

ポストコロナを見据えた観光機運醸成の意義 ——『DISCOVER JAPAN』から学ぶムードキャンペーンの手法——

かどい ゆうすけ
門井 裕介

前 交通経済研究所研究員



1. ポストコロナを見据えて

新型コロナウイルス感染症が国内で猛威を振るい始めてからおよそ2年半が経つ。感染者数は2022年7月以降（執筆時点）において急速な再拡大を見せており、収束まではまだ暫くの期間を要することが予想される。引き続き交通各社を含む観光事業者にとって厳しい環境が継続する。一方、じゃらんリサーチセンターが2022年3月から定点把握する『国内宿泊旅行ニーズ調査』によると、今年（2022年）3月以降「旅行意欲のある層」が全体の60%以上を占める結果が続いており、国民の観光意欲は着実に高まっている。こうした状況のもと、交通各社をはじめとする観光事業者は来たる“ポストコロナ”を見据え、営業戦略の検討段階にあると史料する。

近く訪れるであろう“感染収束期”から“ポストコロナ”にかけての移行期間は、久しく観光から遠のいた国民に対して旅そのものの価値を訴求する好機と捉えることもできるのではなからうか。現状、観光需要を喚起する意味において「全国旅行支援」や「地域観光事業支援」等の政策は予定・実施されているものの、それらはいずれも金銭面から需要を喚起する性質のものであり、かつ永続的ではない。したがって、各事業者が持続的に観

光需要を取り込み続けるためには、この転換期において大々的に観光機運を高める取り組みにより需要全体も底上げを図ることが重要だと考える。つまり、事業者による主体的な観光機運醸成を、長期的視点で顧客との関係構築の再出発点にするという発想である。

この機運醸成に力点を置いた観光施策の先行事例として、1970年にかつての国鉄が“ポスト大阪万博”として行った『DISCOVER JAPAN』がある。当時財源が厳しかった国鉄だったが、多種多様な工夫を凝らすことで施策効果の最大化を実現し、史上最大とも評されるムードキャンペーンを実行した。当時と時代背景は異なれど「需要喚起」といった目的意識や「限られた予算で実行する」という制約条件の意味において、現在観光に携わる各事業者に対して少なからず示唆があるのではないかと考え、『DISCOVER JAPAN』に着目をした。本稿では当時の担当者へのインタビューも交えながらキャンペーンを振り返り、現代への知見を得ることを目的とする。

2. 『DISCOVER JAPAN』とは何だったのか

現代の観光キャンペーンとして、例えばJR各社では『行かず、東北。』（JR東日本）、『そうだ 京都、行こう』（JR東海）、『Japanese Beauty Hokuriku』

表1 消費者行動に影響を与える4つの要因

文化的要因	社会的要因	個人的要因	心理的要因
文化	集団と社会ネットワーク	年齢, 職業, 経済状況	モチベーション
サブカルチャー	家族	性格と自己概念	知覚
社会階層	役割	ライフサイクル・ステージ	学習
	ステータス	ライフスタイル	信念
		性格と自己概念	態度

恩蔵直人監訳『コトラーのマーケティング入門』を基に筆者作成

(JR 西日本) などが代表的な事例として挙げられる。いずれもデスティネーション (= 目的地, 行き先) を訴求する施策である。これに対し国鉄の『DISCOVER JAPAN』は機運醸成に主眼が置かれた。つまり, はじめから訴求する対象地域やターゲットを限定せずに, 「これから何がはじまるのだろうか」といった期待感を高めるムードキャンペーンという手法が採られたことに最大の特徴があるとされる。

(1) ムードキャンペーンと消費者行動の関係

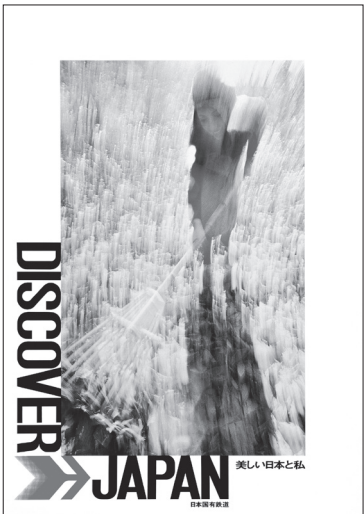
『DISCOVER JAPAN』の特徴である“ムードづくり”が消費者行動にどう影響するかについて, まず概説することとしたい。経営学者のフィリップ・コトラーは表1の通り, 消費者行動は文化的, 社会的, 個人的, 心理的要因の4つに強く影響を

受けるとし, このうち心理的要因を構成するモチベーション (≡ 動機) は, 生理的または心理的なニーズが駆り立てられて一定のレベルに達すると生ずると説明する。しかし, 消費者は大抵の場合, 自らが取る行動の理由がわからないことが多いともいう。つまり, こうした無自覚な潜在的欲求をいかに刺激し, また自然発生的な動機に変化させるかが, ムードキャンペーンの肝であり消費者行動に対する作用といえる。

(2) 『DISCOVER JAPAN』のコンセプト

この“ムードづくり”というキャンペーンの基本コンセプトは, 当時の広告宣伝物からも垣間見える。プロモーションの担当者は, 富士ゼロックスの企業広告「モーレツからビューティフルへ」で当時脚光を浴びていた電通の藤岡和賀夫氏だ。

『DISCOVER JAPAN』ポスター



提供: アドミュージアム東京



表2 1970年頃の国鉄を取り巻く環境

外部環境	内部環境
●高度経済成長に伴う所得変化 ↳消費増加を背景にしたレジャーブームの勃興	●物価・人件費の上昇等による国鉄財政の悪化 …1964年度に事業純損失300億円で単年度初の赤字
●自家用車の台頭による輸送分担率の変化 …国鉄の輸送シェア:55.1%(1955年)→32.3%(1970年)	●抜本的な輸送体制の強化 …1968年の白紙ダイヤ改正で全国に特急ネットワークが構築
●観光旅行の大衆化 …「家族・グループ旅行」「青少年旅行」「自家用車旅行」の増大	●複合的な営業体制の強化 …マルス導入、販売拠点整備および拡大、周遊券等の開発

『DISCOVER JAPAN』の広告宣伝物はいずれも行く先を明示せず、観光地の宣伝もしない抽象的なビジュアルであり、一見するとピンとこない写真が採用される。そして広告宣伝物に共通するのは、日本に残る古い風景と当時を生きる若い女性との対比だ。キャンペーン初期のサブタイトルは「美しい日本と私」であり、その本質はディスカバー・マイセルフ（＝自己の再発見）である。国鉄旅客局長として施策の責任者を務めていた伊江朝雄氏は著書のなかで「私達は、いつも日常を脱出したいという欲求をもっている。（中略）いま人々の心、そして私達の社会はいたるところで断絶の現象に囲まれている。（中略）そんな風潮の中で、もし旅というものを通じて人々が自分の心に新しい変化の芽を見出すことができれば、それはどんなにすばらしいことだろう。」と語り、このキャンペーンは「旅の“意味”や“意義”」に焦点を当てた施策であると解説している。

『DISCOVER JAPAN』とは、急速に変化する社会の中にいる国民に対し「自分自身が日本を発見し、またその中で自分自身を再発見する」ことを提案したキャンペーンであった。この問い掛け（営業視点という仕掛け）は大いに成功し、ファッション雑誌やガイドブックを片手に1人や少人数で観光旅行をする若い女性といったこれまでに観光地で見られなかった層を出現させ、「アンノン族」

という流行語を生んだ背景にもなったとされる。

(3) 1970年当時の時代背景

では当時、日本社会にどのような変化が生じていたのか。キャンペーンの具体的内容に触れる前に、時代的な背景に触れておきたい。1970年頃の国鉄を取り巻く環境を整理して表2に示す。

外部環境において、時代は高度経済成長後期に位置し、国民の所得や余暇時間が増加するなど“レジャーブーム”が勃興した時期であった。これに合わせて「自家用車台頭」や「観光旅行の大衆化」といった国民の日常生活に大きな変化が生じた。一方で国鉄内部では1964年度に初めて単年度赤字を計上し厳しい経営状況に置かれていた。そうした状況下、国鉄は自家用車へ対抗することや1970年に開催予定の大阪万博を見据えて輸送・営業体制の強化に取り組んでいた。

そして万博開幕のおよそ半年前から『DISCOVER JAPAN』は構想された。大阪万博に向けて国鉄は、政府から財政投融资を受けて約500億円の新規投資¹⁾を行ったが「万博終了後にもし移動が止まったらどうするか」「今から何かしらの手を打たなければならない」といった危機意識が国鉄旅客局にはあった。この課題認識が“ポスト大阪万博”としてのムードキャンペーンの構想に繋がる。

1) 万博関連輸送の総投資額の内訳は、在来線車両費80億円、新幹線車両費230億円、在来線および新幹線に関連する設備費が約200億円だった（馬渡一真（1969）「万国博輸送に備える」、『運輸と経済』第29巻第8号、財団法人運輸調査局）。

表3 『DISCOVER JAPAN』(初期) の企画ラインナップ

カテゴリ	施策	内容	役割
広告宣伝	●駅貼り・車内吊りポスター	・対象地域を明記しない独創的なポスターを自家媒体を用いて全国で展開	機運醸成
	●ディスカバージャパンタワー	・札幌・仙台・東京・名古屋・広島・下関・博多などの駅前広告塔として計 50 基を建設 ・タワー下の 4 面広告に協賛企業の広告を掲示して建設費用 3,000 万円/本を賄う	機運醸成 財源補填
	●「でいすかばあ・じゃぱん」	・機関誌を全国の主要駅で約 60 万部を無料配布	機運醸成
	●「アングル 70」	・毎日新聞日曜版に 3 面にわたるタイアップ記事を約 1 年半にわたり連載	機運醸成
	●「遠くへ行きたい」	・国鉄の一社提供として制作されたテレビ史上初めての旅番組 ・キャンペーンと同時期に放映開始され日本テレビ系列で現在も放映中	機運醸成
物販	●「美しい日本と私 71」	・71 名の著名人が「あなただけの旅、あなただけの発見」をテーマにしたポケットブック ・全国の鉄道弘済会売店で販売	機運醸成 財源補填
列車	●ポンパ号	・スポンサー獲得策として考案された観光列車 ・国鉄の SL が日立製作所の特別列車（電気製品のショールーム）を牽いて全国 200 駅を 216 日間かけて走行し、計 99 万人を動員 ・日立は億単位の賛助広告費をディスカバージャパン予算に提供	機運醸成 財源補填
イベント	●スタンププロモーション	・全国 1,500 駅に記念スタンプ台を設置 ・スタンプ台の背面に 2 つの広告掲出枠を用意することで毎月 600 万円程度の広告収入を得てスタンプ台の製作費を賄う仕組みを構築 ・スタンプを集めるノートを全国の鉄道弘済会売店で販売	機運醸成 財源補填

旅行商品	●ミニ周遊券	従来型の周遊券とは異なり、代表的な都市や観光地を数箇所含んだゾーンを設定して、そのゾーン内は急行・国鉄バスも含めて乗降自由、そして発地との往復にも急行列車が利用できる低価格帯商品を販売	商品造成 (受け皿)
	●心のふるさとお寺券	「侘びと寂びのフィーリングの旅」をキャッチコピーに、全国約 250 の寺院を宿として女性グループ（2 名以上）限定に国鉄が販売した宿泊券	商品造成 (受け皿)
	●駅長招待旅行	ポケットブック「美しい日本と私 71」で紹介された 71 の観光地に存在する 71 人の国鉄駅長が一般客を招待するという形で実施したモニター旅行キャンペーン	商品造成 (受け皿)

『ディスカバリー・ジャパン・キャンペーンの方法及び対象に関する基礎的研究』(林、十代田、津々見) を基に筆者作成

(4) キャンペーンの全体像

『DISCOVER JAPAN』では具体的にはどのような施策が行われたのか。本稿の執筆にあたっては、キャンペーン開始翌年の 1971 年に国鉄旅客局営業課長として施策の後半を担当した須田寛氏（JR 東海初代社長）に話を伺うことができた。須田氏へのインタビュー内容を交えながらキャンペーンの全体像を整理する。

表3 はキャンペーン当時の企画ラインナップである。実務視点で『DISCOVER JAPAN』を捉えると大きく分けて 2 つのステップがあると須田

氏は言う。はじめに旅に行こうというムードを作り、日常では出会うことのない“何か”との出会いに期待感を持たせる。このムードが高まったところで、「〇〇に行くならこの列車」「〇〇に行くなら周遊券」といった受け皿（商品）を PR し販売するといった 2 段階構えだ。“ムードづくり”は電通の藤岡氏を中心としたチームが、“商品造成”は国鉄旅客局がと明確に区分けをし、それでいて全体のスケジュール観から商品を世に発信するタイミングは電通・国鉄の間で綿密に連絡を取り合い定めたという。須田氏が強調するのは「プロモーションと商品造成は 1 つのセット。寄木細工と同

じでどれか1ヵ所でもいじると全体構造が崩れる。ムードづくりだけでは弱く、商品造成だけでも足りない。これら2つを適時適切なタイミングでニーズに合わせた展開を行うことが肝要である。」という点だ。実際にキャンペーンを開始した1970年10月から駅貼り・車内吊りポスターや駅前広告塔、新聞・テレビとのタイアップ広告、記念列車の運行など多様な施策で一気にムードをつくった後に商品販売を仕掛けた。そして商品造成においては、9種類から販売開始した「ミニ周遊券」を半年ごとに23種類、32種類と拡大し、加えて「お寺に泊まる」と銘打った新たな宿泊形態を考案し販売開始するなど受け皿を連続的に拡大していく。

結果的に国鉄は万博後の輸送量を対前年イコールで維持できた。当時の輸送量は増えても1～2%増という見込みのなか、万博開催年は対前年6%増の実績であったことを踏まえると、万博以降の輸送量を対前年イコールで維持したことは成功として評価されたと須田氏は語る。

(5) 協賛企画の導入

ここで特に着目したいのが、これほどの多種多様なラインナップを揃えたキャンペーンを当時財源が乏しかった国鉄が実施できたことである。限られた予算で施策を実施できた1つの大きな要因が協賛方式による施策予算の補填にある。現在はスポンサーマーケティングとして一般化されているが、当時は国内で初めてキャンペーンに賛助企業を募ったともいわれており、この手法により、キャンペーンは国鉄予算の5倍規模を実現した。結果、キャンペーンの立ち上がり半年間で3億円かかった経費のうち、国鉄自体の支出は6,600万円で済んでいる。

具体的には例えば、全国の主要駅に計50基建設したディスカバージャパンタワーは1本3,000万円の建設費が生じたが、タワー下に協

上野駅のディスカバージャパンタワー



提供：アドミュージアム東京

品川駅での「ポンパ号」出発式の様子



(山田亮「DISCOVER JAPAN の時代」より)

賛スポンサーの広告枠を設けることでその費用を賄った。スタンププロモーションも同様である。全国1,500駅に設置した記念スタンプ台にはそれぞれ広告枠があり、施策開始5ヵ月でスタンプ台製作費を回収できるよう広告料金を設定したとされる。またキャンペーンの始まりを記念して運行した「ポンパ号」は国鉄が線路と駅施設とSLを提供し、日立製作所がそれに乗って車内で家電製品のプロモーションをし全国を回る仕組みを作った。

表4 『DISCOVER JAPAN』(初期) の協賛スポンサー

協賛スポンサー			
・(株)日立製作所 ・日立家電販売(株) ・富士ゼロックス(株) ・(株)平凡社	・ニッカウエスキー(株) ・大正製薬(株) ・森永乳業(株) ・(株)日本交通公社	・(株)日本旅行 ・近畿日本ツーリスト(株) ・東急観光(株) ・(財)鉄道弘済会	・(社)日本観光協会 ・(社)日本観光旅館連盟 ・(社)国鉄構内営業中央会 ・国鉄広告全国連盟

藤岡和賀夫『プロデューサー藤岡和賀夫1 ディスカバージャパン』を基に筆者作成

日立製作所は車両借入と改装に 3,000 万円、運賃 2,000 万円を支払ったが、半年以上かけて全国 200 ヲ所で列車を停めて商品展示ができるならば安いものと、契約が結ばれたという。「ボンパ号」は同じくスポンサー企業の平凡社の百科事典を地元の小学生に寄付するという社会的事業により、その価値を高めた。須田氏は「複数のスポンサーで予算をカバーし、お互いがこれまでにチャレンジできなかったことを国鉄という組織を使ってそれぞれに連携して1つのプロジェクトを完成させた1つのモデルケースだった。」と振り返る。

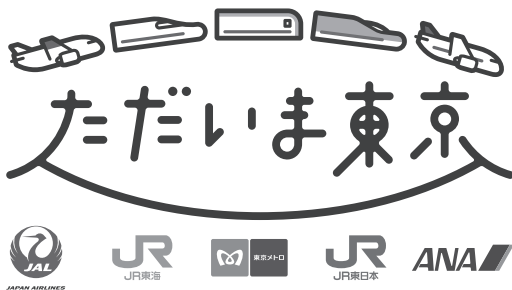
3. 『DISCOVER JAPAN』から得る知見

改めて『DISCOVER JAPAN』の成功ポイントは何だったかについて触れ、現代への知見に繋げる形で本稿をまとめた。

成功ポイントは第1に人間の本能的な心を刺激して「観光に行きたい」という気持ちをつくり、世の中に大きな流れ（機運）を生み出したことにある。そして、第2にその大きな流れ（機運）に対して実益ある受け皿（商品）を整備することで、動機付けされた顧客が行動することを後押ししたことにあると考える。加えて、この機運醸成と商品造成をそれぞれいつ世に出すのか、機運醸成と商品造成にどれほどのインターバルをとるか、は大変に重要であり実務担当者に求められる部分である。そして『DISCOVER JAPAN』を当時の国鉄が厳しい財源のもと実行できた背景には、キャンペーンにスポンサーを付け協賛企画を導入するといった知恵と工夫があった。学術的にも、

前述のコトラーは消費者の意思決定プロセスは、「ニーズの認識」「情報探索」「代替品の評価」の順であるとし、プロセスの出発点である「ニーズの認識」には人間の根源的な内的刺激も含まれると説明しており、理にかなった順序であることもわかる。こうしたキャンペーンの成功ポイントについて、須田氏はインタビューで「観光とは人間の本能に基づく行動である。そのため、行動需要を喚起するためには心を含めるといのがポイントだ。したがって、この本能を刺激しなければいくらポスターを展開しても効果は薄く、需要の受け皿としての商品がなければ行動に繋がらない。そしてムードづくりと商品の出し方のタイミングは戦略的に捉えるべきであり、『DISCOVER JAPAN』以降の鉄道営業キャンペーンで成功したものを振り返ると、このタイミングのとり方を上手く行ったものが成功しているように思う。」と総括している。

では、現代の交通事業者・観光事業者は『DISCOVER JAPAN』から何を学ぶべきだろうか。『DISCOVER JAPAN』は高度経済成長後期の時代のキャンペーンであり、特に過密化する都市部の生活者が社会や日常から逃避・脱出をしたいと思うような国民思考が当時あったという。そうした自己の精神のバランスを保とうとする時代の流れと施策コンセプト（ディスカバリー・マイセルフ）の相性が良かったという側面も否めない。また全国の鉄道に特急ネットワークが張り巡らされた時期であったという点でも現代とは環境が異なる。しかしながら、厳しい状況下においても将来の需要に対し大局的な視点に立って攻めの投資



『ただいま東京キャンペーン』公式サイトより

をしたこと（短期的かつ局所的な営業施策に終始しなかったこと）、そしてこれが国民の心に「旅とは何か」を問いかける機会を生み、「アンノン族」に代表されるような新たな顧客層や旅行スタイルを創り、その後の顧客基盤を拡大したことは事実であり、現代へ示唆を与えてくれるように思う。コロナ禍の行動制限により“観光”は国民から離れ、交通各社をはじめとする観光事業者は経営に大きな打撃を受けた。コロナ禍からの復活を目指す各事業者は当然に営業費用の圧縮に努めているところと思う。そのうえで、敢えて提言したいことは、将来の顧客基盤の維持・拡大を見据えて攻める姿勢である。決して目先の利益ではなく、将来を見据えた観光事業の基盤を創り、そして事業者自らもその恩恵を持続的に受けるためには、世の中に大きな流れを生み出すことが肝要であることを『DISCOVER JAPAN』から学ぶことができる。『DISCOVER JAPAN』がその後の新しい顧客層を創り出し旅のスタイルを変化させたように、一事業者だけでなく業界や企業の枠を越えた事業者の連合体で大々的な施策を打ち、国内全体に観光ムードをつくることは“ポストコロナ”を見据えると必要なのではないかと考える。実際に、例えば2022年6月から開始した『ただいま東京キャンペーン』は、JAL、ANA、JR東日本、JR東海、東京メトロの5社が企画した共同観光キャンペーンとして「地方から東京に向かう移動の回復が弱い」という各社に共通する課題認識のもと結集した。

10月末からはJAL、ANA（系列を含む）が大手航空会社では初めてコードシェア（共同運航）を国内全12路線で開始するなど、観光に携わる事業者が競合戦略から「協調戦略」にシフトする動きもあり、“ポストコロナ”を見据えた受け皿の整備も進みつつあるように思う。金銭面から観光需要を喚起する政策を一過性のものにしないためにも、今まさに反転攻勢の号令として大々的な観光機運醸成が事業者に求められているのではないだろうか。

【参考文献】 50音順

- ・伊江朝雄（1971）、「旅客の需要動向について——旅行嗜好の一断面——」『運輸と経済』第31巻、第4号、財団法人運輸調査局
- ・伊江朝雄（1976）、『観光 その反省と前進のために』、交通日本社
- ・桑本咲子（2013）、「ディスカバー・ジャパンをめぐる——交錯する意思から生まれる多面性」、大阪大学
- ・須田寛（2014）、「国鉄時代の東海道新幹線を振り返って」『運輸と経済』第74巻、第9号、財団法人運輸調査局
- ・須田寛（2019）、「私の鉄道人生“半世紀”」、(株)イースト・プレス
- ・須田寛（2020）、「日本観光の再活性化を目指して“新”日本観光の展開」『観光と街づくり』No.540、公益社団法人日本観光振興協会
- ・林真希、十代田朗、津々見崇、「ディスカバー・ジャパン・キャンペーンの方法及び対象に関する基礎的研究」、日本観光研究学会
- ・藤岡和賀夫（1991）、『プロデューサー藤岡和賀夫〈1〉ディスカバー・ジャパン』、電通
- ・藤岡和賀夫（2010）、『DISCOVER JAPAN 40年記念カタログ』、(株)PHP研究所
- ・森彰英（2007）、『ディスカバー・ジャパンの時代 新しい旅を創造した史上最大のキャンペーン』、(株)交通新聞社
- ・山田亮（2022）、「DISCOVER JAPANの時代——昭和40年代半ばの鉄道輸送と国鉄のキャンペーン」『鉄道ピクトリアル』No.996、鉄道図書刊行会
- ・湯浅由香（2021）、「再発見ディスカバー・ジャパン——協賛企画と国鉄の営業活動に着目して——」、名古屋大学