

第3回 熱海市観光戦略会議 資料  
(第2回会議 委員意見への対応)

令和7年12月2日

第2回 熱海市観光戦略会議 委員意見への対応

論点	発言者	発言要旨	対応
基本理念・目指すべき姿の整理	梅川委員	<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>座長の発言にもあるように「変化しつづける温泉リゾート 熱海」を、2030年を超えた長期的なビジョンとして位置づけ、数十年単位の挑戦として、欧米型ではなく日本独自の温泉リゾートモデルを熱海から創出することを目指す観光地経営の理念として再定義します。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>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くなる滞在型都市を目指すべき。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>熱海観光局による戦略策定にあたり、日本独自の温泉リゾートモデルとは何かを掘り下げ、モデル実現のための具体事業に落とし込んでいきます。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>「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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>C(地域) 観光と市民生活の調和において、観光の恩恵と負荷のバランスを保ち、景観や混雑の課題を改善するとともに、市民と旅行者の交流を促進して地域の魅力を高め、シビックプライドを醸成することで、観光ブランドの信頼性を強化する旨を記述。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>観光地経営評価委員会において、「市民による推奨度(NPS)」を提案し、協議中です。</li></ul>
	内田委員	<ul style="list-style-type: none"><li>「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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>インバウンドプロモーションの展開にあたり温泉の国際化ブランドに向けた取り組みを検討・実施していきます。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>「市民」は、居住者・就労者・移住者・二地域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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>熱海市は別荘等所有税を賦課しており、これまでも二地域居住者を市民同様に位置づけてきました。今後は、居住者、就労者、移住者、二地域居住者などを含む広義の関係人口を捉え、これに基づいた施策をさらに検討し、具体的な取り組みへと落とし込んでいきます。</li></ul>

第2回 熱海市観光戦略会議 委員意見への対応

論点	発言者	発言要旨	対応
基本理念・目指すべき姿の整理	内田委員	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• V(訪問者)の視点にインバウンドに関する記述を追加するとともに、外国人雇用に関する施策や市民・生活者としての外国人との共生に向けた取り組みを、市施策と連携させて戦略に落とし込んでいきます。</li></ul>
	野中委員	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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。</li><li>• 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。</li><li>• 「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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 次期計画は、次の100年に向けて熱海がリスタートするための基盤づくりを目指しています。まずは現行の観光政策を「変化」させることを意識し、基盤づくりが軌道に乗った段階で、次のステージに向けて「進化」していきたいと考えています。このように、段階的に「変化」から「進化」へと進み、より高いレベルの観光都市を実現していきます。</li></ul>
	沢登委員	<ul style="list-style-type: none"><li>• 「変化しつづける」は受動的であり、理念には「自ら進化する」という主体的意思を込めるべき。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 同上</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• 「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。</li><li>• 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・他拠点居住の視点を重視すべき。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 今後、熱海観光局中心に取り組む戦略の参考とさせていただきます。</li></ul>
	矢ヶ崎副座長	<ul style="list-style-type: none"><li>• 「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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 観光地経営評価委員会に、V(訪問者)の目標を構成する要素として「リピーター率」を提案し、協議中です。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• 「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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• まずは現行の観光政策を「変化」させることを意識し、基盤づくりが軌道に乗った段階で、次のステージに向けて「進化」していきたいと考えています。(再掲)</li></ul>

第2回 熱海市観光戦略会議 委員意見への対応

論点	発言者	発言要旨	対応
基本理念・目指すべき姿の整理	齊藤座長	<ul style="list-style-type: none"><li>「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づくりを意味し、実現には官民の継続的投資が不可欠。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>I(産業)に投資誘発と新規参入の方向性を位置づけました。戦略には、観光産業への新たな投資に加え都市インフラの整備について協調して取り組むことを位置付けます。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>リゾートモデルを創出するためには、市民生活の豊かさ(所得、暮らしの質、誇り)をどう高めるかが重要課題。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>I(産業)に観光事業者の付加価値向上、C(地域)に市民生活の利便性向上、シビックプライドの向上)を位置づけ多角的に取り組めます。</li></ul>
計画体系の検討	沢登委員	<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>観光地経営評価委員会において協議中です。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>「産業」の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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>観光庁ガイドラインに位置付けられており、観光局の事業・評価に反映します。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>「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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>R(レジリエンス)に市場変動対応力の強化の中で、需要変動の要素に気候変動を含めて考えていきます。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>不可欠な視点であると考えています。熱海観光局で各種データの取得・公表(ダッシュボード)について取り組みを進めています。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>短期的な観光需要の安定と収益確保を図る一方で、環境・地域社会への影響を考慮した長期的な戦略を立て、持続可能な観光地経営の基盤を築いていくことに留意します。</li></ul>
	山田委員	<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>観光局の運用の中で、宿泊施設のマネジメント層及び現場スタッフに対して戦略やKGI・KPIの重要性を理解してもらい、共有できるよう対話を重ねていきます。現場の実情に即した形で計画が浸透し、全体の方向性が共通理解として共有されるよう努めます。</li></ul>

第2回 熱海市観光戦略会議 委員意見への対応

論点	発言者	発言要旨	対応
計画体系の検討	山田委員	<ul style="list-style-type: none"><li>総じて体系の構成が明確で共有しやすいが、「環境」領域のKPIの具体化が今後課題。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>観光地経営評価委員会において協議中です。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>誰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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>観光地経営評価委員会においても複合的指標よりシンプルな指標により、進捗を把握しやすくすることを求める意見があり、協議中です。</li></ul>
	小山委員	<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>観光地経営評価委員会においても意見がありました。「市民による推奨度」≒「シビックプライド」と提案していますが、アンケートの工夫により定量化できるよう検討中です。</li></ul>
	上田委員	<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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を導入することが有効。</li><li>従業員満足度も、給与に加え住環境・通勤環境・働き甲斐を含む総合的視点で設計する必要がある。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>戦略を実行する観光局を中心に、データ取得の方法・評価について検討していきます。</li></ul>
	内田委員	<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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、国内需要依存のリスクは高い。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>V(訪問者)にインバウンドの項目を追加。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>提案した「首都圏宿泊リピーター率」は見直す方向です。指標は、本計画に盛り込む代表的な指標だけでなく観光局においても事業に紐づく目標を設定します。</li></ul>

第2回 熱海市観光戦略会議 委員意見への対応

論点	発言者	発言要旨	対応
計画体系の検討	内田委員	<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>本計画では、宿泊税・観光局によるガバナンス変革によるリスタート期の計画として持続可能な基盤を築くことが求められており、当面は安定した集客を優先するよう取り組みます。</li></ul>
	梅川委員	<ul style="list-style-type: none"><li>「ビジター(訪問者)」重視の方針に強く同意。今後5年間は訪問者への対応が最重要課題。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>同上</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>他方、観光地経営の持続には環境・社会・経済のバランスが不可欠で、VICEモデル4要素の均衡を明確に示すことが重要。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>観光局の戦略に落とし込む段階で、VICE + Rのバランスについて留意します。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>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、経済環境・知己内乗数効果指数の導入を検討すべき。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>観光地経営評価委員会には、I(産業)のKPIを市内経済波及効果とし、産業連関表分析を行うことを提案し、検討中です。</li><li>同時に域内調達率も構成する要素として継続的にデータ取得できる体制を検討します。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>「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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>観光地経営評価委員会でも意見がありました。重点テーマ「高付加価値化と平準化の両立」を測る指標を軸に検討中です。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>「環境」では、景観だけでなくフードロス・ごみ・CO<sub>2</sub>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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>観光地経営評価委員会には、1人1泊あたりのCO<sub>2</sub>排出量の削減を提案しました。計測する範囲・方法等を検討中です。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>「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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>観光地経営評価委員会にはBCP導入と演習実施率をスコア化した指標を提案しました。委員からは取組が多岐となるため1つの指標に拘ることはないとの意見があり、検討中です。</li></ul>

第2回 熱海市観光戦略会議 委員意見への対応

論点	発言者	発言要旨	対応
計画体系の検討	矢ヶ崎副座長	<ul style="list-style-type: none"><li>産業の指標では、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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>域内調達率を適時把握する方法を検討し、観光局による事業展開に活用できるよう検討していきます。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>シビックプライドは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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>観光地経営評価委員会においても意見がありました。「市民による推奨度」≒「シビックプライド」と提案していますが、アンケートの工夫により定量化できるよう検討中です。(再掲)</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>E(環境)の環境配慮型観光の推進における事業として位置づけていきます。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>担い手(人材)の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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>V(訪問者)のホスピタリティ人材育成に観光産業を地域の誇りある職業と位置づけ、安定した雇用と成長機会を提供を盛り込みました。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>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、持続的慣行の柱とすべき。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>V(訪問者)にインバウンドの項目を追加。</li></ul>
	齊藤座長	<ul style="list-style-type: none"><li>「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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>I(産業)に投資誘発と新規参入の方向性を位置づけました。戦略には、観光産業への新たな投資に加え都市インフラの整備について協調して取り組むことを位置付けます。(再掲)</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>指標の設定・可視化について検討していきます。</li></ul>

第2回 熱海市観光戦略会議 委員意見への対応

論点	発言者	発言要旨	対応
計画体系の検討	齊藤座長	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 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。</li><li>・ 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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 継続的に観光戦略会議などの会議体において検討していきます。</li></ul>
	溝口委員	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 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。</li><li>・ 物価高や単身者向けの住宅不足など、住環境整備も大きな課題。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ V(訪問者)のホスピタリティ人材育成に観光産業を地域の誇りある職業と位置づけ、安定した雇用と成長機会を提供を盛り込みました。(再掲)</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>・ 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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ I(産業)の観光事業者の付加価値向上を位置づけ、生産性の向上、持続的な経営基盤を確立することを盛り込みました。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>・ 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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ I(産業)の宿泊・消費単価の向上に高付加価値なサービスと空間を整えることを盛り込みました。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>・ 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。</li><li>・ 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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 重点テーマに観光と市民生活の調和を位置づけ、観光の価値を地域に循環させ、市民が観光を誇りに思い、訪れる人と住む人がともに心地よく過ごせるまちを目指すことを盛り込みました。</li></ul>
観光施策の評価フレームの検討	梅川委員	<ul style="list-style-type: none"><li>・ SROI評価等には、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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 観光地経営評価委員会でも検討し、SROI評価等の進め方について整理します。</li></ul>
	沢登委員	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 「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。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 別指標の設定を検討中です。</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>・ 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。観光局が月次で動向を把握・対応できる体制が必要。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ AIを活用したコンディションボードの開発を進めています。</li></ul>