

特集 ① 温泉&鉄道 1億3000万人経済圏解剖

特集 ② 国vs機関投資家

エリア別・ひなびた度別など人気温泉65

議決権めぐる攻防

クローズアップ

東レ、三菱マテも不正
素材メーカーの鬱屈

DIAMOND WEEKLY 2017
定価 710円 12/9

第105巻47号／初週土曜日発行／平成29年12月9日発行／大正2年5月10日第3種郵便物認可

週刊

ダイヤモンド

ほっこり
経済圏の秘密

温泉

読んだら入りたくなる

箱根、熱海、鬼怒川
有馬、別府、道後…
北海道から九州まで

星野、大江戸、伊東園
オリックス、極楽湯、万葉
“湯”な企業のカネと人

外国人の(秘)豪遊？
市役所公認キャバクラ
ワクワクのうんちく満載

1万カ所入った
マニアたちが推す
エリア別65の湯

「癒やし」の差別化戦略と 伝統×革新で復活期す湯河原

T.S.



⑤ 食事処かとう (左) / 加藤精肉店 (右) **革新**

街の精肉店が隣の空き家を買取り、食堂を新設。クラウドファンディングによる調達資金で外装を整備し、商店街の空気を変えた

伝統

Takahisa Suzuki



⑥ JR湯河原駅 **革新**

今年10月、新国立競技場も手掛けた隈研吾建築都市設計事務所の設計・デザインで、木のぬくもりと湯煙を感じられる駅に一新

T.S.



⑦ 湯元通り **伝統**

湯河原温泉の発祥の地とされる、300mほどの入り組んだ路地。昔は、温泉客であふれ返っていたという

T.S.



⑧ 藤田屋 **伝統**

創業130年以上の歴史を持つ老舗旅館で、東郷平八郎が宿泊した際に残したとされる書がある。国の登録有形文化財

T.S.



⑨ 伊藤屋 **伝統**

文豪・島崎藤村が愛した旅館として知られ、2・26事件の舞台にもなった歴史を持つ。国の登録有形文化財でもある

老

舗名門旅館の再生を起爆剤と位置付け、復活を期する温泉街がある。秘湯の趣と情緒を持つことで知られる、神奈川県湯河原温泉だ。

地域再生では、核となる情熱的な人物の執念が地元住民の心を動かし、成功に導くことが多い。

代表例が、黒川温泉（熊本県）で旅館を経営していた後藤哲也さんだ。金づちとのみで何年もかけて旅館の裏山を掘り、洞窟風呂を完成させたことで有名だが、地元旅館が一丸となった景観づくりの音頭を取り、温泉街全体を全国区に押し上げたことでも知られる。

そして、ここ湯河原でも、温泉街の復活を願う情熱的なコンビが、一時は地元関係者の間に漂っていた諦めムードを払拭しつつある。

「薬師の湯」「傷の湯」と呼ばれてきた湯河原は、リウマチや外傷、皮膚病などの患者の湯治場として栄えた。しかし、多くの温泉街と同様に、近年は観光客数が右肩下がり。この10年で日帰り客は4割、宿泊客は3割も減少した。

そこで、この苦境を打ち破る転換点にしようと地元が取り組んでいるのが、湯河原の一時代を築いた老舗名門旅館「富士屋旅館」（上図写真④）の再生だ。

江戸時代創業という歴史や湯河



①加満田 (奥湯河原)

伝統

温泉街中心部から山道を上って行った先の奥湯河原エリアには、「加満田」のような大人の隠れ家が山間に点在する



T.S.



T.S.



③上野屋

伝統 革新

江戸時代から続く超老舗旅館で、国の有形文化財に登録されている。国の景観整備支援事業で入り口前の道が美しい石畳に替わった

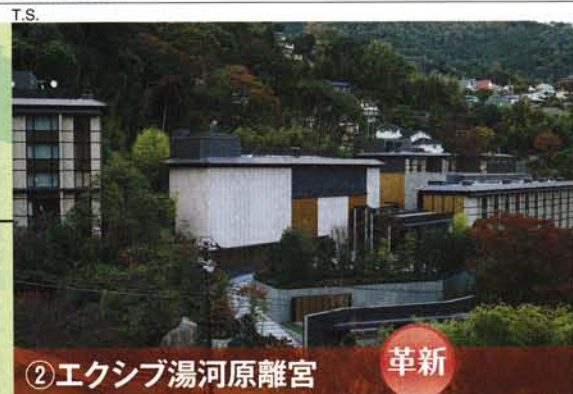
写真提供 横浜銀行



④富士屋旅館

伝統 革新

2018年夏ごろに営業再開が予定されている、かつての名門老舗旅館。その再生は、湯河原復活の起爆剤になると期待が集まる



②エクシブ湯河原離宮

革新

湯河原において、二大老舗旅館の一つだった「天野屋」の跡地に建った会員制リゾートホテル。「琳派モダン」がデザインコンセプト

原の「へそ」に位置する立地、規模の大きさなどから湯河原のシンボルだった富士屋旅館だが、2002年に営業を終えて閉鎖していた。しかし、その再生によって街全体もよみがえらせようと、地域と官民の5者が連携協定を結び、一丸で取り組んできたのだ。

地元からは、旅館組合や商工会、観光協会のトップらが役員を務める湯河原温泉まちづくり協議会と、湯河原町が参加。資金面は、地方銀行の雄である横浜銀行（神奈川県）と政府系ファンドの地域経済活性化支援機構（REVIC）が支える。また、地域再生は、古民家再生などで有名な一般社団法人ノオトが支援する。

その5者に加えて、再生後の旅館運営は飲食大手の際コーポレーションが担う。近年は高級旅館の運営にも注力しており、「ミシュランガイド」の格付けで高評価を獲得。その実力は折り紙付きだ。

富士屋旅館の営業再開は来夏ごろの予定。「老舗の再生は、経済面に加えて地元のマインドにも大きな効果をもたらす」と、湯河原町の富田幸宏町長も期待を寄せる。

それでも、「あの話がなければ、富士屋旅館の再生がぱっと出てくるだけでは駄目だった」と富田町長が振り返るのは、あるコンビに

よる、湯河原全体の復活にとって、小さいけれども重要な革新的チャレンジだ。

地元精肉店による インターネット上の 資金調達で街に変化

「湯河原の温泉場の再生を願う食堂づくりを応援」

15年、インターネット経由で不特定多数から資金を募るクラウドファンディングのサイトに、そんなタイトルのプロジェクトが立ち上がった。発起人は、湯河原温泉の発祥の地とされる「湯元通り」(52〜53頁写真⑦)で精肉店を営む加藤功さんと、まちづくりボランティアの中西佳代子さんだった。

加藤さんは湯元通り再生の一助になればと、鮮魚店だった隣の空き家を買って食堂をオープンした。しかし、改装は店内だけにどまり、外観整備の資金は捻出できなかった。そこで、中西さんがクラウドファンディングで整備費80万円を募ると、総額117万円の資金調達に成功。空き家が伝統的な景観を備える「食事処かとう」に生まれ変わった(写真⑤)。

実は、中西さんは草津温泉(群馬県)の地域再生に約8年も携わった専門家。12年、その手腕を買

われて、湯河原でもまちづくりの一翼を担うことになった。

「最初は、提案の委託料だけもらってすぐにさようならをする、よくいる人かと思つたが、彼女は違った」。

富田町長がそう語るように、中西さんは湯元通り近辺にある約20軒の土地の所有者を1人

ずつ回り、膝詰めで話し合った。

そして、15年3月、地権者95%以上の同意を得て「湯元通りまちなみ協定」の締結にこぎ着けた。

これを受けて、今年5月末から湯元通りの道を石畳に替える美装化工事が開始。国の補助金を活用しながら、18年度内に全3区画の工事を完了する予定で、すでに「上野屋」の前の道などは美しい石畳に替わっている(写真③)。

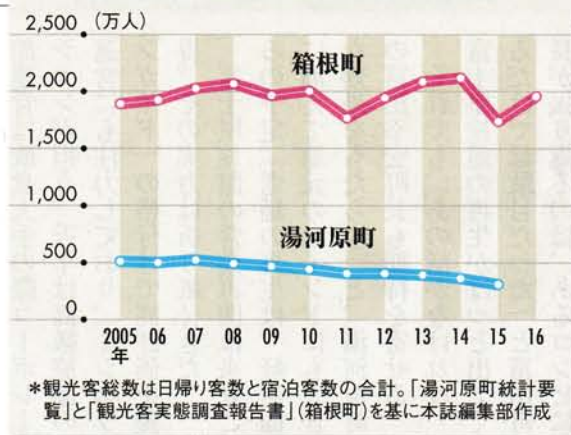
その流れをさらに加速させたのが、前述した食事処かとうに関する取り組みだったというわけだ。

そして、「きっかけはそれぞれ異なるが、新たな施設のオープン予定が今年と来年に重なった」(富田町長)ことで、もともと湯河原が

箱根と熱海の挟み撃ちで苦戦



湯河原町と箱根町の観光客総数の推移



備えていた伝統的な側面に加えて、街が革新性も併せ持つようになってきた。

伝統面では、国の登録有形文化財である旅館の上野屋、藤田屋「伊藤屋」(写真⑧・⑨)が温泉街の中心部に彩りを与えている。そこから山道を上った先の奥湯河原にも、「加満田」(写真①)などの大人の隠れ家といった雰囲気を感じさせる。

一方、革新面の象徴は、今年3月にオープンした総客室数187室の会員制リゾートホテル「エクシブ湯河原離宮」(写真②)だ。富士屋旅館と並ぶ老舗旅館だった「天野屋」の跡地に、モダンで豪

勢な建物がお目見えした。伝統芸術「琳派」の現代的アレンジがデザインコンセプトだという。

さらに、今年10月にはJR湯河原駅と駅前広場がリニューアル。木材の使用と手湯の配置などによって雰囲気を一変し、温泉観光気分を盛り上げる(写真⑥)。

右図のように、日本一の温泉観光地である箱根(神奈川県)と、近年復活を見せる熱海(静岡県)という有数の温泉街に挟まれていた湯河原。観光客の争奪戦で苦杯をなめてきた側面は否めない。

しかし、箱根や熱海が持つ活気やにぎやかさは異なる「癒やし」をコンセプトに据え、湯河原は差別化戦略での復活を目指す。

Interview

旅行会社に営業かけながら 地元にはリスクマネー供給

川村健一 ● 横浜銀行頭取

Toshiaki Usami



かわむら・けんいち / 1959年生まれ。82年、横浜国立大学経済学部を卒業後、横浜銀行入行。2016年6月より現職。初の生え抜き頭取となった。

増えるかもしれない、増やすためにやろうと、既存の宿泊施設が改装や増築をするという話が出てくればいいですね。温泉街全体としての活力が上がっていき

ます。

さらに、交通機

関や旅行会社にも

地元・神奈川県にある湯河原温泉の老舗旅館「富士屋旅館」の再生に当たって、出資や融資で資金を供給しましたが、経営戦略の中でどのような位置付けなのでしょう。10兆円の貸し出しをしている横浜銀行が、これを契機に今後は旅館・ホテル向け融資を1兆円、2兆円と増やしていこう、という類いの取り組みではありません。地方創生という大きな枠組みの中で考え、地域全体が持続・活性化の中で、さまざまな取引が減らない、広がるということを期待してのものです。

今回、地域経済活性化支援機構（REVIC）と共同で設立したファンドで5億円を出資、横浜銀行としても5億円の融資をしています。通常の融資と同様に貸し倒れるリスクはあるでしょう。それでも各地域の課題解決のために、リスクマネーを打ち込んでいく必要があります。富士屋旅館は湯河原の「へそ」に位置するので、そこが閉まっていると観光客としても寂しい。今回はそこが再生しますし、同時に温泉街の再生も並行して進めています。こうした動きを受けて、観光客が増えるかもしれない、増やすためにやろうと、既存の宿泊施設が改装や増築をするという話が出てくればいいですね。温泉街全体としての活力が上がっていき

働き掛けて、箱根や小田原を回って湯河原にも訪れるといった周遊プランを作ってもらえれば、なおい。地元には観光客を呼び込むために、旅行会社にも営業するのですか。

銀行が普段から接点を持つのは財務部門ですが、社内で観光の企画を練っているセクションを紹介してもらい、われわれの考え方を説明に行ったりもするんですよ。銀行がそういうことを言う時代になったのか」と、驚かれます（笑）。

昨年11月には「10年後プロジェクト」を始めました。神奈川県を特性ごとに幾つかの地区に分け、課題を抽出した上で今後10年間の方針を固めようというものです。

今年の夏に県西部の方針が完成しましたが、日帰り観光に強い箱根・湯河原などの観光地において地域の経済力を上げるには、宿泊客を増やすことが重要です。そして、そのためには周遊プランが欲しい。

ですが、なかなか難しく、実際に観光客が増える前に宿泊施設の設備投資や観光ツアーの新企画を促しても、需要がないと言われてしまう。ただ、逆に言えば、需要が出てくればやるという話になるので、後が続くようにという意味でも、富士屋旅館の再生を成功させることは重要です。再オープンの際には人気で予約が殺到することを期待しています。

それには、宿泊客が楽しめるスポットの拡充が必要だが、REVICの米森智基シニアアソシエイトによれば、そうした施設はまだ不足しているようだ。湯河原中心部には旅館・ホテルが36軒あるが、それに対して飲食店は約10軒、物販店は10軒弱しかなく、空き家・空き店舗は約70軒もあるという。

空き家・空き店舗の存在は地域再生の壁で、「空いている割には活用してほしい」というところは少ない（米森氏）。一番の理由は世間で、土地を売ったり貸したりしたら「あの家はお金に困っている」と思われるのが、心理的なハードルになっているという。

中西さんは「地元住民の情報をつかんで地元にはない地権者に会いに行くなど、粘り強く臨む必要がある」と、実体験を基に説く。

このように今はまだ道半ばとはいえ、加藤・中西コンビの挑戦などをきっかけに地元住民の心に火がともり、地道な努力を積み重ねてきた湯河原。地元には、富士屋旅館の再生を起爆剤にするだけの土台が出来上がっている。

昔は人とぶつからずに歩くのが大変なくらいだったという湯元通りの姿を再び目にするのができるかどうかは、これからに懸かっている。