

## 釜山アクアリウムの共創マーケティング戦略

流通科学大学商学部 教授 チェ・サンチョル 崔 相 鐵

### 海雲台海水浴場の釜山アクアリウムの快進撃

韓国第二の都市の釜山に所在する海雲台。海雲台といえば、夏のピーク期に約7,000個のパラソルが開かれ、一日平均90万人が訪れる韓国最大の海水浴場がある所として日本でも有名だが、同時に韓国を代表する8つの名勝地、すなわち「韓国八景」の一つでもある。その上に毎年秋に開催される釜山国際映画祭を筆頭に、初日の出イベントや各種の芸能人の公演や諸々のパフォーマンスが行われる。

釜山の人口は約340万人に留まるが、釜山から半径150km以内、車で1～2時間がかかる一日生活圏の人口まで含めると約990万人が外見上の商圈になる。ただし韓国の新幹線であるKTXが釜山駅まで敷かれており、そこからバスや地下鉄が海雲台まで頻繁に走っているがゆえに、実際の商圈はさらに広がる。

この天恵の海雲台に、2001年11月、韓国最大の水族館である「釜山アクアリウム(以下、BAと略称)」がオープンした。BAは、年中無休営業を標榜しながら、年平均100万人を超える顧客を集め、記念すべき10年目を迎えた今年中に延べ1,000万人を超えることが確実であるほど、着実に実績を積んだ。年中人々が集まる天恵の地の海雲台に立地したことは確かに大きいですが、決してそれだけに還元できない、BAのマーケティング戦略の巧妙さが窺える。

### 釜山アクアリウムのビジネスモデルと斬新な事業の定義

総面積約11,700m<sup>2</sup>のBAには、300万匹のメイン水族館を始め、40個のテーマ水族館がある。さらに270度の角度をもった長さ80mのトンネルにはグレノスシャークなど大型の魚からニモという愛称で親しまれているクマノミまで400余種類、約35,000匹の海洋生物が生息している。

建物は地上1階、地下3階。地上の入口でチケットを購入し入口を通ると、水中の世界につながるエスカレーターがあり、まず地下2階に降りる。ここでは熱帯雨林地帯のカラフルな熱帯魚やぬいぐるみのようなペンギンやカワウソウが見られる。また地下3階まで及ぶ深さ7mのコーラルの水族館、そして直接自分の手で触れられるタッチプールなどがある。水族館の出口につながる地下1階にはお土産コーナーやフードコートなどがある。入口から出口までの総距離は450mしかないが、顧客が1時間から1時間30分くらい十分に楽しめるような仕組みを備えている。

BAのマーケティング戦略を述べる前に、水族館のビジネスモデルに触れておこう。水族館ビジネスは開業する際に膨大な資金がかかる。多額の設備投資はもちろん、多様な海の生き物を買入れなければならない。膨大な金額の初期投資が行われるだけに、一度出来上がった水族館は、立地場所はもちろん、その形態を変えることが構造的に不可能。さらに、近年滅種危機に置かれている珍しい動物の保護政策により、海洋動物の確保が困難となっているゆえに、他社との差別化が非常に難しい。

このような特徴は顧客をすぐに飽きさせる原因となる。当然ながら顧客は一度訪ねると、二度も行くまでもないという認識をもつ。それゆえに水族館は、博物館や動物園と共に顧客を継続して確保することが困難な、いわば「箱物型ビジネス」として知られる。しかし今回取り上げるBAは、オープン以来、持続的に年平均100万人の顧客を集めている点で異彩を放っている。

BAのマーケティング戦略の多くは、画期的な事業の定義に起因する。端的に、BAは、教育(Education)とエンターテインメント(Entertainment)を合わせた「エデュテインメント(Edutainment)」というコンセプトで事業を展開してきた。



例えばB Aは、韓国最大の海底観覧施設を抱えることをアピールする一方で、学生らに海洋に対する正しい理解と海洋資源保存の重要性を教えるために海底世界に案内する釜山最高の体験学習場の提供を自任する。B Aの教育プログラムの中核としての「釜山アクアリウム海教室」では、三面が海で囲まれているゆえに未来の食糧の宝庫として豊かな海洋資源の活用と保存の重要性をビジュアルに訴える。それを踏まえB Aは見学に来るすべての学生らに単に目で見る観覧に留まらず、新しい教育プログラムを提供する。すなわち飼育水槽、生命維持装置な

などを公開することで学生らが参与観察するだけでなく、自然への畏敬感、自然神秘に対する探求心、海洋保全の意志を抱えさせる。子供の教育に関しては世界一熱心と言われる韓国の両親にとっては、B Aは優れた教育の場として映る。

### 顧客と共に価値を創造するマーケティング

もちろん単なる教育は退屈をもたらす。それを承知の上で、B Aは各種のイベントやキャンペーンを実施し、来場する顧客を感動させたり、興奮させたりすることで教育面での効果を最大限に高められる。

例えば2008年夏に韓国南海で網にかかった海カメの放流イベント。脱力状態のその海カメをB Aが引き取り、リハビリや手術で回復させ、1年経った2009年に放流儀式を海雲台海水浴場で実施した。また2009年5月に行ったディスカス(Discus)家族を紹介するイベントも好評だった。「家庭の月」を迎え、親の体から出るミルクを自分の子供たちに与育てるディスカスの独特な子育て方式を見せることで、ディスカスに対する興味を通り越し、家族愛も同時に喚起させることができた。他にも枚挙にいとまがないほどのイベントが用意されるが、いずれもニュースになりそうなコンテンツを探していたマスコミをうまく引き寄せることにも成功している。

以上から分かるように、B Aは教育熱心な韓国人の国民性に合う事業の定義を設定し、様々なイベントを常に企画し、顧客に刺激、感動、新しさを常に提供することによって、水族館ビジネスを一変させることに成功した。

感嘆すべきは、エデュテインメントという事業の定義を巧みに変化・進化させている点である。B Aは、最近になり、事業のコンセプトとして、従来のエデュテインメントに加え、エデュベンチャー(Eduventure)というモノをも打ち出している。顧客が直接体験したいが、安全のためにためらうことを、他人が実行することを見ることで代理満足を得るようなイベントがそれに該当する。顧客が水族館の中で直接潜って泳ぎたい気持ちを汲み上げ、水族館の中にある世界をボートで眺めることができるGBB(Glass Bottom Boat)プログラムを用意する。またサメの餌タイム、ペンギンの餌タイム、エイの餌タイムなどが毎日行われている。さらに水族館の中でのマジックショーなども企画されている。

要約すると、B Aは、まず斬新な事業の定義を通して、従来の水族館ビジネスに風穴を空けた。しかしそのことは、水族館ビジネスの革新実現のための必要条件であるものの十分条件とはいえない。その実現のために、次には顧客との関係をリセットする必要があった。B Aは神秘の海底世界をただ単に目で観覧するだけでなく、やり甲斐や感動、興奮を顧客に存分に提供する一方で、自ら

直接参与できる有益な教育の場として自社を変貌できた。マーケティング学の最先端である「共創マーケティング」、すなわち企業と顧客が共に価値を創り出すマーケティングに成功したのである。

謝辞：本稿の作成に際して、今年2月に筆者が釜山アクアリウムを直接取材した。インタビューに応じてくださった金ヨンプル社長と金ジャンソップ常務に御礼を申し上げたい。(筆者)

釜山アクアリウムのホームページ：<http://busanaquarium.com>

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」139号(2010.7.26発刊)に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いている。