

おごと（雄琴）温泉（おごと温泉旅館協同組合）

おごとせいけいじゅく 「雄琴青経塾」の塾生たちによる温泉ブランドの復活

社団法人中部開発センター

客員研究員 坂口 香代子

「おごと（雄琴）温泉」をご存知だろうか？ ご存知の方は、どのようなイメージを持っておられるだろうか？ 平安時代、最澄が開湯したといわれる湯暦を持ち、世界遺産の比叡山延暦寺を背に、日本最大の湖・琵琶湖の湖畔に立地する「おごと温泉」は、1970年代初め、温泉地から1キロも離れていない場所に一大風俗街が出現したことによって、外からは「歓楽温泉」という本来の姿とは全く違うイメージで受け取られ、以降30数年にわたって苦境の時代を過ごしてきた。しかし現在、女性客や家族連れなどがリピーターとして定着し、コストパフォーマンスに優れた旅館が多いという評判を呼ぶ温泉地へと再び変わり始めている。温泉ブランド復活の立役者は、「おごと温泉旅館協同組合」の役員としても活躍する30代～40代前半の各旅館の次代を担う若手経営者たち。その取り組みを紹介したい。

※おごと温泉の表記は、漢字表記の「雄琴温泉」が一般的だが、今回は、おごと温泉旅館協同組合の取り組みをわかりやすく伝えるために「おごと温泉」として紹介する。



比叡山延暦寺へと上る坂本ケーブルの車内から望む琵琶湖に面したおごと温泉一帯。美しい自然に恵まれた琵琶湖の景観はもとより、周辺には世界遺産である比叡山延暦寺(写真下右)、坂本の日吉大社、近江八景の一つ堅田の「浮御堂（うきみどう）」(写真下左、大津市提供)、三井寺など観光名所も多い。写真左上にあるのが、琵琶湖を横断する「琵琶湖大橋」

触が非常に心地よい湯である。泉源は大津市が一括所有・管理しており、10軒の旅館全軒が市より配湯を受けている。市は昨年（2007年）、従来からの2本の泉源に加え、新たな泉源を地下1,600mから掘り当て、現在、おごと温泉旅館協同組合とともに新たな泉源の活用法の検討が行われているところだ。

【おごと温泉の効能】

〔泉質〕

アルカリ性単純温泉(低張性アルカリ性温泉)
約36度 無色透明

〔効能〕

一般的には、神経痛、筋肉痛、関節痛、五十肩、運動マヒ、打ち身、慢性消化器痛、冷え症、疲労回復などに効く。美肌効果有。

〔源泉について〕

泉源は大津市が所有・管理し、10軒の旅館全軒に配湯。

2. 「おごと温泉」のこれまで

最澄が1,200年前に開いた湯

おごと温泉の起源は古く、今から1,200年前、伝教大師最澄が開いた湯といわれているが、次のような言い伝えも残っている。その昔、8つの頭を持つ大蛇が「蛇ヶ谷」（現在のおごと温泉のあたり）に住んでおり、その谷のかたわらにあった念仏池からこんこんと泉が湧き出していた。その水は「飲めば内病、浴すれば外病（外傷）、たちまち癒ゆ」と言われ、万病に効いたという。この池がのちにおごと温泉になったというのだ。

日本史に登場するのは、平安時代末期の保元・平治のころ。今から900年ほど前のことで、時の源（みなもと）の頭領がこの雄琴の湯に浸かっていた時に敵に襲われ、裸で逃げたという記述が残されている。

一方、地名の由来は、平安時代の貴族、小槻氏今雄宿禰の荘園がこの地にあり、その「雄」の字と、

またその邸宅からはよく琴の音が聞こえてきたことから、「琴」をとって、「雄琴」となったという。



最澄が開いた世界遺産・比叡山延暦寺根本中堂。おごと温泉はこの比叡山の麓に広がる温泉地で、同じく最澄によって開かれたと言われている。



おごと温泉から車で約10分の距離にある、比叡山延暦寺の門前町として栄えた坂本地区。今も「穴太積み」という独特の石積みが街の随所に残り、美しい街並みを誇っている。（大津市提供）



近江八景「堅田の落雁」で名高い浮御堂。寺名を海門山満月寺といい、平安時代、『源氏物語』に登場する横川の僧のモデルと言われる恵心僧都が建立したお堂。（大津市提供）



「びわこ花噴水」。大津港沖合180m防波堤上にあり、長さ約440m、高さ約40m（10階建てビルに相当）の大噴水。横の長さは世界一で、夜はライトアップされる。（大津市提供）

名神高速道路開通とともに訪れた 第一次ブーム

このように非常に古い湯暦を持つおごと温泉だが、実は温泉地として成立したのは、大正に入ってからのこと。大正8年、「伝説の話は、ひょっとして温泉ではないか？」と考えた地元民が発起人となり、調査をしたところ、温泉であることが判明したのである。それ以降、多くの人たちが旅館を立ち上げたのだが、つくっては潰れつくっては潰れの繰り返しで、漁業との兼業民宿でなく、旅館業を本業として成立していたのは、戦前はわずか3軒であったという。

そのおごと温泉に第一次の活況が訪れたのは、昭和30年代。名神高速道路が開通し、それに伴って比叡山ドライブウェイができたことで、観光バス旅行のブームがやってきたのである。京阪神からの団体バス旅行でおごと温泉を訪れる客が一気に増え、日帰りも含め、当時、1年で27、8万人の入れ込み客数があったという。

おごと温泉の名を 全国に広めた大阪万博

全国に「おごと温泉」の名が知られるようになったのは、1970年の大阪万博によってであった。

第一次ブームの立役者はモータリゼーションであったが、その後の高速道路のさらなる延伸によって、客層のほとんどを占めていた京阪神の旅客が今度はおごと温泉を飛び越え、旅先をその先へと延ばすようになり、逆にモータリゼーションが逆風となっていた。そんな中で開かれたのが大阪万博だったのである。万博開催期間中の6か月間は当初の予想をはるかに超える盛況ぶりであったという。それまでの一泊の定価が約2,000円であったのに対し、当時、旅行会社から「これでもとか泊めてほしい」と提示される金額はその倍以上の4,500～5,000円。大阪万博が終わると、その勢いはピタッと止まったが、各旅館が現在のような規模を持つようになったのは、その時のブームを見込んで増築を行ったからである。おごと温泉全体の収容人員が万博前は750人であったのに対し、大阪万博後はその倍の1,400人の収容が可能な温泉地となっていた。旅館数も当時が一番多く、28軒が立ち並ぶ最盛期であった。また「雄琴」を「ゆうきん」ではなく「おごと」と正確に読んでもらえるようになり、全国の旅行会社に「おごと温泉」が認知されたことも一つの大きな収穫であった。

一転、`歓楽街、と同一視され、 30数年に及ぶ冬の時代へ

大阪万博が終わると、その勢いはまさに`ピタッ、と止まった。しかし、その後長くおごと温泉が苦境の時を過ごす一番大きな要因になったのは、同時期に訪れた大規模な風俗街の乱立であった。1970年代の前半からの団体旅行客の増加に伴い、旅館街から1kmも離れていないところに、風俗店が次々と建ち始めた。1971年3月に京都府から締め出された風俗店が生き残りをかけてこの地に多数流入してきたのである。

風俗街の所在は、雄琴港より南側のごく一部の地域であり、温泉街とは全く別にある存在。しかも風俗街の特殊浴場にはおごと温泉の源泉は引かれておらず、温泉としての関連性も全くない。しかし、結果的に、1km四方にある温泉街と同一視

されることを避けられず、雄琴のイメージは著しく落ちていった。1990年代後半ぐらまでは旅行ガイドから雄琴の名が意図的に避けられたり、荒唐無稽とも言えるさまざまな風評が飛び交ったりする状態が続いたのである。

一方で、雄琴への集客という点から言えば、歓楽温泉としての名が全国に広まったことで、各地からどっと男性客が押し寄せ、各旅館の売上において一役買う結果となっていた。しかしそれまでの家族連れも多かった客層から一転、100人中98人が男性客という状態。さらに、売上という点だけで見ればプラス効果をもたらしたそのブームも、実は3年でピタッとやむ（その原因はおごと温泉旅館組合理事長・針谷さんへのインタビューで紹介）。その後は悪名だけが残り、おごと温泉はファミリー向けでないということで、通常、どの観光地もオンシーズンである8月の落ち込みがもっともひどいという、観光地としての冬の時代を30数年送ることになるのである。

3. 「おごと温泉旅館協同組合」の取り組み

おごと温泉旅館協同組合とは

おごと温泉が、その後、どのように復活を遂げたかについて紹介する前に、まず「おごと温泉旅館協同組合」について簡単に紹介したい。実は、おごと温泉旅館協同組合は、温泉旅館協同組合としては全国的にも珍しい旅館全軒が組合加入している組織である。別に規約で決まっているわけではないのだが、歴史的にも加入していなかった旅館は一軒もないという。この要因は、「入会金は一切ない」ということもあるが、温泉地としての成り立ちが大きく影響しているようだ。

おごと温泉では、戦前から現在も続く旅館は2軒のみで、現在営業を行っている残りの8軒のほとんどは、昭和30年代のモータリゼーションを背景にした第一次ブームの時に、もともとあった3軒が温泉地としての発展を考え、「ノウハウを一

から教えるので雄琴で温泉を一緒にやりませんか？」と関心のありそうな人に熱心に勧め、それに応じた人たちによってできた旅館なのである。材木屋や呉服屋から転身した人たちに、一つひとつ丁寧に旅館業を教えていったという。温泉地として小規模であることも功を奏し、「もちろんライバルではあるが、伝統的に仲がいい」（針谷理事長）という組織が現在に続いている。

『悪名、からの脱出に向け』 『雄琴青経塾』を開塾

おごと温泉旅館協同組合は、おごと温泉が風俗街と同一視され、いわれのない悪名が飛び交う中で、何も手を打ってこなかったわけではない。「雄琴」と名乗らず「西大津」「西びわこ」として、「西びわこファミリーフェスタ」や「ちびっこマンガ祭り」といったさまざま工夫を凝らしたイベントを地道に展開。中には8月の集客を一気に高めることができたものもあり、現在も引き続き行っているイベントも多い。ただ、それらは「おごと温泉」として復活する抜本的な解決策には残念ながらならなかった。

そんな中、1998年、組合内において開塾されたのが、『雄琴青経塾（おごとせいけい塾）』であった。これは、「おごと温泉旅館組合青年経営者塾」の略称で、「おごと温泉の次代を担う若手経営者が経営者として正しい考え方と知識を学び、自社を基本としつつ地域や旅館業発展に積極的に貢献

【おごと温泉旅館協同組合 概要】

所在地：

〒520-0102

滋賀県大津市苗鹿2丁目30-7

TEL/FAX 077-578-1650

組合員数：10社

地域ブランドに認定されたブランド名：

雄琴温泉

できる人材を育成する」ことを目的につくられた塾である。当時、組合の中で最年少役員であった45歳の針谷氏（現理事長）が塾長となり、20代の次の時代を担う旅館の経営者の卵たち8人が塾生として入塾。2年間におよぶ雄琴青経塾がスタートしたのである。

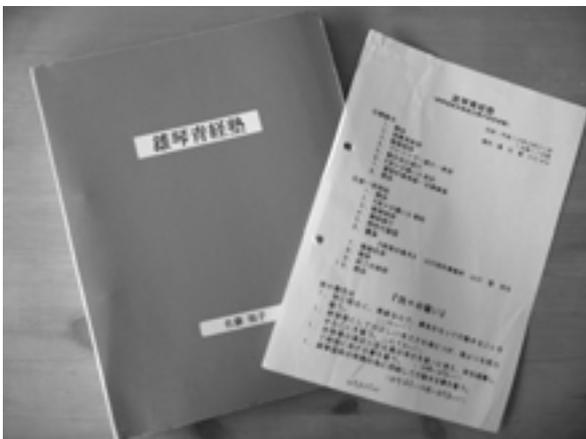
実は、奇しくも1994～1996年の間に、5人の次代のリーダーたちがそれぞれ家業に戻ってくるという一つの大きな転機がおごと温泉を訪れていたのである。組合はこのタイミングを非常に大きなチャンスととらえ、開塾に取り組んだのである。

「おごとん」の誕生

結果的に、この雄琴青経塾は針谷塾長たち当時の組合役員が当初考えていた以上の大きな成果を上げる。

彼らは、経営の姿勢やノウハウを学んだばかりでなく、「ライバル心」と「仲間意識」の両方を塾での活動を通じて強く意識していくようになったのである。塾の活動とほぼ同時期に、おごと温泉のキャンペーン実行委員会を立ち上げ、塾生たちをそのメンバーにしたことも大きな後押しとなった。

塾生たちは、1998年に新たな泉源として発掘された5号泉が湧いた折には、「湯～わっくわっくキャンペーン」を企画。ちょうど京都駅が新たに



当時の塾生の一人であり、現在、組合で広報部長を務める佐藤祐子さん（「びわ湖花街道」専務）が現在も宝物として常に傍らに置いている「雄琴青経塾」での取り組みをまとめたファイル。

生まれ変わった時で、京都駅でのイベント開催の募集にいち早く手を挙げ、イベント会社を介さず、自分たちで企画から運営までを行ったのである。

この時に世に出たのが、現在の「ゆるキャラ」ブームの中で活躍する「おごとん」である。1980年代に一度キャラクターとしてつくっていたモノクロの原型をもとに、塾生の一人が現在の形につくりかえ、色づけもして「おごとん」として新たにデビューさせたのである。

元塾生たちによる組合運営へ

そして2003年、おごと温泉旅館協同組合は、一気に世代交代を図る。それまで最年少役員だった針谷氏が理事長職に就き、20～30代の5人の「雄琴青経塾」卒塾生たちが役員となったのである。

針谷理事長は、経験の少ない彼らが取り組みやすいように、それぞれの担当分野を明確にする組織体制を敷く。「びわ湖花街道」の佐藤祐子さんは広報担当、「びわこ緑水亭」の金子憲之さんはIT担当、「琵琶湖グランドホテル」の金子博美さ



おごと温泉のキャラクターとして活躍する「おごとん」



塾生たちがキャンペーン実行委員会を務めた「湯～わっくわっくキャンペーン」の風景。

んはキャラクターやロゴ、グッズ、印刷物の担当、「雄琴荘」の榎高雄さんは地元とのいろいろな折衝を受け持つ地元対応、そして「暖灯館きくのや」の池見さんは全体のとりまとめをする専務理事で、理事長の代理的役割を担うことになった。その中の1人、金子博美さんは、実は美術系の大学を出ており、展覧会も開くなどアートに造詣が深い。長く眠っていたおごと温泉のマスコットキャラクターは彼女によって新たに「おごとん」として世に出たのである。針谷理事長は、彼女に限らず5人のメンバーそれぞれの強みを塾生時代からの付き合いの中で引き出し、各担当を決めた。これにより、それぞれが「自分の強みであり好きなことなので、積極的に自分の役割を果たそうと取り組める」（佐藤さん）行動力のある組合として、おごと温泉のイメージチェンジに向けた本格的な活動が始まったのである。

「地域ブランド」第一号に

2006年には、おごと温泉は、特許庁がスタートさせた地域ブランド（地域団体商標）の第一号の認証を受ける。広報担当の佐藤さんを中心に取り組んだもので、温泉の中で、第一号で認められたのはおごと温泉、黒川温泉、下呂温泉の3つのみ



おごと温泉駅

であった。これには布石があり、佐藤さんたちが2003年に役員になってすぐに「おごと温泉というのは温泉であり旅館である」ということをアピールすることを目的に、入浴を伴う宿泊施設という43類・44類の枠組みの中で商標登録を取っており、これが地域ブランド認証に際して、全軒が組合に加入していることとともに大きな力となったのである。

「雄琴駅」から「おごと温泉駅」へ

そして、今年（2008年）3月、おごと温泉の最寄り駅であるJR湖西線の「雄琴駅」が「おごと温泉駅」へと名称を変えた。ソープランドのイメージを払拭し、「温泉イメージ」を訴求することを目的に、おごと温泉旅館協同組合が5年の取り組みの末に実現した駅名変更である。

ひらがなにしたのは、おごと温泉が変わったということを訴求することとともに、券売機や時刻表で表示される文字が5文字であると目立つという理由からである。

また、組合では、駅名の改称とともに、駅前に足湯を設置。伝教大師最澄によって開湯したと伝わることから、その最澄が自作した石地蔵を祀る大津市坂本の日吉大社前にある早尾地蔵尊にある



おごと温泉駅前に設置された足湯

六角形のお堂（六角地蔵堂）を模して、六角形の形をした足湯の建物が設置されている。

4. おごと温泉のこれから

インタビュー



おごと温泉旅館協同組合 理事長 針谷 了 氏
広報担当 佐藤 祐子 氏

本来の姿とはかけ離れたイメージの浸透

—平安時代にあの最澄が開いたと言われる湯暦を持ちながら、1970年代初めに温泉地の近くに風俗街ができたことによって、「おごと温泉」にはその本来の姿からは全くかけ離れたイメージが生まれ、それに長く苦しまれてきたのですね。

針谷 ええ、風俗街は大阪万博が終わってすぐのころからでき始め、客層はまさに一変しました。確かに、売上だけで考えれば、万博終了でガラガラになった温泉街に人を呼び込んでくれた。私たちの旅館に泊まって風俗街へ通うという方が大勢おられましたから。しかし、それも3年続いただけです。これは、1年、3年のジククスなんです。インパクトのあるものができる、そのインパクトの大きさによって1年あるいは3年、人を呼び込むプラス効果が働くのです。瀬戸大橋が開通した時の効果は3年間、鳴門大橋は1年間です。これがワンクールなのです。団体が年に1回、旅行を組むとして、旅行会社は新たにできた場所を目玉商品として勧めますから、ほとんどの団体が一

度は行くのが3年というクールになるわけです。雄琴の場合は、売上に関して言えば風俗街によるプラス効果は3年続き、あとは、風評被害によるマイナス効果だけが残ったわけです。「女性が行く」と怖いところ」というイメージが植えつけられ、女性客や家族連れからは一番に敬遠される場所になってしまったのです。

ライバルであり、仲間

—そのイメージ払拭に「雄琴青経塾」が果たした役割はかなり大きいようですが、佐藤さんは、どのような気持ちで、「雄琴青経塾」に入塾されたのでしょうか？

佐藤 私は、2人姉妹の長女で、大学を卒業して3年ほどは大津にある企業に勤めていたのです。強い意志で家業を継ごうと考えていたわけではないのですが、祖父に小さいころから家業を継ぐ立場だということを折に触れ言われ続けていたこともあって、平成6年に務めていた企業を辞め旅館に入りました。その数年後に「雄琴青経塾」が開設されたのです。

当時の私は、家業に戻った方がいいが、経営については全くの素人で、決算書など経営に関する数字を読み解くことも全くできませんでした。恥ずかしいことですが、会議はこういうふうにする



塾の終了後は、それぞれ組合内で重要な役割を担い、成長を続けているメンバーたち。写真は2003年に当時の滋賀県知事国松氏を招いての「知事と気軽にトーク」のひとコマ

んだということから教わりました。私が最も心に残っているのは、基本的に当たり前のことですが、この「当たり前」をおろそかにせず大事にしないといけないということです。今でも当時のファイルを私自身も見返しますし、従業員にも「これが私の原点」と見せることもあります。「雄琴青経塾」は私の宝物です。

—針谷さんは「雄琴青経塾」の塾長として取り組まれて、その成果をどのようにお考えですか？

針谷 私がこの塾をやって良かったと思う最大のことは、何かを学んだことよりも、おごと温泉を共に盛り上げていく仲間としての団結力、仲間意識が非常に高まったということだと考えています。もちろん、その時その時の勉強も力を入れてやったつもりですが、結局、経理書類はこうするんだとか労務資料はこう書くのだ、施設はこうつくるんだといったことは、みんな忘れちゃう(笑)。それでいいのです。それは各々が旅館業を行うなかで、十分学び覚えていくことができることです。大事なものは、「がんばってやらなあかん」「お互い負けへんぞ」「団結してやろうや」という気持ちが芽生え、ライバルであり仲間としてこれからのおごと温泉を引っ張っていく意識を持ってもらえたかどうか。私は、それは皆が十分に持ってくれたと思っていて、そういう意味で、雄琴青経塾は大成功だったと思っています。

佐藤 実は、みんな旅館はこの地にあるのですが、それぞれ生まれた環境も育った環境も違って、旅館業に戻ってくる前はほとんど知らない間柄だったのです。住まいも私の場合は京都でしたし、別々のところにありましたから。それが今や、旅館のことはもちろん、プライベートな悩み事まで相談しあえる深い付き合いのできる間柄になった。これも塾があったからこそ。旅行も行きましたし、互いの旅館の数字も見せ合ったりもする中で、こういう人なんだとわかりあいながら今に至っているわけです。塾がなければ、みんなが集まることもなかったでしょうし、互いの重要性にも気付か

ず、こういう間柄には決してならなかったと思います。そんな仲間が近くにいるという、これほど幸せなことはないと思っています。

—2003年には、組合役員が、現経営陣から佐藤さんたち若手に一気に代わったということですが、スムーズな交替劇だったのでしょうか？

針谷 しぶる役員の方たちもいらっしゃいました。ある役員の方の「次の世代に任せる時だ」という英断だったのですが、私自身も最年少役員だったのが一気に最年長役員になり、理事長という立場になったわけですから、戸惑いがなかったといえばウソになります。年齢だけで考えればあとは20～30代の若手ばかりですからね。しかし、佐藤さんをはじめ塾生たちは、私たちも驚くほど成長してくれました。塾と同時期に「キャンペーン実行委員会」を立ち上げて、塾生たちがそのメンバーとしてさまざまなキャンペーンを企画・実行してくれたのですが、実に見事にやり抜いてくれて、どれも大成功を取っていたのです。ですから、旧役員の方々も、心のどこかで「任せても大丈夫だ」という思いを持っていたかと思っています。

佐藤 温泉地としてのおごと温泉というのは、もともと、私たちの祖父母の時代に歴史が始まり、仲間意識を持ちつつ、あ～やこ～やとけんかもするほど真剣にやってくれてあげてくれて、それが父母の時代に引き継がれ、今、そこに私たちが入って、またあ～やこ～やと言え。そういった積み重ねがあるから、反発もあるでしょうが意見を言い合える。最近つくづくそういう積み重ねに感謝しないとイケないなと感じています。

「温泉イメージ」の確立にむけて

—地域ブランドとして認証されても、なかなかそれを生かしきれないというところも多いのが現実ですが、おごと温泉では、どのようにお考えですか。

佐藤 地域ブランドとして認証されてどうされますか？と本当によく聞かれるのですが、私は逆だと思のです。認証を受けたから、ロゴをつくりました。こんな商品をつくりましたというのは本来のあり方とは違うだろうと。取ったからどうこうではなく、とるまでの積み重ねこそ大事で、その積み重ねを評価してもらった結果が「地域ブランド」という一つの形になったということではないでしょうか。もちろん地域ブランドを取ったからといって、まだまだだと思っています。おごと温泉をご存じない方もまだまだたくさんおられますし、もっともこの温泉地を魅力ある場所にしていきたい。これからもその取り組みを重ねていきたいと思っています。

針谷 最初に話し合った時から現在もそうなのですが、お客様というのは結局、イメージで選ばれるわけです。温泉自体のイメージアップは図らなければいけない。おごと温泉の場合は特に、ソーブランドではなく「温泉」なのだということを強くアピールしていかないといけない。ご家族、カップル、グループでお越しいただくために、イメージアップのための積み重ねを我々はやっているわ

けです。おごと温泉駅への改名、駅での足湯の設置、地域ブランド認証など、色々なところへの露出をどんどん積極的にお願いしましたし、マスコミの取材依頼は「大ウェルカムでやりましょう」(笑)と、おごと温泉のイメージアップにつながることへの労力は惜しまず使っています。どんどん露出されることで、「おごと温泉は変わってきているんだ」と思っていただけ。

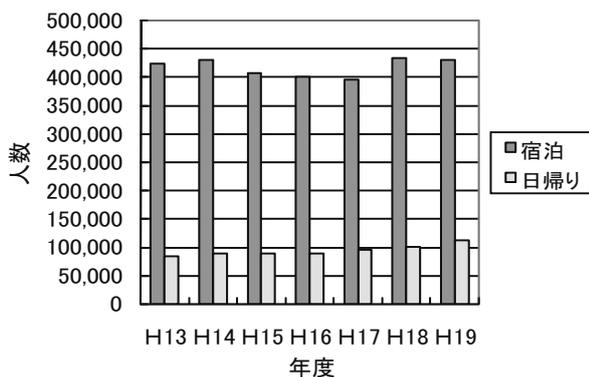
例えば、プレリリース。おとしは宿泊者が最高で年間43万人。「過去最高です」とプレスリリースしました。去年は宿泊者では前年対比99%で、宿泊者だけでは前年とほぼ同じだったのですが、それに日帰りを入れると過去最高になったのです。そこで去年は来客者数最高というプレスリリースを打ったわけです(笑)。ウソは言いませんから(笑)。2年続けてこういうプレスリリースを打つと、「他の温泉地が落ち込んでいる中でおごと温泉はなぜ？」という興味を持ってもらえる。こういう広報に関しては、佐藤さんがその担当として本当によくがんばってくれています。

次の段階へ

—今後についてお聞かせください。

針谷 今、おごと温泉が、集客や売上という点から見て順調に伸びているかというところではないのですが、日本中の観光地が、バブルの時からみると2割、3割、ひどいところでは半分以下に落ちている中で、ほぼ横ばいで推移していることを考えると、我々の取り組み、方向性は間違っていないかなと思っています。団体が全国的に落ち、個人化がどんどん進んでいっているわけですが、おごと温泉はそれに対応できた数少ない温泉地なのです。湯布院や黒川などは最初から個人がメインであり、それが拡大していったわけで、団体から個人に切り替えられた温泉地というのは非常に少ない。ほぼないといってもいいと思いますから。

おごと温泉入り込み実績



一個人化に対応するためにはどのようなことが重要だとお考えですか？

針谷 一つには、何といてもコストパフォーマンスです。例えば、7人で来られたとして、帰りのお勘定で代表者が一人いくらだということをみなさんにお話になった時に、「一人この値段で、あの部屋やお風呂、料理なら安いわね」という声もれ聞こえてくるかどうか。30人を超える団体客の場合、宿泊料を知っておられる方は幹事さんと社長さんなど一人か二人。ところが3人、5人、7人といった個人客の場合は、全員がいくらだたかということを知っています。コストパフォーマンスが良くなければ個人対応ができないわけです。団体においては何が大事かというところ、その団体を連れてきてくれる旅行会社との距離。ですから来ていただいたら、その時点で商売が終わっているわけです。ところが個人客は、お帰りになってその後味も含めたところにも気を配らないといけません。個人の食事会場があるといったことではなく、コストパフォーマンスが良くないと個人には選ばれないわけです。そこが団体との一番の違いです。現在は価値観の多様化が非常に進んでいますから、どの層に一番気に入られて、リピートしていただくかということは戦略によりますが、少なくともコストパフォーマンスを高めていき、何度も来ていただくことを目指さないとはいけません。

もう一つは、観光ではなく、「NON観光」を目指さないとはいけません。遠くから来られる場合は、観光が目的ですが、地元の大津市や20分ほどで来ることができる京都市のお客様は、喜寿のお祝い、銀婚式、プロジェクトの打ち上げ、同窓会など「NON観光」で来られるわけです。そういう方々に選ばれるかどうかは、前にグループで来た時に良かったから今度は家族でというパターン、あるいはその反対だったりするわけです。それにはコストパフォーマンスが大事なのですが、コストパフォーマンスのパフォーマンスとは何かというと、それはお客様の情緒性、五感にぴったりフィット

するかどうかなのです。それがなくなるとなかなか選んでいただける旅館にはなりません。

逆に言えば、ぴったりフィットすれば、ある程度の料金はいただけるということになります。

難しいけれど、それが我々のビジネスの面白みでもあるわけです。

佐藤 理事長はビジネススクールの先生みたいでしょう(笑)。どこへ行っても言われることが、「お前たちは針谷さんがいて恵まれているぞ」と。私たちにとっても一番の自慢です。しかも「ノウハウはこうだから任せろ」とであとは知らんというのではなく、イベントなども一緒になってやってくださる中でお客様の目線というのを教えてくださいませんか。

おごと温泉の10軒の旅館というのは、お客様に訴えかける五感のコンセプトがそれぞれ違うのです。お宿の特徴、経営者の人となりというのが表に出ていて、それぞれが本当にそれぞれのお客様を持っています。それがまた我々にとって自慢です。

針谷 その中で、私としては、次の段階に進みたいと考えています。実は12月いっぱいでは私は引退して、役員だけでなく理事長職も若い人に引き継ぎます。やはり、人が変わらないとどうしても次の段階へはいけません。おごと温泉はもっともっと変わっていかないとはいけませんから。

佐藤 本音では「もう一年お願いします」という思いなのですが、今はかなり甘えている部分があって、理事長が考えておられるのは、自分たちで痛い思いをして次の段階へ進む、今がチャンスだということだろうと思っています。

針谷 今、おごと温泉がいい方向に変わり続けているのは、極端に言えば「やる気のある人がいる」ということに尽きます。あそこがあんなにきれいにした、センス良くした、私のところも負けないでやりたい。やる気のある人なら、そう思うでしょう？ そんなふうには各旅館が切磋琢磨して取り組んでいる。刺激のし合いが質をどんどん高めている。各旅館ともほとんど収容人員は変えず、知恵を絞り工夫を凝らした改造によって単価を高

めたり、競争力を高めたりということを行っています。それがお互いの発展につながっていると思います。これは、昔の親父連中の時代には逆の作用になっていたことも多かったのですが、今の若手経営者たちは、そうならずライバル意識を非常にうまく生かしています。

結びにかえて

変わり続ける「おごと温泉」

雄琴には、女性客や家族連れにもゆったりと過ごしてもらえる「おごと温泉」がある。そのメッセージを発信するのは、“ライバル”だが、「共にこれからのおごと温泉を育てていこう」という意思で結ばれた“仲間たち”だ。彼らがやっていることは、一気に人々を惹きつけるような派手さはない。しかし、彼らが「自分たちでできることは何でもやろう」「とにかくいいと思ったことにはすぐに動こう」と、組合として、また各々の旅館でリーダーとして、やる気を形にする努力を重ねていった結果、今、おごと温泉の30年に及んだ冬の時代は溶け始め、訪れた個人客がリピーターとして定着する温泉地へと変貌を遂げようとしている。

今年の8月からは、組合が各旅館の調理場から出る廃油を一括回収し、バイオディーゼル燃料としてリサイクルする取り組みも始めている。昨年「おごと温泉全体で環境への取り組みができないか」と話題にしていたことを一つの形にしたのである。従業員の廃油の回収も行っており、将来的には地域住民からも廃油を回収して行きたいという。

もう一つ、取材を通して印象に残ったのは、佐藤さんが「雄琴青経塾」の塾生一人ひとりの入塾申込書からはじまり、2年間の塾の一連の活動内容の記録をきちんとファイルに残していることであつた。さらに、その後の若手経営者が組合役員となって取り組んださまざまな活動の軌跡もきちんと整理され保管されており、それぞれの取り組

みを容易に振り返れる生きた資料として存在している。佐藤さんは「理事長から当たり前のことが大事だということを教わった一つにすぎません」と語るが、「やる気のある人」たちが、自分たちの歩んだ道を大切にし、それを積み重ねていく先にどんな展開が待っているのか、非常に楽しみである。