

(論 文)

標的マーケティングの事例研究

吉 田 春 生

標的マーケティングの事例研究

吉田 春生

和文抄録：観光マーケティングにおける成功例は少なからずある。もちろん、それにも増して多くの失敗例もある。この論考ではマス・マーケティングではなく、標的マーケティングについて取り上げる。異色の旅行目的地は、「オフ・ザ・ビートン・トラック」を好みそれに高額な料金を払ってもよいという顧客には魅力的である。例えば、南極旅行やエベレスト営業登山、ホテル・エベレスト・ビューである。これらは標的マーケティングの典型的な事例であるが、観光という社会現象における問題点もそこには孕まれており、注意を要する。

Key Words: ヴァリューツアー、SIT、エベレスト、ツアー登山

観光固有の原理に立脚してマーケティングを考える際に重要なのは、最初にツーリズムの様態を確定することだった。マス・ツーリズムかスモール・ツーリズムか、それともその中間に位置するミディアム・ツーリズムを想定するのは、STPやマーケティング・ミックスを考える以前に意思決定すべきことだった。もちろん、どのツーリズムを選択するかに当たっては、市場細分化——デモグラフィック属性やサイコグラフィック要因よりも旅行形態や観光形態における細分化を意識する必要がある——についての知識は有していた方が望ましいが、そもそもの意思決定としてマス・ツーリズムに参入できるのか——それが可能な資金・人的資源を有しているのか——、それともスモール・ツーリズムに留まろうとするのかは出発地点の確定というべきものである。それがなければ何も始まらないし、何も始めることができない。

ここでは、いわゆる標的マーケティングの観光における事例を取り上げ、これまで筆者が述べてきた観光マーケティングの留意点がどのように垣間見えるかを検証してみたい。すべての事例が、観光マーケティングの戦略を見事に実現したということではない。格段の観光マーケティングを意識してはない、トポフィリア(場所愛)というべき動機のみが重要だったケースもあれば、ほとんど偶然といってよい幸運に見舞われたケースもある。しかしそこから私たちは観光マーケティングを考える上でのヒントは掴むことができるはずである。

1. 募集型企画旅行(旧主催旅行)における標的マーケティング

マス・ツーリズムMass TourismのMassには数量に関する多数・多量を意味するケースとともに、大衆という意味が込められているケースがある。前者の反対語は少数・少量であるが、後者の場合、反対語はエリートである。新聞広告で広く参加者を募るツアーであれば概ね前者が意識されている。広く網をかけるという点で、これはコトラーのいうマス・マーケティング、あるいは日曜日の日本経済新聞にツアーの募集広告を4種類載せているクラブツーリズムの例でいえ

ば、消費者にバラエティを提供するという点での製品差別化マーケティングだと見ることができ(コトラー他1996=1997:260)。客層として意識されているのは、値打ちな旅行代金を支払うことのできる程度に余裕があり、時間的にも恵まれたすべての人々である。

消費者をより限定して募集する場合には、その旅行商品もまた他の商品とは明確な区別がされているのが普通である。例えば、次のようなケースが考えられる。

- ① デスティネーション(旅行目的地)が異色……欧米ではオフ・ザ・ビートン・トラック Off the beaten track[path]と表現される、すなわち「踏み固められた道から外れた」、人のあまり行かない土地への旅行である。
- ② 交通機関が異色……砕氷船による南極旅行やラクダに乗っての砂漠旅行など、①と不即不離の関係にあることが多いが、パリ・リオデジャネイロ間やパリ・ニューヨーク間をかつて運航していたコンコルドに乗ることが最大の目的であるツアーもあった。
- ③ スタイルが異色……ツアー自体、その運営自体が異色なケースであり、今日ではその典型は宇宙旅行である。

いま見てきたケースの異色さは、同時に高額な旅行費が必要なことを意味している。しかもそれらは必ずしも冒険を意味しているのではない。完璧ではないにしても、安全を確認したうえでの実施というところがツーリズム(観光という社会現象)と見なされる所以である。

そして、意外と思われるかもしれないが、上記①から③に該当するものはマス・ツーリズムの大衆性にかかわるものとして捉えることができる。エリートとは本来、英語のニュアンスとしては名士・権力者・上流階級など一定の階層を意味していたが、日本においては特定の能力に長けた個人についていわれることが多い。ツーリズムにおいては語学や宇宙飛行、無酸素でのエベレスト登頂・潜水など特定の秀でた能力に恵まれるのではない、エリートとはいいたい人々がそうした能力を有するエリートと同様の体験ができるような仕組みとしてマス・ツーリズムを考えることができる。極端な事例でいえば、客が一人500万円近い金額を支払うエベレスト営業登山や、1,000万円以上が必要といわれる将来の宇宙旅行の予約販売など、能力的な面でエリートとはいいたい難い人々が、それらエリートと同様の経験を味わうことができるのである。願望の実現度ということでは贅沢な旅行ということになり、そこには大きな収益性が期待される。以下の事例がそうしたことを納得させてくれる。

事例1 SITの商品力——リンドブラッド社の南極旅行、及びヴァリューツアー

リンドブラッド社はストックホルム生まれのラース・E. リンドブラッドが1958年ニューヨークに設立した旅行会社で、南極や北極、アマゾン、アフリカなどSITと呼ばれる特殊なツアーを組むことで知られた会社だった。特に南極旅行については、1967年アルゼンチン海軍所有の軍

艦をチャーターして、研究調査が目的ではない通常の民間人を観光目的で連れて行ったという点で観光という社会現象としては画期的なものだった。さらにリンドブラッドは1969年、フィンランドで造船された砕氷客船リンドブラッド・エクスプローラー号を400万ドルで購入し、南極旅行を世界各国に向けて販売している。そのエクスプローラー号は全長84m、総トン数2,500トン、3,800馬力、巡航速度15ノット以上で、シャワー、トイレ、エアコン付きで全50室、92人が乗船できる。小さくとも機動性抜群の船で、島に上陸するにはエンジン付きのゴム・ボートであるゾディアック・ボートを利用する。この砕氷船とゾディアック・ボートという旅行の仕組みは、専門家(エリート)でなければ到達できなかった南極を、高額な旅行代金ではあるものの一般人に開放したという点で観光、なかんずくマス・ツーリズムの果たす役割の特質を世間に認識させるものとなった。

ツアーは年度によって乗船地が異なるが、南米大陸のチリ、またはアルゼンチンの最南端の町からリンドブラッド・エクスプローラー号に乗船し、南極大陸から伸びている南極半島沿いの島々を約3週間かけて回るコースとなっている。ペンギンやアザラシの繁殖地を訪問する他、数カ国の観測基地も訪問する。リンドブラッド社が提供するこのツアーは現地集合・現地解散となっている。

日本では1973年春、前年の5月24日に創業した旅行会社ヴィーヴルを率いる当時37歳の和田良一がニューヨークに出かけ、リンドブラッドと会うことがきっかけとなった。ヴィーヴルはリンドブラッド社と提携し、南極旅行ばかりでなく、北極、アマゾン奥地、イースター島、エチオピア奥地など大手旅行会社が手がけていないツアーを「価値ある旅行 ヴァリユーツアー」として販売することになったのである。当時の旅行業界誌は、「ヴィーヴルが1973年10月1日よりSIT専門の『ヴァリユーツアー』をホールセール開始」と伝えている。

因みに、1975年版のパンフレットによれば、各ツアーの価格は次の通りである。「白い大陸 南極」28日間171万円、「大氷原 北極」36日間184万円、「アマゾン 緑の魔境マッドグロッソ」18日間119万円、「インカとイースター島」24日間129万円、「エチオピア奥地探検」16日間95万円——。いずれも当時の海外旅行の価格からすれば破格の金額である。高額の旅行費を払ってでも、まだまだ日本人が行っていないデスティネーションに出かけてみたい、との願望を有する限定された顧客層に訴える戦略で商品造成(あるいは商品仕入れ)がなされたのである。この商品力の業界に与えた影響は大きなものがあり、JTBですら1973年の発売開始から3年後、自社ブランドとは別にヴァリユーツアーを売る販売提携を決めている。

ヴィーヴルから見た観光マーケティングということであれば、リンドブラッド社から適切な商品を仕入れできたのが大きな優位性だったといえる。南極といっても決して冒険ではなく、十分な装備を備えたリンドブラッド号が接近できるコースを回る観光なのである。本来なら調査研究が目的の南極越冬隊のメンバーしか体験できない強大な経験価値に触れることができたはずである。こうした提案のできたヴィーヴルの戦略は、典型的な標的マーケティングの事例だといってよい。

なお、SITに関しては今日ではヴィーヴルのこうした歴史的な役割を知らない業界人・研究者も多く、「物見遊山の観光では満足できない特定の関心、例えば芸術や建築、自然、グルメなどを目的としたツアー」だというような説明がなされている。リンドブラッド社やヴィーヴルが目指していたのは、「かつては冒険家や専門家でなければ到達できなかったようなデスティネーションをマス・ツーリズムの旅行商品とすることであり、それこそがSITの名前にふさわしいものであったことを忘れてはならない。若い和田良一が創業したヴィーヴルはその点においてのみ、明確な標的マーケティングの戦略でのみ存在することができたのである。

出典：日本経済新聞1979年3月4日付、及び「価値ある旅行 ヴァリユーツアー」パンフレット
1975年度版、『日本人の海外旅行'64→'88』（トラベルジャーナル 1989）

現在の南極旅行

1970年代、ヴァリユーツアーの存在感はその旅行商品のラインアップにおいて圧倒的なものだった。中でも、大手旅行会社が主催するLOOKや、高品質の旅行で定評があったJALPAKでもまったく手がけることのできないのが南極旅行だった。すでに述べたように、ヴィーヴルはリンドブラッド社と提携することで、高額でもめったに人の行かないデスティネーションを望む顧客層に対する標的マーケティングを成功させていた。これがその後、どのような展開となったかについても触れておきたい。他の商品で起こるコモディティ化に匹敵するようなことが南極旅行という商品についても起きるのだろうか。

1979年11月28日、南極での乗客・乗員257名が乗った飛行機墜落事故という意外な展開を見せることになる。リンドブラッド社のように巨費を投じて砕氷客船を用意できない企業は当然ながら、別の手段を考える。砕氷客船とは違ったかたちでの南極観光として、ニュージーランド航空は毎週水曜日、南極大陸上空を高度700～800メートルの低空で2、3時間遊覧する飛行を実施していた。人気は高く、地元のニュージーランド人以外では、日本人客がオーストラリア人、アメリカ人を超えて一番多く、11月までの時点で130人ほどが搭乗していた。

不運の事故機には、日本交通公社(現JTB)上野支店が募集した「南十字星の国ニュージーランドと南極体験飛行の旅」(9日間 54万5,000円)の参加者24人も搭乗していた。リンドブラッド社が実施していた砕氷客船を使うツアーは3週間ほどのクルーズであり、旅行代金も1979年度のパンフレットによれば、日本から南米までの往復の飛行機運賃は別にして171万円だった。この価格の違いと、わずか1日の飛行で南極を遊覧できるという簡便さはコモディティ化といってもよい。しかしながら、3週間かけて砕氷客船でゆっくり南極半島沿いをするという無理のないリンドブラッド社の旅行商品と比べ、ニュージーランド航空の飛行はあまりにリスクを伴うものだった。事故機は標高3,794メートルの南極大陸ロス島のエレバス火山の760メートル付近の山腹に衝突していた。これは明らかに乗客に南極をよく見せるために低空飛行をしていた結果だと考えられる。また、午前8時にオークランドを出て、夜8時に燃料補給のため南島のクライストチ

チャーチに寄った後に北島のオークランドに戻るというスケジュールに疑問の声も上がっていた。それは向かい風の影響で燃料の消耗が予定より激しい場合、南極大陸で給油など不可能なところから、クライストチャーチまでたどり着けないこともありうるのではないかというリスクが存在するからである。

同種の南極遊覧飛行は隣国のオーストラリアでもカンタス航空によって実施されていた。共同通信の記者は、事故後の12月2日、乗客340人を乗せたカンタス航空のチャーター機が、ニュージーランド航空機事故現場上空は飛ばないで、半日の南極遊覧飛行を終えて無事に帰ってきたことを報じていた。交通機関を日数のかかる砕氷船によるクルーズでなく簡便な航空機による遊覧飛行として実施しているのは、南極が差別化された、あまりに魅力的なデスティネーションであるからに他ならない。それをリンドブラッド社やヴァリューツアーほどではないにしろ、標的をやや広げてマーケティングの対象市場としたのである。事故にあった9日間で54万5,000円という旅行代金は決して安いものとはいえないが、原理としては南極旅行におけるコモディティ化というべき現象だった。

いわば変則的な、禁じ手ともいうべき飛行機による南極遊覧飛行というかたちは、おそらく南極へアプローチする新たなアイデアという側面では利幅の大きな旅行商品であったと考えられる。(その分、大きなリスクも潜んでいた。)SITの名にふさわしいリンドブラッド社やヴァリューツアーのクルーズとはまったく異なる効率性の原理でそのツアーは成立していた。では、同じクルーズのツアーならどう判断できるだろうか。材料は読売旅行の「よみうりオーシャンクルーズ」という部署が担当している募集型企画旅行「南極への船旅14日間」である。2013年1月13日出発の募集パンフレットによって内容を検討してみたい。

このツアーで使われるクルーズ船は耐氷船オーシャン・ダイヤモンド号で、総トン数は8,282トン、全長124メートル、収容人員は乗客189名、乗務員144名であり、リンドブラッド・エクスプローラー号に比べればかなり大きい。ただ、砕氷船ではなく耐氷船となっていること、また船のサイズからすれば機動性という点ではエクスプローラー号との違いは歴然である。乗客数が多いということは、ゾディアック・ボートが18隻搭載されているとというものの、それに乗り換えるのに時間も要するという点であろう。

旅行日数は14日間だがクルーズ自体は10日間である。ツアーとしては、かつてのエクスプローラー号と違ってデスティネーションのみが魅力というよりも、船旅自体が快適に過ごせる点を強く打ち出している。かつてのヴァリューツアーのパンフレットでは、ほとんどがデスティネーション、すなわち南極の地形や生息する動物の生態に関する教養型の内容となっていたが、こちらは船内の生活の快適さや、南極への上陸に際しての不安を取り除く内容となっている。また、読売旅行はオーシャン・ダイヤモンド号をブロックチャーターしており、最少催行人員が90名となっている。つまり、オーシャン・ダイヤモンド号の乗客の半分以上が日本人客になることを意味している。そのことから、エクスプローラー号を利用するヴァリューツアーにはなかった便宜

性を顧客に提供できる仕組みを形成できている。

また、読売旅行として次のようなサービスを用意している。

- ① 船内での各分野の専門家による南極講座は日本語、もしくは日本語の同時通訳で開講される。
- ② 乗船中の船内アナウンスと船内新聞は日本語使用である。
- ③ 船内では本格的なヨーロッパ料理とともに、日本人シェフによる日本食も用意される。
- ④ パルカ(防寒上着)の無料進呈と、ゴム長靴の無料貸し出し。

これらは日本人客が多いからこそ可能となっているものであり、その前提としては読売旅行が南極や北極の極地クルーズを20年以上手がけてきたことがある。ブロックチャーターは今回が5回目だが、通常はリスクが高くて旅行会社は手を出さない仕入れ手法である。もちろん、こうした日本人向けサービスのみでなく船自体が八つのカテゴリーの船室を有するなど、船旅そのものも味わえるツアーとなっている。

読売旅行の販売するこの南極旅行は、SITというよりも、より安楽な快適なマス・ツーリズムの旅というべきである。パンフレットもより多くの顧客をツアーに誘導できる優れた内容だといってよい。読売旅行の場合も信頼できるパートナー(仕入先)と20年を超える年月仕事をしてきたことの結果だといえる。リンドブラッド社とヴィーヴルと同様の、クルーズ主催旅行会社とそれを仕入れて日本人向けの旅行商品としている読売旅行との信頼できる取引関係が基盤となっており、他社がすぐに真似のできるものではない。

次に、こうしたケースとはまったく異なる仕入れの失敗による事例も紹介しておきたい。

2012年4月5日、新聞各紙は旅行会社クラブツーリズムが「昭和基地を訪ねる旅」について、南極観測隊を派遣している国立極致研究所からの「無謀だ」との指摘を受け、ツアー中止を決定したと報じた。ツアーは南極が夏の12月に南アフリカのケープタウンから特別機で南極大陸に飛び、昭和基地を訪問するというプランで、旅行代金は14日間で650万円である。これまで紹介したりンドブラッド社や読売旅行の南極クルーズは、南極大陸のはずれといってもよい南極半島沿いの島々を訪ねるものだったが、昭和基地はそこから4,000キロ以上も離れているのである。だからこそ、旅行会社の常識からすれば途方もない料金設定となっているが、中止されずもし募集が続行されれば詐欺行為ともなりかねない危うい旅行商品だったといえる。

それは旅行業界誌「トラベルジャーナル」2012年4月30日号が伝える次のような事情による。

旅程では飛行機で訪問することになっている昭和基地には専用の滑走路はない。約20キロ離れた場所に着陸ポイントを整備し、そこからヘリコプター移動が必要だが極致研究所はそれを認めていなかった。クラブツーリズムが依頼した極地手配を専門とするランドオペレーターは、南極への航空運輸を手がける組織が着陸可能とだといっているので「現在でも手配は可能」だとしている。しかし、根本的に昭和基地側が受け入れる意思を持っていない以上成立しないツアーだっ

たといえる。

南極旅行への参入としては後発組だったクラブツーリズムはおそらく、それまでのクルーズ船によって南極の大陸のはずれを掠めるといふ旅行スタイルを大きく変えたいと考えたのではなかったか。それが南極へ出かけたいという願望を持つ顧客層に向けての、クラブツーリズムとしての標的マーケティングを行なうに当たっての差別化商品であったと思われる。

例えば、同社は南極点の旅を提案している。同社のウェブサイトによれば、南極点の旅は次のように行なわれる。

チリのプンタアレナスから大型ジェット(ただし貨物輸送機)で4時間半、南極大陸上にある天然の氷上滑走路ブルーアイスに到着。そこから8キロの距離に位置する、南極点行きのフライトを待つ拠点となる民間のベースキャンプ、ユニオン・グレイシャー基地に約1週間滞在。そこは独立型の宿泊テント、トイレ用テント、食堂兼集会用テントがあり、周囲は一面白の世界、南極大陸を肌で感じることでできる場所とされる。スキー装着の航空機で4時間かけて南極点近くのアメリカのアムンゼン・スコット基地を訪問。

このツアーもリスクの高いものである。暖房器具の一切ないユニオン・グレイシャー基地での滞在、天候がどのように変化するか分からない中での1週間の滞在——おそらく不確定の要素が多いはずである。このツアー造成自体が、リンドブラッド社が安全に南極旅行を楽しめる仕組みとしてエクスプローラー号による3週間のクルーズを考案したのと同様に、旅行会社の常識としては冒険的なものだということがいえる。冒険的というのは、マーケティング上可能性があったとしても、製品の販売とは違って、旅行商品の場合には踏み出すべきではないということの意味する。安全確保がツアー造成には必須の要件だからである。かつて冒険だったものを、SITという安全を保証されたツアーとして実施していたところにリンドブラッド社やヴィーヴル社の卓越性があったからである。

事例2 エベレスト営業登山とツアー登山

営業登山の表記については国際公募登山隊、ガイド登山隊、商業登山などもあるが、本論では営業登山、もしくは公募登山隊と表記する。おそらく多くの日本人にとって、エベレスト登頂するに際して営業登山という仕組みがあることを知らされたのは不幸な遭難事故のニュースによってではなかったか。

筆者も記憶しているが、1996年5月、NHKの番組中に「日本人女性として二人目のエベレスト登頂に成功」というテロップが流れたことがある。その快挙のニュースが流れた翌日、事態は暗転する。下山中、悪天候に見舞われてその女性は命をなくしてしまったからだ。このとき、彼女が都道府県ごとに結成されている山岳会や大学OBによる山岳会といった組織には属していない個人登山者であり、エベレスト登頂を望む個人を世界中から集めて案内する営業登山という仕組みがあるということが広く知られることとなった。当時の新聞は、彼女の参加費用が650万円

だったと伝えている(中日新聞1996年5月25日付朝刊)。

この営業登山という仕組みについては、2004年5月20日、日本初の公募登山隊であるアドベンチャーガイズ社が実施したエベレスト登頂隊の女性参加者が下山中に死亡するという事故がありより広く知られるところとなった。また、それまでに最年少で7大陸最高峰登頂という記録が出るのも公募登山隊に参加してのことだとのニュースも流れていた。同年の5月21日付の朝日新聞は、エベレストはかつてのように「選ばれた登山家」だけの山ではなくなり、エベレストに適応できるとは思えない登山者までがやって来る状態になっていることに懸念を示していた。

ともあれ、ここでは標的マーケティングという観点からエベレスト登頂の営業登山についてまず考えてみる。

エベレストの初登頂は1953年5月のエドモンド・ヒラリーとシェルパのテンジン・ノルゲイによるものだった。いうまでもなく、当時のエベレスト登頂は体力や能力に優れたエリートというべき冒険者によって成し遂げられる事業だった。その後、国を挙げての組織登山の時代があり、今日では個人のエベレスト登頂の時代になったとされる。なにしろエベレスト登頂者の数は、初登頂から40年間で約500人だったが、その後のたった5年間で同数の500人を軽く超えてしまっているのである(大蔵2000:17-18)。

組織された登山隊でなく、著名な登山家が未組織登山者を募って編成するのが国際公募登山隊(=営業登山)である。それは完全なビジネスとして形成されており、マス・ツーリズムの文脈でとらえるのが適切である。

1996年の事故に遭遇した二つの公募登山隊の構成は概ね次の通りである。顧客8名程度で経験ある登山家3名、医師1名、シェルパ10名程度(クラカワー1997)。顧客はエベレスト登頂に必須の二つのことに関してまったく気を使わなくて済む。タクティクス(戦略)と呼ばれるスケジュール表は熟練の登山家が経験から作成してくれる。2ヶ月前後となるエベレストを目指す期間中の物資の補給、すなわちロジスティクスはタクティクスをもとに綿密に考案・用意される。シェルパの人員もこれと関連して決定される。顧客の高地登山における力量不足は酸素ボンベによって補われ、さまざまな判断を登山家であるガイドがしてくれる。

例えば、エベレストなど高山での撮影を専門とするフリーの映像カメラマン村口徳行は、前年に公募登山隊に参加して登頂を断念した野口健から同行を依頼されてエベレスト登頂を目指した際、野口の体力には感心するものの、野口がタクティクスについてまったく考慮していないことへの驚きを語っている。本物の登山家たる村口からすれば、「これから登ろうとする山登りの内容をすべて人任せにして、簡単に自分の意思を預けてしまっていていいわけがなかった。登山で重要な部分は、自分の登山をどのように創り出していくのか、そういった中身にこそ大きな意味があるはずだった」(村口2011:65)、ということになる。

こうした登山家に通じる論理とは別に、高齢者や女性など体力・経験・能力が十分ではない人たちでも、タクティクスを立てることや酸素補給、シェルパによる補助があればエベレスト登頂は可能だと考える登山家もいる。そこに南極旅行とはまた違ったかたちでの、従来ならエリート

しか行くことのできなかつた新たなデスティネーションとしてエベレスト登山を考えることができる、という人が出てきても不思議ではない。ツーリズムという観点から見れば、新たなデスティネーションをかなり高額な費用を負担してでも体験したいという顧客層に対して標的マーケティングの戦略を練ることはビジネスとして十分な可能性を有しているというべきである。

顧客(ツアー参加者)の負担を少なくし、安楽さを提供するというのはマス・ツーリズムの基本的な原理である。南極旅行やエベレスト登頂ほどの困難ではないにしても、より安易に実施されてしまう近年のトレンドにツアー登山がある。

エベレスト登頂というような難易度の高いものでなく、より低い山への登山やトレッキング(山麓歩き)というべきツアーもごく普通に数多く募集されている。もちろん、何百万円もするという参加費ではないため、標的となる市場は中高年一般といってもよいほどの広がりとなる。エベレスト登頂については上述のアドベンチャーガイズ社のような特定の会社に限定されるが、ツアー登山の場合には一般の旅行会社までもが乗り出している。

多くの産業がそうであるように、旅行会社もマス・ツーリズムの原理に則って、顧客の夢を叶えようとする。エベレスト登頂が象徴的であるように、本来、山岳会組織に属して鍛錬を積んできた人間(=能力面でのエリート)でなければ登れない山を、便宜さを提供することによって健康な人なら誰でも大丈夫という謳い文句で集客を図ろうとするのである。

旅行業法でいう募集型企画旅行として実施されるツアー登山は、スキーやゴルフ、ダイビングなどと同じく自らの身体を動かすという点で「する」という観光形態に区分されるものだが、そこに健康志向という時代の風潮や、比較的元気な高齢者層の存在があって注目されることになった。旅行会社の営業面では大きく可能性を開く旅行商品の造成ということもできるが、そこに潜む危険性については早くから正統派登山家(山岳会に所属して活動してきた登山家)によって指摘されていた。

雑誌『山と溪谷』の1997年8月号に掲載された「座談会 山へ行くという認識」で示された要点は次の通りである。

- ① 旅行会社は参加者の体力や技術を知らないのに、「お客さん」として連れて行ってしまふ。
- ② 若い頃から登山をしていた人間にある謙虚さを、中高年になって登山を始める人間は持つておらず、通常のバックツアーと同じ感覚で参加している。
- ③ 下山中から明らかに体力不足という人たちを見かける。

そして注目すべきは、この座談会で、そのうち大量遭難が起きるのではないかという懸念も述べられていたことである。実際にツアー登山で死者が出るという事故が2件起きており、1件は上記雑誌の発売直後の1997年9月25日に起きている。それは京阪交通社が主催したツアーで、16名が参加、台風通過直後で暴風・大雨・洪水注意報が発令された北海道羊蹄山で起きた事故であ

る。登山に加わった14人は集団がバラバラになった状態で登山を継続し、頂上まで登ったのは6人だけで、分散したうちの64歳と59歳の女性2人が濃霧と寒さで身動きできなくなり凍死したという事故である。同行したガイド役の添乗員は業務上過失致死罪で有罪判決を受けている。すでにこのときにツアー登山のツーリズムという観点からの問題点は明らかになっていたが、それは解消されないままさらに悲惨な事故が2009年に起きる。

2009年7月17日、北海道大雪山系のトムラウシ山(標高2141メートル)で8名が死亡したという事故である。これは東京都内の旅行会社アミューズトラベルが主催したツアーで50代から60代の客が15人(男性5人、女性10人)、男性ガイドが4人の構成だった。京阪交通社の添乗員兼ガイド役が一人だったことと比べれば、ほぼ同じ人数にガイド4人というのは、ツアー登山の特性(=登山という部分)によく気を配ったツアーだったと見るができる。このツアーでは、14日から2泊3日の日程で旭岳(2,291メートル)からトムラウシ山(2,141メートル)まで、健脚向きとされるコースを縦走する予定だった。16日の午前5時半にヒサゴ沼避難小屋を出発するが、そのとき、あまりの強風のため「こんなので大丈夫か」と不安を覚える参加者もいた。トムラウシ山の頂上付近は雨風が次第に強くなり、低体温症で前に進めなくなる人も出てきた。一部の参加者は自力で下山したものの、8名が心肺停止状態で発見され、その後死亡が確認された。

登山という観点からは、ツアー登山では参加者相互の体力や登山技術がお互いに、あるいはリーダー(=ガイド)も分かっておらず、個別の参加者ごとの下山すべきかどうか、山小屋に留まるべきか進むべきかという判断ができなかったという点が指摘される。また、ツアー参加者には基本的な体力の問題と、個人としての危機対応能力というべき力量の問題もあった。ツーリズムという観点からは、ツアー登山といえども募集型企画旅行として実施している以上、予定通りに日程を消化しなければならないというジレンマもあった。東京からのツアーであれば当然ながら、予定されている帰りの飛行機便に間に合うように日程は消化されねばならなかった。こうしたツーリズム特有の事情が登山家なら当然なされるべき判断を誤らせたのだとすることができる。このことは1996年の、エベレスト登頂を目指した二つの公募登山隊の経験豊かな二人の登山家の判断を誤らせた事情とまったく同じである。(二人がライバル関係にあること、顧客との関係で悪天候が予測できていたにもかかわらず頂上アタックを決行してしまったことが知られている。)

営業登山やツアー登山は、ツーリズムにおける新たな旅行商品であることは間違いなかった。しかし、南極旅行がそうであったように、従来ならば十分に鍛錬を積んだエリートのみにも到達可能であったデスティネーションを大衆化する商品である以上、そこには危機が潜んでいることも否定できない。それをどのように安全に、便宜を図りつつ、安楽に旅行商品として実現するかは高度な思考力・判断力・創造力を必要としていた。リンドブラッドはそれを弁えていた。

それまでにない新たな商品を作り、限定した(=細分化した)顧客層に向けて標的マーケティングを展開するという戦略上当然のことも、ツーリズムにおいてはアイスクリームや電化製品などの新商品を販売するのとは異なる観光特有の事情があることも理解する必要がある。

事例3 ホテル・エベレスト・ビュー

ホテル・エベレスト・ビューはネパールの首都カトマンズから東へ160キロ離れた標高3,900メートルの地に建っている。エベレスト(8,848メートル)やローツエ(8,511メートル)など十数座のヒマラヤの山々を眺望できるシャンボチェの丘の東端、正確に言えばオム・ラッサという場所にそれは建っている。かつてはカトマンズからその地域まで、山を越え谷を渡って十数日間歩かなければ到達できなかったが、ホテルが建ってからは軽飛行機で近くまで来ることができ、距離が1.5キロ、標高差80メートルを1時間かけて歩けば到達可能となっている。

エベレストの頂上まで登ってヒマラヤの山々を見下ろすというところまでは無理でも、せめて間近に見ることはできないかという顧客の願望を申し分なく満たすものとして、ホテル・エベレスト・ビューは機能する。このホテルはその独自性で明確に差別化された観光商品だということができる。また、このホテルに泊まることを望む客層が存在することも間違いなく——少なくとも、エベレスト登頂を目指す公募登山隊への参加を体力的な面と金銭的な面で断念せざるを得なかった客層の存在することは間違いなく——、標的マーケティングとして有効である。

ただ、ネパールにも大きな観光収入をもたらすこのホテル・エベレスト・ビューはマーケティングという観点から誕生したわけではなかった。それはトポフィリア(場所愛)というべき共通感情の発生(吉田2006)という観点からしか説明できないケースである。

ホテル・エベレスト・ビューを建設した宮原巍はもともと第4次南極地域観測隊やヒマラヤ登山隊に参加したり、グリーンランド遠征隊では隊長を務めるなど探検家の資質を持った人間だった。

宮原が最初にネパールに来たのは1962年、日本大学ムクト・ヒマール登山隊メンバー4人の中の一人としてである。まだヒマラヤ登山が大冒険と見なされていた時代だった。そこでの経験は宮原に次のような感慨を抱かせた。「それまで登山以外のことには見向きもしなかった私にとって、ネパールの山村から山村へと歩いた道は、そこに住む村人たちと接したという意味において、ヒマラヤ登山以上に強い印象となって残った。それは自分でも予期しないことだったが、山村の生活の厳しさと貧しさに接した私のはげしい反応であった」(宮原1982:99-100)。

ネパールで宮原に起こったのは、それまでの大自然を相手とした冒険的行為への関心から、自然の中で生きる人間に対する関心、というより共感への移行だった。それはマーケティングでいう(商業的な)経験価値の獲得であるよりも、フランスに長く滞在した哲学者森有正のいうような(森1967:54-55)、その人間の内面を創っていくような本質的な、本物の経験だった。それはやがて共通感情を育てていく。宮原は登山や旅行でなく、ネパールで腰を落ち着けて、ネパール人のために何か仕事をしてみたいという思いを抱くようになったのである。ネパールからの帰国後、宮原は準備に取りかかる。それまでは工業化学出身ということで実験室勤めだったが、機械技術を身につけ、機械加工から溶接、工程管理といった工場内のさまざまな仕事の経験を積む。その

後、宮原はネパール通商産業省の中小企業局に技術アドバイザーということで勤めることになる。ネパール語も必要ということで、ネパール外務省が運営する言語学校のネパール語科にも籍を置く。そこでネパール語の会話や読み書きだけでなくネパールの歴史なども学ぶことになる。

ネパールに滞在して2年ほどで宮原にはこの国には工業よりも観光産業がふさわしいのではないかとの漠然とした考えが生まれる。そんな中、あるきっかけで、ネパールに来てからの2年間、すっかり遠ざかっていた山々を間近に見ること機会に恵まれる。他ならぬ、オム・ラッサでのことである。その時の経験は次のように書かれている。「林をぬけて、突然ヒマラヤを目のあたりにするときは、その美しさに思わず嘆声が出た。キラキラと輝く朝の陽光を浴びて丘の上に立つと、なぜか胸のそこからわきたつような喜びがこみ上げてきた。／想像していたとおり、オム・ラッサからの展望は、タンボチェに劣らず素晴らしかった。改めて、世界中にこんなにも美しく、雄大な景色の場所は、他にないのではなかろうかと思った」（宮原1982:44）。

1968年のこの経験が、ネパールの産業振興のためにもなるホテル建設へと宮原を向かわせることになった。その地でのホテル建設がビジネスであるよりはアドベンチャーだとは宮原自身も、ネパール人の友人たちも感じてはいた。しかし、ネパールでの2年間、献身的に仕事をしてきた宮原には援助の手も差し伸べられる。結果的にホテルと飛行場建設のために集まった資金は総額1億2,700万円となるが、そこには日本で集められた資金の他、ネパール人の友人たちの500万円、ネパール政府からの融資が2,500万円、飛行場建設のための補助金1,800万円、ネパール民間融資1,000万円なども含まれている。

今日の環境保全・自然保護重視の時代にあつては、豊かな自然に恵まれた絶景の地にホテルを建てるということが適切だったかどうかについては議論があるかもしれない。日本自然保護協会(NACS-J)が示しているエコツーリズムのガイドラインでは、その地域の自然・文化に悪影響を与えるような規模の宿泊施設は好ましくないことや、宿泊施設の経営が外部の人間に委ねられることは好ましくないことが謳われている(日本自然保護協会1994:12)。しかし、今日の思想が時間を遡及して過去の時代を判断することはできないという論理ではなく、おそらくネパールにトポフィリア、あるいは共通感情を抱く宮原巍がこの事業の推進者であったことは、ネパールにとって幸いであったというべきである。巨大なホテル・チェーンやひたすら利益を追求するだけの事業者によるホテル建設でなかったことはネパールにとって幸いだった。

それは次のような事情による。

まずホテルの規模である。客室数は12部屋であり、エクストラベッドを入れたとしても27名までしか泊まれない規模である。エコツーリズムの基本的な理念は、過剰な安楽さを求めないというところにあった。都市や高級リゾートのエアコン完備のホテルとは違って、冷える夜には湯たんぼの貸し出しが行なわれる。マス・ツーリズムがそうであったような、願望の実現を可能な限り考慮するという方向に行かないのがエコツーリズムなどスモール・ツーリズムの発想の基本である。ここでは、それまでごく限られた登山家やトレッキングをする人間にしか眺められなかった景観が見られることが最大の贈り物(=経験価値、感動の源)であり、それ以上の施設の便利さ

を求めるべきではない。

宮原はホテル建設に反対の意思を表明していたヒラリー卿と面談した際、卿からはその地を商業目的のために利用すべきではない、シェルパの文化が破壊されてしまうのではないかと指摘されている。それに対して宮原は次のように述べている。

どちらにせよ、社会の発展にとって、より重要なことは、その地域の人たち、または一民族、あるいは国家が自らの意志として何かをしていくということではないだろうか。外部から与えられるだけでは、決して社会がよくなるとは思えない。私はそう考えたとき、このホテルは、現地の人たちと一緒に考え、一緒に仕事をし、その社会の中に組み込んでいくという基本的態度だけは崩してはならないと思った。(宮原1982:118)

ホテル・エベレスト・ビューは結果的に標的マーケティングの見事な実践事例といえるが、いま見てきたように、宮原本人にはそうした意識はなく、ネパールの人たち、なかんずくシェルパ族の人たちへの共感抜きにはありえなかった事業だという点こそ重要である。

私たちは日本においても結果的に標的マーケティングの実践事例と捉えることが可能ではあるものの、むしろトポフィリア、あるいは共通感情の発生により事業が成功した事例を後に検証してみるつもりである。

(以下次号)

参考文献

- 大蔵吉福 2000『エベレストのぼらせます』小学館
コトラー、フィリップ他 ホスピタリティ・ビジネス研究会訳 1996=1997『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会
(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
宮原巍 1982『ヒマラヤの灯——ホテル・エベレスト・ビューを建てる』文藝春秋
村口徳行 2011『エベレスト登頂請負い業』山と溪谷社
吉田春生 2006『観光と地域社会』ミネルヴァ書房

Studying The Examples of Target Marketing

Haruo YOSHIDA

There are many successful examples in tourism marketing. Of course, more examples were unsuccessful in sales promotion. In this paper I make reference to target marketing, not to mass marketing. An unique destination attracts guests who like “off the beaten track” and pay higher costs for it. For example, a tour to the South Pole, commercial climbing Mt. Everest, and staying at Hotel Everest View.

Key Words: Value Tour, SIT, Everest, Climbing Tour