第 4 回熱海市観光戦略会議

令和8年1月23日（金）15：00-
熱海市役所第1庁舎4階　第一会議室

1、開会

司会（中島浩太郎　観光経済課長）：皆様おそろいですので、第 4 回熱海市観光戦略会議を始めさせていただきます。本日は沢登委員がオンラインでのご参加となっておりますが、全員の委員の皆様にご出席いただいております。なお、内田委員におかれましては、所用のため、4 時をめどに退席と伺っておりますのでご承知いただければと思います。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 4 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。沢登委員におかれましてはお忙しい中、リモートでのご出席いただきまして誠にありがとうございます。

さて新年を迎えました。熱海市においては穏やかな年末年始となり、例年以上に多くの観光客、宿泊客の皆様でにぎわいを見せることができました。特に今年は熱海市が誇る日本一早咲きを謳う梅、桜とともに、近年にないほどに開花が早く、まだ 1 月であるにもかかわらず、見頃をすでに迎えております。中でも熱海梅園の梅まつりの期間が 3 月上旬まで花が持つかが懸念となっております。

昨年導入いたしました宿泊税は、宿泊客の皆様のご理解と、特別徴収義務者をお願いしている宿泊施設の皆様のご努力によりまして、これまでのところ大変スムーズに進んでおります。また、昨年、専門人材の採用により本格的に始動した熱海観光局も体制を整え、本年は観光局が編成した予算によって、積極的な観光施策が展開されることが期待されます。

この観光戦略会議においてご検討いただいております次期熱海市観光基本計画をベースに、この熱海観光局を中心に具体的な戦略に落とし込み、実行することで、この計画の基本理念とした、「変化しつづける温泉リゾート熱海」に 1 歩ずつ着実に近づくことを期待しております。

本日は前回いただきましたご意見の反映と、観光地経営評価委員会によって指標、目標値の設定について提案ございますので、委員各位の忌憚のないご意見、またアドバイスをいただきますよう、申し上げます。本日の審議をもって取りまとめとさせていただき、この後、パブリックコメントを実施した上で計画を確定させたいと存じますので、建設的かつ実りあるご意見を賜りますようお願い申し上げ、私からの挨拶をさせていただきます。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した。それでは早速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をいたします。

齊藤座長：それでは議長を務めさせていただきます。先ほど申し上げた通り本日の議論をもちまして取りまとめをさせていただきたいと考えておりますので、ご協力をお願いいたします。次第に従って協議をお願いいたします。最初に前回第 3 回の戦略会議で委員各位の意見を踏まえまして、修正整

理された次期観光基本計画の内容について、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）：それでは、お手元に配布しております「熱海市観光基本計画 2026～2033（令和 8 年 1 月 23 日暫定版）」及び「第 3 回熱海市観光戦略会議委員意見への対応」をご覧ください。

第 3 回会議でいただいたご意見につきましては、まず計画全体について高い評価をいただきました。特に、体験価値の向上や需要平準化を明確に位置付けた点、VICE＋R の 5 つの軸により地域・環境・レジリエンスを横断的に整理した点が評価されました。また、行政と観光局の役割分担を明確にし、連携して推進する計画構造についても、これまでにない意義があるとのご意見をいただいております。

他方で、今後の成長局面においては、市民生活との調和や社会的受容性の確保が重要であるとの指摘がありました。インバウンドを含む観光需要の拡大を見据え、人手不足、地域間格差、オーバーツーリズムへの配慮が不可欠であるという認識が共有されました。

また、地域の視点の重要性が強調され、コミュニティツーリズムや観光客と地域行事との関わり、多文化共生への対応についても期待が寄せられました。さらに、防災や危機対応といったレジリエンス施策については、平時から計画的に進めるべきとの意見をいただいております。温泉観光地から温泉リゾートへの進化は大きな転換であり、今後は世界基準を意識した国際的視点が不可欠であるとのご指摘もありました。世界のリゾート都市との比較や、熱海ならではの都市価値の創出について、今後さらに議論を深める必要があるとされております。総じて、本計画は良いスタートラインに立っており、今後は具体的な実行計画や政策に落とし込む段階に入るとの認識が共有されました。KGI・KPI については、市民、民間事業者、観光客にもわかりやすく伝え、共感と参加を促すことが重要であるとの意見をいただいております。

これらを踏まえ、計画書の修正を行いました。修正箇所は赤字で示しておりますので、「熱海市観光基本計画 2026～2030（案）」をご確認ください。ここでは、KPI 以外の主な修正点についてご説明いたします。

まず計画書の構成についてですが、基本理念、目指すべき姿、目標、VICE モデルの順序を変更し、より理解しやすい流れとしました。具体的には、基本理念、目指すべき姿、計画コンセプト、重点テーマを最初に示し、その後、重要成功要因（KSF）と 5 つの視点へと展開する構成に改めております。

次に、「目指すべき姿」については、「目指すべき方向性」の表現を修正しました。目次の表記が修正漏れとなっておりますので、「目指すべき方向性」への訂正をお願いいたします。

3 ページをご覧ください。こちらが目指すべき姿に関する修正点です。「基盤」という表現について、制度や仕組みを連想させるため、「基礎」や「礎」に変更した方が適切ではないかとのご指摘を受けました。計画期間が高付加価値化と平準化、市民生活との調和、危機対応力と観光地経営の強靭化を進める段階であることを踏まえ、「礎を築く」「基礎を固める」といった表現が示唆されました。また、動詞による意思表明ではなく、名詞形で整理した方が目指すべき姿として分かりやすいとの意見もありました。いくつか案を検討し、3 案まで絞り込みましたが、最終的にはタイトルを「目指すべき方向性」とすることで原案を生かし、「基盤」を「基礎」に修正する形にとどめております。参考として、検討した案は、「将来にわたり選ばれつづける温泉リゾートへの礎」、「国内外の多様な世代から選ばれつづける温泉リゾートへの転換点」、「次の 100 年に向け温泉リゾートへ飛躍するための確かな礎」でござい

ました。
　続いて 17 ページをご覧ください。C（コミュニティ）地域の項目について、基本的な考え方を加筆しております。観光産業をはじめ地域を支える担い手として外国籍住民の重要性が高まる一方、生活面や地域とのつながりにおいて孤立しやすい課題があることを踏まえ、観光の恩恵を地域に還元し、国籍や文化の違いを超えて市民が安心して暮らせる環境づくりが重要である旨を追加しております。
　次に 19 ページです。環境の基本的考え方に、世界のリゾート都市には象徴的な舞台装置が存在するとの意見を反映し、熱海においても温泉や景観、文化資産を生かした象徴的な景観形成や空間づくりにより、国際的視点から評価される都市価値の創出を目指す旨を加えました。あわせて、戦略的方向性の「景観保全と活用」を「景観保全と創造」に改め、その説明文に、世界のリゾート都市に学び景観を都市の魅力として磨き上げるとの趣旨を追加しております。修正点の説明は以上でございます。

齊藤座長：それではただいまの内容につきまして委員の皆様からご意見をいただきたいと思います。一通り全員からいただきたいと思っております。本日副座長の矢ケ崎委員もいらっしゃいますので、まずこの右回りでよろしいでしょうか。

矢ケ崎副座長（東京女子大学 現代教養学部 経済経営学科 教授）：修正点も含め、非常によい計画に仕上がってきたと感じています。大きく 2 点申し上げます。1 点目は、9 ページ・11 ページに示されている KGI 指標についてです。魅力度ランキングは第三者評価を目指す指標として分かりやすい一方で、需要平準化率 70％については、市民の皆様にも理解しやすい説明が必要ではないかと思います。平準化は観光産業の安定だけでなく、市民生活への負荷軽減にも寄与する、いわば「三方よし、四方よし」の指標であることを補足的に記載すると、より分かりやすくなると考えます。
　2 点目は、平準化率 70％を達成した場合、どのような姿になるのかというイメージの共有です。京都市のようにピークを下げてオフを上げる方法もありますが、熱海の場合、ピークを維持しつつ、どの月をどのように底上げしていくのかなど、目指す平準化の姿と、そこに至るステップを今後しっかり検討していく必要があると思います。その際、市民の混雑緩和への期待に加え、観光事業者がどのような平準化を望んでいるのかを丁寧に聞き、合意形成を図ることが重要です。他にはない目標設定ですので、ぜひ解像度を高め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した。今ご指摘の点を基本的には加えたほうがいいということですね。副座長がおっしゃるような、具体的にどこのピークを上げるとかそこまで書いたほうがいいということですよね。

矢ケ崎副座長：それは今後検討をしっかりお願いいたしますという要望でした。

齊藤座長：今の矢ケ崎副座長のご提案について事務局いかがですか。

事務局（立見部長）：。平準化については、ショルダーシーズンを引き上げていく方向性を想定しておりますが、具体的な戦略やターゲットについては観光局に委ねたいと考えております。
　一方で、計画書としては、平準化の考え方を分かりやすく記載できるよう、調整を進めたいと考えております。

齊藤座長：ここは、その記述を加えるということでいいですかね。ではそういう方向で修正をさせていただきます。それでは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）：全体として非常によくできているという印象です。いくつか意見を申し上げます。

まず、体系図にある「変化しづづける温泉リゾート熱海」や「良好な都市計画と上質な滞在空間」という点についてです。計画コンセプトが「熱海 Re:Design」であることを踏まえると、E（環境）の項目において、もう少し踏み込んだ空間的な提案があってもよいと感じました。例えば、高齢化社会を見据えたベンチなどの休憩空間、緑の活用、バリアフリーやユニバーサルデザインへの配慮といった視点が加わると、より魅力的になるのではないでしょうか。

また、バリアフリーやユニバーサルデザインは補助制度とも親和性があり、個別施設だけでなく、熱海全体として「誰にでもやさしいまち」であることを打ち出す空間的な提案があってもよいと感じました。

次に、重点テーマ②についてです。観光と市民の関係性は今後さらに重要になりますが、別荘滞在者という、市民と観光客の中間的な存在をうまく活用することで、両者の融和が進むのではないかと考えています。民泊などによる摩擦が懸念される中、別荘利用者が交流人口として前向きに関わる余地があるのではないでしょうか。

最後に、R（レジリエンス）についてです。災害時の帰宅困難者対応は極めて重要です。一時避難ビルの設定や、安心して滞在できる環境づくりなど、発災後の対応を計画に盛り込むことは、行政計画として非常に意義があると考えます。

それから、もう 1 つ。R（レジリエンス）のところなのですが、これすごく重要で、やっぱり観光に行って、災害があって帰れなくなっちゃうっていうのが一番問題ですよね。ですのでここには、発災後の帰宅困難者に対する対応、つまり一時避難ビルの設定だとか、避難場所、帰るまで安心して過ごせるような。多分、駅にものすごくお客さんが集中すると思うんです。みんな帰りたいということで、だけどそうじゃなくて、快適に過ごしてもらってからちょっと待ってもらえれば、安心安全で自宅に帰れるよっていうような、そういう帰宅困難者対応みたいなものを少し入れてあげると、特に行政の計画の中には、とってもいいんじゃないかなという気がいたしました。

齊藤座長：ありがとうございます。今の意見に対して事務局どうですか。

事務局（立見部長）：ユニバーサルツーリズムの視点や帰宅困難者対応については、市として重要な課題であると認識しております。計画書に文言として明記することで、今後担当者が変わっても継続的に取り組めるようになると考えておりますので、記載の追加について検討させていただきます。

齊藤座長：バリアフリー、ユニバーサルデザインまた帰宅困難者、こういったところのキーワードを入れることを検討いたします。別荘所有者は、それは考え方として受けとめさせていただければ。

梅川委員：具体的なあるわけではないのですが、だけど、何か活用できるのではとも思うので、どこかで入れといていただければいいかなとは思います。

齊藤座長：ありがとうございます。それでは山田委員お願いいたします。

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）：今回の修正点について、「基盤」を「基礎」、「姿」を「方向性」とした点は非常に納得感があります。

この半年間でも、外国人観光客の構成や街の雰囲気が変化しており、そうした変化を実感しています。コミュニティに関する追記について、外国籍スタッフが孤立せず安心して働ける環境を大切にす

る姿勢が示されており、現場として非常にうれしく感じました。外国人スタッフは重要な仲間であり、貴重な戦力です。
　また、レジリエンスの視点は、伊豆山の経験を踏まえても極めて重要です。災害への対応を観光の中でしっかり位置付けることは、世界を目指すリゾートとして評価される計画だと思います。今後はDMO を中心に、観光協会、各組合、宿泊事業者、そして従業員に至るまで、この計画を「取りに行かせる」のではなく、「届けていく」形で共有していきたいと感じました。

齊藤座長：ありがとうございました。それ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）：この会議に参加する中で、「温泉観光地」から「リゾート」という言葉への転換に、熱海の国際化を強く意識するようになりました。計画の内容も非常に広がりがあり、今後、国際的な視点を重視していく段階に入ったと感じています。
　一方で、災害対応や環境整備など、市民生活と深く関わる内容も多く含まれています。観光が市民生活から遠い存在にならないよう、身近な計画として、市民の皆様と機会あるごとに共有していくことが重要だと感じました。

齊藤座長：ありがとうございます。野中委員お願いします。

野中慎也委員（熱海市市民生活部 地域協働課長）： 細かい点ですが 3 点あります。1 点目は 3 ページ下段の表現についてです。「持続可能性」という言葉ですが、宿泊税や観光局の活用という文脈を踏まえると、「持続可能性」よりも「持続的な発展」という、より前向きな表現のほうが適切ではないかと感じました。7 ページでも「持続的な発展」という表現を使っていますので、統一してもよいのではないでしょうか。
　2 点目は 4 ページの Re:Design に関する表現です。市民・事業者・訪問者という整理の中で、「旅行者」「訪問者」という言葉が混在しているため、文脈に応じて整理していただくと、全体として読みやすくなると思います。
　3 点目は、市民に広く読んでもらう工夫についてです。専門用語や観光用語が多いため、巻末に用語解説を入れることで、市民にとって理解しやすい計画になるのではないかと感じました。

齊藤座長：ご意見ありがとうございました。今 3 点、意見をこちらの方で承って、もう 1 回中の文言を整理したいと思います。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）：修正内容について大きな異論はありません。現在は、この計画をいかに今後 5 年間で実行し、KGI・KPI を達成していくかという段階に入ったと考えています。

齊藤座長：決意表明ありがとうございます。それでは溝口委員お願いします。

溝口寛委員（熱海商工会議所　副会頭）：市民に分かりやすく伝えることが非常に重要だと思います。一部の人だけでなく、できるだけ多くの市民に理解してもらうことが、この壮大な計画を前に進めるためには欠かせません。また、外国籍の方が孤立しやすいという課題についても触れられており、人材不足という現実を踏まえ、市民が安心して暮らせる環境づくりにつながる点は大切だと思います。
国際的な視点や「世界の熱海」という価値についても、より多くの人が発信していくことが必要だと感じ

ました。

齊藤座長：ありがとうございました。それでは内田委員お願いします。

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）：3 点あります。1 点目は 11 ページの目標数値についてです。目標は高すぎても低すぎても問題があります。70%、1,500 億円、30%といった数値について、なぜこの数字なのか、その根拠を別表などで簡潔に示していただくと、専門家以外にも理解しやすくなります。私自身が説明する立場になることも多いため、説明しやすい資料があると助かります。

2 点目は戦略の視点についてです。全体としてプロダクトアウト型の印象を受けますが、ニーズが多様化する中で、マーケットインの視点、つまり観光客の声を踏まえて柔軟に戦略を調整していく姿勢をどこかに示してもよいのではないかと思いました。

3 点目はレジリエンスについてです。熊の出没などの事例を見ても、実際の危険性以上に、SNS や報道による風評が観光に大きな影響を与えます。レジリエンス施策の中に、レピュテーション管理、情報発信や危機対応の考え方も含めるべきではないかと感じました。

齊藤座長：貴重なご意見ありがとうございます。今のご意見、事務局どうでしょうか。

事務局（立見部長）：指標の設定の根拠等については、しっかりと誰が見てもわかりやすいような形で整理をさせていただきたいと思います。

また、レジリエンスの関係については非常に重要な指摘だと思っておりますので、内容について記載できるように調整をさせていただきたいと思っております。

齊藤座長：それでは Web で参加されている沢登委員からよろしくお願いいたします。ご意見お願いいたします。

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）：短期間で非常に完成度の高い計画ができており、他地域のベンチマークになると感じています。あえて 3 点申し上げます。

1 点目は、計画を「絵に描いた餅」にしないため、月次など定期的なモニタリング体制を整えることです。振り返りと軌道修正を繰り返しながら成果につなげる仕組みが重要です。

2 点目は、平準化を KGI に設定している点を高く評価しています。訪問者、事業者、市民すべてにとってメリットのある「三方よし」の指標だと思います。加えて、高付加価値化が定着しているかを見るために、単価と満足度の関係を追う視点も有効ではないでしょうか。

3 点目は、訪問者・市民の推奨度に加え、担い手、つまり従業員の満足度を見る視点です。「住んでよし、訪れてよし、働いてよし」がそろうことで、地域の持続的発展につながると考えます。

齊藤座長：貴重なご意見ありがとうございました。事務局から依頼に対して何かありますか。

事務局（立見部長）：モニタリングの方法については、計画の中で補足が必要だと感じましたので、追加を検討します。また、高付加価値化の評価方法や、従業員満足度をサブ指標として位置づけるかどうかについても、整理を進めたいと思います。

齊藤座長：今委員の皆様から一通りご意見をいただきました。大変貴重な意見をいただいたと思いま

す。いただいた意見、できる限り、この計画に盛り込みたいと思いますが、その辺の作業を座長に一任ということでよろしいでしょうか。

では修正については、私の方に一任をさせていただきますので、どうぞよろしくお願いいたします。

続きまして、本日の 2 つ目の議題であります指標や目標値につきまして、先般 1 月19日に評価委員会にて検討され、その内容につきまして事務局から説明をお願いします。

事務局（立見部長）：1 月 19 日に開催した第 2 回熱海市観光地経営評価委員会において、次期観光基本計画に係る指標及び目標値について検討を行いました。検討にあたっては、第 3 回観光戦略会議でいただいたご意見・助言を踏まえております。

まず、KGI である平準化率の設定については適切との評価をいただきました。平日・閑散期の需要増加が宿泊客数の増加につながり、DMO の役割とも一致するとの認識です。一方で、施設規模別の評価が重要であり、全体指標だけでは実態が見えにくくなるため、施設別モニタリングの必要性が指摘されました。

また、産業指標の充実として、宿泊事業者の経営状況や満足度、特に利益率や収益改善など、経営継続性を測る指標を加えるべきとの意見がありました。指標の運用については、単なる数値提示ではなく、背景や構造的要因を含めた説明が不可欠であり、わかりやすさと分析の精度の両立が求められるとされています。

KGI については、平準化率を軸とした目標設定は合理的であり、特に平日の伸びしろに着目すべきとの評価を受けています。あわせて、満足度だけでなく、推奨度や再来訪意向など行動意向を測る指標を加えるべきとの意見もありました。指標は主要指標とサブ指標に整理し、日集中率の分析や「繁忙期を下げるのではなく平日を増やす」という考え方を重視すべきとされています。これらを踏まえ、評価委員会では指標及び目標値の設定を行いました。

配布資料「宿泊客数の将来見通しと予算編成の基本的な考え方」では、2030 年度までの宿泊客数、人口動向、予算の考え方を整理しています。入湯税ベースでは、令和 6 年度約 307 万人、本年度約 316 万人、2030 年度には約 325 万人と推計しています。宿泊税ベースでは約 355 万人を見込んでいます。人口動向については、最悪のケースで 5 年間に約 2,920 人減少し、市内経済への影響は年間約 17.7 億円のマイナスと試算しています。これを宿泊客数で補うには、年間約 6 万 2,000 人の純増が必要となりますが、観光関連事業者の慢性的な人手不足を踏まえると、量的拡大には限界があります。

このため、平日・閑散期への需要平準化が不可欠であり、雨天や猛暑時でも楽しめるコンテンツ整備、ターゲットを絞った戦略への転換が必要と説明しました。その上で設定した指標・目標値は以下のとおりです。

計画全体の KGI として、宿泊旅行需要の平準化率 70%を設定し、補完指標として宿泊税ベースの宿泊客数 360 万人としました。地域ブランド調査魅力度ランキングは 10 位以内を目標としています。

VICE＋R の各分野では、

- V（訪問者）：推奨度 50%、リピーター率 65%
- I（産業）：経済波及効果 1,500 億円、域内調達率 50%超
- C（地域）：市民・別荘所有者の推奨度 30%、地域貢献実感度 55～65%
- E・R（環境・レジリエンス）：CO_2排出量 10～15%削減、景観満足度維持、BCP 整備率 70%以上、防災情報多言語化 90%以上、南関東以外の宿泊客割合 40%以上

多くの指標で基準値が未把握のため、令和 8 年度に基準値を把握した上で、必要に応じて目標値を微修正する予定です。指標の背景や算定根拠についても、計画書内で明確に位置づけていきたいと考えています。

齊藤座長：委員の皆様からまた一通りご意見をいただきたいと思いますが、内田委員が 4 時までということですので、まず内田委員からよろしくお願いいたします。

内田委員：少し余談ですが、大学でのアンケート回収率が、謝礼をボールペンから有名なお菓子に変えたところ、約 20 倍に上がったという話を聞きました。市民アンケートを実施する際も、駅前などでちょっとした食品を用意するなど、回収率を高める工夫があると良いのではないかと思います。

齊藤座長：貴重なご意見ありがとうございます。それでは沢登委員から、ご意見をお願いしたいんですが、よろしくお願いいたします。

沢登委員：全体を聞いていて、特にクリティカルな懸念は感じませんでした。1 点だけ確認ですが、BCP 整備率について、理想は 100%だと思いますが、2030 年を見据えたとき、熱海市独自で設計する中で、すべての事業者が整備を完了することは現実的に難しいのか、その点をお伺いしたいです。

齊藤座長：事務局からお願いします。

事務局（立見部長）：BCP については、まず必要性を理解していただく段階から進める必要があると考えています。事業規模の大小もあるため、5 年間ですべての事業者が整備を完了するのは現実的には難しいと認識しています。そのため、ローカルルールとして、BCP に最も必要となる緊急連絡体制であるとか、代替調達、代替要員、初動対応手順いった BCP の中核となる要素を満たせば、簡易的な BCP として認める仕組みを想定しています。これにより、少しでも多くの事業者に BCP の必要性を認識していただくことを目的に、指標として位置付けています。

沢登委員：首都圏も含め、熱海市はいつ有事が起きてもおかしくない状況だと思います。BCP 整備率が高いこと自体が、訪問先を選ぶ安心材料にもなり得ると思いますので、ぜひ事業者の皆さんが前向きに取り組める形で進めていただければと思います。

齊藤座長：どうもありがとうございます。それでは溝口委員お願いいたします。

溝口委員：背景や主要目標値について、今後しっかり説明されるとのことですので、私はこれでよろしいと思います。

齊藤座長：ありがとうございます。上田委員お願いします。

上田委員：実行者の立場からの意見になりますが、地域ブランド調査の魅力度ランキングは、調査項目を見ても非常に総合力が問われる指標です。観光局と熱海市がしっかり連動しないと、順位は上がらないと感じました。非常に重たい指標だと思います。
　1 点質問ですが、観光による地域貢献実感度というサブ指標について、もう少し説明をお願いできればと思います。それ以外は特に意見はありません。

齊藤座長：事務局から説明お願いします。

事務局（立見部長）：地域分野の指標として「観光による地域貢献実感度」を設定しました。評価委員会では、市民が観光振興を通じて、雇用創出や地域経済、まちの魅力向上などに貢献していると感じているかを把握する指標として整理しています。一方で、「貢献していると感じれば、結果的に推奨につながるため、数値差が出にくいのではないか」という意見もありました。そのため、観光への満足度をサブ指標として捉え、満足しているが推奨までは至らない層をどう政策で後押しするかという視点で活用したいと考えています。この点については、サブ指標として引き続き検討したいと考えています。

齊藤座長：そこは宿題というか、一部、預からせてもらいます。野中委員お願いします。

野中委員：KGI の宿泊客数 360 万人については根拠を理解しましたが、事業者目線では「他人事」になりかねない印象もあります。新規ホテルの開業など外部要因で達成・未達が左右されると、自分事として捉えにくいのではないかと感じました。

例えば、客室稼働率をサブ指標として設定し、基準年と目標値を示せば、各事業者が「自分の施設はどうか」と具体的に意識できると思います。360 万人と紐づけた形で示すことで、より行動につながるのではないでしょうか。

事務局（立見部長）：観光基本計画では、あくまで平準化を主軸に置いています。繁忙期を下げて平準化するのではなく、宿泊客数全体を増やしながら平準化を進めるという考え方です。客室稼働率などの具体的な指標は、観光局の施策レベルで扱うのが適切と考えています。例えば、平日・閑散期に複数名利用を促す施策など、政策的に誘導できる分野です。基本計画に細かく書くより、観光局の裁量で柔軟に対応する方が良いと考えています。

齊藤座長：よろしいですか。説明としては、ここの宿泊客数は全体を下げて平準化しても意味がないというところですので、今の内容については、これは観光基本計画なんですけど具体の施策の中で、という意味合いです。

野中委員：計画を市民や事業者がどこまで読み込むかという点は少し懸念しています。より「自分たちの計画」として受け止めてもらえる工夫が必要だと感じました。

立見部長：ご指摘の趣旨はよく理解しています。今後、観光局が戦略を展開する中で、各施策ごとの KPI を設定し、宿泊事業者の皆様と共有しながら、稼働率向上など具体的な目標を持って連携していく考えです。まずは、観光・宿泊事業者が共有できる目標設定を行い、それに基づいた施策を展開していく、という形で取り組んでいきたいと考えています。

齊藤座長：それでは小山委員お願いします。

小山委員：今後実施する調査・アンケートを初年度の基準値とする点は理解しています。ただ、アンケートは回答者が好意的になりやすく、回答率や回答者の構成によって結果が左右される面があります。回答数と回答内容の偏りの関係も含めて、慎重に分析していく必要があると感じました。

齊藤座長：ありがとうございます。山田委員お願いします。

山田委員：指標及び目標数値について異論はありません。今後は DMO を通じて、エリアや施設、市民・従業員単位まで細分化し、数値を積み上げていくことが重要だと思います。初年度の実績を見ながら軌道修正が必要な項目も出てくるでしょうが、全体として達成可能な目標だと感じています。
稼働率については、施設ごとのブランド戦略もあるため、基本計画では「人数」を軸に据える考え方が妥当だと思います。

齊藤座長：ご意見ありがとうございます。それでは梅田委員お願いします。

梅川委員：KGI に平準化率を設定した点は非常に評価できます。日本の観光産業は季節・曜日・天候変動の影響が大きく、平準化は重要な視点です。360 万人泊という目標については、量的拡大には限界があるため、滞在日数を伸ばす「滞在化」の方向性を、より明確に示してもよいのではないかと感じました。
　また、行政計画の数値目標と DMO が設定する KPI の全体像が分かると理解が深まると思います。指標としては、稼働率に代わり RevPAR（販売可能客室 1 室あたり売上）も検討の余地があると考えます。
　BCP については、計画にとどまらず、実行・管理を重視した BCM、さらには観光地全体での DCM（ディスティネーション・コンティニュイティ・マネジメント）の考え方を打ち出すことが重要だと思います。

齊藤座長：ご意見ありがとうございます。事務局ありますか。

立見部長：BCP については、計画策定後の検証や実行まで目標に置くことが難しい段階ではありますが、今後の課題として認識しています。DCM の考え方については、帰宅困難者対策など、市単独ではなく伊豆半島全体の課題として検討を進めています。指標化は難しくとも、計画の中で方向性として位置付けていきたいと考えています。

齊藤座長：それでは最後になりますが、矢ケ崎副座長お願いします。

矢ケ崎副座長：360 万人泊という目標を踏まえ、連泊や長期滞在をどう増やしていくのか、DMO の戦略として具体化されるとよいと感じました。レジリエンスについても、広域対応の視点が重要だと思います。
　また、目標を「自分事」にしてもらうためには、設定への参画に加え、評価・解釈・次の行動につなげるサイクルが重要です。金沢市のように、定期的にデータを共有し議論する場は参考になると思います。市民への情報発信も行い、応援や意見をもらいながら進める姿勢は熱海らしいと感じます。
　一点確認ですが、平準化率の基準月が 2025 年は 6 月、2030 年では 5 月となっている理由について教えていただきたい。また、8 月を維持するための猛暑対策も重要だと感じました。

事務局（立見部長）：評価・モニタリングについては、計画にも反映させ、観光局でも定期的なデータ発信と分析を進めています。市民向けには、観光による経済・文化的効果を分かりやすく発信し、四半期ごとの情報提供も検討しています。
　推計については、過去データをもとに単純推計した結果、伸び率の高い 6 月が 5 月を上回る形となっています。ジャカランダ整備や施策の効果が数字に表れている点が要因です。今後は政策効果を踏まえ、目標値を適宜見直していきたいと考えています。

齊藤座長：それでは今、指標及び評価について一通り皆様からご意見をいただきました。今日いただきましたご意見またアドバイスにつきましては、その修正内容を事務局で、調整した上で観光地経営評価委員の皆さんともう一度再度検討した上で修正させていただき、その後また結果については、また座長に一任ということにさせていただきたいと思いますが、それでよろしいでしょうか。

ではそのようにさせていただきます。それでは今日の 2 つの議題、本当に今日は貴重なご意見、またアドバイスをたくさんいただきまして本当にありがとうございます。

また全体に係ることでも構いませんが、その他になりますけど、委員の皆様から何かございますか。それでは、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。

（2）今後のスケジュールについて

事務局（立見部長）：それでは今後のスケジュールについて最後にご説明をさせていただきます。本日、委員各位よりいただきましたご意見アドバイスを座長の責任によって修正をしたのち、準備ができ次第、1 ヶ月程度をめどとしてパブリックコメントの募集をしたいと考えております。

その後、パブリックコメントによって、意見、アドバイス等が寄せられた場合は、そちらを微修正した上で、最終案として市議会にお示しをさせていただき、3 月中に次期観光基本計画を確定させていきたいと考えております。

なお、パブリックコメントを受けた最終案につきまして、改めて委員各位に共有させていただくとともに、必要があれば、委員各位の意見の聴取をお願いしたいと思っています。その際には、メール等での対応を想定しておりますのでご理解を賜りたいと考えております。

約半年にわたりましてご検討をいただき誠にありがとうございました。今後、一般財団法人熱海観光局とともに、効果的な政策展開を図れるよう、引き続き取り組んで参りたいと思っておりますので、皆様方のご指導ご鞭撻をいただければと思っております。

齊藤座長：それでは以上で本日予定しておりました議事はすべて終了いたしました。それでは本日の観光戦略会議を終了とさせていただきます。長時間にわたりご協力いただき、まことにありがとうございました。

（終了：16：30）