

## 地域経済経営ネットワーク研究センター2013年度シンポジウム 観光地アメニティによる地域活性化への路

～マーケティングからの提言～

平成25年11月21日、北海道大学大学院経済学研究科地域経済経営ネットワーク研究センターは、日本ダイレクトマーケティング学会北海道部会と共催で、シンポジウム「観光地アメニティによる地域活性化への路—マーケティングからの提言—」を開催しました。

### 基調講演

#### 観光地振興の決め手は何か—アメニティ・ミックスに注目せよ—



田村 正紀 氏  
神戸大学名誉教授、北海学園特任教授

観光地が持っている魅力、名所旧跡、自然などをアメニティと呼んでいます。全国の主要観光地109カ所の2006～11年の日本人の宿泊観光に関するデータを分析すると、各アメニティは観光地シェアに複合的な効果を与えていることがわかります。特に、名所旧跡、歴史伝統、町並み景観、農水畜産物、ホテル、イベント・祭り、郷土芸能、ご当地料理は、観光のアメニティの基本基盤です。ただし、知らなければ効果がありません。

基本基盤のうち大体五つ以上そろえると宿泊者のシェアが増えます。しかも、名所旧跡と町並み景観と農水畜産物の三つ、あるいは名所旧跡とホテルと町並み景観の三つがそろえると、必ず五つ以上になります。情報に関しては、理解度が高ければシェアが高いとは限らないですが、シェアの高いところは必ず理解度高い、つまり必要条件です。

以上の話を観光振興に応用すると、例えば娯楽施設、商業施設、基本基盤の組合せ、美術館、商業施設、基本基盤の組合せ、あるいは基本基盤に話題性ある土産物の組合せのいずれかに、全国的な広告やインター

ネットを通じたコミュニケーションを加えるということになります。

これらが無い場合には、三つ方法があります。一つ目は、何もアメニティがなかったところにホテルを作るといった革命的なことをやる。二つ目は、近所に自分のところのないアメニティを補完してくれる場所がないか探す。三つ目は日帰り観光客を増やすことです。

いずれにしても、これから重要なのは観光地メーカーの育成です。観光客が知りたいのは「どこが」という特定情報ですが、観光協会は政策の受け皿組織なので特定情報を立場上言えませんし、旅行代理店、鉄道会社、航空会社は特定の観光地という発想ではやらない。一つの有力な候補は、ホテルです。もう一つは、観光カリスマ、あるいは地元民の目の組織化です。神戸や富良野の住民に、よそから来た客にどこを案内して何を食べさせたいかを聞くと、旅行業者の情報と全然合わない。どこで、誰と、何を、いつを総合した物語情報が必要になっていきます。「ミシュラン」では、例えばフランスのシテ島を何時にどの角度から見るのがきれいか書いてあるし、日本でも明治時代の徳富蘆花、田山花袋、柳田國男は、どこが美しいか、どういう角度から見るのがいいのか書いていました。

今はダイレクトマーケティングで、それぞれの観光地が日本だけでなく世界中に発信できます。ところが関連情報が1カ所にないので、自分で個人旅行の計画が組みにくい。各地の首長にやる気があれば、すぐそういう戦略が組める。ソーシャル・ネットワークなどをうまく使ってダイレクトマーケティングに持っているツールはそろっているのです。

## 講演1

### ゆずの村の産直が村へ人を呼ぶ—1,000人の村の観光振興—

馬路村は人口が970人、村の96%が山林の小さな村です。田村先生からアメニティという話がありましたが、ほとんどないなと思いました。ゆずを売るためにこの40年間、試行錯誤したり走り回ったりしてきた中で、そのお客さんや視察客が村に来て、一つだけある馬路温泉に泊まってくれるようになりました。



東谷 望史 氏  
高知県馬路村農業協同組合代表理事組合長・観光協会会長、国土交通省観光カリスマ

昔は村に二つ営林署があって林業で暮らしが十分成り立っていたので、ゆず専門農家はほとんどなく、高く売れる青果出荷はありませんでした。ゆずを農協が加工して全国に売った成功例はほとんどありませんでしたが、大きなマーケットの東京に随分足を運び、その過程で通販が始まりました。産直なんてありませんでしたので、隣の安芸市までトラックで運んで、そこから全国へ発送していました。自分たちで初めて作った商品はぼん酢しょうゆ「ゆずの村」で、工場ができるまで6年ぐらいかかりましたが、その結果農家の収入が安定し始めました。次のステップでは、デザイン事務所と契約し、地域イメージを上げる取り組みを始めました。できた商品がジュースの「ごっくん馬路村」で広告のモデルは村のおじいちゃん、おばあちゃん、子供です。栽培の形態もある時期から全部有機農法へ切り替え、農協は化学系肥料、農薬、除草剤を売らないということも決めました。

そのころ、電話で注文を受けたお客さんに、遊びに行ったら村の人と話ができ、ゆっくりできたことがよかったと言われ、少し自信を持てるようになりました。そして、工場拡張と地域活性化のために立てた計画が「ゆずの森構想」です。木の村ですから外観は全部木で作ったのですが、消防法があって、ひさしからは耐火で、土佐しっくいという土壁になっています。北海道のニングルテラスもヒントにしました。熊本黒川温泉の観光カリスマの後藤哲也さんにも会っ

て話を聞きました。

ずっと問題だったのが、1個のゆずに30個くらいある種の活用です。高知大学と組んで最近やっと美白効果やアトピーへの効果が分かり、売れるようになりました。化粧品というレベルの高いものでも一生懸命やれば成果が出てくるということです。

工場の2階にはコールセンターがあります。始めたころはインターネットはありませんでしたが、先日NHKで放送されたときには電話注文の倍以上のネット注文が来ました。

村に行く道の2車線化はまだ時間がかかりそうで、不便な村を売りにしていくのもいいと言ったことありますが、今は、便利になったけど、やっぱり行ってみようという村を目指しています。

## 講演2

### 変革の現場から知る観光産業の現実と可能性



佐藤 大介 氏  
星野リゾート・トマム代表取締役総支配人

古牧温泉は青森県で一番大きい旅館でしたが、2004年に経営破たんしました。原因の一つ目は、収益性志向の低さで、そのため新しい魅力を作れませんでした。二つ目は、顧客志向の不足で、大量の安いお客さんを「こなす、さばく」になってしまいました。三つ目が、魅力発進力の弱さです。値段を下げサービスが落ち満足度が落ちるという負のスパイラルに入りました。でも、魅力を作って発信し、満足度、品質を高めるだけに終わりがちなのが観光のわなです。自動車メーカーや電機メーカーなら必ずある生産性向上がないと、利益が出ません。

魅力づくりと発信についてですが、まずおいしい食事、きれいな部屋も東京で満喫できるのになぜ旅に出るかという、その地域らしさを体験して楽しみたいからです。だから我々は地域独自の文化や自然や食事を発掘して磨き、提供して楽しんでもらうわけです。したがって、まずその地域を知ることが大事です。例えば占冠村は2001年に記録したマイナス35.8度が日本最低記録となっていますが、寒いから嫌がられると思

わず、寒いから氷の村、氷のバー、氷のレストランを作ります。その上で、馬路村さんも、うちの雲海テラスも、旭山動物園もそうですが、メディアをうまく活用して情報発信をし、どんどん進化させて持続することが大事です。すぐにまねされるので進化し続けなければいけません。もう一つ、地元で愛されるということが大事で、六花亭さんは「おやつ屋で、土産物屋じゃない」と言っています。地元の人たちの日常買いで収益をきちんと出して、地元で愛されているから長続きしているのだと思います。

サービスとおもてなしの違いも大事です。サービスは、言われたことに必死に応え、できれば言われる前に先回りしてやることで、ご主人はお客さまです。ところが、日本の旅館のご主人は宿のおやじです。顧客が望んでいなかった、ニーズになかったことを伝えて、「おっ、さすが」と思わせませう。

日本の観光課題は、ホスピタリティが欠けているのではなく、稼ぐ力がないということです。つぶれた旅館やホテルで満足度の高いところが結構多いのです。利益を出す仕組みがない。ということで、我々は一人で朝食を提供し、その後チェックアウトを手伝い、客室清掃をし、顧客管理をやって帰るといったホテル業界の常識をぶち壊す仕組みをつくりました。参考になっているのは、帝国ホテル、リッツ・カールトンよりも、トヨタであり、日産です。無駄をなくすことによって、日本の観光を格好よくしたい、新しい基幹産業にしたいと思っていますし、北海道はブランドがあって必ず戦えるはず。生産性を上げて世界で戦えるようになって、地方経済を持続可能にしたいと思っていますが、世界にも出ます。トヨタも日産も海外に出ています。日本の「おもてなし」の収益を上げる仕組みを海外に持っていき、旅館・リゾート再生は、まちづくり、地域づくりと同じで、自分たちの土地を好きになって大事に守り、しかも稼げるようになることです。さらに、それを支える人をつくるのが大事だと思います。

## 提言

### 観光アメニティからみた北海道観光の今と未来

観光地は同じもので競争しているわけではありません。じゃあ、観光者はどうやって観光地を選ぶのでしょうか。例えば、おいしいものを食べに行こう、今ウニの時期だから積丹にしよう、といったイメージから観光地を選びます。しかし、札幌を一つ取り上げても、カップル、小さな子連れ、高校生、子供が独立した夫婦、それぞれイメージするものは違います。このような観光者を捉える概念装置が観光アメニティです。

平成22年の北海道観光産業経済効果調査によると、道内旅行者に道外の観光者を入れた結果を見ると統計的に差があるアメニティは、北海道や地域の魅力に対する期待、あるいは交通です。交通の中では金銭的な問題もありますが、サービス、案内表示、迷うという心理的なストレスです。空間の快適さや自分の欲しい情報を欲しいときに簡単に得られるかどうか入ってきます。

次に、札幌市、札幌市を除く道央圏、その他の3地域で観光アメニティがどう評価されているかを見ると、例えば食事全般、あるいはレストラン・飲食店のメニューへの期待度で、札幌以外の地域に対する高い期待がうかがえます。北海道らしさを、札幌ではなくオホーツクや道北がいかに作り出し、道外の観光者にどうやってわかりやすく伝えるかが鍵になるのです。また、移動費用を減らすために、どういう交通網、あるいは通信網をつくり上げていくかも重要です。

こういった仕組みをつくるには、地域性をどう反映していくかを考える中心人物として観光マーケティングが必要になります。交通・通信関連の事業者も含めて一つの仕組みにまとめ上げていく人も必要になります。したがって、北海道全体を見る、各地域を見る、もっと細かいレベルで観光地の観光アメニティを設計する、といった各段階での観光マーケティングが存在し、相互に結びついてオール北海道として観光産業を活性化



坂川 裕司 氏  
北海道大学大学院経済学研究科教授

できるデザインを作り上げていく必要があります。

個人的な理想は、希望する観光の条件を放り込んでインターネットのボタンを押したら、その条件に見合った観光地と移動時間とコストと見どころが全部出てくるようなプラットフォームです。しかし、多大なコストがかかるし、各観光地で作っても後で統合しなければならぬので北海道全体として取り組まなければなりません。

### パネルディスカッション・質疑応答

**坂川** 今日の話に共通する点は、何よりもアメニティとしての地域性の重要性、そして情報発信の重要性、もう一つは収益性という問題です。

**田村** 電通の「ディスカバー・ジャパン」と森繁久彌さん、加藤登紀子さんのあの有名な歌で、知床が一瞬にして変わってしまうというような転換は、北海道では非常にやり易い。三浦綾子さんの「氷点」によって旭川のイメージは相当変わった。富良野だと「北の家族」ですね。北海道は、持てる観光資源からいったら日本でも指折りのポテンシャルがある土地だと思います。

**東谷** 日本人として生まれて北海道に来ない人はいないと思うので、人生の中で何回足を運ばせるかということだと思います。まだ知られていない町や村にも魅力があるところはたくさんあると思うのです。

**佐藤** 足りていないところを探すよりも、なるべくいいところを見つけることが大事だと思っているのですが、北海道は人気があると思っではいけないと思います。我々は、濟州島、バリ島、セブ島と戦っています。ミャンマーと戦うかもしれません。韓国の観光予算は日本の10倍以上です。もっと海外の観光地と戦うことを覚悟しなければ、落ちこぼれていきます。一方で、北海道のブランドは相当いい。その期待値は相当な財産です。今来ているときにいい経験をさせて、もっとリピートさせれば、必ず戦える。このアドバンテージは生かさなければいけません。

**田村** 日本の西側の人間にとっては、北海道に来る費用と、ソウル、台湾、濟州島に行く費用は同じです。国際競争を意識して観光振興を考えないと駄目です。

また、先ほど東谷さんと佐藤さんが言われた収益性という観点から、投資回収をどの期間でやるかを考えてアメニティ開発をやらないと大失敗すると思います。

**坂川** 東京オリンピックに関しては、東京からいかに地方に、北海道に来てもらうかという準備を始めないと間に合わない段階に来ています。

**佐藤** 魅力発見のこつを教えてくださいという会場からのご質問ですが、外で成功している事例をよく見ると、彼らはすごいと思う部分もありますが、「あれっ、うちのほうがいいじゃん」という部分も見えてきます。成功の方程式は、成功事例プラス自分たちらしさ、イコール成功しやすいオリジナルだと思っています。

**東谷** 馬路村の視察中心の観光客をもっと伸ばしていくつもりですかというご質問ですが、馬路村の商品に書いてあるのを読んで馬路村を知り、来てくれるお客さんが随分いると思うのです。お客さんが不満足で帰ったら商品をもう買わなくなるかもしれないと考えると、いかに満足して帰ってもらうかは大事です。村の普通の生活の中を見るのが観光ということですから、接遇マナーにしても、方言はそのまま出していますし、馬路温泉でも特別なことはやっていないのですが、普通の家族連れが泊まれる値ごろ感はあると思うのです。年中観光客が来るわけではなく、視察の方と観光客が来るシーズンは違うので、うまく組み合わせ、物を作り売ることと観光とのバランスをとって生き残っていこうと思っています。

**田村** 今後の観光パターンはどうかというご質問です。団体旅行よりも個人旅行が増え、特に観光のヘビーユーザーである時間とお金にゆとりのあるシルバー層が、今までと違ったアメニティを求めるというメガトレンドは続くと思います。ただ、絶えず新しいデータで予測をリニューアルしていくのがマーケティングの発想の一番重要なポイントですので、予測は変わっていくものだと思います。

**坂川** 北海道には定期的に同じような項目を調査したデータがないので、それを北海道全体として整備することも競争力の基盤として重要かと思っています。

(北海道大学大学院経済学研究科地域経済経営ネットワーク研究センター長：町野和夫)