

シティセールスの現状と課題

戦略調査事業部

主席研究員 妹尾 雅夫

1. 意義と効果

近年、全国の自治体においてシティセールスなる概念が地域戦略として、積極的に活用されている。ニューヨーク観光局が、1970年代に「I love New York」キャンペーンを行って大きな反響を呼んだのがシティセールスの嚆矢とも言えるべき出来事であろう。この概念が登場してきた背景としては、大きく以下の2点が挙げられる。第一点は、自治体経営の行き詰まり感と自治体間競争の激化であり、第二点としては、国に関しても言えることであるが、地域活性化の切り札としての観光産業の有する波及効果の活用である。

第一点の自治体経営の行き詰まりに関しては、よく言われていることではあるが、少子・高齢化による人口の減少・過疎化、財政状況の悪化 従来型行政運営の行き詰まり 効率的行政運営の必要性 行政マネジメントシステム導入の必要性が高まっている。

このような状況に対して、個々の課題ごとに個別に対応していくよりは、トータルな地域戦略を策定し、それに基づく対策を講じた方が効率的にも有効であるとの考え方に基づいている。

第二は、わが国全体の観光産業の収支構造を見た場合、大幅な赤字構造にあり、日本人の海外旅行者は訪日外国人旅客数の3～4倍の水準にある。そのような不均衡状況の改善のための国策がビジットジャパンキャンペーンであり、全国の自治体においても海外からの観光客の誘致に積極的な姿勢を見せている。更に、観光産業の波及効果の大きなことへの注目である。地域活性化の手法として、既に相当以前より、企業誘致、定住促進、観光客誘致等の手法が用いられてきたが、産業構造の変化等により企業誘致が、必ずしも実効性があがらない中で、観光客の誘致はその地域に及ぼす影響が大きいことから、観光・交流、ビジターズ産業等の名称で各自治体とも内外の観光客誘致に対して、積極的な展開を図ってきたという経緯が存する。

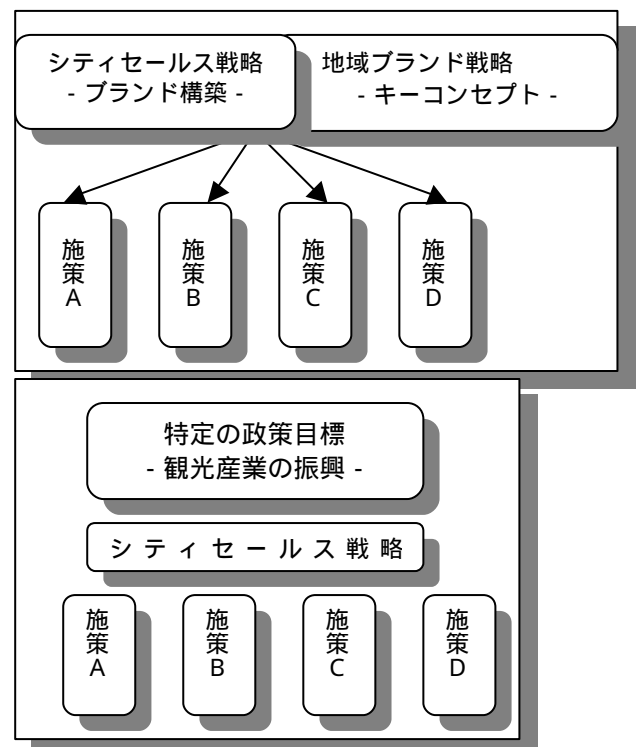
その場合、観光客誘致の実効性を挙げるために、単なる観光客誘致と言うことではなく、地域全体のセールスプロモーション戦略として、用いられるようにな

ったのがこの概念である。観光客に来てもらうためには、関係者が連携して、自地域のシーズを都市全体とからめてプロモーションしていくことがシティセールスの内容である。従って、シティセールスとはすぐれてマーケティング的な概念であり、「地域アイデンティティの形成を通じて、地域の資源を外部に対して、総合的に訴求し、地域のポテンシャルの向上を志向する地域戦略手法」と捉えることができる。

このような背景により、その展開の方向はバリエーションが存在する。

総合的な地域戦略の先導的概念として活用し、それを関連分野に波及、活用していくケースと、特定の領域の推進手法として活用していくケースが見られる。

後に紹介する事例で言えば、仙台市が総合的活用型、東京都が特定領域推進型と称することができる。総合的活用型とは、施策の上位概念として、シティセールスを据え、そこで地域の内外に対して地域アイデンティティ、地域ブランドを構築し、そのプロセスを個別の施策に投射させていく方向である。



2. 主要事例に見るその実態

(1) 東京都

東京都は「観光産業振興プラン」の中で、これまで観光を産業として十分に意識していなかったため、東京のイメージが十分に海外に伝わっていないことから、今後、東京を訪れる外国人観光客の増加を図るべく、積極的なシティセールスを展開することを謳っている。

その中では、効果的なプロモーション活動として、以下のような手法により、東京のイメージを積極的に海外に伝えていくこととしている。

- ・ イメージアップキャンペーン
- ・ 民間と連携した海外旅行関係者への働きかけ
- ・ 東京ロケーションボックス 等

今年度、その一環として東京都は、海外でのプロモーションと当該国住民に対する Web アンケートを実施している。それぞれ対象を異にしており、前者は主として観光関連産業に携わっている事業者向けに東京観光の魅力を各種プロモーションツールを用いて、訴求し、観光関連事業者の東京向け商品の造成に対する素材を提供することを意図している。後者の Web アンケートは、当該国の都市住民に対して東京観光の経験、ニーズ、東京に対して抱いているイメージ、期待等を調査している。それに基づき、現在の商品、セールスプロモーションを実行していくために、相手のニーズに合った商品開発を行い、訴求していくことを企図している。通常の商品企画と同様に、市場調査 商品企画 テストマーケティング 商品販売という一連のプロセスを経ていくこととなる。

更に、商品企画を行っていくためには、消費者のニーズを掘り上げる必要があるが、都市をプロモーションしていく場合には、地域の素材を活用し、アイデンティフィケーションしていくことが重要である。東京という商品の持つ可能性を最大限に活かした方向を打ち出していくことが重要である。

以下に Web アンケートの一部を紹介し、シティセールの今後を検討していく参考に供することとする。

東京への旅行経験

アジアへの旅行体験に関しては、各国とも類似の傾向にあり、10%前後の住民が東京来訪経験を有している。国により、差異が存するがアジア各国の中では、タイ、シンガポール等への来訪比率が高く、これは歴史的経緯、観光に求めるニーズ、アジア諸国の積極的プロモーション戦略の効果等、他のアジア諸国の分析の重要性を示唆している。

表1 欧米住民のアジアへの来訪経験

	ドイツ	スペイン	イギリス	イタリア	LA	サンフランシスコ
東京	11.7%	3.7%	11.3%	8.0%	9.0%	11.7%
香港	10.3%	3.3%	27.7%	10.3%	11.0%	15.3%
タイ	22.0%	2.7%	25.7%	15.0%	6.3%	9.0%
マレーシア	6.3%	0.7%	19.7%	5.3%	3.0%	5.0%
シンガポール	11.7%	3.3%	27.7%	9.7%	5.0%	8.3%
インド	7.0%	5.0%	19.3%	10.7%	2.3%	4.3%
ない	55.3%	80.7%	43.0%	65.0%	76.3%	68.0%

(出典) 東京都「平成 16 年度シティセールス調査」より

東京への来訪意向

これら都市住民に対して、アジア各国への旅行意向に関して、調査した結果が表 2 である。同表によれば、各都市とも東京への来訪意向は非常に高く、スペインの場合には約 8 割近い住民が東京への来訪意向を持っていることが窺える。

表2 東京への来訪意向

	イギリス	ドイツ	イタリア	スペイン	LA	サンフランシスコ
東京	63.0%	56.3%	71.3%	76.3%	52.7%	55.3%
中国	39.0%	33.3%	46.7%	51.7%	28.0%	31.0%
香港	45.0%	42.0%	37.7%	38.7%	36.7%	39.0%
タイ	42.3%	41.7%	36.3%	14.0%	31.3%	40.7%
フィリピン	18.3%	27.3%	14.7%	24.7%	20.3%	15.3%
シンガポール	38.0%	26.0%	24.7%	25.7%	23.0%	25.0%
インド	42.3%	30.0%	46.7%	55.3%	18.3%	23.0%

(出典) 東京都「平成 16 年度シティセールス調査」より

ただ、この表で注意しなければならない点は、例えば、ドイツを例にとると表 1 でタイへの来訪経験は東京の約 2 倍であるのに対して、表 2 の来訪意向では、東京 56.3%、タイ 41.7% と東京の方が高いという結果となっている。このような傾向は他の都市に関しても見られる現象であり、来訪意向が現実的な来訪行動に結びついていないことに注意が必要であろう。

東京の認知度

このような現象を更に仔細に検討すべく、表 3 に東京にぜひ行きたいと考えている人の東京の認知度に関する設問に対する回答を示す。

回答者の「知っている」というレベルが主観的なものであることから、有意な結論を導き出すことは出来ないにせよ、傾向としてはヨーロッパの国民の方がアメリカ人より東京の認知度が高いということ、また、ぜひ行きたいと回答してにもかかわらず、必ずしも東京のことを知っているわけではないということが興味深い。従って、東京への来訪意向者は東京のことを知った上で東京へ行きたいというわけではなく、「東京」というネームバリューにより、一度は行ってみたいと考えている状況にある。

表3 東京の認知度

	よく知 ていると 思う	まあまあ 知っている と思う	あまり知 らない方 だと思う	全く知ら ない方だ と思う
ヒューストン	5.0 %	11.3 %	47.5 %	36.3 %
ロスアンゼルス	4.2 %	12.6 %	38.9 %	44.2 %
サンフランシスコ	7.2 %	15.3 %	41.4 %	36.0 %
イギリス	8.2 %	15.8 %	41.8 %	34.2 %
スペイン	14.5 %	39.3 %	40.5 %	5.8 %
ドイツ	5.1 %	29.9 %	59.0 %	6.0 %
イタリア	2.0 %	17.6 %	27.1 %	54.3 %

(出典) 東京都「平成 16 年度シティセールス調査」より

セールスプロモーションの場合、提供する商品の特徴等を明瞭に相手に伝えることが重要であり、送り手と受け手の情報のマッチングを図っていかなければならない。東京という商品を見た場合には、一般的な東京のイメージが先行し、送り手が期待するイメージは十分に形成されていないと考えられ、提供する商品の特徴が伝わる情報提供を行っていくことが重要な課題である。

表4 東京に関して具体的に知っているもの

	ロンドン	ミュンヘン	ミラノ	マドリッド	ロスアンゼルス	サンフランシスコ
寿司	81.7 %	59.0 %	77.3 %	92.3 %	68.0 %	71.3 %
相撲	67.0 %	29.3 %	46.7 %	83.7 %	47.3 %	49.0 %
アニメ	53.7 %	14.0 %	55.3 %	41.7 %	45.3 %	45.3 %
歌舞伎	23.3 %	3.7 %	14.3 %	29.0 %	33.0 %	40.0 %
浅草	4.3 %	3.0 %	3.3 %	1.7 %	1.3 %	2.7 %
銀座	12.7 %	4.0 %	9.7 %	8.3 %	17.7 %	23.0 %
秋葉原	5.7 %	2.3 %	4.3 %	4.3 %	3.0 %	3.3 %
築地魚市場	14.0 %	5.0 %	12.3 %	18.7 %	7.7 %	12.7 %
皇居	54.7 %	28.7 %	44.0 %	72.3 %	41.7 %	45.0 %
東京証券取引所	56.3 %	22.7 %	41.3 %	61.0 %	29.0 %	32.3 %
東京ディズニーランド	16.7 %	6.3 %	7.3 %	16.7 %	44.3 %	40.7 %
いずれも知らない	5.0 %	23.3 %	7.7 %	1.0 %	13.7 %	17.0 %

(出典) 東京都「平成 16 年度シティセールス調査」より

東京に関して、外国の住民がどの程度認知しているかを示したのが、表4である。都市により差異は存在するものの、「寿司」「相撲」の認知度は高いが、浅草、銀座、秋葉原等の地名はほとんど知られていない。この現象は、日本=東京として捉えており、具体的な東京のイメージは形成されていないことを示唆し、東京の商品価値のプレゼンテーションの重要性が窺える。

また、実際、平均的なアメリカ市民の感想は、「日本のことはよく知らないし、バケーションとして行く国という印象はない」「東京は中国や台湾へ行く際のトランジット地点でしかなく、ビジネスがない限り、観光で立寄ろうという気にはならない」に集約されている。

これらのデータから言えることは、比較的各都市の住民の嗜好性は共通する面が多く、アジア諸国の中では東京への来訪意向が高いが、現実的に東京に対して十分な情報を持っているわけではなく、国際的な政治・

経済面で一定のプレゼンスを持っている都市に対する漠然とした関心程度と見ることができる。

このような潜在的ニーズを活性化させることこそセールスプロモーションの役割であり、市場が求めている情報の提供、ニーズを顕在化するインセンティブの付与であり、更に、情報を提供する媒体の種類を適切に選択することが重要である。

(2) 仙台市のシティセールス

東京都のシティセールスに対して、仙台市の場合には総合型シティセールスと見ることができる。仙台市の場合には、シティセールス自体を上位目標として掲げ、都市ブランドを形成することにより、様々な施策目標の達成を図ることを狙いとしている。

具体的な展開プロセスを示すと、次頁のようになる。

< 仙台市のシティセールス戦略の全体像 >

< 背景 > 仙台市は、東北地方における地勢的な優位性を生かしつつ、発展を遂げてきたが、本市をめぐる経済社会環境の大きな変化に対して、安心と魅力ある市民生活のニーズに応えていくためには、資源を最大活用するための都市経営的・世界戦略的な視点に立つ「シティセールス」を都市政策の重点に据えていく。

4 つの目標

- 交流人口の増加
- 成長分野産業の誘致・対内投資の推進
- 高次の技術やノウハウの蓄積
- 人的資源の獲得・活用

ブランド戦略

分野別目標

産業誘致・経済交流戦略

製造業・ソフトウェア事業所を 18 年度までに 30 件

観光集客戦略

14 年度実績 380 万人 18 年度 460 万人

コンベンション誘致戦略

14 年度実績 250 件 18 年度 300 件

学術・文化交流戦略

○ 仙台の知的創造拠点としてのイメージの向上 等

仙台市のシティセールスを支える要素として、ブランド戦略が重要な役割を担っている。シティセールスの実効性を高めていくためにまず、仙台市のブランドイメージの確立・浸透を意図している。

3 . シティセールスの今後の展開に向けて

このような実態を踏まえて、今後のシティセールスの展開に関する基本的考え方を整理しておくこととしたい。一連の流れを整理すると以下ようになる。

理念・目標の明確化

自都市のポジショニングと SWOT 分析

市場分析（シーズとニーズのマッチング）

市場分析に基づく商品開発とブランディング
 地域アイデンティティの形成
 効果的なセールスプロモーション手法の検討
 推進体制の検討
 プロモーションの実施
 効果測定と戦略の見直し

前述したように、シティセールスは基本的には都市のマーケティング戦略であることから、マーケティングの原点に立ち返る必要がある。そのような基本的な前提に基づき、重要な点に関して付言しておく。

まず第一に理念、目標を明らかにすることから始めなければならない。シティセールスはそれ自体が目的ではなく、目標達成のためのツールであることから、そのツールを用いて何を達成すべきかを明確化しておくことが、施策の効果を事後にフォローアップする際にも不可欠である。これは都市の規模、発展段階等により様々であり、単に知名度を高めたいというレベルから、観光客の誘致、更には都市のトータルのポテンシャルの向上まで様々である。自都市の課題と目標を見据え、それをシティセールス戦略とどのように絡めていくかを十分に議論していくことが重要である。

< 商品のポジショニングとターゲットの設定 >

更に、シティセールスは都市という商品の販売戦略であることから、商品のポジショニングと対象とするターゲットの設定が重要となる。

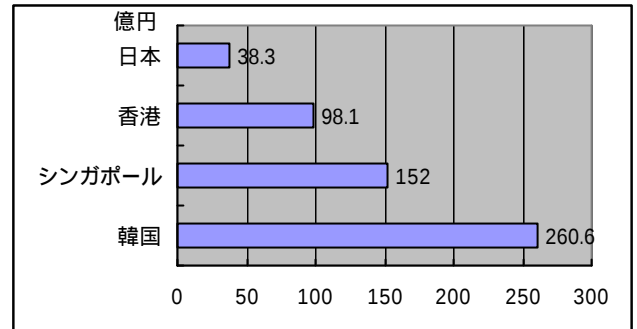
自都市のシティセールスを行っていくには、自都市のセールスポイントを明確にし、市場の中でのポジショニングと各種資源の評価による SWOT（強み・弱み）分析を行うことにより、自地域のアイデンティティを地域全体で確認し、併せて地域のブランディングを実施していくことにつながる。換言すれば、A という都市と言え、誰でもが思い浮かべることができるイメージを形成していくことが、まず第一歩である。前述したように、東京都が行った Web アンケートからも言えるように、日本、あるいは東京を始めとした都市に対して外国人にとっては、具体的なイメージが形成されていない面が大きく、商品の内容が十分に伝わっていないことが明らかである。様々なレベルにおいて日本のことが、海外において報じられているが目的々に行われていないことに問題がある。海外に比して、その面で日本の場合には予算的にも、内容的にも必ずしも効果的なプロモーションが行われていないのが現状である。

< 市場分析に基づく商品開発とブランディング >

シティセールスにとって重要なことは、商品をだれに売り込むかということである。地域のシーズの評価を客観的に行った上で、プロモーションの対象となる地域のニーズとマッチングを行い、更に、ターゲット

のニーズに訴求すべくブランディングをしていくことが重要となる。ブランディングとは、要するに、地域に存在する様々な資源をターゲットのニーズに合わせて、統一的な地域イメージのもとに有機的に結び付け、高付加価値化することに他ならない。蒲鉾は蒲鉾でも、仙台の蒲鉾は一味違うということを認知させていくことである。

参考 アジア諸国のプロモーション予算比較



（出所）JNTO「国際観光白書 2001」

< 地域アイデンティティの形成 >

このようなプロモーションの実行に関しては、行政のみで行えるものではなく、地域全体としての取組みへと高めていく必要がある。プロモーションの成果として、期待する様々なレベルでの交流、定住等が進展していくに際して、地域全体としての受入体制の整備が重要である。ソフト面、ハード面の整備を通して、地元意識、ホスピタリティの醸成を図っていくことにより、その効果自体の高まりが期待されるところである。実際、日本を訪れる外国人も日本の原風景、日本人とのコミュニケーションを望んでいるものの、日本に対して最も懸念されている面でもある。この点は、即効的に効果を挙げうるものではなく、時間をかけて解決していかなければならない事項である。このようなプロセスを通じて、プロモーションを実施していくこととなるが、重要な点は目標設定とその事業効果の検証及び次のステージに向けての、更なるステージに向けてのフォローアップが重要である。

以上、シティセールスを展開していくに際しての要諦を延べてきたが、重要なことはこの戦略は極めてフレキシブルな性格を有しており、必ずしも、画一的に解する必要はなく、自都市の置かれている状況に合わせて実効性のある内容を構築していくことが成功のポイントと考えられる。

（注）本レポートの作成に際しては、ヒューストン在住のランディー由紀子氏の協力を得ている。同氏は、教育、ソフト産業への造詣が深く、わが国でも「みえビジネスプランコンペ」等特別賞を受賞し、日米両国の文化交流に多大な寄与を行っている。