

# 営業する市役所への転換 地域創造、新たなステージへ

## 結実化した民間投資事例の第1弾

日本を代表する温泉観光リゾート都市・熱海は、温暖で風光明媚な相模湾に面する海浜リゾート都市でもある。そんな熱海市にとって、年間12回(平成25年は13回開催予定)行われる海上花火大会が目の当たりにできると同時に、湯河原方面から熱海に抜ける有料道路の出口に当たり、首都圏から国道135号線経由で訪れる人々には熱海の玄関口ともなる熱海サンビーチ(東海岸町)は、超一等地ともいふべき特別な場所だ。

その熱海サンビーチの一面を占める市有地(ガソリンスタンド跡地・約782㎡)に、今年2月22日、関係各方面から注目を集めていた「ローソン熱海サンビーチ店」(売場面積約180㎡)がオープンした。同店は熱海市が全力を傾注する「(市内遊休地に)民間投資を呼び込むための新たな活動」の第1弾として、

昨年2月に開始した「海沿いの市有地の利活用者の公募」から誕生に至った。

同店最大の特徴は2階(屋上)に廃木材と再生プラスチックで造られた展望デッキが設置されていること。利用客はここから相模湾の絶景がいつでも眺められるが、1階海側の店外にもテーブルや椅子が設置され、海浜に面したコンビニならではの特徴的な設備が整っている。さらに風力発電設備、太陽光発電設備、電気自動車用急速充電設備、電動機付き自転車のサイクルシェアリング・サービス(4月下旬開始)のほか、熱海観光情報コーナー、熱海名産品コーナー(熱海ブランド認定品ほか)、店内外の男女別トイレ、授乳室などの設備が整っている。コンビニと道の駅のいいところをコラボしてさらに洗練させ、エネルギー関連においても考えられる限りのエコ環境を備えた、まさに「最強のコンビニ」といえる。

「活用検討の必要な市有地は市内に計18カ

そう語る齊藤栄・熱海市長の「新生(リニューアル)・熱海」という表現は、平成22年9月から2期目に入った齊藤市政の「これからの熱海が目指す方向性」を示すキャッチフレーズでもある。

「正直なところ1期目の4年間は、破たんに向かいつつあった市財政の再建のための4年間でした。平成18年の市長就任以来、行政サービスの見直し、公共料金の値上げ、大型公共

工事の凍結、産業界への支援の見直し、市職員の大規模賃金カット、職員数削減、敬老大会をはじめとする福祉サービスの見直しなど、思い付く限りの合理化を実施してきました」  
その具体的な成果は、例えば平成21年度末の段階で、最大の懸案の一つとなっていた下水道温泉事業の不良債務が18年度末の41億円から20億円へ半減したをはじめ、一般会計の基金残高も平成18年度末に比べ23年度末には16億円の増加、同市債残高は約29億円の減少が実現している。熱海市は平成18年度末の段階でも実は不交付団体だったが、実質的には基金残高が少なく市債残額の膨れ上がった「いびつな財政状況」にあることに変わりは

なかった。齊藤市長は市長就任直後にまず「財政危機宣言」を発することで、破たんへの階段を着実に上りつつあった「見せかけの財政状況」の危うさを、全職員および全市民に向け発信したのだ。

「当初は各方面から反発もあった」(齊藤市長)というが、年々成果を挙げ続ける行財政改革の進ちよく状況とともに市民や職員の理解も進み、平



熱海港では年間12回もの花火大会を開催



熱海市と商工会議所が連携して進める「熱海ブランド」の土産物は観光客の人気の的(JR熱海駅)



熱海サンビーチに完成した展望デッキ付きローソン

さいとう さかえ  
齊藤 栄  
熱海市長

所ありますが、サンビーチは観光地・熱海にとつて最重要な顔の一つです。それだけにその一面を占める場所を活用するにふさわしい事業内容を提示できる事業者の決定までには、手間も時間も掛かりました。ようやく自信を持って「新生(リニューアル)・熱海」を目指すにふさわしい、新たな民間投資の事例ができたと考えております」





植栽レイアウトがリニューアルされ梅が見やすくなった熱海梅園

としての熱海市を形成する基盤中の基盤だ。しかし、市民の主要な雇用の場や市内企業の主要な事業内容は、観光と密接に関連している。市外からいかに多くの人に来てもらい、いかに多くの市外企業に魅力を感じてもらえるかが、熱海市の生命線といえる。結果的にそのことが市民や市内企業の利益に還元されるという意味でも、「顧客の再構築」という発想は熱海市にとって非常に重要なことが分かる。折しも熱海市の観光産業は、入込客の総数、宿泊客数、宿泊施設数もすべて、年々低下しつつある。入込客数だけをとっても、近年では平成3年度の約930万人に対し、23年度は500万人を切っている。また企業の所有

ら、齊藤市長は「営業する市役所」を内外に標ぼうした。平成23年11月には「同年7月に経済産業省から招聘した」田邊国治副市長をリーダーとする産業振興課、総合政策推進室職員によるプロジェクトチーム（平成24年3月までの期間限定。その後、平成25年3月末まで延長）を設置し、積極的な「熱海市の売り込み作戦」を図り始める。「熱海サンビーチの市有地にオープンしたロソンこそは、その最初の成果だった。民間企業並みの経営感覚による市政運営を標ぼうする自治体は多いが、熱海市の「営業する市役所」はそれとは次元を異にする表現といえる。「端的に言えば発注行政からの脱却ということ。従来は行政が何かをやるうとする場合、有料広告を掲載したり、イベント実施の際にも委託をしたり、行政がお金を払って外部にやってもらうという姿勢が常識でした。しかし、これからはその発想を転換して、行政が自ら広報して興味を喚起し、メディアにパブリシティという形で掲載してもらう。そして企業の参加（出資）意欲を刺激し、企業との相互利益を図るコラボの形で事業を進める。そのように根本的に発想を変える必要があるということ、それが営業する市役所の基盤なのです」（齊藤市長）

同時に「顧客の再構築も重要」だと齊藤市長は強調する。従来の行政の顧客は「市民」であり、顧客満足といえは市民の満足の実現に目を向けるというのが常識だった。しかし「営業する市役所」としての熱海市がこれから主要ターゲットとして働き掛ける相手は「市外の企業であり、都市部の消費者である」という。この考え方には江戸時代から続く温泉観光地としての歴史の積み重ねや、新幹線を使えば東京からわずか50分前後と交通至便な位置にあつて、観光客を数多く集めるだけでなく、約1万軒にも達する別荘（ほとんどは市外居住者の所有）が市内にあるという、非常に特異な環境下にある温泉リゾート都市・熱海市ならではの発想が感じられる。観光を基幹産業とする熱海市にとって、最大の顧客は熱海市に毎年お金を落としてくれる市外の観光客（都市部の消費者）であり、そんな熱海市に投資をしてくれる市外企業なのだ。もちろん市民や市内に立地する企業は都市



熱海港から高速船で25分。釣り人に人気の初島は静岡県内唯一の有人島。リゾート施設も有名

喜びに満ちた「営業する職員」への道  
このようにまず現状の熱海市に足りないポイント把握するとともに、プロジェクトチームは外部に向けて発信していく「営業力」の必要性を職員に少しずつ周知徹底していく作業を行い、同時に自分たちにはないノウハウを得るための外部とのネットワーキングをも積極的に進めていった。冒頭にご紹介した、民間投資を呼び込むために「海沿いの市有地の利活用者の公募」を始めたのと同じ平成24年2月、熱海市は静岡銀行との間で「熱



熱海観光港から出航する熱海～初島～伊東航路の客船

成23年度の施政方針において、齊藤市長は策定したばかりの第4次総合計画に基づいた、「新しい熱海の創造」を目指す新政策ビジョンを提示。財政再建は道半ばだが、これからの4年間は、熱海市がいよいよ新しいステージに立つ時期であると明言するに至る。

### 新生・熱海を担う「営業する市役所」

そのための取り組みは多角的だが、まずは熱海市が民間投資を呼び込むに足る魅力的な地域であることを発信する必要があることか

ら、齊藤市長は「営業する市役所」を内外に標ぼうした。平成23年11月には「同年7月に経済産業省から招聘した」田邊国治副市長をリーダーとする産業振興課、総合政策推進室職員によるプロジェクトチーム（平成24年3月までの期間限定。その後、平成25年3月末まで延長）を設置し、積極的な「熱海市の売り込み作戦」を図り始める。「熱海サンビーチの市有地にオープンしたロソンこそは、その最初の成果だった。民間企業並みの経営感覚による市政運営を標ぼうする自治体は多いが、熱海市の「営業する市役所」はそれとは次元を異にする表現といえる。「端的に言えば発注行政からの脱却ということ。従来は行政が何かをやるうとする場合、有料広告を掲載したり、イベント実施の際にも委託をしたり、行政がお金を払って外部にやってもらうという姿勢が常識でした。しかし、これからはその発想を転換して、行政が自ら広報して興味を喚起し、メディアにパブリシティという形で掲載してもらう。そして企業の参加（出資）意欲を刺激し、企業との相互利益を図るコラボの形で事業を進める。そのように根本的に発想を変える必要があるということ、それが営業する市役所の基盤なのです」（齊藤市長）

同時に「顧客の再構築も重要」だと齊藤市長は強調する。従来の行政の顧客は「市民」であり、顧客満足といえは市民の満足の実現に目を向けるというのが常識だった。しかし「営業する市役所」としての熱海市がこれから主要ターゲットとして働き掛ける相手は「市外の企業であり、都市部の消費者である」という。この考え方には江戸時代から続く温泉観光地としての歴史の積み重ねや、新幹線を使えば東京からわずか50分前後と交通至便な位置にあつて、観光客を数多く集めるだけでなく、約1万軒にも達する別荘（ほとんどは市外居住者の所有）が市内にあるという、非常に特異な環境下にある温泉リゾート都市・熱海市ならではの発想が感じられる。観光を基幹産業とする熱海市にとって、最大の顧客は熱海市に毎年お金を落としてくれる市外の観光客（都市部の消費者）であり、そんな熱海市に投資をしてくれる市外企業なのだ。もちろん市民や市内に立地する企業は都市



走り湯とともに熱海温泉の本来の源泉とされる大湯の間欠泉（市文化財）





意欲ある個店を支援するA-biz(熱海市チャレンジ応援センター)

## 市内各所で始まりつつある 新生への胎動

熱海市の山側の玄関ともいえるべきJR熱海

員にも話を聞かせていただく機会を得た。職員たちは皆「当初の戸惑い」とともに、苦労をした後に成果が表れてくることへの「かつて感じたことのない喜び」を異口同音に語った。それは仕事を待つのではなく、自らの創意工夫で仕事をつくる戸惑い、喜びともいえる。それこそは齊藤市長が『新生(リニューアル)・熱海』の達成に不可欠と考える、職員たちの自覚の醸成にほかならない。



今年1月に熱海市で開催された「JOIN(移住・交流推進機構)地方交流会」の様相

これらの協定締結からは、地域経済の重鎮である地元金融機関が持つ首都圏での情報発信力および広範な調査能力を導こうとする周到さと、インターネットによる食文化情報に圧倒的な力を持つ民間企業のデータに基づいた企画力を取り込もうとするかのような、いい意味での抜け目のなさを感じる。  
例えば静岡銀行との提携は、昭和40年の約5万5000人をピークに平成22年には4万人を切るまでに人口が減少しつつある熱海市にとって喫緊の課題、定住促進にまつわるイ

ベント「熱海時間in豊洲」(平成24年7月)などに結実化している。都内有数の高感度地区として知られる豊洲のオシャレなカフェで開催されたこのイベントは、熱海市で暮らす魅力に参加者に実感してもらおうイベント。午後の第一部は熱海特産の橙(だいだい)マレード作り教室や熱海ブランドのお菓子でもてなすティーパーティー形式で行い、夜の第二部は複数の移住経験者が「住んでみて初めて分かる熱海の魅力をそれぞれの感性で参加者に語り掛けるトークセッション、参加者が熱海の地ビールや山海の幸のBBQを味わいつつ、ジャズやボサノバの生演奏を背景に語り合うなど、実に工夫を凝らした演出が参加者の大好評を博した。  
また、ぐるなびとの提携では、「熱海へ行こう!」の総タイトルが冠されたインターネットサイト「ぐるたび」の立ち上げが注目される。同サイトは地元の市民や業者しか知らない裏情報も交えた手づくり感満載のコンテンツが楽しく、これもまた好評を博している。

以上、ご紹介したのはほんの一例であるが、こうした民間企業とのパートナーシップ協定に基づく各種事業を直接担当する職員はもとより、「営業する市役所」職員としての自覚をプロジェクトチームから注入されつつ、テーマに沿った仕事を自

駅の駅前広場では現在、平成8年以来の大規模な整備工事が行われている。JRの新駅舎・駅ビルが平成26年度に完成するのに合わせた大改修工事で、バスターミナルはほぼ完成している。併せて海岸線では従来のヤシに変わるジャカラランダの植栽工事が行われている。毎年5月から6月に掛けて美しいブルーの花をブドウ状に咲かせるジャカラランダの並木道は、熱海の新しい名物になるだろう。  
また熱海市では現在、平成26年度に実施予定の中学校の統合事業(新校舎建設も含む)や、消防庁舎と合同の新庁舎(耐震設計)の計画も進んでいる(今年4月着工、平成25年度末に完成予定)。  
今年1月には、前出の「熱海時間in豊洲」に続く移住・交流促進イベント「JOIN(移住・交流推進機構)地方交流会in静岡」が熱海市で開催され、熱海市を大いにアピールした。

熱海市では今まさに、「新生(リニューアル)・熱海」を体現化する各種の事業や施策が同時多発的に進行中なのだ。

取材の帰途に立ち寄った中心市街地の銀座商店街で立ち働く人々にも、活気のある若い人の姿が目立った。かつては後継者不足で、業績も停滞が続いて打倒策がなかなか見いだし得なかったという商店街とは思えない熱気だ。熱海市が商工会議所とともに意欲ある個店支援のために立ち上げたA-biz(熱海市チャレンジ応援センター)担当者が熱く語ってくれた「意識改革」を、まさに目の当たりに



海浜リゾート・熱海が年間でも最もにぎわう夏

らつくり出し、行動することを求められる立場の職員にとって、その仕事を通じて受ける刺激が非常に大きなものになるであろうことは想像に難くない。  
今回の取材では別荘所有者へのアンケート調査や「熱海時間in豊洲」を担当した総合政策推進室の職員、チャレンジ意欲がある商店や企業の内側からの活性化に携わる観光経済部の担当職員、さらにはユニークな温泉蒸気を活用した発電システム(湯けむり発電)の開発に携わる担当職員など、さまざまな職種の職



温泉蒸気を活用した「湯けむり発電」の実証実験

する思いがした。

先に触れた観光産業の落ち込みや人口の減少化だけでなく、65歳以上の高齢化率が40%にまで達している熱海市には、喫緊にして山積する懸案や課題が少なくないのも事実だ。しかし、これまで見てきたように熱海市では現在、数多くの源泉を抱えて地下から無尽蔵に噴出する温泉蒸気と同様、新たな時代を目指す熱い胎動が各所で始まっている。「営業する市役所」を目指す姿勢はその象徴だ。「再生ではなく新生」を強調する齊藤市長の描く「熱海未来図」の全貌は、新市庁舎および駅前広場が完成するところから、鮮やかな輪郭が加速度的に目に見えてくるのではないだろうか。

(取材・文 遠藤 隆)