週刊 観光経済新聞
宿泊・旅行業・運輸・自治体（観光全般）

日本専門新聞協会加盟紙
国土交通省交通運輸記者会所属
発行所
東京都台東区池之端２－７－17
井門池之端ビル　〒110-0008
株式会社観光経済新聞社
電話　03(3827)9800(代)
FAX　03(3827)9730

北海道支局
札幌市中央区北６条西27丁目
1-3-705　〒064-0826
電話　011(624)5030
FAX　011(621)2530

関西支局
大阪市北区梅田1丁目11番4－1000号
大阪駅前第4ビル　〒530-0001
電話　06(7636)6377
FAX　06(6131)6199

九州支局
福岡市早良区室見1－12－1－508
〒814-0015
電話　070(6666)6350
FAX　092(836)7992

購読料年間 19,800円(税・送料込)
(税抜18,000円)

振替口座　00140-2-86888番
e-mail info@kankokeizai.com

全国のコンビニ
約58,000店舗で
観光経済新聞が
買える
eプリントサービス
Powered by e SHINBUN

新年2号第1部

◎他面の主な記事

☆3面…本社調査・旅館経営アンケート
☆8・9面…国内OTA座談会
☆10～12面…JALOG女将座談会
☆18・19面…大手ホテルチェーン座談会
☆第2部…企業紹介特集

2026年、観光立国から観光先進国へ

震災を乗り越え、「創造的復興」へ

和倉温泉の旅館経営者４氏が語る新たな宿とまちづくり計画

情報発信、雇用の維持が必要

「めぐる」テーマに新たな動き　谷﨑　奥田

皆が目標に向かい同じ目線で

「おもてなし」の軸をぶらさず　多田　渡辺

出席者（順不同）

谷﨑　裕氏（日本の宿 のと楽社長）
渡辺　崇嗣氏（加賀屋社長）
多田　直末氏（ゆけむりの宿 美湾荘社長）
奥田　一博氏（おくだや社長）

司会＝本社取締役編集長・森田淳

2024年元日の能登半島地震で壊滅的な被害を受けた石川県・和倉温泉。現地では「千年に一度」といわれる災害を「千年に一度のチャンス」にすべく、今までの課題解決も見据えた新たなビジョン策定、まちづくりがスタートしている。和倉温泉の現状と今後について、旅館経営者4氏に語っていただいた。（和倉温泉観光協会・旅館協同組合事務局で）

――（司会）震災発生から2年。現在の地域全体と、それぞれの宿の状況について伺いたい。

谷﨑　和倉温泉には旅館・ホテルが20軒あるが、現在開業しているのは9軒。残りは修理をしているなどの状況で、全てが完全に復活したわけではない。

当社は比較的早く、24年の11月から工事をしながらという形で営業を再開し、順次復旧を進めている。今も不備な点はかなり残っているが、とにかく営業をしていくことで、旅館の付加価値を高めながら整備していく形を取ることに決めた。まず復旧事業者の方々を受け入れ、その後、研修や見学の方々を一部入れ、施設が直ってからは観光客の方を少しずつ入れる形に方針を変えてきた。

他の旅館の中にも、同様に工事をしながら営業していくところはあるだろう。前に進まないと時間だけが過ぎていくし、時間がたつことによる風化で忘れられていくのが怖い。イベントなどをやりながら発信を継続していくことが重要だ。また、従業員の雇用をどう維持していくかという課題もあるため、早めに雇って働いていただく形をつくる必要があると考えている。

谷﨑氏

渡辺　地域の状況は谷崎理事長（和倉温泉旅館協同組合理事長）からお話があった通りだが、残念ながら私どもはまだ営業できていない。和倉にある四つのブランド（加賀屋、あえの風、松乃碧、虹と海）は全て営業を停止しており、やっとそのうちの3施設の解体が始まったところだ。大まかな方向性は見えてきているが、現在は建設会社と費用や工期の問題を詰めている段階。金沢にある「金沢茶屋」や全国のレストランは稼働している状況だ。

多田　当館は、三つあった建物のうち一つを解体した。残りの一つを復旧事業者さん専用の館とし、もう一つの館で11月11日から一般客の受け入れを開始した。復旧事業者さんと旅行のお客さまの両方を受け入れながら、宴会なども再開している。その前に、まずできることとして、8月に1階で居酒屋をオープンさせた。少しずつできることを進めてきて、ようやく一般のお客さまを入れられるようになった。

■　■

――「和倉温泉創造的復興ビジョン・プラン」を策定した。その経緯やコンセプト、進捗状況について。

奥田　「和倉温泉創造的復興まちづくり推進協議会」が24年6月にスタートした。これは旅館だけでまちづくりを決めるのではなく、商店や住民の皆さんの意見をしっかりと合意形成しながら進めようという趣旨で始まった。

ハード面の課題はまだ多いが、約1年活動してきて変わったと感じるのは、和倉の空気が少しずつ変わってきたことだ。住民の皆さんも「今までの和倉も素敵だったけど、これからもっと創造的に復興していくんだ」というマインドに変わってきているように思う。例えば、商店街で新しく商売を始めたいという人が出てきたり、街全体で「めぐる」というテーマの中で新しい動きが生まれ始めている。

多田氏

多田　これまで旅館が抱え込んでいたお客さまを、これからはどんどん外に出て、街を巡っても、ありがたいことに全国のさまざまな会社からお声掛けをいただき、ホテルや食品会社、交通機関など、多くの場所で預かっていただいている。現在65人ほどが「社外出向」という形で全国に散らばり、慣れない土地で頑張ってくれている。また、稼働している金沢茶屋やレストラン部門に異動してもらう「転籍」という形で勤務してもらっているスタッフもいる。

奥田　うちは和倉で一番小さな旅館だが、建物はすぐに解体し、現在建て直している。今年の7月1日オープンを目標に建て替えを進めており、さまざまな準備をしていくところはあるだろう。前に進まないと時間だけが過ぎていくし、時間がたつことによる風化で忘れられていくのが怖い。イベントなどをやりながら発信を継続していくことが重要だ。また、従業員の雇用をどう維持していくかという課題もあるため、早めに雇って働いていただく形をつくる必要があると考えている。

渡辺氏

渡辺　地域の状況は谷崎理事長（和倉温泉旅館協同組合理事長）からお話があった通りだが、残念ながら私どもはまだ営業できていない。和倉にある四つのブランド（加賀屋、あえの風、松乃碧、虹と海）は全て営業を停止しており、やっとそのうちの3施設の解体が始まったところだ。大まかな方向性は見えてきているが、現在は建設会社と費用や工期の問題を詰めている段階。金沢にある「金沢茶屋」や全国のレストランは稼働している状況だ。

多田　当館は、三つあった建物のうち一つを解体した。残りの一つを復旧事業者さん専用の館とし、もう一つの館で11月11日から一般客の受け入れを開始した。復旧事業者さんと旅行のお客さまの両方を受け入れながら、宴会なども再開している。その前に、まずできることとして、8月に1階で居酒屋をオープンさせた。少しずつできることを進めてきて、ようやく一般のお客さまを入れられるようになった。

■　■

――「和倉温泉創造的復興ビジョン・プラン」を策定した。その経緯やコンセプト、進捗状況について。

奥田　「和倉温泉創造的復興まちづくり推進協議会」が24年6月にスタートした。これは旅館だけでまちづくりを決めるのではなく、商店や住民の皆さんの意見をしっかりと合意形成しながら進めようという趣旨で始まった。

ハード面の課題はまだ多いが、約1年活動してきて変わったと感じるのは、和倉の空気が少しずつ変わってきたことだ。住民の皆さんも「今までの和倉も素敵だったけど、これからもっと創造的に復興していくんだ」というマインドに変わってきているように思う。例えば、商店街で新しく商売を始めたいという人が出てきたり、街全体で「めぐる」というテーマの中で新しい動きが生まれ始めている。

多田　これまで旅館が抱え込んでいたお客さまを、これからはどんどん外に出て、街を巡っても、ありがたいことに全国のさまざまな会社からお声掛けをいただき、ホテルや食品会社、交通機関など、多くの場所で預かっていただいている。現在65人ほどが「社外出向」という形で全国に散らばり、慣れない土地で頑張ってくれている。また、稼働している金沢茶屋やレストラン部門に異動してもらう「転籍」という形で勤務してもらっているスタッフもいる。

奥田　うちは和倉で一番小さな旅館だが、建物はすぐに解体し、現在建て直している。今年の7月1日オープンを目標に建て替えを進めており、さまざまな準備をしていくことが重要だ。また、従業員の雇用をどう維持していくかという課題もあるため、早めに雇って働いていただく形をつくる必要があると考えている。

奥田氏

渡辺　地域の状況は谷崎理事長（和倉温泉旅館協同組合理事長）からお話があった通りだが、残念ながら私どもはまだ営業できていない。和倉にある四つのブランド（加賀屋、あえの風、松乃碧、虹と海）は全て営業を停止しており、やっとそのうちの3施設の解体が始まったところだ。大まかな方向性は見えてきているが、現在は建設会社と費用や工期の問題を詰めている段階。金沢にある「金沢茶屋」や全国のレストランは稼働している状況だ。

多田　当館は、三つあった建物のうち一つを解体した。残りの一つを復旧事業者さん専用の館とし、もう一つの館で11月11日から一般客の受け入れを開始した。復旧事業者さんと旅行のお客さまの両方を受け入れながら、宴会なども再開している。その前に、まずできることとして、8月に1階で居酒屋をオープンさせた。少しずつできることを進めてきて、ようやく一般のお客さまを入れられるようになった。

■　■

――「和倉温泉創造的復興ビジョン・プラン」を策定した。その経緯やコンセプト、進捗状況について。

奥田　「和倉温泉創造的復興まちづくり推進協議会」が24年6月にスタートした。これは旅館だけでまちづくりを決めるのではなく、商店や住民の皆さんの意見をしっかりと合意形成しながら進めようという趣旨で始まった。

ハード面の課題はまだ多いが、約1年活動してきて変わったと感じるのは、和倉の空気が少しずつ変わってきたことだ。住民の皆さんも「今までの和倉も素敵だったけど、これからもっと創造的に復興していくんだ」というマインドに変わってきているように思う。例えば、商店街で新しく商売を始めたいという人が出てきたり、街全体で「めぐる」というテーマの中で新しい動きが生まれ始めている。

多田　これまで旅館が抱え込んでいたお客さまを、これからはどんどん外に出て、街を巡っても、ありがたいことに全国のさまざまな会社からお声掛けをいただき、ホテルや食品会社、交通機関など、多くの場所で預かっていただいている。現在65人ほどが「社外出向」という形で全国に散らばり、慣れない土地で頑張ってくれている。また、稼働している金沢茶屋やレストラン部門に異動してもらう「転籍」という形で勤務してもらっているスタッフもいる。

奥田　うちは和倉で一番小さな旅館だが、建物はすぐに解体し、現在建て直している。今年の7月1日オープンを目標に建て替えを進めており、さまざまな準備をしていくことが重要だ。また、従業員の雇用をどう維持していくかという課題もあるため、早めに雇って働いていただく形をつくる必要があると考えている。

奥田氏

総合

震災を乗り越え、「創造的復興」へ

和倉温泉の旅館経営者４氏が語る新たな宿とまちづくり計画

（1面から続く）

奥田　うちは23年の1月1日にリニューアルオープンしたばかりで、ちょうど1年後の震災だった。被災した建物を見た瞬間、もう旅館を廃業しようと思った。しかし、まちづくりの議論に参加し、同業者や全国の仲間から勇気をもらい、もう一度やろうと決意した。一度はやめようと思ったのだから、いっそのこと、この復興プランに完全に則った旅館にしようと考えた。

次の旅館は、食事は提供せず、お客さまには街を食べ歩き、巡ってもらう。温泉文化は大切に継承しつつ、町の再建と一心同体で成り立つ旅館を目指す。客室は以前の8室からさらに減らして4室にし、長期滞在も可能なコンドミニアム形式とする。キッチンも完備し、自炊もできるし、商店街で食事もできる。そういう旅館が1軒くらいあってもいいだろうと。オープンは26年7月1日。売りは温泉と、町の復興そのものだ。

多田　うちは客室数を68室から48室に減らす。解体した中央の建物の跡地には、1階にエントランスとロビー、2階にレストラン、3階から5階に各8室の客室を設ける。特に2階のレストランは、海の素晴らしい景色を生かし、ひさしを水盤にしたインフィニティレストランにする。海と夕焼けが一体となるような、非常に写真映えする空間になる予定だ。

また、今回はハード面から従業員の働きやすさを徹底的に考えた設計にしている。例えば、エントランスの自動ドアをぐっと奥に配置し、屋根付きの大きなピロティを設けることで、悪天候時でもお客さまの荷物の積み下ろしが楽にできるようにする。従業員が楽に働ける環境を整えることで、その分おもてなしに集中できる。これからはお客さまを集めるより、働き手を集める方が難しい時代になる。働きやすさ、スキルアップ政や旅行業者など関係者できる環に求めたいことは。

多田　行政にはスピード感をもって対応していただきたい。非常時であるにもかかわらず、通常回れる形をつくらなければ、和倉だけでは生き残れない。今はまだ、それぞれの地域が分断されているように感じる。地域の高齢化は進み、予算もなくなっていく。皆が復興しようという気持ちになっている今、密に話し合いを進めないと、時間だけが過ぎて何もできなくなってしまう。

また、海という資源がありながら、それを生かし切れていない。タクシー運転手も不足している。自動運転の導入や、能登島や他の地域と結ぶ船の運航など、大きな視点での交通インフラの議論も必要だ。

渡辺　まず、自助努力が必要であることは大前提だ。その上で、護岸工事を国や県の事業として進めていただいたことや、雇用調整助成金などの支援は非常にありがたかった。しかし、課題はまだ山積している。この災害の規模と復興の困難さは他に類を見ないものであった。前例がないことが今、ここで起きている。護岸工事や雇用調整助成金の特例措置の延長など、これまでも前例を超える支援をいただいたことは事実だが、まだまだお願いしたいことは多い。今、ここで成し遂げた復興は、将来、日本の他の温泉地や観光地が被災した際のモデルケース、一つの前例になるはずだ。

これはもはや和倉だけの問題ではなく、全国の温泉地・観光地の問題だと認識している。この苦しい状況を乗り越え、温泉地観光地の創造的復興のモデルとなるべく、地元一丸となって前に進んでいきたい。

また、「温泉文化」のユネスコ無形文化遺産登録が実現すれば、能登半島復興の大きな力になるはずだ。認定されることを心から願っている。

逆境をチャンスに

―旅館の再生プラン

〈783〉

青木　康弘

前回までのコラムでは、公募までの流れを整理した。今回コラムでは、採択後に皆さまが現場で何を詰めるべきかを、実務の目線で確認しておきたい。

採択されると「ひと山越えた」という空気になり気が緩みやすい。しかし官民連携は、ここからが本番である。提案書で描いた理想像は、契約と運用に落とし込んではじめて現実になる。基本協定書は当事者間の基本ルールを固める文書であり、実施協定書は設計・建設・運営の役割分担と手順を具体化する文書である。事業契約書は対価、期間、解除などを定める最終契約となる。これらが日々の運用手順とかみ合っていなければ、開業後に認識のずれが生まれ、トラブルに発展しやすい。

そういった事態を避けるために、募集要項と要求水準書を読み直し、契約で決めるべきことを条文単位で洗い出しておきたい。論点は四つである。第一に収支計画の前提で、稼働率・客室単価、人件費・光熱費・修繕費など、土台となる想定と根拠をそろえる。第二に成果を測る指標（KPI）である。稼働率や単価だけでなく、顧客満足、地域連携、雇用、景観維持など、事業目的に照らして守るべき事項を盛り込みたい。第三に想定外が起きたときのリスク分担である。追加費用や損失を誰が負担するのかを明確にする。第四に更新・改修、言い換えれば再投資のルールである。設備更新や大規模修繕に相当する投資を、いつ、誰が、どの基準で決めるのかを決めておく。

官民連携で拓く旅館・ホテルの未来（6）

とりわけもめやすいのは、物価高や需要変動で収支が崩れたときの追加負担、宿泊料金や施設の使い方を見直す手順、追加投資の意思決定である。例えば光熱費や食材費が想定以上に上がっても、料金改定の協議手順が決まっていなければ、赤字でも値上げの判断は先送りになる。宴会場を平日のイベントに転用したい場合も、目的外利用のルールが曖昧だと許可されないことがある。誰が判断し、何を根拠にし、いつまでに決めるのか。意思決定の手順と期限を、最初から契約に織り込んでおきたい。

体制づくりも重要である。採択直後から運営責任者を同席させ、収益構造と動線を踏まえて設計方針を定めたい。PPP／PFIはチーム戦であり、設計、建設、維持管理、運営、金融が同時に動き出す。運営責任者の参加が後工程になると、設計が現場の運営実態に合わず、開業後の運営コスト増につながりやすい。

資金面では、自治体から支払われるサービス対価が、返済と各社支払いにどう流れるかを可視化しておくとよい。資金の流れが見えていれば、金融機関との交渉は進めやすくなる。

開業準備も契約で扱うべきである。採用、研修、予約受け入れ、販売開始、備品調達を、いつから、誰の責任と費用で行うのか。ここが曖昧だと現場は動けず、開業できなくなる。設計段階から清掃動線やバックヤード、設備保守、設備更新のしやすさを優先し、将来の再投資計画と整合させたい。竣工前には現地でオペレーションテストを行い、運営マニュアルを整える。工事完了は運営のスタートラインである。採択後に事業を継続できるか否かは、この当たり前をどこまで徹底できるかで決まる。

（アルファコンサルティング代表取締役）

私の視点

505

観光羅針盤

吉田　博詞

2026年旅行トレンド〝旅の再定義〟

主要メディアが公表した2026年の旅行トレンドをみると、旅は単なる余暇消費ではなく、個人の価値観や生き方を映し出す行為として再定義されつつある。Trip.comとGoogleによるグローバル調査、BBC Travelなどが示す予測は、その変化を端的に示している。以下、私なりの視点で2026年を象徴する六つのトレンドを整理したい。

一つ目は「旅の自己表現化」である。旅は〝どこに行くか〟以上に、〝なぜ行くか、どう過ごすか〟が重視される時代に入った。SNSや検索データからも明らかなように、旅行者は自分の関心や価値観を起点に旅を組み立て、そこに個性や物語性を求めている。画一的なモデルコースよりも、自分らしさを体現できる体験が選ばれる傾向は今後さらに強まるだろう。

二つ目は「目的を持つ旅」の拡大だ。文化、学び、地域理解といった明確な動機を持つ旅が増えている。単なる観光名所巡りではなく、伝統文化への参加や地域の人との交流、技能や知識を得る体験が重視される。地域側にとっては、固有の歴史や暮らしをどう翻訳し、体験として提供できるかが問われる局面に入っている。

三つ目は「静けさと再生を求める旅」へのシフトである。BBC Travel1が指摘するように、情報過多の現代社会において〝静寂〟は新たなぜいたくとなった。人混みや騒音から距離を置き、自然や余白のある時間を過ごす旅は、単なる癒やしではなく心身のリセットを目的とするものへと進化している。地方や自然地域にとっては、大きな可能性を秘めた潮流だ。

四つ目は「テクノロジーと旅の高度な融合」である。AIによる旅程提案、翻訳、予約、現地サポートの進化により、旅行のハードルはさらに下がる。一方で重要なのは、テクノロジーが旅を〝効率化する〟だけでなく、〝体験を深める〟役割を担い始めている点だ。人の感性とテクノロジーをどう共存させるかが、今後の観光価値を左右する。

五つ目は「つながりを目的とした旅」の再評価である。家族旅行、多世代旅行、友人同士のテーマ型旅行など、誰かと体験を共有すること自体が旅の価値になっている。ライブ、スポーツ、イベントなど〝共通の関心〟を軸にした旅は、感情的な満足度が高く、記憶にも残りやすい。観光は再び〝人と人をつなぐ装置〟としての役割を強めている。

六つ目は「ウェルネスと体験価値の融合」だ。スパやリトリートにとどまらず、アクティビティや文化体験と組み合わさったウェルネスが拡張している。癒やしと刺激、休養と挑戦を同時に満たす旅は、成熟した旅行者層を中心に支持を集めている。健康は目的ではなく、結果として得られる価値へと変わりつつある。

これら六つのトレンドに共通するのは、旅が「消費」から「意味づけ」へと移行が加速している点だ。観光地や事業者には、地域の本質をどう体験価値として翻訳するかという視点がこれまで以上に求められる。世界の潮流を読み解きつつ、地域ならではの物語を磨き上げることが、次代の観光戦略の鍵になるはずだ。

（地域ブランディング研究所代表取締役）

あの日が目に浮かぶ
音楽がある

著作権をまもることは、未来に音楽をつないでいくこと

記憶に残るメロディや歌詞。心をふるわす音楽に出会った歓び。
音楽とその想いが未来へずっとつながるように。
私たちJASRACは、著作権をまもり、音楽を生み出す作詞家・作曲家などの
創作活動をこれからもしっかりと支えていきます。

JASRAC®

一般社団法人 日本音楽著作権協会
〒151-8540 東京都渋谷区上原3-6-12　TEL(03)3481-2121(大代表)
www.jasrac.or.jp