

熱海市観光戦略会議 第 2 回会議 議事録

平成 30 年 10 月 30 日
熱海市役所第 3 庁舎会議室

(14:25 開会)

1. 開会

司会（富岡久和 観光経済課長）： お待たせいたしました。定刻前でございますが皆様お揃いですので、ただいまより、熱海市観光戦略会議を開会いたします。

第 2 回会議は、当初 9 月 26 日の開催を予定しておりましたが、諸般の事情により、本日に延期し開催させていただきました。委員の皆様にはお忙しい中、再度の日程調整を賜りありがとうございました。

また、本日は、清水委員、柏木委員が他の仕事との調整がつかず欠席となっております。後日、清水委員、柏木委員には別途、ご意見をいただく機会を設けてございます。お二方のご意見につきましては、追って皆様にご報告させていただきますので、ご了承いただきたく存じます。

最初に、本日配布いたしました資料の確認をお願いいたします。第 2 回会議の「次第」、本日の「出席者名簿」、資料 1「熱海市観光戦略会議 第 1 回 議事録」、資料 2 A3 資料の「熱海市観光基本計画 検討資料」、資料 3「熱海市観光戦略会議 部会の設置について」、参考資料 1「意外と熱海アンケート集計結果」、参考資料 2「入湯税による宿泊客数」、参考資料 3「全国自治体別入湯税額の推移」以上でございます。資料が不足されておりましたお申し付け下さい。

それでは、開会にあたりまして座長であります熱海市長 齊藤 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、本日は大変お忙しい中、今日は第 2 回になりますが熱海市観光戦略会議の出席誠にありがとうございます。先般であります、熱海市が観光庁長官賞を受賞いたしました。観光 3 団体の代表の皆様と一緒に霞ヶ関での授賞式で長官からいただきました。この長官表彰は観光振興に貢献があった団体等に授与されるものでありますが、熱海市の場合は、かつて宿泊客数 500 万人あったものが、一時半分以下になった、それがオール熱海の取り組みによって、300 万人を超えるまで復活、回復してきたということが評価されたもので、熱海市として大変喜ばしい受賞であると思っております。このことを励みに回復しつつある熱海のさらなる回復、発展を目指して進んでいきたいと思っております。

本日のテーマであります、次第にあるとおり大きく 2 つ皆様にご議論いただくことがございます。一つが新観光基本計画であります。前回、これまでの 10 年間の観光基本計画が計画期間を満了いたしまして、それに対する評価のふりかえりをさせていただいたところでございますが、前回の委員の皆様のご意見を踏まえて、新観光基本計画の基本的な方向性を皆様と共有したいということであります。

二点目は部会の設置であります、この観光基本計画を現実的なものとして進めるにあたって、大きく二つテーマがあると思います。それらを専門的に検討する部会をこの観光戦略会議の中に設けたいと思っております。テーマは 2 つありまして、一つが熱海型 DMO の構築についてであります。今、世界の観光地、成功している観光地の潮流として DMO というものが主流となっております。行政と民間等々が連携するということからさらに一歩踏み込んで、行政と民間が一体となって運営する、観光地経営という視点をもって運営する観光施策を企画立案し実施する舵取り役として DMO を設けているところが世界の潮流となっています。熱海市も日本の観光地

をリードするためにも、また、回復しつつある熱海をさらに発展させるためにも、この DMO、それも熱海型ということとでありますので、熱海にとってどういうフレームが考えられるかを、このなかで検討していきたいと思います。

もう一点が観光財源の確保に関する部会であります。皆様ご案内とは思いますが、熱海市の市税はトレンドとして毎年減っております。ざっくり言うと、過去 10 年間で 10 億以上減少しているわけですが、ちなみに平成 29 年度の決算額は 97 億円でありました。平均すると毎年 1 億ずつ着実に減っている。この傾向は大きく人口減少が要因となりますが、この傾向が変わることはなかなか考えられない。今の熱海が好況であってもこの傾向は続くわけです。一方で、色々な支出が増えることが現実視されております。医療や介護の社会福祉や老朽化したインフラ、公共施設の改修、これは間違いなく増えていきます。そういうことを考えると、これから観光のための財源を確保するという、今の観光財源を確保することさえも難しくなることが目に見えているということとあります。

また私は常々、観光は投資産業であると思っております。旅館もそうでありますけど、投資し続けなければならぬという観光地の宿命があると思います。今の熱海の回復のきっかけも、熱海梅園、糸川への投資、リニューアルがきっかけであったと自分は考えています。そういうことから、今後とも着実な観光財源をどのような形で確保していけばよいか検討していく部会となります。後ほど、このあたりを説明させていただきます。

最後になりますが、さらなる熱海の発展に向けて、本日の大きなテーマになりますが、皆様の忌憚りの無い意見をお願い申し上げます。

3. 議事

司会（富岡課長）： ありがとうございます。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 6 条第 1 項の規定により、座長が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。

○ 協議事項

（1）前回のふりかえり

齊藤座長： それでは、協議事項に入ります。最初に、次第 2 の（1）前回のふりかえりについて、第 1 回会議の議論の内容を振り返り、本日の議論の参考としたいと存じますので、事務局より説明させます。

事務局（立見修司 観光建設部次長）： 事務局の立見でございます。それでは、前回のふりかえりとして、7 月 26 日に開催させていただきました第 1 回会議での発言要旨について報告いたします。お手元に、資料 1 熱海市観光戦略会議 第 1 回会議 議事録を配布させていただいておりますので、あわせてご参照願います。

第 1 回会議では、最初に、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、説明をし、ご意見をいただきました。

熱海市観光の現状につきまして、柏木委員より、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いたが、オール熱海での取り組みが有効に機能して現状があるのではないかと。また、現状はボトムを経験して、もとに戻りつつあるところで、これからどうするかが非常に重要であり、改めて「戦略」を見つめ直す機会が来ているのではないかとのご意見をいただきました。

武田委員からは、シティプロモーションや平準化という取り組みが進んでおり、観光地として常に更新されていくこと、ターゲットを決めて、今年はこれを売っていこうとか、エージェントを通じて統一的に取り組んでいることは他の地域に見られない取り組みだと評価いただいた上で、来ていただいたお客様をどのように満足させていくかという点で、宿泊施設と連動した取り組みの必要性についてご意見をいただきました。

中島委員からは、熱海に来られる客層がずいぶん変わってきて、若年層の方が非常に増えたという感想をい

ただいき、つねに新しい取り組みをやっていかないと、観光地として飽きられてしまうので、何か仕掛けていく必要があるとのご意見をいただきました。

目黒委員からは、熱海が一年を通じて何かをやっていると感じ取れる場所にしていけることが必要で、熱海国際映画祭など、結果としては成功と言えない取り組みでも新たに挑戦することを対外的に示したことは評価できるとのご意見や、コンベンションホールの整備、インバウンドへの取り組みや SNS を活用した情報発信についてご意見をいただきました。

内田委員からは、旅館に対するエージェントの評価をもとに旅館が自ら改善に取り組んでいることや、個々の旅館の力が全体を引き上げ、個々の旅館に磨きをかけなければいけないとご意見をいただき、また、海岸線の整備促進、渚親水公園第四工区の早期完成について、芸妓を文化として残すかなど考える時期にきていることなどについてご意見をいただきました。

また、森本委員からは、東日本大震災以降、宿泊客数が 308 万人まで戻ってきていることについて、個店の魅力が上がってきた、ハード整備が進んだ、体制としてがっちり組んで発信できたなど複数の要因があると思うが、この状況を継続していくためには、どういうことをしていけばいいのか、強い危機感を行政として持っていることや、戦略を練り直す時期という認識について意見がありました。

西島委員からは、ジャカランダ遊歩道や熱海梅園、糸川のあたみ桜、ブーゲンビリアなど歩いて見て楽しめる場所が増えてきたとの認識が示されました。

齊藤座長からも、現状認識は、元に戻った段階で、これからが本番。どこに資源を集中するかが大切だとの認識が示されました。

そのほか施策と KPI とが関連付けて分析できる計画作りが必要であるという意見や、行政と民間との役割分担を明確にするべきとのご意見もいただきました。

次に、観光を取り巻く現状について、また新計画検討にあたっての論点についてご意見をいただきました。

柏木委員からは、一番大切なのは戦略をどうするか切り替える時期であり、戦略があって計画がある。昔作った計画をいじるのではなく上位に戦略を置き、参画する方々の将来像にぶれがないようにすることが必要。熱海でのベーシック、ベースとなる指標をしっかりとって、熱海が目指すサービスの質をホワイトリスト化し、底上げをしていくことが必要とのご意見をいただきました。

武田委員からは、ヒト・モノ・カネに限られる中、どこに投資していくかが必要であるということや、前計画がこの 10 年間評価されてこなかったことから、民間の会社経営のように四半期ごとにこまめにチェックできる仕組みを作るべきとのご指摘をいただくとともに、継続的に発展していく上で、人材育成、とくに観光業・宿泊業の事業承継の問題なども考える必要があるとご意見をいただきました。

中島委員からは、人手不足の中、外国人労働者の規制緩和も熱海では必要だとの認識を示されたほか、市外から移住されてきた方を中心に協力いただいているまち歩きガイドの養成・育成や、電線の地中化についてご意見をいただきました。

目黒委員からは、宿泊されるお客様に熱海温泉の良さを知ってもらい、熱海温泉を共感していただくため一泊よりは、二泊、三泊というお客様を増やしていきたいとのご意見をいただくほか、人手不足の原因ともなっている宿泊施設での寮の整備や、海外からの従業員の雇用について、旅館組合だけでなく市と連携した取り組みの必要性を訴えていただきました。また、市長選の公約となっておりました宿泊税・観光税について言及され、観光予算は観光地の魅力づくりに必要であり、その財源をどのような形で確保するのか、十分検討してほしいとのご意見をいただきました。

内田委員からは、前計画にあった将来像である「長期滞在型の世界の保養地」について具体的なイメージを共有できないことや、関連して過去の連泊などへの取り組みが上手くいかなかったことを紹介いただき、民間で

やれるところと景観や道路整備など行政がやるべきことを区分していくべきとのご意見をいただきました。

その他、「湯治場」というと信州や草津の方がイメージされ、どこで熱海が勝てるかをイメージして将来像を考えるべきというご意見や、どういう街になったらいいか共通項を持って、どこまで受入れることが観光客にとっても街にとってもハッピーなのかサービスの質を考えていくべきというご意見、またインバウンドについてある程度適正な受入レベルがあるという点や、まずは日本人のお客様に満足いただければ外国人観光客も決して喜ばないなどのご意見をいただきました。また、後背地に首都圏があることを活かし国内マーケットに特化する戦略も考えられるとのご意見や、齊藤座長からは観光客と合わせて別荘所有者の位置付けについて問題提起をいただきました。

前回の委員の皆様のご意見より、今回、目指すべき姿についてしっかりと議論いただければと思います。以上でございます。

(2) 熱海市観光基本計画の目標年次及び目指す方向性について

齊藤座長： 前回の議論、ご意見を参考に、次第 2 の(2) 熱海市観光基本計画の目標年次及び目指す方向性について議題といたします。事務局より資料の説明をさせます。

事務局(立見次長)： A3 資料 2 により説明をいたします。最初に前回の振り返りとなりますが、観光を取り巻く状況について説明いたします。観光産業は 21 世紀の成長産業・リーディング産業と言われております。国連世界観光機構によりますと約 9.4 億人であった 2010 年の外国人旅行者数は、2030 年には 18 億人になると予測しており、長期的にさらなる成長へ大きな可能性があるとしております。訪日外国人旅行者の動向は、国の積極的な施策により、長らく 600 万人台から 800 万人台で推移していたものが、2012 年に 1000 万人台、2015 年に 2000 万人台を達成し、2020 年には 4,000 万人、2030 年には 6,000 万人の目標に向けて堅調に推移しています。インバウンドの動きは、ビザ緩和や外国人旅行者向けの消費税免税制度の拡充、CIQ 体制の充実、航空・鉄道・港湾等の交通ネットワークの整備、多言語表記などの受入環境整備等により、主にアジア諸国からの来訪が増加しています。

また、観光を取り巻く環境においては、日本の総人口が減少傾向に入り、さらに少子化とあいまって、人口減少・高齢社会が進行しています。また、日本経済は高度経済成長、バブル経済期という 2 つの山を越えて、今後は量的拡大を望むことが難しく、緩やかな経済成長となっていくとともに、東日本大震災や各地での豪雨・台風被害の頻発など、観光産業を取り巻く環境は必ずしも順風とはいえない状況と考えております。高齢社会が進行する中、比較的時間と消費能力にゆとりがあり、自然環境や生活環境の保全、またスローライフや健康などをキーワードとした本物志向の中高年の旅行市場が拡大しています。この傾向は、若年層の旅行者にも共通しているところです。

国内旅行の状況をみますと、前回配布させていただきました「観光の実態と志向」からは、旅行者ニーズは「地域の温泉を楽しむ観光」、「季節の花を楽しむ旅行」、「地域の寺社仏閣を楽しむ観光」への志向が高く、これらは熱海市の地域資源とも合致しております。また、旅行を希望する季節は、春秋の行楽シーズンと一致しています。旅行の形態は、団体旅行が中心であった時代の宴会型から、旅行者が自分の興味によってハンドメイドの旅行を楽しむ傾向に移行しており、グリーンツーリズムやブルーツーリズム、文化観光や産業観光といったニューツーリズムといわれる観光分野が広がっています。従来の観光の主役であった「温泉」についても、健康や美容、食と結びついて付加価値の高い新たな湯治スタイルが求められております。1 年間の一人当たりの宿泊観光回数は、全体平均で 1.36 回、参加者平均で 2.56 回、また宿泊数は 1 泊が 65.8%、平均宿泊数で 1.59 泊となっています。この傾向は、長く続いており、国内旅行において長期滞在する環境はできていない状

況にあります。また、日本国内における旅行消費額は、徐々に増加傾向にあります。その増加は訪日外国人旅行者によるものが大きく、日本人国内旅行による観光消費は横ばい状況が続いております。情報発信という点では、情報技術の進展により、観光地情報の旅行者への到達性・即時性は高まっており、国内外への情報発信の強化により、新たな旅行者を獲得するチャンスは広がっております。スマートフォンの普及と軌を一にするように SNS の利用は増加しており、プロモーションツールとしての活用が進んでいます。

熱海には、旅行者が求める様々な資源の原石が十分磨かれないままとなっており、豊富で良質な温泉や、各地域の特徴的で多彩な都市景観、もてなしと魅力ある宿泊施設や観光施設、先人が培ってきた歴史や文化など、市民・観光関連団体や行政による協働の取組により、これらを磨き上げ、結びつけ、そして情報発信していく観光に視点を置いたまちづくりを進める必要があるものと考えております。

次に資料 2 ページ目をご覧ください。熱海観光の内部から見た強みと弱み、外部環境による機会と脅威をまとめた SWOT 分析表となります。

熱海市の強みとして、立地の面から、首都圏からのアクセスの良さ、また同じくマリーナ、ビーチ、離島へのアクセスの良さ、温暖な気候、観光スポットの充実する富士箱根伊豆地域の拠点という立地が挙げられます。地域資源の面では、良質な温泉資源が豊富、多彩な都市景観、起雲閣に代表される文化施設、芸妓文化、多くの文人墨客により培われた文化、環境に配慮した安心なビーチ、四季を通じて楽しめる花のコンテンツなどが挙げられます。宿泊施設等の面から、高級からリーズナブルまで選択肢が多いホテル・旅館の集積、別荘・マンションの集積などが挙げられます。またその他として、国内での知名度の高さ、ロケ誘致等を通じたメディア露出の増加、官民一体となった観光客誘客活動、若者によるまちづくり・創業等、チャレンジの気運の高まりなどもあると考えております。

一方、弱みとして、施設・インフラの面から、宿泊施設・観光施設及び公共インフラの老朽化、バリアフリー・ユニバーサルデザインが不十分という点があります。街並み・賑わいの面では、温泉街らしい風情に欠ける、ファミリー層や雨の日に楽しめるような場所が少ない、幅広い年齢層に対応した夜間の観光メニューが不足している、魅力ある店舗が少ないことが挙げられます。交通渋滞・歩行空間の面では、繁忙期を中心に市中心部及び幹線道路の交通渋滞、駐車場不足、歩きにくい歩道などが挙げられます。また体験型観光メニューやアクティビティ等が不足している点や、名物・特産品の面で、全国的に有名な特産品がない、地元名物といえるような伝統料理・郷土料理が少ない点があります。回遊性の面では、市内・周辺観光地への二次交通アクセスが不十分、市内回遊を促すプログラムの不足が挙げられます。観光ガイドの面では、観光ガイドの役割を担う人材が少ない、また育成システム、品質管理が不十分という点があります。マーケティング、プロモーションの面では、マーケティングデータの収集・分析が不十分、またそれに基づく戦略策定と事業実施等の充実強化が必要という点や、国内外へのプロモーション力が弱いという課題があります。またインバウンド対応の面では、海外向け情報発信ができていない、観光情報・案内所・対応ガイドなどが十分でない、Wi-Fi 等情報インフラ、案内板・ホームページ等の多言語対応が十分でない、カード決済可能な店が少ないという点があると考えています。

外部環境による機会としては、旅行のニーズという面で、温泉への根強いニーズ、スローライフ・エコ・LOHAS・農業・林業などへの関心の高まり、和食がユネスコ無形文化遺産に登録されるなど日本食に対する関心の高まり、地域の文化や芸術に対する関心の高まりや、着地型旅行やクルーズ観光の需要拡大、熱海市にとっては若者の自動車離れによる鉄道利用者の増加も機会と捉えられると思います。シニア市場という面では、知的・好奇心の強いアクティブシニア層の観光客の増加、100 年時代到来によるライフスタイルの多様化があります。インバウンドの面では、外国人観光客の増加とローカル志向、アジアの経済発展に伴う観光マーケットの拡大があります。情報通信の面では、ICT が観光の情報源としての機能性・利便性を高めている点や SNS の普及、ソーシャルメディアの評判が旅行先を左右する状況があります。イベント等の面では、ラグビーワールドカップ、

東京オリンピック・パラリンピックの日本開催、国際的スポーツイベントにおける首都圏での宿泊施設の不足、富士山・韮山反射炉・伊豆半島ジオパークの世界認定、静岡デスティネーションキャンペーンの実施などが挙げられます。その他、地方創生、DMO 推進による国の支援、仕組みづくりや、民泊新法の施行、ふるさと納税制度などに加え、熱海市内においては新たな宿泊施設の開業による宿泊客増加への期待という点が挙げられます。

一方、脅威として捉えなければならない点は、人口減少等の面で、人口減少による国内旅行市場の縮小、観光関連事業者の高齢化、人手不足、後継者不足、若者等の人材の流出による生産人口の減少という点があります。旅行需要の面では、消費税増税による家計への制約・旅行意欲の減退や年金額の減少等によるシニア層の減少、非正規雇用の増加等による旅行関連支出の減少、少子化・晩婚化によるファミリー旅行者層の減少、若年層の旅行離れによる市場の縮小があります。国際情勢の面では、世界経済の先行きの不安、テロ・難民・異常気象等グローバルな社会問題、原油高・国際的な金融危機など自治体ではどうしようもないリスクもあります。地域間競争という点では、地方創生・CCRC 構想などによる地域間競争の激化、周辺観光地へのアクセスの向上、LCC の就航や「ふっこう割」といった国内外の旅行コストを低減させる取り組みに加え、今は強みとして捉えていますが、今後メディア露出が減少するというリスクも考えておかなければならないと思います。また、社会保障関連経費の急速な増大による観光関連予算の縮小や、災害等について相模トラフ地震など大地震発生の可能性や、風水害等の自然災害の発生及びそれによる帰宅困難者等への対応や時期による観光入込みのばらつき、受入容量以上の観光客の来訪による満足度やサービスの低下や観光と市民生活の調和などもリスクとなります。さらに、外部資本による宿泊事業者の撤退というリスクも考えられるところです。

このような熱海観光を取り巻く環境を整理した上で、新観光基本計画における方向性について、資料 4 ページで整理しました。資料 4 ページをご覧ください。

熱海観光の発展は、「温泉」という天与の資源、海山に囲まれた良好な「景観」、そこに育まれた「歴史・文化」など多様な地域資源によるところが大であります。また、これまで熱海市は伊豆箱根エリアの玄関口に位置し、首都圏からの立地の良さに加え、交通網の発展とともに時代のニーズにあった観光地として変化することで発展してきました。熱海の観光、熱海のまちづくりは各地区にある多様な地域資源や、「立地」、「温泉」、「景観」、「地域ブランド力」など、変わらない不変と誰もが支持する普遍的価値を活かしつつも、常に変化していくことが、過去も将来にわたっても必要であると考えます。

このことから、熱海観光の過去から未来に変わらず流れる思想・根幹の理想として、「変化しつづける 温泉観光地 熱海 ー多様な地域の資源・価値に立脚し、時代・価値観の変化に柔軟に対応する 満足度の高い滞在空間の提供ー」を基本理念として考えました。

また、新観光基本計画の目標年次としては、資料下部に記載のとおり、観光を取り巻く環境の変化に柔軟な対応を可能とするため、2019 年度から 2023 年度までの 5 年間としたいと考えています。この 5 年間に理念とする観光地づくりを進めるため、その目指すべき姿を「『首都圏』顧客支持率 ナンバー 1 温泉観光地 熱海」と提案したいと思います。背景は、観光を取り巻く変化の激しい環境の中、短期・中期的には、首都圏への人口、とくに若年層の集中や、国内旅行に対する 1 泊中心の性向は変わらないこと。また、首都圏への人口集中のほか、首都圏には生活の場としてだけでなく、国内観光客のほか外国人観光客の多くが訪れている一大観光地となっていることがあります。そして熱海の強みは、首都圏からのアクセス「立地」や、日本人に根強い人気の「温泉」、外国人にも訴求する「景観」や「花や海などの地域コンテンツ」、そして多彩な魅力を持つ「宿泊施設」の数々があります。さらに追い風として富士山や伊豆半島ジオパークの世界認定、オリンピック等の国際レベルのイベントの開催や静岡 DC の実施などや熱海市内での宿泊施設増加の動きがあります。このようなことから、熱海を名実ともに日本でナンバー 1 の温泉観光地として不動のものにするため、「首都圏」顧客に必ず選択される街を目指すことをその第一歩としたいと思います。

そのために、首都圏の若年層を中心とした将来のリピーター層に選択されるための新・熱海ブランドの構築と箱根や富士・伊豆エリアとの連携により立地を活かし熱海がこのエリアの観光ハブ拠点として、周辺観光地の資源・コンテンツも熱海観光の魅力としつつ、市内各地の地域資源の再発見と魅力アップ、回遊性を高める各種ソフト・ハード施策に取り組むことで「滞在空間」としての熱海の魅力を高めていくことを計画推進の柱としていきたいと考えています。

このような視点から、熱海の強みを活かしつつ機会を最大限に活用する、また弱みを克服・補強して機会をつかむ、強みによって脅威による悪影響を回避する、また弱みから脅威による最悪のシナリオを避けることを整理することで、新しい観光基本計画の項目・事業が出てくるものと考えております。資料を 1 枚戻っていただき資料 3 をご覧ください。SWOT 分析によって洗い出した項目によりクロス分析を行いました。

強みを活かして機会を捉えるという点では、地域資源としての温泉の見直しと温泉文化の確立、温泉の科学的活用、伊豆箱根の玄関口として周辺観光・クルーズ誘致の拠点整備、訪日外国人に向け空港や首都圏のタッチポイントでの PR 強化、歴史・文化を活かした活性化・回遊ルートづくり、グリーンツーリズム・ブルーツーリズムの推進といった項目が考えられます。

また、弱みを補強して機会を捉えるという点では、温泉情緒あふれる街並みの整備、坂道を活用した景観形成、周辺観光を資源と捉えた二次交通網の整備、鉄道利用から街の回遊への利便性の向上、観光ガイドの育成・充実による着地型観光メニューの開発、市民によるイベントサポーターシステムの構築、ICT を活用した顧客満足度や観光行動分析の強化、ターゲットを明確にした効果的なプロモーションの実施、海外に向けた熱海ブランドイメージの確立、外国人観光客の旅行ニーズの把握と効果的なプロモーション、産品・物産のメニュー開発、販促支援の強化などが検討できると思います。

強みにより脅威を回避するという点では、高等教育機関との連携による地域人材の育成、創業支援等の強化による若年層の受入、宿泊産業等生産性向上に向けた体制整備・支援強化、市内各地区の魅力あるイベント等により他観光地との差別化、花のコンテンツのさらなる充実や、官民連携での観光推進体制の整備、安定した観光財源の確保などの施策に取り組む必要性が見えてまいります。

さらに弱みから脅威による最悪のシナリオを回避するため、夜も楽しめる街の活性化、コンベンションシティ構想の再構築、公共交通網の整備・エリア内交通システムの構築、電線地中化による景観形成、無電柱化による歩行空間の確保、帰宅困難者対策等災害時マニュアルの作成及び周知など、5 年間の計画期間では到底解決できない課題への対応も必要であります。

このことから、新観光基本計画に盛り込む内容は、目指すべき姿を実現するため「オール熱海」で取り組む施策を中心とし、10 年を超える中長期的に取り組むべきハード・ソフト施策も含むものといいたいと考えております。

説明は以上でございます。よろしくお願いいたします。

齊藤座長： ただいま説明が終わりました。基礎資料に沿ってデータの説明もございましたが、議論はこの 4 ページの新観光基本計画の理念や目指すべき方向性につきまして中心にご意見をいただければと思います。いかがでしょうか。

武田道仁 委員(株)JTБ 法人事業本部 事業推進部 地域交流事業推進担当部長： 「変化し続ける温泉観光地 熱海」ということに関しましては、私も色々な所に行きまして、変化できない温泉観光地が多い、昔のいいイメージから脱却できない観光地・温泉地が多い中で、実は熱海の強みは、変化し続けること、変化できることができる観光地であったということが熱海の最大の強みであったと感じています。私もこれは良い理念で、もっともっとブラッシュアップしていただければと思いました。ターゲットも若年層を据えたところに意味があると思います。若

年層こそ自分の志向にあったものしか動かないというような価値観をもっており、それに関しては時間の過ごし方であったり、デザイン性であったり、ブランド戦略であったり、きっちりやらなければ、これらの人々は動かないということで、非常に高度なマーケティングが必要であります。熱海であればそれができるのではないかと感じます。是非チャレンジしていただきたいと思います。

SWOT 分析の強みとか弱みとかで、私も社のデータを使って次の観光地を考えるという研究をしている中で、ほぼ同じでしたが、二点指摘しなければいけないと思ったところは、働き方改革がどんどん進んで、定時でどんどん帰るような、また会社に来ないで自宅や外での仕事広がっています。また、今で言うとバケーションとワークを一緒にしたような「ワーケーション」ということも始まったということで、熱海の距離感であればこういった取り組みも意識する必要があるかなと思います。

もう一つは、ここに書いてありますがナイトタイムエコノミーがキーワードとして出てくる。多くの地域はナイトタイムエコノミーを掲げているものの、ほとんどがエコノミー、経済につながっていない。イルミネーションを飾ってお客が増えても経済活動につながっていないという地域が多い中で、熱海では、夜お金を使いたくなるような地域になれるのではないかと、そのあたりをしっかり取り組まれると良いと思います。

中島幹雄 委員(熱海市観光協会連合会 会長)：ただいま立見次長の方から提案があった中で、自分としては観光のハブ拠点化というのがいいなと感じました。先日、伊豆半島の会議に出させていただいたのですが、南に行けば行くほど観光も含めて困難な状況になっているということであります。それから旅行形態もモノが溢れている時代でモノが売れない。また外国の観光客の皆様もどちらかというと体験型を求めているので、ターゲットを絞るのであれば、熱海は伊豆半島の玄関口でありますので、熱海がハブ化して、そこから色々なところに遊びに行く、それが長期滞在につながると感じました。

今グーグルでピンポイントにどこでも行けます。車に付いているナビがなくても、簡単にどこでも行けますし、その場所に行って、食事をしたければ、こんなものを食べたいとか、評価点数などを調べて、どこでも行けるというような時代で、割と高齢の方々でもそのようなものを使って旅行される。一つのターゲットとしては、そういう層を狙った観光のグッズを作ってもいいのかなと感じました。

目黒俊男 委員(熱海市ホテル旅館協同組合連合会 理事長)：今日の基本計画の方向性ということで改めて基本理念、目指すべき姿を考える上で、検討資料は非常によくまとまって書かれていると思います。前から言うように熱海の強みについて、我々は一体何だろうと、毎回、観光戦略会議などで出のですが、それが明確に出てない。JTB さんやじゃらんさんには失礼ですが、多くの立地条件の中のそれぞれの都市の強みを経験値の中で出せるだろうと思いますので、ぜひこの熱海の強み、弱みをもっと明確に出していただきたいと思っており、まさしくこれではないかと思っています。

計画理念ですが、たまたま先月、横浜で小泉元総理の講演を聞いたところ、「変化をする」と、自分が総理時代には原発というものはこれ以上素晴らしいものはないと思っていたのが、でも今現在考えれば原発というものはいかがでしょうかとお話する中で、時代というものは常に変化するというので、これに対応していかなければ沈没してしまうというような流れの話であったと感じました。そのときに委員の先生がおっしゃるとおり、変化というものを常に熱海を考えていく上で、基盤に考えていかなければならないものではないかなと思います。

そういう点でこの基本理念は的を射た考えではないかと改めて感じた次第です。熱海の強みについて宿泊業から考えれば、立地条件、これは前回、内田会頭からも話がありましたが、これだけ利便性が高い立地条件の観光地は他に無い、また温泉というものを是非熱海の基本理念の中心とする要素ではないかと思い、それを踏まえてこれから検討していくものとなろうかと思っています。

内田 進 委員(熱海商工会議所 会頭)：これが熱海で商売をされている個々の民間にどういうエッセンスで下ろしていけるのが肝であると思います。武田委員が変化する、変化してきた過去、これからできるという話でありましたが、私は現場にいと、その辺の変化が分からなくて、例えばハードでいうと、齊藤市長になってから、主に作った観光施設は無いです。梅園の整備、糸川、ジャカランダ。港湾関係は全然出来ていない。

今になる前兆というのは私が目黒さんの前の理事長だったときに、四苦八苦ですね、このときは。何をやればお客が来るのか、たくさん批判を受けましたけれど、費用対効果で一番人が来るのは花火なので、これを各旅館で分担してもらい回数を増やす。それで圧倒的な 8 月の回数を、今の回数になっているのですが、各旅館の同意を得まして 2 回程度を 7 回にまでしました。この間、市長に伺ったところ花火の全体の市負担額が 25%ぐらいであります。今となれば全額旅館でやれと言われれば、できないことはないと思います。川口市長さんのとき、熱海がどん底であって、何とか花火への支援をお願いをしたのですが、中央だけではだめだ、補助金出せないと言われました。泉さんもあり網代さんもありますから。全部ということであちらからバスを仕立てる方策を立てまして補助金をいただいたということです。夏に関しては花火を中心にしたお客様が圧倒的で、桜はだいたい 3 週間、梅園も 3 週間、梅園と桜はつながりますので時期的に。あとは何で来ているのかなと。これから変化するということ、旅館の現場にいと、どういふ変化があつたのかよく分からない、またこれからどういふ変化をしていけばいいかということもハッキリわからない。街が変わってくれるのか、店が変わってくれと言っているのか、その辺は明確にしてくれないと我々も戸惑う。民間に変わらなさいという指示なのか、行政で変わっていきますということなのか。明確になれば民間の方に分かりやすい形で下ろしていただきたい。市民全部で向かわなければいけないので、ここで我々 3 人が納得しても全くしょうがないことであります。これから議論を深めていただきたいと思います。

森本 要 委員(熱海市副市長)：若干手前味噌の感じになりますけど、私も熱海にお世話になって 3 年になりました。最初に武田委員言われたように分からない土地に来たものですから、歴史なりを勉強させていただくと、恐ろしいほど各年代によって、特に近代以降変わっている街ではないかと思ひます。行政も変わっていますし、民間も変わっています。むしろ民間主導に変化してきた街だと思ひております。変化し続ける街というキーワードはあり得るのかなと思ひたところであります。

ただ、変化するにしてもぐちゃぐちゃに変化していけばいいのではなくて、なんでもかんでもではなくて、熱海に存在している資源とか価値にしっかりと拠って立って、時代のニーズに合つて変わって行くことが必要です。熱海と乖離した資源と結びついても熱海が発展する契機にはならないと思ひます。さきほど内田委員おっしゃつたとおり、港湾、海岸部の開発というのは、熱海が温泉地でありながら海に面していることを上手く変えていったその結果が、今の 8 月の 35~36 万人の宿泊客数になった。それまでどん底であつた 8 月の需要が、今年年間で一番の需要に変わって来た要因であり、海ということを手く変化をさせたことの象徴なのだと思ひております。変化は必要ですが、熱海の持っているモノ・価値にしっかりと立脚していくことが改めて大事だと思ひたところです。

あとは、冒頭武田委員からご指摘があつた「ワーケーション」、立地を考えますとワーケーションの動きは一つ注目すべき動きかなと改めて認識させられたところありますし、具体的な施策を組むときに取り入れていく手法ではないかなと思ひます。

西島光章 委員(熱海市観光建設部長)：2 ページの SWOT 分析の「弱み」の中でインバウンド対応の話をしたと思ひます。国内外のプロモーション力が弱い、インバウンド対応として外国人向け観光情報、ガイドなどが十分でないという項目を見て、最近私が経験した話をさせていただこうと思ひます。この夏、ある市会議員さんを通じて、熱海に移住されて 5 年ぐらいの方がいる。その方が海外の経験がいろいろあつて私に提言をしたい、お会

いたいということでお話を聞きました。その中身が港湾、海岸線を使った海外の事例の話をいろいろしていただき資料をいただきました。その方が、数日、数週間後でしょうか、突然また来まして、「西島さん資料を見て」と訪ねていただきました。そのときは公務で直接会えなかったのですが、封筒に分厚い雑誌が 4・5 冊入っていました。それは東京のいろいろなところに置いてある外国人向けのガイドの雑誌でした。全てが英語で書かれておりましたが、一通りページを見ました。その中で書かれている観光地はやはり大都会、東京都内、渋谷・新宿・品川などの主要都市、それから東海道のいきまして、この伊豆エリアは飛んでしまっていて、あとは関西・中京圏の大きな街の色々な記事、食に関するもの、観光に関するものが書かれていました。残念ながら伊豆の書かれたページは 1 ページも無かった、それを見て非常に残念な思いをしました。

今日、資料を見てそういうことなのだな、熱海がこの雑誌に載せていただくにはどうしたらいいのかと、説明を聞きながら考えていました。その中で、熱海の新ブランドをどのようなものを掲げていったら良いのだろうか、さきほどより話がありましたが、熱海には温泉はもちろん、海岸線、渚親水公園などの景観を売るのも非常に有効ではないかと思いました。熱海の港については、昨年、国の補助金をいただきまして賑わい景観計画というものを策定しました。これを進めることによって新たな熱海のブランドを構築ができるのではないか、その整備の推進が必要でないかと思ったところであります。

齊藤座長：一通り、お聞きしましたが、ほかにいかがでしょうか。皆様のご意見、色々なご意見をいただいておりますが、概ねこの方向でいいのではないかなと思います。具体的な中身はこれからであります。新観光基本計画の方向性につきましては、ここに掲げた基本理念、目指すべき姿、そして計画の 2 本の柱ということで、一応、こういう方針を共有していただいたということで、次回これに基づいた計画の骨子をお示しできればと思います。そういう方向でよろしいでしょうか。

< 同意する旨の発言あり >

齊藤座長：では、このような形で進めさせていただきます。

(3) 部会の設置について

齊藤座長：それでは、本日の 2 つ目の議題であります部会の設置について、事務局より説明させます。

事務局(立見次長)：資料 3「熱海市観光戦略会議 部会 設置について」説明いたします。熱海市観光戦略会議設置要綱第 7 条第 1 項で、観光戦略会議は、部会を置くことができる。同条第 5 項で、部会は、観光戦略会議の求めに応じ、必要な事項について調査及び検討を行い、その結果を報告させる旨の規定がございます。

今回、設置を提案する部会は、2 つありまして、一つが熱海型 DMO 構築に関する検討部会、もう一つが観光財源に関する検討部会であります。熱海型 DMO 構築に関する検討部会は、国内外からの観光客の流れを戦略的に創出し、地域の「稼ぐ力」を引き出すため、明確なコンセプトを持った観光地域づくりが求められる中、観光地熱海が将来にわたり継続して発展していくための舵取り役、観光地経営の担い手としての熱海型 DMO 構築に向けた現状分析・課題の整理、既存組織や行政等との間のガバナンスなどについて検討いたします。

観光財源に関する検討部会は、熱海観光の集客力を高く保つため、地域資源を生かし、戦略的なプロモーション、観光振興に資するインフラ整備への投資を安定的かつ継続的に行うことが必要であり、市税収入の減少、医療・介護などの社会保障関係系経費や老朽化した公共施設、インフラの改修等にかかる経費が増加傾向となる中、中長期的に観光振興に資する財源を着実に確保するための方策について検討しようとするもので

す。

部会を構成するメンバーは、有識者に加え、観光協会・旅館組合・商工会議所などの産業関係団体及び市職員により構成しようと考えております。説明は以上でございます。

齊藤座長： それでは 2 つの部会の設置について、皆様からご意見をいただきたいと思います。

目黒委員： 熱海型 DMO 構築の考え方ですが、DMO は地域の稼ぐ力を引き出し、観光地域づくりを実現するための組織と理解しています。それについては既存の観光協会との位置づけを明確にするのか、部会の中で検討いただければと思います。

観光財源に関する検討部会については、この中で付け加えていただけるのならば入湯税、今熱海の入湯税では約 50%が観光目的に充てられておりますが、入湯税を含めて財源について検討していただければと思います。

事務局(立見次長)： 一点目の熱海型 DMO の構築については市議会で質問もありましたが、過去に観光協会の一体化の取り組みにチャレンジして頓挫した経過がありますが、議会に説明させていたのは、これからの議論でもあります。各地域の観光協会、旅館組合の取り組みを基盤において、新しい組織として DMO 組織を作りたいと考えております。基本的に各地域の取り組みは温存しつつ、それをガバナンスする行政の役割をもう少し機能的にするために新しい組織を作ることによって、民間の方々のご意見が反映しやすくなる。あるいは課題についての対応力が素早くなるというところを目指して DMO 組織を作りたいと考えています。

もう一点の観光財源の考え方については、市長の選挙公約であった宿泊税も一つの考え方であると思いますが、それだけでなく、将来にむけて熱海観光が継続して発展していくために必要な観光財源をいかに確保していくかという視点で考えていきたいと思います。その方策が、新税なのか、目黒委員言われたような既存の税目を整理することも考えられると思います。いずれにしても、目的としては観光財源を安定して確保するために必要な内容を検討していきましょうということです。全く白紙の状態でもいいかと思いますが、関係する方々の様々な視点からのご意見をいただきながら、共通認識としては将来に向けても熱海は観光を中心としたまちづくりを進める上で、必要な財源をいかに確保していくかというところをぶれずに検討できればと思っております。

目黒委員： DMO の考え方で組織の積み重ねはいかがかなという意見もある。

事務局(立見次長)： そのあたりはごもっともだと思います。行政があつて観光協会がある間に DMO 組織を置くとすると三段重ねみたいなイメージになりますが、我々の考え方は、これからの議論になりますが、行政の部分を無くしてしまうという考え方であります。形としては今の観光課と観光協会との関係が DMO 組織と観光協会との関係になって、より行政のサイクル以上に機動的に動ける組織に改編していくことによって、ニーズに即応できる組織にしていきたいと考えています。

中島委員： 今ある観光経済課が下りてきて一体化していくというイメージでいいでしょうか。

事務局(立見次長)： 観光経済課の腹案としては、そういうイメージ、市の職員が外に出るイメージであります。ただ整理しなければいけないことは、税金を使ってやるわけですので、議会との関係、市との関係を十分整理していかねばならない。組織には行政が入って、その他、例えば、観光ブランドプロモーションを一緒にやっていた JTB さんであるとか、DC を一緒にやっていた JTB さんとか、そういう方々にも DMO 組

織の中には参画していただく。あるいは市内の観光協会の皆様も、単体の協会だけでなく、DMO にも派遣していただくような組織として、オール熱海の体制で観光を進められるような、国でいうと独立行政法人・エージェンシー的な形にしたいかなと思います。ちょっとしゃべりすぎかも知れませんが。

齊藤座長：そこをここで議論していただきたいと思います。ちょっと誤解があるといけませんが。

森本委員：ただいま事務局よりちょっと踏み込んだ発言がありましたが、いずれにせよ、何のために、何をするものなのか、そのためにはどういう形を作れば一番機能するのかということも含めて、今現在、各地の現場を担っていただいている観光協会の皆様方としっかりと議論していくことが大事だと思います。たぶん、今の観光協会の皆様でやりきれないところ、これから大事になってくるマーケティングでいえば、その前提となるデータの収集や分析、それに基づく戦略というところはまだまだ欠けているところ、そこは単体ではなかなか出来ないところでありますので、何をするのかを皆様で明確にしていきながら、目的をしっかりとおいて、どういう形態を熱海において作り出すのがよいのか、一つの案として事務局の話にありましたが、観光協会の方々としっかりと議論していくというのがその場ですので、どういう方策がいいのかしっかりと検討していきたいと思います。

中島委員：基本的には大賛成で、各地区本当に困っているところもありますし、各地で DMO の形でやっても結果が出ていないのが実情ですから、そのために熱海型ということでやろうとしていると思います。これが本当に上手くいったいい形になって生産性が生まれてくれば、必ずよそそれに倣っていくと思いますので、ぜひ前向きによりお願いしたいと思います。

内田委員：聞いていて観光協会にそれぞれ問題があるからこういう案が出てくるとしますので、どういう問題があるのか聞きたいですね。例えばデータ収集なんかも、そんな組織を作らなくても市単独でできると思いますし、これだってほかの色々なデータも作ってありますし、どのあたりに観光協会の問題があるのか教えて頂きたい。

事務局(立見次長)：私の認識としては観光協会に問題があるのではなく、市の観光を進めさせる仕組みに、問題というより、限界があると認識しています。これは必要なことでありますが、一つ一つの施策について議会の承認をいただいて、予算を付けていただき年度で執行しています。このあたりの権限を DMO という組織に委譲していただいて、DMO がもう少し融通をきかせた予算の使い方であるとか、年度の考え方であるとかができるような仕組みにしていきたいというのが、もともとの熱海型 DMO の出発点であると思います。本当であれば民間の方々やれば、もっとすぐに対応できて、これが今必要だからここにお金をつけようとか、こういうお客様がいるからここにプロモーションをかけようとか、今の行政の仕組みではなかなか対応しきれない、年度当初は予算の執行が上手くいかない、そのあたりの課題を整理することでより熱海市の観光が 1 年を通じて機能させるようにしていきたいというのが問題意識であります。

一つ観光協会の問題点を言わせていただくと、財源不足の問題もあり、また人的に足りていないところもあります。それをカバーするためにも DMO 組織で、全体でやるべきことは DMO が引き受けますよ、ただ各地区の魅力を高めるところは各協会にお願いしますというような役割分担ができないかなと思っています。もしかすると議論の経過の中では、自分は外に出てという話をしましたが、今のままでいいよ、観光課があってその下で観光協会が協力してやっていればいいのかとの議論もあり得ると思っておりますが、私自身の問題意識としては、行政が変わって行く必要があるだろうと、そのために DMO の枠組みに移行していくべきだと考えています。

内田委員：そこに行く人は市の方が行くのですか、新たに雇うのですか。予算はどのくらいで、何人の組織でこれを作るのか。これを書く以上は腹案があると思うので、教えて頂きたい。

事務局(立見次長)：細かくはまだ検討されてはいませんが、基本的に観光経済課を外に出すと考えますと、いま観光振興を担っている職員数、それから観光振興に使っている予算がその組織にいくと考えています。DMO 組織は市の職員だけでやるという考えではなく、民間の力も貸していただきたいと考えておりますので、例えば旅行会社からの出向をお願いするとか、あるいはマーケティングに長けた方を外から雇用するとかという形になるのかと思います。

内田委員：今の中島会長より力が出ますかね。人が変わらなければ変わらないと思いますが。

事務局(立見次長)：トップになる人間は、今で言えば中島会長が熱海市の観光協会連合会のトップを努めていただいておりますので、その DMO 組織のトップに中島会長にご就任いただくということもあり得ると思っております。行政がトップに立つという風には考えておらず、民間の方をお願いできればと考えています。そこで手となって働くのは市から出向した職員が民間の方々と一緒に取り組むイメージを持っています。

内田委員：もう少し深まったら教えて頂きたい。

森本委員：いずれにしても、組織体としてどうするのか検討する必要があります。よく分からない屋上屋を重ねてコストが非常にかかる組織を作っても意味がありませんので、そのあたりの組織体をどのようにしていくのか、どういうガバナンスを効かせていくのか、これからしっかりと検討していくことに尽きると思います。先ほど行政の弱点ということがありましたが、もう一つは専門性の確保・継続という点は行政が非常に弱いと考えています。観光経済課の職員も役人の宿命で人事異動があります。そういうことで観光を中心にやっている街であるにも関わらず、その推進組織である行政に専門性が蓄積されない、高まっていけないというところが大きな課題であり、そのあたりに外から専門人材をしっかりと確保していくことも必要ではないかと思っております。

今、商工会議所にも多大なご支援をいただいております A-biz 事業もまさにそれであり、もともと市の職員が事業者の相談を受けて行っておりましたが、昨年 11 月から全国公募で専門人材を確保し、一気に相談件数、ビジネスマッチングの件数、プレスリリースの件数が増えましたし、専門人材を入れることで組織体の運営、そして中身が高まっていくことがあろうかと思えます。

いずれにしても、今出た意見も含めて、どういうあり方がいいのかしっかりと検討していく。そして結論を得て、具体的な熱海型のものを構築していく、またそれが必要なものも含めて、今行政としては DMO 組織は必要なものであるという仮説のもとで進めておりますが、ご意見を色々伺いながらその構築に向けて進めていきたいと思っております。

内田委員：観光税のことも書いてありますが、DMO は観光税が創生できなくてもやるのですか。予算もかかることですので、観光税で膨らんだ時点でやるのか、腹は固まっているのでしょうか。これをやるには予算がかかりますよね、ただただ出費が多くなって、組織としてはしっかりするかも知れませんが、お金もかかることですので、そのあたりはいかがですか。

事務局(立見次長)：税の問題につきましても、改めてゼロベースで観光財源をいかに確保するかという観点で

積み上げていこうと考えております。徴税コストや徴収方法や、あるいは既存の税を上乗せするという考え方もあるかもしれませんが、そのあたりを部会の中で整理をし、観光戦略会議の方に報告したいと思います。

目黒委員：私は基本的には DMO は観光財源とは一致はしない。基本的に DMO 組織は稼ぐ力が働かなければ意味がないと思います。今の市の担当は予算ありきで、その予算を使うこと自身が使命だと。その使い方までは解らないので、民間の力を借りて稼ぐ力を生み出そうというのが DMO ではないかと理解しています。その結果、もっともっと大きいことをするというのであれば観光財源のなかでできるよと、それをもっとそちらのほうにもつていこうよというのが発展的な形だと思います。私は現実の形での DMO の構築を進めよう理解している。組織としては民間ベースがいいのか、そこに対するガバナンスをしっかりとるために官の力が必要なのかというところを部会で検討すればいいと思います。そのためには観光に関する幅広い人たちの意見を聞いていただければと思います。

森本委員：さきほどの内田委員のご質問に対する私の認識であります。この DMO の出来上がりとなつた財源とは、目黒委員がおっしゃったとおり完全にリンクしているものではないと考えています。観光をさらに推進していく上で DMO という組織は必要であろうと考えておまして、もちろん観光財源が新たにできれば、より大きな仕事ができるというような関係性があると思いますが、基本的にはこちらがなかったとしても、捻出できる範囲の一定の予算を活用しながら、その財源規模にあった事業でスタートすることは十分あり得るものと考えています。

齊藤座長：それでは具体的な内容はこれから専門部会でご議論いただきたいと思います。この 2 つの部会を設置することでよろしいでしょうか、

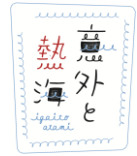
< 了解の声あり >

齊藤座長：それでは、部会の設置について準備を進めさせていただきたいと思います。本日の協議事項は以上でございます。最後にその他について事務局からありますか。

司会(富岡課長)：本日予定しておりました議事は終了いたしました。せっかくの機会でありますので、次第に無いもので皆様から情報提供やご意見がございましたら伺いたいと思いますが、いかがでしょうか。

内田委員：私のところに入出商が何人かいるのですが、熱海だけでなく観光の潮目が変わってきていると言っています。箱根でさえ土日混んでいないということです。彼は住まいが伊東で、店が網代、商圈が熱海ですが、とにかく道が混まないと言っています。一つは JR に流れているということもあると思いますが、ちょっと聞いたところでは入湯税ベースでも入込みが多少良くないと、右肩上がりの熱海でも凸凹の状況が始まったかなと思っております。店でも、SNS に出たとか特定個店が繁盛して、あとはかなり空いています、特定の店に集中してしまう。これからネット社会になるとこういう現象がずっと続くと思います。本物を持っていないと出ても長続きはしないと思いますが、本当に気をつけてやらないと悪い評判が急拡大しますので。少し観光の潮目が変わったと思います。

あと、インバウンドの関係ですが、2、3日前に、サグラダファミリアが入場制限するというニュースがありました。近隣住民は人が多くで日常生活を送れないということです。渋谷の例もありますが、あれは短時間ではありますが、あれが外国人であれば日本人の方が恐怖を感じますよね。京都もそういう傾向にありまして、観光客が多く



て通勤の方が自分のバスに乗れないということです。熱海はまだ少ないと思いますが、ほどほどのところで折り合わない、連日そういう状況になると厳しいと思います。実は私の従業員の旅行で大阪に行って帰ってきての第一声が中国人ばかりで、右に行っても左に行っても中国語だということでした。日本人として、住民の立場からするといろいろと問題が出てくると思います。余り増えてしまうと、弊害もあるということのことを心して対応していかなければならないと思います。

西島委員： インバウンドの話をさせていただきましたが、熱海にそぐう割合でいいと思います。何がなんでも呼び込むのではなくて。

目黒委員： 環境整備だけはきちっとやっていく必要があります。我々が海外行ってもそうですが、Wi-Fi にしてもフリーWi-Fi とかがあり、言葉が通じなくてもある程度対応できます。環境整備だけはしっかりしていただきたい。

内田委員： 1 割を超えてくると日本人のお客さんからクレームが出るということです。

目黒委員： 旅館だけの話をすると、うちの会社としてはその線で止めています。日本人の方々に心地よい環境を整えています。そうすればおのずから外国の方もそれについて来ると思います。熱海はそれでいいのかなと思います。

内田委員： 花火の有料席を売っていますが、神奈川、東京、静岡、千葉、埼玉で 9 割以上を売っている。本当に首都圏のそばにあって、なおかつ新幹線が止まる条件にある。熱海に関していえば、日本人のお客様でもそこそこいけると思います。しばらくは大丈夫だと思います。

西島委員： それが逆に熱海の強みですね。

森本委員： 今回の目指すべき姿がまさにそこであり、その中で不動の地位をしっかりと獲得するのが主眼と考えています。

内田委員： 駅から歩いて温泉地の中心街まで 10 分くらいで行くことができるところは全国見ても無いですよ。

武田委員： 適切な交流人口だとか、目指すべき経済活動とか、どれだけの投資を獲得していくのかなど、まさに DMO で語られていくのかなと思います。

司会(富岡課長)： それでは本日の観光戦略会議を終了させていただきます。次回は来年の 1 月 18 日を予定しておりますが、改めて調整をさせていただき、ご連絡をさせていただきたいと思います。本日は長時間にわたりありがとうございました。

(16:05 閉会)