

熱海市観光基本計画 2026-2030 (案)

< 令和8年1月23日 暫定版 >

熱海市

策定の目的

熱海市は、豊かな自然、文化、温泉資源を有し、長年にわたり多くの人々に愛されてきました。しかし、観光業を取り巻く環境は日々変化し、競争が激化しています。この中で、熱海市はその強みを最大限に活かし、持続可能で高付加価値な観光地経営へと進化する必要があります。

本計画は、熱海市が今後5年間で目指すべき観光の姿を示し、観光振興と市民生活の調和を実現するための指針となるものです。観光業の成長が市民生活の質の向上につながり、観光と市民生活が相乗効果を生み出す仕組みを作り上げることが、持続可能な観光地経営のカギとなります。

宿泊税の導入と一般財団法人熱海観光局の設立という大きな変革により、観光行政の推進体制が刷新され、新たな挑戦が始まっています。この変革のタイミングこそが、「温泉観光地 熱海」を「温泉リゾート 熱海」へと進化させる絶好の機会であり、次の100年に向けた転換点だと確信しています。

「温泉リゾート 熱海」の実現は、単なる観光地の施設を整備するだけでなく、観光、インフラ、自然景観、美しい街並みを含む上質な空間づくりが基盤となります。この取り組みを進めるためには、官民双方の投資と協力が不可欠であり、「まちの再設計（Re:Design）」の理念に通じるものです。

温泉リゾートの実現には時間がかかりますが、日本初の「温泉リゾート」を作り上げるという目標を掲げ、熱海から日本独自の「温泉リゾート」の姿を世界に発信し、次の100年に向けた道を切り拓いていきます。

このような背景のもと、「熱海市観光基本計画 2026-2030」を策定します。

計画の位置づけ

本計画は、熱海市が目指す観光振興の基本理念や目標(KGI)を実現するための指針です。観光産業を地域経済の中心に据え、市民生活との調和を図りながら、持続可能で高付加価値な観光地経営を目指します。この計画は、熱海市観光振興条例に基づき、観光産業の発展と地域社会の成長を共生させることを目指しています。

計画の基本理念と目指すべき姿は、観光政策の骨格を形成し、これに基づき重要成功要因(KSF)や具体的な成果指標(KPI)が設定されます。さらに、観光立国推進基本法の理念を踏まえ、国内外の観光需要を取り込み、地域の持続可能な成長に貢献することを目的としています。

位置づけ・目標年次

観光政策の実行においては、熱海市が基本方針を策定し、(一財)熱海観光局が具体的な実行を担います。この二重構造により、計画の実効性を確保し、持続的な観光振興を進めて行きます。



目標年次

本計画は、2030年を見据えた取組の方向性を示したものです。

目次

目指す将来像と戦略方針

基本理念	2
目指すべき姿	3
計画コンセプト	4
重点テーマ	5

資料	24
----	----

戦略方針（KSFの設定）

成功要因(KSF)の設定	7
重点テーマとKSFの接続	8
体系図	9
目標	11

5つの視点(成功要因)

視点1	13
視点2	15
視点3	17
視点4	19
視点5	21



目指す将来像と計画コンセプト

1

基本理念

2

目指すべき姿

3

計画コンセプト

4

重点テーマ

1. 基本理念

「変化しつづける 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、変化に挑戦しつづけます。

熱海は、豊かな温泉資源と美しい自然環境、そして長い歴史と文化の蓄積を背景に、日本を代表する温泉観光都市として発展してきました。首都圏に近い恵まれた立地を活かし、多くの旅行者を迎えながら、その魅力を時代ごとに磨きつづけてきたまちです。

しかし今日、少子高齢化や人口減少、気候変動や災害リスクの増大、旅行者ニーズの多様化など、観光を取り巻く環境は急速に変化しています。観光都市として未来を切り拓くためには、資源を守りつつ絶え間ない進化と挑戦をつづけることが不可欠です。

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継承しながら、国内外の旅行者や次世代の価値観に応じて、まちの在り方や観光の仕組みを柔軟に進化させることを意味します。観光の力を原動力として、「愛され、選ばれつづける熱海」を実現し、旅行者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を築いていきます。

そのため本計画では、基本理念を「変化しつづける 温泉リゾート 熱海」と決めました。温泉を核とする資源を未来へとつなぎ、良好な都市景観と上質な滞在空間を創造しながら、訪問者・産業・地域・環境が調和するリゾート都市を目指します。こうした理念のもと、国内外すべての世代から選ばれつづける熱海を実現してまいります。

2. 目指すべき方向性

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礎を築きます。

次期観光基本計画は、熱海が日本有数の温泉地として大きく飛躍した昭和期が100年となる節目に策定されるものです。この間、熱海は温泉資源を核にした魅力や首都圏に近い立地を活かし、日本を代表する観光都市としての地位を築いてきました。

しかし同時に、人口減少や少子高齢化、気候変動や災害リスクの増大、旅行者ニーズの多様化といった課題が顕在化し、熱海観光を取り巻く環境は大きく変化しています。次の100年も「選ばれつづける温泉リゾート」でありつづけるためには、新たなスタートを切り、未来志向の観光まちづくりに挑戦することが不可欠です。

本計画が掲げる5年間の取組期間においては、観光と市民生活が相互に恩恵をもたらし合う好循環を形成し、地域の豊かさと市民の誇りを支えるとともに、国内外から持続的に評価される温泉リゾート都市の基礎を築くことを目指します。

そのための中核となる仕組みが、2025(令和7)年から導入された宿泊税と、2024(令和6)年に設立された「一般財団法人熱海観光局」です。宿泊税は、観光による収益を観光環境の整備や市民生活の質の向上へ還元する新たな財源であり、観光局は官民一体となって観光地経営を推進する拠点的存在です。

これらを両輪として活用し、観光を単なる産業振興にとどめず、都市全体の持続可能性と市民満足度の向上につなげていきます。

3. 計画コンセプト

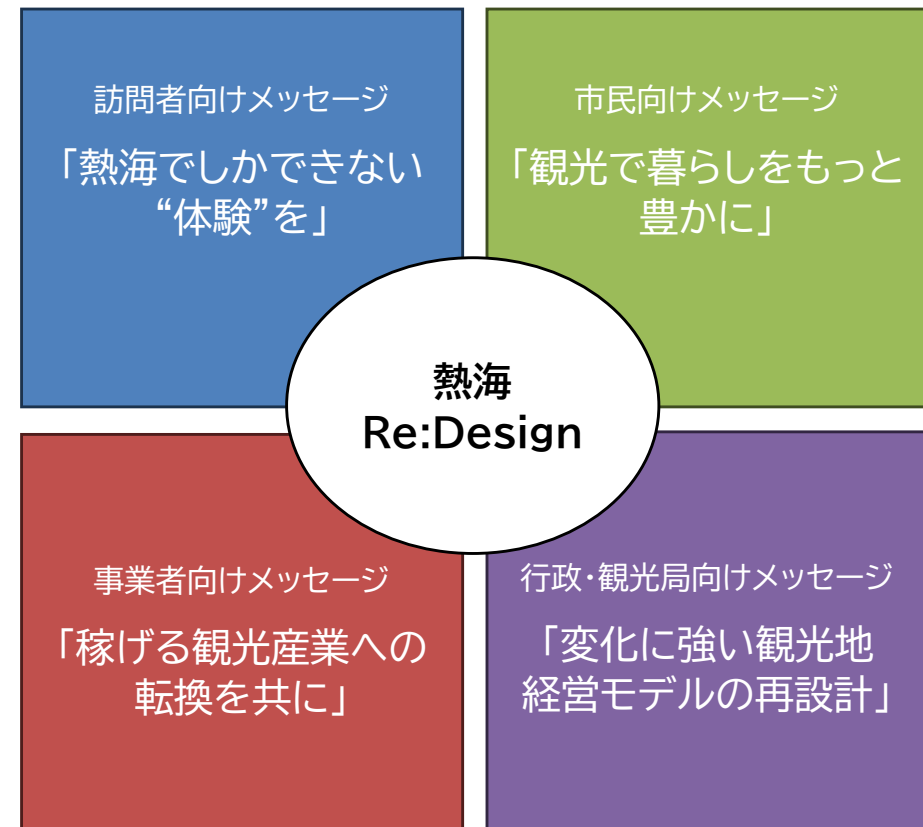
熱海 Re:Design

観光を磨き、まちを再設計する5年間
次の100年も選ばれつづけるまちに

このコンセプトは、本計画が描く未来像を象徴的に示すものであり、計画期間終了時に「熱海がどのような姿でありたいか」を表す言葉です。単なるスローガンではなく、計画全体を貫く方向性と、市民・事業者・旅行者が共有すべき理念の軸を示します。

この5年間は、観光の力を原動力として地域の資源と暮らしをリデザインし、市民には誇りと安心を、旅行者には感動と満足をもたらす都市を築く挑戦の期間です。温泉を核に、自然・文化・産業が調和する上質なリゾート空間を育み、訪れる人々に「また来たい」と思わせ、市民が「ここに住んでよかった」と実感できるまちを実現します。

この取組は、一時的な観光振興にとどまらず、100年の歴史を受け継ぐ熱海が次の100年に向けて踏み出す新たな挑戦です。計画コンセプトは、その第一歩を示す旗印として位置づけられています。



4. 重点テーマ

1. 高付加価値と平準化の両立

温泉を核とした「リゾート型
観光都市」への変化

需要の平準化を図り、平日・閑散期にも魅力ある商品を提供して、年間を通じた安定した観光地経営を確立します。企業研修やMICE、インバウンド、富裕層市場を開拓し、ガストロノミーなど体験コンテンツを充実させ、観光消費単価を高め、「いつ訪れても上質な滞在ができる都市」を目指します。

観光地経営の基盤となる人材不足への対応も重要です。人材の確保と定着を進め、サービスの質を高めることで、高付加価値化と需要平準化を支えます。

2. 観光と市民生活の調和

市民が観光を誇りと思える
まちづくり

観光の恩恵を市民が実感し、渋滞や混雑などの負荷を軽減することが重要です。観光はまちの活力の源であり、地域との調和が持続的な発展につながります。宿泊税を活用し、交通利便性の向上や景観整備で暮らしの質を高め、市民参加の文化事業や地域交流を通じて観光と日常が交わるまちを育てます。

観光の価値を地域に循環させ、市民が観光を誇りに思い、訪れる人と住む人がともに心地よく過ごせるまちを目指します。

3. 危機対応力と観光地経営の強 靱化

変化に強い観光地経営モデル
の確立

自然災害や感染症、経済変動など、観光に影響を与えるリスクに備え、観光事業者のBCP策定を促進し、防災・避難情報の多言語化を進めます。行政・観光局・事業者が連携し、旅行者が安心して滞在できる環境を整えます。

需要分散や事業多角化、デジタル活用によるリスク管理を進め、外的変化に強い経営基盤を築きます。「安全・安心の観光地」としての信頼を高め、持続的な観光都市を目指します。

本計画は、昭和期の飛躍から100年の節目に、次の100年も選ばれつづける温泉リゾート都市を目指して策定するものです。これまでの計画を総括し、現状の課題と将来像を踏まえて熱海の進むべき方向性を示しました。平日・閑散期の需要平準化、観光と市民生活の調和、コロナ禍や頻発する災害を踏まえた危機対応力の強化はいずれも喫緊の課題です。

次期計画では、これらに真正面から取り組み、持続可能で高付加価値な観光都市への道筋を築くために3つの重点テーマを設定しました。これは次の100年へのリスタートを支える、計画期間最初の5年間の重点施策です。



戦略方針（KSFの設定）

1

成功要因(KSFの設定)

2

重点テーマとKSFとの接続

3

体系図

4

目標

1. 成功要因(KSF)の設定

■ 成功要因(KSF)の設定

本計画では、「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」ことを目指す具体的なKGIを掲げています。

これは、前計画で示した「首都圏顧客支持率ナンバー1 温泉観光地」の定量的目標を発展させた定性的な方向性(スローガン)です。

しかし、理念的な目標だけでは施策の成果や進捗を客観的に評価することが難しく、政策の実効性を担保できません。

そのため、本計画では、理念の実現を支えるために重要成功要因(KSF)を設定し、各要因に対応する成果指標(KPI)を設定します。これにより、「理念」と「実行」をつなぐ観光地経営モデルを確立します。

KSFは、熱海市の観光地経営を多面的に捉えるため、訪問者・産業・地域・環境・危機対応の5つの分野で設定されています。

これらは観光地の持続的な発展に必要な要素を体系化し、個別施策の進捗を定量的に把握しつつ、全体としての調和を図ることを目的としています。

また、KSFを通じて、市民、事業者、行政が共通の指標をもとに進捗を共有し、データに基づく観光地経営(Data-Driven Tourism Management)を推進します。

■ VICE + Rモデルの導入

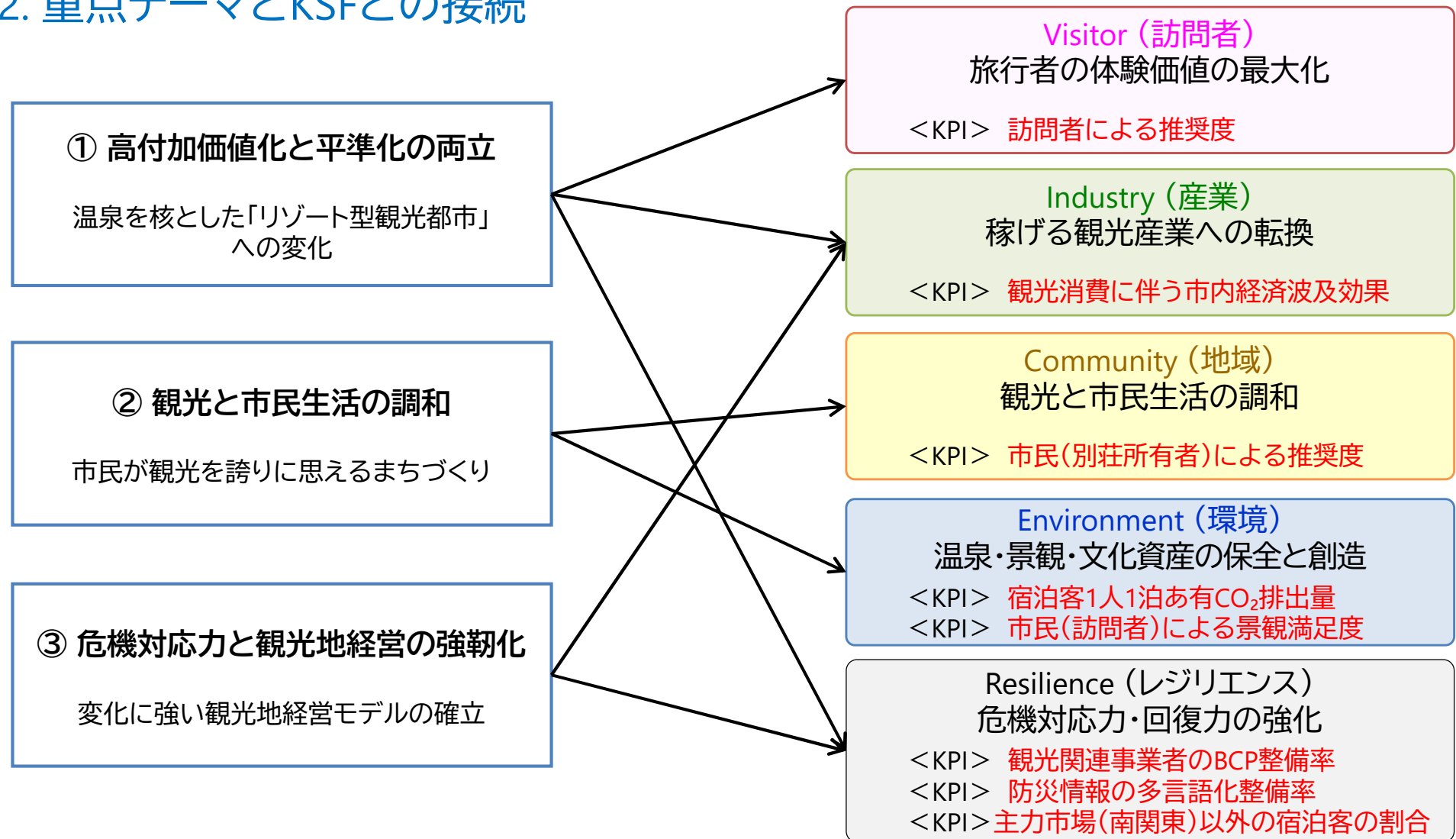
本計画では、観光地経営の「VICEモデル」(Visitor/Industry/Community/Environment)に、熱海市独自の「Resilience(危機対応力・回復力)」を加えた「VICE+Rモデル」を採用します。

VICEモデルは、観光地の持続可能性を確保するため、訪問者、産業、地域、環境の4つの要素のバランスを取ることを重視します。いずれかの要素が偏ると、観光地の存続に影響を与えるため、全体の調和が必要です。

熱海市は、災害や感染症の教訓から「Resilience」を加え、観光産業の危機管理や地域防災体制の強化を重要視しています。「VICE+Rモデル」は、持続可能と熱海の観光理念を実現するための基盤です。



2. 重点テーマとKSFとの接続



本計画では、熱海市の観光政策の方向性を3つの重点テーマとVICE+Rモデルに基づくKSF(重要成功要因)及びKPI(主要指標)で体系的に整理しています。これにより、理念、施策、成果の可視化を一体化し、実効性を高めます。

重点テーマは、訪問者・産業・地域・環境・レジリエンスという観光地経営の5要素に関連し、KPIは旅行者満足度、産業成長、市民幸福、環境保全、危機対応力を多面的に評価します。これにより観光が経済的成果にとどまらず、社会的・文化的・環境的価値を創出する公共政策として位置付けられます。指標は行政、事業者、市民が共通の目標で実施するための共通言語となり、今後は施策の改善を通じて継続的に検証されます。

3. 体系図

■ 基本理念

「変化しつづける 温泉リゾート 熱海」

- ー 温泉を核とした資源を未来へつなぎ、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、変化に挑戦しつづけます。ー

■ 目指すべき方向性 (KGI)

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**基礎**を築きます。

【指標】 旅行需要の平準化率 (70%)
地域ブランド調査 魅力度ランキング (10位以内)

■ 計画コンセプト

「熱海Re:Design」

観光を磨き、まちを再設計する5年間
次の100年も選ばれつづけるまちに

■ 5年間の重点テーマ

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| ① 高付加価値化と平準化の両立 | 「温泉を核とした「リゾート型観光都市」への変化」 |
| ② 観光と市民生活の調和 | 「市民が観光を誇りと思えるまちづくり」 |
| ③ 危機対応力と観光地経営の強靱化 | 「変化に強い観光地経営モデルの確立」 |

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>

訪問者による奨励度

1. 温泉体験価値の
向上
2. 魅力的な体験提供
とインバウンドへの
対応
3. 閑散期・エリア別需
要の創出と回遊性
の強化
4. ホスピタリティ人材
の育成

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>

市内経済波及効果

1. 宿泊・消費単価の
向上
2. 観光事業者の付加
価値向上
3. 投資や新たな事業
参入の促進
4. MICE・ビジネス需
要の獲得

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>

市民による推奨度

1. 観光による負荷の
低減
2. 市民生活の利便性
向上
3. 市民と観光客の共
創
4. シビックプライドの
向上

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>

宿泊客CO₂排出量
景観満足度

1. 温泉資源の持続的
活用
2. 景観保全と**創造**
3. 文化資産の継承と
発信
4. 環境配慮型観光の
推進

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整備率
防災情報の多言語化
宿泊市場の分散化

1. 観光施設・事業者
のBCP強化
2. 防災の多言語情報
提供
3. 観光復旧支援ス
キームの整備
4. 市場変動対応力の
強化

(一財)熱海観光局 実行計画

KPI達成に向けた戦術・施策・予算計画を策定し、データ分析・モニタリング・評価を市と共有

まちづくり・公園整備、観光危機管理
各種計画

4. 目標

熱海が将来にわたり「選ばれつつける温泉リゾート」となるためには、訪問者・産業・地域・環境・レジリエンスの5つの視点から、観光地経営の基盤を総合的に強化することが不可欠です。本計画では、VICE+Rモデルに基づく5つのKSF(重要成功要因)それぞれに、成果を可視化し改善につなげる指標として KPI を設定し、熱海の持続的な成長と安定した観光地経営を実現するための確かな基盤を築きます。

視点	指標	基準年(2025)	目標(2030)
目指すべき 方向性 (KGI)	旅行需要の平準化率 (閑散月宿泊客数の繁忙月に対する割合)	60.0% (見込)	70%
	宿泊客数(宿泊税ベース)	3,443,520人 (見込)	360万人
	地域ブランド調査 魅力度ランキング	13位	10位 以内
視点	指標	基準年(2024)	目標(2030)
V(訪問者)	訪問者による推奨度	初年度(2026)調査	50%
	3年以内のリピーター率	56.6%	65%
I(産業)	観光消費に伴う市内経済波及効果	1,217億3,900万円	1,500億円
	宿泊・飲食業の域内調達率	48.2%	50%超
C(地域)	市民(別荘所有者)による推奨度	初年度(2026)調査	30%
	観光による地域貢献実感度	初年度(2026)調査	55%~60%
E(環境)	宿泊客1人1泊当りCO ₂ 排出量	初年度(2026)調査	基準値比 ▲10%~15% 削減
	市民(訪問者)による景観満足度	初年度(2026)調査	基準値水準の維持
R(レジリエンス)	観光関連事業者のBCP整備率	初年度(2026)調査	70% 以上
	防災情報の多言語化整備率	初年度(2026)調査	90% 以上
	主力市場(南関東)以外の宿泊者の割合	28.5%	40% 以上



5つの視点(成功要因)

1

視点1 V(訪問者) 旅行者の体験価値の最大化

2

視点2 I(産業) 稼げる観光産業への転換

3

視点3 C(地域) 観光と市民生活の調和

4

視点4 E(環境) 温泉・景観・文化資産の保全と創造

5

視点5 R(レジリエンス) 危機管理対応力・回復力の強化



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> 訪問者による推奨度 50%

■ 基本的な考え方

熱海市は首都圏に近く、全国的な知名度を持つ観光地ですが、宿泊客数増加が鈍化しており、観光経済への波及効果が不足しています。平日・閑散期への旅行需要平準化は徐々に進んでいるものの、繁忙期と閑散期、平日と週末の差が依然として大きく、観光収益の安定性に課題があります。人材不足や観光客集中も市民生活や満足度に影響を与えています。

観光収益の増加に向け、旅行者が実感できる体験価値を最大化するためには、滞在型観光コンテンツの拡充と日帰り旅行者など短時間訪問型ニーズへの対応が必要です。旅行者の分散促進や地域全体に波及する収益構造が課題です。体験の質向上と観光消費・滞在時間拡大で地域経済を活性化させることが重要です。

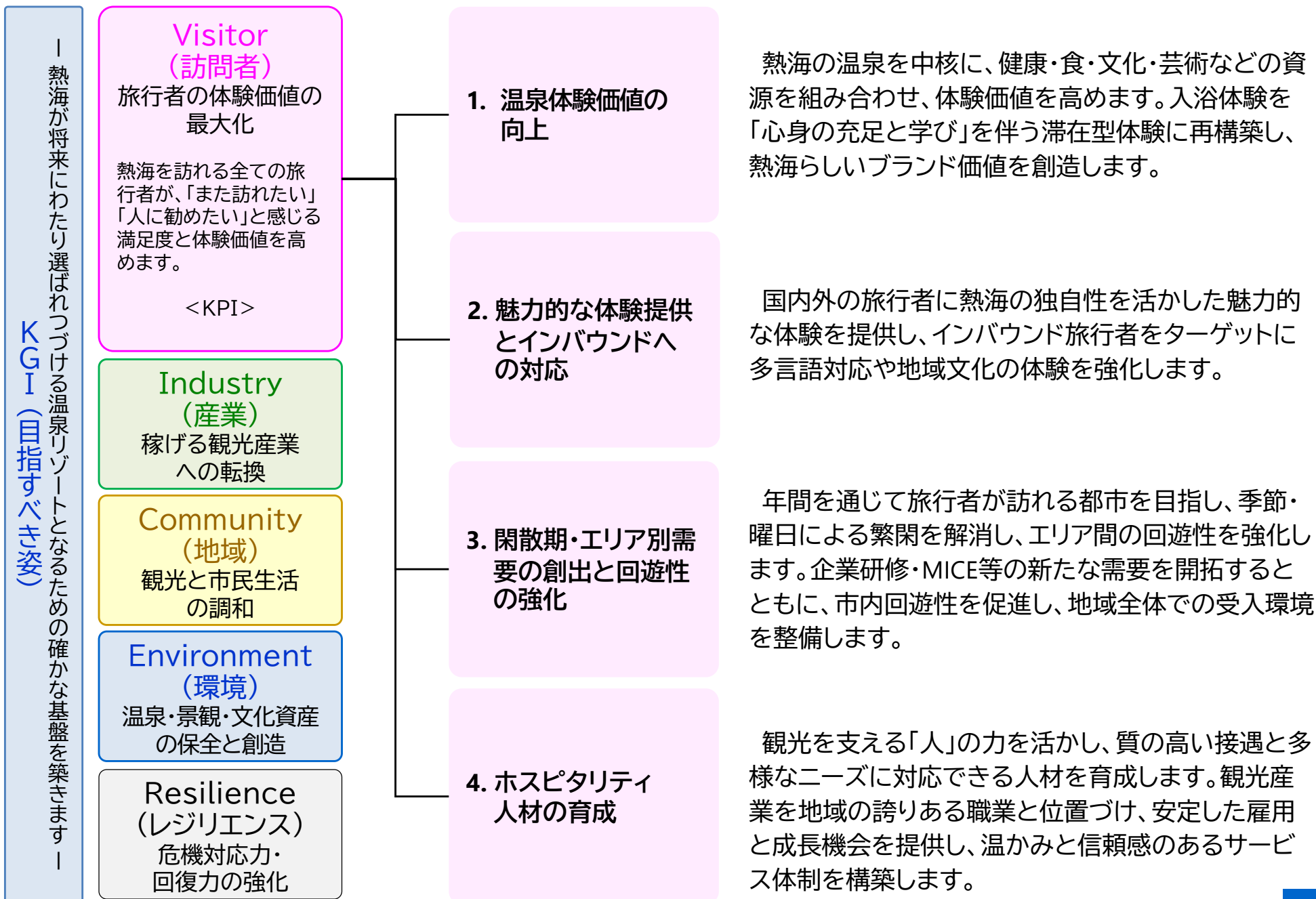
高付加価値な体験と旅行者の多様化に柔軟なサービス対応が求められ、観光産業の人材不足解消も急務です。

■ 近年の潮流

熱海市の方向性は、温泉・食・文化の融合による高付加価値化と、富裕層市場への戦略的アプローチです。特に富裕層向けには独自性を強調したサービスが必要です。サステナブル・ツーリズムやリジェネラティブ・トラベルを観光戦略に組み込み、持続可能な観光地経営を目指します。首都圏からのアクセスを活かし、企業研修やMICEで平日・閑散期の需要平準化を図ることが重要です。スマートツーリズムを活用し、満足度向上とリピーター創出、さらに市民のシビックプライドを高めることが求められます。

■ 期待する効果

これらの取り組みにより、旅行者は多様な体験と安心感を享受し、満足度が向上し、宿泊リピーター率の向上が期待されます。滞在時間や消費額の増加が地域経済を活性化させ、宿泊税などの財源が再投資されることで、観光と市民生活の好循環が生まれます。特に、インバウンド市場からの収益増加が地域経済の基盤を支え、熱海の競争力と温泉リゾートとしての地位を強化します。





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> 観光消費に伴う市内経済波及効果 1,500億円

■ 基本的な考え方

熱海市における観光は、宿泊・飲食業にとどまらず、交通、小売、建設、文化など多様な分野に波及し、地域経済を支える基幹産業です。

観光は新たな雇用や所得を創出し、人口減少時代の持続的成長エンジンとしての役割を果たしています。しかし、近年、宿泊単価は上昇しているものの、原材料費の増加により収益率は低下し、観光消費額の伸び悩みや事業者の人手不足、収益構造の脆弱さが顕在化しています。特に中小規模の宿泊・飲食事業者は厳しい経営環境に直面しており、経営基盤の強化が求められています。

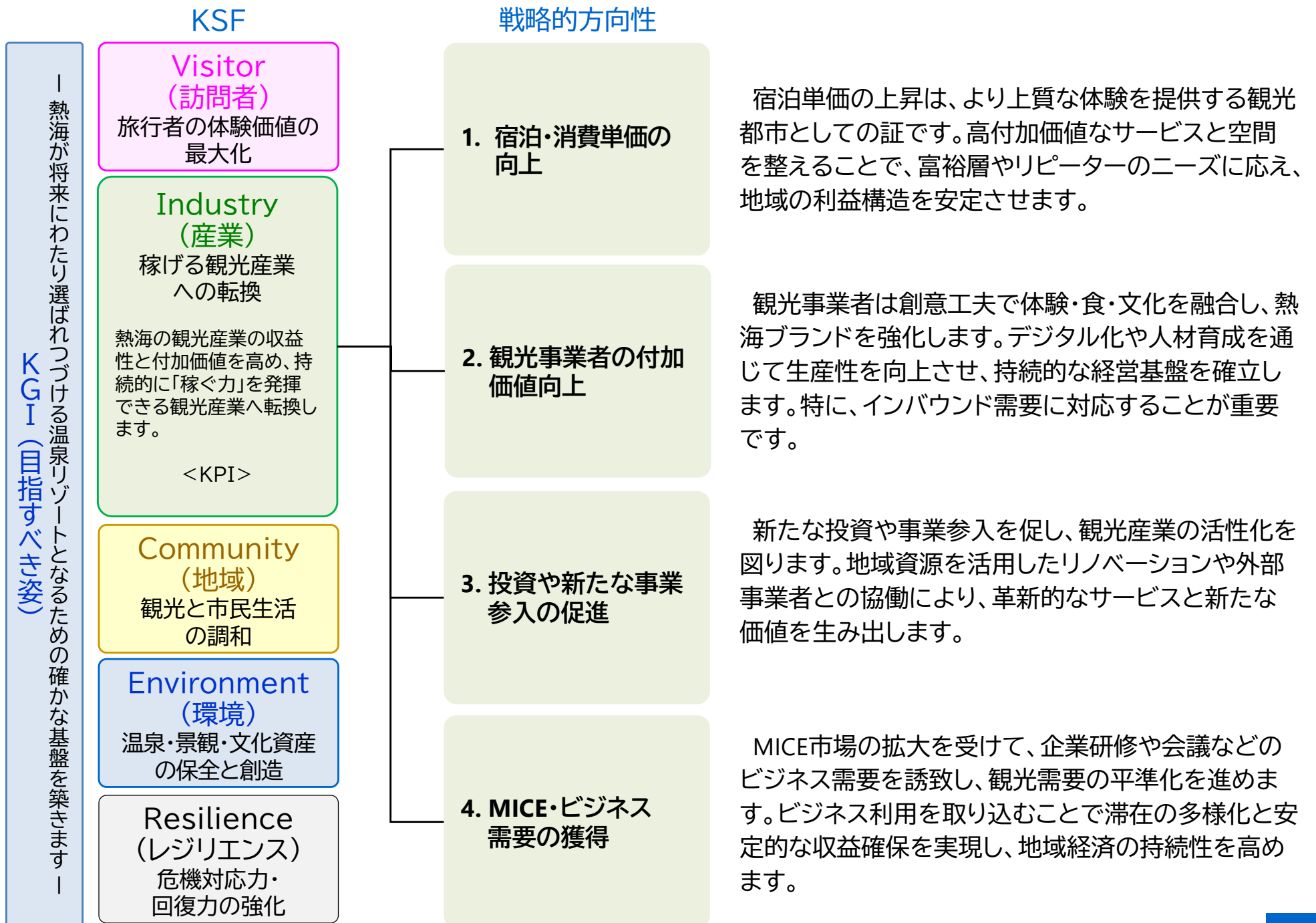
この課題を解決するためには、既存資源の活用と新たな価値創出が不可欠です。新規投資の促進やMICE市場の開拓、平日・閑散期の需要支援を通じて安定的な収益源を確立し、地域経済の波及効果を最大化することが重要です。また、設備投資や新規参入の促進、競争と革新を生む環境整備が観光産業の活力を高め、持続的な成長を支える鍵となります。

■ 近年の潮流

近年、観光産業は高付加価値化や富裕層市場の拡大が進み、価格競争に依存しない成長が求められています。サステナブル投資や社会的価値創出が重要視され、観光DXやスマートツーリズムの進展に伴い、データ活用と人材確保が急務となっています。MICE市場拡大に伴い、熱海はアクセス性と自然環境を活かした拠点としての可能性を高めています。

■ 期待する効果

これらの取り組みにより、旅行者は質の高い体験を享受し、消費単価の上昇と新たな需要拡大が進みます。投資や新規参入による市場活性化で、平日・閑散期の需要が安定し、観光産業全体の収益性が向上。これにより、観光消費額と地域経済への波及効果が増大し、安定した雇用創出と次世代への投資循環が確立されます。





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(別荘所有者)による推奨度 30%

■ 基本的な考え方

熱海市における観光は、地域経済を支える基幹産業であり、市民生活と密接に関わっています。観光客の増加は経済に恩恵をもたらす一方、交通渋滞や混雑、ごみの増加など、市民生活への負荷を高める側面もあります。

これらの課題は、市民の生活の質や観光地としての評価に直結しています。また、人口減少や高齢化が進む中で、地域コミュニティの持続性が問われています。

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存在が重要性を増す一方、生活面や地域とのつながりにおいて孤立しやすい課題も見られます。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を整えることが重要です。

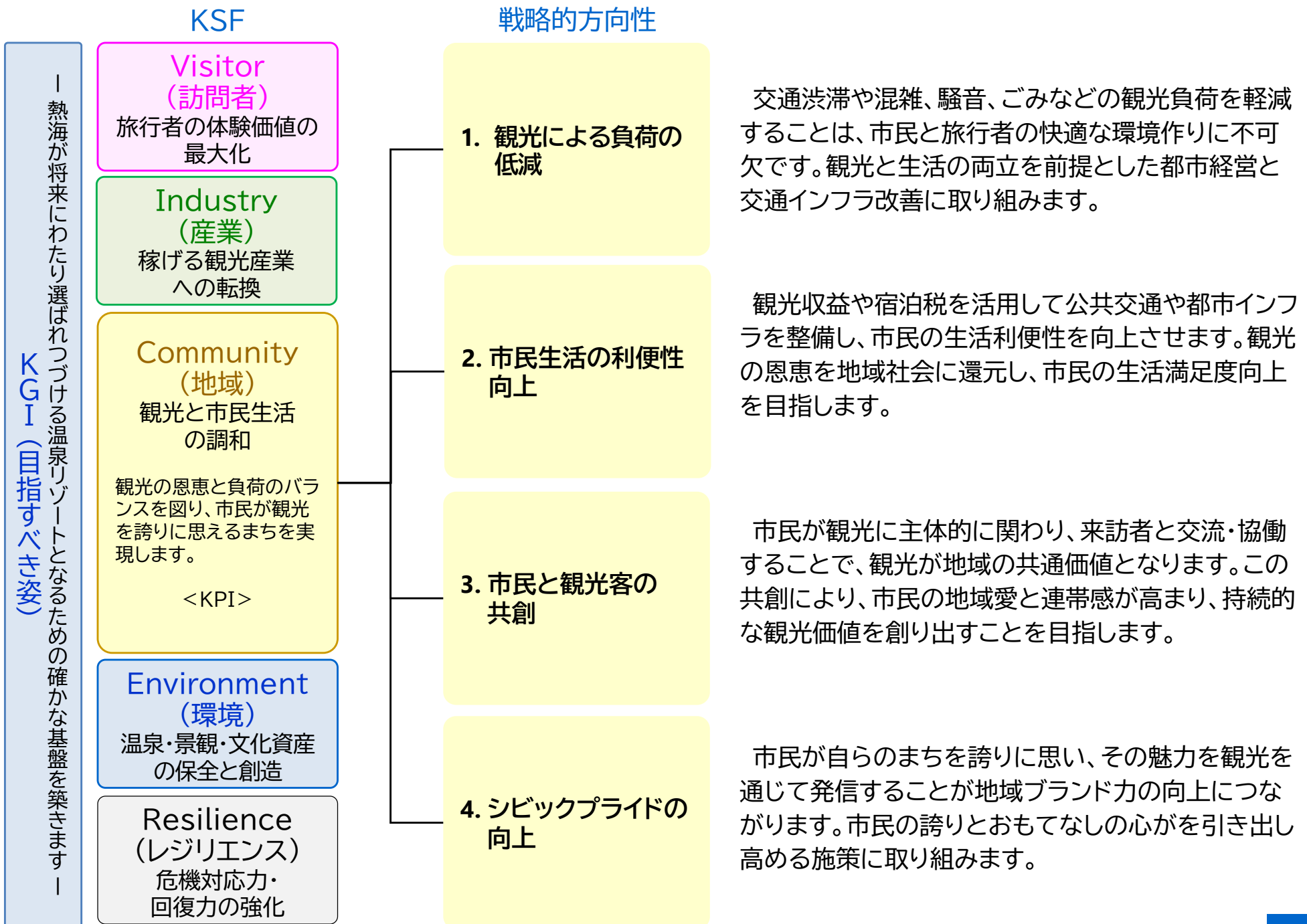
市民一人ひとりが観光を誇りに思い、地域の発展を観光産業と共に進めることが持続可能な成長に繋がります。観光と市民生活の質を両立させ、生活負荷を低減するとともに、多様な市民が観光を支える主体として参画できる環境を整えることが、成熟した観光都市としての未来につながります。

■ 近年の潮流

近年、地域住民と旅行者が共に支え合うコミュニティ・ツーリズムやレスポンシブル・ツーリズムが注目されています。観光は地域社会への貢献や文化継承、環境保全を重視する方向に再定義されています。また、スマートシティや観光型MaaSの導入、観光貢献度の可視化が進展し、地域の持続可能な発展に向けた観光の活用が強化されています。熱海でも市民と観光客の協働が進み、観光を通じた地域の絆が深まっています。

■ 期待する効果

これらの取り組みにより、観光の恩恵と負荷のバランスが保たれ、市民が快適な生活環境を享受できます。交通やごみ、混雑などの課題が改善され、観光と生活の両立が実現します。市民と旅行者の交流を通じて地域の魅力が磨かれ、シビックプライドが醸成されます。これにより観光ブランドの信頼性が高まり、地域全体の幸福度が向上し、持続可能で心の通う観光都市・熱海の実現が期待されます。





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、未来世代へ継承します。

<KPI> 宿泊客1人1泊当たりCO₂排出量 基準値比▲10～15%削減

<KPI> 市民(訪問者)による景観満足度 基準値水準の維持

■ 基本的な考え方

熱海市は、豊かな温泉資源、美しい自然景観、歴史的・文化的資産を基盤に発展してきましたが、観光需要の増加に伴い、環境負荷の高まりや文化資産の老朽化、無秩序な開発による景観の変化などの課題が顕在化しています。

また、気候変動や自然災害の影響は、観光資源の持続性に対する新たなリスクとなっています。これからの熱海には、環境保全と観光振興を対立させるのではなく、資源を守りながら価値を高め、次代に引き継ぐ視点が求められます。

世界のリゾート都市に見られるように、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取り組むことで、国際的な視点からも評価される都市価値の創出を目指します。

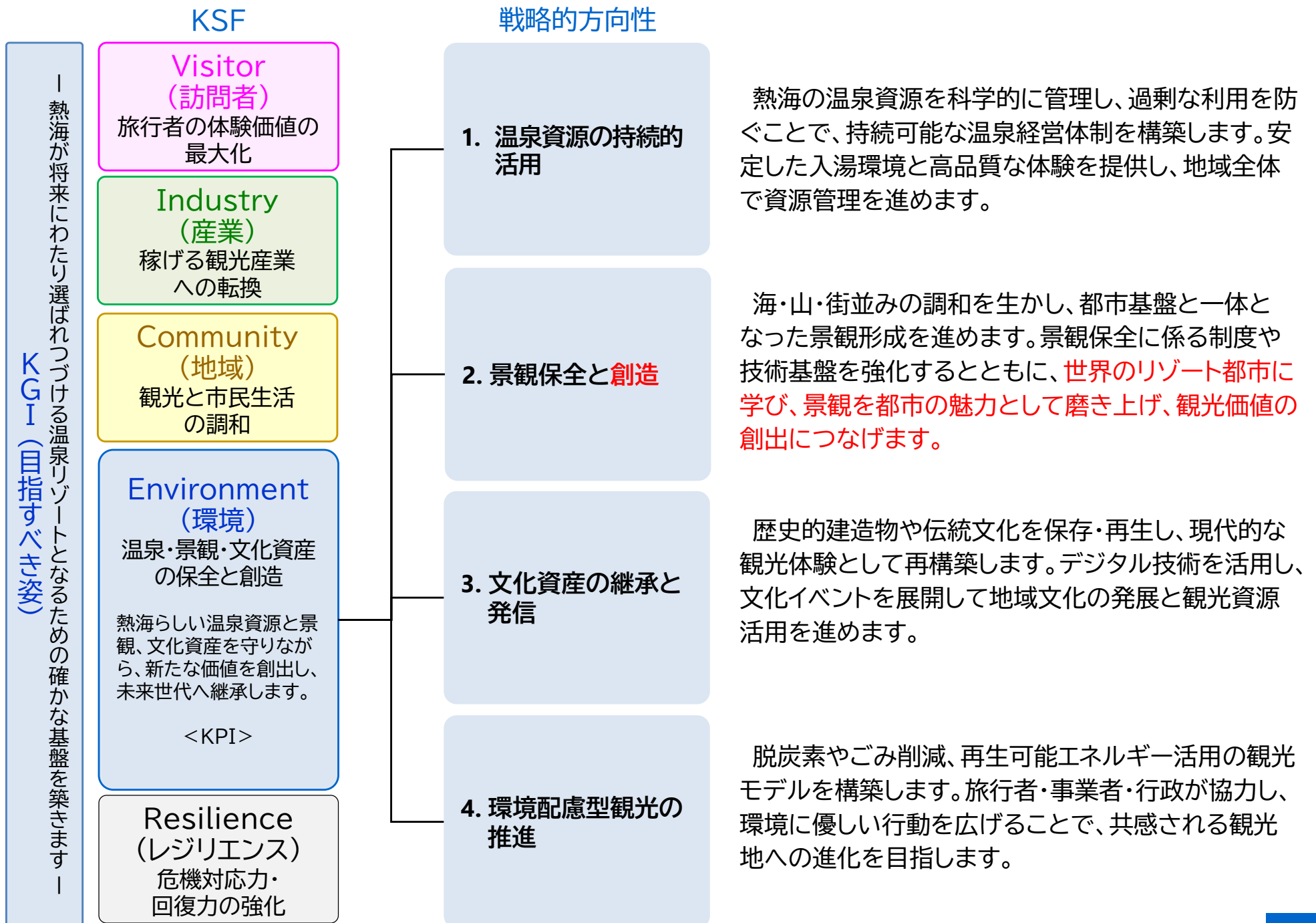
温泉や自然景観、文化資産の保全と活用を両立させることが、将来にわたり選ばれつづける温泉リゾートであり続けるための重要な条件です。資源の過剰利用や乱開発を防ぎ、環境負荷の低減や脱炭素化、景観・文化資産の適切な保全と創造を進めることで、観光と生活環境が調和した国際的な温泉リゾート都市の実現につなげていきます。

■ 近年の潮流

近年、サステナブル・ツーリズムやリジェネラティブ・トラベルが重視され、観光地の環境保全や地域再生の取り組みが評価基準となっています。脱炭素や景観・自然環境の保全活動が旅行者の選択や滞在満足度に影響を与え、文化財や自然資源のデジタル化、環境体験型コンテンツの創出が広がっています。熱海では、環境資源を磨き上げ、体験価値として提供する観光への進化が求められています。

■ 期待する効果

これらの取り組みにより、温泉資源や自然景観、文化資産が保全され、自然と調和した上質な滞在が実現します。市民は快適な生活環境で観光の恩恵を実感し、良好な景観や文化の継承が熱海ブランドの信頼性と競争力を強化します。観光と環境の調和を図ることで、持続可能な都市経営が確立され、地域全体の幸福度が向上し、住民と訪問者にとって魅力的な社会が築かれます。





危機管理対応力・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> 観光関連事業者のBCP整備率 70%以上
- <KPI> 防災情報の多言語化整備率 90%以上
- <KPI> 主力市場(南関東)以外の宿泊客の割合 40%以上

■ 基本的な考え方

熱海市は地震や台風などの自然災害、感染症や経済変動など外的要因に影響を受けやすい観光地です。過去の災害や感染症の経験から、観光産業は大きな打撃を受け、市民生活や地域経済にも深刻な影響を及ぼしました。

これを踏まえ、観光施設や事業者が迅速に対応・復旧できる体制を整え、行政や観光局、地域が連携して危機対応意識を共有することが重要です。

レジリエンスの強化は観光産業の持続性に直結しており、危機を乗り越えて地域の強みを再構築する体制を作ることが求められます。観光業の回復力を高めるため、BCP(事業継続計画)の策定や訓練、多言語防災情報、復旧支援や資金繰り支援、柔軟な運営体制を整えることが重要です。

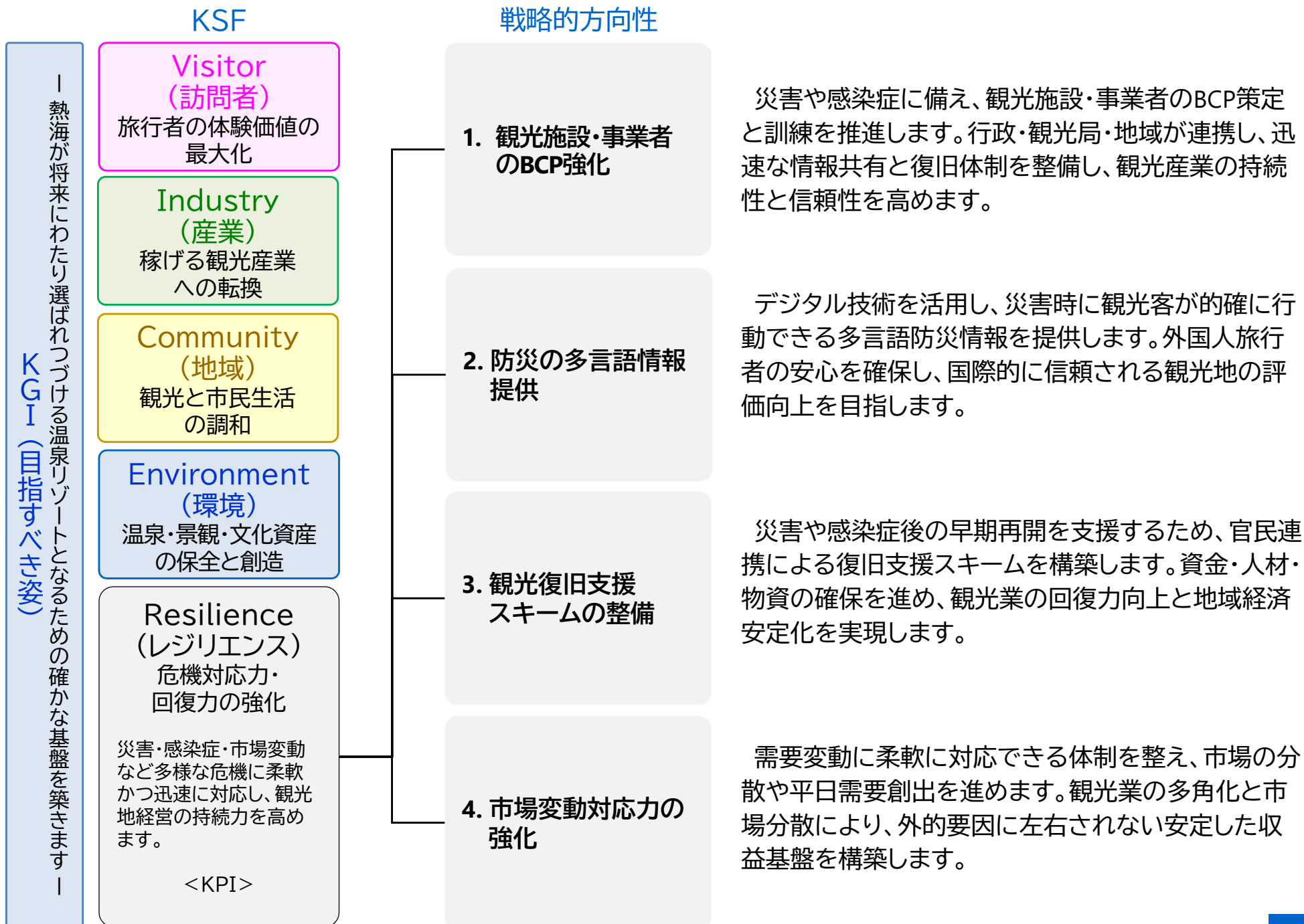
これにより、観光収益の安定化と市民生活の安全確保を実現し、信頼される観光都市の基盤を築きます。

■ 近年の潮流

近年、世界的に「レジリエント・ツーリズム」が注目され、外的ショックへの備えが観光地の信頼性と持続性に重要な影響を与えています。危機対応だけでなく、地域の復元力や再生力を含む観光経営が重視され、防災情報の多言語化や官民連携の復旧スキームなどが進行中です。熱海もリスク対応力を高め、市民・事業者・行政が協力して安全・安心で持続可能な観光地を目指します。

■ 期待する効果

これらの取組みにより、災害や感染症時にも観光施設が迅速に対応し、市民生活や地域経済への影響を最小限に抑えます。多言語防災情報や官民連携による復旧支援が機能し、旅行者の安心感と観光地としての信頼性が強化されます。BCP策定率の向上により、観光経営の安定性が高まり、「安全・安心・信頼のまち 熱海」のブランドが確立されます。

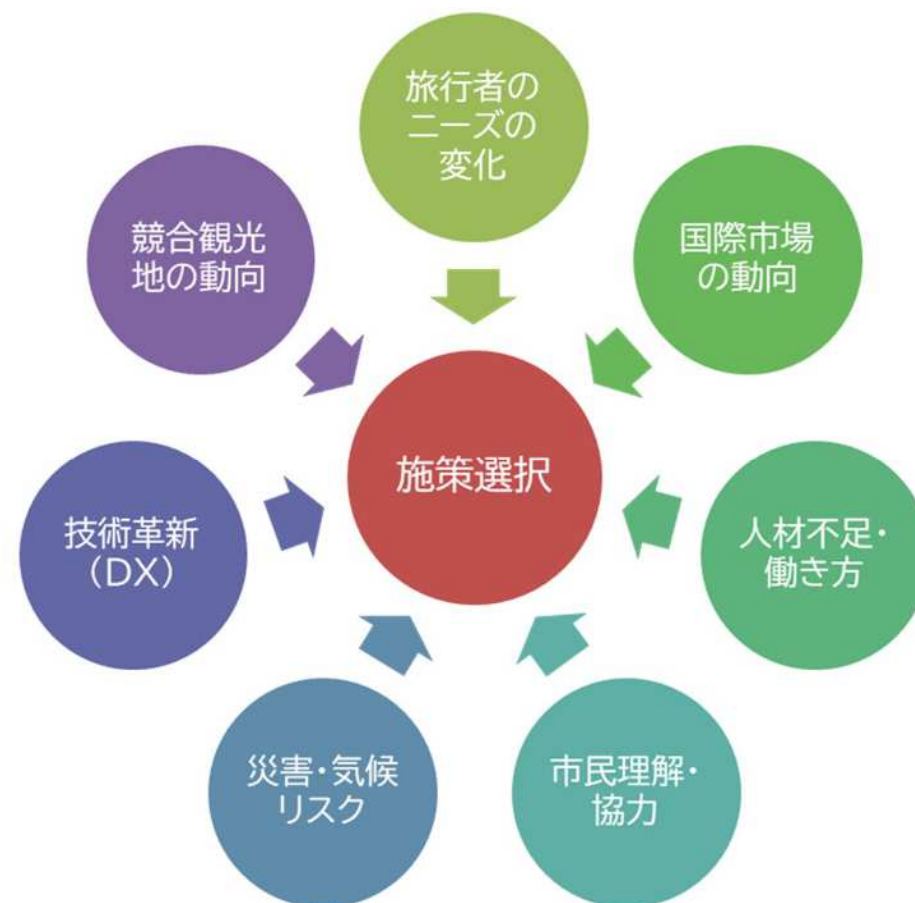


■ KSF実現に向けた複合的要因の考慮

本計画で掲げる5つの重要成功要因(KSF)は独立したものではなく、相互に関連し補完し合っています。旅行者の体験価値(V)が産業の収益性(I)を高め、市民の理解と参画(C)を促し、それが環境保全(E)や危機対応力(R)につながるように、複数の要因が重なり成果を生みます。そのため、KSFは直線的ではなく「循環」や「連鎖」を重視した立体的構造として捉える必要があります。

本計画では、旅行者価値(V)が産業力(I)や受入環境(E)に依存し、市民の共感(C)が地域還元や環境調和(E)で支えられ、危機対応力(R)が産業の備え(I)と地域防災力(C)に基づくといった相互作用を前提とします。こうした多面的な連動により、地域全体の持続可能性と回復力を形成します。

今後は観光局が中心となり、データ分析やSROI評価を通じて相互作用を継続的に検証し、政策効果の最大化を図ります。



資料



基礎データ

- 熱海市の人口・将来予測
- 熱海市の産業構造(従業者数)
- 熱海市の産業構造(産業別付加価値額)
- 宿泊客数の推移
- 月別宿泊客数の推移
- 外国人宿泊客数の推移
- 旅行消費額
- 来訪者満足度
- リピーター率(宿泊客)
- 観光施策に対する市民満足度
- 新型コロナウイルス感染症の影響

資料

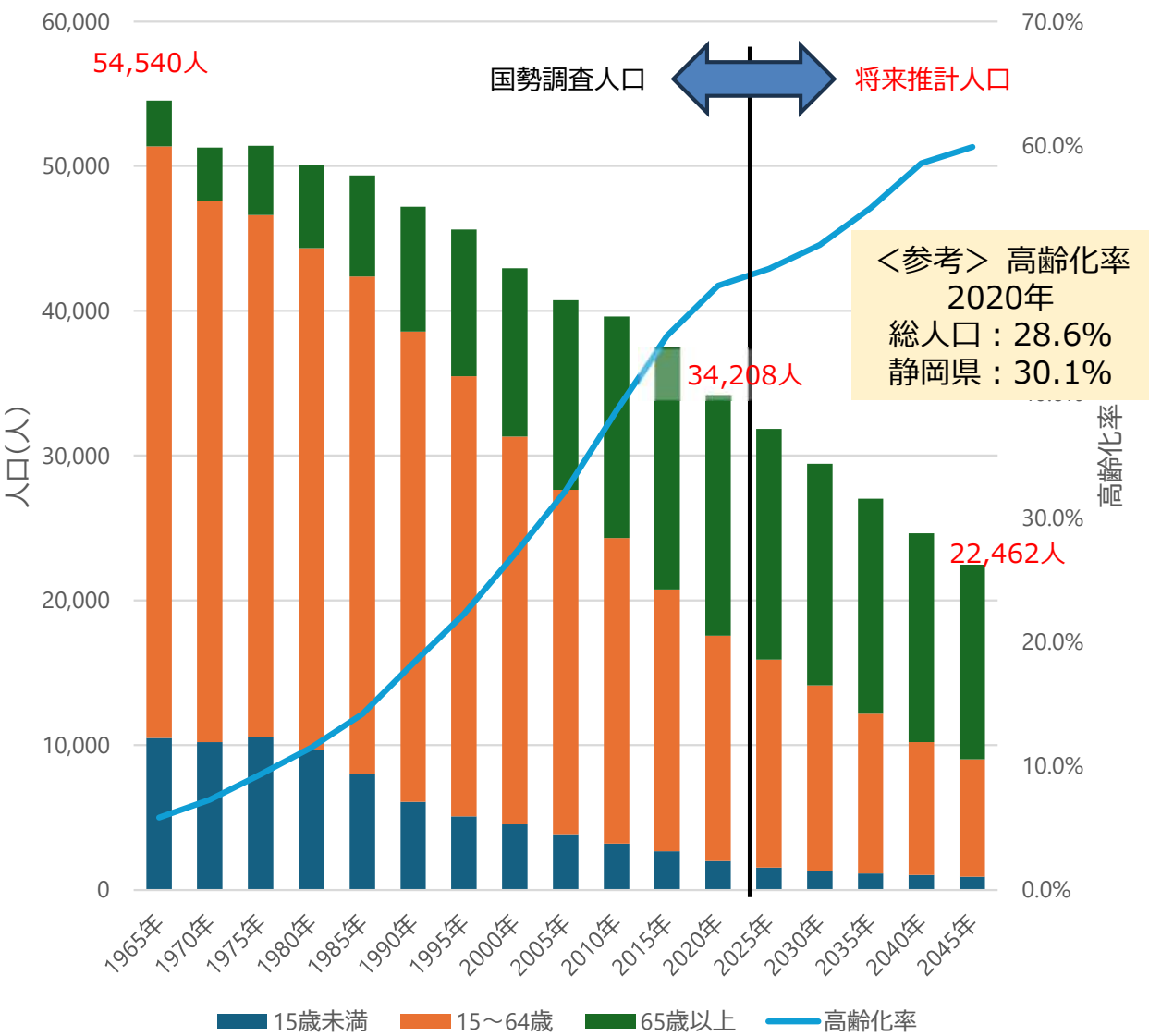
- 総人口の推移
- 宿泊旅行の動向
- 月別宿泊動向から見る観光需要の特性
- 国内旅行を支える年齢層の変化
- 訪日外国人旅行の月別傾向
- 労働者1人当たり平均休日数

策定スケジュール等

基礎データ（熱海市の人口・将来予測）

- 熱海市の人口は、1965(昭和40)年の54,540人をピークに一貫して減少傾向。
- 直近の令和2年国勢調査による高齢化率は48.7%、全国では2070年(38.7%)になっても達しないレベル。
- 少子化は深刻で、2024(令和6)年には年間出生者数70人程度。

熱海市人口の推移



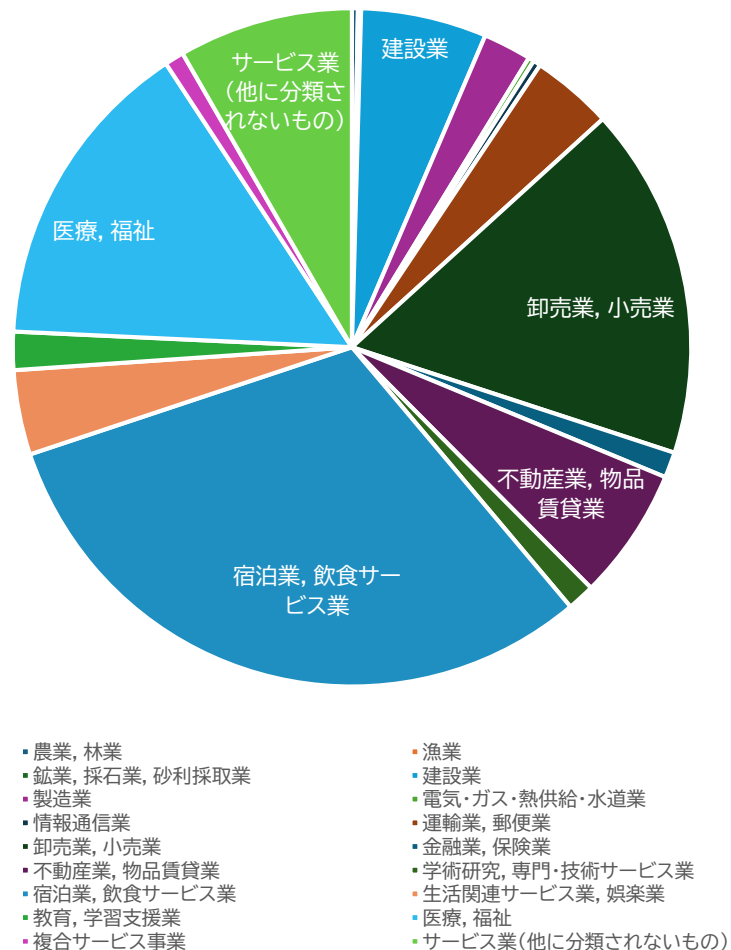
	15歳未満	15～64歳	65歳以上	高齢化率
1965年	10,490	40,863	3,180	5.8%
1970年	10,203	37,359	3,719	7.3%
1975年	10,528	36,083	4,781	9.3%
1980年	9,676	34,659	5,747	11.5%
1985年	7,984	34,376	6,996	14.2%
1990年	6,085	32,488	8,620	18.3%
1995年	5,079	30,397	10,134	22.2%
2000年	4,515	26,800	11,620	27.1%
2005年	3,848	23,785	13,105	32.2%
2010年	3,204	21,103	15,298	38.6%
2015年	2,666	18,077	16,742	44.7%
2020年	1,994	15,559	16,655	48.7%
2025年	1,550	14,354	15,931	50.0%
2030年	1,266	12,866	15,295	52.0%
2035年	1,134	11,039	14,853	55.0%
2040年	1,039	9,170	14,431	58.6%
2045年	908	8,106	13,448	59.9%

※将来推計は、「国立社会保障・人口問題研究所」2023年推計参照

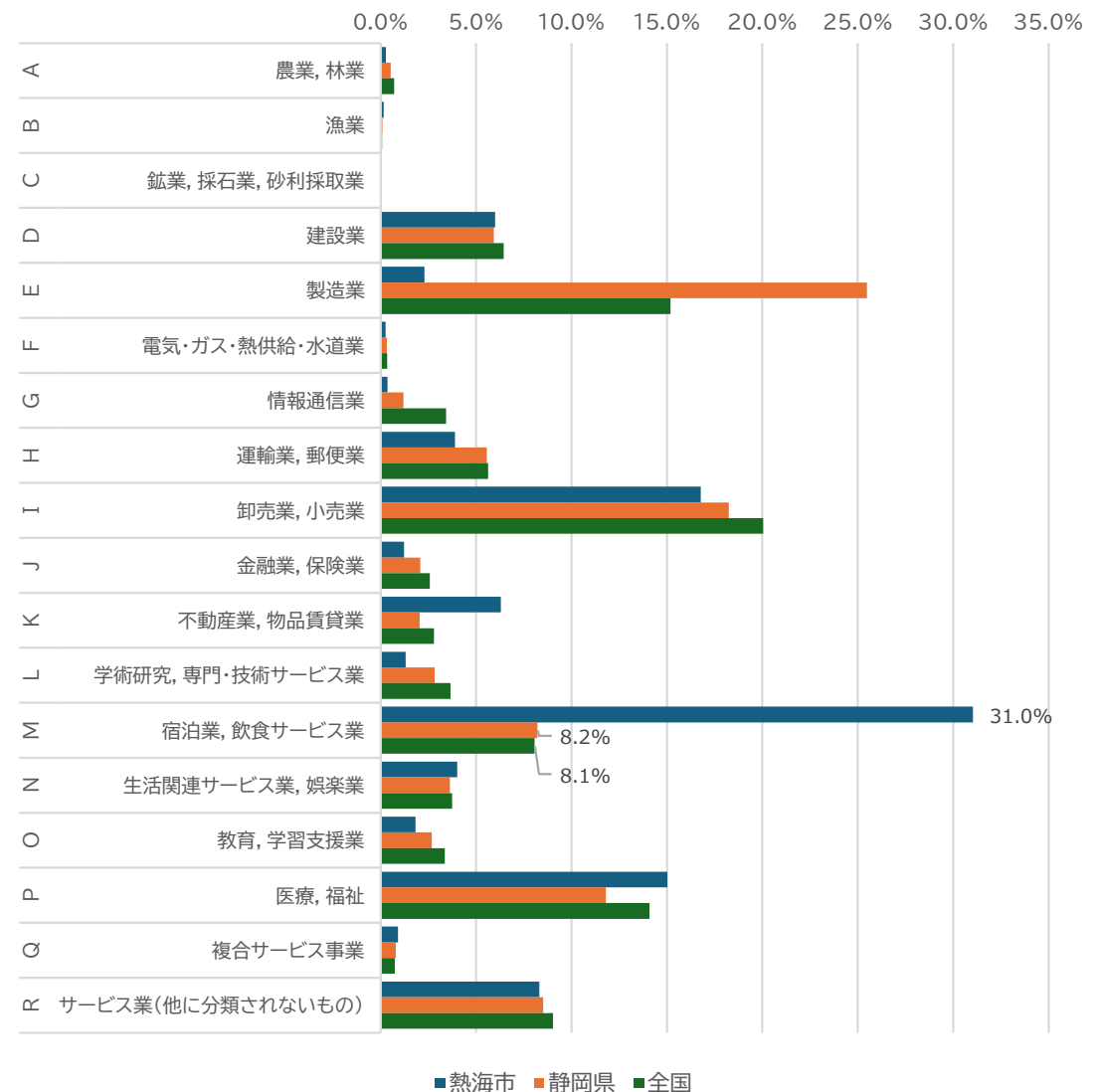
基礎データ（熱海市の産業構造(従業者数)）

- 熱海市では、17,731人が事業所で働いており、そのうち「宿泊業・飲食サービス業」に従事するのは5,502人で、全体の約3人に1人(31.0%)に上る。内訳は「宿泊業」3,546人、「飲食店」1,812人、「持ち帰り・配達飲食業」144人。
- 全国(8.1%)や静岡県(8.2%)に比べ約4倍の従業者比率であり、熱海における観光産業の雇用への影響は極めて大きい。

従業者数(事業所単位) 経済センサス-活動調査(2021)



従業者数(事業所単位) 経済センサス-活動調査(2021)



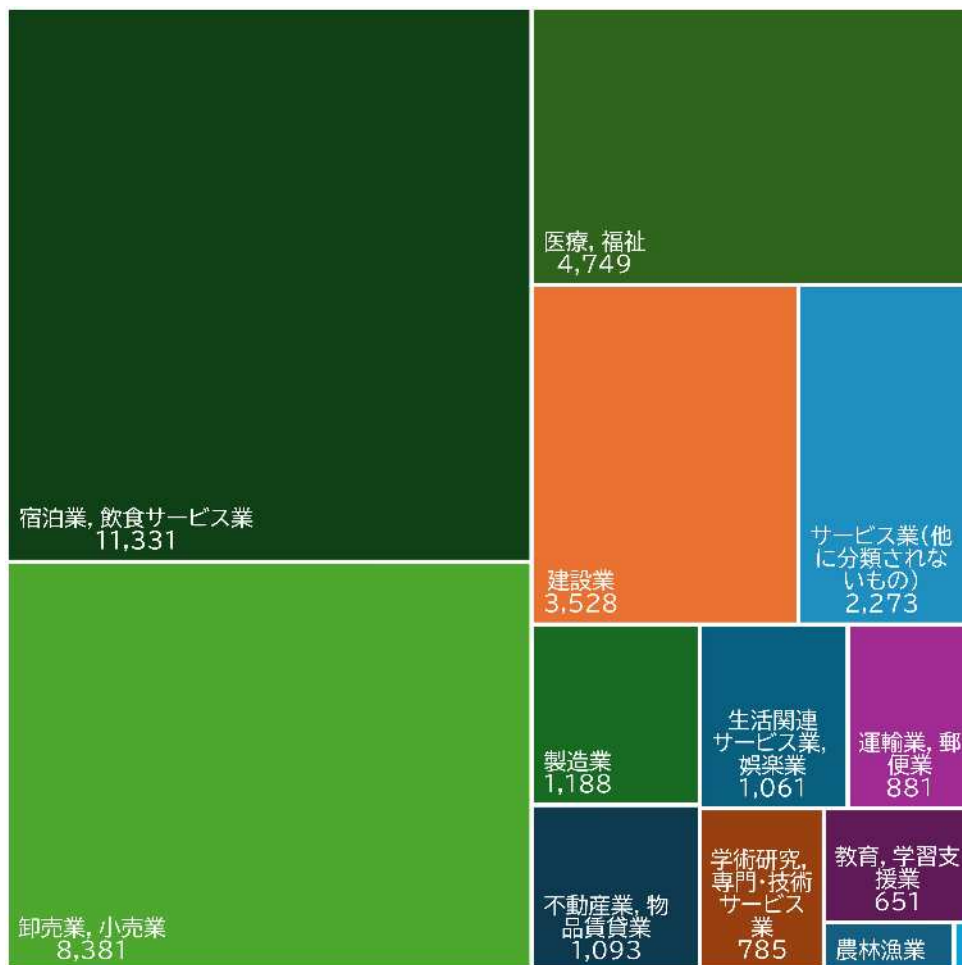
【注記】以下の事業所を除く

- ① 日本標準産業分類大分類A：農業、林業に属する個人経営の事業所
- ② 日本標準産業分類大分類B：漁業に属する個人経営の事業所
- ③ 日本標準産業分類大分類N：生活関連サービス業、娯楽業のうち、小分類792 - 家事サービス等に属する事業所
- ④ 日本標準産業分類大分類R：サービス業(他に分類されないもの)のうち、中分類 - 外国公務に属する事業所

基礎データ（熱海市の産業構造(付加価値額)）

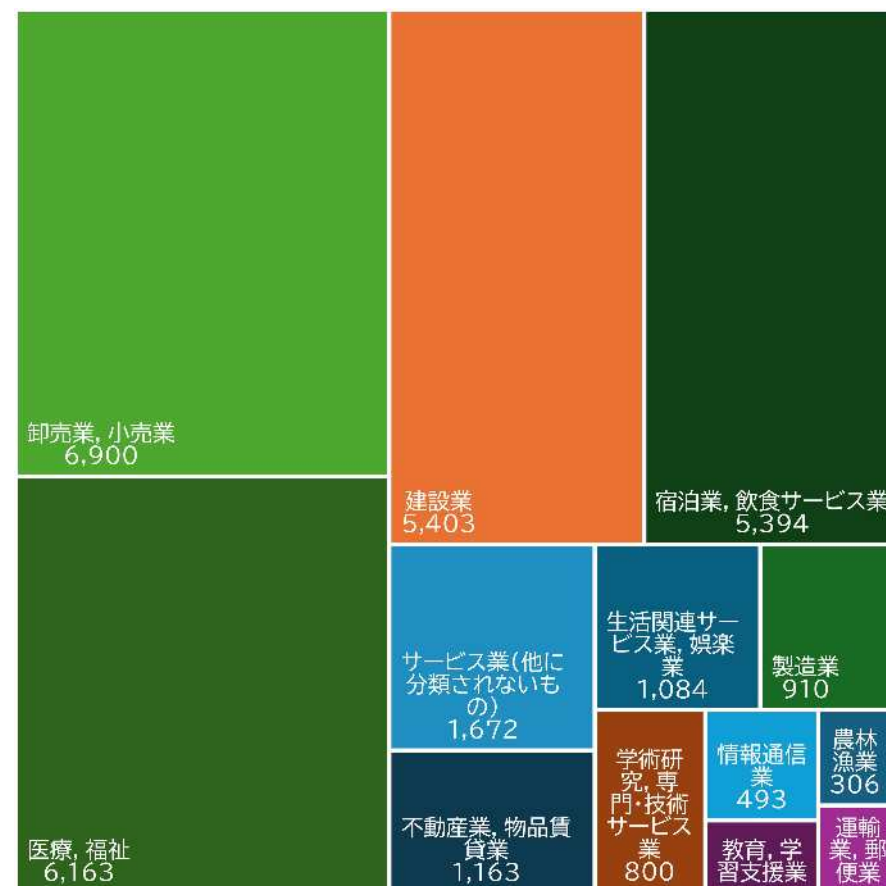
- 付加価値額で見ても「宿泊業・飲食サービス業」は熱海市において最大の産業となっている(2016年時点)。
- しかし2021年には、市全体の付加価値額が376億円から321億円へと約15%減少(85.2%)。
- 特に「宿泊業・飲食サービス業」は、コロナ禍の影響で47.6%に縮小し、約54億円の付加価値が失われた。
- 一方、「建設業」や「医療・福祉」は堅調に推移し、地域経済における構成比を高めている。

付加価値額 経済センサスー活動調査2016



付加価値額 37,638百万円

付加価値額 経済センサスー活動調査2021



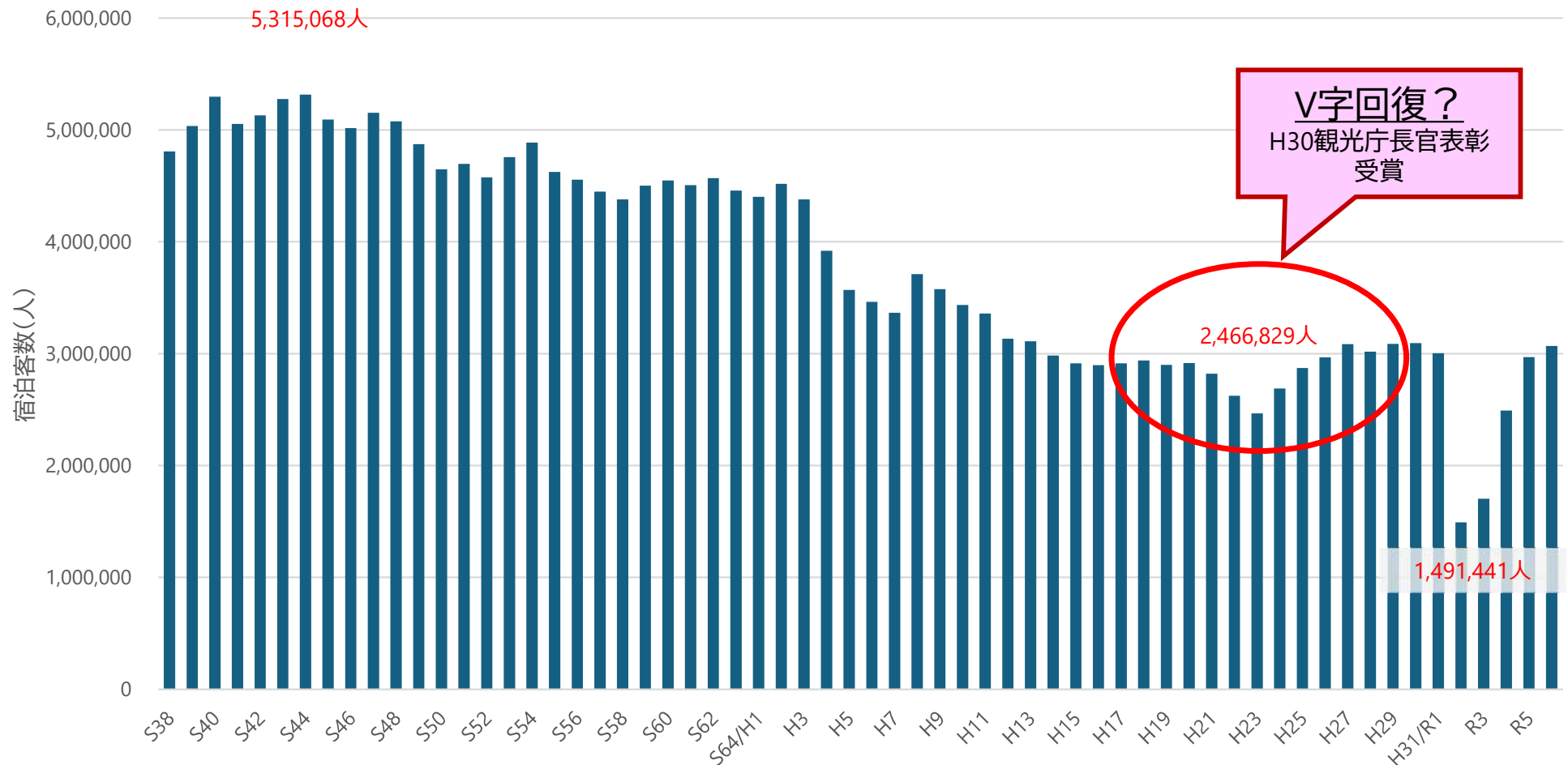
付加価値額 32,057百万円
対 2016(H28)調査 85.2%

【注記】集計対象となる事業所の数が1又は2であるため、集計結果をそのまま公表すると個々の報告者の秘密が漏れるおそれがあり秘匿されている。
秘匿対象となる産業は、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融業、保険業」、「複合サービス業」
売上高・付加価値額は、調査前年1年の値。

基礎データ（宿泊客数の推移）

- 熱海市の宿泊客数は1964(昭和38)年の東海道新幹線開業後増加し、1969(昭和44)年度の531万人がピーク。
- 昭和年代は450～500万人台で推移したが平成年代に入ると東日本大震災が発生した2011(平成23)年度246万人まで減少傾向が続く。
- その後、プロモーションの効果もあり、2015(平成27)年度には300万人を回復、2018(平成30)年には観光庁長官表彰を受賞。

宿泊客数の推移(年度:S38-R6)

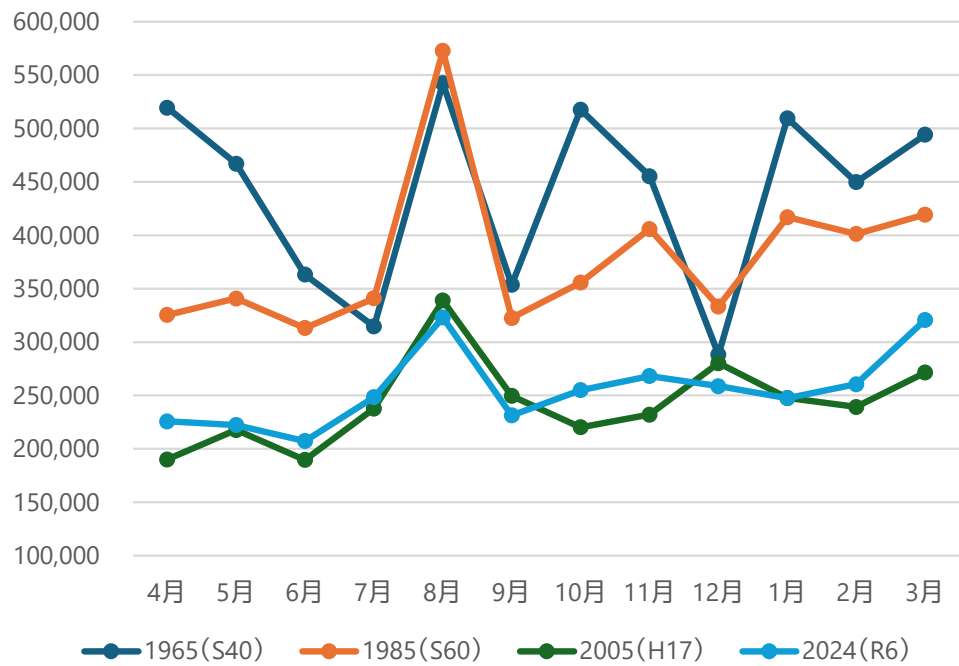


S38-H11 料飲税・特別地方消費税 H12- 入湯税

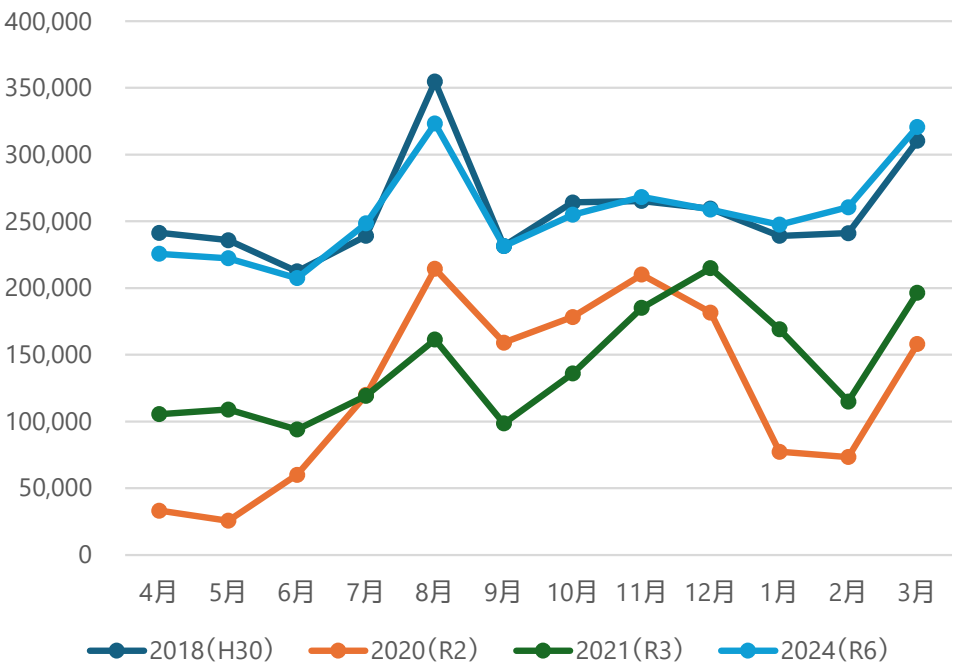
基礎データ（月別宿泊客数の推移）

- 月別の宿泊客数を見ると、繁忙期8月は変わらないが、年々集客力が落ちている。
- 昭和40年代は、繁閑の差が顕著で、1965(昭和40)年8月と12月の差は254,239人、現在の1か月分に相当する差がある。

月別宿泊客の推移



月別宿泊客数の推移

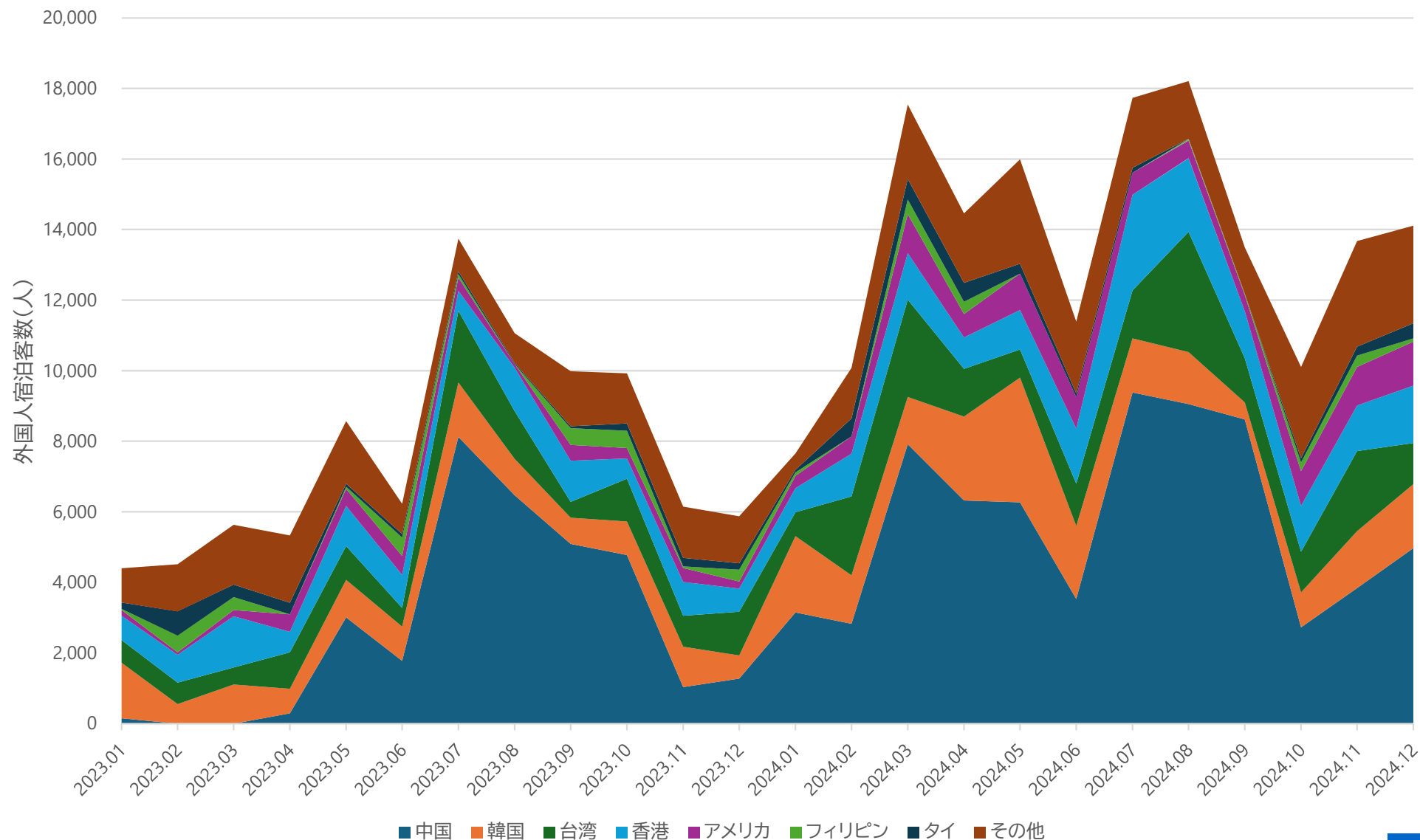


月	1965 (S40)		1985 (S60)		2005 (H17)		2024 (R6)	
	宿泊客数	月シェア	宿泊客数	月シェア	宿泊客数	月シェア	宿泊客数	月シェア
4月	519,473	9.8%	325,470	7.2%	190,054	6.5%	225,715	7.4%
5月	466,946	8.9%	340,818	7.5%	217,665	7.5%	222,267	7.2%
6月	363,098	6.9%	313,067	6.9%	189,827	6.5%	207,524	6.8%
7月	314,634	6.0%	340,938	7.5%	237,668	8.2%	248,398	8.1%
8月	542,585	10.3%	572,801	12.6%	338,858	11.6%	323,212	10.5%
9月	353,611	6.7%	322,604	7.1%	249,556	8.6%	231,363	7.5%
10月	517,641	9.8%	355,681	7.8%	220,209	7.6%	254,949	8.3%
11月	455,339	8.6%	405,839	8.9%	232,061	8.0%	268,172	8.7%
12月	288,346	5.5%	333,342	7.3%	280,284	9.6%	258,737	8.4%
1月	509,514	9.7%	417,016	9.2%	247,622	8.5%	247,495	8.1%
2月	449,722	8.5%	401,277	8.8%	239,195	8.2%	260,531	8.5%
3月	494,176	9.4%	419,391	9.2%	271,485	9.3%	320,759	10.5%
合計	5,275,085		4,548,244		2,914,484		3,069,122	
月平均	439,590		379,020		242,874		255,760	

基礎データ（月別宿泊客数の推移）

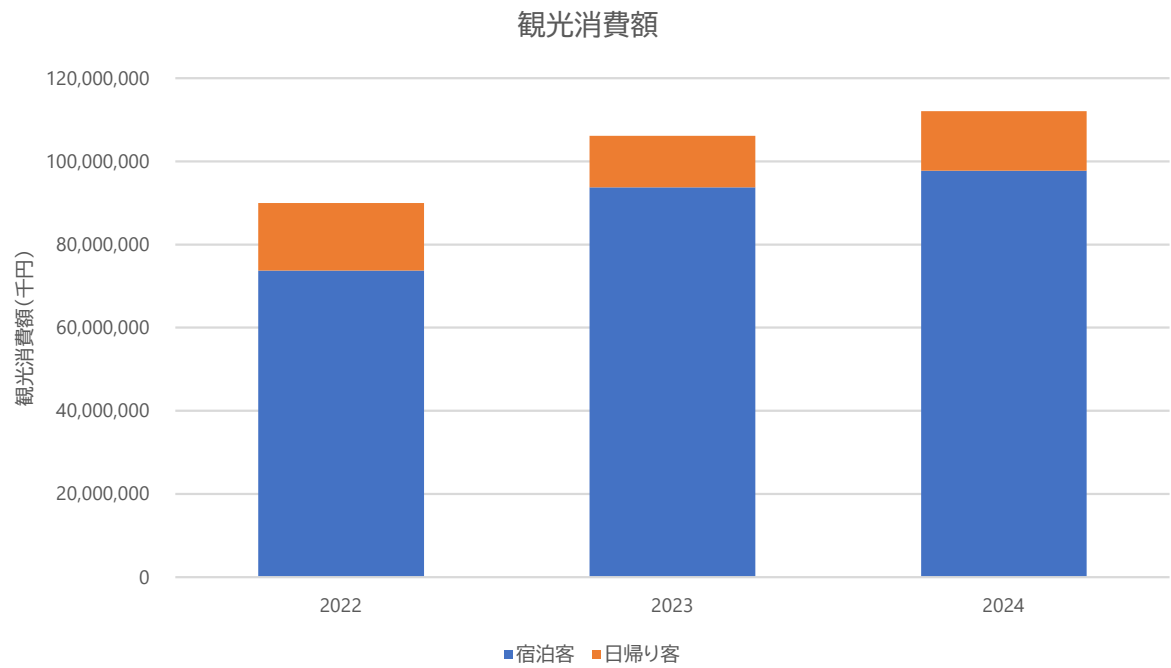
- コロナ終息後、日本全体にインバウンド旅行者が増加するなか、熱海市においても徐々に増加している。
- 国籍別では、「中国」、「韓国」、「台湾」、「香港」の東アジアからと「アメリカ」が多い。

月別 外国人宿泊客数(R5-R6)



基礎データ（旅行消費額）

- 日帰り客数の推計は、ブログウォッチャー社が提供する「おでかけウォッチャー国内版」の人流(GPS)分析により、月別来訪者数から宿泊客数(×2)を除いたものとする。
- 2024(令和6)年度は、日帰り客数153万人と推計され、宿泊と合わせた観光消費額は、1,120億7,183万円と試算。

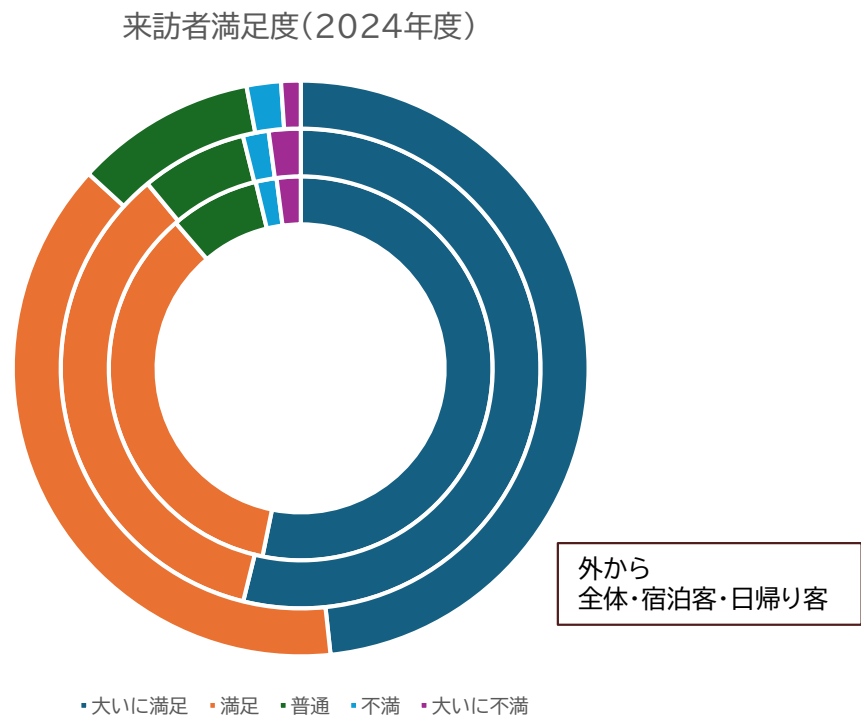


単位:円

年度	区分	人員(人)	宿泊費	土産代	外食費	消費額(千円)	総消費額(千円)
2022	宿泊	2,491,752	17,278	5,342	6,971	73,733,433	89,951,884
	日帰り	1,849,732	—	3,995	4,773	16,218,450	
2023	宿泊	2,969,420	19,021	5,485	7,064	93,744,589	106,166,465
	日帰り	1,399,175	—	4,099	4,779	12,421,876	
2024	宿泊	3,069,122	18,715	5,968	7,170	97,760,743	112,071,834
	日帰り	1,537,009	—	4,241	5,070	14,311,091	

基礎データ（来訪者満足度）

- 「意外と熱海」アンケート調査による来訪者満足度は88.7%（「大いに満足」+「満足」）。
- 来訪者のうち、「宿泊客」の満足度は89.0%、「日帰り客」は88.7%で、2024調査では両者に大きな差は見られない。



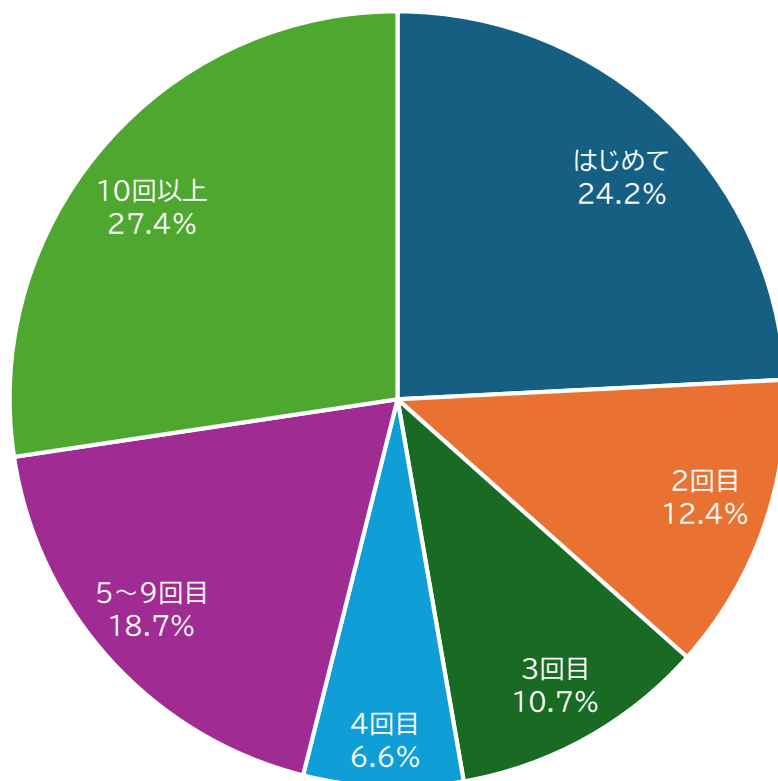
年度	宿泊客	日帰り客	全体
2019 (基準値)	91.6%	82.6%	89.4%
2021	88.7%	81.2%	87.4%
2022	88.7%	84.9%	88.1%
2023	86.7%	80.0%	85.4%
2024	89.0%	86.8%	88.7%
2025 (目標値)			90.0%

2024年度	回答者数	大いに満足	満足	普通	不満	大いに不満	評価点	満足度
全 体	3,023	1,608	1,074	227	53	61	4.4	88.7%
		53.2%	35.5%	7.5%	1.8%	2.0%		
宿 泊 客	2,659	1,432	934	190	46	57	4.4	89.0%
		53.9%	35.1%	7.1%	1.7%	2.1%		
日 帰 り 客	364	176	140	37	7	4	4.3	86.8%
		48.4%	38.5%	10.2%	1.9%	1.1%		

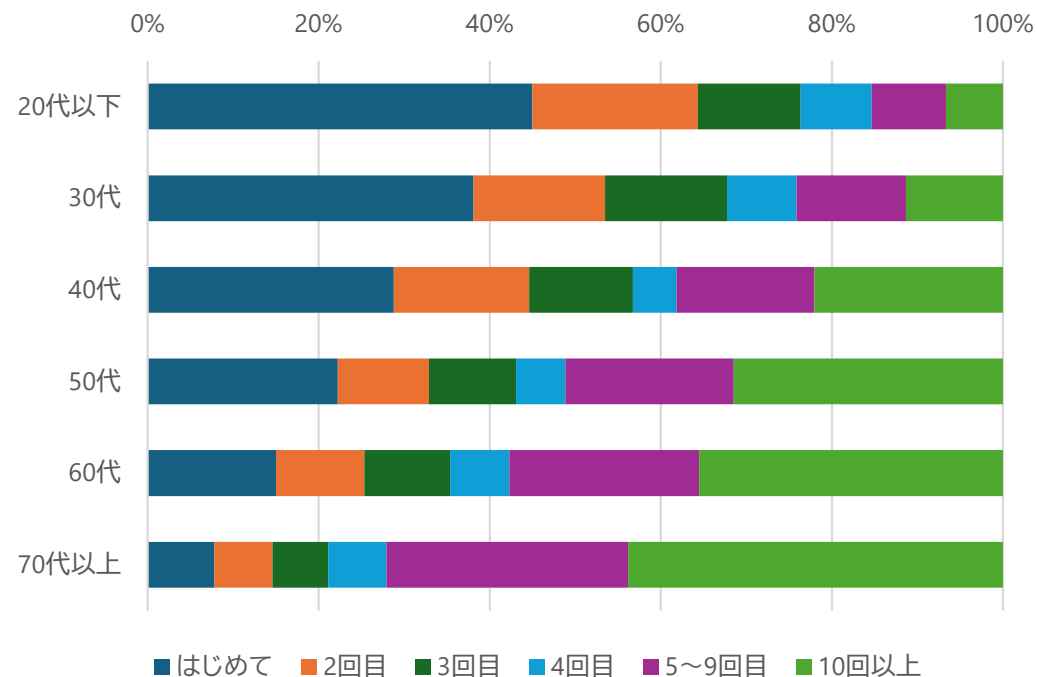
基礎データ (リピーター率(宿泊客))

- 宿泊客のリピーター率は、2024(令和6)年度で75.8%
- リピーター率は年代が高いほど上昇し、全体では5回以上のリピーター率が46.1%と高い状況にある。
- 新規宿泊客数の増加を目指す、リピーター率は低下する相反関係データであり、KPI設定には見当が必要。

宿泊客訪問回数 (2024年度)



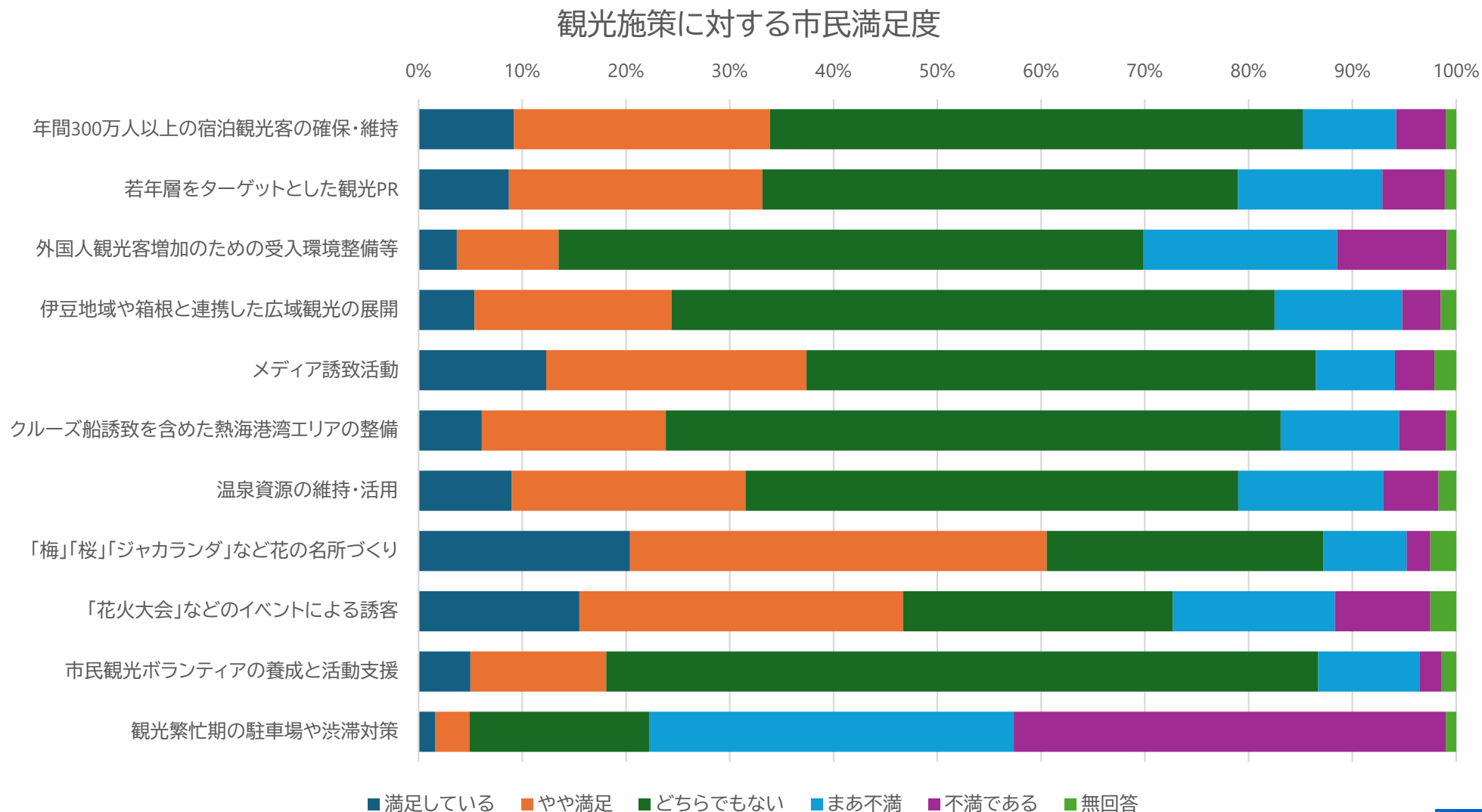
年代別宿泊客訪問回数(2024年度)



年度	リピーター率
2019 (基準値)	73.9%
2021	81.3%
2022	77.8%
2023	76.3%
2024	75.8%

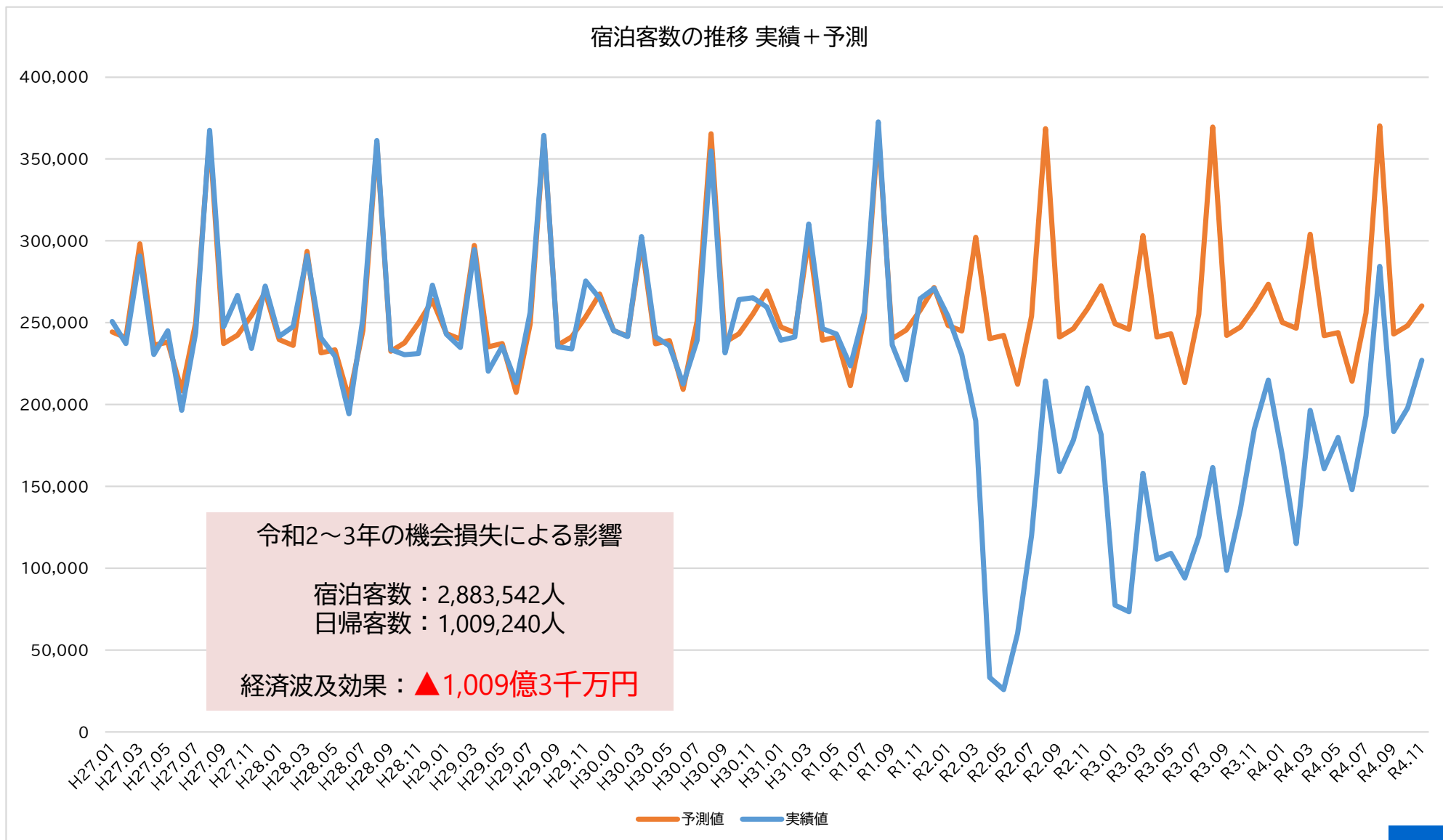
基礎データ（観光施策に対する市民満足度）

- 市民アンケート(2024年)による観光施策に対する市民満足度は、「満足している」、「やや満足」の合計は29.8%と低い結果となった。
- 50%以上の満足度があったのは、「梅」「桜」「ジャカランダ」などの花の名所づくり(満足度:60.6%)のみ。
- 他方、「観光繁忙期の駐車場や渋滞対策」(4.9%)、「外国人観光客増加のための受入環境整備等」(13.5%)、「市民ボランティアの養成」(18.1%)の評価が非常に低い結果となった。



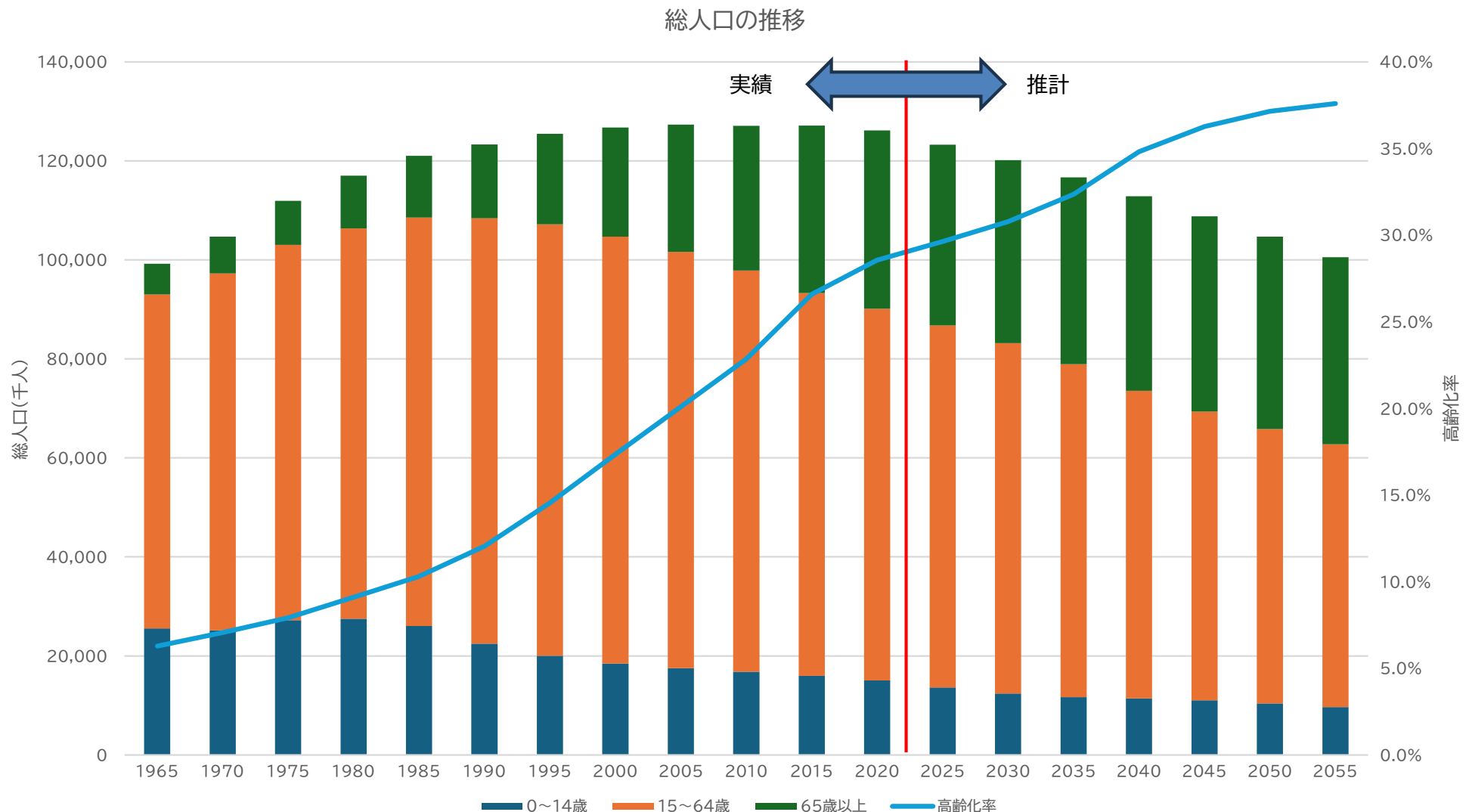
基礎データ（新型コロナウイルス感染症の影響）

- 観光基本計画2021策定に先立つ令和2～3年度において、新型コロナウイルス感染症により大きな影響を受けた。
- コロナ前に予測された宿泊客数との乖離は2年間で約288万人にものぼり、同時期に推計される日帰り客の減少(約100万人)を含め、観光消費における機会損失は約1,000億円超と見積もられた。
- 改めて、観光産業が地域経済に与える影響の大きさが明らかになった。



資料（総人口の推移）

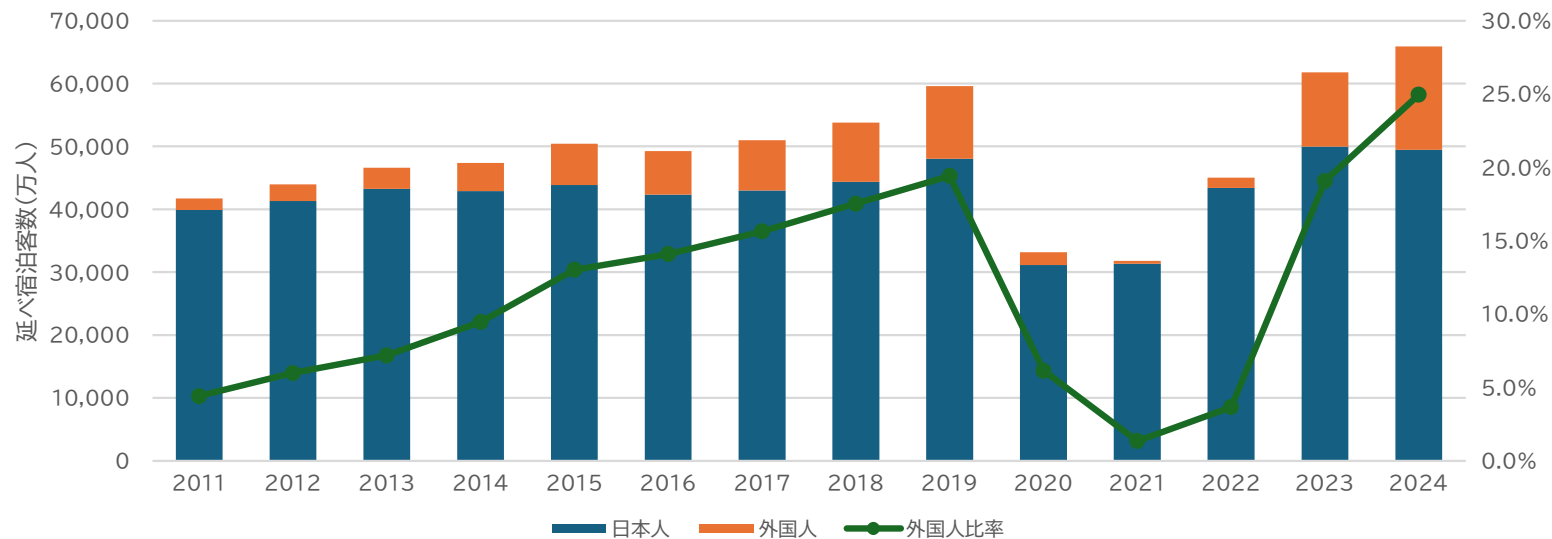
- 日本の総人口は2008年の約1億2,800万人をピークに減少へと転じ、今後も加速度的に減少する見込み。
- 特に15～64歳の生産年齢人口は、2040年には約5,800万人まで減少し、高齢化率は35%を超えるとされる。
- この人口構造の変化は、国内旅行の傾向を短期・近距離・高付加価値志向へシフトさせている。
- 縮小社会において、観光は外貨や外部需要を地域に呼び込む“経済の流入装置”としての役割が一層重要になる。



資料（宿泊旅行の動向）

- 2024年の全国における宿泊旅行者は約6.6億人泊に達し、うち外国人は約1.6億人泊と、その割合は全体の25%に迫る。
- 外国人宿泊者は2011年比で約9倍に増加しており、インバウンド観光市場が大きく拡大したことがわかる。
- 一方、静岡県を目的地とする宿泊旅行では、外国人は5.65倍、日本人は1.11倍と、全国平均を下回る伸びに留まる。

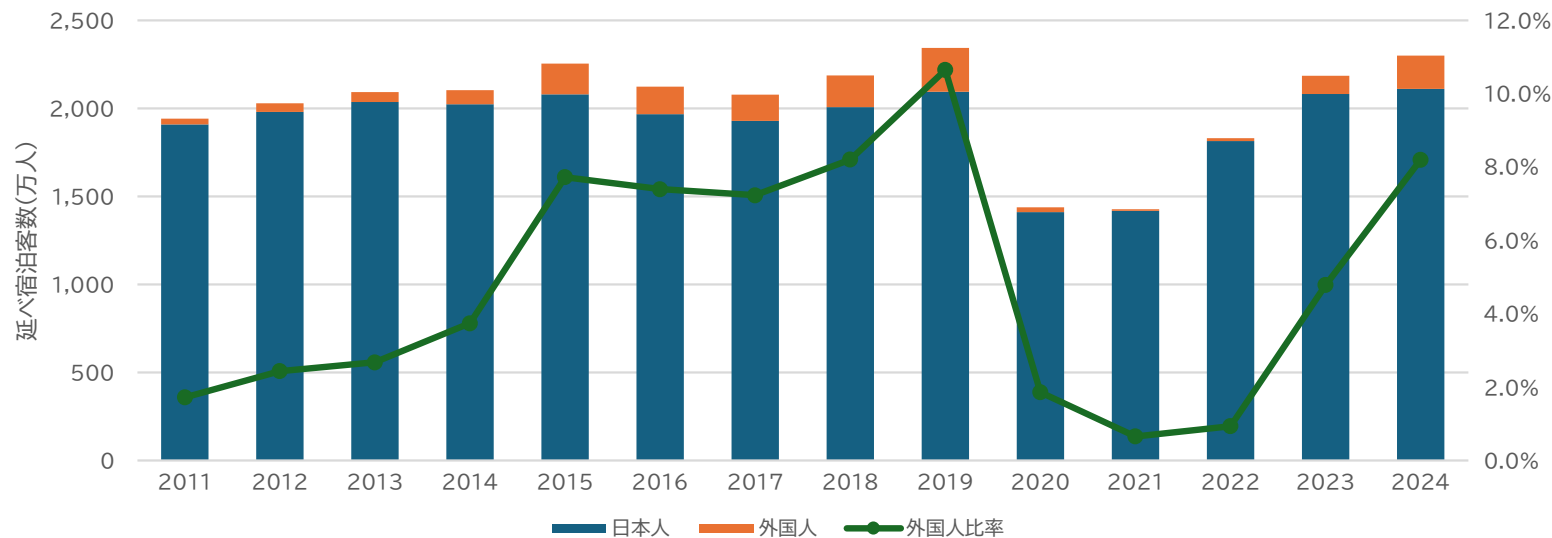
延べ宿泊客数の推移(全国)



2011年と2024年 比較

日本人 1.24倍
外国人 8.93倍

延べ宿泊客数の推移(静岡県)

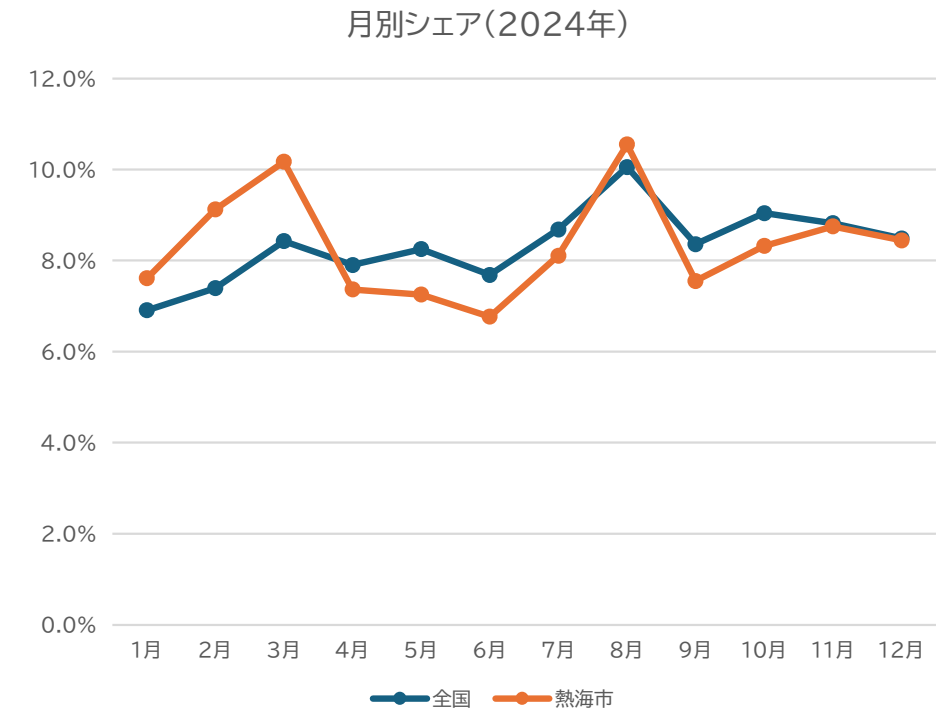
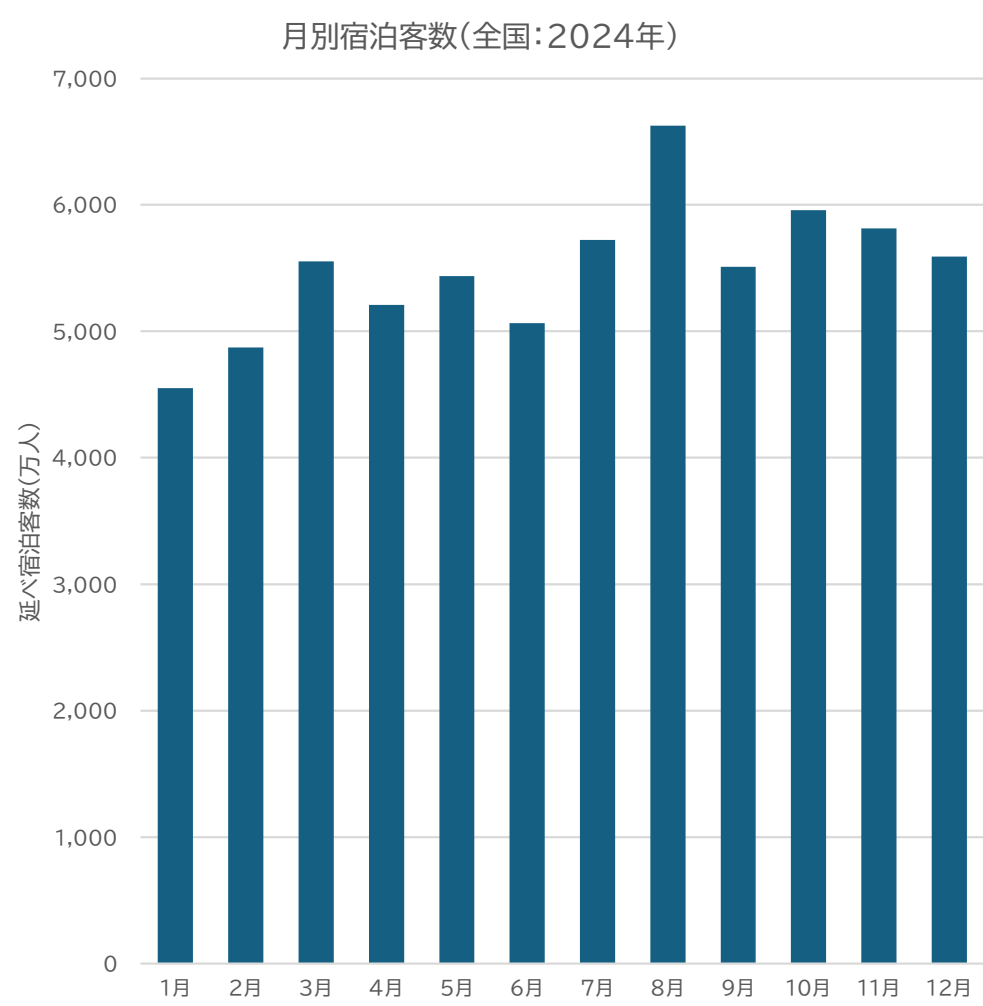


2011年と2024年 比較

日本人 1.11倍
外国人 5.65倍

資料（月別宿泊動向から見る観光需要の特性）

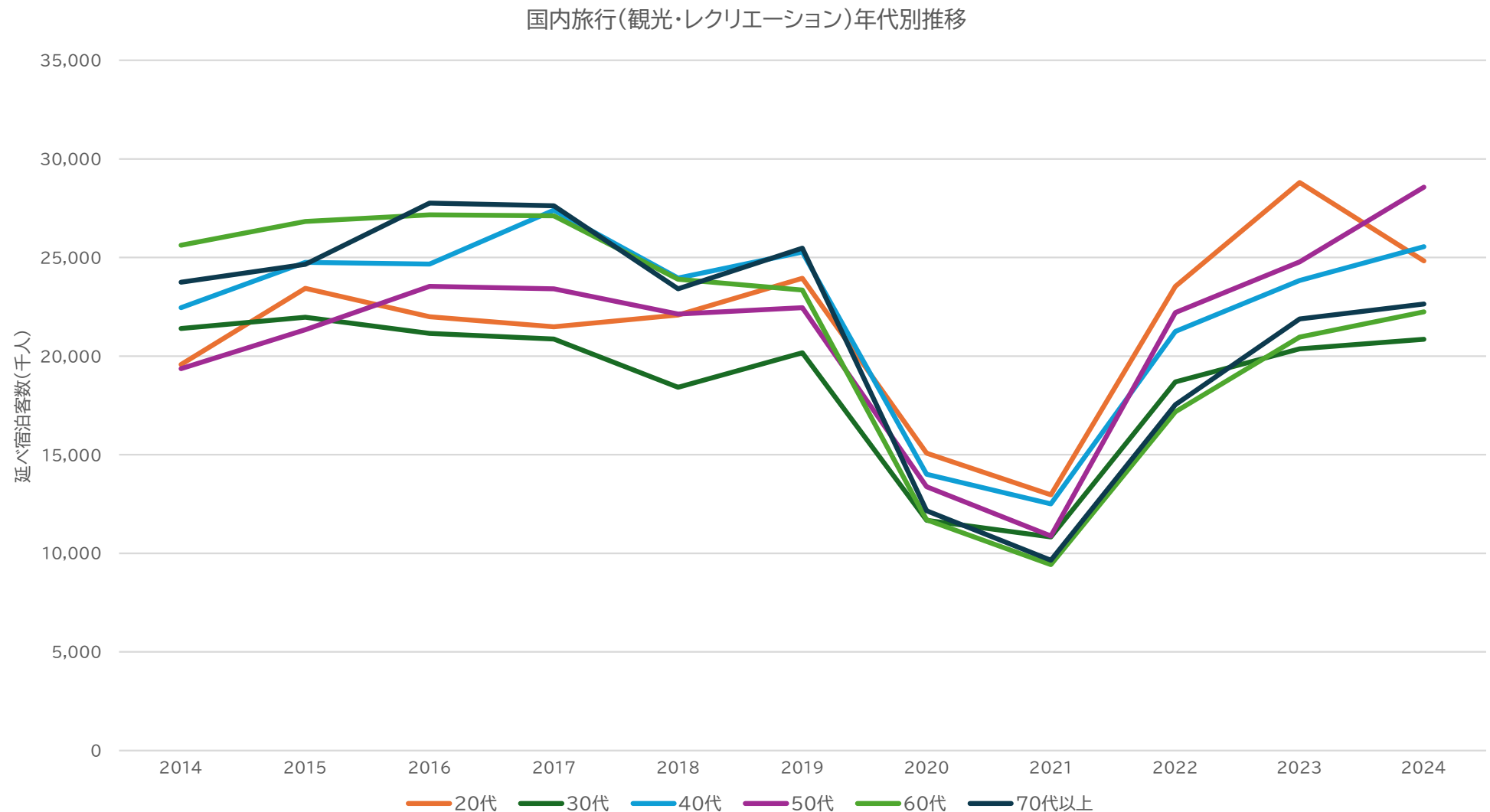
- 2024(令和6)年の全国の宿泊客数は、8月が最多(10.1%)、次いで10月(9.0%)、11月(8.8%)と続き、秋にも強い旅行需要が見られる。
- 一方、熱海市では2月～3月のシェアが全国より高く、逆に4月～7月、9月、10月では全国を下回っており、季節的な偏りが見られる。



	1月	2月	3月	4月	5月	6月
全国	6.9%	7.4%	8.4%	7.9%	8.2%	7.7%
熱海市	7.6%	9.1%	10.2%	7.4%	7.3%	6.8%
	7月	8月	9月	10月	11月	12月
全国	8.7%	10.1%	8.4%	9.0%	8.8%	8.5%
熱海市	8.1%	10.5%	7.5%	8.3%	8.8%	8.4%

資料（国内旅行を支える年齢層の変化）

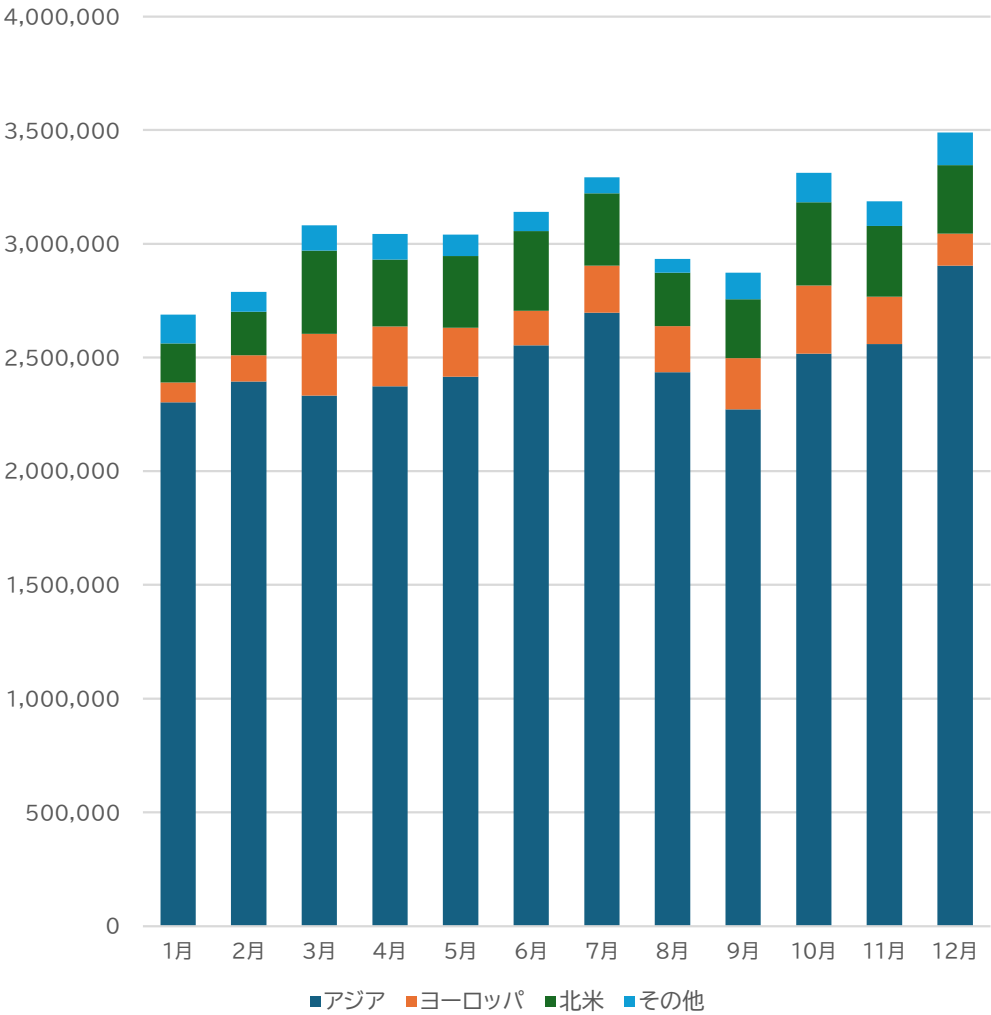
- 国内の観光・レクリエーション旅行では、コロナ前は「60代以上のシニア層」が主な牽引層であったが、アフターコロナに入り「40代・50代」が最も活発に旅行をし、現在の国内観光市場の中核を担っている。
- 一時的に存在感を示した「20代」は2024年に減少し、今後はミドル層を中心とした安定した市場が続くと予想される。



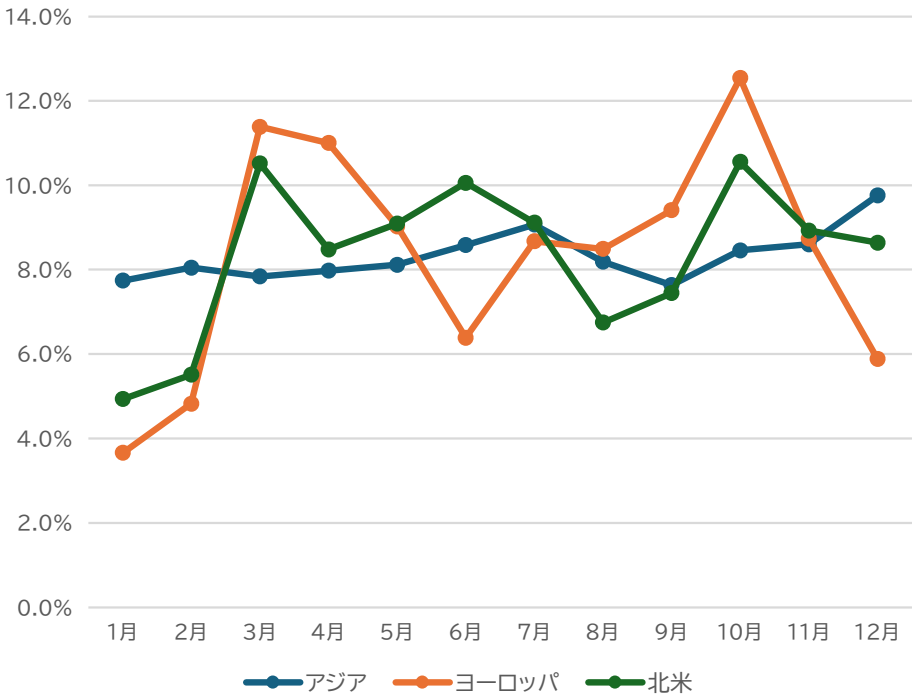
資料（訪日外国人旅行の月別傾向）

- 2024年の訪日外国人による延べ宿泊客数は約3,687万人泊で、その80%以上をアジア地域からの旅行者が占める。
- アジア圏では、初夏～夏(6月・7月)、春(4月)に需要が集中しており、旧正月(2月)の集中度は意外と高くない。
- 一方で、ヨーロッパは秋(9月・10月)と春(4月)に、北米は春休み・初夏(3月・4月・6月)に訪れており、地域によって来訪時期の傾向が大きく異なる。

訪日外国人月別宿泊客数(2024年)



月別シェア(2024年)



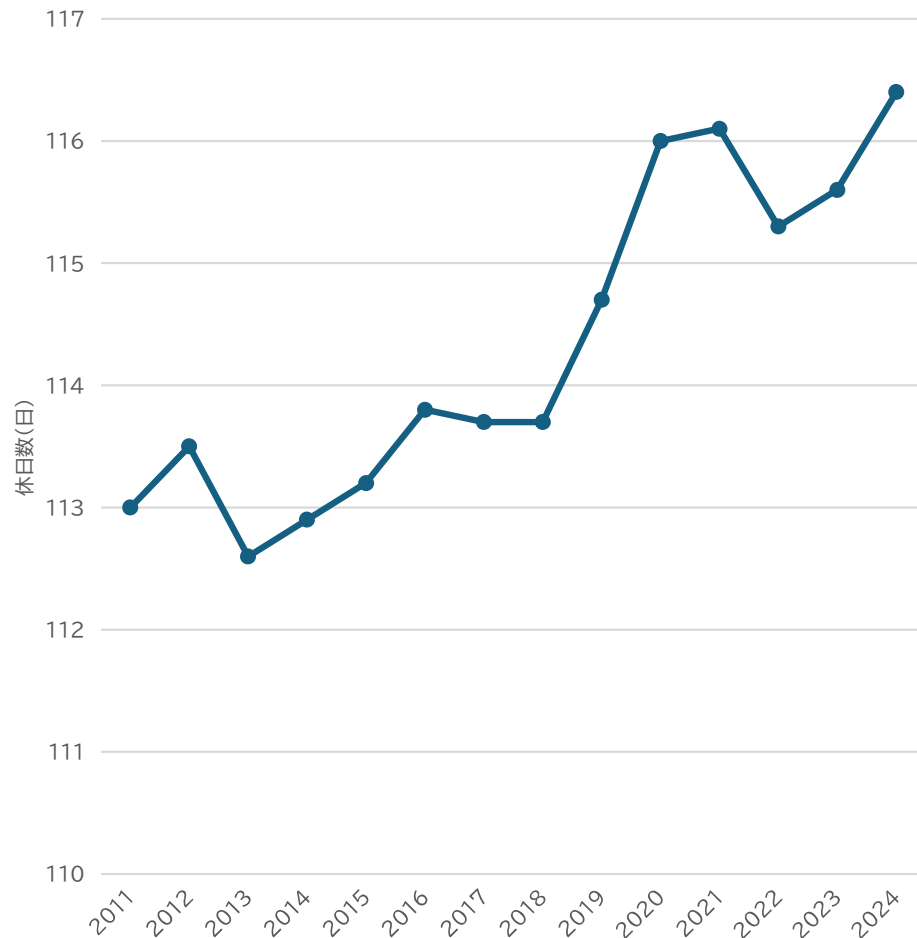
	1月	2月	3月	4月	5月	6月
アジア	8.8%	8.7%	8.5%	8.8%	8.7%	9.3%
ヨーロッパ	4.6%	5.0%	9.4%	12.1%	8.3%	6.7%
北米	6.0%	5.5%	10.1%	10.0%	9.1%	9.5%
	7月	8月	9月	10月	11月	12月
アジア	9.6%	8.0%	6.8%	7.3%	7.5%	7.9%
ヨーロッパ	9.0%	8.3%	9.5%	12.5%	8.3%	6.2%
北米	9.0%	6.9%	7.5%	9.1%	8.7%	8.6%

【出典】日本政府観光局「訪日外客統計」

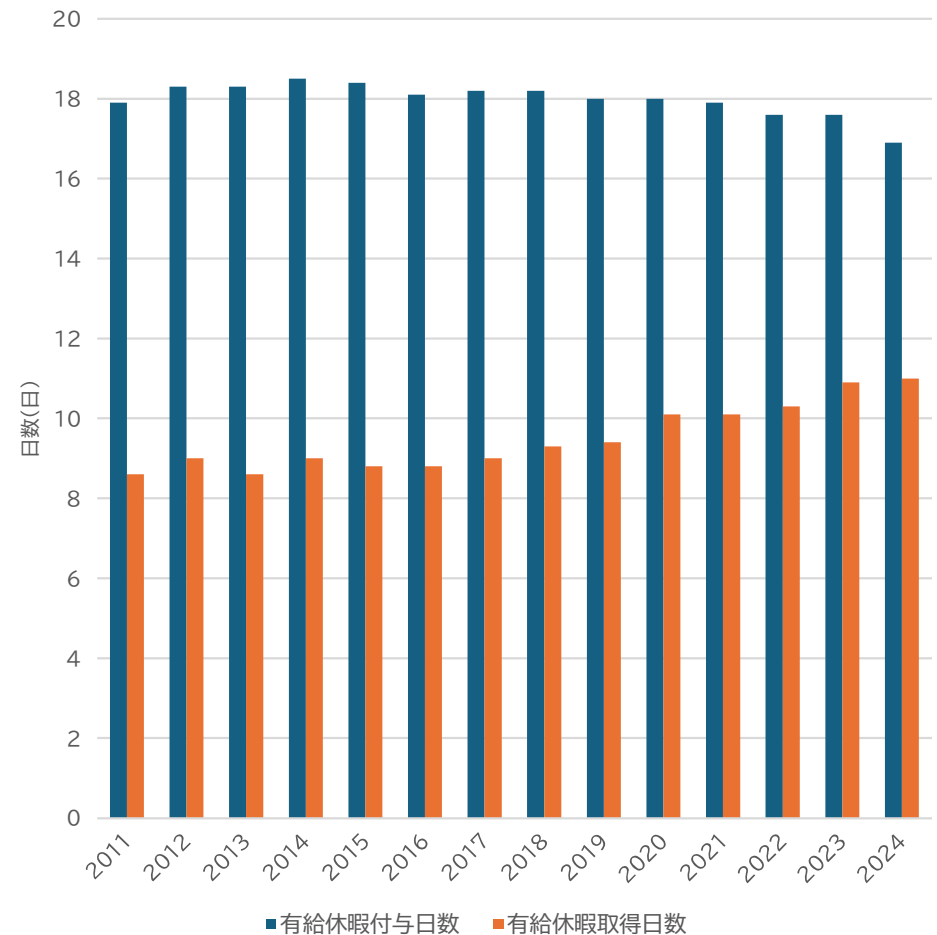
資料（労働者1人あたり平均年間休日数）

- 労働者の年間休日数は110日以上で安定しており、週休2日制が広く定着している。
- 有休休暇の付与日数は年間18日前後あるものの、実際の取得日数は10日前後にとどまり、取得率は約60%となっている。「働き方改革」により取得促進の機運は高まっているものの、依然として“使われていない余暇”が大量に存在。

年間休日数の推移



有給休暇付与数・取得数の推移



【出典】厚生労働省「就業条件総合調査」

策定スケジュール等

■ 熱海市観光基本計画2026-2030の策定経過

◎ 令和7年 4月

- 次期熱海市観光基本計画 策定方針 決定

◎ 令和7年 8月22日～ 熱海市観光戦略会議

- 第1回：令和7年 8月22日
- 第2回：令和7年10月16日
- 第3回：令和7年12月 2日
- 第4回：令和8年 1月23日

◎ 令和7年11月25日～ 熱海市観光地経営評価委員会

- 第1回：令和7年11月25日
- 第2回：令和8年 1月19日

◎ 令和8年 2月 日 素案の公表

- 熱海市議会 報告
- パブリックコメント実施

◎ 令和8年 3月 日 決定

■ 熱海市観光戦略会議 委員

氏名	役職 等
齊藤 栄	熱海市長（座長）
矢ヶ崎 紀子	東京女子大学 現代教養学部 教授（副座長）
梅川 智也	國學院大學 観光まちづくり学部 教授
沢登 次彦	(株)リクルート ジャらんリサーチセンター長
内田 宗一郎	(一社)熱海市観光協会 副会長
山田 洋一	伊豆山観光旅館協同組合 代表理事
溝口 寛	熱海商工会議所 副会頭
上田 和佳	(一財)熱海観光局 専務理事 CEO
小山 みどり	熱海市 経営企画部 次長
野中 慎也	熱海市 市民生活部 地域協働課長

■ 熱海市観光地経営評価委員会

氏名	役職 等
依田 真美	相模女子大学 社会企業研究科 特任教授
川原 晋	東京都立大学 都市環境学部 教授
三重野 真代	武蔵野大学 経営学部 特任教授
出口 謙一郎	(株)静岡銀行 熱海支店長
森戸 香奈子	(株)リクルート ジャらんリサーチセンター 主席研究員