

## 研究ノート

## 第2回伊豆市観光ヒアリング調査報告：宿泊施設

石橋太郎・狩野美知子・野方 宏・大脇史恵

## はじめに

静岡大学人文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、2008年11月に伊豆市観光経済部観光商工課および伊豆市観光協会に対し、伊豆市の観光に焦点をあてたヒアリング調査を実施した<sup>1</sup>。このヒアリング調査に関する報告は、本号の別稿（「第1回伊豆市観光ヒアリング調査報告：概要」）で発表している。第2回目となる今回の調査は2009年3月に実施し、ヒアリング対象を修善寺温泉旅館協同組合および土肥温泉旅館協同組合、伊豆市各地区の旅館・ホテルとした。できるだけ多様な「現場の声」を求め、表1に示す6ヶ所の宿泊施設（以下では、各宿泊施設をそれぞれA旅館、B旅館、C旅館、D旅館、E旅館、F旅館と表記する）をお願いをした。

表1：ヒアリング調査を行った宿泊施設の概要

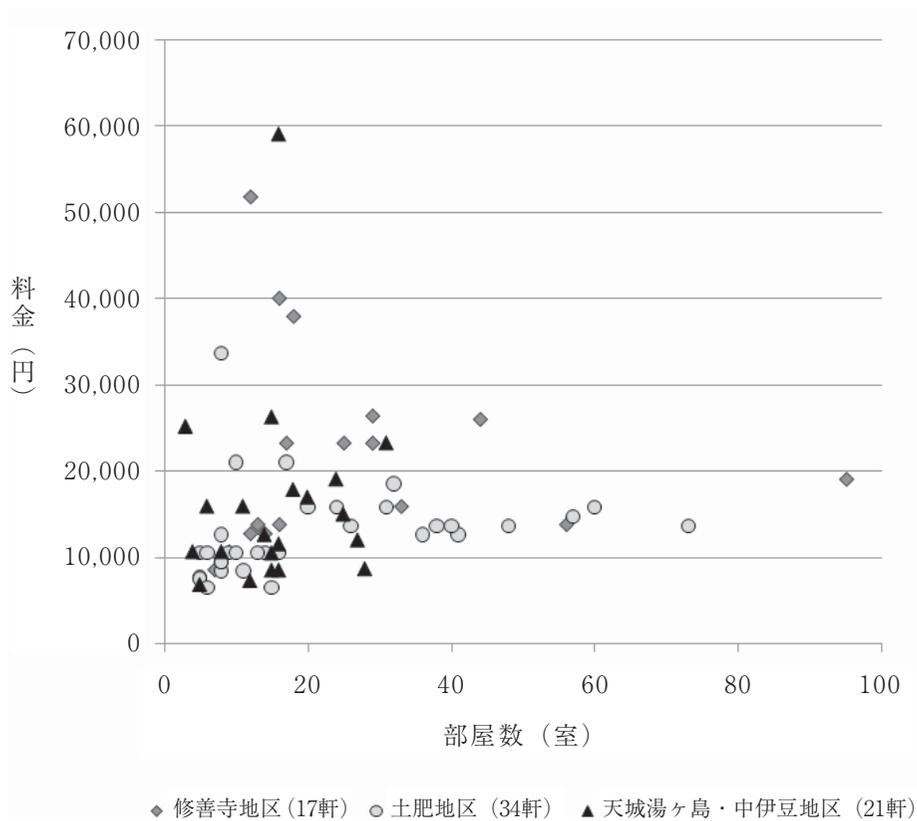
地区	旅館	特 徴	客室数 (名)	定員 (名)	従業員数 (名)
修善寺 湯ヶ島	A	平均的規模	29	146	正社員：33，パート：20程度
	B	独特の取り組み	12	55	正社員：6，パート：17
	C	再生旅館	15	60	正社員：15，パート：15
土肥	D	平均的規模	26	N/A	正社員：16～17，全部で28
	E	独特の取り組み	16	87	正社員：8，パート：5， ドライバー正社員：3
	F	リピーター率の高い民宿	6	25	家族：3，手伝い：1

出所：ヒアリング調査の内容から筆者作成。

<sup>1</sup> 今回のヒアリング調査を含めた2008年度の観光研究プロジェクトに対し、静岡大学人文学部および同経済学科より競争的配分経費による研究助成を受けた。ヒアリング調査にご協力いただいた修善寺温泉旅館協同組合理事長鈴木茂樹氏および土肥温泉旅館協同組合理事長松本昌之氏、ヒアリング先の手配と調整をしていただいた伊豆市観光経済部観光商工課金刺重哉氏にお礼申し上げる。なお、今回のヒアリング調査の性格上、6ヶ所の施設の名前およびヒアリング調査にご協力いただいた方々の名前を明記することはできないが、上記関係者の方々にも併せてお礼申し上げたい。

伊豆市は2004年4月に修善寺町、中伊豆町、天城湯ヶ島町、土肥町の4町が合併したことにより誕生した。まず初めに、これら4地域<sup>2</sup>の旅館の大きな特徴を把握するため、『伊豆市観光マップ』（伊豆市観光協会）に記載されている旅館について、宿泊料金と部屋数でマッピングした図1を示しておく。図1を見ると、修善寺地区の旅館は全体的に部屋数が少なめで料金が高めであり、土肥地区の旅館は部屋数が多めで料金が安めである。天城湯ヶ島・中伊豆の旅館は部屋数も価格も中庸でまとまっている。

図1. 伊豆市の宿泊施設



出所：『伊豆市観光マップ』（伊豆市観光協会）より筆者作成。

- (注) 1. 宿泊料金は、平日大人2名1室利用時（1泊2食）の1名の料金（サービス料・諸税込み）。  
 2. 『伊豆市観光マップ』に記載されている宿泊施設のうち、1泊朝食のみおよび素泊まりのみのところは除外した。修善寺地区の5軒が該当する。また、修善寺地区のホテルラフォーレ修善寺は、部屋数が296室と極端に多いため、外れ値として除外した。

<sup>2</sup> 中伊豆町は宿泊施設が3軒と少ないことおよび立地条件を考慮し、天城湯ヶ島町に含めてマッピングしている。

ここで、修善寺地区と土肥地区の温泉旅館協同組合でのヒアリング調査の内容をもとに、2つの地区の特徴を簡単にまとめておく<sup>3</sup>。修善寺温泉の旅館は、1975年頃に40軒近くあったが年々減少し、現在は22軒となっている。「小京都、文人の宿」といったイメージをもつ修善寺地区は、伊豆最古の温泉といわれる独鈷<sup>とっこ</sup>の湯<sup>4</sup>が象徴するように、古くから温泉場としての歴史がある。東京、神奈川からの客が過半数を占めるが、大阪からの客も2割近くを占め、大阪からの客が伊豆の他地域と比較して多いことも修善寺地区の特徴の一つである。一方、土肥地区の旅館は、ピーク時（30年ほど前）には50軒ほどあったが、現在は34軒となっている。民宿もピーク時には190軒ほどあったが、現在は34軒まで減少している。土肥地区では、早くから貸切り露天風呂、部屋付き露天風呂への取り組みが行われた。

以下では、各地区で行った旅館のヒアリング調査を、次に記した項目に沿ってまとめ、若干の分析と併せて述べることにしたい。

1. 客層
2. 集客方法
3. 経営戦略（集客への取り組み）
4. 伊豆市の魅力
5. 旅館再生の事例（資本関係の変化を中心として）
6. その他（富士山静岡空港開港など）

## 1. 客層

### (1) 修善寺・湯ヶ島地区

修善寺地区では年間の客のばらつきが少ない。先にみたように、修善寺地区の宿泊客は東京や神奈川からの客が50～60%を占め、それ以外の関東地域からの客は少なめである。東京や神奈川から修善寺までの交通手段は車と鉄道が半々である。関東以外の地域からの宿泊客は、中部（名古屋）10%、関西（大阪）が15～20%を占め、関西からの宿泊客は伊豆の中では際立って多い。これらの地域からの交通手段を関東地域のそれと比べると、車3と鉄道7という比率である。このように、関西方面からの鉄道利用が多いことから、温泉旅館協同組合でのヒアリングでは新幹線三島駅に停

<sup>3</sup> 湯ヶ島温泉にも温泉旅館組合があると聞いたが、今回の調査ではヒアリングを行っていない。

<sup>4</sup> 2007年には開湯1200年祭りが行われた。

車するひかり号の増発<sup>5</sup>を強く望む声が聞かれた。

図1にあるように、修善寺地区の宿泊施設の価格帯は2万円前後が中心であるが、稼働率は総じて高く、週末は100%近い数字を記録している。また、宿泊客は個人客が中心で、中でも少人数の女性客が多く、1泊だけの宿泊客が大半である。

以下、ヒアリング先の個別の宿泊施設についてみておこう。

客の居住地域について、B旅館では東京からの客が圧倒的に多く、次いで神奈川と静岡からの客が競っているということだった。昔は東京、神奈川、埼玉の順であったが、3年前にリニューアルしてからは県内からの宿泊客が増えた。交通手段については、車で来る客が多い。

価格帯と稼働率についてみると、A旅館は平日2名の場合1人23,000円から、週末は+5,000円という価格帯である。一見すると、中途半端な価格帯に見えるが、幅広い客層から集客できており、土曜は年間を通じて100%近い稼働率であるという。B旅館は「和風モダン」というコンセプトのもとリニューアルを実施した。リニューアルを契機に1万円前後の価格を2万円ほどの価格帯に引き上げた。現在の稼働率は、平日70%、週末100%であるとのことであり、リニューアルが今のところ良い結果を生み出しているとの印象を受けた。

A旅館は、個人客やグループ客が中心であり、個人客は以前から多いという。特に女性グループ客（若い女性の場合3～4人、中年女性の場合5～6人）や夫婦が多く、客層は先に述べたように幅広いとのことだった。B旅館はリニューアルを機に、カップル客、3～4人の女性グループ客、記念日旅行客（例えば、母と娘と祖母といった旅行）にターゲットを変更した。客層としては20～40代の女性をターゲットとしているということだった。

連泊やリピート客について、A旅館では1泊客が多く、2人連れて2～3泊する客もいるが、これは週に2～3組ほどということだった。B旅館も基本的に1泊客が多く、たまに2泊する客がいる程度であり、リピーターも1割ほどということであった。

C旅館は明治創業の歴史ある旅館であり、湯ヶ島地区に立地している。宿泊客は東京、神奈川、静岡の順で多く、これらの地域からが大半を占めている。修善寺までは列車を利用し、修善寺駅から旅館まではバスを利用するという客が4割を占めている。また台湾などからの外国人客もいるが、数はそれほど多くはなく、売上比でいえば1%程度とのことだった。稼働率は全体で55%程度、土日は100%である。トップシーズンはホテル祭りのある6月、次いで8月と11月が続く。客層については、50～60代の富裕層が中心であり<sup>6</sup>、50代では女性、60代では夫婦が多く、3～4人程度の家族客が中心ということだった。また新規客の4割がリピーターになっているそうである。

<sup>5</sup> 三島駅の乗降客は静岡駅に続いて県内では2番目に多い。現在、三島駅に停車する上りひかり号は、午前2本、午後4本にすぎない。

<sup>6</sup> C旅館によると、外国からの客は富裕層で知的階層の人が多く、外国人客で困ったことはないそうである。

## (2) 土肥地区

観光客のピークは1990年であるが、これは前年のNHK朝の連続ドラマ（「青春家族」）の影響が大きくでたものだという。この年、宿泊客だけでも60万を超える数字を記録したが、現在の宿泊客はその半分程度まで減少している。以前は、海水浴客や正月客などで連泊する客が多かったが、今では連泊客が年々少なくなっている。土肥地区は伊豆西海岸中央部北側に位置することもあり、伊豆半島の南を回って訪れる客は土肥では宿泊せず、伊豆半島の北から来る客が土肥で泊まるという傾向がみられる。宿泊客の居住地域では、東京や神奈川が中心であるが、以前は千葉と埼玉が中心であった。日帰り客も多いが、最近では県内からの宿泊客も増えつつある。客層は個人客が中心でありカップル客が圧倒的に多い。近場の客は多くが家族客であり、伊豆東海岸の熱海や伊東からの別荘客もいるという。また、90%以上が車による来訪であり、その他の交通手段としては修善寺からのバスや静岡からのフェリーがある。若い年齢層には、恋人岬+露天風呂+ドライブコースといった「3点セット」の魅力による宿泊もみられる。

個々の宿泊施設について以下でみていこう。

まずD旅館についてみると、最近県内客が増えつつあり13%を占めるほどにもなってきたが、他の宿泊施設ではこの数字はもっと高いという。リピーター率は極めて低く、1～2%程度にとどまっている。夏は海水浴客が多く、30年前は100%を占めており、夏以外の集客の取り組みをしていなかったため12月や1月は低調であった。しかし、最近では海水浴客が減ってきている反面、温泉ブームや露天風呂の魅力によると思われるが、冬場に宿泊客が増えてきた。2月と3月が夏に近い収益源に育って来ているが、他方、集客面で秋が弱くなっている。

E旅館はターゲットを高齢者に絞った独自の取り組みを行っている。昔から各地にあった老人会の団体旅行に的を絞るというのが出発点であった。高齢者の旅行に対する補助金を出す自治体<sup>7</sup>の老人会からの誘客に積極的に取り組んだ。また、老人会の宿泊に加えて大学生のゼミ合宿も扱っており、その結果、宿泊客のほとんどが団体客である。ただし、団体が一組でも入っていれば、それにより固定費がまかなえるため、個人の安い客<sup>8</sup>も受けることがある。また、連泊も学生団体客を中心に多いが、老人会の中にも連泊して市営グランドゴルフ場を利用したグランドゴルフを楽しむ人もいる。E旅館は海から離れているため、夏の海水浴客は少ない。子供1泊につき300円引きというキャンペーンを行ったが、集客面であまり効果はなかった。トップシーズンは10～11月である。また、近隣の旅館と競合しないように、長野県、群馬県、茨城県、千葉県からの送迎プランも扱っているが、一番多いのは神奈川や東京からの客である。高齢者の場合、宿泊は平日が多く、高齢者

<sup>7</sup> 東京を例にとれば、府中、西東京、三鷹、日野、武蔵野市など。ただし、最近では補助金を出す自治体も減ってきたという。

<sup>8</sup> 平日1部屋2人で11,800円(1人あたり)、3人で10,800円、4人で9,800円。ただし、送迎サービスは付かない。

以外の客の宿泊は土日が多い。宿泊客のほとんどがリピーターであり、多くの老人会は毎年1回は利用し、客の中には毎月利用する人もいる。

F旅館は30年ほど前に民宿を始めた。現在の客層は個人および小グループ客（趣味等仲間の集まり）である。中高年層が多く、50代・60代の女性3～4人のグループ客も多い。時には中国人や韓国人も宿泊することがあるが、日本に在住している人であり、口コミにより来訪し、日本の習慣もよく分かっている客である。以前は定期的（毎年9月）に学生の団体客が2校ゼミ合宿で宿泊していたが、ゼミ教員が他大学に異動したためなくなったとのことである。県内の静岡や富士方面からも客があり、静岡市からはフェリーで、富士市からは車が交通手段となっている。県外客は東京、横浜方面が中心であるが、長野からの客もいる。閑散期は4月である。ピークは海水浴目的の8月であり、秋も多い。リピーター率は70～80%と非常に高い。常連客（団体も含めて）が多く、また、友達による紹介など口コミによる宿泊も多い。連泊する客もいる。宿泊客の滞在スタイルをみると、部屋でくつろぎ、夕日を見に行き、その後は宿の広間で他の客と談笑してくつろぐ、といったケースが多い。

## 2. 集客方法

集客方法として、A旅館の場合、大手エージェント経由が60%、自社ホームページを含めて楽天トラベル、じゃらんnetといったインターネット経由が10%、残りの30%がリピーターやリピーターの紹介といった口コミによるものである。

B旅館では、3年前にリニューアルを行うまでは、従来型<sup>9</sup>大手エージェントに過半数の部屋の販売を委託していた。しかし、リニューアルと同時に集客方法を変更し、大手エージェント経由は10%と低下した。自社ホームページや雑誌（『るるぶ』、『じゃらん』など）を見て、あるいは口コミにより、インターネットや電話で直接申し込む客が50～60%、じゃらんnet、楽天トラベル、一休といったインターネット・エージェント経由の予約が30%弱となっている。リニューアル後の認知に力を入れているため、広告費がかかっている。『じゃらん』に掲載の依頼をするとすぐに反響があり、集客効果が上がっている。

一方、C旅館では広告は一切行わず、口コミで客を増やす手法を中心にしている。口コミや自社ホームページからの直接予約が60%を占め、大手エージェント、インターネット・エージェント経由の集客がそれぞれ15%、25%となっている。

<sup>9</sup> 従来型とは、有店舗のエージェント（旅行会社）を指す。これに対し、インターネット、雑誌、新聞といったメディアを利用して集客を行うメディア系エージェントは、無店舗で事業展開している。

D旅館では、『ぴあ』などの旅行雑誌を見て直接電話で申し込む客が50～60%、自社ホームページと楽天トラベルなどのインターネット経由が40%近くとなっており、大手エージェントと販売委託の契約は結んでいるが、こちらからの客はほとんどいない。

B旅館、C旅館、D旅館とは対照的に、E旅館は自社ホームページ経由での集客が10%で、残る90%はすべて従来型のエージェント経由で集客している。ただし、この旅館が利用するエージェントは地方の地場の中小旅行会社で、老人会の旅行を扱っているところである。客のほとんどがリピーターであるが、リピーターの場合でも最初にエージェント経由で訪れた客には、必ずエージェントを経由するように依頼しており、このように「中抜きをしない」ことがエージェント経由90%という極めて高い数字の背景にある。「中抜きをしない」のは、老人会を相手にしたエージェントは少なく、こうしたエージェントとの関係を重視しているためである。

F旅館は民宿ということもあり、口コミやリピーターによる集客がほとんどである。宿泊客による口コミが新たな集客につながるケースが多い。宣伝は民宿組合のホームページに自分のところのホームページをリンクさせておこなっているのみである。

このように、独特の取り組みをしているE旅館を除くと、伊豆市の宿泊施設は従来型エージェントによる集客率が低い。これは宿泊施設の平均的規模が30室程度であることから分かるように、伊東市と比較<sup>10</sup>して規模があまり大きくないため、個人客や少数数のグループ客を相手にしたところが多く、大手エージェントによる集客に頼らなくてもよいというためであろう。その結果、集客のための経費は販売手数料という形ではなく、広告料という形で支出されることが多い。メディア系エージェントによる販売については、伊東市の宿泊施設の場合、宿泊情報誌『ゆこゆこ』の存在が大きかったが、伊豆市各地区においては『ゆこゆこ』の名前は聞かれず、代わって『じゃらん』の名前がよく聞かれたのも印象的であった。宿泊施設の規模や宿泊客の年齢層の相違が集客利用媒体誌の相違となって現れているのではないかと思われる。

### 3. 経営戦略：集客の取り組みを中心に

A旅館は、平日の集客率アップのために、チェックアウトを遅くする「のんびりプラン」（12時チェックアウト、そば付き）、遅く来る客や泊食分離に対応する1泊朝食プラン、伊勢海老プランといった企画に取り組んでいる。これらの企画はインターネットを利用することにより可能となったもので、エージェント経由での対応は難しいものである。また、最近の経営環境の悪化に伴い、従業

<sup>10</sup> 石橋太郎・狩野美知子・野方宏・大脇史恵・朴根好「第3回伊東市観光ヒアリング調査報告(1)：宿泊施設を中心に」静岡大学『経済研究』13巻4号（2009年2月）を参照されたい。

員の残業を減らしたりボイラーの温度を下げることによって燃料を節約したりすることにより、経費の削減に取り組んでいるが、これらの取り組みがサービスの低下にならないように気をつけている。

最近では会社組織の旅館が増え、女将も減りつつあるが、B旅館は、大女将、女将が健在な旅館である。リニューアル後、カップル客、3～4人の女性グループ客、記念日旅行の家族客にターゲットを変更すると共に、主に20～40代の女性へのターゲットの絞り込みを行っている。このため、「女性に優しい」旅館であることを大切に、女性向けのサービス<sup>11</sup>を充実させている。後継者である2人の娘が「あったらいいな」と思うようなサービス<sup>12</sup>も実施している。『じゃらん』への掲載が集客の柱の1つとなっているため、『じゃらん』の利用者の声や点数の評価に気を使っている。『じゃらん』の評価によれば、B旅館はサービスの点数が高い。客には笑顔で丁寧に、親切に接するように心がけているが、中でも「程よい距離」のサービス<sup>13</sup>に気をつけている。また、修善寺地区にはない独創性のある「和モダン」の旅館を目指し、そのコンセプトから外れないように1つ1つの事柄をデザイナーと相談して決めている。

C旅館は、富裕層をターゲットとしているため、低価格戦略は取らない。逆に設定価格により、客が自己選別してくれることを狙っている。旅館はホテルと異なり、伝統的なもてなしを体験する所であり、「人」によるサービスを売りにしている。社員教育としてはできるだけほめて、客の喜ぶ声を聞かせることにより、力を出させる雰囲気になるようにしている。連泊客が結構多いこともあり、フレンチ・レストランをもつ近隣のホテルと協力し、連泊客向けに朝食の提携を行っている<sup>14</sup>。今後は夕食の提携も予定している。旅館の建物自身が文化財であるため、宿泊者には無料でチェックアウト後に、見学ツアーを実施している。

E旅館は、高齢者をターゲットに送迎付き宿泊プランを実施するという独特の取り組みを行っている。旅館をオープンして間もない頃<sup>15</sup>、1年先の宿泊予約が入るが、旅館に来るまでの当日のバスの手配が出来なくて1か月～2週間前にキャンセルが入るという状態だった。特に、週末や観光シーズンの時ほど直前キャンセルが入った。そこで、「バスを手配して迎えに行くから宿泊してください」というサービスを始め、これが現在の送迎宿泊プランの始まりとなったのである。これが口コミで広がっていった。規制緩和<sup>16</sup>により、3台のバスがあれば、営業ナンバーの免許が取れるようになったので、2005年に貸切りバスの免許を取り、大々的に宣伝を行うようになった。現在は

<sup>11</sup> 例えば、大女将の着物を切ってテーブルセンターやお風呂に行く時の貸出袋、スリッパ留めを作り利用している。女性のカラー浴衣の貸し出しも行っている。

<sup>12</sup> 例えば、こだわりのアメニティや部屋で使用する貸出用アロマオイルを用意している。

<sup>13</sup> 「お籠り」をコンセプトにしているため、客がいる時に部屋に入らない、客が別室で食事している時に事前に断って部屋の片づけを行うなどである。

<sup>14</sup> 1人当たり3,000円で毎月精算するという形をとっている。

<sup>15</sup> 1972～1973年の景気が良かった頃である。

<sup>16</sup> 2000年2月に施行された改正道路運送法等により、貸切りバス事業への参入が、需給調整規制を前提とした免許制から、輸送の安全等に関する資格要件をチェックする許可制へ移行した。

バス5台（小型2台，中型3台）を所有している。これらのバスを利用し，送迎付き宿泊プラン，貸切り観光バス付き宿泊プランを実施している。最近は送迎付き宿泊プランに取り組む旅館が増えたが，E旅館はこの30年間あまりに各地の老人会をターゲットに集客を行い，高齢者に対するノウハウを蓄積<sup>17</sup>しているところが，他の追隨する旅館にまねのできない強みとなっている。

また，接客サービスを重視しているため，基本的に従業員は正社員で雇用し，定年後の再雇用の場合を除きパートはなるべく使わないようにしている。正社員とパートでは責任感に差があるからであり，土肥という地にありながら海に面していないという立地条件の悪さをサービスでカバーするためには，パートでは無理であると考えからである。つまり，ハードやロケーションの悪さをソフトでカバーする戦略をとっているのである。毎日午後4時に従業員のミーティングを行い，気をつけてもらいたいこと，ネットに書き込まれた客の声をなどの情報を共有する。特に，客の本音を聞けるのは送迎の際のドライバーであり，ドライバーが運転中に聞いた客の声を反映させている。また，客から給料をもらっているという発想を大事にしている。客にとっては精神的に安まるかどうか<sup>18</sup>が重要であり，これは30年前も今も変わらない。

前述のように，E旅館はもともと高齢者（老人会）をターゲットとしていたが，個人情報保護法の施行によって老人会の名簿が入手できなくなり，現在はエージェントに送迎付き宿泊プランと貸切り観光バス付きプランのチラシを配布し，エージェント経由で募集を行っている。エージェントは老人会の団体旅行に強い地場のエージェントに依頼している。チラシは，店頭で客に配布してもらった場合もあれば，チラシの商品を使った企画商品をエージェントが作って売った場合もある。エージェント経由の支払いの場合は，代金を事前に振り込んでもらうか，現地精算の方式をとっている。したがって，現金での支払いが必要な時に現金収入があり，資金繰りが楽になる。エージェントには，手数料（15%程度）に加えて報奨金（プラス $\alpha$ ）を支払っている。エージェントを経由することにより，新規の客も入ってくる。このように，E旅館はエージェントを中抜きにしないことによりさらなる客を獲得し，エージェントは顧客を紹介することにより販売手数料（とプラス $\alpha$ ）を得るというwin-winの関係を保っている。

個人客は，トクー・トラベル，阪急交通社，ベネフィット・ワン<sup>18</sup>といったところを経由している。トクー・トラベルとは5年ほど前から取引を行っているが，この会社は直前の空室を安く案内するインターネットのサイトである。トクー・トラベルの場合，旅館が販売手数料を支払う必要がなく，手数料に相当するものは会費として客が負担する仕組み<sup>19</sup>となっている。販売手数料を差し引いた

<sup>17</sup> 例えば，食事はバイキング形式ではなく部屋食または食事処で提供する，「とられた」というイメージを客が持たないようにカラオケサービス無料・部屋への飲食物の持ち込みを自由にする，お嫁さんに面倒を見てもらっていると客に感じさせるように接する，などである。

<sup>18</sup> 企業の福利厚生サービスのアウトソーシングを請け負う会社である。

<sup>19</sup> 客はトクー・トラベルに会員登録をし，会費を納める。この会費により，トクー・トラベルが運営されている。

価格で販売すれば安く価格設定できる。第1節(2)で述べたように、団体が1組以上入っていて固定費がまかなえ、1組でも個人客を入れた方が利益の出る場合に利用している。

F旅館がリピーターを引き付ける魅力は、料理とお風呂にあると考えられる。魚貝類は地元の食材を使い、料理は既成のものを使わず時間をかけて調理することにこだわっている。とりわけ、旬のもの、土肥でとれるものを使うことを心がけている。また、お風呂はリニューアルを行い、客が増加した。檜露天風呂、御影石風呂、半露天の岩風呂の3ヶ所があり、貸切りでゆっくりできるところも魅力につながっているようである。

旅館協同組合の取り組みとして、修善寺地区で修善寺温泉開湯1200年を記念して「孝心プラン」<sup>20</sup>というキャンペーンを2007年の1年間、全旅館で取り組んだ。これは、集客力アップに効果があり、9%ほど宿泊客が増加した。現在は5～6軒の有志のみで取り組んでいる。

## 4. 伊豆市の魅力

### (1) 修善寺地区

修善寺温泉旅館組合でのヒアリングでは、修善寺地区の魅力としてまず花があげられた。実際、花への関心を持つ客は修善寺地区では多い。20種3,000本の紅白梅の修善寺梅林があり、河津桜とセットで滞在客に楽しんでもらえる。紅葉は12月という遅い時期が見頃であり、他所との違いとして、単に見るのではなく紅葉狩や紅葉林が特徴であり、手で触れることができる。自然と文化をテーマにした花と緑の公園「虹の郷」では、春のしゃくなげやバラ、夏の花菖蒲やあじさい、秋の菊や紅葉、冬のパンジーや水仙など四季折々の花が楽しめる。

修善寺地区は名所・旧跡にも恵まれている。名刹修禅寺を中心に弘法大師ゆかりの独鈷の湯、鎌倉二代将軍源頼家の墓、夏目漱石、川端康成、井上靖など多くの文人ゆかりの宿など、「小京都」、「文人の宿」と呼ばれるにふさわしい雰囲気を感じさせる街である。また、温泉街の中心を流れる桂川沿いに「竹林の小径」と呼ばれる300メートルほどの小道が整備され、情緒あふれる散策の道となっており、静岡県観光大賞を受賞した。小道沿いの茶店やそば屋などを中心に適度の「にぎわい」も生まれており、ゆっくり歩いてまわれる温泉場というイメージを高める役割を果たしている。実際、こうしたことによって、修善寺地区の滞在時間が従来の30分ないし1時間から2時間にまで長くなる効果がみられた。

また、自然の景観も修善寺地区の魅力の1つとして挙げられる。例えば、達磨山から望む富士山

<sup>20</sup> 孝心とは親孝行の意味で、4人で泊まると1人無料になるというプランである。

と駿河湾の景観の組み合わせは、伊豆随一といっても過言ではないであろう。1939年（昭和14年）にニューヨーク万国博に達磨山から撮影された写真が出品され、大きな賞賛を博したといわれている。

## (2) 湯ヶ島地区

ヒアリング時に「湯ヶ島の魅力は？」という質問に対して即座に「自然」という答えが返ってきた。ただし、旅館側と宿泊客側とでは自然の魅力の中身について相違があったという。宿泊者が感じる自然の魅力とは、水のきれいさであり、苔むしたところであり、緑の美しさであり、四季の変化による木々の色の変化であり、こういうものに宿泊客は感動する。

また、旅館組合は自然保護活動の一環としてホテルの幼虫を育て、1万匹を放流している。その結果、湯ヶ島地区は伊豆でもっともホテルの多い地域になっている。また、ホテルの幼虫を放流するタイミングをずらすことで、ホテル祭りを長期化（6月1日から7月12日）するという工夫をしているということであった。6月はこの地区のトップシーズンになっている。

## (3) 土肥地区

土肥地区の魅力の中心は海に関連した海水浴などであったが、最近では露天風呂、特に部屋付き露天風呂が新たな土肥地区の魅力として急浮上してきている。貸切り露天風呂や部屋付き露天風呂については、他の温泉地よりも早くから取り組んで来ており、『じゃらん』でのPRが功を奏し爆発的ヒットにつながった。現在、部屋付き露天風呂は土肥地区で200室以上あるという。既に述べたように、爆発的ヒットの背景には観光地では珍しい旅館業者間での「情報を共有する文化」がある。

魚料理もまた土肥地区の魅力の1つとして考えられてきた。しかし、ヒアリングにおいて、魚料理が魅力であるというのは旅館側の思い込みかもしれないとの意見が聞かれた。例えば、インターネットの観光地の評価サイトでは、土肥地区の旅館の魚料理に対する低い評価が客単価の高い宿泊客から表明されているという。板場の交流が西伊豆に偏っており30年前の料理とあまり変わらないものしか提供できていないこと、鮮度を保ったままでの長距離輸送技術が急速に発展した結果、産地でなくても鮮度の良い食材が相対的に低コストで入手できるようになったことなどが背景にある。マンネリに陥ることなく常に向上心を心がける姿勢が、この業界でも必要とされる時代になったということであろう。

## 5. 旅館再生の事例（資本関係の変化を中心として）

今回のヒアリング調査において、表1にあるように再生旅館も対象にとりあげた。伊豆市には、ここで対象とした旅館以外にもいくつかの再生中の宿泊施設がある。伊豆市に限らず全国的に観光客の長期的減少、経営者の高齢化や後継者難など様々な理由から、旅館の破綻およびその再生のための事業が注目を集めている。この節では、伊豆市におけるこうした再生のための取り組みをしている具体的事例を紹介する。したがってこの節での議論はヒアリング調査の内容そのものではないことをお断りしておく。

### (1) 「落合楼村上」（湯ヶ島地区）

「落合楼村上」は、1874年創業の老舗旅館「落合楼」の再生事例である。旧「落合楼」は2002年5月29日に民事再生法を申請したが、9月になり廃業を決定した。その後、新しい運営会社である(株)オリオン（静岡県天城湯ヶ島町、代表取締役社長：村上昇男）に営業譲渡を行い、「落合楼村上」として事業再生に取り組んでいる<sup>21</sup>。

この事業再生にあたり、日本政策投資銀行とスルガ銀行<sup>22</sup>は、「落合楼事業再生ファンド」（以下、「落合楼再生ファンド」）を組成した（図2を参照）。「落合楼再生ファンド」は2003年9月29日に(株)オリオンの第三者割当増資を引き受け、同社の株主となった<sup>23</sup>。

また、旧「落合楼」は1953年に敷地内を流れる本谷川（狩野川上流部）に水力発電所を設置し、自家発電を続けていたが1995年に停止した。その後、東京電力の子会社である東京発電が、中小水力発電所再生事業の候補地として、停止した落合楼発電所に着目することとなった。2006年10月、東京発電はこの施設をリニューアルし、再稼働した。すなわち、水力発電所の「再生」も始まったのである。これにより、落合楼は敷地内に水力発電所を持つ昔の景観を取り戻し、東京発電は年間発生電力量約76万kWhのクリーンエネルギーを獲得し、さらに地元の漁業関係者は魚道の復活により川魚の生育が期待できるという「三方良し」の結果が得られたという<sup>24</sup>。

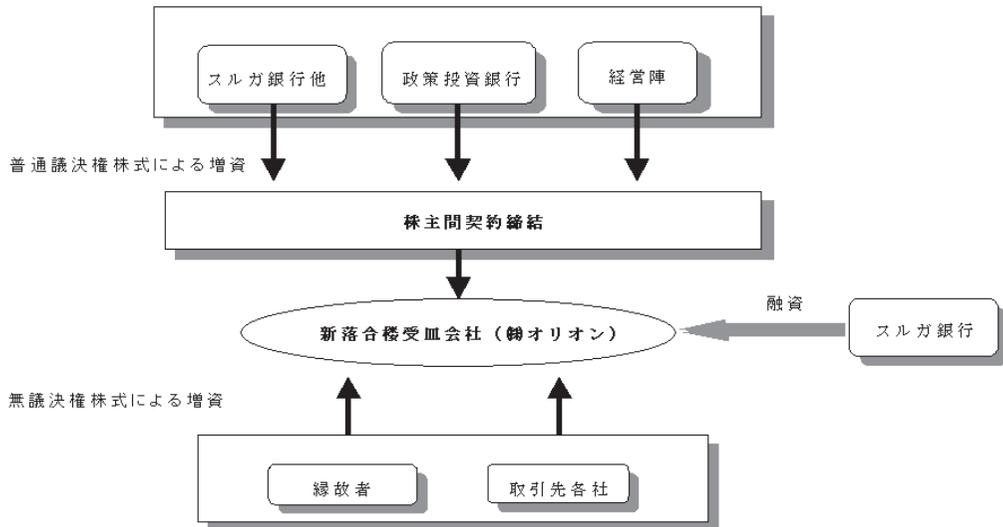
<sup>21</sup>「落合楼村上」は、旧「落合楼」の新館を切り離し、木造部分の本館だけで営業を行っている。旧「落合楼」の新館部分は、「眠雲閣落合」として別の企業が運営している。

<sup>22</sup>スルガ銀行のこうした取り組みを、コミュニティ再生に向けた地域金融の役割として評価する議論もある。瀬名浩一（2006）「地域金融から見たコミュニティ再生の現状と課題：地域金融とコミュニティの新しい関係づくり」、『聖学院大学論叢』、vol.18, no.2, pp.113-128を参照。

<sup>23</sup>日本政策投資銀行は子会社DBJ事業投資株式会社と併せて28.6%の出資を行っている。日本政策投資銀行単独としては、16.9%の出資である。

<sup>24</sup>『静岡新聞』2006年10月14日朝刊、参照。

図2. 落合楼事業再生ファンドスキーム図



出所：日本政策投資銀行

[http://www.dbj.jp/news/archive/rel2003/1002\\_revitalise-2.html](http://www.dbj.jp/news/archive/rel2003/1002_revitalise-2.html)（アクセス日：2009年4月23日）

## (2) 「アルカナ・イズ」(湯ヶ島地区)

「溪山荘」が経営不振に陥った後、ホテルの企画・運営会社Dress(株)に買い取られ、2007年3月に高級リゾートホテル「arcana izu (アルカナ・イズ)」としてオープンした。全16室の客室は、2人で平均10万円前後と湯ヶ島地区では高価格帯に属する料金であるが、全室に露天風呂を設け、フランス料理を売りにし、「開業以来、土曜日の稼働率はほぼ100%」<sup>25</sup>と好調である。

運営会社Dress(株)は、不動産オークションを運営するアイディユー (IDU) (株)の子会社であったアイディユープラス(株)<sup>26</sup>と静岡中小企業支援ファンド等により設立されたものである。アイディユープラス(株)は、これ以外に、大阪を中心に阿倍野再開発事業、インキュベーション施設UNAGIDANI BLOCK等を手掛けている。他方、静岡中小企業支援ファンドは、2004年3月に、企業再生支援や地域経済活性化のため、中小企業総合事業団と静岡県内の14金融機関（4地銀、10信用金庫）の出資により設立されたもの（第1号ファンド、総額40億円から成る）である<sup>27</sup>。

<sup>25</sup>『日本経済新聞』2009年4月16日朝刊、参照。

<sup>26</sup>2008年にアイディユー(株)は、アイディユープラスの株式を全額売却し、子会社から切り離している。

<sup>27</sup>静岡市中小企業支援ファンドは、2006年に第2号ファンドが組成され、総額60億円に達している。

### (3) 「土肥マリンホテル海音亭」(土肥地区)

「土肥マリンホテル海音亭」は、旅館再生を事業とする企業、リゾートソリューション(株)によって「土肥マリンホテル」を再生した事例である。

もともと、三菱マテリアルの子会社である土肥マリン観光が、観光施設「土肥金山」と宿泊施設「土肥マリンホテル」を運営していた。2007年に宿泊施設を切り離し、リゾートソリューション(株)に売却した。リゾートソリューション(株)<sup>28</sup>は、ゴルフ場、ホテル、会員制リゾートクラブを運営する企業で、旅館再生事業の第一弾として土肥マリンホテルを取得した<sup>29</sup>。施設を改善し、泊食分離と経営資源の有効活用をコンセプトに、「土肥マリンホテル海音亭」としてリニューアルオープンした。

リゾートソリューション(株)のニュース・リリース(2008年1月15日)<sup>30</sup>によれば、リゾートソリューションが運営する会員制リゾートクラブ「湯悠くらぶ」<sup>31</sup>の会員(55才以上の団塊世代やアクティブシニア層が8割を占め、約4,000名)や、福利厚生代行サービス「ライフサポート倶楽部」の会員<sup>32</sup>(会員約125万人、2007年3月末現在)等に利用促進をアピールし、リニューアル後の滑り出し実績で営業利益20%アップと好調であることを強調している。

### (4) 「湯回廊菊屋」(修善寺地区)

「菊屋」は、江戸時代から360年続く老舗旅館であったが、経営の悪化により、20年契約で土地建物を共立メンテナンス(株)に賃貸し、旅館の運営も共立メンテナンスに託した。所有権は(有)菊屋旅館がそのまま持つが、経営にはタッチしない。

共立メンテナンスは、古い客室棟の一部を取り壊して露天風呂付きの離れやレストランなどを新築し、2006年7月に「湯回廊菊屋」としてリニューアルオープンした。これに伴い、部屋出しの食事をレストランに切り替えて効率を高め、もともとビジネスホテルの運営ノウハウを持つ同社が構築したシステムを使い、インターネットで集客するようになった<sup>33</sup>。2007年7月には、「週末は満室続きで稼働率は65%」<sup>34</sup>に達し、同年4月からは単月黒字に転換した。

<sup>28</sup> 会社概要、事業サービス等については、リゾートソリューション(株)のホームページ「リゾートソリューション RESOL/リソル(旧ミサワリゾート)りぞなび」<http://www.resol.jp/wo>(アクセス日 2009年4月23日)を参照。

<sup>29</sup> これ以外にも、北海道の「定山溪観光ホテル山溪苑」を取得している。リゾートソリューション(株)の有価証券報告書第115期の「事業の状況」を参照。

<sup>30</sup> [http://www.resol.jp/resol/ir/news/html/release\\_66.html](http://www.resol.jp/resol/ir/news/html/release_66.html)(アクセス日 2009年4月23日)を参照。

<sup>31</sup> 詳細については、<http://www.yu-yuu.jp/index.html>(アクセス日 2009年4月23日)を参照。

<sup>32</sup> 会員には、例えば、三菱重工健康保険組合、三井不動産住宅サービス、日本教育公務員弘済会などが加入している(Google検索による)。

<sup>33</sup> この他、共立メンテナンスは、女将塾の女将三宅美佐子氏に依頼し、サービスの改善、在庫管理の徹底によるコスト削減に努めた。女将塾の概要については、ホームページ<http://www.okamijuku.com/index.html>(アクセス日 2009年4月23日)を参照。

<sup>34</sup> 『日本経済新聞』2007年7月13日朝刊、参照。

共立メンテナンス(株)は、「日本一の下宿屋」を目指し、「進化する下宿屋」をコンセプトに事業展開を行っている<sup>35</sup>。学生寮・社員寮事業を中核に、ビジネスホテル事業・リゾートホテル事業・スパ事業へも展開している。後者の事業については、ホームページHotespa.netを活用し、同社が運営しているビジネスホテル、リゾートホテル、SPA情報を提供している<sup>36</sup>。

## 6. その他

2009年6月4日に開港が延期された富士山静岡空港（以下、空港と略称）に対する取り組みを見ると、伊豆市という行政レベルと旅館という民間事業者レベルでは取り組み姿勢に大きな違いが見られた。ただし、この点は伊豆市に特徴的なことではなく、われわれがこれまでヒアリング調査を行った伊東市など伊豆地域全体に程度の差はあれ共通にみられるものである。

本号別稿でみたように、伊豆市は2008年度観光振興事業の4本柱の1つに「静岡空港インバウンド対策事業」を掲げているし、伊豆市を含めた伊豆地域の市町村は、空港開港が伊豆全体の観光振興にとってよい機会であるとの認識の下に、積極的な活動を展開している。他方、民間事業者レベルでみると、「宿泊客増加になりそうでありたいが、特別な取り組みはしていない」、「インバウンドは増えていくという認識はあるが、力を入れるウエイトは低い」といった反応が大半であった。飛行機による集客数には限界があるため、それよりは、新幹線三島駅に停車するひかり号の増便への働きかけ（修善寺温泉協同組合）や新宿と修善寺を繋ぐ「新宿ライナー」の湯ヶ島までの延伸（C旅館）などの方が集客効果を期待出来ると考えているのかもしれない。もっとも、修善寺地区の大規模旅館は空港開港をにらんだ外国人観光客向けの独自の取り組みをしているとのことであった。なお、送迎付き宿泊プランというユニークなサービスを提供しているE旅館は「バス会社として魅力はあるが旅館としては魅力を感じない」とのことであった。

一般に、観光地における行政の役割は重要であると考えられるが、個々の旅館からみた行政への期待は様々である。伊豆市では、総じて交通アクセスや道路整備についての期待が高かった。前者については、先に述べた新幹線三島駅停車のひかり号増便に対する行政からのJRへの積極的働きかけ、新宿ライナーの湯ヶ島延伸に際し事業安定までの間、バス会社へ最低乗客保証制度（最低保証金）を設ける、といったものである。後者については、伊豆横断道路（土肥—修善寺—伊東）といったスケールの大きいものから、景観を大切にしたい（既存）道路の整備、分かり易い道路標識の整備といった小さなものまでさまざまであった。

<sup>35</sup> 詳細は、<http://www.kyoritsugroup.co.jp/index.html>（アクセス日 2009年4月23日）参照。

<sup>36</sup> <http://www.hotespa.net/>（アクセス日 2009年4月23日）