



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

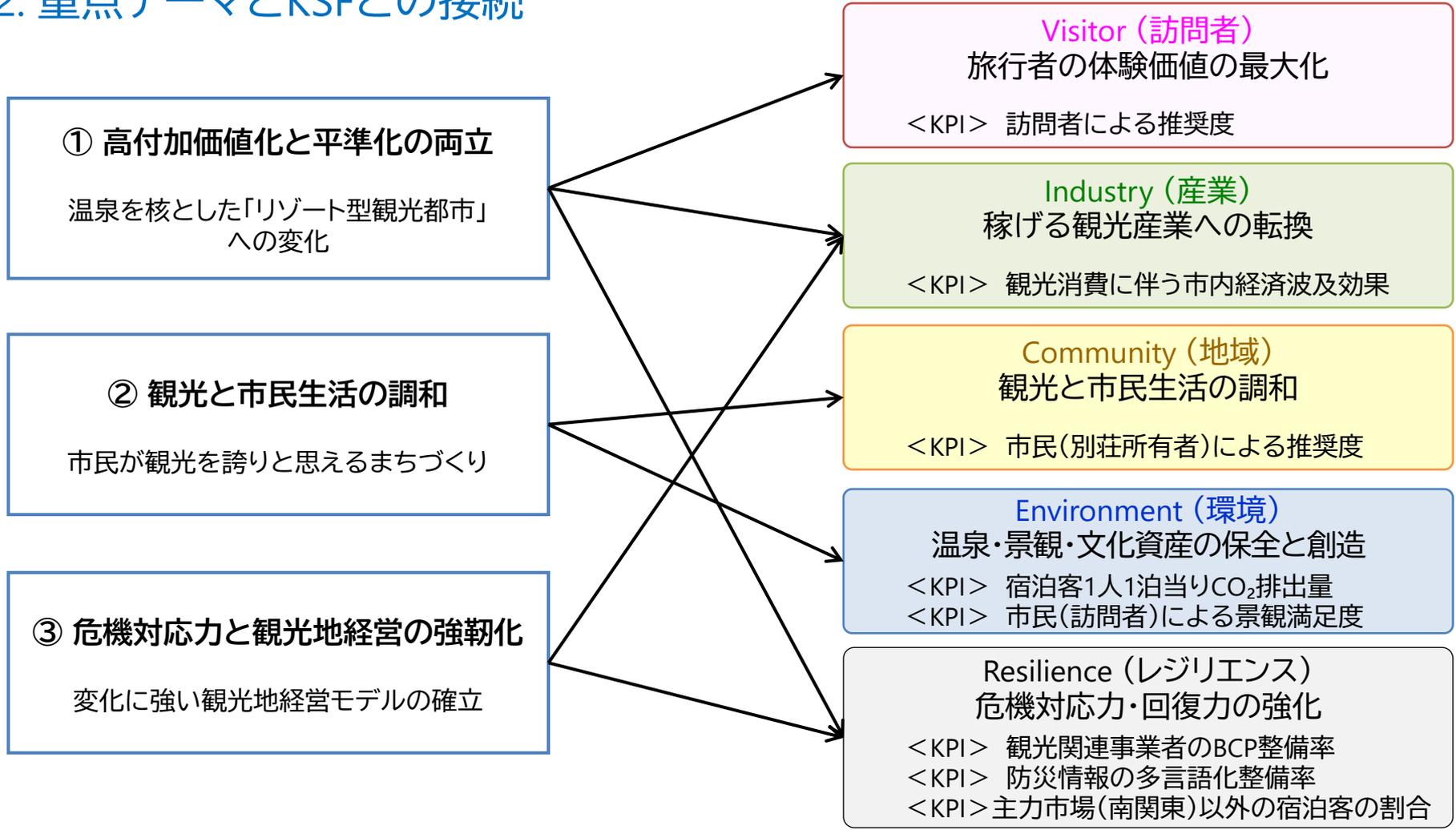
本計画では、観光地経営の「VICEモデル」(Visitor/Industry/Community/Environment)に、熱海市独自の「Resilience(危機対応力・回復力)」を加えた「VICE+Rモデル」を採用します。

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



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」

— 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 | 「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CO₂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

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

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

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

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

1. 観光施設・事業者のBCP強化
2. 防災の多言語情報の提供
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、将来の成長を支える「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 (2024年度 入湯税ベース)	360万人

視点	指標		備考
V (訪問者)	訪問者による推奨度		<p>■KPIの考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 <p>■KGIへの貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 「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。
	【基準値】 初年度(2026)調査	【目標(2030)】 50%	
	リピーター率(宿泊客:3年以内の来訪)		
	【基準値】 56.5% (2024年度)	【目標(2030)】 65%	
I (産業)	観光消費に伴う市内経済波及効果		<p>■KPIの考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 <p>■KGIへの貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。
	【基準値】 1,217億3,900万円 (2024年度)	【目標(2030)】 1,500億円	
	宿泊・飲食業の域内調達率		
	【基準値】 48.2% (2025年度)	【目標(2030)】 50% 超	

視点	指標		備考
C (地域)	市民(別荘所有者)による推奨度		<ul style="list-style-type: none"> ■KPIの考え方 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。
	【基準値】	【目標(2030)】	
	初年度(2026)調査	30%	
	観光による地域貢献実感度		
【基準値】	【目標(2030)】	<ul style="list-style-type: none"> ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 	
【基準値】	【目標(2030)】		
初年度(2026)調査	55%~60%		
宿泊客1人1泊当りCO₂排出量			
【基準値】	【目標(2030)】	<ul style="list-style-type: none"> ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 	
【基準値】	【目標(2030)】		
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			
【基準値】	【目標(2030)】	<ul style="list-style-type: none"> ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 	
【基準値】	【目標(2030)】		
初年度(2026)調査	基準値水準の維持		
観光関連事業者のBCP整備率			
【基準値】	【目標(2030)】	<ul style="list-style-type: none"> ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 	
【基準値】	【目標(2030)】		
初年度(2026)調査	70% 以上		
防災情報の多言語化整備率			
【基準値】	【目標(2030)】	<ul style="list-style-type: none"> ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 	
【基準値】	【目標(2030)】		
初年度(2026)調査	90% 以上		
主力市場(南関東)以外の宿泊客割合			
【基準値】	【目標(2030)】	<ul style="list-style-type: none"> ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 ■KGIへの貢献 <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 	
【基準値】	【目標(2030)】		
28.5%(2024年度)	35% 程度		