

季節型観光地のイノベーション

～吉野山観桜期の大渋滞解消のビジネスモデル～

2015年7月18日

近畿大学 経営学部

高橋 一夫

はじめに

提唱者のコトラーによれば、デ・マーケティング(Demarketing)とは「顧客全般の、または一定クラスの顧客の需要を一時的にまたは半永久的に抑制するマーケティング活動」を意味する。

この考え方の背景にあるのは、マーケティングは本来、現在の企業の供給能力、価値提供能力とその中・長期的な目標に合うように需要を統制しなくてはならないというもの。

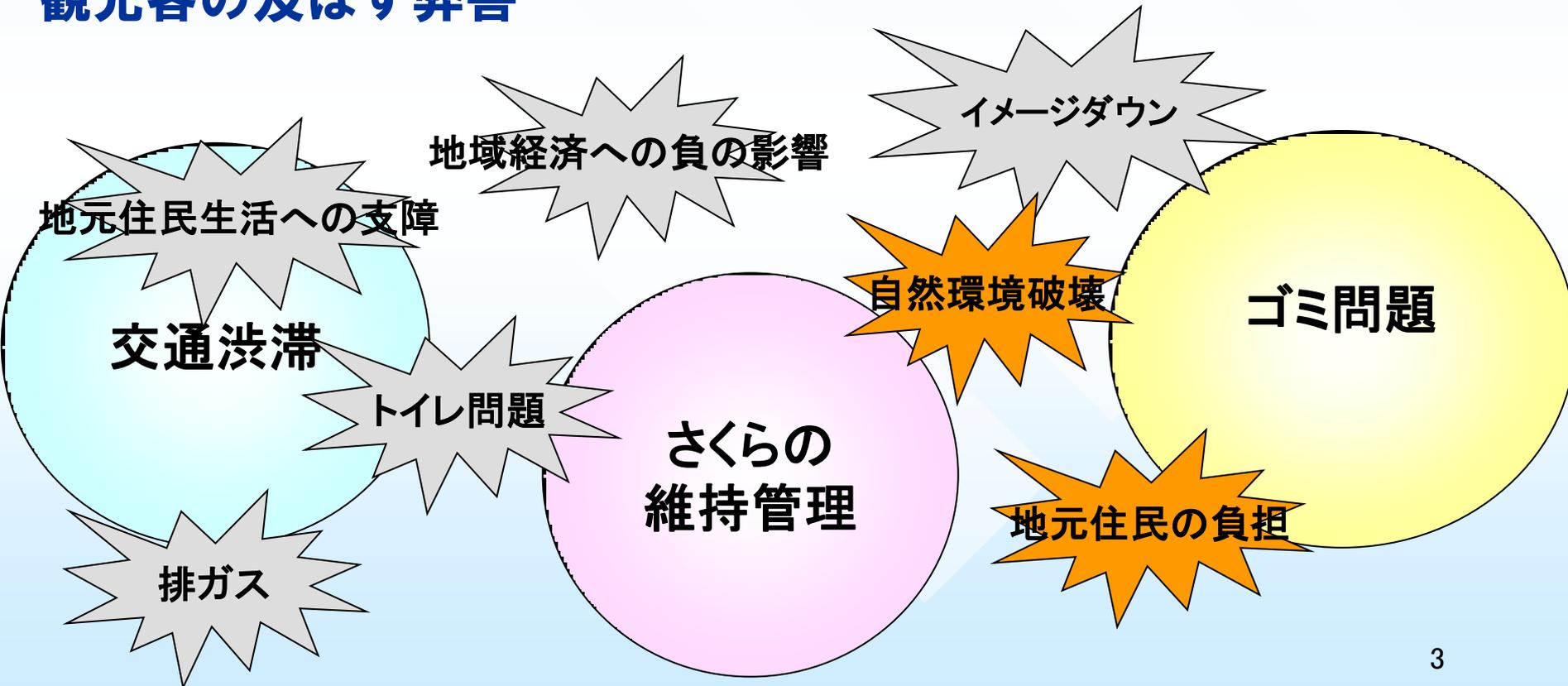
すなわち供給不足を招くことで企業の信用を損ねることを避けるための積極的な戦略がデ・マーケティングである。

吉野山のケースは、観光客へのホスピタリティの向上、環境保護、交通渋滞解消による住民生活改善のために、交通マネジメントをおこない需要の分散を図ることで地域課題の解決と経済価値の維持・向上を実現したものである。

持続可能(サステイナブル)な観光地であるために

地域文化や自然環境を保全しながら、住民生活と経済活動の持続的両立を図るための地域特性にあった仕組み作りが必要

観光客の及ぼす弊害



吉野山の抱える深刻な課題

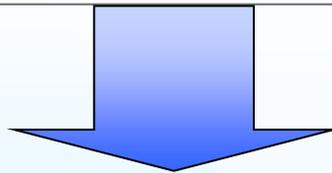
観桜期の吉野山の観桜客数 30万人～40万人

- 1. 交通渋滞の発生ーピーク期最大20km**
- 2. 観光客の残すゴミ処理
ー地元住民の労力の負担に限界**
- 3. 吉野桜の維持管理ー排ガスに弱い桜**
- 4. 観光客の過度な集中による影響
ー日中トイレで使用する水の量が増え、夜間
水圧が低下して旅館の営業に支障を来たす**

調査の全体フロー

観光客来訪者数などの実態調査

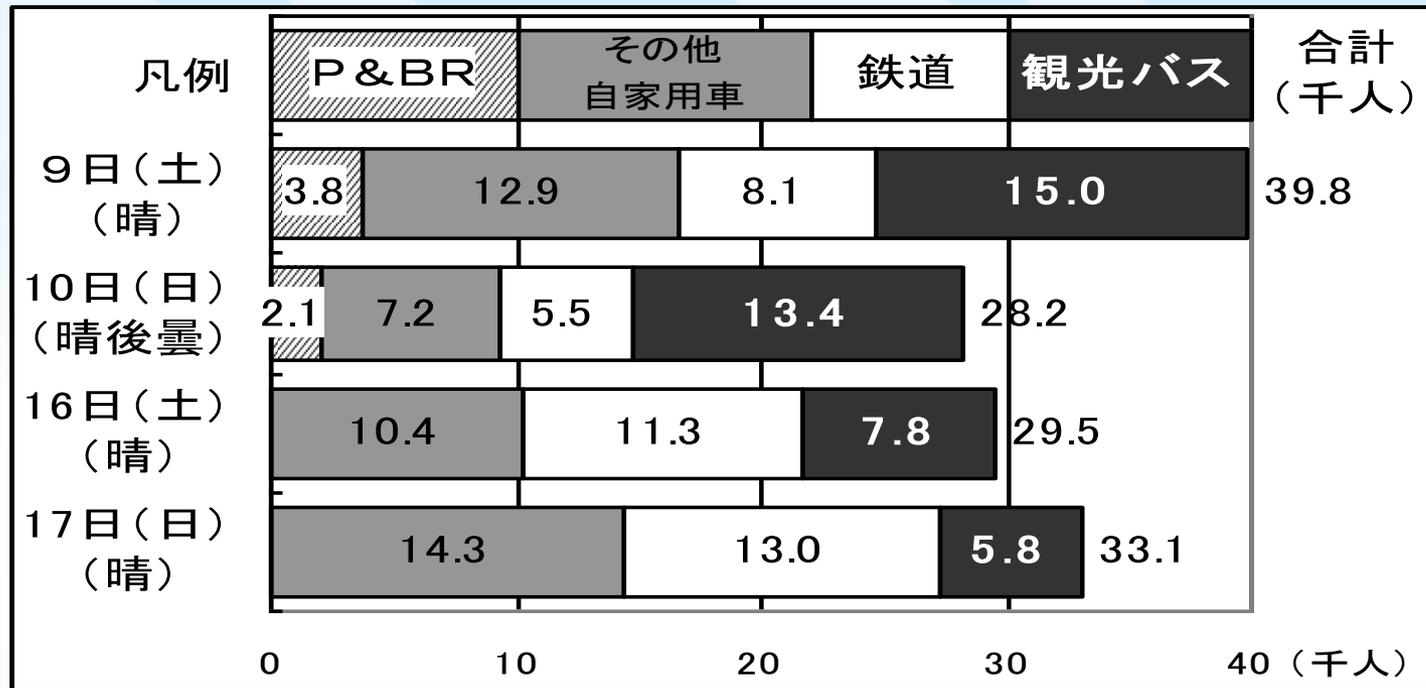
- ・近鉄吉野駅乗降人数
- ・国道169号線交通量
- ・シャトルバス関連（運行便数、利用者数など）
- ・P&BR駐車場関連（収容台数、利用台数など）
- ・観光客の実態調査



実態調査等からの課題整理

- ・観桜期の吉野山における問題点の整理
- ・解くべき課題の抽出・整理

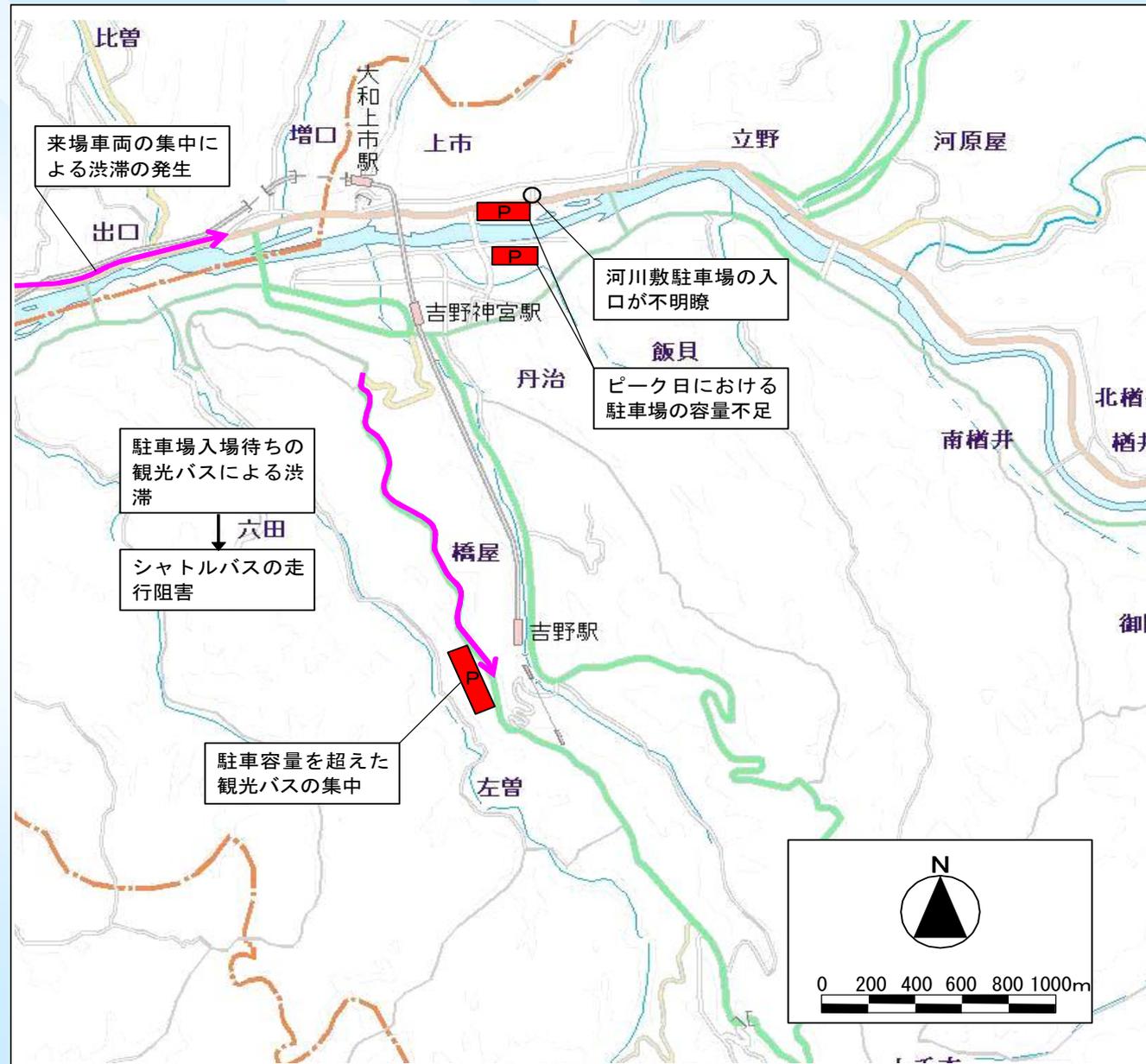
観光客数の特徴



- ピーク日の週末約3万～4万人来訪者があったが、観光バスの利用率は38%～47%とその分担率が高い。
- 一方で、16日、17日は自家用車・鉄道がたかい。
- 全国からの来訪者が多く、ツアー客の比率が高い。一方、ツアーは行程の変更が困難だが、自家用車等個人客は天候や桜の開花状況に合わせて来訪するので、交通機関によるピーク日は異なることがある。

調査からわかった問題点

1. 観光バスの過度な集中による渋滞の発生
2. P&BR駐車場の容量不足
3. 吉野山への観桜客の過度な集中
4. 地元負担の限界



吉野山の位置と交通対策の概況



P(南部ナマコン)

シャトルバス(貯木場~下千本・中千本公園)

P(土場)

P(上吉野貯木場)

シャトルバス(貯木場・土場~中千本公園)

シャトルバス(貯木場・土場~下千本)

シャトルバス発着場
(下千本)

シャトルバス発着場
(中千本)

吉野山

吉野山

金峯山寺

金峯山寺

吉野温泉

吉水神社

如意輪寺

後醍醐天皇陵

対策を報じた新聞記事

春が来た
増玉眞熊谷市
村山 皓介 71
川の流れが早くなり
子供の声が高くなり
走る姿に 元氣出て

産経新聞

平成18年(2006)日刊22748号
3|15 [水] 
 産経新聞(サンケイ)
 THE SANKEI SHIMBUN
 発行所 ●産経新聞大阪本社 2006
 〒556-8660 大阪府浪速区奥町2-1-57
 ☎大阪(06)6633-1221(大代表)

産経Web <http://www.sankei.co.jp/>


 ©産経新聞社 4910851011567
 2006 00095

毎日のむ 暮らしの健康に
毎日花びら
 グルコサミン、コンドロイチン、コラーゲン配合
毎日牛乳 900ml
 お申し込みは ☎0120-41-3098



ゴミ・大渋滞…「もう限界」

吉野桜に 花見料



吉野山の桜 約1300年
 前、修験道の開祖・役行者(えんのきょうじや)が藤王権現を桜の木に刻んで吉野山にまつたことから、権現を本尊とする金峯山寺への参詣などが盛んになるにつれて、神木として植樹され続けた。西行法師も多くの歌人が歌に詠み、豊臣秀吉が50000人で花見をしたことでも有名。明治の廃仏毀釈や第2次大戦などで一時衰退したが、住民らの地道な植樹で往時の姿を取り戻しつつある。

ユネスコの世界遺産で全国有数の桜の名所として知られる吉野山(奈良県)で、ゴミ問題や交通渋滞が深刻化しているのを受け、地元・吉野町では、桜の時期に合わせて4月から、樹木の整備や環境保全に使用する協力を徴収する総合的な取り組みを始めることになった。同町文化観光商工課は「あくまで試験的な取り組み」としているが、シーズン中だけで40万人が訪れる大名所ならではの試行が、全国の観光地のモデルケースとして注目された。

環境保全費用として
車1台…500円
バス客…200円

吉野山は下千本、中千本、上千本などと呼ばれるエリアに分かれ、三月本ともいわれるシロヤマザクラが、四月上旬から中旬にかけて咲き誇る。山肌には遊歩道が設けられているが、桜のシーズンには心ない観光客らによって、空き缶や弁当の空き箱が飛び交い、ゴミが斜面に散乱。このため地元住民らのボランティアがゴミを拾って分別しているのが現状だ。さらに、交通整理の人員費や観光客用トイレなどの費用が財政難の町を圧迫。地元吉野山観光協

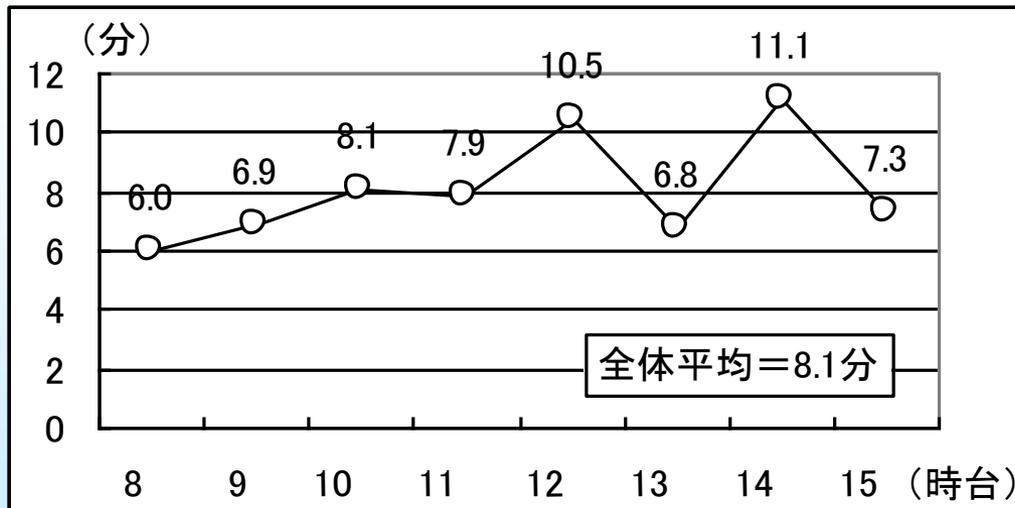
現実的な政策
 鳥穂浩之・早稲田大学人間科学術院教授(地域社会学)の話「環境保護は訪問者の意識改革によって行われるべきだが、外からの訪問者の意識を地元だけで変えるのは無理があり、吉野山の措置は現実的政策として認められる。駐車料金に上乗せする形は珍しいが、全国の観光地でも入場料金を維持費や協力金として含まれている場合があり、ゴミ有料化と同じと考えればよい。ただ観光客が大切であることは変わらないので、もっとなしの側面も政策として考えなければならぬ」

は少なく、桜のシーズンに国道169号や県道は大渋滞になる。このため町では平成元年から土日に限って、三方所にある町営などの駐車場からシャトルバスの運行を実施したが、ふもとの駐車場では、順番待ちの観光バスが数珠つなぎになり、かえって渋滞を助長する結果になったという。この渋滞の解消を目指して、今年から観光バスとマイクバスを対象に予約制を導入。四月一日から五月七日までの期間を町ホームページなどで申し込みを呼び出すが、すでに予約は数割、キャンセル待ちを含めて約四千台の予約があるという。同町文化観光商工課は「一人でも多くの人に来てほしいが、町と地元住民にできることも限界。今回の取り組みが効果を見れば見直ししていきたい」と話している。

対策の結果(1)

(1) 交通渋滞の解消

- 予約制により下千本駐車場の容量超過がなくなった。その結果、交通渋滞をほとんどといってよいくらい、解消することができた。
- 予約制に対し、旅行会社やバス事業者は概して協力的であった。
(入場予約時刻、無予約の際の対応(途中で近鉄に乗り換える等)など、お願い事項は概ね守っていただけた)。
- ・ 昨年まで観光バスの渋滞によっては2~3時間かかっていた区間の所要時間がピーク日の4月9日において**平均8分、最大で21分に改善**



時間帯別の観光バスの所要時間

注: 吉野山入口からバス
駐車場まで約2.4kmの
所要時間。

ナンバープレート調査に
より1分単位で所要時間
を計測。

平成18年4月9日(日)の
調査結果。

対策の結果(2)

(2) 観桜客の滞在時間の増加

- ・ 交通渋滞の解消により、観光バスや自家用乗用車による吉野山へのスムーズなアクセスが可能となり、バスツアーが予定通り行動できるようになった。
- ・ そのため、観桜客の滞在時間が増加したと考えられる。また、滞在時間の増加は、観桜の時間のみならず、吉野山での飲食や買い物の機会を増加させるなど、吉野山での消費活動を活発化させたとも推察される。

交通需要マネジメント対策による 目に見える変化

対策前

国道169号線の
最大20kmに及ぶ渋滞

吉野山入り口で2~3時間の
所要時間

桜の保全、来訪者向け施設整
備への資金不足

補助金頼みの赤字運営

旅行会社の行程
管理不能状態

対策後

渋滞の劇的解消

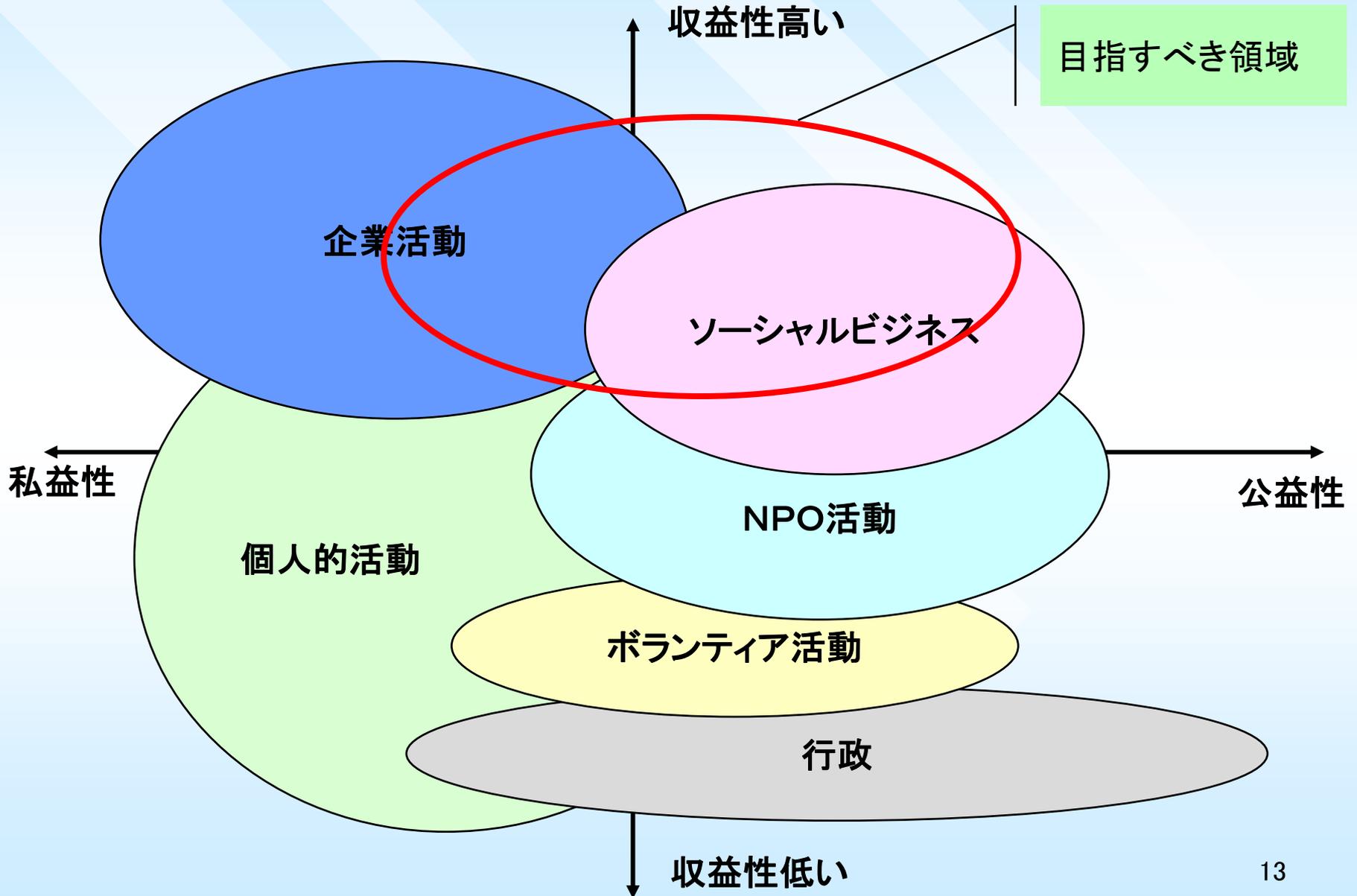
平均8分、最大21分への改善
滞在時間の増加による消費効果

来訪者の協力金を通じた環境
保全への意識の高さの確認

協力金による黒字運営

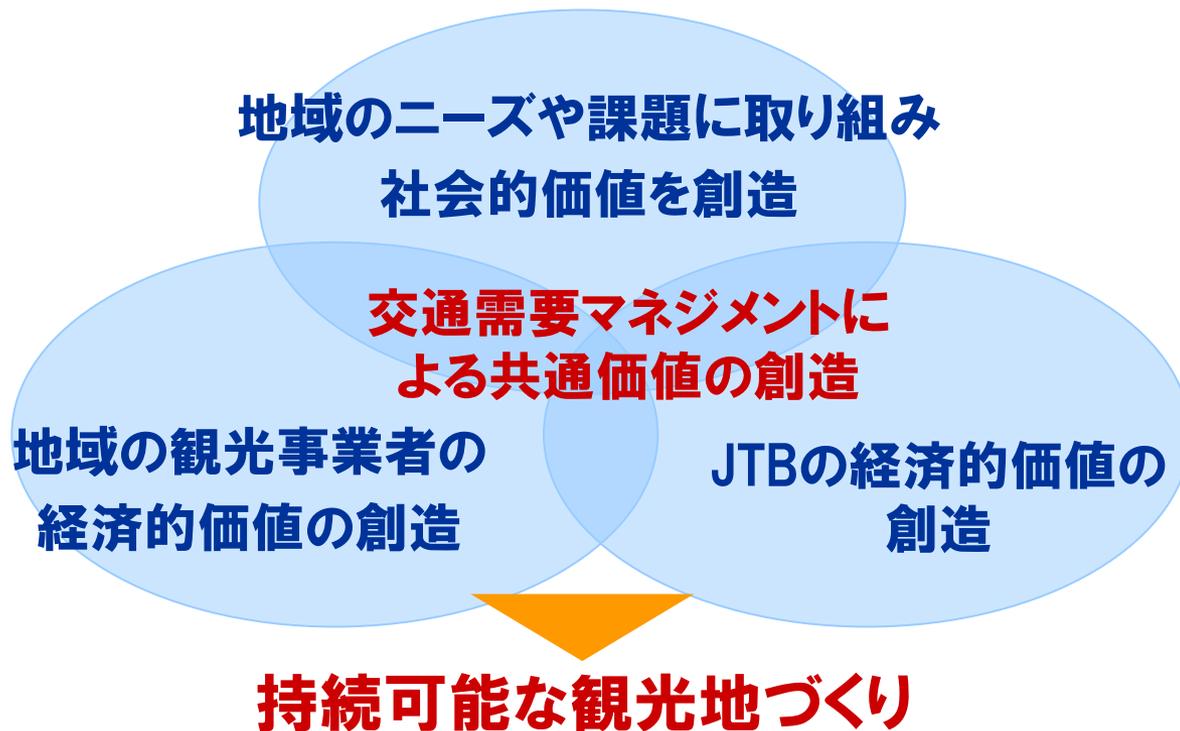
行程管理による顧客への
ホスピタリティの向上

観光地域ビジネスの目指すべき領域(概念図)



持続可能な観光地への転換

共通価値創造によるビジネスモデル



社会的便益の提供と経済的な便益の提供はトレードオフではない！
(企業活動の目的は共通価値の創造であり、その結果は利益)

CSV(Creating Shared Value)

- Shared Value(共通価値)という概念は、経済的価値を創造しながら社会的価値を創造するというアプローチ
- 企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行
- JTBは「たんなる社会貢献活動」をしたのではなく、儲けるために知恵を絞り、汗を流した

企業活動の目的は共通価値の創造であり、その結果は利益

観光地域のビジネスモデル

- 地域の問題解決型・未来志向型ビジネスである
- 問題解決のために地域の人や様々なセクターをつないでフレームを構築するビジネスである
(アウトソーシング、ネットワークの理想的な活用)
- 負の側面も含め、地域の出来事に目を背けることのできないビジネスである
(地域内のいさかいや旅行会社との議論を乗り越える
共感のマネジメント)
- 収益モデルの構築による持続可能なビジネスである
- 事業プラン、アイデアというソフトを重視したビジネスである