

那須塩原市板室温泉における宿泊施設の経営特性

Management Characteristics of Accommodations
in Itamuro Onsen, Nasushiobara City

鳥水 梨歩¹・鈴木 富之²

TORIMIZU Riho, SUZUKI Tomiyuki

¹宇都宮大学地域デザイン科学部卒業生

²宇都宮大学地域デザイン科学部講師

那須塩原市板室温泉における宿泊施設の経営特性

Management Characteristics of Accommodations in Itamuro Onsen, Nasushiobara City

鳥水 梨歩¹・鈴木 富之²

TORIMIZU Riho, SUZUKI Tomiyuki

本稿の目的は、伝統的な湯治場である栃木県那須塩原市の板室温泉における宿泊施設の経営特性を分析し、それらの経営が多様化した要因について明らかにすることである。

板室温泉の宿泊施設は、その経営特性に注目すると、①湯治客中心で湯治場らしさを守り続けている宿泊施設である「湯治型」、②湯治場としての性格を維持しつつ、特定の趣味・嗜好を持つ観光客などの受け入れに積極的な宿泊施設である「湯治+趣味特化型」、③2000年代に入って建て替えを行い、建物や内装、備品などに重点を置くことにより、従来の湯治場のイメージとは一線を画した高級感を演出している宿泊施設である「高級型」に分類することができた。

このように、宿泊施設の経営が多様化した要因として、①板室温泉が温泉地として小規模であったこと、②板室温泉を訪問する観光客の観光行動が変化したこと、③インターネットの普及により、宿泊施設の個性が可視化しながら宣伝できるようになったことの3点が指摘できる。

キーワード: 湯治、宿泊施設、温泉旅館、アウトドアアクティビティ、那須塩原市板室温泉

I. はじめに

1. 研究の背景と目的

温泉地は旅行先として根強い人気があるが、宿泊施設数や宿泊客数はともにピーク時より減少傾向にある。とくに、本来長期滞在型である湯治場では宿泊日数が短縮する傾向がみられ、観光客を確保するための取り組みがみられている。

環境省では、温泉入浴に加え、周辺の自然、歴史・文化、食などを活かした多様なプログラムを楽しみ、地域の人や他の訪問者とふれあい、心身ともに元気になることを目指した「新・湯治」¹⁾を推進しており、湯治場における新たな取り組みは国家規模での課題であることがうかがえる。

近年、観光客の趣味・嗜好に合わせた体験や交流を目的としたニューツーリズムが発展しており、とくに温泉地はヘルスツーリズムにおいて重要な役割を担っている。これまでの利用客とは異なった層の観光客が増加することも予想され、多様なニーズに応じた変化が求められるだろう。

温泉地は従来のマス・ツーリズムを牽引した大規模温泉地と、伝統的に温泉療養を目的とした長

¹ 宇都宮大学地域デザイン科学部卒業生

² 宇都宮大学地域デザイン科学部講師 t.suzuki@cc.utsunomiya-u.ac.jp

期滞在型である湯治場の2つに大別される。前者では、マス・ツーリズムの衰退に伴って廃業する旅館や保養所も目立つが、定山溪温泉を取り上げた渡辺（2018）において、廃業した保養所が女性客向けのエステやヨガを行えるホテルや、高級志向の個人客向けのホテル、食にこだわったホテルなど多様なニーズに対応した宿泊施設に変化していることが示されている。低価格志向とは一線を画した宿泊施設が増え、閉鎖保養所を活用することで個人の多様なニーズに対応していると結論づけた。

後者においても、温泉地には様々な変化が見られるようになっている。滞在期間が短くなる中で個人のニーズに特化した魅力創造の取り組みが進んでいる。井上・内田（2016）では、宿泊施設がハード面では快適な日常生活を過ごせる「暮らしの充実」、ソフト面では各地域や施設の特性に応じ、非日常を味わえる「個性的な取り組み」を試みていることが明らかにされていた。それを踏まえ、滞在者行動パターンと滞在型温泉地に求めるイメージに対応した、「内と外」の飽きさせないための仕掛けが必要であると言及されている。具体的な取り組みとして、浦（2013）では、石川県和倉温泉と珠洲温泉を対象とし、地域資源を活用したイベントの開催やスポーツ観光の推進、温泉めぐりスタンプラリーなどの取り組みが紹介されていた。また、今後の温泉地の方向性として、地域資源を有効に活かしたロングステイを提案している。藤本（2020）では、兵庫県浜坂温泉、静岡県畑毛温泉のランニングやサイクリングの愛好家を呼び込む工夫や、長野県鹿教湯温泉のノルディックウォークフェスタ、石川県一里野温泉の音楽会やなめこ採り体験などが挙げられ、外部環境の活用が長期滞在の可能性を高めることになると述べられている。韓（2016）では、ゆふいん文化・記録映画祭が取り上げられ、温泉地でのイベントの展開が進んでいることが明らかになっている。小堀（2008）では、新しい地域づくりの試みとして、宮城県東鳴子温泉の温泉療養プランの推進や現代湯治入門東鳴子温泉3日間ツアーの実施、大分県鉄輪温泉の地域ガイドが紹介されている。

以上の研究では、湯治場の新しい流れが取り上げられているものの、地域ぐるみのものが多く、宿泊施設レベルでの分析をしているものは少ない。各宿泊施設の経営に注目することで、民間主導によるニューツーリズム導入の可能性を示すことができるだろう。

本稿では、それぞれの宿泊施設への聞き取り調査をもとに、伝統的な湯治場である栃木県那須塩原市の板室温泉における宿泊施設の経営特性を分析し、それらの経営が多様化した要因について明らかにすることを目的とする。

2. 調査方法

板室温泉旅館組合、宿泊施設（10軒中協力の得られた9軒）、アウトドアアクティビティ企業（3社）への聞き取り調査を行った。板室温泉旅館組合への調査実施日は2020年11月11日であり、調査内容は板室温泉の歴史と現在の経営状況などである。宿泊施設の調査実施日は同年9月17日、



写真1 板室温泉街の様子（2020年）

（鳥水撮影）

11月9・19・21・24日であり、宿泊施設の経営の歴史と現状を調査した。アウトドアアクティビティ企業の調査実施日は同年9月17日、10月20日、11月20日であり、各企業のツアーの特徴や経営について尋ねた。

3. 調査対象地域の概要

板室温泉は、那須連山の西端に位置し、清流那珂川の上流沿いにある山あいの静かな温泉地である（写真1）。日光国立公園内にあり、標高は550メートル前後、豊かな自然景観や環境が保護されている。渓谷沿いの新緑や紅葉が広がり、ドライブコースとしても人気がある。温泉街には10軒の宿泊施設が建ち並んでいる。湯治場の歴史や雰囲気を感じることができる和風木造の建物や情緒豊かな町並みが残っており、年間をとおして全国各地から来訪者がある。

温泉は37～45℃のアルカリ性単純温泉で、古来より神経痛、リウマチ、高血圧、かっけ、脊髄病、小児麻痺などへの効能があり、療養・保養の湯治場としての歴史がある。40℃以下のぬる湯が板室温泉の最大の特徴であり、ゆっくり温泉につかることができると好評である。

周辺には、関節炎・神経痛治癒祈願の板室温泉神社、乳がん治癒祈願の竈岩神社、子宝祈願の木俣地蔵があり、湯治場ならではの三大祈願所として親しまれている。

II. 板室温泉の歴史と現状

1. 板室温泉の歴史

板室温泉は、後冷泉天皇の時代、1059（康平2）年3月に那須三郎宗重が鹿狩りのために山奥に入り発見したと伝えられている²⁾。1695（元禄8）年に会津中街道が整備されると板室宿が開かれ、宿場町の温泉として広く知られるようになった。その後寛政年間（1789～1801）の頃から板室温泉

は「下野の薬湯」として栄え、古くから那須七湯のひとつに数えられた。古くからの旅館は板室本村の人が隠居仕事として営んでいたもので、屋号は本村のものと同じであった。

1971年には、板室温泉は国民保養温泉地に指定され、さらに「ふれあい・やすらぎ温泉地」に選定された。かつて板室にも湯治客向けの自炊設備が存在していたが、1978年の火事の影響や消防法改正により、ほとんどなくなってしまった。高度経済成長期には農家のさなぶりや地元の老人会での宿泊客が中心であった。さなぶりとは、田植え終了後の祝いまたは休日のことを指し、板室では田植えや稲刈りの後に訪れる人が多かった。首都圏からの観光客の来訪もあり、高度経済成長期からバブル期にかけて、宣伝活動をしなくても次々と宿泊客が訪れる状況が続いた。当時は営業を行う人はおらず、旅行会社との契約もなかったため、宿泊客が旅館へ直接予約する形式であった。バス3台で訪れる団体もあり、旅館の稼働率が100%を超えることも珍しくはなかった。

しかし、1980年代後半に竹下登内閣によるふるさと創生事業で各市区町村に1億円が交付されたことを契機として、全国各地で温泉が掘削されたこと、バブル経済崩壊後における長きにわたる経済不況などにより、宿泊客の数は次第に減少していくようになった。2000年代以降は旅館の廃業がみられるようになった。2000年の板屋旅館をはじめ、米屋（2011年）、一井屋旅館（2015年）、江戸や（2017年）、ほたるの湯（2020年）が相次いで廃業した。

2. 板室温泉の現状

図1は2010年代以降における観光入り込み客数、観光宿泊者数の推移の動向を示したものである。板室地区の観光入り込み客数は、ピーク時に比べ減少傾向にあるものの、2010年代以降はほぼ横ばいに推移している。観光宿泊者数に関しては、全体的に減少傾向にあるが、2016年から2018年にかけて微増している。なお、2019年には観光入り込み客数、観光宿泊者数ともに減少したが、台風19号の影響によるものと考えられる。

現在、温泉地の繁忙期は4～5・7～8・10～11月である。閑散期は1～3・6・9・12月である。とくに夏季には那須への観光客や川遊びの日帰り客（日本在住の外国人など）で賑わい、路上が車でいっぱいになってしまうこともある。冬季は観光よりも温泉につかることを目的とした宿泊客が多く、那須のスキー客はほとんど訪れない。近年、板室温泉では1人客の増加がみられるようになり、とくにビジネス客、夫・妻に先立たれた単身の高齢者の宿泊も多い。宿泊客の居住地は東京都、埼玉県、神奈川県、千葉県など首都圏が中心である。

近年、板室温泉においては様々なイベントが実施されている。「板室温泉こいのぼり」は、もともと板室温泉の飲食店組合が板室に名物を作りたいという思いから始めたもので、現在は板室温泉活性化委員会（飲食店組合、板室温泉旅館組合、自治会、黒磯観光協会）が4～5月にかけて実施している。使わなくなったこいのぼりを集め、温泉街の那珂川にあげており、満開の桜とこいのぼり

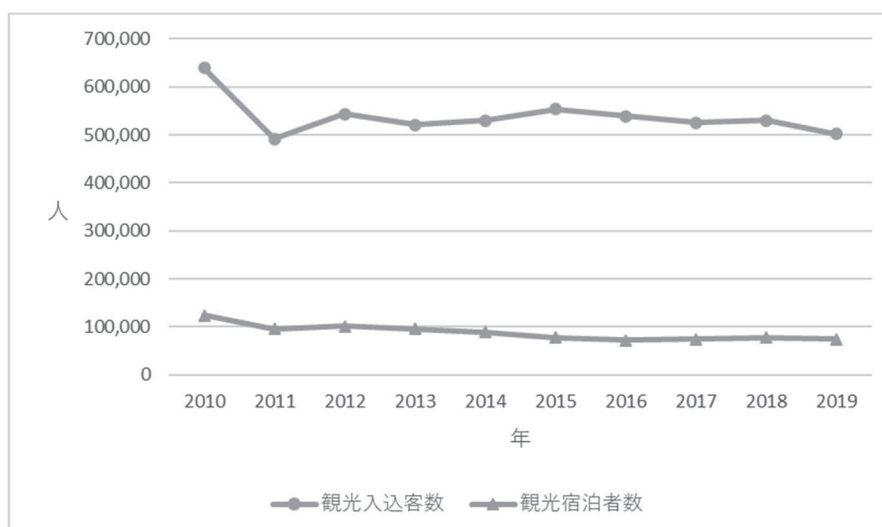


図1 板室地区観光入り込み客数と観光宿泊者数の推移（2010～2019年）

（令和2年3月那須塩原市定例記者会見資料により作成）

がみられると幅広い世代に好評である。2019年に黒磯観光協会と板室温泉旅館組合により始められた「ほたるんぼ」は、7月にホテルを観察するツアーである。板室温泉ではゲンジボタル、ヘイケボタル、ヒメボタルの3種がみられるが、これは非常に珍しいとのことである。ツアーの目的は板室の自然をPRすること、自然を保護すること、ホテルの生態について学ぶことである。ホテルの幼虫を取りに来る業者が増加してしまったこと、ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）で情報を得て訪れる来訪者の増加によってホテルに悪影響を及ぼす車のライトや懐中電灯の光が増えてしまったことから、ホテル観賞をツアー化し、自然環境の保護と観光客の確保を両立させている。ほたるんぼは人気のツアーとなり、2019年には1度で最高55人の参加を記録した。

2020年現在、板室温泉が力を入れているのがワーケーションである³⁾。ワーケーションとは、「ワーク」と「バケーション」を組み合わせた造語で、観光地やリゾート地でテレワークを活用しながら、働きながら休暇をとる過ごし方のことである。那須塩原市、黒磯観光協会、板室温泉旅館組合が連携して「板室温泉ワーケーションプログラム」を策定し、利用を呼びかけている。栃木県の三密回避旅行商品開発事業の一環で、板室温泉ワーケーション×アウトドアプログラム策定事業として実施している。

3. 板室温泉におけるアウトドアアクティビティ企業の出現

2000年代後半以降、板室温泉では、アウトドアアクティビティ企業3社（M社、N社、O社）によるアウトドアアクティビティツアーが実施されており、同温泉を訪れた観光客の新たな観光資源になっている。以下では、それぞれのアウトドアアクティビティ企業の特徴について述べる。

1) アウトドアアクティビティ企業M社

①企業の概要

M社は2016年に開業した企業である。繁忙期はゴールデンウィーク、夏、シルバーウィークなどの大型連休の時期であり、閑散期は11月後半～1月、3～4月である。スタッフは1人であるものの年間100回ほどイベントを開催しており、年間約500人がツアー・イベントに参加している。広報活動としては、東京の会社とホームページ発信を強化したり、Facebook、InstagramなどのSNS、ブログを活用した情報発信を行ったりしている。

②経営

M社は板室温泉でのレギュラーツアーとしてネイチャーツアーやナイトツアーを通年行っている。ツアーは最大3kmのため、初心者でも参加しやすいようになっているのが特徴である。ツアーはリクエスト制をとっており、希望に応じて開催するため、個人客が中心である。ネイチャーツアーの参加者は40代以上が多い。一方、ナイトツアーの参加者は20代後半～30代が主で、とくにカップルでの参加が多い。タンデムハンモックを使って心地よい雰囲気を作り、暗闇の中で自分の内面と向き合うことができるのもナイトツアーの特徴である。プロのカメラマンが同行し、星空をバックに写真撮影する技術を高めることもできる。希望に応じて、写真撮影に特化したツアーを行うこともあるという。

宿泊客の参加のタイミングとしては、ツアー参加後にチェックインする場合、観光や他のツアーへの参加後に参加する場合もあるが、多くのツアーが午前中に実施されることもあり、宿泊後に参加するケースが多い。

M社の代表者は、閑散期にはフクロウの研究を行っている。代表者はかつて動物専門学校に通っており、その後動物園の飼育員をしていた。退社後、環境省のアクティブレジャーとして活動し、地元の生き物を再注目するようになった。那須平成の森で動物調査をするなかで、周囲からの勧めがあり、ガイド業を始めた。近年では、他ガイドからエデュケーターとして指導して欲しいという依頼もある。他企業のツアーにヘルプやアルバイトとして参加することもあり、経験を活かし危機管理をフォローしている。

板室温泉の各旅館と、宿泊とアクティビティ体験をセットにして販売する取り組みを始めている。旅館が取り組み始めているワーケーションに関心を持っており、家族を連れてワーケーションに来てもらえば、アクティビティに参加する選択肢も増えると考えている。今後は各旅館とより密接に連携しながら、宿泊と体験の結びつけを強めていく予定である。

2) アウトドアアクティビティ企業N社

①企業の概要

N社は、2008年に日光の川治温泉で設立された企業である。2012年には、板室温泉での活動が始まった。本社、那須塩原営業所ともに観光協会からの依頼がきっかけで設立された。祖父母が温泉に入っている間に孫たちはアクティビティに参加するというように、親子3世代で温泉地を楽しんでもらうことを目的としている。板室温泉を拠点とした理由は、川やダムがあるという立地の良さである。水辺のアクティビティをやりたいという思いがあったため、板室は活動に適した場所だったという。

那須塩原営業所の職員数は、常勤2名、非常勤3名となっている。非常勤職員は他の仕事との掛け持ちをしていて、予約状況に合わせて勤務する交代制をとっている。

繁忙期は8月で、参加者の人数は年間の集客のおよそ半分にのぼる。閑散期は11月中旬～4月である。11月中旬まで板室地区で活動し、その後は12月下旬～3月中旬までマウントジーンズ那須でスノーシューツアーを行っている。繁忙期の7月後半～8月いっぱいには、都内の私立大学と提携し、3週間ほどのインターンを受け入れている。受け入れ人数は約5名である。インターンの受け入れを始めてから5年ほどではあるが、インターンをした学生が就職するケースもあったという。閑散期には、常勤職員はガイド業や事務作業を行っている。非常勤職員の場合はアルバイトとしてスキー場で働く人が多い。

②経営

板室温泉では、県管理のダムでカヌーツアーとSUP（スタンドアップパドルボード）ツアーを行っている。両ツアーともに時間は約2時間、定員は30名である。カヌーツアーは4～11月中旬にかけて行われる。犬連れの参加者も多いため、犬用ライフジャケットが用意されているのも特徴である。一方、SUPツアーは6～9月に行われる。この時期に行うのは、SUPが水に落ちることを前提としており、水温の比較的高い時期に行うのが望ましいためである。これらのアクティビティの宣伝・予約の媒体は自社のWEBサイトのほか、楽天やじゃらん等のOTAを利用している。

参加者は30～40代が主であり、子連れや犬連れも多い。そのうち女性は約60%、男性は約40%である。予約の場合は約80%が女性となる。また、参加者のうち宿泊客は約60%、日帰り客は約40%である。板室温泉の宿泊者に加え、那須町の宿泊施設に宿泊した後に参加するが多い。

個人客が中心であるものの、那須への修学旅行や学校関係の利用も多い。とくに修学旅行は私立学校の6～7月の参加が多くなっている。定員が30名ということもあり、1度のツアーでは全員に体験してもらうことは難しい。そのため、午前と午後に分けて実施したり、他の企業と協力しながら複数のアクティビティに分けたりするなど、柔軟に対応している。

N社は地域内での連携にも力を入れている。那須の5軒、板室の3軒の宿泊施設と協力して、ツ

アー体験後に宿泊するプランを提供している。他のガイド業者とは、忙しいときにガイドの貸し借りを行うこともあるという。とくに、他のアウトドアアクティビティ企業（前出のM社と後述のO社）との関わりが強い。

現在の課題として代替ツアーがなく、天候に左右される場合が多いことである。悪天候が理由の場合、キャンセル料を取ることができない。アクティビティは小雨の場合なら実施できるものの、無理強いはいできないため、実施は参加者の判断によるものとなる。悪天候時の中止の判断は県ではなく、主にN社側で行われるが、警報が出ている際は中止、注意報が出ている際は要相談というような県との取り決めがある。課題解決のため、現在は代替ツアーを考えているとのことである。

3) アウトドアアクティビティ企業O社

①企業の概要

O社は、2014年に開業した企業である。板室温泉での活動は2016年に始まった。繁忙期は8～9月、1～2月であり、閑散期は3～5月、10～12月である。代表者1人で運営しており、繁忙期には鬼怒川のアウトドアアクティビティ企業の知人や、M社の代表にガイドを手伝ってもらうこともある。アルバイトを依頼することもあるが、命を預かる仕事であるため、簡単には任せられない現状がある。そのため、コミュニケーション能力と遊びへの関心があることはもちろんのこと、ツアーガイドへの興味や責任感があるかを任せる基準にしている。矢板市の塩田ダムではカヌーツアー、高原山ではスノーシュートレッキング、滝めぐり、ファミリーキャニオニングを行っている。また、日光ではアイスクライミングや雲竜溪谷ガイドツアーを行っており、1年を通して7つのプログラムを提供している。板室ではN社と受付が同じ場所であるため関わりが強く、ガイドや不足している物品の貸し借りが行われている。

O社を設立したのは、地元の自然を活かして何かできないかと考えたことがきっかけである。代表者はもともと美容師をしていたが、30歳で退職した。当時、趣味のスノーボードの仲間が鬼怒川のアウトドアアクティビティ企業（ラフティングなど）に勤めており、その会社でアウトドアの仕事に従事するようになった。鬼怒川のアウトドアアクティビティ企業を辞めた後、O社の設立に至った。O社のツアーでは、もともと勤めていた会社で得たリスク管理の知識や実践を活かしている。

ツアー参加者を集めるため、まちづくり活動にも積極的に参加している。代表者は矢板市観光協会の理事や商工会青年部の副部長も務めている。2020年は矢板市の複合施設の運営で行っている。オーナーである材木店の方から相談を受け、観光案内所やゲストハウスの入った複合施設をオープンさせた。2階のゲストハウスの運営は代表者が行っており、図面を書いてドミトリーを手作りした。板室温泉で行われているイベントの手伝いにも参加し、フィールドである地域全体の活性化に尽力している。

②経営

板室温泉では、6～10月中旬にかけてリバーウォーキングのツアーを開催している。飛び込みができたり、きれいな川の水に触れられたりすることができる。とくに繁忙期の8～9月には毎日開催している。ターゲットはファミリー層で、子供からお年寄りまで川遊びを楽しむことができる。アップダウンがなく、往復1kmのコースであるため、祖父母世代も無理なく参加できる。また、リバーウォークは犬も参加することができるため、犬連れの参加者も多いという。同じ犬種を飼育しているグループが参加し、1度のツアーで犬10匹が参加することもある。犬も安全に参加できるよう犬用ライフジャケットを用意している。さらに、犬は腹部が出ていて低体温症になりやすいため、人間以上に状況判断に気をつけている。参加者は、男性が約70%、女性が約30%である。那須の宿泊施設への宿泊前後の参加が中心で、板室温泉の宿泊客の参加は少ない状態となっている。個人客が約90%を占め、団体客の場合は大学のセミナーや企業研修での参加が多い。O社は参加者の希望に応じてプライベートツアーを行うこともあり、これがリピーターの獲得に繋がっている。異なった友人を連れて何度も参加する利用者もいて、ツアーの宣伝や周知にもなる。プライベートツアーでは普段参加できないような高齢者へのサポートを手厚く行うこともできて好評である。

板室での活動を始めたきっかけは、もともと板室でアウトドアアクティビティを行っていた知人があまり活動できていないということを知り、O社で場所を使わせてもらえることになったということだった。既に板室で活動していたN社のスタッフに協力してもらうことができたため、板室で活動を開始した際に大きな苦労はなかった。そのころ那須地域にアウトドアアクティビティを行っている場所が少なく、チャンスの大きい場所だと感じたという。

閑散期には、滝の整備やアイスクライミング用の氷づくりなど、冬場のツアーに向けた準備が主な仕事となる。また、閑散期にもできるツアーはないかと各地でフィールド調査をしている。マルシェへの出展や、市のイベントへの参加、拠点となる山の草刈りもこの時期に行うことが多い。

ツアーの宣伝は、ホームページとSNSで行っている。また、予約媒体としては、ホームページの他、じゃらんやそとあそびなどのOTAを活用している。

Ⅲ. 板室温泉における宿泊施設の経営特性

聞き取り調査の結果、板室温泉の宿泊施設は、経営の特徴をもとに3つの型に分類することができる(表1)。本稿では、それらを①「湯治型」、②「湯治+趣味特化型」、③「高級型」とする。

①「湯治型」は、「湯治客中心で湯治場らしさを守り続けている宿泊施設」を指す。宿泊料金は低く、連泊のための料金設定がされている。平均宿泊日数は他の類型よりも長い傾向にある。②「湯治+趣味特化型」は、「湯治場としての性格を維持しつつ、特定の趣味・嗜好を持つ観光客などの受け入れに積極的な宿泊施設」である。宿泊施設の個性を活かした経営スタイルである。3軒中2軒

表1 板室温泉における宿泊施設の特徴 (2020年)

		開業年 (建替)	主な客層	特徴	宿泊料金 (1泊1人)	客室 数	平均宿泊 日数	湯治 プラン
湯 治 型	宿泊施設1	1984	湯治客	綱の湯	7,990円～	41	5～7泊	○
	宿泊施設2	—	湯治客	登録有形 文化財	6,000円～	50	1泊	○
	宿泊施設3	1975	湯治客	源泉	6,530円	10	3～4泊	○
	宿泊施設4	1991	湯治客	シングル ルーム	7,980円～	81	1泊	○
湯 治 + 趣 味 特 化 型	宿泊施設5	1980	湯治客 サイクリスト	自転車 ・枕	8,950円	15	3.8泊	○
	宿泊施設6	1551	保養目的客	アート	20,000円～	31	2泊	○
	宿泊施設7	2016	愛犬家	犬用湯治 設備	20,000円～	6	1.2泊	×
高 級 型	宿泊施設8	1966 (2007)	女性	内装	20,000円	8	3泊	×
	宿泊施設9	1980 (2019)	高齢夫婦	現代建築	26,950円	3	1泊	×

(宿泊施設への聞き取り調査により作成)

は宿泊料金が20,000円以上となっている。③「高級型」は「2000年代に入って建て替えを行い、建物や内装、備品などに重点を置くことにより、従来の湯治場のイメージとは一線を画した高級感を演出している宿泊施設」とする。1泊あたりの宿泊料金が20,000円を超えており、部屋数が少ないこと(8部屋以下)が特徴である。この類型では湯治プランはなく、長期連泊者向けではない。

以下では、各宿泊施設の経営状況をもとに、各類型の特徴を明らかにする。

1. 湯治型の経営特性

1) 宿泊施設1の経営特性

①客層

宿泊施設1は、1984年1月に開業した旅館である。湯治客が主であるが、ゴルフや那須へのレジャーを目的とした宿泊客も訪れる。繁忙期は夏(9月除く)、10～11月であり、閑散期は冬(12～3月)となっている。

かつてはさなぶりによる湯治客が多かったが、2010年代前半から減少し始めている。現在では関東近辺からの県外利用客が多い。かつては旅館に3年間住んだ宿泊客もあり、長期滞在が主体であったが、現在は長くても半月の滞在にとどまっている。一般的には1名での利用が多く、長期の湯治のお試しで3泊する人や、5日～1週間ほど滞在する人が目立つ。2名での利用では2～5泊が多い。今後はワーケーションなどビジネス需要を考慮に入れた経営を計画しており、新たな客層の獲

得へ向けて動き出しているところである。

②経営特性

宿泊施設1は開業以来、宿泊客に郷里を感じてもらうため、木造で全館畳敷きの旅館となっている。湯船内湯も畳敷きであるため、入浴者が滑って転倒する恐れがなく、子供から高齢者まで安心安全に湯船を楽しむことができると好評である。また、宿泊施設1には、「綱の湯」という特徴的な温泉がある。綱につかまり立ったまま入るという板室温泉独自の入浴法で、1950年代頃まで親しまれていたものだという。立ったまま温泉につかると、胸のあたりからつま先まで水圧がかかるため、毛細血管まで血流が良くなり、温泉効果が上がるとされている。宿泊施設1では現在も綱の湯を残し、伝統と湯治場らしさを守り続けている。

宿泊施設1のこだわりは食事内容である。天然素材を大事にすることを心がけており、米、味噌、お茶、手作りの梅など、素材と品質にこだわった食事を宿泊者に提供している。

宿泊施設1では、サンドブラストを使用したガラス工芸体験も行っている。ガラス工芸は、1999年に湯治客が滞在の余暇を満了するためのアクティビティとして始まった。ガラスの透明感が温泉の透明感とマッチしていることから、ガラス工芸を取り入れた。また、ガラスは親しみがあり、きれいで簡単なものであることから、宿泊客が気軽にできるのではないかと考えたという。ガラスは風化しないため、思い出の品として残すことができる。ガラス工芸体験は子供から高齢者まで自由に楽しんでいるが、とくに若いカップルでの利用が多い。そのほか、卒業記念品を作る女子大学生や、結婚式のグラスを作る人もいる。万華鏡づくりも行っており、とくに子供に人気である。作ったガラス工芸はその場で持ち帰ることができ、充実した時間を過ごせる、思い出になると好評である。

1) 宿泊施設2の経営特性

①客層

宿泊施設2は、正確な開業時期は不明だが、400年以上前から続くと言われる老舗旅館である（写真2）。客室数は50室であるが、利用していない部屋があるため収容数は50名ほどである。木造の1919年に建てられた本館、1937年に建てられた別館、1952年に建てられた建物は文化庁より登録有形文化財の指定を受けており、ノスタルジックな雰囲気を楽しむことができる。これらから150mほど離れた場所には、現在の宿泊の中心である鉄筋コンクリート造の別館がある。明治以前の建物もあったが、1978年の火災により焼失してしまった。

繁忙期は5、8、10月と正月であり、閑散期は正月を除く1～2月である。現在の従業員数は4名だが、繁忙期には3名ほどパートを増やして対応することもある。客層としては70～80歳の湯治客が多い。もともと本館に来ていたリピーターが文化財に泊まりたいと宿泊に来るといふ。湯治客は1日に4回ほど入浴し、温泉街の散歩をして過ごすことが多い。宿泊中に散歩をする客も多い



写真2 湯治型（宿泊施設 2）の外観（2020年）

（鳥水撮影）

ため、運動設備は用意していない。洗濯機は無料で利用できる。

かつて湯治の方が圧倒的に多かったが、各地に日帰り温泉ができたことで 2010 年代前半頃から湯治客が減り、湯治客と那須町を訪れる観光客の割合がおおよそ半分ずつになった。そのため、平均宿泊日数は 1 泊にとどまる。かつて 1 週間～10 日ほど滞在する人が多かったが、現在は長くても 3～4 泊の滞在であるという。湯治をする前にお試しで 1 泊してみるという人もみられる。また、文化財に指定された旅館であるということもあり、建築家や歴史に興味のある人が本館への宿泊を目標にやってくることも多いという。ただし、食事は現在本館の調理場の管理が行き届かず、別館のみで提供されている。

かつては 5 人ほどのグループで湯治に来る人が多かったが、現在は個人で来る人が多くなっている。昔は旅館に段ボール 10 箱以上の服を置いていって滞在中に衣替えを迎える人もいたという。その名残もあって、現在も別館に宿泊客からの預かり物がある。

②経営特性

宿泊施設 2 は歴史的な雰囲気の色濃く残している。本館には洋風の模様が施された和製の本業タイルやドイツ壁が残されている。また、客室の名称である松・竹・梅にちなんで、障子の柄やライトの形に違いがみられる。また、部屋の入り口には室内であるにも関わらず庇が設けられており、建物全体として宮大工ではないと直せないような建築様式になっている。本館で使われているガラスは、現在のガラス店にはないもので、ガラスが割れてしまった際には蔵から持ってきて自分たちで切らなければならないという。床の間の脇を仕切る壁の下には、狛潜りという吹き抜けがある。狛とは犬の種類のことであり、犬がくぐるようなことからこの名称がつけられているが、本来は床脇の奥まで光を取り入れるための建築上の工夫であったとされている。

源泉掛け流しへのこだわりも特徴のひとつである。宿泊施設 2 の温泉は pH9.8 で強アルカリに近

いものであるが、これは栃木県内にもほとんどない珍しい泉質である。温度が非常にぬるいため、宿泊客から加熱してほしいと相談されることもあるが、そのままの温度を楽しんでもらっている。加熱したからといって効能に影響はないが、天然温泉に手を加えないことを徹底している。大浴場では熱め、中間、ぬるめの3段階の温泉を楽しむことができる。

青木サッカー場で試合が行われる毎年8月には、高校生のサッカーチームが団体で宿泊する。関東各地からの高校の宿泊で、1日に2チーム入ることもある。

近年では、アウトドアアクティビティ企業とのつながりもみられる。年末年始に行われるM社のツアー「提灯ナイトDEお湯詣で」では、宿泊施設2でマイ提灯を作り、その灯りだけで板室温泉神社へお参りに行く。今後も希望があれば積極的に文化財を活用していきたいという。また、宿泊施設2は、今後も湯治宿として営業を続けていくことを目指している。高齢者が増えていく社会のなかで、ゆっくり宿泊できるという長所を残したいという。

3) 宿泊施設3の経営特性

①客層

宿泊施設3は、1975年に開業した旅館である。客室数は10室であり、収容人数は26名となっている。従業員数は3名であり、忙しさの状況に応じて派遣を依頼したり、友人に手伝ってもらったりすることもある。繁忙期は4～11月で、閑散期は12～3月である。

主な客層は湯治目的の高齢者で、リピーターが多い。お土産を持って宿泊に来る人もおり、玄関正面には宿泊客が作った作品などが並んでいる(写真3)。4年ほど前から楽天、じゃらんなどのOTAでの予約を始めたことで、那須町への観光を目的としたファミリー層も徐々に増加している。割合としては、湯治客は約70%、OTAで予約した短期滞在客が約30%である。OTAでの予約を始めたことで1泊の宿泊客が多くなり、現在の平均宿泊日数は3～4泊となっている。湯治客の場合、現在でも1週間～10日ほど滞在することもあるが、徐々に短期間になりつつある。

湯治客はグループで宿泊し、客室で話して過ごすことが多い。かつては長期滞在者向けに将棋やゲートボール場の貸し出しがあったが、現在は廃止している。

②経営特性

宿泊施設3の特徴は、冬でも加熱しない源泉である(図4)。湯治客の中には、加熱したお湯と源泉の違いがはっきりわかる人もいるという。天然の温泉を楽しんでもらうことを重視しているため、性質の良い温泉を楽しみに宿泊する人が多い。



写真3 宿泊施設3における湯治客から贈られた作品（2020年）
（鳥水撮影）

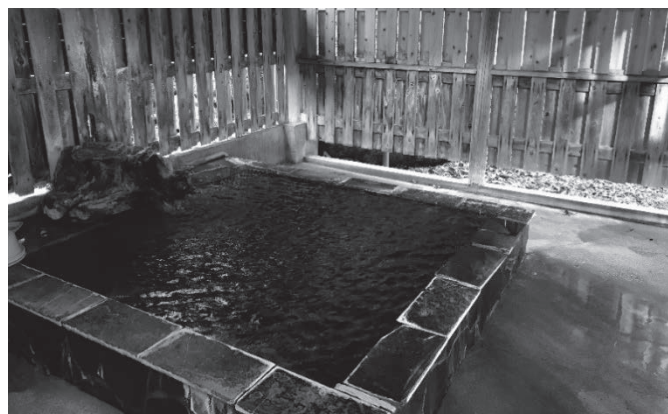


写真4 宿泊施設3の露天風呂の様子（2020年）
（鳥水撮影）

食事は手作り中心で、地元の野菜を活用している。湯治宿であるため、メニューは高齢者向けを意識している。OTAでの予約を始めてからは、子供連れでの宿泊が増えたため、子供でも食べられるような料理を提供できるようにもしている。

スポーツとのつながりとしては、8月には青木サッカー場で行われる大会に出場するサッカーチームの受け入れが挙げられる。サッカーチームの年齢層は、中学生、高校生である。かつてはスキー客の宿泊もみられたが、最近はほとんどない。

4) 宿泊施設4の経営特性

①客層

宿泊施設4は、1991年に開業したホテルである。客室数は81室で、収容人数は170名となって

いる。本来客室は100室あるが、2000年頃にファミリー客に対応するため、4人部屋用を大きな部屋に改築したため、部屋数は当初より減った。従業員数は35名ほどである。

繁忙期は年末年始、7～9月、11月であり、閑散期は12～6月である。客層は70歳以上の高齢者が中心で、1人で長期滞在することが多い。湯治客はホテル内でゆっくり体を休め、近隣を散歩して過ごしている。滞在期間は1～2週間が主体となっている。2010年代中頃まで湯治客がほとんどであったが、2010年頃から徐々にファミリー層や観光客の宿泊も増えている。そのため、現在の平均宿泊日数は1泊程度にとどまる。

かつては高齢者をターゲットにして新聞広告を出して宣伝していたが、徐々に効果がなくなり、2010年代中頃からはインターネットでの広告に切り替えた。固定の湯治客以外の観光客やビジネス客の誘致もできるようにというねらいがある。

②経営特性

宿泊施設4では、1名での利用と長期滞在を歓迎している。板室温泉の宿泊施設では珍しいシングルルームがあるが、これは経営母体がビジネスホテル経営を行っていたためである。ホテルという名称ではあるものの、実際の経営は旅館に近い。2000年代頃から全室にWi-Fiを導入しており、長期滞在の高齢者がインターネットを利用し株取引を行っていることもある。電子機器を用いる高齢者がわからないことを従業員に聞いてサポートすることも多く、気軽に会話できるアットホームな雰囲気を心がけているという。

また、食事に関しては、安い宿泊料金の中でも連泊の高齢者を飽きさせないように工夫している。毎日違うメニューを提供し、なるべく出来合いのものは使わず手作り中心にしている。ホームページには「豪華さはありませんが」と記載しており、宿泊客の期待以上の食事が提供できるよう努力しているという。

8月には青木サッカー場でサッカー大会が行われるため、学生の団体を受け入れることもある。基本的には一人ひとりの宿泊者に丁寧に対応したいため、団体客の受け入れはあまり行っていないが、予約状況によっては受け入れることもある。そのため、大型バスは1台のみ駐車可能である。

2. 湯治+趣味特化型の経営特性

1) 宿泊施設5の経営特性

①客層

宿泊施設5は、1980年7月に開業した旅館である。3階建て鉄骨造の建物で、客室数は15室、収容人数は43名となっている。従業員数は4名で、繁忙期にはアルバイトを2人ほど雇っている。平日は連泊の高齢者、休日はファミリー層の宿泊が主体である。

繁忙期は夏（ゴールデンウィーク～11月、ただし6月と9月を除く）、閑散期は冬（12～3月）

であり、観光客は那須へ出かけたり、板室温泉内でアウトドアアクティビティを楽しんだりすることが多い。また、近年では高齢者が自動車で板室温泉を拠点として仙台や会津、大洗などへ観光に行くことが増えているという。

湯治客が中心の宿であるが、目的には変化がみられるようになってきている。昔はさなぶりの湯治で年に4回ほど訪れる人が多かったが、現在は夏場の避暑や紅葉を目的として訪れている人が多い。高齢者の中には、毎月、2ヵ月に1回、年に4回などのペースで家族に送ってきてもらい、1週間ほど滞在する人もいる。かつての平均宿泊日数は7泊ほどで、2ヵ月滞在するような宿泊客もいたが、現在は3.8泊程度にとどまる。

②経営特性

湯治客の多い宿泊施設5では、快適さや健康に配慮したサービスとして、約30年間枕にこだわっている。板室温泉はよく眠れるようになる温泉としても知られており、宿泊施設5は昔から昭和西川のムアツ布団を導入し、睡眠に重点を置いたサービスを提供してきた。宿泊客は19種類の枕の中から好きなものを選んで使用することができるようになっている。枕が選べるようになったのは、経営者自身の枕が合わなかった経験がきっかけだった。枕が合わないことに悩み、様々な種類の枕を集め始めていたところ、宿泊客の中にも枕が合わず、座布団を枕にしている人を見かけたという。自身も同じ思いをし、眠ることの大切さを感じていたことから、宿泊客にも枕を選んでもらえるようにした。この枕へのこだわりが昭和西川とオリジナル枕を製作することにも繋がったとのことである。

宿泊施設5の特徴として、自転車愛好家とのつながりが挙げられる。経営者は那須ブラーゼンという自転車ロードレースのプロチームの外部役員も務めており、自転車愛好家の宿泊を歓迎している。自転車での宿泊者は通年来訪し、自転車に乗ってかいた汗を温泉でさっぱりと流している。宿泊施設5では2010年頃から空気入れや修理道具を備えており、自転車で訪れた人も安心して宿泊できる環境が整えられている。また、入り口の前にはサイクルスタンド(図5)が置かれていたり、サイクルピットサイン(図6)が掲示されていたりする。サイクルピットとは、サイクルスタンドや空気入れ、簡易修理キットが備えられており、休憩やトイレ、水分補給等ができ、サイクリストが困ったときに気軽に利用できる施設とされている。このサイクルピットサインは那須町が配布しているもので、那須地域共通のものとなっている。自転車仲間同士や、チームのメンバーで宿泊する人が多く、チームの合宿も受け入れている。なかには毎日訪れる選手や自転車愛好家もいて、宿泊客同士での情報交換・コミュニケーションの場にもなっている。勝風館が自転車愛好家を集めるための情報提供や広報を行っているわけではなく、宿泊したサイクリストのSNSや、ボランティアで知り合った人の口コミをきっかけに広まっているのだという。



写真5 サイクルスタンド (2020年)

(鳥水撮影)



写真6 サイクルピットサイン (2020年)

(鳥水撮影)

2) 宿泊施設6の経営特性

①客層

宿泊施設6は、1551(天文20)年に開業した旅館である。客室数は31室で、収容人数は86名である。従業員数は50名で、うち正社員は16名となっている。平日は60歳以上の宿泊客が主体であり、休日は20～40代の宿泊が多い。宿泊客の目的は観光ではなく保養であり、60歳以上は2泊、20～40代は1泊することが多い。かつては5～10日ほど滞在する人が多かったが、長期滞在が減ってきている。繁忙期は8～12月であり、閑散期は12、2～3月である。

宿泊施設6は現代アートを経営の軸とする「保養とアートの宿」であり、美術館を併設したり、展覧会を実施したりするメセナとしての役割を持つ。かつては湯治宿であったが、現社長が1989年にアートスタイル経営を始めた。

宿泊施設6には、芸術家S氏の倉庫美術館や、支援アーティストの作品を展示するギャラリー、

展示会が行われるサロン、作家の器を購入できるショップ、器の展示室、図書室などが設けられており、アートに触れながらゆっくり過ごすことができる。

長期滞在者向けには、マンション管理の別会社をつくり、1年や1ヵ月契約で貸し出している。長期滞在者向けの建物は、東の館、西の館、北の館、南の館の4棟である。このうち、南の館は一軒家であり、薪を燃やして入る五右衛門露天風呂や、本格的なキッチンが備え付けられている。

②経営特性

宿泊施設6の最大の特徴がアートスタイル経営である。評価の定まっていなかったことにはチャレンジの価値があると考え、現代美術に着目したのだという。芸術文化を取り入れることで宿泊客に選ばれる個性が出るのではないかと考え、従業員などからの批判を覚悟した上で温泉と生活文化と芸術を提供するというアートスタイル経営を取り入れた。

敷地内にはS氏が手がけた、風・空・地がコンセプトの3つの庭園を設けている。それぞれ風の耕路(写真7)、集空庭(写真8)、空間見石庭(写真9)という名前がついており、このコンセプトは空海が説いた森羅万象の根源である六大(地・水・火・風・空・識)に基づくものである⁴⁾。

宿泊施設6では様々な催し物が行われているのが特徴である。展覧会に足を運んでアーティストに声をかけることもあるが、宿泊施設6の取り組みを知って、芸術家の方からアプローチがあることが多くなっている。催し物については、イギリスの大学で美術を学んだ社長の息子が中心となって選んでいる。

宿泊施設6では、アーティストの支援活動も行っている。現在の支援アーティストは3名で、13年間行った公募展で約500名の中から選ばれた。支援アーティストが宿泊施設6の従業員として働くことも多いのだという。これは、芸術家はしばしば変わっているといわれてしまうが、そのように捉えられないようにするためにサービス業で社会経験を積んでおくべきだという考え方にもとづいている。倉庫美術館に作品が展示されているS氏も支援アーティストの1人であった。宿泊施設6はS氏を従業員として雇いながら、彼を支援することで世界的な芸術家へと押し上げた。S氏を12年間支援し、最後に宿泊施設6ののれんを作ってもらった。このように、宿泊施設6は単なる宿泊施設ではなく、芸術家を育成し世界へ送り出す場にもなっているのである。

3) 宿泊施設7の経営特性

①客層

宿泊施設7は、2016年に開業したホテルである。2015年に閉館した旅館をリノベーションした宿泊施設で、客室数は6室、収容人数は15名である。賃貸の建物であるため、温泉権を持っていない。宿泊施設7の仕事は隣接する那須町の姉妹ホテル(本館)の仕事に組み込まれているため、専任の従業員は1名で、残りは予約に応じて本館からスタッフが派遣される。チェックインも基本



写真7 風の耕路 (2020年)
(鳥水撮影)



写真8 集空庭 (2020年)
(鳥水撮影)



写真9 空間見石庭 (2020年)
(鳥水撮影)

的には本館で行う。繁忙期は7月中旬～9月であり、閑散期は12～3月である。

首都圏や隣接する福島県からの宿泊客が主で、とくに埼玉県、東京都、神奈川県、栃木県からの宿泊が多い。客層としては、時間や経済的に余裕のある50～60代の高齢夫婦が中心となっている。同犬種や同じブリーダーから引き取った犬を連れたグループでの旅行も多い。また、トリミングを行うサロンが常連客を連れて貸し切りにもするという。観光客は宿泊前後に、ワンコネット那須協議会発行の『那須ワンちゃんとお出かけマップ』に掲載されている施設を訪問したり、アウトドアアクティビティのツアーに参加したりすることが多い。連泊は少なく、平均宿泊日数は1.2泊となっている。

宿泊施設7は、シニア犬や愛犬の健康を考えるオーナーのための宿であり、那須のペットツーリズムを牽引している。ターゲットはシニア犬、疾患のある犬、術後のケアが必要な犬、犬連れの女

性である。本館はもともとテニス客で賑わったコテージだったが、2011年の東日本大震災で観光が打撃を受けると赤字になり、2014年に現在の経営主体に事業譲渡された。社長は黒字化するため、他の宿泊施設が実施していないペット客の受け入れを始めた。

②経営特性

健康シニアをつくるのがペット業界で重要なことであるが、はっきりと取り組んでいる人や企業はこれまでになかった。そのような状況下で、東京で老犬介護をしていたペットケアサービス L 社と巡り会い、犬と人間の湯治ができる宿泊施設を作ることになった。L 社は飼い主へのセミナーを行っており、股関節変形症の研究や改善のサポートを行っていたため、犬の健康サポートを温泉で行うという運びになったのだという。宿泊施設 7 の社長、L 社代表、JAPAN ペットケアマネージャー協会の I 氏、動物の行動学を勉強していた K 氏の 4 名で「伏半（ともいぬ）」という専門家集団を立ち上げ、宿泊施設 7 の企画・設計が行われた。伏半は板室温泉での運営をきっかけに、高齢犬のためのリノベーションや、犬との共生住宅を考える住宅メーカーや家具メーカー、ペット同伴を目指すホテルへのアドバイスも行っている。それらの人々はかつて宿泊施設 7 を訪れたことがある人が多く、宿泊施設 7 は法人向けのコンサルティングをするためのショールームにもなっている。さらに、宿泊施設 7 はシニア犬をケアできる人材の養成の場所にもなっている。L 社のもとで知識を得た人が板室の温泉を使い、全国各地でマッサージを行うこともあり、板室が広まるきっかけにもなっている。社長はホテルの再生とは、単にリハビリ施設を作るだけでなく人材を養成できることであると考えている。

宿泊施設 7 には犬の湯治のための様々な工夫・設備がある。近年犬のアレルギーが多く、呼吸器疾患を持つ犬も多い。これらの犬にとって湿気は大きな問題であるため、天井のクロスには珪藻土を使い、除湿できるようにしている。また、客室では犬が歩きやすく、人間が膝をつきやすい床材が使用されている。すぐに剥がすことができる床材であるため、汚れてしまった際にも安心である。客室の 1 段高くなっているステージは、日中は遊びと運動のスペースとして客室を広く利用できるようにとオリジナルで制作されており、布団はソファ代わりになるようにセットされている（写真 10）。各部屋にはエクササイズ DVD が備えられており、バランスボールの貸し出しも行っている（写真 11）。犬専用温泉露天風呂は、温泉リハビリのための設備であり、浸かり湯と歩行湯がある（写真 12）。浸かり湯は 2 つの深さがあり、飼い主は足湯として利用することができる。歩行湯では飼い主とゆっくり歩くことによる温泉効果と足つぼ刺激で血流が良くなり、デトックス効果が期待できる。開業後にわかったことだが、板室の温泉は低張性の温泉で小動物に優しい。トリートメントをしなくても毛のつやが良くなったり、皮膚疾患の赤みがなくなったり、飲んでしまってもかえって腸の働きが活性化されたりと、犬の湯治に適した条件である。森と湖のドッグウォークは、森の中の山道を囲い、ノーリードで遊ぶことができるドッグウォークである。あえてあまり整備を

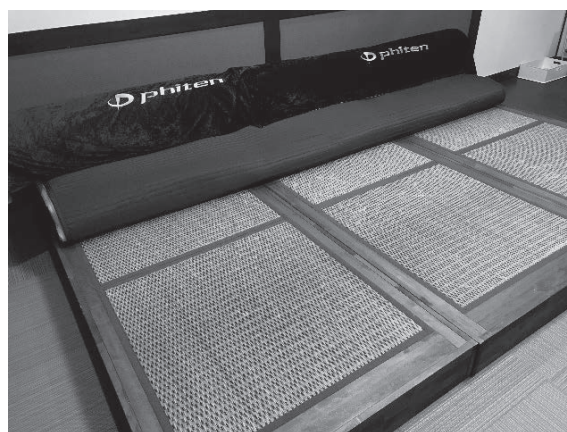


写真10 ステージと寝具 (2020年)

(鳥水撮影)

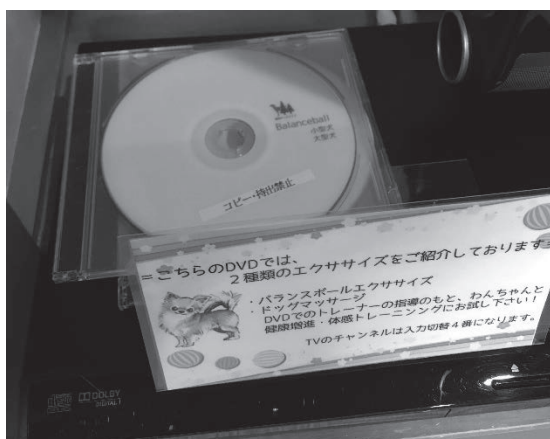


写真11 エクササイズDVD (2020年)

(鳥水撮影)



写真12 犬専用温泉露天風呂 (2020年)

(鳥水撮影)

いれず、坂道・枝・落ち葉・岩の中で走ったり歩いたりすることで、筋力アップが期待できる。セミナーハウスでは、骨盤矯正やO脚矯正のトレーニング、足腰の負担を和らげるためのマッサージ、栄養講座や愛犬と暮らす快適住宅の作り方などのプロによるセミナーを開催している。

ソフト面の取り組みとしては、犬と同乗できるバスは少ないことから、バス会社と契約してバス付プランを用意している。また、犬は去勢手術の影響で乳がんになりやすい現状があるため、籠岩地蔵にお参りするさんぽツアーを行っている。参加者の女性（人間・犬）全員に参拝記念のお札をプレゼントしている。犬専用温泉露天風呂で毎年実施されるプロによるペットプログラムである愛犬健康 DAY は非常に好評で、毎年 100 匹以上の参加がある。

板室温泉で活動するアウトドアアクティビティ企業とは密接に連携しているという。とくに、カヌーツアーはほとんど犬連れの参加であることもあり、営業活動をともにしたり、サービスの向上

について相談したりしている。

宿泊施設 7 の社長はワンコネット那須協議会の会長も務めている。これは日本一ドッグフレンドリーなリゾートを目指して発足させたものだ。活動はすべてボランティアで、『那須ワンちゃんとお出かけマップ』はペットツーリズム業界で最古参の媒体となっている。また、各地の大学で特別授業を行ったり、就職先の 1 つとして紹介したりして、ペットツーリズムの発信を行っている。食から健康を考えようと、那須の食材を用いたドッグフードの開発も行った。

3. 高級型の経営特性

1) 宿泊施設 8 の経営特性

①客層

宿泊施設 8 は、1966 に開業した旅館である。かつては 4 階建て 24 部屋の湯治場の宿であったが、2007 年に建て替えが行われ、現在の 8 部屋限定の現代建築の旅館となった（写真 13）。

湯治場時代の宿泊料金は 7,000～8,000 円であったが、現在は約 20,000 円と、約 3 倍の価格に設定されている。現在の従業員数は正社員 6 名、パート 8 名の計 14 名である。

繁忙期は夏から紅葉の時期（7 月後半～11 月）、閑散期は冬（12～3 月）である。繁忙期には那須への観光客が増える。現在の客層は 20 代後半～60 代にわたっており、そのうち女性が約 65% を占めている。母子旅行、ファミリー層、女子旅、カップル、マタニティの来訪者が多い。閑散期には雪の影響により、車ではなく電車で訪れる観光客が多い。雪を見るために訪れる観光客が多いが、混んでいない時期に宿泊したいというリピーターも数多く訪れる。湯治場であったバブル期にはスキー客の来訪があり、スキーウェアの乾燥にボイラー室を活用していた。現在ではスキー客の宿泊はないという。かつて地域住民がさなぶりで訪れ、田植えや稲刈りの後に 10 日間ほど滞在していたが、徐々に 1 週間ほどの滞在となり、現在では 3 日間ほどの宿泊が主となっている。湯治向けの宿泊プランもない。

②経営特性

宿泊施設 8 は、素材の「素」を中心とした「和敬静寂」をおもてなしの基本としている。「和敬静寂」は、千利休が茶道のあり方を表現した言葉である「和敬清寂」が由来となっている。和は温泉、敬は食事、静は環境、寂は人に結びつけた言葉で、心も体もゆっくり休んでいただきたいという思いが込められている。客室の布団は敷いたままにしておくことで、煩わしさがなく、一步引いた接客で宿泊者が寛げるようにしている。また、食事場所はそれぞれ区切られた食事スタイルとなっている。



写真13 高級型（宿泊施設8）の外観（2020年）
（鳥水撮影）

外注のアロマエステは板室温泉で唯一の取り組みである。オーガニックオイルとオーガニックエッセンシャルオイルを使用しており、利用者も多い。マタニティエステもあり、マタニティ層の獲得に寄与しているものと考えられる。

宿泊施設8が、現在の8室限定の現代建築の旅館になったのは、経営者の夢や趣味が関係している。宿泊施設8が大学時代にバブルが崩壊したため、静岡の熱海で2年間の修行をすることになった。当時、熱海は団体旅行が活発な地域であったが、景気の悪化により多数の旅館が廃業していった。そのなかで建物や内装などにこだわった小規模旅館が廃業せず残っているのを目にし、そのような旅館を作りたいという夢を持つようになったのだという。アメリカンカジュアルが好きで家具を集めていたり、建物にこだわっていたりしたこともあり、旅館を建て替えた際にはデザイナーを入れず、設計士と検討を重ねて現在の現代建築の宿を完成させた。木のぬくもりと、珪藻土壁の落ち着きのある客室は、梅、桃、柚、柑、橙、橘、楓、栂という名称にし、それぞれにおいて全て異なる造りとなっている。

近年では、板室温泉で活動するアウトドアアクティビティ企業とも活動をともにしている。M社の代表者とはモニターツアーで出会った。現在、他の企業とともにアウトドア協議会を立ち上げ、補助事業を申請したり、自身の所有する土地をアウトドアの拠点にしたりと、板室温泉でのアクティビティの充実を積極的に進めている。

2) 宿泊施設9の経営特性

①客層

宿泊施設9は、1980年10月に開業した旅館である。もともと別名称の旅館を営んでいたが、常連客に惜しまれつつも2019年8月に現在の場所に移転した（写真14）。



写真14 高級型（宿泊施設9）の外観（2020年）
（鳥水撮影）



写真15 客室「藍」（2020年）



写真16 客室風呂の様子（2020年）

（鳥水撮影）

客室は山吹、藍（写真15）、若草の3室で、収容人数は7名である。従業員は経営者の家族3名と、パート1名の計4名となっている。各部屋に天然温泉掛け流しの風呂があり、一般的な客室の風呂よりも大きく、湯量も多いのが特徴である（写真16）。繁忙期は6～1月であり、閑散期は12月、2～3月である。

宿泊施設9の前身は、経営者の祖母が営んでいた蕎麦屋であった。経営者は学生時代に一度板室を離れたが、1980年に板室へ戻り、温泉旅館をオープンさせた。栃の葉国体（第35回国民体育大会）に合わせての開業であった。

移転前は民宿のような雰囲気湯治宿であり、家族連れの利用が多かった。客室数は20部屋で、収容人数は45名ほどだったという。かつての宿泊が7,000～9,000円であったのに対し、現在は平日26,950円、休日28,600円であり、約4倍の価格設定にしている。現在は湯治客向けのプランは

ない。移転によって富裕層の宿泊が目立つようになったという。移転後は、貸し切りの場合を除き、10歳未満の子供連れの宿泊はできなくなっている。幼い子供が宿泊すると館内が汚れてしまったり、足音が響いてしまったりすることが多く、宿泊客が静かに過ごせるようにするためにと考えた上での対応である。

客層は50～60代の夫婦の利用がとくに多い。さらにカップルでの利用のほか、結婚記念日、喜寿や米寿など家族のお祝いでの貸し切り利用もある。リピーターが多く、1年に5回訪れる人もいう。平均宿泊日数は1泊であるが、時には3泊する人もいる。宿泊客は保養目的で訪れており、11時のチェックアウトまで客室でゆっくり過ごすことが多いという。観光客は宿泊後に那須方面へ出かけることが多い。

②経営特性

宿泊施設9の最大の特徴は1日3組限定ということである。宿泊客と直接ふれあいたい、旅館でゆっくりして欲しいという気持ちから、少人数の宿となった。また、2000年代半ば頃までは宿泊客が数多く訪れ、息子夫婦が高齢者を湯治に送ってくることも多かったが、徐々に20部屋全てを埋められない状況が出てきたことや、サービスが行き届かないと感じていたことも経営方針の変更に影響した。さらに、20年以上来ている常連客が亡くなっていったり、人々の生活文化の水準が上がったりしたことによって、キャパシティの大きい湯治場としての経営が厳しくなったという。そのような状況もあり、経営者夫妻は2010年頃に、現在のような各部屋に風呂が付いていて、設備に高級感のある旅館を作りたいという夢を持つようになったという。また、5部屋以下で、家族経営でできるサービスを提供したいとも考えていた。自信と不安が入り交じった気持ちで2019年の移転を決めたという。移転後は設備やサービスが宿泊客に好評であり、1人1人の宿泊客と向き合い、焦らず対応できるようになったことが、現在の経営のメリットだという。

宿泊施設9では、内装や食器にこだわりがみられる。とくに経営者の妻と娘に強いこだわりがあり、旅館で使われている家具や食器を、1つ1つ実際に見て選んだそうだ。娘はもともと作家の作品や海外の物に関心があり、宿泊施設9にもモロッコの家具が置かれている。ただ海外の物を取り入れるのではなく、板室の自然な空気感に溶け込むことを意識して選んでいるという。食事場所にはトチノキ、イチョウ、ナラのテーブルが並び、日本を代表する椅子デザイナーの井上昇氏が手がけるブランドであるAwazaの椅子が使用されている(写真17)。

旅館の設計を行った際も、カーテンではなく障子にしたいということをはじめ、数多くの希望を出したという。とくに、部屋の照明については、妻と娘が考えた(写真18)。これらのこだわりは、部屋数が少ないからこそ実現できたことだという。物を選ぶときに意識しているのは、3部屋だからこそできること、作り手のあたたかさが伝わることの2点である。大規模な宿泊施設では、食洗機を使用できる食器を用いることが多いが、宿泊施設9では益子焼の食器を使っている(写真19)。



写真 17 食事場所の様子 (2020 年)

(鳥水撮影)



写真 18 照明 (2020 年)

(鳥水撮影)



写真 19 益子焼の食器 (2020 年)

(鳥水撮影)

益子在住の人気作家である伊藤剛俊氏の商品を見せてもらい、気に入った物をお願いした。こだわって選んだ品々が、宿泊客にとって癒しの1つとなることを望んでいる。

IV. 板室温泉の宿泊施設経営が多様化した要因—むすびにかえて

これまでの分析の結果、伝統的な湯治宿が多かった板室温泉では、自転車やアート、ペットなど特定の趣味に特化した宿泊施設や収容人数を限定して高級志向を図る宿泊施設などに転換する例がみられるようになった。このように、宿泊施設の経営が多様化した要因として、以下の3点が考えられる。

第1に、板室温泉が温泉地として小規模であり、そこに立地する旅館の収容規模も小さかったことが指摘できる。人口集積地域である首都圏外縁部には、温泉地が多数立地している。とくに、熱

海や鬼怒川などの大規模温泉地は東京からの近接性が優れており、高度経済成長期における企業の慰安旅行など団体客を想定とした収容規模が大きい温泉旅館が林立している（山村 2000）。一方、公共交通機関の便があまり良いとはいえない板室温泉では、こうした立地条件から大規模な観光開発が行われてこなかった。板室温泉の温泉旅館では、大量の観光客を受け入れることは少なく、さなぶりなどによる小規模な湯治場の機能を維持してきた。そのため、収容規模が小さい宿泊施設も多く残存している。こうした小規模な宿泊施設では、宿泊客の多様なニーズに耳を傾けることが可能であり、同時に自転車やアート、ペット、客室の内装や備品の高級化など、経営者の趣味や嗜好に基づいた経営方針を柔軟に反映させることが可能であった。こうした傾向は、小規模家族経営のペンションが集積する観光地域においてもみられる（花島ほか 2009 ; Suzuki 2015）。

第 2 に、板室温泉を訪問する観光客の観光行動が変化することがあげられる。高度経済成長期からバブル経済期の観光形態は、温泉、スキー、海水浴、テーマパークなどに代表されるように、特定の観光地域に大量の観光客が訪れる「マス・ツーリズム」が主体であったが、1990 年代半ば以降になると観光客の趣味や嗜好を反映した個人や小グループによる「オルタナティブ・ツーリズム」が台頭するようになった（呉羽 2011）。板室温泉においても、かつてさなぶりなどによる湯治客が客層の主体であったが、2000 年代以降にはこうした湯治客が減少傾向にあり、廃業する温泉旅館もみられるようになった。それに伴い、板室温泉の宿泊施設では、いかにして繰り返し訪れていた湯治目的の固定客への依存から脱却し、那須地域などを訪問する新規顧客を開拓するかが課題となった。こうした状況下、板室温泉の宿泊施設は、湯治場としての機能に加え、自転車やアート、ペット、客室の内装や備品の高級化などの導入により、地域内および隣接地域の温泉旅館と差別化する経営を志向するようになったと考えられる。

第 3 に、インターネットの普及により、宿泊施設の個性が可視化しながら宣伝できるようになったことが指摘できる。以前は高齢の湯治客が中心的な客層であったため、電話などでの予約が多かった。しかしながら、前述のように、2000 年代以降には湯治型を除くと、固定の湯治客以外の宿泊客も多くなり、こうした利用者は宿泊施設の公式ホームページや宿泊予約サイト、SNS などインターネットで事前に検索して宿泊施設を選択する傾向にある。このような状況下、アートやペットなど特定の趣味・嗜好に関わる写真や、高級感のある建物や内装などの写真など、閲覧者の目を引くような写真が宣伝媒体として重要な意味を持つようになった。同時に、宿泊施設がこれらをうまく活用し、それぞれの個性を前面に出した経営方針を打ち出すようになったと考えられる。

謝辞

本稿は「環境省令和 2 年度国民参加による気候変動情報収集・分析委託業務（那須塩原市）」の現地調査で得たデータをもとに作成したものである。本稿を公表するにあたり、2021 年度科学研究

費助成事業若手研究「人口減少社会下の首都圏外縁部における観光地域の衰退とその再生戦略に関する研究」（課題番号：21K17971，研究代表者：鈴木富之）の一部を使用した。

板室温泉旅館組合の室井孝幸組合長をはじめ板室温泉の各宿泊施設やアウトドアアクティビティ企業の皆様には聞き取り調査にご協力いただきました。また、那須塩原市気候変動対策局の皆様には聞き取り調査の調整や情報提供にご協力いただきました。厚く御礼申し上げます。

本稿は、鳥水が2021年3月に宇都宮大学地域デザイン科学部コミュニティデザイン学科に提出した卒業論文をもとに作成したものであり、鈴木が現地調査の一部に同行し、加筆・修正を行った。

注

- 1) 環境省「新・湯治の推進－温泉地の活性化に向けて－」（<https://www.env.go.jp/nature/onsen/spa/index.html>，最終閲覧日2021年2月2日）。
- 2) II章1節では、板室温泉旅館組合ホームページ「板室温泉とは」（<https://www.itamuro.com/history/>，最終閲覧日2021年2月2日）、黒磯観光協会ホームページ「板室温泉について」（<https://www.kuroiso-kankou.org/itamuro/about/index.html>，最終閲覧日2021年2月2日）を参考とした。
- 3) 観光経済新聞「栃木県板室温泉、ワーケーション誘致へ本腰（2020年10月20日）」（<https://www.kankokeizai.com/%E6%A0%83%E6%9C%A8%E7%9C%8C%E6%9D%BF%E5%AE%A4%E6%B8%A9%E6%B3%89%E3%80%81%E3%83%AF%E3%83%BC%E3%82%B1%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3%E8%AA%98%E8%87%B4%E3%81%B8%E6%9C%AC%E8%85%B0/>，最終閲覧日2021年2月2日）。
- 4) 真言宗千光寺派・白浜温泉・水晶山 千光寺ホームページ「空海の真言密教「三密・六大・四曼」とは？」（<https://senkooji.jp/?p=387>，最終閲覧日2021年2月2日）。

参考文献

- 井上晶子・内田 彩 2016. 温泉地の魅力ある滞在構造の形成に関する研究. 日本国際観光学会論文集 23:29-38.
- 浦 達雄 2013. 温泉地の活性化. 大阪観光大学観光学研究所年報『観光研究論集』12:1-10.
- 小堀貴亮 2008. 東北・九州地方における湯治場の機能変化. 国土館大学地理学報告 16 : 89-98.
- 韓 準祐 2016. 由布院の事例分析を通じた観光まちづくり研究の再考察の試み. 観光学評論 4 (2) :91-106.
- 呉羽正昭 2011. 観光地理学研究. 江口信清・藤巻正己編『観光研究レファレンスデータベース日本編』ナカニシヤ出版 11-20.

花島裕樹・西田あゆみ・呉羽正昭 2009. 黒姫高原におけるスキーリゾートの変容. 地域研究年報 31 : 1-19.

藤本和宏 2020. 国民保養温泉地において長期滞在需要を高めるには何が必要か—現地調査に基づく考察から. 日本温泉気候物理医学会雑誌 83 (2) : 82-92.

山村順次 2000. 『新観光地理学 (3刷)』大明堂.

渡辺水樹 2018. 定山溪温泉における廃業した保養所の活用実態について. 地理学論集 93 (2) :8-15.

Suzuki, T. 2015. Transformation of Pension Villages in the Outer Zone of Tokyo Metropolitan Area: A Case Study of Minenohara Kogen, Nagano Prefecture. A Dissertation Submitted to the Graduate School of Life and Environmental Sciences, the University of Tsukuba in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Science.