

2026年 都市経営ワークショップ1 第5回 議事録

日時:2026年5月7日(木)18:30-21:20

テーマ:地域活性化とマーケティング 体験価値・CRMによる持続可能な地域づくり

講師:大阪経済大学 国際共創学部 大和里美先生

担当教員:永田 潤子 教授

■講義内容

1. はじめに

- ・地域の活性化や持続可能な地域づくりがテーマである。
- ・関係人口は、観光の流動人口とは違う形での地域との関わりである。関係人口や体験価値の事例を通して、地域づくりの可能性を考えていく。
- ・大和先生は博士課程を大阪市立大学大学院創造都市研究科にて卒業修了されており、実務経験を活かしてマーケティングの視点から関係性や顧客価値について研究をされている。

2. 体験価値と地域活性化

- ・体験価値提案と関係の深さは下記の流れで深まっていく。
 - ① 買いたい→食べたい・みてみたいというところから、②の訪れたいにつながる
 - ② 訪れたい→訪れて地元の方と交流することで、何度も行くようになる
 - ③ 交流したい→何回か訪れていく中で、住民との関係が深まり、「関係人口」になる
 - ④ 住みたい→交流していくにつれて、住んでみたい、移住したい！という気持ちに変化する。

・地域の価値を構成する4つの価値

- 1.基本価値:地域の基盤となる機能で、ライフラインの整備と公共サービスのレベル
- 2.便宜価値:アクセスの容易さや利便性による価値で、立地便宜性
- 3.感覚価値:五感に訴える魅力でイメージによって捉えられることが多い
- 4.観念価値:地域の物語性を指す

感覚価値と観念価値は体験価値と呼ばれ、地域が有する歴史や文化、自然などの地域の資産を体験の場を通して精神的な価値に結びつけ、感覚価値や観念価値を高めて外部者との関係を深めていく関係性にある。

3. 関係人口とは何か

- ・交流人口とは、移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域と多様に関わる人々を指す。出典:総務省関係人口ポータルサイト「関係人口とは」

4. 連続した価値の創造による地域再生-訪れるまちから住むまちへ(事例I)静岡県熱海市

○かつての熱海

- ・日本有数の温泉地であり、1960年代には新婚旅行のメッカとして全国に知られていた。
- ・1969年をピークに観光客数が減少し、人口も減少に転じている。
- ・大島噴火や伊豆半島沖地震の頻発、バブル崩壊がより拍車をかけ、観光を中心とした地域経済は衰退し2006年には財政危機宣言を出すに至っている。

○中心市街地再生への歩みの事例

- ① 2009年「熱海温泉玉手箱(オンたま)」
 - ・2013年から通年型の企画として実施・
 - ・着地型観光商品 複数の小規模な体験交流型イベントを実施する企画である。
 - ・官民が協力して実施。熱海市内各地で様々なプログラムを展開している。
 - ・まちを担う人材の育成などを目的としている。
- ② 2013年「海辺あたまマルシェ」
 - ・将来熱海で開業するためのチャレンジの場にするを目的として開催。

- ・中心市街地の銀座通りで2ヶ月に1度開催している。
- ・出店数は年々増加しており、普段の10倍以上の5000-6000人ほどの人出がある。
- ③ 2012年「CAFÉ RoCA(カフェロカ)」オープン
 - ・3年間空き店舗だった場所をリノベーションしオープンしたカフェである。
 - ・塗装作業などのボランティアをSNSなどで募集して実施し、若い人たちを中心に参加。作業過程に参加することで愛着が湧き、また来てもらえるようなきっかけになった。
- ④ 2013年リノベーションスクール開始
 - ・空き店舗・空きビルの活用について検討し企画して提案する。
- ⑤ 2015年ゲストハウス「guest house MARUYA」オープン
 - ・クラウドファンディングで資金を集め、住民を中心としたボランティアでリノベーションを実施しオープン。
- ⑥ 2016年 コワーキングスペース「naedoco」オープン
 - ・熱海で起業を目指す人たちなどのネットワークづくりや企画づくりを行えるスペースになっている。
- ⑦ 2019年ホテル「ロマンス座カド」オープン
 - ・元々映画館だったところをリノベーションしてホテルにした事例。手軽な値段で泊まれるようになっている。
- ⑧ 2022年「Kiten-slow&work stay-」オープン
 - ・滞在型の宿泊施設。デスク等があり仕事の準備をしながらネットワークも作ることができる場所となっている。

○取り組みの背景と結果

- ・中心市街地に人を呼び込むことを目的に実施された。
- ・エリアを集中することで管理がしやすいメリットもある。
- ・雇用の増加と平均所得の向上、起業をする人が増えて人口も増え、資産価値も上がっている。
- ・その結果、官民連携のエリア再生×創業支援により、新規事業(起業・新店舗など)が約70件生まれた。

○マーケティングの視点から見た地域活性化

- ・地域活性化は、対象を地域とするマーケティングであり、マーケティングは価値創造と言われることもある
- ・地域資源に着目し編集をすることで地域価値になり、個人や組織に価値の伝達や提供をすることで価値が実現される。
- ・地域資源=観光資源ではない。資源はあるけれど、何か魅力のある形に変えていくことで観光資源になり地域価値が生まれる。

○熱海における地域価値の創造

- ・熱海の街の人へのインタビューやアンケート調査を行ったところ、熱海温泉玉手箱(オンたま)によって生み出された価値を実現することで生まれた新たな地域資源を編集して複数の事業を実施し、その結果生まれた価値を伝達・提供をするという連続した価値創造によって地域活性化を実現していった。
- ・観光によって生み出された価値を核にし、様々なプログラムを開発するという編集や作業を通して移住や起業につながる価値の創造を行なったことで、熱海の再生への道を開いたと考えられる。

○体験価値に関して、奈良県立大学に在籍されていた時の事例

- ・吉野の小さな村に研究で関わっていたが、小さい村にはなかなか予算がない状況。広告予算がないため、なかなか知ってもらえず、SNSも見てもらえない。
- ・継続してやっていくかどうか重要である。2年やると上手くできないわ、と諦めてしまうこともあるが、継続してやっていると、口コミで広がったり、毎年同じ時期にやっていると今年もやっているかな、と興味を持ってもらえたりする。
- ・継続して次に繋げていくことが必要である。

5. 質疑応答(中間)

Q:先生はどうして熱海の事業に関わるようになったのか、なぜ着目したか。

A:指導教員からの提案で行くことになった。どのような活動をしているのかをインターネットなどで下調べした上で、アポイントなしのいわゆる「飛び込み」の形で現地へヒアリングをするところから始めた。他に石垣、竹富、名古屋・栄の長者町、大阪市内の多文化共生の調査も全て「飛び込み」の形で調査を始めた。知人の紹介が得られると良いが、研究が進められるかどうかは、社交性、コミュニケーション能力、物怖じせずに現場に

飛び込んでいけるかどうかが重要である。

Q: 失敗事例とすると、着眼が悪かったり、編集が良くなかったりするの。成功事例を実践すればどの地域でも成功するわけではないと思うが、その辺りはどうお考えか。

A: 成功した事例については話してくれるが、失敗した事例についてはなかなか話しをしてくれないため、失敗した事例について研究することは難しい。継続することが難しく、危機感が持てていなかったりすることが多い。もう一つは、成功しているところというのは、少なくとも最初はリーダーシップを取ることができる人がいる。熱海で中心になった人は元々熱海にいて、お父様が保養所の管理をやっていたが、保養所が閉鎖されたため東京に行き、大学院の修士課程を出たあと外資系のコンサルタントをしたのちに熱海に帰ってきた方であった。情熱だけではなくて経営的な数字が理解できるかどうか、金勘定ができるかどうかはすごく大事であり、その上で地域に愛着を持っている人がリーダーシップを取れるかどうか重要である。だからこそ、なかなかうまくいくところが出てこないのではないかと思う。

Q: 利害関係がうまくいかないことが多いと思うが、行政がなぜ一般社団法人と組めたのか。補助金ビジネスになると補助金を取ろう、という形になっていくと思うが、政治家の派閥などはなかったのか。

A: 最初は中心になっている団体が補助金をとった。旅館組合がなかなか協力してくれなかったが、組合内に青年部があり、若い世代が親世代に働きかけることで動き出した。最初は補助金を受けたが、まちづくり会社などを作り、収益が上がり経済的に持続できる形を創り上げた。

Q: 価値創造や地域活性化は、その延長線上に地域イノベーションがあるのか、並行しているのか、境界はどこにあるのか。

A: 経済価値といったときに収入だけを指すわけではなく、雇用創出や所得の増加、それによる税収の増加がある。

Q: 地域の継続な取り組みが必要という中で、小さな取り組みはあるけれど大きな結果が出ていないのはいないか、と考えているが、行政がどこまで支援するべきか。

A: 地方の方に行くと、役所の方たちが土日なしで働いているというところがよく見られる。住民にとって地域の様々な事柄があまり自分ごとになっていない。住民が危機感を持って、自分ごととして考え、住民を巻き込んでいけるかどうか第一関門。最初は補助金でいいと思うが、補助金頼りだと補助金がストップしたら終わってしまう。それをどう次のビジネス、自走できるような形で収益を上げられる形に持っていくかが重要である。補助金が切れたら終了してしまうのではなく、補助金の使い方を工夫して終了後も持続していく形にしておくことが大事。今治タオルが補助金をもらった際に、佐藤可士和氏にブランディングをしてもらった事例がある。今治タオルのブランディングの基準やこだわりを設計し、地域に開放して使えるようにしたことで補助金が終わった後もブランドとして広がっていった。青森でも補助金をパリの展覧会に出展することに使い、海外ブランド企業が注目してもらうことで日本では売れないけれど、世界で売れるようになった。補助金の終了によって取組みが頓挫することにならず、地域活性化をするために、補助金をどのように使えば離陸できるかを考える必要がある。

6. 関係人口ネットワークの構築と維持・管理(事例Ⅱ)岡山県英田郡西粟倉村

- ・移住につながる可能性はあるが、移住することはハードルが高い。
- ・関係人口は村からすると外部資源であり、関係人口との関係を深めていくことが必要である。

○西粟倉村の概要

- ・岡山県の北東の端に位置し、兵庫県と鳥取県に接している。
- ・人口は1318人。世帯数608世帯(2025年3月現在)。
- ・大阪からは鉄道を使って行くことができるが、駅に降りてもタクシーがない。
- ・森林の約95%が森林。そのうち84%が人工林である。
- ・2004年の平成の大合併にて美作市と合併する可能性があったが、村民に対するアンケートにて合併せず自立の道を歩んでいる。
- ・2006年にローカルベンチャー「木の里工房 木薫」を設立。移住してベンチャー企業を立ち上げた方がいた。ローカルベンチャーという言葉が最初に使ったきっかけの村である。
- ・2007年「西粟倉村雇用対策協議会」を設立
- ・2008年 ふるさと納税「西粟倉村ふるさと応援金」を開始、そして「百年の森林構想(百森)」のビジョンを立

て、ビジョンを中心に村づくりをしていく。

- ・2009年 森林・林業支援事業ファンド「共有の森ファンド」を立ち上げる
- ・2014年 バイオマス産業都市に選定
- 7. 2015年 起業支援プログラム「ローカルベンチャースクール」開始
- ・2016年 ウナギの養殖を始める
- ・2017年 個人の仕事や暮らしを探求する「ローカルライフラボ」開始
- ・2018年 百森が「百森 2.0」に
- ・2019年 アプリ「西粟倉村民票」が運用開始
- ・2020年 「一般財団法人西粟倉むらまるごと研究所」設立&地域通販サイト「nimogie」の開設

○「西粟倉アプリ村民票」の概要

- ・2019年3月に運用開始
- ・村の関係人口を繋ぎ、ネットワークを構築するスマートフォンアプリ
- ・どこに住んでいても西粟倉村に関わりを持ってもらうためのアプリ。
- ・ポイント制を導入し、ふるさと納税やローカルベンチャー、移住、インターンや求人の情報を載せている。
- ・いまの村の状況がカメラで示されている。冬だと一面雪の風景、というのも見ることができる。
- ・村のことを告知する重要な媒体になっている
- ・アプリ登録者の地域分布として、東京、横浜、大阪や神戸など、都市部の人が村民になっている。
- ・西粟倉村は、人口減少だけではなく高齢化が進んでいる。
- ・2021年には村の人口を超えて1400人を突破。運用を開始後もリニューアルを行い、地域通販サイトとの連携を図るなど進化を続けている。
- ・アクティブユーザーは20~30%程度で推移している。

○関係性マーケティング

- ・関係性マーケティングとは、顧客との間に好ましい関係を構築することによって、長期志向的で有効的な交換関係を実現しようとするものである(久保田 2003)。
- ・久保田(2003)によれば、リレーショナルな行為によって関係に対する様々な知覚や評価が生まれ、それがリレーションシップ・コミットメントにつながっていく。すなわち、お互いに交流して行く中で地域や地域住民に対する信頼感が生まれ、地域にコミットメントしてもらえるようになる。それによって地域に対する長期志向的で協力的行動が望める
- ・コミットメントは特定の交換相手と深く関わろうとする当事者の心理状態のことを指している。

○CRM(Customer Relationship Management)

- ・顧客情報を一元的に管理することで、顧客との関係性を維持・向上させて良好な関係を長期的に築き上げて継続的な取引を促すマネジメント手法である。
- ・パイレーツの法則に基づき、上位20%の優良顧客との間に長期的に良い関係を築くことによって利益の最大化を図るもので、ポイント還元などで優良顧客を優遇することで顧客の囲い込みを行った、アメリカン航空のフリークエント・フライヤー・プログラム(FFP)がCRMの最初のツールだと言われている。

○ポイントプログラムの効用

- ・顧客との絆の形成「消費者へのベネフィットの提供」
 - 金銭的ベネフィット(ポイントサービス割引)
 - 非金銭的ベネフィット(付加サービス、特別な処遇)
- ・顧客動向の把握と適合
 - 消費者より情報の収集
 - データベース・マーケティング

○アプリ村民表による関係人口ネットワークの発展

Phase1: 関係人口の創出・拡大(2019年3月-2020年8月)・広さ(量)を重視し、登録者増加を目標

- ・村を訪れた人や村に関連する人にメールのアプリ案内を送付
- ・インストールした人にプレゼントキャンペーン

Phase2: 関係人口の管理・関係性の強化(2020年8月-)CRMの導入・深さ(質)を重視し、アクティブユーザーの管理と関係性強化を重視

- ・EC サイトやローカルベンチャーとの連携
- ・ポイントを活用して双方向のコミュニケーションをさらに促進
- ・各種アンケート調査を実施し、村の政策に反映
- ・地域価値の共創につながる

○まとめ

- ・村民アプリのような ICT を活用することで、価値を共創する人財を選別し、関係性を深め、そのネットワークを維持することができる。
- ・パレートの法則から関係人口ネットワークにおいても CRM の手法を導入して、地域へのロイヤリティの高い上位 20%を適切に管理することが必要である。
- ・全国的に人口が減少する状況においては、移住者獲得だけでなく、地域の価値を共に生み出す地域外の人材人財の獲得についても地域間競争が激しくなっており、地域・自治体のマーケティングをはじめとするビジネスの手法を取り入れていくことが有益である。

○地域の愛着感に関して

- ・地域の愛着を高めることを目指している地域があるが、U ターンの原因として、「祭り」がその理由になりやすい。

8. 質疑応答(講義後)

Q: アプリの事例はいろんなところでできそうだが、現状の管理や運用、リニューアルとかどなたがしていてどこからお金が出ているのか。

A: 村からは出ているが、技術的なところは最初に相談を受けた、東京に住んでいる関係人口の人とノウハウを共有しながらやっている。

Q: 持続可能というところでいくと、プッシュ通知や更新などを行うための運用費、開発費などの費用は、村からお金を出すということだと思うが、持続可能なのか。

A: これをやることでふるさと納税の件数、額が相当増えたと聞いている。いろいろな情報をこのアプリに一元化することによって、興味を持った人が質問を試みたりできるようにもなっている。

Q: 2004 年の平成の大合併の時に、そもそもの地域の愛着、我が村への愛着が強いので合併せずにいままで続いているのでは、と感じた。先進的な取り組みに税金が使われているということが、地域への愛着が関わっていると思うが、何か教育的な部分があったのでは？

A: 合併することで人口が多いところが優先されてしまうのではないかと、そして岡山の端で大きいところに乗り込まれてしまうのでは、という危機感から合併しない選択をしたように感じているが、調査をしたわけではないのでデータはない。

Q: 関係人口として関わり始めた人が、関わり方をもっと深くしていきたい、という部分の要素は何か。

A: コミットメントが重要である。サービスドミナントロジック、S-D ロジックと呼ばれる理論がある。価値共創であるが、S-D ロジックは「企業は価値を作り出せない」というのが前提にある。例として、車をあげるわって言われても必要な人にとっては車に価値があるが、必要ない人にとっては価値はない。相手が価値を自覚するような提供をしないとイケない。関係性を深める、というのは優良顧客の人たちは何に価値を感じるのか、そこにはコミットメントが大事であり、それがプラスになる。

Q: 西粟倉村の事例は珍しい例かな、と感じたが、関係人口を受け入れる地域側の教育というのはあったのかどうか。

A: 受入側を教育する、というのは聞いたことがない。高齢化が進んでいる、という状況は認識しているが、危機感をどう醸成するか、取り組みとしていろんなパターンがあると思う。奈良の小さな村に関わった時に地域計画を立てる委員をしたが、住民の参加者は諦めている状態であった。だが会議の中で、「これは糖尿病と一緒に、痛くも痒くもないけれど、気がついたら死ぬしなくなってしまう。地元がそのまま衰退してなくなってもいいと思うのか」と発言したところ、やる気になる方が出てきた。地域活性化でよく言われることとして、「よその・わかもの・ばかもの」があり、外部の人間や若者は異なった視点から地域を見ることで地域の良さを発見したり、利害関係がないので言えたりすることがある。よそからその地域に惚れ込んだ人がキーパーソンになったり、ばかものとして熱狂的になってやることでうまくいくことがある。だが、それだと人次第になってしまう。彼らがやったことを属人的ではなく仕組みや構造化して抽出する、ということを考えていくと研究になる。それらの施策を行うことで何がもたらされたのか、そういうのを見ていくと論文になっていく。属人ではない形の構造や

思考を整理することにつながっていく。

Q: 事業をスタートするときに補助金を使うのはいいと思うが、しっかりと利益を上げていく設計にすることが非常に重要、という話があったと思う。利益が上がらない構造、事例があるのか。

A: ほとんどが利益が上がらない構造になっている。特に福祉の分野は、ほとんどが設計できない。だからこそ、成功事例と言われるところが、なぜ成功できたのかを見ていく必要がある。失敗していることも研究したいが、失敗事例の研究は事例として上がってこないのでなかなかできない。修士論文では、成功した事例や面白そうな事例のプロセスを見て論文を書いていくと良いと思う。

(議事担当: 井上)
以上