

第2回 熱海市観光戦略会議 委員発言要旨

令和7年10月16日

論点	発言者	ポイント
基本理念・目指すべき姿の整理	梅川委員	- 基本理念は2030年を超え、10～20年先を見据えた長期理念として位置づけるべき。 「温泉観光地」から「温泉リゾート」への転換は、熱海の将来像を示す重要な変化であり高く評価できる。 1980年代のリゾート法時代から、真にリゾート都市たり得るのは「熱海と別府」だと考えており、今回の理念への導入は象徴的意義が大きい。 - 今後は「リゾート」の定義と「観光地」との違いを明確にし、首都圏から繰り返し訪れたい滞在型都市を目指すべき。 「良い休暇を過ごす場所」としての理念を盛り込み、信頼に基づくブランド構築を重視する必要がある。 - KPI設定では、顧客満足度(CS)に加え、信頼や愛着を測るロイヤリティ指標の導入を検討すべき。
	内田委員	「温泉観光地」から「温泉リゾート」への転換は時代に即しており、熱海の観光進化を象徴する。 「リゾート」という新たな言葉の採用自体が価値観転換を示し、「ONSEN」の英語表記による国際ブランド化も有効。 「市民」は、居住者・就労者・移住者・二拠点居住者などを含む広義の関係人口として捉え、施策を検討すべき。 - リゾートにはかつての負の印象もあるが、NOT A HOTEL など新しいリゾート概念が広がり、熱海もその流れにある。 - 旧来型の「1泊2食」中心の観光では時代に対応できず、「温泉リゾート」という理念設定は現代的で妥当。 - 今後はインバウンド視点が不可欠であり、外国人を観光客だけでなく地域の担い手として位置づけることが重要。 「温泉リゾート」の理念のもと、5年・10年・20年先を見据えた熱海の方向性を明確にした点を高く評価する。
	上田委員	- 基本理念に「リゾート」を明記した点に強く賛同し、観光局の方向性とも高い整合性がある。 - 観光局の目標「愛され選ばれる熱海 観光の力で未来をつくる」は、リゾートの理念と深く重なる。 「コンパクトリゾート」「一年中楽しめるリゾート」「“おかえり感”のあるリゾート」「帰る旅」などを戦略キーワードに掲げ、具体施策へ展開中。 「熱海ならではのリゾートスタイル」を確立することを目指しており、理念への「リゾート」導入は戦略・実務の両面で意義が大きい。
	小山委員	「リゾート」という言葉の採用は、熱海の将来像を示すうえで極めて意義深い。 「観光」が巡るイメージであるのに対し、「リゾート」は質の高い滞在やコミュニティとの親和性を含む概念で、上質で持続的な滞在を示している。 - 本計画が重視する「市民との共創」とも整合し、今後のまちづくりにふさわしい方向性。 - 市政施行90周年を迎える節目に、「次の100年も選ばれ続ける熱海」という理念を掲げることは、行政・市民・観光関係者が共通の未来像を持つうえで象徴的である。

基本理念・目指すべき姿の整理	野中委員	・ 現行の「変化しつづける」は悪くないが、語感に広がりがなく改良の余地がある。 ・ VICE モデルの趣旨を踏まえると、「シンカ(進化)」を新たなキーワードとするのがふさわしい。 ・ 「シンカ」は、①進化、②深化、③親化、④神化の 4 つの意味を重ねた言葉として提案。 ・ 熱海の自然や神社仏閣、絶景など「神化」に通じる要素が多く、若者世代の“最高”という感覚にも響く。 ・ 「シンカする温泉リゾート アタミ」という表現を一案とし、「シンカ」「アタミ」をカタカナ表記でデザイン的にも親しみやすく演出できる。 ・ デザインを工夫すれば、熱海の進化と新たな魅力を象徴する宣言的理念として発信できる。
	山田委員	・ 「温泉リゾート」という表現は方向性としての確で、熱海の進むべき道を示している。 ・ 「守る度量」と「変える勇気」を併せ持つ言葉であり、熱海の伝統と革新を象徴する。 ・ 「次の 100 年を見据える」という姿勢に、新たなステージへの覚悟と決意が表れている。 ・ 力強く前向きな理念として、市民や事業者の共感を得られる内容となっている。
	沢登委員	・ 初回に提案した「リゾート」を理念に採用した点を高く評価。「温泉リゾートの定義案」は熱海のありたい姿を的確に表している。 ・ 「変化しつづける」は受動的であり、理念には「自ら進化する(シンカ)」という主体的意思を込めるべき。 ・ VICE+R モデルは「住んでよし、訪れてよし、働いてよし、投資してよし」と整合し、特に「レジリエンス」を加えた点が現代的で意義深い。 ・ 「休暇(バカンス)」の視点から、熱海を「もう一つの居場所」として位置づける戦略が有効。 ・ 日本人には「心の拠り所」、海外客には「豊かにくつろげる滞在地」としての熱海像を描き、長期滞在・多拠点居住の視点を重視すべき。
	矢ヶ崎副座長	・ 「リゾート」を理念に用いた点を高く評価。滞在型・継続型の価値を重視する方向を的確に示している。 ・ 「リゾート」にはリピーターや連続的休暇の概念が含まれ、KPI にも継続的来訪・滞在を反映させることが重要。 ・ スノーリゾート地域でも「リゾート・コミュニティ」への再定義が進んでおり、「温泉リゾート熱海」も同様に共創と調和を重視した現代的理念である。 ・ 「変化」か「進化」かは地域の意志で選ぶべきであり、いずれの場合も市民の前向きな意欲と将来への覚悟を理念に込めることが重要。
	齊藤座長	・ 当初は、熱海が短期滞在中心で長期休暇文化が根付かない現状から、「温泉リゾート」という言葉に違和感を覚えた。 ・ しかし、昭和 100 年の節目、宿泊税導入、DMO 設立など大きな転換期を迎え、今こそ「温泉観光地」から「温泉リゾート」への発展を目指す時期であると認識。 ・ 現在は「理念転換の始まり」にあたる象徴的局面であり、熱海が次のステージへ踏み出す契機となる。 ・ 「リゾート」とは高級施設だけでなく、観光・道路・景観・建築を含む上質な街並みづくりを意味し、実現には官民の継続的投資が不可欠。 ・ 「温泉リゾート」構想は数十年単位の挑戦であり、欧米型とは異なる日本独自のリゾートモデルを熱海から創出したい。 ・ 同時に、市民生活の豊かさー所得、暮らしの質、誇りーをどう高めるかが重要課題。 ・ その基盤となる人づくり・まちづくりこそが次期観光基本計画の出発点である。
	溝口委員	・ 「リゾート」への変更は良い方向性であると評価。

計画体系の検討	沢登委員	・ KPI の位置づけについて、現段階の指標が代表例か最終設定かを明確にすべき。 ・ 「産業」視点では観光消費額に加え、観光産業で安心して働ける環境が重要で、今後は従業員満足度(ES)の反映が課題。 ・ 「レジリエンス」では、災害対応力だけでなく気候変動による観光資源リスクへの対応を体系に組み込む必要がある。 ・ 地域内経済循環の健全性を把握するため、宿泊者数・単価・満足度・リピーター転換率など短期経済指標のモニタリングを行うべき。 ・ 短期の健全性と中長期の持続性の両立を図りながら、持続可能な観光地経営を進めることが重要。
	山田委員	・ 現場としては、計画や KGI・KPI が旅館・ホテルのマネジメント層に理解され、現場まで浸透することが重要。 ・ 今回の体系は構成が明確で共有しやすく、従来計画より実務への落とし込みが容易で波及効果が期待できる。 ・ 一方で、「環境」領域の KPI(例：景観満足度など)の具体化が今後の課題。 ・ ハワイ観光局が数量指標から「住民満足度」「観光客満足度」「総観光消費額」の 3 指標に再編した事例は参考になる。 ・ 誰にでも理解しやすいシンプルな指標体系とすることで、現場への浸透と実行力向上が図れる。
	野中委員	・ VICE + R モデルによる KPI 整理は非常にわかりやすく、現場感覚に即した内容で高く評価できる。 ・ 特に「+R(レジリエンス)」の追加は重要で、近年の豪雨災害や鉄道運休など現場実情を的確に反映している。 ・ 観光客の避難受け入れや災害時行動計画を KPI に位置づけた点は意義深く、観光客の安全確保を具体的に示している。 ・ 大規模災害からの早期回復力を高めることが、市内経済の安定や住民生活の安心につながる。 ・ 観光と防災を一体的に捉えた本計画は、今後の熱海の観光地経営における重要な基盤となる。
	小山委員	・ 「地域」カテゴリーにおける「観光と市民生活の調和」は極めて重要で、観光政策の根幹をなす視点として高く評価。 ・ KPI として掲げたシビックプライド(市民の誇り)向上は今後の観光施策に不可欠であり、計画に明示された点を評価する。 ・ 一方で、シビックプライドは定量化が難しく、数値化・モニタリング手法の工夫が課題。 ・ 観光教育や学校での学びと連動し、市民の観光意識と誇りを育てる取組が重要。 ・ 今後は、熱海独自のシビックプライド指標を開発し、可視化・定量化を進めることが求められる。
	上田委員	・ VICE + R モデルは観光地経営を体系的に整理した優れた枠組みであり、全く違和感がない。 ・ ハワイ観光局の「デスティネーション・スチュワードシップ」と理念が近く、熱海にも有効な方向性。 ・ 「環境」や「市民との共生」を重視した観光地マネジメントの視点は、持続可能な観光経営の核となる。 ・ KPI の具体化では、「観光客満足度」や「従業員満足度」など人の意識に関わる指標を重視すべき。 ・ 特に観光客満足度には「熱海を薦めたいか」を測るロイヤリティ指標(NPS)を導入することが有効。 ・ 従業員満足度も、給与に加え住環境・通勤環境・働きがいを含む総合的視点で設計する必要がある。 ・ 「観光客・従業員・市民」が三位一体で支える構造こそ、熱海観光の持続性と品質向上の鍵である。

計画体系の検討	内田委員	・ 観光戦略会議と DMO 戦略は密接に連動すべきであり、上位概念として整合を図ることが重要。 ・ 現計画では「インバウンド施策」の位置づけが不十分で、明確な戦略化が必要。 ・ 国内旅行市場は今後 10 年で約 15%減少、長期的には半減の可能性があり、国内需要依存はリスクが大きい。 ・ 熱海でも外国人宿泊者が 2019 年の 2%から 7%に増加しており、潜在需要は高い。京都の成功例に学び、長期的視点でのインバウンド強化が不可欠。 ・ KPI は「首都圏宿泊リピーター率」偏重を見直し、宿泊者数や従業員満足度など持続的な基礎指標を加えるべき。 ・ 観光産業の成長には従業員の働きやすさと意欲向上が欠かせない。 ・ 市民満足度も重要だが、当面は「訪れる人が熱海を楽しむ」ことを最優先とすべき。 ・ 魅力向上と訪問者満足の実現が、市民の誇りと地域の豊かさに直結する。 ・ 当面は環境・地域との調和を前提に、ビジター視点の深化を重視する戦略が求められる。
	梅川委員	・ 「ビジター（訪問者）」重視の方針に強く同意。今後 5 年間は訪問者層への対応が最重要課題。 ・ 一方で、観光地経営の持続には環境・社会・経済のバランス(トリプルボトムライン)が不可欠で、VICE モデル 4 要素の均衡を明確に示すことが重要。 ・ KPI 設定では、旅行消費がどれだけ地域内で循環しているかを把握し、域外流出を防ぐことが鍵。熱海の計画水準を生かし、経済循環・域内乗数効果指標の導入を検討すべき。 ・ 「ビジター」領域では、既に高い首都圏リピーター率をさらに発展させ、ロイヤリティ指標(推奨意向・ブランド信頼度)に重点を移すことが望ましい。 ・ 「環境」では、景観だけでなくフードロス・ごみ・CO₂削減など環境行動 KPI の導入が必要。特に旅館業の食品廃棄対策と次世代への環境教育を重視すべき。 ・ 「レジリエンス」では、BCP 導入を踏まえ、DCM(観光地継続経営)の概念を取り入れ、実際に機能する危機対応体制を整備することが求められる。
	矢ヶ崎副座長	・ VICE + R の採用：従来モデルを熱海流に発展させた整理は極めて実践的で高く評価できる。 ・ 産業(Industry)：域内経済循環の把握は重要だが、波及効果は結果指標となるため、地域内サプライ／バリューチェーン構築や事業者連携の実装度を評価軸とすべき。 ・ 地域(Community)／シビックプライド：全国的に測定手法が未確立のため、拙速な KPI 化より「熱海モデル」として因果構造の分析・検証を段階的に進めるべき。 ・ レジリエンス(R)：災害対応は充実しており、加えて気候変動・フードロス・ごみ問題などへの対応体制を強化し、課題化・制度化を図る必要がある。 ・ 担い手(人材)：働きやすさと職業満足度の向上を重視し、土日休取得などに配慮したワークライフ両立制度(例：ラーケーション)を推進すべき。 ・ インバウンド戦略：人口減少下では国内需要依存に限界があり、訪日市場を明確に位置づけ、持続的観光の柱とすべき。

計画体系の検討	齊藤座長	・ 「温泉リゾート・熱海」の実現には官民双方の継続的投資が不可欠であり、現行体系にはこの視点が十分反映されていない。 ・ 今後は、インフラ整備・民間資本誘導・外部投資額などを地域成長のKPIとして可視化すべき。 ・ 投資を支える財源の中心は宿泊税であり、2025年導入(1人1泊200円・年7億円規模)は持続可能な観光財源の第一歩と位置づけられる。 ・ ハワイでは宿泊税率を14%まで引き上げ、観光収益を地域に還元する仕組みが確立しており、成熟したモデルとして参考になる。 ・ 熱海も宿泊税の運用や将来の税率を長期的視点で検討し、社会的合意形成を図る必要がある。 ・ 計画には、投資循環の可視化と財源設計の持続性を明確に位置づけることが実効性向上の鍵となる。
	溝口委員	・ 深刻な人手不足の中、観光だけでなく労働力としてのインバウンド受入が不可欠。 ・ 観光客を増やすには、まず働く人を確保することが前提であり、そのために適正報酬を支払える利益率の確保が必要。 ・ 物価高や単身者向け住宅不足など、住環境整備も大きな課題。 ・ 水族館やカジノのように他地域と差別化できる新たな目玉コンテンツの導入が求められる。 ・ 積極的な情報発信と効果的な広報戦略を展開すべき。 ・ 市民に観光の意義を理解してもらい、主体的に受入・協力する体制を構築することが重要。 ・ 観光地の成長には、市民のおもてなし意識の向上が不可欠。
観光施策の評価フレームの検討	梅川委員	・ SROI(社会的投資収益率)導入は非常に意義深いのが、評価設計で最も難しいのは成果が現れるまでの時間軸設定である。 ・ アウトプットは早期に把握できる一方、アウトカムは一定期間を経て初めて顕在化する。 ・ 成果発現までの時間的ラグをどう見立てるかが評価の核心となる。 ・ どの期間を想定し、どの時点で成果を測定・可視化するかについて、市や観光局の明確な方針整理が求められる。
	沢登委員	・ 「首都圏宿泊リピーター率」は重要指標だが、理想値の設定には慎重な検討が必要。新規・再訪のバランスを踏まえ、70～80%程度を目安に適正水準を整理すべき。 ・ 「リピーター」は単なる再訪者でなく、「もう一度行きたい」という心理的再訪意向(ロイヤリティ)をKPIとして把握することが有効。 ・ 評価は年1回に加え、短期的なPDCA・モニタリング体制を構築する必要がある。観光局が月次で来訪者数や消費動向を把握し、異変時に迅速対応できる仕組みを整備すべき。 ・ こうした早期察知と対応力の有無自体を、評価項目に位置づけることが望ましい。