

第 1 回 熱海市観光戦略会議 委員発言要旨

令和 7 年 8 月 22 日

論点	発言者	ポイント
旅行市場の変化と熱海市のおかれている環境について	矢ヶ崎副座長	・ 熱海最大の強みは「首都圏への近さ」と「交通利便性」 ・ 課題は「日帰り客が多く、宿泊客を増やしづらい」こと ・ 箱根・草津など競合地を意識し、宿泊需要を伸ばす戦略が必要 ・ 熱海は立地・知名度ともに恵まれており、ターゲットを明確に設定すべき ・ 「待ち」ではなく「攻め」の姿勢で顧客を獲得することが重要
	山田委員	・ ホテル・旅館の現場では人手不足が深刻 ・ 若年層の観光業離れが進み、人材確保が課題 ・ 地域住民との関係強化が重要 ・ 次期観光基本計画では、「攻め」と「守り」のバランスが鍵 ・ KPI 設定は宿泊者数や消費額に加え、市民満足度・住民定着率も考慮すべき
	上田委員	・ 首都圏・中京圏・関西圏を主要ターゲットとして継続的に重視 ・ 中長期的にはインバウンド対応を強化する必要がある ・ 宿泊キャパシティは今後 500～800 室増加見込み ・ 観光客急増に伴う混雑やオーバーツーリズム対策が課題 ・ 市民との共生・共創を軸に交通対策や回遊性向上を進めるべき ・ 成長可能性は高いが、同時に地域全体での調整も不可欠
	内田委員	・ 2013 年の大型金融緩和以降、設備投資が活発化し熱海の旅館の評判が上昇 ・ 今後は建築費高騰・金利上昇・補助金等の減少により設備更新が難しくなる可能性 ・ SNS 活用が集客に大きく寄与しており、テクノロジー戦略の継続的強化が必要 ・ インバウンド需要の変動リスクは大きく、収益構造の脆弱性に注意が必要 ・ 大阪・関西万博による影響を見据え、柔軟な戦略が求められる ・ DMO との連携を強化し、観光事業者・行政・市民が協働で課題解決に取り組むべき
基本理念について	矢ヶ崎副座長	・ 現行の理念「変化しつづける温泉観光地 熱海」は維持すべき ・ ただし「変化」の定義を明確化する必要がある ・ サブタイトルには住民・環境・多様性などを反映した工夫が必要 ・ 英国の VICE モデルを参考に、4 つの視点を盛り込むことが有効 ・ 次期 5 カ年計画は、訪問者・産業・地域・環境のバランスを重視すべき
	沢登委員	・ 現行の理念「変化しつづける温泉観光地 熱海」の表現を見直す余地あり ・ 熱海は温泉に限らず、自然・施設・文化・滞在拠点・食など多様な魅力を有する ・ 「温泉観光地」より「総合型リゾート観光地」としての表現が適している可能性 ・ 次期計画では、「温泉」か「リゾート」か、理念上のキーワードを再検討すべき
	山田委員	・ 現行の理念「変化しつづける温泉観光地 熱海」に賛成 ・ 熱海は変化を重ねながら課題を乗り越えてきた歴史を持つ ・ 温泉は熱海の本質であり、変えてはならない価値 ・ 日本文化を象徴する資源として、理念から外すべきではない ・ 「リゾート」という言葉を補足的に加える余地はあるが、温泉の価値は守るべき

基本理念について	上田委員	・ 基本理念における「温泉」という表現は現行のままで問題ない ・ ただし、インバウンド需要や多様な過ごし方を考慮すると「温泉リゾート」という表現も有効 ・ 熱海の最大の強みは「首都圏からの近さ」と「非日常体験のしやすさ」 ・ 昼夜を問わず楽しめる要素を含めた「リゾート地」としてのブランディングも重要 ・ 次期計画では「温泉リゾート」というキーワードを検討候補に加える余地がある
目指すべき姿、重視すべき視点について	梅川委員	・ 入湯税の段階的定額制への移行検討 ・ 「快適温泉都市 熱海」といった新しいコンセプト案 ・ 多言語対応・観光案内・防災機能強化による快適性向上 ・ 観光投資を評価指標に加える ・ 違法民泊対策と公平性確保 ・ 観光キャパシティと人口動態の精緻な把握
今後、注力すべきターゲットについて		
現時点で認識すべき課題について	沢登委員	・ 若年層・ファミリー層・富裕層を重視したターゲティング ・ 平日・閑散期訪問の海外富裕層獲得 ・ プレイスブランディング強化と熱海の価値形成 ・ 首都圏若年層における想起率向上策 ・ 初回訪問体験を重視しライフタイムバリューを向上 ・ 閑散期対策と人材確保・育成・定着の強化
	内田委員	・ 飲食店動向やインバウンド比率など、DMO 主導で定量的に把握 ・ 市場規模と難易度を分析し、優先ターゲットを明確化 ・ 交通環境改善を含め、課題原因の分析と対策を強化し、市民満足度の改善 ・ リピータ戦略について、ターゲットを明確化し、DMO 主導で具体的施策を検討
	上田委員	・ 理念面では「レスポンスビリティ」と「共創・共生」をキーワードに据える ・ ターゲット戦略では平日・休日・季節変動を考慮した柔軟な需要平準化を重視 ・ インバウンド施策では受入環境整備をプロモーションより優先 ・ ユニバーサルツーリズムを推進し、多様な観光客に対応可能な観光地を目指す
	野中委員	・ 市民満足度向上について、外部評価と市民感覚にギャップがある、オーバーツーリズムが不満要因 ・ 市民が観光資源を体験できる「平日市民割」などを導入し、シビックプライド醸成へ ・ 市民自身の発信力を高め観光地イメージを底上げする ・ 熱海ブランド価値の強化について、「たまたま選ばれる」観光地から「目的地型」観光地への転換 ・ 温泉・自然・食文化など強みをさらに磨き、オンリーワン戦略を推進 ・ 市民・事業者・行政の連携でプロモーションとサービス改善を一体的に実施
	小山委員	・ 市民意識について、観光と市民生活のつながりを可視化し、シビックプライドを醸成 ・ ターゲット戦略について、若い女性層を中核に、体験型コンテンツでリピーター化を促進 ・ 人材確保について、高齢者活躍・外国人雇用のマッチング施策を強化 ・ 行政連携について、住宅・雇用・防災などを含めた横断的な体制整備が必要

目指すべき姿、重視すべき視点について 今後、注力すべきターゲットについて 現時点で認識すべき課題について	山田委員	・ 情報共有と意思統一について、DMO・行政・事業者・地域住民の一体感が必要 ・ 戦略方針を現場レベルまで浸透させる仕組み作りが課題 ・ ターゲット戦略のバランスについて、市場やチャネルに偏らない複合的な集客戦略を推進 ・ 若年層・シニア層など幅広い世代に対応した観光資源の活用 ・ コンテンツの多様化と市場ミックスの最適化が重要
	矢ヶ崎副座長	・ 顧客・住民・地域経済・環境のバランスを取った戦略を推進 ・ 住民との関係性強化について、アンケート調査で課題を可視化し、シビックプライド醸成につなげる ・ 観光産業の基盤強化について、宿泊産業を軸に生産性向上・助成活躍・宿泊税活用を一体で進める ・ 需要平準化と MICE 活用について、平日ビジネス需要とインバウンドを組み合わせた戦略 ・ 東京での分散型エリア MICE との連携で新たなビジネス需要を創出
	齊藤座長	・ 所得向上・待遇改善を実現し、熱海から新しい観光モデルを発信することで、観光産業を憧れの産業へ ・ 観光投資・宿泊単価の向上・従業員への還元を重点に宿泊税の戦略的な活用 ・ 渋滞対策・情報共有・経済効果の「見える化」で市民理解を促進し満足度を向上 ・ オーバーツーリズム対策を強化し、快適な共生環境を実現することで観光と市民生活の調和を図る