

デスティネーション・マーケティング・ケース：ニュージーランドの取り組みから

高崎経済大学 佐々木茂

はじめに

クライストチャーチ地震で亡くなられた方のご冥福をお祈りします。

筆者が、ニュージーランドにおいて、同調査を実施中に、クライストチャーチで大地震が発生し、多くの方々の尊い命が奪われました。謹んで哀悼の意を表したいと思います。

NZ 概要(以下は、他の引用がない限り、ニュージーランド政府観光局のサイト <http://www.newzealand.com/travel/ja/home/the-official-tnz-site-for-destination-nz.cfm> を参照)

1. 歴史；1000年以上前にポリネシアから初めて移民してきたマオリと、その後入植してきたパケハ（ヨーロッパ人）相互の伝統や文化を反映しニュージーランド（以下、NZ）は多彩でドラマティックな歴史を持つ国である。

2. 文化；ヨーロッパ人、マオリ、太平洋諸国やアジアからの移住者たちの影響を受け、ユニークでダイナミックな文化が形成されている。その文化はそれぞれの異なった生活習慣や伝えるべき歴史を象徴しているものである。

3. 大自然；素晴らしい景観、緑に覆われた大地、固有種の動植物など NZ は自然を愛する人々にとって、まさに「天国」である。

4. 基本情報

(1) 人口；英国連邦の一員であるとともに独立した国家でもある。多様な文化を有する多民族国家で、人口 400 万人の大部分が英国系である。先住民であるマオリの人口は総人口の約 14%にあたる。

(2) 宿泊施設；高級ロジからバックパッカー ホステル、ファームステイやブティック、B & B にいたるまで、幅広いタイプから予算や旅行スタイルに合わせた宿泊施設を選ぶことができる。

●観光品質認証システム(Qualmark):観光客に「100% ピュア」な安心と信頼の旅を提供するクォールマーク 訪問時に取得した資料より

●クォールマークについて(Mark of Quality)

- ・クォールマークは NZ 観光業界の公式な品質認定のシステム
- ・政府の支援を受け、NZ 政府観光局と NZ AA（自動車協会）がパートナーシップを組んで設立した組織によって運営
- ・観光関連商品の品質を審査、評価、認定するために使われるシステム
- ・宿泊施設は 5 段階評価（1 ツ星～5 ツ星）による格付け：1 ツ星 必要最低条件を満たし、清潔で快適、2 ツ星 必要最低条件よりも上、一部の施設やサービスの提供がある、3 ツ星 必要条件を満たし、適切な施設やサービスの提供がある、4 ツ星 常に高品質な基準に達している。幅広い施設やサービスの提供がある、5 ツ星 ニュージーランドで最高品質を誇る、applied for; クォールマークの品質評価の査定を受けていない、または最終結果が出されていない
- ・アクティビティ・交通機関は合格・不合格の何れかによる評価

・エネルギー消費効率化や廃棄物管理、水質管理、環境保全、コミュニティ活動など環境に対する貢献度により認定されるクォールマーク・グリーン（3段階）

・観光サービスの品質と環境対策の両面から評価する世界初の認証システム

●旅行販売担当者に対するメリット

- ・観光客のニーズに合った商品の選択
- ・実際に体験したことのない商品でも自信を持って観光客に推奨
- ・観光客に独立した外部審査による認証であることの告知による商品の販売促進
- ・旅程内に認定商品やサービスを含めることによる観光客の期待へのマッチング
- ・観光客の利益に適うよう自信を持った予約・販売
- ・認証のある商品やサービスの法的基準充足の確認

●クォールマーク認定取得のための審査

- ・審査資格の取得には、それ以前の1年間の事業経営が条件
- ・実地審査は1年に1回、専門の審査官によって実施
- ・1回の実地審査は約3時間の工程
- ・審査で利用される評価制度は、NZで質の高い観光サービス提供のために設定。審査に含まれる内容：「カスタマーサービス」「施設や設備」「業務全般」「安全衛生」
- ・審査では、保険、衛生や安全に関する法的な必要条件の充足も確認
- ・業界基準の変更や観光客の期待の高まりに応じて、審査の評価制度は定期的に見直される
- ・クォールマーク認定後にも品質チェック：観光客からのフィードバックを品質チェックに活かすため、認定業者ではアンケート用紙を用意。抜き打ちで覆面調査も。品質基準に合致しない場合、クォールマークの認証は取り下げられることも

(3)季節；酷暑、厳冬のない温暖な気候に恵まれている。北部地域は亜熱帯、南部地域は温帯の気候区分に属している。最も暖かい月は12～2月で、最も寒い月は6～8月である。夏季の平均最高気温は摂氏20-30度、冬季は10-15度である。気温が温暖でも、天候は変わりやすい。夏でも急に寒くなったり、熱帯性低気圧がやってくることもある。

(4)服装；ほとんどの場合、カジュアルなリラックスできる服装でOKである。ほとんどのレストランやナイト・スポットではスマートカジュアル(ジーンズやショートパンツなどのくだけすぎない服装は含まない)な服装で問題ない。

(5)飛行時間；NZ直行便：10時間35分、オーストラリア経由便：13時間40分、香港経由便：17時間40分、シンガポール経由便：20時間15分

(6)物価；旅行中の料金の目安は、およそホテルの朝食 NZ\$10- \$40、夕食（3コース、ワイン除く）NZ\$35 - \$70、ランチ スナック/サンドイッチ NZ\$5 - \$15、カフェでのランチ NZ\$10 - \$20、海外へ郵送するハガキの切手代 NZ\$1.8、ビッグマック ハンバーガー NZ\$4.9、カプチーノ一杯 NZ\$3.5 - \$4.5 である。なお、為替レートは、2011.02.16 11:10am (<http://www.rbnz.govt.nz/statistics/exandint/b1/data.html>) 1.00 \$NZD 63.03 円。

(7)チップとサービス料；レストランやバーでも、通常のサービスにチップを渡す習慣はない。またホテルやレストランの請求にサービス料は含まれていない。

(8)自然環境

①地理；南緯 34 度から 47 度の南太平洋上に位置する。国土は南北に長く、ほぼ全土を縦に山脈が貫いている。南北 2 つの本島に分かれ、国土は 26 万 6200 km²。日本の 3/4 の面積にあたり、カリフォルニア州と同規模、イギリス本島より少し大きい程度である。

②自然環境；一億年以上も前に大陸から分裂した NZ には古代の動植物が生き残り、孤立した環境の中で進化した。植物や動物だけでなく、地形もユニークで、数日もドライブすれば、山々から砂浜、原生林、氷河、フィヨルド、活火山までありとあらゆる自然環境を目にすることができる。

③植物；人類が NZ に定住してから 1000 年間、原生林が焼き払われてきたにもかかわらず、国土の約 1/4 は未だに深い緑に覆われている。森林の特徴は、温暖な一帯に巨大なシダやツル科の植物、コケが繁る常緑雨林、つまりジャングルのような場所である。世界最大のカウリの巨木は、ノースランドやコロマンデル半島の一部のみに生き残っている。

④動物；ユニークな鳥類が見られる。最も知られている鳥は、国鳥の飛べないキーウィ。

⑤自然遺産；雄大な山々や、手付かずの浜辺、緑の田園地帯といったユニークな土地に加え、希少な動植物が生き残ってきたことによって、雄大な自然環境が形成されていった。

近年では生き残った希少な動植物を保護、繁殖させる計画が積極的に進められている。鳥の保護区に指定された島から天敵を駆除し、14 カ所の国立公園、24 カ所の海洋公園、3 カ所の世界遺産指定地域(トンガリロ国立公園 (複合世界遺産)、テ・ワヒポウナム (自然遺産)、亜南極諸島 (自然遺産))、数百箇所を上る自然保護区や生態研究区域、海洋保護区や湿地帯の設置、特別河川や湖の保護などに取り組んだ結果、国土のおよそ 30%が環境保護区に指定されている

(<http://www.newzealand.com/travel/ja/destinations/national-parks/national-parks-home.cfm>, <http://www.doc.govt.nz/conservation/marine-and-coastal/marine-protected-areas/marine-reserves-a-z/>)。

(9)体の不自由な旅行者のための情報；

①身障者向け施設；新しく建築されるビルや、改築の際は、身障者が安全で不自由なく利用できるよう考慮することを、法律によって義務付けられている。多くの施設は車椅子用通路が設置されている。身障者向けのウェブサイトとして「Weka」がある。

②身障者向け交通機関；Accessible Tours や Jetsave のようなツアー・オペレーターでは、個人旅行者またはグループ向けの旅行商品を扱っている。

(10)ニュージーランドで安全に旅する；低い犯罪率、少ない風土病や伝染病、高水準の医療サービス、ACC (事故補償制度) システムなどを誇る NZ は、世界で最も治安の良い国のひとつである。しかし、個人の安全や所持品の管理については、他の国や自国にいるのと同じように注意を払う必要がある。緊急の場合には 111 をダイヤル。

(11)ビジネスの特徴

NZ 経済の一番大きな特徴は、個人の起業のしやすさにある。従業員数 20 人以下の規模が 97%を占めている。また、50 ドルも払えばインターネットで簡単に起業できる。さらに、各業界の参入障壁が低く、業界ごとの規制を作る団体が規制を意図的に少なくするという方向に働いている点も、クリエイティブな事業環境の醸成に寄与している。

(12)地域別観光客数の推移、国別、観光による雇用

NZ は、国そのものが観光地としてのデスティネーション要素を潤沢に提供していることが分かる。本ケースでは、国家としての取り組みだけでなく、さらにそれを地域ごとの特徴や事業者の取り組みを概観しながら、詳細に検討していくことにしたい。

I. 国としてのツーリズム高揚の取り組み

1. ニュージーランドにみる観光振興による地域の活性化モデル※

(1)概要

NZ の観光は、GDP の 9% に相当する。主として、アドベンチャー・ツーリズムとエコ・ツーリズムのノウハウを開発し、このツーリズムに関わるノウハウ（知的財産）を日本の政府や自治体との間で共有したいと考えている。

(2)ニュージーランドにおける観光業の特徴

自然に親しむ観光アトラクションやアクティビティは、海外からの旅行者を魅きつけ、地域経済の活性化に貢献することが期待されている。自然を利用した観光は、国立公園の保護活動や絶滅危惧種の動植物の保存活動の資金源ともなる。NZ は、官民をあげて”100% Pure New Zealand” というコンセプトの元、NZ がクリーン・グリーン（汚れない緑）の美しい自然環境に恵まれている点を生かした観光開発とマーケティングを実行している点を強調している。

2. ニュージーランド経済に貢献する観光

- ・ NZ 観光は GDP の 9%
- ・ 観光は NZ 最大の輸出産業で、海外旅行者による外貨収入は総輸出貿易額 18.3%
- ・ 地域コミュニティが目指すビジョンの策定も支援
- ・ 地域住民や観光客のニーズに応えるべく、インフラ整備や博物館、美術館、コンベンション・センターに対する自治体の投資を促し、都市の再開発も支援
- ・ 観光業界は 10 社の上場企業と 13500~18000 の中小企業から構成
- ・ 国立公園や自然保護区の価値向上促進: 政府がフィヨルド国立公園に毎年投資する 880 万 NZ ドル(4 億 4880 万円)は、地域に 1 億 9600 万ドルの消費と 1600 人の雇用を生み出し、付加価値収入 7800 万ドル、世帯収入 5500 万ドルをもたらす
- ・ 2006 年に旅行者が自然体験型の観光に参加した回数 1570 万回。海外からが 42%
- ・ 自然体験を目指す海外からの旅行者は、一般の観光客よりも長期滞在となり、より多く消費する傾向がある。平均すると、一般観光客\$2850NZ vs. 自然体験客\$3250NZ

3. i-site（観光情報センター）の取り組み

国、自治体からの補助金、参加企業からの協賛金などが運営費で、無料で利用出来る。NZ 政府は、かつて失業率が 10% の時代にも、観光投資を続け、産業として育成することに 100 年以上を費やしてきた。元々は、政府のオフィスとして、各地に設置していたものが i-site の前身である。i-site は、NZ の公式なビジター・インフォメーション・センター(観光案内所)のネットワークである。地域ごとにその見所やアトラクション、交通機

関、宿泊施設などの情報提供や予約サービスを無料でやっている。

たとえば、Christchurch市のアクティビティは、i-siteによれば、96種類が提示されている。一方、小規模な都市では、自治体がi-siteを担当し、規模の差はあるが、しっかりと観光情報を提供している。i-siteを訪れる観光客の利用方法の特徴は、旅行先のポイントは決めてくるが、かなりアバウトな計画やアイデアが多く、i-siteで話を聞き、情報を集めて、プログラムを決めるケースがほとんどである。

4. CODの取り組み(林まゆみ著、「生物多様性をめざすまちづくり」学芸出版社、pp.82-131)

保全省という国の機関は、国立公園や緑地を所管する官庁で、自生の動植物、絶滅危惧種、歴史遺産などの保全を担っている。

Park Management Plan(PMP)を実施するために、NZには、Reserve act(NZでは、公共の目的のために保存された公有地という意味で使うため、公園そのものをreserveとも呼ぶ)という法律がある。Reserve actは、目的によって、7つに分類されている。

①リクリエーション・リザーブ；リクリエーションおよびスポーツ・アクティビティ、健康や市民の楽しみの場を提供し、自然や地域の景観の保護を目的とする。

この他、②歴史的リザーブ ③景勝地のリザーブ ④自然的リザーブ ⑤科学的リザーブ ⑥政府の目的のためのリザーブ ⑦地域の目的のためのリザーブがある。

II. 地域ごとの取り組み；Destination Queenstown

ヒアリング対象者；Tony Everitt氏: Chief Executive

各地域で、当該地域の観光を促進する組織がプロモーション活動を中心に、地域マーケティングを実践している。Auckland, Taupo, Rotoruaいずれにおいても、以下のような団体を訪問した。その中で、本ケースでは、Queenstown (QT)市におけるDestination Queenstown(DQ)を紹介しておくこととする。

本組織は、創業26年で、QTのプロモーション自体が主要業務である。資金源は、市内の企業と政府からの補助金で、市内の企業は、業務内容と使用する不動産に応じて、DQに支出している。

QTには、年間180万人の観光客が訪れている。こうした中で、同地域を訪れる観光客のニーズが多様化し、一方で提供するメニューも多様化したために、国のコンセプト(100% pure NZ)に合わせて、Adventure capitalから100% pureへと進化した。

QTの観光客の増加率は、NZの中で最速で、人口も過去10年で倍増した。2万人の人口で、180万人の観光客に対応するためには、多様な事業者の協力が不可欠となってきた。事業者の中には、最大手のNgai Tahuのように1000年ビジョンを掲げて、文化を重視しながら経営を行っているところから、創業間もない、従業員も雇用していないような零細企業まで、多数の事業者が、200有余のツーリズム・メニューを開発し展開している。そのため、事業者間の協力なしには成立し得ないプロモーションもあり、こうした関係性がNZのツーリズムの活力源ともなっている。

国際会議、いわゆる MICE については、オーストラリアや NZ が中心的なターゲットであったが、近年は、中国やインドも MICE の対象となりつつある。日本には、NZ の若手専門家の研修旅行の際に、Trade Marketing 担当の Kate さんも同行して、QT の MICE の魅力もアピールしている。

現段階で DQ が想定しているターゲットは、オーストラリア、NZ、ベビーブーマー、家族、アドベンチャー、スキー、ゴルフが中心で、北半球（欧米）については、Tourism NZ(NZ 政府観光局)の戦略をフォローしている。

ターゲットとして、中国という新興市場に対して、どのような対応をすべきか、議論を始めているが、今のところ具体的な対応策には至っていない。昨年 10 月にはじめて担当者を上海に派遣したところである。先進国に共通した悩み、すなわち、文化や習慣の違いに戸惑いを感じてしまう点が課題である(中国市場は問題が多いため、Approved Destination Status (ADS) というプログラムの元で管理をスタート。ADS はもともとそれほど縛りのきつくないものだったが、現在ほぼ中国に特化したプログラムとなっている。<http://www.tourismnewzealand.com/delivering-the-promise/developing-the-tourism-industry/ads-china-monitoring-unit/>)。

日本については、訪問客数は減少しているとはいえ、依然として、一人あたりの消費金額は、ダントツでトップであり、通貨の問題もあるが、それにしても大きい。その意味で、非常に重視している市場である。

[NZ 国内で観光客が消費する国別の一人あたりの金額]

日本	\$3,900
中国	\$3,200
イギリス	\$3,500
アメリカ	\$2,675
オーストラリア	\$1,600
ニュージーランド	\$1,100

<http://www.tourismnewzealand.com/markets-and-stats/>

アクセスについては、オーストラリアからの直行便が急増した。2006 年に週に 1 便程度だったものが、2009 年には、週 14 - 16 便に、今年は、30 便にまで拡大している。冬季のスキー・シーズンがオーストラリアからのハイ・シーズンとなる。

人材育成については、NZ においても、観光産業への人材確保は難しい課題である。polytechnic でも大学でも、多様な講座を開設し、若者にツーリズム産業の成長性をアピールしている。

基本的には、NZ は、自由主義経済なので、企業の自主性に任せている部分が多いが、QT に対する観光客の満足度調査は、まち全体で共有している。

観光客からのクレームは、個々の事業者に伝え、観光客と話し合うように勧めるが、実際の対応は、事業者に任せている。自由主義経済のなからあって、できるだけ余計な規制を作らなくてもすむように、自主性を重んじていることの表れと言えよう。

日本の観光地に対しては、『まちをきれいにするとところからもう一度やり直した方がよい

のではない。熱海に出かけたら、ゴミは散乱し、使われなくなった建物はガラスも壊れ、汚らしいイメージがあった。本来的に日本が培ってきた、美しさが失われると、観光客、特に、インバウンドの人にとっては、興ざめである』と指摘された。また、プライドを取り戻して欲しいとも指摘を頂いた。ただし、日本の観光資源は、依然として素晴らしいものばかりなので、これからが楽しみであるとのエールも送られた。

III. 個々の事業者の取り組み

1. Whale Watch : Kaikoura

ヒアリング対象者 ; Teri Sonal さん・Human Resources

NZ南島の Kaikoura 村という海辺の漁村が 1987 年に、あまりの失業率の高さ(一時は、村民の 95%が失業)と貧困を克服するために、自然界の鯨を観光資源として位置づけようとして取り組みはじめた。この村、さらには、NZ という国にとっては、かつては捕鯨の対象としてのみ考えられてきた鯨との共生の取り組みのスタートであった。

その取り組みの中心にいたのが、ホエール・ウォッチ社であり、同社の成功によって、Kaikoura は海洋野生動物との出会いを提供する NZ における体験型ツーリズムのリーダー的存在になっていった。単に、観光客に鯨を見せる船を仕立てるだけではなく、新しい宿泊施設、レストラン、お洒落なカフェ、地元のアーティスト作品を集めたギャラリーへの投資も促進したのである。その結果、鯨だけでなく、海中でイルカと泳ぐ Dolphin swimming tour の会社も立ち上げられ、海洋生物とのさらなる共生の機会も拡大している。

ここで注目されるのは、持続可能なツーリズムの取り組みである。ホエール・ウォッチ社は、質の高いホエール・ウォッチング体験を約束する一方で、希少な天然資源を大切に活用している。「われわれは、鯨の世界への訪問者であり、いついかなる時も鯨に対する尊敬を忘れていない」

マオリ(先住民)の所有する会社として、ホエール・ウォッチ社は、訪問者へのホスピタリティと自然界へ敬意を払うという2つの価値を大切にしている。人々、土地、海、そしてすべての生きとし生けるものを包括的に捉えている考え方である。

こうした考え方が、これほどまでにたくさんの訪問客が神秘的体験を提供するツアーに参加する理由になっていると言えよう。

2. Appellation Central Wine Tours

ヒアリング対象者 ; Philip Green 氏: Director, Appellation Central Wine Tours

QT のワイナリー・ツアーを主催するガイド会社。ブドウ栽培に関わっていた経験があり、QT 周辺のオタゴ地方で多数のブドウ畑が作られていったので、ガイド業を 2000 年にスタートした。

最大催行人数は 11 人で、他の事業者同様、小規模で参加者同士もコミュニケーションを取りやすいのが魅力である。ガイドは7名在籍している。

ツアー内容は、バンでぶどう園に観光客を案内し、食事とワインを楽しんでもらい、ワイナリーの歴史やワインの醸造法を説明する。25 箇所のワイナリー(ぶどう園)と提携し

ている。

リピーターも多く、一度参加すると、ガイドとの会話を楽しみ、地域にも愛着がわいてきて、二度三度と利用してもらっている。ロコミで良さが伝わる。また、一回に4カ所を廻るので、観光客は毎回異なるぶどう園を楽しめる。

ツアーの種類は、ブティック・ワインツアー（小規模なワイナリー訪問と昼食と景観を楽しむトリップ）、グルメ・ワインツアー（オタゴ地方の5つのプレミアム・ワイナリーを訪問し、テイasting、ランチとチーズも食べながらテイastingを楽しみ、景観を楽しむトリップ）、プライベート・ワインツアー（個人旅行者専用カスタマイズしたツアーで、5時間、7時間と3-5時間程度のツアーならびに団体専用ツアーも催行）などがある。

25-35歳のヤング・エグゼクティブと50-60歳のシニアをターゲットとしている。参加は、米国、英国、豪州、NZ、中国、インド、日本が中心で、男女比率は5:5となっている。

3. Backcountry Traverse

ヒアリング対象者；北村聖氏

日本人が創業したスキーやトレッキングのガイド会社である。会社の規模は、経営者以外に、専属ガイドが2名在籍する。

クラブ・スキーといわれるスキー愛好家自らが、スキー場を管理し、手入れし、人の少ないフィールドで思いっきりスキーを楽しむ、いわば天然スキーである。

後述のMTB同様、国が「場」を提供し、ツアー・ガイド会社を操業したい人は、自由にガイド・ビジネスに参加し、ガイド能力を高めることができる。人によってはさらに難易度の高いビジネスにもチャレンジするようになる。これも、一種の観光ビジネス・インキュベーションと言えよう。

4. Iconic Adventures Limited

ヒアリング対象者；Tracey Neil さん:General Manager, Iconic Adventures Limited

アドベンチャー系のイベント・プロモーターで雑誌も刊行する。雑誌発行部数は、14000部にのぼる。2010年から郵送に加えて書店販売も開始した。イベントのプロモーション中心にマーケティングの一切を仕切る。

また、既存のイベントを再組織化して、継続性や発展性のある事業に活性化する。新規イベントを開発して、地元の事業者売却するといった事業創造も手がけている。

スタッフは2名在籍し、イベント実施や雑誌刊行のノウハウをスタッフに教え、GMはマネジメントに専念している。イベントについても、現地の運営会社にノウハウを教える。現地のボランティアのトレーニングも実施する。

40代のエグゼクティブをターゲットにして、Luxury marketを意識している。オーストラリア、NZ、欧米がターゲットの中心であり、アジアは全く対象にしていない。

少人数であるマートに仕事をこなす方法を考える必要がある。ICONICの仕事の仕方は参考になるのではないだろうか

5. Southern Ngai Tahu Tourism

ヒアリング対象者 ; David Kennedy 氏:Regional General Manager, Southern Ngai Tahu Tourism

Ngai Tahu グループのプロフィールから

コア・ビジネス

・人々について、Ngai Tahu ホールディングス・グループは、ナイ・タフ種族の人々の文化と歴史に敬意を表しつつ恩恵を受けているビジネスを所有し経営している。

・海について、Ngai Tahu ホールディングス・グループは、グループの保護の元に、資源に付加価値をつけられるように、ビジネスを所有し経営している。

・土地について、Ngai Tahu ホールディングス・グループは、市場のニーズの範囲で、タキワ地区の土地を所有し、付加価値をつけ、市場のニーズの中で最高に利用できるように土地を所有し経営している。

4つの事業

ツーリズム、不動産、シーフード、投資会社の4事業を通じて、得られた収益は、マオリの一部族である Ngai Tahu のために使われる。

<http://www.ngaitahuholdings.co.nz/GroupProfile/CoreBusiness.php>

以下、現地でのヒアリングから。

Ngai Tahu と Kaikoura の whale watching は、ジョイント・ベンチャー企業である。

企業間の競争と協調の関係性についてみると、QT の観光の大手には、同社の他、Real Journey(QTなどで蒸気船の観光)、Ultimate Hike(Mt. Cookのトレッキングやホテルの運営)、AJ-Hackets(バンジー・ジャンプの創始者)、THL(Tourism Holdings Limited's)が存在する。協力関係としては、営業地域で様々である。たとえば、"Essential Queenstown"という商品では、Ngai Tahuのグループ企業の一つである Shotover Jet社と小規模な企業と提携してオフロード車で濁流を行く体験を組み合わせている。しかし、グループ企業の Dart river社が提供する商品の"COMBOS"には、ミルフォードサウンドまで飛行機やヘリコプターで飛んで、クルーザーに乗り、Jet boatで川下りをする体験すべてが組み合わされた商品を1社で提供するところもあり、そういう企業とは直接の競争関係となる。

QTのJet boatだけで5社が競合している。ただし、運営しているエリアが異なっており、それに応じて、危険度や提供するメニューも異なっているため、観光客の中には複数のJet boatを楽しむ人も多い。

一方で、QTは小さい町なので、およそ誰がどんなビジネスをしているか企業同士が把握できており、ツーリズムの会議などで話をしながら、連携相手を見つけている。

規制については、起業や新規ビジネスのスタートには寛容ではあるものの、環境規制は強化されている。Jet boatだけでなく、トレッキングガイドもウォーキング・コースに制約が設けられている。

QTの天候については、山で雨雲が遮られており、2時間くらい降っても、降り続くということが少ないため、比較的、アウトドアを観光客に勧めやすい。

ターゲットは、FIT 中心で、Real NZ などのホールセラーに依存している部分が多い。インバウンドについては、国際営業マネジャーがオークランドにおり、インバウンド・マーケットに働きかけを行っている。

オーストラリア、アメリカ、イギリス、ヨーロッパ、日本、中国（担当の営業マネジャーを置いている）。中国については、言葉の問題があるので、通訳もできるガイドを採用している。ただし、習慣やマナーの違いから、まだまだ障壁が大きい。

インドについては、値切り交渉が激しく、一度、譲歩すると、一日中かけて交渉が続く。コンテンツの優秀性や価値を理解しようとしにくい。

QT の Shotover Jet は、1970 年のスタート以来、250 万人のスリルを求める人々を楽しませてきた。同社は、Shotover 川の特定期域で運営し、その見事なまでの渓谷の中で唯一運営が認められている会社である。QT からは、車で10分ほどでまさに壮大な大自然の中で味わう興奮は、Shotover Jet ならではの体験である。

過去に1度だけ、死亡事故を起こしているが、これは、エンジンが一気筒であったことから、突然の停止のために、制御不能となったもので、それ以来、二気筒エンジンの最新式の機種が開発され、無事故を維持している。



[左 Shotover jet boat、右 Real Journey の TSS Earnslaw 号で Walter Peak Farm へ]

6. Huka Lodge

ヒアリング対象者 ; Carole Harvey-Jones さん : Private Function Coordinator

1920 年に、創業者のアイランド人のアランパイが、フライ・フィッシングの lodge としてスタートした。彼は、quality を大変重視した。NZ 最初の luxury hotel である。歴史、特に、エリザベス女王やその母あるいは王女様が宿泊に来ているというストーリーがゲストに好まれている。ゲスト達は、自分もそういうホテルに泊まりたいと思い、口コミでゲストが宿泊する。

ゲスト到着時のおもてなしから帰りのお見送りまで、ホスピタリティを徹底させている。

huka;とは、マオリの言葉で、misty water を意味する。まさに、Huka Lodge の景観は、水彩画のごとく美しいのである。

アクティビティとしては、ロッジ外では、ジェットボート、バンジー・ジャンプ、フライ・フィッシング、ホースライディング、ヘリコプターフライトなどを楽しめる。ロッジ

内では、テニスコート、ビューティ・セラピストによるマッサージ、ジム、MTB、ウォーキング・コース、プールなどを楽しめる。

ただ、ゲストは、何もせずにロッジ内でくつろぐ人も多い。特に、一日目はロッジ内でゆっくりされる。特に、敷地内の自然環境を見ていく内に、ここでゆっくりしたいと思われる方が多い。

インバウンドとしては、米国、英国、ヨーロッパ、ブラジル、アルゼンチン、ラトビア、スロベニア、クロアチアなどで、日本からは若干名、シンガポールや香港からのゲストもあり、中国は始まったばかりである。インバウンドは、2泊から3泊の滞在が中心となる。

国内は、特に、冬季に多い。リラクゼーションにやってくる。また、オーストラリアは、3月と4月の訪問者が多い。

予約方法は、個人がウェブからというパターンが一般的である。海外は、旅行代理店を使っでの予約が中心となる。

接客、ホスピタリティについては、Huka way を大切にしている。ゲストへの対応は、一貫しており、前回の体験そのままが再現されるように継続している。過去の顧客データをしっかりと蓄積し、お名前からお好みまで再現するのが Huka way である。

スタッフは、70人おり、加えて、3月終わりからゲストが増え始めるのにあわせて、インターンシップの学生がヨーロッパから集まり始める。ヨーロッパ以外にも、ブラジル、チリ、アルゼンチンなどからも学生が参加するので、国際色豊かになり、ゲストも歓迎する。インターンシップの学生は、個人でレジュメを書いて送ってくることが多い。スタッフの家庭に宿泊し、面倒を見てもらう。家族のような関係になるのは、Huka Lodge のスタッフ全般に当てはまることで、インターンシップの学生達とも長く交流することが多い。

NZ の若者の場合は、New Plymouth のホスピタリティ・スクール(polytechnic)の単位となるので、そこから学生が送られてくる



IV. 半官・半民の取り組み

1. Wai Ora group

ヒアリング対象者 ; Brian Hughes 氏 : Chief Executive Officer/ Director

経営トップの Brian Hughes 氏は、マオリ種族の混血 父がイギリス人、母がマオリであった。元々彼は、政府で仕事をしていた。

16年前に母が関わっていたヘルズ・ゲートに転職し、マオリ Arts & Crafts を中心に、文化を重視したマーケティングを行おうとしたが、あまり注目されず、当初は単なる負け犬だった。しかし、その後、Rotorua にある6つの地熱公園のうちの1つを購入した。

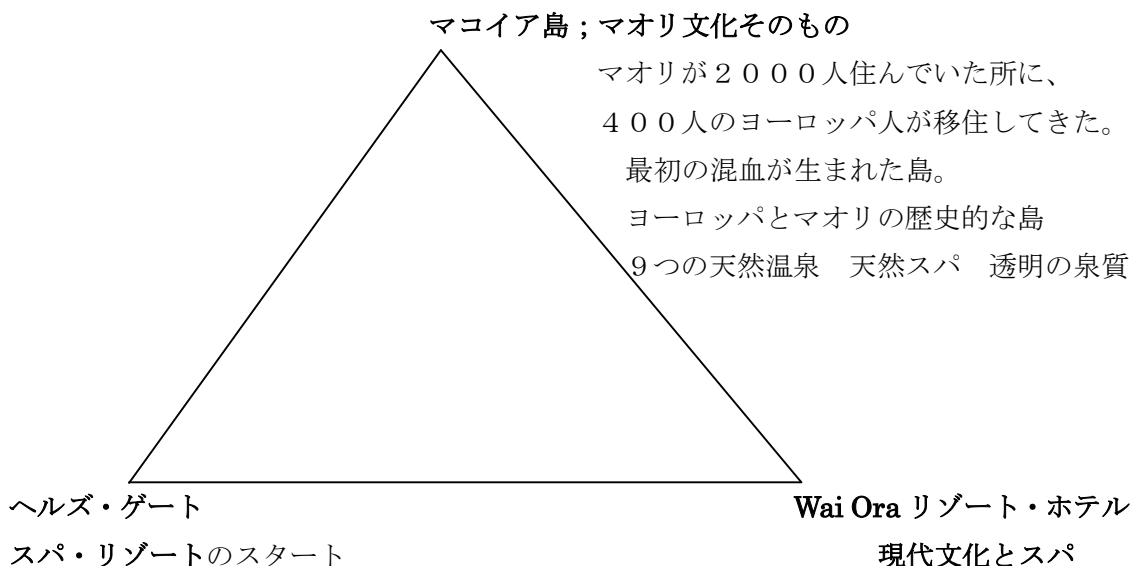
歴史にも着目し、地熱に文化を加えて提供しようとした。そこで、泥を使ったエステを導入し、成功のきっかけをつかんだ。

将来は、NZ で Rotorua をトップの温泉地にしたい。事業の中心は、Wai Ora ; healing water と、therapy と地熱を利用した温泉。

ビジネスとマオリの文化を普及させるという社会貢献活動を両輪に、幅広く普及を図ることができている。両面を訴求することで、競争上も優位に立てる。文化ツーリズムは、商品と違って、コモディティ化しにくいいため、長期的にツーリズム資源として活用できる。

アジア諸国との連携を強化しており、タイのスパを買収して、相互にノウハウを共有している。日本とは、別府とジョイント・ベンチャーの提携をしており、NZ のスタッフを何人か送り込んでいる。オーストラリアのアブオリジニのスパとも提携している。

[同社のビジネス・モデル]



NZの歴史を知ることのできるスパ(地熱)、黄色の泉質

タイハ・チャレンジ; マコイア島にあるマラカ・スクールでは、マオリの子は12歳になると、マオリ族の習慣を学ぶようになり、最初の2年は、歴史やハグの仕方を学び、3年目からはマオリの武器の使い方を学ぶ。70年続いている。マコイア島に行くと、200-300人くらいの戦士に出会える。こうした人材育成を通じて、マオリ文化を保存している。

Rotorua は、日本の別府市と有田市と姉妹都市提携をしている。相互に人の行き来が頻繁で、情報の共有も行われている。

マーケティング戦略としては、接客を大切にしてきたが、口コミを重視しているので、最近ではウェブサイトにも力を入れている。Rotorua といった地名やヘルズ・ゲートというブランドが奏功し、Google 検索でも上位でヒットする。地域ブランドが大切である。

<http://www.hellsgate.co.nz/>

FBには、“red mud”でデビューした。

2. Te Puia

ヒアリング対象者；Graeme Osborne 氏：Chief Executive

マオリ文化を体験し、Rotorua 地域の地熱のエネルギーを体感できる施設である。NZ Maori Arts & Crafts Institute act によって定められた state owned enterprise(政府系企業)であるため、パフォーマンスを議会にも報告する。内容は、文化の継承と観光事業の成果である。Te Puia は最大のマオリ文化の継承観光スポットである。政府からの補助金はないので、自ら稼ぎ、その収益を文化の継承に活用している。また、Maori Arts & Crafts Institute が文化継承の大きな役割を担っている。

1963 年にアピラナタ氏（政府関係者）の熱意でスタートした。大量の移民の流入を前にして、マオリの文化が失われていくことに危機感を感じていた。

美術工芸学校は、マオリの文化を継承させていくための学校であり、教育、観光を通じて普及と人材育成を図っている。

ワカホルアが2つ折りのカヌーを彫った。さらに、ヒックパスペ氏を雇い、マオリの伝統を学んだ。こうして、伝統や文化を伝える環境が形成されていった。

地域内の共存については、マオリといっても、多様な部族があり、部族間のコミュニケーションはあまり行われていない。たとえば、タロウィラ・ウォーキングのトレイルづくりとその活用がうまくいったということで、今度は、ツアーを作ろうとしても、異なる部族の土地を行き来しようとする、話がまとまらないために、取り組みの内容によっては、時間がかかってしまうものも少なくない。

観光客のこの地域に対する受け止め方は、2通りあって、文化を重視して地熱（テ・ファカレワレワ地獄谷）を楽しむ人たちと、地熱の観光をして、文化に触れてさらに楽しむ人たちである。

Rotorua は NZ の中でトップ5に入るデスティネーションだったが、最近、ノースランドとワイカトの方が上位に入り、Rotorua の地位は低下してしまった。団体旅行が強み（依然として観光客の6割が団体客）であるため、竹本氏（日本担当の sales manager）が多く旅行代理店との関係を作って、営業し、国別のニーズに合わせたプログラムを開発するなどして、再生を図っている。姉妹都市の別府温泉と同様、団体旅行相手のビジネス・モデルが厳しい状態にある。しかし、別府も地域再生事業に積極的に取り組むようになり、「ハットウオンパク」(<http://www.onpaku.jp/>)などの一定の成果を上げ始めており、Te Puia も、下記のように、地域マーケティングの見直しを図っている。

Rotorua 地域では、地域マーケティングの見直しの中で、特に、リ・ポジショニングが必要になった。そこで、タロウィラ・トレッキング（3日間のウォーキング・コース）を導入したり、MTBのメッカであることを利用して大規模なイベントを開催して、スポーツ・アクティビティで付加価値をつけて、再生を図っている。

マオリ文化だけでなく、マオリ文化+ホエール・ウォッチングやマオリ文化+タネマフタの森など付加価値がなければ認知されないと考え、Rotorua は、マオリ文化+地熱+ア

クティビティというコンビネーションの展開を目指すようになった。

また、今後は NZ air のジェット・サービスが Rotorua にくるかどうか大きい。かつては、国際便が Auckland-Rotorua-Christchurch を結んでおり、同一料金で 3 都市を回れたが、現在では、Rotorua は省かれており、その影響も大きい。

Te Puia は、前述のように、団体旅行が 6 割を占めており、日本のインバウンド・ツアー・オペレーターとの長期的な関係を重視している。日本でのマーケティング・セミナーに参加し、営業している。また、パンフレットは、英語、日本語、中国語、韓国語のものを用意している。

その一方で、前述の地域マーケティングにならって、文化、地熱、教育、アクティビティから、より実地体験型、インタラクティブ型へと転身を図っている。特に、ダンス、料理、ハカ、彫刻などの体験ができるようにしている。この取り組みを他の国からのインバウンド・ツーリストにも応用している。ただし、日本人は、大勢の前で踊ったり、歌ったりは恥ずかしがってしない人も多いが、欧米人にはこういうものが受けている。

国別に戦略は変えており、market-based strategy を徹底させている。戦略、製品、販売というステップで考えている。また、プロトタイプを作ってから、試して、戦略実行というステップを踏んでいる。

価格については、まず、資産価値を見てから検討するが、観光客ともよく相談する。競争、観光客、ROI で決まってくる。観光客は価格に敏感と言えるだろう。

中国市場も重視しており、韓国担当者とともに、マーケティング担当者がある。インドについても、マレーシアのクアラルンプールに担当者がいて南東アジアを統括している。中国からの観光客は、地元のインバウンド観光業者が提携してコミッションをもらっているところではか買い物をさせないため、Te Puia ではお土産を買っていかない。このあたりの交渉が課題となる。価格に最も敏感な市場と言えよう。

Rotorua では人口の 1 / 3 がマオリで、Te Puia もマオリ種族しか採用しないので、人材育成が大きな課題である。ガイドの資格については、次年度の導入を計画している。

地域ブランドの取り組みは、まだ弱い。kawakawa の葉には、マオリが大切にしてきた食べ方など特色があり、これからブランドの一つとして位置づけていきたい。

Rotorua の新しいコンセプトについて、Destination Rotorua の代表の Don Gun 氏は、ACE (A ctivity C ulture E ducation) という標語をあげていた。これは、やや抽象的であったのに対して、Te Puia の Graeme Osborne 氏は、マオリ capital や lifestyle city や Central park をあげていた。

日本人は、honorable customer であり、そういう点からも、日本の観光のマーケティングにおいては、プライドを持ってツーリズムに取り組むべきではないかとアドバイスを受けた。

<http://www.tepuia.com/index.htm>

V. 非営利組織の取り組み

1. Queenstown Resort college (QRC)

ヒアリング対象者 ; Duncan Sadleir 氏 : International Marketing & Recruitment Manager

設立者 Sir Eion Edgar DCNZM (Chairman)は、オタゴ大学の学長である。

観光に従事するプロの育成を目指してスタートした。

2年制の短大で、地元の観光事業者と協議の上、カリキュラムを作成している。学術的と言うよりも、まさに実践的な教育を施す機関であり、日本の短大の再生には、最適な事例と言えるであろう。ホスピタリティ・マネジメントとアドベンチャー・ツーリズムの学位を出している。

オーストラリア、カナダ、スイスの機関とも提携して受講者が習熟レベルをさらに向上させられるサポートをしている。

他地域・国からも入学者があり、観光関連企業のエグゼクティブ向けの研修コースも設定されている。

2. NZOIA(NZ outdoor instructors association)

これは、NZ のアウトドア・インストラクターの専門家団体である。ライセンスを供与する中心的な機関として位置づけられている。

以下の点で、会員に指導的な役割を果たし、サポートしている。

- ・実施、安全性、指導についての最高の水準をさらに増進し
- ・コスト効率のよい方法で、質の高い情報とサービスを提供し
- ・幅広いアウトドア・コミュニティの中で関係性を強める

目的は、以下の点の達成にある：

- ・専門家のメンバーシップを維持し成長させる
- ・専門家の実務の水準を向上させ、守らせる
- ・アウトドアのリーダーに対する連続したトレーニングと評価を提供する
- ・アウトドア・コミュニティの中での関係性を強めて、会員の利益を代表する
- ・自然環境を楽しみ保護することに積極的に関わっていく

同協会は、1986年にアウトドア・インストラクターのための評価基準を全国的に認知してもらうために設立された。この基準は、パフォーマンスに基づいたもので、一定の環境と条件下で、他者をリードし指導する人のための最低限の要件を反映したものである。現在の協会は、森林地帯、高山地帯、アブセイリング（ザイルを使う登山）、ロック・クライミング、カヌー、カヤック、シー・カヤック、洞窟探検のための全国的に認知されている審査基準を管理している。

以下のトレーニング機会も提供している

- ・特別のアウトドア活動に対する標準を個人体験してもらう
- ・個人のスキルと知識の向上
- ・現在の業界標準に対する個々人のレベルの評価

評価に当たっては、上記の種目別に料金体系も明示されており、各種目ごとに、レベル I と II の水準も設定され、段階を経て資格が与えられている。

同協会以外にも、Jet boat であれば、航海士の免許プラス3ヶ月間のオンサイトでの実地訓練が必要になるであるとか、ヘリコプターのライセンスなど、多様なライセンスの取得機会に恵まれている。

<http://www.nzoi.org.nz/>

3. Karori Bird Sanctuary (フェンスで周囲を囲い、NZ 固有種を保存している。ニュージーランド首都ウェリントン市の中心市街地から車で10分に位置する)

まさに、Sanctuary in the City と呼べるまちづくりである。人口38万人の都市の真横に Sanctuary など日本ではどうも考えられないが、100% Pure がコンセプトの NZ にあっては、ごく自然なこととして感じられてしまうから不思議でもあり、豊かさを実感できる場でもある。

入場料は、14 NZ ドル、家族割引やツアーの料金設定もある。メンバーシップや寄付にも多様な方法が用意されている。

組織としては、コミュニティ型公益信託(charitable community trust)方式を採用してい



Sanctuary を囲むフェンスの構造

る。主として、地方自治体と中央政府、企業や社会的団体が幅広いパートナーシップを形成し、調査、教育、社会参加の機会を創りだしている。当初の建設費用は、210万 NZ ドル。市民の寄付（フェンスの柱を1本ずつ買って貰い、銘板を付ける）と市の予算から。入場料は、施設の維持に充当する。

※公益信託とは：社会貢献のために寄付金を信託銀行や銀行（受託者）に信託し、その運用益または元本を公益活動に充当する制度を「公益信託」という。

※「コミュニティ型公益信託」とは：コミュニティに生活する人々や団体からの信託金（寄付金）に基づき、特別基金等を設置し、これら基金からの資金を使って必要な団体や事業を支援する仕組みを指す。（注）アジア・コミュニティ・トラストのサイトより (<http://www.acc21.org/act/act-index.html>)

地域のボランティアが支える：ボランティアの仕事の種類～昼間と夜間のツアー・ガイド、保護区内の草木の手入れと植林する苗木づくり、ウェリントン地域の団体やグループ向けの広報、保護区の事務局の手伝い、鳥の巣箱や止まり木作り、フェンスの見回り、保

護区内にいる国鳥キーウィの生息数調査など。

ヨーロッパからの移住者が持ち込んだ動物や移住者が食用とした鳥もいたため、急激に固有種が減少したことに対する反省と、羊や牛の放牧のための土地を開墾したために、国土の7割もあった原生林が23%なまで減少したことに対する反省もあって作られている(青柳光郎著、ニュージーランドエコ紀行、七つ森書館、2008、P.62)。

VI. 特徴的な取り組み

1. スポーツ・アクティビティを中心とするツーリズム

スポーツ・イベントは、必ずしもそれ自体が収益源というよりも、むしろ、以下の視点で、波及効果を期待出来る。

(1)地域を知ってもらう:人口3万人の農業中心の **Blenheim** 市には、これとって観光資源は存在していなかった。さらに、**Blenheim** 市を中心とする **Marlborough** 地域には、多数のワイナリーが存在し、農業生産だけでなくより付加価値の高い産業構造を形成している。

(2)地域を体験してもらう:自転車やウォーキングのコースが整備されていればいるほど、ゆっくり、じっくりと地域を見てもらい、地域の見所を「よそ者」の視点で発掘してもらうことも出来る。

(3)地域の健康を増進する:**Grape Ride Tour** には、老若男女問わず参加者がいるのだが、ガンの克服者で101 kmを完走した人23名、同15 km完走者2名であった。ほとんどの人が毎日のように50-100 km程度の練習に取り組んでいるという。

(4)コミュニケーションの視点:体験したことを人に伝えたいのが人の常であり、**twitter** は、そうした人々のコミュニケーション・ニーズに見事に応えたツールといえよう。地域としては、こうしたつぶやきも含め、認知的不協和を打ち消すことのできる情報発信に努めておく必要がある。また、エキサイティングな取り組みは、世界のメディアが注目するところとなり、取材が頻繁になるので、専門的な対応の出来る体制を用意する必要がある。これが、地域ブランドのアイデンティティ形成につながっていくのである。

2. 小規模組織のネットワークの強み; **Grape Ride**→自治体、観光協会、まちづくり団体、企業、学校、NPO が機能や役割に応じた負担や対応をする→ある意味で、**Collaborative network system** が NZ の観光事業やまちづくりの特徴

観光に限ったことではないが、地域マーケティングを実践していくためには、地域内外の組織や人々とどの程度つながっていけるかが課題となる。そこで、まず、ソーシャル・キャピタル(人と人のつながり)について見ておくことにしよう。

これは特定の目的のために参加する人々の間での「信頼」を基軸として、相互の個人能力を認め合いながら連携する社会的関係性を指し、その利用により人々に互恵的な利益もしくは便益がもたらされる、という考え方である。

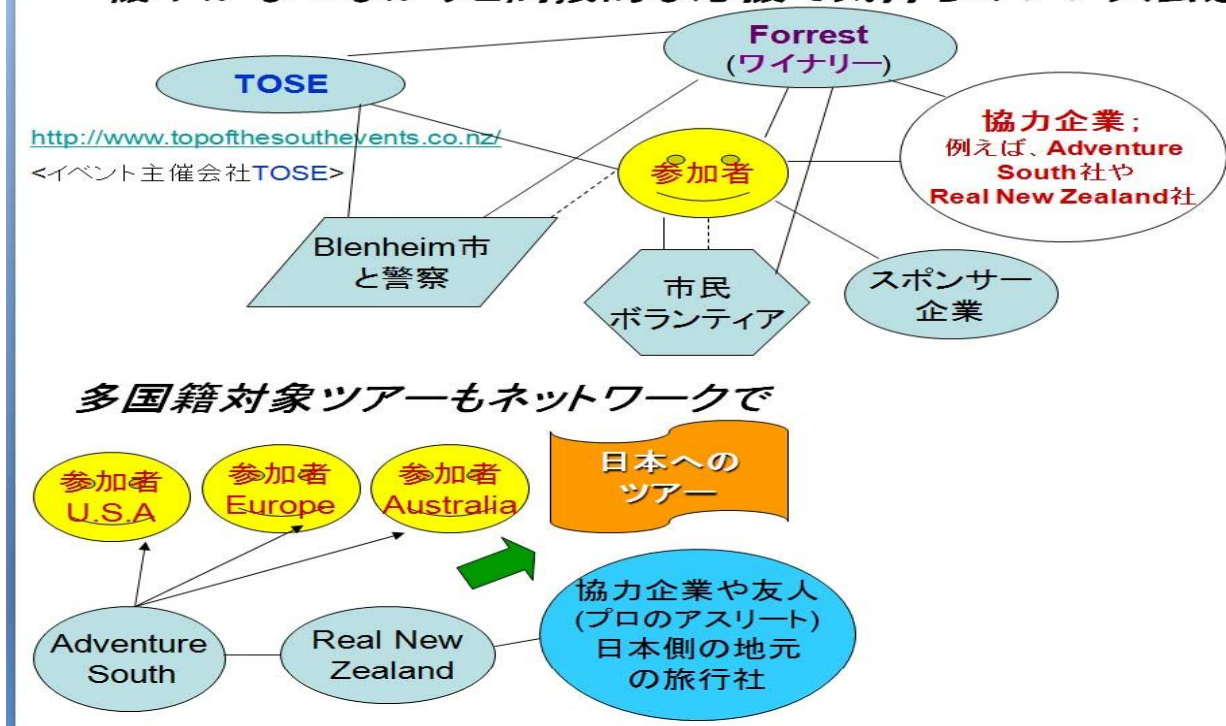
NZ における近年の観光ビジネスの特徴として、多様な企業の連携とツーリスト一人一人の要望にきめ細かく対応するワン・トゥ・ワンの取り組みが見られる。

①催行人数の小規模化：日本の傾向そのままに、団体旅行ではなく、圧倒的に個人旅行が増え、現地での情報提供能力のウエイトが大きくなっている。この現地情報を詳細に一人一人のツアーリストのニーズに合わせて提供してくれる”i-site”は、各市町村に必ず1カ所は設置され、当該地域と周辺、NZ全域の情報を提供し、Christchurch市などの中規模都市になると、日本人スタッフも常駐している。観光地においても、ドルフィン・スイミング(<http://www.dolphinencounter.co.nz>)のように、最大催行人数が船一艘あたり、13人(×3艘)と限定しているものもあり、団体旅行は受け付けていない。B & B(Bed and Breakfast)が宿泊先の中心を占める地域であれば、なおさら団体旅行を受け入れることはできない。

②多国籍対象ツアー: Real New Zealand 社(<http://www.realnewzealand.net/>)のように、日本人が日本人向けに現地でしか入手できない情報を元に、少人数の個別ニーズに対応したメニューを作成してくれる旅行代理店も登場している。

その一方で、図の Adventure South 社のように、世界中から NZ への観光の手配、あるいは、世界の人を日本に観光させるツアーを企画するところもあり、サービス・メニュー

緩やかなつながりと間接的な応援で気持ちのいい大会運営



は、実に多種多彩であり、柔軟性に富んでいる。

③緩やかなつながりと間接的な応援で気持ちのいい大会運営

図に示されているように、Grape Ride Tour の実施にあたり、イベント運営会社でイベント全体のオーガナイザーである TOSE と、スタートとゴールの会場を提供する Forrest ワイナリー、大会運営に要する費用の一部を負担してくれるスポンサー企業、市民のボランティア、地元の市役所や警察署に加えて、協力企業として、多数のエージェントがサポートしてくれることで成り立っている。

参加する企業にとっては、参加者とのつながりをリアルに持てる場面となり、ワイナリ

一にとっては、自社ブランドの発揚の場となる。

こうした一つ一つは小規模でも、多種多様な協力者が関与してくれることによって、参加者は、低額な参加費用で、たくさんのサービスを享受することができ、多いに楽しむことが可能となる。地域経済にとっても、手軽に参加できるイベントということもあって、世界中から参加者を集め、一泊二日というよりも、一週間から二週間滞在する人もおり、単独で訪れる人よりも家族や親戚中を引き連れてくる人もいて、大会の一週間前から、Blenheim の町のホテルや B&B は予約でいっぱいとなり、地域の商店やワイナリーの利用者も増大するのである。

3. Overseas Experience の意義とホスピタリティ

筆者は、ホスピタリティを以下のように捉えている。「人間同士の関係性において社会背景や文化といった価値観の相違を超え、よりよい関係性を構築する精神」(佐々木茂、徳江順一郎著、ホスピタリティ研究のこれまでと今後の課題、産業研究、高崎経済大学附属産業研究所、2009、vol.42、pp.1-19.)である。

また、京都の晴鴨楼のご主人は、ホスピタリティは「提供側の設備、食事、接客のバランスである」としている。彼らのもてなしから感じるのは、顧客としての心構えの大切さである(拙稿、地域ブランド形成による地域マーケティングの枠組み、産業研究、高崎経済大学附属産業研究所、2010、vol.44、pp.1-16.)。

Vargo と Lusch が従来の商品中心ドミナント・ロジックと近年注目されているサービス中心ドミナント・ロジックの対比で指摘するように、「顧客の役割は、サービス提供者とのサービスの共同生産にある」(Stephen L. Vargo & Robert F. Lusch、Evolving to a New Dominant Logic for Marketing、Journal of Marketing、2004、p.7.)。

人間同士のサービス関係性には、サービス提供側のホスピタリティへの思いとサービス内容やレベルと、サービス受容側のホスピタリティへの理解の姿勢と感動力のバランスを取ることが重要である。

歴史や文化などの観光資源が乏しい環境だった NZ の地域イノベーションの取り組みとしては、主なものとして、以下を挙げることができる。

(1)内外の人々との交流(Overseas Experience (OE))

600万人が存在すると言われる NZ 人の内、160万人以上が海外生活を送っている。この OE によって生まれた「優しさ」というホスピタリティからは、学ぶべき点が多々あると言えよう。

近年、NZ を訪れたことのある人であれば、気づいた人も多いと思われるのが、食のメニューの豊富さと、特に、ラムやビーフや魚介類を使った料理の質の高さである。失礼を顧みずに書くならば、元の宗主国に滞在した数度の経験や米国での生活経験から考えて、アングロサクソン系のお料理を頂いて美味しいと感じたことは一度もなかったが、NZ は明らかに違ってきている(NZ における政府の観光や農業や産業や労働に対する政策については、拙稿「地域マーケティングーニュージーランドに見るツーリズムの役割ー」・観光・余暇関係諸学会共同大会論文集、2009 を参照されたい)。

これは、OE によって、世界を知り、本物に触れ、相手をよく学んでいる証左であり、そうした気配りは、味付けのみならず、宿泊施設(B&B であれ、Farm stay であれ三つ星ホテルでも) やレストラン、さまざまな観光施設でも、外国人に対する思いやりが感じられる。同時に、そうした気持ちを共有できる人との間では、さらに豊かなホスピタリティを感じ取ることができる。

こうしたホスピタリティの共有が見られると、ツーリストは、その体験を情報発信したくなるものである。それが、ソーシャル・メディアによって多様な広がりを見せ始めたのが昨今の地域マーケティングの特徴となりつつある。

(2)自然環境を中心とする地域資源と芸術性の重視

自治体も一つのプロモーターとして、地域に芸術性を浸透させる取り組みに参加している。Nelson 市（人口 58, 400 人の町に 350 人の芸術家が住み創作活動、国立公園 3 つに囲まれた芸術の町）では、市民の芸術的な活動を補助金ではなく、場所の提供や環境整備や広報の形で応援している。たとえば、Nelson 空港敷地内の公園スペースにおける彫刻の設置などはその典型的な取り組み例である。

また、Rotorua 市の Wai ora や Te Puia の取り組みで触れたマオリを検証した取り組みが活発になってきている点に注目したい。

(3)小規模組織の連携（つながり）が相乗効果に

地域の再生が課題の我が国も、NZ におけるツーリズムを起点にした地域イノベーションに学べる点は少なくない。特に、正確な情報提供の出来るエージェントの切り口が重要となる。そして、Real New Zealand のような着地型のエージェントが、日本人をはじめとしたアジアの人達のツーリズムに対する価値観を変えていくことが、いわば新しいビジネス・モデルになるのではないだろうか。

これに加えて、情報の普及モデルの開拓も視野に入れなければならない。すなわち、現代の消費者は、ウェブサイト、SNS(social networking service; ツイッターから Facebook まで)、あるいはパブリシティを通じて、多様な口コミの機会を持つようになり、自らが情報発信者として、市場に関与するようになったのである。

4. luxury market の取り組み

我が国で最初に luxury market を日本人観光客に販売したのは、金沢市に本社を置く、マゼラン・リゾーツ・アンド・トラスト株式会社である <http://www.magellanresorts.co.jp/company/index.html>。同社の朽木代表取締役とのディスカッションから得られた知見として、上記の図があげられる。これは、観光人材の育成には不可欠な視点であり、特に、師弟が観光学科などに進学しても、親の賛同が得られずに、観光業界を目指す若者が増えていかないという悪循環を断ち切り、むしろ、luxury marketこそが、針路として将来性を感じることでできる市場であるという認知を得てもらうための不可欠な視点とも言えるのではないだろうか。

今回の調査研究は、従来の一泊二日の団体もしくは個人旅行や会社の出張のワンランク上位に位置づけられる地域マーケティングをふまえたデステイネーション・マーケッ

Structure of Tourism Market



トの議論が主ではあるが、さらに、その上位の luxury market を国内にも位置づけていくことによって、インバウンドの富裕層を取り込むだけでなく、多様な人材にとって魅力溢れるツーリズムの労働市場をマーケティングしていくポジショニングとして重要な視点になるものと期待される。

5. インキュベーションの「場」としてのツーリズム環境

ツーリズムの起業に適した環境要素の発見と起業希望者のサポートが求められているのではないだろうか。前述のように、NZ 経済の一番大きな特徴は、個人の起業のしやすさにある。大いに参考にしたい特徴といえよう。

また、4. で指摘した luxury market のポジショニングとともに、「観光インキュベーション」というアジェンダにどう取り組んでいくかも、今後の我が国の観光系の人材育成には不可欠な視点といえるのではないだろうか。

VII. ディスカッション・ポイント

- ①日本の地域で応用するための課題
- ②新サービス・メニューの開発
- ③日本で観光ベンチャーをスタートさせるに当たっての課題
- ④スポーツ・ツーリズム
- ⑤地域のアイデンティティとしてどのようなコンセプトを提起するか。例えば、Rotorua のコンセプトとしてふさわしいワードは
- ⑥日本の地域マーケティングにおける S T P
- ⑦地域のプロモーションの取り組み方：ソーシャル・メディアの活用も含めて
- ⑧地域ブランド；歴史、文化、人、特産物、農業、食(OE とワイン)、産業、スポーツ・アクティビティなどあらゆる要素を使って構築可能→地域ブランド体系作り→地域のコン

セプト作り

⑨日本における luxury market の可能性