

次期 熱海市観光基本計画の策定

第2回 熱海市観光戦略会議 資料

2025(令和7)年10月16日

第1回 熱海市観光戦略会議 論点整理

- 首都圏への近さは強みだが、日帰り客の多さや人材不足、混雑など課題も大きい。
- 理念と方向性は、「温泉」を核に「リゾート」や「共生」の視点を加え、市民満足と快適性を重視する。

論点	発言内容
1. 旅行市場の変化と熱海の実環境認識	・ 強み：「首都圏からの近さ」「交通利便性」「知名度」 ・ 課題：日帰り客比率が高く宿泊上拡大が難しい / 人材不足と定着 / 混雑・オーバーツーリズム ・ 対応方向： ・ 「攻めの姿勢」で顧客獲得、宿泊需要の拡大戦略 ・ 首都圏・中京圏・関西圏を基軸とし、将来的にはインバウンド強化 ・ 交通対策・回遊性向上・市民との共生共創を軸とする調整の必要性 ・ テクノロジー活用・SNS発信力の強化
2. 基本理念に関する意見	・ 現行理念維持：「変化しつづける 温泉観光地 熱海」を基本とすべき（歴史性・温泉の価値を重視） ・ 見直し提案： ・ 「変化」の定義を明確化し、住民・環境・多様性を盛り込む（VICEモデル参照） ・ 「温泉観光地」よりも「総合リゾート観光地」や「温泉リゾート」として幅広い魅力を表現 ・ 共通認識：理念のキーワードは「温泉」を基軸にしつつ、「リゾート」「共生・共創」などを補足的に検討
3. 目指すべき姿・重視すべき視点	・ 価値観：訪問者・産業・地域・環境のバランス（VICEモデル）＋市民満足度・シビックプライドの向上 ・ キーワード：レスポンスビリティ / 共生・共創 / ユニバーサルツーリズム ・ 方向性： ・ 快適性向上（多言語対応、防災、違法民泊対策、公平性確保） ・ 投資や宿泊単価向上を評価指標に組み込み ・ 宿泊税を活用した基盤強化・人材確保・待遇改善 ・ 市民の観光体験機会の創出（例：平日市民割）
4. 注力するターゲット	・ 国内：首都圏若年層・ファミリー層・女性層・シニア層 ・ 富裕層：海外富裕層（特に平日・閑散期） ・ 戦略： ・ 初回訪問体験を重視し、リピーター化、ライフタイムバリュー（LTV）向上 ・ 市場規模と難易度を踏まえたターゲティング（DMO主導） ・ 季節変動・平日需要を平準化し、多様な市場ミックスを形成
5. 現時点で認識すべき課題	・ 人材不足（若年層離れ、定着困難 / 高齢者・外国人雇用の活用可能性） ・ 宿泊施設への投資の持続性（建築費高騰・金利上昇） ・ 市民理解と満足度の向上（オーバーツーリズム対策、経済効果の「見える化」） ・ 市民・事業者・行政・観光局の一体感、戦略の現場への浸透 ・ MICE活用による平日需要創出（東京の分散型MICEとの連携を含む） ・ 観光と市民生活の調和（渋滞・生活環境負荷の軽減）

基本理念

- 第1回戦略会議には、現計画からの継続を提案し、委員からは「温泉」を不変の価値として支持する意見がありました。
- 他方、温泉に限らず多様な魅力を有しており、総合的なリゾートとしての表現が適切との意見もありました。
- 「温泉リゾート」を選択することで、国内外の市場、とくにインバウンド向けブランディングにつなげていきます。

■ 熱海市観光基本計画2021

「変化しつづける 温泉観光地 熱海」



■ 次期 熱海市観光基本計画

「変化しつづける 温泉リゾート 熱海」

【「変化」の定義(案)】

ここでいう「変化」とは、
熱海の強みである温泉や自然、歴史、文化といった資源を大切に守りながら
国内外の旅行者や次世代の価値観に対応し、
まちの在り方や観光の仕組みを柔軟に進化させていくことを意味します。

観光の力を原動力として、
「愛され、選ばれる熱海」を実現し、
観光客にとっては快適で魅力的な滞在先であり、
市民にとっては誇りを持てるまちとなる未来を創りつづけます。

- ※「変化」に込めた3つの視点
- 守る : 温泉・自然・歴史・文化などの資源を大切に
 - 創る : 新しい滞在体験・高付加価値観光・多様な交流を生み出す
 - つなげる : 観光の力で市民生活の豊かさと地域経済の活性化を実現する

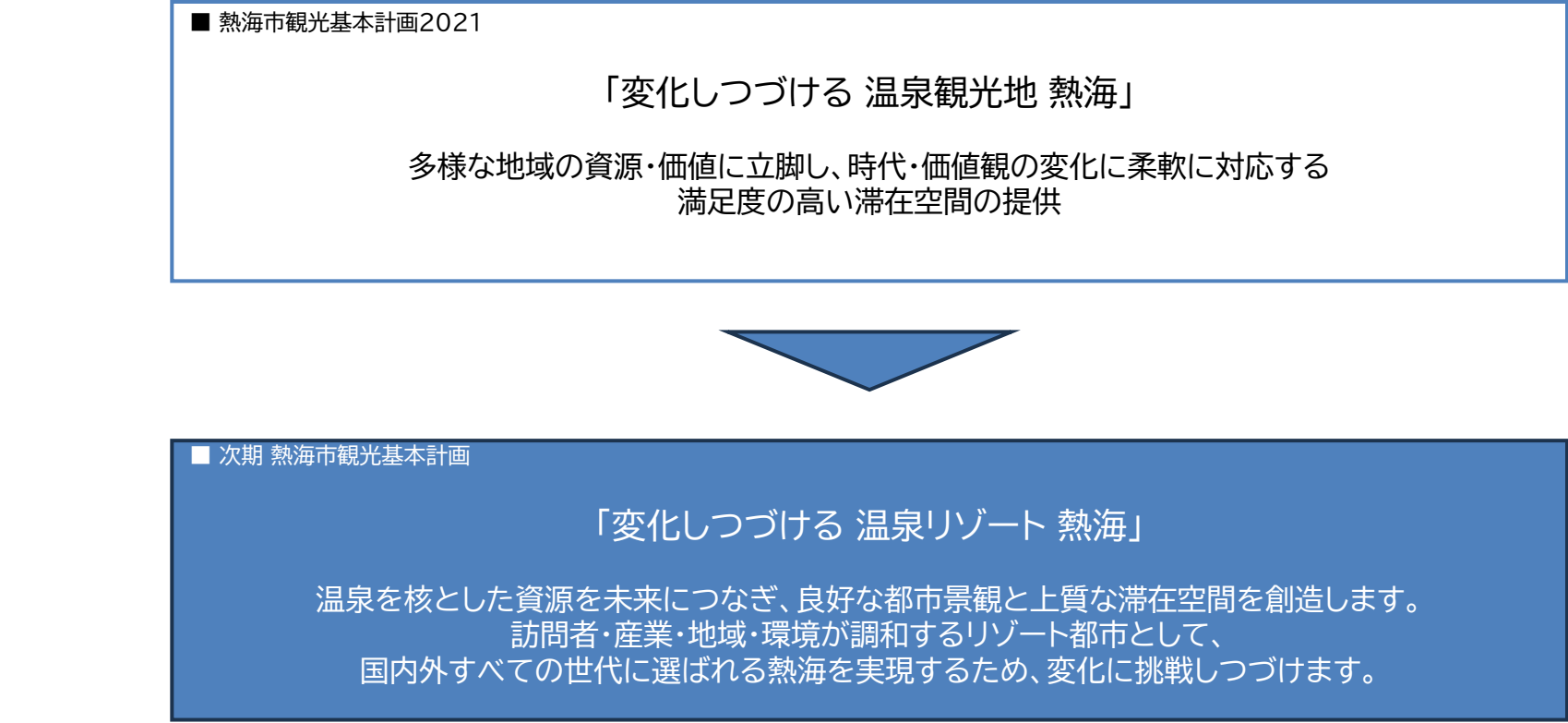
	温泉観光地	リゾート都市	温泉リゾート
特徴	- 温泉資源を核とした伝統的な観光地のイメージ。 - 国内観光需要に根強い支持。	- 海外リゾート都市に近い包括的な滞在型観光の概念。 - 観光以外に商業・文化・居住要素を包含。	温泉を核にしつつ、リゾート的要素(滞在型・高付加価値・国際性)を融合した新しい観光地像。
メリット	「温泉＝熱海」という伝統的ブランドを強く訴求できる。	国際的に理解されやすく、滞在型・高付加価値消費を想起させる。	温泉の安心感とリゾートの国際性を融合し、幅広い層に訴求できる。
デメリット	古い温泉街のイメージを喚起し、新規や海外需要には弱い。	温泉の独自性が埋没し、市民に生活との乖離感を与える。	新語としての定着に時間がかかり、一部市民に距離感を持たれる恐れ。

【「温泉リゾート」の定義(案)】

「温泉リゾート」とは、熱海の豊かな温泉資源を核としながら、海・山・まちの自然環境や文化資産を守り、育み、新たな価値を創造し、市民と観光客が共に楽しむ滞在型観光地を指します。観光客にとっては快適で魅力的な滞在先であり、市民にとっては誇りを持てるまちであることを目指し、観光の発展を市民生活の豊かさにつなげ、「住んでよし、訪れてよし」のまちを実現します。

基本理念リード文

- 第1回戦略会議では、基本理念を説明するリード文には、住民・環境・多様性などの要素を盛り込む(VICEモデルを参照)べきとの提案がありました。
- 次期計画では、温泉を核としながら都市景観や滞在空間を高め、訪問者・産業・地域・環境の調和を重視する「温泉リゾート」としての方向性を明確にしました。



次期観光基本計画では、現行リード文を改め、熱海の観光の将来像をより明確に示しました。核となる温泉の価値を未来へ継承しつつ、「良好な都市景観」と「上質な滞在空間」を整備することで、滞在型観光と高付加価値化を進めます。加えて、「訪問者・産業・地域・環境」の調和を理念に掲げ、観光を市民生活の質向上や地域経済の発展につなげることを重視しました。

さらに、国内外すべての世代に選ばれる都市を目指し、変化に挑戦し続ける姿勢を強調しています。こうした方向性により、温泉を基盤とした総合的な「温泉リゾート」としての姿を明示し、次期計画の重点課題である満足度向上や持続可能性確保、ブランド戦略の深化とも整合する内容としました。

目指すべき姿（KGI：key Goal Indicator）

- 現行KGIは首都圏市場重視で一定の成果を上げましたが、環境変化により見直しが必要となっています。
- アフターコロナを経て旅行者の価値観が多様化し、観光を取り巻く課題は複雑化しています。
- 宿泊税の導入と観光局の設立により、観光と市民生活の質向上を両立させる新たな段階に入り、持続可能な観光地づくりに向けてリスタートするタイミングです。

■ 熱海市観光基本計画2021

首都圏顧客支持率ナンバー1 温泉観光地 熱海



■ 次期 熱海市観光基本計画

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。

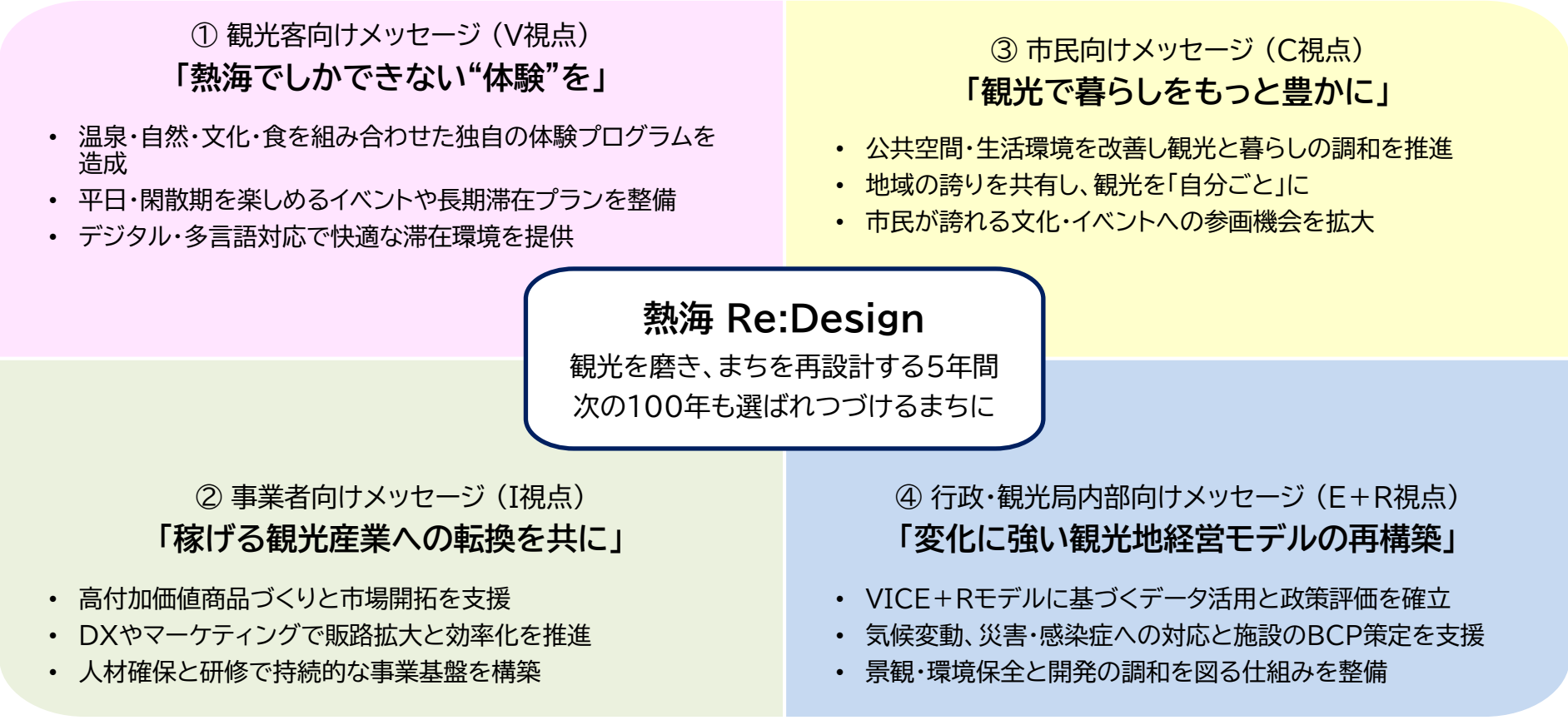
現行計画のKGI「首都圏顧客支持率ナンバー1温泉観光地熱海」は、主要市場である首都圏に的を絞り支持を高めることを目的として掲げられ、一定の成果を上げてまいりました。しかし、コロナ禍を経た旅行者意識の変化、人口減少や気候変動、災害リスクの増大、さらには国際的な観光競争の激化など、観光を取り巻く環境は大きく変容しております。加えて、令和7年度の宿泊税導入や観光局設立により、観光施策は「産業振興」ととどまらず、「市民生活の質の向上」と「地域全体の持続可能性」を重視する新たな局面に入っております。

次期計画は、昭和期に熱海が日本有数の温泉地として飛躍してから百年という節目を契機とし、次の百年に向けて再出発する計画であります。そのため、新たなKGIを「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く」と改め、アフターコロナの時代にふさわしい持続可能な観光地経営の方向性を明示いたしました。

	KGIに数値を入れる場合	KGIに数値を入れない場合
メリット	- 成果が客観的に測定でき、進捗管理が容易になる。 - 行政・市民に対し説明責任が果たしやすい。 - 政策効果を数値で示すことで議会・外部評価に耐えやすい。	- 時代や環境変化に柔軟に対応できる。 - 数値に縛られず「将来にわたり選ばれる基盤」など理念的方向性を示せる。 - 市民や観光事業者の共感を得やすいスローガンとして機能する
デメリット	- 社会情勢や外的要因に左右されやすく、達成困難な場合に「未達」の評価を受けやすい。 - 数値に偏り、理念や質的側面が軽視される恐れ。	- 成果の客観的把握が難しく、実効性や進捗管理に不透明さが残る。 - 外部から「目標が曖昧」と受け止められる可能性。 - 観光局の評価や宿泊税等の財源活用の効果検証に弱い面がある。

キャッチフレーズ（計画コンセプト）

- 具体KGIを実現するため、計画を象徴するキャッチフレーズ「計画コンセプト」を定め、市民・事業者・観光客にわかりやすく共有します。
- 「意外と熱海」で築いたブランドを土台に、熱海の魅力を再設計し、より上質で国際的な観光地へ進化します。
- 次の100年も選ばれるまちを目指し、「熱海Re:Design」を合言葉に、観光を磨き、まちを再設計する新たな5年を始めます。



1. ブランドの再設計	2. 市民との共創の再設計	3. 観光地経営モデルの再設計
観光ブランド「意外と熱海」を次のステージへ。温泉・自然・文化を核に、「洗練」「上質」「国際性」を備えたブランドに進化。	観光を市民の誇りとして共有し、暮らしの豊かさにつなげる。観光客と市民が交流し、ともに楽しみ、ともに育てる「住んでよし、訪れてよし」のまちへ。	宿泊税を原資に、高付加価値化・需要の平準化・レジリエンスを同時に実現。変化に強く、持続可能で稼げる観光経営モデルを確立。

5年間の重点テーマ

- 体制整備が整った今後5年間は、熱海が持続可能な高付加価値観光地モデルへ転換するためのリスタート期です。
- 「高付加価値化と平準化」「市民生活との調和」「危機対応力の強化」を重点テーマに据え、観光と暮らしを磨き直し、次の100年に向けた基盤を築きます。

1. 全体的な方針：リスタート期の5年間の位置づけ

次期計画は、体制整備（一般財団法人熱海観光局設立・宿泊税導入）を受け、将来にわたる持続的な観光地づくりに重要な第一歩となる。この5年間で、目指すべきは、「持続可能な高付加価値観光地モデルへの転換の起点」となること。

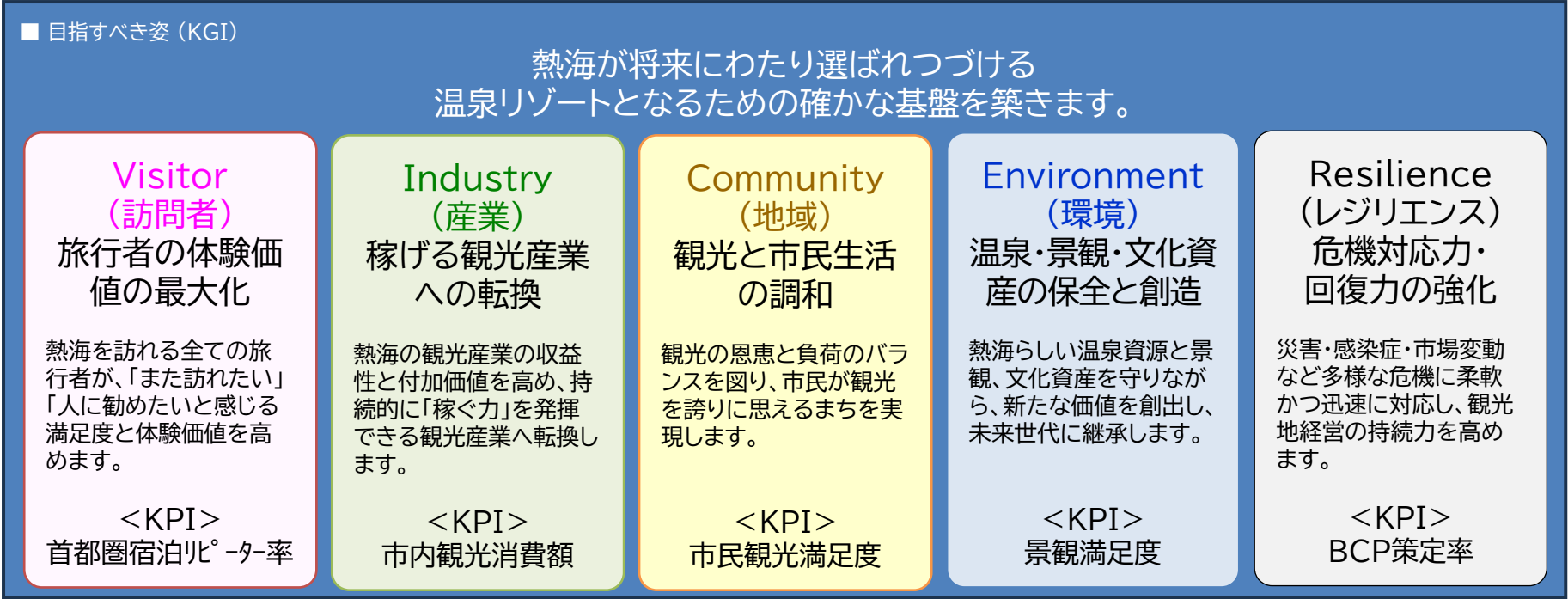
キーワード	戦略的意義	目標像
「量から質」 「点から面」 「観光からまちづくり」	・ コロナ禍前の水準に宿泊客数は回復した ・ しかし、単価・利益率・市民満足度の向上は大きな課題として残されている ・ その解決の前提となる人材の確保・育成は、最重要の取組み課題である ・ 宿泊税や観光局を活用した「戦略的投資」を最初の5年間で加速させる	・ 市民からも観光客からも「熱海ブランド」が再評価される状態 ・ 平日・閑散期を中心に安定的に人が訪れる観光経済基盤の確立 ・ 観光産業を支える人材が確保・育成され、持続的に活躍できる基盤の形成 ・ 災害・気象・感染症等に強い“しなやかな観光地経営モデル”の確立

2. 注力すべき重点テーマ

	高付加価値化と平準化の両立 (V+I+E)	観光と市民生活の調和 (C+E)	危機対応力と観光地経営の強靱化 (R+I)
	温泉を核とした「リゾート型観光都市」への変化	市民が観光を誇りに思えるまちづくり	変化に強い観光地経営モデルの確立
背景	・ 宿泊客数は回復したが、単価は上昇局面にありつつもまだ潜在余地あり ・ 土日祝日・花火大会依存からの脱却が必要 ・ 質の高いサービスや新規需要創出を担う人材の確保・育成が喫緊の課題	・ 観光客数増により渋滞・混雑・生活環境への影響が顕在化 ・ 宿泊税導入で「市民還元」への期待が高まっている	・ 気候変動による集中豪雨や酷暑 ・ 地震・津波・感染症など想定外リスクへの備えが不可欠 ・ 物価高や人材不足など外部環境変化に柔軟な対応が必要
具体施策 (案)	・ 高付加価値宿泊施設誘致＋既存施設リニューアル支援 ・ 「温泉＋食＋文化」などプレミアム体験型コンテンツの強化 ・ 平日・閑散期プログラム（ワーケーション・研修・ナイトタイム経済） ・ 人材基盤強化（採用支援・人材育成・柔軟な働き方整備）	・ AI・IoTによる混雑・渋滞対策と観光動線の最適化 ・ 宿泊税活用によるインフラ整備、市民還元事業の強化 ・ 市民参画型イベント・観光ボランティアプログラムの創設	・ 熱海観光局を中心とした危機管理ネットワーク整備 ・ 観光DXによる人流データ・防災情報共有プラットフォームの構築 ・ 観光産業BCP（事業継続計画）策定支援とリスク対応基金の創設

目指すべき姿を実現するための重要成功要因(KSF:Key Success Factor)の設定

- スローガンの「目指すべき姿(KGI)」を補完するため、数値目標の設定可能なKSFを導入しました。
- 国際的理論であるVICEモデルに、熱海市独自のResilience(危機対応力・回復力の強化)を加えたVICE+Rモデルを採用しました。
- 観光基本計画には、KSFに数値目標を設定するとともに施策の方向性を示します。具体的な施策及び施策に対するKPIは熱海観光局等が設定することとします。



本計画を実効あるものとするために採用するのがVICE+Rモデルです。Visitor(訪問者)、Industry(産業)、Community(地域)、Environment(環境)の4要素をバランスよく高めることにより、観光地の持続可能性を担保するという国際的理論に基づきます。いずれかに偏れば旅行者体験の質、市民の支持、産業の競争力、環境の価値が損なわれ、観光地は長期的に存続できません。加えて、熱海は過去の災害や感染症を経験してきたことから、Resilience(レジリエンス)を加えました。危機に直面しても迅速に対応し、回復できる体制を備えることが、次の百年を見据えた都市経営には不可欠です。

VICE+Rモデルは、持続可能性と危機対応を統合した改良版であると同時に、スローガンのKGIを裏づけ、数値目標によって実効性を確保するKSF(重要成功要因)として、熱海の観光政策の中心に位置づけられます。7

VICEモデル

英国：Desination Management Handbook（2003, English Tourist Board & TMI）

VICEモデルの基本構造

定義	目標（Goal）	
VICEモデルとは、観光地マネジメントを行う際、 V（Visitor：訪問者）、I（Industry：産業）、C（Community：地域）、E（Environment：環境） の4つの要素のバランスをとることを目的とした戦略モデルです。	V：訪問者	満足度の高い体験を提供し、リピーターを獲得する
	I：産業	観光産業の収益性と投資を確保し、経済効果を最大化する
	C：地域	市民生活と観光を調和させ、市民満足度を高める
	E：環境	自然資源・文化資産・景観を保全し、新たな価値を創出する

この4つの要素をバランスよく調整しなければ、観光地は長期的に持続可能ではない、というのがモデルの核心となっています。

VICEモデルの背景

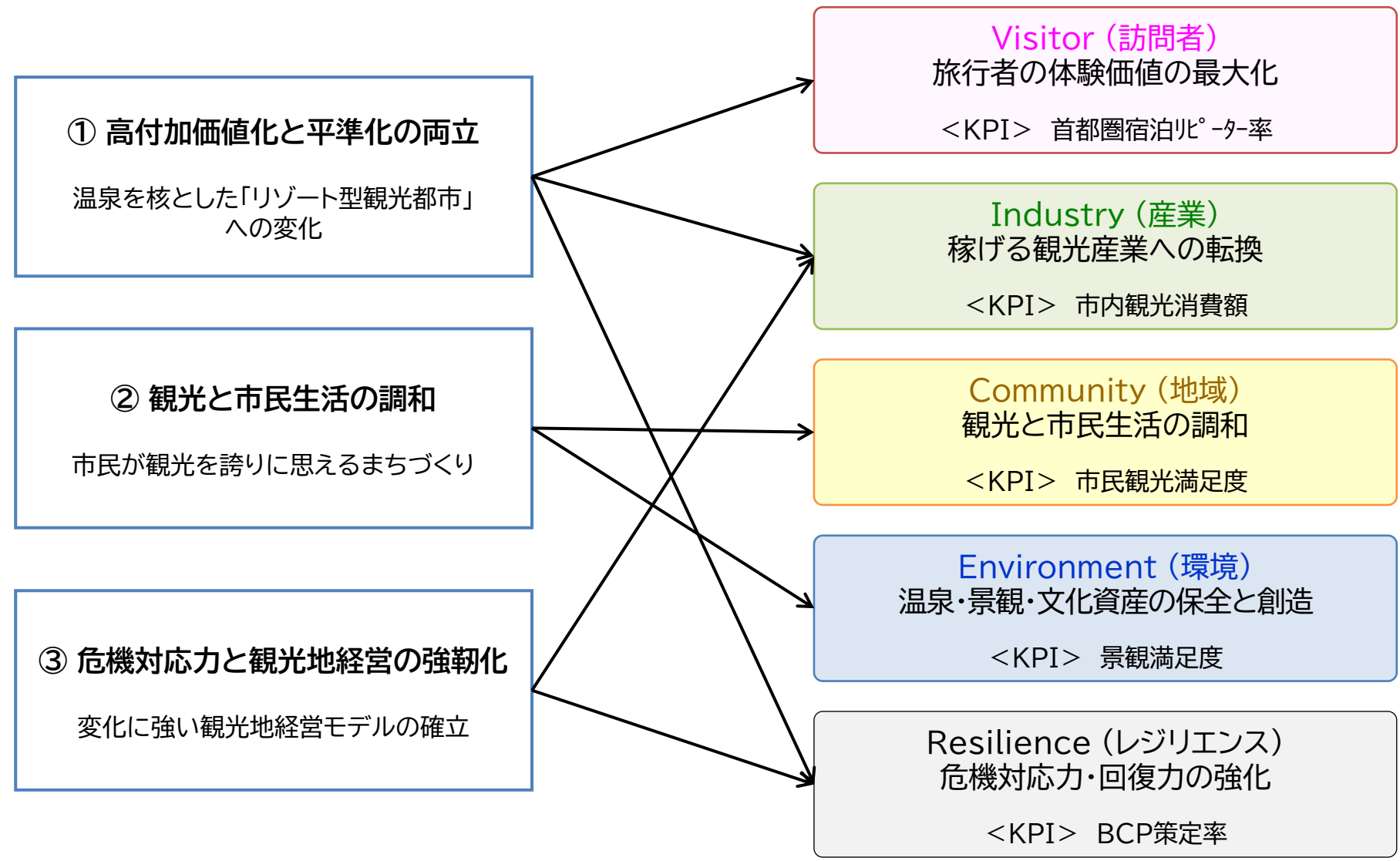
発祥	モデル誕生の背景
- 開発元：English Tourist Board（現 Visit England）＋ Tourism Management Institute（TMI） - 初出： <i>Destination Management Handbook：A Sustainable Approach</i>（2003） - 目的： - 観光による経済成長だけでなく、環境・市民生活・地域経済の調和を重視 - 地域DMO・地方自治体・事業者向けの実務的ガイドライン	1990年代後半～2000年代初頭の英国では、観光開発による環境負荷・オーバーツーリズム・市民反発が課題に - 従来の「訪問者数増加＝成功」モデルから脱却し、地域社会や環境に配慮した観光政策を求める声が高まった - その解決策としてVICEモデルが提案され、英国全土の観光計画に導入された

VICEモデルの4要素

	V（訪問者）	I（産業）	C（地域）	E（環境）
目 的	旅行者にとって快適で魅力的な滞在体験を提供	観光産業の収益性と投資環境を確保	観光と市民生活の調和・共生	自然・景観・文化遺産の保全と新たな価値創造
主な観点	- 訪問者ニーズ・動機・満足度調査 - 訪問者プロファイリング（年齢・国籍・消費傾向など） - ターゲット市場ごとの戦略立案	- 観光事業者（宿泊・飲食・体験）の経営基盤強化 - 官民連携による新ビジネス開発 - 宿泊税・観光税の活用による再投資	- 観光振興と市民満足度の両立 - 市民が誇りを持てる観光地域づくり - 観光による地域経済波及効果	- 温泉資源や自然環境の持続的利用 - 歴史的街並み・文化財の保護と活用 - 環境にやさしい観光インフラ整備
偏重のリスク	オーバーツーリズム、市民不満、環境破壊	観光事業者だけが利益を得て、市民負担増大	観光推進が停滞し、経済競争力が低下	観光開発制限で産業成長が阻害される

重点テーマとKSF・KPIの接続イメージ

- VICE+Rモデルを熱海の重点テーマに適用し、それぞれがどの成功要因(KSF)に結びつくのかを整理しました。
- 理論モデルを現実の計画へと橋渡しすることで、重点的に取り組む分野がKPIの改善に直結する姿を明確に示します。



■ 基本理念

「変化しつつける 温泉リゾート 熱海」

温泉を核とした資源を未来につなぎ、良好な都市景観と上質な滞在空間を創造します。
訪問者・産業・地域・環境が調和するリゾート都市として、
国内外すべての世代に選ばれる熱海を実現するため、変化に挑戦しつつけます。

■ 目指すべき姿 (KGI)

熱海が将来にわたり選ばれつつける
温泉リゾートとなるための確かな基盤を築きます。

Visitor
(訪問者)

旅行者の体験価値の最大化

熱海を訪れる全ての旅行者が、「また訪れたい」「人に勧めたいと感じる満足度と体験価値を高めます。

<KPI>
首都圏宿泊比率

Industry
(産業)

稼げる観光産業への転換

熱海の観光産業の収益性と付加価値を高め、持続的に「稼ぐ力」を発揮できる観光産業へ転換します。

<KPI>
市内観光消費額

Community
(地域)

観光と市民生活の調和

観光の恩恵と負荷のバランスを図り、市民が観光を誇りに思えるまちを実現します。

<KPI>
市民観光満足度

Environment
(環境)

温泉・景観・文化資産の保全と創造

熱海らしい温泉資源と景観、文化資産を守りながら、新たな価値を創出し、未来世代に継承します。

<KPI>
景観満足度

Resilience
(レジリエンス)

危機対応力・回復力の強化

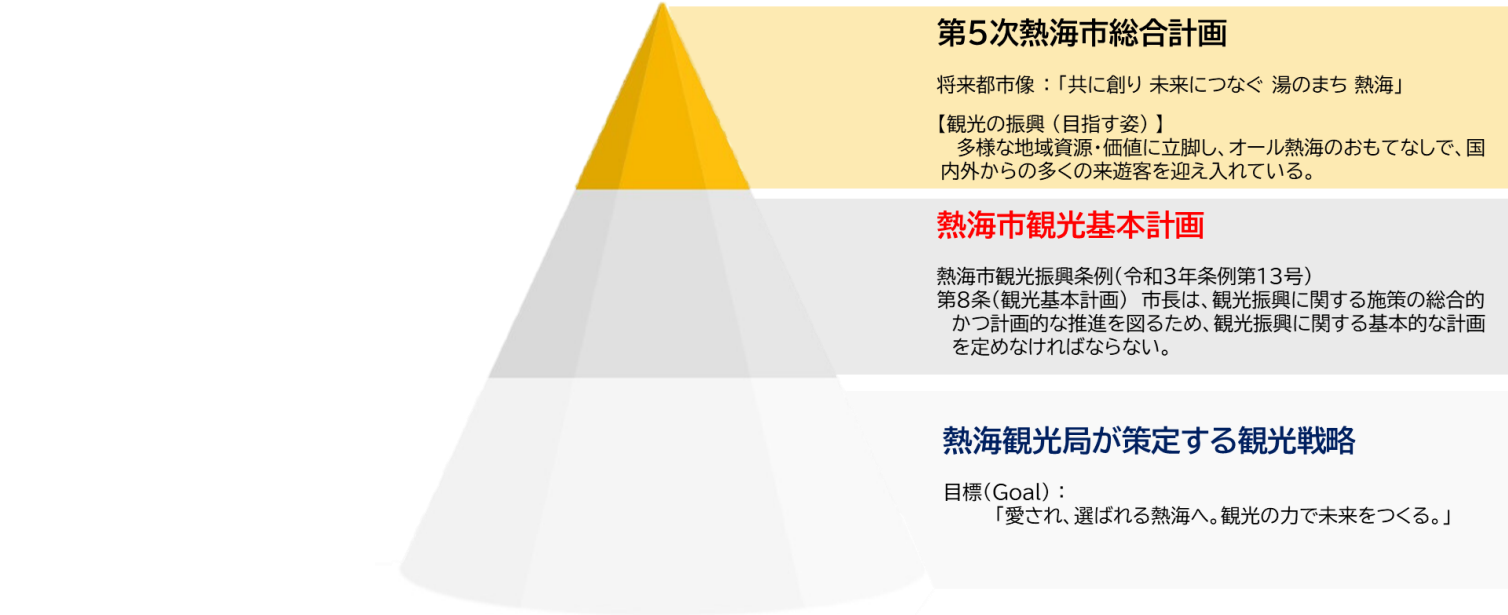
災害・感染症・市場変動など多様な危機に柔軟かつ迅速に対応し、観光地経営の持続力を高めます。

<KPI>
BCP策定率

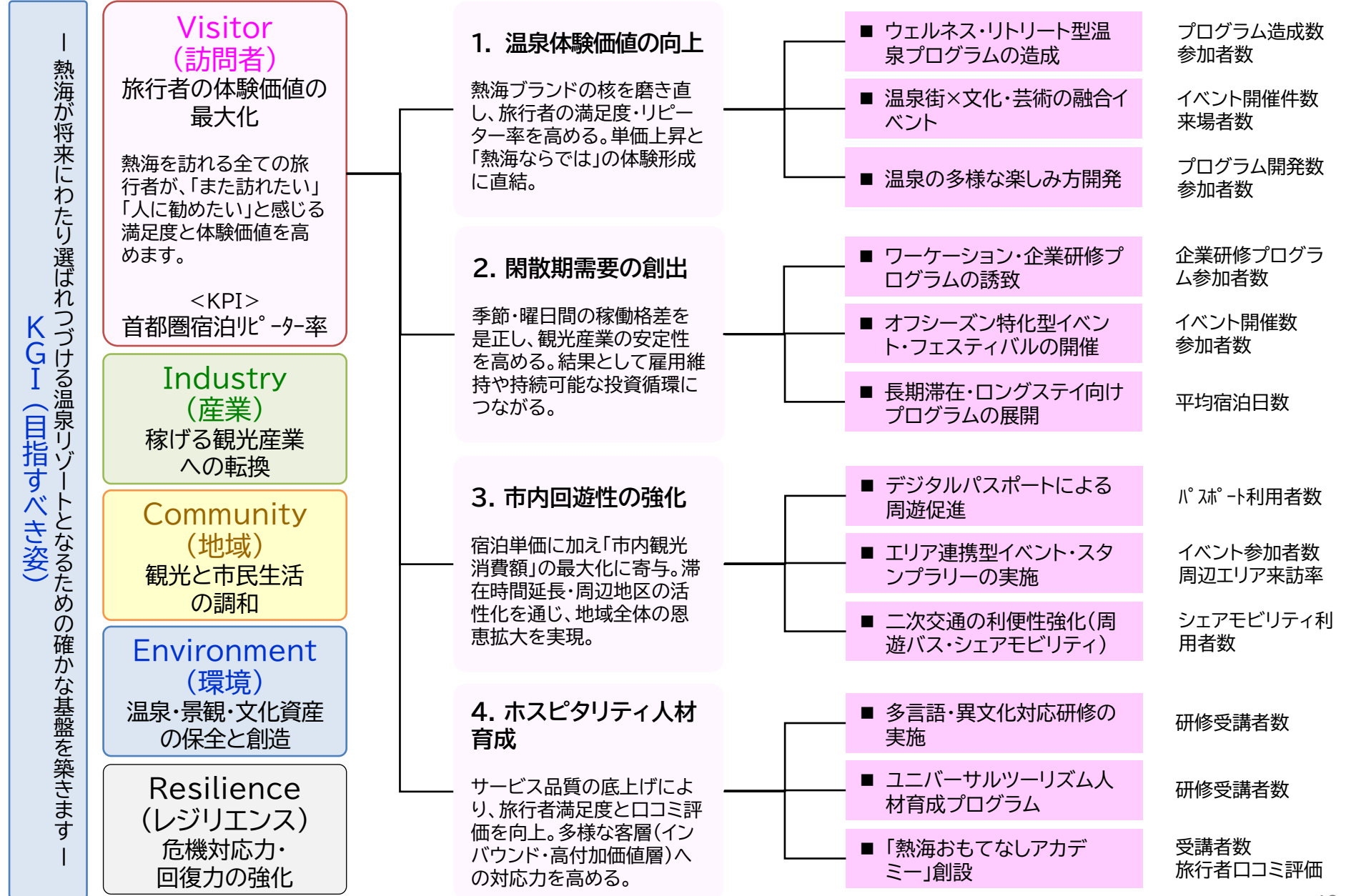
一般財団法人熱海観光局との役割分担

- 次期観光基本計画は、市が理念と方向性を定め、観光局が戦略と実行を担う「分担と連携」の仕組みにより推進します。
- 「市＝制度とハード」「観光局＝戦略とソフト」と役割を明確化し、互いの強みを生かすことで施策効果を最大化します。

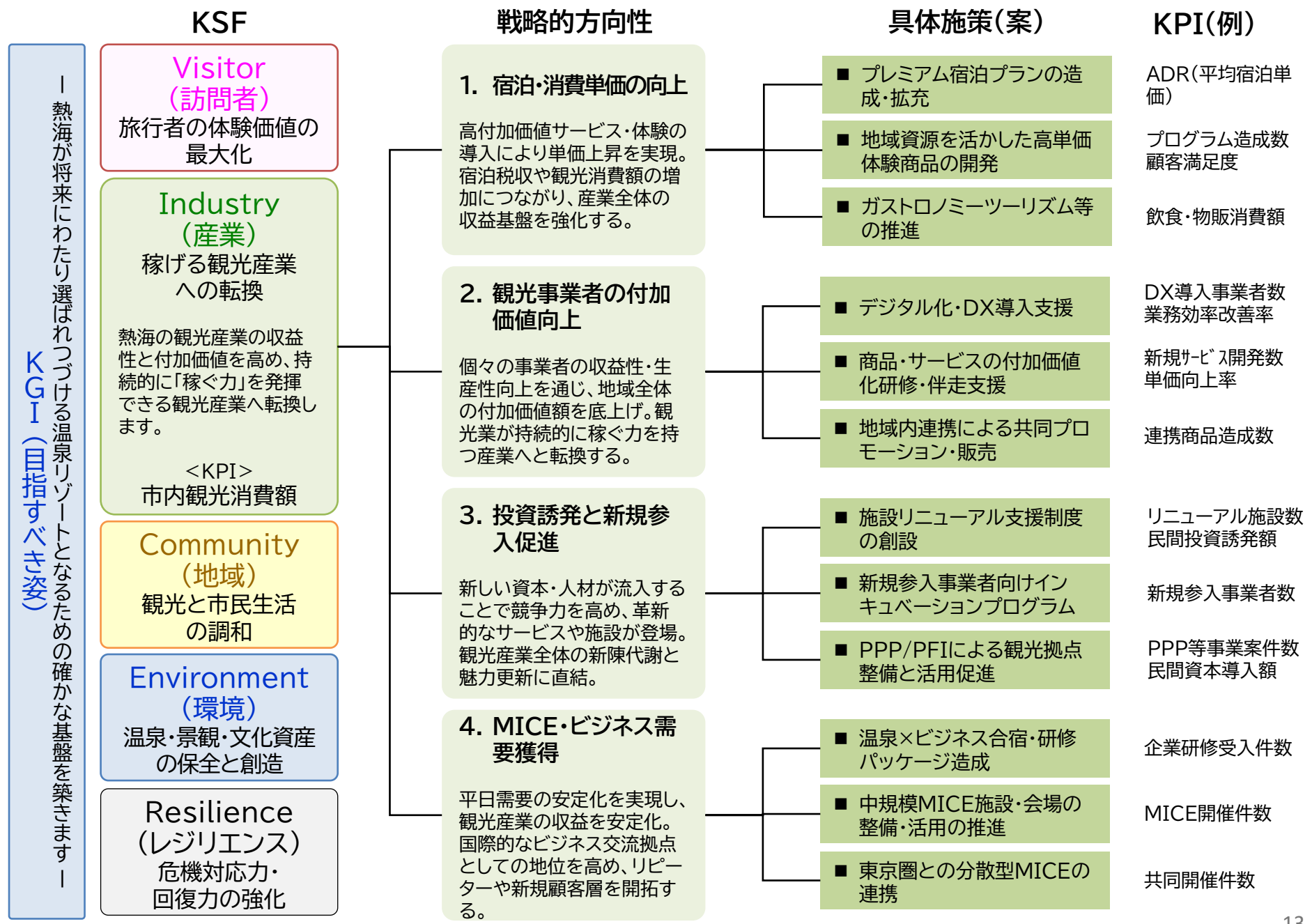
熱海観光局の役割	熱海市の役割
- 個々の事業戦略、詳細KPIの設定、具体施策の実行を担う - 宿泊税を活用し、データに基づく戦略・マーケティング・人材育成を推進 - 観光の視点からハード整備を提言し、市と協働で優先順位を検討 - 成果を可視化し、アニュアルレポート等を通じ市民・議会に説明責任を果たす	「基本理念」「目指すべき姿(具体KGI)」を掲げ、KSFと代表KPIを設定 - 各KSFの方向性・施策イメージ・参考KPI例を計画書に記載 - E(環境)・R(レジリエンス)分野を主導し、制度設計・都市基盤整備・防災体制を推進 - 観光局からの提言を受け、都市計画やインフラ整備に反映



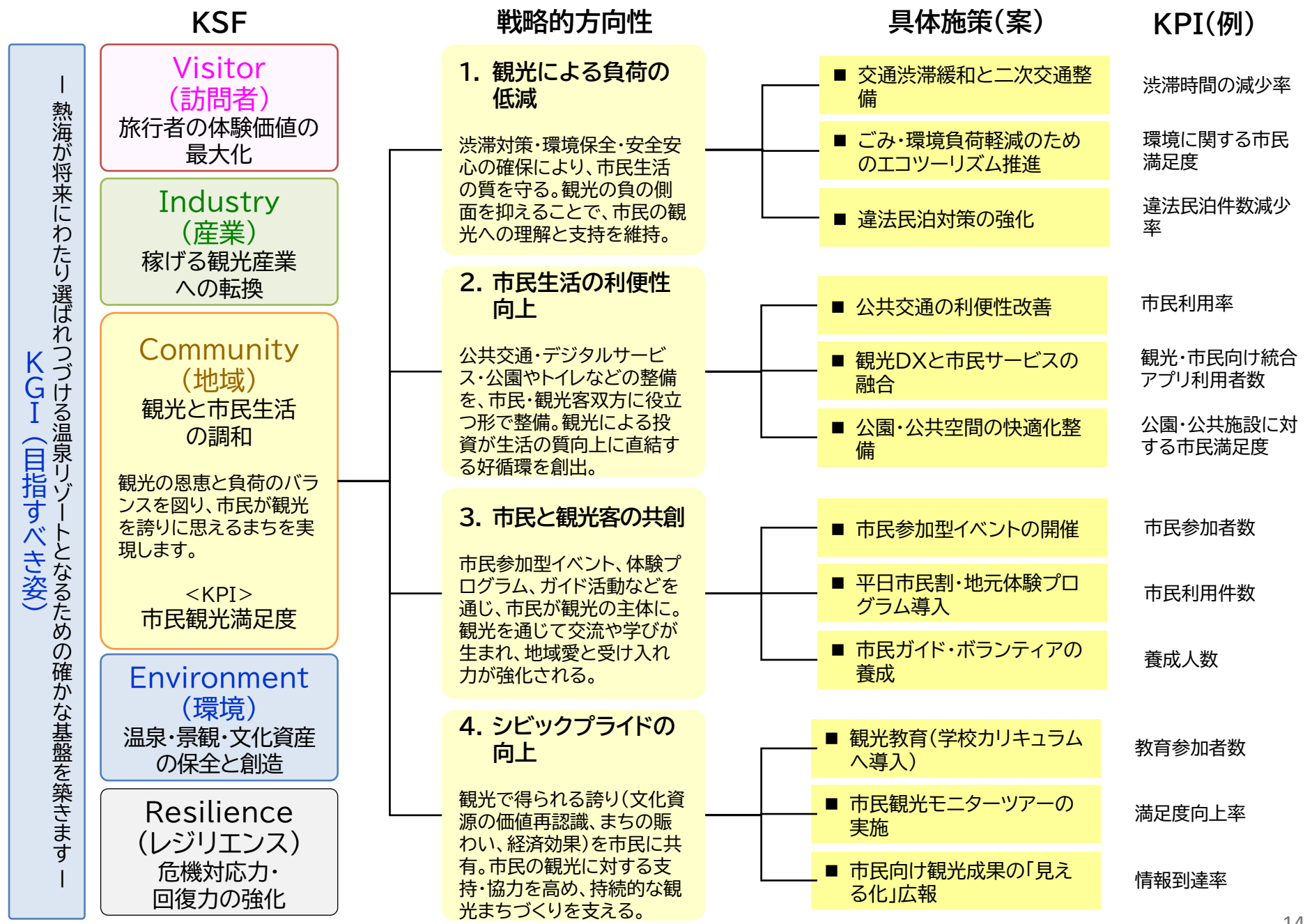
KSF達成のためのロジックツリー



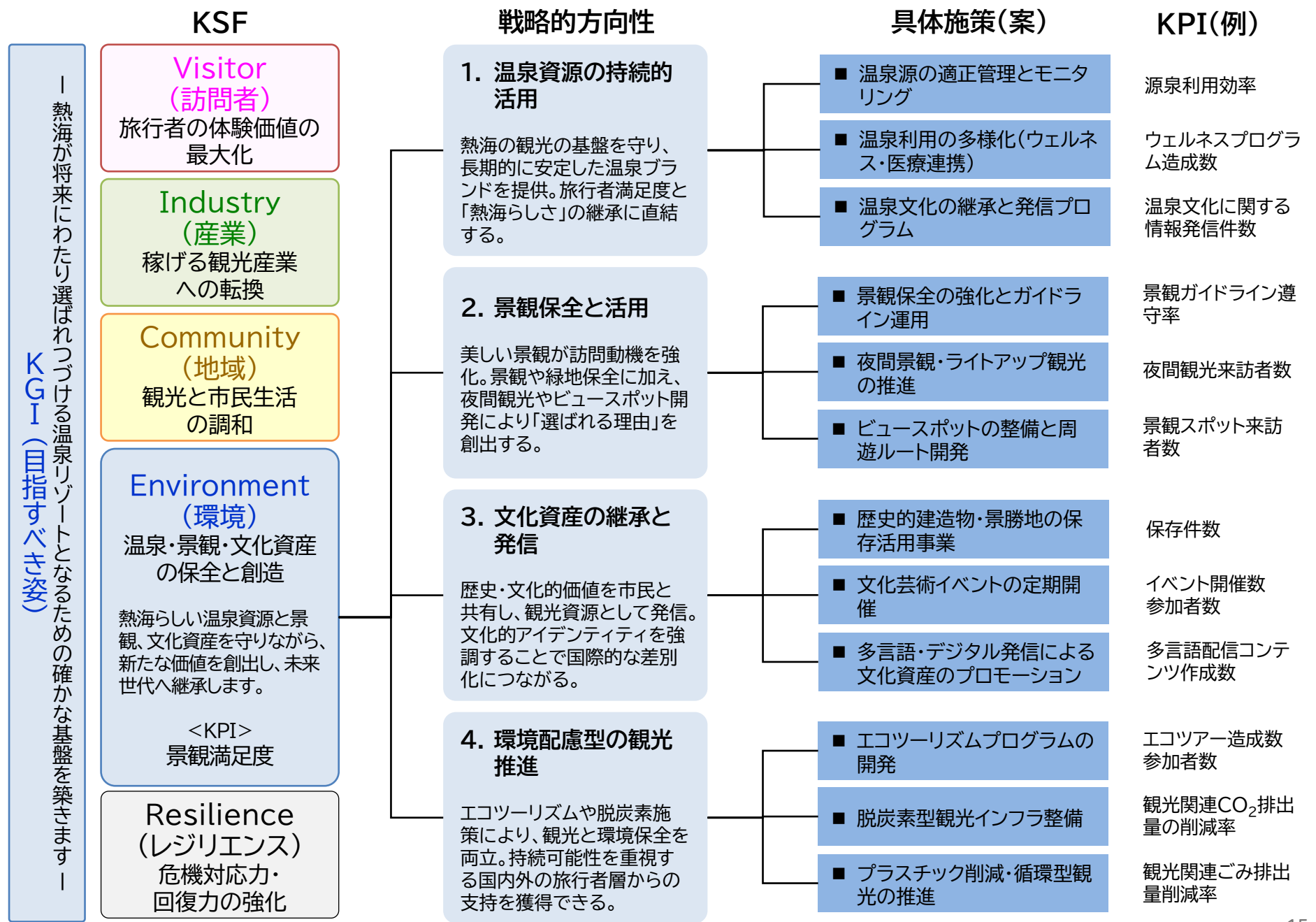
KSF達成のためのロジックツリー



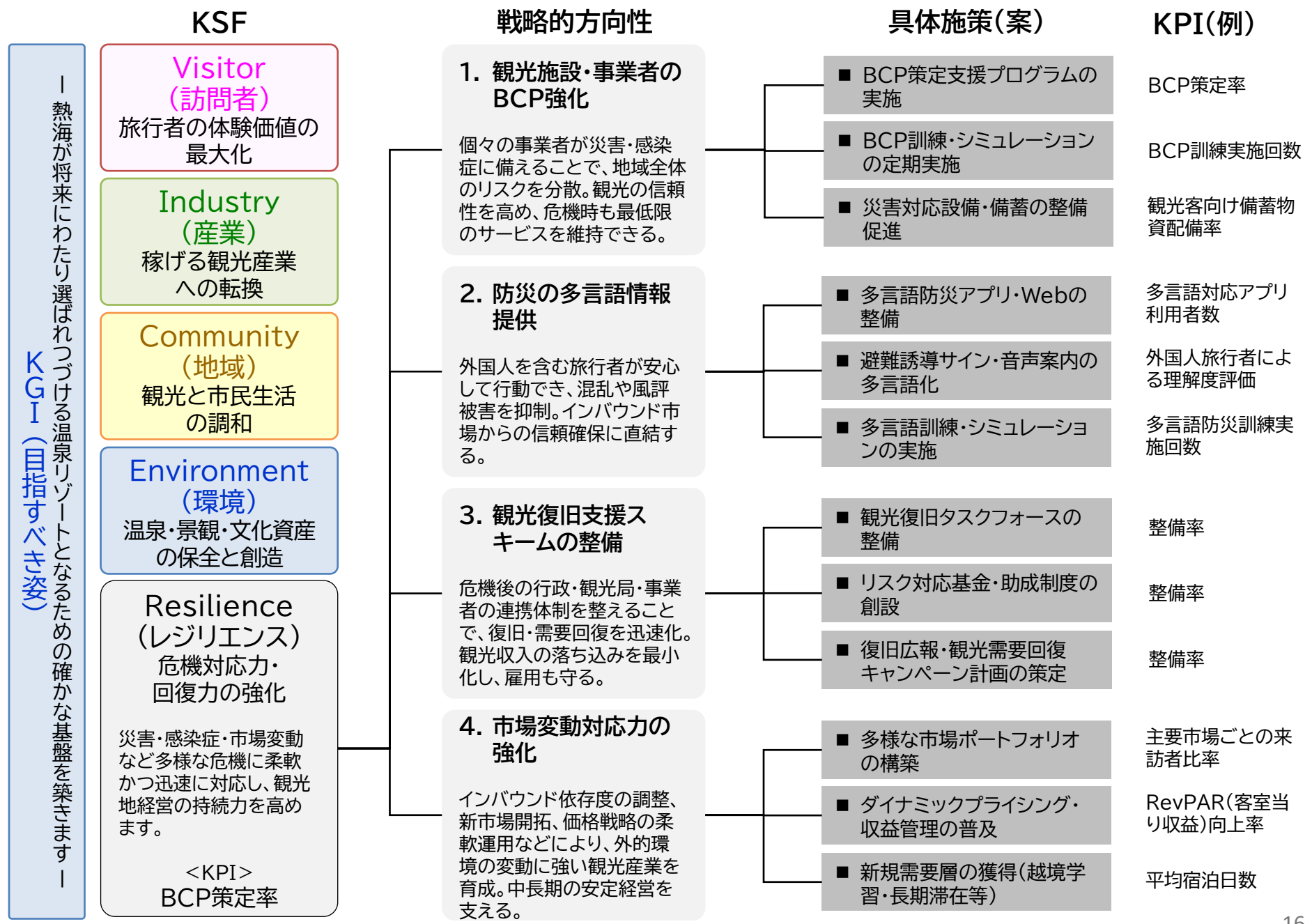
KSF達成のためのロジックツリー



KSF達成のためのロジックツリー

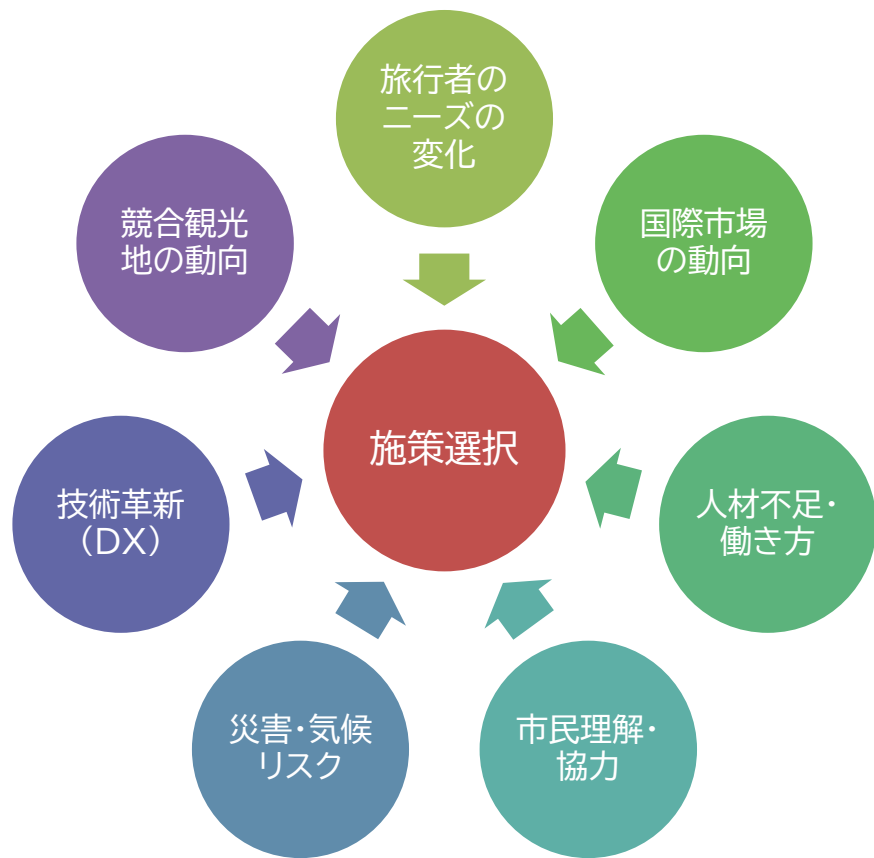
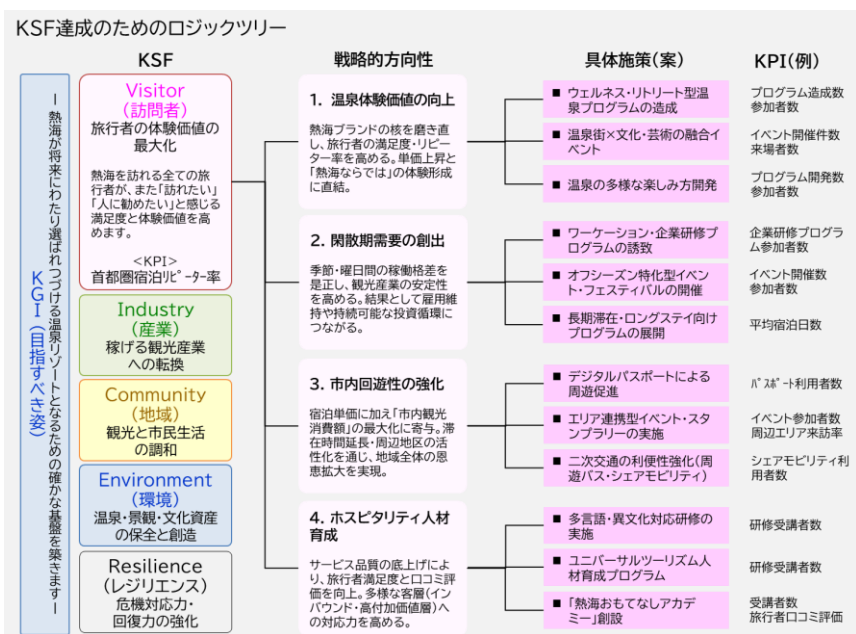


KSF達成のためのロジックツリー



KSF実現に向けた複合的要因の考慮

- ロジックツリーは、KSFから施策、KPIへと至る道筋を整理するうえで有効なツールです。計画をわかりやすく体系化し、全体像を共有する基盤となります。
- しかし、実際の施策選択は単線的ではなく、旅行者ニーズや市場変化、人材不足や災害リスクなど複数の要因が絡み合うため、柔軟で実効性ある判断が必要です。



- ロジックツリー = 方向性を整理する出発点
- 実際の施策は複数の要因が交差する中で選択
- データ・市民の声・専門知見を統合して柔軟に対応

第1回 熱海市観光戦略会議 委員意見への対応（まとめ）

- ご意見の多くは「高付加価値化と平準化」「観光と市民生活の調和」「危機対応力の強化」に直結しています。
- これらを次期計画の重点テーマとして反映し、熱海の観光地経営の基盤づくりにつなげます。

論点	委員意見	対応案
旅行市場と環境認識	・ 強み：首都圏近接・交通利便性 ・ 課題：日帰り客依存、人材不足 ・ 宿泊キャパ増による混雑・オーバーツーリズムへの懸念	・ 重点テーマ「高付加価値化と平準化」において、平日・閑散期需要の創出やワーケーション・研修誘致を明記し、日帰り偏重の構造を是正。 ・ 人材不足・待遇改善は宿泊税を活用した研修制度や人材育成プログラムに位置付け（ロジックツリーで「ホスピタリティ人材育成」を具体化）。 ・ 混雑・渋滞対策はAI・IoTを活用した人流データの収集・二次交通整備を施策として設定。 ・ 投資環境リスクへの対応として、施設リニューアル支援・新規参入促進・PPP等による拠点整備を産業側KSFに組み込み。
基本理念	・ 現行理念を維持しつつ「変化」の定義明確化 ・ 「温泉観光地」から「温泉リゾート」へ転換 ・ 温泉は不変の価値として残すべき	・ 基本理念を「変化しつづける温泉リゾート熱海」と改め、温泉を核としながらリゾート的要素（滞在型・国際性）を融合。 ・ 「変化」の定義を「守る・創る・つなげる」と明文化し、資源保全と新たな体験創出を両立する姿勢を提示。 ・ 温泉ブランドの強みを保持しつつ、「リゾート」概念を取り入れることで国内外の市場拡大に対応。
目指すべき姿・視点	・ VICEモデルを参照し、市民満足度も評価に組み込む ・ 共生・共創、レスポンスビリティの重視 ・ 快適性向上：多言語対応、防災、違法民泊対策 ・ シビックプライド醸成、市民割導入	・ 基本理念リード文に「訪問者・産業・地域・環境の調和」と「市民が誇りを持てるまち」を明記。 ・ KSF CommunityのKPIに「市民観光満足度」を設定し、市民視点で成果を測定。 ・ ロジックツリー（Community）で、平日市民割・市民参加型イベント・観光教育を具体的施策として提示。 ・ 違法民泊対策・多言語防災対応をResilienceとCommunity双方の施策に位置付け。

第1回 熱海市観光戦略会議 委員意見への対応（まとめ）

論点	委員意見	対応案
ターゲット	・ 首都圏・中京圏・関西圏を基盤 ・ 若年層・ファミリー・富裕層・女性層を重視 ・ 平日・閑散期の海外富裕層を狙う ・ 初回体験を重視しリピーター化 ・ ユニバーサルツーリズム推進	・ KGIを「将来にわたり選ばれつづける温泉リゾートの基盤構築」に設定し、特定市場依存を脱却。 ・ 重点テーマ「高付加価値化と平準化」に、平日・閑散期プログラムや海外富裕層向け誘客を明記。 ・ ロジックツリー(Visitor)で、ウェルネス・文化融合型プログラム、ワーケーション誘致を具体化。 ・ ユニバーサルツーリズム人材育成を施策として設定し、多様な観光客対応を制度化。
現時点での課題	・ 人材不足・定着困難 ・ 宿泊投資の持続性 ・ 市民理解不足、経済効果の見える化 ・ 渋滞・生活環境負荷 ・ MICE活用による平日需要創出	・ 重点テーマ「観光と市民生活の調和」で渋滞対策・環境負荷軽減・市民サービス向上を明記。 ・ ロジックツリー(Industry)で施設リニューアル支援、新規投資誘発、PPP導入を具体化し、投資継続性に対応。 ・ MICE・ビジネス需要の獲得を産業側KSFに設定し、東京圏との連携も明示。 ・ 宿泊税活用の戦略的投資により、待遇改善・市民還元を制度的に担保（重点テーマとKSF両面に反映）。 ・ 市民理解の促進については、経済効果・宿泊税使途の「見える化」を広報に盛り込み。

第1回会議でのご意見を踏まえ、市としては次の方向性を計画に反映いたします。

- ① 温泉を核としたリゾート型観光都市への進化 … 多様な滞在体験を通じて高付加価値化と需要の平準化を推進します。
- ② 市民が観光を誇れるまちづくり … 市民満足度やシビックプライドをKPIに位置付け、生活環境の改善にも取り組みます。
- ③ 変化に強い観光地経営モデルの確立 … レジリエンスの視点を導入し、危機対応力を備えた持続可能な観光地づくりを進めます。

これらの取組を通じて、「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いてまいります。

目指すべき姿(KGI) 評価指標

- 観光局は「首都圏宿泊リピーター率・観光消費額・市民満足度」の3指標と「地域ブランド調査」の対外評価に注力し、E(環境)・R(レジリエンス)は行政が別途評価することで役割分担を明確化します。
- 経済成果(消費額)、市民視点(満足度)、外部評価(ブランド力)を組み合わせることで、熱海が将来にわたり選ばれつづける温泉リゾートの基盤を多角的に示すことができます。

KGI (目指すべき姿)

「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。」

	1. 首都圏宿泊リピーター率	2. 市内観光消費額	3. 市民観光満足度	4. 地域ブランド調査 ランキング
意義：	首都圏という最大市場において、リピーターが増えることは「選ばれつづける温泉リゾート」であることの証左です。顧客の再訪は体験満足度の高さとブランド定着を示し、安定的な需要を確保するうえで不可欠な基盤となります。	観光産業の付加価値創出力を示す指標であり、観光消費の増加は地域経済全体の活性化と雇用拡大につながります。観光を通じた経済循環の拡大は、持続可能なリゾート都市経営の基盤を支える重要な要素です。	市民が観光を誇りに思い、観光振興を生活の質向上と結びつけて評価することは、観光と暮らしの調和を示すものです。住民の支持と参画を得ることで、持続的に魅力を磨き続ける観光地経営の力強い基盤となります。	全国的な調査でのブランド力評価は、熱海の対外的な競争力や知名度を測る客観的な指標です。ブランド力の向上は新たな市場開拓や投資誘致を後押しし、「選ばれる都市」としての存在感を確かなものとしします。
特徴：	旅行者の実際の行動データに基づき算出でき、年次の変動が把握しやすい。熱海の主要市場である首都圏顧客の支持度やブランド定着度を示す指標として有効。	観光の経済波及効果を金額で可視化でき、宿泊税や消費統計とも連動可能。物価動向や消費単価の変化も反映しやすく、観光産業の付加価値を測る定量的指標。	アンケート等で直接把握できる市民視点の評価指標。観光と市民生活の調和、シビックプライドの醸成状況を測るもので、行政施策の方向性を確認する役割を持つ。	全国共通の調査で対外的な比較が可能。他地域との競争力や知名度を客観的に位置づけられ、外部からの評価変化を示す指標として説得力を持つ。

- VICE + Rモデルの5分野のうち、E(環境)とR(レジリエンス)は行政主導の要素が強く、観光局の直接的な成果指標としては必ずしも適合しません。そのため、これらは行政側で別途評価指標を設定し、観光局は「3つの実績指標 + 1つの対外評価」に注力することがバランスの取れた役割分担と考える。
- 特に「市内観光消費額」と「市民観光満足度」を併せて観測することで、経済的成果と社会的受容の両立を客観的に示すことが可能。
- 「地域ブランド調査」は、広報やシティプロモーション戦略とも連動しやすく、議会や市民への説明においても高い効果を発揮します。

観光施策の評価フレーム

- KGIの定量評価により観光局事業の成果を数値で把握するとともに、SROI評価によって宿泊税・入湯税などの投入資源が経済・社会・環境にどのような価値を生み出したかを可視化し、その両面を統合することで観光局全体の成果を公平かつ多角的に評価します。

観光基本計画 KGI評価

1. 首都圏宿泊リピーター率
2. 市内観光消費額
3. 市民観光満足度
4. 地域ブランド調査ランキング

- 年次でデータ収集し、基準値・目標値との比較で進捗を明確化。



SROI評価（投資に対する社会的リターン）

宿泊税・入湯税等の投入資源に対して、市民や観光事業者、旅行者にどのような価値が創出されたかを貨幣換算。

＜効果の可視化＞

- 経済的価値：観光消費拡大、雇用創出、地元事業者支援
- 社会的効果：市民満足度向上、シビックプライド、地域コミュニティの活性化
- 環境的效果：オーバーツーリズム(渋滞・ごみ等)緩和、景観・自然保全への寄与

- 便益を貨幣換算し、「1円の投資 → ○円の社会的リターン」を算定



観光施策の評価（一般財団法人熱海観光局の活動評価）

本評価フレームは、熱海観光局が宿泊税・入湯税・一般財源といった公的資金を活用して展開する事業について、その費用対効果を市民や議会にわかりやすく示す仕組みです。具体KGIでは、首都圏宿泊リピーター率や市内観光消費額、市民観光満足度、地域ブランド調査といった指標を用い、観光地としての成果を定量的に把握します。さらにSROI評価により、経済的価値のみならず、市民生活の質や地域の誇り、自然環境保全といった社会的・環境的価値を貨幣換算し、総合的なリターンを示します。これらの目標設定と評価は、行政や観光局だけでなく、第三者からなる評価委員会を設置して実施することで、客観性と信頼性を担保し、透明性ある運営と次期施策や予算配分の改善につなげます。

SROI評価（社会的投資収益率 Social Return on Investment）

■ 背景：経済効果だけでは測れない社会的価値

1990年代後半以降、公共事業や観光開発において経済効果だけでなく、市民満足や環境保全など「社会的価値」をどう測るかが課題となった。

■ 誕生：英国における実践

SROIは1990年代の米国NPOで生まれ、2000年代に英国政府やNEFが公共投資や社会的企業の評価手法として整理。2003年の Destination Management Handbook でも社会・環境価値重視が提示された。

■ 普及：国際的ガイドライン化

2008年、英政府が公式ガイドを発表。以降、Social Value UK/International が8原則を標準化し、OECDやEUも政策ガイドに採用。日本でも2010年代後半から自治体やDMOで利用が進む。

■ 導入の意義

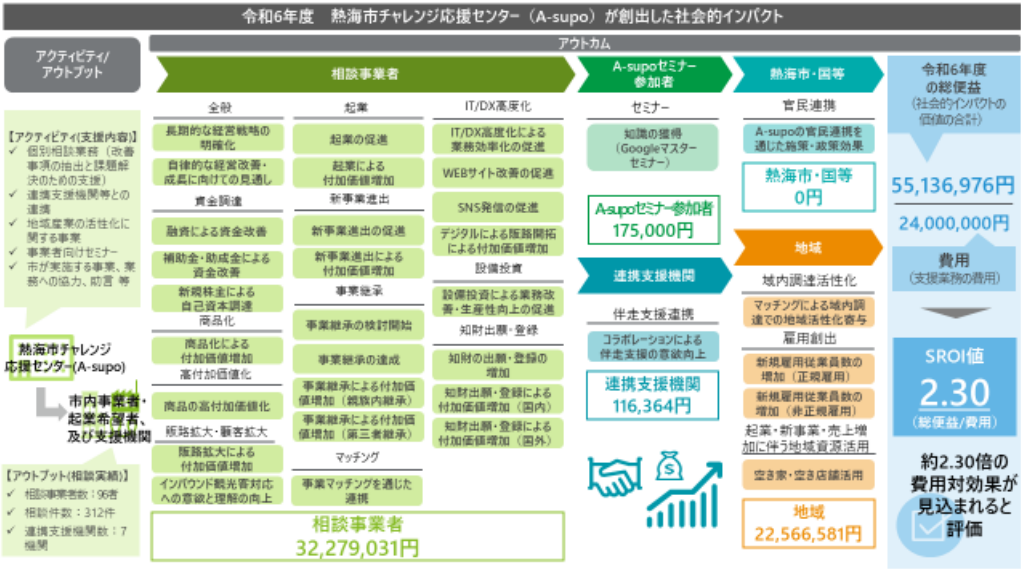
公共資金の透明性を確保し、市民・議会が成果を理解しやすい。経済・社会・環境の効果を統合的に示し、次年度施策や予算配分の改善につながる。

$$\text{SROI(社会的投資収益率)} = \frac{\text{総便益(アウトカム)}}{\text{総費用(インプット)}}$$

- ・ 創出された社会価値の総額である総便益を総費用で除して、SROIを算出
- ・ 事業の効率性と有効性を計測し、単なる数値化ではなく、貨幣価値に換算して可視化する。
- ・ SROIが「1.0」を超えれば、その事業は有効であり、効率的とみなせます。

熱海市チャレンジ応援センター（A-supo）が創出した社会的インパクトについて、令和6年度においては約2.30倍のSROIが見込まれると第三者評価機関から評価されました

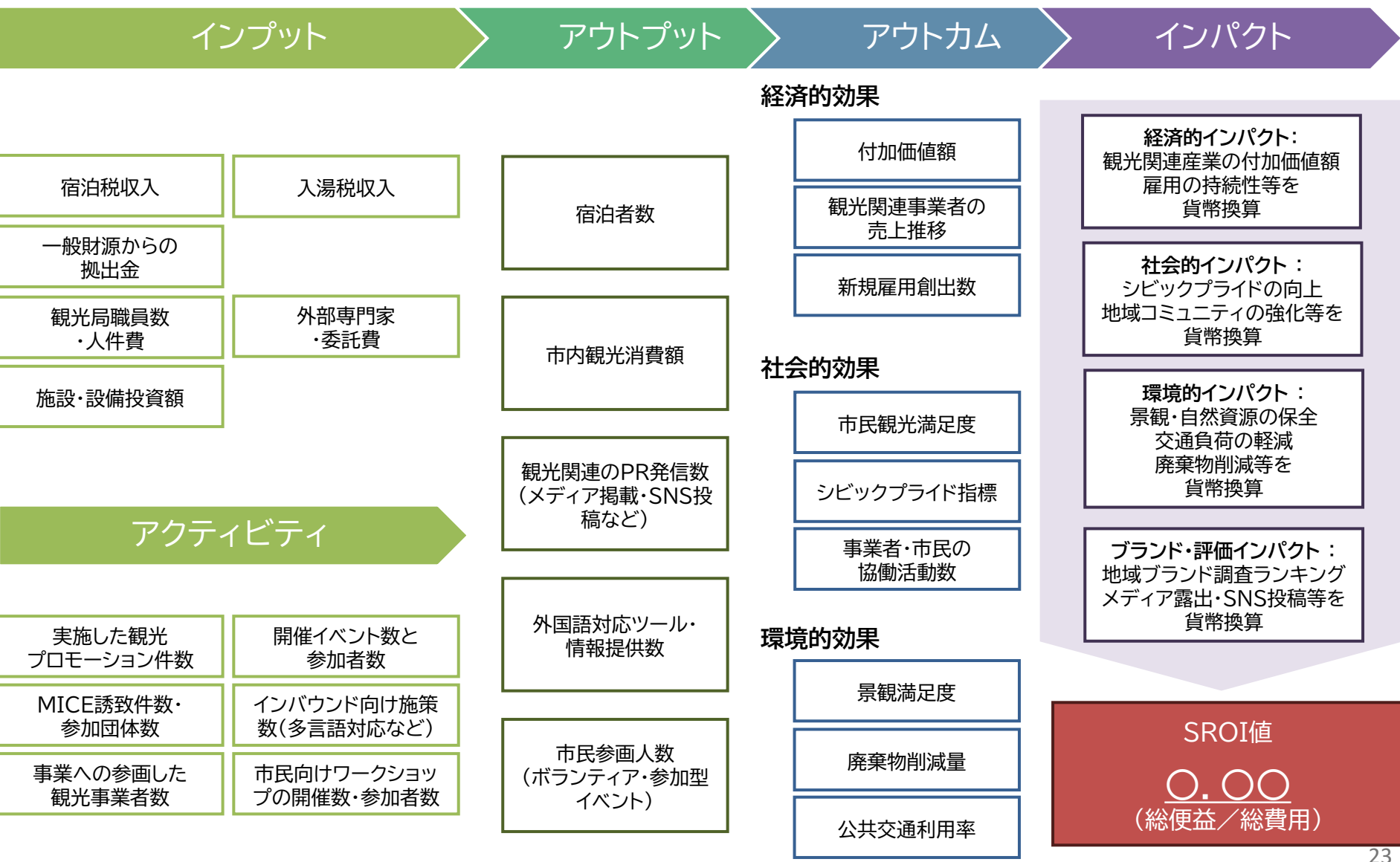
熱海市チャレンジ応援センター（A-supo）が創出したSROI評価の結果



※ 熱海市観光経済課産業振興室（熱海市チャレンジ応援センター事業）に対するSROI評価

SROI評価のイメージ

- 熱海観光局が実施する事業をSROI(社会的投資収益率)の視点で評価する流れを示したイメージです。
- 宿泊税や入湯税などの公的資源が、観光を通じて経済・社会・環境・ブランドにどのような価値を生み出すかを可視化します。



第三者委員会の設置

- 観光基本計画の実効性を高めるため、独立した第三者委員会を設置し、施策の客観性と透明性を担保します。
- 委員会は、観光政策、経済・財務分析、マーケティング・ブランディング、環境評価、文化資源活用などの各分野の専門家で構成します。
- 委員会は、VICE + RモデルごとのKPI設計や数値目標の設定、データ取得方法の検討を担い、年度終了後には、具体KGIの数値評価とSROIを統合した成果評価を行います。
- これにより、施策の効果を客観的かつ総合的に検証し、その結果を次年度の目標値設定や施策改善につなげるPDCAサイクルを確立します。

	分野	選定理由
1	観光政策・地域振興の専門家	・ 国や自治体レベルの政策策定、地域活性化の経験が豊富な方 ・ 施策全体が、地域戦略や観光基本計画の大枠と整合しているか評価する役割を持つ
2	マーケティング・ブランディングの専門家	・ 観光客誘致や地域ブランドの構築、プロモーション戦略に精通している方 ・ 設定されたKGI／KPIが実際のプロモーション効果に反映されているか、ターゲット市場へのアプローチが適切かを評価する
3	経済・財務分析の専門家	・ 地域経済や公共経済、費用対効果の分析に長けた方 ・ 観光政策が地域経済に与える波及効果や資金面での持続可能性を、定量的に評価する
4	持続可能性・環境評価の専門家	・ 環境保全やサステナブルな都市・観光開発に知見を持つ方 ・ 観光施策が地域環境や市民生活に与える影響（オーバーツーリズム対策、資源の持続可能な利用など）を評価する
5	文化・歴史資源評価の専門家	・ 地域の伝統文化、歴史的資源、温泉文化などの評価に通じた方 ・ 熱海市ならではの文化的側面をどのように施策に組み込み、地域のアイデンティティ向上に寄与しているかを判断します

役割

- KPI設計の助言：VICE + Rモデルごとに、測定可能で実効的なKPIを選定。
- データ取得手法の検討：観光統計、調査票、POS・決済データ、AIカメラ交通データなど複数の取得手段を組み合わせ、透明性と再現性を担保。
- 数値目標の設定：過去実績・他都市比較・市場動向を踏まえた目標値を提示し、挑戦性と現実性を両立。
- 施策効果の統合評価：「具体KGIに対する定量的評価」「SROIによる費用対効果分析」を統合して施策の成果を評価。
- 次年度へのフィードバック：評価結果を踏まえ、翌年度のKPI・数値目標を設定し、PDCAサイクルを確立。

第三者委員会の運営と成果の活用

- 第三者委員会は、KPIの進捗や施策の成果を客観的に検証し、毎年度「観光施策評価レポート」として公表します。
- その結果を次年度の目標値設定や宿泊税活用方針に反映させることで、計画のPDCAサイクルを確立し、継続的な改善を図ります。

運営方法

- ・ 年1回の総合評価 + 必要に応じた中間レビュー
- ・ 熱海市観光戦略会議の部会の位置づけ
- ・ 事務局は、熱海市観光経済課が担当
- ・ データ収集 → 委員会審議 → 報告書提出 → 公表 → 翌年度へ反映

評価の成果物

- ・ 「観光施策評価レポート」を毎年度作成
- ・ KPI達成度・SROI分析・改善提言を記載
- ・ 市ホームページや広報誌、熱海観光局年次報告等で公表

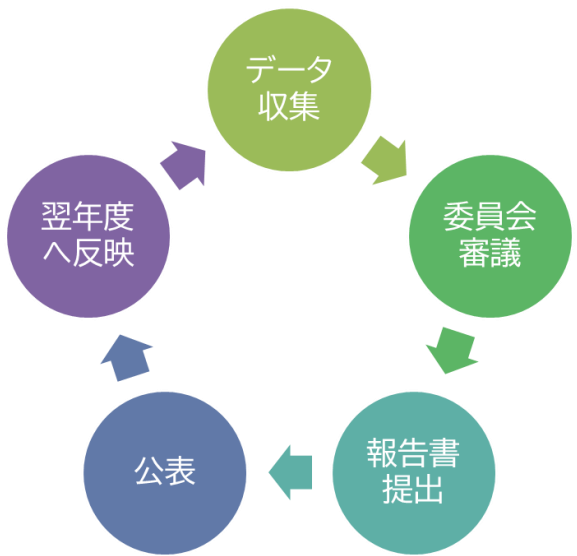
活用と独立性

活用

- ・ 翌年度KPI・数値目標の再設定に直結
- ・ 宿泊税活用方針や観光局の事業計画にフィードバック
- ・ 中長期の計画改定・次期計画策定の基礎データに活用

独立性の確保

- ・ 委員選定は専門性を基準に透明性を確保
- ・ 政策評価の正当性を担保し、議会・市民・宿泊客(納税者)への説明責任を果たす



今後のスケジュール

- 「目指すべき姿」に係る数値目標及び評価の仕方を(仮称)観光地経営評価委員会で審議し、第3回戦略会議提出資料に反映。
- 第3回戦略会議を経て、パブリックコメントを実施(12月上旬～1月上旬)し、第4回戦略会議で最終案を決定。

	10月		11月			12月			1月		2月	3月	4月
観光戦略会議	● 第2回 10/16					● 第3回 12/2				● 第4回 1/23			
観光地経営評価委員会			● 中旬						● 中旬				
パブリックコメント													
庁議 報告											● 上旬		
市議会 報告											● 政調会 中旬	● 委員会 中旬	
観光関連団体 意見交換													