

＊連載 地方公営競技、再生への道(下)

# 「集客の6角形」を支える革新、学習、投資…

—「自治体経営力」の試金石にも—

中川 照文 大阪市立大学大学院生

## 第三章 再生事例に見る集客の要素—集客再生のヘキサゴン

### 1 集客再生の6要素

前章(11月28日号)において検証した旭山動物園、足立美術館、黒川温泉という三つの事例で手掛けられている商品サービスは、それぞれ全く種類や性質の異なるものである。だが、おのおのがさまざまな取り組みを通じて、再び大きな集客を獲得している。

そこでこれらの事例をつぶさに見たところ、共通する特徴的なファクターが浮かび上がってきた。それが次に述べる「集客再生の六要素」である。

#### (1) 明確かつ堅固なコンセプト

各事例を検証していくと、それぞれが実に明確なコンセプトを持っている。そして、それが運営に携わる人たちにあまねく浸透している。かつ、そのコンセプトに対する自信やその実現のための

方向性について確信を持っており、まったく揺るぐところがない。

黒川温泉のコンセプトは、「日本のふるさと」である。ふるさとにふさわしい癒やしとくつろぎの雰囲気を実現化している。また、「黒川温泉は地域全体が一つの旅館」という言葉に象徴されるように、温泉全体でまとまりとこだわりをもって取り組んでいる。

旭山動物園では、施設や人を駆使しながら、さまざまな生態を見せること、語ることを通じて動物の魅力伝えていく。「伝えるのは命のかがやき」を動物園全体で実践している。

足立美術館は「良いものを集める。良いものをつくる」ことを成長期も低迷期も変わらずに続けている。そのシンボルが日本の庭園ランキング二年連続一位の栄冠である。

#### (2) 商品サービスの革新

各事例とも主たる商品サービスは、長年提供しているものである。だが、それぞれの商品サービ

スには、同業他者にはない革新が施されている。旭山動物園の「行動展示」はその典型である。動物を見せることは他の動物園と何ら変わりはない。だが、動物の行動特性に着目した展示を導入することで、従来とはまったく違う動物の生態を

入場者が見ることができるようになったところにイノベーション(技術革新、新機軸)がある。また、「もぐもぐタイム」や「ワンポイント・ガイド」なども従来の動物園の商品サービスからすれば、革新的である。

一流品を収集する美術館は多い。しかし、足立美術館の場合は、それだけではなく庭園、それも超一流の庭を併せて楽しめるようにしたところ、ほか美術館とのサービスの違いがある。

黒川温泉は、どこの旅館に行っても露天風呂が楽しめ、そして、入湯手形による露天風呂めぐりのサービスが、各旅館において例外なく一様に受けられる。他の温泉地では、同様の取り組みがあっても一部の旅館が参加せず、よい風呂があつて

(2)

も入れないといったことも少なくない中で、すべ  
ての旅館で露天風呂が利用できる黒川温泉との差  
は大きい。

### (3) 高度な学習・研究姿勢

三つの事例には、それぞれに従事する人達に商  
品サービスに対する高度な学習・研究姿勢が見ら  
れる。そして、それらが商品サービスへの理解を  
深めるとともに問題意識を高めており、さまざま  
な場面で生かされている。

黒川温泉では、従業員の研修を重視し、全体の  
サービスレベルの維持向上が組合主体で図られて  
いるほか、旅館の経営者層が雑木の植樹方法など  
「日本のふるさと」の雰囲気づくりを研究し、黒  
川温泉づくりに役立てられている。

旭山動物園においては、「自由と責任」の職場  
風土を背景に日々の業務や勉強会、研究活動など  
を通じて飼育係員全体のレベルアップが図られて  
いる。

足立美術館でも、毎日行われる庭の手入れの中  
で研究が重ねられている。例えば、竹炭を庭に撒  
くことで殺菌作用が得られ、土壌づくりを改善さ  
せるなどの成果を上げている。

### (4) 不断の投資

それぞれの事例を見ると、設備投資を継続的に  
行っていることが分かる。各自のコンセプトに忠  
実に投資が実行されており、その施設等の魅力を  
高めることに貢献している。

足立美術館は、低迷時にあつても設備投資を続

け、開館当初と比べて建物は五倍、庭園は四十数  
倍にまで広がった。また、超一流の庭園の実現のた  
めには、借景となる山々までその手に入れている。

今日の黒川温泉が持つ「日本のふるさと」の雰  
囲気は、その実現を目指して長年にわたり、植樹  
や景観整備に資本投下を行ったことにより、作り  
上げられたものである。

旭山動物園も、「行動展示」を具体化するため  
に、動物舎の新設・更新を次々と行い、動物たち  
の生態をかつけないかたちで伝えている。

### (5) 組織内競争の発生

いずれの再生例においても、携わる人たちの中  
で競争原理が働いていることを見いだすことがで  
きた。顧客の評価が組織内における競争をもたら  
し、サービスレベルの向上につながっている。

黒川温泉では、入湯手形の客は、露天風呂めぐ  
りで各旅館を利用する。その接客やサービスが常  
に比較され、評価の低い旅館は改善を余儀なくさ  
れている。

旭山動物園においては、展示の良しあしでその  
担当動物の人氣が違う。従って、飼育を任されて  
いる係員たちは新人もベテランもなく展示を競  
い合っている。例えば二年目の係員が担当するサ  
イの展示を工夫したところ、サイの人氣が上がり  
周囲の飼育員も触発されたということが起こって  
いる。

足立美術館も庭園が目玉され、庭園部の評価が  
上がったところ、他の部門も刺激を受け、来館者

の接遇向上に努めるなどサービスのレベルアップ  
が図られている。

### (6) キーパーソンの出現

各再生例ともに、キーパーソンというべき人物  
の出現がある。加えて言うならば、そのリーダー  
シップの大きさが今日の成功をもたらしたものと  
言える。

旭山動物園でいえば、菅野浩氏、小菅正夫氏と  
いった前、現園長である。両氏ともに、廃園の危  
機状況にありながらもリーダーとして常に先頭  
に立ち、旭山動物園のあるべき姿を訴え、今日の  
旭山動物園を築いてきた。

足立美術館では、低迷期にもかかわらず自分の  
理念に従い庭園整備や美術品収集を陣頭指揮して  
きた足立全康氏がキーパーソンであると言えよう。  
黒川温泉でいえば、後藤哲也氏である。後藤氏  
は自らの見いだした理論を自らの旅館で実践し、  
その集客実績をもとに黒川温泉全体の在り方を指  
し示し、旅館組合を中心に改革を進めてきた。

## 2 集客再生力のヘキサゴン

各事例から共通する特徴的な六つの要素を見い  
だしてきたが、これらが集客再生の成功のファク  
ターである。しかし、各要素は単体で集客の再生  
に資しているわけではない。すなわち、いずれか  
の要素が秀でていれば、集客の再生が得られると  
いうものではなく、おのおのが何らかの形でリン  
クすることにより、各要素の高度化が図られ、集

客再生の力が発揮されている。

旭山動物園を例にとると、行動展示という「商品サービスの革新」には、飼育係員の「高度な研究・学習姿勢」が基礎にある。また、人気のある展示を目指す飼育係員の「高度な研究・学習姿勢」の背景には、「組織内競争の発生」がある。そして、展示施設の整備といった「不断の設備投資」の実行には、小菅氏といった「キーパーソンの出現」がある、といった具合である。

以上のように、六つの要素がうまくリンクし、高度化することによって発生する集客再生のエネルギーをモデル化したものが「集客再生力のヘキサゴン(六角形)」である(図表10、11、12、13)。

なお、このモデルは、集客の再生について考える場合に当たっては、チェックリスト的な役割を果たすことも可能である。集客施設等にこのモデルを当てはめることで、過剰だったり、不足したりしている要素が何かを確認できる。

## 第四章 地方公営競技の集客の再生に向けて

### 1 高齢化とマニア化からの脱却

地方公営競技低迷の原因として顧客層のマニア化と高齢化が挙げられていることは既に述べた。マニア化した顧客を固定客として歓迎する向きはあるが、その高齢化を踏まえて中長期的に見た場合、市場規模は縮小方向に向かわざるを得ない。

そこで地方公営競技に求められるのは、「一般化」である。換言すれば「マニア化」からの脱却である。すなわち、多くの人が持つ公営競技(ギャンブル)への抵抗感やアレルギートを緩和し、参加しやすい環境を整えることである。

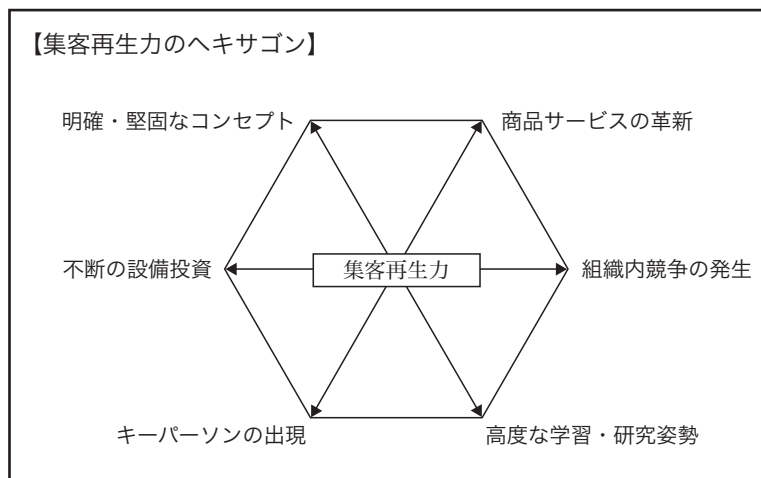
例えば、競輪や競艇と宝くじを比較した場合、どちらへの抵抗感が少ないかと問えば一般的には後者であろう。しかし、地方公営競技も宝くじも歴史的にはルーツは同じである。既に「一般化」に成功している宝くじやパチンコのように地方公営競技も再生に向けた前提としてまず「一般化」を図る必要がある。今まで足を運ばなかった人々が競技場に来なくなる、もしくは、競技以外の目的でも来場するような魅力を備えた仕組みづくりなど、新たな顧客層に目を向けなければならない。

### 2 「集客再生力のヘキサゴン」に見る競艇事業の再生

筆者は第一章(11月28日号)において、地方公営競技が結果的に新たな顧客層に対応した商品サービスを提供できていないことから、その魅力が低下し、市場の縮小を招いていると述べた。旅行者として自治体を取り組むべき課題を、「集客再生力のヘキサゴン」を用いながら筆者に身近な例として競艇事業を想定して考える。

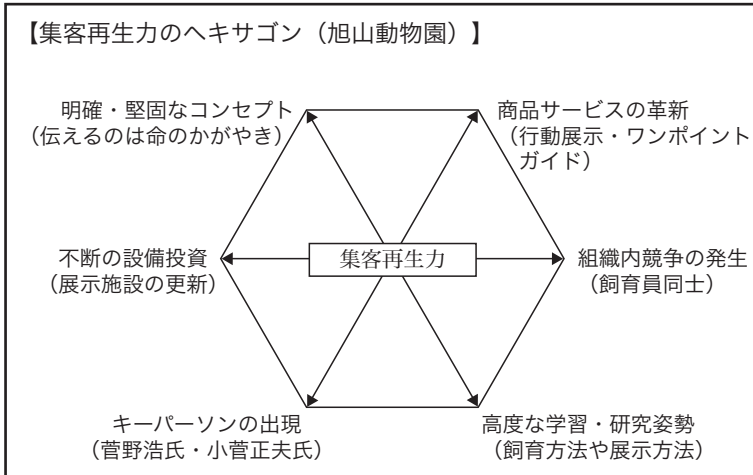
はじめに、「明確かつ堅固なコンセプト」である。「単に競技を見る場所・舟券を買う場所」から脱し、目指すべき競艇場のコンセプトを明確に

図表10



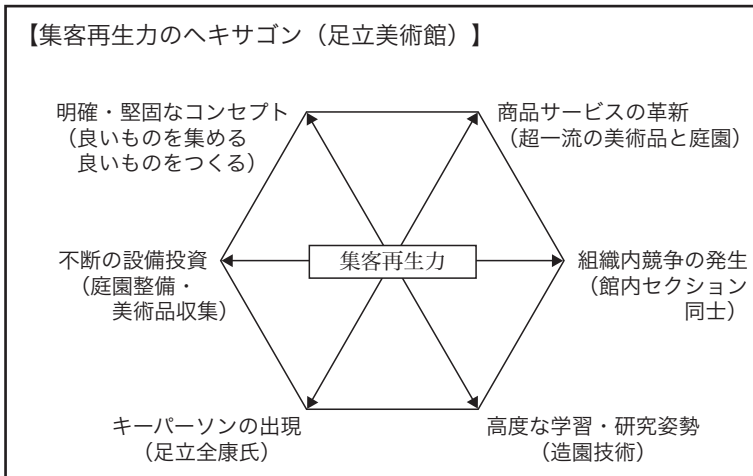
することである。そして、その競艇場にかかわる人たちにそれを浸透させることが必要である。コンセプトの設定は自由であるが、最終的に顧客層の支持が得られるものでなければならぬ。次に「商品サービスの革新」である。魅力ある商品サービスづくりが求められる。魅力ある制度上、施行者である自治体がレース形態や

図表11



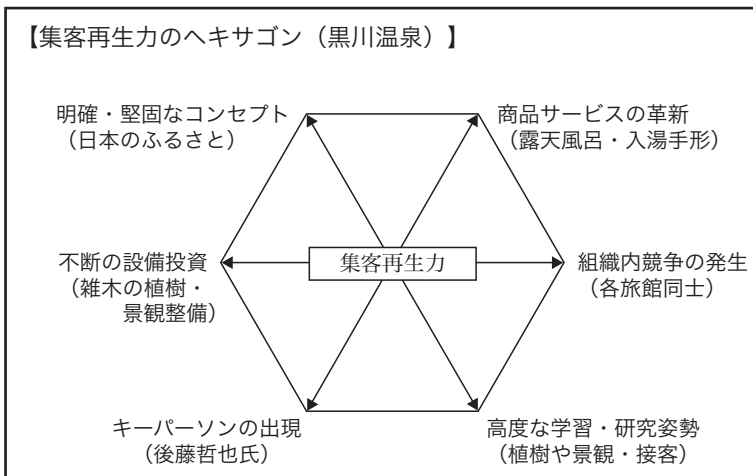
(三連単などの) 投票方式といった基本的な商品サービスを独自に開発することは困難である。だが、施行者として差別化に向けて取り組めることは少なくない。旭山動物園が動物の見せ方を変えたように、レースや選手の見せ方を変えるなどとも一案である。例えば、今までと違う観戦アングルや選手との交流機会の提供である。

図表12



また、「不断的設備投資」について見る。商品サービスの革新やコンセプトの実現のためには設備投資に継続的に取り組む必要がある。それも本来に経営に資する投資、つまり、コンセプトに沿うものに限ることである。コンセプトから外れた投資、もしくはコンセプトのない投資は無駄になるばかりか、コンセプトの実現を阻害

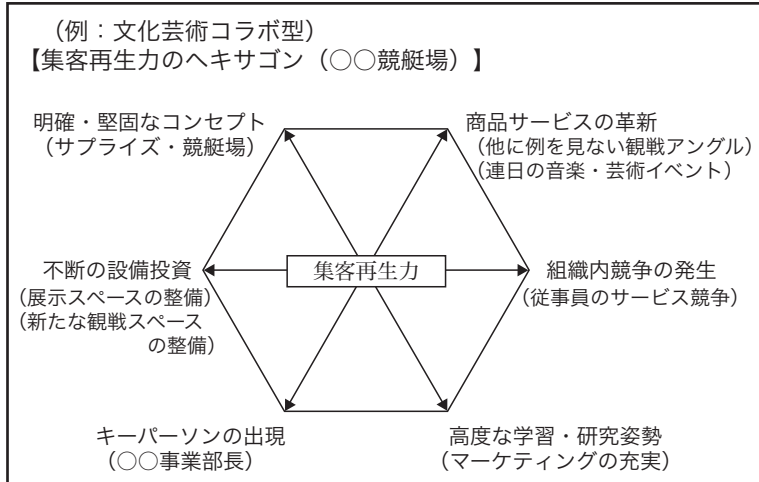
図表13



する。次に「組織内競争の発生」である。黒川温泉や旭山動物園では、まさしく客の評価が、組織内競争を促し、旅館や動物園を変えている。従って、競艇場においてもファンによる評価システムの確立が求められる。特に、サービスの最前線に立つ従事員等への競争原理の導入が急務である。

続いて、「高度な学習・研究姿勢」である。高度な知識や業務への精通がなければ、ハイレベルなサービスは立案できない。特にレジャー産業としてマーケティングなど顧客層への対応策の検討を進めなければならない。しかし、施行者においては、ほとんどの職員が自治体の一部門としての競艇場に配置されており、一定年限で異動するこ

図表14



とが多く、競艇事業に対する知識の高度化は困難である。しかし、問題意識の醸成には、知識の高度化は不可欠であることから、一定の人材育成や研修環境の整備に取り組む必要がある。

最後に「キーパーソンの出現」である。これは、単なる取り組みで出現するものではない。基本的には、やはり、そのリーダーシップに負うところが多いことから施行者のトップ層にキーパースンの役割が期待される。しかし、事例からも分かるように商品サービスに対する高い危機意識を持つ人物であれば、キーパースンとして活躍することも可能である。

なお、例示として、これまで述べてきたことをもとに、足立美術館を参考にして「一般化」を視野に入れつつ、「ヘキサゴン」を活用して競艇場づくりを考えてみた。驚きや感動をコンセプトとし、競艇と芸術の二本柱で、音楽や美術などを取り入れ、競艇も含めて驚きや感動を提供するという競艇場づくりである(図表14)。

ここまで、「集客再生力のヘキサゴン」を用いながら競艇事業を見てきたが、ちなみに、全国で温泉地は約三カ所、動物園は九十二カ所、美術館は、国公立だけでも百二十カ所を数える。

それに対し、地方公営競技は、最も多い競輪で四十七場、競艇で二十四場、地方競馬は二十二場オートレースに至っては、六場しかない。考えは分かれるが、地方公営競技を生で楽しむことができる場所は、実際それだけの数しかない。そうい



った点からも公営競技場の魅力を再評価すること  
も可能である。集客の再生に向けた新たな魅力方  
くりに向けて直ちに歩みを始めなければならない。

## おわりに

本論では、集客の再生による地方公営競技の経  
営改善について論じてきた。

筆者は、地方公営競技に携わる者として、現状  
を改善する手掛かりを求めて、再生事例を追い、  
考察を進めてきた。集客を再生させることとは、  
まさしくその事業の活性化を図ることに他ならな  
い。  
なお、今回の考察は、単に地方公営競技だけで  
なく、自治体の公共施設の再生や地域の活性化な

## 生活保護

このところ新聞の政治面でよく  
お目にかかるのが「三位一体改  
革」という言葉だ。言うまでもな  
く今日の日本では国と地方の税財  
政改革のことだが、「三位一体」、  
どこかで聞いたような言葉だと思  
っていたら、高校時代に西洋史の  
授業で習ったことを思い出した。  
教科書には「天にまします父、子  
のキリスト、精霊(三位)は本来  
一体のもので、それらが互いに結  
び付いているというキリスト教の  
教義」と記されていた。それがな  
ぜ税財政改革なのか、字面だけと  
らえて政策のキャッチフレーズに  
する、小泉首相好みの表現だろう。

来て難航しているのが生活保護費  
の扱いだ。国の負担の一部を地方  
に肩代わりさせようとする国と、  
「国の責任転嫁だ」と反発する地  
方が真つ向から対立している。地  
方側は本来、国のひも付き補助金  
削減を求めているだけに、問題を  
いつそう複雑にしている。  
国の主張の背景には、地方によ  
って保護率に格差があり、地方の  
負担率が上がれば保護率は下がる  
のではとの期待がある。しかし、  
地方側には今回の場合、最終段階  
で厚生労働省に割り当てられた補  
助金削減額の数字合わせ、といっ  
た意見も聞かれる。

高年齢世帯を中心に百万を突破、  
保護費の総額は約二兆四千億円で  
十年前に比べ約八割、一兆円以上  
の急増。しかも首都圏と大阪圏だ  
けで受給世帯の半数を占め、「救  
貧」という発想から高齢化対策、  
都市問題の様相が濃くなっている。  
それだけに地方にとっては、地方  
分権の一環と言われても、おいそ  
れと引き受けるわけにはいくまい。  
生活保護は制度化されて五十年  
を超えたのに、一度も抜本的な改  
革は行われていないという。高齢  
化の進展、社会構造の変化に伴い  
現行の仕組みは制度疲労を起し  
ているとしか考えられない。  
「三位一体改革」も結構だが、  
ここは国も地方も性急な決着は見  
送り、腰を落ち着けて制度の抜本  
的な見直しに取り組んではどうだ  
ろうか。



ども応用できると考えている。  
これまで、地方公営競技は、莫大な収益を長期  
間計上し続けてきたこともあり、施行者である自  
治体の経営感覚が希薄であつても成立してきた。  
一方、収益を生み出すという点から言えば、地方  
公営競技の経営はまさに民間企業の経営と何ら変  
わることはない。  
近年、自治体にも経営(力)が求められるよう  
になった。現下の厳しい環境の中に置かれている  
地方公営競技の経営はまさしくその試金石である。  
地方公営競技は、ギャンブルとしての性質上そ  
の存在自体に議論がある。また、収益を生み出す  
見込みがなくなり、税などの財源を投入しなけれ  
ばならないとすれば、まさしく本末転倒であり、  
そのレゾンドートル(存在価値)はない。しかし、  
少子高齢化社会の進展やいわゆる三位一体改革の  
方向性如何によつては、自治体財政に厳しさが増  
すことが見込まれる中、地方公営競技の廃止は自  
律性の高い財源調達機能を失うことになる。  
地方公営競技は、参加する顧客は、レジャーを  
得ることができる。また、施行者たる自治体は財  
源を得て、市民サービスを向上させることができ  
る。そして、市民はそれを享受することができる。  
従つて、顧客や市民に支持される限り、維持され  
るべきであると筆者は考えている。  
施行者である自治体は、公営競技の経営につい  
て、現下の危機的な状況を踏まえ、今一度真剣に  
取り組むことが求められている。