

# 動的な生態観光系としての温泉地におけるマーケティング戦略

～山形県小野川温泉を事例として～

Marketing Strategy of Destination as a Dynamic Tourism-Eco System

小林 裕和\*

KOBAYASHI Hirokazu

観光による地域づくりは、そこを観光客が実際に訪れることにより達成される。観光という現象を創出するには、地域の活動だけでなく、観光目的地のマーケティング戦略が必要である。本稿では、温泉地活性化の成功例として注目される山形県小野川温泉を事例として、地域づくりの活動とマーケティング戦略により、観光が創出される過程を記述し理論構築を試みた。さらに観光目的地を開放的な生態系として観光現象の持続可能性について考察した。

キーワード：地域づくり、観光の創出、観光マーケティング、複雑適合系

## 1. はじめに

### (1) 研究の背景と目的

観光をいかにして創出するかということについて、観光研究者はどのような役割をはたしているのだろうか。特にある目的地に実際に観光客が訪れるようにするために、観光研究の理論はいったい有効に機能しているのだろうか。

昨今、観光に対する期待は従来以上に高まってきており、それとともに観光による地域づくりや、観光地の活性化に対して、あらためて関心が高まっている。

例えば国家政策レベルにおいて、2002年2月4日の総理施政方針演説では、日本の文化・伝統、観光資源を全世界に紹介し、これを通じた地域活性化に取り組むことが発表された。また、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針」（2002年6月25日）では、観光産業の活性化として、地域の特性を活かした観光地づくりなどがうたわれた。これらの動きを受けて、国土交通省の副大臣会議においては、「観光」を「観光交流」ととらえ、役割・価値を見直して政策を推進することを提言している<sup>1)</sup>。

観光の主体は観光客であって、観光客なしには観光現象はありえない。観光をいかにして創出するか、つまりある観光目的地に観光客が訪れるという現象をいかにしてつくりだすか、ということは、観光研究に対して期待される重要な分野であるといえる。

ところが地域づくりや地域活性化といったテーマを

論じる場合、地域での活動プロセスに視点がおかれ、その結果、実際観光客が増えたのかどうか、ということまでは検証されていないことが多い。しかし、観光交流による地域づくりを目指すのであれば、その結果として、実際に観光客が訪れるところまでが目標であるはずである。

サービスや商品を最終的に消費者に届けるすべての活動は「マーケティング」と呼ばれ、観光分野においても企業や地域に関する観光マーケティング研究が必要とされる。しかしこれまで日本における観光研究では、観光マーケティング分野の研究事例は少なく、基礎理論の構築はほとんどなされていない。例えば日本観光研究学会の全国大会において、タイトルに「マーケティング」が含まれるものは、1987年からの14年間において327件中わずかに3件である。機関誌『観光研究』掲載論文においては1件もない。

またこれまで日本でなされてきた観光マーケティング研究を見ても、一般的なマーケティング理論の焼き直しであったり、個別の企業活動のケーススタディをせず、観光地・リゾート、テーマパーク、ホテル業、といった業界ごとに、その業界で行われている一般的な企業活動を記述しただけにとどまっている<sup>2)</sup>。

観光による地域づくりにおいては、観光目的地側の活動の記述と体系化と同時に、それらが観光客に認知され観光行動として具現化され、実際に観光が創出されることまで、つまりマーケティング活動までが行

---

\*株式会社ジェイティービー／中央大学研究開発機構

われなければならない。しかもその結果観光現象が、一過性ではなく持続的に見られなければならない。はたして持続可能な観光を実現するような地域づくり及びマーケティングとはどのように行えばよいのであろうか。

そこで本稿では、観光による地域づくりと、観光目的地的マーケティング戦略までを同一のプロセスとして考え、観光の創出が実現するための観光マーケティング研究の理論構築を試みることを目的とする。

## (2) 研究手法と対象地域

事例研究の対象として、山形県米沢市の小野川温泉を選んだ。小野川温泉は、JR 米沢駅の西北西約 7km に位置し、最上川の源流である大樽川沿いの温泉地である。観光資源としては、源泉を持つ温泉の他、自然生息するホタルの里として知られ、環境省の「ふるさといきもの里」に指定されている。

小野川温泉では、1981 年に始まり 2002 年に 22 回目を迎えた「ほたる祭り」を中心に地域づくりを行ってきたが、宿泊者数は 1992 年度にピークに（日帰り客を含む 25 万人）、以降減少し、2000 年には約 11 万人に落ち込んだ。

しかし 2001 年に旅館の若手経営者が中心となって「小野川温泉観光知実行委員会」を発足させ、さまざまなアクションプランに取り組んだ結果、その取り組みが各種メディアで紹介されるなど、この 1 年で急速に成果が出てきた。大下他（1999）<sup>3)</sup>による地域づくり手法の分類によれば、小野川温泉は「集客型地域づくり」であり、その中でも「一つ一つの資源の評価は低くても、地域の風土や暮らしぶりまでも含めた地域全体の雰囲気、言わば「地」を集客資源としているところ」として「「地型」の集客型地域」に近い手法をとってきたといえる<sup>2)</sup>。

一方で 2001 年の 7 月には、東日本旅客鉄道株式会社（以下、JR 東日本）と株式会社ジェイティービー（以下、JT B）で構成される共同プロジェクト（以下、共同プロジェクト）が、それぞれにおいて小野川温泉を旅行商品化した。著者はプロジェクトのメンバーとして実際に旅行商品のマーケティング戦略の策定に参加する機会に恵まれた。そのため、小野川温泉側のアクションについてはほぼ参与観察に近い手法をとることができた。

本稿では、小野川温泉の観光による地域づくりと、同時期に発地側で行われたマーケティング戦略を記述

し、それらの条件下で、どのようなダイナミズムで観光の創出が行われたかを考察する。

なお、事例研究において会社名や実名などの固有名称を記述することには賛否両論あるが、ここでは当事者の了解をとった上でできるだけ固有名称を使うことにした。

## 2. 地域づくりとマーケティングプロセス

### (1) 準備期間から旅行商品発売まで

小野川温泉では、小野川温泉観光協議会が主催となり、毎年 6 月下旬から 7 月下旬まで「ほたる祭り」を開催している。このイベントを核として自然観光資源であるホタルを活用した地域づくりを行ってきた。

小野川温泉の年間宿泊数は 10 万人弱であり、傾向としては年々減ってきている。活性化にイベントを活用しつつも、年間宿泊人数は減っていくというパターンがみられた。

「小野川温泉観光知実行委員会」（以下「実行委員会」）が発足したのは、2001 年 2 月である。メンバーは観光関係者を中心に、観光に直接関わらない地元住民も参加した。

実行委員会発足の直接のきっかけは、JR 東日本と JT B の 2 社による共同プロジェクトからの、小野川温泉側に対するはたらきかけである。2001 年 3 月に開催された実行委員会と共同プロジェクトとの打ち合わせ以降、アクションプランの作成が地元主導で始まった。

アクションプランの内容は表 1 のとおりである。

旅行商品が 2001 年 7 月 27 日に発売されたが、このアクションプランの一部は JR 東日本、JT B それぞれの旅行商品パンフレットで紹介された。

### (2) 地域づくりのコンセプト

実行委員会による地域づくりは、直接的には 2 社の共同プロジェクトの商品化がきっかけとなったが、決して「短兵急に集客のための＜商品化＞に走」ったわけではない<sup>4)</sup>。実際、実行委員会には多くの旅館経営者が参加しているが、商品化された旅館はその一部であり、アクションプランは商品化されることが前提としたものではないため、旅行会社の代売収入となるものもない。

アクションプランのメインコンセプトは、旅館の中に閉じこもらず、温泉街をそぞろ歩きしてもらえなこととし、地元ライターによる散策マップを作成した。

アクションプランは、そぞろ歩きを具体的に観光客が楽しめための企画群である。その核となるのが黒川温泉での手法を参考にして企画した「夢ぐり（湯めぐり）プラン」である。

また、小野川温泉ではJAによる朝市がおこなわれていたが、これを観光素材として積極的に観光客に紹介し、地元経済への貢献を意識した。観光客にとっては前日夜に食した小野川温泉の名産などが、そぞろ歩きしながら市場で買える、という演出とストーリーを想定した。そのほかにもそぞろ歩きを楽しめる企画を実現したが（表-1）、特徴的なのはいずれも地元ですである資産を活用し、新たな投資となるような企画は行わなかった点である。また、それぞれの企画はその素材自体では観光資源にはなりにくいものを、「そぞろ歩き」の演出としてストーリー性を持たせて展開し、価値を高めることを意図した。

表-1 小野川温泉アクションプラン

名 称	内 容
夢ぐりプラン 一人 1000 円	各旅館で「夢ぐり手形」を購入し、旅館 14 軒、共同浴場 1 軒の計 15 軒の各風呂に 3 回まで入浴可能なプラン。手形には「夢ぐりシール」が 3 枚貼ってあり、入浴の際に 1 名につき夢ぐりシール 1 枚を旅館のフロントへ渡す。手形は土産屋「独楽の里つたや」で無料絵付けが楽しめる。
そぞろ歩き・お休み処	温泉街でくつろげるように、番所が 3 カ所設けられた。
朝市	小野川温泉の入口にあるJAにて、冬季を除く毎週日曜日、午前 6 時～8 時まで開催。 ※お宿のお食事が出た野菜などを買うことができる。
どこでも出前 (有料)	温泉地内の出前ポイントに温泉街にある食堂から米沢ラーメン・そばなどを出前する。
いっしょに（有料）	温泉街の自転車屋で自転車の貸出を行う。

### (3) 発地におけるマーケティング戦略

観光による地域づくりは、実際に観光客がきて始めて成立する。しかし温泉地間の競争が激しい中、また地域づくりばやりである環境下において、観光客に観光目的地として選択してもらうことは容易な事ではない。共同プロジェクトでは、小野川温泉の旅行商品において、適切なマーケティングミックスを行った。すなわち値ごろ感のある価格設定、広報戦略、店頭にお

ける販売戦略などを総合的に同時期に行った。特にパブリシティは媒体社の編集機能を経て実現するため、観光客にとってのニュース価値は非常に高い。商品が発売された 2001 年 7 月 27 日から約 1 年後の 2002 年 8 月 31 日までにマスコミ 4 媒体に紹介された件数は 30 件にも及ぶ（表-2）。

### (4) 実績

2001 年度の旅行商品の実績は約 6,500 人となり、旅行商品としてはヒット商品となった。また 2001 年度の小野川温泉の宿泊者数は、上期が対前年 5.9%減だったものに対し、商品設定を行った下期については同 8.0%増、年間では 1 ポイント増と、宿泊者数については下げどまりの傾向が見られるようになった。

表-2 小野川温泉に関する報道件数

期間：2001 年 7 月 27 日～2002 年 8 月 31 日

媒 体	件 数
新 聞	15 件
テレビ	4 件
雑 誌	11 件

小野川源泉協同組合のウェブサイトから作成

## 3. 結論及び考察

### (1) 結論 — 観光の創出理論

これまでみたように、観光による地域づくりにおいては、地域における活動に加えてマーケティングの視点が非常に重要であることがわかった。

つまり、観光による地域づくりにおいて重要となる点は以下の 2 点である。

ひとつは、コンセプトと内容が観光客の満足度を高めるレベルに達していること、ふたつめは、コンセプトと内容が観光客に伝わり認知されることである。

こんなにいい観光資源があるからぜひ商品化してくれ、とか、こんなにいい観光資源があるのになんで観光客が来ないのか、という話をよく耳にする。これはプロダクトアウトの発想である。地域づくりを始めるリーダーが存在し、観光資源を発掘し、地元の意識を高めるようなプロセスは、地域づくりには最低限必要であるが、重要なポイントはそれらのプロセスが訪問する観光客の視点でマネジメントされているかということである。

小野川温泉の場合、2 社による共同プロジェクトが観光客の視点をもたらし、実行委員会によるアクショ

ンプランを常に監査した。

さらに、地域だけの取り組みでは発地に伝える手段は少ないが、共同プロジェクトの商品化の過程を経て、地域づくりの取り組みが市場に伝わり、観光客のアクションにまでつながった。商品化は市場における価値が明確化される役割をはたし、商品の内容だけでなく、地域づくりの取り組み自体の価値も市場に伝えることができる。その結果、マスメディアによる取材と報道が創発された。

2002年10月には、日経新聞プラス1温泉大賞の「街づくり部門賞」を、有馬温泉、道後温泉、城崎温泉、指宿温泉、下呂温泉、修善寺温泉、層雲峡温泉と並んで小野川温泉が受賞した。小野川温泉が「黒川温泉のようなそぞろ歩きができる温泉街」として記号化され消費されるようになったといえる。

## (2) 生態系としての観光目的地

観光が創出された後、観光目的地に継続的に観光客が訪問し続けるためには、さらなる理論構築が必要である。ここでは、観光目的地をひとつの系としてとらえることにより考察する。

観光目的地は観光主体である観光客が出入りする。それによって、地域の経済、社会、環境の条件が相互に影響しあい連鎖しあう、ある種の生態系を形成している。

観光客は必ず家に戻るため、観光目的地においては短い期間においては、観光客数の状態は変化しない。しかし、ある一定の時間後における観光客数、財、情報は相互に作用しながら動的に変化するため、観光目的地は複雑適合系としてとらえることができる。複雑適合系のもとでは、観光のためのアクションプランだけでなく、産業や経済活動に関わること、社会的文化的な活動に関わることなどが、有機的に関わるようになる。そして外部環境からではなく、系自体、つまり観光目的地自体が、観光現象を作り出し、自己組織化するようになる。その結果持続可能な観光が実現される。

本稿ではこれ以上の仮説は考察しないが、そのダイナミズムの詳細については今後の研究課題としたい。

## 4. おわりに

経済が低迷し先行き不安を払拭できない日本において、観光はようやくその経済的社会的な貢献が広く認識され、政策的にも脚光を浴びるようになってきた。

そのような環境において、観光研究の果たすべき役割は大きい。

J.Jafariらが編集した「Encyclopedia of Tourism」においては、観光を「挑戦しがいのある多分野の産業であり、かつ、まことに学際的な研究分野である」(Jafari 2000)<sup>5)</sup>としており、産業と研究の両面から規定している。産業面とは具体的には企業や地域における経済活動であるが、そこではいかにして需要を創出することが課題となる。つまり、ただ単に「すでにある」観光を研究の対象とするのではなく、観光をどのように創出するか、という企業や地域の活動の一連のプロセスについての研究が必要である。日本における観光研究がさらに発展するためには、観光研究者だけでなく、積極的に産業界とも知識を交換し、観光の現場でおきている事例の研究をさらにかさね、観光の創出に寄与する理論構築が求められる。

### 【補注】

(1)国土交通省「観光振興に関する副大臣会議報告書について」、2001年7月4日付けによる。

(2)ただし、大下他(1999)は、「集客型地域づくり」の「社会的効果」として、地域資源を見せびらかす喜びや誇り等を有しているとしているが、小野川温泉の場合は、必ずしも見せびらかす喜びが動機とはなっていないので、厳密にはこの分類には当てはまらない。

### 【参考文献】

- 1)長谷政弘編著(1996):観光マーケティング理論と実践一、同文館
- 2)山上徹編著(1997):国際観光マーケティング、白桃書房
- 3)大下他(1999):『集客型地域づくり』における素地形成時期の地域づくり手法に関する研究、観光研究、11(1)、pp.1-2
- 4)同、p3
- 5)J.Jafari ed.(2000):Encyclopedia of Tourism、Routledge、p.585