温泉リゾート開発による地域経済への影響

明治大学経営学部公共経営学科 4 年 18 組 24 番　田中隆一郎
学籍番号 1740210189

目次

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3

第1章　　温泉リゾート開発の歴史と現状・・・・・・・・・・4

1-1 温泉リゾートの定義と意義・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4

1-2 リゾート開発の歴史・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6

1-3 温泉リゾート開発の現在・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6

第2章　　リゾート開発の与えるネガティブな影響・・・・・7

2-1 環境問題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・7

2-2 人材育成・人材確保が追い付かない・・・・・・・・・・・・・・・・・・8

2-3 オーバーツーリズムのよる地域への負担・・・・・・・・・・・・・・・8

第3章　　経営学者から見たリゾート経営【先行研究】・・・・9

第4章　　温泉リゾート開発の事例分析（熱海温泉）・・・・・12

4-1,熱海温泉を選択した背景と現状・・・・・・・・・・・・・・・・・・・12

4-2 熱海の温泉のリゾートホテル「ホテルニューアカオ」の経営分析・・・13

4-3 熱海温泉がＶ字回復・リゾート地域全体の活性化に向けた取り組み・・15

4-4 熱海温泉の現在の課題、課題に向けての対策・展望・・・・・・・・・16

4-5 分析結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・17

第5章　　結論・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・17

参考文献・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・18

はじめに

現在多くの地域が人口減少、地域経済の衰退化という問題を抱えている。リゾート開発はその衰退化しつつある地域経済に大きな影響を与える可能性を秘めた取り組みである。1987 年頃に日本各地で進められた大規模なリゾート開発の多くは経済的に失敗に終わり、自治体財政・地方経済に重い負担をもたらした。現在これらの施設が廃墟化し、地域社会の負の遺産として扱われることが少なくない。一方星野リゾートは小牧温泉の経営難に陥った小牧グランドホテルに力を貸し経営破綻した 2004 年以降経営再建を行い、経営難から復活させ、地域活性化に大きく貢献したという事例もあり近年リゾート再開発における成功事例もある事から再注目を集めている。[1]図 1 のように草津温泉も再生着手の為、リゾート開発を行い復活した。

図 1　草津温泉観光客推移

[1] Greenfield 編集部(2024)「再生請負人と呼ばれる星野リゾートはなぜ成功したのか」【2024/10/31 閲覧】https://greenfield.style/article/9268/

出典　群馬の名湯「草津温泉」を＃マーケティングトレースしてみた（2024/11/20）
https://note.com/6020dlqg/n/n62630502a6fc

こうした背景を踏まえて筆者は今こそ地域社会と共存しつつ持続可能なリゾート開発について考えるべきと考えた。中でも歴史が深く地域の独自性が高い、日本独自の観光地として国内外で人気を誇っている事から再注目されている、世界最大の温泉国と言われている[2]、温泉に焦点を当てる。今回は温泉リゾート開発による地域経済への影響というものをテーマとして、温泉リゾート開発の事例、開発による地域経済へ及ぼした影響の事例を分析し、分かった事を基に今後地域社会と共存しつつ持続可能なリゾート開発を行うにはどのようにすればよいかを考えていく。

研究は以下の順序・方法で進めていく。本論文の第 1 章では温泉リゾートの定義を定め、リゾート開発の意義、リゾート開発の歴史と、温泉リゾートの現在についてまとめリゾート開発への理解をより深めていく。第 2 章では温泉リゾート開発による地域へのネガティブな影響について事例を基に、リゾート開発が及ぼす影響とそれに対する様々な背景を考察する。第 3 章では経営学者目線から見たリゾート経営について学びリゾート経営成功に必要な要素を経営者ではなく学者ならでは視線から見る。第 4 章ではリゾート開発の事例を熱海温泉に定め、現地調査や文献を読むことで細かく分析していく。第 5 章では 4 章までの考察を基に今後地域社会と共存しつつ持続可能な温泉リゾート開発を行うにはどのようにすればよいかを考えていこうと考える。

第1章　温泉リゾート開発の歴史と現状

1-1 温泉リゾートの定義と意義

温泉リゾートの定義はバブル期の 1987 年に制定されたリゾート法にある「国民が多様な余暇活動を楽しめる場」でありかつ、温泉が湧き出る複数の温泉・宿泊施設やスパが充実している場所とする。温泉地と温泉リゾートの違いとしては。温泉リゾートは星野リゾートなどの大手ホテルグループ会社や大手デベロッパーが関わっている温泉で温泉地は小規模な企業が関わっているという違いや、温泉リゾートは温泉だけでは無く、娯楽・アクティビティがあるという違いがある。[3]リゾート温泉開発の役割はいくつかある。

1 つ目は地域経済の発展の推進である。温泉リゾートの立ち上げにより、建設従業員の

---

[2] 山村順次(1990)「世界の温泉地」大明堂（2025/1/25 閲覧）
[3] 仲谷秀一＋杉原淳子＋森重喜三雄　(2006)「ホテル・ビジネス・ブック」中央経済社

雇用による雇用創出や、近隣への来客増加により周辺地域の商店街の利用客増加、その温泉リゾート施設のみならず周辺地域の活性化に繋がる。具体的な例として、兵庫県の豊岡温泉が挙げられる。豊岡温泉では駅が玄関、並木道が廊下、土産屋が売店、旅館がくつろぐ部屋、そして 風呂が外湯めぐりと町全体を一つの旅館施設と感じられるまちづくりを官民協働行っている。そこで温泉を外湯都市、観光客を外湯めぐりへ誘導する事で街の回遊性を創出し、街全体の経済活性化が行われている。[4]

2つ目はインフラの整備である。温泉リゾートの建設および運営のために必要な水道施設、ガス・電気システムの構築が伴うことから、同じインフラ施設を共有することになる近隣地域もその恩恵を受けられる。山口県の長門湯本温泉では星野リゾートを中心に開発が行われ道路の整備や夜間照明などのインフラの整備も行われた。[4]

3つ目は地域観光資源の有効活用である。観光地と言っても、必ず年中観光客で賑わっているとは限らず、周辺の宿泊施設の不備や、他の楽しめる観光地が無い等から、訪問客が少ない観光地もある。そのような観光地周辺に温泉リゾートのように宿泊兼娯楽施設が入ることで、温泉リゾート目的に訪問する人が観光地にも立ち寄り、観光地の訪問者数も増加するというシナジー効果を期待できる。草津温泉では観光客がバブル期は300万人にいたのに対して、265万人にまで落ち込んでいた。そこで町長の黒岩氏は草津温泉街のシンボルである湯畑の再開発を行った。黒岩氏はリラックス感を象徴するカップルが手をつなぎたくなるような街づくりをしたいと思い立ち、夜に目をつけ灯路計画を導入し湯畑と日本有数の大露天風呂がある西の河原公園を、大人向けの落ち着いたライティングで演出した。結果300万人に戻った。[5]

4つ目は地域内外の人々の交流の促進である。温泉リゾートは単なる宿泊施設兼娯楽施設だけでなく、地域観光資源を活かした交流の場として機能している。地元の特産品を生かした料理教室や、伝統工芸のワークショップで観光客が地域住民と触れ合う機会を提供して地域内外の人々の交流の促進を行う事が出来る。道後温泉ではワークショップを多く開催している。中でも道後アートでは参加型アート作品「ひかりの実」を通じて地元住民と観光客が協力して絵を作成した。[6]

---

[4] 地方自治研究機構(2019)「福島県いわき市温泉資源を活用した観光振興及び地域活性化に関する調査研究」(2024/11/23 閲覧)http://www.rilg.or.jp/htdocs/img/004/pdf/h30/h30_04.pdf

[5] 事業構想オンライン(2016)「V字回復した草津温泉　湯畑再開発を主導した町長の経営力」(2024/12/21 閲覧) https://www.projectdesign.jp/201612/hotsprings/003300.php

[6] 松山市(2023) 「参加型アート作品ひかりの実のワークショップを実施します」(2024/12/21 閲覧)https://www.city.matsuyama.ehime.jp/hodo/202311/hikarinomi2023WS.html

1-2-リゾート開発の歴史

戦前は欧米人の「避暑地」開発が原点であるものが多く、高級リゾートが割合の多くを占めていた。具体的には日光、箱根、雲仙、軽井沢がある。1950 年代に入り鉄道やバス路線が復旧し観光需要が拡大する事で、ハイキング、スキー海水浴などが増え活発となった。それを支援する形で「ユースホステル・運輸省」「国民宿舎」などの青年も利用しやすい低廉、快適な公共宿泊施設を全国各地に整備され幅広い層が使用するようになった。1987 年リゾート法が施行されて以降全国各地でリゾート開発が活発に展開されるようになった。丁度バブル期のこの頃は地価が高騰し、不動産やリゾート開発への投資が増え、ゴルフ場の建設が各地で進み観光施設やホテルなども続々と開発された。[7]

バブルが崩壊後、経済が急速に冷え込みゴルフ場やリゾートホテルが閉鎖に追い込まれ、バブル期に計画されたリゾート開発のうち完成まで至った施設は 15%ほどで、未着工や取りやめになった施設は 85%となった。地方自治体が積極的に参画している開発が多かったので地方自治体の財政も打撃を受けた。またリゾート開発による環境破壊が問題となった。その後国内全体の財政面の悪化から、従来の政府主導で行う大規模なリゾート開発から地域内経済循環を重視した、地域主導の地域特有の自然や文化、歴史を生かした持続可能な開発が重視されるようになった。[7]

1-3 温泉地・温泉リゾート開発の歴史と現在

明治中期まで自然湧出していた温泉は各地で療養の場である湯治場として地域住民の生活や生業に欠かせない資源として利用されてきた。主に利用者は農閑期における農民や都市部からの利用客は政財界の要人に限られていた。交通機関が未発達である事とともに、滞在期間が長時間に及ぶ為、都市部に人々が気軽に温泉地を訪れるのは困難であった。1884 年の利用客は約 400 万人であった。変化が訪れたのは明治時代の終わりから 1930 年代にかけてである。温泉での楽しみ方が湯治から観光行楽目的へと変化して長期間の滞在から 1 泊,2 泊の短期滞在へと滞在日数も短縮された。楽しむ場と変化した温泉地は湯治客だけでなく、新婚旅行客や修学旅行客など多様な客層へと増えていった。このような利用客数の増加によって大規模な温泉地が出現した。これにより利用客数が 10 万人以上の温泉地が 1884 年の 2 か所から 1920 年代には 31 か所となり、1 万人以上の温泉地が 82 か所から 252 か所,3000 人以上の温泉地が 188 か所から 446 か所の増大している。第一次大戦以降の旅行ブームによって温泉地開発が進展する一方、農業・工業などの産業分野におけ

---

[7] 新井直樹（2022）「日本の観光政策の展望」（2024/12/21 閲覧）
file:///C:/Users/User/Downloads/k320303%20(4).pdf

る温泉資源利用が活発となった。温泉そのものを利用する入浴利用とは異なり、温泉が持つ熱エネルギーの活用が行われ、実際に温泉熱を利用し農業生産を行う農家も現れた。[8]

第二次世界大戦以降温泉地の利用客が増加し、高度経済成長期の 1970 年代には 1 億人に達し、宿泊施設の大型化・ビル化が進展した。このような増加の背景は企業の社員旅行であったりや地方農村の慰安旅行、商店街の招待旅行などの温泉地を訪れる団体旅行が急増したことや、交通機関の発達、旅行代理店の発展などがあった。また道路交通網の整備が進められ、大型観光バス、高速道路等の整備も進み都市部から温泉地までの交通の利便性が格段に上がり時間も大幅に短縮された。その後 1985 年頃「温泉ブーム」が到来する。このブームの主役は女性となった。旅行の形態が団体旅行から少人数に変化して、今まで温泉地に訪れなかった若い OL 層や女子大生達が温泉地を訪れるようになり露天風呂が人気を集めるようになった。また竹下登内閣の実施した「ふるさと創生」資金で地方自治体の温泉開発が各地で実施され、今まで温泉の無かった地域に温泉施設が設置されるようになり立ち寄り湯と称されるような、日帰り温泉施設が全国各地に出来るようになった。その後バブル崩壊が起こり、宿泊客が減少している。現在は全盛期のバブル期の宿泊客数に戻す為、各温泉リゾートで再開発が行われている。[9]

第2章　リゾート開発の地域に与えるネガティブな影響

2-1 環境問題

リゾート開発による地域に与えるネガティブな影響も幾つかある。1 つ目は環境破壊である。リゾート開発は自然に多大な影響を及ぼす可能性が多くあり、持続可能性を脅かすリスクがある。開発に伴う土地の造成や森林伐採により、地域の生態系が破壊されることがある。具体的な例は北海道のニセコである。ニセコはスキーリゾートとして世界的に有名である。開発の急速な進展に伴い、自然環境への影響が問題視されている。具体的にはリゾート建設による森林伐採で野生動物の生息地が縮小し、特にヒグマやキツネなどの生

---

[8] 高柳友彦 (2014)「近現代日本における温泉資源利用の歴史的展開」　(2024/12/21 閲覧）https://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/hermes/ir/re/26129/keizai0070200210.pdf

[9] 日本温泉協会(2015)「温泉の歴史(現代)」(2024/12/21 閲覧）https://www.spa.or.jp/onsen/589/

態系に悪影響を及ぼしている。またインバウンドを成功させている為、外国人観光客がとても多い。外国人観光客の増加によりごみの増加や水資源の枯渇が問題となっている。[10] このような環境問題に配慮して星野リゾートは世界各地にある自然環境を保護し、持続可能な観光の仕組みを作っているエコツーリズムリゾートを参考にしながら日本初のエコツーリズムリゾートの提供を目指している。[11]

2-2 人材育成・人材確保が追い付かない

リゾート開発に限らず地方においてすべての産業で人材確保と人材育成の問題に直面している。リゾート開発は、一般には人口寡少な地域で行われるのでいっそう人材不足が深刻である。具体的な例は川治温泉である。川治温泉は栃木県に位置する温泉である。川治温泉地では人口減少が大きな問題となっていることから労働力が不足していた。同温泉旅館協同組合に加盟する全宿泊施設 26 施設の内アンケートに回答があった 16 施設すべてが従業員が足りないと答えた。その為、経営が厳しくなり旧「星野リゾート　界　川治」は大江戸温泉物語ホテルズ＆リゾーツに譲渡した。[12]

2-3 オーバーツーリズムによる地域への負担

3 つ目にオーバーツーリズムによる地域への負担である。リゾート開発により観光客が集中する事で、地域社会やインフラに過剰な負担がかかり、住民の元々の生活環境を悪化させてしまう事がある。この現象は「オーバーツーリズム」と呼ばれ、観光地が持つ受容能力を超える観光客を迎える事で発生する問題である。具体的な発生する問題としては交通渋滞、公共交通機関の混雑、公共スペースの占有が挙げられる。また宿泊施設の乱立や短期賃貸物件の増加により、住宅価格が高騰するツーリズムジェントリフィケーションが進む地域もある。ジェントリフィケーションという言葉は 1964 年に Ruth Glass によって生み出された。[13]Glass ではロンドンの事例をもとに、古い住宅ストックの改修が不動産価値の上昇へと繋がり、上流階級の流入、労働者階級住民の立ち退きを引き起こしている過程と定義されている。ツーリズムジェントリフィケーションはジェントリフィケーションの中でも観光開発による空間の変化に限ったものを意味する。具体的な例としては沖縄県

---

[10] ZUUonline 編集部(2024)　ニセコにおける「地元住民との摩擦」問題の実態とは（2024/12/21 閲覧）　https://zuuonline.com/archives/229810

[11] 星野リゾート(2024)「自然と共生するエコツーリズムリゾート」(2024/12/21 閲覧) https://www.hoshinoresorts.com/jp/sp/ecotourismresorts/

[12] BanDiego(2024) 「星野リゾート、栃木・川治温泉の宿を売却。地方宿泊業の課題と展望」(2024/12/22 閲覧)https://concept-soken.com/2024/10/28/kaikawajionsale/

宮古島である。沖縄県宮古島市は空港ターミナルの開業やクルーズ船の拠点となる港の整備が行われた事により観光客が増加している。観光客数は 2013 年では 40 万人であったのに対して 2019 年では 106 万人となっており 6 年間で 2.6 倍に増えた。宮古島市では観光客が急激に島を訪れるようになった事で宿泊施設不足が急速にホテル建設が進行した。それにより宮古島では急激な家賃の上昇が起きた。家賃の引き上げの一番の要因は島外からホテル建設の為に来た大工が賃貸アパートを借りている事や大工の為に新設されたアパートが設置された事である。宮古島市では家賃は上がっているが給与はそのままの水準の為宮古島市の住民生活の圧迫が起こっている。[13]

---

[13]「観光発展と住民生活の両立を目指して」(2024/12/2
覧)http://www.isfj.net/articles/20%).pdf

第 3 章　経営学者から見たリゾート経営【先行研究】

今回筆者は経営学者から見たリゾート経営について述べていく。経営学者視点に着目した理由はいくつかある 1 つ目はより客観的な分析になると考えたから。学者目線は経営者目線に比べて特定の利益やその当時トレンドの状況に左右されずに理論に基づいて偏り無く客観的な分析している。その為経営者視点では見えない課題や改善点を発掘する事が出来る。2 つ目は学者視点の方が他のリゾートにも適用可能な理論が述べられているからだ。

私が今回取り上げる事例は宮崎大学地域資源創成学部教授吉田雅彦よる青島リゾート株式会社（ANA ホリデイ・イン・リゾート宮崎）（図２）の分析である。青島リゾート株式会社は 1996 年に宮崎県宮崎市青島地域で開業し、バブル崩壊後の経済の中で厳しい経営を行ってきた。　2013 年ころから経営改善に向けた取り組みを行うようになり、2015 年以降は単年営業黒字を叩き出すようになった。具体的に行った施策は幾つかある。1 つ目はホテル名の変更である。青島リゾート社はインターコンチネンタルホテルズグループとホテルマネジメント契約を結び同社の「ホリデイ・イン」ブランドを利用してホテル名を 2013 年 7 月にリブランドした。結果外資系ホテルグループとマネジメント契約を結ぶ事でイールドコントロールと呼ばれる過去のデータや需要動向に基づいて収益を最大化させる販売戦略が確立され、また外資系ホテルグループが抱えている国外の顧客からの申し込みによりインバウンドを含む顧客力が向上した。それに加えてインターコンチネンタルグループから派遣されたホテルスタッフによって業務改善も行われた。二つ目はホテルの初期投資に係る有利子負債を、金融機関や産業再生機構の支援で圧縮する事に成功させたことだ。それにより事業継続が可能となった。[14]

図 2　青島リゾートホテルの外観

翌年から社長が変わっても、なお経営施策が行われた。一つ目に外資系ホテルグループとマネジメント契約した事を生かして標準を外資系ホテルグループに合わして設備の改装・社員教育の強化を行った。二つ目にインバウンド増加に対応する為に空港アクセスの改善や外国人スタッフの採用、社員の英語力向上などを行った。三つ目に閑散期の客室稼働率向上を目指してスポーツキャンプや会議・展示会の勧誘を行うようになった。四つ目にはマネジメント層の人材を他社人材と生え抜き人材を半々にして人的資源の強化策を行い生産性の向上をはかった。結果 2015 年度以降単年度営業

黒字を叩き出せるようになった。[14]

これらの青島リゾート株式会社の事例から吉田雅彦氏は青島リゾート株式会社がリゾート経営改善成功の要因を次のようにした。第一に経済環境に柔軟に適合する経営努力とそれを可能にする役職員の存在である。第二に大手外資系ホテルグループマネジメント契約した事である。それにより、客室単価向上、客室稼働率向上という課題をクリアする事に成功した。また信頼と知名度を上昇させた。[14]

これらの事例から吉田雅彦氏は日本におけるリゾートホテル経営の課題と対策について次のように述べた。一つ目はリゾートホテルは初期投資が多い為に固定費が大きく、生産と消費の同時性によって生産性を上げにくく、生産性は需要の動向によって影響される事だ。この対策として、開業前の検討を十分に行う必要があると述べている。宿泊、飲食の需要動向予測、初期投資額、客室単価見込みを慎重に行われる必要があると述べた。二つ目の課題は経済環境の変化や災害発生などリゾートホテル経営の環境が常に変化し、リスクが存在するという課題である。それの対策は　顧客動向などの市場の変化にタイミングよく対応する事である。青島リゾート社ではインバウンドの増加という変化に対して外国人向けの投資を行い市場の変化のタイミングによく対応し、経営改善の要因の一つにした。三つ目が立地するリゾート地域全体の価値が、リゾートホテル経営に影響を与えるという課題である。この対策としてリゾートホテル経営を周辺のリゾート地域全体の価値を高める事と連動して行う事であると述べた。[14]

よってリゾートホテル経営成功には、需要動向の変化にも対応する柔軟な経営努力、外部リソースの活用、リゾートホテル周辺地域の魅力度向上が必要であると吉田雅彦氏は述べている。これらの学びを基に次の章では熱海温泉の「ホテルニューアカオ」というリゾートホテルについて分析していきたいと思う。

---

[14] 吉田雅彦(2019)「日本におけるリゾートホテル経営の課題と対策に関する考察」(2024/12/22 閲覧)
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jafit/26/0/26_79/_pdf/-char/ja

第４章　温泉リゾート開発の事例分析（熱海温泉）

熱海温泉

▶アクセス：JR 東海道新幹線・東海道本線熱海駅，東名高速道路厚木 IC～小田原厚木道路～国道 135 号線
▶旅館＆ホテル数：約 130 軒
▶温泉旅館：古屋旅館、あた石亭、ホテルニューアカオ．熱海後楽園ホテル、リゾナーレ熱海、熱海シーサイド・スパ＆リゾートなど
▶観光名所：熱海城，伊豆山神社、MOA 美術館、熱海駅前間歌泉、お宮の松・寛一お宮像、サンビーチ、初島アイランドリゾートなど
▶イベント：熱海海上花火まつり（3・7・8・9・12 月），熱海梅園梅まつり（1～3 月）[15]

4-1,熱海温泉を選択した背景と現状

本論文では温泉リゾート開発の事例分析の事例の一つとして熱海温泉を取り上げる。熱海温泉を取り上げる理由は 2011 年以降観光地として V 字回復を果たしたからである。熱海温泉は静岡県熱海市に位置する日本有数の温泉地であり、別府温泉、伊東温泉とともに日本三大温泉湯の一つとされている。特に平和通り商店街や仲見世通り商店街では昔ながらの建物が立ち並び昭和の面影を感じる事が出来る.1964 年東海道新幹線が開通し、熱海温泉が停車駅となった。これにより東京や大阪などの大都市から熱海へのアクセスが飛躍的に向上し、観光客の増加に大きく貢献した。その後 1980 年代後半のバブル経済期に大型リゾート施設の建設が相次ぎ全盛期を迎えた。[16]

しかしその後バブルが崩壊し、530 万人だった宿泊者数が 2011 年に 247 万人にまでに落ち込み廃墟化した大型ホテルが建ち並び衰退した温泉というイメージが付きまとうようになった。このような現状になった理由は幾つか考えられる。1 つ目は旅館の大規模な投資である熱海の温泉リゾートでは大規模な投資が 3 回行われ、2 回失敗に終わっている事だ。旅行形態の変化が団体旅行から個人旅行と変化した事に気付かずに大規模投資・開発を進めてしまった。2 つ目は街づくりを積極的に行わなかったことである。熱海の旅館経営者の多くは旅館の設備投資ばかり、街づくりを無視してしまった。これにより旅行で何が体

---

[15] 原田保＋大森信＋西田小百合(2012)「温泉ビジネスモデル」(2025/1/30 閲覧)同文館出版
[16] 日本の極み旅行(2024)「熱海温泉について」(2024/12/23 閲覧)https://article.bespes-jt.com/ja/article/atami-onsen#:~:text=

験できるかが問われる時代に対応できなかった。3 つ目は行政による観光政策の多くが短期的であった事である。行政は旅館産業を中心に目を付けた為、宿泊客を一時期に増やすだけの予算が使われ、ブームを作り出せず、インフラの改装なども行われなかった。[17]
その後観光地としての再生を目指し様々な取り組みを行った。結果 4 年後の 2015 年には 308 万人に回復し短期間に 20%以上も急上昇し、現在も順調に経営を行っている。(図 3)

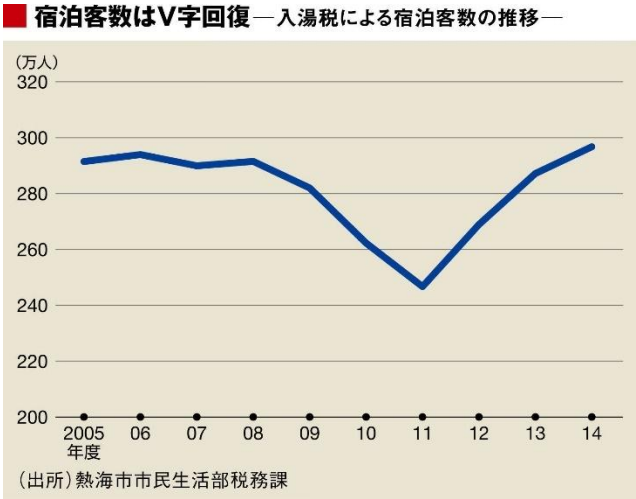

図 3　熱海温泉における宿泊者数の推移
出典東洋経済 ONLINE
あの[熱海]に再び観光客が集まっている理由 https://toyokeizai.net/articles/-/131780

4-2 熱海の温泉のリゾートホテル「ホテルニューアカオ」の経営分析

第三章の吉田雅彦による青島リゾート株式会社の事例を基に今回経営分析を行うホテルは熱海を代表し、シンボルともなっているホテルニューアカオだ。ホテルニューアカオは 1973 年に高級リゾート施設として開業した。しかし団体旅行の衰退、コロナウイルスの影響を受け 2021 年に 100 億円の負債を抱えて経営困難となり、一時閉館となった。その後アメリカの投資ファンドに売却し,2022 年から株式会社マイステイズ・ホテル・マネジメントが主導となりホテル再建プロジェクトがスタートした。そこでマイステイズ・ホテル・マネジメントは昭和な雰囲気が濃く残っている事から、若者をターゲットに「昭和レトロ」をコンセプトにリニューアルを行った。具体的にはホテルニューアカオは同族経営の時代が長く、外部の空気に触れられないという事から残った従業員の方にマイステイズ・ホテル・マネジメントグループの他のホテルに視察に行ってもらい、新たな知見やアイディア

[17] 船本真司(2014)[温泉都市熱海の盛衰過程とその要因に関する研究](2024/12/23 閲覧)file:///C:/Users/User/Downloads/AA11333962_16_10%20(1).pdf

を吸収させ、トレーニングを積ませて新たなオペレーションを吸収させた。また客室数などのフロアの編成、内部の昭和の色が残るスペースを取り壊すのではなく、昭和の色を残しつつリノベーションを行った。そして 2023 年 7 月にリニューアルオープンし、sns 限定プランの特定のワインを提供する等の sns の強化や、独創的な内観を売りにして、芸術家を呼び寄せたアートイベントを開催し 15 万人を集める等、売上げは好調に推移している。[18]

ホテルニューアカオ（図４）が売上が好調に推移している要因として、1 つ目は需要の動向の変化に対応してターゲティングの再設定を行えた事であると考える。ホテルニューアカオはターゲットを従来の新婚旅行者や家族連れなどの高級リゾート路線から若者へとシフトした。私自身熱海に現地調査に行き満喫したが、出費は宿泊費も含めて学生が払う事が出来る 2 万円以内だった為、若者でも訪れる事が出来ると思う。2 つ目は外部のリソースを活用した事である。これによりサービスの向上が可能となっている。これら二つは青島リゾートの事例でも行っていたことなので、ホテルの経営再建には必須なのではと考える。また 3 つ目の要因としては文化的な要素に目を付けたところである。ホテルニューアカオは昭和の雰囲気が色濃く残っている事からの独特な雰囲気を強みにしてアートイベントを開催した。このように自社の特徴を強みに変えてイベントを行う事はとても有効的なモノなのではないかと思う。4 つ目は従業員数が豊富だった事である。人材不足と言われるホテル業界で閉業したのにも関わらず、旧運営会社からの転籍社は 100 名以上になり、退職した 20 名以上の従業員が戻ってきた為、スムーズに復活する事が出来たと考える。この事から従業員皆がニューアカオに誇りを持っていたとマイステイズ・ホテル・は述べている。これは伝統、歴史を持っているホテルニューアカオだからこそ出来たと考える。

図４　ホテルニューアカオの外観

しかし、実際現地調査を行って課題も感じた。ホテルニューアカオは中心部から少し離れている事から、ホテル周りの場所が若者であまり賑わっていなかったという事だ。中心部は若者をターゲットにしたお店が多かったが、中心から少し離れると若者というよりは、年輩の人が多かった。まだリニューアルしてから間もない為、話題となっているが、長期的に人気を保つには、リゾート地域全体が魅力的である必要があると考える。吉田雅彦も

---

[18]マイステイズ・ホテル(2023)「ホテルニューアカオ再建プロジェクト」（2024/1/20 閲覧） https://mystays-recruit.com/peple/project_story/story2.html

リゾート地域全体の価値が、リゾートホテル経営に影響を与えるというような意見を述べている事からリゾートホテル経営成功にリゾートホテル周辺の活性化は必須である。また地域経済の活性化の促進にもつながる。その為、今後熱海のシンボルと言われていたホテルニューアカオが主体となってホテル内だけでなく、周辺地域に若者を集めるような取り組みを行うべきだと考える。

次はリゾートホテル経営成功に必須であるリゾート地域全体の活性化を行っている熱海での事例を述べていく。

4-3 熱海温泉がＶ字回復・リゾート地域全体の活性化に向けた取り組み

熱海市、NPO 法人によって行われた熱海温泉がＶ字回復・リゾート地域全体の活性化に向けて行った取り組みについて説明して行きたい。

① 若い層をターゲットにシフトチェンジ

まず熱海市は JTB 総合研究所が行っている、「JTB 地域パワーインデックス調査」を行った。結果今まで熱海市は温泉＝シニアというイメージを持っていたが、シニアだけではなく、若年層にも満足度が高い事が分かった。そこから「意外と熱海」のキャッチコピーを元に若い女性に親和性の高いコンテンツ開発に着手し、スイーツ店を中心に新しい出店を建設し、街づくりを進めていった。[19]この取り組みで若い層だけでなく主要客層だったシニア層にも好影響を与えた。熱海の一部が変わっていく事で変化となつかしさを両方味わえるからである。右の写真は若者をターゲットにした熱海プリンのお店である。とても美味であった。

図 5　筆者撮影

② 熱海温泉玉手箱の開催

かつての団体旅行主流の「発祥地型観光」から個人や小グループで地域文化や交流を楽しむ「着地型観光」へのニーズが増加した事から、観光目的地である地域が中心となってその地域特有の資源を活用した観光を企画する「熱海温泉玉手箱」が行政が主導ではなく民間の人達が立ち上げた NPO 法人アタミスタによって開催されるようになった。熱海温泉玉手箱から派生して、銀座通りで 3 年間空き店舗だった場所を改修して 2012 年 7 月にオ

---

[19] トラベルボイス(2024)「熱海の観光を変えたブランド施策」(2024/12/23 閲覧)https://www.travelvoice.jp/20240219-155118

ープンした、CAFÉ RoCA やその周辺では宿泊客に熱海を楽しむ為の体験プログラムの紹介を住民が行い、住民と観光客の交流も増やしていった。熱海温泉玉手箱によって参加者は思い出に残る地域特有の体験や新鮮な発見をし、熱海のイメージ向上・リピーター・リゾートマンションを購入し休日を熱海で過ごす人の獲得に繋がった。また住民も体験プログラムを通じて今まで気づかなかった。熱海への誇りを高め、愛着が深まり地元住民との連携が深まっている。[20]

4-4 熱海温泉の現在の課題、課題に向けての対策・展望

現在の課題は熱海温泉の周辺地域の高齢化・人口減少である。私が現地調査をして現地の人々に話を聞いた際も小学校のクラスの数が減り続けていると伺った。高齢化・人口減少により観光産業の事業者数減少にも繋がる。熱海市は人口 4 万人のうち毎年 1%程度の人口減少、高齢化率 42%で毎年 1%以上上昇しており超高齢社会をはるかに上回る都市であることが図 6 からわかる。人口減少、高齢化率、出生率、空き家率の数字が県内ワースト 1.2 位である。[21]それに対する対策として熱海市は熱海 2030 ビジョンを掲げている。内容は官民による観光街づくり組織の設立、中長期的に観光財源の確保するための宿泊税の導入。また観光業の生産性や魅力向上に働きたくなる

図 6　熱海市の人口推移

https://jp.gdfreak.com/public/detail/jp010050000001022205/1

---

[20]大和里美(2016)「熱海の観光まちづくりと地域価値の創造」(2024/12/23 閲覧) file:///C:/Users/User/Downloads/k260402%20(2).pdf

[21]aramista(2014/12/5)「 熱海の課題と atamista の取り組み」(2024/12/23 閲覧) https://atamista.com/?p=18#:~:text=

観光づくりを掲げている。また NPO 法人アタミスタによって熱海で起業・創業したい人向けの 4 カ月の創業支援プログラムや女性をサポートする事業を行っている。[22]また東京からアクセスしやすい場所なのにも関わらずインバウンドの割合が少なく、外国人宿泊者数は約 3 万 2000 人で全体の 1.1%の為、インバウンドが今後の伸びしろとなっている。[23]

4-5 分析結果

今回の事例から、市場動向の分析、リゾート周辺の街づくり、行政だけでは無く地域の住民、リゾートホテル等地域全体が主体となる事が改めて重要であると考える。熱海市は若年層をターゲットとした開発を迅速に行った事が身を結び現在経営が安定していると言える。伝統がある観光地でも上層部の人間が柔軟な考えを持つ事が改めて重要であると考える。また地域の民間人主体の観光開発を行う事で、地域住民とのしがらみも少なくなることで、地域活性化、温泉リゾートの持続可能性が更に上がると考える。

第5章　結論

本論文では温泉リゾート開発が地域経済に与える影響や社会全体に与える影響、また学者が述べるリゾート開発成功に必要な要素、熱海温泉の事例分析を基に地域社会と共存しつつ持続可能な温泉リゾート開発を行うにはどのようにすればよいかを模索した。温泉リゾートの経営に苦しんでいる温泉の共通点に旅館周辺の街づくりに力を入れていないという事が分かった。このような現状から、ホテルの内装だけではなく街づくりにも力を入れて温泉リゾート開発を行うべきだと言える。また経営困難から抜け出す為に大手のホテルとマネジメント契約を結び、人材教育の強化やホテル名変更する事も、持続可能性を高めるのに良い方法であると言える。

それに加えて今後リゾートホテル業界の人材不足がより深刻になっていく事から今後人材不足を防ぐ為にも退職者や・転職などの人材の流失を防ぎたい。その為、従業員が納得する給与体系の整備、ニューアカオのような従業員がホテルに誇りを持てる伝統・歴史を作る必要がある。また民間人主体の観光開発を行う事で地域住民とのし

---

[22] 齊藤栄(2021) 持続可能な温泉観光地「熱海」への挑戦(2024/12/23 閲覧)
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jappm/44/2/44_9/_pdf/-char/ja
[23] トラベルボックス(2020)　「観光産業ニュース」(2024/12/23 閲覧)https://www.travelvoice.jp/20201108-147348#:~:text=

がらみが減り持続可能性が高まるのではないだろうか。

参考文献

山村順次(1990)「世界の温泉地」大明堂

仲谷秀一＋杉原淳子＋森重喜三雄　(2006)「ホテル・ビジネス・ブック」中央経済社

原田保＋大森信＋西田小百合(2012)「温泉ビジネスモデル」同文館出版

Greenfield 編集部(2024)「再生請負人と呼ばれる星野リゾートはなぜ成功したのか」【2024/10/31 閲覧】https://greenfield.style/article/9268/

地方自治研究機構(2019)「福島県いわき市温泉資源を活用した観光振興及び地域活性化に関する調査研究」(2024/11/23 閲覧)http://www.rilg.or.jp/htdocs/img/004/pdf/h30/h30_04.pdf

松山市(2023)「参加型アート作品ひかりの実のワークショップを実施します」(2024/12/21 閲覧)https://www.city.matsuyama.ehime.jp/hodo/202311/hikarinomi2023WS.html

新井直樹（2022)「日本の観光政策の展望」(2024/12/21 閲覧)https://narapu.repo.nii.ac.jp/records/1960

高柳友彦 (2014)「近現代日本における温泉資源利用の歴史的展開」　(2024/12/21 閲覧) https://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/hermes/ir/re/26129/keizai0070200210.pdf

日本温泉協会(2015)「温泉の歴史(現代)」(2024/12/21 閲覧) https://www.spa.or.jp/onsen/589/

ZUUonline 編集部(2024)　ニセコにおける「地元住民との摩擦」問題の実態とは（2024/12/21 閲覧）　https://zuuonline.com/archives/229810

星野リゾート(2024)「自然と共生するエコツーリズムリゾート」(2024/12/21 閲覧) https://www.hoshinoresorts.com/jp/sp/ecotourismresorts/

BanDiego(2024)「星野リゾート、栃木・川治温泉の宿を売却。地方宿泊業の課題と展望」

(2024/12/22 閲覧)https://concept-soken.com/2024/10/28/kaikawajionsale/

「観光発展と住民生活の両立を目指して」(2024/12/22 閲覧)http://www.isfj.net/articles/20%).pdf

吉田雅彦(2019)「日本におけるリゾートホテル経営の課題と対策に関する考察」(2024/12/22 閲覧)
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jafit/26/0/26_79/_pdf/-char/ja

日本の極み旅行(2024)「熱海温泉について」(2024/12/23 閲覧)https://article.bespes-jt.com/ja/article/atami-onsen#:~:text=

マイステイズ・ホテル(2023)「ホテルニューアカオ再建プロジェクト」(2024/1/20 閲覧)
https://mystays-recruit.com/peple/project_story/story2.html

出典東洋経済 ONLINE あの[熱海]に再び観光客が集まっている理由
https://toyokeizai.net/articles/-/131780

船本真司(2014)[温泉都市熱海の盛衰過程とその要因に関する研究](2024/12/23 閲覧)file:///C:/Users/User/Downloads/AA11333962_16_10%20(1).pdf

トラベルボイス(2024)「熱海の観光を変えたブランド施策」(2024/12/23 閲覧)https://www.travelvoice.jp/20240219-155118

大和里美(2016)「熱海の観光まちづくりと地域価値の創造」(2024/12/23 閲覧)
file:///C:/Users/User/Downloads/k260402%20(2).pdf

アタミスタ(2014/12/5)「 熱海の課題と atamista の取り組み」(2024/12/23 閲覧)
https://atamista.com/?p=18#:~:text=

齊藤栄(2021) 持続可能な温泉観光地「熱海」への挑戦(2024/12/23 閲覧)
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jappm/44/2/44_9/_pdf/-char/ja

トラベルボックス(2020) 「観光産業ニュース」(2024/12/23 閲覧)https://www.travelvoice.jp/20201108-147348#:~:text=