

## まちづくり訪問記

～ 共存共栄という理念、まち歩きを楽しめる  
(ウォーカブルな)まちづくり ～



株式会社湯のまち城崎  
取締役 原 良式 氏



株式会社湯のまち城崎  
事務局長 黒田 慎吾 氏

まちづくり訪問記では、これまで城崎温泉で2018年に開業した次の2つの施設が、高い集客を実現している成功要因などを紹介しました。

「ゲストハウス城崎若代編」は、こちらでご覧いただけます。

[http://www.minto.or.jp/archives/pdf/archives\\_wakayo.pdf](http://www.minto.or.jp/archives/pdf/archives_wakayo.pdf)

「ときわガーデン編」は、こちらでご覧いただけます。

[http://www.minto.or.jp/archives/pdf/archives\\_tokiwa.pdf](http://www.minto.or.jp/archives/pdf/archives_tokiwa.pdf)

いずれも、但馬信用金庫と民都機構が共同で設立した「城崎まちづくりファンド」が投資を行った施設です(所在地:兵庫県豊岡市)。

両施設が成功する通底には「共存共栄」という城崎温泉の理念と、まち歩きを楽しめる(ウォーカブルな)まちづくりがあります。

この理念と、まちづくりの実践などを目的に、2012年に「湯のまち城崎」という、まちづくり会社を設立しました。

共存共栄の理念と、まち歩きを楽しめる城崎温泉の個性的なまちづくりを、湯のまち城崎の原良式取締役と黒田慎吾事務局長にお話を伺いました。

外湯と共に歩んできた歴史を持つ城崎温泉では共存共栄の精神が自然に根付いています。

共存共栄を分かりやすく表現するのに「城崎温泉は、まち全体で一軒の旅館」という言葉がよく使われます。この言葉は「駅は玄関、7つある外湯が大浴場、土産屋は売店、飲食店は食堂、約75軒ある旅館が客室」という意味で「泊・食・売・風呂の分離」とも言えます。



「泊・食・売・風呂の分離」で特に重要なのは「泊食分離」です。

観光庁は2017年8月、海外の観光客では主流な観光スタイルである「泊食分離」を推進すると発表しました。

泊食分離は日本が「訪日外国人を2020年に4000万人」という目標を達成するための戦略の一つで、城崎温泉は泊食分離の先進地と言われています。

例えば、城崎温泉は、インバウンド(訪日観光客)の宿泊者数が2011年から5年で36倍も増えています。

城崎温泉が、泊食分離という戦略を実践できている要因は土台に「共存共栄」という理念があるからです。

さて、共存共栄の理念には、表と裏の解釈があります。

表の解釈は「個人、部分」よりも「全体」に重きを置くという理念です。まちづくり会社は「部分最適」ではなく「全体最適」を目指す、まちづくりを実践する組織と言えます。

例えば、個々の旅館は食も売店も大浴場も提供する「お客様のニーズ全てを抱え込む」方が短期的には利益が出ます。

しかし、旅館が飲食・売店も提供すると、飲食店・売店は存続できず、地域全体が衰退します。旅館の顧客も減少していきます。

旅館は顧客が減少する中、食も売店も大浴場も提供しようとするれば、多くのコストと従業員を必要とします。

これでは事業継承が難しい。こうした衰退のスパイラルを回避するには「部分最適」でなく「全体最適」を守る「共存共栄のルール(※)」が必要です。

(※) 共存共栄のルールは、原氏の以下ブログ記事が分かりやすく、ぜひご参照ください。

<http://www.kinosaki.co.jp/blog/?p=8474>



ルールの一つに「個々の旅館による自動車送迎の制限」があります。顧客の求めに応じて、駅と旅館の間を自動車で送迎するサービスは、他の地域では当然のように実施されています。

これは「部分最適」な考え方で、各旅館の集客は短期的には向上するでしょう。

一方、城崎温泉では「自動車の交通量が増えると、観光客が安心して街を歩けなくなり、地域全体が衰退する」ことを懸念して「全体最適」の考えからこのルールを実践しています。



つまり、観光客が浴衣を着て「まち歩きを楽しめる」ことは城崎温泉が賑わいを持続する生命線であり、自動車交通量の抑制・管理は特に大切なルールと言えます。

このルールが、まち歩きを楽しめる(ウォークアブルな)まちづくりを実現しています。

以上のように「表の解釈は、全体が個人(個々の旅館)を管理する」イメージがあります。

逆に、裏の解釈は「全体が個人を活かす」イメージです。つまり「全体に魅力があ

ると、個人は得意な事に特化できる」という考え方です。

まちづくり会社は、個人が得意な事に専念して力を発揮できるように支援する組織と言えます。

ゲストハウス城崎若代(以下、若代)はこの好例です。OLをしていて事業経営は未経験な若い姉妹2人が、泊・食・売・風呂すべてを提供する旅館を事業継承するのは難しい。

宿泊に特化したから事業継承できた。接客に注力したから人気が高いゲストハウスに成長できた。

何かしら特技があり、そこに経営資源を選択して集中すれば、未経験者や若者でも「経営者になれる、成功できる」のです。



若代のような実績を増やしていくと、城崎温泉は地域の内外から「未経験者や若者でも活躍できる、魅力的な地域」に見える。結果、地域の内外から「城崎温泉で働きたい、城崎温泉で事業に挑戦したい」という者が増える。

こうして、後継者がいない旅館や店を、事業の形を少し変えて事業継承しつつ、地域(全体)が活性化していきます。

例えば、飲食店は2018年だけで10軒以上の開業がありました。

このような数字を見て、城崎温泉は「泊食分離の先進地」と言われますが、泊食分離という戦略を実現できるのは、土台に「共存共栄」という理念があるからです。

城崎温泉も他の温泉街や商店街と同じように、後継者難や人材確保が難しいという問題に直面しています。共存共栄は、泊食分離や地域(全体)の活性化という目標の実現と、後継者難や人材不足という問題解決の両面に有効な理念なのです。

(当まちづくり訪問記は、2019年8月に現地で伺った話をもとに編集者の視点で、まとめたものです。)