



## 熱海市観光戦略会議 第6回会議 議事録

令和3年3月22日

熱海市役所第3庁舎会議室

( 13:25 開会 )

### 1. 開会

**司会（富岡久和 観光経済課長）：** 定刻より少し早いですが、皆様お揃いですので、ただいまより、熱海市観光戦略会議を開会いたします。本日は、柏木委員が欠席となっております。後日、本日の会議内容をお伝えするとともに、ご意見・アドバイスを伺います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6回会議の次第、本日の出欠席名簿、資料1 熱海市観光基本計画2021(素案)、概要版、新旧対象表、参考資料1 宿泊施設調査報告書、参考資料2 A-biz アンケートまとめ、第5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、座長であります齊藤熱海市長よりご挨拶申し上げます。

### 2. 市長あいさつ

**齊藤 栄 熱海市長：** 本日は、年度末の大変お忙しい中、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。1都3県の緊急事態宣言が解除され、また、学生が春休みに入り、熱海にも徐々に人の流れが戻ってきたものと感じております。昨晩は、1月より延期しておりました海上花火大会も開催され、感染予防に配慮しながら経済が回るよう経済3団体の皆様と「オール熱海」の体制で取り組んでまいります。前回、2月16日の会議においては、観光基本計画の内容について、委員各位よりご意見をいただきました。皆様のご意見をいただきました。本日は、修正内容を説明させていただき、改めてご意見・アドバイスをいただき、一旦、とりまとめさせていただきます。昨年の宿泊客数は、185万人と入湯税が法定目的税となった昭和32年以降、最少の数字でありました。今後、この観光基本計画をもとに、再び熱海に多くのお客様をお迎え出来るよう取り組んでまいります。本日も活発なご議論をお願いいたします。

### 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す。それでは早速議事に入らせていただきます。熱海市観光戦略会議設置要綱第6条第1項の規定により、座長が議長となると定められておりますので、ここからの議事進行を座長であります齊藤市長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、前回、委員各位よりご意見をいただきました計画内容について、修正をいたしましたのでご確認いただきたいと思っております。事務局より説明いたします。

**事務局（立見修司 観光建設部次長）：** 観光建設部の立見です。私から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5回会議において、委員の皆様からいただいたご意見・アドバイスをもとに修正をし



ております。修正点を中心に説明いたします。お手元、「熱海市観光基本計画 2021(素案)Ver.3」をお願いいたします。また、併せて別紙「熱海市観光基本計画 2021(素案)Ver.2 から Ver.3 新旧対象表をご参照願います。最初に 8 ページをお開き下さい。7 ページに記載しておりますマトリックスが SWOT 分析になっていないとのご指摘がありました。7 ページに取り上げた熱海市の内部要因である「強み」、「弱み」と、外部要因となる「機会」、「脅威」を掛け合わせて方向性を整理しております。強みと考える「温泉」、「立地」、「地域資源」と機会となる「旅行者ニーズ」から、「地域資源としての温泉の見直しと温泉文化の確立」、「温泉の科学的活用」、「伊豆箱根の玄関口として周辺観光・クルーズ誘致の拠点整備」、「訪日外国人に向け空港や首都圏のタッチポイントでの PR 強化」、「歴史・文化を生かした活性化・回遊ルートづくり」、「グリーンツーリズム・ブルーツーリズムの推進」を、弱みと考える「街並み・回遊性」、「観光ガイド・体験プログラム」と「旅行者ニーズ、シニア市場」から、「温泉情緒あふれる街並み整備」、「坂道を活用した景観形成」、「周辺観光を資源と捉えた二次交通網の整備」、「鉄道利用者から街の回遊への利便性向上」、同じく「マーケティング・プロモーション」、「インバウンド」と「情報通信」から、「ICT を活用した顧客満足度や観光行動分析の強化」、「ターゲットを明確にした効率的なプロモーションの実施」を、「名物・特産品」と「旅行ニーズ」から「産品・物産のメニュー開発、販促支援の強化」の施策を抽出しました。また、強みと考える「地域資源」等と脅威となる「人口減少」や「地域間競争」から、「高等教育機関との連携による地域人材の育成」、「創業支援等の強化による若年層の受入」、「宿泊産業等生産性向上に向けた体制整備・支援強化」、「市内各地区での魅力あるイベント等により他観光地との差別化」、「花のコンテンツのさらなる充実」、「官民連携での観光推進体制の整備」、「安定した観光財源の確保」を、弱みと考える「街並み・賑わい」、「回遊性」、「交通渋滞・歩行空間」と脅威となる「地域間競争」、「災害等」から、「夜も楽しめる街の活性化」、「コンベンションシティ構想の再構築」、「公共交通網の整備・エリア内交通システムの構築」、「電線地中化による景観形成・無電柱化による歩行空間の確保」、「帰宅困難者対策等」を導きました。これらをもとに 9 ページ下段の観光基本計画の事業項目を構成いたしました。9 ページ上段の補完する指標のうち、首都圏若年層の「熱海」想起率について、想起率だけでなく、来訪経験、再来訪意向を合せて調査すべきとのご意見がございました。今回、指標には反映いたしませんでしたが、調査にあたっては、来訪経験、再来訪意向も一緒に調査し、その結果をもって指標に追加してまいりたいと思います。次に、10 ページです。計画項目と指標との関係性を図示いたしました。「観光ブランド・プロモーションの推進」は「リピーター率」、「首都圏若年層の「熱海」想起率」、「40 代以下の新規宿泊客数」の向上・増加に寄与し、「魅力ある観光地域づくりの推進」は、「観光消費額」、「来訪者満足度」、「リピーター率」、「宿泊・飲食業の域内調達率」、「40 代以下の新規宿泊客数」、「宿泊客の周辺観光地回遊率」、「観光施策に対する市民満足度」の向上・増加に寄与するものと考えます。また、「観光地経営の仕組みづくり」は全ての指標に寄与し、これら事業の推進により基本目標とする「延べ宿泊客数」の増加を目指そうとするものです。次に、11 ページをお願いします。個別事業ですが、右側最上段を「BtoB マーケティングの推進」から「対企業向けマーケティングの推進」にし、「対企業に対する BtoB マーケティングの手法」を「企業に対するマーケティングの手法」に修正しました。そのほか 11 ページから 21 ページにかけて、字句の使い方などを統一・修正しております。お手元新旧対象表をご参照願います。次に、22 ページをお願いします。11 ページから 21 ページまでの個別事業のうち、主な取組を記載し、着手する時期、実施主体の DMO と市役所との役割分担、観光建設部以外の部署との連携について一覧としてしています。このうち、これまでの継続事業も含め、計画初年度より着手することと整理した主なものは、「旅の効用を PR するプロモーションの実施」、「企業研修・ワーケーション等企業向けプロモーションの実施」、「ICT 活用による基礎データの収集等の実施」、「熱海温泉誌」を活用したプロモーションの実施、「芸妓」「食」など温泉から派生する「熱海文化」の確立、「電子決済・周遊チケット等の整備」、「姉妹都市との人的・文化的交流」、「ブルネイ・ダルサラーム国との交流」、「市内各地域の魅力向上策」、「大河ドラマを契機とした地域資源の掘り起こし・プロモーション

ンの実施」、「MOA 美術館を核とした文化観光推進事業の実施」、「地域伝統文化・伝統芸能の保存・伝承の支援」、「「梅」「さくら」「ジャカランダ」など花の名所づくりとプロモーションの実施」、「歩行空間・オープンスペースの確保と調和の取れた景観形成」、「熱海七湯など「温泉情緒あふれる」拠点の整備」、「ユニバーサル研修による人材育成の推進」、「クルーズ船・スーパーヨットの誘致」。記載が漏れていますが、「渚親水公園第四工区など熱海港湾エリアの整備促進」も引き続き取り組む事業としています。また、「周辺観光地間の交通網整備とプロモーションの実施」、「伊豆地域における観光型 MaaS への協力」、「「箱根」「湯河原」との広域行政の推進」、「「美しい伊豆創造センター」等広域観光組織との連携」、「「料理」「食文化」を切り口にした食によるブランドづくりの推進」、「地元食材を生かしたメニュー開発などの支援」、「泊食分離の推進」、「熱海ブランド認定事業の支援」、「観光交流客に対応した避難体制の整備」、「外国人観光客向け避難マニュアルの策定、避難所の研究」、「事業多角化に向けた相談体制の整備」、「副業・兼業人材の受入環境整備」、「熱海市チャレンジ応援センターの機能強化」、「熱海リノベーションまちづくり構想の推進」、「ワーケーション等の受入環境整備とプロモーションの推進」、「案内機能の広域化の推進」、「観光マップの充実、観光案内の IT 化」、そして「熱海型 DMO の構築」、「観光目的財源の検討・導入」の主にプロモーションと地域コンテンツの磨きあげ、観光交流客の受入環境の整備が中心となっています。実施主体としては、プロモーション・マーケティングなど主に DMO が取り組むもの、ハード整備など主に市役所が取り組むもの、両者が連携して取り組むものを表記しており、この計画の推進は観光建設部が取り組むものでありますが、協力いただく関係部署を部ごとに記載し、カッコ書きのところは観光建設部内の所管する課室を記載しています。次に 27 ページをお願いします。前回、示しました指標の設定根拠を 34 ページまで記載いたしました。次に 35 ページをお願いします。前回の会議で、「環境」の面、「SDGs(持続可能な開発目標)」を意識すべきとのご意見がありました。このことから、2.日本版持続可能な観光ガイドラインへの準拠を盛り込みました。内容としては、2020 年(令和 2 年)6 月、観光庁と国連世界観光機関駐日事務所により「日本版持続可能な観光ガイドライン」が開発されました。ガイドラインのはじめに、「「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりを実現するためには、観光交流客と地域住民の双方が配慮し、多面的かつ客観的なデータ計測と中長期的な計画に基づく総合的な観光地マネジメントを行うことが重要である」とし、「具体的には、観光交流客に向けた観光地の受入環境整備とあわせて、感染症対策や災害に備えた危機管理、地域の自然環境や文化遺産の保護、観光を地域の経済や社会の発展につなげ地域住民が観光による恩恵を実感できること、先人たちが守ってきた地域の価値を次世代に確実に受けついでいくことなどが求められる。」と記載されています。また、自治体や観光地域づくり法人(DMO)がガイドラインに取り組むべき 7 つの理由として、「観光地としての選択肢に入るため」、「日本の現状に即した唯一の国際指標であること」、「オーバーツーリズムに限らず、危機管理体制の構築など様々な課題への対応に資すること」や「SDGsの全 17 の目標に資すること」が挙げられております。「熱海市観光基本計画 2021」では、このガイドラインに準拠し、すべての計画項目において「社会経済」、「文化」、「環境」のサステナブルを意識した取り組みを進めます。と追記し、36 ページから 38 ページに日本版持続可能な観光ガイドラインの項目と対応する SDGsの目標項目を一覧として挿入しました。以上で、熱海市観光基本計画の修正点の説明を終わらせていただきますが、併せて本日配布させていただいた参考資料の紹介をさせていただきます。左上に参考資料 1 と書かれた「熱海市宿泊施設調査 2021 年」をお願いします。この調査は、今年 1 月から 2 月にかけて、宿泊事業者の観光ブランド・プロモーションの評価と今後の意向について調査したものです。回答いただいた宿泊施設の属性は 4 ページのとおりです。結果の概要としては、6 ページをお願いします。GoTo キャンペーンで増えた客層は、宿泊施設を価格帯別に見て、全体的に若年層の増加につながっていますが、特に 2 万円以上の価格帯の宿泊施設では、新規顧客の獲得に効果があったことがわかりました。7 ページをお願いします。コロナ後に取り組みたい顧客層です。全体では若年層、ファミリー層、熟年層が中心ですが、2 万円以上の宿泊施設では熟年層に加え、法人客、地元客に特徴がまし



た。また、8 ページをお願いします。インバウンドの希望について、客室規模数が 100 室以上に特徴が出ました。9 ページをお願いします。コロナ後に取り組みたい新しい旅行スタイルです。全体では連泊促進、研修・会議旅行が指向されていますが、2 万円以上の宿泊施設では地産地消(地場食材)への意識が高いことが分かります。また 10 ページの客室規模 100 室以上の宿泊施設で、ワーケーション、研修・会議旅行に特徴が出ました。最後に、11 ページをお願いします。市役所からの情報として、宿泊施設側のニーズは「観光イベント」、「行政の助成金、補助金」、「観光客の調査データ」などで、今後、観光基本計画を推進していく上で、意識してまいりたいと存じます。また、参考資料 2 で、熱海市チャレンジ応援センターの利用者アンケート結果を用意しました。ご参照いただければと思います。説明は以上です。

**齊藤座長**： ただいま事務局から説明が終わりました。改めて委員の皆様からご意見・アドバイスをいただきたいと思ひます。広く委員の皆様よりご意見をいただきたいと思ひますので、前回と同様になります名簿の順にしたがって、こちらから指名をさせていただきますのでよろしくお願ひいたします。

**高橋一夫 委員**： 今、話を伺ひまして、最初に感じたことは熱海にはコンテンツが沢山あってうらやましいなということでありまひす。DMO が主体となっている箇所が、22 ページ以降のところでは実施主体が DMO というのが、基本計画のところではかなりの部分ありまひす。これだけのことをやれる、またコンテンツは充分あるのだから、あとは知恵を出して、工夫しながら、しっかりとプロモーションをするよひとの投げかけがありまひました。本当にお膳立てがしっかりと進んだ都市なんだなと、観光地域だと強く意識させていただきます。ただ、何人で DMO がやるのか、このあたりとの関係で DMO と実施主体となっているところの価値が見えてくる。やはり重点プロジェクトは、この中でいったい何なのか、整理して優先順位をつけることは、これからの作業だと思ひますが、それをしておいた方がよいと思ひます。いかに優秀な方であっても、これだけのことをほんの数人でやっていくのはかなりしんどいと思ひます。これをルーティンワークとしてやっていく中で、例えば、今年度、コロナがあひって、新たに様々な施策が自治体の方から出てくるわけだひす。GoTo の上乗せをどうしようとか、旅館の皆さんのヒアリングをしっかりとやることによひって、上乗せした分が地域の飲食店や土産物屋さんのほうに流れていくためにどうしようとか、きつと色々なことが今年度もあひったかと思ひます。その年その年ごとにふってわいたよひに現れてくるものが当然出てくるわけだひすし、やらなければならないことはわかひておひますが、この中で、具体的にどういひう順位でやっていくかを整理しておくことが、DMO のマーケットに対してしっかりとものを言えるということになひてくると思ひます。それと 28 ページに重回帰分析で整理されたものがありまひますが、これの変数は一体何か教えて頂きたいと思ひます。なにをもひてこの重回帰分析をされたのか教えて頂きたい。それから、22 から 27 ページですが、実施主体が市となっているところの関係部署と書いてあるところ、これは観光建設部が全て窓口となりながら関係部署との調整をするものだと理解しておけひいいのか、それとも DMO が具体的に話をする窓口がこの関係部署となるのか、このあたりの役割分担を発揮させる意味で整理されておかれることが、しっかりと位置付けをしておけひようがよいと思ひます。

**齊藤座長**： 先生からいくつか質問、疑問がありまひすので事務局の方からお願ひします。

**事務局(立見次長)**： DMO の体制についての話がありまひました。今現在、DMO の人員として想定している人数は、市から出向させる人間を 2 名、それから専門人材として外から招きたいという方を 3 名、それにプラスしてプロパー職員を採用していきたくひと思ひます。また、無給ではありまひますが市内の観光関連団体の方々などに理事になひていただき、理事がそれぞれ担当を持ひて協議をお願ひしたいと考えておひります。現状、市の方でプロモーション



ン、マーケティングを行っているわけですが、先ほど見ていただいた調査もそうですが、外注して行っております。DMO においてもものによっては外注していく、ほかの事業者さんと連携していくということで取り組んでいきたいと思っております。その上で優先順位をどこに求めていくかというご質問もございました。そのあたりは、これから検討してまいります。一番の目標が宿泊客数の増加にしておりますので、そこに向けてどういう順番で取り組むかを協議してまいりたいと思っております。それから 28 ページの重回帰分析の話がありました。これは月ごとと経年ごとの宿泊客数をもとに変化を見て重回帰分析をしたものであります。

**高橋委員**： それでは単回帰分析でいいではないですか。純粋に思ったのですが、人数だけでなく、何か特別な要素をしっかり入れてやるという方法が確立されているとすれば熱海はさらに進んでいるなということだと思っております。

**事務局(立見次長)**： 宿泊人数ともう一つの変数が月による変動であります。繁閑の差が大きいことがありますので、月によって動きが大きくそのあたりを変数に入れていきます。先生おっしゃるように単回帰分析でもできるのではと思いますが、このあたりの指標については要開発の部分もありますので、専門家の方に入っていて、どういう指標で、どういうとり方がやり易くて、なおかつ精度が高いものになるのかということを探していきたいと思っております。最後に、実施主体のところでは DMO と市と関係部署と整理をさせて頂いております。基本的にはこの事業、観光基本計画に盛り込まれている事業は観光建設部が中心に取り組む事業と考えております。その上で、右にある関係部署との連携が必要などありますので、そこでの連携をしていく。観光建設部が窓口として他の部署との間をつなぐような形で連携を取っていききたいと思います。

**齊藤座長**： ほかにありましたら、後ほどお願いいたします。井坂委員お願いします。

**井坂浩樹 委員**： 前回、具体的な取り組みのロードマップをお示しいただきたいと思っております。今回 22 ページ以降でロードマップを示していただきました。さきほど高橋委員がおっしゃいましたようにすべてが同時に進めることはできませんので、立見次長より参考資料 1 で 2021 年の報告書がございましたが、この辺の数字をもとに具体的に、目の前のもの、中期のものというように実施事項を決めていただくことが大事だと思います。それから目標で指標と関連性についての表もわかりやすいと思っております。何しろ熱海市にお客様に来ていただくという最大の目標を達成するためにどんなことをしていくのかを優先順位を決めて進めていくということだと思っております。

**齊藤座長**： ありがとうございます。それでは内田委員お願いします。

**内田 進 委員**： 今まで説明を伺って何となくぼんやりと見えてきたなという感じです。参考資料 1 の宿泊施設調査の結果は、肌感覚でこうだなと思っております。肌感覚は馬鹿にできなくて、ほぼほぼ数字で裏付けられたかなと思います。この中に全く関係ないのですが、前回頂いた資料にトップの給与が 1,500 万円から 2,000 万円と書いてあります。国でも最高裁の裁判長でも総理を上回らないわけで、市長さんを上回るのはいかがか。確かに成功、失敗をどういう判定をするか分かりませんが、これはもう少し再検討が必要だと思います。どの旅館主よりも高額になるわけです。2,000 万円をとっている旅館主はほとんどいないと思っておりますので、その人から指示されて心理的にうまくいくかという気持ちの問題もあります。これ、どこでも出てくるそれをだめとは言えないですね、人の心理として。ですから、腕のある方にそれ相応の額を払うということについては異論がありませんが、この判定をどうするのか、入湯税だけでいくのか、顧客満足度まで行けるのか。大きな指標はそれしかないと思っております。例え



ば、入湯客数を達しなかった場合、どういうペナルティがあるのでしょうか。判定は、1年では無理でしょうから。一番問題だと思うのは、トップ3が皆外部人材のような形で書いてあります。そのあたりはちょっと問題があると思います。個人的には市長さんと同額でなくてもいいから、副市長さんクラスの待遇ということで、それであれば苦情は出ないのかなと思います。熱海で2,000万円とっている方って私の知っている限り、そういないはずですよ。ですから、誰をどのように選抜するのかは、我々では探せないんで、おそらく行政の方が探してくると思いますので、その辺は慎重にご検討いただきたい。ちょっとこれ外れましたけれども、前回の資料にありましたので発言させていただきました。計画は非常によくできていると思います。

**齊藤座長**： ただいまの内田委員の意見について事務局よりお願いします。

**事務局(立見次長)**： DMOの外部人材の件であります。報酬の件であります。1,500万円、内田委員おっしゃられる通り熱海市内でそれだけとられている方はそういないと思います。そのDMOの実際の処遇であるとか、給与であるとかは、観光関連団体を含めた皆様の評議員会で決めていただきたいと考えております。そのあたりは、今後、検討材料になってくると思います。一つ目安として1,500万円をおいたのは、観光庁が外部人材を招致するにあたってDMOに補助する額が1,500万円というのがありましたので、まずはそれを上回らなければ、有意な人材が集まらなないと国も考えていると思います。また、外部人材という名前から市外の方と捉えられともいますが、市内の方であってもそれに相応しい方があれば候補になると考えております。

**内田委員**： 現在、民間で1,500万円とっている人を1,500万円近くで呼ぶのであればわかります。これでは相当手を挙げる方がいると思います。前職調査は慎重に、民間でもらっている場合は、それ相応に払ってもいいと思うから払っているわけで、ほとんど無職とはいいいませんが、何やっていたかわからない方が、いろいろなアイデアを持ってきて、面白いからやってみようというようなことはなさらない方がいいと思います。きちんと他所で評価を受けた方を入れていただきたいと思います。一応、念のため申し上げておきます。

**齊藤座長**： ここにはいろいろな議論があると思います。今事務局から話があったとおり、一定のレベルの人材をとるには、それなりの待遇が必要かと思えます。国の基準が1,500万円ということがありましたけれども、いい人材を獲得するには一定程度必要だと思います。また、さきほど三役の給与の話がありました。市役所の三役は政治任用でありますので、おそらく公務員、それに準じる特別職ということで、一般の民間の方々比べると価格水準というのは、こういった人材の方と比べて低いものであるのだと思います。

**内田委員**： それには異論があります。私は旅館業を45年やっております。当時、戻ったとき流行っていない旅館がありました。それでその跡継ぎの給与は板前までいかない。板前がナンバー1の給料です、その次がオーナーです。皆さんが考えているような高額は、旅館主のほとんどが取っていないと思います。市長さん、それは間違えないでください、熱海の給与水準は低いです。ですから市長さんの給与はもう少し高くてもいいと思いますが、かなりの企業でない、民間で1,000万円以上を取っている方はそういないと思います。市長さんの認識がそうであると困るのであえて言いましたが、それほど民間は取っていません。とりわけ親がいて子がいる場合は、衣食住はついていますが、給与的にはそれほど高額ではないということをおし添えておきます。

**高橋委員**： 今、内田委員がおっしゃったことはそうであるのだろうと思います。私、DMOに限ってだけお話ししますと、重要なことは、最初いくら払ったかというよりも、その後減額、減首ということをしていけるという姿

勢を持てるかどうかということだとおもいます。行政の方が関わる三セクとなると、他のところでヒアリングした中では、なかなか生首を獲るということを非常に嫌がられる、クビにしてしまうということ。また、大きく減額することは嫌がられます。そうではなくて実績をしっかりと評価して、減額も増額もあるということ、場合によっては 3 年契約の途中であっても、地域に寄り添わないことやっていることではクビなんだということがちゃんとできるかが重要です。あるところでは裁判の問題になってしまうとそれはまずいということで、クビではなくてなみなあて話を収めようとするのがあって、プロの人材を雇うのはいいけれど、雇った後どのように評価して、どのように処遇する課のところしっかりと議論ができないまま進んでしまったところに、後々後悔を生んでいるところがあります。最初のスタートはいくらがいいのかは、地域の皆様の議論であることは間違いないことだと思いますが、もっと重要なのは、そのあとの評価とプロとして扱うというのはどういったことなのか、来ていただいた人にどう納得していただくということではないかと思います。

**齊藤座長**： 高橋委員がおっしゃったのは、最初の価格が決まりきったものでなく、高い低い議論があるけれども、その後の納得感というか、しっかりとその評価をし、その変動について地元もご本人も理解していただく仕組みが必要ということでしょうか。

**高橋委員**： 減額されることもあれば、任期途中でなくても契約解除もあるという厳しい態度を双方がどれだけもてるかということです。高価格の年俸を持たれるというのはそういうことであります。

**内田委員**： サッカーの監督のようなものですよ。結果が出なければ、契約上、その場でも、明日でもできるのかということですよ。

**齊藤座長**： 高橋委員このあたりは、いろいろと経験があると思いますがいかがでしょうか。

**高橋委員**： 契約上クビを切れますが、相手が任期の途中ということに対して、すんなりと話が収まらないとき、裁判になりかねることがあったときに、どうしても一歩引いてしまうところが多くて、当初の設計通りの生かし方ができていない所が見受けられます。

**齊藤座長**： はい、それでは続きまして島田委員お願いいたします。

**島田善一 委員**： 今、給料の話が出ましたが、1,500 万円とリアルな数字がありますとなかなかそれに対して反発するところがありますので、なるべくオブラートに包んでやっていただいたほうがスムーズに進むと思います。また、1,500 万円という高額ですとかなりの著名人でなければ納得しないところがあると思います。内田委員言われたように旅館のおやは給料をとっておりません。多少経費で使えるところがありますけれども。私も 35 年社長をやっておりますけれども、昔納税番付がありまして順位を争っていたところもありましたが、実質的なところでなく、ただただ順位を上げたいという思いがあったと思います。本題に戻りますけれども、DMO に関することかなりやらなければいけないスケジュールがあるのかなと感じます。ここまで出た以上はなるべく早く DMO の準備委員会でも立ち上げて進めていただきたいと思います。アフターコロナ、ウィズコロナにおいては逆に立ち上げやすいのではないかと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

**齊藤座長**： ご意見ということで宜しいでしょうか。中島委員お願いします。



**中島幹雄 委員**：旅館の方々よりさらに低い魚屋の中島であります。本当に金額の面ではおっしゃる通りだと思います。たださきほど高橋委員ほうから出ていました通り、これだけの内容のものを実施主体がDMOということで、DMOの重要性は、個人的にも痛感しております。今後、組織体のことや、財源を含めてであります。慎重にやっていくべきだと思います。財源に関しては宿泊税だけにこだわらないで、ふるさと納税や大手企業の寄附金なども、どんどん取り入れていくべきではないかと思っております。また、人選に関しても評議員や理事会があるわけですから、公募をするなり、自薦・他薦も含めて、慎重に評価をして人選をすれば、優秀な方もたくさんいらっしゃると思いますので、よろしくお願ひしたいと思います。

**齊藤座長**：中島委員もご意見ということでよろしいでしょうか。事務局からありますか。

**事務局(立見次長)**：この後、観光戦略会議の場を活用させていただきまして、DMO、観光目的財源の議論を深めてまいりたいと思っておりますので、引き続きご協力をお願いいたします。

**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**：まず観光基本計画につきましては、前回申し上げました35ページのSDGsであるとか環境であるとかを加えていただきました。これで観光について必要な基本的なコンテンツは揃ったかなと思っております。一方で、今日、皆様から指摘がありました通り、優先順位をつけて実行していかないといけないというところで、これからは優先順位をつけて実行していく必要がある。まさに実行が非常に大事だと思っております。DMOにつきましては、人のお金のところは地元で配慮しなければいけない、一方で、内田委員もおっしゃった通り、身元調査というか、その人が本当に外で成果を出しているのか、どんなことをしてきた人なのかというところは公募であっても、その他の形であってもしっかり見ていく必要がありますし、高橋委員おっしゃる通り、その後が重要でありますので、実績に対してしっかり見られるような体制を作っていかなければならないと思っております。いずれにいたしましても、まさにコロナがこれから収束していく中で、観光地間の競争が激しくなっていくと思っておりますので、その競争の中で、後ろの組に入らないように、早く決め、早く実行し、速やかに直すべきところは直していくというサイクルを回していけるようなことをやっていただければと思います。私からは以上です。

**齊藤座長**：それでは宿崎委員お願ひいたします。

**宿崎康彦 委員**：基本計画の中で5年間という短い期間の中でいろいろなものが挙げていると考えています。細かいところで前回、拝見した基本計画で7ページに弱みのこまかい拾い出しを丁寧にされていましたが、その後、本文になっているところできなり感があったわけですが、本日示して頂いた8ページに観光を取り巻く環境と戦略を書かれておりますし、また10ページにおいても計画と指標との関係性を示し、かなり見やすくなったかなと思っております。私の感想としましては、22ページで、事業主体での市役所内部における関係部署が多岐にわたっております。文化だとか農林水産、交通を司るところもあるということで、調整の役割分担、必要性があると思っております。あと、ところどころに二次交通問題という言葉が出てきているように感じます。先進的な取り組みが必要だということです。公共交通については経路とか、乗り場とか、乗車券の手配やキャッシュレス対応だとか柔軟性が必要かなと思っております。それも地方の振興につながるというところで積極的に取り組むべきだと思っております。



**齊藤座長**： それでは、委員の皆様から一通りご意見を伺ったわけですが、引き続きご意見がある委員はいらっしゃいますか。よろしいでしょうか。それでは様々なご意見をありがとうございました。各委員からいただきました意見、アドバイスにつきましては、事務局にて計画に反映させていただきます。また、本日ご欠席の柏木委員には改めて事務局から説明及び意見聴取をさせていただく予定であります。計画については、本日をもって一旦ご了承をいただけたものとさせていただきます。今後はパブリックコメントを募集した後、熱海市議会に報告し策定が終了するとのスケジュールであります。そして令和 3 年度から本計画を推進する訳ですが、とくに熱海型 DMO と宿泊税の導入につきましては、次回の観光戦略会議においてその趣旨などを再度振り返った上で、必要な議論をさせていただき、その意見を踏まえましてその先のプロセスに進めていきたいと思っておりますのでよろしくお願いいたします。

## ○ その他

**齊藤座長**： それでは今後のスケジュールについて事務局からお願いいたします。

**事務局(立見次長)**： 今日、概要版を配布させていただいております。これをもとにパブリックコメントをかけたいと思います。その作業を約 1 か月間、時間を取って行いますので 5 月にはその部分の反映ができると思います。本日、お手元に日程調整の紙を入れさせていただいております。4 月から 6 月にかけて引き続き、DMO の内部の話、宿泊税との兼ね合いの話をしていただきたいと思いますので、また本日ではなくて構いませんので、日程調整をお願いしたいと思います。

**事務局(富岡課長)**： それでは、ただいまを持ちまして本日の観光戦略会議を終了とさせていただきます。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。

( 14:18 閉会 )