

2010年度 卒業論文
主査 浦野正樹 先生

温泉街における地域経済と地域金融
—稲取温泉の事例を通して—
(副本)

早稲田大学文化構想学部社会構築論系 浦野ゼミナール

1T070579-8 高橋 悠介

| | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| 第1章 はじめに-----P3 | 4-7 漁業協同組合 |
| 第2章 温泉街の歴史的考察-----P3 | 4-8 ISK 稲取観光組合合同会社 |
| 2-1 温泉街の抱える矛盾 | 4-9 現在のISK |
| 2-2 日本人と温泉ニーズ | 4-10 稲取地区と金融機関 |
| 2-3 徳川時代と温泉観光 | 第5章 稲取地区の活動の評価-----P19 |
| 2-4 高度経済成長期と温泉観光 | 5-1 行政の取り組み |
| 2-5 バブル崩壊と温泉観光 | 5-2 ISKの取り組みの評価 |
| 2-6 現在の温泉観光 | 5-3 行政とISK、観光協会との連携 |
| 2-7 まとめ | 5-4 観光協会と旅館組合との連携 |
| 第3章 金融機関と温泉街-----P6 | 5-5 旅館組合、観光協会と漁業協同組合の連携 |
| 3-1 戦後の地域経済の流れ | 5-6 稲取活性化のための提言 |
| 3-1-1 地域経済と温泉街 | 5-7 稲取地区調査の結論 |
| 3-2 中小企業金融とRBについて | 第6章 温泉街の比較-----P22 |
| 3-3 リレーションシップバンキングの成果 | 6-1 中山間地における成功例 渋温泉の例 |
| 3-3-1 温泉旅館とRB | 6-2 稲取温泉との比較 |
| 3-4 地域再生ファンド | 6-3 海を観光の中心に設定する事例 |
| 3-4-1 地域再生ファンドの現状 | 6-4 海の学校の考察 |
| 3-4-2 ビジネスモデル | 第7章 最後に 稲取調査を通じて-----P25 |
| 3-4-3 業務内容 | 7-1 地域金融機関の役割 |
| 3-4-4 地域再生ファンドと金融機関の役割 | 7-2 「地縁」の力 |
| 3-4-5 地域再生ファンドの現状 | 7-3 グローバル経済の動きに向けて |
| 3-4-6 地域再生ファンドの課題 | |
| 3-4-7 地域再生ファンドを用いた温泉街の再生 「鬼怒川温泉」 | |
| 3-4-8 温泉街と地域再生ファンドの考察 | |
| 3-5 外資系銀行との提携 | |
| 3-5-1 星野温泉の例 | |
| 3-5-2 外資系銀行の功罪 | |
| 3-6 まとめ | |
| 第4章 稲取温泉の現状について-----P12 | |
| 4-1 伊豆半島内の稲取地区の概要 | |
| 4-2 稲取地区の概要 | |
| 4-3 稲取地区の観光に関するアクター | |
| 4-4 東伊豆町役場 | |
| 4-5 稲取観光組合 | |
| 4-5-1 事務局長公募 | |
| 4-5-2 渡邊氏の活躍 | |
| 4-5-3 渡邊氏の活動の評価 | |
| 4-6 稲取旅館組合 | |

第1章 はじめに

私の興味は地域経済の活性化で、特に地域金融の在り方に興味がある。都市住民は、三大都市圏で日本経済は成り立っているような錯覚に陥るが、地方の製造業と観光業のプレゼンスは大きい。現在大まかに言うと、地方は製造業か観光業のどちらかで成り立っていると言える。

温泉観光は日本古来の文化・伝統であり、温泉人気は現代においても衰えることを知らない。現在も老若男女を問わず日本人は温泉地を訪れるし、マストツーリズムの高まりで外国人観光客数、特に中国人観光客数は右肩上がり活況である。しかし一方で温泉地は衰退側面も多く、再生の取り組みに成果を上げるところも有れば、有効な手を打つことができていないところもある。本論文では、温泉街の歴史的な機能を確認した上で、伊豆半島稲取地区の調査を行い、温泉街復興のための提言をすることを目的としている。

調査手法としては、温泉観光と地域経済、金融に関する文献調査を行った。その上で、稲取地区には10月21日に稲取町役場・観光協会に、11月に再度、観光協会・漁業協同組合・観光組合に聞き取りを行った。12月の始めには稲取銀水荘A氏、稲取尾張屋のマネージャーB氏に電話取材をした。

第2章 温泉街の歴史的考察

温泉街の現状を、歴史的な側面より整理するのが本章の狙いである。

2-1 温泉街の抱える矛盾

旅館は宿泊客の減少に悩み、結果として破綻したり外資系銀行に買収されたりすることが多いため、「温泉地の現状」と言うと、温泉街＝シャッター街に近いイメージもあるのではないかと。また、温泉偽装問題が世間を騒がせたことも記憶に新しく、何とかして観光客を得ようとする旅館側の必死な経営努力の行き詰まりがこのような事件を起こしたと考えられる。しかしながら、旅行者からの志向と現状を調べてみると、温泉旅行のニーズは年々高まっている。温泉自体のニーズは高いのに、なぜ温泉街が衰退するのかという矛盾を考えるために、温泉街を歴史的側面から考察することとする。

2-2 日本人と温泉ニーズ

日本には温泉源が28000源存在し、温泉旅館としての宿泊施設は15000程度存在し、年間宿泊人数は1億3470万人を数え、日本国民全員が年に一泊するペースで温泉街を訪れる計算である。温泉地に対する志向性のアンケートでは、98.4%が「温泉に関心が有る」と考えており、その高い関心が見てとれる。また、温泉に行きたい理由としては、「温泉そのもの」55%、「自然環境」52%、「温泉情緒」48%、「安らげる」45%、「交通の便」12%、「宿の施設」11%、「宿泊料金」10%、「味覚」10%、「観光施設」9%、「治療効果」8%、「その他」7%¹という結果が出ており、日常生活から離れて温泉に入りリラックスすることを求めていることが分かり、温泉旅館で過ごす時間も大切に考えていることも分かる。訪問客は「その土地らしい町」、「温泉地での人のふれあい」など独自の文化を温泉地の魅力として考えている。²しかし現在は、温泉と温泉地の分離が

¹ 国土交通省の調査による

² 日本大学建築学部学士論文より

起き、温泉地の存在意義が低下する「温泉の日帰り化」や、マスツーリズムの進行で海外旅行などの機会が増えて利用者の目が肥えた。リラックスを求めて温泉街を訪れる観光客のニーズに耐えうる旅館が少ないという現状がある。つまり、温泉好きの日本人は、温泉街に満足をしておらず、その結果として温泉地離れを起こしていると考えられる。そのため、各地の観光組合や旅館は、その温泉地の「らしさ」を出すための戦略を練ることを求められている。一部では、鬼怒川温泉のように成果を取り上げられるところもあるが、多数は試行錯誤を続けながらなかなか結果を出せないのが現状である。

2-3 徳川時代と温泉観光

旅行、観光とはヨーロッパにおける観光の根底にあるツーリズムに当たり、古くはキリスト教の聖地への巡礼など宗教儀礼とセットで発展してきた。日本においては、一方では江戸時代にお伊勢参りや大山参り、富士講や火伏参りなど宗教儀礼を軸として発展したが、他方では道中における男社会の物見遊山的な要素がかなり大きな役割を持ち発展した。その一部として温泉も組み込まれ、宗教儀礼の一部としてだけでなく「湯治」を中心とした温泉観光の発展も見せることとなるのである。江戸時代に発展を見せ温泉地に、東海道の難所の一つとされ「箱根関所」が設置されていた箱根温泉などがあげられる。また、温泉案内書も数多く出版され、そして、温泉番付も出され日本人にとって温泉観光が一般化したと考えられるのである。

江戸時代の温泉浴場は、温泉地の中核であって、旅館等の付属的設備では無かった。一軒宿の温泉地は別として、集落を形成している温泉地には共同浴場があることが一般的であった。そのため、温泉は地域社会共同のものであって、温泉の使用や村落による温泉の共同管理の下に成り立つ外湯の形式を取っていた点が特徴的である。

また日本の温泉地の一つの特徴として、温泉に「湯治」を求める割合が欧米と比べて少ないことがある。欧米の場合は、一般的には温泉は医学と結びつき保健的な位置づけになっている。江戸時代も現代も日本人は温泉に湯治ではなく歓楽等を求めていたということが分かる。

2-4 高度経済成長期と温泉観光

昭和期に入り内湯が登場し始め、その流れが戦後に一般化する。外湯は温泉街に一つか二つ存在すれば事足りるわけであるが、内湯は客室に一つ、及び旅館に一つ温泉を必要としたため、温泉の乱掘が始まり、温泉の質の低下が起きた。同時に、高度経済成長期を迎え会社の団体旅行が盛んになったため、より多くの宿泊客を取り込むため旅館の大型化も始まった。そして、大浴場や大露天風呂を設置し、さらには売店や諸種の娯楽施設や飲食コーナーも館内に取り込むようになり、外湯だけでなく温泉街とも対立するようになったのである。高度経済成長期における団体旅行に向けた設備投資によって、情緒の無い温泉地が増加しその結果、温泉への満足度の低下が起きたのである。

また、この団体旅行に付随する物として、歓楽的温泉街が活発に形成されていった。つまり、企業の団体旅行の一部としてスナックや性風俗店を含んだ物が登場し、需要も高かったのである。このように発展した歓楽温泉街として、熱海温泉や、草津温泉を挙げることができる。

2-5 バブル崩壊と温泉観光

バブル期において企業の団体旅行を受け入れるために大型設備投資が活発に行われた事については、すでに上で述べた通りである。ただし、バブル期に団体旅行に来ていた宿泊客の多くは温泉に対して「やすらげる環境」を志向していた。しかし、団体旅行に対しての満足度は低かったため、一人一人の顧客がその温泉

街・温泉旅館のリピーターとは成りえなかったことである。つまり、経済合理性のみを追求した食事やサービス、そして適切な湧出量を見捨てた温泉の質にも不満を持っていたのだ。このような団体温泉旅行に対する不満を抱え、バブル景気は終わり、同時に団体旅行の需要も減り、当然個人客も温泉街に足を運ぶことが減ったのである。この悪循環の中、旅館は旅行形態の変化による宿泊客の実数の減少と、客室稼働率の大幅な低迷に陥り経営状況の悪化が起こるのである。温泉街と温泉旅館の現状を分析する際に、バブル崩壊後に団体旅行向けのサービスから、どれだけ個人客中心のサービスに転換できているかで、温泉旅館の現状を予想することができる。

| | 江戸時代 | 高度経済成長期 | 現在 |
|-------------|---|--|----------------------------------|
| 温泉権 | 温泉の所有権は「村」が持ち、その維持と管理も総有の形を取っていた。 | 個別の旅館が、共同利用の形をとる。 | 個別の旅館が、共同利用の形をとる。 |
| 温泉浴場 | 外湯が中心であり、温泉を中心に温泉街を形成する。 | 個別の旅館やホテルの内湯の形をとる。企業の団体旅行のニーズをくみ取るため、質の低い温泉が多く作られた。 | 個人旅行客向けの、露天風呂など品質への意識が高い。 |
| 温泉街 | 外湯を中心として温泉街が発展する。そのため、飲食店や商店などが協力しあう形で温泉街を形成していた。 | 巨大宿泊施設が出来ることで、入浴から食事まで完結型の旅館が主流となる。そのため、温泉街という共同意識は低下した。 | 温泉街という概念、情緒などが再認識されその再建に尽力する温泉も。 |
| 歓楽街 | 外湯を中心に存在 | 温泉街の中に歓楽街を形成 | 個人旅行中心のため、避ける傾向。一部では依然として存在する。 |

2-6 現在の温泉観光

さて、次に現在の温泉のトレンドは二つ紹介する。一つは、都市部に見られる温泉入浴施設である。いわば「都会のオアシス」で、質の高い温泉を提供し成功を収めている施設である。都市部の温泉としては例えば、東京ドーム CITY に併設されている LaQua であり東京ドームを中心とする複合的アミューズメント施設の一部として高い集客率を誇っている。二つ目が、自然景観との近代化・合理化とは逆方面で、前近代的な「レトロ」とも評せられる温泉街である。つまり、温泉街の質の高い温泉に入浴することを志向しているということだ。そのような温泉地の典型として、「黒川温泉」である。黒川温泉は、じゃらん 2002 年版で「究極の癒しの空間として、自然と人が調和する町で今やすっかり全国的に有名になった山里の小さな温泉が浮動の人気で今年も一位。」になった。バブル崩壊を迎え、元々山奥の無名な温泉地であるが故に団体客数の減少から経営難に陥ったが、「新明館」の経営者である後藤哲也の旅館は例外的な集客力を誇った。新明館はバブル期から団体客ではなく、女性客中心に露天風呂に特化した設備投資を行ったのである。その経営スタンスは「お湯につかってリラックスする」ことに徹底し、あえてひなびた温泉旅館として情緒を大切に、環境保全も徹底しようとしたのである。また、黒川温泉組合のメンバーを 30 代の若手に入れ替え、積極的にマスコミにアピール戦略を行い、成功を収めている。

黒川温泉の事例から分かる事は温泉旅館、及び温泉街の在り方はバブル崩壊以降変動局面を迎えており、如何に現代人のニーズを理解し、それをサービス面に反映できるかが経営の鍵を握っているということである。日本人と温泉は深い関係が江戸時代から存在し、潜在的な需要はバブル崩壊後も一定数以上は存在した。そのため、温泉街・温泉旅館は一般企業のように緻密な経営戦略や経営努力を必要とされず、コスト意識や

経営努力に鈍感である場合が多い。

2-7 まとめ

上記のような温泉街・温泉旅館が「殿様商売」を脱却し、観光客のニーズを分析しサービスに反映させる努力を行うことで、集客に成功しているところもある。日本人は元来温泉に対する需要は高いが、その需要に対し出費に見合った効用を提供できる温泉旅館が少ない点に問題がある。

上記の事を実践している温泉街・温泉旅館は高度経済成長期における団体旅行向けのサービスから抜本的な方向転換を行い、個人客に高い満足度のサービスを提供している。この経営転換をどれだけ図れているかが、温泉街を評価する一つの指標となる。

第3章 金融機関と温泉街

温泉旅館は地域の中小企業であり、同時に地域経済の担い手で、納税主体でもあることから、地域を動かす「エンジン」とも言える存在である。だから行政は、温泉街に観光客を恒常的に集客できるようにPRを行い、温泉地の知名度向上に向け動いている。また、旅館経営の上で大切なのが地域の銀行や信用金庫など金融機関である。本章では現在の金融機関の動きであるリレーションシップバンキングや、地域再生ファンドと温泉旅館についての関係を考察し、温泉街と地域金融機関の関係を分析する。

3-1 戦後の地域経済の流れ

地域経済を、循環面から見ると、1945年～1954年を「戦後復興期」、1974年～1982年を「第一次オイルショックから第二次まで」、1990年代での不況と三つの不況期に分類することができる。特に、これらの時期に、生産から、流通、分配まで含む経済全体の不況を迎えたのである。大企業の経営難が、取引先の中小企業を直撃した1990年代は、地域経済にとって大きな転換を迎えるきっかけとなった。構造面から見ると、戦後、海外への資本流入・生産拠点の大移動、設備投資・研究投資の停滞、製造業・建設業のリストラ失業による商業、サービス業の不況など、経済循環の低下による経済規模の縮小が起こった。そこに構造改革政策が導入されたことで、過度の競争主義の導入が成された。結果として、競争力の弱い中小企業、地域経済、地域雇用にしわ寄せがくるなど非常に厳しい状況が続いたのである。一方で脆弱な地域経済を支えるべく、政策面からは日本経済の再建に、圧倒的なウェイトを占める中小企業分野の活性化をどのように図るかが検討された。しかし、過度の競争主義を廃して、地域経済の再建を図ることとされたが未だ有効な方策は無い。また、亀井静香の中小企業支援策なども打ち出されたが、その効果についてはまだ出ていない。地域経済の衰退の原因として考えられることは、①地域に意欲的なビジネスマインドを持つ経営主体が少ないこと、②地域の金融機関の経営健全性が低いこと、③期待されていた財政資金の急激な減少、以上の3つがあげられるのである。

3-1-1 地域経済と温泉街

戦後の温泉観光は団体旅行の需要を軸として発展してきたのである。この背景には、企業の「日本的経営」が存在する。つまり、終身雇用・年功序列により幹部社員の忠誠心を確保し、企業別組合により労使協調を図る手段として、企業の親睦を目的の団体旅行が盛んに行われていたのである。高度経済成長期は、日本的

温泉街における地域経済と地域金融経営が最も大きな成功を収めていた時期である。団体旅行を中心とする温泉街は、経済成長率・企業業績と高い相関関係を持っているので、企業経営のトレンドが温泉旅館の経営に直接的な影響を与えるのである。上記の分析を用いれば、戦後復興期から日本経済が上向き始め、戦前にも存在した企業の団体旅行が再開され、温泉街も活気を取り戻した。そして、オイルショックで日本は高度経済成長期を迎え団体旅行も盛んに行われたため、温泉街も「高度経済成長期」を迎え盛んに設備投資を行うこととなった。この当時の団体旅行は親睦会的要素が高いので、一同で大部屋に泊まり、全員が集える宴会場を設置することを軸に大型化と、ディスカウントの二つを求められたのである。そのため、「広い部屋に、質の低い食事と温泉を提供する」質の低い温泉旅館が増えたのである。

しかし、1990年代の不況に入り企業業績の下降と日本的経営意識の低下と共に団体旅行が減少し、同時に満足度が低い温泉旅館への個人旅行も同時に減少したのである。高度経済成長期の資本投資を回収することができず、また個人客を大部屋に通すなどの経営の不採算などが進み経営難に陥る旅館も多い。つまり、日本全体・地域経済の動向と常に相関関係を持って温泉街は動いており、「消費の場」である温泉街は地域経済の影響をダイレクトに受けることとなるのである。

3-2 中小企業金融とRBについて

中小企業を論じるにあたって大切なのは経営の安定をいかに生み出すかである。中小企業はその経営規模の小ささ故に、景気や小さな経営上の困難で破綻してしまうことも多い。しかし、中小企業を持つ技術力の高さにより日本は高度経済成長を迎えたのは事実であり、また地方経済は中小企業によって支えられていると言っても過言ではない。現在大企業は社債や株式など直接金融市場から資金を得ているが、中小企業の多くは依然として間接³金融によって資金循環を行っている。そのような資金循環を支える地方の金融機関、特に地方銀行が現在行っているのがリレーションシップバンキング⁴ (RB) である。リレーションシップバンキングとは、長期に渡る継続的な関係から企業のソフト情報を入手し、情報の非対称性の問題⁵を緩和する貸出手法であり、規模の比較的小さい企業と小規模の銀行の間に見られる貸出手法のことである。バブル前は、金融機関は資金需要が無い企業でも、地価の上昇を背景に企業に対して過剰な融資を行う「貸し込み」を行っていた。バブル崩壊後、中小企業は融資を返済することができず、金融機関は多額の不良債権を背負うこととなり、貸し渋り、貸しはがしという当初は意図せざる対処方法を生み出したのである。

リレーションシップバンキングの経緯は 2002 年に金融庁が金融再生プログラムを制定したことに由来する。これは04年末までに不良債権比率を半減することを目標に行政指導を行うことを主眼としたものである。2003年には、リレーションシップバンキング機能強化に関するアクションプログラムを行い、中小企業金融再生に向けた取り組みとして、1) 創業・新事業支援機能等の強化、2) 取引先企業に対する経営相談・経営支援の強化、3) 早期事業再生に向けた積極的な取り組み、4) 新しい中小企業金融への取り組みの強化、5) 顧客への説明姿勢の整備、6) 進捗状況の公開を行うこと、以上の6点を挙げた。また、健全性の確保、収益性向上等に向けた取り組みとして、1) 資産査定、信用リスク管理の厳格化 2) 収益管理姿勢の整備と収益の向上 3) ガバナンスの強化 4) 地域貢献に関する情報開示等 5) コンプライアンス 6) 地域の金融システムの安定性確保 7) 監督、監査体制、以上の7点を目標に据えている。また2007年には中

³ 経済主体のうち恒常的な余裕資金を持つものから、経常的な資金不足をもつものに金融仲介機能を経て資金が供給されること

⁴ 同一概念としてメインバンクシステムが挙げられるがこちらは、大企業と地方銀行との関係が主なる概念である。RBは中小企業と銀行の間で形成されるという点で異なる。

⁵ 情報の非対称性とは、取引の参加者の間で、取引相手の情報が得られないことによる情報の偏りのこと。

温泉街における地域経済と地域金融
小・地域金融機関向けの総合的な監督体制の構築を行い、①地域貢献として、中小・地域金融機関は地元企業への資金提供のみならず、地域内の資金ネットワークの要として、情報や人材等の提供にも貢献する。そして、最大限に地域にコミットする一方で、コストは最大限にさえる高度な経営を期待すること。②地域密着型金融の推進として真のレバレッジを実施するための目利きのできる人材育成及び、地域ニーズに対応する金融技術を活用することなどを取り決めた。つまり、営利企業でありながら、高度な公共性を有する地域金融機関の立ち位置を金融庁は期待しているのである。このように、地域金融機関としての使命である「地域企業と共に成長する」姿に立ち返ることを金融庁は求めている。

3-3 リレーションシップバンキングの成果

RBの実行により、情報の非対称性が存在する中で金融仲介に伴うエイジェンシーコストを削減できるということ、企業の内部情報を銀行が収集することで、融資契約を弾力的に行うことができるという大きなメリットを持っている。確かにRBにも問題点⁶があるが、中小企業と金融機関が共に手を携え地域経済を活性化するために、最良のRBを遂行していくことが大切である。つまり、地方銀行が規模の経済や範囲の経済を活かした価格競争ではなく、高コストなリテール業務に特化して、適切な金利等融資条件を設定することで、長期的な顧客との信頼関係の涵養が不可欠である。

3-3-1 温泉旅館とRB

温泉旅館は、各企業が設備、料金、客層と多様性に富んでいる。また、温泉旅館は一族企業で経営していることが多く、そのため金融機関との繋がりも長く、また深いものである。行政だけでなく、金融機関も地域の重要な産業の担い手である温泉旅館に対して、経営の改善や設備投資を資金面からバックアップすることで利益をあげているので、リレーションは非常に重要である。そして、RBを金融機関が構築できれば、旅館経営の上での問題点を適切に指摘しコンサルティングできるだけでなく、新たなビジネスチャンスを発見することもできる。例えば、温泉旅館のPRを、金融機関が仲介し、他のPRを専門に行う企業を紹介するビジネスマッチングの手法がRBの典型的な事例である。このように金融機関が自らの利益を最大化するために、RBを結び、企業の「かゆい所に手が届く」サービスを展開することが地域経済の復興に役に立つのである。

3-4 地域再生ファンド

3-4-1 地域再生ファンドの現状

地域再生ファンドとは、地域経済の活発化のために、複数の地域金融機関が出資し利回りを主眼としないファンドである。おおよそその資産規模は20～50億程度で地域再生ファンドとして、一つの案件にだいたい数千万から2、3億程度しか出資することはない。上記の通り、地域金融機関は、その地域の経済状況と一蓮托生の関係にあり、自社の増収を望む以上、地域経済の活性化は避けて通れないのである。2003年の地域

⁶ しかし一方で、ホールドアップ問題つまり、金融機関が借り手企業の情報を独占し、その独占的地位を利用して不当な価格を設定する、あるいは当該金融機関が取引企業からの新たな貸出に応じない場合、企業が他の金融機関から同一条件で借り入れできない状況となることも懸念されている。加えて、ソフトバジェット問題、つまり経営に問題のある企業が継続的に取引をしている金融機関に追加融資を申し込むこと。金融機関側には問題を表面化し、悪い噂が経つことを回避したい、あるいは少しでも融資を回収したいというインセンティブも働く。そのため借り手企業はほかに頼る相手がいないためメインバンクに追加融資を頼むため、モラルハザードとなる危険性があることも問題とされている。

温泉街における地域経済と地域金融活力再生特別法に基づいて「中小企業支援協議会」が形成され、地域再生ファンドと連携している地方銀行や信用金庫が増えた。地域再生ファンドの経緯としては、2003年3月金融庁が「リレーションシップ・バンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を取りまとめ、そこで「各金融機関に対して、政府系金融機関、地方公共団体との連携を図りつつ、地域の中小企業を対象とした企業再生ファンドの形成をするように要請する」との決定が下った。2003年4月に、産業活力再生特別措置法により各都道府県に中小企業再生支援協議会が設立され、これらと地域再生ファンドが連携している場合が多い。一方では、民間から出資された地域再生ファンドで、大和証券 SMBC（1月から名称変更）が北海道と東京で地元金融機関の参加を得て活動しているものも存在する。

3-4-2 ビジネスモデル

地域再生ファンドは利回りを重視する外資系金融機関（後述の GS など）とは異なり、地域再生が主眼であるため利益先行型のものではない。⁷そのためファンドマネージャーは、地域金融機関の子会社や、国内投資銀行が中心となっている場合が多い。⁸また、地域再生ファンドを分類するとクローズドプラットホーム型とオープンプラットホーム型に分けることができる。クローズドプラットホーム型⁹は単一の地銀と投資ファンド運用会社が連携している場合を指し、オープンプラットホーム型¹⁰は複数の地方銀行が相乗りでファンドを設立している場合を指す。

3-4-3 業務内容

地域再生ファンドのビジネスモデルは、再生対象企業の債権を地域金融機関が地域再生ファンドに買い取ってもらう形で再生に着手するシステムである。これによって、金融機関は自己資本比率を保つ事ができるなど多くのプラス面があるため、積極的にファンドへの出資を行うのである。逆に、自行の自己資本比率を保つために、地域再生ファンドを作り、不良債権を塩漬けにしているというマイナスの側面も存在するのである。そして、再生企業に対して適切な事業支援を行い、経営再建を完了後も地域の金融機関との取引を継続するのである。このプロセスの中で、再生企業の債務の棒引きする‘モラルハザード’を伴うので、ファンドビジネスの全容は常に守秘義務によって守られている。また、ファンド出資主体に公的機関が含まれることで、1) ファンド設立の提唱、2) ファンドへの出資、3) 中小企業再生支援協議会を通じた連携、が可能となる。また、4) 地元におけるファンドの認知度が高まる、5) 債権者間調整がスムーズにできる、6) 免除益課税や金融機関の無税売却など優遇措置ができる、7) 金融機関の債権者区分が引き上げられることなどの利点も挙げられる。

3-4-4 地域再生ファンドと金融機関の役割

地域再生ファンドによる企業再生は私的清算で、再生過程で債権放棄を行う。債務免除という「外科的処置」を行うことで、企業業績の改善スピードが大幅に向上し、早く再生状態から抜け出すことができるのである。また、地域再生ファンドの再生対象企業は守秘義務によって守られており、企業のイメージを損ない

⁷ 一般的ファンドは1千億規模で、ファンド運用会社や証券会社のプリンシパルインベストメント部門が主体。

⁸ 静岡の地域再生ファンドは、静岡銀行の子会社である静岡キャピタルによって形成されている。

⁹ 福岡銀行とジェイ・ウェル・パートナーズとが提携した福岡銀行再生ファンド

¹⁰ リサパートナーズが伊予銀行、愛媛銀行など7つの金融機関の出資で成り立つ、えひめ中小企業再生ファンド

温泉街における地域経済と地域金融
づらいというメリットをもっている。以上の条件に加え、公的機関が債権者同士の仲裁役として適切な利益調整を行えば、スムーズな企業再生が可能となるのである。

また、金融機関は債務者区分を持っており、それは①正常先、②要注意先、③破綻懸念先、④実質破綻先、⑤破綻先である。仮に、③から⑤に該当する場合は、「中小企業再生支援協議会が策定支援した事業計画についても、株式会社産業再生機構が買収を決定した債権に係る債務者についての事業再生計画と、原則として同等として扱う」ので、その認定を外すことができるのである。つまり、地域再生ファンドと地域金融機関の関わりは、①ファンド設立、②ファンドへのリスクマネーの提供、③ファンドへの債権の売却、④ファンドへの人材提供、⑤ファンドへの案件の持ち込み¹¹、が上げられる。中小企業はオーナー経営であることが多く、財務知識が乏しい事が多いので、財務の専門家として金融機関が財政状況を精査し「再生の可能性」を見極め、可能であるなら地域再生ファンドに紹介することが必要である。

3-4-5 地域再生ファンドの現状

2000年代に数多くの地域再生ファンドが作られたが、松尾順介氏の調査によると実際に地域再生ファンドとして全国で約126企業の再生が行われたと発表している。しかし、まだ地域再生ファンドの利用は低調であると考えられる。地域再生ファンド自体は、地域金融機関が設計したことが多いが、その利用に関しては低調である。なぜなら、地域再生ファンドに債権を譲渡した時点で、地域再生ファンドはデューデリジェンス¹²を行い、再生企業と金融機関の取引や変遷が第三者の白日のもとにさらされる結果となる。その中で、自行の信用を落とす結果となるものが含まれる場合には、問題を先送りする方向で進める場合が多い。この点を解消するために、今後金融庁から、地域金融機関にプレッシャーをかけ、その体質を変化させることが必要である。

3-4-6 地域再生ファンドの課題

地域再生ファンドを用いた企業再生は、経営陣の総入れ替えや債務放棄など、言わば「外科的処置」がなされ再生への道を進むこととなる。ただし、全ての破綻懸念企業が地域再生ファンドによる再生が受けられるわけでは無いので、地域金融機関が企業とのRBの中で、経営状態に応じた適切な経営面からのアドバイスを行う必要がある。また、地域再生ファンドの存在と実績の認識は低いので、地域企業に浸透させていく必要もある。最後に、地方では企業経営に必要な高度な知識を持つ人材が不足している場合も多いので、解決に向けて産学連携などの対処が必要である。

3-4-7 地域再生ファンドを用いた温泉街の再生 「鬼怒川温泉」

栃木県の足利銀行は別名を「温泉銀行」と言い、温泉旅館など破綻懸念企業に対しても温情融資を重ねていた。そして、足利銀行はバブル崩壊後に不良債権過多に陥り国有化され、取引先である温泉旅館はキャッシュフローを絶たれる状態となった。鬼怒川温泉の大半の旅館は、バブル期に団体客を収容するための大規模な設備投資を行っていた。しかし、バブル崩壊に伴い団体旅行が大幅に減少したことで、投資に見合った経営採算が取れず、集団的な経営危機を引き起こしたのである。このような事態を受け、鬼怒川温泉再生に向けた地域再生ファンドが形成された。(文末図1参照) この地域再生ファンドの特徴は、従来型のリストラ

¹¹ 「地域再生ファンドと金融機関の橋渡し」の役割。

¹² 投資用不動産の取引、企業買収などで行われる資産の適正評価。資産や買収対象企業の価値、収益力、リスクなどを詳細かつ多角的に調査し評価すること。

温泉街における地域経済と地域金融と経費削減による事業再生ではなく、顧客ニーズを捉えた旅館経営を実現することを主眼に置いたことである。その上で地域再生ファンドは、旅館のキャッシュフローを改善することはできても経営のノウハウは無いので、「旅館マネジメントサポート」を設立した。この会社は、旅館経営を‘サービス’の面から改善することを目指し、主にホテル経営に携わる人材を集め形成された。まず旅館マネジメントサポートが目指したのは、旅館経営を「家業から企業」へと転換することである。温泉街の経営悪化の原因を、オーナーの事業計画の甘さにあると考え、一般企業と同様か、より厳しい数値上の努力目標の設定することで旅館経営を可視化し、管理の徹底を行ったのである。企業再生ファンドは、企業単位（旅館ごと）の再生を主眼に置いたものであるが、その先には温泉街の再生を描いている。したがって、温泉旅館ごとにライバル関係をつくるのではなく、地域一丸となって温泉街にくる観光客全体のパイを増やす方向に転換していったのである。現在、鬼怒川温泉のほとんどの旅館の経営は改善され、活気ある温泉街を形成していることを考えると、地域再生ファンドの持つポテンシャルの高さを読み取ることができる。

3-4-8 温泉街と地域再生ファンドの考察

地域再生ファンドのビジネスモデルや出資基盤は以上の通りである。地域再生ファンドのノウハウを活かした地域経済の復興が行われ、成功を収めている。ただし、金融機関がバブル崩壊に伴い経営困難な温泉旅館を取引先に抱えきれなくなり、地域再生ファンドに債務を肩代わりしてもらおうという側面もある。地域再生ファンドは近年注目されており、再生実績は少ないが今後の動向が注目を集めている。

温泉街は閉鎖的な市場であり、また外部資本が流入するほど魅力的でない場合が多く、現存する温泉旅館などのハードを失う事は大きな損害となる。旅館が廃業すると、その不動産を利用する形で事業が引き継がれる事は少なく、旅館自体が破綻し建物が取り壊されず廃墟として残ってしまう事すら多い。地域金融機関との RB による経営コンサルティングの枠におさまらない企業に関しては、より高度な技術を持つ再生ファンドによって再生を図り、旅館を守る事が必要である。そのためにも、最後の砦である地域再生ファンドが一つ一つの事案に対して実績を残していくことが求められているのである。

3-5 外資系銀行との提携

3-5-1 星野温泉の例

星野温泉（長野県）は草津温泉の仕上げ湯の一つであり、古くから多くの観光客を集めた。現在、星野温泉の中核を担うのが「星のや軽井沢」だ。ゴルフ場なども完備する大型滞在施設で、環境配慮も重視し、温泉地ならではの地熱発電でエネルギーの75%を自給している。また、この「星のや軽井沢」のオーナーである星野氏は、投資銀行グループであるゴールドマンサックス（以下GS）と提携し各地の温泉旅館の再生に辣腕をふるっている。温泉旅館経営者は利益だけを追求するGSなど外資系投資銀行に対する心理的な抵抗感もあるが、星野氏自身は、「温泉街の魅力は、その地域限定で出せるものであり、いくら外資系企業が投資をしたことで、不動産としての温泉が海外に流出することは無い」との考え方をもち、一定の成果を出している。

温泉街の再生は、マクロ的視点であるから成果が出るまで一定のスパンが必要になる。しかし、温泉旅館の再生は数年で結果を出す事が求められる。したがって星野氏は、魅力ある温泉宿を作り、集客力を確保し、周辺の旅館や商店を刺激して、質の競争を起こすことで温泉街の活性化を実現できると考えている。また、産業の活性化は地域雇用の向上にもつながるのである。

星野氏が考えるミクロ（温泉旅館）の活性化から、マクロ（温泉街）の活性化が進むという考え方こそが、温泉街の復興を考える上で必要なことである。

3-5-2 外資系銀行の功罪

温泉街にとって外資系銀行との提携はもろ刃の剣的な存在である。なぜなら外資系旅館に巨大な資本が投下することで、旅館経営は良くても温泉街全体の利益自体を吸い上げられてしまい、温泉街全体で発展することができない心配があることだ。また、温泉街の情緒を考慮しない外資系旅館が景観を破壊するようなケースも見られるのである。

ただグローバル化の進む中、外資を上手に利用し、資金提供を受ける事で温泉街全体の利益向上を図る事も可能である。特に現在温泉街には廃業した温泉旅館が取り壊されず廃墟として存在しており、それらが温泉街の景観を汚しているのも事実だ。このような点からも効率的な資金循環を確保する主体としての外資の導入も検討していくべきである。

3-6 まとめ

現在温泉旅館に対して、個人客は「くつろげる空間」を求めて来る。宿泊客を満足させるサービスを考案し、実践するプロセスの策定を旅館経営者だけで行うのではなく、地域金融機関や外資系金融機関の持つ豊富なノウハウを活かすことが理想的である。そのため地域金融機関と温泉旅館が信頼関係の上で成り立つRBを構築し、場合によっては外資系金融機関の持つ資金力を活用しながら温泉旅館が活気を取り戻す事で温泉街全体の向上に繋げる必要がある。また、地域内で廃業する温泉旅館を出す事は、その地域の魅力を減らす事にもなるから地域再生ファンドなどのスキームを利用しそれを防ぐことが必要である。

多様化した宿泊客のニーズにこたえるため、地域の総力を挙げてサービス向上に努める必要がある。

第4章 稲取温泉の現状について

本章では稲取温泉の調査を通じ、温泉街における地域活性化の現状を説明する。

4-1 伊豆半島内の稲取地区の概要

稲取地区の観光圏は東伊豆に分類される。伊豆半島は、熱海市・伊東市を中心とする東伊豆、三島市、伊豆市伊豆の国市を中心とする中伊豆、沼津市の一部、伊豆市の一部を中心とする西伊豆、下田市、南伊豆町、河津町を中心とする南伊豆に分かれている。東伊豆は東京から地理的に近いため、伊豆半島で最も観光客が訪れる観光圏であり、「伊豆グランパル公園」「シャボテン公園」など家族づれをターゲットとした大型アミューズメント施設もあり、休日には混雑を見せている。

伊豆半島の観光業が発展できない理由の一つとしてアクセスの悪さがある。東京から地理的に近いものの、東海道新幹線や幹線道路である東名高速道路は熱海までしか走っていない。そのため、その先の鉄道利用は乗り継ぎが非常に悪く、自動車を使用する場合は一般道を利用することとなるのである。だから大型連休には大渋滞が発生するなどの、半島ならではの交通面での障害を背負っている。このような条件を考えると、伊豆半島内で一番アクセスが良い稲取の属する東伊豆地区の集客率が高いとも納得できる。このアクセスの悪さが故に、伊豆半島全体を観光客が周遊することは少なく、伊豆半島全体で観光客を呼ぶというよりは、4つの観光圏の一つを選んで旅行に行く形となるのである。

また、現在行われている高速料金の定額化に伴い、高速道路利用が活発化しており、東京からの観光客は伊豆に行くより、その先の静岡や名古屋方面により行きやすくなってしまった。そのため、伊豆半島はさらな

温泉街における地域経済と地域金融
るアクセスに関する悪条件を負っているのである。伊豆半島全体での観光振興を考えた場合、各温泉地の努力はもちろん必要だが、大規模ではあるが半島内へのアクセスの向上、それに伴う渋滞の緩和が必要である。具体的には伊豆半島内を U 字型に回る有料道路の整備などが考えられる。

4-2 稲取地区の概要

稲取地区の概要を東伊豆町の静岡県での位置づけも合わせて定義する。東伊豆町の大川、北川、熱川、白田、片瀬、稲取と6つの地区を含み、その全てが観光産業を中心として生計を立てている。また、地区別に人口数を見ると、大川 904 名、北川 309 名、熱川 346 名、片瀬 1164 名、稲取 7716 名、白田 982 名、その他 4344 名と稲取の人口数が最も多い。地域別宿泊人数を見ると大川 16027 名、北川 103647 名、熱川 398921 名、片瀬・白田 89973 名、稲取 401499 名とこの点でも稲取が一番の集客を誇っている。¹³しかし、稲取の集客力も年々減少しており平成元年には 73 万人を集客しているが、平成 10 年には 60 万人に減少し、そのまま平成 15 年には 50 万人を割り込み、¹⁴平成 19 年には 482718 人、平成 20 年には 472655 人、平成 21 年には 432848 人、平成 22 年には 369336 人¹⁵となり、近年の減少に歯止めが利かないのである。このような状況下で平成 19 年には「ホテルたなか」、「ホテル一望閣」の二つが廃業に追い込まれている。時期的に見ると、家族連れで賑わう 8 月は 5 万人程度の観光客を集め、その他にも 2 月の「雛のつるし祭り」、11 月の紅葉時期もトップシーズンを迎える。地形的には北部は山間部で、南部は海に囲まれる地形である稲取地区は、坂が非常に多い町である。また、稲取駅が町の中心街にあるため、海沿いにある旅館にアクセスするためには車が必須である。そのため、各旅館は送迎サービスを行うので、結果として観光客は駅と旅館のみで稲取の町全体を味わうことが無いのである。

稲取地区はもともと漁師町として発展を見せていたが、そこに 1950 年頃から温泉が湧き観光地化したという歴史がある。そのため、伝統ある風光明媚な景色や観光スポットがないことも特徴である。もちろん、稲取漁港で取れる高級な金目鯛を始めとする海の食材や、マリンスポーツを観光資源として観光客を集めているが、どれも全国的な知名度を持つものではない。現在、稲取地区の伝統的な「雛のつるし」飾りを観光の目玉としており、様々なイベントを通じて観光客へと売り込んでいる。稲取温泉は高度経済成長期に、その規模の小ささ故に多くの団体旅行客を集客することが難しく、過剰な投資は行われなかった。そのためバブル崩壊後も宿泊客数は減少したが旅館経営の上での大きな問題には成らなかった。

以上のことを踏まえ、稲取を定義するのであれば、「非常に狭く、また隣の町も観光業を営んでおり非常に競争の激しい町であり、少ない観光資源をどのように売り出すかということに腐心している」と言える。

4-3 稲取地区の観光に関するアクター

稲取地区の地域活性化を担うアクターとして、1 東伊豆町役場（東伊豆観光協会）、2 稲取観光組合、3 稲取旅館組合、4 漁業協同組合、5 ISK（稲取観光組合合同会社）が挙げられる。また、個別企業となるが温泉旅館も地域経済を支える主体である。

4-4 東伊豆町役場

東伊豆町役場は、稲取地区を所管する行政であり、稲取地区の観光だけでなく住民生活のサポートも行っ

¹³ 東伊豆町役場HPより

¹⁴ 観光協会提供資料より

¹⁵ 旅館組合提供資料より

温泉街における地域経済と地域金融
ている。ただし、行政は稲取地区だけを所管している訳ではなく、その他の5つの地域も所管している。東伊豆町役場は稲取地区の観光振興のために、永井裕子氏の歌う「雛のつるし飾り」に因んだCDの発売、日本三大つるし飾りサミットの実施、地区内のクロスカントリー大会などイベントの実施、どんつく祭り・よさこい・太鼓祭りを始めとする地域の祭りの運営などを行っている。また、観光宣伝にも力を入れており、有線テレビによる宣伝や町役場職員が渋谷や目黒に出向いて訪問宣伝を行っている。また、高齢者の方が安心して稲取を旅行できるようにトラベルヘルパーの手配も行っている。東伊豆町の観光事業を直接的に所管しているのが東伊豆観光協会であり、行政から支給される補助金を、町内の4つの地区の観光協会に配分するなど行政に非常に近い立場からの観光推進を行っている。

4-5 稲取観光組合

4-5-1 事務局長公募

稲取観光組合は、稲取地区を訪れる観光客に対して「観光プログラム」を用意することがミッションである。2000年に稲取地区の観光協会は、観光客の減少に対して短期的な結果を出すための有効な策を練るためにまず、稲取元気塾を立ち上げた。「元気塾」は、40歳の赤尾恵太郎氏が稲取温泉旅館組合長に就任したことをきっかけに、「自分たちの子供達に誇れるふるさとを残そう」と本格的にまちづくりに乗り出したことから始まる。「稲取元気塾」を立ち上げるにあたっては、観光協会の若返りを図るべく「40代以下のものと限る」と条件を付け、地域の旅館経営者、行政、農業・漁業等地元主要団体から構成員を募った。そして、静岡銀行がアドバイザーとして、湯布院温泉の観光事務局局長経験者¹⁶を招聘するなど、関与している。このような「稲取元気塾」での活動が、「雛のつるし飾りの里づくり委員会」へと深化し、その最終形態として「こらっしえ稲取協議会」が発足することとなった。この「こらっしえ稲取協議会」にて、湯布院温泉を踏襲し、事務局長の全国公募を行うことが決定された。この背景には、「元気塾」「こらっしえ稲取協議会」など町づくり協議会のシステムを作る事には成功したが、具体的に実行に移せる町づくりの事案は上がっていないことへの閉塞感が存在する。この閉塞感は、これら協議会の構成員の多くが稲取で仕事をしており、また稲取内の‘しがらみ’の中で、町の住民を横断的に束ねる事が困難であったことに起因している。だから外部の人材を登用することで住民を巻き込む地域活性化の可能性を見出したのである。

全国公募した事務局長には、「年収700万円と一戸建て付き」という破格の条件を提示したところ1281名の応募者が集まることとなった。¹⁷また、その応募条件に「組織と人間の問題に正面から取り組み、厚い情報の中からしっかりと企画をつくり、関わる人たちとの議論を重ね、万人納得の企画に練り上げ、実行する能力を持つ人が欲しいのです。人間的魅力を備え、人との関係をきちんとおさえるエネルギーの持ち主の名乗りを期待します。」¹⁸という項目が盛り込まれる点からも、全国公募に書ける協議会の熱意が読み取れる。結果としてこの全国公募は、全国ネットのテレビニュースとなり、日経・読売など大手新聞にも報道され、稲取を全国に発信する絶好のチャンスとなったのである。渡邊法子氏が新しい事務局長に迎え入れられ、新

¹⁶ 溝口薫平氏；1933年大分県九重町生まれ。大分県立日田高等学校卒業後、日田私立博物館勤務を経て、66年合資会社玉の湯旅館に経営参加。82年株玉の湯代表取締役社長に就任。2003年より会長。湯布院観光協会会長、大分県豊の国づくり塾運営委員長、内閣府経済審議特別委員、国土交通省観光政策審議会専門委員などを歴任し、現在、湯布院町商工会会長、財団法人人材育成ゆふいん財団理事長。02 観光カリスマに選ばれる。（・温泉地再生：地域の知恵が魅力を紡ぐ / 久保田美穂子 著 p98）

¹⁷ ISK 提供資料より

¹⁸ <http://daimajin2.eshizuoka.jp/e483026.html>

たな稲取地区の地域活性化が進んで行くのである。

4-5-2 渡邊氏の活躍

渡邊法子氏¹⁹は、「地域の財産を発掘する天才」²⁰と評されている。つまり、稲取地区の住人には当たり前すぎて見えない‘地域の財産’を発掘することに非常に長けた人物なのである。事務局長に就任し一番に行ったことが「あるもの探し」で、町内を徒歩で地元住民と共に歩き地域財産の発掘を行ったのである。渡邊氏の一番の功績と言えるのが「地域の元気再生事業」の予算を取得し、稲取温泉観光の着地型プログラムの設立と、ISK の出資募集を行ったことである。また、ISK の活動状況に関する情報提供と稲取の宣伝のために作られた情報誌である「ウェイラ」を刊行し、インバウンド事業、つまり中国から観光客を誘致し稲取を発展させる構想を実現のために奔走した。実際に渡邊氏自身も中国に赴き、関係構築に尽力した点は非常に評価ができる。また、アンテナショップである「稲取や」を浅草に出店するための、出資やビジネス展開までの企画立案に尽力したことも評価できる。総じて、渡邊事務局長の就任により ISK が立ち上がり、稲取温泉の知名度が上がり「稲取を何とか元気にしたい」と思う地域住民の結節機関が成立し、‘第二の稲取’の時代を幕開けさせた最大の功労者とも言えるであろう。

4-5-3 渡邊氏の活動の評価

稲取地区の観光に関わる方々は、「よそ者、若者、馬鹿もの」が閉鎖的な温泉街に最も必要な人材であると評していた。つまり、稲取地区の事を先入観抜きで考えられる人材が必要と言う意味である。この意味で、観光振興に関するスペシャリストである渡邊氏が公募で選ばれた意味は大きい。しかし、一方で渡邊氏は「年俸 700 万円と一戸建て付き」という稲取地区においては破格の条件で稲取再生を任されたという事実から、稲取地区の住民は大きな期待を当初はよせたが、結局はお互いの思い描く理想の溝が深くなるばかりであった。地域住民は現状の稲取地区に対して不安を持つてはいるが根本は「保守的革新」を臨んでいるため、稲取活性化案はソフト部分に集約される。しかし、渡邊氏は稲取地区の観光振興を「革新的」に行う事を考えていたため、インバウンド事業、アンテナショップの建設などハードを変革するプログラムの導入を臨んだ。²¹ここにおいて、「保守」と「革新」の二つの考え方が最後まで合致せず、結局渡邊氏の構想は空回りすることとなったのである。

4-6 稲取旅館組合

稲取旅館組合は、地区内における旅館同士の連携を図っている機関である。稲取の旅館組合には現在、地区内の 20 軒の旅館や民宿²²が所属しており、組織は 3 人で運営している。旅館組合の収入源は組合費及び、町からの補助金である。組合の主な仕事は、旅館間の情報共有・共同宣伝、また旅館スタッフの研修旅行のコーディネートである。

事務局長の公募以前は旅館組合と観光組合は、名称は違うが実質的には同一の組織として活動していた。形骸化していた。また、組織自体も旅館組合の仕事がメインであり、また旅館組合の組合長は旅館経営者から出される事が多かったため、旅館経営者には地域のしがらみも多く円滑な組織運営が図れなかったのだ。

¹⁹ 観光協会事務局長（在任期間～2010年2月辞職）現 京丹後市観光協会事務局長

²⁰ ISK A氏の発言

²¹ 静岡銀行が公募を主導したことからも、渡邊氏には即収益が上がる仕組みを作ることが求められていたと予測される。

²² 旅館組合からのヒアリングより。ジャパントータルクラブ、スポーツビラは参加していない。

温泉街における地域経済と地域金融
る。現在は旅館組合と観光協会は別々の建物に移動し、仕事も分割されており両者は緊密な連携を取っている。

4-7 漁業協同組合

稲取は伝統的な漁師町であり現在 40 船あまりが所属し、海の利権を管理する漁業協同組合は地域の中でも大きなプレゼンスを持っている。特に、観光協会は「地引網」「体験ダイビング」「稲取の堤防で、海釣りを気軽に楽しもう！」など直接的に海を使用する観光プログラムから、稲取地区の特産品である金目鯛を提供するものまで常に、「稲取色」を活かしたプログラムには漁業協同組合との連携が必須となる。具体的には、8月に行われる「遊魚船」を使った稲取近海のクルージングのイベントがあり、観光協会と連携してイベントを行っているのである。

漁業協同組合として独自で行っているイベントとしては、5月に行われる「水産まつり」や朝市への出品、宣伝広告を主に行っている。また、宣伝の面では稲取を取り上げるテレビ番組やメディアの取材も多く、例えば 2010 年 11 月だけでも NHK とテレビ東京の取材が入り、地元特産の金目鯛の紹介を行っているのである。また、稲取の主力観光資源である金目鯛のブランドを守ること、知名度を向上させることを目的に「稲取金目鯛」を登録商標に申請することも行っている。しかし、高齢化が進む稲取漁港では、年々漁業者の廃業が進み漁獲量が下がっている。そのため、ブランド化と漁獲量の減少というトレンドの下、稲取の金目鯛の価格は上昇の一途をたどっている。

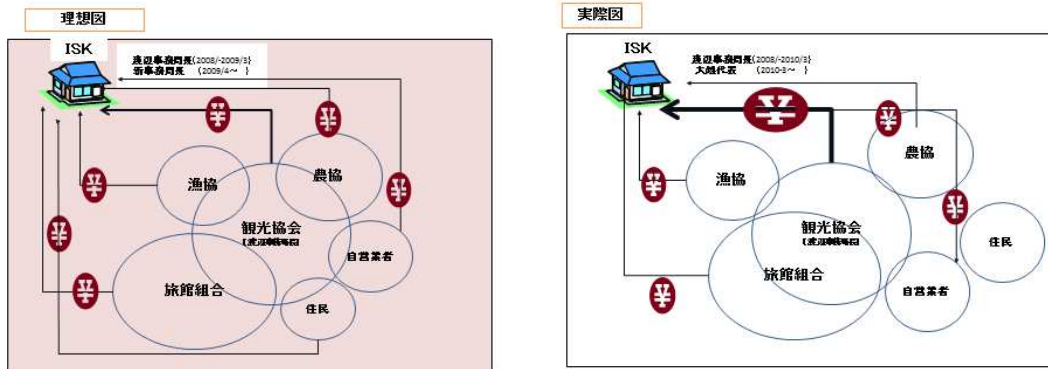
4-8 ISK 稲取観光組合合同会社

「こらっしえ稲取協議会」は東京経済大学（マーケットインによるマーケティング）・東伊豆町商工会（伊豆若草石の商品化、販路開拓における協働）・伊豆漁業協同組合稲取支所（天草活用の商品化、販路開拓における協働）・伊豆太陽農業協同組合（カーネーション活用における協働）・賀茂地域支援局、東伊豆町・稲取温泉観光協会、地域住民によって構成されている。

この協議会がより高度な観光誘致戦略を展開するためには、国土交通省や行政からの補助金だけでは足りない。そこで、観光協会の活動資金を効率的に集めるために作られたのが稲取温泉観光合同会社 (Inatori Spa Kankou Joint Company 以下 ISK 2008 年 9 月成立) である。そもそも合同会社とは、2006 年 5 月の会社法の改正により成立した会社形式であり、1 社員全部が有限責任、2 法人も社員となれる、3 法人とは会社の構成員のことであり、従業員のことではない、4 定款自治が認められる、5 原則として全社員が業務執行にあたる、6 定款で代表者を定める事ができる、7 定款の作成、変更は全社員の一一致を要する、8 新たな社員の加入、持ち分の譲渡は他の役員全員の同意が必要とされる、9 利益分配、議決権配分と切り離して自由に認められる、10 社員は出資責任を負う、11 持ち分の払い戻し請求はできない、12 持ち分の譲渡はできない、以上のような特徴を持つ。渡邊氏が就任し、合同会社の設立を呼び掛け、理想図としては①を思い描いていたが、結局は②のような形となり、観光協会⇔ISK と言うような形式ができ上がった。結局、資本金は 910 万円で、一口 5 万円で 62 口集まった。ただし、その出資のほとんどは観光協会が行っており、ISK の存在意義の難しいところではないかと考えられる。

①

②



4-9 現在のISK

2010年3月にインバウンド事業と、アンテナショップ経営の失敗の責任を取る形で渡邊氏は退任した。そのため、2011年にISKに国からの大型予算が下りる事は無く、観光協会や旅館組合からの出資及び、ISK自身の利潤をベースに活動することとなる。そのためISKの経営は非常に厳しく、満足な宣伝広告戦略も打つことができない現状である。

4-10 稲取最大の温泉旅館「銀水荘」²³

4-10-1 銀水荘の歩み

上記の通り稲取には沢山の温泉旅館が存在しているが、中でも銀水荘はその高級さとサービス品質の高さのため有名である。創業は昭和32年10月、創立年月日昭和40年10月で、従業員数460名であり、規模としても稲取最大である。

- ・昭和20年銀水荘創業者、故加藤博康が「金鷄館」の経営に携わる
- ・昭和30年温泉のボーリングに成功し、「金鷄館」が稲取で第1号の温泉旅館となる。
- ・昭和32年温泉旅館「銀水荘」開業（木造2階建、13室、60人収容）。
- ・昭和36年伊豆急行開業。
- ・昭和37年敷地内での専用源泉の掘削に成功、自家源泉の温泉を提供する。
- ・昭和40年株式会社ホテル銀水荘に組織変更。昭和48年西伊豆堂ヶ島温泉に「堂ヶ島銀水荘（現堂ヶ島ニュー銀水）」開業。
- ・昭和55年「堂ヶ島銀水荘」が昭和54年度「プロが選ぶホテル・旅館100選」の料理部門で第1位に選ばれる（56年1位、57年2位）。
- ・昭和58年「稲銀水荘」近代化改装終了（地上10階建、119室、640人収容）。
- ・昭和59年「稲取銀水荘」が昭和58年度「プロが選ぶホテル・旅館100選」のおもてなし部門で第2位に選ばれる。
- ・昭和60年「稲取銀水荘」が昭和59年度「プロが選ぶホテル・旅館100選」のおもてなし部門で第1位に選ばれる（61年2位、62年3位、63年～平成7年まで2位）。
- ・平成8年「堂ヶ島銀水荘」の近代化改装が終了し、「堂ヶ島ニュー銀水」としてグランドオープン（地上10階建、123室、682人収容）。

²³ <http://www.inatori-ginsuiso.jp/>及び、銀水荘 株式会社ホテル銀水荘代表取締役社長加藤昌利より

- ・平成 9 年「稲取銀水荘」が平成 8 年度「プロが選ぶホテル・旅館 100 選」のおもてなし部門で第 1 位に選ばれる（以降平成 21 年度まで 15 年連続第 1 位）。
- ・平成 11 年「堂ヶ島ニュー銀水」が第五十回全国植樹祭レセプション会場となり、天皇・皇后両陛下がご宿泊される。
- ・平成 16 年加藤昌利が社長に就任、故加藤博康が会長に就任する。
- ・平成 19 年銀水荘として創業 50 周年を迎える²⁴

以上のような歴史である。上記の社史から分かるように、サービス面に非常に高い評価を得ていることが分かる。銀水荘の創業は、まだ稲取に温泉がなかった半農半漁の漁師町の頃に営業していた「金鷄館」という割烹旅館が前身にあたる。しかし、「金鷄館」は街中に立地している温泉旅館であったため、旅館からは海が見える事はなかった。そこで、銀水荘創業にあたって、「どうしても海が見える場所」に建設するという決意を固め、昭和 32 年 3 月 18 日、「銀水荘」は木造 2 階建、13 室 60 名収容からスタートした。新興温泉地にある開業間もない温泉旅館の銀水荘は、「どうすればお客様に感動を与えてお帰りいただくか」という事に的を絞った経営戦略を練った。例えば、海のそばに立地している旅館であるがゆえに、新鮮な魚介類の磯料理を食べきれないほど出す事と、かゆいところまで手の届くような心配りを徹底的に行うことを、「2 つを銀水荘の二本柱」として設定し、社員研修を徹底したのである。また、開業当初に使用していた源泉は共同源泉であったので、引湯にて使用していたが、さらなる経営拡大のために銀水荘専用源泉の掘削を進めた。結果として、湧出温度 81.8℃、毎分 270 リットルの専用源泉を掘り当てたことで、より多くの集客が可能となり、増築を行い、収容人数を当初の 60 名から 120 名に増やすことに成功したのである。

アクセス面では、昭和 36 年 12 月 9 日、伊東～下田までを運航範囲とする、伊豆急行が開業した。開業後 1 年後には、稲取にも急行が停車するようになり飛躍的に町が整備され、銀水荘の発展に繋がったのである。しかし、創業当時の「稲取銀水荘」は本当に小さな温泉旅館で、宿泊料金は 800 円から、新婚旅行は 1500 円程度であり、宿泊客の集客のため、社長自ら東京の旅行会社に足繁く通い、熱心なセールス活動を展開をした。

昭和 53 年 1 月 14 日、伊豆大島近海地震が発生し、道路や鉄道などの交通手段が途絶したことで、銀水荘の建物時代の被害はなかったが、経営面で大きな影響を受けた。伊豆急行の復旧は地震から 5 ヶ月後、国道 135 号線が全面復旧は、一年以上掛ってしまった。この間、銀水荘は全く集客をすることができず、完全な休業状態を余儀無くされたのである。このような災害の後、原状回復まで 1 年もの時間がかかったのである。高度経済成長期に当たり、稲取銀水荘も設備投資に乗り出すこととなり、近代化改装を行った。社内に「稲取店近代化プロジェクトチーム」を設置し、全国各地の有名旅館、一流旅館、繁盛旅館の情報集めを行い、徹底的な討議を重ね、「桃山時代を連想する古都の趣を伊豆に生かした、雅の心をテーマとする」建設方式が決定した。昭和 58 年 10 月 8 日稲取銀水荘が新装オープンし、新館の概要は地上 10 階、120 室、640 名収容で全ての客室から海が見えるようになり、近代建築の粋と純和風の建築美を融合した稲取銀水荘の近代化改装は終了し現在の形となったのである。

4-10-2 現在の銀水荘と地域の関わり 25

4-10 稲取地区と金融機関

²⁴ <http://www.inatori-ginsuiso.jp/omotenashi/history.html>

²⁵ 2011 年 1 月 2 日現在、調査解答待ち

稲取地区の中には、静岡銀行、スルガ銀行、三島信用金庫の三つの金融機関が出店している。ただし、地元住民は金融機関の事がある意味で「優秀な、遠い存在」として認識しているようであった。²⁶確かに金融機関は異動が激しく長期に渡って一つの地域に職員が居続ける事は難しく、信頼関係を築く事も容易ではない。稲取地区の事務局長公募は静岡銀行が主導して行われているが、渡邊氏を選んだことから分かるように、地域金融機関として短期的な利潤獲得のためにハードの充実を優先したということである。上記の通り地域住民のニーズは「保守的革新」であり、急激なハードの充実は望んではいない。ここにおいて、金融機関の思惑と地域住民の考えに乖離が生じていたのではないだろうか。個別の温泉旅館との RB の構築はともかくとして、「点（温泉旅館）から面（温泉街）」の地域活性を目指す地域金融機関が、「面」へのアプローチが上手く行っていないことが読み取れる。また、このような「面」への関与は事務局長の公募時を境に無くなり、現在目立った活動は無いようだ。

第5章 稲取地区の活動の評価

5-1 行政の取り組み

PR 活動については、「桜祭りツアー」など、地域の祭りに合わせた観光 PR 活動を行っている。ただし媒体は、1印刷宣伝、2広告宣伝、3有線テレビ、4訪問宣伝、5出張宣伝²⁷など、凡庸なものに限られている。ただし、中国から観光客を誘致するインバウンド事業をバックアップするなど積極的な姿勢を見せている点は評価できる。現在の稲取地区の観光集客数を鑑みて、行政の PR に効果はあるのかは疑問である。また、稲取地区内のイベントは何れも旅館組合や観光協会の主催であり、行政はサポートする形で参画しているだけでイニシアチブを取っているわけではない。その点を鑑み、イベント実施の上での規模やネットワークの上で観光協会、旅館組合に勝る行政が、サポートに留まっている点に関しては評価できない。総じて言える事は、行政は稲取の活性化に向けて使命感の強い観光サイドのアクターから、支持を得られていないということである。「もっと行政にイニシアチブを取ってもらいたい」という言葉を、旅館組合、観光協会の両方から聞きお、行政の観光振興策の不十分なようだ。

5-2 ISK の取り組みの評価

ISK は観光協会の稲取再生プログラムの資金獲得団体という位置づけで、稲取観光に対して一番シビアな立場である。観光協会の目的は、「とにかく稲取への観光客を増やし、地域を活性化したい」ということであり、協会局長の公募や観光プログラムの設定など非常に活発に活動しておりその点は評価できる。

しかし ISK が、「本当に地域活性化が必要か」という根本的な矛盾を抱えているのではないだろうか。稲取地区の多くの住民は、その殆どが自営業者であり先祖代々の土地を持ち、一様に生活を維持するに足る資産を持ち、「豊かに」暮らしている場合が多い。以上のことを踏まえ、「稲取に多くの観光客が流入し発展することが地域にとって幸せな事なのか」ということも考えに置くと、保守派の多い稲取において ISK が「裸の王様」状態なのではないかとも分析できる。

また、現在の ISK は渡邊氏の齎した「負の遺産」の処理に悩まされているのも現実である。事務局長として就任した渡邊氏であるが、実質的には ISK 職員としての仕事を行っており、彼女のワンマン経営には多く

²⁶ 地元住民のインタビューを通じて。

²⁷ キャラバンに 350 万の宣伝費を掛けている事に、ISK は反発している。

温泉街における地域経済と地域金融の問題点が存在した。まずは渡邊氏が獲得した「地域の元気再生事業」から支出される予算は、当然課税対象とされる。しかし、租税公課の知識が ISK 及び観光協会には欠如しており、経理面に大きな不安を残すこととなった。また、渡邊氏の判断で使用した、協会及び ISK からの資金は、経理面で不明瞭な部分も多²⁸い。設立3年目を迎え納税義務が発生した ISK は現在、「予想外の」税金の捻出に苦心している現状である。浅草にアンテナショップを作ったが企画に関しては、実際は会社組織として不明瞭かつ不採算な事業が多い点が問題点として挙げられている。そもそも、アンテナショップのターゲットは浅草に来る中国人団体旅行者で、そこで食事を提供し物販を行うことを当初計画していた。しかし、中国人団体客を上手く集客することができなかったこと、またディスカウント戦略のため提供する金目鯛は稲取産ではないことなど、アンテナショップ経営で利益獲得を目指す渡邊氏の事業計画と稲取の観光協会の方針の溝が深まってしまったのである。結局、税金を使用したアンテナショップ事業であるにも関わらず地元の支持を得られなくなり、4カ月でこのアンテナショップ計画も頓挫した。そして、このアンテナショップ計画失敗の責任を取る形で渡邊氏は退任するのである。

さて、そもそも事務局長を給与 700 万円、一戸建て付きの条件で公募したことにより全国的な注目を浴びるも、それ相応の成果を渡邊氏は残したと言えるのだろうか。この点において地域でも賛否両論あり、一言で評価を下す事はできない。ただし、現在 ISK の運営する A 氏の「地域に責任感があって、地域のために行動できる人物こそが稲取に必要な人物ではないか」という発言に渡邊氏の就任からの一連の動きの示唆を読み取ることができる。確かにこのような観光活性化の取り組みがすぐに結果を出すものではない。今後5年は稲取の観光客の推移を見て、最終的な判断を下すべきであろう。

5-3 行政と ISK、観光協会との連携

東伊豆町役場にヒアリング調査に行き、そこで「行政の仕事は観光の PR と、イベントの開催である」という発言が見られた。また、ISK 代表代行は「行政は ISK や観光協会の取組に関心を示さない」と苦言を呈している。行政としての立場を考慮した上でも、稲取再生の最前線に立つ ISK の活動に資金提供をしていない点から考えると連携は薄いと言える。稲取地区の活性化の起点となる ISK や観光協会との積極的な連携は、稲取復興のために行政に一番必要なことではないだろうか。

5-4 観光協会と旅館組合との連携

旅館組合と観光協会は、渡邊氏の公募以前は同じ建物の中に入居しているなど殆ど同一の組織だった。また、組織のトップは旅館経営者だったため差異はあまり無かったのである。しかし、渡邊氏の公募から始まり、両者は現在のような観光案内は観光協会、旅館同士の仕事は旅館組合とすみ分けがされた。このような以前からの繋がりのおかげでこの両者は良好な関係を保ち、協力し合っている。

5-5 旅館組合、観光協会と漁業協同組合の連携

漁業協同組合と旅館組合は組織自体の連携以前に、両者の軋轢は確実に存在しているという意見もある。伝統的な漁師町である稲取の漁師と、1960 年頃より増えた温泉旅館経営者らの軋轢は、稲取地区の新参者である温泉旅館経営者が台頭した高度経済成長期頃から発生したと分析できる。ISK の A 氏は稲取ダイビングスポットの設置にも関わり、その折に漁業協同組合の無理解に苦しんだ経験からも、「漁協の観光活性化への無理解が着地型イベントにも影響をしている」とコメントしている。同様の発言を旅館組合からも聞くこと

²⁸ 11月19日調査時点では税理士、弁護士を交えて対処しているとのこと

温泉街における地域経済と地域金融
ができたが、一方で漁業協同組合側からは「活性化に向け地域一丸となっている」とのことである。上記のように、旅館組合・観光協会を中心とする「革新派」と、漁業協同組合を始めとする「保守派」の意見の不一致を見てとる事ができる。文末図2、3参照

稲取地区温泉街の抜本的な改革を行うために必要な事は、地域のアクター同士の見解の一致は最も必要であることが、ここでも言える。

5-6 稲取活性化のための提言

- ・行政、ISK、漁協など地域に対する責任を持つもの同士が信頼関係を築くこと。

稲取という狭い地域の活性化だからこそ、アクター間での連携は非常に重要だということは言うまでもない。行政は予算とネットワークを持っており、それを効果的に観光協会や旅館組合に提供することが必要である。また観光協会や旅館組合も現状の観光プログラムに甘んじるのではなく、行政や住民を巻き込み地域の総力を挙げる形での活性化を図ることが大切だ。また漁協も現在の稲取の流れを理解し積極的に、観光サイドの動きに巻き込まれ、かつ漁協としての地域活性化のイベントに力を入れてもらいたい。

- ・購買力ある若年層を取り込むための努力を考えるべき。

若年層も温泉には興味を持っているが、温泉だけでは集客できないのが現状である。そう考えると、「ひなのつるし飾り」に興味がある若年層の厚さに関して至極疑問で、稲取の「アイテム」ははつるし飾り頼みであることが否めない。また、金目鯛や高級温泉街のイメージは良いが、高級過ぎで手ごろさが無い。交通の便の悪さと、高級感が相乗すると若年層の来る可能性はほとんどなくなってしまふ。

着地型イベントでのマリンスポーツを充実させること、日帰り温泉の充実など、まず稲取に来て良さを実感してもらうためのシステム作りが必要ではないだろうか。

- ・金目鯛のブランド確立

稲取金目鯛は漁協の名前で出荷されており、漁獲者の名前は表に出る事はない。そのため、金目鯛ブランドに当事者意識があまり持っていない事実がある。稲取金目鯛のブランド向上のため、漁師者の意識改革をする上でも、漁獲者の名前付きの稲取金目鯛を展開することも一つではないか。²⁹

- ・稲取内のツアーの実施

稲取の魅力の一つが、漁師まちとしての「のどかさ」と、海を臨む景観である。稲取を歩き、スタンプラリーなどを実施して、それに応じた景品の配布、割引の実施をするのも一つではないだろうか。そのような町歩きを実施する上で、温泉地らしく「湯気」を用意するなど情緒を意識した町づくりも必要である。

- ・インバウンドの実施

中国人のインバウンドの実施には様々な障害が有るが、それでも実施するメリットは存在する。先細りである日本人相手のサービスも良いが、今後の稲取を考える上で、特に中国人に対するサービスの向上が必要であるからだ。そのためにも、中国語のできるスタッフの増員など地域のグローバル化を図る必要がある。

今後稲取地区においてインバウンドを本格的に実施するのであれば、観光サイドが緻密に地域のニーズを組

²⁹ 漁業協同組合からの提言。

温泉街における地域経済と地域金融
み取り、段階的にインバウンドを導入するなど、地域の保守層への配慮が当然必要である。渡邊氏の提唱するような急激なインバウンド事業のプランを実行すると保守的住民からの反発は大きい。そして、地域での議論がなされないまま廃止されてしまう事も予想できる。まずは、地域の意見統一、旅館の受け入れ態勢の構築など、しっかりと準備を整えインバウンド実施に向けて活動するべきだ。

・ビジネスマッチングの実施

行政が稲取地区のPRのために制作したCDや、雛のつるし飾りで稲取を全国にアピールする事は非常に大切である。しかし、宣伝手法を変える事で、より多くの稲取に興味を持つ若者を増やすことができるはずである。旅館経営者や行政の職員ではPR広告の作成やテーマパークの経営には難しいところがあるので、ノウハウの提供などは金融機関のビジネスマッチングなどを利用して積極的に外注し、「センスアップ」を図る必要がある。

5-7 稲取地区調査の結論

稲取地区は景観も良く温泉の質も高いが、現在観光客数の減少に歯止めが掛らず、この現状に対して有効な対策を立てられていない。その原因としては、行政の主導力が低いこと、旅館組合・観光組合が効果的なPRとマーケティング戦略を立てられないことが挙げられる。そして地理的要因として、稲取地区は都心部からのアクセスが非常に悪いこと、また温泉以外の観光資源が無いことが挙げられる。事務局長公募に関して全国的な注目が集まり、地域に当事者意識の高い若い世代がイニシアチブを発揮するようになった点は評価できる。しかし、渡邊氏就任以後も減少する集客率と、渡邊氏の行った事業が目に見える形で稲取に残っていない点を考えると、効果に関しては高い評価できない。今後稲取地区が観光地として生き残るためには、地域住民の意識改革と地区の良さを残しながらまちづくりを行うなど抜本的な改革が必要とされ、問題が山積している。

第6章 温泉街の比較

本章では、5章で指摘した問題点に対して、適切なアプローチをしている二つの観光地を例に挙げ、稲取温泉との相違点は何かを考える。

6-1 中山間地における成功例 渋温泉の例

稲取地区がさらなる発展を迎えるために必要なことは、地域資源の発掘及び、地域内循環の向上である上記で述べた。このような特徴は中山間地の温泉地にはより深い問題になっている。つまり、中山間地の温泉地は未だに知名度が低く、観光客のニーズに対応した「温泉観光地」に変化する緊急性を有するが適切な対応が取れていないのが現状である。しかし、一方で長野県下高井群山ノ内町温泉街では中山間地であるが、住民を巻き込む形での積極的なまちづかい活動を行って独特の温泉地の魅力を創出することに成功している。まず、温泉を観光資源として活用した地域づくりを行う際には短期的な経済効果だけでなく、中長期的な住民の意識改革を促し地域の相対効果を創出することが重要であるとしている。³⁰長野県下高井群山ノ内町温泉街では1968年から1972年までの間には外湯の共同管理や144年続く夜警などごく簡単な地域内での活動しか行われて居なかった。その理由としては「地域の意思決定は旅館経営者が中心となり、一般住民や商業商

³⁰ 日本大学理工学部建築学科専任講師・博士論文より

温泉街における地域経済と地域金融店の意見は通りにくい」という現状があった。しかしこの活動も時間と共に進化し、1974年から「外湯めぐり」が始まり温泉地の観光の目玉となった。これは同時に旅館経営を町全体で行う必要が出てきたことの表れであった。この流れを通じ、1976年より「渋温泉再開発プロジェクト」のチームが旅館や商店を中心に作られ、1)車の乗り入れの抑制、2)町並みの保全修繕、3)外湯めぐりによる健康増進など温泉街のコアの策定を行った。同時に1980年から中通りの歩行者天国化をはかり温泉街の散策の上での制度を策定した。その後地域イベントとして、夏祭りの開催や、日替わりイベントの実施などを行った。このようなプロジェクトチームによる動きに、住民は「楽しむことに重点が置き、自分たちで楽しむことができる」、「参加した人が出店や参加する」という状況が生まれ1990年頃までには地域活動が非常に活発化する状況を迎えたのである。1991年から1994年までに「念願成就厄除け湯めぐり事業」を策定し、街並みに対する排除、旅館・商店による修景活動の強化を行うこととなった。これに伴い、石畳の維持と保存活動を町から打診を受け、住民が修繕活動を行ったのである。そしてこの流れを1997年から「湯の里づくり景観形成」を実施することで進化させ、1)屋外広告物、建築物の木竹類使用、2)緑化推進、3)周囲に調和する材質、色彩の使用などを具体化して活動を行ったのである。ここから2005年まで大きな活動は無いが、和合の滝の建築や空き家店舗の使用した卓球施設の行って活動を維持している。2006年には行政が主導し、「渋温泉活性化計画所策定」が行われこれに並行する形で住民主導の「渋温泉活性化委員会」が作られた。この活動により新たに風林火山イベント事業や里山づくりなどが行われたのである。

この温泉街の特徴は行政が主導する形で計画を策定し、徐々に温泉を地域資源とする固有の町づかいに住民が参与し活動しているという点である。つまり観光客の誘導を住民によるプロジェクトとして行い、まち全域への展開型に変化し、観光客に見られる事で個人ベースでの魅力作りが発生し始めたのである。

6-2 稲取温泉との比較

上記の渋温泉も観光地として際立った資源が有るわけではないが、夜警などその地域の活動からその地域独特の魅力を生み出す事に成功している。また、そこには行政が主導したプログラムに住民が積極的に参画しているという点も特徴的だ。稲取地区においては行政が策定したプログラムはあってもそこに住民が積極的に参画しているという事は無い。この差は稲取が中山間地域ではなく、渋温泉に比べて漁業や工業など地域に産業や雇用があり、「何もせずとも暮らしていける」豊かな地域であることに起因しているのではないだろうか。

稲取地区においては渡辺氏の就任で地域住民の観光業への関心が集まったが、地域住民が一丸となりうるイベントが行われていない。稲取地区も地域住民全体が参画する形でのアクションプログラムを行政、観光協会などが協働して策定する必要がある。

6-3 海を観光の中心に設定する事例

稲取も漁師まちとして海の資源には大変恵まれているが、上記のようにそれを地域全体の財産として観光面では運営できていないのが現状である。そこで、ここでは沖縄県の離島、伊平屋村は人口が1660人で半農半漁であり「海の学校」³¹を運営し成果を挙げている。海の学校は、東京に在住の今井輝光氏³²が漁業協同組合長との交流の中から、島の豊かな漁業資源と自然環境を活用した漁業体験観光を発案したのがきっかけである。

1994年；伊平屋村漁業協同組合長と出会い、島の活性化のためにモズクの援漁ツアーを計画
 1995年；ダイビングクラブ、ミスマリライフにて、伊平屋へのモズク援漁ツアーを開始。漁業協同組合と、島の暮らしを体験し、都会人と田舎人の交流の場づくりとして「海の学校」ブランドを立ち上げる。
 1997年；子供から大人まで参加者が徐々に増え始める。
 1998年；単行本「のんびリズム伊平屋海の学校 パート1」発刊
 1999年；単行本「伊平屋島の学校 パート2」発刊
 2000年；第五回「地域経済小」ふるさとスピリット賞受賞
 全日本航空産業労働組合総同盟研修
 おきぎんふるさと振興基金産業部門賞受賞
 島おこし奨励賞受賞
 東京都立化学工業高等学校受け入れ
 立教大学附属小学校受け入れ～2002年
 桜丘女子高等学校受け入れ

31 海の学校のプログラム

・一般体験コース

| 通常教室 | 特別教室 |
|---------------|----------------|
| 1 スポーツ教室 | 8 永住希望者体験教室 |
| 2 体験漁業教室 | 9 海洋性気候浴教室 |
| 3 海鮮料理教室 | 10 写真教室 |
| 4 海洋生物調査観察教室 | 11 亜熱帯の森林観察教室 |
| 5 ブックコレクション教室 | 12 島遊び教室 |
| 6 琉球民族芸能文化教室 | 13 漁師育成教室 |
| 7 海の学校メモリアル教室 | 14 絵画教室 |
| | 15 環境考察・定点観測教室 |

・プロ育成コース

| |
|---------------------------|
| 1 漁師育成教室 |
| 2 ビーチコーミングアート&クラフト指導者育成教室 |
| 3 ビジュアルマーチャンダイズ育成教室 |
| 4 写真撮影指導者育成教室 |
| 5 ブルーツーリズムコーディネーター育成教室 |
| 6 地域おこしプロデューサー育成教室 |

³² 1950年群馬県伊勢崎市出身。東京写真大学卒業後、資生堂宣伝部・音楽之友社・講談社を経て79年スタジオオ29を創立。85年ライフスタイル研究所スタジオ29設立、95年「海の学校」を設立、2002年NPO法人チャンプルーリズム協会設立、03年雑誌「ちゃんぷるー」を創刊。04年観光カリスマに選ばれる。

JICA 熱帯地域沿岸資源管理コースの研修

2001年；久米島の島の学校スタッフ研修

青森県農林水産部漁業管理課研修

農林水産大臣賞受賞

2002年；海の学校 宮古伊良部分校開講

海の学校 やんばる校開校

海の学校 国頭校開校

2003年；海の学校 那覇校開校

2004年；海の学校 宮古伊良部校を宮古校に統合

2005年；沖縄市にサバニショップをオープン

ドリームプラネットとやんばる校のリニューアル準備

海の学校とは、地元の漁師が先生となり、「あるがままの島の暮らしを伝え体験・体感してもらう」ということがコンセプトである。海の学校のスタート時はバブル崩壊した年でもあるが、順調な集客を行い現在も続いている。この海の学校は地元の漁協が主導する形で作られている点こそが、最大の特徴である。実際に漁業を行い、大半は市場に出すがその一部を体験者とバーベキューを行い都会では経験できないことが体験できる。この海の学校は本物志向で非常に好評を博し、大人から子供までリピート率は7割を超える実績を出している。開校から五年で修学旅行に取り込まれるまでにシステムを確立した。このプログラムはガイドスタッフである地元の人を活かしている点が魅力で、「当たり前島の日常が商品となり参加者を喜ばせる」のである。しかしこの点で、地元のガイドスタッフは島人の暮らしが対価として経済的価値を生むという錯覚を覚えがちであり、その点を一つ一つ「スタッフ教育」の中で修正し、参加者と一定の距離をキープするように指導をしたのである。

このような活動を通じ、今井氏は「地域おこしは、地元の自立意識があつてこそ成り立つ」と考え、さらなる地元の意識向上のためスクラップビルドを繰り返し、日々新しいプログラムを提供するため努力をしているのである。

6-4 海の学校の考察

海の学校は漁業協同組合主導で行われている点で、意思決定の速さがあることが分かる。一方で稲取の観光活性化に漁業協同組合が直接的に関わっている訳ではないという現実を考えると、両者の差異が見えてくる。稲取も海洋資源を上手く利用できるような体験プログラムを策定するだけでなく、漁業協同組合も巻き込む形での地域活性化が必要である

第7章 最後に 稲取調査を通じて

本論文は地域経済を温泉街から分析し、その分析のアクターに金融機関も加えて調査することが目的である。以上のように、地域経済と地域金融の役割をそれぞれ押さえた上で稲取地区を考えてきた。稲取地区の問題点は、漁協や商店街主など保守派と、観光協会やISKを始めとする革新派の意見の不一致による協働の脆弱性が大きい。

7-1 地域金融機関の役割

稲取温泉は事務局長である渡邊氏を公募し「第二の稲取」を迎えることとなった。このことは非常に大きな意味を持っており、これを発案しバックアップしたのが地域金融機関であるということは上記で述べた通りである。第3章で述べた通り金融機関はRBを重視して、地域をコンサルティングすることが求められており、今回の事務局長の公募もこの一環であろう。しかし、今回の稲取に対する関わり方に関してはやや自行の「論理」、つまり多くの観光客を呼び込むためのシステム作りを短期間で行い、利潤を追求することを優先しすぎたことによって、地域の保守的ニーズを捉える事ができなかったのではないだろうか。

「点（企業）から面（地域）の再生」という言葉を金融機関は使う。「点」の再生に関するノウハウはRBなど高度化に十分対応できており、またRBの受け皿に成るように地域再生ファンドも準備されている。ただし、金融機関が「面」の再生にも関わる場合には、地域企業のニーズだけでなく、住民やその他全ての総意を理解した上で行わなくてはならないだろう。また、地域経済の面から考えると、現在地方分権の流れが停滞しかけており、政策的にこのような地方の産業をバックアップする体制が作られていない。その点においても、改善が望まれるのではないだろうか。

7-2 「地縁」の力

地域の活性化が日本経済の活性化の鍵であると考えこのような調査を実施した。現在の地域分権の流れからも分かるように都市だけが発展するのではなく、特に地域が独自性を活かした産業・観光の振興を行い日本全体としての発展を目指すことが求められている。そのような中で地方における観光事業は非常に重要な意義を持つということを、稲取温泉の調査の中で感じる事となった。また、都市住民には理解し難い、地元の「伝統」や「慣習」が稲取にも存在し、だからこそ当たり前な地域活性化の策も実施できないのであるようだ。

地域を分析する上で、このような文字にはできない地元の「伝統」や「慣習」に調査者は戸惑うこととなり、しかしそれを地域住民と対話を積むことで一つ一つ解明していく。そして、地域の真の姿を知ることができるのであろう。そのような作業に行くためにも緻密なインタビュー項目の構築や、何よりも地域住民に受け入れてもらうための人間性が重要となるのであろう。ただし、地元の「伝統」や「慣習」が理解できくると同時に、類似する地域との比較研究など調査者として公正な視野を保つ努力をせねばならないのだろう。このような地元の「伝統」や「慣習」は地域特有の結束力の根源であり、多くの場合は保守的であるが故に障害も多いが渋温泉のように地域住民の結束を強め、地域を盛りたてる大きな力とも成りうるのであろう。

7-3 グローバル経済の動きに向けて

以上では温泉地の活性化について述べた。確かに温泉地が独自の集客戦略を練ることは非常に大切なことである。しかし、一方で現在温泉旅行の最大のライバルは海外旅行である。現在LCCと呼ばれる格安航空会社が相次ぎ日本に就航したことで、格安の海外旅行ツアーは市場に溢れ、国内温泉旅行と同じ値段で海外旅行に出かける事ができてしまう。このような状況の中、若者を集客するための戦略を練ることは非常に困難であり、永遠の課題となるのであろう。逆に温泉地も積極的に海外から観光客を誘致するべく戦略を練るべきである。温泉は日本の伝統であり海外に進んで発信していくことが求められる。

また、稲取のような小さな地域であっても、現在インバウンドなどグローバルな展開を予想した上での企画を渡邊氏の就任後行っている。確かに伊豆半島は海外旅行客を集客する上で地理的に不利な点を背負って

温泉街における地域経済と地域金融
いるが、その点を打破するためのインフラ整備と経営戦略が現在求められている。しかし、地方の温泉街は閉鎖的で排外的である場合が多く、日本人にターゲットを絞ったマーケティングを行っているのが現状で、上手に海外からの観光客を誘致することができないことも活性化が足踏みをする原因である。日常を離れ、安らぎを求めて温泉街に行く日本人と、日本のマナーを知らない外国人とが同じ温泉で共生できるシステムを作り、意識改革を行う必要がある。日本人と温泉街は切っても切れないもので、より多くの温泉地を今後とも残していくために、グローバルな視野で温泉旅館だけでなく温泉街の未来を、地域のアクターと友好的な関係を築きながら構築できる人材を、地域の中から発掘する努力を今後行う事が必要なのであろう。

論文を執筆する上で観光協会、ISK のA様には、稲取地区のアクター同士の関係から各温泉旅館の説明まで調査のコーディネートに助言を頂き論文完成を迎えることができた。東伊豆町役場のB様、旅館組合のC様、漁業協同組合のD様など稲取地区を支える方々にもインタビューに協力を頂き、非常に多くの情報を得ることができた。この場で感謝の意を述べることにする。

参考資料

図 1

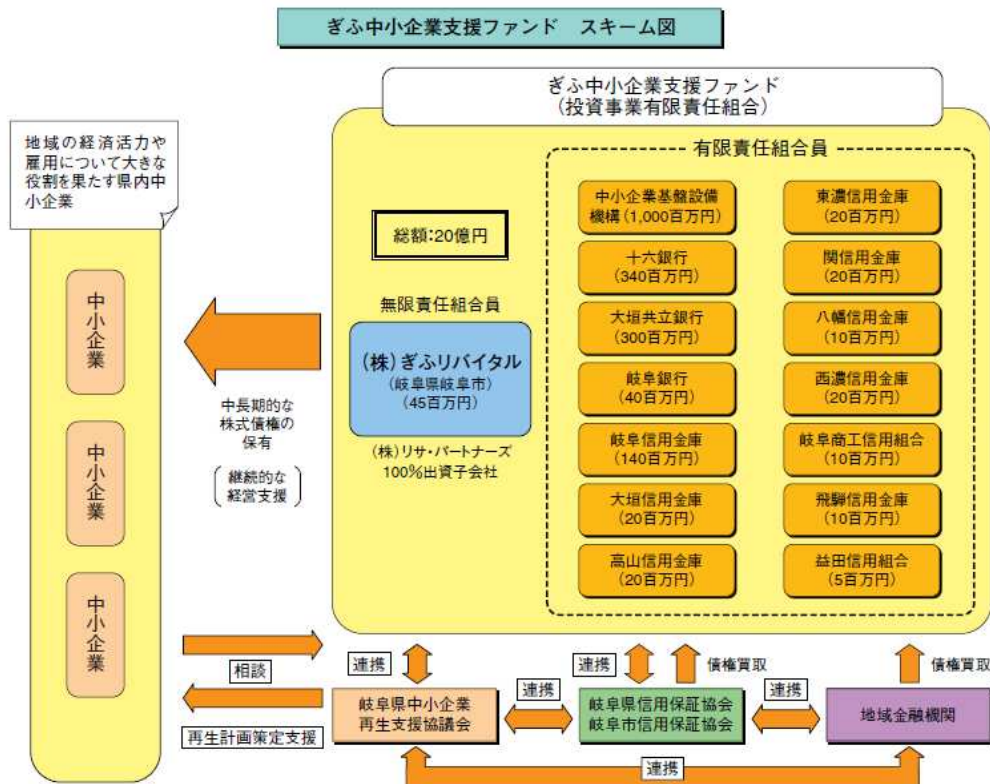
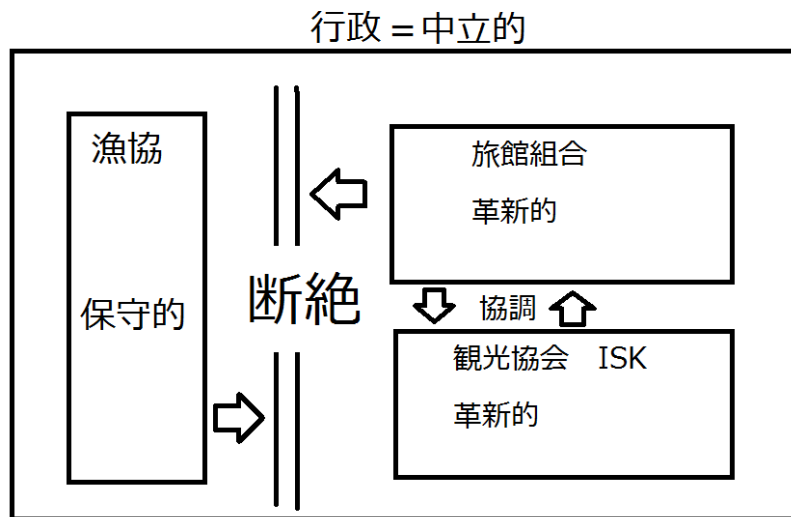
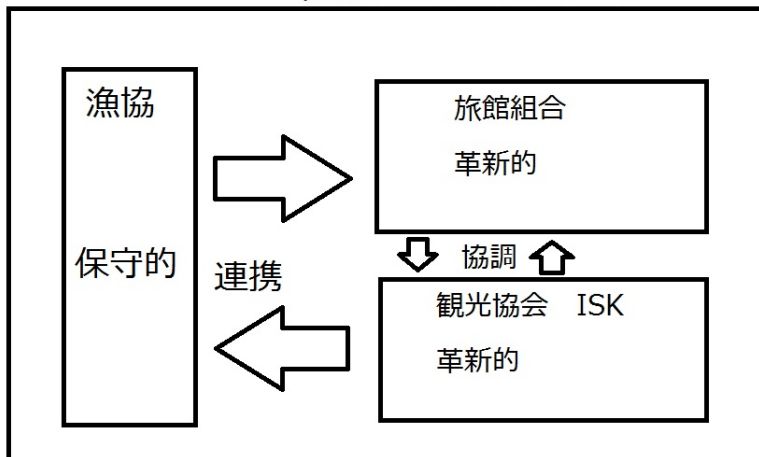


図 2、3 稲取地区の現状と理想図



稲取地区内で、保守的な漁業協同組合と、革新的な観光協会・ISK との間の連携が図れない。地元住民には様々な立場が考えられるが、地元のニーズが把握できていないために地域全体の連携が取れないのである。

行政 = 積極的サポート



上記が稲取地区における連携の理想図。各アクターが保守的、革新的の差はあっても、お互いのニーズを把握した上での連携が成り立つ事が重要。

参考資料 稲取地区における行政との連携

地方の元気再生事業と ISK

ISK の前身である「こらっしえ協議会」は、国土交通省の主管する「地方の元気再生事業」に認定され予算を取り事業展開を行っている。以下ではその詳細を記述する。

1 地方の元気再生事業³³

地方の元気再生事業は国土交通省が主管しており、その趣旨は「趣旨持続可能な地方再生の取組を抜本的に進めるため、地域住民や団体の発意を受け、地域主体の様々な取組を立ち上がり段階から包括的・総合的に支援する。」とされている。また、「1 低炭素社会づくり、環境保全・再生・地域産業振興・農林漁業振興・生活交通の確保、2 資源を活かした観光振興・大学と地域との連携・福祉介護サービス、子育て子育て支援、3 地域の人材力の強化・まちづくり・都市機能向上」以上の3点を目的として定めている。具体的な事業内容としては、事業予算額 37.5 億用意しており、地域固有の実情に即した先導的な地域活動等、地域・農村産業振興、生活交通の確保などに関する提案を①NPO等の法人、②地方公共団体、③官民連携の協議会より公募することが決まっている。また、公募により広く企画の提出を求め、民間有識者からなる地域活性化戦略チームの検討・助言を経て、支援対象プロジェクトを公平中立に選定することも取り決めている。特に、ソフト分野を柱とした様々な取組を包括的に支援することとされており、選定後、内閣府から、提案内容に関係する省庁に予算を移し替えた上で、関係省庁と提案団体との間の委託契約による調査（全額国費）として実施している。また、調査実施後に取組の成果を検証するための評価を実施、2年目の継続の適否を判断している。

また選定基準としては、1 複合的な取組として、産業・観光振興・生活交通の確保などの様々なテーマを組み合わせたもの、2 先導性・モデル性として、先進的な発想や手法、他の地域の取組の参考となり得るも

³³ 「地域の元気再生事業」内閣府報告書より

温泉街における地域経済と地域金融の、3 持続性ある取組として、取組を継続的に支える人材の育成や運営の構築を図るもの、4 相乗効果・波及効果の見込まれる取組として、他の取組と連携しうるもの、5 主体的な取組として、地域の関係者が各々明確な役割分担の下、自ら判断し自ら実行するもの、6 計画性ある取組として構想が明確かつ具体的、かつ実現に向けた取組が整合的なもの、以上の6点を挙げている。稲取地区の観光協会は、渡邊氏の尽力により以上を要件とする地方の元気再生事業を利用して、その活動予算を受け取っていたのである。渡邊氏の稲取での活動の中で最も評価された部分でもある。

2 稲取地区と平成 21 年度の地方の元気再生事業について

具体的には稲取地区は、「こらっしえ稲取大作戦！ローカルエリアプロモーション事業のビジネスモデル確立」という取り組み名で、こらっしえ稲取協議会が実施主体となり事業認定を受けた。

3 具体的な取り組み 「地域資源を活用したマーケティング戦略の確立」

地域産品を活用した誘客戦略の立案として、平成 21 年 7 月から平成 22 年 2 月の間に、地域産品の商品化後、内外市場への販路拡大や該当商品を利用した誘客戦略の実現に向けたワークショップの実施を掲げた。具体的には、1 国内伊豆産 100%天草使用の「粉かんでん」のプロモーションを企画し、実際には「ところポンチ」を開発し、稲取温泉内のイベントにて販売され 1000 食以上が完売するなど人気商品と成り、今後稲取の飲食店でも展開する予定と成った。2 カーネーション販売における仕組み作りと稲取温泉 PR の仕組みづくりを企画し、カーネーション従事者の案内による着地型ツアーの「カーネーション畑にいいみよう」を企画し、購入希望者も出ている。3 伊豆若草石洗顔クリーム及びニューサマー&天草食器用洗剤の販売手法、以上の三点を計画した。結果として、稲取の旅館を始めとして東京のアンテナショップでの販路を確立し、今後の知名度向上効果を活用しさらなる売上増大を目指している。

また、稲取ブランドによるインフォメーション実証実験にも着手しており、アンテナショップ開設によるマーケットインによるプロモーションを行い内外市場プロモーションによる誘客効果及び営業持続に向けた経済性を実証する計画として掲げた。具体的には、内外の観光客で賑わう浅草にアンテナショップ「THIS 伊豆 稲取や」を開設し、インバウンド事業を推進しながら誘客を図っている。また同時に観光客へのツアーデスク機能を果たす着地型旅行案内所を開設し、稲取における着地型ツアーには 2800 人を超える動員を見せた。特に、アンテナショップは温泉街としては初の試みであったためマスコミの注目も多く高い集客を見せた。

そして、地域マーケティング、プロモーション事業の高度化にも取り組み、稲取版マーケティング・プロモーション事業の研究を行い、着地型旅行商品の通信販売のページを敷設するための仕組みづくりに力点を置くとした。結果として、携帯サイトからのアンケートにより稲取に「癒しや静けさ」を求めている事が分かり今後の着地型事業選定の大きな柱となることとなった。

4 具体的な取り組み 「地域資源を活用したプロモーションによる基盤整備」

教育旅行向け体験ツアーの再構築を目標に掲げ、海、山の資源を活用した教育旅行にふさわしい体験ツアーを検証し情報発信、プロモーションに繋げていくこととしにグリーンツーリズム、ブルーツーリズムを意識して、2つのプロジェクトを中心に商品を造成し検証することとした。具体的には、グリーンツーリズムでは、「農業体験しいたけづくり」ツアー、「カーネーション畑に行ってみよう♪」ツアーを造成し、農協青年部を中心に、農業者からの借地による観光農地を設置しながら、次年度からの活動に向けた準備が整備され

た。さらに、教育旅行及び研修旅行に適応できる仕組みづくりをプロジェクトメンバーを中心に進めている。ブルーツーリズムでは、一方のプロジェクトによる域内漁協へのヒアリングの結果、サザエの殻が産業廃棄物となっており、活用できずに捨てられている現状を知り、サザエの殻を活用した「まんでっこでさでえツアー(仮称)」を造成して検証した。

宿泊施設リサーチを行い、教育旅行受入にあたり中小規模の宿泊施設を中心に、受入れ協力体制が可能であるかの現状把握や宿泊料金の希望価格、収容人数など実現のための調査を実施した。取組結果として、教育旅行及び研修旅行受入れの意志について、域内の宿泊施設にアンケートにより回答を求め、希望する宿泊施設に対して、条件等の詳細を尋ね、今後の集客の情報を得た。

着地型旅行商品を活用したプロモーション用素材による情報発信を行い、クオリティが高いプロモーションツールを作成して情報発信を行い、ポータルサイトにおいては情報発信だけではなく、取組①-iiiで研究する海外においても対応可能な通信販売のページ及び旅行者動向の市場調査に対応したページを備えたコンテンツを、ITを活用した通信販売およびマーケティングリサーチ専門家によるアドバイスを得て開設実験した。結果として、着地型旅行商品を活用したプロモーション用素材による情報発信を行い、春夏秋冬、海、山及び様々な地域性豊かな祭りやイベントを中心に構成した、クオリティの高いDVDを制作した。パンフレットは地域性を重視した体験メニューを紹介、インバウンド向けの翻訳版も同時掲載した。

教育旅行等に関するニーズ調査・プロモーションを行い、大手旅行会社の教育旅行部門担当者に体験ツアーの指向、宿泊施設のタイプ・規模、宿泊料金の価格などのニーズ調査を行うとともにプロモーションを行った。結果として、大手旅行会社の教育部門、研修旅行担当者を対象に着地型(体験)ツアーのプロモーションを実施。東伊豆町の補助も活用し、JATA(日本旅行業協会)会員によるモニターツアーを実施し、その中でヒアリング調査を実施し貴重な意見を掌握した。

5 具体的な取り組み 「インバウンド事業」

ファミトリップ(中国旅行会社の誘客担当者の招聘)の実施し、中国側旅行会社とのランドオペレーションの提携を実現する。結果として、12月8日及び15日~19日にかけて、台湾、中国(上海、北京、西安、広州)の訪日観光事業を推進する旅行会社の担当者等を招聘し、ランドオペレーションの提携に向けた商談を行った。その前段として、自主財源により中国ミッション等を実施。自主活動の甲斐もあって、実質的には、台湾から11月後半よりツアーを受入れており、1月現在で約2000名分の伊豆半島への宿泊予約の実績となる。またファミトリップ後、中国西安の旅行会社より早速2月に教育機関視察ツアー、旧正月を祝うツアーが企画募集され実施される。参加旅行会社からは温泉地の現状把握の上で、先方のニーズについて、あるいはインバウンド事業を推進する上での貴重な意見、提案が寄せられた。

6 具体的な取り組み 「着地型旅行商品を活用したプロモーション用素材による情報発信」

クオリティが高いプロモーションツールを作成して情報発信を行い、ポータルサイトにおいては、情報発信だけではなく、海外においても対応可能な通信販売のページ及び旅行者動向の市場調査に対応したページを備えたコンテンツを、ITを活用した通信販売およびマーケティングリサーチ専門家によるアドバイスを得て開設実験した。具体的には、春夏秋冬、海、山及び様々な地域性豊かな祭りやイベントを中心に構成した、クオリティの高いDVDを制作。パンフレットは地域性を重視した体験メニューを紹介、インバウンド向けの翻訳版も同時掲載するなどの配慮も行った。

7 具体的な取り組み 「持続可能な人材育成の仕組みづくり」

「稲取ドリル」を活用して稲取検定を含め人材養成の事業化に向けて検証した。結果として、前年度事業で作成した「稲取ドリル」を教材に、域内の旅館協同組合員を対象として、各館に出張して従業員向けにプロジェクトメンバーによる稲取ドリル講座を実施した。旅館協同組合での合同講座も開催し、さらに個別に旅館へ出張講座を実施した。また域内の小学校、中学校にも出張講座を開催した。東伊豆有線テレビハイキヤットでは、継続的に稲取ドリル講座がテロップで流されており、域内2000所帯で学ばれている。

人材養成事業の締めくくりとして「稲取検定」を実施し、ローカルエリアプロモーションを担う人材のハイグレード化を行うとともに、その有効性を検証した。人材養成講座の締めくくりとして、90点以上（100点満点中）を合格者として、12月11日、15日に稲取検定を実施し、受験生全員に受験証明書を配布した。100点満点の合格者がでるなど、旅館従業員・地域住民の意識啓発が進んだことが証明され、意識改革への土壌が形成されつつある。

8 平成22年度以降の取り組み

旅行業としてのビジネス展開（域内、発地側、海外旅行会社との本格提携と拡大）を目指し、着地型旅行事業に関しては、今夏昨年の60%増しの予約があり、稲取温泉では弱いとされた夏場のビーチ、および秋期集客も大幅アップとなったため、さらに魅力的な着地型旅行商品を造成販売し、集客に繋げていくことが目標とした。

また、特産品販路拡大（コンソーシアムの設立を視野に置き販路開拓）のための複合的な拠点づくりとしては、直接的な受益者となる旅館協同組合員へ働きかけ、当該地域内でコンソーシアムの設立を促したが叶わず、稲取温泉観光合同会社海外事業プロジェクトが独立した形で新事業体「アイ・エス・ケー合同会社」（資本金1500万）が設立された。この事業体が運営主体となる形でアンテナショップ「THIS 伊豆 稲取や」が開業した。この仕組みにより本事業を継続することが目下の課題とした。

また、域内で人材養成（行政、旅館協同組合、観光協会との連携等）が継続的に行われていくためのしくみづくり、顧客満足度やニーズ調査を行い、ポータルサイト開設により、顧客へのアンケート調査が継続的に可能となった。この情報を周辺旅館協同組合、観光協会などに向けて発信し、顧客満足度やニーズ調査マーケットインによる集客戦略が不可欠である事を働きかけながら継続的な収益事業として育てていくこととした。

テーマパーク構想における稲取通、稲取ファン養成として、稲取文化公園から海辺へ向かう稲取温泉の集客スポットを重点的に整備する必要がある。このストリートに稲取温泉の観光拠点である着地型観光案内所を自主財源により設置した。今後はまちの駅構想としてさらに当スポットを充実させていく事が課題となる。このスポットの開発と稲取温泉観光合同会社による着地型旅行商品をより一層充実させることによって、稲取温泉テーマパーク構想実現が可能である。稲取ドリルも好評であり大いに活用して稲取検定受験料込みの稲取ドリル販売もアンテナショップ、ポータルサイトを活用して促進しながら稲取ファンを養成していく方向とした。

参考文献

- ・温泉観光の実証的研究 / 布山裕一 著
- ・地域経済を支える地域・中小企業金融：持続可能な社会に向けた地域金融システムづくり / 齊藤正,自治体問題研究所 編

- ・地域経済学入門 / 山田浩之,徳岡一幸 編
- ・地域金融システムの分析：期待される地域経済活性化への貢献 / 岩佐代市 編著
- ・地域金融機関による事業再生の実務 / 穂刈俊彦 著
- ・「地域再生ファンド」から見える 金融機関と地域社会との関わり方
- ・温泉地における固有のまちづかい活動の変遷に関する研究 2008 年日本建築学会可能支部研究報告集より
- ・温泉地再生：地域の知恵が魅力を紡ぐ / 久保田美穂子 著
- ・「地域再生ファンド」から見える 金融機関と地域社会との関わり方 / [中小企業懸賞論文入選作品]