



## 熱海市観光戦略会議 第5回会議 議事録

令和3年2月16日

熱海市役所第3庁舎会議室

( 13:30 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。定刻となりましたので、ただいまより、熱海市観光戦略会議を開会いたします。10 都府県への緊急事態宣言が延長されておりますことから、前回同様、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。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5回会議の次第、出欠席名簿、資料1 熱海市観光基本計画2021 素案、資料2 熱海市観光基本計画基本目標の設定について、参考資料1 熱海市の地域経済循環分析2015年版環境省資料、参考資料2 熱海市内別荘等所有者2020年度アンケート調査結果、第4回会議の議事録、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、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。新型コロナウイルスの新規感染者数は減少傾向ではありますが、まだ全国10 都府県に緊急事態宣言が継続されておりますので、高橋委員、柏木委員のお二方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。前回、1月28日の会議においては、部会からの報告に基づき、観光地経営の舵取り役となる熱海型DMOの役割やチェック機能、専門人材に対して、委員各位よりご意見をいただきました。また、観光目的財源となる宿泊税についても、導入の是非、税率の考え方など活発なご意見をいただきました。本日は、新たな観光基本計画に位置付ける個々の事業の考え方について、ご議論をお願いいたします。前回も申し上げましたが、この計画は、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。本日も皆様から忌憚のない意見をいただきまして、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存じますので、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。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をお願いいたします。

### ○ 協議事項

#### (1) 熱海市観光基本計画2021 素案について

齊藤座長：それでは、協議事項に入ります。前回、観光基本計画(素案)について概略を説明いたしました。本日は、計画内容につき、委員各位よりご意見をいただき、計画に反映させていただきたいと考えております。前回の提示より計画内容に修正がされておりますので、改め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。よろしくお願いいたします。

熱海市観光基本計画の素案について説明いたします。前回の第 4 回会議において、概略を説明いたしましたが、その後修正等もいたしましたので、改めて説明させていただきます。お手元、熱海市観光基本計画 2021 素案 Ver.2 をよろしくお願いいたします。最初に、8 ページ基本目標及び補完する指標です。前回は、延べ宿泊客数の目標を、第五次熱海市総合計画及びまち・ひと・しごと創生総合戦略に位置付ける 325 万人と説明いたしました。また、補完する指標については、空欄のまま本日説明させていただくこととしておりました。指標について、お手元資料 2 熱海市観光基本計画基本目標の設定についてをよろしくお願いいたします。1 ページは各指標の基準年度の実績値と、2025 年度、令和 7 年度の目標値について一覧となります。2 ページをお願いします。宿泊客数の設定です。東日本大震災後、平成 25 年度から新型コロナウイルス感染症による影響が認められる以前の 2018 年度、平成 30 年度までの傾向と、今後開業が予定されている宿泊施設数を勘案し、2025 年度、令和 7 年度の目標を 325 万人といたしました。つぎに、旅行消費額です。3 ページをお願いします。基準年度を同じく 2018 年度、平成 30 年度として、前回配布させていただきました 2019 年に実施した熱海市観光客実態調査による観光消費額、宿泊客で 27,453 円、日帰り客で 7,083 円をもとに基準値を 871.4 億円と試算しました。目標値は、目標とする 325 万人にそれぞれの観光消費額を 10%アップさせ 1,070 億円といたしました。なお、日帰り客数は、宿泊客数の 35%と設定して計算しております。つぎに、来訪者満足度です。同じく熱海市観光客実態調査 2019 年において、大いに満足、満足と回答した方の合計となる 89.4%を基準値とし、目標値を 95%といたしました。つぎに、リピーター率です。ここでのリピーター率は宿泊客のみを対象とし、2 回以上と回答した 74.3%を基準値とし、目標値を 80%といたしました。つぎに、宿泊・飲食業の域内調達率です。指標が古く、新たに開発が必要ですが、基準値として、2012 年、平成 24 年に観光庁で実施された観光地域経済調査から、熱海市内の宿泊・飲食業の仕入れ先の調査において、各項目において熱海市内で調達したと回答した合計 49.8%を基準値とし、目標値は 60%としました。新規指標の設定では、本日配布しております参考資料 1 環境省が整備した地域経済循環分析なども参考となるものと考えております。つぎに、首都圏若年層の熱海想起率です。基準値がなく、これも指標を開発する必要があります。首都圏の 20 代から 30 代の男女に、旅行を計画するときに熱海は候補地の一つと考えるかといったアンケートを想定しております。マクロミルの調査などを通じて熱海のプロモーションと併せて行えるのではないかと考えております。基準値がありませんが、目標値は 80%としました。つぎに、40 代以下の新規宿泊客数です。2018 年、平成 30 年度の入湯税による宿泊客数をベースに熱海市観光客実態調査の結果から 40 代以下の新規宿泊客を 66 万人ほどと推計し、熱海市の宿泊客の年代及び各年代の初来訪者の比率を 6 ページのとおり仮定し、目標値を 75 万人としました。つぎに、宿泊客の周辺観光地回遊率です。熱海への宿泊旅行の前後に周辺観光地を訪問した人の比率は、複数回答で 14.5%でありました。これを基準値として、目標値を 30%としました。つぎに、別荘所有者の来訪回数及び 1 回当たりの滞在日数です。熱海市内別荘等所有者 2020 年度アンケート調査で、年 12.2 回、1 回当たり滞在日数は 3.2 日との結果となりました。これを基準値として、目標値を年 15 回、1 回あたり 4 日としました。参考資料 2 としてアンケート結果を配布しておりますので、ご参照願います。最後に、観光施策に対する市民満足度です。現在策定作業を進めております第五次熱海市総合計画及びまち・ひと・しごと創生総合戦略の参考とするため実施された市民アンケートでの、11 項目の観光施策の満足度の平均は、満足しているやや満足の合計で 55.1%と大変厳しい評価であります。水色で網掛けしている項目は、平均の 55.1%を下回っている項目となります。この指標も開発が必要であると考えておりますが、現時点でこの指標を基準値として、目標値を 70%としました。つぎに、観光基本計画の内容となります。熱海市観光基本計画 2021 素案の 8 ページをお願いします。構成は、3 つの柱、新・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からなります。それでは、9 ページ以降で盛り込んだ内容を説明します。1.観光ブランド・プロモーション

の推進です。(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として、観光交流客数の増加を第一とするマス・ツーリズムから地域として受け入れたいターゲットに絞った量から質への転換も考えたプロモーションに取り組む「マス・ツーリズムからの転換」、また、「ターゲットの多様化・明確化」として若年層の誘客効果を高めるため新規性を重んじる客層や流行に敏感な客層へのプロモーションの強化、富裕層マーケットへの対応を、「顧客ロイヤリティの向上」として、熱海に多いピーター層の顧客満足度を高めるための基盤整備を、「BtoB マーケティングの推進」として、企業研修・ワーケーションの誘致のため対企業へのマーケティングの強化を、「多様化する情報通信技術を活用したプロモーション」として、進展する情報通信技術を活用したデジタルマーケティングへの取り組みを盛り込みました。(2)ICT を活用した顧客満足度や観光行動分析の強化として、ICT を活用した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として、市制施行 80 周年を記念して編纂された「熱海温泉誌」を活用したプロモーションを、「温泉文化の確立」として、ユネスコ無形文化遺産への登録活動も進められている温泉と温泉から派生する「芸妓」、「食」文化などの確立を、「温泉の科学的活用」として温泉、食事、運動、医療をセットとした新たな湯治スタイルの確立を盛り込みました。(4)外国人観光交流客受入環境整備とプロモーション推進として、電子決済環境の整備や周遊チケットの造成など、「外国人観光交流客の利便性向上」策を、「ターゲットの段階的設定による海外戦略」として、With コロナにおけるインバウンドの受入・誘客に向けた取り組みを、「観光関連従事者の人材育成」として、外国人向けおもてなしマニュアルの作成や地域通訳案内士の育成などの人材育成を、「姉妹都市・友好都市との交流」として、サンレモ、カスカイス、珠海の姉妹都市・友好都市に加え、2020 東京オリンピック・パラリンピックのホストタウンとなったブルネイ・ダルサラーム国との間での各種交流を盛り込みました。つぎに、魅力ある観光地域づくりの推進です。1.市内各地域の魅力アップ(1)市内各地域の魅力向上として、地域の文化や風俗・自然などの体験のニーズの高まりとして、市内各地域での「地域観光の展開」を位置付けました。また、「泉・伊豆山エリア」、「熱海エリア」、「初島」、「南熱海網代エリア」それぞれの魅力を引き出す事業を盛り込みました。(2)歴史・文化を活かした観光まちづくりとして、来年放映が予定されている大河ドラマ「鎌倉殿の 13 人」は伊豆から箱根・湘南エリアが舞台となります。また、再来年の大河ドラマも徳川家康が主人公であり、「家康に愛された温泉」を打ち出している熱海温泉には追い風となります。この機会に、改めて、「歴史と文化の魅力の再評価」をしたいと考えております。また「文化施設による集客と利用促進」として、MOA 美術館が文化観光推進法による拠点計画に認定されたことを生かし MOA 美術館を中核とした文化施設の活性化、回遊性の向上を、「文化芸術による市内活性化」として、次代の文化産業を担うアーティストやクリエイターの活動拠点としての整備を盛り込みました。(3)花・自然を活かした観光まちづくりとして、近年の熱海観光の回復を支える「梅」、「桜」、「ジャカランダ」などの花の拠点整備と、「ガーデンツーリズム」に取り組む「花を生かしたまちづくりの推進」を、「アウトドア・アクティビティの開発」として、With コロナでのニューノーマルな旅行コンテンツとして、海山を活用した新たな観光スタイルの提案を盛り込みました。2.市内回遊性の向上、(1)魅力ある街並み整備、景観形成として、市民・事業者・市の三者協議による魅力あるまちづくりとしての「都市デザイン、景観形成の推進」を、「温泉情緒あふれる街並みの整備」として、エリアごとの温泉情緒あふれる街並みの整備を、「坂道を活用した景観形成」として、全国でトップレベルの市街地での斜面率を利用した景観形成を盛り込みました。(2)快適な回遊空間・歩行空間の整備として、案内サインの整備、無電柱化、歩車道の分離など「人に優しい歩行空間の整備」を進めるとともに、「バリアフリー・ユニバーサルデザインの推進」として、全ての人が参加可能な観光の促進のため、各施設でのバリアフリー化や、ユニバーサルマナー研修などを通じた多様性を受け入れる人材の育成を、「道路交通の安全対策」として、広域的な道路整備に加え、パーク&ライドの導入など、オーパーツーリズム対策にもなる交通政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として、鉄道、バス・タクシーの連携による移動をスムーズにする取り組みや、駅を地域の賑わい拠点としての整備する「市内回遊システムの構築と駅の活用」を、

「マイクロモビリティの導入・検討」として、環境性能に優れた電動自転車・電動超小型自動車の導入など、「エリア内交通システムの検討」として、AI 技術を取り入れた無人運転バスや LRT(路面電車)の導入検討を盛り込みました。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として、「クルーズ船・スーパーヨットの誘致」と、コースタルリゾート計画の推進と官民連携による賑わいある「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として、熱海市における宿泊施設の集積という強みを生かし、富士山などの世界文化遺産やジオパークなどを有機的に結び付けるための「周辺観光資源を活用した交通網整備、プロモーションの強化」を、「観光型 MaaS の推進として」伊豆地域での導入実験が進められている移動円滑化の取り組みに協力していくことを盛り込みました。(3)広域観光行政の推進として、「箱根」「湯河原」との広域観光エリアの構築、「富士箱根伊豆エリア」の広域観光の推進として、地域連携 DMO である美しい伊豆創造センターや静岡県観光協会との連携を盛り込みました。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として、熱海らしい食の提案による「食によるブランドづくり」を、「食の多様化への対応」として、菜食主義、完全菜食主義者への対応やグルテンフリーなどへの対応を、「泊食分離の基盤づくり」として、With コロナにおける宿泊施設の稼働率アップの一方策として、市内飲食店等と連携した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、販促支援の強化として、観光交流客のニーズを捉えた農海産物の生産・流通の仕組みを検討する「地産地消促進による広域連携」を、「熱海ブランド事業の支援」として、通信販売などの販促支援を盛り込みました。15 ページをお願いします。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として、市民・関係団体等と協力した「安心安全の観光地づくりの推進」、「帰宅困難者対策の検討」として、いざという時の情報伝達媒体の整備、交通事業者、宿泊事業者と連携した避難場所の整備を、「外国人観光交流客向け避難マニュアルの整備」として、外国人向けの情報伝達ツールの開発などを盛り込みました。(2)クライシス・マネジメント機能の強化として、観光地経営の観点からさまざまなカテゴリーにおける事業継続計画 BCP の策定、支援を、「リスク分散・事業の多角化への支援」として、顧客層の多様化や本業以外の収益をつくるための相談体制の構築を盛り込みました。16 ページをお願いします。観光地経営の仕組みづくりです。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・分析機能の整備として、ビッグデータの活用や収集方策を検討するとともに、専門人材を活用した分析機能の強化を盛り込みました。(2)熱海型観光オープンデータの構築として、官民それぞれが収集・分析したデータを二次使用できるオープンデータ化に取り組みまち全体のリテラシーを高めていきます。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として、新規顧客の取り込み、商圈の拡大、ブランド力の強化、価値・品質の見える化、IT 活用などの生産性向上を進め「宿泊産業等の高付加価値化の推進」を図ります。また、「競争力強化のための DX 活用」として、進化する情報技術を活用した宿泊産業の効率化・競争力強化を、「宿泊業での人材確保」として、キャリアパスの提示や労働環境の再構築などを宿泊業界と協力して取り組み人材確保の推進を、「人材交流による体制強化」として副業、兼業人材など選択肢が広がる労働市場からの人材確保を盛り込みました。17 ページをお願いします。(2)個店支援・創業支援の強化として、商工会議所と連携して取んでいる個店支援事業の熱海市チャレンジ応援センターによる「個店支援の強化」を、「創業支援とリノベーションまちづくりの推進」として、遊休化した空間資源と人材の多角的な活用を盛り込みました。(3)ワーケーション等の受入環境の整備として、リモートワークの推進による働き方が変容する中で、可能性のある「ワーケーション等の受入環境の整備」を、また、「シェアリングエコノミー導入による活性化」として、観光交流客の利便性と事業者の経営の効率化に資するものか検討・導入することを盛り込みました。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として、地域住民が自分たちの住む街に対し誇りや愛着を抱く「シビックプライドの醸成」、「観光地教育の推進」として、次代の熱海観光を担う小中学生への地域の歴史、文化、産業に対する理解を深める教育を、「高等教育機関との連携」として、熱海高校との教育カリキュラムの構築、観光まちづくりを



専攻する大学との連携によるサテライトラボやフィールドワークの場所としての誘致などを盛り込みました。(2)観光案内システムの充実と観光ガイドの養成として、首都圏主要駅やサービスエリアなどを活用した「案内機能の広域化」、「観光マップの充実とIT化推進」として、民間事業者と連携した観光案内のIT化を、「ホスピタリティーパーソンの育成」として、市民が熱海をPRできるような取り組みを、「熱海を語る人材の活用と育成」として、まち歩きガイドなどの育成を、「市民等によるイベントサポートシステムの確立」として、イベントサポーター制度の導入などを検討することを盛り込みました。4.熱海型DMOの構築、(1)官民連携で観光推進体制の構築として、持続可能な観光地づくりを進める上で、「オール熱海」での取り組みが必要です。そのため観光施策の効果をより高く、実効性の高いものとするため企画段階から協働していくために「熱海型DMOの構築」を検討していきます。また、「オーバーツーリズム対策と観光貢献度の可視化」として、観光振興と市民生活とを調和させるとともに、観光事業が地域の暮らしにいかに関与しているか可視化する指標の開発、観光白書の発行を盛り込みました。19 ページをお願いします。5.観光財源の確保、(1)安定した観光財源の確保として、「観光目的財源」の必要性を盛り込みました。そして第5章 総合的かつ計画的に推進するための必要事項として、多様な関係者による役割分担と連携・強化について、各主体に期待する役割を盛り込み、施策の推進状況の確認と計画の見直しとして、観光統計の整備と進捗管理について記載しております。事業は多岐にわたりますが、今後、5年間で着手できる事業を想定しております。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。この観光基本計画の策定を契機として、これまで以上に官民連携での観光行政の展開、観光まちづくりの推進する体制を構築し、来訪者に満足度が高く、地域経済がより稼げる仕組みを構築してまいりたいと考えております。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まいりたいと存じますのでよろしくお願いいたします。説明は以上です。

**齊藤座長**： ただいま事務局から説明がありました。これから委員皆様よりご意見又アドバイスをいただきたいわけですが、限られた時間でありますので、前回同様に、この名簿順に私の方から指名させていただきますのでよろしくお願いいたします。最初に高橋委員お願いいたします。

**高橋一夫 委員**： 非常に盛りだくさんの計画が入っておりまして、これをすべてこなしていくのは大変だなと思いましたが。熱海市の場合は建設と観光が一緒になった部になっていますから、ここまで書き込んでいっても一つのセクションでやりきっていけるのだということかもしれません。他のところでこのような観光振興計画を作ると、他のセクションとの庁内調整をどうするのかとの声が聞こえてきそうではありますが、すでにこのような組織を作って展開しているところに熱海市の先進性があると思えました。ただすべてが建設、観光の部で展開ができるということであればいいのですが、ほかのセクションを巻き込んでいかなければならない、あるいはほかのセクションが主体的にやっていたかなければならないということであれば、やはり明記しておかなければいけないと思うのが一つあります。二つ目は目標設定を非常に分かりやすくされていますが、この目標設定は大体五つぐらいの考え方で整理すべきと思っています。一つは具体的であるのかどうか、誰が聞いても分かりやすいのか。このあたりは非常の分かりやすくできているなと思います。それから測定が可能であるのか、測定ができないような目標設定はどうしようもないのですが、これも実際に実測されておりまして、2018年度を基準年として展開されるという考えを示されていますので、このあたりも分かりやすいと思います。三番目は、関係先との間で事前に合意しているのかどうかポイントだと思います。多分、これはワーキングといいますが、これまでも議論を積上げてこられた結果だろうと思いますので、このあたりは宿泊施設の皆様をはじめに観光関連事業者の皆様ともすり合わせができていると思いますが、このあたりをもう一度確認をさせていただきたいところでもあります。四番目は具体的な数字であるかということでもあります。熱海の場合は首都圏の中でナンバー1になるという目標設定であるので、インバウンドの数



をそれほど気にしなくても良いということであれば、今回お示しいただいたものはコロナ禍の中にありましても現実的な数字で問題はないかと思いますが、一度ご指摘はさせていただきたいと思います。最後に五番目は、これをいつまでの目標にするのかということでもあります。これも 2025 年という数字を置かれており、お考えになっていると思います。そういう意味におきましては、目標設定のあり方についても非常の分かりやすくお示しいただいたとも思います。あと残りの点については、私からの質問を含めて、40 代以下の初来訪の皆様をしっかりと確保していく、これは次のリピーターになる皆さん方を確保するということだと思います。ただ、ここでご指摘申し上げておきたいことは、40 代以下の皆さんが自ら意思決定して熱海に来られた方々なのかということでもあります。三世代でお越しになっていると、その意思決定が一体誰だったのかということでもあります。40 代以下の皆さんが自ら意思決定して来られているのかどうかを意味ある数字として、次回、来訪者調査をする際にでも確認をとっていただければと思います。最後であります、もう一つの疑問点がオープンデータ化の話であります、行政側が集めたデータだけでなく、民間の皆様がお持ちになっている数字をしっかりと提供しながら、マーケティングデータとして活用していくと申されました。これが本当に実現できるとすれば素晴らしいと思います。下呂温泉のように、宿泊施設の皆さんが 40 年以上前から、稼働率や、どのような旅行会社からの予約なのか、どういう交通手段でお越しになっているのか、こういうものを出し合いながら、地域全体でお客さんを呼ぶにはどうしたらいいのかを考える。それが DMO の政策にも反映されますし、あそこは、入湯税の 100%を観光に活用するということをしていいますが、その活用の仕方について行政の皆さんとしっかりと議論できる数字を DMO 側が持てるからこそ非常に分かりやすい議論になっているということです。民間の数字というのはいったいどのあたりまでいっているのか、宿泊施設の皆様がこぞって協力して、地域で人を呼ぶということをやろうとしているのか、このあたりのところは是非、民間の皆様のご協力を得て、意味ある数字を確保できるようにしていただければと思います。

**齊藤座長**：高橋委員ありがとうございました。今、二点ほど 40 代以下の設問と民間データについて事務局からお願いします。

**事務局(立見次長)**：初来訪の関係ですが、高橋委員ご案内のとおり熱海においてはリピーター率が高いということです。過去には企業の慰安旅行、研修旅行で、自分の意志でなく会社の業務で来られた方が多く、その後そういう方々が個人旅行の目的地として熱海にお越しいただくということです。しかしながら、入口の部分、企業の慰安旅行的なものがほぼないという中では、若いお客様、将来のリピーター層になる層にいかにかアプローチしていくかがここ数年の観光プロモーションの主眼でありました。その点から、もう一つ上の指標であります、首都圏の若年層に対して熱海を旅行先として認知していただくプロモーションに取り組むとともに、あわせて 40 代以下、将来のリピーターになり得るような新規の宿泊客数を指標とすることで、このあたりを補完していこうと考えているところです。もう一つのオープンデータ化であります、ご案内いただいた下呂温泉の取り組みを参考にさせていただきたいと思います。市内宿泊施設、熱海では年間 300 万人お客様に宿泊いただいています。この方々のデータを各旅館組合、旅館からご協力いただいて匿名化した上で、フィードバックさせていただくことで、行政の施策、DMO の取り組み、さらには旅館・ホテルのプロモーションに活用していただきたいと考えております。まだまだこのあたりは緒に就いたばかりであります、観光基本計画に盛り込んでさらに DMO の事業として取り組みたいと思います。

**齊藤座長**：それでは柏木委員お願いいたします。

**柏木千春 委員**：私の方からはこの基本計画を拝見させていただいて、分かりやすいものであるのか、次の一手



を打ちやすいものであるかという視点から意見を述べたいと思います。まず 7 ページですが、一瞬 SWOT 分析かなと思いましたが、クロス分析の枠組みを使っています。右上の部分、強みと驚異の部分の表現になるのですが、これは差別化戦略としてこういうことが考えられることを記述すると思いますが、書かれていることが表現方法や戦略が少しおかしいと思います。それだけでなく弱点強化戦略や撤退戦略のところを見ても、表現の仕方がおかしいかなと思いますので、もう一度、確認した上で、記述し直した方がいいと思います。また、この分析を基にどのように戦略に結び付けたのかという繋がりが見えませんでした。8 ページお願いします。目標設定ですね。これは次の手を打つことができるのかという視点で見ていきたいと思います。来訪者満足度ですが、観光地であれば満足して帰っていただくのが大前提であります。不満足がどのくらい減ったのか、また不満足要因が何だったのかを追求することが次の手を打つことに繋がると思います。ここにはないのですが、来訪意向度という指標もあると思います。この冊子の 4 ページに、また来たいと思ってもらおう熱海にするという文言があります。であるならまた熱海に行ってみたいと思ってもらっている人が実際どのくらいいるのか来訪意向度を測るのもいいと思います。それから、首都圏の若年層を向けて熱海の想起率を測りますというのが新しく入りました。選択肢に入っていたかを確認する訳であります。せっかくなのであれば、この首都圏の若年層をターゲット層として、想起率がどれくらいであるのか、加えて実際に行ったのか、来訪経験ですね、さらにまた行きたいと思うのか再来訪意向、これも同じターゲットにとるのであれば、一緒にとってはどうかと思います。そうすると想起率、来訪経験、再来訪意向、それぞれの段階でどのくらいパーセンテージが減っていて、どこにネックがあるのか知ることができる、戦略に移すことができるので、このあたりは想起率に留まらないで、できれば来訪経験がどのくらいであったのかを調べてはどうかと思いました。10 ページです。先ほど国内観光客のターゲットもそうですし、加えて外国人ターゲットも書かれていて、台湾やフィリピンという文言も加わりました。なぜこの地域をターゲットとしたのが、クロス分析や計画から全く見えてこないのか説明を加える必要があるのではないかと思います。14 ページの泊食分離の基盤づくりのところ。これは文章として分かりにくいと思います。書かれている内容が三密対策の徹底が求められていて、それによって宿泊施設の稼働率が制限されてしまっている。稼働率を向上させることの一つの策として泊食分離が考えられると流れがなっています。何故、稼働率の向上が泊食分離という方策を導いていくかというところが説明不足ではないのかな、イメージが分からなかったというのが私の感想です。細かいところは以上ですが、高橋先生からもありましたとおり、私も盛りだくさん、その分だけしっかりと網羅されているということではありますが、やはり実行力を伴わせるためには市の中の関係各所との連携を強化することも必要になると思いますし、改めて前回の会議で DMO について議論してきましたけれども、DMO と行政との役割を名悪にしていけることが重要ではないかと思います。

**齊藤座長**： 柏木委員ありがとうございました。いくつか疑問点がありましたが、現時点でお答えできることはありますか。

**事務局(立見次長)**： 指標について、非常に貴重な参考になるご意見をいただき大変参考になりました。とくに若い方々に熱海のことを知っていただいて、実際に行動として来ていただく、あらにリピーターになっていただくことを考えますと、そのあたりの指標を取ることで、どこにその問題点があるのか、ボトルネックがどこにあるのかということを確認していくことがつぎの施策への展開に必要なと考えます。インバウンドのところ台湾、フィリピンの記載がありました。熱海はインバウンドのお客様がほとんどいなくて、熱海自体が後発でありますので、どこから手をかけていけばいいかとさまざまな検討をしているところであり、その中で、親日の国がターゲットになりやすいだろう、またほかの海外の都市との距離感を考えると台湾、その次がフィリピンになるだろうと考えています。またフィリピンについては、将来的には外国人人材の受け入れを考えますと、観光客の受け入れ、また労働力として



の関係性も作っていくことも必要になるのだろうと考えております。また、泊食分離の説明が足りないとのことでありました。考え方としては宿泊施設の稼働率を高める、今回のコロナの中で稼働率を下げている要因は、やはり密になるということ。旅館の中、ホテルの中、飲食シーンで密が避けられない。一方で、客室は家族や同じグループで入っていますので、コロナの心配が少ない。食事処が混雑することで、客室を空けてしまうことは大変もったいないという認識の中から、また人手不足を含めると、市内の飲食店のレベルがあがることで、市内の飲食店と宿泊施設が有機的に連動して泊食分離をすることによって宿泊施設の部屋の稼働率を高めることができるのではないかと記載させていただいております。また、説明の仕方、記載の仕方については工夫をしてみたいと思います。

**齊藤座長**： それでは井坂委員をお願いします。

**井坂浩樹 委員**： 私からは高橋先生、柏木先生からも結論的にご指摘がありました通り、かなりのボリューム感で、短期間でこれを実現するのは難しいと思います。短期的・中期的・長期的に、具体的な内容をかみ砕いて、その取り組みをあわせたロードマップを作成して、計画的に進めていくのが大事だと思います。いくつかの観光の施策の中で二次交通、食のレベルアップ、ワーケーション等がありました。今取り組めるものと、いろいろな人を介在して時間を掛けなければならないもの、もっと先のものとしっかりと分けて、これはすぐにも取り掛かれる、ちょっと関係者と集まって協議しなければいけないなどいろいろあると思います。その辺をしっかりと色分けして進めていく。市の観光の皆様と熱海型 DMO の皆様とどうやって業務を分けていくのかも長期的なロードマップと併せて検討いただければと思います。以上でございます。

**齊藤座長**： ありがとうございます。それでは内田委員をお願いします。

**内田 進 委員**： 大変てんこ盛りで、よく作られていると思いますが、実行して下におろすということになると、また市民に分かっていただいておりますお客様の満足度を上げるということに実際につながるかということ、その辺が良く分からない。いずれも予算を伴うものがほとんどですので、これをやるには市長の覚悟が問われると思います。これをやるのであれば現行予算でやるのか、あるいは積み増しをするのか。また、前回出た DMO になったときにやるのか、今の体制でもやるのか、これちょっとわからない。これはどうでしょうか。

**事務局(立見次長)**： 基本的に観光基本計画に位置付けているものは、行政をはじめ、民間の方々の協力 DMO とやっていくものと思います。その中で、ご意見いただいているように盛りだくさんではありますが、かみ砕いて DMO の中で、この目標を実現するために、細かい事業については、ここから引き出して事業を構築していくものと考えています。

**内田委員**： もう一度聞きます。現行の体制でもこれを行っていきますか、確認します。

**事務局(立見次長)**： DMO ができる、できない別にして、熱海市の観光施策としてやっていきたいということです。

**内田委員**： わかりました。それからこの中で、泊食分離があります。JTB さんでも永遠のテーマで、昔、旅館のほうにも宿泊代と食事代の分離料金を出しなさいと言ってきましたけれど、旅館側の論理からしますと、食を提供してお金をいただくのと、ただ素泊まりとなつてがっつと下がるのでは相当経営に関係してきます。これ行政側サイドで



こういうふうによってくれと言って、旅館側が受入れてこの室料だけ出しますというのではいいのですが、中長期的には、中高級旅館については、首を絞めていくことになる。また、熱海にはかなり中小規模のホテルができてきています。こういうところの夕食提供は、調理場のことや人件費ことでやらないと思いますので、自然に増えていくだろうと思います。現行にやっているところに、無理やり行政で持っていきたいというのは少し無理があると思います。結局、過去 JTB さんもいろいろなことをやって失敗したものもあって、10 年も 20 年もやったものが、ここで蒸し返してうまくいくのかなと思いますが、一応、目標ですから受け止めますけれども、ご苦労様でした。申し上げておきます。

**事務局(立見次長)：**泊食分離については、内田委員おっしゃるとおり熱海の場合、旅館の形態がさまざまであるので、我々としては選択肢としてこういう取り組みも可能性があるのだろうと考えております。その上では、飲食サイドのレベルアップが必要であると思っております、選択肢を広める上でも、食のレベルアップも含めて泊食分離というものを検討していきたいと考えております。

**齊藤座長：**それでは中島委員お願いいたします。

**中島幹雄 委員：**まず今回の基本計画の中で、前回、高橋委員のほうからもお褒めをいただきましたとおり、大変よくできていると思います。もう一点は、熱海にはこれだけの可能性を秘めている街だと、他の観光地と違うということを改めて感じました。その中で、すぐに出来るもの、長期的にやらなければならないものがありますので、「オール熱海」で役割分担して進めていくのが必要だと思います。ターゲットを絞っていくことはとくに大事だと思いますので、これは国内、国外あわせて行わなければならないと思います。そのためには地に足がついたマーケティングを必ずやらなければいけないので、これだけのことを 5 年計画でやるとすれば財源も含めて DMO も必要であると個人的には考えております。

**齊藤座長：**それでは島田委員お願いいたします。

**島田善一 委員：**さきほどから出ていますがずいぶん盛りだくさんな計画を立てていただき、すべて達成できるのかなとも思います。私、宿泊施設の主人として、今まで時代の流れ、時代時代によって、お客様を食事、サービス、お風呂を含めた宿泊施設の充実を図り、花火などとともに宿泊施設が熱海に来ていただくのにウエイトが高いものだと思います。その中で、今回の DMO、観光目的財源の話をしていただいておりますが、議論はされていると思いますが、具体的ところがまだまだ出てきておりません。そこを個人的には賛成、反対といえない所もありますので、できるだけ具体的にお示しいただき検討の材料にしたいと思います。どちらにしても、コロナ禍の中で、これが収束して、間違いなく観光の分岐点に来ていると感じていますし、この先旅行形態がどのように変化していくかという不安の中営業していますので、是非、前向きな DMO や観光目的財源のあり方をお示しいただければと思います。

**齊藤座長：**それでは金井委員からお願いします。

**金井慎一郎 委員：**私は、今日皆さんから盛りだくさんという話がありまして私もそう思います。一行政官として行政課題が複雑化していると言われますが、本当に身にしみて感じています。その意味で昔は考えなくても良かったことをいっぱい考えなければならない。あとは政策決定もいろいろなデータを集めて科学的に見なければ

いけない。そういういろいろなことを進めていく上で、どういう組織体制と、どれくらいのお金がいろいろな議論がありましたけれど、組織体とお金のあり方を決めていく、それで議論に落とし込んで決めていくというのは皆さんが言われる通りだと思います。行政課題の複雑化の一パーツですが、この中で、一つ足りないジャンルがあるとすれば環境だと思います。最近 SDG's という話がありますけれど、日本も安倍総理から菅総理に代わってから環境に対する発信がまた増えている。新聞を見ていると、連日、環境意識が高くないと企業の投資がされにくいとの記事があります。観光地もここから近い未来そういう選び方をされることを考えると、環境という視点を計画に盛り込まれている方がよいと思います。

**齊藤座長**： それでは宿崎委員お願いいたします。

**宿崎康彦 委員**： 私からの修正を反映したものを見ていただいていると思います。さきほど高橋委員からあったとおり建設に携わる部分と観光との連携が必要であります。改めて言いますと、細かいところですが市内の回遊性の向上というところがあります。13 ページにエリア内の交通システムというものがあります。無人自動運転やパーク&ライド、デマンド交通等が書かれていますが、その前に LRT の表記があるのが気になるところです。ライト・レール・トランジットと申しますが、次世代的な路面電車、未来のモビリティ都市を想像する時に出てくると思いますが、熱海の道路幅員や勾配があり、ちょっと目標設定には無理があると思います。

**齊藤座長**： まず観光基本計画について一通りご意見を伺いましたが、ほかに付け加えてご意見はございますか。私も一通り皆様のご意見をいただいて、非常に盛りだくさんだという意見を皆様からいただきました。前回の基本計画が 10 年間だったのに対して、今回はより現実的なものにするため 5 年間にした経緯があるわけですが、井坂委員からロードマップという話がありました。今すぐできること、また、この 5 年の中でもどこに位置付けるかといったタイムスケジュールを念頭において進めるべきと。また内田委員からは財源的な裏付けがあるのかというご指摘であったと思います。基本計画ですから方針を示すことはもちろんですが、より現実的な具体性を持つというのが今回の計画の非常に大事なところであると思います。それが DMO 組織であり、観光財源でありますので、今回皆様から貴重なご意見をいただきましたので、またご指摘を踏まえて検討していきたいと思います。これが私の座長として私見であります。

## ○ その他

**齊藤座長**： それでは観光基本計画については一通りご意見をいただきましたので、その他につきまして、観光基本計画以外について何かご意見がございましたらご発言をいただきたいと思います。

**高橋委員**： 特にごさいません。一つお伺いしたいのですが、DMO について皆様からご意見が出ているわけですが、DMO を設立することについて熱海市としてすでに意思決定をしているということでしょうか。

**齊藤座長**： DMO については、その設立を目指してこれまで部会で議論を進めてきたわけですが、最終的な決定は戦略会議の中で決めていきたいと思いますので、今はそのプロセスだと考えております。頂いたご意見を踏まえまして戦略会議の中で決めてまいります。

**齊藤座長**： 柏木委員いかがですか。

**柏木委員**： 特にはないのですが、インバウンドのターゲット設定を追加で説明いただきましたが、目標設定が旅行



消費額を 10% 上げるとかを考えると、インバウンドの中でも宿泊してくれて宿泊料を払ってくれるようなインバウンドターゲットがいいと思います。もしからしたら当てはまらない国もあるかもしれませんので、再検討してみる必要もあると思います。

**齊藤座長**：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。高橋委員、柏木委員には前回同様、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。それでは、今後のスケジュールについて事務局より説明させていただきます。

**事務局(立見次長)**：次回の第 6 回会議は、3 月 22 日を予定しております。いただいたご意見を反映させてまいります。その後、3 月 22 日に改めて意見をいただいた上で、4 月にパブリックコメントをお願いしたいと考えております。さらに、その後、観光特定財源や DMO の具体的な内容についても、観光戦略会議においてご議論いただきたいと考えておりますので、引き続き、よろしくお願い致します。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。ただいま申し上げました通り、次回は 3 月 22 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。

( 14:40 閉会 )