

呉市観光振興計画策定委員会 第4回会議 摘録

1 日 時 令和3年3月31日（水）15時～17時

2 場 所 呉市役所本庁舎 756～758会議室

3 概要・骨子

15:00

【市長挨拶】

委員の皆様、今日は、貴重な時間を割いて4回目の会議にお集まりいただきありがとうございます。

おかげさまで第1回から3回まで、委員の方々に様々なご意見いただき、大変実りの多い議論がされていると思います。

山田座長と委員の皆様のおかげで、この会議の内容は全国の関係の方々から大変注目されていると思います。先日、広島県観光連盟の理事会でも観光連盟の方から「呉で検討している事を大変意識している」というご発言がありました。呉でやっていることに県としても負けられないという気持ちがひしひしと感じられました。

これまでの議論を見させていただき、市長としてもありがたく感じています。また、このような議論をしていただいて、私が期待したことをさらに上回るような方向を出しつつあると感じています。どうぞよろしく願いいたします。

15:20

【議題1 呉市観光振興計画（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

はじめに ～この計画が一番伝えたいこと～

○ 「将来、観光消費額 800 億円」という具体的な数字をあげるのであれば、将来というより具体的な数字がほしい。何年後に実現すると記載することが難しいのであれば、「毎年 17 億円ずつ増やし、できるだけ早いうちに 800 億円達成する」という記載の仕方もあるのでは。

また、計画案の中で、17 億円は 1 年間の目標という記載があるので、「1 年ごとに 17 億円ずつ上げていって、将来的には 800 億円にします」という、800 億円の前に一文を加える書き方もあるのではないか。

⇒山田座長

1 ページ下段の説明文に加えることとする。

- 年間 800 億円という数字は、前回の検討内容をふまえてのもので出すのは良いと思うが、この数字が一人歩きしてしまうのではと思う。「年間 800 億円を何年後に」及び「年間 17 億円」の数字は、主として書くというよりも、副題として小さく書く程度が良いのではないかと思う。

一番伝えたいことは、将来の豊かな暮らしを実現するため、観光を次なる産業の柱に育てるといような事ではないかと思う。

- どれくらいの期間で年間 800 億円にするのかというのは、色々な方が気にされると思う。それを下の説明文で、何年を目途にと、ぼやかす感じで表現するのも有りだと思う。

呉氏が掲げている看板の 800 億円について、可能であれば現在の約 3 倍の年間 800 億という書き方をした方が分かりやすい感じがする。

- 「800 億円稼ぐ」と記載しているが、単に稼ぐというのではなく、観光客の満足に対する対価として 800 億円稼ぐというニュアンスの文章がどこかに入ってほしい。

⇒山田座長

観光客の満足度の対価として稼ぐというニュアンスを加えます。

第 1 章 観光振興計画策定の背景と目的

- 6 ページの生産年齢人口という用語自体は使わざるを得ないですが、65 歳以上の方も消費に寄与しているため、(2) 人口減少に伴う個人消費と民間住宅投資の減少の見通しの 1 行目「それだけ消費を行う人口が」を「それだけ消費を行う比率の高い人口が」に変更してほしい。

第 2 章 呉市の観光の現状と課題

- 10 ページ図表 13「呉市の総観光客数の推移」、12 ページ図表 16「呉市の観光消費額の推移」の数字を見ると、平成 17 年の大和ミュージアムの開館が大きな転機になっている事は間違いないと思う。しかし、平成 17 年というのは周辺 8 町との合併が成就した年で、合併により豊富な観光資源が加わったという事も大きな変化であると思うため、周辺 8 町との合併

を記載してはと思う。

第3章 私たちの目指すべき姿「使命と将来の姿，行動指針」

- ミッションとビジョンとバリューの中に全部ビジョンが入っていて、何回読んでも頭の中に入っていない。ミッションについては、もっとシンプルにしても良いと思う。

ミッションについては、「地域の価値の発見と提供に挑む（挑戦する）」もしくは、ストレートに「観光で稼ぐ」でも良いと思う。

ビジョンについては、箇条書きで「市民が幸せや誇りを実感し続けている町へ」、「訪れる人がまた来たくなる町へ」、「外貨獲得が新しい暮らしの充実に再投資されるサイクルをつくっている町へ」の三つが個人的には良いと思う。

- 使命（ミッション）、将来の姿（ビジョン）、行動指針（バリュー）について、もう少し分かりやすくしてほしい。

バリューについては、動作主体が呉市民、個々の民間人、ミッションについては、動作主体が呉市役所職員のように読めた。呉市役所職員も呉市民なので、ミッションの動作主体が、呉市民、一般で働いている観光のお客様をお迎えする立場の者ということであれば、最終文の箇所を「私たち市民一人ひとりが幸せや誇りを実感しつづけられること」としたら良いと感じた。

ビジョンについては、第二文の「ここでしかできない体験が次々と生みだされ」という自然発生的なものではなく、自分達の行為がお客様を引き寄せるんだという事を強く示すために「ここでしかできない体験を次々と生み出し」とすれば文章のねじれが少しは解消されるかと思う。

- ミッション、ビジョン、バリューとも長くて分かりにくいので箇条書きにしたら分かりやすいと思う。

- ビジョンの3つの箇条書きは良いと思うが、ミッションは文章の方が良いのではないかと思う。

- ミッション、ビジョン、バリューの区別がつきにくいという話が出ている。ミッションについて、標題が「(1) 私たちの使命」となっているが、これを「観光産業の使命」と置き換えると分かりやすくなると思う。

- ミッション、ビジョン、バリューの主語が何かをはっきりさせた方が分かりやすいと思う。第4回会議の事務局案として採用されたが、「使命」について、主語が「観光産業の使命」であれば、「観光産業が大きく発展することにより、呉がさらに多くの人から愛されるとともに、市民に幸せや誇りを実感しつづけてもらえること」。

「将来の姿」については、主語が「市の将来の姿」であれば、「さまざまな人の協力により、ここでしかできない体験が次々と生みだされ、訪れる人がまた来たくなる、観光のまち『くれ』」。

「行動指針」については、主語が「観光関係者の行動指針」であれば、「たくさんの人に、呉にしかない日常にふれてもらい、呉とつながってもらおう、そして、たくさんの『呉ファン』を生みだそう」と提案した。

皆さんの中で誰が主語になるのか分からないから、ふわっとしてしまうのだと思う。箇条書きでも良いと思う。分かりやすく伝えるということが重要なので、三つの概念が何かを整理した上で箇条書きにするというのはどうか。

⇒山田座長

使命の主語を観光産業とした場合、私たちは分かるのですが、他の市民の人が見て分かりやすいかどうかという話だと思う。

- 主語は観光産業にした方が分かりやすいと思う。

1 ページに 800 億円を稼ぐと書いてあるように、消費を増やすことが大事なので、ビジョンとバリューはイメージみたいなもので構わないと思うが、ミッションは分かりやすすくないといけないと思う。もっと具体的に「800 億円稼ぐんだ」というものでも良いのではないかと思う。ビジョンは、長い文章よりも箇条書きの方が分かりやすいと思う。人にまつわるものやお金にまつわることなど、三つくらい違うテーマで目指すものを箇条書きにすれば良いのではないかと思う。

⇒山田座長

主語を難しく考えている所もあると思っている。観光産業ではなく「観光業に関連するすべての人々」などにしないと、市民から見てもわかりにくくなると思う。飲食や宿、交通の方など、様々な人が関連しているので、観光産業というとは分かりにくくならないかなという気がする。「観光業に関連するすべての人々」とした方が、他の方から見たときに腑に落ちてくると思う。

○ 「私たちの目指すべき姿」というタイトルが分かりにくくさせているのかなと思う。「私たち」という表現が、もっと具体的な「呉市」とか「観光産業」とか「呉の観光」といった表現であれば、入っていきやすくなると思う。

○ 観光産業というものが主語にすわるのは日本語に馴染まないと感じている。よって、山田座長と一緒に人間を主体にした方が良いと思う。ただ、後の展開を提示している内容と関連すると、主語を観光関連事業従事者に限定してしまうと、「一般の人がバスで観光客に優しく話しかけるのは違う」となってしまうので、「呉市民が」にした方が全体的に伸びていける感じを持たせられると思う。

⇒山田座長

呉市観光振興計画は誰のための計画かというと呉市民のためです。私たちとは、基本的に呉市民です。ただ、計画を進めていく上でどのような方々が主体的に動くかとなると、観光関連の従事者を主体にした方が分かりやすいということは確かにあると思う。

基本的には、章としては市民にとっての観光の姿なので、あえて表現として「私たちの」としています。皆様が「呉市民」とした方が納得するのであれば、「呉市民」とした方が良いかと思う。

○ 「私たちの目指すべき姿」という章タイトルで、使命が「市民に幸せや誇りを実感しつづけてもらえること」というのはイコールにならないと思う。章タイトルを呉市民とするならば、使命も主語が呉市民でしようにし、主語の統一が必要だと思う。

○ 市民が主語で良いと思う。市民も、観光客に対して事業をしているわけでない人も、結果していることになっていると思う。また、現時点で観光事業に直接関わらない人も、これから関わる可能性があるので、それで良いと思う。

行動指針のバリューについて「多様なおもてなし（価値の提供）を実践し「また来たい」をつくる」という案を考えました。多様なおもてなしというのは、それぞれの顧客の満足度を高めることにつながり、多様なターゲットもあるので、「多様なおもてなし」という考え方の方が面白いと思う。呉ファンを入れたいというのがありましたが、「また来たい」をつくる」という表現がそれに関連します。

- ミッション、ビジョン、バリューはシンプルであればあるほど、短ければ短いほど市民の方に伝わると思う。ミッションとしては「さらに多くの人から愛されるまち」。ビジョンとしては「また来たくなるまち呉」。行動指針の繋がってもらおうという言葉は今っぽすぎて好きではなく、この計画は長い期間でと思うので、「呉の事をもっと深く知ってもらう」が良いと思う。それくらいシンプルであれば、誰が見ても意味が伝わるし、伝えられると思う。

ミッション、ビジョン、バリューは、メッセージだと思うので、伝えたいことをシンプルに表し、補足説明をすれば良いと思う。

⇒山田座長

委員のご意見を中心に、よりシンプルなメッセージ化にして、説明を下に入れるという方向で作成します。

第3章 私たちの目指すべき姿「使命と将来の姿、行動指針」のイラスト

- 右下の電車は瀬戸内マリレビューかと思うが、この列車は終わったのでエトセトラに変えてほしい。シーパセオという松山と呉を結ぶカッコいい船が走っていて、この船も書いてあると良いなと思う。左上にシースピカが書いてあるので、一緒に入れたいなと思う。

- クレアラインを四車線にしてほしいのと、海自カレーを食べている人の服が右前で、スプーンを持つ手が左になっているので、修正してもらいたい。できれば大和ミュージアムも入れてほしい。

- 呉の伝統的な文化であるヤブを入れてほしい。電車はできれば呉に向かう方向に描いてほしい。

- とびしまの所にミカンが多く書いてあるのは良いが、三つめの島である豊島の絵を見ると、自分達はレモンの町じゃないとなる。よって、太刀魚をもう少し豊島寄りにすると、自分達も計画の中に入っていると感じてもらえると思う。

シーカヤックは県民の浜のイメージなので二つ目の島になると思う。豊島は、面積的に小さいので、こうならざるを得ないと思うが、豊島の人達は太刀魚に思い入れがあるので、場所を変えてもらえると良い。

⇒山田座長

太刀魚くらいの所にシースピカを配置して、シーカヤックの所に太刀魚

を配置する。

- イラストでは、未来が明るく見えて良いと思った。個人的なところで青山クラブが無くなっているなど感じた。個人的に非常に興味を持っている施設なので、書いてあるとうれしい。
- 太刀魚を竿で釣っている。サップやシーカヤック、いわゆるレジャーとしての釣りであればこれで良いと思うが、漁業としての太刀魚ということになると、実際には引き縄釣りといって、手で延縄のような釣り方をする。この絵が牡蠣とか柑橘とか呉が農水産業の盛んな地域だということアピールしたいのであれば、太刀魚漁に準じたイラストにした方が良いと思う。
- 鹿島大橋と第二音戸大橋がない。

第3章 私たちの目指すべき姿「数値目標」

- 22ページの「観光消費額 年間800億円の考え方」の2段目以降に「散布図を作成し、その平均値（呉市民が「観光が呉市の基幹産業になっている」と体感できる数値）を曲線として表しました」と書いてあるが、この曲線を類似の観光都市の平均値として表し、将来の目標値を800億円と仮定しているのであれば、体感できる数値として「捉え」や「考え」とした方が正確と思う。
- 24ページの「なぜ観光消費額を毎年17億円増加させるのか」について、説明が色々入って読んでいて難しい。説明文の2行目の後に8, 9行目の文章を挿入した方が分かりやすいと思う。
- 満足度100%に関して、数値を分かりやすく提示しなくてはいけないというのはわかるが、定性的なものである満足度について数値目標の100%という設定は必要ない気がする。その理由は二つあって、すべての観光事業者がすべての顧客をターゲットにしているわけではないという部分で、うちのような宿だと一組当たりの単価がかなり高いお客様しか来ないので、カフェとか気軽に入れるところとは顧客が別だったりする。消費者側から「100%と掲げているじゃないか」と言われても、「そこではない」ということになりかねない。

満足度 100%について、私たちプレイヤーは、常に 100%はありえないと思っている。目指すのは分かるが、瞬間的に 120%を出さないとお客さんは感動しない。心が動くから、ロコミになったり、また来たいと思ったりするので、100%というのが漠然としすぎている。私たちは満点を目指しているのではないので、価値が分かっている人に届けて、満足度が 120、150 を目指すのだったら良いかなと思う。満足度 100%に関して違和感があるので、数値的なものは要らないかなと個人的には思う。

- 私は逆の意見で、携わる人間が意識していくことだと思うので、僕たちだけならいいが、従業員の人達と意識共有していく上では、満足してもらわずに帰るよりは満足して帰ってほしいと思うので、観光満足度 100%だけでもいいと思う。意識づけというか、意識共有すること自体はすごく大事なことだと思う。

⇒山田座長

お客様の期待を超えなければ満足してもらえないものなので、場合によっては 150 点ぐらい出さないといけないですし、メッセージとしての重要性というのもあるので、両委員の話はよく分かる。

- みんなで気持ちを向けることも大事という意見も分かるし、100%というのが空想的な感じという意見も分かる。「花丸を貰えるように目指す」という表現もあると思う。
- バリューのところで、呉ファンをつくるというのが目標だったので、満足度というより「呉ファンを増やそう」でも良い気がする。確かに 100 という数字を掲げるのは難しいと思う。
- ここは私たちが伝えるという目線よりは、どういう言葉が一番伝わるかという事を軸にして考えなければならないので、一般の人にどうすれば伝わるのかを考えるのが良いと思う。
- 数値的なことで言うと、90%はどうだという話も出てくる。100%の人が 10 人いても 10%の人が一人いると平均は下がってしまうため、大満足という表現でも良いと思うが、本当は「リピーターを増やす」という方が良いと思う。

- 「100%満足する観光客を一人でも増やそう」というのでも良いと思う。全体を100にすることは難しい、そのお気持ちも分かるし、志として100%を目指そうということもあると思う。「しましょ」ではなく「目指そう」なので良いような気がするし、「そういう人を一人でも増やしましょ」でも良いのではないかと思う。

⇒山田座長

合わせ技にして「100%満足してもらおう方を一人でも多く増やして呉ファンにしましょ」として、イラストについては、「100%」だけではなく、「花丸」があったり、「大変良くできました」があったり、お客様の満足度を獲得できたであろうアイコンがいくつか並ぶというのでも良いと思う。そういう形に文章もイラストも含めて修正していきたいと思う。

- 観光客満足度について、満足度の「度」という文字を使うと、数字を言わなければならないので、「満足感」とかにすれば良いと感じた。

第4章 具体的な取組

第5章 新たな観光推進体制

- 28ページのマーケティングのDX化やプラットフォーム構築という言葉は、分かる人には分かるが、私はDXという言葉が分からなかった。29ページの下にやっとDXの説明が出てきて、そこまで分からなかった。インバウンドも30ページに説明が出てくる。一番初めにワードが出てくるのが28ページなので、重複してもいいので、そこに説明があれば良いと思う。

⇒山田座長

注釈は、言葉が出てくる最初のページに記載するよう修正する。

- 新たな観光推進体制の構築について検討に2年かかる予定になっているがペースが遅い。他の自治体でもこれくらいかかるものなのか。

令和6年から実走されるという割には23ページのデータには毎年17億円という数値目標があり、その整合性を考えると、資料として成立しないのではという思いがある。

⇒山田座長

何年と明言はできないが、一日でも早く体制化を図るべき。大事なのは合意形成。ある程度皆さんが納得して実働的に協力いただかないと動けないので、その体制がどの段階でできるかです。

○ DMO など組織の立ち上げに時間がかかるという気がする。申請や議会の決定を経てとなれば1年は絶対にかかると思っている。ただ、その間何もしないという事は無い。32ページの新たな観光推進体制の構築の中の最後の一段落目に、多様な関係者の合意形成を図り、マーケティングによる戦略を策定・実行していくとあるが、マーケティングをしながら戦略を策定して、実行していくというのは、組織の形に関係なく実行していけば良いと思う。組織の立ち上げに2年必要なのであれば「検討」の部分で「検討・試行」と変更し、できる所からやるんだという含みを持たせたいと思う。

⇒山田座長

前倒しできるところから、実行していく形で修正する。

17:00

【閉会】