

〈論文〉

過疎の黒川温泉は なぜ全国ブランドとなりえたのか？

吉川 勝 広

黒川温泉は「入湯手形」、「景観づくり」、「共同資源活用」という3つの理念をかかげ、「黒川温泉一旅館」をコンセプトにしたマーケティングに特徴がある。「入湯手形」は南小国町とも連携することで、「露天風呂めぐりの黒川温泉」というブランドをつくりあげ、「景観づくり」は山並みと谷間からなる美しく緑豊かな景観をめざし、建物と植栽のバランスまで考え抜き、日本のおとぎ話にでもでてきそうな里山の秘湯をつくりあげる。その結果、インスタ映えはもちろん、いやしの空間となる。「共同資源活用」では「黒川温泉一旅館」を象徴するような「転泊」という独自サービスの提供、地域も巻き込んだ「朝ピクニック」、景観を資源として活用する「湯あかりプロジェクト」を展開する。加えてパンフレットとホームページのイメージを統一し、おとぎ話にでてきそうな秘湯を連想させるプロモーションをおこなった。こうして黒川温泉は「一度は行ってみたい温泉地」の常連となり、「全国ブランド」となっていった。競争でパイを奪い合うことをせず、南小国町という地域を巻き込み、自然豊かな景観を活かし、整備して発展させていったからである。「入湯手形」は集客のための一つのきっかけとなったのである。今後はインバウンドに頼らない新たな仕組みづくりや、プロのインフルエンサーの意見なども集客戦略において重要になってくる。そのため黒川温泉に興味を持つ「第二村民」の有効活用が、これからの黒川温泉の方向性を決定づけると考えられる。

1. はじめに

九州には大分県の別府温泉、由布院温泉、鹿児島県の指宿温泉、霧島温泉、佐賀県の嬉野温泉、長崎県の雲仙温泉など多くの温泉郷がある。熊本県内にも山鹿・平山温泉、わいた温泉郷、南阿蘇温泉郷、菊池温泉、阿蘇内牧温泉、植木温泉、小田・田の原・満願寺温泉、上天草温泉郷・下田温泉、玉名温泉、杖立温泉、人吉温泉、湯の児温泉などの温泉郷があり、各温泉で様々な集客のための工夫がなされている。

地方公共団体も来訪者を増加させることで、地域活性化をはかる取り組みの1つとして積極的に支援等をおこなっている。例えば熊本県は「新たな観光」の発掘、本物志向の旅行先として選ばれる「地域ブランド」の確立をテーマとし、地域ごとに新しい観光資源の発掘を進めている。¹ 熊本県はこれまで観光戦略の軸を団体客誘致に力を入れてきたが、近年では個人客の取り組みに重点を置くようになってきている。地域資源の新たな掘り起こしやイメージ定着を狙い、阿蘇は自然や温泉、天草は海のレジャー、人吉球磨は歴史文化といったように、各地域のイメージを印象付けることを目的に、季節に合わせた観光スポットや、イベント、グルメなどを紹介するパンフレットを作成し、熊本県への集客に一役かっている。

観光客の集客に関して山田・五木田(2014)は「顧客維持は大きなテーマとなっており、その顧客維持において重要な要素がロイヤルティとされる。」といい、² さらに「国内において、全体の市場規模が減少している現在、特にプッシュ・モチベーション(顧客が旅行という活動を起こす動機)が持つ意義が大きい。」と述べている。³

これは観光客が来訪する前に抱いていた動機がロイヤルティにも影響を及ぼすのではないかということである。例えば口コミなどにより顧客誘引や再来訪にも影響を与えるのではないかということになる。これを観光地域づくりという視点から見ると、観光客の来訪動機を知り、これに対応する取り組みをつくることができれば、新規誘客獲得のためのプロモーションだけでなく、顧客維持や集客にも影響を与えることができるのではないかということになる。

本論ではこれらを踏まえ熊本県が位置付けている「阿蘇は自然や温泉が1つの地域ブランド」であるのか。阿蘇地域に属する黒川温泉を事例に、「1つの地域ブランド」となりえているのか。黒川温泉郷の集客戦略と地域づくりに着目し、その特性に関して考察していこうと思う。

1 熊本県『ようこそくまもと観光立県推進計画(2017-2019)』, p24

2 山田雄一・五木田玲子(2014)「旅行動機がロイヤルティに及ぼす影響」『観光研究』vol.26, no1, 日本観光研究学会, p3

3 山田雄一・五木田玲子(2014) 前掲論文, p3

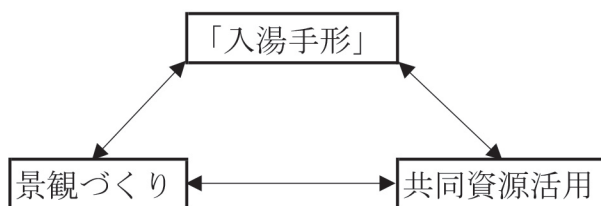
2. 黒川温泉郷

黒川温泉は熊本県南小国町に位置している。南小国町は黒川温泉以外にも満願寺温泉、扇温泉、蔵迫温泉、山川温泉、田の原温泉、小田温泉、白川温泉と多くの温泉郷を有している。⁴ そのような中で黒川温泉はすでに江戸時代には肥後細川藩の役人も利用する「御客宿」として、療養を主な目的とした半農半宿で営まれる温泉郷として始まり、⁵ 明治、大正期には湯治客向けの療養温泉として存続してきた。それが第2次大戦後の1961年になって6軒の旅館で黒川温泉観光旅館協同組合が設立されたころから、これまで個々の旅館で湯治客を中心に細々と営まれてきた温泉郷が変わり始める。

加えて高度経済成長期の1964年に「やまなみハイウェイ」が開通したことが、阿蘇地域に大きな影響を及ぼすことになる。それは阿蘇地域に団体客を中心とした観光バスによる観光客の一時的な増加がおとずれたからである。しかし大型旅館がなかった黒川温泉は、団体客を取り込むことができず、その後、鳴かず飛ばずの状態が続くことになってしまうのである。

その黒川温泉に大きな転機が訪れるのが1986年である。これまで温泉旅館を経営してきた世代に代わり、一旦、都市圏等に就職し、黒川を離れたものの実家の温泉旅館を継ぐために黒川に戻ってきた人たちがいた。彼らは「黒川温泉を何とかしないといけない」という危機感から、個々の旅館も大切であるが「黒川温泉郷で生き残りを考えよう」と決め、動き始めたからである。彼らのような若手経営者を中心に図2-1のような黒川温泉が生き残っていくための3つの理念がまとめられ、この理念を主軸に集客戦略を展開されていくことになる。

図 2-1 1986 年からの黒川温泉の理念



（出所）黒川温泉観光旅館協同組合へのヒアリングより筆者作成

黒川温泉の3つの理念を集客に結びつけるために「競創と共創」を生き残りのテーマに掲げ、「黒川温泉一旅館」をコンセプトとして具体的な施策を実行していくことになる。まずは旅館組合の組織を「看板班」「環境班」「企画広報班」に分け、それぞれが黒川全体の景観づくり

4 南小国町 HP <https://www.town.minamioguni.lg.jp/kankou/>（2020年11月14日閲覧）

5 「御客屋」は江戸時代（1752年）から現在も営業している。

をすることから始められた。「看板班」は乱立していた、統一感のない看板200本をすべて撤去し、統一共同看板に変更。「環境班」は当時スギ山だけで殺風景だった温泉郷を「絵になる風景にしよう」と剪定や植樹を行い、山里の立地を活かした野趣に富んだ露天風呂の形成を進めていった。「企画班」は敷地の制約上、露天風呂が作れない宿を救うため、黒川の全ての露天風呂を利用できるように「入湯手形」を発案することにつながっていくのである。

後にこの「入湯手形」が「露天風呂めぐりの黒川温泉」というブランドの発端となり、知名度向上に大きな役割を果たすことになる。いずれも「一軒だけが儲かるのではなく、地域全体で黒川温泉郷を盛り上げたい」という「黒川温泉一旅館」を実現するための思いから生まれた施策の1つが、後のブランド化を位置付けることにもなったのである。⁶

3. 入湯手形

3-1 「入湯手形」の考案

当初、黒川温泉の露天風呂めぐりは旅館ごとに自然の景観に富んだ露天風呂が設けられていったが、当時敷地の制約上、どうしても露天風呂を設置できない宿が2軒あった。その宿のお客にも露天風呂を楽しんでもらえるようにするために、何かないだろうかということになり「入湯手形」は誕生する。⁷ 現在では「入湯手形」は1枚で黒川温泉28旅館の露天風呂の中から3か所入浴することができるようになっている。

図3-1 入湯手形(一般)



(出所) 黒川温泉公式サイト
<https://www.kurokawaonsen.or.jp/>

「入湯手形」は図3-1のような木材を加工したものが使われている。これは本来なら破棄される間伐材を使って作られている。製作は地元の「三養会」という老人会に委託され、「日本一稼ぐ老人会」とも呼ばれ、積極的に地域経済に還元する仕組みが作りあげられている。入湯手形は1枚1,300円で販売され、内訳として入湯手形の形にするための費用、入浴代250円×3回分で750円(各旅館に対し

6 黒川温泉観光旅館協同組合資料による。

7 露天風呂と雑木により自然な景観を演出すること始めたのは、旅館「新明館」の三代目後藤哲也氏である。1954年から敷地内を独力で掘り進め、約3年をかけて洞窟風呂を作り、数回の改装をおこない「黒川の露天風呂」を作り上げた。画期的だったのは混浴が当たり前だった露天風呂に女性専用露天風呂を作り出したことである。

て入る)、シール代(3枚のシールが手形には貼られており、露天風呂に入った旅館が1枚と
り、各旅館のスタンプが入湯手形に押印される仕組みとなっている)、しおり代(入浴できる
露天風呂の旅館名が書かれたしおりがついてくる)、製作費25円(老人会「三養会」の方々
に入る)、これに流通のための費用となる販売手数料が含まれ、残りが利益となる。⁸

「入湯手形」の有効期限は6ヶ月となっている。その期間内に3か所入浴しないお客様も
いるため1枚当たり実利は異なるが、これらの利益は黒川温泉観光旅館協同組合がおこなう
ホームページからの情報発信、景観づくり等のプロモーションの原資となっている。

1990年代になってから旅行情報誌と協力し、1999年から2003年にかけて急速に販売数を
伸ばした「入湯手形」の流通であったが、各旅館が対応できるキャパシティを超えてしまい、
2003年をピークに少し減らす策がとられる。これまで販売を委託していたところから、主に
黒川温泉観光旅館協同組合と各旅館で販売することに転換し、現在に至っているのである。⁹

1990年代にこの「入湯手形」がメディアに取り上げられるようになったことで「黒川温泉
一旅館」のコンセプトは、そのままに「露天風呂めぐりの黒川温泉」というブランド化が進
んでいくことになる。その結果、2003年には宿泊者数は40万人、推定入込客数も120万人
を記録するようになっていくことになる。

3-2 入湯手形の活用

「入湯手形」の活用は、多岐にわたっている。3ヶ所の旅館のスタンプが押印された入湯手
形を旅館組合まで持参すると「黒川温泉認定 湯めぐり達人」の称号が与えられ、名前が旅
館組合「風の舎」に掲示される。それに完全制覇の証明として、黒川温泉全旅館のロゴ&黒
川温泉認定「湯めぐり達人」の刺繍入り達成者限定記念タオルと「湯めぐり達人」の刺繍入
り記念巾着がおくられ、加えて副賞として黒川温泉全館で使える宿泊補助券3,000円分がプ
レゼントされる。さらに完全制覇を3回(バスタオル)、5回(入湯手形のデザイン風壁掛け
時計)、10回(入湯手形風ちゃぶ台)と達成すると非売品のオリジナルグッズが贈呈される
ことになっている。¹⁰

「入湯手形」は図3-2のように、くまモンがデザインされた幼児から小学生向けの「こども
入湯手形」もあって700円で販売されている。親子で一緒に黒川の露天風呂に入湯した思い
出の形としてもらうという意図があるという。「こども入湯手形」も購入から6ヶ月以内に
3ヶ所をまわり、スタンプの押された「こども入湯手形」を黒川温泉旅館組合「風の舎」に

8 黒川温泉観光旅館協同組合へのヒアリングによる。

9 黒川温泉観光旅館協同組合へのヒアリングによる。

10 黒川温泉公式サイト <https://www.kurokawaonsen.or.jp/tegata/> (2020年10月1日閲覧)

図 3-2 こども入湯手形

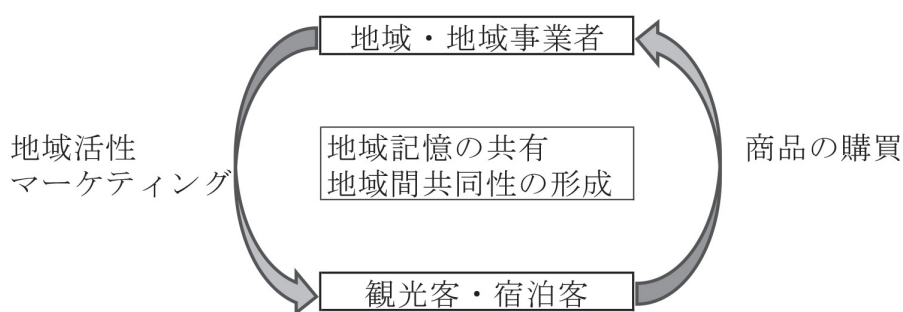


(出所) 黒川温泉公式サイト
<https://www.kurokawaonsen.or.jp/>

地域活性化にも貢献している。黒川温泉に来訪した宿泊客や、日帰り入浴の人たちに地域をあげてサービスをおこない、顧客満足度の向上をはかり、黒川温泉へのリピーターにという思いから取り組まれている。¹²

岩永 (2020) は観光客、宿泊客に対して、表 3-1 のように地域記憶の共有をはかり、地域・地域事業者が地域間共同性を形成することにより、観光客、宿泊客がその地域で商品を購入すれば、地域・地域事業者にとっても地域活性マーケティングの機会が生まれ、好循環がうまると指摘する。

表 3-1 地域活性マーケティングと共同性の形成



(出所) 岩永洋平 (2020) 『地域活性マーケティング』 筑摩書房、p241 を基に筆者一部修正

11 店舗として雑貨来風、いご坂陶庵、酒の宿、白玉っ子甘味茶屋、黒玄給油所、お宿玄河『うふふ』、ふくろく、パティスリー籠、杉養蜂園、夢蔵人黒川店、とうふの吉祥、味処なか、後藤酒店、わろく屋、どらどら、湯音、つけものかふえ平野屋、まるしょう、ほぐっちゃん、瀬の本レストハウス。旅館・ホテルとしてわかば、御客屋、帆山亭、奥の湯、壺の井、南城苑、にしむら、こうの湯、ふもと、和らく、湯本荘、やまびこ、いやしの里 樹やしき、夢龍胆、瀬の本高原ホテルがある。

12 入湯手形は 2019 年 11 月 24 日には 300 万枚販売を達成している。

黒川温泉の「入湯手形」は、岩永（2020）のいう共同性の形成による地域活性マーケティングに当てはめて考えてみる。まず地域記憶の共有にあたるものが「入湯手形」であろう。温泉郷を「絵になる風景にしよう」という活動が地域間共同性の形成とあってよい。黒川の自然豊かな露天風呂に「入湯手形」で入浴してもらい、「入湯手形」をクーポンとして地元のお土産品を買い、食事をしてもらう。この循環こそが利益を生み、地域活性マーケティングに役立つと考えられるからである。

ただ、課題もある。それは「入湯手形」のクーポン的使い方について顧客層に対してまだ浸透しているとは言えないからである。さらなる告知策が必要である。従来の「入湯手形」に加えて時代の変化に即応した、例えば黒川温泉入湯手形アプリを提供するなど、黒川温泉に何度も再来訪したくなる様なマーケティング策を打ち出し更新していくことが必要になってくる。

4. 景観づくり

黒川温泉の「景観づくり」は、「旅館「新明館」三代目後藤哲也氏が若いころに天草の景色をみて、「この天草の景色は、本当にすばらしか。それに比べて、黒川の自分の旅館はどげんじゃろ。」まずは新明館を精一杯、充実せんといかん。」¹³ とつぶやいた言葉に端を発している。このまちづくりに関して、その後藤氏が1986年に黒川温泉観光旅館協同組合の執行部に招かれ、殺風景であった景観を何とか変えたいと、黒川温泉の旅館経営者達と取り組みを始めるのである。

南小国町は林業が盛んな地域で240年前から「小国杉」というブランド木材を生産しているところである。この「小国杉」という資源を何とか活かさないかということもあって黒川温泉観光旅館協同組合が主導で「くまもと緑の3倍増計画」に応募し、熊本県から3年間の補助金を得て計画的に杉の植樹をおこない、「里山のような景観」づくりを目標に進めてきたのである。これは環境保全の意味合いもあって、杉の植樹は約2万本にも及ぶことになる。この杉の植栽は旅館の庭だけではなく、道路沿いや駐車場、建物の隙間にもおこなわれ、観光客が黒川温泉の街の沿道のどこを歩いても緑を感じられるように植栽されている。

黒川温泉が目指す「景観づくり」は①川を中心とする自然の景観、②山並みと谷間の特徴が感じられる景観、③住民による緑豊かな景観、④建物と緑のバランスが取れた景観、⑤歴史や郷土性が感じられる個性的な景観という5つの要因を出来るだけ満たしていくことを目

13 後藤哲也（2005）『黒川温泉のドン後藤哲也の「再生」の法則』朝日新聞社、p48

標にして進められていくことになる。¹⁴

それゆえ「里山のような景観」づくりのための植栽は、無計画に植栽されていったものではない。5つの巧みな技法が駆使されている。①道路に沿って連続的に植栽が配置され、視覚の中で複数の樹木がつながって見え、樹木の見えに奥行き生じる。②カーブや角地で歩行者の進行方向正面、視覚の突き当りに高木を植栽することで、植栽が無意識的に通行者の目に留まり、樹木を印象付ける。③建物の側面に植栽を配置し、視覚に入る建物等の人工物の面積を減じ、緑視率をあげ、緑量を多く感じさせる。④低木、中木、高木が上下方向で重ねて組み合わせられ、緑視率を上げ、緑に囲まれる様な雰囲気を出し、立体感のある景観を生む。⑤沿道では、道路に平行に配置するのみでなく、道路から奥まった個所にも配置することで奥行きを形成し、単調にならないようにしている。¹⁵ これらを上手く組み合わせることで雑木林が視覚的にも緑の多い景観になるように工夫されているのである。

図 4-1 街にとけこむ自動販売機



(出所) 筆者撮影

図 4-2 黒川温泉の街並み



(出所) 筆者撮影

「景観づくり」の第一歩は、看板の統一から始められたが、これまで個々の旅館ごとに案内を出していたが、黒川温泉観光旅館協同組合で意見を出し合い、統一感のなかった200本の看板が撤去され、里山の温泉郷を魅力的にみせるためには、どうしたらよいのだろうということが話し合われ、看板を統一することに至った。それに続いて1988年には街路灯の設置、1991年には芝を張り、巣箱を設置した。その後も1997年にはガードレールの塗装も景観に合うように白から茶色へ変更し、地域の景観は大きく変化することになっていく。

景観に関するこだわりは、図4-1のように通常は赤い色の清涼飲料水の自動販売機も街に並みにとけこむ様に店舗の塀に合うよう色を統一することにもみられる。

景観づくりは街並みにも反映されている。図4-2のように日本の昔ながらのまちなみを

14 黒川温泉観光旅館協同組合のデータによる。

15 寺島健・山口敬太・川崎雅史(2018)「黒川温泉における雑木植栽による修景の展開糧とその技法」『ランドスケープ研究』第81巻第5号, 日本造園学会, pp.493-494

演出するために、温泉街内にある建物は屋根の基本色が「黒」、壁は「茶」、障子は「白」といったように統一され、和の雰囲気을大事にしている。これは黒川温泉街が一つの旅館というコンセプトの街づくりをしているからで、道に関しても散策に邪魔な車が通らない工夫がなされている。¹⁶ 温泉客は川筋の小さな温泉街を歩いて巡り、しばし都会のけんそうを忘れ、美しい水と緑に囲まれた通りを心ゆくまで堪能できるのである。

これら黒川温泉の「景観」づくりは2007年にはグッドデザイン賞デザイン部門特別賞、2009年版ミシュラン・グリーンガイド・ジャポンでも2つ星の評価を獲得するまでになり、「里山のような景観」づくりに長年、取り組んできた組合の努力が世界的に認められたことになる。

5. 集客策

原田（2012）は温泉ビジネスに関して「1つは行政機関が注力している地域経済の活性化に関わる基本方針において、そもそも地域は弱者であり、それゆえ例えば地産・地消等の政策に代表される守りの姿勢が強く出ていること。1つは全国各地の温泉街で組織化される地域にある旅館協同組合や市町村の観光協会等の脆弱な温泉ビジネスに対するプロデュース力や、強力なビジネスモデルを構築するためのプランニング能力の欠如。」と2つの問題点を指摘している。¹⁷

しかし、黒川温泉に関してはこれに該当しない。「黒川温泉自体もまたそこに立ち並ぶ多くの温泉旅館も、熊本県の温泉街であることを完全に消し去ったブランディングを行い、また阿蘇山麓にある多くの温泉街の一つであることさえも完全に消し去ったブランディングを行うことを決定しているからである」というのである。¹⁸

黒川温泉はブランド化に成功した事例として、地元の熊本県人のニーズを全く考慮することなく、初めから全国のマーケットに向けた独自性の強い再建築を構築したことが成功につながったというのである。

つまり顧客層を近隣から集客するのではなく、全国的に売りだしたことがブランド化に成功したと要因であるというのである。原田がブランド化に成功していると評価する黒川温泉は、観光旅館協同組合が主導しておこなってきたマーケティングによるところが大きいと考えられる。ではさっそく黒川温泉の集客策を具体的に考察していくことにしよう。

16 景観維持のために黒川温泉観光旅館協同組合環境部では年に4回程度、清掃やメンテナンスをおこなっている。

17 原田保（2012）「地域デザインのコンテクスト転換 —進化型温泉ビジネス20「型」—」『日本情報経営学会誌』Vol.32, No3, 日本情報経営学会, p4

18 原田保（2012）前掲論文, p6

5-1 共同資源を活用する

近年の黒川温泉の宿泊者数は2016年221,953人、2017年260,865人、2018年283,222人となっている。この中でインバウンド層が2016年14.3%、2017年22.6%、2018年26.4%を占めている。特に韓国からの顧客が最も多く2016年39%、2017年45%、2018年42%である。続いて香港が2016年20%、2017年17%、2018年17%、中国2016年11%、2017年12%、2018年11%、台湾2016年11%、2017年10%、2018年9%となっていて、これら4か国で外国人観光客の80%を占めている状況にある。¹⁹

黒川温泉へは日本全国からだけでなくアジアを含めた多くの顧客層が来訪しているが、1年のなかでも時期的な傾向がある。宿泊の比率としては平日6割、土日8割となっており、3月、8月、11月に宿泊が多いという傾向である。海外からの来訪者に限っては平日が多く7割くらいになるという。²⁰ これらの時期に積極的な集客策をおこい、黒川温泉を満喫してもらい、一度来訪した顧客がリピーターとなってくれるような集客策が必要になってくる。

景観づくりから始められた集客策であったが、黒川温泉は街ごと一つの旅館なのだということを実感してもらうため、これまでは旅館ごとに異なった雪駄と傘を使っていたが、共通の雪駄・共通の傘に統一している。これは日帰り温泉の顧客も500円の補償金を払うことで利用可能で、入湯手形で露天風呂を回るときに重宝する。

「黒川温泉一旅館」のコンセプトを象徴するような顧客視点のサービスとして、「転泊」がある。これは顧客の好みに合わせて1泊ごとに宿を変えることができるというものである。宿同士が協力しているからできるサービスで荷物を運ぶ手間もなく、食事に関してはアレルギーの有無や同じメニューにならないように配慮されており、連泊する顧客にとってはうれしいサービスとなっている。

他にも「入湯手形」を使って個々の旅館の露天風呂を堪能するだけでなく、日帰り入浴客から宿泊につながるような策も展開されている。毎年、6月26日を露天風呂(ロ・テン・ブ・ロ)の日として露天風呂を無料で開放し、黒川温泉を体験してもらっているからである。

宿泊客の多い3月、8月、11月に比べ、顧客数が減る12月から2月には、顧客に楽しんでもらえる何らかのイベントができないかということが考えられ、一つのプロジェクトが始まった。それが2012年からおこなわれるようになった「湯あかりプロジェクト」である。特にこの時期は日本人が少なくなるという傾向があることもあって、日本の顧客層にインスタ

19 黒川温泉観光旅館協同組合統計資料。2019年に限っては韓国からの宿泊者数は日韓の政治的関係の悪化が要因と考えられるが、来訪者が前年比40%減少となっている。

20 黒川温泉観光旅館協同組合へのヒアリングによる。

映えるものが何かできないかということから、毎年おこなわれるようになった。

これは観光協会員が中心になって竹ひごを使って、湯あかりのシンボルとなる竹の灯籠「鞠灯籠」を手作りして作成する。湯あかりは図 5-1 のような、間伐竹を利用した「鞠灯籠」にあかりをともしライトアップイベントであり、灯籠は温泉街を流れる田の原川に吊るされ、日没から 22 時まで約 300 の灯籠にあかりがともされる。²¹ 今では黒川温泉の冬の風物詩

として代表的なイベントとなり宿泊だけでなく、これを見て露天風呂を回る日帰り入浴客の増加にもつながっている。

地域資源を活用して顧客をもてなすための施策もある。それは 6 月から 10 月にかけて月に一度おこなわれている「朝ピクニック」という食のイベントである。朝ピクニックは、黒川温泉の宿泊客限定で、南小国町の農家の女性たちが朝採れ野菜や、自家製パン、ソーセージなどの地元食材で作る朝ご飯を草原が広がる平野台高原親水公園で、楽しむことである。テーマは「体が元気になる朝食」。メニューは旅館の若女将らと朝食を作る農家の女性たちで考案されている。この朝ピクニックは、連泊をする外国人観光客に好評である。毎朝異なる朝ご飯が食べられ、里山の自然豊かな温泉郷で日本のご飯が楽しめるからだ。黒川温泉のリピート率アップに一役かっているといえる。

これら黒川温泉の集客策による顧客満足度は、全国の「もう一度行ってみたい温泉」で結果としてあらわれている。2010 年 7 位、2011 年 7 位、2012 年 7 位、2013 年 6 位、2014 年 8 位、2015 年 7 位、2016 年 8 位、2017 年 8 位、2018 年 8 位、2019 年 8 位、2020 年 8 位²² と来訪した顧客層の満足度が高いと考えられる。

5-2 プロモーション

「入湯手形」で集客のきっかけをつくり、「景観づくり」、「共同資源の活用」によって環境を整えてきた。しかし、このような取り組みを顧客層に知ってもらい来訪してもらうために、何らかのプロモーション策が必要になってくる。

図 5-2 は黒川温泉の情報発信によるプロモーションのモデルである。ここでいう情報サイ

図 5-1 黒川温泉の湯あかり



(出所) 黒川温泉 HP
<https://www.kurokawaonsen.or.jp/dainisonmin/>

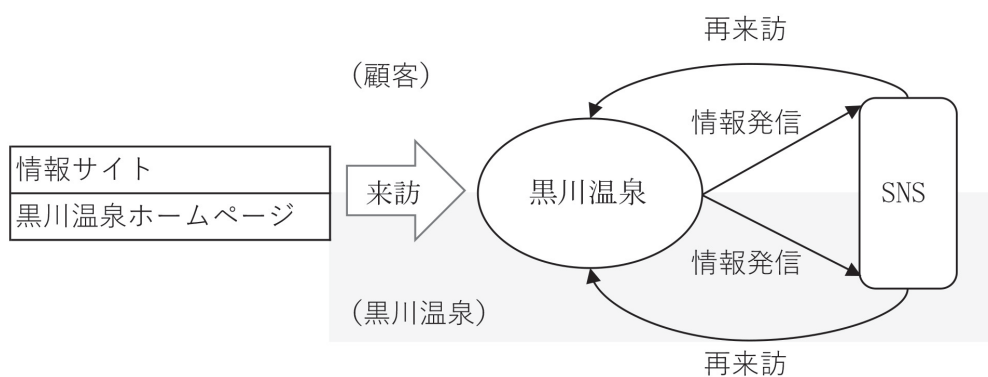
21 黒川温泉観光旅館協同組合資料による。

22 リクルート「人気温泉ランキング」じゃらんネット 2010～2020 年度版による。

トとは TripAdvisor、SMO 南小国、南小国町観光協会、おるとくまもとのような旅行・観光に関する情報サイトのことである。

黒川温泉ホームページは黒川温泉観光旅館協同組合が運営しており、イラストを主にして日本の秘湯、おとぎ感を出し、五感で楽しめるように工夫されていて「地域のポータル化」をテーマに情報発信を行っている。²³ 他にも紙のパンフレットが用意されているが、こちらも日本の秘湯、おとぎ感を出し、ホームページとイメージが統一されている。露天風呂巡りの際に重宝する情報として旅館の案内、地図、温泉の泉質が表記されている。

図5-2 情報によるプロモーション



(出所) 筆者作成

ウジ (2014) は「紙のパンフレットはリアルな場で強いインパクトを与えることが重視される一方で、ウェブには情報コンテンツの充実と頻繁な更新が求められる。」²⁴ と指摘している。黒川温泉の場合、紙のパンフレットとのイメージは統一しながらも、ホームページは情報コンテンツを充実させ、頻繁に更新することで旬の情報を発信し、全国的な情報発信媒体となっていると考えられる。

黒川温泉の情報発信には Facebook、Instagram、Pinterest の3つのソーシャルメディアもつかわれている。フェイスブックでは、初めて訪れる人達にも見てもらえるように素人目線での情報発信、インスタグラムはリピーターに向けて発信。プロ写真家にとってもらった映像を使い、何度でも行きたくなるようなしなかけが施されている²⁵。これら対象を分けて発信

23 黒川温泉観光旅館協同組合へのヒアリングによる。

24 ウジトモコ (2014) 『問題解決のあたらしい武器になる視覚マーケティング戦略』クロスメディア・パブリッシング, p151

25 黒川温泉観光旅館協同組合へのヒアリングによる。

することで、幅広い層からの集客を狙っている。

また、これから旅先を選ぶ顧客層に刺さるような映像などを SNS にアップしてもらえよう、インスタ映えする場の整備を進めたり、小国杉を使った「ロードコーン」を使うなど常に新しい取り組みもおこなわれている。

黒川温泉の地道なプロモーション活動は、じゃらんネットが毎年全国の温泉地を対象におこなっている「人気温泉ランキング」で「まだ行ったことはないが、一度は行ってみたい温泉地」として2010年から2020年では8位、10位、8位、9位、7位、7位、8位、8位、12位、12位、12位と評されている。このことから全国的に黒川温泉の知名度は定着してきていると考えられる。

岩崎（2019）は観光マーケティングの視点から「地域引力を生み出すためには、“引き算”の発想が有効である。引き算することによってイメージが明確になるため、「引力」が強くなるとし、引き算によって、個性が明確になれば、口コミやソーシャルメディアで発信される機会も増える」と指摘している。²⁶

黒川温泉の場合、別府温泉郷のように交通の便が良いわけでもなく、娯楽施設や高級ホテルがあるわけでもない、それに団体客に対応できる大型の宿泊施設があるわけでもない。あえて「何でもあります」を目指すのではなく、杉の森と竹林、温泉を活かして、日本の秘湯、おとぎ話感を出し、「里山のような景観」づくりに特化したことで、それを個性としてプロモーションしたことで、口コミやソーシャルメディアで発信されるようになったのではないかと考えられる。

黒川温泉が取り組んでいる独自のプロモーション策と考えられるものがある。それは「第二村民」構想である。「第二村民」とは、黒川温泉を自分にとって“二つ目のふるさと”と思ってくれる仲間を増やし、みんなで地域を元気にしていこうという取り組みに参加してくれる人たちのことである。「第二村民」に登録することで適時立ち上げられるプロジェクトのほか、黒川温泉が開催するイベントに優先的に参加することができるようになっている。また、「第二村民」には「第二村民証」が発行され、様々なプロジェクトや活動への参加に応じて「黒川ポイント」が付与され、そのポイントは、黒川温泉での様々なサービスにお得に利用できるようになっている。

「第二村民」の取り組みは図5-3のように、地域づくりにも活かされている。黒川温泉でのプロジェクトや地域づくりに貢献しながら、その後の親睦会を通して、黒川の住民と「第二村民」との交流の輪が広がるような仕組みをつくりあげているからである。

26 岩崎邦彦（2019）『地域引力を生み出す観光ブランドの教科書』日本経済新聞出版社、pp.128-129

図 5-3 第二村民とは



(出所) 黒川温泉 HP <https://www.kurokawaonsen.or.jp/dainisonmin/> (2020年11月1日閲覧)

作業等に参加した後は、黒川温泉の露天風呂を利用できるようになっており、新規誘客活動に役立つだけでなく、顧客維持や口コミ集客にも有効な取り組みと考えられる。ちなみに2019年は湯めぐり風呂敷プロジェクトを展開した。ビニール袋の代わりになる「湯めぐり風呂敷」を企画。浴衣を着て歩く際に、黒川温泉の雰囲気合った「風呂敷バック」を第二村民と作り、10月初旬には販売目標数を達成している。

黒川温泉では次の課題として食領域のアピールを考えており、そのために「食」、「人材」領域を強化していく必要があるという。これは100年先を見据えたフードハブ構想を持っているからである。²⁷

この課題に関しても第二村民の方々を巻き込み「食」に関して、有効な策を考えるための意見を聞いたり、黒川温泉で働く「人材」の確保ということも考えられる取り組みとなっている。

6. おわりに

黒川温泉は「入湯手形」、「景観づくり」、「共同資源活用」という3つの理念を実現するために「黒川温泉一旅館」をコンセプトに、わずか直径4km圏内に30の温泉が寄り添い、この地域を大きな「一つの旅館」と見立てたマーケティングにその特徴があった。

「入湯手形」は大人向けと子供向けの2種類が展開され、南小国町という地域とも連携することでクーポンとしても利用できる環境を整え、「露天風呂めぐりの黒川温泉」というブラ

27 黒川温泉観光旅館協同組合へのヒアリングによる。

ンドをつくりあげることに貢献したと考えられる。「入湯手形」も定番のものだけでなく、2月・3月の期間限定ではあるが、1枚最大6人までが利用可能な「シェア入湯手形」も2,200円で用意されている。クーポン的な割引サービスは受けられないが、例えば卒業旅行など少人数でシェアして使ってもらうような手形として発案されたものである。「入湯手形」も常に様々な顧客層に対応していけるよう更新され続けているのである。

「景観づくり」は、黒川温泉を流れる田の原川を中心として、山並みと谷間からなる美しく緑豊かな景観をめざし、建物と植栽のバランスまで考え抜き、2万本にも及ぶ杉の植樹によって、日本のおとぎ話にでもでてきそうな里山の秘湯を目指して作られた。顧客にとってインスタ映えはもちろん、いやしの空間となっている。

「共同資源活用」の面では「黒川温泉一旅館」を象徴するような「転泊」という独自のサービスの提供、地域も巻き込んだ朝ピクニックは、国内外の客に好評をえている。景観を資源として活用するように始められた「湯あかりプロジェクト」も捨てられるはずの間伐材を有効活用し、ライトアップすることで、遅い時間帯の集客や美観向上となっている。

次に黒川温泉が「競創と共創」をテーマに進めようとしているのが、2050年の姿として南小国町との共通ビジョン「きよらのさと」を実現させていくことである。「きよらのさと」は、「き」づいてきた美しい里山の風景、伝統文化、生業を次世代に引き継いでいく里。「よ」りそい支えあい、人と人のつながりを大切にし、一人一人が誇りを持ち、多様な生き方を尊重しあえる里。「ら」イフラインを充実させ、地域全体で協力し、だれもが笑顔で安心して過ごせる里。「の」びのびと学べる環境の中で、すべての人が夢に向かって挑戦できる里。「さ」いせい可能エネルギーを地域資源から生み出し、有効活用し、未来につながる豊かな暮らしを実現する里。「と」もに連携し、世界とつながり、世界に誇れる幸福な暮らしができる里。というビジョンのこと。これらは地域資源を活かしながら、どのようにして集客に結び付けていくのが、今後の課題となってくると考えられる。黒川温泉が目指しているこれらの取り組みは世界的に取り組みられるようになったSDGsのなかにある「パートナーシップで目標を達成しよう」を意識したものとなっていることはいうまでもない。²⁸

プロモーションもパンフレットとホームページのイメージを統一し、おとぎ話にでてきそうな秘湯を連想させる効果をねらっている。こうしてブランド化に成功した黒川温泉は「一度は行ってみたい温泉地」の常連となり、伸びしろを残したといっても過言ではない。

28 SDGsとは2015年に、国連総会で2030年までに達成するための課題として「持続可能な開発目標(SDGs)」を定め、それを実現していくために掲げられた「17の項目」。これは国連加盟193カ国が持続可能な社会を維持していくために取り組み取り組むべき課題とされている。

外務省 HP <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html> を参照

競争でパイを奪い合うことをせず、南小国町という地域を巻き込み、自然豊かな地元の景観を活かし、整備して発展させた。「入湯手形」は一つのきっかけにすぎなかった。

さらなる発展のための要因は「第二村民」の方々をどのように活用していくのかということである。インバウンドに頼らない新たな仕組みづくりや、プロのインフルエンサーの意見なども集客戦略においても重要になってくる。集客戦略も変化していかざるを得ないため、黒川温泉に興味を持ち、第二村民になっている人たちの有効活用が、これからの黒川温泉の方向性を決定づけるとも考えられる。黒川温泉の集客戦略が、今後もどのように変化していくのか着目していきたい。

謝辞

黒川温泉観光旅館協同組合の志賀希氏、北山元氏をはじめとする観光旅館協同組合の方々にはヒアリングに御協力をいただきました。また熊本学園大学商学部吉川研究室の皆さんにもヒアリング調査に協力をいただきました。ここに記して謝意を表します。

参考文献

- 岩崎邦彦（2019）『地域引力を生み出す観光ブランドの教科書』日本経済新聞出版社
- 岩永洋平（2020）『地域活性マーケティング』筑摩書房
- ウジトモコ（2014）『問題解決のあたらしい武器になる視覚マーケティング戦略』クロスメディア・パブリッシング
- 小島慶藏（2019）『地方創生で立地になろう 成功する8つの心得』中央経済社
- 後藤哲也（2005）『黒川温泉のドン後藤哲也の「再生」の法則』朝日新聞社
- 田村正紀（2011）『ブランドの誕生』千倉書房
- 池内秀樹・朽木弘三（2007）「「観光まちづくり」の成果と課題」『地域創生研究年報』no.2 愛媛大学地域創生研究センター
- 浦達雄（2001）「山間温泉地における小規模旅館の経営動向 - 黒川温泉、長湯温泉を事例として -」『大阪明浄大学紀要』第1号、大阪観光大学
- 浦達雄（2010）「黒川温泉における小規模旅館の経営動向」『温泉地域研究』第15巻、日本温泉地域学会
- 柴田高（2010）「観光事業の顧客価値創造における物語性の効果 - 旭山動物園と黒川温泉の事業再活性化を例として -」『東京経大会誌』第268号、東京経済大学
- 寺島健・山口敬太・川崎雅史（2018）「黒川温泉における雑木植栽による修景の展開糧とその技法」『ランドスケープ研究』第81巻第5号、日本造園学会
- 原田保（2012）「地域デザインのコンテキスト転換 - 進化型温泉ビジネス20「型」 -」『日本情報経営学会誌』Vol.32, No3, 日本情報経営学会
- 山田雄一・五木田玲子（2014）「旅行動機がロヤリティに及ぼす影響」『観光研究』vol.26, no1, 日本観光研究学会
- 横山秀司（2002）「九州における日帰り温泉の構造分析」『九州産業大学商経論業』第42巻4号、九州産業大学
- 温泉町づくり研究会（2020）『日本の温泉地、温泉旅館の将来を考える 温泉まちづくり研究会2019年度総括レポート』日本交通公社
- 熊本県『ようこそくまもと観光立県推進計画（2017-2019）』
- Keith A. Quesenberry（2016）, “*Social Media Strategy*”, Rowman & Littlefield, New York
- 黒川温泉第二村民ホームページ <https://www.kurokawaonsen.or.jp/dainisonmin/>

Abstract

Why could an underpopulated Kurokawa Onsen become a national brand?

Masahiro Yoshikawa

This paper examines Why could an underpopulated Kurokawa Onsen become a national brand. Kurokawa Onsen sets up three concepts. It is “Onsen-Hopping pass”, “Landscape project”, “Utilizing Common Resources.” In order to achieve this concept, they perform marketing as “Kurokawa Onsen, as one.” “Onsen-Hopping pass” ties up with Minamioguni and it not only can use also as a coupon, but it builds the brand “Kurokawa’s Outdoor bath.” “Landscape project” completes the greening landscape which consists of a mountain range and valleys. In “Utilizing Common Resources”, Kurokawa Onsen offered “the breakfast of Japan” by picnic in the morning. “Rotational Stays” and “Onsen illuminations project.” It is information distribution from a homepage about these. In addition, Kurokawa Onsen also use Facebook and Instagram and appeal. By these synergistic effects, Kurokawa Onsen make a customer think “they would like to go to Kurokawa once again.” Thereby I thought that Kurokawa Onsen became a national brand.