

第3回 熱海市観光戦略会議 委員発言要旨

令和7年12月2日

論点	発言者	ポイント
次期観光基本計画について	内田委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画全体として高い完成度であり、特に「体験価値向上」の明確な位置付けを評価する。 ・ インバウンドを含む旅行市場の成長が予測される一方で、人気地域とそれ以外の格差拡大が懸念される。 ・ 観光産業では人手不足が構造的リスクとなっており、市民との関係性や市民満足度向上の視点が計画に含まれている点は重要。 ・ レジリエンス(防災・危機対応)の取組は平時にこそ進めるべきであり、現在の熱海の優位性を活かして優先的に整備すべき。 ・ DMOによるインバウンド戦略が計画内で整理されており、市としての方向性として適切であると評価。
	上田委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画内容はこれまでの意見が反映されており、十分に整理された戦略となっている。 ・ 現時点で追加意見はなく、完成度が高いと評価している。 ・ 観光局としては、今後は本計画を具体的な実行計画へ落とし込む段階に入る認識である。 ・ 今後3年間は宿泊事業者の新規投資が進むことで訪問者増加が想定される一方、市民生活との調和が重要となる。 ・ 今後は「成長」と「社会的受容性」の両立が必要であり、状況に応じて加速と制御のバランスを取る必要がある。 ・ 計画で示された戦略を踏まえ、実行フェーズに向けた具体的施策検討を進める考えである。
	小山委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画に掲げられたメッセージ「熱海 Re:Design 次の100年も選ばれるまちへ」が強く印象に残った。 ・ このメッセージは行政だけでなく市民にも誇りや共感を生むものであり、「熱海に住み続け、観光に関わり続けたい」と思える意義がある。 ・ 計画体系が5つの柱で整理されており、今後KPI設定へ進んでいくことを期待している。 ・ 行政・専門的視点だけでなく、一市民としても計画に対する期待や高揚感を持っている。
	野中委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「地域」の視点が重要であり、特にコミュニティツーリズムの可能性に着目している。 ・ 少子化により地域祭礼や山車など伝統行事の担い手不足が課題となっている。 ・ 観光客参加型の地域イベント企画(例:山車を引く体験等)により、地域と旅行者の交流が促進され、双方にメリットが生まれる可能性がある。 ・ 多文化共生に関して、熱海市には約1,400人(人口の約5%)の外国籍住民が暮らし、その85%が生産年齢人口として地域産業を支えている。 ・ 外国籍住民の多くはアジア圏出身で、特にネパール・ベトナムが多い。市内では生活面で孤立しやすい課題がある。 ・ 公共空間(例:公園)にWi-Fi環境を整備することは外国籍住民の生活支援に加え、インバウンド受け入れ環境整備にもつながる。 ・ 公共交通や都市インフラ整備と連動し、観光収益や宿泊税を活用した検討を期待する。

次期観光基本計画について	溝口委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ インバウンド対応は喫緊の課題であり、旅行者受入体制、市民との共生、多文化理解など多面的な対応が必要。 ・ 観光戦略は短期視点ではなく、「100年・200年先を見据える視点」で取り組むべきであると評価。 ・ 熱海には神社・自然・文化資源・老舗旅館・高級ホテル・芸者文化など強みが多く、今後さらに積極的な情報発信が必要。 ・ 市民生活の質向上が重要であり、特に子育て世代の暮らしやすさの向上が熱海の持続性に直結する。 ・ 人材不足は深刻であり、採用支援・定着支援・コミュニケーション改善など包括的な人材対策が求められる。 ・ KGI・KPIは、市民にも理解される形で周知する必要がある、関心を高める工夫が必要。 ・ 「東京の奥座敷」としての熱海の再評価や、大規模宴会需要、宿泊促進策などの可能性にも言及。 ・ オーバーツーリズム対策は必要だが、観光の恩恵(雇用・経済効果)にも理解とバランスが必要。 ・ 2022年に市と締結したゼロカーボンシティ連携協定の視点からも引き続き貢献したい意向を示す。 ・ 計画内容は優れており、観光局と連携しながら推進を期待する。
	山田委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画がここまで整理され、完成度が高まったことに対し感謝と評価を述べる。 ・ これまでの議論を経て粗削りだった部分が改善され、大きくブラッシュアップされたと実感している。 ・ VICE+Rの5つの軸が明確に整理されており、特に「地域・環境・レジリエンス」という横断的視点が適切に位置付けられている点を評価。 ・ 計画は読みやすく、構成がわかりやすいことから、現場への落とし込みがしやすい内容となっている。 ・ 計画書としてだけでなく、実行につながる力を感じる内容であり、読みながらワクワク感を抱いた。 ・ 熱海市の財政状況への危機意識を踏まえつつ、次世代へ責任を持って未来を引き継ぐ姿勢が表れている点を重要な価値として捉えている。
	梅川委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本計画は「行政」と「観光局」が連携し、役割分担を明確にした形となっており、従来にはない意義ある構造であると評価。 ・ 行政が策定する計画として、民間事業者や市民が「投資しよう」「参画しよう」と思える内容であることが重要。 ・ 計画には希望や活力を生み出す役割が求められる。 ・ 「温泉観光地から温泉リゾートへの進化」を掲げた点が大きな転換点であり、その違いと変化の方向性を明確化する必要がある。 ・ 今後増えるインバウンドや旅慣れた旅行者を踏まえ、「世界基準を意識した視座」が不可欠。 ・ 世界遺産に登録された欧州の温泉保養都市群(バーデン＝バーデン、カルロヴィ・ヴァリ、スパ等)が比較対象になり得るため、国際的視点での都市価値比較が必要。 ・ 「世界のリゾートにあって熱海にないもの」を問いながら議論することが今後の方向性づくりに重要。 ・ 市民や民間へのメッセージとして「世界基準の温泉リゾートを目指す」という明確な方針を提示することが効果的。 ・ 世界のリゾート都市には象徴的な「舞台装置(プロムナード、景観軸)」が存在しており、熱海も同様の都市価値創出が必要。 ・ 計画は整理されコンパクトでわかりやすいが、そこに「国際視点」を加えることで、より未来への期待と夢を持てる内容になる。

<p>次期観光基本計画について</p>	<p>矢ヶ崎副座長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画は非常に整理されており、異論はないが、梅川委員が指摘した通り、「行政と DMO が役割分担して策定する」という点が大きな特徴であり、評価。 ・ 計画の重要な要素は「民間にとってわかりやすい内容かどうか」であり、観光政策の実現は行政と民間の協力が不可欠。計画を民間や住民が自分事として捉え、行動に移せるような設計が重要。 ・ 目標設定(KGI・KPI)の水準が、民間や住民にとって納得感のあるものである必要があり、目標づくりと民間のコミットメント形成が鍵。 ・ 計画案は良いスタートラインであり、特に「コミュニティの項目で 4 つの方向性が整理され、レジリエンスが盛り込まれた点」を評価。 ・ 「需要平準化」という言葉が計画に明確に盛り込まれている点は先進的であり、熱海の課題認識が非常に進んでいる。 ・ インバウンドについては、ターゲットのポートフォリオ(多様化)が重要であり、需給リスクを分散する視点が必要。特に中国からの旅行者減少に対応するため、他国からの旅行者受入れが必要。 ・ 観光需要に影響を与える新たな要素(例:風評被害)が発生しており、情報管理と風評対策が重要な課題となる。 ・ 行政と DMO が連携し、初動対応や回復局面、平常時での情報発信の調整が必要である。 ・ 計画は完成度が高いが、今後の運用では民間の巻き込み、目標設定、風評対策の視点が重要。
	<p>齊藤座長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資料の内容は非常に良く練られていると評価。 ・ 一方で、資料を「流れ」で見た際に構成がやや分かりにくいと感じた。 ・ 現在の構成(基本理念 → 目指すべき姿 → 目標 → VICE モデル)では、流れが若干不明瞭に感じる。 ・ 初めて資料を読む方にとっては、「目指すべき姿」→「計画コンセプト(Re:Design)」→「重点テーマ」→「目標・VICE モデル」の順番が理解しやすいと提案。 ・ 10 月 16 日に配布された「計画書イメージ」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、ストーリーの一貫性がより明確になると感じた。
<p>(目指すべき姿について)</p>	<p>齊藤座長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「目指すべき姿」の表現について、「基盤」という言葉に違和感を感じる。 ・ 初めは「基盤」が制度や仕組みの整備を指す印象を受けたが、計画全体を通して「基盤」は温泉リゾートへの転換の第一歩を指していることに気づいた。 ・ そのため、「基盤」よりも「基礎」や「礎(いしずえ)」の方が適切と考える。 ・ 「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」の 3 つのテーマを進めるため、「礎を築く」や「基礎を固める」という表現がより合っている。
	<p>内田委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「目指すべき姿」の表現に違和感を感じている。 ・ 現在の文言(「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」)は動詞表現であり、「こうなりたい」という意志表明の形となっている。 ・ タイトルとしては名詞で表現されるべきであり、現行の動詞表現は「目指すべき姿」として少し構造が異なる印象がある。 ・ 例えば、「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」という名詞形にすることで、「目指すべき姿」としてより整理された印象になるのではないかと。 ・ 「基盤」「基礎」「礎」などの言葉にはそれぞれ異なる意味合いや想いが込められており、どれが正解かではなく、表現のあり方自体に関心を持っている。

(KPI の設定について)	内田委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ KGI の平準化率設定:非常に適切。平日や閑散期の需要を高めることは宿泊客数増加に直結し、DMO の役割とも一致する。 ・ 施設規模別分類の提案:施設規模に応じた分類(大・中・小)で評価すべき。規模別に評価しないと、全体の実態が見えにくくなるリスクがある。 ・ 産業指標の改善:宿泊事業者の経営状況や満足度が欠けている。設備投資型の傾向が強まり、収益構造や利益確保の視点が不足している可能性がある。 ・ 産業指標の追加提案:経営継続性を測る指標(利益率や収益改善状況)を追加すべき。施設規模別に評価することが重要。 ・ 結論:KGI の平準化率設定は良いが、施設規模別での産業評価と経営持続性を測る指標を必ず追加すべき。 ・ 規模別の把握の重要性:総合指標に加え、施設規模(大・中・小)別でのモニタリングが重要。構造把握には規模別データが不可欠。 ・ 規模別モニタリングの必要性:大規模施設に偏った伸びでは、小規模旅館が事業継続困難となり、宿泊産業の多様性が失われるリスクがある。 ・ 経営満足度の指標追加:計画に「経営満足度」を指標に加えるべき。数字だけでは実態が見誤る可能性があり、経営視点が重要。 ・ 本指標は最上位概念に位置付けられるため、運用時に単一の数値だけが独り歩きしないことが重要。 ・ 指標の変化や成果を共有する際は、数値そのものだけでなく、背景や内訳、構造的な要因も併せて説明することが有効。 ・ 丁寧な説明を加えることで、受け手が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と感じる。
	山田委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指標および目標値は理解しやすいことが重要であり、わかりやすさを重視する観点から一定の修正が必要だと考えている。 ・ ハワイのバーレイ氏の事例では、指標が「来訪者満足度」、「市民満足度」、「消費額」とシンプルであり参考になったが、単純化しすぎることは懸念がある。 ・ 本来の指標はシンプルにまとめるだけでは不十分で、精緻な計算方法や分析視点が必要である。 ・ 現時点では、指標を「いくつに絞るか」や「何を採用するか」の結論には至っていないが、シンプルさと精度ある分析指標のバランスを取る必要があると考えている。
	上田委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ KGI について:内田委員と同様、分かりやすい数値目標(例:「350 万人」)を設定しながらも、実際の重点は「平日の伸びしろに着目した平準化」に置く考え方に賛同。平準化率を軸とする案は理にかなっている。 ・ 規模別指標:規模別指標の理解はまだ不十分だが、平準化という視点は非常に有効だと感じている。 ・ VICE+R の Visitor 領域:現在、多くの民間企業では指標が「満足度」から「推奨度」へ移行している。熱海の調査項目では満足度が中心だが、訪問者に対しても「推奨度」を評価軸に加えることが有効だと考える。

(KPI の設定について)	矢ヶ崎副座長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指標設定は難しいが、わかりやすさを重視する方向性は良い。 ・ KGI を「需要の平準化」とした点に賛同。産業・市民双方にメリットがあり、共有価値として理解されやすい。 ・ 重要なのは、行政・民間・市民が合意し、共に取り組める指標であること。 ・ 指標は単一ではなく、主要指標・サブ指標・モニタリング指標として整理し活用すべき。 ・ Visitor 指標は満足度だけでなく、推奨度や回遊性など行動意向がわかる指標との組み合わせが望ましい。 ・ 経済指標は経済波及効果だけでなく、利益率や経営状況など実態を反映する指標を補完的に設定すべき。 ・ 総じて、「地域が納得し、行動につながる指標設計」が最優先である。
	梅川委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平準化の理解に役立つ指標として「日集中率」を提案し、熱海版の分析を推奨。 ・ 満足度よりも「再来訪意向」や「推奨意向」などロイヤルティ指標を重視すべき。 ・ 当面の 5 年間は 5 段階ではなく 7 段階評価を用い、精度の高いデータを蓄積することを提案。