

自治体やDMOが展開すべき世界標準の観光マーケティング戦略

北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院 教授 北村 倫夫

1 はじめに～なぜ、観光マーケティングか～

「観光は、本格的な少子高齢化・人口減少を迎える中で、真に我が国の地方創生の切り札、成長戦略の大きな柱」。これが、政府（観光立国推進閣僚会議）の基本認識である。この認識のもと、平成28年3月に「明日の日本を支える観光ビジョン」が策定された。ところで、このビジョンを読んで不思議に思うことがある。それは、柱や施策に「マーケティング」という言葉がほとんど出てこないことである。

一方、世界の観光先進国・地域における観光戦略の中心は、ずばり「マーケティング（Marketing）」。これが世界標準である。たとえば、スイス政府観光局の「中期計画2018-2020」に示される中心戦略は、マーケティング戦略である。また、オーストラリア政府観光局の「経営計画2017-2020」においても、顧客戦略・市場戦略・マーケティング戦略が重視されている。

これまで、日本では、すでにある観光資源の魅力によって、自然趨勢的に主に東アジアからの訪外客が増加してきた。もちろん、地道な対外観光プロモーション活動が寄与してきたことも事実であるが、主に「プロダクトアウト（保有資源をもとにした商品提供）」による観光振興が成果をあげてきたといえる。

しかし、これからは安閑とはしてられない。観光客マーケットのグローバル化は急速に進展しており、観光先進国の仲間入りを目指す日本は、先進国間の熾烈な観光誘客競争に今後さらされていくことになる。その際には、「マーケティング戦略」の巧拙の差が、大きく響いてくる。日本が名実ともに観光先進

国となるためには、国及び地方において、世界標準の「マーケットイン（顧客ニーズを反映した商品提供）」の発想による観光マーケティング戦略の立案と実践が不可欠である。

以上を踏まえて、本稿では、主に地域の自治体やDMO（Destination Management Organization：観光地経営組織体）に焦点を当て、今後展開すべき世界標準の「デスティネーション（観光目的地）マーケティング戦略」の基本的考え方について述べる。

2 世界の観光マーケティングの最新潮流

観光先進国・地域では、多くの「デスティネーション・マーケティングプラン」の策定事例がある。これは、観光地域に観光客やMICE（会議、報償旅行、国際会議、展示会等）客などを呼び込むための戦略と行動を取りまとめた計画である。たとえば、カナダ・ノースウエスト準州の“Marketing Plan 2017/18”、米国・ニューポートビーチ市の“Destination Marketing Plan 2016/17・2017/18”などがある。

標準的なデスティネーション・マーケティングプランは、当該観光地域のビジョン、マーケティングの目的、内外環境分析、マーケティング戦略、実行計画（7P、予算、スケジュール、体制）、成果評価などから構成されている。

これらプランの特徴の第一は、科学的なマーケティングの理論・方法に準拠していることである。具体的には、市場／顧客調査、市場の細分化（セグメンテーション）と標的化（ターゲティング）、市場認知度向上、世評管理などの手法を取り入れている。特徴の第二は、プランが訴求力の高い魅力的な広報媒体になっていることである。プランそのものが

見て楽しい、わかりやすい内容になっており、顧客への高い訴求力（面白そう、行ってみたいと思わせる力）をもったPR媒体となっている。

3 日本には世界標準の観光マーケティングが無い

日本の観光地域で戦略を立案すべき主体は、自治体やDMOである。しかし、残念ながら現在の観光地域には、世界標準のデスティネーションマーケティング戦略の策定例はほとんど無いに等しい。

もう少し正確に述べると、多くの自治体は、地域振興に向けて「観光振興計画」や「観光基本計画」を策定している。これらの計画は、観光資源開発、インフラ整備、まちづくりなど、観光地域側の施策に重点が置かれている。部分的に地域ブランドづくり、観光情報発信、PR・プロモーションなどに言及されているが、科学的なマーケティングの理論と体系に基づく戦略とはなっていない。また、最近では「シティプロモーションプラン」が策定され、その中で観光誘客の取り組みが示されている例もある。しかし、世界ではシティプロモーションの呼称は使われない。また、内容も世界標準のマーケティングプランとは異なるものである。

一方、DMOについては、「観光立国推進基

本計画」(平成29年3月閣議決定)の中で、日本版DMOの形成・育成、観光地域の戦略的なマーケティングの導入促進などが課題として挙げられている。しかし、現時点で観光地域に適用できる、科学的かつ標準的なマーケティングの理論や、それに基づく戦略策定の事例はほとんど無いといえる。

4 世界標準の観光マーケティング展開のポイント

自治体やDMOが展開していくべき、デスティネーションマーケティングの体系は、表1に示すとおりである。現在、観光地域では、インバウンド客の誘客に向けたマーケティング的な取り組みが始まっているが、対象とする観光入込み客の属性や国・地域の大雑把な想定、画一的なPRプロモーションなどにとどまっている例が多い。それらはマーケティングの一部にすぎず、実行すべきことは多岐にわたる。

世界標準の視点から注力すべきは、グローバルな観光潮流や市場（顧客）の精密な分析、新しい潜在顧客（市場）の細分化と標的化、統合型マーケティングコミュニケーションの展開、データサイエンスの導入による成果評価などである。

本稿では、誌面が限られているため、その中で特に重要な、観光潮流分析、顧客セグメ

表1 デスティネーションマーケティングの体系（枠組み）

マーケティングの項目		手法・内容
目標設定	ビジョン	■デスティネーションづくりの全体コンセプト
	目標・目的	■マーケティングの目標（表現と数字）の決定
内外環境調査	外部環境分析	■経済社会動向、競合地、顧客等の分析（データサイエンスの応用）
	内部環境分析	■集客資源、ビジネスパワー、マンパワー、インフラ等の分析
	環境統合分析	■SWOT分析<強み、弱み、機会、脅威>
市場戦略立案（STP）	S：セグメンテーション	■潜在顧客（ビジター）タイプの細分化<サイコグラフィックス重視>
	T：ターゲティング	■潜在顧客タイプの中の標的決定
	P：ポジショニング	■潜在顧客の「心」における位置付けの明確化＝地域ブランディング
マーケティングミックス計画策定（7つのP）	P：商品（サービス、製品）	■商品コンセプト、デザイン、品質水準、アフターサービス等の決定
	P：価格	■標準価格、ディスカウント価格等の決定
	P：流通・場所	■最適立地・空間の選択、販売チャネルの最適化
	P：プロモーション	■統合型マーケティングコミュニケーションの展開
	P：人	■サービスデリバリー人材の養成（サービス科学の応用）
	P：物的要素	■サービス商品の物理的事物・環境の最適化（サービス科学の応用）
	P：過程	■効果的サービス提供過程の決定（サービス科学の応用）
計画実行	実行	■マーケティングミックス計画の実行
分析評価	成果評価	■評価指標とベンチマーク設定（データサイエンスの応用）

(出典) 筆者作成

ンテーション、経験価値マーケティングについて述べる。

(1) グローバルな観光潮流の精密な分析

効果的なデスティネーションマーケティングには、外部環境である世界における観光潮流の正確な分析が必要となる。観光先進国・地域では、こうした分析が綿密に行われている。たとえば、スイス政府観光局の「中期計画2018-2020」の中では、観光の潮流として、エクスペリエンシャルトラベル（経験旅行）、デジタルダイエット（スマホ利用の軽減）、エシカルトラベル（倫理的旅行）、スロートラベル、多世代トラベルなどのキーワードが並んでいる。日本における観光潮流分析は、旅行者数、所得、消費額などの量的分析が中心となっているが、欧米のように質的分析（観光客の心理・行動分析）にもっと力を入れるべきである。

(2) 新しい潜在顧客（市場）のセグメンテーション

デスティネーションマーケティングにおける「市場戦略（STP）」とは、観光地を売り込む市場（顧客）を決めることであり、その中で最も重要なのが、「S:セグメンテーション（市場／顧客細分化）」である。

日本では有望な市場（顧客）を決める際に、主に「地理的属性（国・地域等）」と「人口動態的属性（年齢、性別、家族構成、所得等）」を使うことが一般的である。たとえば、地域の観光振興計画などでは、対象顧客の属性は、主に国名、性別、年齢層、家族構成、所得層、旅行形態をもとに示され、「誘客のターゲット

は、中国の20～30歳代の女性グループ客」などと表現される。

これに対して、観光先進国・地域では、セグメンテーションが科学的かつ精密に行われ、効果的な顧客タイプが想定されている。観光客（旅行者）に限っても、実に個性的で多彩な分類が多い。たとえば、表2に示すとおり、カナダのノースウエスト準州では、カナダ・ツーリズムコミッション（CTC）が開発した、カナダへの潜在的旅行者の新しいタイプ分類に基づく革新的な市場（顧客）セグメンテーションを行っている。米国のニューポートビーチ市のプランにおいても、「ブランド・ペルソナ」の名称で、面白い顧客タイプの想定が行われている。

これらの潜在顧客タイプの設定は、「心理学的属性（サイコグラフィックス）」の科学を応用して生み出されている。心理学的属性とは、価値観、ライフスタイル、社会階層帰属意識、宗教などによって、顧客を分類するための基準のことであり、一般的に、心理学的属性をもとに顧客を細分化し、マーケティングする効果は高いといわれている。日本においてもサイコグラフィックスの科学を応用し、観光地の特性に応じたユニークな潜在顧客タイプを開発・想定することが、デスティネーションマーケティングの根幹として重要である。

(3) 経験価値マーケティングの導入と新たな観光資源開発

デスティネーションマーケティングでは、観光地の売りとなる新しい観光資源開発が重

表2 観光先進国・地域における顧客セグメンテーション（タイプ設定）の例

プラン名	マーケティングプラン (MARKETING PLAN 2017/18)	デスティネーション・マーケティングプラン (DESTINATION MARKETING PLAN 2016/2017・2017/2018)
国・地域	カナダ ノースウエスト準州	米国 カリフォルニア州ニューポートビーチ市
呼称	市場セグメント (Market Segments)	ブランド・ペルソナ (Brand-Persona)
顧客タイプ	文化探検家 (Cultural Explorers)	身近な場所にいる永遠の大親友 (Backyard BFF)
	文化史ファン (Cultural History Buffs)	洗練された非日常性追求者 (Refined-Escapist)
	自由精神人 (Free Spirits)	おばあちゃんとおじいちゃん (Grandma & Grandpa)
	穏やかな探検家 (Gentle Explorers)	上品な両親 (Polished-Parent)
	面倒を嫌う旅行者 (No-Hassle Travellers)	キャプテン・ママ (Captain-Mom)
	自分史探検家 (Personal History Explorers)	グローバル冒険家 (Global-Adventurist)
	非日常生活体験志向者 (Rejuvenators)	新世紀世代の達人 (Millennial-Maven)
	本物の体験志向者 (Authentic Experiencers)	性的少数者 (LGBT)
	社会的見本者 (Social Samplers)	高額ホスト <ミーティングプランナー> (High Stakes Hosts)
	現実逃避希求者 (Aspiring Escapists)	

(出典) 各プランの掲載事項をもとに筆者作成

表3 「経験価値」の体系とデスティネーションマーケティングへの応用イメージ

経験価値のカテゴリー		具体的な意味	観光での展開イメージ(例示)
SENSE (感覚的経験価値)	視覚、聴覚、触覚、味覚、嗅覚へのプラスの刺激によって得られる経験価値	姿・外観が美しい、音がよい・響く、手触りがよい、味が美味しい、香りがよい等	五感への心地良さを訴求したブランディング、体験サービス開発(日本一の美味しさ、寒さ・暑さ、強風、星空・夜景の美しさ等)
FEEL (情緒的経験価値)	顧客の抱く感情に訴求することで生まれる経験価値	心に響いた、感動した、詫び寂びを感じる、夢をみているよう、泣ける、好き、楽しい、素晴らしい、また経験したい等	観光スポットでの「語り部」による体験談の提供 観光客の場やコトへのコミットメント(関与)の重視
THINK (創造的・認知的経験価値)	顧客の知性や好奇心に訴えることで生まれる経験価値	知らなかった、興味が湧いた、知的刺激を受けた、面白い、ためになる、勉強になる、やってみたい、身につけたい等	科学に関わる事象・実験・施設の観光資源化(サイエンス・ツーリズム) 観光施設等の「説明改革」(外国人でもわかる説明) 観光施設のサイエンスコミュニケーター育成
ACT (肉体的経験価値とライフスタイル全般)	身体的な経験、ライフスタイルそのものに訴えることで生まれる経験価値	気持ちよかった、ストレス発散になった、趣味にしたい、また試してみたい、人生変わった、生き方変えよう等	日常生活から解放された「心のデスティネーション」を目指したメニュー開発(デジタルダイエット、スロートラベル等) 身体を動かすアドベンチャートラベル、スポーツツーリズムの振興
RELATE (準拠集団や文化との関連づけ)	特定の文化や集団に属しているという感覚を抱くことにより生まれる経験価値	このクラスに仲間入りできた、通になった、常連になった、仲間になれる、有名になった、あの人と同じ体験ができる等	「通」になる体験プログラム開発 富裕層トラベルを体験できる観光メニュー開発(疑似ラグジュアリーツーリズム)

(出典) 経験価値の5つのカテゴリーは「経験価値マーケティング」(シュミット著、2000.11、ダイヤモンド社)に準拠。それ以外は筆者作成

要な取り組みとなる。今後、マーケティングの視点から重要になるのは、観光地に来て、観て、食べて、参加した顧客が「その経験にどのような価値を見だし、感動したのか」の点に着眼した観光資源開発である。こうした、顧客が心地よさを感じるプラスαの魅力に着眼したマーケティングを「経験価値マーケティング」という。経験価値は「感覚的経験価値」、「情緒的経験価値」、「創造的・認知的経験価値」など5つのカテゴリーからなっている(表3)。

観光地の自然、名所、史跡、景観、食、温泉、祭り、特産品などの既存資源の多くは、「感覚的経験価値」や「情緒的経験価値」をもっている。一方で、今の観光地には「創造的・認知的経験価値」、「肉体的経験価値とライフスタイル全般」、「準拠集団や文化との関連づけ」をもった観光資源は決して多くはない。

したがって、経験価値を重視したデスティネーションマーケティングでは、たとえば、科学に関わる事象・実験・施設の観光資源化(サイエンス・ツーリズム)、日常生活から解放された「心のデスティネーション」を目指したメニュー開発、「通」になる体験プログラム開発、富裕層トラベルを体験できる観光メニュー開発(疑似ラグジュアリーツーリズム)など

を創り、提供していくことが求められる。

5 最後に

以上のように、観光地域の発展のためには、観光先進国・地域で趨勢となっている「デスティネーション・マーケティングプラン」を策定し、戦略的なマーケティングを展開することが極めて重要である。観光地のマーケティング活動の指針であるとともに、強力なPR媒体にもなる、エッジの効いたマーケティングプランづくりが、各地で盛んになることを期待したい。

著者略歴

北村 倫夫 (きたむら・みちお)

札幌出身。1981年3月北海道大学経済学部卒、同年4月(株)野村総合研究所入社。同社では、政策領域(都市地域政策<産業・観光・文化・情報>)、公共経営領域(行政改革、地域経営、公的広報等)、事業支援領域(地域開発プロジェクト、大規模施設建設構想等)の領域における国・自治体などからの受託調査研究に従事し、2017年2月に同社を退職。2007年度より北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院の客員教授を経て、2017年3月より現職。「パブリックセクター広報論演習」、「観光マーケティング論演習」、「北海道の観光戦略を考える(全学教育)」、「地域マーケティングと広報(全学教育)」を担当。