



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 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。

KSF

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。

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

戦略的方向性

1. 温泉体験価値の向上

熱海の温泉を中核に、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、質の高い接客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。

稼げる観光産業への転換

(産業)

Industry

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、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。

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

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%

(地域)

Community

■ 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。

―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―

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。

(環境)

Environment

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、文化イベントを展開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。

KGI(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

(レジリエンス)

Resilience

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 35%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ピュテ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。

―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―

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。

■ 日本版持続可能な観光ガイドラインへの準拠

「選ばれつづけるリゾート」を実現するための観光地域づくりを進めるため、観光庁等が策定した「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)」の考え方に準拠した観光地経営を推進します。

このガイドラインは、観光客の受入環境整備に加え、危機管理、自然環境や文化資産の保全、地域経済への波及、地域住民の満足、次世代への価値継承などを含めた、総合的な観光地マネジメントの必要性を示すものです。

熱海市観光基本計画2021においても計画推進の拠り所としてきたこのガイドラインの考え方を、本計画においても引き続き踏まえ、持続可能な観光地域づくりを進めます。

■ 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、施策を一方向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。

