



## 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%

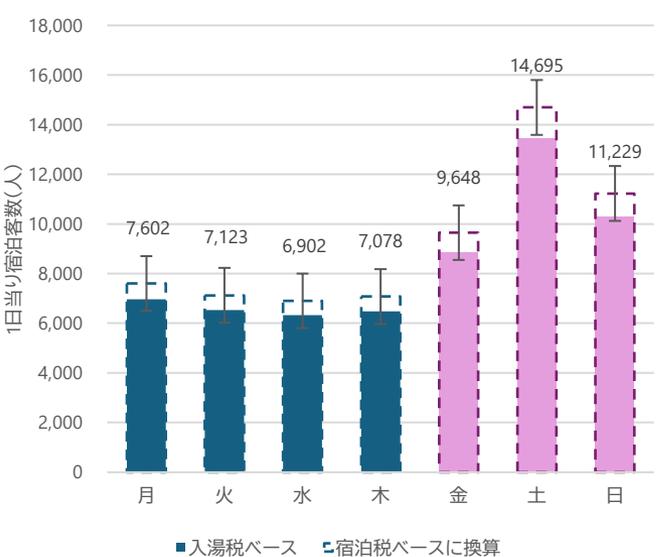
### 【定義】

- 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年の最閑散月(6月)の宿泊客数を、最繁忙月(8月)の70%まで引き上げることを目標とします。

曜日別1日当り宿泊客数(2024)

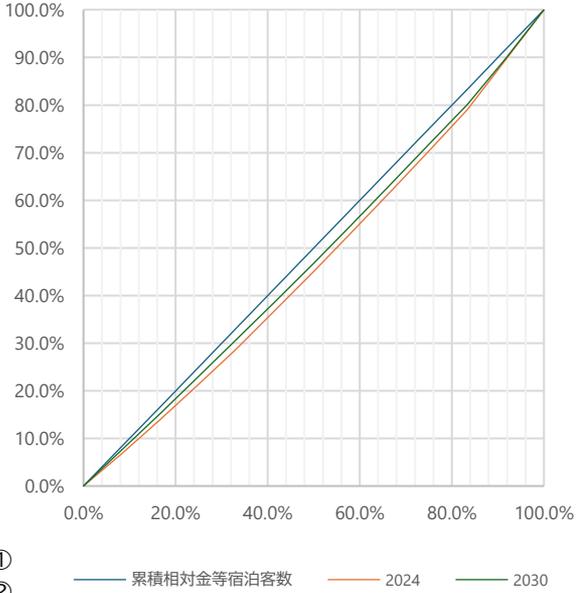


	2024	
	月別	1日平均
4月	246,371	8,212
5月	242,608	7,826
6月	226,516	7,551
7月	271,130	8,746
8月	352,791	11,380
9月	252,536	8,418
10月	278,281	8,977
11月	292,714	9,757
12月	282,415	9,110
1月	270,145	8,714
2月	284,374	10,156
3月	350,113	11,294
計	3,349,994	

	2030	
	月別	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

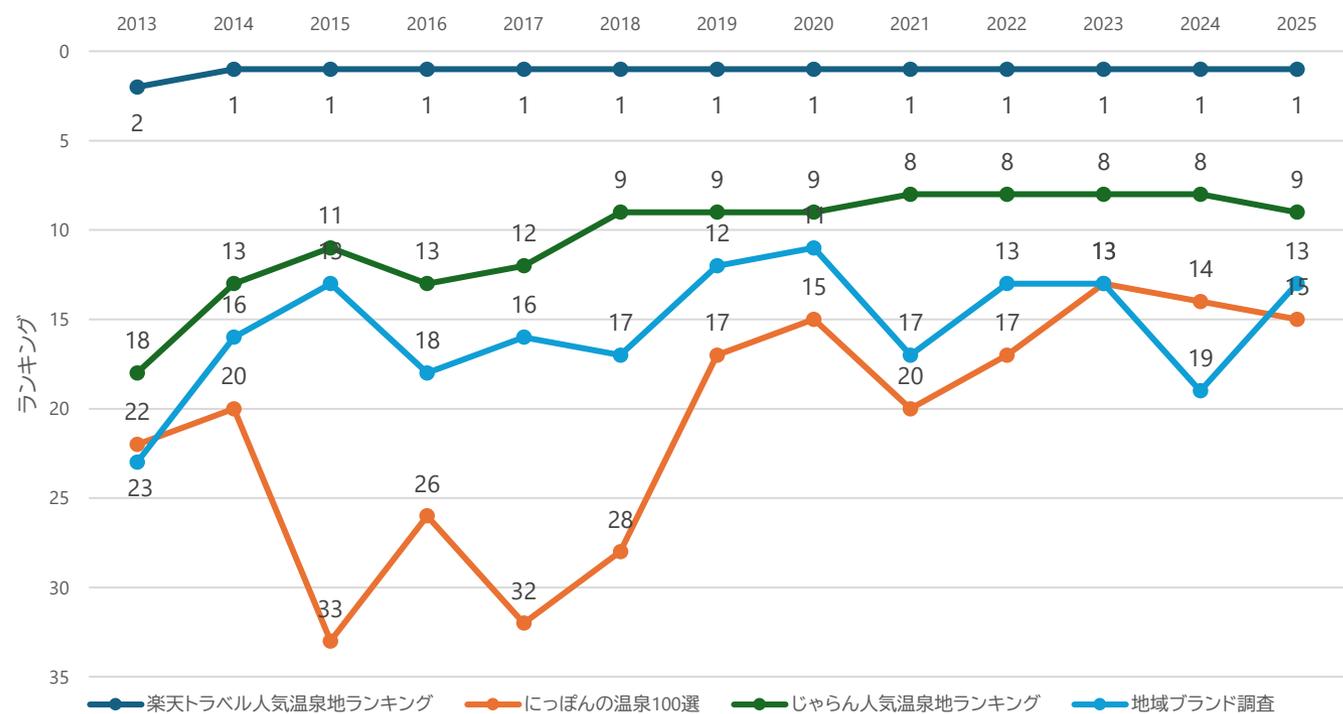
### 【定義】

- 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

各種ランキングの推移



地域ブランド調査2025

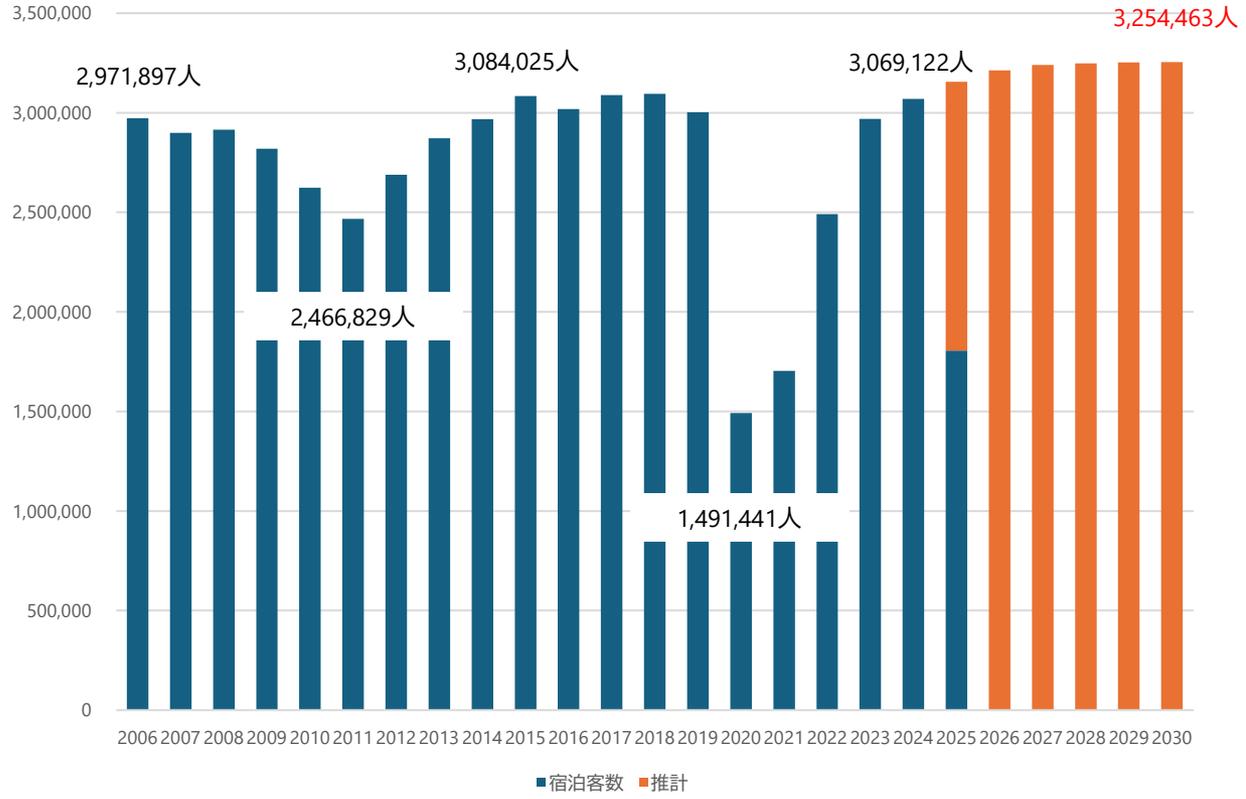
順位	自治体名
1	北海道 函館市
2	札幌市
3	京都市
4	北海道 小樽市
5	神奈川県 鎌倉市
6	石川県 金沢市
7	横浜市
8	北海道 富良野市
9	神戸市
10	福岡市
11	長野県 軽井沢町
12	栃木県 日光市
13	熱海市
13	三重県 伊勢市

# 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:入湯税ベース)	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。

宿泊客数推計(入湯税ベース)



年度	入湯税ベース		宿泊税ベース
	宿泊客数	推計	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

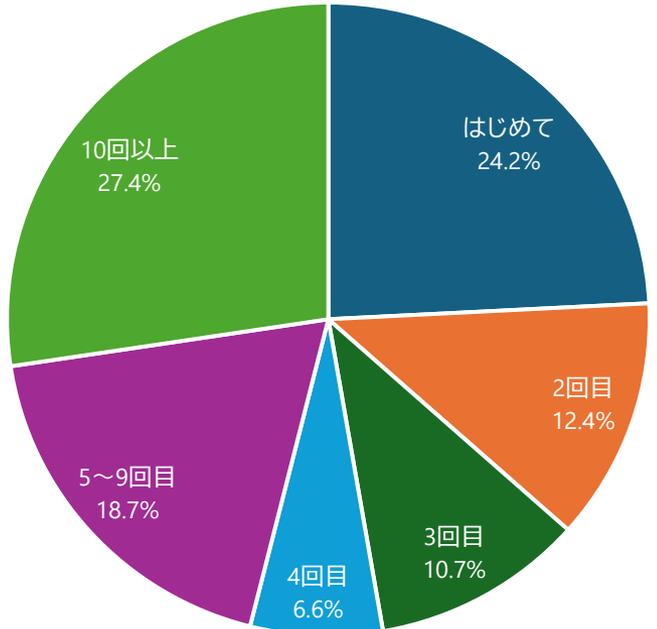
入湯税	1,805,553
宿泊税	1,970,789
比較	1.0915

# 各分野に対する指標・目標値 Visitor(訪問者)

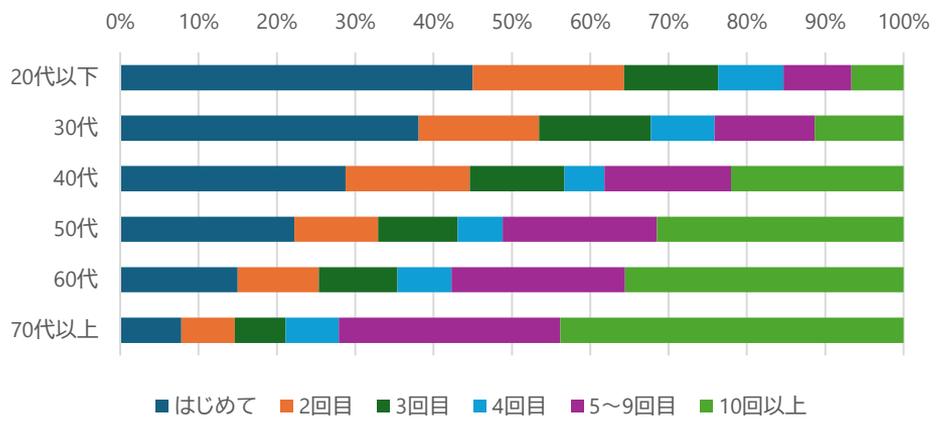
指標	基準値	目標値
訪問者による推奨度	初年度(2026)調査	<b>50%</b> ※ 初年度調査で現状値を把握し、50%を一つのベンチマークとして改善を図る。
【サブ指標】リピーター率(宿泊客) (3年以内の来訪者)	56.5%(2024年度)	<b>65%</b> ※ 新規来訪者の確保とのバランスを踏まえ、全体としては75%程度を維持

- 【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。

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	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)

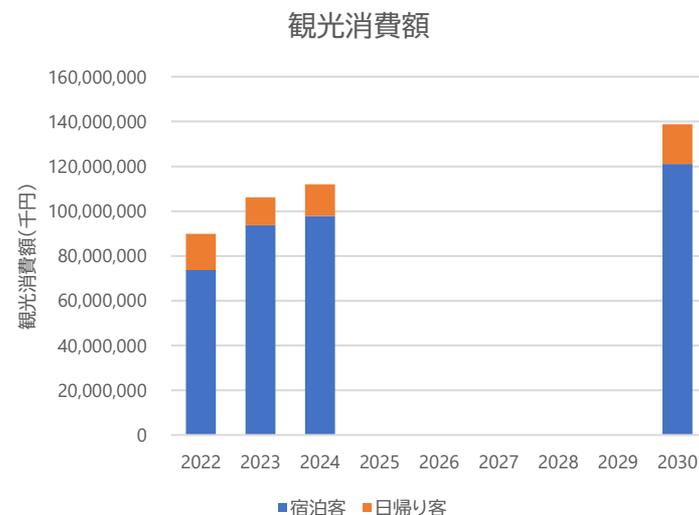
指標	基準値	目標値
観光消費に伴う市内経済波及効果	1,217億3,900万円 (2024年度)	1,500億円
【サブ指標】 宿泊・飲食業の域内調達率	48.2% (2025年度調査)	50% 超

## 【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)	96,970		116,674		121,739		155,023	

# 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j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%の削減を目安として設定します。

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安として設定する。
- 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標とします。

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%(2024年度)	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

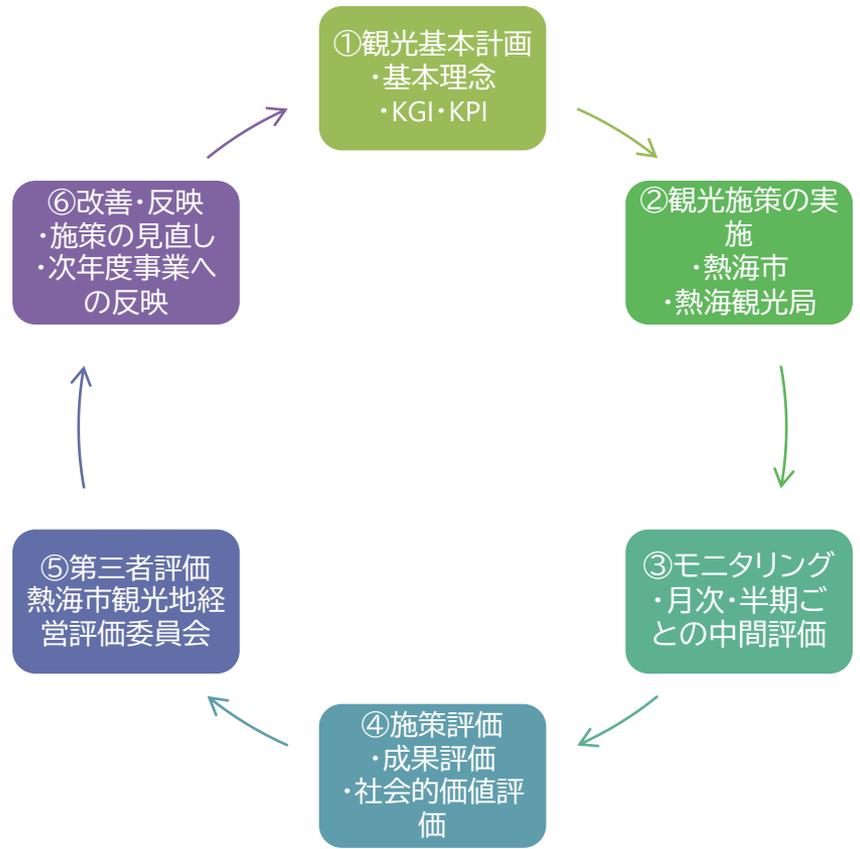
観光財源の多くを、宿泊税(宿泊客の協力による負担)により確保。市民税だけでなく旅行者からの寄与を受けることで、使途の透明性と成果の可視化が強く

#### 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、客観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がります。