

第 2 回観光戦略会議

令和7年10月16日(木)10:30-
熱海市役所第3庁舎2階 第一会議室

1、開会

司会(中島浩太郎 観光経済課長)：定刻となりましたので、ただいまより第 2 回熱海市観光戦略会議を開催いたします。本日は、副座長の矢ヶ崎委員がオンラインでご参加、溝口委員はご欠席とのご連絡をいただいております。また、山田委員につきましては途中からご参加いただく予定です。

それでは、開会にあたりまして、座長の齊藤熱海市長よりご挨拶申し上げます。

2、あいさつ

齊藤栄 座長(熱海市長)：本日は、大変お忙しい中、第 2 回熱海市観光戦略会議にご出席いただき、誠にありがとうございます。また、矢ヶ崎副座長におかれましては、お忙しい中、リモートにてご参加いただき、厚く御礼申し上げます。

前回の戦略会議では、熱海の観光のこれからを考える上で、皆様から多くの示唆に富んだご意見をいただきましたことを、改めて感謝申し上げます。前回の議論では、「温泉を核に観光地としての魅力を高め、観光振興とともに市民生活が豊かになる未来を描こう」という方向性が共有されたと認識しております。その実現に向けては、まず市民が安心して暮らし、地元に誇りを持てるまちであることが前提となります。観光を「市民生活の豊かさを支える手段」として再定義し、市民の暮らしと観光がともに磨かれ、調和して発展する都市を目指すこと。これこそが、これからの熱海の観光振興のあり方であると考えています。また、観光によって生まれる経済的な効果を市民の暮らしの質の向上につなげ、市民が誇りを持って「観光のまち熱海」を支え、その力がさらに観光の魅力を高めるという好循環を生み出すことが、持続可能な観光地経営の姿であると考えます。

本日の会議では、次期観光基本計画の基本理念と目指すべき姿、計画体系、観光施策の評価フレーム以上の 3 点についてご議論をお願いしたいと考えております。本日の会議が、熱海の観光と市民の暮らしの両立に向けた大きな一歩となることを期待しております。どうか本日もこれまで同様、建設的なご意見を賜りますようお願い申し上げ、私からのご挨拶といたします。

司会(中島課長)：議事に入る前に、前回ご欠席でありました梅川委員と沢登委員より、自己紹介をお願いしたいと存じます。

3、委員自己紹介

梅川智也委員(國學院大學 観光まちづくり学部 教授)：皆様、こんにちは。國學院大學観光まちづくり学部の梅川と申します。本学部は、日本で初めて「観光まちづくり」を冠した学部として設立されたものであり、観光を産業として捉えるだけでなく、観光交流を通じて地域を元気にする人材の育成を目的としております。設立から 4 年が経過し、来年 3 月には初めての卒業生を輩出する予定です。現在、学生たちは卒業論文の執筆に取り組んでおり、私自身も初めての卒論指導にあたっております。矢ヶ崎先生にもご助言をいただきながら取りまとめを進めているところです。本日は、微力ながらお役に立てればと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

沢登次彦委員(株式会社リクルート じゃらんリサーチセンター センター長)：皆さん、こんにちは。株式会社リクルートの観光研究機関であるじゃらんリサーチセンターの沢登と申します。現在、この部署で活動しており、勤続 19 年目を迎えました。リクルートの中でも少し変わったキャリアを歩んでおります。私の観光研究の原点は、実は熱海にあります。今からおよそ 20 年前、熱海でさまざまな経験をさせていただいたことが、

地域活性化や観光の研究に取り組むきっかけとなりました。本日は、これまでの経験を通じて得た知見を、少しでも熱海の発展に還元できればと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

4、議事

司会(中島課長)：ありがとうございました。それでは議事に入らせていただきます。熱海市観光戦略会議設置要綱第3条第2項に観光戦略会議の座長は市長をもって充てること。また、同要綱第6条第1項に、観光戦略会議の会議は座長が招集し、その議長となると定められておりますので、ここからの議事進行は座長であります齊藤市長に、お願いします。

齊藤座長：それでは座長を務めさせていただきます。最初に、前回の戦略会議で各委員のご意見を踏まえて整理をした次期観光基本計画の骨格について、事務局から説明をお願いします。

■協議事項

(1)次期 熱海市観光基本計画の策定について

事務局(立見修司 観光建設部長)：次期 熱海市観光基本計画の策定資料をお願いします。最初に、第1回会議での主な論点を整理した結果についてです。全体としては、「熱海の強みを活かしつつ、日帰り偏重や人材不足、混雑などの課題にどう対応するか」という視点が共有されました。強みとしては、首都圏からの近さや交通の利便性、全国的な知名度が改めて確認されましたが、一方で宿泊需要の拡大や人材確保の難しさ、オーバーツーリズムの懸念が指摘されました。その対応として、宿泊需要の拡大と平準化、広域連携、インバウンド強化、デジタル発信力の向上などが方向性として整理されています。

基本理念では、「温泉を不変の価値として守る」ことを前提に、「温泉観光地」から「温泉リゾート」へと発展させる考えも示されました。また、今後の観光地経営では、訪問者・産業・地域・環境のバランス＝VICEモデルの考え方が重視され、市民満足度やシビックプライドの向上も不可欠との意見がありました。

ターゲットは、国内では首都圏の若年層・ファミリー・女性層・シニア層、海外では平日・閑散期に対応する富裕層を中心に考えるべきとのご意見をいただきました。

課題としては、人材不足、投資の継続、市民理解、混雑・渋滞などが挙げられ、観光と市民生活の調和、MICE等による平日需要創出が今後の重点課題とされています。

資料をめくっていただき2ページの基本理念についてです。今回の改訂では、第1回会議でのご意見を踏まえ、現行の「変化しつづける温泉観光地 熱海」を土台に、国際化や高付加価値化の流れを見据えた理念の再定義を行いました。

理念は、「変化しつづける 温泉リゾート 熱海」へと発展させています。ここでいう「変化」とは、観光メニューの更新にとどまらず、温泉・自然・文化といった資源を守りながら、時代や旅行者の価値観に応じてまちと観光の形を進化させていくことを意味します。新たに掲げる「温泉リゾート」という言葉には、温泉の安心感とリゾートの洗練・国際性を融合させ、市民と観光客がともに楽しみ、豊かさを共有できる滞在型観光地を目指す思いを込めています。「温泉観光地」は伝統の強みを、「リゾート都市」は国際性を持ちますが、その両者を融合した「温泉リゾート」こそ、次期計画の理念に最もふさわしい形と考えます。この理念転換は、「温泉のまち」から「温泉リゾート・熱海」への質的進化を示すものであり、伝統を守りながら次の100年に向けて、新たな価値を創造していくという決意を表しています。

次に下段3ページの基本理念のリード文についてです。第1回会議では、理念には住民・環境・多様性の視点を盛り込むべきとのご提案をいただきました。これを踏まえ、次期計画では「温泉を核としながら、都市景観や滞在空間の質を高め、訪問者・産業・地域・環境が調和するリゾート都市」を目指す方向性を明確にしています。現行計画では「変化しつづける温泉観光地 熱海」を掲げていましたが、次期計画ではさらに踏み込み、「温泉を未来につなぎ、良好な都市景観と上質な滞在空間を創造する」という姿勢を前面に打ち出しました。

リード文では、観光の4つの柱、訪問者・産業・地域・環境の調和を重視し、単に観光地の競争力を

高めるだけでなく、市民の暮らしの豊かさと観光の質を一体的に向上させる都市づくりを理念の中心に据えています。つまり、変化に挑戦しつづける姿勢を核に、観光を通じて暮らしの質を高め、国内外から選ばれつづける、それが、次期計画の基本理念リード文に込めたメッセージです。

次に4ページの目指すべき姿についてです。現行計画では「首都圏顧客支持率ナンバー1 温泉観光地 熱海」を掲げ、主要市場を首都圏に絞り、明確な数値目標のもとで施策を進めてきました。その結果、コロナ禍を経てもブランド認知の向上など一定の成果がありました。しかし、旅行者の価値観の多様化、人口減少や災害リスクの増大など、環境は大きく変化し、もはや「一市場・一指標」では測れない時代となっています。加えて、令和7年度からの宿泊税導入と観光局(DMO)の本格始動により、観光政策は「産業振興」から「市民生活の質と地域の持続性」を両立させる段階へと進化しました。こうした背景のもと、新しいKGIは「熱海が将来にわたり選ばれつづける温泉リゾートとなるための確かな基盤を築きます。」としました。これは、旅行者数や売上など短期的成果ではなく、次の100年を見据えた「持続可能な観光地経営」への転換を意味しています。今回はあえて数値目標を設けず、理念型のKGIとして位置づけていますが、その実効性を担保するために、後段で述べるKSF(重要成功要因)とKPI(成果指標)によって定量的な進捗管理を行う仕組みとしています。

次に下段5ページのキャッチフレーズ(計画コンセプト)についてです。新たに掲げた言葉は、『熱海 Re:Design 観光を磨きまちを再設計する5年間 次の100年も選ばれつづけるまちに』です。この言葉には、これまでの「意外と熱海」ブランドを次のステージへ発展させ、観光の質とまちのデザインの両面を磨き直す「再設計」の期間にするという決意を込めています。「Re:Design」には3つの意味があります。まず①ブランドの再設計。温泉・自然・文化を核に、「洗練」「上質」「国際性」を備えた新しい熱海ブランドへ。②市民との共創の再設計。観光を市民の誇りとし、暮らしの豊かさへつなげる「住んでよし、訪れてよし」のまちづくり。③観光地経営モデルの再設計。宿泊税を活用した戦略的投資により、高付加価値化・平準化・レジリエンス強化を同時に進めます。また、このフレーズには、市民・事業者・訪問者・行政それぞれに向けたメッセージを設定し、「観光でまちを再設計する」という共通の旗印のもと、みんなで同じ方向を向く5年間とすることを目指しています。

次に6ページの5年間の重点テーマについてです。この計画期間は、令和7年度に導入された宿泊税と熱海観光局(DMO)の本格始動を踏まえた最初の5年間であり、単なる施策の始まりではなく、「持続可能な高付加価値観光地モデルへの転換の起点」と位置づけています。全体の方向性を示すキーワードは、「量から質へ」「点から面へ」「観光からまちづくりへ」の3つです。この5年間で特に注力するのは次の3つのテーマです。①高付加価値化と平準化の両立。宿泊税を活用し、高付加価値宿泊施設の誘致や既存施設のリニューアル、温泉・食・文化を組み合わせたプレミアム体験を強化し、平日・閑散期の需要を創出します。②観光と市民生活の調和。観光の回復に伴う渋滞や混雑の課題に対応し、AI・IoTによる混雑対策や二次交通の整備、市民参画型の観光づくりを進めます。③危機対応力と観光地経営の強靱化。災害・感染症・物価高騰などに備え、BCP策定支援やデータ連携、危機管理ネットワークの構築を進めます。これら3つのテーマは、計画コンセプト「観光を磨き、まちを再設計する」を実現する実践軸であり、「次の100年も選ばれるまちに」を体現する観光と暮らしがともに磨かれる持続可能な温泉リゾート都市への確かな基盤を築いていきます。

次に下段7ページの目指すべき姿を実現するための重要成功要因の設定についてです。KGI「熱海が将来にわたり選ばれつづける温泉リゾートの基盤を築く」は理念的な方向性を示すものですが、理念だけでは実行が抽象的になるため、これを定量的に裏づける仕組みとしてKSFを設定しました。その基盤となるのが、国際的理論「VICEモデル」を発展させた熱海版『VICE+Rモデル』です。

これは、Visitor(訪問者):体験価値の最大化、Industry(産業):稼げる観光産業への転換、Community(地域):観光と市民生活の調和、Environment(環境):温泉・景観・文化資産の保全、Resilience(レジリエンス):危機対応力と回復力の強化の5要素で構成され、観光地の持続可能性を総合的に高める枠組みです。それぞれに代表的なKPIを設定しており、Visitorでは首都圏宿泊リピーター率、Industryでは市内観光消費額、Communityでは市民観光満足度、Environmentでは景観満足度、ResilienceではBCP策定率としています。このVICE+Rモデルは、単なる理論ではなく、目指すべき姿(KGI)を具体的な成果へと導く実行モデルであり、「持続可能性」と「レジリエンス」を統合的に高めることで、「変化に強く、選ばれつづける温泉リゾート・熱海」の基盤を確立することを目指していま

す。

次に 8 ページの VICE モデルについての説明です。このモデルは、2003 年に英国観光庁とツーリズム・マネジメント研究所が策定した「Destination Management Handbook」に初めて示された、国際的に認知された観光地経営のフレームワークです。VICE とは、V: Visitor (訪問者)、I: Industry (産業)、C: Community (地域)、E: Environment (環境) の 4 要素を指し、これらのバランスを保つことで観光地の持続可能性を確保する考え方です。このモデルの核心は、「いずれか一つに偏った観光政策は長期的に持続しない」という点にあります。訪問者優先ではオーバーツーリズムを招き、産業偏重では市民の負担が増す。逆に環境に偏りすぎれば経済活力が失われる。そのような偏重を避け、4 要素の調和を維持することが重要です。熱海市ではこの国際モデルを基礎に、災害や感染症の経験を踏まえ、「Resilience (レジリエンス)」危機対応力・回復力を加えた改良版の VICE+R モデルとして採用しました。これにより、持続可能性と危機対応力を統合した、より強靱な観光地経営モデルへと進化させています。

次に下段 9 ページの重点テーマと KSF・KPI の接続イメージについてです。このスライドは、5 つの KSF (重要成功要因) と KPI (成果指標) が、どの重点テーマと結びつくのかを整理した図です。計画全体では、スローガン型の KGI「熱海が将来にわたり選ばれつづける温泉リゾートの基盤を築く」を定量的に裏づける仕組みとして、5 つの KSF それぞれに KPI を設定しています。

そして、これらの要素は 3 つの重点テーマと対応しています。①「高付加価値化と平準化の両立」は V+I+E に、②「観光と市民生活の調和」は C+E に、③「危機対応力と観光地経営の強靱化」は R+I に。このように、VICE+R モデル (理論) と重点テーマ (実践) を結びつけることで、理念から施策、施策から評価までを一貫したロジックで運用できる構造にしています。

次に 10 ページの体系のまとめです。最上位に掲げる基本理念は「変化しつづける 温泉リゾート 熱海」。その理念を具現化する目標 (KGI) は、「熱海が将来にわたり選ばれつづける温泉リゾートの基盤を築く」です。この理念と KGI を実行に移す仕組みとして、VICE+R モデルによる 5 つの KSF を設定し、それぞれに対応する KPI で成果を定量的に把握します。こうした構造により、計画全体が単なる目標の羅列ではなく、行政・観光局・事業者・市民が共通の目標のもとで動ける実践的な計画として整理されています。

次に下段 11 ページの一般財団法人熱海観光局との役割分担についてです。まず、市の役割は、観光政策の基本設計を担うことです。基本理念や目指すべき姿 (KGI)、そしてそれを実現するための KSF や主要 KPI を設定し、観光政策の方向性を定め、議会や市民への説明責任を果たします。いわば、市は観光の「航路」を描く役割を担います。一方、観光局は専門性と機動力を活かし、戦略と実行を担う主体です。宿泊税を原資に、データ分析やマーケティングをもとにした施策展開を行い、成果を KPI で検証し、必要に応じて改善提案や行政へのフィードバックを行います。さらに観光局による事業の効果は、SROI (社会的投資収益率) 評価などで可視化し、「税の使途」と「成果」を市民にわかりやすく示していきます。このように、市が「方向を示す」、観光局が「戦略と実行を担う」ことで、両者が車の両輪として観光振興を推進する体制を確立していきます。

次に 12 ページ以降の KSF 達成のためのロジックツリーの説明です。12 ページのスライドは、「(Visitor) 旅行者の体験価値の最大化」分野における KSF 達成の方向性を示したものです。ここに挙げている具体施策や KPI はあくまで例示であり、実際の戦略設計・実施は観光局が担う前提です。訪問者の分野では、旅行者の満足度とリピート率向上に向け、4 つの戦略的方向性を整理しています。①温泉体験価値の向上。温泉×食・文化・自然などを組み合わせ、滞在を通じた「ウェルネス体験」へと進化させます。②閑散期需要の創出。花火大会や休日偏重から脱却し、平日や閑散期にも訪れたいコンテンツを育て、年間稼働の平準化を図ります。③市内回遊性の強化。AI やデータを活用し、人流を分散。二次交通や電子クーポンなどで「まち全体で楽しむ熱海」を実現します。④ホスピタリティ人材の育成。観光を支える「人」の力を高め、市民・学生も含めた地域全体のおもてなし力を強化します。これら 4 つの戦略的方向性はいずれも、「また来たい」と思える体験価値を高め、KPI『首都圏宿泊リピーター率』の向上につなげることを狙いとしています。

次に下段 13 ページのスライドは、「産業 (Industry)」分野における KSF 達成の方向性を示したものです。観光客数が回復した今、熱海に求められるのは「量から質への転換」、つまり観光を通じて「稼ぐ

力」を高める仕組みづくりです。そのために、4つの戦略的方向性を整理しています。①宿泊・消費単価の向上。高品質な滞在空間や食・文化体験を磨き、価格に見合う価値を提供します。②観光事業者の付加価値向上。地域連携やデジタル活用により、周遊型商品やリピーター管理を強化し、「稼げる事業者」を育てます。③投資誘発と新規参入の促進。宿泊税を活用したリニューアル支援やスタートアップ誘致を通じて、新たな資本と人材を呼び込みます。④MICE・ビジネス需要の獲得。企業研修やワーケーションなど、平日・閑散期の安定需要を創出します。これらの取組により、KPI「市内観光消費額」の拡大を図り、観光産業の付加価値向上と地域経済の好循環を生み出すことを目指します。

次に14ページのスライドは、「地域(Community)」分野におけるKSF達成の方向性を示したものです。観光のにぎわいは地域に活力をもたらしますが、一方で渋滞や混雑など、市民生活への負担も生じます。今後の熱海の観光振興では、「観光が市民の暮らしを豊かにする存在であり続ける」ことが前提です。そのための4つの戦略的方向性を整理しています。①観光による負荷の低減。AIや交通データを活用して人流を最適化し、快適なまちと賑わいを両立します。②市民生活の利便性向上。宿泊税を活用し、観光関連インフラや公共空間を整備して生活の質を高めます。③市民と観光客の共創。市民が観光案内やイベントに参加し、来訪者と双方向で交流する「共創型観光」を推進します。④シビックプライドの向上。観光教育や市民参加プログラムを通じて、市民が観光を誇りとする意識を育みます。これらを通じて、観光と市民生活が共に磨き合う関係への転換を目指し、成果指標には「市民観光満足度」を設定し、定期的に調査・評価していきます。

次に下段15ページのスライドは、「環境(Environment)」分野におけるKSF達成の方向性を示したものです。熱海の最大の魅力は、豊富な温泉、海と山の自然、歴史あるまちなみ、文化的景観といった「環境」にあります。これらを「守る」だけでなく、「磨き活かす」ことで観光価値を高めていくことが本計画の基本姿勢です。4つの戦略的方向性を整理しています。①温泉資源の持続的活用。源泉保護や温泉熱利用など、環境負荷を抑えつつ温泉ブランドを強化します。②景観保全と活用。景観条例やデザイン指針を活かし、夜景・街並み演出など「見せる景観づくり」を推進します。③文化資産の継承と発信。芸妓や文学など熱海独自の文化を体験型コンテンツとして再編集し、新たな魅力を創出します。④環境配慮型観光の推進。脱炭素化やエコツーリズムを進め、観光を通じて環境意識を共有する仕組みを整えます。これらの取組を通じて、KPI「景観満足度」の向上を図り、旅行者と市民がともに「美しいまち熱海」への誇りを持てる環境づくりを目指します。

次に16ページのスライドは、「レジリエンス(Resilience)」分野におけるKSF達成の方向性を示したものです。熱海はこれまで、災害や地震、感染症など多くの危機を経験してきました。その教訓を踏まえ、観光の成長と同時に「備えと回復力」を高めることが、持続可能な観光地経営には不可欠です。4つの戦略的方向性を整理しています。①観光施設・事業者のBCP強化。災害や感染症への備えとして、BCP策定・共有を促進し、観光産業全体のリスク管理能力を高めます。②防災の多言語情報提供。災害時に外国人を含む来訪者が安全に行動できるよう、デジタルサイネージやアプリを活用して情報提供を多言語化します。③観光復旧支援スキームの整備。行政・観光局・金融機関が連携し、発災時の資金・人材・情報支援体制を平時から準備します。④市場変動対応力の強化。為替や物価変動など外的環境に左右されにくい、多様で柔軟な市場構造を構築します。これらの取組を通じて、KPI「BCP策定率」の向上を図り、「安全・安心な観光地・熱海」としてのブランド価値を高めていきます。

次に下段17ページのKSF実現に向けた複合的要因の考慮についてです。これまで分野ごとにロジックツリーを示しましたが、実際の観光地経営では、V・I・C・E・Rそれぞれの要素が単独ではなく複合的に作用します。たとえば、訪問者(V)の体験価値を高める取組は、同時に産業(I)の収益性や地域(C)の受け入れ環境、さらには景観(E)の向上にもつながります。また、地域の調和(C)は、災害時の対応力(R)を支え、環境整備(E)は旅行者満足(V)や産業のブランド力(I)を高めます。このように、一つの成果は複数の要因の重なりで生まれるという視点が重要です。スライドの図では、KGIを中心に各KSFが放射状に展開し、それぞれが矢印で相互に結ばれています。この「多重構造」の視点を持つことで、施策間の連携を高め、観光局が宿泊税を活用して事業を設計する際にも、より実効的な成果創出が可能になります。

次に18・19ページの第1回熱海市観光戦略会議 委員意見への対応のまとめです。多くのご意

見は、「高付加価値化と平準化」、「観光と市民生活の調和」、そして「レジリエンス強化」の3点に集約され、これらを次期計画の重点テーマとして明確に位置づけました。

まず、市場・環境認識の面では、「首都圏近接・交通便利性」という強みを活かしつつ、課題である「日帰り偏重」「人材不足」「混雑」への対応を施策に反映しています。平日・閑散期需要の創出、人材育成の制度化、AIによる人流把握などを重点化しました。

次に、基本理念では、「変化」の定義を明確にし、「変化しつづける温泉リゾート 熱海」へと発展。温泉の不変価値を守りながら、国際性と滞在型リゾートの要素を融合しました。さらに、評価と共生の視点として、VICEモデルを基礎に「市民観光満足度」をKPIに設定。違法民泊対策や多言語による防災、市民参加イベントなどを通じ、観光と暮らしが共に磨かれる仕組みを構築しています。

また、ターゲットについては、「熱海がどの市場・どの層に価値を訴求するかを明確にすべき」とのご意見、国内は首都圏・中京圏・関西圏を基盤に、若年層・ファミリー層・富裕層・女性層を重点ターゲットとすべきとのアドバイスをいただきました。また、平日や閑散期には海外富裕層の誘致を進め、年間を通じた需要平準化を図るとともに、あわせて、初回体験の満足度向上とリピーター化、ユニバーサルツーリズムの推進についてのご意見に対応した内容としています。

次に、課題への対応です。人材不足には宿泊税を活用した待遇改善・育成制度、投資の持続性にはリニューアル支援やPPP導入を設定しました。また、市民理解の促進では税の使途と効果を「見える化」し、説明責任を強化します。渋滞・環境負荷への対応としてはAI活用による交通対策、そして平日需要創出ではMICE・ビジネス需要を新たな柱としました。これらを通じ、多様な市場構造を形成し、持続可能な観光地経営モデルの確立を目指しています。

ここで、今回欠席となっております溝口委員に事前にご意見を伺っていますので、お手元に配付させていただきました「溝口委員ご意見メモ」をご覧ください。溝口委員の方からは基本理念について、それから労働力の確保について、インバウンドの重要性についてご指摘いただきました。また、観光の目玉が必要という観点、メディア発信の強化というアイデアもいただきました。全体としては、やはり市民の理解と協力が鍵になるというような形でご意見をいただきました。

また、別添資料について、計画書としたときのイメージを作ったものです。あらためてご参照ください。

齊藤座長：次第の通りですね3つに区切って、皆様からご意見をいただきたいと考えています。基本理念、そして目指すべき姿、これらについて順次、皆様からご意見をいただきたいと思います。梅川委員お願いします。

梅川委員：まず、基本理念について申し上げます。今回の計画全体を拝見し、さまざまな地域の観光基本計画策定に関わってきた立場からも、海外の観光地経営モデルをうまく活用している点は非常に優れた手法だと感じました。その上で、理念について2点申し上げます。第1に、この理念は計画期間である2030年、すなわち5年後に達成を目指すものというよりも、10年、20年と長期的に掲げ続けるべき理念だと考えています。第2に、「温泉観光地」から「温泉リゾート」へと表現を改めた点についてです。言葉としては一見小さな変化ですが、熱海が目指すべき将来像を明確に示した重要な転換だと受け止めています。1980年代には「リゾート論」が盛んに議論され、私自身も当時「リゾート都市論」を研究しておりました。国の第四次全国総合開発計画（四全総）に基づくリゾート法の時代であり、その頃から「日本で温泉リゾート都市が成立するのは熱海と別府くらいではないか」と考えていました。そうした経緯を踏まえると、今回「リゾート」という言葉が行政計画の理念として正式に使われたことは非常に意義深く、喜ばしいことです。今後の方向性としては、「温泉リゾート都市 熱海」といった表現も選択肢の一つになるのではないかと考えます。そのためにも、「リゾート」とは何かを改めて定義することが重要です。観光地と何が違うのかを明確にする必要があります。語源的にはフランス語の「ル・ソルティーユ(re-sortir)」、すなわち「たびたび通う」「足しげく通う」という意味があり、首都圏から近い熱海に繰り返し滞在してもらおうという考え方が、まさにリゾートの本質です。また、私が当時研究したフランスのリゾート政策では、国がリゾート開発とあわせて休暇政策（バカンス法）を整備していました。そうした観点からも、「良い休暇を過ごす場所としての熱海」という考え方を理念に含めても良いのではないかと思います。

さらに、「選ばれつづける」「確かな基盤」といった言葉についても触れたいと思います。「選ばれつづける」とは、すなわち信頼に基づくブランドの確立を意味します。そのため、今後のKPI設定においては、単なる顧客満足度(CS)ではなく、ロイヤリティ指標（顧客の信頼・愛着）を取り入れることが望ましいと考えています。

この点については、後ほど改めて詳しく申し上げたいと思います。

齊藤座長:内田委員をお願いします。

内田宗一郎委員(熱海市観光協会連合会 一般社団法人熱海市観光協会 副会長) : 目指すべき姿について申し上げます。第 1 回会議での議論を踏まえ、従来の「温泉観光地」という表現は、これからの時代の方向性を示すにはやや古い印象を与えて感じておりました。その意味で、今回「リゾート」という概念を取り入れたことは大変良かったと思います。リゾートにはさまざまな解釈がありますが、新しい価値観を示すカタカナ語が一つ加わったこと自体が、熱海の観光の進化を象徴していると受け止めています。また、個人的な意見としては、「温泉」を英語表記の「ONSEN」にしても良いのではないかと感じています。観光という概念は日々変化しており、例えば「市民」という言葉一つをとっても、その中身をもう少し丁寧に分けて考える必要があると思います。具体的には、①もともと熱海に住み続けている方、②仕事や生活のために熱海に住む方、③移住者、④二拠点居住者など、住民票の有無に関わらず熱海に関わり、地域の価値を外に伝える人々が存在しています。こうした多様な人々を「広義の市民」として捉え、それぞれの立場や求めるものの違いを踏まえた施策を考える必要があるのではないかと感じています。一方、「リゾート」という言葉には、かつてのリゾートバブル崩壊のイメージから、古臭い・華美・リスクがあるといった印象を持たれることもあります。しかし現在では、ノットアホテル(NOT A HOTEL)のように、ライフスタイルに合わせて賃貸も可能な高級ヴィラ型施設など、新しいリゾートの形が生まれています。熱海でも既にそのような施設が登場しており、今後さらに増えていくことが想定されます。このように、もはや従来の「1泊2食付きの旅館・ホテル」を中心とした枠組みでは語りきれない時代になっており、今回「温泉リゾート」という概念を掲げたことは非常に適切であったと思います。さらに、今後の観光戦略においてはインバウンドの視点が不可欠です。溝口委員のご指摘にもありましたとおり、外国人は「観光客」としてだけでなく、「労働者」としても地域に関わる重要な存在です。このように、今後 5 年、10 年、20 年先を見据えたときに、「温泉リゾート」という理念のもとで熱海が進む方向を明確にしたことは、非常に意義深いと考えております。

齊藤市長:上田委員、お願いします。

上田和佳委員(一般財団法人熱海観光局 専務理事 CEO) : 「リゾート」という言葉を理念の中に明記していただいたことについて、非常に賛同いたします。熱海観光局としても、現在の組織目標として「愛され選ばれる熱海 観光の力で未来をつくる」という言葉を掲げており、この理念にも「リゾート」という概念が深く関わっていると考えています。観光局で現在進めているマーケティング戦略の中でも、「コンパクトリゾート」「一年中楽しめるリゾート」「首都圏の皆さまにとって「おかえり感」のあるリゾート」「帰る旅」といったキーワードを掲げています。これらを戦略コンセプトとして具体的な施策に落とし込み、熱海ならではのリゾートスタイルを確立していくことを目指しています。その意味でも、今回の基本計画の理念に「リゾート」という言葉を用いていただいたことは、観光局の方向性とも非常に整合しており、大変ありがたく感じています。

齊藤座長:小山委員、お願いします。

小山みどり委員(熱海市経営企画部次長) : 皆様からもご意見がありましたとおり、まず「リゾート」という言葉を用いたことには非常に大きな意味があると感じています。「観光」という言葉には、どちらかといえば「巡る」「回遊する」といった活動的なイメージがありますが、これに対して「リゾート」は、質を重視した上質な滞在、そして長期的な滞在やコミュニティとの親和性を含む概念です。今後は、市民との「共創」を重視する本計画の方向性とも親和性が高く、熱海が目指すべき将来像として非常にふさわしいと感じています。また、個人的な意見になりますが、令和 9 年度に市政施行 90 周年という大きな節目を迎えます。そこからさらに次の 100 年に向けて、「次の 100 年も選ばれ続ける熱海」という理念を前面に掲げることは、市民・行政・観光関係者が共通の方向性を持つうえで象徴的で意義深いテーマになると考えています。

齊藤座長:野中委員をお願いします。

野中慎也委員(熱海市市民生活部地域協働課長) : 基本理念についてですが、「変化しつづける」とい

う表現は悪くないものの、やや物足りなさを感じました。もう少し語感や意味の広がりを持たせる工夫があってもよいのではないかと思います。特に、今回の VICE モデルの趣旨を踏まえると、キーワードとして「シンカ（進化）」がふさわしいのではないかと感じています。この「シンカ」は、進化（変化を前に進める）、深化（強みをより深める）、親化（地域住民と観光客の親和性の向上）、神化（自然や文化、風光明媚な環境の中に感じる神聖性）という 4 つの意味を掛け合わせた言葉として捉えています。熱海には、美しい自然や歴史ある神社仏閣、インフィニティ風呂から朝日を望む絶景など、神々しさを感じる瞬間が数多くあります。また、若者の間では「最高」の意味で「神」という言葉を使うこともあり、そうした現代的感覚も含めて、「シンカ」は今の時代にも響くキーワードだと思います。したがって、例えば「シンカする温泉リゾート アタミ」という表現も一案ではないかと考えます。「シンカ」はカタカナ表記とし、「アタミ」も同様にカタカナで表現することで、ややレトロで親しみやすく、視覚的にも印象に残るデザインにできます。フォントなどのデザイン要素を工夫することで、熱海の変化と新たな魅力を象徴する宣言的な基本理念になるのではないかと思います。

齊藤座長：山田委員お願いします。

山田洋一委員（熱海市ホテル旅館協同組合連合会 伊豆山観光旅館協同組合 代表理事）：私も基本理念の中で掲げられた「温泉リゾート」という表現に注目し、非常に良い方向性だと感じました。この言葉には、変えてはいけないものを守る度量と、変えていかなければならないものを変える勇気の両方が込められていると思います。また、「次の 100 年を見据える」という姿勢からも、熱海が新たな段階へ踏み出す覚悟と決意を感じられる、力強いキャッチだと受け止めています。

齊藤座長：沢登委員お願いします。

沢登委員：いくつかの観光基本計画に関わる機会がありますが、今回の資料は学ぶべき点が多く、非常に完成度の高いまとめだと感じています。拝見しながら、私自身も多くの刺激を受け、頭の中が活性化している状況です。まず、基本理念と目指すべき姿の整理についてです。初回に私から「リゾート」という言葉を用いるべきと提案しましたが、その意図は「熱海のありたい姿を明確に描くこと」にありました。今回提示された「温泉リゾートの定義案」は、まさに熱海が将来どのような状態を目指すのかを言語化したものであり、その方向性に強く共感しています。また、「変化しつづける」という表現については、やや受動的な印象を受けます。理念として掲げるなら、「進化（シンカ）」の方が適しているのではないのでしょうか。「変化」は外的要因に対応していく力を示しますが、「進化」は意思をもって理想の姿に向かって歩み続ける姿勢を表します。理念に込めるべきは后者であり、熱海がありたい姿へ自ら進化していくという意志を表現できる言葉だと思います。

次に、VICE+R モデルについてです。非常に優れた整理だと感じています。私自身は、観光地経営を考える上で「住んでよし、訪れてよし、働いてよし、投資してよし」という 4 つの視点が重要だと考えています。今回の VICE+R モデルは、これとほぼ同じ構造であり、さらに「レジリエンス（回復力）」を加えた点に強い納得感を覚えます。また、梅川委員からお話がありましたが、「休暇」という視点も重要です。現代社会では、日常生活だけでなく「もう一つの自分にとって大切な場所」を求める人が増えています。日本人にとっては「疎開」や「心の拠り所」、海外の方にとっては「豊かにくつろげる滞在地」という意味を持ちます。こうした「もう一つの居場所」としての熱海という位置づけをどう描くか、長期滞在・多拠点居住の視点を含めて整理していくことも、今後の計画づくりのポイントになると考えています。

齊藤座長：矢ヶ崎副座長お願いいたします。

矢ヶ崎紀子副座長（東京女子大学 現代教養学部 経済経営学科 教授）：基本理念や目指すべき姿について、非常に高い完成度で整理されていると感じました。複数の委員も触れていましたが、ここまで論理的かつ体系的に整理された資料は全国的に見ても稀であり、たいへん心強く思います。理念の内容については、特に違和感はなく、むしろ「リゾート」という言葉をあえて用いた点を高く評価しています。梅川委員のお話にもありましたが、「リゾート」という言葉には「ピーターの存在や、連続的な休暇を前提とした滞在型の価値観が含まれます。こうした概念を踏まえて、KPI や評価指標の中に継続的な来訪や滞在を意識した項目を位置づけることは、非常に意義のある方向性だと思います。

私自身、現在スノーリゾート地域のビジョン策定にも関わっていますが、そこでも「スノーリゾート・コミュニティ」という言葉が多く使われるようになっていきます。リゾートという言葉が、単なる富裕層向けの娯楽空間を指すのではなく、地元住民との共創や地域との調和を重視する概念として再定義されつつあることを強く感じます。その意味で、熱海において「温泉リゾート熱海」という表現を掲げつつ、定義やリード文の中でコミュニティの視点を明確に意識されている点は非常に素晴らしいと感じました。また、「変化」か「進化」かという表現の違いについては、どちらも一理あると思います。もし地元の皆様が前向きに未来へ進む意志を込めておられるなら「進化」もふさわしいですし、継続的で調和的な歩みを示すという意味では「変化」でもよいと思います。この点は、まさに地域の皆様の意気込みや熱海の方向性に応じて選ばれるのが最も自然だと考えます。

齊藤座長： 基本理念について、私自身の考えを申し上げます。初めて「温泉リゾート」という言葉を目にしたとき、正直なところ違和感を覚えました。というのも、リゾートと聞くと長期滞在をイメージしますが、現状の熱海は 1 泊、2 泊程度の短期滞在が中心であり、現実としてはリゾートとは距離があると感じていたからです。また、日本では欧米のように長期休暇を取る制度や文化が根づいていないこともあり、当初は「日本にリゾートは存在しないのではないか」と考えていました。しかしながら、今年は昭和 100 年という節目であり、さらに本市では宿泊税の導入、そしてその税収を財源とする DMO の設立という大きな変化を迎えています。こうした新しい仕組みが動き出した今こそ、「温泉観光地・熱海」を「温泉リゾート・熱海」へと発展させる方向転換の時期ではないかと考えるようになりました。まさに今が、「理念転換の始まり」にあたるタイミングだと思っています。「リゾート」という言葉からは、外資系ホテルやスーパーヨットが停泊する港湾などを想起しがちですが、それだけではありません。観光施設、道路などのインフラ、そして自然景観や建築物を含めた美しいまちなみ、上質な空間づくりが前提となります。この実現には、官民双方の投資が不可欠であり、まさに「まちの再設計(Re:Design)」という言葉に通じる取り組みです。「温泉リゾート」という構想は、一朝一夕に成し遂げられるものではなく、数十年単位で進める長期的な挑戦になるでしょう。しかし、私は日本で最初の温泉リゾートを創りたいと考えています。欧米のリゾートとは異なる、日本独自の「温泉リゾート」の姿を、熱海から示していくことができるのではないかと思います。

一方で、リゾート化の進展が市民生活の豊かさにとどのように結びつくのかは、今後の大きな課題です。所得の向上に限らず、暮らしの質の向上や地域への誇りにつながる仕組みをどう構築するか。この点を丁寧に整理していく必要があると感じています。「温泉リゾート」を創造するための基盤づくり・人づくりの出発点こそが、皆さまにご議論いただいている次期観光基本計画だと考えています。今後もしいただいたご意見を踏まえ、スケジュールに沿って最終的な計画をまとめてまいりたいと思います。

齊藤座長： それでは 2 つ目のテーマ。計画の体系についてのご意見をいただきたいと思います。沢登委員からお願いします。

沢登委員： 計画体系については、非常に秀逸な構成で整理されており、全体として高い完成度だと感じています。大きな方向性として異論はありませんが、いくつか補足的に気づいた点を申し上げます。まず、KPI（重要業績評価指標）の設定についてです。現状、体系図において示されている KPI が代表的なものなのか、あるいは最終的に統一指標として設定されるのか、その位置づけを明確にしていく必要があると感じました。例えば「産業」の視点でみた場合、観光消費額は極めて重要な指標である一方で、担い手の持続可能性、すなわち「観光産業で安心して働き続けられる環境が整っているか」という観点も欠かせません。その意味で、従業員満足度などの要素をどのように扱うかは、今後の検討課題になると考えます。

次に、レジリエンス(回復力)の視点についてです。今後、気候変動の影響がより顕在化する中で、災害対応力の強化に加え、気候変動によって観光資源が変質・消失するリスクへの対応という観点も、体系の中で位置づけることが望ましいと感じました。さらに、短期的な観点として、地域内経済循環の健全性を把握する仕組みも重要です。たとえば、宿泊者数の推移、単価の変化、来訪者満足度、新規客がリピーターに転換しているかといった、目の前の経済循環を定量的に確認する指標群をモニタリングすることが必要だと考えます。こうした短期的な経済の動きを丁寧に確認しながら、将来に向けた基盤強化や持続可能な観光地経営を進めていくという、「短期の健全性×中長期の持続性」の両立が重要であると感じました。

齊藤座長：山田委員をお願いします。

山田委員：現場の立場から考えると、計画や KGI・KPI の内容が、旅館やホテルの支配人をはじめとするマネジメント層に理解され、現場レベルまで浸透できるかどうか非常に重要なポイントだと感じています。その点で、今回の体系は非常にわかりやすく整理されており、現場に共有しやすい内容になっていると思います。これまで観光基本計画を詳しく知る機会はありませんでしたが、今回の整理は各エリア・各施設までしっかり伝わる可能性を感じます。一方で、KPI の設定内容については、少し気になる点もあります。「環境」の領域であれば、たとえば景観満足度などが該当するのか、今後どのように具体的な指標が紐づけられていくのかを確認する必要があると思いました。過日、ハワイ観光局の講演を聞く機会がありましたが、そこではかつて集客数や航空座席数などを KPI としていたものを見直し、現在は「住民満足度」「観光客満足度」「総観光消費額」の 3 つを主要指標としているとの紹介がありました。このように、誰にでも理解しやすく、共感しやすいシンプルな指標体系に整理することも、現場での共有や実行力向上につながるのではないかと感じています。

齊藤座長：野中委員をお願いします。

野中委員：KPI の整理についてですが、この VICE+R モデルは非常にわかりやすく整理されており、現場としても共感できる内容だと感じています。特に、「+R(レジリエンス)」の要素を加えたことは非常に重要であり、現場の実情を踏まえたものだと感じます。地域住民の声を担当する立場として、近年の豪雨災害や鉄道の運行停止などにより、観光客が帰れなくなるケースが見受けられるようになっていきます。こうした状況は住民の関心も高く、観光客の避難受け入れ体制や、災害時の行動計画の整備が大きな課題となっています。その意味で、レジリエンスの中に「有事対応や観光客の安全確保に関する KPI」を位置づけたことは非常に意義深いと感じます。また、大規模災害からの回復力を高めることが、市内経済の安定や住民生活の基盤を守ることにつながるという考え方にも強く共感します。観光と防災を一体的に捉えたこの枠組みは、今後の熱海の観光地経営において、極めて重要な視点であると考えています。

齊藤座長：小山委員、お願いします。

小山委員：体系の中で示されている「地域」カテゴリにおける「観光と市民生活の調和」という視点は非常に重要だと感じています。特に、指標として挙げられている「シビックプライド(市民の誇り)の向上」は、今後の熱海の観光施策を考える上で欠かせない要素であり、計画の中に明示されたことを高く評価しています。一方で、こうした指標をどのように数値として把握し、モニタリングしていくかは今後の課題だと思います。市民満足度と同様、シビックプライドは定量化が難しい分野であり、調査設計や測定方法を工夫する必要があります。例えば、観光に関する教育の充実や、学校カリキュラムへの導入といった次世代に向けた育成施策とあわせて、市民一人ひとりの観光に対する意識や誇りをどのように育て、評価していくのかという観点が重要になると考えます。現段階では案や例示の段階ではありますが、今後、具体的な評価手法や調査設計の検討を通じて、熱海ならではのシビックプライドを的確に測定できる指標づくりが求められると思います。

齊藤座長：上田委員、お願いします。

上田委員：VICE+R モデルの構成については、全く違和感がなく、観光地経営を体系的に整理した非常に優れた枠組みだと感じています。最近、ハワイ観光局の取り組みを学ぶ機会がありましたが、そこで重視されている「デスティネーション・スチュワードシップ(観光地を持続的に管理・守る考え方)」の理念と、この VICE+R モデルの考え方は非常に近いと感じました。特に、環境や市民との共生に重きを置きながら、観光地全体をマネジメントしていく視点は、熱海にとっても非常に重要だと思います。KPI については、今後さらに具体化していく中で、「観光客満足度」や「従業員満足度」といった指標も検討していく必要があると感じています。観光客満足度は、5 段階評価など一般的な形式に加え、例えば「熱海を他の人に薦めたいと思

うか」を1～10点で評価するような、ロイヤリティを測る指標を採用するのも有効ではないかと思います。また、従業員満足度の視点も重要です。観光の現場では「観光客・従業員・市民」が三位一体の関係にあり、このいずれかが欠けても持続的な観光地経営は成り立ちません。給与面だけでなく、住環境や通勤環境、働きがいといった幅広い要素を含めて、従業員の満足度を把握し改善していくことが、観光の質を高める上でも重要なKPIになると考えています。

齊藤座長：内田委員お願いします。

内田委員：観光戦略会議の下で進められているDMO戦略については、上位概念として本会議の議論と密接に連動していくものと考えています。そうした観点から見ると、現時点の計画案において「インバウンド施策」が十分に明示されていないことに強い違和感を覚えます。仮に国内旅行市場だけを前提にすると、人口動態や旅行回数の減少により、10年後には国内旅行者が約15%減少、さらに長期的には2019年比で半減する可能性も指摘されています。熱海は首都圏依存の構造が強いとはいえ、5年・10年・30年というスパンで将来を描くのであれば、インバウンドの位置づけを戦略的に明確化すべきだと思います。実際、私の旅館でも、2019年には外国人宿泊者が2%程度でしたが、最近では約7%にまで増加しています。特別なプロモーションを行っていないにもかかわらずこの伸びであり、今後の可能性は大きいと感じています。京都では2015年からインバウンド受入れを本格化し、宿泊者数を約3倍に伸ばしました。当時の京都の若手経営者が「国内需要だけでは限界がある」と言っていたのが印象的であり、熱海もいま同じ転換期にあるのではないかと感じます。

KPIの設定についても再考が必要です。現状では「首都圏宿泊リピーター率」が中心指標となっていますが、今後は宿泊者数や従業員満足度など、より基礎的かつ持続性のある指標を取り入れるべきではないかと思います。観光産業の成長を支えるためには、従業員の働きやすさや意欲を高めることも欠かせません。

最後に、市民満足度の議論についてです。もちろん、市民生活との調和は重要ですが、立ち上げ段階である今は、まず観光客に「熱海は楽しい」と感じてもらうことが最優先だと考えます。観光地としての魅力を高め、訪れる人の満足を得ることが、結果的に市民の誇りや経済的な豊かさにもつながると思います。したがって、環境・地域とのバランスを取りつつも、現段階では「ビジター（訪問者）」の視点をより深掘りすることが重要だと考えます。

齊藤座長：梅川委員、お願いします。

梅川委員：内田委員がおっしゃった「ビジター（訪問者）」に対する施策の重要性については、私も全く同感です。特に今後の5年間は、観光需要の中核を担う訪問者層への対応が極めて重要な時期になると考えます。一方で、観光地経営を持続的に進めるためには、サステナビリティのトリプルボトムライン（環境・社会・経済）のバランスを取ることが不可欠です。経済的側面のみを重視すると、環境面にしわ寄せが生じる可能性があります。その意味で、VICEモデルの4要素（Visitor・Industry・Community・Environment）のバランスを明確に打ち出すことがより重要になると思います。

次に、KPI設定についてです。DMOの役割は地域全体への裨益、すなわち「地域経済の豊かさ」を高めることにあります。そのためには、経済波及効果を重視すべきです。旅行者が熱海で消費したお金が、どれだけ地域内で循環しているのかを把握し、東京や横浜など市外へ流出しないようにすることが鍵になります。熱海市ほど計画を緻密に作っている自治体だからこそ、経済循環や域内乗数効果を測定する指標を導入してみても良いのではないかと感じます。また、「ビジター」のKPIとして掲げられている首都圏宿泊リピーター率についても、高水準であるがゆえに今後は「ロイヤリティ指標（推奨意向やブランド信頼度）」に重点を移していくことが重要だと考えます。たとえ一時的に混雑などで満足度が低下しても、「また行きたい」と思わせるブランド力を築くことこそが、選ばれ続ける観光地の証であると思います。「環境」の観点では、景観だけでなく、フードロスやごみ削減、CO₂削減といった環境行動に関する指標も検討すべきだと感じます。特に旅館業では食品廃棄の問題が課題となっており、子ども世代を含めた市民の環境意識の高まりにも応える必要があります。最後に、R（レジリエンス）についてです。BCP（事業継続計画）を取り上げている点は非常に評価できますが、今後はそれを一歩進めて、地域全体で危機対応を継続的にマネジメントするDCM（Destination Continuity Management／観光地継続経営）の考え方も取り入れると良いと思います。計画を策定するだけでなく、実際に機能する体制として運用していくことが、真に強い観光地経営につながると

考えます。

齊藤座長： 矢ヶ崎副座長からお願いします。

矢ヶ崎副座長： VICE モデルに「R(レジリエンス)」を加えた修正版の枠組みは、全体として非常に整理され、納得性の高い構成になっていると感じます。これまでの VICE モデルの実践的な発展形として、熱海市が主体的にカスタマイズしている点は高く評価できます。まず、「インダストリー(産業)」の項目です。梅川委員からも指摘がありましたが、域内経済循環の確保を測定することは非常に重要です。ただし、経済波及効果や乗数効果の数値を KPI として扱う場合、それはどうしても過去時点の結果を示す指標になってしまいます。そのため、政策面では、地域事業者間の連携を促進し、サプライチェーンやバリューチェーンを地域内で形成する仕組みづくりが重要になります。単なる分析ではなく、域内でお金と価値を循環させる実践的な連携構築を評価軸として設定するのが良いと思います。次に、「コミュニティ(地域)」に関するシビックプライドの向上についてです。この指標を計画に盛り込んだことは非常に意義深いと思います。全国的にも、シビックプライドの定義や測定方法はまだ確立しておらず、何をどうすればどのような成果につながるのかという構造が見えにくい状況です。したがって、熱海市として独自の「熱海モデル」を構築し、どのような取り組みが市民の誇りにつながり、それが最終的に観光地の魅力や経済効果にどう波及するのかを丁寧に分析していくことが重要です。すぐに KPI 化するのではなく、まずは段階的な分析と検証のプロセスを設計することが適切だと思います。「レジリエンス(R)」については、災害対応の経験を踏まえ、非常に充実した内容になっていると感じます。加えて、気候変動、フードロス、ごみ問題など、今後発生し得る多様なリスクに対して、誰がどのようにリスクを発見し、どのような仕組みで対応・回復につなげるかという「入口」の部分を強化する施策が必要だと思います。想定外を減らしていくという視点で、地域課題化・制度化の仕組みを整えることが大切です。さらに、「担い手(観光産業従事者)」に関しては、働きやすさや職業満足度の向上を重視すべきだと思います。観光産業は土日休みが取りづらいなど、家庭との両立が難しい業種でもあります。静岡県で進められている「ラーケーション(学び+バケーション)」のような取り組みも参考にしながら、観光産業の従事者が誇りを持って働ける環境づくりが求められます。最後に、インバウンド戦略についても明確な方針を盛り込むべきだと思います。人口減少が進む中で、国内市場だけに依存するのは難しく、訪日外国人市場をどのように位置づけるかが、今後の熱海観光の持続性を左右すると考えます。

齊藤座長： 計画体系について、私からも一言申し上げます。新たな「温泉リゾート・熱海」を実現していくためには、官民双方の継続的な投資が欠かせません。その観点から、現行の体系にはまだ十分に「投資」という概念が織り込まれていないと感じています。今後は、例えばインフラ整備や民間資本の誘導、さらには外部からの投資額などを、地域成長の指標(KPI)として可視化することも検討すべきだと思います。また、投資を支える財源についても、今後の議論が必要です。熱海市では本年 4 月から宿泊税(1 人 1 泊 200 円)を導入し、年間でおおよそ 7 億円の税収が見込まれています。この制度は、持続可能な観光地経営の基盤を築く第一歩であると考えています。一方で、先般のハワイ州の事例を伺ったところ、同州では宿泊税率が現在 10.25%、来年 1 月からは 11%に引き上げられ、オアフ島ではさらに 3%上乗せされる見込みで、合計 14%になるとのことです。ハワイは世界有数のリゾート地であり、観光地としての成熟度とともに、観光収益を地域に還元する仕組みが確立されています。これらを踏まえると、熱海市においても、宿泊税の運用や将来的な税率のあり方について、長期的な視点からの検討と社会的合意形成が必要だと感じています。官民の投資をどう呼び込み、どのように循環させていくか、これを明確に位置づけることが、計画全体の実効性を高めるうえで極めて重要だと考えています。

齊藤座長： それでは観光施策の評価フレームの検討、これについて事務局から説明をお願いします。

事務局(立見部長)： それでは、観光施策の評価についての考え方について説明いたします。20 ページをお願いします。次期観光基本計画の最上位目標となる「熱海が将来にわたり選ばれつづける温泉リゾートの基盤を築く」その達成度を測るための評価指標体系を示したものです。主に観光局が担う成果領域として、4 つの指標を設定しています。①首都圏宿泊リピーター率。「また行きたい」と思われる割合を高め、安定した需要基盤を築く指標です。②市内観光消費額。観光の付加価値を金額で把握し、地域経済への波及効果を可視化します。③市民観光満足度。観光が市民の暮らしや誇りにどう貢献しているかを測ります。④地域ブランド調査(魅力度ランキング)。外部から見た熱海のブランド力・競争力を示します。これら 4 つ

の指標を組み合わせることで、経済的成果×市民視点×外部評価 の3側面から「選ばれつづける熱海」の実現度を総合的に把握できます。また、観光局はこの4項目を中心に評価を行い、行政がE(環境)・R(レジリエンス)分野の指標で補完することで、理念から成果までを一貫して検証できる仕組みとしています。

次に下段21ページの観光施策の評価フレームについてです。観光局が宿泊税などの公的資金を活用して行う事業の評価方法を整理したものです。本計画では、施策の成果を「数値での定量評価」と「社会的価値評価」の両面から把握します。まず、KGI評価では、4つの指標、首都圏宿泊リピーター率、市内観光消費額、市民観光満足度、地域ブランド調査を用い、観光の成果を定量的に測定します。これにより、どの施策が成果に結びついているかを明確にします。次に、SROI(社会的投資収益率)評価では、宿泊税や入湯税などの投入資金が、市民・事業者・観光客にどのような価値を生んだかを貨幣換算で可視化します。たとえば、観光消費や雇用などの経済的価値、生活満足度やシビックプライドといった社会的価値、さらに環境改善や景観保全といった環境的価値を総合的に評価します。また、結果の客観性を担保するために、第三者評価委員会を設置し、その評価を次年度の施策や予算配分に反映する、つまり「評価に基づく政策循環(PDCA)」を確立していく仕組みとしています。

続いて、評価体制の構築についてご説明いたします。本日ご議論いただいた次期観光基本計画の実効性を高めるため、第三者委員会(仮称:観光地経営評価委員会)を、この観光戦略会議の部会として設置したいと考えております。委員候補として、観光政策、マーケティング、財務分析、環境評価、文化・地域資源などの各分野に精通した11名の専門家の方々をリストアップしています。資料右欄に○印を付している方を、優先的にご声がけしているところです。

今後のスケジュールとしては、次回の観光戦略会議(12月2日開催予定)までの間に、第三者委員会を開催し、計画のKGI(目指すべき姿)に基づく各KSF(重要成功要因)の評価指標(KPI)をどのように設定するか、それぞれのKPIにおける具体的な数値目標の水準をどの程度とするか、といった点について議論を進め、戦略会議に報告したいと考えています。

齊藤座長： 評価のフレームの検討についてご意見ありましたらお願いします。梅川委員お願いします。

梅川委員： SROI(社会的投資収益率)評価に関して一言申し上げます。アウトプット(事業の成果物)は比較的早期に結果として把握できますが、アウトカム(社会的な成果・効果)は一定の時間を経て初めて現れるものです。そのため、SROIを評価する際には、成果が発現するまでの時間軸をどのように設定するかが非常に重要であり、かつ難しい課題だと感じています。評価設計の段階で、この「時間の見立て」をどのように考えるのかについて、もし現時点で市や観光局側に具体的な考え方やアイデアがあればお伺いしたいと思います。

齊藤座長： これは事務局。

事務局(立見部長)： 梅川委員のご指摘のとおり、SROI評価における成果(アウトカム)は、実際に効果が現れるまで一定の時間を要するケースが多いと認識しています。そのため、次期観光基本計画では、5か年を通じた成果の蓄積を見据えつつ、計画期間の中間時点で定量的・定性的な中間評価を行うことを考えています。短期的な成果(アウトプット)と、時間をかけて表れる成果(アウトカム)の両方を段階的に把握し、継続的に改善を図る仕組みを整えていきたいと考えています。

齊藤座長： 沢登委員お願いします。

沢登委員： 指標は4つということで、ここに「環境」と「レジリエンス」が入っていないのは、行政的な役割の方が強いということで省いているという理解でよろしいでしょうか。

齊藤座長： 事務局お願いします。

事務局(立見部長)： ご指摘のありました指標(KPI)の設定については、今後、熱海市の観光政策の中核を担う熱海観光局(DMO)に主体的に取り組んでいただくことを想定しています。計画期間の進行に合わせ、段階的に観光局主導の評価体制へ移行していく方針です。一方で、環境やレジリエンスなど行政の関

与が大きい分野については、市が独自に指標を設定し、行政としての取り組み状況を評価していく考えです。また、第三者評価(観光地経営評価委員会)においては、観光局を中心に実施した事業の成果、市として実施した施策の成果、それぞれを分かりやすく整理・報告したうえで、総合的な評価をいただくことを想定しています。

沢登委員：「首都圏宿泊リピーター率」についてお伺いします。この指標は非常に重要だと思いますが、どの水準をもって目標値とするのが適切かという点で少し悩ましく感じています。たとえば、仮にリピーター率が100%になり新規顧客がゼロとなった場合、それが本当に理想的な状態といえるのかどうか。一方で、新規顧客ばかりでリピーターが少ない場合も、持続的な観光地経営としては課題があります。したがって、どの程度の割合(例えば70%台、80%台など)を適正なリピーター率と考えるのか、その水準設定についてのお考えをお聞かせいただきたいと思います。

齊藤座長：事務局。

事務局(立見部長)：リピーター率の設定にあたっては、全体の宿泊客数の目標を基礎として、要素を分解して考える必要があると考えています。まず、観光全体としてどの程度の宿泊客数を目指すのかを設定し、そのうえで、首都圏への依存を減らすリスク分散の観点から、周辺地域やインバウンドをどの程度取り込むのかを検討していきます。こうした全体構成を踏まえたうえで、最終的に首都圏のリピーター率がどの水準になるかが見えてくると考えています。また、この指標を代表的なKPIとして掲げたのは、リピーター率が観光客の満足度と密接に関係しているためです。満足度が高ければ再訪につながり、逆に満足度が低ければ再訪は見込めません。そうした観点から、リピーター率を観光地としての信頼性や魅力を示す象徴的な指標として位置づけています。

沢登委員：もう一点、リピーター指標の捉え方について意見を申し上げます。「リピーター」という言葉の定義にも幅があり、10年ぶりに訪れた方もリピーターとしてカウントされる場合があります。しかし、より本質的に見ると、訪れた方が『もう一度行きたい』と感じたかどうかという「再訪意向」の方が、観光地の魅力を示す指標として分かりやすいのではないかと思います。したがって、単に実際の再訪行動だけでなく、来訪者の心理的なリピーター意向を把握することも、KPIとして有効な視点ではないかと考えています。

齊藤座長：事務局お願いします。

事務局(立見部長)：ご指摘のとおりだと思います。「リピーター意向」も含め、指標の設定については、今後設置予定の第三者委員会において議論していただく予定です。熱海はもとよりリピーターの多い地域ではありますが、頻繁に訪れる方もいれば、久しぶりに来られる方もいらっしゃいます。今後は、どのような層を目標とするのか、再訪頻度や意向のどの水準を重視するのかといった点について、委員の皆様と丁寧に議論を重ねながら、適切な指標設定を行っていきたいと考えています。

沢登委員：評価の実施についてですが、年に1回の評価サイクルで進めていくことになると思いますが、併せて、より短いタームでPDCAを回していく仕組みも重要ではないかと感じます。特に、状況変化のスピードが早い観光分野においては、定期的かつ柔軟に課題を検証・修正できる体制が成果に直結します。そのため、観光局側がこうした短期的なモニタリングや改善の役割をどの程度担えるのかという点も、今後の評価設計において注視すべきだと思います。

齊藤座長：事務局からお願いします。

事務局(立見部長)：基本的には5年間のスキームで全体を見ていく考えですが、あわせて単年度でも評価できるような調査体制を整えていきたいと考えています。実際にはサンプル調査の形になると思いますが、環境の変化に応じて随時モニタリングを行い、観光業に携わる方々の満足度、市民満足度、そして来訪者の動向などを定期的に把握し、柔軟に評価・改善へとつなげていく予定です。

沢登委員：ただいまのご説明に関連して申し上げます。おおむねご説明のとおりだと思いますが、足元の経済がしっかり動いているか、集客が順調に推移しているかという点については、観光局が毎月単位でモニタリングを行うことが重要だと考えます。特に、来訪者数や消費動向などに早期の異変やリスクの兆候が見られた場合に、迅速に対応できる体制が求められます。こうした機能が適切に機能しているかどうかという点も、評価項目の一つとして位置づけることが望ましいのではないかと思います、意見として付け加えさせていただきました。

齊藤座長：それでは第三者、専門家による評価体制を整備していく方向についてご意見はありますか。それでは協議事項の(1)は以上とさせていただきます。(2)の部会の観光地経営評価委員会の設置について、事務局から説明をお願いします。

(2)部会((仮)観光地経営評価委員会)の設置について

事務局(立見部長)：第三者委員会の設置についてご説明いたします。現在、11名の委員候補者をリストアップしており、今後この中から委員の選定を進めてまいります。委員の選定につきましては、事務局にご一任いただければと考えております。また、次回の観光戦略会議では、第三者委員会の開催結果および本日の議論内容を踏まえた検討状況について、ご報告申し上げる予定です。つきましては、委員会の設置についてご了解をお願いいたします。

齊藤座長：今後のスケジュールについて事務局から説明をお願いします。

(3)今後のスケジュールについて

事務局(立見部長)：次回の第3回観光戦略会議は12月2日に開催を予定しております。それまでの間に、評価体制の準備や関連資料の整理を進めるとともに、必要に応じて関係機関等との意見交換も行い、第3回会議に向けた資料を調整してまいります。また、第3回会議終了後には、いただいたご意見を反映した案を取りまとめ、1か月間のパブリックコメントを実施する予定です。その後、1月23日に第4回観光戦略会議を開催し、計画の最終的な取りまとめを行いたいと考えています。最終案については、2月の市議会へ報告するスケジュールを想定しておりますので、引き続きご協力をお願いいたします。

齊藤座長：協議事項は以上になりますが、何か委員の皆様からありますか。

以上をもちまして本日の第2回熱海市観光戦略会議を終了させていただきます。長時間にわたりまして、ご協力いただき誠にありがとうございました。

(0時10分終了)