

熱海市SROI評価等による熱海市の観光施策評価システムの構築

静岡文化芸術大学 文化政策学部 叢ゼミ（研究室）

北九州市立大学 環境技術研究所 松本・藤山研究室

指導教員：叢 日超、松本 亨、藤山 淳史

参加学生：木戸 ゆめ、井上 綾菜、林 葵生

福田 有桂、戸田 響、原 理純、本田 颯都

1 要約

熱海市において令和6年7月に設立され、令和7年4月より本格稼働した観光地域づくり法人「一般財団法人熱海観光局」が、宿泊税を原資として実施する観光・地域振興施策について、その効果と社会的価値を客観的かつ透明性の高い方法で評価することが課題となっている。宿泊税は、不特定多数の観光客の協力により成り立つ財源であるため、その使途や成果を分かりやすく示し、説明責任を果たすことが重要である。本研究では、従来の宿泊客数や観光消費額といった定量指標に加え、地域社会への影響を包括的に捉えるため、SROI（社会的投資回収率）評価の導入を検討し、定量・定性の両面から施策の効果を明らかにした。調査対象として、地域の代表的なイベントである熱海市花火大会を評価対象とした。

2 研究の目的

本研究では、熱海観光局が宿泊税を原資として展開する地域振興施策について、①SROI評価手法を用いて社会的・経済的効果を可視化すること、②評価結果を広く公開すること、③今後の施策改善や合意形成に資する科学的根拠を提供すること、加えて、④熱海市花火大会関連の社会データを収集することを目的とする。具体的には、施策が宿泊事業者、観光客などの多様なステークホルダーに与える影響を整理し、数値化可能な効果と数値化が難しい社会的・文化的価値の双方を評価することで、観光振興策の成果を多角的に示すことを目指す。

3 研究の内容

本研究では、以下の内容を中心に調査・分析を行った。

第一に、ステークホルダーマップを作成し、熱海観光局の施策が地域社会に及ぼす直接的・間接的影響を整理・可視化した。施策と成果の因果関係を明確にし、地域住民、宿泊事業者、観光客など各主体にどのような変化が生じているのかを体系的に把握した。

第二に、宿泊客数、観光消費額、満足度調査などの定量データとインパクトマッピングを統合し、施策によって生み出される社会的リターンを数値モデルに基づいて評価した。これにより、経済的恩恵や地域経済への波及効果を算出し、SROI指標として定量化した。

4 研究の成果・課題・対策

(1) 当初の計画

当初の計画では、熱海市全体の宿泊税導入に関する効果をSROI法で評価することを目指していたが、課題提出者と合意形成した結果、地域の代表的なイベントである熱海市花火大会に着目して評価をすることとなった。

(2) 実際の内容

(A) 以下の流れでSROI評価を実施した。

①ステークホルダーの特定

熱海市花火大会に関わるステークホルダーを特定し、観光客・宿泊事業者・出店事業者・地域事業者などの関係者を整理した（図1に示す）。あわせて、花火大会の事前・当日・事後の三つの時間軸に基づき、それぞれのステークホルダーに生じ得るメリットお

よびデメリットを想定し、施策の影響範囲を整理した。

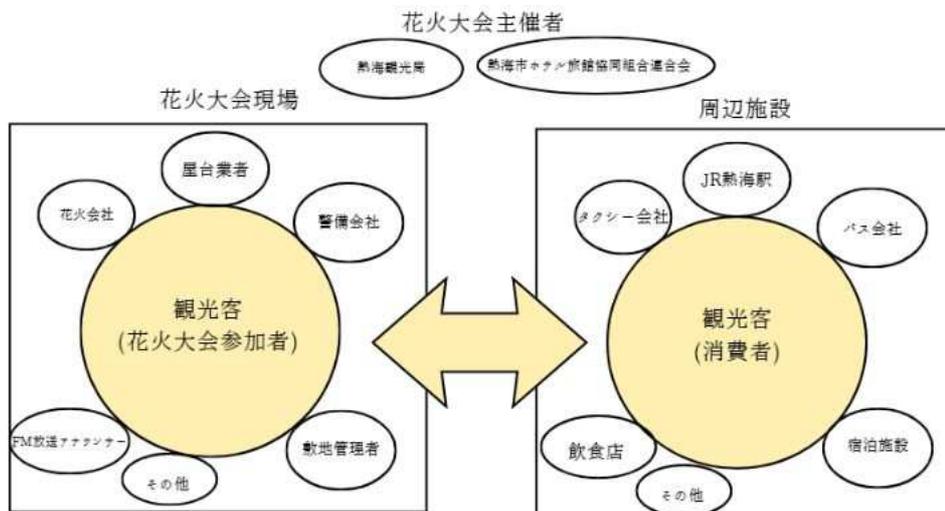


図1 ステークホルダーマップ

②ステークホルダーへのインタビュー

2025年11月24日～25日の期間において熱海市花火大会関連の来訪者、宿泊事業者、出店事業者等のステークホルダーを対象に、インタビュー調査およびアンケート調査を実施した。これにより、来訪動機、消費行動、満足度、情報入手経路などを把握し、観光施策が地域にもたらす影響を定量・定性の両面から分析を行った。

③価値評価

収集した定量データおよび定性データを基に、花火大会を中心とした観光施策が生み出す経済的効果および社会的・文化的価値について評価を行った。具体的には、観光消費額や来訪者数などの数値指標に加え、観光客の情報発信力などを踏まえたアウトカムを整理した。

(3) 実績・成果と課題

本研究では、まず熱海市花火大会に関わるステークホルダーを特定し、それぞれのインプットおよびアウトカムについて整理を行った。対象としたステークホルダーは、観光客、宿泊事業者、飲食・屋台事業者、警備会社、交通事業者、イベント運営関係者、ならびに熱海観光局・熱海市ホテル旅館協同組合連合会である。はじめにインプットについて述べる。上記の関係者について表1に示した項目で評価をした。インプットの結果として、合計1020万円と評価した。続いてアウトカムについて述べる。表2に示す項目で評価をした。結果は、合計4568万円となった。

結果として、SROI評価が4.5として評価され、インプットとして総合的な効果が高いことを示している。調査を行う中で、花火大会の参加者人数、また渋滞状況によるタクシー会社の売上げの変動など定量的でより正確なデータが集められない点もあった。以上の結果から、熱海市花火大会は、観光客の来訪促進および新規顧客獲得において一定の成果を上げている一方で、消費単価の向上、宿泊への誘導、情報発信手法の改善といった課題を併せ持つ施策であることが明らかとなった。本研究では、これらのアウトカムを整理することで、今後SROI算出に向けた基礎的データを提供した。また、観光客に関しては、花火大会を来訪目的とした来街が確認されており、アンケート調査の結果から、花火大会の開催が来訪動機として機能していることが明らかとなった。

表1 インプット項目

関係者	項目
熱海観光局・熱海市ホテル旅館協同組合 連合会	企画・運営コスト
	花火大会広告関連の運用
	アナウンサー
	アナウンサー用設備費用（設備費用、使用頻度、）
	誘導員の利用
	清掃の負担増
	ゴミ処理費増
	騒音や混雑による住民からの苦情対応
	有料観覧席の撤退による収益減（2025年度設置無）
	打ち上げ花火会社
打ち上げ人員以外の動員（その他）	
花火の仕入れ（コスト）	
花火を打ち上げ人員コスト	
警察	安全確保のための人員確保
警備会社（民間）	会議の設置
タクシー会社	渋滞・ダイヤ乱れ時間による売上減少
JR熱海駅	旅客対応時間増
	清掃の負担増
	駅内ゴミ処理費増
バス会社	乗車難の苦情対応の負担増
	イベント時の予約管理の負担増
宿泊施設	顧客対応時間増
	駅付近の渋滞による送迎時間増
	仕入れ・人員の調整コスト増
飲食店	顧客対応時間増
	ゴミ処理費増
	花火大会まで待っている人増→光熱費増
	屋台の準備と撤収時間
屋台業者	営業の人員費
	出店費用
	食料費など
	ゴミ処理費

表2 アウトカム項目

関係者	項目
熱海観光局・熱海市ホテル旅館 協同組合連合会	観光客増加による経済活性化
	シティプロモーション効果
	協賛金の獲得
打ち上げ花火会社	花火の販売額
交通機関（JR）	JRの売り上げ(仮値)
交通機関（バス）	バスの売り上げ(仮値)
交通機関（タクシー）	タクシーの売り上げ(仮値)
宿泊施設	花火大会時の売上(花火大会の会場から離れている且つ）
飲食業界	飲食店の売り上げ増加額
屋台業界	屋台業者の売り上げ増加額

(4) 今後の改善点や対策

熱海観光局および熱海市に関しては、花火大会の企画・運営、警備、広報等に関わる人的資源が主なインプットであるが、花火大会単体に係る人件費を正確に算出することが困難であった。宿泊事業者および飲食・屋台事業者については、花火大会当日における追加的な人員配置や営業時間延長等がインプットに該当するが、個別の費用算出が困難であったため、インタビュー調査に基づき、通常営業と比較した負荷の増加を定性的に整理するにとどめた。

改善点としては、すべてのステークホルダーに対して十分な定量的データを収集できなかった点が挙げられる。その結果、特に飲食店や宿泊施設における売上高の具体的な数値や、花火大会当日の混雑に伴う公共交通機関の売上変化について、詳細な把握には至らなかった。また、タクシー会社については、祝日や週末には平常時から稼働率がほぼ最大に達していることがインタビュー調査から確認されており、花火大会開催による影響を売上や稼働率の変化として定量的に評価することが困難であった。今後研究を継続していくにあたっては、事業者への事前協力依頼や、通常日との比較データの取得などを通じて、これまで不透明であった数値をより明確に把握できる調査方法を検討していく必要があると考える。

5 課題提出者・地域への提言

本調査を通じて、花火大会は熱海市への来訪促進に大きな役割を果たしている一方で、その効果を最大化するためには、消費単価向上と情報発信手法の改善が不可欠であることが明らかとなった。さらに、関東以外の遠方地域からの集客を意識した広域的な情報発信や、滞在時間の延長と地域経済への効果を高めることが重要であると考えられる。

6 課題提出者・地域からの評価

本研究は、令和7年4月から本格稼働した一般財団法人熱海観光局が、宿泊税を原資と

して展開する観光・地域振興施策について、その成果と社会的価値をいかに「見える化」し、説明責任を果たしていくかという、熱海市が直面する重要な政策課題に正面から取り組んだ意義深い研究であると評価します。

熱海市では現在、次期観光基本計画の策定にあたり、基本理念を「変化しつづける温泉観光地」から「変化しつづける温泉リゾート」へと更新し、単なる観光地から、地域・環境・危機対応力との調和を備えた持続可能なリゾート地への転換を目指しています。そのために、訪問者や産業への効果に軸足を置いてきた従来の政策展開を見直し、地域、環境、レジリエンスを含めた総合的な視点から施策を捉えるため、VICE+Rモデルを導入しました。

こうした政策転換の中では、宿泊客数や観光消費額といった量的指標のみでは、施策の真の価値を十分に説明することはできません。本研究がSROI（社会的投資回収率）の考え方を導入し、経済的効果に加えて社会的・文化的価値を含めた評価を試みたことは、まさに本市が目指す観光地経営の高度化に不可欠な視点を提示するものです。SROIという「物差し」を用いることで、宿泊税という不特定多数の来訪者の協力によって成り立つ財源の使途と成果を、より立体的に説明できる可能性が示されました。

研究内容においては、ステークホルダーマップの作成を通じて、観光客、宿泊事業者、飲食・屋台事業者、交通事業者、イベント運営関係者など、多様な主体に生じるインプットとアウトカムを整理しており、施策が地域社会に及ぼす影響を構造的に捉えようとする姿勢がうかがえます。これは、今後、個別施策を評価していくうえで、行政実務にも十分に活用し得る枠組みです。

また、当初想定していた宿泊税制度全体の評価から、熱海市を代表するイベントである花火大会を対象を絞り込んだ判断は、限られた期間と条件の中でSROI評価を具体的に適用するための現実的な選択であり、結果として手法の有効性を分かりやすく示すことにつながっています。インプット約1,020万円に対し、アウトカム約4,568万円、SROI値4.5という試算結果は、花火大会が来訪動機の創出や地域経済への波及に一定の社会的価値を生み出していることを定量的に示したものとと言えます。

一方で、本研究が指摘しているとおおり、定量データの取得には課題が残りました。特に、事業者の売上高や人件費、交通事業者の稼働状況などについて、通常日との比較データを十分に収集できなかった点は、SROI評価の精度向上に向けた今後の課題です。この点については、研究側の制約だけでなく、行政として研究に十分な伴走や調整、データ提供に関する支援が行き届かなかったことも要因の一つであり、課題提出者である熱海市としても真摯に受け止める必要があると考えています。

そのような制約の中にあっても、交通渋滞の発生や環境負荷といった負の側面にも目を向け、プラスの効果だけでなくマイナスの影響を含めて評価しようとした姿勢は、VICE+Rモデルが重視する「地域との調和」や「環境」「レジリエンス」の観点を先取りするものであり、今後の施策評価に向けた重要な視点を提示しています。

本研究は、単発のイベント評価にとどまらず、熱海市が目指す「観光地からリゾート地への飛躍」を支える評価の考え方を具体化した点に大きな価値があります。今回整理された枠組みを基礎として、行政がより主体的に研究者や事業者と連携し、データ取得や評価手法の高度化を進めることで、持続可能なリゾート地として自他ともに認められる熱海の実現につなげていきたいと考えます。