

「地域ストーリー作り研究会」とりまとめ ～経験可能な地域ストーリーによる顧客満足と地域活性化～

平成27年2月10日
経済産業省
地域経済産業グループ

1 地域経済を活性化する観光戦略

(1) 観光産業の現状と課題

観光産業は周辺産業を巻き込む裾野の広い総合産業。そのため、観光消費は地域経済への波及効果が高く、観光産業の成長は地域経済の活性化にとって有用。

他方、国内における観光消費は減少傾向。インバウンド市場が拡大する一方で、レクリエーションへの消費の多様化、個人旅行比率の増加等の需要側の変化に対し、供給側では顧客へのアプローチが個別・断片的に行われ、観光推進主体が地域全体としてのビジョンを持ったデスティネーション・マネジメント(※)をうまく行うことが出来なかったことがその要因として考えられる。市場環境の変化に対して、観光地が一体となってアプローチするための新たな手法が求められている。

※デスティネーション・マネジメント:

旅行者にとっての「目的地」(デスティネーション)として、顧客視点での観光地域経営・地域資源開発(マネジメント)を行うこと。

(2) 地域への経済効果を最大化する観光戦略

これまでの観光施策においては「観光客数」を数値目標とすることが多かった。しかし、観光を通じた地域の経済活性化や波及効果の拡大という視点では、「観光全体の消費額」や「域内調達額」などの指標も有用。

観光産業を最大限活用して地域経済活性化の起爆剤とするためには、観光経済波及効果を「観光客数」・「観光消費額単価」・「域内調達率」の積として捉え、当該効果を最大化するための観光戦略を策定することが必要。

その際、地域が観光交流に持続的に対応できる産業構造を構築することが重要であり、これは個々のサービス水準を保持し、顧客単価を高めることにもつながる。この点において、地域の産業構造と見合う観光客数を目標として設定することも重要。

例えば、人気ドラマのロケ地や、世界遺産に登録された文化財等により短期的に観光客数が膨張したとしても、来訪する観光客を地域内の消費へとうまく誘導する体制が出来ていなければ、そのブームが去った後に消費が急激に萎むリスクとなる可能性がある。新たなキラークンテンツが生まれた際には、当該コンテンツ一点だけではなく、周囲の地域資源を連動させ、観光産業を安定的に成長させるためのビジョンが必要。

(3) 観光戦略による経済効果の把握

観光戦略の実効性を担保するためには、その効果を定量的に推計できるツールが不可欠。本研究会においては、観光客の支出や観光事業者の仕入(域内調達率)等に関する調査を行った上で、観光消費がどの程度地域の農業や商工業等の周辺産業に波及していくのか、得られたデータから推定される産業構造を踏まえ、地域が観光経済波及効果を推計するための簡便なモデルを検討した。

すなわち、観光経済波及効果を算出するために必要な3つの要素(観光客数・観光消費額単価・域内調達率)について、観光客へのアンケート・事業者ヒアリングにより得られたデータを基に算出した。これにより、単に「観光客数」ではなく、観光消費による地域経済への大凡の波及効果の把握が可能となる。

2 地域ストーリーを活用した観光戦略

(1) 地域ストーリーの必要性

観光消費単価と域内調達率を向上させ、観光経済波及効果を高めるためには、地域が固有の「ストーリー」を制作し、観光客に訴求するデスティネーション・マネジメントを行うことが重要。

具体的には、以下の点からストーリーが地域のデスティネーション・マネジメントにとって有用であると考えられる。

- ①ストーリー作りのプロセス及びそこで生まれてくる観光推進主体の中に地域の関係者を広く巻き込み、「オリジナル・ストーリー」という地域のアイデンティティを広く共有することで、観光産業を地域が一体となって応援していく仕組みを作る。
- ②潜在的な旅行客の来訪動機を刺激し、現に来訪した顧客の消費単価を高めるためには、マーケティング視点を取り入れ、具体的な顧客像をイメージして、顧客に「刺さる」商品を開発することが重要。しかし、地域にマーケティング手法を活用できる人材が乏しいこと、一般消費財ほどには短期間の反復消費を多くは見込めないこと等により、マーケティング視点を観光産業にそのまま適用するのは難しい。

そこで、本研究会で提案した地域のストーリー作りのプロセスは、地域が制作した経験ストーリーを検証するためにマーケティング調査を実施し、そのデータを分析して得られたマーケティング視点を踏まえてストーリーの修正を行うことを必要条件としている。このプロセスに則れば、地域は主体的にマーケティング手法を取り入れ、顧客満足に資するデスティネーション・マネジメントを実行することになる。

- ③オリジナル・ストーリーの描く地域づくりの方向性を具現化した「経験ストーリー」は、地域の観光関係者にとっての未来に向けた具体的な戦略となる。これにより、関係者が目指す未来へのイメージと、それに向けて関係者が行うべき事が明確化する。

(2) 地域ストーリーの定義

まず、地域に存在する様々な地域資源の中から核となる地域のコンセプト(コア・コンセプト)を抽出し、これに立脚した地域固有の「オリジナル・ストーリー」を共有する。これは当該地域のデスティネーション・マネジメントにおける基本的な方向性であり、特定の顧客に向けたものというよりは、着地である地域が自らの方向性として共有するもの。

他方、ストーリーを消費という形で経済波及効果につなげていくためには、オリジナル・ストーリーを効果的に体感できる「顧客にとって」魅力的な滞在スタイルとなるストーリーを提示しなければならない。本研究会ではそのようなストーリーを「経験ス

トリー」として定義し、地域の魅力を顧客に届ける「橋渡し」としての機能を期待するものとした。

「経験ストーリー」は、ただ地域資源をヨコに並べるのではなく、顧客の受ける感動や印象を強くする効果的な商品やサービスの配置を設計し、起承転結のような流れを作ることによって、複数の地域資源を寄せ集めた単純なパッケージ商品より高い価値を生み出すことが可能となる。

(事例)コウノトリを中核とした経験ストーリー(兵庫県豊岡市)

城崎温泉で有名な兵庫県豊岡市。同市は、生息環境の悪化から、一度は日本の空から姿を消したコウノトリの最後の生息地としても知られ、コウノトリの野生復帰への挑戦を続けている。同市内にある城崎温泉や豊岡カバンなどの資源を活用し、コウノトリを中核要素として、例えば、次のような経験ストーリーの構成が考えられる。

起:コウノトリが羽ばたく姿を見て、復活のストーリーを体験する。

(主人公(観光客)をストーリーの世界に引き込む。)

承:コウノトリが傷を癒した城崎温泉を2人きりで楽しむ(貸切り風呂)。美しい自然が生み出す星空鑑賞。

(主人公がストーリーの世界に入って、様々なことを体験していく。ワクワク感を与える仕掛け・演出がカギ)

転:ロマンティックな2人の夜を演出する旅館のおもてなし。

(ストーリーのクライマックス。感動的・印象的な体験を用意する。)

結:久々比神社で子宝祈願。

(主人公がこれまで経験してきたストーリーをまとめ、ストーリーが終了する。経験したストーリーを語らせる仕掛け・共創をするチャンネルを用意)

わかりやすい「経験ストーリー」に魅力を感じ、実際に地域を訪れた顧客がストーリーを追体験することで、十人十色の「追体験ストーリー」が生まれる。これは、顧客自身の主観で感じた地域のありようであり、ソーシャルメディア等を通じて顧客の周囲から伝播する。それを地域が収集・フィードバックすることで、経験ストーリーを改善していくという共創のプロセスを生むことが出来る。

3 地域ストーリーの作り方・伝え方

(1) 地域ストーリーの作り方

本研究会の議論を踏まえた地域ストーリー作りのプロセスは以下のとおり。

① きっかけ作り・場作り

地域の観光推進は、少数の関係者の中だけで行われたり、行政などの縦割りでバラバラに行われたりするなど、地域全体を俯瞰した取組となっていないのが現状。

数多くの地域資源の中から、コア・コンセプトやオリジナル・ストーリーを抽出し、地域づくりの基本的な方向性として共有するためには、全体の合意形成が不可欠。そのためには、多くの関係者が対話を行う「場」を設けることが必要であり、その点で、行政が果たす役割への期待は大きい。

この段階から、必要に応じて外部有識者を招聘し、場作りや対話の方向性について、アドバイスを求めていくことが有用。

(参考) 地域の方とのセッション

本研究会では、第2回を兵庫県豊岡市、第3回を群馬県富岡市で開催し、地域ストーリー作りにおける場作りを実践した。三田委員が黒川温泉(熊本県)で活用した手法を参考にしつつ、場作りの手法として、参加者がカフェにいるようなリラックスした雰囲気に対話を行う「ワールドカフェ」を採用した。

② 推進主体の形成

行政の支援等を受けつつ形成された「場」が地域の観光推進主体へと成長するためには、観光産業に関わる多様なプレイヤーを巻き込んで「場」を拡大していくことが必要。

「場」で出会った関係者同士が新たな取組を生み出していくことや、他の個々の取組を進めている周囲の関係者を巻き込み「場」を拡大する等のアプローチが有用。

(事例) おんぱく手法

- 「温泉博覧会」(通称:オンパク)とは、平成13年に大分県別府温泉で始められた「地域体験見本市イベント」とのこと。
- 小さな体験イベントを短期間に集中して開催するオンパク手法は、地域に眠る多くの資源を掘り起こし、地域の多数の関係者を巻き込むプラットフォームとして、全国各地で定着した取組となった。
- オンパク手法は、地域資源を活用した小さな商品のサプライヤーとして、地域住民を観光地域作りの「場」に参画させるため、場の拡大には有効な手法と考えられる。
- さらに、旅行客の消費を呼び込む「稼げる」デスティネーションとするためには、統一的な商品開発を行うためのコードや、地域として狙うべきターゲットを設定するなどのマーケティング戦略などが必要。

③ 原案制作

まず、多様なプレイヤーが参加した観光推進主体がオリジナル・ストーリーを共有する。その際、合意形成に向けた十分な対話を行うことが、そのストーリーを関係者それぞれが自らのものとして共有するための必要条件となる。

次に、オリジナル・ストーリーを基にして、外部有識者(クリエイター等)からアドバイス・チェック・ストーリー提案等を受けつつ、経験ストーリーの原案を制作する。その際、観光分野やストーリー演出等に深い知見を有する者からのコンサルティングが重要。

④ 検証

経験ストーリーを展開するためには、そのストーリーがどのような人々に訴求するものなのか、彼らの属性(性別・年代等)や旅行動機などを明らかにすることが必要。

オリジナル・ストーリーがデスティネーション・マネジメントの方向性と合致しているものであれば、何らかの形で(意識せずとも)既にオリジナル・ストーリーに魅力を感じ、それを味わっている人々がいるものと考えられる。彼らはオリジナル・ストーリーを基に制作した経験ストーリーの検証にあたっても貴重な情報源となりうる。

そのため、経験ストーリーに近い消費行動を行っている観光客群をマーケティング調査で抽出し、その他の観光客群との共通点・相違点を整理することで、経験ストーリーに魅力を感じているターゲット像をイメージ化する。

次に、得られたターゲット像の属性と合致する集団に対して、より詳細かつ集中的な調査を行い、その結果を踏まえて、より適性の高いターゲット像を具体化・明確化し、ペルソナ(※)として再構築する。

このペルソナの嗜好、社会的環境等からマーケティング検討や経験ストーリー改善への示唆を得る。

※ペルソナ:

マーケティング調査で得られたデータを基に、事業者が重視すべき象徴的な顧客モデルとして設定された擬似人格のこと。

一般的に、属性等の定量データだけでなく、価値観や趣味嗜好といった定性的な描写まで設定する。

⑤ 修正

再構築したペルソナに訴求するよう、経験ストーリーを修正する。その際、修正された経験ストーリーがマーケティング視点から見て十分に合理的なものとなっているか、またオリジナル・ストーリーにしっかりと立脚したものとなっているか等を十分に確認しつつ、再度の合意形成を行うことが必要。

このように、経験ストーリーは、マーケティング手法を活用して顧客視点を取り入れる一方で、地域のアイデンティティであるオリジナル・ストーリーにも立脚しているため、需要サイドと供給サイドの双方の観点で効果的なデスティネーション・マネジメント手法となる。

⑥ 展開

完成した経験ストーリーを観光客まで届けるためには、経験ストーリーを商品化して、観光客が追体験できるチャンネル(販売経路)を用意することが必要。

個々の地域資源とストーリーを結びつけた商品開発を進めて、ストーリーと整合性のない商品は淘汰されるよう、コントロールしていくことが重要。

⑦効果測定

地域の経験ストーリーを追体験した旅行客を抽出し、当該旅行客の消費額等を分析することで、ストーリーの持つ経済波及効果やその課題を把握する。その際、ストーリーを知って当該地域に訪れた観光客とそうでない観光客の消費が生み出す波及効果を比較することで、ストーリーによる経済波及効果を把握することができる。

このデータ等を基にストーリーと観光戦略を改善する循環(PDCAサイクル)をつくることで、長期にわたる効果的なデスティネーション・マネジメントを行う。

(参考)豊岡市での事業者ヒアリング

豊岡市の観光産業及び関連産業の事業者を対象に、売上全体に占める観光客売上の比率や、経費比率(原材料比率、人件費比率等)、各経費の市内/市外調達比率等を尋ねることにより、市内の観光産業及び関連産業の構造を把握するとともに、観光が地域にもたらす経済効果の把握に資するデータの収集を行った。

(2)地域ストーリーの伝え方

顧客のストーリーとの関わり方については、ストーリーを①知る、②経験する、③語る、の3つのプロセスが考えられる。それぞれのプロセスで、ストーリーが果たす機能を考慮しつつ、効果的に伝播させるための戦略策定が重要。

①ストーリーを「知る」

まず、顧客はストーリーを「知る」ことから始まる。3つのメディア(※)の特性を踏まえ、経験ストーリーが狙うターゲットに届けるためのPR戦略が重要。

経験ストーリーに触れて興味関心を抱いた顧客は、自らの手で更なる情報収集を行い、能動的に「知る」ことになる。顧客がスムーズに経験ストーリーのより深い世界に入っていけるよう、自社メディアを管理することが重要。

②ストーリーを「経験する」

ストーリーを知った後、それが実際に旅行動機に結びつけば、顧客は地域に来訪してストーリーを「経験する」ことになる。

経験ストーリーの基本となるマーケティング戦略を踏まえ、ストーリーを具現化する地域産品(Product)、顧客をもてなし直接ストーリーを伝える従業員(Personnel)、ストーリーを感じさせるプラットフォームとしてのまちづくり(Place)など、経験ストーリーが提案する消費形態に応じて、ストーリーを経験する機会とサービス品質の管理が必要。

③ストーリーを「語る」

経験ストーリーを追体験した顧客が、それぞれの体験を「語る」ことで、追体験ストーリーが生み出されることになる。この追体験ストーリーを完全にコントロールすることは困難だが、それぞれのストーリーは顧客が生み出す「価値」である。

追体験ストーリーがソーシャルメディア等を通じて伝播することによって、経験ストーリーが伝えられるチャンネルとは別に、顧客がそのストーリーを「知る」新たなチャネ

ルを生む。また、追体験ストーリーは経験ストーリーを体験した顧客が行った自由な解釈であり、そこに新たな発見や経験ストーリーの改善につながるヒントがあれば、地域が顧客と価値を「共創」することが出来る。

顧客をセグメント化し、特に効果的な追体験ストーリーを抽出するために、顧客が自らの追体験ストーリーを「語り」、共有するプラットフォームを整備することも有効である。

※ストーリーを伝えていくための3つのメディア

ストーリーを潜在的な消費者に届けるためには、3種類のメディア(①マスメディア、②自社メディア、③ソーシャルメディア)をうまく活用することが重要。それぞれの役割・特性を整理した上で、全体が最適化するような戦略を立てた上で、取組を進めて行くべき。

①マスメディア

ストーリーを「世の中ゴト」という広い動きに変えていくための閾値を超えるためには、マスメディアに取り上げられることが有用。

しかし、必要なコストが高いため、明確な戦略や他メディアにおけるムーブメントがない場合には、費用対効果が低くなる可能性が高い。

②自社メディア

他メディアを通じてストーリーに触れた消費者が、関連する情報をより深く収集するために必要。

マスメディアほどの即座の広告効果は見込めないものの、興味関心を持った消費者に詳細で正確な情報を提供し、「失敗したくない」消費者の安心感を高め、実際の消費に結びつけることができる。

③ソーシャルメディア

マスメディアで紹介されたストーリーやそれに関連する口コミ等(ソーシャルグラフ)を消費者が拡散する。

自分とつながっている(一定の信用がある)特定のコミュニティから情報を紹介されることで顧客の来訪動機が刺激されることに加え、顧客それぞれが感じた追体験ストーリーが共有されることで、地域ストーリーを軸にした観光戦略と相乗効果を生む。

4 地域ストーリー作りを推進する体制の構築

(1) 推進体制の必要性

ストーリーを具現化するためには、商品化してストーリーを追体験できるチャンネルを作っていくことが必要。ストーリーの関係者は広範囲にわたるため、行政や会員制を基本とする既存の観光協会や商工会議所等が単独で対応するのは難しい。

多様なプレイヤーを巻き込んでいく具体例としては、地域で花火大会などの各種イベントの実施に向けた実行委員会があるが、事務局となる組織に対する資金的な援助を行う枠組みに終始することが多い。

資金(カネ)だけでなく、労働力(ヒト)やインフラ・設備(モノ)、知識・ノウハウ(チエ)というリソースを共有・共創させていくための体制を構築し、持続的に観光産業を改善・発展させていくことが必要。

なお、LLP(有限責任組合)やLLC(合同会社)といった事業体であれば、出資額ではなく事業への貢献度に応じた収益分配が可能であり、多様な業種が連携して事業を行うことができる。

(2) ハワイでの先進事例

ハワイは温暖な気候とダイナミックな自然景観を活かした世界を代表するリゾート地であったが、1990年代に入ると、主要顧客であった日本のバブル崩壊によって、その成長は途絶えることになった。主要産業の観光業が大きな影響を受けたため、1990年代後半に入り、ハワイは新しい活性化策に乗り出す。

1998年、宿泊事業者からの申し出により、増税分を観光地マーケティングの目的税とする事を条件に、宿泊税を6%から7.25%へ増税し、その財源をもとにHTA(Hawaii Tourism Authority)を創設。

HTAは、安定財源をもとに、中長期的な展望に立った戦略的なマーケティングを行い、ハワイがキーコンテンツとして提供すべき魅力について、従来のビーチ主体のものから、ハワイのポリネシアン文化や海に留まらない自然資源へと転換した。

並行して、ホノルル市ではWaikiki Livable Community Projectを立ち上げ、ハワイの文化や自然を活かした景観デザインを、コミュニティの視点から市民を巻き込んで策定した。そして、そのデザインコードを元に、道路やビーチなどの公共空間の再整備を実施した。

このデザインコードは民間事業者にも提示され、特定期間実施された建物のリノベーションや新築について、固定資産税の減免措置が同時に講じられたことで、新しいデザインコードに沿った建物改修や新設が促された。

さらに、これらの取組が全体として調和を持って進められるよう、BID(Business Improvement District)(※)を不動産オーナー/テナントで立ち上げることを促し、リゾートとして持続的に高質な空間とサービスを備えたワイキキエリアとして運用していく仕組みを作った。

※BID(Business Improvement District) :

特定の地域を基礎自治体に代わり一体的に管理する取組。BID制度が普及している欧米では、税制等により特定財源で運用されていることが多い。

関連するサービスを特定地域に集積させ、顧客がストーリーを経験する環境整備を促進する取組が期待される。

(3) 情報システムの活用

経験ストーリーの商品化(展開)に当たっては、地域の人的リソースが限られている中で、多様なアプローチを地域がコントロールして進めて行くことは容易ではない。

こういった観光地域の供給サイドの資源ギャップを補う手法として、欧米ではDMS(Destination Management System)というITシステムが運用されるようになっている。このDMSは、ホームページの管理システムとして広く普及してきているCMS(Content Management System)を観光推進主体が使いやすいようにカスタマイズしたもので、観光客の誘致と維持に関わる情報発信、販売、調査、広告、CRM(Customer Relationship Management :顧客管理)に加え、関係者向けのレポート機能、宿泊施設の在庫管理機能などを備えている。

地域ストーリーの商品化(展開)においても、このシステムを利用することで大幅な効率化が可能となると考えられる。しかしながら、欧米ではこの種のシステムの普及が進んでいるものの、我が国では一般化していないため、普及に向けた検討が必要である。

5 今後の展開に向けて

(1) ストーリー作りの実践

本研究会で取りまとめた地域ストーリーの作り方・伝え方、推進体制の構築、経済効果の把握などを実践するため、平成26年度補正予算により複数地域のストーリー作りを支援する。複数の市町村で実施されること、地域内の関係機関が連携して取り組むこと、クリエイターなどの外部有識者を活用すること、ストーリーのターゲット像を明確化するための市場調査を行うこと等を要件として、本年4月に公募を行う予定。

(2) 今後、検討すべき課題

地域がストーリーを作った後は、旅行商品の開発に留まることなく、ストーリーを軸にした総合的なデスティネーション・マネジメントを行う必要がある。

生産側(地域)の中でストーリーを活用するための検討課題としては、①ストーリーが感じられるような地域産品などの「もの」の開発、②ストーリーを伝える・体験させるソフト基盤となる「ひと」の教育・育成、③ストーリーを「まち」に具現化するためのエリアマネジメント制度の設計などがある。

消費側(顧客)にうまくアプローチするための検討課題としては、①顧客に「伝える」ための効果的なメディア戦略やマーケティング戦略を企画・立案する主体の形成、②ロイヤルティ(愛着)等の情報を恒常的に収集して顧客を「知る」ためのシステムの整備及び得られたデータを分析して戦略にフィードバックできる人材の確保、③顧客と新たな価値を「共創する」ためのプラットフォームの整備などが考えられる。