



多摩大学総合研究所

マネジメント Management Review レビュー

2009年第1号 (No.3)

特集

地域観光マネジメントの時代

所長挨拶 久恒 啓一

副所長挨拶 松本 祐一

- 石森 秀三 北海道大学観光学高等学術センター長
次世代ツーリズムが地域の未来を拓く
- 中庭 光彦 多摩大学総合研究所 准教授
**コモンズの観光利用における課題
福岡県柳川市における川下りの事例**
- 川地 尚武 三重県政策部「美し国おこし・三重」推進室
**住民による地域づくりを活発化させる
「場の共有」と「機会提供」の仕組みづくり**
- 原 祐行 株式会社サンリオエンターテイメント 営業企画促進課
**多摩大学×サンリオピューロランド
産学協働ゼミ 9ヶ月をふりかえって**
- 酒井 麻衣子 多摩大学経営情報学部 准教授
**多摩センター地区の活性化にむけて
マーケティングからのアプローチ**

研究・教育・調査
プロジェクト紹介

- プロジェクト型地域学習：多摩大学経営情報学部
- 若年者等就労意識調査：多摩市
- シニアの地域活動支援のためのケースメソッド開発
：財長寿社会開発センター

研究紹介

- 松本 祐一 多摩大学総合研究所 准教授
**企業経営と地域経営の関係性研究の方向性
～千葉トヨタの事例から～**

■ 特集 地域観光マネジメントの時代

- 02 / 所長挨拶 久恒 啓一 多摩大学総合研究所所長・多摩大学学長室長
03 / 副所長挨拶 松本 祐一 多摩大学総合研究所副所長・准教授

■ 特集：地域観光マネジメントの時代

- 04 / 次世代ツーリズムが地域の未来を拓く
石森 秀三 北海道大学 観光学高等学研究センター長
- 07 / コモンスの観光利用における課題 福岡県柳川市における川下りの事例
中庭 光彦 多摩大学総合研究所 准教授
- 12 / 住民による地域づくりを活性化させる「場の共有」と「機会提供」の仕組みづくり
川地 尚武 三重県政策部「美し国おこし・三重」推進室
- 18 / 多摩大学×サンリオピューロランド 産学協働ゼミ 9ヶ月をふりかえって
原 祐行 株式会社サンリオエンターテイメント 営業企画促進課
- 28 / 多摩センター地区の活性化にむけて マーケティングからのアプローチ
酒井麻衣子 多摩大学 経営情報学部 准教授

■ 共同研究・教育・調査プロジェクト紹介

- 41 / プロジェクト型地域学習：多摩大学経営情報学部
- 44 / 若年者等就労意識調査：多摩市
- 45 / シニアの地域活動支援のためのケースメソッド開発：(財)長寿社会開発センター

■ 研究紹介

- 47 / 企業経営と地域経営の関係性研究の方向性 ～千葉トヨタの事例から～
松本 祐一 多摩大学総合研究所 准教授

所長挨拶



久恒 啓一 (多摩大学総合研究所所長・多摩大学学長室長)

2009年4月に前任の北矢行男所長の後任として多摩大学総合研究所所長に就任いたしました久恒啓一です。

平成元年に開学した多摩大学は今年20周年を迎えましたが、多摩大総研も大学開学と同時に設立され、爾来大学シンクタンクとして活動を積み重ねてまいりました。ここ数年は、多摩地域をフィールドとした地道な活動と研究を重ねております。

多摩大学は創立20周年を機に、「現代の志塾」という理念を掲げました。

個人の責任ではないことが理由で差別を受けるといような社会の不条理をただすことに、自らの能力と技術を最大限に発揮した職業(仕事)を通じて何らかの貢献をすること、それを「志」と定義してみたいと思います。

そういった志のある人材を少人数教育で豊かなコミュニケーションを通じて育てる意志を「塾」という言葉に込めています。

「志」の失われた時代に、江戸時代の松下村塾(吉田松陰)、適塾(緒方洪庵)、感宜苑(広瀬淡窓)などの私塾の現代版を目指し、志の高い有為の人材を育ててまいります。

経営情報学部は多摩地域をフィールドとして学生を育てるという大きな方向を確認しており、この秋には全学的組織として「地域活性化マネジメントセンター」を設置するなど、大学としても今まで以上に地域に深く関わる決意です。

多摩大総研は地域との窓口として、大学と一体となった仕事をしていきたいと考えており、今年度から地域観光をテーマとした活動を中心に行っていく方針です。

こういった方向を踏まえ、「マネジメントレビュー3号」のテーマは「地域観光マネジメントの時代」といたしました。多摩大総研、多摩大学、そして学外の研究者が集ったこのレビューで、私たちの熱気を皆様を感じていただければ幸いです。

副所長挨拶



松本 祐一 (多摩大学総合研究所副所長・准教授)

多摩大学総合研究所が、多摩大学研究開発機構の一員として再出発をしてから5年目となる今年、久恒啓一経営情報学部教授を所長に迎え、私たちの活動も新たな局面に入りました。これを機に、パイロット版として2回発行してきた「マネジメントレビュー」をリニューアルし、より本格的な研究誌として、多くの方々に私たちの成果を読んでもらいたいと考えています。

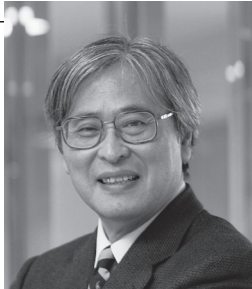
多摩大学総合研究所は、社会的な課題解決に挑戦しようとする組織や個人の「社会的挑戦 (social challenge)」を研究や教育を通じて支援していくことを使命とし、「地域経営に関する研究と教育」を現在の事業領域と設定しています。「地域」は、グローバル化、人口減少、高齢化などの社会の大きな変化に伴う複雑な問題が、具体的な形で立ち現れる場であり、そのような問題を解決し、コミュニティの持続的な発展を可能にする経営手法を開発することは喫緊の課題となっています。ところが、現在のところ、この「地域経営」という領域の研究や教育の体系が確立されているわけではありません。地域活性化や地域振興とはどのような現象で、どのようにマネジメントできるのかを解明し、それを具体的な人材育成のプログラムに落とし込んでいくことが求められており、その仕事の一翼を担おうとすることが私たちの「社会的挑戦」です。

この数年、私たちは、地元の多摩地域に根を下ろし、大学と地域をつなぐコーディネーターとして人材育成の「触媒」になるだけでなく、様々な問題を解決する実践者としても活動してきました。今後は、今までどおり、地元深く根ざしながらも、全国の様々な地域で悪戦苦闘する実践者や研究者とのネットワークをつくり、「地域経営」研究の方法論、教育プログラムの開発に取り組んでいきます。そのときに、「マネジメントレビュー」が「地域経営」という「社会的挑戦」を志す方々をつなげるメディアになればと願っています。

次世代ツーリズムが地域の未来を拓く

北海道大学観光学高等研究センター長 大学院観光創造専攻長

石森 秀三



1945年神戸市生まれ。甲南大学経済学部卒業後、ニュージーランド・オークランド大学大学院に留学。京都大学人文科学研究所研究員、国立民族学博物館教授、研究部長などを経て、2006年から現職。観光文明学、文化開発論、博物館学を専攻。観光立国懇談会委員（内閣府）、文化審議会専門委員（文化庁）などを歴任。

1. 観光の未来予測

私は1990年代中頃に「観光革命」という新しいコンセプトを提唱して、2010年代のアジアで第4次観光革命が発生し、観光をめぐる大きな構造的変化が生じることを予測した（石森編『観光の二〇世紀』ドメス出版、1996）。現在、その予測どおりにアジアで観光ビッグバンが生じる可能性が高まっている。

同様に、私は1990年代中頃に、「21世紀は自律的観光の時代になる」と予測した。その前提として、私は「20世紀は他律的観光の時代」とみなしていた。他律的観光とは、旅行会社や観光開発会社が主導する観光のあり方であり、パッケージツアーがその典型であった。バブル経済の破綻に伴って、日本人のライフスタイルに変化が生じ、加えてインターネット革命によって観光ニーズに大きな変化が生じつつあった。

時代の変化を先読みして、「自律的観光」という新しいコンセプトを提示したわけである。観光者が旅行会社に頼ることなく、自らの旅行を自律的に企画し実行するとともに、観光者を受け入れる地域の側が旅行会社や観光開発会社に頼ることなく、地域資源を持続可能な形で活用して自律的に観光振興を図ることを予測した。

未来予測は簡単ではないが、未来のためにさまざまな仕掛けを提案することは研究者の責務の一つである。未来に対するイメージーションにもとづいて、観光の未来を予測して、より望ましい観光のあり方を研究し、提案していくことは観光学の重要な課題である。観光地

域マネジメントにおいても、未来予測は不可欠であり、そのための手法の開発が求められている。

2. マスツーリズムとニューツーリズム

日本では1960年代以降にマスツーリズムが隆盛化した。団体に観光名所を周遊して回るというマスツーリズムを主導したのは旅行会社や観光開発会社であった。観光客は旅行会社に依存する形で観光旅行を楽しんだ。米国の観光学者が「日本の旅行会社によるパッケージ旅行商品づくりは芸術的である」と評するほど活躍したが、観光をめぐる地殻変動の発生に伴って衰退が生じている。

旅行業界は成熟する旅行者ニーズをつかめず、旧態依然の品揃えで、大量販売・低価格競争に偏り、低収益体質にあえいでいる。観光とは「脱日常、非日常の体験価値の提供」という常識が旅行業界を支配しているが、ほんとうにそうなのだろうか？「労働から解放された余暇、脱日常空間におけるリクリエーション（自己再生）」という古典的観光概念はすでに陳腐化している。

一方、21世紀に入ってからニューツーリズムの動きが活発化している。農林水産省主導によるグリーンツーリズム、環境省主導によるエコツーリズムを筆頭に、ヘルスツーリズムや産業観光などがニューツーリズムと位置づけられて振興されている。マスツーリズムは旅行会社主導による発地型観光であるが、ニューツーリズムは地域主導による着地型観光を目指している。

またマストゥリズムが「団体旅行・名所見物・周遊」型観光であるのに対して、ニューツーリズムは「個人や夫婦や家族旅行・参加体験・滞在」型観光を目指している。

大手旅行会社は各地域の観光資源を手間暇かけて旅行商品化することをコスト面から躊躇しがちである。そのため地元観光魅力を熟知している観光関係者が主体となって創意工夫に満ちた旅行商品の創出が必要になる。旅行業法の改正で、従来は募集型企画旅行の実施が認められなかった小規模な第3種旅行者でも一定の条件下で実施が可能になった。法改正を受けて、各地で観光協会が合同会社などを設立して第3種旅行者の登録を行い、着地型の企画旅行の募集を行ない始めている。

3. 次世代ツーリズム

マストゥリズムは旅行会社や観光開発会社の主導で隆盛化したが、現在では衰退傾向にある。一方、ニューツーリズムは「官」の支援を受けて地域主導で振興されている。ツーリズム新時代を迎えて、北海道大学観光学高等研究センターではいま「次世代ツーリズム」の研究に着手している。これまでのツーリズムは旅行会社や観光開発会社や地域社会が主導してきたが、次世代ツーリズムは旅行者自らが主導する形で進展する可能性が高い。

次世代ツーリズムは、ライフスタイル・イノベーション（暮らしの革新）に連動して生み出される「新しい観光」のあり方である。国立環境研究所は複数の大学等と共同研究を行ない、2050年の日本において低炭素社会を実現するための提言を行なっている。提言は2つのシナリオから成っている。1つは「経済発展・技術志向シナリオ」であり、もう1つは「地域重視・自然志向シナリオ」である。前者をシナリオA、後者をシナリオBと名づけておこう。

シナリオAは、今後の日本が経済発展、技術革新、規制緩和、生産性・効率性・利便性重視、都市集中、集合住宅居住、仕事重視、消費旺盛、過疎化進展、地方都市の人口減、第一次産業衰退、原子力発電の重視などの方向に進むと予測している。シナリオBは、今後の日本が経済発展や技術進歩よりもライフスタイル重視・ゆとり志向、都心部から農山村への人口移動、活気のある地方都市の出現、住民参加による理想の地域づくりの追求、

農林水産業の復権、歩いて暮らせるまちづくり、もったいない精神の浸透、自由時間重視、自然エネルギー重視などの方向に進むと予測している。

いまや低炭素化（グリーン化）は世界的課題になっており、グローバル化、少子高齢化、成熟社会化などと合わせて、今後の観光のあり方はそれらの構造変化との兼ね合いで推移していくと考えられる。そういう意味で、次世代ツーリズムは日本人のライフスタイル・イノベーションの進展に伴って生じる新しい観光のあり方ということができる。

4. 農工商観光連携の重要性

欧米諸国では1990年代以降に都市と美しい田園とを往来するライフスタイルが急速に普及し、セカンドホーム・ツーリズムが盛んになった。スウェーデンでは全世帯の約18%がセカンドホームを所有しており、セカンドホーム・ツーリズムを楽しんでいる。米国でもセカンドホーム所有世帯は全体の約15%に及んでいる。日本では別荘所有者は人口の約2%に過ぎないので、日本人の「暮らしの貧しさ」が明白だ。

2006年の世論調査では、都市と農山漁村地域での二地域居住の願望を持つ人は50歳代では約45%に及んでいる。すでに団塊世代の大量退職時代を迎えており、二地域居住が本格化すると、セカンドホーム・ツーリズムが欧米諸国並みに成長する可能性がある。

2008年に農工商等連携促進法が公布され、農業と商業と工業が連携して地域再生と取り組む事業が始まっている。農村活性化を農業者や農業団体だけに委ねるのではなく、同様に商工業振興を商工業者や企業だけに委ねるのではなく、地域の大学を含めた幅広い地域協働体制を構築して地域再生に貢献することが求められている。

欧州連合（EU）ではすでにLEADER（農村経済発展への協働連携）事業が推進されている。各種の地域格差や所得格差を是正する構造改革の一環として、1992年から開始され、現在は15カ国の約1000地域で各種事業が支援されている。事業内容は、グリーンツーリズムや持続可能な観光が主流だが、農産物のブランド化、木工・ガラス工芸などの地場産業の振興、人材育成など多様である。自治体、企業、NPOやNGO、地域住民が対等なパートナーとして協働している。

EUはこの事業をとおして、新しい地域リーダーや斬新なアイデアの発掘を意図しており、行政サイドがリスクを恐れて敬遠しがちな事業こそを支援対象にしている。欧州諸国では農村経済発展の中心に観光がすえられて成功をおさめているが、日本では逆に「観光抜きで農商工連携」が当たり前であり、その点の軌道修正が必要である。

幸い、日本では民主党による歴史的な政権交代が実現し、国土交通大臣に就任した前原誠司氏は大臣就任会見で、「地方の魅力を活かし、地方公共団体や地域住民が主役となった観光政策を支援するなど、観光立国の実現を総合的に推進する」という抱負を述べている。従来の自民党政権下での観光政策は基本的に「旅行業・宿泊業・運輸業が主役となった観光振興」に対する支援が中心であったが、今後は「民産官学の協働によって自律的に地域資源の持続可能な活用を図ること」が不可欠になる。

そのさいに、次世代ツーリズムを視野に入れて、国家資格としての「観光創造士(仮称)」制度の創設やデスティネーション・マネジメント会社(DMC)の振興など、地域観光マネジメント能力を高めるためのシステムづくりが最重要課題になる。日本でも、ようやく地域観光マネジメントが重視される時代が到来したのである。

コモンズの観光利用における課題 福岡県柳川市における川下りの事例

多摩大学総合研究所 准教授
多摩大学地域活性化マネジメントセンター
中庭 光彦



1962年生まれ。中央大学大学院総合政策研究科博士課程中退。ミツカン水の文化センター主任研究員等を経て2009年より現職。専門は都市・地域政策分析、開発政策史、水文化論。

はじめに

地域振興において共有資源(コモンズ)をいかに形成し管理するかが大きな課題となっている。コモンズとは、具体的には森林、温泉、漁場、河川、湖沼などで、実質的な共同所有権が設定されている資源あるいはそれを守る制度システムを指す。こうした共有資源は利用者による資源維持の制度として注目されてきたが、地域の持続的な観光資源としても期待される所である。例えば、旧来よりの入会権が設定された山をスキー場として開発し、その収益を共同所有権者や利用者からなる組織により分配するというガバナンスが機能している所もある(野沢温泉村など)。また、そのような組織が整備されないまでも、漁業組合が漁場のダイビング利用の管理を行っている事例なども、コモンズの観光利用と言える。

しかし、一方では、従来のコモンズ管理制度が慣習的にロックインされているために、新たに観光企業が参

入できず、観光整備が進まない事例もある。

本稿では、水郷の観光地として有名な福岡県柳川市の川下り事業を事例に、コモンズの観光利用の課題について報告を行い、あわせてコモンズ論の理論的課題について指摘する。

1. 柳川市の観光資源

■ 1.1 川下り

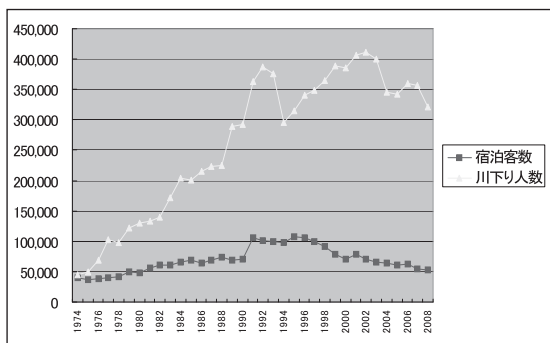
福岡県柳川市は矢部川下流に位置する人口約72,000人の都市である。北原白秋の生家が残ることで有名なのだが、全国から観光客を集めるのが、市内を迷路のように巡る堀割の水路(クリーク)である⁽¹⁾。矢部川の水が沖端側、二ツ川(共に用水路)を経て引き入れられており、昭和30年代までは市民の生活用水として使われており水もきれいだっただ。昭和40年代には水道の普及とともに堀割にゴミが投げ捨てられるようになり、埋められた所も相次いだ。当時柳川市の職員だった広松伝氏(1937-2002)が保全運動の先頭に立ち、柳川市は堀割をまちの資源とする「水の憲法」(柳川市堀割を守り育てる条例の愛称。1999年に施行)をもつ市に生まれ変わった⁽²⁾。

この水路という観光資源から収益を挙げているのが川下り業者である。



1952年(昭和27)に営業が開始された川下りは、最盛期には40万人、2008年度(平成20)は32万人の観光客を集めるまでに成長した。

図1：柳川市の川下り人数と宿泊客数の推移 (単位：人)

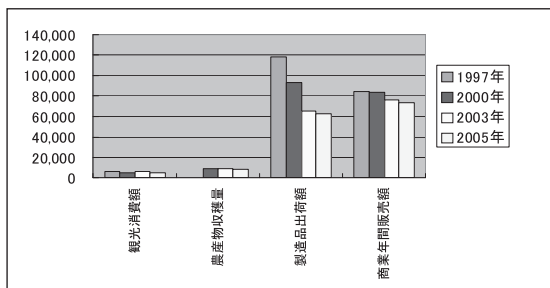


(柳川市資料より)

■ 1.2 柳川市産業における観光業の重要性

人口約7万2千人の柳川市にとって、観光業の振興は重要な課題となっている。

図2：柳川市の各産業の規模 (単位：百万円)



(柳川市資料より)

表1：柳川市の各産業の規模 (単位：百万円)

西暦	観光消費額	農産物収穫量	製造品出荷額	商業年間販売額
1997	5,581		118,075	84,290
2000	5,343	9,070	93,198	82,963
2003	5,556	9,040	65,880	76,731
2005	5,138	8,050	62,226	73,174

(柳川市資料より)

図2・表1における観光消費額は約51億円と僅かに見えるが、これは川下り、北原白秋生家、御花(柳川藩藩主が造った屋敷で観光スポットとなっている)、かんぼの宿柳川の4ヶ所の年間消費額を合計したに過ぎない。また、商業年間販売額の内21,685百万円が飲食料品小

売業年間販売額となっており、その多くを観光収入と見なすことができるだろう。

製造品出荷額は1997年(平成9年)から2005年(平成17年)の間に48%減少し、農産物収穫量も僅かである。こうした中で、観光業の振興に大きな期待がかかることになる。

■ 1.3 川下り業者が直面する課題

川下り利用客数を左右するのは、宿泊施設容量、駐車場収用台数、そして水量である。宿泊施設、駐車場については漸次整備がなされてきたが、川下り業者が現在直面しているのが、水路の水量が渇水期には足りなくなることが発生しているという事態である。川下りの繁忙期は春と秋だが、特に春から夏にかけて水が少なくなり水位が保てなくなり、川下りの操業が保持できないという。聞き取りによると、2008年(平成20)の操業日数は約200日で6割に到達していない。

この水位低下の原因は、柳川市水路の水が優先的に下流の農業者に割り当てられている水利秩序にある。この水利秩序にあっては、川下り業者はこの事態に対して、掘割の水を観光用に維持水量を確保してもらいたいという権利をもっていない。川下り業者は機会損失を被っているとも言えるのだが、commons論として見ると新たな課題を提起しているとも言える。

2. commons論から見た課題

■ 2.1 資源保全秩序としてのcommons管理組織

「commonsの悲劇」という言葉は1968年(昭和43年)にギャレット・ハーディンにより書かれた論文の名前である。ハーディンはオープンアクセスの牧草地(commons)で利用者が効用最大化行動をとると、フリーライダーが生じ、結果として牧草地は丸裸になってしまうという悲劇を指摘した。この論理は環境問題と同型であるため、世界的に用いられるようになったが、こうした理論的予言にもかかわらず、実際には悲劇的結末を招かないで持続している共有資源が多数存在する。冒頭に述べたような森林や灌漑施設、漁場等々で、こうした共有資源管理組織が持続する条件について調べたのがエリノア・オストロムだった。

オストロムは、持続するコモンズ管理制度の条件として以下の8点を挙げた(Ostrom,1990)。

1. コモンズの境界が明確に定められている。
2. 資源利用と供給ルールと地域条件の調和
3. 集合的選択の取り決めが整備されている。
4. モニタリングの存在。
5. 段階的な制裁の存在。
6. 紛争解決メカニズムの存在。
7. 組織化権限が最小限認められている。
8. 上記活動が入れ子状態になっている。

以後、彼女が帰納的に示した持続条件は多くの文献に引用されていくこととなる。

コモンズ論とは資源そのものの維持と、資源から得られる便益・損失の生産と配分を、持続を目的にマネジメントする論理と捉えることができる。この論理の特徴は利用と資源消費の権利関係が複層的に存在する結果、資源が私有財でも公共財でもなく、共有という形で設定されていることにあり、その効用は財産権と資源利用制度、制度のガバナンスの関係を分析する資源管理システムとしての枠組を提供することにある⁽³⁾。

このコモンズ論は、従来より森林や漁場、あるいは水や温泉など再生可能資源を持続的に管理するための論理、すなわち資源管理論として展開されてきた。ただ、最近ではコモンズのもつ共有という所有権形態を強調し、まちの中心地や商店街を非再生可能資源におけるコモンズととらえ、排他的な所有権が設定された土地の集合体から利用権を分離する論理としても用いられるようになってきている。再開発の文脈で「共の論理」などと言われるのは、資源管理システムの中での財産権設定とガバナンスの側面を強調した例といえる。

■ 2.2 コモンズとしての柳川市のクリーク

では、柳川市のクリークに見られるコモンズとしての特徴はどこにあるのだろうか。

柳川市内のクリークの水そのものは公水であるが、その利用権は慣行的に定められている。市内のクリークの水量を増やすには、松原堰における矢部川からの取水量を増やすか、市内クリークから下流に排出される量を少なくするしかない。前者は矢部川の水の4割が

柳川市内に取水できることが慣行的に定められている。一方、後者についても慣行的に決められているが公にはされていない。

ここで「慣行的」というのは慣行水利権のことである⁽⁴⁾。柳川市を含むクリーク地帯は、古来より淡水確保・排水に苦労した土地で、戦前までは中小水利組合が多数存在し、水争いも頻発していたという。水利の慣行が歴史的正当性をもつようになり、ステークホルダーである水利権者たちの間で非公式的な明文化されないルールとして追認されるようになった。現在は柳川市内の水利は・花宗太田土木組合、柳川みやま土木組合が管理している。土木組合であるので、耕地面積の増減や消費水量に応じて管理するわけではない。これも、中小水利権者達が多数存在する中では、調整者を土木組合に置き、調整の場も公式的には設置されないことが、ゲームの均衡と解釈することも可能だが、この点については一層の調査が必要だ。

ただ、これまでの柳川市内クリークの水利秩序は、市や農業者を水利権者として、水資源を持続的に保全してきたという点では、資源管理システムとしてはうまく機能してきたといえる。先のおストロムの条件にも適応している。

■ 2.3 クリークの新たな役割

クリークは、表2のような多面的な機能を有している。それぞれの機能に対応する利用者、ステークホルダーが存在することも容易に想像できる。これまで、観光機能はクリークの機能としては実は見なされてこなかった。しかし、地域振興の集客資源としてもクリークの価値がさらに高まれば、そこから観光業者が便益を受け取るようになるし、波及的に市民にも雇用の増加などの効果が見込まれる。このことは、これまでうまく機能していた柳川市内クリークの資源管理システムに新たな利用権者が参入することを意味している。しかし、既存の利用権者はこうした参入の求めを、争点化しないという方法で退けているとも言えるのかもしれない。

これまで多くのコモンズ論者は、資源が持続していれば、そこで形成される利用権者のガバナンスについてはあまり問題にせず、利用者の協調関係の存在そのものを望ましい状態と見なしてきた。しかし、この柳川で起きている事例は、これまでの資源管理システムの中

でのコモンズの利用権者に新規参入するにはどうしたらよいかという、「コモンズのガバナンスへの新規参入問題」とも呼べる課題を提起している。

表 2：クリークの機能

	機能	
環境 保全防災	●内水貯留 ●保水・地下水涵養	●遊水池・洪水調整 ●自浄・浄化
農業	●農業用水 ●乾田化	●農業排水 ●肥料
生活	●飲料水 ●生活排水 ●防火用水	●生活用水(洗物) ●運搬・交通
生態系 空間	●水生動物 ●水遊び、レクリエーション ●景観・空間価値 ●生態系保持	
観光	●観光景観 ●川下り ●集客資源	

(加藤・1994 所収の表に追加)

3. 観光コモンズの課題

柳川市の観光業者の直面している課題をコモンズ論から解釈するなら、次のように言うことができる。

第一に、柳川市の堀割の水は農業利用者を中心にコモンズとして守られてきた。利用権が慣行的に維持され、水資源としては共有的に維持されてきた。この秩序維持の背景には、多数の中小水利権者の存在が推測される(多数の利用権者)。

第二に、慣行として守られてきたコモンズの様々な利用による便益は明白にされず、維持コストのみ組合事業費として限られた範囲で公にされてきた(コモンズの利用用途別便益の非公開)。

第三に、このような非公開のコモンズ管理制度は、利害関係者が固定されやすく、資源利用の新規参入の障害になる可能性がある。

このようにコモンズの管理制度は、ただ持続していれば望ましい制度であるとは必ずしも言えないという点に注目する必要がある。むしろ、周囲の地域環境の変化に応じて、コモンズ資源そのものの性質や便益、利用権者のネットワークやガバナンスも適応させる必要がある。これこそがコモンズのマネジメント課題であるのだが、そのモデルははまだ検討が不十分である。

少なくとも、柳川市の観光業者の課題については、①利用用途毎の便益と資源保全のコストを公開し評価する、②コモンズを資本として利用する利害関係者の参入と退出を評価し調整する場を確保するという2点が必要と考えられる。

この課題については、柳川の水利秩序に限らず、全国で様々なコモンズに参入する観光業者が抱える課題、あるいは観光業者が新たに負うべき責務などの論点を先取りしているケースと言える。

柳川の水利秩序、ならびに全国のコモンズの観光利用(これを観光コモンズと呼ぶこととする)の実態については、さらに調査を行っていく予定である。

脚注

- (1) 柳川ではクリークを「カワ」と呼ぶ。クリークは溝渠を指すが、水を流すだけではなく貯水の機能をもあわせてもっている。
 - (2) 柳川の水環境については記録映画・宮崎駿・高畑勲『柳川堀割物語』(スタジオジブリ、1987)に詳しい。
 - (3) 共同所有は民法で3つの形態が認められている。第1は「共有」で、共有者は独立の所有者であり、自分の「持ち分」を持ち、それを自由に譲渡でき分割請求することができる。これが現行民法における共同所有の基本形態で、集合住宅の区分所有権を想像するとよい。不動産の証券化も、このような発想の上に成り立っている。第2は「合有」で、潜在的持ち分を有するが、その処分は制約されており、分割請求も制約される。例として組合財産がある。組合財産は民法上共有とされているが、実質的には合有と解されている。第3は「総有」で、ここでは共同所有者が集団に包摂されており、持ち分は存在しない。目的物の管理処分権は集団にあり、各人は目的物に対する使用収益権限のみを有する。総有のような共同所有形態はゲルマン法において存在し、日本では入会権がこの形態とされる。例えば、漁業権は村でもっているが(つまり、一人一人が分割してもっているわけではないが)、村に所属していれば魚を獲る利用権が与えられるという具合だ。そして、村の所属を離れれば、その権利は消滅する。要は、自分の「持ち分」があるかないかで共有の形態が分かれるのである。
- 民法第263条には「共有の性質を有する入会権」という項目があり「共有ノ性質ヲ有スル入会権ニテハ各地方ノ慣習ニ従フ外本節ノ規定ヲ適用ス」とあり、各地方の慣習に従う旨を明記している。
- (4) 水利権とは、特定の目的のために、河川の流水を排他・独占的に利用する権利であり、河川の流水をその支配の客体として成立する、物件的性格を有する公法上の権利であり、河川管理者の特許により成立する権利で

ある。成立の由来による分類としては許可水利権と慣行水利権がある。使用目的による分類としては、かんがい（農業）用水利権、工（鉱）業用水利権、水道用水利権、発電用水利権、養魚用水利権、等がある。慣行水利権とは、水の事実上の支配をもとに社会的に承認された権利で、主にかんがい用水の利用について社会慣行として成立した水利秩序が権利化したものである。（『水利権実務一問一答』）より

参考文献

- 加藤仁美『水の造形』九州大学出版会、1994
水利権実務研究会『水利権実務一問一答』大成出版社、2005
広松伝編『柳川掘割から水を考える』藤原書店、1990
柳川市外四ヶ町土木組合『矢部川の利水』1974
柳川市観光協会『50年の歩み 水と光につつまれて』2004
haedin, Garrett, "The Tragedy of the Commons", Science162, pp1243-1248, 1968
Ostrom,Elinor, "Governing the Commons" Cambridge University Press,1990

住民による地域づくりを活発化させる 「場の共有」と「機会提供」の仕組みづくり

—住民の内発性・主体性に基づく三重県「^{うま}美し国おこし・三重」の取組—

三重県政策部「^{うま}美し国おこし・三重」推進室（桑名市駐在）

川地 尚武



1969年生まれ。民間企業2社での勤務を経て、三重県に入庁。健康福祉部等を経験し、現職。非営利組織を研究するかたわら、実践として病院や薬に頼り切らないライフスタイルを提案する団体に参画している。

1. はじめに

三重県では、平成19年2月から2年にわたる議論を経て、平成21年4月に「^{うま}美し国おこし・三重」の取組が始まった。国では、平成19年1月に観光立国推進基本法が施行され、平成20年10月に観光庁が設置された。「^{うま}美し国おこし・三重」の取組は、観光だけでなく幅広い分野を対象とする地域づくり支援事業であるが、観光立国推進基本法の前文を読むと、親近感を感じる。

同法前文では、観光を「地域における創意工夫を生かした主体的な取組を尊重しつつ、地域の住民が誇りと愛着を持つことのできる活力に満ちた地域社会の実現を促進し、我が国固有の文化、歴史等に関する理解を深めるもの」と説明される。ここで出てくる「主体的な取組」「住民の誇りと愛着」と言った言葉は、有識者による当取組実施までの議論過程でもよく出てきた言葉であり、事業スキームに反映されている。

しかし、趣を異にする面もある。それは住民の役割である。同法第5条では、「住民は・・・魅力ある観光地の形成に積極的な役割を果たすよう努めるもの」とされる。そして、観光立国推進基本計画では、住民は、観光に関する事業に対し、「協力」ないしは「連携」する主体として表現され、事業に「参加」する主体の一つといったイメージがある。

一方、当取組は、住民の「想い」や「やる気」といった内発性を重視し、公益性が認められれば、たとえ小さな取組であっても、住民が事業主体になることに対して

応援しようとする取組である。「参加者」と「主体者」とでは大きく意味合いが違うように思う。おそらく事業実施にあたって「参加」ではおそらくリスクを伴わないだろう。一方、「主体」であれば、相応のリスクを負わざるを得ない。

当取組は、住民の内発性と主体性を重視し、そこから生み出される事業実施までの過程で生じるリスク負担を、スキームの中で低減することで、少しでも住民が地域での新たな活動に手を挙げやすくすることを狙っている。

本稿では、当取組における地域づくりの主体に関する議論を概観しながら、住民が主体者となって活動を始めやすい仕組みづくりについて検討したい。まず、2では「^{うま}美し国おこし・三重」の取組概要を示し、3では地域づくりにおける住民の主体性と行政の役割について言及する。4では、住民が、地域づくり活動を円滑に始めるためには、「資源を共有する場の設定」と「お試しと検証の機会提供」が有効であることを仮説提起し、大分県別府温泉の事例で、その有用性を検討する。

2. 「^{うま}美し国おこし・三重」事業概要

三重県が多様な主体とともに「^{うま}美し国おこし・三重」実行委員会（以下「実行委員会」）を組織して取り組む「^{うま}美し国おこし・三重」は、「めぐる つむぐ はぐくむ 常若の三重」をテーマに、平成21年4月18日のオープニング宣言により開幕し、平成26年までの6年

■ 3.2 当初想定された実施形態と決定までの流れ

当取組が、どのような議論を経て、現在に至ったかを俯瞰したい。当取組は、平成19年2月の第1回「こころのふるさと三重」づくりをテーマとしたイベント基本構想検討委員会（以下「検討委員会」。平成19年8月1日に「こころのふるさと三重を目指したイベント基本構想策定委員会（以下、「策定委員会」）へ移行）を皮切りに、有識者による計6回、約9ヶ月にわたる議論を経て、「^{うまし}美し国おこし・三重」基本構想としてまとめられた。その後、平成20年2月に「^{うまし}美し国おこし・三重」実行委員会（以下、「実行委員会」）が設立され、平成20年11月の第4回実行委員会会議において平成21年度実施計画が決定された。

検討委員会設立以前は、既存施設を活用しながら伊勢志摩、東紀州にメイン会場を設置するとともに県内各地にサブ会場、ないしは、サテライト会場を配置し、それぞれの会場間の連携を取りながら、大規模な催し物を実施するイベントイメージが色濃いものであった。また、各イベントの実施主体としては行政が中心に想定され、あくまで住民、グループ、NPO等（以下、「住民等」）はイベントに「参加」する位置づけであった。

■ 3.3 住民“主体”型に変化した議論と県の役割

3回の検討委員会では、貴重な議論が行われている。中でも、この取組の転機ともなる議論が、「この取組は外向けなのか、内向けなのか」、すなわち、取組のターゲットに関するものである。議事録からその一部を引用する。

- 「（このイベントは）外の人に対してやるのか、内の三重県人に対してやるのか・・・内の三重県人に対して、さまざまな地域の活性化につなげたいという気持ちがあるのかそこかしこに見える。」
- 「地元が・・・プライドを持っていないと、いくら外から人が来ても、地元の想いは伝わらないのではないかと」
- 「イベントの原点は、人が集まって、そこに住民が参加するというので、やはり地域を愛するという気持ちが大前提だ」
- 「地元主体でいろいろ考えて、そこをまず（行政が）フォローしていただいて、平行してそれを生かしてですね、今度は外に向かってやっていくときにプロの力を使っていく」

これらの発言により、当取組は、住民等の「内発性」を重視する住民“主体”のものになることが明確になった。筆者が、住民による地域づくりの参考事例とすることが多い大分県別府の人々もそうであった。彼らに、本業以外の地域での活動を一生懸命する理由についてインタビューすると、異口同音に、「この温泉は日本一。別府が好きだし、こんなに良いところはないから、これから先も別府にいるつもり。だから一生懸命にやれるんだよ。」とおっしゃる。おそらく、別府に限らず、地域で活動されている方々に共通する考え方である。だからこそ、検討委員会メンバーからも同じ内容の発言があったのだろう。そして、住民主体のアクションに対して、行政は、それを後押しする役割を求められたのである。次節では、「^{うまし}美し国おこし・三重」における後押しする役割を果たす事業スキームについて言及する。

4. 住民による地域づくりを加速させる仕組みの提供

■ 4.1 共有する「場」としての座談会

住民等の内発性と主体性を重視した住んでよしの地域を実現するために、当取組では具体的にどう事業展開をしていくか、つまり、実行委員会は住民等の活動をどう後押ししていくのか。検討委員会では、先の議論に続き、以下のような議論が行われた。

- 「どうやって地元のよさを見つけながら、共有化を図っていくか。そこにつける。」
 - 「地域ごと、地域のコミュニティごとに場を設けて、個別でやっていかなきゃだめかもわからない。」
 - 「地域の未来のことを考える“場”が、全くどこにもなかったんですね。それぞれの集落の方が一緒に話し合う場が無かった。」
 - 「自分たちがここでやっていくんだということをまず前提において、将来の語り合う場ができればですね、・・・、非常に新しい、良い方向性が見えてくる」
 - 「外の人がある程度場をつくってあげるっていうことが絶対無いと、地元の人たちは絶対やらないよ、って話（が）ある」
- ここで議論された「場」は「共有化」「語り合う」といっ

た表現からも分かるように、参加者同士がフラットな関係で話し合いをする場がイメージされている。伊丹敬之(2005)⁽³⁾が示した「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識の内に相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働き掛け合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組み」という概念に近いものと理解する。

当事業において、この「場」に相当するものは、図1中央部左に記載されている「座談会」であり、図のとおり、この事業の出発点となっている。筆者が担当する桑名管内市町では、座談会が計6回開かれていく(平成21年7月31日現在)。座談会の進行は、自己紹介に始まり、ある程度のテーマ性(例。「観光・交流」「食・産品開発」など)を持たせているものの、参加者が日ごろ何を思っているのか、参加者が何をすることができるのか、参加者は何をしたいのか、などを順次発言していく。参加者は、「気軽に」「自由に」、誤解を恐れず言えば、「無責任に」発言していくのである。

一方で、実行委員会から委託された外部人材であるプロデューサーが、参加者の発言を通じて、参加者同士をつなげていく。具体的な課題に関する議論に至った場合は、ネットワーク・コーディネーターという外部人材が自身の持つネットワークから導出されるアイデアを提示することで、議論を活性化させる。その結果、ここでの議論は、決して行政側の押しつけでもなく、また、住民等からの陳情や要望と言った「住民」対「行政」という対立軸を持った議論にはならない。

もちろん、1回あたり2時間という短い時間だけでは、具体的な事業の実施や地域の課題が解決されるわけではない。「具体的なアクションを起こしたい」、「課題が顕在化しているので解決したい」、そういった場合は、その組織または個人の求めに応じて、個別座談会(「個別座談会」)を設定し、プロデューサーと具体的な検討を行うこととしている。

「座談会」は、住民の地域に対する想いを引き出すことと相互理解を通じて、地域の人的、物的資源を情報共有することを可能にする。具体例として、市町村合併が進んだ地域での議論では、参加者が住む旧市町村区域以外の区域における資源情報は意外なほど知られておらず、座談会を通じ、情報の共有化が進んだ。これらの情報共有と参加者同士を繋いだ結果として、地域にお

いて地域資源を活用した取組を生み出すきっかけになるのであれば、それが「座談会」の最大の成果であろう。そして、実行委員会は、座談会で生み出されたつながりを、状況に合わせて途切れさせないよう紡いでいく裏方の役割に徹することになる。

実行委員会の最初の役割は、結論の見えない、ともすれば、「無責任」にも見える「座談会」を開催し、運営することである。まさに、「場」の設定である。既に、参加者からは、「横のつながりを持つことに共感を覚えた」「漠然とはしているものの、何かを生み出すものになるかもしれない」という声をいただいている。平成4年から5年にかけて開催された「365万人のまちづくり運動 TAMA ライフ21」白書の言葉を借りれば、「ニュートラルゾーン」での議論を行う「座談会」が、「住んでよし」の地域を実現するための第一歩として、重要な位置を占めると考えている。そして、「場」の設定が、住民主体の地域づくりを円滑に進める重要な要素の一つであることを主張したい。

別府には、竹瓦小路アーケードに立地する「湯・友サロン岸」という場所がある。ここには、別府で地域づくりを行う人々が集うだけでなく、全国各地からさまざまな人材が来訪する。その場に居合わせた人々を店主がどんどん繋いでいく。店主は、竹瓦温泉保存活動に従事した経験をお持ちだが、本人曰く「私は何もしていないし、何もできない」と仰っている。筆者は、2回観察する機会を得たが、地域の憩いの場であり、交流の場であり、議論の場になっていた。開店時刻も休業日も明確に決まっているわけでない。メニューも特にはない。いわゆる「たまり場」であり、地域の「サロン」である。しかし、この緩やかな「場」からさまざまな活動の産声をあげたのは事実である。人と人とを繋ぎ、地域資源を共有する場とその場の継続的な提供の重要性を示す好事例だと思われる。

■ 4.2 住民主体の取組着手を円滑に進める仕組みづくり

4.2.1 サポートメニューの概要

「座談会」や「個別座談会」の場でプロデューサーとの面談を行った住民等は、図の中央部に表記される「パートナーグループ」登録が可能になる。グループ登録の要件は、地域をより良くしようとする18才以上の2人以

上のグループであること、社会的利益や地域への還元が認められる活動に取り組むグループであることなど、非常に緩やかな設定となっている。

「パートナーグループ」に登録すると、以下の5つのサポートメニューを利用することが可能になる。①ファシリテーション技術や広報・情報発信の手法、ノウハウを学べる研修受講、②パートナーグループの活動を活性化し、課題の解決を図るための外部人材による専門家派遣の受け入れ、③実行委員会が発行する各種媒体、ホームページ等を通じた広報・誘客支援、④ネットワーク・コーディネーターの活用などネットワーク化支援、⑤初期投資にかかる費用を1回に限り支援する財政的支援、である。このうち、①～④は、回数等に制限はあるが、登録と同時に利用が可能となる。⑤は、自立・持続する活動につなげることのできる事業計画を策定の上、プロジェクト認定を受けたパートナーグループのみが利用できる。

4.2.2 “お試し”と“検証”の機会提供

以前紹介した「検討委員会」に引き続き「策定委員会」において、当取組の「基本方針」に住民の主体性をどう書き込むかの議論が行われたが、その中で、以下の興味深い発言がある。

「今回の事業自体というのは、『新しい時代の公⁽⁴⁾』というものを、民がどうやって担っていくのかということ・・・“練習”するとか、ちょっとおかしいですけど、“トライ”していく。そういう目的がこのイベント自体の中に多く入っているんじゃないか」

若干、上からの視線が感じられる嫌いがあるものの、この取組に、住民が自ら“お試し”することの重要性を組み込む重要な発言である。

Christensen (1997) は、その著書「イノベーションのジレンマ」⁽⁵⁾で、顧客のニーズが分かっている市場をターゲットとし、正確な予測のもと進化させたイノベーションを「持続的イノベーション」と呼び、市場のニーズや市場の将来の規模が予想できないほど斬新なイノベーションを「破壊的イノベーション」と呼んだ。

「美し国おこし・三重」の座談会等で発言され、または引き出された住民等の考えや活動内容は、たとえその住民等の地域に対する想いを忠実に現したもので

あったとしても、「アイデア」に過ぎない場合がある。そのアイデアは、他の住民等にとって必ずしもニーズがあるとは限らない。しかし、少なくともその地域では誰も実施したことがない可能性が高く、地域づくりにつながる内容を包含している可能性はゼロではない。その意味で、住民等から出される「アイデア」を「破壊的イノベーション」とみなすことは可能であるように思う。

Christensen (1997) は、「破壊的イノベーション」に対して、「不可知論的アプローチ」、すなわち、「どこに市場があるか分からないと言う心構えで、必要な情報入手し、重要な不明点を解決してから資本等を投下する」ことを提起している。この前提として、慎重な計画を立てる前に、行動を起こす必要を訴えており、市場に対する「発見指向の計画立案」として「仮説検証型計画立案」を行い、その上で、順次、資本投下することを提起している。いわば、“お試し”と“検証”を繰り返すことを主張する。

「アイデア」を出した住民等が、仮説を立て、実行し検証をするだけの資源を必ずしも有しているわけではない。たとえば、NPO法人の全国データを見ると、社員が19人以下の小規模なNPO法人が46.6%を占めている実状⁽⁶⁾があり、経営資源はきわめて脆弱である。

そこで、「美し国おこし・三重」では、①から④のサポートメニューを投入し、研修事業と専門家派遣事業を通じた知識の習得、広報手段の提供、ネットワーク化支援を通じた人的資源の獲得を支援する。“お試し”をする体制づくりを支援するのである。そして、⑤の財政的支援で、自立、持続可能性を前提とした事業計画をプロデューサー等のアドバイスを得ながら立案し、実際に“お試し”する場を提供する。

「座談会」をさらに分野、地域を拡大した「拡大座談会」や「成果発表会」が開催される。ここは、人的資源の獲得の場でもあるが、意見交換、成果の発表を通して、各“お試し”を“検証”する場の提供につながる。

別府八湯温泉泊覧会(通称「オンパク」)は、地域におけるビジネス・インキュベーション装置として、オンパクにおいてのメニュー提供者(「オンパク・パートナー」)に対し、広報・誘客支援、オンパクブランドによる信頼感獲得、運営スタッフからの企画アドバイス、交流会などを通じたパートナー間のコラボレーション機会の提供などが行われている⁽⁷⁾。これらの支援策を活用しな

がら、オンパクという場で、さまざまな人々が、中には、別府に県外から移住してまで、事業の“お試し”を行い、その内容を検証しながら、自立するまでに至っている。そして、このオンパク・プラットフォームは、函館湯ノ川での大成功を皮切りに、全国各地に移植されている⁽⁸⁾。

全国的な広がりを見せているオンパクの例からも、住民主体の地域づくり活動を円滑に進めるためには、「お試し」と「検証」の機会の提供が、重要であることを提起したい。

5. まとめ

ここまで「^{うまさ}美し国おこし・三重」では、住民の内発性、主体性を強調し、行政はそれらを引き出し、後押しする役割を担うことを述べた。そして、大分県別府での成功事例を挙げながら、地域づくりを円滑に始める要素の仮説として、「地域資源を共有する場の継続的な設定」と「お試しと検証の機会の提供」を示した。しかし、事業開始後、間もないことから、この事業における実証はまだできる状態にない。

桑名地域の一担当としては、まずは地域のパートナーグループの取組が、「^{うまさ}美し国おこし・三重」の枠組みを活用して活性化し、結果的に地域力を高められるよう努力することは当然として、さまざまになされる議論をアーカイブとして残しながら、仮説検証を繰り返すことで、三重県発の新たな地域づくりモデルにつなげていきたいと思っている。

最後に、事業が始まってまだ間もないこの時期に、事業の概念整理の機会を提供していただいたことに感謝したい。

脚注

- (1) 文化力:三重県では、「文化」を芸術や文化財だけでなく、「生活の質を高めるための人々のさまざまな活動及びその成果」と広く定義したうえで、「文化の持つ、人や地域を元気にし、暮らしをより良くしていく力及び人や地域が持っている人々を引きつけ魅了する力」を「文化力」ととらえている。
- (2) ワールド・カフェ方式:知識や知恵は、参加者オープンに会話をし、自由にネットワークを気づくことのできる「カフェ」のようなリラックスして、本音を語り合うことのできる空間でこそ生まれてくる」という考え方に基づいた話し合いの手法。
- (3) 伊丹敬之(2005)『場の論理とマネジメント』、東洋経済新報社、41-45
- (4) 新しい時代の公:公(公共領域)の活動に、多様な主体が参画し、みんなで支える社会のあり方、及びその形成に向けた諸活動のことをいう。
- (5) Clayton M.Christensen (1997), The Innovator's Dilemma, President and Fellows of Havard College (玉田俊平太監修(2001)増補改訂版『イノベーションのジレンマ』、翔泳社、143-217)
- (6) 出典:平成20年度特定非営利活動法人の実態及び認定特定非営利活動法人制度の利用状況に関する調査(内閣府国民生活局)
- (7) BEPPU HATTO WALKER ++ 『オンパク(=別府八湯温泉泊覧会)について』http://www.coara.or.jp/~sanken/onpaku_doc/about_onpaku.htm
- (8) 鶴田浩一郎(2007)、「[オンパク]を通じた地域資源開発と町づくり」、『地域開発』、517巻、39-43

私が初めて多摩大学さんとの取り組みのことを耳にしたのは、既存の集客施策の有効力が落ち、前年実施した延長線上の施策では成長戦略が見えづらく、施設として顧客を新たに創造するシーズを模索しているときでした。これまで取り組んだことのない、自分たちとは異なる基盤を持ち、自分たちと遠くに位置するところはどこだろうか？ そういったところとどういう取り組みができるのか？ そういった矢先の巡り合わせに、漠としたものではありましたが大いなる可能性を感じ、なんらかの取り組みを成り立たせたい、そう思い稚拙ながらも、自分なりに初めて多摩大学さんを分析したものが、このマインドマップです。

「ピューロランドには、子どものときに来て以来…」
「子ども向けと思っていたけど、ショーの内容は素晴らしい！ 知らなかった…」

これまで何度も聞いたこういった声を克服するにはどうしたらよいか。ファミリー層は大事な顧客層ではあるけれども、その層だけでは今後は乗り切れない。乗り切っていくために、現存する大きな壁を突破しないと前に進めない。この取り組みは、その大きな壁を乗り越えるための突破口の一つになりうる。そういった予感のもと、作成したものです。

承 PC・ケータイ電話により 激変した環境

開園から20年、社会環境も大きく変わりました。バブル崩壊。PC。情報化社会。少子高齢化。インターネット。ケータイ。グローバル化。格差社会。低価格志向。リーマンショック。地球温暖化。知識社会。ダイバーシ

ティ……その都度その都度生活は大きく揺れ、それに伴ってお客様たちのテーマパークに対する“期待”も移り変わってきました。中でも一番大きな影響を与えたものは、私はインターネットとケータイ（携帯電話）だと思っています。それを手にしたことで、誰もが、楽しく過ごせる場所が“リアルな身近な場所”から“バーチャルな世界”にまで広がり、直接足を運ばなければ体験できなかったものが、アクセスするだけで実際に体験したような気になれるようになったからです。経済状況が悪い中、既に体験したと感じてしまっているものに、お金を払うほど余裕がある方はそう多くはないでしょう。そうであるからこそ、前年実施した延長線上の施策では、会社にとっての成長に結びつかなくなってしまったのだと痛切に感じています。

では、そんな社会で生活しているお客様たちに足を運んでいただくにはどうしたらよいか？ それを追求して得た答えは、様々な“知識”を集め、お客様一人一人の来場動機を喚起させる新しい企画を創造し、提示し続けるということです。手間隙かかることではありますが、そのかけた一手間二手間次が次の顧客を創造していくことにつながっていくはずですよ。

転 甘く考えていた 当初の認識

では、新しい企画を創造するにはどうしたらよいか。自分が大学を卒業してから約20年。ゼミに参加した初日に、自分の在学中と大きく様変わりした学生環境を目の当たりにして、当初簡単に考えていた自分の見積もりの甘さが恥ずかしくなりました。「これだけ環境の違う中で育っている世代を呼び込むには、ただ頭で考えた企画では無理だ…」

多摩大学×サンリオピューロランド 産学協同プロジェクト案

 Sanrio Pureland
株式会社 サンリオピューロランド
©76,90/09 SANRIO CO.,LTD.
営業部営業企画課 原 祐行
2009.03.19

多摩大学×サンリオピューロランド 産学協同プロジェクト

基本コンセプト

“相互実学相互成長”

- ・アルバイトでは経験できない会社の実務を体験する
- ・学生から意見を吸い上げるだけでなく実施し、学ぶ

多摩大学×サンリオピューロランド 産学協同プロジェクト

推進プロジェクト

PROJECT-1

サンリオピューロランドのエリアマーケティング

「同年代の子に足を運んでもらうにはどうしたらよいか？」

「多摩市をよりイキイキさせるために、多摩大学とピューロランドはなにができるのか？」

行政を交え検討する。

PROJECT-2

コミュニケーション・インターンシップ

多摩大学・サンリオピューロランド、双方がもつ【コミュニケーション】に関する“知識”を

交流させ、融合させ、より深い【表現方法】を探求し、会得する。

PROJECT-3

学生によるイベント企画と実施

小学生から大学生までを対象とする<多摩学生ストリートダンス選手権>を企画し、実施する。

<同世代のため><地域のため>になにをすれば貢献できるかを、具体化、実行する。

多摩大学×サンリオピューロランド 産学協同プロジェクト

PROJECT-1

サンリオピューロランドのエリアマーケティング

座学で学んだ『エリアマーケティング』を基に<サンリオピューロランド>が、これまで営業が行ってきた施策、PRが行ってきた施策などを分析、今後若い世代を取り込むために、どういった方法で、訴えかけたらよいか、独自の視点で構築してもらいます。

多摩大学×サンリオピューロランド 産学協同プロジェクト

サンリオピューロランドで行っているイベント

結婚式

タレントライブ

謝恩会

タレント パーティ

多摩近隣サークル
応援イベント

社交ダンスイベント

CDリリースイベント

ストリートダンスイベント

オーディション

キャラクター パーティ

企業向け貸切イベント

クリスマス パーティ

アニメ イベント

商品販売会

ハロウィーン パーティ

and more ...

多摩大学×サンリオピューロランド 産学協同プロジェクト

イチオシ！

ストリートダンスイベント

- ・”踊りで町おこし”
- ・対象者が学生と世代が近く、親近感がわきやすい。
- ・規模的にゼミ生全員個々の“参加度”が高い。
- ・高校ダンス部部員の90%以上は女子。
- ・どう切り口で実施するか。

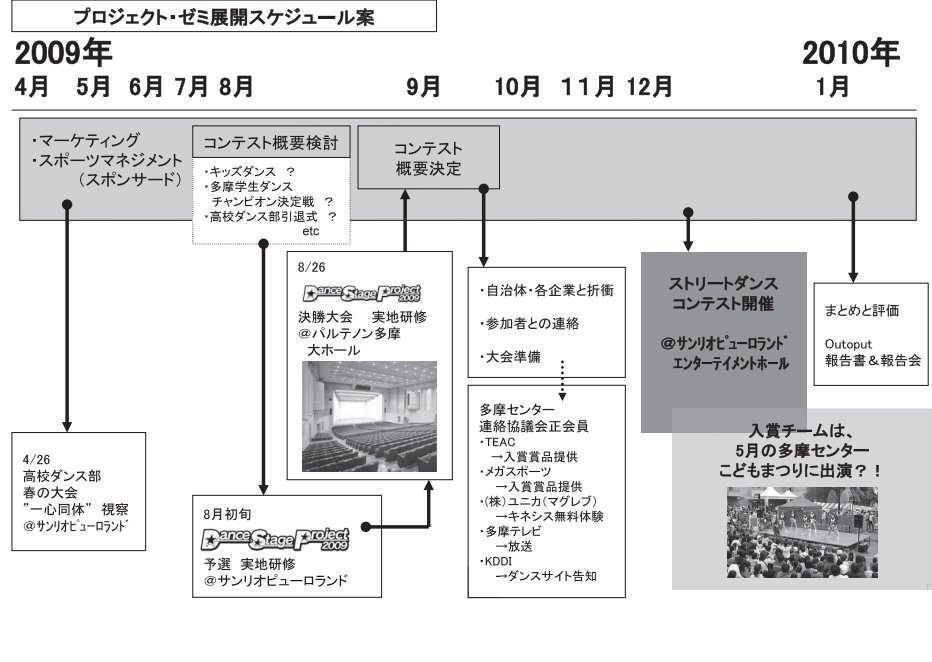
社交ダンスイベント

- ・”世代交流”
- ・多摩市に登録しているダンスサークルが17。
- ・12月に複数回実施が可能。
- ・”広がり”をつくりづらい。
- ・12月の集客は難しい。

多摩近隣サークル 応援イベント

- ・”地域活性”
- ・対象者が地元の人で、親近感がわきやすい。
- ・12月に複数回実施が可能。
- ・規模が小さく、ゼミ生全員の“参加度”が低い。

多摩大学×サンリオピューロランド
産学協働プロジェクト
『ストリートダンスコンテスト』開催



多摩大学×サンリオピューロランド
産学協働プロジェクト

PROJECT-2 コミュニケーション・インターンシップ

多摩大学・サンリオピューロランド、双方がもつ【コミュニケーション】に関するアプローチ方法を、表現者自身の言葉を通し、相互に学び、理解深度を深めます。
ピューロランドのライブエンターテイナーがパフォーマンスを通じて、「ゲストと」どのように”コミュニケーションを
図っているのか、体の動きで”なにを”伝えようとしているのか、など直接話し合ったり、
また座学だけではなく、<ココロツナギタイ>の一員として、パレードの振付を教えたり、バースデーシールを
率先して勧めたりといったゲストと直接向かい合った実地での経験もしていただきます。

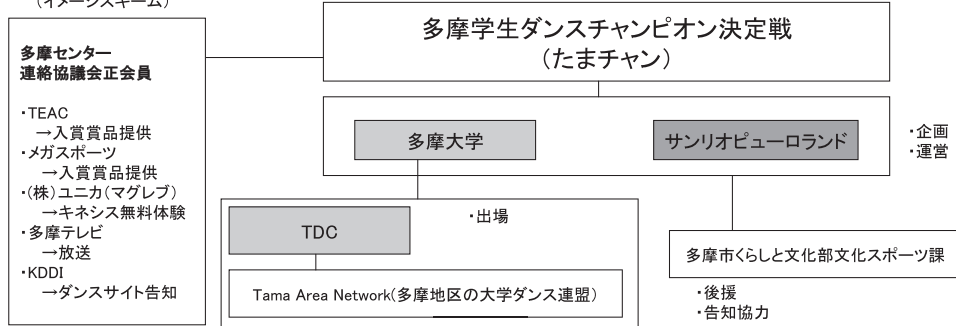
多摩大学	サンリオピューロランド
アカデミック	エンターテイメント
寺島実郎・中谷巖・田坂広志・ 樋口裕一・久恒啓一・広瀬一郎 etc	キャラクター・ライブエンターテイナー ・オペレーションスタッフ
平面的	立体的
理論	感覚
整理	開放

多摩大学×サンリオピューロランド 産学協同プロジェクト

PROJECT-3 学生自らが興味を持って、自分と同世代のためのイベント企画・実施

これまでの横浜FCとのコラボレーション活動などから学んだ『マーケティング』や『スポーツビジネス・マネジメント』を、新たなプロジェクトに活かします。
 多摩地域の小学生から大学生までを対象とする<多摩学生ストリートダンス選手権>という、新たな企画を立案し、マーケティングを行い、実施します。
 <同世代のため>になにをすれば喜んでもらえるのか、役に立つのか、そして<地域のため>になにをすれば貢献できるのかを、スタッフ、行政関係者等と調整しながら具体化、実行します。

(イメージスキーム)

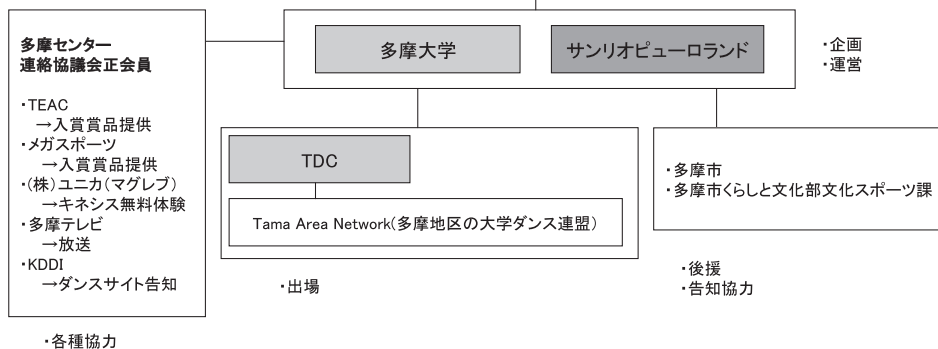


多摩大学×サンリオピューロランド 産学協同プロジェクト

学生自らが興味を持って、自分と同世代のためのイベント企画・実施

『マーケティング』や『スポーツビジネス・マネジメント』『スポンサード』などについて、実際のイベントを実地で学んでいただけます。
 多摩地域の小学生から大学生までを対象とする<多摩学生ストリートダンス選手権>という、新たなイベントを立ち上げ、<同世代のため>になにをすれば喜んでもらえるのか、役に立つのか、そして<地域のため>になにをすれば貢献できるのかを、スタッフ、行政関係者等と調整しながら具体化、実行します。

多摩学生ダンスチャンピオン決定戦 (たまチャン)



学校から一人一台パソコンが貸与され、不明な基礎情報は、その場でネット検索する。研究発表は、〈プレゼンテーション〉という名のもとに行われ、そこではパワーポイントが当然のように使用され、サクサクとシートがめくられていく。雑誌や話などで見聞きしてはいたが、実際それを目の当たりにしたときのインパクトはとてつもなく大きかったです。「この子たちは、パワポ歴4年で会社に入ってくるんだ・・・うちの会社には使えないヤツがまだたくさんいるのに・・・」

もちろん会社で仕事のために調べものをする上で、ネット検索で得たものだけで全てが事足りることはありませんし、パワーポイントが使えることは一つのアドバンテージですが、肝心なのはそれを使って表現するコンテンツがなんなのかということなので、今後は折に触れ学生たちに話をしていきたいと思っております。

新しい企画はどうしたら創造していけるのか？その答えは、アンケートといった短時間で得られるものではなく、ある一定の時間を相手の土俵に実際に足を運び、そこでがっぷり四つに組んで、自分の肌で感じた【リアル】なものからしか生まれてこない、それが今回の取り組みで得た実感です。(ハイテク)ではなく(ハイタッチ)です。

そして今回【リアル】な世界に飛び込んで、もう一つ得たものがあります。それは、それまで暗黙知として行っていた自分なりの企画立案方法や運営オペレーションを、学生に伝えるために言語化することで形式知となり、社内において“新しい知”として転用することができるようになりました。自分にとっては使い古されたノウハウで、「いまさらまとめるなんて・・・」と思っていたものが、それを受け取った人なりの“知”を加えれば、十分利用し得るものであることがわかりました。

結 “おどる街多摩” ダンスダイバーシティ開催

今回のこの取り組みは、P. F. ドラッカーが、その著書『ポスト資本主義社会』において喝破したとおり、知識社会において学校に求められる要件としてあげている四つの内の第四にあげていること－他の機関と競争し、コラボレーションする。企業、政府機関、NPOなどあらゆる組織が、学び教えるための機関とならなければならない。学校は、それらの組織とコラボレーションしなければならない。(P. 250より抜粋)－がまさに実現

しているものと捉えております。

私どもにとってはなにもかも初めてのことで、これまで手探りのまま推進してきているため、松本先生をはじめとする大学関係者のみなさまには、多分にご負担をおかけしているかと思いますが、この取り組みの深度をより深めることで、多摩地域ならではのスケール感、スピード感、機動力などの強みを活かした地産の取り組みを創出する元になりうるのではないかという手ごたえも感じております。

以下は社としての今後の方針とはなんら関わりのない、私原個人の想い、夢としてご了解いただいた上でお読み進めください。

私はこの6年間、財団法人多摩市文化振興財団様と共に一般公募型のストリートダンスコンテストを運営してまいりました。そして今年はそこに大学の特別ゼミの有志14名および職員の方に、ボランティアスタッフとして運営オペレーションに加わっていただき、春学期に座学で得たものを、実戦で体感していただきました。イベント直前には、自分でも不安に駆られることもありましたが、当日は期待以上の動きもみえ、教室の中では見られなかった一面も垣間見ることができました。

それは、おそらく“ダンス”(=【音に合わせて身体を動かす】)という、人間の根源に根ざした“熱”に触発され、スタッフの心が自然に動いたののではないかと考えています。(ハイタッチ)が交わされたのです。

そこで、思い至った夢は、“おどる街多摩”－市内4大学の学生を運営主体とし、産官がサポートする合同イベント“ダンスダイバーシティ多摩”－の開催です。

多摩大学は〈ストリートダンス〉、大妻女子大学は〈社交ダンス〉、恵泉女学園大学は〈チアダンス〉、国土館大学〈男子新体操・よさこいソーラン・フラ〉といったように大学ごとにダンスのジャンルを受け持ち、関係機関との折衝にあたり、推進していく。それにより街全体が“おどり”地域全体が活気づくのではないかと考えます。街全体でおどるのです！

そして、それが実現する際には、多摩の地に開園以来20年社長の辻のもと、ライブエンターテイメントに取り組んできた施設としてサンリオピューロランドが果たし得る役割は決して小さなものではないと思っております。そこで少しでもお役に立てることがあれば自分の役割をこの地域のために果たしていきたい、そう思っております。

サンリオピューロランド沿革

- 1987年** 11月 テーマパーク運営会社として(株)サンリオ・コミュニケーション・ワールド設立
- 1988年** 11月 サンリオピューロランド着工(東京都多摩市)
- 1990年** 12月 サンリオピューロランド開業
- 1991年** 4月 メルヘンシアター“サンリオキャラクターズオンブロードウェイ”上演
6月 来場者100万人突破
- 1992年** 3月 フェアリーランド“ポチャッコとペックルの冒険”上演
4月 メルヘンシアター“ハローキティ夢の贈り物”上演
- 1993年**
- 1994年** 3月 夢のタイムマシン“怪獣プラネットゴジラ”上演
7月 期間限定イベント“バージェスモンスターと巨大昆虫探検館”開催
10月 ハローキティ20周年記念“ハローキティのロックンロールサーカス”上演
- 1995年** 7月 期間限定イベント“世界のティディベアコレクション”開催
期間限定イベント“おもちゃ王国”開催
メルヘンシアター“ハローキティと夜の探検隊”上演
- 1996年** 3月 期間限定イベント“世界のミニチュアハウスコレクション”開催
6月 期間限定イベント“爆走ミニ四駆プレイランド”開催
7月 期間限定イベント“NHKスペシャル〈生命〉より大生命展”開催
フェアリーランドシアター“もんぎちのマジカルミステリー”上演
8月 期間限定イベント“沖縄アクターズ・スクール東京発表会”開催
10月 期間限定イベント“サンリオティディベアワールド”開催
- 1997年** 3月 ディスカバリーシアター“パニック・イン・サンリオタウン〜ばつ丸の逆襲〜”上演
7月 サンリオオールスターパレード“コズミックファンタジー”上演
10月 期間限定イベント“サンリオティディベアワールド1997”開催
- 1998年** 2月 “キティズカフェ”オープンメルヘンシアター“エステ・デ・ピューロ”上演
7月 アトラクション“キティズハウス”オープン
夢のタイムマシン“時空探偵ゲンシケン”上演
- 1999年** 2月 フェアリーランド“マロンクリームのラブ・ファンタジア”上演
6月 ハローキティ25周年記念“レジェンドオブシリウス”上演
11月 ハローキティ25周年記念“サンリオキャラクターポートライド”全面リニューアルオープン
- 2000年** 3月 ピューロランド10周年記念宮本亜門演出“1[ONE] Hello Kitty Dream Revue”上演
6月 ピューロランド10周年記念アクロバティックパレード“ムーンライト・ドリーム”上演
7月 夢のタイムマシン“デジモングランプリ”上演
- 2001年** 4月 TRFSAMプロデュース“D-st.”活動開始
6月 光のパレード“イルミナント”上演
12月 ピューロランド11周年記念“プリンとダニエルの天使を救え!”上演
- 2002年** 3月 宮本亜門演出“Hello Kitty Dream Revue 2”上演

- 7月 夢のタイムマシン“ワンピースグランドラインの冒険”上演
限定イベント“出発!麦わら海賊団〜君も海賊王を目指せ!〜”開催
- 2003年** 6月 フェアリーランドシアター“Someday〜なぞなぞ王様のナゾ?!〜”上演
- 2004年** 3月 期間限定イベント“SDガンダムフォースフェスティバル”開催
4月 ハローキティ30周年記念“ハローキティの妖精フローレンス”上演
7月 夢のタイムマシン“SDガンダムフォース破壊大將軍あらわる!!ザコ?”上演
期間限定イベント“巨大昆虫&ムシキングワールド”開催
ディスカバリーシアター“シナモンのひみつの扉〜It's a Wonderful Dream〜”上演
- 10月 キティ誕生30周年記念として“キティズハウス”リニューアルオープン
12月 ピューロランド15周年記念“U*SA*HA*NAの虹色のパーティ”上演
- 2005年** 6月 ピューロランド15周年記念“SomedayII〜ペンダントの謎〜”上演
ピューロランド15周年スペシャルPRアドバイザーとして“テーブ・スペクター”氏を起用
12月 ピューロランド15周年記念“森のメルヘン〜愛は永遠に〜”上演
ピューロランド15周年記念“キャラクターミュージアム”オープン
“オシャレ魔女ラブ and ベリー”スペシャルイベント開催
- 2006年** 5月 期間限定アトラクション“ハローキティの諸国漫遊記”開催
6月 ハローキティの“くるみ割り人形”上演
7月 夢のタイムマシン“デジモンセイバース”上演
“ウサハナとハッピーバースデー”上演
- 2007年** 3月 “たまごっちワールド”スペシャルイベント開催
5月 期間限定アトラクション“シナモンタウン大冒険”開催
6月 ピューロランド16周年記念“Believe (ビリーヴ)”上演
7月 “古代王者恐竜キング〜ダイノミュージアム〜”開催
10月 新作レビューショー“シュガーバニーズのきょうまくいくよ!”上演
11月 新作ミュージカルショー“海のメルヘン〜愛はよみがえる〜”上演
12月 “名探偵コナンワールド in サンリオピューロランド〜キティの涙と失われたリボン〜”開催
- 2008年** 5月 “シナモンタウン大冒険〜シナモン写真館〜”開催
6月 ミュージカル三部作完結編“Someday III〜光の世界へ〜”上演
7月 夏休みイベント“おいでよ!シュガーバニーズ体験ワールド”開催
夢のタイムマシン新作“ゲゲゲの鬼太郎妖怪JAPAN ラリー3D”上演
“ブルーズ・クルーズショー〜Blueのプレゼント〜”上演
11月 ミュージカル“海のメルヘン〜愛はよみがえる〜”再演
- 2009年** 4月 新作ミュージカルショー“ハローキティとオズの魔法の国”上演
期間限定アトラクション“BLACK WONDER”開催
多摩大学×サンリオピューロランド産学協働プロジェクトゼミ立ち上げ
5月 多摩大学プロジェクトゼミフィールドワーク実施
7月 多摩大学オープンキャンパス実施
8月 多摩大学プロジェクトゼミ生DANCE STAGE PROJECT2009運営参加

多摩センター地区の活性化にむけて マーケティングからのアプローチ

多摩大学経営情報学部 准教授

酒井 麻衣子



京都大学教育学部卒業、法政大学大学院博士後期課程経営学専攻修了、博士（経営学）。複数の民間企業でデータ分析コンサルティングに携わりながら、社会人向けセミナー講師・大学非常勤講師などを経て、2005年より現職。専門はサービス・マーケティング、データベース・マーケティング。

1. はじめに

■ 多摩センター地区は、多摩センター駅南側を中心とした多摩市落合、鶴牧にまたがる区域である。京王相模原線・小田急多摩線・多摩都市モノレールの3線が乗り入れ、新宿まで30分強という立地にある。1965（昭和40）年より開発の始まった“多摩ニュータウン”の中心区域であり、緑豊かな公園、多彩な商業施設や文化施設に加え、民間企業の本社や研究所などの誘致も進む都心近郊の計画都市である。

本稿は、この多摩センター地区の活性化を目的として2009年前期に実施された、産学共同研究プロジェクトの取り組みを報告するものである。

本研究は、多摩センター地区連絡協議会⁽¹⁾、多摩大学総合研究所⁽²⁾、多摩大学⁽³⁾ 経営情報学部 酒井麻衣子ゼミの3者により行われた。その契機は、2009年3月に同協議会と、その賛助会員でもあり従来から多方面で連携してきた多摩大総研が共同で、多摩センターの未来を考えるための研究をスタートさせたことにある。そのテーマの一つがマーケティングの観点から多摩センター地区の活性化を考えるというものであり、リサーチやデータマイニングに基づくマーケティングを学ぶ多摩大学酒井ゼミの学生がゼミ活動としてこのテーマに取り組むこととなった。

本稿では、まず多摩センター地区の歴史と現状の課題についてまとめた上で、本研究の概要と成果を報告する。最後に多摩センター地区の活性化のための今後の取り組みについてサービス・マーケティングの観点か

ら若干の考察を加える。

2. 多摩センター地区の歴史と現状の課題

■ 2.1. 街の特徴

多摩センター地区は、商業・娯楽・文化施設、業務施設、公益施設、住宅、公園などの多様な形態の区域が展開している複合的な街である。ここに乗り入れる鉄道3線の乗降者数は、平成19年度で総計14万人超であり（多摩市調査統計 統計たま平成20年版 I 交通・通信より集計）⁽⁴⁾、多摩ニュータウンのバス路線の拠点にもなっている。同地区の商圏人口は2002年時点で40万人程度と推計されている（田島 2002）。

多摩センター地区の中心には、南北・東西に「ベデ」と呼ばれる歩行者専用道路が走り、町の骨格を成している。その沿道に大規模な街区が並び、さまざまな施設が整然と配置されている。特に、多摩センター駅から南に向かって緩やかに登り、正面の「パルテノン多摩」に至る幅員40mのパルテノン大通りは、多摩センター地区の象徴的な景観を形作っている。

商業施設としては「イトーヨーカドー」（1980年～）、「多摩センター三越」（2000年～）など、娯楽施設としては「サンリオピューロランド」（1990年～）、「ワーナーマイカルシネマズ」（2005年～）など、文化・公益施設としては「多摩美術大学美術館」（1999年～）、「パルテノン多摩」（1987年～）、「東京都埋蔵文化財センター」（1985年

～)など、事業施設としては「朝日生命多摩本社」(1991年～)、「ベネッセコーポレーション東京ビル」(1994年～)、「ミツミ電機」(2002年～)、「CSK研究所」(2007年～)など、そのほか「多摩中央公園」「鶴牧東公園」「鶴牧西公園」などが多摩センター地区に立地している。

■ 2.2. 発展の歴史と現状

多摩センター地区の街並み形成の変遷について詳しい田島(2002)によると、その開発の歴史は1980年代の「街並み創世」「街並み形成見直し期」に始まる。その後80年代末から90年代前半にかけての「大建設時代」、90年代後半からの「街並み形成新時代」という発展を遂げている。

最初の転換点となったのは、特定業務施設(事務所、事務センター、研修所等の民間の業務施設)の設置が可能になった1986(昭和61)年の新住宅市街地開発法の改正である。高度経済成長が終了し、さらにバブル経済が崩壊した後、多摩ニュータウンの住宅需要は落ち込み、都心のベットタウンとしての魅力と役割を失っていた(福原 2001)。そんな中、この法改正により可能となった企業や大学の誘致を進め、自立都市への転換を図ることとなったのである。多摩センター地区にも、朝日生命多摩本社、ベネッセコーポレーションなどの超高層ビルが建設された。

さらなる転換点は、2000年頃に訪れる。経済の低迷により都心部の地価が下がり、相対的な割安感が損なわれた多摩センター地区の土地分譲は、1990年代後半にかけて失速しはじめていた(田島 2002)。2000年、東京都は新住宅市街地開発事業の終了を表明し、多摩センター地区の商業施設の中心であった百貨店「多摩そごう」が撤退した。また同年、多摩都市モノレールが多摩センター駅まで全線開通したため、立川に買い物客が流出する現象も起こった。近隣の多摩境では1999年に大型ショッピングセンターの「アクロス多摩境」、2002年にはロードサイドに会員制倉庫型大規模小売業の「コストコ」やホームセンターの「カインズホーム」が開業。隣駅の南大沢には2000年に大規模アウトレットモールの「三井アウトレットパーク 多摩南大沢」(当初の名称は「ラ・フェット多摩 南大沢」)が相次いで開業した。この頃より多摩センター地区は都市間競争の波に飲み込まれ、相対的な地盤沈下が指摘されるようになる(細

野・矢部 2001, 成瀬・佐藤 2007)。

■ 2.3. 活性化の取り組み

2004(平成16)年に設立された多摩センター地区連絡協議会は、地域ぐるみの防犯・防災活動の促進と同時に、地域活性化事業としてさまざまなイベントを主催している。

こどもの日を意識し小学生をメインターゲットとした「ガーデンシティ多摩センターこどもまつり」(5月)、“音楽と踊り”をテーマにした参加型イベント「多摩センター夏祭り」(8月)、趣向を凝らした仮装を準備して参加する「ハロウィンin多摩センター」(10月)、冬の一大イベントとなっている「多摩センターイルミネーション」(11月～2月)などである(新都市センター開発株式会社 2008)。

これらのイベントは数千人から百万人単位を集客するまでとなっており、小規模な各種イベントを含めると平成20年度はのべ三百万人超の来場者数に達している(多摩センター地区連絡協議会ホームページより)。

■ 2.4. 課題

これらの活性化の取り組みは一定の成果を上げている。多摩市民1,704名から回答を得た第31回多摩市政世論調査(多摩市 2008)によると、「現在の多摩センター地区の賑わい状況は、他地区と比較してどう思うか」という問いに対し、「賑わっていると思う」「多少は賑わっていると思う」を合わせて62.4%を占めており、同市他地区との比較においては賑わいを感じていることが分かる。

しかし一方で、「多摩センター地区の賑わい状況の今後についてどう思うか」という問いに対しては、「現状でいいと思う」が38.9%である反面、「もっと賑わいを生んだ方がいい」も37.6%を占めており、都心の繁華街に近い立地ゆえか、さらなる賑わいを求める市民も多いことがうかがえる。

上述のようなイベントは短期的な集客を実現するが、中長期的な活性化のためには、来街者をリピーター(継続利用者)とするさらなる取り組みが必要となる。また、現在のイベントは子供や若い世帯を主対象としているものが多く、地域周辺に多く存在する大学等に通う若者世代や、ニュータウンで急増するシニア世代の取り込みには十分とは言えない。

多摩ニュータウンの中心としてふさわしい「商業地らしい賑わい」の少なさ(成瀬・佐藤 2007)や、若者にとつての魅力のなさ(田島 2002)、美しい住環境や豊かな公共空間という魅力を地域の活性化に活かしきれていない点(田島 2002)などが、多摩ニュータウンに精通する実務家・研究者にも指摘されている。

本プロジェクトのキックオフにあたって、協議会の事務局でもある新都市センター開発株式会社の村上哲也氏(当時業務企画室室長)に、多摩センター地区の課題についてゼミ生に講演をしていただいた。その際も、計画都市であるがゆえの街並みの無機質さや賑わいの不足が課題として挙げられ、“多くの人が訪れ生活する、人間臭さのある生き生きとした街”への発展を目指したいという意向が示された。

3. プロジェクトの概要と4つの研究テーマ

本共同研究プロジェクトは、2009年度春学期の演習科目である酒井ゼミの合同ゼミ「アンケート調査実践」の課題として取り組んだ。各学年で実施される通常のゼミとは異なり、合同ゼミは同じゼミに所属する複数学年の学生が参加する形式のものである。また、「アンケート調査実践」は、アンケート調査の企画・設計から、実調査、データ分析、プレゼンテーションまでを総合的に実践し、アンケート調査の一連の流れを学ぶことを目的としている。

酒井ゼミ2、3年生の計21名が4つのグループを作り、大テーマである「多摩センター地区の活性化」の下、それぞれが研究テーマを定めた。量的な質問紙調査の実践が演習の目的であるため、多摩センター地区における対面式の街頭調査を実施することを前提とした。プロジェクトは大まかに以下のような流れで進められた。

4月	現地視察、二次データの収集
5月	キックオフ説明会(新都市センター開発村上氏による現状と課題のご説明) 村上様への研究計画書の提出とフィードバック
6月	研究テーマの決定 調査方法、調査内容の確定
7月	事前調査、本調査の実施 調査結果の分析
8月	提案のまとめ、成果報告会

多摩大学経営情報学部のキャンパスは多摩市聖ヶ丘にあり、最寄駅はバスで10~15分の京王相模原線永山駅と京王線聖蹟桜ヶ丘駅である。酒井ゼミ生の過半数は永山駅を利用しており、多摩センター駅へは1駅2分の近さである。しかし、多摩センター駅を乗り換え駅としない学生も多く、隣駅でありながら降り立って多摩センター駅周辺を利用することはあまりないようである。そのためか、多摩センター地区に明確なイメージを持っている学生は少なかった。

4月に行った現地視察において初めてじっくりと同地区を歩いた学生も多く、「人が少ない」「若者があまりいない」「暗い」「堅い」といった印象を持ったようである。中央大学総合政策学部 細野ゼミナール(2002)による報告においても、近隣の大学に通う学生にとっては多摩センター地区は大学への“経由地”にすぎない「近くて遠い」存在であることや、フィールドワークからは日中の人通りがまばらで昼間交流人口の少なさが指摘されている。

現地視察や多摩センター地区に関する基本的な情報の収集を行ったのち、キックオフ説明会を開催した。そこで“多くの人が訪れ生活する、人間臭さのある生き生きとした街”への発展を目指したいという意向と、既存の制限に捕らわれない学生らしい提案に寄せる期待を伺い、各グループは最終的に以下のような研究テーマを設定した。次章では、各研究テーマの概要と結果をまとめる。

テーマ1: もっと広告を出そう

テーマ2: 学生の活動・交流を利用した多摩センターの活性化案

テーマ3: 多摩センター駅利用者を呼び込もう

テーマ4: 多摩センター活性化のための若者を対象としたイベント企画

4. 研究概要と提案

■ 4.1. テーマ1: もっと広告を出そう

① 背景

多摩センター地区連絡協議会主催によるイベント等、過去5年ほどの取り組みによって多摩センター地区の活性化に一定の成果を上げているが、若者の集客力の

向上や高齢者への対応という課題がある(キックオフ説明会より)。またメンバーによる現地視察を行ったところ、現地に標識や広告が少なく、歩いて行って初めて施設あることが分かる場合が多かった。

② 仮説

多摩センター地区には、あまり存在を知られていない商業施設が数多くあるのではないか。施設の認知率を適切な広告施策によって高めることができれば、潜在顧客を誘引することができ、多摩センター地区の活性化に貢献できるのではないか。ただし、街の外観規制が原因で、標識や広告は増やせないという限界があるため、その他の広告手法に焦点を当てる必要がある。

③ 調査目的

まず小規模な事前調査によって、利用意向が高いのに認知率が低い商業施設を明らかにする。事前調査の結果から本調査の対象とする商業施設を選定する。本調査では対象施設の利用目的や利用意向、よく目にする広告手法などを調査し、潜在顧客のニーズとその顧客層に有効な広告手法を明らかにし、具体的な広告ツールコンセプトを提案する。

④ 調査概要

事前調査および本調査の実施概要は表1-1のとおりである。

表 1-1 テーマ 1 事前調査の実施概要

調査方法	街頭における対面による質問紙調査
調査対象	10代から50代の男女
実施場所	多摩センター地区大通り周辺の商業施設近辺
実施日時	2009年7月8日(水)午後4時頃~7時頃
有効回答数	28人(男性12人、女性16人;10代16人、20代9人、30代2人、40代0人、50代1人)
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> ・多摩センター駅周辺にある施設の認知(選択) ・施設の利用頻度(4段階選択) ・施設の利用意向(4段階選択) ・できたらうれしいと思う施設(自由記述) ・よく目にする広告(複数回答) ・属性

事前調査の結果、全世代で認知率が低めで利用意向が高かった施設である「スポーツジム」(スポーツアスレチック施設A)と「温泉施設」(温泉施設B)の2つを本調査の対象とすることとした。本調査の実施概要を表1-2に示す。

1-2: テーマ 1 本調査の実施概要

調査方法	街頭における対面による質問紙調査
調査対象	10代から50代の男女
実施場所	多摩センター地区大通り周辺の商業施設近辺
実施日時	2009年7月12日(日)午前9時~午後1時頃 2009年7月14日(火)午後4時頃~7時頃
有効回答数	69人(男性23人、女性46人;10代45人、20代16人、30代6人、40代2人)
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> ・属性 ・スポーツジムと温泉施設の利用有無 利用者⇒・最寄駅・ジム名・利用目的 ・満足点 ・スポーツジムと温泉施設の関心有無 (非利用者のみ) 関心有り⇒<ul style="list-style-type: none"> ・関心理由 ・希望利用時間帯 ・希望利用料金 ・スポーツアスレチック施設Aと温泉施設Bの認知 ・普段の生活でよく目にする広告

⑤ 調査結果

回答者69名の所属に基づき「子ども」(中高生32人:男性23%,女性77%)、「大学生」(専門・大学生26人:男性54%,女性46%)、「大人」(社会人12人:男性17%,女性83%)の3群に分類した。3群の男女別に回答内容を比較し、スポーツジムおよび温泉施設について適切なターゲット層と広告手法、訴求内容を明らかにした。結果のまとめは表1-3のとおりである。

⑥ 提案

〈提案1〉クーポンの入ったティッシュによる広告

表1-4に示したような、クーポンの入ったティッシュ広告を配布する。成果報告会では、クーポンのデザインも提案された。

表 1-3: テーマ 1 調査結果のまとめ

スポーツジム (スポーツアスレチック施設 A)	関心のある層	利用なしのうち、大人の81%と女性の学生80%が関心
	関心の理由	学生はプロポーション志向、大人は健康志向
	利用時間帯	女性の学生の75%が休日の夜、大人は50%が休日の午前の利用意向が高い
	利用金額	女性の学生は5,000円~10,000円が多く、大人は3,000円~15,000円と幅広い
	よく目にする広告	①自分宛のDM (Eメール) ②インターネット上の広告 ③携帯電話の情報サイト ④家のポストに入るビラ/駅前で配布されるビラ・ティッシュ
温泉施設 (温泉施設 B)	関心のある層	利用なしのうち47%、主に学生、大人が関心
	関心の理由	学生はリラックス志向、大人はリフレッシュ志向
	利用時間帯	全般的に平日の利用意向が高いので、その日の疲れを取りたいのでは
	利用金額	学生は500円~1,000円以下、大人の女性は1,000円以下
	よく目にする広告	①自分宛のDM (Eメール) ②携帯電話の情報サイト ③駅前で配布されるビラ・ティッシュ ④インターネット上の広告

〔提案 2〕『多摩センターポイントカード』の発行

多摩センター地区の施設で共通使用できる「多摩センターポイントカード」を発行する。よく目にする広告(表1-3参照)として、メールアドレスや住所がわからないと実施できない手法(自分宛のDM・Eメール)が最上位であった。ポイントカードの発行によりメールアドレスや住所を取得することができ、DMによるクーポン券の配布、イベント等の宣伝を行うことが可能となる。

ポイントカードシステムの導入・運用にかかるコストや、複数施設の合意を取る必要があるというデメリットを考慮しなくてはならないが、顧客にとっては多摩センター地区全体でポイントを貯めることができ、施設にとっては顧客の囲い込みが可能となるメリットがある。

表 1-4: テーマ 1 提案 1 のまとめ

	スポーツアスレチック施設 A	温泉施設 B
ターゲット	「女性の学生」 「女性の大人」	「女性の学生」 「大人」
訴求内容	「女性の学生」はプロポーション志向「女性の大人」は健康志向	「女性の学生」はリラックス志向「大人」はリフレッシュ志向
広告手法	クーポンの入ったティッシュによる広告(ホームページアドレスを掲載)。よく目にする広告の上位のうち(表1-3参照)、対象者の住所やメールアドレスを把握していなくても実施できる広告手法(駅前で配布されるビラ・ティッシュ、携帯電話の情報サイト)を選択。	
クーポン内容	「一日優待券」。 現在スポーツジムを利用している人は少ないが利用意向が高かったため、まずは体験してもらいその後継続利用してもらうことを狙う。	「時間帯割引券」。 休日よりも平日の利用意向が圧倒的に多かったため、平日に割引を行うことで利用を促す。

■ 4.2. テーマ 2: 学生の活動・交流を利用した多摩センターの活性化案

① 背景

多摩センター地区の問題点として、「無機質な街のつくり」「看板が少ないなど視覚的に寂しい」「大通りが賑わいに乏しい」などが挙げられている(キックオフ説明会より)。メンバーによる現地視察では、多摩センター地区周辺には多くの大学が立地するにも関わらず、若者の姿が少ないことが印象的であった。

② 仮説

学生は社会人に比べると、サークルや遊びが盛んで集団行動が多いと考えられる。その学生の集団行動に着目し、多摩センターが学生生活を支援する街として「学生同士の交流の場」を提供することで、多摩センター地区に若者を呼び込むことができ活性化につながるの

表 2-1：テーマ 2 本調査の実施概要

	街頭調査	学内調査
調査方法	対面による質問紙調査	留置法による質問紙調査（授業時に配布し、回答完了後に回収箱に投函）
調査対象	10～20代の男女若者	多摩大学1～4年生の男女
実施場所	多摩センター駅前広場	多摩大学
実施日時	2009年7月14日（火）午後4時頃～6時頃 2009年7月15日（水）午後5時頃～7時頃	2009年7月14日（火） マーケティング・データ分析 I A 2009年7月15日（水） マーケティングリサーチ マーケティングデータ分析 I B
有効回答数	107人（男性32人、女性75人；中高生59人、大学生45人）	111人：回収率37%（男性80人、女性31人；1年生7人、2年生63人、3年生24人、4年生17人）
調査内容	<p>〈属性〉 性別・所属（学年）</p> <p>〈現在の活動状況〉 ・所属サークルや部活、その他活動 ・今後所属してみたい活動 ・所属する活動の活動日数 ・所属する活動の活動時間帯 ・所属する活動の満足度（5段階）</p> <p>〈ニーズ〉 ・現在最も力を入れている活動で各種交流内容を今後望む程度（5段階） ・望む交流方法（MA） ・最も望む交流方法（SA）</p> <p>〈利用意向〉 ・交流を促進する施設が多摩センターにできた場合の利用意向（5段階）</p>	

はないか。

③ 調査目的

学生の活動実態、交流の場に対するニーズを明らかにし、多摩センターで提供する「学生の交流の場」の施策内容を具体化する。

④ 調査概要

本研究テーマでは学生を対象としているため、多摩センター地区での街頭調査に加え、多摩大学内での調査も行った。本調査の実施概要を表2-1に示す。

⑤ 調査結果

街頭・学内の調査方法の違いおよび回答者の所属に基づき、回答者を「中高生（街頭）」（59人）、「大学生（街頭）」（45人）、「大学生（多摩大生）」（111人）の3群に分類

した。さらに活動のタイプを①体育会系、②文化系、③ゼミ活動、④学外の団体活動の4タイプに分類した。

4つの活動タイプごとに回答者3群の「現在の活動実態」「どのような交流内容が望まれているか」「どのような交流方法が望まれているか」を比較分析し、提案内容を検討した。その結果、提案すべき「学生の交流の場」のキーコンセプトを以下のように決定した。

活動タイプ: 体育会系、文化系・ゼミ系の2種類を対象とする

交流内容: もっと上達したい、今の仲間ともっと深く付き合いたい、仲間を増やしたい

交流方法: 一緒に活動に取り組む、親睦を深める（活動とは関係なく）

⑥ 提案

〈提案1〉インターネット交流システム『多摩学生ネットワーク』の構築

多摩センター地区が事務局となり、『多摩学生ネットワーク』というインターネット交流システムを構築する。周辺大学の活動団体がこのネットワークに登録すると、活動に利用できる施設の空き情報などを知ることができ、予約等も可能となる。またネットワーク上で自分たちの活動内容を公表することで、他団体との情報共有や交流が可能となる。

体育会系活動向けには、多摩センター地区の既存運動施設を提供したり、周辺の学校で利用できる校庭や体育館の情報を取りまとめて情報提供したり、費用面で可能であれば多摩センター地区に体育施設を建設して提供する、といったサービスが考えられる。

文科系・ゼミ活動向けには、多摩センター地区の施設の協力を得て教室代わりに使えるような会議室を提供したり、音楽・演劇といった設備の整った練習場所が必要な活動が利用できる既存施設を提供する、といったサービスが考えられる。

このシステムによって、登録団体の学生はより多くの練習・学習機会を得られ「もっと上達したい」「いまの仲間ともっと深く付き合いたい」というニーズに応えることが可能となる。また他団体との情報交換や共同活動などが可能となるため「仲間を増やしたい」という思いや「一緒に活動に取り組む」という希望にも応えられる。

〈提案2〉活動内容にとどまらない学生同士の親睦を深める機会の提供

調査結果から、学生は活動内容とは関係ない形でも親睦を深める交流の機会を望んでいることがわかった。そのため、以下のような各種親睦イベントを実施する。

『多摩ロック』: 多摩ニュータウン周辺の学生を中心とした音楽のイベント

『多摩コンペ』: 学生同士で共通課題について競うコンペティション

『多摩コミックマーケット』: 文科系作品の展示即売会

■4.3.テーマ3: 多摩センター駅利用者呼び込もう

① 背景

多摩センター地区に乗り入れている鉄道3線の乗降者数は、京王線で84,175人(2008年度)、小田急線で44,827人(2008年度)、多摩都市モノレールで16,157人(2007年度)であり、総乗降者数は14万人を超える規模である。しかし、現地視察で同地区を訪れたところ、駅周辺は混雑しているものの、多摩センターの街の利用者は少ない印象であった。

② 仮説

背景より、多摩センター地区は、駅利用者という潜在顧客を取り逃がしている可能性が考えられる。中でも通勤・通学者は、定期的に多摩センター駅を利用するため有望なターゲットである。彼らが多摩センター地区に来街する可能性が高いのは、朝もしくは夜の時間帯と考えられる。よって朝と夜のそれぞれについて、以下のような多摩センター駅利用者の来街促進の仮説を立てた。

朝について: 朝は忙しく朝食の準備をする時間は少ないが、朝食を食べられるような時間に開いている外食店も少ない。手早く「朝食」を取れる店にニーズがあるのではないかな。

夜について: 夜は朝と比べてゆっくりと来街できる。帰宅する人々に、夕食や飲み会、買い物、娯楽施設の利用等で多摩センター地区に立ち寄ってもらえる可能性が高い。しかし、多様な路線が乗り入れている多摩センターには多くの競合が存在する。商業施設で差別化することは難しいが、その他の方法で他の街にはない利便性を提供することで、上記のような利用を目的とした来街を促進できるのではないかな。本研究では、普及率が70%を超えている無線LAN使用可能機器(平成20年「通信利用動向調査」より)に着目した。多摩センター地区全体で無線LANが使用可能となる『多摩センター総無線LAN化』を実現することで、使用可能機器を持つ人の来街促進につながるのではないかな。

表 3-1：テーマ3 本調査の実施概要

調査方法	街頭における対面による質問紙調査
調査対象	多摩センター地区利用者(性別・年代問わず)
実施場所	多摩センター駅前広場および大通り
実施日時	2009年7月6日(月)7日(火)8日(水)14日(火)午後3時～7時頃
有効回答数	113人(男性51人、女性60人、不明2人；10代49人、20代25人、30代11人、40代6人、50代7人、60代13人)
調査内容	<p>〈属性〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・性別・年代 ・利用している路線と出発駅・目的駅 <p>〈朝食について〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・通勤・通学日の朝に朝食を食べる頻度、食べる場合にかかる時間 ・通勤・通学日はどこで朝食を食べることが多いか(MA) ・朝食に食べたいと思うジャンル(MA) <p>〈競合駅利用状況〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・通勤・通学途中によく利用する駅名と利用目的 <p>〈無線LANについて〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在持っている無線LAN機器(MA) ・各種商業施設で無線LANが使用できる場合、そこで無線LANを使用したい程度(4段階)とその利用方法

③ 調査概要

本調査の実施概要は表3-1のとおりである。

④ 調査結果

朝食について：朝食を食べる頻度については、「必ず食べる」「ほぼ食べる」を合わせると約7割を占めた。朝食を食べる場所は「自宅」が9割を超えており、朝食にかかる時間は10～15分が多く、朝食に食べたいジャンルは「和食」が1位であった。

無線LANについて：何らかの無線LAN使用可能機器を所有している人は9割弱を占めた。何種類かの施設について、無線LANを使用できる場合そこで無線LANを使用したいかを尋ねた結果、利用意向が高めだったのは「喫茶店・ファミリーレストラン」「書店」であり、低めだったのは「居酒屋」「スーパー」「百貨店」「スポーツクラブ」であった。

⑤ 提案

朝食について：調査結果より、朝食を食べる人が多いことがわかった。しかしその大半が自宅で済ませているため、それを多摩センター地区での外食に代替させるための特長が必要となる。よって、忙しい朝の時間帯に来街しても間に合う手早さと、自宅で準備する

には面倒であるが食べたいというニーズが高い和食ジャンル、という2点を満たすものとして、「おにぎり屋」が最適と考える。『多摩センターおにぎり屋』は、通勤・通学者の朝食をメインターゲットとするため、朝の早い時間帯に営業を行う。店舗は、移動可能で新たな敷地を必要としない屋台形式とする。おにぎりの価格はコンビニと同等程度として気軽に立ち寄れるようにする。また朝以外の時間帯の来街を促進するため、他の商業施設のクーポン券などを配布し、地区全体の活性化につなげる。

無線LANについて：無線LAN使用可能機器を所有している人は9割以上とかなり多かったが、通常は無線LANが使用できることがほとんどない商業施設について、積極的な利用意向を読み取ることができなかった。しかし使用可能機器の所有率の高さを考慮すると、『多摩センター総無線LAN化』を実現し、魅力的な利用方法やサービスを提供することで、強力な差別化となる可能性を秘めていると考える。利用方法やサービスの例としては、以下のようなものが挙げられる。

- ・喫茶店・ファミリーレストラン：時間つぶしにネットゲームやネットサーフィン

- ・書店：ネットで話題の本をチェック
- ・居酒屋：二次会の候補店を検索
- ・スーパー：今晚のレシピの検索
- ・百貨店：流行りのファッションをネットでチェック
- ・スポーツクラブ：ジョギングしながらネットサーフィン等

■ 4.4. テーマ4：多摩センター活性化のための若者を対象としたイベント企画

① 背景

第31回多摩市政世論調査(多摩市 2008)によると、多摩センター地区の今後の賑わいについて約4割の市民がさらなる賑わいを求めており、いまひとつ賑わいに欠ける部分があると受け止められている。またキックオフ説明会では、多摩センター地区は若者でにぎわっている街とは言えない、という課題が指摘された。

② 仮説

多摩センター地区の周辺には多くの大学が立地している。よって大学生をターゲットとすることで、課題である若者の効率的な集客が可能となると考えられる。大学生を街に呼び込むためには、彼らの関心が高いものに関するイベントを開催することが有効なのではな

いか。イベント開催の集客効果は一時的なものではあるが、イベントをきっかけに、大学生における多摩センター地区の認知を高めることができる。その上でさらなる施策を講じることで、長期的な活性化につなげることが可能となるだろう。

③ 調査目的

二次データから、現代の大学生は「就職」と「恋愛」に対する関心が高いことがわかったため、本研究ではこの2点に関するイベント企画の提案を行う。調査により「就職」と「恋愛」に関する大学生の価値観やニーズを明らかにし、イベントの具体的な内容を策定する。

④ 調査概要

本研究は大学生を対象とするため、多摩センター地区での街頭調査は行わず、多摩大学および多摩地区の他大学の大学生を対象に質問紙調査を行った。本調査の実施概要は表4-1に示す。

表 4-1：テーマ4 本調査の実施概要

調査方法	留置法による質問紙調査
調査対象	多摩センター地区周辺の大学に通う大学生
実施場所	多摩大学(授業時に配布し、回答完了後に回収箱に投函) ※其他大学生については、メンバーが個別に配布・回収
実施日時	2009年7月中旬
有効回答数	259人：回収率79%(男性179人、女性78人、不明2人；1年生110人、2年生81人、3年生48人、4年生17人)
調査内容	<p>〈属性・基本情報〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・性別・学年・居住形態 ・多摩センター地区の利用状況・利用内容 <p>〈ライフスタイル〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションスタイル、情報感度、消費意識 ・他者から見られたい望ましいキャラクター <p>〈就職活動〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・就活経験の有無、就活の不満点、企業選択時の重視点、仕事に対する考え方、就職に対する不安 ・多摩センターで就職活動に関するイベントが実施された場合の利用意向 <p>〈恋愛〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デート内容、デートで利用する街、恋愛観、デートにかかる費用、デートに求めるもの、恋人と参加したいイベント、多摩センターで恋愛に関するイベントが実施された場合の利用意向

⑤ 調査結果

就職活動について: 就職活動の経験がある人となない人との統計的な比較から、経験がある場合、就職する企業を選ぶ上で「中堅・中小企業の会社」をより重視する傾向が見られた。また就活経験者は、企業合同説明会について感じる不満点として、「会場に行くのにお金がかかる」「慣れない場所だと迷うことがある」という2点を挙げる人が多かった。

恋愛について: 大学生の恋愛の実態として、以下のようことが明らかになった。デートでよく「食事に行く」、「地元」でデートする、デート費用は「5千~1万円未満」、デートに求めるものは「のんびり」「ゆっくり」「ぶらぶら」、恋人と一緒に参加したいものは「クリスマス」「花火大会」「夏祭り」。さらに、決定木⁽⁵⁾を用いた分析からは、多摩センター地区で開催される恋愛イベントの利用意向が高いのは、“恋愛に対する考え方が異性から「魅力的と思われたい」、また「傷つのが怖い」と考えている人”であった。一方で利用意向が低いのは“恋愛に対する考え方として異性から「魅力的と思われたくない」、そして「集団行動することが苦手ではない」と考えている人”であることが明らかになった。

⑥ 提案

〈提案1〉『中堅・中小企業を中心とする企業合同説明会』の開催

調査結果から、就職活動を経験すると大企業ばかりではなく中堅・中小企業にも目が行くようになることがわかった。中堅・中小企業が主である合同説明会が開催されることはあまり多くないため、このような企業に注目するようになった大学生にとっては貴重な機会となる。

また、多摩センター周辺の大学に通う大学生にとっては、都心で行われることが多い企業説明会に対しては、交通費がかさみ、また慣れない街で会場にたどり着くのもやっという不満がある。通いながれた多摩地区で開催されるこの説明会は、学生のニーズに応えるものである。

このイベントは冬季から春先にかけて開催する。この時期になると、学生は就職活動に慣れ、中小企業にも視野が広がるため、集客が期待できる。また説明会と同時に多彩なセミナーを開講する。調査結果からは、充満

して欲しい機会として、「面接対策のセミナー」「筆記試験対策セミナー」などの人気が高かった。また多摩センター地区に立地する企業と提携し、就職活動をしている学生を対象としたキャンペーンを行う。それにより、普段はあまり来街しない学生の多摩センター地区に対する認知を高めることにつながる。

〈提案2〉『のんびりとした大人の雰囲気夏祭り』の開催

調査結果および多摩センター地区で開催されている既存イベントとの関係から、本提案におけるイベントは、「夏祭り」「大学生」「のんびり」「魅力的」の4つをキーワードとした。多摩センター地区では従来「多摩センター夏祭り」が開催されている。このイベントは音楽と踊りをテーマとしており、活気のある賑やかな雰囲気の夏祭りである。

それに対し本研究で提案する夏祭りは、調査結果から明らかになった大学生が恋愛やデートに求めるものを満たしつつ、多摩センター地区の既存の施設や強みを活かしたものである。具体的には、「多摩中央公園を利用した、イルミネーションによる光の空間」「浴衣を着て魅力度アップ」「夏をテーマにした落ち着いた野外コンサート」「幻想的な噴水アート」といった特徴を持つ、既存の夏祭りとはまったく趣の異なったイベントである。最後に、本イベントのセールスコピーを記す。

『多摩センターのゆっくりとした空間の中で 大切な人と 魅力的な夏の思い出を創りませんか?』

■ 4.5. まとめ

第4章では「多摩センター地区の活性化」を目的とした4つの研究テーマについて、研究概要と、提案された具体的な施策の内容をまとめた。これらは8月11日に多摩キャンパスで開催された成果報告会において、各グループがプレゼンテーションした資料を筆者が再編・加筆したものである。

成果報告会には、多摩大総研の研究員、多摩大学の教員を始め、多摩センター地区連絡協議会の会員企業の方にも臨席いただき、学生のプレゼンテーションに対して貴重な示唆をいただくことができた。若者ならではの観点も多く見られたことが評価された一方で、調査データの分析結果を具体的な施策につなげる部分に関しては、机上の表層的な解釈にとどまらず、いま一歩踏

み込んだ丁寧な考察を行う余地について指摘された。

酒井ゼミでは企業のマーケティング課題に対し、リサーチやデータマイニングを用いて数量的なアプローチすることが多い。本プロジェクトにおいて「地域」という未知の“商品”を対象として、街頭で見知らぬ人に声を掛けて苦勞して集めた生の声に基づいて課題解決を目指した経験は、ゼミ生にとって非常に貴重なものとなった。この場をお借りして、本共同研究の機会を与えてくださった新都市センター開発株式会社様、多摩センター地区連絡協議会の皆様にご心より御礼を申し上げます。

5. サービス組織としてみる 多摩センター地区のこれから

最後に、本プロジェクトを通してマーケティングの一研究者として感じた、多摩センター地区の課題と、活性化のためのこれからについて触れておきたい。

「多摩センター地区の活性化」という課題をマーケティングの枠組みで捉えようと、非常に基本的な視点ではあるが、同地区のSTP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）が明確でない点が問題であろう。

多摩センター地区の来街者は、多様で多世代にわたる。多摩ニュータウンに移住した第一世代は高齢化し、その子供世代もすでに独立する年代になっている。また近年建設された居住区に新たに入居してきた夫婦、子供連れ、単身などの世帯も増えている。さらにこれらの居住者に加え、多摩センター地区を職場とする20代から50代の人や、近隣の大学に通う10代、20代の学生たちもいる。(細野・矢部 2001)

また人々が多摩センター地区に対して抱いているイメージは、「緑豊かで、街並みが整っている」(細野・矢部 2001)、「子育て環境に恵まれている」(日経リサーチ調べ 2005)⁽⁶⁾、「衰退したオールドタウン」(日経リサーチ調べ 2006)⁽⁷⁾といった、画一的で表層的なイメージに終始している。近隣を通学圏とする大学生などの若者にとっても、買い物や娯楽の街としての役割を十分に果たせておらず、前述したゼミ生の印象にも表れていたように“通り過ぎるだけの街”であり、イメージ自体が希薄である。このように、多摩センター地区は特徴あ

る魅力的な街としての位置づけを得られていると言いはし難い。誰にとってもどんなニーズに応える街にしていくのか？それを明確にしなくてはならない。

さらに多摩センター地区を、来街者に“同地区で過ごす時間・空間という体験”というサービスを与えるひとつの「サービス組織」と位置付けると、その活性化という課題はサービス・マーケティングの課題として考えることができる。

サービス・マーケティングにおいては、マーケティング・ミックスの7P⁽⁸⁾の策定や、サービス品質の管理、インターナル・マーケティング、リレーションシップ・マーケティングの重要性など、サービスならではの留意点も数多くある。しかし現在の多摩センター地区を考えると、もっとも重要なのは基本的なSTPを行う上で必要となる、明確な「サービス戦略」の策定であると考えられる。

サービス財の特性のひとつとして“見たり触ったりできない”という無形性がある⁽⁹⁾。サービス財はモノ財とは異なり物理的な実体がない。そのためサービス組織は顧客がそのサービスをより理解できるように、提供物を有形化する必要がある(Shostack 1977)。

そのサービス組織は、何を提供するのか。それを端的に表したのがサービス戦略である。サービス戦略とは、コンパクトな短文や単語で表され、人間の普遍的な基本ニーズに訴えかけるものである(Lovelock et al. 1999)⁽¹⁰⁾。これは顧客のサービスの理解を助けるだけでなく、従業員を導く道しるべともなる。

市場を適切にセグメンテーションし、ターゲットとするセグメントを決定する。そしてターゲット・セグメントのニーズについて競合に対し優位性のあるサービス戦略を策定し、競合群との比較において顧客の心の中で明確なポジションを得るべくポジショニングを行う。それにより、自身の優位性を強調し、競合と差別化することが可能となる。

さまざまな人が生活し訪れる街において、“相手にする顧客を絞る”という考えには違和感や抵抗感があるかもしれない。もちろん公共的な存在である街のマーケティングは、利潤を第一に追求する企業のマーケティングとまったく同等に考えることはできない。しかし、都市間の競争が激しくなる中で生き残り、発展するためには、他の街とは差別化された特徴ある街に進化する必要がある。そのためにはやはり、一定のターゲット

ングを行い、提供すべきサービスを明確にし、それを実行に移すための組織的な取り組みが必要となる。

その過程では、民間企業の経済性と街づくりの公共性との両立の難しさの問題、さらには地区内居住者の生活者としてのニーズと地区外からの来街者のニーズとの両立の難しさといった問題が立ちだかるだろう。しかし、それを乗り越える役割を、多摩センター地区連絡協議会および多摩市政に果たしてもらいたい。

客観的に戦略を検討する中で、多摩センター地区に関わるさまざまな人々が「どのような街でありたいのか」という一番重要な“想い”を醸成し、共有していくことが可能になるのではないだろうか。多摩センター地区から始めるその取り組みが、いずれは市民、企業、行政が一体となって街の魅力を育成し発信する、包括的なシティセールスの活動へとつながることに期待したい。

脚注

- (1) 多摩センター地区に立地する企業、団体によって運営される任意団体。地域の繁栄及び発展のための事業を行うとともに、会員相互間の親睦を図ることを目的としており、正会員・賛助会員として36団体が加盟している(2009年7月現在)。http://www.tamacenter-cm.com/
- (2) 多摩大学の基本理念である「国際性・学際性・実理性」を貫く総合的な教育と研究活動に取り組む研究機関。現在は「地域経営に関する研究と教育」を主テーマとして扱う。http://www.tmuri.jp/
- (3) 平成元年に開学し、現在は経営情報学部(東京都多摩市)、グローバルスタディーズ学部(神奈川県藤沢市)の2学部を擁する。上記基本理念の下に「現代の志塾」を標榜し、経営情報学部は『産業社会の問題解決の最前線に立つ人材を育てる』ことを目標とし、ゼミナール中心の実践的な少人数教育に力を入れている。
- (4) 多摩市ホームページ(http://www.city.tama.lg.jp/zaisei/kokuzei/8241/008255.html)掲載。
- (5) 決定木(Dicision Tree)とは、ある「結果」をもたらす可能性の高い「要因」の組み合わせを発見する目的で使用されるデータマイニング手法。今回は、多摩センター地区で開催される恋愛イベントの利用意向の高低に影響する要因を分析した。
- (6) 日経リサーチが2005年6月に実施した「東京の街イメージ調査」より。都内に住む成人男女2000人を対象とし615人の回答を得た。「東京を代表する街」など22項目を調査。調査結果については日本経済新聞地方経済面(東京)の連載『素顔の東京町のイ

- メージ調査から』(1)～(7)に掲載(2005年7月20,21,22,23,27,27,28日)。
- (7) 日経リサーチが2006年6月に実施した「東京の街イメージ調査06」より。都内に住む成人男女3,500人を対象とし1,087人から回答を得た。都内とその周辺の町に抱くイメージ28項目を調査。調査結果については日本経済新聞地方経済面(東京)の連載『素顔の東京町のイメージ調査06から』(1)～(10)に掲載(2006年7月19,20,22,25,26,27,28,29日、8月1,3日)。
- (8) 従来のマーケティングの4P-製品(Product)・価格(Price)・プロモーション(Promotion)・流通(Place)-に、サービス独自の要素である3P-参加者(Participants)・物的な環境(Physical evidence)・サービスの組み立てプロセス(Process of service assembly)-を加えたものを指す(Kotler 2002)。
- (9) サービスとは、たとえばレストラン、クリーニング、教育、保険といった「サービス財」を扱うものであり、それはたとえばデジタルカメラや乗用車といった「モノ財」とは区別される。両者の違いは、サービス財が無形性(intangibility)・不可分性(inseparability)・異質性(heterogeneity)・消滅性(perishability)の4つの特性を有することにあると言われている。無形性とは、サービスは物理的な存在ではないため、実物を見たり触ったりできないことを指す。不可分性は「同時性」とも言われる特性で、ほとんどのサービスでは生産と消費が同時に起こることを指す。異質性とは、サービス提供者の能力や提供される時間などに左右されるため、品質を標準化することが難しいことを指す。消滅性は、ほとんどのサービスは生産と同時に消えてしまうため、在庫しておくことはできないことを指す(Fisk et al. 2004)。
- (10) たとえばハードロックカフェは「食事とわくわくする刺激」を提供することが戦略である。株式会社オリエンタルランドはその企業理念として「すばらしい夢と感動、ひととしての喜び、やすらぎ」の提供を謳っており、東京ディズニーリゾートのキャッチフレーズ「夢がかなう場所」はそれを端的に表したサービス戦略の表現とも捉えられる。

参考文献

- 新都市センター開発株式会社『地域貢献・まちそだての取り組みについて』新都市センター開発株式会社、2008
- 田島泰「多摩センター地区の街並み形成」『多摩ニュータウン研究』No.4、pp.30-38、2002
- 多摩市『第31回多摩市政世論調査』多摩市、2008
- 中央大学総合政策学部細野ゼミナール「多摩センターにおけるイベント;その実践と効果」『多摩ニュータウン研究』No.4、pp.30-38、2002
- 成瀬恵宏・佐藤博子「多摩センターは魅力的になってきましたか? 2006年秋の街頭アンケート報告」『多摩ニュータウン研究』No.9、pp.98-101、2007

- 細野助博・矢部拓也「多摩センター地区活性化に寄せる世代間格差—多摩そごう閉鎖ニュースを契機として行った緊急アンケート結果報告」『多摩ニュータウン研究』No.3、pp.13-28、2001
- 福原正弘『甦れニュータウン～交流による再生を求めて～』古今書院、2001
- Fisk, Raymond P., Stephen J. Grove, Joby John Eds. (2004), Interactive Services Marketing 2nd Edition, Boston, MA:Houghton Mifflin Company. (フィスク・グローブ・ジョン著、小川孔輔・戸谷圭子監訳『サービス・マーケティング入門』法政大学出版局、2005)
- Kotler, Philip, Thomas Hayes and Paul N. Bloom (2002), 'Marketing Professional Services, 2nd Ed. ', Prentice Hall Press. (白井義男監修、平林祥訳『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション、2002)
- Lovelock, Christopher H. and Wright L. (1999), Principles of SERVICE MARKETING AND MANAGEMENT, Prentice-Hall. Inc. (小宮路雅博監訳、高畑泰・藤井大拙訳『サービス・マーケティング原理』白桃書房、2002)
- Shostack, G. Lynn (1977), "Breaking Free from Product Marketing," Journal of Marketing, 41 (April), 73-80.

共同研究・教育・調査プロジェクト紹介

プロジェクト型地域学習：多摩大学経営情報学部

1. 「プロジェクト型地域学習」が生まれた背景

地域には経営が必要である。学習者が、地域という現場で具体的なプロジェクトを動かしながら、このような「実感」を得て、必要な理論や手法を学んでいくプログラムを「プロジェクト型地域学習」と呼ぶ。この学習方法を通じて、地域活性化や地域経営に携わる人材を育成していくことは、多摩大学の今後の重要な方向性となっている。これには3つの背景がある。

ひとつは、多摩大学は創立以来、実践的なプロジェクトを通じた学習を、特にゼミ単位で多数行ってきたという点である。経営に関する実践的な知識や技術を、企業や行政、NPOなどと連携しながら体感的に学んでいくというやり方は、実務者出身、または兼務している教員が多い多摩大学らしい学習方法であったといえる。このような伝統が「プロジェクト型地域学習」を支えている。

2つ目の背景として、多摩大学総合研究所が、「地域経営に関する研究と教育」を事業領域に設定し、研究プロジェクト、講演活動、委員会活動を通じて、多摩地域の行政、企業、市民団体等とつながりをつくってきたという点がある。研究所には、日々、そのような組織から様々な相談や提案が舞い込んできて、それがプロジェクトの種となることが多い。また、地域経営に関する全国の事例、理論や手法についての情報が研究所に集まるようになってきた。そのような人的つながりや情報などの資源を蓄積してきていることが「プロジェクト型地域学習」を支援する基盤となっている。

そして、3つ目の背景として、地域活性化や地域経営に携わる人材の育成が急務であるという社会的な要請がある。疲弊していく地域を活性化していく人材を、行政だけでなく、多様な主体において創出していくというのは、大きな流れになってきている。その中で、地域の大学が、地域経営の担い手の学ぶ場となる可能性は大

いに考えられる。

多摩大学では、このような背景のもと、より地域との連携を全学的に展開していくための組織として「多摩大学地域活性化マネジメントセンター」を設立することになった。学生たちが行う地域プロジェクトもこのセンターを中心に展開されることとなる。

初年度である今年、11の地域プロジェクトが、ホームゼミ、プロジェクトゼミ、インターゼミという3種類のゼミナール形式の授業で行われている。ホームゼミは2年生から4年生までが所属する、いわゆる一般的に「ゼミ」として思い浮かべるもので専任教員が担当している。プロジェクトゼミは、教員と学生がひとつのプロジェクトを1年間かけて実現するという短期間の講座で、講師も実業界で活躍する方々が多数担当している。インターゼミは、寺島実郎新学長が直接指導する大学1年生から大学院生までの「縦割り」のゼミで、「社会工学研究会」の名を冠している。プロジェクトは、これらのゼミの中で、学生をいくつかのグループに分けて、実施しているケースが多い。「プロジェクト型地域学習」は、大きく「調査研究型」、「イベント運営型」、そして「事業運営型」に分類できる。この分類にそって、それぞれのプロジェクトを紹介しよう。

2. 「調査研究型」

「調査研究型」は、地域のあるテーマについて学生が調査分析し、最終的には提言を行うなどレポートや論文といった文章を中心としたアウトプットにしていくプロジェクトである。一番大学生らしい活動ともいえる。

酒井麻衣子准教授のホームゼミの2年生、3年生21名が、「アンケート調査実践」というが学習テーマにおいて、多摩センターの活性化をテーマに現状把握と課題の洗い出しを行い、街頭・学内での質問紙調査を経て、具体的な施策の提案を行った。このプロジェクトでは、

多摩センター地区の企業や店舗でつくる「多摩センター地区連絡協議会」や新都市センター開発株式会社の支援をいただき、関係者を集めた成果報告会を8月に開催した。本プロジェクトの内容は酒井准教授の論考を参照されたい。

浜田正幸准教授のホームゼミでは、4年生を中心に、福島県猪苗代町の観光事業に関する調査プロジェクトを展開している。春学期には、既存資料やインターネットを使っての事前調査を進め、9月には、全学年約40名が猪苗代で合宿を実施、観光施設に対する聞き取り調査や観光客に対するアンケート調査を行い、最終的には町の関係者に対する成果報告会を行った。その後、コアメンバーの4年生は、卒業論文をこのテーマで執筆することになる。このプロジェクトには、猪苗代町の商工観光課、観光協会、ペンション「ある日記」などからの支援をいただいている。

久恒啓一教授のホームゼミでは、八王子にある自然保全型の長池公園を題材に、公園のマネジメントに関する研究を行っている。このプロジェクトでは、長池公園をNPOとして運営しているNPOフュージョン長池の支援をいただいている。

望月照彦教授のホームゼミでは、「地域は創造する～“湘南”を世界モデルへ～」と題し、特定の行政区域を示さない「湘南」を新しい次元での観光・地域創造のモデルとなるような提案を行うべく、学生たちが研究を進めてきた。8月に行われた神奈川県三浦郡での夏合宿では、その成果をプレゼンテーションし、マスコミなどでも取り上げられた。最終的には、1冊の書籍にすることが目標になっている。

寺島学長の「社会学研究会」インターゼミでは、寺島学長が、主要な5つの研究テーマを提示し、そのテーマごとに学生がチームをつくり研究を行っている。地域経営・地域活性化に関わるものとして、「多摩ニュータウンの再生」と「東鳴子温泉活性化」がある。多摩ニュータウンの再生については、地元が今後進むべき道をライフスタイルという視点からみつめ、特に若者のまちへの関わり方を、アンケート調査などを通じて研究している。東鳴子温泉については、他の温泉地を比較しながら、「現代の湯治」をテーマに新しい観光戦略を模索している。両テーマとも、今年度中にレポートをまとめることを目標に活動している。

中庭光彦准教授のプロジェクトゼミ「多摩市のシティセールス」では、地元多摩の価値を発見し、そのプロモーション戦略を観光ガイドブック作成というアウトプットとして表現する。学生たちは多摩の「人」に注目して、フィールドワークやインタビューを行っている。片桐徹也客員准教授のプロジェクトゼミ「公民連携ビジネスプランニング」では、行政と民間の連携による放課後児童の居場所の仕組みづくりを、地元の諏訪商店街の空き店舗（元スーパー）という実在する施設を想定し構想する。現在、他地域の事例などを研究している。

3. 「イベント運営型」

「イベント運営型」は何らかの目標を達成するためにイベントを企画・運営するタイプのプロジェクトである。もちろん、企画の段階で、様々な調査や研究が必要になるので、「調査研究型」の発展型ともいえる。企画、集客、当日の運営、イベントの効果測定などより実践的な仕事が求められることになる。

久恒啓一教授のホームゼミでは、サッカーJリーグに所属し、多摩市も出資している東京ヴェルディの地域活動を支援しており、この前期には、毎年1回開催される「多摩市サンクスマッチ」におけるイベントの企画・運営を行った。多摩市サンクスマッチは、多摩市の小学生以下の子どもたちを招待し、多摩市の行政、企業、大学、団体がスタジアムでイベントやパフォーマンスを行い、試合を盛り上げる地域イベントである。本プロジェクトでは、地元永山の商店街と連携し、地域住民を当日のスタジアムに集客する「応援フラッグづくりイベント」の企画と運営を行った。

私が担当するプロジェクトゼミ「集客施設のマーケティング」では、多摩市にあるサンリオピューロランドの課題を解決するためのイベントを企画・運営するというテーマで進めている。サンリオピューロランドと多摩大学は、お互いの価値を高めるために今年度より「産学協同」としての提携関係を結び、その具体的な展開として、本ゼミはスタートしている。ゼミには、サンリオピューロランドの社員や多摩大学の女性職員も参加し、大学生と同年代の若者をピューロランドに呼び寄せたいという課題に対して、参加者全員で解決に向けて知恵を絞っている。前期はピューロランドのフィールドワークを行い、企画の立て方など学びながら、オープン

キャンパスの模擬授業の運営、夏のビューロランドのイベント手伝いを通じて、12月に開催予定の本イベントへの準備を進めている。

4. 「事業運営型」

最後の「事業運営型」は、文字通り、持続的な事業の立ち上げ、運営支援などを行うプロジェクトである。もちろん、学生たちがどの程度関与するかの度合いや、運営体制、コスト負担、利益の分配、継続や中止の基準など、様々な課題が思い浮かぶが、前述した2つのタイプの応用編としてとらえ、既存のプロジェクトにおいて、関与と責任の範囲を明確に定めて行うものが現実的な路線だと考える。

今年度のプロジェクトでいうと、久恒啓一教授のホームゼミの「多摩の手土産づくり支援」がこれにあたる。もともと高齢者中心の陶芸サークルが、地元多摩の土を使って制作した「多摩焼」を考案し、これを商品化したいというアイデアからスタートしたもので、この内容が発展し、ベッドタウンである多摩市の名産品を集めたり、開発したりして、「多摩の手土産」をつくろうというプロジェクトとなった。この事業には、多摩市の「多摩市市民提案型まちづくり事業補助金」からの補助も決まっており、具体的な成果が求められている。学生たちは、今年度の関わり方として、「手土産」のインターネットサイトを構築すること、展示即売会を運営することを主な活動とする。まずはそのような支援からスタートすることで、次年度以降も、継続的に事業化に向けての協力を行っていくことにしている。

5. 経営の「実感」を得るために

経営という現象を学ぶということは、経営の「実感」を得ることだと先に述べた。経営の「実感」は、自分が関わった「現場」で経営が行われているとい発見し、それが必要不可欠なものだと認識することである。さらに、その「現場」で経営を自ら実践し、そのおもしろさと困難さを体験するとともに、学んだ知識や技術が役に立つということを確認し、もっと学ばなければならないという動機を得ることでもある。そして、経営の目標や成果を評価し、経営の質や今後の課題を見だし、次につなげていくというプロセスも含まれる。このような学習を地域という「現場」で行うことで、経営に関す

る知識や技術を体得し、地域経営という新しい領域で活躍する人材を育成することが「プロジェクト型地域学習」の使命である。

今年度、地域プロジェクトに関わっている学生は、170名程度となった。経営情報学部約1400名の1割強である。今後も多くの学生が地域の中で学び、それが少しでも地域のためになればと考える。卒業式の日、「お世話になりました」と挨拶ができる方々が、そして「おめでとう」と言ってくれる方々が地域にいる、そのような地域と大学の新しい関係が生まれることを望んでいる。

担当：松本祐一 多摩大学総合研究所 准教授

共同研究・教育・調査プロジェクト紹介

若年者等就労意識調査：多摩市

昨年からの世界同時不況は、雇用不安という形で私たちの生活に影響を与えている。日本でも「派遣切り」といった象徴的な現象が大きくメディアでも取り上げられ、特に若年層の就労に関する問題について、その原因や対策について様々な議論が噴出している。多摩市においても、各方面から、若年者就労についての問題への対処を求める声が多かったが、その現状を把握するためのデータが不足していた。そこで、多摩市市民経済部経済観光課による提案で、多摩市における若年者の就労についての実態と意識についての調査を行うこととなった。現状を把握し、問題を整理して、具体的な解決策を検討するための基礎データをつくるのが大きな目的となる。

多摩大学総合研究所としての関心は、人々の就労に関する本質的な構造変化の把握にある。現在、取り沙汰されている就労をめぐる問題は、この不況だけが原因ではないはずで、そもそも私たちが前提としてきた、就労に関する意識や環境に本質的な変化が訪れているのではないかという仮説を私たちは持っている。この調査がそのような本質的な変化をとらえるためのひとつの「証拠」になればと期待している。

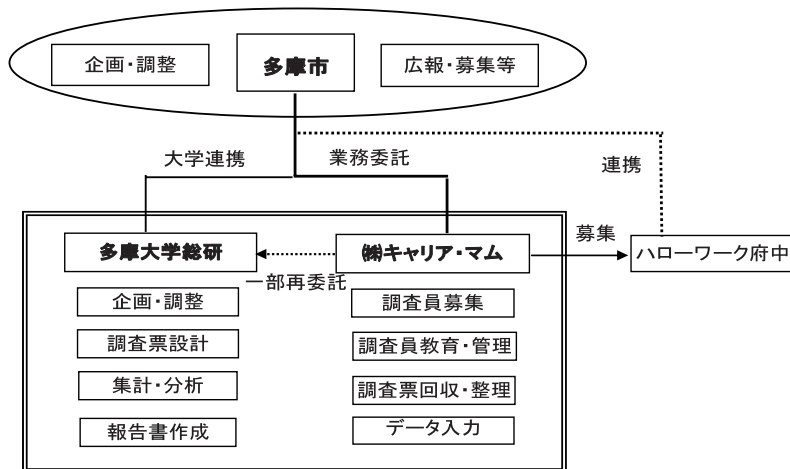
したがって、本調査では、まず、一般的に若年者といわれる15～34歳だけではなく、13歳から70代以上まで

を対象とし、すべての年齢層の現状をとらえるようとしている。また、就労や仕事の定義を、収入が発生するものだけではなく、「自分以外の誰かのためにする活動」とし、その中で、収入のある仕事の現状を位置づけようとしている。若年者の就労の現状だけをとりあげて、結論づけるのではなく、多様な世代や仕事の中に位置づけて、相対的に分析にすることが、本質的な構造変化をとらえるために必要だと考える。

本調査は、市役所（多摩市市民経済部経済観光課）、地元の企業（株式会社キャリア・ママ）、地元の大学（多摩大学総合研究所）という当事者意識を持った産官学の主体が協働することで、「調査のための調査」ではなく、具体的な政策立案に結びつく調査・提案を行う。三者の役割分担の概要は下の図のとおりである。また、本調査は東京都の「緊急雇用創出区市町村補助金」を利用した事業として実施するため、調査実施や結果の集計作業において、株式会社キャリア・ママが新規スタッフを雇用することになっており、この調査自体が雇用を生み出す事業になる。

11月まで実査を行い、12月に集計速報、来年2月に報告書が完成する予定となっている。

担当：松本祐一 多摩大学総合研究所 准教授



共同研究・教育・調査プロジェクト紹介

シニアの地域活動支援のためのケースメソッド開発
：(財)長寿社会開発センター

1. 概要

■ 全国で高齢者の生きがい健康づくり支援活動を展開している「全国明るい長寿社会づくり推進機構連絡協議会」の職員研修を、財団法人長寿社会開発センターと多摩大学総合研究所が共同で実施する。この研修をケースメソッドで行うために、全国5つの事業活動を取材し、ケース教材を作成する。

2. 経緯

■ 財団法人長寿社会開発センターは1990年に設立された。前年に策定された「高齢者保健福祉推進10ヵ年戦略(通称ゴールドプラン)」を受け、(財)長寿社会開発センターも「高齢者の生きがい健康づくり支援」活動を全国的に支援する団体として誕生した。

当初より「全国健康福祉祭(ねりんピック)」[「老人大学」事業などを中心に、地域の生きがいづくりリーダーの育成を行ってきた。各都道府県の生きがいづくり支援担当者のネットワークが「全国明るい長寿社会づくり推進機構連絡協議会」である。

その後高齢者政策も変化し、2000年の省庁再編、介護保険制度の導入により、生きがい支援活動も多様化した。担い手は、各都道府県の財団、社会福祉協議会などを中心に、ボランティア、NPOなど中間団体に広がっている。またその活動も、かつての「元気高齢者の生きがい支援」から、「様々な志向をもつ高齢者の地域活動への支援」と幅が広がった。

こうした動きに伴い、職員に求められる役割も、行政職員というよりも、「生きがいづくりという地域活動を、少ない担当者でコーディネートする仲介者」としての役割が求められるようになってきている。まさに、職員にも新しい能力が求められていると言える。

多摩大学総合研究所では2007年度よりこの職員研修会を受託してきたが、今年度は、地域に応じて異なる多様な課題に職員が応えられる能力をトレーニングすることを目的とした。そのために、ケースメソッドを採用

することとし、全国の生きがい地域づくり活動の成功例やご苦労を「教訓」として取材することとした。これをケース教材として開発し、11月に実施する研修会で活用する予定である。

3. 取材紹介
■ おもちゃ病院事業

9月15日時点で、鹿児島県「おもちゃ病院事業」の事例、富山県「ねりんピック」の事例の取材を終えた。

ここでは、鹿児島県社会福祉協議会、ならびに鹿屋市社会福祉協議会が実施している「おもちゃ病院事業」に対する職員による支援事例を簡単に紹介する。

子どものおもちゃは壊れるものだが、どこに修理を頼めばよいのか途方に暮れる親御さんも多い。そうしたちょっとしたおもちゃの故障を修理するのが「おもちゃドクター」で、月1回程度集まっておもちゃ病院を開院する。おもちゃドクターはちょっと手先の器用な方や仕事で腕に覚えのある方達で、日本おもちゃ病院協会の研修会を受けている。その多くがシニアの方々で、プロというわけではなく、誰でもなることができる。

鹿屋市社会福祉協議会が支援して立ち上げた「かのおもちゃ病院」も10名程のドクターが集まっており、病院には、お父さんお母さんに付き添われた小学生が、後から後からおもちゃをもってくる。受付をつとめているのは地元の鹿屋農業高等学校のボランティ



鹿児島市内で開催されたおもちゃ病院



鹿屋市内で開催されたおもちゃ病院の受付は、地元高校生がつとめた

ア「レオクラブ」の高校生で、職員がうまくコーディネートしている。

「どこがこわれているの?」「これは、どうやって遊ぶの?」生徒が問診を行い、カルテに書き込んでいく。問診の済んだおもちゃは、ドクターたちが集まる手術室に持ち込まれる。みんなそれぞれ異なる道具箱をもって、互いに意見交換しながら手を動かしていく。院長のおもちゃドクターは「年寄りと言われるのがイヤで、この活動を始めた」と言う通りで、ドクター達はシニアは多いのだが38歳の保育園副園長も混じっている。何より、修理しているドクターたちのやりとりを聞いていると、「工房の中の職人さん」のようで、年齢をとびこえた関係が生まれている。ここに、おもちゃ病院事業の独自性がある。

この事業を引っ張ってきた職員は、今年1月におもちゃドクターを養成する研修会を地元で開催すると、5月にはその研修を受けたドクターによる第1回おもちゃ病院を開き、既に3回目となっている。半年で事業を軌道に乗せた。

同様の事業は、鹿児島県社協も実施しており、鹿児島市内でもおもちゃ病院を立ち上げている。

事業運営のスピード、おもちゃの修理が生む水平的な人間関係、広報の手法、リーダー人選の巧みさなど、事業をスムーズに運ぶいくつかの要因が挙げられる。これは鹿児島だから成立するのか?他の地域には応用できるのか?こうした疑問については、研修会当日に議論することになる。

4. 今後の予定

こうした事例を5つ取りまとめ、ケース教材を制作する。11月に実施する職員研修会ではこのケースを用い、参加者自らの業務の振り返り、新たな事業の企画、事業をうまく支援するための条件などについて討議することとなる。

ケース取材、教材開発、研修会での討議というプロセスは、職員が直面する問題意識と試行錯誤をボトムアップで支える人材育成プログラムである。今後、ケースが蓄積すれば、その教育効果も高まるであろう。

担当：中庭光彦 多摩大学総合研究所 准教授

企業経営と地域経営の関係性研究の方向性 ～千葉トヨタの事例から～

多摩大学総合研究所 准教授
多摩大学地域活性化マネジメントセンター
松本 祐一



多摩大学総合研究所 副所長・准教授 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程修了。マーケティング会社で商品開発・市場開発の仕事に従事し、2005年から現職。専門は地域経営論、マーケティング。

1. はじめに

企業にとって、「地域」とはどのような存在であろうか。基本的には自己の利益を最大化していこうとする企業経営と、「地域」に現れる様々な問題を解決し、コミュニティを持続的に発展させていくための地域経営とはどのような関係にあるだろうか。そして、両者の関係性の適切さをどう診断して、どう改善し、どうすれば持続可能な形で共存していくことができるか。本稿は、このような研究課題に取り組んでいく第一歩として、ある自動車ディーラーの事例を取り上げて検討し、企業経営と地域経営の関係性を研究していくための方向性についてまとめる。ここでは、理論研究や定量データ分析から得られる知見よりも、事例から見える「生々しい事実」を重視し、今後、進めていく研究に資する知見を集めることに注力したい。

2. 企業と地域の間を とらえる視点

企業経営と地域経営の間をとりえるための枠組みを検討する上で、まず企業にとって「地域」とは何かを考えてみると、「場所」という視点が浮かんでくる。いわゆる立地論である。例えば、商業にとって、店舗の立地は集客に最も影響を与える要素であるし、製造業にとって、工場の立地は流通や製造のコストに左右する要素となる。これは企業と地域をとりえる最も一般的な視点だといえる。次は、「人」に注目する視点も考えら

れる。その企業の顧客が、ある一定の地理的な広がりの中に存在していることに注目する視点で、商圈といってもよいだろう。いわば「顧客としての地域」である。スーパー、コンビニ、衣料品などの小売業、外食産業、製造業でも住宅や自動車の販売会社、建設業などの業種もこれにあてはまる。顧客がいるところに立地し、立地しているところで顧客をさがす。彼らにとって、「地域」とは顧客の固まりであるから、働きかけや意思決定のために、その設定した商圈の人口動態、経済状況、地域計画は直接企業の業績に影響を与えるものとして認識される。

本稿では、上記の「人」の視点を発展させて、もう少し広い意味で、地域にある様々なものを企業の資源として考える。これが「資源としての地域」の視点である。この場合の資源は、商品の原料というよりは、企業が何かの目的達成のために連携する他の企業、自治体、地元商店街、市民活動団体、学校、顧客以外の地域住民というプレイヤーのことであり、その地域における自然、歴史、文化などもこれに含める。当該企業は、地域の中の多様なプレイヤーのひとつであるという相対的な視点で論じることになる。「顧客としての地域」のように、「地域」を企業が働きかける対象として考え、対象との相互作用があったとしても、意思決定の主導権は企業側にあるという立場とは異なる。「資源としての地域」という視点は、企業にとって「地域」が資源であると同時に、「地域」からみたときに企業も資源であるという関係

性を前提としていることが重要である。

この場合、何かしらの目的のために資源を発見し、加工し、利用していくための技術、制度、文化との関係や、その一連のプロセスを、効果の内容、影響の及ぶ範囲などを考慮して論じる必要があるだろう。しかし、本稿は、この視点が、「企業からの一方通行の視点でなく、その場に関わるプレイヤーとの相互作用的な影響力を視野に入れていること」を論考の出発点として指摘し、その上で、企業の事例を検討していく。

3. 自動車ディーラーの事例

■ 3.1 「顧客」から「資源」のとらえなおし

2009年の1月中旬、千葉トヨタアレス船橋店がリニューアルオープンした(写真1)。「アレス」はドイツ語で「すべてのもの」という意味で、千葉トヨタ自動車株式会社の中古車取扱店のブランド名である。

快晴の朝、丹念に磨かれた車が並べられ、おそろいのユニフォームをきたスタッフが寒風の中、顧客の到着を待っている。アレス船橋店は、平成13年の開業以来、仮設のトレーラーハウスを店舗としていたが、今回のリニューアルで、広い商談スペースとサービス工場を併設した店舗を新築した。リニューアルオープンの初日の様子を観察していると興味深い発見がある。新築の店舗の男子トイレは、小便器のあるスペースが一部ガラス張りとなっており、ちょっと用を足すのを躊躇するような作りである。もちろん外から見えないように工夫がされており、開放感と遊び心を感じさせる構造になっている。展示場をみると、冬に咲く花た

ちが、花壇いっぱいに咲いている。展示されている車には、「クオリティキープスタッフ」として、それぞれの車を誰が管理しているかを本人の写真付で明示している。スタッフの自主性と責任を促す取り組みである。中央には顧客がくつろげるスペースが用意されており、焼き芋を焼くオープンが設置されている。芋は、なかなか手に入らない種子島産のものを産地からわざわざ調達したという。店舗近くには変わったテントが設置されていた。「千葉直産野菜」というテントには、船橋の農業センターの協力で用意した、地場野菜を詰め込んだビニール袋が大量に置いてある(写真2)。来店した顧客に配布するものである。しかも野菜の詰め合わせには、その野菜を使った料理のレシピが添えられている。その隣のテントには、地元のNPO法人「とんぼエコオフィス」がブースを出して、団体のスタッフが保全運動を展開している地元の干潟三番瀬を紹介し、そこでとれる海苔の試食を行っている。

施設づくりにしろ、サービスにしろ、細かい配慮とこだわりをいたるところで感じる。このような取り組みを行っているのは船橋店だけではない。フランス料理店を併設したかしわ沼南店や、同じくイタリア料理店を併設した成田店のようなユニークな店舗がある。「グリーンメイト」という顧客とは関係ない会員組織があり、店舗の緑を世話したり、会員向けの講座やコンサートを行ったりと地域住民が気軽に店舗を訪れている。このような試みは千葉トヨタ全体で行われているのだ。

これらの取り組みを、顧客を呼び寄せるための仕掛けで、地元の住民や団体を巻き込んでの地域密着型のプロモーションだと結論づけるのは簡単である。「クローズド・テリトリー制」⁽¹⁾をとる自動車ディーラーに



写真1 アレス船橋店



写真2 地元野菜の配布

という業態にとっては、「地域」はまさしく「顧客としての地域」である。このような企業と「地域」との関係を「資源としての地域」としてとらえなおすことによって、新しい知見が得られるのではないか。これが本稿の問題意識である。

■ 3.2 千葉トヨタ中古車部門の概要

千葉トヨタ自動車株式会社は、1946年創立、千葉県下72拠点を持つトヨタ系ディーラーで、ネットトヨタ千葉株式会社やネットトヨタ南千葉株式会社などを含む千葉トヨタグループの一員である⁽²⁾。今回の事例は、千葉トヨタの中でもアレスというブランド名で展開するu-car事業部（中古車事業部門）を対象としている。現在のアレスの原型は、平成10年6月に現在の麻生茂社長が就任したところから始まるといういいだろう。新車販売が落ち込む中、顧客の低価格重視傾向は強く、中古車ニーズは底堅いという予想がされている⁽³⁾。ところが、ディーラーは、顧客の買い替えに立会い、下取り車の入手が最もしやすい業態でありながら、近年、買取り専門店の後塵を拝している。中古車部門強化が重要視されながら、なかなかこの状況が改善されないのは、新車部門こそが「花形」という意識がディーラー側に根強く残っているからで、どのディーラーでも中古車部門の位置づけがまだまだ低いという構造的な問題があると指摘されている⁽⁴⁾。野嶋寛治氏（現常務取締役）が平成11年にマイカーセンターと呼ばれていた中古車取扱店舗をアレスに改称した背景には、中古車部門の社内外における地位向上を狙ったという側面が強い。また、店舗へ足を運んでもらうことが最も重要だと考え、店舗を安らぎの空間にするために改装し、花や緑を取り入れていくこと、地域を巻き込んでいくことは、最初の中期計画のなかでもすでに盛り込まれていた。以下、ここ10年近くの取り組みをみていこう。

■ 3.3 他業態との併設

一つ目の取り組みは、店舗と他の業態をミックスさせるという展開である。具体的には、かしわ沼南店に併設されたフランス料理店であり、成田店に併設されたイタリア料理店である。両店舗ともアレスの店舗と構造的につながっており、それぞれの顧客が行き来できるようになっている。また、どちらのレストランも千葉トヨ

タが厨房も含めてすべて建設、整備し、フランス料理店は、千葉の老舗企業に、イタリア料理店は、イタリア人シェフに賃貸している。このレストランとのシナジーをかしわ沼南店のフランス料理店「シェ・ケン沼南店」の事例でみていこう。

かしわ沼南店は、車の交通量が多い国道16号線沿いにある、試乗コースも併設した広い敷地の店舗である。もちろん「U-Car」という大きな看板があって、値段のついた車が並んでいるので、カーディーラーであることは一目瞭然だが、レストランと店舗は、大きな屋根を持った洋風のしゃれた建物が双子のように並んでいて、ディーラー店舗のほうには、車の「く」の字も書いていない（写真3）。これは土地利用上の地域地区の事情がからんでいるのだが、逆に店舗の外観としての統一性を生み出している。シェ・ケン沼南店は、カジュアルなフレンチレストランで、目玉はランチのバイキングである。2000円で本格的なフレンチが楽しめるとあって、特に女性客を中心に人気がある。開店の11時になると、次々と車が入ってくる。家族づれ、女性のグループ、若いカップルなど、取材したのが土曜日だったということもあるが、あつというまに店はにぎわっている。おもしろいのは、駐車場に入ってくるすべての車を、アレスのスタッフが出迎え、誘導していることである（写真4）。駐車場は、アレスとレストラン共有になっているので、車が入ってきた段階ではどちらを目的とした顧客かわからない。したがって、スタッフはすべての車に対して誘導を行う。ディーラー店舗では、顧客の誘導はあたりまえだが、レストランではめずらしいので、中には不思議に思う顧客もあるというが、悪い気はしないだろう。このようなディーラーとレストランの連動は、他にもた



写真3 レストラン（左）と店舗（右）の併設

くさん見受けられる。

先に述べたように、レストランとアレスの商談スペースは構造的につながっていて、気軽に行き来できるようになっている(写真5)。商談スペースには、陶器や雑貨などのグッズが並べてあって、購入することができる(写真6)。レストランの顧客は、待ち時間にフラッとやってきて眺めたり、食後にお土産を買っていったりする。また、展示場内には、花壇などガーデニングに力を入れており、外を見て回るのも楽しい(写真7)。そのついでに、車をみている顧客も多い。レストランの来店者の8割が女性で、月1500人が訪れる。このような傾向からか、この店舗では、コンパクトカーや軽自動車の販売が多いという。

両方のスタッフも、この連動を意識している。日頃の情報交換はもちろんのこと、ディーラーの行うイベントで、レストランがサンドイッチを提供するなどの協力、共同広告、共通の休日設定など両店舗は「同じ施設である」という意識と行動が自然と生まれている。

レストランの併設は、マーケティング的な視点からいえばよく顧客心理をとらえた施策になっている。同じくイタリア料理店を併設する成田店の店長は、それを「買いたいという気持ちを隠したい」という心理だと言った。自動車ディーラーは、基本的に車のみを扱う店舗であり、本屋やコンビニのように、特に購買の予定がなくても来店するような場所ではない。そこに来店するということは、少なくとも購入を検討している段階であることが、店のスタッフに対しても伝わってしまう。そのあたりを見透かされた状態で、スタッフと話をするのは嫌なものである。しかし、レストランがあることで、その状況を隠すことができる。「あくまでも食事のついで」とい

う立場をとれるので、むやみに営業をかけられるという心理的プレッシャーから開放される。このことが、顧客が来店しやすいと感じてもらう仕掛けとなっていると分析する。

■ 3.4 女性が集まる店づくり

自動車ディーラーは店にきてもらえなければ何も始まらない。そのためには女性が気軽に来ることができる店づくりが必要。男性は女性につられてやってくる。これが野嶋氏の当初からの考えである。女性が集まる店づくりは、アレス全店に共通するコンセプトである。成田店には、イタリア料理店とつながっている主店舗の他に、展示場の中央に小さな建物がある。ここも商談スペースなのだが、棚には、益子・笠間焼をはじめとする陶器類や、ハーブソース、ブルーベリーの加工品など地



写真5 レストラン(手前)からつながる商談スペース



写真4 レストランの顧客を誘導するアレススタッフ



写真6 陶器などが並ぶ商談スペース



写真7 ガーデニングが施された展示場



写真8 成田店の陶器類販売スペース



写真9 「小さな小さな美術館」

元の特産品が並んでいる(写真8)。また、主店舗にも、「小さな小さな美術館」と題し、地元住民のつくった趣味の絵画や工芸品などが展示されている(写真9)。外の花や緑にしる、これらの取り組みは女性が集まる店づくりにつながる。夫婦で来店しても、車の性能の説明に、熱心に耳を傾ける男性と違って、女性はあまりそういったことに興味を持たない傾向がある。そのような女性が商談中も楽しく過ごせる空間を、展示場の緑や店舗内の展示などで作り出して、顧客の滞留時間を増加させ、ディーラーに対する抵抗感をなくそうとしている。他にも顧客に出す飲み物は、すべて陶器で出して、よくあるプラスチックコップは使わない、ハーブティを何種類も用意するなど女性に振り向いてもらうためのハード面、ソフト面、両面における工夫を施している。

■ 3.5 ガーデニングコンテストと

グリーンメイト

アレスには、「グリーンメイト」という顧客とは関係ない会員組織がある。いわゆる「花好き同好会」で、2009年3月現在、かしわ沼南店、成田店、若松店を中心に約

1400名以上の登録があり、年1回行われるガーデニングコンテストや店舗で行われる様々な講座に参加することができる。この「グリーンメイト」の起源は、毎年行われるガーデニングコンテストにある。「花と緑」を店舗づくりのコンセプトとしたアレスは、女性が集める仕掛けのイベントとして、平成13年、かしわ沼南店で初めての「フラワーフェスティバル」と呼ばれるコンテストを開催する。展示場にいくつかの区画を設定し、それぞれにコンテスト参加者が自由に花や木を植える部門と、アレスが提供するコンテナに植えていく部門に分かれている。ガーデニングが終了すると、2週間ほどの期間のなかで、来店者に投票してもらい優勝者を決める。

この第1回の参加者で、現在は成田店で「グリーンメイト」担当スタッフとして勤務する女性スタッフは、当時のことを振り返って、これだけのコンテストですべて無料というのは驚きだったと語る。ガーデニングコンテストの場合、どのようなものであっても参加費はもちろんのこと、花や木、土などの費用がかかる。アレス主催のコンテストは予算が決まっていて、その範囲であれば、すべて無料。自分たちで購入し、のちに清算する形になっていた。さらに、賞品も豪華であった。アレス側としては、話題性を出すためにもそのようにしたそうだが、地域のガーデニング愛好者にとっては驚きの企画であったようだ。さらに、参加者全員に営業スタッフの担当者がつき、コンテナを自宅に運搬するなどの手伝いをする。しかし、ここで参加者から問われない限り、車の営業の話は一切しない。下手に営業をして敬遠されるよりも、営業スタッフの人柄などを知ってもらう機会として手伝いに徹する。結果的には、このイベントは大成功に終わり、毎年継続されることになる。その後、若

松店、成田店でも開催されていく。

平成17年9月、このコンテスト参加者を中心に「グリーンメイト」が結成される。ここでは、それぞれの店舗を会場に様々な講師を招いた講座を開講している。また、店舗での作品展示やコンサート開催などの企画もある。成田店の2009年3月開講中の「カルチャー講座」をみると、押し花、パソコン水彩画、ステンシル、水彩画、テラコッタ、寄せ植え、フラワーアレンジメント、プリザードフラワー、ビーズアクセサリー、ハンギングバスケット、ミニチュアドールハウス、陶芸というどれも女性を対象とした講座が並んでいる。民間のカルチャースクール顔負けのラインナップである。しかも、入会金や年会費は無料となっている。

これだけの貢献をしているとなると、この施策の結果が、本業にどの程度効果を与えているかが気になってくる。実際はどうであろう。「グリーンメイト」そのものは、顧客の会員組織ではないし、積極的に営業をかけているわけではないが、ガーデニングコンテスト参加者の少なくとも三分の一は、アレスから中古車を購入したり、顧客を紹介したりしているという結果がでていている。特にコンテスト参加者は、担当の営業スタッフとの関係ができあがっているので、商談や紹介がすんなり進むことはあるようだ。

■ 3.6 女性パートスタッフの活躍

「グリーンメイト」は、女性のパートスタッフが中心となって運営している。かしわ沼南店から1名、成田店から2名、若松店から1名の計4名である。その4名のうち、成田店の2名は、ガーデニングコンテスト参加者から採用されたスタッフで、かしわ沼南店、若松店の2名は、もともと店舗のスタッフであり、途中から「グリーンメイト」の業務を関わった。この「グリーンメイト」へ関わるきっかけが、彼女たちの業務への姿勢にも反映されている。

コンテスト参加者だったスタッフのうち、ひとりとは、かしわ沼南店で行われた第1回コンテストの優勝者である。野嶋氏にその腕を見込まれ、成田店のスタッフとして採用される。もうひとりとは、成田店に併設されたイタリア料理店に食事をしにきて、たまたま野嶋氏と話をして展示場の花や緑をほめたことが関わるきっかけとなっている。ふたりに共通するのは、趣味としてのガー

デニングにこだわりを持ち、常に情報収集をする行動的な主婦であるということ。花や緑だけでなく、新しいお店などにも敏感な女性である。常にガーデニングの視点から街を眺める彼女たちにとって、こだわりを持って花や緑を植えていたり、レストランが併設されたりしているアレスの店舗は、「車のお店なのに、ここはなんだろう」と驚きを持って注目する場所であったようだ。コンテスト出身者のスタッフにとって、魅力的なコンテストや講座を企画し、より素晴らしいガーデニングの店舗にすることで、たくさんの人たちに楽しんでもらうことが業務の大きな目標だという認識が強い。

一方、かしわ沼南店、若松店の2名は、もともと営業や事務を支えるスタッフである。したがって、上の2名よりは、「グリーンメイト」の活動を、営業につなげようとする意識が強い。かしわ沼南店のスタッフは、店側の依頼があるわけでもないのに、年間で車販売15台、車検10台、保険(新規・継続)10台、携帯電話14台、さらには点検、修理、カード、JAF入会、タイヤなども数件獲得している⁽⁵⁾。さらに、かしわ沼南店では「グリーンメイト」会員の特典として、ポイント制を導入している(写真10)。「グリーンメイト」会員カードを呈示すると、店舗オフィスにて飲み物の提供(土日、祝日除く)、併設しているフランス料理店の食事代が10%引き、陶器も10%引きで購入できる。さらには、自動車関連の利用で、ポイントがたまり、合計10ポイントで3000円相当の商品をプレゼントという仕組みになっている。例えば、車購入10ポイント、車の保険5ポイント、車検5ポイント、ETC2ポイント、修理1ポイント、他顧客の紹介でも5ポイント獲得できる。このような制度が、先の販売実績に結びついている。さらに、活動や講座において会員

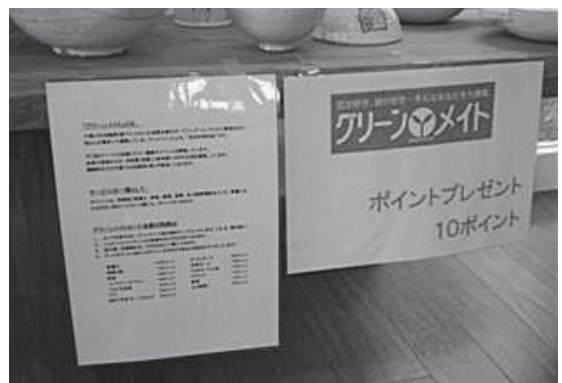


写真10 「グリーンメイト」の案内(かしわ沼南店)

との接触が増えていくと気軽に車の話題ができるという。率直に「車検はいつ?」「携帯電話が古くなったから変えない?」といった会話が嫌味なくできる。月1回の講座でも、会えば色々話をし、信頼関係ができてくる。個人的な悩みの相談まで受けることもあるという。このスタッフのパーソナリティも影響していると考えられるが、このような濃厚なコミュニケーションがさらに業績に貢献しているといえるだろう。この女性スタッフからすれば、「グリーンメイト」に関わって、地域のなかで、たくさん友達ができるということが、この活動へのモチベーションになっているようだ。若松店のスタッフは、地域の人たちが店にきて花や施設について驚き、通りがかりの人に「いつも花を楽しみにみえていますよ」と声をかけられるのは、この業務に関わってうれしいことだと語った。車以外のことで、店舗の存在感が地域で高まっていくことにスタッフとしての喜びを感じている。

一方、コンテスト出身スタッフにも、「グリーンメイト」に関わることで、大きな心理的な変化を迎えている。今までガーデニングは自分の趣味であり、自分さえ楽しめればよかったものであるが、業務として行うことによって、いかに沢山の人に参加してもらえるか、また、いかに楽しんでもらえるものができるかを考えるようになったという。企画としてあきさせないものにするために、常に改善点をみつけ変化させていく。また、自分たちにも毎回ハードルをあげるような課題を持つようにしている。そのために、新しい店がオープンすれば行ってみるなどの研究も行う。さらには、何が「アレスらしい」ことなのかを考える。このようなアレス側の視点を持つことで、新しいことに挑戦するモチベーションを高めている。

■ 3.7 地域住民にとってのアレス

それでは、このような活動を行うアレスは、地域住民にとってどのような存在であろうか。象徴的なエピソードがある。

成田店で開催されたガーデニングコンテスト。展示場の区画で、腕に覚えのある参加者たちが、それぞれ思わず息を呑むような庭造りをしているなか、ぎこちなく花を植えている二人の男性がいる。女性の参加者が圧倒的に多い中、男性二人の参加は少し不思議である。

スタッフが思わず、「ご自宅でもやってらっしゃるのですか」と声をかけると、年上の男性のほうが、前回、妻と二人で参加したのだが普段はやらないという答えが帰ってきた。実は一緒に参加した奥様が、コンテストに参加した後、ガンでこの世を去ったという。ガーデニングが好きだった奥様にとって、このコンテストはよい思い出だったようで、また参加することを楽しみにしていた。結局、その願いはかなわなかったが、妻が待っていたこのガーデニングコンテストにもう一度参加しようと、息子と一緒に応募したということだった。

この父子にとって、おそらくアレスの展示場は、これからずっと、妻そして母親の思い出とつながる大事な場所になったはずである。たしかに、これは特殊な事例かもしれないが、自動車ディーラーの店舗が、販売拠点という存在を超えたものになる可能性を示している。他にもガーデニングコンテストに参加した人たちが、自主的にこれからも自分たちがつくった庭を手入れさせて欲しいという希望が多い。実際には、次回のコンテストまでに、その区画はもとに戻ってしまうのだが、こういった人たちがボランティアで植栽の管理などに参加してくれることもある。

成田店のコンテストで行ったアンケート結果によると、前は800人中25名が実際にコンテストに参加してみたいという反応であったが、今回、900人中約200名が参加したいという結果になったという。確実にガーデニングコンテストが地域のイベントとして育ってきているといえる。

4. 企業経営と地域経営の関係性

■ 4.1 マーケティングからの視点

千葉トヨタのアレスの事例から、企業と地域の関係について何がいえるだろうか。

ひとつは、縮小する自動車国内市場において、店舗という販売拠点にいかにか潜在顧客を引き付けるかというマーケティングの事例として示唆に富む。他業態の店舗を併設し、それぞれの顧客を取り込めるようにハード面でも、ソフト面でもシナジーを発揮できる仕掛けをつくる。また、陶器や特産品の販売、趣味の作品展示をすることで、女性にも楽しめる店舗とし、結果的には夫婦

や家族での来店機会を増やす。他業態店舗の併設にしろ、女性が集まる店舗づくりにしろ、来店者が、店舗に2つ以上の来店目標を設定できるようにすることで、顧客が「車を買いたい気持ち」を隠蔽できる状況をつくりだす。そうすれば、売り手が買い手の立場や心理を把握してしまっているという対等でない関係を曖昧にすることができる。言い換えれば、買い手のほうが、購買意向を悟られていないと思ひ込むことができる状況を作り出すことで、来店しやすさを高めることになる。さらに、ガーデニングコンテストのようなイベントや「グリーンメイト」のような会員組織が、新たな潜在顧客をひきつける仕掛けとなる。その場では積極的な営業をせず、地域貢献に徹して住民の警戒心を抑える。時間をかけたコミュニケーションの中で、営業スタッフや「グリーンメイト」担当スタッフとの信頼関係を醸成させて、ロイヤリティの高い顧客を育成していく戦略をとっている。

■ 4.2 店舗と地域拠点の両立

次に地域住民の立場、地域経営の視点からみてみよう。地域のガーデニング愛好者にとって、アレスは、自動車販売店舗というより、素晴らしい花や緑がある注目すべき場所、コンテストの主催者という位置づけだろう。また、「グリーンメイト」の会員にとっても、店舗は趣味の講座会場や作品の展示ギャラリーで、地域活動の拠点という意味づけがされているだろう。コンテスト参加者がボランティアを申し出たように、自分たちが手を加えることで愛着がわき、自分たちで管理しよう、守ろうという意識を生み出す。彼らが維持したいのは、自分たちがつくった花と緑や学ぶ場であって、千葉トヨタそのものではない。ただし、店舗の所有者は千葉トヨタであって、さらにコストをほぼ百パーセント負担している以上、こういった活動が本業に寄与していると認識され「自動車ディーラーとしてのアレス」が立ち行かなければ、「地域拠点としてのアレス」を維持することはできない。したがって、地域住民や「グリーンメイト」会員にとっても、「自動車ディーラーとしてのアレス」は守るべきものになる。このような意識は、その拠点が地域住民にとっての便益が大きければ大きいほど、そして、その便益が他の場所では得られないものであるほど強くなるはずである。地域住民にとっても、2つのアレスの

相補性は簡単に理解できるものであるから、直接「地域拠点としてのアレス」を支援するのではなく、その所有者としてのアレスを支援することになる。具体的に言えば、自分たちで車を買ったり、サービスを利用したり、または知人を紹介したりという行動である。もちろん、アレスを助けるためだけに車を購入するということはあるので、おそらく車を買って替えるときに、真っ先に千葉トヨタでの購入を検討したり、車を買いたいという知人がいたら、千葉トヨタを勧めたりするので、購入を検討する段階で、最初の選択肢になる可能性が高くなると考えられる。この購買プロセス初期段階でのショートカットが、マーケティングコストを軽減する効果がどの程度あるかは実証する必要があるが、このような仮説は成り立つといえる。

企業経営と地域経営の両立を考えるとときに、店舗が地域住民に対してどのような機能を持つことが、このような効果を約束するかを検討しなければならない。地域住民にとってなくてはならない存在でありながら、店舗の立地や構造に合致していて、さらには、その維持管理コストと、それを支える地域住民の愛着度と本業へ寄与するポテンシャルがあるかどうか、このようなことを総合的に判断しなくてはならない。さらにその地域拠点としての機能を一から店舗が組み立てるのはほぼ不可能に近いので、すでにそのような活動をしている団体などとの連携が必要になる。例えば、子育て支援の拠点として、店舗の一部のスペースを利用し、その運営を地域のNPOに委託するような運営となるだろう。この場合、まさにお互いの強みを生かした連携となり、「資源としての地域」を体現することになる。このとき、店舗は守るべき地域の共有資源(コモンズ)となるのだ。

■ 4.3 従業員の生活戦略支援

千葉トヨタの事例で特徴的なのは、女性パートスタッフの活躍である。コンテスト出身スタッフと店舗スタッフで、その出発点での姿勢の違いがあるものの、「グリーンメイト」に関わる中で、前者は企業側の視点を、後者は地域側の視点を、企業と地域の境界線にいて両者をつなぐ人材として、この活動を運営するだけでなく、アレスの地域での存在感を高め、本業への貢献もある。考えてみれば、パートスタッフの彼女たちは、ほとんどが地元の住民でもある。つまり、「地域」を

資源としてとらえたときに、彼女たちは、その資源の存在を知っていてアクセスできて、しかも企業側の論理や状況もわかっているという点で、そもそも企業と地域をつなぐ可能性を持った人材だったのである。かしわ沼南店のスタッフは、地域で福祉の活動もしていて、今、地域での関心がそこにあることを知っている。そのようなニーズをとらえて、また、新たなアレスの展開が生まれるかもしれない。また、企業と顧客という関係を越えて、付き合いがあり、車とは関係のないところで、地域に驚きを提供し、感謝を受けることが、彼女たちにやりがいを与えている。おそらく、パートスタッフだけでなく、コンテストに関わる正社員の営業スタッフも同じような経験をしていると予測ができる。

このような事例から読み取れることは何か。それは、従業員の労務管理や人的資源管理の側面での地域との関わりの可能性である。前提として、今後も市場は縮小としていくという背景がある。日本国内については、人口減少の局面にある以上、昔のような右肩上がりの市場形成はほぼ不可能である。どの業界でも縮小均衡が常識となる。まずはこの事実を受け入れる必要がある。その上で、従業員が企業からの給料だけでは生活ができないという状況を想定すれば、企業は多様な働き方を認め、柔軟な雇用形態を採用する方向が考えられる。これはパート勤務だけでなく、正社員についてもいえることである。早期退職後の地域へのソフトランディングや副業としての地域でのNPO等への参加などの支援を企業が行うということも考えられる。また、雇用形態を柔軟にすることで、女性や高齢者など、今までであれば、就職をあきらめていた層から優秀な人材を登用し、彼らが持っている地域資源へのアクセス権を利用するということもある。

これらの可能性は、今までのような単純に企業が雇用を生み出すという視点ではない。今までの雇用は、企業が行う業務に対して必要だという人材を雇うのであって、それは人材の時間や限定的な能力のみを調達することである。しかし、地域との関わりの中では、その人材が持つ地域資源のアクセス権も含めて雇用するということは、仕事という側面から、彼らの生活のあり方の可能性を広げ、生計の立て方に新しい可能性を与えることである。また、売上や利益を追求するだけでは得られない、生きがい・やりがいを地域との関わりの中

で与えることもでき、彼らのモチベーションを高めたり、維持したりすることに寄与するという側面もあるだろう。これは、今までのような労務管理ではなく、その企業に雇用されるひとりひとりの立場を考え、どのようなライフスタイルをとりたいか、どのような能力を持ち、どのような資源にアクセスすることができるかを把握して、自社の仕事にマッチングさせていくという、いわば生活戦略の構築を支援するという文脈に転換していくことである。その上で、企業へのコミットメントと求心力を失わないような経営が必要になる。したがって、企業と地域の関係は、曖昧な「地域貢献」ではなく、社員の生活を支援し、新たな人材にアクセスするための戦略的な関係になる。

■ 4.4 まとめと今後の課題

本稿では、企業経営と地域経営の関係性について、企業側から「資源としての地域」を仮説的に設定し、千葉トヨタという自動車ディーラーとの「顧客としての地域」の関わりあいの事例を「資源としての地域」の関係にとらえなおすことで、この研究の方向性を考える上での初歩的な考察を行った。そのなかで、みえてきたのは、2つの研究の方向性である。

ひとつは、企業と地域の相補的な関係をとらえ、特に店舗や拠点をお互いの関係をつなぐ結節点として、お互いにどのように利用できるか、その場合に持続可能な形で運営する上での条件やその設計原理を追求するという方向性である。もうひとつは、企業と地域の関係を、従業員の生活戦略構築支援の手段としてとらえ、柔軟な雇用制度とモチベーション維持、さらには本業への貢献への可能性など人口減少社会における労務管理や人的資源管理に新しい光を与える方向性である。どちらも大雑把な考察の中で生まれてきたテーマである。今後は、それぞれの分野での既存研究を検討することで、この研究での視点をもう少し明確にしていきたい。また、自動車ディーラーのような自動車関連産業は、特に戦後の日本を象徴する産業でもある。さらには、その発展過程や事業の特徴からも地域との関係を考察するのに都合がよい。他産業の事例も視野に入れつつ、引き続き自動車ディーラーという業種を追いかけて調査していく予定である。

注釈

- (1) 孫 (2003) は、日本の自動車流通システムを「系列的ディーラー・システム」ととらえ、車種別系列販売体制、排他的専売店制、クローズド・テリトリー制をその特徴としてあげている。クローズド・テリトリー制とは、一定の販売地域（テリトリー）における一定車種の販売権を単数のディーラーにしか認めない制度である。p 142
- (2) 千葉トヨタグループホームページより。<http://www.chibatoyota-group.jp/>
- (3) 社団法人日本自動車販売協会連合会 (2009), p87-89
- (4) 同上書, p88
- (5) 同上書, p102

参考文献

- 社団法人日本自動車販売協会連合会『自動車ディーラー・ビジョン（平成21年度版・2009年版）乗用車店編』
社団法人日本自動車販売協会連合会, 2009
- 孫 飛舟『自動車ディーラー・システムの国際比較ーアメリカ、日本と中国を中心に』晃洋書房, 2003



多摩大学総合研究所

多摩大学総合研究所 マネジメントレビュー No.3

2009年 第1号

発行日 2009年10月19日

発行 多摩大学総合研究所

〒206-0022 多摩市聖ヶ丘4-1-1

TEL.042-337-7299 FAX.042-337-7297

<http://www.tmuri.jp/>

発行人 松本祐一

編集責任者 中庭光彦

編集・印刷 インフォテック