

# 会派新政クラブ 行政視察報告書

【熱海市】・観光再生について

・DMO 熱海観光局について

【報告者】 倉田孝浩

【訪問日時】 令和8年2月5日 14時～16時

【訪問場所】 熱海市役所

【対応者】 (敬称略)

熱海市観光建設部長 立見修司

熱海市議会事務局長 鈴木肇



【視察の目的】

人口減少と高齢化が進む中、観光を基幹産業としている熱海市再生の取組みとその中心的な役割を担う DMO 熱海局について、観光再生・宿泊税導入・平日需要の創出の観点から、今後の館山市での施策の参考とするために視察を行った。



インスタ映えスポットとして整備された来宮神社

## 【熱海市の概要】

昭和 12 年 4 月 10 日静岡県で 5 番目の市として市制施行

人口 32,757 人（令和 7 年 12 月末現在）

面積 61,7 km<sup>2</sup>

江戸時代、多くの大名が湯治に訪れ、湯治場として発展した。明治・大正期には政財界の要人や文豪が訪れて保養地として発展、別荘が相次いで建てられた。昭和初期に丹那トンネルが開通し、昭和 39 年には東海道新幹線が開業したことで観光客が大幅に増え、ホテル、旅館が増加した。しかし、バブル経済の崩壊と東日本大震災後、観光客が激減して危機的状況となった。その後、観光再生の取組により、観光客数は V 字回復した。



ランチタイムの飲食店前の行列

## 【視察内容と主な説明事項】

### (1) 観光需要の回復とまちの賑わい

熱海市はかつて年間 500 万人を越える宿泊客を誇った全国有数の観光地であったが、東日本大震災が発生した 2011 年には宿泊客は 246 万人まで減少した。宿泊客の減少と財政悪化により厳しい時期を経験してきたが、コロナ禍後

令和6年度では326万人まで回復し、令和7年度は約10万人増の見込みとなっている。宿泊需要の回復により、まちの賑わいが戻ってきている。

## (2)観光需要の現状

宿泊客数は回復基調だが、月別では8月・3月が強く、4-6月・9-11月が弱い。そのため、季節間の平準化と持続的拡大が今後の焦点になる。

## (3)人口動態と少子高齢化

熱海市の人口は昭和40年の54,540人をピークに減少し、現在32,000人。高齢化率は48.7%で県内23市中最高で、市民の約2人に1人が65歳以上となっている。昨年の出生数は70人で、6校の小学校も将来1校あたりの入学児童約10人の見込みと少子高齢化が深刻である。20歳代・30歳代での外国人比率が高く、25-29歳では約3分の1が外国人。宿泊・飲食業では外国人労働者の存在が不可欠で、多文化共生の環境整備が重要になっている。

## (4)財政危機宣言と観光再生の経緯

現市長は就任直後に財政危機宣言を発出し、新庁舎建設の凍結、給与削減、サービス縮減、水道料金値上げ等を実施した。

これに対し、民間主導で海上アスレチック、屋外飲食イベント、花火大会通年化などを展開し観光再生を図った。行政は財政規律を保ちつつ、民間連携によるコンテンツ整備とイベントの後方支援を行った。

(5)海岸線・観光資産整備と差別化



駐車場化した海岸を房総から白砂を搬入して「熱海サンビーチ」を造成、マリーナも再整備し、現在は満艇となっている。

熱海梅園は寄付による資金で3ヶ年改修し、梅まつりを有料化して維持管理費を確保している。また、糸川遊歩道にあたみ桜、河津桜、大島桜、ソメイヨシノ、ジャカラランダを植栽、ライトアップして、通年で花見客を集めている。

実業家の別荘として利用されてきた「起雲閣」を市が取得・保存して文化施設化した。

景観、植物季節資源、文化施設の整備で通年集客とブランド差別化を推進している。



(6)民間投資と観光資源の魅力向上

有名建築施設を寄付受入で買い取り保存している。来宮神社、カオフォレスト、MOA美術館などの民間施設が投資改良されて財政節約下でも官民連携によって観光資源の質が維持・向上され、持続的な魅力創出となった。



(7)シティ・メディアプロモーション[意外と熱海]

平成 25 年に基本指針策定、JTB の[意外と熱海]を

採用し、温泉以外の景観・花・グルメ・スイーツ等



を PR した。ターゲットを若い女性に絞り、多主体連携して四季テーマを決め、市直轄のメディア対応により認知拡大を行い若年層獲得に成功した。2009 年観光客の最多年代が 60 歳代であったのが、2019 年には 20 歳代が最多となった。観光客のうち、40 歳代までが 6 割を占め、50 歳代を含めると 8 割が現役世代となっている。

若年層の来訪目的としては、温泉の他、地元スイーツが好評であり、2017 年 [熱海プリン]発売以降、“映える”スイーツ店がメディアや SNS で拡散された。ハッシュタグ[熱海/熱海市]投稿が約 133 万件あった。20 歳代の情報取得源は SNS が 50%であり、SNS やスイーツなどを活用した情報発信が効果を上げている。

(8)宿泊施設供給の増加と人手不足



既存施設のリノベーション・新築に加えて大型ホテル建設により今年約 800 室増加の見込みだが、宿泊・飲食の人材不足で全室稼働が困難で稼働率が伸び

悩みしている。供給拡大の効果を引き出すには、人手不足の解消・稼働最適化が必要である。

#### (9)平日需要の創出

宿泊者数は土曜約 12,000 人、平日 6,000～7,000 人台。人員制約下で土曜の拡大は困難なため、平日のビジネス利用とインバウンド開拓で需要平準化を図ろうとしている。

#### (10)DMO 設立・宿泊税導入の背景

人口減少・高齢化に伴う税収不足で観光財源が制約された。観光推進室(約 5 名)体制では施策実行に限界がある上、異動により人間関係が断絶してしまうことが多々あった。官民連携組織(DMO)で民間人材を受け入れ、専門性の補完を図った。新施策の財源確保策として宿泊税の検討・導入を進め、DMO と宿泊税により、継続的・専門的な観光マネジメントと財源確保を目指した。

#### 【所感】

熱海市の取り組みから、観光再生は一時的なイベントではなく、長期的な視点での積み重ねが重要であると感じた。また、限られた財源の中で民間と連携し、行政が裏方に撤する姿勢は大いに参考になった。人口減少や高齢化は館山市においても共通の課題であり、観光や交流人口の創出をどのように地域の持

続につなげていくか、改めて考える機会となった。今後に向けて館山市においても、平日需要の創出、観光地財源のあり方、官民連携の進め方について、熱海市の事例を参考に検討を深めていく必要かあると考える。

