



# 熱海市觀光基本計画 2026-2030 (案)

< 令和8年2月6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 热海」を「温泉リゾート 热海」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 热海」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。

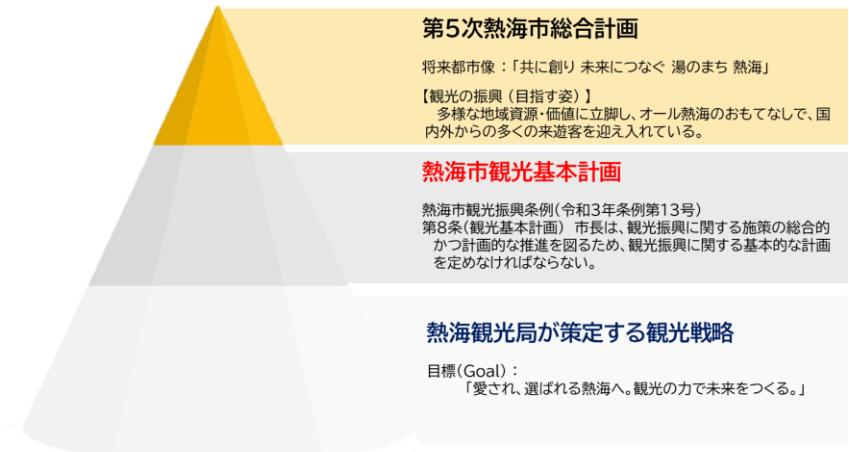
## 計画の位置づけ

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方向性は、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

## 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

## 指標の定義・施策評価の考え方

KGIに対する指標・目標値	27
各分野に対する指標・目標値	29
観光政策の評価フレーム	35

資料	37
----	----



## 目指す将来像と計画コンセプト

- 1 基本理念
- 2 目指すべき方向性
- 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 热海」

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るながら、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、国内外からの訪問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、訪問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 热海」と定めました。温泉を核とする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。

---

本観光基本計画は、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ました。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、都市全体の持続的な発展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

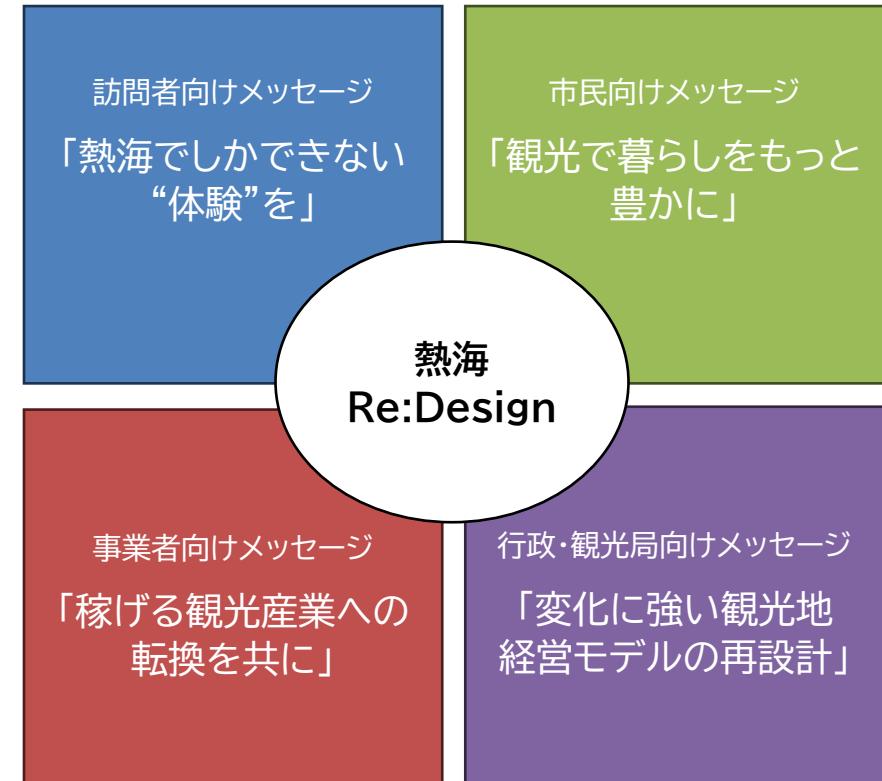
## 熱海 Re:Design

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・訪問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、訪問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。

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、コロナ禍の経験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。

本計画では、これらに真正面から取り組み、持続可能で高付加価値なリゾート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。

## 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等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靭化

### 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、訪問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。



## 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礎を築く」ことを、計画期間における目指すべき姿(KGI)として掲げています。

これは、前計画における「首都圏顧客支持率ナンバー1 温泉観光地」という定量的目標を発展させ、観光地としての価値や競争力を中長期的に高める方向性を示すものです。

一方、理念的な目標のみでは施策の成果や進捗を客観的に評価することが難しいため、本計画では、KGIの達成状況を把握する指標として「旅行需要の平準化率」及び「地域ブランド調査における評価・順位」を位置づけます。

あわせて、KGIの実現に向けた重要成功要因(KSF)を整理し、これに対応する成果指標(KPI)を設定することで、理念と施策をつなぐ実効性の高い観光地経営を推進します。

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・レジリエンスの5つの分野で設定されています。

これらはリゾート都市への飛躍に向けた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、観光地の持続的な発展を実現するため、訪問者、産業、地域、環境の4つ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

### 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靭化

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

<KPI> 訪問者による推奨度

#### Industry (産業)

稼げる観光産業への転換

<KPI> 観光消費に伴う市内経済波及効果

#### Community (地域)

観光と市民生活の調和

<KPI> 市民(別荘所有者)による推奨度

#### Environment (環境)

温泉・景観・文化資産の保全と創造

<KPI> 宿泊客1人1泊当たりCO<sub>2</sub>排出量

<KPI> 市民(訪問者)による景観満足度

#### Resilience (レジリエンス)

危機対応力・回復力の強化

<KPI> 観光関連事業者のBCP整備率

<KPI> 防災情報の多言語化整備率

<KPI> 主力市場(南関東)以外の宿泊客の割合

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 热海」

- 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。 —

#### ■ 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
- ② 観光と市民生活の調和
- ③ 危機対応力と観光地経営の強靭化

- 「温泉を核とした「リゾート型観光都市」への変化」
- 「市民が観光を誇りと思えるまちづくり」
- 「変化に強い観光地経営モデルの確立」



## ■ 成功要因(KSF)／戦略的方向性

### 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  
訪問者が、「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

### 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

### 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

### 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  
へ継承します。

<KPI>  
宿泊客CO<sub>2</sub>排出量  
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整備率  
防災情報の多言語化  
宿泊客市場の分散化

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

- 宿泊・消費単価の向上
- 観光事業者の付加価値向上
- 投資や新たな事業参入の促進
- MICE・ビジネス需要の獲得

- 観光による負荷の低減
- 市民生活の利便性向上
- 市民と観光客の共創
- シビックプライドの向上

- 温泉資源の持続的活用
- 景観保全と創造
- 文化資産の継承と発信
- 環境配慮型観光の推進

- 観光施設・事業者のBCP強化
- 防災の多言語情報の提供
- 観光復旧支援スキームの整備
- 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「選ばれつづける温泉リゾート」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)を設定し、それぞれに、成果を可視化し、改善につなげるための指標として KPI を定めることで、持続的で安定した観光地の実現を目指します。

その上で、本計画期間の5年間は、単なる訪問者数の増加を追求する段階ではなく、観光需要の質と構造を最適化し、将来的成長を支える「確かな基礎」を築く期間と位置づけます。これまでの宿泊実績や受入体制を踏まえると、繁忙期・週末への需要集中は、宿泊施設や観光関連産業における人手不足を一層深刻化させるとともに、市民生活や環境への負荷を高める要因となっています。

こうした課題を踏まえ、本計画の「目指すべき方向性(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礎を築きます。」と定め、その達成度を測る指標として「旅行需要の平準化率」を設定しました。

旅行需要の平準化は、閑散期・平日への来訪を促進し、観光需要を年間を通じて安定させることで、観光産業の持続的な発展を促すとともに、訪問者の満足度向上、市民生活との調和、環境負荷の抑制、さらには災害や市場変動に対する回復力の強化にも寄与します。すなわち、「旅行需要の平準化率」は、観光地経営の量と質の両面を支える基礎的な指標であり、VICE + Rの各分野に共通して影響を及ぼす、KGIを象徴する指標として位置づけられます。

本計画では、このKGIの実現に向け、訪問者・産業・地域・環境・レジリエンスの各分野において、以下の指標(KPI)を設定し、相互に連動させながら取組を推進していきます。

視点	指標	基準値	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)	64.2% (2024年度)	70%
	地域ブランド調査 魅力度ランキング	13位 (2025年)	10位 以内
	宿泊客数 (宿泊税ベース)	306.9万人泊 (2025年 入湯税ベース)	360万人

視点	指標		備考			
V(訪問者)	<b>訪問者による推奨度</b>		<p>■KPIの考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 訪問者による推奨度は、旅行後の満足度に加え、「再訪したい」「人に勧めたい」という意向を含む、体験価値の総合的な成果指標です。</li> <li>・ 混雑の度合い、サービス品質、滞在の快適性など、訪問者が現地で実感する要素を反映しやすく、観光施策の効果を横断的に把握できます。</li> <li>・ 単なる訪問者数では捉えきれない「質」の側面を評価することで、量的拡大だけに依存しない観光地経営への転換を促します。</li> </ul> <p>■KGIへの貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 混雑緩和や滞在環境の改善により推奨度が高まることで、来訪時期・曜日の分散につながり、旅行需要の平準化を後押しします。</li> <li>・ 推奨度の高い訪問者はリピーター化しやすく、特定時期に集中しない安定的な来訪構造の形成に寄与します。</li> <li>・ 「快適に過ごせる時期・時間帯」が評価されることで、閑散期・平日の魅力訴求が強化され、KGIの達成につながります。</li> </ul>			
	<b>リピーター率(宿泊客:3年以内の来訪)</b>					
	<table border="1"> <tr> <td>【基準値】</td> <td>【目標(2030)】</td> </tr> <tr> <td>初年度(2026)調査 56.5% (2024年度)</td> <td><b>50%</b></td> </tr> </table>		【基準値】	【目標(2030)】	初年度(2026)調査 56.5% (2024年度)	<b>50%</b>
【基準値】	【目標(2030)】					
初年度(2026)調査 56.5% (2024年度)	<b>50%</b>					
<table border="1"> <tr> <td>【基準値】</td> <td>【目標(2030)】</td> </tr> <tr> <td>56.5% (2024年度)</td> <td><b>65%</b></td> </tr> </table>		【基準値】	【目標(2030)】	56.5% (2024年度)	<b>65%</b>	
【基準値】	【目標(2030)】					
56.5% (2024年度)	<b>65%</b>					
I(産業)	<b>観光消費に伴う市内経済波及効果</b>		<p>■KPIの考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 観光消費に伴う市内経済波及効果は、宿泊・飲食・小売・交通等への直接効果に加え、関連産業への間接効果を含めて、観光が地域経済にもたらす総合的な成果を示す指標です。</li> <li>・ 観光消費額そのものではなく、市内でどれだけ付加価値が生み出されているかを把握することで、地域内循環を重視した産業振興の方向性を可視化します。</li> <li>・ 高付加価値化や滞在時間の延長、消費の分散といった施策効果を総合的に評価できる指標として位置づけます。</li> </ul> <p>■KGIへの貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 閑散期・平日の来訪増加による消費機会の創出は、年間を通じた経済効果の安定化につながり、旅行需要の平準化を経済面から支えます。</li> <li>・ 需要の分散により、繁忙期依存型の不安定な収益構造から脱却し、観光関連事業者の持続的な事業運営を可能にします。</li> <li>・ 市内経済への波及効果が高まることで、観光投資や人材確保の余地が生まれ、平準化を前提とした観光地経営の好循環を形成します。</li> </ul>			
	<b>宿泊・飲食業の域内調達率</b>					
	<table border="1"> <tr> <td>【基準値】</td> <td>【目標(2030)】</td> </tr> <tr> <td>48.2%(2025年)</td> <td><b>50%超</b></td> </tr> </table>		【基準値】	【目標(2030)】	48.2%(2025年)	<b>50%超</b>
【基準値】	【目標(2030)】					
48.2%(2025年)	<b>50%超</b>					

視点	指標		備考
C(地域)	<b>市民(別荘所有者)による推奨度</b>		<p>■KPIの考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市民(別荘所有者)による推奨度は、観光が地域にとって受け入れ可能であり、誇りを持って勧められる状態にあるかを測る指標です。</li> <li>観光による生活環境への影響や地域との関係性を反映し、市民視点から観光施策の成果を把握することができます。</li> <li>別荘所有者を含めた「地域の一員」としての評価を可視化することで、関係人口の質を高め、観光と地域の持続的な共存を促します。</li> </ul>
	【基準値】	【目標(2030)】	
	初年度(2026)調査	<b>30%</b>	
	<b>観光による地域貢献実感度</b>		<p>■KGIへの貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>観光需要の分散により、混雑や生活負荷が緩和されることで、市民からの評価が高まり、観光への理解と協力が得られやすくなります。</li> <li>市民(別荘所有者)が快適に感じる時期・時間帯の観光が評価されることで、閑散期・平日を含めた来訪の促進につながります。</li> <li>地域から支持される観光地は、長期的に安定した受入体制を維持でき、旅行需要の平準化を持続させる基盤となります。</li> </ul>
E(環境)	<b>宿泊客1人1泊当りCO<sub>2</sub>排出量</b>		<p>■KGIへの貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>繁忙期への集中を緩和することで、エネルギー使用のピークを抑制し、1人当たりの環境負荷低減につながります。</li> <li>環境に配慮した滞在スタイルの普及は、閑散期・平日の来訪促進と親和性が高く、需要分散を後押しします。</li> </ul>
	【基準値】	【目標(2030)】	
	初年度(2026)調査	<b>基準値比 10%～15%削減</b>	
	<b>市民(訪問者)による景観満足度</b>		<p>■KGIへの貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>混雑や過度な利用が抑制されることで、景観の質が維持され、満足度の向上につながります。</li> <li>景観の良さが、静かな時期・時間帯の魅力として評価されることで、閑散期・平日の来訪促進に寄与します。</li> </ul>
R(レジリエンス)	<b>観光関連事業者のBCP整備率</b>		<p>■KGIへの貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>危機時にも事業継続が可能となることで、特定時期への依存を抑え、年間を通じた安定的な受入が可能になります。</li> <li>事業の持続性が高まることで、平準化を前提とした中長期的な経営判断がしやすくなります。</li> </ul>
	【基準値】	【目標(2030)】	
	初年度(2026)調査	<b>70%以上</b>	
	<b>防災情報の多言語化整備率</b>		<p>■KGIへの貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心の確保は、来訪時期を問わず選ばれる観光地となるための前提条件です。</li> <li>多様な市場に対応した受入体制は、特定市場・特定時期への依存を緩和し、需要分散につながります。</li> </ul>
S(サステナビリティ)	<b>主力市場(南関東)以外の宿泊客割合</b>		<p>■KGIへの貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場の多様化は、来訪時期や旅行スタイルの分散を促し、旅行需要の平準化に直結します。</li> <li>主力市場の動向に左右されにくい構造は、年間を通じた安定的な需要創出につながります。</li> </ul>
	【基準値】	【目標(2030)】	
	初年度(2026)調査	<b>35%程度</b>	



## 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

(訪問者)

Visitor

## 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。そのため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・ツーリズムやリジエネラティブ・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。

## KSF

## 戦略的方向性

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。

Industry  
(産業)

稼げる観光産業への転換

Community  
(地域)

観光と市民生活の調和

Environment  
(環境)

温泉・景観・文化資産の保全と創造

Resilience  
(レジリエンス)

危機対応力・回復力の強化

## 1. 温泉体験価値の向上

熱海の温泉を中心、健康・食・文化・芸術などの資源を組み合わせ、体験価値を高めます。入浴体験を「心身の充足と学び」を伴う滞在型体験に再構築し、熱海らしいブランド価値を創造します。

## 2. 魅力的な体験提供とインバウンドへの対応

国内外の旅行者に熱海の独自性を活かした魅力的な体験を提供し、インバウンド旅行者をターゲットに多言語対応や地域文化の体験を強化します。

## 3. 閑散期・エリア別需要の創出と回遊性の強化

年間を通じて旅行者が訪れる都市を目指し、季節・曜日による繁閑差を解消し、エリア間の回遊性を強化します。企業研修・MICE等の新たな需要を開拓するとともに、市内回遊性を促進し、地域全体での受入環境を整備します。

## 4. ホスピタリティ人材の育成

観光を支える「人」の力を活かし、質の高い接遇と多様なニーズに対応できる人材を育成します。観光産業を地域の誇りある職業と位置づけ、安定した雇用と成長機会を提供し、温かみと信頼感のあるサービス体制を構築します。

(産業)

Industry

## 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的人手不足、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、訪問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。

## KSF

Visitor  
(訪問者)

旅行者の体験価値の  
最大化

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。

Community  
(地域)

観光と市民生活  
の調和

Environment  
(環境)

温泉・景観・文化資産  
の保全と創造

Resilience  
(レジリエンス)

危機対応力・  
回復力の強化

## 戦略的方向性

1. 宿泊・消費単価の  
向上

宿泊単価の上昇は、より上質な体験を提供するリゾート都市としての証です。高付加価値なサービスと空間を整えることで、富裕層やリピーターのニーズに応え、地域の利益構造を安定させます。

2. 観光事業者の付加  
価値向上

観光事業者は創意工夫で体験・食・文化を融合し、熱海ブランドを強化します。デジタル化や人材育成を通じて生産性を向上させ、持続的な経営基盤を確立します。特に、インバウンド需要に対応することが重要です。

3. 投資や新たな事業  
参入の促進

新たな投資や事業参入を促し、観光産業の活性化を図ります。地域資源を活用したリノベーションや外部事業者との協働により、革新的なサービスと新たな価値を生み出します。

4. MICE・ビジネス  
需要の獲得

MICE市場の拡大を受けて、企業研修や会議などのビジネス需要を誘致し、観光需要の平準化を進めます。ビジネス利用を取り込むことで滞在の多様化と安定的な収益確保を実現し、地域経済の持続性を高めます。



## 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できます。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、成熟したリゾート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。市民と訪問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。

## KSF

Visitor  
(訪問者)

旅行者の体験価値の  
最大化

Industry  
(産業)

稼げる観光産業  
への転換

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。

Environment  
(環境)

温泉・景観・文化資産  
の保全と創造

Resilience  
(レジリエンス)

危機対応力・  
回復力の強化

## 戦略的方向性

1. 観光による負荷の  
低減

交通渋滞や混雑、騒音、ごみなどの観光負荷を軽減することは、市民と旅行者の快適な環境作りに不可欠です。観光と生活の両立を前提とした都市経営と交通インフラ改善に取り組みます。

2. 市民生活の利便性  
向上

観光収益や宿泊税を活用して公共交通や都市インフラを整備し、市民の生活利便性を向上させます。観光の恩恵を地域社会に還元し、市民の生活満足度向上を目指します。

3. 市民と観光客の  
共創

市民が観光に主体的に関わり、来訪者と交流・協働することで、観光が地域の共通価値となります。この共創により、市民の地域愛と連帯感が高まり、持続的な観光価値を創り出すことを目指します。

4. シビックプライドの  
向上

市民が自らのまちを誇りに思い、その魅力を観光を通じて発信することが地域ブランド力の向上につながります。市民の誇りとおもてなしの心を引き出し高める施策に取り組みます。



## 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CO<sub>2</sub>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・文化的な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・ツーリズムやリジエネラティブ・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

これらの取組により、温泉資源や自然景観、文化資産の保全が進み、自然と調和した上質な滞在環境が形成されます。緑の活用や休憩空間の充実、バリアフリーやユニバーサルデザインへの配慮により、誰もが安心して滞在・回遊できる観光環境が実現します。あわせて、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高め、観光と環境の調和による持続可能な都市経営が推進されます。

## KSF

Visitor  
(訪問者)

旅行者の体験価値の  
最大化

Industry  
(産業)

稼げる観光産業  
への転換

Community  
(地域)

観光と市民生活  
の調和

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、  
未来世代へ継承します。

Resilience  
(レジリエンス)

危機対応力・  
回復力の強化

## 戦略的方向性

1. 温泉資源の持続的  
活用

熱海の温泉資源を科学的に管理し、過剰な利用を防ぐことで、持続可能な温泉経営体制を構築します。安定した入湯環境と高品質な体験を提供し、地域全体で資源管理を進めます。

## 2. 景観保全と創造

海・山・街並みの調和を生かし、都市基盤と一体となった景観形成を進めます。景観保全に係る制度や技術基盤を強化するとともに、世界のリゾート都市に学び、景観を都市の魅力として磨き上げ、観光価値の創出につなげます。

3. 文化資産の継承と  
発信

歴史的建造物や伝統文化を保存・再生し、現代的な観光体験として再構築します。デジタル技術を活用し、文化イベントを開催して地域文化の発展と観光資源活用を進めます。

4. 環境配慮型観光の  
推進

脱炭素やごみ削減、再生可能エネルギー活用の観光モデルを構築します。旅行者・事業者・行政が協力し、環境に優しい行動を広げることで、共感される観光地への進化を目指します。



## 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に加え、感染症や経済変動といった外的要因の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、観光産業は市民生活や地域経済に大きな影響を及ぼしてきました。こうした危機においては、実際の被害状況に加え、SNSや報道による情報の拡散や風評が観光需要に影響を与える場合があります。そのため、観光施設や事業者の迅速な対応・復旧体制の整備に加え、正確な情報発信やレビューーション管理を含めた危機対応の考え方を、行政・観光局・地域で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するため、BCPの策定や訓練、多言語による防災・危機情報の発信、復旧支援や柔軟な運営体制の整備を総合的に進めます。これにより、観光収益の安定化と市民生活の安全確保を図り、危機時にも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

これらの取り組みにより、災害や感染症蔓延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

### Visitor (訪問者)

旅行者の体験価値の  
最大化

### Industry (産業)

稼げる観光産業  
への転換

### Community (地域)

観光と市民生活  
の調和

### Environment (環境)

温泉・景観・文化資産  
の保全と創造

### 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。

## 戦略的方向性

### 1. 観光施設・事業者 のBCP強化

災害や感染症に備え、観光施設・事業者のBCP策定と訓練を推進します。行政・観光局・地域が連携し、迅速な情報共有と復旧体制を整備し、観光産業の持続性と信頼性を高めます。

### 2. 防災の多言語情報 の提供

デジタル技術を活用し、災害時に観光客が的確に行動できる多言語防災情報を提供します。外国人旅行者の安心を確保し、国際的に信頼される観光地の評価向上を目指します。

### 3. 観光復旧支援 スキームの整備

災害や感染症後の早期再開に向け、官民連携による観光復旧支援スキームを構築し、資金・人材・物資の確保や連携体制を平時から整備します。あわせて、発災時の観光客の帰宅困難を想定した観光危機管理計画を策定し、来訪者の安全確保と観光地としての危機対応力を高めます。

### 4. 市場変動対応力の 強化

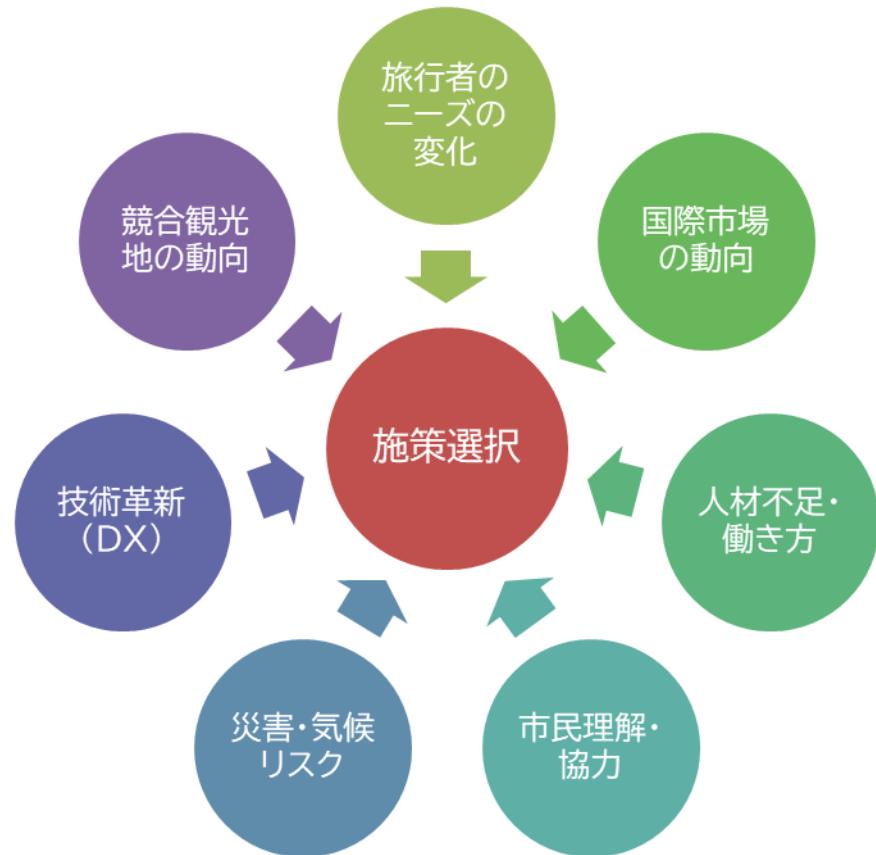
需要変動に柔軟に対応できる体制を整え、市場の分散や平日需要創出を進めます。観光業の多角化と市場分散により、外的要因に左右されない安定した収益基盤を構築します。

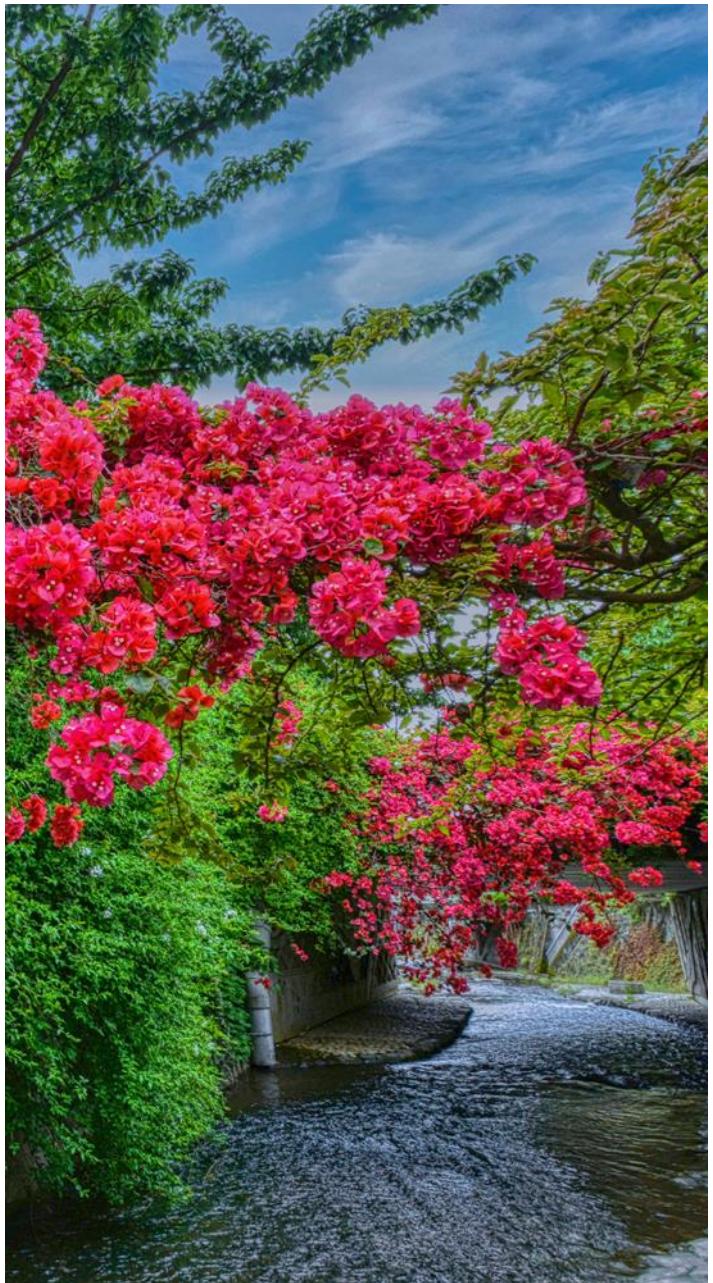
## ■ KSF実現に向けた複合的要因の考慮

本計画で掲げる5つの重要成功要因(KSF)は、それぞれが独立して機能するものではなく、相互に関連し、補完し合いながら成果を生み出すものです。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)の向上につながるなど、複数の要因が重なり合うことで、観光地としての価値が形成されます。そのため、KSFは直線的な因果関係ではなく、「循環」や「連鎖」を重視した立体的な構造として捉える必要があります。

また、旅行者ニーズの多様化が進む中においては、施策を一方的に提供するプロダクトアウト型の発想にとどまらず、旅行者の声や行動データを踏まえ、戦略を柔軟に調整していくマーケットインの視点が不可欠です。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)が地域還元や環境との調和(E)によって支えられ、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。

今後は、(一財)熱海観光局が中心となり、観光客の評価や行動データ、SROI評価等を通じて、これらの相互作用を継続的に検証し、施策の改善に反映することで、政策効果の最大化と観光地経営の高度化を図ります。





## 指標の定義・施策評価の考え方

1

KGIに対する指標・目標値

2

各分野に対する指標・目標値

3

観光政策の評価フレーム

# KGIに対する指標・目標値

指標	基準値	目標値
旅行需要の平準化率	64.2% (2024年度)	70%

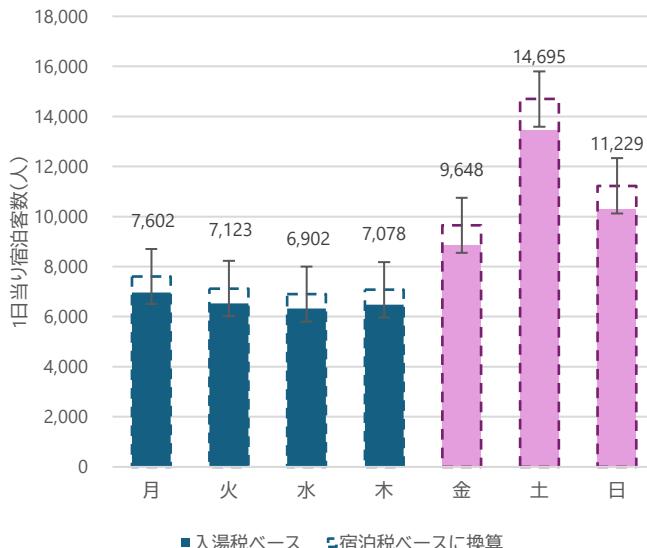
## 【定義】

- 本計画における「旅行需要の平準化率」とは、年間の旅行需要に存在する季節変動の度合いを把握するため、当該年度における最繁忙月と最閑散月の宿泊人員を比較し、再閑散月の宿泊人員が最繁忙月のどの水準にあるかを示す指標とします。
- 旅行需要の平準化率の推移を継続的に把握し、需要構造の変化を踏まえながら、関連施策の見直しや重点化を行います。

## 【目標設定】

- 宿泊客数の目標値360万人泊を実現するため、平日の宿泊客数を7,000人超に増加させ、週末もそれぞれ(金曜:10,000人、土曜:15,000人、日曜:9,500人)と全体の底上げをすることで、平日・週末間の平準化を進めます。
- 上記を実現することで、2030年の再閑散月(6月)の宿泊客数を、再繁忙月(8月)の70%まで引き上げることを目標とします。

曜日別1日当たり宿泊客数(2024)

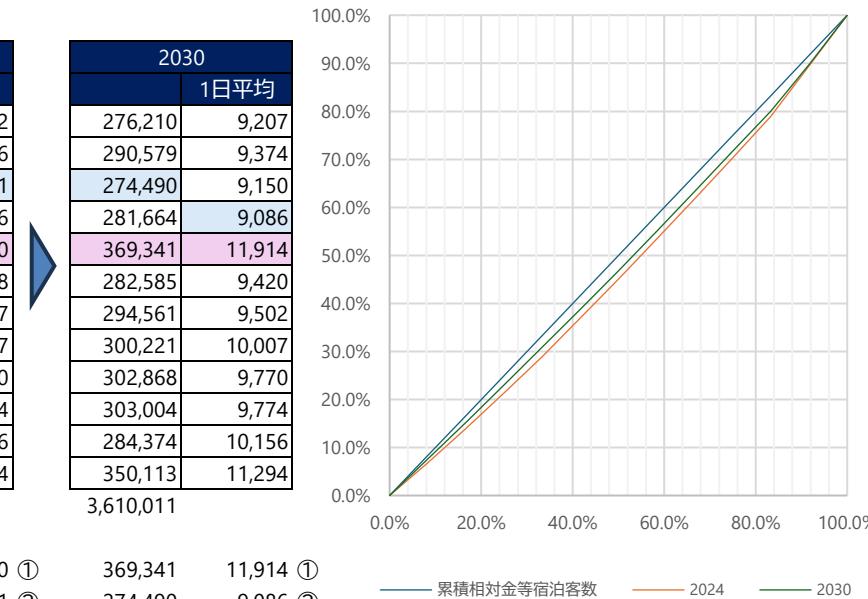


	2024	
		1日平均
4月	246,371	8,212
5月	242,608	7,826
6月	226,516	7,551
7月	271,130	8,746
8月	352,791	11,380
9月	252,536	8,418
10月	278,281	8,977
11月	292,714	9,757
12月	282,415	9,110
1月	270,145	8,714
2月	284,374	10,156
3月	350,113	11,294
計	3,349,994	

	2030	
		1日平均
4月	276,210	9,207
5月	290,579	9,374
6月	274,490	9,150
7月	281,664	9,086
8月	369,341	11,914
9月	282,585	9,420
10月	294,561	9,502
11月	300,221	10,007
12月	302,868	9,770
1月	303,004	9,774
2月	284,374	10,156
3月	350,113	11,294
計	3,610,011	

MAX	352,791	11,380 ①	369,341	11,914 ①
MIN	226,516	7,551 ②	274,490	9,086 ②
②÷①	64.2%	66.3%	74.3%	76.3%

旅行需要平準化(ローレンス曲線)



# KGIに対する指標・目標値

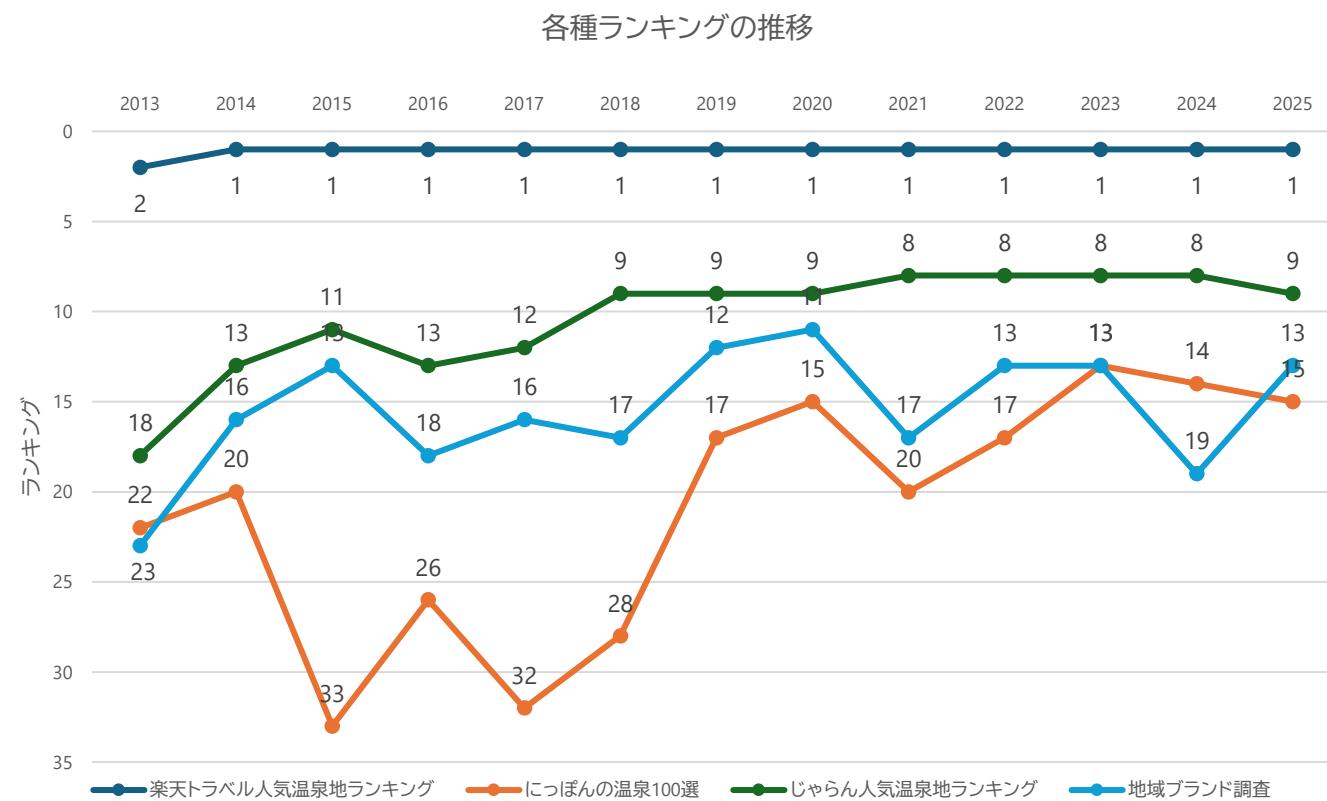
指標	基準値	目標値
地域ブランド調査 魅力度ランキング	13位 (2025年)	10位 以内

## 【定義】

- 本計画においては、(株)ブランド総合研究所が毎年実施している「地域ブランド調査」における魅力度ランキングを、計画全体の成果を総合的に確認するための外部評価指標として位置づけます。
- 本ランキングは、全国の消費者を対象とした調査に基づき、地域に対する認知度や好感度、訪問意向等を総合的に評価したものであり、観光施策の成果が地域ブランドとしてどのように受け止められているかを把握する指標として活用します。

## 【目標設定】

- 過去最上位(2020年:11位)の更新



地域ブランド調査2025

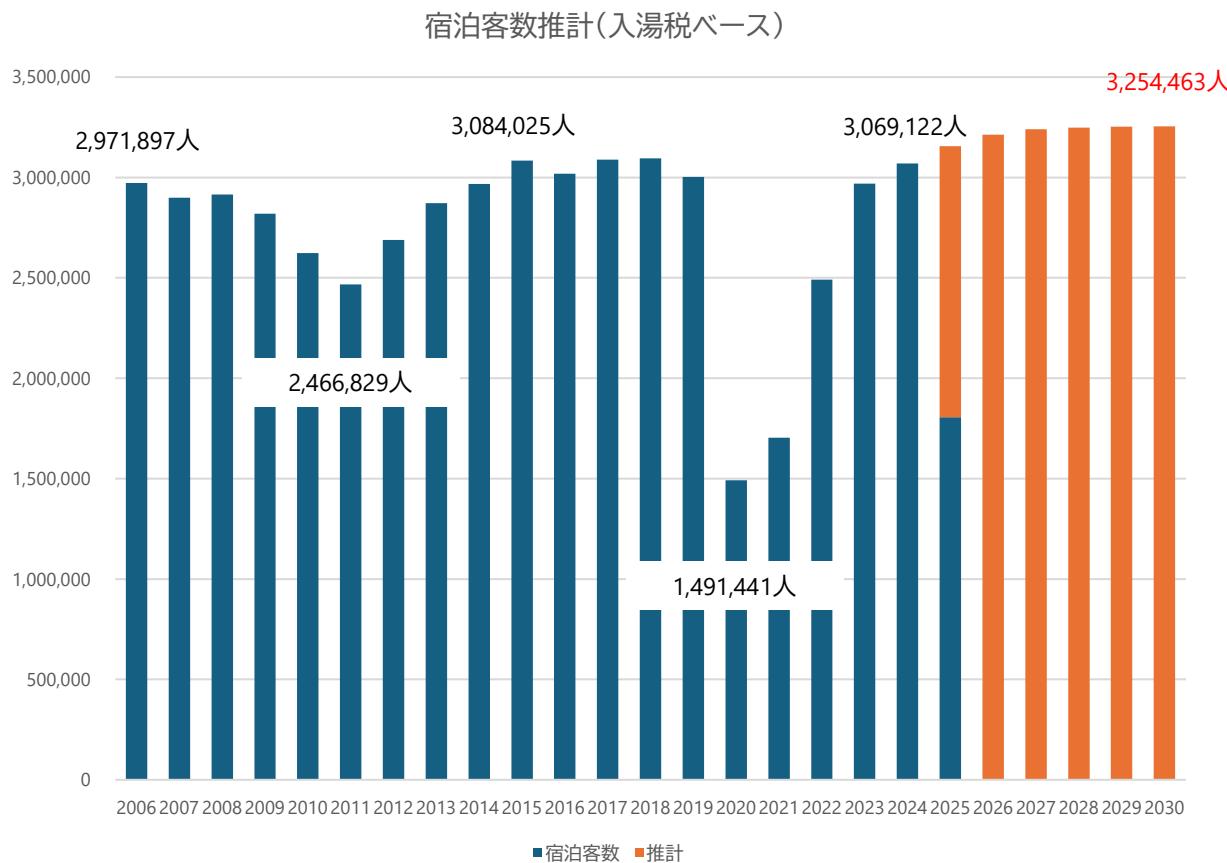
	自治体名
1	北海道 函館市
2	札幌市
3	京都市
4	北海道 小樽市
5	神奈川県 鎌倉市
6	石川県 金沢市
7	横浜市
8	北海道 富良野市
9	神戸市
10	福岡市
11	長野県 軽井沢町
12	栃木県 日光市
<b>13</b>	<b>熱海市</b>
13	三重県 伊勢市

# KGIに対する指標・目標値【サブ指標】

指標	基準値	目標値
宿泊客数(宿泊税ベース)	306.9万人泊(2024年度)	360万人泊

## 【定義】

- 本計画における「宿泊客数(宿泊税ベース)」とは、市内の宿泊施設において宿泊税が課税(免税含む)が課税された宿泊者数を集計したもので、熱海観光の基盤となる宿泊需要の規模を把握するための指標とします。
- 本指標をサブ指標として位置づけ、旅行需要の構造的な改善とあわせて、旅行需要の水準が適切に維持・向上しているかを補完的に確認します。



年度	入湯税ベース		宿泊税ベース 推計
	宿泊客数	推計	
2006	2,971,897		
2007	2,899,205		
2008	2,914,931		
2009	2,819,800		
2010	2,622,638		
2011	2,466,829		
2012	2,689,160		
2013	2,871,583		
2014	2,967,301		
2015	3,084,025		
2016	3,018,531		
2017	3,088,140		
2018	3,094,456		
2019	3,002,370		
2020	1,491,441		
2021	1,704,326		
2022	2,491,786		
2023	2,969,420		
2024	3,069,122		
2025	1,805,553	1,349,298	3,443,520
2026		3,212,683	3,506,694
2027		3,240,017	3,536,528
2028		3,248,330	3,545,602
2029		3,253,214	3,550,933
2030		3,254,463	3,552,296

※ 2025年11月以降は推計値

令和7年4月～10月宿泊客数実績

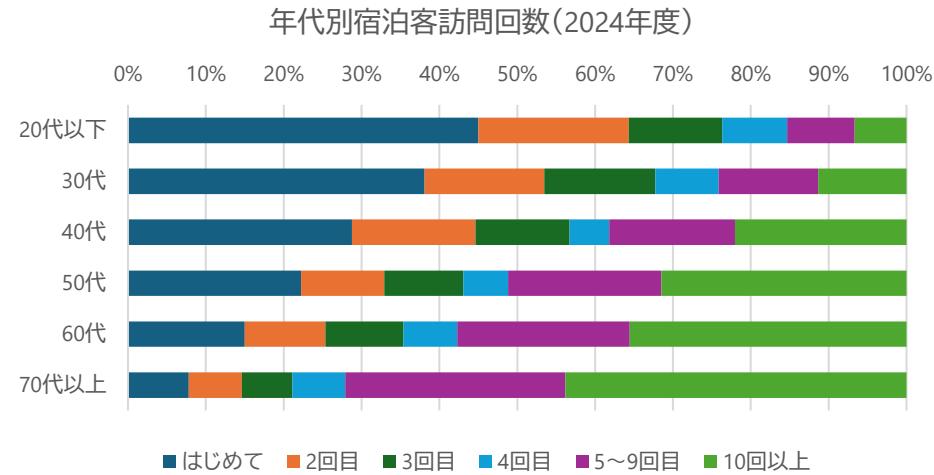
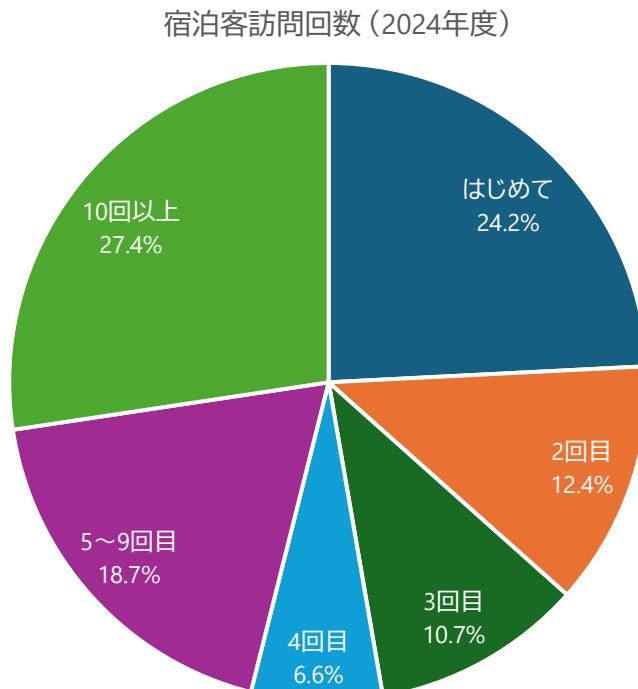
入湯税	1,805,553
宿泊税	1,970,789
比較	1.0915

# 各分野に対する指標・目標値 Visitor(訪問者)

指標	基準値	目標値
訪問者による推奨度	初年度(2026)調査	50% ※ 初年度調査で現状値を把握し、50%を一つのベンチマークとして改善を図る。
【サブ指標】リピーター率(宿泊客) (3年以内の来訪者)	56.5%(2024年度)	65% ※ 新規来訪者の確保とのバランスを踏まえ、全体としては75%程度を維持

## 【定義】

- 本計画における「訪問者による推奨度」とは、熱海を訪れた旅行者が、当該旅行体験を踏まえ、家族や友人等に対して本市をどの程度勧めたいと感じているかを測定する指標です。
- 本指標は、訪問後アンケート調査により、「まったく勧めたくない」から「ぜひ勧めたい」までの11段階の尺度(0-10)で回答を得ることで数値化し、訪問者の体験価値を総合的に把握します。



年度	リピーター率	うち3年以内
2021	81.3%	65.6%
2022	77.9%	57.6%
2023	75.7%	54.8%
2024	75.6%	56.5%

# 各分野に対する指標・目標値 Industry(産業)

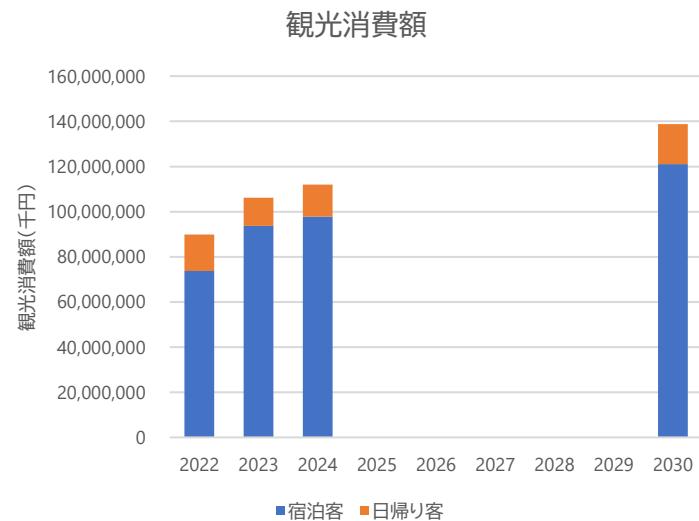
指標	基準値	目標値
観光消費に伴う市内経済波及効果	1,217億3,900万円 (2024年度)	1,500億円
【サブ指標】宿泊・飲食業の域内調達率	48.2% (2024年度調査)	50% 超

## 【定義】

- 本計画における「観光消費に伴う市内経済波及効果」とは、来訪者が市内で支出した観光消費額を基に、当該消費が市内産業に与える直接的及び間接的な経済効果を推計するものです。
- 本指標は、来訪者アンケート調査により把握した市内での消費額を基礎データとし、産業連関分析を用いて、市内経済への波及効果を算定することで、観光が地域経済にどの程度貢献しているかを総合的に把握します。

## 【目標設定】

- 宿泊客数等：2030年度の目標宿泊客数(360万人)、日帰り客見込(宿泊客数×0.5)
- 2030年度の各単価：内閣府試算の消費者物価指数上昇率を適用(2025年2.4%、2026年1.9%、2027年以降1.0%上昇で推移)



	2022年		2023年		2024年		2030年	
	宿泊	日帰り	宿泊	日帰り	宿泊	日帰り	宿泊	日帰り
人員 (人)	2,491,752	1,849,732	2,969,420	1,399,175	3,069,122	1,537,009	3,600,000	1,800,000
宿泊費 (円)	17,278	—	19,021	—	18,715	—	20,321	—
土産代 (円)	5,342	3,995	5,485	4,099	5,968	4,241	6,480	4,605
外食費 (円)	6,971	4,773	7,064	4,779	7,170	5,070	7,785	5,505
消費額 (百万円)	73,733	16,218	93,745	12,422	97,761	14,311	124,510	18,198
総消費額 (百万円)	89,952		106,166		112,072		142,708	
経済波及効果 (百万円)	<b>96,970</b>		<b>116,674</b>		<b>121,739</b>		<b>155,023</b>	

# 各分野に対する指標・目標値 Community(地域)

指標	基準値	目標値
市民(別荘所有者)による推奨度	初年度(2026)調査	<b>30%</b> ※ 初年度調査で現状値を把握し、30%を一つのベンチマークとして改善を図る。
【サブ指標】観光による地域貢献実感度	初年度(2026)調査	<b>55%～60%</b>

## 【定義】

- 本計画における「市民(別荘所有者)による推奨度」とは、観光による地域への影響を踏まえ、市民及び別荘所有者が、熱海を居住地・滞在地としてどの程度他者に勧めたいと感じているかを測定する指標です。
- 本指標は、訪問後アンケート調査により、「まったく勧めたくない」から「ぜひ勧めたい」までの11段階の尺度(0-10)で回答を得ることで把握し、市民と別荘所有者を区分して集計・分析することで、地域の受容度や観光との調和状況を把握します。

## 【目標設定】

- 観光客数の増加は、市民生活への影響と一定の緊張関係にあることを踏まえ、本指標については、高水準のみを追求するのではなく、経年変化に着目しながら、観光と地域との調和がどのように変化しているかを確認するための指標として位置づけます。
- そのため、本指標の目標値は、初年度調査により現状値を把握した上で必要に応じて見直すことを前提としつつ、現時点では30%を目安として設定します。

# 各分野に対する指標・目標値 Environment(環境)

指標	基準値	目標値
宿泊客1人1泊当たりCO <sub>2</sub> 排出量	初年度(2026)調査	基準値比 ▲10~15%削減

## 【定義】

- 本計画における「宿泊客1人1泊当たりCO<sub>2</sub>排出量」とは、観光に伴い排出されるCO<sub>2</sub>排出量を、宿泊客1人1泊当たりに換算したものであり、観光活動に伴う環境負荷の水準を把握するための指標です。
- 本指標は、観光庁が提供する測定モデルを活用し、宿泊施設でのエネルギー使用等を基に算定することで、来訪規模に左右されない形で環境負荷の変化を把握します。

## 【目標設定】

- 初年度調査により基準値を把握した上で必要に応じて見直すことを前提としつつ、現時点では、基準値比で10~15%の削減を目指して設定します。

指標	基準値	目標値
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

## 【定義】

- 本計画における「市民(訪問者)による景観満足度」とは、自然景観や街並み、眺望等の景観環境について、市民及び訪問者がどの程度満足しているかを把握するための指標です。
- 本指標は、アンケート調査により5段階尺度で評価を行い、市民と訪問者の双方の視点から、景観の保全・活用状況を定量的に把握します。

## 【目標設定】

- 目標値については、初年度調査により基準値を把握した上で必要に応じて見直すことを前提としつつ、現時点では、基準値水準の維持を目指して設定する。
- 本指標は、数値の上昇のみを目的とするものではなく、観光需要の増加や開発が進む中においても、景観の質が損なわれていないかを継続的に確認し、必要に応じて施策の見直しにつなげるための指針として活用します。

# 各分野に対する指標・目標値 Resilience(レジリエンス)

指標	基準値	目標値
観光関連事業者のBCP整備率	初年度(2026)調査	70% 以上

## 【定義】

- 本指標は、観光関連事業者によるBCP(事業継続計画)の策定状況及び訓練・演習の実施状況を把握するもので、本市では「緊急連絡体制」、「代替調達・代替要員の確保」、「初動対応手順」の3要素を満たすものを、簡易BCPとして独自基準を設定します。

## 【目標設定】

- 初年度調査により現状の整備状況を把握した上で必要に応じて見直すことを前提に、現時点では、観光関連事業者の70%以上がBCPを整備している状況を目標とします。

指標	基準値	目標値
防災情報の多言語化整備率	初年度(2026)調査	90% 以上

## 【定義】

- 日本語で作成・配布されている防災関連資料のうち、外国人旅行者等が理解・利用できる形で多言語化され、配布方法や閲覧方法が整理されている資料の割合を示す指標本指標は、災害時における訪問者の安全確保を観光地の基本条件と捉え、受け入れ態勢の整備状況を把握する独自基準を設定します。

## 【目標設定】

- 初年度調査により対象となる防災関連資料の範囲と整備状況を整理した上で必要に応じて見直すことを前提としつつ、現時点では、90%以上の多言語化整備を目指とします。

指標	基準値	目標値
主力市場(南関東)以外の宿泊客の割合	28.5%	35% 程度

## 【定義】

- 本指標は、特定地域への需要集中の度合いを把握し、市場構成の多様性や需要変動に対する耐性を評価するための指標です。

## 【目標設定】

- 2024年(基準値)は28.5%であることから、計画期間を通じ概ね35%程度まで高めることを目標とします。
- 数値の急激な上昇を求めるものではなく、平日需要や閑散期需要の創出、国内外の多様な市場への対応を進める中で、市場分散が着実に進んでいるかを経年的に確認するための管理指標として活用します。

# 観光政策の評価フレーム

## 観光地経営評価委員会の設置

### ■ 設置の趣旨(概要)

熱海市では、宿泊税の導入と一般財団法人熱海観光局(DMO)の設立により、観光行政の仕組みが大きく転換しました。これに伴い、観光施策の立案・実施・評価の各段階において、透明性・専門性・客観性を確保する必要があります。このため、次期観光基本計画に基づく施策を、第三者の専門家が評価・提言する「観光地経営評価委員会」を設置します。

### ■ 背景(制度的・構造的な変化)

#### ① 行政主導から官民連携型への転換

従来の「行政職員による観光振興策」から、専門人材を擁する観光局が中心となり、データ分析やマーケティングに基づく稼ぐ力のある地域経営へと移行。

#### ② 財源構造の変化

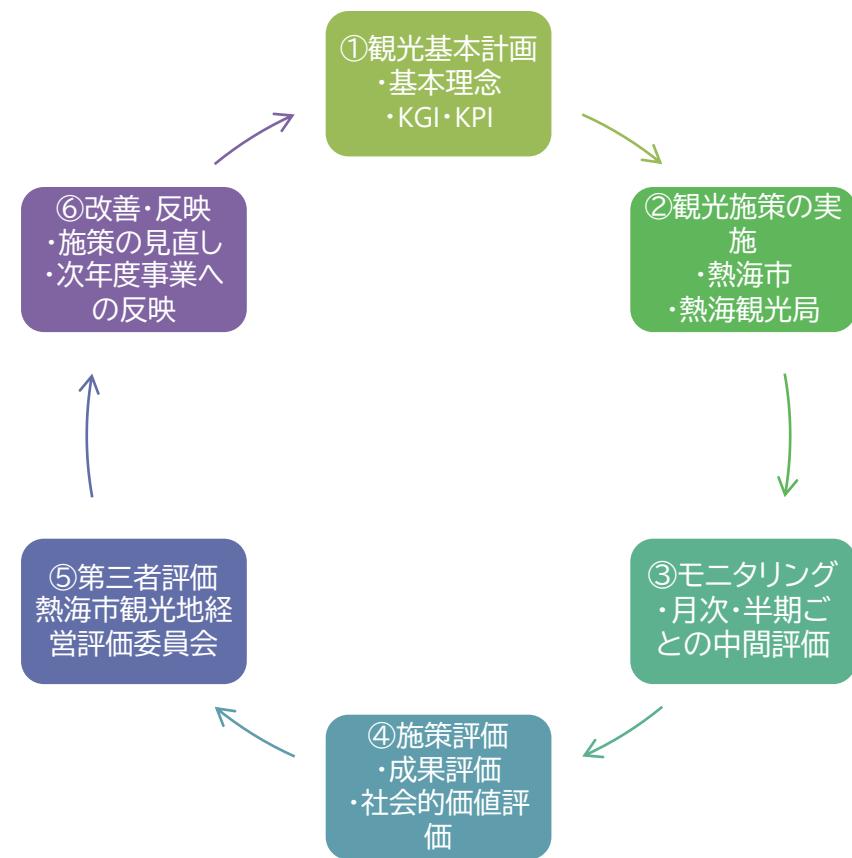
観光財源の多くを、宿泊税(宿泊客の協力による負担)により確保。市民税だけでなく旅行者からの寄与を受けることで、使途の透明性と成果の可視化が強く

#### ③ 責任と評価の新たな関係性

観光局が担う事業の成果は、市の観光施策の成果であると同時に、観光局の経営評価に直結します。したがって、公平・客観的な評価を行う第三者的視点が不可欠です。

### ■ 設置の意義(委員会の役割)

- ・ 観光基本計画に基づくVICE+Rモデルの各KSFに対する達成状況を評価。
- ・ 市及び観光局が実施する各事業のSROI(社会的投資収益率)評価結果を検証データに基づき、次年度以降の施策改善提言を行う
- ・ 委員会は、熱海市の観光行政全体を、専門的かつ持続可能な経営体制へと導く総合的な調整機能を担う。



KGI・KPIによる成果評価に加え、SROI評価を通じて施策の過程や社会的価値を可視化し、第三者からなる評価委員会の評価・助言を踏まえ、観光施策の継続的な改善を図ります。

# 観光政策の評価フレーム

## 観光基本計画 KGI評価

- 旅行需要の平準化率
- 地域ブランド調査ランキング

1. 訪問者による推奨度
  2. 観光消費に伴う市内経済波及効果
  3. 市民(別荘所有者)による推奨度
- 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

環境的効果：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（熱海市及び(一財)熱海観光局の活動評価）

本評価フレームは、熱海市及び(一財)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、その費用対効果を訪問者や市民にわかりやすく示す仕組みです。具体KGIでは、旅行需要の平準化率、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、客觀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。

# 資料



## 基礎データ

- 热海市的人口・将来予測
- 热海市の産業構造(従業者数)
- 热海市の産業構造(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
- 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

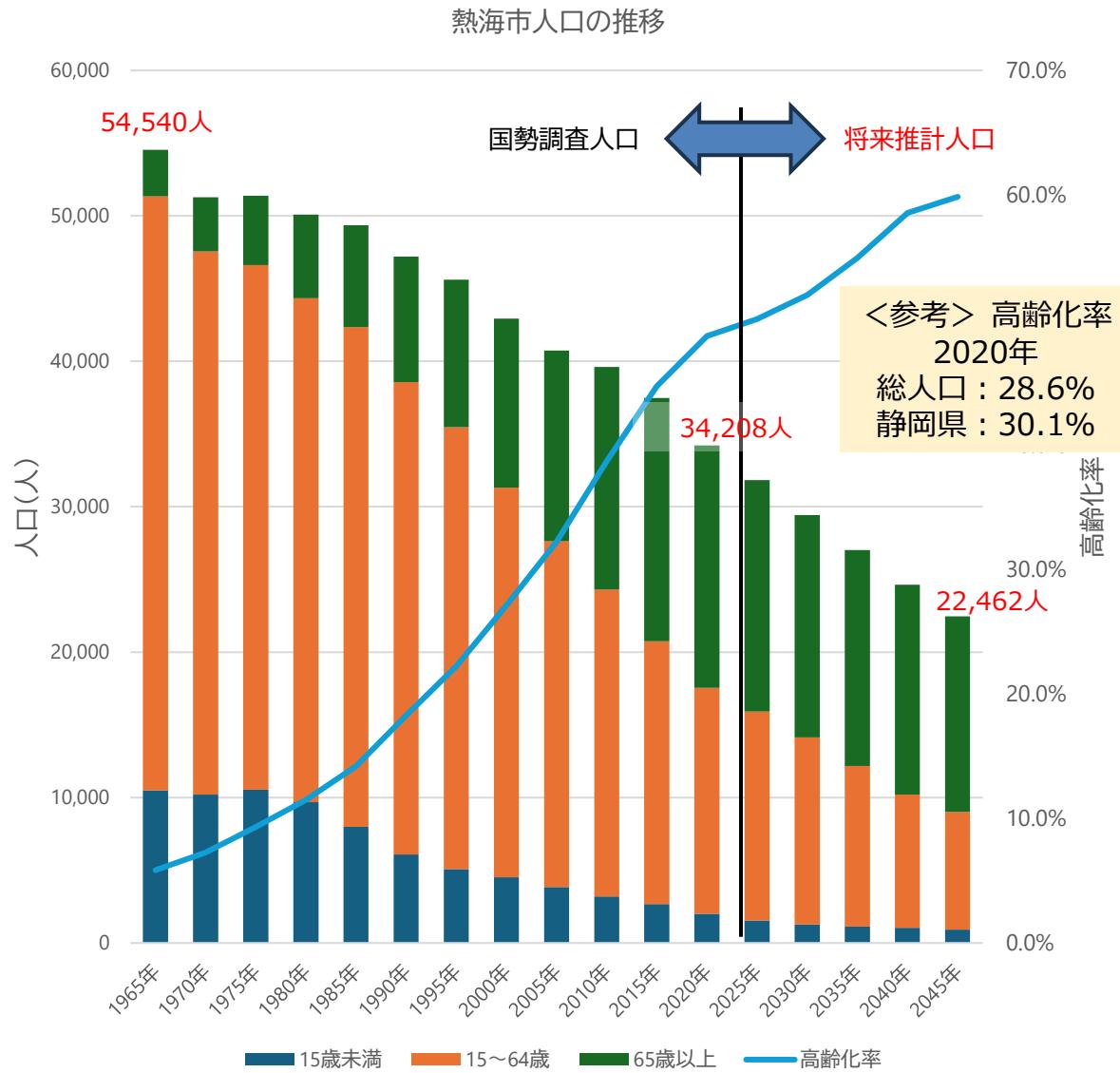
- 総人口の推移
- 宿泊旅行の動向
- 月別宿泊動向から見る観光需要の特性
- 国内旅行を支える年齢層の変化
- 訪日外国人旅行の月別傾向
- 労働者1人当たり平均休日数

## 用語解説

## 策定スケジュール等

# 基礎データ（熱海市の人口・将来予測）

- 热海市的人口は、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。

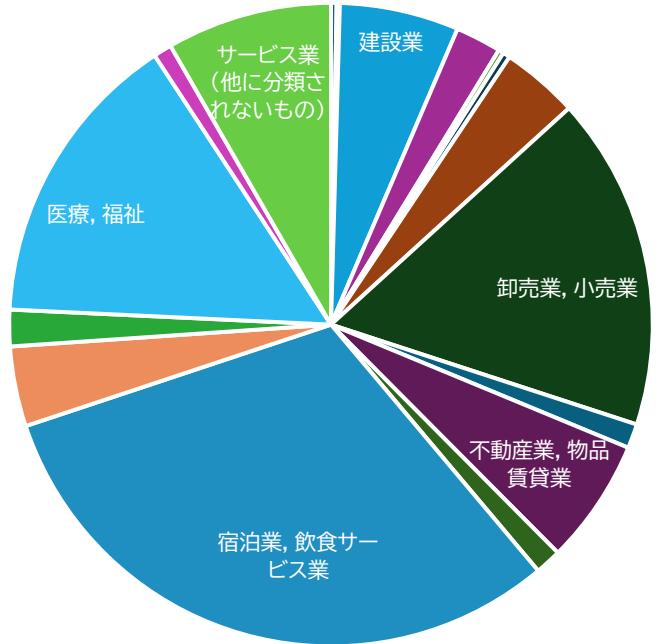


	15歳未満	15～64歳	65歳以上	高齢化率
1965年	10,490	40,863	3,180	5.8%
1970年	10,203	37,359	3,719	7.3%
1975年	10,528	36,083	4,781	9.3%
1980年	9,676	34,659	5,747	11.5%
1985年	7,984	34,376	6,996	14.2%
1990年	6,085	32,488	8,620	18.3%
1995年	5,079	30,397	10,134	22.2%
2000年	4,515	26,800	11,620	27.1%
2005年	3,848	23,785	13,105	32.2%
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%

# 基礎データ (熱海市の産業構造(従業者数))

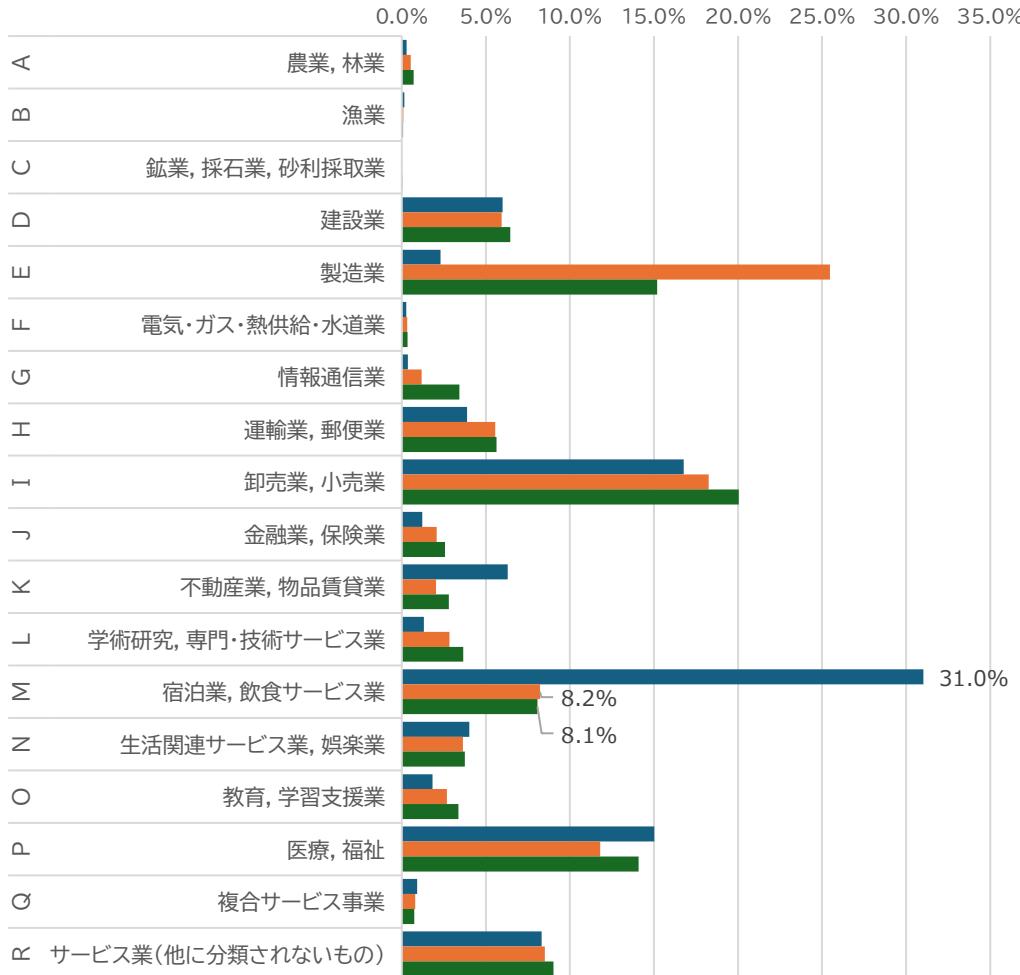
- 熱海市では、17,731人が事業所で働いており、そのうち「宿泊業・飲食サービス業」に従事するのは5,502人で、全体の約3人に1人(31.0%)に上る。内訳は「宿泊業」3,546人、「飲食店」1,812人、「持ち帰り・配達飲食業」144人。
- 全国(8.1%)や静岡県(8.2%)に比べ約4倍の従業者比率であり、熱海における観光産業の雇用への影響は極めて大きい。

従業者数(事業所単位) 経済センサス-活動調査(2021)



- 農業, 林業
- 鉱業, 採石業, 砂利採取業
- 製造業
- 情報通信業
- 卸売業, 小売業
- 不動産業, 物品賃貸業
- 宿泊業, 飲食サービス業
- 教育, 學習支援業
- 複合サービス事業
- サービス業(他に分類されないもの)
- 農業, 林業
- 建設業
- 電気・ガス・熱供給・水道業
- 運輸業, 郵便業
- 金融業, 保険業
- 不動産業, 物品賃貸業
- 学術研究, 専門・技術サービス業
- 宿泊業, 飲食サービス業
- 生活関連サービス業, 娯楽業
- 教育, 學習支援業
- 医療, 福祉
- サービス業(他に分類されないもの)

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

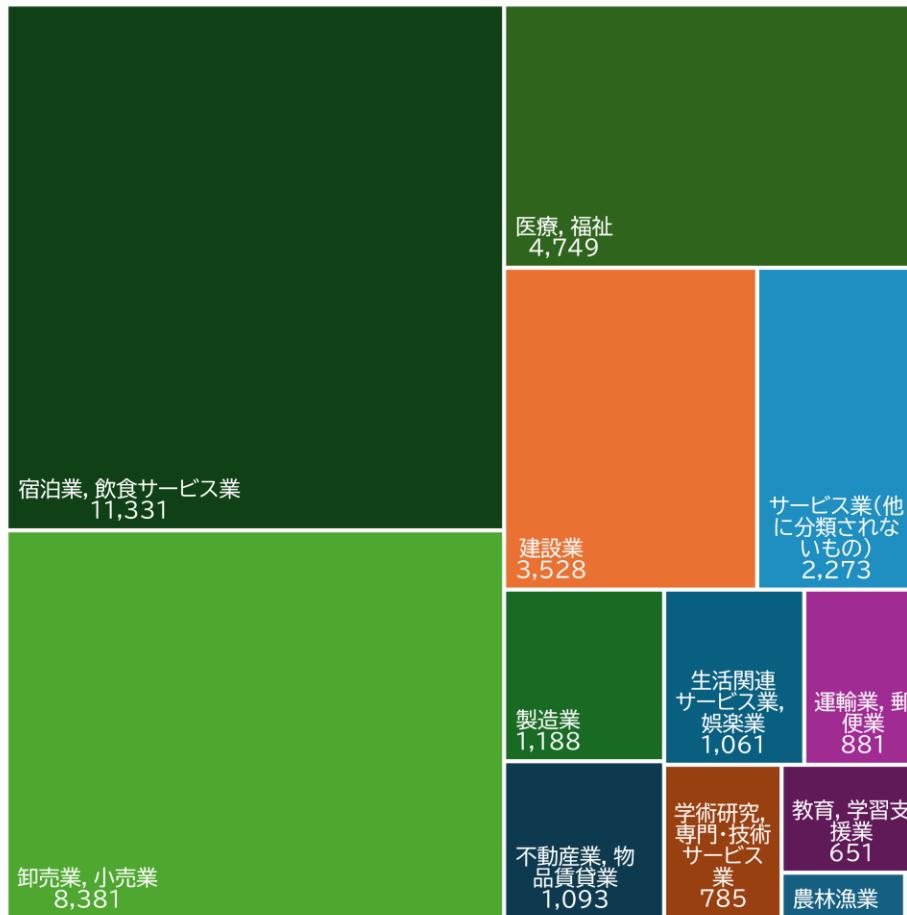
- ① 日本標準産業分類大分類A：農業、林業に属する個人経営の事業所
- ② 日本標準産業分類大分類B：漁業に属する個人経営の事業所
- ③ 日本標準産業分類大分類N：生活関連サービス業、娯楽業のうち、小分類792－家事サービス等に属する事業所
- ④ 日本標準産業分類大分類R：サービス業(他に分類されないもののうち、中分類－外国公務に属する事業所

■ 热海市 ■ 静岡県 ■ 全国

# 基礎データ（熱海市の産業構造(付加価値額)）

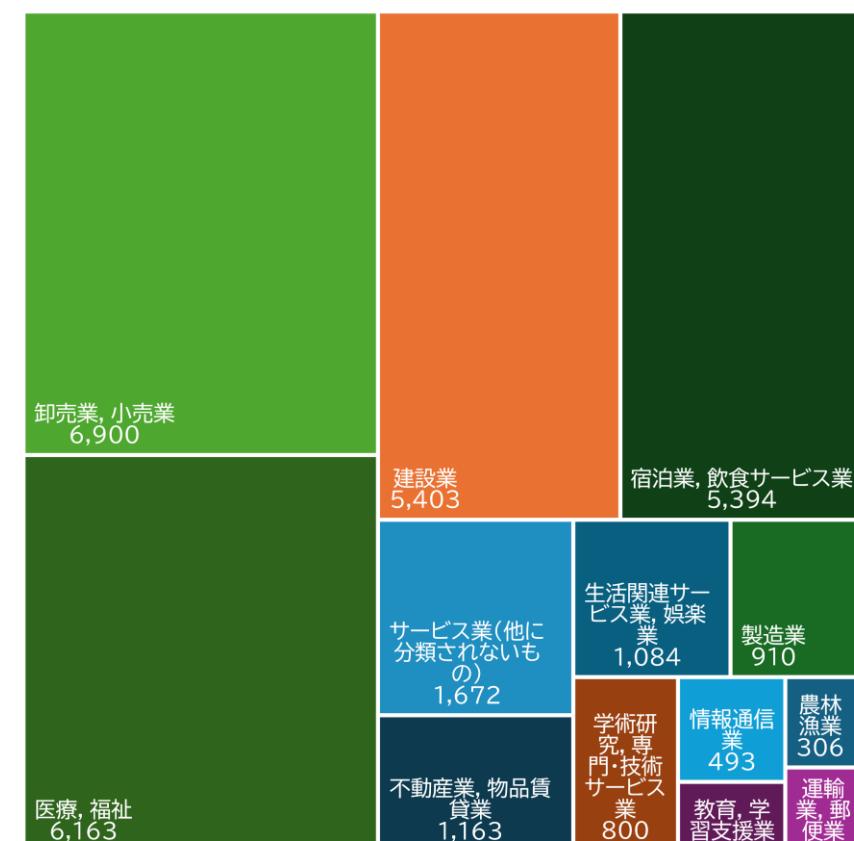
- 付加価値額で見ても「宿泊業・飲食サービス業」は熱海市において最大の産業となっている(2016年時点)。
- しかし2021年には、市全体の付加価値額が376億円から321億円へと約15%減少(85.2%)。
- 特に「宿泊業・飲食サービス業」は、コロナ禍の影響で47.6%に縮小し、約54億円の付加価値が失われた。
- 一方、「建設業」や「医療・福祉」は堅調に推移し、地域経済における構成比を高めている。

付加価値額 経済センサス－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－活動調査2021



付加価値額 **32,057百万円**  
対 2016(H28)調査 **85.2%**

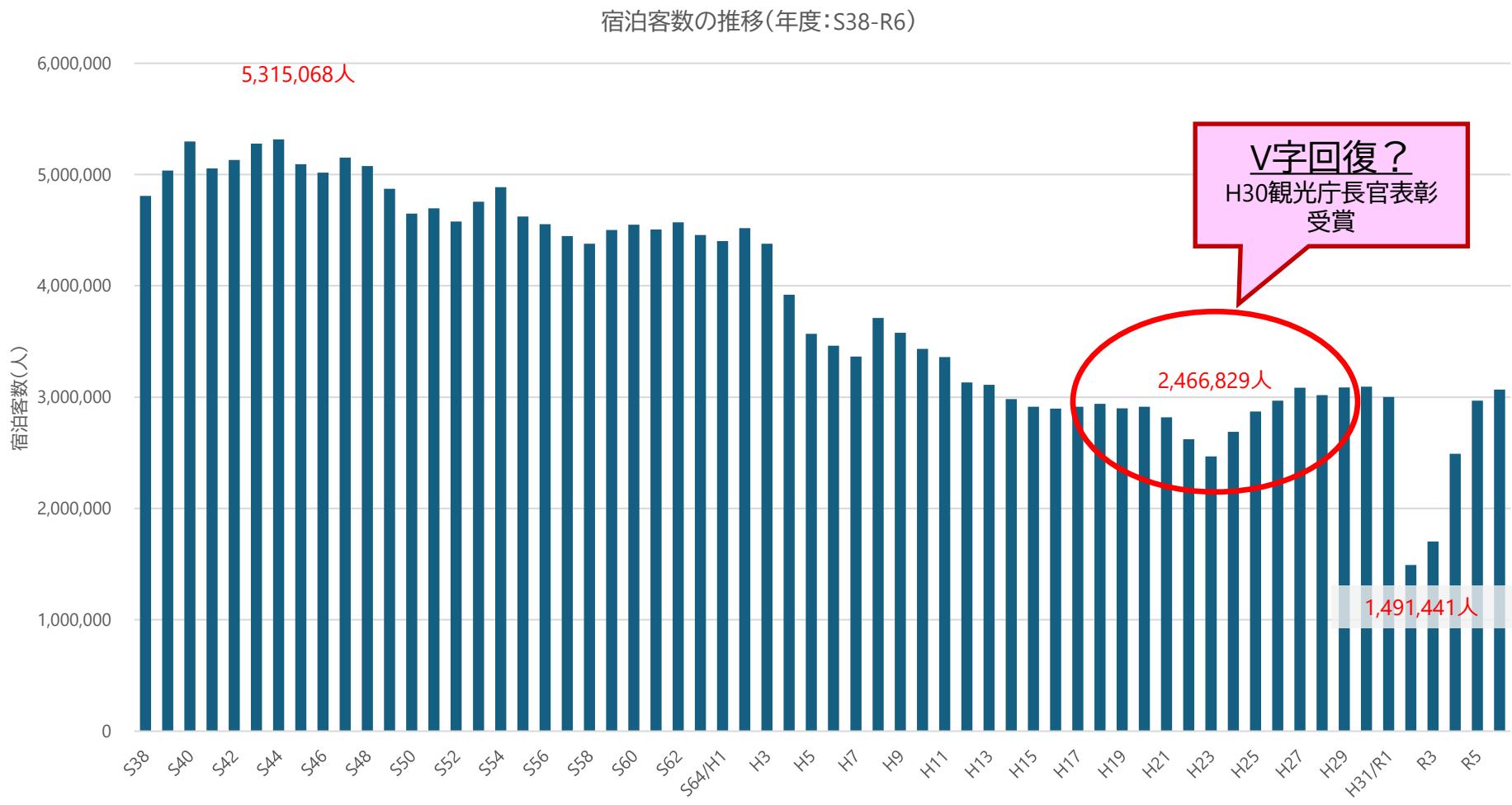
【注記】集計対象となる事業所の数が1又は2であるため、集計結果をそのまま公表すると個々の報告者の秘密が漏れるおそれがあり秘匿されている。

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）

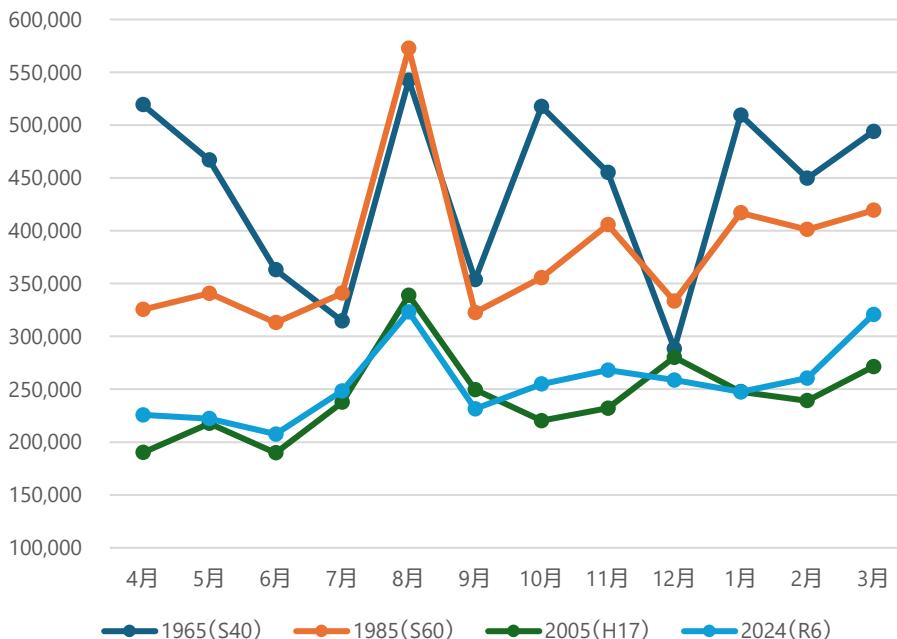
- 熱海市の宿泊客数は1964(昭和38)年の東海道新幹線開業後増加し、1969(昭和44)年度の531万人がピーク。
- 昭和年代は450～500万人台で推移したが平成年代に入ると東日本大震災が発生した2011(平成23)年度246万人まで減少傾向が続く。
- その後、プロモーションの効果もあり、2015(平成27)年度には300万人を回復、2018(平成30)年には観光庁長官表彰を受賞。



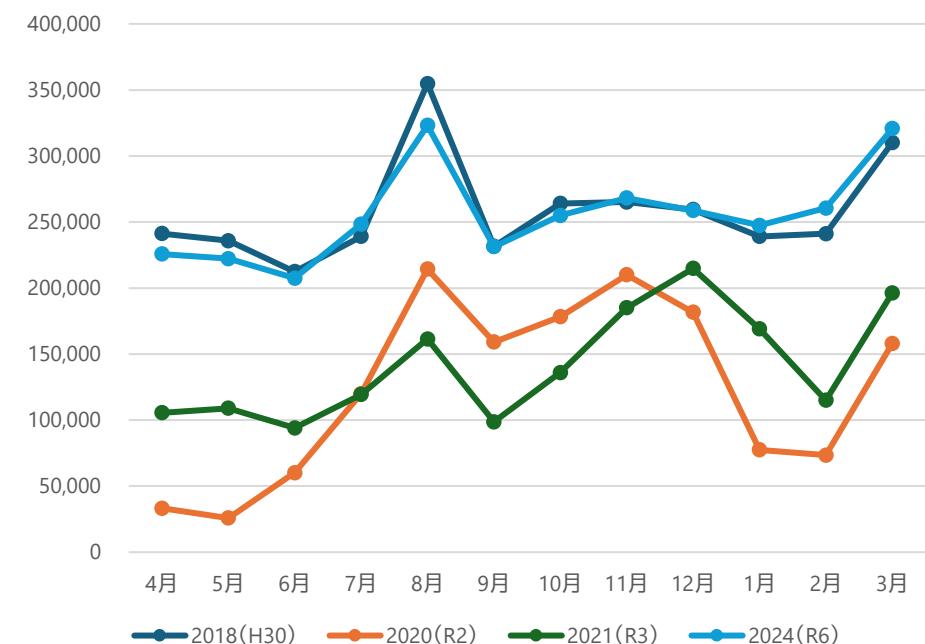
# 基礎データ（月別宿泊客数の推移）

- 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



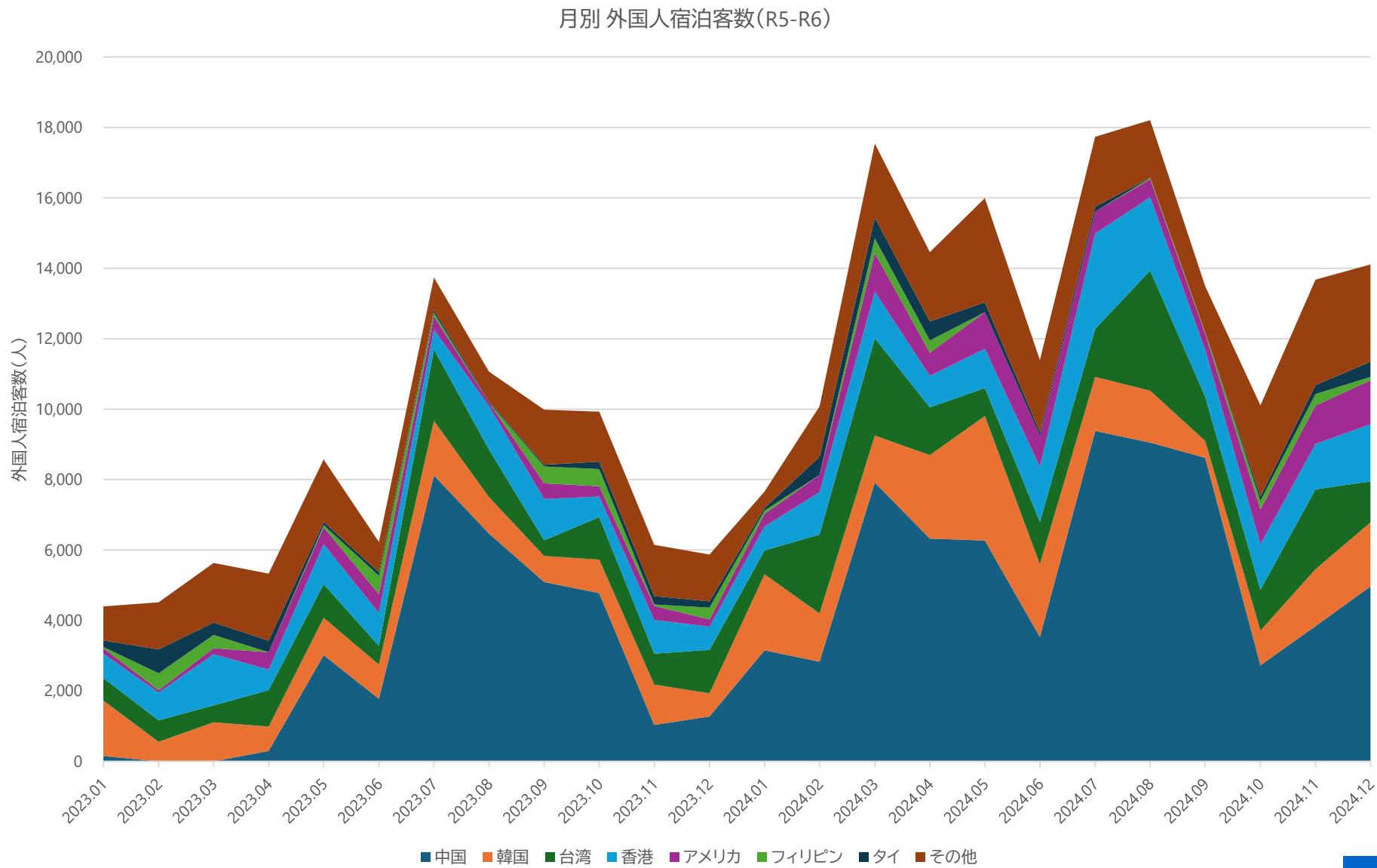
月別宿泊客数の推移



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	

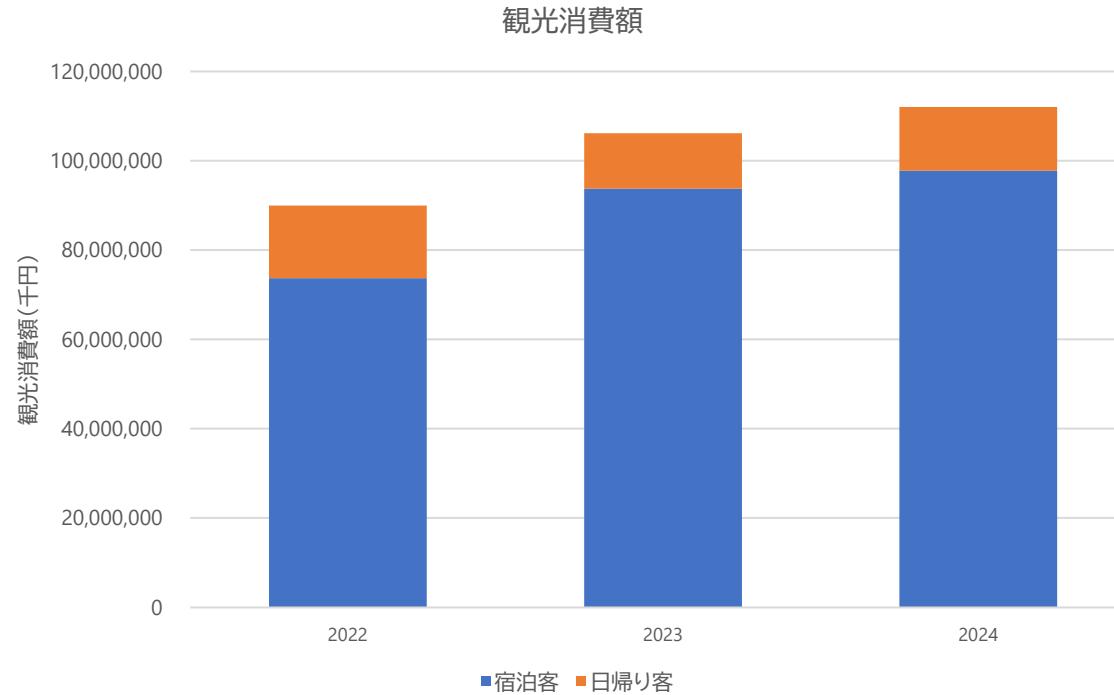
# 基礎データ（月別宿泊客数の推移）

- 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。



## 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。

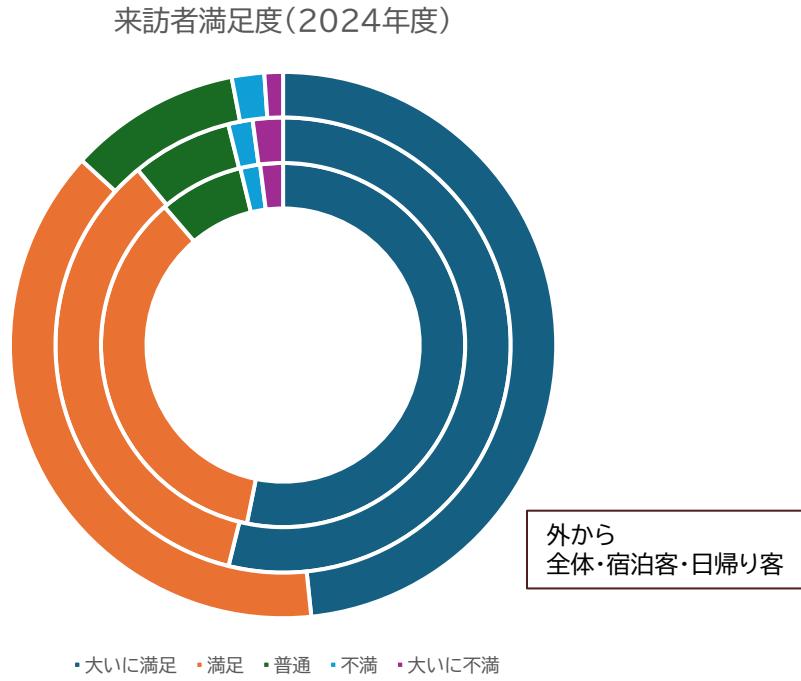


単位:円

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。

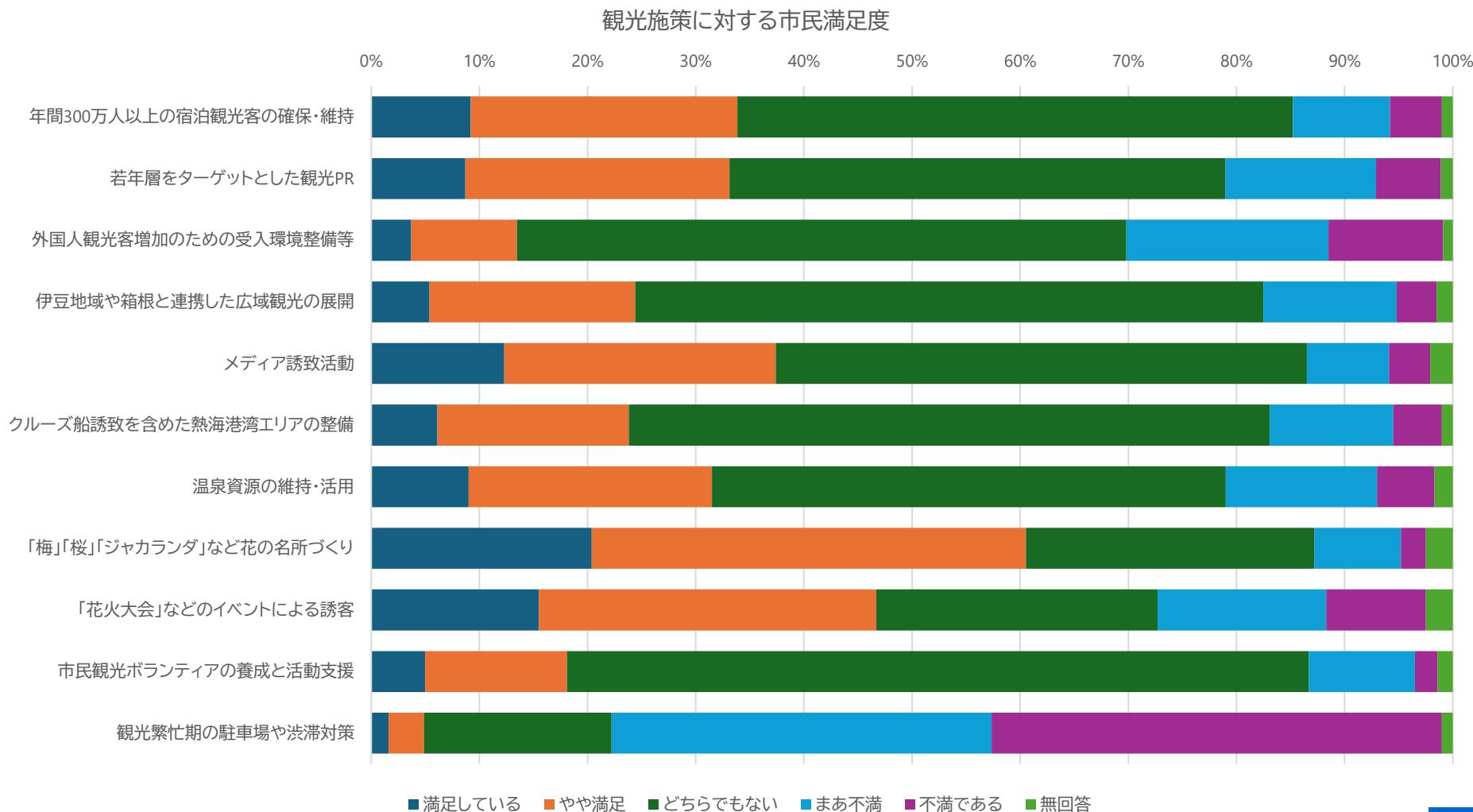


年度	宿泊客	日帰り客	全体
2019 (基準値)	91.6%	82.6%	89.4%
2021	88.7%	81.2%	87.4%
2022	88.7%	84.9%	88.1%
2023	86.7%	80.0%	85.4%
2024	89.0%	86.8%	88.7%
2025 (目標値)			90.0%

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（観光施策に対する市民満足度）

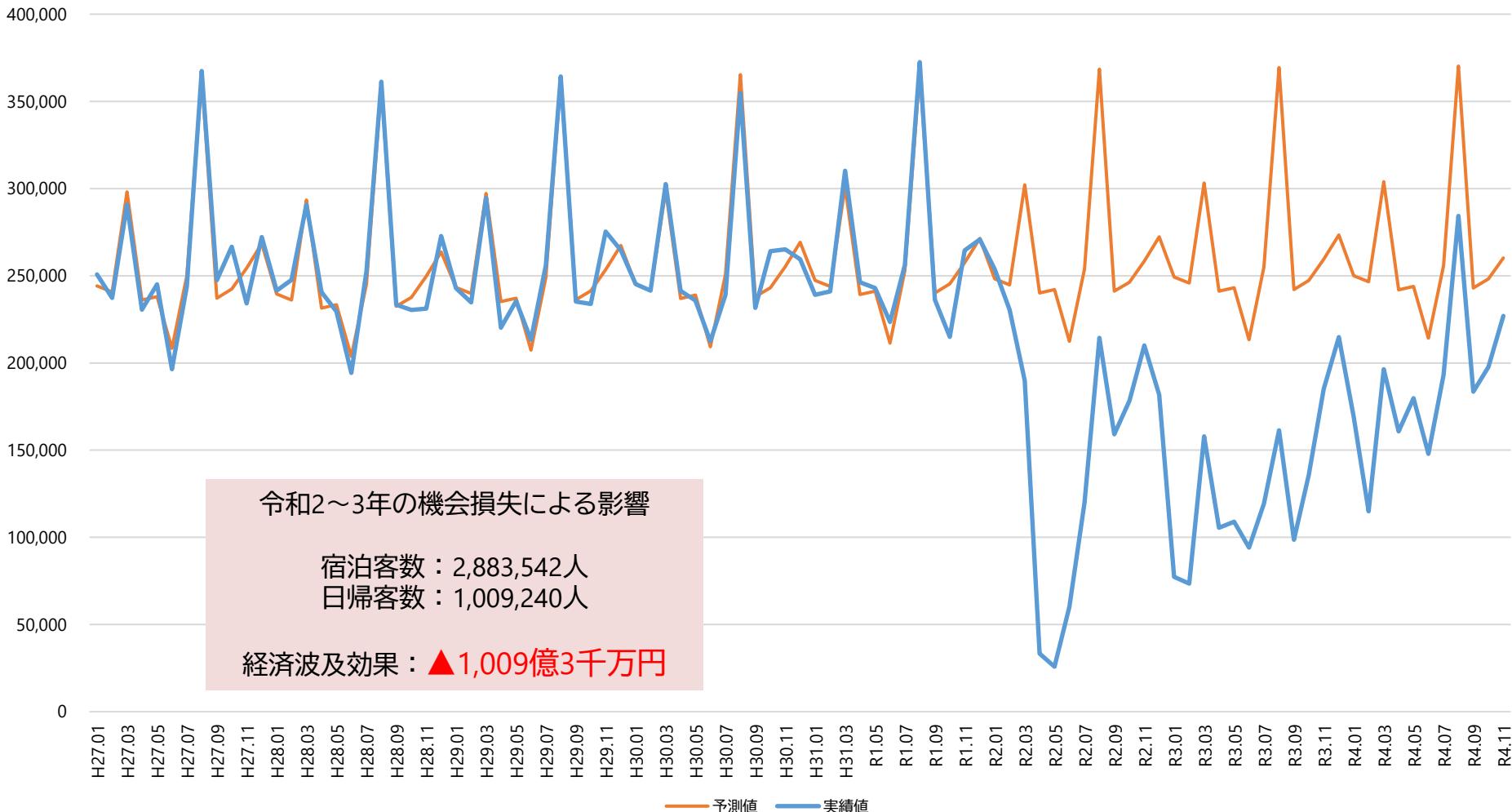
- 市民アンケート(2024年)による観光施策に対する市民満足度は、「満足している」、「やや満足」の合計は29.8%と低い結果となった。
- 50%以上の満足度があったのは、「「梅」「桜」「ジャカランド」などの花の名所づくり」(満足度:60.6%)のみ。
- 他方、「観光繁忙期の駐車場や渋滞対策」(4.9%)、「外国人観光客増加のための受入環境整備等」(13.5%)、「市民ボランティアの養成」(18.1%)の評価が非常に低い結果となった。



# 基礎データ（新型コロナウイルス感染症の影響）

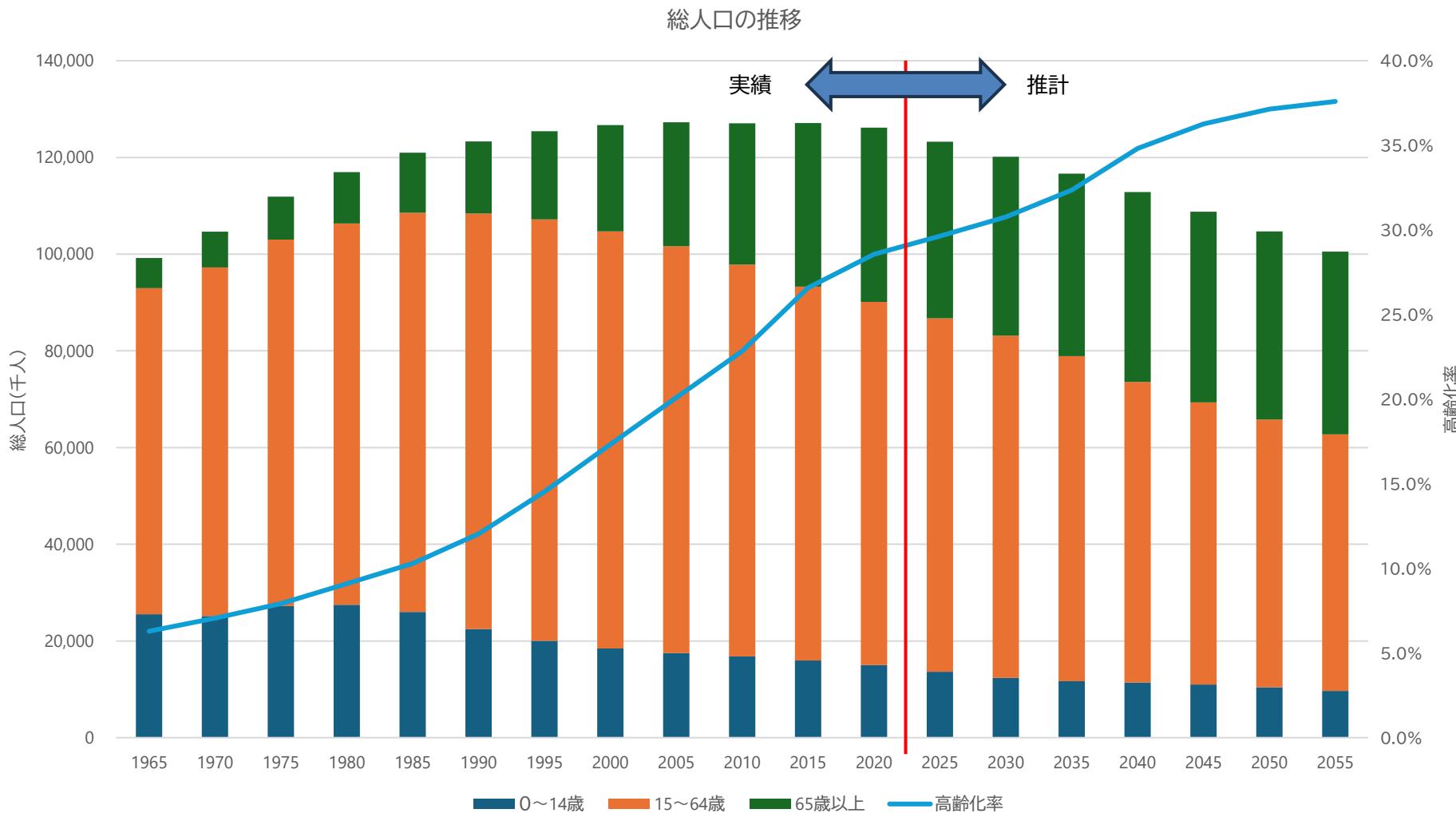
- 観光基本計画2021策定に先立つ令和2～3年度において、新型コロナウイルス感染症により大きな影響を受けた。
- コロナ前に予測された宿泊客数との乖離は2年間で約288万人にものぼり、同時期に推計される日帰り客の減少（約100万人）を含め、観光消費における機会損失は約1,009億円超と見積もられた。
- 改めて、観光産業が地域経済に与える影響の大きさが明らかになった。

宿泊客数の推移 実績＋予測



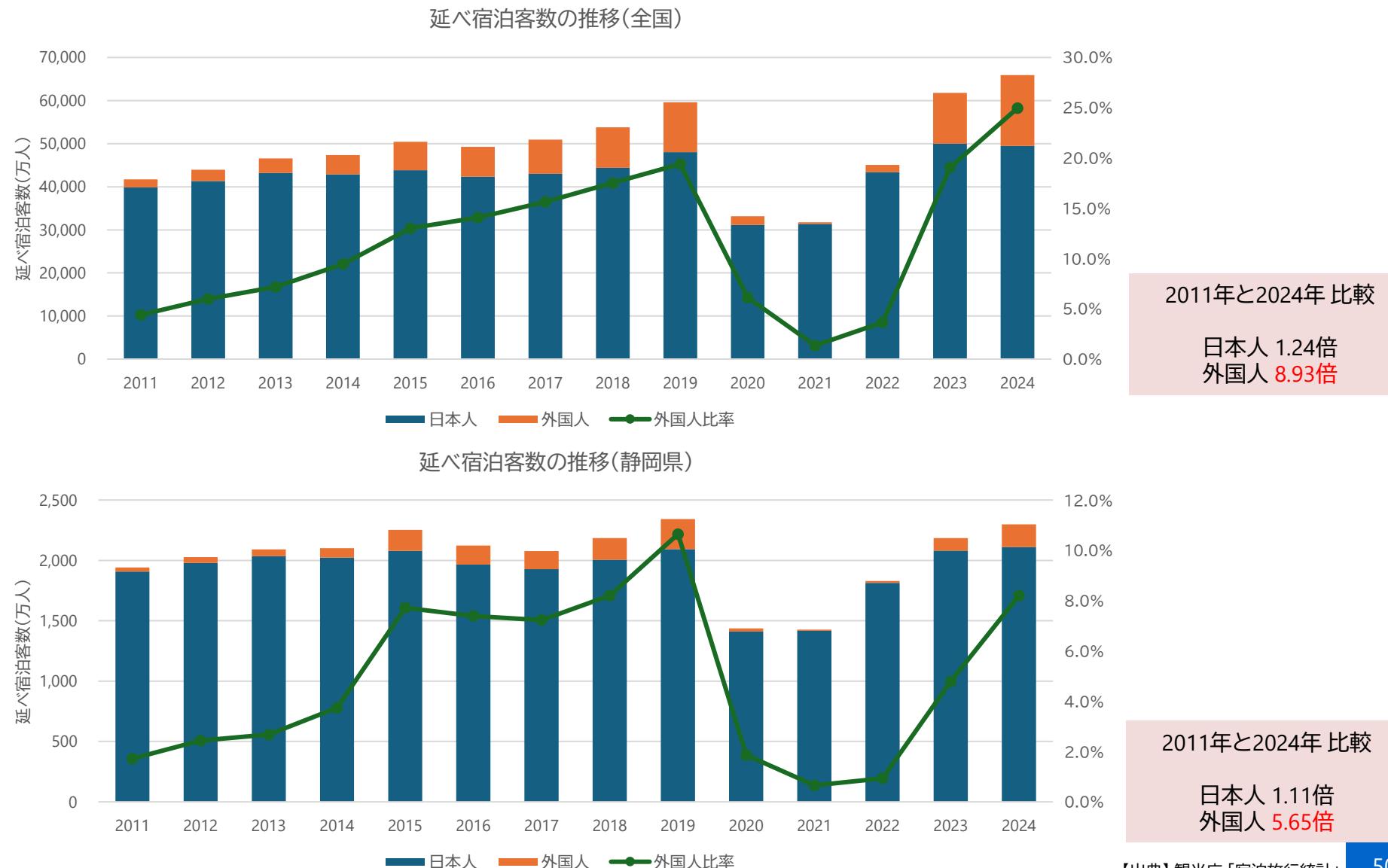
## 資料（総人口の推移）

- 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。



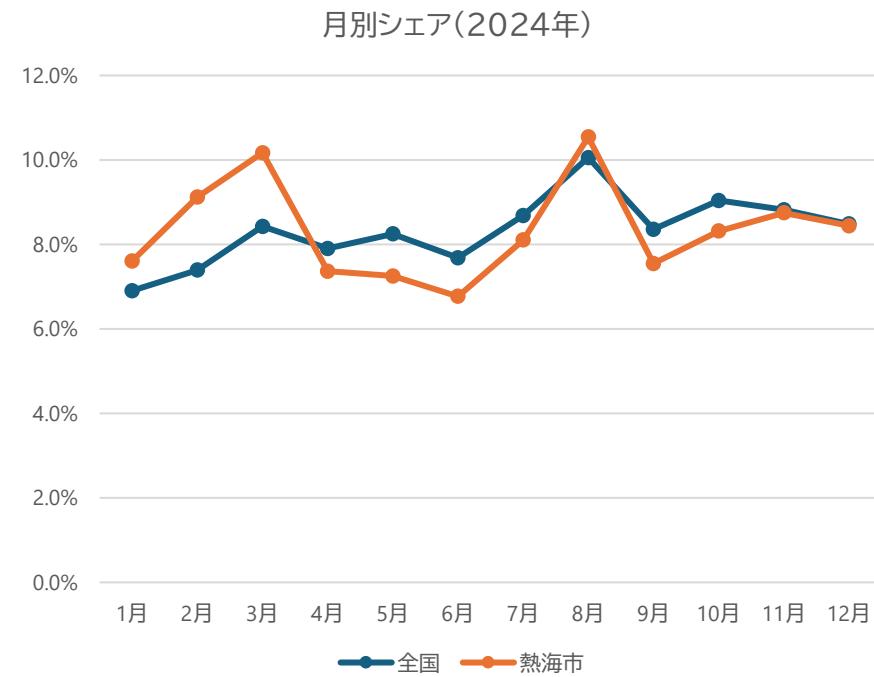
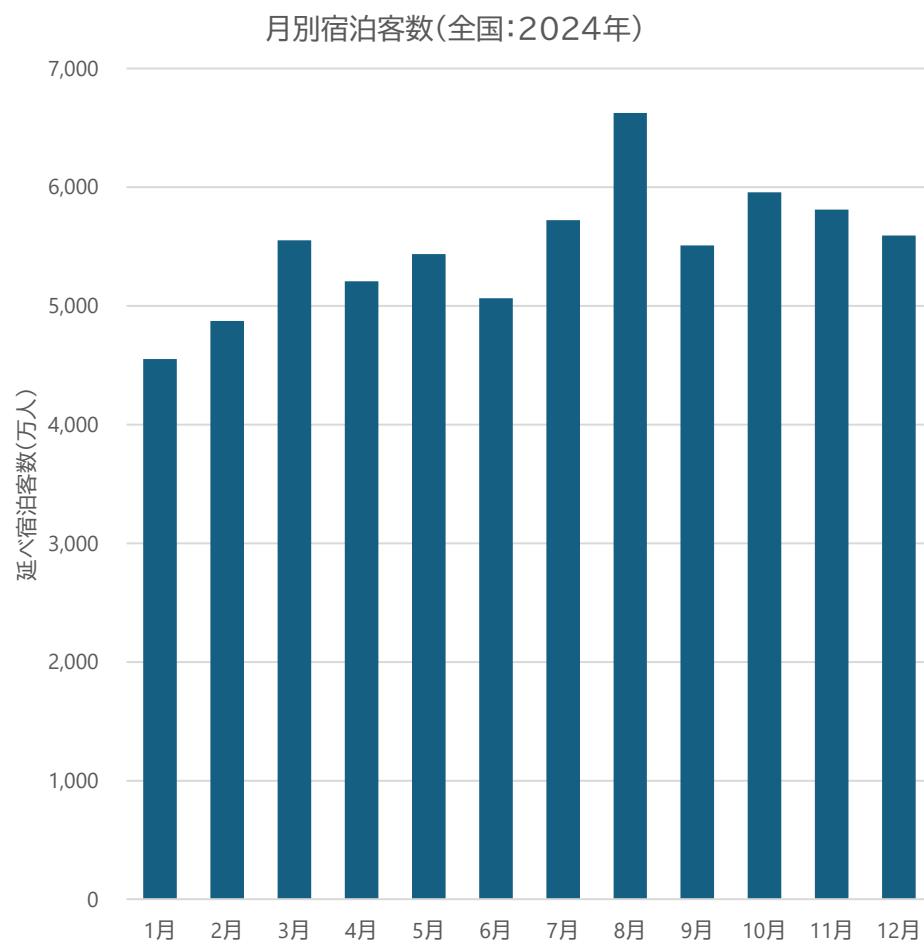
# 資料（宿泊旅行の動向）

- 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。



# 資料（月別宿泊動向から見る観光需要の特性）

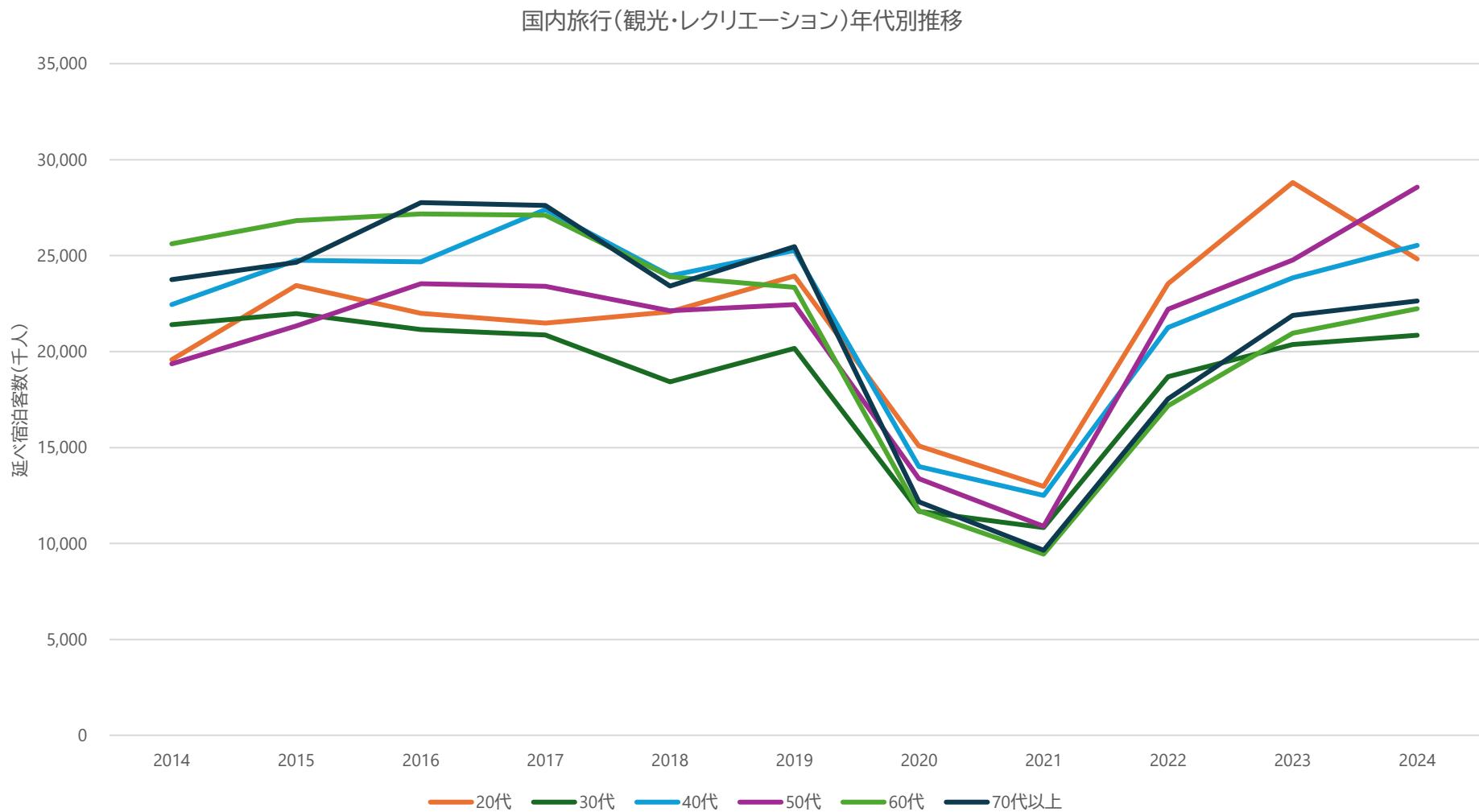
- 2024(令和6)年の全国の宿泊客数は、8月が最多(10.1%)、次いで10月(9.0%)、11月(8.8%)と続き、秋にも強い旅行需要が見られる。
- 一方、熱海市では2月～3月のシェアが全国より高く、逆に4月～7月、9月、10月では全国を下回っており、季節的な偏りが見られる。



	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）

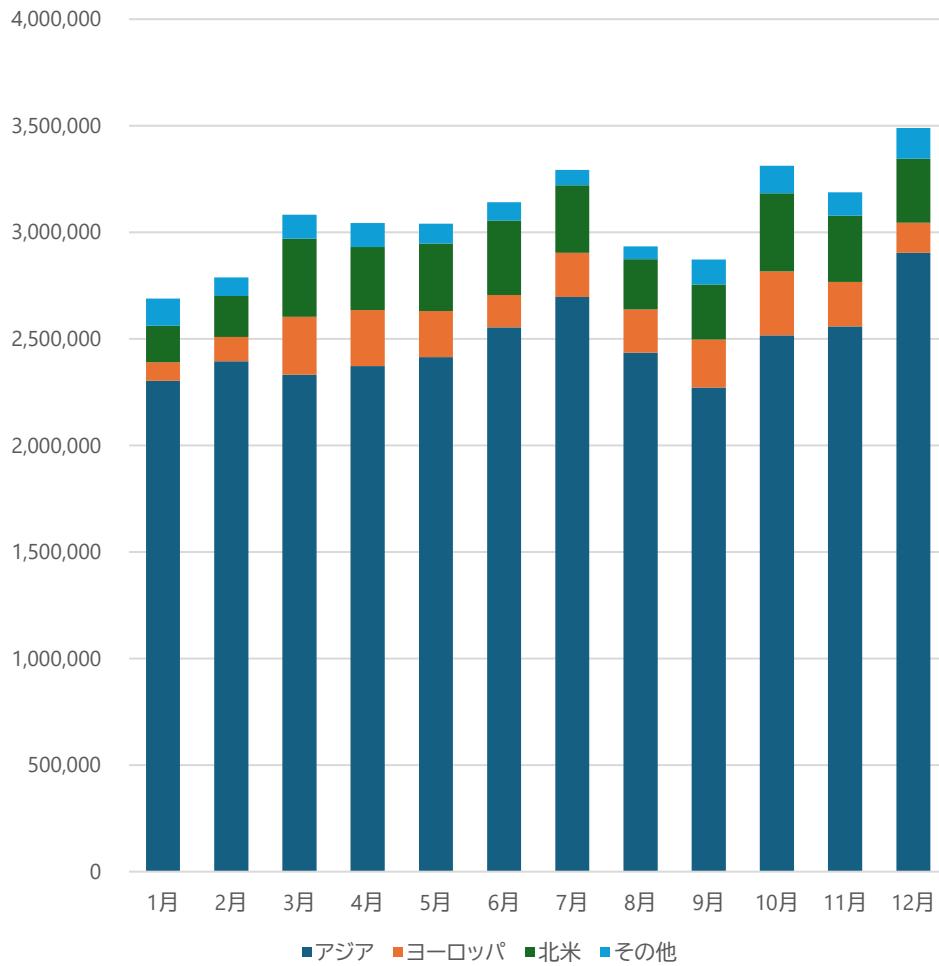
- 国内の観光・レクリエーション旅行では、コロナ前は「60代以上のシニア層」が主な牽引層であったが、アフターコロナに入り「40代・50代」が最も活発に旅行をし、現在の国内観光市場の中核を担っている。
- 一時的に存在感を示した「20代」は2024年に減少し、今後はミドル層を中心とした安定した市場が続くと予想される。



# 資料（訪日外国人旅行の月別傾向）

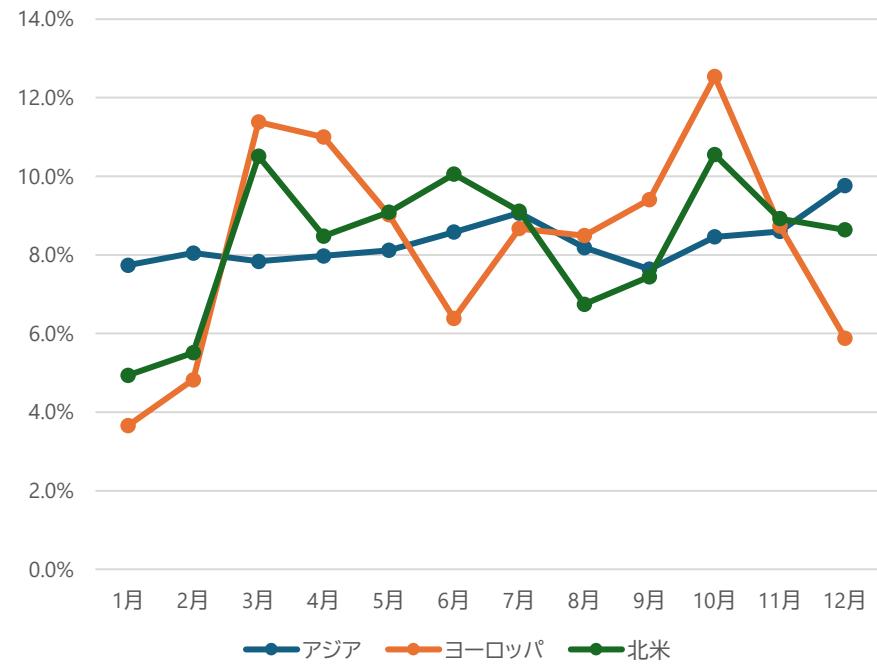
- 2024年の訪日外国人による延べ宿泊客数は約3,687万人泊で、その80%以上をアジア地域からの旅行者が占める。
- アジア圏では、初夏～夏(6月・7月)、春(4月)に需要が集中しており、旧正月(2月)の集中度は意外と高くない。
- 一方で、ヨーロッパは秋(9月・10月)と春(4月)に、北米は春休み・初夏(3月・4月・6月)に訪れており、地域によって来訪時期の傾向が大きく異なる。

訪日外国人月別宿泊客数(2024年)



【出典】日本政府観光局「訪日外客統計」

月別シェア(2024年)

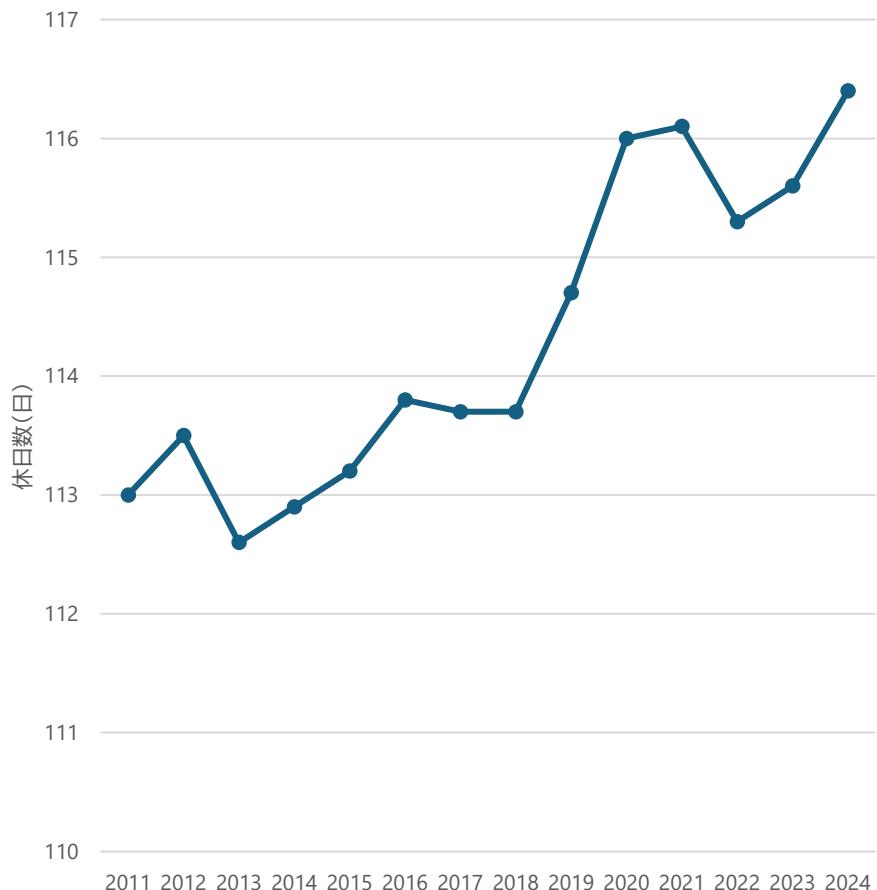


	1月	2月	3月	4月	5月	6月
アジア	8.8%	8.7%	8.5%	8.8%	8.7%	9.3%
ヨーロッパ	4.6%	5.0%	9.4%	12.1%	8.3%	6.7%
北米	6.0%	5.5%	10.1%	10.0%	9.1%	9.5%
	7月	8月	9月	10月	11月	12月
アジア	9.6%	8.0%	6.8%	7.3%	7.5%	7.9%
ヨーロッパ	9.0%	8.3%	9.5%	12.5%	8.3%	6.2%
北米	9.0%	6.9%	7.5%	9.1%	8.7%	8.6%

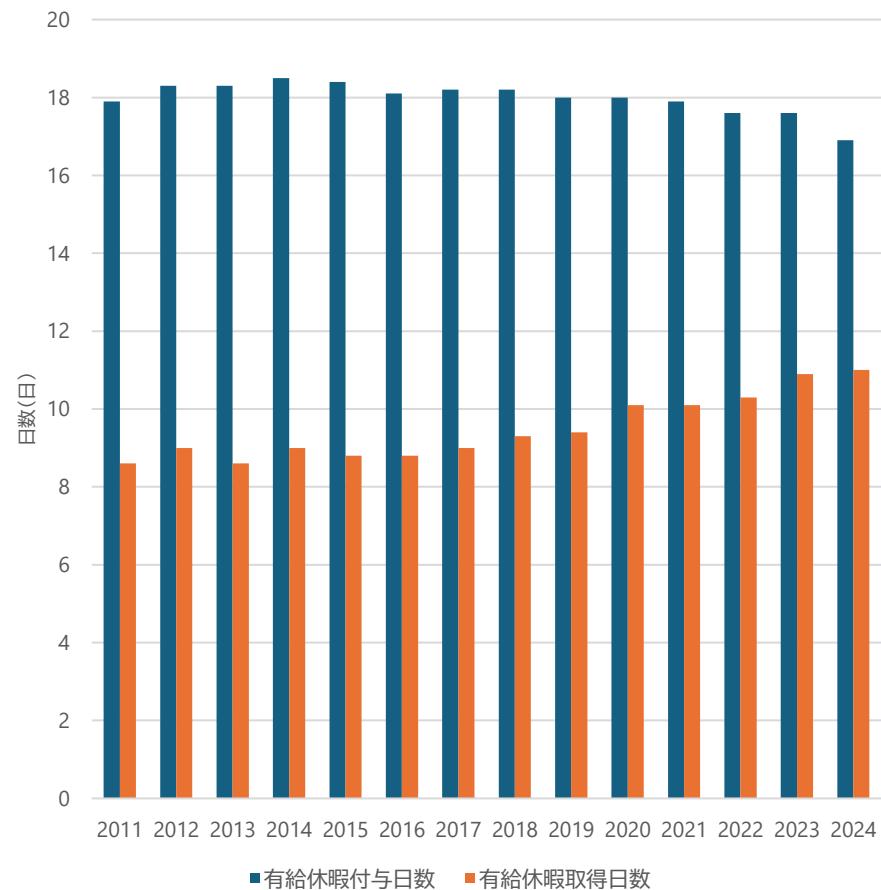
## 資料（労働者1人あたり平均年間休日数）

- 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」

## ■ コミュニティ・ツーリズム

地域住民が主体となり、地域資源や暮らしを活かして来訪者を受け入れる観光形態。地域への経済的還元や市民参加を重視する点に特徴がある。

## ■ サステナブル・ツーリズム

環境保全、地域社会との調和、経済的持続性を同時に考慮し、将来世代に負荷を残さない観光のあり方。国際的にも共通認識となっている基本的な観光政策概念。

## ■ ジェネラティブ・ツーリズム

観光を通じて地域環境や文化、コミュニティの価値を「再生・向上」させることを目指す考え方。持続可能性を超え、地域への積極的な価値創出を重視する。

## ■ リノベーション

既存の建物や施設を活用し、機能や価値を高める改修手法。環境負荷の低減や歴史的資源の活用、都市・観光空間の再生に寄与する。

## ■ レジリエンス

外的な変化や危機に直面しても、影響を最小化し、回復・適応しながら持続的に機能する力。本計画では、観光地経営における危機対応力・回復力を指す。

## ■ レジリエント・ツーリズム

災害、感染症、市場変動等のリスクに対し、迅速に対応・回復し、将来に向けて持続的に成長できる観光のあり方。

## ■ レスポンシブル・ツーリズム

観光事業者、旅行者、地域がそれぞれの責任を自覚し、環境・文化・社会への影響に配慮しながら行動する観光の考え方。

## ■ レピュテーション

企業や地域、観光地に対して社会や利用者から形成される評価や信頼を指す。観光分野では、災害や風評に関する情報発信が来訪意欲や需要回復に影響するため、正確で適時な情報提供を通じた信頼の維持・回復が重要となる。

## ■ ローレンツ曲線

分布の偏りや集中度を可視化する統計手法。観光分野では、特定時期や曜日への需要集中の度合いを把握し、旅行需要の平準化を評価するために用いられる。

## ■ BCP (Business Continuity Plan)

災害や感染症等の非常時においても事業を継続、または早期に復旧するための計画。観光分野では、来訪者の安全確保、事業継続、地域経済の早期回復を目的とする。

## ■ GPS分析 (Global Position System)

位置情報データ等を活用し、観光客の移動経路、滞在時間、エリア別の利用状況を分析する手法。旅行者行動の可視化や施策効果の検証、回遊性向上策の検討に活用される。

## ■ KGI (Key Goal Indicator)

計画期間を通じた最終的な到達目標の達成度を測るための指標。個別施策の成果を総合的に評価する上位指標として位置づけられる。

## ■ KPI (Key Performance Indicator)

計画目標の達成に向けた施策の進捗状況や成果を把握・管理するための指標。KGI達成に至るプロセスを定量的・定性的に検証し、施策改善や資源配分の判断に用いられる。

## ■ KSF (Key Success Factor)

KGIを達成するために特に重要な成功要因。施策体系の整理やKPI設定の基礎となり、戦略の重点化を図るための概念。

## ■ MICE

企業会議(Meeting)、報奨・研修旅行(Incentive)、国際会議・学会(Convention)、展示会・見本市(Exhibition／Event)の総称。一般観光に比べ、滞在期間や消費額が大きい需要が期待される。

## ■ SROI評価 (Social Return on Investment)

施策や投資によって生じる社会的価値を定量・定性の両面から評価する手法。経済的成果に加え、意識変化、関係人口の創出、地域への信頼醸成などの社会的インパクトを可視化する。

# 策定スケジュール等

## ■ 热海市観光基本計画2026-2030の策定経過

### ◎ 令和7年 4月

- ・ 次期热海市観光基本計画 策定方針 決定

### ◎ 令和7年 8月22日～ 热海市観光戦略会議

- ・ 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～ 热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

- ・ 热海市議会 報告
- ・ パブリックコメント実施

### ◎ 令和8年 3月 日 決定

## ■ 热海市観光戦略会議 委員

氏名	役職 等
齊藤 栄	热海市長（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 ジャラんリサーチセンター長
内田 宗一郎	（一社）热海市観光協会 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	热海商工会議所 副会頭
上田 和佳	（一財）热海観光局 専務理事 CEO
小山 みどり	热海市 経営企画部 次長
野中 慎也	热海市 市民生活部 地域協働課長

## ■ 热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 热海支店長
森戸 香奈子	（株）リクルート ジャラんリサーチセンター 主席研究員