

## 呉市観光振興計画策定委員会 第2回会議 摘録

1 日 時 令和2年12月4日（月）14時～16時

2 場 所 呉市役所本庁舎 752～754会議室

### 3 概要・骨子

14:00

#### 【市長挨拶】

皆さん、こんにちは。呉市長の新原芳明です。

これからの呉にとって観光は決定的に大事な分野です。現在策定中の長期総合計画の中でも観光は呉にとって非常に大事なものと掲げています。

委員の皆様には第1回目の委員会でも多くのご意見をいただきました。

また、今回の委員会では、事前にアンケートを実施し、皆様のご意見を頂戴しました。

本日の委員会でも何でもご意見いただき、ご議論いただいて、呉市の観光にご貢献いただきたいと思います。

委員の皆様が呉の観光にとって頼りでございます。

どうぞお願い申し上げます。

#### 【委員代理等紹介】

14:05

#### 【議題ア～エ 呉市観光振興計画（骨子案）について事務局説明】

#### 【質疑・意見交換】

委員からの主な意見は次のとおり

#### イ 数値目標の設定について

- 数値目標の設定において、少なくとも今の経済規模を維持するという考え方に異論はない。全ての市民が年間消費支出の1%弱に相当する1万円を、市内で生産・提供されている商品やサービスの購入に費やした場合の経済効果の推計については、できるだけ地元でお金を使おうという趣旨だと思うが、今後考慮すべきこととして、市民の方々へのメッセージの発し方を色々と考えなければならない。年間1人1万円増の消費ということがピンとこないのであれば、例えば、「お土産を買っていく際は、絶対に呉産品を買っていきこう」というような置き換えが必要だと思う。

- 目標設定をする時は、この目標に向けていくぞというようなワクワク感がなければならない。減少額を補完するというのでは聞こえが悪い。観光の基幹産業化とはどういう状態か分からないが、そのために800億円必要と推計したのであれば、そこからバックキャストिंगしていき、5年間（令和4年～8年）の目標を設定するのが良いと思う。表現の問題かもしれないが、あくまで目標は800億円で、バックキャストिंगしていくと、5年間ではこのくらいというような2段階の数値目標が良いと思った。
- 800億円の内、何割かは税収で返ってくる。呉に返ってくるものと、国に返ってくるものがあるが、典型的なものが消費税であって、それがまた観光に対する再投資の原資になる。地域の中でお金が回ることと、投資として行政のお金が回るという側面も将来的には意識していかなければならない。マクロ経済的な計算をすると1割程度は、行政への財政効果があるので、行政の財政面も重要なポイントになってくると思う。
- 数値目標は、計画のコンセプトに一番関わる部分である。今回、観光を産業として考える中で、観光で儲からないと続いていけないので、数値目標の項目が観光消費額になっている事は良いことだと思う。

## ウ 基本理念について

- 観光は楽しいものなので、「市民が笑顔になる」とか、「楽しい」というようなワードをどこかに盛り込めたらと思う。
- 基本理念について、きれいにまとめられていると思うが、この計画自体をもう少し端的に表すキャッチフレーズがミッション・ビジョン・バリューの上にあれば、もっと伝わりやすいと思う。それぞれの言葉の使い方については、今後も協議していくと思うので、その中で出た言葉を入れ込めたら良いと思う。
- 骨格は全然問題ないが、文章のトーンが行政的な書き方で少し気になる。市民がこうなるとか、それぞれの主体ごとの視点（主語が見えてくれば）があると、もっとワクワク感がでてくると思う。

⇒山田座長

バリューには主語が明確に書かれているが、ビジョンの方は主語が少しはっきりとしていない。市民やお客様視点で、どうなるのかがもっと楽しく表現できれば、よりワクワク感がでてくると思う。

- 将来的にワクワクすることや、市民の皆さんと一緒にこうしましょうというような文章になると、より一層、市民を巻き込んで観光化することができると思った。また、この理念は委員外の方とも共有するものなので、もう少し柔らかい文章になれば、もっと馴染みやすくなると思う。バリューについては、呉で生活する人に、こうなってほしいとか、短い言葉ではなく、希望が含まれた柔らかい文章にすると良くなると思う。
- 少し盛りすぎている印象。バリューでいうと、呉で働く人たちにというところで起業のチャンスがあり、移住してくる人たちにの部分にも起業という言葉がある。また、将来への希望という言葉があれば、子育てという将来に向けたような言葉もあるので、もう少しまとめても良いと思った。市民の方や観光関連の方が見た時に、これだけ言葉を羅列されると途中で見るのをやめる気がする。そうならないために、観光のワクワク感とか楽しさを表すキャッチフレーズのようなものがあれば良いと感じた。
- バリュー案を見て、観光と日常生活の連関性が盛り込まれた計画を作ろうというように読めた。ミッションとビジョンのところに動作性の動詞が2種類以上入っているので理解しにくい。可能なら普通の人分かりやすい文章にしてもらいたい。
- ミッションについては、もう少しシンプルにした方が良いと思う。また、計画自体をもう少し端的に表すキャッチフレーズがミッション・ビジョン・バリューの上にあるのも良いと思う。観光は手段だと思うので、その先にある呉市民の生活がどうなるかや、繋がる先が見えるようなシンプルなものにできたらと思う。
- ミッションのところで、次世代を含む全ての市民がチャレンジできる環境を充実させるとあるが、これがなぜ観光を基幹産業へ発展させることに繋がるのか、それがさらに市民が誇りに思う幸福なまちに繋がるのか、少し曖昧な印象を受けた。観光を基幹産業に発展させるというところが、文章の中に無理矢理入っているように感じる。

- 古い体質の文章になっているので、何かワクワク感が盛り込めたら良いと思う。
- 文章の中に呉というキーワードがあるが、呉ではない別の町名に置き換えても当てはまると思ったので、もう少し呉らしさや特色を入れていかないと埋もれていく感じがした。
- 数値目標を達成するためには、自分達が相当変わるか、もしくは一緒にやろうという機運が盛り上がらないといけなと感じた。そう考えた時にもう少し何か言葉が必要だと思った。
- 各委員の意見を繋げて伝えようということはよく分かるが、言葉が他所の言葉になっていて、伝わりにくい文章になっている印象。市民の皆さんに伝わるようにするためには、共感してもらわないといけな。言葉は、魂を込めれば伝わると思うので、数値目標と合わせて、もう一度考え直す必要がある。
- キャッチフレーズの必要性はあると思う。ワクワクという言葉は、皆に聞こえが良いかもしれないが、それが呉らしい言葉に置き換えられた良いと思う。
- 文章が多く、表現が少し硬いため頭に入ってこなかった。誰が見ても分かるような、目を引く基本理念になれば良いと思う。
- 主語（誰が）が明確になってないところや、少し曖昧な部分があるため、自分事に置き換えれなかった。分かりやすい言葉で端的にまとめるのが良いと思う。
- 頭に入ってこない理由は、書き方だと思う。ミッションの記述がビジョンのような内容になっていて、ビジョンの内容がむしろミッションになっている気がする。ビジョン案1の目指しますというのはアクションなのでミッションだと思う。ビジョン案3の貢献しますも、貢献する姿を目指すわけではなくて、実現するために貢献する。よって、ビジョンを一番先に書いた方が良いと思う。こういうことを目指したいんだから、こういうミッションをやりますというストーリーの方が良いと思う。また、ミッションには誰がするのか、主語を入れてほしい。観光の場合は、色々な方が関

係してくるので、誰がという部分を書き分けた方が分かりやすくなると思う。例えば、市民のミッションであれば、呉産品を年間1万円買うといったように。

⇒山田座長

民間企業でもミッションとビジョンが明確に整理されてないことが多く、今回は特に市の政策として観光をどうするのか、人口減少社会にどう立ち向かうのかという使命感が先にきているため、こういう形にならざるを得なかった。委員の話聞いて、ミッションとビジョンを明確に分けて表現していくことの重要性を感じた。

## エ 基本方針及び取組内容について

- 「観光都市」に生まれ変わる意識醸成のところで、市民一人ひとりが自らの地域を観光地として捉えと書いてあるが、観光化されることによって地域が良くなることを伝えないと、モチベーションが上がらないと思うので、良くなる方向性を見せた方が良いと思う。
- 前回の会議の中で、レンタサイクル・サイクリングは滞在時間が長く、観光消費も宿泊率も高いというデータがでていた。呉駅にもレンタサイクルの拠点があれば、音戸や倉橋地区の誘客に波及すると思う。
- 「IV 観光客目線に立った環境整備」については、市民生活にとってもメリットの大きいことなので、表現方法を変えても良いと思う。
- 「I 体制整備」については、組織になるのか仕組みになるのか分からないが、将来像が見えたら良いと思う。
- 基本方針、取組内容があまりにまとまりすぎている。数値目標を達成するために何をやるかというところが一番大事。委員の顔ぶれを見ると、アイデアを持った方が集まっているのに、基本方針をまとめたことによって、委員の顔が下に隠れたイメージを持った。委員の頭にあるものを取組内容に書きながらまとめていった方が良いと思う。

- 呉市は広く、スポーツに特化する場所や、御手洗地区のように古い時代の景観が残っている場所など、それぞれの地域で特色が違う。今までやっていた戦略では観光客の誘客には繋がらないと思うので、個別化するとうか、それぞれのやり方で実験をするような取組が入っていたら良いと思う。
- 個別のキーワードがたくさん出ている割に、基本方針の取組内容案は薄くなっている気がする。観光の素材になる部分をさらに魅力的にするという部分が抜けていると思う。仕組みづくりや作法のところばかりになりすぎている感じがする。
- 基本方針は基本理念に基づいてないといけない。基本理念のミッションについて、表現方法はともかく言わないといけないことは言っていると思う。それは何かというと、観光は雇用と所得、経済的な面と市民の誇りや心の豊かさだと思う。そうした時に「Ⅱ 「観光都市」に生まれ変わる意識醸成」という項目があるが、講座の開催や学習機会を充実することで誇りが持てるようにはならないと思う。誇りというのは、外からの評価が自分の誇りに繋がるという循環があるので、呉のファンを増やしていく取組を行ったら良いと思う。プロモーションになるかもしれないが、観光客とコミュニケーションをとって、呉の良さを分かってもらって、ファンになってもらい、それを評価してもらおうような取組が柱の1つであって良いと思う。

⇒山田座長

プロモーションはマーケティングの一部なので、プロモーションとマーケティングを分ける必要はない。日本の施策的にはここをどうしても分けたい方がいて、プロモーションとセールスは別にしたいという話がよくあるが、この整理の仕方については考えたいと思う。

- 呉ぐらいの都市になると色々な企業や研究機関があり、MICEのポテンシャルがあると思うので、そちらにも力を入れていきたい。

○ 第1回委員会からお金の話をしてきたが、基本方針の取組内容になった時に、お金の話がはっきりしなくなったので気になっている。基本方針の立て方として柱が二つあると思う。一つは、どうやって観光客を増やすのかという柱。二つ目は、いかにお金を落としてもらうかという柱。この二つの大きい柱を基本方針に立てれば良いと思う。行政が組み立てると資料のような並びになると思うが、観光に従事されている方からすると、いかに売り上げて、お金を儲けて、次の投資に向けてお金を回していくかになるので、客数×単価の部分を大きく打ち出しても良いと思う。それに加えて、一緒にやっていく人をどれだけ増やすのかという体制の話が三つ目の柱。本委員会のようなプラットフォームは、計画を立てるために議論をしているが、むしろ計画を立てた後の方が大事になる。推進体制でいうとDMOを作りましょうという組織づくりの話になるが、今後のアイデアについて議論ができるプラットフォームをマネジメントの中に残しておきたい。

⇒山田座長

今後の人口減少の課題を観光産業で補っていくためには、柱は二つしかない。一つ目は、リテンション・マーケティング。つまり顧客維持。顧客は市外のお客様だけじゃなく、関係人口という言い方もするが、市内外問わず繋がりを持つこと。年齢性別色々なものを超えた中で、呉のファンをどう獲得して、維持していくのか。二つ目は、高付加価値化。量より質。これが、高単価・生産性に繋がってくる。今後議論していく取組については、この二つの柱を意識すれば頭の中も整理しやすい。

16:00

【閉会】