

(論 文)

観光マーケティング、どこから始めるか

吉 田 春 生

観光マーケティング、どこから始めるか

吉田 春生

和文抄録：今日、製品・サービスのマーケティングにおいては顧客志向が重視されている。コトラーらによってそれは当然のことのように考えられてきた。しかし、日本における観光マーケティングについても同じことがいえるだろうか。観光マーケティングでは、スモール・ツーリズムを目指すのか、マス・ツーリズムを目指すのかという意思決定が先になされねばならない。市場細分化はそれからのことである。湯布院(現：由布市)では、ヨーロッパ視察に出かけた3人が温泉地におけるスモール・ツーリズムのあり方を学んできた。地域にあるもので顧客に満足してもらおう。単純に顧客の願望を次々に叶えるという方向には向かわなかった。人気の出た湯布院は結果としてマス・ツーリズムに見舞われることになったが、その出発点で強く意識されたのはスモール・ツーリズムだった。エコツーリズムやグリーン・ツーリズムではこうしたことを意識すべきである。

Key Words: 他者性、意思決定、市場細分化、スモール・ツーリズム、ツーリズムの様態

はじめに

マーケティングはどこから始まったのか。この問いへの一般的な回答は、すでにマーケティングの歴史から明らかである。

その基盤はすでに19世紀後半のアメリカにおいて準備されていた。アメリカは1860年から1900年の間に工業生産額を6倍にし、イギリスを抜いて世界一の工業国になった。その時期には鉄道と郵便制度も発達し、通信販売に見られるように流通に大きな変化がもたらされた。アメリカ全土が市場となる巨大市場の誕生と流通革命の進行は、生産部門におけるさらなる技術革新を要請した。アメリカで1870年以降に進んだ第二次産業革命では、キャンベル・スープの缶詰の自動生産ライン、デュークの自動紙巻タバコ製造機、プロクター・アンド・ギャンブルの連続石鹼製造機など効率主義が徹底され、規模の経済性が実現した。このような状況を背景に、20世紀初め、メーカーの中には大量生産された製品の販売先を求めて流通や対ユーザー販売への働きかけが始まっていた。これが現代マーケティングの始まりだった。(池尾1991: 9-12)

ただ、この時代におけるマーケティングとは、コトラーのいう生産志向、製品志向、販売志向の域を出るものではなかった。生産と流通の効率を高めることや、優れた改良品を開発すること、手持ちの製品を売ることばかりに関心が抱かれたマーケティング思考が支配的だった時代である。ここでは企業はまだ消費者のニーズや欲求を満たそうという発想には立っていなかった。

アメリカにおける商品販売の推移が示すことは、当初は企業内のマネジメントで済んでいたことが、外部の、他者である消費者や販売チャネルを強く意識する必要が生まれてきたということに他ならない。企業におけるさまざまなマネジメント——例えば組織のマネジメントや財務のマ

ネジメントなどと比較するならば、次のような他者性を強く意識する必要がある。

マーケティングのマネジメントは、顧客との関係の創造と維持をその目的とする、市場志向のマネジメントである。重要なのは、マーケティングが、「自分の意のままにはならない他者」との関係のマネジメントだという点である。(石井他2004: 2)

製造企業にとってみれば消費者の選好のみならず、競争企業の動向や流通業者の判断、小売店の販売意欲など、いずれも自社の意のままになるものではない。もちろん、そうした不安定さを極小化するために関係性マーケティングも今日推奨されている。

おそらく観光は、こうした他者性が最も濃厚に、かつ多方面にわたって現出しやすい社会現象だということができる。なぜなら、観光とはもともと観光客(あるいは来訪者)、観光対象、観光媒体、地域社会という四つの構成要素が相互・複合的に関係することによって生まれる複雑系の社会現象だからである。本書では構成要素のそれぞれについて詳細な細分化を試みる事が主要な課題となっているが、ここではなぜそうしなければならないか観光マーケティングの基本的な手順を明らかにしたい。それはコトラーらが示すものと違っており、そこにこそ観光マーケティングの本質があるとさえいえる順路である。

観光マーケティングにおいて明確にしていかなければならないのは、「便益の束」と表現されるような旅行素材に対して、機能的側面だけでなく、そこに観光素材をも加えて経験価値が生まれる旅行商品の本質を検討することであり、それが有効に機能するようなさまざまな観点からの市場細分化の方法を提示することである。この二点が観光マーケティング研究の最大の課題である。こうしたことの理解は、観光という社会現象にまつわる、それまでのマーケティング理論では包摂できない説明原理を必要とする。すなわち、観光マーケティング固有の原理が探求されなければならない。

ただ、ここではまず、コトラーら現代マーケティング研究者が必須であるとする顧客重視のマーケティングという発想から検証していくことになる。

顧客の立場に立つてものを考え、製品・サービスを提供し、自らも収益を上げることは自明の前提、肯定されるべきことだと一般には思われている。しかし、そうでないことがしばしば起きる。そうした前提の前に決定されなければならないことがある。近年の不祥事でいえば、赤福餅の偽装表示事件によって私たちはそのことを知らされたはずである。

1. 赤福とクリスチャン・ディオール

赤福の教訓

2007年10月、創業300年という伝統を誇る、三重県伊勢市の(株)赤福がその主要商品である赤

福餅の製造年月日について偽装表示を行っていたことが発覚し、食品衛生法違反で無期限の営業禁止処分を受けた。

その年は8月に北海道土産の定番であった石屋製菓の「白い恋人」が賞味期限の改ざんをしていたことがニュースとなり、ミートホープ社や不二家でも不祥事が起きていた。赤福餅は伊勢参宮の土産品としてばかりでなく、名古屋地区では百貨店やJR、名古屋鉄道などの主要駅売店でも販売され、地元住民にとって馴染み深い商品だった。その和菓子は餅を小豆餡でくるんだシンプルなものだが、「当日生産、当日販売」をモットーとしており、地域の人気商品だった。当時発覚したのは、回収した売れ残り商品を冷凍庫で保管し、必要に応じて解凍・再包装、その日を新たな製造年月日と表示した上で出荷するという行為だった。

赤福が冷凍設備を導入したのは、第1回の観光カリスマ認定(2002年12月26日)11人の中に名を連ねる浜田益嗣元社長時代の1973年だった。伊勢神宮の式年遷宮で観光客数の増加が見込まれる中、品不足にならないための拡大戦略である。しかしそれは、「当日生産、当日販売」という赤福餅の謳い文句に反するものだった。全生産量の約2割を冷凍し、需要変動の調整弁として活用することは、「当日生産、当日販売」を信じている消費者を欺く行為だった。

2007年11月12日、赤福は再発防止策などを盛り込んだ改善報告書を東海農政局に提出した。赤福餅の冷凍・解凍工程を廃止し、1日の生産能力の範囲内で営業する販売体制への転換である。これは「作りたて」という原点復帰を目指すものだった。

報告書では、「売り上げが拡大する中で、本来最も大切な品質がおろそかにされた」「法令順守の意識の欠如」といったことが指摘され、販売量拡大のため(日付を変えて再包装する)まき直しや、(出荷日を製造日とする)先付けなどが現場で起こっていたことが明かされた。具体的な改善策としては、「未出荷品、店頭売れ残り品などはすべて廃棄処分とする」、「日産の供給能力の限界を超える商品受注、販促はしない」、「冷解凍工程を経た赤福餅は販売しない」などが挙げられている。

赤福のケースは何を示しているのだろうか。それは本来一定量以上の販売はできないはずの商品について、無理をして——偽装表示をしてまで——、収益を上げるために生産量を拡大してしまったケースである。これは観光マーケティングを考えるに当たって、私たちが最初に決定しなければならない心構え・注意点と関係している。

赤福でいえば創業301年目の2008年2月6日、営業を再開した直営3店舗では列に並んでも買えない人が続出した。これを営業禁止処分明けの特殊な出来事と見るべきではない。和菓子とは限らないが、全国には小規模な生産しか行なわない食品関係の店がある。朝、列を作って並ばなければ買えない、あるいは午前10時に行ったのでは売り切れている、という話はいくらかもある。それらの店が限度以上の生産をしないために起きる現象である。赤福も同じ道を選択できた。しかし事業欲に駆られて、あるいは地域により多くの雇用を生み出したいトポフィリア(場所愛)に駆られて、経営者は会社の規模を大きくしがちである。そのことは必ずしも批判されるべき行為

というわけではない。しかし、自分たちが生産する商品がそうした拡大政策に上手くフィットするものかどうかには熟慮が必要であろう。

同じことが世界的なブランドにおいても起こる。赤福とクリスチャン・ディオールを同列に論ずることができてこそ、観光マーケティングの出発点が確定できる。

有名ブランド 二つの選択肢

ダナ・トーマスの『墮落する高級ブランド』は観光マーケティングを考える上で重要な示唆を与える書物である。その邦訳書名が示すように、かつて輝きを有していたブランドが、いまではさまざまな場所において、さまざまな商品について権利をばら撒くことで事業拡大している実態が明らかにされている。その成り行きは赤福餅と似ている。

ダナ・トーマスによれば、1950年代にはオートクチュールを着る女性は世界中で20万人以上いたが、現在ではその顧客は200人しかいないという。なぜなら、かつてのブルジョワ階級の象徴であったオートクチュールのイブニングドレスは10万ドルという価格であり、しかも着る機会は限られ、同じ服を何回も着ることは社交界では無作法だとされていたからである。かつてクチュリエ(オートクチュールのデザイナー)はしばしば自分で仮縫いをし、顧客が着心地良く、一番美しく見えることを重視した、その人だけのために作られたドレスやスーツを製作した。しかしディオールは中間階層が将来高級ファッションの主たる市場になることを理解しており、すでに1950年代、アメリカのアパレルメーカーに対し、デザインの使用料とロイヤリティを受け取ることでディオールのデザインの要素を取り入れたドレスやスーツを売ることを認めていた。(トーマス2007=2009:34-37)

ディオールはデザインだけでなく名前も売った。商品はストッキングから、ハンドバック、紳士物シャツ、手袋、スカーフ、帽子、ニット、スポーツウェア、ランジェリー、眼鏡に至るまでライセンスを供与した。「ディオールはライセンスが、コストがかからず経営責任をとる必要もなく、より広い市場に高級ブランドビジネスを展開する一つの方法だとみた」のである。ディオールの事業拡大手法は、そのアシスタントであったピエール・カルダンやイヴ・サンローランにも引き継がれる。カルダンは大量生産の婦人既製服ばかりでなく、傘からタバコまでブランド名を供与した。イヴ・サンローランは1966年に若者層を狙って低価格帯の既製服のラインを導入した。ここに至って、オートクチュールを詠えることのできる本物の金持ちを頂点とし、同じデザイナーの既製服を購入する中間階層がいて、さらにその下にオーデコロンやアクセサリーなら買える人たちがいる、というように裾野が広がったのである。このライセンス・ビジネスの出現により、ブランドはその本質を変えてしまったのである。(トーマス2007=2009:38-39)

ディオールに始まった高級ブランドの事業拡大は、ルイ・ヴィトンやグッチなどにも引き継がれていくが、その最も極端な形成は創業者一族の手を離れたルイ・ヴィトンにおいて進んだ。手づくりの製品を卓越した技術で家族経営の小さな会社が販売するというかたちから、世界中の中間階層をターゲットに大量に売るというかたちに高級ブランドはその本質を変えたのである。ル

イ・ヴィトンにはモエ・ヘネシーと合併し、LVMHとなって世界中の高級ブランドを買収していく。そうした企業群とエルメスはまったく違った生き方をする。

エルメスの工場では1人の職人がかかりきりで、手づくりでバックを縫うのだが、ルイ・ヴィトンの工場では流れ作業で一度に20個のバッグを処理する。職人がさまざまなワニの皮革を調べ、バッグの各部位に最適な部分を裁断するエルメスと違って、グッチではコンピュータが素材のパターンをレイアウトし、技術者に教える。エルメスにはルイ・ヴィトンやグッチに見られる効率主義の思想は見られない。むしろ逆に、エルメスの真髄は伝統的な職人技にあり、それを犠牲にすればブランドに傷がつくと考えているのである。(トーマス2007=2009:203-204)

ダナ・トーマスは高級ブランドが中間階層をターゲットにビジネスを展開したことで、本物といっても通用するコピー商品を大量に生み出してしまった皮肉な現象についても言及しているが、私たちはここで赤福餅と共通する問題に行き当たっているのだとすることができる。赤福餅のように偽装表示ではないものの、高級ブランドが本来製造可能だった限界を越えてビジネスを展開していったことで、コピー商品という鬼子を生み出してしまったのである。

赤福餅の偽装表示事件や、高級ブランドにおける商品造成の思想の違いは私たちにどのようなことを示唆するであろうか。規模の経済性を考えることは、生産のコストを抑えることにつながり、市場シェアも上昇するわけだから事業者として当然の発想だといえる。しかし赤福餅とクリスチャン・ディオールやLVMHのしてきたことを、私たちはとても全肯定はできないだろう。それは私たちが観光マーケティングに向かうに当たって、まず何を決定すべきかという、次のような意思決定への促しへとつながる。

2. 観光マーケティングの出発点——具体的事例をもとに

観光マーケティングでは、市場志向であろうとする前に、次の点を確定しておく必要がある。

①大規模であろうとするのか小規模であろうとするのか(大量の旅行者を相手とするのか、少数に限定するのか)、②顧客の願望をどの程度実現しようとするのか、という2点である。

いうまでもなく、これは事業者として赤福やクリスチャン・ディオール、LVNHのようにビジネスを拡大していくのか、それとは逆にほどほどに留めるのかという意思決定でもある。この意思決定があつて後、さまざまな観点からの——具体的にいえば男女別、年代別、地域別といったものから、旅行形態・観光形態という観光マーケティング独自のものに至るまでの——細分化を意識することになる。この意思決定は個人としてなされる場合もあれば、企業、あるいは行政(地方自治体レベル)としてなされる場合もある。通常の製品に関するマーケティングの常識からすれば、すなわちコトラーらによって明示されている、顧客のニーズや欲求を発見し、それを満たすことが自明の前提とされるマーケティング志向概念からすれば、これは奇妙に響くかもしれない。しかし観光マーケティングの出発点としては、ここから始めるべきなのである。

二つの成功した温泉地で考えてみよう。大分県の由布院温泉と熊本県黒川温泉である。現在ではともにマス・ツーリズム(大量観光)に席卷されてしまっているが、その出発点がどのようなものであったかは知っておく必要がある。

由布院温泉と黒川温泉

由布院温泉では1971年、まだ海外旅行者数が100万人にも達していなかった時代に、若手の旅館経営者3人がヨーロッパ9カ国を旅行し、特に当時の西ドイツで温泉保養地のあり方について新鮮な刺激を受けて帰国した。ドイツで学んできたのは、5階建て、8階建て、10階建てのビルを建てて大量の団体客を迎えるのではなく、由布院温泉は「小さいままの豊かさ」を追いかけ、地域を主役とすることだった(中谷2001:28)。彼らは1970年代半ばには、辻馬車を走らせたり、牛喰い絶叫大会や音楽祭・映画祭を開催するなど斬新な企画を打ち出したことで注目を集めた。由布院温泉発展の功労者とされる中谷賢太郎や溝口薫平の経営する旅館は部屋数が15室から20室である。その敷地内に新館・別館を建てようと思えば十分にできた。しかし二人はそれをせず、来訪者の増加を地域全体に分散することの方を選んだのである。2泊する客に2日目の夕食は他の旅館で食べてもらうというような発想は、他の温泉地では生まれなかった。これは全国の温泉地における有力旅館が採った拡大政策とはまったく異なるものだった。

一方、黒川温泉は、やまなみハイウェイとして知られる九州横断別府阿蘇道路が1964年10月に開通した直後は阿蘇地区に宿泊できなかった観光客が流れ込んだため盛況を極めたが、1970年代に入るとその時期のサービスの悪さがたたって衰退してゆく。ところが一軒だけ繁盛している旅館があった。他の旅館の後継者が都会の大学へ進学する中、少年時代・青年時代と一貫して、日夜、宿泊客に接してきた後藤哲也の新明館である。後藤は20代から30代、ほぼ10年をかけて鑿と金槌で自ら岩戸風呂、洞窟風呂を作った。それは宿泊客との、あるいは宿泊客同士の会話から、風呂こそが自分の旅館の生命線との確信を得ていたからである。ただ一軒の旅館だけが繁盛するというかたちでなく、黒川温泉全体が発展する大きなきっかけとなったのは、入湯手形(温泉手形)である。後藤の新明館にならって1983年にはいこい旅館が女性専用の露天風呂を完成させ、カラオケ廃止、宴会客を拒否することで人気を得る。宴会目的でなく、温泉目的の宿泊客、特に女性客の誘客に成功したのである。他の旅館も後藤に学ぶことで露天風呂づくりが黒川温泉では普及していくのだが、敷地が狭くどうしても露天風呂を作ることのできない旅館と民宿が一軒ずつ存在したため、入湯手形のアイデアが生まれた。この時点では、黒川温泉で旅行会社からの送客に依存する気持ちは旅館経営者たちにはなかった。(現在では、旅行会社の送客抜きではおそらく経営できない、50室規模の、マス・ツーリズム対応型の旅館が黒川温泉には存在するが、ほとんどの旅館は10室前後から20室程度の客室であり、敷地の関係で別の場所にやはり10~20室規模の別館を新設しているものの、発想は旅行会社依存のマス・ツーリズム対応型ではなく、リピーターを育てていく思想が主流だった。団体旅行に必須のカラオケ施設を有していないことは、旅行会社との付き合い方を示している。現在では、旅行会社の方が工夫を凝らし、パッケージツアーの

場合には、黒川温泉に限って小規模旅館数館に分宿をさせている。)

由布院温泉と黒川温泉がその出発時点で明確に意識したのは、地域資源である温泉と料理を特に女性の個人・グループ客に楽しんでもらおうとする姿勢だった。ここでの重要なポイントは、顧客の志向を意識することはあったにしても、地域が、ひいては各温泉旅館が提供できるものにこだわって戦略を立てたことである。それが高度経済成長から1980年代後半のバブル期に全盛だった、旅行会社に送客を依存する、宴会を目的とする団体客をターゲットとするのではない温泉地のあり方を生み出したのである。いわばマス・ツーリズム対応型ではないことによって、スモール・ツーリズムかせいぜい両者の中間であるミディアム・ツーリズムに留まることによって温泉地として成功したのである。

二つの温泉地はともに今日、困難な問題を抱えているが出発時にどのような姿勢であったかはよく理解しておく必要がある。旅館が巨大化すれば、秋田県玉川温泉のように湧出量が一館で毎分9,000ℓというような巨大な量であるならいざ知らず、当然、赤福餅で起こったことが教訓となる。すなわち、源泉かけ流しでなく、循環ろ過方式をも取り入れざるを得なくなる。これは一部の高級ブランドが本来の丁寧な手づくりから、数を意識するあまりテクノロジーに頼ることと同列の行為となる。もちろん、経営者がどちらの道を選択するかは、自らのビジネスをどのように考えているかという思想や世界観に係わるものとして理解されねばならない。

エコツーリズムとスモール・ツーリズム

観光とは、すでに触れたように、①観光客を含む来訪者、②観光の目的となる観光対象、③旅行会社・運輸機関・宿泊施設などを含む観光媒体、④観光対象の位置する地域社会、という四つの構成要素が相互・複合的に関係することで生まれる社会現象であった。観光対象や観光媒体の立場からは観光ビジネスと括ることのできる社会現象となるし、地域社会の立場からは地場産業と並ぶ収入源、すなわち地域外の観光客が消費する場面となる。

エコツーリズムとは上記観光の、次のような限定されたかたちである。

②の観光対象としては、当然ながら、自然や生態系が目的となる。世界自然遺産に登録された知床、白神山地、屋久島はその代表的な目的地である。①の観光客はそうした自然や生態系について学ぶ意思があり、その土地の文化を尊重する気持ちを持っていることを要求される。また、エコツーリストは必要以上の快適さを求めるべきではない。③はビジネスとして考えるわけだが、(財)日本自然保護協会のガイドラインでは次のようになっていた((財)日本自然保護協会1994:15-18)。旅行会社がツアーを組む場合は、20名以下を基本とし、自然保護上あえてツアーを組まないケースもあり得る。また、宿泊施設についても地域の自然・文化を損ねないよう大規模な施設の建設は避けるべきである。④については、地域に利益が還元されるような仕組みが必要だとされる。例えば、エコツーリズムでの現実のツアーのかたちであるエコツアーにおいて、地元の自然観察ガイド——エコツーリズムではインタープリターと呼ばれる——が活用されるべきである。

西表島では汽水域のマングローブが高速の観光船が立てる波によって倒れるということが問題

となっていた。これは観光事業者（観光船業者と旅行会社）がマス・ツーリズムの効率的な日程によって観光客を捌くため、船の高速化を進めたため起こったといわれている（吉田2003: 1-2）。少ない時間・日数でなるべく多くの観光対象を回りたいという観光客の願望を叶えることを重視したため生まれた現象だった。このような観光地では、エコツーリズムは実現できない。カヌーをこいでゆっくりマングローブ林を観察するというような、小規模の人数で、駆け足で回るのでないスモール・ツーリズムの形式でしか西表島でのエコツアーは成立しない。NPOなり観光事業者としてどのようなツーリズムのかたちを選ぶのかという意思決定の方が先決なのである。

エコツーリズムという観光のかたちでは、最初に、数量・規模だけでなく、観光客の願望を何もかも叶えようとするのではない観光媒体側の意思確定が必要である。エコツーリズムを自らのビジネスとして活用しようとする個人・NPO・企業・地方自治体は、この意思確定をして初めて市場のことを考えるべきである。この後に、どのような旅行形態で、どのような観光形態の客が好ましいかという観光マーケティングにおける細分化の作業がやってくる。

ここまでの順序は、エコツーリズムに限らず、地域が観光マーケティングを考える際に必須の手順ということになる。小規模の温泉地、古い町並みの残る通り、マングローブやブナ林などの生態系、まちづくりの成功事例、伝統的な漁法や地域の作物畑、等々、今日ではどのようなものも観光対象となり得る可能性がある。換言すれば、全国どんな町や村、集落であっても、観光客を呼び寄せる可能性がゼロではないということである。

例えば、次のようなケースはどうであろうか。

鹿児島県南さつま市の場合——平成20年度地方の元気再生事業

地方の元気再生事業は、地域活性化に取り組む意欲のある地方を、プロジェクトの立ち上がり段階からソフト分野を中心に国が集中的に支援しようというプランである。かつては国による地方の支援はハード重視であり、地域に必要なと思われる建造物が多く建てられる傾向があった。バブルが弾けて以降、特にハード重視の典型であったリゾート法による破綻続発が教訓となり、今日では建造物よりは仕組みづくりが重視される。また、こうした国の財政的支援を得ないで成功している町や村も観光振興の分野で多くなっており、地域に必要なことを地域自身が創意工夫して実行するという点で地域が賢明になってきたともいえる。内閣府によるこの事業は、こうした地域自立の気概を、財政面で支援することによって逆に後退させることになりはしないかとの懸念も生まれているが、ここでは観光マーケティングという観点から、最初に何を決定しなければならぬかを考える材料となるケースを取り上げよう。

平成20年度は全国からの提案数（申し込み数）は1,186件で120件が採択された。地域医療や地域交通・情報通信、環境など9分野に分けてみると、観光は29%で最も多く、それに次いで地域産業・イノベーション・農商工連携が18%となっている。地方にとって観光がいかに大きな関心事となっているかが窺われる応募状況である。採択の状況では観光はさらに占拠率が大きく、全体の35%となっている。

鹿児島県南さつま市の提案は、「海と大地の資源を活用した産業創生モデル事業」というもので、事業規模は1,000万円である。事業内容は、薩摩半島の南西部に当たる笠沙、坊津地区の地域資源を活かして観光振興を図ろうとするものである。それまでさほど観光客が来ていない地域においてどのように観光振興に取り組むべきかの、観光マーケティングの手順を考えるモデルケースである。

平成20年度の取り組みとしては、大手旅行会社のツアー企画担当者を招いて2泊3日の体験旅行をしてもらうことと、鹿児島中央駅からの日帰りバスツアーなどのモニター旅行の実施となっている。国の予算を組み込んでの無料、もしくは格安料金によるモニターツアー参加者のアンケート調査は、その性格から、必ず満足や素晴らしいという評価が引き出されるためほとんど意味のないものである。国だけでなく、都道府県などの補助を受けた事業においても、モニター旅行を実施した後——素晴らしい、また来たいなどの高評価がアンケート調査結果として発表された後——、有料で、通常の料金を払って多数の旅行者が訪れることなどほとんど起こらない。いうまでもなく、モニター旅行のアンケート調査は通常の料金を支払って来訪するケースとは条件がまったく異なっているからである。

南さつま市のケースでも、海沿いの優れた景観について「大変満足」「満足」が92%いた、という一般参加者のアンケート調査結果は、それがモニター旅行参加者であることによって起こっているのであって、通常の交通費と時間をかけてそこまで来てもらえるかの判断材料となるものではない。むしろ、将来的に観光振興が可能であるかどうかについては、旅行会社の企画担当者が実際にパッケージツアーなどを造成できるかどうかにかかっている。新聞報道(南日本新聞2008年11月26日付)などによるとモニター旅行後の意見交換会では、「宿泊、昼食場所の規模が中途半端で団体客は運びにくい」「客を呼べるメインのものが必要」などの感想が出たとされる。つまり、現在の地域のあり方ではマス・ツーリズムの典型たる団体旅行やパッケージツアーを誘致することは困難なのだという判断が旅行会社に下されたのだといってよい。あるいは、ツアーが組まれたとしてもツアーの運行上問題が起こると予期されているのであり、集客不良であってもツアー企画担当者が責任を問われにくい、フリープランが企画されるというのが順当なところであろう。(団体で行動するのでなく、個人型といってよいフリープランのパッケージツアーは、マス・ツーリズムの仕組みに則ってはいるものの、スモール・ツーリズムの要素を孕むといってもよい。)

おそらく、この経過は当然過ぎるものだといってよい。また、観光マーケティングにおいてその出発点でどのような意思決定がなされねばならないかを明確に示す事例なのである。

宿泊施設の収容力やショッピング施設の不足——これは笠沙・坊津地区において自明の前提である。かつては補助金を活用して建造物を建てることで団体客やパッケージツアー客を誘致しようとした。いや、正確にはそのような展開を地域は国や旅行会社に期待した。先に挙げた由布院温泉と黒川温泉はそうした外からの援助を当てにせずスモール・ツーリズムから始めていた。笠沙・坊津地区はまさに地域にある資源を活用して観光振興を図るべきであり、大手旅行会社が期

待する大型宿泊施設やショッピング施設を用意するなど愚の骨頂である。この出発点における意思決定が観光マーケティングの出発点となる。

笠沙・坊津地区には団体旅行やパッケージツアーで——大手旅行会社の集客力に頼って——商品化するよりも、少数の旅行者や体験学習が目玉となっている修学旅行向けとなる地域資源が豊富である。「南さつま海道八景」として売り出そうとする海沿いの景観は、レンタカー利用の観光客に強く印象に残るだろうし、鑑真の来訪地点周辺は歴史好きの観光客に十分アピールするかもしれない。坊津の定置網漁業体験も可能性を有している。限定された観光客をどう見出すかというスモール・ツーリズムの発想の方が笠沙・坊津地区にとっては必要なのであり、マス・ツーリズムを意識し、大手旅行会社の商品造成やその集客力に頼って大量の観光客を期待することは観光マーケティングの出発点において、おそらく方向違いなのである。

3. 「ツーリズムの様態」から始める

前節の事例で示したように、観光マーケティングでは市場志向であろうとする前に——市場細分化の作業に入る前に——、地域として、あるいは観光産業として「ツーリズムの様態」を確定しておく必要がある。その意思確認があって初めて市場細分化の作業に入るべきである。「ツーリズムの様態」とは、①大規模であろうとするのか小規模であろうとするのか(大量の観光客を相手とするのか、少数に限定するのか)、②便宜性・意外性など、顧客の願望をどの程度資金を投入して実現しようとするのか、という2点を考慮して位置確定ができるものである。

ここでいう「ツーリズムの様態」についての位置確定とは、コトラーが標的マーケティングにおいて、市場細分化、市場標的設定、市場位置設定という順序を想定する際の位置確定とは異なるものである。コトラーにあっては、市場で消費者にどのように認知されるか、競合商品に対してどのような位置を占めることができるかという、あくまで消費者の心の中での位置について配慮がなされる。

一方、観光においては地域資源や、装置産業といわれる宿泊施設において場所が限定されるという特質を持っている。旅行会社は日本国内、あるいは海外から観光地を選択して旅行商品を造成するが、やはりその場所性は自然観光資源の脆弱性や観光施設の規模を反映しており、顧慮しないわけにはいかない。つまり観光マーケティングにおいては、その出発点においてすでにどの程度の規模、便宜さの提供をするのかを、市場のことを考える前に確定する必要がある。その意思確定とは、顧客という他者のことであるよりも、むしろ自らを知るというレベルのことである。資金の調達ももちろんあるが、何よりもその場所性や経営者の思想などによって決定されるべきものである。

どのように意思確定——「ツーリズムの様態」の確定——がなされるのか検討してみる。

マス・ツーリズムの三つのタイプ

マス・ツーリズムについては規模の大きさと願望の実現度の二つの軸それぞれにマス・ツーリズムが広がることに留意する必要がある。その点を考慮すると、次の三つのタイプを想定できる。

- A. 大規模施設を擁し、大量の観光客を期待する。顧客の願望を最大限に叶えようとする明確な意思が必要。(二つの軸ともにマス・ツーリズムを実現)
- B. 顧客の願望にそれほど応えようとしたわけではないが、大量の観光客が訪れることになってしまった施設。
- C. 少人数の顧客のみを対象としているが、高額な料金を受け取るべく顧客の願望を最大限に実現しようとするもの。

A、B、Cそれぞれについて典型的な事例を挙げておこう。

Aでは、さまざまな趣向を凝らして来訪者・滞在客を楽しませようとする3,000室から5,000室規模のラスベガスのホテルや、各室にプールが付いたバリ島のリゾートホテルなどが好例である。

Bでは動物の見せ方を工夫したところ人気が高くなり、呼ぼうとはしていなかったにもかかわらず、旅行会社が注目し、団体旅行やパッケージツアーに組み込まれたため年間200万人から300万人の入園者がある旭山動物園や、観光客にも入場を許しているパリやシャルトルなどフランス各地のノートルダム寺院のケースが該当する。

Cは極端なものとして、エベレスト登頂などの営業登山がある。著名な登山家が登頂希望者からカトマンズ集合で一人500万円ほどの経費を出してもらい、助手となる登山家や、食事・テント・予備の酸素ボンベなどを運ぶ20名ほどのシェルパを率いたチームでエベレスト山頂まで案内するというものである。あるいは、1970年代からアメリカのリンドブラッド社が実施していた南極旅行(日本発28日間で一人189万円)がある。2,500トンの砕氷客船エクスペローラー号は乗船定員90名ほどだが、願望の実現度という点では大変高く、AよりもCに分類されるべき事例である。さらに、願望の実現度として際立ったものとして、モルジブの環礁にある一つの島全体がホテルであり、1日一組のみ滞在するというツアーが2006年度にJTBによって企画された。「ラニア&ウォーター・ガーデン・アイランド・スパ滞在8日間」(2名参加で一人398万円、1名追加ごとに98万円)がそれである。

スモール・ツーリズムからの始まり

次にスモール・ツーリズムのケースを考えてみる。小規模の施設で少人数を相手にするというだけでなく、顧客の願望を実現することに傾注するのではなく、地域であれ観光施設であれ、自分たちが無理なく提供できるもので満足してもらおうという観光のかたちである。観光客の側も当然ながら、何もかも願望が実現するというのを期待するのではなく、その地域なり観光施設が提供してくれるもので満足するような心構えが必要となる。先に挙げたエコツーリズムなどは、

このような観光客(=エコツーリスト)に恵まれなければ成立しない観光のあり方だった。

観光バスが何台かで乗り着けて果物の取り放題をさせている観光農園のようなマス・ツーリズム対応型の施設も農村地域にはあるが、スモール・ツーリズムとしてのグリーン・ツーリズムが成功事例となっている農村地域もある。近年では、大都市圏からの修学旅行生が農業体験をするということで話題になることが多いが、基本は農家がそれほどお金をかけずに副収入が得られる、地域のあり方そのままを提示するという意味でスモール・ツーリズムの典型だった。工夫面で優れた事例とされているのが、大分県安心院町(現宇佐市)の安心院方式と呼ばれる「会員制農村民泊」というスタイルである。

安心院は比較的農地に恵まれ、米とぶどうを中心に圃場整備や近代化施設整備による効率化・省力化が図られつつあったものの、1990年代、兼業化や担い手の減少で農業は弱体化しつつあった。そんな中、農家が過大な投資をすることなく、都市住民を迎え入れる農家民泊を実施したい意向を持っていた。過疎化と高齢化が進む農村で、従来どおりの農産物生産だけではやっていけないという認識があったからである。

一般的には、農家が民宿を営もうとするとき、旅館業法、消防法、食品衛生法などによって資金の用意なく踏み出せるものではなかった。特に、食品衛生法の定める、家族用とは別に客専用の調理場を設置し、飲食店営業の許可を保健所から受ける必要があるという規則が障害となっていた。1日1組、夕食も農家の普段の食事を提供する、空いている部屋を使用する、などスモール・ツーリズムの手法で観光ビジネスを取り入れようとしたケースなのに、である。こうした極めて現実的な試みに対して、法律の規制の方が現実に合っていなかった。そこで考え出されたのが「会員制農村民泊」である。こうした工夫については当時の町役場が大きく関わっていた。行政側にとって、法律上の規則をもとに、農家民泊が不可能だと切り捨てるのは簡単なことだった。しかし、町や県の行政関係者はそういう行動を取らなかった。意欲ある農家の意思を実現するために、不特定多数を対象とはせず、会員制にして特定の人を宿泊させる、という方法を生み出したのである。

安心院のグリーン・ツーリズムは当然ながらスモール・ツーリズムとして出発し、そのスタイルは現在でも残っている。しかし、一方では旭山動物園と同様、世間に知られるようになったことによって、マス・ツーリズムに席卷されるという不可避の運命にも見舞われている。これも観光マーケティング、もしくは観光学が取り組むべき大きな課題であるが、ここでは次の事例に移る。

東北地方をはじめとして全国には客室数が10室から15室程度の、増築する意思のない温泉旅館が数多くある。資金的な問題ももちろんあるのだろうが、源泉かけ流しという温泉の質を維持するために、あるいは自らが提供できる範囲で観光客を迎えようとする意思が明確な温泉旅館である。つまり、規模の大小と、来訪者の願望をどの程度実現するかという二つの点においてスモール・ツーリズムに留まっている。願望の実現でいえば、マス・ツーリズム対応型の大規模温泉旅館では当然備わっているものがなかったりする。例えば、温泉の良さを打ち消してしまうという

ことでシャワーが設置されておらず、豪華な食事というのでもなく、カラオケなど用意されていない、といった具合である。

スモール・ツーリズムにおいては温泉地自体としても小規模であったり、一軒宿の温泉地であったりする。青森県の猿倉温泉、山形県の大平温泉、姥湯温泉、新高湯温泉、福島県の赤湯温泉、高湯温泉、群馬県の湯宿温泉、などである。これらは温泉専門のガイドブックなどで紹介されているが、そうした全国ベースのガイドブックには載らない、よりスモール・ツーリズムに徹する温泉地・温泉旅館もある。(ただし、こうした温泉地・温泉旅館であっても現在ではインターネットの口コミを通じてその存在が伝えられている。)

温泉旅館が規模を大きくしていくとき、温泉の湧出量には限りがあるため、必然的に循環ろ過方式を採用することになる。高度経済成長期とバブル期に団体客を期待して規模拡大した温泉旅館は、景気後退による宿泊客減少、団体旅行から個人・グループ旅行へのサイズの変化、温泉好き旅行者が循環ろ過方式よりも源泉かけ流しを選ぶようになった、などの事情で衰退しつつある。一方、温泉好き旅行者が確実に定着してきているところから、先に挙げたような、源泉かけ流しの小旅館にリピーターが増えてきている。インターネットを活用した広告——当の温泉旅館が望まない場合の投稿による紹介も含めて——の時代に入っていることもあり、良質の温泉資源を持つ地域は観光で生き残っていける可能性が高い。

上記の推移を納得できるデータもある。(社)日本温泉協会が毎年行なっている「旅と温泉展」入場者から得られたアンケートの調査結果である。

温泉地選定理由として、宿の施設を挙げたのは1990年度で13.4%、2001年度で12.4%であるが、「温泉そのもの」を挙げたのは1990年度で19.0%、2001年度で34.5%である。大規模化した温泉旅館よりも、源泉かけ流しの小規模旅館が太刀打ちできるデータであろう。因みに、自然環境については1990年度、2001年度ともほぼ33%、温泉情緒も31.4%から35.7%に増加している。こうした数字は、小規模な温泉地や温泉旅館が温泉の管理さえしっかりすれば、スモール・ツーリズムとしてやっていける可能性を示している。(吉田2010:103)

温泉旅館とミディアム・ツーリズム

上述したように、スモール・ツーリズムでの温泉地や温泉旅館の可能性ももちろんあるものの、すなわち旅行会社から大量の団体旅行やパッケージツアーを送客してもらおうとはしないものの、スモール・ツーリズムから脱してその中間というべきミディアム・ツーリズムを選択する温泉旅館が多いことも事実である。例えば、明治42年開業、現在の本館が大正7年建築で、別館と西館がそれぞれ昭和35年と63年に建てられた客室数59室の青森県の蔦温泉旅館や、室町時代中期開業、現在の本館は昭和42年に建てられたものの、木造平屋建ての別館は300年前に建てられたという客室数26室の福島県甲子温泉の旅館大黒屋、さらには本館が明治8年に建築された後、昭和年間に3度建て増しをしている客室数37室の群馬県法師温泉の長寿館などである。

温泉にこだわりを持っており、団体客を一挙に入れて混乱することを避ける方針の温泉旅館は、

室数は30室から50室程度が多い。熱海や鬼怒川温泉、北陸の加賀温泉郷、和歌山の白浜温泉など典型的な大規模温泉地におけるマス・ツーリズム対応型温泉旅館の100室を超えるような規模では良質の温泉を、良好な環境で楽しんでもらえないと考えているからである。ミディアム・ツーリズムは温泉地における重要な選択肢であり、観光マーケティングではこのような「ツーリズムの様態」をどうするかという意思決定が先決なのである。

ただ、このミディアム・ツーリズムを選択する温泉旅館については、温泉愛好家の間でも評価の高い温泉であるところから、旅行会社は商品化したいと考える。この状態にある旅館は、ミディアム・ツーリズムからマス・ツーリズムへの移行過程の場合もあって、団体客への対応は複雑である。例えば、提供できる範囲で滞在客を迎えるという、思想的には——というのが大げさであれば、温泉利用へのこだわりといってもよいが——スモール・ツーリズムからミディアム・ツーリズムに留まる青森県の酸ヶ湯温泉のケースである。客室数は51室であるものの、湯治部として昔ながらの自炊客用の湯治用和室を別に83室持っているところから、巨大旅館といってよい規模となっている。かつての湯治宿の機能を残したいという意思の現われでもあろうが、畳60畳の広さで総ヒバ造りの混浴千人風呂が名物であり、パッケージツアーのパンフレットでは江戸時代からの湯治客の宿であったことが謳われている。(それをツアーの目玉としている。)2次会用のカラオケスナックや、千人風呂の女性専用時間も設けられており、マス・ツーリズムが意識されている。ただ、酸ヶ湯温泉の思想はすべてを旅行会社の標準仕様に合わせることはしていない。パッケージツアーのパンフレットで「お部屋に風呂・トイレ・冷蔵庫はありません」と注意書きされていることがそれを物語っている。

旅行会社が温泉旅館を旅行商品に組み込もうとする場合、風呂はともかくとしてトイレや洗面台、冷蔵庫(中身が空の場合も含めて)が部屋にあるのは当然だと考えられている。しかし、旅行会社が団体旅行やパッケージツアーに組み入れたくて仕方がない秋田県乳頭温泉郷の鶴の湯温泉については次のような事情がある。

鶴の湯温泉の白濁した混浴露天風呂「鶴の湯」は酸ヶ湯温泉の千人風呂とともにメディアでも取り上げられやすい温泉である。話題性があり、2009年に韓国で大ヒットしたイ・ビョンホン主演のテレビドラマ「アイリス」の秋田県ロケでも唯一、温泉場面のロケとして「鶴の湯」が使われていたことからそれは知られる。山塊に抱かれた一軒宿の鶴の湯温泉の駐車場に立つと江戸時代にタイムスリップしたかのような水車と門、そして萱葺き屋根で長屋風の本陣がまず目に入る。通常の部屋は、2号館・3号館の部屋が代表的だがトイレ・洗面台は個々の部屋にはなく、2号館にある共用のトイレ・洗面台を使う。もちろん冷蔵庫・テレビ・冷房・電話もない。ましてやマス・ツーリズムに付き物のバーやクラブ、カラオケルームなどあるはずもない。つまり、本来はスモール・ツーリズムにおいてしか機能しない温泉宿だった。

1987年と1989年にそれぞれ新築された新本陣、東本陣になってやっと部屋にトイレ・洗面台・電話付きとなる。部屋数の合計は35室であり(トイレ付き16、トイレなし19)、現状では鶴の湯は団体旅行に使うには部屋数確保という点で問題があり、個人組み立て型のパッケージツアーとし

てしか商品化できない。旅行会社としては、秘湯として知名度が高く、混浴露天風呂「鶴の湯」の他に女性専用露天風呂を二つ設けていることなど、女性客を送客できる格好の旅行素材でありながら、思うように旅行商品化できないのが現実である。

いま見てきたように、温泉旅館は「ツーリズムの形態」を決定しなければならない。①スモール・ツーリズムに留まるのか、②莫大な資金を投じて大規模施設(大浴場や大宴会場)を造り、旅行会社からの送客に依存するマス・ツーリズムを目指すのか、③ミディアム・ツーリズムとしての道を探るのか、という選択である。特にミディアム・ツーリズムについては複雑な様相を示しているが、マス・ツーリズムについても、拙著『新しい観光の時代』(2010)で詳述したように、湯快リゾートや伊東園ホテルグループなど旅行会社を送客を依存しない新しいビジネスモデルが誕生している。そのマーケティング手法は学ぶべき点があるが、いずれもその出発点でマス・ツーリズムとしてどう生き残っていけるかを明確に決定していた点に注目すべきである。

参考文献：

- 石井淳蔵他 2004『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社
池尾恭一 1999『日本型マーケティングの革新』有斐閣
トーマス,ダナ、実川元子訳 2007=2009『墮落する高級ブランド』講談社
中谷健太郎 2001『湯布院発、にっぽん村へ』ふきのとう書房
(財)日本自然保護協会 1994『NACS-Jエコツーリズム・ガイドライン』(財)日本自然保護協会
吉田春生 2003『エコツーリズムとマス・ツーリズム』大明堂
吉田春生 2010『新しい観光の時代』原書房

The Starting Point of Tourism Marketing

Haruo YOSHIDA

Today the concept of “Customer- Oriented” is considered to be important in the field of marketing. But, referring to tourism marketing, is this established theory effective? At first we should determine the style of tourism; mass tourism or small tourism, and then try the segmentation of the market.

Three young managers of a Japanese inn from Yufuin, who traveled to Europe in the 1970s, saw the actual condition of small tourism at a local spa in West-Germany. They chose a way to supply the object of tourists in existence to their guests, not building new institutions for tourists to make them satisfactory. In consequence of this effort, Yufuin was struck by mass tourism. But we shouldn't forget that Yufuin chose small tourism at the starting point.

Key Words: Others, Determination, Segmentation of Market, Small Tourism, Style of Tourism