

2017年度第2回スピーカーシリーズ
英国地方における観光プロモーション戦略について

2017年11月6日(月) 13:55~15:25

講師：Ms Sinead Hanna

(Acting Head of Marketing, Go To Places)

於：クレアロンドン事務所 会議室

2017年度第2回スピーカーシリーズとして、Go To PlacesのSinead Hanna氏を講師にお迎えし、「英国地方における観光プロモーション戦略」をテーマにお話を伺いました。Go To Placesは、いわゆるDestination Management Organisation (DMO)の1つで、英国内の地域を観光地として魅力あるものにするため、官や民の組織をマネジメント、マーケティング、リサーチ、財源確保といった様々な面からサポートし、経済効果を生み出すことを目的としています。本研修では、イングランド南東部のケント州等での協働事例を中心に、観光業の現状から将来に目を向けた幅広い内容の講義が行われました。



(1) DMOの現状と課題

DMOがマネジメントを行う“Destination”とは、人々の旅の「目的地」であるばかりでなく、その地を「体験」することも含むと考えている。DMOと一口に言ってもカバーするエリアは様々で、オックスフォードやロンドンといった単体の地域の場合もあれば、コッツウォルズのように、小さな自治体を複数包含する場合もある。英国内には現在150以上のDMOが存在するといわれ、規模も大小あるが、DMOは各地の観光を発展させていくために大変重要な役割を果たしているといえるだろう。一方で、DMOは多くの課題も抱えている。

現在、世界の著名な観光地は危機的な状態にあるといわれる。ある報道によれば、アムステルダムでは、観光客により街が踏み荒らされていると地元住民は感じているという。AirBnBや格安航空券といったトレンドから、あまりに多くの観光客が押し寄せるようになったためだ。同様に、毎夏世界的に著名なアートフェスティバルが開催されるエディンバラでも、早晩、観光客を収容しきれなくなるといわれている。そこで、いかにして観光地を持続可能な形で継続させていくことができるのか、適切な財政運営等が大事になってくる。

2025年までに観光業に財政支出を行う英国内の地方自治体はなくなるとの予想がある。つまり、公的支援のみで運営を行っているDMOは活動停止を余儀なくされるだろう。これは、

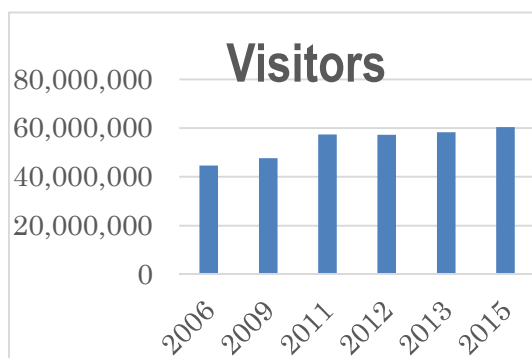
これまでに受けて来た財政支援を今後もあるものと期待してはならず、受けられなくなる時に備え始めなくてはならないことを意味する。地方自治体からの観光業への財政支出は、2007年時点ではおよそ1億2千万ポンドだったものが、約10年の間に半減している。同じ期間の地方自治体の全体予算の削減幅が約10%程度であることから、いかに観光予算の削減幅が著しいかが分かるだろう。つまり私たち DMO は、そうした状況下でどう生き残っていくかという問題に直面しているのだ。

そこで、この13年間に私たち Visit Kent が、伝統的な財源確保の方法から袂を分かち、持続可能な運営に向けてどのように取り組んできたのかを具体例を交えてお伝えしたい。

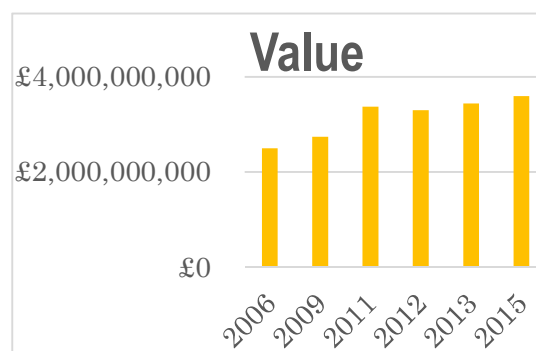
(2) “Visit Kent” の取組

Kent と聞くと、皆さんはどういったイメージをお持ちだろうか。Kent はイギリス南東部に位置し、ロンドンから電車でおよそ1時間程度。ドーバー海峡に面し、ヨーロッパ大陸とつながるトンネルもある。カンタベリー大聖堂や美しいリーズ城等を有し、欧州内のスパークリングワインの名産地の一つでもある。Kent は数々の魅力あふれる観光地であるものの、ロコミだけで人々が訪れてくれるわけではない。私たちの役割は、Kent の観光業を公的な支援を受けずとも、持続可能な形で維持運営していくことにある。Kent において私たちが受けられる公的な財政支援の割合は、ここ数年で全体の50%から28%へと減った。しかし私たちの活動により、キャンペーン収益等が大幅に増えたため、公的支援に頼る必要性が減り、民間との商業的なパートナーシップへの道も開けた。私たちはさらに、周辺自治体にも目を向け、Visit Kent で蓄積した成功事例を活用し、他の観光地へノウハウを提供しようと考えた。これはもちろん私たちの収益にもつながっている。

次の表をご覧ください。ケントにおける観光客数は飛躍的かつ安定的に伸びており、2006年からの約10年で1500万人も増やすことに成功している。いまその経済効果は36億ポンドにもものぼり、過去10年ほどで約10億ポンド増えた。これは私たちの活動の成功を示しているといえ、とても誇らしく感じている。



Kent への観光客数



観光が Kent へもたらす経済効果

Visit Kent の実質的な活動は 13 年だが、NPO として設立されてからは 15 年が経つ。現在に至るまでに、150 を超える官民にまたがるインベスター・パートナー (Investor Partners) を持つまでになった。私たちは、こうしたパートナーたちのために、マーケティングやリサーチを行ったり、キャンペーン商品を提供したりしている。

各地の DMO の活動は、どれも同じということはない。しかし私たちの先進的な手法は確立されているため、他の参考となる活動かと思う。私たちは、パートナーたちの規模の大小に関わりなく、同じサービスを提供する。例えば、一つの著名な一大観光地があるとしよう。そしてその周辺には、10 のそれほど有名ではないものの魅力ある観光資源があるが、各々の予算はととも少ないと。私たちの役割は、その一大観光地だけでなく、周りにある 10 の小規模な観光地を共に、プロモーションし一帯として盛り立てていくことだと考えている。私たちは、観光地の魅力を質と量の両面から高め、その結果、地域の全員が利することを目的にやっている。

以下、私たちのユニークな観光プロモーションの事例をいくつかご紹介しよう。

◆Big Weekend

これは 12 年間続いている取組で、毎年ある特定の週末に Kent の各観光地から無償の入場券等を提供してもらい、厳正な抽選に基づき Kent の地元住民が各観光地をタダで訪れることができるようにするというもの。目的は、地元住民に Kent の魅力を新たに発見・意識してもらい、地元で愛着とプライドを持ってもらうことにある。このキャンペーンはニューズレターや SNS 等により広く周知され、私たち自身のフォロワー獲得にもつながっている。終了後のアンケートでも参加者たちによる大変ポジティブな反応が寄せられており、他の自治体による同様の取組も行われ始めている。



Big Weekend 告知

◆2 for 1

鉄道会社等と協力し、Kent へ鉄道を利用して来訪する場合、Kent の各観光地の入場料を 1 名分で 2 名とするというもの。(バウチャーをサイトからダウンロード) 非常にシンプルな

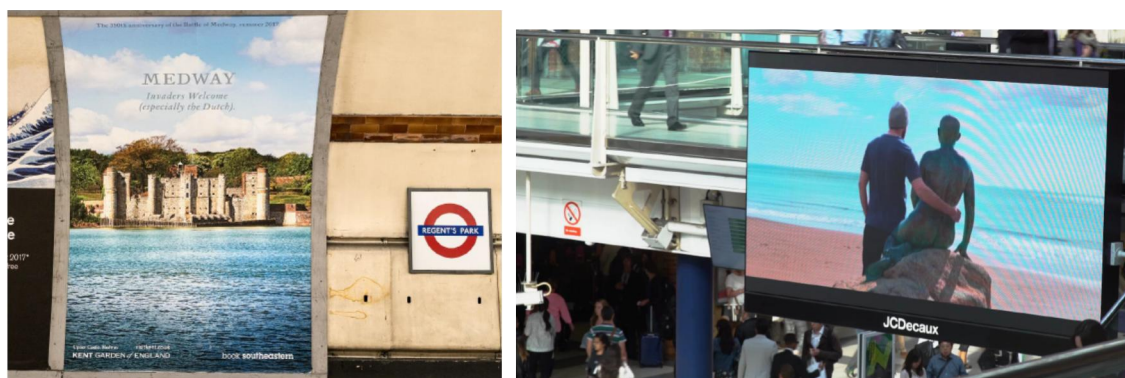
プログラムではあるが、人々に Kent を訪れてみようかというインセンティブと価値を与えると同時に、公共交通機関の利用を促進することにより交通渋滞緩和にもつながっている。



2FOR1 サイト

◆Kent Contemporary

人々が Kent に持つイメージ（固定観念）を変え、Kent の新たな魅力を伝えることを目的に 2012 年に始めた取組で、ロンドン市内に大々的な広告を打つというもの。主たるターゲットは 35 歳以上の子を持つ世帯。ロンドンの繁華街や市内交通等での大規模広告には多額の費用を要するが、各々の観光地単体では賄えない費用も、私たちが仲介役となり、一大プロジェクトとしてプロモーションを行うことにより可能となる。



Kent Contemporary (ロンドン市内での広告の様子)

◆#KissesfromKent

私たちは、社会情勢にタイムリーに反応することも常に意識している。昨年 Brexit の国民投票が行われた直後、イギリスへのネガティブなイメージを払拭するためのキャンペーンを実施した。「イギリスは今までと何も変わらないよ (Business as usual.)」というメッセージを、Kent からのキス写真を SNS 等を使って発信し、Kent へぜひいらしてくださいと愛を込めて伝えた。結果として 100 万人以上の人の元に届いたのではないかと思います。



#KissesfromKent（投稿画像の一例）

私たちの活動は主に、PR（広報とメディア対策）、VFR（Visiting Friends and Relatives、地元住民の友人や親族にもっと Kent へ足を伸ばしてもらおうという取組）、Digital（SNS や Website 等）、インハウスのリサーチ（活動の効果測定）、ビジネスに向けたアドバイス等を柱としている。私たちは専用の Website を持ち、Twitter、FaceBook、Instagram といった SNS 等を日々活用している他、メディアや旅行代理店を対象としたファムトリップの実施、各種の旅行博への出展、さらには世界各国に私たち自らが出向き Kent のプロモーション活動も行っている。

またマーケティング活動にも力を入れており、例えば Kent と縁の深い多くの文人たち（チャールズ・ディケンズ、ジェフリー・オーサー、ジェーン・オースティン等）と観光地をタイアップさせた取組や、ワインの産地としての Kent、ゴルフ場を売りにした Kent、ドーバー海峡へ寄港するクルーズ船の乗客をターゲットにした取組等も行っている。顧客の様々なニーズに合った行程プラン（itinerary）を考案し、旅行会社やパートナーたちと共有、サイト等にも掲載している。

（3） ツーリズムと DMO の未来に向けて

こうした様々な取組も、Kent のホテルやレストラン、カフェ等の担い手が、良い働き手ではなくては話にならない。私たちは、有能な若者たちが観光業に愛着を持ち、この業界に長く携わってくれることがツーリズムの発展のためには何より大切だと考えている。そこで、彼らが技術を会得し磨けるように、研修やワークショップの機会を充実させるとともに、観光業に従事する者を対象とした賞（award）も設け、仕事にプライドを持ってもらえるような取組を積極的に取り入れている。

また、私たちの新たな挑戦としては、Visit Britain の Discover England Fund 等を通じて、英国内の他の自治体と協力して外国人旅行客のインバウンド増加に取り組むプロジェクト

に積極的に参加していることも挙げられる。例えば Cultural Coastal Project では、Essex や Sussex と共に、Kent の南東部の海岸沿いにアートを辿るトレールを設けている。あるいは、Cheshire や Essex と共同で、英国ガーデンとグルメを同時に楽しめる Gardens & Gourmet パスという取組もはじめた。さらには、米国からの観光客を念頭に、米国と英国のつながりを、祖先を辿るというコンセプトでの旅の企画も、やはり複数の自治体と協力しながら行っている。

さて、ここまで Visit Kent としての取組を見てきたわけだが、そこから一歩進み、どうすれば私たちの活動の幅を広げ成長していけるのか。私たちは、観光業界に新しい風を巻き起こしたい、新たな DMO の在り方を示せる存在になりたいと考えている。DMO の未来に大事なものは、パートナーシップやコラボレーションである。そこで生まれたのが Go To Places である。つまり私たちは Kent だけの DMO ではなくなった。Hertfordshire の DMO 公募に応じて、Kent とは遠く離れたこのエリアでの DMO 活動に私たちは挑戦することにしたのだ。Visit Herts に携わり、数々の得難い経験を積み、見知らぬ土地における DMO 活動のノウハウを得ることができた。結果として、英国の DMO 業界内のリーダーとして名を知られることにもなった。

Visit England による今後 5 年間の英国への外国人観光客のトレンド予測がある。それによれば、インターネットを通じてありとあらゆる情報が得られる状況下にあるにも関わらず、未来の観光客たちはデジタルバブルに陥ることになるという。これは私たち観光業に携わる者たちが、人々の関心を惹く取組を行うためにより一層の努力をしなければならなくなることを意味する。また、人々は、旅行にかかる「費用」よりも「時間」に重きを置くようになるという。いかに価値ある経験を限られた時間の中に効率よく盛り込めるかに人々は興味を示すようになるというのだ。そのため私たちには、情報のテーラーメイドと即時性が求められるようになる。また、訪れた地を「観光客」としてではなく、よりローカルと同じ感覚で楽しむことを人々は目指すようになるという。人々の本物志向がより明確になるのだ。他の観光客と同じ経験では嫌だという人も増え、トラファルガースクエアの前でただ記念写真を撮るだけでは人々は満足しなくなっていく。しかし一方で、新しいテクノロジーがそれらを可能にしていくともいう。人々の希望は現実のものとしてカスタマイズされていくことになるだろう。

最後に、私たち DMO の未来についてである。Go To Places では、上述した人々の希望を、DMO が提供しうる新たな方策があると信じている。なぜなら、私たちのビジネスモデルは、私たちの「発想」から生まれたものではなく、私たちのパートナーたちの「ニーズ」に基づき築き上げられたものだからだ。これからもパートナーたちとともに、未来を見据え、手を携えて持続可能な活動を模索していけば、観光業にも、もちろん私たち DMO にも未来はあると信じている。

【質疑応答】

(1) Visit Kent の Digital 部門は何名体制で行い、どういったことに注力しているのか。
→前提として、Visit Kent では Digital 担当を置くのではなく、Visit Kent の Marketing Team 自体が Digital なのだ、とお答えするようにしている。Marketing Team 内にウェブサイトの運営責任者である Digital Manager はいるが、Marketing Team の全員が SNS の技術を有するようしており、Visit Kent のメンバー全員が有する体制であるべきだと考えている。私たち Marketing Team の活動は主に Digital を通じて行われる。なぜなら簡単にトラッキングが行えるし、ターゲットに対し効果的に働きかけることができるからだ。

(2) オンラインキャンペーンを行う際、例えば中国にターゲットを絞り、中国語での発信を行うことはあるか。

→そういったことの必要性は感じているが、まだアジア等に対し（近隣のヨーロッパ諸国に比べて）、その国の言語で発信をする体制までは整っていないのが現状だ。しかし、オーディエンスの求める PR を行わなければ、効果はなかなか出ないとは考えている。

(3) 日本での海外向け PR 活動は、日本国内向けの発信内容をそのまま翻訳するということが一般的に行われている。本来、オーディエンスに合わせ、発信内容も変えるべきだと思うが、その点はどうお考えか。

→フランス、ベルギー、ドイツを比べても、オーディエンスが求めるものは異なっている。英国内向けの内容を他の言語に訳すことによっても、伝えたいことはある程度伝わるとは思うが、効果的な発信かと問われればそうではない。時間的な制約、人的な制約等の問題はあろうが、オーディエンス毎に、伝えるべきメッセージ、伝え方（トーン）を変えることによって、得られる結果が変わることは肝に銘じるべきだ。性別や年齢等の違いによっても、訴え方は変わってくる。

(4) SNS 等に対しネガティブなフィードバックが来た場合にはどう対処しているか。

→一番大事なことは、PR 経験を有するプロフェッショナルな人材に指揮をとらせることである。また、ネガティブなコメントやクレームが来ても、あまり深刻に捉えすぎないこと。ちょっとした対応の工夫で相手の不平や不満を上手に回避できることもある。

(5) SNS の記事（投稿）は、インハウスで作成されているのか。アウトソーシングされているのか。

→ウェブサイト上の記事も SNS の投稿も、全てインハウスで作成している。大規模プロジェクトの際には臨時で人を雇うこともあるが、その場合にも、信頼のおける人にしか原稿の執筆は任せないことにしている。SNS 等で発信される記事の内容とトーンは、とても大事なものだと考えており、インハウスは手間と時間を要するが、外注では、その質を確保することは難しいと考えている。

(6) Kent から Hertfordshire へと取組はどのように拡大なされたのか。またさらに広げていくおつもりはあるか。

→入札を通じて Hertfordshire における DMO の仕事をお引き受けすることになった。

Hertfordshire は、観光に力を入れようとしていたが、観光部門はマンパワーが足りない上ノウハウなども不足していた。そこで私たちがこれまで培ってきた経験を活かせると考えた。今後も機会を捉え、活動の幅を広げられればと考えている。

(7) どういったマーケティングリサーチを行っているのか教えてほしい。

→まず、産業界の動向を把握するためマンスリービジネスバロメーターと呼ばれるリサーチを毎月行っている。Kent における全てのパートナー（観光名所、宿泊施設、会議施設、飲食店等）の所へ出向き、来客数や支出等を問うアンケートに協力してもらっている。

また、2年に1度、Kent における Economic Impact 調査も行い、Kent を訪れる観光客数や観光の経済効果、雇用効果等を分析している。Kent Contemporary や Big Weekend といったキャンペーンを行う際にも、効果測定を行い、次につながるリサーチを盛り込むようにしている。Visit Britain や Visit England が定期的に行う大規模なリサーチも活用している。

(8) テレビコマーシャルや映像での PR 活動は行っているか。

→例えば、次年度の Kent Contemporary でテレビコマーシャルを流すことも一つの選択肢だが、これまで行ったことはない。現在は SNS でも映像を流すのが主流だが、Visit Kent ではあまり行われてこなかった。今後テレビコマーシャル（オンデマンドも含む。）も含め、映像の利用を増やしていくことを検討したいと考えている。