



写真提供：ハワイ州観光局

海外観光地の事例に学べ！

# 外国人を呼び込む

# 観光マーケティング術

国連世界観光機関（UNWTO）の発表によると、2018年の海外旅行者総数は前年比6%増の推定14億人。インバウンドは世界の観光地にとって最重要テーマとなっている。では、世界の先進的観光地はどのような観光戦略を採っているのか。本特集では、外客誘致で成果を上げる3つの地域の事例から、今、日本の観光地が学ぶべきポイントを探る。

## Report 01 ハワイ州 観光局

### 細やかな分析とKPI設計がカギ！ データドリブンのマーケティング戦略で 地域の進む方向を指し示す

ハワイを訪れる観光客が、ここ数年増え続けている。2009年に約642万人だったハワイへの渡航者数（米国内含む）は、2013年に800万人を突破し、2018年には約989万人と1000万人に迫る勢いだ。

この成長を強く牽引するのは、アメリカ国内、特に東部からの旅行者の増加だが、日本人渡航者も年間約

150万人と、ハワイの外国人観光マーケットにおいて依然最も大きなシェアを占めている。

ハワイの躍進を支えるのが、数々のデータに基づいて立案される観光戦略だ。ハワイ州観光局では、渡航者数や消費額はもちろん、飛行機の座席稼働率や平均客室単価、機内や空港での旅行者の行動アンケート、住民の観光業に対する満足度のアン

ケートなど、多岐にわたるデータを収集。島々で構成されるハワイでは移動や宿泊などに関するリサーチデータが取りやすいため、1980年代半ばから継続的に蓄積されたデータも多いという。

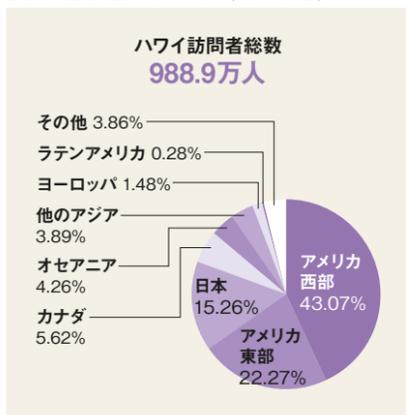
同局では、これらのデータを細やかに分析し、その結果をもとに、航空会社、旅行代理店、ホテルといった観光業界のステークホルダーたち



ハワイ州観光データ	
住民人口	約142万人
面積	約28,310km <sup>2</sup>
観光人口	約989万人

と委員会を組織。観光業界全体の将来を予測しながら10年ごとの長期戦略（2020年以降は5年ごと）と中長期、短期の観光戦略を策定する。もちろんこれらの観光戦略にはいくつものKPI（重要業績評価指標）が設けられており、観光戦略の効果が定期的に評価されている。では、数ある指標のなかで、同局が特に重視するKPIとはなにか。

## 各国渡航者数の割合(2018年)

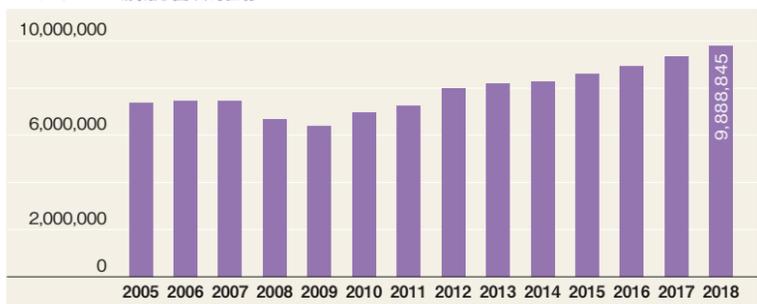


近年は、アメリカ東部からの旅行者の伸びが最も顕著だ。その他、オセアニアも増加、中国や韓国も微増しているが、日本市場の存在感は依然大きい



写真提供：ハワイ州観光局  
住民の観光業に対する満足度調査は、現地のマーケットリサーチ会社に委託し、オンラインで実施する

## ハワイへの渡航者数推移



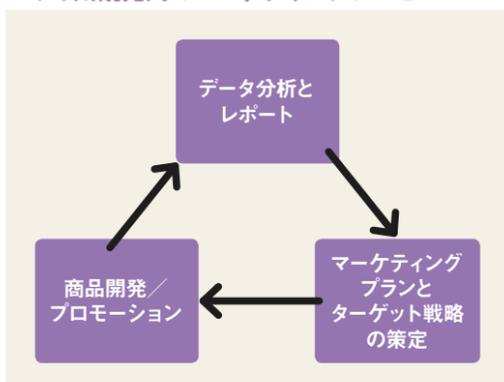
ハワイへの渡航者数は9年連続で上昇しており、まもなく1000万人に達する。ハワイの島々の文化や自然をいかに持続可能にしていけるか、ということも、観光局のミッションとなっている

## 日本マーケットKPI

	2018年	2017年	前年比
渡航者数	1,571,298人	1,587,781人	-1.0%
渡航者による消費総額	\$2,310.1	\$2,262.5	+2.1%
渡航者1人当たりの消費額/日	\$246.7	\$239.5	+3.0%
航空座席数	2,042,595席	1,988,036席	+2.7%

2018年度は火山の噴火や日本国内の自然災害などもあって、渡航者数は前年比-1%。観光局として特に重視しているKPIは渡航者1日あたりの消費額だが、これは為替の関係もあって3%上昇。また、航空券が足りなければアクセス自体が制限されてしまうため、航空座席数や有償座席利用率は常に注視している

## ハワイ州観光局のマーケティングプロセス



戦略が長期で、ターゲティングやKPIが明確。さらに数々の調査結果をオープンにしていることがハワイ州観光局の強みだ

「消費額を上げていくためには、どのマーケットのどのようなお客様に求めてもらうのかを、データを分析しながら細かくターゲティングする必要があります。たとえば日本マーケットにおける重要なターゲットのひとつが、私たちがAvid Traveller（貪欲な旅行者と呼ぶお客様です。これは、年に1度程度海外旅行の計画を立てていて、文化や歴史、ウェルネス&ヘルスなどに対する興味が高く、体験に自己投資する方のこと。また、消費額の向上という目標の上

「観光戦略のミッションのひとつが、州民の生活向上と文化と環境の維持です。だから、住民の観光業に対する満足度」が、最も大切なKPIです。やはり、観光業に対する満足感や安心感、重要度の理解がないとアロハスピリッツは生まれませんので、その点はとても大切だと考えています」とは、ハワイ州観光局・日本支局長のミツエ・ヴァーレイさん。

ハワイへの渡航者数が1000万人に迫るのは、歴史上初めてのことで、島々からなるハワイでは、受け入れ可能人数にも限界があるため、住民満足度以外のKPIの見方にも変化があったという。具体的には、渡航者数より消費額を重視するようになっていく。

「消費額を上げていくためには、どのマーケットのどのようなお客様に求めてもらうのかを、データを分析しながら細かくターゲティングする必要があります。たとえば日本マーケットにおける重要なターゲットのひとつが、私たちがAvid Traveller（貪欲な旅行者と呼ぶお客様です。これは、年に1度程度海外旅行の計画を立てていて、文化や歴史、ウェルネス&ヘルスなどに対する興味が高く、体験に自己投資する方のこと。また、消費額の向上という目標の上



ハワイ州観光局  
日本支局長  
ミツエ・ヴァーレイさん

では、富裕層マーケットとブライダルマーケットにも力を入れていきます（ヴァーレイさん）。

### 地域ごとにカスタマイズされた 観光戦略を採用

ハワイ州観光局は、アメリカ、日本、韓国、中国、台湾、東南アジア、オセアニア、ヨーロッパ、カナダを主要なマーケットエリアと定め、各地域に支局を設置している。各支局ではエリアごとに市場分析を行い、地域のトレンドに合わせたブランディングやプロモーションを行っている。

ウアイ島、ラナイ島、モロカイ島など、隣島の魅力を訴求する狙いがあるのだという。「日本人マーケットのリピーター率は68%に上りますが、

実はその90%ほどがオアフ島にしか行っていません。長期的な観点から考えると、やはりもっと分散してほしいですし、特にハワイ島に関してはキラウエア火山噴火の影響からのリカバリーに力を入れないといけない。「発見ハワイ」では、ハワイの島々の情報をバランス良く紹介し、その多様性を見せることで、「隣島のブランディングを行っています」(ヴァーレイさん)。

ステークホルダーを巻き込み 業界全体で同じ方向へ進む

航空会社、旅行代理店、ホテルなど、さまざまなステークホルダーと積極的に連携することもハワイ州観光局の特徴だ。各支局では、毎月の市場動向レポートをメールベースでステークホルダーに報告し、定期的にミーティングの場も設けているという。



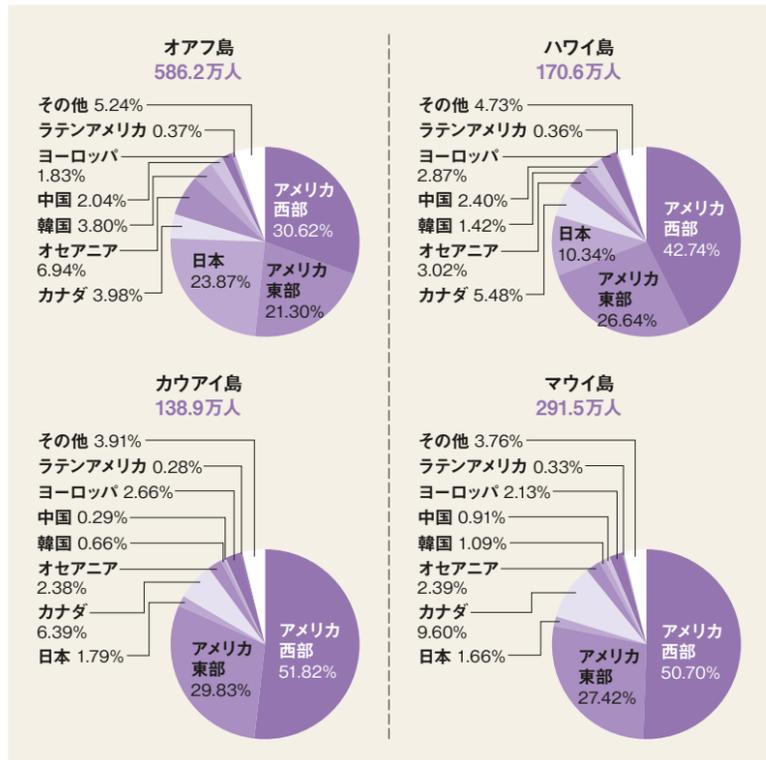
2018年のメインプロモーション「発見ハワイ」。2019年は隣島ブランディングにより注力する

リピーター率の推移



2018年時点で日本人リピーター率は66.8%。現在は68%程度にまで上昇しているという

島ごとの渡航者マーケット(2018年)



日本人の渡航先を見てみると、オアフ島に集中していることがわかる。火山噴火の影響を受けたハワイ島のリカバリーや、他島への誘客が今後の課題だ

サステイナブル・ツーリズムのひとつの在り方  
ハワイ州観光局が推進する  
レスポンスイブル・ツーリズムとは？

ハワイ州観光局では2018年から、「レスポンスイブル・ツーリズム」という概念を打ち出している。その名の通り、責任ある観光を啓蒙する取り組みだが、その背景にはおよそ1000万人に上る渡航者が及ぼす地元の文化や環境へのインパクトがある。前述の通り、同局では最重要KPIとして住民の観光業に対する満足度を掲げているが、かつて64%〜68%ほどで推移していた満足度

が、現在は61%程度に低下した。これをオーバーツーリズムへの黄色信号と捉えたハワイ州観光局は、「レスポンスイブル・ツーリズム」を推進することで、土地の文化や歴史、自然環境、生活を尊重する旅行スタイルの浸透を図っている。「観光業が世界中の自然や文化に影響を及ぼし始めている今、大切なことはやはり現地のルールを守って旅すること。それは、ハワイ州がリ



ハワイ州観光局公式ポータルサイト「allhawaii(オールハワイ)」には、レスポンスイブル・ツーリズム動画のページが設けられており、2分ほどの動画が20本程度用意されている。その内容は、文化の尊重やビーチの楽しみ方、海洋生物を守る方法...など、多岐にわたる。美しい映像とシンプルなメッセージで構成し、押し付けがましくない内容としていることもポイントだ



今年9月に行われたビーチクリーンアップの様子。ハワイ島の最南端に集まった海洋ゴミを、世界中のライフセーバーや教育者、学生たちが収集・調査。その結果をレポートにまとめたプレゼンテーションなども行われた。また、この海洋ゴミを使って学生たちが制作したオブジェは、ツーリズムエキスポなどで展示。積極的に「レスポンスイブル・ツーリズム」の理念と情報を発信している

ドして伝えていかなければいけないことだと思っています」(ヴァーレイさん)。「レスポンスイブル・ツーリズム」の具体的なアクションとしては、植樹キャンペーンやビーチクリーンアップなどのボランティア活動への参加を促すほか、地元の環境関連NPOの活動も支援。さらに、ハワイが直面している環境や文化の課題を周知するための約2分の動画を20本ほど制作し、公式ウェブサイトやYouTube、旅行会社のカウンター、飛行機の機内などで流すことで、ハワイに接点のある人々への意識付けを旅行前から行っている。「サンゴ礁を守るための日焼け止めの選び方やハイキング時のマナーなどを、旅行者に知っておいてほしいことを、押し付けがましくないイメ

学びたいポイント！

- 1 徹底したデータ活用とKPI設定で明確な観光戦略を。
- 2 ステークホルダーを巻き込み、業界全体で盛り上げる。
- 3 観光業が環境や文化に与える影響を最小化する。

ジとともに伝えることを心がけています。ハワイに来られる日本人の方は、ハワイの自然や文化が好きな方が大部分なので、賛同してもらえることが多いですね。世界の観光人口が急激に伸びる今、オーバーツーリズムの問題は島国から発生することが多い。その意味で、ハワイの実例は日本にとっても良いケーススタディになるのではないのでしょうか」(ヴァーレイさん)。

# ”響く人に響く”ブランディングで、 ポートランドのファンを呼び込む

コミュニティの幸せが観光資源になる

アメリカ・オレゴン州の最大の都市となるポートランドは、独創的なカルチャーやライフスタイルが息づくことで知られる場所だ。その魅力は、日本でも雑誌などのメディアなどで多く取り上げられており、ポートランドを中心とした同都市圏を訪れる日本人観光客はこの5年で約25%成長。年間3万8600人ほどに上っている。



写真提供：ポートランド観光局  
かつて多くのヒッピーが暮らし、その後、アーティストやシェフなどクリエイティブな人々が移住したことも、ポートランドに独自の文化が息づく大きな理由

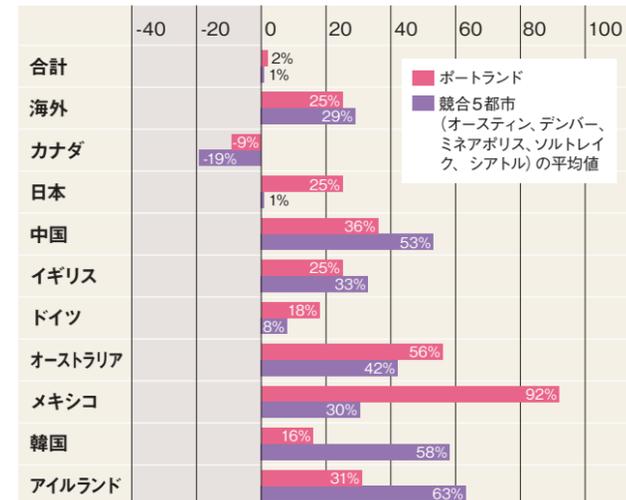
標高3249mのフッド山や全長約600kmに及ぶ太平洋岸のパブリックビーチなど、都市部の周囲に豊かな自然が広がるポートランド。この街の観光資源は、美しい自然と共存する街並みと、そこに暮らす人々が生み出すカルチャーだ。歩いて回るサイズ感のコンパクトな街を巡れば、大手チェーン店の姿は少なく、個人経営のサードウェーブコーヒーやクラフトビールの店が多数。また、ファーマーズマーケットや小さな屋台が並ぶフードカート・ポッドなどもあちこちにある。こうした光景を生み出すのは、「自然を大切にし、生活の質を重視する」、「地産地消にこだわり、ローカルビジネスを応援する」など、ポートランドにたけに共通する「価値観」だ。

アメリカの他都市とは異なる個性を持つポートランドだが、日本マーケットにおけるプロモーションも面白い。たとえば、ポートランド観光協会が手

ポートランド都市圏の宿泊者数の国別比較(2018年)



国別の観光客数成長率(2013年～2018年)



上/海外からの宿泊者(カナダを除く)では、日本人観光客の割合は比較的高い。観光協会でもプロモーションに力を入れている。下/日本人はこの5年で25%増加。ポートランド観光協会が競合と考える5都市と比較すると、高い割合であることがわかる

掛けるプロモーションサイト「オドロトラベル」では、カラフルなカラー写真や少し変な日本語などでポートランドの魅力を紹介。いわゆる観光局のキャンペーンサイトとは一線を画すユニークな仕上がりだ。また、同協会が2019年4月に「ノドから足が出るほど欲しくなるポートランド・フリーパス・スニーカー」は、文字通りスニーカーをテ

ーマにしたキャンペーンだ。つまり同協会では、万人向けではなく、響く人に響く「プロモーション」を行っているのだ。「私たちは、ただ数を追い求めるのではなく、この街のライフスタイルに興味や共感を持つ人に来てほしいと考えています。その方たちが、ポートランドになった気持ちでこの街を楽しんでくれたら、地元の人々



ポートランド都市圏  
観光データ  
住民人口 約275万人  
面積 約17,310km<sup>2</sup>  
インバウンド人口 約76万8000人

も嬉しくなる。観光産業の目的は、単にお客様を呼ぶことではなく、観光を通じて地域の人々の生活の質を向上させることですから」とは、ポートランド観光協会のジェフリー・ハマリーさんだ。

ポートランドでは観光産業改善地区(Tourism Improvement Districts)というマネジメント制度を用いて宿泊税を観光協会の予算に組み込み、その資金で社会問題の解決などにも取り組んでいるという。「観光協会として、ホームレス支援



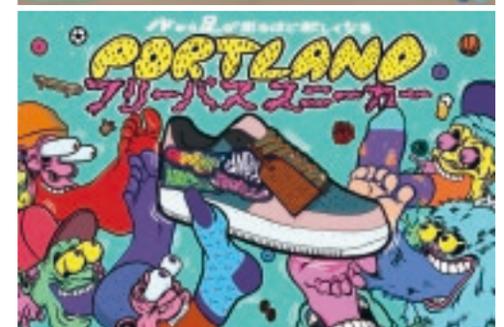
ポートランド観光協会  
国際観光部  
シニアマネージャー  
ジェフリー・ハマリーさん

### 学びたいポイント!

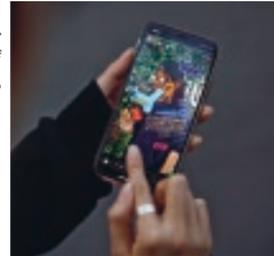
- 1 旅行者の“数”ではなく“キャラクター”を重視する。
- 2 地域の魅力や価値観に共感する人に響くためのPR戦略を。
- 3 観光事業は地域コミュニティの幸せのためにある。

やスモールビジネスの支援を行っています。こうした取り組みは、地域の人々のためにもなるし、旅行者にとってもポートランド観光の魅力につながると思っています(ハマリーさん)。

ライフスタイルやカルチャーが観光資源だからこそ、街の独自性を持続可能にしていけることが大切。それは、世界的に見ても独自の文化を持つ、日本においても同様のことだろう。



上/「オドロトラベル」のサイトでは、オリジナルキャラクターのオドロデュードが街の魅力を紹介。中/下/スニーカーをテーマにしたキャンペーン「ノドから足が出るほど欲しくなるポートランド・フリーパス・スニーカー」



## ポートランドのカルチャーを感じるイベント マイ・ピープルズ・マーケット アット 世田谷 に潜入!

世田谷ポートランド都市文化交流会とポートランド観光協会、東京都市大学の主催する交流イベント「マイ・ピープルズ・マーケットアット 世田谷」が、今年10月19日と20日の2日間にわたって開催された。

20日のアウトドアイベントでは、会場となったJRA馬事公苑けやき広場には、食やアート、農業など多彩な店がずらりと並んでいた。そのうち4つは、ポートランドから来日した人々が出店したもので、オレゴン州で初めての黒人ワイン醸造家である「アビー・クリーク」のバートニー・フォースティンさんをはじめ、フレンドリーでユニ

ークな方ばかり。ポートランド在住のミュージシャンによるライブや「オドロトラベル」社長のオドロデュードのパフォーマンスも行われ、会場は大いに盛り上がりつつあった。

現地を訪れていた日本人は、家族連れや若いカップルなど地元の人が多く、ポートランドの人々とのコミュニケーションを楽しんでいる様子。その光景は、人から人へ。ポートランドの持つライフスタイルや価値観が伝播しているのを感じさせた。ローカル×ローカルが生み出す、草の根の交流。これもまた、響く人に響く。ポートランドの魅力伝える機会なのだろう。



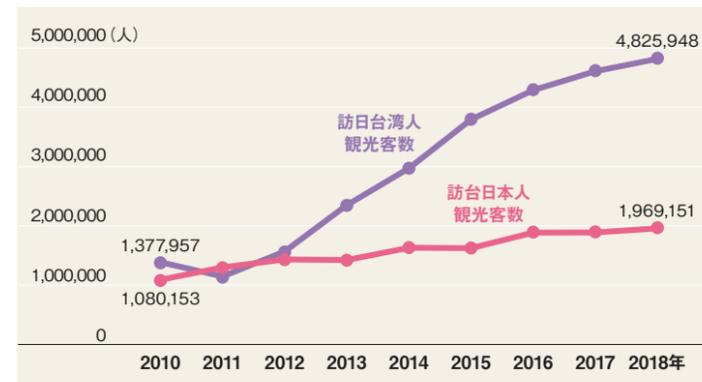
2017年からポートランドで年2回開催される「マイ・ピープルズ・マーケット」は、マイノリティの人々のスモールビジネスを支援するイベント。トークセッションではその取り組みも紹介された

# 継続的な交流で信頼を築き、日本人旅行者は10年で倍増！ 近くて、親しい旅先！ 台湾のマーケティング戦略

九份の街並みや十份のスカイラタン、小籠包やタピオカといったグルメなど、数々の旅の楽しみが待つ台湾は、日本人にとってもっとも身近な海外旅行先のひとつだ。JATA（日本旅行業協会）の調査では、2019年のGW人気旅行先ランキングでは海外旅行部門で1位に、夏

休みの人気旅行先ランキングでもハワイに次ぐ2位となるなど、その人気は近年ますます上昇。2010年に約108万人だった訪台日本人観光客の数は、2018年に約197万人と倍増している。こうした成長の背景にあるのは、台湾の個性を活かしたPR戦略だ。

訪台日本人観光客および訪日台湾人観光客の推移



訪台日本人の男女比の推移



上/2011年の震災の際に台湾が多く支援を行ってくれたことから、日本のメディアでの露出が増えたことも訪台日本人増加の理由だ。下/女性比率は年々高まっており、年齢層も子供からシニアまで幅広く広がっているという

「私たちがPRにおいて大切にしていることのひとつが、距離的にも心情的にも安心・安全で近くて、親しい国であることを伝えること。国内旅行感覚で訪れられる場所であることを知っていただきたいので、日本の各地方の旅行会社とのプロモーションや仙台空港の国内線到着ロビーでの壁面広告掲載など、日本国内を旅する方との接点を積極的に増やしています」とは、台湾観光局・所長の鄭憶萍さん。現在、台湾と日本を結ぶ定期便が飛ぶ空港は成田、羽田、関空などの主要空港だけでなく、静岡や青森、新潟、広島、福岡、沖縄……など、20カ所を超える。同局では、国内のさまざまな地方都市と積極的にコミュニケーションを続けているという。

「『東北絆まつり』や『YOSAKOI Iソーランまつり』などの大きなお祭りに、台湾のパフォーマンスチームを派遣したり、ブースを出展するという取り組みを長年に渡って続けています。また、今年も『青森ねぶた祭』に台湾のランタンが初参加。やはりそれぞれの地域に分け入って、関係性を培っていくことは大切だと考えています」（鄭さん）。

こうした活動に加え、積極的な民間の交流も台湾と日本各地の信頼関



上/さまざまなグルメ屋台が立ち並ぶ夜市も、台湾を象徴する見どころ。日本人好みの食事やドリンクが多いのも魅力。左/建築家・伊東豊雄が手掛けた「台中国立歌劇院」など、モダンな見どころも増えているという



台湾  
観光データ  
住民人口 約2378万人  
面積 約36,190km<sup>2</sup>  
観光人口 約1106万6707人



写真提供：台湾観光局  
台湾スイーツも人気。観光局では、旅行会社やメディアなどを通じてその魅力を発信する

## 学びたいポイント！

- 1 自国の個性・特長を見極め、効果的なPRを。
- 2 時間をかけてコミュニケーションを続けることが大切。
- 3 民間の交流もインバウンドの強い味方になる。

係を育む大切な要素だ。たとえば近年は台湾から日本に進出する飲食店やショップも多数。これらの存在も、台湾のブランドイメージ向上に役立っている。また、現在、訪日台湾人の数は年間約483万人にも上る。彼らが日本のさまざまな地域を旅することで、台湾をより身近に感じてもらえるようになってきているという。

「一度は台湾に足を運び、現地の人々の生活や志向を体験することで、やはり相互の交流と理解が大切で、台湾人をよく知ることが、誘客の第一歩だと思えます」（鄭さん）。さて、近年成長を続ける台湾の観光業界だが、オーバーツーリズムの問題などは起きていないのだろうか。「九份の街並みや十份のスカイラタンはやはり人気で、多数の人が集

まっています。交通制限をしたり、スカイラタンのゴミを拾った人に行政が補助金を出すなどの取り組みで、オーバーツーリズムというほどの問題には至っていません。ただ、やはりどうしても台北周辺に観光客が集中してしまうので、観光局としては中部や南部、東部など、他のエリアのPRには力を入れています。各地方の魅力を発掘し、メディアや旅行会社を通じてPRしていくことで、将来の新たな観光の魅力につながると思っています」（鄭さん）。



台湾観光局東京事務所 所長 鄭憶萍さん



上/多くの観光客で賑わうようになった九份の街並み。左上/高雄の龍虎塔など、台北以外の地域のプロモーションにも力を入れる。左下/台湾最北端近くにある野柳地質公園など、インスタグラムなどを通じて人気急上昇する見どころも多い

## とーりまかしの 考察

### よい観光地をつくる プロダクトアウトと 基盤となる「人づくり」

観光にはマーケットイン(市場をよく知り、需要に応える)の発想がもちろん必要のだが、将来的には「正しいプロダクトアウト」こそが目指す姿になっていくのではないだろうか。

一般的なマーケティング手法では、人数にしろ、消費額にしろ、基本的には量を増やしていくことが目標に設定される。一方でCSRのように、その存在が大きくなれば、企業として社会に責任を持つための活動も求められるし、業界のリーダーとしてのふるまいも必要だ。

観光の場合は、そもそも観光資源となるリソースに限りがあり、顧客に需要があるからといってその分サービスを多く生産するわけにはいかない。もともと地域とは公共財みたいなものだから、量をベースとしたマーケティング手法は適していないのだろう。一般企業よりもさらに別の視点で観光資源や環境への負荷について考えなければならない責務がある。そして純粋に魅力的な観光資源とは、実際には地域住民やその生活に根差す部分が大きく、彼ら住民の声にも耳を傾ける必要がある。

オランダ政府観光局は、観光客増加に対応するべく、活動の軸足を「プロモーション」から「管理」に変えたという。観光は消費活動から脱却する時期に来ているのかもしれない。日本もこのような世界の動きを参考に計画を練っていく必要があるだろう。

そしてもう一つ、本特集で指摘された課題は日本人のアウトバウンドだ。日本人の出国率(ビジネス用途なども含む)はここ数年14%程度で推移している。若年層や地方への国際線就航本数増加などにより微増傾向にはなっているのだが、実はこの数値は世界的にみてもかなり低いのだ。

インバウンドとアウトバウンド、両軸がそろってこそその観光立国とは綺麗なように聞こえるが、外交が持ちつ持たれつであるように、来てほしいと願うばかりでなく、実際に現地に行くことがインバウンドのさらなる促進要因となる。そもそも海外旅行の良さを実感していない人には誘致やプロモーションは難しいだろう。我々が世界から学ぶことはまだまだたくさんあるようだ。