

# 第 3 回観光戦略会議

令和7年12月2日(火)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、熱海市観光戦略会議を開会いたします。本日は矢ヶ崎副座長と梅川委員がオンラインでの参加、沢登委員は欠席とのご連絡をいただいております。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。お願いします。

## 2、あいさつ

齊藤栄 座長(熱海市長)： 本日はご多忙の中、第3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、梅川委員におかれましては、大変お忙しい中、リモートにてご参加いただき、重ねて御礼申し上げます。

前回の会議では、「これからの熱海が目指すべき姿」について多くのご意見を頂戴いたしました。特に、「温泉観光地から温泉リゾートへの転換」という方向性については、多くの委員の皆様よりご評価をいただき、今後の熱海の進むべき軸が明確になってきたと感じております。

私が考える「温泉リゾート」とは、単に高級施設を整備することではありません。観光はもちろん、インフラ整備、景観や建築など都市基盤全体を対象とし、熱海市全体としての景観形成とまちづくりを進めていくことが不可欠であると考えております。

そして、それらを通じて「熱海らしい独自のモデル」を築き上げていくことが重要だと考えています。

そのためには、前回の会議でも申し上げましたとおり、市民生活の質をいかに高めるかが重要な課題となります。観光価値の向上と市民の暮らしの向上。この両立こそが、次期観光基本計画に求められる視点であると認識しております。

本日は、これまでにいただいたご意見を踏まえて修正した内容をご提示し、ご議論いただきたく存じます。

また、前回ご承認いただきました「観光地経営評価委員会」を11月25日に開催いたしました。その場では、KPIやモニタリングの在り方についてご議論をいただき、その内容も本日の資料に反映しております。

本日の審議を経て「中間取りまとめ」とし、今後パブリックコメントを実施する予定です。委員各位におかれましては、引き続き忌憚のないご意見を賜りますようお願い申し上げ、挨拶いたします。

本日はどうぞよろしくお願いいたします。

**司会(中島課長)：** ありがとうございます。

ここで、私ども事務局の調整不足によりまして、前 2 回業務等の都合がつかず、やむを得ずご欠席されておりました熱海商工会議所副会頭、溝口委員に本日ご出席いただいておりますので、一言自己紹介をいただければと存じます。お願いします。

### **3、委員自己紹介**

**溝口寛委員(熱海商工会議所 副会頭)：** 皆様、はじめまして。熱海ガスの溝口でございます。

第 1 回・第 2 回の会議を欠席してしまい、大変申し訳なく思っております。欠席の際には、事務局の皆様の基本計画の資料をご持参いただき、説明や意見交換の機会を設けていただきました。この場を借りて御礼申し上げます。資料を拝見し、非常に完成度の高い内容であると感じております。ここまでまとめられたことに敬意を表するとともに、私の出番があるのかと感じるほどです。

私は熱海で生まれ育ち、現在 61 歳になります。地元企業に 38 年間勤務してまいりました。その中で、近年特に危機感を持っているのが人口問題です。私が小学生の頃、人口は約 5 万 4,000 人、小学校のクラスは 1 学年 5 クラス、1 クラス 40 名ほどでした。しかし現在は、1 学年で 1 クラスという状況です。地域を見渡しても高齢化と空き家が進み、子どもたちの姿がほとんど見られなくなってきました。大きな課題であると感じております。こうした状況の中で、私にも微力ながらお力添えできることがあれば、努めてまいりたいと考えております。

どうぞよろしくお願い申し上げます。

### **4、議事**

**司会(中島課長)：** ありがとうございます。それでは議事に入ります。

観光戦略会議設置要綱により、座長は市長が務め、会議の招集・進行も座長が行うと定められておりますので、ここからの進行は齊藤市長にお願いいたします。

**齊藤座長：** それでは議長を務めます。お配りしている次第に沿って協議を進めます。

まず、第 2 回会議で皆様からいただいたご意見を踏まえて整理した次期観光基本計画の骨格について、事務局より説明をお願いします。

**事務局(立見修司 観光建設部長)：** 私から、次期観光基本計画について、本日提出しております資料の説明をさせていただきます。

まず、8 月開催の第 1 回観光戦略会議、10 月の第 2 回会議において、委員の皆様から基本理念、目指すべき姿、計画体系に関するご意見やアドバイスをいただきました。会議に欠席された委員についても、個別に時間をいただき、意見を伺っております。

お手元の「熱海市観光基本計画 2026-2033(案)」及び「第 2 回会議委員意見への対応」をご覧ください。前回は A4 冊子形式でイメージをご覧いただきましたが、今後は印刷物削減の観点から冊子形式での作成は行わず、ホームページ掲載とし、必要に応じてダウンロードできるよう、構成をパワーポイントスライド形式に整理し

ております。

また、内容については、本計画に基づく戦略・戦術は一般財団法人熱海観光局により別途策定すること、また環境・危機管理など一部分野については市内部の既存計画を準用するため、全体として簡潔な整理としています。委員の皆様には事前に資料を送付しておりますが、体系図の追加やスライド順序の変更など一部修正しておりますので、ご了承いただきたいと思います。

それでは「熱海市観光基本計画 2026-2030(案)」について説明いたします。本計画は、宿泊税導入や熱海観光局設立といった大きな転換期を踏まえ、「温泉観光地から温泉リゾートへの転換」という視点から策定するものです。総合計画の下部計画として位置付け、具体的な戦略は観光局が策定し実装する想定です。計画期間は5年間、令和12年(2030年)を目標年次としております。

基本理念については、「変化ではなく進化を」とのご意見もいただきましたが、まず現行観光政策を変化させ基盤を築く段階であるという観点から、「変化し続ける」という表現を維持しています。

目指すべき姿は、スローガンのようなKGIとして「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。」と設定しております。これを補完する枠組みとしてVICEモデルを採用しました。下位目標については、観光地経営評価委員会で現在審議中であり、取りまとめ段階にあります。詳細は後ほど説明いたします。

また、KGIを補完し、目指す姿を実現するための柱として「訪問者・産業・地域・環境・レジリエンス」の5つの視点を設定し、バランスの取れた発展を目指す構成としています。

体系図では、基本理念・目指す姿を位置付け、その下に計画コンセプト「熱海 Re:Design」、さらに重点テーマとして、「高付加価値化と平準化の両立」、「観光と市民生活の調和」、「危機対応力と観光地経営の強靱化」を設定し、それぞれのテーマをVICE+Rのモデルと関連付け、4つの戦略的方向性を示しています。

各視点の概要は以下の通りです。訪問者視点、「温泉体験価値の向上」、「体験コンテンツとインバウンド対応強化」、「閑散期やエリア別施策の創出と回遊性向上」、「ホスピタリティ人材育成」、特にインバウンドについては委員意見も多かったため、明確に位置付けています。

産業視点、「宿泊消費単価向上」、「観光事業者の付加価値向上」、「投資誘導・新規事業参入促進」、「MICEビジネス需要獲得」。地域視点、「観光負荷軽減」、「市民利便性向上」、「観光客との共創」、「シビックプライド醸成」。環境視点、「温泉資源の持続活用」、「景観保全と活用」、「文化資産の継承と発信」、「環境配慮型観光の推進」。レジリエンス視点、「観光施設のBCP強化」、「多言語防災情報提供」、「観光復興支援スキーム整備」、「市場変動対応力の強化」。

なお、これら戦略的方向性については、前回会議でKPI案や紐づく事業例とともに提示いたしました。しかし、今後の具体戦略策定は観光局に委ねるため、本計画自体は簡素化する方針です。

引き続き、委員の皆様よりご意見・ご助言をいただきながら、第2回会議の内容と合わせ、さらに精度を高めてまいりたいと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

**齊藤座長：**説明が終わりました。以上が、前回のご意見を踏まえて修正した内容となります。

冒頭でも申し上げたとおり、本日の議論を経て、本案を「中間取りまとめ」としたいと考えております。つきましては、現在の案について、まず委員の皆様から順にご意見をいただきたいと思います。

それでは、内田委員よりお願いいたします。

**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)：**全体として、非常に素晴らしい内容にまともっていると感じています。特に「体験価値の向上」の位置付けについては、国内外問わず、さまざまな場面でその重要性が指摘されています。インバウンドを含む国内旅行市場が年 5%以上成長するという予測がある一方で、人気地域とそれ以外の地域との格差は、これまで以上に広がっていくと言われていきます。

そうした中で、旅行需要が伸びていく裏側にある構造的リスクとして、人手不足は避けられません。市民との関わり、市民満足度の向上という視点も重要です。働く人の多くは市民でもあるため、この観点が計画に含まれている点は非常に有意義だと考えます。

また、レジリエンスの視点についても、平時でなければ取り組めない領域であり、今熱海が「選ばれている状況」にある今こそ、優先的に整理し構築していくべきだと感じています。実際、当社でも本日、BCP 専門家との打合せを行っているところですが、今回の計画にレジリエンスが明確に位置付けられている点は大変評価できると思います。

さらに、前回申し上げたインバウンドへの対応についても、DMO が包括的に取り組むという理解ができましたので、市としての戦略としては、この方向性で良いのではないかと考えております。

**齊藤座長：**ありがとうございます。では上田委員、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)：**内容については、これまでの意見を十分に反映いただいた戦略となっており、現時点で追加の意見はございません。非常によく整理・構築されていると感じております。

私ども観光局としては、まさにこれを具体的な実行計画へ落とし込む段階に入っていると認識しております。特に、ビジター、インダストリー、コミュニティの視点については重要であり、今後 3 年間で宿泊事業者による新規投資が多く予定されていることから、訪問者数の増加が想定される一方で、市民生活との調和も求められます。表現が適切か分かりませんが、「アクセルを踏みながら一部ではブレーキも必要となる」ような状況が想定されます。そのため、本計画に示された戦略を十分踏まえ、実行フェーズにおける施策の検討・整理を進めてまいりたいと考えております。

**齊藤座長：**では小山委員、お願いします。

**小山みどり委員(熱海市経営企画部 次長)：**本計画の策定に関わらせていただく中で、個人的に非常に印象に残った点があります。それは「熱海 Re:Design 次の 100 年も選ばれるまちへ」というメッセージです。この言葉を計画の中心に据えることで、行政職員はもちろん、市民の皆様にも誇りを持っていただき、「これからも熱海に住み、観光に関わり続けたい」と思っただけなのではないかと、改めて感じました。

今回、計画体系が 5 つの柱で整理されており、今後 KPI など設定されていくことになりますが、行政の立場としてだけでなく、一市民としても、この計画には大きな期待とワクワク感を抱いています。

今後も引き続き、この取り組みに尽力してまいりたいと考えております。

齊藤座長：ありがとうございます。では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)：私からは、「地域」の視点について意見を述べさせていただきます。

まず、コミュニティツーリズムの観点です。現在、地域では少子化の影響により、祭りの山車が出せないなど、伝統行事の継続に課題が生じています。そこで、観光客と地域をうまく結びつけ、例えば山車を引く担い手として参加してもらうなどの企画が実現できれば、地域とのつながりが深まり、双方にとって Win-Win の関係が築けるのではないかと感じています。この点については、今後の戦略検討の中で整理していければと考えております。

次に、多文化共生の観点です。現在、熱海市には約 1,400 人、住民全体の約 5%にあたる外国籍住民がおり、その 85%が生産年齢人口として産業を支えています。国籍は主にアジア圏で、特にネパールやベトナム出身の方が多く、市内にきた当初は孤立しやすい状況があります。一方で、これらの国の方々は、公園などで集まりコミュニケーションを取る文化があるため、公園など公共空間に Wi-Fi 環境を整備することで、暮らしやすさの向上だけでなく、インバウンド対応にも寄与するのではないかと考えています。

観光収益や宿泊税を活用した公共交通・都市インフラ整備の一環として、ぜひ検討いただきたいと思います。

齊藤座長：ありがとうございます。それでは溝口委員、お願いします。

溝口委員：私からも意見を述べさせていただきます。初参加のため、すでに議論された内容と重複する点があるかもしれませんが、ご了承ください。

まず、インバウンド対応の必要性についてです。これは喫緊の課題であり、外国人旅行者への施策、市民との共生など、多方面で対応が求められると考えています。市民と外国人の暮らしが共存し、互いに理解し合う環境づくりも今後のテーマになるのではないかと思います。また、本計画の議論において「10 年・20 年」ではなく、「100 年・200 年先を見据える視点」が語られていた点は非常に重要だと感じました。明るい未来と、持続可能な熱海の姿を描きながら進めていく必要があります。さらに、熱海の魅力発信についてです。日本は衛生環境や交通マナー、文化的価値、またアニメ・コンビニなどの利便性を含め、世界から高い評価を受けています。熱海にも、神社、海や山、MOA 美術館、起雲閣、梅園、糸川、芸者文化、初島、老舗旅館、高級ホテルなど、多くの強みがあります。現在もメディア露出が増えています。さらに積極的に発信し、魅力を伝えていくことが重要だと思います。

次に、市民生活の質向上についてです。先ほど市長からお話がありましたが、市民が豊かでなければ「おもてなし」は生まれません。特に子育て世代にとって「住みやすいまち」であることは、熱海の未来に直結する要素です。また、人材確保についてですが、インバウンド政策とも密接に関わる非常に重要なテーマです。人材不足が続く中、採用時のサポート体制、定着に向けたフォローアップ、職場コミュニケーションなど、多面的な対策が必要です。人材が不足するとサービス低下や経営悪化につながり、負の連鎖が起きかねません。

KGI・KPIについては、市民にも理解していただけるような説明や周知が重要だと考えます。アンケートを見ると「どちらでもない」が多い傾向があり、関心が十分に向いていない可能性があります。楽天トラベルで 11 年連続 1 位という評価もありますので、自信を持ちながら取り組んでいく必要があると思います。

また、「東京の奥座敷」の再生についても触れたいと思います。新幹線開通当時の熱海は、多くの人が訪れる

華やかな時代がありました。現在は受け皿となる旅館・ホテルが減り、大規模宴会が難しい状況ですが、宿泊やリピーター促進につながる取り組みも検討できるのではないかと感じています。オーバーツーリズムについても資料に記載がありますが、課題だけでなく、観光による恩恵にも目を向ける必要があります。渋滞やごみ問題は確かに存在しますが、観光客が熱海の経済を支え続けていることも事実です。市民にその意義をご理解いただきながら、共存の意識を育てていくことも大切だと思います。

最後に、私どもは 2022 年に市とゼロカーボンシティ連携協定を締結しました。引き続き、この視点からも貢献してまいりたいと考えています。本計画は非常に優れた内容であり、観光局とも連携しながら、ぜひ推進していただきたいと思います。

**齊藤座長**：ありがとうございます。大変幅広いご意見をいただきました。では山田委員、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)**：事前に資料を拝見しましたが、この計画をここまで構築していただき、まずは感謝申し上げます。これまでの 2 回の議論を経て、当初はまだ粗削りだった部分が、今回大きく整理され、部長がおっしゃっていた通り、非常にブラッシュアップされたと感じています。

特に、VICE+R の 5 つの軸が明確に整理されている点が印象的でした。中でも「地域・環境・レジリエンス」という横断的な視点が、バランスよく位置付けられていることは、熱海が今後、日本を代表する観光リゾートへと発展していく上で欠かせない観点であると感じています。また、この計画が非常にわかりやすい構成となっており、現場レベルへの落とし込みがしやすいことも大きな評価点だと思います。読みながら、ワクワクするという感覚を持つことができ、計画書としてだけでなく、実行につながる力のある内容だと感じました。さらに、溝口委員からもお話がありましたが、熱海の財政状況への危機感を背景に、次の世代へ自信を持って引き継ぐための計画となっている点も重要だと思います。

**齊藤座長**：ありがとうございます。では、オンラインの梅川委員お願いします。

**梅川智也委員(國學院大學 観光まちづくり学部 教授)**：本日は現地に伺いたかったのですが、午後から授業があるためオンラインで参加させていただきました。

今回の計画案について拝見し、まず特徴的だと感じた点は、「行政が策定する部分」と「観光局が策定する部分」が明確に役割分担され、連携しながら計画を形づくっている点です。これは、従来の観光計画にはあまり見られなかった新しい形であり、大きな意義があると考えています。そのうえで、行政が策定する計画として何を打ち出すべきかが重要になると思います。特に、民間事業者や市民がこの計画を見て「頑張ろう」「投資しよう」と思えるような内容になっていることが求められます。計画が希望や活力を生み出す役割を持つことが大切です。

今回の大きな転換点は、「温泉観光地から温泉リゾートへの進化」を掲げた点だと思います。では、その違いは何か、何を変えていくのか——ここが問われることになります。その際、今後増えるインバウンドや旅慣れた旅行者を想定すると、「世界基準を意識した視座」が欠かせないのではないかと考えています。例えば、ヨーロッパの世界遺産にも登録されている温泉保養都市群——カルロヴィ・ヴァリ、バーデン＝バーデン、スパなどは、世界的な温泉リゾートとして認知されています。今後、熱海を訪れる旅行者は、こうした都市と比較しながら訪れる可能性があります。「世界のリゾートにはあって、熱海にはないものは何か」。こうした視点が今後の議論に重要だ

と感じています。

そして、重点テーマの1つとして、視座を広げる、国際的観点を持つという姿勢を明確に打ち出すことも有効ではないかと思います。市民や民間の皆さんから必ず受ける問いは、「温泉観光地と温泉リゾートの違いは何か」「何が変わるのか」という点です。その問いに対し、「世界基準の温泉リゾートを目指す」という明確な方向性が答えになるのではないのでしょうか。例えば、バーデン＝バーデンには「リヒテンターラー・アレー」という美しい川沿いの散策路があります。ニースやカンヌには象徴的な海岸通りや散歩道があります。世界のリゾート都市には、その都市を象徴する舞台装置が備わっています。熱海もこうした視点を持つことで、新たな都市価値を創り上げられるのではないかと思います。

まとめますと、計画案は非常に整理され、コンパクトかつ分かりやすくまとめられていますが、そこに「世界を意識した視野」を加えることで、より夢が広がり、民間も市民も未来に希望を持てる計画になるのではないかと感じました。

**齊藤座長**：ありがとうございます。国際的な視点は非常に重要です。温泉リゾートとして何が変わるのかという問いに対する答えにもつながると思います。貴重なご意見ありがとうございました。続いて矢ヶ崎副座長、お願いいたします

**矢ヶ崎副座長(東京女子大学 現代教養学部 経済経営学科 教授)**：私も午後から授業があるため、オンラインにて失礼いたします。

内容については、皆様のご指摘の通り非常によく整理されてきており、特段異論があるわけではありません。梅川委員がお話しされた通り、今回の計画は「行政とDMOが役割を分担しながら策定する」という点に大きな特徴があると感じています。その際に重要だと考えるのは、「民間にとってわかりやすい計画となっているかどうか」です。観光政策の実現は、行政だけでも、民間だけでも成し遂げられず、地域全体の総力戦となります。したがって、民間事業者や住民の皆さんが、この計画を自分事として捉え、行動に移せるような設計になっていることが非常に重要です。その点、今回の計画は方向性が明確で、期待が持てる内容になっていると感じています。

さらに重要になるのは、目標設定、すなわちKGI・KPIの中身や水準であり、それがどの程度、民間や住民にとって納得感のあるものとなるかです。行政とDMOが連携して進めていく体制である以上、これまで以上に、目標づくりとそれに必要な民間のコミットメント形成が鍵になります。その意味で、この計画案は良いスタートラインになっていると評価しています。また、細かい点ではありますが、コミュニティの項目で4つの方向性が整理されたこと、そしてレジリエンスが正式に盛り込まれた点は大変良かったと思います。特に「需要平準化」という言葉が明確に入っている計画はあまり例がなく、熱海の課題認識が非常に先進的であると感じました。

それから、インバウンドについて触れますと、ターゲットのポートフォリオという視点も重要だと思います。現状、中国からの旅行者が減少傾向にある一方、他国の旅行者が来ていることで総量は維持できているという状況があります。こうした需給リスクを分散するという考え方も必要です。また、最近では「熊の出没」や「地震の噂」など、観光需要を左右する要素が従来とは異なる形で発生するようになっていきます。特に香港で広がった「日本大地震説」の件では、最終的に気象庁が訂正情報を出す事態にもなりました。こうしたことから、風評被害対策、つまり情報管理の重要性が今後さらに高まると感じています。行政とDMOが連携し、初動対応時・回復局面・平常時を含め、どのフェーズでどの情報を誰が発信するか、その調整が必要になってくると思います。

以上、全体として非常に完成度の高い計画案ですが、今後の運用に向けては、民間の巻き込み・目標設定・風評対策という視点が重要になると感じました。

**齊藤座長**：ありがとうございます。それでは、私から個人的な意見を述べさせていただきます。

本日の資料についてですが、内容そのものは非常によく練られていると感じました。一方で、資料を「流れ」で見た際に、やや構成が分かりにくい部分があるように思いました。現在は、基本理念、目指すべき姿、目標、VICE モデルという順番で説明が展開されています。しかし、冒頭に説明があった通り、本資料はパワーポイント形式で提示されているため、読み手が順番に理解していくという観点に立つと、目指すべき姿のあとに計画コンセプト(Re:Design)、その次に重点テーマ、その後に目標・VICE モデル、という構成の方が、初めて資料を読む方にとって理解しやすいのではないかと感じました。具体的には、10月16日に配布された「計画書イメージ」の構成や、本日示された「計画体系図」の順番に沿って並べ替えることで、ストーリーとしての一貫性がより明確になるのではないかと思います。

委員の皆様はこれまでの会議で資料に触れているため、問題なく読み進められると思いますが、初見の方にとっては、現状の並びでは少し理解しづらい可能性があります。事務局としては、この点についてどのようにお考えでしょうか。

**事務局(立見部長)**：座長がおっしゃる通り、この計画は担当者だけのものではなく、市民を含め、多くの方々にご覧いただくことを前提としています。熱海がどこを目指すのかを共有し、そのうえで協力していただけるような体系にしていくことが重要です。

**齊藤座長**：本日の皆様からのご意見も踏まえ、資料構成については改めて検討いただければと思います。

もう一点、個人的な意見になりますが、「目指すべき姿」の表現についてです。「熱海が将来にわたり選ばれ続ける温泉リゾートとなるための確かな基盤を築きます。」という、計画の中でも特に重要な KGI の文言ですが、この「基盤」という言葉に少し違和感を感じました。最初にこの表現を見たとき、私は「基盤」という言葉から、4月に導入された宿泊税制度や新たに設置された観光局といった、制度や仕組み、いわばプラットフォームの整備を指しているのだろうという印象を受けました。しかし、計画全体を読み進める中で、この言葉が意味しているのは、制度設計というよりも「100年先を見据え、温泉観光地から温泉リゾートへ転換するための最初の一步(1合目)」を確実に進めるという意図だと理解しました。そうすると、「基盤」よりも「基礎」や「礎(いしづえ)」といった言葉の方が、よりニュアンスに合うのではないかと感じています。特に、この5年間で掲げている「高付加価値化」、「市民生活との調和」、「危機管理と観光地経営の強靱化」、この3つのテーマを着実に進め、未来へのスタート地点を堅固に築くという意味であれば、「礎を築く」「基礎を固める」という表現の方がしっくりくる印象があります。

あくまで語感の話ではありますが、重要なメッセージとなる部分ですので、検討いただければと思います。事務局としていかがでしょうか。

**事務局(立見部長)**：先ほどのご指摘と同様に、表現が読まれる方にどのように受け止められるかという視点は非常に重要だと考えております。「基盤」という言葉には、語感として硬さがあり、制度や仕組みを整えることに重点がある印象を与えてしまう可能性がある点について、私自身も同様に感じております。そのため、この表現では、宿泊税や観光局といった制度面の整備が中心であるかのように受け取られる可能性があります。しかし、本



来の意図としては、それに加え、市民や観光事業者の意識変化、さらには従来の国内中心の観光から世界のリゾートを視野に入れた新たな価値観への転換を含め、総合的に未来へ向けた方向性を示すものであると認識しています。そうした趣旨を踏まえ、ご指摘の通り、「基盤」にこだわる必要はないと思います。「基礎」や「礎」といった表現に置き換えたとしても、計画の根幹が変わるものではなく、むしろ意図がより伝わりやすくなるのではないかと考えます。

今いただいたご意見を踏まえ、表現については検討させていただきます。また、他の委員の皆様にもご意見がありましたら、ぜひ伺いたいと思います。

**内田委員：**私も、この表現については多少違和感を持っています。「目指すべき姿」という問いに対する答えであれば、本来は名詞で表現されるべきではないかと感じています。現在の文言は動詞表現となっており、「こうになりたい」という意志表明の形になっているため、タイトルとしての性質から見ると少し構造が異なる印象があります。

例えばですが、「熱海が将来にわたり選ばれ続ける、確かな基礎が築かれた温泉リゾート」のように名詞形にすると、「目指すべき姿」としてより整理されるのではないかと思います。また、ここまで議論に出ている「基盤」「基礎」「礎」という言葉については、それぞれに意味合いや想いがあると思いますので、どれが正解ということではありません。ただ、表現のあり方そのものについては、前回から気になっていたため、補足として申し上げました。

**齊藤座長：**実は私も内田委員と同じ意見を持っています。「目指すべき姿」という表現であれば、最終的には名詞で終わる形、つまりイメージとして描ける言葉になるべきではないかと感じています。しかし現状の表現は「築きます」という動詞で終わっているため、「目指すべき姿」という問いに対する答えとしての構造と少しずれている印象があります。この点について、事務局としてはいかがお考えでしょうか。

**事務局(立見部長)：**今回、「目指すべき姿」を現在の表現にしている点についてですが、前回の計画では「顧客支持率ナンバー1 温泉観光地」という形で、今ご指摘いただいた通り名詞として表現していました。今回の改訂にあたり、この表現を変更した背景としては、「これから100年に向けて変化し続けていく」という意志を示したいという思いが強く、その結果として、動的な表現に寄ってしまった部分があると認識しています。ご指摘の通り、「目指すべき姿」という位置づけで考えると、名詞表現の方が適切である可能性もあるため、改めて整理し、検討したいと思います。

**齊藤座長：**それでは続きまして、11月25日に開催した観光地経営評価委員会の結果について、事務局から説明をお願いします。

**事務局(立見部長)：**去る11月25日に観光地経営評価委員会を開催し、今回の観光基本計画に盛り込む指標および目標値について議論を行いました。結論としては、多くの意見をいただいたものの、最終的な合意形成には至りませんでした。事務局として準備が十分でなかった点もあり、その内容について改めて説明いたします。

まず、参考資料1をご覧ください。これは当初、事務局が提案していた指標案です。先ほど申し上げた通り、KGIについてはスローガン性の強い表現として設定しているため、現段階では数値目標を付していません。その

ため、KGIを補完する形として、VICE+Rの5つの柱ごとに代表するKPIと数値目標を設定する方針で案を作成しました。指標案の概要は以下の通りです。訪問者、「旅行者体験価値指数」、宿泊客数・リピーター率・外国人比率を組み合わせた複合指標とする案。産業、「観光消費に伴う市内経済波及効果」、観光による支出が地域経済に与える影響を数値化。地域、「市民による推奨度」、熱海を知人・友人に勧めたいと回答した割合から、逆の回答を差し引きスコア化する案。環境、「カーボンフットプリント指標」、旅行者1人1泊あたりのCO<sub>2</sub>排出量を測定し、評価に活用。レジリエンス、「BCP策定・演習実施率」、計画策定だけでなく、実際にBCP(事業継続計画)の演習が行われているかまで含めた評価指標。以上が、当初の事務局案になります。

また、全体を補完する指標として、地域ブランド調査における魅力度ランキングを目標として設定してはどうか、という提案も行っていました。しかし、最終的に指標案がまとまらなかった理由としては、本日の議論にもありました通り、指標が複雑で分かりにくい、また「指標を作った側しか評価できないのではないか」という意見が多かったことが挙げられます。

観光基本計画における目標は、市民や、宿泊税・入湯税をご負担いただく方々が見ても、「自分たちの関わりが熱海の成長につながっている」と実感できる形であることが望ましい、という意見が強く示されました。そのため、事務局として一旦案を持ち帰り、修正を検討したところです。そこで、評価委員会での議論内容を踏まえ、事務局修正案を作成しました。ただし、こちらはまだ評価委員会へ提示しておらず、本日の観光戦略会議でのご意見も踏まえたうえで、1月開催予定の評価委員会で再度議論し、確定していきたいと考えています。

修正案の主な変更点ですが、まずKGIについては、これまで数値目標を設けていませんでした。これは、当初の文言がスローガンのような位置付けであったためです。しかし、評価委員会からは、5カ年計画の重点テーマである「高付加価値化」と「平準化」こそ、指標設定の起点とすべきではないかという意見がありました。これを踏まえ、目指すべき姿に対応する指標として、「旅行需要の平準化率」を置く案に修正しています。旅行需要の平準化が進むことで、消費拡大や混雑緩和など、複数の効果が期待できるためです。平準化が進むことで消費が拡大すれば、産業や家計にも大きな効果が期待できます。もちろん、単一の指標で全体を把握することは難しい面もありますが、まずはたたき台として「平準化」を基軸指標とする案を提示したところです。

参考として、現状の数値を申し上げます。昨年度(2024年)の1日平均宿泊客数を比較すると、休前日10,643人、平日6,849人となっており、「平日÷休前日=64.4%」。つまり、現在の平日需要は休前日の約64%水準に留まっています。同様に、繁忙月(8月)と閑散月(6月)の宿泊客数を比較すると、繁忙月比で64.2%となり、曜日差・季節差ともに、現在はおおむね約64%の平準化状態であることが確認できます。

次に、全体指標を「平準化」に置く場合、訪問者に関するKPIについても修正案を示しています。従来案では、宿泊客数・リピーター率・外国人比率などを組み合わせた複合指標を提案していましたが、よりわかりやすくするため、「来訪者満足度」を単独指標として設定する案に変更しております。来訪者満足度の向上には、「回遊性の強化」、「体験・コンテンツの充実」、「快適性・サービス品質の向上」など、多様な施策の推進が不可欠です。また、満足度が高まることで消費拡大やリピーター増加につながるため、指標としての合理性も認められると考えております。

産業分野の指標については、先ほど申し上げたとおり、市内経済波及効果(産業連関表による分析値)を軸とする案が妥当ではないかと考えております。産業連関表を活用することで、「他産業への波及効果」、「市内調達率の向上」、「まちへの投資誘発」など、施策効果を幅広く測定でき、各政策が設定するKPIとも連動しやす

い点が理由です。一方、産業連関表は 5 年に一度の更新であり、実際の調査から公表までに時間差が生じること、また近年の環境変動の速さに適応できるかという点で、懸念が示されたことも付け加えております。

次に、地域指標についてですが、当初案としていた市民推奨度(推奨－非推奨のスコア化)については、より分かりやすい形に修正したいと考えています。提案としては、市民が「どれだけ熱海を紹介したいと思っているか」を単純に数値化することで、シビックプライドや口コミ拡散の状況を捉えられるようにする案です。市民が熱海を誇りに思う状況は、雇用改善や家計への影響など、市民生活向上とも密接に関係するため、指標として有効だと考えています。

また、環境・レジリエンス分野については、計画内容が広範囲にわたること、また観光局単独ではなく市内他部署との連携領域が多いことから、単一指標ではなく複数指標とする案が多く出ました。こちらも次回までに整理し、再提案したいと考えております。

今後の流れとしては、本日いただくご意見を踏まえ、修正案を再度評価委員会に提示し、来月の再開催で方向性を確定したいと考えております。なお、今回新たに KGI に「旅行需要の平準化」という指標案を加えてはおりますが、事務局としてもまだ検討の余地があると認識しており、その点も併せて引き続き整理してまいります。以上、説明とさせていただきます。

**齊藤座長：** 本日は決定ではなく、ご意見をいただいた上で、評価委員会で再検討する流れです。その上で、第 4 回戦略会議で最終案として示す予定です。ただいまの説明についてご意見のある方は、挙手をお願いしたいと思います。

**内田委員：** まず、KGI を平準化率とした点について非常に適切な設定だと感じています。理由として、土曜日の需要はほぼ固定であり(宿によって差はあるものの、概ね稼働率は 90%前後)、ここは変動余地が少ない領域です。一方で平日や閑散期の伸びしろは大きく、平準化率を高めることは、そのまま宿泊客数増加に直結するため、DMO の本来の役割とも整合していると考えます。

また、熱海では大型旅館と小型旅館の需要構造が大きく異なるため、指標を見る際は、施設規模に応じた分類が必要ではないかと思います。宿泊事業者数も、旅館・ホテルだけで 100 数十件、民泊も含めても数百件の規模であることから、例えば次のように分類することを提案します。「大規模施設」、「中規模施設」、「小規模施設」。規模別に見ないと、大手数施設が好調なだけで全体が良く見えてしまうリスクがあります。例えば旅館協会の分類では「0～30 室、30～50 室、50～100 室、100 室以上」といった基準がありますので、参考にできると思います。

次に、産業指標に関連する点です。今回の指標案には、宿泊事業者側の経営状況・満足度が含まれていない点が気になります。近年、業界は設備投資型の傾向が強まり、大規模施設が新設されると、その影響で全体数字が一時的に良く見える構造があります。しかしその裏で、「利益が確保できているのか」、「過剰投資になっていないか」、「設備投資と収益構造のバランスが取れているか」といった、事業継続性に関わる視点が欠けてしまう可能性があります。

そのため、産業指標には、例えば「旅館・ホテルの利益率」、「前年比収益改善状況」、「経営継続意識・満足度」など、事業者視点の健全性を測る指標を組み込むべきだと考えます。こちらも需要特性同様、規模単位で評価を分けるべきだと思います。大規模事業者は資本力や投資体力がありますが、小規模事業者や家族経営

の場合、リスク構造が全く異なります。以上の理由から、「平準化率を KGI に置く考え方は非常に良い」ただし産業評価や実態把握は施設規模別に行う必要がある、ホテル・旅館の経営持続性を測る指標を必ず追加すべきというのが私の意見となります。

**齊藤座長**： 規模別に大・中・小で分けるというのは、3 つの指標を並べて総合するという理解でよいですか。

**内田委員**： 全体としては、総合指標に加えて、規模別(大・中・小)での把握が必要ではないかと考えています。総合値はそれらを合算すれば算出できますが、構造把握という意味では、規模別のモニタリングを行うことが重要だと思います。

例えば、今年も来年も、その次の年も数字上は伸びているように見えたとしても、その伸びが大規模施設に偏っている場合、小規模旅館は事業継続が難しくなり、最終的には地域の宿泊産業の多様性が失われてしまう可能性があります。本計画が「次の 100 年」を見据えるものである以上、旅館を営む事業者自身の経営状況や満足度、いわば「経営満足度」も指標として含めるべきではないかと考えます。そうした視点がないと、表面上の数字だけでは実態を見誤る可能性があるためです。

**齊藤座長**： 事務局として何かありますか。

**事務局(立見部長)**： 次にご指摘いただいたホテル・旅館の経営満足度に関する指標についてです。

まず、この指標は本来、観光局が把握すべき領域であると考えています。観光局は、宿泊客数の増加や観光消費額の向上を目的に設立された組織であり、実施する施策がホテル・旅館事業者の方々から支持されているかどうか、効果が出ているかどうかを把握することは、当然求められる役割だと認識しています。

一方で、観光基本計画全体の視点から見ても、ホテル・旅館業界の状況は、地域経済波及効果や観光消費・消費単価の動向と密接にリンクする重要な指標です。そのため、KPI 体系の中でも、産業全体を補完する指標として、「業界別の稼働状況」、「事業規模別の経営動向」、「経営者・事業者の満足度」などを把握することは必要であると考えています。今後は、これらの視点を踏まえ、業種別・規模別の分析が可能な形での設定方法を検討していきたいと思います。

**内田委員**： 本指標は最上位概念に位置付けられるものだと思いますので、今後運用していく際には、単一の数値が独り歩きしないことが重要だと考えています。そのため、指標の変化や成果を共有する場面では、数値そのものだけでなく、背景や内訳、構造的な要因についても併せて説明いただくと非常に有効だと思います。そうした丁寧な説明が加わることで、受け手側も指標の意味を正しく理解し、計画全体への納得感が高まるのではないかと感じています。ありがとうございます。

**事務局(立見部長)**： もう一点補足いたします。評価委員会でも議論がありましたが、代表指標は設定するものの、実際の評価段階では複数の指標を併せて確認すべきという意見をいただいております。つまり、単一の数字だけで判断するのではなく、関連する指標や背景要因も含めて総合的に評価し、その指標が示す変化が、実際に熱海市の観光振興に寄与しているのかどうかを見極めるべきという考え方です。そのため今後は、代表指標に加えて複数視点でのモニタリングを行いながら、熱海全体の観光が着実に前進しているかどうかを確認していく方針で進めてまいりたいと思います。

**齊藤座長**：大・中・小の動きを踏まえた上で全体を把握するということですね。観光基本計画としては項目ごとに 1 指標しか置けません、その裏側の中身はしっかり見ていく必要があります。

**内田委員**：はい、中身をしっかり見ていただければと思います。

**齊藤座長**：貴重なご意見ありがとうございます。では、山田委員お願いします。

**山田委員**：非常に難しいテーマであり、「こうすべき」という確固たる形がまだ見えているわけではありませんが、指標および目標値である以上、誰にとっても理解しやすいことが重要だと感じています。その意味で、今回いただいた意見を踏まえ、わかりやすさの観点から一定の修正が必要ではないかと考えております。

先日のハワイのバーレイ氏の事例でも、指標は「来訪者満足度」、「市民満足度」、「消費額」と非常にシンプルで、参考になる部分がありました。ただ一方で、内田委員からご指摘いただいたように、本来あるべき指標は、単にシンプルにまとめるだけでは十分ではなく、裏側には精緻な計算方法や分析視点が必要になるものだと理解しています。そのため、現時点で「いくつに絞るか」「何を採用するか」という結論には至っていませんが、単純化しすぎてしまうことにはやや懸念を感じています。

全体としては、シンプルで伝わる形と精度ある分析指標としての機能のバランスを取る必要があると捉えております。

**齊藤座長**：ご意見として承ります。他にいかがでしょうか。

**上田委員**：KGI についてですが、私も内田委員と同じ考えです。例えば「350 万人」「400 万人」という分かりやすい数値目標を裏側で持ちながらも、実際の重点は“平日の伸びしろに着目した平準化”に置くという考え方は非常に理にかなっていると感じています。その意味で、平準化率を軸とする案には賛同いたします。規模別指標については理解がまだ十分ではありませんが、平準化という考え方自体は、非常に有効な視点だと思いました。

また、VICE+R のうち Visitor の領域についてですが、現在、多くの民間企業では指標が「満足度」から「推奨度」へ移行してきている認識があります。現状、熱海の調査項目では満足度が中心となっていますが、訪問者側でも、市民と同じように推奨度を評価軸に加えることは 1 つの方向性として有効ではないかと感じています。以上、参考意見として申し上げます。

**齊藤座長**：ほかにご意見はありますか。矢ヶ崎副座長、お願いします。

**矢ヶ崎副座長**：指標の設定については非常に難しく、「これが正解」という形がすぐに定まるものではないと感じています。そのうえで、できる限りわかりやすい目標設定に寄せようとしている点は非常に良い方向性だと思います。特に、KGI に「需要の平準化」を設定した点については強く賛同します。理由は 2 つあります。産業・市民双方にとって望ましい状態であることが明確であること。また、需要が平準化されることは、事業者の経営安定、市民生活の調和、雇用や生活利便性にも良い影響を与えるため、共通の価値として理解されやすいと考えます。

KGI・KPI は正解を押し付けるものではなく、「地域が合意し、共に取り組む意思を持てる目標であること」が最も重要であるため観光は行政だけでも民間だけでも達成できない領域であり、地域が納得し、自分たちの目標として捉えるからこそ意味がある指標設定です。その意味で、「平準化に取り組む」という方向性が委員間で共有さ

れていることは大きいと感じています。

一方で、当初事務局から提示された複数の指標についても重要性は失われていません。これらは今後、主要指標(KGI・KPI)、サブ指標、モニタリング指標といった形でレイヤー別に整理し活用していくことが望ましいのではないかと思います。必要な時に状況を補足し、主要指標だけでは見抜けない背景を把握するための視点として機能するはずです。

指標内容に関する補足意見として、以下 3 点申し上げます。Visitor 指標について、「満足度」だけでは変化の幅が小さく、指標としてはやや弱い可能性があります。そのため、「推奨度への転換」、「施策効果を捉えられる指標(例:回遊性向上指標)」との掛け合わせなど、因果関係や改善効果が見えやすい構造にすると良いと思います。

経済指標について、経済波及効果は重要ですが、過去の乗数係数に依存するため、リアルタイム性や変化の即時把握には限界があります。補完指標として、「宿泊事業者の利益率」、「経営状況の改善状況」など、現場の実感値に近い指標も併せ持つことが望ましいと思います。なお、データ提供可能性については今後の協議が必要です。

総じて申し上げますと、「地域が腹落ちし、取り組む意思を持てる指標」であることが最重要で、そのうえで分析としての確度や多層性を保つ設計が必要である。という立場です。

**齊藤座長：**ありがとうございます。梅川委員お願いします。

**梅川委員：** 私からも、平準化に関する「応援メッセージ」のような形になりますが、一点申し上げます。

先ほどのお話を伺いながら、授業で使っている資料を思い出しまして、「日集中率」という概念をご紹介しますと思います。日集中率とは、「年間宿泊者数のうち、最も混雑した 1 日がどれだけの割合を占めているか」を示す指標です。例えば、年間宿泊者数 100 万人、最も多い日の宿泊者数 10 万人であれば、その日の日集中率は 10%となります。同様に 2 番目に多い日が 9 万人であれば、9%という具合に、1 番多い日から順に割り出していき、その累積をグラフ化したものが「日集中率曲線」です。この曲線を用いると、「平準化」とはすなわち、「一番混んでいる日の宿泊者数を下げる」、「空いている日の宿泊者数を上げる」ことで、曲線をなだらかにしていくことだと視覚的に理解できます。熱海でも日別の宿泊データはお持ちだと思いますので、一度「熱海版・日集中率曲線」を描いてみると、現在の特性や課題がより明確になるのではないかと感じました。平準化の考え方は、旅行者にとっても、観光事業者にとっても、観光地にとっても「三方よし」の発想ですので、ぜひ前向きに進めていくべきテーマだと思います。

次に、満足度指標についてです。上田委員、矢ヶ崎副座長からもご指摘がありましたが、「満足度」はあくまでその瞬間の評価であり、本来重視すべきは「今後どう行動するか」という将来の行動意向(ロイヤルティ)」だと考えます。具体的には、「また訪れたいか(再来訪意向)」、「人に勧めたいか(推奨意向)」といったロイヤルティ指標が、リピーターの創出や継続的な関係性の強さを測るうえで不可欠です。市民に対して実施する NPS(推奨度)と同様に、観光客に対してもロイヤルティ指標を導入することを強く検討いただきたいと思います。

最後にもう一点、評価方法についてです。現在、満足度評価は 5 段階評価となっていますが、少なくともこの最初の 5 年間については「7 段階評価」にしてみることも一案ではないかと考えます。総合満足度を 7 段階で取得し、そのデータを用いて学術的な因子分析等を行えば、「どの要素が満足度やロイヤルティに影響しているの

か」、「どの施策がどの程度効いているのか」といった点を、より精緻に把握することが可能になります。通常であれば５段階評価でも十分運用に耐えますが、「計画のスタート期」にあたるこの５年間は、あえて解像度を高めてデータを蓄積しておくことで、後々の分析や政策立案にも大きく役立つと考えます。

**齊藤座長：** 貴重なご意見ありがとうございます。評価指標について、ほかにご意見はありますか。では、最後に今後のスケジュールについて事務局からお願いします。

**事務局(立見部長)：** それでは、最後に今後のスケジュールについてご説明申し上げます。

本日の議論を踏まえ、特に指標設定および数値目標の確定に向けて、まず１月に観光地経営評価委員会を開催いたします。その内容を踏まえ、次回の第４回観光戦略会議を１月２３日に開催する予定です。また、今回ご欠席の沢登委員にも、事前にご意見を伺う機会を事務局で調整いたします。市長からも冒頭触れられましたが、計画案についてはパブリックコメントの実施を予定しております。ただし、指標や目標値が未確定の段階では、意見募集として十分ではない可能性があるため、パブリックコメントは、第４回会議(１月２３日)後、２月実施とする方向で調整を進めたいと考えております。

パブリックコメント後については、再度会議形式で集まるのではなく、個別調整や事務局による整理のうえ、委員の皆様へ確認しながら最終案を仕上げる形を想定しております。年度内の計画策定を目標として進めてまいりますので、ご承知おきください。なお、評価委員会における指標設定が順調にまとまった場合のスケジュールを申し上げましたが、議論が想定より深まり、方向性の整理に時間を要する場合には、必要に応じて追加の意見調整や個別確認をお願いする可能性があります。その際は改めて事務局より調整させていただきますので、ご理解・ご協力をお願い申し上げます。以上となります。

**齊藤座長：** 以上で本日の協議事項はすべて終了です。何かほかにございますか。では、本日の熱海市観光戦略会議を終了します。長時間ありがとうございました。

(11:50 終了)