

熱海市観光戦略会議 第3回会議 議事録

平成30年1月18日

熱海市役所4階第2会議室

(10:28 開会)

1. 開会

司会(富岡久和 観光経済課長)： 定刻より早いです、ただいまより観光戦略会議を開会いたします。年初の大変お忙しい所、ご出席いただきありがとうございます。本日、清水委員、柏木委員、目黒委員におかれましては急遽、他の業務と調整ができず欠席となっております。後日、事務局の方で説明をさせていただきます、ご意見をうかがう機会を設けますので、ご承知のほどお願いいたします。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します。まず、「第三回会議の次第」、本日の「出席者名簿」、資料1で「熱海市観光戦略会議第二回会議の議事録」、資料2で「熱海市観光戦略会議部会名簿」、資料3で「DMOによる観光マーケティングと観光地域経営」大社部会長提出資料、資料4で「熱海市の財政状況」企画財政課提出資料、資料5で、A3の資料「熱海市観光基本計画検討資料」、以上でございますが、資料が不足されている方がいらっしゃいましたらお申し出いただきたいと思います、いかがでしょうか、大丈夫でしょうか。それでは開会にあたりまして座長であります熱海市長齊藤よりごあいさついたします。

2. 市長あいさつ

齊藤 栄 熱海市長： 皆さん本日は大変お忙しい中、今回3回目になりますが、観光戦略会議への出席、まことにありがとうございます。2019年がスタートしました。この近年、直近で見ると熱海市の観光はおおむね堅調と言っていると思いますが、今後の世界経済、世界の政治的にも非常に不安定、不確定要素が大きく、これからいろいろな波とか風が予想されます。そのような中でも、強いというか、このような波とか風にも足腰の強い観光地熱海をつくっていきたいと思っております。前回の第二回の会議におきましては、皆様から五か年の新しい観光基本計画の大きな方向性について、議論をいただきました。また、2つの部会の設置もご了承いただいたところであります。今回、第三回目は、それらを踏まえまして新観光基本計画のさらにもう少し体系をどうするか、骨子について皆様から忌憚のないご意見を伺いたいと思います。また、これまで2つの部会を開催させていただいておりますが、その検討状況についてもご報告をさせていただきます。また、本日11時ころですがJR東日本の横浜支社長が来庁されるという事で、途中短時間ですが中座させていただきますので、どうぞよろしくお願いいたします。

3. 議事

司会(富岡課長)： ありがとうございます。それでは早速議事に入らせていただきます。熱海市観光戦略会議設置要綱第6条第1項の規定によりまして、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) 前回のふりかえり

齊藤座長： それでは、次第の協議事項に従って進めたいと思います。協議事項の1番目、前回の振り返りにつ

いて事務局より説明をお願いいたします。

事務局（立見修司 観光建設部次長）：事務局の立見でございます。それでは、前回のふりかえりとして、10月30日に開催させていただきました第2回会議での発言要旨等についてご報告いたします。お手元に、資料1 熱海市観光戦略会議第2回会議議事録を配布させていただいておりますので、あわせてご参照ください。第2回会議においては、熱海市観光基本計画の目指すべき方向性についてご議論いただきました。事務局より、観光を取り巻く状況、熱海市の観光にかかるSWOT分析をもとに、基本的な理念として「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—」と置き、次の観光基本計画が目標とする5年間に到達したい姿を「「首都圏」顧客支持率ナンバー1 温泉観光地 熱海」とし、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 と 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」を柱とすることを提案いたしました。武田委員からは、熱海の強みは変化し続けること、変化できることであると基本理念に理解をいただくとともに、ターゲットに若年層を据えることで多様な価値観に対応できる、時間の過ごし方やデザイン性、ブランド戦略などの非常に高度なマーケティングが必要とのご意見を伺いました。また、今後の視点として、働き改革が進む中で「ワーケーション」といった考え方や、ナイトタイムエコノミーの重要性についてご提案をいただきました。中島委員からは、熱海は伊豆半島の玄関口であり、熱海がハブ化して、そこから周辺を楽しむことができればエリアへの滞在時間が長くなるのではないかとのご意見や、近年の旅行形態が、SNSを始めとする情報通信の進展により変化していることへの対応についてご提案をいただきました。目黒委員からは、熱海の強みや弱みをもっと明確に捉えた上で、変化というものを常に基盤として考えていくべきで、「変化しつづける」という基本理念は的を射た考えであることのご意見をいただくとともに、熱海の持つ「立地」や「温泉」資源は、基本理念を実現する上での中心となる要素であることのご提案をいただきました。内田委員からは、「変化しつづける」という基本理念を、熱海で商売されている個々の方々にどういったエッセンスで伝えていくのが重要だことのご意見をいただきました。また、計画を通じて、民間を含めた街全体でどういった変化が必要なのかしっかりと議論し、施策へ落とし込んでいく必要があることのご意見もいただきました。森本委員からは、熱海は近代以降大きく変わってきた街であり、とくに民間主導に変化してきた街であるので、キーワードとしてあり得るものことのご意見をいただくとともに、特に、海・港湾の開発など、他の温泉観光地にはない強みを活かすなど、熱海の持っているモノ・価値にしっかりと立脚して変化していくことが必要だことのご意見をいただきました。西島委員からは、インバウンドのプロモーションにかかる話を紹介いただいた上で、熱海の新しいブランドとして、「温泉」に加え、「海岸線、渚親水公園などの景観」を位置づけ、売って行くことが有効ではないかと提案をいただき、国の交付金で行った熱海港の賑わいそう創出事業を活かした具体的な整備により、さらに新しいブランドが構築できるのではないかとのご意見をいただきました。各委員からご意見をいただいた上で、基本理念、目指すべき姿、そして計画の柱について、各委員の共通認識が得られたものと考えております。なお、11月5日には、第2回会議を欠席された 清水委員、柏木委員に対し、資料の説明をするとともに、皆様のご意見等をお伝えさせていただいた上で、基本理念等にご賛同をいただきました。第2回会議では、熱海市観光戦略会議に2つの部会を設けることを提案し、承認をいただきました。「熱海型DMO構築に関する検討部会」は、国内外からの観光客の流れを戦略的に創出し、地域の「稼ぐ力」を引き出すため、明確なコンセプトを持った観光地域づくりが求められる中、熱海の観光地経営の担い手となるDMO組織の構築に向けた現状分析・課題の整理等を検討するものです。また、「観光財源に関する検討部会」は、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ための財源の確保について検討するものです。観光戦略会議の皆様からは、部会設置にあたり、DMOと既存観光協会の位置づけを明確にすることや、観光財源の検討にあたっては、入湯税を含めた議論がされるようご意見を賜りました。第2回観光戦略会議のふりかえり

については以上でございます。

(2) 部会の検討状況について

齊藤座長： それでは引き続き、部会の検討状況について事務局より説明をお願いします。

事務局(立見次長)： 引き続き、部会の検討状況について説明いたします。平成 30 年 10 月 30 日に開催した第 2 回会議において、熱海市観光戦略会議設置要綱に基づき、「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」を設置いたしました。「熱海型 DMO 構築に関する検討部会」には、お手元資料 2 のとおり、NPO 法人グローバルキャンパス理事長で、DMO 推進機構代表理事、事業構想大学院大学教授を務める 大社 充 先生を部会長にお願いし、そのほか、(株)JTB 及び各地区観光協会、熱海市ホテル旅館協同組合連合会並びに熱海商工会議所から委員の推薦をいただきました。「観光財源に関する検討部会」には、資料 2 裏面のとおり、静岡県立大学経営情報学部特任教授の 北上 真一 先生を部会長にお願いし、その他、公益財団法人日本交通公社及び各地区旅館組合、熱海市観光協会連合会並びに熱海商工会議所から委員の推薦をいただきました。また、国土交通省観光庁観光振興課及び静岡県観光政策課よりオブザーバー参加をいただいております。「熱海型 DMO 構築に関する検討部会」は、第 1 回目の会議を 11 月 26 日に開催し、月 1 回の予定で会議を開催しており、お手元資料 3 をもとに、DMO による観光マーケティングについて基礎的な考え方を共有いたしております。次回会議以降、観光経済課の考える熱海型 DMO の形をお示しし、具体的な議論に発展させたいと考えております。「観光財源に関する検討部会」は、第 1 回目の会議を 12 月 25 日に開催し、こちらも月 1 回の予定で会議を開催いたします。第 1 回目では、お手元資料 4 により熱海市の財政状況について、概略を説明し、安定した財源のあり方について検討を始めたところです。委員の皆様からは詳細な資料の提供を求められており、こちらも次回会議以降、具体的な議論になるものと考えております。説明は以上でございます。

(3) 熱海市観光基本計画の KPI 指標及び体系について

齊藤座長： それでは協議事項の 3 番になりますが、熱海市観光基本計画の KPI 指標及び体系について、事務局より説明をお願いします。

事務局(立見次長)： それでは、熱海市観光基本計画の KPI 指標及び計画の体系について、お手元 A3 資料により説明いたします。1 ページ目は、第 2 回会議にお示しいたしました熱海市観光の SWOT 分析の整理表です。前回、武田委員よりご指摘いただいた「ナイトタイムエコノミー」及び「働き方改革の推進」について外部環境の機会に位置付け、また、外国人労働者受入環境の整備についても同様に位置付けております。さきほど、第 2 回会議のふりかえりの中でも説明させていただいたとおり、これら熱海市の強みや弱み等を把握した上で、資料 2 ページにあるように、基本理念として「変化しつづける 温泉観光地 熱海」等についての認識を共有いただきました。今回は、次期観光基本計画が目指す 5 年後に向けての到達点、目標の「首都圏」顧客支持率 ナンバー1 温泉観光地 熱海」実現のために、どのような KPI 成果指標を設定し、さらにそれを具現化するための計画の体系骨子についてご議論をいただきたいと思いますと考えております。目指すべき姿、計画推進の柱から、資料 2 ページ下部に記載したアウトカム指標を示させていただきます。上 4 つの●旅行消費額、延べ宿泊客数、来訪者満足度、リピーター率は、日本版 DMO の必須の指標です。2017 年度を基準年とすると、旅行消費額は静岡県が調査しているアンケートから旅行単価を求め熱海市の観光交流客数を乗じた額で 1,042 億円。宿泊客数は、入湯税による宿泊客数で 308 万 8 千人、来訪者満足度・リピーター率は「意外と熱海」アン

ケートからそれぞれ、78%、68%と試算しております。また、その他の指標として、「首都圏若年層の「熱海」想起率」、「40 代以下の新規宿泊者数」、「宿泊者の周辺観光地回遊率」、「別荘所有者の来訪回数／日数」に加え、「観光施策に対する市民満足度」などが考えられます。しかしながら、旅行消費額においては、静岡県全体のアンケートに基づく消費単価を準用しており、今後の施策がストレートに反映しにくい指標であります。また、その他の指標の出典となる「意外と熱海」アンケート、別荘所有者アンケートは、サンプル数が小さく全体を代表する数値がとれているのか非常に心もとない状況にあります。マーケティングデータの収集・分析の仕組みの構築は、今後の観光施策を進める上で、最初に取り組みなければならないものであると考えており、DMO を検討する中で、合わせて設定していくことが望ましいとも考えております。また、一方で、計画を策定する上で指標を設定することは不可欠であり、観光戦略会議などで議論、設定された指標を目指して、観光担当部署や DMO などがその実現のための施策を企画・展開するものという考え方もあると思います。このあたりの、どのように指標を設定すべきかについてご意見をいただけますと助かります。次に、資料 3 ページをお願いします。2 本の柱に続く、施策の体系図を示しております。今後、5 年間の観光施策の推進にあたっては、大きく 3 つ「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」を位置づけようと考えております。1 つ目の、「新・熱海ブランドの構築」では、現在進めております熱海市観光ブランド・プロモーションを、さらに進化させるためのプロモーションの実施や ICT を活用した調査の推進に加え熱海市最大の資源であります「温泉」のブランド化に取り組んでまいりたいと考えております。2 つ目の、「魅力ある観光地域づくりの推進」では、「市内各地域の魅力アップ」として、泉から網代、初島の各地区の魅力向上のための施策に加え、歴史・文化や花・自然といったテーマに沿った観光まちづくりを進めようとするものです。「市内回遊性の向上」では、街並み整備や景観形成に加え、快適な歩行空間の整備や、クレジットや IC カード、スマホ決済などソフトによる利便性の向上や将来的な視野をもちエリア内交通システムの構築に向けた取り組みを位置付けております。「観光ハブ拠点化の推進」では、昨年度実施した官民連携基盤整備推進調査事業の成果を活かしつつ、伊豆箱根エリアの海の玄関口となる港湾エリアの整備とクルーズ船誘致などに加え、周辺観光地との間の二次交通網の整備、さらに広域での観光行政の推進について位置付けております。「食によるブランドづくり」では、観光客の食に対するニーズの高さ、食による旅の満足度の効果を考え、地域全体での食の魅力アップの必要性があることから、すでに商工会議所を中心に進めております産品・物産のブランド認定事業などを含めた取り組みを位置付けております。「安心安全な観光地づくり」では、防災対策は非常に息の長い取り組みとはなりますが、最近の風雨災害の発生状況や、それに対する公共交通の対応により、観光客の帰宅困難者発生リスクが大きくなる中、それらへの対応など、できるところから手を掛けてまいりたいと考えております。3 つ目の、「観光地経営の仕組みづくり」においては、さきほど、KPI 指標のところでも説明いたしましたが、マーケティングデータの収集・分析の仕組みとその活用は最重要な課題であることから官民挙げて取り組みたいと考えております。また、「宿泊産業等の競争力強化」については、宿泊業を中心とした熱海市観光を支える産業構造の中で、課題の共有と改善への取り組みについて、関係者で議論でき、ともに取り組める体制を構築するとともに、A-biz などの個店支援や創業支援を強化する事で事業者個々の競争力を高めるとともに、街全体での MICE 機能を有することで安定した集客につながる取り組みを進めようとするものです。「観光人材の育成」では、小さい頃からの観光地教育の醸成に加え、とくに熱海高校や伊豆地域の高等教育機関と連携した人材育成に取り組むとともに、観光案内機能の強化と、おもてなしの最前線で活躍いただく観光ガイドの養成について位置付けております。さらに、「熱海型 DMO の構築」及び「観光財源の確保」について、安定し継続的な熱海市観光の発展のための下支えとなる体制の整備を位置付けるものです。今回、施策の体系に位置付けたものは、今後 5 年間に目指すべき姿に資する事業を組み立てるための骨格となるものと考えておりますが、委員の皆様には、さらに必要な視点等についてご指摘いただけますと助かります。説明は以上でございます。

齊藤座長：ただいま説明が終わりましたが、まず KPI 指標の設定について、事務局の説明があった通り、この設定には詳細のデータを集めなければならないので、そもそも今後設立する DMO でしっかりと設定するという考えもあり、一方で 5 年間の大きな計画をつくるのだから、この計画の DMO の設置以前に設定するべきとの考えもあると思います。この辺の考え方を含めてご意見を伺いたいと思います。

内田委員：MICE 機能なんて、できれば日本語で表記できればと思います。日本語表記を使ってもらったほうが、一般人にはちょっとわからないので、市役所用語はなるべくやめてもらいたい。ぜひお願いします。日本語表記できるものについては日本語でお願いしたい。

齊藤座長：KPI については、必ず日本語に定義したいと思います。

内田委員：KPI なんて、市民に言ってもわからない。

事務局(立見次長)：単純に数値目標で構わないと思います。

内田委員：MICE 機能はどうか。

事務局(立見次長)：MICE は、Meeting, Incentive, Convention, Event の略です。

内田委員：4 つを明記していただければ。

事務局(立見次長)：一般的に MICE と使っているので、注釈は入れさせていただきたいと思います。

中島委員：MICE を使っているかな、専門用語ですね。

内田委員：民間にちゃんとわかるようにしなければ、進まない。市長さんや副市長さんはばっちりわかると思いますが、目黒委員がいても同じようなことを言うと思います。

事務局(立見次長)：DMO も同じことで、なかなか日本語にするのは難しいと思います。

内田委員：日本語にできないやつは仕方ないけれども、日本語表記できるものはお願いします。

事務局(立見次長)：併記するなり、わかるようにします。

内田委員：併記で構わないのでよろしくお願いします。

齊藤座長：2 つテーマ、体系につきまして KPI、数値目標があります。まずは数値目標の置き方について、ご意見を伺いたいと思います。今日の段階で我々としてこのような数値目標を置いてはどうかと提案をさせていただいております。

内田委員：資料 2 ページの観光消費額 1,042 億円、これがどういう数字なのか説明して下さい。

事務局(立見次長)：静岡県が定期的に旅行者にアンケート調査をとっておりまして、県外から来た宿泊客が県内に落とすお金がいくら、日帰り客がいくらというようなアンケートを取っています。それを単純に熱海市に來られております 308 万人の宿泊客、日帰り客として推計する 360 万人に単価をかけた数字を掛けると 1,042 億円になります。県が静岡県全体の旅行消費額として出している額があって、それがこの 1,042 億円だと県全体の 10%ぐらいになります。けれども全県で宿泊されているお客様と熱海に宿泊されているお客様を比べると 17%ぐらいあるので、低めには出ている可能性はあります。

内田委員：この 1,042 億円には、交通費なども入っていますか。純粋に熱海に落ちるお金ですか。

事務局(立見次長)：そうではありません。今の指標の取り方では正確に表現できていないのではないかと考えています。そのために、どういう調査の仕方がいいのかわかりませんが、実際に熱海で使っているお金を調べる方を検討していかなければならないと思います。

内田委員：宿泊についてはあらあら出ると思います。宿泊単価は旅館ごとに出ていますので。私が理事長であったとき自分で概算やったときは、7~800 億円と試算しました。各旅館の決算上出ているので、熱海に落ちるお金がこれほど大きくならないのではないかなと思う。交通費まで入れると訳が分からなくなると思いますので、多めに出ているのではないかなと思います。

事務局(立見次長)：ただアンケートの取り方も県内で落とした交通費としていますが、答えている方が、それをちゃんと理解していないで答えている場合があります、全体と捉えてしまっている場合があります、すごくバイアスがかかっています。

内田委員：1 人単純計算、3 万 5 千円くらい使っているということですね。

事務局(立見次長)：県外からの宿泊で 3 万円くらいの単価で、県内の宿泊の人で 2 万 6 千人くらいとなります。それから乗じているのでそういう数字になっています。

内田委員：熱海独自の純粋に落ちるお金をきっちり計算することは、そう難しいとは思わないので、交通費などを除いて熱海市内に純粋に落ちるお金を試算してほしい。

中島委員：アンケートを熱海で取るというのもありますよね。

内田委員：交通費まで入れると膨らむので、この辺がずっと使う指標としては、県の指標をそのまま使うのはどうかなと思います。

森本委員：ちゃんとしたデータを取れていない状態であるので、データが無いにも関わらず、ちょっとずれた指標で評価をしていったとしても意味が無い可能性があります。我々としてはまず、データのとり方を整備していくとい

うのを、初めて位置づけるわけですが、本来はそれがあつた上で、適正なデータに基づき、実績があり、指標を取って成果を評価していくという形を作っていくのが筋だと思います。ただ計画をつくるのに何も気合目標もないというのはいかがかなとも思います。DMO を作りながらデータも整備していきながら、そのデータの収集・加工などをしっかりしながら、こういう実際の戦略的な目標を立てていく、順番的にはそれが筋だと思いますが。

内田委員： データを取るのは本当に大変で、手間もかかってお金もかかって。

事務局(立見次長)： もととの DMO の国の議論もそうですが目標の設定の仕方が適当になっているので、だれの責任でもなく。熱海市でもこれまでも 300 万人にする 400 万人にするというのはいいにしても、それに対して成果が出ているのか出ていないのかを検証しないまま来ているのが問題だと思います。

内田委員： インバウンドに関しても国の目標より早く増えすぎて、全然、中の整備が追いついていない。私が理事長をやっている時には、1 千万届かなくて、700、800 で目指せ 1 千万だったのが、あっという間に 3 千万になってしまつて。もうすごく急激なので。

事務局(立見次長)： 目標の設定の仕方については 2 種類あると思つておりまして、一つは DMO がしっかりと調査した上で目標としておけるべき指標を計算しておくというのが、それが一つのやり方であり、もう一つは、観光戦略会議や議会の中で、今 308 万人だから 320 万人にしろと設定し、それに対して DMO や観光協会がどんな施策をすれば増えるかなと施策を組んでいくという方法もあると思います。どちらが正しいかは分かりませんが、今は過渡期となっている。自分はある程度目標値を適当にでもいいので置いてしまつて、それに基づいて施策を組んでいった方がやりやすいと思います。

中島委員： 実際問題、2020 年までは宿泊客は来ると思います。そのあと、熱海の場合は、新しい施設もできますので、そこそこ来るとは思います。ただある程度のところで打ち止めとなるとは思います。少子化であつたり。インバウンドもそれほど増え続けなれないと思います。

事務局(立見次長)： 一番重視する指標が時代によって変わってくると思います。内田委員が言われたように今の旅館は非常に頑張つていて稼働率は物凄く高いわけです。新しい施設ができるにしても、上限が限られてくるので、次に目指すのが満足度の高さであつたり、リピーター率を高めるであつたり、あるいは観光消費額、市内に落ちるお金を増やすとか。

内田委員： 旅館的に言うと宿泊代が安い。JTB やじゃらんなどでアンケート調査をとつていて、じゃらんでは 5 点満点ですよ。その 4.1、4.2 のところはもうちょっと頑張つていただいて施設更新していただければ、やっぱり満足されないと思います。4.4 から 4.5 くらいになるように設備投資が必要かなと思います。

事務局(立見次長)： もしかしらそういうデータが取れていて、共有できていて、熱海市全体の課題として、宿泊施設、特にハード面に対する満足度が低いということが見えてくれば、それに対応して設備更新を促すような補助金を創設するとか、国からモデル地区に選んでいただいて生産性向上の補助などをエリア全体で取っていくとか。そのあたりで何を目標に置くかによって施策の仕方は変わってくると思います。単純に、頭数だけを増やしましょうと決めるのであれば、単価が安くてもなんでもいいとなると、それに対応する人たち、安くて何度も来てい

ただける人たちを目指したプロモーションになってしまうかもしれません。一方、観光消費額を高めていきたいと思います。という目標を中心に考えて行くと、お金を使える人たちに来てもらう。そういう人たちが来ていただくには、どういうハードが必要なのか、どういう旅館が必要なのと考えて行けると思います。ただ、熱海の場合、大きいのでグループ分けしていく必要があると思います。

内田委員：旅館の一番の問題は次の世代に引き渡すクラッシュ&ビルドができないということです。建物の耐用年数が来ると廃業になっちゃう。廃業になった後マンション化してしまうというのが縮図であります。いいもの作っても100年は厳しい、間取りやなんかが変わってくるので。その辺を含めて、例えば富士市は富士山見えるところは固定資産税の減免をしているような、すごい長期スパンで見れば為政者が建替えをできるような税制を作っていたらいいと思います。例えば、旅館を建て替えるとなると1年半はお客を取れない。そうすると更新を踏み切れない。今の7,800円、8,800円では手入れもほとんどできない、畳を代える、壁紙を代える、絨毯を代える。この辺の全体のレベルを上げて、宿泊単価を上げるような方向で行政も導いていく必要がある。

事務局(立見次長)：それは意識として持っています。それがすべての元凶だと思っています。人手不足も含めて。

内田委員：来宮の宮司に聞いたら、土日だけ参拝者が来るといっている。宿泊客が行っているんですよ。地元の人は土日なんか行かない。仕方なく呼ばれるから行っている。神社だけで市外から来るかという、そうは来ない靖国神社ではないので。宿泊を兼ねてついでに行くかというので選ばれているので。そうすると宿泊客が減ってしまうとすべてに響いてしまう。

事務局(立見次長)：その意識は持っています。熱海は他の観光地に比べてこれといった資源がないと思います。これを目的に行くというひとが少なく、熱海に来ること自体が目的になっています。

内田委員：泊まらないで来る人も全くいないということではないが、ほぼほぼ泊っているだろうと思います。ほかのところに行く人が時間つぶしに行くという事は考えられますが。

事務局(立見次長)：日帰りの目的地として熱海を選ばれる方はそれほど多くないと思います。

内田委員：疲れちゃってそう表には出ていないですね。

事務局(立見次長)：これから後楽園も出来ればどうなるか分かりませんが、いずれにしても、どこに行政の予算を投入していくのか、観光財源を投入していくのかを、しっかりと見極めるためにもデータ収集が必要で、それをしっかりと分析できないと、今、市でWi-Fi補助金などをやっていますが、この先補助金を作るにしても、ここに必要なのはこの補助金、あそこに必要なのはこの補助金というようにわかりやすいように組み替えていった方が良くと思います。

内田委員：本当にいいネタができれば、旅館組合の総会できちんと説明するとか、他の単位組合で説明をするなど、本当に浸透してもらわないと、ここで作って誰にも声をかけないで検証しようではもったいない。

事務局(立見次長)： まず一番のデータソースを持っているところは宿泊施設です。宿泊施設の方々が顧客情報はわかるにしても、データを匿名化して、皆で使えるように集約することは必要だと思います。

内田委員： それは目黒委員に言って、旅館名を出さないでアンケートを取るべき。かなり細かい所が出てくるので。

事務局(立見次長)： そういうのを定期的にやっていくとか、ほかに顧客リストがあるので、どこからどの年代が来ているかを提供していただければ。日計で出るのか月計で出るのかわかりませんが、日計で出れば詳細な分析ができると思います。平日でも月曜日から金曜日まで波があるわけで、この時期、この曜日はどこから、どういう層が来ているかが分かれば、そこを増やすのか、あるいは来ていない層にアプローチして、そこにはいいプランを作るとか。そのデータは各旅館も利用できるようにして。そのためには専門家に分析してもらう必要もあります。

齊藤座長： KPI、数値目標の設定についてのご意見を、武田委員いかがですか。

武田委員： まず 2017 年と 2023 年の目標数値を設定するにあたっては、当たり前ではなりませんが、同じ物差しで見なければならぬと思いますので、数字は違う物差しを使えばいろいろ動かせるので、どの物差しを使うかを決めるのが大事だと思います。先ほど旅行消費額で話がありましたが、かなりこれを取るのには現実的には難しいところがあります。熱海は前回の資料で記憶がありますが、第三次産業と入湯税の割合が非常に近い部類に入っていると思います。観光客が来れば第三次産業の方も潤うという相関性が高いので、お客様に対していくら使っているかを調べるよりも、第三次産業の方が今どういう状態であるのか、それが 2023 年にどうなっているのかを調べたほうが数字を取り易いと思います。もちろん地域の方も第三次産業に消費することがあるとも思いますが、それも含めて、観光まちづくりの観点では一つの基準にしてもいいかなと思います。あとですね、宿泊客数については、以前の会議でも話しましたが、どれだけのキャパがあって、どこを目指していくのかを見極める必要があります。一方で京都みたいにお客様がたくさん来て、満足度が下がってしまったり、市民の方に観光公害が起きたりしていますので、どこが快適な数字なのかを考えながら数値設定をしていくこと、2023 年が途中の目標数値であって、その先を見据えてどこを目指していくのか設定していく必要があるかなと思います。また熱海の想起率について詳しく教えて下さい。

事務局(立見次長)： 今回の計画推進の柱として、将来のリピーター層に想起されるブランドづくりということであり、とくに熱海を中心の顧客となる首都圏の若い方が旅の目的地として熱海を意識する方がどれくらいいるかを調査できればと思います。一つ可能性としてあるのが、「地域ブランド調査」、あれではある程度都市がどのようなイメージを持たれているというのがあるので、その中から抽出するのは可能性があるとあります。やはり別途、将来のリピーター層ということに重きを置いていくとすれば、しっかりとしたアンケート調査が定期的にとれる仕組みを作った方がいいと思います。

武田委員： 安価に行ける旅先としての想起率として熱海が出てくるのは困るので、ワクワクした時間が過ごせる旅の目的地として熱海が想起されることを目指していきたいですね。

齊藤座長： 三次産業と入湯税の関係について、具体的にはどういことですか。

事務局(立見次長)： たぶんこの資料だと思います。全国の入湯税が多いところと三次産業との関係をクラスター分析するとこのようになります。例えば、熱海より入湯税と三次産業に依存しているのが、草津と箱根。熱海と同じグループになるのが伊東と別府。入湯税が多いが、それほど三次産業に依存していないで、ほかの産業もしっかりとあるというのが神戸と札幌と仙台の大都市で、温泉だけでなく色々な産業の中で温泉の比率は低い。でも全国的見ると入湯税の額は多い。もう少し言いますと加賀市とか那須とか下呂とか日光は、三次産業だけでなく、一次産業の比率が高い都市がありますので、クラスター分けすると、熱海、箱根、別府、草津は非常に温泉資源に特化していると言えると思います。ということは武田委員言われるように、宿泊客数を増やすことは地域の振興につながる。三次産業と宿泊、入湯税の額との相関が強いので、お客さんの方から調べる方法もあるけれど、商店など三次産業をやっている方が、いまから 5 年後売り上げが伸びているかを調べていっても、指標の一つになるのではと提案いただいたと思います。

齊藤座長： 三次産業というのは観光業以外とほぼ一緒のイメージですがどのように違うのか。

事務局(立見次長)： 熱海の街の構造は三次産業の比率が非常に高い。熱海とか伊東、別府は三次産業の比率が 8 割とか高いので、観光業が振興すれば、街の産業も振興すること。だけどそれにプラスして農業や漁業など一次産業があったり、工業地帯があったりして二次産業がまとまっているところでは、一概に測れない、そこだけでは。その町が発展するのは三次産業により発展するだけでなく、一次産業、二次産業の発展によってもその町が伸びていく要因となるということであるので、ぱっと見ではわからない。しかし、熱海とか別府とかは、観光客が増えていれば街が振興しているのが直接見えるのではないかということだと思います。

武田委員： あとは旅行者にアンケートをとってもバイアスがかかってしまうと思います。

齊藤座長： 三次産業の国の調査などもありますが、そこから取っていくという視点もあるということでしょうか。

武田委員： 市内の三次産業の方の経営状況を調べるにはありますね。

事務局(立見次長)： 例えば、旅館であればわかりやすいです。1泊いくらがいくらになったかというのは、単価が上がってきたよねとか。お土産物屋さんでも、そうで、単価が上がるというはなくても、売り上げが増えた、お土産が沢山出るようになったとかは、それって良くなっているという指標にはなる。それはお客さんが来るから、お客さんが使うお金が増えるから売り上げが伸びるのであって、一つの指標としてありえとの考えだと思います。

齊藤座長： 武田委員、この設定について、そもそも詳細なデータが必要なので、DMO ができあがってからやるべきなのか、今ある程度設定すべきかどうかと思われますか。

武田委員： 先ほど言ったように同じ物差しで、測らなければいけないということであると、今出ている数字が、2023 年に通用するかであって、通用しないのであれば DMO で設定してもらうこととなるのでは。

齊藤座長： 中島委員お願いします。

中島委員： 今のお話の中で、さきほど内田委員が言ったように、まず無記名で宿泊業の方にアンケートをとる。熱

海はおかげさまで料飲組合や土産物屋な組合があるので、その単位で無記名のアンケートをとれば、まず基本ベースができると思います。それをもとに目標設定をしていかないと具体化できないのではないかと。熱海の場合は、他の温泉観光地と比べて、うまく二極化が進んでいる街だと思います。内田委員のところのように高級旅館もあれば、安い旅館もあるということで、それは割と進んでいると思いますので、そういうことを含めてベースとなるものを作って5年後はどうしようかと考えた方が、より具体化するのではないかと思います。

齊藤座長：内田委員お願いします。

内田委員：政府のインバウンドなどは、適当な数字を言っていると思います。何か根拠になるのか分かりません。この中で一番問題となるのは、行政で気にするのは延べ宿泊客数。これが伸びなければ、にっちもさっちも行きませんので。これをある程度目標として頑張っていくというのではどうか。細かいことの数字を羅列しても、一般の方には響かないし、わからない、難しい計算式で出た数字は。これ目で見てわかって正確なのは入湯税、これは一番はっきり出ているので、たとえば、将来的に観光税になるか分かりませんが、温泉が無いところまで網がかかれば、熱海で宿泊した全てのものが出てきますので、そのへんで2023年にあらあら落とし込めるのか、それに向かってどうするかを細かく肉付けしていく。行政も予算があるから、そんな単年度でがちゃがちゃできないので、5年にわたってとういことを積上げてレベルを上げていくかということの一つ一つやっていくことが必要。確かに第三次産業と入湯税と完全にリンクしていると思います。駅の混雑一つ見ても、旅館が暇なときは駅も閑散としているし、宿泊が多いときは駅も混雑している。それを明確に出せといってもはじけない。そういう街の作りだと認識したうえで、まず延べ宿泊客数を設定していただくことが、より現実的な作り方ではないかと思います。

事務局(立見次長)：内田委員言われるように一番確実なのは入湯税です、今の段階では。詳細のデータを積上げることによって、旅行消費額であるとか、満足度であるとか、リピーター率とかほかの指標ができるとすると、今の段階では全体を増やしていくという方向性だけは置いておいて、詳細はどういう指標を作っていくかはDMOの議論も始めているので、その中でデータのとり方を含めて検討していくのもいいと思います。しかし、計画を作る段階でまったく指標がないというのは難しいと思いますので、この308万人を5年後にどれくらいのレベルにもっていきたいのかということだと思います。

齊藤座長：内田委員は増やしていく中で、どれくらい増やしていくかの考えはありますか。いままでのトレンドで行くのか、宿泊のキャパシティで考えて行くのか、色々考えがあると思いますが。

内田委員：今、現状の各旅館の稼働率がどのくらいになっているか分かりませんが、おそらく60%代はあるかと思っています。それから新しくオープンする客室がありますので、その稼働率を掛けて計算すればと思います。稼働率的には308万というのは現状の部屋数では、かなり各旅館が頑張っている数字だとみています。かつての500万人に近いときと部屋数が圧倒的に違いますので、旅館数も。現状では今の数字がほぼほぼいいのではないかと思います。旅館の経営の勉強会に行ったときに、回転率が45%ぐらいで成り立たなければやめなさいと言われました。宿泊単価も適正にとれば、借入金がある程度軽くなれば、50%ぐらいあれば運営ができる宿泊単価となると今の宿泊単価はちょっと安い。8,800円では安い、8,800円では90%ぐらい稼働してこないとペイしてこないと思いますし、そう言うところがいい評価かという、必ずしもそうではないかと思いますが、それが熱海のジレンマがあるのだと思います。大型旅館の耐震化は大騒ぎした割には過ぎてしまい、国はそれ以上言いませんからね、使用停止だということは言いませんからね。

齊藤座長：耐震化をするところもありますし、動かないところもあります。

森本委員：公表までされていますが、それで宿泊客数に影響があったかという点、多分影響がなかった。まあ幸いなことでありますが。

内田委員：これを増やす方向である程度目標を書き込めれば、行政としても、これを減らして書けば公表できないでしょうけど。あとは JTB だとか専門の方に考えていただき、そして現場の力となってくるので、行政がじたばたしても増えるものではないので、大枠で方向性を見せていく必要があるとおもいます。こういうのを見て、感じる経営者とまったく無関心で無視してしまう経営者がいますのでそれは自己責任として。是非データができれば公表していただきたい、前回の計画も末端まで、旅館組合に説明に来たという事もなかったし、これを作って終わりということになってしまうので、大きな方向性を見せて各施設がどのように取り組むのか示してほしい。直接関係ないが、夜の世界は結構厳しいと思っています。今、お客様の考え自体が出ない方向になっていますので、中島委員がどれだけハシゴしても限度があります。今お客様は本当に出ない、これを無理やりに出すということは無理なので、長期的には業態転換を進めるとか、そこまで行政が言えるかどうか分からないけれども。

事務局(立見次長)：次の議題にはなりますが、生産性向上や競争力強化について、皆で点検して、情報共有して、どういう方向にもっていくかを考えて行ける仕組みにしたいと思います。

齊藤座長：二人からは何かありますか。

森本委員：今しっかりとデータとして正確に取れているものをベースに、かつ分かりやすいものをベースに目標に置くというのがいいのかなと思います。継続性も含めて考えれば延べ宿泊客数の全体を伸ばしていくというのが、一番わかりやすく正確性も高く、コストを大きく掛けずにフォローができ、かつ力が漲るという感じがありますので、正しいご指摘だと思います。あと、それ以外のところで重要な指標になってくるところと日本版 DMO の必須要件であるということで、どうデータを取っていくかも含めて、しっかりとデータ整備をしながら、ある程度フォローしていく指標としては必要な項目かなと思います。基本計画上は延べ宿泊客数を置いて、その他ここに記載されている指標は、参考指標として計上しながら、一段下げた形でデータ整備を含めてやっていくことで整理していければいいかなと、議論を聞きながら思いました。

西島委員：先ほど想起率という言葉が出て思い出したのですが、熱海と言えば温泉という想起がされるのですが、温泉と言って熱海を想起するのは弱いという話が過去にもありました。施策の体系の方の話になりますが、地域資源としての地域資源としての温泉の見直しと温泉文化の確立、一番重要である温泉そのものを活かしていないというテーマが以前からありまして、行政としても温泉の利活用に関する会議を開催してきてはいますが、なかなか熱海温泉に湯けむりが立つとかが無いので、イメージ的にその部分が弱いというのが課題かと考えています。そういったことで「熱海イコール温泉」、「温泉イコール熱海」というものをイメージしてもらえそうな街にするには、どんな仕掛けができるのか、考えて行く必要があると思います。この資料を見てその想いを強くしました。この中にもありますが、快適な回遊空間とか歩行空間の整備、皆さんもご存じの通り来宮神社さんが「結の葉」という休憩施設もつくっていただき、少しずつハード的にはできてきていますが、イメージとしての熱海をどのように作っていくかを、まだまだ観光戦略の中で盛り込んでいきたいなと感じました。

内田委員：川口市長が起雲閣を買ったときに、あそこに道後温泉本館、本木造の温泉施設を整備しようとの話がありました。道後温泉本館、行かれた方はわかると思いますが、たったあれだけで持っています。とにかく夜の9時でも店が開いている、人がいるので。ああいうものを起雲閣に整備すればいいと思います。日帰り入浴について、旅館にも多少意見を聞いてみなければなりません。そうすると西部、糸川から西に拠点がないので、熱海駅から銀座までの人の流れを起雲閣のほうまで作っていく。マリンスパではだめです、温泉の雰囲気が無いからです。今、県知事も静岡県の本を使えと言っていますから、高い本でなくてもいいですから本木造の施設を作っ
てはいいかと思いますが。起雲閣取得したときから思っています。

齊藤座長：それでは指標の議論は一旦これで終了します。

事務局(立見次長)：指標はどうしましょうか。宿泊客数を置くにして、後の指標はデータ整備と併せて、来年度以降設定ということでいいと思います。宿泊客数をどう置いていくかがあると思います。前回の観光基本計画のときは、昭和40年代から減ってきて、一番底になったのが計画策定時と考えて、そこから50年かけて増やして同じレベルにしていきたいと思います、その中間点が300万人くらいでありました29年度末に。単純にエイヤーと置いてしまったのですが、今後5年間の目標を考える時に、308万人を310万人とか320万人に置くときにどうすればよいでしょうか。

内田委員：あんまり適当よりは計算して、新規のところの部屋数などを考慮して計算してはどうか。

森本委員：見えているところを現実的に積み上げてあとは気合といった設定がいいのでは。

内田委員：何室くらいできるのか。直近いくつか計画されているところがありますので。

事務局(立見次長)：次回示させていただきます。

内田委員：500万人なんかは、無理な数字なので。市長が言ったように小さくても足腰がしっかりした街を作っていくのがこれからでしょうから。

森本委員：600は余裕で増えるということで、7、800は増えることを考えると、稼働率をどれくらいと考えるかによりますが、320から330からの間になるとなるのではないかと思います。

内田委員：そこまで事務局がいかなかったとがっかりする必要はないです。

齊藤座長：前回計画が330万人でしたね。

西島委員：旅組さんで以前、各旅館の稼働率をつかんでいるとの話を聞いています。

森本委員：320から330くらいの数字ではないでしょうか。

事務局(立見)： たぶんそういう数字が出ると思います。

齊藤座長： それでは、皆様の資料の 3 ページのところで施策体系、大きな三本柱の中で整理させていただきましたが、これについてご意見をいただければと思います。

武田委員： 全般的によくできているなと思います。

内田委員： 高等教育機関と連携したという観光人材の育成というのがあります。例えば熱海高校は非常に苦戦しているということで、和食とかパティシエ、高校で許されるかわかりませんが、熱海で人材を輩出できると。教える人はたくさんいますし、どういうカリキュラムかわかりませんが、熱海高校をほっとくと無くなる可能性が十分にあるので。全く話が違いますが、この前、床屋に行って話したら、床屋の学校が名古屋しか無いそうです。パティシエコースがどこでも流行っています、何倍も押し寄せるように。カリキュラムの中で人材を育てながら和食や中華などができれば3年である程度仕上がって、学校で話さなければなりませんが、どういう方向性で残したいのか、地域特性も活かしますし、できれば観光コースなんかがあればいいかと思います。今似たようなこともやっていますが「高校生ホテル」など、正式に授業として学校教育法で成り立つかわかりませんが、成り立てば、そういうコースを熱海高校につくって、別に就職はどこ行ってもいいわけですが、それを一つ検討していただきたい。

事務局(立見次長)： 思いは一緒で、できればもう一步進めれば全国で観光業に携わりたい人が、こちらにちゃんと寄宿舍などが準備できれば全国から来ていただいて。社会に出る最初の場所として熱海で2～3年活躍していただき地元に戻っていただくこともできるかと思いますし、熱海高校に行かれる子供たちが就職で市外に出ないで、地域に残って地域の主力として活躍できるような教育体系が作れると嬉しいなと思います。本当に頭がいい子は、韭高や沼津東に行って日本の人材として東京で活躍していただければいいので。それ以外は地元に残って活躍して欲しい。

内田委員： 手に職と昔からよく言いますが、板長クラスはいい報酬ですよ。

事務局(立見次長)： そういうことも中学生のころから教育したほうがいいですね。

内田委員： 中学でオール1の子は板前になっても、2と3でも中から素晴らしい子が出れば、手に職があれば一生食べていけるので、なかなかこれから社会が進歩すると、手に職があるのか、あるいは本当に頭が良くてパソコンなどガンガンできるとか二極化になってしまうので、是非学校でそれができれば、また熱海に就職してくればよりいいのかと思います。

齊藤座長： 内田委員と全く同じ考えを持っています。今、県立高校で普通高校なのでいろいろと制約があります。いずれにせよ熱海高校が今のままでは無くなってしまう、生徒数が少なくなるので。専門性を高める必要がある。そうすると熱海であれば観光ですけれど、内田委員が言われるような食、和食、全く私も同じふうに考えております。単に私は熱海、伊東圏域の高校生だけでなく全国から集めて、全寮制にして、ここで何年間か住んでいただく。そういうふうにすることが観光地経営の視点だと思います。ここは街として若年層を増やすためには、出生数は難しいので、全国からここに来てもらうような特色のある熱海高校にしてもらわないと生き残れないというか、存在自体が厳しいと思います。そういう形で、熱海高校を持っていきたいとの思いがあります。

内田委員：私のところも熱海高校の研修生を受け入れています。成績が抜群というわけではなりませんが性格のいい子が多いです。できる子は韮山に行って東大に行ってもらえばいいので、全部が東大に行けるわけではないので、他のところで生きる道を見つけてあげるのが大人の役割であるので。本当に性格がよくて、本当にいい子ばかり、だから上手に仕込んであげれば、例えば観光コースに入れば 3 年で英語ができますというようなところまで持っていく、英語に特化するなど、一点突破型で技術を身に付けてもらうということがいいと思いますので。よろしくお願いします。

齊藤座長：はい、しっかりと取り組んでまいります。

武田委員：わが社で協賛しているものですが、「観光甲子園」という高校生向けの観光コンテストをやっています。ちょうど 10 回終わったところですが、いままでは、わが街の自慢というようなコンテストでしたが、来年の第 11 回目から「わが街に外国人のお客様が来るにはどうしたらいいのか」というコンテストに代えます。いままではプロダクトアウトだったのが、これからはマーケットインの考え方で、しかもグローバルな観点でどこのお客様がどういう志向をもって、どこから来るお客様がどのような指向をもっているかを高校生に考えてもらおうとやっていますので、そういった観光学を学ぶことで、インバウンド世界的なマーケットを意識して、観光マーケティングを学べる場は不足していますので、そういったものを学べる場ができれば、非常にいいかなと思います。我々目指しているところはグローバル観光コンテストで賞をとった生徒が、ドラフトみたいに旅行会社や広告会社、旅館に来てくれというようなドラフトにかかるくらいのレベルにしていこうと「観光甲子園」に取り組んでいます。

齊藤座長：どこでやっているのですか。主催は。

武田委員：主催は 10 回目までは神戸山手大学がやっていましたが、11 回目からは新たに法人を立ち上げてやります。立教大学の観光学部に入って観光学を学んでも別の業界に入ってしまうという現実があります。観光の分野というのは、もっとプレゼンスを高めていかなければならないと思っています。

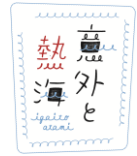
中島委員：それに関連しますが、今網代港がちょっと使われていない。あそこでマスの養殖などが手掛けられつつあります。今の話の中でも専門性というのであれば、養殖をするのに特化した学科であるとか。将来的はあそこにフィッシャーマンズワーフのようなものができると、あれだけの敷地があるので、南熱海はまだまだ中心地に比べると厳しいものがあると思いますので、是非何かの案に入ればと思います。

内田委員：どのあたり。

中島委員：網代の市場の奥の広場のあたりです。釣りも禁止になっていますけれども活性化をしてほしい。

西島委員：サクラマスを養殖していますね。

中島委員：漁師の方々は頑なな人が多いので難しいかもしれませんが、いずれは手掛けないとあの町自体が死んでしまうのではないかと危惧しています。



齊藤座長： 漁業産業の再生というか、拠点を網代に。

事務局(立見次長)： 大きな枠組みとして、このような骨子でいかがでしょうか。

内田委員： これ自体は非常によくできていると思いますので、あまり書いてあるので達成率を測ると心配しますが、これ自体はきれいにかけているので何の異論もございません。

事務局(立見次長)： また具体的な文言を付け加えてまいりますので、今いただいた議論を含めて、さらに皆さんの意見を伺いながら肉付けをしてまいりたいと思います。

齊藤座長： 骨子につきましては、本日の議論を踏まえて、次回には深めたものをお示したいと思います。それでは今後のスケジュールについて事務局より説明をお願いします。

事務局(立見次長)： 今後のスケジュールについて説明します。観光戦略会議の委員の皆様には第二回で 本日はいただいた意見を反映した上で、骨格に肉付けをして、次回審議をいただきたいと思います。また、委員の皆様に加えまして観光関連団体の皆様にご意見をいただくとともに、市議会にも情報共有をいたします。また、年度をまたいで市民の皆様にはパブリックコメントをいただき、さらに、部会の検討内容を反映した上で、5月以降、計画をまとめたいと考えております。

齊藤座長： それでは本日の会議を終了させていただきます。

(11:55 閉会)