

「変化しつづける温泉観光地熱海」を目指して

静岡県熱海市観光建設部 次長（観光担当）
立見 修司



1 熱海市における観光行政の目的

全国1,700あまりの市区町村には、それぞれ観光振興を担当する部署が置かれ、地域の魅力的な観光資源を生かした取組が行われています。それは市区町村ごとにコンテンツやターゲットが異なり、「観光交流客数」という一つの指標によって比べることができません。

静岡県の東部、伊豆箱根エリアの玄関口に位置する熱海市は、豊富な温泉資源と温暖な気候、相模湾に浮かぶ島々や遠く三浦半島、房総半島を望む良好な景観から、温泉リゾートとして多くの観光交流客が来訪する、静岡県を代表する観光地であると自負しています。

しかし、静岡県が公表する宿泊客と日帰り客である観光レクリエーション客を合わせた「観光交流客数」（表1）を見ると必ずしも静岡県を代表するとは言えないかもしれません。

表1 観光交流客数（平成30年度）

市町	観光交流客数	うち宿泊客数	比率
静岡市	24,704,992人	1,784,316人	7.2%
浜松市	18,809,980人	2,342,700人	12.5%
御殿場市	14,254,816人	967,792人	6.8%
伊東市	11,447,901人	2,861,400人	25.0%
三島市	7,748,456人	379,024人	4.9%
熱海市	6,870,980人	3,094,456人	45.0%

資料：「静岡県観光交流の動向」静岡県観光政策課

表からは熱海市の観光交流客数は、政令市である静岡市の1/4、浜松市の1/3、そして御殿場市の半分ほどの規模であり、また同じ伊豆地域の伊東市、三島市の後塵を拝している状況です。

しかし、観光交流客数のうち宿泊客数に着目すると県内では最も多く、観光交流客に占める宿泊客の割合も他の市町に比べ極めて高くなっています。

このことを裏付けるように、経済センサス活動調査（図1、表2）による売上額（民営）を見ると、「宿泊業、飲食サービス業」は熱海

市全体の23.5%を占めており、また、地域経済循環分析2015年版（図2）からは、「宿泊業、飲食サービス業」が域外から所得を獲得している稼ぎ頭であることがわかります。

図1 売上金額（民営）

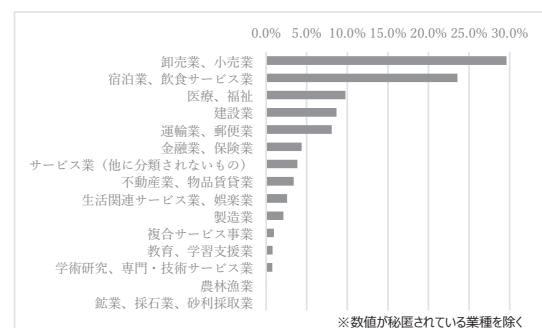
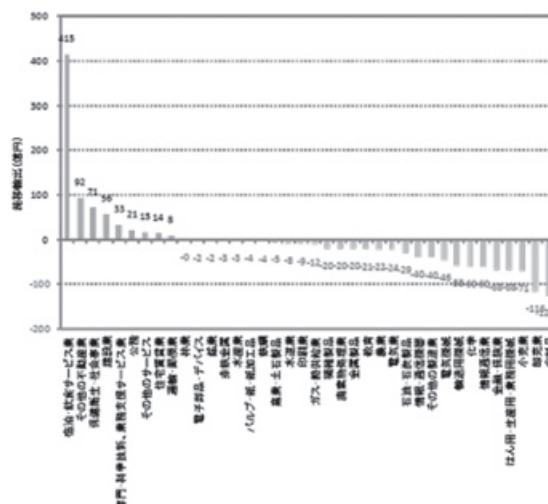


表2 宿泊、飲食業の売上金額（民営） 抜粋

調査年度	売上金額	宿泊、飲食サービス業	割合
2015	291,931百万円	51,790百万円	23.5%

資料：「2015経済センサス-活動調査」

図2 域際収支（産業別純移輸出額）



動の拡大を目指すものと考えています。

熱海市においては、コンテンツとしての宿泊施設が集積しており、「宿泊客」と「旅行消費額」の増加が「地域の稼ぐ力」を引き出すものと整理しています。全国の各都市でも、地域の資源、実情にあった観光行政の目的を整理することが必要であると考えます。

2 熱海発展の軌跡と財政危機宣言

熱海が歴史の表舞台に登場するのは平安末期で、市内伊豆山地区の中心である伊豆山神社（伊豆権現）は、武士の時代を切り拓いた源頼朝と北条政子の出会いの場でした。

戦国末期には徳川家康が湯治の場として訪れ、その後、「家康の愛した温泉地」として、多くの大名が訪れています。また、三代将軍家光は熱海に御殿を築かせ、四代将軍家綱の頃には熱海の温泉を江戸に運ばせる「御汲湯」が始まり、江戸の庶民の間にも熱海の名が知れ渡ることとなりました。

明治維新時には、政府要人たちの慰安・避寒保養地として人気を呼び、また、元老らが立憲政治や明治憲法など重要な政策を議論した「熱海会談」の場にもなりました。その後は、富裕層による別荘ブームが起きるとともに、オピニオンリーダーでもある文豪らが逗留し多くの文学作品が創作されました。尾崎紅葉による「金色夜叉」は、読売新聞に連載され熱海の名を全国的に知らしめることとなりました。

戦後は、東海道新幹線の開通、高度経済成長期における団体旅行の目的地として発展しましたが、平成に入ると全国総観光地化、海外旅行の普及に加え、バブル経済崩壊、リーマンショックなど不安定な社会経済のもと熱海への宿泊客数も長らく右肩下がりに低迷することとなります。この状況は東日本大震災が発生した平成23年まで続くこととなりました。

熱海市はその産業構造から、宿泊客数の減少が地域経済の縮小に直結します。宿泊客数が右肩下がりの状況にあった平成18年12月、当選間もない齊藤栄市長（現職）は、現在の行財政運営を続けると極めて近い将来に「財政再建団体」に転落するとして、「熱海市財政

危機宣言」を出しました。

このことは、当時、観光地である熱海のブランドを著しく傷つけるものとして観光関連団体等からの強い反発がありましたが、顧みるとこの宣言が、その後の熱海の活性化、町全体で稼ぐという意識の醸成になくはならない影響を与えたものと考えます。

3 民間主導のまちづくり

財政危機宣言により、大型公共事業の見直し、公共料金の値上げなど市民の協力を得る中、観光施策へ投じることができる予算は大幅に減少しました。

行政の宿泊客増加に向けた予算確保が難しい中、熱海観光を支えたのが民間主導のまちづくりでした。

既存の観光関連団体である観光協会では、海水浴場でのウォーターパークの開設、新たな飲食イベントの開催を、旅館組合では、熱海観光のカラーコンテンツである「海上花火大会」の通年開催や「ゆるキャラ」によるPRを、商工会議所では、こだわりのある産品・加工食品などのお土産物のブランド認定（A-PLUS事業）などを行い、熱海観光に新たな魅力を付加するとともに、熱海を訪れる動機付けに取り組んでいただきました。

また、財政危機宣言は熱海の観光まちづくりに若い力を引き寄せることとなりました。その代表が、「オンたま」（熱海温泉玉手箱）です。NPO法人「atamista（アタミスタ）」によって平成21年から始まった取組は、食、自然、人といった熱海の地域資源を地元民の目線で掘り起こした体験型プログラムで、その活動には市外の多くの若者がスタッフとして参画しました。その後も「海辺のあたみマルシェ」などのイベント、コワーキングスペースやゲストハウスの運営などに活動の領域が広がるとともに、多くの若者がさまざまなチャレンジの場として熱海を選択する土壤をつくることにつながりました。

そして熱海にゆかりのある篤志家による支援、市民の応援、民間事業者の努力により、現在の熱海観光の中心となるコンテンツが整備されました。

篤志家による支援では、早咲きの梅で知ら



熱海サンビーチでのウォーターパーク（熱海市観光協会）



ジャカランダ遊歩道

れる「熱海梅園」の明治19年の開園以来120年ぶりとなる全面改修工事が施され、同じく早咲きの桜（あたみ桜）や世界三大花木の一つである「ジャカランダ」による遊歩道の整備により名所が生まれました。特に、南米産のジャカランダは日本での名所が少ない上に、閑散期となる5月～6月が見ごろであり、誘客に大きく貢献しています。

また、市民の支援などにより市が取得し、整備した「起雲閣」や「旧日向別邸」は、熱海の別荘文化を色濃く残す貴重な文化資源、観光資源として、その維持保存にも市民の協力をいただいています。そのほか、「來宮神社」、「MOA美術館」、「アカオハーブ&ローズガーデン」など民間施設での積極的な整備は、今の熱海観光を支えています。

財政危機宣言は、観光関連団体やまちづくり団体の取組による地域資源の高付加価値化と、観光まちづくりに若者をはじめとした多くの関係人口の巻き込みを促すとともに、熱海観光に対する当事者意識の醸成に大きな意味があったものと考えています。

4 民間主導から「オール熱海」へ

民間主導による熱海観光のコンテンツが整備される中、熱海市では平成25年に「熱海市シティプロモーション基本指針」を定め、観光ブランド・プロモーションに協働で取り組む事業者を公募しました。結果、(株)JTBによる事業コンセプトを採用し、現在に至るまで継続したプロモーション活動を行っています。



「意外と熱海」は地元の人の再発見からスタートします。人にお勧めする際に「意外とココいいんですよ」と言ってしまう。市民全員が来訪者に「意外といい熱海」が勧めできれば来訪者の満足度が上がり、再来訪（リピート）につながります。有名観光地だからこそ、固定概念を払しょくするポイントは、意外に「身近な」地元の視点なのです。

「意外と熱海」のコンセプト

観光ブランド・プロモーションの推進体制は、熱海市と(株)JTBを事務局として、観光協会、旅館組合、商工会議所、交通事業者、旅行会社、まちづくり団体など「オール熱海」の体制で構築し、統一した観光プロモーションを実現するため、皆が同じ舞台で参加できる体制、仕組みづくりを心掛けました。

なかでも、最も重要な役割を担ったのが「コンテンツ会議」で、会議では四季ごとのテーマ、ターゲットを再整理し、各主体の役割分担を明確にしながら、「意外と知られていない熱海の過ごし方を提案することで熱海のコアファンづくり」を目指しました。

「意外と熱海」プロジェクトとともに熱海のプロモーションの両輪として取り組んでいるのがメディアプロモーションです。「ADさん、いらっしゃい！」と銘打った取組には、専属の職員を配置し、テレビ等の制作部を全面的に支援することでロケ誘致を進めています。

表3 ロケ誘致実績（上映・放送分）

種別	H27	H28	H29	H30	R1
映画	19	7	6	4	1
ドラマ	20	12	9	8	4
情報・バラエティ	71	95	65	98	106
合計	110	114	80	110	111

フィルムコミッション事業は全国で取り組まれています。その中で熱海市の事業の特徴をあげると、情報・バラエティ系が多いという点です。これは意識的に取り組んでいるもので、その理由は、情報・バラエティ系は撮

影から放送までの時間が短く、新鮮な情報を届けることができるということです。首都圏から近い熱海への旅行の動機につながることを期待しています。

表4 プロモーションの各種ランキング

調査名	H27	H28	H29	H30	R1
楽天トラベル「人気温泉地ランキング」	1位	1位	1位	1位	1位
観光経済新聞社「日本の温泉100選」	26位	32位	28位	17位	15位
じゃらん人気温泉地ランキング「もう一度行ってみたい温泉地」	13位	12位	9位	9位	9位
ブランド総研「地域ブランド調査」	18位	16位	17位	12位	11位

実際に、「オール熱海」の体制で取り組む「意外と熱海」プロモーションとメディアプロモーションの成果もあり、ここ数年でテレビへの露出が増え、宿泊客数は増加、なかでも将来のリピーターとしてターゲットとするF1層の獲得が進んでいます。また、地域のイメージ・ブランドも上昇しています。

5 地域で稼ぐために

2021年5月、「熱海市観光基本計画2021」を策定しました。この計画は、ここ数年の官民協働による「オール熱海」での観光振興をさらに進め、地域として稼ぐための設計図となるものです。

計画の基本理念を「変化したつづける 温泉観光地 熱海」とし、熱海市内に点在する多様な地域資源やその価値に立脚し、時代の移り変わりや価値観の変化に柔軟に対応しながら、いつの時代においても、熱海を訪れる全ての方に満足度の高い滞在空間を提供しようと考えています。

また、計画を通じて共通する考え方として「持続可能な観光」(サステナブル・ツーリズム)を位置づけました。

そして、熱海観光を取り巻く現在の状況から、「首都圏顧客支持率 ナンバー1温泉観光地」を当面の目標としました。

■観光を取り巻く変化の激しい環境の中、短期・中期的には首都圏への人口（特に若年層）の集中、国内旅行に対する志向（1泊中心）は変わっていない。

■首都圏は生活の場としてだけでなく、国内観光客のほか、外国人観光客が多く訪れる

一大観光地となっている。

■熱海の強みは、首都圏からのアクセス「立地」、日本人に根強い人気の「温泉」、外国人にも訴求する景観や花・海などの地域コンテンツ、そして多彩な魅力を持つ宿泊施設の集積にある。

熱海を名実ともに日本でナンバー1の温泉観光地として不動のものとするため、「首都圏」顧客に必ず選択される街を目指すことをその第一歩としたいと考えています。

6 おわりに

研修のタイトルにある「選ばれ続ける地域を目指す」ために、熱海市では「変化したつづける」ことを志向し、そのために、遅れながら官民協働による観光地域づくり法人(DMO法人)の設立、安定した財源を確保するための宿泊税など観光目的財源の検討を進めています。

市区町村により観光に対する目的・考え方はそれぞれです。しかし、魅力ある観光まちづくりが必要であり、そのために官民協働による取組が重要であることは共通しています。今後、熱海市においても、他都市の事例を勉強しながら観光戦略を深化していきたいと思っています。

令和3年7月に熱海市伊豆山地区で発生した大規模土流災害では、全国の皆様より温かい励ましのお言葉と、多大なるご支援をいただきました。改めて安心安全で魅力ある観光地域づくりに取り組み、再び輝きを取り戻せるよう「オール熱海」の体制で努力してまいります。誠にありがとうございました。

著者略歴

立見 修司 (たつみ・しゅうじ)

1968年生まれ。1991年日本大学法学部を卒業後、熱海市役所入庁。観光企画係長、観光戦略室副室長、都市計画室副室長、観光企画室長、健康づくり室長、美しい伊豆創造センター（伊豆7市6町広域観光組織：地域連携DMO）出向などを経て、2016年4月から2018年3月まで観光経済課長、2018年4月から熱海市観光建設部次長（観光担当）。現在、熱海型DMO構築に向けた取組を担当。