

日本観光のブランディング

訪日旅行の顧客価値創造とリレーション構築のために



平田 真幸 日本政府観光局（JNTO）海外プロモーション部 特命事項担当部長

ひらた まさき ●米国オレゴン大学教養学部地理学科、筑波大学大学院教育研究科修士課程修了。香港理工大学ホテル観光経営学院博士課程在籍。日本観光協会（現日本観光振興協会）台湾事務所長、JNTO上海事務所長、香港事務所長、海外プロモーション部長を経て現職。台湾ではテーマパーク旅行のブランディング、北海道旅行の周年化、中国では訪日旅行商品の多様化、香港では観光列車・ドライブ旅行客の誘致等に取り組む。日本観光研究学会、日本国際観光学会に所属。

日本に来てもらうための価値づくり

国連世界観光機関（UNWTO）の予測によれば、2020年にはアジア太平洋地域を訪れる国際観光客数は3億5,000万人に達し、世界で最も成長する地域としている。近年日本は、中国をはじめとするアジアの新興市場からの訪日客が急増し、成長の潮流に乗っている。一方、訪日客の多様化をはじめとする市場の変化が進み、日本の観光プロモーションのレベルアップが求められている。

2015年の訪日客の過半数（54.6%）はリピーターであるが、6回以上の訪日客の割合は、香港31.4%を筆頭に、台湾26.0%、新興市場のシンガポールは19.2%、タイ13.8%となり、韓国16.6%のレベルに達している（2015年訪日外国人消費動向調査）。

近隣アジア諸国からの大型クルーズとLCC（格安航空会社）の急増は、所得が比較的低い客層の訪日を可能にした。2016年には、クルーズによる外国人訪日客は199万人（対前年78.5%増）に上り（法務省入国管理局速報値）、国際線LCCは1,000便（定期航空便の20%超）に達した（国土交通省航空局）。中国からの訪日クルーズ旅行は通常

の団体旅行より割安で、今年の春節には、博多と釜山を巡る4泊5日2,000元（約33,000円）の低価格ツアーもあった。一方、数次ビザで来日する海外旅行慣れた中国人富裕層も増加し、「モノからコトへ」へと活動内容の変化や地方への来訪も進んでいる。

今後は、欧米豪人客、富裕層とともに、日本をまだよく知らず、関心もない人々の心をつかみ、日本への旅行を決断させるような挑戦も必要である。

さらには、過去の歴史が物語るように、テロ、伝染病、地域紛争や外交関係の悪化、自然災害、円高・外貨安のような、訪日旅行に不利な外的環境に備えておかねばならない。「それでも日本に行きたい」というコアな客層を獲得し拡大していくことが望まれる。

このような市場の変化、新しい訪日客の開拓・獲得、ロイヤルティの高いリピーターを育てていくためには、何をしたらよいのであろうか。それには、日本に旅行することが、海外の消費者にとって価値があることだと伝え、観光地（デステイネーション）日本とのリレーションを構築していくことである。マーケティングの権威であるコラーらによれば、「顧客価値の創造」と「顧客リレーションの構築」は、マーケティング

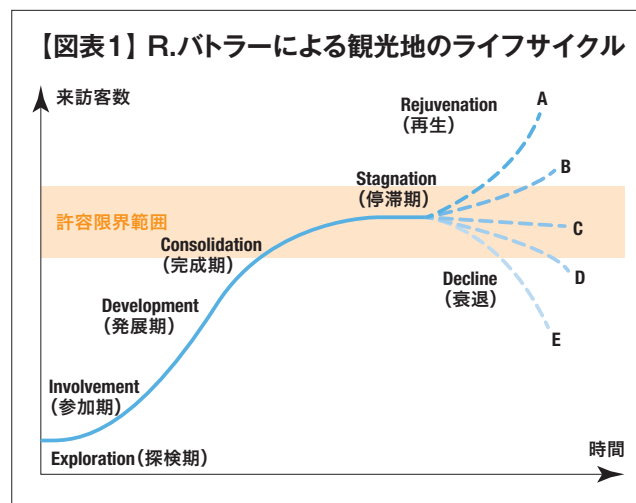
グの核である。さらに、ブランドは「企業と顧客とのリレーションシップにおいて鍵となる要素」であり、「力のあるブランドは、強固で収益性の高い顧客リレーションシップ構築の基礎を形成する」と言っている（『コラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』第14版）。日本観光のブランディングは、海外の人々が求める価値を提供し、より強い絆で結ばれた日本ファンを増やしていくことである。

観光地ブランディングは、日本国内外を問わず、観光プロモーションで重要視されてきている。本稿では、日本のインバウンドの発展において予見される状況を考え、日本を対象とした観光地ブランディングの具体的な方法を提案したい。なお、この方法は、国レベルだけでなく、小さな地域単位でも適用できるものである。

観光地の発展と課題

まず、日本を大きな観光地として捉え、インバウンドの発展段階の視点から考察してみたい。観光地の盛衰過程とライフサイクルを説明する概念として、カナダの地理学者リチャード・バトラーのライフサイクル・モデルとスタンレー・プロックのサイコグラフィック・モデルがある。これらは1970年代から80年にかけて提案されたものであるが、今まで自身による修正と多くの研究者の批判・検証を経て観光分野の重要な理論とされている。これらのモデルは、リゾート地や都市など限定された地域を対象としているが、現在の日本の位置づけや今後の課題と解決策の方向性を示唆してくれる。本稿では、バトラーのモデルのみ紹介したい。

バトラーは、1980年に製品のライフサイクル論を観光地に援用し、製品と同様に観光地の魅力と需要にもライフサイクル（TALC: Tourism Area Life Cycle）があることを提示した。来訪者数の成長を、探検期、参加期、発展期、完成期、停滞期の5つの段階に分けた【図表1】。探検期は、ごく少数の冒険心旺盛な人が来訪し、そのままの自然や文化を楽しみ、観光用ではない宿泊・飲食施設を利用する。参加期には、地元住民による観光施設やサービスが現れ、観光事業者による旅行手配が始まる。発展期には、市場で観光地として認識されるようになり、多くの観光客が訪れるマスツー



リズムの様相を呈する。地域外からの投資が増え、観光用につくられた観光施設・サービスが自然や文化的な資源に取って代わる。冒険心旺盛な来訪客も、休養とリラックスを求める来訪客に取って代わられる。完成期には、来訪客数の増加は続くが伸びは鈍化する。観光が地域経済の核となり、全国レベルや国際レベルの企業が主導するようになる。住民たちは、日常生活の行政・ビジネスサービスが来訪客の便宜拡充のために犠牲にされていると感じ、地元の観光の状況に対して無関心になってくる。停滞期には、交通機関、宿泊施設の収容能力、自然環境の許容量等が限界を超えて、さまざまな弊害・問題が発生する。結果として、他の競合地と比較した観光地としての魅力や質が低下し、来訪客数の成長が止まる。この停滞期にどのような方策を打つかによって再生、安定、衰退のいずれかの段階に移っていく。

実際は、モデルのようなきれいなS字曲線を描くとは限らず、完成期に至ることなく衰退する観光地もある。一方、停滞と再生を繰り返して長期に安定した観光地もあろう。特に、観光地は一つの製品と異なり、多様な観光資源が惹きつける異なったセグメントの人々が、それぞれのタイミングで観光地に来訪するので、多数のセグメントの成長曲線が重なり合い不規則な需要カーブを描く。また、地域内の宿泊施設が不足しても近隣の施設を利用すれば、収容能力は伸び成長を続けることができる。日本のような国レベルでは、域内

に多種多様な観光地や魅力を有するので、より複雑な需要曲線となる。

現在、日本のインバウンドは発展期にあることは疑いないが、本モデルは日本がどの時点に位置するのかは特定できないし、その答えを出すことを意図していない。しかし、海外の消費者から見て日本の観光魅力は、無限でも永久に持続するものでもなく、有効なプロモーションや受け入れ環境の向上を図らなければ、観光魅力の質（価値）は徐々に悪化して訪日客の量にも影響を及ぼしかねないことを示唆してくれる。

近年、海外の旅行会社はゴールデンルート上にある東京、京都、大阪等のホテルの部屋や貸し切りバスの確保に困難を極めたことがあった。バスの運転手や通訳案内士の不足も顕在化した。慢性的な人手不足は観光業界に限ったことではないが、東京オリンピックに向けて深刻化が懸念される。

リピーターの満足度の維持や向上も課題となる。現在、日本を高く評価してくれているだけに要求水準が高くなることが推察される。どの主要訪日市場でも、「たいへん満足した」と「満足した」の割合は、90%以上となっているが、「たいへん満足した」の割合は、リピーターの多い市場で厳しくなっている。欧米の主要市場では、スペイン78.3%から英国91.1%であるが、アジアでは香港38.3%、台湾42.9%となっている（前掲消費動向調査）。訪日客が増加し観光地・施設が混雑してサービスが低下したり、住民が来訪客に対して反感や嫌悪感を抱くような事態となれば、観光地日本としての満足度や評価が落ちてしまう。

急増する中国人観光客と接触を持つ日本人との間で、「マナー問題」が起きており、国・自治体や事業者が、日本の生活習慣やルールを理解してもらう取り組みを強化している。外国人客の満足度を高めようとするならば、受け入れ側の日本人も訪日客の生活習慣、考え方、価値観等、異文化を理解しようとする努力と能力（Intercultural Competence）の向上に努めたい。日本では他人への非常に細かい配慮を重視するが、日本式のやり方を一方的に押し付けることになれば、高い満足度は得られない。例えば、

プライバシーや一日の自由な過ごし方を大切にするお客様には、あえて距離を置いて「何もしない」こともおもてなしなのである。

バトラーのライフサイクル・モデルを通して、2020年4,000万人、2030年の6,000万人とインバウンドの成長を続けるためには、交通・宿泊等の受け入れインフラの拡充、人手不足の解消、これから来訪客との接触が増える住民の異文化理解の素養醸成等の課題に取り組んでいく段階にあることが見えてくる。

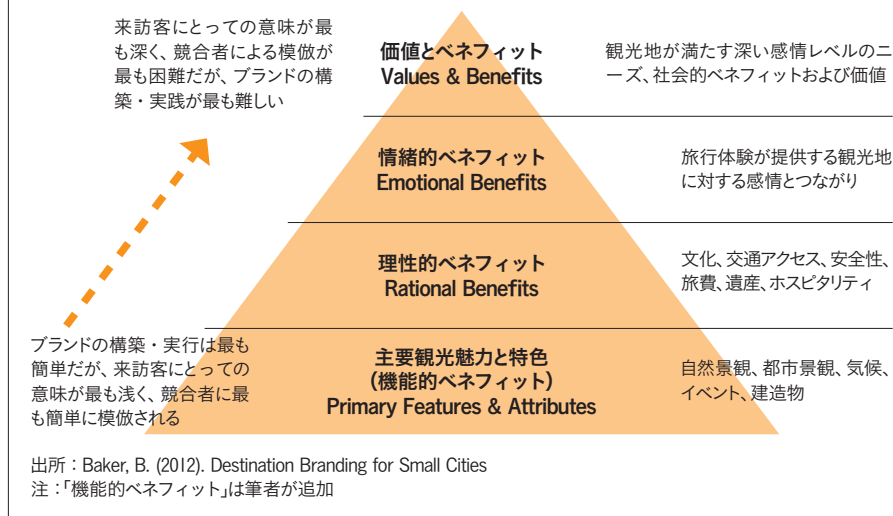
観光地のブランディング

ブランドとは「自社の商品を識別させ、他社の商品から区別するための名前、言葉、デザイン、シンボルなど」（米国マーケティング協会）であり、ブランディングは、商品に価値を付加する行為である。ブランドは「顧客への約束」であり、特定の商品を購入し使うことによって得られるベネフィット（便益）の提供を約束するものである。

観光地ブランド（Destination Brand）とは、情緒も含め人が観光地に対して抱く認識やイメージの総体であり、特色のある観光魅力を表現し、競合地と差別化された永続的な観光地の要素である（UNWTO『Handbook on Tourism Destination Branding』）。日本を「商品」とする観光プロモーションでブランディングを行うことは、日本の観光魅力をオンライン広告やSNSで発信するだけで終わらず、来訪客が日本を旅行して出国する最後の段階まで、発信してきた約束を遂行し守ることである。情報発信とデリバリー（旅行経験の提供）の2つの過程において、裏切らずに一貫性をもって伝えた観光魅力を体験してもらうのだ。

観光地ブランディングのキーワードも消費者（訪日客）にとっての「価値創造」、そして消費者と日本の「リレーションシップ構築」と考える。まず、価値を創造するためには、海外の消費者の持つ価値観とその表れである旅行に求める深いニーズを十分把握し、ニーズに応えるベネフィットを提供するための約束事を検討する。世界各地の観光地ブランディングの実績を持つビル・ベーカーは、ブランド・ベネフィット・ピラミッド【図表2】を使って旅行が提供するベネフィットの

【図表2】ブランド・ベネフィット・ピラミッド



こと、精神的・能力的に自分を成長させること、優越感・自信を持つことのように分類しているが、筆者は、ベーカーがブランド構築のために例示した深い情緒的なニーズ・欲求を【図表3】に整理した。これらのニーズ・欲求に応えるベネフィットを観光地が提供し、さらには訪問客の深い感情レベルのニーズや大切な価値観を満足させることができれば、他の観光地に対して大きな競争力となる。さらに訪問客との強固なリレーションを築くこととなる。このベネフィットに基づくロゴ、キャッチコピー、テーマ、コンセプト・ストーリー、テーマや具体的な

段階を示した。本来小都市を対象としたモデルだが、国を含めてどの規模の観光地でも利用可能としている。

まず、ピラミッドの底辺は「主要観光魅力と特色」であるが、表層的な興味関心・体験に訴えるものであるため、筆者は「機能的ベネフィット (Functional Benefits)」と呼びたい。

自然美、都市景観、建築物、気候、イベントの体験をPRするだけでは、プロモーションがしやすく来訪してもらいやすい一方、競合デスティネーションに模倣されやすく、消費者との深い意味や感情的なつながりをつくることはできない。アジアの各地の市場で、韓国は日本の魅力でもある桜、紅葉、雪を前面に打ち出したプロモーションを展開しており、経費を重視し同じ目的を持つ消費者の間では、旅費が格段に高い韓国に足が向いている。

ピラミッドは上層に向かって、理性的ベネフィット、情緒的ベネフィットとなり、消費者と観光地との関係は深く強くなる。頂上のブランドは、価値観と結びついたベネフィットであり、実現させるのは難しいが、消費者が持つ深い感情的なニーズと求める社会的な価値を満足させ、競合デスティネーションには容易にまねができない。

多くの研究者は旅行動機を、日常生活のストレスから解放されること、新しい経験をする、他人との関係を深める

観光資源も併せて提示していく。

筆者は、訪日旅行が最も成熟している香港市場において、

【図表3】旅行に対する消費者の深い情緒的なニーズ・欲求

1. 日常のストレスからの解放
 - ・日常から逃避したい
 - ・接待されたい
 - ・ダラダラしたい
 - ・甘やかされて勝手を許されたい
2. 新しい体験の追求
 - ・新しいことを知りたい
 - ・熱中していることを追求したい
3. 人間関係の構築・深化
 - ・異性に近づきたい
 - ・愛情を伝えたい
 - ・よい人間関係を築きたい
 - ・社会をよくしたい (ボランティア活動で)
4. 自己の成長
 - ・自分の限界に挑戦したい
 - ・もっと自信をつけたい
 - ・社会をよくしたい (ボランティア活動で)
5. 優越感・自信の獲得
 - ・最先端にいたい (ライフスタイル、ファッション等)
 - ・もっと健康で美しくありたい
 - ・よい家族のメンバー (親・配偶者・子ども) であることを感じたい (注1)
 - ・成功を体験したい
 - ・優越感や一番であることを感じたい
 - ・人に自慢をしたい (注2)
 - ・自分に褒美を与えたい

出所：Baker (前掲) によるリストを筆者が分類
注1：原典は「親」のみ記載 注2：筆者が追加

2012年から15年の4年間、ビジット・ジャパン (VJ) 事業の中心として、「レール&ドライブ」キャンペーンを展開した。未知の場所へ行ってみたい、まだ口にしていない食べ物を食べてみたい、やったことのない体験を試してみたい、という好奇心と行動力あふれる香港の20～30代の訪日リピーター層をターゲットにした。全国ネットワークが充実し美しい自然景観を走る鉄道（特に多様な観光列車）とレンタカーの新しい旅のスタイルを提案した。全てのカテゴリーのニーズに応えることができるが、特に「2. 新しい体験の追求」に焦点を当て、キャッチコピーを「a different Japan - Rail & Drive」として、「鉄道旅行やドライブをしながら、今までとちょっと違った日本の旅」を約束した。さらに、食（ご当地グルメ）、日本旅館・温泉、体験プログラム（着物を着て街歩き等）、アウトドア活動（サイクリング等）をコアの体験とした。この期間、JR各社が外国人向けに販売するジャパンレールパスの利用者が急増するとともに、香港の主要旅行会社のパッケージツアーのセールスポイントは観光列車となった。また、北海道や沖縄だけでなく、中部地方、九州、四国等のレンタカー利用客も香港人が多くを占めるようになった。

2015年以降は、JNTO香港事務所は、鉄道やレンタカーの気ままな旅を継承しつつ、「日常のストレスから解放されリラックスした旅」を約束する「ゆるたび」というブランディングを展開している。両方のキャンペーンは、香港人が渴望する自由や癒やしの欲求を満たすブランディングである。地方への新規航空路線就航や円安の追い風もあるが、香港人訪日客は、2012年48万人から2016年184万人の約4倍となるとともに、2015年から海外旅行先としては台湾を抜きトップに躍り出た。

ブランディングの留意点

ブランドは、消費者の心の中に存在する観光地のイメージ、知識、感情等の総体である。

世界の国々は、日本人があまり知らないさまざまな民族、宗教、文化から成り立っているため、ブランディングをする際には、上述した観光地の発展段階に加え、市場の多様性や現地目線（マーケット・イン）、近未来の視点に特に留

意したい。

市場内部の多様な成熟度

訪日客のうち、東京、富士山、京都、大阪を結ぶいわゆるゴールデンルートに集中するのは、初訪日する「新興市場」の中国、欧米豪、東南アジアの人たちである。一方、「成熟市場」である香港、台湾、韓国の訪日客では、既に1990年代から地方分散が始まっている。

また、同じ市場の内部でも多様化が進んでいる。訪日客数トップで、昨年637万人に達した中国市場では、上海、北京、広州、深圳は「最先進市場」であり、リピーターや個人旅行の割合が高く、関西、九州、中部等の旅行が増えている。これら周辺都市や沿岸部の中核都市（瀋陽、天津、南京、杭州等）は「先進市場」。近年、急速に日本との直航便就航が広がっている内陸都市は、訪日旅行者がまだ限られている「新興市場」であり、団体でゴールデンルートを巡る人がほとんどである。

このように中国だけでなく、各市場内でも訪日旅行の発展段階によってさまざまなセグメントが存在するので、多様性を踏まえた市場分析と事業展開が必要となる。

現地発の外国人目線

東洋文化研究家のアレックス・カー氏をはじめ、日本と海外の両方を知っている外国人は、非常に貴重な観光魅力の評価をしてくれる。私たちが日常的に目にしたり行っていることが、外国人にとって価値がある一方、重点的に宣伝したい観光資源がそれほど魅力的に受け止められないことがよくある。

海外に住む人々、市場の現地目線から日本の評価や日本と他の競合デスティネーションについて、より質の高い比較や分析が必要と考える。中国、韓国、タイ等は日本に近いが、旅費、観光魅力も異なり客層も違っている場合があり、必ずしも競合デスティネーションとは限らない。欧米豪や富裕層の市場では、洗練されたエキゾチックな文化、世界最先端の科学技術と伝統が融合、他人を深く気遣う高水準のサービス等、日本と同じ観光資源の品揃えでないかもしれないが、

既に多く訪問されている国・地域があるかもしれない。中南米諸国、トルコ、エジプト等の中東諸国、ハンガリー、旧ユーゴスラビア、ルーマニア等の東ヨーロッパはどうだろうか。

近未来を読んだ調査

昨今のICTやスマートデバイスの活用により、訪日客の行動データを集めたビッグデータによる現状の分析が可能となっている。観光プロモーションは数カ月から数年後の近未来の誘客につなげるために行うものであり、そのための価値を創り出し発信する活動である。前述のニーズ・欲求に基づいた分析を行って、その結果による具体的な観光素材・魅力を開発し発信することが重要である。

例えば、ほとんどの国籍の訪日客の間で、訪日前の期待、満足度、次回したいことは「日本食を食べること」がトップとなっている。理由として「おいしい」「品質がよい」が大勢を占めるが、少数であるものの「珍しい・新しい」「健康によい」と考えた人もいた（前掲消費動向調査）。食事に対する考え方や習慣は国や個人によってさまざまであるため、セグメントを絞った調査をすれば、「日本の健康的な食事を体験し自分の食生活の参考にしたい」「日本の自然を生かす食事を勉強したい」「誰も知らない郷土料理を体験し友人に自慢したい」という動機を挙げるかもしれない。分析結果により、現在人気のある料理の宣伝を拡大するだけでなく、第二、第三の人気料理やご当地グルメのプロモーションや開発という、「先を読んだ」一手を打つことができる。潜在的なニーズから2～3年後の売れ筋の仮説を立てて調査で確認し、新しいブランディングや宣伝事業の企画を考案していきたいものである。

地元地域のサポート

ブランディングは、情報発信から旅行体験まで、観光地と消費者との一連のプロセスにおいて約束したベネフィットを首尾一貫して提供しなくてはならない。それには観光地のステークホルダー（住民や事業者）がブランド構築に参画し、来訪客に高い満足度をもたらすよう、自信と誇りを持ってブランドの約束を履行しなければならない。また、競合デスティ

ネーションとの差別化を図ったポジショニングはいうまでもないが、ブランディングにおいては、その観光地にしかないオリジナルな魅力を抽出し、「そこに行かなければならない価値」を創り出す。単なる自然や観光施設だけでなく、地域独特の生活文化（食・住、地場産業、歴史と人物等）の中に見つけ出す。さらに、海外の消費者が遠路はるばる時間と高い旅費をかけても体験してみたいという価値やストーリーを創り出す。長野県地獄谷野猿公苑が人気なのは、単に温泉に入っているかわいいサルの様子を見ただけではなく、野生動物を間近に観ることができる世界でも希少な場所だからだ。

訪日旅行の価値を分かち合う

有名観光地で記念写真を撮ったり高級時計を割安に購入するようなベネフィットにしる、東北で日本文化や自然の原風景に接しながら、被災者の以前の日常生活への復帰を励ます深い感情や社会的価値観に根ざしたベネフィットにしる、訪日客は日本を旅行することに何らかの価値を見だし、旅行をする過程でベネフィットを受けている。それが高い満足をもたらすものであれば、日本との関係は強くなり、何度も日本各地に訪れてくれるロイヤルカスタマーとなってくれるであろう。ブランディングはこれを可能にするシステムである。

コトラーによれば、「消費者を満足させ、つなぎとめること」のマーケティング2.0から、精神的な価値や思いを重視し、「世界をよりよい場所にする」マーケティング3.0の時代に入っている。日本人自身が日本の豊かな魅力を認識し、海外の人々に日本で幸せな思いを感じてもらおうと、「一緒に分かち合いたい」という気持ちで相手の価値観に沿った魅力を発信する。そして、受け入れ側事業者や住民は、自分たちで感じている幸福感を来訪客と共有することができれば、おのずと強いリレーションが築かれていく。訪日外国人客と日本人が訪日旅行の価値とリレーションを共創していく。今後は、より精神性を重視するような日本観光のブランディングが好循環を生み、日本のインバウンドの持続可能な成長にいつそう貢献するのではないだろうか。