



戦略的観光振興の ススメ



株式会社 日本経済研究所 地域振興部

主任研究員 前田 幸輔

日本の人口が減少局面に差し掛かるなか、地域経済を支える柱として“観光”への期待が高まっています。そのような状況下、同分野で苦戦している茨城県の問題点はどこにあるのでしょうか。マーケティングを活用した戦略的観光振興の手法を紹介しながら、その意義と効果を考えます。

■はじめに

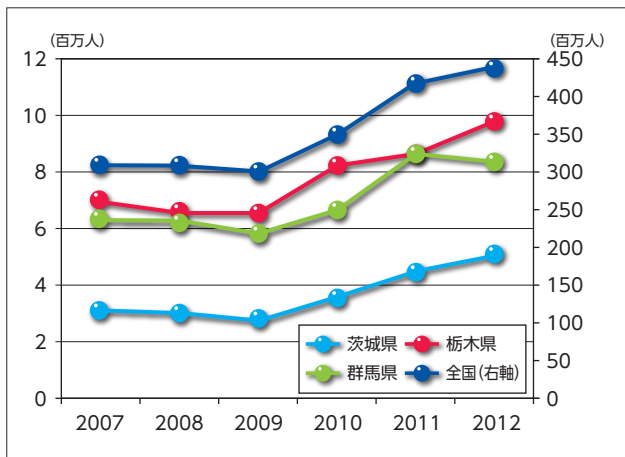
昨秋、「地域ブランド調査2013（株ブランド総合研究所）」の調査結果が公表され、都道府県の魅力度ランキングで茨城県は47位となりました。都道府県単位の調査は今回で5回目の実施となりますが、茨城県はうち4回で47位を戴冠しており（2012年のみ46位）、魅力度と相関関係が高いと思われる観光意欲度については5年連続で最下位という非常に不本意な結果となっています。宿泊旅行統計調査（観光庁）に基づき茨城県の観光動向を紐解くと、全国的な傾向と同様、茨城県の延べ宿泊客数も2009年を境に増加していることがわかります。しかし、北関東3県（茨城県、

栃木県、群馬県）を横並びにしてその基調を比較すると、ブランド調査の結果を裏付けるかのように茨城県だけが際立って少ない数値となっており、増加の実数も栃木県に及びません（図1参照）。県内製造業が世界を相手に成長を遂げている一方で、観光分野において茨城県は苦戦を強いられているのが実情のようです。

■観光の重要性

地域振興を図る大きな指標として、これまでは定住人口の増加が挙げられていました。しかし日本の総人口が本格的に減少をはじめ、特にその程度が加速的に進むことが予測されている地方都市においては、定住者を増やすことよりも交流人口の拡大こそが現実的な要素と考えられるようになってきました。

国では2003年の「観光立国宣言」を皮切りに、積極的なインバウンドの誘致や観光庁発足による周辺環境の整備と体制強化に努めてきました。東日本大震災をはじめ数々の災害により国全体が毀損するなか、「新成長戦略」「日本再生戦略」「日本再興戦略」など国家の浮沈に関わる政策でも観光を重点分野に選定し、国策として推進すべき極めて重要な柱に位置づけられています。



■図1 北関東3県の延べ宿泊客数推移

■茨城県の現状

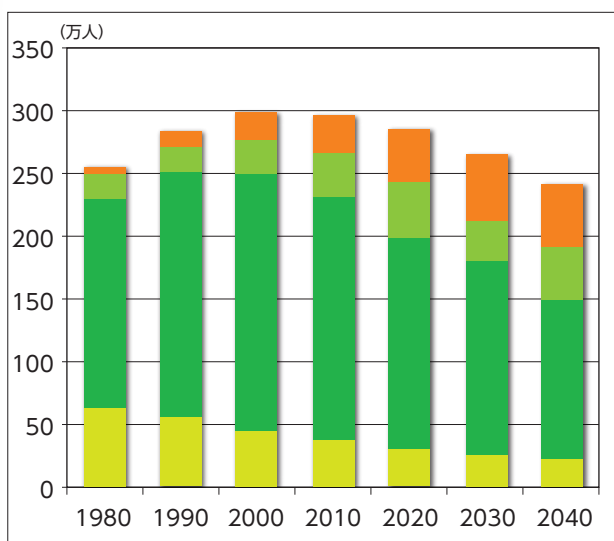
ここで茨城県の状況を確認してみます。

戦後、右肩上がりが増加してきた県民人口は2000年をピークに減少へと転じました。2010年以降、その速度は加速し、2040年には今よりも2割（54.7万人）減少すると予測されています。

また、少子化と高齢化は時間の経過とともに進展し、人口ピークの2000年時点で全体の2割程度（64.4万人）を占めていた19歳以下人口が、2040年には僅か1割強（33.2万人）にまで落ち込み、65歳以上の高齢者は3人に1人（88.2万人）まで増加することが国立社会保障・人口問題研究所により推計されています（図2参照）。

これは茨城県に限ったことではありませんが、消費活動が盛んな現役世代（20-64歳）の減少と、高齢者、なかでも消費意欲が減退するといわれる後期高齢者の増加は、すなわち域内市場が縮小することを意味します。市場の縮小は産業の停滞と雇用機会の喪失を招き、疲弊が叫ばれている地方をより一層負の方向へと誘導することになるでしょう。

こうした状況を回避するには、地域住民以外に消費を促して域内の経済活動を補完することが求められます。茨城県においても2006年に「観光振興基本計画」を策定、茨城空港開業など県



■図2 茨城県の将来推計人口（4階級）

内環境の変化を受けて2011年に計画の見直しを図り、課題の整理や重点プロジェクトの設定に取り組んでいます。しかし冒頭のように効果的な集客や魅力の発信につながらない理由は何なのでしょう。

■茨城県の観光が抱える問題

観光は様々な外部要因から多大な影響を受けます。少子化や高齢化に伴う世代構成や嗜好の変化、インターネットの普及など、社会環境の変化は世の中の観光ニーズに大きな作用を及ぼしました。かつて観光客の大宗を占めていた団体旅行等のマストツーリズムは下火となり、夫婦や友人等との個人旅行が圧倒的なシェアを占めるまでに成長しています。

また、旅行目的も社寺仏閣や旧跡名所の見学ばかりでなく、食や健康、文化の消費といった、これまで見られなかった方向へと多様化しています。情報の取得方法や宿泊施設等の手配・予約方法なども細分化し、定型の商品を一齐に大量に捌くような提供方法では消費者に見向きされなくなりつつあります。

茨城県が策定した重点プロジェクトを見ると、多くの観光客を誘致したいがために施策が全方位的となっていることがわかります。また、海・山・川や豊富な農水産物、地域の歴史・文化、科学技術や産業集積などを地域資源として挙げていますが、それをどのように活かし、どのように提案していくのかという点において具体性はありません。誤解を恐れずにいえば、才能（地域資源）だけで勝負して、技術（消費者の嗜好）は等閑にしているように見受けられます。

観光振興の目的が域内における経済活動の誘発であるならば、来訪者に気持ちよく消費活動を行ってもらう必要があるだけでなく、来訪回数も1度ならず2度、3度と増やしていくことが望まれます。これはつまるところ、茨城県のファンづくりには他なりません。現状の全方位戦略を続ければ“目的”を達することが可能なのか、



果たして“目的”に即した“戦略”なのかという点に目を向けられていないことが根本的な問題として考えられそうです。

■趨勢が生み出している錯覚

深刻な人口減少は都市間での観光客誘致を激化させています。限られたパイを我が地域へと引き込むため、全国各地でファンづくりに躍起になっています。どのまちでも「B級グルメ」の文字が踊り、宣伝部隊の尖兵として引きも切らずに「ゆるキャラ」が誕生していることは衆目の一致するところでしょう。

前述のとおり、観光動向や消費者のニーズは複雑化・細分化の一途を辿っています。そうした状況を踏まえたうえで、B級グルメやゆるキャラが「××県来訪者のなかで最も多い50代女性の消費を促すため」というような具体的な戦略に基づいて生まれているならば、その活躍を大いに期待したいところです。しかしながら、各地こぞって乱発している紋切り型施策の裏側に見え隠れするのは2匹目のドジョウが欲しいという意図であって、訴求すべき市場を厳密に検討しているかといえば疑問符が残ります。それでも奇跡的にドジョウを捕まえることはできるかもしれません。しかし、それは決して永続的なものではなく、解決すべき地域課題をほんの少し先送りにしているだけであることは先例を見ても明らかでしょう。

他方、茨城県の全方位施策は、安直な横並び施策と一線を画する対抗手段となり得るのでしょうか。残念ながら、「誰に」「何を」「なぜ」「どうやって」提供するかが明確に定まっていない茨城県の施策もまた、戦略の体を成しているとはいえません。エッジの利かない拡散した施策ではドジョウを捕まえるどころか、地域間競争の土俵にすら上れないでしょう。ブランド調査での悲劇は、そんな消費者の感想が如実に表れた結果なのです。

■戦略を立案するにあたって

消費者のなかに根付いてしまった茨城県の印象を塗り替えるためには、戦略的な対策が求められます。その戦略を具体的に考えるためにはターゲットを設定する必要がある、ターゲットの設定には市場を細分化しなければなりません。市場といっても性別・年齢層・ボリュームゾーンだけでなく、同伴者の有無や来訪目的、季節波動、交通インフラと輸送能力、消費者の期待と価値観など検討項目は多岐に亘ります。ビジネス目的の来訪者が多い茨城県では出張者も検討項目のひとつでしょう。このような作業から主要顧客の姿を明確にします。

「誰に」が固まったら、「何を」提供できるのかを考えなければなりません。消費者の要求に応えられるものは何なのか、それを提案する際に競合となる相手はいるのか、競合に対する強みや弱みは何か、差別化できるポイントはあるのか、現状ではどのような立ち位置にいるのか等々が検討すべき項目となります。

商品の提供やプロモーションにもつながる「どうやって」を考えるには2つの概念を理解する必要があります。消費者の顕在的な要求に応えるのか（マーケットイン）、潜在的な要求に対して提案するのか（プロダクトアウト）。両者の間に優劣はありませんが、いずれのアプローチを選択するかによって同じ商品であっても提供方法や打ち出し方が大きく異なってくるでしょう。

訴求していくニーズが固まったら、提供する商品の正当性を検討します。農林水産物が美味しいから、景色が美しいからでは消費者を説得しきれません。「なぜ」それを提案するのかという理由が消費者の意欲を刺激し、積極的な選択の下支えとなります。

このように、「誰に」「何を」「なぜ」「どうやって」提供するのかを根拠に基づき理論的に整理・検討してはじめて“戦略”と呼べるのです。

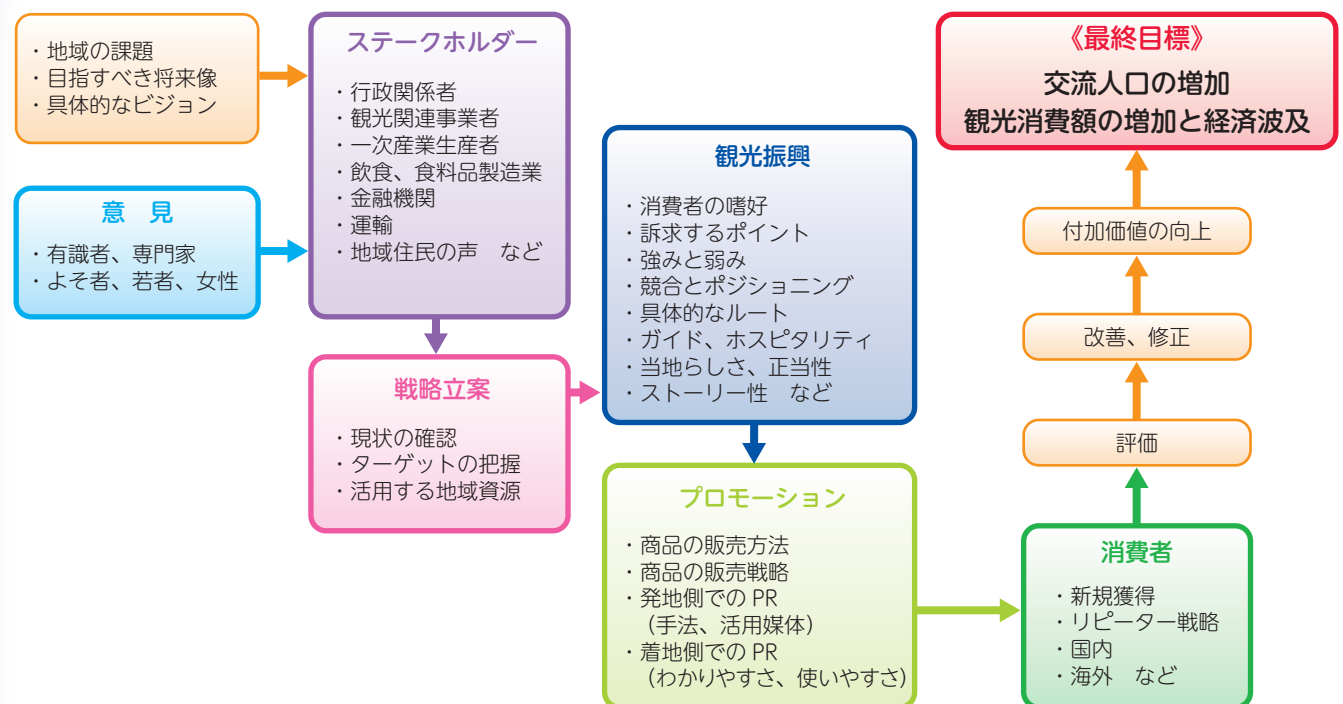
■戦略的観光振興の先にあるもの

激しい競争のなかで結果を残している地域は、こうした戦略的視点を例外なく持ち合わせているといっても過言ではありません。努力せずとも観光客が自然に集まってくる時代も、横並びで観光施策を実施する時代も終わりました。どのように集客し、どうやって観光消費を増やすのか。これからは、まちが、人が、生き残っていくための手段を戦略的に考えなければならない時代となったのです。

しかしながら、遍く公平に施策を展開しなければならない立場の行政に、選択と集中をおもねるのは困難であることも事実です。もちろん住民が個々人にそれを実施したとしても効果は限定的でしょう。地域のステークホルダーを産・官・民と分類するならば、効果的に実践できるのは「産」しかありません。ここにいう「産」は観光関連事業者に限るものではなく、農林水産物の生産者や食品加工などの製造業、資金面を支える金融機関など茨城県内に根付く極めて

広義の事業者が連携した組織体を指しています。観光を軸に集まった「産」がイニシアチブを取りながら、消費者の嗜好に寄り添った茨城の魅力を企画提案し、多くの集客へとつなげていく。こうした仕組みは国内でこそあまり類例が見られませんが、海外、特にインバウンドに注力している国においてはそれほど珍しいことではありません。厳しい将来予測のなか、観光面で苦戦している茨城県だからこそ、産が官を輔弼する新たな“戦略的観光振興”に取り組んでいく必然性があるのです。

茨城に暮らす住民が、これからもずっと茨城で暮らし続けていくために、住民の直接的な意思によって進むべき道の舵取りを行っていく。その在り様は、持続的な地域を作っていくための必要条件である「住民自治」の考え方そのものといえるでしょう。茨城県から生まれる自治が各地へと伝播し、底上げされた地域の力が結集することで、やがて日本全体の推進力へとつながっていくことを信じてやみません。



■図3 戦略的観光振興に係るフロー