

シュワルツワルト観光の振興

Sven Holst

日本とドイツに長い国内旅行の伝統がある。戦後には、ドイツ人は日本人より速く外国旅行に頻繁に出掛けるようになった。所得拡大、新しい交通手段、価値観の変化などで両国民の観光行動が変わった。この論文の目的はドイツの国内観光のある特徴を述べ、観光行動の変化に伴う苦戦と対策を説く。以前、ドイツの観光市場・状況¹を論及し、新しい都市観光の開発の試み²を分析した。しかしドイツには長い観光の伝統をもつ地域があり、その観光インフラが以前より整備された。そのような地域は観光に頼っているが、観光行動の変化により刊行目的地が変わり、来客数が減ったり、収入が縮減したりする。

日本でもその減少が起こっている、例えば京都観光がある時期に減少した³。また地域ごとのマーケティングも日本の観光地の課題である。地方空港の開発や新幹線の延長により各地域の交通の便がよくなった。しかし、それとは裏腹に都会の住民にとって、どの観光地にも簡単にいけるようになったので、各観光地間の競争が激化する。その競争を乗り越えるためのヒントはドイツのある観光地域の政策に込められている。

ある伝統的な観光地の苦戦

シュワルツワルト (Schwarzwald) は、ドイツの西南に位置するバーデン・ヴュルテンベルク州の西部の森林が多い山岳地帯である。総面積は約5180km²である。「シュワルツワルト」とは、ドイツ語で「黒い森」を意味する。山に多くあるモミの木が黒く見られるので、「黒い森」といわれている。

シュワルツワルトの西山脈の麓30km 弱の低地にライン川 (フランスとの国境) が流れている。南はスイスとの国境からシュワルツワルトの北境まで約140 km に広がる。最も高い山は、海拔1493mのフェルトベルクで、ほかに海拔1000 mを超える山が多く、ドイツの最も高い中級山岳地帯である。ドナウ川と多く

のライン川の支流が、シュワルツワルトに水源をもつ。山奥の住民にとって林業が主な産業であった。そのため、1800年に山岳地帯表面の32%以下が森林になり、それ以降に少しずつ復活した(1985年53%、2002年75%)。1980年代の酸性雨により、森林が枯死し、1999年の台風が大きな被害をもたらした植林により森林の割合がまた増えてきた。二つの自然公園により多くの地域が保護されている。厳しい冬の農休期を凌ぐために精密産業が発展していった。その代表格であるカッコウ時計は伝統的な土産である。

シュワルツワルト西部の代表的な都市は温泉保養地として知られているバーデンバーデンやバーデンワイラーから観光産業が発展してきた。大学都市カールスルーエやフライブルクがライン川平地に位置する。ライン平野と山頂の間に変化にとんだ景色があり、そこで果物(ワイン用葡萄・苺・さくらんぼ)が栽培されている。地域の人口は370万人である。150kmの半径に1500万人が住んでいる。近くに高速道路、空港がある。

シュワルツワルト観光の歴史

シュワルツワルト観光の先駆者はバーデンバーデン市であった。中世から温泉で治療を求める動きが始まったが、ローマ時代の温泉・お風呂文化がほとんど絶えた。近世にヨーロッパの国々からの貴族などが集まる保養地が発展した、例えばイギリス南部のバース⁴、ドイツにはそのアーヘン市があった。19世紀に入ってから各地域に治療施設が造られた⁵。

バーデンバーデンの魅力は治療だけではなく、娯楽でもあった⁶。1748年頃からキャンブルが公認され、1821-24年にクアハウス(社交の場、カジノという賭博場施設)が建てられて、年間に8000人の客が来た。1838年にパリのカジノが閉鎖されたので、その運営者がバーデンバーデンのカジノを経営するようになった。彼はその社交網でバーデンバーデンを盛り上げ、年間50000人の集客となった。19世紀のなかばにバート・ホムブルクは上流階級の注目地であった⁷。1866年にホムブルクはキャンブルを禁止したプロイセンに組み込まれたので、経営者がモナコでカジノを開いた。国際的な観光客達のバーデンバーデンへの集客がさらに加速した。1858年から上流階級の楽しみであった競馬が開催された。バーデンバーデンはヨーロッパの夏の首都で、パリはその冬の首都であった。1872年にバーデンバーデンのカジノは閉鎖せざるをえなかった。保養と治療が中心となった。1870年にバーデンバーデンはヨーロッパの貴族の保養地になり、山への遠足もあった。山頂の空気を利用したホテルもできた。1866-77年にヨーロッパの一番モダンな浴所であったフリドリッヒ・バードがネオルネサンス形

式で建設された。1890-93年に女性専用の浴所（アウグスタ・バート）が建てられた。1872年に60000人の客、1928年に100000人の来客となった。浴所が国(州)の管理下であったが、公園・博物館・コンサートホールなどは市の担当であった。市政局がカジノの再開を働きかけて、1933年から1944年までカジノが運営された。1934年に州と市の施設が一つの公益法人（浴と治療管理局）の管轄で統合され、カジノの利益の4割がその公益法人に与えられた。1995年にその公益法人が解体され、音楽団・公園・劇場が市の管轄になり、温泉、会議場、カジノが州により民営化された。その利益が州の収入となり、州が市に決まった補助金を払うようになった⁸。60年代にアウグスタ・バートの変わりにクーアハウスが建てられたが、人気はなかった。1983-85年にカラカッラ・テルメンに立て替えを行ったら、人気が復活した。1993年にバーデンバーデン市に12の温泉水源があり、日々に80万ℓが湧き出している。今は温泉浴のほかに牛乳、泥(ファンゴ)、海草、油（アユルヴェーダ）の治療法、総合健康と美容のサービスが提供されている。

ハイキング愛好会

ドイツで最も人気のあるスポーツの一つはハイキングである。きつくて疲れる登山ほどではなく、緩やかな山や平らな森を歩く。ドイツ全土にはたくさんのハイキングコースがある。

ハイキング運動は初めてロマンティックの時代（1795-1848年）に流行した。それ以前には上流階級の人々は歩き回らなかった。作者たちが消えつつある職人徘徊を題材にし、自然に入って、自然と同化した気持ちで作品を書いた。1900年前後に若者が個人を管理する近代社会から自然へ脱出して、ワンデルフォーゲルという運動が現れた。ハイキングを行う若者のためのユースホステルがドイツで考案された。ドイツのほとんどのハイキング愛好会は1900年前後に設立

シュワルツワルト観光の歴史年表

19世紀	裕福な都市住民が夏に自然に泊まる。「改美会」がハイキング道しるべ、ベンチを設置し、地図を作成した。
1864年	「シュワルツワルト・フェライン」ハイキング連盟設立、ハイキングの宣伝・促進を行う。
1891年	シュワルツワルト初のスキークラブの設立
1892年	「総合ドイツ温泉協会」、スキー用具の生産開始
1895年	「自然の友」設立
1902年	「ドイツ観光協会連盟」設立、目的は外国での宣伝活動

1903年	「カールスルーエ観光協会」設立
1904年	「フライブルク観光協会」設立
1906年	「バーデン観光振興連盟」設立
1908年	「ヴェルテンベルク・ホーエンツォレルン観光協会」設立
1909年	バーデン大公国がベルリンで支所を開いた
1912年	バーデン大公国への観光を促進する雑誌が発行される；労働者も休暇が取れる
1921年	改名「観光連盟」、シュヴァルツヴァルトの10箇所の代理事務所、専用職員
1922年	協会が宣伝パンフレット（ホテルガイド・カレンダー、写真集）を発行
1933年	統合、情報がプロバガンダ省の支配下に置かれ、ナチ党組合の企画旅行により訪問客が増加するが、割引制度だったので5Mではなく、2.80Mで収入が少なかった
1945年	戦後に第一の観光協会として南バーデン（フランス占領地域）に「バーデン観光連盟」を再設立
50年代	観光客が戻ってきた、シュワルツワルトでの湯治の宣伝客から療治税を徴収、観光関連企業から治療促進料の徴収
1950年	580万宿泊、入込客数100万人
1952年	映画「シュワルツワルト娘」が大ヒットとなった
1954年	790万の宿泊、入込客数140万人、平均宿泊期間5.7日間
60年代	団体旅行から個人旅行（車）、一日観光が増える、森の中の駐車場
1968年	国内旅行より国外旅行が多くなった
1971年	「荷物なしのハイキング」が発案された（ホテルが荷物を次のホテルに送る）
1974年	ボーデン湖地方が連盟から離脱、「北シュワルツワルト連盟」設立、ヴェルテンベルクの49のシュワルツワルト市町村が加入
1976-80年	休暇アパートと農家での宿泊（グリーンツーリズム）の増加
80年代	療治産業は最多宿泊数を誇る、森の死
1985年	「シュヴァルツヴァルト病院」人気テレビ連続ドラマ放映
1987年	中シュヴァルツヴァルト・オルテナウ連盟」設立
1988-89年	ドイツ分裂時代中の最多の訪問客数
1991年	ドイツ統一の後、多くの旧東ドイツの訪問客、最高数の2130万人宿泊
1995年	「南シュヴァルツヴァルト観光連盟」設立
1996年	シュヴァルツヴァルト・チケッ ト列車での発着の運賃割引、シュヴァルツヴァルト青少年ゲームス；健康保険改革、温泉での湯治の補助金を激削、温泉保養地での宿泊客数50%まで減少
1997年	「シュヴァルツヴァルトお客さまカード」、療治税を払ったらほかの温泉地の施設も利用できる
2001年	解体した「シュヴァルツヴァルト観光連盟」の代わりに「シュヴァルツヴァルト観光有限会社」（STG）設立
2002年	「シュヴァルツヴァルト・カード」購入したら、140のレジャー施設に無料で入場できる
2006年	北・中・南の地方連盟、その活動、スタッフ、財政がSTGに統合され、25人社員、3500万ユーロ予算

された。それは郷土の再確認の流れでもあった。このようなハイキング愛好会は一つの特定期間（アルプスやシュワルツワルト）を案内したり、ガイド付きのツアーを提供したり、国民ハイキングの日を開催したり、そのための山小屋を営んだり、ボランティアで道を修繕したり、道標を設置したりする。そのハイキング愛好会はその山地だけではなく、離れた都会にも支部がある。労働者のハイキング愛好会もできた。その中、1864年に設立した「シュワルツワルト会」(Schwarzwaldverein) が最も古い。そのもととは各観光地の「改美会」(Verschönerungsverein) であった。各自治体の「改美会」に市民がボランティアで道や道標を作った。折角、その道ができたので、自治体と自治体との道を結び、大きな網を造る考案が自然に沸いて、その結果「シュワルツワルト会」に発展した。今、約250の独立の町部会があり、約9万人の会員から構成されるドイツの第二のハイキング愛好会である⁹。70の青少年グループにより家族ハイキング、キャンプなどが行なわれている。設立時期の目的のほかに自然・環境・景色保護、地方の文化（衣装・踊り・音楽・方言・建物）の保護に努めている。

アルプスと異なる、深い森や開けた景観、豊かな谷のシュワルツワルトも人気のハイキング目的地である。ドイツ最大の森林地帯である黒い森には、距離にして23,000km 以上にも及ぶハイキングコースの網がある。その中で最も人気のあるルートが、プフォルツハイムからバーゼルまでの280kmのハイキングコース「ウェスト・ウェーク (Westweg)」である。1900年に造られた道は他の有名なハイキングコースの見本となった。シュワルツワルトの尾根を通る道である¹⁰。

シュワルツワルト観光の現状

ドイツ人の一番の旅行目的地はドイツ(31%)、第二位のスペインは13%である。ドイツ国内のバイエルン州は6.5%、北海とバルト海の3州(4.5%、4.1%、3.8%)の次にバーデン・ウィルテンベルク州は全体の旅行の3.0%である。旅行時間は13.5日間である。しかし一人の一回の旅行あたりの出資が3%で818€に成長した。その成長は高額旅行分野(1500€以上)であった¹²。

ドイツ人の旅行動機は自然と環境、新しい経験(Edutainment 情報と感動を結びつけて提供する)、都市観光、健康志向の旅、短期間旅行(2-4日)である。

活動 ¹¹	
泳ぐ	51%
ビーチ・プールにいる	48%
外食	46%
休む	44%
自然を愛でる	42%
写真を撮る	39%
散歩	38%
遠足	37%
自然の中で動く	34%
見物	28%

シュワルツワルトの客の88%はドイツ人、65500000人のドイツ旅行者（2002年の調査）のうち39%はシュワルツワルトで休暇を過ごしたことある、93%はシュワルツワルトを何とか知っている。2%ぐらい（3400000人）が過去3年間にシュワルツワルトを旅行し、4.5%ぐらい（7300000人）がこれからの3年間にシュワルツワルトへ旅行したいと考えている。

典型的なシュワルツワルト観光客は50歳以上（68%）、既婚者（73%）、中学校卒、労働者・サラリーマン（18%と23.7%）、月給1250-1500 €（49%）、マイカーで来て（85%）、散歩とハイキングが好き、静かさ・自然・健康を求めている。若者や高収入の層ではない。しかしドイツでも少子化・高齢化社会になりつつあるが、今の高齢者は昔と違って、自分のお金を自分のために使い、旅行好きで、老人扱いされたくない。全体の消費者が変わり、典型的なタイプがなく、様々な矛盾する可能性を利用したい、例

ドイツ人の旅行者タイプ ¹³	
家族趣向	14%
習慣重視	16%
要求の多い文化を求める	15%
自然派	14%
ビーチ派	20%
楽しみと行動を行う若者	11%
型破りな発見家	10%

えばファストフードと高級レストラン（マルティオプチオナルな客）。目的地が

自然の直接的な経験は目的地の決定に有用 ¹						
14-19歳	20-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60歳以上	平均
37%	41%	54%	55%	57%	60%	54%

重要ではなく、その場所の体験が重要である。目的地が体験の背景にすぎない。自然の中でストレスのない休暇の要望が増えている。でも80%は保守的、10%が迷い、10%が進歩的である。

シュワルツワルトの認知度が高い。戦後1950年に映画「シュヴァルツヴァルト娘」が大ヒットし、郷土愛などのイメージが伝わった。1980年代のテレビ連続ドラマ「シュワルツワ

	入込客数 ¹	宿泊数 ¹	備考
1982年	3436500	17,714300	
1984年		18,578900	
1986年	4326000		
1988年		20,145600	
1990年	4779700		
1992年		21013100	ドイツ統一後の増加
1994年	4626800		
1996年		18985400	
1997年		17000000	健康保険改革
1998年	4840600		
2000年		18498254	
2002年	5195429	18038739	
2004年	5936318	18551000	

シュワルツワルト観光の振興

ルト病院」はドイツ国内外にシュワルツワルトを宣伝した。土産のカッコウ時計、スキーとハイキングのほかに最近のパラグライダーリング、ノリディックウォーキング¹⁴、マウンテンバイク、湯治町、文化施設のフライブルク市、カルスルヘ市がある。

	宿泊数	1日当たりの出費	売上
ホテル・ペンション	1074万	93.20	100149万
プライベート部屋	365万	44.90	16404万
キャンプ	220万	25.60	5632万
アパート	500万	49.70	24850万
友人	964万	17.90	17247万
療養施設	184万	131.90	24311万
サナトリウム	455万	131.90	60030万
自宅からの遠足	10638万	20.22	215091万
観光客の遠足	1120万	17.90	20043万
出張	592万	19.94	11804万
合計			495563万

2002年の現状¹⁵

520万人の集客は2800万泊（営業宿泊1740万泊）し、その接客に宿泊企業3400社が138000台のベッドを準備した。ベッドの利用率は36.5%であった。平均滞在期間は3.4日であった。その統計の大きな問題は個人経営側が提供する宿泊場所である。9ベッド以下、例えば民宿はその統計に入っていない。南地方の調査により総宿泊数の40%がこのような個人経営側に提供される。それを計算に入れたら、到着顧客は～700万人、宿泊数は～2800万泊、利用率～38.9%、平均的な宿泊期間は～4日であると予想されている。更に15－20%は友人宅などに宿泊するので、統計に把握されていない。現状として来客の87%はドイツ人、21%はスイス人、続いてオランダ人とベルギー人である¹⁶。

宿泊数を見て、国内・州内の他目的地と比較しても、シュワルツワルトは市場のシェアを失った。宿泊数と違って、来客数が530万人で最高数に達した。20年前と比べて、180万人に増えた。来客数が増えたが、滞在時間が1982年の5.2日から2002年の3.4日に短縮した。ドイツ人はメイン休暇を国内で過ごしなく、より短い第2または第3の休暇を国内で過ごしている。健康保険改革により保養滞在のため補助金が削減されたので、その類の滞在も短縮・減少した。それにより、宿泊施設が17%に減ったが、ホテルでの宿泊が少し増えたが、そのベッド数も減らなかった。しかしペンションのようなシンプルな宿泊施設が激減した。

観光はこの地方の最大経済分野で、売上は50億ユーロで、139000人は直接に

その産業に就いて、417000人が間接的にその産業により仕事を得た¹⁷。

遠足客数は平均数が見積られた。Europa-Park という遊園地に1年に350万人がくるので、遠足に来る人の数がより多いであろう。

宿泊数の最も高い市町村は地方の都市であるフライブルクとカールスルーエ、3番は山の中の町、4番と6番、8番、10番は湯治場のバーデンバーデン等であり、5番は遊園地の町である¹⁸。

シュワルツワルト出身の有名なウィンタースポーツ選手により、冬の観光客が増えた。様々なウィンタースポーツの選手権がここで開催された。クロスカントリーのために1700kmの道、178つのリフト、6つのゲレンデは2 km以上の長さを誇っている。37の滑走路と26のスケート場、13のジャンプ台が存在する。今、宿泊客の35%は冬に到来する。しかし、冬の来客のほとんどは日帰りまたは短期間滞在の客である。6.1日間の滞在期間(冬74/75)から3.1日間(冬2004/05)にほぼ半分に短縮した。ゲレンデは初級と中級であるので、来客には子供連れの家族、初心者と年寄りが多い¹⁹。

観光振興の基本的な考え

長谷氏は観光振興の主体、観光振興の目的、観光振興の方法、観光振興の手段に分けている²⁰。目的の中で「地域文化の発展・創出」と「地域住民の余暇生活の向上」も挙げているが、それらは成熟した余暇文化と地域文化のドイツまたはシュワルツワルト地方にとって必要ではなく、筆頭の「地域経済の活性化」、今の場合に合わせて、言い換えて「観光経済基盤を活性化」は唯一の目的である。主体として地域住民と地方自治体、観光関連団体、観光企業を上げている。この論文の地方自治体と観光関連団体の関係は大きな論点となる。方法として観光地戦略と観光イベント戦略、特産品戦略を挙げたがシュワルツワルトの特産品であるハム、ワイン、果汁焼酎、ケーキ、フランスの影響を受けた料理、カッコウ時計がよく知られている。イベント戦略がある地域に有効であるかもしれないが、シュヴァルツヴァルトほどの広い地域に直接の効果がなく、イメージ効果があると想像できる。手段として観光マーケティングの調査、商品企画、価格決定、流通経路、広告、営業マン活動、販売促進、物的流通が挙げられたが前に述べたとおり流通などのインフラが整備されて、また価格決定は広い地域に限界がある²¹。

観光振興を成功させる条件として：リーダーの存在、地域住民の理解と協力、地域資源の開発と活用、アイディアの収集、娯楽性の要素の重視、ホスピタリティの提供、リピータの獲得、地域内自給率の向上、観光マーケティングの知

識、専門家の活用が挙げられている²²。それもシュワルツワルトの対策にとって重要なポイントである。

現在のマーケティングの基本構想が「体験演出」である²³。「体験」は、体験する人の経歴、内面的な出来事、激情、自己価値増加（多くを体験する人は単調でない生活を送っている）、無意識に出逢う（受動的）のである。まだ経験（熟考されて、整理された体験）ではない。観光振興の体験が演出でき、体験の熟考を促すこともできる。今の社会は「体験社会」²⁴と呼ばれている。そのゆえ、「体験経済」も存在する。原産、加工、サービスは本来の経済学の価値創造であるが、ただのサービス（商品を小売で提供する）より体験させる工夫が大きな付加価値を生む。そのような工夫が今までサービスの従属であったが、別の種類を作ったら、その付加価値創造の可能性がより明確となる。それは余暇産業に関する重要な視点である。以前の観光にもそのような体験があったが、演出の努力はほとんどなかった。普段のマーケティング・ミックスは商品・場所（流通チャンネル）・値段・プロモーションである²⁵。特定の地方の観光を振興する側が直接プロモーションと間接的に商品（の質）に影響を及ぼすが、値段と場所に対する影響力は限られている。

心理学においては体験は情動の一部であり、そのほかに表情と身体的な変化がある。気欲と陰悪・感動と静態のベクトルの間で様々な感情が表現できる。

出来事	⇒	認識	⇒	加減する要素	⇒	情動（その中に体験）	⇒	熟考	⇒	経験
-----	---	----	---	--------	---	------------	---	----	---	----

環境の認知により、ある雰囲気を作り出されている。雰囲気として感激する雰囲気・鎮静する雰囲気・陰鬱な雰囲気・攻撃的な雰囲気がある。環境刺激の中には雰囲気に影響する不変な要素（景色）と変わる要素（天気）がある。直接的な要素（五感への刺激）と間接的要素（イメージ・期待）がある。観光振興が影響できる要素、またできない要素がある。目的は顧客がよい体験ができるような雰囲気のよい空間を作ることである。それは潜在顧客層に合せて体験演出が必要とする。

遊園地から学んだ構想にテーマ（多数のテーマをメインテーマ・サブテーマの上下関係に構築する）・演出計画（目的顧客層を限定し、研究し、政策をあわせ、役割を決める）、アトラクションと活動、景色（光、家具、建造物により左右される）、来客操縦、快感（基本要求を満たし、衛生、安全などが確保された快感で感動する可能性が高まる）、（ほかの）来客はアトラクションの一部であり、その行動によりほかの来客の感動が左右される²⁶。

デスティネーションは、広い意味で旅行目的地で、狭い意味で客から見た一つのサービス提供者の連帯である。その連帯が観光の競争市場で一つのデス

ティネーションとして活動する。だから、デスティネーションは目的地とツーリズム商品である。それは商品を生産し、販売する。それで、潜在客から一体化した提供者から均質のサービスパッケージを購入する。デスティネーションは完全なサービスチェーンを計画し、販売して、一つの競合地方として活動するために組織、マネジメント、資金を必要とする²⁷。

そのようなデスティネーションがブランド²⁸となる。市場の位置づけによる商品のイメージがブランドに固まる。ブランドによりアイデンティティとイメージが生まれる。ブランド同等または向上の品質の商品のイメージで、異なる市場でも消費者の選択に影響する。覚えやすい性格がある商品である。今はそのプロセスを消費者にまかせず、商品を開発する段階から提供者がそれを先頭に置く。ブランド・ポリシーは市場の位置付けとブランドイメージ開発、認知の発展、市場の位置改良を考え、競争相手との差別化を図っている。明確なブランドがないと、競争力がないといえる。商品は客の要求に合わせて各地域の区別が縮むのでブランド力が大切である。全ての要求にこたえるブランドを作るのは不可能であるが、一回決めたブランドを徹底的に貫くのは大切である。ブランドは顧客の選択時間の節約し、顧客はなぜ商品に感心を持つかの短い標である。ブランドは全ての象徴であり、基本質を効率よく伝え、買い物リスクを削減する。中身に違いがなくても顧客はノーネーム商品よりブランド品を選び、よりお金払いが多い傾向になる。最良のケースにはブランドが支える側にアイデンティティと（発展）活力を作る。

マーケティングの質戦略²⁹の考えにより、熟成した観光市場で客を完璧な休日で感激させるのは大切である。その質は4・5星提案だけではなく、観光サービスチェーンのあらゆるところの質を意味する。シュワルツワルトというブランドは将来にも質と結びつけなければならない。この質のレベルは具体的な質表示、質要素、継続的な再教育で保たなければならない。質戦略の意味は良質であり、質を保つことができる提供者だけで販売することである。質が劣る商品を市場では宣伝しない。

シュワルツワルトの対策

ドイツ国内の競争が激しくなるので、競争に生き残りたいデスティネーション（目的地）が特徴を打ち出し、ただ客のニーズを満たすだけではなく、客を感激させなければならない。

観光振興は7つのレベルで行なっている。

①企業

- ②市町村（観光案内所・協会、場合により自治体が過半数を持つ有限会社
の形を取る）
- ③宣伝協会
- ④統括のシュワルツワルト観光有限会社
- ⑤州の観光マーケティング有限会社
- ⑥連邦のドイツ観光連合
- ⑦ドイツ観光センター 諸外国の支部で、最近では国内でもドイツ観光を
宣伝する。

シュワルツワルトは近年マーケットシェアを失った。旧東ドイツの州が物価の安さなどでシェアを獲得し、バイエルン州とヘッセン州とノルトライン・ウェストファーレン州のサウエルラントが支援金で新しい観光商品を創った。たくさんの補助金をうけて、行動的な販売組織の創立により、いくつかのドイツ観光地のマーケットシェアを拡大させた。シュワルツワルトにはその動きがまだ見られない。緊急の起動が必要である。観光行動が変わったので、10年前より多くの客を誘引しなければならない。しかし自治体の資金不足で、必要な資金と人力が確保しにくくなった。しかしシュワルツワルトにとって観光が重要な産業であるので、政界が支援する意欲が以前と変わらなくて強い。認知度の高さは人気度を高める出発点である。来客数のピークが過ぎた1994年に問題意識があり、民間の企画提案会社によりマーケティング・コンセプトが出されたが、ほとんど無視された。2002年の計画はツーリズム協会自体が作り、組織改変まで及んだ。

シュワルツワルト観光有限会社(STG)は2002年設立³²され、それにより、この地域が初めて完全に一つの組織の傘下に入った。元の三つの地方組織が内向きのマーケティングを担当し、新しいSTGが

予算

	02年 ³⁰	06年 ³¹
地方からの補助金	51万€	180万€
州からの補助金	35万€	35万€
営利、他の補助金、民間企業	160万€	130万€
合計	246万€	350万€

外向きのマーケティングを担当した。2004年にマーケティング・コンセプトを立案した。3つの地方連合は協同出資者であり、出資割合は宿泊数により決まった。北シュワルツワルト観光登録協会35%、中シュワルツワルト観光有限会社25%、アンコウ南シュワルツワルト登録協会40%を出資した。依然より存在した「シュワルツワルト観光協会」(Schwarzwald Tourismusverband e.V.)には数百の会員(自治体)があったので、素早く対応できなかった。マーケティング政策のために27万ユーロ予算があった。5人の常任職員、2人非常勤、2

人の訓練生でスタートした。第一の課題は全ての外報の担当であった。3つの地方連合は内向きのマーケティングを担当する。社員会に社員の理事長、監査役会長、事務長を設置した。監査役会は15人の役員がいる、支出と会長の活動をチェックする。会長が会社の内外向きの代表者である。会長が13委員のマーケティング委員会と相談する。

2006年以前独自の組織であった三つの地方組織は形だけの所有者となり、理事会でその三つの地方から最低24人の理事が任命され、そのほかの民間企業からプレミアム・パートナー社ごとに一人ずつ理事会に送り込む。その他に民営企業からの経済委員会とマーケティング委員会がある。プレミアム・パートナーが最低3年間に毎年1万€をSTGのマーケティング政策に依頼し、理事会に一席、経済委員会に一席が与えられる。プール・パートナー：最低2年間の契約を結んで、経済委員会に一席とマーケティング委員会に2席がある。テーマ・パートナーの参加時間が自由に決められるが、2年の参加から経済委員会に一席が与えられる。

組織の変更だけではなく、利点と弱点の調査も行なった。シュワルツワルトのほかの観光地に対する独自の売り要素 (unique selling proposition USP)³³として：ドイツの最もいい・暖かい気候、中山地の最高の山々、ウィンタースポーツのよいコンディションと伝統、最もきれいなハイキング (23000km) とマウンテンバイク (3000km) のコース、いいワイン、ドイツで評価高いレストランの密度、温泉密度、フランス・スイス・アルプスなどの遠足目的地が近いという要素が挙げられる。

他の要素、たとえば交通の便、歴史、文化、は特徴的であるが、競合地方にそれほど勝らない。

シュワルツワルトのブランド作りの問題

地方が外から一つの地方として認識されたが、それは内側に生かされていなかったし、マーケティングで利用されなかった。ブランド意識を利用する、使用での利点を得る、外観に合わせるために、地方のサービス提供者にブランドづくりとそれに基づいた共通の政策の実施が特に必要である³⁴。

今までは内面的で一つもブランド政策がなかった。北・中・南で宣伝され、独自のブランド意識が地方に存在し、文化と宗教の違い (旧バーデン州の人、旧ウィルテンベルク州の人、カトリック、プロテスタント)、行政的な統一した指導に欠け、統一を働きかける組織や人が欠け、統一のロゴマークが欠け、地元の経済界との協力に欠けた。統一的なブランド作りのために「シュワルツワ

ルト」という名前は元の山脈だけではなく、ライン川平野、ネッカー川谷の一部、北境としてカールスルーエとプフォルツハイムという都会をとり込まなければならぬ。今までのブランド「北シュワルツワルト・中シュワルツワルト、南シュワルツワルト」はこれから観光ブランドとしてではなく、地理的な表示として使われる。

シュワルツワルト・マーケティングの弱点は協同感の不足の他に、多くすぎる商品により宣伝の微細化を導き、力集中が不足している。今まで独自に活用した地域が異なった発展をしたので、異なった戦略と活動を実行し、総合的な活動と協力が欠けた。総合的、統括的な計画が欠け、インフラ計画が合なかった。長すぎる決定プロセスで、早く変わる市場に適用できていない組織であった。今までの活動中心は販売ではなかった。これから目的の定まった販売活動がさらに大切となる。欠けたサービスオリエンテーション、将来的に旅行決断はサービスにより決められる。シュワルツワルトは親切さで評価されているが、未だサービスの質が足りない点が存在する。客に対する情報提供と相談に改良の余地がある。

入込客とシュワルツワルトに行っていないドイツ人の意見を調査³⁵したら、シュワルツワルトのイメージの積極的な点は：静か、感じのいい、自然的であった。その消極的な点は、つまらない、物価がある程度高い、と言われている。同じくその長所を聞かれたら：きれいな景色、いい気候、ウィンタースポーツに適している、魅力的な地方の料理という答えが返り、欠けた点は：ウォータースポーツ、水浴場所、エンターテインメント、物価サービス差、安さであると思われる。シュワルツワルトを訪れた客は文化的な名所、値段とサービスの割合、きれいな景色、交通の便を訪れていない人よりよく評価する。シュワルツワルトはハイキングと癒しに一番に評価される。バイエルン州は9点で一番として評価され、ボーデン湖は3点でいい評価とされ、ティロールとサクセン州は同じく2点で最高の評価を受けた。まとめてイメージの中の利点は：認知度、自然、静か、感じがいい、きれいな景色、いい気候、ハイキング、ウィンタースポーツ、癒し、地方料理、であるが、その弱点は：つまらない、自転車で移動の可能性が低い、エンターテインメントが少ない、買い物あまりできない、バイエルン州より物価が高い、宿の予約がしにくい、である。

潜在入込客の調査と地方観光の利点・弱点の分析の上、将来的に必要なのは³⁶：①専門的な旅行商品、②明確な能力に焦点を当てた活動、③革新的な潜在客のニーズに合わせた商品の開発、④標的市場の細分を明確にする（特定顧客層）、⑤質のいい、長い予約でなく早く手に入る商品を提供する、⑥グローバルな、どこにもない、地方の特徴的なサービスと商品の開発、⑦演出の工夫：勉

強するより楽しむ価値、遺跡より感動が必要である、⑧価値観と生活観を伝える、⑨個人的な、時間の枠を自由に決める旅行構成を可能にする、⑩全ての提供のサービスが良質、⑪ホスピタリティ、⑫効果的な資源管理、⑬観光に関わる力を束ねる、⑭共通の問題対策を提供する戦略的な協力関係、⑮インターネットを通してのコミュニケーション（情報提供）が益々必要となる。

シュワルツワルトは新しい客層を開発しなければならない。その一つのポテンシャルは外国からの来客である。

活動の目的

一つの目的は総生産高を高める。その目的の達成は必ずしも宿泊数の増加・マスツーリズムによるではなく、質的な観光により果たすこともできる。主客層は50歳以上の人々だが、子供持ち家族を現段階より多く誘う。滞在期間をずっと短縮してきたが、今は最低点として下げを止め、徐々に長くなるように努める。短期旅行への流れが目的地の魅力だけで影響を与えることができない。そのために短期滞在客も増やさなければならない。外国人の観光客が近年に増えたが、シュワルツワルトの認知度の高さの割にまだ外国からの客が少ない。リピーター（常連客）を増やす。マーケティングの視点からも宣伝コストが少ない。質的な目的として最も環境にやさしい観光地の一つを目指している。これにより環境を意識する潜在来客に好感を与える。また、経済界とシュワルツワルトの良質の製品を観光宣伝に組み込むことができる。地方とその地方で作られた商品との間に相乗効果をもたらす。それは積極的なブランドづくりに役立つ。定期的に革新的な政策と提案で専門家と世論を注目させる。テーマ関連の目的は、ドイツの諸中級山岳地帯の中で、自分が強いテーマでの優位（市場浸透度）を狙う。構造・資金的な目的は新しいSTGの仕事が評価され、自治体へ直接プロジェクトを支援する（今までは間接的な会員である）。経済界から、スポンサーシップ、自治体、コスト削減、管理の合理化によりマーケティングのための資金が増加する。企業とメディアとの協力で両側が利益を得る納得させるプロジェクトで宣伝効果を上げる。効果的な資源利用、地域に現存する予算とスタッフの取り組みにより、STGがより効率的になる。マーケティング計画の協力を増やすことにより独自の収入を拡大し、それにより活動を活発化する。

テーマ戦略³⁷

昔、入込客は旅行目的地を地域のイメージにより選択した。しかし、今の潜

在顧客は旅行目的地を旅行の特徴とそこで体験できる活動から選択する。この変化のためにシュワルツワルト宣伝が地理的な特徴ではなく、テーマ中心で行なわれる。そのために提供をテーマごとに分けて、市場に通用するテーマを選択し、そのテーマのために包括的な情報チェーンを構築する。そのための条件は詳しい現状分析と継続的なデータ改新、顧客への提供が必要である。情報提供は今まで通りの印刷物（パンフレット）と新しいテーマ中心の全てのシュワルツワルトのホームページで行なう。今の6つのテーマ（健康・元気、美食、自然、文化、スポーツ、遊び）に分けられて、常に、そのサブテーマを更新しなければならない。すべてのアトラクションはシュワルツワルト・カードという枠に入り、催しカレンダーで束ねられる。その6つのテーマの中から4つの特徴的なテーマに集中し、クオリティー・マネージメントで高品質の商品を作り、革新的な計画を打ち出し、入念に宣伝されている。この6つのテーマに関する以下のステップを踏む。①質の基準を設ける。既に市場に存在する基準を使う。自治体、インフラ、サービス企業、宿泊施設のための基準があり、その基準を満たす商品と提供者だけはSTGにより特別に宣伝されている。②特徴テーマのために規定と会費を設けた作業グループが質の基準を決める。会費はその提供の構築、質管理、宣伝、販売に使われる。③全ての作業グループが自分のテーマのために市場の優位を保つ革新的な商品を検討する。④作業グループが政策計画を創り、それを定期的に更新する。⑤経済界とのテーマに合わせて協力契約またはスポンサー契約を結ぶ。⑥作業グループの会費またSTGの予算でテーマと合わせた宣伝キャンペーンを行なう。⑦競合デスティネーションの分析、継続的なベンチ・マーキング（bench marking）を行なう。各テーマの作業グループが自分の競合デスティネーションを決めて、継続的な比較をとおして競合デスティネーションから学んで、自分の商品を改良する。

革新的なプロジェクトはシュワルツワルト・カードである。この2002年に導入した電子カードが簡単に自由に選べる3日間（連続不要）に150つのアトラクション・施設へ入場ができる（子供18€、大人28€、家族90€）。約30つの施設にその3日間以外にも入れる。先例はボーデン湖カードであったが、シュワルツワルトでは家族カードがあり、冬用（ウィンタースポーツ設備込み）のカードもある。

シュワルツワルト・イン・ターゲは新しいシュワルツワルト専用の観光フェアで、多くのヨーロッパの旅行会社の代表をシュワルツワルトに招き、紹介する。しかし一般の顧客・日帰り客も楽しめる様々な催しがある。旅行業者の総会も行なう。

2004年から新しいホームページができ、そこで各顧客がテーマごとに自分の

ネット上でガイドブックを作れる。情報がテーマごとに分かれていて、各自治体でその情報を更新できる。

KONUS：以前より自治体が観光施設の維持のために観光税を徴収した。そのかわりにもらった証明カード (Kurkarte) でその施設を利用することができた。今、宿泊客がこのカードでシュワルツワルトの中心地域のすべての公共交通機関を乗り放題で使用できる。シュワルツワルトほどの広い地域に導入されたことがない。環境への配慮をアピールしながら、宿泊客に移動の自由という開放感を与える。

テーマ1 ハイキングとノルディック・ウォーキング³⁸：ハイキング道の評判がよく、統一された道しるべシステムを導入しはじめて、伝統と実績があるパートナーである「シュワルツワルト会」があるのに、最近、他の地方のハイキング道が人気を得た。その対策のためにハイキングをテーマにした作業グループがあり、対策として「ドイツハイキング連邦作業会」へ参加し、その会の質の基準をシュワルツワルトのハイキング道と宿泊施設のために導入し、「ウェスト・ウェーク」の質調査を依頼し、権威ある専門者にシュワルツワルト・ハイキングの調査を依頼し、パンフレットを作成し、ハイキング雑誌とともにシュワルツワルト・ハイキング地図帳を出版し、「ウェスト・ウェーク」の改良計画を立案した。ノルディック・ウォーキングのサブチームが情報収集し、シーズン開始儀式を催し、共通のパンフレット作り、計画マニュアル作成した。

テーマ2 自転車：シュワルツワルトには地図、自転車道や関連のスポーツ・イベントが多くある。地理的に特にマウンテンバイクに適して、ヨーロッパの最大のマウンテンバイク道路網がある。計画マニュアルを作成し、詳しいホームページを作成し、大学とともに開発したコンピューター上のシュワルツワルト・マウンテンバイクを行う模擬体験を可能にし、自転車メーカーの協力を得、専門雑誌で折り込みパンフレットを作り、自転車関連の見本市に出展する。競争自転車をテーマにしたサブチームは競技用のナビシステム、ルート提案、総合案内所、競技自転車用の宿泊施設を促進し、評価し、表彰し、地方の医療施設との連携作り、素人競争自転車クラブへの直接宣伝活動を行う。

テーマ3 ウィンタースポーツ(特にノルディック)：ウィンタースポーツのインフラの改造草案を作成し、新しいパンフレットを作成し、専門雑誌での広告キャンペーンを展開し、シュワルツワルト・カードの冬体験プロジェクトを提案した。テーマ2と同じく、スポーツ・イベントを積極的に開催すると、地方

のイメージ効果がある。

テーマ4 健康・元気：13の湯治町が、健康保険制度改革に伴った景気後退のときに改造し、アジア的な健康方法も取り入れたので、自費の顧客が増える。

その他のテーマは食事と家族への優しさである。ドイツの最も評判料理人たちがシュワルツワルトにいるし、一般のレストランでも美味しいものが多いとアピールする。また、家族（子供）への優しさがあり、適している設備が存在するが、バイエルン州などその評判が高い。その潜在来客層対象の宣伝活動や子供対象のイベントを計画する。

STG が総合的、且つ地方の独自の宣伝活動を包括する見本市ブースで年に30の見本市に参加した。新しいテーマごとの数ヶ国語のパンフレットが出版され、観光から宿泊までの新しいホームページを作り、シュワルツワルトの観光振興組織の100周年記念に展示会を開催し、シュワルツワルト体験日（様々な催し）が開催し、記者たちのための情報ツアーを開催し、記者会見を開き、テレビ撮影の手助けをした。内向きに STG と各観光活躍者の間の情報交換を促進し（地方担当者、地方訪問、ニュースレター、テーマごとの部会、地域の観光商品を知るための勉強会を年に3-4回を開き、見本市のプレゼンテーションを教える。

終わりに代えて

シュワルツワルトの黄金時代は70年代であった。リピータになった年輩の宿泊客が安定した収入をもたらした。80年代にその世代の旅行行動も徐々に変化し始めたし、環境問題（森林の死）で逆風が吹き始めたが、90年代のはじめドイツ統一直後のブームに助けられた。結局長い間に観光を受ける体制、インフラに変化は少なかった。外からの状況変化（健康保険改革）、新しい競合地方の登場（整備された旧東ドイツの観光地）、国内の競合地方の強化（人気ハイキング道の整備）によってシュワルツワルト観光が後退した。

各施設・自治体の対策のほかに21世紀に入ってから総合的な努力を打ち出した。そのステップは組織的な整備・顧客分析・自分の長所の分析・努力する分野を絞ることであった。

2004年と2005年来客数が4.4%と4.3%に増加した。その原動力は外国人旅行者の増加であり、2005年には19.5%になった。その出身国はスイス（約2万、+15.5%）オランダ（約56万人、+0.6%）、フランス（25万人、+11.8%）で

ある。特に隣国であるスイスとフランスから来客が増えた³⁹。旅行の短期化傾向が続いたので、その増加が宿泊数にほとんど影響しなかった。宿泊数が2004年に0.7%と2005年に0.8%に増加した⁴⁰。

観光振興の短・中・長期計画があるが、宿泊数を何パーセント増加させるという目的の設定が難しい。なぜなら、景気など様々な影響が及ばない要素がある。ある観光振興論に基づき、必要な政策を決め、その実施をチェックできる。宿泊数や収入がよくなれば、それはその政策のためであるか、他の要素のためであるかが判断しにくい。そのうえに、ある企画の期間中だけではなく常に努力がなければ、目的地が競争の中で劣勢となる。一つの事件・出来事により長年の努力が無駄になる可能性もある。だからシュワルツワルトの来客数が増えたことは、新しいマーケティング計画の成果であるかどうかは定かではない。STG というシュワルツワルト全土を担当する唯一の組織が生まれたので、それ以前より統一した対応・早い対応が可能となったが、対象が広い地域であるので、変化に時間かかる。わずかのインターネットでのチェックで上に挙げたテーマがまだ徹底的に出ていない印象を得た⁴¹。今の段階、STG やその作業グループによる調査の記述が見当たらない。それはほとんどよその団体の評価・許可制度に任せている⁴²。もちろん、外国からの来客が増えたことが観光のグローバル化のなかで、シュワルツワルトにとって重要な成果である。地方の認知度が国内ほど高くない外国で活動の効果が大きい。これからの振興政策と客の動向をこれからも見守れなければならない。

註

- 1 拙論：「ドイツのツーリズムの発展と現状」『文藝と思想』第70号2006年
- 2 拙論：「ルール地方の構造改変」『文藝と思想』第71号2007年
- 3 80年代に集客性の高い施設が開業した影響で、日本国内観光が増加したが、京都観光が停滞した。井口和起他：「京都観光学のススメ」18頁
- 4 北川宗忠「観光と社会」165頁
- 5 Knoll, Gabriele M.: Kulturgeschichte des Reisens p.45-66
- 6 Geschichte der Badekultur in Baden-Baden www.bad-bad.de/gesch/badkultur.htm 2007.09.20
- 7 きっかけはカジノ建設であった。フランクフルトに近いホムブルクは交通の便があり、1834年に発見した温泉があった。フランス人のブラン兄弟が治療施設(1841年)を建てた代わりにカジノを建てる・運営の許可を得た。それ以後、カジノでもうけた収入を多少に還元し、町の美化を計った。
- 8 担当の市長がその後に落選し、今でもその改革は市民にとって有利であったか損で

あったかという議論が続いている。

- 9 1869年に設立した「アルプス会」
- 10 ドイツ観光公式サイト08.05.01.
- 11 Leitfaden Natur-Erlebnis-Angebot p.7
- 12 Marketingkonzept p.23
- 13 Leitfaden Natur-Erlebnis-Angebot p.8
- 14 ノルディック・ウォーキングは1997年から新しいレクリエーション・スポーツとして欧州を中心に急速に人気が高まった。ノルディック・スキースポーツのポールをウォーキング向けに開発した。ポールを持っている両手を大きく動かすにより、下半身および上半身の筋肉の強化し、そして首および肩の動きと血行も向上させる。身体能力や性別、年齢にかかわらず、全ての人々に適応する運動である。普通のハイキングより速く歩き、動きが大きいので適していない、狭い、険しい、でこぼこのハイキング道がある。それでノルディック・ウォーキングに適している道網を作り、表示する。
- 15 Marketingkonzept p.9、観光発展を図るために宿泊数、入込客数と滞在日数を利用する
- 16 Marketingkonzept p.16
- 17 Marketingkonzept p.17
- 18 Geschäftsbericht p.11
- 19 100 Jahre Schwarzwald p.46
- 20 長谷政弘「新しい観光振興」
- 21 長谷 6-9頁
- 22 長谷10-12頁
- 23 日本の観光研究に「五感に訴える」または「感動」というコンセプトもあり、利用されている、例えば ANA の秋07年の北海道パンフレットに「感動案内人」が見られる、また京都の観光で様々な体験が提案されている「京都散策秋号」JR 西日本07年。背景の社会により「賑わい論」（山上徹：「現代観光賑わい文化論」）が唱えられている。ヨーロッパの観光研究のなかで「賑わい」をあまり評価せず、その影響を認めながら「込み合い」として把握されている。それに対する対応策が立案されている。
- 24 Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft 2000⁸
- 25 山上徹：「観光マーケティング論」7-9頁
- 26 Müller p.13-19
- 27 ツツ木氏の論文は、デスティネーションの定義を述べ、外国旅行レベルのデスティネーション・マーケティングを強調する。
- 28 Marketingkonzept p.29-34、山上「現代観光にぎわい文化論」21頁が「情報を通じて人々の脳裏に充電された「中略」価値の連想の総和」と例え、由来である家畜の焼印を述べている。
- 29 Marketingkonzept p.61
- 30 Marketingkonzept p.19

- 31 Geschäftsbericht p.14
- 32 Marketingkonzept p.19-23
- 33 Marketingkonzept p.7-8
- 34 Marketingkonzept p.31
- 35 Marketingkonzept p.37
- 36 Marketingkonzept p.27
- 37 Marketingkonzept p.43
- 38 Marketingkonzept p.46
- 39 Geschäftsbericht p.10
- 40 Geschäftsbericht p.9
- 41 www.mountainbikes.de でいくつかのページを開いてから、STG の情報に導かれていた。www.nordic-walking.de での状況がより悪かった。シュワルツワルトの個別のツアーなどがでたが、STG のホームページへのリンクがなかった。(07.10.12の調査)
- 42 小さな組織でも調査を実施することもできる。潜在客を称して、電話で一商品提供者に話かける。対応の質・全体の地方をアピールする調査方法 (Mystery Call-Check) がある。Nationalparktourismus p.132-144

参考文献

- Deutscher Tourismusverband e.V.: Leitfaden Natur • Erlebnis • Angebote Entwicklung und Vermarktung, Bonn 2005
- Deutscher Tourismusverband e.V.: Wanderbares Deutschland Praxisleitfaden zur Förderung des Wandertourismus, Bonn 2002²
- Deutscher Tourismusverband e.V.: Touristische Angebote “Deutsche National-parks”, Bonn 2001
- Schwarzwald Tourismus GmbH: Marketingkonzept, Freiburg 2004
- Knoll, Gabriele M.: Kulturgeschichte des Reisens
- Müller, Hansruedi: Destinationspolitik im Kanton Bern Evaluation und Perspektiven Teil 2: Das Erlebnispotential im Berner Oberland 2005.11.
- Deutscher Tourismusverband e.V.: Jahresbericht 2006 DTV Bonn 2006
- Deutscher Tourismusverband e.V.: Städte- und Kulturtourismus in Deutschland Grundlagenuntersuchung DTV Bonn 2006
- Deutscher Tourismusverband e.V.: Die Entwicklung des Tourismus in Deutschland 1902-2002, Bonn 2002
- Opaschowski, Horst: Tourismus, Opladen 2002³
- Schwarzwald Tourismus GmbH: Der Westweg, Freiburg 2006

シュワルツワルト観光の振興

井口和起他：『京都観光学のススメ』人文書院2005

河村誠治：『観光経済の原理と応用』九州大学出版2004

ホルスト、スウェン：「ドイツのツーリズムの発展と現状」『文藝と思想』第70号2006

ホルスト、スウェン：「ルール地方の構造改変」『文藝と思想』第71号2007

三ツ木丈浩：「デスティネーションにおけるマーケティングの必要性」『現代観光へのアプローチ』2003

山上徹：『現代観光にぎわい文化論』白桃書房2005

山上徹：『観光マーケティング論』白桃書房2005

<http://japan.nordicwalking.com> 07.10.08

http://www.bad-bad.de/gesch/news_heilbad.htm 07.08.25

<http://www.wanderbares-deutschland.de> 07.08.25

<http://www.mountainbikes.de> 07.10.12

<http://www.nordic-walking.de> 07.10.12