

◆私の意見◆

地方自治体のマーケティング戦略②

～ドイツにおけるマーケティング公社の取組～

ジャーナリスト 松田雅央



前号に引き続き、「地方自治体のマーケティング戦略」について、サッカーワールドカップが行われたドイツ・シュトゥットガルト市の取組を、ドイツ在住のジャーナリスト松田雅央氏にレポートいただきます。

まちに着いたらまず「i」

ヨーロッパ旅行の強い味方「ツーリストインフォメーション」。人口10万人を超える都市はほぼ例外なく、そして、小さい町や村でも観光に力を注いでいるところならば必ず運営しているはずだ。まちに着いたらまずツーリストインフォメーションを探し、観光情報やパンフレットの入手、ホテル予約、劇場予約、各種割引券や地図の購入を済ませるのが個人旅行のちょっとしたコツになる。ツーリストインフォメーションは決まって「i」と表示され、中央駅近くか中央広場など、人が集まる公共交通の要所に置かれている。マークや立地条件はヨーロッパ全土でほぼ共通しているため、初めてのまちでも「i」

探しに苦労することは少ない。シュトゥットガルト市のツーリストインフォメーションは、本稿のテーマとなる市のマーケティング公社が運営している。

前回紹介したイベント公社の業務は、市が管理するホールやスポーツ施設で開催されるイベントのマネジメントだった。それに対してマーケティング公社の業務は、同市を訪れるすべての観光客に対する情報提供やサービスとなる。無論、地元に住む人が劇場予約でツーリストインフォメーションを利用することもあるだろう。

シュトゥットガルト市のマーケティング公社が設立されたのは1993年。公社立ち上げ時から社長を務めるリンデマン氏によれば、ここはドイツにおけるマーケティング公社の草分け的存在であるという。

シュトゥットガルト市は、この夏行われたドイツ



シュトゥットガルト中央駅前にあるツーリストインフォメーション



©Stuttgart-Marketing GmbH
W杯来訪者の質問に答えるボランティア案内員

サッカーW杯会場のひとつとなった。W杯は自治体を世界にPRする絶好のチャンスであり、同市もこの機会を最大限に利用している。W杯の話を交え、リンデマン氏へのインタビューから新たな時代を切り開く自治体マーケティングの考え方を探してみたい。



シュトゥットガルト市のメインストリート（歩行者天国）に立つW杯のイメージ広告

インタビュー

◆独立採算の公社

松 田 「W杯は大成功でした。期間中、どのくらいの方がシュトゥットガルト市を訪れましたか？」

リンデマン 「およそ150万人です。考えていたよりもだいぶ多く、周辺地域を含めた宿泊者は延べ30万人に上ります。世界のメディアに取り上げられ、大きなPR効果を実感しました。

あえて問題点を挙げれば、パブリックビューイングを設置したシュトゥットガルト城前広場が手狭だったこと。マーケティングと直接の関係はありませんが、W杯のクオリティーに達しない試合が目立ったこと、そして日本が予選で去ったことも残念です（笑）。

松 田 「日本では“自治体のマーケティング”という考え方に馴染みがありません。どのようなものなのか簡単に説明していた

だけますか？」

リンデマン 「(我々の組織は) シュトゥットガルト市が100%出資する公社で、PRを含めた市のマーケティングが仕事です。スポーツ、産業、文化などまちによってマーケティング手法は異なり、例えば大阪、京都、東京はそれぞれ別の方法をとるはずで。他地域から来る人だけでなく、地元の住民も対象になります。

マーケティングの手段にはパンフレットを作成するといったオーソドックスなものから、メッセ（見本市）、フェスティバル、文化行事、コンサート、スポーツイベント（例えばサッカーW杯）の活用まで色々あるでしょう。その他、歴史資産（例えば京都の仏閣や古いまち並み）、特別なもの（例えば世界的に有名な博物館）、特別な感慨（例えば広島における平和への思い）もマーケティングの要素となります。

シュトゥットガルト市はメルセデス、ボルシェが居を構える『自動車のまち』であると同時に、充実した美術館・博物館を持ち、多彩なイベントやスポーツが催される『文化都市』でもあります。どのまちにもポジティブなイメージが必要で、マーケティングはまず地元住民を楽しませることから始まります。」

松 田 「マーケティング部門は公社化されることが多いようですね。」

リンデマン 「確かに有限会社のケースが多く、経済的には独立採算が求められます。マーケティング公社を設立する自治体はこの10年でかなり増えました。今ほど体系的ではなかったものの、それ以前も自治体マーケティングの考え方はあり、いずれかの役所が担当していました。しかし役所は動きが鈍い。役所ですから（笑）。自治体間の競争が激しくなり、新しい考えや手法も必要になりました。

例えば、ギド・ブッフバルト（浦和レッズ監督、シュトゥットガルト出身）も、シュトゥットガルト市のマーケティングに協力しています。日本で開かれるシュトゥットガルト市のPRパーティーに参加してもらえば、『ああ、ギドがきた！』と来場者の記憶に残るはずです。』

◆マジックシティー

松 田 「公社の設立にあたり、モデルとした自治体はありますか？」

リンデマン 「設立した1993年当時、まだ他の自治体にマーケティング公社はありませんでした。ここが他の自治体のモデルとなっています。

自治体のマーケティング戦略で重要になるのは周辺地域との密接な協力関係とコンビネーションです。

シュトゥットガルト市を中核とする地域には、179の市町村が含まれます。都市と周辺地域は、観光面で互いに足りない

い部分を補い合うことが可能で、観光客を呼び込む相乗効果が期待できます。また、小さな自治体が外国に対して独自にPRするのは無理ですから、その点でも共同活動の意義があります。実際、この10年でシュトゥットガルト市の年間宿泊者数は100万人から230万人に、地域全体では300万人から560万人へと大幅に増加しました。

マジックシティーという呼び名を知っていますか？ミュンヘン市、ニュルンベルク市、シュトゥットガルト市、ラインネッカー地域、ケルン市、ボン市、ハンブルク市、ベルリン市、ハノーファー市は、中国、アメリカ、日本など諸外国に対して共同でマーケティング活動を行っています。それぞれが地域の中核都市であり、勢いのあるまち（地域）です。』

松 田 「都市の共同活動にどのようなメリットがあるのですか？」

リンデマン 「マーケティングには費用がかかります。シュトゥットガルト市が東京でのPRキャンペーンに1,000ユーロかけ、次の週にはハンブルク市が別個にキャンペーンをする、ではだめ。9都市がそれぞれ1,000ユーロかけるならば、まとめて9,000ユーロのキャンペーンをするほうが効率的です。パーティーを開くときも、各都市単独なら50人のところ、共同で行えば500人を招くことができます。

考えてみて下さい。日本人観光客が2週間ずっとシュトゥットガルト市にいることはないでしょう。シュトゥットガルトで2日過ごしたら、次はミュンヘン市へ、それからニュルンベルク市へ行くとか。各都市は互いにライバルであり、海外の観光客誘致に関してはパートナーです。』



©Stuttgart-Marketing GmbH

マーケティング公社の観光パンフレットより

写真の左半分はシュトゥットガルト市、右半分はバーデン・バーデン市と黒い森地方の観光情報。このパンフレットには、その他シュトゥットガルト市周辺4地域の観光情報が載っている。

◆日本はもったいない

松 田 「リンデマンさんは日本人観光客にどのような印象を持っていますか？」

リンデマン 「日本人は忍耐力、クオリティーへの自覚、文化的に安定したバックグラウンド、伝統、感性を持っています。

メルセデス博物館には日本の天皇専用車が展示されていますが、他のアジアの観光客であれば、ガイドが説明している途中から座席に座ってしまう。逆の立場で、他の国の特別な車があったとしても日本人観光客は無遠慮に乗り込むことはないでしょう。日本人は相手の文化に対する敬意があります。

観光客ではありませんが、5年ほど前、日本から視察団を迎えました。日本の方はよく組織体系について質問しますが、この点がずいぶん気になるのですね。日本人は経営のプロですが、硬直したヒエラルキーが柔軟なマーケティング活動を阻害しているように感じます。視察団の皆さんと話しながら、古い体制を変えるのは難しいようだと思います。組織体制を変える機がまだ熟していないということでしょうか。」

松 田 「日本で2002年W杯をご覧になったそうですね。」

リンデマン 「東京には行きましたが、残念ながら大阪へ行く機会はありませんでした。2002年W杯自体は大成功を収めました。が、スタジアム外のサービスは弱かった。W杯は国際的なPRの機会であり、訪問者を通して国際的なメッセージを発信することができます。W杯のチケットを持っていない観光客に対して、もっと様々な観光プログラムを提供できなかったものか。ドイツは海外からの訪問者に対して試合以外にも魅力ある観光プログラムを用意しました。その点が大きな違いではないでしょうか。日本はチャンスを活

かしきれなかったと思うし、正直言ってその点は期待外れでした。すべての可能性を利用することが自治体のマーケティングには重要です。」

まとめ

◆柔軟な戦略

シュトゥットガルト市のマーケティングが、同市だけで完結することはない。市に観光客を誘致するためには、同市を核とする地域全体のイメージを高める必要がある。全体のためのPR活動が、結局シュトゥットガルト市の利益に結びつくからだ。

さらに視野を広げ、国全体で考えるときにも同様のことが言える。マジックシティーの各都市は、国内観光では互いがライバルでも、海外からの観光客誘致では一転してパートナーとなる。マーケティング対象に合わせた柔軟な戦略を用意し、他の自治体と密に活動している点が、シュトゥットガルト市の大きな特徴である。

リンデマン氏は、設立準備期間も含め、15年かけてマーケティング公社を育ててきた。それ以前は、放送局で政治文化番組の制作を担当していたそうだ。現在、公社の年間売り上げは1,700万ユーロ、従業員は46名。日本に対してかなり厳しい指摘もあったが、経験と実績に裏打ちされた彼の見解は、いずれも強い説得力を持っている。



マーケティング公社クラウス・リンデマン社長
(Mr. Klaus Lindemann)

◆問われる地域の総合力

自治体のマーケティング活動は単なるPRにとどまらない。それは、まちの新たな魅力を発掘することであり、さらには新たな価値を生み出すことでもある。

ドイツの経済状況を見ると、南の2州（バーデン・ヴュルテンベルク州とバイエルン州）が好調で、北部と東部諸州が苦しい。人口の推移、失業率、経済成長率に基づく地域成長率の見通しは、さらに「南高・北低東低」の傾向が顕著となる。バーデン・ヴュルテンベルク州都であるシュトゥットガルト市の見通しは決して悪くないが、弱点とされるのが文化的なイメージである。

最近では、日本企業がドイツに事業所を開設する、あるいはドイツ国内での移転を検討する際、ミュンヘン市の人気が高いという。経済的な条件だけを考えれば決して引けを取らないシュトゥットガルト市も「文化的な面白み」でミュンヘン市に大きく水を明けられている。今後、シュトゥットガルト市の文化面をどう開拓するか。マーケティングの真価が問われる点である。

取材協力

- ・シュトゥットガルト市マーケティング公社（Stuttgart-Marketing GmbH）
<http://www.stuttgart-tourist.de>