

熱海市観光戦略会議 第4回会議 議事録

令和3年1月28日

熱海市役所4階第1会議室

(13:28 開会)

1. 開会

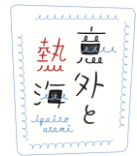
司会（富岡久和 観光経済課長）：お待たせいたしました。定刻より少し早いですが、ただいまより、熱海市観光戦略会議を開会いたします。年初の大変お忙しいところご出席いただきありがとうございます。本日は、新型コロナウイルス感染拡大による緊急事態宣言が発出されていることに伴う移動自粛要請により、高橋委員及び柏木委員には、リモートでの参加をお願いいたしましたので、ご承知願います。関連してリモート会議という性格上、こちらの会場の委員の皆様がご発言されます時には係りの者がマイクを持ってまいりますので、マイクを通してご発言いただくようお願いいたします。最初に、本日配布させていただきました資料の確認をお願いいたします。第4回会議の「次第」、本日の「出欠席名簿」、報告書「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、資料 1 熱海市観光基本計画 2021(素案)、参考資料 1「入湯税額の推移」、参考資料 2「入湯税による宿泊客数」、参考資料 3「熱海市における観光消費額」、参考資料 4「熱海市観光客実態調査 2019 年」以上でございます。資料が不足されておりましたらお申し付け下さい。それでは、開会にあたり、座長であります熱海市長齊藤栄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：本日は、年初の大変お忙しい中、熱海市観光戦略会議にご出席いただきありがとうございます。また、新型コロナウイルス感染拡大の影響による緊急事態宣言が発出されている状況でありますので、お二人の委員にはリモートでの参加ということでご不便をおかけします。さて、現在の観光戦略会議は、平成 30 年 7 月に委員の委嘱をさせていただき、平成 31 年 1 月までに 3 回の会議を開催し、次期観光基本計画については「変化しつづける 温泉観光地 熱海」を基本理念とし、「首都圏顧客支持率 ナンバー1」を当面の目指すべき姿をすることを共有させていただいたところであります。その後、計画に位置付ける観光地経営の体制及び財源の確保についての検討を、熱海型 DMO 構築に関する検討部会及び観光財源に関する検討部会に委ねておりました。また、この間、コロナ禍の状況となり、それらへの対応に追われたこともあり、部会の審議も遅延していたところですが、それぞれ 9 回の部会開催を経て、報告をまとめていただいたことから、本観光戦略会議を再開する運びとなりました。今回の会議は約 2 年振りの開催となりますので、一部の委員に変更もお願いしているところです。本日は、これまでの観光戦略会議の経過及び部会の報告を説明するとともに、新たな観光基本計画の素案をお示しし、ご議論、またアドバイスを賜りたいと考えております。この新たな観光基本計画は、コロナ禍における熱海観光の方向を示すものとなると考えております。委員各位の知見を活かし、持続可能な観光地として熱海がさらに発展するための礎となるものしたいと考えておりますので、ご協力賜りますようお願いいたします。

3. 観光戦略会議委員 委嘱

司会（富岡課長）：ありがとうございました。次に、次第 2 観光戦略会議委員の委嘱であります。熱海市観光戦略会議設置要綱第 4 条により、委員の任期は 1 年となっております。前回第 3 回会議の開催が平成 30 年 1



月ということで約 2 年間、会議が行われなかったことにより、平成 30 年 7 月に委嘱いたしました委員任期を過ぎた状況であります。しかし、この間、この観光戦略会議委員の皆様にご審議をお願いした次期 観光基本計画の検討にかかる部会を設置し、議論が進められておりました。このことから、設置要綱第 4 条にも委員の再任を妨げないとの規定もございますので、引き続き皆様に委員をお願いしていたものとご理解いただきたいと存じます。つきましては、引き続きの委嘱状をお手元に配布させていただいておりますので、これにより委嘱状の交付とさせていただきます。なお、この間、清水慎一委員は大正大学を退官されたこと。また、株式会社 JTB 武田道仁委員、熱海市ホテル旅館協同組合連合会理事長目黒俊男委員、熱海市副市長森本要委員、観光建設部長西島光章委員はそれぞれ異動となっておりますので、委員の交代をお願いしました。清水委員に代わって学識経験者として、近畿大学経営学部高橋一夫教授を、武田委員に代わって(株)JTB 国内仕入商品事業部熱海仕入販売センター井坂浩樹地域統括部長、目黒委員に代わって島田善一委員、森本委員に代わって金井慎一郎副市長、西島委員に代わって宿崎康彦観光建設部長に委員の就任をお願いしております。それでは、今回、大半の委員が交代されましたので、全員の委員の皆様一言ずつ、ご挨拶いただきたいと存じます。大変恐縮ですが、お手元「観光戦略会議委員名簿」記載の順で、高橋委員よりお願いできますでしょうか。

高橋一夫委員：近畿大学の高橋と申します。観光マーケティングを専門としておりまして DMO はその主体として研究対象にして、海外の DMO を中心に研究をしております。その知見が今回の会議で何らかの役に立てればと思っております。どうぞよろしく申し上げます。

柏木千春委員：皆さんこんにちは。流通科学大学の柏木と申します。私も DMO に関わる利害関係者管理に関する研究に注目しております。どうぞよろしく願いいたします。

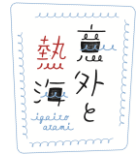
井坂浩樹委員：皆さんこんにちは。JTB の熱海仕入の井坂であります。よろしく願いいたします。私は熱海仕入センターということで、私だけ静岡全県の宿泊仕入れや観光施設を担当しています。熱海、いわゆる伊豆の玄関口であります。是非ともさらに宿泊並びに人流が増すように少しでも力となればと思います。どうぞよろしく願いいたします。

内田 進委員：商工会議所の内田でございます。商売が観光業ということで大変注目しております。また私の聞き及ぶところ強烈な反対のところもございますので、一つ一つ疑問を解いてまいりたいと思います。

中島幹雄委員：観光協会の中島でございます。よろしく願いいたします。本当に今コロナ禍ということで大変ですが、今だからこそやるべきことをこの会議の中で精査して、DMO のあり方というものも勉強していきたいと思っております。

島田善一委員：熱海温泉ホテル旅館協同組合島田でございます。よろしく願いいたします。コロナ禍の出口が見えない中ですが、今現在 DMO の失敗事例、成功事例が沢山あるようですから、検証しながら熱海型 DMO を構築していただけたらと思っておりますのでよろしく願いいたします。

金井慎一郎委員：熱海市副市長の金井でございます。熱海市はおとしは台風、去年はコロナとなかなか試練の年が続くわけですが、こうした時期だからこそ次への反転攻勢に向けて、こうした新しい枠組みについて議論させていただきながら、ほかの地域よりもコロナが明けてから発車するときに、前を見て、先んじて動けるように頑張



っていきたく思いますので、皆様ご審議の程よろしく願いいたします。

宿崎康彦委員：熱海市の観光建設部長の宿崎であります。よろしく願いいたします。当市の観光行政による課題や問題点、いろいろと欠如しているところがあると思います。この会議を通じまして改善が図られればと思います。

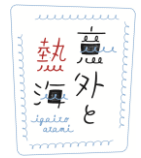
司会(富岡課長)：ありがとうございました。それでは早速議事に入らせていただきます。熱海市観光戦略会議設置要綱第6条第1項の規定によりまして、議長は座長が務めることと定められておりますので、ここからの議事進行を座長でございます齊藤市長をお願いいたします。

○ 協議事項

(1) 熱海型 DMO 構築に関する検討部会・観光財源検討部会 報告

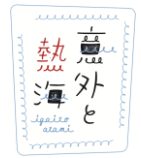
齊藤座長：それでは、協議事項に入ります。最初に、「熱海型 DMO 構築に関する検討部会」及び「観光財源に関する検討部会」の報告書について、事務局より説明いたさせます。

事務局(立見修司 観光建設部次長)：事務局を務めます観光建設部立見です。よろしく願いいたします。私から、熱海市観光戦略会議熱海型 DMO 構築に関する検討部会及び観光財源に関する検討部会の報告について、お手元報告書により説明をいたします。なお、報告書には平成30年度に開催しました熱海市観光戦略会議第1回から第3回までの経緯等についても盛り込まれております。一部の委員の皆様にはご承知の点であると思いますが、改めて説明をさせていただきます。最初に、熱海市観光基本計画の策定経過であります。資料2ページをお開きください。熱海市では、平成19年12月、本市では初となる観光分野の個別計画である「熱海市観光基本計画」を策定いたしました。策定当時は、宿泊客数が右肩下がり推移しており、平成19年度には290万人ほどとなっております。計画では、当時の社会情勢、観光を取り巻く潮流を踏まえ、資料3ページ上段に記載しているとおり、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基本理念とし、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の4つの柱から、事業を構築しました。計画に掲げる基本目標としては、宿泊客数、連泊率、市内経済効果のそれぞれを置きましたが、計画期間の平成29年度までに目標を達成することはできませんでした。なお、報告書3ページ下段の基本目標の宿泊客数の目標年を2017年とすべきところ、2017円と誤記されております。大変申し訳ありませんが訂正をお願いいたします。次に、現在審議をいただいております観光基本計画の改定についてです。4ページをお願いします。前観光基本計画の目標年次は平成29年度であり、本来同年度中に策定作業を進め、平成30年度より新計画に移行すべきところでありましたが、策定作業が遅れ、平成30年7月に観光戦略会議を新たに設置し、現在改訂作業に取り組んでいるところです。計画の改定にあたっては、前計画期間の成果を検証することから始めました。前計画期間では、平成19年の計画策定後、東日本大震災による大きな影響を受けた平成23年度まで宿泊客数は減少しましたが、その後それまでの海岸環境整備や熱海梅園、糸川遊歩道、ジャカランダによるお宮緑地等の花による拠点整備に加え、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、いらっしやい！」事業の展開や、宿泊施設・観光施設などへの民間事業者の投資によって、宿泊客数は回復基調に乗せることができましたが、当初計画には及ばず、新たな目標・指標の設定、観光地経営の仕組みづくりについての必要性について総括したところです。さらに5ページから7ページで、現在の観光を取り巻く状況を整理し、熱海の強み・弱み等の把握をいたしました。7ページ下段には、熱海の強みとなる温泉、立地、地域資源、弱みと認識する回遊性、体験プログラム、マーケティング、インバウン



ドなどと、旅行者のニーズなどの機会、災害や地域間競争などの脅威を掛け合わせて、新たな計画に必要な項目を洗い出しました。その上で、8 ページのとおり、新計画では、将来にわたる熱海観光の基本的な考え方、理念を変化しつづける 温泉観光地、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と位置付け、さらに熱海観光をもう一段上の高みに乗せるためのステップとして首都圏顧客支持率ナンバー1 を当面の目指すべき姿としました。そして、将来の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を計画推進の柱として事業を構築していくことを確認し、9 ページの新計画の骨格をご承認いただきました。骨格には、観光地経営の仕組みづくりとして、熱海型 DMO の構築、観光財源の確保を位置付け、この2 点の計画を深めるため、10 ページのとおり観光戦略会議に「熱海型 DMO 構築に関する検討部会」及び「観光財源に関する検討部会」を設置し、検討を委ねたところです。DMO 部会には DMO 推進機構代表理事の大社充氏を、観光財源部会には静岡県立大学教授の北上真一氏をそれぞれ部会長に迎え、市内各地域の観光協会、旅館組合及び商工会議所のご参画を得て、平成 30 年 11 月から令和 2 年 10 月までの約 2 年間にわたり各 9 回の部会を開催し、活発なご議論をいただきました。この間、新型コロナウイルス感染症の影響もあり会議の進捗が遅延したこともあり、観光戦略会議の開催も時間が空いてしまったことお詫び申し上げます。11 ページをお願いします。熱海型 DMO の骨格について説明いたします。委員の皆様にはご案内と存じますが、観光地域づくりを推進するための体制強化を目的として、日本版 DMO の登録制度が創設され、令和 2 年 3 月現在で候補法人を含め 280 程が登録されておりましたが、昨年末のニュースではいくつかの候補法人の登録が取消となったとのこと。国では世界標準の DMO 構築に向けて審査を厳しくしている状況にあるようです。12 ページをお願いします。熱海型 DMO 検討の背景です。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なか、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、観光行政の仕組みを含めて、変化に対応しないと生き残れないとの危機感からであります。13 ページ、14 ページをお願いします。とくにその必要性として、行政においてビジネスという観点からの観光に対するノウハウの欠如と、行政につきものである人事異動により専門性を蓄積する土壌がないことがあります。そのため、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・責任のある組織を構築し、事業計画策定時より行政だけでなく観光関連団体など関係者の皆様が関与できる官民連携での組織に権限と財源を与え、観光交流客のニーズにタイムリーに対応する、また今般のコロナ禍など自然災害を含めた社会情勢の変化に柔軟に対応できる組織を目指していきたいと考えております。部会の中では、過去、平成 23 年から 26 年にかけて市内観光協会の一体化に向けた取組を行ったことから、熱海型 DMO の構築では一体化の方向に進むのかとの質問がありました。16 ページ中段の表のとおり、熱海市内の各地区の観光協会・旅館組合のエリアの入湯税額・入込客数を見ても、それぞれが全国の自治体・観光地に比してけっして小さなものではなく、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市内の多彩なコンテンツを活用しつつ、熱海全体の魅力アップにつながるものと考えております。17 ページから 19 ページをお願いします。熱海型 DMO の目的は、DMO 組織が収益を上げるのではなく、「まちとして稼ぐ」基盤を確立していくことであり、本来、観光行政に求められるところではありますが、熱海市においてはこれを強化するため DMO 組織を志向したものです。熱海型 DMO には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の誘客、観光に対する市民の満足度向上をミッションとして、各地区の観光協会等と協働しつつ、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、市民理解の醸成に取り組むことといたしました。20 ページをお願いします。熱海型 DMO の組織形態です。熱海型 DMO には観光行政の一分野を総括的に担わせること、またその財源を市税により賄うことから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が、地方ではこのような法人はできず、結果として社団法人、財団法人などから検討しました。社団法人、財団法人とも利益の配当をしない法

人であり、さまざまな点で大きく違いがありませんが、評議員会によるチェック機能などを評価し、財団法人を選択しました。21 ページをお願いします。組織図の案です。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の規定により、評議員、理事、監事及び事務局により組織します。評議員により組織される評議員会により、事業を執行する理事を選任することになります。評議員には、観光関連団体などの代表をお願いしたいと考えています。理事は、同じく観光関連団体などからの推薦者に加え、専任人材として外部からの専門人材を招聘したいと考えています。また事務局を担う職員は、当面、市役所からの出向者や民間企業等からの派遣もお願いできればと考えております。将来的にはプロパー職員の採用も考えることとしました。なお、組織図の案については、現時点での理想形と考えておりますので、財源、人材確保の状況等により段階的に強化していくことも想定しておりますが、最終的には、官民が連携して熱海観光の方向性を示せる組織にしていきたいと思っております。23 ページをお願いします。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ると考えております。そのため、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 の役割を明記してまいります。このなかでは、DMO が行う業務を具体的に条例に盛り込むことを考えており、これによりニーズ変化により DMO の役割に変更が生じる場合、条例改正が必要となりますが、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審議を通して、DMO の透明性、公益性を担保していきたいと考えております。26 ページ、27 ページをお願いします。熱海型 DMO の意思決定スキームです。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ことから、市役所との関係、市議会との関係を明確にしておく必要があります。概略すると、ここでは仮称熱海市観光局となっておりますが、DMO は、市役所が設定した目標に基づき事業計画の策定、予算案を策定し、市役所によってそれらが他の市役所の事業・予算案とともに市議会の審議・議決後、事業を展開し、その成果を市役所及び市議会に報告し、評価を受ける流れとなります。現状の観光経済課による事業スキームと同様であり、定期的に議会への報告によりチェックをうける形を考えています。28 ページをお願いします。熱海型 DMO の所掌事務についての例となります。考え方として、DMO が行う事業は、プロモーション事業や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事業支援や人材育成とし、市内全域への誘客効果を高めるため観光協会・旅館組合と連携した事業展開を考えております。表は、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、構成する団体等による準備会などで内容を調整していきます。29 ページから 32 ページをお願いします。熱海型 DMO を構築していく上でどの程度の行政需要があるのか、また、現状の観光商工費の内訳、使途等を整理しました。非常に粗い見込みではありますが、現在の観光経済課の予算を区分した上で、DMO の役割を勘案して強化していく事業費の積み上げのイメージとなります。現在の観光経済課の予算の使途は自由度が少なく、熱海市の将来的な財政見通しから、安定して観光事業に投資するためには、財源の確保が必要との認識を共有いたしました。その上で、観光交流客に協力をいただき、観光に資する事業への充当を限定した観光目的税の導入について検討し、DMO が担う事業のみならず、熱海市全体の観光事業への財源の確保を目指すべきとの意見をいただきました。中でも観光目的財源を充当する施設整備については、多くの意見をいただき、公園整備や街並み整備、各地区の活性化に資する事業などを対象として、あくまでも観光振興に資する事業に限定すべきとの意見が多数でありました。34 ページをお願いします。熱海型 DMO 法人の設立の流れ、専門人材の選任方法を示しています。法人化には着手後 8~10 か月程度を要すると見込んでおります。また、専門人材の選任方法については、評議員会で選任方法を定めることとなりますが、推薦もしくは一般公募の方法があるものと考えています。35 ページから 37 ページをお願いします。観光目的税の導入についてです。観光財源部会での議論では、新しい財源の方向性について、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、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こと、当該財源の執行結果について



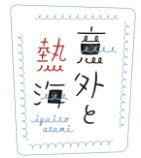
ては速やかに公表することを前提条件として、自主財源の種類や課税する対象行為により「対象の捕捉」、「徴収コスト」、「担税力」の観点から可能性を評価しました。部会では、必要な財源を確保するため、行政のスリム化、ムダの排除などの行財政に対する不断の見直しを前提として、地方税による財源確保が現実的であり、法定目的税である「入湯税」の嵩上げ、法定外目的税として「宿泊税」の導入などについてご意見をいただきました。現在、入湯税の対象とならない宿泊施設が増加していることや、熱海海上花火大会や各種観光イベントに対する費用負担が一部の宿泊施設に偏り費用負担なく恩恵を受ける施設が多くあることから、観光施策全般に対し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おります。37 ページをお願いします。コロナ禍は収束しない中ではありますが、With コロナでの観光施策の視点について、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を熱海型 DMO に期待するものとしております。最後に、39 ページをお願いします。部会から観光戦略会議への報告であります。部会からはこれまで説明した点を踏まえ、「官民連携組織となる「熱海型 DMO」組織を構築すること」、「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」を観光戦略会議への報告とします。説明は以上でございます。

齊藤座長： ただいま事務局から説明がありました。次期の観光基本計画における改訂の経過、また計画の骨格について説明しました。加えて DMO 構築の考え方、また観光目的財源の導入について部会の報告がありました。これらにつきまして、かなり広範な報告になりましたが、委員の皆様の見解を伺いたいと思います。本日、限られた時間の中で、委員の皆様全員から意見をいただきたいと思いますので、名簿の順で各委員から意見を伺いたいと思います。

高橋委員： 私は他の自治体の皆さん方の計画づくり、あるいは DMO の計画づくりに参加させていただいておりましたが、極めて先進的な中身だと評価したいと思います。その中でちょっと考えていただければというところをピックアップしてお話します。13 ページ、DMO の必要性として専門性というように書いてあります。これは非常に重要なポイントでありまして、とくに内生化ができるかというのが重要です。この 5 年間、新型交付金が DMO に対して渡されてきました。今年度が最終年度となっている自治体が多いのですが、身の丈に合わない金額を受け取ってしまって、具体的に何をやっていいのかわからないというところが結構ありました。従いまして、芸人呼んで集客イベントを行う、しかしそのときにノウハウや人脈が作られていない。右から左に新型交付金を流しただけで終わってしまっている。こういうような DMO が非常に多いということです。つまりこの 5 年間、国の方から新型交付金をいただいて、しっかり組織構築をしろよとサポートしていただいたにも関わらず、そこに残った人材は何のディレクションも出来ない、だから事業者に頼むにあたってまともな仕様書が書けない。自分自身ノウハウが無いためにインバウンドにおいてデジタルマーケティングなどを展開する時も、具体的に何をやっていいのかわからないということが、多発しているのが実態です。そういうところからするとこの専門性というのはいわゆる専門人材に来ていただいて広告代理店への頼み方を知っていると、旅行代理店での商品造成のあり方を知っていると、こういうことを求める専門性でないことを、ここで確認しておかなければならないと思います。専門人材を引っ張ってくるというのは、有期契約を結んでその期間内にしっかりとした目標を達成しろということです。その目標を達成するにあたって、いかに組織の中で内生化していけるかということが重要です。ですからプロパー人材は、しばらく先だという考え方はわかりませんが、どういう人材をプロパー人材として雇っていいのかわからない、このあたりがなかなか定まらないうちもそうですが、その外部の人材に持ち込んでいただくノウハウが組織の中でいかに残ってかが重要なポイントであります。内生化できないとその方がいなくなったら、次の方が同じような実績が上げられるかが不確かだということを考えると 13 ページにおける専門性、とくに内生化ということを考えてときに、人の、組織の中における専門人材のあり方、これ非常に重要なポイントになってくると思います。それから 23

ページ、これも DMO を作るということだけでなく、あるいは新たな財源を構えるということだけでなく、これを振興条例の中でしっかりと位置づけるというのは、ここで議論したことをしっかりとした条例によって後支えしていくという意思の表明であり、あるいは議会等に対して透明性を確保をするという宣言でもありますと思いますから、こういうことを一体的に議論されるところに熱海市の先進性があるなと感じています。この中で市の責務と書かれているところで一つ付け加えておくべきではないかと思うのは、他部局との調整の窓口であるということをしかりと整理しておかなければなりません。DMO 自身はマーケティングなどを中心に人を呼んでくるというのが大きな役割となると思います。京都ではオーバーツーリズムということが 2019 年度までよく言われました。例えば清水寺に程近い東大路通りなどは歩道が狭いので、バス待ちの人たちの列ができ、その歩道の後ろを人が通れば、バス待ちをしている人たちが車道に落ちてしまって、後ろから来る車に轢かれそうになっている。そうなるともつと何故市バスを増便させないのかとの議論が出てくるわけですが、しかしこういうバスというのは国勢調査に基づいてどれくらいの人かがどこに住んでいるかを知り、そしてその人たちが朝の何時頃に京都駅に向かうのか、夕方何時頃に自宅に戻ろうとするのか、こういうことをしっかりと計画の中で位置づけられて、交通計画あるいは都市計画、あるいは建物のことであれば景観計画などが練られていくわけでありです。そういうような住民の為に作られていた計画の中に、観光客目線ということを入れた形で計画を作らないと、人を呼んでくるというだけでは、計画の中に載っていないために、インフラが観光客の数に対して不足してしまいオーバーツーリズムを生み出す可能性が当然出てくるということになりますから、観光行政というのは、住民の為にがんばるべき計画を作る組織との協議窓口になっていくということをしかりと位置付けておかなければならないと思います。それが二点目。最後であります、35 ページ、私は入湯税の超過課税として扱うのではなくて、宿泊税として新税を作り上げていくことに、その方向性について賛同できる話であると思います。どうしても入湯税は観光だけでなく他の三つの事業目的に使うことができることになっています。そして鉱泉浴場の入湯行為がないと、どうしても公平感が伴わないということになりますので、いろいろご意見はあると思いますが、観光のための、それに使える新税であると、それを条例で規定して担保するとまで書いてくれていますので、これは観光事業者、宿泊事業者の皆様からすると、なぜ俺たちがそういうことをしなければならないかということではなくて、新たな財源ができて自分たちにプラスだという発想で議論していただければと思います。特にこれから先、行政負担は福祉関係を含めて、高齢化社会なだけに、ほかに回さなくてはいけない財源というものがどうしても多くなってくる。そのときに観光だけは減らさないぞということでは、市民の不満を抑えきれるということに繋がりませんから、是非ここでは宿泊税について議論されるということ、導入されるということをお勧めしたいと思います。これを条例で担保しないと一般税化されて、何のためにやったということになります、ここまで整理されているところに熱海市の議論の価値があったなと思います。以上です。

柏木委員：私も観光振興条例の制定によって DMO の公益性の担保ですとか、DMO 自体がオーソライズされた組織として明確化されて、非常に先進性があるなと思いましたが、振興条例案と意思決定のスキームを拝見したときに DMO としてのガバナンスの独立性ですとか、この報告書に書かれている DMO の三つの柱にある機動力にある懸念を少し抱いております。この報告書の中の 21 ページに観光庁で議論されていた検討会の中間とりまとめというのがありました。これまでに DMO 候補法人になった組織についての課題というものが挙げられていて、その中の最初に DMO のガバナンスとして行政の下請けではなく自主的・自立的な運営ができる構造になるべきであるという指摘がありますが、そのような構造にならないようにするにはどうすればいいのかということを考えて行かなければならないと感じています。やはり基本理念に変化しつづける観光地であると掲げていますので、そのためにも DMO が事業推進のスピードを減速させないとか、新しいことに対する挑戦にも果敢に挑めるとか、また失敗できない構造にしないということも大切だと思います。そうならないためにどうするのかというと、



例えば、条例の中で DMO の自由度を高める文言が加わるというのではないかとことや、26 ページにある意思決定のスキームの中に、議会へ矢印は外してもいいのではないかと考えます。市議会議員の皆様は市民から選ばれた存在ではありますが、がっちり矢印を結びつけるのではなくて、あくまでもこの矢印は市行政と議会が結び付く報告責任をしてもらうこととして、観光局自体は市民に対しては、KPI の中で住民の観光に対する理解度や満足度というところで評価される場所だと思いますし、これに加えて利害関係者である観光事業者は熱海市観光局の活動によって、どれだけ事業が進めることができたか、支持に対する評価を加えていくということで、事業に対する効果測定が実現できるのではないかと思います。あまり縛りすぎてしまうと、自由度が奪われてしまうのではないかと思います。あと税の件ですが、聞き逃したか、見落としたかもしれませんが、これは定額制で検討しようということでしょうか、定率制という議論はなされていなかったのでしょうか。

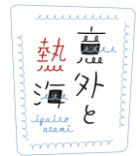
齊藤座長： 定率制、定額制の議論、事務局より説明願います。

事務局(立見次長)： 宿泊税の議論の中では、定額制、段階を付けた定額制、市内の宿泊施設のグレードの幅ありますので、率を定めてというのも検討材料となるとの意見もございました。しかし、議論をわかりやすい説明で整理するため、一旦 200 円、300 円の定額での議論を進めたものです。

柏木委員： 回収の効率性を考えると率の方が効果が高いかなというところ。それから宿泊されるお客様のレベル、宿泊単価が払える経済的なバックボーンが違う人たちを考えると、定率制の方が相応しいのではないかと個人的には考えています。

井坂委員： 15 ページのところ観光協会一体化の二年間の総括の 5 番に不足していた市民や関係者への説明というのがございます。DMO 設立にあたっては観光に関する方々の利益を生む、お客様が来れば当然利益が上がることに繋がりますが、片や市民の皆様はどう受け止められるのが観光地として重要な事だと思います。そのような中で 18 ページに DMO のミッションの中に熱海観光に対する市民の満足度の向上、そして一番下に市民理解の醸成ということが、ここを意識しなければ成り立ちませんと項目が書いてございます。この点をしっかりとお客様が来た時に、先ほど高橋委員よりオーバーツーリズムの話もありましたが、住んでいる方々がお客様が来た時に通常の生活を送れないということであれば、まったくもって何だということにもなりかねませんので、市民・受け手の満足度をいかに高めていくことが大事だと思います。当然、この部分については KPI 等で目標設定はされると思いますが、その点を十分議論して市民の満足度も得られる中で、新しい観光局を作っていくという方向にしていきたいと思います。

内田委員： まず一番に民間で機能する人材がいるのかな、だれがこれを運営するのかというのが第一の問題です。現在、私の知るかぎりでは市内でこれに関わってしっかり運営出来て、報告書まで書けるのはいないと思います。それから宿泊税と DMO を一体に話していますが、熱海市の財源を考えるとコロナもありまして、一刻も早く財源がほしいということです。ですからこれを待たないで宿泊税は宿泊税で討議いただいて別途決める。定額制、定率制いろいろあると思いますが、これを先に詰めていただいた方が議論が早いと思います。ここには前回出た疑問が出ていますが、最終的に何のためか、個々の事業者に役に立つのかというのが民間としての意識であろうと思います。データもたくさん作っていただいても、果たして個々のお店に下りて、資料として活用できて、実際にお客が来て税額が上がるかと非常に疑問点もあると思います。今の組織で出来ないかと思っています。



齊藤座長：今、三つほど疑問点が提示されましたので、現時点で話ができることを事務局からお願いします。

事務局(立見次長)：まず財源の話優先的にやっていくべきとの話であります。もともと議論していたところは、今ある財源を有効に活用して、さらに進化させる上で足りない財源を確保していくという考え方でありました。しかしながら現況を考えますと、将来的に観光財源の確保が難しいという中において、内田委員言われるように財源確保を優先していくという考え方もあります。また、DMO 組織が無くてでもできるのではとの話ですが、結果として DMO を考えたところは市役所に専門性が足りないというところ。市内に適当な人材がないという話もありましたが、それであっても事業を組み立てる最初の段階から、実際に稼いでいただく民間の方々の意見を取り込むために、官民連携した組織として考えて行くことが効果的ではなかろうかと考えておりますので、タイミングとしては同時ということにこだわるものではありませんけれども、観光財源をしっかりと確保させていただいた上で、それを上手く活用できる組織形態については検討していきたいと思っております。

内田委員：名前を実際に挙げて欲しい、実際に人材がいるのか。

事務局(立見次長)：人材ですね。特に今、内田委員が気にされているのが専門人材のところだと思いますが、このあたりが一番難しいところ。探した上で熱海に相応しい人材がない、それに耐えうる人材がないということであれば、市内の方々だけで知恵を寄せ合いながら進めなければなりません。また、人を配置しなくても、専門性を持つ事業者との協働の中で業務委託をするという考え方もあります。ただいずれにしても観光を進める上で、官民が一緒になって最初から取り組むという体制と作っていくことを考えています。

内田委員：根本的な話ではありますが、事務局は市役所の中に置くのかお伺いします。

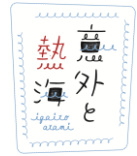
事務局(立見次長)：市役所内部でも議論をしています。この組織が法人化して民間の組織と考えており、行政のセキュリティ上、同じ庁舎内にあるのは相応しくないと考えであるということですので、外に出すと考えております。

内田委員：この組織に市役所の方は派遣するのですか。

事務局(立見次長)：市の職員も入って組織します。

中島委員：私、基本的に DMO 賛成ですが、高橋委員が言われた最終的にはプロパー人材の育成、内生化は大切な事だと思います。しかしスタートの段階では内田委員言われたように、今熱海の中でどれほどの人間がいるかという、非常に厳しいなという現状もありますので、そのあたりは外部からということは考えられると思います。それから税収がどうしても減ってきますので、宿泊税の導入は是非進めて行ければと思います。また、柏木委員の方から出ていたスピード化ということに賛成でありまして、あまり行政が首を突っ込んでしまいますと、なかなかスピード感が出ないと思いますので DMO の中で決定ができて、ことが進めばスピード感は取れるのではないかと思います。

島田委員：まず、宿泊税のことですが、さきほど柏木委員から定率制の話もありました。徴収関連の業界の旅館組合ではコンピューターがうまくいくのかと心配ですが、定率制にした場合のオペレーションの参考事例を教えて



頂ければと思います。それから、今現在、熱海の中で規制緩和やインターネットの普及により組織に属さない宿泊施設がだいぶ増えています。それを束ねて底辺を広げることで、とくに花火の分担金を支払っている施設には少しでも平等になればと思いますので、宿泊税を上手く活用していければと思います。また、入湯税と宿泊税の充当先を考えていただき、入湯税は今までどおりに活用いただき、宿泊税はなるべく観光関連の人たちで花火ブラスアルファを決められるような組織体での活用を考えていただきたいと思います。DMO の人材について、できれば外部講師からご指導いただいた上で、熱海に関係する熱海のことが良く分かっている者に運営をしてもらえればと思います。

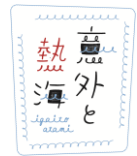
齊藤座長： 柏木委員、定率制の事例をご存知でしたらご紹介願います。

柏木委員： 日本において定率制を採用したところは二セコくらいしか今のところなくて、それが成功しているかということはこれからだと思います。海外では定率制が一般的でありまして、ここで回収したものを観光地の魅力づくりに投資していくことで、地域の魅力が高まれば、お客様を集客する力にもなっていくわけです。あまり定額制という発想が海外ではないので、定率制というものも議論の中に入れれば思っています。

金井委員： 私はスピードが大事かなと思っておりまして、その観点から言いますと、財源というのはコロナの影響が大きくて、その意味では高橋委員・内田委員の話にもありましたが宿泊税のところを早く動いていくのはおっしゃる通りだと思います。一方 DMO については制度設計に課題等かなり難しいところがあると思います。とくに人材のところは難しいのですが、一般的に日本の観光業に限らず、他の企業もそうですが社長の給料が安すぎるという問題があって、海外がいいかは別にして、結構海外では高いお金を払ってヘッドハンティングして活躍してもらう仕組みがあります。その意味では、一点目はいい人材を DMO に呼び寄せるためにどれだけのお金を払えるかということが必要なと思います。またお金があればいいというだけでなく、もう一つは自由度だと思います。仮に外部から熱海の DMO に着任してもらったときに議会や行政とかいろいろなところの縛りあまりに強すぎると、そうするとその人が力を発揮できないという側面があります。一方で議会や行政には中身をチェックする義務がありますので、そのバランスを上手く制度設計できるかがを考える。なかなかそこが高度な技であります。そういうところが DMO の課題として大きいかなと思います。ただ、完璧な制度はなかなかできないので、一番悪いシナリオが膠着して動けない間に他地域にお客を奪われるというのが熱海市にとって一番悪いことなので、まずはどういう形がいいかはこれからの議論もありますが、走りながら修正していくということがいいと思いますし、あるいは段階を踏むというのであれば、まず出来ることからやっつけていこうというのも検討の中であると思います。議論の中で早く進めていこうということを考えております。

宿崎委員： 私からはお願いになってしまうかもしれませんが、市の体制としては専門性とか機能性とか一貫性という説明がありました。熱海型 DMO の成功と考えるところにおいては、議論になりましたが専門性の高い外部人材の登用、議会や利害関係者との理解により、しっかりとした体制の確立、25 ページにある意思決定のスキームをしっかりと検討していくべきことがあると思います。また、その中に効果測定というものがあります。一般的に効果測定というと事業目標を達成するために事業計画を策定し、事業を進めるということをすると思いますが、組織そのものがあればしっかりと評価できる仕組みをつくる必要があると思います。

齊藤座長： ありがとうございます。ただいま一通り全員から意見をいただいたところでありますが、かなり広範なご意見、また根本的なご意見も伺ったわけでありまして。それ以外に付け足しや、他の委員に対するご意見があり



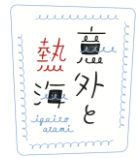
ましたらお願いいたします。

内田委員：私は先生方に失敗事例をたくさん聞きたいですね。どういうところで失敗して上手くいっていないのか。成功事例はよく聞きますけど、うまくいって当たり前という地域が成功事例になっていますけど、失敗事例の開示を是非お願いしたいと思います。

齊藤座長：失敗事例ということで、高橋委員、柏木委員お話しできる範囲でいただければと思いますが。

高橋委員：失敗事例というのはあまり表に出ませんし、自分のところの名前を外に出してくれるなということになりますので、どこがということではありません。失敗事例に繋がった中身は何かとお話します。例えば、先ほどから外部人材に対する期待ということが挙げられています。民間事業者から出向していただいて、これを外部人材として受け取るというやり方は、あまり私は失敗事例からするとお勧めはいたしません。というのはある DMO の開所式に行ったときにとある旅行会社から出向した方のあいさつで、『私はこの DMO についての予算の 40%を持ってこいと言われてきました』とあいさつしたときには私ドッチラケでありました。誰の為に仕事をするのかがはっきりしないわけです。こういうことが無いようにしなければなりません。また、エース社員を送るということはありません。出向するというのは、なかなかトップ人材まで引っ張り出せるということにまではなりませんので、そこは探さなければいけないということでもあります。人材紹介で 30%程度の紹介料を取られるということもありますので、そういうリスクも含めて、しっかりと考えるというのが必要だと思います。また自由度のという話も出ました。確かにがんじがらめにするということはいかがかと思いますが、しかし一方でチェックをするということをおこななければなりません。観光振興の最終目的は、観光客を増やし、消費額を増やし、できる限り地域の中の農産物や水産物などを活用する域内の調達率を高められるかがゴールです、アウトカムです。しかしアウトプット、例えば WEB ページがきれいになってでしょ、だからお客さん沢山の方が見に来ましたよとか、目標の 1 万ページビューが 1 か月で達成できましたよとかをほめてはいけません。これはお勉強ですから、お勉強良くできましたねというのがアウトプットです。それで聞き直したいのです。1 万ページビューあってどれだけお客さんが増えたのですか、皆様方の旅館の予約件数がどれだけ増えたのですか、というようなチェックが必要だと思います。私は観光行政と DMO との間は、最低 1 か月に 1 回は、民間企業にいうところの取締役会と同じ意味合いでチェックをしなければならないと思います。権限あるところに責任はありますから、専門人材に権限を与えるということは、しっかりと責任を持った動きにしていくべき体制をとっておかなければいけない。失敗しているところはこういうことをしていないということはおわかります。いくつもありますが、追々、次にお伺いしたときにも内田委員にご報告させていただきたいと思っています。

柏木委員：モニター越しで言うのが言いづらい気持ちもありますが、私もいろいろな地域で関わらせていただく機会が多く、地域の方々からお話しいただいていることが沢山ありますので、その要因としてやっぱりどんなことが言えるかという、権限移譲の問題が大きいかなと思います。権限がどこにあるのか、行政に権限が全てあるような地域では、DMO が動きづらいつか、結局責任逃れの組織になって、今までの観光協会と同じ形にどんどん戻ってってしまうのが一番問題だと感じています。そういった体制であると、せっかく優秀な人材を引っ張ってきて、その人たちに活躍してもらおうと思っていたけれど、結果的に今までの行政の働く環境、全く変わらないような意思決定の仕組みが変わらない中で、頑張り切れなくてすぐに辞めてしまうということが、やはり多いなと思いますので、権限の委譲と、組織体制の自由度、意思決定の自由性は重要ではないかと思っています。



齊藤座長：ありがとうございました。

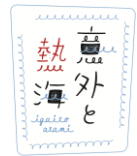
(2) 熱海市観光基本計画 2021 素案について

齊藤座長：それでは次の議題であります。観光基本計画の素案について議題と致します。先ほどの報告の中にもあるわけですが、詳細な検討は次回の観光戦略会議において行いたいという訳ですが、本日の資料につきまして事務局より説明いたします。

事務局(立見次長)：熱海市観光基本計画の素案について説明いたします。内容につきましては、次回、第 5 回会議において詳しくご意見をいただきたいと存じます。本日は、概略を説明いたします。お手元、熱海市観光基本計画 2021 素案をお願いいたします。1 ページの目次をご覧ください。第 1 章計画策定の基本的な考え方から第 3 章熱海の目指すべき将来像については、先ほど、部会報告の中で紹介いたしましたので割愛させていただきますが、基本理念のところコロナ禍における考え方を追加しております。3 ページ 2 基本理念の下段に、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは世界規模で観光のあり方を含め、人々の生活様式を大きく変容させるインパクトを与えています。そうした背景のなか、熱海市の観光振興の考え方も柔軟に変化・対応していく必要があり、本観光基本計画を通して共通する考え方として持続可能な観光を位置づけます。持続可能な観光の考え方は、コロナ禍におけるニューノーマルな旅のキーワードといわれる開放的、少人数、清潔との親和性が高く、持続可能性を意識した取組は With コロナにおける住んでよし、訪れてよしの観光地域づくりにつながるものと考えます。と追加させていただきました。8 ページをお願いします。第 4 章観光基本計画です。計画期間は、2021・令和 3 年度から 5 年間とし、基本目標は延べ宿泊客数を基本とし、補完する指標として、旅行消費額、来訪者満足度、リピート率、首都圏若年層の熱海想起率、40 代以下の新規宿泊客数、宿泊客の周辺観光地回遊率、別荘所有者の来訪回数・日数、観光施策に対する市民満足度を位置付けています。延べ宿泊客数の目標値は、現在、別途検討されています熱海市総合計画及びまち・ひと・しごと創生総合戦略の目標にもなっており 325 万人としております。他の指標については、コロナ禍の影響が見通せない状況ではありますが、次回にはお示しいたします。計画の構成は、すでに骨格を確認いただいておりますが、Ⅱ 魅力ある観光地域づくりの推進、5. 安心安全な観光地づくりに、クライシス・マネジメント機能の強化を追加し、またⅢ 観光地経営の仕組みづくり、2 宿泊産業等の競争力強化、(3)を MICE 機能の強化としていたものを「ワーケーション等の推進」に変更をさせていただいております。それでは、9 ページ以降で、計画に盛り込む考え方を掻い摘んで説明します。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では、ターゲットを絞り量から質を意識したマス・ツーリズムからの転換、ターゲットの多様化・明確化として若年層の誘客に加え、新規性を求めるイノベーター、流行に敏感なアーリーアダプターと呼ばれる層へのアプローチの強化、多くの熱海ファンをつくるための顧客ロイヤリティの向上、企業研修・ワーケーション誘致を強化するため BtoB マーケティングの推進、多様化する情報通信技術を活用したプロモーションを盛り込みました。(2)ICT を活用した顧客満足度や観光行動分析の強化では収集体制の構築を盛り込みました。(3)地域資源としての温泉の見直しと温泉文化の確立では、市制 80 周年に編纂された「熱海温泉誌」を活用したプロモーション、芸妓、食、文豪・文学など切り口とした温泉文化の確立、また、健康や癒しの効果などを科学的に活用していく方策を盛り込みました。10 ページをお願いします。(4)外国人観光客受入環境整備とプロモーションの推進では、外国人観光客の回遊での利便性の向上、コロナ禍収束状況を見据えた段階的な海外戦略、観光事業者の人材育成と、姉妹都市等との交流を盛り込みました。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では地域の文化・風俗・自然などへの体験型観光のニーズの高まりを受けた地域観光の展開と市内各地域の魅力向上施策を盛り込みました。11 ページをお願いし



ます。(2)歴史・文化を活かした観光まちづくりでは、2022 年大河ドラマ「鎌倉殿の 13 人」そして 2023 年大河ドラマ「どうする家康」の放映を契機に、歴史と文化の魅力の再評価を行うことや、文化施設の利用促進、文化芸術による市内活性化を盛り込みました。(3)花・自然を活かした観光まちづくりでは、花の拠点を活かしたまちづくりと With コロナのニューノーマルな旅行に適したアウトドア・アクティビティの開発を盛り込みました。2.市内回遊性の向上、(1)魅力ある街並み整備、景観形成では、景観形成の推進、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を盛り込みました。(2)快適な回遊空間・歩行空間の整備では、歩行空間の整備、バリアフリー・ユニバーサルデザインの推進と道路交通の安全対策を盛り込みました。(3)利便性の高いエリア内交通システムの構築では、バス・タクシーなどの二次交通の利用促進など市内回遊システムの構築、環境性能に優れた手軽な移動の足となる超小型モビリティの導入・検討、AI 技術の進展による無人運転バスや LRT などの移動手段、パーク&ライド、デマンド交通などシステムなどエリア内交通システムの検討を盛り込みました。13 ページをお願いします。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エリアの整備では、クルーズ船・スーパーヨットの誘致と熱海港エリアの整備を盛り込みました。(2)周辺観光地を観光資源と捉えた二次交通網の整備では、伊豆箱根エリアに点在する観光資源と熱海市に集積する宿泊機能とをマッチングさせるための交通網整備・プロモーションの強化と伊豆地域で取り組まれている観光型 MaaS への参画を盛り込みました。(3)広域観光行政の推進では、箱根・湯河原や、広域観光組織「美しい伊豆創造センター」などの連携推進を盛り込みました。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では、料理、食文化を切り口とした食によるブランドづくり、ヴィーガン、ハラール食、グルテンフリー食品など食の多様化への対応、宿泊施設の稼働率向上、平準化の方策として「泊食分離」の基盤づくりを盛り込みました。(2)産品・物産のメニュー開発、販促支援の強化では、広域的な地産地消の推進、熱海ブランド事業の支援を盛り込みました。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では、災害への予防・発災時の対応、観光客の帰宅困難者対策の検討を盛り込みました。(2)クライシス・マネジメント機能の強化では、観光地域としての事業継続計画の策定とリスク分散・事業の多角化への支援を盛り込みました。15 ページをお願いします。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では、(1)データ収集・分析機能の整備、(2)熱海型オープンデータの構築として、官民それぞれが収集するデータの二次利用について盛り込みました。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では、宿泊産業の高付加価値化、稼働率の平準化、競争力強化のための AI や IoT などデジタル技術の活用、人材確保の方策として副業、兼業やサバティカル制度を導入している企業へのアプローチなど人材交流による体制強化を盛り込みました。(2)個店支援・創業支援の強化では、商工会議所と連携して取り組んでいる熱海市チャレンジ応援センターの機能強化、リノベーションまちづくりによる創業支援事業の具現化を盛り込みました。(3)ワーケーション等の推進では、With コロナでの新しい観光戦略のターゲットとしてワーケーションに取り組むことを盛り込みました。3.観光人材の育成では、(1)高等教育機関等と連携した観光人材づくりとして、地域住民の地域愛の醸成と高等教育機関における地域特徴を活かした学習カリキュラムの構築、産業界との協働体制づくりについて盛り込みました。(2)観光案内システムの充実と観光ガイドの養成では、各種案内機能の強化、人材の育成、イベントサポートシステムの確立などを盛り込みました。最後に、17 ページをお願いします。4.熱海型 DMO の構築及び 5.観光財源の確保について考え方を盛り込んでおります。事業は多岐にわたり、事業の完成には時間を要するものもございますが、今後、5 年間で着手できる事業を想定しております。また、前観光基本計画における積み残しの事業が含まれております。現在、観光に対する向かい風が強く、伝統の継承と変化とのバランス感覚、スピーディーな対応が求められております。次回、委員の皆様よりご意見をいただき計画内容をブラッシュアップしていきたいと存じます。説明は以上です。



齊藤座長：事務局からの説明が終わりました。本日は素案ということで提示させていただきましたが、現時点で委員の皆様からご意見あればいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。高橋委員と柏木委員には初版の段階ではありますが何かアドバイスございましたらお願いしたいと思いますが。

高橋委員：今映し出されているページにデジタルトランスフォーメーションについての記載があるわけですが、別に流行り言うわけではありませんが、DMO の成功のために、とくにインバウンドに力を入れて行かなければならない時代だと思います。この国際間の人の移動が元に戻ってききたら、とくにそこに力を入れなければならないわけですが、どんな政策を取って、どんなキャンペーンをやってもデジタルでやっているプロモーションは実績値を取ることが難しい。例えばユーチューブで美しい熱海の動画を流した。それがユーチューブ広告の効果もあって、再生回数が 2 千万回を超えた。だからといって必ず計画・予約・購買に繋がっているかというところにはなっていません。一連の流れをデジタルのマーケティングの中で作っていきこうとする上で、DX の考え方を取り込んでいかなければ、今後 DMO の成功は、とくにインバウンドにおいてはあり得ないと思いますので、このあたりのところに力を入れたことを書き込んでいくことも重要ではないかと思えます。

柏木委員：細かなところはもう一度確認させていただいてお伝えしたいと思いますが、With コロナ時代にあって、改めて観光の再定義が必要だと考えています。これまでの観光というと非日常の行動を射程としていたわけですが、例えばワーケーションなどは日常の領域に通ずる行動だと思いますし、日常から非日常、それからバーチャルからリアルの世界観の中で、そういう境が無くなりつつあります。広がった射程の中でこの基本計画ではどのように盛り込んでいくのかが、これから望まれると思います。観光を再定義するという視点でもう一度見てみようかなと思っております。

齊藤座長：本日の協議事項は一通り皆様からご意見をいただきましたが、その他で何かご意見ありますでしょうか。よろしいでしょうか。それでは、活発なご議論をいただきありがとうございました。本日は、高橋委員、柏木委員にはリモートでの参加ということでご不便をおかけしました。次回は、緊急事態宣言が解除され、熱海にお越しいただけることを願っております。また、委員各位には貴重なご意見をいただき誠にありがとうございました。それでは、今後のスケジュールについて事務局より説明いたします。

事務局(立見次長)：次回の第 5 回会議は、先月ご連絡した通り 2 月 16 日火曜日に第 3 庁舎において開催させていただきます。本日お配りいたしました基本計画の内容についてご審議をお願いいたします。また、改めてご連絡差し上げますのでよろしくお願いいたします。

事務局(富岡課長)：それでは、本日の観光戦略会議を終了とさせていただきます。ただいま申しあげました通り、次回は 2 月 16 日を予定しておりますが、また改めてご連絡させていただきますのでよろしくお願いいたします。長時間にわたりご協力いただき、誠にありがとうございました。

(15:00 閉会)