

湯河原温泉観光ヒアリング調査報告

著者	石橋 太郎, 狩野 美知子, 太田 隆之, 大脇 史恵
雑誌名	地域研究
巻	4
ページ	1-8
発行年	2013-03-15
出版者	静岡大学人文社会科学部
URL	http://doi.org/10.14945/00007367

湯河原温泉観光ヒアリング調査報告

石橋 太郎・狩野美知子・太田 隆之・大脇 史恵

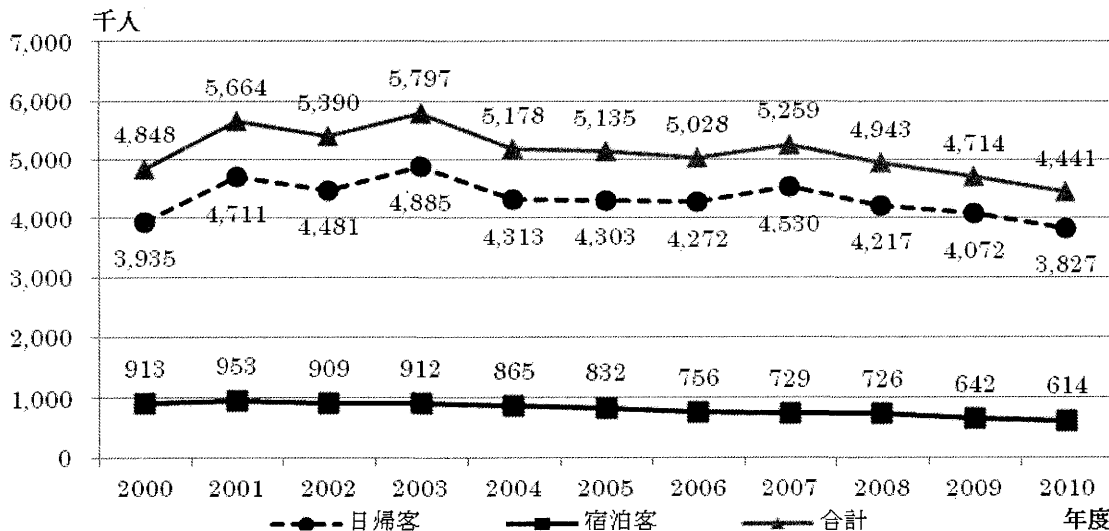
はじめに

静岡大学人文社会科学部経済学科の教員からなる観光研究プロジェクト・チームは、今年は「観光イノベーション」をテーマに、研究に取り組んでいる。その研究の一環として、湯河原温泉旅館協同組合のヒアリング調査を行った¹。同組合は、観光庁の「観光産業のイノベーション促進事業」に採択された「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトを実施しているところである。

湯河原町は神奈川県西部に位置し、観光地として有名な箱根町と熱海市に隣接する人口 27,034 人（平成 24 年 1 月 1 日現在）²の町である。平成 23 年 4 月 1 日に「湯河原町観光立町推進条例」が施行され、観光を町の基幹産業としてさらに発展させるため、町、町民、観光事業者、観光関係団体等が一体となって、観光立町を推進している。

ここで、湯河原町の観光動向を簡単にまとめておく。図 1 は、湯河原町の観光客数の推移を表して

図 1. 湯河原町の観光客数の推移



出所：『湯河原町統計要覧』平成 20 年度版～平成 24 年度版

注：四捨五入の端数処理のため、合計の値が日帰客と宿泊客の合算の値と一致しない場合がある。

¹ 今回のヒアリング調査を含めた 2012 年度の観光研究プロジェクトに対し、静岡大学人文社会科学部より研究資金の助成を受けた。

² 『湯河原町統計要覧平成 24 年度版』参照。

いる。これをみると、2001年度 95.3 万人であった宿泊客数は、ほぼ一貫して減少をしており、2010年度には 61.4 万人と 3 割の減少となっている。日帰客数は 450 万人前後で推移してきたが、2008年度以降、減少の一途をたどり、2010年度には 387.7 万人となり、ピーク時の 2003年度と比較すると 2 割の減少となっている。また、湯河原温泉旅館協同組合の資料によると、同組合加盟施設数も 2010年度 108 軒、2011年度 101 軒、2012年度 99 軒と減少している。

調査は下記のように行われ、事前にこれまでと同様の調査項目を送付し、最近の観光動向、観光振興の取り組み、他地域・自治体などとの連携の状況、広域観光の取り組みについてのヒアリングを行った。ただし、今回は「観光イノベーション」を中心テーマとするため、観光庁の事業に採択された「観光イノベーション促進事業」に焦点をあてて調査を行った。

日時：2013年1月18日（金）13:30～15:20

応対者：湯河原温泉旅館協同組合事務局長 渡辺誠司氏（湯河原温泉観光協会事務局長兼任）

1. 観光産業イノベーション促進事業と湯河原温泉の取り組み

観光イノベーション促進事業とは 観光庁が、「平成 20 年度より客室稼働率の向上や業務の共同化・効率化等に関する実証事業を行い、事業の成功事例を積み上げ、その要因の分析・活用により、観光産業の生産性向上や国際競争力の強化を図ることを目的」として実施した事業である。

平成 20 年度に行われた実証事業は 6 件であり、今回ヒアリング調査を行った湯河原温泉旅館協同組合の「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトも含まれる。実証事業は平成 21 年度も継続して行われ、実証事業への参加は 14 件に増加した。湯河原温泉旅館協同組合は、平成 21 年度も継続して実証事業を行った。

観光庁は、実証事業の成果として『観光産業イノベーション推進ガイド～旅館・ホテル、地域から始める変革』を公表している。同書によれば、イノベーションを実現する取り組みパターンとして、Ⅰ型が「業務改善→新しい価値 ～業務の仕組みの改編を伴い、新たな商品・サービスをつくる」、Ⅱ型が「連携→業務改善 ～地域や施設がまとまって、業務の仕組みの改編を実現する」、Ⅲ型が「連携→新しい価値 ～地域や施設がまとまって、新たな商品・サービスを作る」、Ⅳ型が「連携 × 業務改善→新しい価値 ～業界・地域を挙げて業務改善を実現し、新たな商品・サービスをつくる」の 4 つのパターンを挙げている。湯河原温泉旅館協同組合の「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトは、Ⅲ型として紹介されている。

湯河原温泉旅館協同組合の取り組みー平成 20 年度ー 「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトに取り組むこととなった背景は、湯河原温泉の主要なマーケットである首都圏に住む勤労者の働き方・休日の取り方が大きく変わったことによる。近年、「連続した完全週休 2 日制」以外の労働環境で働く人の割合が 30%を超えている。こうした人たちの宿泊ニーズに応えるには、平日の仕事帰りでも宿泊できる商品サービスの開発が必要となる（平日宿泊需要の開拓）。そこで導入された試みが、21 時以降でもチェックインができるレイトチェックインである。

湯河原温泉旅館協同組合には、86 軒が加盟している。「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトへの参加は半数弱が参加しており、家族経営が多い中、参加率は高かったという。その理由として、このプロジェクトへの参加条件として、レイトチェックインのみを条件としたことによると評価している。レイトチェックイン以外の商品開発として、「素泊まり」、「1泊朝食」、「1泊ランチ」、「1泊朝・翌

日夕食付」等、顧客の多様なニーズに応える商品開発は、各温泉旅館による独自の取り組みを促した。

平成 20 年度に実施された「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトにより、「首都圏を中心とする労働者の休日は分散しているため、深夜の『チェックイン』に対応し、且つバリエーションの多い宿泊サービスを湯河原温泉が提供することにより新たなマーケットを獲得でき」¹、一定の成果を上げた。

平成 21 年度の取り組み 成果を上げた前年度のプロジェクトではあるが、課題もいくつか見つかった。前年度のプロジェクトで開発した商品は、2 名以上の宿泊客をターゲットしていた。しかし、最近では女性の 1 人旅が増加傾向にあり、このニーズに応えるべく「1 人宿泊プラン」を追加した。また、レイトチェックインした顧客は、「朝食はゆっくり食事を取りたい」との要望に応え、朝寝坊プラン（朝の食事時間を 1 時間遅めに）も追加した。

さらに、旅行において「食事」に対する期待が高いため、飲食店も多く加盟する湯河原温泉観光協会もコンソーシアムに加え、「グルメ情報」を湯河原温泉観光協会が中心となって情報開示を行った。開示内容は、「夕食」、「ランチ」、「昼食」別のお勧め飲食店である。これにより、湯河原の温泉旅館と飲食店の連携を高め、地域全体の販売増加を実現しようとした。

こうした商品のプロモーション展開は、「じゃらん」本誌上では、レイトチェックインから翌日の過ごし方の提案、湯河原の楽しみ方の紹介、いくつかの宿泊施設情報の提供を行った。これにより、顧客の一部は、電話で予約をするか、さらに「じゃらん net」で情報収集するよう促した。「じゃらん net」では、湯河原温泉旅館協同組合と共同して専用サイト「今夜は温泉に帰ろう♪」ホームページを作成し、そこで宿泊施設の情報を提供するとともに、予約ページへのリンクを張った。他方、湯河原温泉旅館協同組合のホームページでも情報を提供し、ホームページを持たない温泉旅館や、ホームページを持っていても予約機能がない温泉旅館のネット上での予約ができるように、「じゃらん net」へのリンクを張った。「じゃらん net」の予約検索システムは手数料がかからないため、活用を図るとともに、空室在庫の管理も行った。

なお、平成 21 年度の実証事業は、10 月 20 日のキックオフミーティング（旅館協同組合、観光協会内での募集開始）により開始され、翌年 3 月 8 日の報告書作成と事業実施期間は短いものであった。

平成 21 年度の成果² 先に述べたように平成 21 年度の実証事業は、10 月以降に始まったものであり、平成 21 年度全体としての成果を見ることはできない。実際、湯河原温泉旅館協同組合・その他（2010）によれば、平成 21 年 4 月以降の「じゃらん net」上での人泊数は、前年に比べ伸び悩んでいる³。しかし、前年度からの取り組みにより、「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトの効果が表れていることを確認している。「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトの商品プランの 1 つ「1 泊朝食プラン」の平成 21 年度 4～9 月期における対前年比は、114.2%と増加傾向を示している。ただ、平成 21 年度の実証事業が開始された 10～2 月期は、対前年比で見た場合、減少している。これは、平成 21 年度の湯河原温泉旅館協同組合のホームページの改修が遅れ、スタートのタイミングが前年度より遅れてしまったことによると分析している⁴。

「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトに参加した温泉旅館の内、提供した商品が一番多かったの

¹ 湯河原温泉旅館協同組合・その他（2010）。

² 湯河原温泉旅館協同組合・その他（2010）。

³ 平成 20 年度の「じゃらん net」上での人泊数は、93,888 人泊。平成 21 年度は、83,812 人泊（ただし、3 月分は集計されていない）。

⁴ 「じゃらん」での「今夜は温泉に帰ろう♪」の広告自体は、12 月 15 日に始まった。

が「1泊朝食プラン」である⁵。このプランは、平成21年度4～9月期に増加傾向にあったとはいえ、その他の宿泊形態との比較をシェアで見た場合、必ずしも大きくはない。やはり「朝夕2食付」のシェアが同時期8割を超えていて、「1泊朝食プラン」のシェアは8%を切っている。「1泊朝食プラン」は、宿泊の入れ込みが弱い月にはなかなか売れないと分析している。他方、「素泊まりプラン」は、入れ込みの強弱に関係なく、10%強のシェアを維持し、固定的な需要が存在することを確認している。

平成21年度事業で追加した「1人宿泊プラン」については、シェア率は10%を切るものの、11月期以降、前年と比べて増加している。

2011年度の実証事業は数値的には大きな成果を見出すことは難しいが、じゃらんリサーチセンターによるアンケートの集計結果は、「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトが提供した商品プランに満足していることを示している（大変満足48%、満足31%）。

アンケートは上記以外の項目についても質問している。利用した宿泊プランについては、「1泊朝食付」の回答が最も多い（74%）⁶。それ以外には、「1泊朝・翌日夕食付」⁷が13%と続く。「今夜は温泉に帰ろう♪」の商品プランを選択した理由については、前年度から継続しているレイトチェックインを挙げた割合は、34%であった。それ以外には、「施設を気に入った（32%）」、「食事提供形態（20%）」と続く。商品プランの選択理由として、レイトチェックインを挙げた回答はそう多いとは言えない。実際に21時までにチェックインした回答者は73%を占め、レイトチェックインを利用していない。しかし、チェックインの希望時間になると、22時以降の希望が44%を占め、高い需要があることを示している。次回以降希望する宿泊プランについては、通常の1泊2食が45%と最も高く、「1泊朝食付」は27%となっている。アンケートの回答者の内、「1泊朝食付」を利用した回答者が多かったのであるが（74%）、次回宿泊するとするならば通常の1泊2食を利用したいと考える回答者の割合が多いことの理由を検討する必要がある。湯河原温泉旅館協同組合、その他（2010）の報告書には明示されていない。先に示したように、「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトが提供した商品プランに対する満足度は高いため（併せて「1泊朝食付」プランを選択した回答者が多かったことを考えると）、考えられる解答は、湯河原温泉全体あるいは温泉旅館に対する満足度が高く、次回は通常の温泉旅行を楽しみたいとの顧客を獲得できたものと考えられる。すなわち、「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトは、湯河原温泉全体の潜在的需要を掘り起こすことに貢献していると評価することができよう。

また、「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトがターゲットとした顧客層は、20代から30代の女性のカップルであったという。アンケートの回答者で見た場合、「夫婦で」が46%、「恋人と」が38%、「家族と」が5%を示しているが、次回宿泊する際の同行者はだれとの質問に対しては、「恋人と」が33%、「家族と」が28%、「夫婦で」が25%と変化し、次回、家族と来たいと望む旅行者が増えていることも、湯河原温泉全体の潜在的需要を掘り起こすことに成功しているとみることができよう。

最後に、湯河原温泉旅館協同組合・その他（2010）による「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトの総括を示しておこう。

先にも述べたが、平成21年度により追加した「1人旅」プランは、平成21年度11月期以降、前

⁵ 平成22年3月23日現在、「1泊朝夕食付プラン」への参加軒数19軒、「1泊朝食つきプラン」は40軒、「素泊まりプラン」は32軒、「お1人様利用1泊2食付プラン」は6軒、「お1人様利用1泊朝食付プラン」は12軒、「お1人様利用1泊素泊まりプラン」は14軒である。

⁶ 宿泊形態でみた「1泊朝食付」のシェアは低いものの、ここでは「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトを通して行われたアンケートであることにより、このような高い比率を示したと考えられる。

⁷ 「1泊朝・翌日夕食付」は、部屋を2日分押さえなければならず、このプランは旅館に負担を強いるものとなっている。

年度と比べ増加傾向にあり、今後の発展が期待できる。次に、旅館の売り上げに大きく貢献しているとは言えないが、旅館内での食事の選択肢が増加したこと（「1泊朝食付」）による顧客の満足度の向上を確認した。飲食店との連携は少数にとどまり、今後の強化が課題として残った。レイトチェックインの実施による従業員のシフトが懸念されたが、ナイトフロント（夜警）がチェックイン業務を兼務することで、従業員のシフトの変更を行わずに済んだ。遅めの朝食については、当日の夕食の仕込み作業と同時に行うことで、実現することができた。以上が、湯河原温泉旅館協同組合、その他（2010）による総括である。これ以外に、ヒアリングにより確認できたことは以下のとおりである、

「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトの実施により、客層に若干の変化があり、若い人が増えてきた。また、4～6人から成る女性グループ客も増加した。「夕食を食べなくとも泊まれる」ということが伝わってきたとみている。また、湯河原温泉旅館協同組合には、「1人旅」プランの問い合わせも増えたという。

2. 湯河原温泉のその他の取り組み

観光産業イノベーション促進事業以外の取り組み等については、以下のとおりである。

広域観光 現在、湯河原町が参加する広域観光振興への取り組みは転機を迎えている。湯河原町および湯河原温泉観光協会が参加する箱根・湯河原・熱海・あしがら観光圏では、観光圏の圏域と観光振興の取り組みを見直し、観光圏の再編を行おうとする動きが出ている。

こうした動きが出てくる要因は2点ある。第1に、観光庁の観光圏を軸とした広域観光振興の支援方針が変わったことにある。2010年11月に実施された行政刷新会議で、観光庁が実施する「観光地域づくりプラットフォーム支援事業」を含む諸事業は廃止や予算を削減することが提言された（2010年11月15日付静岡新聞夕刊記事及び2010年11月20日付観光経済新聞記事）。この結果を受けて、観光圏に対して実施してきた補助事業が節目を迎える2013年度から、観光庁は従来の観光圏の認定要件に「生活圏としての関係」を踏まえることを盛り込み、観光圏を設定した49の地域に対して事実上の圏域の見直しを求めた。観光庁は、「観光圏の圏域が広すぎ、取り組みが難しい」、「けん引する組織やコンセプトが不明確」という課題があることを指摘したという（2012年11月6日付静岡新聞朝刊記事）。

第2に、湯河原が参加するこの観光圏では主体間で足並みが揃わず、広域観光振興による効果が明確には認められないことがある。11市町が参加する本観光圏では、熱心に観光振興に取り組む主体と、そうではない主体がおり、圏内で取り組みの姿勢に差が認められたという⁸。また、観光圏で観光振興に取り組んでも、圏内のある地域に観光客が来ても圏内のその他の地域に移動することがなかなか認められなかったこと等、参加主体が観光圏設立によるものだとはっきりとわかるような目立った効果が認められず、参加主体から観光圏の事業に対して「ほとんどメリットがなかった」という指摘もなされている（2012年12月15日付静岡新聞朝刊記事）。また、観光圏として事業を実施しようとしても新しい事業を実施することが難しく、従来から続く事業を行うことで精一杯であったという実情もある⁹。

⁸ 本観光圏を構成するメンバーが集まって協議する機会は一度もなかったという報道もなされている（2012年12月5日付静岡新聞朝刊記事）。

⁹ こうした傾向は本観光圏に限らず、他の観光圏でも認められる。一例として太田（2012）を参照のこと。

これらの動きや実情を踏まえ、湯河原町や熱海市では観光圏の再編の検討を始めた。しかし、観光庁が 2013 年度から支援対象とする「生活圏としての関係」を反映した「新観光圏」の認定を得たり観光振興のための財政的支援を得るには、これまでよりもハードルが高くなった印象を受けたという。観光圏の見直しや再編の動きは本観光圏だけではなく、他の観光圏でも議論が進みつつある¹⁰。

教育観光 湯河原町では観光圏への参加の他、近隣地域とともに修学旅行等を受け入れる教育旅行の誘致に取り組んでいる。これまでに教育旅行誘致を行ってきた真鶴町、箱根町などとともに新たに湯河原もこの取り組みに参加した。これまでに千葉市や松本市、埼玉県内の学校と旅行会社に PR を行ってきたという。この取り組みは学校側のニーズに応えるとともに、準備を進めるだけではなく山間地や沿岸など、各地の地域的特徴を活かしたプログラムが組まれており、湯河原でも重視していきたい取り組みの 1 つだという。

町づくり・その他 湯河原町の町づくり計画としては、行政（町役場）による『湯河原町観光立町推進計画』（平成 24 年 6 月）と、湯河原町商工会、湯河原温泉観光協会、伊豆湯河原温泉観光協会、湯河原温泉旅館協同組合からなる「湯河原温泉まちづくり協議会」¹¹（平成 24 年度に設置）による計画がある。この協議会を通じて、温泉観光地にふさわしいように湯河原駅前を整備することの推進、温泉場道路の整備、泉公園の整備および回遊性を持たせ温泉場の情緒を醸し出すエリアの創出を図るための遊歩道の建設などが検討されている。ここでは、「湯河原温泉まちづくり協議会」による計画の中でも、活動休止中の『湯河原まちなか活性化プロジェクト』の復活計画を取り上げよう。

『湯河原まちなか活性化プロジェクト』の復活計画の中心として、『湯河原 1128』を計画している。『湯河原 1128』は、株式会社ランドスケープ アンド パートナーシップ中西佳代子氏のアドバイスによるものであるという。湯河原の地域特性を「まちの魅力」として生かすために、民有地を対象とした「住民主体による」景観まちづくりを掲げている。ハードとソフトの面から、「街路空間の質」、「親水空間の質」を問い直し、「まちの活気」、「まちの魅力」を再構築することで、“湯河原らしさ”がある町づくりを実現しようとするものである。

その他の取り組みとして、ふるさと雇用再生特別基金事業あるいは緊急雇用創出事業による委託金（およそ 1900 万円）を用いて、着地型の旅行商品開発を行っている。1 例として、「芸者さんと湯河原老舗旅館めぐり」などを実施している。

外国人観光客の動向 観光立国を目指している日本では、海外からのインバウンドに力を入れているが、湯河原温泉旅館協同組合としては、外国人観光客の誘致努力は特に行っていない。外国語のパンフレットがあるという程度の取り組みである。実際、外国人観光客は少ないという。外国人観光客との係りでは、平成 24 年に中国黒竜江省から問い合わせがあり、世界旅行社が視察に来たが、その後の連絡はないという。問い合わせの段階では、ヘルスツーリズムの一環で、東京での健康診断を目的に温泉旅行を計画したものらしい。また、中国からの団体客向けの廉価な価格設定をできる旅館は当地になく、中国人団体客をターゲットとする受け入れは難しいという。

観光資源 湯河原は突出した特徴がないところであるが、泉質は“本当に素直でいいもの”だという。「この泉質は、あって当たり前のもではなく、この良さに着目すべきである、温泉で売っていくし

¹⁰ 一例として、18 市町で構成する「はこだて観光圏」ではこうした観光庁の方針の転換を受けて、今後は 2 市 1 町で観光圏を設定し認可を得ようとしている(2013 年 2 月 8 日付日本経済新聞朝刊北海道面記事)。

¹¹ 湯河原温泉まちづくり協議会の会長および副会長等は、湯河原町商工会会長、社団法人湯河原温泉観光協会会長、伊豆湯河原温泉観光協会会長、湯河原温泉旅館協同組合理事長という各職にある者をもって充てるとされている（「湯河原温泉まちづくり協議会会則」第 5 条より）。

かない、ということに最近ようやく気が付き始めた」という。一番の観光資源は「泉質」に尽きるため、これをいかアピールするかが重要課題であると認識している。これへの取り組みの一環として、街なかに温泉のモニュメントの設置を行なった。泉質を売りにしようとする一方で、湯治の取り組みについては湯河原温泉全体としての取り組みはない¹⁴。

おわりに

今回の湯河原温泉旅館協同組合のヒアリング調査は、観光庁の「観光産業のイノベーション促進事業」に採択された「今夜は温泉に帰ろう♪」プロジェクトの成果を中心に聞き取ろうとしたものであった。しかし、そもそもどのようないきさつで「観光産業のイノベーション促進事業」に申請することになったのか疑問であったため、この点についてもヒアリングを行った。

応対していただいた湯河原温泉旅館協同組合の渡辺誠司事務局長によれば、コンサルタントの藤崎慎一¹⁵氏の示唆によるものという。観光庁は、観光産業のイノベーションを行う上で、こうしたキーパーソンの重要性を指摘している。また、一般論として、補助金・助成金への申請は、公募が開始されてから準備をしても遅く、そうした補助金・助成金の計画情報をいち早く入手することが重要であるとの指摘は、観光地を抱える行政主体や観光に係る組織に対して行ったこれまでのヒアリング調査でも耳にしたことであり、今後の観光産業の振興を研究するうえで1つの切り口となろう。また、先に示した（旧）観光圏に対する補助は4割に過ぎず、新しい事業を立ち上げにくいものにした、との指摘は、国の観光政策を検討するうえでも重要である。

付記

我々のヒアリング調査に対応していただいた湯河原温泉旅館協同組合の渡辺誠司事務局長に感謝の意を表します。なお、本文中にあり得る誤りは、全て筆者の責任によるものであることを付記しておく。

参考文献

太田隆之(2012)「連携に基づいた広域観光振興の現状と課題－伊豆観光圏を事例に－」『静岡大学経済研究』16巻4号、93-113 ページ

観光庁ホームページ「観光圏整備基本方針を変更しました」

http://www.milt.go.jp/kankocho/mews04_000057.html (2013年2月25日閲覧)

観光庁観光産業課 (2011)『観光産業イノベーション推進ガイド～旅館・ホテル、地域から始める変革』

湯河原町ホームページ「湯河原町統計要覧」平成20年版～平成24年版

<http://www.town.yugawara.kanagawa.jp/chousei/profile/statistics/04.html> (2013年2月14日閲覧)

湯河原町温泉旅館協同組合、社団法人湯河原温泉観光協会、(株)リクルート旅行カンパニー (2010)『観光産業のイノベーション促進事業に係る実証事業報告書』『今夜は温泉に帰ろう♪』プロジェ

¹⁴ 湯治を専門で行なっている旅館は2軒あるという。

¹⁵ 藤崎慎一氏は、湯河原温泉まちづくり協議会の顧問であり、(株)地域活性プランニング代表取締役である。

クト≫』

2010年11月15日付静岡新聞夕刊記事「観光3事業を廃止」

2010年11月20日付週刊観光経済新聞記事「事業再仕分け、観光予算を大幅削減」

http://www.kankokeizai.com/backnumber/10/11_20/kanko_gyosei.html(2013年2月25日閲覧)

2012年11月6日付静岡新聞朝刊記事「神奈川県西部との観光圏推進協 熱海市『事実上解散へ』」

2012年12月15日付静岡新聞朝刊記事「観光圏『空中分解』」

2013年2月8日付日本経済新聞朝刊北海道面「はこだて観光圏2市1町に縮小」