

第2回熊本市観光振興推進協議会

開催年月日：令和5(2023)年10月30日(月)

開催時間：14時00分～16時00分

開催場所：熊本市役所本庁舎4階 モニター室

【出席者】

■ 有識者：9名（1名オンライン参加）

所属	氏名	備考	
東海大学 文理融合学部地域社会学科	小林 寛子	会長	会場参加
楽天グループ株式会社 地域創生事業 共創事業推進部 観光共創コンサルティンググループ	高見 和華子		欠席
株式会社JTB総合研究所 地域交流共創部	福永 寛		会場参加
株式会社ON-do	岡村 政志		会場参加
熊本県旅連女将の会 熊本支部 肥後椿会	西上 真理子		会場参加
株式会社アドアストラ	モーガン ジェイソン デイビット		会場参加
一般社団法人 観光ボランティアガイド くまもとよかところ案内人の会	本山 素子		会場参加
九州産業交通 ホールディングス株式会社	岩間 雄二	副会長	会場参加
九州旅客鉄道株式会社	中野 幹子		オンライン参加
熊本国際空港株式会社 営業本部	羽田 勇		会場参加

■ オブザーバー（熊本県観光戦略部観光企画課、株式会社 くまもとDMC、一般財団法人熊本国際観光コンベンション協会）

■ 事務局（熊本市）

【会議資料】

- 次第
- 座席表
- （仮称）熊本市観光マーケティング戦略（骨子案）
- （仮称）熊本市観光マーケティング戦略（素案たたき台）

【議事】

1. 開 会（省略）

2. 議事

■ 事務局説明

- 戦略（骨子案）について説明

■ 骨子案について意見交換

ビジョン、基本方針、全体の体系等について

- ビジョンに関しては、総合戦略の文言等を踏まえながら見直されたというのが分かりますし、ビジョンとしては良いと思う。今後それをどう実際に落とし込んでいくか。観光客と暮らす人が本当に共に上質な時を作ることができるか考えていく中で、枝葉の話かもしれないですが、「豊かな水が育む食のブランド化」ということがあったと思う。これをどう突き詰め、どうブランディングしていくか、どう売り込んでいくのかがイメージできないというか。もちろん水がおいしい熊本なので、食べ物は美味しいのでしょうけど、食べ物からどうやって水までストーリーを伝えていくのかが見えづらいなと感じている。

水を感じさせる体験や場づくりとなると大変なことになるが、去年でいうと花博とか、まちなか広場に椅子があってそこで城を眺めることができるのは熊本ならではのと思う。広場を作ってくださいというわけではないが、水を通じて人が会するような、水のまちということが感じられる象徴的なものがあると地下水都市熊本の発信に繋がっていくのではないかと思います。（委員）

- 「訪れる人が、暮らす人と共に上質なときを創るまち くまもと」という文章が、自分達に向けて発信されている言葉として受け取ってもらえるのか？と思う。自分達が主体性を持ち動き出すところでのキーワードのようなものに対しては、言葉としてどのように受け取られるのだろうかというのが率直な感想。（委員）

- 基本方針に基本施策がぶら下がっているという構成は良いと感じている。例えば水を食に繋げていく方がよいのか、景色や体験等につなげていく方がよいのかという点をもう少し分けられると良いと思う。（委員）

- 観光関係や産業にはステークホルダーがいるが、普通の市民には観光のメリットがないと関心が生まれないし、逆にオーバーツーリズム等が発生すると反対する可能性もあり、観光客のための取組みが市民にもメリットが生じる必要がある。例えば、バスを使いやすくすることが日常の渋滞緩和などにも繋がれば一石二鳥だと思う。そのような観光客も住民も喜ぶようなことが反映されるとよいと思う。「持続可能な観光まちづくりの推進」の取組例があるが、基本施策に組み入れ理解してもらおうというよりも、協働で取組むという方がよい

かなと思う。(委員)

- 観光に取り組んでいる者としてビジョンはしっくりくる。外国の方は熊本城などを楽しみに来ているため、基本方針の内容もしっくりくる。(委員)
- 「上質」という言葉が定性的であるため、ゴールラインがどこにあり、達成した時にどう示すのかというのが1つある。それから「世界に選ばれる観光都市」を目指すとなると、やはり交通結節点が非常に不便な街であると強く感じている。我々の問題でもあると思うが、観光客の方が来られても安心して公共交通に乗れるだとか、簡単に周れるようなまちを実現するという事を総論各論では出していく必要がある。歩きやすいというか、観光しやすい街を目指すべきなのではないかなという事と、それに対して我々のような交通業者がもう少し寄り添って行けるようなものが必要になる。市民の方々にも享受できるようなものが最終的には「上質な」という言葉に結び付けられていければ、より一層よいのかなと思い拝読した。(副会長)
- 本当に膨大なたくさんの資料を整理いただいてありがたいと思う。概ね欠けているものはないと感じている。私が前回会議で申し上げた事として、「熊本愛」みたいなものをどのように訪れた人と分かち合うことができるかが重要であると申し上げたつもり。その観点から見た時に、ビジョンや方針の言葉から色々な人を関係させていくということは、この枠組みとは別の違うところで取り組みを地道にやっていく必要があるのではないのかと感じている。観光事業者の方々というのは、初めて見た人に共感・理解してもらえるようなパワフルな努力を積み重ねてきたのではないのではと思う。(委員)
- 皆さま方からご意見を伺ったが、今の段階で戦略のビジョンと基本方針、それから体系に関しては、このような大枠で進めさせていただきつつ、もう一度皆さま方の想いを踏まえ、視点としての抜け等をご指摘いただきながら、今後深掘りしていくことについてご賛同いただけるか。(会長)
- 賛同する。(全員)
- 協議会としてこの大枠に関してはこれで検討を進めるということをご承認いただいたと理解したので、その後は事務局の方でこの後の話し合いを踏まえて、どのようにまとめたらいいかを、もう一度ご検討いただければと思う。(会長)

■事務局説明

- 戦略(素案たたき台)について説明

■素案について意見交換

① 基本施策、KPI

- 議論は3部構成で進めたいと思う。中身が色々と多岐に渡っているが、まずは基本施策とKPIの部分に注目してお話していただき、その後ターゲット層と

戦略のプログラムの具体的な内容に関して、最後に推進体制について皆さま方にご意見を伺いたい。(会長)

- 宿泊者数が出てくると思うが、細かいところで熊本城と水前寺成趣園 2 大観光拠点の入場者数だけが宿泊者数に直結するのかということ、熊本城の入場者数と単純には比例しないのではないか。もう 1 歩踏み込んで検討すべきで、おそらく距離的な問題で宿泊しない方もいるのではないか。新幹線の開通も凄く大きなインパクトだったと思うが、宿泊から日帰り観光に変わってしまったところに関しては、もう少し何か視点を入れ込まなければ、入場者数と、来場者数、宿泊者数が合わないのではないのかと感じた。後は具体的な施策の問題かと思う。(副会長)
- 私は現時点ではよいと思う。(委員)
- これから熊本市の観光戦略で様々な事業をやっていくことになると思うが、その事業にお金がいくらかかって、どうやってその情報を集めたらよいのか、いくらお金をかけてもよいのか、どう費用対効果を出すのかも入れるべきであると思う。(委員)
- KGI がこれであるにも関わらず KPI が凄く狭いと感じた。これで本当に数字が取れるのかなというところで、もう少し広い数字を使った方がよいのではないか。(委員)
- 熊本市のホテルはなかなか予約を取ることができないと聞く。宿泊数を取る前に予約が取れないという問題がある。(委員)
- 皆さんと同じ。観点としてもっと広く取った方がよいだろうと思うが、部分的にはよいと思う。(委員)
- KPI・KGI の話は難しいと思う。観光庁の案件で KGI を分解して全部 KPI として拾えるかという議論をしたが、難しいという結論に至った。果たして目指す目標が地域 GDP なのかという事は考慮すべきでないかと思う。政府の骨太方針でも成長というものを GDP だけで評価しなくなった。つまり我々も消費額のみを成長指数として評価するのではないのではと思う。政府でも同じように経済成長と住民、国民の幸福というものを両立させる方法を議論していることは、一考に値するのかなと思っている。(委員)
- 消費額を上げる体験等が大事だと思っていたが、そうしたものは入っているので大丈夫かと思う。満足度等について指標の数値をどのように取っていくのかというところに興味が向いている。(委員)
- KPI は本当に難しい。如何様にも調整できてしまうところもあり、市民の満足度だとか、再訪意向だとか、人のエモーショナルな部分をとるというのは、アンケートから回収するくらいしか具体的な方法がない。むしろその感情でその人がどのようなアクションを起こしたか。例えば、若者であれば SNS に感

動した熊本城の様子をアップしたか、馬刺しを食べた写真を挙げたとか、自分なりにその感動をアクションに起こしたかという件数を集めた方が、より満足度を見える化できるのではないかと考えており、市民の満足度もそうだが、観光客が来て嬉しいとか、観光客が来てくれて私の生活も少し良くなるという感情を設定するとなると、その評価基準をどこに設定するのかという点は非常に難しいのではないかと私自身も感じている。(会長)

② ターゲット層、戦略プログラムについて

- 国内と海外は分けて考えた方がよい。他社シンクタンクのまとめによると、国別の行動パターンがある。こういった過程を辿るとそうなるのかという基本パターンのようなものを作っている。国内の方々が日帰りや一泊という方が多くなっている一方、海外の方は国別で、特に欧米等の方々は1週間~10日の滞在期間の設定があるため、分けて考えた方がよいと思う。(委員)
- 戦略プログラムについては、まずもっと言語化する取組みがあった方がよいと思う。観光客にどのように感じて欲しいのか、宿泊事業者の人達にはどのように考えて欲しいとか、飲食の人達はどうかしてもらいたい等を考え整理し、それを共有していくのがよいのではと思う。(委員)
- デジタル化の話も触れさせていただくと、基本的にはやはり事業者の方が使えるものを作るべきだと思っている。過去の利用データからプライシングや在庫の状況をきちんと把握、共有できるような仕組みを作っていくということに意味があると考えており、それを支援するのが基礎自治体の役割であるので、そのような仕組みを念頭に置いて戦略を作ることが大事かと思う。デジタル人材育成とあるが、人材育成をしなくても使えるようなものを作るべきだと思っている。(委員)
- SDGs という文言があっても、これが何でどうすることがよいのか、言葉だけが踊ってないか確認していただきたい。私の理解では SDGs は、「世界の全てが繋がっている」ということと、「私自身もその一部であると認識すること」だと思っている。そこを丁寧にご検討いただければと思う。(委員)
- ターゲットの観点で見た時に、それぞれの役割を担っていらっしゃる方たち、例えば飛行機で来られる観光客の方の動きであったり、その目的地のターゲットであったり、事業者側のターゲットであったり、多様な状況になる。この政策や取組みをきっかけに市民がどう感じて動いて下さるのが1番重要な気がする。前回、前々回の協議会の時にも、「文化をしっかりと熊本の宝物として整えていく視点」でトリガーとなるような戦略とすべきと意見し、そのフックとなるようなイベントは、皆さまがとても得意なのではないかと議論できていたと思う。市の動きも、観光だけにモチベーションを持ってきてしまうと、そこ

が相変わらず繋がらず、もったいない気がする。(委員)

- 宿泊者数を増やす課題は昔からある。熊本市に泊まってもらうためにどのような施策を打ち出すか。熊本の人にとっては普通でも外から来た人には楽しんでもらえるようなコンテンツが必要であると思う。(委員)
- ターゲットを絞って数字が伸びることはないと思う。ターゲットについては基本的にすべてのお客さまについて考える必要があり、セグメンテーションの方が大事かと思う。また、先ほどデジタル化の話も出たが、事業者が分かりやすいものを作るべきという話がある一方で、全く違うデジタルに精通した方が、それをこの通りにやりなさいと教えた方が早いと思う。デジタルという部分を前向きに考えていくなかで、どうすれば我々でも使えるものになるのかという目線だけは忘れないでほしい。(委員)
- デジタル化に関しては、本当に色々なご意見があると思うし、また導入するにも莫大なお金が必要ということで、どの程度入れて行くのか、まだ無理ではないかという話も勿論あるかもしれないが、DX の時代であり、利用者もデジタル化された情報をもとにディスティネーションを選ぶ時代なので、それに対しサプライヤーの我々には何ができるかというのは簡単には結論が出ないと思う。(会長)
- ターゲットについて、結構国柄が出ており、代理店のヒアリング結果からは、英語圏・アジア圏で分けると、英語圏は長期滞在の傾向がある、韓国や台湾では、関西関東に行くなど、共通している点もあると思った。滞在時間が短い国内旅行の方でも癒しが目的であったり、ゴルフ目的の韓国人も多い等、旅行目的も多様で面白いなと思った。(委員)
- 観光消費額 1,000 億円達成という KGI のための様々な施策があり、国内のターゲットを細かく示していただいているところだが、基本方針では、来てもらうための受け皿ということと、市民に対しての理解の話があったと思う。ビジョンで「訪れる人が、暮らす人と共に上質なときを創るまち くまもと」ということを共有したいという想いがあっての話だとは思いますが、現時点では一般市民には本当に何も関係ないし、自分にはこれを理解して一緒にやっていきましょうと、これを現時点で渡されたところで、なかなか現実的には難しいと思っている。観光に従事してらっしゃる方には、市民と共にということは凄く理解されると思うが、では一般の市民がこれをどういう形で理解し、観光客が来た時に行動するのかというところで、表現の仕方の工夫で実際にどう県民、市民向けに落とし込んでいくのか。熊本市民は市の観光施設についてあまり理解がない。特に熊本城・水前寺については見れば分かるが、こういった歴史的な成り立ちの部分を知っている人は実際にはどれだけいるのかなというのも正直ある。市民に対しての啓発のようなところは、戦略ビジョンを実現させていくために

両輪で回していかないといけない。一方的に発信しているだけでなく啓発もすることで、実際に来てもらった時に市民がそれを理解して協働したり、魅力を県外の方に魅力を伝えられるのかなと思った。市民に向けて観光人材の育成や熊本市の観光に協働するために何ができるのかをしっかりと考えていく必要があると思った。(委員)

- 私たちがターゲットというと、売り先ばかりを考えるが、市民も同様にターゲットとして考えるのか。つまりはターゲットの切り分け方についてはもう少し考え直すことが必要かなと思った。(会長)
- 熊本市にどう来てもらうのか、そこを市民にどう理解してもらうかがポイントだと思っており、まずは来ていただくためのお話がここには出てくるのかと思う。次に、市民という目線は別角度で捉えなければならず、おそらくターゲットとして両輪で回すのは厳しいかと思う。TSMC の工事がなくなった時に本当に熊本の宿泊施設は足りているのか足りていないのかの議論が出てくるとは思っている。過不足についても大事だが、1 番は来ていただくことがこの資料の総論かなと思い、拝読している。各論でいうと、まだ具体のイメージが湧いていないのかなと思う。例えば食を広げて訴えるのか、それとも素材で訴えるのか、そういう各論の話になっていくと、この資料は変わっていくのかなと思う。(副会長)
- ターゲットに関しては皆さまのおっしゃっている通りだと思う。市民への啓蒙はとても大事だと思うが、市民が自分をターゲットだと言われてしまうのは違うと思うので、やはりターゲットは来ていただきたい方達というところで、市民の方に向けては、ご一緒にこんなことをやりましょうという切り口の方がよいのかと思った。(委員)
- 委員がおっしゃっていた市民がどう動いてくれるかが私には凄く刺さった。1 番重要なところでお客さまが来てくれるかはもちろんだが、同じ目線で一緒にやろうという仲間を集められるかも凄く重要だと思う。(会長)

③ 骨子案や全体について補足意見など

- 今形だけ見ると素晴らしい器ができていると思う。どのようにすれば自分事として、自分も参加しようとか、自分も何かできることはないかなと気持ちを動かしてもらう為の仕掛けが必要だと感じている。行政が行っている観光戦略だから勝手にやってで終わらせないためにはどうすればよいのかも含め、基本戦略や戦略プログラムに書いてあるそれぞれのことを、この中で本当に全てのことが網羅されているのか、あるいは落ちているところがないのか、あるいはこれではいけないと思うような部分はないのか等のご意見を伺わせていただけたらと思う。(会長)

- 「市民の方々と」というワードは本当に大事だと思っている。最終的にはいっぱい来ましてとなっても、オーバーツーリズムみたいになってしまうのが1番懸念。1番熊本市の情報を持っている人は、実は熊本市民の方で、紅葉が始まったとかは市民の方が早く気づいている。こういった方々の発信の場を作っていただくということが必要なのではないかという気がしている。後はKPIが絞り込まれた内容になってしまうと宿泊が伴わないため、少し検討が必要なのではないかと思う。今出ている意見を総括されて、もう少し踏み込んだ細かなところまで目が行き届く内容にすべきだと思う。(副会長)
- 副会長のおっしゃるところに近いのが基本方針3-4で、見ていただくと「熊本ファンと一体となった誘客促進」がある。ここにはSNSやファンクラブ作り等があるが、議論を踏まえ、こうした方がよい等あるか。(会長)
- 具体的にどこまでイメージを持たせられるかだと思う。今回の戦略でどこまでできるかということが、今回考える1番中心に近いところではないかと思っている。(副会長)
- 以上の要素をしっかりと入れていただくということを書き留めていただいて、具体的なことに関しては、この後アクションプランというもので反映することを考えさせていただければと思う。(会長)
- 素案の特に施策だとか、戦略のプログラムのところで抜けがないかと言えば、先ほどの市民の話とまた繋がるが、全ての市民に浸透させるというのは、凄く長期的な時間がかかるし、現実的には大変なこともあるのかなと思う。市民の中でキーパーソンのような人は各地域にいらっしゃるの、そのような人材をどう活かすのか、そしてどう繋げるのかが大事だと思う。人材活用の仕方をまずは整理しながら市民に身近なものとして感じていただくことがよいと思う。例えば地域で祭りがやっているという情報があれば、動線上の駅間の地域でも連携して何か生まれるかもしれない。そういう横軸の繋がりを整理していくのも大事なかなと感じている。(委員)
- どこに何を入れたらよいか、分からないが、アンケート結果を読んで出てきた話として、熊本城のイベント活用が難しいとの総合事務所の意見があったが、やはり観光客が多く集まる城でイベントができるようになればよいと思う。またイベントをどのように増やしていくかという、やはりキーパーソンが必要であり、アーケードや花畑広場のような公共空間を使いやすくすることが大事だと思う。そうなれば元々は観光客のための施設であった空間も市民の人たちも使える場所になる。もっとイベントがあればよいと思う。(委員)
- 人が集まってワクワクするというのは重要。観光に来て欲しい人にとってても自分の街が誇れるということだと思う。(会長)
- やはり市民の方々が満足できるというのがこのマーケティング戦略。稼ぐ力・

地域が稼げるようになっていくということが、持続可能な観光になっていくと思う。そのようなことが、街の活気に繋がる。地域にきちんとお金が落ちる仕組みというのは、どのような形でお客さまを呼んで、賑やかなイベントを作りながらやっていくこともあるが、街の魅力の発揮の方にうまく繋がっていくとよいと思っている。(委員)

- 熊本市以外の職員や、遠方の学校は修学旅行で沢山来てくれるが、意外と熊本市内の小学生や中学生は城に来ないことが傾向としてあるので、もっと熊本愛を育てることができればと思う。年配の方は凄く勉強熱心で、石垣の勉強会や、夏目漱石の勉強会に沢山の方たちが来られている。(委員)
- 継続可能なものを作っていくと考えた時、税金を使い熊本市が、市を強くするため、輝かせるために動くということを考えた時に、この都市自体を1つの商品に例えると、継続する・発信する・作り上げるという部分に関して主体性を出し、普遍的なものを活用することが1番継続すると思う。観光はトレンドのみにあらずという言葉は非常に自分の中で大切にしており、不易流行という言葉にもあるが、時代が変わったとしても、その価値が変わらないものを観光で守るという、今失ってしまうともう二度と生まれないものを、大きな力を使って守っていくことが、この観光マーケティング戦略の1つの要素に入れていただけたら。(委員)
- 「籠城じゃ。」と熊本市が Twitter で出し、拡散され有名になった。熊本市は市長が面白いことをする人だと1つのワードだけで広まった気がする。熊本城という歴史を背負い、今でも皆さまが来る施設もあるので、それを筆頭に掲げつつ、その周りの地域に沢山人たちを行政が引き上げて継続的に価値を押し上げていく部分をこの中に入れていただけたらと思う。(委員)
- この中に書いてあることが本当に求められていると思う。それが熊本であるし本物である価値を守ることだと思うので、そこに経済活動が付くことにより、熊本にお金が落ちる。そのお金を使って大事に守らなければならないものを次世代に繋いでいくことを深めていくということが求められることかと思う。
(会長)
- 市民が動くということについては、一様ではないことがあるので、飲食、小売りなどセグメント毎に市民にやって欲しいことを具体的にメッセージ化することが大事で、想いのすり合わせをすることが大事だと思う。そういう意味でデジタルは上手く使えると思う。サービス DX とマーケティング DX は分けるべきだと考えていて、実はそんなに大そうなことをしましょうというのではない。例えば Google マップをきちんと分析しましょうという話でもよい。嫌なことを書いている内容を改善して、褒められていることをちゃんと継続すればそれだけでよい。わざわざ情報を掘らなくても、アンケート結果があるような状態

なのでそれが大事だと思う。ネイチャーツーリズムのニーズで外国人は来るが、いきなり水と言われても分からず、あまり刺さらないこともあるので、歴史や文化から伝わるストーリーが必要。これもセグメントごとにストーリーを作る必要があると思う。(委員)

- 市民の方がどう自分事として捉えるのかという理解を得ることが大事という話になっていると思うが、熊本市がどのような市を目指していて、そのために観光はこうしたいという説明があれば、市民も私たちに対して訴えかけているのだと分かると思った。熊本市 HP のプロフィール欄に、平成 15 年の「観光立市くまもと」都市宣言に関する決議が載っているが、多分どなたも認識されていないのだろうと思った。観光はお互いを理解し助け合うところがあるため、皆で取組んでいきましょうというメッセージがあるとよいかなと思った。また、とても主観的な意見だが、戦略の目的というのがあるが、本市の経済の持続的な成長に向けてとなっているが、そこをもう少し平和とか相互理解まで膨らませられるとよいのではと思った。(委員)

④ 推進体制について

- 最後に推進体制というところについてご意見を伺いたいと思う。(会長)
- 熊本市が主体となって連携とありますが、今回の役割について資料を見てみるとほぼ DMO のような動きになっているような気がするが、熊本市が主体になった時、事業者にどういうアプローチができるのかなということが気になっていて、最終的に黒字を出して、稼げるようになっていかなければならない時に、市の方々がどこまで関わっていただけるのかが気になった。(委員)
- 熊本市の観光施策の方針であるため、市民の皆さまに理解していただき、ご協力いただくことと、事業者へこういうことを是非やっていただけるように補助事業を行う等で、観光客の皆さんをしっかりと誘客するための取組みを行っていくための指針としてマーケティング戦略を作らせていただいている。(事務局)
- 熊本市がまず中心になり、色々なデータを基に、ここが弱い、ここをやらなければいけない、交通の部分ではアクセス問題を改善しなければいけない、ホテルの受け入れが足りないから整備するための支援とか、イベントをやって楽しいものを提供して熊本に行きたいと思うような、情報発信をしなくてはならないというところを整理し、今後の熊本市の観光をどうするかというところで作ろうとしている戦略である。それを踏まえて市民の皆さま、事業者の皆さま、観光客の皆さまにどうぞ協力、一緒にやっていただくか整理しないと伝わらない。本日の皆さま方の意見を参考にさせていただく。(事務局) 以上