

## 熱海市観光戦略会議 第1回会議 議事録

平成30年7月27日

熱海市役所4階市長応接室

( 13:00 開会 )

### 1. 開会

司会（富岡久和 観光経済課長）：大変お待たせいたしました。定刻となりましたので、ただいまより熱海市観光戦略会議を開会いたします。本日司会を務めさせていただきます熱海市観光経済課長の富岡でございます。よろしくお願いいたします。開会に当たり、齊藤熱海市長よりご挨拶申し上げます。

### 2. 市長あいさつ

齊藤 栄 熱海市長：皆さまこんにちは、市長の齊藤でございます。本日は熱海市観光戦略会議第1回会議に委員の皆さまお忙しい中ご出席いただき誠にありがとうございます。

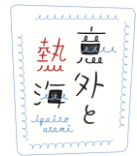
熱海市観光戦略会議は、熱海市の観光戦略の基本的なあり方について、調査・検討する場として、私が市長に就任した翌年の平成19年4月に初めて設置した会議であります。この観光戦略会議において議論・検討し、平成19年12月にまとめた「熱海市観光基本計画」は、本年3月に目標年次を迎えたことから、今回、新たに観光戦略会議を組織し、次期の観光基本計画策定に向けた検討を進めようとするものでございます。

今回の観光戦略会議のメンバーは、前観光基本計画策定にご尽力いただいた大正大学地域創造研究所清水教授、流通科学大学格好学部で観光地経営を専門とされている 柏木教授、そして、現在、熱海市観光ブランド・プロモーションをともに進めている株JTB から 武田地域交流事業担当部長の3名を有識者として、また本市の観光・商業振興にとともに取り組んでいただいている熱海商工会議所 内田会頭、熱海市観光協会連合会 中島会長、熱海市ホテル・旅館協同組合連合会 目黒理事長のお三方に、熱海市副市長、観光建設部長を加えた合計9名で組織いたします。

さて、私が、市長就任直後にまとめた熱海市観光基本計画は、「長期滞在型の世界の保養地 -心と体を回復させる 現代の湯治場「熱海-」を目指すべき姿といたしました。当時は、宿泊客数も一貫して減少の状況が続いており、熱海市の観光施策の基本的な方向性も定まらない中、改めて、熱海観光の原点である「温泉」にもう一度光をあてながら、時代のニーズを敏感に捉え、市民・観光客がともに満足度の高い「現代の湯治場」を目指していこうと、熱海市では初めてとなる観光基本計画を策定しました。

この間、東日本大震災による観光不況も経験し、年間宿泊客数は昭和40年代半ばの530万人から、震災翌年度には246万人と半減するまで落ち込みました。そして、私が市政運営を担わせていただいた3期目におきまして、「日本でナンバー1の温泉観光地づくり」を掲げさせていただきました。そしてこれまで市民の皆さま、産業界の皆さまとともに取り組んできたシティプロモーション、熱海観光の梅や糸川のあたま桜、お宮緑地のジャカラダなど地域資源、熱海の宝を磨き、誘客につなげる観光まちづくりの成果が実を結びつつあり、宿泊客も平成27年から3年連続で300万人を突破している状況にあります。

また、ここ数年は商工会議所、観光協会、旅館組合と行政とががっちりスクラムを組みオール熱海での協力体制を構築しております。この取り組みにつきましては、政府の閣議決定を受けて観光庁が発表した2017年度版観光白書にも地方再生の事例として取り上げられましたが、まだまだ回復途上にあり、浮き沈みが激しい観



光の世界にあつては、予断を許さない状況ではありますが、こうした状況に伴い、民間投資や起業・創業を希望する方々も増加傾向にあり、まちの賑わいも増しつつあると感じております。

この流れを確実なものとするために、次期 観光基本計画の策定は重要であります。将来に向けて熱海市の観光が、国内のみならず海外からのお客さまにも支持され、満足されるものとなるようしっかりと皆さまのご意見を伺い、ともに作り上げてまいりたいと存じますので、皆さまのご協力をお願いいたしまして、私からの挨拶とさせていただきます。本日はよろしく願いいたします。

### 3. 委嘱状交付

**司会（富岡課長）**：続きまして、当会議の委員にご就任いただく委員の皆さまに委嘱状の交付を行います。市長が順次お回りいたしますので、委員の皆さまはその場で、ご起立いただきお受け取りください。なお、副市長及び観光建設部長への交付は省略させていただきます。最初に柏木千春様お願いいたします。

**齊藤市長**：委嘱状 柏木千春様 熱海市観光戦略会議委員を委嘱します。任期、2018年7月27日から2019年7月26日まで 熱海市長 齊藤栄。よろしく願いいたします。

**柏木千春 流通科学大学観光学部教授**：よろしく願いいたします。

＜ 続いて、武田道仁 (株)JTB 地域交流事業推進担当部長、中島幹雄 熱海市観光協会連合会会長、目黒俊男 熱海市ホテル・旅館協同組合連合会理事長、内田 進 熱海商工会議所会頭 の順に委嘱状を交付 ＞

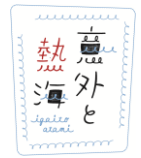
**司会（富岡課長）**：以上、委嘱状の交付を終わります、なお、清水慎一委員におかれましては、本日、日程の都合がつかず欠席をさせていただいております。ご了承下さい。

### 4. 委員自己紹介

**司会（富岡課長）**：それでは、初回の観光戦略会議でありますので、委員の皆さまに自己紹介をお願いいたしたいと存じます。恐れ入りますが、柏木委員から順次お願いいたします。

**柏木委員**：皆さん改めましてこんにちは、ご紹介いただきました流通科学大学で観光の教員をしております柏木と申します。専門は、観光マーケティングをベースとした観光地経営ということで研究を進めておりますが、以前は、JTBに務めていた経験もありまして、21年間、そのうち半分は法人営業、そしてのこり半分は地域の魅力づくりの手伝いをするということで携わってまいりました。現在も大学の教員をしつつ、観光地域の皆さまといろいろなことを取り組んでおります。皆さまのご活動に少しでもお役に立てるように意見を申し上げることができればと思っております。よろしく願いいたします。

**武田道仁 (株)JTB 法人事業本部 事業推進部 地域交流事業推進担当部長**：皆さまこんにちは、JTBで交流事業を推進しております武田と申します。よろしく願いいたします。JTBと申しますと、外の情報を、お客さまにご案内して、切符や宿泊の手配をして安心安全でご旅行にいらしていただくという生業をイメージされる方が多いと思いますが、もう一方で、地域に来ていただくためにはどうしたらよいかというような仕事をしております。それをや

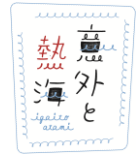


るにあたっては我々だけではなく、地域のいろいろな方を巻き込みながら、地域の宝はなんだろうと掘り起こして、そして磨き上げて、その価値を感じる方にきっちり情報を届けようといった仕事をしております。私はその推進役ではありますが、いつも会議で話しをしているのが3つあります。1つは「あるもの磨き」、なにか都会で流行っているものを持ち込むのではなくて、まずは地域のあるものを磨く、まずそこからやりましょうということ、あとは「継続」、なにかブームだからとか補助金が出たからではなくて、観光を基軸に地域が少しずつでも発展していくような仕組みを作っていく、あと「全員参加」ですね、いろいろな方を巻き込みながら地域を活性化させていきたいと思います。この3つをモットーに我々の部はやっております。実際にそれをやりながら、いかに結果が出るかということ地域に入りながらやっておりますので、今まで培った経験を活かせれば幸いです。どうぞよろしくお願いいたします。

**中島幹雄 熱海市観光協会連合会会長**：熱海市観光協会連合会の中島幹雄と申します。よろしくお願いいたします。熱海市は6つの観光協会がありまして、西は網代から、東は泉まで6つの観光協会が一つになっております。それぞれ特徴がありますが、地域の特徴を活かして年間を通じていろいろなイベントを行っております。さきほど市長のほうからありましたとおりオール熱海で、非常に熱海は連携が取れていると私も感じておりますので、ぜひよろしくおねがいいたします。

**目黒俊男 熱海温泉ホテル・旅館協同組合連合会理事長**：熱海ホテル旅館協同組合連合会の目黒と申します。今、観光協会長からお話があったとおり、我々の旅館組合も6に分かれた部分もありますが、これはたまたま地域別という形での組合であります。ただし、一つにスクラムを組んで宿泊業というものについて、熱海にいかにお客さまに来ていただけるのか、そして来て楽しんでいただいた結果を残して、帰っていただくというものを目指して、宿泊業というものを取り組んで生きたいと思っております。そして、中島さんもおっしゃったように、数年前から官民一体となったまちづくりということで、本当に成果がでているのではないかと我々も実感するし、これからもいろいろな意味で、まち全体の、市民も交えた中で、熱海というものを発信していくと、その結果が、国内外からのお客さまが熱海とはいったいどういう所なのかなという面を、もっと見て、聞いて、帰っていただくというものを目指していきたいなと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

**内田 進 熱海商工会議所会頭**：商工会議所の内田でございます。私は熱海に関する温泉組合長、観光協会副会長そして旅館組合の理事長、今、会頭ということでございます。大変苦しんだ時代に、旅館組合の理事長をやっております、熱海の衰退の象徴としてテレビで何度もテレビでインタビューも受けましたし、一つは、こう復活したのは、2000年のバブル崩壊で大手が競売にかかって、それによって安く取得したところが1万円以下で始められると、これによって人数的にはそれで生き返ったという一面もあるかと思えます。しかし新築物件ではやはり3万円以上いただかないとペイはしないだろうと思えます。商工会議所的には観光はいいですが、一般小売物販が大変苦しんでおまして、商工会議所は全業種を網羅しておりますので、観光特化でいった協会とか旅館組合の頃がいま懐かしく思うのですが、全業種を見なければいけないということで、いかに観光で落ちたお金を一般の熱海の商工業者に回せるかということに心を砕いていますが、やはり単面的な問題もありまして、なかなか思うように進みません。また、ネットの発達で、こんな紙切れでもネットで買ってしまふ、翌日には持って来てくれますからね、そういうところの社会の変化の早さに、古い組織の会議所が追いついていけるかが問題だと思っております。観光は本当に順調といえば順調で、とりわけ熱海の駅前近辺の賑わいは昭和30年代の写真に出てくるような人数の多さということで、これは皆でオール熱海でやった結果ではないかと思っております。よろしくお願いいたします。



**森本 要 熱海市副市長**：熱海市副市長の森本でございます。このたびは委員としてご参画を賜りまことにありがとうございます。よろしくお願いいたします。

**西島光章 熱海市観光建設部長**：観光建設部長の西島でございます。このたびは委員の皆さまありがとうございます。これから先、よろしくお願いいたします。

## 5. 議事

**司会（富岡課長）**：それでは、早速議事に入らせていただきます。熱海市観光戦略会議設置要綱第3条第2項に、観光戦略会議の座長は、市長をもって充てること、また、同要綱第6条第1項に、観光戦略会議の会議は、市長が招集し、その議長となると定められておりますので、ここからの議事進行を座長であります齊藤市長にお願いいたします。

### ○ 副座長選任

**齊藤座長**：それでは暫時、議長を務めさせていただきます。本日は、新しい観光基本計画の策定に向けた議論をお願いするところでございますが、議事に先立ち、本会議の副座長の選任をお願いしたいと存じます。観光戦略会議設置要綱第5条第2項に、観光戦略会議に副座長を2人以内置き、座長が指名する者をもって充てるとされております。つきましては、副座長に、森本委員を充てたいと存じますが、いかがでしょうか。

< 異議なしの声あり >

**齊藤座長**：それでは、異議無しとのことですので、副座長には森本委員を充てることといたします。よろしくお願いいたします。

### ○ 報告・協議事項

#### (1) 熱海市観光の現状及び前計画における事業進捗状況について

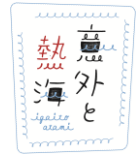
**齊藤座長**：それでは、早速次第に沿って進めていきたいと存じます。報告・協議事項大きく4点ありますが、最初に(1)熱海市観光の現状及び前計画における事業進捗状況について、事務局より説明いたさせます。

**事務局（立見修司 観光建設部次長）**：観光建設部の立見と申します。本日はよろしくお願いいたします。それでは、最初に熱海市観光の現状につきまして、配布させていただいた資料1 熱海市の観光施策についてを使って説明したいと思います。資料の内容が多いので割愛しながら進めさせていただきますのでご了承願います。

最初に熱海市の基礎データです。熱海市は、昭和12年4月10日に静岡市、浜松市、沼津市、旧清水市に次いで、県内5番目に市制施行をしました。人口は、3万7千人ほどで、高齢化率は44.7%と、静岡県の27.3%を大きく上回っています。

平成28年度決算を見ますと、入湯税が4億3千万円ほど、全国で熱海市だけに課税が認められている別荘等所有税が5億3千万円ほどとなっています。別荘等所有税は、市内に住民票を置いていない所有者に対





し、床面積㎡あたり650円の年税額をお願いしています。

次に、人口等の指標の推移です。平成27年国勢調査での人口は3万7,544人、平成28年度の宿泊客数は301万8,531人、平成29年度の別荘等所有税課税件数は9,086件となっています。

年度別の宿泊客数は、東日本大震災直後の平成23年度に246万人まで減少しましたが、その後、増加傾向に転じ、平成27年度には11年ぶりに300万人を超える308万人、平成28年度には301万人に減少しましたが、平成29年度では、平成27年度を超える308万8千人の宿泊客がありました。

月別では、夏休み期間となる8月が最も多くなっており、平均では月24万6千人ほどで、4月から6月の春季が閑散期となっていますが、ここ数年、平準化が進んでいます。

外国人宿泊客数は、国全体と同様、中国人を中心に増加が見られますが、全宿泊客に対する割合では、平成28年の暦年302万人に対して、外国人3万2千人で、割合は1.1%となっています。お隣の箱根町では、宿泊客数433万人に対して外国人48万人で11.1%、富士五湖周辺では約25%が外国人となっており、熱海市はまだまだこれからで、伸び代があるといえます。

別荘等所有者は、東京都、神奈川県首都圏の方が大半で、個人マンションの形態が最も多く、全体で平成28年度課税時点において9千3百件ほどありました。

観光に関する計画は、平成28年1月に策定した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、日本でNo.1の温泉観光地を目指し、観光客数の増加、インバウンドの対応をKPIに位置付けています。

平成19年12月に策定した観光基本計画では、長期滞在型の世界の保養地を将来像として、4つの柱からなる計画を策定しました。

また、平成25年2月に策定した熱海市シティプロモーション基本指針では、熱海市のシティプロモーションを、地域資源や優位性を発掘・編集することにより価値を高め、市内外に効果的に訴求し、外からのヒト・モノ・カネ・情報を呼び込むことで地域経済の活性化を図る一連の活動と定義し、観光プロモーション、移住促進プロモーション、投資促進プロモーションの3つの重点プロモーションに取り組んでいます。

現在の熱海市観光の状況を考える上で、平成18年12月の「財政危機宣言」は、大きな影響を与えています。当時、北海道夕張市が財政再建団体に転落したことから日本全体で地方自治体の行財政運営に対して厳しい目が向けられる中、同年9月に就任した齊藤市長は当時の熱海市の財政状況を確認した上で、現状を続けると近い将来、財政再建団体に転落すると、進んでいた新庁舎建設計画を見直すなど行財政再建に着手しました。財政危機宣言は、宿泊客減少に悩んでいた市内観光関連事業者との間でハレーションを起こすこととなり、行政と民間事業者との溝が深まることとなりました。メディアにより「第二の夕張になる」と、建設が中断したマンションの姿や、夜間人通りが少ない飲食店街等の映像が流され熱海のマイナスイメージを増幅する結果となりました。

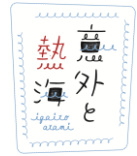
実際に、当時の宿泊客数や、宿泊施設数は右肩下がりの状況にあり、これは、東日本大震災直後の平成23年度まで続くこととなります。

熱海市の基幹産業である宿泊業が低迷する中、地域活性化に率先して取り組むべき行政は行財政再建を最優先に考えなければならない状況にあり、効果的な地域振興策をとることが出来ませんでした。

そのような中、まず熱海市の活性化に取り組んだのは民間の方々でした。熱海市観光協会では、海水浴場の活性化のためウォーターパークの取り組みや、春のビールまつり、おさかなフェスティバルと新たなイベントを開始しました。また、本年度よりスタートした静岡DCに向けて新たなチャレンジをしています。

熱海温泉ホテル旅館協同組合では、熱海観光のハイライトとなる海上花火大会の通年開催や、公認キャラクター「あつお」によるPRの強化、アロハフェスティバルなど宿泊と結びつくイベント展開をしています。

熱海商工会議所では、熱海市在住のソムリエ田崎信也さんを招聘審査員としたブランド認定事業「A-plus」



に取り組み、おみやげ物に特化して熱海のブランドを PR するとともに、新しい商品開発を支援しています。

また、NPO やまちづくり団体、市民団体によりさまざまな取り組みが進んできました。熱海温泉玉手箱(オンたま)は、別府温泉から始まった「オンパク」スタイルを踏襲し、様々な体験型プログラムを提供し、熱海の魅力を再発見・再評価することで「地域社会に貢献すること」、「新しいビジネスの芽を育てる場の提供」、「ソーシャルキャピタルづくり」につなげようとしたものです。

NPO エイミックによる熱海養生法の取り組みは、良質な温泉を活用した熱海独自の入浴プログラム「熱海養生法」や、熱海温泉の発展と PR を目的に専門的な知識を備えた新しい案内人「温シェルジェ」の養成などに取り組んでいます。

また、平成 25 年からは、紅葉が見頃となる熱海梅園を会場に、全国から個性溢れる工芸作家による「熱海梅園アート・クラフトフェスティバル」、中心市街地活性化のために開催されるクラフト・ファーマーズマーケット「海辺のあたまマルシェ」が、平成 26 年からは、熱海市中心部にある熱海魚市場の魅力を発信しようと、魚市場と地元漁師、鮮魚店、飲食店が連携した再生プロジェクト「熱海魚まつり」などの民主導の地域活性化イベントが数多く誕生しました。

観光施設においては、大正・昭和の浪漫を残す建築様式で熱海三大別荘の一つ「起雲閣」は、平成 12 年に市民団体等に要望により市が買い取り、市直営の文化施設として開放してきましたが、平成 24 年度より女性グループによる NPO オアシスによる指定管理に移行すると、女性特有のきめ細かなおもてなしもあり、減少気味であった入館者が増加に転じています。

また、市制施行 60 周年を記念して平成 10 年に熱海市内の名所・旧跡を回る足として運行を始めた「湯～遊～バス」は、平成 20 年度をピークに乗降客数が減少し、平成 25 年度をもって事業廃止を検討していたところ、運行委託業者である(株)東海自動車事業が承継したことにより、民間のノウハウにより黒字化に成功しています。

このように熱海市が行財政再建に取り組んでいる最中、地域活性化の主役は民間の方々でありました。

ハード整備については、昭和 50 年代より、熱海港コースタルリゾート計画が始まり、尾崎紅葉の「金色夜叉」により熱海の名を全国に知らしめた熱海海岸を復活させようと、熱海サンビーチが整備されました。

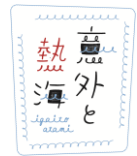
熱海サンビーチに続く渚町エリアもテラポットが外され駐車場・公園の整備とその全面にマリナーを整備しました。

熱海梅園、糸川遊歩道そしてジャカランダ遊歩道の整備には、篤志家による支援がありました。財政危機宣言を受け、熱海のためになりたいと考えた篤志家による支援により、現在の熱海観光を支える観光施設の整備につながっています。熱海梅園は、明治 19 年、横浜の豪商 茂木惣兵衛により開設され、その後政府から熱海市に下付された公園です。平成 19 年から 21 年にかけて、開園以来約 120 年ぶりの全面改修工事を実施しました。この改修を期に、「梅まつり」期間中の有料化を実施し、その料金を施設改修経費や、観光振興基金に積立てることができるようになりました。

熱海市内の中心部を流れる糸川遊歩道を、日本で最も早咲きの桜「あたま桜」で統一する改修事業を平成 21 年から 23 年に実施しました。それにより「糸川桜まつり」を 1 月中旬から開催し、「熱海梅園梅まつり」と同時に楽しむことができるようになりました。

熱海サンビーチ後背地にある「お宮緑地」に、南米原産で世界三大花木の一つである「ジャカランダ」を植栽し、「ジャカランダ遊歩道」を整備しました。お宮緑地には平成 2 年のポルトガル・カスカイス市との姉妹都市提携の際に贈られたジャカランダがあり、また海岸沿いの街路樹としてもジャカランダが採用されています。お宮緑地への整備により都市部において国内最大級の集積エリアとなり、熱海の閑散期 6 月の集客に役立っています。

また、文化施設「起雲閣」のほか、国指定の重要文化財となった旧日向別邸「ブルーノアウト熱海の家」や、民



間施設では、「來宮神社」、「アカオハーブ&ローズガーデン」、「MOA 美術館」など積極的な投資とアイデアで熱海観光の拠点となっています。

平成 19 年度より行財政再建に取り組んできた熱海市は、ようやく危機的状況を改善することに目処が立ったころ、東日本大震災による影響を受けることとなりました。東京電力管内である熱海市の宿泊施設も計画停電により休業を余儀なくされ、平成 23 年度の宿泊客数は 246 万人まで落ち込むこととなりました。

熱海市では、これらの状況を改善するため、平成 25 年 2 月に「熱海市シティプロモーション基本指針」を策定し、積極的なプロモーション活動を推進する方向に舵を切りました。

平成 25 年 4 月、熱海市シティプロモーション基本指針を受け、観光プロモーション事業を受託する事業者を公募型プロポーザル方式により選定しました。参加した 8 社から採用したのは、JTB 中部が提案した「意外と熱海」をコンセプトとした提案でした。

「意外と熱海」のコンセプトは、「意外と知らなかったけれど、こんな所あるんだ」、「意外とおもしろい店もあるじゃん」など、熱海の魅力を再認識していただき、「やっぱりいいよね、熱海」につなげていくことを目的に、「意外と熱海」の再発見は地元の人からスタートし、市民全員が来訪者に「意外といい熱海」をお勧めできれば、来訪者の満足度が高まり、再来訪・リピーターにつながるという取り組みです。

東京の銭湯を貸し切ってスタートさせたキャンペーンは、プロモーションツールとして、ポスター、ブランドブックやメディア向けセールスシートの作成、「意外と熱海公式 WEB サイト」のリニューアル、フェイスブックでの展開など、これまで全面に出ていた温泉というイメージから、温泉プラスアルファの魅力を、とくに若い女性目線から提案する内容に仕立てました。

また、旅行エージェント各社のパンフレットにおいても、セールスシートを基に同基調のデザインでの展開をいただいています。OTA では、消費者が旅行商品を比べるとき、どの媒体を見ても熱海の情報を同じテイストにて発信することになり、熱海の新しいイメージを訴求することに役立っていると考えています。

観光ブランド・プロモーションを推進するための体制は、ミッションとなる「意外と熱海」のコンセプトのもと各団体の連携を促進させるため、観光協会、旅館組合、商工会議所、交通事業者、旅行会社、地元住民、地元教育機関を巻き込む形で取り組みました。

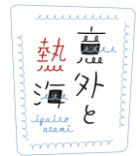
具体的な連携ステップは、統一した観光プロモーションを実現するために観光関係団体が同じ舞台で参加できる体制・仕組みづくりを事業の中心として、「意外と熱海」のコンセプトを活用し、情報発信を先行させることでプロモーションに反映させていく形式をとり、PDCA サイクル構築のため、その基となるマーケティングデータを整備し、現状認識、課題の「見える化」につとめる形で進めてきました。その核となるのが「コンテンツ会議」で、会議では「意外と知られていない熱海の過ごし方提案で熱海のコアファンづくり」をプロモーションコンセプトとし、四季毎のテーマターゲットの再整理をしました。

また、コンテンツ会議では、季節ごと、メイン・サブテーマごとに連携する地域や団体の役割を明らかにするとともに、市場別のプロモーションの方向性を確認しています。コンテンツ会議で確認した戦略ターゲット層「新発見層」、「再発見層」に、「宿」から「街」へ滞在時間のアップを狙い、誘客コンテンツの訴求、回遊の仕組みづくり、「泊食分離」の旅行スタイルにつながるような施策を行ってきました。

プロモーション活動やそれに伴う施策展開においては、マーケティング調査の実施・分析を重視しています。観光客への流動調査や旅行会社の独自調査などを活用し、熱海観光を定量的に把握することに努めています。

観光ブランド・プロモーションと両輪となっているのが、「AD さん、いらっしやい！」事業を展開するロケ支援、メディアプロモーションです。専任の職員を配置してロケ誘致に取り組んでおり、平成 26 年度以降年間 110 件で推移し、昨年度は 80 件のロケ誘致をしました。この中で特徴的なのは、情報・バラエティ系番組の数が多いいことです。映画やドラマで、熱海の風景や模様が綺麗な映像で流されることは非常に魅力的ですが、撮影から上映





までに時間がかかる点があります。つまり、撮影された時点の情報は、消費者の目にふれるときには古い情報になっています。一方、情報・バラエティ系は撮影から放映までの時間ラグが短く、生の情報をお茶の間に届けることが出来、首都圏から近い熱海市の観光には大きなプラスとなっています。

9千件以上ある別荘の利用者の来訪促進も市内経済に大きな効果があります。このことから、昨年7月に専任職員を配置し、熱海市の観光情報だけでなく、周辺市町の情報を提供することで、別荘への来訪を促そうとしています。

東日本大震災後、日本全体の景気回復もあって、熱海市を訪れる宿泊客数も増加しています。また、最近の宿泊観光客の動きを見ると、特徴的な点が見られます。まずは、熱海へ来られる宿泊客の多くは自宅から直行直帰の傾向があります。熱海に来られる方は周辺の観光地に立寄らない傾向があります。これは、交通手段によるところが大きいと思われます。現在、熱海に来られる宿泊客の中心がシニア層と若年層であり、その中で、とくに首都圏に在住する若年層は自家用車を所有していない方が多く、シニア層とともに鉄道利用の比率が高いことから、他の観光地へ立寄らない傾向にあると考えています。

また、多くの方が、午後2時、3時のチェックイン時間より早く熱海に到着しており、また、11時のチェックアウト後、かなり遅くまで熱海に滞在しています。両日ともお昼の時間を熱海に過ごされている方が多く、市内での消費行動につながっているのではないかと考えています。

また、最近の傾向としては、初めて熱海に来られた方の比率が高まっています。これは観光ブランド・プロモーション、メディアプロモーションにより若年層の来訪につながっているものと考えています。

以上、今現在の熱海市観光の現状について説明いたしました。

引き続き、ちょっと時間がありませんが、前回の観光基本計画の進捗状況について、簡単に説明をさせていただきます。また、これについては今後、新たな計画の策定にあたり様々な資料を提供させていただきたいと思いますが、今日は資料2にあるように、各項目に対して着手しているのか、一部着手なのか、未着手なのかを示させていただいております。バツがついているところが基本的に未着手と評価しているところでありまして、このあたりは順次見ていただきたいと思います。

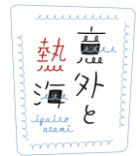
この観光基本計画、前回の計画を策定する上で、「長期滞在型の世界の保養地」を目指そうというところを目標といたしました。計画は多岐にわたっており、プロモーションの部分、観光客の受入環境の整備の部分、そして人材育成の部分等々、また熱海の観光の出発点である「温泉」のところにも力を入れようという項目が多くあります。前回の計画については、初めて作った計画ということもあり、総花的なところもありまして、幅広く項目があり、また項目自体が細かく書かれていたということもあり、評価について着手まで至っていないものもたくさん残っております。計画策定をした平成19年、計画が始まった平成20年の状況、その先、震災までの間マイナスになった状況、さらにはここ数年で一気に戻ってきた状況の中で、やれたものとできなかったものがありますが、新たな計画を検討する上で、このあたりの細かい情報を提供させていただき新しい計画を策定するための準備を進めさせていただきたいと思います。

冒頭の説明として、以上でございます。よろしくお願いいたします。

**齊藤座長**：説明が終わりました。資料1と2二種類ありますが、分けて話を進めたいと思います。まず、資料1について、熱海市観光の状況については、柏木委員、武田委員からは外からの目で、また、中島委員、目黒委員、内田委員からはオール熱海で一緒に取り組む中でのご意見をいただきたいと存じます。

それでは今の順番でご意見をいただきたいと思います。柏木委員お願いします。





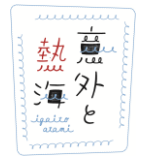
**柏木委員**：さきほど自己紹介の中でもお話ししたように、以前、私も JTB に務めておりました、その中でも法人・団体旅行を担当しておりました。会社を辞めたのは 2013 年ですが、この会社員時代のイメージが非常に強くて、団体旅行の場という印象がものすごく熱海には根強く私のイメージの中にはありました。ですから旅行業を外れてからもずっと熱海という場所は団体旅行の場所だというイメージを払拭できずに、自分が旅行に行くとき、あるいは紹介するときもちょっと敬遠していた、というのが私の中での実態でありました。今回初めて、このような施策内容や、あるいは市来さんが出された著書も拝読させていただいて、その中に皆さまがそれぞれ活躍されてここまで来た歩みというものも文章の中から感じるとこともできましたし、その中で市職員や市長の動きやいろいろなところでサポートがあったのだなとよく分かりました。だからこそ、こういった成果が出てきたのだなともわかりますし、それから、さきほど、それぞれ地元にいっしょやる委員の皆さまが、オール熱海だとかまちづくりが成果に結びついたとかお話しされておりましたが、まさに、こういったそれぞれの施策が有効に機能していったのかなと感じることができました。施策につきましては、先ほど総花的だという話もありましたが、これからが大切なのではないかと思います。ようやくボトムを体験されて、もとに戻りつつあるところなので、ここからどうするかが非常に重要なのだと思います。ちょうど国も観光立国宣言から、観光先進国へと大きくステップアップする中で、熱海はどうするのかというところが、ますます問われると思います。改めて「戦略」と「計画」は違うので、「戦略」を見つめ直す機会が、時期が来たのかなと思います。

**武田委員**：先週、静岡銀行主催の講演会があって、県内の観光事業者や民間、静岡銀行の取引先さんを集めて静岡 DC について、どういうビジネスチャンスがあるかというような講演を頼まれて、そのときに、熱海の事例を少しお話しさせていただきました。静岡 DC 4 月から 6 月の静岡県内で一番弱い時期に DC があるというのは非常に意義がある、そこに対して観光開発をしていくことに意味がありますよと、そこでジャカランダの話もさせていただきました。シティプロモーションであったり、平準化というものに熱海はすごく進んでいるところでありますし、こういう資料を見ると本当に素晴らしいと思います。一方で、現場の生の声を聞いて、私もスナックぐらいしか行く機会がないので、この委員会以外のところでまた機会があれば聞いてみたいと思いました。観光地として特徴的に、皆さま当たり前のようにやっているかもしれませんが、常に更新されていくこと、ターゲットを決めて、今年これを売っていかうとか、その売っていかうとするものをエージェントを通して、ちゃんと統一したもので売っていかうということは、まずほかのところではやっていない取り組み、地域としてこれをやっているのは、ほかにはないと思います、できそうできないことでありますので、継続してやっていただければ、お客さまも一過性では無くて、熱海のファンとなって何回も着ていただけることとなると思います。あと、こういうことをやると、いいよね、いいよねと、実際にだれがやるのかというところで止まってしまうところも、だれがやるのか、市がやるのだけでなく、民間に任せるところは任せて、さらにきちんと儲けることによって継続できる、ただスタートアップのリスクを市がやりますよという循環も上手くいっているとの感想です。

ほかにこれには載っていなかったところで、宿泊の満足を知りたいと思います。なぜかという、お客さまがどんどん地域に来ていただけると、宿泊施設がだんだん努力をしなくなって、さばくような動きになってしまうような残念な地域もありますので、来ていただいたお客さまをどのように満足させていくかというのは宿泊施設と連動して考えていなくてはならないと、その満足度あたりも改めて教えていただける機会があればなと思います。

**中島委員**：私は観光協会という立場でお話させていただきます。熱海に来られる客層がずいぶん替わってきたなと肌で感じております。中高年の女性客や団体が多かったのですが、最近、若年層の方が、大学生の卒業旅行や、また個人のグループの旅行が非常に増えたなと実感しています。

4 年ほど前からウォーターパークをやっているのですが、これは自主財源を確保するという意味合いもあったの



ですが、おかげさまで定着してきました、昨年あたりは、雨のせいもありましたが、海水浴客は減りましたが、ウォーターパークで遊ばれたお客様は増えました。ということは目的をもって来られるお客さんが増えているのかなと感じましたので、つねに新しい取り組みをやっていかないと、今、時代がどんどん早く流れておりますので、観光地として飽きられてしまうのかなと思いますので、なにか仕掛けていく必要があるかなと思っています。

**目黒委員**：宿泊業は熱海に来て、見て、感じて、食べて、そして最終的に疲れを癒す熱海温泉と、宿泊場所を提供して、帰っていただくという考え方を、常々組合の中の打合せでさせていただいています。

もう一つは、団体旅行というのは決してなくならない、個人客は大切だが宿泊業にとっては団体さんが100名の方が一つの旅館に入れば、それでいっぱい、もしくは稼働率からすると70%から80%ということで、おそらく宿泊業としては団体旅行の営業は半永久的に続く商売のあり方だと思います。ただ、基本的には熱海の良さを感じ取らないと、ただ単に宴会をするため、要するにコンパニオンや芸者さんで楽しむだけの旅館のあり方では、これからでは食べていけないだろうと、個人客の発掘という形で各旅館さんは営業に取り組んでいます。根本的には熱海にいかに来ていただくかの延長線としての宿泊業と我々は考えている。旅館組合として、いろいろなイベントを観光協会とか商工会議所のすきまに我々のイベントも行って、一年を通じて熱海は何かをやっていると感じ取れる場所にしていだければと思います。

この中でも、熱海市としての観光戦略の中での戦略、進化をするためのいろいろな施策があると、まだまだ手をつけていない施策にも挑戦をするという形で変わっていくと感じております。我々旅館からすると、今回の国際映画祭、結果的には大いにプラスになったかというそうではない、結果論からすると。ただそういうものに挑戦をするということを対外的に示したことは評価できるものと思います。

あとは、団体客にはコンベンションホールも必要、我々個々の宿泊業の小さなコンベンション・会議室では、いろいろな団体などを受入れられない。欲をいえば、大きな団体といえば国際会議などもあるでしょうが、まだまだ日本全国にいろいろな協会があるわけですね、お医者さんの学会など。そういうものを熱海でやっていただくためには、コンベンションホールというような我々にないものを市で持っていただくような考え方もいいのではないかと思います。

それと、宿泊業からすると海外からのお客さま3,000万人を突破するような勢いで現在推移しているわけですが、その中で首都圏、限られたゴールデンルートで地方にはまだまだお客さまが来ていない、そのためには各地方の発信をする必要がある。夕日を見るだけでも、取り分けて何かがあるわけでもないけれども、自分たちの国に無いような感動を得るために、日本に来てそういう場所を探している、そういうためには来たお客様のSNSを通じて発信していただく、そういう手法も考えていただければと思います。

やることはまだまだたくさんあると思います。エージェンツさんのほうも全国いろいろなデータを持っているわけですから、他にはない熱海をもっと強調して発信していただければありがたいと思います。この間も、京都・大阪のほうに営業に行ったときも、4月・5月・6月に静岡DCの中で花火を打ったわけですが、結果的には100%の集客はなかった。そのためには個人のお客さま以上にエージェンツさんの方に、まだまだ僕らの発信が足りなかったということもあって、旅行会社さんの力も借りていかなければならないとも思っております。これからもよろしく願いいたします。

**内田委員**：私40年熱海を見ています。バブル以前の昭和40年台くらいまでの旅館の作り方というのは満タンの客室の宴会場を作った。100人入れれば100人の宴会場、例えば熱海で直近では小嵐亭さん、かなり高級旅館ですけど、80人定員で宴会場が30人くらい、貫一さんでもかつては200人で200人の宴会場、今200人で80人入るかな、旅館主も団体に期待しない、これ無理だなと思い始めました、バブル以後。熱海で大きな



宴会をやると宴会するところがないんですよ、たとえば 200 人をやろうというところは限られてしまう。後楽園さん今工事していて、後楽園さんはできますけど、あとどこだ、そういう状況になっています。

歴然と変わったのは客層が変わった。私が旅館組合の理事長の当初は、まだパンフレットの時代です。急速にネット、じゃらん・楽天が台頭しまして、JTB さんには悪いけれど、じゃらん・楽天を排除にかかったんですね。それは口で言えないくらいひどい、ダイレクトに旅館に電話かかってきましたから。結局、そういう中で、僕が理事長だった頃、じゃらん、楽天には相当お金を使いました。これ行政やったら買収になってできないでしょうけど、熱海をトップ画面にしてくださいと、それで彼らも宴会をやった手前、やってくれる。ある方の紹介で、最後にはじゃらん、楽天の社長さんまで呼んで、これ民間でなければできない芸者あげて宴会なんかは、これ市長さんやったらまずいですから。そういうことをやって、JTB さんもかつて評価点をやっていたね。あれでかなり旅館も改善されましたが、ネットに全国に評価が出るようになって、ネガつぶしできるところは、ネガつぶしするわけですよ、まずいところはつぶしていくわけですよ、それで熱海の旅館も投資をしましたし、自分の弱点がわかりますので、私は、最後は、個々の旅館の力だと思っていますから、この力が全体を上げと思っています。個々の旅館が磨きをかけなければいけない。パブルのときに大型店が信じられないような、例えば、初島クラブいくらか知っていますか、作るのに 5 百何十億かかっていますが、15 億か 16 億です買ったのは、それでひどいことに、港まで、ヨットハーバーまでもらっちゃったのですね。百万石さんが売れたのは 8 億くらいですね、あれも 100 億かかっていますからもとは。そういうものを買ったことで 1 万円以下ができるようになったのですね。ももとのオーナーさんがやっていたら設定できないような料金が、熱海的大型店ができるようになった。これやっぱり、大型の宣伝力もありますから、相当負の遺産もありましたが、名前を高めてくれたのだらうと思います。残念な面もありまして、旅館組合の組合費にしても、なかなか熱海には伊東園グループが入ってくれましたが、湯河原では入ってくれていない。かなり、負担があります。熱海なんか伊東園グループが抜けたら組合もできないですよ。非常に上手に付き合っていくこと、僕が理事長をやっていたときに誘いに行ったら、当時のオーナーさんの半額ですね、昔のオーナーさんの金額では飲まない、非常に厳しい現実の中で泳いできたということです。

それから、サンビーチができて、第二工区、第三工区ができてイベントが打てるようになった、これ非常に大きな効果だと思って市長さんはぜひ第四工区をやっていただきたい。これは齊藤市長さんの前の市長の功績、多賀のビーチも。だからぜひ国とも上手くやっていただいてお金を引っ張ってきていただいて早く作っていただきたい、これ写真もありますが、これだと苦しいですよ。集まる場所もない、何も出来ないとの感想です。

夜は、僕の感想では非常に厳しいと思っております。うちの旅館を見ても夜出かけようという人が見当たらないですよ。だから、コンパニオン、芸者の先行きは、熱海は残ると思いますけど大変厳しい時代が来ると思っています。例えば、石炭産業にいくらかけても、いまさらということもありますように、熱海市さんも補助金を出していますけれども、冷静に見ていただいて、補助金と宣伝はやってもらいたい。文化として残すのか、本当に生かして残すのか、例えば静岡市なんかは、はごろも缶詰さんが会頭になったので、ご自分で何千万もの負担をして、清水に無理やり作ったのですね。残って欲しいという気持ちはありますけれども、伊豆でもいよいよ伊東・熱海・伊豆長岡くらいですね。伊東はほとんど死ぬ寸前ですよ、かろうじて熱海がだめで、箱根だけは元気ですね。熱海よりはずっと良いかな。この文化もあと何年続くのかなと思っております。要するに勝負はこれからでしょうと思っております、中島君ぐらいの年代の人が出てきて頑張っていたらいいと思っております。じゃらん、楽天の評価点は結構、旅館経営に効くので、ダイレクトですから点が、全国の人が見ますから、JTB さんは、そこまではやっていませんでしたが、今は公開していますけれども、それでお金を使ってもできる旅館は直しているんでしょうね、レベル上げるために。

**森本委員**： なんで震災以降 308 万人まで戻ってきているのかというところは、正直、複合的な要因があるでしょ





うけれど、個店の魅力が上がってきた、ハード整備が進んできた、体制としてがっちり体制を組んで発信してきた。いろいろな要因があるのですが、やっぱりそれがこのまま継続していくためには、もう一段どういうことをしていくのかという、強い危機感を行政としても持っています。いまのところは、いい回転があるんですが、もう一段、もう二段熱海の街を宿泊客数だけで計るのが良いのかという問題もありますが、発展させていくためには観光業を中心にこの街を発展させていくには何が良いのか、最初に柏木先生がおっしゃっていたとおりで戦略を練り直す時期というのが時代認識ではないかと思えます。良いといわれている今の時期にやらなければ、逆にまた落ちてしまう。もう少し、強みと弱みと、内部環境と外部環境等々をしっかりとしっかりと見つめ直して、戦略を立てて、計画化していくことが大事なのだと、改めに皆さまのご意見を伺い感じたところです。

**西島委員**： 柏木先生の話の中で出てきた市来さんの本を私も拝見しました。昔の熱海というのは、住んでいる人も自分の街の良さを知らない、否定してしまう、熱海ってそんなに見るところないよ、という一文がありました。その当時から、だいぶインフラ整備も進みました、さきほどより出ているジャカラランダの遊歩道、熱海梅園のリニューアル、糸川のあたま桜・ブーゲンビリア整備とか、そういった歩いて見て楽しめるまち歩きする場所ができたことが当時と変わったところかなと思います。ハコモノが全てではありませんが、街中のインフラ整備が整ってきたというのがこれまでと変わってきたと思っています。

武田さんから、宿泊の満足度という話がありました。私、最近知り合った方で、東京から熱海に来られて5年くらいになる。その人の友達が熱海に来て安いホテルに泊まった、そして安い旅理を食べた、そして満足度が低いという話がありました。そういった方は、違うグレードの高い旅館に泊まっていただければいい、私も仲間とほかに旅行に行くときは、1万円なら1万円ものを期待していくことで、それぞれ捉え方に違うからしょうがないにしても、そういった意見もあるのかなと思いました。でも熱海もホテル・旅館さんに頑張ってもらって、いい旅館もいっぱいあるはずですから、ますますお客さんが増えるよう頑張ってもらいたいと思います。

**齊藤座長**： 皆さまからご意見いただきました。私の現状認識は、最初に柏木委員が言われたとおりで、今、元に戻った段階で、これからが本番というか、大切。何が大切かは、どこに資源を集中するかだと思っております。内田委員からも港の整備という話がありましたが、私も港は重点だと思っておりますし、どこに投資をすることが、最もまち全体の繁栄に結びつくかということ、まさに戦略を作っていくことが大切だという認識をもっております。

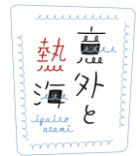
**齊藤座長**： 資料2については、ほとんど説明がありませんでしたが、前回の計画の進捗状況という形で整理させていただきました。さきほど事務局からも非常に総花的だったという認識もありますが、これ新計画の策定の論点にもなりますので、前計画の進捗状況について、ご意見を伺えればと思います。

**柏木委員**： 当時は、数値目標は無かったのですか。

**齊藤座長**： 数値目標は、10年間の数値目標はございます。

**事務局（立見次長）**： 参考資料5熱海市における観光消費額という平成29年12月にまとめたものがございます。熱海市観光基本計画のKPIがございます。当時の大きなものとしては、宿泊客数と経済波及効果を目標としておりました。宿泊客数としては目標年次の平成29年度に330万人と置いたところですが、308万人ということで、そこまできなかつた。経済波及効果については計算の仕方はいろいろございますが、県が推計しております観光消費額を参考にして計算しますと1000億円ほどになりましたので、ほぼ計画通りとなったという





ことですけれども、その当時の一番の指標としては宿泊客数、頭数が一番の大きな指標となっており、その当時の目標には達していないというところだと思います。

**柏木委員**：基本計画に書かれていた評価項目が、どちらかというこれは実行諸表であって別に評価ではないですね。問題は KPI に対してどうだったのかということが大切だったのかなと思います。いかなかった要因はなんだったのか、あるいはいった理由はどの要素が、どの政策が響いていたのかという推測ができると、もっと次の計画に生きるだろうなと思います。

**事務局（立見次長）**：次回までには整理して出ささせていただきたいと思います。

**内田委員**：そもそも行政で作らなくてもいいところもバツの中にあるので、民間に任せればいい。それは民間にアドバイスだけして任せたらどうでしょうか、できないでしょう。例えば、泊食分離をしようとしてもだれがやるんですか。

**事務局（立見次長）**：基本的に委員言われるようなところがありまして、実施主体は市だけではなくて、民間の主体もあります。

**内田委員**：これに載せちゃうとバツになっちゃうので、載せなきゃいいでしょう。

**森本委員**：前回 10 年前の作りがそういう作りであったということで、だれが何をするのが明確になっていない部分があって、市として全体として、こういうことやっていきましょうということを盛り込んだ作りになっている。もう一つの問題点は、柏木委員がおっしゃったとおり、これを聞いたらこれにいく、この KPI にどう繋がっているかが整理されていないので、正直、検証不能という計画になっている。今回反省点になっているので、取捨選択をしっかりと、のせるものはのせる、だれがやると書く、どういうものがどういう KPI につながっているのかは整理しながら計画を立てていくということになる。

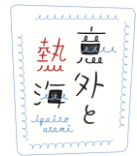
**内田委員**：でも、よく作ってあるよ。これだけの項目を。

**目黒委員**：これ 10 年前の計画ですか。

**森本委員**：まず着手しているが、していないかということです。

**内田委員**：330 万人はわかるけれど、旅館も減っているのですよ、客室数が。それを考えると今の 308 万人は上出来だと思います。本当は、各旅館の客室回転数ぐらい出してもらいたい。入湯税をとっているから、部屋数わかっているから、2.6 ぐらいで割るとだいたい部屋稼働がわかる。

**事務局（立見次長）**：そのあたりもこれから KPI 設定するときの重要なものになると思います。論点にも入れましたが統計の整備が不徹底というところがありますので、今、内田委員言われたように、当時の 330 万人というのは、昭和 40 年代 500 万人ありました、それから一番下がったときに 2 百何万人でした。50 年かけて下がってきたので、これから 50 年かけてもとに戻そうとしたとき、平成 29 年度末が 330 万人という数字でありました。



**内田委員**：当時 300 件ありました旅館が、今、実質稼働で 80。熱海だと組合員だと 60 弱。ベースが違いますよ。当時 300 と言われていたのです。

**目黒委員**：熱海全体でいったら 95 か、93 か。

**事務局（立見次長）**：施設の数も減っていますし、客室稼働率というよりは、客室の定員に対する稼働率が落ちてきているので。

**内田委員**：これは寮も入っているでしょ。入湯税ベースでやっているのだから。寮は三分の一に減ってきているのだから大健闘ですよ。旅館とすれば大健闘と私は見えています。

**目黒委員**：観光交流というのがメインになる部分がありますよね。ちなみに箱根を見ると 460 万人宿泊客が、そのうちインバウンドが 70 万人来ている。そして観光交流数が 2000 万人超えている。その差は为什么呢。

**事務局（立見次長）**：統計の取り方だと思っています。静岡県の統計の取り方は、基本的に観光施設の入込みとイベントの入込みを合算しています。なおかつ観光施設もイベントも一定数来ないものはカウントしていない、熱海でいうとイベントがあるときしか日帰りのお客さまがないという考えになっている。ですから宿泊客は年間通じて 300 万人いて、そのほかレクリエーション客数も 350 万人ぐらいですが、ですから毎日はいない、イベントがあるときだけいるというような統計となっているので、正確ではないです。本当に、日帰りといわれるお客さまは数えられていない。

**内田委員**：隣の伊東なんかはとんでもない数字がでていいるよね。

**事務局（立見次長）**：県内では熱海市より三島市のが観光交流客数は多いですよ、三嶋大社のお客さまを全部数えている。観光交流客数は捉え方が難しい。ただ熱海が一番いいところは、宿泊客数は入湯税でとっているの、そこはちゃんとした指標になっているのが大きいです。ほかのところは宿泊も抽出して推計しているところが多いので、上振れしているところが多い。熱海は逆に下振れしています。入湯税の入っていないところは数えていないので。

**内田委員**：多賀・網代はわかりませんが、熱海だと土日は食べる場所ですよ。土日に関しては、毎日あんなになっては大変なのでしょうけど、ほぼほぼ十分来ているのではないかな。市役所の人も土日食べにいても、食べる場所がないでしょう。

**目黒委員**：基本的に宿泊業だけの話をしますと、まずは土日というものをしっかり入れなさいよと。あと平日は、当然稼働率下がるわけですから。その分、営業的に土日しっかりとりなさいよと。土日にお客さまが入る、泊まって、すんなり帰るのではなく、寄って帰られる。それを昼間だけではなくて、夜もどうお客さまを行かせるかということ、実際問題は、昔ほどの旅館もクラブを持っていたのですが、今、ほとんど旅館さん、ホテルさんは、クラブは体裁的には残っていますが、稼働からすると半分以下でないでしょうか。そういう意味ではホテルに泊まって中でそういう飲食は基本的にはないと思います。だから、外に出る魅力が無いということですね。そのあたりをどう考えていくか。商工会議所という一つの枠があるから、飲食の方も、委員として出たほうがよかったですね。

齊藤座長：ありがとうございます。他に前計画の評価・進捗状況についていかがでしょうか。それでは時間も押しておりますので、次にいかせていただきます。

## (2) 観光を取り巻く状況について

齊藤座長：観光を取り巻く現状について、資料3と4になりますが、事務局から説明をさせます。

事務局（立見次長）：資料3は観光白書、資料4は観光の実態と志向から抜粋したものでございます。現状の観光の動向をまとめたものであります。時間がありませんので、簡単に概要をお伝えいたします。

観光白書では特に訪日外国人の観光客を中心に書かれております。要略しますと国際観光市場は拡大の基調にあり、その中で訪日外国人旅行者数も国の積極的な取り組みもあって年々増加しております。日本に来られるお客さまの中心は、中国、韓国、台湾、香港を中心としたアジアからの旅行者が全体の85%を占めておりまして、観光消費を牽引しているのは中国の方々となっております。しかしながら、爆買の状況は少し落ち着いてきている。中国の観光消費も落ちている。このところ全体の観光消費も下がっていますが、この要因はここにきて韓国のお客が増えたということで、韓国のお客は近いということで、滞在日数も短く、それほどお金を使わないことから、全体として観光消費が少し下がっているというところ です。

観光の実態と志向の中では、実際に旅行をされている方々の動きが書かれております。旅行をしたいかという皆さん好きだと答えておりまして、半数以上が観光旅行を実際に行っております。宿泊の実施月については、8月、5月、3月、4月、10月の順になっており、全国的に見れば、夏・秋・春の行楽シーズンと合っているとのこと です。また、宿泊旅行を行う日が平日のみという方が41%ありまして、これはシニアの方が中心となっております。土曜日祝祭日の31%これがファミリー層、あるいは若い層が中心となっております。また、旅行先での行動については、「自然の風景を見る」、「温泉浴」、「名所旧跡を見る」の順になっており、目的を1つに限定すると「温泉浴」が一番となっております。温泉の人気は高いということが資料の中にもあります。また、利用した宿泊施設はホテル・ビジネスホテルが60.2%、旅館が24.8%で1泊の方が65.8%、平均の宿泊日数が1.59泊となっております。

これからの希望については、旅行に行きたいと思っている方が非常に多い、希望する季節は春が22.5%、秋が30.4%、春と秋に旅行に行きたいという方が非常に多いというのがこの調査の中で出てきています。また、その中で希望する旅行の種類というものが、「地域の温泉を楽しむ観光」49%、「季節の花々を楽しむ旅行」、「地域の寺社仏閣を楽しむ観光」、「地域固有の志向を楽しむ観光」という順になっておりまして、国内の旅行者の志向からしますと温泉、花、寺社仏閣など、熱海にも地域資源としてある資源を求めている方々が非常に多いだろうと考えております。以上でございます。

齊藤座長：ただいま説明が終わりました。観光を取り巻く大きな動きでございます。これについて有識者の柏木委員、武田委員からご意見をいただければと思います。

柏木委員：とくに今まとめておっしゃられたので、これ以上付け加えることは無いかなと思います。

武田委員：また話がでてきたときお話をさせていただきます。

### (3) 新計画検討にあたっての論点

**齊藤座長**： それでは3番目の議題ですが、新計画の検討にあたっての論点について事務局より説明いただきます。

**事務局（立見次長）**： それでは資料5「新計画検討にあたっての論点」というペーパーを見ていただきたいと思っております。さきほどより話しているように元々の計画においては「長期滞在型の世界の保養地」を将来像と置いております。このあたりを新しい計画の中ではどのような将来像を置くのかが一つ論点になるかと思っております。

その他、先ほど総花的な計画となっていた、また、森本委員からは少し書きすぎているのではとの意見がありました。新しい計画の中では強化する、また、計画に盛り込むために留意しなければいけないという点を事務局のほうで捉えたものが右のほうに記載しているものです。

新しい計画策定においては、マーケティング機能の強化、熱海市全体でのデータ整備、旅館のデータも匿名性を保った中で、集約できれば熱海観光の新しい展開のヒントになるかと思っております。また、観光まちづくりの取り組みを強化する、インバウンド施策の強化、さらには市内への回遊性を高めるための施策の強化、さらに言うと、新しい計画においては観光地経営の視点というのが、ここ10年観光まちづくりというところと言われてきています。熱海市においても国が求めているような日本版DMOへの移行を検討していきたいと思っております。熱海型のDMOはどんなものがふさわしいのかを計画の中に打ち出していきたい。

また、観光事業、観光産業を前に進めるために、観光振興条例などの必要性、観光事業を行う上での財源のあり方、さきほど花火の話もありましたが、旅館の負担頼みで花火を上げていくのか、新しい財源を外に求めて、そういうものを活用しながら、地域の魅力を高めていくということも論点ではないかと思っております。

もう一つ最後に、宿泊産業全体の生産性の向上に向けた取り組み、今、人手不足が言われております、そういう課題を皆で協議・解決する場の整備、体制の整備、行政としてできる支援をしっかりと検討する場を作っていく。人材育成をする上でどんなところが必要かということが論点であろうかと思っております。簡単でありましたが、こんなところを論点として検討いただければと思います。

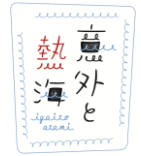
**齊藤座長**： ただいま新計画の将来像、また具体的な内容についての論点の案でございますが、大きなテーマでありますので、委員皆さまからご意見をいただきたいと思っております。

**柏木委員**： 今紹介いただいたのはあくまでも前回の計画の枠組みに対して、ここを強化したらいいとか、留意したほうがいいと、すでに戦術である計画のところから話を進めておりますが、一番大切なのは戦略をどうすべきかと切り替えの時期だと思っておりますので、戦略があって計画があると思っております。昔作った計画をいじるのではなくて、上位に戦略というものを考えていくべきだと思います。

たとえば、冒頭話しをしたようにこれから第二ステージに入っていく中では、あるいは委員の皆様が「オール熱海」でやるとか、皆で参画するときに大事なものは、将来像がぶれないことが必要です。皆が将来像を描くことは非常に難しいことで、ぶれ幅が大きいほど勝手に動いてしまう。ではぶれないようにするにはどうしたらいいのかということになりますが、例えば、この将来像で上がっている、「長期滞在型の世界の保養地」がありますよね、これ具体的にベンチマークといえどどこを目指しているのかが、わからない。もし私が熱海の事業者であったら、世界の保養地のどこと競い合って、どこに勝とうとしているのかが、わからない。もう一つは将来像「日本でナンバー1の温泉観光地」というのは何の日本一を目指しているのか、わからない。そういったところをもう少し議論すべきだと思います。

あるいは、具体的にKPIを決めていく上でも、こういった戦略、どういう将来像を描くかを具現化すると、KPIで





とるべき指標も変わってくると思いますし、さきほど、じゃらんやリクルートの評価に皆影響されて、よりよい数字を取るために自主的に取り組むということがありました。熱海市全体で捉えたとき、熱海というところはこういったベース、こういうベースでやっていくという指標さえしっかり持てれば、市全体、将来のDMO かもしれません、そこがホワイトリスト化して、我々が目指すサービスの質はこういうもので、これにきちんと乗っている旅館や飲食店がここですよというホワイトリスト化して底上げをしていく。それで外部の民間にぶらされることなく、私たちはこうだということを宣言することができると思います。

そういった戦略をしっかり持つことで、色々な戦術が計画の中に出て、それが施策化されると思いますが、資源の配分をどうするか、さきほど市長もおっしゃいましたが、資源配分を決定していく上でも、やらなければいけないことは、計画に並べていくとどうしてもフラットになりますが、今はここを重点的にやらなければいけないとか、重みづけができるのではないのでしょうか。そういった意味で戦略というところが大切だと思います。それをもう一つ言わなければいけないことは、今の戦略というよりも 30 年後日本はどうなっているのか、世界がどうなっているのかを想定した予測を立てながら作っていくべきではないかなと思います。

**齊藤座長**： ホワイトリスト化とはどういう意味です。

**柏木委員**： よくブラックリストってありますよね、ここは行ってはいけないとか、ここはあんまりサービスがよくないとかをブラックリストにしていますが、ホワイトリストとはお勧めする、ホワイト企業みたいなことです。

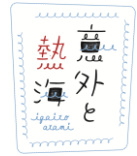
これはスイスのダボスの DMO が行っている取り組みで、ダボス会議を始め色々なコンベンションがあるときに、全然そういうサービスができないところが、フェアでないレートをつけてしまうところがある。それに対して観光客が泊まってから不満足だと。それが一つの施設がやったことが地域全体の悪いイメージを作り上げてしまう。それをどうするかということで、ブラックリストだと露骨になってしまうので、ホワイトリストとして DMO として、これを掲出しようとやっている。それを熱海ベースとしてきちっと作って、熱海市がお勧めするサービスがきちんとできているのはここだと宣言してもいいのではないかなということでした。

**武田委員**： 目的達成のための戦略が重要で、さらに戦略の中でヒト・モノ・カネも限られていますので、あれもこれもやるというよりも、それをどこに投資するかということ、私よく言うのですが労力と時間は限られていますので、それをどういうふうに配分していくかを戦略的に考えていかなければならないと思います。さらに優先順位をつけて、最初にこれをやるから次にドミノが倒れて、その先自然に倒れていくような、そういった戦略を考える必要が当然あるのかと思います。

あと、10 年間、この計画が評価されてこなかったことが不思議でありまして、会社の経営と同じように四半期ごとにやっていけば、バツのところも、実際には何もやらなかったのではなく、あえてやらなかったところもあると思いますので、小まめにチェックしていく必要もあると思います。

継続的に発展していくということでは、このリストの中でも人材育成というものもありますが、熱海は特に観光業・宿泊業が多いので新陳代謝、オーナーの事業承継などの問題もあるかと思いますが、このあたりも考えていただければと思います。

**中島委員**： 人手不足という部分では、熱海は観光地で、観光が基幹産業で、観光しかない街ですから、どうしても人手がないことが否めない、高齢化も進んでいます。今、駅前が非常に賑わっていますが、昼間稼いだから夜やれない、やらないという店があります。こんなことから外国人労働者の規制緩和というものが熱海というところでは必要かなと思います。



もう一点は、国が今働き方改革を進めている中で、労働者の拘束時間を非常に厳しく言われておりまして、実は、私魚屋で朝早くて夜遅いと、ブラックもいいところの会社になってしまっておりまして、そのあたりも今後自分としても直していかなければならないところがあるのですが、お客さま本意で動かざるをえないということで、働く側にそのしわ寄せがきてしまうのが現状だと思っております。

市民全体の観光ガイドという点では、熱海でまち歩きガイドたくさんいるのですが、そちらもかなり高齢化していて足りないという状況です。市外から移住されてきた方が興味をもたれて、熱海のことが好きでやってくれている人が多いものですからそのあたりの育成も今後続けていかねばいけないと思います。

また景観の整備ということでは、電線の地中化をぜひやっていただきたいと思っております。

**目黒委員**： ホワイトリストについて、旅館業は1泊2食、素泊まり、ビジネススタイル、リゾートホテルなど色々な形態があり料金設定が難しい、熱海では1泊2食で1万円を切るところが、1/4 占めている。それでもそこにお客様が群がっていることも否めない。サービスをどこまでの線を切って、いい悪いかを、多分そのあたりのグループは、JTB やじゃらんさんの評価が入らない、アンケートが入らないから評価が無いということで、熱海市の全体の評価がどういったものかわからない。おもてなしの部分で最低のサービスの評価は、どういう風なやり方をするかを個々の旅館さんに任せるしかない。ただし組合としては勉強会という形で、各々のホテル・旅館さんのいいところ、悪いところの事例を共有して、最低レベルそこまでやらないとお客様の満足度があがらないというような勉強会でのレベルアップを旅館組合で行っております。

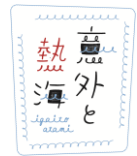
旅館業の目指すところは、私のホテルでよく言いますが、お客さまには長期滞在、二泊、三泊をしてもらいたい。それは熱海温泉の良さを知ってもらいたい。一泊よりは二泊、三泊と熱海温泉を共感していただくということをお客さまに対しておすすめしています。将来的にもそういう形で進めたいと思っております。

宿泊業は人の問題もあると思っております。前々から申し上げておりますが、各旅館で人を入れるには、給料の部分もそうですが、住むところの提供、寮をもてない施設もあるわけで、そのために住宅に対する負担などで給料格差がついて小さい旅館さんはアップアップしている。旅館組合なり市の方でそういう宿泊できる施設を共有する形で作っていったら、宿泊業だけでなく地場産業の方の従業員のための施設を、各旅館さんだけでなく、各施設さんだけでなく、市と連携して設けたいと思っております。

骨太方針のなかで打ち出されている、海外からの従業員の雇用も必要となると思っております。そのためにはだれが受入体制をつくるのか、旅館組合として考えているのは、個々の旅館では限界があるので組合で一つの組織としてその受け入れ体制をつくって、希望のある旅館に人を配置していく。そのためには、当然旅館組合だけではできないところもあるので市との連携も必要になってくるかなと思っております。

観光振興の財源のあり方、東京都なり京都なりで宿泊税など観光の財源とするやり方もあるわけですが、そのあたりは十分に考えていただかないと、ただ単に、宿泊税とか観光税とかの目的税としてお客さまからいただくのは難しいと思っております。市長の考えでは人口を増やして市財政のプラスアルファにしようということですが、これは、日本全体の人口減少からすると、なかなか増える要素はないかなと思っておりますので、市の財源も縮小せざるを得ない。その中で観光予算も当然、縮小される。しかし観光予算は、観光地としての目的のために必要で、そのための財源はどのような形で確保するのか、熱海型 DMO もわからないではないかなと思っておりますので、これから十分検討させていただいて、重要な戦略となるかなと思っております。

**内田委員**： 「長期滞在型の世界の保養地」という将来像、これどの旅館がこれを受入れられるのかイメージが湧かない。板場の立場からすると3泊ぐらいにしてくださいと、料理を全品変え、器を変え、持っていないですよ。5泊だときつい、お正月だけは別ですけど。一般的に一泊二食でやっているところは、野菜と魚と肉しかない



ので、これで手を変え、品を変えやるのですが、板場がその方のために別仕立てで用意するのは大変です。

それから「湯治場熱海」、旅館の立場からするとイメージが湧かない。ぜひキャッチフレーズは変えていただきたい。実際来たらどこが受けるのですか。具体的に旅館名が浮かぶのなら言ってもらいたい、できますか長期。長期いうのはただ素泊まりだったら簡単ですよ、外で全部食べて下さいと。しかし一泊二食で経営が成り立っているところは、素泊まりは非常にきつい、単価が下がりますから。

昔は連泊志向でやりましたが上手いかない、仕掛けてやるのではないですよ長期とか連泊は。お客様の都合ですから、ですからこれをキャッチフレーズにもってくるのは市でも荷が重いと思います。旅館的に言えば、毎日入れ替わっていただいても一杯になれば良いのですよ。暇なときにでたキャッチフレーズが連泊で行こう、1が2になるのではないかと単純なことだった。

今の熱海の308万人の状況だと、どこでも客室稼働で6割から8割いっていると思いますので、旅館的な感覚とするとほとんどいっぱいですよ。従業員を休ませるなどのローテーションも考えると、バイキング形式の施設だとできるとおもいますが、部屋出しスタイルでやっているところはきつい状況です。将来像は、一応10年間でしよ。

**事務局（立見次長）：**10年では長いと考えていて、4年もしくは5年というところを考えています。

**内田委員：**過去、旅館側でも連泊を何度も仕掛けたのですが、二泊目を下げるとか。結局、上手いかない。お客様が選択するので、過去の日本の休日体系だと連泊はきつい、所得のこともありますし。これはあえて行政がしかけるところではないかなと思います。

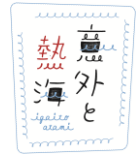
それから行政がやるものと、民間がやるところがごっちゃになっている。民間のところは民間に任してくれと。景観の整備とか歩いて楽しい、これは行政にお願いしないと民間ではできないので。行政がやるべきところをきちっとやっていただいて、あとは民間に投げてください。

**事務局（立見次長）：**平成19年に策定した当時、右肩下がりの中で策定したので、非常に1泊2食の宿泊客が減りつつある中で、いかに来ていただいたお客様に長くいてもらおうかなということがありました。それから、日本人が減りつつあって、インバウンドが増えてくる状況の中であったので、海外からお客様を引っ張ってきましょうというのもありました。ただ目指すべき姿として「長期滞在型の世界の保養地」と置いたときに、それを戦略とすれば、それに対する戦術を考えていく上では、長期滞在と考えると、連泊を進める、連泊させるためには泊食分離を進めるとか、ほかの政策が出てくると思います。

**内田委員：**泊食分離は永遠のテーマです。

**事務局（立見次長）：**今現在、「長期滞在型の世界の保養地」をこの先やっていくのがふさわしいのか、ふさわしくないのか。あるいは、目標として民間も行政も共通して得られる目標を置いて、行政がやるべきものだけを計画にしていくという考え方もあると思います。いずれにしても基となる「長期滞在の世界の保養地」のところを、このあとどういう風にしていくのか、どう消化していくのか、どう定義するのが次の課題だと思います。

**内田委員：**やってくれる旅館がなければ絵に描いた餅ですよ。どこの旅館がやってくれるか旅館に聞いてもらいたい。そういうことこそアンケートをとってもらいたい。泊食分離が進んでいるところでは出来ると思いますよ、ただ泊めればいいので。どういう旅館をイメージしているのかわからないし。



**事務局（立見次長）：** その当時は、お客様が減っている中で、旅館も空いているから、泊食分離でも宿泊させる温泉施設を旅館が持っているので、それを有効活用しようという考え方でありました。

**内田委員：** 暇になったときの苦し紛れの考えで。

**事務局（立見次長）：** 今の状況からするとそれが相応しくないというのはわかります。

**森本委員：** 左側は見直すのは前提、このとおりにくつもりは毛頭ありません。10年後、12年後に見て、今ではないのであれば全部塗り替えればいいですし、見直すのは前提です。

**柏木委員：** 論点として上がっているのはいいことではないでしょうか。これは論じなければいけないポイントだと思います。

**内田委員：** 現場の意見からすると、何十年とやってきました泊食分離、朝食にパンを出してくれとか。日本旅館に来ているのだから、日本食を提供したい。そこでパン食なんて提供できない、やれるところに行って下さいと。

話しがそれるが、今ほんとにアレルギーのお客様が多くて、板場が対応できなくなっている。それでアレルギーについては今月からお断りすることにしました。できるところに行って下さいと。ちょっと中身まで判別できない食材もあるので、これから、バイキングにすればお客様が選ぶから、簡単なのですが、一品一品提供するところについては食事さえ難しい時代になってきた。

**事務局（立見次長）：** エリア全体としてそういうことも考えていくことも必要だと思っています。ある旅館は、そこまで対応しなくても、この旅館、このホテルは対応するようなことを、それを促していくような。

**内田委員：** 行政もきめ細かな情報を取ってもらいたい宿泊施設に。ざっくり全部を一括で掌握するのもいいけれど。お客さま、クレーマーに近いお客さまが増えていることと、ちょっとしたミスで大騒ぎしてしまう。やはり人種が変わってきていますよ、自分の中で納めない。だから難しいですよ。

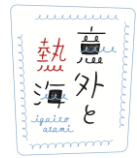
**武田委員：** 現場の実際のところも大事ですし、実は「湯治場」と言ったときに、実は信州の方がお客さんから見たら魅力的かもしれないし、草津のほうがいいかもしれないし、どこで熱海が勝てるかを考えつつ、将来像を考えていく。おそらく、今おっしゃったように勝つポイントは今のこのポイントではないような気がしないこともないですね。

**内田委員：** 今、来ている年代がめちゃくちゃ若い、湯治客ではないですよ。結構、健常者で歩き回って。

**目黒委員：** それは時代の流れで、10年一括りにするのか、4年単位で見るのか、3年単位で見るのかですね。世界は変わっていくから。

**柏木委員：** どういう街になったらいいかと共通項を持っていたほうがいいと思います。それは、今は観光客数の伸び率を見ているんですが、上限はどこなのかという話にもなります。どこまで受入れるとハッピーなのという上限ですね。たくさんの方が来ってしまう、今の京都なんかそうですが、必ずしも一杯受入れて満足となるとは限らない、どこま





だが熱海のサービスを満喫していただけるのか考えていく必要がある。

あとは、世界基準で見るのか、国内基準で見るのか、世界の保養地の長期といたら一泊、二泊の話ではなくて、長期っていったらレベルが違うので。どこを基準でやっていくのでしょうか。

**内田委員**：一週間、10日ですよ。世界と言ったら恥ずかしいですよ。

**柏木委員**：論点を見直すポイントとしては、とても重要なところを皆さん議論されていると思います。

**内田委員**：せめて日本ぐらいにして、ワイキキと勝負するのかって。

**事務局（立見次長）**：インバウンドは確実に増えていきます。だけどそれを目指していくのか、別にインバウンドは目指さなくても、国内でしっかりと観光地を作っていくことで、それが外国人に対して魅力的に映ればと思います。やり方は色々あると思います。

熱海の観光の政策からすると、熱海自体は観光に特化した街であるので、観光振興、そのなかでも宿泊業が大きなウエイトを占めているので、宿泊業がいかに活性化して、満足度の高い産業になっていくのか。まずは取り組まなければいけないことだと思います。

それができないと、施政方針でも「観光で稼いだ原資を福祉に回す」という話をしていますから、観光がまず前に行かないと、市民全体の底上げにつながらない。そのためにはこれからの観光は何をメインにおいていくのか、前にあった「長期滞在型の世界の保養地」なのか、違うものにするのか、皆が共通で目標として認識できて、戦術として打ちやすいような目標をどう作っていくのか、議論の中心となっていくかなと思っています。

**内田委員**：例えばニューアカオさんは10%超えると日本人からクレームが来るそうです。実は、中国人の宿泊を10%に抑えているのです。この間うちの社員旅行で大阪に行ったのですが、中国人ばかりで日本にいた気がしなかった。そこまでいっちゃうと落ち着き感とか、それが無くなってしまうので、インバウンドもある程度の適正レベルもあると思います。今後、課題として探っていく必要があると思います。自分は10%ぐらいが上限かなと思います。

**柏木委員**：そういった数字をイメージした中で、どうするかというのがより具体化されると思います。熱海って凄くいいところは、後背地に首都圏があるということで、ディズニーランドに例えれば、東京ディズニーランドがあれだけ倍以上価格を上げて、ずっとお客さんが来ているということは、一番のお客様のマーケットが首都圏に非常に近いということが大きいですね。熱海も戦略として首都圏や東海圏から近いということ強みを活かすのなら、国内に特化してという戦略で行ってもいいと思います。

**内田委員**：うちはそういう戦略ですとずっとやっていますよ。それで知った中国人は来ますよ。3万でも3万5千円でも。

**柏木委員**：どこの質を良くしてアピールしていくかは、これから論点の中に入っていきそうですね。だから戦略がとても大切だと思います。

**内田委員**：後楽園さんも、今はわかりませんが、私が理事長だったころは、国内で行きたいとっていました。こ



れは具体的に旅館主に聞く、どちらで行きたいのかと。

**目黒委員**：インバウンドの件については、自分らの立場上、インバウンドはウェルカムですよと、でもオフレコでないですけど、自分は受け付けませんですよと、よく言うのだけど。

宿泊業は、まず国内のお客様に喜んでもらわなければ、外国の人たちも決して喜ばないというのが基本的な考え方です。ただ、これはシティホテルやビジネスホテルのオーナーの考え方はそういう考え方ではない、その辺の違いがある。リゾート地でもありながら、熱海の旅館組合の考え方は、市長には大変申し訳ないが、インバウンドを受入れる機能としての必要性はある、なんだ熱海に行って Wi-Fi もつながらないのか、日本にもこんな田舎の町があるのかという評価は心外であるので整備はしていきたい。

ただ宿泊業とすると FIT のお客様はウェルカム、来ていただきたい。熱海の旅館の方向性だと思う。ただ、ニューアカオさんは熱海で唯一インバウンドを受け入れる施設であって、先進的に取り組まれてきましたが、日本人との兼ね合いでパーセンテージを下げているということになっているのじゃないかな。

**柏木委員**：決してインバウンドを拒否しているのではなくて、国内もインバウンドも熱海としてどういうお客様に来ていただきたいかを皆で共通して持っていて、そのものを持ってプロモーションをしたいと思っています。今、「意外と熱海」これは若い人に熱海の魅力を知ってもらおうというコンセプトでやっていると思いますが、外国人に対してもどういう外国人に来て欲しいかプロモーションしなければいけないわけで、「意外と熱海」を英語訳してもしようがないので、もっと熱海をどういう風に思ってもらいたいのかというプロモーション戦略を立てなければいけないのですね。熱海のイメージをインバウンドのお客様にも、どう知っていただいて、どういう人だけが来てはいけないという雰囲気はどう作り上げていこうかとも考えていかなければならないと思います。

**事務局（立見次長）**：そうすると頭のところの将来像をしっかりとしないと。

**森本委員**：将来像を議論する材料を提供できていないというのが、事務局として反省しなければいけないところで、そもそも熱海としてどこが強みなのでしょう。後背地に首都圏という巨大マーケットを持っている、アクセスが良い、いろいろなニーズに応えられる宿泊施設がある、他の温泉地、関東の温泉地にはないように海があるというような色々な強みがあると思いますし、裏を返せば弱みもあって、また、置かれている内部環境や外部環境など色々な条件があると思いますので、今日の議論も踏まえて整理をさせていただいて提供させていただく。

おそらく、その将来像がある程度決まれば、個々の旅館のご意見をお伺いするのも大事だし、ヒアリングも必要だと思いますが、それだけでからは導かれないものだと思います。街としての全体像を作っていく上で、そのため色々な条件を整理しながら、次回に向けて整理してまいりたいと思いますので、その将来像を持つことが出来れば、どういうものをターゲットとして、どういうことをやっていくのかをもう一段ブレイクダウンできるはずなので、そういうことを作業としてやらせていただいて議論していただきたいと思います。

**齊藤座長**：色々な広範なご意見ありがとうございました。次回は、将来像を議論するための材料を用意いただいて、それに対して将来像を煮詰めるようなことを中心にできればと思います。私から一点だけ、これ観光基本計画であります、内田委員が言われた幅広い飲食店を含めた産業全体を考えると、旅館ホテルに泊まるお客様だけでなく、熱海にいる 9 千件の別荘所有者を含め計画に入れるのか、それは別次元と考えるのか、そういうところも論点としてあるかなと思います。

私は「長期滞在型の世界の保養地」、これは率直に申し上げて熱海の超長期の目指す目標で、私自身は事



務局からありましたが 4、5 年くらいで戦略的に重点的な具体的なプランを作ることが必要だと思っています。一方で、飲食店も含めた熱海全体の産業やまちのあり方を考えると、別荘所有者についても、この計画の中にそのお客様として考えていくのか、いかないのか、ちょっと考えていくテーマだと思っています。

**内田委員**：別荘の方に情報発信ができれば発信することがいいと思います。熱海の情報をもっていない方が来るとしますので、お客様と捉えて飲食店とか買物の情報発信が出来ればいいと思います。

**齊藤座長**：前回、保養地という言葉にこだわったのは、熱海って観光地というと京都みたいな観光地ではないですね。さまざまな目的で、ここに「湯治場」という言葉で、別府の湯治場をイメージされたかもしれませんが、二泊、三泊であって、もう少し長くてもここに滞在してリフレッシュするというイメージで書いたのです。地獄蒸しをするようなイメージではなくて、そこは別途思いをお話したいと思いますが。

いずれにせよ熱海にいらっしゃる方の層は厚いとか色々な方がお見えになっています。日帰りで来られる方もいらっしゃいますし、年間 300 万人の方が宿泊されていますが多くの 1 泊ですが。また別荘の方もいらっしゃいます。別荘所有者の方がだいたい二泊、三泊がそれぞれ 30%ぐらいずつで、年平均すると 6 回くらい来ています。熱海にとってこれは大きな来遊者でありますので、それによって熱海の経済が成り立っていますので、それも考えていくべきとの思いを持っておりますが、そこも一つの論点だと思っています。

#### **(4) 計画策定のスケジュールについて**

**事務局 (立見次長)**：資料 6 をご覧ください。次回の予定を 9 月 26 日の水曜日に予定をしたいと思っています。次回、将来像を、戦略を導き出すための材料の用意をしていきたいと思っています。そのあと、3 回目を 1 月 18 日、4 回目を 3 月 15 日と置かせていただいております。このあたりは随時連絡しながら進めさせていただきたいと思っています。

**齊藤座長**：スケジュールにつきましては流動的なところもありますが、早く連絡できるようにしたいと思います。これをもちまして第一回観光戦略会議を終了させていただきたいと思っています。

**( 15:20 終了 )**