

日本の温泉地を元気にする

「温泉まちづくりの課題と解決策」

～ 提言集 ～

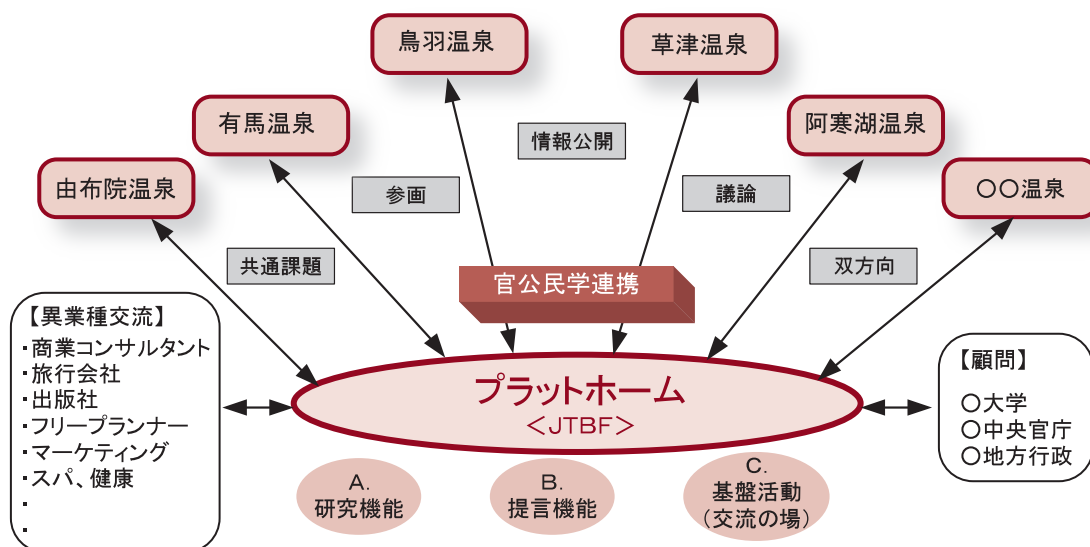


はじめに

「温泉まちづくり研究会」は、わが国の温泉地が抱える共通の課題について解決の方向性を探り、それぞれの温泉地の活性化に資することを目指す実践型の研究会です。

「温泉」は、老若男女を問わず、常に日本人の行きたい旅行タイプの上位にランクされる不動の人気を誇る旅行目的です。しかしながら、温泉地をみると一部に好調なところもありますが、近年の旅行志向の変化に対応し切れていないなど様々な課題を抱えており、全般的には低迷を続けているのが実態です。こうした課題は、個々の温泉地固有のものもありますが、多くの温泉地に共通するものも少なくありません。

そこで、「温泉地」が抱える共通の課題を、温泉地の関係者とともに議論して解決の方向性を探り、その情報を広く発信して、国や自治体、関係機関等に提言するとともに、全国各地の温泉地の活性化に資することを目的として本研究会が創設されました。2008年4月に設立され、現在、5つの温泉地（北海道阿寒湖温泉、群馬県草津温泉、三重県鳥羽温泉、兵庫県有馬温泉、大分県由布院温泉）を会員とし、財団法人日本交通公社（事務局）の自主研究（公益事業）の一環として運営されています。



これまで3年間にわたって研究してきたテーマは、以下の通りで、本報告書はその研究成果を取りまとめたものです。

- ① 安定的な観光まちづくり財源（入湯税等）[幹事：阿寒湖温泉]
- ② 環境に優しい温泉地づくり、環境経営の取り組み [モデル温泉地：由布院温泉]
- ③ 交通問題への対応、歩いて楽しい温泉地 [幹事：草津温泉]
- ④ 観光まちづくり組織と指定管理者制度 [幹事：由布院温泉]
- ⑤ 温泉地における食の魅力づくり [幹事：鳥羽温泉]

さらに、当財団が開発した顧客満足度調査システム（CS-t）を活用し、来訪者満足度アンケートを会員温泉地で実施しました。また、当研究会のホームページ（<http://onmachi.jp/>）を立ち上げ、各温泉地のホームページ等とリンクさせるとともに、全ての議論経過を公開しています。

こうした研究会での議論が会員温泉地での具体的なアクションにつながり、さらには全国の温泉地の課題解決に向けて活用されるよう期待しています。

2011年5月
財団法人日本交通公社

目次

Contents

はじめに

提言 1	入湯税の有効活用 ～温泉地の観光まちづくりの安定的財源に！	1
提言 2	環境負荷の少ない温泉地づくり ～“スマート・オペレーション”の積極的な導入を	7
提言 3	歩いて楽しい温泉地を目指して ～“カーフリー温泉地”を一つの目標として	15
提言 4	観光まちづくり組織と指定管理者制度について ～温泉地の魅力向上のための留意点とは	21
提言 5	温泉地における食の魅力づくりを考える ～地域が一体となった取り組みの推進	27
■	2009年度顧客満足度調査結果	33

<付属資料>

1	入湯税研究の概要	39
2	観光情報センター（着地型の観光情報発信）の事例集	48
3	温泉街循環バス事例集	52
4	カーナビ情報の改善（歩きたくなる温泉地を目指して）	54
5	温泉まちづくり研究会ホームページについて	56

提言 1

入湯税の有効活用

～温泉地の観光まちづくりの安定的財源に！

I. 提言

提
言
内
容

1. 目的税である「入湯税」の用途について、市町村に情報公開を求める
2. 入湯税の地元還元を意識し、「観光まちづくり」への配分を高めるよう要望する
3. 現在の入湯税をかさ上げし、その新たな税収部分を「観光まちづくり」に活用する

II. 提言の趣旨とその背景

観光協会や旅館組合などいわゆる観光関連組織の収入は、会費収入、自治体からの補助金、さらには観光客からの観覧料、イベント・物販収入、駐車場料金などの事業収入等から構成されている。しかしながら、近年、地方財政の悪化により、自治体からの補助金の削減が相次ぎ、また景気低迷による会費収入の減少などにより、安定的な財源の確保が全国的な課題となっている。

一方、温泉地においては、当該市町村が地方税法に基づき条例を制定し、鉱泉浴場の経営者などを特別徴収義務者として利用者から入湯税を徴収している。この入湯税は目的税でありながら、必ずしも観光振興に活用されているわけではない。

そもそも入湯税は、①環境衛生施設、②鉱泉源の保護管理施設、③消防施設その他消防活動に必要な施設の整備に要する費用、並びに④観光の振興（観光施設の整備を含む）に要する費用に充てることを目的とし、日本全国で課税団体が約1000団体、237億円（2008年度決算額／市町村税総額の0.1%）の税収を上げている。小規模な自治体にとっては大切な自主財源であり、できる限り一般財源的に活用したいという意向は少なくないものと推察される。

しかしながら、これを温泉地の観光まちづくりにより多く活用できるとしたら、その効果、及ぼす影響は小さくない。すなわち、雇用創出や税収増といった幅広い経済波及効果をもたらす観光産業の中でも宿泊産業をより強化し、その経済効果を一層高めるための“投資”として、「観光の振興」を用途目的の一つとする入湯税を活用できないだろうか。そしてそれは、観光推進組織の安定的なまちづくり財源ともなりうるのではないか。

こうした問題意識のもと、観光まちづくりの財源として入湯税をいかに活用するか、そして観光推進組織は何を安定財源としていくかなどについて、検討した結果が本提言である。

我々自身、これまで入湯税のより効果的な使い方について、積極的に検討し、観光まちづくりへの活用を提言してきたとは言えず、むしろ主要な宿泊業界団体は入湯税の廃止を求め、それまでの間は観光振興と鉱泉の保護に用途を限定するよう要望し、観光まちづくりへの積極的な活用は提言されてこなかったのが実態である。

昨今、民間が主体となった観光まちづくりの活発化に伴って、その活動を主体的に推進し、また持続可能なものとするためにも、観光推進組織は安定した財源を必要としており、その一つとして入湯税のよりフレキシブルな活用を期待する温泉地は多いものと推察される。

各温泉地を取り巻く自然条件・社会条件が異なるため、それぞれの温泉地で入湯税の有効な活用方法は異なるのが現実であるが、今回の提言を契機に、入湯税を観光まちづくり財源の一つとして有効活用する機運を全国的に高めていくこととなれば幸いである。

**[問題意識] 入湯税の有効活用による
安定的なまちづくり財源の確保**

- **観光関連組織(観光協会や旅館組合など)にとっての課題**
▶ 地方財政の悪化により、自治体からの補助金の削減が相次ぐ。
 ▶ 観光客急増による客員収入の減少。 など
→ 安定的な財源を確保する方策を模索中
- **一方、温泉地では、利用者から入湯税を徴収している**
▶ 当該市町村が地方財源に基づき業務を実施し、鉱泉浴場の経営者となる特別地区経営者として。
 ▶ 入湯税の目的：①環境衛生施設、②鉱泉源の保護管理施設、③消防施設その他消防活動に必要な施設の整備に要する費用、④観光の振興(観光施設の整備を含む)に要する費用
- **目的税でありながら、必ずしも観光振興に活用されているわけではない。**
▶ 入湯税を「④観光の振興」により多く活用したい。
 ▶ 雇用創出や税収増といった幅広い経済波及効果をもたらす観光産業をより強化し、その経済効果を一層高めるための「投資」として、入湯税を活用したい。
 ▶ 観光推進組織の安定的なまちづくり財源ともなりうる。
- **入湯税に対する観光業界のこれまでの見解**
▶ 入湯税のより効果的な使い方について、積極的に検討し、観光まちづくりへの活用を提言してこなかった。
 ▶ 十分な主要な観光財源は、入湯税の廃止を求め、それまでの間は観光振興と鉱泉の保護に用途を限定するよう要望してきた。
- **入湯税のフレキシブルな活用を期待する温泉地は多い**
▶ 昨今、民間が主体となった観光まちづくりの活発化に伴って、その活動を主体的に推進し、また持続可能なものとするためにも、観光推進組織は安定した財源を必要としている。
- **各温泉地を取り巻く自然条件・社会条件は異なるので、それぞれの温泉地で入湯税の有効な活用方法は異なるが、今回の提言を契機に、**

**入湯税を観光まちづくり財源の一つとして有効活用する
機運を全国的に高めていきたい**

Ⅲ. これからの入湯税のあり方に関する三つの提言

本提言は、入湯税のあり方を見直すことによって、単に従来の「観光振興」に使える財源を増やすことだけを目的とするのではなく、

- ・ 温泉地で魅力的な観光まちづくりを推進するための組織の安定したまちづくり財源の一つとして入湯税をより柔軟に活用すること
- ・ 温泉地の魅力向上をもって税負担者である温泉利用者へ便益を還元すること

を目指して、以下の提言を行うものである。

① 目的税である「入湯税」の用途について、市町村に情報公開を求める

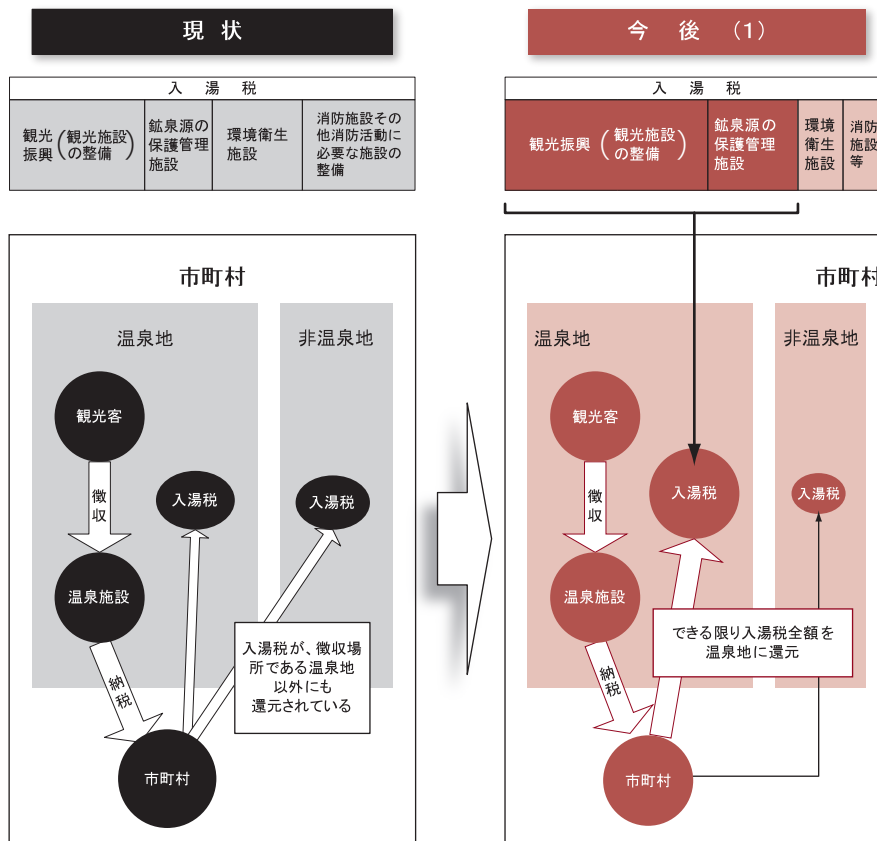
目的税である入湯税は、①環境衛生施設、②鉱泉源の保護管理施設、③消防施設その他消防活動に必要な施設の整備に要する費用、並びに④観光の振興(観光施設の整備を含む)に要する費用に充てることを目的

としているが、独自財源に乏しい市町村では貴重な財源であり、できる限り一般財源として活用したいところである。また、政令指定都市など税収規模の大きな市町村では全税収に占める入湯税の比率は小さくなく、厳密に用途を整理することは難しいものと思われる。さらに、温泉地に対しては源泉の保護管理や消防施設などに入湯税の税収以上に支出しているという理由によって、用途についてあまり積極的に情報公開を求めてこなかったことも事実である。

これからは、温泉地における観光まちづくりについてオープンな議論ができるよう入湯税の収入、支出ともに情報公開すべきである。

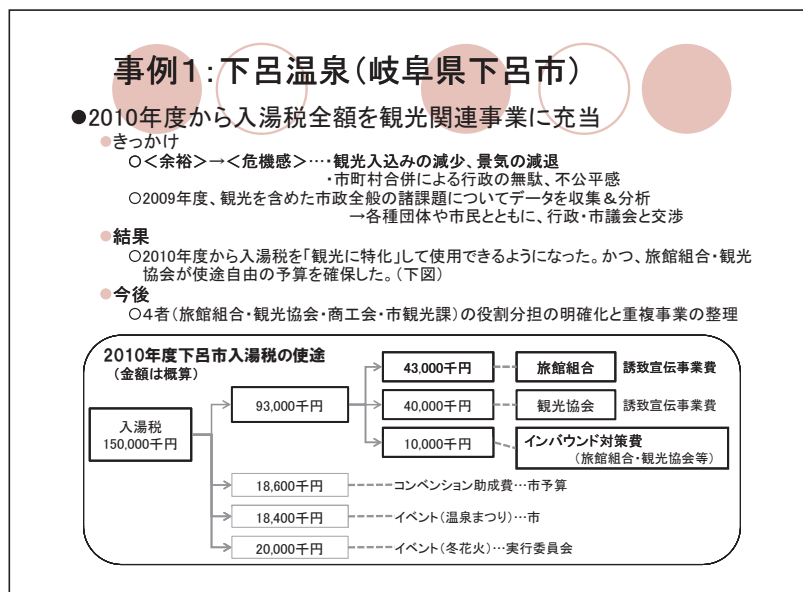
②入湯税の地元還元を意識し、「観光まちづくり」への配分を高めるよう要望する

入湯税を納めた温泉地（宿泊施設や温泉施設等）へどのくらい還元されているかを把握することが、入湯税の有効な活用を検討するにあたりまずは重要である。宿泊施設など民間部門が地域経済へ与える貢献度合いに比べてその還元が少ない場合や、すでに十分整備が進み不要となった用途がないかなど、入湯税の用途とその配分の現状を把握する。その上で、観光振興、観光まちづくり財源の一つとして、入湯税からより多く配分してもらうよう市町村へ要望する。



また、税を負担した入湯客に対しては、魅力ある温泉地を実現することで、便益を還元することが重要である。観光推進組織には、温泉利用者に対するマーケティングを実施して的確な戦略を立て、戦術を実施するDMO (Destination Management Organization) となっていくことが求められている。そのためには、自立的に事業を継続できるだけの安定した自主財源が必要である。

こうしたことから、観光推進組織が、魅力ある温泉地づくりに一定の役割を果たすことを前提として、入湯税を観光推進組織へより多く配分することを地元市町村へ要望する。



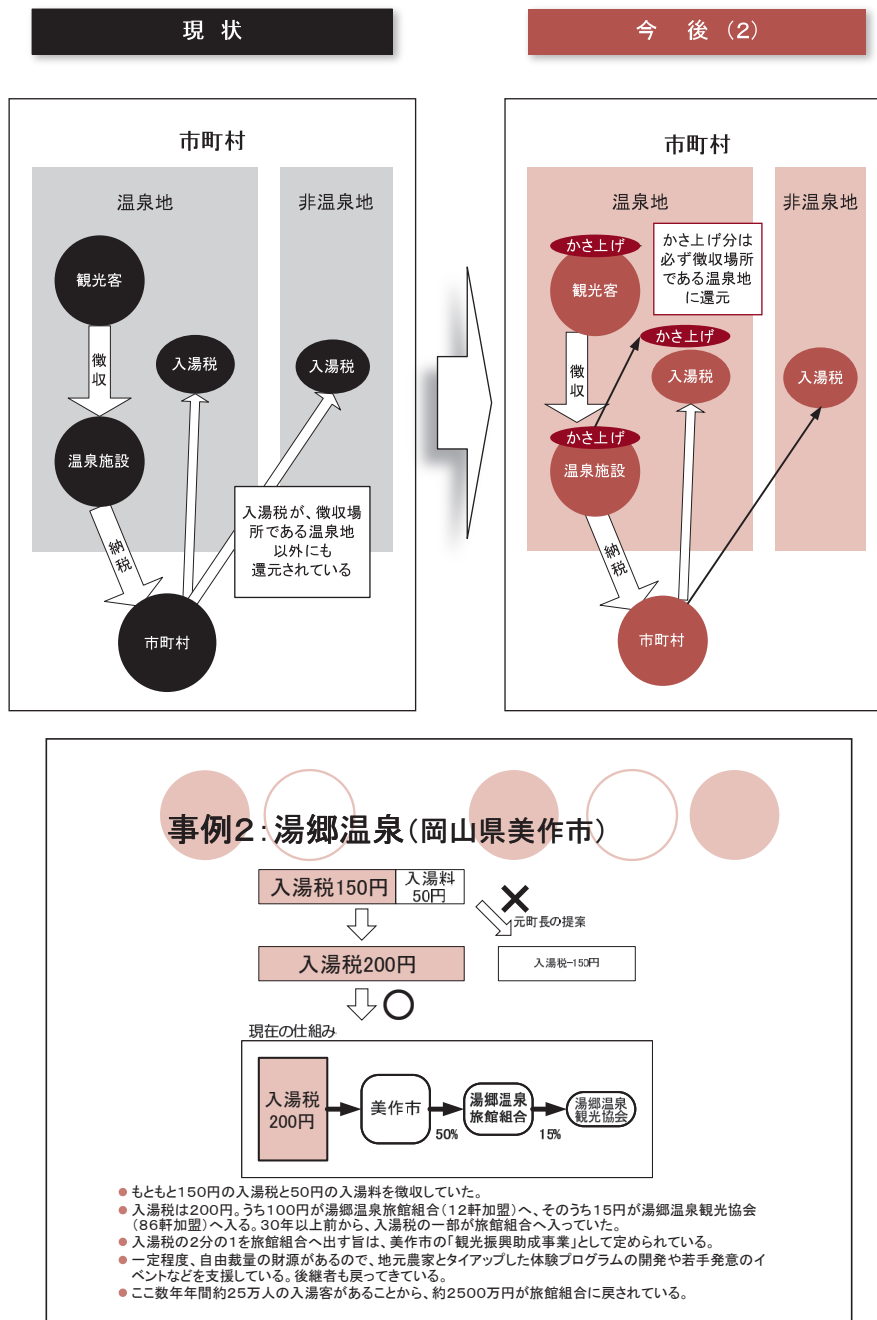
③現在の入湯税をかさ上げし、その新たな税収部分を「観光まちづくり」に活用する

益々高まる温泉利用へのニーズと、泉源保護のための費用を勘案すると、現在の標準課税額(150円)は安過ぎであり、「便益に見合った経済的負担をして温泉を利用する」ことへの国民的な合意が必要であろう。

こうしたことから温泉地は温泉利用者に対して、泉源保護のための費用の一部や新たな地域サービスの対価として追加的な税負担をお願いし、入湯税のかさ上げを目指す。そして、これによって得られる新たな税収分を「観光まちづくり」という使途を明確にした独自財源として活用する。

追加的な税負担を導入する場合には、納税者の納得を得られるよう、温泉地として説明責任を果たす必要があり、かさ上げで生まれた財源を使って新たに取り組む地域サービスの内容などを具体的に明らかにすることが重要である。

平成14年に阿寒湖温泉で新たな地方税が検討された際にも、「税負担者に対する地域サービスの提供システムを組み合わせる受益と負担のバランスに配慮した新たな地方税のあり方」という視点で取り組まれ、入湯税のかさ上げとともに、地域通貨等の導入が検討された。



IV. 今後の課題 ー温泉地として取り組むこと

①まちづくり財源のあり方についての検討

- ・ 税という形に限らず、利用料や協力金など、海外での事例等も参考に、多様な形でまちづくり財源を確保することについて研究する。
- ・ 温泉付きマンションなど、現在入湯税を課されていない温泉利用者に対して、受益者負担の観点から、負担のあり方を研究する。
- ・ ホテル税や宿泊税について研究し、それが導入された場合に入湯税との兼ね合い等について検討する。
- ・ 将来、新たに生み出された独自財源の運用方法（基金、特別会計等）について研究する（鳥羽市で実施）。

事例3: 鳥羽温泉(三重県鳥羽市)

●入湯税の基金化

- 20年前から温泉開発されていたが、民間主導であり、源泉を持たない「運び湯」の施設もあることや、他の温泉地では入湯税が一般財源化されているケースが多いなどの理由から、入湯税を徴収していなかった。
- その間、市と民間で入湯税の徴収とその用途について協議を続けていた。
- 用途比率について合意→2007年4月より150円を徴収開始。
- 入湯税の配分比率(「鳥羽市鉱泉源保護管理整備補助金交付規定」で規定

○ 観光振興……………50%-----	}	70%を積立
○ 鉱泉源保護……………30%		
○ 消防施策等……………10%-----		
○ 環境衛生施設……………10%-----		

「鳥羽市観光振興基金条例」

②納税者からの理解を得るために

- ・ 入湯税のかさ上げなどは、最初から恒久的な制度とするのではなく、長期ビジョンの計画年度とリンクさせるなど時限的措置として導入することも検討する（阿寒湖温泉で検討）。
- ・ 入湯税のかさ上げの必要性などを訴えるリーフレットの作成や、どのような条件であれば納得して負担いただけるかなどについて意識調査を実施する。
- ・ 入湯税のかさ上げ部分の用途を、観光まちづくりの事業の中から自ら選択できるといった、納税者の納得感を高める手法についても検討する。

③取り組みプロセスの留意点

- ・ 温泉地内でコンセンサスを形成するため、また税負担者である温泉利用者から理解を得るために、観光まちづくりの長期ビジョンや事業計画を策定し、推進組織のあり方や事業費を明確に打ち出す。
- ・ 税額の引き上げや新税創設にあたっては、市町村長がその必要性を理解し、強いリーダーシップを発揮して条例改正などに取り組むことを求める。
- ・ 富士河口湖町の遊漁税や高知県の森林税の導入など、成功事例の研究を行う。

④泉源の保護、持続可能な温泉供給のための経費への充当について

- ・ 温泉を生み出す森林の整備や配湯管の清掃・取り替え、廃湯の処理など、温泉を持続的に提供するために必要な経費を把握する。その上で、それを賄う財源の規模や確保の方法などについて、温泉の提供者（宿泊施設等）や温泉湧出分野の専門家、税の専門家などが集まり検討を行う。
- ・ 泉源の保護・管理に関する投資を公共事業として行うことの是非について研究を深める。

提言 ②

環境負荷の少ない温泉地づくり

～ “スマート・オペレーション” の積極的な導入を

I. 提言

魅力ある環境こそが最大の商品である観光地にとって、優れた環境を維持あるいは創出していくことは、次に観光地として存続していくために不可欠の取り組みである。

当研究会では、環境負荷の少ない温泉地づくりに向けて、次の3点を提言する。

提
言
内
容

1. 環境負荷低減の効果を、消費者、観光事業者、温泉地別に明確化し、関係者間で共有！
2. 経営面での経費削減と環境負荷の低減を両立させるスマート・オペレーションの実現！
 - －エネルギー・水・廃棄物消費量の定期的な測定により“効果が見える化”しながら、経営改善！
 - －設備投資よりも、施設や地域の特性に合った現実的な環境改善を重視！
3. 多様な関係者の活動の上に、温泉地ぐるみで環境負荷の少ない観光地づくりを推進！

II. 提言の趣旨とその背景

世界観光機関、経済協力開発機構等においては、観光分野が環境変化の影響を受けやすく、同時に環境に影響を与える可能性があることを踏まえ、「観光分野も環境保全に積極的な役割を果たすべき」との認識が確立されつつある。地球温暖化、オゾン層破壊、酸性雨、熱帯林の減少、野生生物種の減少、砂漠化など、「環境」問題への対応は地球規模での優先課題であるが、優れた環境こそが最大の商品ともいえる観光地においては、より重要な課題として認識されなくてはならない。

わが国においても、観光立国の実現にあたり、観光の拡大とともに観光地の環境問題に配慮すること等による「観光の持続的な発展」が課題となっている。しかしながら、現状では、環境に対する配慮は、個々の事業者の取り組みに負うところが大きく、宿泊業界においても、宿泊施設を取り巻く自然条件や社会条件、また規模の大小や建物の構造、経営方針等が異なるため、一部の先進的な旅館やホテルが取り組んでいたというのが実態である。観光地単位での環境負荷低減の取り組みは必ずしも十分ではなかったと言えよう。

当研究会では、温泉地において環境負荷低減に積極的に取り組む宿泊施設の事例を中心に調査研究を行い、施設レベルで取り組みたい事項を整理し、面として“環境にやさしい温泉地づくり”の可能性を探ることとした。

Ⅲ. 環境負荷の少ない温泉地づくりに向けた3つの提言

1. 環境負荷低減の効果を、消費者、観光事業者、温泉地別に明確化し、関係者間で共有！

昨今、自然との共生、エネルギー対策、資源の保護・活用、景観など多面的な側面から、環境施策の重要性が多く国民に認識されるようになり、日常的にエコロジカルな生活を実践しようとする人も次第に増えつつある。

2009年に国土交通省北海道局が実施したアンケートによると、環境問題に関心がある人は全体の約80%、エコ活動を実践している人は約70%、旅行時にエコ活動を意識している人は約半数あり、環境に対しての潜在的需要があることが示唆された。観光地や観光事業者の環境への取り組みについて約90%が評価、また約75%がその取り組みが旅行先決定の選択要件の一つになると回答している。

これらのデータが示すように、環境に対する消費者一般の関心は高く、かつ、環境問題というグローバルなテーマを自分自身の日常生活に引き寄せ、身近な問題として捉えている様子が窺える。

今後、環境意識の高い消費者にとっては、環境に対してどこまで先進的な取り組みがなされているかが、魅力度を測る指標の一つとなりうる可能性を持っており、温泉地もこの点を強く認識する必要がある。

温泉地の観光事業者、特に宿泊施設にとっても環境負荷低減の取り組みを継続していくことは、“省エネ・省コスト”につながったり、他施設との差別化が図られるなどの効果がある。また、温泉地としては、環境が新しい観光資源となり、温泉地としてのイメージ向上、他地域との差別化、ブランド化等につながることを期待できる。

現状においては、観光事業者等の環境負荷の低減に対する取り組み意識は、必ずしも高くなく、温泉地ぐるみで取り組むことの効果を「消費者（旅行者）」、「観光事業者（宿泊施設等）」、「温泉地」、それぞれの立場で明確にし、関係者で共有化していく必要がある。

環境負荷低減に取り組むメリット

消費者（旅行者）	・“環境負荷”という選択基準の獲得
	・旅行を通じて環境に貢献する意識の醸成
	・新しい旅行スタイル
観光事業者 （宿泊施設等）	・省エネルギー、省コスト
	・差別化
	・環境にやさしい旅行者の獲得（含インバウンド）
温泉地	・社会的責任（CSR）
	・“環境”＝新しい観光資源
	・観光地としてのイメージ向上、差別化、ブランド化
	・環境にやさしい旅行者の獲得（含インバウンド）

2. 経営面での経費削減と環境負荷の低減を両立させるスマート・オペレーションの実現！

- －エネルギー・水・廃棄物消費量の定期的な測定により“効果を見える化”しながら、経営改善！
- －設備投資よりも、施設や地域の特性に合った現実的な環境改善を重視！

温泉地における宿泊施設でも、省エネルギー対策や新エネルギーの導入、ゴミの削減への取り組みが、各地で行われつつある。

省エネルギー対策や新エネルギーの導入に関する先行事例としては、温泉の排熱を施設の冷暖房等に有効に活用する「ヒート・ポンプ」システムの導入例が上げられる。当研究会会員「阿寒湖温泉」(北海道釧路市)の鶴雅グループの複数の宿泊施設では、温泉熱供給システムと排熱回収ヒート・ポンプ冷暖房システムを導入する「ゼロ・カーボン・プロジェクト」によって、重油消費量とCO₂排出量の大幅な削減を実現している。

会員温泉地の環境負荷低減の取り組み（一例）

温泉地名	所在地	
阿寒湖温泉	北海道釧路市	鶴雅グループでは、国内排出削減量認証制度(国内クレジット制度)参画とゼロ・カーボン・プロジェクトを実施している。後者では温泉熱を利用した温熱供給システム、廃熱回収ヒートポンプ冷暖房システムを導入し、CO ₂ を80%、水使用量3分の2を削減した。取り組みにあたっては、経済産業省やNEDO等の補助事業を積極的に活用している。課題は、導入にあたってのイニシャルコストの高さと補助事業の使い勝手であった。
草津温泉	群馬県草津町	草津町では、温泉熱を利用した温水供給事業を実施している。そのため、一般家庭及び宿泊施設の電気使用量やCO ₂ がかなり削減できている。ただし、泉質が強酸性のため、電化製品の劣化が通常よりも早い。課題は、導入にあたってのイニシャルコストの高さである。ゴミ処理については町をあげてのゴミ堆肥化が検討されている。
鳥羽温泉	三重県鳥羽市	扇芳閣は、三重県・環境マネジメントシステム(M-EMS(ミームス)ステップ2)を取得。節約結果は毎月グラフ化され、スタッフに提示。節約分はスタッフのボーナス原資に充てることで、モチベーションを喚起している。戸田家は、食品残渣を農業用肥料にして農家に出荷し、そこでできた野菜や果物を宿泊客に提供している。調理残渣の伊勢エビやタイの頭などは魚の養殖用の餌に加工している。牡蠣殻を使った浄化槽の導入やみどりの基金に寄附される自動販売機の設置なども行っている。課題は、導入にあたってのイニシャルコストの高さ、補助事業情報が行政から現場まで届いていないこと、効果測定の難しさ等である。
有馬温泉	兵庫県神戸市	御所坊グループでは、布に旅館名を入れないタオルを作成することで、染色に必要な水使用量を削減した。(浮いた経費で良質な木綿に替えた。)温泉パイプに付着した炭酸カルシウムの掃除を来訪客に体験してもらって着地型旅行商品を提供。歯ブラシリサイクル用回収容器を設置。旅館組合では食品残渣の堆肥化を実験中。組合員の意識にばらつきがあり、取り組みの難しさを感じている。
由布院温泉	大分県由布市	由布院温泉関係者の地域環境に対する意識は高く、由布院温泉観光協会と同旅館組合は、「観光関係者ものどかな田園風景の恩恵を受けている。観光と農業の交流を深めていきたい。」と、田園風景の景観保護と米生産農家の所得向上を目的に、由布院盆地の新米を宿泊客にプレゼントする「ゆふいん盆地米プロジェクト」を企画。また、同旅館組合青年部などが中心となり、金鱗湖から御幸橋の間の川掃除を定期的に行っている。

また、宿泊施設にとってゴミ問題は環境面及び処理コスト面から重要課題であり、当研究会会員「鳥羽温泉」(三重県鳥羽市)の戸田家では、食品残渣を農業用肥料にして農家に出荷し、そこでできた野菜や果物を宿泊客に提供している。牡蠣殻を使った浄化槽の導入やみどりの基金に寄附される自動販売機の設置なども行っている。

しかし、いずれの事例も、導入にあたってのイニシャルコストの高さ、効果測定の難しさなどが課題として指摘されるところとなっている。

そこで、当研究会では、現在、グローバルスタンダードとして世界で唯一の観光サービス産業のための認証制度で、スマート・オペレーションにより現状をいかに改善するかという提案を行うプログラムである「アースチェック」^(*)の考え方に着目して、温泉地の宿泊施設(温泉旅館)ならではの環境負荷低減の取り組みを検討することとした。

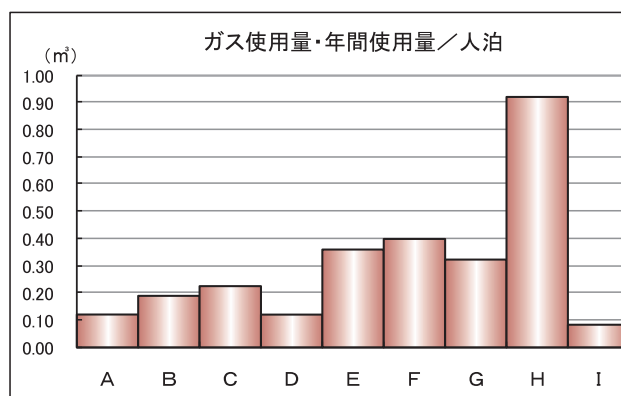
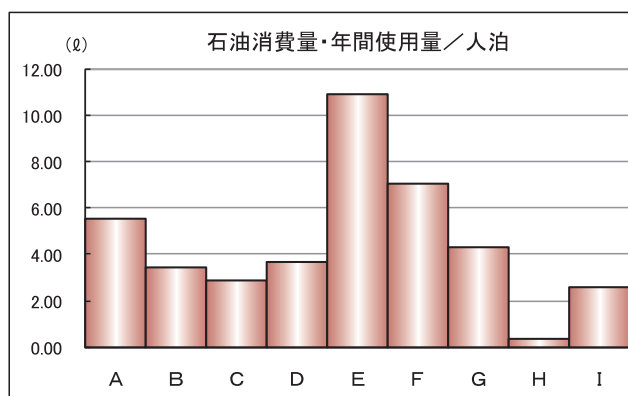
※ベンチマークと認証があり、エネルギー消費量や水道使用量、廃棄物量など環境への取り組みによりパフォーマンスを向上させ、持続可能なビジネスを構築するための環境認証プログラム。「パフォーマンス重視」、「旅行・観光サービス産業に特化したプログラム」、「自治体・観光地のインフラ整備・開発にも適応」、「アジェンダ21と持続可能な社会の実現」、「ISOと比べ安価な導入コスト」といった点が特長である。

●評価の基礎となるエネルギー消費量等の測定(会員温泉地での試行)

アースチェック導入の前提として、会員温泉地の主要な宿泊施設から、「石油」、「ガス」、「電気」、「水道」の使用量や「CO₂排出量」、「廃棄物量」を「評価数値指標測定シート」(換算：人泊、利用室、延床、客室フロア)により調査した(回答：9施設)。

測定結果をみると、エネルギー消費における各施設の特徴が明らかとなった。協力施設からは、自社の環境負荷を客観的に把握できるので良いとの意見があった一方で、数値測定、入力負担、煩雑さを指摘する意見も聞かれた。

調査結果の一例



●由布院温泉での改善策の提案

当研究会では、「評価数値指標測定シート」調査結果と、現場における具体的な「改善策」の提示により、“スマート・オペレーション”に対する理解が深まると考え、専門家として元アースチェック 日本支部長 浅岡正男氏を招聘し、由布院温泉をモデル温泉地（旅館）として、4施設（タイプが異なる旅館、小規模～中規模まで）のオペレーションの現状についてヒアリング調査と現地視察（2010年11月14～15日）を行った。

ヒアリング項目等

対象者	内容等
管理職へのヒアリング項目等	・業務マニュアル等について
	・オペレーションにおけるスタッフィングについて
	・実行中の環境負荷軽減活動について
	・その他、キッチン等のバックヤードの視察
施設管理担当者へのヒアリング項目等	・エネルギー管理状況他 （エネルギー使用状況、節水対策、リサイクル水使用状況、廃棄物処理状況、危険物等管理状況）

その結果、各施設に共通してみられる改善事項（案）として以下の点が、また個別の施設ごとにもロビー、客室、レストラン、大浴場、バックヤード等の項目別に改善事項（案）が提案された。（個別施設の改善提案は省略）

《改善事項（案）》

- ・オペレーションでは4つのタイムゾーン（早朝、午前、午後、夜間）に分け、作業内容やお客様のニーズを把握して一つひとつを見直すとうい。
- ・宿泊施設が離れ型式の場合、到着の1時間前に冷暖房を入れなくてはいけない。もしチェックイン時間をラストミニッツで把握できれば、効率よくセッティングや夕食の準備ができ、電気代などが節約できる。
- ・ロビー、フロント、バックヤードなどの点灯・消灯時間が適切か、あるいは全ての照明が必要なのかどうかなどを検討していく。
- ・後片付けは少人数で行う場合が多く、時間がかかるために照明やエアコンなどエネルギーを多く使用してしまっている。
- ・バックヤードでは利用していない部屋の電気がついているなど、従業員一人ひとりの責任を強化しなければ費用削減は難しい。

- ・ 由布院温泉では、物品の納入は大半が地域からのため、値段の交渉がしづらい状況がある。しかし、納品時の段ボールや発泡スチロールを持ち帰ってもらう、商品を冷蔵庫に入れてもらうなどするだけでも、宿泊施設の負担が軽減される。
- ・ 1日の電気消費量の削減はわずかであっても、年間にしたら膨大な量になり、かなりの電気代の節約につながる。それだけの収益を上げるには何人のお客様を受け入れなければいけないかという視点を持って取り組む必要がある。

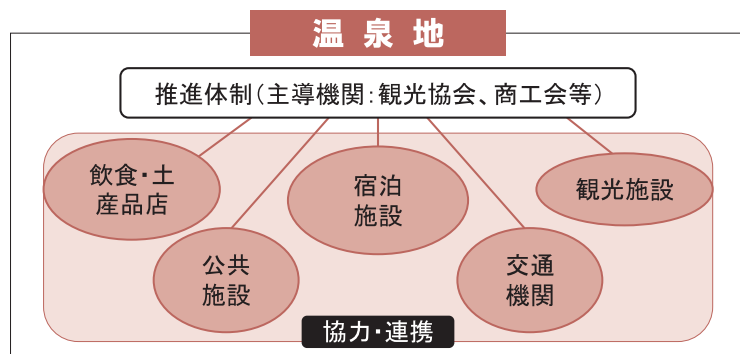
「評価数値指標測定シート」による定量的把握は、基準の明確化やコスト削減につながる具体的目標の設定などができるメリットがある。宿泊施設間における工夫や課題の共有化が進めば、地域としての底上げにつながる。また、温泉地単位で取り組むことで、“環境にやさしい温泉地”という面的広がりのある選択肢を旅行者に与えられるだろう。

また、個別の施設におけるスマート・オペレーションによる改善事項（案）の実施に際しては、宿の経営方針（コンセプト、客層、価格等）や事情（規模、建物の構造、人手等）に照らして、環境への負荷を如何に最小化しながら顧客満足を維持するかという視点が重要である。“旅館”という日本独自の宿泊施設の有り様も勘案した上で、改善事項(案)のうちいくつかでも実施に移すことができれば、地域としての発意・活動を促進することにもつながることが期待される。

3. 多様な関係者の活動の上に、温泉地ぐるみで環境負荷の少ない観光地づくりを推進！

温泉地の宿泊施設をはじめとする観光事業者や地域関係者が協働・連携して環境負荷の低減に取り組んでいくためには、官民、地域が一体となって取り組む体制を構築することが大切である。地域の実情に合わせて、観光協会や商工会、まちづくり組織、あるいは行政などを主導機関として定めて、以下に掲げる取り組みを強力に推進していくイメージである。

推進体制のイメージ

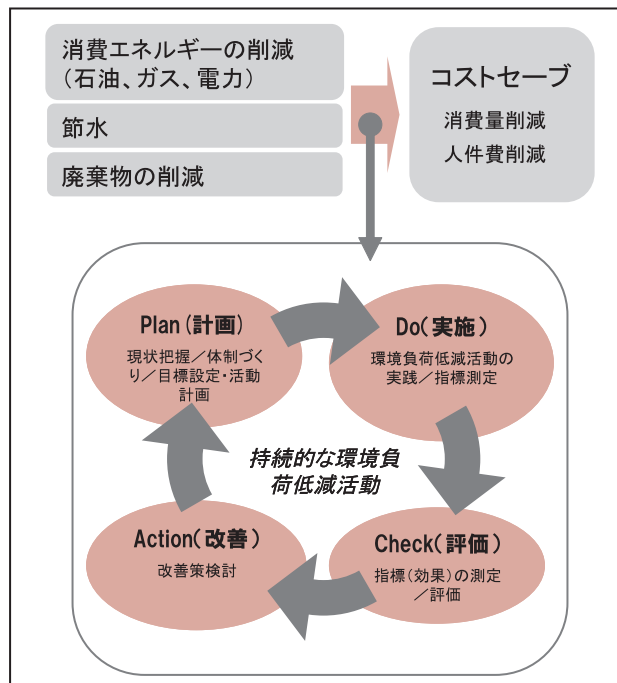


《地域が一体となっていく取り組み》

- ・ 地域ぐるみでの活動推進のための普及啓発（セミナー等）
- ・ 事業者の環境診断、改善策等の個別コンサルティング
- ・ 地域マネジメント（事業者による数値測定・取り組みの誘導、データ管理）
- ・ 効果の共有（地域へのフィードバック）
- ・ 旅行者への情報発信

また、主導機関がこれらの活動を効果的に推進していくには、温泉地全体として「P（計画）－D（実施）－C（点検・評価）－A（改善）」のサイクルに基づいた取り組みが望まれる。特に、環境負荷の低減活動に対しては関係者の意識がまだ十分に醸成されていない場合には、取り組みの初期段階から問題意識や目標を関係者間で共有しておくことが重要となる。

PDCAのサイクルに基づいた取り組みの推進



IV. おわりに

温泉地において環境負荷の低減を実現することは、「魅力的かつ持続可能な観光の実現」と「効率のよい資源循環型の観光地経営」という2つの側面において重要な役割を持っている。環境負荷の少ない温泉地の実現に向けて、スマート・オペレーションの考え方に立ち、宿泊施設をはじめとした観光事業者や地域が実践できる取り組みは少なくない。

本提言を契機に、環境負荷低減の取り組みの機運を全国的に高めていくこととなれば幸いである。

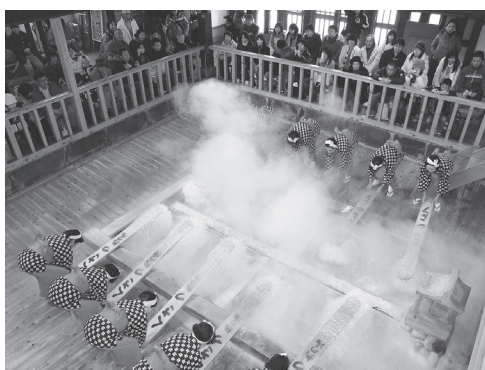


温泉地全体での取り組み

省エネルギー対策や新エネルギー導入に関するハード面での取り組みでは、群馬県草津温泉に代表されるように、温泉熱を新エネルギーとして活用したまちづくりの例がある。

- ・草津町では、温泉熱を利用して、①地域共同浴場、②公共施設での熱利用（中学校・保健センター等の暖房と町営温泉プール）、③温泉温水供給事業、④道路融雪事業を行っている。
- ・③温泉温水供給事業は、95℃の万代鉱高温温泉と7℃の上水道を熱交換し、64℃に昇温された温水を町内各戸に供給している。これにより各家庭では、ボイラー・湯沸かし器等の使用がなくなった。平成17年度の草津町のCO₂削減量は1万1,500トン/年で、草津町全体のCO₂排出量の8%強にあたる。
- ④道路融雪事業は、道路に温泉・温水・温泉排湯管を埋設し、ロードヒーティングを行っている。当初は、温泉や温水を使用していたが、現在はホテル・旅館や共同浴場の排湯を利用している。同事業は、降雪による事故防止とともに、除雪車両等の燃料費削減にも繋がっている。
- ・なお、温泉熱利用（温泉環境事業）は黒字事業であり、草津町の重要な財源となっている。

平成22年度 第4回 温泉まちづくり研究会 草津町観光創造課長 長井英二氏講演より



草津温泉観光協会提供



草津ホテル提供

提言 3

歩いて楽しい温泉地を目指して

～ “カーフリー温泉地[※]” を一つの目標として

※本提言では「カーフリー温泉地」を、温泉地が主体的に地域内の交通量をコントロールして快適な空間を確保し、来訪者へ散策の楽しさを提供する温泉地として捉えている。

I. 提言

提言内容

■ できることから柔軟に、そして取り組みを継続する

1. 地域としての取り組み方針・目指す姿を明確にする
2. 地域内の合意形成を図る
3. スムーズな合意形成に向けて様々な切り口で検討する
4. 来訪者へのサービス向上につながる取り組みと連動させる
5. 美しいまちなみづくりや食の魅力づくりとタイアップする

II. 提言の趣旨とその背景

人々が温泉地を訪れる大きな目的として、温泉につかり、心地良い自然環境や情緒ある温泉街で過ごすことで日頃の疲れやストレスを解消し、リラックスして楽しく過ごすことが挙げられる。

バーテンバーデンやアバノといった海外の温泉地の多くでは、狭く入り組んだ路地や広場から車両を排除して美しい環境、快適な空間づくりを進めており、人々が自由に散策したり、広場に面したカフェでのんびりとした時間を過ごすなど、滞在時間の充実につながっている。

しかしながら現在のわが国の温泉地は、交通面の課題をいくつも抱え、必ずしも安全で快適な空間となっていない。

温泉地に求められている価値をきちんと提供するためには、車と来訪者が安全に共存できる空間づくりや安らぎと情緒を感じられる景観づくり、それを支えるソフトの充実が重要である。これらの取り組みによって、温泉地での滞在時間が延び、消費支出が伸びることも期待される。

解決に向けた取り組み手法は、温泉地の立地・地形や交通環境（量、流動、季節波動…）、気候（積雪、凍結）、そしてこれまでの交通問題への取り組み経緯、行政や住民・地元企業の意識・協力体制のあり方等により、一様ではない。

当研究会での議論を通じてお互いの取り組みから学び、できることから試行することにより、各温泉地における交通問題の解決と、さらに快適な温泉街の空間づくり、情緒ある景観づくりへつなげることを目指す。

そして、交通問題について長年試行錯誤を続けてきた当研究会の会員温泉地の経験が、全国の温泉地にとっても参考となることを期待して、研究会での議論を踏まえ本提言としてまとめる。

Ⅲ. 歩いて楽しい温泉地の実現に向けて

各温泉地が目指す「歩いて楽しい温泉地」の姿

阿寒湖温泉

温泉街全体の路上駐車を減らすとともに、中央通りを一方通行化し、ハンプの導入や段差の解消など歩車共存型の道路とすることや郊外の駐車場と温泉街を無料循環バスで結ぶことなどにより、快適に買い物しながら歩くことのできる温泉街を創出し、商店街の活性化を図る。

草津温泉

郊外の広い駐車場と温泉街の外周道路を活用することで、すり鉢状の温泉街への車両の乗り入れをコントロールして歩行者と車の共存を図り、湯畑を中心に歩きたくなる観光地を実現する。

鳥羽温泉

船を利用することで、町中心部の観光施設へ集中する車の駐車場不足を解消するとともに、ゆっくりと歩きたくなるまちづくりのあり方について検討する。

有馬温泉

温泉情緒あるまちなみづくりを進め、イベントとして歩行者天国の実績を重ねることで地域内の合意形成を図り、歩行者空間の快適化を目指すとともに、バス乗り場の移転によって、玄関口の集約と温泉街中心部にぎわい創出を図る。

由布院温泉

温泉街中心部の混雑緩和や公共交通機関を利用する楽しさの演出、手荷物サービスによる利便性の提供など、歩いて楽しい仕掛けづくりをすることで、温泉街での滞在時間延長を目指す。



由布院温泉



有馬温泉

「歩いて楽しい温泉地」として目指す方向性

- ・他の観光地では得られない、温泉地に期待されている「安らぎと楽しさのある温泉街を散策して楽しく過ごす」ことの価値を、あらためて消費者へ強く訴える。
- ・宿泊施設や観光施設、住民、行政など幅広い利害関係者を巻き込み、歩いて楽しい温泉地づくりが、来訪者の滞在時間を延ばし消費の増大につながることで、また美しい景観づくりの一助となることが期待されるという共通認識を築く。
- ・混雑緩和のための「規制」という、来訪者や住民に“我慢や無理を強いる施策”に頼るのではなく、情緒あるまちなみづくりや楽しく歩ける歩道の確保、商店や飲食店の魅力づくりなど、“まちの楽しさを増す”という観点からもハード・ソフト両面の施策を組み合わせながら推進する。
- ・自然の恵みを源とする温泉地として、環境保全の観点からCO₂排出量削減を意識した渋滞緩和への取り組みや、エコカーやエコディーゼル燃料を使用する車両の積極的な導入などについても検討を進める。

取り組み方針～できることから柔軟に、そして取り組みを継続する

- ・歩いて楽しい温泉地づくりは息の長い取り組みであり、多くの利害関係者との調整が必要となる。その施策が、不便を強いられたり厳密に取り締まれる「規制」だけでは長続きしない。日常的に取り締まりを行うのではなく、スクールゾーンや路面のカラーリングなどフレキシブルで心理面での効果が期待される施策の導入や、まずは地域の利害関係者に受け入れられる範囲でやってみることで、取り組みを継続することが重要である。
- ・ハード整備については、温泉地全体の長期的な交通体系づくりを見据え、道路整備関連の各種補助制度も活用しながら計画的に進める。
- ・新たな取り組みの効果や影響を確認するために試行・評価を行う交通社会実験は、一つの突破口となり得る。ただし、「実験」としては実施可能でも、それを「事業」として持続可能なものとしたり、補助金が終了した後も取り組みを継続することは容易ではない。そこで、例えばバスや駐車場の運営費を利用者にも負担いただくなど受益者負担の観点から財源確保について検討することが重要である。

観光業界、まちづくり組織として取り組むこと

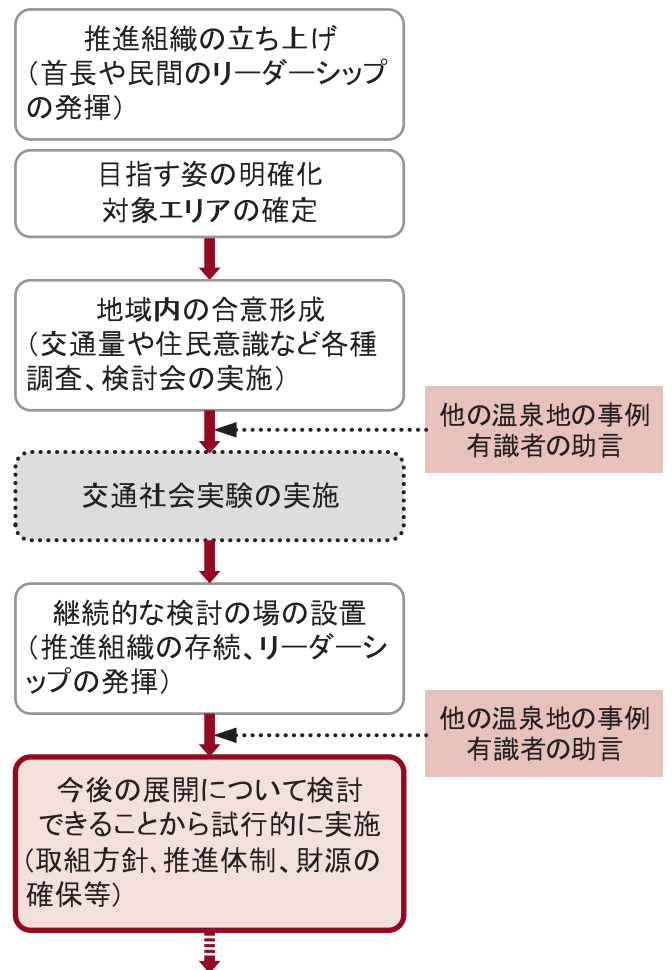
1. 地域としての取り組み方針・目指す姿を明確にする

- ・道路整備の水準として、年数回の繁忙期に大きな混雑が発生することは理にかなっており、また祭りやイベント時のように来訪者で賑わい楽しさが感じられることも温泉地には期待されている。
- ・このように年間を通じた一律の混雑緩和が最終的な目標ではなく、歩行者の安全の確保、温泉地での散策の楽しさの提供を重視しながら、繁忙期と通常の週末、平日、そして歩行者優先道路や住民の生活道路、通過交通用の道路など、温泉地全体として道路の機能分担のあり方を明確化し、交通規制等の実施費用対効果も勘案しながら取るべき施策を検討する。

2. 地域内の合意形成を図る

- ・歩いて楽しい温泉地づくりの推進組織を立ち上げる。
- ・構想や取り組み方針については早い段階から情報を公開し、交通問題の解決と歩いて楽しい温泉地づくりへの理解を求める。
- ・歩いて楽しい空間づくりを重点的に進める対象エリアを決める。
- ・交通量調査や来訪者・住民の意向調査等、各種調査や検討会の実施などを経て、先進事例なども参考にしながら地域内の合意形成を図り、試行的な取り組みや交通社会実験へつなげる。
- ・試行や交通社会実験の際には、来訪者・住民の評価や交通量、商店の売上の変化などを把握する各種調査を実施する。
- ・観光事業者には、こうした各種調査から、例えば売上の増大など、歩いて楽しい温泉地づくりの実現による具体的なメリットを示すことで、理解を得ていく。
- ・試行や実験後も、歩いて楽しい観光地づくりに向けて継続して検討する場を設ける。

「歩いて楽しい温泉地づくり」 検討のフロー（イメージ）



3. スムーズな合意形成に向けて様々な切り口で検討する

- ・車両の乗り入れ制限など、地元の抵抗が大きい取り組みについては、期間・回数、時間帯、エリアを限定して、最初はイベントとして実績を積み、徐々に反対派の理解を得るなど時間をかけて取り組む。
- ・地元の抵抗がより少ない代替案によってほぼ同様の効果が得られるか、といった多様な切り口で検討を行う（案：車両を完全にシャットアウトするのではなく、まずは混雑を未然に防ぐように車を誘導するための案内板を設置する）。
- ・話し合いの場には、地元関係者だけでなく、利害関係のない第三者・外部の専門家が参加し、客観的な指標や他地域の事例を提示することで、理解が進むことも期待される。

4. 来訪者へのサービス向上につながる取り組みと連動させる

- ・渋滞に巻き込まれないルートや時間帯、遠回りであっても沿道景観が美しいルートの紹介など、温泉地までの交通案内の仕方を地域内で共有することで、車両の流れをコントロールする。
- ・交通規制の案内パンフレットはとかく堅くなりがちだが、温泉地を訪れる楽しさを演出するために、パンフレット類のデザインも工夫する。
- ・「1客室当たり自家用車は2台まで」「列車利用の方にはビール1本サービス、手荷物配送サービス付き」といったキャンペーンや、交通機関と連携して近郊都市から無料送迎バスを走らせたり列車や船の魅力を高めるなど、来訪者が公共交通機関を利用したくなるインセンティブを作る。
- ・こうした具体的な取り組みによって「歩いて楽しい温泉地づくり」に取り組むメッセージを発信するとともに、手荷物配送など新たなサービスを事業化し、まちづくり財源の一つとして育てていくことも考えられる。



草津温泉

5. 美しいまちなみづくりや食の魅力づくりとタイアップする

- ・外からの人がまちを歩くことによって、商店や庭先が眺められ褒められる機会も生まれる。このことで店先の掃除や庭木の手入れが行き届き、ガーデニングが盛んになるなど、自ずとまちなみが美しくなるとともに、店先をゆっくり歩く人が増えることで商店の売り上げが伸びることも期待される。
- ・交通規制によって生まれたオープンスペースに移動式カフェや屋台を出店することで、ゆっくりと屋外で食事を楽しむといった新たな価値創出につなげることも考えられる。
- ・このように、美しいまちなみづくりや温泉街での新たな価値創出を念頭に置き、どのようなルートで人を歩かせるべきかを意識しながら、駐車場やバス停の再配置、散策ルートの設定を検討する。



阿寒湖温泉



草津温泉

提言 4

観光まちづくり組織と指定管理者制度について

～温泉地の魅力向上のための留意点とは

I. 提言

提
言
内
容

■観光まちづくり組織による指定管理者の申請並びに業務遂行に関する提言

(指定までの留意点)

1. 組織目的と指定管理者業務との整合性を確認する
2. 指定管理者になるための能力が組織にあるのかどうかを確認する
3. 指定管理者になるメリット・デメリットを理解する
4. 申請にあたっては、他組織との連携も検討する

(指定管理者に指定された後の留意点)

1. 行政、前管理者、関係機関とのコミュニケーション
2. 利用者の目線での管理運営

■温泉地として取り組むこと

1. 申請に際しての慎重な検討
2. 委託者である行政とのコミュニケーション

II. 提言の趣旨とその背景

指定管理者制度とは、2003年（平成15年）地方自治法改正により、2006年9月までに自治体が「公の施設（「地方自治体が住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するために設ける施設」地方自治法第244条）」の管理の担い手を民間事業者等多様な主体に拡大する制度であり、2006年4月に本格的なスタートをきった。2010年度で制度導入から5年が経過し、その間に新たに指定管理者を募集する施設も多く、今後観光まちづくり組織が指定管理者に申請するケースが増加する可能性もある。

温泉地にも観光客が利用する「公の施設」があり、観光客の満足度向上やリピーター確保に向け、その魅力の維持・向上が不可欠である。観光まちづくり組織は、観光地の事情をよく理解しており、こうした施設の指定管理者になる意義はあるものの、観光まちづくりとは異なるノウハウが必要となる。

指定管理者制度自体がスタートして日が浅く、制度スタートから5年を経て様々な課題も浮き上がってきたことから、観光まちづくり組織が地元施設の指定管理者となるにあたっての留意点を整理した。観光地の魅力向上に向け、観光まちづくり組織が、今後指定管理者という新しい業務に取り組む際の参考にしていただければ幸いである。

Ⅲ. 観光まちづくり組織による指定管理者の申請並びに業務遂行に関する提言

本提言は、温泉地の魅力を高めるべく、観光まちづくり組織が指定管理者となる際の留意点を整理する。

①申請・指定までの留意点

1. 組織目的と指定管理者業務との整合性を確認する

まず、指定管理者に申請する前提として、組織目的（ミッション）と指定管理者業務と整合性があるかどうか、の確認が前提となる。「地元にある観光関連施設だから、地元の観光まちづくり組織が指定管理者になるのが適当」という考え方もあるが、組織目的にそぐわない施設の指定管理者になることは、観光まちづくり組織にとっても、施設（利用者）にとってもメリットは少ない。

2. 指定管理者になるための能力が組織にあるのかどうかを確認する

観光まちづくり組織としては、観光協会や旅館組合が多く、それらは任意団体であることや、事業費のうち行政からの補助金・委託金への依存度が高い、専任職員が少ないといった課題を抱える組織が少なくない。つまり、組織本来の業務を遂行することで手一杯であることから、それ以外に指定管理者業務を遂行できる能力があるのかどうか、客観的に判断する必要がある。指定管理者になるための能力としては、以下のようなものがある。

◆組織としての基礎体力

- ・ 財政能力（例：NPOの目安として、指定管理者の委託費がNPOの年間予算の1/3を超えない程度）
 - 委託料は年度終了後に行政から支払われるので、年間支出を賄える財政力が必要である。支出財源がないために金融機関から借入れをする方法もあるが、そうした不安定な財政運営では指定管理者業務だけでなく、組織本来の業務にも影響を及ぼす恐れがある。
- ・ 人的資源（能力、人数）
 - 現状の職員に余裕と能力があれば、通常業務に指定管理者業務が追加されても遂行できるが、観光まちづくり組織の業務と指定管理者業務には異なるノウハウが必要となる場合もある。そうした場合は、現状職員の教育や新規採用が必要となる。「人」への投資が既存組織として可能なのか、あるいは指定管理者委託料の中で対応できるのか、慎重な検討が必要である。

◆施設の維持管理能力

- ・ 指定管理者は、基本的には「施設」の管理をするのであるから、以下のように「1つの独立した組織」として多様な業務が発生する。これらは、観光まちづくり組織と類似した業務ばかりではなく、また特殊な資格保有者が必要となる場合もある。
 - ・ 会計経理、予算決算の調整、監査の受検等
 - 指定管理者としての委託期間が複数年にわたったとしても、毎年事業計画策定や決算処理をしなければならず、それは既存組織とは全く別に行うことになる。
 - ・ 清掃、保全、保守、ゴミ処理、消毒、その他日常の維持管理
 - ・ 電力、冷暖房、光熱、給排水、点検等
 - ・ 防災、防犯、防火等
 - ・ 修理、修繕
 - ・ 消耗品等の調達・補充

◆事業等の運営能力（利用者に提供するサービス）

- ・施設利用の受付
 - ・施設の利用促進（広報・宣伝、イベント企画・運営等）
- 特に利用料金を徴収する施設、観光客対象の施設では、利用者数の獲得が施設の評価にもなりうるため、集客能力が重要である。

3. 指定管理者になるメリット・デメリットを理解する

指定管理者になることが、本当に組織にとって、また利用者にとってメリットがあるのかどうかを検討すべきである。

■指定管理者のメリット（デメリットは、「参考資料」参照）

◆利用者に提供するサービス改善により、施設の魅力アップ、利用者増、利用者満足度の向上、観光地全体の入り込み客や消費額の増加が見込める。

<課題>

- ・利用者を増加させるための仕掛け（イベント、企画展等）、並びに広報・宣伝活動ができる予算、人材がいるか。

◆安定財源の確保（委託料のみタイプの場合）

<課題>

- ・委託する側（自治体）の多くは、経費削減を目的に指定管理者制度を導入するため、委託料内で指定業務を行うのがぎりぎり想定されるため、指定管理者は経費削減が必須となる。
- ・委託料が将来増加するという保証はなく、反対に自治体の財政難から削減される可能性もある。
- ・指定期間満了後、再度指定される保証はないため、指定期間内だけの安定財源として組織の事業に組み入れなければならない。

◆観光まちづくり財源の確保（利用料のみタイプ、または委託料+利用料タイプで、予算を超える利用料を指定管理者の収入にするという契約がある場合）

<課題>

- ・想定した利用者を確保できないと、観光まちづくり財源を得どころか、管理運営費自体が赤字になる。
- ・利用料を確保するための収益事業を行うことができない可能性もある（自治体の条例による規制等による）。

4. 申請にあたっては、他組織との連携も検討する

既存の観光まちづくり組織単独で指定管理者業務を遂行することが困難であっても、他の組織と連携すれば指定管理者に申請できる可能性がある。この場合の「他の組織」は、地域内にとどまらず地域外にも目を向け、観光まちづくり組織の「弱み」を補完できる組織を見つけ出すことである。他組織との連携で指定管理者を行うことでそのノウハウが観光まちづくり組織に蓄積され、将来は観光まちづくり組織単独での指定管理者申請の可能性が広がる。

②指定管理者に指定された後の留意点

1. 行政、前管理者、関係機関とのコミュニケーション

施設の管理運営の引き継ぎをスムーズに進めるためには、指定管理者に指定されてから、業務開始日までの間に、委託者である行政及びそれまでの指定管理者と綿密な打合せが必要である。指定管理者が管理をする施設は「公の施設」であるため、指定管理者が変わるための引き継ぎを理由に休館にすることはできない。通常、年度末をもって指定管理者が変わるので、4月1日に向けてできるだけ前広に準備を行う。

特に行政とは、業務内容についての認識合わせが不可欠となる。仕様書から読みとれない業務*が発生した場合の対処方など、委託料とのバランスも考慮して解決策を検討する。

*リスク分担、施設の法令点検、建物の瑕疵等

2. 利用者の目線での管理運営

指定管理者制度が導入される施設は「公の施設」であり、住民利用が前提である場合が多いが、観光地の施設では当然ながら観光客も利用する。いずれにしても、指定管理者となった組織は常に「利用者」が満足する施設となるよう、管理運営努力を怠らないことが大切である。利用者の意見を尊重すると共に、指定管理者のスキルアップ、あるいは利用者との協働作業によって、より満足度の高い施設へと変えていくことをめざす。

IV. 温泉地として取り組むこと

前述したように、指定管理者にはメリット・デメリットの両面があり、組織の能力によっては「地元組織≠地元施設の指定管理者」という可能性もある。観光まちづくりの一環として、観光まちづくり組織が指定管理者に申請することは意義があるが、今後の申請に向けては特に以下の2点に留意する必要がある。

1. 申請に際しての慎重な検討

指定管理者制度を導入する施設は、財政状況のあまり芳しくない場合も見受けられる。また、行政の財政悪化に伴い、指定管理者の委託料も「右肩上がり」に増加することはあり得ない。また、組織の「力」を冷静に判断した上で、申請の可否を検討することが必要である。

2. 委託者である行政とのコミュニケーション

観光まちづくり組織が指定管理者であるかどうかにかかわらず、観光地の施設の魅力を高めるためにその施設の管理運営の改善に向けて行政に積極的に提案していくべきである。たとえ観光まちづくり組織が指定管理者に申請しないのであっても、どういった組織が適当なのか、すなわち温泉地の施設の魅力を高めるために何ができる組織であれば指定管理者に相応しいのか、行政にこの点を伝える必要がある。観光まちづくり組織は指定管理者のパートナーとして、地域の魅力を高めるために協働していくことになる。

<参考資料>



1. 指定管理者制度の目的

①施設の管理・運営における費用対効果の向上

民間企業やNPO等を含めた各種団体から最も効率よく施設の管理・運営ができる団体を選定・「指定」し、「管理」させ、地方財政への圧迫と住民の負担を軽減させる。

②民間企業のノウハウを活用した施設サービスの向上

施設での自主事業の開催等、管理者の自由裁量が認められることになり、民間企業の持っているノウハウを生かすことが可能になったり、様々なアイデアが住民サービスの向上をもたらしている。施設が持つ特性や目的によっては、民間の持つノウハウでなければ管理・運営できないものもあり、赤字経営に陥っていたそれら施設が救済される。

③管理させる団体の選定手続きの透明化

原則的には公募により複数の団体に事業計画書等を提出させ、その中から有識者等で構成された選定委員会が適切な団体を選定し、それを住民の代表の集まりである議会で可決する。また、指定期間を設け、更新のたびに新しく選定を行うことによって、選定された団体が適切かどうかを常にチェックする。

④地方公共団体や外郭団体の経営の効率化

民間やNPO等が管理主体に参入するという競争原理が働いた結果、地方公共団体や外郭団体に経営の効率化を模索したり、住民へのサービス向上に取り組むなどの改善が生じる。

「公の施設」例

①民生施設	保育所、児童館等
②衛生施設	ごみ処理施設、健康センター等
③体育施設	体育館、プール、キャンプ場等
④社会教育施設	公民館、図書館、博物館等
⑤宿泊施設	国民宿舎等
⑥公園	公園、児童公園等
⑦会館	市民会館、婦人会館、コミュニティーセンター等
⑧診療施設	病院、診療所等

資料:「指定管理者制度とNPO」柏木宏 明石書房



指定管理者のメリット・デメリット

タイプ		1. 委託料のみタイプ	2. 利用料のみタイプ	3. 委託料+利用料併用タイプ
		ローリスク・ローリターン	独立採算性 (ハイリスク・ハイリターン)	1と2の中間型
施設例		図書館、地域の集会所、児童公園等	博物館、美術館、健康増進施設、温浴施設、宿泊施設等	
受益者負担		無料	有料	有料
自治体	メリット	<ul style="list-style-type: none"> 管理・運営経費(=委託料)の削減(特にタイプ2, 及び3の場合) サービス向上による住民満足度の向上 		
	デメリット	収益悪化で指定管理者が契約期間途中で撤退する可能性がある		
管理者	メリット	<ul style="list-style-type: none"> ●初期投資が不要 ●自治体の設置する公の施設の管理・運営の代行であるため、建設費や賃貸料等の初期投資が不要 ●固定資産税が不要 ●無料施設でも委託料が入ってくるので、経費削減すれば利用者増減に関係なく委託料の範囲内で安定的な収入が得られる * 来館者数に応じて委託料を増減させる報奨金制度を導入する場合もある 	<ul style="list-style-type: none"> ●収入増加を見込める ●施設使用料が指定管理者の収入となるため、利用者増が管理者側の収入増につながる(管理者側の経営意欲が働きやすい) ●収益事業が可能 ●自主事業として付帯事業を行えば、収入増加が見込める 	* 受益者負担の割合が大きい宿泊施設等の観光施設、スポーツレクリエーション施設等の集客施設に適している
		●外部ではなく地元の企業等が受託すると、中・長期的な視点で考えた場合の地域活性化の一助とすることができる。		
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ●収入増加で委託料がさらに削減される可能性がある(人件費の確保、職員の福利厚生(事業所が負担する厚生年金加入等)が不十分な場合もある) ●自治体の条例・施行規則により、民間企業のノウハウを十分活かすことができない ●「公の施設」であり、管理者が民間企業の場合、自社利益を追求することができない 		
		<ul style="list-style-type: none"> ●指定期間が短いため、人材育成や長期的な事業展開が難しい。 ●指定期間満了後、再度指定を受けられる保証がない(公募制度の場合)。 ●財政基盤の強弱によって、参入のチャンスが限られてしまう。 <p>※契約時に、自治体と十分な詰めをおこなうことが肝要</p>		
利用者	メリット	●施設のサービスの改善(利用時間の延長、魅力的なイベントの増加、新しいサービスの提供等)		

資料:「最新事例 指定管理者制度の現場」学陽書房

提言 5

温泉地における食の魅力づくりを考える

～地域が一体となった取り組みの推進

I. 提言

提
言
内
容

- 温泉地が一体となって食の魅力づくりに取り組む
- 地域らしい食の魅力の効果的に発信する
 1. 地域の「食」をとりまく実態を把握する
 2. 「おいしい料理」とは何かを徹底的に考える
 3. 「地元の食材」を「地元ならではの方法」で効果的に活用する
 4. 地域が一体となって食の魅力づくりを考える
 5. 地域とジャンルを超えた連携体制を構築する

II. 提言の趣旨とその背景

「行ってみたい旅行タイプ」として、「温泉（55.0%）」、「自然観光（44.4%）」に次いで「グルメ（42.4%）」が第3位となっている（財日本交通公社「旅行者動向2009」）。また、「旅行先での食事内容について事前に情報収集する」旅行者も約6割あり（同調査、2004年）、食は、旅行中の大きな楽しみの一つとなっている。

その一方で、来訪者の食への満足度は高くはなく、温泉地が食の魅力由来訪者へきちんと提供できていない点が、各地に共通の課題となっている。

当研究会の会員温泉地は、温泉や宿泊施設が高く評価されているため、宿泊目的は「温泉」や「宿泊施設」、「温泉街」が多く、調査データとしては「食」への期待は大きいものとはなっていない。

その中で、来訪者が温泉地で行った活動として「食事」がやや高い割合となったのは由布院（27.5%、複数回答）であった（当研究会「CS調査2008」）。

しかしながら、各温泉地の観光案内所等では、「おいしいものは何か」、「どのお店に行けば食べられるのか」といった問い合わせは多く、来訪者の食への関心は高い。温泉地における食の魅力づくりが、来訪者の満足度を高めてリピーター化につながり、そして食を目的とした来訪や滞在時間の延長による消費額の増大も期待できる。

さらには、地元食材の調達や料理人・サービス従業員の雇用など、地域経済への貢献度も大きいことから、温泉地における食の魅力づくりを、持続的な観光まちづくりに向けた重要テーマとしてあらためて検討することにした。

食の魅力づくりは、これまですでに様々な取り組みが行われており、また各温泉地で調達できる食材や料理人などの人材、地元飲食店との連携の可否などの条件により、一様ではない。

当研究会での議論を通じてお互いの取り組みから学び、成果が期待されるものを自らの地域で試行したり、研究会として共同のアクションを取るなどにより、会員温泉地における食の魅力づくりの新たな展開につなげることを目指す。そして、当研究会における議論内容が、全国の温泉地にとってもヒントとなることを期待して、本提言を行う。

Ⅲ. 温泉地における食の魅力づくりを進めるにあたって

基本的な考え方

■温泉地が一体となって食の魅力づくりに取り組む

- ・個性ある料理の魅力で多くの宿泊客を惹き付けている旅館があるように、温泉地としても地域が一体となった取り組みによって来訪者を呼び込み、滞在時間の延長による消費額の増大を誘発するとともに、来訪者の満足度を高めてリピーター化につなげることを目指す。
- ・食の魅力づくりは、食材の調達や料理人・サービス従業員の雇用確保など、地域経済へ大きく貢献する。また、地元向けには、食育や食文化の次世代への継承といった観点からも重要な取り組みであり、幅広い関係者の意識を醸成し、地域全体として取り組むことが重要である。
- ・具体的な取り組み方としては、安心・安全、旬の食材の活用や調理方法・加工方法、サービス提供のスキルアップ、食事場所など提供環境の魅力向上、そして食材生産現場の見学や収穫体験といった、食に関する体験の提供などが考えられる。



海女小屋体験ができる相差かまど



伊勢海老を網から外す風景

■地域らしい食の魅力を効果的に発信する

- ・前項の観点から、食の魅力に関する情報を温泉地が一体となって発信することが重要であり、そのためには今以上に地域情報ポータルサイト上の情報コンテンツと表現（文章表現、画像、映像）を磨き上げることが重要である。
- ・発信する情報は、現在著名な（誘客力のある）食材や名物料理、有名飲食店に留まらず、料理人（個人・研究会）や生産風景・製造現場の様子、そして地域への理解を深めるために、郷土料理や食文化について発信することが考えられる。
- ・料理人による料理教室の開催など、食を作り出す人から直接食の魅力について教わる機会を設けることでも効果的な情報発信が可能である。



生産者の顔が見える農産物直売所



鳥羽市の郷土料理「煮味噌」

観光業界・まちづくり組織として取り組むこと

1. 地域の「食」をとりまく実態を把握する

- ・旅行先での食に対する旅行者のニーズ（自らの温泉地の食への期待等）や消費者の食全般についての志向、また、受け入れる地域における食の提供に関する実態を把握する。そのうえで、温泉地での新しい食の楽しみ方・スタイルを提案する（ランチメニューや喫茶、バーの充実、健康と食をテーマに糖尿病患者向けメニュー開発、海外の富裕層向け等）。
- ・旅行者を受け入れる地域において把握すべき実態としては、食材や料理、食の体験（生産現場見学や収穫等）の具体的な内容、それらの提供主体（生産・調理・サービスの各段階）や提供の場（飲食店、宿泊施設等）の状況、そして地域の食文化などが考えられる。



由布市の郷土料理「やせうま」



とれたしらすを天日干しする風景

2. 「おいしい料理」とは何かを徹底的に考える

- ・自らの温泉地が自信を持って提供する「食の魅力の基準」をつくる（例：1週間食べても飽きないもの、車で1時間圏内で採れたものを使う、地元食材を○種類以上使う等）。
- ・旬の時期に地元で獲れた海産物・生産された野菜を使い、季節にあった加工法（干物に加工等）を施すことで、おいしい料理を提供する。料理人が季節にあった食材を選択できるように、旬の食材とその調理法等に関する情報を整理して周知する必要がある。
- ・食材に個性が乏しい地域では、料理人の技術や食事提供の場・演出方法を工夫することで独自性を打ち出し、食材に頼らずに「トータルの体験としての食の魅力」を提供する。
- ・料理人の技術向上のため、料理研究会等の開催を検討する。また、全国各地の評判の旅館・飲食店を体験して、消費者ニーズとそれへの対応法について学ぶことも重要である。

●「ゆふいん料理研究会」

ゆふいん料理研究会は、1998年に草庵秋桜の新江憲一氏が中心となり発足した。

自分の旅館だけではなく、地域全体がレベルアップしなければならないという想いのもと、地域とのつながりを持ち、料理人としての腕を磨いていくために由布院の旅館の料理長たちが定期的集まっている。また、地域のイベントにも積極的に参加することで、地元や料理人同士の情報交換の場となっている。由布院温泉の料理に対する評価は高い。



出典) <http://www.kanko-map.jp/chef/explanation/index.html>

3. 「地元の食材」を「地元ならではの方法」で効果的に活用する

- ・味の良さや価格の安さ、持続可能性の観点からも旬や産地にこだわる。また、禁漁期等をふまえ、食材・料理を期間限定・数量限定で提供することも重要である。
- ・地元農家と連携した有機栽培などの安全な食材づくりや、1ターンしてきた農家への支援としての食材購入、食文化圏が同じ地域と郷土料理の魅力を再発見するなど、地元に着目して取り組む。
- ・温泉や水の良さも重要であり、料理や出汁への活用や染め楊枝や塩づくりといった、かつて作られていた温泉場の特産品の再考も考えられる。
- ・新たな食材として、エゾジカやイノシシなど鳥獣被害の原因となっている食材の活用も検討する。その際、洋風の調理法やB級グルメとするなど、従来の調理法にこだわらず、「食べたくなる」工夫を施すことが必要である。

● 「阿寒やきとり丼」の開発・提供

阿寒湖温泉では、阿寒産のエゾシカを使用した「阿寒やきとり丼」を新・ご当地グルメとして開発した。1泊2食型温泉地から1泊4食型温泉地への転換や、地産地消による交流人口の増加と地域活性化をビジョンに掲げ、現在（2011年3月現在）5店舗で提供している。



出典) <http://www.akan-yakitoridon.com/yakitoridon.html>

● 「草津温泉 彩菓子（さいがし）」の開発・提供

草津温泉では、草津温泉の「食」について新たな魅力を創造し、地産地消の促進、地元産食材の消費増加による経済効果等を狙いとして、地元の高原野菜や特産品を使った野菜スイーツ「草津温泉 彩菓子」を開発・提供している。



草津ナウリゾートホテル提供

4. 地域が一体となって食の魅力づくりを考える

- ・連泊の宿泊客や早朝の登山客などを対象に、旅館の食事の一部などについて、温泉街の飲食店で日常的な食事と弁当手配ができるように、メニュー開発に取り組む。
- ・地域の食を体験できる食のイベントや、宿泊の必然性をもたらす朝市を定期的で開催する。これによって、観光関係者と地元生産者との連携も深まることが期待される。
- ・形の悪い農産物や廃棄していた魚など、生産者から使ってほしい食材の要望を聞くとともに、飲食店や旅館から使いたい食材の生産を依頼するなど、地域内で新たな食材発掘に向けて連携する。そうした連携によって生まれた農産物等を「地元産」として打ち出し、地産地消に取り組む。
- ・プロの料理人が技術向上のために料理研究会を重ねるとともに、観光関係者自らが、地元や地域外で食を楽しむ体験を積むことが重要である。
- ・地元の子も達や若者のアイデアを募集するなど、地域をあげて新たな食の魅力づくりに取り組むことで、地元食への誇りが醸成されることが期待できる。
- ・こうした地域の取り組みを、きちんとした文章・映像表現によって、ポータルサイトとなるホームページで発信するとともに、関係組織・団体のホームページとリンクさせる。

●漁協直営食堂「四季の海鮮 魚々味」の取り組み

鳥羽市では、鳥羽市、商工会議所、観光協会、漁協等の各種団体がメンバーとなった鳥羽元気再生事業推進協議会の要請を受けた鳥羽磯部漁業協同組合が「海の駅・海鮮市場」の実証実験事業（水揚げされたばかりの魚介類を使った海鮮市場ランチレストランの開設）を行った。その経験をもとに、市場流通だけに依存しない漁協直営による水産物の消費拡大を柱として、鳥羽磯部漁業協同組合の直営食堂「四季の海鮮 魚々味」をオープンした。



出典) <http://www.totomi.jp/shop.html>

5. 地域とジャンルを超えた連携体制を構築する

- ・誘致力のある食材(例:カニ)を広域から調達して、地元料理人の技術力でもって個性的な料理として提供する。
- ・各地の評価の高い料理人との交流・協働を通じて、食の魅力づくりとともに地元料理人の技術向上へのモチベーションを高める。
- ・料理を引き立てる器づくりや店舗空間といった料理の周辺領域について、アーティストや建築家と協働する。
- ・マーケットのニーズを捉えるために、消費地の商店街（例：有馬にとっての岡本商店街）などと連携した宿泊商品をつくる。この商品の販売を通じて消費者へ情報を効果的に発信する。

●「有馬美食倶楽部」

有馬美食倶楽部は、旅館と飲食店が一体となり、産地と安全性にこだわった旬の食材を紹介する試みである。産地と直接契約して食材を仕入れ、その食材を使ったメニューを各宿で提供する。また、その時の食材で料理コンテスト等も行っている。

2008年には、松葉カニの水揚げ量日本一の浜坂漁港と売買契約を締結し、有馬にある30の旅館と飲食店で松葉カニを使った料理を提供した。

出典) <http://www.arima-spa.com/bishoku/main.html>



研究会として取り組むアクションについて～議論

当研究会の会員温泉地が、各地において「地域一体となった食の魅力づくり」を推進するにあたって、「温泉まちづくり研究会」の名の下に共同アクションを取ることも、一つの手法として考えられると思われる。

アクション案

■「消費者への効果的な情報発信」の一環として

- ・「食の魅力づくりに積極的に取り組む温泉地」として、5温泉地の取り組みを紹介するホームページを立ち上げ、各温泉地とリンクを貼ることで情報発信・誘客につなげる（「温泉まちづくり研究会」のホームページ内に開設するイメージ）。

■宿泊と滞在時間の延長を目指す「朝食の魅力づくり」

- ・各温泉地で、特に朝食とその前後の時間帯の魅力づくりに取り組むことで、「宿泊してゆっくり過ごしてください。連泊してください」というメッセージを発信する。
- ・具体的には、食事前の散策、朝食の内容、食事場所、時間帯の融通性、旅館以外の飲食店でランチなど、個々の旅館と地元飲食店と連携した取り組みを、上記ホームページなどで紹介する。