

多摩動物公園駅周辺地域の活性化に関する考察

Consideration about activation of the around

Tama-Dobutsukoen Station area

浅川正彦，谷井 良，谷井ゼミナール 3 期生

Masahiko Asakawa, Ryo Tanii,

Tanii Seminar (The third graduate)

要旨

多摩動物公園は関東の数少ない大型動物園として賑わいを見せた。しかし、各地で展開される最新施設を備えた動物園のオープンにより、遠足客の減少など以前ほどの活気が失せつつある。それは周辺地域の活気にも直結しており、活性化が行政をあげての課題となりつつある。同時に動物園は開園時間や繁忙シーズンが限定されており、動物園だけではなく新たな地域おこしの施策も求められている。

谷井ゼミナール 3 期生はゼミナールの実践活動として日野市役所様, 京王電鉄様, 多摩都市モノレール様, 多摩動物公園様 (以下, 敬称略) と連携し, 「新規ビジネスによる多摩動物公園駅周辺地域の活性化」というテーマで 2014 年度に産学公連携活動を行った。本稿では谷井ゼミナール 3 期生の 2014 年度産学公連携活動の成果を紹介する。

[キーワード] 多摩動物公園周辺地域の活性化, 産学公連携活動, 事業計画書

1. 考察の経緯と活動テーマ

明星大学経営学部谷井ゼミナールは, ビジネスプランニングをテーマに起業家や事業承継者, 企業内でのプランナー, 新規事業開発者の育成を目的として 2012 年度から活動している。プランニング能力向上の実践的学びの場として企業や行政 (日野市役所) との産学公連携に取り組んでいる。

谷井ゼミナールでは企業や行政 (日野市役所) との産学公連携活動を推進することによって, 以下の点を求めている。

- ① 産学公連携プロジェクトを通して, プランニング能力の向上を達成すること
- ② 日野市, 及び地域企業への興味を高めるとともに日野市や地域企業の良さを再発見させ, 日野地域に立地する明星大学学生としての誇りをもたせること
- ③ 行政及び地域が抱える諸課題に触れることによって, 社会への関心を高め, 社会への参画意識を醸成すること

上記目的の基で, 2014 年度は日野市役所, 京王電鉄, 多摩都市モノレール, 多摩動物公園

と連携し、京王動物園線・多摩都市モノレールの多摩動物公園駅周辺地域の活性化というテーマで活動を行った。

このテーマで活動した理由は前年度の活動に起因している。明星大学が日野市に立地しているにもかかわらず、学生は日野市や地域企業に対する印象が薄く、関心も高いとは言えない。そこで、2013年度は日野地域や地域企業に対する知識と理解を深め、日野市、及び地域企業への愛着をもたせるため、日野市役所と連携させていただき、日野市に存在する課題を解決する新規事業の提案をテーマとして活動した。しかし、テーマの焦点が絞れていなかったことから、実現可能性の低い提案となってしまった。そこで、2014年度は日野市役所と連携して焦点を絞り、明星大学の近隣であり、日野市役所も課題として考えていた京王多摩動物公園線・多摩都市モノレールの多摩動物公園駅周辺地域の活性化プランの提案を活動のテーマとした。

「新規ビジネスによる多摩動物公園駅周辺地域の活性化」というテーマを基に、2014年9月～2015年2月までの期間を通して具体的には以下の活動を行った。

- ① 多摩動物公園駅周辺（多摩動物公園敷地外）でアンケート・インタビュー調査を行い、分析（動向、周辺地域に関する要望）する
- ② 京王電鉄・多摩動物公園駅前駐車場を仮想地域とし、魅力ある広域集客施設を企画する
- ③ 広域集客施設の事業計画書を作成し、地域活性化プランを提案する

本稿では、この谷井ゼミナール3期生が行った産学公連携活動について紹介していくこととする。

2. 多摩動物公園駅周辺地域の観光的視座

谷井ゼミナール3期生の産学公連携活動を紹介するにあたり、本節ではまず多摩動物公園駅周辺地域、およびその中核となる多摩動物公園について観光的視点で考察する。

観光の意義のひとつに経済の波及効果による地域活性化がある。少子化による定住人口の減少を補完するための交流人口の増加は必須であり、そのため観光は「地方創生」の切り札となっている。

多摩動物公園は1958（昭和33）年に誕生した、柵がないことを観覧の基本とした放養形式で展示している日本最初の動物園である。50hを超える世界屈指の広さを持ち、豊かな自然の中でたくさんの希少な動物たちが暮らす動物公園は、その歴史の中で、世界初のライオンバスや昆虫生態園など、今ではどこでもやっているような工夫をパイオニアとして重ねてきた。

動物公園単体としての活動努力は生体・行動観察展示や夜間開園等様々な工夫から伺うことができ、来場者は年間約100万人前後を推移し、日本の動物園として有数の集客力をみせている。しかしながら、多摩動物公園の所在地を中心とした日野市、八王子市、多摩市、立川市を含む東京市部の将来人口は減少し、とりわけ年少人口の減少率が顕著になると予想されている中、多摩動物公園としての課題は観光施設としての役割を見出しえるのかにある。

振り返って、当然のことではあるが多摩動物公園自身の役割認識は「観光施設」であると

ともに、それ以上に「学習・教育」「保護・保存」「研究」などの施設であるとされている。来場者数（集客）という観点から将来を見据えた時、あらゆる産業が直面している人口減少によるマーケットの縮小に対峙せざるをえず、その役割を果たすには困難なことであろう。多摩動物公園として例外ではなく、そのためには研究文化事業である以上に観光産業としての側面を打ち出すことが必要であり、観光本来の姿である「癒し」「参加・体験」「学び」に、より軸足をおくことが求められることとなる。

動物公園は本来、動物の行動展示などに見られるように彼らの「日常」の生態に触れることを目指しているが、一方で紛れもなくテーマパークでもある。動物を中心とした「非日常空間」であるアミューズメントパークとしての演出から始め、新たな客層を創造することも考えなければならない。そのためにはターゲットマーケティングを基本に客層別に求められているニーズの把握から対策へと組立てることとなる。

考え方の例としては、

- ① 就学前児童へのアミューズメント - 「教育普及活動とともに娯乐的楽しみの追求」
- ② 小中学生へのアプローチ - 「エンタテインメントの確立」
- ③ 学生をはじめとする若年層へのイベント - 「クリスマスやハロウィンなど季節的催事」
- ④ 中高年への付帯施設 - 「動物を見ながら食事のできる本格レストラン」

など動物そのものを目的とするばかりでなく、手段としての位置付けも可能にし、リピーターを醸成するのである。以前動物園建設時の計画にあったといわれる宿泊施設（ロッジなど）の設置も再考に値するものと思われる。

次に、多摩動物公園には京王線、多摩都市モノレール線の「多摩動物公園駅」が隣接しており、都心や多摩地域からのアクセスが整い来園者にとっての利便性は確保されている。それでは、このエリアを観光地という視点から見た時、多摩動物公園は一施設として広く周知されているものの、多摩動物公園を含む周辺エリアは必ずしも観光地域として形成されているとはいえない。つまり、観光地として形成される大きな条件の一つは、観光客の周遊行動が前提になると考える。この点からして来園者の周辺施設への回遊性は少なく、動物公園の入場を目的とした家族連れが中心となっており、また他方、周辺の観光施設利用者が多摩動物公園に足を延ばすことも少ないという現状から観光地域として形成されているとはいえないのである。

経済波及効果を求め、年間100万人規模の来場者を生かしてゆくことは地域活性化にとって見過ごすことはできず、これを地域発展の足掛かりにすることが必要である。観光政策に基づくこれからの地域活性化策は各施設が「点」で行動するのではなく、それぞれが共同で取り組む「面」での行動、つまり観光客の回遊行動に結実することが重要であり、互いの事業特性を存分に発揮し、有機的に結びつくことによって成果を見出さねばならない。

具体的活性化策の一つを提案するならば、まず、高幡不動地区と多摩動物公園地区を一つのエリア（地区）として括る。このエリアをテーマパーク事業化して多摩動物公園や高幡不動尊に限らず、飲食店、小売店、ホテル等の施設が統一したテーマのもとイベント、キャンペーン、スタンプラリーなどの施策で連携をする。例えば、着地型のミニパッケージツアー

化（まち歩きガイドツアーなど）へと企画をまとめ、集客を目指すのである。

もちろん、このエリアへのアクセスを担う京王電鉄、多摩モノレールもテーマパーク事業への参加者としてイベント性を高めることが求められる。つまり、これは日常的な事業概念を越えることになるが、今日、挑戦すべくマーケット環境を見すえなければならないのである。人々がこのエリアの様々な施設へ訪れることで回遊を促し、地域との交流をもって観光地としての形成が図れるのである。

こうした計画を実行するときには、プランの実行役となるリーダーの存在が欠かせず、行政の観光課、地域の観光協会、商工会議所などが主体になるばかりでなく、彼らの支援を受けた市民や学生らの活動の場を醸成することも念頭に置かなければならない。

多摩動物公園、及び周辺地域は上記のような特徴・課題を有している。このような特徴・課題を前提として、以下、2014年度谷井ゼミナール3期生の活動紹介に移ることとする。

3. アンケート調査の結果

2014年度、谷井ゼミナールでは産学公連携活動の一環として多摩動物公園駅周辺地域の活性化に関するアンケート調査を行った。アンケート調査に関する詳細は以下の通りである。

- ① 調査実施日：2014年10月16日、18日、19日、23日、27日の計5日間。
- ② 調査場所：京王線多摩動物公園駅・駅前周辺地域
- ③ アンケート総回答者数：553人（男性329人、女性217人、不明7人）

アンケート調査の主な結果は以下の通りである。

(1) 多摩動物公園までの所要時間

5分=5%、15分=12%、30分=26%、45分=13%、60分=13%、60分以上=17%。

(2) 多摩動物公園周辺地域に来るまでにどこかに立ち寄っているか。

立ち寄った=84人（コンビニエンスストア、飲食店など）、立ち寄っていない=469人。

(3) 帰宅するまでにどこかに立ち寄るか。

立ち寄る=191人（飲食店、買い物、スーパーマーケットなど）、立ち寄らない=362人。

(4) 多摩動物公園周辺地域に欲しい施設はあるか。

飲食街=34%、コンビニエンスストア=19%、子供向け施設=9%、レジャー施設=5%、スポーツ施設=4%、その他=5%、特にない=21%。

※欲しい施設に関しては男女別、年代別によって、かなりの相違がある。

※欲しい施設の具体例は、日帰り温泉施設、郷土資料館、屋内施設、駐車場、ホームセンター、美容院、スーパーマーケット、サイクリングロード、郵便局、ショッピングセンターなどであった。

4. 事業計画の提案

上記アンケート結果、及びその分析を基に谷井ゼミナール3期生は3チームに分かれて事業計画の提案を行った。多摩動物公園駅周辺地域の活性化を考えるにあたって、産学公連携先でもある京王電鉄より京王線多摩動物公園駅隣にある駐車場を仮想地域として集客施設を

計画してはどうかと申し出があった。そこで、京王線多摩動物公園隣の駐車場に地域を活性化させる集客施設を設置する事業計画書を提案することを産学公連携のメインテーマとして活動することになった。以下、3チームの事業計画を紹介する。

4-1. A班の事業計画

A班の事業計画は、ファンレイジングを最大限に活用し、収益を見込める施設を提案することに主眼がある。以下、A班の事業計画書の抜粋である。

1) 提案背景

多摩動物公園駅周辺地域では動物公園以外に子供向け施設などを設け、他の動物園とは異なる差別化を行うことで新規顧客の創出に繋がると考える。

多摩動物公園のデータを見ると一般顧客と小学生以下の子供の来場者が比例していることから家族連れが多いことがわかる。遠足シーズンには来園顧客数が増加しているが、夏休みシーズンは海やプールなどのレジャーに出かける人が多いため、来園顧客数が減少しているのではないかと考えられる。

多摩動物公園駅周辺で行ったアンケート調査の結果によれば、この地域に欲しい施設として1位に飲食街、2位にコンビニエンスストアという回答を得た。飲食店は多摩動物公園内にある食堂かカフェしかなく、この地域には1位、2位の施設がないためだと考えられる。

男女総計のアンケート結果からは飲食街が欲しいとの意見が多いが、年代別で見ると30～40代では子ども向けの施設が欲しいという回答が多く得られた。さらに詳しく聞いてみた結果、動物園の他に子供が体を動かせる施設が欲しいという声があげられた。次に、コンビニエンスストアがあげられる。以前は多摩動物公園前にあったが、現在は京王電鉄が営業している売店しかなく、お土産をメインに販売していて飲食物の取り扱いが少ないためコンビニエンスストアが欲しいという回答が多いと考えられる。

日野市に目を向けると日野市の人口は緩やかな増加が続いているが、平成25年3月に公表された国立社会保障・人口問題研究所の市町村別人口推計によれば、2020年頃までには減少に転じると予測されている¹⁾。増加の要因理由として、都心へ通勤している人が住むベッドタウンであることが考えられる。しかし、今後求められるのは単純な人口増加策ではなく、世代間のバランスをとっていくことである。つまり、住宅取得層や子育て世代といった今後減少すると予測されている世代をターゲットとし、そのターゲットに選ばれ、住み続けられるまちづくりを行い、適正な世代間のバランスを維持していかなければならない。

2) 提案内容

アンケートの分析結果から、飲食街が欲しいという結果が45%のため、飲食施設に需要があると考えられる。また、我々としてはファンレイジングを最大限活かせるものも飲食店であると考えている。

数ある飲食店の中から我々はスイーツ施設にニーズを感じた。なぜなら、多摩動物公園駅周辺には動物園と大学があり、ターゲットとなりうる親子連れと学生が多い。両者を網羅できるのはスイーツ施設であると考えた。また、ビュッフェ形式にすることにより幅広いニーズに応えることが出来ると考えた。

3) 事業概要

① 企画：「洋菓子と和菓子のスイーツビュッフェ」

② ターゲット：多摩動物公園を利用する親子、多摩動物公園周辺の学生、地域住民。

③ 内容：時間制（80分）の洋菓子・和菓子のスイーツビュッフェ。

＊ 京王プラザホテルでおこなっているスイーツビュッフェを持ってくる。

＊ 新しく和菓子も提供する。

＊ キッズスペース、パーティールームの併設

＊ キッズスペースを併設した理由は、メインターゲットである親子連れが多いためである。またキッズスペースには、専属の人を配属することで、親は安心してスイーツを楽しむことができ、子どもは安全に遊ぶことができると考えた。また、パーティールームを1部屋作ることで誕生日会やイベント等での団体利用が可能。和菓子を取り入れた理由は、日本に和菓子の食べ放題形式のものが少なく日本特有のお菓子である和菓子を取り入れることにより幅広い年代の方へのアプローチが可能であると考えられる。

④ ニーズ：アスレチック施設を取り入れることで子どもから大人まで快適な空間を提供できるパーティールームを設けることで団体客の大学生などの利用にも対応できる。

⑤ シーズ：京王プラザホテルのスイーツビュッフェを取り入れる。

⑥ アスレチック施設：乳幼児専用のエリア。ハイハイ、つかまり立ちをする乳幼児が自由に動いて、色んなところに触ることで五感を刺激し、感覚の発達を促す遊具をたくさん置く。

⑦ プレイエリア：遊び場は、子どもたちが楽しみ、喜びや笑いを体験する場所にする。そして、子どもたちが、他の子どもたちと触れ合うことで、感情の動きを学ぶ場所にもする。

⑧ 価格帯：大人 2,000 円

1. 高校生 1,500 円

2. 小学生～中学生 1,000 円

3. 小学生以下 500 円

＊ 学生割り（大学生）1,800 円

＊ シニア割り 65 歳以上 1,500 円

＊ ファンドレイジングで各価格の 100 円分を多摩動物公園に寄付し、公園内に提案施設を導入してもらう。

⑨ 営業時間：11 時～20 時の 9 時間営業。営業時間は動物公園の営業時間が 9 時 30 分～

17 時で多くの学生は 18 時には帰路につくため両者の時間的ニーズに合った 11 時～20 時に設定した。

4) 産学公連携先への効果

① 日野市への効果

多摩動物公園周辺地域が活性化することにより、地域活性化に繋がる。日野市にはスイーツ施設がなく、地域に新しい事業ができる事で新規顧客の創出に繋がる。

② 京王電鉄への効果

京王プラザホテルと提携してスイーツを提供しようと考えているため、京王プラザホテルの宣伝にも繋がる。多摩動物公園周辺地域が活性化することにより、京王動物園線の利用者が増加する。

③ 多摩都市モノレールへの効果

多摩動物公園周辺地域が活性化することにより、多摩都市モノレールの利用が増える。

④ 多摩動物公園への効果

ファンドレイジングを活用することにより、多摩動物公園に新しい施設が造られ、新規顧客創出を目指す。スイーツ施設と多摩動物公園を併用して利用する顧客が増加する。

5) ファンドレイジング

① 提案施設のスイーツビュッフェを設立する。

② 提案施設から売上の一部を多摩動物公園に寄付する。

③ 多摩動物公園に新施設を導入してもらう。

④ 多摩動物公園に新施設ができる事により、新規顧客が京王動物園線・多摩都市モノレールを利用してくれると考えられる。

上記したようなプロセスによってファンドレイジングを導入し、多摩動物公園に提供した資金で新規施設を造ることで、多摩動物公園の活性化につながる。新規顧客が多摩動物公園に来場してくれる可能性があり、多摩動物公園駅周辺地域で金銭の循環が生まれると考える。多摩動物公園が活性化し、魅力度が向上することで多摩動物公園自体に集客が生まれ、来場者数の向上、売上の向上、周辺地域での金銭の循環にも繋がると考える。

京王電鉄は、多摩動物公園にファンドレイジングという寄付活動を行っていることにより、知名度の向上になる。また、ファンドレイジングを取り入れた提案施設は、新たなコミュニケーションの場としても提供できるのではないかと考える。

多摩動物公園が新施設を造ることにより話題が生まれ、来場のために京王動物園線や多摩都市モノレールに乗り多摩動物公園に来場する人が増えると考えられる。乗車人数が増えることで京王動物園線や多摩都市モノレール自体の活性化にも繋がり集客がアップする。

6) 収益計算

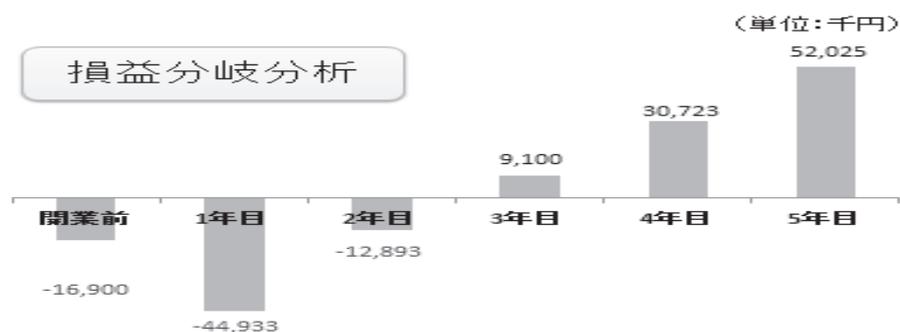
収益をシミュレーションすると、以下のように予想した。

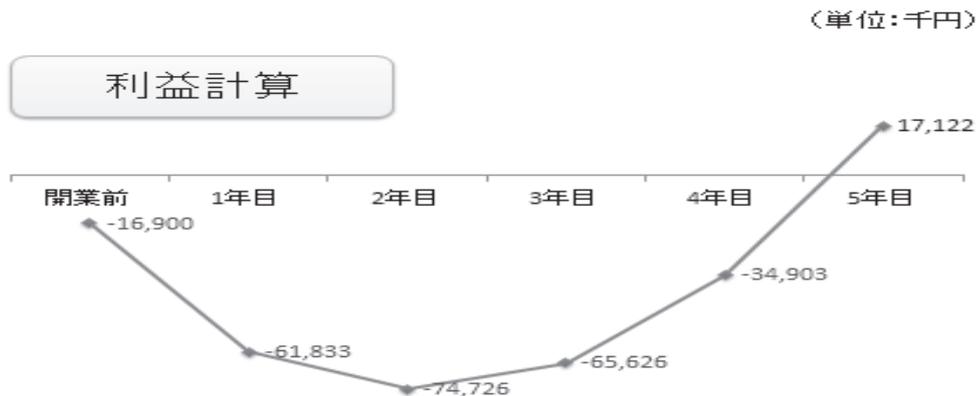
	開業前	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
売上高	0	74,880,000	112,320,000	149,760,000	187,200,000	224,640,000
年間集客数	0	57,600	86,400	115,200	144,000	172,800
消費単価	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
売上原価	0	22,464,000	33,696,000	44,928,000	56,160,000	67,392,000
粗利益	0	52,416,000	78,624,000	104,832,000	131,040,000	157,248,000
営業費用	16,900,000	97,348,800	91,517,200	95,731,600	100,317,000	105,223,400
人件費	10,000,000	21,000,000	21,000,000	21,000,000	21,000,000	21,000,000
販促費	2,400,000	5,990,400	8,985,600	11,980,800	14,976,000	17,971,200
水道光熱費	0	6,655,000	6,655,000	6,655,000	6,655,000	6,655,000
修繕費	0	0	1,815,000	1,815,000	1,815,000	1,815,000
保険料	0	218,000	218,000	218,000	218,000	218,000
諸税	0	18,634,000	7,200,000	7,200,000	7,200,000	7,200,000
減価償却	0	36,845,000	33,634,000	30,850,000	28,437,000	26,345,000
アスレチック施設	3,000,000					
備品	1,000,000					
寄付金額		5,760,000	8,640,000	11,520,000	14,400,000	17,280,000
その他費用	500,000	2,246,400	3,369,600	4,492,800	5,616,000	6,739,200
営業利益	-16,900,000	-44,932,800	-12,893,200	9,100,400	30,723,000	52,024,600

*設定は店舗席数80席，社員雇用3人（500万円/人），パート雇用2人（300万円/人），単価1人当たり平均1,300円。

売上想定（入客数）

- 1年目 57,600人←1日80席が2回転した時の1年間の客数。
- 2年目 86,400人←1日80席が3回転した時の1年間の客数。
- 3年目 115,200人←1日80席が4回転した時の1年間の客数。
- 4年目 144,000人←1日80席が5回転した時の1年間の客数。
- 5年目 172,800人←1日80席が6回転した時の1年間の客数。





4-2. B班の事業計画

B班の事業計画は、コンテナヴィレッジを展開し、多摩動物公園駅の利用者増、周辺施設とのシナジー効果による活性化を図ることに主眼がある。以下、B班の事業計画書の抜粋である。

1) 提案背景

多摩動物公園周辺には飲食店がなく、アンケートの結果、20代から30代女性では飲食店が欲しいと多くの解答がえられた。多摩動物公園駅で電車を逃すと20分程待つので、その時間を使う企画が効果的であると考え。また、多摩動物公園の帰りに休憩できる場になるようにしていきたい。

2) 提案内容

我々が提案する事業は、「コンテナ」を20個使い、小規模の複合商業施設(=コンテナヴィレッジ)を構築するものである。コンテナヴィレッジには、カフェや軽食店、雑貨屋、服飾店などがテナントとして入り、時間帯、季節、周辺施設(多摩動物公園や京王れーるランド)のイベントに合わせた催しを開催することができるスペースを設ける。

そもそもコンテナとは、鋼・アルミニウムなどで製造され規格化された形状の箱である。その中に輸送貨物を積み込み、主に船舶で輸送を行う。今現在、世界で最も標準的な輸送形態である。我々がコンテナに着目し、コンテナを使う理由は以下4つのメリットから説明することができる。

① コスト面でのメリット

規格サイズを使用することから、発注～納品までの時間が短縮され、ローコスト化することが可能になる。また、解体工事などの退店撤去の費用が抑えられ、ライフサイクルコストが抑えられる。

② 事業上のメリット

出店準備期間の短縮により、開業を早められ早期収益化を図ることができる。プレハブと異なりパッケージでの移設が可能のため、出店計画における投資リスクが軽減され、テスト出店などが容易になる。

③ サイズによるメリット

利用用途によって、さまざまなサイズから使用することができる。また、縦横組み合わせることが可能である。このことから、複合商業施設の場所を選ばずに形成することができる。

④ 環境配慮面でのメリット

簡単な解体工事（移設も可能）が不要なので、環境負荷が小さくて済む。構造体は再資源化が可能で、環境にやさしい。

コンテナヴィレッジは、「外観」「地域性」「イベント性」「変動性」における特色を持っている。

「外観」

コンテナヴィレッジは、コンテナ本来の形をそのままにカフェや軽食店、雑貨屋、服飾店などの店舗が入るため、外観が特徴的である。また、コンテナヴィレッジは若いママ（30代女性）をメインターゲットとするため、入る店舗はこれに沿うものになる（女性的なおしゃれイメージ）。このことから、コンテナヴィレッジはこのことを意識したデザイン、雰囲気、店舗になるため「外観」的な特徴をもつ。

「地域性」

コンテナヴィレッジは、周辺施設や日野市のイベント、地域のイベントを実施するためのスペースが設けられる。このスペースは、例えば、地域の音楽演奏会場や近隣大学の部活動・サークルの発表の場、多摩動物公園の動物ふれ合い広場としての利用が考えられる。つまり、地域に根ざしたイベント利用のための会場として、利用ができることから「地域性」において特徴があるといえる。

「イベント性」

コンテナヴィレッジは、コンテナヴィレッジ内にイベント（音楽演奏会やビアガーデンの開催など）用スペースがあることから、コンテナヴィレッジ内の商業施設の利用だけではないイベント目的の利用が考えられる。このことから、イベントを通じた集客が可能である。また、イベントの実施がコンテナヴィレッジの広報活動という相乗効果として考えられる。つまり、コンテナヴィレッジは商業施設という意味合いだけでなく、「イベント」会場としての意味合いをもつ。

「変動性」

コンテナヴィレッジは、コンテナ20個から形成されることから、多種多様な利用が可能である。カフェや軽食店、雑貨屋、服飾店などがテナントとして利用することはもちろん、期間限定ショップや地域の特産を販売する市場としての利用も可能である。このことから、季節やイベントに合わせて店舗を入れ替えることも可能である。また、コン

テナの特性であるように出展準備期間の短縮，テストショップとしての利用が可能であることから「変動性」が高いといえることができる。

これらの特色は、コンテナヴィレッジ特有のものであり、また、強みとなる。

3) ターゲット

コンテナヴィレッジのターゲットは以下に設定している。

- ① 多摩動物公園，京王れーるランドに来た顧客（ファミリー層）。
- ② 多摩動物公園駅周辺の学生。
- ③ 住宅街の主婦。

4) 成長戦略

コンテナショップ設立時は，周辺地域の主婦や多摩動物公園・京王レールランドの帰宅客をメインターゲットとする。

コンテナショップの雰囲気は落ち着いて過ごせるような空間づくりに取り組む。テナントには，ベーカリーやパスタ，カフェなどを入れる。また，地域の特産物の販売や大学生のワーキングスペースとして場所を提供することで地域還元を行い，周辺地域との相乗効果を図る。

中長期的には20～60代の方が集まる施設にする。周辺には教育機関が多く，学校帰りや空き時間などのシーンで利用してもらおう。また，多摩地域は全体的に高齢化が進んでおり，高齢者を集客できるかが今後重要になってくると考えられる。そのため，高齢者の方もくつろげるようバリアフリーなどにも配慮する。

週末にマルシェやフリーマーケットの開催など定期的にイベントを開催する。認知度を上げる機会づくりや施設としての役割を多様化することにもつながる。

5) プロモーション手法

プロモーションとしては，以下の方法を考えている。

① 駅広告

駅は情報の拠点となるため，駅利用者以外にも注目を集めることができる点において，高い広告効果が見込める。また，駅は毎日使うものなので，反復して情報を発信することができ，情報の刷り込みを効果的にできるメリットがある。さらに，駅利用者に対してダイレクトな訴求ができるため，直接購買に繋がりやすいのも駅広告のメリットである。また，地域沿線のブランディング効果が高いのも特徴である。例えば，駅の出口周辺に自分の店舗の駅広告を確保できれば，宣伝になると同時に刷り込みもできる。知らず知らずのうちにそこを通る人たちは店舗のロゴやイメージを覚える。

一方，駅構内でどの位置に掲出されるかによって，効果が異なることがある。その現場の認識が必要となってくるという問題がある。また，ポスターなどの掲出のボリュームが少ないと，ほかの広告に埋もれてしまうといったデメリットがある。

② フリーペーパー

地域密着型なので、その地域の人を目にとまりやすい。また、内容次第では特定の客層を狙えるという特徴があるため、ターゲットが絞りやすい。無料で配布することも多くの人の目にとまりやすい要因である。

一方で、広告の掲載の仕方にもよるが、月に何度かの定期的な配布状況なら翌月までに新たな情報を伝えるのが難しいというデメリットも存在する。フリーペーパーの多くは企業が宣伝を掲載している。そのため、広告欄が小さくなることは避けられない。一回の掲載で爆発的な集客をするのは正直難しいことから、継続して掲載し、いろいろな方法で集客を試す方が良いと考えられる。

③ 折り込みチラシ

新聞の折り込みチラシというのは、自宅に配達されて手軽に見ることができるというのが一番のメリットだと思う。そして、折り込みチラシというのは、その地域に根差した情報を狙っている。紙媒体で新聞に折り込まれてくるチラシなので、保存性という面でも優れている。そして、タイムリーな宣伝もできるのが魅力である。

④ ティッシュ広告

ティッシュ広告と媒体の転換率とを比較（商材やサービス、業界によって数字にぶれはある）してみると平均で以下ようになる。

- ・ ティッシュ配り 約4.0%
- ・ 新聞折り込み 約0.03%
- ・ ポスティング 約0.2%
- ・ ネット広告 約3.3~5.5%

上記のデータを比べると、ティッシュ広告はネット広告並みの効果がある。ティッシュ配りは商圈が限られていて、ターゲットが明確になっている業界、例えば、飲食業界、学習塾をはじめとした教育ビジネス、美容関係やスポーツクラブなどの業態でも、大きな効果が期待できる。さらに、継続的なリピートがある業界であれば、ポスティング、新聞の折り込み広告、クーポン雑誌への掲載などよりもかなり高い効果が期待できるかもしれない。

6) 財務計画

財務をシミュレーションすると、以下のように予想した。条件として、次のように想定する。

- ・ コンテナの初期投資は

40ft コンテナ 280,000 円×20 台=5,600,000 円（コンテナ減価償却 10 年定額法）。

その他備品装飾として 3,000,000 円。

- ・ 日野市のテナント料金の坪平均単価 140,000 円。

そのため、使用するコンテナ 40ft=30 m²=9 坪で月額 136,000 円に設定した。

- ・ コンテナヴィレッジには 1 階と 2 階を合わせて 20 店舗のテナント収容スペースを設ける。1 年目は 80%、2 年目は 90%、3 年目以降から 100%とテナントを埋めていく予定である。

- ・人件費は、正社員2人のみで施設管理および運営を行う。
イベント開催時など人員が不足する際には、その都度アルバイトやパートを雇い必要な人員を確保する。
- ・損益分岐点は稼働率70%（14/20店舗）である。
2年目で黒字化と投資回収を目指す。

	開業前	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
売上（テナント料）	0	26,112,000	29,376,000	32,640,000	32,640,000	32,640,000
稼働率	0%	80%	90%	100%	100%	100%
営業費用						
人件費	0	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
販売促進費	0	2,088,960	2,350,080	2,611,200	2,611,200	2,611,200
管理修繕費	0	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
保険料	0	218,000	218,000	218,000	218,000	218,000
諸税	0	18,634,000	7,200,000	7,200,000	7,200,000	7,200,000
コンテナ減価償却費	0	560,000	560,000	560,000	560,000	560,000
その他経費	3,000,000	783,360	881,280	979,200	979,200	979,200
営業利益	-3,000,000	-8,172,320	6,166,640	9,071,600	9,071,600	9,071,600

7) 周辺施設とのシナジー効果

我々の事業計画による周辺施設とのシナジー効果について、以下の点考えた。

- ① 周辺地域には、多摩動物公園や京王れーるランドのレジャー施設がある。多摩動物公園やれーるランドに入園する前に飲食店で食事をしたり、ランチを購入してもらったりする事ができる。
- ② また、多摩動物公園内は坂が多いが休憩施設は少ないので、帰りがけに休憩を取る事が可能である。
- ③ 子供の幼稚園の送り迎えで多摩動物公園駅周辺まで来るので、母親たちがママ友同士のお茶会などを開催することが可能である。
- ④ 京王ウォーキングツアーで多摩動物公園前を利用する事がある。その時に、カフェがあれば立ち寄ることも可能である。
- ⑤ 大学生が駅を利用するため、電車を乗り遅れた際に少し寄る事が出来る。
- ⑥ 授業の空き時間に利用する事が出来る。
- ⑦ 学校が開いてない時に集まる場合、ワーキングスペースを設けることで学生利用数が増える。また、飲食店が開いているので、ちょっとした休憩時間に利用できる。
- ⑧ 大学が近い一人暮らしの人が多く。これにより、立川や多摩センターに行かなくてもコンテナショップに立ち寄る事が多くなる。

4-3. C班の事業計画

C班の事業計画は、廃車となった京王電鉄の車両を改良した上でレストランとして利用し、日野市の野菜を有効活用した野菜とスムージーのカフェを展開することに主眼がある。以下、C班の事業計画書の抜粋である。

1) 提案背景

株式会社シードプランニング [2014] の調査結果²⁾を見ると、2017年の健康食品市場は約2兆1,450億市場に成長すると予想される(2013の市場規模は約1兆8,400億円)。2014年度中にも実施される以下の3つの規制改革が成長を後押しすると予測される。

- ① 健康食品に対する機能性表示を容認。
- ② 栄養機能食品の対象成分の拡大。
- ③ トクホ申請許可手続きの迅速化。

また、株式会社日本能率協会総合研究所が実施した「健康食品で魅力を感じること」のアンケート調査³⁾によれば、全体で最も多かったのは『栄養バランス』で約7割である。次いで『野菜不足を補う』『食物繊維不足を補う』と続いている。この3項目は、いずれも「足りない栄養を補給する」ものであり、健康志向の人向けのカフェには日常の食生活の野菜不足を気軽に補えるものが良いと考える。上記3項目のほか男女別に特徴をみると、男性は『滋養強壮』『夏バテ解消』といった体力の維持を意識した項目が上位にあがり、女性には『ダイエット効果』『美容によい』『低カロリー』『美肌』といった美容と痩身に関する項目が目立つ。男性は「体力」女性は「美容」といったことが魅力を感じる場所である。

これらの調査結果を見ると、現在は健康志向、美容志向が高いことが想定され、日野市が所有する資源の中では農産物が最も効果的に生かすことができると考えている。

2) 提案内容

我々の事業コンセプトは、鉄道×野菜である。使用期間を過ぎた鉄道車両を利用して、多摩動物公園駅前駐車場に野菜カフェ、スムージー専門店を展開する。ターゲットは京王多摩動物公園駅を利用する健康志向の女子大学生とサラリーマン、周辺地域在住の高齢者の方、多摩動物公園来場のファミリーとする。使用する野菜は基本日野市の特産品を利用し、生産者の顔が見える店舗づくりをする。それによって、顧客には安心感や親しみを与えることができ、リピート率を高める。

車両を利用した店舗運営の特徴は以下の点にある。

- ① 学生向けに野菜スムージー、高齢者向け健康に寄与することができる。
- ② 日野市産の野菜をメインに活用した商品ラインナップ。
- ③ お子様向けにお子様プレートなどを用意する。

3) ターゲット

ターゲットは、以下を考えている。

① 「高齢者」

高齢者は加齢に伴う様々な能力低下や運動不足，食欲低下など，様々な要因により栄養不足になりがちである。また、柔らかくて食べやすいものに偏りやすいので，栄養的にも偏った食事になる傾向がある。

② 「10代～30代の美意識の高い女性」

若い女性が健康や美容のために野菜を積極的に摂取している。

③ 「曜日別のターゲット変動」

土，日，祝日は20代～40代の子連れの母親，平日は明星大学，中央大学の女子学生と曜日によってターゲットを変動させる。

4) プロモーション戦略

プロモーション戦略としては，以下の戦略を考えている。

① 京王電鉄の広告スペースにポスターを貼る。

京王線を使っているユーザーは，1日に3,490,458人いるので効果は莫大である。また，京王電鉄に広告を出すため，経費はかからないので効率がよく，コストが低く抑えられると考えられる。

② 口コミ

口コミは購買判断の20%～50%に影響する。紙媒体の広告に比べ，口コミの効果は10倍高いと言われているので，この効果を狙う。広める場としては，自社HPのコミュニティサイトを作成し，書き込みは会員のみができ，閲覧は誰でも出来るようにして，世の中に広めていく。

③ 近隣大学にポスターを貼る。

スムージーのターゲットは，学生があげられる。多摩動物公園駅の近隣には大規模大学が存在しているので，大学でポスター広告をすることにより，ターゲットに対して直接的な宣伝となるため，費用対効果は高いと予想される。

④ 移動販売車での広告宣伝カー

スムージーの移動販売を行っていく中で，売り場までは車で行くことになる。その途中で歩いている方や，車に乗っている方に直接働きかけることができるので移動販売車にスムージーや野菜カフェの広告を行う。

5) リピーター獲得戦略

まず，既存顧客を5つの分類に分けて管理することとする。この顧客の分類法は，健康食品の通販で他社を圧倒的に上回る速度で成長した「やずや」の顧客管理理法を普及するために，橋本陽輔氏が会長を務めている「リピート顧客倍増実践会」で使用されているものである⁴⁾。

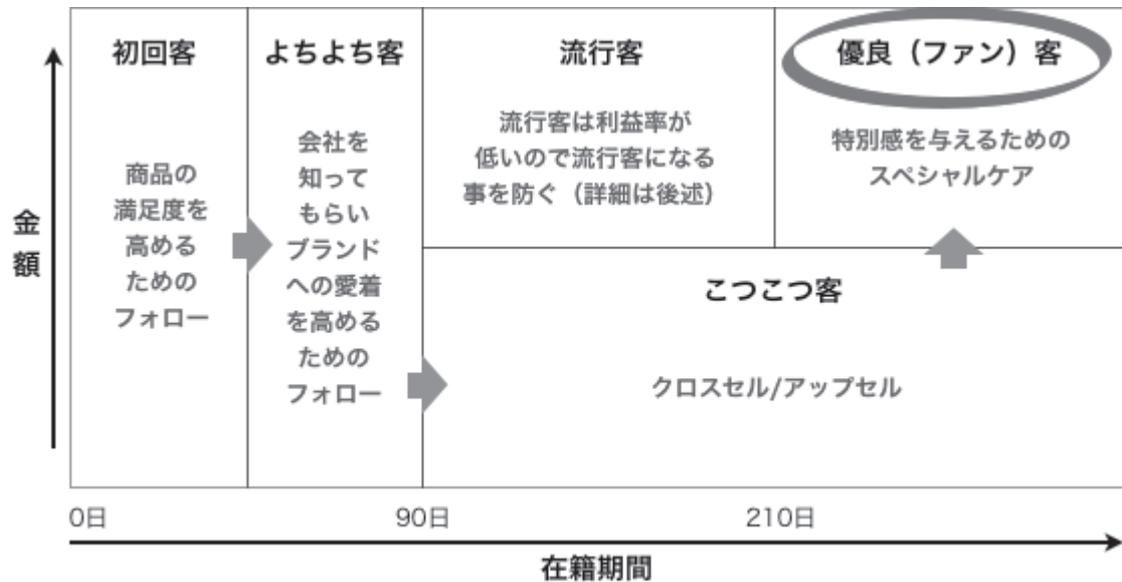


- ・初回客：初めて、あなたの商品を買ったお客様。購入金額の多さは問わない。
- ・よちよち客：初回購入から90日までの間に2回目の購入をされたお客様。
- ・こつこつ客：初回の商品購入から90日以上たっており、商品を2回以上購入されているお客様のうち、合計の購入金額が平均顧客単価×7に満たないお客様。
- ・流行客：初回の商品購入から90日以上たっており、商品を2回以上購入されているお客様のうち、合計の購入金額が平均顧客単価×7以上のお客様である。短期間で多くのお金を使ってくれるので最優先でケアしたくなるが、実際はバーゲン商品や割引キャンペーン商品など、利益率の低い商品だけを買っている場合が多い。
- ・優良客（ファン/リピーター）：初回の商品購入から210日以上たっており、商品を複数回購入されているお客様のうち、合計の購入金額が平均顧客単価×7以上のお客様である。売上の8割は、この優良客から生まれる。

この中で、ビジネスを成長させてくれる真のリピーターとは優良客のことである。

顧客タイプ	反応率
優良客	20%
こつこつ客	10%
よちよち客	5%
初回客	1%

これは、それぞれの段階のお客様にセールスのアプローチをした時の商品購入率の違いである。たった5人の優良客（リピーター）には、100人の初回客と同じ価値がある。



・バイヤーズリモース：バイヤーズリモースとは、商品を購入した直後に感じる後悔のことである。人がモノを買う時は感情で判断をする。そして、モノを買った後に、その取引の正当性を理性とロジックで納得しようとする。それにも関わらず、商品を買ったばかりの初回客にクロスセルやアップセルをして違う商品を紹介すると、バイヤーズリモースを助長させる結果となる。

・接触不足のため忘れられる：2回目の商品購入につながらない二つ目の理由は、商品を販売した後に、あなたからコンタクトを取ろうとしないからである。しかし、商品を購入したばかりの初回客にこそ、頻繁に接触するように心がけよう。単純接触効果と言って、あなたが初回客の立場に立って、彼らが求めている情報を提供することによって、初回客が感じる信頼度や安心度は大きく変わる。

重要ポイントは、商品の正しい使い方を伝えることでお客様が最大の効果を感じてもらうことである。成果を実感できるので満足度を最大にまで高めることができる。我々も接触頻度を高めるために3ヶ月の間、最低でも週に1回はこのようにお客様が喜ぶ情報を伝えたいと考える。

以上のリピーター獲得戦略を参考に以下の手段を使う。

① ポイントカードの発行

- ・500円の会計につき1ポイント（カード1枚で最大50ポイント）
- ・計25ポイントを貯めると500円分の割引券と交換。
- ・計50ポイントを貯めると1,000円分の割引券と交換。

・この野菜カフェのターゲットで比率を多く占めているのが大学生と主婦である。学生はグ 137

ループでの食事が多く、一人にポイントカードを発行することによって全員でポイントを貯めるという意識になりやすく、リピーターとして効果的である。

② ポイント+1DAYを作る

週1回合計金額に合ったポイントに+1するサービスの日を設ける。これにより週に1回以上、野菜カフェを利用していただく顧客を開拓するのが狙いである。

6) 財務計画

財務をシミュレーションすると、以下のように予想した。

単位 (千円)

	開業前	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
売上高	0	65,000	74,200	77,000	77,000	82,500
年間集客数	0	50	53	55	55	55
消費単価	0	1.3	1.4	1.4	1.4	1.5
売上原価 (原価率)		15,600 (24.0%)	17,808 (24.0%)	18,480 (24.0%)	18,480 (24.0%)	19,800 (24.0%)
粗利益	0	49,400	56,392	58,520	58,520	62,700
営業費用	25,100	56,657	46,245	46,581	46,589	47,194
人件費		22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
販促費	100	5,200	5,936	6,160	6,160	6,600
水道光熱費		6,655	6,655	6,655	6,655	6,655
修繕費	5,000	0	1,815	1,815	1,815	1,815
保険料	0	218	218	218	218	218
諸税	0	18,634	7,200	7,200	7,200	7,200
減価償却費	0	2,000	195	223	231	231
その他経費	20,000	1,950	2,226	2,310	2,310	2,475
営業利益	-25,100	-7,257	10,147	11,939	11,931	15,506
累計利益	-25,100	-32,357	-22,210	-10,271	1,660	17,166

その他経費の内訳

(野菜カフェと移動販売の初期投資)

7年の耐用年数を迎えた中古車両を活用するため、価格は安く1両あたり100万円を見込む。その中古車両を5車両使用する。

中古品であるため内装と外装の改良を行う。1両あたりの内装と外装の修繕費として1千万円を見込んでいる。

(費用)

正社員を2名、パート3名で野菜カフェとグリーンスムージーの移動販売の運営を行う。

5. 結び

本稿では、谷井ゼミナール3期生が2014年度に実施した産学公連携活動を紹介した。まだまだ未熟なところも多く、予想も甘い点が多々存在する。また、誤りも散見されるが、今回はゼミ生が作成した事業計画書の抜粋をそのまま掲載している。予想の甘さや誤りは、すべて担当教員である谷井の指導不足によるものである。

内容的にも、多摩動物公園駅周辺地域は活性化を必要としている地域であり、課題解決が求められている。多摩動物公園の来場者で週末になると賑わうが、開園時間外やシーズンオフになると閑散とする事実が存在している。この地域にスポットライトを当て、地域の活性化へと導いていくには、更なる多方面からの検証と地域住民・行政・企業の一体となった取り組みが必要である。明星大学としても産学公連携という形で大学がもつ知を地域に還元していきたい。2015年度も谷井ゼミナール4期生が多摩動物公園駅周辺地域の活性化に関する産学公連携活動を継続している。地域の活性化の一助になれることを願っている。

今回紹介した産学公連携活動を行った谷井ゼミナール3期生はゼミナール活動として様々な取り組みを行った。日頃から行っている水平思考力や企画力の習得、プレゼン力の向上に加えて、実践活動として多くの産学公連携活動に取り組み、コンテストに出場している。3年次前期には国産株式会社・三多摩総合食品卸売市場と連携して、三多摩総合食品卸売市場の活性化に取り組んだ。3年次後期では本稿で紹介した日野市役所・京王電鉄・多摩都市モノレール・多摩動物公園との産学公連携活動に加えて、「2014 多摩の大学生まちづくりコンペティション」に出場して奨励賞を受賞している。4年次には卒業論文の執筆に加え、学生ビジネスプランコンテストに5チームが参加し、2チームがアイディア賞と努力賞を受賞している。2年間のゼミナール活動を通して、他大学の学生と競争するだけの知識と能力を身につけてくれたと考えている。今後、大学を卒業して社会へと巣立っていくが、それぞれの道で活躍してくれることを期待してやまない。

最後になるが、学生の教育に協力して下さった日野市役所、京王電鉄、多摩都市モノレール、多摩動物公園の各部署、および各担当者には心より謝意を申し上げる次第である。

谷井ゼミナール3期生

- | | | |
|---------|--------|---------|
| ・荒井 弓実 | ・岡本 恵実 | ・土手内 秀晃 |
| ・五十嵐 直也 | ・熊谷 和樹 | ・宮台 真希 |
| ・石崎 啓介 | ・菌 堯之 | ・向林 望 |
| ・井上 昂祐 | ・高野 清貴 | ・森田 雄貴 |
| ・大越 克俊 | ・田口 真一 | ・山科 天音 |

執筆分担

1. 谷井 良
2. 浅川正彦
3. 谷井ゼミナール3期生
4. 谷井ゼミナール3期生
5. 谷井 良

全体調整：谷井 良

<注>

- 1) <http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson13/t-page.asp>
- 2) <https://www.seedplanning.co.jp/press/2014/2014060501.html>
- 3) https://www.jmar.biz/hot/html/dai08_3.html
- 4) 顧客の分類法に関しては、<http://bazubu.com/repeat-customer-6824.html> を参照している。

<参考文献>

- ・小宮輝之 [2010] 『物語 上野動物公園の歴史 - 園長が語る動物たちの140年』中公新書。
- ・中川志郎 [1994] 『多摩動物公園』東京都公園協会（東京公園文庫）。
- ・橋本陽輔 [2008] 『社長が知らない秘密の仕組み』ビジネス社。

<参考資料>

- ・<http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson13/t-page.asp> (平成28年2月18日現在)
- ・東京動物園協会 HP (平成28年2月18日現在)
- ・<http://toukei.metro.tokyo.jp/dyosoku/dy-data.htm> (平成28年2月18日現在)
- ・<http://job.sweets-net.jp/list/sweetsparadise-shinsotsu/> (平成28年2月18日現在)
- ・<http://www.keioplaza.co.jp/restaurant/glasscourt/> (平成28年2月18日現在)
- ・https://www.nakaumi-shushokunavi.com/shushoku_navi/www/combas/82 (平成28年2月18日現在)
- ・<http://www.sweets-paradise.jp/guide/> (平成28年2月18日現在)
- ・<https://www.rankingshare.jp/rank/xaazgzexzj> (平成28年2月18日現在)
- ・日本ファンディング協会 HP。(平成28年2月18日現在)
- ・代々木 VILLAGE HP (平成28年2月18日現在)
- ・スペースプラス HP (平成28年2月18日現在)
- ・ジェイアール東日本企画 HP (平成28年2月18日現在)
- ・わかること！HP (平成28年2月18日現在)
- ・<https://www.seedplanning.co.jp/press/2014/2014060501.html> (平成28年2月18日現在)
- ・https://www.jmar.biz/hot/html/dai08_3.html (平成28年2月18日現在)
- ・<http://bazubu.com/repeat-customer-6824.html> (平成28年2月18日現在)