

## 1. 目的・ねらい

大涌谷の火山活動活発化から約1年半、東日本大震災当時をしのぐほどの経済的打撃を受け、その回復も道半ばという状況にある当町箱根町。活火山であることの実態は、地域に根付く共通の認識ではあったものの、御嶽山以降の火山に対する世論、そして実際の噴火においては「想定外の事象」と言わざるを得ないような苦境でもあった。

観光面においては事象発生以降、手探りでありながらもALL箱根体制での早期の経済回復を旗印に、箱根町、観光協会、事業者、そして住民がそれぞれのステージで奮闘したものの、その対応能力を凌ぐほどの世論の過熱もあり、やはり様々な面での万全の備えが必要と再認識させられた期間でもあった。

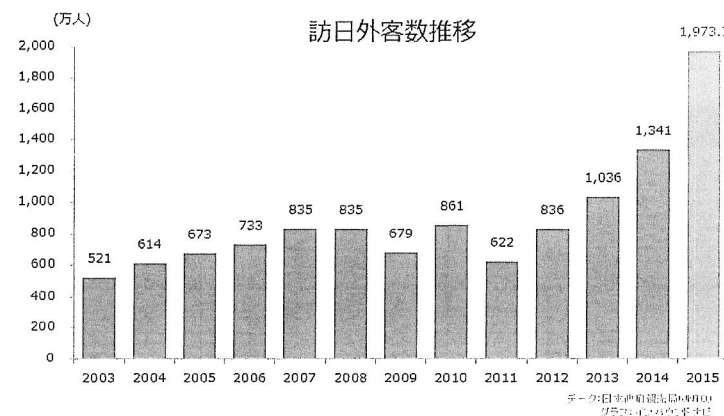
当地箱根町においては、町政60年の歴史の中でも、その多くを観光産業を基軸とした町づくり、地域づくりを行ってきており、その成果により入湯税収入額、年間入れ込み客数を通して、全国で1、2を争うほどの観光地に成長してきた。一方で近年は余暇産業のグローバル化、ミレニアル世代(※1)の台頭等により、徐々にその成長に変化が訪れていることと相まって、町民数の減少や、企業保養所の相次ぐ撤退、バブル崩壊以降の地価の下落も進んだことで、箱根町財政の逼迫化も顕著に表れ、苦境の状況が重なっていることも事実である。また、ここ数年の訪日外国人の急速な増加により、競合観光地の台頭も目を見張るものがあり、年間2千万人、宿泊客5百万人の堅持を長年目標に掲げる当町においてもその地位は盤石ではなく、より戦略的かつ革新的に、観光地経営を行う必要があると考える。

このような中、箱根町観光協会（当協会）においては、箱根町とともに地方創生加速化交付金事業の一環として「ALL箱根体制の成熟度調査」、「情報プラットフォーム整備検討」、「先行地域事例学習」等を踏まえ、今後の箱根町の観光地経営のあり方を、現在、国が推奨し、各地域が設立を進めているDMO（Destination Management/Marketing Organization）組織を念頭に約1年をかけて検討を行ってきた。2019年のラグビーW杯、2020年東京オリンピックの開催、そしていずれまた起こるであろう火山活動の活発化等を多角的に見据え、箱根町、ならびに当協会を中心とした新たな組織、仕組みを本書にて提言するものとする。

※1 ミレニアル世代とは…1980年代半ばから2003年の間に生まれた現在の10代～20代を指す言葉。幼い頃からデジタル機器に触れ、twitterやfacebookのSNS等を等を使った情報収集に長け、また共同体（コミュニティ）への帰属意識が高いとされる、今後の消費行動モデルを作るであろう世代の総称

## 2. 外部環境

若年層の旅行離れや長引く消費の低迷が叫ばれるようになった昨今、「少子高齢化・人口減社会」を見据えても、今後の国内旅行市場の展望は必ずしも明るいものではない。国においては、国内旅行市場の減衰の歯止めを掲げながらも、その多くの思考は訪日外国人に向けていることが明白で、「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」における目標として訪日外国人を2020年に4千万人、2030年に6千万人をGDP600兆円達成のためのひとつの重要な基軸に据え、規制緩和等の具体的政策を打ち出している。



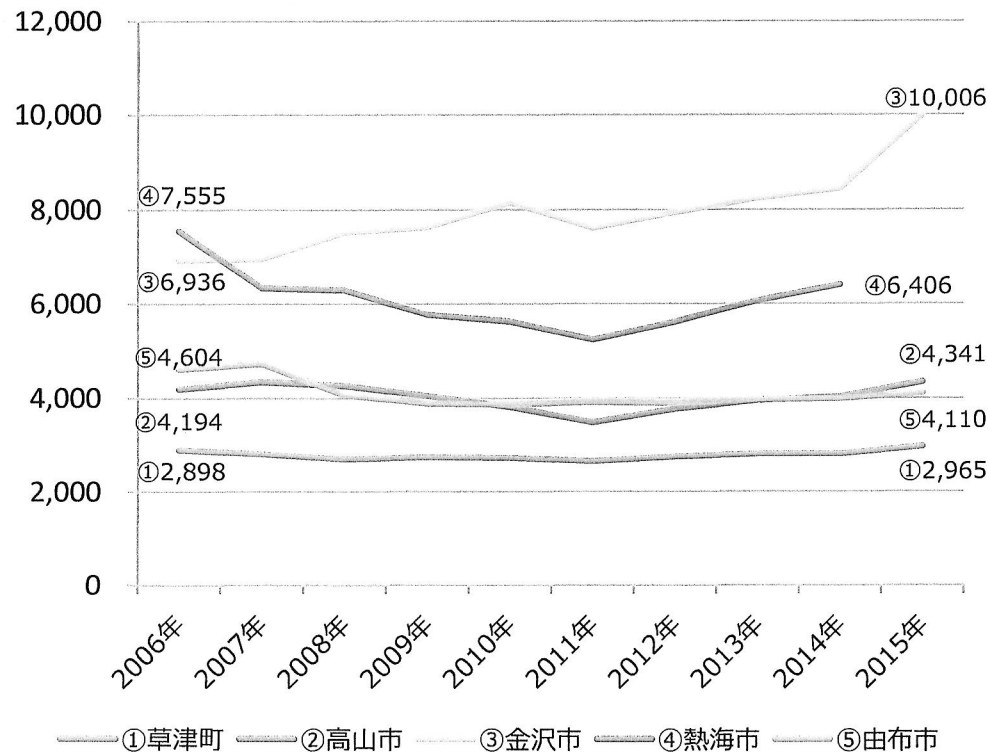
現在の訪日外国人による国内消費額は3兆5千億円あまりで、上記目標達成が成されれば2020年に8兆円、2030年に15兆円を見込み、入客数という議論以上の経済規模が観光産業に付加されるものとなる。一方でこれらは既存観光産業が今までのスキームで担うものにはなっておらず、特に大都市圏におけるホテル数が足りないという名目のもと不動産を活用した「民泊」に対する規制緩和に舵を切っている現状では、新たなプレイヤーが産業に参画し、新たなビジネスモデルを生むことが容易に想像がつく。これらは、地方の観光産業においてはまさに大きな変革であり、「情緒だけに頼らず、独立した組織で新たな観光地経営」をするための支援事業としてDMO組織発足を強く推奨している。

## 2. (1) 競合観光地の伸び

団体旅行全盛の成長期からバブル崩壊まで成長してきた国内観光地も、デフレによる経済の低迷等も相まって減衰の一途をたどってきた。一方で東日本大震災以降V字で回復し、ピーク過去10年で最高の観光入込客数を記録する観光地も出ている。これらは、国が推奨してきた「visit Japan」「cool Japan」や2020年東京オリンピック招致～開催地決定の過程における海外への発信拡大の効果から、積極的なインバウンド対策を行ったり、地方創生と観光を絡めた地域づくりの成果により、生まれた成果であると考えられる。

現在の箱根のインバウンド市場は首都圏からの近さ、京都・広島方面への導線の利便（ひかり・こだま号に限定されている「JAPAN RAILS PASS」の普及）、豊富な観光資源と魅力等から緩やかな成長傾向にあるが、リニア鉄道の開業以降は外国人客の旅行導線も大きく変わり、その優位性が崩れる可能性も考えられる。

【競合と考えられる観光地の観光入込客数の推移】

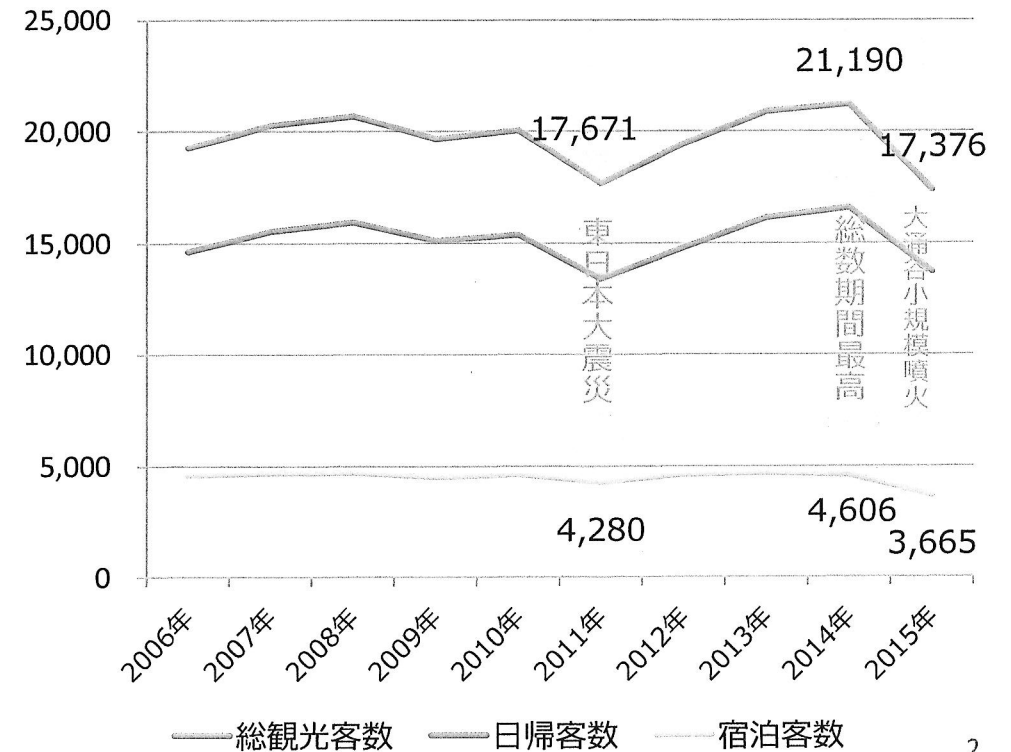


## 3. 内部環境

前述のとおり箱根町においては、町政施行以降、一環として観光を主たる産業とした町づくりを行ってきた。これらの成果として全国の観光地が不況にあえぐ中でも、過去10年において目標である観光客2千万人に肉薄、または上回る規模を安定的に維持してきたことは先人たちの類い稀なる努力の賜物であると評価されるべきことである。加えて、箱根町を中心とした観光施政においても、5ヶ町村の合併により地域特異が多い箱根町でありながらも「ALL箱根」という旗印のもと観光戦略を推進してきたことも加筆すべき事項と考える。

【箱根町の過去10年の観光客の推移】

震災、火山活動を除けば、他の地域に比べると、安定性が見られるのが箱根町の特徴。しかし人口減少社会、インバウンド市場の競争激化が予想される今後は高い目標と結果が必要になってくる。



### 3. (1) ALL箱根体制の成熟度

一方で、昨年の大涌谷周辺の火山活動活発化においては、東日本大震災当時よりもさらに悪化した結果となり、さらに本年度にも影響が続いている。火山観光地は数多あるものの、首都圏に近くメディア域を同一とする箱根は、世論的関心も高く、今後の火山活動活発化の再来を考えると、大変重大な事案で全町をあげて今後も取り組んでいかなければならないことは言うまでもない。当協会においては、箱根町とともに昨年の事象以後、この難局を「ALL箱根」で乗り切ることを第一に取り組んできたが、実際に全町においてこのALL箱根が正しく機能したかを確認すべく「ALL箱根体制の成熟度調査」を、町内の団体、大規模事業者、自治会長向けに行った。

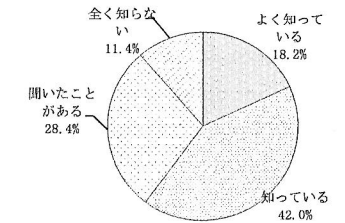
#### 【調査概要】

項目	内容
調査名称	「ALL箱根体制の成熟度調査」
調査対象	<業種> 宿泊業、飲食・物産業、観光・交通業、その他団体、自治会の各種団体、企業の長 <地域> 湯本・塔之沢・畑宿、大平台・宮ノ下・小涌谷、宮城野・強羅・二ノ平、仙石原・姥子、芦ノ湖・芦之湯、エリアなし
標本数	111件
実施日時	2016年2月1日(月)～3月18日(金)
回答者人数	88件／111件(79.3%)

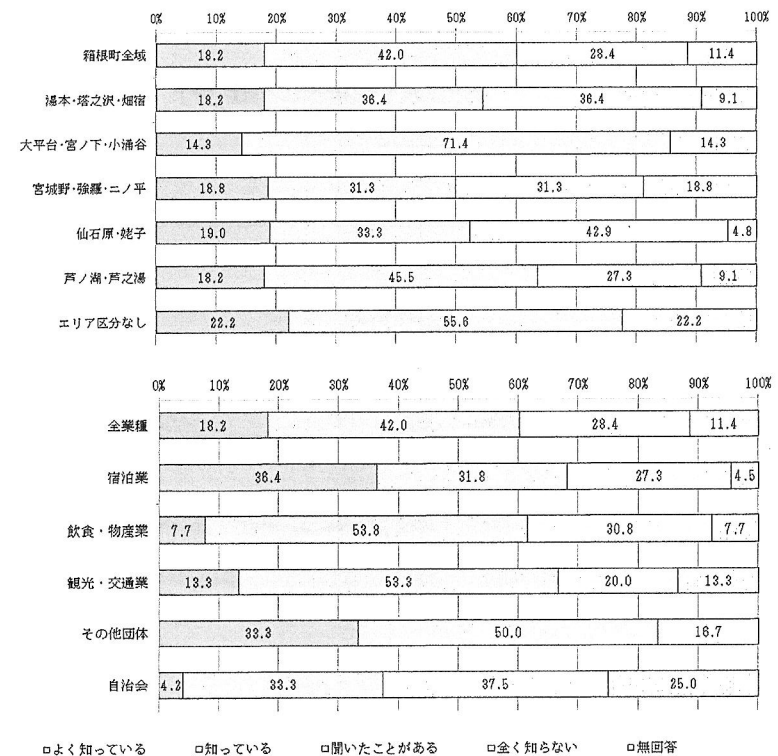
「ALL箱根\*」という名称を知っていますか？  
 \*ALL箱根は、官民地域一体型の取り組みを指します。

「知っている」が42.0%と最も多く、次いで「聞いたことがある」が28.4%、「よく知っている」が18.2%などとなっている。「よく知っている」「知っている」「聞いたことがある」までを合わせると、認知度は、約90%と言える。

名称について	回答数	割合(%)
よく知っている	16	18.2
知っている	37	42.0
聞いたことがある	25	28.4
全く知らない	10	11.4
全体	88	100.0



(n=88)

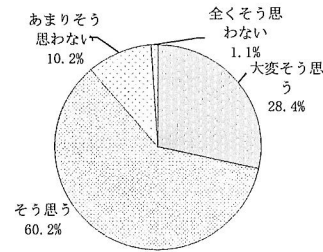


## 【調査結果(抜粋)】

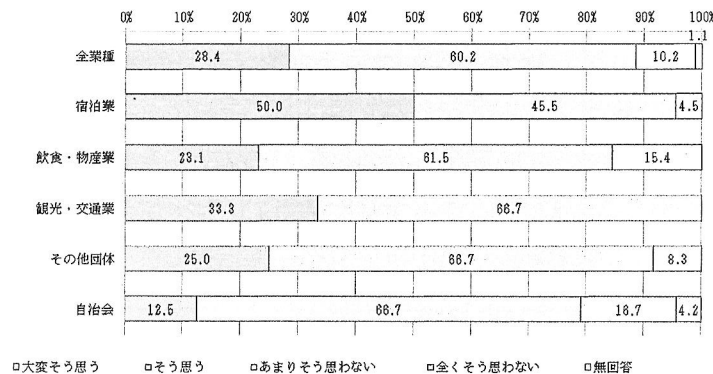
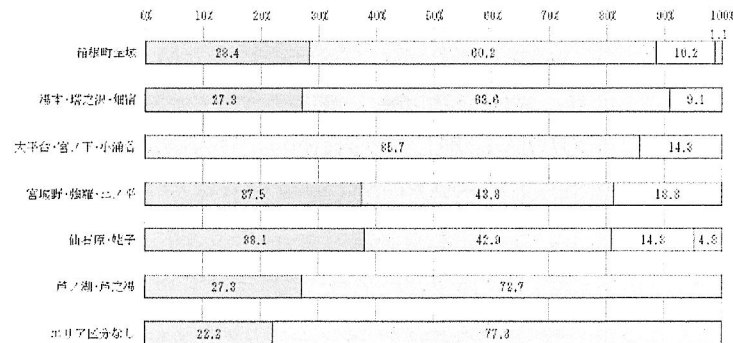
7-119 今後、今回のような未曾有の災害による観光面への影響を最小限に抑えるため、「ALL箱根」体制が必要だと思いますか？

「そう思う」が60.2%と最も多く、次いで「大変そう思う」が28.4%、「あまりそう思わない」が10.2%などとなっている。

「ALL箱根」体制について	回答数	割合(%)
大変そう思う	25	28.4
そう思う	53	60.2
あまりそう思わない	9	10.2
全くそう思わない	1	1.1
全体	88	100.0



(n=88)



## 観光面における「ALL箱根」体制

全体を通じて、箱根町一体としての情報発信、誘客施策を「ALL箱根」体制に求めている傾向がみられる。これは現状の誘客宣伝施策に加えて、情報や資源を集約することによる相乗効果を意図した「ALL箱根」体制の構築を望む人数が多いと言える。

また、火山噴火などの有事に対しては、回答全体として、正確な情報把握に基づく、情報発信を望む声が多いが、今回の大涌谷の事象のように、地域がある程度特定される場合においては、該当地域以外の観光従事者において、風評被害と感じる傾向にある。「ALL箱根」体制下においては、箱根町内外の認識差を正確に判断し、情報発信を行う必要性も求められている。

## 地域別傾向について

地域別傾向については、今回の大涌谷の事象の当該地区とその周辺地域とその他の地域では、情報発信方法、対応方法、情報の収集方法などに差が見られた。

特筆すべき例として、湯本・塔之沢・畑宿エリアとその他の地域での回答に差が出ており、観光面においては、「ALL箱根」体制としての情報発信方法への課題（地域を区分けした情報発信の必要性に言及）への問題解決に地域特性を盛り込んだ柔軟な対応が必要であると考えられる。

## 総論（全問を通して）

今回の2015年の5月の大涌谷の事象、噴火警戒レベルを適用した各種運用、施策に際し、これまでとは異なり、状況に応じた対応を行ったと良い評価をなされた面もあるが、一方で、情報伝達方法、必要な対応策についてのノウハウ、情報提供に対して、課題があったと評価された面もある。

これまで「ALL箱根」体制を認知していたが、詳細な部分までは理解をしていなかったと言える方々も含め、今回の事象を契機として、箱根町と連携した情報発信、施策づくり、有事への備え、対応方法を検討することが求められており、「ALL箱根」体制への期待、重要性が高まっていると結論づけできる。

### 3. (2) 地域観光協会へのヒアリング調査

前述の調査を踏まえ、より深層部分の課題の掘り起しを行うことを目的に、地域観光の担い手である地域観光協会幹部に対し、個別ヒアリング調査を行った。周知のとおり町村合併により誕生した箱根町においては、気候や見どころ等も地域に多様性があり、それぞれ独自の地域性に基じた観光施策が行われている。これらは後述のSWOT分析でも列挙する「豊富な観光資源」、まさに多様性という強みがありながら、地域の担い手や情報の不足等により、産業、強いては経済に寄与しきれないものも多く、これらが今後のALL箱根体制の深化へのひとつのキーコンテンツになるとも考えられる。地域観光協会へのヒアリング調査においては、現状の事業、組織運営における課題、箱根町・箱根町観光協会に期待する役割を主な質問事項として行った。

#### 【ヒアリングで挙げた声（今後に関するものに一部抜粋）】

地 域	内 容
芦ノ湖	<ul style="list-style-type: none"> <li>・町長、町が「観光」についてどう考えているのかをはっきりと提示すべき。テーマの設定、各地でそれぞれ何をすべきか、箱根全山として考えることが最優先と考える。</li> <li>・大涌谷の事象の際、町・観光協会から電話1本無かった。ある程度誘客宣伝委員会メンバーから情報はもらっているが、箱根全山から情報があってもいいのではないか。</li> </ul>
宮ノ下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・町、協会から地域観光協会への情報伝達が出来ていない部分が多い。地域観光協会と町、協会は、しっかりと連携していくべき。</li> </ul>
小涌谷	<ul style="list-style-type: none"> <li>・町と観光協会は「観光」という分野において、一体としてやってほしい。地域観光協会も同じく一体感を持って進めていくべき。</li> </ul>
大平台	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで、地域の観光協会がHPを作ってもあまり、意味がないと感じており、全山のHPについても、情報発信をしたとしても連携がうまくいっていませんでしたので、利点を感じていなかった。※この意見を確認後、大平台の観光イベント等を箱根全山HPで積極発信ができるよう、当協会内でオペレーションの変更に至った。</li> </ul>

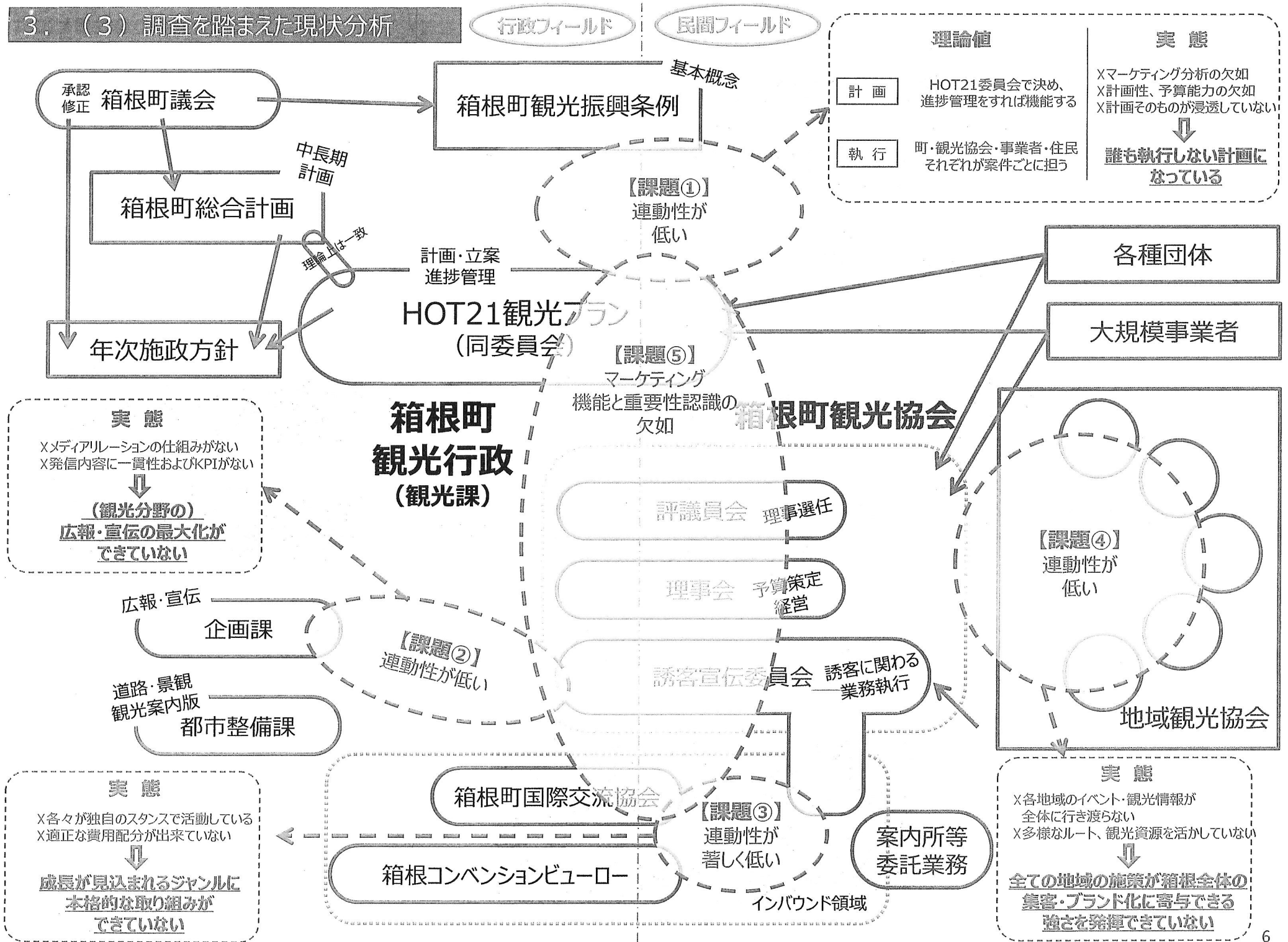
地 域	内 容
強 羅	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事故や天候による交通情報の更新が遅い。ホームページを中心に発信するならもっと迅速に掲載すべき。交通会社から直接情報をもらって早く更新できる体制を作れないか「ALL箱根」の中で連携を整えてほしい。</li> <li>・民泊が増えたことが地域の問題の一つ。民泊は行政で把握や指導ができない。簡易宿泊所の許可で開業している場合が多く、新しく開業した民泊は地元の人でも把握できていない。</li> <li>（インバウンドについて）</li> <li>・現状では国際交流協会、コンベンションビューローなど複数の外郭団体が関わっているが、それよりも町観光協会の一部門で対応するほうが良い。観光協会の一括予算として組み込めば地域の人からも理解を得やすい。</li> </ul>
宮城野木賀	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅館も大小あり、民泊も増えたため、宿泊施設も多様化した。それらを把握し、調整するような組織があると経営者もありがたい。オリンピックに向けた規制緩和で民泊がさらに増えると予想されるため早急な対応が必要。</li> <li>・町観光協会は収益事業が少なく、人材、原資とも不足している。町全体の観光振興が役割だが、自分たちの収益拡大にも力を入れ、もっと組織を大きくして頑張してほしい。</li> </ul>
湯 本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報の横連携が全く出来ていないと感じる。また情報の新鮮味に欠ける。今後はメール等でプッシュしてほしい。</li> <li>・誘客宣伝委員会の活動方針や活動内容がいまいちわからない。湯本の定例会で随時報告はされているが、大きな方針が見えないため、なんとも連携しづらいと感じる。</li> <li>・広域連携（小田原、三島など）を意図し、誘客や告知などにおいて、共同で考えていくことが必要ではないか。小さな地域で動いていても大きな効果は得られないと感じる。新たな動きに対しては、期待している。</li> </ul>

これらの各種調査を踏まえ、現状の箱根町および箱根町観光協会の置かれている状況、組織整理を以下のとおり行った。

3. (3) 調査を踏まえた現状分析

行政フィールド

民間フィールド



3. (4) 課題整理と解決のための必要事項

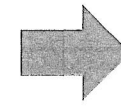
【課題①】観光施策における計画と執行の乖離

【課題②】マスメディアを通じた広報・宣伝の  
最大化能力の弱さ

【課題③】インバウンド市場への取り組みの遅延

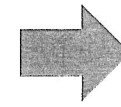
【課題④】地域連動による箱根全体集客、  
ブランド化の強さを発揮できていない

【課題⑤】マーケティングの重要性認識と機能の欠如

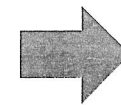


①

HOT21の役割の  
再定義

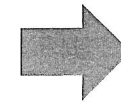


②



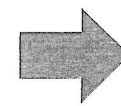
③

インバウンド事業の  
本格化



④

地域連携機能の  
整備



⑤

マーケティング機能  
の構築

課題を解決するための  
組織・仕組みが必要

