

平成16年度マスターセンター補助事業

群馬県内温泉地、旅館協同組合の活性化対策の現状

報 告 書

平成17年1月

社団法人 中小企業診断協会 群馬県支部

はじめに

わが国有数の温泉数を誇る群馬県において温泉地ホテル・旅館業の経営の維持発展は地元経済に大きな影響をもたらす。近年、景気の長期低迷、ニーズの多様化、少子高齢化の将来的な需要減少等の要因により各温泉地は宿泊観光客の減少基調にある。観光白書によれば観光宿泊業は、業態別、地域別に格差が生じており、設備投資資金の借入増加に伴い返済のための資金繰りに苦しんでいる旅館もある一方、創意と工夫により新たな商品開発、接客サービス向上を図って潜在需要を実需につなげ、業績を拡大しているホテル・旅館もあり、個々の差が拡大しつつあると言える。

おりしも平成15年より国は観光立国行動計画を作成し推進している。また、群馬県においても「千客万来支援事業」により集客力のあるワンランク上の観光地の実現とリピーター獲得を目的とした観光振興施策・事業を支援している。

そこで、平成16年度のマスターセンター補助事業として、「群馬県内温泉地、旅館協同組合の活性化対策の現状」の調査を実施することにした。温泉地ホテル・旅館業の経営の維持発展を図るためには、個々のホテル・旅館の経営努力もさることながら温泉地としての地域ぐるみの取り組みが必要である。

調査にあたり、県内主要7温泉地協同組合・協会を対象にアンケートを依頼した。「アンケート質問表」を送付後「訪問調査」を実施し、観光協会にも協力頂いた。観光シーズンを控えた多忙な中にもかかわらず訪問調査に快く応じて頂いた。行政機関も同様に、群馬県産業経済局観光物産課、保健・福祉・食物局薬務課、市町村商工課等の担当者が快く調査依頼に応じてくださった。この場を借りて心より深く感謝申し上げますところである。

この調査結果が群馬県内温泉地ホテル・旅館業の経営、協同組合・協会の活性化対策の参考になれば幸いである。

最後に、本事業参加の会員が難関に果敢に挑戦し、温泉地協同組合の組織運営や観光サービス業に関するスキルを向上し、共有化出来たことを報告する。

平成17年1月

社団法人 中小企業診断協会 群馬県支部長 長 塩 英 雄

群馬県内温泉地、旅館協同組合の活性化対策の現状

目 次

はじめに

第1章 調査の概要	1
1．調査の目的	1
2．調査の方法	1
第2章 組合の分類	2
第3章 協同組合活動の現状と分析	4
1．部会活動の現状	4
2．共同事業と共同施設の現状	5
3．イベントの現状	6
4．勉強会・研修会の現状	13
5．事業資金	13
6．当該温泉地の魅力・特徴	14
7．当該温泉地の入込み客数の変化	19
8．入込み客のニーズの変化と組合としての具体的活動	22
9．組合活動の課題	26
10．地域との連携	29
11．民間事業者との連携	32
12．広告・宣伝ツール	34
13．ITの活用	36
第4章 組合活動の具体例	47
1．具体的事例	47
第5章 まとめと提言	52
1．調査して分かったこと	52
2．組合活動活性化への提言	53

おわりに

図 表 目 次

図表 1-1	調査対象 調査日 調査研究担当委員	1
図表 2-1	アンケート先.....	2
図表 3-1	部会の有無	4
図表 3-2	共同事業	5
図表 3-3	温泉地の年間イベント開催件数	6
図表 3-4	イベント開催月	7
図表 3-5	開催者側のイベントの満足度	7
図表 3-6	イベントの効果測定.....	8
図表 3-7	イベント開催の目的10分類	9
図表 3-8	温泉地個別イベント	10
図表 3-9	各温泉地のイベントと開催の主な目的.....	11
図表 3-10	実行している勉強会の現状	13
図表 3-11	当該温泉地の魅力・特徴.....	14
図表 3-12	入込み客数の年度別変化.....	19
図表 3-13	入込み客数の年度別変化.....	20
図表 3-14	温泉地収容定員数（一日あたり）	20
図表 3-15	温泉地宿泊稼働率（%）	21
図表 3-16	温泉地宿泊稼働率グラフ.....	21
図表 3-17	客のニーズ変化	23
図表 3-18	組合活動の現状	26
図表 3-19	組合の現状と課題.....	28
図表 3-20	「地域との連携」のアンケート結果	29
図表 3-21	スパ活性化委員会報告書に見る「地域との連携」に関する感想・意見 ...	31
図表 3-22	「民間事業者との連携」アンケート結果	32
図表 3-23	「広告宣伝ツール」のアンケート結果.....	34
図表 3-24	日本のインターネット利用者数推移	36
図表 3-25	旅行関連 BtoC 電子商取引市場規模の推移	37
図表 3-26	旅行関連 BtoC 電子商取引市場規模の推移	37
図表 3-27	ホームページ評価対象一覧.....	38
図表 3-28	評価の項目とポイント	39

図表 3-29	ホームページアンケート結果の集計	44
図表 4-1	マスコミでの取り上げ状況（四万）	47
図表 5-1	組合活動活性化への提言 体系図	57
図表 5-2	アンケート質問表	58

第1章 調査の概要

1. 調査の目的

近年、長期に渡る景気の低迷、余暇活動の多様化等により観光・行楽部門の市場は減少傾向にある。わが国有数の温泉数を誇る本県においても観光客入込み数は日帰り客の増加、宿泊客の減少という傾向は変わらない。一方、国は「ビジット・ジャパン・キャンペーン」、県は「千客万来支援事業」により観光振興を図っている。群馬県における平成15年度の観光客数・消費額調査（推計）結果によれば、宿泊客は8,736千人であり対前年度比251千人減、2.8%の減少となっている。

このたび、（社）中小企業診断協会本部の平成16年マスターセンター補助事業として、「群馬県温泉地、旅館協同組合の活性化対策の現状」を調査研究することにした。

2. 調査の方法

調査に先立って、群馬県産業経済局観光物産課、保健・福祉・食品局薬務課、群馬県観光協会、群馬県温泉旅館協同組合、群馬県旅館ホテル生活衛生同業組合を訪問し、調査研究事業の情報を入手した。調査対象の温泉旅館協同組合（または温泉協会）7組織と関係町村関連部署に対して下記の通り調査を実施した。7組織にアンケートを郵送しての調査と回収のための訪問・聞き取りも行うことにした。

図表 1-1 調査対象 調査日 調査研究担当委員

組合・観光協会等	所在地	訪問日	担当委員
群馬県産業経済局観光物産課	前橋市	6月25日	丸橋・鴻上・吉永
群馬県保健・福祉・食品局薬務課	前橋市	8月3日	吉永
群馬県温泉旅館協同組合	前橋市	7月1日	丸橋・長崎・吉永
群馬県観光協会	前橋市	7月1日	丸橋・長崎・吉永
群馬県旅館ホテル生活衛生同業組合	前橋市	7月21日	丸橋・長崎・吉永
伊香保温泉旅館協同組合	伊香保町	10月2日	丸橋・渡辺・吉永
磯部観光温泉旅館協同組合、磯部温泉組合	安中市	10月15日	鴻上・上原
老神温泉旅館組合、利根村観光協会	利根村	10月14日	渡辺・吉永
草津温泉旅館協同組合、草津温泉観光協会	草津町	10月6日	長崎・吉永
猿ヶ京温泉旅館組合	新治村	10月18日	小泉・上原
四万温泉協会、中之条町役場観光課	中之条町	10月5日	長崎・吉永
水上温泉旅館協同組合・水上町観光協会	水上町	10月18日	小泉・上原

温泉旅館協同組合・協会はアイウエオ順

第2章 組合の分類

調査対象の協同組合・協会の概要は、アンケート1(1)～1(9)よれば以下の通りである。

図表 2-1 アンケート先

項目	組合 設立年月	理事長	組合員数	当地の 旅館総 数	組合の 組織率	専従 事務員	年間事業 予算
伊香保温泉 旅館協同組 合	昭和26年 9月	福田朋英	53軒	56軒	94%	2名(1名+ア ルバイト1名)	3,000万円
磯部温泉観 光旅館協同 組合	昭和36年 10月	櫻井丘子	8軒	11軒	73%	1名	410万円
老神温泉旅 館組合	昭和20年 代	桑原朝吉	18軒	19軒	95%	2名(1名+ア ルバイト1名)	1,400万円
草津温泉旅 館協同組合	昭和31年 12月	市川捷一	123軒	171軒	72%	7名	6,900万円
猿ヶ京温泉 旅館協同組 合	昭和45年 3月	生津達郎	16軒	25軒	64%	無	370万円
四万温泉協 会	昭和50年 8月	田村 徹	93組合員 (商店・タ バコ・理美 容院含)	40軒	100%	5名	3,540万円
水上温泉旅 館協同組合	昭和43年 11月	久保富雄	29軒	36軒	81%	5名(観光 協会と兼 務)	3,777万円

温泉地旅館協同組合・協会等はアイウエオ順にて掲載 以下、組織名は略す。

組合・協会設立年月は伊香保、正式な記録として残っていないが老神が最も古く昭和20年代であり、以下草津、磯部、水上、猿ヶ京となっており、四万が昭和50年で最も新しい設立である。

旅館数、組織率で特徴的なことは、草津、水上のペンション、民宿、猿ヶ京では民宿の占める

割合が大きく、また実数は少ないが中小旅館が占める割合が高い磯部の組織率が低い。四万は100%である。また、伊香保は94%であるが有力旅館の脱退がある。組合員構成で四万は商店・タクシー・理美容院も加入している。

組合・協会の専従事務員は草津が7名、四万が5名であり、水上が観光協会と兼務を含め5名体制である。伊香保、老神、磯部は専従1名にアルバイト1名の体制、猿ヶ京は専従事務員は居ない。

平成16年度年間事業予算は草津が6,900万円と最大であり、以下、四万、水上、伊香保の3,000万円台、老神の1,400万円、磯部、猿ヶ京は410万円、370万円である。

この表では示されていないが、事業予算は組合費、事業活動収入、補助金・助成金で構成されている。

第3章 協同組合活動の現状と分析

1. 部会活動の現状

(1) 7地域の温泉組合部会の有無

アンケート2(2)、2(3)の結果を下記に示す。表中の は部会が有ることを示す。

図表 3-1 部会の有無

地域	青年部会	女将さん会	その他
伊香保		(お香女会)	(業務研究会)
磯部			
老神		(女将の会)	
草津		(湯の華会)	(目的別部会)
猿ヶ京			
四万		(つくしの会)	(NPO 法人)
水上		(しらさぎ会)	(NPO 法人)

(2) 考察

青年部会は総べての組合にある。女将さん会(若女将も含む)の組織がない地域もある。大きな温泉地では目的別に分けた部会を設けているところもある。草津温泉旅館協同組合のヒアリングにおいて、「日本情緒型旅館部会、スポーツ部会、温泉保養部会、草津温泉営業担当連絡会、指導員会旅館部会、ペンション部会、草津温泉エージェント部会」と詳しい内容を聞くことが出来た。

青年部会の活動は研修、イベント、町おこし、遊歩道整備、草刈、親睦などで基本的な行事の遂行に関わるものであった。他方、女将さん会は研修、料理研究、見学視察会、盆踊り、温泉地域の美観整備などである。概ね、視察旅行や研修に重点がおかれている。部会の開催頻度は温泉地の規模や環境によってまちまちである。

2. 共同事業と共同施設の現状

(1) 共同事業の現状

アンケート2(1)、2(4)、2(5)、2(6)の結果を下記に示す。

図表 3-2 共同事業

地域	共同仕入れ	共同受注	教育	宣伝・情報	旅客案内	その他
伊香保			労務管理 地産地消	情報提供	(観光協会)	助成金 経営研修 合同会社説明会
磯部			接遇セミナー	上毛新聞 るるぶ広告		
老神	固形燃料		県の接遇教育	(観光協会)	旅客案内	
草津					旅客案内	
猿ヶ京	夏祭りの イベントの時		接客講習会を 過去一度実施	HPで情報提供	旅客案内	
四万	固形燃料		従業員教育			
水上		スポーツ大会の 合宿受入れ	講演会開催	パンフレット作成	HPを作る	

(2) 今後実行したい共同事業

組合にメリットのあるものを実行したい(伊香保)、悪天候時の観光スポットの開発、共同掘削で湯量増大、市街地整備(以上は水上)、財源が増えたら考えたい(四万)、看板の設置、ただし予算不足で実施出来ないことも多い(老神)、共同仕入れを増やそうと思うが人手がない(猿ヶ京)などが提案された。

(3) 共同施設

共同施設をもっている温泉旅館協同組合は四万と磯部で、四万は駐車場2ヶ所、共同浴場2ヶ所を管理している。他方、磯部は集会所を持っており、有料で部屋を使用する利用者に貸出している。集会所を持たない温泉組合もある。(老神、猿ヶ京)

(4) 考察

温泉旅館協同組合の定款では、共同仕入れ、共同購入、共同施設の設置や組合員に対する旅客の案内、組合員に対する教育・情報の提供などの事業が盛り込まれているが、今回の調査では上記のように共同仕入れや共同購入は少ない。共同施設を運営しているのは四万と磯部だけであった。多くの共同施設は自治体(市町村)によって運営されているのが分かった。また、旅客案内や宣

伝・情報に関する事業は観光協会に依存しているところが多い。旅館組合の共同事業でウエートが高いのは教育の面である。

3. イベントの現状

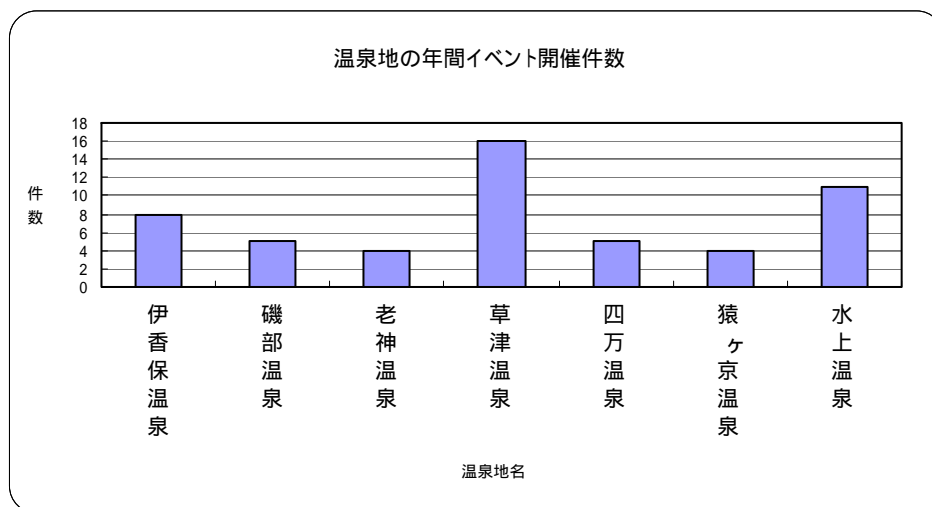
イベントの現状については、県内7大温泉地の温泉旅館組合に加え、イベントを実施する他の関連団体に対しても調査対象を広げて調べた。その結果、調査団体は伊香保観光協会、磯部温泉組合、老神温泉観光協会、草津温泉観光協会、四万温泉協会、新治村観光協会（猿ヶ京温泉）、水上町観光協会となった。

アンケートの2(7)～2(9)の集計結果をもとに以下のように纏めた。

(1) イベントの開催月

温泉地別の年間イベント開催件数を(図表3-3)に示した。グラフより開催件数の多い温泉地は草津温泉、水上温泉、伊香保温泉の順であり、県内3大温泉地が上位を占めた。

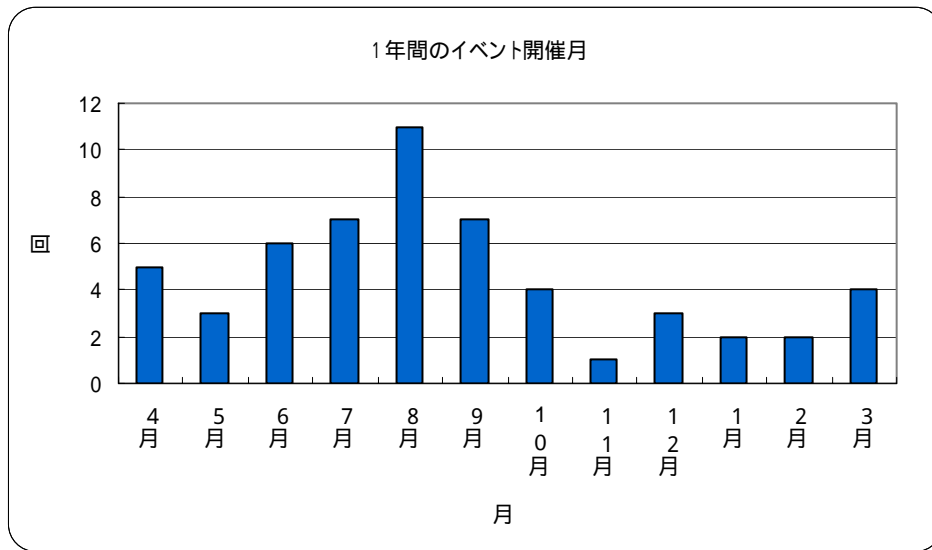
図表 3-3 温泉地の年間イベント開催件数



この理由は、イベント開催団体の専従スタッフの人数、団体に使える年間予算額の大きさなどが開催件数に影響しているものと思う。

次にイベント開催月について、(図表3-4)に示した。月別開催件数の多い順に8月(13)、7月(7)、9月(7)、6月(6)……である。グラフは、8月をピーク月にした山形状になり、春から秋に開催回数が集中していることが分かる。この傾向は県内の温泉地でほぼ共通である。

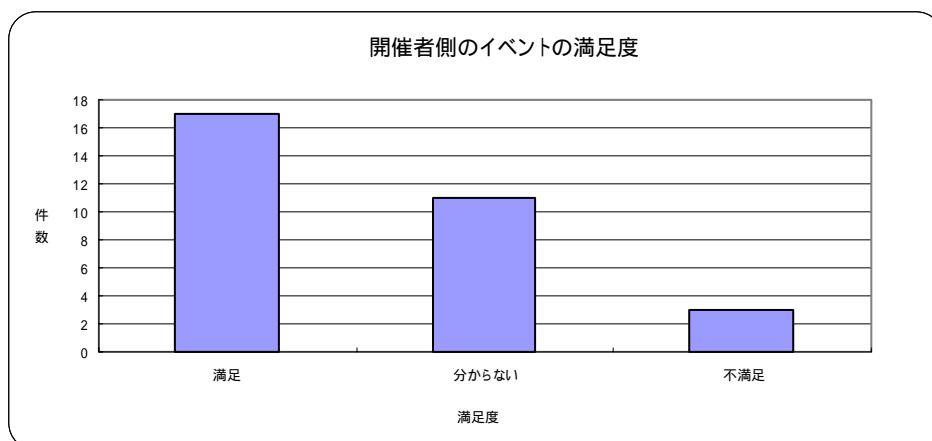
図表 3-4 イベント開催月



(2) 「開催者側のイベントの満足度」と「イベントの効果測定」

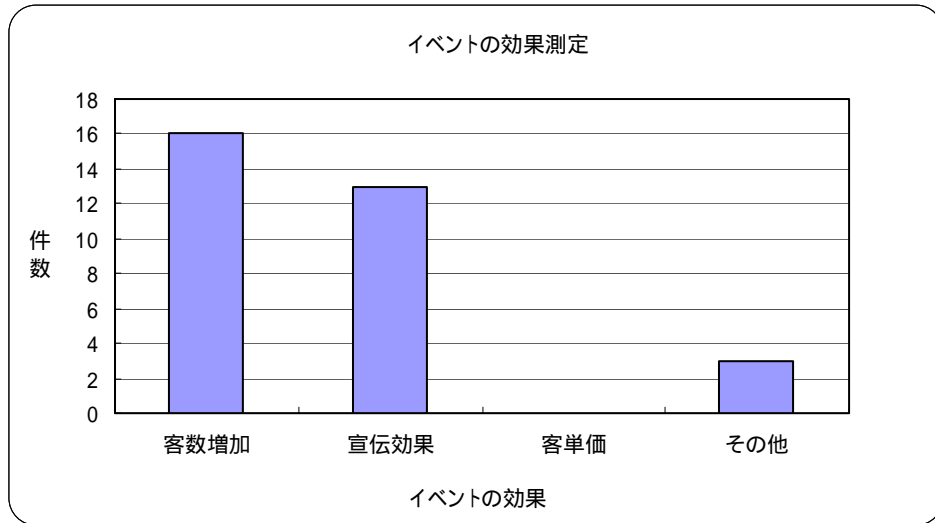
開催者側のイベントの満足度を(図表 3-5)に示した。イベント開催に満足(52%)、分からない(35%)、不満足(13%)となっていて、開催者側の判断では約半数のイベントが開催当初に見込んでいた成果があったものと考えられる。一方、開催に不満足(13%)があり、開催当初の見込み外れがあることが伺われる。

図表 3-5 開催者側のイベントの満足度



イベントの効果測定を(図表 3-6)に示した。イベントの効果は客数増加(50%)、宣伝効果(41%)、その他(9%)の順であり、この中でイベントによる客単価アップの効果(0%)は殆ど見込めないということが分かる。

図表 3-6 イベントの効果測定



アンケート2(10)で「(今は実行していないが、)実施したいイベントは何でしょうか。」との問いに、老神では「かまくら、片品川のライトアップ」など、猿ヶ京では「冬の時期の誘客イベント」などが提案された。他の温泉地での回答は無かった。

(3) 考察

イベントは温泉地の魅力を観光客にアピールする重要な手段・方法の一つである。一方、温泉地のイベントは古くからの歴史的行事を継承したものも多く、地元で生活する人々との密着度の高いものも多くある。

イベントの開催は観光客の温泉地内での回遊を促し、温泉地としての魅力を知ってもらうことで、当地のファンになってもらい、次回以降にリピーターとなってもらうチャンスになる。

県内温泉地の多くは、観光客数が最も減少する1月、2月、3月にイベント回数が極端に減少する傾向があるが、過去10年間で観光客の減少に歯止めをかけた草津温泉では、冬の閑散期もその季節に相応しいイベントが考えられているのは興味深い。

観光客の温泉地に対するニーズ(キーワード)に「健康、ホスピタリティ、温泉、静けさ……」がある。「観光客の減少に歯止めをかける方法」として、観光客のニーズと温泉地の持てる魅力を合致させ提案することが、減少に歯止めをかけ誘客を呼び起こす有効な手段であることが分かった。

また、温泉地のイベントを成功させるポイントは、イベント担当者と地元の人々とが一体となって、たゆみなく、地道な努力で提案を続けていく必要があることも分かった。

(4) イベント開催の主な目的

温泉地でのイベント開催の目的は多岐に亘るが、その主なものを「イベント開催の目的10分類」として捉えた。

図表 3-7 イベント開催の目的10分類

「個性づくり」：温泉地の街のイメージや体質を変え何らかの個性を持たせるためのもので、もともとそこにあるものを生かしていく方法。

「活力づくり」：温泉地の現状に甘んじるのではなく、元気を出し現状を打破しようとする目的をもったもので、そこに住む住民自らが主体的に心から熱中して楽しむもので、そこから感動が生まれるもの。

「参加性」：イベントを実施する側の参加性と見に行く側の参加性、さらに意思さえあれば誰でもチャレンジ出来る容易性、単純性、平等性が体験型イベントに必要である。

「地域の思いを具現化」：自分たちの住む街をこれからどうするか、個人の声や夢を具体化していく手立て。

「観光活動に幅と深みを付加」：静的な歴史遺産や自然などの場合には、動的なイベントを付加することで観光地としてのプラス効果を持たせる。

「絵になること」：観光対象をPRするとき、テレビ、新聞などに映像、画像が紹介されることが最も効果的で、イベントそのものが“絵”になるもの。

「手作り」：地域の活性化という目的から、地元に着した手作り性を入れることで、住民のやる気、活気、その土地への誇りや帰属意識、連帯感が生み出される。

「伝統芸能」：地域の伝統芸能に、新たに若い人たちに興味を引かせる工夫をさせ、魅力を見出すことで伝統芸能を集大成する。

「運営上のボランティア活動」：イベントの運営は多数の人手を要する場合が多く、地元関係者・住民のボランティア運営の協力度合いがイベントの成否になる。

「マンネリ化への対応」：イベントの中身が固まり新機軸を打ち出す余地が無くなると、イベントそのものが目的になる。このような時、取り巻く時代の変化をある程度は受け入れてイベントそのものを変化させる必要がある。

(参考資料：観光イベントの運営実態：(社)日本観光協会)

上記のイベント開催の目的10分類に対して、各温泉地でイベントがどの項目に該当するかについて温泉地のイベント企画担当部署からアンケート調査をした。調査の回答がなかった地域、明らかに目的項目に付け加えた方が良いと思われるものについて、調査員の調査見解を加えて「各温泉地のイベントと主な目的(図表3-9)」に整理した。

図表 3-8 温泉地個別イベント

月	1 伊香保温泉観光協会	2 磯部温泉組合	3 老神温泉観光協会	4 草津温泉観光協会	5 四万温泉協会	6 新治村観光協会 (猿ヶ京温泉)	7 水上町観光協会
4		街づくり・庭園づくり (不定期)		志賀草津高原ルート開通(下旬) 日本ロマンティック街道 ステッカーラリー(下旬)		猿ヶ京神明神社大祭(16) 演劇、落語 (三国館;年間/不定期)	地元神社の大祭
5			へび祭り(7・8)	町内散策ウォーク(5~10月)		赤谷湖つり大会	
6	伊香保短歌会(12) 香保俳句会(13)			氷室の節句(1日) 自然観察会	まごころ説法(14)		駅から川沿い(6/7) 水源の森ツアー(9~15)
7	伊香保温泉・歌謡のど自慢 (34) たびの日いかほ感謝デー(5)	ちょうちんを点灯 (7月~8月)		川沿い in 草津(初旬) 自然観察会	四万温泉ゲートボール大会(21)		おいで祭り(23・24)
8	伊香保ハイアンフェスティバル (3・4・5)	花火大会(15)	花火(8月~9月)	草津温泉感謝祭(1~3) ファミリースクール(初旬) 草津国際音楽アカデミー フェスティバル(中旬)	四万温泉夏祭り(2) ピンポン大会(4)	夏祭り(上旬)	ますのつかみ取り大会 (1~10) 水の盆祭り(中旬)
9	伊香保まつり(18・19・20) 伊香保囲碁大会((26・27)		盆踊り(3・4・5)	草津 MTB フェスタ(中旬) 自然観察会	四万 MTB ヒルクライム(28)		藤原湖一周マラソン大会(4)
10		菊花大会(10月~11月)		星空観察会(初~中旬) 自然観察会			アウトドアフェスティバル
11							農業祭
12		イルミネーション飾り		クリスマスイベント(24)		夜かぐら(31~1) (猿ヶ京神明神社)	
1				冬の森ウォッチング 七草がゆ			
2			節分(3)				雪合戦大会(6)
3	石段ひなまつり(初旬)			キャンドルひなまつり 湯の花採取			スノーシュー(2~3月)

(5) 考察

伊香保温泉：「個性づくり、活力づくり、参加性、手づくり、運営上のボランティア活動」にイベント開催者の思いが表れている。イベントの開催に主催者団体が多くの期待を抱いていることを感じる。

磯部温泉：「個性づくり、活力づくり、観光資源に幅と深みを付加、運営上のボランティア活動」にイベント開催の思いが現れている。主催者団体の、限られたスタッフと予算の中で取組める活動の全てがここにある。

老神温泉：「個性づくり、活力づくり、参加性」にイベント開催の思いが表れている。山間地の温泉を訪れた観光客と、地域住民が一体となって楽しめる催しを、主催者団体の限られたスタッフと予算の中で企画・実施している。

草津温泉：「個性づくり、活力づくり、参加性、観光資源に幅と深みを付加、絵になること、運営上のボランティア」などの多岐に亘ってイベント開催の思いが表れている。群馬を代表する大温泉地であり、いろいろな方面からの切り口で年間を通じて観光客を楽しませる催しが用意されている。

四万温泉：イベント開催に観光客誘致の力点を置かない温泉地の一つとして、催しの目的はピンポイントで明確である。

猿ヶ京温泉：「個性づくり、参加性」がイベント開催の思いである。温泉地単独で団結してイベントを開催することが難しい事情にあり、主催者団体は新治村観光協会がリード役を務めている。

水上温泉：「個性づくり、活力づくり、参加性、手づくり、運営上のボランティア活動、マンネリ化打破への対応」がイベント開催の思いで多岐にわたっている。水上温泉は、今までの大旅館の団体客中心の温泉地から、今後は個人客中心の温泉地へ脱皮する思いがイベント開催の目的にも表れている。

アンケート3(9)「実施したイベントはニーズの変化に対して効果があった」と答えたのは、伊香保(石段の大道芸、箱島のホテル祭などのイベントによる効果)、磯部(「るるぶ誌」への広告による効果)、そして老神(風の祭、節分などのイベントによる効果)などであった。このように確かな手応えを感じた組合もあった。

他方、アンケート3(10)「イベントの障害になるもの」では、多くの組合は資金だと答えている。

4. 勉強会・研修会の現状

(1) 実行している勉強会と今後実行したい勉強会の現状

アンケート2(11)、2(12)より下記の結果を得た。

図表 3-10 実行している勉強会の現状

地域	現在実行している勉強会	今後実行したい勉強会
伊香保	・長期休暇基盤事業(6回/年) ・介助犬について	・特になし ・必要になればその都度実施
磯部	・接遇セミナー(県内温泉訪問)(1回/年)	・資金不足で出来ない
老神	・月例会合(12回/年) ・他地域の温泉地視察(1回/年)	・温泉についての勉強会(温泉問題の教訓、衛生管理、温泉法、レジオネラ菌対策など)
草津	・人材確保推進事業(5年継続) ・従業員のためのセミナー(英会話、生花、手話)	
猿ヶ京	・時短講習	
四万	・経営改善セミナー	・英会話、生花、メイクアップ
水上	・青年部会(各種テーマ)(6回/年) ・女将さん会(各種テーマ)(不定期)	・英会話

(2) 考察

経営改善セミナー、講演会、他の温泉地の視察旅行、接客、英会話、生け花、手話などが活発に行われている。また、「介助犬について」(伊香保)、「時短講習会」(猿ヶ京)なども取上げられている。この表以外にも各種の勉強会が行われているが、聞き取り出来たものだけを上表に取上げた。

今後実施したいものには「温泉の衛生問題」(老神)、「英会話」(水上)(四万)が提案されている。「従業員向けのテキスト」を計画している温泉組合(四万)もあるが、資金の余裕がなくて、まだ実行されていない。

5. 事業資金9

アンケート2(13)によれば、組合員に転貸融資をしているのは草津温泉のみである。それも金額は少ない。

6. 当該温泉地の魅力・特徴

(1) 各温泉地の魅力と不利だと思われる点

アンケート3(1)、3(2)より下記の結果を得た。

図表 3-11 当該温泉地の魅力・特徴

地域	魅力と思われる点	不利だと思われる点
伊香保	<ul style="list-style-type: none"> ・都心よりの交通アクセス ・自然環境（森林公園、野鳥の通り道） ・観光施設、見どころの充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・組合の組織率の低下
磯部	<ul style="list-style-type: none"> ・都心よりの交通アクセス ・周辺に観光史跡が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・周辺の自然観光スポットの不足
老神	<ul style="list-style-type: none"> ・泉質 ・自然が満喫出来る 	<ul style="list-style-type: none"> ・交通アクセス(距離、峠の交通) ・周辺の観光スポットの不足
草津	<ul style="list-style-type: none"> ・泉質 ・温泉街の情緒 ・周辺の自然 	<ul style="list-style-type: none"> ・交通アクセス(最寄りインターから遠い)
猿ヶ京	<ul style="list-style-type: none"> ・周辺の自然 ・湯量 	<ul style="list-style-type: none"> ・交通アクセス ・冬季の雪深いイメージ
四万	<ul style="list-style-type: none"> ・町のホスピタリティ(四万温泉の原点) ・泉質 ・周辺の自然 	<ul style="list-style-type: none"> ・駐車場が不足 ・飲食店が少なく日帰り客に不利
水上	<ul style="list-style-type: none"> ・周辺の自然 ・都心よりの交通アクセス 	<ul style="list-style-type: none"> ・一部地域の湯量不足 ・悪天候時の観光スポットがない

(2) 考察

殆どの温泉地が周辺の自然観光スポットを利点に挙げている。やはり美しい山河に恵まれている群馬県の温泉地ならではの魅力であり、今後ともスポットの開発・維持、PRに力を入れることにより誘客は一層進む可能性を秘めている。

また、殆どの温泉地が交通アクセスの良し悪しを挙げているが、これが入込み数の増減と必ずしも一致していないことは興味深い。これには交通アクセスが悪いと感じている温泉地が、良いと感じている温泉地に比較しても、群馬県内の中だけで考えればそれほどの悪条件ではないことを示している。

(3) 各温泉地の紹介

伊香保温泉

- ・ 所在地 群馬県北群馬郡伊香保町
- ・ 旅館総数 56軒
- ・ 交通 JR 上越線渋川駅から伊香保行きバス20分
- ・ マイカー 関越自動車道渋川伊香保ICから約9km
- ・ 泉質・泉温 硫酸塩泉 / 44.3度、メタケイ酸泉
- ・ 効能 一般的適応症、動脈硬化症、きりきず、やけど、慢性皮膚病等
- ・ 特徴

標高1390mの榛名山の北東斜面に位置し、開湯2000年の歴史を誇る。

昔の関所跡から伊香保神社に続く300mの石段に沿って、土産物店や宿が軒を連ね、温泉情緒を味わう人で賑わっている。文人墨客に縁の旅館や眺めの良い宿、豊富な湯量を生かし趣向を凝らした風呂を持つ宿など、宿泊施設は充実している。温泉は古くから湧く硫酸塩泉の「黄金の湯」と、最近開発されたメタケイ酸泉の「しろがねの湯」があり、どちらも体の芯まで温まり名湯とされる理由が実感出来る。最近では町の入口や水沢観音のエリアにも日帰り温泉施設や美術館、ファミリー牧場などの見どころ、遊びどころが充実してきている。

・ 歴史・エピソード

榛名山系の二ツ岳の噴火が起源といわれ約1900年前に温泉が湧き出し、「万葉集」にも詠まれている。伊香保の名前は、たぎる湯という意味のアイヌ語“イカホップ”からきたという説や、榛名山の姿を表した「巖つ峰=いかつほ」であるなどと言われている。

戦国時代には武田軍団が戦傷の湯治に訪れたとも伝わるが、特に江戸時代に入ると庶民の旅行が盛んになり“婦人の湯”、“子宝の湯”として賑わい、さらに明治時代に入ると著名人の避暑地として親しまれ、徳富蘆花の「不如帰=ほととぎす」の舞台となったことから伊香保温泉の名が全国に広まった。

磯部温泉

- ・ 所在地 群馬県安中市磯部
- ・ 旅館総数 11軒
- ・ 交通 JR 信越線磯部駅から徒歩5分
- ・ マイカー 上信越自動車道松井田妙義 IC から約8 km
- ・ 泉質・泉温 塩化物泉 / 52.6度
- ・ 効能 一般的適応症、きりきず、やけど、慢性皮膚病、虚弱児童、慢性婦人病等
- ・ 特徴

上信越自動車道の開通で東京からの交通の便にすぐれ、明治時代には高級別荘地となり一世を風靡した。明治初期には、ドイツ人医師のベルツ博士が、欧州の名泉カルルスバードと同質の湯であると明言し、泉質の良さに太鼓判を押したことから、温泉地として評判を高めていった。現在は碓氷川に沿って11軒の宿が点在し、ゆったりした温泉地の風情を醸し出している。

- ・ 歴史・エピソード

磯部温泉の起源は、1783年の浅間山天明の大噴火で湧き出したと言われる。

しかし、興味深いことはそれ以前の1661年に書かれた江戸時代の絵図には、湯気が3本立ち上ったお馴染みの温泉記号が描かれ、現代の記号の元であると確認されている。

このため市では「温泉記号発祥の地」と命名し記念碑を建てている。

老神温泉

- ・ 所在地 群馬県利根郡利根村老神
- ・ 旅館総数 19軒
- ・ 交通 JR 上越線沼田駅からバス50分
- ・ マイカー 関越自動車道沼田 IC から約20 km
- ・ 泉質・泉温 単純温泉 / 50度
- ・ 効能 一般的適応症（皮膚病、リュウマチ）
- ・ 特徴

利根川の支流である片品川沿いに位置する。近くには名瀑・吹割の滝や園原湖など、美しい水辺の景観を見せてくれる。19軒の宿のうち12の宿には露天風呂があり、これらを巡る「十二支めぐり」というのが行われている。また5月から11月の6時30分～7時30分には老神温泉の名物として定着している朝市が行われている。

- ・ 歴史・エピソード

老神の名は、太古の昔に、奥日光戦場ヶ原で赤城山の蛇神と男体山のムカデ神が戦ったと

いう伝説に由来する。矢傷を負った蛇神はこの地まで逃れ、矢を立てたところ熱い湯が湧いた。その湯につかり傷を治し、戦場ヶ原から追いかけてきたムカデ神を追い返したという。以来、この地を「追神」と呼び、いつしか老神に変わった。

草津温泉

- ・ 所在地 群馬県吾妻郡草津町
- ・ 旅館総数 171軒
- ・ 交通 JR 吾妻線草津口駅からバス25分
- ・ マイカー 関越自動車道渋川伊香保ICから約60km
- ・ 泉質・泉温 酸性泉・硫黄泉 / 25～95度
- ・ 効能 一般的適応症、きりきず、慢性皮膚病、慢性婦人病、糖尿病、高血圧症
- ・ 特徴

恋の病以外は何でも効くと言われるほど効能に優れている。源泉は大小100数カ所、町内のいたる所で湧き出ている。ドラム缶にして1日約30万本と湯量豊富で、自然湧出量としては日本一。草津のシンボル湯畑も温泉街の中心に湧く源泉の一つ。代表的な7つの源泉はいずれも強酸性で、1円玉は一週間で消滅し、大腸菌は10分間で死滅するという強力さ。泉温が極めて高く無色透明な温泉は入浴可能な48度前後になると白濁する。

- ・ 歴史・エピソード

発見に関しては1800年ほど昔、ヤマトタケルノミコトが東征の帰路に発見したとも、また僧行基によって開かれたとも伝わっている。1193年には源頼朝が入浴したと言われ、その場所は「白旗の湯」と名付けられ、今も共同浴場として人気が高い。江戸時代には徳川家康、吉宗らが温泉を樽詰めさせ江戸城まで運ばせたとされる。当時、湯の汲み上げに使った「御汲上の湯杓」は今も湯畑にあり、町の文化財となっている。

猿ヶ京温泉

- ・ 所在地 群馬県利根郡新治村猿ヶ京
- ・ 旅館総数 25軒
- ・ 交通 JR 上越新幹線上毛高原駅からバス30分
- ・ マイカー 関越自動車道月夜野ICから約12km
- ・ 泉質・泉温 硫酸塩泉 / 58度
- ・ 効能 一般的適応症、動脈硬化症、きりきず、やけど、慢性皮膚病等
- ・ 特徴

湯量が豊富なことで知られ、殆どの旅館は幾つもの湯船を持ち、多くの露天風呂も併設し

ている。かつては笹の湯や湯島温泉と呼ばれていたが、昭和33年に相俣ダムの建設により当時の宿は赤谷湖の底に沈んでしまった。そのときに現在の国道17号線沿いに移転し猿ヶ京温泉と命名された。

- ・ 歴史・エピソード

開湯は1610年頃と言われ、手の白いサルが火傷を負った子供を癒していたという伝説もある。猿ヶ京という名は1580年、上杉謙信が関東平定のために、この地を訪れた折にいい夢を見た。その日が、ちょうど申の年、申の月、申の日で、謙信自身も申年生まれだったので、申ヶ今日となり、その文字が変わり猿ヶ京になったと伝わる。

四万温泉

- ・ 所在地 群馬県吾妻郡中之条町四万温泉
- ・ 旅館総数 40軒
- ・ 交通 JR吾妻線中之条駅からバス40分
- ・ マイカー 関越自動車渋川伊香保ICから約45km
- ・ 泉質・泉温 塩化物泉 / 60度
- ・ 効能 一般的適応症、きりきず、やけど、慢性皮膚病、虚弱児童、慢性婦人病
- ・ 特徴

群馬県北西部上越国境に位置する清流四万川に沿った渓谷の温泉地である。湯量に恵まれ湯の透明さでは県内屈指である。古くから“四万の病に効く霊泉”と言われ、江戸時代から湯治客で賑わっていたが、現在は殆どが近代的な旅館に様変わりし、立派な日帰り温泉施設も出来ている。

- ・ 歴史・エピソード

発祥の伝説として、大江山の鬼退治で有名な源頼光の家臣・日向守貞光が、夢枕に現れた一人の童子のお告げによって発見したとある。その時童子が「四万の病を治す」と告げたところから四万の地名が生まれたと言われている。貞光が発見した湯は「御夢想の湯」と呼ばれ、今も共同浴場で利用出来る。

昭和29年には国民保養温泉の第一号に指定された。

水上温泉

- ・ 所在地 群馬県利根郡水上町湯原・小日向
- ・ 旅館総数 36軒
- ・ 交通 JR上越線水上駅から徒歩5～15分
- ・ マイカー 関越自動車道水上ICから約3km

- ・ 泉質・泉温 硫酸塩泉 / 40 ~ 50 度
- ・ 効能 一般的適応症、動脈硬化症、きりきず、やけど、慢性皮膚病等
- ・ 特徴

現在では群馬県四大温泉地となっているが、もともとは不便な場所にあったので J R 上越線開通の頃（1928 年）より開け始め、関越自動車道開通（1985 年）とともに飛躍的に観光地化された。湯檜曾川、谷川など利根川の本支流沿いに湧く温泉地で、特に谷川岳を始め周辺の山・水系の自然に恵まれている。夜間には湯原橋から水上橋までの利根川（水上峡）が幻想的にライトアップされロマンチックな夜を演出している。さらに温泉街の南には 3.5 km に亘る諏訪峡の遊歩道が整備されている。

- ・ 歴史・エピソード

開湯の伝説として地元の湯原健明寺、海扇和尚が利根川沿いの洞窟から湧出する湯を見付けこれを村に引くため工事を始めたが難航した。そのとき工事用の粘土の中に経文を書いた石を入れたところ、工事は順調に進むようになり村に湯を引けたとあるが、単なる伝説と受け止められてきた。しかし近年、新しい湯口を掘るために壊した粘土の中から経文を書いた石が大量に発見され伝説の真実性が裏付けられた。

7. 当該温泉地の入込み客数の変化

（1）当該温泉地の入込み客数の年度別変化（日帰り入浴客は除く）

アンケート 3（3）については、アンケートの問いにとらわれずに温泉組合だけでなく、市町村観光課を訪問して過去 10 年間のデータを収集した。その結果を下記に示す。

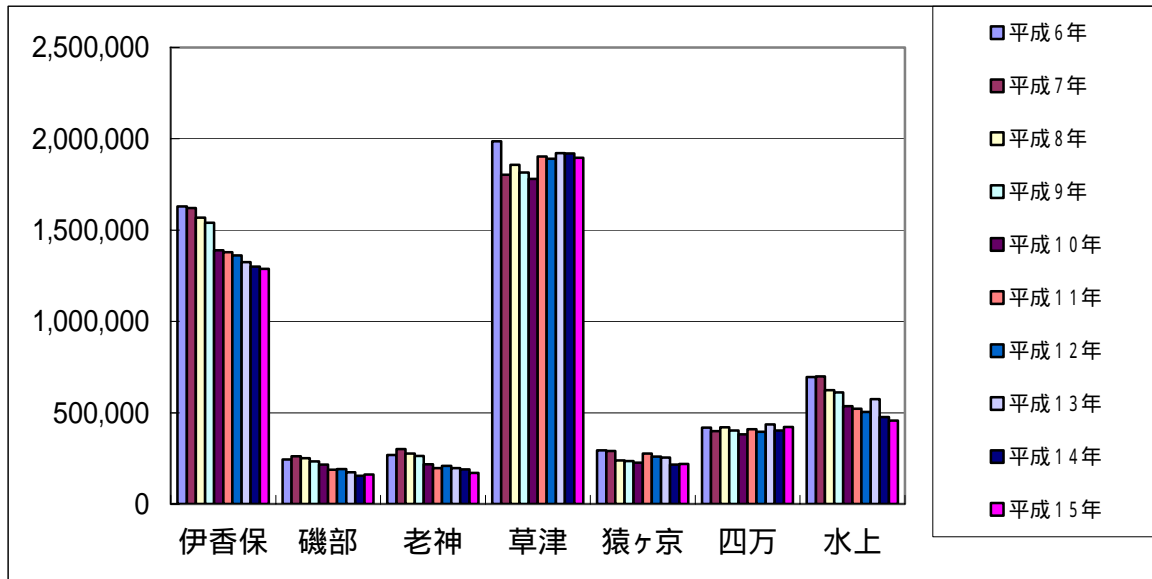
図表 3-12 入込み客数の年度別変化

（単位：人）

	平成 6 年	平成 7 年	平成 8 年	平成 9 年	平成 10 年	平成 11 年	平成 12 年	平成 13 年	平成 14 年	平成 15 年
伊香保	1,629,952	1,620,168	1,567,777	1,539,645	1,389,362	1,379,045	1,360,985	1,324,386	1,300,768	1,287,698
磯部	243,526	260,325	249,667	233,532	215,556	187,939	190,241	173,314	153,952	161,321
老神	268,518	301,481	277,637	263,589	217,302	196,590	209,239	196,008	188,393	169,554
草津	1,986,452	1,802,723	1,856,605	1,814,612	1,779,682	1,903,406	1,890,079	1,922,048	1,920,012	1,895,746
猿ヶ京	295,000	290,000	238,361	234,583	225,199	276,322	259,191	254,832	215,463	218,311
四万	419,299	399,236	419,977	403,214	381,632	410,599	396,353	436,915	402,728	421,354
水上	695,165	698,669	623,837	611,507	536,067	521,605	505,278	574,700	476,000	457,400

図表 3-13 入込み客数の年度別変化

(単位：人)



(2) 群馬県内各温泉地収容定員数

図表 3-14 温泉地収容定員数(一日あたり)

(単位：人)

	平成6年	平成7年	平成8年	平成9年	平成10年	平成11年	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年
伊香保	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,248	11,000	11,000	11,000
磯部	1,319	1,538	1,538	1,555	1,555	1,579	1,579	1,579	1,579	1,579
老神	3,060	3,060	3,060	3,060	1,960	2,800	2,800	2,459	2,459	2,459
草津	17,000	17,000	15,000	13,388	12,943	12,954	12,531	12,531	12,321	12,321
猿ヶ京	4,010	3,658	3,583	3,486	3,486	3,486	3,486	3,486	3,002	2,923
四万	2,993	3,212	3,333	3,239	2,992	3,257	3,257	3,257	3,271	3,392
水上	6,133	4,817	4,902	4,817	4,492	4,492	4,492	4,380	4,380	4,380

県業務課の資料による

(3) 群馬県内各温泉地宿泊稼働率

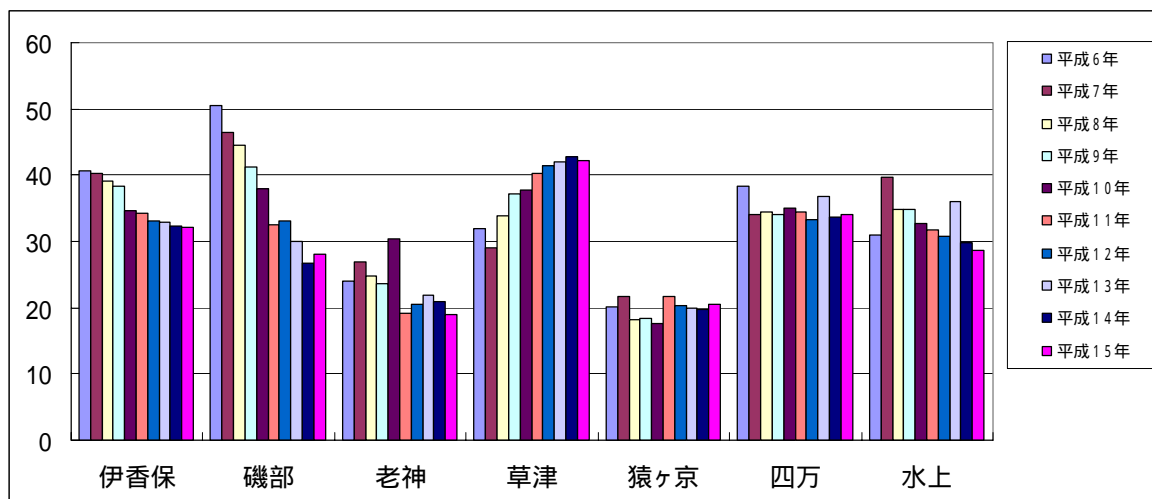
アンケート3(5)の稼働率統計(図表3-15)は前述の各温泉地の入込み客数(図表3-12)をそれぞれの温泉地の収容定員数(図表3-14)で割って算出した。それらを下記に示す。

図表 3-15 温泉地宿泊稼働率 (%)

	平成6年	平成7年	平成8年	平成9年	平成10年	平成11年	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年
伊香保	41	40	39	38	35	34	33	33	32	32
磯部	51	46	44	41	38	33	33	30	27	28
老神	24	27	25	24	30	19	20	22	21	19
草津	32	29	34	37	38	40	41	42	43	42
猿ヶ京	20	22	18	18	18	22	20	20	20	20
四万	38	34	35	34	35	35	33	37	34	34
水上	31	40	35	35	33	32	31	36	30	29

図表 3-16 温泉地宿泊稼働率グラフ

$$\text{稼働率} = (\text{入込み客数} / \text{収容定員数}) \times 100 \%$$



(4) 考察

バブル崩壊後の景気低迷期の統計であるが、草津、四万両温泉地の健闘と伊香保、水上の低迷が特徴付けられ、他の磯部、老神も減少している。猿ヶ京に関してはほぼ横這いである。これには各温泉地の活動以外に以下の原因があるとみられる。

草津温泉は知名度が群を抜いており、集客において他の温泉地よりもアドバンテージが極めて大きい。

草津・四万両温泉地は泉質・湯量に極めて恵まれており、近年の湯治ブームにマッチしてきた。

団体客の減少は大型収容施設が中心の伊香保・水上両温泉地には大きく不利となった。今後とも大型団体客の増加は望めないと思われるので、温泉旅館組合を中心に個人・小グループ客の誘客に努めなければ回復は難しいと思われる。

稼働率に関してはこの資料の対象期間以前から温泉地間で差があったこともあり一概には比較出来ないが、時系列的に見ると で述べたように伊香保・水上・磯部・老神の苦戦が読み取れる。草津温泉の稼働率向上は平成7～10年に廃業や規模縮小があったためであるが、ある意味では温泉地のリストラに成功したと言える。

アンケート3(4)「日帰り客と宿泊客の割合」は有効なデータを収集できなかった。

アンケート3(6)「旅館組合員の統計」は市町村観光課で統計を纏める場合が多い。

アンケート3(7)「温泉組合でアンケートを実施した例」は旅館の設備調査(草津)、高速バスを運用の必要性調査(四万)であった。

8. 入込み客のニーズの変化と組合としての具体的活動

(1) アンケート3(8)の結果を以下に示す。

図表 3-17 客のニーズ変化

地域	価格面	グループ人数	宿泊日数	日帰り客数	その他	ニーズの変化に対する対応策
伊香保	・低価格化	・家族旅行の増加 ・団体客の減少	・連泊客が減る	・増加した		・経営研修の実施
磯部	・低価格化	・家族旅行の増加	・一泊が殆ど	・公共スパハウスが でき増えた		・研修として他の温泉地見学を行う
老神	・低価格化	・減少(団体客の減少)	・一泊が殆ど	・一軒を除き、日帰り 客は取っていない		・各種研修会の実施
草津	・低価格化	・減少(団体客の減少)	・連泊客が減る	・増加した	・ハンデキャッパーの 方の宿泊増加 ・グルメ志向	・ハンデキャッパー対策の実施 ・料理のグレードアップ
猿ヶ京	・横這い(もともと他より安く設定してあった)	・一グループが少人数 になった	・一泊が殆ど	・日帰り客は取っていない	・予約が間近になった	・ゴルフパックの販売
四万	・横這い(低価格にはしない)	・家族旅行の増加 ・団体客の減少	・一泊が殆ど	・増加した		・一部旅館を除き宴会場の廃止 ・温かいもてなしを心がける
水上	・二極化 = 高価格(高級)志向 と低価格志向 (一泊3万円クラスの稼働率が高い)	・減少(団体客の減少)	・連泊客が減る	・正確に集計したデータがない	・インターネット対応	・各旅館にHPよりダイレクトに可能にする ・シャトルバスの利用促進 ・自然を題材にしたツアー等の企画商品の販売

(2) 考察

今回の訪問調査及び各種資料から、近年の宿泊客のグループ形態は団体旅行や職場の慰安旅行が減り、家族・小グループの旅行に大きくシフトしている実態が明らかになった。

そのためニーズもナイトライフのような娯楽的要素から大きく変化している。具体的には、低価格化、湯治ブームによる泉質の追求、温泉街の雰囲気向上、近隣の観光資源、温かいもてなし、交通アクセス、の6点に絞られる。の交通アクセスだけは如何ともし難いので、
～ に関して各温泉地組合の活動を挙げてみる。

低価格化

7 温泉地のうち5ヶ所までが低価格化を挙げている。挙げなかった温泉地のうち猿ヶ京温泉の場合は以前から比較的宿泊費が低く設定されていたという事情に基づいているので、やはり低価格化の影響が無かったとは言えないだろう。唯一、四万温泉のみは低価格化の影響をはねのけ、サービスの採算が取れる価格設定を維持していることは賞賛に値する。また水上温泉では低価格志向の宿泊客と高級志向の宿泊客の二極化が指摘されたが、他の温泉地でも近年この傾向は徐々に見られるようである。高級志向の層は主として高年齢の夫婦連れが多いとされ、比率的にはまだ少数派であるが、近年の高齢化進展からこの客層は当然増加するものと考えられるので、これらの客への取り込みは今後大きな課題になると思われる。

さて、ここではコストダウンのため温泉組合が行っている活動に注目したい。温泉旅館の場合、発生する費用は主として1) 人件費、2) 食材、タオル、石鹸等のサニタリー商品等の購入品、浴衣・シーツ等のクリーニング代などの外注費、広告宣伝費、水道光熱費、その他経費、3) 借入金利等の金融費用、4) 減価償却費、に大別出来る。そのうち4)の減価償却費に関して旅館産業は装置産業に近いと言われるほど大きなウエートを占めるが、各宿泊施設ごとの特徴があるので組合の関知するところではない。1)に関しては各温泉組合とも各種研修会を行い経営手法を学ぶことによる間接支援を行っている。2)に関しては共同仕入れや一括外注を行いスケールメリットによるコストダウンが有効であると思われるが意外にも、どの温泉地も低調である。これには、群馬県全体の宿泊施設の組合である群馬県旅館ホテル生活衛生同業組合という組織が共同購入・購買を取り扱っており県内700軒の業者が加盟している。こちらがある程度その役割を果たしていることも考えられるが、金額的なものは比率として少額であるので、やはり各旅館ごとの特徴・規模の差異が原因で各旅館独自の仕入れが中心となっていると思われる。しかし、共同の仕入れでも問題のないアイテムも多いと思われるので、各旅館が組合を通じた連携をとり、共同仕入れの金額を増やしていくことが今後有利になると思われる。

湯治ブームによる泉質の追求

近年の湯治ブームは盛り上がりを見せている。このブームに乗ったのが草津・四万両温泉地である。反面、温泉の不当表示という残念な不祥事により悪影響があったのが伊香保・水上の両温泉地である。このうち伊香保温泉に関しては古くからの湯権の問題があり本年に入っても1軒の有力旅館が組合を退会するなど大規模温泉地ゆえの運営の難しさがある。湯権を組合が管理できれば、かなりこの問題も解決出来るといわれるが、現在のところ伊香保温泉旅館協同組合ではなく、伊香保温泉小間口権者組合が黄金の湯の湯権を管理しているのが実情であり、今後の自治体を交えた解決が期待される。また、水上温泉も一部地域では湯量の少なさに悩み、一部の組合員で不当表示があったが、組合の英断により不当表示を行った組合員名を組合ホームページ上で公表し信頼回復のため迅速に対応している。

温泉街の雰囲気向上

この点に関しては、近年の入込み客数の減少が影響し、温泉街に活力が無くなっていることが訪問調査の結果でも明らかである。温泉街の評価の良さでは伊香保・草津は周知のとおりである。これは伊香保の石段、草津の湯畑等のコアとなる観光スポットに恵まれていることもあるが、やはり温泉地の規模も影響しているのだろう。

温泉街の雰囲気向上には各組合とも単独よりも商店街組合や商工会等と連携して活動しているケースが多いが、温泉地の特質上この形態は今後も変わらないと推察される。

近隣の観光資源

群馬県内の温泉地は周辺の山・水の自然に恵まれていることから誘客のため、どこの温泉組合も特に観光資源の活用には力を入れている。

具体的には ホームページ・パンフレット・広告・キャラバン活動等により周辺の観光スポットを紹介している。（後述するが温泉組合で視覚に訴えるインターネットホームページの充実には特に力を入れている） シャトルバスの運行（老神・草津・四万・水上）、各種イベントの実施、観光スポットの整備等を各温泉組合が単独の形態ではなく当該地観光協会と連携して行っている。

特に県内温泉地のなかでも周辺に谷川岳等数多くの観光スポットを持ち、「山・水・光」をキャッチフレーズにしている水上温泉旅館協同組合は、水上町観光協会と兄弟組織のような形態をとっていることもあり観光資源の開発にはシャトルバス・散策ツアーの企画等積極的である。また、各温泉地組合とも伊香保温泉＝榛名山、磯部温泉＝妙義山、老神温泉＝尾瀬、草津温泉＝白根山、猿ヶ京温泉＝匠の里、四万温泉＝四万川、など看板となる観光スポットを最大限利用出来るようにアイデアを出し合っている。

温かいもてなし

家族旅行、小グループによる旅行が多くなったことで近年の温泉旅館評価に非常に重要なウエートを占めてきている。

温泉地全体のイメージ向上のためには各旅館ごとに最大限の努力が払われなければならないので、接客技術に関しては総べての組合の会議テーマに挙がっている。具体的には と同様に講習会や他の温泉地の訪問などの研修活動を活発に行っている。

9. 組合活動の課題

(1) 組合活動の現状

アンケート4(1)、4(2)、4(3)、2(14)の調査結果を下記に示す。「満足、不満足」の回答が得られなかった場合は表中に「?(どちらとも云えない)」と記入した。

図表 3-18 組合活動の現状

地域		組合の組織化	組合活動の現状	組合と組合員の連携	組合員の意見吸上げ
伊香保	現在	満足 53/56=94% (民間は全て入って欲しい)	満足(入込み客アップの取組み)	満足(青年部、婦人部は活発)	各部会、役員会、総会 トップの若返りにより 意見がでるようになった
	今後		(先ず、伊香保へ来て欲しい：温泉地間競争)	(会費の徴収：入込み客に入湯税+20円)	
磯部	現在	満足 8/11=73% (高いほうだから)	不満足(やりたいが予算が少ない)	?(小規模旅館は組合事業への人手がない)	月例会(事務連絡、課題検討、アンケート回答)
	今後		(効率的に広告をのせる)	(組合で商品を開発販売)	
老神	現在	満足 18/19=95%	纏まりは良いが、具体的な活動が不足している。	満足	月例会、総会
	今後				
草津	現在	不満足 123/171=72% (パシオンや家族営業が加入しない)	満足(県内トップクラス)	満足	総会
	今後				

地域		組合の組織化	組合活動の現状	組合と組合員の連携	組合員の意見吸上げ
猿ヶ京	現在	?16/25=64% (民宿組合と合同したいが難しい)	?(専従者が居なければ活動は難しい)	?	月例会、総会
	今後				
四万	現在	満足 93/93=100%	満足	満足	各種会議
	今後				
水上	現在	満足 29/36=81%	不満足	満足(協力的)	全体会合(3回/年) 理事会(6回/年)
	今後		(何か新しい取組みが欲しい)		

(2) 組合の組織化

地域の事情によって組織化率が異なっている。民宿やペンションの未加入の問題がある。組織化率をみると低いほうで64%、高いところでは100%の温泉組合がある。「低い組織化率に不満である」と述べる組合もある。

(3) 組合活動の現状

不満足が2地域、どちらともいえないが2地域もある。理由は予算不足で思うような活動が出来ないこと、活動がマンネリ化していること、組合員の意思統一が難しいこと、専従者が居なくて運営が旨く行かないなど、組合活動には多くの問題がある。

(4) 組合と組合員との連携

満足とも不満足とも言えないが2地域ある。組合員の経営規模(活動しようにも人手がない)や組合専従者が居ないなどがその要因である。

(5) 組合員の意見の吸上げ

月例会、各種会議や総会で行われている。

(6) 組合の現状の問題と課題

アンケート4(9)の結果を下記のように纏めた。

図表 3-19 組合の現状と課題

地域	現状の問題点	取組み課題
伊香保	<ul style="list-style-type: none"> ・費用対効果の問題がある ・箱物は抑えている 	<ul style="list-style-type: none"> ・組合の存在意義、メリットは何か：メリットを出すことが重要である
磯部	<ul style="list-style-type: none"> ・週6日も専従事務員を置くのは非効率 ・磯部温泉は大手2軒で70~80%の入込み客を占める 	<ul style="list-style-type: none"> ・組合運営の効率化 ・温泉組合に頼らずに、旅館組合独自で販促をすべきである
老神	<ul style="list-style-type: none"> ・若手組合員の不足 ・入込み客が増えない 	<ul style="list-style-type: none"> ・活性化対策の検討 ・入込み客数の増加
草津	<ul style="list-style-type: none"> ・客の選択肢は多様化している。草津は広いニーズに応えられる ・料金が低くなり過ぎて、客のニーズに応えられなくなっている。折合いが必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・客のニーズに応えること。旅館や自治体は自助努力しなければならない ・外国人客の受入れ体制
猿ヶ京	<ul style="list-style-type: none"> ・専従者が居ない ・宿泊客は今後大幅に増えることはない ・部屋の稼働率が悪い 	<ul style="list-style-type: none"> ・専従者を置いて宿泊客のアップを図る策をとる
四万	<ul style="list-style-type: none"> ・満足はしているが、これで良いのか 	<ul style="list-style-type: none"> ・温泉協会の今後の進む方向を決めたい
水上	<ul style="list-style-type: none"> ・商店街の活力が不足している 	<ul style="list-style-type: none"> ・入込み客数の増加 ・旅客斡旋の増加策

(7) 考察

これは「組合の現状と課題」の纏めとして一覧表にしたものである。各旅館組合で聞き取り出来たことのみを記述した。温泉地を訪れる入込み客の減少を食い止め、そして増加させることが最も大事な課題である。このための具体的な対策もある部分では、表の中に提案されているが、他方、具体的な内容が示されないものもある。組合の課題は簡単には表現出来ない。従って、他のアンケート結果と合わせて総合的に考えなければならない。最後のまとめと提言の章で検討する。

10. 地域との連携

(1) アンケート結果

観光旅行の目的が名所・旧跡・遊山型から、体験型に変化している今、温泉地以外の観光スポットや温泉地周辺商店街、或いはそれらを総合的に支援している市町村や観光協会との連携は、今後益々重要となる。これら地域との連携事業の現状と今後の予定について、アンケート3(11)～3(15)及び4(4)～4(5)の結果を下表に纏めた。

図表 3-20 「地域との連携」のアンケート結果

地域	観光スポットとの連携事業		温泉商店街との連携事業		市町村や観光協会との連携事業 [満足度] と 今後
	現在 と [満足度]	今後	現在	今後	
伊香保	<ul style="list-style-type: none"> 季節ごとにお客様を観光地へご案内 割引券あり 循環バス(町営) 町営ロープウェイのライティング協賛 	<ul style="list-style-type: none"> 観光は観光協会と連携する 	<ul style="list-style-type: none"> 石段街の大道芸大会 石段街振興会と石段の魅力を生かす 商店街は別 地域の人に活動がわかってもらえない 	<ul style="list-style-type: none"> 空き店舗対策 石段地区以外の観光スポットを考える 商店街との連携は課題多し 	<ul style="list-style-type: none"> 町民全員で取り組む街の「品質向上運動」 「黄金の湯」の課題解決 石段・関所の条例の縛りがきつい 行政とのパイプがより太くても良い
磯部	<ul style="list-style-type: none"> 行っていない 	<ul style="list-style-type: none"> 秋間梅林の開花時期にキャンペーン 松井田町との合併で観光活動が一緒になるかも 	<ul style="list-style-type: none"> 花火大会 菊花大会 新温泉掘削 足湯建造 <p>[満足度] 満足している</p>	<ul style="list-style-type: none"> 遊歩道 ミニ庭園造り 空き店舗活用 街全体の魅力アップ 	<p>[満足度] 満足している(資金は期待出来ない。これからも情報提供を望む)</p> <ul style="list-style-type: none"> 街魅力アップの改修工事など 魅力あるアミューズメント施設の誘致
老神	<ul style="list-style-type: none"> スキー場の割引券を置く 尾瀬との循環バス <p>[満足度] 分からない～不満足</p>	<ul style="list-style-type: none"> スキー場 滝 遊歩道 観光農園 	<ul style="list-style-type: none"> 温泉街が殆どない 観光協会の駐車場で「朝市」 	<ul style="list-style-type: none"> なし 	<ul style="list-style-type: none"> 共同宣伝 そば組合、農園との連携 現在は老神がメインだが今後は利根村観光協会とも連携したい
草津	<ul style="list-style-type: none"> 各旅館に観光地の10%割引券を置く スキー場関係のバック商品 ロマンチック街道ステッカーラリー <p>[満足度] 満足している</p>	<ul style="list-style-type: none"> 割引券やバック商品を続ける 	<ul style="list-style-type: none"> 「湯畑」があるのでお客は外へ行く。湯もみショーもある 商品プレゼントイベントを都心で行った <p>[満足度] 満足している</p>	<ul style="list-style-type: none"> なし 	<p>[満足度] 満足している</p> <ul style="list-style-type: none"> 互いに協力している
猿ヶ京	<ul style="list-style-type: none"> ゴルフ+宿泊バックの商品 各旅館・ホテルが独自に連携している 		<ul style="list-style-type: none"> 各旅館・ホテルが個別に連携している 飲食店組合しない 	<ul style="list-style-type: none"> なし 	<p>[満足度] 満足している</p> <ul style="list-style-type: none"> 温泉組合=観光協会と一体化している。行政の方針がどう変わるか不安

地域	観光スポットとの連携事業		温泉商店街との連携事業		市町村や観光協会との連携事業 [満足度]と今後
	現在と[満足度]	今後	現在	今後	
四万	<ul style="list-style-type: none"> ぐるりんバス（循環バス）の費用を街と供出 夜桜祭り れんげの里フェスティバル 国道R353大会 [満足度] 分からない	<ul style="list-style-type: none"> マップ作り 	<ul style="list-style-type: none"> 商店に「よってんべえ運動」 探四万ウォーク 夏祭り 遊歩道の整備 ゲートボール大会 商店の割引券を各旅館に置く なるべく旅館に売店を置かない 	<ul style="list-style-type: none"> 商店に「よってんべえ運動」を全商店に加盟させる よってんべえクーポン 	[満足度] 満足している <ul style="list-style-type: none"> 四万・草津間の定期観光バス
水上	<ul style="list-style-type: none"> 循環バス・シャトルバスは成功した 		<ul style="list-style-type: none"> 商工会を通じて行っている [満足度] 不満足。商店街の活力低下		[満足度] 満足している <ul style="list-style-type: none"> 温泉旅館組合と観光協会は表裏一体の組織

観光スポットとの連携事業の現状では、伊香保・老神・草津・四万・水上は観光スポットをめぐる「循環バス」の整備に協賛している。周辺にスキー場のある老神・草津・猿ヶ京・水上のうち老神と草津が、スキー場の割引券やパック商品の提供を行っている。周辺に大自然とアミューズメント施設に比較的恵まれた草津・伊香保では、様々な試みがなされている。また、四万は逆に観光スポットが少ないが、その観光資源を上手く生かしている。

観光スポットとの連携の後は、伊香保・草津・四万はこれまでの方法を拡大する方向にある。比較的観光スポットとの連携が少なかった磯部・老神が今後の連携に積極的で、特に老神は体験型旅行への対応を目指している。

温泉商店街との連携の現状は、草津は街中に「湯畑」・「湯もみショー」などの観光スポットが存在することもあり、街との連携が密である。伊香保・水上など大規模旅館を有する温泉地では、旅館の中に売店やアミューズメント施設があり、商店街との連携が少ない。

四万は反対に館内に売店を設備しない旅館が多く、宿泊客には商店街に買物に出てもらうような運動を行っている。伊香保は商店街組織との連携は少ないが、石段を活用したイベントは多い。旅館組合が小規模の磯部は、商店街組合（温泉組合）と連携して行事を行っている。

温泉商店街との連携の後は、四万が商店への買物誘導の推進を挙げ、伊香保・磯部は「空き店舗対策」を挙げている。また磯部は、街中の小さな資源を散策スポットとして生かそうとしている。

市町村や観光協会との連携では、どの地域も市町村や観光協会から補助金など資金面他、情報提供・情報発信の支援を受けており、現在どの地域も「満足している」と答えている。今後、老神は市や観光協会を介して農園などの他団体との連携を目指す他、市町村合併に伴い観光協会が

統合されることを念頭に、より広いエリアを観光地として意識している。伊香保では、町民全員参加で街全体を魅力ある空間にする「品質向上運動」が始まった。

四万の定期観光バスや磯部のアミューズメント施設の誘致など資金等を要する施策では、市町村・観光協会のみならず県とも一層緊密な情報交流が必要である。

(2) 観光客から見た「温泉旅館と地域との連携」についての感想・意見

温泉旅館とその周辺地域との連携について、平成13年発行の「スパ活性化委員会報告書～私たちが見た?!群馬8温泉あれこれ～」(財団法人 群馬県観光開発公社 発行)に、実際に温泉地を視察・体感した女性達の感想及び意見があるので、関係する部分のみを抜粋して紹介する。

図表 3-21 スパ活性化委員会報告書に見る「地域との連携」に関する感想・意見

地域	地域との連携に関する感想・意見
伊香保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 面白いガイドさんから地元の話を聞くことができて良かった。 ・ 「伊香保手帖」はミニガイドブックのようで良い。情報の充実を。 ・ 商店街と連携して欲しい。 ・ 夜の街をより明るく演出して、女性や子供が楽しめるよう工夫して欲しい。 ・ 石段から離れた旅館や商店が手を組み「新温泉街の散歩道」にして欲しい。
磯部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 温泉地としての印象が薄く街が寂しい。 ・ 残っている古い街並みを生かして欲しい。 ・ 地元や周辺地域の良さを地元住民が愛しアピールして欲しい。案内板が不足。 ・ 駅前や空地の整備が必要である。歩ける又はバスで行ける散策コースが欲しい。
老神	<ul style="list-style-type: none"> ・ 温泉街の雰囲気暗い。商店に活気がない。街に出ても入りたい施設がない。 ・ 遊歩道に草が生い茂っていた、安心して大自然を満喫出来る遊歩道が欲しい。 ・ 周辺の大自然(川場、玉原、丸沼、尾瀬)をもっと活用出来る。 ・ 体験農場「遊楽人舎」で、畑で食材を採りピザを作る体験が良い。
草津	<ul style="list-style-type: none"> ・ 温泉街に活気がある、情緒がある。温泉街を散策出来る。 ・ 旅館が開放的、日帰り客にも友好的。 ・ 大自然観光スポットについての街中案内板が良い。 ・ 体験型イベント(施設)を増やして欲しい。
猿ヶ京	<ul style="list-style-type: none"> ・ 蛍のスポット・星がきれい。 ・ 「第二のふるさと」として地元住民がガイドして欲しい。 ・ 17号線沿いでアクセスも良いので、もっと活性化して欲しい。 ・ たくみの里との連がりを感じられない、連携を。
四万	<ul style="list-style-type: none"> ・ 四万には、明治・大正・昭和が残っている。 ・ 時の流れ方が違う「静」なイメージ。 ・ 街中に土産物店以外の店があり、地元住民とも接する機会が持て良い。 ・ アクティブ感・にぎやかさには欠ける。 ・ 周辺観光スポットの巡回バスが欲しい。
水上	<ul style="list-style-type: none"> ・ アクティブに大自然を満喫出来る。 ・ 水上峡のライトアップが良い。 ・ 地元住民、旅館、店が相互関係を深めて欲しい。 ・ 温泉街マップを作り、街へ出るきっかけを作って欲しい。夜の温泉街が寂しい。

(3) 考察

アンケート結果とスパ活性化会員の感想・意見を照らし合わせてみると、重要なことが判明する。それは、温泉旅館と地元商店或いは地元住民との連携が図れていない状況は、観光客にも察知されていることである。現代人は退屈を好まない。観光地との連携は、旅館に宿泊する前後の日中の楽しみ方を提供するために必要である。また温泉街との連携は、朝夕の散歩で「街の風情」や、その土地ならではの「暮らしの空間」を味わい、思い出となる土産を購入し、或いは酒食を楽しむために欠かせない場所である。退屈を取り除くのは、刺激的なアミューズメント設備とは限らない。むしろ回顧的な田舎の生活空間や、日常とは異なる街での未知なる体感を求めている。

市町村や観光協会を通して、伊香保の「品質向上運動」のように住民を巻き込んだ「街中クリーン（清掃）運動」や、「街並み条例」などを検討することも一案であろう。

1.1 民間事業者との連携

(1) アンケート結果

旅行者・マスコミなど民間業者との連携は、第三者から温泉地の魅力をアピールしてもらう意味と、都内など消費者の多い場所で宣伝活動が行えるという意味で重要である。

アンケート3(16)の結果を下表に纏めた。

図表 3-22 「民間事業者との連携」アンケート結果

地域	旅行者・民間との連携事業（現在）
伊香保	<ul style="list-style-type: none"> 旅行会社回り、群馬県の記者クラブを呼び情報提供 NHKの短歌会・俳句会・囲碁大会を誘致（テレビ放映される） 都心部や高速道路サービスエリアでのキャンペーン ラジオでのキャンペーン（ゆうゆうワイド、FM埼玉、FM新潟）
磯部	<ul style="list-style-type: none"> 都心部の駅でキャンペーン
老神	<ul style="list-style-type: none"> ベンクラブへの依頼 旅行者とは個々の旅館が組んで行っている
草津	<ul style="list-style-type: none"> JTB・近ツリ・日本旅行の本社を訪問する 情報を出してくれる業者を草津へ招待してPRする 上海・台湾に組合や観光協会が訪問 オーストラリアのエージェントに説明会の通知をし、来日してもらう テレビ・旅行雑誌の取材を積極的に受ける 各旅館が所属するJTB・近ツリ・日本旅行・JRの地区会イベント支援
猿ヶ京	<ul style="list-style-type: none"> 首都圏でのキャンペーン（東京・横浜・大宮） H13・14年、山手線15駅での「十五夜の月を猿ヶ京で見よう」キャンペーンで、すすきの穂とパンフレットを配った
四万	<ul style="list-style-type: none"> 旅行会社、旅行雑誌社、新聞社、テレビ・ラジオ局を中心に、宿泊プランなどの情報を提供する 都内の記者を招待し、温泉街の視察会 東京にて「探四万展」「四万シンポジウム（パネルディスカッションとパーティー）」を開催し旅行マスメディア関係者を招待する テレビ・旅行雑誌の取材を積極的に受ける
水上	<ul style="list-style-type: none"> 県協賛の都内でのキャラバン。女将さん会が同行。 雑誌記者を招待し、観光案内する。 JTB・近ツリ・日本旅行の各地区会イベントの支援

(2) 考察

草津・四万・伊香保は組合として都内の旅行者やマスコミ等を訪問し、観光地のPRやテレビ取材の誘致等に能動的に取り組んでいる。人気温泉の上位入選を保っている要因の一つに揚げられるだろう。

草津はアジア・オセアニア圏もターゲットとして営業を行っている。JAPANブームも相俟って「草津ブランド」を外国人に広めるチャンスである。旅行者やマスコミとの連携により、「JAPANブランド」としてのPRに邁進することを期待する。

都心駅などで旅行者に協力を得て行うキャンペーンは、どの組合も実施しているが、直接的な集客効果は少ないようである。道行く人へパンフレットと地元縁のある物を配布するのみでは、温泉地の良さを伝えきれないのではないか。猿ヶ京がキャンペーンで配布した「すすきの穂」の他に、猿ヶ京周辺の「すすきの群生地」を紹介するなど、“実際に行きたくなる”PR方法や“すぐにでも予約したくなる”販促方法が必要である。

草津・四万・水上は、都内の旅行関係者を招待し土地の魅力を体感してもらっている。四万はコスト面を考え、都内にて「展示会」や「シンポジウム」を開催し、四万温泉のコンセプトをマスコミに知らしめている。旅行者に依存した方法ではなく、自ら考え行動する能動的な体制が出来ている。

今後は各組合とも、農家(畜産農家)や飲食サービス業などの異業種と連携し、「田植え体験」・「収穫祭」・「畜産感謝祭」など、「地産地消」をテーマとした体験ツアーを、組合自ら企画し実行していける体制づくりに期待する。

12. 広告・宣伝ツール

(1) アンケート結果

事業収入の限られる範囲内で、広告宣伝費用を捻出するのは大変なことである。効率的な広告宣伝の方法が必要である。アンケート4(6)の結果を以下に示す。

図表 3-23 「広告宣伝ツール」のアンケート結果

地域	広告宣伝ツール(現在)
伊香保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新聞：群馬県の記者クラブが月1回来るので情報提供している ・ チラシ：パンフレット、冊子 ・ 旅行雑誌：出していない ・ ホームページ：あり
碓部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新聞：忘新年会シーズン3回30万円 ・ ポスター：(観光協会作成)碓部のイメージカラーと字体統一を検討 ・ 旅行雑誌：年1回20万円の広告 ・ 看板：50万円 ・ その他：FM群馬(観光協会と1/2) ・ ホームページなし(安中市観光協会のホームページのみ)
老神	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新聞：上毛新聞 ・ チラシ：パンフレット ・ 看板：今後、設置したい ・ ホームページ：あり
草津	<ul style="list-style-type: none"> ・ テレビ：旅番組やNHKニュース等で取り上げてくれる ・ 新聞広告：50万円をかけて群馬県地方紙に10回掲載 ・ 旅行雑誌：サライ・自由人などに300万円：効果には満足 ・ ポスター：制作費200万円+首都圏の貼り費用50万円：効果に満足
猿ヶ京	<ul style="list-style-type: none"> ・ 旅行雑誌：「いい旅みつけた」に不定期に広告 ・ ホームページ：あり
四万	<ul style="list-style-type: none"> ・ テレビ・ラジオ：取材を受ける ・ ポスター：「人には教えたくない温泉」として「四万」の名の入ってないポスターを都内駅に貼る：効果あり ・ その他：ふるさと講座(2ヶ月に1回) ・ ホームページ：あり
水上	<ul style="list-style-type: none"> ・ チラシ：パンフレット年2回50万円/年 ・ ホームページ：あり(事務員が常時更新)

費用をかけずに雑誌社や新聞社に取材に来てもらうよう仕掛けているのは草津・四万・伊香保で、全国版の旅番組・旅雑誌で、温泉地または周辺観光地が取り上げられる回数が多い。

草津・四万の都内駅に張ったポスターは効果があるようだ。

碓部以外の6つの旅館組合は、ホームページを開設している。

(2) 考察

草津は、泉質、湯量、情緒ある温泉街、歩ける見所、広大な周辺観光、サッカーチーム「ザ・スパ草津」J2昇格のニュースなど各種条件が揃っており、「草津ブランド」が確立されている。テレビ・雑誌の製作者側にとっても、草津は視聴率・購読者数を獲得出来る魅力ある温泉なので、メディアにとって欠かすことが出来ない。

四万は、周辺に雄大な観光スポットが少ないが故に、温泉地としての魅力を、自助努力により作り上げてきたと言える。特に「人には教えたくない温泉があります」というキャッチフレーズを打ちたて、「四万」の名の入ってないポスターを都内駅に貼り消費者の興味を喚起する作戦など、「企画力」を発揮している。これは組合員が自らの「温泉地」を客観的に知り、強みを強化する作業をしたからこそ出来たのである。

集客と賑わいのための現地イベントも、温泉地の名を宣伝する一つの方法であるが、旅館への誘客をしなければ意味がない。比較的投資対効果の高いホームページ、或いはその他の広告宣伝ツールを使うにしても、先ず考えなければならないことは「何を訴えれば消費者の心に響くか」ということである。

『どのような人たちに、何を知らせれば、喜んで訪れて泊まってくれるか』を、「ターゲットの明確化」「コンセプトの設定」「商品・サービスの構成」の手順で再設定し、それぞれのターゲットに合った広告宣伝ツールと方法で、出来るだけ直接的に情報を届けるのが、これからの広告宣伝の在り方であると考えられる。

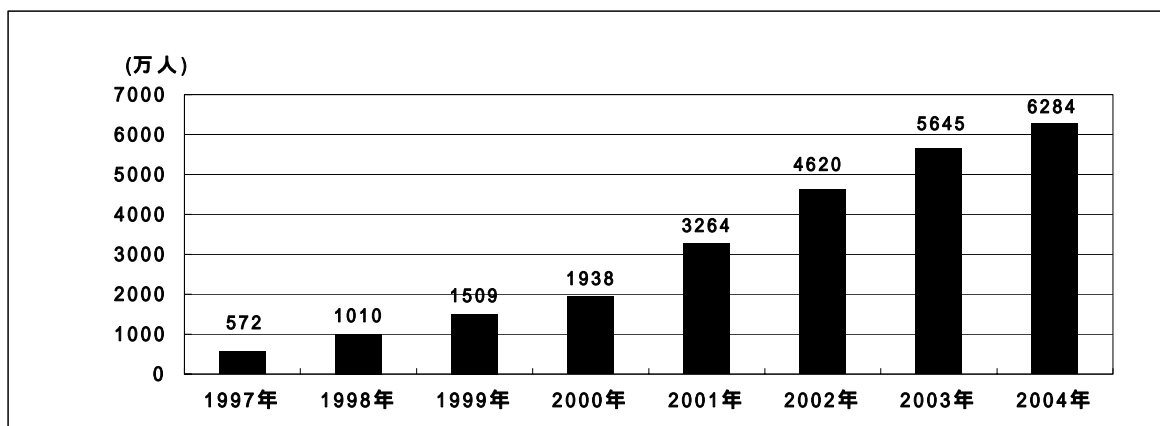
13. ITの活用

(1) 旅行とインターネット

インターネット利用者の拡大

パソコンや携帯電話の目覚ましい普及に伴い、日本のインターネット人口は急速に伸びている。「インターネット白書2004」によれば、日本国内のインターネット利用者は2004年2月時点で6284万人に達した。このうち自宅の機器からの接続による利用者の割合を示す世帯普及率は52.1%である。日本の世帯の半数がインターネットに繋がったことになる。さらにインターネット利用世帯の48.1%はブロードバンド接続であるという。

図表 3-24 日本のインターネット利用者数推移



(出典：インターネット白書2004)

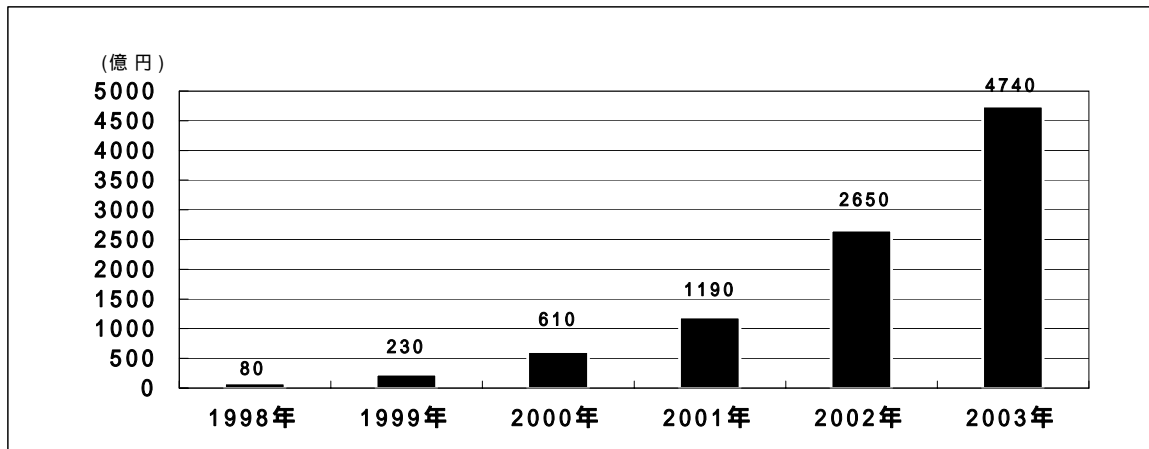
観光ビジネスとインターネット

ビジネスの分野においても、インターネットの利用は急拡大している。経済産業省が纏めた「平成15年度 電子商取引に関する実態・市場規模調査」によれば、2003年の日本におけるBtoC(個人向けネット取引)市場規模は4兆4240億円と推計され、このうちの10.7%にあたる4740億円が旅行関連分野の市場規模であるという。1998年の同調査による推計は80億円であった。

即ち5年間で約60倍に市場が拡大したことになる。

旅行取引は電子商取引の中でも、最も成長の期待される分野であると考えられている。観光ビジネスにおいて、インターネットは確実に販売チャネルの一つとして定着し、ネットならではの流通構造が構築されつつある。ブロードバンド化、モバイル化の進展を背景として、ネット取引は着実に拡大し現実のビジネスの在り方は大きく変わりつつあるが、利便性の面でネット取引に適しているといわれる旅行関連ビジネスでは、この傾向が特に顕著に表れていると考えられる。

図表 3-25 旅行関連 BtoC 電子商取引市場規模の推移



(出典：経済産業省 電子商取引に関する実態・市場調査)

図表 3-26 旅行関連 BtoC 電子商取引市場規模の推移

単位 (億円)

	旅行市場全体規模	旅行 BtoC 市場規模	電子商取引化率
1998年	133,330	80	0.06%
1999年	153,300	230	0.15%
2000年	152,500	610	0.40%
2001年	138,370	1,190	0.86%
2002年	139,470	2,650	1.90%
2003年	139,000	4,740	3.41%

(出典：経済産業省 電子商取引に関する実態・市場調査)

(2) ホームページの評価

ホームページ評価の主旨

ホームページは情報の発信、広告宣伝の強力な武器であり、その重要性は益々高まってゆくと思われる。本調査研究では調査対象となった群馬県内7温泉地の旅館組合及び観光協会の開設しているホームページが、営業ツールとしてどの程度有効に機能しているかを推測する目的で、調査委員による評価を試みた。

評価は各委員が利用者の立場から見た主観的かつ感覚的なものであり、専門的・技術的な分析による評価ではないが、評価の結果が改善の参考となり更新に役立てられることを願う。

評価の概要

- 1) 評価者 調査研究委員の中小企業診断士6名とその協力者1名の計7名
- 2) 評価の実施時期... 2004年10月上旬～11月上旬の約1ヶ月間
- 3) 評価の対象 次に示す12団体を対象とした。

図表 3-27 ホームページ評価対象一覧

No.	評価対象	HPアドレス
< 旅館組合 >		
1	伊香保温泉旅館協同組合	http://www.hotels-ikaho.or.jp/
2	老神温泉旅館組合	http://www2.gunmanet.ne.jp/oigami/
3	草津温泉旅館協同組合	http://www.yumomi.net
4	猿ヶ京温泉旅館協同組合	http://www.tabijozu.ne.jp/sarugakyo/
5	四万温泉協会	http://www.shimaonsen.com/
6	水上温泉旅館協同組合	http://www.minakami-onsen.com/corp/
< 観光協会 >		
1	安中市観光協会	http://www.annaka-city.com/
2	伊香保温泉観光協会	http://www2.wind.ne.jp/ikaho/
3	草津温泉観光協会	http://www.town.kusatsu.gunma.jp/
4	中之条町観光協会	http://www.nakanojo.com/
5	新治村観光協会	http://www3.wind.ne.jp/n_kankoukyoukai/
6	水上町観光協会	http://www.minakami-onsen.com/

- 4) 評価の内容 評価の切り口は視覚性、内容、操作性、相互性、更新度の5つである。
評価のポイントを次に示す。

図表 3-28 評価の項目とポイント

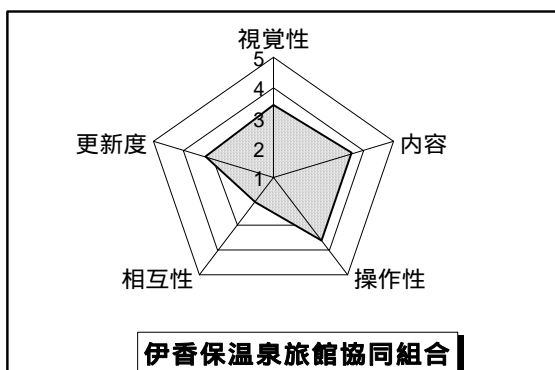
評価項目	評価ポイント
視覚性 (デザイン)	分かり易さ、親しみ易さはどうか。レイアウトは適当か。 トップページにインパクトはあるか。見せるための工夫はあるか。
内容 (コンテンツ)	必要な情報は網羅されているか。(行事や特産品の紹介、歴史文化の紹介、周辺観光ポイント、宿泊施設と予約案内、交通アクセス)
操作性 (ユーザビリティ)	関連情報の充実度(リンクの数)はどうか。 情報の探し易さはどうか。
相互性 (コミュニケーション)	フィードバックは可能か(掲示板の有無)、問い合わせメールへの対応はどうか。懸賞等の特典はあるか。
更新度 (リニューアル)	最新の情報はるか。(例えば温泉表示問題に関する説明など) 更新日が示されているか。

5) 評価の方法

評価区分は(5:優れている 4:やや優れている 3:普通 2:やや劣る 1:劣る)の5段階である。評価者には評価項目ごとの採点と全体的な印象についてコメントを求めた。集計は7人の合計得点の平均値を算出しレーダーチャートに纏め、併せてコメント内容を記した。

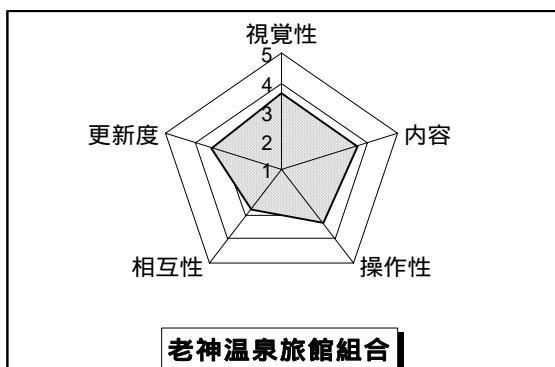
評価結果と評価者のコメント <温泉旅館協同組合>

1) 伊香保温泉旅館協同組合



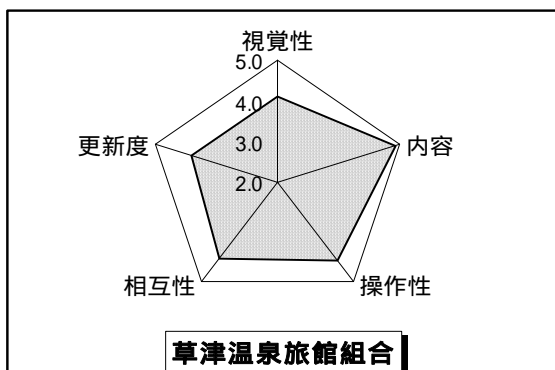
- ・トップページの紅葉風景が美しい。
- ・水沢のうどん屋さん情報は良かった。
- ・内容は良いが、メールによる問い合わせができずリンクも少ない。
- ・女性向けに作られている気がする。
- ・肝心の温泉情報がない。
- ・トップページに戻る方法が分かりにくい。

2) 老神温泉旅館組合



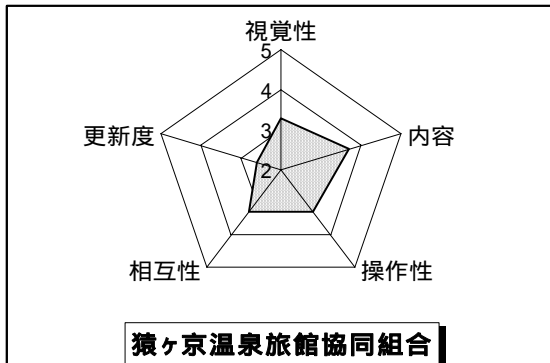
- ・内容は充実している。
- ・紙芝居風の物語が楽しい。
- ・源泉使用状況の公開は親切。
- ・赤色の文字が多くて見づらい。
- ・アニメ表示はユニークだが、絵の印象が良くない。
- ・泊まりたい宿のマップがあるのは良い。

3) 草津温泉旅館組合



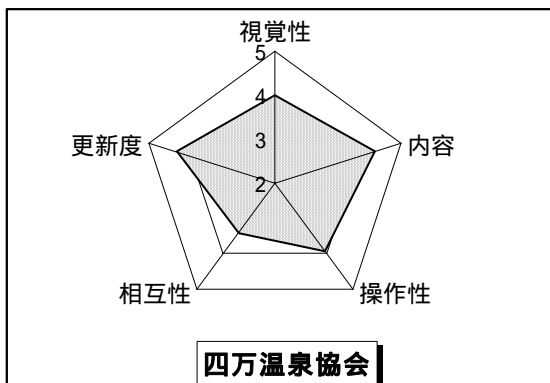
- ・キャラクターを生かした親しみ易いデザインが良い。
- ・「お宿を満喫」は温泉旅館の楽しみ方を従業員の視点から提供しており効果的。
- ・内容充実しており操作性も良い。
- ・タイプ、予算、特徴、施設により旅館を選べるのは便利。
- ・文字が小さく高齢者には不親切。

4) 猿ヶ京温泉旅館協同組合



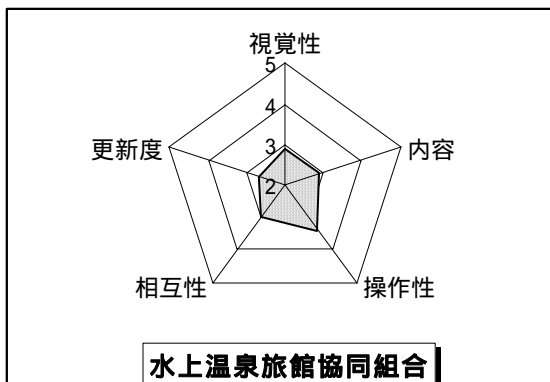
- ・素朴、シンプルで真面目なHPである。
- ・女性受けするデザイン。
- ・「民話のふるさと」のキャッチフレーズを生かし、ほのぼのとした雰囲気。
- ・メニューが常にトップに表示され操作性・把握性が良くリンクも充実。
- ・基本に忠実である。人の紹介が良い。

5) 四万温泉協会



- ・町の人全員参加のHPである。温泉地の結束の強さを感じさせる。
- ・地元の商店一覧が載っており地域色豊か。
- ・温泉表示問題に対する見解発表が早い。
- ・色合いや印象は大変良いが、情報が表面的でありリンク集がない。
- ・ライブカメラは四万温泉の今が分かり楽しい。

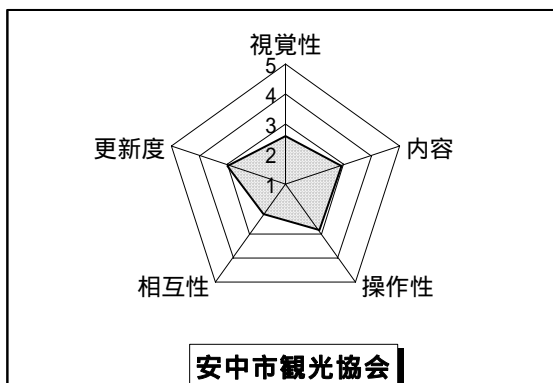
6) 水上温泉旅館協同組合



- ・旅館情報のみで宿のリンク集のようであるが、観光協会のHPと役割分担しているのか。
- ・シンプルで利用し易い。
- ・温泉や旅館の良さを伝える工夫が必要。
- ・「女将のいる宿」は検索し易い。タイトルも良い感じがする。

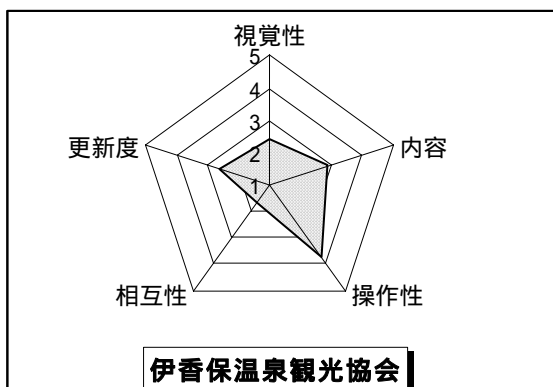
< 観光協会 >

1) 安中市観光協会



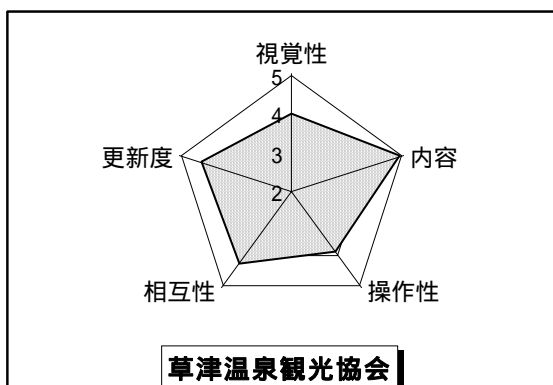
- ・操作性は良いが、トップページが寂しい気がした。
- ・見る人が参加する特別企画は良いアイデアだと思う。
- ・イベントカレンダーが面白い。
- ・外からこのHPが探しにくかった（検索されない）

2) 伊香保温泉観光協会



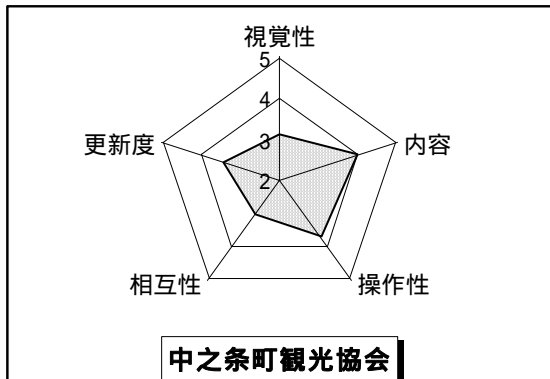
- ・画像が少なく雰囲気が堅い。良い情報があるのにトップの下の方で見過ごされてしまいそう。
- ・シンプルで操作し易い。
- ・メールによる問い合わせが出来ない。
- ・観光情報が少ないが、旅館組合や商工会のHPと役割分担しているようだ。

3) 草津温泉観光協会



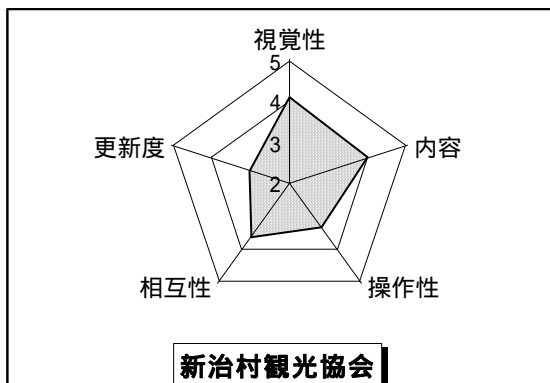
- ・情報充実しており纏まりがある。
- ・英、中、韓の三カ国語が用意されており国際的。
- ・湯 LOVE 草津のネーミングが良い。
- ・リンク多く、相手からの乗り入れもある。
- ・メニューが分かりにくい。見たい情報が見付けにくい。
- ・絵や色合いが草津のイメージと異なる。

4) 中之条町観光協会



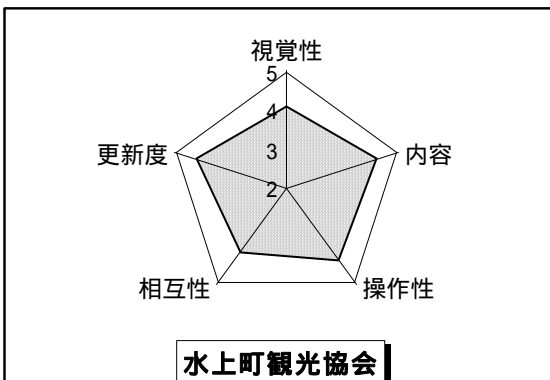
- ・コンパクトに纏まって分かり易い。
- ・観光スポットの案内が充実している。
- ・操作性は良いほうであるが、トップページの下にあるメニューへ飛ぶと、元の観光協会のページに戻れない。
- ・トップページのインパクトが足りない。
- ・町の歴史が良く分かる。

5) 新治村観光協会



- ・迫力があり内容も充実した良いHPだと思う。
- ・視覚性が良く紅葉の平標山がタイムリー。
- ・トップページに戻るボタンはデザインを統一すべき。
- ・リンク集もありメールで問い合わせ可。
- ・バージョンアップ(更新)が余りなされていないようだ。

6) 水上町観光協会



- ・谷川の自然を生かした美しいデザイン。
- ・情報が豊富で内容も良い。
- ・すっきりしたレイアウトで見易い。
- ・左側にメニューが常に表示され操作し易い。
- ・デザインイメージが堅い感じがする。
- ・今日の天気まで分かる親切なHP。

(3) ホームページに関する考察

アンケートの結果について

本調査では、アンケート質問表にホームページの開設と運営に関する項目を盛り込んだ。

{ 4 (7) 及び 4 (8) } 質問は択一式の簡単なものであるが、ホームページに関する認識の程度や取り組み方を知るとともに、別途実施したホームページ評価との相関を探ることが目的である。

図表 3-29 ホームページアンケート結果の集計

		伊香保	老神	草津	猿ヶ京	四万	水上
作成について	組合内で作成						
	業者に依頼						
更新について	定期的を実施						
	何か変更があったとき						
	決めていない						
アクセス分析	組合内で実施						
	業者に依頼						
	していない						
費用対効果	ある						
	どちらでもない						
	あまりない						
インターネット予約	かなり増える						
	多少増える						
	分からない						

(地名は温泉旅館組合を示す)

アンケートの結果から、温泉旅館組合の開設しているホームページについて傾向的に言えることは、作成や更新については専門の業者に任せているが、アクセス分析までは行っていないということである。費用に見合った効果があるかとの質問では、殆どの組合が「ある」と答えている。訪問時の聞き取り調査では、費用に関して、開設(立上げ時)100万円 年間運営費(更新等)15万円という組合と、開設費用50万円 年間運営費2万円という組合の2つの情報が得られた。効果についての測定が難しいため、明確な数字を示した上での比較は出来ないが、概ね費用に見合っていると認識しているようである。「ポスターよりも安くて効果的」といった意見も聞かれた。ホームページ関係の費用をコスト負担増の要因として消極的に捉えている組合はないよ

うである。

インターネットによる予約は今後増えていくかとの質問に対しても、殆どの組合が「かなり増える」と答えている。訪問時のインタビューでは「カウンター(旅館案内所)経由の予約が減り、インターネット(組合のホームページ)経由の予約が増えている」「今後はインターネットによる情報誘客に力をいれていく」等の意見も聞かれた。質問表の集計と訪問インタビューの結果を総合すると、旅行客の情報収集の方法(行き先の決定、宿泊先の選定と予約、観光スポット情報など)がインターネットを利用したものに移行しつつあるという事実については、どの組合も実感し理解しているようである。しかし、アクセス分析をしていないとする組合が多いことから考えると、ホームページの戦略的活用という観点からの取り組みは不十分であると感じる。

集客力アップのための重要な営業ツールとして、ホームページに対する位置付けを見直し、開設(作成)から応用(活用)への転換が必要である。

温泉旅館組合のホームページの在り方について

温泉旅館組合の開設するホームページの役割とは何であろうか。第一に考えられることは、ホームページを訪れた人に対して必要な情報を提供することであり、その温泉地の魅力を紹介し旅行先に選んでもらえるようにすることである。第二には、組合員である旅館、ホテルへの宿泊案内であり、各宿泊施設のホームページと結び予約の仲立ちをすることである。これらを考え合わせれば、組合がホームページを開設する目的は温泉地への集客であることは明らかであり、ホームページはそのための情報発信の手段としての役割を担っていると言える。

では、その役割を果たすためには何が必要なのだろうか。本調査で実施したホームページ評価での評価者コメントを参考にして、組合ホームページの備えるべき要件を纏めると次の3つを上げることが出来る。

- 1) デザイン.....トップページは、旅情を誘い季節が感じられること。季節ごとに最低でも年4回の変更(更新)は必要である。
- 2) 内容.....旅行プランの作成に役立つよう、宿泊施設やイベント及び周辺観光スポットの情報は多いほうが良い。
- 3) 使い易さ.....インターネットはクリック一つで簡単に別のサイトへ移動可能である。欲しい情報が見付けにくい、操作しづらいなどのネックがあると、全てを見ないうちに他の情報へと移ってしまう。スムーズに予約に辿り着けるような仕掛けが必要である。

以上の要件を満たしていれば、ほぼ理想的なホームページが完成したと言えるかもしれない。しかし、それだけで集客に結び付くのであろうか。当然のことながら、どんなに素晴らしいホームページであっても、アクセスして貰えなければ何の意味もなく、宝の持ち腐れとなってしまう

のではないだろうか。作成の次に必要なことは、ホームページそのものの宣伝であり、アクセス数増加対策である。今回の調査では、アクセス分析の重要性についての認識が低かったように感じられた。ホームページが一般化している現在では、開設しているというだけではITの活用といった観点からは不十分であり、自サイトへの誘導へ進んで関与していく姿勢が必要である。

近年では、SEO（検索エンジン表示結果の最適化）、SEM（大手検索サイトへのディレクトリ登録）といった手法が開発され、専門業者によるサービスも行われているようである。これらは組合によるホームページ運営上の今後の検討課題と言えるのではないだろうか。

第4章 組合活動の具体例

各温泉地の組合は、長期的な入込み客の減少に歯止めを掛け、入込み客の維持・増加を目的として様々な活動を行っている。ここではごく一部の例ではあるが紹介する。

1. 具体的事例

(1) 事例1：報道メディアへのアピール活動（パブリシティーの活用）

四万温泉では当地の魅力をアピールするため、都内のテレビ・ラジオ・旅行雑誌社等を訪問する都内キャラバンを30年近く行っている。

以前は、旅行会社（エージェンツ）を中心としたアピール活動を重視していたが、近年は旅行雑誌・新聞社、テレビ・ラジオ局等を中心に、四万温泉のイベント情報や宿泊プラン等の情報を提供している。

記者招待による四万温泉視察会を開催

具体的には都内のレジャー記者会を招待し、中之条町の名所、旧跡、資料館等の視察を含めて四万温泉を案内した。平成15年度には、より多くのマスコミ関係の参加を狙い「東京で四万温泉を探四万せんか」と銘打って、「四万温泉シンポジウム」を初めて開催した。

（招待者約70名参加）

マスコミ取材の考え方

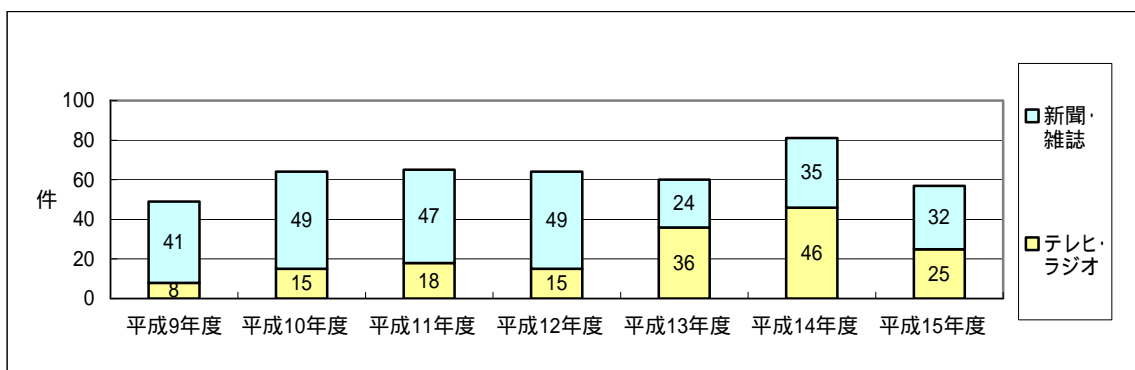
マスコミの取材に当っては、1軒の旅館が取材を受けても、温泉地として、「四万という名前が出れば良い」という考え方が根底にある。従って他の旅館からの苦情等が出ない。

マスコミでの取り上げ状況

新聞・雑誌、テレビ・ラジオ等により、数多くのメディアで四万温泉が紹介された。

地元上毛新聞を始め、全国紙からスポーツ新聞、地方紙まで、幅広く取材及び記事で取り上げられている。テレビの旅番組を始めバラエティ番組などでも取り上げられている。

図表 4-1 マスコミでの取り上げ状況（四万）



(2) 事例2：温泉地のコンセプト、方向性の検討

四万、伊香保、草津などは、その温泉地のコンセプトや方向性を決め、重点策を実施している。

四万では、温泉協会の諮問機関として発足した「企画委員会」により、四万温泉のキャッチフレーズとこれからの温泉地として進むべき方向性を決定し、各種の取り組みを行っている。

- 1) キャッチフレーズ： 「ひとには教えたくない温泉があります」
- 2) 進むべき方向性の4本柱
 - ・「湯」・・・ いろいろな形で気軽にお湯に触れ合える温泉地づくり。
 - ・「自然」・・・ 豊かな自然の再発見。(目、耳、手で触れられ、お客様に分かり易く見せる自然づくり。)
 - ・「人」・・・ 家族的なお付き合い。人情味あふれる「四万人」の育成。
 - ・「街」・・・ 普段着で歩ける街。昔ながらのノスタルジックな温泉情緒溢れる街づくり。
- 3) ユニークな取り組みの例 (各種イベントの開催)
 - ・中之条町「やまゆりサミット」の開催
 - ・東京で四万温泉を探四万せんか「四万温泉シンポジウム」の開催
 - ・四万を考える会、「めざそう日本一きれいな温泉四万役員会」の開催

伊香保では、品質向上運動を展開し、サービス品質重視の方向を明確にしている。

観光客の減少、賑わいの喪失、心の面での一体感の不足等の現状を打破するため、「伊香保温泉品質向上運動」の展開を始めた。運動の基本方針は、以下のとおりである。

- ・ 小さな賑わいを沢山作る。
- ・ 作ったハードに愛着を持ち利用する。
- ・ 町全体で、ホスピタリティの質を高める。

この方針に従い、組合や各旅館が具体的な策を実施している。

ある旅館の例として、経営者が従業員とともに「3年後の旅館のイメージ」を作り、接客、料理、設備、イベントの点からそれぞれ品質向上、改善計画を作成した。従業員の中から実行責任者を選び、社内・館内で組織的に改善運動を行い、顧客から評価される結果を得ている。

組合主体の「コンセプトや運動方針の明確化」が、個別旅館に浸透していることが分かる。

(3) 事例3：巡回バス等の運行・協賛

草津、伊香保、水上、四万、老神などでは、巡回バスやシャトルバスを運行し、利便性の向上の点で顧客から評価を得ている。

首都圏からの高速バス「伊香保温泉号」「上州ゆめぐり号」「四万温泉号」などで来られた観光客が、温泉地に来てからの観光の足として利用している。運行する側としての目的は、主に観光客の足の確保、温泉地内や観光地域の渋滞緩和、環境保護である。更に顧客へのサービス向上を目的に、観光紹介を行っている温泉地もある。

輸送手段としての運行

鉄道、バスを利用して来られた方が、近隣の自然、名所、旧跡をまわることが出来るよう「観光客の足」として、温泉地とその周辺の観光地を巡回するバスを運行している。

水上では、巡回バスのコースを3コース設けている。1日500円のパスポートで各コースどれでも自由に乗ることが出来る。

1) 南コース：駅周辺の巡回 45分 7便/日

このコースは、主に鉄道で来た顧客の足を目的として設定されている。

2) 中コース：谷川、藤原ダム観光コース 80分 4便/日

3) 上コース：宝川方面観光コース 3便/日

巡回バスと観光紹介との連携

観光客とのコミュニケーションを図るため、また、温泉地・周辺の良さを知ってもらうための活動として、観光地でガイド・説明を行っている地区がある。

水上では、紅葉シーズンである10月～11月の土・日・祝日に、巡回バスの到着を待ち、諏訪峡の遊歩道で商工会議所ボランティアガイドの方が周辺を案内している。

運営形態

町で運営している「草津」「伊香保」、観光協会が事業主体となり運行を民間バス会社に委託している「水上」など、幾つかの形態がある。運営に関しては、各温泉地とも利益より観光客の足の確保を重視している。



副次的な効果として、温泉地内の交通緩和（四万）、自然環境の保護（老神 鳩待峠/尾瀬）の効果も得られている。巡回バスの運行は、個々の旅館による送迎の負荷軽減にも一部寄与している。今後の課題は、利用促進とバス運行会社との連携、費用低減等である。

(4) 事例4：青年部のイベント企画（地元で熱気球を上げる）

伊香保では、青年部のイベント創出活動の中で「地元を再認識して地元の良さアピールしたい」との意向により、青年部らしいイベントを企画し好評を得た。以下にその中から3つのイベントを紹介する。



「熱気球に乗って空から伊香保を一望する」

春のイベントとして「伊香保温泉の自然と景観の素晴らしさ」を伝えることを目的に、熱気球に乗って空から伊香保を一望するイベントを青年部が企画した。

伊香保の花である[つつじ]のじゅうたんを空から眺められ、参加者から好評を得た。

・開催場所 : 伊香保温泉長峰ヘリポート

・実施時期、参加等 : 5月、7月に実施（小中学生、大人 150名/回 参加）
経費は、同組合が、全旅連青年部全国大会で受賞した「青年部OB賞」の賞金と部費を充て、第1回は無料で実施し、第2回は有料とした。

「ほたる・あじさい鑑賞会」の開催

初夏のイベントとして、ほたる（箱島）とあじさい（入沢）の鑑賞会を実施した。

経営者や従業員が地元の良さを知り、顧客に紹介して数多くの伊香保の自然を満喫していただいた。自家用バスで送迎を行っている旅館もある。

「夜間ロープウェイ」の運行

夏のイベントとして、青年部主体で8月中のロープウェイの運行を行った。標高950mの山頂で「涼風を感じながら、星空と夜景を楽しむ」ことが出来、観光客にも評判となった。

当初、青年部が町営ロープウェイの夜間運行を町に持ちかけたが、諸般の事情により運行困難な状況であった。しかし、青年部主体で照明を設置し安全を確保するなどして、見事に運行を実現した。

青年部の発案・実行がきっかけとなり、町営ロープウェイの夜間運行を定着させた。

・夜間運行時間 : 午後7:30 ~ 午後9:30（金、土、日 運行）

(5) 事例5：助成金を利用した活動

群馬県が行っている「千客万来支援事業」等の積極的な活用により、組合の厳しい予算を補填し、共通的な設備の拡充を各温泉地で実施している。実施例を以下に挙げる。

看板の撤去と新設（老神）

老朽化した看板を、県の補助金を活用し、県産材を用いた木造看板にリニューアルした。

（看板撤去20基、看板新設大2基、小20基）

温泉看板新設「泉質主義」（草津）

温泉看板を4カ所に新設した。

名所案内板、屋号看板の設置（四万）

裏見の滝 観瀑台の設置（水上）

マイナスイオン名所マップ作成：（水上）

マイナスイオンの町整備の一環として、マイナスイオン名所マップを作成し、測定標柱や休憩ベンチを設置した。

温泉地内への庭園式休憩スペースの設置（磯部）

「足湯」の設置：温泉源泉跡地引き湯工事を行い、跡地のリニューアルとして足湯を設置した。

観光客にも目に付く場所にあり、利用者も多い。（磯部）

おもてなしの推進（設備の拡充）（四万）

雨宿りの提供場所・トイレ貸出場所・四万川とふれあえる場所の案内板の製作

地元住民の四万温泉ぶら下げプレートの製作

地元住民向け、観光案内テキストの制作

その他

これらは、組合や観光協会が補助金を活用して実施した一部の例である。木造の建造物には、県産材を使用している。それぞれの事業は、100万円～500万円の交付を受けて整備が実現している。補助金対象となるためには、その有効性・効果が期待出来ることや企画力が求められる。

群馬県の「千客万来事業」の助成対象は、次の4項目である。

1) 国際観光推進 2) ビジタートイレ推進 3) 地域資源活用推進 4) 歩きたくなる観光地づくり推進である。実施例のように、助成対象の4項目が含まれ、観光客をもてなすのに相応しい事業案件については積極的に活用すべきである。

組合・協会等が自ら企画提案し、自助努力の姿勢を示すことにより、県等の支援を得られる。



第5章 まとめと提言

1. 調査して分かったこと

(1) 温泉旅館協同組合の現状

組織化

組織化率はそれぞれの温泉地によって異なっている。組織化率の高さは組合の結束力の強さを表す。組合としては規模の拡大を図るため、民宿やペンションの加盟を望んでいるが、元来家業である民宿やペンションは現在の組合活動にはメリットが無いと考えているため加盟が実現していない。それが組織化率の向上を阻んでいる。

他方、四万温泉にみるごとく100%の組織化を達成している旅館組合もある。さらにその組合の中には商店やサービス業も含まれている。このことは温泉地全体の情報の共有化が進んでいることを示している。

組合の活動

組合活動の内容・頻度は、それぞれの組合によって大きく異なっている。草津、四万など入込み客数を維持している温泉地の組合の活動は極めて活発である。

組合活動の中心は研修や勉強会である。また、「介護犬」「温泉の衛生問題」など、今日的な問題をテーマとした勉強会も実施されていた。

イベントは主として観光協会と共催のケースが多かった。組合事業としての共同購入や転貸融資は予想外に少なかった。

組合の問題点と取り組み

組合の役割や活動が、変化する顧客ニーズに合わなくなっていると考える。

「組合員に対するマーケティング研修、接客、経営セミナーなどの強化」と「顧客に対する働きかけとして、情報発信や広告・宣伝権限の強化」が今後の取り組み課題と考える。

(2) ニーズの多様化

近年の日本人の旅行形態は集団から個人へ、単なる見物から自己の旅行テーマ設定へと変化しつつある。

ニーズの変化としては、1) 低価格化、2) 湯治ブームによる泉質の追求、3) 温泉街の雰囲気、4) 近隣の観光資源、5) 温かいもてなしなどが挙げられる。

今回の調査でも温泉旅館もまた同様に職場の慰安旅行や団体バス旅行からマイカーを利用した家族や小グループの旅行へ変化していることを改めて確認した。また、その目的も単なる娯楽から泉質、周辺の自然、もてなしによる心の癒し等に移っている。価格面に関しても低価格志向が強まる反面、パワーシルバーと呼ばれる財力のある中高年層の増加により高級志向を持った宿泊客も増え、客層の二極化が進んでいることを再確認した。

(3) 地域活性化への対応

温泉商店街・地域住民との連携

伊香保・水上など大規模旅館を有する温泉地では、旅館内売店・娯楽施設での顧客の囲い込み型が特徴である。当然、温泉街や地域との連携が少なくなる。連携不足の温泉地に対しては、観光客からも「温泉街が寂しい」、「散策コースが欲しい」という声が聞かれる。

連携の良い事例は、草津・四万である。草津は街中の「湯畑」や「湯もみショー」を顧客に勧め、街に出かけるきっかけを作っている。四万では館内に売店を設ける旅館が少なく、宿泊客には商店街で買い物をしてもらう「よってんべえ運動」を行っている。

伊香保では住民を巻き込んだ「品質向上運動」が始まり、街づくりへの期待がかかる。

各温泉地において、さらなる近隣の観光スポットの観光客と温泉地の宿泊客を相互に回遊させる工夫が必要である。水上などでシャトルバスを運行し成功している例がある。

行政及び観光協会との協力関係

どの組合も資金不足に悩まされており、行政の補助金は活動実施に欠かすことが出来ない。

広告宣伝やイベント実施にあたっては、資金ほか人材の提供をも受けている。協力関係が上手くいっているようである。更なる組合の推進活動が期待される。

2. 組合活動活性化への提言

(1) 組合員満足のために

組合の機能強化

温泉旅館組合は「その温泉地らしさ」を形づくる中心的存在と考える。今回の調査では専従者不在の組合もあった。確かな組合運営をするための「人材の配置」が求められる。

そして組合のビジョンをもとに、ニーズにマッチする温泉地づくり、集客促進、コスト削減などを目的とした「機能別部会」の組成と活動を中心におくべきと考える。運営のための資金不足という状況を多くの組合から聞いた。組合と行政と観光協会がより一体化すれば、コスト・パフォーマンスの高い取り組みが出来るものと考えられる。

また、組織化率を高めるには「組合員に魅力あるサービスを提供する」ことが必要である。現在行っているイベントの企画や接客スキル研修を強力に推し進めるとともに、新たに「温泉旅館の経営やマネジメントスキル」、或いは「マーケティング」、さらに「個別の旅館の経営相談」などに取り組みば個々の旅館の体質改善に大いに寄与出来る。

「共通目的に向かってお互いの貢献努力とコミュニケーションの三角関係」が保てれば前に進むと考える。

広告・宣伝について

ブランド力のある温泉地では、広告・宣伝をしなくてもテレビ、雑誌、新聞などのメディ

アは、観光シーズンになれば必ず取り上げてくれる。訪問調査においてブランドを確立するまでの苦労話を聞くことが出来た。「ブランドは温泉組合、地域、行政の三位一体で作られたもの」であった。魅力が少ない、不利であると思い込んでいたところが、知恵を絞って「温泉地らしさ」を発見し、ブランドを確立したところもあった。

「自らの温泉地の強みと弱みを冷静に分析し、戦略を練った」ことが成功の要因である。

顧客はその温泉地らしさを強く求めている。温泉地の独自性が広まれば、メディアはパブリシティという形で取り上げてくれる。また、情報豊かなホームページは強力な武器である。ホームページのアクセス分析を行って、たえず更新し潜在的な顧客に新鮮で価値ある情報を提供することが重要である。

温泉旅館組合が取り組む活動においては、温泉地のコンセプトと活動目的を明確にし、運営の「計画 実行 チェック アクション」のPDCA サイクルをまわして管理すれば、活動をレベルアップさせることが出来る。

(2) お客様満足のために

ニーズ変化への対応

温泉客のニーズが多様化していることは調査のとおりである。日帰り客の受け入れ、温泉の泉質に関する浴槽ごとの表示要求など、基本的には個々の旅館、ホテルが取り組む内容であるが、組合としてニーズ変化に関する情報を収集し組合員に提供すべきである。ニーズ変化への対応のアイデアを組合内で共有し、温泉街全体の取り組みへと拡大させていく役割を担うべきである。

また、「宿の温かいもてなし」に関するニーズが高まりつつあることが調査の結果分かったが、対応方法として、従業員教育による「接客のプロ養成」が考えられる。しかし、接客スキルの高度化は、旅館、ホテル単独での取り組みには負担が大きいため、組合が中心となって推進することも有効である。もてなしへの対応は、入込み客をリピーター客へと進化させる重要な要素であるとともに、温泉街全体のイメージ向上に連がることであり、組合の積極的な関与が期待される。

独自の街づくり

温泉地を訪れる旅行者の大きな目的の一つは、温泉街の雰囲気を感じとること、つまり「温泉情緒」を味わうことである。温泉街のもつ情緒とは、それぞれの歴史、文化、伝統によって醸成された固有のものであり、地域の財産と言える。「温泉情緒を守り、創り出す」ことは、温泉街の継続的発展のために最も重要なことであり、そのために組合の果たすべき役割は大きいと考える。しかし、温泉街の雰囲気づくりとは、即ち「街づくり」である。組合単独で出来ることではなく、行政と地域住民、商店街組合などの関連団体が一体となり取り組

むべき活動となる。組合が行うべきことは、イニシアチブをとり各方面へ協力を働きかけることである。例えば、温泉街の清潔感を保つための清掃活動、景観に配慮した看板の設置、温泉商店街の空き店舗を組合の共同事業に活用するなどを「組合主導」で実施することである。積極的な地域貢献への取り組みが周囲の理解と協力を連がり、街づくりへと広がっていくのである。

(3) 地域のために

温泉旅館組合のもう一つの重要な役割として、組合員と地域連携の橋渡しが挙げられる。

温泉地コンセプトの確立

行政、観光協会、地域住民と協力し、温泉地のコンセプトを確立する。この地を訪れる観光客に、「温泉街」としてどのような楽しみ方を提供するか、他のレジャースポットより一つでも光る魅力（強み）を持つことが重要である。

そのためには、先ず「自らの温泉地の良さ、強みを再発見すること」が必要である。

地産地消の推進

地域における特産物、伝統工芸などの特色を生かし、農家（畜産農家）や飲食サービス業などの異業種と連携し、「収穫祭」・「畜産感謝祭」など、「地産地消」をテーマとした体験ツアー、イベントを組合自ら企画し実行していける体制を作る。

歩きたくなる温泉街づくり

商店街組合及び地域住民と連携し「歩きたくなる温泉街」を作り出す。

観光客が散策するコースを設定し、買物ゾーン・街並みゾーン・景色ゾーン・自然ふれあいゾーンなど地域割りする。

コース上の空き店舗を無くすため、組合として、足湯の設置や物産販売などの共同事業を試みることも必要である。

朝のすがすがしい散歩道、夜の情緒ある散策と、昔を懐かしむことが出来る「時間を考慮した街並みづくり」も必要である。朝市や夜の野店風店舗の運営など、地元の住民や商店に協力を求めるのも組合の役目となる。

住民には「誇りに思う街づくり」に協力してもらい、日頃から街の整備や清掃を行う。行政に依頼するところは依頼し、清潔感あふれる温泉街にする。

また、散策コースマップを制作することは勿論、散策コースには案内板や歴史などを記した看板などを設置する。「千客万来支援事業」の活用なども効果的である。

手作りイベント

温泉地のコンセプトに合った様々なイベントを実施し集客する。地域の歴史、財産を見直し、「手作りイベント」を行うことも街の魅力づくりと誘客に有効である。

国際化への対応

国際化への対応を強力に進める温泉地では、外国語の案内看板の設置や地元で通訳を養成する必要がある。これらは個々の旅館では困難であるため、組合主導を進めるべきである。

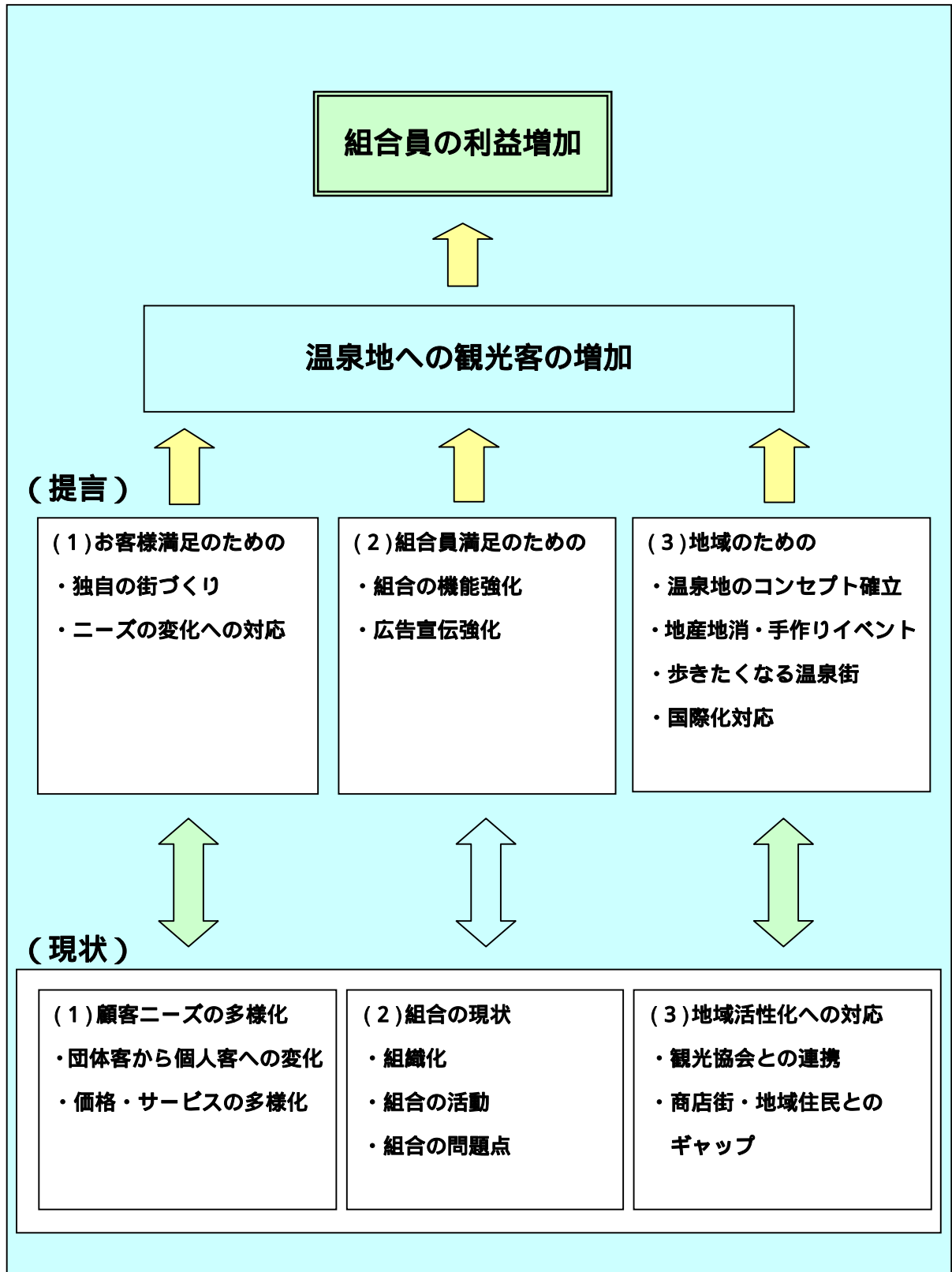
外国人の視点から見た温泉地の特徴を認識し、海外ツアー会社を通じた誘客活動により入込み客の増加を図るとともに、ホームページの外国語対応、組合加盟旅館の従業員へのマナー教育の実施も必要である。

以上が、組合活動活性化への提言である。

温泉地を訪れる客のニーズが大きく変化している中で、温泉旅館の繁栄は温泉地の繁栄と切っても切れない関係にある。即ち、旅館の魅力と温泉地の魅力を高め、温泉地のブランドを確立しなければならない。それは温泉組合の活動に依存するところが極めて大きく、組合活動の重要性を意味する。

私たちは、地域が一体となって日本の温泉文化の伝承と独自の街づくりに邁進する温泉旅館組合を応援します。

図表 5 - 1 組合活動活性化への提言 体系図



アンケート質問表

(社) 中小企業診断協会
群馬県支部

温泉旅館組合の活動状況についての実態調査

() 内には文言を、□には選択してレ印を付けてください。

*組合資料として別途頂ける場合は記入を省略してください。

1. 貴温泉組合の概況をお尋ねします。

- (1) 貴温泉組合名 ()
- (2) 組合設立年月 () 年 () 月 ()
- (3) 理事長 ()
- (4) 組合員数 ()
- (5) 当地の旅館総数 ()
- (6) 貴組合の組織率 ()
- (7) 専従事務員総数 ()
- (8) 年間事業予算 ()
- 内訳 {
- イ. 組合費総額 ()
 - ロ. 事業活動収入 ()
 - ハ. 補助金・助成金 ()
- (9) その他資料
- イ. 組織図・人員 () *差支えなければ、訪問時
 - ロ. 年間事業計画書 () にご提供ください。

2. 貴温泉組合の事業活動についてお尋ねします。

- (1) 定款に書かれている事業内容 ()
- (2) どのような部会がありますか、○で囲んでください。
イ. 青年部会 □. 女将さん会 □. 後継者会 二. その他 ()
- (3) 部会の活動についてお尋ねします。

部会名	目的	活動状況 (開催回数/年・内容)
イ. 青年部会	()	()
ロ. 女将さん会	()	()
ハ. 後継者会	()	()
ニ. その他	()	()

- (4) どのような共同事業を行っていますか、○で囲んでください。
またその内容を記入してください。

イ. 共同仕入	()
ロ. 共同受注	()
ハ. 教育	()
ニ. 宣伝・情報提供	()
ホ. 旅客案内	()
ヘ. その他	()

- (5) (今は行っていないが) 実行したい共同事業はありますか。

名前	内容
①	()
②	()
③	()

(6) 組合の共同施設をお持ちですか、○で囲んでください。

- イ. 集会所 ロ. 福利厚生施設 ハ. 駐車場
ニ. 共同浴場 ホ. 足湯 ヘ. その他 ()

(7) 年間で行うイベントの名前と開催月、及び共催相手を教えてください。

	名前	開催月	共催相手
①	()	()	()
②	()	()	()
③	()	()	()
④	()	()	()
⑤	()	()	()
⑥	()	()	()
⑦	()	()	()
⑧	()	()	()
⑨	()	()	()

* 差支えなければ訪問時、資料をご提供ください。

(8) イベントの効果に満足していますか。□にレ印をいれてください。

- | | |
|---|--|
| ① | (イ. <input type="checkbox"/> 満足 ロ. <input type="checkbox"/> どちらとも云えない ハ. <input type="checkbox"/> 不満足) |
| ② | (イ. <input type="checkbox"/> 満足 ロ. <input type="checkbox"/> どちらとも云えない ハ. <input type="checkbox"/> 不満足) |
| ③ | (イ. <input type="checkbox"/> 満足 ロ. <input type="checkbox"/> どちらとも云えない ハ. <input type="checkbox"/> 不満足) |
| ④ | (イ. <input type="checkbox"/> 満足 ロ. <input type="checkbox"/> どちらとも云えない ハ. <input type="checkbox"/> 不満足) |
| ⑤ | (イ. <input type="checkbox"/> 満足 ロ. <input type="checkbox"/> どちらとも云えない ハ. <input type="checkbox"/> 不満足) |
| ⑥ | (イ. <input type="checkbox"/> 満足 ロ. <input type="checkbox"/> どちらとも云えない ハ. <input type="checkbox"/> 不満足) |
| ⑦ | (イ. <input type="checkbox"/> 満足 ロ. <input type="checkbox"/> どちらとも云えない ハ. <input type="checkbox"/> 不満足) |
| ⑧ | (イ. <input type="checkbox"/> 満足 ロ. <input type="checkbox"/> どちらとも云えない ハ. <input type="checkbox"/> 不満足) |
| ⑨ | (イ. <input type="checkbox"/> 満足 ロ. <input type="checkbox"/> どちらとも云えない ハ. <input type="checkbox"/> 不満足) |

(9) イベントの効果を何で計っていますか。

- | | |
|---|---|
| ① | (・入込み客数増加 ・客単価増加 ・宣伝効果 ・その他) |
| ② | (・入込み客数増加 ・客単価増加 ・宣伝効果 ・その他) |
| ③ | (・入込み客数増加 ・客単価増加 ・宣伝効果 ・その他) |
| ④ | (・入込み客数増加 ・客単価増加 ・宣伝効果 ・その他) |
| ⑤ | (・入込み客数増加 ・客単価増加 ・宣伝効果 ・その他) |
| ⑥ | (・入込み客数増加 ・客単価増加 ・宣伝効果 ・その他) |
| ⑦ | (・入込み客数増加 ・客単価増加 ・宣伝効果 ・その他) |
| ⑧ | (・入込み客数増加 ・客単価増加 ・宣伝効果 ・その他) |
| ⑨ | (・入込み客数増加 ・客単価増加 ・宣伝効果 ・その他) |

(10) (今は実行していないが) 実行したいイベントは何でしょうか。

また回数や時期はいつですか。

	イベント名	回数や時期
①	()	()
②	()	()
③	()	()

(11) 組合としてどのような勉強会を開いていますか。

また、その回数やテーマを教えてください。

	名前	回数/年	テーマ
①	()	() ()	()
②	()	() ()	()
③	()	() ()	()
④	()	() ()	()
⑤	()	() ()	()
⑥	()	() ()	()
⑦	()	() ()	()
⑧	()	() ()	()
⑨	()	() ()	()

(12) (今は実行していないが) 実行したい勉強会がありますか。

また、その回数やテーマを教えてください。

	名前	回数/年	テーマ
①	()	() ()	()
②	()	() ()	()
③	()	() ()	()

(13) 事業資金の貸付けなどの金融事業を行っていますか。その内容を教えてください。

()
()
()
()
()

(14) 組合員の意見を吸い上げる方法 (あるいは場) を教えてください。

()
()
()
()
()

3. 貴温泉地域の入込み客の5年間～10年間の推移についてお伺いします。

(1) 貴温泉地域の魅力を説明してください。(泉質、湯量、環境、観光スポット、交通アクセスなど)

()
 ()
 ()
 ()

(2) (さしつかえなければ) 貴温泉地域で不利に思うことをあげてください。

()
 ()
 ()

(3) 入込み客の人数統計を教えてください

イ. 10年前 () 千人
 ロ. 5年前 () 千人
 ハ. 昨年 () 千人

(4) 日帰り客と宿泊客の割合はいかがですか

	宿泊客	日帰り客
イ. 10年前	() 千人	() 千人
ロ. 5年前	() 千人	() 千人
ハ. 昨年	() 千人	() 千人

(5) 平日、土日・祝祭日の稼働率統計はいかがでしょう

	平日の稼働率	土日・祝祭日
イ. 10年前	() %	() %
ロ. 5年前	() %	() %
ハ. 昨年	() %	() %

(6) 組合員の統計の数値はどのようにして集められるのですか

()
 ()
 ()

(7) 貴組合で過去10年の間にアンケート調査を行いましたか。

アンケート内容と結果を教えてください。

対象 (・組合員 ・観光客 ・その他)

いつ頃 ()

内容 ()

結果 ()

(8) この10年間の間に温泉にくる客のニーズの変化についてどう思われますか。

イ. 料金の観点

()
 ()

ロ. 団体客と家族旅行の観点

()
 ()

ハ. 日帰り客と宿泊客の観点

()
 ()

- ニ. 宿泊数の観点
 ()
 ()
- ホ. 観光スポットの観点
 ()
 ()
- ヘ. イベントの観点
 ()
 ()
- ト. 海外の観光客の観点
 ()
 ()

(9) ニーズの変化に対して組合が打ったイベントや取組み状況や効果について教えてください。

- イ. 効果のあった事例
 ()
 ()
 ()
 ()
 ()
- ロ. 効果のなかった事例
 ()
 ()
 ()
 ()
 ()
- ハ. 判定できない事例
 ()
 ()
 ()
 ()
 ()

(10) 効果的なイベントや取組みを行う際に障害になるものは何だと考えますか。

- ①旅館と組合の方針の不整合 ()
- ②行政との間 ()
- ③費用 ()
- ④地域(住民・商店街など) ()
- ⑤アイデア・企画力 ()
- ⑥人材 ()
- ⑦その他 ()

(1 1) 観光スポットと温泉旅館との共同取組みはどのようなことを行っていますか。

- ①割引券 ()
- ②ラリー ()
- ③おみやげの販売 ()
- ④パック商品 ()
- ⑤循環バス ()
- ⑥その他 ()

(1 2) 組合として今後は観光スポットとどのような連携をしますか。
いくつでもお答えください。

- ()
- ()
- ()

(1 3) 温泉商店街との連携事業はどのように行っていますか

- ()
- ()
- ()

(1 4) 組合として今後は温泉商店街とどのような連携事業を行っていきますか。

- ()
- ()
- ()

(1 5) 組合として今後は所属する市町村の行政や観光協会と
どのような連携事業を希望しますか。

- ()
- ()
- ()

(1 6) 組合として旅行業者等民間との連携はどのように行なっていますか。

- ()
- ()
- ()

4. 貴温泉組合の方針や位置づけをもう一度聞かせてください。

(1) 組合への組織化率(%)の現状をどうみますか。

イ. 満足している ロ. 分からない ハ. 不満足

理由 []

(2) 組合活動の現状に満足していますか。今後の取組みについてお聞かせください。

イ. 満足している ロ. 分からない ハ. 不満足

理由 []

今後の取組み []

(3) 組合と組合員の連携に満足していますか。今後の取組みについてお聞かせください。

イ. 満足している ロ. 分からない ハ. 不満足

理由 []

今後の取組み []

(4) 商店街や観光スポットとの連携に満足していますか。

イ. 満足している ロ. 分からない ハ. 不満足

理由 []

今後の取組み []

(5) 行政や観光協会との連携に満足していますか。今後の取組みについてお聞かせください。

イ. 満足している ロ. 分からない ハ. 不満足

理由 []

今後の取組み []

(6) 広告・宣伝をどのように行なっていますか。

広告媒体名	回数/年または月	費用
イ. テレビ	()	()
ロ. 新聞	()	()
ハ. チラシ	()	()
ニ. 旅行雑誌	()	()
ホ. インターネット	()	()
ヘ. 看板	()	()
ト. その他	()	()

(7) 貴協同組合にホームページはありますか。「あり」の場合、開設はいつですか。

・あり (開設 年 月) ・なし

(8) (7) で「あり」と答えた協同組合にお尋ねします。該当箇所に○をつけてください。

①誰が作成しましたか。

・自前 (組合内で作成) ・業者に依頼

②更新の頻度について

・定期的に行っている ・何か変更があった時 ・特に決めていない

③アクセス分析はしていますか。

・組合でしている・業者に依頼 ・していない

④運営費用に見合った効果はあると思いますか。

・あると思う ・どちらとも言えない・あまり無い

⑤インターネットによる予約は今後増えると思いますか

・かなり増える ・多少増える ・分からない

(9) 温泉旅館組合の現状の問題と課題についてお聞かせてください。

()
()
()
()
()
()
()
()

(10) 中小企業診断協会群馬県支部が協力できることがありますか。

()
()
()
()
()
()
()

(11) ご記入いただいた方のお名前をお聞かせください。

部署 () 役職 ()

お名前 () TEL ()

(12) 他に意見がございましたら、下記へお書きください。

以上です。ご協力ありがとうございました。調査結果につきましてはまとまり次第報告させていただきます。

なを、この調査内容につきましては本調査事業以外には一切使用いたしません。

インタビュー名 ()

記入月日 (平成 16 年 月 日)

おわりに

近年の国内観光宿泊旅行は減少傾向が継続している。原因は、可処分所得の減少、資産価格の低下、少子高齢化や雇用調整による先行き不安による消費抑制であると考えられる。一方、国民の健康志向、中高年層の活性化、新たなメディアの登場によるトレーニング・ジョギング・陶芸・園芸・パソコン・写真制作等の余暇活動は比較的好調である。

今回の調査・研究事業はこの減少傾向に属する「温泉地旅館協同組合の活性化対策の現状」であった。調査対象の7温泉地旅館協同組合・協会も入込み客数の減少、客単価の低下傾向はほぼ同様であるが、四万はここ数年入込み客数は増加傾向であった。入込み客のニーズの変化が主要な要因と考えられる。各温泉地を取巻く環境は、泉質、湯量、自然、観光スポット、交通アクセス等様々であるが、何よりも「その温泉地のコンセプトを作りその実現化に温泉地を挙げて取り組む」ことが課題であろう。

県内4大温泉地は9～11月の宿泊客数が前年同期比13.5%の大幅減となっている（群馬県観光物産課調べ）温泉偽装表示疑惑に加え、浅間山の噴火、台風や新潟県中越地震による風評被害の影響と考えられる。温泉地旅館は相変わらず厳しい経営環境におかれている。

しかし、政府の観光立国の動き、県の千客万来支援事業を始めとする行政の様々な支援など温泉地旅館を覆おう閉塞感を打破するツールも多数用意されている。協同組合・協会の自助努力と相俟って経営改善に寄与することが期待される。

なお、今回の調査研究事業に当たり事前準備は十分行ったと思っていたが、各温泉地旅館協同組合・協会の活性化対策の現状を十分把握出来るアンケート質問表とならず、纏めの段階で関係者の方に何度もお手数をおかけしたことをお詫び申し上げます。

今後、この調査結果が温泉地旅館協同組合の活性化・温泉旅館の経営改善に役立てて致だけることを関係者は期待している。

平成17年1月

社団法人	中小企業診断協会	群馬県支部
	調査研究委員	吉 永 哲 也
	調査研究委員	丸 橋 正 幸
	調査研究委員	上 原 修一郎
	調査研究委員	小 泉 靖
	調査研究委員	鴻 上 まつよ
	調査研究委員	長 崎 廣 行
	調査研究委員	渡 辺 英 男