

今後の推進体制と 観光地経営モニタリング案について

令和2年3月10日

長門市

今後の推進体制について

- これまで意思決定機関である「長門湯本温泉観光まちづくり推進会議」とともに、具体策の提案を行う「長門湯本温泉観光まちづくりデザイン会議」により事業を推進してきた。
- 前回の推進会議の決定を踏まえ、令和元年12月議会において、入湯税の引上げ及び長門湯本温泉みらい振興基金の設置に関する条例が可決。
- また、入湯税等を原資とする基金の使途の透明性の確保及び運用の適正化を通じて、持続的な観光まちづくりを図るため、「長門湯本温泉みらい振興評価委員会」を設置する。この委員会が推進会議に代わり、事業の評価・承認等を行う決定機関と位置付ける。
- さらに、リニューアル後に生じる課題の早期解決などに図るため、デザイン会議についてはこれまでの業務での成果が踏まえ来年度も継続して設置し、エリアマネジメント主体と市が行う事業をサポートする体制とする。

現在の体制

推進会議

提案↑

↓意思決定

デザイン会議

ハードデザイン

プロジェクトマネジメント

コア事業

事業促進

情報発信

など

来年度の体制

みらい振興評価委員会

事業計画
事業報告

事業評価
計画承認

進捗報告

事業評価
改善指導

長門湯本温泉まち
株式会社(エリマネ)

協定

長門市
(委員会事務局)

サポート

デザイン会議

(参考) 観光地経営に関する公民での評価・合意の仕組み

外部評価委員会

長門湯本温泉のエリア価値向上に向けた公・民の取組に関する外部評価機関。年に1～2回程開催。

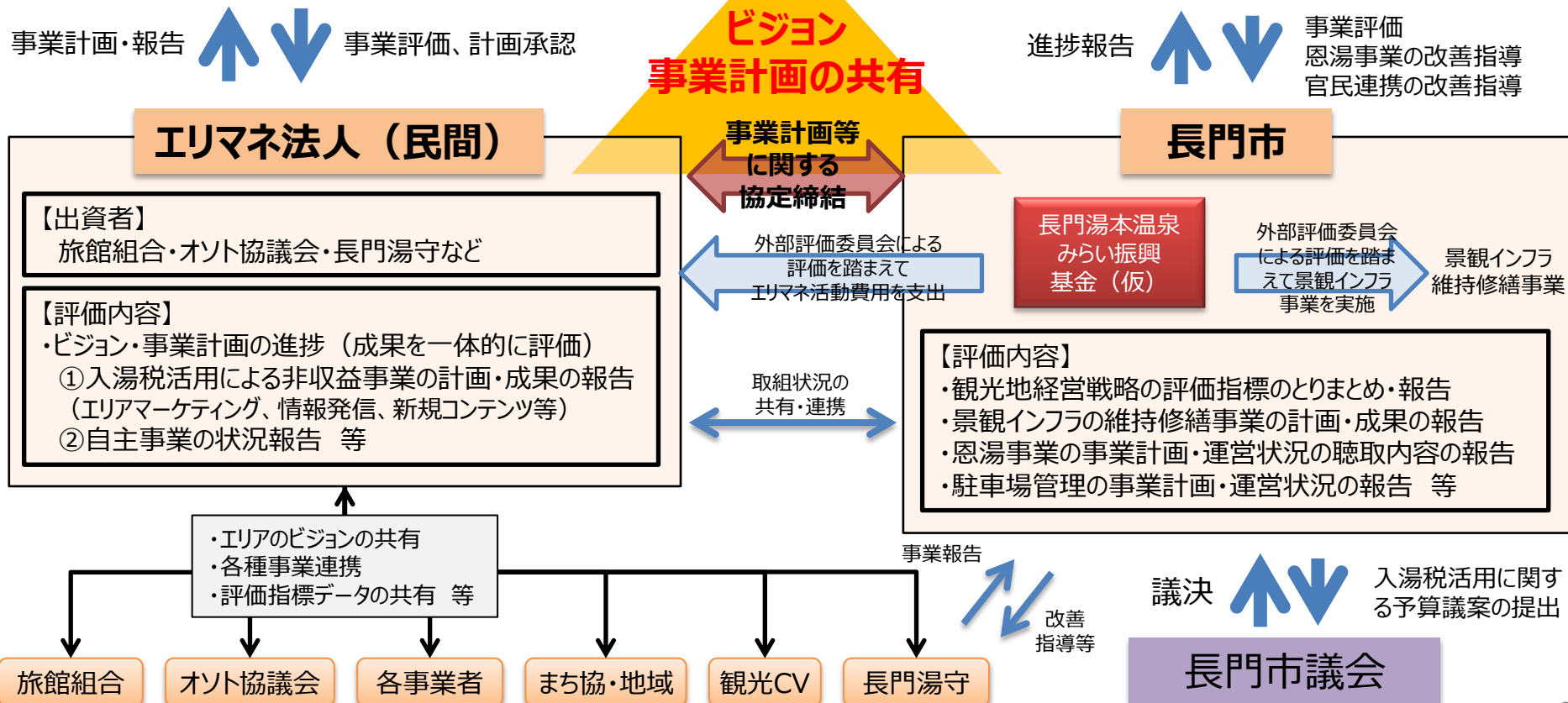
【役割】

- ・長門湯本温泉の現状に対する評価（観光地経営戦略、恩湯事業、公共空間活用、駐車場管理）
- ・エリマネ事業計画に対する承認、改善の指導
- ・恩湯事業に対する改善の指導、是正勧告の判断 等



構成員は第三者評価とするため、基本的に地域外の有識者で構成

- ・行政（長門市）
- ・ジャーナリスト
- ・金融
- ・他地域のまちづくり会社
- ・全国規模の旅館
- ・学識経験者 等



長門湯本温泉みらい振興評価委員会について

- 長門湯本温泉みらい振興評価委員会は、入湯税等を原資とするみらい振興基金に基づき実施する事業等の評価を行うために設置する第三者委員会。
- 入湯税を負担いただく全国から来訪する観光客の満足度の向上を実現するために必要な取組を、全国目線で評価することが不可欠。
- そのため、全国の観光地に精通し、幅広い視点で評価していただける外部の有識者から構成し、毎年秋頃と冬頃の年2回程度開催することとする(令和2年度については初回を5～6月頃に開催し、その後秋・冬と合計3回の開催を想定)。

長門湯本温泉みらい振興業化委員会 委員（案）

分野	氏名	所属	役職	備考
学識経験者	梅川 智也	日本交通公社、立教大学	教授	旅行・観光を専門とする実践的学術研究機関に所属し、全国各地で観光施策の企画立案など仕組みづくりに取組む。特に釧路や別府では入湯税を原資とした観光地経営の仕組みづくりをプロデュース、制度設計から運営まで精通している専門家。
メディア	高橋 俊宏	株式会社ディスカバージャパン	代表取締役	日本の伝統あるものづくりやデザイン、衣食住や景観など日本の「モノ」「コト」「場所」「人」の魅力を再発見し発信する雑誌「Discover Japan」の編集長。経産省「ふるさと名物発掘・連携事業」の運営事務局、地域ブランディング協会代表理事を務める。
建築・空間デザイン	田中 智之	熊本大学大学院	教授	建築設計から都市デザインまで幅広いデザインを手掛け、地方都市を拠点に活動される。熊本では地域性とデザインの関係について創作活動を展開、熊本駅周辺整備では空間デザイン会議のワーキングリーダーを務める。
まちづくり・金融	中尾 大介	株式会社WAKU WAKU やまのうち	監査役	R E V I Cと地銀による金融チームを活かして、外国人観光客をターゲットにした戦略で長野県山之内温泉の再生・観光まちづくりに取り組む。まちづくり会社の設立から運営、空き家活用による新規事業展開などをプロデュース。
ジャーナリスト	のかた あきこ	旅ジャーナリスト	代表	長年にわたり星野リゾート星野代表の経営哲学を取材・連載。国内外の観光事情に精通しており、同社が信頼を寄せるジャーナリスト。長門湯本温泉の再開発当初から現地に入り込みプロジェクトを取材し各種媒体で発信中。
コミュニティデザイン	林 千晶	株式会社ロフトワーク	代表取締役	世界中のクリエイターとつながるプラットフォームを運営し、コミュニケーションや空間などのデザインを手掛けるロフトワークの共同代表。グッドデザイン賞審査委員、経産省産業構造審議会委員。「ウーマンオブザイヤー2017」（日経WOMAN）を受賞、実家は山口県。
観光業	星野 佳路	星野リゾート	代表	マスタープラン提案者であり投資主体。星野リゾートでは初となる地域と行政と一体的な事業展開、面的再生という難しいプロジェクトでありつつ、プランの提案から実現まで会社を挙げてコミットメント中。

(参考) 第4回推進会議におけるモニタリング指標

観光地経営戦略と指標について (案)

資料 5

■最終目標と過程目標

凡例 旅館:赤、事業者:青、市:オレンジ
コア事業者:緑、黒:デザイン会議・未定

- ・指標設定の妥当性 ⇒ 具体的数値と期限は現状を確認したうえで設定
- ・データ収集 ⇒ 地域と連携した収集体制を検討

最終目標・結果の指標 KGI	目標を達成するための過程を測る指標 KPI	②TOP10ア ③メ ④露出 ⑤につ ⑥ぽん ⑦の温 ⑧泉1 ⑨00選
1. RevPAR (エリア全体の収益増加・シーズン ティの平準化) ⇒データの提出	①宿泊者満足度 ②宿泊者数(現状データあり) ③既存・新規事業コンテンツ創出数 ④公共空間の利活用・維持管理の状態 ⑤温泉街景観の形成、修景の進捗 ⑥オフシーズンコンテンツの創出数	
2. 新規事業創出 (既存・新規事業者による新たなそ ろ歩きコンテンツの増加) ⇒実地調査	⑦外湯の利用者数と消費額 ⑧温泉街に出た宿泊者数 ③既存・新規事業コンテンツ創出数 ⑨外部人材と地域のマッチングハブ人材が存在するか ⑩ハブとなる拠点が形成されているか	
3. 生産年齢人口 (雇用を生む、働く世代が住む) ⇒統計の確認	③既存・新規事業コンテンツ創出数 ⑩子育て世代が住みたくなる住宅供給がされているか ⑪リタイヤ世代の豊かな働き方が実現しているか ⑬エリアの雇用者数 ⑭エリアへの移住者数	
4. 従業員満足度 (日本一働きたい温泉地になる) ⇒従業員アンケート	③既存・新規事業コンテンツ創出数 ⑮従業員の利用回数が多いコンテンツがあるか ⑯正社員比率	
5. 地域主体経営状況 (エリアに再投資し持続的に魅力向 上を図る体制と財源) ⇒地域主体へのヒアリング	⑰地域の動きや可能性の情報発信がされているか ④公共空間の利活用・維持管理の状態 ⑫関係人口、コミュニティの形成 ⑯エリアを担う地域主体の存在と事業収支の黒字化	

6要素
・外湯
・食べ歩き
・文化体験
・回遊性
・絵になる場所
・休み付き空間

・長門湯本温泉の特徴と目指す姿→指標設定

- ①少ない湯出量と少ない平地
→量を増やさず、少ない旅館が高い客単価で高稼働率で営業している。
温泉街全体が予約が取れにくい、人気の温泉地になる。
- ②癒され方改革の議論での生活の質
→観光客だけでなく、働く人、住む人、関係する人の満足度が高い。
積極的に関わっていきたくなるエリアの可能性、ブランド力の構築。

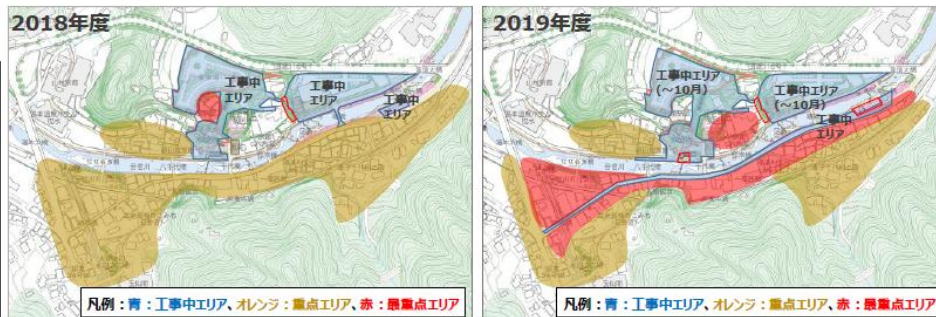
※RevPARとは

「Revenue Per Available Rooms」の略で、一日あたり販売可能客室数あたりの客室売上を言い、下記の式で算出される。利用がなかった客室の損失分も含めた施設の所有する全客室1室あたりの売上高が分かる値であり、複数施設で同じ指標値を出すことで温泉地全体の宿泊需要や収益性を評価できる。
年間の推移を測ることで、シーズンナリティの平準化に向けたアクションに結び付けられるメリットもある。

$$\text{RevPAR} = \text{客室総売上} \div \text{販売可能客室総数}$$

$$\text{RevPAR} = \text{客室平均単価} \times \text{客室稼働率}$$

■短期目標と戦略(2016～2019年度) 公共ハード整備&民間最低限のコンテンツが揃う



シーン

- ①工事中だが温泉街でそぞろ歩きできる目的地がある
- ②川床や左岸道路など行める場所ができていく
- ③宿泊者と地元の人との交流が徐々に生まれる
- ④新規コンテンツや街の動きが市内外に発信される
- ⑤温泉街に若い年齢層の人達が訪れる

要素

- ①食や夜のコンテンツ
→飲食(コア事業者試行)、レストラン、バー
- ②河川や道路の佇む場所
→川床・置き座、道路上ベンチや店舗
- ③拠点となるような人・場所(地域内&外、従業員)
→音カフェ、ゲストハウス
- ④地域主体のイベント開催・ビジネス試行
→質の高い店舗や文化体験、まち歩き、オーディショ
ン等新規事業者参画、コア事業者事前試行

作業

- ①ハード整備の適切なクオリティ・コストコントロール
・ランドスケープ&夜間景観の設計、交通計画作成
・コア施設(恩湯&飲食)、界の設計
・公共空間活用組織設立・維持管理役割の共有
- ②民間主体事業化支援、特定コンテンツ誘致
・事業者呼びかけ、空き物件マッチング、ファイナンス
・事業・建築プランチーム稼働(おしかけ提案)
- ③社会実験(コア期間)の地元主体での運営
- ④景観形成の枠組みと地域合意、運営組織の確立
- ⑤エリア情報発信、工事中ファンを逃がさない工夫

シーン

- ①秋まで工事中、冬から第一弾オープン!
- ②宿泊者がそぞろ歩きしてのんびり過ごす
- ③日帰り客・子連れが外湯と豊かな食を楽しむ
- ④地元住民がちよいちよいち飲みを楽しむ
- ⑤名物料理、朝食、プログラムなど話題に人が集まる

要素

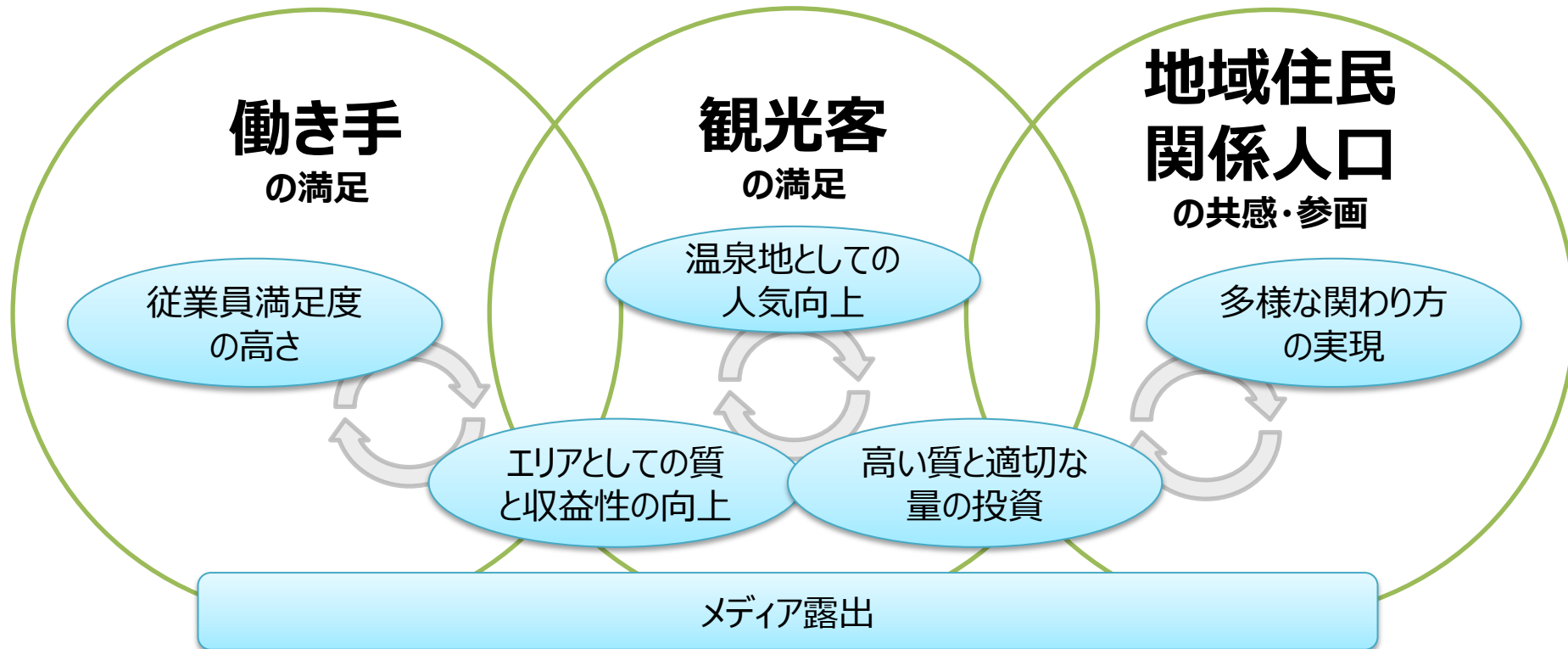
- ①6要素が一旦すべてそろう
→2018年度継続
- ②他にはない圧倒的な河川や道路や広場の使いこなし
- ③個性的なオリジナルコンテンツ
- ④年間を通じたシーズンナリティ平準化のアイデア
→定期的なマルシェや体験イベントの開催など
- ⑤湯本と周辺地域(センザキッチン、元乃隅福成な
ど)のアクセシビリティ強化
- ⑥地域外ハブ人材呼び込み、国内外発信へ

作業

- ①ハード整備の適切なクオリティ・コストコントロール
→2018年度継続
- ②民間主体事業化支援、特定コンテンツ継続誘致
- ③地域外ハブ人材との信頼関係構築、移住促進
- ④エリア内重層的コンテンツの情報発信、ファンとのコ
ミュニケーション
- ⑤お客様をエリア全体で迎えるアイデア
・旅館や従業員と外湯連携、クラウドFによるPR
・地域ならではのおもてなし

観光地経営モニタリング指標案について①

- これまでの推進会議での議論を踏まえ、旅館組合等の事業者とも調整を進めてきた。
- 指標の検討に際しては、①正のサイクルが回る指標とすること、②データ取得内容の簡略化・具体化を念頭に、モニタリング指標を再検討した。
- 観光客からいただく入湯税の使途の適切性を把握しつつ、各主体の満足度を高める好循環が生まれるよう、それぞれの主体に対する取組の相関性が生じることを意識して取組を進めることが、長門湯本温泉の観光まちづくりを持続的なものとなる。



観光地経営モニタリング指標案について②

- エリマネ法人・市が具体的に取り組む方向性が明確になるよう、具体的なKPIを設定。
- 評価に際しては、以下のKPIの達成度合いを定量的・定性的にエリマネ法人・市が自己評価を行った上で、評価委員会が外部評価を行う。

目標	目標を達成するための過程を図る指標 KPI	データ取得方法
【観光客の満足】 1. 温泉地としての人気向上	1. 温泉地ランキング ・2019年は48位（2018年53位、2015年86位（計画策定時））	・観光経済新聞社「にっぽんの温泉100選」 ・年1回
【観光客の満足】 2. エリアとしての質と収益性向上	2. RevPAR ・人数ではなく質や金額を重視 ・エリア全体の収益増加・シーズンナリティの平準化	・調査主体はエリマネ法人 ・協力旅館のみ ・毎月データ集計
【観光客の満足】 3. 高い質と適切な量の投資	3. 投資の創出内容 ・新規のみでない、既存旅館の改装なども含む ・量のみを求めるのではなくキャリングキャパシティを勘案 ・評価委員が質と量を総合的に評価	・調査主体はエリマネ法人 ・年間を通じて情報収集
【地域住民、関係人口の共感・参画】 4. 多様な関わり方の実現	4. 生活者の関与度 ・働くことと暮らすことのつながりが生まれているか ・自治会活動数やちよいバイトちよい飲み登録者数など	・調査主体はエリマネ法人 ・自治会・事業者への聞き取り ・年1回
【働き手の満足】 5. 従業員満足度の高さ	5. 従業員満足度アンケート ・従業員に選んでもらえる、長く勤めてもらう温泉地に	・調査主体はエリマネ法人 ・従業員のいる旅館等 ・年1回（Webアンケートを想定）
【共通】 6. メディア露出	6. メディア金額換算 ・オウンドメディア除く ・広告換算で算出（ターゲットメディア選定の適正さなども含む）	・算定主体はエリマネ法人 ・メディアデータは市と共有

➡ 上記の案で問題なければ、今後の評価主体となる「みらい振興評価委員会」において最終確認を行い、モニタリングを開始することとしたい。

個別指標の補足：RevPARについて

現状：旅館組合が集計中。

ただし、組合加盟の全旅館が参加するも、旅館が特定できず、旅館ごとに1泊2食大人平均単価が提出されており、RevPARが算出できない状況



今後：・旅館名を記載

・提出する意思のある旅館のみを対象とする

・エリマネがデータに基づき戦略を検討していく

・旅館ごとに下記のデータを集計し、RevPARを推計

	人数	平均単価
1. 1泊2食	合計人数から算出	★提出
2. 素泊まり	★提出	食事価格を想定し単価推計
3. 1泊朝食	★提出	食事価格を想定し単価推計
合計	各旅館の入湯税課税人数	

ポイント 食事抜き平均単価の推移

素泊まり& 1泊朝食の割合の推移（泊食分離の状況、街での食事の程度）

個別指標の補足：投資の創出内容について

対象： 長門湯本温泉の旅館・商店などの事業投資（新規、設備改修、ソフトコンテンツなど）

※例えば、計画開始から現在までにカフェなどの新規立地、旅館における改修投資や新たなソフトコンテンツの創出等が進められている。

- ・新規開設： cafe & pottery 音、恩湯、恩湯食、界 長門、みかん荘、おとずれ堂、ながながや（カフェ、バー）、さくら食堂 ※今後の開業を含む
- ・改修： 荒川食品、湧喜屋（旧Rショップ）、利重旅館（外観改修）、山村別館、玉仙閣
- ・ソフトコンテンツ： 川床での食事提供などのサービス、cafe & pottery 音での企画展など

実施方法： エリマネ法人による聞き取り調査

※可能な範囲で投資金額や内容等を把握。

実施頻度： 年に1回

評価のポイント： ・新たに創出された事業等の地域の経済や活動、景観への寄与を評価
・成長ステージに応じた投資の質や量を把握するとともに温泉街に不足する要素の把握
・不足する要素については市が所有する暫定地の活用を含めエリマネ法人と市が協力して対応を検討・実施

個別指標の補足：生活者の関与について

対象：温泉街に関わる方の街への関与状況

※湯本・門前・三ノ瀬地区に住む住民等を対象とし、関係人口にも留意する。

実施方法：エリマネ法人による自治会・事業者への聞き取り調査

※長門湯本温泉が目指す、「働くこと、暮らすこと、旅することが緩やかにつながる共有の空間と体験の空間」が実現できているか評価するため、住民視点での街への参画の状況を確認

※例えば、自治会による街掃除への参加、ちよいバイトちよい飲みの実施状況、近隣の学校での課外学習での関わり、まちづくりを行っている他の地域との関わりなどを調査。

実施頻度：年に1回

評価のポイント：

- ・暮らしている生活者がまちづくりに積極的に関与できているか
- ・関与する生活者の満足度が高まり、温泉街の好循環を生み出す流れができているか
- ・多世代、他地域との関わりが生まれているか

個別指標の補足：従業員満足度について

対象：長門湯本温泉の旅館等の全従業員（パートや派遣も含む）

※旅館を中心に検討する。

※調査を希望する旅館等を対象に実施。

※個別事業者ごとの集計は行わない。事業者を特定し、集計・分析が可能な設問設定も行わない。

実施方法：

アンケート形式（Webアンケートを基本として、例外的に紙ベースでも記入）

全体結果のみをみらい振興評価委員会に報告し、公表

※参加事業者の協力が得られれば、従業員向けのイベント等と絡めて実施することも検討

実施頻度：年に1回（毎年9月頃）

※取組により効果を得るまでに時間がかかると想定されること、各事業者で従業員調査を行っているケースもあることを考慮し、最低限の頻度とする。

※対応の手間を考慮し、繁忙期は避けるが、派遣社員等の意見収集のために閑散期も避ける。4月からGW前も候補。

実施体制：＜実施主体＞ 長門湯本温泉まち株式会社

＜企画協力＞ 首都大学東京 川原先生

＜実施協力＞ 湯本温泉旅館協同組合

※取組を担うエリアマネジメント法人が主体となって実施し、長門市・評価委員会に結果を報告する。

個別指標の補足：メディア金額換算について

対象： Webやマスメディアへの露出状況

※オウンドメディアを除き、エリマネ法人・市で把握可能なメディアを対象とする

実施方法： エリマネ法人・市が集計

※取材依頼等があったもの、広告出稿したものなどを対象に調査

※プレスリリースした内容が、こちらの意図にあった内容になっているかなども検証

※情報発信の頻度・方法・手間に対して、適当な内容になっているかも検証し、発信方法の改善につなげる

※広告換算値を大きくすること自体を目標にするのではなく、情報発信投資に対する質と量の両面から検証

実施頻度： 年に1回

※現状： テレビ・・・12回

雑誌・・・4回

新聞・・・112回

* 2019年4月～2020年2月末の集計。市で集計できた露出状況であり、関連記事を含む。