

地方創生・大学プロジェクトによる 地域活性化に関する研究

— マーケティングを学ぶ学生が経営する飲食店・DK art café —

金沢工業大学 教授
松林 賢司

金沢工業大学
香林 亜実

要約

マーケティングを学ぶ学部生にとって現状の大学カリキュラムは理論に加えて他者の事例を取り上げるパッシブな研究内容が一般的であり、本学においても学生自らが実社会でマーケティング理論を活用した実験を伴うアクティブな研究は実施されていなかった。かかる中、当研究室は「やってみる経営学」をコアコンピタンスとして理論を実践習得する環境づくりを行っている。

本研究では当研究室が中心となって2015年に起業、営業を開始した地方創生を目的とした飲食店「DK art café」の事例において、そのマーケティング戦略と初心者でも扱いやすいマーケティングの重要学説の飲食店、即ち地方創生の要ともいえるスモールビジネスでの実務活用の為の効果的なフレームワークの策定を行い、その地方創生効果を定性的、定量的に評価する。

起業時に5名でスタートした飲食店「DK art café」も現在では全学67名の学生がマーケティングを実体験できる実験設備として活用されており、観光客・地域住民と現実に関わりながら店舗経営することによって学生たちの学習成果が社会に反映でき、PDCAを体得できる施設となっている。

キーワード

やってみる経営学、地方創生、マーケティング教育、マーケティングの実務活用

1. はじめに

筆者が大学・学部生のマーケティングの講義を担当して以来、聴講生からの質問としてよく耳にするのが、「コトラー博士のSTPとか、ラウターボーン博士の4Pとかはいったい何の役に立つのですか?」、「プロモーションの広告・宣伝とPRは何が異なるのですか?イメージがわかりません。」、「アルバイト先で店長のマーケティング戦略を聞いたら笑われました。」という本質的・基本的な問いかけであった。確かに実際に社会に出て一度でも商品やサービスを担当して販売する経験等があれば（売れなかったりすると余計に）その有用性は一目瞭然なのだが、マーケティングを学ぶ日本の学部生にとって現状の大学カリキュラムは理論に加えて他者の事例を取り上げ机上で評価、考察するというどちらかというパッシブな研究内容が一般的であり、実際にSTPも4Pも使ってみないことにはその有用性は理解しにくいのは自

明である。本学においても学生自らが実社会でマーケティング理論を活用した実験を伴うアクティブな研究は実施されていなかった為、ビジネススクールで用いるケーススタディや実際に社会で活躍しているマーケターの特別講義によってマーケティング理論の実社会での活用例を紹介する等の改善策を施してはいるが、根本的な解決策は見いだせずにいた。

かかる中、地元商店街から郊外の大規模ショッピングセンターに顧客を奪われてシャッター街化が進んでいる現状を打破する為に学生の力を活用したいとの相談を受けた。その後、当研究室のマーケティングを学ぶ学生も交えて地元商店街と協議を重ねた結果、地元商店街に新規に飲食店を開業して学生が経営をおこなうことにより、①学生の実験施設としてマーケティングを体得する教育効果と②マーケティング理論を活用した飲食店に新しい顧客を誘導する

ことによる商店街活性化効果の2つの効果を狙う本研究の対象施設、学生が経営する飲食店「DK art café プロジェクト」が2015年に発足することとなった。本プロジェクトの名前の由来はマーケティング戦略の一環として後述する。本研究は当研究室がコアコンピタンスとして提唱する経営学にアジャイルな手法を実験的に取り入れる「やってみる経営学」の研究の一環として学生がマーケティングの理論を地域社会で実践的に経験して継続的にPDCAサイクルを主体的に回せるように本プロジェクトをベンチャービジネスとして経営しながら実施した。PDCAサイクルの運用に当たってはマーケティング学の重要学説を初心者でも実務活用しやすいように工夫したフレームワーク（Research-Needs/STP-4P-Promotion-Implimentation-Control）に整理した図1のマーケティングテクノロジー（松林2018, 2019）を活用することとした。

本研究の仮定、チャレンジは前述の通り①学生による飲食店の経営は教育効果を上げることができる。に関しては松林（2019）にて良好な教育効果が得られたことが報告されている。そこで本研究では②マーケティング理論を活

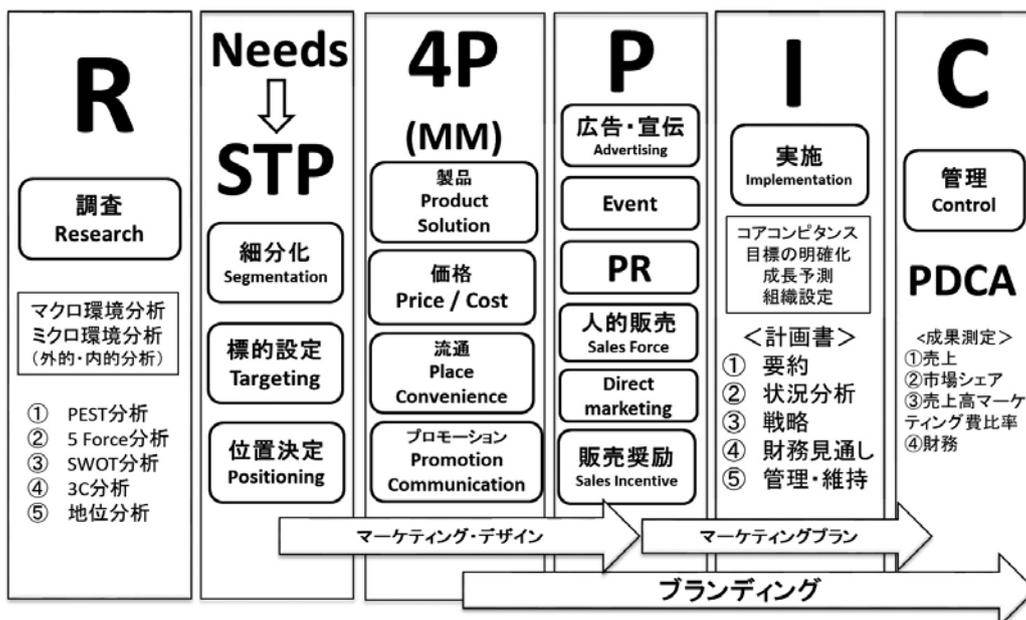
用した飲食店に新しい顧客を誘導することによる商店街活性化効果をビックデータによる経済効果と因果分析により評価・考察する。

II. 「DK art café」プロジェクト概要

I. 活動スキーム

本プロジェクトは、図2に示すように本学の全学部から公認課外活動としてプロジェクトメンバーを迎え産学共同にて地域住民と観光客等の地域社会に向けて後述する川上・池上（2017）が提唱する「ダイナミック・ブルー・オーシャン戦略（DBOS）」を採用したスモールビジネスによる商店街の活性化に取り組んでいる。尚、本プロジェクトの予算・出納・コンプライアンスに関しては教員が担当し、学生がマーケティング理論の実践等に集中できる環境作りに配慮した。機動的にオンタイムでプロジェクト全体の活動状況を把握し、本研究のデータ分析を容易にするために学生に馴染みがあるコミュニケーション用アプリケーションのラインを活用したリアルタイムのマネジメント体制で運営した。

図一I マーケティングテクノロジー



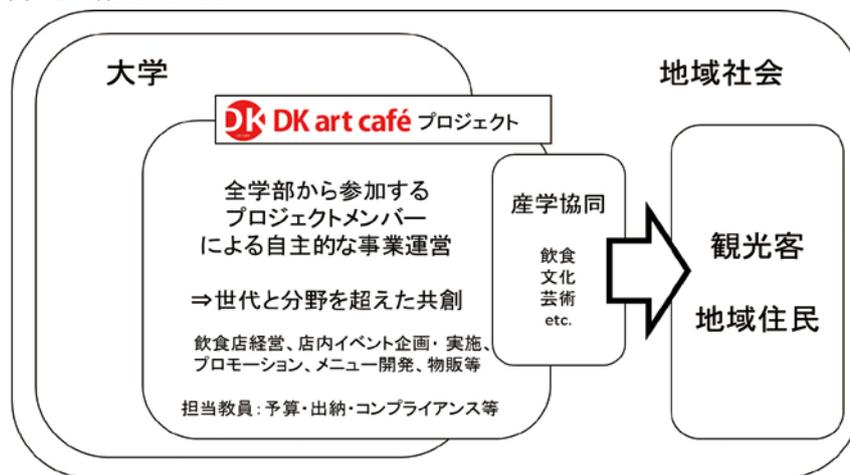
出所) 筆者作成。

2. マーケティング戦略

本プロジェクトのマーケティング戦略は、商店街の既存の飲食店との競合を避けて商店街活性化を目指すという難易度の高い課題を解決する為に新市場創出の理論としてブルーオーシャン戦略 (Kim and Mauborgne 2005) のフレームワークを活用して策定した。ブルーオーシャン戦略は既存業界のノンカスタマーに着目し、ERRCグリッド・戦略キャンバスなどの独自のツールを所定の手順で使用することによって、新市場創出の可能性が高まるとされている (阿

部2007)。川上 (2017) によるとERRCグリッドとは、業界常識と比べて何を取り除き、減らし、増やし、創造するかを検討するツールであり、戦略キャンバスは、業界で重視されている要素をファクターと呼んで横軸におき、縦軸はそのファクターへの注目度として、自社・競合が各ファクターに対してどのように対応しているかをバリューカーブとして可視化するツールであり、図3に本研究対象である飲食店「DK art café」のERRCグリッド、図4に戦略キャンバスを示す。

図—2 活動スキーム



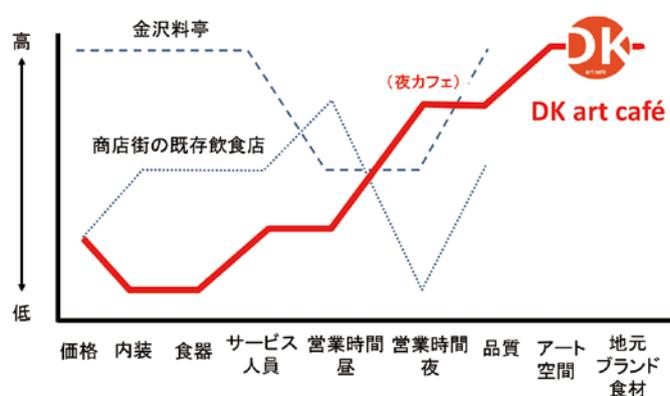
出所) 筆者作成

図—3 「DK art café」のERRCグリッド

<p>除去(Eliminate)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☆豪華なインテリア(内装) ☆豪華な食器・カトラリー 	<p>増加(Raise)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☆営業時間(夜) ☆地元文化との親和性 ☆素材の質(食材の原価率)
<p>減少(Reduce)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☆サービス人員 ☆定番飲料・食材 ☆営業時間(昼) ☆アクセスの利便性 	<p>創造(Create)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☆万華鏡の様なアート空間 ☆地元ブランド飲料・食材提供

出所) 筆者作成

図—4 「DK art café」の戦略キャンバス



出所) 筆者作成

図3、図4の通り、「DK art café」では、プロジェクトメンバーの学生を交えたフェア・プロセス（Kim and Mauborgne 2005）を経て豪華なインテリア（内装）と豪華な食器・カトラリーを除去、サービス人員、定番飲料・食材、営業時間（昼）、アクセスの利便性を減少させ、営業時間（夜）、地元文化との親和性、素材の質（食材の原価率）を増加、万華鏡の様なアート空間、地元ブランド飲料・食材提供を創造することにより低価格と差別化を実現して商店街における競合先である料亭や既存飲食店と異なる価値曲線により新市場の創造を目指すこととした。尚、「DK art café」の創造である万華鏡の様なアート空間は、事前のリサーチから2003年には3万人／日あった商店街の人出が年々減少の一途をたどり、2015年には3分の1の1万人／日まで落ち込んでいるのとは対照的に近隣の現代美術館（金沢21世紀美術館）への入館数が毎年増え続けていること明かになり、それを踏まえた戦略として「万華鏡の様なアート空間による第4空間（非日常空間）」をコアコンピタンスとして具体的に顧客の現代美術へのニーズを満たすために地元で国際的に活躍する現代芸術家である長谷川章氏のデジタルプロジェクションによる作品：DK (Digital Kakejiku) を採用した。またマーケティング活動において創造したものによるブランディングを円滑に進める為に店名にDK (Digital Kakejiku) の名前を採用した。

前述が川上・池上（2017）が提唱し、本研究で採用している「ダイナミック・ブルー・オーシャン戦略（DBOS）」における事前計画の部分である。一方、本研究も開始より5年経過している中で事後創発が共存する常態（川上2005）が実部現場では観察されており、川上（2017）が提唱する「ダイナミック・ブルー・オーシャン戦略（DBOS）」が地方創生のスモールビジネスにも適応できる可能性を示唆している。現場で起こっている事前計画と異なる業態、例えば積極的な地域イベント誘致やデジタル事業への多角化などの興味深い展開に関しては今後報告することとする。

III. 「DK art café」プロジェクトの地方創生効果

DK art caféプロジェクトが運営する店舗とイベントによる地方創生に対する社会的影響を試算する試みとして他の地域創生を目的とした施設やイベント等の効果とも比較検討が可能な客観的なツールとして一般的に用いられる経済波及効果簡易分析ツールを使用する。特定の施設やイベントの社会的影響を求めるためには、店舗やイベントがない通常時から増加した価値、即ち店舗やイベントに通りがかりで来た人と目的を持って来た人を区別することや、顧客を日帰り顧客と宿泊顧客に分ける必要がある為、適宜、顧客アンケートや商店街の既存データをもとに顧客の種類を分類の上、精度の高い試算を実施した。

I. 店舗

飲食店DK art caféの経済波及効果を試算する。来店者を分けるために店舗で実施しているアンケートをもとに店舗に来た理由を分析した。ランダムサンプリングによる366人分のアンケートをまとめた結果、通りがかりが38.7%、紹介やSNS、HPなど店舗のことを知ってから来た認知来店者が58.6%ということが分かった。3年間で全体来店客は10,574人であるため、通りがかりが4,092人、認知来店者が6,196人、その他が285人であった。そのため、今回は認知来店者の6,196人を試算に使用する。次に日帰り顧客と宿泊顧客を分ける為に店舗のアンケートをもとに割合を出した。ランダムサンプリングによるアンケート結果より56%が県内、44%が県外から来店しているということが分かった。そのため、認知来店者6,196人から割合によって算出すると、県内が3,470人、県外が2,726人であった。これより県内客を日帰り顧客とし、県外客を宿泊顧客として試算を行う。

更に県内での消費のみを経済価値として取り扱う為に県内で使用した金額を使用して試算を行う。交通費、宿泊費、飲食費、買い物代、その他の5つを用いて交通費のみ石川県内の公共機関を使用したと仮定して、試算をした。県内各地から商店街への交通費を試算するが、交通費の求め方として石川県の人口が多い上位5つの市（2018 石川

県住民基本台帳月報)の割合と往復分の交通費を参考として平均値:1人当たり887円を採用した。交通費以外は観光庁が提供しているデータ(2018観光庁統計情報)をもとにした。これらの金額を石川県経済波及効果簡易分析ツールによって試算した結果、各産業のマージンによる増減をふまえた最終需要額(財貨・サービスが消費や投資等の最終財として取引される需要額(いしかわ統計指標ランド,“産業連関表の用語説明”)は全体で83.5百万円となった。そして、最終需要額から各産業の県内自給率をかけた結果、飲食店DK art caféの3年間の地域に対する社会的影響が54.8百万円となった。

2. 主な地方創生イベント

店舗の試算と同様に、本プロジェクトが実施した地方創生イベントの地域に対する社会的影響を試算する。対象期間中2回のイベントの来場者は合わせて63,000人であった。この中で、イベントの有無にかかわらず通行した人を求めるために金沢市が毎年調査している歩行者通行量調査報告書をもとにイベントの来場者数から通常歩行者分を差し引いた人数をイベント参加者とする。歩行者通行量調査では、金沢市の主要商業地において計測を行っている。その中で商店街で測定された歩行者量を使用する。イベントが開催されたのは、2017年10月7日(土)、8日(日)、9日(月祝)と2018年9月23日(日)、24日(月祝)となっており、全て休日かつ開催時間が17時~21時である。歩行者通行量調査では、平日と休日に分け、8時~20時の間を1時間単位で調査を行っている。20時~21時の調査がないため、18時台と19時台の変化率を参考に人数を推定した。2017年の休日は17時~21時の間で1日5,632人の歩行者がいたことが分かった。3日間開催されたため、合計で16,896人となる。2018年では、17時~21時の間で1日2,999人であった。2日間の開催であったため、合計5,998人となる。よって、通常歩行者は22,894人ということになった。全体来場者63,000人のうち、通常歩行者が22,894人、イベント参加者が40,106人となる。

更にイベント参加者40,106人の中で日帰り顧客と宿泊顧

客に分類する。イベントでアンケートを実施していないため、事前に筆者が商店街でとった街頭アンケートを参考にする。その結果、県内が71%、県外が29%となった。店舗の試算と同じく、県内客を日帰り顧客とし、県外客を宿泊顧客とする。アンケート結果を用いて日帰り顧客と宿泊顧客を求めると、日帰り顧客は28,475人、宿泊顧客は11,631人となった。次に、経済波及効果簡易分析ツールを使用して算出した最終需要額は全体で553.7百万円となった。そして、最終需要額から各産業の県内自給率をかけた結果、本プロジェクトが実施したイベント2年分の地域に対する社会的影響は332.8百万円と算出された。

3. 他の地域創生イベントや施設との比較

店舗とイベントを合わせて本プロジェクトの地域に対する社会的影響は、合計で387.5百万円であった。得られた経済価値の県内の他イベントや施設の直接効果と比較を行った。比較を行うのは、2015年に金沢に開業した北陸新幹線や石川県の能登が舞台となったNHKの2015年度前期連続テレビ小説「まれ」、毎年13,000人のランナーが参加する「金沢マラソン」、石川県珠洲市で行われ土地の魅力を増幅させるアートの祭典「奥能登国際芸術祭」の4つとした。北陸新幹線は、開業前と後の観光入込数と観光消費額を比較し、算出した直接効果は454億円であった[26]。連続ドラマ小説「まれ」では、放映前と後で観光入込数の増加率を使用し、算出された直接効果は42億円となっていた[27]。金沢マラソンでは、参加したランナーや同行者、沿道応援者の消費支出額から算出し、13億円であった[28]。奥能登国際芸術祭では、イベント期間中の直接効果は4億円であった[29]。それぞれのイベントや施設は規模が異なるため、1万人あたりにして比較を行なった結果、その経済価値総額は他イベントよりも少ないが、1万人あたりでは、金沢マラソンや奥能登国際芸術祭と同等の価値であることが分かった。

表一I 地元の地方創生施設やイベントの経済価値比較

	万人	億円	億円/万人
北陸新幹線	258	454	1.8
NHKまれ	34	42	1.2
金沢マラソン	23	13	0.6
奥能登国際芸術祭	5	4	0.8
DK art caféプロジェクト	4.6	4	0.8

出所) 筆者作成。

4. ビックデータを用いた地域創生効果の考察

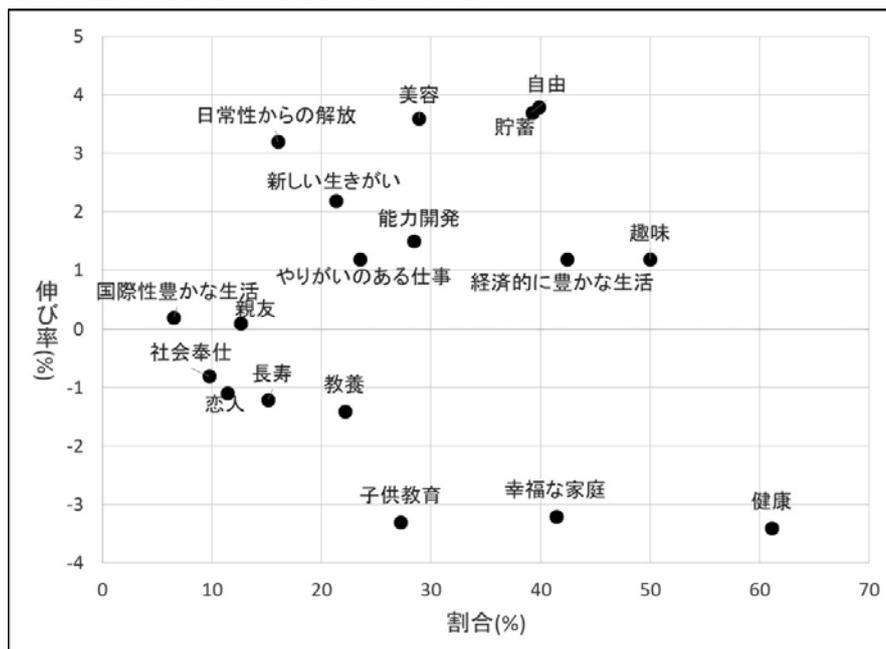
前述の良好な地方創生効果の理由を考察する為に消費者動向調査として活用されているビックデータベースであるJDSデータベースの「行ってみたい日本の土地はどこか」という項目で「金沢」を選んだサンプルを対象にクロス集計により、DK art caféが2015年にオープンしてから3年間、顧客が来店している理由と金沢に行きたい人の特徴に関係があるのかを調べた。

2016年から2018年で金沢に行きたいと回答した人を対象に3年間の伸び率と割合をもとに要因を調べた結果、性別や年齢などは、他の土地に行きたいと思っている人と目立った差はなかった。そこで、物事の考え方や趣味なども対

象に調査をしたところ、「充実させたいこと」という項目で伸び率が高いことが明らかとなった。充実させたいことで、伸び率が高かったのは、「国際性豊かな生活」や「親友・相談相手」、「やりがいのある仕事」、「自分の能力の開発・勉強」、「新しい生きがいの発見」、「日常性からの解放（珍しい体験など）」、「美容・容姿・スタイル」、「貯蓄・財産・利殖」、「自由な時間や行動の自由」の項目であった。これらの項目を全国平均の伸び率と比較すると、「日常性からの解放（珍しい体験）」という項目が特に伸び率が高いことが分かった。

飲食店DK art caféは「第4空間（非日常空間）」をコアコンピタンスとして掲げてきた。そのコンセプトである「第4空間（非日常空間）」と金沢に行きたい人が充実させたい「日常性からの解放」とがマッチしていたのではないかと考えられる。つまり、本プロジェクトのコアコンピタンスと金沢に行きたい人のニーズが合致していたことが、本プロジェクトが活動開始以来良好な地方創生効果を発揮することができた要因の一つではないかと考えられる。

図一五 金沢に行きたい×充実させたいこの伸び率



出所) 筆者作成。

IV. まとめ

本研究により、マーケティング理論を活用した飲食店に新しい顧客を誘導することによる商店街活性化効果をビックデータによる経済効果と因果分析により評価した結果、他の地域創生施設やイベントと同等、またはそれ以上の経済効果が得られたことが明らかになった。またその原因の考察にビックデータを活用したデータマイニングを行ったところ本プロジェクトのマーケティング戦略が顧客のニーズに合致していたことが推察された。

引用文献

- 川上智子 (2005) 「顧客志向の新製品開発：マーケティングと技術のインターフェイス」有斐閣。
- 川上智子 (2017) 「ダイナミックブルーオーシャン戦略」マーケティングジャーナル Vol.37 No.2
- Kim, W. C. and R. Mauborgne(2015) 「ブルーオーシャン戦略」ダイヤモンド社, 2005年
- 総務省, “産業連関表とは”, https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/data/io/t_gaiyou.htm (2019/10/21).
- フリップコトラー, ケビン・レーン・ケラー, “コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント 基本編” (2014), pp.13-14, 丸善出版株式会社.
- Jeffrey, M. “Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know” Wiley (2010). (佐藤純, 矢倉純之介, 内田彩香訳 “データドリブンマーケティング”, ダイヤモンド社 (2017).
- 保田昭夫, “テキストマイニングの技術と適用性”, 薬学図書館 48 (2003), p.248.
- 寺野隆雄, “データマイニングの展望”, 計測と制御, 第41巻 (2002), p.316.
- 株式会社JDS, <http://jds.ne.jp/database01.html> (2019/12/22).
- 小原陸, “地方創生・新規飲食店における集客に関する研究①”, 金沢工業大学プロジェクトデザインⅢ (2016).
- 頭師未来, “地方創生・新規飲食店における集客に関する研究②”, 金沢工業大学プロジェクトデザインⅢ (2016).
- 前田宗辰, “地方創生・新規飲食店における集客に関する研究③”, 金沢工業大学プロジェクトデザインⅢ (2016).
- 植村裕斗, “地方創生・新規飲食店における集客に関する研究③”, 金沢工業大学プロジェクトデザインⅢ (2016).
- 友田吉政, “地方創生・飲食店における売上に関する研究～CGM/イベント～”, 金沢工業大学プロジェクトデザインⅢ (2017).
- 前田颯都, “地方創生・商店街のイベントプロモーションの有効性に関する研究～顧客経験価値～”, 金沢工業大学プロジェクトデザインⅢ (2018).