

# 箱根DMO KPI検討結果提言書

作成日：2018年9月26日（初版）

「箱根DMO」（一般財団法人箱根町観光協会）

# 1. 目的／2. KPI決定に向けた考え方

## 1. 目的

本年4月から稼働開始した箱根DMOでは、ミッションである『「観光地そのものを経営する」視点のもと、官民一体ALL箱根の構造で箱根町の観光経済を拡大・発展させることを使命とする』を実現するために、誘客宣伝委員会のマーケティング部会を中心として、KPI (Key Performance Indicator)の設定を検討し、その内容を決定した。

本書の目的は、箱根町の観光戦略である「第2次 箱根町HOT21観光プラン基本計画」で適切な見直しを実施していくことになっている「将来目標値の設定」に関して、箱根DMOで決定したKPIをその将来目標値として採用していただくためにその内容を提言するものである。

## 2. KPI決定に向けた考え方

KPI決定に向けては、2030年をターゲットとして、箱根の観光がどのようになるかを図1～5の観点を考慮し、検討を進めた。

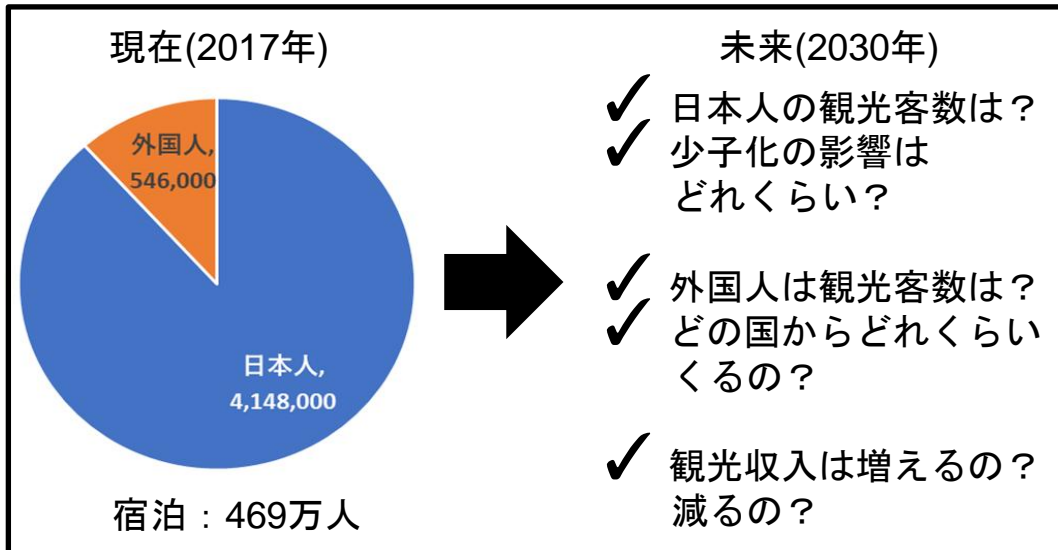


図1

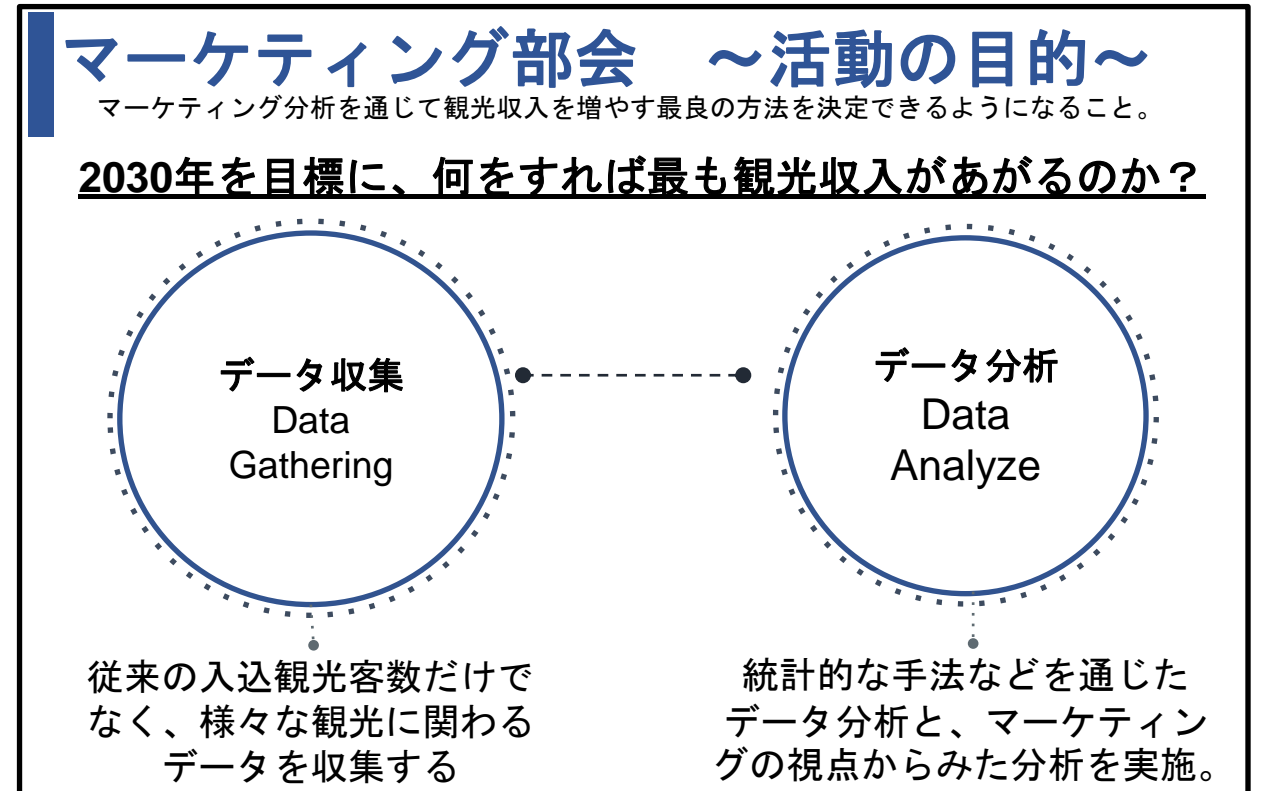


図2

# 2. KPI決定に向けた考え方

## 2. KPI決定に向けた考え方(続き)

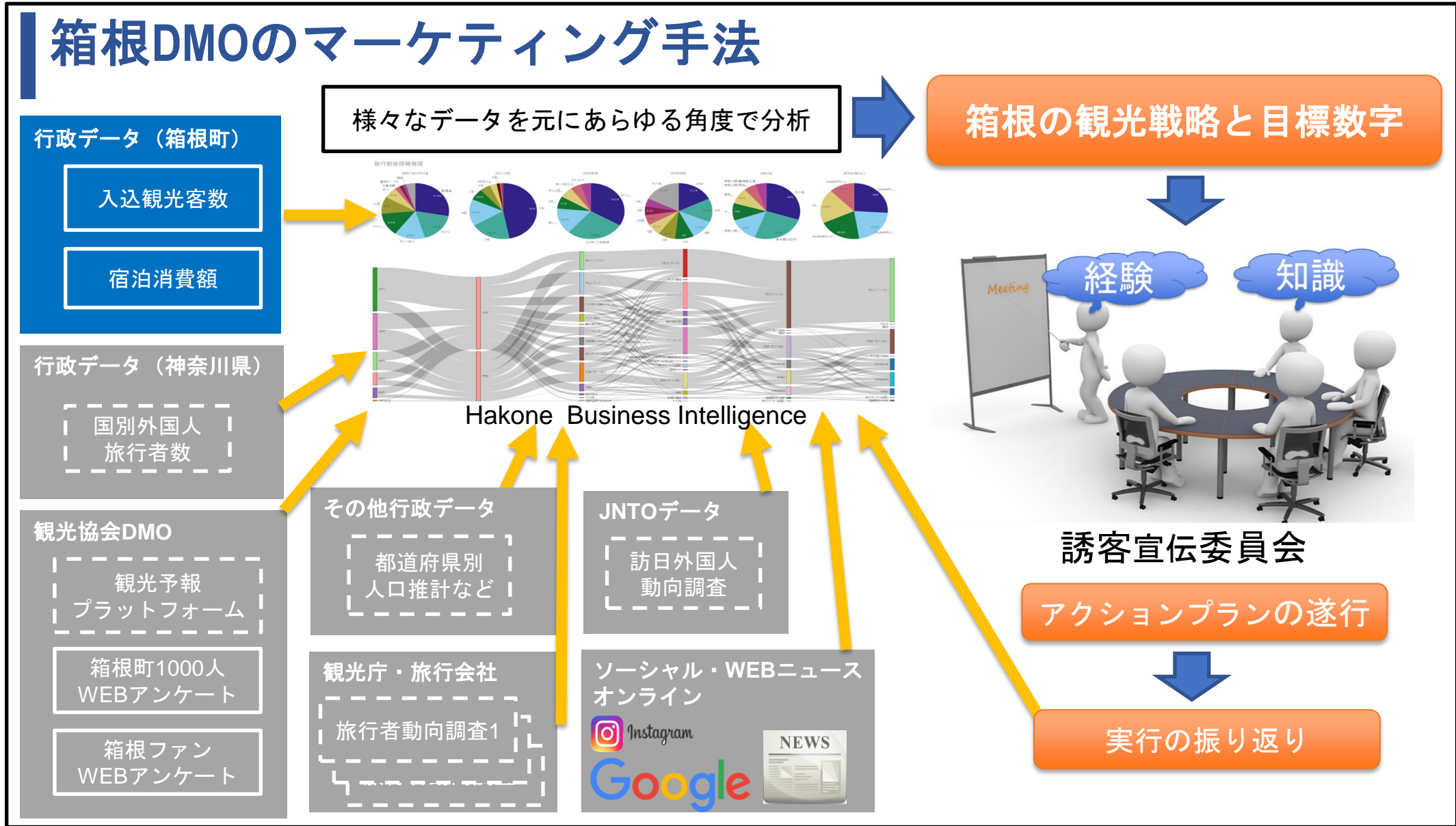


図3

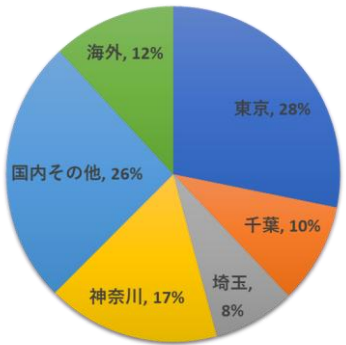
## 2. KPI決定に向けた考え方

### 2. KPI決定に向けた考え方(続き)

次ページ以降で、図5に示す「予測→分析→目標」の順でKPI検討結果を報告いたします。

2030年、箱根の観光はどうなっている？  
観光経済をより活性化させるには何をすべきか？

現在(2017年)



宿泊：469万人



観光市場予測

未来(2030年)



なにをすべきか

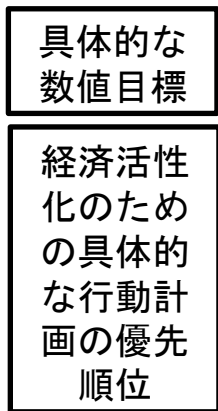


図4

2030年、箱根の観光はどうなっている？  
観光経済をより活性化させるには何をすべきか？



図5

# 3. 予測

## 3. 予測

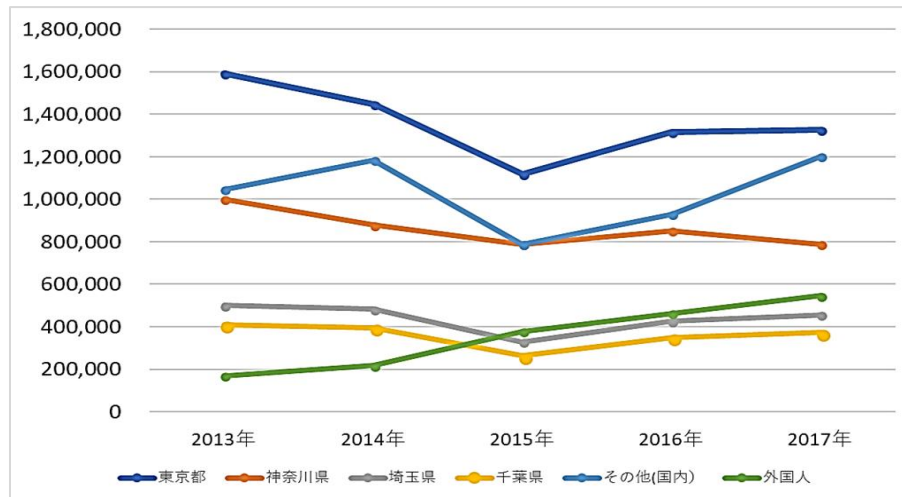
### 3-1 2030年の日本人観光客数

#### 3-1-1 現状認識(地域別 観光客数の推移)

図6に示すように、東京からの観光客数は2017年で全体の28%だが、実は2013年よりも大きく下がっている。神奈川の観光客数は2015年の噴火時も大きな現象は無かったものの、徐々に減少傾向に。大きく伸びているのは東京・神奈川・千葉・埼玉以外の遠方エリアと、訪日外国人。

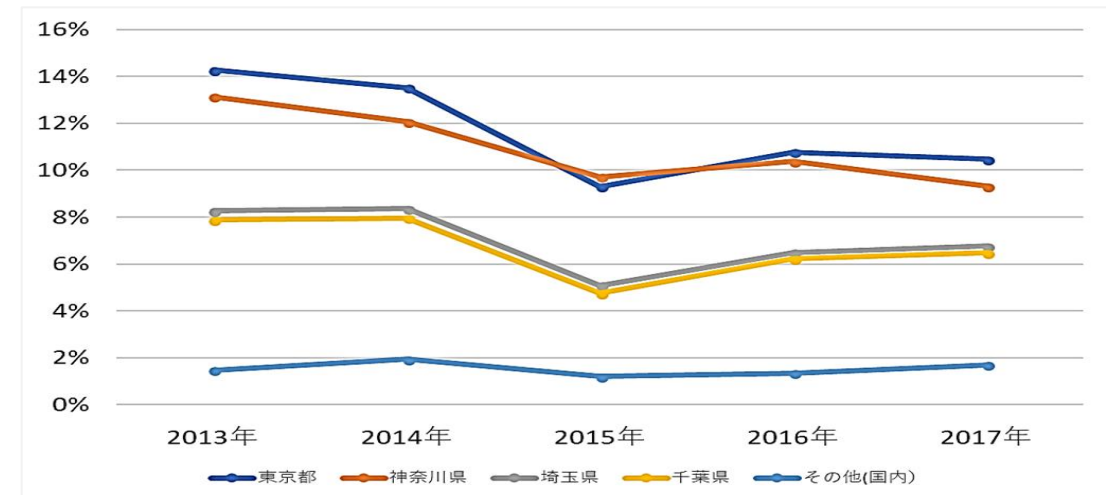
#### 3-1-2 現状認識(地域別 箱根旅行シェア)

図7に示すように、ボリュームエリアである、東京の観光客のシェアが2013年14%あったものが、2017年は約10.5%、神奈川は13%が9%まで減少。メインターゲットとして考えていたエリアの観光客が「箱根離れ」をしているという状況にある。



箱根町入込観光客数と観光予報プラットフォームのデータを掛け合わせた推計値

図6



箱根町入込観光客数と観光予報プラットフォームのデータを掛け合わせた推計値

図7

# 3. 予測

## 3. 予測

### 3-1 2030年の日本人観光客数

#### 3-1-3 予測

##### <人口（国内旅行）>

表1に示すように、東京だけが、2017年と比較しても2030年も人口増加するが、その他の地域は、減少するという推計結果が判明している。

##### <旅行回数と実施率(国内旅行)>

図8が、2013～2017年までの結果となっており、日本人観光客数を予測するために必要な係数となっている。

表1 各都道府県の人口推計値

	2017年人口	2030年人口	割合
東京	13,724,000	13,861,524	101%
千葉	6,246,000	5,985,915	96%
埼玉	7,310,000	7,076,167	97%
神奈川	9,159,000	8,933,474	98%
その他	90,267,000	83,268,059	92%
全国	126,706,000	119,125,139	94%

出典：国勢調査

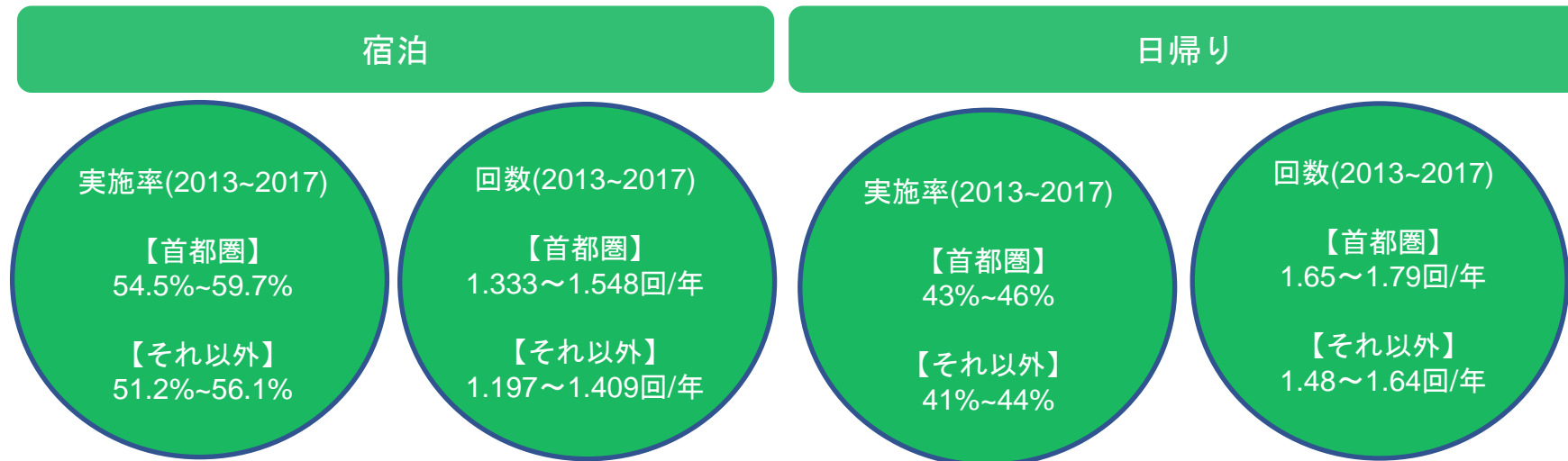


図8

# 3. 予測

## 3. 予測

### 3-1 2030年の日本人観光客数

#### 3-1-3 予測

##### <宿泊旅行者数(国内旅行)>

図9に示すように、日本人の人口は2017年と比較すると、東京以外はすべてマイナス。

さらに国内旅行における箱根シェアはどのエリアも減少傾向にあり、これを2030年の13年後に10%減少と少なく見積もっても、2030年の国内旅行者数は**約53万人**減少する。

東京だけが、2017年と比較しても2030年も人口増加するが、その他の地域は、減少するという推計結果が判明している。

##### <日帰り旅行者数(国内旅行)>

図10に示すように、宿泊同様にシェアが徐々に減少することが見込むが、交通の利便性からその減少率を宿泊の半分である5%が、2030年までに減少すると仮定すると、**約118万人**減少する。

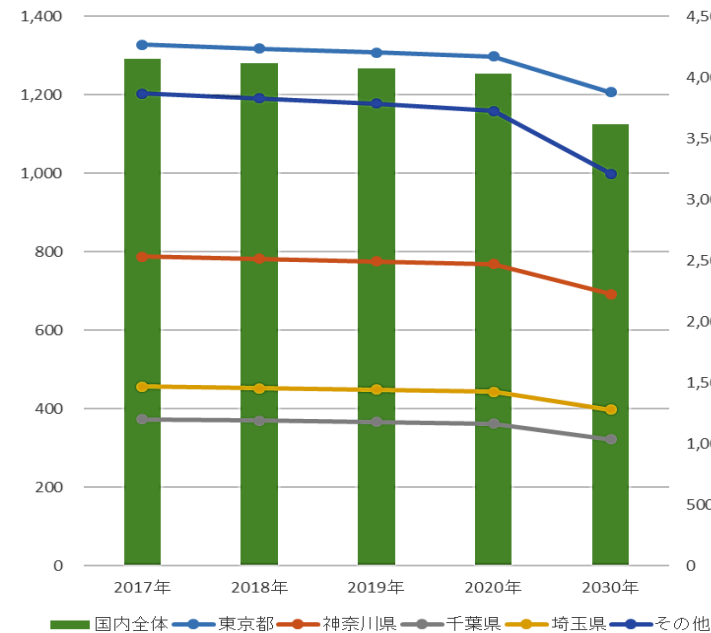


図9

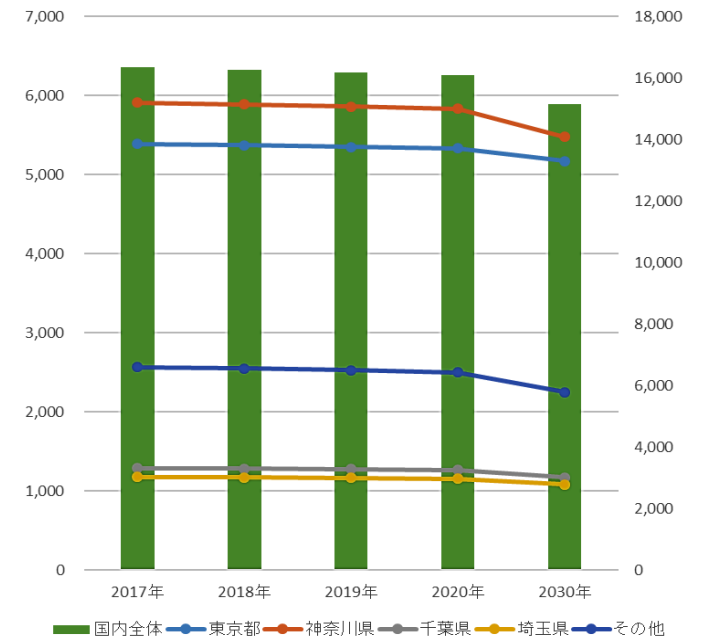


図10



## 3. 予測

### 3. 予測

#### 3-2 2030年の外国人観光客数

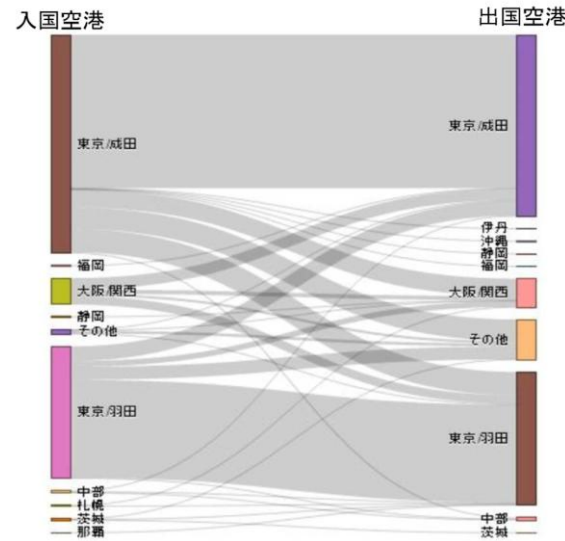
##### 3-2-1 推計の考え方(「箱根の訪日外国人の利用空港」からの考察)

図11に示すように、箱根の訪日外国人の95%は入国または出国で成田または羽田を利用していることが分かった。したがって、訪日外国人の予測には基本的には「東京に訪れた外国人」に対しての推計を行っていく。

##### 3-2-2 訪日外国人数(全国×東京)

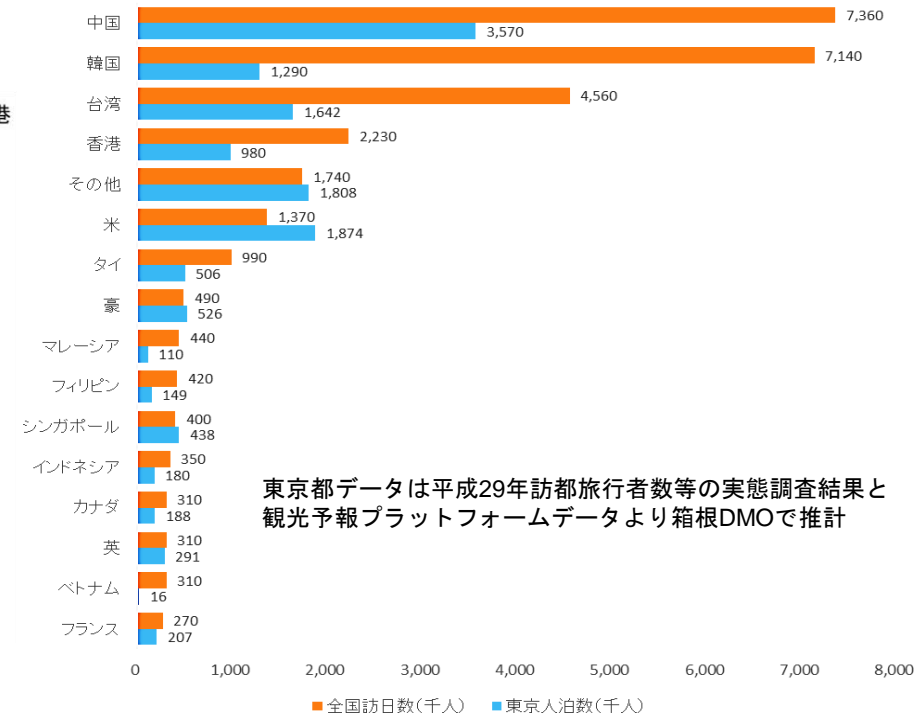
図12から下記状況となっていることを確認している。

- ・東京において、人数が多いのは、アジア圏+アメリカ
- ・訪日に対して比率が高いのは、アメリカ・オーストラリア・シンガポール・英国・フランスなど欧米豪
- ・訪都割合は中国、韓国、台湾など訪日客として最もボリュームのある国が弱い
- ・タイやマレーシア、フィリピンなど東南アジア系も比率が低いことが分かる



「平成29年神奈川県外国人観光客実態調査」より箱根DMOで分析

図11



東京都データは平成29年訪都旅行者数等の実態調査結果と観光予報プラットフォームデータより箱根DMOで推計

図12



# 3. 予測






## 3. 予測

### 3-2 2030年の外国人観光客数

#### 3-2-3 2030年 東京都の外国人数

日本総研が発表しているデータで、訪日外国人は2030年に約4700万人になると予測されている。これをベースに国別訪都人数を推計すると、図13のようになり、2030年の増加数ランキングとしては、以下の結果となると予測される。

#### 2030年までの増加数ランキング

	中国	4,749千人	フィリピン	341
			シンガポール	252
	米国	1,149千人	マレーシア	207
			韓国	139
	タイ	1,023千人	カナダ	133
			フランス	107
	インドネシア	370千人	台湾	97
			英国	94
	豪州	365千人	香港	75
			ベトナム	41

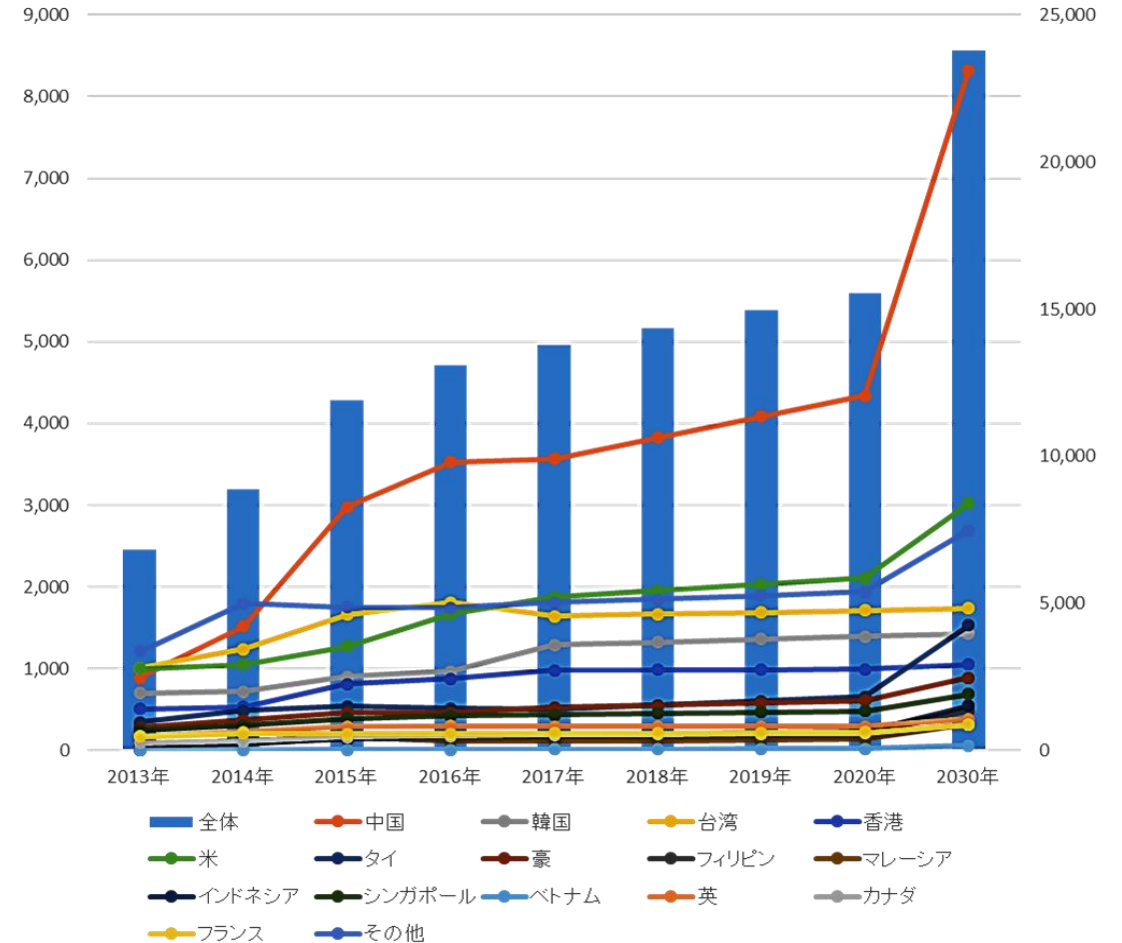


図13

# 3. 予測

## 3. 予測

### 3-2 2030年の外国人観光客数

#### 3-2-4 箱根における訪日外国人

##### <東京に対するシェア>

図14に示すように、中国がシェア・人数ともに高く、今後中国人観光客が都内に増えれば、箱根にもさらに多くの中国人が訪れると予測される。また、全体的にはアメリカやイギリス、フランスやカナダなど欧米系のシェアが高く、アジア系のシェアが低い。

この差はなぜ生まれるについては、分析フェーズ（16ページ）で詳細にご報告します。

##### <2030年箱根の外国人観光客数>

図15に示すように、訪都外国人に対して、箱根の比率を掛け合わせて、2030年までの箱根における外国人数を予測すると、2030年に**991千人**になると推計される。国別は右の通り。

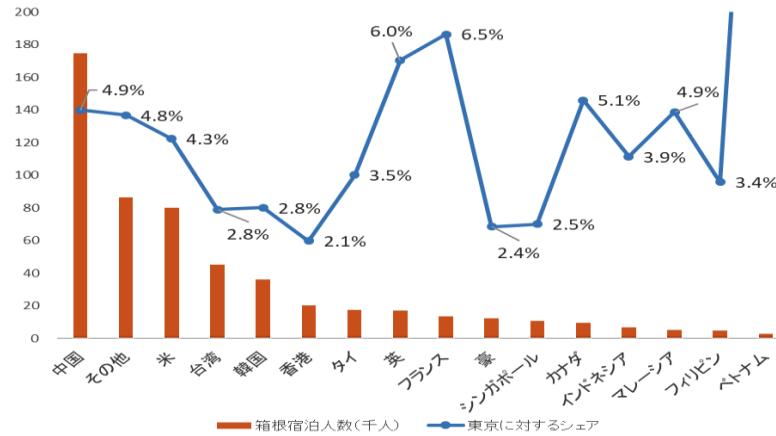


図14

##### 2030年までの増加数ランキング

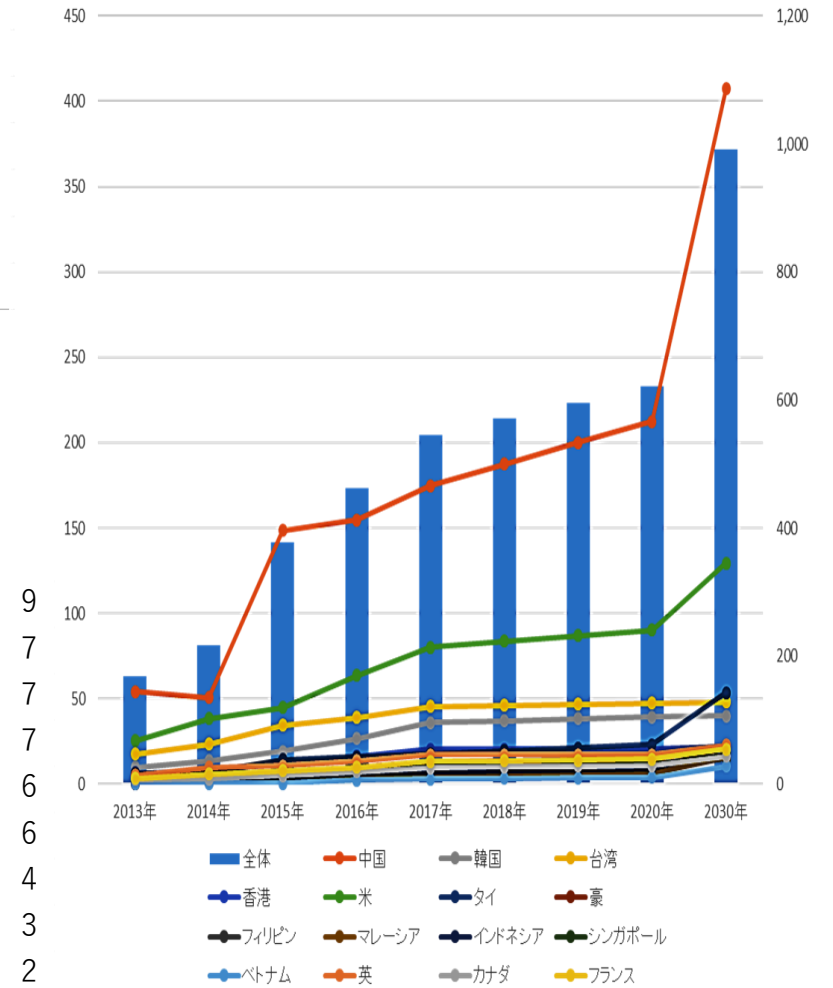


図15

## 3. 予測

### 3. 予測

#### 3-3 2030年の観光収入

前項までの予測結果から、2030年の観光収入は、以下の結果となることが推計され、2017年と比較すると「約100億円」減少（施設当たり3.5～5%売上減）にすることが判明した。

次ページ以降で本結果をベースとして「観光収入を増やすために何をすべきか」について分析し、KPI設定を検討していく。

2017年

294,313,860千円

宿泊：4,694千人

国内：4,148千人

外国：546千人

日帰り：16,826千人

国内：16,332千人

外国：494千人

2030年

284,495,274千円

宿泊：4,608千人

国内：3,617千人

外国：991千人

日帰り：16,007千人

国内：15,153千人

外国：854千人

# 4. 分析

## 4. 分析

### 4-1 国内分析

#### 4-1-1 箱根の競合観光地

図16は、箱根の来訪者に対して、その他によく訪問する観光地を調査した結果であり、箱根の競合観光地の対象となる地域と設定し、「他の観光地と比べて箱根は何が魅力的なのか?」、「他エリアは今後箱根にとってどれだけ脅威になるのか?」を以降にて分析を実施していく。

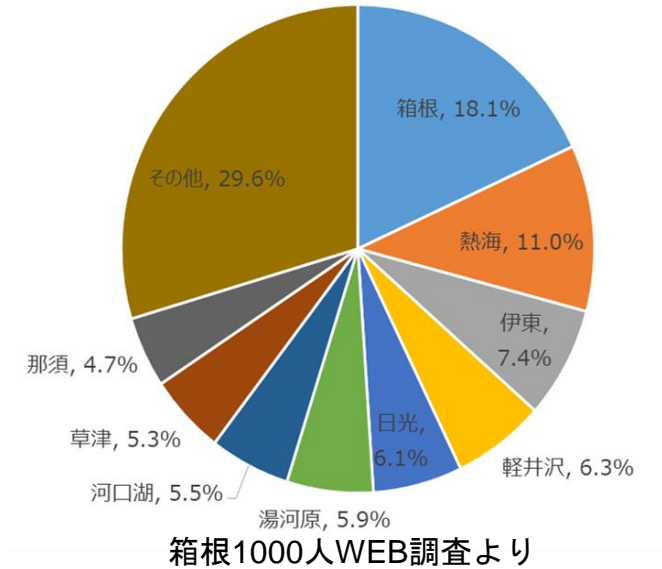


図16

#### 4-1-2 競合観光地を含めた分析結果

##### <Google検索ボリューム比較>

表2と図17に示すように、Googleの検索において、箱根以外の競合観光地の方が検索ボリュームが増加傾向にあることが判明。その理由としては、以下のようなことが考えられ、「**とりあえず箱根いこうか?**」が以前より減ってきている。

- ✓ インフラの整備によって他のエリアに行きやすくなった
- ✓ ITの発達により様々な情報を入手できるようになった
- ✓ 箱根の魅力（強み）を活かしきれていない?

表2

	近似曲線傾き	成長率箱根対比
箱根	0.2875	
熱海	<b>2.8056</b>	<b>976%</b>
軽井沢	<b>1.3347</b>	<b>464%</b>
日光	<b>0.9736</b>	<b>339%</b>
高山	<b>1.0042</b>	<b>349%</b>
草津	<b>1.1194</b>	<b>389%</b>
河口湖	0.3889	135%
湯沢	0.0625	22%
別府	<b>0.8319</b>	<b>289%</b>

傾き：1年でどれだけ検索ボリュームが増えたかを示す指数

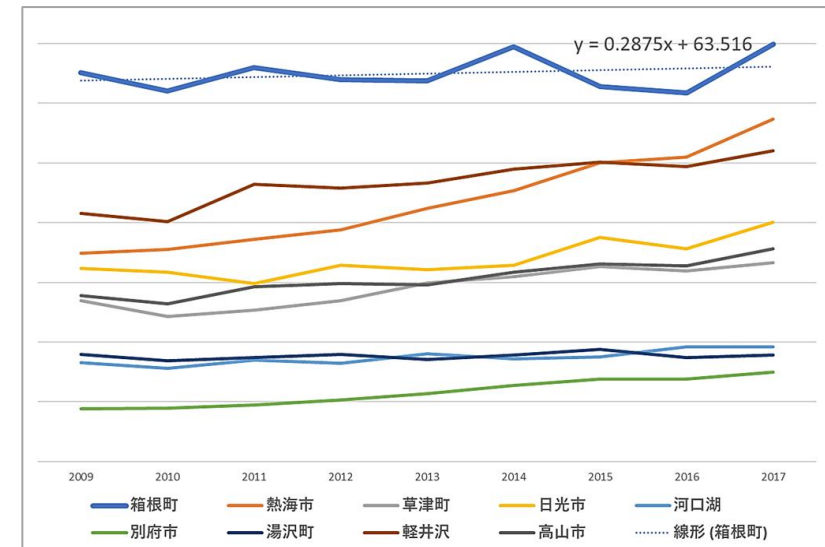


図17

# 4. 分析

## 4. 分析

### 4-1 国内分析

#### 4-1-2 競合観光地を含めた分析結果

##### <日本人の旅行目的ランキング>

図18から、若干弱いものもあるが、地元目線で見ると、箱根は様々な観光ニーズにある程度応えられていると推測できる。

##### <箱根の旅行目的満足度（他エリアとの比較）>

インスタグラムより2017年5月～2018年4月までの約60万件から分析した結果が、図19であり、箱根は、多くの項目が上位にあることが確認できた。

出典：2017 JTB 旅行実態調査より

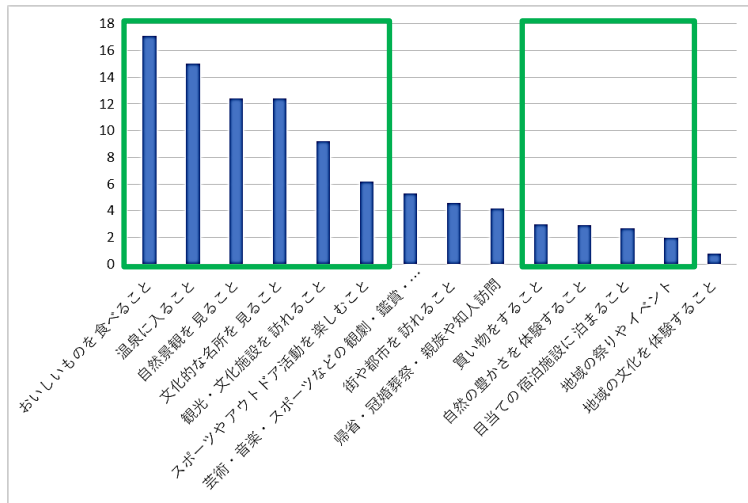


図18

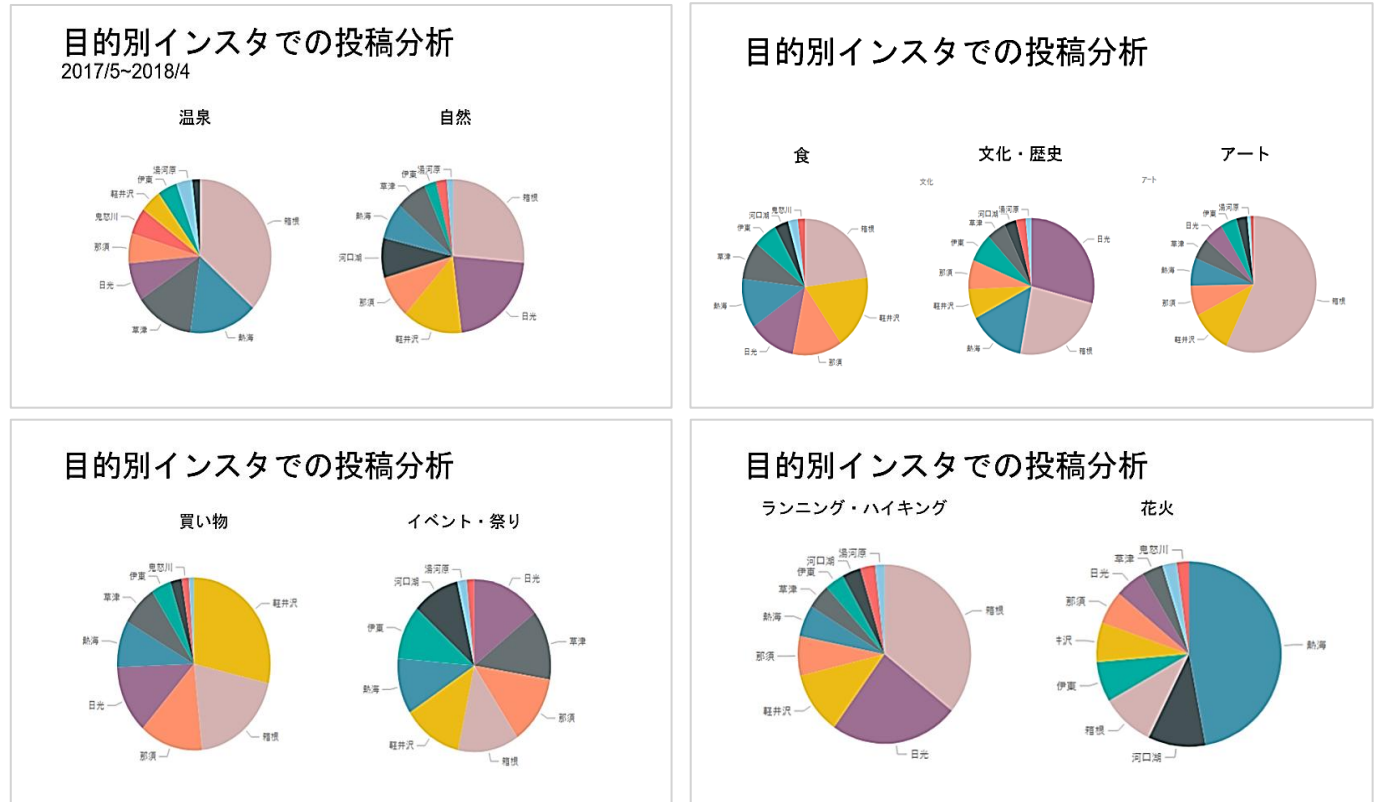


図19



# 4. 分析

## 4. 分析

### 4-2 箱根の強みと観光収入

本項では、箱根は、日本人の旅行目的になる観光資源を多く持っているにも関わらず、「なぜ国内観光客数が減少傾向にあるのか?」、「強化すると観光収入は増えるのか?」について、以下に分析を実施した。

#### 4-2-1 旅行目的（全国と箱根の比較）

図20に示されるように、箱根は温泉・宿泊施設は非常に強いが、その他の潜在的なポテンシャルを発揮できていないのではないかと考えられ、以下のような観点に着目して「箱根の観光資産・素材は、他のエリアよりも集客力のある旅行目的になっているのか?」について分析を実施した。

- ✓ 箱根の各素材はどれくらい知られてる?
- ✓ どこを強めればさらに集客が期待できるか?
- ✓ 他の観光地と比べて何が劣っている?

その結果が図21であるが、非常に強いと思われていた温泉も競合観光地に負けていることが確認された。

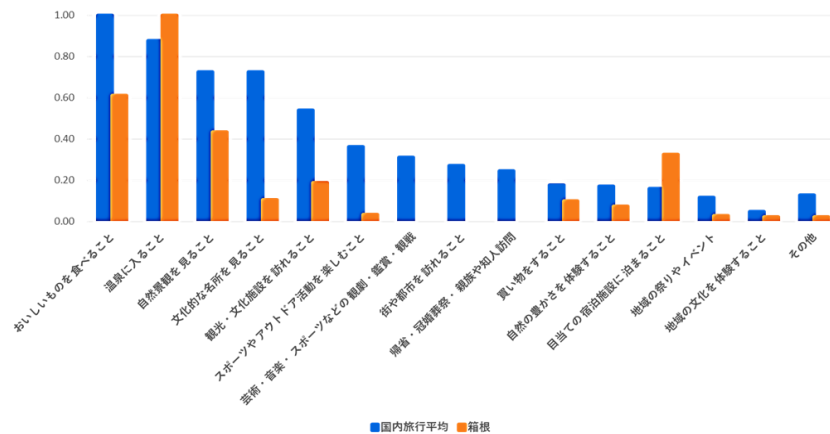


図20

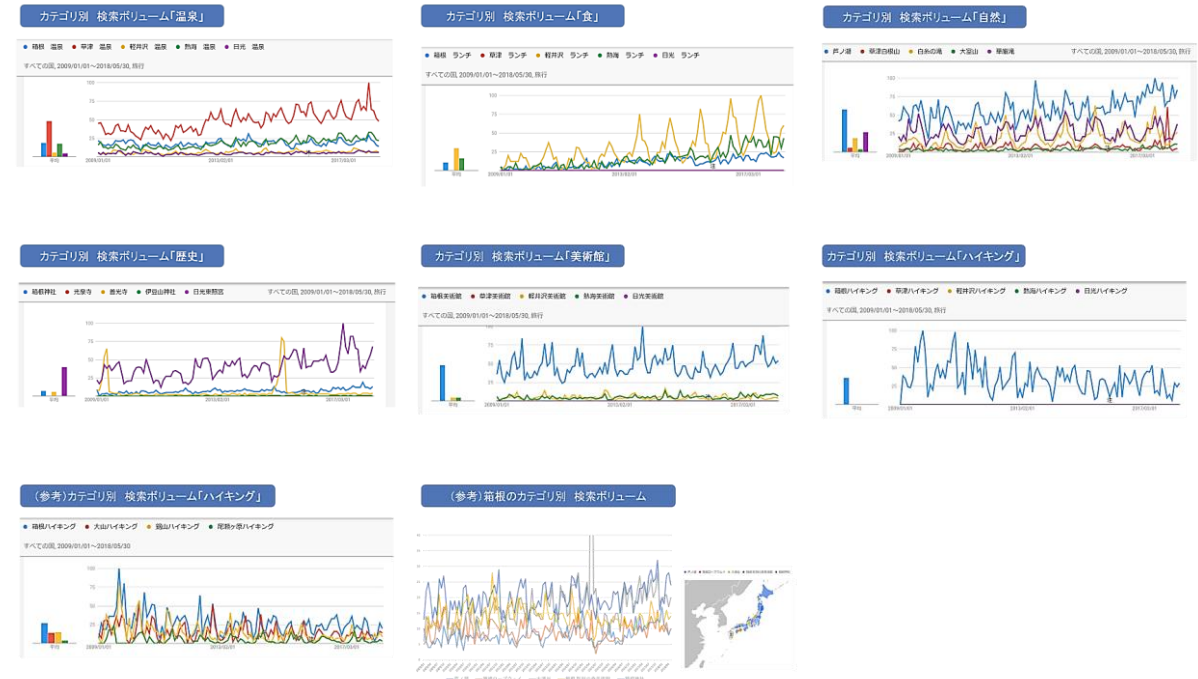


図21

# 4. 分析

## 4. 分析

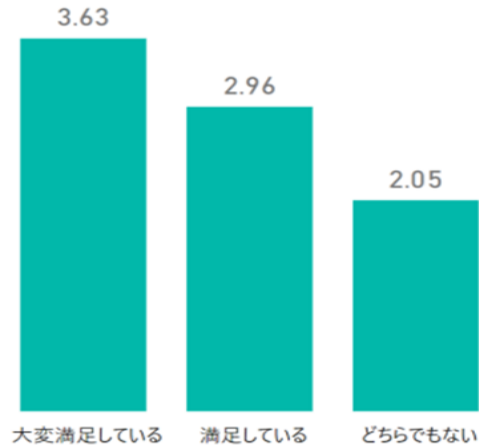
### 4-2 箱根の強みと観光収入

#### 4-2-2 箱根において観光収入に影響を与える因子

図22と図23の結果から、以下が観光収入に影響を与える因子であり、**観光消費額・顧客満足度・旅行者数のすべてがUP**することが判明した。

**箱根の強みである多くの観光素材を活かし旅マエに多くの旅行目的を持ってもらうこと**

旅行満足度と、旅行中の観光施設数の関係



旅行満足度と、滞在費用の関係

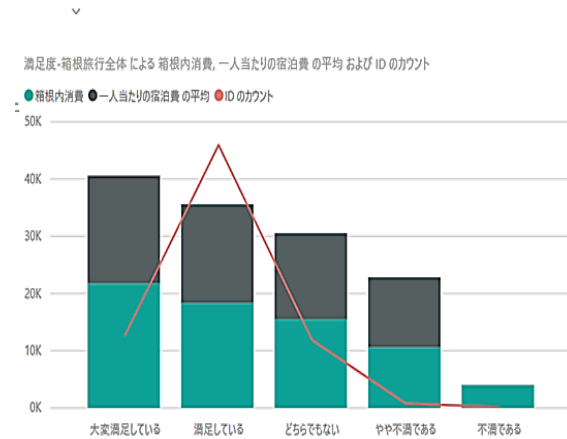
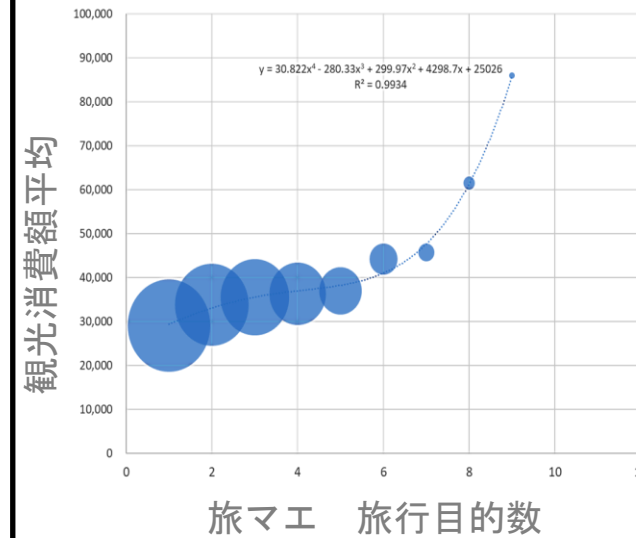


図22

宿泊



日帰り

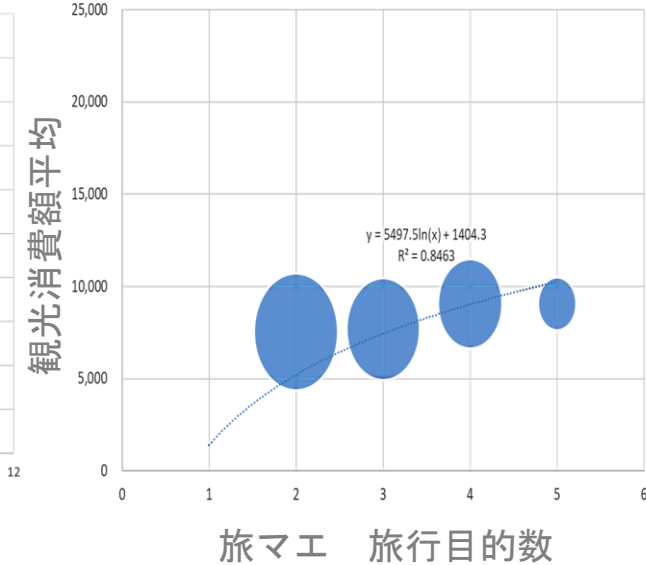


図23



# 4. 分析

## 4. 分析

### 4-3 外国人分析

#### 4-3-1 箱根に来訪する外国人の特徴

図24の結果から、国別の訪都回数を見ると、1回目の訪都外国人が多い国における箱根のシェアが比較的高いことが分かる。  
つまり、箱根は東京から最も行きやすい温泉地であることから、**最初の東京旅行時に箱根もセットで旅行されて**ることが多いと考えられる。

#### 4-3-2 外国人旅行者数の最大化

箱根への外国人旅行者数を最大化するためには、以下2つの施策を推進していくことが必要と考えられ、それぞれの優先国としては、図25と考えている。

東京で2030年までに最も増加数が多いと見込まれる国を対象に

✓ **新規獲得施策**

2030年に最も多く訪都すると見込まれる国を対象に

✓ **リピート施策**

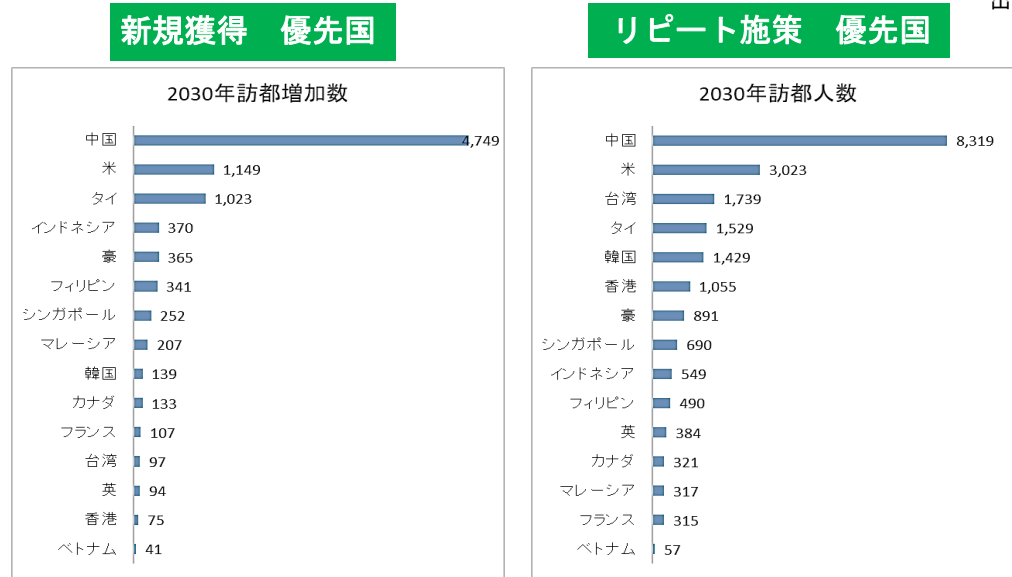
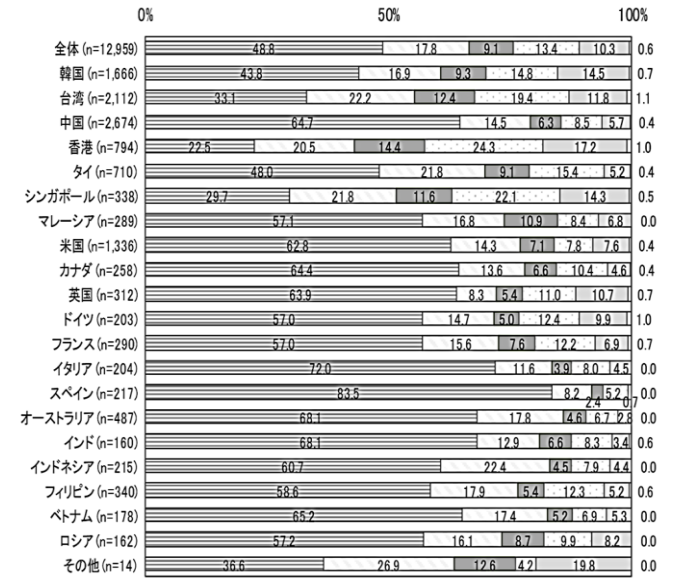


図25



□1回目 □2回目 □3回目 □4~9回 □10回以上 □無回答

出典：東京都 平成28年度国別外国人旅行者行動特性調査

図24

# 5. 目標(箱根DMO 戦略と目標値 (KPI) )

【取り扱い注意】

## 5. 目標(箱根DMO 戦略と目標値 (KPI) )

### 5-1 戦略の優先順位シミュレーション

今までの予測・分析結果から、戦略の優先順位シミュレーションを実施するための係数を表3の項目にて設定することとした。

表3

項目	現状	2030年目標値	アップ率	項目	現状	2030年目標値	アップ率
■国内宿泊シェア				■東京訪日外国人に対する箱根のシェア(宿泊)			
東京	9%	10.30%	10%	中国	4.90%	5.39%	10%
神奈川	8%	9.16%	10%	韓国	2.81%	3.37%	20%
千葉	6%	6.36%	10%	台湾	2.77%	3.32%	20%
埼玉	6%	6.64%	10%	香港	2.10%	2.51%	20%
その他	2%	1.67%	10%	米	4.29%	4.71%	10%
■国内日帰り旅行シェア				■東京訪日外国人に対する箱根のシェア(宿泊)			
東京	48%	50.91%	5%	タイ	3.51%	3.86%	10%
神奈川	80%	83.68%	5%	豪	2.40%	2.87%	20%
千葉	26%	26.78%	5%	フィリピン	3.35%	3.69%	10%
埼玉	20%	20.85%	5%	マレーシア	4.86%	5.34%	10%
その他	4%	3.93%	5%	インドネシア	3.90%	4.29%	10%
		0.00%		シンガポール	2.46%	2.95%	20%
■旅行目的(単価に影響)				■東京訪日外国人に対する箱根のシェア(宿泊)			
宿泊目的数	2.65	2.85	0.20	ベトナム	18.10%	19.91%	10%
日帰り目的数	2.22	2.32	0.10	英	5.97%	6.56%	10%
				カナダ	5.11%	5.62%	10%
				フランス	6.52%	7.17%	10%

### 5-2 戦略の優先順位決定プロセス

5-1項で設定する係数に関して、それぞれの戦略が2018年～2030年までの観光収入に与える影響を累積した結果が図26の通りとなった。

この定量的な結果を踏まえ、今後DMOとしてどのような活動に優先順位を置くべきかを以下のプロセスで検討・決定する。

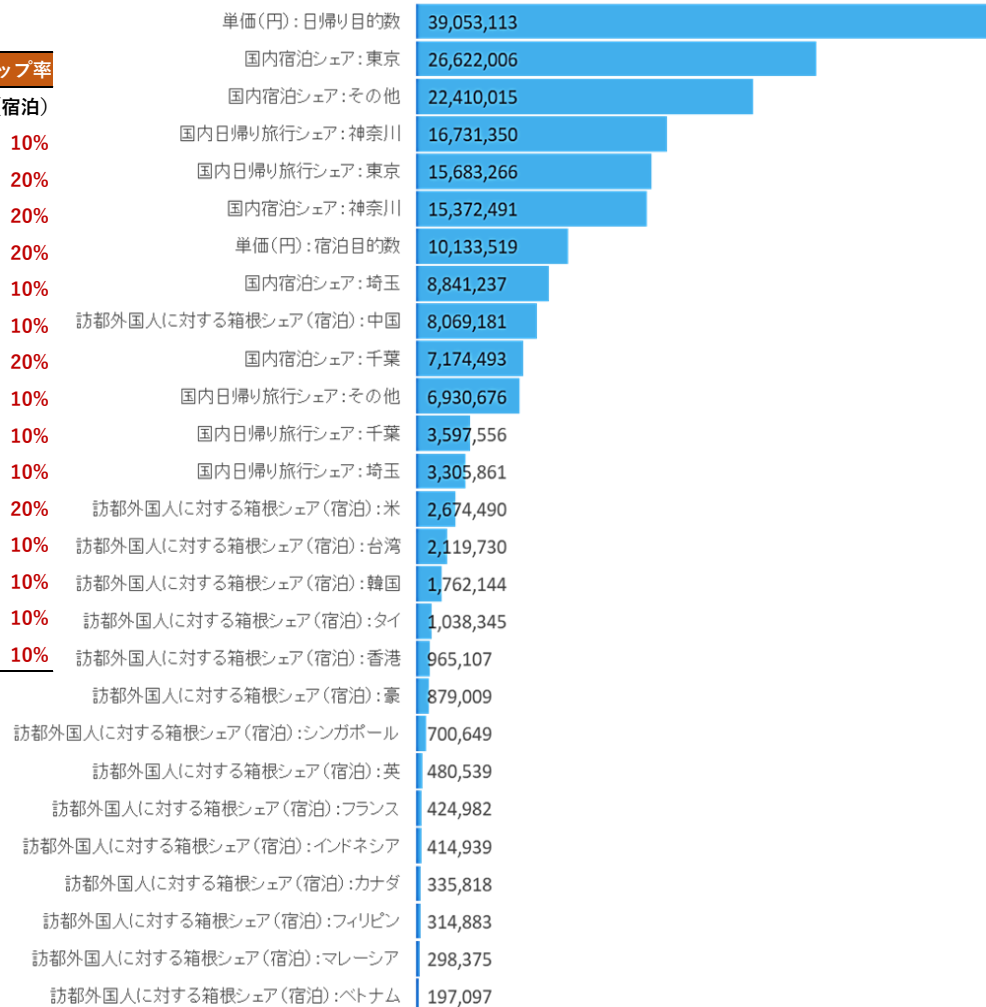
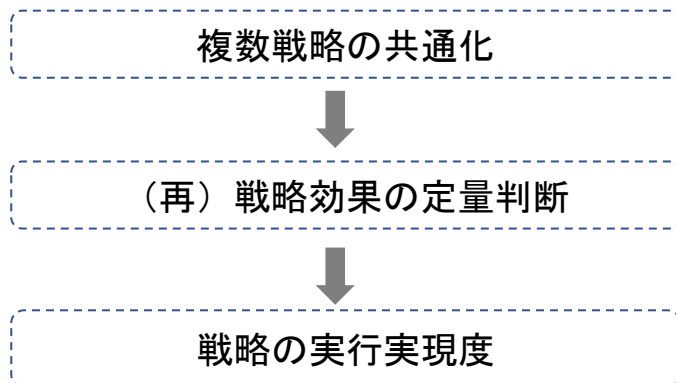


図26

## 5. 目標(箱根DMO 戦略と目標値 (KPI) )

### 5-3 箱根DMO 観光戦略

5-2項の決定プロセスを踏まえ、観光戦略としては、国内を図27、訪日外国人を図28に示す戦略にて進めたいと考えている。

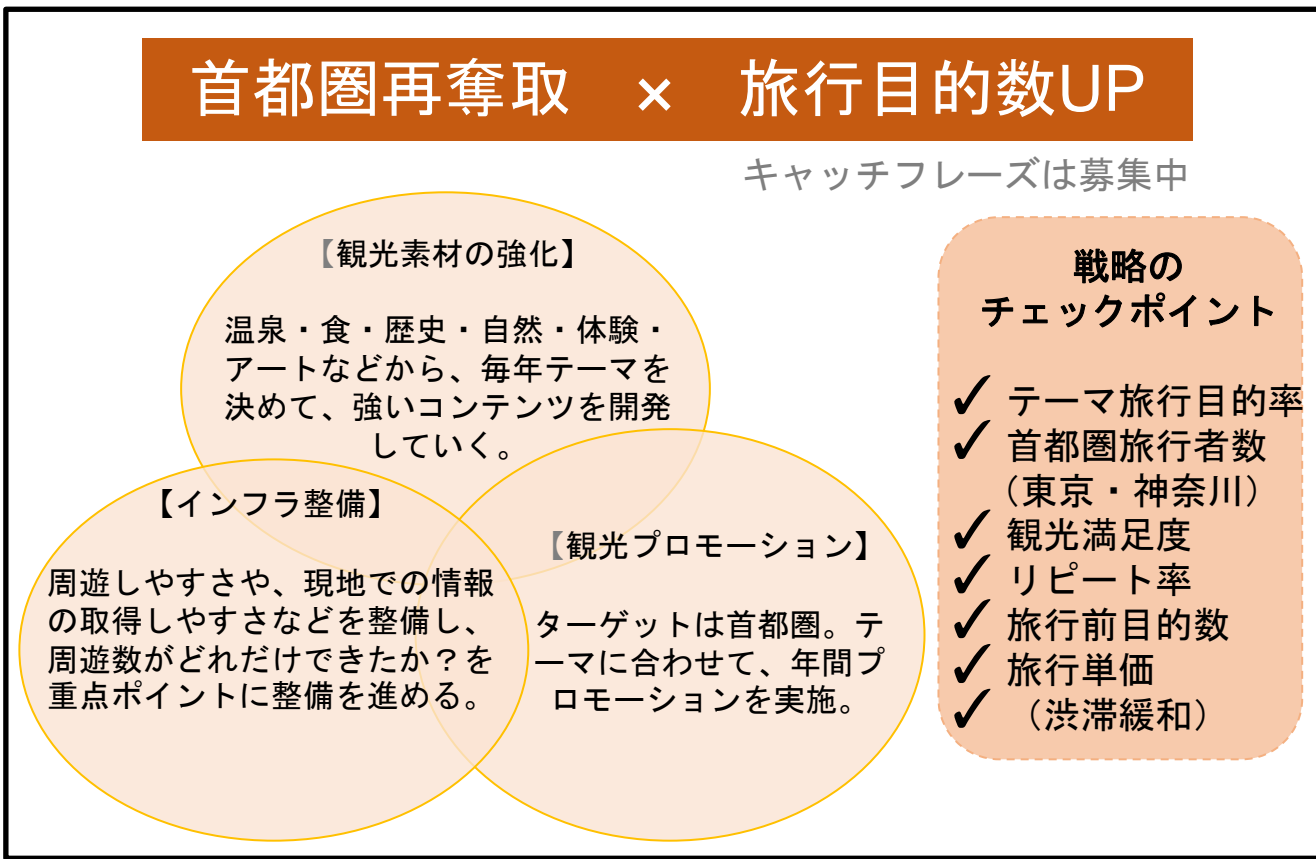


図27

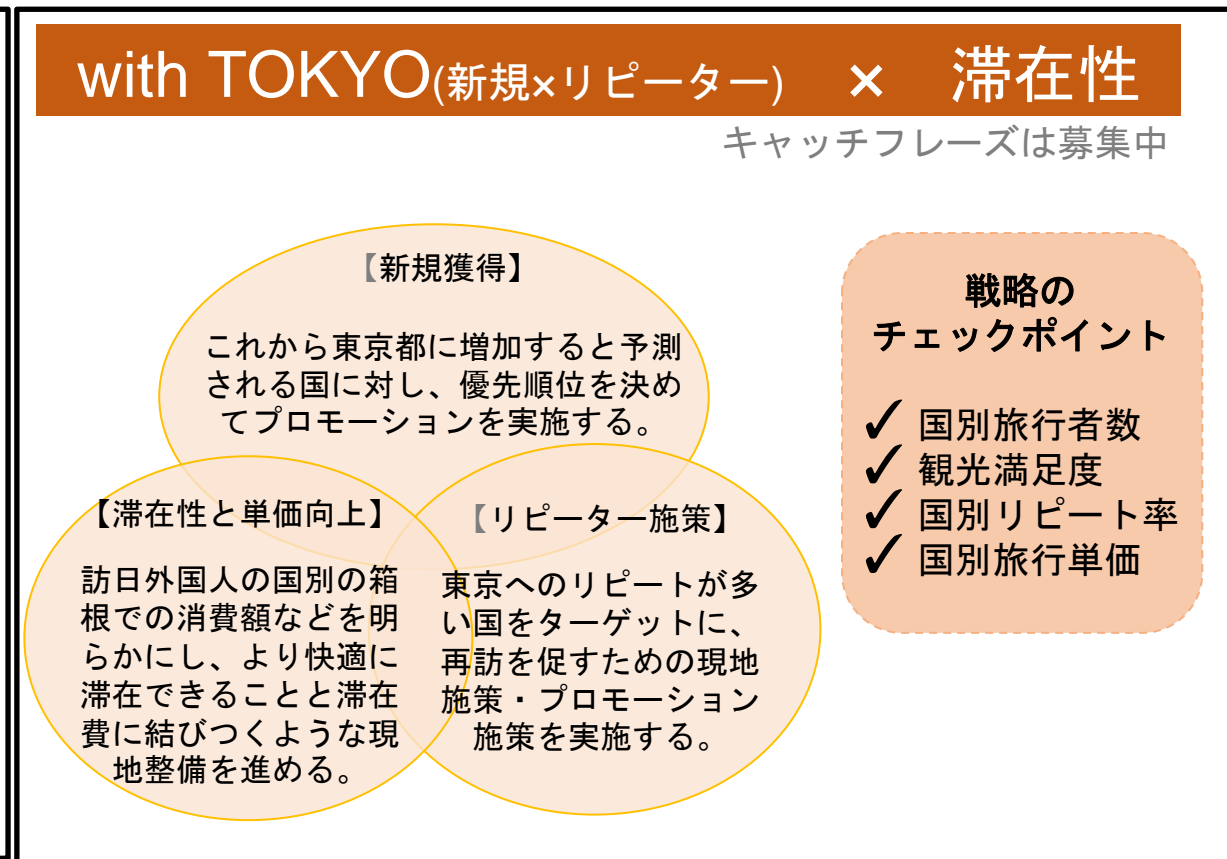


図28

# 5. 目標(箱根DMO 戦略と目標値 (KPI) )

【取り扱い注意】

## 5. 目標(箱根DMO 戦略と目標値 (KPI) )

### 5-4 2030年に箱根観光経済を大きくする施策

下記4つの施策に着目した目標値 (KPI) 推計結果が図29である。施策なし (ベース) と比較して図30の効果を確認した。

#### 【4つの施策】

<b>【宿泊・日帰り】</b> 東京・神奈川シェア維持	<b>【宿泊】訪日外国人ターゲット国</b> 10~20%シェア増
<b>【宿泊】旅行目的数7.6%UP</b> 2.65→2.85	<b>【日帰り】旅行目的数4.5%UP</b> 2.22→2.32

#### 【施策によって見込む効果 (2017年—2030年対比)】

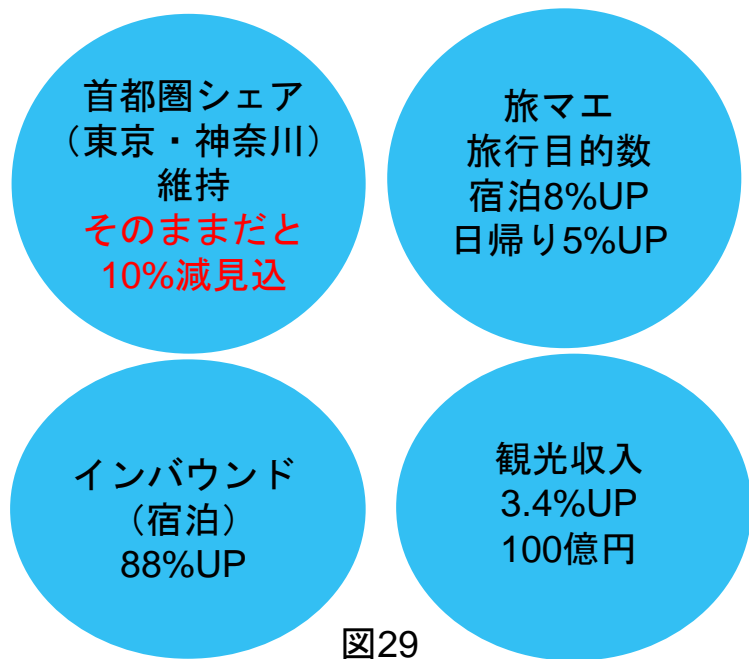


図29

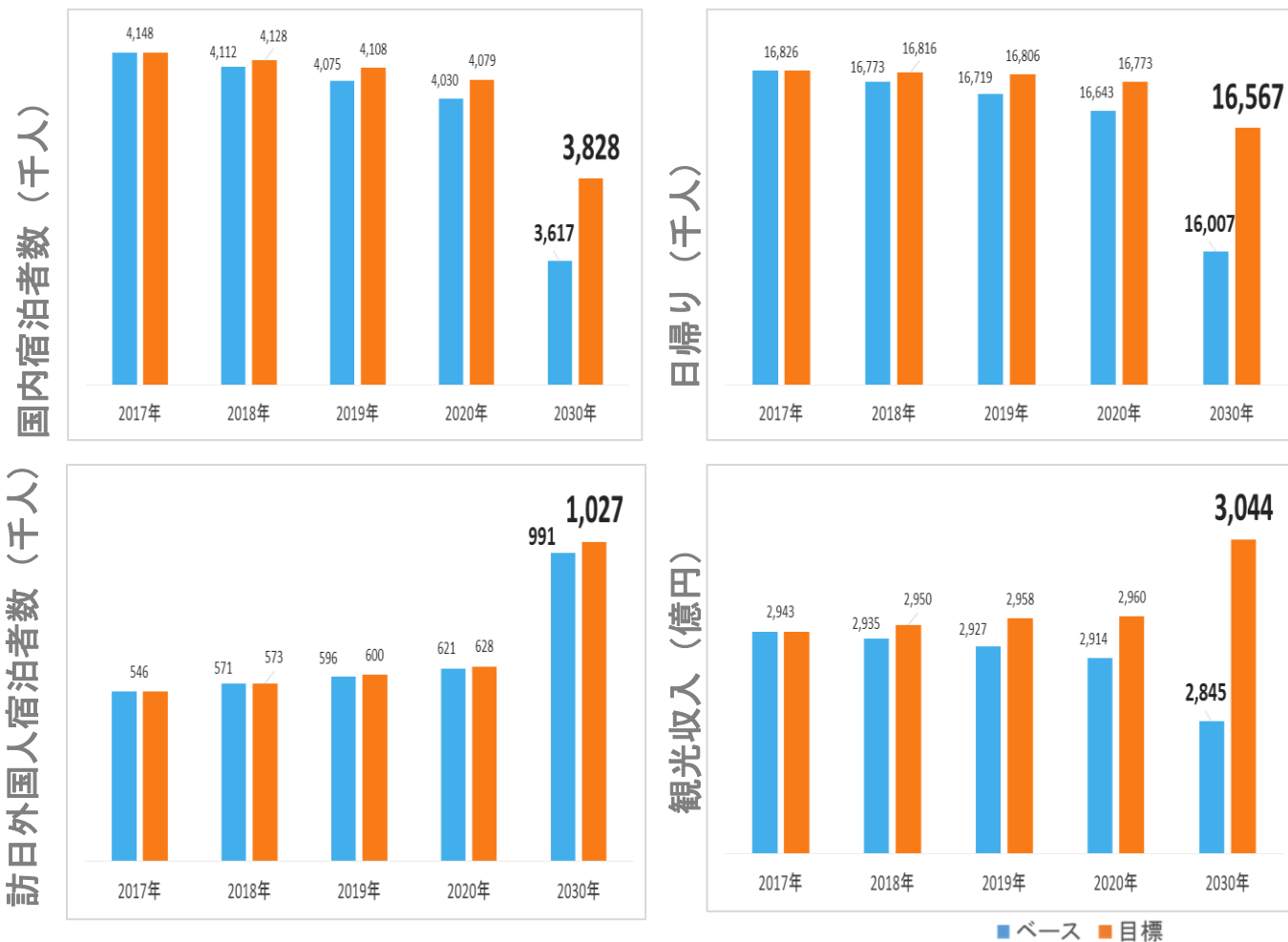


図30

■ベース ■目標

# 5. 目標(箱根DMO 戦略と目標値 (KPI) )

## 5. 目標(箱根DMO 戦略と目標値 (KPI) )

### 5-5 箱根DMO 観光戦略目標～KPI～

今までの検討結果から、箱根DMOの観光戦略目標（KPI）は、以下の表4と決定し、HOT21観光プランに提言いたします。

表4

項目	2017（実績）	2018	2019	2020	2030	計測方法
観光入込客数	21,520	21,556	21,592	21,597	21,926	箱根町調査
日帰り旅行者数（国内）	16,332	16,301	16,270	16,215	16,714	箱根町調査・観光予報PF
日帰り旅行者数（海外）	494	515	536	558	854	箱根町調査・観光予報PF
宿泊客数	4,694	4,701	4,708	4,707	4,855	箱根町調査
宿泊客数（東京・神奈川）	2,115	2,115	2,115	2,115	2,109	箱根町調査・観光予報PF
宿泊客数（海外）	546	573	600	628	1027	箱根町調査・観光予報PF
観光収入	294,313,860	295,032,008	295,755,008	295,994,146	304,365,290	観光入込×単価（WEB調査）※
満足度	69pt	70pt	71pt	72pt	80pt	WEB調査※
リピート率(日本人)	77%	77%	78%	78%	83%	WEB調査※
旅マエ旅行目的数(日帰り)	2.22	2.228	2.235	2.243	2.32	WEB調査※
旅マエ旅行目的数(宿泊)	2.65	2.665	2.681	2.696	2.85	WEB調査※
テーマ旅行目的率						検討中※
DMO診断書閲覧率						検討中

※計測方法をDMO  
診断書アンケート  
に変更予定

# 6. 箱根DMO 活動の進め方

## 6. 箱根DMO 活動の進め方

箱根DMOでは、下記考え方をベースにしてKPIの進捗確認などを進めていく予定です。

### 箱根マーケティング診断書（仮）

数値目標を明確にして、箱根ブランドをさらに強く

診断書：<http://bit.ly/2NowukO>

アンケート：<http://bit.ly/2uF2N7j>

DMO内連携を強化して取り組むべきコト

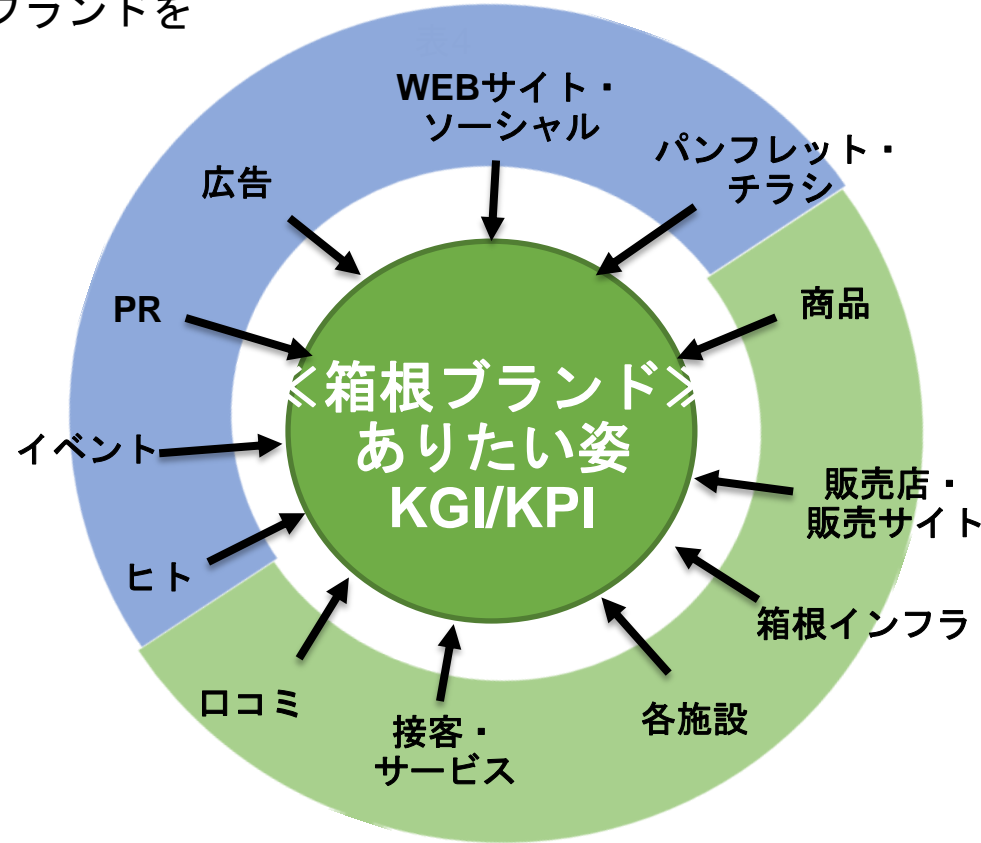
多様な関係者との関係性を強化して取り組むべきコト

#### 直接的アプローチ

誘客宣伝委員会や各部会との連携を通して戦略と目標を共有。  
DMO部会はそのサポート部隊として位置づける

#### 間接的アプローチ

誘客宣伝委員会での共有はもちろんだが、各賛助会員やステークホルダーに箱根のありたい姿や現状を分かりやすく伝えることで、ALL箱根レベルでかじ取りを間接的にとれるような情報提供に努める



↑ 委員会などを通して、情報共有と戦略・アクションプラン検討を行う

↑ 会報誌や説明会を通して、情報の提供を行っていく

## 箱根DMO マーケティング診断書（仮）