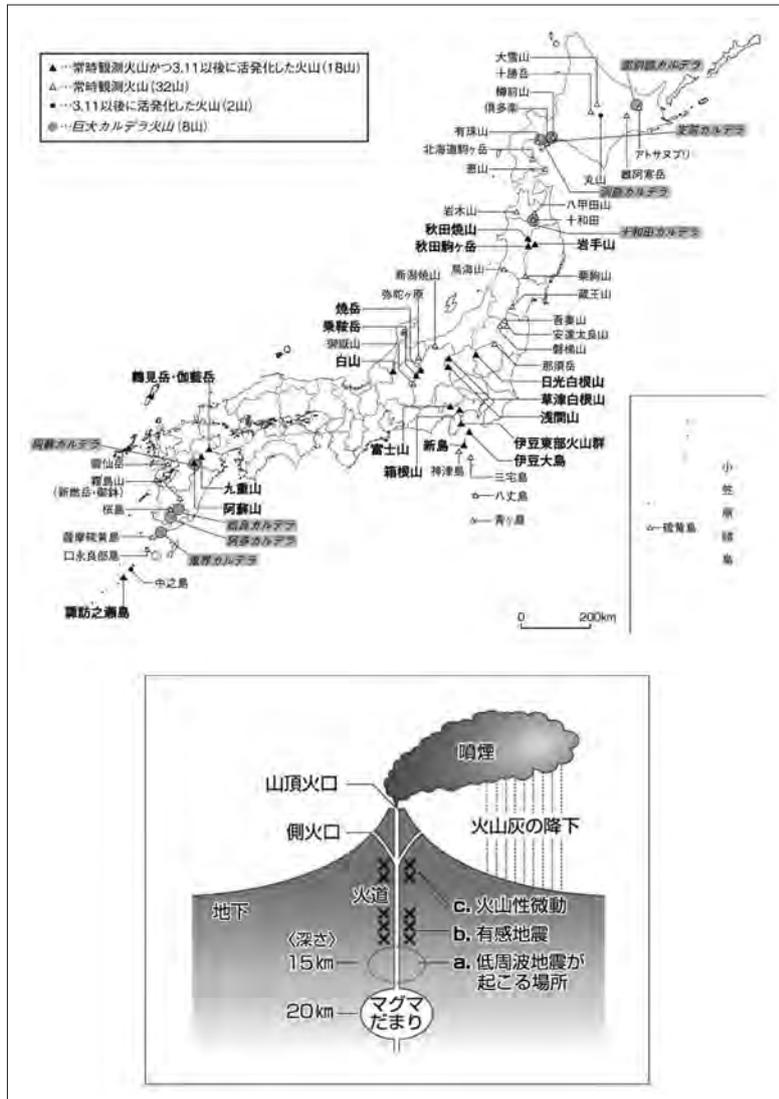


図2

らです。理由はよく分かっていませんが、マグマが火口の近くまで行くと微動を起こし、その後、遅くとも数日から1週間で噴火します。そういう意味では微動は怖いのです。もし微動が起きたら、皆さんも注意してください。

温泉地が火山について教える役割を

日本には110の活火山があり、そのうち50で観測していて、そのデータは今、ネットでも見られます。気象庁や内閣府、防災科学技術研究所などの国の機関が全部情報を公開しています。ただし、普通の人はデータが読めません。波形が全部リアルタイムで出ますが、それを見ても、皆さんは「これは微動だ」などとは分かりません。そこに専門家がいて、解釈してもらわないといけません。僕ら火山学者は解釈できます。

火山を監視しているトップは藤井敏嗣会長（東京大学名誉教授）で大学時代の僕の恩師です。彼のもと、ピラミッド構造で日本の火山学者は全員協力して、何かあったら我々が専門家として判断します。でも、それとは別に、皆さんのように関心のある方が火山のデータを読めるようになっていただきたいんです。それには勉強が必要ですが、本もいろいろありますし、ネットでも勉強できます。

「この旅館の女将さんはなぜか火山に詳しい、ひょっとして地球科学の学位を持っているのでは」となれば、「攻撃は最大の防御」になると思います。

富士山については、災害予測のハザードマップも大事ですね。もし、ここに火山灰が降ったら、泥石流が来て危ないといったことが分かります。これも全部公開されていますが、やはり難しく普通の人には読めません。泥石流、火砕流、土石流というものがよく分からないと思います。そういうとき、皆さんに「これはこう解釈する」という知識があれば、旅館に来るお客さんとのコミュニケーションの道具になります。ちなみに有珠山の近くの洞爺湖温泉には火山マイスターの女将さんがいて、火山の専門家として活動しています。

富士山というのは「火山のデパート」「噴火のデパート」と呼ばれていて、いろんな噴火をします。火山灰も出れば溶岩も出ますし、火山弾も出ます。噴火で最初に出てくるもので、怖いのは火山弾で噴石ともいいます。御嶽山の噴火では、これに当たって多くの人が亡くなりました。後は泥石流です。土石流ともいいますが、同じ意味です。泥石流というのは理学部系が使い、土石流というのは工学部系が使います。

火山灰が積もると、地表が不安定になって、雨が降ると流れます。台風などがあると、一気に流れます。江戸時代に富士山が噴火したとき、富士山の火山灰は小田原の酒匂川まで流れたので、毎年氾濫を起こしました。小田原藩は耕地も住宅も毎年ダメになるので、幕府に返上し、それが小田原藩に戻ってくるのが60~70年後です。このように、一度噴火すると、その後の長期的な災害があります。土石流は川沿いを流れるのですが、温泉地は川沿いにあるので、そういう知識は温泉地でも必要になります。

それから、火砕流があります。雲仙普賢岳の噴火の際にありましたが、あのときは島原市側に流れ、雲仙温泉は全く無傷でした。火砕流は谷があるところに流れます。雲仙の場合は東に流れました。その位置をちゃんと説明すると、西の雲仙温泉は大丈夫と判断できます。そういう知識をまずリピーターに伝え、そこから広げることが大事です。こういうことを最初

から日本全国に分かってもらうのは無理だと思います。

富士山は噴火のデパートなので、いろいろ起きます。富士山を知っておくと、火山の全てのことが分かります。ハザードマップは読みづらから『富士山噴火』（講談社ブルーバックス）という本を僕は書きました。これは富士山の解説書です。

こういうことを分かりやすく説明する人、専門家と一般の人の真ん中に立って両者をつなぐポジションに皆さんがなっていたらいいというのが僕からの一つの提案です。地球は火山が作ったという壮大な話から、実際に火山が噴火する前はこうですよと相手を怖がらせずに、ニコニコしながら、お客さんに、この火山はちゃんと監視しているから、その前に分かります、今はこういう段階で、こういうときはこういうことが起きますと説明していただきたいと思います。

自分の温泉地だけなら、勉強するのもそんなに大変な量ではないので、噴火警戒レベルについて知り、リアルタイムでこの地震は大丈夫ですといったことを、言えるようにしてもらえたらいいと思います。

「過去は未来を解くカギ」である

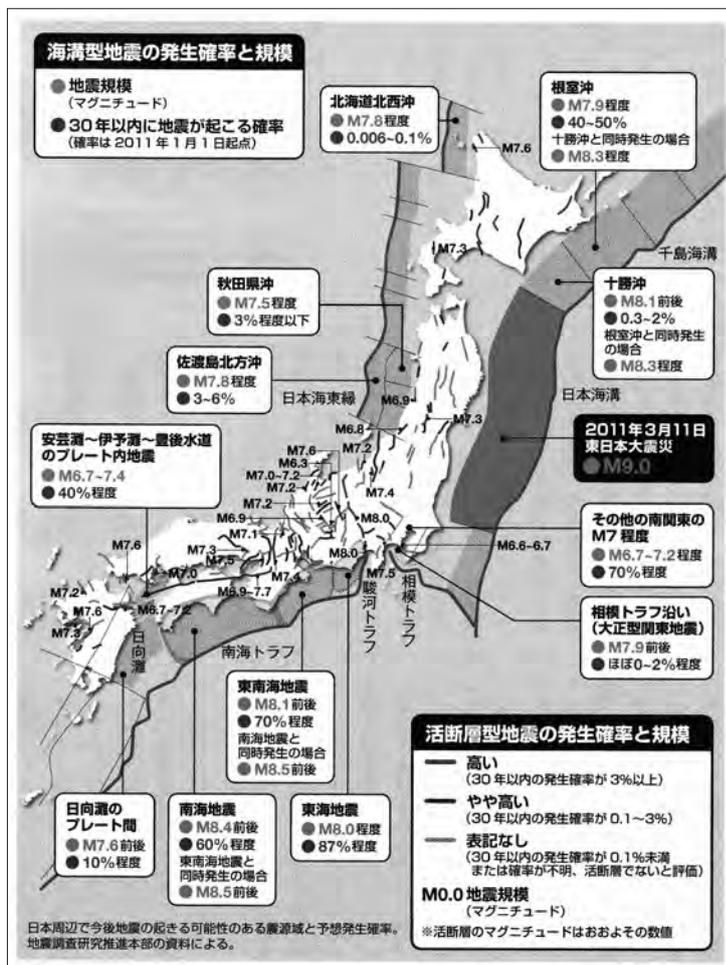


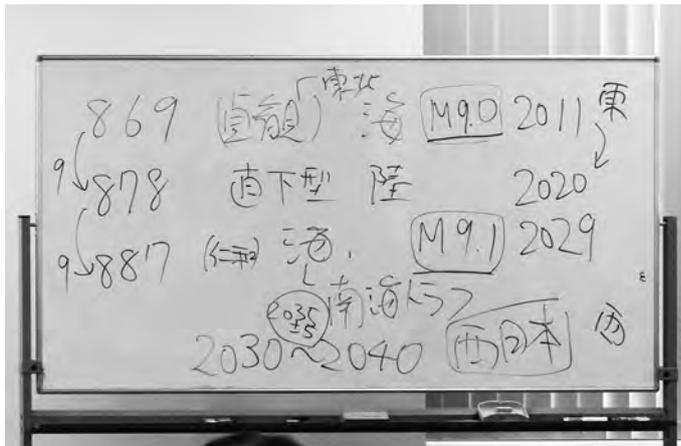
図3

東日本大震災でマグニチュード9の地震が起き、今後は30年くらい地震が続くという話をしましたが(図3)、それは過去から学ぶことができます。地球科学では「過去は未来を解くカギ」と言われています。過去の現象を知ること、未来の予測に使うということです。

1000年前の日本は平安時代です。869年(貞観11年)に東北の太平洋沖の同じ場所で、貞観地震という地震が起きました。これが3.11と同じ規模でした。やはりマグニチュード9で津波も大きかったです。貞観地震の9年後の878年(元慶2年)に関東南部の陸地で直下型地震が起きます。その9年後の887年(仁和3年)に西日本の京都で仁和地震が起きます。これは海が震源でマグニチュード9クラスでした。

3.11のような大きな地震があると、その後に内陸でも海でも地震が起きるんですね。これを年表で見るとこうなります(P.41 ホワイトボードの写真)。

1000年前はまず東北で大地震が起



きて、その9年後に関東内陸で起き、さらにその9年後に西日本で起きました。

これを現在と合わせてみると、2011年（平成23年）の9年後は2020年（平成32年）です。東京オリンピック・パラリンピックの年ですよ。この年に関東の内陸で都市の直下型の地震が起こると予想されます。さらにその9年後は2029年（平成41年）で、西日本で海の地震が起き、これが南海トラフ巨大地震と呼ばれているもので、今僕が一番心配している地震です（図4）。こ

この地震によって西日本大震災が起きると予想されています。これは3.11と同じ規模で、マグニチュード9.1と予想されています。東日本大震災は首都圏から北関東、東北に及びましたが、それに対して西日本大震災は静岡から名古屋、大阪、宮崎まで、東海地震とか東南海地震とか南海地震といいますが、それが3つ連動する形です。別の言い方をすると南海トラフでの地震が今から約20年後、2035年（平成47年）プラスマイナス4年くらいの間起きると予測されています。これに対して準備が必要というのは地球科学上の話で、直接温泉とは関係ありませんが、そういう時代であることを、温泉に来た人たちに伝えることも大事です。というの

は、この西日本大震災は、3.11の10倍の規模の災害が起きると言われているからです。経済規模でいうと、3.11の被害は20兆円でしたが、西日本大震災は220兆~300兆円と予想されていて、10倍です。3.11の死者数は2万人弱でしたが、西日本大震災は32万人で10倍以上と予想されています。3.11の津波の高さは15~20メートルくらいでしたが、西日本は最大34メートルで、高知県や和歌山県の先端に2分で到達すると言われています。南海トラフという海の震源域は陸に近いので、高い津波が早く来るといことで、ものすごい災害が起きます。地震の規模はマグニチュード9.0と9.1なので同じですが、東日本大震災との違いはというと、西日本大震災の起きるエリアは人口が多く、産業が集まっています、富があるところなので、同

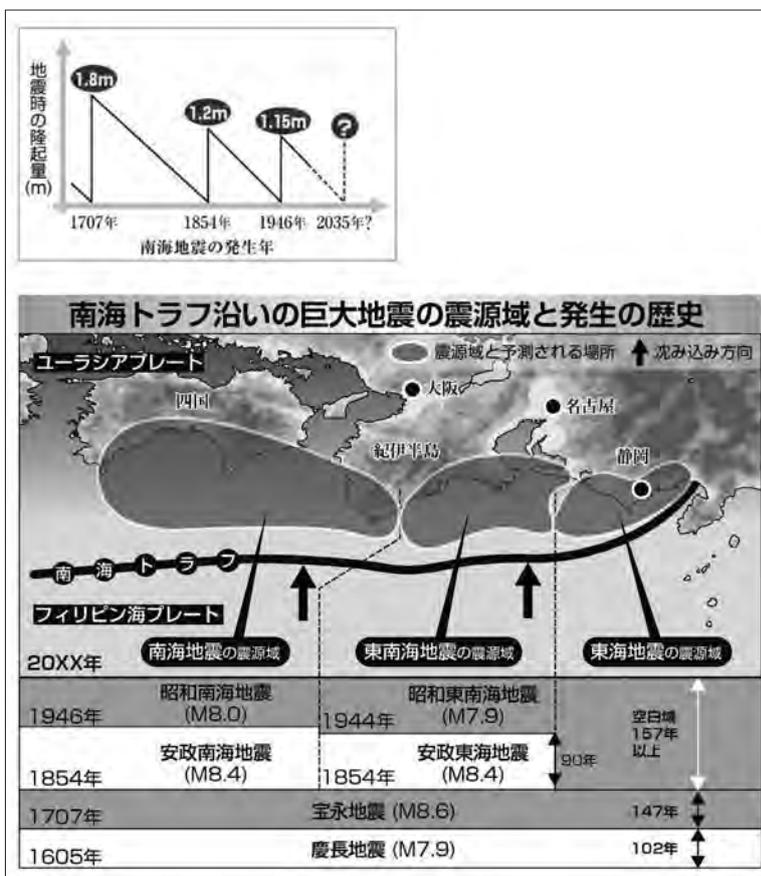


図4

じくらのエネルギーでもより被害が大きくなり、約6000万人が被災すると言われています。これは日本の人口の約半分です。

ではどうすればいいかというのが火山の伝道師として今、僕が伝えようとしていることです。約20年後という時期は分かっているわけですから、今から準備ができます。

今、僕が教えている学生は20歳くらいで、彼らはこの頃40歳くらいになります。一番働き盛りのときに、君たちはこの災害を立て直す役割を担うんだよという話をすると、学生たちは我が事として聞きます。企業で話すときは会社の経営者に、自分の会社が20年後どうするか、データのバックアップや工場の移転、従業員を守ること、自分の会社や人生のスケジュール、子供たちや孫たち、コミュニティに対して何ができるかを考えてくださいと話しています。

これは温泉地でも全て同じです。ほとんどの人が、そんなことは初めて聞いたと言います。僕ら専門家はいろんなところで話しているのですが、伝わっていません。そういう意味では専門家が難しい言葉で言ったのではダメで、相手の関心のベースに持って行って伝えないといけないと思います。

ピンチをチャンスに、生き残ることが大事

もう一つ大事なことは「ピンチはチャンス」だということです。今日は大地震が来るという暗い話で終わるかというところではありません。日本の歴史を見ると、ピンチが大きく2つくらいあります。明治維新と太平洋戦争に負けたことで、いずれも国家としては危機にひんしましたが、それを救ったのは若い人たちです。

明治維新では坂本龍馬などの若い人たちが新しい国を作りました。戦後は焼け野原になりましたが、軍事ではなく、経済や技術でソニーやホンダ、松下（現・パナソニック）などの人たちが日本の経済立国を打ち立てていきました。そういう意味では20年後も、若い人たちが必ずそうするだろうと思っています。これがこれからの日本のピンチをチャンスにすることと人の命さえ守れば、生き残ってさえいれば、復興できます。関東大震災の後も、5年で東京は大都市になりました。火山防災で一番大事なのは人の命を守る、死なせないということです。とにかく死なないことが大事です。「当たり前だ」と皆さん笑いますが、人の命を守ることにについては絶対大丈夫ということをおさんの温泉地で話していただきたいです。

日本は縄文時代の前、10万年前から大地変動の国です。100年ぶりとか、1000年ぶりの地震はしょっちゅうあって、壊滅的になったこともありますが、でも必ず再生して、その後は長い恵みを受けています。短い災害と長い恵みというのが地球科学のキーワードで、災害は短いので、そのときだけ人の命を守ってしのげば、必ず何十年、何百年と長い恵みの時期が来るわけです。富士山も今、300年の恵みの時期です。こういう構造を伝えて「ここの温泉は命が守られます、大丈夫です。なぜならば、ここの女将は博士くらい火山のことをよく知っていて、気象庁や防災研究所が発表しているデータを読み解けます」ということを伝えれば、来る人にとって安心の材料になります。

日本というのは、必ず災害が起きます。その災害を恵みによって乗り越えて、繁栄してきたのだと思います。この事実を皆さんがそれぞれの場所に合ったストーリーで語っていただきたいと思います。

〈質疑応答〉

【金井(有馬温泉)】 僕は関西の地震をずっと調べていますが、400年ごとに有馬温泉は地震に襲われているという話です。684年(天武13年)に起きた白鳳地震がマグニチュード8で、701年(大宝元年)の大宝地震で有馬が壊滅し、724年(神亀元年)～749年(天平21年)に行基上人が有馬を復興していますが、その後にも京都で827年(天長4年)に、播磨



金井啓修氏(有馬温泉)

の山崎断層でも868年(貞観10年)にマグニチュード7の地震が起きているし、仁和地震が887年にあつて、このあたりはすごく地震が起きています。最後は976年(貞元元年)の山城・近江地震で、主に800年代に有馬温泉は壊滅的につぶれました。

今の先生のお話からすると、東北の太平洋プレートで起こる地震も、フィリピンプレートで起こる地震に影響があるということですか。

【鎌田(講師)】 そこはすごく難しく、そうであるという学説と、そうでないという学説があります。僕はそれを神学論争と言っています。学者にとっては関心があつて面白いけれど、他の人にはどうでもいいことです。その論争に持って行ってはいけないと思います。

9世紀は確かにおっしゃる状況だったし、噴火もいろんなところで起きていましたが、じゃあ、その先をどうするかです。

金井さん、今のお話を温泉に来た方に話していただいて、さあそれでどうしますかと問いかけていただければと思います。

【金井(有馬温泉)】 東北の地震がもし影響があるとすると、80～100年サイクルということで、関東大震災がそろそろ来るのではないですか。

【鎌田(講師)】 それも、そうだという説とそうでないという説があります。金井さんが話されたのは物理学の発想なんです。こうだから、こうなると。

でも、地球科学というのはもっとアバウトです。物理学は99.9%納得しないと行けないけれど、地球科学者は6割賛同が得られれば、先に進めるんです(笑)。

そういう意味では、関東大震災は起こるとも言えるし、起こらないとも言えます。僕は6割起こらないと思っていますが、学問的には面白いけれど、一般の方にとっては結局混乱するだけだと思うので、僕はそういうことを全部省いて話をしています。

【金井(有馬温泉)】 有馬の歴史は600年間あるので、地震でいつつぶれたかを考えると、大体復興の時期が年表で出てきます。

【鎌田(講師)】 有馬温泉は壊滅してから、何年くらいで復興していますか。そこが大事です。

【金井(有馬温泉)】 5～10年くらいの間ですね。

【鎌田(講師)】 どれくらいで復興したのかというデータが大事だと思います。



鎌田浩毅氏(講師)



【金井(有馬温泉)】 例えば、1185年(文治元年)に文治地震が起こって、1191年(建久2年)に仁西上人が復興しています。

【鎌田(講師)】 そうですね。それくらいマンパワーというか大衆の温泉熱はすごいと思うんです。そういうところで、ストーリーができると思います。

【金井(有馬温泉)】 この辺は、よく使っています。

【鎌田(講師)】 まさにその情報だと思います。

【会場参加者】 2035年頃と考えられる南海

トラフ大地震が起きた後は、どのようになるのでしょうか。

【鎌田(講師)】 南海トラフ大地震が起きる前後というのは、大地震が増えます。ですから、これから10年間、鳥取や九州などでもっと増えます。南海トラフが来て、それからまた10年くらいは内陸地震が多くなり、それからすーっと静かになって静穏期が来ます。

終戦直後から西暦2000年(平成12年)になるまで、日本はかなり静かでした。ある意味、異常に静かで、火山の噴火も少ないし、地震も少なかったんです。それが1995年(平成7年)の阪神・淡路大震災くらいから急に増えだして、今まさに活動期に突入したという感じがです。ピークの中央値が2035年で、それに向けて増えます。ピークが過ぎてからも多いですが、だんだん減って30年くらいすると静穏期が50年くらい続くという感じがです。

【梅川】 低周波地震があって、有感地震が起きて、という流れでいくと、何となく予知ができそうな感じがしますが、この間の御嶽山の噴火のようにいきなり起きるときは、こういうプロセスをたどっていないということですか。

【鎌田(講師)】 そうです。今おっしゃったのは教科書でいうと基本的な図式で、実際には火山ごとに細かい違いがあります。御嶽山の場合は、マグマが出る前に蒸気が出ました。蒸気の中で、水蒸気爆発したのです。もともとはマグマの熱ですが、蒸気の方が滞って急に「ボン」となると、御嶽山みたいなことが起きます。

もう一つ、不幸だったのはちょうど紅葉シーズンの天気がいい土曜のお昼時で、火口に人が集まっていたことです。そういうことは起こることは分かっているけど、ああいう形でまさか悪条件が重なるという意味では本当に僕らにとっても予期していないことでした。基本的な図の他にバリエーションがたくさんあって、それぞれの火山ごとに違い、時系列としては、最初に水蒸気だけが出て爆発するというのとは一番不幸な例だったと思います。僕らにとってはものすごいショックでした。そういうことがあることは知っていましたが、異変が分かったのは噴火の11分前で、とてもじゃないけど、その時間では伝えられませんでした。

【梅川】 有珠山などは、どこから噴火するかが分かるのでしょうか。



梅川智也

【鎌田（講師）】 はい。まさに過去は未来を解くカギで、23年前の噴火について全部データがあって、なおかつ有珠山はマグマが粘っこいので、上がるときに時間がかかるし、地震が多くなります。富士山のマグマはさらさらしているので、有珠山よりは噴火の予知が難しいです。

そういう特徴がそれぞれの火山ごとにあり、そこから先は火山学の世界になります。マグマの化学組成で、シリコンが多いと粘りが多く、ぎしぎしがくがくとして時間がかかるので、噴火が予知しやすいですが、シリコンが少ないとハワイの溶岩のようにさらさらと流れ、下からひゅっと上がってしまうので、1カ月もかからず、数日で上がって噴火してしまうかもしれません。それはケース・バイ・ケースで、火山学の確論になります。

【梅川】 そういう火山ごとの特徴と、温泉は何か関係があるのでしょうか。

【鎌田（講師）】 熱という意味では一緒ですが、やはりシリコンの多い火山の方がゆっくりと上がって、周囲に温泉の湯だまりを作りやすいです。富士山の場合は山が大きすぎて、熱がたまる場所がないので、富士山の周囲には意外と温泉がないでしょう。これは山の地形に関連します。それに、マグマの化学組成や深さ、地下水のたまりやすさなども関連します。

有珠山は近くに洞爺湖があって、あれがいわば水がめで、すごくいい位置にあります。

そういう地学を勉強していただいて、断面図などを見せながら説明すると、皆さんすごく面白がってくださいます。

【梅川】 火山マイスターのお話がありましたが、有珠山は展示や説明の方法、被害を受けた建物を残して、上手に見せていますよね。ジオパークにもなっています。

【鎌田（講師）】 そうですね。岡田先生とか宇井先生など、地元のホームドクターがいるので、皆さんが勉強したりしています。そういう意味では50個、観測している火山があったら、本当は専門家が50人必要ですが、この業界はすごく人が少なく、研究者で観測できる人が40人しかいません。これはものすごく問題がありますが、とはいえ、すぐ40人から100人にはならないので、皆さんに、自分の地域の火山のことはよく分かるマイスターになっていただける仕組みを作りたいと思っています。

【下城（黒川温泉）】 黒川温泉は阿蘇山と久住山の間くらいにありますが、今度はいつ頃、地震が来るのでしょうか。

【鎌田（講師）】 地震は予知できないので、逆に地震は予知できないという前提で準備していただきたいと思います。「では、どう防災するか」という考えに切り替えていただけないかと思います。

黒川温泉のあたりは日本列島の中では珍しく引っ張られているところで、正断層の地震という、ちょっと変わった地震が起きるところです。5メートル引き延ばされたと話しましたが、日本自体が引き伸ばされているということはゴムを引っ張ったような状態で、いつ切れるかわかりません。そういう状態が黒川温泉の周囲は600万年間くらい続いています。これは僕のドクター論文でもあるんですが、いつでも起きるけど、いつ起きてもいいように耐震補強をしておいたり、温泉に来た方に提供する知識としては、頭を守るために寝床の頭の周囲に家具を置かないことが挙げられます。何が一番大事かというと、寝ているときに頭に直撃を受けなければ、そういうことだけで被害の9割は減らせると思います。

地震は予知できないので、よって、どう防災するかというふうに切り替えていただくと思います。

第2部 火山と向き合う温泉地の現場から



話題提供 — 1

大涌谷周辺の火山活動における 現状について

講師

一般財団法人箱根町観光協会 専務理事 高橋 始氏

年間2000万人以上が訪れる国際観光地

2015年（平成27年）5月に発生した大涌谷周辺の火山活動については、大変なご心配と多大なるご支援を受け、心より感謝を申し上げます。観光協会の立場から、観光業界への影響と今後の観光戦略についてお話しします。

最初に、箱根町の概要について簡単に説明します（図1）。箱根町は都心から約90キロの神奈川県西部に位置し、富士箱根伊豆国立公園の一部に当たります。400年弱の歴史があり、江戸時代の初期に湯本から箱根に通じる東海道が開通し、徳川幕府は芦ノ湖畔に関所を設けました。以後、箱根は交通の要衝として関所を中心に宿場町へと発展します。



図1

江戸時代後期には「一夜湯治」の温泉場として栄え、大正時代には箱根登山鉄道が湯本から強羅まで開通しました。昭和に入ってから外国人が多く訪れ、チャップリンをはじめとする著名人も訪れています。

現在のように国際観光地として確立したのは戦前から戦後の頃です。多様な温泉に恵まれるとともに、箱根登山鉄道をはじめ、ケーブルカー、ロープウェー、遊覧船など公共交通機関の発達が今日の繁栄につながっているのではないかと思います（図2）。

現在の箱根町の年間入り込み観光客数ですが、2014年（平成26年）は2119万人と、2011年（平成23年）の東日本大震災の年の前年を上回る結果と

町のあゆみ・・・

① 交通の要衝地として発展

- 江戸時代の初期には、湯本から徳宿を経て箱根に通ずる東海道が開通。
- 後世に「天下の箱」といわれる箱根山の往來は困難を極めた。
- 徳川幕府は箱根を自然の要塞とみて芦ノ湖畔に關所を設けた。
- 以後、箱根は交通の要衝として、關所を中心に宿場町へと発展。

② 「一夜湯治」から国際観光地へ

- 江戸時代の後期になると、温泉場での宿泊が「一夜湯治」の形で旅人にも定着し、箱根は庶民の間でも大変な賑わい。
- 明治時代になって關所が廃止、現在の国道1号の原形となる幹線道路が開通。
- 交通が便利になるに伴って、箱根は湯治場としてだけでなく、避暑地としても有名となり、外国人にも愛され、別荘も建てられる。
- 大正時代に入り、箱根登山鉄道が湯本から強羅まで開通。
- 1936（昭和11）年に富士箱根伊豆国立公園に指定され、「国際観光地」としての地位を確立。

図2

平成26年 観光客入込客数内訳

平成26年・・・21,190,000人

内訳

- 宿泊客・・・4,606,751人
前年比97.7%（110,185人の減）
うち外国人 217,358人 前年比129.2%
- 日帰客・・・16,583,249人
前年比102.7%（443,185人の増）

* 円安やビザの大幅緩和、消費税免除制度の拡充などを受け訪日外国人客が過去最高を更新したことを背景に、箱根町においても外国人観光客にけん引され、前年に引き継ぎ2,000万人台を超える結果となった。

図3

外国人観光客の状況

2014年県内市町村別参考推定訪日外客数

- 箱根町・・・73万人
- 横浜市・・・62万人
- 鎌倉市・・・20万人

日本政府観光局（JNTO）発表訪日外客数および国土交通省観光庁「訪日外国人消費動向調査」の観光地別訪問率をもとに観光課で推定した概算値

日本を訪れた外国人旅行者が過去最高を記録したなか、箱根町においても外客が増加。東アジア（中国、韓国、台湾など）に加え、特に東南アジア（タイ、シンガポールなど）の国々が大きな伸びを示した。

大涌谷、芦ノ湖観光船などが人気スポット

図4

なりました（図3）。そのうち年間の宿泊客数は約460万人泊で、都心に近いということもあり、観光客全体の78%が日帰りです。外国人宿泊客数は21万7000人泊で、日帰りを含めると推定で73万人の外国人が訪れています（図4）。

今年も1月からゴールデンウィーク前までは、大変好調に推移していました。町としては来訪者全体が2000万人で宿泊が500万人泊、外国人来訪者100万人を年間目標に掲げており、おそらくこの目標も達成可能と思われていました。

14年ぶりの火山活動で噴火警戒レベルが上昇

しかし、今年（2015年）の5月6日に大涌谷周辺の火山活動が活発化し、噴火警戒レベルが1から2に引き上げられました（図5）。

過去の箱根の歴史を振り返ると、3000年前に現在の噴火警戒レベル5に相当する火砕流の発生があり、12～13世紀には大涌谷で水蒸気爆発がありました。最近では2001年（平成13年）の6月から10月に大涌谷周辺で地震活動が活発化しています。当時は噴火警戒レベルが設定されておらず、大涌谷周辺の立ち入り規制という措置は取りませんでした。今回の事態は、この2001年の火山活動以来14年ぶりとなります。

噴火警戒レベルの経緯

5月6日	大涌谷周辺の火山活動が活発化し、「噴火警戒レベルが2（火口周辺規制）」に引き上げられる。町は大涌谷周辺の想定火口域半径約300mを立ち入り禁止とした。民間事業者2社、箱根ロープウェイは運休（事業者により全線運休）。
6月30日	「噴火警戒レベルが3（入山規制）」に引き上げられる。半径約1kmを立ち入り禁止に。
9月11日	「噴火警戒レベルが2（火口周辺規制）」に引き下げられ、半径約500mに縮小。
10月30日	箱根ロープウェイが一部区間（姥子～桃源台）で運行を開始。
11月20日	「噴火警戒レベルが1（平常）」に引き下げられる。立ち入り禁止区域は縮小せず。

図5

※2015年5月にレベル1のキーワードは「平常」から「活火山であることに留意」に変更。

噴火警戒レベルの引き上げに伴い、箱根町は大涌谷周辺の半径約300メートルの範囲を立ち入り禁止にしました。その中に民間事業者の土産物屋が2社、箱根ロープウェイの大涌谷駅舎がありますが、これらにも立ち入り規制をかけました。

6月にはだいぶ落ち着いてきて、「そろそろレベル1に下げられるのでは」という期待をしていたのですが、6月29日に火山活動が再び活発化したため、6月30日にはレベル3に引き上げられました。

レベル3となったことに伴い、町は大涌谷周辺の半径約1キロまで立ち入り規制を拡大しました。9月11日になると、火山性地震や微動が収まりつつあるということで、レベル2に引き下げられました。

10月30日には箱根ロープウェイはメンテナンスをしながら姥子^{うぼこ}駅から桃源台駅の一部区間で運行を開始し、11月20日に半年ぶりに噴火レベル1に引き下げられたというのがこれまでの経緯です。

レベル2に上がった当時の火山活動の状況と、影響の詳細についてお話しします。ゴールデンウィーク前の4月26日から、大涌谷周辺で火山性地震が増加しました。5月3日18時に気象庁が臨時の火山解説情報を発表したことを受け、箱根町はその翌朝の5月4日午前5時に、大涌谷自然研究路と大涌谷周辺のハイキングコースを閉鎖しました。大涌谷へは歩いて入れないようにという措置です。

5月5日夜、かなり大きな地震が発生しました。気象庁は火山活動のステージが変わったと判断し、ゴールデンウィーク中なので観光客の混乱を配慮して、5月6日早朝の午前6時、レベル2に引き上げたという流れです。

これに伴い町は半径300メートルの立ち入り規制をかけたと言いましたが、この規制区域内には、上水道施設やロープウェイ施設の他、民間の温泉供給施設もあります。箱根の温泉供給は水蒸気に水を加えて温泉を作る仕組みで、この業者は送湯管を仙石原方面、強羅方面、温泉荘方面へ供給する3本を設置しています。たまたまその中の1本の管が破損して温泉荘地区の供給がストップし、これに伴って何軒かの旅館や民宿は閉鎖しました。

5月7日にはメンテナンスのため、規制区域への一時立ち入りが許可されました。その後も地震が続いていましたが、5月14日に再びメンテナンスのための立ち入り許可がありました。5月31日までに526人の立ち入りがありました。

噴火警戒レベルが3に引き上げられた場合、規制区域内に当然住民も住んでいますし、旅館の寮や別荘などもあるので、町として万が一の事態を想定し、5月下旬から住民調査を開始しました。

「風評被害」という表現方法の難しさ

噴火警戒レベル2となった5月6日以降の観光業への影響ですが、毎月、箱根町では入り込み調査を行っていて、ちょうど5月10日が定期的な調査日でした。

この日の調査によると、車の数はほぼ横ばいでしたが、ロープウェイが全線運行中止となったため、公共交通機関の幹線が寸断されてしまい、小田急ロマンスカー、ケーブルカーなどの利用客はほぼ半減しました。



5月6日でゴールデンウィークが終わり、7日から学校が始まりました。箱根は年間に約4万7000人の修学旅行生が訪れており、特に多いのが5～6月と10～11月です。5月7日以降、箱根に来ることを予定していたほとんどの修学旅行が、山梨県の河口湖や山中湖、神奈川県湯河原や江ノ島などに変更になりました。春、秋を含めると推定で約4万人泊がキャンセルとなり、大変な異常事態となりました。

宿泊施設への影響ですが、立ち入り規制区域の近くに寮がある旅館もあり、従業員が「地震が怖い」と退職や離職をするケースも見られました。オンシーズンでありながらキャンセルが続出し、なかなか新しい予約が入ってこないため、6月頃から資金繰りに窮する宿泊施設も出てきました。

住民生活への影響としては、地震が断続的に発生した大涌谷周辺は連日早朝からヘリコプターが飛来し、すごい騒音でした。マスコミも生のコメントを取りたいため、民宿や民家、商店に押し寄せたため、住民は非常に困惑や不安を抱えて生活していました。

もしレベル3になると、立ち入り規制区域が大涌谷の半径1キロに拡大され、その中には民家も入ってきます。そうした非常事態の行動について、理解できていないという不安が町民の中にありました。また、箱根町は観光立町なので、町民の多くは観光業に従事しています。なかなか先行きが見通せないということからも、生活の不安が高まっていました。

とはいえ、立ち入り規制区域以外については、旅館も商店も通常通り営業し、大涌谷以外は公共交通機関も運行しており、住民も以前と同じように生活しています。町長や観光協会からそうした情報発信をしたところ、様々な反応の世論がありました。

ネガティブな反応としては、一部のマスコミから「大涌谷は噴火する可能性が非常に高い」、あるいは「箱根で噴火すると関東一円に影響が及ぶ」といったものがありました。また「経済を重視して、安全を軽視している」といったネットの書き込みもありました。

一方でゴールデンウィーク中に規制を決断したことを評価する声や、国土交通省や観光庁、神奈川県なども含め、好きな箱根を応援したいという声も多数ありました。学者の先生からは「大涌谷は噴火する可能性は極めて低い」という調査結果も発表され、ネガティブとポジティブ、両面の反応がありました。

噴火警戒レベルが2になった最初の頃、町や観光協会は「風評被害」という言葉をかなり使っていましたが、それでは箱根がいわゆる被害の当事者であり、マスコミや消費者が加害者なのかという批判もありました。対応の難しさを感じた次第です。

噴火警戒レベルが3に引き上げられた6月以降、観光客への対応は非常に厳しいものがありました。ちょうど夏のトップシーズンを控えていたものの、今すぐ箱根に来てくださいというプロモーションはできないので、「普段通りお待ちしております」という姿勢で、6月から8月までプロモーションを展開しました。

世論としては今、あえて箱根に行く理由がない、レベルが下がればまた行くという声が圧倒的に多く聞かれました。レベル3という状況の中での観光プロモーションの難しさを痛感した次第です。

火山と共生する温泉地として新たな観光戦略を

こうした状況の中では、とにかく正確な情報発信をするしかないということで、箱根町観光情報ポータルサイト「箱根全山」に観光客に対する町からのコメントを掲載した他、立ち入り規制区域を入れた日本語・英語・中国語・韓国語のマップを作成しました。私たちは町の観光協会ですが、その他にも各地域に観光協会がありますので、ホームページを持っている観光協会については同様の情報掲載をお願いしました。

さらに観光事業者に対しては大涌谷火口付近で噴火した場合を想定した「万が一の備え」という文書を作成して、情報発信しました。これを受け、各地域や団体の形態に合った防災マニュアルを作成いただいています。

例えば、大涌谷に一番近い温泉である箱根強羅温泉の観光協会では、自治体と共同で避難マニュアルと緊急避難場所のマップを作成しました。これは非常によくできていますので、ぜひ箱根強羅観光協会のホームページをご覧くださいと思います。この他、町の観光協会会員向けに、温泉地学研究所による「箱根火山の今を知る」という勉強会も実施しました。

消費者への直接的な観光プロモーションが行いにくいことから、ネットエージェントや店舗のある大手旅行会社を箱根に招いて大涌谷以外の現場を見ていただき、安全対策を確認してもらった上で、旅行会社によるネットや紙媒体による間接的な宣伝の展開を行いました。

6月下旬になると再び火山活動が活発になり、6月30日12時30分に噴火警戒レベルが3に引き上げられました。これにより県道が一部通行止めになり、箱根ロープウェイや伊豆箱根バスの一部路線が運休しました。

立ち入り規制区域の拡大に伴い、区域内の住居や寮、別荘などの住人に対して避難指示が出されましたが、30日中に対象となる54人全員の避難が完了しました。これはやはり、事前の準備がかなり徹底されていたからではないかと思います。人的被害も全くありませんでした。

噴火警戒レベルが2に引き上げられた5月以降、町では大涌谷周辺の火山活動が観光業務に与える影響について毎月調査を行ってきました。最近の実績が先週発表され、宿泊業については、箱根温泉旅館ホテル協同組合に加入している95施設のうち61施設から回答を得ています。

5月6日以降のキャンセルはやはり大きな影響を与えており、6月の宿泊実績が前年同期比で62.6%、7月は64.7%と経営を圧迫する状況でした。8月以降は徐々に回復したものの、11月も80%までは届かない状況が続いています。

調査対象には入っていませんが、箱根の食材や卸などの業者はほとんど小田原など近隣の市町村にあります。これらに対する噴火の影響も非常に大きく、ある卸会社は倒産したという話も聞いています。

箱根ジオパークの最大の観光スポットが大涌谷であり、これまでは年間に約250万人が大涌谷を訪れていました。その大涌谷に入れないこと、ロープウェーが開通していないこと、修学旅行をはじめとした団体旅行のキャンセルがなかなか戻ってこないといった要因から、当面100%に戻すのは難しいのではと感じております。

11月20日には約半年ぶりに噴火警戒レベルが1に引き下げられ、11月21日からの3連休は、久しぶりに箱根の大渋滞が起きました。

ただし、6月末のレベル3に引き上げられる際に大涌谷周辺で小噴火がありました。いわゆる水蒸気爆発だったのですが、このときに新しい火口や噴気口が出現し、呼吸器に影響を与える二酸化硫黄の濃度が高まったということで、町としてはレベル1に下がっても、確実に安全が担保されるまで、大涌谷の立ち入り規制は解除しないという方針を取っています。

箱根は長年にわたって火山の恵みを享受し、その恩恵にあずかってきました。今回の事象を受けて、火山活動を正しく恐れ、今後も火山と共生していくことを改めて学んだわけです。現在の状況だとおそらく、不特定多数の観光客が大挙して大涌谷を訪れる従来の観光スタイルに戻るのはかなり難しいと思われます。今後の観光戦略としては、何よりも安全対策を最優先しつつ、噴火現象を新たな観光素材として、箱根ジオパークを活用した新しいスタイルの観光を構築する必要があると考えています。

何年か何十年後に、同じような噴火活動が起こるかもしれません。今回の火山活動を教訓として、町と住民と観光事業者が一体となったオール箱根態勢の再構築をさらに強固なものにし、箱根ブランドの回復に向けて努力していきたいと思っております。



話題提供 — 2

草津町の火山防災の 取り組みについて

講師

草津町長 黒岩 信忠氏

噴火レベル2になった2014年6月3日

我が町にある草津白根山は日本全国に110ある活火山のうち、東京工業大学の先生の研究結果によれば、日本で2番目にエネルギーが大きいとされています。

草津温泉の湧出量は現在、公式発表で毎分3万2300リットルですが、実際は3万6000～3万7000リットルと、もっと多い量になるかと思えます。

草津白根山の火山のエネルギーは40万キロの火力発電と同じ容量を持っています。その草津白根山が2014年（平成26年）6月3日、レベル1から2に引き上げられ、大変大きな影響が出ました。

火山の噴火情報についてお話すると、1978年（昭和53年）に活動火山対策特別措置法が施行され、1979年（昭和54年）1月から火山活動情報、臨時火山情報、定期火山情報という3種類の情報提供が行われることになりました。1993年（平成5年）からは緊急火山情報、臨時火山情報、火山観測情報、定期火山情報の4種類に変わり、さらに2002年（平成14年）からは緊急火山情報、臨時火山情報、火山観測情報、火山活動解説資料になりました。

2003年（平成15年）11月からは、火山活動度レベルというものが設定され、レベル0の「兆候なし」からレベル5の「きわめて大規模」まで、6段階のレベルが示されました。2007年（平成19年）12月には、現在使われているレベル1（正常：2015年5月に「活火山であることに留意」に変更）、レベル2（火口周辺規制）、レベル3（入山規制）、レベル4（避難準備）、レベル5（避難）という形に変わっています（図1）。

6月3日の夕方、草津白根山の警戒レベルが上がったことによって、群馬県が山と国道の立ち入りを規制する、夜9時には国道を通行止めにするというファクスが流れてきました。私はそれを見て「何だこれは」と激怒し、群馬県の危機管理室に電話しました。

「あなた方は何の職権や法令に基づいて、いきなり山の規制をかけたのか。道路についてはそれなりの職権があるかもしれないが、現在の規制権は私にある」と宿直していた職員に言い、とにかく明日、上司に報告して草津町まで来るようにと言いました。

すると翌朝10時頃、群馬県副知事から電話がかかってきて「大変申し訳なかった。うちの危機管理官が勘違いをしたようで、町長のおっしゃることが正しい。これから部課長をそちらに向かわせるので、彼らと会ってほしい」と言われました。そこで来た彼らに「なぜいきなり県は山の規制をかけたのか」と聞くと、非常に分厚いマニュアルがあり、それに基づいた

草津白根山の噴火警戒レベル

— 火山災害から身を守るために —

噴火警戒レベル

●噴火警戒レベルとは、噴火時に危険な範囲や必要な防災対応を、レベル1から5の段階に区分したものです。
 ●各レベルには、火山の周辺住民、観光客、登山客等のとるべき防災行動が一目で分かるキーワードを設定しています（レベル1は「避難準備」、レベル2は「避難準備」、レベル3は「入山規制」、レベル4は「火口周辺規制」、レベル5は「活火山であることに留意」）。
 ●対象となる火山が噴火警戒レベルの段階にある場合は、噴火警戒レベルでお知らせします。

草津白根山 噴火警戒レベルに対応した規制範囲

●噴火警戒レベルに応じて下記のような規制が必要になります。

- レベル1（留意）：噴火活動監視の継続、立入規制
- レベル2（避難準備）：避難が必要な居住地域からの避難準備、立入規制
- レベル3（入山規制）：登山禁止、入山規制、避難ルートから3km以内立入規制
- レベル4（火口周辺規制）：火口周辺立入規制、避難ルートから1km以内立入規制
- レベル5（活火山であることに留意）：火口周辺立入規制、避難ルートから0.5km以内立入規制

●この図は噴火警戒レベルに対応した主要な規制範囲を示しています。●噴火活動の規制については、最新のものを参照してください。●レベル1は、避難準備段階で、噴火活動監視の継続が示されています。●レベル2は、避難準備段階で、避難ルートが示されています。●レベル3は、入山規制段階で、登山禁止が示されています。●レベル4は、火口周辺規制段階で、火口周辺立入規制が示されています。●レベル5は、活火山であることに留意段階で、火口周辺立入規制が示されています。

気象庁 気象庁 気象庁

草津白根山の噴火警戒レベル

平成19年12月1日適用開始

警戒レベル	火山活動の状況	住民等の行動指針	留意される留意事項
噴火警戒レベル5（留意）	居住地域に重大な噴火を及ぼす噴火が発生し、あるいは噴火している状態にある。	居住地域に重大な噴火を及ぼす噴火が発生し、あるいは噴火している状態にある。	●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。 ●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。 ●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。
噴火警戒レベル4（避難準備）	居住地域に重大な噴火を及ぼす噴火が発生し、あるいは噴火している状態にある。	居住地域に重大な噴火を及ぼす噴火が発生し、あるいは噴火している状態にある。	●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。 ●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。 ●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。
噴火警戒レベル3（入山規制）	居住地域に重大な噴火を及ぼす噴火が発生し、あるいは噴火している状態にある。	居住地域に重大な噴火を及ぼす噴火が発生し、あるいは噴火している状態にある。	●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。 ●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。 ●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。
噴火警戒レベル2（火口周辺規制）	火口周辺に影響を及ぼす噴火が発生し、あるいは噴火している状態にある。	火口周辺に影響を及ぼす噴火が発生し、あるいは噴火している状態にある。	●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。 ●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。 ●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。
噴火警戒レベル1（活火山であることに留意）	火山活動が静穏。	火山活動が静穏。	●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。 ●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。 ●噴火活動が居住地域に到達、あるいは接近している。

図1

という話でした。草津町長の名前はそこには書かれていません。

気象業務法という法律に基づいて、気象庁はレベル設定権を持っています。どのように山を規制するかについては、災害対策基本法の60条に市町村長の避難指示について書かれています。その中の6項には「市町村長が事務を執れなくなったときに、初めて都道府県知事が代理する」という趣旨のことが書かれています。

かなり状況が進むと、63条に市町村長の警戒区域の設定というのが書かれています。「草津町長は避難指示もまだしていない、警戒区域も設定していないのになぜこういう規制指示を出したのか」と私が聞いても、彼らは全く返答ができませんでした。

草津町には国道292号、別名「志賀草津高原ルート」と呼ばれる道路が通っており、これは長野県と群馬県を結ぶ大変有望な観光道路です。この道路を止める権限は誰かという群馬県です。知事ではなく、道路を管轄する土木事務所の所長に職権が委ねられています。その所長を呼び、何の法令に基づいて道路を止めたのかと聞きました。こちらも「分かりません」ということで、答えられませんでした。道路法46条に基づくと、危険が迫ったときは管理者が道路を止めることができるという解釈です。県ではルールが分かっていたという実態があったということです。

このように昨年（2014年）6月、噴火警戒レベルが上がったことで、草津白根山は突然クローズアップされることになり、草津町役場に報道機関が何社も来ました。当初、彼らは面白おかしいタイトルを付けて草津温泉が大変危険なといった内容の番組を作ろうと考えていたようです。

最初は職員が対応していましたが、これはとても任せておけないということで、私は町長室にそれぞれの報道機関を呼びました。町では万全な態勢を取っていること、万が一噴火しても草津温泉には絶対に噴石が飛ぶことはなく、泥流が流れることもないと、私も素人ですが学者の先生と話をしている、それくらいのことは知っていたので、そういうことを伝えると、私の話を聞いて変な報道はできないと判断したんでしょうね。「上司に報告します」ということになり、結果としてあまりひどい報道はされませんでした。

私が一番気にかけてのは、火山そのものの害よりも風評被害をどう防ぐかということです。隣の嬬恋村でも、浅間山の噴火レベルが上がったことがありました。そのとき、村長が防災服を着てテレビに出たところ、「噴火もしていないのに、なぜそういう格好をするのか」と村民から意見が挙がったそうです。

これは意外と重要なことです。私は草津白根山が噴火をすれば防災服に着替えますが、そうでなければスーツでメディアに対応します。そして学者の説として安全であり、絶対に大丈夫だと彼らに話をしました。

町長判断で職員による火山監視を実施

次に、草津町の防災態勢についてお話します。草津白根山は東京工業大学と上智大学、気象庁の三者で常に監視しております。日本に110ある火山のうちトップクラスの監視態勢が取られていると言っても過言ではないと自負しています。

1983年(昭和58年)に草津町、嬬恋村、中之条町の2町1村で「草津白根山防災会議協議会」という組織が設立されました。会長は草津町長が務めています。

この協議会は毎年、志賀草津高原ルートを開通する際に、開通について検討を行います。国や県やいろいろな団体、60人くらいで構成されており、ここで意思決定するわけではなく、専門部会で学者の先生方と気象庁が分析したデータが私のところに送信され、私が防災協議会に「今年の草津白根山と道路開通についてはこう判断する」と伝えるということを毎年繰り返しています。

2014年は4月に道路が開通して、6月3日に突然閉鎖となり11日間止まってしまいました。ものすごく影響がありました。県には何とか早く再開通してくれと言いましたが、道路の開通は国道を預かる県の仕事だから、安易に開通させるわけにはいかないという姿勢でした。

あの手この手を使い、私が提案したのが「我々は火山と共生してきた町で、自信がある。町の職員を6人体制で3班に分けて山の監視をするから、目視できる時間帯に限り通行を認めてほしい」ということです。県もそこまで言うなら、ということで開通となりました。

道路は国・県が管理するものですから、そこに草津町が金をかけて監視員を立たせるというのは、本来は法令違反です。金銭的な問題として下級の自治体が上級の官庁に金を出すというのは基本的に認められていません。

ただ法令が改正され、総務大臣の許可をもらえばということではできるようにはなったので、草津町としてはとにかく金をかけてもやろうということで、小さな町なので、役場の職員を毎日6人監視に充てるのは大変で業務にも支障が出ましたが、草津の観光を考えると万全を期したいということで取り組みました。

ちなみにその後、県からは「町で監視するのは大変だろうから、工事現場の監視員を置こう」という提案がありました。しかし、それは違うと私は反論しました。単なる道路の整理員を置いているのではありません。微動や匂い、目視などから判断し、火山を五感で感じられるから、町の職員を置いているのだと言いました。

草津白根山は50年も前から、東京工業大学が観測所を設置しています。今は、ライブカメラで役場庁舎内で常にリアルタイムで火口の内部が見られます。夜でもうっすらですが、火口の映像を見ることができます。常にライブで火口の内部を見ることができる仕組みができています。カメラは東京工業大学のものですが、映像を草津町に転送していただいています。

今はレベル2ですが、草津町ではレベル1でも状況によっては、草津白根山の火口周辺から500メートル規制をかけており、この数十年はその規制を続けています。これは首長の判断に基づいています。

入山規制は最終的に首長が判断すべき

2014年9月、御嶽山が噴火しました。御嶽山と草津白根山はどちらも、蒸気噴火が想定される火山です。当時、両方ともレベル1でした。しかし、御嶽山はレベル1でも、火口内部の入山は禁じていたようですが、事実上0メートル規制でした。

なぜかと私は疑問を持ちました。いざ、そういう危機が迫ったときは皆、気象庁が何とか指導してくれるだろうという安易な気持ちがあります。しかし、最終的には首長が決断しなければならぬことが、意外と分かっていないんですね。

そういう中で御嶽山の火山噴火の被害が起きてしまったわけですが、学者の先生に聞いたら、犠牲になられた方はおおむね火口から500メートル以内にいたそうです。

「もし、黒岩町長は御嶽山の下の市町村の首長だったら、どういう判断をしたか」と聞かれたことがあります。私なら当然、500メートル規制をかけたと思います。「たられば」の話では仕方ないと思いますが、あれだけの尊い命を失ったことは重く受け止めなければならぬと思います。私としては、今でも草津白根山はレベル2ですが、1キロ規制をかけています。

では、レベル1と2では何が違うのか。これは山ごとに定められているローカルルールで変わります。浅間山はレベル2で2キロ規制をかけています。今日は箱根町の方もおいでになりますが、箱根町ではレベル2で300メートル、レベル3で1キロ規制をかけると聞いています。

それぞれの山でなぜこれだけ違うかということ、過去のデータ観測に基づいているからです。ではなぜ草津白根山がレベル2で1キロ規制がかかったかということ、1983年11月13日に噴火があったときに、人の頭の大きさの噴石が800～830メートル飛んだという記録があります。それをもとにして前町長のときから入山規制に関する仕組みができ、それが継続しているという形です。

気象庁が事務局を担当し、大学研究者や関係機関の専門家で構成される「火山噴火予知連絡会」という機関があります。2014年、その中に「火山情報の提供に関する検討会」という新たな会が作られました。検討会は同年10月から2015年（平成27年）3月までに計6回、気象庁で開催されました。

この会が設立された一番のきっかけは、御嶽山の噴火により大惨事が起きたことです。座

長は東京大学名誉教授の藤井敏嗣さんが務め、内閣府や総務省、国土交通省の様々な責任者、20人強で構成されています。自治体の首長としては2人参加しており、一人が小諸市長、そしてもう一人が私です。

なぜ私に白羽の矢が立ったか分かりませんが、気象庁から「草津町の防災の考え方を検討会でぜひ述べてほしい」とメールをいただき、御嶽山のような事故を二度と起こさないためにもと思って、参加させていただきました。

検討会では、気象庁と学者の間では、なぜレベルを上げなかったのかというやりとりが非常に多く聞かれました。それだけ火山噴火の予知は難しく、特にマグマ噴火ではなく、水蒸気噴火の難しさがあると思います。

主に議論されたのは、噴火が迫ったときや噴火したときは、どのように住民や登山者に知らせるかということでした。各火山に防災協議会を作り、噴火の危機に際してはその会で協議して対応するというのが、気象庁と火山噴火予知連絡会に参加する火山学者の主な考え方でした。

しかし、指揮権があいまいであると、まだ同じ事故を引き起こす懸念があります。防災協議会というのはいろんな人が参加している任意団体です。「災害対策基本法では首長にあります。気象庁には気象業務法の中にしか職権はない。それを承知の上で、気象庁がある程度、市町村長にこういうときはこうしたらどうですかと促すくらいのことは書けないのか」と私は言いました。気象庁は状況説明だけで、どうしなさいという指示ができません。そういうギャップは大きな問題になっていると思います。

気象庁が防災協議会に連絡を取り、それを受けて防災協議会が立ち入りについて意思決定をするなんて、そんな悠長なことを言っていたら、噴火したら誰が責任を取るのかと。防災協議会は、「噴火が起こったらこうしましょう」と事前に決めておくための機関であって、意思決定機関ではありません。災害対策基本法に基づいて首長が決断するという自覚を、各首長が持つ必要があると思います。

そういった思いから、噴火の危機に際しては防災協議会が意思決定するといった内容を報告書に書くことに私は反対しました。そうしたら、報告書からそうした一文は除かれましたので、委員として参加した効果はあったかなと思います。

火山と共生する温泉地であるという自覚

私は火山については素人ですが、草津白根山と小さい頃から共生してきましたので、火山というものがどういうものかはある程度分かっています。草津白根山があるからこそ、草津温泉が湧き続けているわけです。

自然というのはいたずらをするものだと思ったのは、レベル2になって国道が通行止めになったとき、途中にある万座温泉に抜ける道路が突然陥没し、それによって万座温泉が陸の孤島になってしまいました。すると、群馬県の課長が突然私のところに向いてきて、私に「通行時間帯を長くしましょう」と言ったんですね。以前は「時間を延ばすと危険だと言ったでしょう」と私は言い、それを撤回するなら考えてもいいと言いました。相手は困っていましたが、前の発言を撤回して、少し通行時間を長くしようということになりました。そうしたら、



万座のそばの元白根山で、森林の地中から煙が上がりました。草津白根山を管理している学者の先生は顔が青くなって「もしこれが火山性だったら草津町も避難しないといけない」と言いました。私もぞっとしましたが、昔、この山の中で硫黄を掘っていたことがあって、その硫黄鉱山の洞窟で自然発火し、地中で硫黄が燃えて煙が出てきたということが分かってほっとしました。

私は今年（2015年）9～10月に地熱研究の目的で北海道に行き、洞爺湖のそばの洞爺湖町の町長と会って火山についてのお話をしました。町長は「学者の先生と気象庁の言い分を聞いていたら、我々は生活できないんです」とおっしゃいました。大変驚いたのが、火口から380メートルのところに建物があることでした。そういう形で、昔から火山とともに共生してきたわけです。もう一つ言えるのは、有珠山はマグマ噴火という解釈らしいですね。ですから、「我々は噴火の兆候は十分分かっているのだから、一例も事故を出したことはない」と洞爺湖町長は豪語しておりました。

草津白根山は山としては扱いやすい山ですし、既に30年前には2500人収容できる火山シェルターを計13カ所に設置しました。この2500人という数字は、バブル期にバス50台という単純な計算で作られました。私が町長になってからさらに快適なものにして、今では2650人収容可能になっていますが、一度も利用したことはありません。そして、1キロ規制をかけて一切山に立ち入らせないという厳しい規制をかけています。

そうすると、町民にとってはストレスになるんですね。「町長はかっばかりつけている。あなたが判断できるんだから山を開放しなさい」といった意見もあります。しかし、私が無理やり山を開放したら、怖いのがメディアです。噴火警戒レベルも下がっていないのに、何の根拠もなく草津町長は山を開放した、ビジネスを優先したと言われるのが、観光地としては一番怖いことです。

道路が一時的に通れなかったり、山に登れないことによって、町にとっての実害は数億円に上りますが仕方ありません。そういう中で、こういうときは我慢しかないと思いますが、そういう中でも、宿泊など民間のいろいろな産業になるべく影響が出ないように考えるのが町長の仕事だと思います。そういう中、私が心を砕いたのは、何としても風評被害を出さないということで、取り組んできました。それに全てを注ぎ、結果的に風評被害を出さなかったという自負を持っています。

中心街をより一層活性化するまちづくり

少し火山防災から話題はそれますが、草津町のまちづくりについて少しお話ししたいと思います。

草津町では今、私が政治生命をかけて一昨年に御座之湯、昨年は湯路広場を作り、湯路広場にはトイレを造りました。私は日本一独創的できれいなトイレだと自負しています。トイレ単独で1億2000万円ぐらいかけ、お客さんが日帰り温泉と間違えるようなトイレです。このトイレは今年、内閣府の「日本トイレ大賞」の“空間部門賞”で大賞を受賞しました。

今年は熱の湯を建て替えましたが、大変評判が高く、お客様に好評です。御座之湯は明治の趣、湯路広場は昭和レトロ、そして熱の湯は大正ロマンをテーマにしました。草津町は非常に長い歴史の変遷の中でできたので、あえて時代を統一せず、それぞれの時代で物語性を作ることを目指しました。

街なみ環境整備事業という国土交通省の補助事業も行っており、今年でもう30以上の事業例があります。先日、北海道で温泉地をいくつか訪れてショックだったのが、「我々の街には街がなくなってしまった」という声でした。大型旅館が多いのでお客さんが外に出歩くことがなくなったということがあるそうです。草津温泉にまちなみがあるというのは素晴らしいことだと改めて実感しました。

街なみ環境整備事業をお手伝いいただいている北山創造研究所の代表は安藤忠雄さんの双子の兄弟である北山孝雄先生です。北山さんが私に「草津ではなぜ多くのカップルが手をつないでいるのか」と聞かれました。私も言われるまで気づかなかったんですが、改めて見ると、手をつないでいる方が非常に多いんですね。これからは中心街を一層活性化するまちづくり、カップルが手をつないで歩きたくなるまちづくりをしていきたいと思っています。

私は草津のブランド力をさらに高め、とことんブランド作りを目指して事業を進めてきました。ブランド力という意味では、各地域で行われているふるさと納税も一つのバロメーターになるのかなと思います。群馬県では草津町への納税額が最も多く、4月から11月末まで4億1000万円が集まりました。

これは非常にシンプルな仕組みで、例えば10万円寄付したら、5万円分を草津のホテルなどに泊まれる地域通貨券でお返しするという仕組みで、大変効果があり、1年で間違いなく納税額は5億円は超えるだろうと思います。納税する方たちからすると、ふるさと納税は単なるノスタルジックな気持ちで寄付しているのではなく、一種のビジネス的な面もあると思います。町としても大いにアピールもしてきましたが、今この仕組みは非常にうまく回っています。

ディスカッション

特別ゲスト

いわき湯本温泉 古滝屋 里見 喜生氏

災害に対する観光地継続計画 (DCP) の策定を

【堀木】 これまでのお話を踏まえ、ディスカッションに入りたいと思いますが、最初に議論の材料と論点をいくつか整理して、事務局からお話したいと思います。

お配りした資料は、各温泉地がある自治体の防災取り組み状況を、事務局がインターネットで調べたものです。防災計画の策定や防災マップの作成、総合計画および観光計画で防災についてどのように言及しているか、これらについて住民だけでなく観光客に対する記載はあるかなどを整理しています。

例えば阿寒湖温泉の場合、「雌阿寒岳火山防災計画」が今年5月に策定されており、その中で観光客に関する言及も行われています。防災マップについては、釧路市や雌阿寒岳に関する各種ハザードマップや防災ハンドブックが作られており、2000年(平成12年)9月には観光客向けの「雌阿寒岳ハザードマップ」も作られています。

2008年(平成20年)に策定された釧路市総合計画では防災体制に関して観光客への対応についても一部触れていますが、2007年(平成19年)に策定された釧路市の観光計画に当たる「観光振興ビジョン」は私たちもお手伝いしましたが、当時はそうした意識がなく、観光客への防災に関する記載はされていません。

観光客が参考にできるその他の情報源についても列記しました(図1)。鎌田先生からもお話があった「火山登山者向けの情報提供ページ」が気象庁のサイトで公開されていたり、「安全に火山を楽しむために」(日本火山学会)という情報が日本火山学会のサイトで紹介されていたり、防災科学技術研究所では「火山ハザードマップデータベース」が提供されています。ただ、こういった情報に一般の方がアクセスしているかどうかは疑問があります。

各温泉地でいろいろな取り組みをされていますが、温泉地でどのような対応策が必要なのかを考えてみました。まず考えられるのが、自然災害を念頭に置いた「観光地継続計画」(DCP:Destination Continuity Planning)を策定する必要があるのではないかと考えてみました。これは「企業体の事業継続計画」(BCP:Business Continuity Planning)の観光地版というイメージです。

2点目が、軽微な災害なら個々の宿泊施設や観光施設で対応可能ですが、一定のレ

(参考)観光客が参考にできるその他情報源

- 火山登山者向けの情報提供ページ(気象庁)
 - 各火山の活動状況を紹介。「噴火警報・予報」「火山の状況に関する解説情報」「最新の火山情報」「噴火警戒レベル」など。
- 安全に火山を楽しむために(日本火山学会)
 - 同名のパンフレットの内容をホームページで公開。活火山登山に必要な服装・装備等を紹介。
- 火山ハザードマップデータベース(防災科学技術研究所)
 - 1983年以降に公表された活火山のハザードマップ、防災マップを収録したデータベース。
- ハザードマップポータルサイト(国土交通省)
 - Web上で様々な条件を設定したハザードマップ「重ねるハザードマップ」を確認できる他、各市町村が作成したハザードマップへのリンクを紹介。

資料:毎日新聞記事などから(資料:国土交通省)

図1

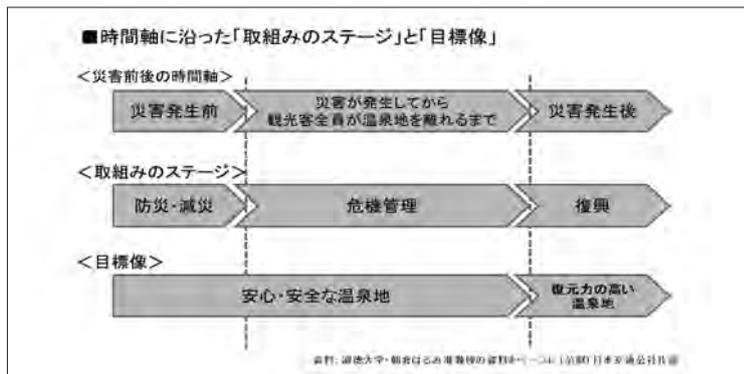


図2

●“観光地継続計画”に向けたチェックリスト(試案)①
～災害発生前～

目標像	取組のステージ	災害発生前の取組	温泉地として確保したいこと	備	チェック欄		
安心・安全な温泉地	危機管理	災害発生前	全温泉地等	温泉地へのアクセスルートが、1方向につき2つ以上ある	温泉とその道路網となる構造、道路と駅直結	<input type="checkbox"/>	
			温泉地内	温泉地内、周辺エリア温泉地から車で30分以内にて観光施設がある		<input type="checkbox"/>	
			近隣自治体等	温泉地内、近隣自治体等と連携している	温泉地内、近隣自治体等と連携している		<input type="checkbox"/>
			情報連携等	温泉地内、近隣自治体等と連携している	温泉地内、近隣自治体等と連携している		<input type="checkbox"/>
			ハザード対策	温泉地内、近隣自治体等と連携している	温泉地内、近隣自治体等と連携している		<input type="checkbox"/>
			IT対策	温泉地内、近隣自治体等と連携している	温泉地内、近隣自治体等と連携している		<input type="checkbox"/>
			IT対策	温泉地内、近隣自治体等と連携している	温泉地内、近隣自治体等と連携している		<input type="checkbox"/>

資料：淑徳大学・朝倉はるみ准教授の資料をベースに（公開）日本交通公社作成

図3

●“観光地継続計画”に向けたチェックリスト(試案)②
～災害発生から観光客全員が温泉地を離れるまで～

目標像	取組のステージ	災害発生時の取組	温泉地として確保したいこと	備	チェック欄	
安心・安全な温泉地	危機管理	災害発生時	観光施設、観光客等	観光施設、観光客等		<input type="checkbox"/>
			観光客等	観光客等		<input type="checkbox"/>
			観光客等	観光客等		<input type="checkbox"/>

資料：淑徳大学・朝倉はるみ准教授の資料をベースに（公開）日本交通公社作成

図4

●“観光地継続計画”に向けたチェックリスト(試案)③
～災害後～

目標像	取組のステージ	災害発生後の取組	温泉地として確保したいこと	備	チェック欄	
温泉地が元気で継続	復興	災害後	観光客の受け入れ	観光客の受け入れ		<input type="checkbox"/>
			観光客の受け入れ	観光客の受け入れ		<input type="checkbox"/>
			観光客の受け入れ	観光客の受け入れ		<input type="checkbox"/>
			観光客の受け入れ	観光客の受け入れ		<input type="checkbox"/>
			観光客の受け入れ	観光客の受け入れ		<input type="checkbox"/>
			観光客の受け入れ	観光客の受け入れ		<input type="checkbox"/>
			観光客の受け入れ	観光客の受け入れ		<input type="checkbox"/>

資料：淑徳大学・朝倉はるみ准教授の資料をベースに（公開）日本交通公社作成

図5

ベル以上になると観光地全体としての対応が必要ではないかということです。例えば温泉地の収容力が70%未満になってしまったり、主要な観光資源が崩壊してしまったり、交通機関が1週間不通になってしまうなど、様々なケースが考えられます。観光地あるいは温泉地として、こうした被害レベルを念頭に置き、地域として災害に対応する計画もきちんと作っていく必要があるのではということです。

災害に対し、時間軸に沿った取り組みのステージと目標像を示したのが、こちらのチャートです(図2)。淑徳大学の朝倉はるみ准教授の資料をベースに、事務局で加筆し作成しました。

時間軸としては、「災害発生前」「災害が発生してから観光客全員が温泉地を離れるまで」「災害発生後」と大きく3つに分けることができます。各ステージの取り組みとしては、災害発生前は「防災・減災」、災害発生時は「危機管理」、災害発生後は「復興」という考え方になると思います。

各ステージの目標像は、災害発生前および発生してから観光客全員が温泉地を離れるまでは、「安心・安全な温泉地」をどう目指すかであり、災害発生後は「復元力の高い温泉地」を目指すということで、箱根町の高橋さんからもご報告があったように、情報発信も含めて、通常の状態にいかに戻すかという考え方が必要になると思います。

これらを踏まえて観光地継続計画を考える場合、災害の発生前、発生時、発生後、それぞれ時間軸で必要と思われる取り組みを挙げたチェックリストの試案を作りました(図3～5)。

□ 論点

【地域内では】

- 災害発生前(平常時)～災害発生時～災害発生後それぞれの取組が切れ目なく機能することが重要
- 地域の各主体の役割分担が明確になっていることが重要
- 宿泊施設レベルの取組と地域(温泉地)レベルの取組が明確になっていることが重要

【観光客との関係では】

- 現状では観光客向けの情報は限られ、かつ散在しているためアクセスしにくい状況ではないか？
- 災害の危険性と観光地(温泉地)としての安全性をどうバランスさせて市場側に伝えるか？
- 観光地(温泉地)側と同時に観光客側の意識を変えていくことも必要ではないか？

図6

「災害発生前」「災害が発生してから観光客全員が温泉地を離れるまで」「災害発生後」の各ステージで温泉地として望ましいことをリストアップしています。立地条件の確認、計画の策定、それに基づいた情報提供がされているのか、ハード面やソフト面で防災対策が行われているかなどが挙げられます。特に災害後については、現状では計画策定があまりされていない部分だと思います。

最後に、事務局からの問題提起として論点をまとめました(図6)。各温泉地では災害に対してマップ作成や防災計画の策定などを行っていますが、そうし

たものを一本に束ねて、災害発生前の平常時、災害発生時、災害後と、切れ目なくきちんと対策できる計画を決める必要があるのではというのが事務局としての考えです。

また、地域の各主体の役割が明確になっていること、そういう中で宿泊施設レベルや温泉地レベルの取り組みがきちんと明確になっていることが重要だと思います。また、観光客との関係性という観点から見ると、現状では情報が限られ、いろいろなところに散在しているという状況もあり、観光客がそれらの情報になかなかアクセスしにくいのではと思います。

箱根でも非常に悩んだというお話がありましたが、災害の危険性と観光地としての安全性をどうバランスを取って市場に伝えるかはポイントだと思います。また、訪れる側の意識をどう高めていくのか。温泉地だけでできる取り組みではありませんが、そうしたことを考えることも必要だと思います。

温泉地と防災というテーマは非常に大きいので、今回で結論を出そうということではなく、この研究会としても引き続きディスカッションを重ねる第一歩にしたいと思います。

これからのディスカッションでは、3人の講師の方たちのお話を踏まえ、各温泉地の代表の方から一言ずついただければと思います。

防災を担う人材育成も必要に

【新山(道後温泉)】 四国には火山がありませんが、南海トラフ大地震の影響は大きいと想定されています。道後温泉も広域災害に備え、防災指針を策定しています。

内容は、観光客も含めた帰宅困難者を各施設で受け入れます。その場合に、停電や断水などインフラに関して不便をかけることがあれば、宿泊料金を全て無料にすることが決定しており、既に愛媛県から発表しています。

道後温泉の宿泊客は年間80万～90万人、日帰り観光客は約200万人です。これらの方たちに速やかに正しい情報を伝えるシステムを構築しています。2016年(平成28年)3月1日は商店街60軒と道後温泉旅館協同組合全ての組合員、地元住民と合同で広域地震を想定した防災訓練をします。防災士は今、道後温泉旅館協同組合には10人くらいしかいませんが、その防災訓練までに全施設で防災士の資格を取得することが決まりました。

取得については2日間の講習費と試験を合わせて2万2000円ほどかかり、次の試験は来



新山富左衛門氏（道後温泉）



吉川勝也氏（鳥羽温泉）

年（2016年）2月ですが、これに向けて全員が勉強するという形です。今、日本全体では防災士の人数は10万人を超えており、東京都は9000人超で一番多いそうですが、その次が大分県で6800人ほど、愛媛県は3番目に多く6500人ほどいるそうです。道後温泉は防災士を各旅館に1人ずつ置いて、安心・安全のまちづくりをしたいと考えています。

【堀木】 ありがとうございます。先ほど、鎌田先生から火山の専門家は少ないので、各温泉地で火山のことをきちんと伝えられる人が必要という話がありました。そういう専門知識を持った方が必要な一方、防災の実務面を担う人材育成も非常に大事ではないかと今のお話を聞いて感じました。

【吉川（鳥羽温泉）】 鳥羽も道後温泉と同じく、今年9月に帰宅困難者用の防災協定を策定しました。鳥羽は三重県で最大の宿泊収容能力を持っているということで、この地域で帰宅困難者を受け入れる施設は旅館ということになります。ただ、施設が全て海岸線沿いに建っているので、全ての旅館が対象になるわけではないのですが、耐震問題などをクリアした施設が手を挙げて、被災者や帰宅困難者を受け入れるという形です。

鳥羽市の第二次観光計画の中には、大きく防災計画や防災教育が明記されており、これは第一次観光計画とは大きく変わった点ではないかと思います。

私どものところは東海、東南海、南海のどの地震が起きても被害を受けますし、北アメリカや南アメリカで地震があっても

被害を受けるという非常に受け身の観光地です。特に地震後の経済的な被害が大きいのと思います。鳥羽市へは観光客の9割が大きな海岸線に沿った伊勢平野を越えるルートで来るわけですが、伊勢平野に津波被害があると、そのルートを使って鳥羽へたどり着くことも、鳥羽から帰ることもできなくなります。そういう状況の中で危機管理や観光地として守っていけるのかというのがあります。

一時は、三重県の東西を結ぶ国土計画もありましたが、国の計画も大きく変わりました。これからは自分たちの身の丈の「安心して来ていただける観光地」をきちんと作っていかうという覚悟です。水の問題で、宿泊施設で災害時にトイレを使えるようにするにはどうしたらいいかなどは、東日本大震災が大きな教訓となっています。

【堀木】 伊勢平野が津波に遭うと、鳥羽へ行くことはもちろん、観光客が帰ることができないという話がありました。冒頭でお話しした防災のチェックリストでも、「アクセスルートが複数あるか」というのを項目の一つに挙げています。そうしたことを、より広域的な視点で見ていく必要があると思います。

【湯本（草津温泉）】 草津町長からお話があった草津白根山は水蒸気爆発の恐れがあり、非常に活発な山なので大変な部分はありますが、山と温泉街が非常に離れていること、温泉も山から離れた場所で湧いているということがあり、もし噴火してレベル5になっても、草津



湯本晃久氏(草津温泉)

温泉街は避難をする状況にはなりません。また、仮に火砕流が発生しても、温泉街とは別の斜面に流れるというハザードマップの予測が出ているので、温泉街の人間は火山噴火の被害自体にはそれほど危機感を感じていません。

むしろ、火山以外に関するハザードマップなどが全然ないのが、草津の大きな問題ではないかと思います。噴火以上に危機が大きいのではと思うのが、大雨が降ったときの土砂災害などです。草津は川の上流にあるので、局地的な大雨が降らない限り大丈夫とは言われていますが、私の宿が建っている周辺は土砂災害警戒区域に指定されており、過去には温泉街の中でも土砂崩れがあり、何軒もつぶれたのを私も小学生のときに見ています。

群馬大学に片田先生という先生がおり、東北の石巻で小学生などに津波が起きたときにどう逃げるかといったことを教えたおかげで、その地域では非常に被害が少なく、特に子供に関しては全く被害が出ませんでした。

その先生が、群馬県の予算で草津に来られ、地元の方々と協議して温泉街の中で特に土砂災害の危険があると思われる場所に「過去にこういう土砂崩れがあった」とプロットし、冊子にまとめて対象となる地域の各世帯に配布しています。基本的には自主避難計画で、コップを置いてこれくらいの時間で水がたまったら逃げる準備をしようというものです。

今は町の公共施設をそのまま避難所として指定しているだけの状況なので、雨のときはここ、地震のときはここ、噴火のときはここと、災害の内容に応じてしっかり定めていかないといけないのが草津の温泉街としての災害対策の課題ではないかと思っています。

【堀木】 各温泉地で遭遇する災害の頻度はそれぞれ違うと思いますが、どういう基本的な考え方で自然災害に取り組むかというのは、今までお話を伺っていて共通しているのではと感じました。

意外と手を煩わせる火山灰への対応

【金井(有馬温泉)】 直接的な火山の被害は、実は意外と小さいのではと思っているんですが、火山が爆発すると火山灰が降るでしょう。僕は北海道で2回、1980年(昭和55年)と2010年(平成22年)くらい、火山灰に降られる経験をしたんですが、すごく不快で大変でした。富士山が爆発すると、風は西から流れるから東京はすごく被害がひどいだろうなと思います。

有馬には火山がないと安心していても、考えてみたら有馬の周りの山って全部^{かこうがん}花崗岩なんですね。去年の雨で、有馬に入るルートが1~2カ所つぶれ、六甲山の登山ルートもいまだにつぶれているし、最近の自然災害は今まで予想してなかったことがすごく起きています。

有馬の場合、いざというときのために担当を決めていますが、普段何もないうちに決めるので、何か起こるとそういう人はあまり役に立たへん(笑)。その場ですぐに決断を下せる人でないと。今まで経験がないことには対応できないというのは、自分の経験から思いました。

【堀木】 おっしゃる通り、都市部でもゲリラ豪雨が増えていきますし、自然災害に対しては新



桑野和泉氏 (由布院温泉)

しい危機感が必要という気がします。そういう中で温泉地でこういうことが起きるかを考えなくてははいけませんし、平常時に決めた担当が非常時に対応できるか、という点も含めて考える必要があると思います。

【桑野 (由布院温泉)】 今日、このテーマを取り上げていただいたことを本当にありがたく思っています。今、いろんなところで風評被害についてどうするかという話題を耳にしますが、根本的に温泉地というのは自然とつながって生きていて、そこには必ず自然災害というものがあります。長期的な捉え方が必要で、鎌田先生からは身近なテーマとして、私たちが考えるべき話をいただいたと思っています。また、草津や箱根のご経験をじかに伺えたのもありがたいと思っています。

由布院温泉からこんなにたくさんのメンバーがこの研究会に参加したのは、今回が初めてだと思います(笑)。それは、どのくらい由布市で防災対策ができていないか、ということではないかとも思います。由布院では1975年(昭和50年)に大分県中部地震がありましたが、過去の話のようになっています。

3年前に北部九州の豪雨があり、その後に由布市で防災計画などが上がってきますが、定住人口と同じくらい交流人口が多い由布院では観光客に対する防災についても取り組んでいかないといけないと思うので、今日は様々な面から示唆をいただきました。この研究会で、今後もこうした本質的な話ができるといいと思います。では、由布市の佐藤観光部長からも一言お話しいただければ。



佐藤眞二氏 (由布市)

【佐藤 (由布市)】 一昨年から観光部長に就任しました。今日の講師の方たちが話されたように、由布市も地域の暮らしの中で自然と共生してきました。

自然の恵みということもあり、由布市の防災計画には、特に観光客について書かれていませんが、包括的には入っているので、そこは誤解のないようお願いいたします。自然と資源を大切に^{なりわい}して生業をやっているということで、私たちも住民と併せて来られるお客様の安心・安全のために仕組みづくりを考えています。

【松崎 (黒川温泉)】 金井さんからの火山灰の話で思い出したんですが、黒川温泉は阿蘇山からかなり離れているんですが、場合によっては火山灰が飛んでくるんですね。それで一番失敗したのが、私のいとこの旅館のばあちゃんが「こぎゃん汚れて」と、

タオルで車を10台くらい拭いたんです(笑)。そしたら傷が入ってしまって、全部塗装をやり替えなくてはいけなくなり、そういう思わぬところで被害が出るということを知りました。

35年ほど前、黒川温泉の中心で大火事がありました。そのときのことも思い出したんですが、私が経験したのは、お客様を誘導するつもりだったんですが、お客様が火事を見に行くんですね。怒るわけにもいかん止められず、誘導するのも難しいなと感じました。

黒川温泉では、20年くらい前から自治会で防災訓練をやっています。黒川温泉の人口



松崎郁洋氏（黒川温泉）

は300人で従業員が600人、それに対して宿泊客は1日当たり1500人くらいです。お客さんを避難させるのももちろん大事ですが、住民の人たちを避難させることも必要で、旅館で役員をしている人は、自分のところのお客さんを避難させないといけなし、住民も避難させないといけなしで結構大変です。

黒川温泉では今まで災害らしい災害はありませんでしたが、一番考えられるのは地域の孤立です。そうなったときに大変だと思ったのが、水と食糧の問題です。形式だけで防災訓練をやっていたなど、私も反省しました。

黒川温泉も実際、災害現場にいたことのある人間がほとんどいないので、そういうことも考えて防災訓練をしないといけなしなど、皆さんの話を聞いて感じました。

身近なリスクやインバウンドへの対応も課題

【堀木】 防災の取り組みは非常に多岐にわたり、いろんなステージがあって、その時々で判断を下さないといけないため、単に防災計画があればいいというものではないと思います。実質的な防災体制や危機管理、復興の態勢を作れるかが大きな課題であり、難しさであるとお話を伺っていて改めて感じました。

【大西（阿寒湖温泉）】 今回、こういうテーマで改めて防災について考える機会をいただき、ありがとうございました。黒岩町長のお話で一番感銘を受けたのは、何としても風評被害を出さないというお話で、「何としても出さない」と思っても出てしまうものですが、非常に強い意志が働いているので、最小限に抑えられたのだと思います。

北海道も有珠山の噴火のときは、北海道全部の観光がダメになりました。距離的に近いので危ないというより、「そういう被害で苦しむ場所の近くに遊びに行っては悪い」という気持ちもあったのではと思います。実際は有珠山から、東京～名古屋間くらい離れている阿寒も、当時は大変なことになりました。

そういうことを考えると風評被害プラス、その後いかに立ち上がっていくか、つまり観光地継続計画といったものが重要なんだなと思います。今回は噴火がテーマですが、災害には火災もあります。我々の町でも2度ほど大きな旅館が全焼する火



大西雅之氏（阿寒湖温泉）

災がありました。今起きたらどうするか、あるいは地域でレジオネラ菌が出たらどうするかなど、より身近なリスクにもこの研究会がしっかり向き合っていけるよう、次のステップに進むといいのではとも思っています。

また、インバウンドが増えており、外国人に対する情報伝達の方法など、問題もすごく複雑化しているので、リスク管理について火山噴火以外のケースも取り上げていければと思います。



朝倉はるみ氏（淑徳大学）

【堀木】 温泉地に限らず、今おっしゃった幅広いリスク管理という点は非常に大事で、その中の一つに、温泉地特有の火山由来の災害なども含まれてくると思います。

ここで、観光地継続計画という試案を出すにあたって、ベースの資料を作成いただいた淑徳大学の朝倉先生に、お話をいただければと思います。

【朝倉（淑徳大学）】 私は2年前から観光地としてどんな災害があっても生き残っていくためには地域全体の計画が必要なのではないかというテーマで研究を進めていたので、今回協力いたしました。今回「DCP」という言葉を作っていただきましたが、私が提案したいのは災害の後、いかに観光客を災害前の状態に戻すか、そのためには行き当たりばったりではなく、事前に

方針を決めておいた方がいいのではないかと思います。

DCPを作って発動させるためには、防災・減災の計画があり、災害発生直後の的確な危機管理があり、その先にDCPが来るという順序になります。発災直後の危機管理について住民を守るのが行政の一番のミッションではありますが、観光地というのは常にテンポラリーな住民、つまり観光客がいるわけですね。

ですから、住民プラス観光客も念頭に置いた防災、危機管理という視点を行政の方にも持っていただけるよう、まずは皆様方に防災計画の防災・減災のところできちんと観光客について想定されているかチェックいただき、もしそういった要素が入っていなければ、観光客も想定した計画にできるだけ早く作り変えていただくよう、行政サイドに働きかけていただくことが安心・安全な観光地への第一歩ではないかと思います。

【堀木】 今のお話のように、まずは各地域の防災計画で観光客に対する想定がなされているか、改めてチェックしていただくことが一つだと思いますし、その中で地域としての問題意識が見えてくれば、さらに先に進めると思います。

いわき湯本温泉のケース ～今からできる4つのキーワード



堀木美告

【堀木】 本日は、ゲストスピーカーとしていわき湯本温泉から里見様と小井戸様にお越しいただいております。オブザーバー的な形でお話を聞いていただきましたが、リスク管理や災害発生以降の復興などについて意見が出たところで、感想やご自身の体験も含め、最後にお話しいただけますでしょうか。

【里見（いわき湯本温泉）】 東日本大震災の際には大変お世話になり、ありがとうございます。いわき湯本温泉は東北の最南端にあり、震度6弱の地震がありました。震災当時、いわき湯本温泉組合長だった小井戸さんの方から、当時の状況をお話ししたいと思います。



小井戸英典氏（いわき湯本温泉）

【小井戸（いわき湯本温泉）】 3.11の地震があつて、その後に電気や水道、温泉がストップしました。いわきは火山がないんですが、原発事故が起きてしまった。みんな避難したわけですが、避難したのは金融機関が一番早かったです。銀行がぱーっといなくなりました（笑）。

その後、市内に物資が入ってこないんですよね。ガソリンも入ってこなくて、水・食糧もなくなっちゃって、その後に始まったのが買い占めです。コンビニも全部水・食糧がなくなり、公園の自動販売機も空っぽになりました。

いわき市が災害対策本部を立ち上げた後は、全国から支援物資も集まりましたが、市の保管場所が競輪場だったんです。消防団などが水や物資の配給に行つたんですが、行政の対応

てやはり、お役所仕事で「平等にやるから」ということで遅いし、賞味期限が切れたり、腐つたおにぎりを配るような感じで、これはダメだということで、自分たち旅館関係でまず何ができるかというのを考えました。

旅館は施設もフロアが広いし、大きな冷蔵庫や冷凍庫があります。たまたま電気だけ最初に通じるようになったんですね。町に残つた有志、飲食店や商店の若い人たちを集めて勝手連組織を作り、「物資保管配給センター基地」というのを作つて、ツイッターやFMの災害放送でみんなに呼びかけたら、各地から旅館に直接物資がどんどん送られるようになりました。

沿岸の冷凍倉庫などは、冷凍食品が腐っちゃうから役立ててほしいということで、それも取りに行って、我々で炊き出しや配給をやり、おむつやミルク、生理用品などを必要なところに運びました。その後に道路が寸断された老人ホームとか、孤立した独居老人がいるので、そこに持っていくのに役所に住所を聞こうとしたら、「個人情報だからダメだ」と言われました。

そこで、作業服を着た議員さんを有効活用しました。そうしたら逆に、徐々に行政から協力要請も来るようになりました。いわき市は旧5市が合併したので、昔の青年会議所がそれぞれ5カ所で勝手連を作つて連携していました。

我々旅館では、断水でお風呂に入れない市民に、無料で温泉に入ってもらったり、避難所になっている公民館や体育館からもバスで温泉に連れてきたりしていました。3月24日からは原発を収束させるために現場に行く作業員の人たちが来て「寝るところだけ何とか頼む」というので、風呂と簡単な食事とふとんを提供しました。後は飲食店に作業員の人たちをどんどん送るからと言って、実際、飲食店にどんどんお客さんが回るようになりました。

その後は、4月から被災者を受け入れました。2010年（平成22年）に県と県旅連で災害時宿泊施設提供に関する協定というのを締結していて、東日本大震災が起こつて災害救助法が適用になったので、1泊3食で被災者を延べ212人、有償で受け入れました。

課題としては、長期滞在なので下宿みたいになつてしまつて、施設が傷み、復旧まで結構時間がかかるということと、スタッフのサービスの質が低下し、被災者がお戻りになつた後のサービスのレベルアップに結構時間がかかりました。

後は人手不足と風評被害で、廃炉まで数十年かかると言われていて、汚染水も時々漏れていますし、地産地消とかも、もうできないということです。でも米の全袋検査をやっており、

農産物は全部「見える化」ということで検査して、逆に安全だと思うんですが……。

後は放射性汚染物質の中間貯蔵施設の問題などもあります。東北以外の地域はみんなインバウンドが増えているんですが、東北6県だけ震災後は減っていて、中でも福島県が一番減っている状態です。それをどうするかということで、福島第一原発を世界遺産にする、みたいなことは思っているんですが。

今後、南海トラフを含めていろいろな災害があると思いますが、その前の段階の受け入れ態勢でバリアフリーなどに関わるデザインや、宿泊施設の設備などを全部調べて情報をまとめたり、身障者、高齢者、子供たちを優先した宿泊の受け入れ体制づくり、輸送、医療、食糧確保ができる組織づくりなど、行政や民間のグループとともに災害対応の組織を作っています。

【里見（いわき湯本温泉）】 震災から4年8カ月が過ぎた中、1000年に1度の災害を経験した温泉地として、今からできることとしての4つのキーワードをお話します。

1つ目が人の流れを読むことです。いわきでは被災者や作業員の約10万人が急に流動しました。2つ目が、旅館ホテルというのは緊急避難シェルターになるという、理由と自覚を持つことです。3つ目が、電気、ガス、水道のライフラインはもちろん、ガソリンや食糧を1カ月自力で確保する態勢を作っておくことです。4つ目はプラスアルファで、これはうちの旅館の場合ですが売り上げが5分の1になったので、そういうときのPL（損益計算書）・BS（貸借対照表）を、今のうちから作っておくことです。



里見喜生氏（いわき湯本温泉）

第3回 温泉まちづくり研究会

温泉地の雇用と人材の問題を考える

はじめに～企画の趣旨

梅川 智也 公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長

基調報告

温泉地における雇用の現状と課題 —草津温泉を例にして

中澤 敬氏 株式会社中沢ヴィレッジ 代表取締役会長／一般社団法人草津温泉観光協会 協会長

話題提供 — 1

旅館専門求人サイト「旅館求人コム」の取り組み

的場 弘明氏 株式会社プライムコンセプト 代表取締役社長

話題提供 — 2

これからの温泉地の旅館に必要な人材像と対応策

松坂 健氏 跡見学園女子大学 観光コミュニティ学部 教授

ディスカッション

【会員温泉地からの報告】各温泉地の雇用・人材に関する課題と対応策について



司会進行

梅川 智也 公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長

堀木 美告 公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

はじめに～企画の趣旨

公益財団法人日本交通公社 理事・観光政策研究部長 梅川 智也

今日、テーマとして取り上げるのは、温泉地における雇用と人材の問題です。どこの観光地に行っても人が足りないという話を耳にしますが、今は観光産業だけでなく、IT産業もマイナンバー関係で人材不足であり、流通産業もネット販売が多くなったことによってドライバーが足りないと聞いています。

また、建設業界も東北復興や東京オリンピック・パラリンピック関連などに人材が集まっているようで、産業間で人の取り合いをする時代になっていると思います。そういう中で、人材確保の問題は個々の旅館としてではなく、温泉地全体あるいは業界を挙げて取り組んでいかないと解決できないのではと考え、今回のテーマに取り上げました。

観光地の人材はリーダー、コーディネーターあるいはプロデューサー、直接お客様に接するオペレーターの3種類に大きく分けられると思いますが、今日は主に3つ目のオペレーターについて取り上げたいと思います。それでは、よろしくお願いいたします。



基調報告

温泉地における雇用の 現状と課題

— 草津温泉を例にして

講師

株式会社中沢ヴィレッジ 代表取締役会長

一般社団法人草津温泉観光協会 協会長 中澤 敬氏

全産業レベルで観光産業の「立ち位置」を意識

以前この研究会に出席したとき、私は「雇用問題について、これから研究する必要があるのでは」という発言をしました。それが今回、このテーマを取り上げることにつながったわけですが、この研究会で今後の方向性について皆さんと一緒に考え、掘り下げて共同でいいアイデアが出せるところまでいけるよう、今日はそのきっかけになればと思います(図1)。

他の温泉地もそうだと思いますが、草津温泉は今、インバウンドのお客様で非常に賑わっています。バス1台に日本人は2~3人で他は全員中国人という状況もあり、湯畑の周囲でも中国語が飛び交っています。

今後、間違いなく日本は人口減少が進み、20年もすれば団塊の世代は旅行をしなくなるでしょうし、生産年齢人口および旅行人口もかなり減ってくると思います。それを補うのはや

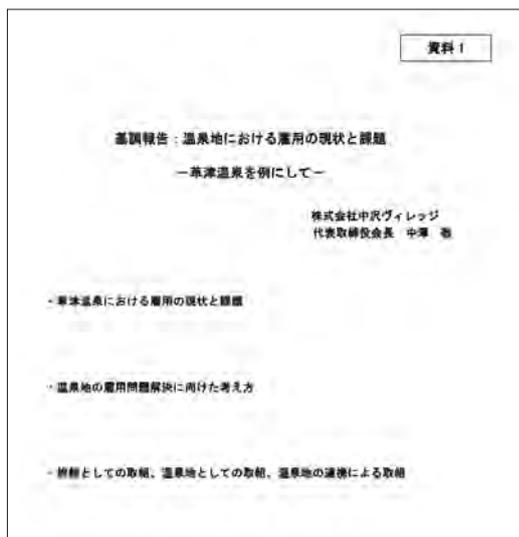


図1

はりインバウンドであり、各温泉地にとって海外のお客様をどう誘致するかが重要ではないかと思います。

先日、草津町長と議員が北海道でリサーチをしてきましたが、入込人数は増えないけれど、中身を見ると外国人が増えて、日本人が減っているという変化が起きているのが各温泉地に共通していると聞きました。

草津温泉も、やはり外国人が増えていることは事実です。日本人のお客さんが旅館に外国人の予約が入っているかと聞き、入っていると答えると「その日以外に予約をしたい」というケースもあります。

日本人の国際感覚の欠如を表しているのではと思いますが、これは日本人が通らなくてはいけない登竜門ではないかとも思います。5年、10年と時間が経てば、だんだん

日本人も受け入れていくでしょうし、我々旅館も「ゲスト・イズ・オールウェイズ・ライト」ではなく、ダメなことははっきり言うことも必要ではと思います。

人手不足という問題は本当に切実で、オペレーションの人員が不足しているために、せっかくお客さんがいても部屋を閉めて、受け入れられる範囲内で営業しているという旅館が草津でも見られます。今までの求人方法ではなかなかうまくいかず、ただ時給だけがどんどんつり上がっていつている状況です。

先ほど、梅川さんからもお話があったように、今の日本は全産業レベルで人手不足であり、その中で給与ベースや福利厚生などについて、宿泊・観光産業はどの位置にあるのかと言えば、決していいレベルにはないと言えます。その中で「人手が足りない、足りない」と言っても、悪循環になっていく部分が出てくるのではないのでしょうか。

給与ベースや福利厚生などを全産業並みに考えることを意識し、今の自分たちの立ち位置からどのような形でそれらをアップしていくか、個々の施設の対応ではなく地域ぐるみで考える必要があると思います。「うちは儲かっているし、人材も足りてるからいい」というのではなく、全産業レベルで先を見ないと、いずれ困った状況になっていくのではないかと思います。

外国人の登用と「Win-Win」な関係づくりも課題

そういう中での草津町の取り組みですが、観光産業が町の産業の95%を占めているため、町の協力がかかり得られるというメリットがあります。学童保育については、我々の最終的な条件としては小学4年くらいまでの子供を夜10時頃まで預かる場所を作ってほしいという要望がありますが、そのための一歩として、今年（2016年）4月から土曜日と日曜日は8時から19時まで預かってくれるという形になりました。

これに伴い、パートでしか働けなかった女性を正社員として迎えることも、多少は進むのではと思います。シングルマザーやファザーの問題も観光地に取り込む方法はないかという課題もあり、それには町営住宅の条件的な緩和を行う必要があるのではという話し合いも行われています。



ただし、草津町がそうした取り組みで何とか人材を集めることができて、人口減少が進む中で周囲が過疎化していく状況もあり、全体的な生産年齢人口が減っていることについてはやはり、地域や国レベルで考えていかなければならないと思います。

そうすると、どうしても外国人の登用という話になりますが、日本は法規

制が厳しく、観光産業については単純労働で外国人を雇い入れることができなくなっています。一方、農業については産業に対する手厚い保護もあり、草津町の隣の^{つまごい}孺恋村などは毎年40~50人、中国やインドネシアからキャベツ収穫などの単純労働に必要な人たちを一定期間だけ雇っている状況です。

今、日本のホテルスクールなどでは外国人が勉強し、そのまま日本で働きたいというケースも増えており、草津でもそういう方が就職しています。最近目立つのが、中国の専門学校の取り組みで、先日も中国全土から40校くらい見学に来ました。そこで、ぜひ自分たちの生徒を日本に送り、日本のおもてなしや習慣、日本語を学びつつ、時給850円くらいもらえればという形で、3カ月または6カ月という期間で10人、15人送り込んでくるケースもあります。

また、群馬県前橋市には「NIPPONおもてなし専門学校」という学校があります。日本のおもてなしと日本語を勉強するところで、ここから草津温泉に50人くらいの外国人学生が短期間、働きに来ています。

これもやはり日本の習慣と日本語を身に着け、自分の将来に役立てたいというのが基本で、我々としては労働力の手伝いになってくれればというのがありますが、問題は日本と外国の習慣の違い、日本語が十分でないため接客の前面に出すことができない、そうすると下働きがメインになってしまうので、なかなかうまく実らないケースもあります。

そういう中で比較的うまくいっているのは、正社員として中国人を登用している場合です。同じ中国人同士なのでやりとりがスムーズで、研修的な人材をレベルアップしてくれるというメリットもあります。今後、どこまで外国人を登用するかは一つの課題になりますが、将来は生産年齢人口比率が完全に低くなるので、あらゆる分野の労働力確保について、ヨーロッパやアメリカと同じような形で考えざるを得ないのではないかと思います。

JTBなど大手エージェントなどもいろいろな日本の企業体験を通して、既に観光産業に外国人を送り込むプログラムを作っています。近畿日本ツーリストも筑波大学と組んでそういう取り組みを始めると聞いています。

外国の人にとっては日本で働くことにメリットがあり、我々も人材をきちんと育て上げることで日本のおもてなしを教えることができるような、お互いにWin-Winの考え方ができる方向性とはどういうものか。それは一施設の問題ではなく、やはり地域全体で考える必要があり、例えば旅館組合や観光協会に依頼すると、そういった人材が呼べるという形がとれば一つの理想形かなと思います。草津温泉では今、そういう方向性を目指し、旅館組合と話しながら今後どうしていくかが論点となっています。

観光業界全体としては、交流人口を活性化させると同時に、交流人口を増やす裏付けとしての労働力の確保という課題があります。草津では、日本版DMOの「地域DMO」としての登録を目指していますが、ただ観光客の入込だけを考えるのではなく、KPI(重要業績評価指標)やPDCAサイクルに人材という問題も取り込み、労働力の裏付けも考えることが必要ではと思っています。

今までは経験と勘と度胸でやってきましたが、KPIの目標作りができなかったり、PDCAのプラン、ドウまではできてもチェックが曖昧だったり、思い込みがあったり、アクションも感覚でやっていたりするところがありました。最終的には感覚というのが一番重要なんです、それを納得させる数字的裏付けがどうしても足りない、賛否両論となることがありました。

DMOとなることで、これからはビッグデータをもとにしながら、自分たちのデータを合わせて目標管理にどのように生かすか、お客様の動向と同時に、働く側についても「住んでよし、訪れてよし」ということについて、観光協会も町と一緒に考えていく必要があると思っています。

阿寒湖温泉で入湯税のかさ上げが実現したのは、この研究会の大きな成果だと思います。次なる課題としてはやはり雇用・人材の問題があると思います。実に奥が深いテーマであり、地域によって事情も多分に違うでしょうから、それぞれの現状がどうなっているのか、お互いに情報交換することはとても重要だと思います。まずはその重要性に皆さんに注目していただきたいと思います。今日は、どうぞよろしくお願いたします。



話題提供 — 1

旅館専門求人サイト 「旅館求人コム」の取り組み

株式会社プライムコンセプト 代表取締役社長 的場 弘明氏

旅館に特化した求人サイト「旅館求人コム」 PRIME CONCEPT
株式会社プライムコンセプト



株式会社アビリティコンサルタント



株式会社プライムコンセプト

■会社概要 株式会社プライムコンセプト (アビリティコンサルタントグループ)
1999年7月 株式会社アビリティコンサルタント設立
ホテル・旅館を中心に、全国2,000社以上のホームページ制作実績を誇る。
現在では全国11の拠点と、ベトナムにオフィスを構える。

2012年7月 株式会社プライムコンセプト設立
アビリティコンサルタントのコンサルティング事業部が、ホテル・旅館専門の
コンサルティング会社「プライムコンセプト」として独立。
現在全国8拠点にてホテル旅館運営・経営コンサルティング事業、予約サポート事業、
旅行事業を展開。全国500施設以上のサポート実績がある。

Copyright (C) 2016 Prime Concept, Inc.

図1

登録者の約半数は20代だが、 意外に40代も多い

当社はウェブ制作やウェブマーケティングを通じて、全国の旅館やホテルのコンサルティングや予約サポート事業を行っていますが、2015年(平成27年)4月に「旅館求人コム」というサイトを新たに立ち上げました(図1)。

このサイトを立ち上げた背景には皆さんがおっしゃる通り、旅館の人材難という課題があり、私どもが全国の施設を回る中でも、「なかなか人を集める

「旅館求人コム」立ち上げの背景

- ・人手不足で困っている・・・という施設様からのご相談の増加
- ・空室はあるが、人手が足りない為在庫が空けられない
- ・通常の求人誌に掲載開始しても、なかなか応募が来ない

この問題を解決する為に「旅館求人コム」を自社で立ち上げる

Copyright (C) 2016 Prime Concept Inc.

図2

旅館業界が抱える課題

■旅館業界が抱える「人材」への課題

2015年11月7日発行の観光経済新聞アンケートにより、旅館の8割が人手不足と感じていることが発覚。

旅館の8割が「人手不足」、本紙アンケート調査で判明
観光経済新聞社はこのほど、全国の主な旅館約100軒を対象に、「人手不足」に関するアンケート調査を行った。調査では、回答者の8割強が何らかの形で人手不足を感じていると回答。人手不足への対応策は社員の多能化、従業員を集めるための取り組みはハローワークや求人広告のほか、学校訪問、従業員の待遇改善などを挙げる声があった。業界が取り組むべきこととして、宿泊業に対するイメージアップ、生産性の向上などを挙げている。

「自館で人手不足を感じていますか」
「感じている」「大いに感じている」「部門によっては強く感じている」など、何らかの形で感じていると回答した旅館が8割強あった。

半面、「人材を選ばなければ感じない」とする旅館もあった。

Copyright (C) 2016 Prime Concept Inc.

図3

「旅館求人コム」の特徴

- ①旅館・リゾートホテル専門の求人サイトなので、宿泊業界への就業意欲の高い人の応募が大半を占める
- ②最大2万円の採用お祝い金制度導入により、応募者の増加が見込まれる(2016年7月より実施予定)
- ③アビリティコンサルタントの全国2000件以上のHP制作ノウハウを活用旅館の魅力伝えるコンテンツの充実をはかる
- ④掲載期間を設けていない為、良い人材に出会える迄掲載が可能
- ⑤人材業界経験者と旅館現場経験者が所属する運営チームにより、的確なアドバイスと掲載アレンジをしている

Copyright (C) 2016 Prime Concept Inc.

図4

数値で見る「旅館求人コム」

■掲載数、登録者数、応募数、採用数の推移

求人掲載総数の充実に比例し、応募数と会員数が増加傾向にある。これにより内定者数の増加も今後期待できる

数値の推移

月	掲載総数 (棒グラフ)	会員数 (折れ線)	応募件数 (折れ線)	内定者数 (折れ線)
6月	500	100	50	20
7月	600	150	70	30
8月	700	200	100	40
9月	800	250	130	50
10月	900	300	160	60
11月	1000	350	190	70
12月	1100	400	220	80
1月	1200	450	250	90

左は棒グラフ数値、右は折れ線グラフ数値

Copyright (C) 2016 Prime Concept Inc.

図5

いい方策がない」というお話をよく聞いていました(図2、3)。

私どものグループ会社関わっているホテルの求人サイトがあり、これが非常に繁栄しています。その中にぜひ旅館の特集やコーナーを作りたいという働き掛けをしていましたが、なかなかうまくいきません。

なぜかという、ホテルの求人サイトの収益モデルにのらないからです。はっきり言うと、旅館の求人を掲載しても成約にならず、フィーが落ちないので儲からないということで、どうしても優先順位を上げていただけないということで、すぐもどかしく感じていました。

私はもともと観光業が大好きで、大学時代にはリゾートでバイトをしており、卒業論文も観光系の内容でした。卒業後は旅行会社に入り、営業や添乗などいろいろ学びながら、旅館やホテルのサポートという事業をしています。

そういう中で、何か業界に対してできないかということで、旅館をテーマとした求人サイトの構築をした形です。この「旅館求人コム」は収益

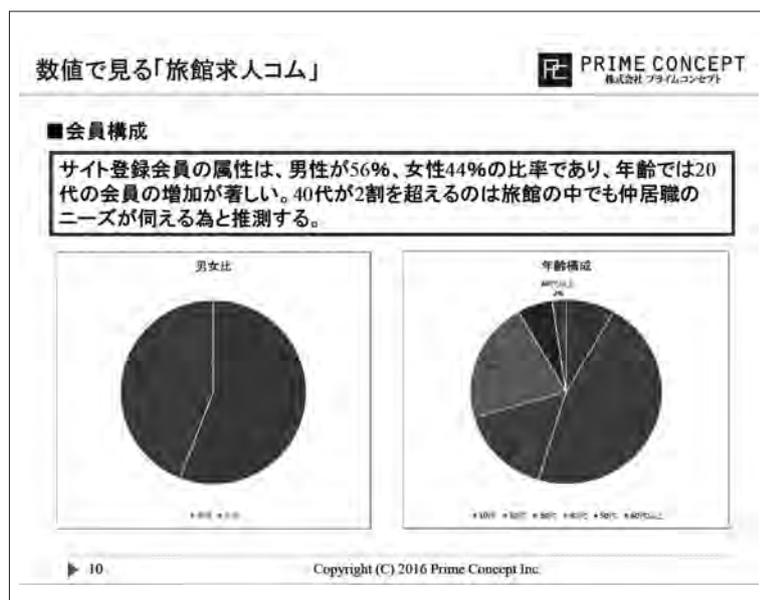


図6

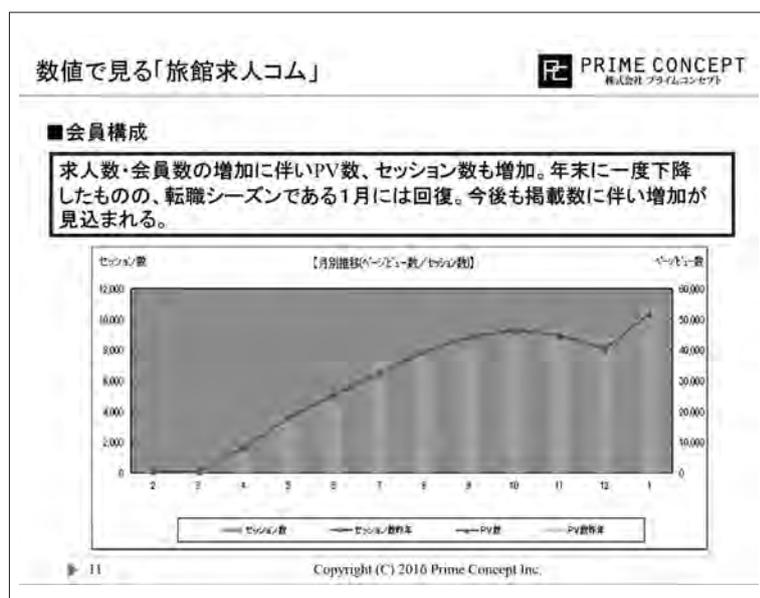


図7

を度外視しており、未長く我々が業界で仕事をしていくため、できることを一つ一つやっていきたいと思っています(図4)。

「旅館求人コム」は2015年4月にオープンして、6月頃からサイトのレビューが始まり、現在は約500施設、求人数が1200出ております(図5)。現状の累計応募数は500で、内定者数については、施設および内定者からの「ありがとう」という声からしか集計ができておらず、内定があっても双方から連絡がないと分からないという形ですが、内定者は8割ほど出ております。我々スタッフ一同も大変喜んでます。

登録者の年齢構成を見ると、20代が最も多く47%を占めており、10代と30代を合わせて30代以下が全体の55%を占めています。20代に次いで多いのが40代の21%です。私どもとしてはもう少し20代が多いのかなと思っていましたが、意外と30代以上、特に40代の登録が多いという印象を受けました(図6、7)。

採用の具体的な事例を2つ挙げました。応募傾向を見ると、より詳細に応募要項に記入をしている施設ほど、応募率が高いです。もう一つの

傾向は、寮があるところが応募が多いという点です。さらに言えば、寮についての説明をより具体的にしている施設に対する応募が多いと言えます。今後のこのサイトの目標は、応募数を2000人、施設数を1000としています。

旅館はホテルに比べてキャリアプランが見えにくい

旅館の求人・雇用について問題点を考えてみると、まず1点目として、旅館側としては募集が伝わらない、応募者側にとっては募集していたことが分からないということがあります。そこで我々民間の力でできるのはウェブサイト、とりわけ今はスマートフォンサイトを充実させることでサポートしたいという思いから、「旅館求人コム」を立ち上げました。

もう一つの問題点として、観光や旅館業界の優秀な人材が業界外に転職してしまうことがあります。もともと業界で働いていた方が業界内で転職しようとしても、転職先が見つからず、業界外に流出してしまうのをウェブの力を使って防ぎ、キャリアアップを提案できないかと考えました。

3点目の問題は、採用コストがかかることです。ハローワークを経由すれば費用はほぼゼロですが、有料媒体はやはり高いという問題点があり、コストを何とか安くできないかと考えました。

応募者側にとっては楽に自分に合った職を見つけたいわけで、ハローワークや転職専門の会社に行かずにスマートフォンで見つけられれば都合がよく、ウェブの力でマッチングできればと考えました。

サイト設立に込めた想いとしては、やはり旅館や観光業界には若い人材が必要であり、若い人材が魅力ある仕事と出会い、キャリアアップできる環境を作りたいということです。先ほどホテルの話をしました。ご存じのようにホテルのキャリアアップは旅館に比べ、分かりやすいです。明確に支配人になるという目標などを持って、若い人材が飛び込んでいます。

一方、旅館業界は40代、50代になってどういうキャリアを自分が積んでいるかなど、キャリアプランがなかなか見えにくいと言えます。そういったところをウェブサイトでサポートしたいと思っています。

旅館業界の応募者は大きく2つに分かれ、つまり新卒を含めた旅館未経験者の「新規応募者」と、転職を経験している旅館業界の経験者である「既存応募者」となります。業界未経験者の方には、まず業界に飛び込んでほしい、働くことを検討してほしいという思いがあります。

今後は個人的な思いも含め、サイト内でインターンシップの募集を増やしたいと考えています。まず試しに働いてみて、旅館業界の仕事を経験していただき、長く業界にいてほしいという思いがあります。

一方、既存従業者には業界内にとどまってほしい、業界外に出ようと思った人に「こんなキャリアがあるんだ」という気づきを与えることができれば、業界内にとどまる機会を広げることができるのではないかと考えています。それにはキャリアアップについて徹底的に具体化し、実際にあった事例を掲載することで、可視化して提案していきたいと思っています。

キャリアアップについては、スキルアップも必要になります。同じ仕事を同じようにやっていたらスキルアップにはならないということも併せて伝えていけたらと思っています。仕事の質を上げるということを体系化、ルール化できれば面白いなと考えています。

ここにいらっしゃる皆さんや外部機関と協力しながら、サービスレベルを評価する資格などが作れば、もっともっと業界が発展し活性化していくのでは、一人の人材がレベルを上げることがキャリアアップにつながり、長いこと業界内で活躍できるという仕組みづくりができれば面白いと思っています。ありがとうございました。



話題提供 — 2

これからの温泉地の旅館に 必要となる人材像と対応策

跡見学園女子大学 観光コミュニティ学部 教授 松坂 健氏

「安くてよく働く人を」の考えでは行き詰まる

僕はちょうどバブル期の1990年（平成2年）頃に、『月刊ホテル旅館』の編集長を10年間ほど務めました。当時の旅館は今以上の人手不足で、連続で5回くらい人手不足対策の特集を組んだ記憶があります。それがいつの間にかバブル崩壊とともにさっぱり忘れられたという状況になっています。

その頃に僕がずっと言っていたのは、「人手不足は、景気や雇用対策の波や産業界の流れとは無縁」ということです。僕は『月刊ホテル旅館』の前は『月刊食堂』において、レストランビジネスについてずっと取材していました。こちらも恒常的な人手不足や、業界のステータスの低さなどの問題をずっと抱えていて、居酒屋企業などから「人がいない、安くてよく働く人が欲しい」という声をよく聞きました。

それではダメだよ、そういう考え方ではその先がうまくいかないと何度も言ってきましたが、これまでの取材やいろいろなトップとのインタビューを通じ、人手不足を業界の大きな枠組みで解決するのは不可能に近いと感じるようになりました。

どんな状況でも人手を集められる企業は集めており、人が来過ぎて困る工場もあります。ですから、僕は「人手不足は個別の問題である」という考えを編集上の基底方針としてきましたが、その気持ちは今もほとんど変わりません。

中澤さんから外国人労働者の話が出ましたが、やはり安くてよく働く人が欲しいという考えが根底にあると、早晩うまくいかなくなることは間違いありません。外国人労働者を入れるなら、きちんとした仕組みを作り、彼らがキャリアアップできて、彼らがいることによって、現場がより豊かになる形にならなければならないと思っています。

旅館の人手不足を解決する時間給は？

今回、雇用と人材というテーマで呼んでいただきましたが、このテーマで皆さんにドリルをやらせてもらおうと思います（図1）。

では1問目です。人手不足問題に解決策はあるでしょうか？僕は「ある」と思います。では、そのためには時間給をいくらにすればいいでしょうか？道後温泉の新山さん、いかがですか。

【新山（道後温泉）】 1500円くらいかなと。

いい線行ってますね。金井（啓）さんは？

資料 3

2015年度 第3回 温泉まちづくり研究会

2016年2月26日(金)
跡見学園女子大学教授 松坂 健

(話題提供)
ホテル旅館業界における人材不足問題を考えるためのドリル集

- 1 人員不足問題に解決策はある？あるよ、時間給()円にすればよいだけの話
- 2 ブラック企業の反対語は何？()企業
- 3 経営者の仕事は、昔は(離間)業、今は(離間)業と心せよ
- 4 「価値」にはバリューと()というふたつの英語がある。人材問題の解決には()な企業にならなければいけない
- 5 今や、役柄としての社長より大事なのは()としての社長さん(町起こし、宿起こしの前に自分起こしをやらなきゃね)
- 6 結論。人材不足問題の克服は()会社にしようとする意志なしにありえないのではないか。エクセレントではない単純に()な企業であることが大事

図1

【金井(啓)(有馬温泉)】 2000円くらいかな。

素晴らしい。僕も2000円という説なんです。福利厚生の実などいろいろ必要なことはあるけれど、まず2000円でしょう、と。その根拠は週40時間労働×50週とすると、2000時間ですね。これでも働かせ過ぎだけど、2000時間×2000円イコール400万円です。

まず年収400万円を確保し、「大体みんな平均400万円もらってるよ」という業界になれば、世の中の風当たりはだいぶ違ってくると、僕は常に言っています。安くて使い勝手がいい労働力が欲しいなんてことを考えているようなら、先はないと思っています。

では、時間給2000円を出すためにはどうしたらいいかをこれから考えましょうということです。ちなみに今、アメリカではサンダース

大統領候補が最低賃金を15ドルにしようという運動をしています。日本円に換算して大体2000円くらいですね。ニューヨークはそのくらいになっていますが、全米的に引き上げようということです。そうなると労働状況が変わり、社会的な構造改革や格差是正にもつながってくると言えます。

そういう意味でも、皆さんにはまず時間給2000円を目指すという志を持ってほしいと思います。他の業界より時間給が500円くらい高いというくらいでは、はっきり言って人は動かないです。

年収130万円以下の家庭を貧困家庭と言いますが、近年は貧困家庭が増え、子供の6人に1人は貧困家庭に育っています。そういう貧困家庭の親たちが働ける場所が観光業界にはたくさんあるはずなのに、人手不足ということは、それでも行きたくないということだと思っただけですね。それくらい嫌われちゃってると。ですから、年収400万円を確保し、労働基準法をきちんと守れていることが必要ではないかというのが1問目の趣旨です。

続いて第2問です。ブラック企業の反対語は何でしょう？ ホワイトだと思いませんか。でもそれではダメなんです。ホワイトというのは、法律をクリアしているだけの話でしょう。日本の企業市民として生きていいですよ、と言われていただけの話なんだから。では、答えを言きましょう。「バラ色」なんです(笑)。目指すはバラ色の企業です。

僕はミステリーが好きなんですけど、フランスのミステリーには「ノワール」という分野があります。暗黒小説と呼ばれますが、その反対の言葉は何かというと「ラ・ヴィアン・ローズ」、バラ色の人生というわけです。

先ほど、的場さんが「働く人を幸せにする」と言いましたが、「うんと幸せにする」ではなくてはいけません。「他のところにいるよりはまし」ではなく、「うちに来たらすぐ幸せに」しなければいけないということです。

社長の仕事は命令ではなく、現場の「ご用聞き」

では3問目です。旅館経営には例えばノロウイルスの食中毒問題はどのようにか、大なり小なりいろいろな難問が出てきますよね。そこで、「経営者の仕事は昔は難問〇〇業、では今は難問〇〇業と心せよ」。この〇〇にはどんな言葉が入るでしょうか。

答えを言います。昔は従業員が現場で拾ってきた問題に明快な答えを与える「難問解決業」で、難問を解決できるのがいい社長でした。でも、今の社長は忙しくて忙しくて、はっきり言って、そんなことできません。

ということは、今はむしろ経営者は「難問提供業」であると言えます。小売業のトップなどを取材すると皆さん、よくそういう言い方をしています。現場で「じゃあどうしようか」と考えさせる、と。難問の解決は現場でさせる方がいいんです。

僕は、人手不足問題も基本的に現場で考えさせた方がいいという意見なんです。今はこういう状況で苦しい、給料が上がらない、どうしようかと現場の人たちに考えさせる。ものを考える習慣のある人たちを育てないといけないんです。

言うことをハイハイと聞くのがいい従業員だったのは、高度成長期の時代です。むしろ今は社長が難問を出して、その解決策が現場から出てきたら具体化するために人脈や資本力を提供するのが社長の役割であると。いわば、社長は従業員のご用聞きであると僕はよく言っています。

4問目です。「価値にはバリュー (Value) と〇〇という二つの英語がある。人材問題の解決には〇〇な企業にならなければならない」。草津温泉の湯本さん、この〇〇にはどんな英単語が入りますか。

【湯本(草津温泉)】 ワース (worth) ですか。

素晴らしい。正解です。これは、中学校で習う英語ですね。「This book is worth reading.」と言ったら、「この本は読むに値する」という意味です。英英辞典で調べると、valueというのはAさんよりBさんの方がいいなど、比較して出てくる価値、相対的な概念だそうです。そして金銭的にも表示され得ると書いてあります。

ではworthはというと、絶対的な価値を意味するとあります。母親の愛などがこれに当たりますね。唯一無二で、お金では買えないものということです。

ですから答えは、「価値にはバリューとワースという二つの英語があり、人材問題の解決にはワースな企業、つまり自分が存在を許され、この会社に行けば人生が豊かになるという、値打ちのある企業にならなければならない」ということです。ワースとしての価値ある会社です。

5問目です。「今や、役柄としての社長より大事なものは〇〇としての社長さん」。〇〇に入る言葉は何でしょうか？

社長としての役柄を心得て、勉強したり命令したりと一生懸命演じる社長さんはもうダメで、課題について自分で考え、解決策を作り上げる従業員を育てるのに、大事なものは社長の人柄だと思います。ですから、答えは「人柄」です。

僕は常々、「社長は役柄から人柄へ」と言っています。特に10~20室くらいの不況に強いタイプの旅館は、やはり最終的には人柄の魅力でお客さんが来ていますよ。由布院の桑野

さんの旅館や中谷健太郎さんの旅館は、由布院に行くのではなく、そこにいる人たちに会いに行く要素が強いんです。そう考えると、最後は人柄勝負になることは間違いないと思います。

では結論の6問目です。「人材不足問題の克服は〇〇会社にしようとする意思なしにはありえないのではないかと。エクセレントではない単純に〇〇な企業であることが大事」。この空欄に入れてほしいのは「グッド」という言葉です。エクセレントというのは他人からの評価、通信簿の評価です。

そうではなく、単純にグッドな企業と言われるようにしましょうということです。時間給2000円にしよう、バラ色の企業にしようなどいろいろなことを言いましたが、全てはグッドな会社にするためであり、そのためにみんなで知恵を出し合って、勉強していきたいと思っている次第です。

このドリルの裏に、『旬刊旅行新聞』で僕が書いた記事を載せています。ここに、今日のドリルの答えが書いてあります。ちなみに、これを読んだという3人の方から「言いにくいことをよく書いてくれた」と僕の携帯に電話がかかってきました。一人は「加賀屋」の小田会長、一人は草津温泉の「つつじ亭」の宮崎さん、もう一人が山中温泉の「かよう亭」の上口さんでした。今日はどうもありがとうございました。

ディスカッション

【会員温泉地からの報告】

各温泉地の雇用・人材に関する課題と対応策について

【堀木】 これからは各会員温泉地の皆さんから、雇用・人材に関する課題や取り組み、対応策についてご紹介いただきたいと思います。事前に事務局で各会員温泉地に対し、雇用と人材について実施したアンケート結果も併せてご覧ください。

いつもご発言の順番は北からですが、今日は南からということでまずは私から、本日は地元の行事があるということで欠席されている黒川温泉観光旅館協同組合にヒアリングした結果を報告いたします。

〈黒川温泉〉

観光旅館協同組合で「共同宿舎」を建設

【堀木】 黒川温泉はこぢんまりとした地域にまとまっており、全宿泊施設が組合に加入しているということで、コミュニティとしての結束が非常に強いことが雇用・人材にも関係しているのではと感じました。

黒川温泉全体の雇用人数については把握していないということでしたが感覚的に見ると、

参考資料 2

事例：黒川温泉の「共同宿舎」

- ・黒川温泉では正社員の中心が30代～40代。比較的若い年齢層で構成されているのが特徴的。
- ・黒川温泉観光旅館協同組合では平成11年度に共同宿舎建設に向けた検討を実施、翌12年度に共同宿舎（20室）落成。
- ・これらの事業は組合の単独事業として実施し、行政からの補助等はなし。土地については町有地の借地。
- ・同時期に各宿泊施設でも従業員宿舎の整備が進められ、現在全旅館の8割程度が独自の従業員宿舎を保有。
- ・こうした従業員の住環境整備により福岡や熊本など都市部からの採用・雇用が進み、その結果現在の正社員が比較的若い年齢層であることにつながっているのではないかと。



黒川温泉 共同宿舎の外観



共同宿舎の位置

資料・写真提供：黒川温泉観光旅館協同組合

図1

年齢的には正社員は30～40代が多いということです。組合の役員も皆30～40代で非常に若返りをされており、若い方々が多いという印象を受けました。その背景にあるのが、観光旅館協同組合が建設した「共同宿舎」ではということでした（図1）。

1999年度（平成11年度）から検討を始め、2000年度（平成12年度）に行政の補助などを受けず、組合の単独事業として、温泉街のはずれにある町有地の借地に20室の共同宿舎を建設したそうです。同じタイミングで、各施設でも従業員宿舎の整備が進められたということで、現在では全旅館の8割程度が独自の従業員宿舎を持っているということでした。

的場さんのお話でも寮に関する具体的な情報がしっかり開示されていると応募率がいいというお話がありましたが、こうした取り組みとリンクするかもしれません。住環境整備によって福岡や熊本など都市部からの雇用が進むのではという話があり、その結果が若い年齢層の正社員が比較的多いことにつながっているのではと感じました。

黒川温泉は南小国町の中心から少し離れていますが、その中で従業員宿舎だけでなく若い人たちが集まって暮らせるコミュニティができており、それが人材の定着率をある程度高いレベルに保つことにつながっているのが、一つの特徴ではないかと思えます。

黒川温泉では、そもそも地域に人が少ないという悩みを抱えつつも、定着率という意味ではかなり頑張っていて取り組んでいると感じました。



桑野和泉氏（由布院温泉）

〈由布院温泉〉

旅館数は増加傾向、雇用は二極化が進む

【桑野（由布院温泉）】 今日是由布院温泉旅館組合の安部事務局長が来ていますので、最初に由布院の旅館の現状をお話しいただきたいと思います。

【安部（由布院温泉）】 由布院温泉には組合に加盟していない宿泊施設も含めると150軒ほどあり、そのうち組合員数は91軒、部屋数は1301室となります。施設は豊んだところもあれば、新たにできる場所もあって、施設数は若干増加傾向にありつつ、ほぼ横ばいということです。



安部順一氏 (由布院温泉)

平均的な客室稼働率は、申し訳ありませんが把握していません。温泉地全体の雇用者数も同様です。年代的な傾向としては正社員は30～50代が中心で、アルバイトは30～50代に60代などシルバー世代も加わります。

小さな温泉地なので観光インフラの整備がまだできておらず、トイレや交通など問題はたくさんあります。今、たくさんのインバウンドのお客様をお迎えしている状況で、そちらの対応がまだまだ追いついていない状況です。雇用と人材の課題については、早急にアンケートをとり、調べて対策を考えたいと思います。

【桑野 (由布院温泉)】 由布院は旅館が急激に増えている温泉地だと思います。30年ほど前は、組合加盟旅館も最初は20～

30軒だったのが今は90軒になり、それが20年くらい続いています。後継者がいないところも必ず誰か次の買い手が生まれているということで、事業継承ができています。雇用についてはアンケートを含めてどうしたらいいかと、組合も取り組み始めている状況です。

もう一つの特徴としては、旅館業界の中でも調理現場の人手が非常に少ないと言われており、料理人については、二極化していて集まるところは集まるんですね。さっき松坂さんがおっしゃったように、魅力ある料理人がいるところにはその人を追って人が集まってきていて、それは多分時給に代わる価値があるということだと思います。また、経営者がしっかりしているところはそのそばで学びたいと、かなり高学歴の方や海外の方が来ているという現状もあります。一方で、ただ人が欲しいというところは人材不足という悩みを抱えています。

そういう状況の中、私たちは働きやすい環境を地域を挙げてどう作っていくか、まちとしての姿を明確にする必要があると思います。それは観光業界だけでなく、地域として取り組まないと、必ず問題が出てきますよね。児童クラブも私たちは自分たちで作りましたが、今の時代ではなく、20年くらい前の目線なんですね。こんなにスピード感がある時代の中で、子供たちが安心して育ち、「住んでよし」にしていくためには、地域としての取り組みをしていく必要があると思った次第です。

この時期に各温泉地がやっていることは、多分行政を動かす力になると思いますし、私たちも今日学んだことを持ち帰ってしっかりやっていきたいと思っています。

〈道後温泉〉

温泉旅館協同組合で認可外託児所の設置を討議

【新山 (道後温泉)】 道後温泉旅館協同組合で雇用状況を調べたところ、総従業員数は道後温泉全体で2231人です。このうち、パート・アルバイトが1140人、この中で大学・短大卒雇用者が295人です。女性の従業員数は1299人で、半分以上を占めています。

道後温泉の稼働状況ですが、2014年(平成26年)の宿泊者総数は88万7086人、2015年(平成27年)は93万3715人でした。部屋数と1日の収容人数は2014年が1497室で6289人、2015年は1613室で6628人です。



新山富左衛門氏(道後温泉)

部屋の稼働率としては2014年が61.59%、2015年が67.74%になります。ちなみに部屋の充足率は2014年が1.62人、2015年が1.58人で、全室を平均すると2人入っていないということになります。

道後温泉も、鉦や太鼓を鳴らして常に人を募集しており、ハローワークに行くと道後の旅館の募集が毎日出ているという状況です。道後温泉は松山市の中心街にある都会型の温泉地なので、人の確保が簡単ではと思われるかもしれませんが。愛媛大学、松山大学があり、学生アルバイトもたくさん来ているようですが、ふとん敷きや食器洗浄は短い時間帯しか人手が確保できなかったり、夏休みや春休みはいなくなってしまうので人手が安定せず、なかなか採用できないということもあります。

また、道後は昔ながらの温泉地なので泊食分離をしていない旅館が非常に多く、一泊朝食付きのホテル形態の施設がほとんどありません。そこでどうしても人手が必要になり、特にフロントヤードで女性の力が必要なので、定年の年齢を超えた人たちがたくさん就労しているのが現状です。

何とか若い人を採用しようと努力していますが、景気が良くなると新卒の方はほとんど面接に来ず、景気が悪いときはたくさん来ます。これはどこの温泉地も同様ではないか、それは先ほど松坂先生が言われた時給の問題が大きく絡んでくるのではないかと思います。

産業別の給与や勤務年数などについて国土交通省が調べたデータによると、宿泊・サービス業は1カ月単位の給与が一番低く、2014年度のデータによると男性が27万2000円、女性が19万5000円です。一方一番給与が高い産業は金融・保険業です。

我々の業界は生産効率が悪いのか、賃金を上げることがなかなか難しく、時給2000円出すとおそらくすぐ倒産してしまうのではないかと思います。時給1500円でも人材派遣から採用するのと、直接採用では、全然意味が違ってきます。人材派遣からだある程度タイムリーに呼べるので2000円出しても問題ないと思いますが、常時雇用となると非常に難しいかなど。

宿泊料金に全て左右されてしまい、価格競争が非常に激しい業界なので利益率が落ちると賃金が下がってくるという構造があります。旅館の中で一番かかるのが賃金ですね。経営側も防衛しないとイケないので、賃金を上げられないという悪循環が起きています。そういうわけで、何か成功例があれば教えていただきたいです。

なお、道後温泉がある松山市ではママさんパワーをいただくということで、児童クラブが非常に発達しており、相当数あります。さらに拡充するという話もあって喜んでいますが、未就学児童の託児所の新設というのは法律を調べると結構ハードルが高いんですね。我々道後温泉旅館協同組合もまずは認可外をスタートさせたいということで、今討議をしているところです。

次に外国人の就労問題について、少しお話ししたいと思います。私は1月、マンマーに行きました。現地の送り出し機関200社と松山市の商工会議所など各種団体によるビジネスマッチングが目的で、サービス産業は長期の研修制度はないので、私はオブザーバーとして参加しました。

向こうの送り出し機関がプレゼンをしましたが、後で分かったのが200社中20社くらいしかまともな会社がなく、後はブローカーでした。

生徒に対して1年間の給与を前貸しする形で、まずミャンマーで研修をして日本語を教え、技能を教えてお金を取るわけです。コンクリートやワイヤの打ち方を教える現場に行きましたが、非常に稚拙な技術でした。それをクリアすると、日本の受け入れ機関に送るということですが、これではいけないと感じました。結局ビジネスマッチングしたのは介護の組合だけでした。我々のサービス産業は1年以内で、就労は禁止されていますが、介護分野の研修制度は3年間ということでした。

3カ所ほど回って約50人の研修生にヒアリングをしたところ、農業の仕事は普段からやっているので全員が嫌だと言いました。何がしたいかと聞くと、ITや製造業、日本の技術を学びたいということで学校の先生も10人くらいいましたが、彼らもそう言っていました。外国人に活路を見いだそうと既に他の業界は動いているということをお伝えしたく、お話ししました。

道後温泉もあと10年もすると、人口が減ってくるのでこれをどうクリアしていくか、早急な課題と感じています。旅館は離職率も非常に高いですが、再雇用という形でどんどん登用していきたいと思っています。そういう意味では、的場さんがなさっているような事業に大いに期待を持っています。

〈有馬温泉〉

託児所も併設した共同管理の寮を構想

【金井(啓)(有馬温泉)】 有馬も道後同様、都市近郊型の温泉地ですが、働き手を集めるには、交通費がネックです。六甲山という壁があり、表から来ようとするタクシーの初乗り運賃が3つかかるんです。

日本で一番高い私鉄が通っていることもあり、阪神間の優秀な人材を有馬に引っ張ってこようすると、交通費がとても高くなってしまいます。路線休止になった有馬のループバスを復活させて近郊の住宅街まで延ばせば、人口はあるので何とかできるのではと、実証実験を1月から2月までやりました。



金井啓修氏(有馬温泉)

今回のテーマと直接関係ないかもしれませんが、有馬では今年から2月1日をバリアフリーの日としています。有馬ロイヤルホテルの岩田君が中心になって障害者のインターンシップ制度をやっていて、最初にイベントをやったのがこの日です。今、適材適所で障害者を雇用しようと模索しているところです。

今、僕は刑務所に入っていた人を雇用推進する会で会長をされており、50社くらいが加盟しています。刑務所を出てから就労した人の再犯率は極端に低いんですが、就職できずに社会に受け入れられない人がまた犯罪を犯して、また刑務所に入るといった悪循環があります。

今は反社会的集団から足を洗う人も多いですが、自分がいた町の中では就労しにくいので、知らない場所で働きたいだろう

と。そういう人を雇って、もし雇った側が迷惑を被った場合、補償制度もあります。そういう制度を活用するのもありかなと思います。

松坂さんが『月刊ホテル旅館』にいた1991年（平成3年）に、うちの旅館も特集で取り上げていただきましたが、当時は人手不足で「たすきがけ休日」とか「中抜き勤務」という言葉が流行っていました。朝出勤した人は夕方まで、昼から出勤した人は夜までというシステムを考えました。

阪神・淡路大震災の後は暇だったので、僕はホテル学校の先生を何年かやりました。そうすると若い人材が集まるんです。青田買いするためにも、大学や専門学校の講師を何人かグループで引き受けたら何とかなるんじゃないのという話は仲間内でしています。

後は、有馬も外国人のお客さんが増えてきて、木造で階段が多いうちのような旅館は、外国人が持ってくる大きくて重いカバンを運んでいると、スタッフが腰を痛めたりするので、どないしたらいいかという悩みがあります。



金井庸泰氏（有馬温泉）

【金井（庸）（有馬温泉）】 雇用について有馬温泉が温泉地、旅館組合として取り組んでいることは特にありません。障害者のインターンシップの話がありましたが、そこから雇用につながったケースが何件もあり、当社でも実績があります。

先ほど話に出た岩田さんは元受刑者の雇用もしており、研修で来た少年院の子たちを採用しようとして「院を出たらうちに来なさい」と声をかけたそうですが、少年院にいる子が外部と連絡を取ってはいけないという規則があり、結果的にその子は出院が遅びてしまって、「悪いことをした」と言っていました。

今回のテーマを受けてどうことができるか、他の旅館の仲間と話をしたところ、最終的にはスタッフの福利厚生を充実させていけないといけないという話になりました。仲居さんは

20～30代の女性が多いので、定着期間が3年くらいなんですね。離職が起きる理由としては寿退社や出産が多いです。我が社でも出産した後、子育てをしながら働いているスタッフがありますが、かなりタフな生活になるので、やはり子育てができる空間や女性が働きやすい環境づくりが必要だと感じます。

例えば、保育園に連れていけないといけなくて、朝食出しや夕食出しができないなどの問題があり、客室係を確保するには、有馬温泉で託児所を設けるべきだろうという話も出ています。有馬温泉は町が凝縮しており、住める空間が少ないのですがスタッフは朝早く、夜遅いので、温泉地の中の寮の確保が課題になります。今は個々の旅館が寮を持って対応していますが、共同で寮を作り、お金を出し合って維持管理していく方法もあると思います。

そうした話は有馬のマスタープランでも少し触れていて、今後、共同寮を建てる場合は1階に託児所を設けたり、複数の機能を持った施設にすべきだと言っています。特に生鮮食品は帰りが遅いと購入するのが難しいので、寮生をターゲットにした生鮮食品を販売する場所なども作るべきという話も出ています。せっかく町ぐるみでやるなら、有馬温泉の飲食店や旅館の人が社員証を見せると割引になるといった仕組みも考えたいという話もしています。

〈鳥羽温泉〉

海女の減少が民宿の人手不足にも影響



森好信氏（鳥羽温泉）



世古素大氏（鳥羽温泉）

【森（鳥羽温泉）】 伊勢志摩サミットの開催が近づき、行政もインフラ整備などをどんどん行っており、鳥羽も少しずつ賑わってきました。それに反比例して、どこの旅館からも人材が不足しているという悲鳴を聞いています。

解決策はなかなか見当たらないのですが、それ以前に、鳥羽市は高齢化と若者の地元離れによる過疎化と人口減少が急速に進んでおり、人口が2万人を切りそうな状況です。市内に学校がないので、10代後半から20代後半の若者が鳥羽市から市外や県外に出ていくのですが、そこから戻ってこないという現状があります。

寮の整備などで、外から従業員を募集することは可能です。当館も昨年寮を新設したところ、あっという間に満室になりました。正直、その場しのぎの人員はたくさん入りますが、キャリアアップに結びつかないのが現状です。このまま進んでいった先、サミットを一過性のイベントに終わらせるのではなく、リピートに変えていくことを考えていかなければならないのですが、やはり人材の育成が大きな問題だと思います。

育成という点では、一人で複数の仕事をこなす「マルチジョブ化」がうまくいけばキャリアアップや人件費改善にもつながるということで、鳥羽でも実践しているところですが、一つ間違えると穴が開いたときの危険性もあり、やはり専門家を目指す方向がいいのか、頭を悩ませているところです。

【世古（鳥羽温泉）】 鳥羽市観光協会からお話いたします。女性の働き方にも関連しますが、鳥羽は保育所の数はありますが、

土日祝日の保育ができる施設が少ないのが大きな問題かと思っています。

また、鳥羽は漁業が盛んな町で海女さんが約500人おり、地区によって違いますが、年間潜る日が決まっています、多くて100日です。

その他の時期はひじきを穫ったり、様々なことをしており、民宿で働く人もいます。海女さんも海女ができる日は海女をしたいし、子育てもしたいということで、民宿で働くには絶妙なサイクルで、均衡が取れていました。しかし近年、海女の数がだんだん減ってきたことが民宿で働く人員減にもつながっているのではという印象を持っています。

〈草津温泉〉

旅館を超えた若手従業員の交流機会を創出

【湯本（草津温泉）】 草津には託児所がなく、困っている方が非常に多いのですが、千載一



湯本晃久氏(草津温泉)

遇のチャンスで温泉旅館組合の建物が建て替えをすることになり、託児施設を併設できないか検討をしたことがあります。

無認可の事業所内託児所という形で考えていましたが、群馬県庁の担当者に話を聞いたところ、無認可とはいえ、いろいろと細かい制約があるという話でした。我々は建て替えを木造で考えていたので、まず建物の耐火構造がないといけなと。

また、会議がない夜や週末に2階の会議室を活用できればとも考えていたのですが、託児所は1階が基本で、2階に設置する場合は子供が落下しないよう、階段に相当安全装備をしなくてはいけないそうです。吹き抜けの階段を考えていたのですが、それでは難しいということでした。

他にも働く方の中で3分の1以上保育士の資格を持っている人が必要など、いろいろな条件があり、かなりハードルが高く、町で認定こども園を作るといことで、そこを拡充してもらった方がいいのではという結論に至り、旅館組合での託児所設置は断念する形になりました。

お子さんの有無にかかわらず、若い方々が派遣などいろいろな形で草津に働きに来ています。一つの困り事が、草津は交通の便が非常に悪いところで、仕事が終わった後や休みの日などにやることがないということがあります。

私も飲みに行くと、夜11時頃から始まる従業員さんたちの飲み会に遭遇したりします。同じ職場で飲む機会はあっても、そこから交遊が横に広がらないので、それに対する一つの案として、旅館組合宣伝部の若い人が考えているのが、宿を超えた従業員同士のスポーツ大会です。そういう形で友達を作る機会を作れないかということで今年、何かしらの形になると思います。

10年ほど前に草津でシルバー人材センターを作ろうという構想がありましたが、人が全然集まらず実現しませんでした。なぜかというと、草津は70歳を過ぎても現役で仲居さんをしていたり、夜警の仕事をしていたり、シルバー層が働く場所が相当あるからです。

そのため元気なお年寄りが多く、草津町は介護保険が黒字会計で、月3800円と全国平均の5000円代ほどに比べてかなり安いんですね。来年度は3300円にさらに下がるということで、シルバー層は働くことがかなりできている状態です。

〈阿寒湖温泉〉

スーパーと医師の不在、結婚後の住環境整備が課題

【山下(阿寒湖温泉)】阿寒湖温泉は人口が約1500人と規模が小さい町ですが、今日皆さんが話されたことを共通の問題として抱えています。釧路市はこのほど「観光立国ショーケース」の一つに選ばれましたが、そのための地盤づくりは相当課題が多いと認識しています。

今回、各ホテルに人材雇用についてヒアリングをしたところ、その中で共通課題は医師がいないことで、現在は無医村の状態になっています。道立の診療所があり、医師が1人いたのですが、急遽辞めてしまい、空席になっています。



山下晋一氏（阿寒湖温泉）

そうすると修学旅行が一切受けられません。今、後任の手配や市営あるいは民営化についての検討も行っています。特に今後、湯治を軸にしたメディカルツーリズムを考えると、そうした態勢がないと次の一步になかなか進めないという状況です。

もう一つ、やはり保育・託児態勢の強化も課題です。阿寒湖温泉には託児所がなく、共稼ぎがなかなかできない状態で、あるホテルでは客室の清掃担当の方が何人か集まり、一つの部屋に子供たちを集め、一人が見てその間にみんなが清掃作業をするという工夫もしていると聞きました。やはり組織を挙げて託児所を作り、サポートしていくことが結婚して子供が生まれた世代の労働力を確保する上でも重要だと思っています。

阿寒湖は規模の大きなホテルが主体となっていて、基本的に寮が各ホテル旅館にあり、独身の場合は寮に入れて、食事は従業員食堂でとることで生活が確保されます。家族寮があるところもありますが、結婚すると基本的には公営住宅に入る形です。しかし、公営住宅も経年化してきており、時にはバスタブを買わなければいけないなど、かなり厳しい状況です。

食事の問題もあります。コンビニは5軒ありますが、スーパーがありません。先ほど生鮮食品の話がありましたが、生活インフラの面で弱い部分があります。何とかスーパーなどが誘致できないか、観光立国ショーケースについては省を問わず行政が支援すると聞いているので、そうしたところの拡充をできたらと思っています。

人事制度はホテル旅館によって異なります。阿寒湖観光協会の大西理事長のホテルはかなり進んでいて、業績評価のウェイトをかなり高めており、阿寒以外にもホテルを多数展開しているので、全道レベルで採用して、各地に配属する流れになっています。中堅ホテルもそういう方向にシフトしています。

外国人採用については、日本語学校を卒業した中国・モンゴルの方々を正社員採用する動きが出てきています。ミャンマーなど東南アジアの方は寒さが厳しいということで、当地への希望がないそうですが、寒さに慣れているモンゴルの方には、東京より北海道がいいと選ばれていると聞いています。

地元中心のホテルは初任給が上がってきており、フロントや仲居さんも初任給で20万円を超えるレベルになりつつあります。寮費や食堂は安いので、そこにいる間は可処分所得はかなりありますが、結婚すると寮を出なければならず、さっきお話したような状態になります。

そういう意味で、まずは「住んでよし」の基盤を作ることが課題であり、阿寒湖温泉および釧路市全体で取り組んでいきたいと考えています。

【ケーススタディ】

観光産業の人材を育成する「えひめおもてなし科」の取り組み

【堀木】 どうもありがとうございました。各温泉地の現場での課題や取り組み状況について、



米田誠司氏（愛媛大学）

いろいろな角度からお話を伺うことができました。ここで愛媛大学の米田先生から、雇用に関する愛媛県の取り組みを一つ紹介させていただきたいと思います。

【米田（愛媛大学）】 愛媛大学の米田です。愛媛県が主導して職業安定所と組み、コンソーシアムを作って1年間、観光分野での雇用創出に取り組みました。具体的には観光業の仕事に就く人が少ない中、実は就いてみたい人がいるのではということから、「えひめおもてなし科」という職業訓練コースを2014年（平成26年）に作りました。

接客と企画・営業の2コースを設け、サービス業・観光業に興味があるが、今までそういう仕事をしてこなかった方を20人ずつ募集したところ、接客は32人、企画・営業は48人の応募がありました。

コースは接客が2014年12月から翌年5月まで、企画・営業が2015年（平成27年）2月から7月までの半年間で、このようなカリキュラムが組まれました（図2、3）。この取り組みは県内のテレビでも何度か取り上げられ、いつか観光業に取り組みたいという夢を持っていた高校生の子供を育てる女性の姿を追った番組なども作られ、高く評価されました。

5月には受講者に対しては就職面談会も行われ、コースの途中で就職した方もいました。ご主人の転勤などで中退する方もいましたが、それぞれの修了者は15人ほどで、就職率は接客コースが88.9%、企画・営業コースは85%と、たくさん雇っていただきました。

この仕組みをもう少し続けられるのでは、というのが愛媛県の見解で、職業安定所も横展開できるのではと考えております。

【堀木】 こうした取り組みをしているところは他にもあると思いますが、ユニークだと感じたのは実際にマッチングを行い、多くの方が職を得て



図2 ※出典：愛媛県地域訓練コンソーシアム

愛媛での取り組み えひめおもてなし科 職業訓練とは

④えひめおもてなし科 カリキュラム・講師

【訓練カリキュラム】				【訓練担当講師】
カリキュラム	授業	受講者数	詳細	
「社会人基礎力」	11月14日	21名	読書の楽しみ、コミュニケーション能力 など	○ 坂岡 潤輔 (びま、リョウリ) / パソナキャリア 代表(サービス業)キャリアセンター
「ホテル・旅館業界サービス基礎」	11月15日	21名	ホテル接客実習(清掃) 接客マナーと接客姿勢 など	○ 三宮 友彦(ゆたか) / 丸亀(1)ホテル(1) 代表(ホテル) 観光専門学校講師
「接客サービスと心構え」	11月16日	15名	接客マナー、基本姿勢(動作) フォーワード など	○ TOEICスコア700
「ホスピタリティ」	11月17日	21名	各種サービスについて、接客マナーの重要性 など	○ 宮田 裕子(ゆたか) / キャリア・コンサルティング 代表(キャリア) 観光専門学校講師
「観光基礎知識」	11月18日	21名	観光のしくみ・歴史 観光資源の活用 など	○ 杉山 雅子(ゆたか) / OHO(1) 代表(観光バス) 伊予の自然観光協会 松山観光ホテル(1) 代表(観光) 観光専門学校講師
「地域の観光資源」	11月19日	21名	愛媛の観光資源 地域に合ったサービス 観光マナー など	○ 堀木 由美(ゆたか) / 株式会社Unique(1) コーポレート 代表(旅行) 観光専門学校 西予地域雇用創造協議会 観光専門学校講師
「観光ビジネス語彙」	11月20日	21名	観光用語 観光マナー 接客マナー など	○ 高田 山子(ゆたか) / アロマ(1) ビューティーサロン(1) 代表(美容) 河津ビューティー専門学校講師
「観光商品企画・広報実習」	11月21日	21名	観光商品 観光マナー など	○ 奥谷 昇(ゆたか) / NPO法人(1) 観光(1) 代表(観光) 観光専門学校
「接客マナー」	11月22日	21名	接客マナーの重要性 など	
「社会人基礎力」	11月23日	21名	読書の楽しみ など	
「地域の観光資源」	11月24日	21名	愛媛の観光資源 など	
「観光ビジネス語彙」	11月25日	21名	観光用語 など	
「企画・プレゼンテーション実習」	11月26日	21名	観光商品の企画・プレゼンテーション など	
「観光業界内オピレーター実習」	11月27日	21名	観光業界内オピレーター実習 など	
「フロントサービス基礎実習」	11月28日	21名	観光業界内オピレーター実習 など	
合計	11月14日～11月28日	210名		

図3 ※出典：愛媛県地域訓練コンソーシアム

いる点で、実効的な取り組みだと感じました。各地域でこうした取り組みが始まると、新たな可能性も出てくるのではと感じました。

【事務局からの論点整理】 旅館産業の人材確保に向けた3つの視点

【堀木】 この後、ディスカッションに入りますが、その前に事務局から頭の整理ということで、論点を簡単に説明したいと思います。

そもそも旅館産業は労働集約型産業で、その一方で、なかなか人材が集まりにくく離職しやすい労働形態・環境があり、人材の常時拡充が構造的に必要な産業と言えます。

加えて、地方の労働人口は中長期的に減少傾向にあります、インバウンドの地方分散化などに必要とされるマンパワーはますます増加しており、人的拡充を阻む外的要因も存在しています(図4)。

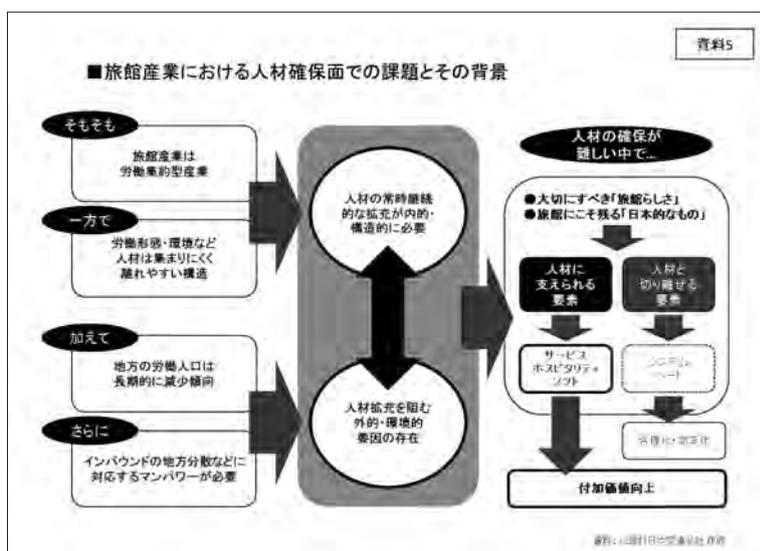


図4

ホテルとの違いを考えると、大切にすべきはやはり「旅館らしさ」で、その一つが旅館にこそ残る「日本のなもの」だと思います。その中に人材に支えられているもの、人材から切り離せる要素があると思います。

前者はサービスやホスピタリティなどのソフト的な部分で、今後も大事にしていかななくてはならないものであり、旅館の付加価値向上につながってくると言えます。後者はシステムやハードなどで、こうしたものはどんどん効率化を図っていけばよいのではと思います。

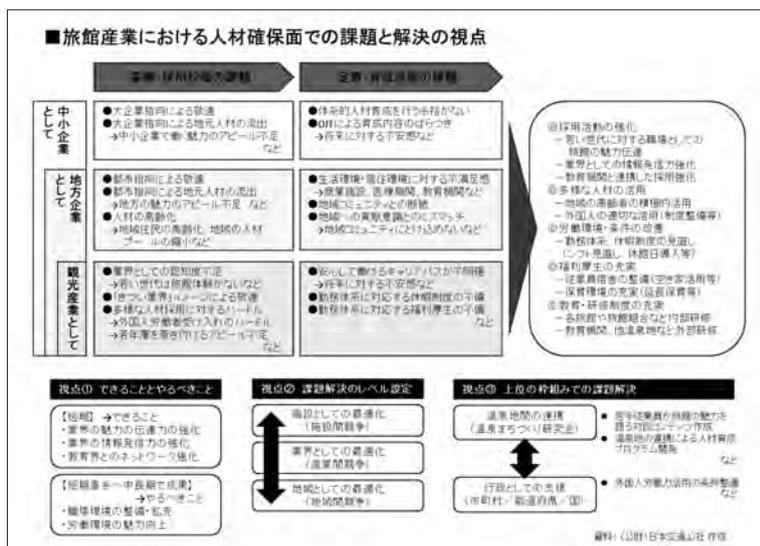


図5

旅館産業は地方企業であり、多くは中小企業という点から見た課題をそれぞれ整理したのがこの表です(図5)。これからのディスカッションでは今後どうあるべきかについても話が出るとと思いますが、視点として3つのポイントを挙げました。

まず1点目が、「できることとやるべきこと」を整理して考える必要があるということです。短期的な「できること」としては、旅館業界の魅力発信や人材育成に向けた専門学校な

どとのネットワーク強化などがあります。中長期的な「やるべきこと」としては、職場環境の整備や労働環境の魅力向上などが挙げられます。

2点目は「課題解決のレベル設定」です。いろんなレベルで解決すべき課題があり、それらを分けて考える必要があるということです。我々も最初は人材雇用は施設の問題と思っていましたが、お話を伺っていると個々の施設の取り組みだけではなかなか難しい部分が多く、地域や業界として考えていかなければならないことが見えてきていると思います。

3点目は、「より上位の枠組みでの課題解決」です。この研究会のような枠組みもあるかもしれません。例えば若手の方が旅館の魅力語るコンテンツを発信するとか、温泉地同士の連携による人材育成プログラム、また、外国人労働力の活用については行政の支援アプローチも必要かと思えます。

【ディスカッション】

旅館業にライセンス給の導入は効果的なのか

【堀木】 では、ここからディスカッションに入りたいと思います。どなたでも、ご自由にご発言ください。

【新山(道後温泉)】 各温泉地の皆さんにお尋ねしたいことがあります。道後温泉では今、ライセンス給を取り入れるかを検討しています。前回の研究会で各旅館に防災士の資格取得を指示したとお話ししましたが、今では8割の旅館に防災士がおり、来年度には全ての旅館に防災士を置くことを目指し、安心・安全を売り物にしていこうとしています。

また、防災士の資格を取ればプラス3000円とか、大型免許があればマイクロバスでお客さんを迎えに行けるので、プラス5000円とか1万円つけることを各旅館で検討してくださいという話をしています。

今までは明確な表現をしてこなかったのですが、私の友人で大手家電メーカーに勤めていた方が、就職した当時は本給よりライセンス給の方が高く、それが魅力で就職したという話を聞きました。学生時代にいろいろ資格を取った人もいると思うので、ライセンス給を取り入れているというアピールによって人材確保につながる可能性もあるかと思えます。そこで、各温泉地でこのようなライセンス給を取り入れているかどうか、お伺いしたいのですが。

【金井(啓)(有馬温泉)】 温泉地で統一して取り入れているというケースは多分ないと思うんですね。例えば、救急救命士はちょっと手当がつくというのはあります。

【桑野(由布院温泉)】 由布院でも地域としての取り組みはないと思いますが、個別の旅館ではあるかと。ソムリエとか、今うちの旅館では、英語ができる人にプラスアルファをつけています。長く働いている人と若い人との給料の差ってどうしても出ますよね。そういうときに、自分たちの頑張りが即、給与に表れる策というのは、私どもも考えたいと思いました。

【山下(阿寒湖温泉)】 私は11月1日から阿寒観光協会に来ましたが、以前は日本航空で整備本部の人事を14年ほどやっており、ライセンス給についてはかなり議論がありました。例えばB747の整備資格を取り、さらにB767の整備資格を取った場合は、一律5000円のままがいいのかオントップするのかといった議論がかなりあり、最終的にグループ企業の中では付け足す方向になりました。



中澤敬氏（草津温泉）

事業直結型の資格については資格給がかなり機能しますし、自分を磨く意味で資格取得を目指すという流れにもつながります。設定金額はいろいろ議論があると思いますが、自己啓発という観点から、資格を給与に反映させるのは一つの考え方かなという気がします。

【中澤（草津温泉）】 草津でも、組合などが資格取得を推奨するといった制度はありません。個々の施設対応になっていますが、今後そういったことも検討課題として出てくるだろうなと思います。何を以て資格というのかという問題もあります。

【森（鳥羽温泉）】 鳥羽でも統一はしていませんが、当館については資格取得を推奨する制度を整備しました。金額的にも結構魅力ある額を提示したのですが、従業員たちは自分たちの時

間を使ってまで、資格を取りたいという感覚が薄く、実際には受けに行った者がほとんどいませんでした。

やはり、必要なのは意識の改革ではないかと。金額ではなく、資格を取った先にあるものを意識付けることが必要で、ただ「資格を取りなさい」ではうまくいかないと実感しているところです。

【新山（道後温泉）】 過去10年前に入社した方の給料と、新卒の初任給が限りなく近づいてるんですね。それで困ったもので、整合性を持たせるためにライセンス給などを検討していて、実践されている温泉地があるかなと思ってお尋ねした次第です。サービス産業は賃金の上昇率が非常に低いので、それを何とかクリアするために資格給について検討しているのですが、また何かいい方法があれば教えていただきたいなと思います。



安島博幸氏（跡見学園女子大学）

【安島（跡見学園女子大学）】 跡見学園女子大学の安島です。私はこういう問題は全く専門外ですが、たまたま第三者的な立場で厚生労働省のホテル産業・職業能力検定に関わっています。

いわゆるジョブ・カード制度というもので1級から4級までありますが、それぞれの級でどういう能力を身に付けなくてはいいか、職業能力の基準がかなり細かく分かれていて、試験を受けてカードを手にとると、他の企業に移るときに非常に水平移動がしやすいということです。

今日、お話を聞いていると、皆さんいろいろ模索されていますが、業界からの視点の話が多く、本格的にこの問題を考える上では、もっと枠を広げて考えないといけないのではと思います。この業界で生涯を通じてどういうふうにキャリア形成をして

いくのか、どのように自己実現をさせるのか。そういったことがあまり本気で示されていない気がします。

ホテルでは全国組織が音頭を取って、係長や課長になるにはこういうステップが必要ということを示しています。まねする必要はなく、旅館で同じにはできないと思いますが、全体でそういうことも考えていく必要があるのではと思いました。



松坂健氏（跡見学園女子大学）

【堀木】 的場さんもおっしゃっていましたが、ホテル業界では客観的にスキル評価が行われている一方、旅館はキャリアアップの道筋がなかなか見えにくく、それが離職率を高めることにもつながっているのだらうという気はします。ただ、それをどう客観的に評価していくのが課題です。

【松坂（跡見学園女子大学）】 安島先生がおっしゃっていることは、旅館業界をバラ色にしようということだと思います。ホテルはまさにジョブディスクリプションをやっている最中ですが、現状は旅館と比べれば給与ベースが高く、年齢が上がるにしたがって上がっていくというだけの話です。

僕は基本的に年齢給主義です。年齢とともにそこそこ給与が上がっていき、休日がたくさん取れるという面があるので、帝国

ホテルやニューオータニは離職率が低いと言えます。いろいろ何々給などの手当はつけておらず、例えば帝国ホテルは以前はエリア職と総合職に分けていて、エリア職はレストランに就職したらずっとそのままでしたが、今は撤廃して、審査試験を受ければ、いろんなところに自由に行けるようにしようということを始めます。

ジョブディスクリプションでいろいろ手当をつけるという例は、いくつか旅館にもありました。重いものを運ぶと一動作につき30円とか、焼けた石の上で焼いたステーキを運ぶのは危険だから一動作につき80円とか。でもなかなかモチベーションは上がらなかったようですね。

業務に値段をつけるというのは、経営者としてはやってみたいところでしょうが、結局やり切れないのが本音のようで、やはりベースを上げ、なるべく年齢とともに角度を上げていき、暇なときはどんと休暇を与えるといったことがいいのではと思います。

僕が旅館やホテル業界を見て一番強く感じるのは、中堅幹部の教育能力の不在です。人を教えることができないんですね。「こんなこともできないのか」と責めたり、ある種、いじめ的な体質になってしまう。インターンシップでもやればやるほど、この業界が嫌になったという学生が何人もいます。それでは人材不足も何も無いと思います。

中堅幹部はオペレーションはできるんですね。でも人に教えられないと、本当の中堅幹部にはなれないのではと思います。人に教えることは最大の学習なので、中堅に人を教えるための教材を与えとか、ホテル学校に再入学させて基礎知識をもう一度学び直して新人にちゃんと教えられるようにするとか、そういったところにお金を使うなどを考えた方がいいのでは、その辺の見直しも皆さんにお願いしたいと思います。

業績アップで雇用に好影響、従業員満足度を測る必要も

【木村（北海道大学）】 2年ほど前に長野県飯山市にいまして、滞在プログラムについてこの研究会でお話しました。その後、北陸新幹線が開通した飯山駅かいわいの温泉の話をしたいと思います。

飯山駅の半径20キロ圏内にある有名な温泉地は野沢温泉、山ノ内町の渋温泉、新潟県の



木村宏氏（北海道大学）

妙高赤倉温泉がありますが、新幹線の開通後、おしなべて業績が上がっています。去年（2014年）5月に野沢温泉の旅館組合の総会に出たときには、前年比130%という話でした。

今年も新幹線の駅に人があふれており、一日500人しか降りなかった駅が、今は1本の新幹線で500人降りるような盛況ぶりです。特に野沢温泉はバスを何台用意しても、増便が必要という状況で一人勝ちしています。

今日は雇用の話ですが、この3つの温泉地は経営者や女将さんがニコニコしており、今までの様子からちょっと変わってきているという気がします。野沢温泉に移住したいという人も急増しています。地域にとって新幹線効果が非常に出ていて、雇用もおおのずといい方向に向いている気がしています。松坂先生の

言うようにバラ色とは言わないまでも、業績が上がっている温泉地はいい人材が集まり、お客さんが集まるといういいスパイラルができています。

そういう意味では、その好スパイラルをきちんと自覚して、どうやって質の高い観光地にしていくのかを考えることが、雇用を生むことにもつながっているのではと感じました。

個人的に、私は小布施のお菓子屋の経営面のお手伝いをしていますが、小布施も今までにない収益が上がっており、外国人観光客も増えています。小布施も一時まちづくりで有名になりましたが、その後に従業員がどんどん辞める状況がありました。

忙しくて残業が続き、町の評価は上がっていく一方、従業員の意欲が落ちていくという逆転現象があり、それをどう食い止め、好転させていくかに今取り組んでいるところですが、結果的にお客さんが増えたことで、従業員のモチベーションが上がってきまして、そこに経営者がどういことを訴えて働く意欲を与えるかにかかっているなど、今日のお話を聞いていても思います。

旅館の場合、やはり、「この当主についていきたい」という従業員のモチベーションが一番強く、それに支えられるお客さんが笑顔で帰るといったスパイラルが、雇用をうまく生むベストな形ではと思っています。

【堀木】 北信エリアは新幹線開通がきっかけになって業績がアップし、そこにいい人材が集まるといいスパイラルに入ったということですが、他の地域では何をきっかけにするかを考える必要があるかと思いました。

【世古（鳥羽温泉）】 うちが鳥羽で民宿をやっています。家族経営で9室しかなく、人を雇うこともできないので、パートさんをつなぎつなぎやっています。チェックアウト後の10時から14時まで、お掃除のおばさんがいますが、給料を上げられないんです。

その代わりに、ママさんパワーの活用にも通じると思いますが、インセンティブみたいなものを与えています。自分は料理もするので、プラスアルファとして料理の残り物とか、地元で揚がった魚をさばいて、「家のおかずの足しにして」と分けたりしています。後は米がとれたら、お裾分けをしたり。現物支給ですが、従業員にもおもてなしをしているという感じがあります。

【松坂（跡見学園女子大学）】 家族経営の延長でいいと思いますね。

【堀木】 民宿ならではの取り組みで、環境によっていろんなやり方があると思います。顧客

満足度だけではなく、従業員満足度も考えないといけないということですね。従業員満足度については、あまりデータの把握もしてこなかったのが、今後はそういうこともやっていく必要があると思います。

【桑野(由布院温泉)】 こういう会で託児所をはじめ、子供たちの環境の話題が出ると思いませんでした。10年前や20年前はそういう話題が出なかったですから。でもこの数年、人口減少が問題になり、特に私ども業界は女性が多いので、どの観光地も女性が働きやすい環境づくりを課題として掲げているのはいいと思います。

ただし、環境の質も大事で、子供たちを預ける場所を作るという話でもどういった環境を作るかが、温泉地にとって大事ではないかと思えます。それぞれ事情は違うわけですが、魅力的な保育や託児の施設、児童クラブなど、一手間かけたことが今後の温泉地に子供たちが戻ってくるかどうかにも関わってくると思います。

各温泉地のトップの方がこういう話をしているということは、地域の中でも日常的に話題に出ているということだと思います。だからこそ、行政も含めていいものを作ることに力を注げば、成果が3年後、5年後、10年後に出てくると思うので、いろいろな取り組みを共有できればと思います。女性陣の皆さん、そう思いませんか。今、話されているのは男性陣が中心で、男性目線になりがちだと思うので、久保田さん、いかがでしょう。



久保田美穂子

【久保田】 100%油断していました(笑)。私も二十数年この業界にいますが、こうした会で託児所の話題がこんなに出了ことはなかったです。改めて、温泉地って女性が働く場なんだと思いました。確かにいい託児環境でなければ、バラ色にはならないと思います。まずスペースとか言ってる場合ではなく、ちゃんと「バラ色」を目指さないといけないと思いました。

お金ではない部分を出せるのが温泉地ならではの一方、それだけでは解決できないものに立ち向かっていけないといけないはず、という思いもあります。外国人客への対応や日本らしさ、旅館らしさというところで諦めなきゃいけないものもあるのではとか。うまく言えないんですが、モチベーションを高くする一方、すごくクールにやらなきゃいけない部分もあるのではと思いました。

【内田(千葉商科大学)】 女性の働く場所としての旅館の環境は非常に重要だと、お話を伺っていて感じました。私は大学のサービス創造学部という学部で教員をしています。2年生を対象にアンケートをとったところ、サービス産業に行きたいと答えた学生は83%いたのですが、その中で宿泊産業に行きたい学生は31%でした。

宿泊産業を希望しない理由としては労働条件が厳しい、時間が不規則、長期間にわたって高いサービスが求められるので精神的に厳しい、賃金が低い、語学力に自信がない、などの意見が多く見られました。



内田彩氏(千葉商科大学)

併せて旅館にどういうイメージがあるか聞いてみたところ、伝統的、日本らしさを感じる、日本の質の高いサービスを学べる場所だと思う、アットホームなのでその中で成長していけるのではという意見がありました。一方でマイナスなイメージとしては、縦社会ではないか、制約が多そう、新しいサービスをするのが難しいのでは、旅館は個人対応のサービスが多く、個人負担が大きそうなどがありました。

かなり偏ったイメージがあるなと感じましたが、それもそのはずで、学生に旅館・ホテルに宿泊したことがあるかを尋ねたところ、ホテルに宿泊経験がある学生は97%、旅館に宿泊したことがある学生は84%、つまり16%の学生は旅館に宿泊したことがない状況で、先の質問に回答しています。

併せて温泉地に行ったことがあるかと聞いてみたところ、72%が行ったことがあり、28%が行ったことがないということで、体験がないために旅館業に対するイメージが乏しいのではというのが率直な印象です。宿泊業・旅館業を体験してもらうという意味でも、旅館のインターンシップ制度は非常に意義があるのではと感じています。

【中澤(草津温泉)】 今日皆さんのお話を聞いて一番感じたのは、新山さんからお話しいただいた全産業レベルに収入を引き上げる件、松坂さんがおっしゃった時間給2000円、これらを実現するには現状ではどうやっても不可能だということです。

でも最近、外国人からは「1泊2食で1万5000円って安い」と言われます。日本人を対象にしているとみんな競争して単価が下がり、そこからなかなか上げられない。高級旅館も出てきていますが、全体的なレベルから見たら安すぎるわけです。でも、今日の議論でも宿泊料を上げるべきという話は出てきませんでした。それは皆恐ろしいし、そう言ってもなかなかそうはならない。

でも、従業員に時間給2000円出すからどんどん来てと言ったり、全産業レベルの中でリーディング産業としてやっていこうという意識を持つ中で、「従業員の給料が安いんです。それでも仕方ない」ではダメではないかと。人的サービスはもっと高いものであり、日本のおもてなしは評価されているのだから、もっと自信を持っていいのではと。こないだロサンゼルスに行きましたが、ちょっといいホテルに泊まろうと思うと1泊10万円します。そういう状況から見たら、日本はやはり安すぎです。

今までの生活習慣やいろいろな経済の動きから今の価格があるので、すぐ変わるわけではありませんが、それぞれが、人のサービスについてはちゃんとお金を払うべき、価値があるという意識を持つようにしていく必要があると感じました。

「お金だけではない」と言いつつ「されどお金」という面は、お客様から見ても従業員から見てもあるのではと思います。単に宿泊料を上げるということではなく、そういうところを労働問題と併せて考えることが必要ではないか、と皆さんのお話を聞いていて思いました。

【堀木】 ありがとうございます。今の中澤さんの言葉は今日のまとめであり、事務局としてまとめるまでもないという感じですが、おっしゃる通り、人のサービスの価値について考えてい



堀木美告

かなければなりませんし、それを正面切って言えるのが旅館というサービス産業ではないかという印象を持ちました。

今回は人材を改めて考えるということで、各温泉地の情報共有から始まりましたが、温泉まちづくり研究会としても引き続き、取り組んでいく必要があると感じました。



梅川智也

【梅川】 皆さん、本日はお疲れさまでした。いい議論ができたと思います。最後に中澤さんが宿泊単価の話がされましたが、インバウンド目線で見ると、確かに日本は安すぎると言えます。例えば日本はスキースリフト券が1日5000円くらいですが、これも安いと言われていて、アメリカでは1万5000円くらい取るころもあるそうです。

いつもこの研究会ではお客様をどう受け入れるかという話をしていますが、今日は違った視点の受け入れる側についてがテーマで、それに対して温泉地全体でどう取り組むかといった議論ができてよかったと思います。桑野さんがおっしゃるようにベストプラクティスを集め、取りまとめをしていきたいと思っています。どうもありがとうございました。

2015年度 公益財団法人日本交通公社 自主研究

温泉まちづくり

温泉地価値創造

2015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～

2016年6月発行

発行：公益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/

http://www.jtb.or.jp/

発行人：志賀 典人

企画・編集：梅川 智也、堀木 美告、後藤 健太郎、西川 亮、通山 千賀子

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

