

ホテル旅館経営者の意識からみた 伊香保温泉街再構築のあり方

戸 所 隆

Revitalizing Ikaho Spa-resort –Mindset and Sense of Community among Hotel Business Managers Reconsidered–

Takashi TODOKORO

Summary

Ikaho in Gunma is one of the most famous spa-resorts in Japan. Its main area called "Ishidan-gai" was constructed about 420 years ago. In 1893 an Imperial summer villa was built in Ikaho. In 1910 railway transport was directly established between Tokyo and Ikaho, much faster than other places, which has contributed to ranking Ikaho high among summer resorts. Many writers and artists have visited and loved Ikaho. Tokutomi Roka (1868-1927), a novelist who laid the setting of his "Hototogisu" in Ikaho and Takehisa Yumeji (1885-1934) known by his bijin-ga paintings of beautiful women are among them.

With those long and distinguished history and traditions, hotels and Japanese-style inns have varied much in character. Every manager has been eager to improve their business environment in each special way. Customer satisfaction level is high : a 56% satisfied vs. a 10% unsatisfied.

However, managers and citizens alike sigh over lack of cooperation in Ikaho spa-resort as a whole.

In order to assess what is really going on and analyze the problems involved, a survey covering all the hotel and Japanese-style inn managers in Ikaho was conducted in autumn of 2004 about their mindset and sense of community. The survey was done by questionnaire and interviewing.

Through the survey, the following four conflicting perspectives and lack of mutual trust are found to have prevented Ikaho spa-resort from taking full advantage of its collective strengths.

- (1) tensions between historic Ikaho districts and newly-developed districts

- (2) conflicts between old-established hotels and inns and newly-established ones
- (3) rifts developing between Ikaho spa-resort business people and ordinary citizens
- (4) want of mutual trust between Ikaho municipal administration and the private sectors

In the era of combined wisdom in which people value information highly, just one piece of bad news from a local business rushes through all over Japan and the world in no time and degrades not only that local business but also the local community as a whole. The more famous the local community is, the more serious the influence of the bad news is in every corner of the local community.

When the local community manages to cooperate collectively, on the other hand, it generates a synergistic effect beyond anyone's expectation. In addition to individual business effort, Ikaho spa-resort needs mutual collaboration among varied business establishments, the municipal government and the citizens.

Ikaho spa-resort has systematized and established their business models so far from the view points of business owners, employers, managers and service providers. From now on those business models have to be switched to systems restructured from the view points of local identity, employees and consumers. Land use and sights and sounds of Ikaho need to be checked from the view point of consumers.

Until now "Our Customers Are Everything" policy has been constantly on the lips of any manager of hotels and inns in Ikaho. That policy, however, has been postured by such mind-set as cares only about one's own business; in rivalry among hotels and inns, "Our Customers Are Everything" for "us" but "their customers are nothing for us." The hotels and inns have failed to foster a strong sense of unity in Ikaho community as a whole, which has hindered Ikaho from becoming more interesting place to visit and stay.

The problems in Ikaho can be evolved into its revitalization by holding meetings with many local participants and conducting a frank exchange of views on Ikaho's future. In the course of those discussions, people are sure to overcome conflicts and deepen mutual understanding and trust among themselves. When people in Ikaho have a clear picture of Ikaho's future in common, the process of realizing the vision can unite all the parties concerned, make them cooperate and continue to make efforts for a win-win situation.

Ikaho has already had a lot of human resources and local resources. Common vision and cooperation are the keys to Ikaho's revitalization.

1. はじめに
 - 1) 観光概念の変化とホテル旅館経営者の意識改革の必要性
 - 2) 研究目的と研究方法
2. 伊香保温泉におけるホテル旅館の特性
 - 1) 伊香保温泉の歴史と特徴
 - 2) 本社所在地と伊香保での事業歴
 - 3) 常雇用者数・客室数と総収容人数
 - 4) ホテル旅館内の施設と客室価格
3. ホテル旅館経営者としての基本コンセプト
 - 1) ホテル旅館としての最大のセールスポイント
 - 2) 希望する客層と現実の客層
 - 3) ロビーの雰囲気づくりと顧客対応
4. 宿泊施設・温泉・料理飲食への配慮
 - 1) 案内表示と照明
 - 2) 宿泊施設のメンテナンスと改善政策
 - 3) 入浴施設の特徴と魅力向上策
 - 4) 食事場所とメニュー
 - 5) 料理へのこだわり
5. 経営者としての温泉街・まちづくりへの対応
 - 1) 伊香保の目指すべきイメージと色
 - 2) ホテル旅館の経営者と市民が考えるまちの将来像
 - 3) 温泉街活性化のための改善策
 - 4) 伊香保のシンボル・石段街の再生方策
 - 5) 秩序あるまちづくりの必要性和その可能性
6. 伊香保周辺の重視すべき観光資源
7. おわりに

1. はじめに

1) 観光概念の変化とホテル旅館経営者の意識改革の必要性

かつての日本社会では非日常と日常、ハレとケがはっきりしており、遊びと仕事も明確に区別してきた。そのため、日本では今日でも「遊び＝観光」のイメージが強く、観光地を遊びの場と認識する人が多い。それは肉体的にも精神的にも厳しい毎日の仕事から開放され、非日常空間に存在するだけで「旅」の意義を見出し、内面的生き甲斐を感じる人々の多かった時代の産物といえる。

しかし、今日では非日常と日常、ハレとケ、遊びと仕事の間に明確な区別がなくなってきた。そのため、旅行者の意識・行動様式も大きく変化した。お仕着せの観光資源ではなく、その地

域が持つ独特の雰囲気や魅力を求めて自ら行動する人々が増えた。それはこれまでの観光地の概念では観光地になり得ない地域でも、そこで交流する人・モノ・情報に魅力があり、地域資源を発掘できれば観光地として脚光を浴びることを意味する。

旅行者の意識・行動様式の変化は、「旅」の形態も大きく変えた。産業革命までの農業時代では護国安寧と家内安全・五穀豊穡を願う神社仏閣への参詣が「旅」の中心であり、非日常の観光空間を生み出した。伊勢詣はその典型であり、神社仏閣に近接する温泉は農閑期の湯治場として日本型リゾート地の原型を築いた。また、講などの組織化も図られ、観光地も固定社会に適した市場圏を形成していた。

産業革命によってつくられた工業化社会は、人々の移動空間を拡大した。神社仏閣以外にも景勝地に多くの観光地が開発され、避暑地や別荘地も形成され、観光空間は多様化してきた。しかし、規格大量生産を旨とする工業化社会の観光地や観光行動には、一定の型が見られた。企業の慰安旅行や農協の団体旅行はその典型であり、農業時代の講や農閑期の湯治が工業化社会型に変化したものといえよう。団体行動主体の観光客の多くは、社寺門前で泊まれ、湯治場があり、宴会ができ、開放感に浸りながらその時を楽しめれば良かった。そのため、観光地や温泉の雰囲気、地域の持つ魅力への関心は少なかった。

経済の高度成長と所得の増加、そして第二次世界大戦後だけでも約1.8倍に急増した人口(7200万人→1億2700万人)に支えられて工業化社会の観光地開発は進展した。しかし、1990年代初期のバブル経済の崩壊後、日本社会が急速に知識・情報化社会に転換する中で、人々の観光行動も大きく変化しつつある。すなわち、個人行動が中心になり、非日常と日常、ハレとケ、遊びと仕事の間に明確な区別がなくなってきた。その結果、団体客を大量に収容することで大きく発展した伝統的な温泉観光地が、変化を求められている。

慰安旅行型団体客の多かった時代は、バスの中で飲酒し、到着時には既に酔っている人もいた。そうした客は、宿泊する部屋の状態や温泉の泉質よりも楽しく飲み明かすことを重視する。料理も酒も質よりも途切れなく供給されることが大切であった。しかし、今日では多くの顧客が、量的満足感よりも提供されるサービスの質に重点を置いている。たとえば、日本酒やビール、焼酎も、特定銘柄や地酒・地ビールを要望する客が多く、料理と共にゆっくりと味わいながら食事を楽しむ。また、宿泊する部屋も質を重視する。さらに、食前・食後に気持ちよく宿泊施設の内外を楽しみたいと散策する顧客が増加した。

以上のように、工業化社会から知識・情報化社会に転換する中で、高度経済成長期に急成長した歴史のある温泉地も変化を迫られている。本稿の研究地域・伊香保温泉は、400年以上の歴史をもち、1991年には174万人の宿泊客を数えた日本有数の温泉観光地である。しかし、慰安旅行型団体客の減少によって、年間宿泊客数は174万人をピークに減少を続け、2003年には46万人も少ない128万人(群馬県観光物産課調べ)になり、大きな影響を受けている。

この間、ホテル旅館は1991年の65軒から58軒へと減少した。それにもかかわらず宿泊収容可能数は、1980年代後半から90年代前半のバブル期に収容増を図ったところもあり、ほとんど減少していない。そのため、空室が多いかと各ホテル旅館のホームページを見ると、閑散期を除き満室に近い状況にある。慰安旅行型団体客なら1部屋を5～6人で使用するのに、個人客では1～3人での利用が多くなる。そのため、同じ満室状態でも宿泊数は半減する。団体客主体

から個人客主体への観光客の変化は、宿泊施設の利用形態を大きく変えた。

個人客は、団体客のように酒宴の盛り上がりで過度な出費をすることもなく、堅実である。他方で、個人客の料理に対する注文は厳しく、器などにも目をこらす。また、個人客や小グループ客は、街並みを楽しみながらそこに欲しい物を見つければ、高額商品であっても購入する。気に入った街へのリピーター率も、個人客や小グループ客は高い。

知識・情報化社会では、慰安旅行型団体客は減少しても、魅力的な街並みを持ち、個人的に行ってみたいと思う観光地には大規模な会議やビジネス空間としての需要が増える。そうした街並みを持つ温泉地であれば、慰安旅行型団体客に代わって、ビジネス客が増え、会議後のレセプションや懇親会需要が増え、新たな宿泊需要を創出することもできる。また、かかるビジネス客が後日、家族・友人を伴って再訪する可能性も高い。時代の転換期に対応した観光まちづくりを行うべく、地域の構成員全ての意識改革が求められている。

2) 研究目的と研究方法

これまでの温泉観光地は、「生産者の論理に基づく分断型まちづくり」であった。木造旅館・土産物店・遊興施設の並ぶ温泉街に大規模高層ビルを建設し、それぞれのホテル旅館が「建物の街化¹⁾」を図った。すなわち、一つの建物内に宿泊施設は勿論、飲食・遊興・土産ものなどの物品販売、劇場・会議などあらゆる機能を完備し、宿泊客の囲い込みをしてきた。慰安旅行型団体客には対応しやすい形態であるが、その結果、個人客が求める歩いて楽しめる温泉街やその街並みを破壊してきた。

観光客の構造的変化は、ホテル旅館の施設・食事・サービスのあり方・経営方針に変化を求めている。同時に、これまであまり重視してこなかったであろう街並みや土地利用形態、地域の安全性、地域の自然・人文環境・まちづくりのあり方が顧客吸引力に影響を与えるようになってきた。また、そうした観光的魅力が様々なビジネスを吸引・集積することによって、都市を発展させつつある。観光なくして地域も国家も成り立たなくなってきたのが今日である。東京など多くの人々を吸引する大都市ほど観光収入が多いのも、その流れによる。また、観光立国・日本を目指す日本政府の行動計画策定の目的もそこにある。こうした中で、伝統ある観光地も、それを支えてきた観光関係者の意識も大きく転換を求められている。

以上の変化に対応するには、「消費者の論理に基づく連携型まちづくり」への転換を目指す必要がある。個々のホテル旅館レベルでは経営転換に成功しているところも多いが、地域レベルで見た時、温泉地全体を活性化するまでにはなっていない。具体的には、「歩いて楽しいコンパクトな温泉街への再生」である。それには、地域資源を活かした安全なまちづくりが前提となる。また、かかる街は市民全員の協力なしにはできない。知識・情報化社会の観光地は、個々の事業体の活性化・個性化とそれらが相互に協調・ネットワーク化して、地域全体の魅力を高めることが求められている。しかも地方分権化の中で、行政に頼ることなく、自立的に観光地運営が可能なシステムを構築しなければならない。

以上を実現するには、「町衆²⁾」として活躍を期待されているホテル旅館経営者の存在が特に重要となる。そこで、本稿では、時代の変化に対応した構造転換を迫られている伝統的温泉街・伊香保温泉を例に、「消費者の論理に基づく連携型まちづくり」への転換を理念として、伊香

保温泉街におけるホテル旅館の経営者を対象に意識調査を実施した。

筆者は、2003年8月から伊香保町で次の実地調査を継続的に実施してきた。すなわち、①実地踏査等から伊香保町の土地利用図と温泉街の建物用途現況図の作成、②伊香保のシンボル・石段街での「温泉街来街者面接調査（調査実施日：2003年11月・有効サンプル数：202）」、③伊香保中心市街地に居住する住民を対象の「伊香保温泉街訪問面接調査（調査実施日：2003年12月・有効サンプル数：107（訪問数約600軒）」³⁾である。

以上の研究は、主に、温泉観光客としての来街者や一般市民を対象としている。そこで今回は伊香保町温泉街に立地する全てのホテル旅館を対象に経営者等意思決定のできる人から聴き取り調査を行った。

調査は伊香保町役場観光担当者の協力で伊香保温泉で営業する全ホテル旅館57事業所に、FAXで調査票の記入と調査票回収時の聴き取り調査依頼をした。その上で、高崎経済大学地域政策学部戸所研究室の大学院・学部学生15名が2名一組になって、個別に57ホテル旅館に調査票の回収および訪問面接調査を行った。その結果、調査票の回収・訪問面接調査のできたホテル旅館は45、アンケート回収のみが5で、アンケートの有効サンプル数は50ホテル旅館である。なお、多忙な社長等役員の方を対象とする聴き取り調査であったため、調査全体はかなりの時間を要した。また、7つのホテル旅館には様々な理由で調査協力が頂けなかった。

2. 伊香保温泉におけるホテル旅館の特性

1) 伊香保温泉の歴史と特徴

伊香保温泉は群馬県の中央部・標高700mほどの榛名山中腹に位置する。前橋の群馬県庁から自動車で20km・約30分、表玄関であるJR上越線渋川駅から9km・15分の距離にある。また、高崎駅から上越新幹線を利用すれば、伊香保・東京間は約1時間30分で結ばれる。このため、伊香保温泉には東京をはじめ関東一円からの入り込み客が多く、前橋・渋川や高崎など群馬県中央部100万人の奥座敷でもある。

伊香保温泉の開発は古く、垂仁天皇の時代（4世紀）に遡るといわれる。また、今日の伊香保温泉は上野国三ノ宮の式内社・伊香保神社の門前に1576（天正4）年、我が国最初の温泉都市計画として、シンボルの石段とともに造成された温泉街である。湯本から石段街に引かれる湯は硫酸塩泉で、神経痛・慢性消化器病、動脈硬化症など多方面に効用があるとされ、江戸時代以降、多くの文人墨客が訪れる地となった。また、ドイツ人医師・ベルツによって医学的にも高められ、後に温泉療法を目的に群馬大学付属病院伊香保分室も設置された。

明治期には他に先駆けて東京－伊香保が鉄道で結ばれ、西園寺公望を始め中央政界・財界人が多く逗留し、避暑地としての地位を高めた。すなわち、東京－高崎間に日本鉄道が日本最初の私鉄鉄道を開通させたのが1884（明治17）年であった。その後、1889（明治20）年には高崎・前橋間が開通し、さらに高崎・渋川間、前橋・渋川間および渋川・伊香保間の市街電車が開設されている。

他に先駆けての近代交通網の整備で東京と伊香保は鉄道で直結され、西園寺公望を始め中央政界・財界人が多く逗留するようにもなった。また、1879（明治12）の英照皇太后行啓以来皇

室の来湯が続き、明治23年には神奈川県の葉山と同時に御用邸も設置され、昭和20年まで存在した。さらに、徳富蘆花の『不如帰』が伊香保を舞台に執筆されたり、美人画の竹久夢二も伊香保・榛名山を愛するなど、多くの文人墨客の集う温泉街を構築してきた。

こうした文化的な歴史を背景に、伊香保には徳富蘆花記念文学館、竹久夢二記念館、ベルツの湯をはじめ、保科美術館、ハラミュージアムアーク、伊香保システィーナ美術館、群馬ガラス工芸美術館など多くの文化施設が集積する。さらに、自動車で10分以内の距離に伊香保カントリー倶楽部をはじめ4カ所のゴルフ場や伊香保グリーン牧場がある。そして、冬の国体会場となったスケートリンクなど特色あるスポーツ施設も、榛名山に抱かれるように存在する。

2004年現在のホテル旅館数57、年間宿泊客数は128.8万人で、日帰り客が58.5万人いる。また、高度経済成長期の1965（昭和40）年当時の年間70万人の宿泊客に比べても、ほぼ2倍と大きく発展してきたことが知られる。ピーク時に比べると減少したとはいえ、現在でも伊香保町の人口に匹敵する一日平均3,500人の宿泊客と1,700人の日帰り客がいる。従って両者を合わせると伊香保町の人口を上回る5,200人の交流人口が毎日存在することになる。

しかし、現実には日曜日の石段街にも人が少ない。観光客は夕刻以降に温泉旅館に着き、宿泊して翌朝旅立って行く。観光客が街に繰り出し、地域の人々と購買行動や文化活動を通じて交流を深め、消費力を高め、リピータになるシステムになっていない。観光客は非日常性を楽しむ精神状態にある。これからの観光地として伊香保を活性化させるには、観光客の非日常的な精神状態を活かし、個々人の人生に意義ある購買行動・文化活動を提案できる地域にすることが課題となる。

2) 本社所在地と伊香保での事業歴

伊香保温泉には地場資本のホテル旅館が圧倒的に多く、回答した50社中45社が本社を伊香保に置き、他の3社も群馬県内に本社がある。これは伊香保の歴史によるところが大きい。すなわち、現在の伊香保温泉街は、木暮・千明・岸・大島・島田・望月・後閑の7氏を中心に、湯元から現在地へ1576（天正）年に集落移転したことに始まる。また、7氏は分家等によりその後14氏になり、温泉宿経営をしながら、郷土として集落を支配し、計画的に温泉街形成を行ってきた⁴⁾。

湯元から引いた一本の大堰に温泉引湯口（小間口）を設け、そこから石段街の両側に湯量を制御分湯する「小間口制度」は伊香保独自のシステムである。このシステムは1639（寛永16）年に規定され、その引湯権は現在まで受け継がれ、旧7氏のうち木暮・千明・岸の3氏4社は今日までホテル旅館経営を継続している。

この様に伊香保温泉には、温泉の生命である引湯権を持ち、後に大屋と称され、明治以降も地場資本家としてまちづくりを担ってきた人々の存在・歴史がある。また、伊香保独特な地場資本による地域形成が図られた。その中心に7氏を核に歴史的に伊香保に育った人々がいる。すなわち、中核になる人々の存在が、新規参入者を地域の方針に従わせることになる。また、新規参入者の中からも地域の伝統を受け継いだ中核的な人材が育ってくる。こうした人材育成の循環システムが伊香保にはあったといえる。

明治期における高崎・渋川間、前橋・渋川間および渋川・伊香保間の市街電車の開設は、後

に東武の資本経営となり、バス経営や不動産投資などには東武以外に東急などの資本も流入した。しかし、かかる動きがあってもまちづくり・地域開発の主導権は地域住民や地場資本にあったため、大手資本の色彩が薄い地域となっている。

その結果、事業歴100年以上のホテル旅館が36%と多い。また、第二次世界大戦前の創業が46%に対し、戦後の創業が54%と明確に伝統派と新興派に分かれ、構造化している。同時に、高度経済成長期・安定経済成長期に創業したホテル旅館がそれぞれ20%以上存在し、経済成長と共に順調に温泉街として成長してきたことが知られる。

図1は現在の創業年別に示したホテル旅館の分布状態である。創業100年以上の老舗旅館ホテルは伊香保の原点である図の左中央の石段地区(A)に多い。しかし、ホテル木暮や塚越屋七兵衛などは、老舗ホテル旅館であっても規模拡大に伴い、狭小な地形にある石段地区から拡大地域(B)に大正期から徐々に移転・拡散している。他方で、高度経済成長期以降の宿泊客増大に対応して、伊香保新開発地(C)が1961年に造成・分譲され、ホテル旅館への新規参入や事業拡大の道を開いた。この際にも、「昭和36年8月1日現在で伊香保町に1年以上居住する町民」であり、「都市計画事業のための被害を受けるもの、および中小旅館⁵⁾で現在の立地条件が著しく悪い条件のものを優先」することで、外部資本の進出を避けている。

3) 常雇用者数・客室数と総収容人数

常雇用者数は今日の雇用情勢を反映して削減方向にあり、パートタイマーなど臨時雇用者が増加する傾向にある。筆者のアンケートによれば、全体的として、常雇用者数10人以下の小規模ホテル旅館が34%、11~30人の中規模が22%、31~50人の大規模が20%で、51人以上の常雇用者を持つ超大規模旅館ホテルが20%と規模的にバランスのとれた構成となっている。なお、最大ホテルの常雇用者数は、200人である。また、最小の常雇用者数は0人で、家族で対応している。

温泉地におけるホテル旅館の客室は、基本的に和室が中心となる。10室以下の小規模ホテル旅館は24%で、11~30室の中規模が34%と最も多い。また、31~50室の大規模ホテル旅館が26%、51室以上の超大規模が16%となっている。この比率は、概ね常雇用者の規模別構成と相関関係にある。

洋室は国際観光ホテル連盟参加資格を得るために最低2室の洋室を設けたり、添乗員や乗務員用に使用するなど消極的な理由で設けるホテル旅館が圧倒的に多く、洋室中心のホテルは少ない。なお、和洋室の多くは、大規模なホテル旅館における高級な部屋である。

ホテル旅館における収容人員には一般客と団体客で公表数字が異なるが、ここでは少なくともカウントされる一般客の収容人員でみる(図2)。収容人員50人以下の小規模なホテル旅館は全体の24%で、51~100人の中規模が20%、101~200人の大規模が26%となる。また、201人以上の超大規模なホテル旅館は28%(14施設)である。このように、総収容人員もホテル旅館数で見ると、客室数や常雇用者数に対応してバランスの良い構成となっている。しかし、実際の収容人員で見ると、ホテル旅館数では28%であるものの最大のホテルは983人収容と大きく、超大規模14施設が伊香保温泉街総収容人員に占める収容人数は約半分となる。そのため、これらの超大規模ホテル旅館の経営政策と顧客の行動等が伊香保全体に与える影響は非常に大

きい。

超大規模なホテル旅館は、石段地区の上段部分をはじめ、温泉街全域に広がっている。収容人員の規模（図2）と創業年（図1）を対応させると、創業年の古い老舗ホテル旅館に規模の大きなものが多いことが知られる。地元資本を中心に長い歴史を持つ伊香保温泉の特徴がここにも現れている。また、有力な老舗ホテル旅館が大規模化して分散立地してきたことが、個々のホテル旅館における「建物の街化」を一層顕著なものとし、シンボルゾーンである石段街の衰退を招いてきたといえよう。

4) ホテル旅館内の施設と客室価格

かつての温泉地では宿泊施設と土産物店や飲食・歓楽施設等が独立した建物で立地し、それらが街路に連続的に並ぶ温泉街を造っていた。しかし、特に高度経済成長期以降、高層化・大型化が進み、ホテル旅館内への娯楽・物品販売機能の設置が増加し、個々のホテル旅館による「建物の街化」が図られた。こうした「生産者・資本の論理に基づく分断型まちづくり」は前述のように、慰安旅行型団体客には対応しやすく、急速に普及し、活況を呈した。その結果、資本金のない中小零細な地元経営者の土産物店や飲食・歓楽施設等の閉店や改装が滞り、温泉街が衰退してきている。伊香保においても平均して3.28種類の施設がホテル旅館内に設置されており、伊香保のシンボルである石段街のかつての賑わいはない（表1）。

館内施設として最も多いのが土産物店で、60%のホテル旅館がもつ。また、喫茶、バー・スナック、会議場、露天風呂は半数のホテル旅館にある。また、居酒屋等の飲食店やカラオケルーム、各種遊技場の設置も多い。収容人員の半数を占める超大型ホテル旅館ほど館内設備も充実しており、街への人の流れに大きな影響を与えていると考えられる。

各ホテル旅館における一人あたり宿泊費（1部屋2人利用、税・サービス料金込、1泊2食付）の中心価格は、8千円～1.2万円とするホテル旅館が最も多く、42%を占める。また、1.2万円～1.5万円とするホテル旅館が32%を占め、以上の価格帯で全体の74%となる。他方で、2万円以上の高級路線が3ホテル旅館（6%）、8千円未満の低価格路線も5ホテル旅館（10%）と一定数有り、価格面で特色を出す傾向が見られる。

また、3万円以上の特別室が未利用な場合、それを3万円以下の客に提供するか否かについて

表1 ホテル旅館内の施設

施設	回答数(社)	割合(%)	施設	回答数(社)	割合(%)
1. 土産物店	34	60	9. 結婚式場	8	14
2. 喫茶	30	53	10. 文化施設	1	2
3. バー・スナック	28	49	11. 露天風呂	28	49
4. 居酒屋	14	25	12. 遊技場	13	23
5. その他の飲食店	11	19	13. その他	12	21
6. カラオケルーム	16	28	NA	2	4
7. 特設劇場	1	2	回答総数	164	328
8. 会議場	30	53	回答者数	50	100

（戸所研究室「伊香保・旅館アンケート」2004年）

図1 伊香保温泉におけるホテル旅館の創業年・設立年



(2005年アンケートおよび役場資料より戸所 隆作成)

図2 伊香保温泉のホテル旅館別収容人数



(2005年アンケートおよび役場資料より戸所 隆作成)

て「ない」と明確な方針をもつところは30%で、他は柔軟に対応しているようである。なお、低価格路線やビジネス客中心のホテル旅館以外は、概ね季節料金を設定している。

3. ホテル旅館経営者としての基本コンセプト

1) ホテル旅館としての最大のセールスポイント

知識・情報化社会は個性化の時代でもある。慰安旅行型団体客中心の工業化社会にあっては、たとえ各ホテル旅館の経営が同じコンセプトであってもさほど問題にならなかった。むしろ規模拡大を図ることが良い施設との印象を与え、多くの顧客を吸引できた。しかし、知識・情報化社会ではたとえ小規模ホテル旅館であっても、個性豊かなところが顧客に支持される。また、景観や都市施設には統一性が求められるものの、各ホテル旅館のセールスポイントには特色があり、それらが相互にネットワークした多様性のある温泉街に再構築することが求められている。

温泉表示で水道水の沸かし湯が問題になった。温泉の引湯権を多く持つところは、温泉を売り物にすればよい。しかし、引湯権を持たないところも、不当表示は論外として、沸かし湯であっても料理やもてなしで顧客の支持を得ればよい。現にそうしたホテル旅館もある。要は正確な情報を公開し、何を最大のセールスポイントとして売り込み、顧客の支持を取り付けるかにある。そこで、ホテル旅館として最大のセールスポイントは何かを尋ね、回答を得た(表2)。なお、「最大のセールスポイント」の趣旨から求めた回答は各ホテル旅館一つであるが、複数回答が8つのホテル旅館であった。

温泉(風呂)を最大のセールスポイントとするホテル旅館が最も多く、全体の40%を占める。近年の温泉ブームを反映し、露天風呂や展望個室風呂などをセールスポイントとしている。しかし、40%という数字は予想に反して少なかった。聴き取り調査でハッキリしたことであるが、湯量や風呂への投資で競争できなくとも、料理やもてなしで特色を出すべく努力しているホテル旅館が50%もある。特に小規模なホテル旅館におもてなしを重視するところが多い。他方で、雄大な眺望を売りにして特色ある施設にしていこうとの意気込みを感じる施設が9施設(18%)を数える。

施設(部屋)を最大のセールスポイントとするホテル旅館が少ないのは意外であった。一般家庭の建物が貧弱であった時代には、非日常性を客室に求める顧客が多かった。しかし、今日ではホテル旅館よりも新しく快適な部屋を持つ住宅が増加している。旅先で顧客の求めるものは、かかる物質的なものよりも、日常生活と異なる温泉そのものや地域豊かな料理、おもてなし、そして自然景観やその地域独自の街並みなどである。その意味ではたとえ古くて快適性に欠けても、由緒ある部屋へのこだわりはある。それを売りにしている旅館が1施設存在する。

表2 最大のセールスポイント

	回答数(社)	割合(%)
1. 温泉(風呂)	20	40
2. 料理	12	24
3. 施設(部屋)	1	2
4. おもてなし	13	26
5. 眺望	9	18
6. 庭園	0	0
7. イベント	0	0
8. その他	2	4
NA	1	2
回答総数	58	116
回答者数	50	100

(戸所研究室「旅館アンケート」2004年)

2) 希望する客層と現実の客層

希望する客層は、ホテル旅館の規模には関係なく、ホテル旅館によって個人客、小グループ、団体客に3極分化する傾向にある。それぞれの特色を出すためであろうが、個人客を希望するところは個性派のホテル旅館に多い。他方で、団体客を希望するところは規模の割に従業員の少ないホテル旅館やバブル期に規模拡大したところが多い。

現実の客層では、団体客が依然として優勢である。また、小グループも希望よりも多くなっている。他方で、個人客は希望に反して全体としてはまだ少ない。しかし、個性派のホテル旅館では、希望と現実が一致して個人客中心のところが多くなっている。また、施設その他で劣るために宿泊費が廉価なホテル旅館に、個人客が多くなる傾向もある。そうしたホテル旅館は、大量の団体客を受け入れることで採算を取りたいにもかかわらず、消費を控える新しいタイプの個人客が多いという矛盾に陥っている。

年齢面からホテル旅館の希望する客層では、高齢者が最も多い。次いで若年層を客として迎えたいホテル旅館が多く、大きく高齢派と若年派のホテル旅館に二分される。また、両派とも二次的には中年層を希望している。しかし、現実の客層としては高齢層と若年層が希望に比べやや少なく、中年層が希望以上に多い。

時間と金にゆとりのある高齢者の増加を求めるなら、それらの人々が何を求めているかを明確に把握し、それに向かっての経営改善と広報活動が不可欠となる。それには地域全体のバリアフリー化を図り、歩いて楽しめる街並み・環境づくりをする必要がある。しかし、こうしたまちづくりと温泉地の再活性化政策が必ずしも連動しないところに、今日の伊香保の問題がある。

高齢者の宿泊を望むホテル旅館が多いだけに、保養滞在客を希望するところが半数以上となり、現実にも保養滞在客が多くなってきている。しかし、保養客といっても、求めているのはかつての湯治客や欧米諸国の旅行形態のような長期滞在でなく、連泊程度の短期保養客である。そうした宿泊客の連泊を期待するホテル旅館も64%になる。

他方で、宴会客が客層の70%以上を占めるホテル旅館が32%あるが、宴会客を強く希望するところはその半数に過ぎず、一般観光客を求めるところが多い。一般観光客をこれから増やしたいとするホテル旅館が多くなっている。

ところで、高齢者が魅力を感じつつ楽しめる保養滞在型温泉地とするには、館内はもちろん、街全体を安全で歩きやすくする必要がある。また、特徴ある街並みを形成し、買い物・交流・文化的ふれあい機能を充実しなければならない。近接する群馬県中部に100万の人口集積があることを考えれば、奥座敷としての伊香保の宴会需要にはこれからも重視する必要がある。ただし、宴会のあり方を変える必要がある。そのためには、車社会の現状を飲酒しても移動しやすい公共交通中心の社会に変えることが、伊香保温泉街の新たな展開に欠かせない。

広域周遊客には団体型と個人型がある。この客層には旅行会社が企画する団体旅行がこれまでの主流であったが、次第に個人型が増える傾向にある。若年層の個人広域周遊では自家用車利用が多くなろうが、高齢者は公共交通でゆっくり回ることを求める。それに応える交通環境の改善が不可欠となる。そのためには、前橋・高崎の人口集積地および近隣の榛名町、草津・四万・水上の県内における大温泉との連携やJR渋川駅・高崎駅・安中榛名駅との連絡改善が大きな課題である。

3) ロビーの雰囲気づくりと顧客対応

ロビーはホテル旅館の顔ともいえる場所である。ロビーを客の交流場所として利用しているところが最も多く、68%である。次いで、待ち合わせ・土産物販売の空間が24%で、事務的空間として利用するところ(12%)は、規模の小さな旅館に多い。

外国人客に対して、十分対応できるホテル旅館は3軒に過ぎない。また、8軒のホテル旅館は英語圏の顧客には十分に対応できるという。しかし、過半数のホテル旅館は、何とか対応している状況にある(表3)。多くのホテル旅館にはこれまでのところ、外国人が個人的に宿泊することは少なく、多くの外国人客には友人や通訳などの案内者が付いているケースが多く、ホテル旅館としては何とか対応できているという。外国人観光客も団体客から個人客への変化が進んでいる。温泉街全体としての国際化への対応は、今後の大きな課題であり、特に増加の予測されるアジア各国からの観光客に対する対応を急ぐ必要がある。

伊香保のような狭小な傾斜地に形成された温泉街では、自家用車客への駐車場対応も大きな課題である。

現実に多くのホテル旅館が駐車場の確保には苦慮しているが、それでも68%のホテル旅館が隣接地に駐車場を確保し、顧客の便宜を図っていることが知られる(表4)。

ホテル旅館隣接地の駐車場で対応できなくなった場合、玄関でキーを預かり従業員が確保してある駐車場に移動(36%)させたり、地図で駐車場を案内(22%)している。また、駐車場が離れているため、ホテル旅館と駐車場との間を送迎するところが26%もある。この様に、約半数のホテル旅館は、2種類以上の方法で駐車対策をしている。

しかし、近年、ホテル旅館から離れた駐車場での車内からの盗難や車体へのイタズラなどが多くなってきており、可能な限り隣接の駐車場利用を行っているという。温泉街への自家用車の乗り入れは空間的に限界にきている。郊外に駐車場管理のしやすいホテル旅館共同の駐車場を建設し、共同でバスを運行し、温泉街は共同運行バス以外は歩く街にする時期にきている。伊香保温泉街に適したパーク・アンド・ライド方式を研究し、新たな展開を図る必要がある。

ホテル旅館にとって災害等危機的状況での顧客対応は、最も重要事項となる。従業員の危機管理訓練を消防法で定められた年2回実施しているホテル旅館は58%で、最も多い。また、年2回以上の訓練をしているホテル旅館が10軒(20%)、毎月1回をしているところが7軒(14%)ある。しかし、年1回の訓練や回答しないところも4軒存在する。

危機には様々なケースがあり、日常的に訓練や研修を積み上げておく必要がある。しかし、危機管理研修プログラムをもたない施設が52%と半数を越す。これでは十分な災害対応ができない。ひとたび、大きな災害が発生し、それへの対応を誤れば、伊香保町全体に大きなダメージ

表3 ホテル旅館の外国人に対する対応

	社	%
十分可能	3	6
英語圏のみ可能	8	16
何とか対応する	29	58
不可能	10	20
NA	0	0
回答者数	50	100

(戸所研究室「旅館アンケート」2004年)

表4 ホテル旅館のマイカー客への対応

	社	%
駐車場が隣接	34	68
玄関でキーを預かる	18	36
地図で駐車場を案内	11	22
駐車場・ホテル間を送迎	13	26
その他	0	0
回答総数	76	152
回答者数	50	100

(戸所研究室「旅館アンケート」2004年)

ジとなる。危機管理対応は規模の大小を問わない。それだけに組合等が主催する形で組織的・継続的な研修システム・プログラムを構築することが緊要の課題といえる。

4. 宿泊施設・温泉・料理飲食への配慮

1) 案内表示と照明

ホテル旅館の規模拡大が進み、建物の街化現象が生じてくると、館内といえども案内表示の良否が滞在環境や安全性に大きく影響してくる。そのため、温泉街全体のサイン計画が必要なと同様、館内案内表示への特段の工夫が求められる。しかし、館内案内表示への特段の工夫をしていると自負するホテル旅館は3分の1と少ない。特段の工夫をしていないところが56%と過半数を占め、未回答も12%ある。

館内滞在環境や施設の雰囲気大きく左右するものに、照明がある。日本では蛍光灯の開発以降、あらゆる空間で白色ないしは昼光色の蛍光灯が使用されてきた。しかも、部屋の中央天井に設置されたメイン照明主体生活様式となっていた。しかし、近年、国際化の進展と経済的豊かさを反映し、一般家庭においても照明器具も照明方法も多様化してきている。すなわち、一般に事務所などビジネス空間では白色ないしは昼光色の蛍光灯が使用されるものの、応接室や居間、寝室などでは落ち着いた雰囲気を求めて、電球や電球色の蛍光灯による照明のデザイン化が進んできた。そのため、顧客もこれまでのように単に明るければ良いとの意識から変化しつつある。

かかる状況に対してホテル旅館でも、電球主体が18%、電球色蛍光灯主体が24%と42%が電球色となっている。しかし、白色蛍光管主体が32%、昼光色蛍光管主体が24%と半分以上が従来のままの蛍光灯中心の照明である。また、間接照明で雰囲気を高めているところが32%に対し、直接照明が66%と倍になっている。経済性やエネルギー効率などを考慮すれば、従来型の蛍光灯や直接照明が優れているが、他方で非日常空間の演出の点からは電球色や間接照明が好まれる。照明の面からも多様性が求められる時代になってきたといえよう。

2) 宿泊施設のメンテナンスと改善政策

宿泊施設のメンテナンスには、ホテル旅館によって大きな格差がある。常時、施設のメンテナンスに配慮しているホテル旅館は30%で、中には畳替えを半年ごとに行うなど施設の維持管理にかなりの経費をかけているところもある。一方で、過半数は日常的なメンテナンスにまで、財政的にも精神的・時間的にも余裕がないという。こうしたホテル旅館には、法定メンテナンス等は確実にこなしているものの、それ以外は5年間は何もしないというところもある。

他方で、概ね何年ごとに増改築を行っているのか、また最近10年間にどの様な増改築を行ったかを尋ねたところ、増改築は比較的短期間で行っている。すなわち、ほぼ5年ごとに増改築をするホテル旅館が20%、6～10年ごとが28%で、約半数のホテル旅館が10年までごとに増改築を行うという。また、11～15年ごとに増改築を実施するホテル旅館が22%あり、全体の70%が遅くとも15年に一回は大改修をしていることになる。中でも浴場の増改築が多い（表5）。

建物部位や機能によって寿命は異なり、メンテナンスや増改築の必要性も違ってくる。しか

し、少子高齢化・人口減少時代を迎え、成熟社会となったこれからの日本では、如何に安全に建物を長期に維持できるかが経営的にも大きな影響をもたらすであろう。そのため、地震や風水害に対する災害対策を含め、建物・施設維持システムを各ホテル旅館が作成し、それに従って実施していく必要がある。

ところで、国際化が進む中でCNNなど外国語放送を受信できる衛星放送受信設備の有無を訪ねたところ、全室可能は4軒(8%)で、一部可能を含めても16%にすぎない。

全体の72%は不可能と回答しており、導入予定も6軒(12%)だけである。電波の着信状況が悪いために導入してないという意見があるが、そういうだとすれば共同アンテナを設置するなど対応策を考えるべきである。今後、観光立国を先導する地域として発展しようとするなら、衛星TVの外国語放送需要が増加する。それへの対応を早急に検討する必要がある。

バリアフリーへの取組みは全館完了1軒・一部完了19軒で、全体の40%がバリアフリー化の方向にある。しかし、高齢者・保養客を目指すホテル旅館が多い割に、バリアフリー化の予定を持たないホテル旅館が60%と多くなっている。施設が傾斜地に位置することや由緒ある建物を改造することの難しさもあるが、客層の変化に対応した努力が求められる。

トイレのウォシュレットは一般家庭にもかなり普及し、大都市ではウォシュレット化していないビジネスホテルの評価が急速に落ちている。こうしたことを考えた時、伊香保はどのホテル旅館も完了というレベルにする必要がある。しかし、全館のウォシュレット化を完了したホテル旅館は30%、一部完了も30%で、残りの40%は設置の計画もない。こうした顧客ニーズの強いメンテナンスや改造は時代に対応して、日常的に実施して行くべきであろう。

ところで、禁煙客室を持つホテル旅館は3軒だけである。和室の場合、一部屋あたりの利用人数が多く、禁煙客室の設定は客室運用上難しいとの意見が多い。しかし、禁煙者が多くなり、和室といえ今後要望が強まってこよう。導入予定が5軒で、計画なしが42軒(86%)の状況では、組織的な対策が必要といえる。

3) 入浴施設の特徴と魅力向上策

温泉地におけるホテル旅館にとって、入浴施設は最も重視する施設の一つである。そのため、各ホテル旅館ごとに特色ある入浴施設を設置し、いかに魅力を高めるかを競っている。そこで各ホテル旅館が入浴施設の魅力を高めるためにどのような努力・工夫をしているかを尋ねた結果が表6である。

その結果は、温泉に入っているという雰囲気づくりへの気遣いが70%と最も多い。中でも、近年の露天風呂ブームに対応して、3分の2のホテル旅館が何らかの形で露天風呂を設置している(表7)。すなわち、大露天風呂

表5 何年ごとの増築・改修か

	社	%
5年以内	10	20
6~10年	14	28
11~15年	11	22
16~20年	3	6
21年以上	3	6
NA	9	18
回答者数	50	100

(戸所研究室「旅館アンケート」2004年)

表6 入浴施設の魅力・特徴

	社	%
雰囲気	35	70
サウナ等付帯施設	18	36
広さ	5	10
清掃頻度	14	28
その他	13	26
NA	2	4
回答総数	87	174
回答者数	50	100

(戸所研究室「旅館アンケート」2004年)

を持つものが36%、大露天風呂と個室露天風呂をもつホテル旅館が22%となる。雰囲気づくりの他では、清掃頻度を高め、清潔感を出すことに努めている。また、一つの大浴場の中にサウナなど多様な入浴施設を設置し、入浴の楽しさを増す試みが多い。

近年、群馬県では全自治体に日帰り温泉施設が設置された。そうした環境下において伝統ある老舗温泉街は、如何に優位性を保つかが問われている。そのため、伊香保温泉ではホテル旅館が連携して相互に浴場を利用し合う外湯巡りを行うようになった。また、かつては宿泊客以外の利用は禁じていたホテル旅館の浴場を日帰り利用できるようにしている。そうしたホテル旅館は増加し、全体の76%が外湯巡り・日帰り温泉利用を可能としている。

自治体を中心になって開発した日帰り温泉の多くは、農地や日常生活空間に隣接するなど、非日常性も温泉地の雰囲気もない。それに対し伊香保の場合、温泉街の街並みがある。換言すれば、温泉街の活性化が広域から日帰り利用者を吸引し、ひいては宿泊客の増加に結びつくことになる。また、日帰り利用客の増加は、昼間の温泉街に賑わいをつくる基でもある。外湯巡り・日帰り温泉利用を軽視するべきでない。

常時湧出する温泉であるが故に、メンテナンス時を除けば、温泉地では入浴時間に制限を設けなくても良い。そのため、24時間入浴可能なホテル旅館は78%と多く、小規模旅館やビジネス客中心のホテル旅館以外は、ほとんど可能である。しかし、温泉の効能を正しく活用すべく、専門的に入浴指導をするホテル旅館は必ずしも多くない。すなわち、従業員が入浴指導をするところは8軒で、入浴プログラムをもつホテル旅館は10%、2軒には専門指導員が常駐する。すなわち何らかの形で入浴指導を行うホテル旅館は30%であり、まだ少ない。入浴指導はホテル旅館の特色を出せる要素をもつ。なお、入浴指導に対し、ホテル旅館側が経済的メリットを得やすいセラピー（エステティック等）の導入は、既に38%の施設が導入している。

4) 食事場所とメニュー

食事形態は概ね3タイプに分けられる。第一のタイプは「夕食は部屋食・朝食は大部屋」を基本とするもので、このタイプのホテル旅館が40%と最も多い。次いで、「朝夕とも部屋食」タイプで、32%を占め、そのほとんどが宿泊単価の高い高級ホテル旅館となる。第3のタイプは「朝夕とも大部屋で食事」であり、26%を占める。大部屋であっても従来型の温泉旅館では、少なくともの夕食は宿泊グループごとに場所を予め設定し、仲居の給仕がついた。しかし、近年は温泉情緒を楽しみながらも、安価で気遣いなく過ごせるタイプを望む人々が増えてきた。そのため、朝夕とも大規模レストランでのバイキング方式に切り替え、コスト削減・宿泊費の低廉化を実現した大型ホテルなどもある。この様に、食事形態はホテル旅館のグレードにほぼ対応するが、顧客ニーズの変化に合

表7 露天風呂の有無

	社	%
共同浴場（大浴場）	18	36
個室浴場	2	4
共同・個室浴場併設	11	22
なし	17	34
NA	2	4
回答者数	50	100

（戸所研究室「旅館アンケート」2004年）

表8 食事メニューの選択可能性

	社	%
価格帯によって固定客の選択可能	26	52
年齢・体質への配慮	8	16
事情により変更可能	7	14
その他	24	48
	2	4
回答総数	67	134
回答者数	50	100

（戸所研究室「旅館アンケート」2004年）

わせ、この分野でも多様化が始まっている。

食事メニューは、価格帯で固定するところが52%と最も多い。しかし、客がメニューを選択できたり、年齢・体質に配慮するホテル旅館が30%ある。また、事情によってメニューの変更を行っているホテル旅館も24社(48%)を数える。その中には価格帯によって固定しているところもあり、柔軟な運用が図られている(表8)。なお、以上の通常対応の食事メニューとは別に、特別メニューをもつホテル旅館が3分の2強存在する。

5) 料理へのこだわり

最大のセールスポイントとして料理をあげたホテル旅館が、12社(24%)あることを第3章で見た(表2)。かかるホテル旅館は勿論のこと、68%のホテル旅館が季節に合わせて多様な食器を使用している。また、それを当然と意識する経営者が多く、料理を重視していることが知られる。

近年、地域経済の活性化と顔の見える食材の使用の料面から、地産地消が求められるようになってきた。そのため、伊香保温泉のホテル旅館も62%が群馬の味を出すべく、地場食材を意図して使用している。地場食材を意図して使用するホテル旅館は、規模の大きなところに多い。顧客ニーズに応じやすい小規模宿泊施設は、顧客の要望に応えるべく多種多彩な料理づくりに努力するほど、地場食材では対応しきれない現象も生じる。また、小規模では個々の食材の使用量が少ないため、仕入れ面で難しい面がある。農家その他との連携を強め、地場食材を使いやすい流通経路開拓を組織的に行うことも今後の課題であろう。

各ホテル旅館の味が出せる料理に対して、酒類は銘柄が特定できる。多くのホテル旅館が、ビールに関しては客の要望がない限り、特定銘柄を使用する。しかし、客が銘柄指定をした場合、84%のホテル旅館がそれに対応できる体制を取っている。その際、小規模旅館では在庫を置かず、近くの酒屋で調達するところもある。

地酒・日本酒を5銘柄以上を常備しているホテル旅館は32%ある。しかし、3分の2以上のホテル旅館の常備銘柄は5銘柄以下となっている。一般に、大規模なホテル旅館ほど品揃えが良い傾向にある。小規模旅館にあっては多銘柄を常備する余裕はないが、客の要望には近隣の酒屋から直ぐに調達・対応している。

ビールや日本酒の流通で見る旅館と酒屋との地域内相互補完システムの存在が、伊香保の強さと良さであり、小規模旅館の立地可能要因になっている。こうした伊香保の基幹産業であるホテル旅館と地域内生産・流通業者との連携システムが多くの面でうまく構築できれば、伊香保町全体を総合的に活性化できる。そうした素地が此所にあるといえよう。

5. 経営者としての温泉街・まちづくりへの対応

筆者は2003年12月に、伊香保温泉街のまちづくりに関する居住者対象の訪問面接調査を実施した。調査区域は伊香保町役場を中心とする半径約1kmの地域で、約600軒(伊香保町総世帯数1,646の約3分の1)を訪問し、107サンプルを得ている⁶⁾。以下、この2003年市民調査と今回のホテル旅館調査を比較しつつ検討してみたい。

1) 伊香保町の目指すべきイメージと色

ホテル旅館経営者と市民の両者が、「古き良き日本を感じる街」を筆頭に、「歴史の厚さを感じる街」や「大正ロマンを感じる街」を伊香保温泉の目指すべきイメージとしている。他方で、超現代的な街をイメージする人は、両者とも数%に過ぎない（表9）。このことから伊香保の人々が、今後とも日本を代表する伝統的な温泉街として、式内社伊香保神社とその石段を中心にした持続的な街の発展を望んでいることが理解できる。

以上の人々のもつ伊香保イメージは、自由記述によるカラー・イメージ調査にも現れている。すなわち、ホテル旅館経営者・市民共に伊香保に合う色として、茶色・緑色・灰色を答える人が多く、それ以外の色は少数分散である（表10）。そのイメージは、森に囲まれた自然豊かな緑化空間に伝統的な木造（茶）で燻銀（灰）の瓦葺き建物が並ぶ温泉街といえよう。そのため、たとえ鉄筋コンクリート構造の高層ビルであっても、人々が良いとする建物の基本イメージは茶・灰・緑にある。

街の景観は一つ一つの建物や施設、植生などから形成されてくる。特に規模の大きなホテル旅館の街並みや全体景観に与える影響には大きなものがある。そこで、建物を建設する際にホテル旅館経営者が、温泉街のイメージ向上を目指した景観配慮や庭園・眺望の工夫を行ったかを尋ねた。その結果は、温泉街や周囲の景観に「配慮した」ホテル旅館が44%で、「配慮していない」ところが20%、「不明」が36%である。景観等への配慮は結果として相当な労力と知恵を必要とし、場合によっては経費負担も大きくなる。従って、配慮したところは記憶に残り、常識的には「不明」とはならないため、まだ過半数のホテル旅館が景観的配慮に欠けていると判断せざるを得ない。

ところで、配慮した割には景観に統一性のない状況が見られる。その要因は、景観形成に関する統一基準がないためである。すなわち、建築主それぞれの感性で対応するため、配慮した建物外観色が橙色と灰色とかなり違う色になる。これからの温泉街は、景観が大きな売りとなる。九州の黒川温泉の評価を高めたのも、景観形成である。伊香保町民が納得する景観形成のためのガイドラインを議論し、統一的な景観形成制度によってまちづくりを推進する必要がある。

なお、庭園や眺望に配慮して建物を建てたホテル旅館とそうした配慮をしないところは共に48%で二分される。庭園や眺望への配慮には経営姿勢や経営状況が大きく影響しており、施設間に大きな差異がある。また、眺望への配慮をしたくとも、立地場所によっては眺望がきかな

表9 温泉街の目指すべきイメージ

	ホテル旅館調査		市民調査	
	軒	%	人	%
超現代的な街	1	2.0	3	2.8
大正ロマンを感じる街	12	24.0	34	31.8
古き良き日本を感じる街	21	42.0	41	38.3
歴史の厚さを感じる街	15	30.0	17	15.9
その他	4	8.0	10	9.3
NA	1	2.0	2	1.9
回答総数	54	108.0	107	100.0
回答者数	50	100.0	107	100.0

（戸所研究室「市民アンケート2003年」「旅館アンケート2004年」）

表10 温泉街の色のイメージ

	ホテル旅館調査		市民調査	
	軒	%	人	%
茶色	10	20.0	22	20.6
灰色	6	12.0	15	14.0
緑色	11	22.0	17	15.9
黄色	4	8.0	4	3.7
その他	17	34.0	22	20.6
NA	7	14.0	27	25.2
回答総数	55	110.0	107	100.0
回答者数	50	100.0	107	100.0

（戸所研究室「市民アンケート2003年」「旅館アンケート2004年」）

いところもある。その場合でも、造園技術を活かした庭園によって快適性を高めることができる。また、京都の坪庭的発想をすれば、経済的負担を押さえて、良質な環境創造が可能となる。

街を歩いても、建物内部にいても非日常的な快適性を感じる景観形成と伊香保のイメージづくりがこれからの課題である。

2) ホテル旅館経営者と市民の考える伊香保の将来像

伊香保温泉の目指すべきイメージとしての「古き良き日本を感じる街」「歴史の厚さを感じる街」「大正ロマンを感じる街」を具現化するには、どの様な将来像が考えられるのであろうか。その結果は、「石段街や湯元など古き良き時代の温泉情緒豊かな街」を選択する人がホテル旅館経営者の88%、市民の65%と最も多い。すなわち、前述のように、石段街と温泉をシンボルに伊香保の将来を考えている(表11)。

次いで多いのが「自然環境を保全し自然と人間が共生できるまち」で、ホテル旅館経営者の54%、市民の40%が選択している。また、3番目には「全国から来客のある広域温泉観光都市」をホテル旅館経営者の44%、市民の36%が選択する。このように、ホテル旅館経営者と市民が3位まで同じ将来像を描いており、石段と温泉をシンボルに、榛名山麓特有の自然環境を活かしつつ全国的な温泉観光地を目指していることが判明した。

4位以下は、ホテル旅館経営者と市民とで異なり、市民は生活の利便性や安心を求める。他方で、ホテル旅館経営者は温泉街の発展を念じた将来像を描く。こうした中において、全国型温泉街と関東甲信越型のどちらを将来像として選択するかはホテル旅館によって異なっている。こうした個別対応の将来像で多様化を図りながら、「石段街や湯元など古き良き時代の温泉情緒豊かな街」の様な共通将来像を実現していけば良いと考える。

表11 伊香保町の理想像・将来像

(3つまで)

選 択 肢	ホテル旅館調査		市 民 調 査	
	社	%	人	%
商店街や大型店の整備された温泉観光都市	1	2	14	13.1
近郊レジャー施設と連携した長期滞在型温泉地	8	16	9	8.4
自然環境を保全し自然と人間が共生できるまち	27	54	43	40.2
他の温泉地と連携した一泊滞在型温泉地	2	4	6	5.6
石段街や湯元など古き良き時代の温泉情緒豊かな街	44	88	70	65.4
高崎・前橋の奥座敷的な温泉街	6	12	12	11.2
地域活動が盛んでコミュニティの保たれたまち	6	12	10	9.3
医療・福祉施策が充実し安心して暮らせるまち	5	10	29	27.1
学校教育や生涯教育など教育環境が充実したまち	0	0	8	7.5
住民の意見・要望が町政に反映されるまち	5	10	17	15.9
全国から来客のある広域温泉観光都市	22	44	39	36.4
関東甲信越を主に来客のある温泉観光都市	11	22	7	6.5
その他	1	2	6	5.6
回 答 総 数	138	276	270	252.3
回 答 者 数	50	100	107	100.0

(戸所研究室「市民アンケート2003年」「旅館アンケート2004年」)

3) 温泉街活性化のための改善策

伊香保町の将来像を実現すべく町の活性化を図るには、ホテル旅館経営者はいかなる改善策を行うべきかを尋ねた。その結果、景観に係わる「町並みや看板などの統一」を求める意見が40%で最も多かった。次いで「駐車場の整備」が34%、「回遊性の向上」が24%、「歩道の整備」が22%で、交通環境の整備に関する要望となっている。また、新しい特産品・イベントの開発が30%、ソフト面からの宿泊施設整備が28%、レジャー施設の整備が26%など、宿泊客へのサービス施設に関する整備の必要性を指摘する。この様にホテル旅館経営者は、非日常的な施設整備への関心が高く、日常生活関連施設整備への関心は低い（表12）。

他方で、市民調査では日常生活に結びついた「医療・福祉施設の整備」が29%で最も高く、「公園・緑地の整備」の23%もホテル旅館経営者の10%よりも高い。また、「道路を広げ歩道の整備する」や「駐車場の整備」「バス等公共交通機関を便利にし回遊性向上」等、交通環境に関することへの要望は両者を通じて多くなっている。

ただし、観光で生活する人が多い町だけに、「温泉街と連携できるレジャー施設」の整備は両者とも多く選択し、「新たな特産物の開発やイベントの整備」はホテル旅館経営者に比べ、市民の関心が高い。他方で、市民の「町並みの色調や看板の統一」への関心が低いことが目立つ。伊香保の将来像実現に向けた改革の中で、景観形成は大きな位置を占めるため、市民意識の向上が大きな課題になる。

個人客や連泊客・保養客はホテル旅館に閉じこもることなく、街を歩く中で様々な交流を望む。そのため、これからは観光地は、住民にとっては日常的であっても観光客にとっては非日

表12 伊香保町活性化についての改善策

(3つまで)

選 択 肢	ホテル旅館調査		市 民 調 査	
	社	%	人	%
問題なく満足している	0	0.0	0	0.0
バス等公共交通機関を便利にし回遊性向上	12	24.0	20	18.7
公園・緑地の整備	5	10.0	25	23.4
道路を広げ歩道の整備する	11	22.0	23	21.5
文化・スポーツ施設の整備	2	4.0	4	3.7
学校や生涯学習の場など教育環境の整備	1	2.0	9	8.4
医療・福祉施設の整備	3	6.0	31	29.0
水害や土砂崩れなど自然災害への対策強化	2	4.0	5	4.7
観光産業以外の働く場を増やす	4	8.0	17	15.9
温泉街と連携できるレジャー施設を整備	13	26.0	27	25.2
近所の人々が交流しやすい環境整備	2	4.0	9	8.4
日常的な買い物を便利にする	2	4.0	19	17.8
サテライトオフィスなど新しい職場の確保	15	30.0	1	0.9
域外買物客を吸引する大型店・商店街の立地	1	2.0	6	5.6
新たな特産物の開発やイベントの整備	2	4.0	24	22.4
魅力ある宿泊施設の充実を図る	14	28.0	17	15.9
町並みの色調や看板の統一	20	40.0	11	10.3
駐車場の整備	17	34.0	22	20.6
新市街地の形成	4	8.0	1	0.9
その他	6	12.0	7	6.5
回 答 総 数	136	272.0	278	259.8
回 答 者 数	50	100.0	107	100.0

(戸所研究室「市民アンケート2003年」「旅館アンケート2004年」)

常的な環境を持つ地域が魅力を増し、顧客吸引力を高めると考えられる。中でも歩きやすい街並みと美しい景観への要望が高い。各ホテル旅館とも様々なサービスメニューをもつものの、まちづくりへの配慮に欠けるホテル旅館が多く、市民も同様である。

筆者の担当する高崎経済大学の学生120名に2005年1月、伊香保温泉がどのような街であるなら行きたくなるかをアンケート形式で尋ねた。その結果も約90%の学生が、安心して歩くことのできる落ち着いた伝統的な街並みを求めている。また、豊かな自然の中で心身共に癒される雰囲気のある街への憧れが強い。そこには若者であっても、近代的な建物や生活に疲れ、それとは異質な非日常空間としての伝統的温泉街を求める姿がある。

4) 伊香保のシンボル・石段街の再生方策

かつての伝統的温泉街は、旅館や土産物店などに機能分化した個々の木造建築物が街道に沿って建ち並んでいた。そのため、宿泊客は旅館で宿泊・食事・入浴を楽しむと共に、温泉街に繰り出す楽しみがあった。しかし、今日ではホテル旅館の高層立体化・大規模化によって、個々のホテル旅館の館内設備が充実し、建物の街化が進み、宿泊客はホテル旅館に囲込まれた。その結果、宿泊客の温泉街へ出る機会が減少し、温泉街の繁華性が低下し、温泉街全体の衰退化が著しい。こうした傾向は全国的なもので、伊香保もその例外でない。

かかる状態を改善し、温泉街の活性化を図るには、館内の土産物店・飲食店・劇場等を石段街などに移し、歩いて楽しい温泉街にすることも一つの方法である。兵庫県の城崎温泉では、旅館は基本的に宿泊機能に特化し、買い物や外湯巡りで街を活性化させている。こうした考えを支持する市民は62%、ホテル旅館経営者は48%で、支持しないを大幅に上回る。しかし、ホテル旅館経営者の意見を見ると、単純に館内施設を外に出せない事情もあり、関係者の協調の下、まちづくり全体の中で効果的に行う必要がある(表13)。

昼間の石段街や街並みの活性化が、多くの観光客から要望されている。それに応えるには、昼間観光客の増加が不可欠となる。その必要性を市民もホテル旅館も約90%の人が認めている。石段街への昼間観光客増加策の一つが、館内施設の石段街進出である。他方で、単に石段街に店舗が多くなれば良いというものではない。特色あるショッピング街にする必要がある。

人々は日常空間と異なる繁華街という非日常空間で、その街並みの美しさや楽しさを味わう。

表13 館内土産物店・飲食店・劇場等を石段街などに移し、歩いて楽しい温泉街にする

選択肢	ホテル旅館調査		市民調査	
	社	%	人	%
とても良い	14	28.0	37	34.6
良い	10	20.0	29	27.1
分からない	12	24.0	17	15.9
悪い	1	2.0	3	2.8
するべきでない	5	10.0	10	9.3
どうでも良い	1	2.0	8	7.5
N A	7	14.0	3	2.8
回答者数	50	100.0	107	100.0

(戸所研究室「市民2003年・旅館アンケート2004年」)

表14 石段街を伊香保らしいファッション街・ブランド店街化して昼間集客力を向上

選択肢	ホテル旅館調査		市民調査	
	社	%	人	%
とても良い	15	30.0	2	24.3
良い	15	30.0	30	28.0
分からない	14	28.0	23	21.5
悪い	0	0.0	4	3.7
するべきでない	3	6.0	19	17.8
どうでも良い	1	2.0	2	1.9
N A	2	4.0	3	2.8
回答者数	50	100.0	107	100.0

(戸所研究室「市民2003年・旅館アンケート2004年」)

そのためには、人々を引きつける街並みの美しさや魅力が必要となる。同時に、街の存在する物語・ストーリーを感じさせ、何らかの期待感と意外性があるところに人々は集う。さらに、繁華街という舞台の上で他人の様々なパフォーマンスを楽しむと同時に、自分を見せる遊びが重要になる。石段街をそうした伊香保らしいファッション街・ブランド店街化することも仮説として成り立つ。こうした考えを支持する市民は52%、ホテル旅館経営者は60%と多い。しかし、「分からない」とする人も25%前後居り、市民には「するべきでない」との意見が18%もある。その理由等を検討し、あるべき石段街の姿を追求する必要がある（表14）。

5) 秩序あるまちづくりの必要性とその可能性

伊香保町の都市的土地利用は、比較的コンパクトにまとまっている。それは、源泉を中心とするコンパクトな温泉街が配湯システムを築く上からも、効率良く温泉街形成機能を集積させる点からも理にかなっていたことによる。特に伊香保では石段街を中心に温泉街が発達し、石段街との距離が温泉観光業者に立地制約として機能してきた。また、地形的な制約も大きい。また、土地所有者のほとんどが地元民であり、乱開発が防げた。そのため、これまでは必ずしも強力な土地利用規制がなくとも、比較的秩序ある開発が行われてきた。

しかし、今後は伊香保といえども域外資本の流入が予想される。また、渋川方面からの住宅開発の圧力も増してこよう。そうした中で伊香保の住民が生活しやすく、観光客にも魅力あるまちづくりをするには、秩序ある土地利用が欠かせない。そのためには、市街化区域と市街化調整区域を明確にし、乱開発を防がねばならない。また、伊香保らしい景観を創るために、建築物のデザインや色彩のあるべき方向へと誘導するシステムを導入しなければならない。それには住民自らそれらの規制を受け入れる意志が不可欠となる。

以上の視点に立って、伊香保町に新たな土地利用規制を導入することへの賛否を尋ねた。その結果、ホテル旅館経営者の76%は賛成であった。他方、市民の賛成は56%にとどまる。ホテル旅館経営者の場合、明確に反対を唱えたところは1社で、意見保留（分からないと未回答）が22%である。それに対し、市民は反対が11%居り、意見保留も33%に達する（表15）。景観や土地利用のあり方が経営に直結する業者からは比較的賛同を得やすい。しかし、市民の利害は輻輳するため、こうした結果になるものと思われる。

必要なことは分かっているにもかかわらずこの種の規制は、総論賛成・各論反対になりやすい。土地利用規制と景観形成のガイドラインは伊香保温泉街が持続的発展をするために必要不可欠なものである。土地利用規制と景観形成ガイドラインなくして、伊香保の衰退は避けられない。十分な論議を経て早急に制度導入を図るべきである。

表15 新たな土地利用制度等の導入

	ホテル旅館調査		市民調査	
	社	%	人	%
賛成	38	76.0	60	56.1
反対	1	2.0	12	11.2
わからない	8	16.0	34	31.8
NA	3	6.0	1	0.9
回答者数	50	100.0	107	100.0

(戸所研究室「市民アンケート2003年」「旅館アンケート2004年」)

6. 伊香保周辺の重視すべき観光資源

伊香保温泉街周辺には文化・スポーツ・自然関係の多彩な観光資源が数多く存在する。それらと連携することは、伊香保の魅力を高めることになる。そこで、伊香保の魅力を高めるために重視すべき観光資源は何かについて、5つまで回答可能として2003年12月の市民アンケートで尋ねた。

その結果、一人あたり3.3の回答があった。重視すべき観光資源として最も多かったのが石段街で、回答者の91%に上る。次いで、露天風呂の48%、水沢観音・水沢うどんの46%、伊香保神社の30%が多い。これらは伊香保温泉街にあるものであったり、既に強固に連携しているものである。他方、多くの貴重な観光資源への関心は低く、多くても10%台である。そのため、伊香保およびその周辺に立地分布する多くの観光資源を如何にネットワークして活用できるかが大きな課題となる。

そこで2004年12月のホテル旅館調査でも、同様の項目について経営者に尋ねた。これについては会社としてより個人として重要と思うか否かを質問した。その結果、石段街を重要と選択する経営者が90%に達し、最も多かった。次いで、観光資源として重要と選択されたのが、水沢観音・水沢うどんの80%と露天風呂で76%である。ここまでは市民と同様の選択であり、伊香保にとって石段街、水沢観音・水沢うどん、露天風呂が共通して重要な観光資源であることが知られる。なお、経営者は、榛名湖・榛名山について86%とかなり高い評価をしている。

また、徳富蘆花記念文学館、竹久夢二記念館等の美術館、グリーン牧場等のレジャー施設、ロープウェイ・展望台は70%台の選択と高い。それ以外でも、表16にあげた観光資源に対する経営者の評価は高く、経営者には広くこうした資源を使っていこうとする意欲が感じられる。

表16 ホテル旅館経営者の考える伊香保周辺の重視すべき観光資源

観光資源		思う	思わない	判らない	NA	回答者数
石段街	社	45	2	1	2	50
	%	90	4	2	4	100
露天風呂	社	38	7	1	4	50
	%	76	14	2	8	100
伊香保神社	社	35	10	2	3	50
	%	70	20	4	6	100
徳富蘆花記念文学館	社	37	9	2	2	50
	%	74	18	4	4	100
竹久夢二記念館等の美術館	社	37	8	3	2	50
	%	74	16	6	4	100
関所	社	21	16	8	5	50
	%	42	32	16	10	100
グリーン牧場等のレジャー施設	社	37	5	4	4	50
	%	74	10	8	8	100
スケートリンク	社	16	18	8	8	50
	%	32	36	16	16	100
ロープウェイ・展望台	社	39	4	2	5	50
	%	78	8	4	10	100
ゴルフ場	社	31	10	6	3	50
	%	62	20	12	6	100
水沢観音・水沢うどん	社	40	7	0	3	50
	%	80	14	0	6	100
渋川スカイランドパーク	社	19	16	9	6	50
	%	38	32	18	12	100
榛名湖・榛名山	社	43	3	0	4	50
	%	86	6	0	8	100
竹久夢二のアトリエ・湖畔の宿記念公園	社	21	16	9	4	50
	%	42	32	18	8	100
榛名神社	社	34	9	4	3	50
	%	68	18	8	6	100
ハルナガラスなどの工芸工場	社	29	12	3	6	50
	%	58	24	6	12	100
農産物と加工品	社	30	13	2	5	50
	%	60	26	4	10	100
その他	社	4	—	—	46	50
	%	8	—	—	92	100

(戸所研究室「旅館アンケート」2004年)

7. おわりに

伊香保温泉は温泉王国群馬の三大温泉の一つであるばかりでなく、日本有数の温泉である。その温泉街としての歴史も古く、明治以降も他に先駆けていち早く鉄道が引かれ、避暑地としての地位を高めた。

それだけに、伊香保の存在するホテル旅館は、それぞれが個性的ですばらしいものを持っている。また、各ホテル旅館とも顧客に満足される経営を目指すと共に、街を良くしようとの意識も高い。さらに筆者の行った2003年の顧客満足度調査（来街者調査）でも、満足・やや満足が56%で、普通が30%、不満は10%と、顧客満足度は高いといえる。しかし、経営者も市民も異口同音に、自分は一生懸命しているのに協力がなく関係者の協調性のなさを嘆く。結果として、個別企業としては一定の水準を保っているが、協調性のないことを嘆くだけでそれ以上のことがないために、折角の伝統ある温泉街の総合力が十分に発揮されない。

ホテル旅館調査、来街者調査、市民調査によって、多くの人々から貴重な意見を得られた。それらをまとめると、上記のような事態になる要因として、いくつかの伊香保の対立現象や不幸が指摘できる。

- すなわち、①地域的には石段街を中心とした地域とその周辺地域の人々との対立
- ②老舗ホテル旅館と新興ホテル旅館との対立
- ③ホテル旅館と一般市民との対立
- ④行政と民間との間、および各種団体間と市民に十分な信頼感のない不幸

である。

伊香保温泉のホテル旅館も市民も、そして行政も、それぞれがすばらしい努力を行ってきた。その結果が、日本有数の温泉街としての今日の地位である。これまでの工業化社会ではかかる個人的努力と競争の結果が集積すれば、それなりの地域的評価を得られた。しかし、これからの情報化社会・知恵の時代においては、個々の努力だけでは地域の発展はできない。地域の中から一社でも問題を生じさせれば、その情報はたちまち全国・世界を駆けめぐり、地域全体が風評被害を被ることになる。それは有名な地域ほど大きな被害となって返ってくる。また、一社でいくら努力しても一定以上の顧客しか集められない。地域が連携した時に、思い掛けない相乗効果が現れる時代である。伊香保でも起こった温泉表示問題は、そのことを端的に物語る。

これからは、個々の努力に相互の連携を加味した企業経営・地域運営が不可欠となる。また、資本の論理・経営者の論理・生産者の論理中心であったこれまでのシステムを、地域の論理・労働者の論理・消費者の論理中心のシステムに転換しなければならない。資本の論理・経営者の論理・生産者の論理で温泉や料理を供給しては、顧客は満足しなくなった。顧客の体調や年齢・訪問時の立場に応じた接遇が求められる。街の構造も街の雰囲気も消費者の視点に立っていない。

どのホテル旅館もお客様第一のホスピタリティを口にする。しかし、それも所詮ホテル旅館の経営第一主義から発したホスピタリティに過ぎない。自分の顧客でなければ、豹変する。伊香保にいる時はいつでも独特のホスピタリティを感じられるよう地域全体が一丸となった取り組みにしなければならない。競争のためのホスピタリティには一体感がなく、面白くない街に

してしまう。

世界情勢や経営に関する造詣が深く、成功者の多い伊香保。しかし、街を見る時は自分の城からしか見ない。今回の一連の調査を通じて感じる伊香保の問題は、人々の相互に信頼し合う心と忌憚のない話し合いが少ないことから生じるコミュニケーション不足である。人的資源も地域資源も豊富にある。対立を乗り越え、多くの人々が街の将来像を語り合い、それに向かって協調しつつ努力をすれば、直ぐにでも再生・活性化する温泉街と確信する。

以上は伊香保温泉街から得た結論であるが、日本の伝統的温泉街は、筆者の研究や経験から、伊香保と類似の事態になっているところが多い。観光立国を目指すには、伊香保同様に、工業化社会の体制から知識情報化社会のリーダーとして、個性的な知的交流のできる快適空間への転換が求められている。

(とどころ たかし・高崎経済大学地域政策学部教授)

〔注〕

- 1) 戸所 隆：『都市空間の立体化』古今書院 242頁, 1986年
- 2) 「町衆」を筆者は次のように定義して使用している。すなわち、「自分が生きる（生活する）地域の過去・現在・未来を語れ、時代の変化に対応してその地域を良くしていこうと自己実現できる人」である。
- 3) 戸所 隆：「中心街の再構築による温泉観光地の活性化構想－伊香保温泉街を例に」産業研究40－1, 1－23頁, 2004年
- 4) 伊香保温泉旅館協同組合：『設立50周年記念誌』伊香保温泉旅館協同組合, 20－21頁, 2002年
関戸明子：「鳥瞰図に描かれた伊香保温泉の景観」えりあぐんま 8, 23－40頁, 2002年
- 5) 山村順次：「伊香保・鬼怒川における温泉観光集落形成の意義－集落の社会経済構造からみた－」地理学評論42－8, 489－503頁, 1969年
- 6) 戸所 隆：前掲3)

〔付記〕

本研究は2004年度の国土交通省と伊香保町による「従来型観光地での地域の魅力の再発見または創出とそれを活かした集客力回復と町の再構築に関する調査」の一環として、筆者が独自に行ったものである。調査研究に際しお世話になった伊香保町役場の関 靖氏をはじめ関係各位、(財)日本交通公社J T B Fとラック研究所の担当者に御礼申し上げます。また、面接調査に快く応じて頂きました伊香保町のホテル旅館各位にも厚く御礼申し上げます。

面接調査や集計は戸所ゼミの学生が行った。本調査参加者は次の学生である（学年等は2004年度現在）。

大学院学生：稲垣昌茂・王 峰・田中慎一・横畑沢磨

学部3年生：大山 敦・楠本 圭・小林興子・佐久間良一・佐原正基・清水一樹・田畑光輝・
宮一洋子・吉田新太郎・吉田玲佳・渡部麻衣子