

〔論 文〕

マーケティング戦略視点からのコミュニティ・ビジネス創造
—美唄市を対象としたアンケート調査にもとづくマーケティング戦略策定の試案—

中 本 和 秀

(札幌大学経営学部)

はじめに

本稿は、2014年7月18日、25日の二日間にわたって、美唄市商工会議所において開催された美唄市主催の『美唄市サテライトキャンパス』における講演内容に加筆修正したものである。

かつてドラッカーは、企業の目的は顧客の創造にあるといったが、それは地域で展開される「街おこし」・「まちづくり」などの地域の事業つまりコミュニティ・ビジネスにおいても同様である。

コミュニティ・ビジネスもいかに顧客を創造するかが重要な課題なのである。

従来、地域における事業は地域の（地元の）資源をどう活かすかつ「地域資源の活用」が課題・問題意識の中心となってきたように思われる。

そこでは、「顧客の創造」という視点がややもすると希薄だったのではないだろうか。さまざまな地場産品が工夫されても、売れなければビジネスとして成り立たない、宝の持ち腐れとなりかねない。

成功しているコミュニティ・ビジネスは、「顧客創造」に成功している。

なお「コミュニティ・ビジネス」という用語の定義は、ここでは地域が企てる営利的事業を指すものとする。

ドラッカーが企業の目的は「顧客の創造」にあるというのは、マーケティングの本質をとらえたものである。本稿の課題は、コミュニティがいかに顧客を創造するのか、美唄市はいかに顧客を創造するのか、というものであり、マーケティング戦略の手順に沿ってこ

の課題に模擬的に取り組んでみた過程を示し、最後に試案を提示するものである。

1. 事業戦略プランのつくり方

1.1. 戦略的意思決定としての特徴

アンゾフは、戦略的意思決定の特徴を部分的無知の状態で行われる非反復的意思決定であり、「適応的探求手法」が用いられるとした（アンゾフ『企業戦略論』）。それは、戦略的意思決定の方法が、大きな問題をいくつかの段階を経て小さな問題に分解して洗練されたものにしていき、それを総合し、最後は直感・主観により意思決定する方法であることを意味する。例えば、ヤマハ発動機のようなオートバイを製造販売するメーカーが、「冬オートバイは売れないか?」という問題の解決策を探求する場合、オートバイを構成するコンポーネントに分解し、それらを使って冬売れるものを考えていく、という手法をとる。そしてスノーモービルを解決策として生み出す、というプロセスである。そこには、一方でオートバイの構成部品に依存する資源依存アプローチが前提としてあるが、他方で、「冬売れないか」というニーズの探索をするマーケティング・アプローチがあることに留意すべきであろう。こうして戦略的意思決定は、戦略策定のいくつかの段階を経る手順を必要としている。次節ではその典型的なものとしてマーケティング戦略策定の手順を検討する。

1.2. マーケティング戦略策定の手順

マーケティング戦略策定の手順は、マーケ

ティング・マネジメントの手法（石井淳蔵・廣田章光編『1からのマーケティング』中央経済社第5章第3節）を参考にして筆者なりにまとめれば、図1のとおりである。

図1 製品マネジメントのプロセス

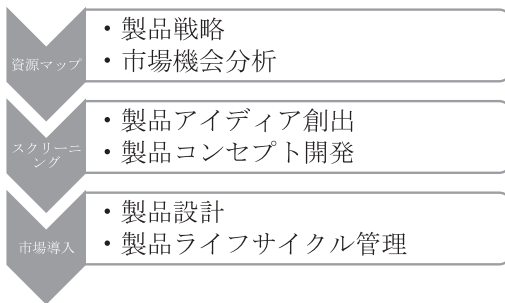


図1の最初のステップ「資源マップ：製品戦略，市場機会分析」は次のような流れである。

(1) 製品戦略

どのような製品を市場に出すか。それには、自分が何を資源としてもっているか、資源マップを作成して、そこから何ができるか考える。

(2) 市場機会の分析

成功する見込みが高く、自分の資源に最も適した最良の市場を発見する分析。
ポジショニング・アプローチ；市場環境のなかに自分を的確に位置づける。
資源ベースアプローチ；自分の強みや弱みを分析し、自分のもつ資源に適した市場を発見する。

第二のステップ「スクリーニング：製品アイデア創出，製品コンセプト開発」は、以下の流れである。

(3) アイディアの創出とスクリーニング

市場調査で得られた消費者の声から製品のアイデアを生み出す。

数多く生み出されたアイデアのなかから、有望なアイデアを選び出す。

アイデアを一定のフォーマットや用紙にまとめたものを、自分が定めた基準にもとづいて、会議の場で比較検討し、絞り込む。

(4) 製品コンセプト開発

製品コンセプトは、その製品アイデアが消費者に与えるベネフィット（便益）を考え、消費者にとって意味のある言葉で表現したものである。

次に市場調査（コンセプト・テスト）が必要である。それはターゲットとなる消費者に製品コンセプトを見せて反応を得るものである。

第三のステップ「市場導入：製品設計，製品ライフサイクル管理」は、つぎのような流れである。

(5) 新製品のアイデアの創出

新しい発想のためには、批判や否定を禁じ、特定のアイデアに固執せず、多くのアイデアを自由に記録していくブレインストーミングが有効である。

市場調査を行う場合、アイデアそのものを直接聞くのではなく、現状の問題点を聞いてヒントを得るという姿勢で調査したほうがよい。消費者自身は現行製品の延長線上で考えるため、画期的な解決策や新製品のアイデアは出にくいからである。

(6) 製品設計

製品コンセプトに合致した機能やコストを実現する技術的な方法を考え、製品として生産するための図面や設計データを作成する。

(7) 生産工程設計

工場の生産ラインの設計や生産設備の準備、作業者の教育など、生産に必要な準備を整える。

(8) 市場導入

消費者を対象にテストが行われ、マーケティングミクス（4P）が評価され改善される。

(9) 製品ライフサイクル管理

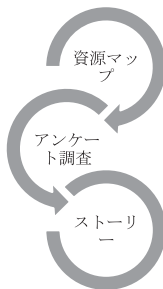
市場導入した後に行うマネジメントである。それは製品ライフサイクル（導入期・成長期・成熟期・衰退期）のそれぞれの時期に応じたマネジメント行うことである。

まとめれば、第一のステップで資源を確認し、それに基づき製品戦略を立て、市場機会を分析し、第二のステップで製品アイデ

アイデアを創出しそれをスクリーニングして製品コンセプトまで煮つめる。第三のステップで、製品設計をして市場導入し、その後は製品ライフサイクルに応じて管理していく、という流れである。

本稿では、試案であるので、より簡略化して、次の図2のような3ステップで考察を進めていく。

図2. 戦略策定の簡略化：3ステップ



すなわち、コミュニティがどのような資源をもっているか、資源マップを作成する。その次に顧客として想定される対象者層がどのようなニーズをもっているか、アンケート調査を行う。そして第三に、これら資源調査とニーズ調査に基づき、どのような戦略「ストーリー」（楠木健『ストーリーとしての競争戦略』参照）が描かれるかを考えるのである。

次節では、コミュニティ・ビジネスにおいてどのような「ストーリー」が描かれているか、最近の事例についてみる。

2. コミュニティ・ビジネスの最近の事例

最近のコミュニティ・ビジネスの事例をみると、広報戦略（パブリシティ）が必須であることがわかる。そしてパブリシティのためには、他所にないものを創ることが重要であることがわかる。

2.1. 北見市留辺蘂町温根湯温泉の「山の水族館」

温根湯温泉は、かつて「北見の奥座敷」といわれたが、しかし往年のにぎわいを失っていた。1978年に建てられた淡水の水族館も無名のまま老朽化し1日の入場者が2人しかいない日もあるほど寂れ果てていた。

北見市は温泉街の再生事業にとりかかり、水族館も建て替えることになった。しかし、予算は限界まで削られ（2億5千万円）、妙案が待たれた。そこで「水族館プロデューサー」といわれた中村元氏に企画を依頼することにした。

その結果、「以前は地元で捕れるサケ科の魚とペットショップにもいる熱帯魚しかない、無愛想な水族館」だったが、「いまだかつて淡水の水族館にはなかった『水塊』（すいかい）をつくれば、お客さんを呼び込めそうだ」ということで、「水塊」（それは「水の圧倒的な存在感がもたらす潤い、清涼感、浮遊感」を意味する）を水族館をプロデュースする根幹の思想とした。

2012年に新装オープンした「山の水族館」には、「日本初」と「世界初」がつくられた。日本初は「滝つぼ水槽」である。滝つぼを底から眺められるようにした。世界初は、真冬に水面が凍る水槽であった。

この「山の水族館」の「世界初」と「日本初」はニュースとして1年間で約40回もテレビで放送され、年間2万人弱まで落ち込んでいた入場者数は15倍増の約30万人にはね上がった。つまりメディアに露出したのである。その結果、地元にもたらされた経済波及効果は約43億円にのぼるとみられた（朝日新聞、2014年5月17日付be記事）。

この「山の水族館」の事例は、もともとあった資源（水族館）をリニューアルするとき、「世界初」と「日本初」の「ストーリー」を創造することによって、メディア露出に成功し、ニーズを掘り起すことに成功したといえよう。

2.2. フラノマルシェ

「フラノマルシェ」は、街中に活気を取り戻そうと商店街の店主らがつくりあげた「たまり場」が、富良野の新しい顔に育ったものである。

遊具で遊ぶ子供の姿を親たちが笑顔で見守る。マルシェ内の店で買ったアイスや軽食を食べながら、おしゃべりに興じるカップルの姿がある。「こんなふうに、人々が集う『たまり場』を作りたいかったです。」とマルシェを運営する『ふらの街づくり会社』の西本伸顕社長はいう。つまり作り手の主観・直感にもとづいた戦略の策定である。

フラノマルシェは2010年4月にオープンした。農産物直売所、土産品店、ハンバーガーやアイスなど持ち帰り専門の食品店、カフェの9店舗が並ぶ。売上高5億円を超す。集客数は開設以来55万5千人、66万8千人、74万5千人、79万5千人と増勢を保っている。その秘訣はその設計と商品力にあるだろう。約2千坪の敷地のうち、100坪を広場にあてた。

その広場を囲むように店が並ぶ開放的な作り。横を走る国道からも広場を見渡せる。その楽しそうな様子が人をひきつける。富良野ファンの中心層を「子育てしつつ、おしゃれで自然派の30～40代の女性」とみて、外観も内装も明るく都会的なデザインにし、フランス語のマルシェ（市場）を名称に使った。つまり、ここでターゲット顧客を明確化しているのである。

チーズやワイン、ジャム、ラベンダー加工品など、土産品店に並ぶ2千点の商品の8割は地元企業が手がける。テナントの飲食店は公募し、マルシェオリジナルの名物作りにも挑戦した。地元ラーメン店が開発した長さ33センチの揚げギョーザ「なまら棒」は初年度10万本を売り上げた。

常に新しさを演出しようと、開業後も100に及ぶ新商品が開発されている。こうして2013年10月の調査では、リピーターが6割近くに達しているという（朝日新聞、2014年5月12日付記事）。

「フラノマルシェ」は「富良野」という観

光ブランド資源を活用し、人々が集う『たまり場』をつくりたいという戦略的（主観的）意図をもって、「富良野ファンの中心層は子育てしつつ、おしゃれで自然派の30～40代の女性」であるとターゲットを明確化してマーケティング戦略を策定したものであることがあとづけられる。

2.3. 事例からわかるインプリケーション

これら二つの北海道のコミュニティ・ビジネスの身近な事例からどのようなインプリケーションが得られるだろうか。

第一に、地元資源の有効活用である。

第二に、顧客ターゲットの明確化である。

第三に、資源と顧客ターゲットを結合して描かれるストーリーである。「優れた戦略とは…面白いストーリーだ」（楠木健『前掲書』）ということである。

だから、コミュニティ・ビジネスの策定には最低限、図2で掲げた3ステップが必要なのである。

次節では、美唄市についてコミュニティ・ビジネスとしてどのようなことが考えられるか、この3ステップ（資源マップ・アンケート調査・ストーリー）にそって考察し試案で提示したい。

3. 美唄におけるコミュニティ・ビジネスの策定試案

3.1. 資源マップの作成

第一に、美唄が「もっている」もの・ことを列挙し、資源マップを作成する。

ここでは美唄が「もっている」もの・ことについてまず自由に記入する。表1では、美唄市のホームページに掲げられている事項と「サテライトキャンパス」の受講者の皆さんが指摘した事柄などを列挙している。

表1. 美唄の資源マップ

●地理的資源

国道12号線；クルマで札幌から約60km 旭川から約75km；
 通行量は決して少なくない。「止まりたい」と思うところがあれば良い
 昼間12時間の自動車交通量 11000台～14000台，24時間通行量；14500～18700台（美唄市調べ）。

●モノ的資源

【特産品】

- ・米粉製品
- ・「美唄焼きそば」袋入り焼きそば，おやつで食べるソース焼きそば。
- ・「とりめし」・「美唄やきとり」…知名度高い
- ・ハスカップ；生産量日本一，⇒ジャム，フルーツビール
- ・「グリーンアスパラ」・「アスパラひつじ」……臭みがなく濃厚な味わい

●観光資源

- ・アルテピアッツァ美唄
- ・宮島沼 マガン飛来地…ネイチャーセンター「宮島沼水鳥・湿地センター」
- ・東明公園…日本最北限のソメイヨシノ…花見…「ふるさとの見える展望台」，「スペースカリヨン」

●イベント

- ・5月上旬 東明公園 「びばい桜」・8月上旬「びばい歌舞裸まつり」
- ・2月上旬 「びばい雪んこまつり」

●体験

- ・農業，陶芸，彫刻体験
- ・ハスカップ収穫体験
- ・美唄山 山開き・登山研修会
- ・体験移住「ちょっと暮らし」

●宿泊施設

- ・「ビバの湯ゆ〜りん館」ほか

◆ゆるキャラ： マミィーちゃん
 受講者の皆さんが指摘した資源

◇地理的資源

空き家がたくさんある。

夕やけのきれいなポジション。

札幌からカムイで30～40分程度の距離
 石狩川，美唄湿原，水芭蕉の群生地，防風林，炭鉱（露天掘り），炭鉱メモリアル公園，スキー場，田園風景，平野と山，林業試験場，直線道路，北海道幹線用水路，農道，高速インターチェンジ，ゴルフ場，景色のすばらしいポジションあり（秘密の場所？）

積雪

◇イベント・コト的資源

歌舞裸祭り

美唄ハーフマラソン（秋分の日）

クライミング・ウォール設備（美唄工業高校）

札幌—美唄—富良野というルートで観光ルート化

◇モノ的資源

おぼろつき（米）

すぎうらベーカリー

3.2. マーケット・リサーチ

次に、「顧客」と想定される対象者への市場調査を行う。この場合，美唄の「顧客」として札幌周辺の住民を想定して札幌駅・大通周辺でアンケート調査を行なった。表2はそのアンケート用紙の内容である。

表2. 美唄についてのアンケート調査質問用紙

＜調査場所＞；札幌大通り公園，札幌駅前，その他

＜調査日時＞；2014年6月 23日（月），25日（水），28日（土）

＜質問項目＞

【1】性別；(a) 男性 (b) 女性

【2】年齢；(a) 10代 (b) 20～30代 (c) 40代～50代 (d) 60代以上

【3】出身地；(a) 札幌近郊の人 (b) 観光客

【4】美唄を知っていますか？ (a) 知っている (b) 知らない

【5】美唄に行ったことありますか？

- (a) ある ⇒ 何をしに行きましたか？
 (b) ない ⇒ 美唄に何があると思ってみたいですか？

【6】美唄の名所・名物を知っていますか？

- (a) 知っている (b) 知らない
 (a) 知っている人に それは何ですか？

【7】美唄の「ゆるキャラ」を知っていますか？

- (a) 知っている (b) 知らない

【8】美唄に行くとしたら交通機関は何で行きますか？

- (a) クルマ
 (b) JR
 (c) その他

21 (31%)

- (b) ない ⇒ 美唄に何があると思ってみたいですか？

45 (69%)

【6】美唄の名所・名物を知っていますか？

- (a) 知っている (b) 知らない
 (a) 知っている人に それは何ですか？
 (a) 21 (31%) (b) 45 (69%)

【7】美唄の「ゆるキャラ」を知っていますか？

- (a) 知っている (b) 知らない
 (a) 0 (0%) (b) 66 (100%)

【8】美唄に行くとしたら交通機関は何で行きますか？

- (a) クルマ 53 (80%)
 (b) JR 9 (14%)
 (c) その他 無回答4 (6%)

3.2.1. マーケット・リサーチの結果

表3と表4は、アンケート調査の集約結果である。

表3. 美唄についてのアンケート調査結果集約 (1)

＜調査場所＞；大通り公園，札幌駅前，その他

＜調査日時＞；2014年6月 23日 (月)，25日 (水)，28日 (土)

＜質問項目＞

【1】性別；(a) 男性 (b) 女性

(a) 46 (70%) (b) 20 (30%)

【2】年齢；(a) 10代 (b) 20～30代 (c)

40代～50代 (d) 60代以上

(a) 5 (7%)，(b) 42 (64%)，(c) 16 (24%)，(d) 3 (5%)

【3】出身地；(a) 札幌近郊の人 (b) 観光客

(a) 54 (82%) (b) 10 (15%)

【4】美唄を知っていますか？ (a) 知っている (b) 知らない

(a) 52 (79%) (b) 14 (21%)

【5】美唄に行ったことありますか？

- (a) ある ⇒ 何をしに行きましたか？

表4. アンケート調査集約 (2)

【5】美唄に行ったことありますか？

- (a) ある ⇒ 何をしに行きましたか？

観光，通り道，地鶏を食べに，通り過ぎただけ，フルーツビールを飲み，通り過ぎた，ごはんを食べに，アルテピアッツア，マガン，ピパの湯に宿泊，カレーラーメン食べに，クルマさがし，仕事で，アルテピアッツア，仕事で，知り合いに会いに，部活の遠征，墓参り，夫の実家，友人に会いに，ツーリングの途中，

- (b) ない ⇒ 美唄に何があると思ってみたいですか？

有名な飲み屋，特産品，有名なお菓子，名産品，名産品，お祭り，名所，子供の遊び場，名所，美味しいもの，観光名所，名物があれば，サウナ，遊園地，イベント，美味しい店，祭り，動物園，商業施設，レジャーランド，演歌のコンサート，美味しいご飯のお店，大型遊戯施設，温泉，大型ショッピングモール，デパート，水族館，

【6】美唄の名所・名物を知っていますか？

- (a) 知っている (b) 知らない
 (a) 知っている人に それは何ですか？
 フルーツビール, 焼き鳥, 焼きそば, 宮島沼,
 ピパの湯, とりめし, 焼き鳥,
 カレーラーメン, 焼き鳥, 焼き鳥, 宮島沼,
 アルテピアッツア, 焼き鳥, 美唄焼き鳥,
 焼き鳥, 公園, とりめし, とりめし, とり
 めし, 焼き鳥, 焼き鳥,

以上の調査結果の集約からわかることは、
 美唄は知られていないわけではないが、核に
 なるものがはっきりしないかもしれないこと
 である。

3.2.2. アンケート調査集約の分析

問題は、上記の調査結果を見て、どう考
 えるかである。次の表5はその分析である。

表5. アンケート調査集約の分析

- 【5】 美唄に行ったことありますか？**
 (a) ある ⇒ 何をしに行きましたか？
 観光 5
 通り道 4
 飲食 4
 用事 8
 (b) ない ⇒ 美唄に何があると思っ
 たいですか？
 飲食 5
 特産・名産品 4
 観光・名所・レジャー施設 14
 イベント 3
【6】 美唄の名所・名物を知っていますか？
 (a) 知っている (b) 知らない
 (a) 知っている人に それは何ですか？
 フルーツビール 1
 焼き鳥 9
 焼きそば 1
 とりめし 4
 カレーラーメン 1
 宮島沼 2
 ピパの湯 1

アルテピアッツア 1
 公園 1

設問「**【5】**美唄に行ったことありますか？」
 について次のことが考えられる。

- (1) 「通り道」が美唄にいったことがある要
 因のうちの四大要因の一つのとなっ
 ている。これは美唄の立地の特徴かもし
 れない。それは通り過ぎる町となっ
 ていることを示唆しているのかもしれな
 い。
 (2) また、行ってみたい要因のうち、レジ
 ョー《観光名所・レジャー施設・イベ
 ント》が主たるニーズであることがわ
 かる。つまり「何かあれば行ってみた
 い」と札幌の人は思っている。

設問「**【6】** 美唄の名所・名物を知ってい
 ますか？」については次のことが考えられる。

- (3) 食が16, 名所・施設が5で、知名度は
 食のほうが多い。名所・施設は相対的
 に知られていない。

【5】の結果と**【6】**の結果にはギャップが
 ある。**【5】**は、名所・イベントを求めている
 が、**【6】**では知られているのは食の方である。
 このことから、名所・施設・イベントが知ら
 れる工夫が求められていることがわかる。つ
 まり、名所・施設・イベントになんらかのス
 トーリーの付加が、そしてそれによるメディ
 アへの露出が求められているのである。

3.3. ストーリーを創る

課題は、資源マップとマーケット・リサー
 チにもとづいて、ストーリーを考えること
 である。以下に表6において札幌大学中本ゼミ3
 年生の回答例を列挙する。

表6. ストーリーのアイディア (1)

- ① 札幌からデートでドライブするためによ
 い景色があればいいな。
- ② ドライブイン (道の駅)
- ③ ドライブイン (道の駅) に充電スタンド
 を (EV 車用, プラグインハイブリッド

車用)

- ④ フルーツビールをノンアルコールで売り出すと、ドライブの途中で飲める。
- ⑤ 居酒屋合同で夏にビアガーデンみたいなことしたらいいな。
- ⑥ 旭川に行くことが多いので、長い道のりの際、途中でドライブインという形で美唄の名産物（やきとり、焼きそば、とりめしなど）の店を出す、お土産屋でも可。
- ⑦ 美唄の名所の案内板
- ⑧ アスパラ羊
- ⑨ 道の駅にゆるキャラ、ゆるキャラ・ショー
- ⑩ ドライブ・デートで美唄に行く！
- ⑪ フルーツビールをノンアルコールにする。
- ⑫ ロッククライミング
- ⑬ とりめし大食いコンテスト
- ⑭ 美唄（美女）コンテスト
- ⑮ ドライブ・デートで美唄へ
- ⑯ 美唄美人コンテスト
- ⑰ ドライブイン
- ⑱ ノンアルコールビール
- ⑲ 宿泊施設をつくる（道の駅）
- ⑳ 羊祭り（？ビール）
- ㉑ 東明公園でCMか映画を撮影（嵐出演）
- ㉒ 体験移住…一泊二日、ジンギスカンパーティー
- ㉓ ゆるキャラ申請→テレビに出す
- ㉔ 1泊2日！美唄ジンギスカン・アスパラ・ハスカップ、食い倒れの旅！
- ㉕ 道を曲げる⇒駅前に無理やり通す
- ㉖ 東明公園の桜でCMを撮る⇒有名人を呼ぶ⇒「嵐の木」みたいにする
- ㉗ 体験移住を大プッシュ⇒札幌でイベント⇒札幌・旭川からも適度に近い、イイネ！！
- ㉘ ジンギスカン祭り⇒アスパラ羊とか他からも呼ぶ、ル美ール&ジンギスカン
- ㉙ ノンアルコールのル美ール
- ㊚ ゆるキャラ創る
- ㊛ 東明公園で有名人を呼び映画やCMを

撮り観光客を呼ぶ

- ㉜ 体験移住を猛プッシュ
- ㉝ 1泊2日で、～羊をたくさん呼んでいろいろなジンギスカンが食べられる

次に美唄の受講者の皆さんの描いたストーリーを表7に列挙する。

表7. ストーリーのアイディア (2)

- ◇ 美唄・富良野線開通で富良野・美瑛への観光ルートが大きく変わる（美唄インター→富良野）途中にアルテピアッツアや美唄ダム（秋の紅葉）など観光名所がある。観光バスやドライブ客に道の駅をつくり、アンテナショップで特産物の販売や美唄産農産物を使った食事を提供し美唄を大アピールする
- ◇ 道の駅で富良野方面へ向かう観光客などを美唄の街なかへ誘導する方法も検討する必要がある。
- ◇ 高校の修学旅行で農業体験した人たちが年を重ねて、20代30代のころに北海道へ観光に来たとき立ち寄ってもらったりとできる特産品。
- ◇ 定年後の第二の人生を美唄で過ごしてもいいかなと思ってもらえる自然豊かな町
- ◇ 空き家⇒空き家をリフォームして、若い人、特に子供をもつ世帯をターゲットに移住してもらう。地元の建設会社を使う。
- ◇ 体験型観光；そばをうすで挽いた粉でそばを打ち食べる⇒食育につなげる。
- ◇ イベントでの集客から定住者の呼び込み
- ◇ 道外をターゲットにする別荘、避暑地
- ◇ 雪が多い⇒雪を使ったイベント、
- ◇ ゲレンデでやきとり等名物を販売
- ◇ 美唄駅で降りて自転車借りて美唄の名所見物、体験学習や食事をして帰る
- ◇ 自転車に関するイベントをして、美唄を1日徹底的に知る旅企画
- ◇ アルテピアッツアでボーっと。

- ◇ 沼で魚釣り。
- ◇ のんびり農道ウォーキング
- ◇ クライミングをしてゆ〜りん館で温泉、そしてテニス
- ◇ バイクで林道をツーリング

3.4. 調査分析結果に対するブレーン・ストーミング

調査結果に対して自由に意見を交わすブレーン・ストーミングを行なった。以下は、学生の意見である。

- ▶ 食について答える人が多かったので、グルメをメインに売り出せば発展すると思う。
- ▶ 美唄というものに少し人気があることがわかったので、美唄の予算内でつくれるものを創り、そして今あるものを再利用するかパワーアップさせていくと、より知ってもらえるのではないかなと思った。
- ▶ 美唄に行ったことがある人で「用事」・「通り道」が12票あったので、この12票をどうにか利用できれば、と思いました。何があるか行ってみたいかという質問では、たとえ何かがあっても、認知度が低ければ人は集まらないので、どうにかしてメディアに出すべきだと思います。
- ▶ 美唄に行ったことがある人は、はじめから用事があって行っているの、旭川へ向かう人たちには大して興味をもたれていない。
- ▶ 美唄に行ったことがない人がこれがあるか行ってみたいといったものを創り、がらがらアピールしていけば美唄ももっと有名になると思った。
- ▶ 名産はあるけど娯楽的なものがない。楽しめる施設があればそれが食事につなげることができる。単純に遊べるものがあればいいと思った。
- ▶ 比較的食べ物の印象が強いので、何かイベントに合わせて食べ物を印象づけさせる。今ある観光施設をより大きくする。
- ▶ イベント・施設を新しく考えて、ゆるキャラを使ってテレビで広告するのが良いと思いました。今回のアンケートで美唄を知っている人は、美唄に行きたくないような目的が特に見当たらない人が多かったと感じました。また、美唄に行ったことのない人は、まず美唄にどんな施設・イベントがあるかも知らなかったの、メディアで広告するのが良いと思います。
- ▶ 札幌の人や観光客に聞いたら必ず知っているような名所を一箇所つくる。もしくは現存の名所のPRなどを行って知名度を上げる。
- ▶ 名産（やきとり・とりめし）の知名度は高いと思う。それ以外のアルテピアッツァ、東明公園も知っている人がいるということは、それらを求める人には知られているということかなと思った。もっと宣伝すべき。
- ▶ 目印がほしい。そこに行けばそこから展開するような。
- ▶ 夜中でも札幌からクルマで飛ばして来て、遊べるような施設がほしい。若者は夜中遊べるようなたまり場を求めている。
- ▶ あるものをパワーアップしてメディアに露出する工夫、例：ゆるキャラを改良して活用、焼き鳥とマミィ、フルーツビールの改良（ノンアルコール化）。

3.5. アンケート調査を踏まえたアイディア

次にブレーン・ストーミングの一環として、アンケート調査の分析を踏まえてアイディアを出しあった。

- ▶ ゆるキャラの知名度が低いことに対して、ゆるキャラ【マミィ】を12号線の両側に立たせて美唄をアピールする。
- ▶ 「通り過ぎる町」に対して、ガソリンス

タンド・充電スタンドを設置，安心してドライブできる，どんなクルマでも気軽に停まれるようにする。

- ▶ クルマで来る人が圧倒的に多いことに対して⇒ノンアルコールの「ルメール」を提供する。
- ▶ 名所へ行ってみたいという要望に対して12号線沿いに24時間営業の中継点・案内所としての『たまり場の「港」「ハーバー」』をつくる。⇒つまり，停まりたいなと思うところを設ける。
- ▶ 名所の案内板を設置する。
- ▶ 名物の提供，特産品の販売もする。

次に学生の要望を自由に出してもらった。

- 夜行って何かできるところほしい。《スポット》例えば，恋愛成就の山の頂上に「幸せの椅子」など。
- Facebook，ツイッターの公式アカウントをつくり，美唄のおすそめを定期配信する。画像を道の駅にもっていけばソフトクリームを1個プレゼントなど。
- 思い出をもって帰れる何か・お土産・行った記念になるもの；小樽の北一ガラスのモノのような。マミィちゃんのマスコット人形。
- ツーリング途中で寄れるところ。
- 24時間やっているたまり場；そこに行けばおいしいものを食べれてお土産を買えて，どうやって名所に行けるか行き方がわかるところ。
- こういう行動をとれば楽しい思い出がくれる；「幸せの椅子」とか「愛の鍵」的なしかけ。

3.6. アイディア（ストーリー）を絞り込む

マーケティングにとって意味のある情報を得るためには，まず自分自身でしっかりと問題は何かを考えてみる必要がある。

その問題に対する自分なりの回答や予想を，仮説を組み立て検証し，仮説と検証を繰

り返すことによって知識と知恵が蓄えられ顧客理解と的確なマーケティング行動へつながる。

ここでは，美唄にとってどういう仮説・ストーリーが立てられるかを考える必要がある。例えば，札幌から12号線を小1時間ドライブして，旭川に向かう途中，昼時になったので，どこかで立ち寄り，何かおいしいものが食べたい。ゆっくりトイレタイムもしたい。そこで「道の駅」が美唄にあってもよいな，というストーリーが考えられる。

そして他にも美唄の資源として，12号線という札幌からの通行量が多い道路があること（交通量調査データ確認），「やきとり+そば+とりめし」という食の名物があること，東明公園という日本最北のソメイヨシノの咲く公園があること，などをもとにしたストーリーが考えられる。

次にこれまで挙げられたストーリーを集約してまとめる。

ストーリー①

札幌の20～30代のカップルが，祭りを見に美唄⇒会場できとりめし大食いコンテスト・美人コンテスト（「美しい唄」コンテストのほうが良いかも）などのイベントに参加・見学⇒ノンアルコールのフルーツビール・名産品を飲み食い⇒クルマで帰る（泊まる場合はビールを飲む）。

ストーリー②

アルテピアッツァ・東明公園・宮島沼といった名所で嵐やEXILEなどの有名タレント・ゆるキャラ・仮面ライダーのCM撮影⇒CMを見て，聖地巡礼に来るファンの観光客が増える⇒ドライブインで軽食をとり，名産品を買って⇒クルマで帰る。
⇒一泊してJRで帰る。

ストーリー③

夜に美唄でビアガーデンが開かれる⇒札幌方面からドライブをしてスタンド（道の駅）に入り，軽食（美唄やきとり・焼きそば，とりめし）を食べて，夜になったら夜景を見に行き，その後，ビアガーデンに行きビー

ル（フルーツ・ノンアルコール）を飲み、やきとりを食べ、クルマで帰る。ビアガーデンのなかにとりめし大食いコンテストとか美人コンテストとかがある。ゆるキャラもいつつ…。もし、宿泊するなら2日目にロッククライミングをした後、アスパラ羊（焼肉）を食べて、クルマで帰る。

3.7. 札幌から見た美唄

- ▶ クルマでちょっとドライブに行くところ。気軽に停まって一息つけるところがあるとよい。通行するクルマに開かれた街、停めやすい街にしてほしいのではないと思う（日産リーフのようなEV＝電気自動車のための充電スタンドもあるとよい）。
- ▶ 名物をどこで食べたり手に入れたりできるかわからない。わかりやすく、12号線のそばに車が止まって、手軽にそれらを手に入れることができればよい。
- ▶ 札幌からクルマで来る場合、アルコールは飲めないから、名物のフルーツビールもノンアルコールのがあればよい。

つまり要素は、「祭り」、「名所」、「名物」、「クルマ」であり、そこから道の駅・ノンアルコールビール・充電スタンドなどが連想されたのである。

学生たちにとって、美唄に行くことは、クルマが前提である。それに何か面白いものがあれば行ってみたいという感じである。例えば、美唄ハーフマラソンがあれば、それにゆるキャラのマミィが出場するとかである。学生は、12号線に開かれた「たまり場」スポットを期待しているのである。

4. まとめ：複数の美唄のコミュニティ・ビジネス案

- ① 美唄―富良野線沿いに道の駅案
- ② 12号線沿いにたまり場「美唄ハーバー」案
- ③ イベント・キャラクター活用案（12号線沿いにマミィを立たせる、「美しい唄

コンテスト」、マミィ参加の美唄ハーフマラソンほか）

- ④ 名所・景色でCM撮影案
- ⑤ 若い夫婦移住・定年後移住案
- ⑥ 駅―自転車活用観光案
- ⑦ 行動派路線―魚釣り・ウォーキング・クライミング案
- ⑧ メディア活用路線；Facebook・ツイッター活用の広報案

その他まだ考えられるが、それは後の議論に残すことにする。

おわりに

ここまで美唄市を考察対象として、コミュニティ・ビジネスを、たんに地元の資源からのみ考えるのではなく、マーケティング戦略の視点から、顧客の創造の視点からターゲットとなりうる市場を想定してマーケット・リサーチの側面を加味した戦略策定手順にそって考察してきた。

戦略的意思決定の特性上、コミュニティ・ビジネスの策定も、きわめて大きな漠然とした問題を徐々に段階的に絞り込んで洗練化させていく過程が必要である。本稿では、その過程を、資源マップの作成→アンケート調査→ストーリーの創造という3ステップで考察してきた。

それでもなお、本稿では、複数の戦略ストーリーの列挙に留め、決して一つの案に絞り込むことはしていない。なぜなら戦略的意思決定は、最終的には、決定の実行にリスクと責任を負う企業家によって直観的・主観的になされる性質のものだからである。例えば「フラノマルシェ」は「こんなふうに、人々が集う『たまり場』を作りたい」と話す『ふらの街づくり会社』の西本伸顕社長の企業家的リーダーシップがあって実現したのである。美唄市においてもどのようなストーリーがコミュニティ・ビジネスとして具体化するかは、そうした企業家的リーダーシップをとる人物あるいは集団にかかっているのである。

参考文献

- H.I.アンゾフ『企業戦略論』産業能率大学出版
1969年
- P.F.ドラッカー『【エッセンシャル版】マネジメント』
ダイヤモンド社2001年
- 石井淳蔵他編『1からのマーケティング』碩学
舎2001年
- 楠木 健『ストーリーとしての競争戦略』東洋
経済新報社2010年

【付記】本稿を作成するにあたって、『美唄サテライトキャンパス』の受講者の皆さまには意見を積極的に出していただいた。また札幌大学中本ゼミナール3年生諸君にはアンケート調査に協力しもらい、また積極的にアイディアを出してもらった。これらの貴重なご協力に対して記して感謝の意を表します。