

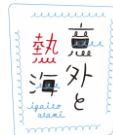
熱海市観光戦略会議

熱海型 DMO 構築に関する検討部会

観光財源に関する検討部会

報告書

令和3年1月28日



<目次>

1. 熱海市観光基本計画の策定	- 2 -
2. 観光基本計画の改定	- 4 -
3. 観光を取り巻く状況	- 5 -
4. 新・観光基本計画の骨格	- 8 -
5. 熱海型 DMO の骨格	- 11 -
(1) 熱海型 DMO 検討の背景	- 12 -
(2) 必要性	- 13 -
(3) 目的・役割	- 17 -
(4) 組織形態	- 20 -
(5) 公益性の担保	- 23 -
(6) 意思決定スキーム	- 26 -
(7) 所掌事務・役割分担	- 28 -
(8) 行政需要	- 29 -
(9) 必要な財源	- 30 -
(10) 法人設立の流れ	- 34 -
6. 観光目的財源の導入	- 35 -
7. With コロナでの観光施策の視点	- 37 -
8. 今後の全体スケジュール	- 38 -
9. 観光戦略会議への報告	- 39 -

1. 熱海市観光基本計画の策定

熱海市では、平成 19 年 12 月、本市では観光全般に対する初めての計画として「熱海市観光基本計画」を策定しました。計画策定のかかる趣旨・必要性は以下の通り整理しました。

< 熱海市観光基本計画策定の趣旨 >

(前略) 熱海の宿泊客数は昭和 40 年代半ばをピークとして減少傾向にあり、現在はピーク時の約 55%※にまで減少している。この原因としては、旅行者の旅行形態が団体宴会型から小グループ体験型に変化したこと、交通インフラの整備やふるさと創生により各地で温泉資源が発掘されたことによる温泉観光地やリゾート観光地の拡散、海外旅行の増加など、さまざまな要因が考えられる。また、観光地としての熱海は昭和 40 年代～50 年代の高度経済成長期に成熟したため、その後の旅行者の求めるニーズの変化に迅速かつ的確に対応し切れなかった側面も考えられる。

このことは、これまで観光交流という視点で総合的・体系的な政策を打ち出してこなかったことに起因するものであり、熱海の観光・まちづくりをもう一度輝かせるためには、観光地熱海の目指すべき姿を明確に示し、そこに向かってそれぞれの立場からアプローチするため行政はもとより市民・企業そして熱海を取り巻く多くの方々との協力・連携を進めていくことが不可欠である。

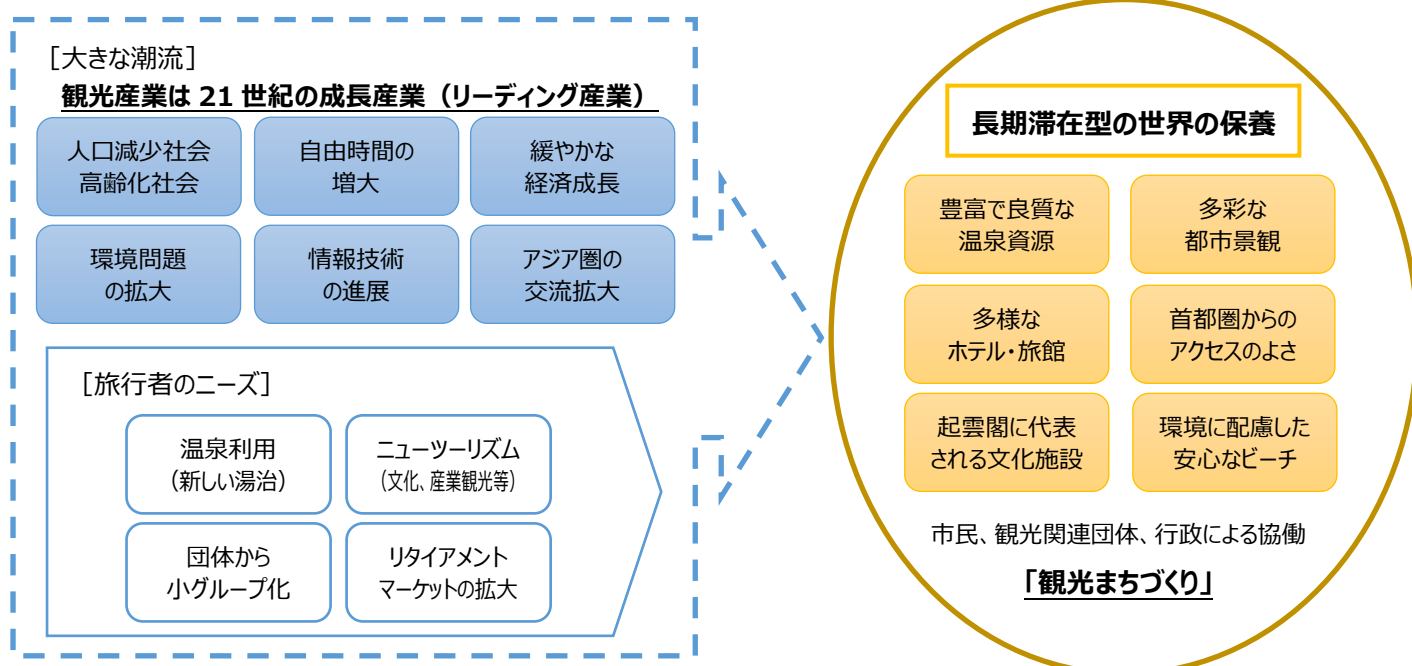
今回の観光基本計画の策定は、熱海の持つ可能性や地域資源、特性を最大限に活かすとともに、熱海のまちづくりや魅力づくりを来訪者の視点からもう一度捉え直し、観光業に従事する方だけでなく、市民や住民そして行政からなる街全体の総合力を発揮して、観光交流を推進し集客力を高めていくことを希求していく。

熱海にかかわるすべての方が一体となって魅力的な都市にしていく共通目的・指針として、この「観光基本計画」を策定する。

※ 昭和 44 年度の宿泊客数 530 万人、平成 19 年度の宿泊客数 290 万人

さらに、平成 19 年度当時の社会情勢、観光を取り巻く潮流を踏まえ、熱海の可能性を次のとおり整理した上で、熱海を目指すべき将来像を「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」- と定めました。

- ◇中高年を中心とした自由時間の増大やニューツーリズムの浸透を背景に、「1泊2日の観光地」から「長期滞在型の観光地」への移行。
- ◇日本人の人口減少と外国人旅行者の増大、空港などの交通インフラの整備を背景に、「世界に開かれた観光地」の整備。
- ◇現代の旅行者ニーズとなる心と体の癒しを提供できる「やすらぎのある保養地」づくりを推進。



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」 －

熱海観光の原点である「温泉」にもう一度光をあてながら、時代と社会のニーズの変化に合わせ、長期滞在が楽しみ、何度来ても新しい発見と癒しを体験できる。市民そして観光客にとって満足度の高い心と体を回復させる「現代の湯治場」という世界に開かれた保養地づくりを目指す。

平成 20 年度を初年度とし、平成 29 年度までの 10 年間で計画期間とした「熱海市観光基本計画」では、基本目標となる指標を「宿泊客数」、「連泊率」、「市内経済効果」とし、目指すべき姿を実現するために「温泉中心主義」、「もう一度行きたくなる街」、「歩いて楽しい温泉保養地」、「全員参加のまちおこし」を 4 つの柱とした事業計画としました。

■ 4 つの柱

I 温泉中心主義 －湯治場「熱海」の復権－

熱海は大正期の熱海線乗り入れを契機に、それまでの湯治場から大衆温泉観光地へ大きく変貌を遂げたが、同時にこの頃から熱海の主演であるべき「温泉」が脇役に回ってしまった。熱海の湯治場としての歴史をさかのぼり、温泉情緒あふれる景観や温泉文化を再生させるとともに、時代のニーズに合わせた魅力を付加し、現代の湯治場を提案していく。

II もう一度行きたくなる街 －満足度アップの仕組みづくり－

国内外からの観光客が欲しいときにいつでも熱海の情報が見られる環境、行きたいときに容易にアクセスできる環境、そして滞在して自分にあった楽しみ方を満喫できる環境づくりを進め、観光客が連泊して熱海に滞在し、また一度来た観光客が「また来たい」と思っていたくための、満足度アップを目指した取り組みを進める。

III 歩いて楽しい温泉保養地 －経済効果の各業界への拡大－

市内の観光施設、保養施設、商店街、飲食店などをつなぎ、回遊ルートを整備する。このことにより観光客のもたらす経済効果をホテル・旅館業以外の業界へも拡大させていく。また、同時に市民にとっても恩恵のある施設整備を進める。

IV 全員参加のまちおこし －総合的な観光事業の実施－

市役所、観光協会、旅館組合など、現在観光施策を実施している機関の協力・連携を強化し、熱海の発信するメッセージの統一と予算の効率的・効果的な活用を目指す。また、まち全体で観光客を迎え入れる文化をつくるため、市民に対する啓発活動に力を入れていく。

■ 基本目標

【 宿泊客数 】

◇宿泊客数を 2017 年までに、330 万人〈うち外国人観光客 10 万人〉（40 万人・14%増〈7.5 万人・4 倍増〉）にする。〔平成 18 年度 293 万人〈うち外国人観光客 2.5 万人〉〕

【 連泊率 】

◇宿泊観光客の連泊率（2 泊以上）を 2017 年までに、7%にする。〔平成 18 年度 5%〕

【 市内経済効果 】

◇観光客の消費により熱海市経済に波及する経済効果を 2017 年までに、1,000 億円（120 億円・14%増）にする。〔平成 17 年度 881 億円〕

2. 観光基本計画の改定

熱海市観光基本計画の目標年次は、平成 29 年度であり、本来同年度中に次期観光基本計画の策定作業を進め、平成 30 年度より新観光基本計画による観光施策を展開すべきところでありましたが、諸般の事情により、策定作業に着手できず、平成 30 年 7 月に熱海市観光戦略会議委員を新たに委嘱し、観光基本計画の改定作業を進めることといたしました。

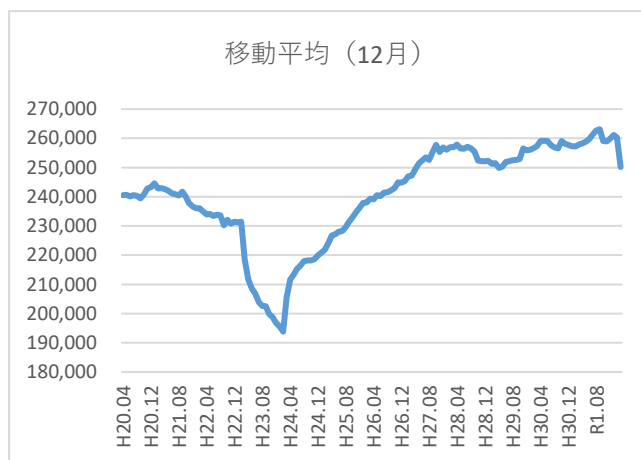
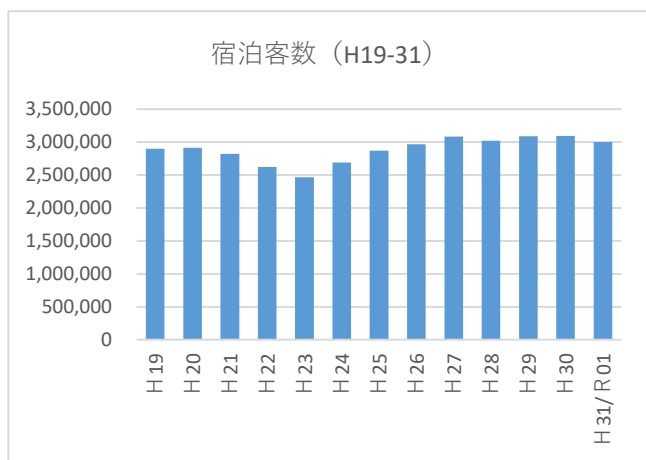
◎熱海市観光戦略会議設置要綱（平成 19 年告示第 15 号）〈一部抜粋〉

第 1 条 観光振興に関する施策の展開によるまちづくりその他の熱海市の特性を活かした観光戦略の基本的な在り方について、審議、調査及び検討を行うことを目的として、熱海市観光戦略会議を設置する。

第 2 条 観光戦略会議は、次に掲げる事項を所掌する。

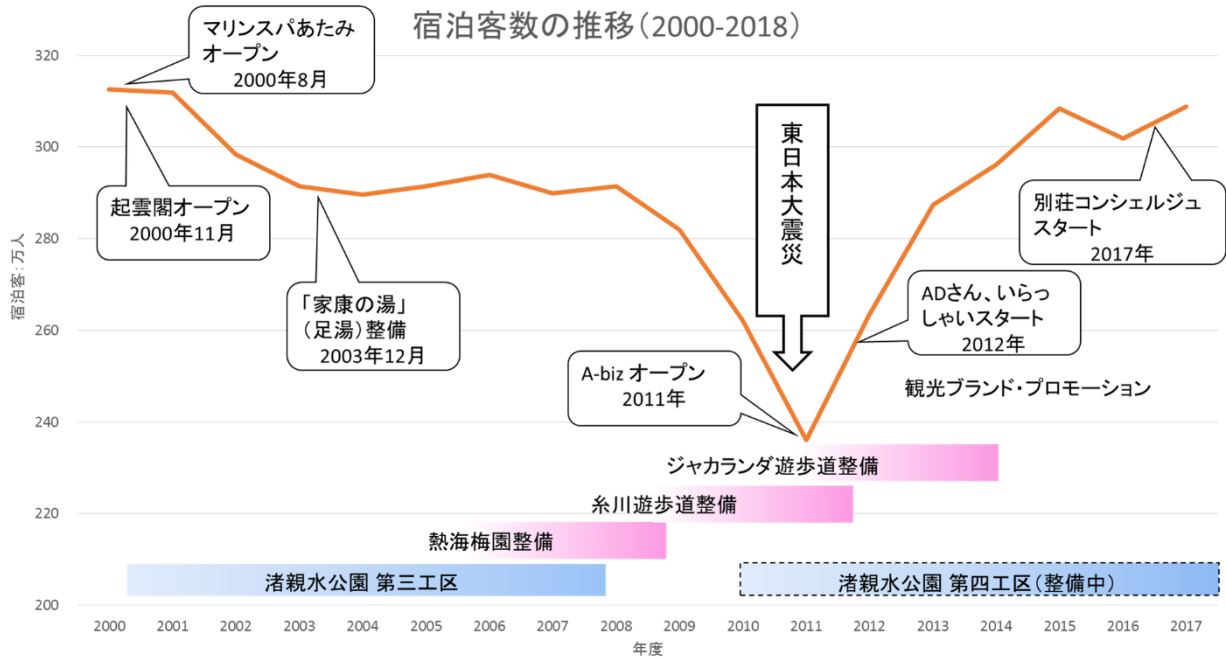
(1) 観光基本構想及び観光基本計画の審議に関すること。（以下各号省略）

熱海市観光基本計画の計画期間直前の平成 19 年度の宿泊客数は、289.9 万人、計画期間の平成 29 年度は 308.8 万人となりました。計画期間前半は、それ以前からの減少傾向が続き、平成 23 年 3 月の東日本大震災の影響を受けた平成 23 年度には 246.7 万人まで減少しました。その後、回復基調に転じ、平成 27 年度に 308.4 万人まで回復し、その後 5 年連続 300 万人台を維持しています。（平成 31/令和元年度は、2 月・3 月に新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けたが 300.3 万人を確保）



東日本大震災後は、それまでのハード整備（海岸環境、熱海梅園、糸川遊歩道、お宮緑地等の整備）に加え、観光ブランド・プロモーション「意外と熱海」、メディアプロモーション「AD さん、いらっしゃい！」事業の展開、宿泊施設、観光施設など民間事業者の積極的な整備とが相まって、宿泊客数を回復することができましたが、熱海市観光基本計画の目標とした宿泊客数 330 万人には届かない結果となりました。

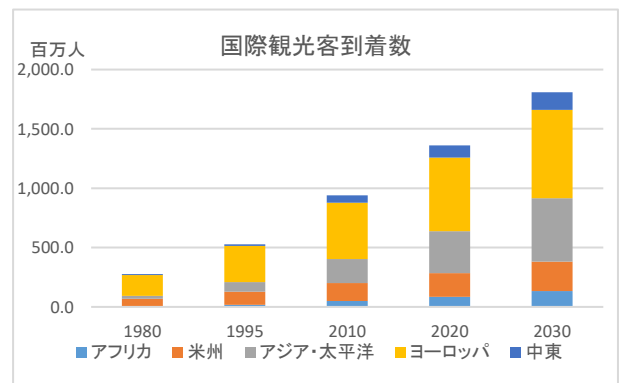
観光基本計画の改定にあたっては、これまでの施策を検証するとともに、新たな目標・指標の設定、さらには、観光地経営の仕組みづくりについての検討から開始しました。



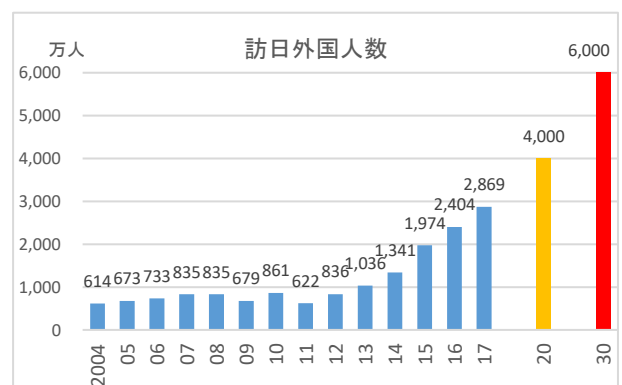
3. 観光を取り巻く状況

観光基本計画の改定作業では、初めに平成30年当時の観光を取り巻く大きな流れを把握し、さらに熱海市のもつ地域資源を確認しSWOT分析を試みました。

- 観光産業は21世紀の成長産業・リーディング産業といわれている。世界観光機構（UNWTO）によると約9.4億人であった2010（平成22）年の外国人旅行者数は、2030（令和12）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。
- 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が、2013（平成25）年に1,000万人台を、2015（平成27）年に2,000万人台を達成し、2020（令和2）年に4,000万人、2030（令和12）年に6,000万人の目標に向けて堅調に推移している。
- ビザ緩和や外国人旅行者向け消費税免税制度の拡充や、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訪日が増加している。

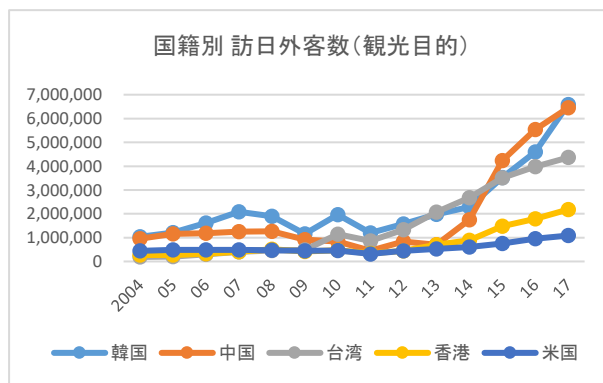


UNWTO(国連世界観光機構)「Tourism Highlights2016」



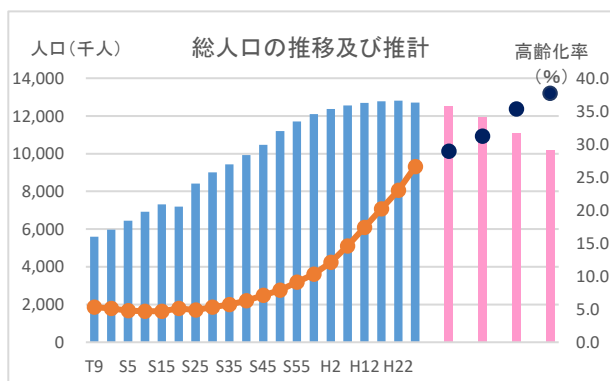
JNTO (日本政府観光局)

■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、さらに少子化と相まって、人口減少・高齢化社会が進行している。また、日本経済は高度経済成長・バブル経済という大きな2つの山を越え、今後量的拡大を望むことが難しく、緩やかな経済成長になっているとともに、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への環境としては必ずしも順風とは言えない状況と考えられる。

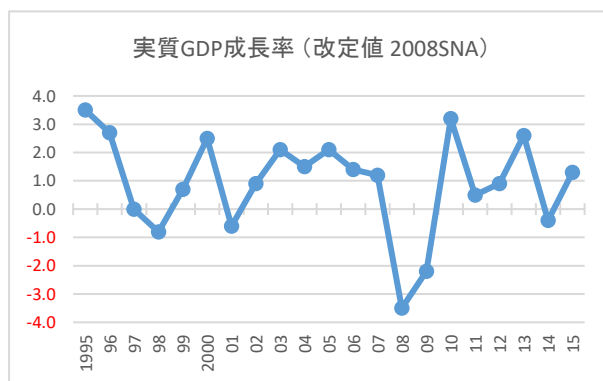


JNTO (日本政府観光局)

■高齢化社会が進行する中で、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といったキーワードとした本物志向の中高年の旅行需要が拡大している。また、その傾向は若年層の旅行者にも共通している。



総務省統計局「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」

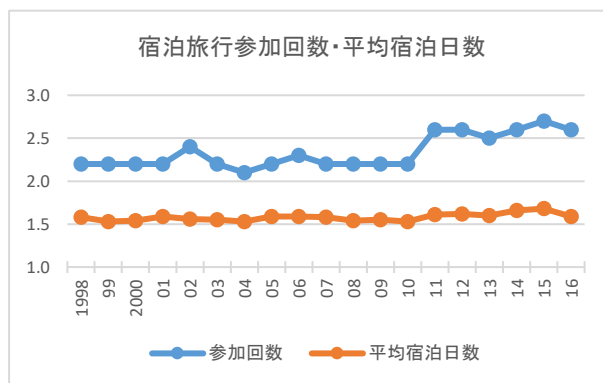


内閣府「実質 GDP の対前年度増減率」

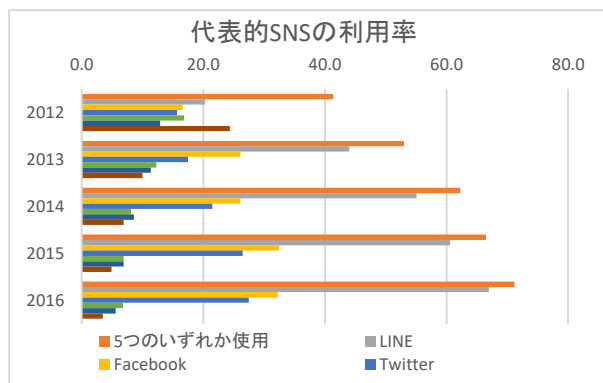
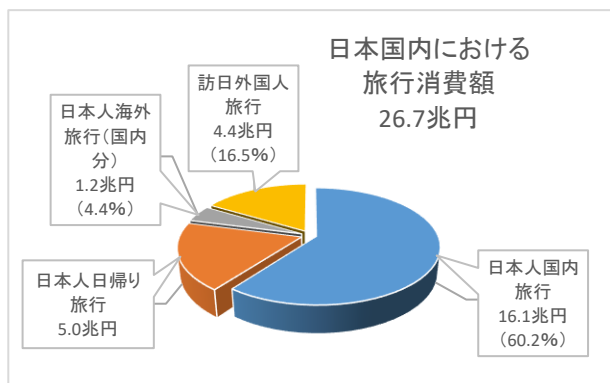
■国内旅行の状況を見ると、旅行者のニーズは、「地域の温泉を楽しむ観光」、「季節の花を楽しむ旅行」、「地域の寺社仏閣を楽しむ観光」が高く、これらは熱海市の地域資源とも合致している。旅行を希望する季節は、春、秋の行楽シーズンが高い。

■旅行者のニーズは、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・ニーズ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の分野が広がつつある。従来、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いる。

■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泊となっている(H29「観光の実態と志向」)。この傾向は長く続いており、国内旅行においては長期滞在する環境はできていない。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るが、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額は横ばい状況が続いている。



日本観光振興協会「観光の実態と志向」



観光庁「旅行・観光消費動向調査」「訪日外国人消費動向調査」 総務省情報通信政策研究所「情報通信メディア利用時間と情報行動に関する調査」

■ 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いる。スマートフォンの普及と軌を一にする様に SNS の利用が増加しており、プロモーションツールとして活用が進んでいる。

■ 熱海には、旅行者の求めるさまざまな資源の原石が十分磨かれないままとなっている。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いたまちづくりを進めていく必要がある。

	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
強み (Strengths)	<input type="checkbox"/> 地域資源としての温泉の見直しと温泉文化の確立 <input type="checkbox"/> 温泉の科学的活用 (健康長寿、癒し効果など) <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 訪日外国人向け空港や首都圏でのタッチポイントでのPR強化 <input type="checkbox"/> 歴史・文化を活かした活性化・回遊ルートづくり <input type="checkbox"/> グリーンツーリズム・ブルーツーリズムの推進	<input type="checkbox"/> 高等教育機関との連携による地域人材の育成 <input type="checkbox"/> 創業支援等の強化による若年層の受入 <input type="checkbox"/> 宿泊産業等生産性向上に向けた体制整備、支援強化 <input type="checkbox"/> 市内各地区での魅力あるイベント等により他観光地との差別化 <input type="checkbox"/> 花のコンテンツのさらなる充実 <input type="checkbox"/> 官民連携での観光推進体制の整備 <input type="checkbox"/> 安定した観光財源の確保
弱み (Weaknesses)	<input type="checkbox"/> 温泉情緒あふれる街並みの整備 <input type="checkbox"/> 坂道を活用した景観形成 <input type="checkbox"/> 周辺地観光を資源と捉えた二次交通網の整備 <input type="checkbox"/> 鉄道利用から街の回遊への利便性向上 <input type="checkbox"/> 観光ガイドの育成・充実等による着地型観光メニューの開発 <input type="checkbox"/> 市民によるイベントサポートシステムの構築 <input type="checkbox"/> ICT を活用した顧客満足度や観光行動分析の強化 <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 海外に向けた熱海のブランドイメージの確立 <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 産品・物産のメニュー開発、販促支援の強化	<input type="checkbox"/> 夜も楽しめる街の活性化 <input type="checkbox"/> コンベンションシティ構想の再構築 <input type="checkbox"/> 公共交通網の整備・エリア内交通システムの構築 <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 帰宅困難者対策等災害時マニュアルの作成及び周知

4. 新・観光基本計画の骨格

観光戦略会議では、現在の観光を取り巻く状況と、熱海市の観光資源を把握した上で、新・観光基本計画の「基本理念」、「目指すべき姿」、「計画の柱」及び「計画の時間軸」について同意が得られました（平成 31 年 1 月）。計画の時間軸（目標年次）は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 5 年間とすることとしました。

【 基本理念 】

変化しつづける 温泉観光地 熱海

－ 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 －

【 目指すべき姿 】

「首都圏」顧客支持率 ナンバー 1 温泉観光地 熱海

【 計画推進の柱 】

- ◆ 将来のリピーター層に想起される 新・熱海ブランドの構築
- ◆ 市内回遊性の向上と伊豆箱根エリアにおける観光ハブ拠点化による 新たな来遊客の創出

- 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きい
- 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た
- 熱海の観光・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、不変・普遍的価値を活かしつつも、常に変化していくことが必要

< 新・観光基本計画 5 年間での視点 >

- 観光を取り巻く変化の激しい環境の中、短期・中期的には、①首都圏への人口（特に若年層）の集中、②国内旅行に対する志向（1泊中心）は不変
- 首都圏への人口集中のほか、首都圏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
- 熱海の強みは、首都圏からのアクセス「立地」、日本人に根強い人気の「温泉」、外国人にも訴求する「景観」・「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
- 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、静岡 DC などの機会に加え、市内には魅力ある宿泊施設増加の動き
- 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、その第一歩とする

- 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



○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なることで、周辺観光地の資源・コンテンツも熱海観光の魅力としていく

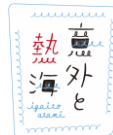
○また、市内各地の地域資源の再発見と魅力アップ、回遊性を高める各種ソフト・ハード施策に取り組み「滞在空間」としての熱海の魅力を高めていく

＜ 新・観光基本計画の骨格 ＞

I 新・熱海ブランドの構築	1 観光ブランド・プロモーションの推進	(1) 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 (2) ICT を活用した顧客満足度（CS 調査）や観光行動分析の強化 (3) 地域資源としての温泉の見直しと温泉文化の確立 (4) 外国人観光客受入環境整備とプロモーションの推進
II 魅力ある観光地域づくりの推進	1 市内各地域の魅力アップ	(1) 市内各地域の魅力向上 (2) 歴史・文化を活かした観光まちづくり (3) 花・自然を活かした観光まちづくり
	2 市内回遊性の向上	(1) 魅力ある街並み整備、景観形成 (2) 快適な回遊空間・歩行空間の整備 (3) 利便性の高いエリア内交通システムの構築
	3 観光ハブ拠点化の推進	(1) 伊豆箱根の海の玄関口となる熱海港湾エリアの整備 (2) 周辺観光地を観光資源と捉えた二次交通網の整備 (3) 広域観光行政の推進
	4 食によるブランドづくり	(1) 食による地域のレベルアップ (2) 産品・物産のメニュー開発、販促支援の強化
	5 安心安全な観光地づくり	(1) 帰宅困難者対策など緊急時対応体制の整備
III 観光地経営の仕組みづくり	1 マーケティングデータの整備	(1) マーケティングデータ収集・分析機能の整備 (2) 熱海型観光オープンデータの構築
	2 宿泊産業等の競争力強化	(1) 宿泊産業等の競争力強化に向けた体制整備 (2) 個店支援・創業支援の強化 (3) 街全体での MICE 機能の整備
	3 観光人材の育成	(1) 高等教育機関等と連携した観光人材づくり (2) 観光案内システムの充実と観光ガイドの育成
	4 熱海型 DMO の構築	(1) 官民連携での観光推進体制の構築
	5 観光財源の確保	(1) 安定した観光財源の確保

基本理念「変化しつづける 温泉観光地」及び目指すべき姿「首都圏」顧客支持率 ナンバー1 温泉観光地」を具現化するため、I 新・熱海ブランドの構築、II 魅力ある観光地域づくりの推進、III 観光地経営の仕組みづくり の大きく 3 つの項目からなる基本計画の骨格を示しました。（※ 現在の状況からは、「安心安全な観光地づくり」の項目に、ウィズコロナでの取り組みを盛り込むなど、全体的な見直しが必要となります。）

このうち、観光地経営の主体となる「熱海型 DMO の構築」及び「観光財源の確保」に関して、観光戦略会議の下に部会をそれぞれ設置し、制度設計について検討することとしました。



■ 熱海市観光戦略会議 部会の設置

(設置する部会)

- 1 熱海型 DMO 構築に関する検討部会
- 2 観光財源に関する検討部会

(部会設置の目的)

1 熱海型 DMO 構築に関する検討部会

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する。

2 観光財源に関する検討部会

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る。市税収入の減少、医療・介護などの社会保障関係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の中、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する。

(部会構成メンバー)

熱海型 DMO 構築に関する検討部会	観光財源に関する検討部会
有識者、観光協会・旅館組合・商工会議所等 産業関係団体、市職員 等 により構成	有識者、観光協会・旅館組合・商工会議所等 産業関係団体、市職員 等 により構成

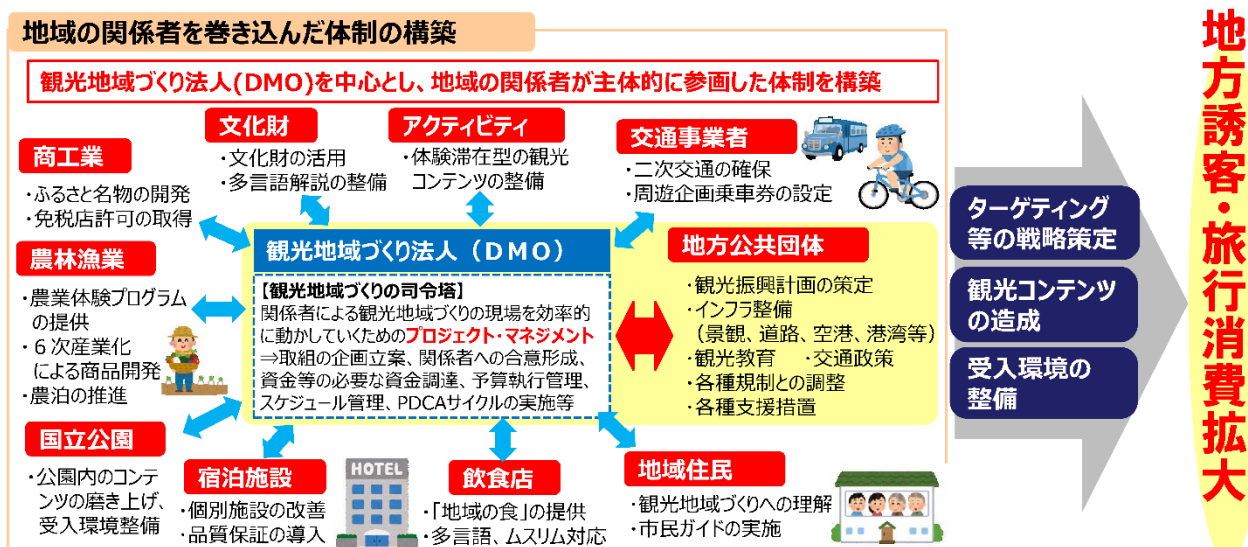
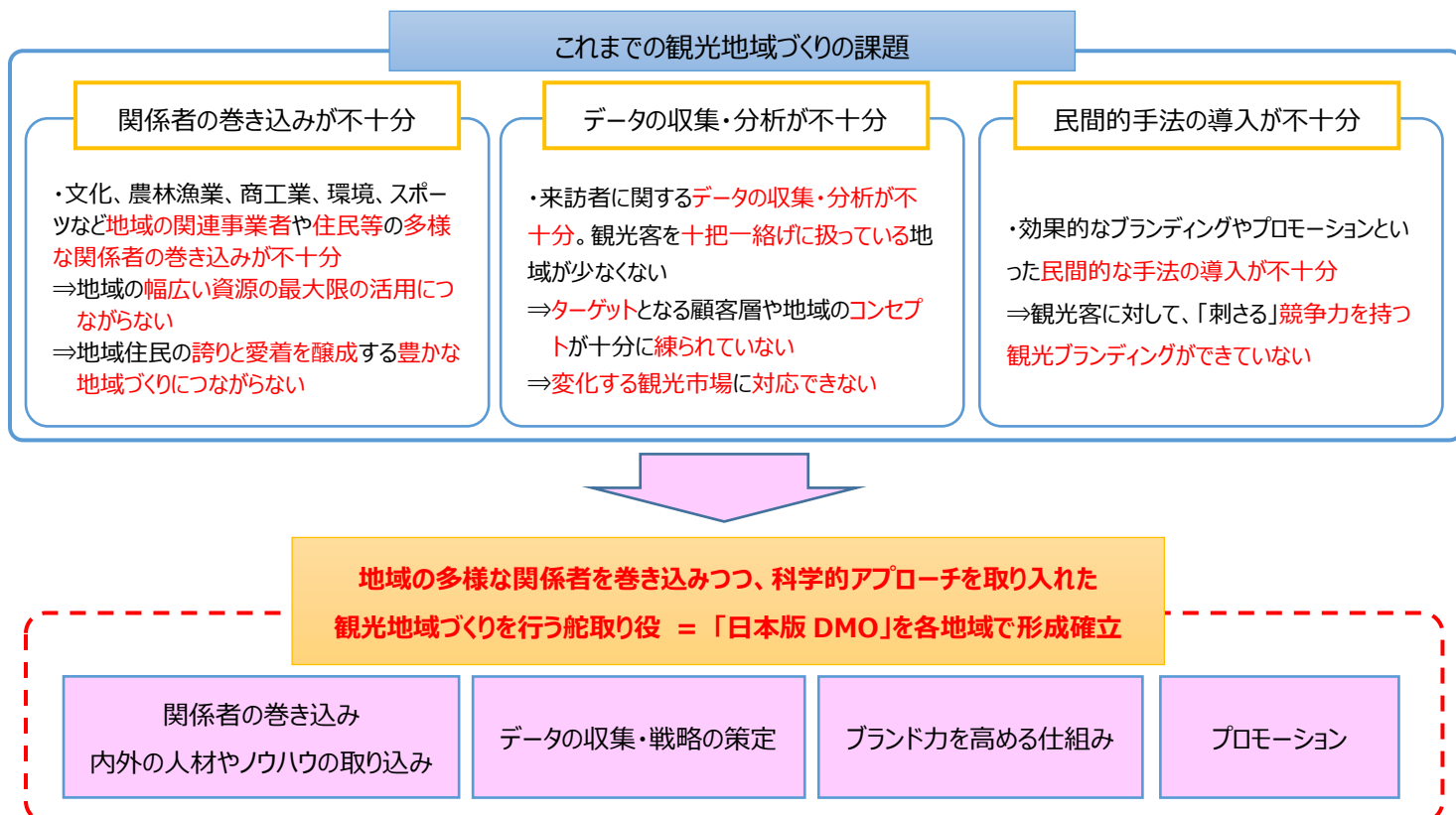
「熱海型 DMO 構築に関する検討部会」には DMO 推進機構代表理事の 大社 充 氏、「観光財源に関する検討部会」には 静岡県立大学経営情報学部特任教授の 北上真一 氏をそれぞれ部会長に迎え、下記スケジュールにより DMO の組織・業務に関する意見集約、新しい観光財源に関する方向性の整理を行いました。

	熱海型 DMO 構築に関する検討部会	観光財源に関する検討部会
第 1 回	平成 30 年 11 月 26 日	平成 30 年 12 月 26 日
第 2 回	平成 30 年 12 月 25 日	平成 31 年 1 月 31 日
第 3 回	平成 31 年 1 月 23 日	平成 31 年 2 月 27 日
第 4 回	平成 31 年 2 月 20 日	平成 31 年 3 月 27 日
第 5 回	令和元年 6 月 6 日	
第 6 回	令和元年 6 月 26 日	
第 7 回	令和元年 7 月 10 日	
第 8 回	令和 2 年 3 月 26 日	
第 9 回	令和 2 年 10 月 22 日	

5. 熱海型 DMO の骨格

国土交通省観光庁では、これまでの観光地域づくりが「関係者の巻き込みが不十分」、「データの収集・分析が不十分」、「民間的手法の導入が不十分」であるとの課題から、地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりを行う舵取り役となる「日本版 DMO」を各地域で形成・確立することが必要として、平成 27 年 12 月 15 日に「日本版 DMO」候補法人の登録を開始し、平成 28 年 2 月 26 日に日本版 DMO 候補法人第 1 弾（24 法人）を登録しました。

令和 2 年 3 月 31 日現在では、登録 DMO162 法人、候補 DMO119 法人が登録されています。



(出典) 観光庁



観光庁では、日本版 DMO 登録制度が創設されて 200 を超える法人が登録 DMO 及び候補 DMO に登録し、各地で DMO に関する取組が進められる一方、地域においては DMO に関してその役割や組織のあり方に戸惑う法人もあるとしています。そして、観光は地方創生の切り札であり、今後 DMO を中心として地域の果たすべき役割はますます重要となると期待し、改めて DMO の役割等を整理する必要があることから、世界水準の DMO のあり方について、平成 31 年 3 月 29 日に中間とりまとめをしています。

熱海型 DMO の構築にあたっては、上記の検討において、DMO 全般の底上げに向けた改善の方向性として示された内容を盛り込みつつ、その目的、役割、組織、財源、人材について部会において検討しました。

(1) 熱海型 DMO 検討の背景

新・熱海市観光基本計画の基本理念「変化しつづける 温泉観光地」及び目指すべき姿「「首都圏」顧客支持率 ナンバー1」を実現するためには、次世代に続く、新しい時代にあつた体制づくりが必要です。

宿泊業を基幹産業とする熱海市において、日本の人口が減少傾向の中、継続的に宿泊客をはじめとした観光交流客を誘致し、熱海市経済の継続的な発展を目指す上で、8 月、11 月～3 月の繁忙期と 4 月～6 月、9 月～10 月の閑散期の入込客数の差を埋め、休平日による偏りを平準化することが必要です。これにより年間を通じて宿泊施設の稼働率を高めるとともに、観光消費を促し、市内経済への波及、安定した雇用の確保、正規従業員の増加につなげ、さらにおもてなしの向上により、宿泊産業を中心とした街全体の競争力を強化していくことが期待されます。

また、熱海を訪れる観光交流客が感じている魅力は、「景観」、「街並み」、「宿泊施設」、「食」、「花・自然」、「イベント」そして「アクセス」など滞在空間として全体的に評価しているものと考えます。ここ数年では、「早咲きの梅」、「あたま桜」、「ジャカラング」、「ブーゲンビリア」などの花の拠点づくりが、観光交流客に支持されていますが、引き続き、観光交流客のニーズに柔軟に対応しつつ、魅力ある空間づくりに取り組んでいく必要があります。

『変化に対応しないと生き残れない』

次世代に続く、新しい時代にあつた体制づくり

- ☆ 季節平準化による 観光交流客数の持続的増加・観光消費の増加
 - … 市場との対話によるニーズの把握と、市内事業者とのマッチング
- ☆ 宿泊産業を中心とした受け皿の強化
 - … 競争力強化のための人材確保、生産性向上対策
- ☆ 観光まちづくり施策に対するロビー活動
 - … 景観、花など魅力ある滞在空間の整備など

DMO検討の出発点

- ◆ 行政（観光経済課）の改革の必要性
 - … 専門性の欠如、年度会計の限界、観光財源の確保など
- ◆ 民の論理による機動的な施策展開
 - … 観光施策の企画立案・実施へ民間ノウハウが活かせる仕組み



旅行者のニーズや形態が多様化し、観光地間の競争が激しい中で、熱海が将来にわたって魅力があり、競争力のある観光地として生き残っていくためには、時代の潮流を的確に把握し、適時適切に施策を展開できる仕組み（体制）づくりが求められます。

このような背景から、熱海市における観光地域づくりの舵取り役となる「熱海型 DMO」の検討に着手しました。検討の出発点として、もともと行政職員に観光ビジネスという視点からの専門性が欠如していること、また人事異動などに伴い知見を蓄積する仕組みとなっていないことなどの「行政の改革の必要性」を認識するとともに、観光施策立案の最初の段階から民間ノウハウを活かし「民の論理による機動的な施策展開」が施策・事業の効果を最大化できるものと考えます。

(2) 必要性

近年、熱海市においては宿泊業を中心とする観光関連産業における経営努力などの民の力、インフラ整備や観光ブランド・プロモーション、メディアプロモーションなど官の役割など「オール熱海」での観光振興が実を結び、平成 24 年を境に観光交流客は増加傾向にありました。

熱海型 DMO 組織の検討は、観光交流客が増加傾向にある時期（また令和 2 年 2 月頃より顕在化してきた新型コロナウイルス感染症拡大による影響により過去に例のない影響を受けている今）だからこそ、「観光地域づくりの新たな推進体制」を構築し、それを核に観光交流客増加及び市内経済の活性化に向けて必要な機能や施策を強化し、観光地域づくりを強力に推進していく必要があります。

DMOの必要性

● DMOを構築することで、主に以下3つの柱において大きな改善が見込まれる

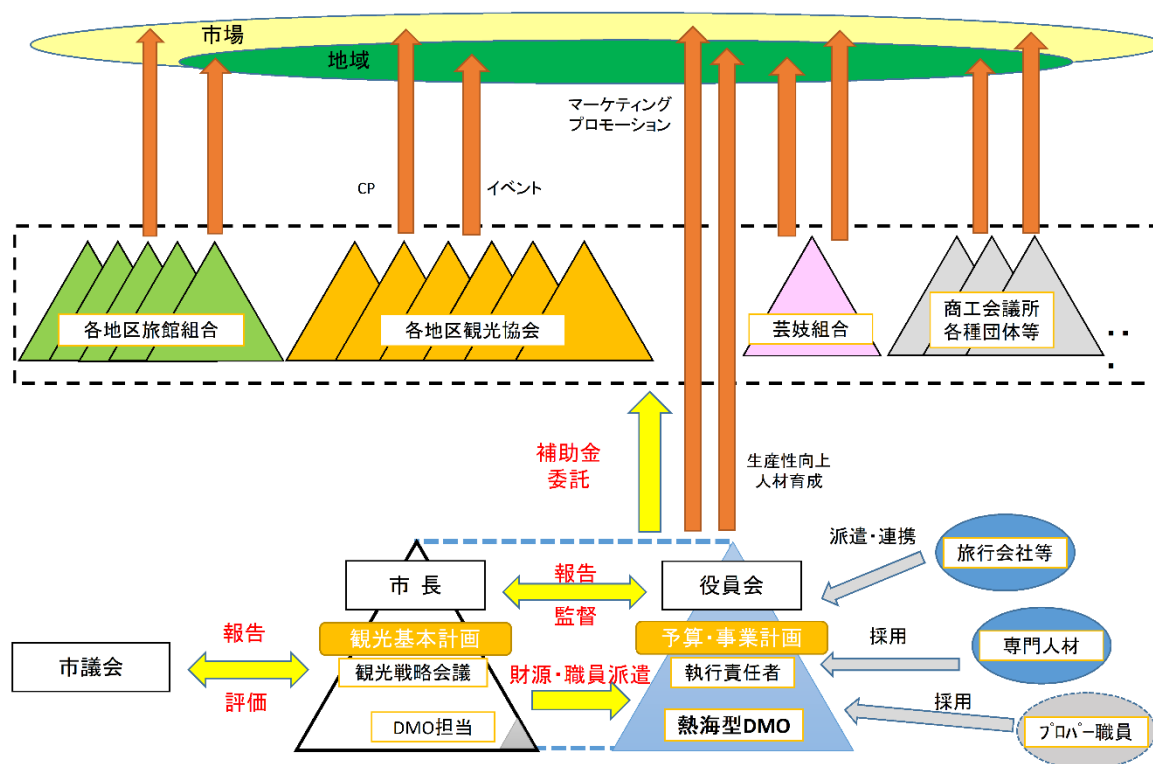
柱	内容
専門性	<ul style="list-style-type: none">観光ビジネスに対する知見やプロモーションの領域におけるノウハウを担保専門家によるデータ等に基づく適切な事業評価を担保
機動性	<ul style="list-style-type: none">タイムリーな施策展開が可能となる（補正予算の成立に縛られないなど）
一貫性・一体性	<ul style="list-style-type: none">市役所職員の人事異動による施策の断絶を回避（DMOプロパー職員の採用・育成による専門性の蓄積）ステークホルダー（観光関連団体など）の施策展開への直接的関与

具体的には、多様な関係者が参画する観光地域づくりを统一的に担う権限・責任のある組織（＝熱海型 DMO）の下で、専門人材の確保等を通じ、各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトによる戦略（ブランディング）の策定、KPI の設定・PDCA サイクルの確立などの科学的アプローチによる観光地域づくりを推進していくことが求められます。

このことから、課題となる行政職員の観光ビジネスに対する知見や、ターゲットや手法が多様化しているプロモーション戦略を専門性の高い人材によって補完することを目指します。また、科学的アプローチによる事業展開により、事業効果をより高めるとともに、客観性・透明性の高い事業評価を行うことが期待できます。

また、事業計画策定時より観光関連団体など関係者が関与することで地域のリソースを十分活用した施策の展開が進むと考えられています。事業計画・予算の透明性を確保した上で、災害などの社会情勢の変化、観光交流客のニーズの変化などに柔軟に対応できる事業を推進し、将来的にはプロパー職員の採用・育成により専門性を蓄積することで、現状の行政職員の人事異動に伴う施策の断絶を回避し、熱海観光の持続発展の基盤となる安定した体制づくりを目指します。

（参考）熱海型DMOの体制



過去、平成 23 年 11 月から平成 26 年 3 月にかけて、市内観光協会の一体化に向けた取り組みが行われましたが、当初の目標を達することはできませんでした。取組の全体総括は下記のとおりです。今回の熱海型 DMO 構築の主眼は、観光行政の仕組みづくり、機能強化を考えており、その中で、市内各地域の地域資源の掘り起こし、コンテンツの磨き上げは大きな要素であると考えています。これを進めるためには、地域ごとの取組が必要であると考え、熱海型 DMO の議論の中では、観光協会の一体化については言及していません。

◎熱海市観光協会連絡会 2年間の活動の総括（平成 26 年 5 月 13 日）

<全体総括>

1.熱海の現状を危惧し各観光協会長が申し合わせ

深刻となっている厳しい地方財政下で、地域活性化に繋がる全国総観光地化が進み、自治体間の競争が激しさを増している。この結果、観光目的の多様化と相まって観光地の選択肢が増えたことから、東の横綱と称された熱海温泉にあっても、宿泊客や観光入込客が毎年減少する等の苦戦を余儀なくされている。

合意された「各地区観光協会長申し合わせ」は、熱海の現状と先行きを危惧し観光協会が何をすべきかを議論する中で確認されたものであり、その一歩が各地区観光協会の一体化を進めることであった。

2.各地区観光協会の一体化は着実な連携からスタート

各地区においては、観光協会誕生の経緯、歴史的背景、地域特性、財政状況、活動スタイル等々に大きな違いがあり、どのような形態や方法で一体化を図るかは大きな困難を伴う課題であった。しかし、この間の議論の具体的な取り組みの中から、中核組織を軸に協働事業等を展開しながら「ヒト・モノ・カネ・ワザ・チエ」の結集を図ることで、一体化が実現出来ることを確認できた。

3.公益性が問われる一体化と強固なガバナンス

各地区において観光協会は、その会員構成と活動内容から、地域住民や地域経済と密接な関わりを持ってきた。この様な特性を踏まえつつ、一体化にあたっては、更なる公益性を追求できる中核組織の設立とより強固な信頼を得るためのガバナンスの確保を課題として取り組みを開始した。

4.試されたリニューアル熱海のためのプラットフォームづくり

熱海における観光まちづくりとは、熱海の資源を最大限に活用し熱海を訪れる観光客や熱海に住む市民が「訪れて良かった」「住んで良かった」と思えるまちを実現し、活動の経験や成果を地域経済や市民に還元する取組として位置付けた。

そして、中核組織はそのリニューアルする熱海のプラットフォームとしての役割を担うものであった。

5.不足していた市民や関係者への説明

「中核組織とはどのような組織か」、「その目的、役割は何か」、「何のために合併するのか」、「ガバナンスはどのように担保するのか」、「一部の思惑で動いているのではないか」等々、熱海市観光協会と熱海市振興公社の合併による中核組織の設立にまつわる疑問や不安が市民や関係者に存在していたことも事実であった。

この様な状況に対応するため、熱海市が市議会や市主だった観光関連団体に説明し理解を得ることとしたが、市の 100%出資による公益財団であることを考えるなら、更に民意の後押しを得る方策が必要であった。

また、主体側の取り組みとして、一体化の方向や組織のあり方、協働事業の構築に集中してきたが、この 2 年余りの活動の中で、6 地区観光協会の一体化を目指す決意、観光まちづくりのプラットフォームとなるべき中核組織の概要及び活動方針等を議会や市民にしっかり説明する必要もあった。

以上のようなことから、市民や関係者への説明が不足していたことは否めず、組織設立までのスケジュールに無理があったとも言える。

6.観光協会の役割と責務

各地区観光協会の一体化を進めるための諸事業に対して、2 年間に亘る市補助金を受けたことについて厳しい意見があったが、これまで全く違う経過をもつ各観光協会が 1 つのテーブルで議論し、情報を共有しながら、信頼関係を構築していくためには、協働事業等の諸事業の果たす役割は大きく、その活動財源として支援が必要であった。結果として連携意識の高まりと、既存事業の見直し等で新たな発想と展開に繋がり様々な事業効果を出すことができた。

2 年間で受けた支援補助金については協働事業で得た経験と成果を運営補助金の削減効果へと繋げるべく改革の議論を進めてきたが、26 年度を第一歩として具体化を図ることとしている。

補助金の交付という公的支援を受けながらの事業であり、その活動の過程で今後継承されるべき多くの課題や成果を得るに至ったが、一体化の拠り所となる中核組織の設立が見送られ、停滞を余儀なくされている。

しかし、この間の活動で蓄積された経験は、それを引き継ぎ一体化を再構築するための新たな組織の設立と併せ、今後、継承・発展させ

て行く。

7. 経験と成果を今後の一体化のために

全国的でも有数な観光地である熱海における観光協会の一体化の取り組みは、内外で大きな関心ごとになっていた。合併が白紙化されたことで、市内関係者からは「時期尚早」等とする声もあったが、市外の大手観光関連企業からは「期待外れ」とする声もあった。

今回の一体化の取り組みは、観光協会を「住んでよし訪れてよし」の観光まちづくりを推進する組織として位置付ける等、今後の観光協会の役割や活動の在り方を根本から変えるものであった。

全国総観光地化の進み中で、熱海のような大規模で歴史のある観光地がどのように変わるかは、単に熱海だけの問題ではなく全国が目指す極めて大きな取り組みでもある。

熱海における 6 地区の観光協会は、観光を取り巻く環境がますます厳しくなることを踏まえ、新たな枠組みにおいて引き続き一体化に挑戦していく。

また、全国自治体の入湯税額を見ても、各地域からの入湯税額は、それぞれ全国の自治体の規模と比して小さくなく、各観光協会の運営や活動を支援しながら協働で取り組むことが、熱海全体の魅力アップに資するものと判断しています。

	熱海地区		伊豆山地区		南熱海・網代地区		泉地区	
旅館組合	熱海温泉ホテル旅館協同組合 初島区事業協同組合		伊豆山温泉旅館組合		南熱海網代温泉旅館協同組合		伊豆湯河原温泉旅館協同組合	
H28 入湯税額	330,929 千円		57,552 千円		24,924 千円		18,405 千円	
<参考> 1 箱根町 684,712 千円 2 熱海市 435,781 千円	3 札幌市	397,026	83 軽井沢町	60,115	235 越前市	25,127	300 尼崎市	18,688
	4 日光市	379,930	84 斜里町	59,429	236 南越前町	25,116	301 南陽市	18,640
	5 伊東市	357,226	85 村上市	57,982	237 大洗町	25,103	302 三木市	18,428
	熱海温泉	330,929	伊豆山温泉	57,552	南熱海網代温泉	24,924	伊豆湯河原温泉	18,405
	6 神戸市	299,631	86 洲本市	57,552	238 砺波市	24,911	303 米原市	18,361
	7 別府市	299,531	87 佐世保市	55,902	239 新潟市	24,543	304 沼津市	18,352
	8 高山市	253,562	88 盛岡市	55,827	240 姫路市	24,430	305 竹田市	18,314

【 部会での質疑等 】

Q 市役所に観光ビジネスの知見・ノウハウが足りないというが、現状の体制でその課題は解消できないのか。

A 市役所に観光ビジネスに対する専門性を持たせるために、市役所内部への専門人材の登用、業務委託による対応なども考えられるが、官民連携による DMO 組織で取り組むことで、企画立案段階から観光関連団体など民間のニーズやノウハウを取り入れることとなる。

Q 予算執行の柔軟性とは具体的にどのようなことか。

A 熱海型 DMO の導入により、予算の考え方を事業積上げ型の予算から、目標達成型の予算へと変化させたい。目標達成型の予算とすることで、今までより、幅を持たせた予算として、適宜、柔軟に効果が見込める事業へ投入することが可能となるものとする。

Q タイムリーな施策展開のため、市長による専決執行などが可能ではないか。

A 市長専決による執行は可能であるが、事業の企画・執行者に専門性があつた方が効果的。また、専決執行は何度も繰り返すことができないため、必要な時期を逸する可能性もある。

Q 市役所の人事異動の考え方は、スペシャリストとして人材を育成する考えはないか。

A 観光行政に精通する職員は必要であるが、ビジネスという視点からの知見や、ネットワークを持つ人材が必要であり、現状

の人事管理の考え方から市職員を養成するのは難しい。

Q 財政の機動性を確保するという事は、DMO に丸投げすることにならないか。

A 全ての事業を熱海型 DMO が担うわけではなく、マーケティング、プロモーションが中心と考える。個別の補助・委託事業などは DMO の関与の余地等を勘案し、市の業務として残るものがある。事業の必要性については、市・DMO の事業どちらとしても不断の見直しが必要。

Q 今回はなぜ、観光協会の一元化を行わないのか。数年前の一元化しようという動きからどのように考え方が変わったのか。

A 熱海観光の魅力さをさらに引き出すために、各地域のコンテンツを磨き上げ活用する必要がある。そのため、各地域独自の取組を行う役割が重要であると考えた。

(3) 目的・役割

熱海型 DMO の目的は、科学的アプローチに基づく観光地域づくりの推進体制を構築し、観光交流客をはじめとした関係人口を増加させ、地域、基幹産業である観光関連産業を活性化し、「まちとして稼ぐ」基盤を確立していくことを目指すものであり、熱海市の発展にとって重要であると考えます。

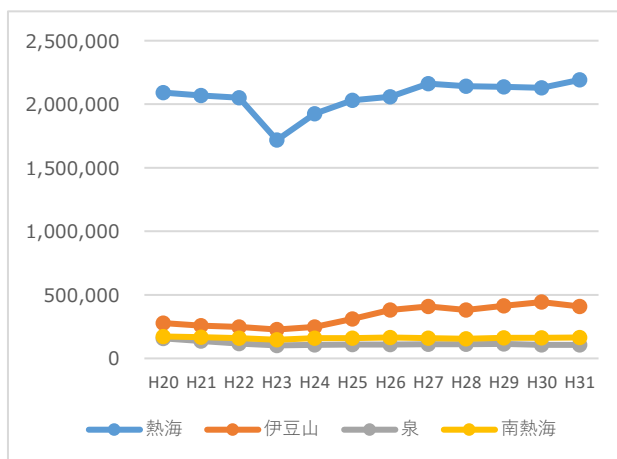
熱海型 DMO を中心にまちとして稼いだ成果を、熱海を訪れる全ての観光交流客や関係人口の満足度向上につなげるとともに、市民福祉に還元することを通じ、観光に対する市民の理解、市民のクオリティライフの向上を図っていくという循環を確立していくことが必要であります。

平成の時代を通じて減少傾向に歯止めがかからなかった宿泊客数は、東日本大震災における大きな影響を受けた平成 23 年度を境に、回復基調へ転じました。これは、厳しい時代に個々の事業改善等に取り組まれた宿泊施設など観光事業者の努力とともに、震災後の景気回復基調に加え、「意外と熱海」のコンセプトを打ち出した観光ブランド・プロモーション、「AD さん、いらっしやい！」事業などのメディアプロモーションが功を奏したものです。しかし、新型コロナウイルス感染症による全世界的な影響を受け、観光に対する考え方や生活様式が変容する中、With コロナの時代の熱海のブランディングを見直す必要があります。

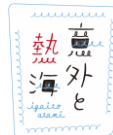
また、地域別に見ると、ここ数年の回復基調は全市的にその効果が現れておらず、熱海がさらに飛躍するためには全体の底上げは不可欠です。

入湯税課税人員（宿泊）の推移

	熱海	伊豆山	泉	南熱海
H20	2,092,780	279,015	157,861	172,660
H21	2,069,600	258,884	136,637	167,394
H22	2,050,993	248,934	117,216	159,250
H23	1,717,746	227,293	102,485	146,767
H24	1,925,468	248,027	106,070	158,998
H25	2,032,043	311,767	109,035	160,219
H26	2,058,995	380,009	110,413	163,801
H27	2,163,079	408,101	110,698	160,230
H28	2,141,318	380,971	112,018	155,764
H29	2,136,094	414,613	114,747	162,589
H30	2,130,038	443,240	106,969	161,695
H31	2,191,494	407,898	106,856	163,515



資料) 熱海市税務課



熱海型 DMO のミッションは、「熱海国際観光温泉文化都市」を標榜するにふさわしい「熱海ブランド」を確立し、国内観光のトップランナーから、国際的なリゾートとして街の格を高めていくことです。

そして、市民生活との調和をはかりつつ、魅力あるコンテンツ・地域資源の開発を通して、熱海市内全域への誘客を進めることで、市内経済への波及を目指します。

熱海型DMOのミッション

● 熱海型DMO（観光地域づくり法人）は、市民・観光関連事業者・観光交流客のために、観光地熱海の持続的な発展、質の向上に資する事業に取り組むことで、市内経済の活性化、地域住民のクオリティライフの向上を目指します。

熱海型DMOのミッション（目的）

- ◎ 国際観光都市としての「熱海ブランド」の確立
- ◎ 熱海市内全域への観光交流客等（関係人口）の誘客
- ◎ 熱海観光に対する市民の満足度の向上

<観光庁 世界水準のDMOのあり方に関する検討会中間とりまとめ>

DMOの目的について

- DMOの目的は、観光で地域が稼げる仕組みづくりやオーバーツーリズム対策を含めた環境整備をすることによって地域経済を成長させ活性化させること。このためには、地方創生に貢献する農林水産業、商工業、文化・環境等の幅広い分野と連携し、地域の総合政策として取り組む必要がある。
- 今後のDMOの取組は、「持続可能な観光地域づくり」、閑散期対策などの需要の平準化といった「観光地域全体のマネジメント」の観点にも留意すること。

そして熱海型 DMO のミッションを具現化するための役割として、マーケティングデータの収集・分析により、潜在的な市場の動向や旅行ニーズの変化、競合する観光地の状況など「熱海観光を取り巻く環境の把握（マーケティング）」、また、誘客するターゲット層を細分化・明確化し、それぞれの誘客層に特有の「効果的な手法によるプロモーションの推進」が必要となります。

その上で、「市内全域への誘客・回遊の促進」のため、誘客目標を明確に設定しつつ、基盤となる各観光協会・観光関連団体の運営基盤強化の支援、連携した事業展開を進める必要があります。また、地域の観光資源の磨き上げや、地域産品の開発、地消地産を意識した食の魅力アップなど、旅行者ニーズを的確に捉えた「地域コンテンツの魅力向上」や、心地よい滞在空間を提供するため宿泊施設の整備や競争力の強化に取り組む必要があります。これら施策を行う上では、「市民理解の醸成」という観点を意識したものでなければなりません。

熱海型DMOの役割

- データアプローチによる、正しい現状認識のもと、的確な観光施策の実施により競争力を高める
- 熱海市の観光に資する組織基盤を強化する
- 地域資源を磨き上げ、市内経済への波及効果を高める

戦略	求められる役割
◆ 熱海観光を取り巻く環境の把握	・ マーケティングデータの収集・分析により、潜在的な市場を常に把握していること
◆ 観光プロモーションの推進	・ 誘客ターゲット層を明確にし、最も効果的な手法によりアプローチすること
◆ 市内全域への誘客促進	・ 市内各地域への誘客目標を設定し、熱海市内全域への誘客を進めること ・ 各観光協会及び観光関連団体の運営基盤の強化を図ること ・ 各観光協会及び観光関連団体の行う誘客施策への協力・支援をすること
◆ 地域コンテンツの魅力向上	・ 地域産品の開発、食の魅力アップ、販売促進への取組を進めること ・ 宿泊施設等の競争力強化などにより、心地よい滞在空間を創出すること
◆ 観光に対する市民理解の醸成	・ 取り組む施策及びその効果が、地域住民の理解や満足度を得られること

【 部会での質疑等 】

Q マーケティング、プロモーションにおいてデジタルマーケティングという手法があるが、どう考えているか。

A 観光地におけるデジタルマーケティングの手法として、SNS マーケティング、アプリマーケティング、SEO 対策、動画広告などが行われており、草津温泉や福島県などのインバウンドプロモーションなどが先進事例とされています。情報通信の進化によりマーケティングの手法は変化すると思うが、検討すべきものであると思う。

Q 各地域への誘客目標の設定は、誰がどのように行うのか。

A 市からの目標設定を受け、大枠は評議員会で方向性を出していく。

Q 地域住民の満足度はどのように測るのか。

A アンケート調査を想定している。

(4) 組織形態

熱海型 DMO の組織形態は、日本版 DMO の要件となる法人とすることを前提に検討しました。熱海型 DMO が観光行政の一分野を総括的に担うことや、その財源が市税中心と考え、国の独立行政法人（エージェンシー）のような体制がふさわしいと考えました。しかし、地方独立行政法人は、その対象業務が試験研究、大学の設置・管理、公営企業に相当する業務の経営、社会福祉事業などに限定され、観光事業を行うとすると法改正等が必要となることから、法人形態は、「社団法人」、「財団法人」、「株式会社」、「NPO 法人」等から検討することとしました。

熱海型 DMO の目的が、地域の稼働力を引き出すことを主に考えると、基本的に収益を求めないことから、営利目的の社団で利益配当がある「株式会社」を外しました。また、市職員の出向を想定していること等から「NPO 法人」も外し、最終的に「社団法人」と「財団法人」から選択することといたしました。

「社団法人」と「財団法人」は、ともに利益の配当をしない法人であり、「専門性」や「ステークホルダーの多様性」、「議決権」の点では差がなく、「機動性」では執行機関に業務・予算の権限を広く委任されている「社団法人」の方がやや高いと評価しました。また、「チェック機能」では評議員及び評議員会によるチェック機能を有している「財団法人」がやや高く、「行政のガバナンス」では設置者の意思が尊重されるという点で、「財団法人」が高いと評価しました。

結果、総合的な評価から、「財団法人」を選択し、熱海型 DMO は、「一般財団法人」として設立し、その後公益認定を目指したいと考えています。

組織形態

● 総合的なガバナンスの観点から、熱海型DMOの法人形態は、一般財団法人とする方向で検討

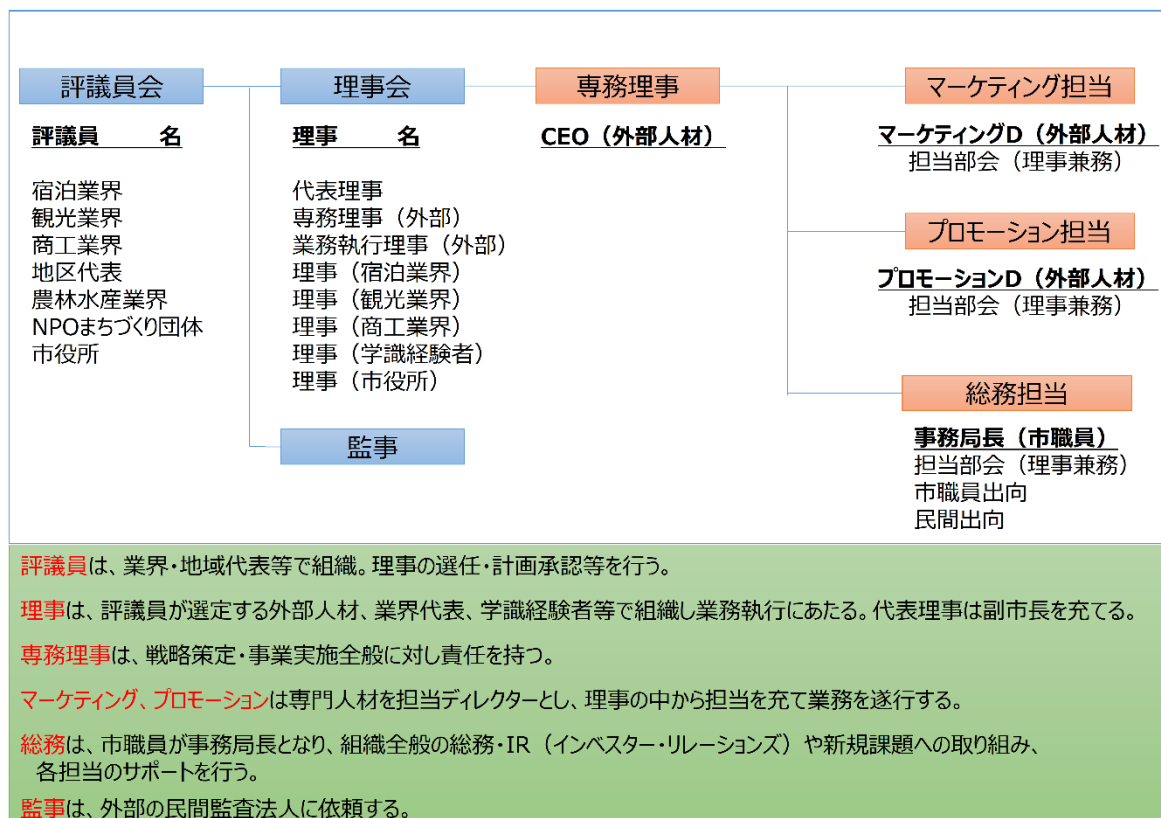
	社団法人	財団法人	評価
専門性	○	○	差なし
決定機関	社員総会	評議員会	財団法人の評議員・理事の兼任不可
執行機関	理事会	理事会	
機動性	○	△	執行機関に業務・予算権限を広く委任される社団法人が高い (一般法人法逐条解説)
ステークホルダーの多様性	○	○	差なし
議決権	1人1つ	1人1つ	—
法人内のチェック機能	△	○	法人内でのチェック機能は評議員会の役割が大きい財団法人がやや高い
行政のガバナンス	△	○	法的には設置者の意思が尊重される財団法人がやや高い

一般財団法人とする熱海型 DMO の組織は、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成 18 年法律第 48 号）により、評議員（評議員会）、理事（理事会）、監事（会計監査人）及び事務局により組織します。一般財団法人による事業の執行は理事（理事会）により行われ、評議員（評議員会）は理事の選任、事業計画・予算案の承認など執行機関をチェックする仕組みとなっています。

熱海型 DMO では、事業の企画・執行の中核を、専門性を持つ外部人材を理事として招聘し、常任の専務理事、常務理事（マーケティング部門、プロモーション部門）に担わせたいと考えています。なお、外部人材は任期付きで採用し、事業の評価により評議員会で任免します。

この常任の理事を含む理事を選任する評議員は、観光関連団体・地域団体等の代表をお願いし、常任の理事とともに財団の運営、担当分野へ参与する理事を同じく観光関連団体等から、また総務担当及び事務局を担う職員は、当面、市役所からの出向や民間企業等からの派遣者をあて、将来的にはプロパー職員の採用を考えます。

組織図（案）



<観光庁 世界水準の DMO のあり方に関する検討会中間とりまとめ>

DMO の組織・人材（人材育成）のあり方について

- DMO のガバナンスについて、行政の下請けとしてではなく、DMO 自身が主体的かつ自立的に運営できるよう制度的な裏付けについても検討がなされるべき。
- 出向職員を中心とした組織体制から脱却し、組織全体の専門性を維持・向上することが可能となるよう、プロパー職員の確保・育成と、即戦力となる外部人材の登用の両面について取り組みを実施するべき。その際、マネジメントスキルを客観的に測定する外部指標の活用等も検討すべき。

【 部会での質疑等 】

Q 法人化する必要はあるのか。

A 日本版 DMO の要件となっている。また、法人化することで組織運営の透明性を確保することが可能であると考え。

Q 株式会社・NPO 法人などほかの法人形態を検討したか。

A 観光行政の基盤強化らスターとしているため独立行政法人のような仕組みを考えたが、地方においては不可能であるため、株式会社、NPO 法人を含め検討した結果、最終的に社団法人と財団法人から財団法人を提案した。

Q 社団と財団を比べ、機動性の点では社団法人が優れていると判断した理由は。

A 一般的に、執行機関となる理事会に業務・予算権限が広く委任されていることから、意思決定・事業実施に比較的速やかに対応できるものとする。

Q 行政のガバナンスを評価・必要とする理由は。

A 熱海型 DMO の役割は、まちの「稼ぐ力」を引き出すことであり、DMO 組織自らが収益を求めている。このことから、DMO の予算に市税を充てることとし、そのため行政のチェックが要請される。

Q 評議員会に加わる業界代表はどのように選定するか。

A 旅館組合、観光協会、商工会議所及び地域、まちづくり団体等の代表から評議員をお願いする。

Q 外部人材は、どのような能力を重視するのか。

A 観光に関する専門性が重要であるが、組織運営に長けた人材が必要であると考え。CEO（専務理事）とマーケティング担当、プロモーション担当のバランスにより専門性と調整力のある布陣としたい。

Q マーケティング D、プロモーション D の役割と、選任方法は。

A マーケティングディレクターは、観光市場の現状把握・将来予測、来遊客のニーズ・動向分析、他観光地等の調査など、プロモーションディレクターは、熱海の地域資源と観光需要とのマッチングにより、来遊客の増加・平準化、観光消費の増加などに取り組む。基本的に評議員会や他の理事と相談の上、CEO が選任することを想定している。

Q 理事として想定している業界代表はどのようなメンバーを考えているか。

A 評議員会メンバーと同じ業界からの推薦及び学識経験者、市職員を想定している。理事には、それぞれマーケティング、プロモーション、総務担当の部会に所属してもらい外部人材とともに施策の検討・実施に責任をもっていただく。

Q 総務担当の民間出向はどこからか。

A 組織運営のために必要なノウハウを持つ金融機関などからの人材を想定している。

Q 専門人材を呼べばバラ色のような説明に聞こえる。DMO 設立と観光目的税導入によって熱海市の観光行政がどうグレードアップされるのか。

A 熱海型 DMO の特徴は「オール熱海」と言われる現状の熱海観光の姿を具現化するものとし、官民連携・官民一体で取り組む体制を整備しようとするもの。観光目的税の導入は、DMO の取組や観光の基盤整備に必要な財源を、安定して確保しようとするものである。専門人材の登用は、これまでのように専門性に欠ける市職員の役割を強化するもので、すべてがうまくいくという訳ではなく、最低でも現状より前進すると期待している。

Q DMO の期待は大きいと思うが、本当にこの組織図の人員で回るのか疑問。

A 当初はスモールスタートし、市職員、専門人材の他、事業者の協力を得て進めるが、将来的にはプロパー職員の採用を考えている。

Q 市役所からの出向職員の異動のタイミングは。また、その職員の身分は。

A 市職員の出向は、設立のタイミングに合わせて慎重に判断したい。また出向する職員は、「公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」等に基づき、市職員の身分となる。

(5) 公益性の担保

熱海型 DMO が熱海市の観光地経営を担う組織とするためには、公益性の担保が必要であります。そのため、(仮)熱海市観光振興条例を制定し、熱海市における観光地域づくりを定義するとともに、熱海型 DMO の役割を明記します。条例(案)では、観光振興に関する総合的な施策にかかる視点を位置付け、その施策を推進する組織として観光地域づくり法人を指定します。

法人の指定にあたっては、観光地域づくり法人が行う業務を具体的に条例(案)に盛り込むことで、時代の変化やニーズの変容により役割を変える必要がある場合、条例改正を要することとなり、条例改正のプロセスにおいて、市民の代表である市議会での議論を通じて観光地域づくり法人(熱海型 DMO)の透明性、公益性を担保していきます。

熱海市観光振興条例案(骨格)

● DMOの業務や事業の評価・監督を条例で位置付けることで公益性を担保

観光振興条例の必要性

観光振興を進める上での基本理念・施策の基本事項を定め、市や事業者・市民の役割を明らかにすることで、改めて、熱海市において観光振興が将来にわたる持続的な本市の発展に極めて重要であることを認識してもらう。

基本理念

比較的に普遍性の高いものとして条例に記述する。

- 多様な地域資源の特性を十分に発揮すること。
- 観光が将来にわたる本市発展に重要な役割を担う産業と認識すること。
- 観光資源の維持及び保全が図られるよう配慮すること。
- 観光に関する施策は、観光事業者等の自主的な取組が促進されること。
- 国内外からの観光旅行の拡大が、地域理解等につながると認識すること。
- 国、県等の広域観光組織、市内観光事業者との相互連携に取組むこと。
- 市民が誇りと愛着を持つことのできる地域社会につながると意識すること。

市の責務

観光振興に関する総合的な施策の策定にかかる、視点を位置付けた。視点は、時代や顧客ニーズの変化により可変的なものであるが、条例に位置付けることで、議会との議論が活発化することを期待する。

- 熱海ブランドの構築
- 魅力ある観光地域づくりの推進
- 観光地経営の仕組みづくり

観光基本計画・統計整備

熱海市総合計画の下位計画として策定する「観光基本計画」及び各種統計の調製は市の業務として位置付ける。
観光基本計画は、「熱海型観光地域づくり法人(DMO法人)」の取組の目標となり、また統計はKPI設定や評価の指標とすることで、大枠での観光行政に対するイニシアチブを行政側に担保する。

観光地域づくり法人の指定

下記の事務を行うことができる法人を、「熱海型観光地域づくり法人」として指定する。

市民・観光関連事業者・観光交流客のために、観光地熱海の持続的な発展、質の向上に資するための事業を行う者。

- 熱海観光を取り巻く環境の把握
- 観光プロモーションの推進
- 市内全域への誘客促進
- 地域コンテンツの魅力向上
- 観光に対する市民理解の醸成

指定基準

日本版DMOに必須となる法人化。
地域の多様な関係者が参画している組織を基準として公益性を担保する。

監督

当該法人は、地方自治法第221条第3項により市長の調査対象であり、同法第243条の3第2項により財政状況を議会に報告する義務があるが、より議会の関与を高めるため、定期的(議会定例会毎)に活動状況・実績報告をさせる。

※ 市長の調査権は、法人の業務に関する範囲であり、法人のガバナンスは独立している。

【 部会での質疑等 】

Q 観光振興条例を制定する理由・必要はあるか。

A 改めて熱海市における観光の必要性を認識するとともに、それぞれの主体の役割を明確化したい。

Q 観光地域づくり法人の事業を細かく示しているが、その必要はあるのか。

A DMO の役割は時代により変容する。必要な時には条例改正を行うことで、議会という公開の場で議論することにより、DMO の事業・運営の透明性を担保する。

Q 市がつくる法人を指定する必要があるのか。また、他の法人があった場合、どのように考えるか。

A 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律の規定により、法人の設立・組織・運営・管理について条例で定めることができない。条例に事業を規定し、法人の申請に基づく指定という手法をとることによって、市が考える観光施策を担わせるもの。また、複数の申請があった場合は、指定する事業者を市が選択することとなる。

◎熱海市観光振興条例（案）

（目的）

第1条 この条例は、観光の振興が将来にわたる持続的な本市の地域社会及び経済社会の発展に極めて重要であることに鑑み、これに必要な観光振興について、基本理念を定め、市の責務及び観光事業者等の役割を明らかにするとともに、観光振興に関する施策の基本となる事項を定めることにより、観光振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図り、もって本市経済の発展及び市民生活の向上に資することを目的とする。

（定義）

第2条 この条例において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

- (1) 地域資源 優れた自然の風景地、良好な景観、歴史的風土、歴史的又は文化的価値の高い建造物、優れた食文化、魅力ある人材その他の観光の対象となる資源をいう。
- (2) 観光事業者 観光に関する事業を営む者をいう。
- (3) 観光関連団体 観光事業者が構成する団体その他の観光に関する活動を行う団体をいう。
- (4) 観光事業者等 観光事業者、観光関係団体及び市民をいう。
- (5) 広域観光組織 複数の地方公共団体や観光事業者、観光関連団体で構成される組織をいう。
- (6) 熱海型観光地域づくり法人 市民・観光事業者・観光交流客等のために、観光地熱海の持続的な発展・生活の質の向上に資する事業を行う者で、観光振興施策の全部又は一部を推進するため指定された法人をいう。

（基本理念）

第3条 観光振興は、本市に存在する多様な地域資源の特性が十分発揮されることを旨として行われなければならない。

- 2 観光振興に関する施策は、それが様々な産業に幅広く波及効果をもたらすものであり、かつ、観光産業が将来にわたる本市経済の発展に重要な役割を担う産業であるとの認識の下に講ぜられなければならない。
- 3 観光振興に当たっては、将来にわたる持続的な振興を図ることの重要性に鑑み、観光資源の維持及び保全が図られるよう配慮されなければならない。
- 4 観光振興に関する施策は、観光事業者等の自主的な取組が促進されることを旨として講ぜられなければならない。
- 5 観光振興に関する施策は、国内外からの観光旅行の拡大が市民の国際相互理解及び地域の観光資源に対する理解の増進に資するものであるとの認識の下に講ぜられなければならない。
- 6 観光振興に当たっては、国、県及び他の地方公共団体、広域観光組織及び観光事業者等による相互の連携が確保されるよう配慮しなければならない。
- 7 観光振興に当たっては、市民が誇りと愛着を持つことのできる地域社会の発展を通して観光振興を推進することが、豊かな市民生活の実現のために重要であるとの認識の下に講ぜられなければなら

ない。

（市の責務）

第4条 市は、前条に定める基本理念（以下「基本理念」という。）に則り、次に掲げる視点から観光振興に関する総合的な施策を策定し、及び実施する責務を有する。

- (1) 観光旅行者の来訪を促すため、温泉をはじめとした地域資源の見直し・活用に努めるとともに、ターゲットを明確にした効果的なプロモーション活動の実施、観光旅行者の観光行動の分析や満足度を把握するための施策を講ずることによって本市の観光ブランドの確立につとめること。
 - (2) 観光旅行者の来訪を進めるため、市内各地域の魅力の向上、歴史や文化、花や自然、地域の食その他を活かし、魅力ある観光まちづくりに取り組むこと。
 - (3) 観光旅行者の市内回遊性を高めるため、町並み整備や景観の形成、快適な回遊空間・歩行空間の整備、利便性の高いエリア内交通システムの構築に取り組むとともに、緊急時の対応体制の整備など安心安全な観光地域づくりに取り組むこと。
 - (4) 持続可能な観光地づくりを進めるため、観光事業者等の競争力強化のための施策を講じるとともに、専門性をもち機動的な施策展開が可能な体制を構築すること。
- 2 市は、観光事業者等の自主的な観光振興に関する取組を促進するため、情報の提供その他必要な支援を行うとともに、観光事業者等相互間の連携の確保に努めるものとする。

（観光事業者の役割）

第5条 観光事業者は、基本理念に則り、その事業活動を行うに当たっては、良質なサービスの提供に努め、観光旅行者の需要の高度化への対応を図ることにより、魅力ある観光地の形成に積極的な役割を果たすよう努めるものとする。

2 観光事業者は、市が実施する観光振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。

（観光関係団体の役割）

第6条 観光関係団体は、基本理念に則り、その活動に当たっては、相互に連携を図りつつ、観光に関する情報の提供等に努めることにより、魅力ある観光地の形成に積極的な役割を果たすよう努めるものとする。

2 観光関係団体は、市が実施する観光振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。

（市民の役割）

第7条 市民は、基本理念に則り、観光旅行者に対する配慮並びに観光資源の維持及び保全に努めることにより、魅力ある観光地の形成に積極的な役割を果たすよう努めるものとする。

2 市民は、観光振興の重要性について関心と理解を深めるとともに、市が実施する観光振興に関する施策に協力するものとする。

（国・県及び他の地方公共団体、広域観光組織との連携）

第8条 市は、観光振興に関する施策の推進に当たっては、地域資源の有効な活用、国内外からの観光旅行者の来訪の促進等を図るため、国・県及び他の地方公共団体、広域観光組織との連携を図るよう努めるものとする。



(観光基本計画)

第9条 市長は、第4条に定める観光振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため、観光の振興に関する基本的な計画(以下「観光基本計画」という。)を定めなければならない。

2 観光基本計画は、次に掲げる事項について定めるものとする。

(1) 観光振興に関する総合的かつ長期的な目標及び施策の方向

(2) 前号に掲げるもののほか、観光振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進するために必要な事項

3 市長は、観光基本計画を定めるに当たっては、熱海市観光戦略会議の意見を聴かなければならない。

4 市長は、観光基本計画を定めたときは、遅滞なく、これを公表しなければならない。

5 前2項の規定は、観光基本計画の変更について準用するものとする。

(推進体制の整備)

第10条 市は、観光事業者等と連携し、及び協働して、観光振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るための体制を整備するものとする。

(施策の検証)

第11条 市長は、観光振興に関する施策の実施状況を検証するとともに、その検証の結果を観光施策に関する施策に適切に反映させるよう努めなければならない。

(観光に関する統計の整備)

第12条 市は、観光振興に関する施策の策定及び実施に資するため、観光旅行者数に関する統計その他の観光に関する統計の整備に必要な施策を講ずる。

(財政上の措置)

第13条 市は、観光振興に関する施策を推進するために必要な財政上の措置を講ずるよう努めるものとする。

(熱海型観光地域づくり法人の指定)

第14条 市長は、第10条に定める推進体制を整備するため、その指定する者に、次に掲げる事務(以下「観光振興事務」という。)の全部又は一部を行わせることができる。

- (1) 熱海観光を取り巻く環境の把握
- (2) 観光プロモーションの推進
- (3) 市内全域への誘客の促進
- (4) 地域コンテンツの魅力向上
- (5) 観光に関する市民理解の醸成

2 熱海型観光地域づくり法人は、前項各号に掲げる観光振興事務を行う場合には、規則で定めるところにより、市との間で、事業の実施に関する協定を締結するものとする。

3 熱海型観光地域づくり法人の指定は、観光振興事務を行おうとする者の申請により行う。

(指定の基準)

第15条 市長は、他に熱海型観光地域づくり法人の指定を受けた者がなく、かつ、指定の申請が次に掲げる基準に適合していると認めるときでなければ、指定をしてはならない。

(1) 指定を受けようとする者は、法人格を有していること。

(2) 法人の意思決定に地域の多様な関係者の参加が得られていること。

(3) 観光振興事務の実施に関する計画が、熱海市の観光振興のために適切なものであること。

(4) 観光振興事務の実施に関する計画を適確に実施するに足りる技術的な基礎を有するものであること。

(熱海型観光地域づくり法人の監督等)

第16条 市長は、観光振興事務の適正かつ確実な実施を確保するために、熱海型観光地域づくり法人に対し、定期的にその業務に関し報告をさせる。

2 市長は、熱海型観光地域づくり法人が観光振興事務を適正かつ確実に実施していないと認めるときは、当該法人に対し、その業務の運営の改善に関し必要な措置を講ずべきことを命ずることができる。

(交付金の交付)

第17条 市長は、熱海型観光地域づくり法人に対し、事業に要する費用として、予算の範囲内において交付金を交付することができる。

(交付の申請)

第18条 熱海型観光地域づくり法人は、交付金の交付を受けようとするときは、市長に交付の申請をしなければならない。

(交付の条件)

第19条 市長は、交付金の交付のため必要があると認めるときは、その必要な限度において、交付に条件を付すことができる。

(実績報告)

第20条 熱海型観光地域づくり法人は、事業が完了したときは、市長に事業実績の報告をしなければならない。

2 市長は、熱海型観光地域づくり法人の事業年度ごとの業務の実績について、評価を行うものとする。

附 則

(施行期日)

1 この条例は、令和 年 月 日から施行する。

(検討)

2 市長は、この条例の施行の日から起算して5年を経過するごとに、この条例の施行の状況について検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずるものとする。

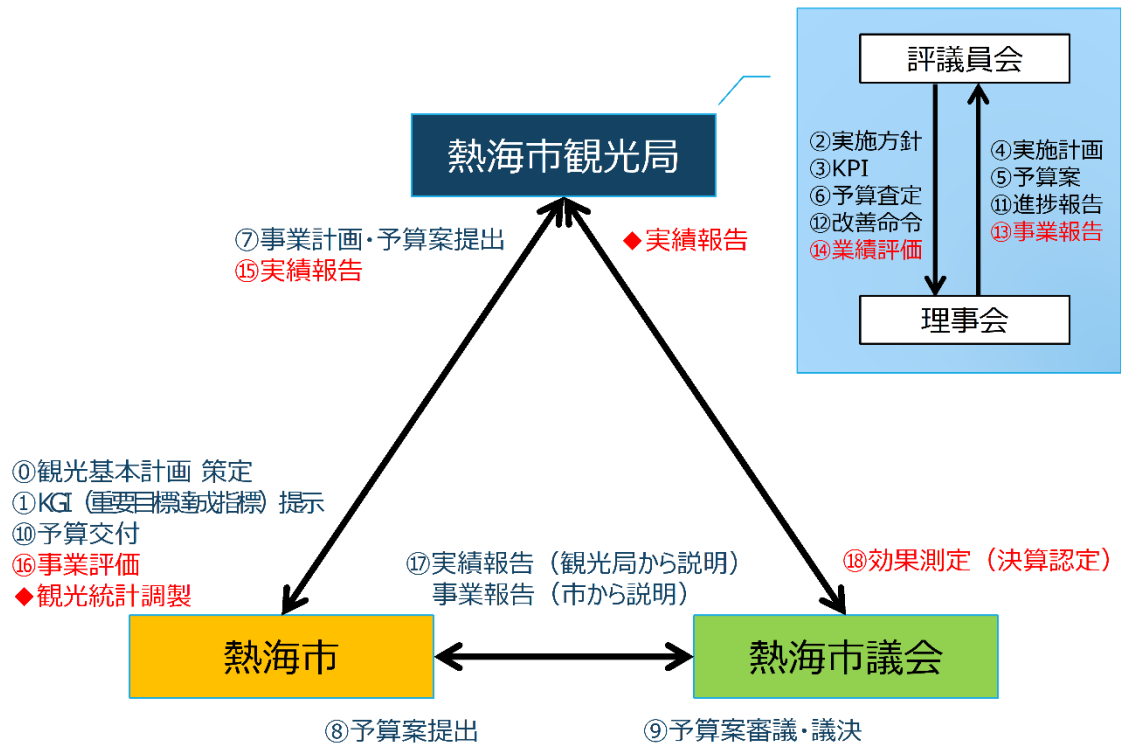
(6) 意思決定スキーム

熱海型 DMO は、従来、市役所内部の部署が担っていた事務を委任されて実施することとなるため、市役所との関係、市民の代表である市議会との関係を明確にしておく必要があります。

最初に、(仮)観光振興条例を制定し、熱海市における観光の意義・実施主体の役割を定めるとともに、観光地経営の舵取り役となる観光地域づくり法人 (DMO) の目的、事業を明らかにします。そして、市役所は、今後の熱海市観光の指針となる「観光基本計画」を策定します。意思決定・事業展開のスキームとその流れは以下のとおりです。

意思決定スキーム

● DMO創設により、事業実施・評価に広く関係者の意見を反映できる仕組みに

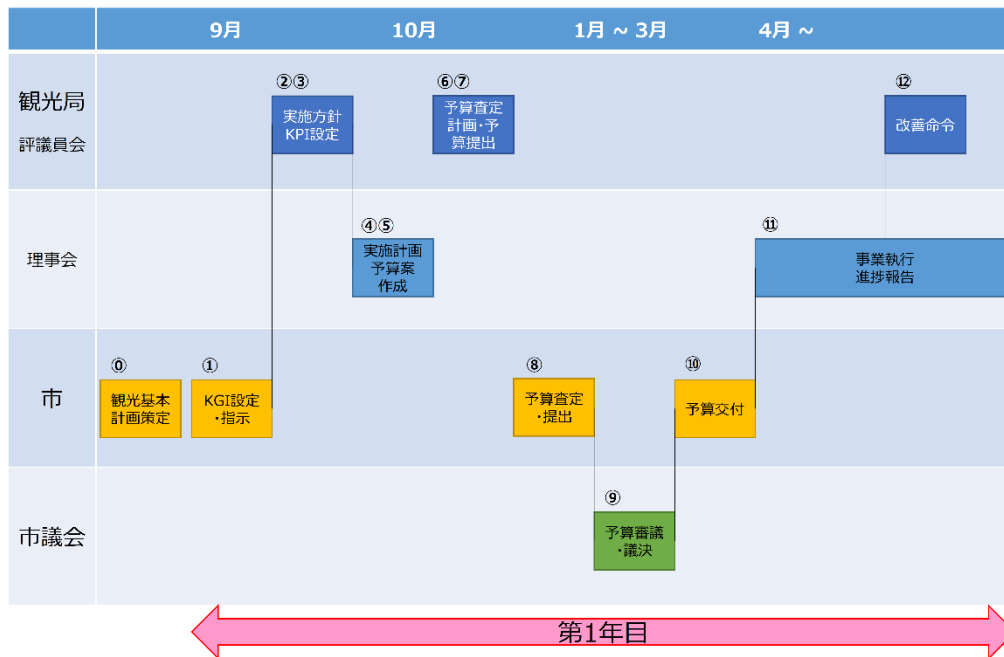


- 市役所は、DMO (熱海型 DMO : (仮称) 熱海市観光局) に対し、**⑩観光基本計画**等に基づき、数年後の熱海観光のあるべき姿、**①目標 (KGI : 重要目標達成指標)** を提示します。
- DMO では、市役所からの KGI の提示を受け、評議員会において**②実施方針**を定め、**③主たる指標 (KPI : 重要業績評価指標)**を設定し、理事会に送付します。
- DMO の理事会は、評議員会からの指示を受け、外部人材の専務理事を中心に KPI を実現するための**④実施計画**及び**⑤予算案**を作成し、評議員会に諮ります。評議員会は**⑥事業計画・予算案を査定**したうえで、市役所に対し DMO の**⑦事業計画・予算案を提出**します。
- 市役所では、DMO から提案された事業計画・予算案を調製し、**⑧一般会計の予算案の一部として市議会に提出**します。市議会の審議を経て**⑨予算案は議決**され、その後、年度当初に DMO に**⑩予算交付**されます。
- DMO は、事業計画に基づき事業を実施し、定期的に評議員会に対し**⑪進捗報告**を行い、評議員会は状況により理事会に対し**⑫改善命令**を発し、事業内容の見直しなどを行わせます。最終的に理事会より評議員会に**⑬事業報告**がされ、評議員会は**⑭業務評価**を行います。あわせて、DMO から市役所に対して**⑮実績報告**が提出されます。また、DMO は市役所及び市議会に対し定期的 (年 4 回程度) に中間報告を行い、市役所及び市議会からの意見やアドバイスを受けます。

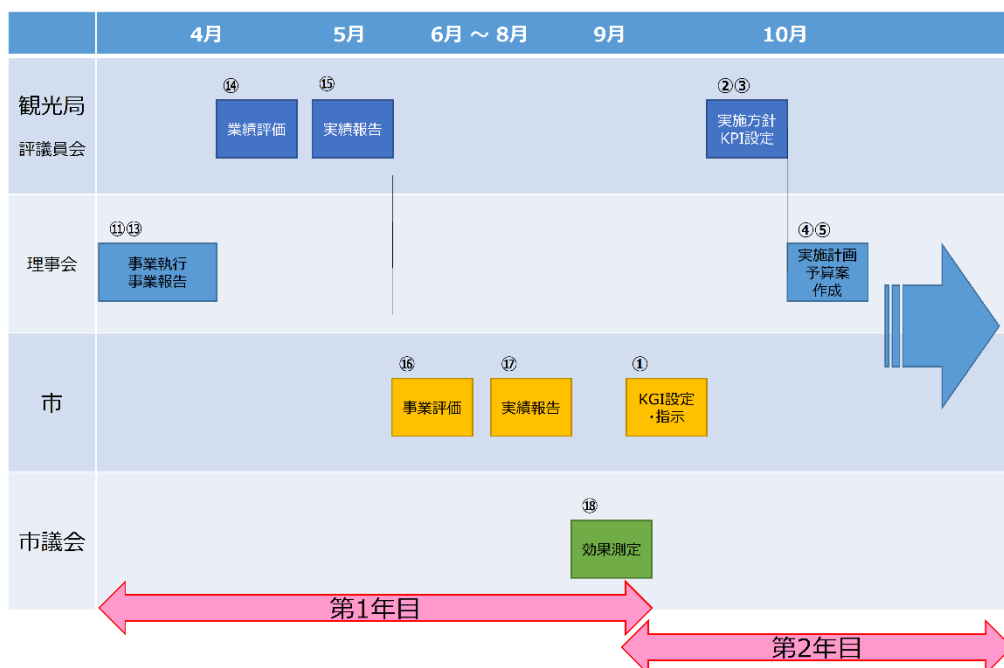


■市役所は、DMO からの報告を受けて⑩事業評価を行い、またその内容を市議会に対して⑪実績報告として報告します。市議会では決算認定などを通じて、DMO の活動に対する費用対効果などの⑫効果測定を行います。その後、市役所においては、市議会における効果測定にかかる意見などを参考とし、翌年度の KGI を DMO に提示し、同様のサイクルにより事業展開をしようとするものです。（通年のスケジュール感は以下のとおり）

(参考) 事業展開スキーム1 (実施計画策定～事業実施)



(参考) 事業展開スキーム2 (事業実施～効果測定)



【 部会での質疑等 】

Q 市が定める KGI（重要目標達成指標）の水準はどの程度か。

A 基本は総合計画、まち・ひと・しごと総合戦略及び観光基本計画に位置付ける目標を考えている。

Q 市による事業評価と市議会による効果測定の違いは。

A 大きな違いはないが、議会の評価は、市による目標設定の是非を含め、目標に向かって進捗しているのかという視点及び費用対効果からの評価となる。

Q 市民の代表である市議会の意見はどのように反映されるのか。

A 事業計画・予算案の審議は、現状のスキーム通り。定期的（定例会を想定）に DMO より直接進捗状況を説明し、意見・アドバイスをいただくとともに、決算審査を行う議会での意見を受け、翌年度の指標の設定に反映する。

Q そもそも専門性のない熱海市がどう事業評価を行えるのか。

A 客観的な評価ができる指標の設定、調査手法を確立していく。

(7) 所掌事務・役割分担

熱海型 DMO と市が行う役割分担として、熱海型 DMO が担当する業務は、マーケティング、プロモーション事業に加え、マーケティングに基づく新たな事業の創出や観光関連事業者の競争力強化のための取り組みの支援や人材育成を考えています。また、インバウンド誘客、市内全域への観光交流客等の誘客や回遊を促すため観光協会・旅館組合等と連携した事業展開を考えています。

市が担当する業務は、観光施策の大綱となる各種計画の策定と DMO が行う事業の評価、観光統計の調製に加え、裁量がない各種団体への補助・負担金の支出などの事務、市役所他部署との連携が必要な事務などを想定しています。

所掌事務

● DMOに移管すべきもの、DMOと市が分担して取り組む事業、市に残る事業について以下の通り整理

	DMO	市
基本的哲学	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング、プロモーション事業 ・事業連携可能な補助・委託事業 ・新たな事業創出・人材育成 ・インバウンド施策 ・移住・二地域居住促進事業（※） 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光施策の大綱となる観光基本計画の策定 ・観光振興施策の目標値の設定及び評価 ・裁量のない補助・負担金事務 ・運営と事業推進の関りが区分できる外部団体への負担金等（※） ・他部署との連携が必要な事業（※）
主な事例	<ul style="list-style-type: none"> ■ ICT調査等マーケティング事業 ■ 観光プロモーション事業 ■ 回遊性促進事業 ■ 課題解決型トライアル事業 ■ 熱海海上花火大会 ■ ジャカランダフェスティバル ■ 観光まちづくり補助金事業 ■ まち歩きガイド養成講座 ■ ユニバーサルマナー研修事業 ■ 外国人観光客受入環境整備 ■ 多言語パンフレット作成業務 ■ 熱海型別荘コンシェルジュ事業（※） ■ 観光客帰宅困難者対策（※） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 観光基本計画 ■ 観光統計の調製 ■ 地域観光祭奨励金 ■ 各地区観光協会誘客キャンペーン ■ JNTO負担金 など ■ 美しい伊豆創造センター（※） ■ 伊豆半島ジオパーク推進協議会（※） ■ 移住・定住 相談・調査業務（※） ■ 東京インフォメーションセンター（※） ■ Wi-Fi環境整備事業（※）

（※） DMOと市が役割分担して担う業務

主な事例として、現在、観光経済課が担当する業務を例示していますが、今後、熱海型 DMO の業務内容については、DMO の構成候補団体等による準備会などにより詳細な内容を詰めていきます。

【 部会での質疑等 】

Q DMO と市役所の役割分担の線引きは。

A 現状の施策では、DMO としての裁量が働かかが判断基準と考える。観光基本計画の策定、統計の調製など指標・評価の基準となるものは市に残す。また、DMO の役割とした事業であっても効果を出すため事業の見直しを行う。

(8) 行政需要

現在の観光経済課の予算項目・規模の割り振りを例示したものです。既存の観光費を DMO と市役所との役割分担に応じて配分しています。

また、観光目的財源等の確保により、新たに強化していく業務として、「観光基本計画等の推進経費」としてアクションプログラム等の作成経費、「マーケティング経費」としてデジタルマーケティング等の各種調査・分析業務にかかる経費、「プロモーション経費」として個別プロモーションの強化、情報発信力の強化経費や花火大会の公営化のための経費、「関係団体の支援経費」として観光協会・旅館組合等事務局機能の強化支援経費、その他「課題解決経費」として、観光関連産業に共通する課題である住環境の整備などについての施策展開経費を想定しています。また、専門人材の件費や徴収コスト、一般管理費などを含めて積上げています。実際の内容について、外部の専門人材等により、ニーズや需要を把握して立案していくこととなります。

5. 観光に係る行政需要

● 現在生じている費用を行政とDMOに分類。そして、今後DMOで強化していくものとして念頭に置いているものを大まかに算定

	行政 ①	熱海型DMO ②	DMOで強化するもの ③	合計
(1) 計画関係	■観光基本計画策定	■観光戦略・戦術の策定	■アクションプログラム等策定 5,000千円	5,000千円 5,000千円
(2) マーケティング	■観光統計の調製 3,000千円	■ICT調査等マーケティング ■観光地経営事例調査 10,000千円	■デジタルマーケティング 30,000千円	43,000千円 40,000千円
(3) プロモーション【トライアル事業】	■市単Wi-Fi整備 2,700千円	■回遊性促進事業 ■トライアル事業(食・夜賑い) ■観光客帰宅困難者対策 45,000千円	■個別プロモーションの強化 25,000千円	72,700千円 70,000千円
(4) プロモーション【別荘コンシェルジュ ¹ 】	■移住・定住 相談・調査業務	■別荘コンシェルジュ事業 6,000千円	■情報発信力の強化 4,000千円	10,000千円 10,000千円
(5) プロモーション	■観光協会・旅館等運営費補助 ■各地区観光協会キャンペーン等 200,000千円	■「意外と熱海」プロジェクト ■熱海海上花火大会 70,000千円	■花火大会の公営化 ■誘客イベントの整理 140,000千円	410,000千円 210,000千円
(6) 関係団体【地域支援】	■熱海駅観光案内所負担金 ■静岡県観光協会等負担金 40,000千円		■観光協会・旅館組合事務局 ■基盤強化 30,000千円	70,000千円 30,000千円
(7) 温泉資源	■温泉組合補助金 1,500千円		■新湯治の取組への対応	1,500千円
(8) 港湾エリアの賑わい創出	■熱海観光港開発促進本部	■熱海港賑わい創出計画	■熱海港賑い創出事業(シフト) 5,000千円	5,000千円
(9) その他【課題解決】	■庶務関係経費 16,800千円		■DX推進、人材育成事業など 55,000千円	71,800千円 55,000千円
■観光関連施設整備分	■各種観光関連施設整備費 200,000千円			200,000千円
■一般管理費・人件費	■3名分(派遣1名含む) ■2名分(メディアプロモーション室) 45,000千円	■出向2名分人件費 ■一般管理費(公課租税) 20,000千円	■専門人材3名分人件費 ■徴収コスト 55,000千円	120,000千円 75,000千円
	509,000千円	151,000千円	349,000千円	1,009,000千円 500,000千円

※ 赤字はDMO予算(②+③)

【 部会での質疑等 】

Q 観光協会・旅館組合事務局の基盤強化の詳細は。

A 各協会・組合の実情にあわせ、担い手の確保、福利厚生など事務局の強化などを考えている。

Q 住環境整備や課題解決事業の詳細は。

A 喫緊の課題として認識している人手不足への対応策として寮・住宅の手当てがあるが、その時々課題への対応を考えている。

Q 人件費の内容について詳細を示してほしい。

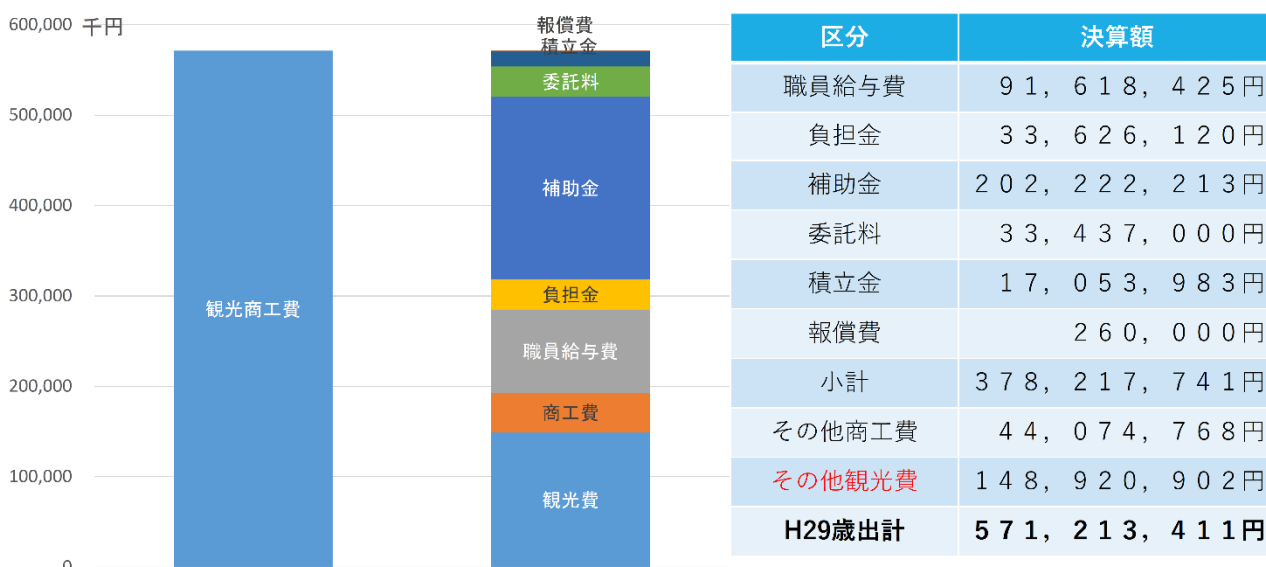
A 当初は、市から出向させる 2 名及び外部人材の 3 名分を考えている。専門人材の年間報酬額は、1,500 万円～2,000 万円で積算している。

(9) 必要な財源

熱海型 DMO の取り組み及び観光行政を継続的に推進するためには、安定した財源の確保が必要です。そのために、観光目的税の導入の検討をしました。

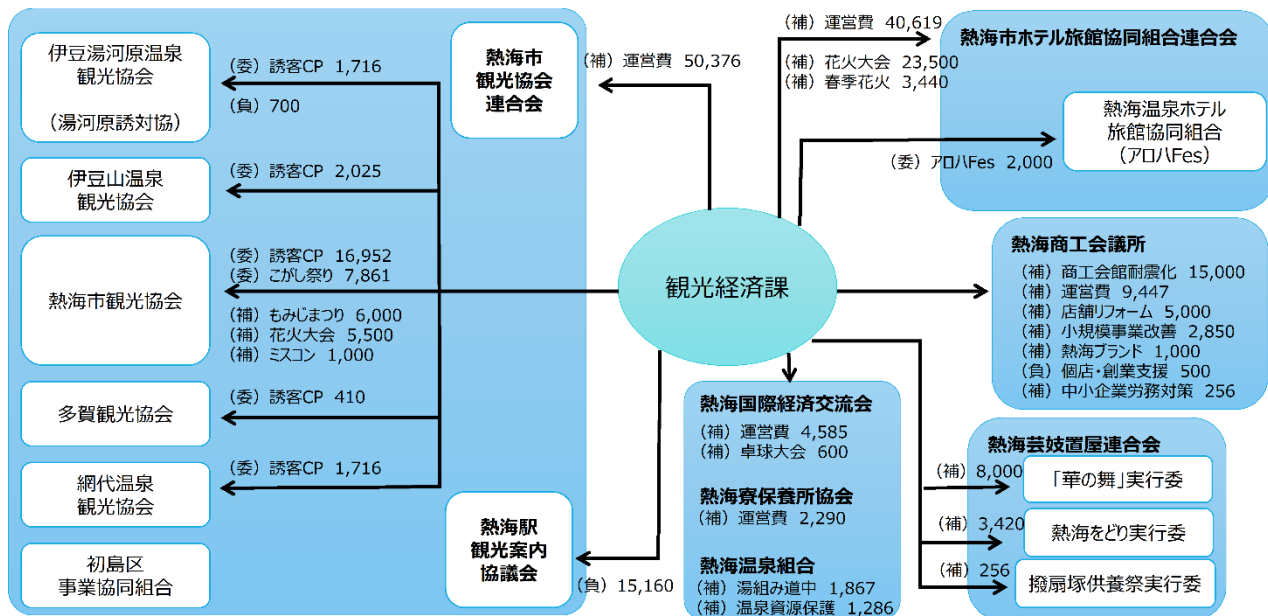
最初に、平成 29 年度予算を例に観光商工費の用途について説明し、総額 5 億 7 千万円の予算額のうち、職員給与費のほか、支出先の固定している補助金・負担金などの状況から、自由度をもって政策的な事業に投入できる予算は、観光費で 1 億 5 千万円弱、商工費で 4 千万円強の合わせ 2 億円程度、予算総額の 35%程度と非常に硬直化している状況を確認しました。

平成29年度 観光商工費 内訳（継続・固定的経費）



一方で、負担金・補助金や委託料などは、観光協会、旅館組合、商工会議所など観光商工関連団体の活動を広く支援する財源として利用されており、事業の効果測定などによる不断の見直しは必要ですが、継続的に支援することが必要であると考えています。

平成29年度 観光商工費 内訳 (主な支出先)

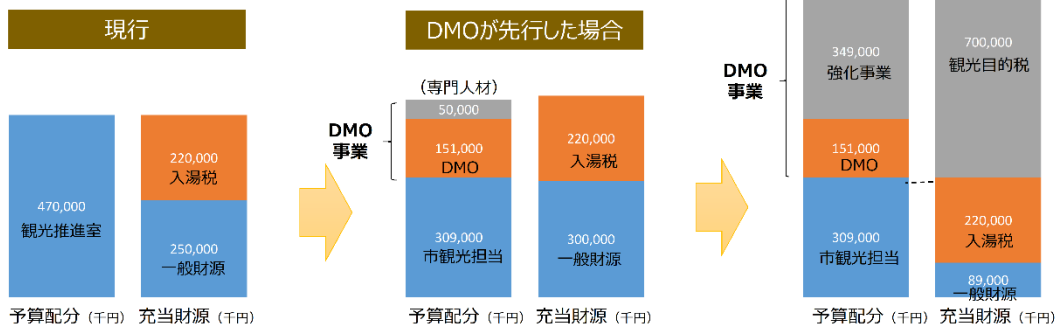


また、少子高齢化がさらに進展し、人口減少が続く状況を鑑みると、熱海市の将来的な財政見通しは非常に厳しいものが容易に想像される中、観光に投資できる予算は限りがあります。このような背景から、観光地熱海を日本トップクラスの観光地として、また世界的なリゾート地として発展、継続していくためには安定した財源の確保が必要です。

必要な財源

● 観光に係る行政需要を踏まえ、宿泊税の額を設定していく必要があるのではないか

- DMOが先行して設立された場合、市に残る事業（予算）とDMO事業（予算）を区分した上で、専門人材の招聘経費を上乗せ（一般財源で措置）
- 観光目的税は、毎年度基金に積み立て、DMOの必要額を取り崩して交付
- 観光目的税導入後は、DMO事業及び観光関連施設整備事業に充当を限定し、剰余金は基金に戻入



<観光財源の考え方>

- 入湯税の1/2
- 観光目的税 (宿泊税) の全額
- 一般財源の充当

<DMO交付金の考え方>

- 前年 観光目的税 (宿泊税) + 入湯税の1/2を限度

<施設整備分の考え方>

- 観光目的税 (宿泊税) の一部を充当
- 事業を限定
 - ・ 観光施設整備 (花の名所づくりなど)
 - ・ 景観形成事業
 - ・ 温泉関連施設整備
 - ・ ワークション施設整備 など



今後、既存の予算が減少していくなか、安定して観光施策を展開していくためには、新たな観光目的税を導入し、熱海を訪れて楽しんでいただく観光交流客に協力（税負担）をお願いし、その財源を利用して常にニーズにあった旅行目的地として変化し、負担いただいた観光交流客の満足度として還元していくサイクルと確立していきたいと考えています。

観光目的税の使途は、観光に資する事業に限定します。熱海型 DMO 事業や各種観光イベント等のソフト事業が中心となりますが、熱海梅園や糸川遊歩道、ジャカランダ遊歩道での「花」の拠点整備のように、施設整備（ハード）が観光交流客の目的地として誘客効果が認められる事業については充当していきたいと考えます。

下記に施設整備分野の案を示していますが、公園整備や街並み整備（公共サイン整備）などのほか、各地区の活性化に資する事業なども対象とします。なお、整備する事業については、DMO からの提言や理解を得た上で、最も効果的な事業に対して優先度を付けて取り組んでいくことが求められます。

観光目的財源を活用した施設整備分野（案）

- 観光施設整備 … 観光客の目的地としての公園等整備および利便性向上のための公共サイン整備
 - 公園等整備（修景、植栽、トイレ改修など）
 - 街並み、公共サイン整備など
- 各地区の活性化に資する整備事業
 - 千歳川周辺整備、伊豆山参道周辺整備、さくらの散策路周辺整備、網代漁港周辺にぎわい整備など
 - 海、山などを活かし、民間投資を呼び込むための基盤整備
- 温泉関連施設整備 … 天与の温泉を観光客に楽しんでもらう施設整備（足湯ほか）
 - 新規整備の場合例外的に維持補修費についても財源を充当
- ワークーション施設整備 … 季節ごとの観光客偏在を緩和するためのMICE機能の整備
 - テレワークの進展、旅行需要平準化のためのワークーション等によるMICE機能を強化するための施設整備
- その他、必要に応じDMO理事会や観光関連団体と協議
 - オーバーツーリズム対策事業（渋滞対策、歩道拡幅など）
 - 景観形成事業（移動円滑化事業、回遊性向上事業、電線地中化事業など）
 - 海岸環境整備（渚親水公園第4工区修景整備など）

【 部会での質疑等 】

Q 新たな観光財源として宿泊税を示しているが、200 円は妥当か。

A 200 円が妥当かは事業のボリュームによるが、一つの目安として 200 円、7 億円を示した。DMO 事業、強化する事業の内容をさらに精査することで必要な財源と、それに対応する税額は決まってくる。

Q 宮城県など宿泊税導入に業界が反対しているところがあるが、反対された理由は。

A 奈良市：令和 2 年 3 月定例会に税条例案を提出予定であったが、1 月に日本人初の感染ケースが判明し、観光業への打撃を避けるため条例案の提出を見送った。提出の見通しは立っていない。

A 宮城県：税条例案を令和2年3月議会に提出していたが、導入に対する事業者の反対が強く、条例案を取り下げた。コロナに起因する混乱が長期化すると考えた。

A 沖縄県：令和2年2月定例会に税条例案を提出する予定であったが、首里城火災で適時性の議論が内部から起こったところにコロナが追い打ちとなり、条例案の提出を見送った。終息が見通せない限り、観光業界との意見交換ができる状況にないと判断している。

A 福岡県・福岡市・北九州市：既に条例を制定し、総務省の同意も得ている。県内で感染者は出ているものの、事業者への周知も進んでいることから、予定通り令和2年4月1日から課税する。

Q 先行して宿泊税を導入している自治体において問題が発生していないか。

A 導入後複数年が経過している京都市、大阪府への聞き取りをしたところ両自治体とも導入後の問題・混乱は無く、宿泊者の理解も得られていると考えられるとのこと。宿泊客数においても、大阪府は導入前と比較し右肩上がりが増加しているとのこと。

Q 入湯税の嵩上げなど、他の財源とのミックスは考えられるか。

A 課税客体に違いがあるため、議論としては可能。

Q 宿泊税の導入に際し入湯税を下げてバランスをとることは制度上可能か。

A 法定外目的税の導入に際し、法定目的税である入湯税の標準税率150円を引き下げることについては違法ではない。ただし、標準税率を下回る税率を設定するにも関わらず、新たに法定外目的税を創設することについて十分な説明が必要となる。

Q 宿泊税の課税客体の考え方はいかがか。

A 宿泊行為をした人。

Q 観光施設整備への充当は、市役所の裁量で行われるのか。

A 基本的な充当の考え方は示した通り。DMOや観光関連団体等と相談の上、充当先を考える。

Q コロナの影響度合いによっては、宿泊税を行うのは難しいのではないか。

A 観光目的税の導入は、経済情勢等を見極める必要がある。

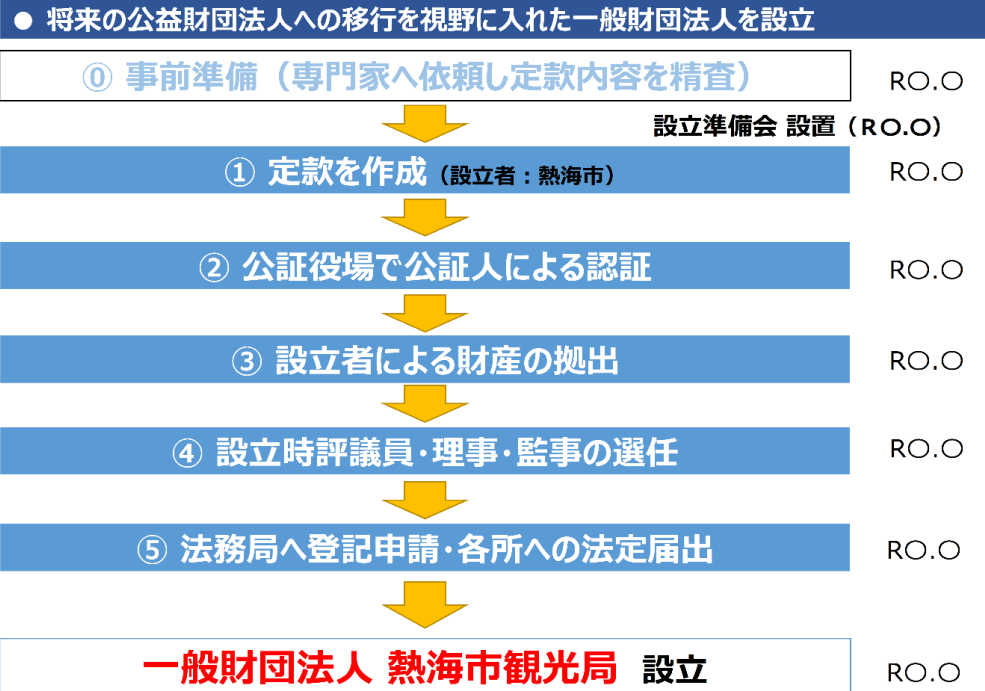
Q 宿泊税は低廉の宿泊施設について影響が大きい。こうした施設に対し何か対応を考えているのか。

A 現時点では、一律と考えている。低廉の宿泊施設に限らず、宿泊税への負担感を緩和するための施策を検討していく。

(10) 法人設立の流れ

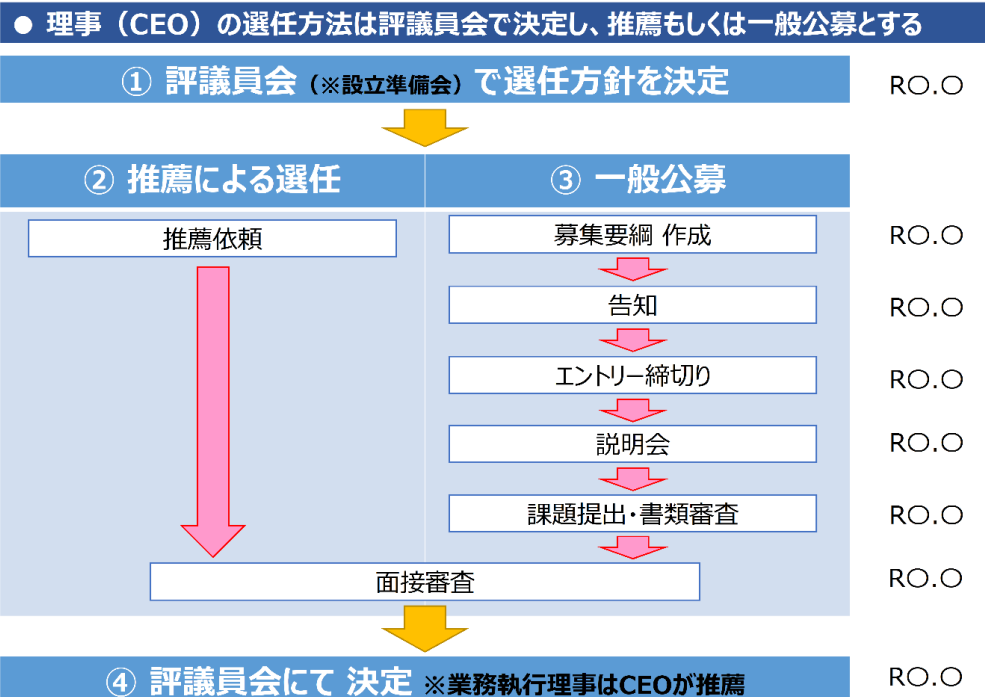
熱海型 DMO は公益法人への移行を視野に入れた一般財団法人として設立します。設立には、事前準備に着手後、約 8～10 か月程度を見込んでいます。

設立スケジュール



また、専門人材の選任方法は、評議員会（設立準備会）で選任方法を決定しますが、一般公募を選択した場合、下記の手順により約 6～8 か月程度のスケジュールとなります。

専門人材の選任方法



6. 観光目的財源の導入

観光目的税の導入にあたり、新しい財源についての方向性を整理しました。

- ① 当該財源の使い道について、条例で規定して担保することとする。
- ② 議会・行政・民間によるガバナンスの下、民主導で機動的な予算執行を行う仕組みを構築する。
- ③ 当該財源の執行結果については、速やかに公表するものとする。

これを前提条件として、「地方税」、「分担金」、「負担金」など地方自治体の自主財源の種類を理解した上で、課税の対象とする行動の比較検討を行い、熱海型 DMO 事業をはじめとした観光施策に充当すべき財源として、「対象の捕捉」、「徴収コスト」、「担税力」の観点から、宿泊行為への課税についてその可能性を検討してきました。

地方自治体の自主財源

種類	内容・性質	参考
地方税	地方公共団体がその経費に充てるため、財力調整の目的をもって、その課税権に基づき賦課・徴収するもの	目的税：特定の費用の為に課される税 法定外税： 地方公共団体の特殊事情を勘案して設置できる税 主な事例：宿泊税、環境協力税
分担金	地方公共団体が行う特定の事務に必要な費用に充てるため、特に利益を受ける者から、その受益の限度において徴収するもの	主な事例：土地改良事業分担金 負担金との違いは主に根拠法令（地方自治法第224条）
負担金	法律に基づき、特別の利益関係等を有する者から、その事業経費を受益等の限度に応じて徴収するもの 財政政策上その他の見地から、その事業に要する経費を定められた負担割合に応じて求めるもの	主な事例：県営事業負担金（港湾事業） 分担金との違いは主に根拠法令（地方自治法第27条又は各個別法）
使用料	行政財産の目的外使用及び公の施設の使用に対し、その反対給付として徴収するもの	行政財産又は公の施設につき必要とする経費を賄うに足りることをもって、限度と考えるべき（地方自治法逐条解説）
手数料	特定の者に提供する役務に対し、その費用を償うため又は報償として徴収するもの	当該事務に要する経費と当該役務の提供から受ける特定の者の利益とを勘案して定められるべき（地方自治法逐条解説）
寄付金	地方公共団体が実施する一定の事業に必要な経費に充てるため、相当の給付を行うことなく、金銭又は財産の給付を受けるもの	主な事例：ふるさと納税協力金

宿泊客の観光行動のうち、鉄道・バスなどの交通機関の利用、有料駐車場の利用、飲食店での飲食行為、おみやげ購入の行為は、市民の利用との区別が難しく、また事業者数が多く徴収コストが大きいと判断しました。また、市内への入域行為は、入口が限定できず捕捉が困難なうえに、徴収コストが巨大となると考えます。

宿泊施設への宿泊行為は、捕捉が容易であり、利用者には担税力があると考えられることから、観光財源を考える上で、宿泊税は検討すべきと考えます。

課税を対象とする観光行動の比較検討

視点：

- ①課税対象となる来遊客を一定程度捕捉することが可能か。
- ②課税にかかる徴収コストを低く抑えることが可能か

観光行動	課税対象	対象の捕捉	徴収コスト	担税力
宿泊行為	宿泊施設への宿泊行為	市民の日常的利用は些少と考えられる捕捉が容易	施設数も他と比較すれば多くなく、徴収コストは少ない	一定程度の資力があり、担税力も大きい
入域	市内への入域行為	一般道路等による入域の捕捉は不可能	入域行為の把握など徴収コストが巨大になる	把握困難
交通機関利用	鉄道、バス、タクシー、船舶等の交通機関の利用	市民の利用と来遊客の利用の区別が不可能	事業者数が多く、徴収コストは大きい	宿泊行為者と比較すると担税力は大きくない
駐車場利用	有料駐車場の利用			
飲食行為	飲食店等での飲食行為			
おみやげ等購入行為	お土産店等でのお土産品の購入行為			

部会においては、必要な財源を確保するため、行政のスリム化、ムダの排除などの行財政に対する不断の見直しを前提として、地方税による財源確保が現実的であり、法定目的税である「入湯税」の嵩上げ、法定外目的税として「宿泊税」の導入などについて、意見をいただきました。

入湯税と法定外目的税

	入湯税	観光目的税（宿泊税）
課税客体	鉱泉浴場における入湯行為	宿泊施設における宿泊行為
納税義務者	鉱泉浴場における入湯客	旅館業法に規定する旅館業または住宅宿泊事業法に規定する住宅宿泊事業に係る宿泊施設での宿泊客
税率	1人1日150円を標準とする	1人1泊 円
用途	環境衛生施設、鉱泉源の保護管理施設及び消防施設その他消防活動に必要な施設の整備並びに観光振興	観光振興策等の策定及び実施、観光地域づくりに資する施策の実施
徴収方法	特別徴収	特別徴収

宿泊税の導入については、観光振興予算に充当される入湯税の対象とならない宿泊施設が増加していることや、また、熱海海上花火大会をはじめ各種観光イベントに対する費用負担が一部施設に偏り、費用負担なく恩恵を受ける施設が多くあることから、観光施策全般に対し宿泊税を充当することが公平性を高めることができると考えています。

<参考> 宿泊税導入自治体における税率等一覧

課税団体	東京都	大阪府		京都市	金沢市
		H29.1条例施行時	R1.6改正		
税率	1人1泊 宿泊料金 ①1万円～1.5万円未満 100円 ②1.5万円以上 200円	1人1泊 宿泊料金 ①1万円～1.5万円未満 100円 ②1.5万円～2万円未満 200円 ③2万円以上 300円	1人1泊 宿泊料金 ①7千円～1.5万円未満 100円 ②1.5万円～2万円未満 200円 ③2万円以上 300円	1人1泊 宿泊料金 ①2万円未満 200円 ②2.5万円～5万円未満 500円 ③5万円以上 1000円	1人1泊 宿泊料金 ①2万円未満 200円 ②2万円以上 500円
～7千円	非課税	非課税	非課税	200円	200円
～1万円	非課税	非課税	100円	200円	200円
～1.5万円	100円	100円	100円	200円	200円
～2万円	200円	200円	200円	200円	200円
～5万円	200円	300円	300円	500円	500円
5万円～	200円	300円	300円	1,000円	500円
税収	約25億円 (H30当初予算)	約8億円 (H30当初予算)		約46億円	約7億円

7. With コロナでの観光施策の視点

新型コロナウイルス感染症の影響は、観光のあり方を大きく考え直す機会となっています。これから With コロナで熱海市観光を本格的に回復、発展させていくためには、しっかりとした視点をもって取り組む必要があります。

このことから熱海型 DMO には、今後も想定される危機に柔軟に対応しつつも、大きな方向性ではぶれることのないブランド力を高めることが必要だと考えます。また、ブランド力を高め、常に選択される街であり続ける努力が求められるとともに、地域のヒト・モノのソースを最大限活用し、新たな需要を創出し、ダイナミックに常に変化していく街をプロデュースする必要があります。

With コロナでの、これから数年の取り組みが重要であり、将来にわたって熱海市が日本有数の観光地、世界的なリゾート地として飛躍するための体制の構築と、仕組みづくりに取り組む正念場となると思います。

<With コロナでの観光施策の視点>

- 長期的な視点を持った地域ブランドの構築
- 新たな観光需要の創出
- クライシス・マネジメント機能の強化

8. 今後のスケジュール

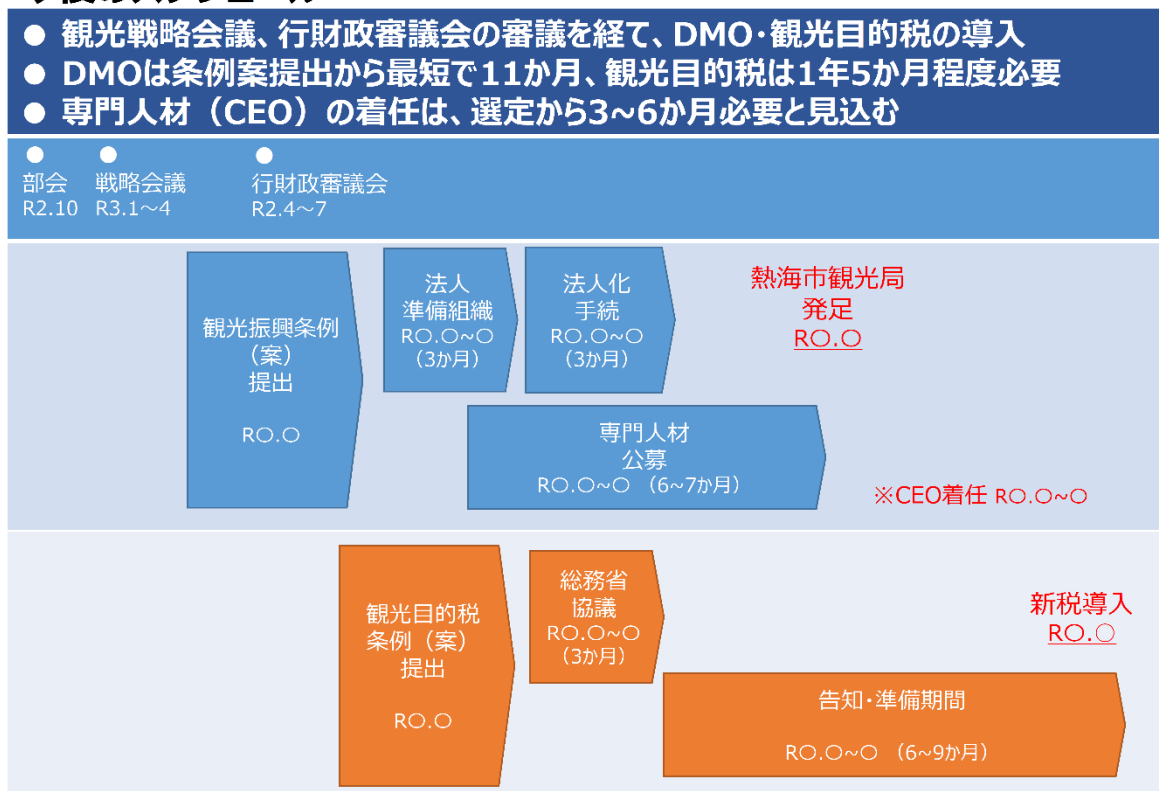
今後のスケジュールは、部会での議論の経過・内容を観光戦略会議に報告し、さらに観光戦略会議での議論を経て、観光地域づくり法人の役割や観光振興に関する財政上の措置を規定する（仮称）熱海市観光振興条例（案）を作成します。

観光振興条例（案）は、パブリックコメントを実施した後、市議会定例会に提案します。観光振興条例（案）が成立したのち、熱海型 DMO 組織の法人準備組織を立ち上げ定款をはじめ、各種内部規程の準備に 3 か月程度、法人化の手續に 3 か月程度を見込んでいます。並行して専門人材の公募（募集→課題（例：熱海市観光振興プラン案の提案）→書面審査→面接）に 6～7 か月程度を考えています。公募の条件・方法等については法人準備組織で検討します。

観光目的税は、行財政審議会での議論を経て、条例案を議会に提出、成立後、総務省との協議に約 3 か月、その後、告知・準備期間（6～9 か月）を経て導入となります。

最短のスケジュールで、観光振興条例（案）提出後、熱海型 DMO の設置に 11 か月、観光目的税の導入に 1 年 5 か月を要するものと考えています。また、DMO の専門人材（CEO）の着任は、選定後 3～6 か月が必要と見込んでいます。

今後のスケジュール



官民連携組織となる「熱海型 DMO」組織を構築すること

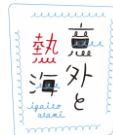
- 熱海が将来にわたって魅力があり、競争力のある観光地として生き残っていくために、時代の潮流を的確に把握し、適時適切に観光施策を展開できる仕組みづくりが必要。
- 観光地域づくりを強力に進めるために、多様な関係者が参画する観光地域づくりを統一的に担う権限・責任のある組織の下で専門人材の確保等を通じ、各種データの継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトによる戦略の策定、目標の設定、PDCA サイクルの確立など科学的アプローチによる観光地域づくりの推進が求められる。
- これからの観光地経営にあたっては、「変化に対応しないと生き残れない」との意識を持ち、専門性の蓄積など従来の観光行政に不足していた部分を改革し、民の論理を取り入れた機動的な施策展開が必要である。これらから、熱海型 DMO を構築し「専門性」、「機動性」、「一貫性・一体性」の点を強化した推進体制を目指すべき。
- 熱海型 DMO の目的は、市民・観光関連事業者・観光交流客のために、観光地熱海の持続的な発展、質の向上に資する事業に取り組むこと。これにより、市内経済の活性化、地域住民のクオリティライフの向上を目指す。
- 熱海型 DMO の組織形態は、官民連携による体制とし、日本版 DMO に求められる法人格をもった組織とすることで、事業の公平性、透明性を確保すること。また、組織の役員等の構成、外部人材の招聘については、DMO の目的を最大限発揮できるバランスのとれた体制とすること。
- 熱海型 DMO の公益性を担保するため、（仮称）熱海市観光振興条例などにその役割を位置付けるとともに、熱海市及び市議会を含めた意思決定のスキームを整理し、事業実施・評価に広く関係者の意見を反映できる仕組みとすること。

安定した財源を確保するため観光目的税の導入について検討すること

- 人口減少、少子高齢化がさらに進む状況から、熱海市の将来的な財政見通しは非常に厳しいことが容易に想像される中、観光に投資できる予算は限りがある。
- 一方で、観光地熱海を将来にわたり日本トップクラスの観光地として、また世界的なリゾート地として発展、継続していくためには安定した財源の確保は必要である。そのために、行財政運営について不断の見直しを行うとともに、新たな財源として、観光目的税の導入などを検討すべき。
- 観光目的税の導入について、熱海市への観光（宿泊）を目的とする来訪客に協力をいただき、得られた財源を観光事業に投入することで、魅力ある観光地として熱海をさらに発展させることで、負担いただく来訪客に還元することが考えられる。
- 来訪客から協力いただく方法として、既存の「入湯税」に加え、宿泊行為、駐車場利用、飲食行為、買い物行為などの行動に着目した税負担を検討した結果、対象者の捕捉の容易さ、徴収コスト、対象者の担税力を比較したうえで、宿泊行為にかかる「宿泊税」が候補であると考えられる。
- 観光目的税の導入にあたっては、課税客体、想定される特別徴収義務者などの意見を徴するとともに、既存「入湯税」を含めた全体のバランスをとった制度設計とすること。また、観光目的税の用途を明確にするとともに、導入の時期、方法、税額については観光地としての競争力を低下させぬよう慎重な判断が必要である。

< 第9回 部会での意見・提言 >

- 組織も重要だが、運営していく財源をいかに確保していくのが最大のポイント。観光目的税としての宿泊税導入も大事だが観光を通して人を呼んで稼いでいくための取り組みが重要。
- 財源がないと組織が動かない。さきに財源確保の見通しを立て、その後しっかりと組織体制を構築して欲しい。
- 宿泊税導入の理解を得るためには、DMO を立ち上げてその効果を見せることが重要。これまで熱海市全体のプロモーションができていなかった。DMO の活動により全体に誘客効果を生み出すための議論が足りていないと思われるので、具体的な議論を進めて欲しい。
- 宿泊税は特別徴収義務者となる宿泊施設への説明をしっかりと欲しい。
- DMO による効果が見られない場合、組織を改編も含めて見直しが必要。
- 時代は行政が全部やるのではなく PPP (Public Private Partnership) が潮流。人口減少、財源が厳しくなる中、宿泊税の導入、DMO へのチャレンジは必要だと思う。
- 市内のエリアごとに条件が異なるため、DMO の取り組みや宿泊税の導入には地域の実情を勘案して考えて欲しい。
- 意思決定スキームが複雑ではないか。民の力を活用して、機動的に動ける体制になるよう、さらに検討して欲しい。市税を投入することで複雑になるのなら、入湯税を入れずに宿泊税のみで財源を構成し、組織はシンプルにするようさらに検討して欲しい。
- リスクマネジメントをフレームの中に入れておくべき。宿泊客を伸ばすだけでなく、減らさない視点も必要。市民の理解だけでなく地域コミュニティとの関係構築も考えるべき。
- 行政の評価は 3 年～5 年のスパンで見るといい。評価の仕方を短期・中期に区分することや、事業のウエイト付けによる評価も考えられる。
- 宿泊税は必ずしも安定財源とは言えないので、バッファを持つことが必要。
- 公益財団法人を目指すべきかについては、さらに比較検討したほうが良い。
- With コロナにおいて地域全体での安心安全のプロモーションが求められる。



熱海市観光戦略会議 熱海型 DMO 構築に関する検討部会 委員名簿

平成 30 年 11 月 26 日 設置

	所属・肩書	氏名	区分
1	NPO 法人グローバルキャンパス 理事長	大社 充	有識者：部会長
2	株式会社 JTB 静岡支店営業課 地域交流推進担当	吉田 和正	有識者
3	一般社団法人熱海市観光協会 副会長	鈴木 恵次	観光団体
4	伊豆湯河原温泉観光協会 副会長	佐藤 光明	観光団体
5	伊豆山温泉観光協会 副会長	秋山 敏富	観光団体
6	多賀観光協会 専務理事	長津 義信	観光団体
7	網代温泉観光協会 理事	土屋 慎悟	観光団体
8	初島区事業協同組合 理事	坂下 克巳	観光団体
9	熱海市ホテル旅館協同組合連合会 (熱海温泉ホテル旅館協同組合 副理事長)	島田 善一	観光団体
10	熱海市ホテル旅館協同組合連合会 (熱海温泉ホテル旅館協同組合 副理事長)	佐藤 元昭	観光団体
	〃 (熱海温泉ホテル旅館協同組合 専務理事)	加藤 光良	観光団体
11	熱海商工会議所 専務理事	小松 久男	商工団体
	〃	杉山 勝	商工団体
12	熱海商工会議所経営サポート課 サブリーダー	鈴木 大樹	商工団体
	観光庁観光地域振興課		オブザーバー
	静岡県文化・観光部観光政策課		オブザーバー

熱海市観光戦略会議 観光財源に関する検討部会 委員名簿

平成 30 年 12 月 26 日 設置

	所属・肩書	氏名	区分
1	静岡県立大学経営情報学部経営情報学科 特任教授	北上 真一	有識者：部会長
2	公益財団法人日本交通公社 観光政策部長	山田 雄一	有識者
3	熱海温泉ホテル旅館協同組合 副理事長	小野澤 紀雄	観光団体
4	伊豆湯河原温泉旅館協同組合 理事	渡辺 宗男	観光団体
5	伊豆山温泉旅館組合 組合長	中川 勝仁	観光団体
6	南熱海網代温泉旅館協同組合 理事長	駒嶺 洋	観光団体
7	初島区事業協同組合 理事	宮下 泉	観光団体
8	熱海市観光協会連合会 (一般社団法人熱海市観光協会 副会長)	志塚 実紀	観光団体
9	熱海市観光協会連合会 (一般社団法人熱海市観光協会 副会長)	内田 宗一郎	観光団体
10	熱海商工会議所 副会頭	森田 金清	商工団体
11	熱海商工会議所 青年部 会長	石渡 勇史	商工団体
	観光庁観光地域振興課		オブザーバー
	静岡県文化・観光部観光政策課		オブザーバー

※肩書は設置時のもの