



熱海市『熱海の観光 平成 27 年』より

温泉観光地 バージョンアップのしくみ

静岡県熱海市

人口減少期の地域政策を研究し、自治体や観光協会などに提案している多摩大学教授の中庭光彦さんが「おもしろそうだ」と思う土地を巡る連載です。将来を見据えて、若手による「活きのいい活動」と「地域の魅力づくりの今」を切り取りながら、地域ブランディングの構造を解き明かしていきます。その土地ならではの魅力や思いがけない文化資産、そして思わぬ形で姿を現す現代の水文化・生活文化にご注目ください。今回は、静岡県東部の相模湾に面し、古くから温泉保養地・観光地として知られている「熱海」です。

中庭 光彦 さん
なかにわ みつひこ

多摩大学経営情報学部事業構想学科教授

1962年東京都生まれ。中央大学大学院総合政策研究科博士課程退学。専門は地域政策・観光まちづくり。郊外や地方の開発政策史研究を続け、人口減少期における地域経営・サービス産業政策の提案を行なっている。並行して1998年よりミツカン水の文化センターの活動にかかわり、2014年よりアドバイザー。主な著書に『オーラルヒストリー・多摩ニュータウン』（中央大学出版部 2010）、『NPOの底力』（水曜社 2004）ほか。



海水浴客で賑わう熱海の「サンビーチ」。外国の高級リゾートに似た雰囲気、テレビ番組のロケでもよく取り上げられる

なぜ熱海は元気なのか

熱海の集客力が注目を浴びている。熱海駅から熱海銀座に延びるアーケードは若い男女グループやシニアグループ、インパウンド客で賑わっている。

観光客は2014年度（平成26）で約64.8万人にのぼる。宿泊施設数の減少も下げ止まり、おおよそ300の施設が営業している。人口3万8000人の熱海市がこれだけの交流人口を集めている。

熱海といえば1960年代は「100万ドルの夜景」といわれ、マストリーゾムの象徴的な温泉地だった。ところがバブル崩壊後、過剰投資した大型宿泊施設は次々と閉店した。熱海の砂浜から海岸沿いを見ると、以前はホテルがずらりと並んでいたが、今はむしろマンションが目立つ。東京へ通勤できる便利なリゾート地となっている感がある。

かつて賑わっていた熱海をイメージして温泉観光地として見ると、縮小して下げ止まったと見えるかもしれない。しかし、1980年代後半に生まれ、そのような熱海、そして当時の日本を知らない現在30歳よりも下の若年層にしてみれば、「個人向

け滞在地」として新たな魅力が感じられるのではないか。

温泉地としての熱海の特徴

温泉地にはいくつかの類型がある。かつて本誌22号でも取り上げた野沢温泉のように温泉権を地縁法人が総有し管理しているケースや、熊本県の黒川温泉のように、各温泉施設が入湯手形を取売し、観光客はそれぞれあれば何回でも他の施設の温泉に入れるというケースもある。どちらも温泉権を地域みんなで守っていくためのしくみといえる。

熱海はどうかというと、大湯と呼ばれる泉源を中心に、大正時代までは、宿が集まっていた。ところが1923年（大正12）の関東大震災後、大湯からの湧出は激減し、その後、各宿は自ら温泉を掘削した結果、熱海は大温泉都市として発展した。そして温泉権は株券のように譲渡されることもあり、温泉権の古典的な研究『温泉権の研究』（勁草書房1964）では自由な取引ができる熱海は「もっとも近代的な権利関係である」と書かれた。

その分、宿同士の競争は激しく、



団体旅行も多かったことから大型化し、温泉地全体で温泉資源を守るという気持ちはもちにくかった地域とも言える。

バブル崩壊後は宿の経営権や運営権が他の企業に移転されたり、地価が下落して買い手もつかないような不動産が生まれた。通常なら、それが長引いたままシャッター通り商店街のように寂れてしまうことも少なくない。全国の中心市街地問題と同様の構図がここにもある。

ところが、熱海は違うようだ。HPを見ても、まち全体を変えようと

いう若手の気運が伝わってくるのだ。

空き物件を活かした リノベーションまちづくり

かつて賑わいながらも2005年ごろは買い物客も減っていた目抜き通りが熱海銀座である。

ここに2015年9月、ゲストハウス「マルヤ」を立ち上げたのが株式会社 machimori だ。代表の市来一郎さんは熱海の保養所管理をしていた家で生まれた。東京の大学で学びビジネス経験を積んだあと、

熱海でまち歩きや観光資源を掘り起こすまちづくりを行ってきた。

ゲストハウスというのは長期宿泊者向けの安い宿で、コモンスペースもっている。ここに泊まると自炊もできるが、近くのレストランで食べることになるのでまちにも出て行く。コモンスペースでは地元の人たちや旅仲間と交流ができる。このような特徴をもったゲストハウスが、全国で増えている。

マルヤのもう一つの側面は、使われていなかった不動産をリノベーションしてつくったという点だ。元は

パチンコ屋だった場所を、所有者が一定の利益を得られるように

machimori が事業設計し、所有者もまちのためになる施設になるという理由から利用を認めた施設だった。このように所有権と利用権を切り離し、利用面で新しい収益事業を行ないながらまちの空間と能力のある人を誘導していく方法をエリアマネジメントという。マルヤが人を集めていることで、この事業が注目されているのである。

machimori の活動の契機は2013年(平成25)から開催しているリノベーションスクールだ。熱海、和歌山、浜松でも開いたこの試みに多くのクリエイターたちが集まった。空き不動産に新たなビジネスアイデアをつくるワークショップだったが、なにせ土地のオーナーの人生がかかっている。外からの参加者が真剣になつてつくった計画の結果が実を結んでいる。

現在、市来さんの頭のなかには、熱海の住宅問題もある。空き家はあがるが、借り手の条件に合った物件が熱海には少ない。これもリノベーション、エリアマネジメントの課題として取り組んでいるところだ。



株式会社 machimori と NPO 法人 atamista を率いる市来一郎さん。「100年後も豊かな暮らしができる熱海(まち)をつくる」を目標に掲げ、多角的に事業を進める市民プロデューサー



市内の目抜き通り「熱海銀座商店街」。熱海駅から徒歩しても10分少々で着く。市来さんたちの事業はここを核に進められている



- 1 ゲストハウス「マルヤ」は熱海銀座の真ん中にある。ビーチにも近いし、飲食店も多い。「安く泊まって、その分まちなかを楽しみたい」という若い世代に人気がある。1Fはカフェ・バーも併設。伊豆のクラフトビールなどが楽しめる
- 2 マルヤの1Fの共有スペースにある自炊客用のキッチン。スタッフとも気軽に話せる空間になっていて、バックパッカーだった市来さんのアイデアが各所に盛り込まれている
- 3 1室ずつすべて内装が違うマルヤのシングルカプセル（1人部屋）。一泊4000円程度で泊まることができる
- 4 マルヤの斜め前にあるカフェ「CAFÉ RoCA」。3年間空き店舗だった空間をカフェへとリノベーションした。店内と道路の境目を感じさせないオープンな雰囲気のほか、地元の産品を用いたヘルシーな食事を提供する
- 5 佐藤さん所有のビルの2Fにあるコワーキングスペース&シェアオフィス「naedoco」。佐藤さんの協力を得て、machimoriが運営。ミーティングやイベントもできる多目的なスペースだ

熱海銀座の歴史と 観光地小売業の変容

このmachimoriに建物を貸しているオーナーの一人に、佐藤油店を営業している佐藤秀幸さんがいる。熱海で生まれ、祖父が熱海銀座で始めた椿油店を今も営んでいる。

かつて椿油といえは化粧品として高値で売られ、祖父は、熱海で観光商品として椿油を搾油・販売していたという。椿油は五島列島が産地として有名だが、熱海はやはり椿で有

名な伊豆大島を後背地としており、ここで販売することが有利と考えたらしい。

昭和30年代〜50年代の熱海銀座の観光客の賑わいはすごかったと、当時から土産物屋になったが、自分が店を継いだときには観光客も減少し、このまま土産物屋を続けるわけにもいかなかった。そのとき、元の椿油屋に戻し、製造と小売りの両方を行なっている。現在付加価値が高いの

佐藤油店の外観。2Fには「naedoco」があり、1F奥にはアパレルデザイナーたちが最近入居した工房もある。クリエイティブな人が熱海に集まりつつある

サトウ椿株式会社代表取締役の佐藤秀幸さん。佐藤油店を運営しつつ、物件を提供して若い世代のまちおこしにも手を出している



が食用の椿油だと言う。

こうして佐藤油店は100年近く続いているのだが、その続き方は興味深い。老舗というと、一つの商品売りつづけてきた伝統店を思い浮かべるが、同一商品だけで継続するのは難しい。観光地で土産物屋として椿油を始め、土産物にシフトし、今は食用椿油というように「土産物×椿油」という芯はぶれないようにしつつ、業容・業態を変え顧客に適応してきたという、観光地小売業の継承方法もあるのだ。

若者を惹きつける 神社のスイーツカフェ

来宮神社が賑わっている。参詣者の7割が若い人、しかもその7割は女性だという。参道・境内の写真スポットにはスマホを置く台が設置され、カップルが仲よく写真を撮っている。境内に入るとご神木の太楠。その前に参詣殿があるのだが、社務所の脇にはしゃれたスイーツカフェ「茶寮『報鼓』」があり、長く佇みたくなる。

神社は山とまちの境界にある。神社がもっていたコミュニティの形成機能は大事なものの、それを維持したかったと、宮司の雨宮盛克さんはおっしゃる。

雨宮さんは、神社を改修する折、まず参詣者目線で、変えられる機能・形態は何か点検をしたという。ご神体とその参詣殿は変えられないが、その他についてはかなり変えられることに気がついたという。

スイーツカフェについても、雨宮さんにとっては「神人共食の場」で、コミュニティをつくる場ということになる。

このしくみが新しいのは、スイーツカフェに置かれているのが熱海市



來宮神社の境内にあるスイーツカフェ「茶寮『報鼓』」。平日の午前中にもかかわらず、参拝を終えた人たちが賑わっていた



もともと地域のコミュニティだった神社を「世代を越えた『縁結び』の場にしたい」と前例にとらわれない試みを行なう來宮神社の宮司、兩宮盛克さん



「茶寮『報鼓』」で提供する麦こがしアイスを用いた「アイス珈琲フロート」と「麦こがしシフォンケーキ」



「来福認定」の札。來宮神社の神様の好物とされる「麦こがし」、本州一位のご神木「大楠」などをイメージした食べものを提供する加盟店に掲げられている

内の店でつくっている選りすぐりのお菓子。そしてその販売店舗マップも置かれており、店に行きマップを見せると割引がある。店には「来福認定」という札が掲げられており、いわば來宮神社ブランドだ。神社参詣者をまちに回遊させる役割を意識してつくったところがいい。

兩宮さんからご説明いただいた神社空間のリニューアル手法は、全国の伝統的空間にも応用可能だが、これも氏子さんやまちの人々に日ごろから神社が支えられている伝統があらったことだろう。

老舗温泉旅館と 観光地を丸ごと守る

熱海でもっとも古い旅館である古屋旅館社長の内田宗一郎さんは、熱海の同時代史をこう語る。

「1980年代から90年代初めは、何をしなくても団体客や個人客が来ました。ニーズにに応じていたわけです。リーマンショック前の2003年ごろには『安近短ブーム』があり、熱海が行きやすいと人気が出、古屋旅館も2005年には個人向け露天風呂をつくっています。そして2008年がリーマンショックの年になります。2007年～2009年は全国的に観光需要が冷え込んでいました。

2012年には熱海市が『ADさん、いらっしやい!』キャンペーンを行ないました。市内で行なわれる撮影ロケを無料でサポートするものです。これが当たり前し、テレビで

の露出は10倍ぐらいいになりました。そして、最近は若い人が来てくれて、人が集まることで熱海への投資が加速しています。ただしリピートしていただくためには驚きやまちとしての魅力が必要です。

今、商工組合を引っ張っているのは私たちの世代で、年上でも50代。10年ほどの旅館経営経験があり、両親から信頼され、数百万円の投資なら自分で意思決定できる。そんな世代が集まっています」

熱海への集客ニーズとサービス提供のタイミングがチャンスにもリスクにもなる観光ビジネスの厳しさ。だからこそ世代が協力してまちをつくるのが大事という誇り。この二つの関係について考えさせられる話だった。

世代交代による バージョンアップ

今回熱海で四者四様の経験をうかがうと、一つのキーワードが思い浮かぶ。それは、世代交代による地元ネットワークのバージョンアップだ。熱海を温泉観光地から個人向け滞在地にバージョンアップさせているのは、主に40歳代を中心にした仕



古屋旅館のシンボルである武田屋形門。映画の撮影で用いられたこともある

事を異にする人々のネットワークだった。

観光地では、いくら一企業ががんばっても全体の集客力が伴わなければ限界がある。そこにみんなで協力する動機という文化が生まれてくる。個人向け滞在地という新しい「産地形成」に向けた地元企業家の力で、熱海は次のステージで活動しはじめている。

〈魅力づくりの教え〉

異なる業種・業容の地元企業家が、自分の仕事をバージョンアップする。その企業家世代が重なっていると、まちの魅力づくりが加速する。

(2016年8月23～24日取材)

参考文献

川島武宜、潮見俊隆、渡辺洋三編著『温泉権の研究』（勁草書房 1964）
『熱海歴史年表』（熱海市 1997）

創業1806年（文化3）という熱海温泉最古の旅館「古屋旅館」の代表取締役、内田宗一郎さん。商工会議所や観光協会でも要職を務める