

# 行政調査特別委員会 行政視察結果報告書

令和7年3月4日

報告者	第4班		
参加者	班長 瀬高哲雄	副班長 和田公伸	山越梯一
	生井一郎	田村耕作	

## ◆視察項目

実施年月日	令和6年7月23日（火）～7月26日（金）		
視察目的	1	子どもと女性にやさしいまちづくりについて	東京都豊島区
	2	人工衛星とAI活用について（水道管の漏水調査）	愛知県豊田市
	3	バイオマス資源利活用施設について	愛知県豊橋市
	4	観光振興施策全般について	静岡県熱海市
視察概要	先要	豊島区	<p>*人口：287,300人                      *面積：13.01km<sup>2</sup></p> <p>*特徴：武蔵野台地の東端に位置し、江戸時代には農村であったが、鉄道の開通に伴い市街化が進展し、現在は池袋駅周辺の商業地区を核に、巣鴨や大塚などの住・商混在地、目白などの住宅地などで構成されている。</p>
		豊田市	<p>*人口：422,225人                      *面積：918.32km<sup>2</sup></p> <p>*特徴：愛知県中央部に位置し、県内最大の面積を持ち、県土の約18%を占める。日本を代表するグローバル企業のトヨタ自動車が生産拠点を置く「クルマのまち」で、6つの工場があり、製造品出荷額は全国1位となっており、製造業従事者の85%が自動車関連産業に就いている。</p>
		豊橋市	<p>*人口：375,329人                      *面積：261.91km<sup>2</sup></p> <p>*特徴：愛知県東部に位置し、東は弓張山系を境に静岡県と接し、南は太平洋、西は三河湾に面している。戦前は製糸のまちとして、また軍都として栄えた。現在は、自動車貿易では輸出入ともに世界トップクラスの実績を持つ三河湾を中心に臨海工業地帯が所在。</p>
		熱海市	<p>*人口：36,036人                      *面積：61.77km<sup>2</sup></p> <p>*特徴：静岡県の最東部、伊豆半島北東部に石氏、温暖な気候や総源泉数が500あるといわれる温泉、海山の景観を持ち、古くから政財界の要人や著名人に愛されてきた地。観光客減少時期もあったが、熱海ブランドの再構築、広域観光圏の整備、海上花火大会の実施などの結果回復し、観光客数は増加傾向。</p>

## ◆視察結果（個別票）

個別項目	子どもと女性にやさしい街づくりについて【東京都豊島区】			
	視察先担当課	子ども家庭部子ども若者課・他	添付資料	有 ・ <input type="checkbox"/> 無

### I 視察項目における日光市の現状・課題

現在、当市は人口減少率が、栃木県内で下位に低迷しており、改善される兆しが見えない。加えて、民間組織の「人口戦略会議」は、本年度4月に、2020年～2050年の30年間で、子どもを産む中心世代となる、20代～30代の女性が50%以上減る自治体を「消滅可能性がある」と公表し、栃木県内で8市町が挙げられ、日光市も含まれた。これらを踏まえ、当市の人口減少対策は、喫緊の大きな課題となっており、特に女性に対する多様な支援が急務となっている。

### II 日光市の課題を踏まえた視察の目的

豊島区は、2014年に東京23区で唯一「消滅可能性都市」に挙げられた。その後「豊島区消滅可能性都市緊急対策本部」を設置して、具体的な対策に着手していく。そして、本年度に公表された「消滅可能性都市」からの脱却を果たす。「子どもと女性にやさしいまちづくり」を標榜して、事業展開をしてきたことから、その具体的な内容を調査研究して、当市の人口減少対策に繋げていく。

### III 事業の取組内容（成果・課題）

#### 1. 【消滅可能性都市への対応・年次順】

※2014年5月、豊島区は東京23区で唯一「消滅可能性都市」に挙げられる。

#### 2014年

◆消滅可能性都市として公表された後に、当時の区長が「豊島区消滅可能性都市緊急対策本部」の設置を決めて、一週間後にメンバーが招集される。具体的な対策の柱として、①子どもと女性にやさしいまち ②様々な地域と共生・交流 ③高齢になっても元気に住み続けられるまち ④日本の推進力、を掲げる。

◆その2か月後には、「としま100人女子会」を開催して、区内在住、在勤、在

学の女性から豊島区のイメージ・現状・課題を自由に意見を出してもらい、643 件の声が集まる。

- ◆「としま 100 人女子会」を更にまとめた「としま F1 会議」を開催。32 人のメンバー（一部男性参加あり）が 6 チームに分かれて、事業の調査・研究をおこない、区長に事業提案。11 事業（8,800 万円）が予算化をされる（子育てナビゲーター、としま 100 人社長会、女性起業支援、リノベーションまちづくり事業等）

## 2016年

- ◆「女性にやさしいまちづくり担当課」を設置して、民間から担当課長を公募する。  
※2018 年（平成 30 年）から「わたしらしく、暮らせるまち。」推進室へ名称変更
- ◆2016 年度予算で「女性にやさしいまちづくり推進事業」重点化（38 事業 43 億 6 千万円）
- ◆としまイクボス宣言（産官学 67 団体でスタート）ワークライフバランスの取組を推進

## 2017年

- ◆区内事業所と FF パートナーシップ協定を締結する。区・民間事業者、それぞれの強みを活かしたノウハウやリソースを活用し、子育て、住まい、暮らし、働く、学ぶ、健康など多様な分野において連携をしていく。
- ◆待機児童ゼロを達成 ※2013 年の 270 人から 4 年間での達成

## 2018年

- ◆アートトイレ第 1 号完成（池袋公園）
- ◆「消滅可能性都市」から「持続発展都市」への脱却を独自に宣言
  - ・40 年ぶりに人口が 29 万人を突破して、若年女性も増加
  - ・将来の若年女性人口推計の減少率が大幅に低下

【20歳～39歳の若年女性人口（H26.5月）】

【20歳～39歳の若年女性人口（H30.3月）】

2010年	2040年	減少率		2015年	2045年	減少率
50,136	24,666	△50.8		49,677	40,276	△18.9

## 2020年

◆豊島区が「SDGs 未来都市」「自治体 SDGs モデル事業」にダブル選定される。

## 2024年

◆10年ぶりに地方自治体の持続可能性に分析が発表され「消滅可能性都市」からの脱却を果たす。

## 2. 【子どもと女性にやさしいまちづくりの主要事業】

### 「子どもを育てやすいまちに！待機児童ゼロを達成」

区は積極的に認可保育園の誘致を進め、2015年4月に14園だった私立認可園は、2020年4月には65園になり、2020年4月時点においても待機児童ゼロを継続している。この他にも、出産前から、安心して子どもを産み育てられるまちを目指して「としま鬼子母神プロジェクト」として、専門サイト・情報サイトの開設、赤ちゃん訪問、更には、妊娠中や在宅で子育てする人が近隣の保育園に相談や講習会が受けられる「マイほいくえん」登録制度なども行っている。

### 「子育て目線・女性目線の公共施設の充実」

としま区民センターには、子育て世代のお出かけをサポートする「パパママ☆すぽっと」や、公共施設として最大規模かつ清潔な女性トイレを整備している。また、「トイレ」は街の顔でもあり、従来の「公衆便所」のイメージを刷新し住民サービス向上、おもてなし品質の向上に繋げることを目的に公共トイレの整備を進めた。

○民間事業者のノウハウを活用し、「日本一きれいな公共トイレへの挑戦」「親子にやさしい雰囲気づくり」をコンセプトに、並ぶことなく入れる全35個室、BGMとアロマの設置、スーツケースごと入れる広いフィッティングルーム、パウダーコーナーの充実、ベビーカー置き場の設置、トイレ壁の装飾等、公共トイレの常識を覆す取り組みを実践している。

- 木育広場、授乳エリア、調理台、離乳食エリア、ベビーカー置き場、親子キッズトイレ等、子ども連れのお出かけをサポートしている、木育の空間を整備。
- 公衆トイレや区内 145 のコンビニ店舗など、利用できるトイレマップの作成。
- 区内の公園トイレを 3 年で 85 か所改修するにあたり、メンテナンス重視の仕様を変更し、地域特性を活かした外装や若手アーティストとのコラボや住民参加によるアートトイレの整備を進めた。

### 「中小規模公園活用プロジェクト」

区内に点在する、小規模公園を活用して、地域コミュニティの場や地域課題解決の場に再生していくプロジェクト。

- 株式会社コトラボとの協定を結び、公園 86 か所、児童遊園 66 か所を含めた、計 164 か所の実態調査を実施した。調査項目として、遊具・ファニチャー・公園の状態・公園出入口・公園外周・利用状況・周辺環境などを調査して点数化を行い、モデルとなる公園、7 か所を選定。
- モデルとなった公園では、パークトラックの活用、禁止ではなく〇〇出来る看板の設置、地域のイベント開催等、地元の活性化に繋がる取組や整備が進められた。

### 「としま子ども若者応援プロジェクト」

「としま子ども若者応援プロジェクト」は、区民や企業による SDGs の推進として、区内の子ども・若者や子育て家庭を「支援したい人」と「支援が必要な人」を結び、地域全体で支援の輪を広げていくプロジェクトで、令和 3 年度から始動した。

- 支援の柱は、寄付を積み立てる為に創設した「としま子ども若者応援基金」と「企業や団体等によるコト・モノ支援」の二本柱として取り組んでいる。
- 寄付金実績（令和 6 年 7 月 5 日現在）
  - ・ 寄付件数：計 233 件（内訳：個人 125 件、法人 108 件）
  - ・ 寄付金額：計 83,421,990 円（内訳：個人 44,914,953 円、法人 38,507,037 円）

	累計	令和6年度	令和5年度	令和4年度	令和3年度
件数	233件	17件	92件	70件	54件
金額	83,421,990円	10,226,960円	32,077,514円	10,652,752円	30,464,764円

○基金を活用した支援事業の実績

- ・ひとり親への食糧支援 ・物価高騰等の影響を受けた子育て家庭の支援
- ・子どもや若者を応援している団体への支援 ・進学等に向けた支度金や給付型奨学金の支給

○企業や団体によるコト・モノ支援

- ・東京音大によるコンサートの開催 ・落語協会による寄席の開催 ・宅配ピザの提供
  - ・生活雑貨の寄付 ・食料品の寄付 ・絵本の寄付 ・ブランド米の寄付 ・ベビー用品の寄付
- (東京音楽大学 落語協会 株式会社フォーシーズ 株式会社ロフト 栃木県那珂川町 NTT 東日本東京北支店 明治安田生命池袋支店 株式会社ローソン等)

#### IV 視察の所見（日光市への施策の反映）

豊島区は2014年に「消滅可能性都市」であると、日本創生会議から発表されたことをきっかけに、「子どもと女性にやさしいまちづくり」の取組みを緊急的かつ迅速にスタートさせた。当時の区長は、発表された当日に緊急対策本部の設置を決めて、その約一週間後には、メンバーを招集、議論を始めたことが、本気度を物語っている。

行政組織は、縦割りの風潮が強いことから、この手の施策や事業の構築は、市長の強い思いと熱意のもと、トップダウンで進める必要性を改めて感じた。

また、女性の意見を集約する為、手始めとして20代～30代の女性を中心に集めたイベント「としま100人女子会」を開催後に、発展的な会議として設立された「としまF1会議」の設立は重要である。単なるイベント行事で終わらせることなく、公募で選ばれた32人のメンバー（一部男性）に、区が進めるべき施策を検討させ、執行部が実行したことは、区民のみならず、区役所全体の意識情勢の啓発と構築に大

きな影響があったことが伺える。

その上で、一つ例を挙げるならば、としま区民センターの女性トイレの整備である。新設の公共施設とは言え、施設内の女性トイレの設計と運用に、細かな配慮が行き届いていると言う事は、常日頃から、各担当部署が「子どもと女性にやさしいまちづくり」という概念を、意識しながら仕事をしている証であり、これは区長の意識が末端の職員まで浸透していると言える。

はたして、G7「男女共同参画・女性活躍担当大臣」会議が開催された地であり、表向きでは女性活躍と宣伝をしている当市において、例えば、今後予定されている文化会館の新設にあたり、担当課、市民検討委員会、議会特別委員会から、この手の注文が付いたかは、疑問が残る。

担当者の言葉は重い。どの事業が成功かは定かでないが「女性のため」の事業ではなく、「女性の視点」で、あらゆる事業を考えたことがポイントだったと言っている。これらの、調査研究を実施したうえで、当市が進める「子どもと女性にやさしいまちづくり」に考慮する要点は下記の通りである。

○ G7「男女共同参画・女性活躍担当大臣」会議が開催された地として、女性活躍を進める為には、ハード事業とソフト事業の連動が必要である。その上で市民のみならず、職員への意識啓発と啓蒙を市長が先頭に立って推し進め、意識の情勢を構築していくこと。その事が、各種施策、各種事業の細部に反映される近道であり、当市の女性活躍の土台が作られてくると考える。

(瀬高哲雄班員)

## ◆視察結果（個別票）

個別項目	人工衛星と AI 活用について【愛知県豊田市】			
	視察先担当課	水道維持課	添付資料	有 ・ <input type="checkbox"/> 無

### I 視察項目における日光市の現状・課題

市の水道事業は、合併時複数の上水道事業、簡易水道事業で構成されていたが平成 29 年度に全ての事業を統合し、現在の水道事業となりました。また「安全・安心な水の安定供給」を目指して新たな水道ビジョンのもと取り組んでいます。

しかしながら水道事業を取り巻く環境は市域の広大さ、超・少子高齢化に伴う人口減少や節水型社会への構造転換による水需要は減少傾向になるものの、施設設備では老朽化の進行、新たに震災への備え等、重要な課題が山積しているのが当市の水道事業とされます。

### II 日光市の課題を踏まえた視察の目的

中核市である豊田市は平成 17 年の合併以降、県内最大の面積を有すること、また約 7 割が森林ということもあり、この度の水道管の維持管理についてどのような課題対策を成しているのか 調査目的として豊田市の水道 DX「人工衛星と AI による水道管の健康診断」について調査致しました。

### III 事業の取組内容（成果・課題）

<豊田市の概況>

令和 5 年 3 月末現在

管路関係		数量
管路総延長		3,685 km
年間更新・ 新設延長	新設	3.2 km
	更新	7.6 km
耐震化率		22.6%
法定耐用年数を 超えた管路延長		662 km
有収率		89.6%

付属設備	数量
水管橋	1,201 箇所
減圧弁	255 箇所
消火栓	8,830 個
仕切弁	38,626 個
空気弁	3,123 個
排水弁	12,563 個

市直営で維持管理し山間地域以外を 14 名の技能職のもと機械管理を行う。

豊田市でも 2030 年を境に人口減少に転じることによつての料金収入減、インフラ老朽化や職員数の減少や熟練職員確保が困難など今後、水道事業を維持するのが難しい課題と逸早く捉え、ストックマネジメント計画のもと今回の人工衛星と AI を活用した水道管の維持管理の導入に動き出した。

アメリカの企業 (FRACTA 社) による劣化予測診断、イスラエルの企業 (ASTERRA 社) による漏水エリア特定診断、国内の JAXA 認定のベンチャー企業 (TENCHIJIN) による漏水リスク評価と契約締結を結び進められた。ちなみに国内は無償提供とのこと。

○FRACTA 社による劣化予測診断では市の配管データや過去漏水箇所データと業者による約 1,000 種の土壌・気候・人口のデータをもとに予測診断して劣化リスクの高い管路から入替と漏水調査を活用しました。

○ASTERRA 社による漏水エリア特定診断では令和 2 年度からの 5 か年計画として衛星画像解析診断を導入。

先ず衛星で特定エリアの画像を撮影し衛星から電磁波を放射し電磁波が湿った地下で反射するが水道水の場合は非水道水とは異なる反射特性を持つため、反射特性を解析して漏水エリアを抽出する仕組みです。

1 つの漏水エリアを直径 200m の範囲で抽出解析を行い、結果従来なら年間 80 km の調査しかできないものが 2,210 km の調査、漏水発見箇所も 69 件から 259 件、調査期間も大幅短縮、調査費用の大幅削減など素晴らしい効果が伺えた。

○TENCHIJIN による漏水リスク評価では 3,663 km の調査で 77 件の漏水箇所を発見し漏水エリア範囲を直径 200m から 100m 以下に縮小したこと、的中精度も約 3 割から約 6 割向上などの効果が挙げられた。

一方で課題としては分析手法が違い調査時間を要すること、また 1 回目はパイロット価格で次回から正規料金、漏水判断が人的のためばらつきが出てしまうなどが挙げられた。

◎予算面は非公表でしたが双方とも漏水調査においては時間と費用が 10 分の 1 の効率化を得るなど高い評価が期待されるが、課題としては自治体予算の編成がやりにくいことや山間地域でのデータが不足して実績がつかめないこと、また的中精度の費用対効果など課題が挙げられます。

#### IV 視察の所見（日光市の施策への反映）

この度の豊田市の事例は全国的にも先進技術であるため今後様々な自治体で同様の取り組みが広がればデータ収集され更に精度向上の期待が持てることや予算面においても見通しが見えてくるのではないかと感じました。

しかしながら何れも日本全国で問題になっている水道管の維持管理問題の課題解決の糸口になることは間違いないと思われました。また今年のデジでん甲子園の中で最も高く評価されて優勝した豊田市の人工衛星と AI を活用した取り組みを国としても注目し取り上げ、各自治体の上下水道耐震計画の見直しにも動きがあると説明を受けました。

従って先駆けた豊田市の取り組み状況、データ分析などの推移を今後も調査研究することによって当市が抱える水道事業の課題解決に役立てられる取り組みであったと思われます。

（和田公伸班員）

## ◆視察結果（個別票）

個別項目	豊橋市バイオマス資源利活用施設整備・運営事業 【愛知県豊橋市】			
	視察先担当課	豊橋市上下水道局	添付資料	有 ・ <input type="checkbox"/> 無

### I 視察項目における日光市の現状・課題

日光市の下水道事業は急速な人口減少が進行しており、それに伴い下水道使用が減少し、また下水道施設や下水道管の老朽化が進行し更新や修繕も必要であり、そのため経営基盤の強化が求められており、収入の確保と支出の抑制が重要な課題となっている。

特に下水道処理には大量の電力が必要であり温室効果ガスの排出も問題となって、再生可能なエネルギーの利用や汚泥の再利用が求められる中、汚泥は下水道資源化工場で再生建設資材化し有効利用を図るとともに一部コンポスト肥料化を行なっている。

また関連して日光市クリーンセンターでのごみの再生利用として焼却後の灰を溶解してスラグにし、道路用材料などに再利用されているがスラグ化するプロセスは大量の電気を消費し補修費も高額となり電気消費に伴う二酸化炭素排出量が多く環境への負荷が大きい課題等がある。

### II 日光市の課題を踏まえた視察の目的

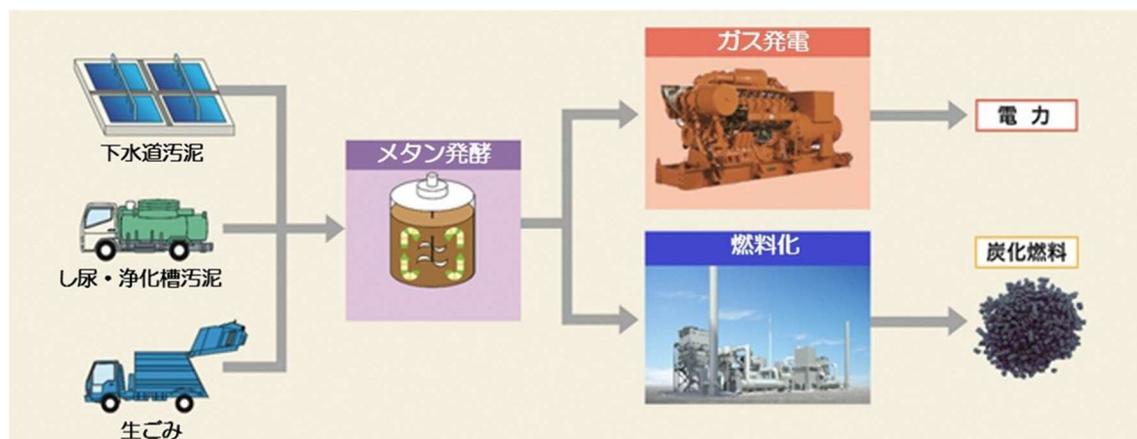
私たちは、これまで化石燃料に頼って経済を担ってきたが資源には限りがある中、これに代わるエネルギー資源の確保が急がれている。豊橋市では、温暖化の主要因の一つとされる CO<sub>2</sub> の排出量を減らすため化石燃料からクリーンエネルギーへの転換として、未利用バイオマス資源のエネルギー利用を行うため、下水汚泥、し尿・浄化槽汚泥及び生ごみを集約し再生可能エネルギーの活用のためバイオマス資源利活用を積極的に取り組み全国的に注目されているので、視察先に選定した。

### III 事業の取組内容

#### 1 事業概要

豊橋市バイオマス資源利活用施設整備・運営事業では、未利用バイオマス資源のエネルギー利用を行うため、PFI 手法により中島処理場にバイオガス化施設を整備し、

下水汚泥、し尿・浄化槽汚泥及び生ごみを中島処理場に集約し、メタン発酵により再生可能エネルギーであるバイオガスを取り出す。バイオガスは、ガス発電のエネルギーとして利活用し、また、発酵後に残った汚泥は、全量利活用され炭化燃料に加工してエネルギーとして利用している。



## 2 PFI 事業者 株式会社豊橋バイオウィル

(JFE エンジニアリング(株)を代表とする  
特別目的会社)

事業実施手法 PFI

事業方式 BT0 方式

事業スキーム 混合型 (サービス購入型+独立採算型)

契約期間 2014年12月11日から2037年9月30日まで

契約金額 14,784,977,482円 金利変動及び物価変動等による増減額を加算した額

「施設整備費相当額の割賦元金 9,327,220,650円」

「施設整備費相当額の割賦手数料 426,980,984円」

「維持管理・運営費相当額 5,030,775,848円」

## 3 事業の経緯

平成22年に国土交通省「新たなPPP・PFI事業」の提案募集に民間事業者からの提案に基づき応募。翌年、先導的官民連携支援事業に採択され、その後、事業実施方針等・募集要項等の公表に沿ってプロポーザルによる交渉権者が決定し、平成29年より供用開始、維持管理・運営開始(20年間)された。

## IV 事業の成果・課題

主な成果

- 1 下水道汚泥、し尿・浄化槽汚泥、生ごみは 100%エネルギーに生まれ変わり、バイオマス発電により、一般家庭の約 1,890 世帯分にあたる電力が生み出され、また、メタン発酵後の汚泥は、炭化燃料に加工され、ごみのリサイクルを推進し再生可能エネルギーを活用することで、地球温暖化防止に寄与している。
- 2 本事業全体における温室効果ガス (CO<sub>2</sub>) 削減量は、年間約 1 万 4 千トンとなり、これは杉の木約 100 万本分の植樹効果に相当し、地球温暖化防止に寄与している (杉の木は、年間平均 14kg の CO<sub>2</sub> を吸収)
- 3 下水汚泥、し尿・浄化槽汚泥、生ごみの集約処理により、20 年間で約 120 億円の処理費用の削減が見込まれる。

また、これといった課題等なかったものの、やはり国土交通省の「先導的官民連携支援事業」に採択され約 38 億円の補助金が見込まれたことなど。

## V 日光市の施策への反映

現在の日光市において、下水汚泥、し尿・浄化槽汚泥、生ごみなど集約する施設建設は難しいと思うが、汚泥は県の鬼怒川上流浄化センターにて、再生建築資材化して有効利用を図っているが、豊橋市の取り組む事業によりバイオガスを新たなエネルギー源として、また残った汚泥は化石燃料の代替としての炭化燃料に加工しこれまた新たなエネルギー源の再利用できることなど、県の主導・協力のもと、調査・研究し実現に向け反映すべき施策であると感じた。

## VI 視察の所見

地球規模で急速に進む温暖化は、将来の地球に生きるすべての生命にとって深刻な影響が予測される重大かつ喫緊の課題である。市民レベルで誰もができる取り組みとして節電、省エネに係る様々な実践行動が展開され、自然環境の保全や温室効果ガスの排出抑制、資源循環型の構築などに強い関心が深まって、行政や民間事業者に期待が高まっている。今回の視察は「ごみから資源へ」時代の要請に応える、新たな価値の創造であった。

(生井一郎班員)

## ◆視察結果（個別票）

個別項目	観光施策全般について			【静岡県 熱海市】	
	視察先担当課	熱海市役所 観光経済課	添付資料	有	<input type="checkbox"/> 無

### I 視察項目における日光市の現状・課題

当市は、今年4月、民間の有識者でつくる「人口戦略会議」において、不本意ながら消滅可能性自治体と発表された。そのような中、観光を基幹産業としている当市は、観光入込客、宿泊者数ともコロナ禍前の数値まで戻っておらず、今後どのような取り組みをしてコロナ禍前の観光に戻していくのかが大きな課題である。一方で、インバウンド客は、全国的にもトップレベルのV字回復基調にある。この流れをしっかりと検証し継続していくことが重要である。

そのような中、今日光市の観光行政が直面している大きな課題のひとつは、新型コロナウイルスが5類に移行され、全国的にコロナ禍前、それ以上に観光客がV字回復してきた中で、当市も例外でなく回復はしてきたものの、一気に増えた観光客に対する準備不足、コロナ蔓延により、ホテル・旅館に勤務する従業員が離職し、受け入れ体制が儘ならない状況下にあること等を含めたインバウンドを含めた観光客の受入体制の整備である。

また、宿泊者もコロナ禍前の300万人に及ばずともかなりの宿泊者が戻ってきた。持続可能な観光立市目指していくためには、夜に集客できて宿泊につなげる施策等を充実させるなどしていく必要がある。

### II 日光市の課題を踏まえた視察の目的

冒頭に述べたように、消滅可能性自治体と発表された当市と同じく消滅可能性自治体に発表された熱海市は、当市と同様に東京からも2時間以内で訪れることが出来る観光地であり、立地の違いこそあれ似たような課題を持つ自治体であると推測する。そのような中、昨今のマスコミのニュースやSNSを拝察すると、その露出は相当な数で、多くの若者が熱海市を訪れており、まちに活気があふれている。ここ数年来、首都圏からの距離が近すぎて日帰り客が大半を占め宿泊につながらない、と言った話を耳にしていたにもかかわらず、実際には宿泊者が右肩上がりになっている要因など、様々な観点から調査し市政に反映するために視察を行った。

### III 事業の取組内容

調査事項として、「観光施策全般について」を軸に、熱海市観光基本計画 2021 について、ロケ地としてのメディア呼び込みについて等の取組みを調査した。

まず、担当職員の方から、熱海観光の現状について、基礎データを基に説明いただいた。「国立社会保障・人口問題研究所」や「経済センサス活動調査」等のデータ等説明いただいたが、ただ単に既存のデータではなく、様々なデータを組み合わせて熱海市独自のデータを作り上げていた。特筆すべきは、熱海市の産業構造に係る産業別純移輸出額。地域外から所得を獲得している産業、地域外に所得が流出している産業をデータ化し、独自のデータとして活用し、小売業や卸売業が域外に流出していることが数字で示される事でその対策を熱海市観光基本計画 2021 に反映されていた。

#### 【熱海市観光基本計画について】

「長期滞在型の世界の保養地」 - 心と体を回復させる 現代の湯治場「熱海」 - を掲げ、

- I 温泉中心主義 - 湯治場「熱海」の復権 -
- II もう一度行きたくなる街 - 満足度アップの仕組みづくり -
- III 歩いて楽しい温泉保養地 - 経済効果の各業界への拡大 -
- IV 全員参加のまちおこし - 総合的な観光事業の実施 -

以上、実現のための4つの柱を基に平成 19 年 12 月に策定された。

昭和 44 年に 530 万人いた宿泊者が、計画策定前の平成 14 年には初めて 300 万人を切り、平成 18 年 12 月に現齋藤市長が財政危機宣言をして、庁舎建設計画見直しを表明。観光イメージに傷がつくと市民の不安をあおることになってしまい、合わせるように計画策定後から平成 23 年まで右肩下がりで推移して、同年コロナ禍前の最低の 236 万人まで落ち込んだ。

#### 【熱海市観光基本計画 2021】

「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 - を掲げ、その目指すべき姿として「首都圏」顧客支持率 ナンバー 1 温泉観光地とし、

◆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

◆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

この2点を計画推進の柱として観光を推進。

## ○熱海市観光基本計画の構成

### I 新・熱海ブランドの構築

「意外と熱海」をコンセプトに、意外と知らなかった所、うまかった店、見晴らしのいい所、(首都圏から)早く来れる、おもしろい、遊べる、そんな熱海を再認識していただき「やっぱりいいよね、熱海」につなげていく。実施母体は、官民学連携による「意外と熱海」プロジェクト。

事務局：熱海市観光経済課観光推進室 JTB

関係団体等：熱海商工会議所・熱海温泉ホテル旅館協同組合・各種交通事業者・静岡大学等

## 1 観光ブランド・プロモーションの推進

### (1) ターゲットを明確にした効果的なプロモーション

●四季ごとのテーマターゲットを再整理し、来訪客の拡大を図る。

<u>四季毎のテーマ案</u>		<u>ターゲットの再整理</u>
春：	メイン/花    サブ/スイーツ    ⇒	春：女性グループ、カップル
夏：	メイン/海    サブ/まつり    ⇒	夏：ファミリー、カップル、学生
秋：	メイン/グルメ    サブ/アート    ⇒	秋：カップル、学生、女性グループ
冬：	メイン/梅・桜    サブ/温泉    ⇒	冬：カップル、女性グループ ファミリー、学生グループ

●ロケ支援・メディアプロモーション

いち市職員の山田氏が「ADさんいらっしゃい」と銘打ち、アシスタントディレクターや制作部を全面的に支援するなどロケ誘致を推進することで、市民や事業者の大いなるご協力により、バラエティー番組をはじめ、ドラマ、映

画のロケ地としてメディア露出が増加した。これによる経費はほとんどない。

その効果：①ロケ地巡りや SNS での話題、記憶に残り旅行先を決定づける  
CM に換算して

TBS 系列「N スタ」で AD さん、いらっしゃい！⇒3 億円

テレ朝「相葉マナブ」1 週間分 25 分の追加ロケ⇒5 億円

②リピーター客の来訪頻度アップ

(2) ICT を活用した顧客満足度 (CS 調査) や観光行動分析の強化

- 「意外と熱海」プロジェクトにおいて、年代別観光交流客の推移や割合、熱海旅行の目的、熱海観光の情報源 (特に 20 代のデータも) について  
宿泊観光客の動き (到着時間・交通手段・来訪回数・頻度) など多種にわたったデータを収集し分析

(3) 地域資源としての温泉の見直しと温泉文化の確立

(4) 外国人観光交流客受入環境整備とプロモーションの推進

## II 魅力ある観光地域づくりの推進

### III 観光地経営の仕組みづくり

#### 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
- (2) 熱海型観光オープンデータの構築

#### 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
- (2) 個店支援・創業支援の強化

- 平成 24 年度市と商工会議所の連携でスタートした A-biz (熱海市チャレンジ応援センター)

- 令和 4 年 10 月 体制を一新し A-suppo による支援体制構築

- (3) ワークーション等の推進

#### 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
- (2) 観光案内システムの充実と観光ガイドの育成

#### 4 熱海型 DMO の構築

- (1) 官民連携での観光推進体制の構築

#### 5 観光財源確保

- (1) 安定した観光財源の確保

### IV 事業の成果・課題

江戸期の温泉紀行の本で、江戸時代には「熱海ブランド」が確立していた。江戸幕府を開いた徳川家康が関ヶ原の戦いの3年前、初めて熱海を訪れて以降、徳川家と熱海は深い関係にあり、明治大正には政府要人の避寒保養所として人気を呼び、特に日光市とも縁の深い東武鉄道の創始者根津嘉一郎氏が熱海で取得した別邸（現「起雲閣」）は、後に熱海市の観光資源としての功績を残した。昭和の時代にかけては多くの文豪が訪れ著名な書を執筆したことで熱海の人気は不動のものとなった。高度成長期といわれた1960年代からは様々な社会変動等も相まって熱海市の人口は徐々に減少しつつも宿泊客は450万人で推移していた。しかし、平成に入ってから宿泊客は400万人を下回り、平成14年には300万人をも下回るようになってしまった。

平成19年（2007年）に策定された、熱海市観光基本計画において、観光施策を推進してきたが、様々な社会情勢の変化等で思い通りの観光施策、観光誘客には繋がらなかった。策定後、平成23年（2011年）東日本大震災で宿泊客数250万人を下回ったが、翌年からV字回復基調に上がってきた。そして、令和2年（2020年）新型コロナウイルス感染症等に伴う観光交流客減少による市内経済への影響額は1,009億円にも上った。何より素晴らしかったのは、翌令和3年（2021年）に策定した熱海市観光基本計画2021のデータに裏付けられた各種施策は、実働性があり、まさに芯を食った政策として観光復興の原動力になっていた。今後については、平日の観光客確保に向けた施策を充実させること、インバウンド政策において、宗教や習慣の違いを体感できるように、熱海の別荘文化や芸妓文化など歴史に触れてもらう施策、ノンアルコール等の開発支援や提供等によるおもてなしなどを取り入れて外国人観光客を確保することがこれからの大きな課題との事だった。

## V 日光市の施策への反映

歴史と立地の違いこそあれ、観光を基幹産業としている当市とは抱える課題、推進している観光施策にそれほど差異はないと感じた。

ただひとつ大きな違いがあると感じたのは、多方面にわたり収集したデータの利活用かと思う。ある意味数字は正確であり、真実であり、残酷でもある。しかし、その数字をしっかりと受け止め、それに裏付けされた真実の数字を咀嚼して施策に反映することがアフターコロナのたくましいV字回復に繋がったものと言わざるを得ない。

ただそれには、昭和27年(1952年)から始まり、今では四季を通じて年間10回以上開催され、今や熱海の夜の風物詩ともいえる花火大会など、地道に継続することで培ってきた歴史あるイベントも下支えになっている。

これらが今の日光市に足りないことだと思う。

## VI 視察の所見

上記で述べたように、熱海市に限らず観光地を有する自治体における観光振興策については、それほど変わりはない。

劣化していく世界遺産を維持管理していくにはそれなりの財源が必要である。それを確保するために観光税をとっている自治体もあれば、町全体で徹底したおもてなしをするために、泊食分離を徹底し観光復興をした自治体もある。

今の日光の観光に、何が必要で、何に力点を置いて、どのような観光地にしていくのか。今一度しっかりと見つめ直して、持続可能な「観光」を作っていただきたい。

(田村耕作班員)

令和7年(2025年)3月4日

行政調査特別委員長 齋藤久幸様

行政調査特別委員会第4班  
班長 瀬高哲雄

### 意見交換会の結果について

行政調査特別委員会第4班意見交換会の結果を下記のとおり報告いたします。

#### 記

1. 日 時 令和6年9月13日(金) 午後2時30分

2. 会 場 委員会室(市役所本庁舎4階)

3. 実施内容 1) 観光振興施策全般について

視察先: 静岡県熱海市

視察事項: 観光振興施策全般について

4. 出席者 班員5名

観光経済部観光課及び各地域観光課 職員

5. 結 果

1) 意見概要

《執行部》

- ・熱海市は、今後、平日の観光客確保に向けた施策を充実させていくとのことであるが、具体的にどのような施策を実施するのか。
- ・「産業別純移輸出額」について、地域内で所得が回ることは大変いいことで、日光市もそうしたほうが良いと思う。日光市では食品ロスの観点から、地産地消の取組等はあるが、それに限らず、物品調達なども地域内で回せば良いと思う。熱海市では、そのような対策を観光の切口で反映しており、感心した。

- ・熱海市の事業成果として、熱海市観光基本計画 2021 のデータに裏付けされた各種施策は実働性があり芯を食った政策として観光振興の原動力になっていたとあるが、具体的にどのような施策か。また、日光市の施策の中で、そのような施策があるか。
- ・熱海市では花火大会が年間 10 回以上開催されている。規模は違うが、鬼怒川温泉でも宿泊に繋がる施策として、5月から10月の毎週土曜日に花火を打ち上げて、観光客に楽しんでもらっている。鬼怒川温泉では、観光協会の事業として実施しているが、熱海市はどのような体制で実施しているのか。
- ・コロナ禍以降、日光市ではホテルや旅館に勤務する従業員が不足しており、受入体制に非常に苦慮している状況である。熱海市では毎年新しい宿泊施設も増えているようであるが、どのように従業員を確保しているのか。
- ・平成 30 年に観光戦略会議を設置し、DMO と財源の議論がスタートしたようであるが、宿泊税は行政主導ではうまくいかないイメージがある。

#### 《委員》

- ・熱海市では、四季ごとのテーマをメインとサブに明確化したうえで、ターゲットを再整理し、来訪客の拡大を図っている。また、ハード整備も行い四季を通して来ていただくような流れをつくり、平日の誘客に繋げている。
- ・熱海市では、独自のデータを作成し活用する中で、小売業・卸売業が域外に所得が流出していることに着目し、その対策を熱海市観光基本計画 2021 に反映した。A-suppo など事業者支援を行うことで、域外に所得が流出しないような環境づくりをしていた。商工ベースだけでなく観光目線でやれるとプラスになるのではないかと思った。
- ・熱海市のデータに裏付けされた施策のひとつにスイーツがある。様々な機会を捉えてデータを示し、広がりを持って展開されていった事業であると感じた。
- ・日光市の教育旅行メタバースについて、日光市を訪れるための情報源の一つとして、今後さらに進化させていけば、よりよい事業になると思う。
- ・熱海の花火大会は、旅館組合等が主体となり、四季を通じて年間 10 回以上開催し、地道に継続することで培ってきた歴史あるイベントである。花火大会の予算には、宿泊税を財源に充てている。
- ・熱海市では、特に若年層の外国人労働者を確保し、従業員不足に対応している。

- ・ 宿泊税の導入を提示した当初は事業者からの反発があったようであるが、具体的に宿泊税を充当する事業を示し、少しずつ理解を進めていったようである。

## 2) 感想・所見

今回の意見交換では、改めて平日の観光客確保と閑散期誘客の必要性、熱海市で取り組んでいる事業の効果を確認することが出来た。熱海市は各種データ、エビデンスを有効に活用して、四季ごとのテーマをメインとサブに明確化したうえで、ターゲットを再整理し来訪客の拡大を図っている。また、花火大会については、旅館組合が主体となり、年10回以上の開催で、事業費の4倍以上の経済効果を生み出している。

当市においても、冬季の閑散期に誘客をはかることで、通年での賑わいを作ることは、長年の課題であり、熱海市と同様に、各種データ、エビデンスを有効に活用して、各種観光団体と連携をはかりながら、新たな施策展開が必要と考えられる。引き続き、観光施策について調査研究をおこなっていく。