

次期 熱海市観光基本計画
指標・目標の設定について

熱海市観光地経営評価委員会 資料

2025(令和7)年11月25日

KPI設定の考え方【V(訪問者)】

- 「旅行者体験価値の最大化」を目指し、宿泊客数、リピーター率、外国人観光客比率をKPIとして設定。
- これらを統合した「旅行者体験価値指数」で観光業の成長と体験価値の向上を測定。

<KPI(案)> 旅行者体験価値指数

■ 旅行体験価値の最大化	<ul style="list-style-type: none">・ 熱海市の観光地経営において、もっとも重要な要素は「旅行者の体験価値」です。・ 旅行者の満足度を高め、訪問者が繰り返し訪れる観光地を目指します。
■ KPI設定の目的	<ul style="list-style-type: none">・ 訪問者の体験を数値化し、熱海観光の成長度合いやリピーター率、インバウンド需要の強化を測定します。・ 定量的に観光の成功度合いを把握し、戦略的效果を客観的に評価します。
■ KPIの3つの要素	<div>1. 宿泊客数<ul style="list-style-type: none">・ 熱海観光の成長を示す指標。宿泊客数の増加は観光地の魅力向上を示します。・ 宿泊客数の増加は地域経済への波及効果を促進します。・ 宿泊税データをもとに、宿泊客数を精緻に計測。</div> <div>2. リピーター率<ul style="list-style-type: none">・ 選ばれつづける観光地である証拠となる指標。・ リピーターの維持・増加は長期的な安定につながります。・ 「何度でも訪れたい」旅行地としてのブランド強化が必要となります。</div> <div>3. 外国人観光客比率<ul style="list-style-type: none">・ インバウンド需要の増加を示す指標。・ 特に新規顧客獲得のため、外国人観光客の比率を高め、国際的な魅力を強化します。</div>
■ 「旅行者体験価値指数」による統合評価	<ul style="list-style-type: none">・ 3つの指標(宿泊客数、リピーター率、外国人観光客比率)を複合的に評価することで旅行者の体験価値を総合的に測定します。・ 各指標に重みをつけて合成し、熱海観光の成長と魅力を一つの指標として表現します。 <ul style="list-style-type: none">・ 3つの指標を0～100点で評価し、それぞれの重みをもとに統合スコアを算出します。・ (例) 宿泊客数スコア(40%) + リピーター率スコア(40%) + 外国人比率スコア(20%) = 旅行者体験価値指数

① 指標の構成 3つの指標をそれぞれ 0～100点にスケールし、以下のように重み付けして統合します。

旅行者体験価値指数 = (宿泊客数スコア×0.4) + (リピーター率スコア×0.4) + (外国人比率スコア×0.2)

指標	意味	重み付けの理由
宿泊客数	観光地の成長度合い	熱海観光の「量」の基盤で最も重要
リピーター率	「選ばれつづける」観光地の証	KGIに最も直結するため比重を高く設定 リピーターは過去3年以内に来訪した方と定義
外国人比率	新たな市場開拓・全体の底上げ	将来の成長力だが現在は過渡期のため比重はやや低め

② 目標設定・スコア化

指標	基準年(2024)	目標(2030)
宿泊客数	306.9万人 (329.9万人)	
リピーター率	56.6%	
外国人比率	5.5%	

1. 宿泊客数スコア (0～100点)

 - ・基準年：300万人
 - ・目標年：350万人→100点
 - ・実績：325万人→ $(325/350) \times 100 \div 92.6$ 点
2. リピーター率スコア (0～100点)

理想値を75%とし評価帯を設定

 - ・75% = 100点
 - ・70% = 93点 ($70/75 \div 93$)
 - ・65% = 87点 ($65/75 \div 87$)
3. 外国人比率スコア (0～100点)

基準比の上昇度で評価

 - ・基準年：5%
 - ・目標年：10%→100点
 - ・実績：8%→80点
4. 統合指数の算出例

宿泊客数スコア:92.6 リピーター率スコア:93 外国人比率スコア:80

旅行者体験指標 = $92.6 \times 0.4 + 93 \times 0.4 + 80 \times 0.2$

= 90.24 \div **90点**

③ 評価

スコア	判定	状況
90～100	S	体験価値が極めて高い、成長＋満足が両立
80～89	A	安定的に選ばれている
70～79	B	平均的、施策改善の余地あり
60～69	C	構造的な課題あり
～59	D	戦略転換が必要

KPI設定の考え方【I(産業)】

- 観光消費に伴う市内経済波及効果をKPIとして設定し、観光業の経済的貢献を測定。
- 旅行者の観光消費、消費単価の上昇、域内調達率の増加などが重要な要素。

<KPI(案)> 観光消費に伴う市内経済波及効果

■ KPI設定の目的	・ 観光消費が地域経済に与える影響を測定し、熱海市の経済成長に貢献する観光産業の強化を目指します。
■ KPIに影響する主な要素	<div>1. 旅行者の観光消費額<ul style="list-style-type: none">・ 観光地の魅力が直接経済に反映される指標。・ 宿泊、飲食、買物等の消費活動が地域経済を支えます。</div> <div>2. 消費単価の上昇(付加価値化)<ul style="list-style-type: none">・ 消費単価の増加は、観光産業が高付加価値化を進める指標として重要。・ 特に富裕層や高品質な観光体験を提供することが目標となります。</div> <div>3. 域内調達率の増加<ul style="list-style-type: none">・ 地元産業と観光産業の連携強化。・ 地元産品やサービスの消費を促進し、地域内での経済循環を高めます。</div> <div>4. 観光業への投資(設備投資・新規参入の促進)<ul style="list-style-type: none">・ 観光関連施設やサービスへの投資は、地域の観光基盤を強化し、経済効果を誘発する源泉となります。・ 当市の活性化は、地域経済への中長期的な波及効果を高める要素です。</div> <div>5. 雇用創出(雇用機会の増加・雇用の質の向上)<ul style="list-style-type: none">・ 観光需要の拡大に伴う新規雇用の増加や、雇用の安定化、質の向上は、地域住民の所得向上・定住促進にも寄与します。</div>

① 目標設定

指標	基準年(2024)	目標(2030)
経済波及効果	1,175.5億円	
観光消費額	1,120.7億円	
宿泊飲食業の域内調達率	48.2%	

◎ 測定の手順

1. 旅行者一人当たりの観光消費額の把握
2. 旅行者による観光消費総額の算出
3. 熱海市産業連関表への投入・各分野への配分
4. 直接効果・一時効果・二次効果の算定
 - ・ 直接効果：観光関連産業そのものの売上・付加価値の増加
 - ・ 一次効果：関連産業(仕入先など)への波及
 - ・ 二次効果：雇用・所得増加に伴う追加消費による波及

② 熱海市産業連関表(H27表)による分析

◎ 観光消費額（2024年度）

区分	人員(人)	宿泊費	土産代	外食費	消費額
宿泊	3,069,122	18,715	5,968	7,170	97,760,743千円
日帰り	1,537,009	－	4,241	5,070	14,311,091千円

「宿泊客数」：入湯税利用人員
「日帰り客数」：「おでかけウォッチャー国内版」来訪者データから宿泊客数を控除
「各消費単価」：「意外と熱海」アンケート

◎ 経済波及効果（2024年度）

(単位:百万円、倍、人)

	総支出額	経済波及効果			合計
		直接効果	間接1次	2次	
宿泊客	97,761	82,426	13,987	9,675	106,089
日帰り客	14,311	8,881	1,319	1,172	11,372
合計	112,072	91,307	15,307	10,847	117,461

	誘発効果(倍)※			付加価値 誘発額	雇用誘発 数(人)	市民税 誘発額
	間接1次	2次	経済波及効 果合計			
宿泊客	0.17	0.12	1.29	54,072	10,685	1,166
日帰り客	0.15	0.13	1.28	5,671	1,565	140
合計	0.17	0.12	1.29	59,744	12,250	1,306

※誘発効果は直接効果に対する比率(直接効果＝1)

単位:百万円

	総支出額	直接効果	間接1次	間接2次
農業	0.0	0.0	191.2	31.2
林業	0.0	0.0	23.0	2.8
漁業	0.0	0.0	38.3	2.9
鉱業	0.0	0.0	0.0	0.0
食料品	17,878.9	439.2	404.1	79.0
紙・木製品	2,681.8	56.2	20.5	2.1
窯業・土石製品	893.9	108.3	29.2	2.7
その他の製造工業製品	8,343.5	2.1	1.0	0.7
建設	0.0	0.0	263.3	61.7
電力・ガス・熱供給	0.0	0.0	957.4	124.5
水道・廃棄物処理	0.0	0.0	2,445.2	147.4
商業	0.0	7,861.3	1,980.5	1,015.5
金融・保険	0.0	0.0	726.0	661.3
不動産	0.0	0.0	1,192.0	4,229.7
鉄道輸送	0.0	5.5	72.0	102.9
道路輸送	0.0	534.4	2,423.9	383.5
水運	0.0	26.2	8.4	2.1
その他運輸	0.0	0.0	218.3	22.5
情報通信	0.0	0.0	417.8	178.7
公務	0.0	0.0	40.9	82.6
教育・研究	0.0	0.0	13.6	245.3
医療・福祉	0.0	0.0	3.2	888.2
その他の非営利団体サービス	0.0	0.0	125.1	165.2
対事業所サービス	0.0	0.0	1,875.1	365.1
宿泊業	57,438.6	57,438.6	0.0	91.7
飲食サービス	24,835.0	24,835.0	674.0	847.0
娯楽サービス	0.0	0.0	153.7	513.3
その他の対個人サービス	0.0	0.0	664.9	561.7
事務用品	0.0	0.0	191.3	15.3
分類不明	0.0	0.0	153.1	20.7

列和	112,072	91,307	15,307	10,847
----	---------	--------	--------	--------

KPI設定の考え方【C(地域)】

- 観光と市民生活の調和を図る指標として「市民による推奨度(NPS:Net Promoter Score)」をKPIに設定。
- 市民の誇り、満足度、負担感、観光便益など複数要素を総合的に反映。

<KPI(案)> 市民による推奨度(NPS)

■ KPI設定の目的	<ul style="list-style-type: none">・ 観光と市民生活の調和を図り、市民が観光を「誇れる・勧めたい」と感じられる状態を目指します。・ 観光政策が市民のどう受け止められているかを定量化し、政策改善につなげる指標。
■ KPIに影響する主な要素	<ul style="list-style-type: none">1. 市民観光満足度<ul style="list-style-type: none">・ 観光政策や観光客との接点に対する満足度。・ 生活環境、混雑、騒音、マナー、交通等への影響への評価となります。2. シビックプライド(都市への誇り)<ul style="list-style-type: none">・ 熱海に対する愛着、誇り、魅力の再認識。・ 観光を通じて「まちが良くなっている」という実感。3. 観光の便益の実感(メリットの感じ方)<ul style="list-style-type: none">・ 観光によって「経済が潤う」「地域が活性化する」といった実感を測定します。・ 市民向け施設の充実、公共サービス改善などの実利の還元。4. 観光負荷の許容度(生活との両立)<ul style="list-style-type: none">・ イベントに等による混雑、道路渋滞、駐車場利用、騒音等の生活負担への評価。5. 市民の観光参加度・関与度<ul style="list-style-type: none">・ ボランティア、イベント運営、SNS発信など観光参加意識に対する評価。

① 基本質問(コア質問) 「あなたは、熱海市を“観光地として” 家族・友人・知人にどの程度すすめたいと思いますか？」
回答スケール(0～10点) 0点:まったくすすめたいと思わない ⇄ 10点:非常にすすめたいと思う

② 回答者の分類

区分	点数範囲	意味
推奨者 (Promoter)	7～10点	強い推奨意欲、高い誇り、肯定的な印象をもつ
中立者 (Passive)	5～6点	一応満足しているが積極的な推奨ではない
批判者 (Detractor)	0～5点	推奨しない / 改善を求めている状態

③ NPSスコアの算出方法

市民による推奨度(NPS) = 推奨者比率(%) - 批判者比率(%)

(例) 推奨者:45% 中立者:35% 批判者:20% → NPS = 45-20 = +25%

④ 評価

NPS値	市民の状態の目安
+40～	市民の強い誇り、観光との調和が極めて高い
+10～+39	市民は概ね観光に肯定的、良好な調和
0～+9	調和はとれているが課題がある
-1～-19	観光に対する不満が顕在化
-20以下	観光と生活の摩擦が大きい、施策転換が必要

⑤ 付帯質問

1. 推奨理由(自由記述)

2. 観光に対する要素別満足度
- 「その点数をつけた理由を教えてください」 → 市民満足・不満の温度差を分析

NPSの要因分析のため、いくつかの項目を5段階評価

・ 観光による経済的メリットの実感

・ 生活への負担(混雑、騒音、ゴミ、交通)

・ 観光客のマナー

・ シビックプライド(熱海への誇り)

・ 市民向け施設や公共サービスの改善実感

・ 観光イベント・まちづくりへの参加意欲 など

⑥ 目標設定

指標	基準年(2024)	目標(2030)
推奨度(NPS)	—	
観光施策に対する市民満足度	29.8%	

<参考>
観光施策に対する市民満足度(2024調査結果)
5段階評価
「満足・やや満足」29.8%「どちらでもない」46.0%「まあ不満・不満」22.6%

※「満足・やや満足」を推奨者、「どちらでもない」を中立者、それ以外を批判者と仮定すると

NPS = 29.8 - 24.1 = **5.7** (課題がある)

KPI設定の考え方【E(環境)】

- 観光カーボンフットプリント指標を用いて、観光業の脱炭素化を進める。
- 1人1泊あたりのCO₂排出量削減を目標に進捗を定期的に評価、宿泊・移動・食事・観光活動等に伴う環境負荷を見える化。

<KPI(案)> カーボンフットプリント指標

■ KPI設定の目的	<ul style="list-style-type: none">・「観光活動に伴う環境負荷を可視化し、環境負荷の軽減に向けた具体的な目標設定と施策を推進します。・環境配慮型観光を進めるためには、観光地におけるCO₂排出量を測定し、その削減目標を設定することが不可欠です。・カーボンフットプリント指標は、旅行者の滞在に関連する環境負荷(宿泊、移動、食事、観光活動)を計測する指標として、地域の脱炭素化進捗を可視化するための基本的な指標となります。
■ KPIに影響する主要要素	<ol style="list-style-type: none">1. 宿泊施設のエネルギー効率<ul style="list-style-type: none">・ 宿泊施設における電気消費量や、エネルギー源(再生可能エネルギー等)の使用状況。・ 省エネ機器やグリーン認証施設の普及状況。2. 旅行者の移動手段(交通)<ul style="list-style-type: none">・ 旅行者が使用する交通機関(自家用車、公共交通機関など)のCO₂排出量。・ 環境に配慮した移動手段(公共交通機関、EV車など)の利用促進・導入促進。3. 食事や観光活動の環境負荷<ul style="list-style-type: none">・ 食材の産地(地産地消の促進)や、持続可能な食文化を反映した料理提供。・ 観光活動(温泉の利用、観光施設のエネルギー消費、ゴミ処理など)に関連するCO₂排出量)。

① 指標

カーボンフットプリント指標 = 1人1泊あたりCO₂排出量の削減

○ カーボンフットプリント算定ツールの使用：観光庁が推奨する「カーボンフットプリント算定モデル」を使用して、観光行動全体に関するCO₂排出量を一貫して計算。

データ	内容
1. 宿泊施設	<ul style="list-style-type: none">エネルギー消費データ(電力、ガス、水道使用量など)の提供を受け、CO₂排出量を計算します。エコ設備(再生可能エネルギーの使用、LED照明、省エネ家電など)や、省エネプログラムの実施状況も加味して、CO₂排出削減効果を推定します。
2. 交通機関	<ul style="list-style-type: none">旅行者が利用する交通手段(自家用車、バス、電車など)に基づいて、各交通手段のCO₂排出量を測定します。旅行者のアンケート調査や予約システムから交通手段の利用状況を把握し、CO₂排出量を算出します。
3. 食事・観光活動	<ul style="list-style-type: none">食事に関するデータ：食材の供給元(地元産品など)や食材の種類(肉類や魚類の消費量など)に基づいてCO₂排出量を算出します。観光活動におけるエネルギー消費：温泉利用時のエネルギー消費量や観光施設のエネルギー使用状況を収集し、CO₂排出量を計算します。

② 目標設定

指標	基準年(2024)	目標(2030)
1人1泊あたりCO ₂ 排出量	—	

※ 現時点で基準値を把握できていないため、当面の目標として「脱炭素化の準備」「カーボンフットプリントを見える化」等とし、基準データ収集後に、具体的な削減目標(%削減)を設定する

KPI設定の考え方【 R(レジリエンス) 】

- 観光事業者のBCP策定率と演習実施率を統合した指標「BCP実効性指数」をKPIに設定。
- 危機管理時の事業継続能力を高めるため、BCP策定後の演習実施を重視。

< KPI(案) > **観光事業者のBCP実効性指数**

■ KPI設定の目的	<ul style="list-style-type: none">・ 観光事業者がBCP(事業継続計画)を策定し、その実効性を高めるために演習を実施し、危機発生時に対応できる実践的な能力を養います。・ 観光産業を主産業とする熱海市において、災害等から迅速に回復することが地域経済に極めて重要であり、観光事業者のBCP策定とその演習は必須です。
■ KPIの2つの要素	<div>1. BCP策定率<ul style="list-style-type: none">・ 観光事業者の中で、BCPを策定した事業者の割合を示す指標。</div> <div>2. BCP演習実施率<ul style="list-style-type: none">・ BCPを策定した事業者のうち、実際に演習を実施した事業者の割合を示す指標。</div>
■ 「BCP実効性指数」による統合評価	<ul style="list-style-type: none">・ BCP策定率と演習実施率を複合した指標で、観光事業者の危機対応力と回復力の実効性を測定します。・ 両者の指標を統合し、一定の重みをつけてスコア化します。・ (例)BCP策定率(60%) + BCP演習実施率(40%) = BCP実効性スコア

① 指標の構成 2つの指標をそれぞれ 0～100点にスケールし、以下のように重み付けして統合します。

BCP実効性指数 = (BCP策定スコア×0.6) + (BCP演習スコア×0.4)

指標	重み付けの理由
BCP策定率	BCPを策定していることが基本であり、これが事業継続に不可欠な基盤となるため、重要度が高い。
BCP演習実施率	策定後の演習が実効性を高める重要な要素であり、演習によって実際の危機対応能力が向上するため、一定の重みをつける。

② 目標設定・スコア化

指標	基準年(2024)	目標(2030)
BCP策定率	—	
BCP演習実施率	—	

1. BCP策定スコア (0～100点)
・ BCP策定事業者の割合：70% → 70×0.6＝42点
2. BCP演習実施率スコア (0～100点)
BCPを策定した70%の事業者のうち
・ 60%が演習を実施 → 60×0.4＝24点
・ 65%＝87点 (65/75÷87)
3. 統合指数の算出例
BCP策定スコア:42 BCP演習スコア:24
BCP実効性指数 = 42 + 24＝66点

※ 現時点で基準値を把握できていないため、
当面の目標として「BCP策定及び演習の実施」等とし、基準データ収集後に、具体的な数値目標を設定する

③ 評価

スコア	判定	状況
90～100	S (優れた実効性)	高い水準で達成され、事業者の危機対応力が極めて高い。
80～89	A (優良実効性)	安定した危機管理体制が構築されている。演習頻度や質が良好。
70～79	B (平均的実効性)	危機対応に改善の余地があり、より多くの演習が求められる。
60～69	C (実効性の改善が必要)	BCPを策定している事業者が少なく改善が必要。
～59	D (実効性の改善が急務)	危機管理対応能力が低く、観光事業者全体のBCP実効性が大きく不足。

KPI設定の考え方【地域ブランド調査 魅力度ランキング】

- VICE＋Rモデルに基づく5つのKSFに対して、観光地経営の成果を可視化する主要KPIを設定し、総合的な観光力の強化を図ります。
- 加えて、全国的に認知度が高く、熱海市の人気や評価を示す指標である「地域ブランド調査 魅力度ランキング」を補完的KPIとして採用します。
- 5つのKPIと魅力度ランキングの双方を活用し、熱海のブランド力向上と選ばれ続ける温泉リゾートの実現を目指します。

2025	2024	市区町村	都道府県
1	1	函館市	北海道
2	2	札幌市	北海道
3	3	京都市	京都府
4	5	小樽市	北海道
5	7	鎌倉市	神奈川県
6	6	金沢市	石川県
7	4	横浜市	神奈川県
8	10	富良野市	北海道
9	9	神戸市	兵庫県
9	18	福岡市	福岡県
11	16	軽井沢町	長野県
12	14	日光市	栃木県
13	19	熱海市	静岡県
13	23	伊勢市	三重県
15	25	屋久島町	鹿児島県

2025	2024	市区町村	都道府県
16	11	仙台市	宮城県
17	12	箱根町	神奈川県
18	17	宮古島市	沖縄県
19	13	那覇市	沖縄県
20	44	出雲市	島根県
21	21	沖縄市	沖縄市
22	8	石垣市	沖縄県
23	22	名古屋市	愛知県
24	42	奈良市	奈良県
25	42	倉敷市	岡山県
26	112	南富良野町	北海道
27	20	伊豆市	静岡県
28	26	長崎市	長崎県
29	15	別府市	大分県
30	29	草津町	群馬県

各種ランキングの推移

