

マーケティング手法を用いた市場開拓

(有) 竹乃屋 専務取締役

中村昭人



1 「はじめに」～開拓者魂が息づく町～

まずは私の暮らす町「川南町」について触れておきたい。

宮崎県の中央部、太平洋に面し広大な面積を擁した川南。太平洋戦争後に国の開拓事業によって軍用地であった土地が解放されると多くの入植者たちの手により開拓が始まった。敗戦による混乱の中、最悪の条件である未開の地へ裸一貫で入植し、満足な家もなく広大な土地を開墾することの苦労は想像を絶するものがあったと町の資料には記載されている。その開拓者たちの出身は全都道府県に及ぶことから、わが町は「川南合衆国」とも呼ばれ、また、青森県の十和田市、福島県の矢吹町と共に日本三大開拓地としても知られる。現在は1万5千人が暮らし、温暖な気候にも恵まれた農業が盛んな町になっている。

2 「竹乃屋の沿革」

私の勤める竹乃屋の歴史は、昭和12年頃に曾祖父が雑貨等も扱う小さな食堂を作ったことから始まったようだ。当初は苦勞するも、太平洋戦争に突入した昭和16年頃、陸軍空挺部隊、通称「落下傘部隊」が編成され川南に練習拠点が出来たことをきっかけに60畳の大広間を設けると、兵隊や役場の人たちの利用で賑わい商売も軌道に乗った。後に旅館「千秋閣」を建てることになる。昭和44年4月には有限会社竹乃屋を設立し、昭和63

年にブライダル施設を建設。320名収容可能な大ホールは披露宴、賀詞交歓会などの行政行事、企業や各種団体の総会等で利用されている。

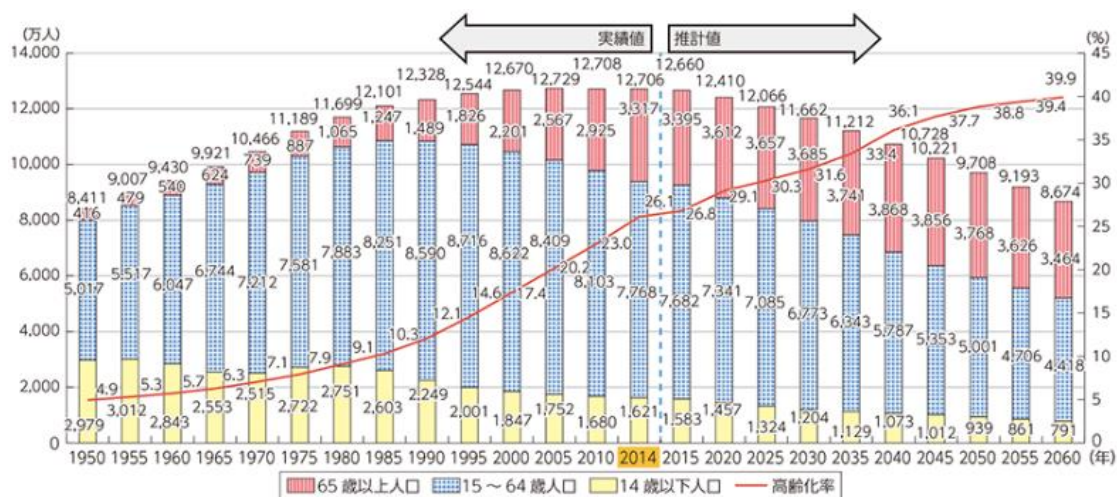
平成に入る頃に売り上げはピークに。事業の柱はブライダルで年間売り上げの大半を占めた。当時はバブル期で消費意欲も高く料飲部門でも高収益を上げた。その後、サラリーマンや工事関係者等の宿泊需要も高まり、平成13年には千秋閣を総客室数23室のホテルに建て替えた。

3 「外部環境の変化」

しかし、やがてはバブル経済も終焉を迎え、世は不況の波に飲み込まれることになる。また、少子高齢化の進行により生産年齢人口は1995年をピークに減少に転じ、総人口も2008年をピークに減少に転じた（別表1）。

人口減少はブライダル産業にとっても成長を妨げる主要因になっており、経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」によれば、結婚式場業の取扱件数や売上高は減少傾向にある（別表2）。

加えて、近年は結婚に対する意識の変化により「晩婚化」「ジミ婚化」などが進みブライダル産業の縮小に拍車をかけている。弊社の過去10年でのブライダル部門の売り上げは大幅に減少しており、早急な事業の転換と過去にとらわれない大胆な変革が求められている。



(別表1) 【我が国の人口動態と将来推計】



(別表 2) 【結婚式場業の取扱い件数と売上高】

4 「環境分析」～市場をつかむ～

では、今後はどのように事業を展開すべきなのか。まずは環境を分析してみる。分析の手法は、政治的側面など外部要因を探る【PEST分析】、顧客や競争相手などのから市場環境を探る【3C分析】を用いて行っていく。

Political 政治面	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高速道路の整備が進む・地域おこし協力隊の増員 ・ 2026年宮崎国体・スポーツランド構想 ・ 事業承継、設備、賃上げに対する補助や助成
Economic 経済面	<ul style="list-style-type: none"> ・ 増税による景気減退・格安航空LCCの増便 ・ 米中貿易摩擦・キャッシュレス決済の取扱い増
Social 社会面	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産年齢人口の減少・人材不足・非正規賃上げ ・ 働き方改革・男性の育児休暇 ・ 口コミサイトの広がり
Technology 技術面	<ul style="list-style-type: none"> ・ インターネットの進化・レベニューマネジメント ・ TwitterやFacebookなどのSNSの進化

【PEST分析】

顧客市場	顧客層	・ビジネス出張・スポーツ団体の遠征・スポーツ団体の合宿 ・企業役員及び従業員・行政・地域の各種団体
	顧客ニーズ	・疲れを癒したい・大会会場から近い・移動手段の確保 ・宴会後の宿泊・商談や会議の会場・個室での会食
競合動向	競合相手	・ロードサイドの宿泊特化型ビジネスホテル ・隣接する町のシティーホテル・近隣のレストラン、居酒屋
	競合の強み	・料金・客室数・チェーンホテルの組織力・メニューの豊富さ ・美味しい料理・接客
	競合の弱み	・客室の狭さ・大浴場がない・競技及び合宿会場が遠い・送迎が無い ・独立した個室がない・大人数に対応した宴会場がない
自社の強み	宿泊	・客室の広さ・大浴場完備・競技合宿会場に徒歩5分と近い・送迎可能
	料飲	独立した個室・320名規模の宴会も可能な会場・自治体との連携

【3C分析】

これらの分析で見えてくる事は、人口減少により景気が減退する中で価値観が多様化し、またIT技術や道路網の整備が進んだことで経済圏が広がり市場も細分化された。そこへ市場ニーズを捉えた競合相手が現れたこと。これらの環境変化は、経営を継続していくことを困難にするものだ。一方で、競合相手は持っていない個室があることや、2026年の宮崎国体や地元行政によるスポーツランド構想への取り組み、また、競合相手の弱みを紐解いていくと自社の持つ強みを活かせる市場も見えてくる。

5 「マーケティング戦略の策定」～標的市場の決定～

ここからは、先の分析結果に基づき見えてきた優位な市場への戦略を考えたい。まずは、独立した個室（和室）を活かした戦略である。これまでは大人数での利用を重視してきた傾向がある。しかし、消費者の価値観や行動が大きく変わってきた今は何が求められているのかを探ると、プライベートが確保された空間で食事をしたい、家族でお祝い事したい、会社の接待で使いたいなど、実はこのようなニーズが多くあることが見えてきた。接待で利用できる独立した個室を持っていることは競合相手には無い物だ。

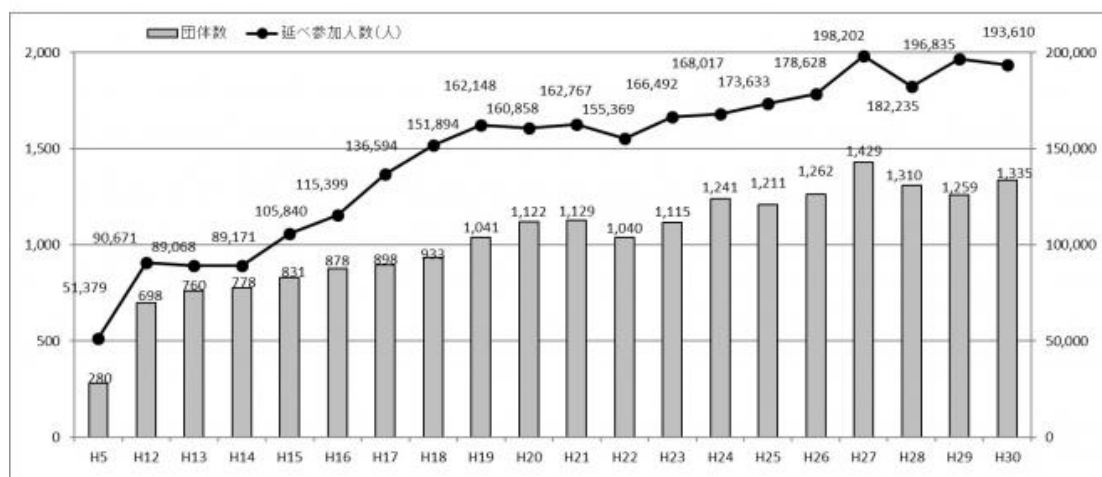
次に、客室の広さと大浴場を持つ強みと、競技場が近いことを活かした戦略である。宮崎県は言わずと知れたスポーツキャンプのメッカだ。特にプロ野球は歴史も長く、ジャイアンツを初め現在は1軍2軍合わせると7球団がキャンプを張る。さらにサッカーJリーグも近年は増え続け各カテゴリー合わせて実に19球団に上る。また、昨年日本中が沸いたラグビーワールドカップの日本代表が地獄の事前合宿を行ったことでも有名だ。

宮崎県がまとめた県内でのスポーツキャンプ団体数と延べ利用人数（別表3）によると、団体数と延べ人数は共に増加傾向にある。これは関係する機関が受け入れ促進と宿泊施設やグラウンドなどの整備を行ってきた成果であるが、弊社でも年間3,000泊ほどがキャン

プに関係する宿泊である。先に述べたように、2026年には宮崎国体が開かれるが、川南町では軟式野球とトライアスロンの競技が行われる。それに合わせ、令和2年度には総合運動公園の整備計画が策定される予定だ。テニスコートについては先駆けて人工芝化の工事が始まっている。

これらのことから、以下の2点についてマーケティング戦略を立てていく事にする。

- ①個室を活かしたプライベート空間での会食の提供
- ②自治体と連携したスポーツ合宿の誘致



(別表3) 【宮崎県スポーツキャンプ合宿実績年度別推移】
(平成5年度～平成30年度)

6 「マーケティングミックス (4P) 計画の実行」

ここからはターゲットに対してのアプローチを考えたい。先の戦略①②について、それぞれ Product 「製品」 Price 「価格」 Place 「流通」 Promotion 「販促」の視点で計画する。

《製品：Product》	《流通：Place》
<ul style="list-style-type: none"> ・ホテルから徒歩5分の練習拠点 ・大浴場と広い客室 ・栄養士監修によるアスリートフード 	<ul style="list-style-type: none"> エージェント、宮崎カーフェリー、観光協会等との連携
《価格：Price》	《販促：Promotion》
<ul style="list-style-type: none"> ・1泊3食付きの固定価格 ・空港や港への送迎は無料 	<ul style="list-style-type: none"> ・エージェントへの営業 ・関西圏の大学のチームへ直営業 ・誘致セミナーへの積極参加

【個室を活かした戦略での4P計画】

《製品：Product》	《流通：Place》
<ul style="list-style-type: none"> ・地元の優れた食材とフルサービス ・独立した個室と贅沢な空間 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産者より旬の食材を直接仕入れる ・直売所を活用する
《価格：Price》	《販促：Promotion》
他のプランや競合との差別化を狙った高めの価格設定	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページ、SNSでの口コミ ・対象事業所や行政への営業

【自治体と連携したスポーツ合宿での4P計画】

①の計画では、地元の食材を活かしたメニューを提供したい。川南町は初めに述べたように、海と山に囲まれた自然豊かな町である。近隣の居酒屋でも地元の肉や魚、野菜を使った料理は味わうことができ、美味しいと評判の店には町外からもお客様が訪れる。だが、そういった料理を会席で提供するお店は少ない。弊社の強みである個室を活かし、旬の食材をふんだんに使った会席料理を提供することが競合相手との優位性を保てるポイントと考える。また、生産者にとって丹精を込めて作ったものが地元で使われることはうれしいことではないだろうか。

価格については高めの設定で考えたい。接待や特別な日での会食を考えた場合、金額に見合ったメニューやサービスを提供し満足していただくことが大事だろう。食材の仕入れは生産者から直接、または産直市場との取引を通じて行い、四季折々の野菜や果物を提供したい。販促については企業や行政、団体などへ直接の営業が最も効果的と考える。待ちの姿勢ではなく、攻勢に打って出ることが重要だ。また、SNSなどの口コミも有効な販促手段だろう。情報を発信して頂いたお客様には粗品やメニューを一品サービスするといった事も考えたい。

②の計画では、ホテルと練習拠点が徒歩5分圏内にある強みを最大限に活かしたい。筆者が実際に参加した合宿誘致セミナーでの情報や県の観光協会といった誘致を推進する機関によると、宮崎県で合宿を行いたいというニーズは年々増えている。特に関西圏の大学で、テニスやバスケットなどのサークル系の団体が希望しているようだ。合宿時期についても現在私どもが受け入れている合宿期間以外で希望している団体も多かった。サークル系の団体の場合、競技力の向上だけが合宿の目的ではなく、観光やレジャー、ものづくりの体験などの「楽しさ」も大事なポイントとなっている。

価格については、エージェントに対する費用や施設使用料など加味する必要があり検討が必要だ。チームの移動手段だが、関西圏にも営業所を置く「宮崎カーフェリー」も県と連携し利用者を増やそうとしている。販促についても、団体への直接営業に加え、県やエージェントなどともしっかりと信頼関係を築いていきたい。

7 「カスタマージャーニー」～行動を連想する～

ここでは、カスタマージャーニーを用いて②の合宿誘致計画についてのみ、仮想団体の行動を連想した。ニーズ調査で多かった関西圏の大学サークルは、これまでとは違った対応が求められるようだ。

ペルソナ	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪〇〇大学テニスサークル ・部員数60名 ・初心者から地域の大会で優勝するメンバーも在籍 ・練習は水曜日と週末。競技力向上もだが、楽しさもモットーに活動している。部長は面倒見がよくメンバー同士仲が良い ・年3回ほど県外へ合宿に行く。練習や試合以外にも観光やレジャーといったイベントも企画している ・予算は一人当たり1万円 			
ステージ	合宿場所を部員と協議	調査する	利用する	評価
タッチポイント ユーザー行動	人に聞く 情報誌を見る WEBサイトで検索する	旅行代理店から情報収集 実際に施設へ問い合わせ	それぞれ神戸港へ移動 カーフェリー初体験のメンバーも 宮崎港到着後、バス移動 到着後、ホテルで着替え練習場へ	各個人がSNSで評価 ホテル、エージェントのアンケートへ記入
パーセプション	前回の宿はサービス良かったな 登山は楽しかったな 果樹園で収穫体験したいな 食事がいまいちだったな、	九州方面に合宿行きたいな 交通費はどのくらい 港や空港からの移動は 最後は夜通し打ち上げ出来るか 食事、練習場、観光地は	洗濯機はどこで出来る 外食、買い出しに行きたい ラケットを張り替えたいな 雨が降って練習できない	あの団体も合宿先探していたな。 教えてあげよう。 次は食事の内容を変えてもらいたいな。送迎があってよかったな。
自社アクション	ブログやHPで体験コーナーを設け、合宿の様子を掲載。 エージェントや関係機関にパンフレットを配布。	観光農園と協議 練習場の空き状況を自治体と確認 エージェントが実際に現地調査	港～ホテルのバス送迎 周辺マップを渡す ラケット張替（出来る者あり） 雨天練習場の確保 観光の手配（バス）	合宿アンケートを最終日にもらう ブログへの掲載可否の確認 スタッフで振り返り会議

【テニスサークルのカスタマージャーニーイメージ】

先ず、観光やレジャー施設への送迎について。これは法令上ホテル側としては観光地までの送迎は基本的には出来ないことになっているので、この場合の対応には事前に団体の希望を確認し、エージェント側や地元の輸送業社とも協議が必要になってくる。

食事については、いわゆるアスリートフードといったメニューではなく、宮崎の美味しい肉や野菜、魚といった食を楽しむ要素が不可欠だ。川南の良さを知ってもらう意味では、合宿期間の1日は別の飲食店で食事をとってもらいたい。

このカスタマージャーニーを用いて連想を行ってみると、サークル系の団体を受け入れるには、宿泊施設や練習施設の情報だけではなく、グルメ情報、観光地やレジャーへの移動手段、アクティビティの内容などが掲載されたパンフレットを作る必要があることが分かる。計画を進めるにあたっては行政やエージェント、地元のお店や事業者などと連携したい。

8 「おわりに」

本稿では、これまでに学んだマーケティング戦略のロジックで市場を分析してきたが、事業の方向性を決めるには階層的な戦略が重要なことがよく分かる。戦略があってこそその戦術である。経済が成長し市場が拡大していく時代に築いたビジネスモデルでは、これからのニーズが多様化した人口減少社会を生き抜くことは出来ないと考える。

「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である。」

地方においてホテルの存続は地域活性に欠かせない。スポーツの大会やイベントなどの宿泊は交流人口が生まれ地域の利潤につながるからだ。これからもホテル経営を通じて社会に貢献し、地域にとってなくてはならない企業であり続けること。これが筆者の願いである。

《参考資料》

別表1 【我が国の人口動態と将来推計】

総務省 平成27年版 情報通信白書より参照

別表2 【婚式場業の取扱い件数と売上高】

経済産業省 特定サービス産業動態統計調査より参照

別表3 【宮崎県スポーツキャンプ合宿実績年度別推移（平成5年度～平成30年度）】

宮崎県 スポーツランドみやざきより参照