

# 観光事業の顧客価値創造における物語性の効果

——旭山動物園と黒川温泉の事業再活性化を例として——

柴 田 高

## 要 旨

今日、北海道旭川市立旭山動物園は上野動物園と並ぶ人気動物園であるが、旭山動物園の魅力は動物の生態を迫力ある姿で見せる方法をコンセプト化した「行動展示」の技術にあると言われる。また、九州の黒川温泉は日本有数の集客力を誇る観光地となった。ひなびた景観の計画的保護に加え、入湯手形による露天風呂巡りなど地元主導の方策により多くの観光客を集めるようになった。しかし、同様の施策をとり「技術移転」を試みる観光地は多いものの、第2の旭山動物園や黒川温泉と呼ぶべき成功例は未だみられない。その理由は、顧客がこれらの成功物語に共感・共鳴し、その感情移入と疑似体験をするには、現地でなければならないからである。本研究では、両者の持つ越境→危機→成長→勝利という「成長の物語」が顧客を自己組織化し、普及の障害となるキャズムを乗り越えることを事例の分析を通じて明らかにする。

Today, Asahiyama Zoo became one of the most popular sightseeing spots in Japan. The reason of its success is based on “Behavior Demonstration” technology. And Kurokawa Onsen became the famous spa in Japan. The reasons of its successes are conservation of traditional scenery and round trip of open-air hot springs. After the successes of Asahiyama Zoo and Kurokawa Onsen, many tourist cities introduce the same policies for technology transfer, but there is no other success like as “Second Asahiyama” or “Second Kurokawa Onsen”. The customers or tourists require to go on the spot, because they want to sympathize their success stories for empathy and same experience. This research focuses the analysis of the narrative effect for the customers’ value creation from the above case studies.

【キーワード】 観光事業 物語性 顧客価値 自己組織化

(Tourist Industry, Narrative Effect, Customers’ value, Self-Organization)

## 1. はじめに——観光事業の特殊性

本研究では観光事業を題材として、顧客価値創造プロセスの事例分析を試み、その中で事業展開に内在する物語性の作用を明らかにしたい。観光事業とは、地理的・歴史的・文化的・学術的な資源の希少性に基づくサービス業の一形態であり、本研究で対象とするものは、これらのうちホテル・旅館、テーマパーク・動物園・水族館、神社仏閣などが中心である。これらは事業を展開する場所に拘束されるため、基本的に「顧客の来訪を待つ」事業形態となる。さらに、観光事業の顧客価値、すなわち情報的経営資源の付加価値は、マスコミの影響を受けやすく、ブームなどによる変動要素が非常に大きい。たとえばNHKの大河ドラマの舞台となる場所は、放送年には非常に多くの観光客が集まるものの、特別な理由がない限り放送終了後2・3年で忘れ去られ、閑古鳥の鳴くような「大河ドラマ遺跡」と化すことが広く知られている。これはリピーターの形成がうまく進まず、ブランドとしての定着ができなかったことを示している。

また、このような顧客価値は嗜好や過去の体験などでも大きく変化する傾向がある。マルセル・ブルーストの長編小説「失われた時を求めて」では、主人公が紅茶に浸したマドレーヌを口に含んだ時に、子供の頃からの記憶が鮮やかによみがえり、壮大な物語が始まるきっかけとなっている。この主人公にとってはマドレーヌが特別な存在であっても、誰もがマドレーヌで子供時代の記憶がよみがえる訳ではない。ただし、マドレーヌがメタファーとして作用するようになれば、一定の普遍性を持ち、多くの顧客になんらかの影響力を発揮する可能性を有する。これを「マドレーヌ効果」と名付けることができよう。

本研究の対象事例とする旭山動物園と黒川温泉は、いずれも現在ではテレビや雑誌などのマスコミにたびたび取り上げられ、多くの顧客を集めている。これらに対しては、中川(2005)に代表されるように、地元主導の町おこしの成功例として地方行政的な側面から分析を行う研究が多いが、後述のように同様の施策をとる組織が必ずしも同様の成果をあげているわけではない。したがって、従来言われる地方行政的な要因に加えて、「旭山動物園にぜひ行ってみたい」「黒川温泉にぜひ行ってみたい」と思わせるマドレーヌ効果を起こす排他的要因があるはずである。本研究は、その要因として成功物語の持つ「物語性」に着目して、分析を試みるものである。

なお、本研究は東京経済大学より2008・2009年度個人研究助成費の支援を受けた研究の成果をまとめたものである。また、本研究の資料収集、分析に際しては、東京経済大学大学院経営学研究科修士課程修了生の張善姫氏の多大な協力を得た。記して謝意を表したい。

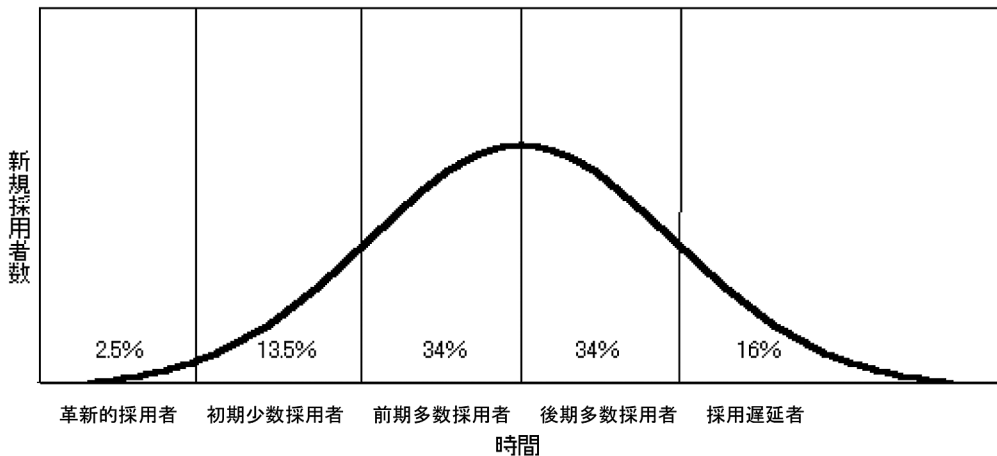
## 2. 本研究の背景——事業形成と顧客価値創造

企業における事業展開の成功例について、ライフサイクル全体をマクロ的に展望すると、まず事業の導入期（事業コンセプトを一新した再導入期を含む）に、提供する製品やサービスの価値が初期市場の先駆的な顧客に認知され、時間の経過とともに多くの顧客へと普及していくことで発展期を迎えることがわかる。先駆的な顧客に価値を認知されない事業は存続することができず、撤退か、事業コンセプトの一新かを迫られることとなる。Rogers（1962, 1990）の普及プロセスの研究に従えば、新製品や新規サービスの採用者である顧客のクラスターは、図1のように普及の進展とともに、革新的採用者から、初期少数採用者、前期多数採用者、後期多数採用者、採用遅延者に五分され、その性格が変化していく。

したがって、顧客価値創造プロセスにおいては、製品やサービスの提供者と先駆的な顧客である革新的採用者や初期少数採用者との相互作用によって価値が高められることがきわめて重要である。ここで確立した顧客価値が、初期少数採用者の持つオピニオン・リーダーシップの影響力によって、それ以降のメインストリーム市場の顧客に浸透し、さらにリピーター化することで自己組織化が起こり、事業として安定的な発展が期待できるからである。

一方、Moore（2002）が指摘するように、革新的採用者や初期少数採用者で形成される初期市場と、それ以降のメインストリーム市場の間には深い溝（キャズム）があり、普及の進展の大きな障害となっている。溝が形成される理由は、各クラスターの顧客が製品やサービスを選好する際の心理的要因に違いがあるためである。初期少数採用者が製品やサービスを選好するのは「あまり知られていないものの価値を、自分だけが先んじて認めている」とい

図1 普及の進展と顧客のクラスター



出典：E.M.ロジャーズ 「イノベーション普及学」 産能大学出版部（1962）

う排他的優越感からであるのに対して、前期多数採用者が製品やサービスを選好するのは「みんなが広く採用しているものを、自分も遅れずに採用している」という付和雷同の安心感からであり、その違いは大きい。「みんなが広く採用している」状況とは、その製品やサービスの知名度や人気が高まっていることを示す。

### 3. 事業展開における物語性

前述のような事業展開上の深い溝を超えるためには、いくつかの方法が考えられる。その中でも、知名度を高め普及を促進するためには、マドレーヌ効果を発揮するような物語の力がきわめて有効である。Brownら（2007）の指摘に従えば、社会的知識を移転するのに伝説、神話、物語、噂話などと呼ばれるストーリーが必要であり、これにより多くの共鳴を生じさせ、個人的、組織的にかかわらず、非常に力強いものとなる。また、高橋（2006）は、「物語とストーリーは、社会的コンテキストのなかで位置づけられることになり、社会的関係を創造し、維持し、変容させることになるのである。」と述べ、新たな意味を現実が付与する影響力の大きさを指摘している。

物語には、さまざまなタイプがあるが、中でも聞き手・読み手にもっとも大きな共感・共鳴を起こさせるのは、主人公が物語の中で成長を遂げる「成長の物語」である。山川（2007）によれば、ワクワク感のあるブランドを創る「物語」には、特有のパターンないしルールがあるという。洋の東西を問わず、古代神話の時代から今日まで、感動を生む「物語」には、越境→危機→成長→勝利という4つのステージが必ず存在し、「物語」の読者は主人公に感情移入することで、その世界観の中を一緒に旅することとなる。4つのステージは以下のようにとらえることができる。

越境 - 主人公に大きな環境変化が訪れる

危機 - 主人公はどん底に落ちるが、なんらかの出会いによって危機に立ち向かう

成長 - 主人公は困難を克服し、成長を遂げる

勝利 - 主人公は目的を達成し、報酬を得る

「成長の物語」は多くの場合、主人公は危機を克服するに足る能力や資格を潜在的に持っているのだが、周囲はそのように認識しておらず、危機に陥って初めてそれが発揮されるという、貴種流離譚の性格を持つ。これは古代のササノオ神話やヤマトタケル神話の時代から、現在の「スター・ウォーズ」や「ハリー・ポッター」、「ドラゴンクエスト」などにも共通している。本研究で取り上げる、旭山動物園と黒川温泉の再活性化は、後述のようにこの4つのステージからなる「物語」のパターンに忠実に沿っており、「物語性」が来訪者の共感・共

鳴を呼んでいると解釈できる。

#### 4. 事例研究 1 ——旭山動物園の事業再活性化

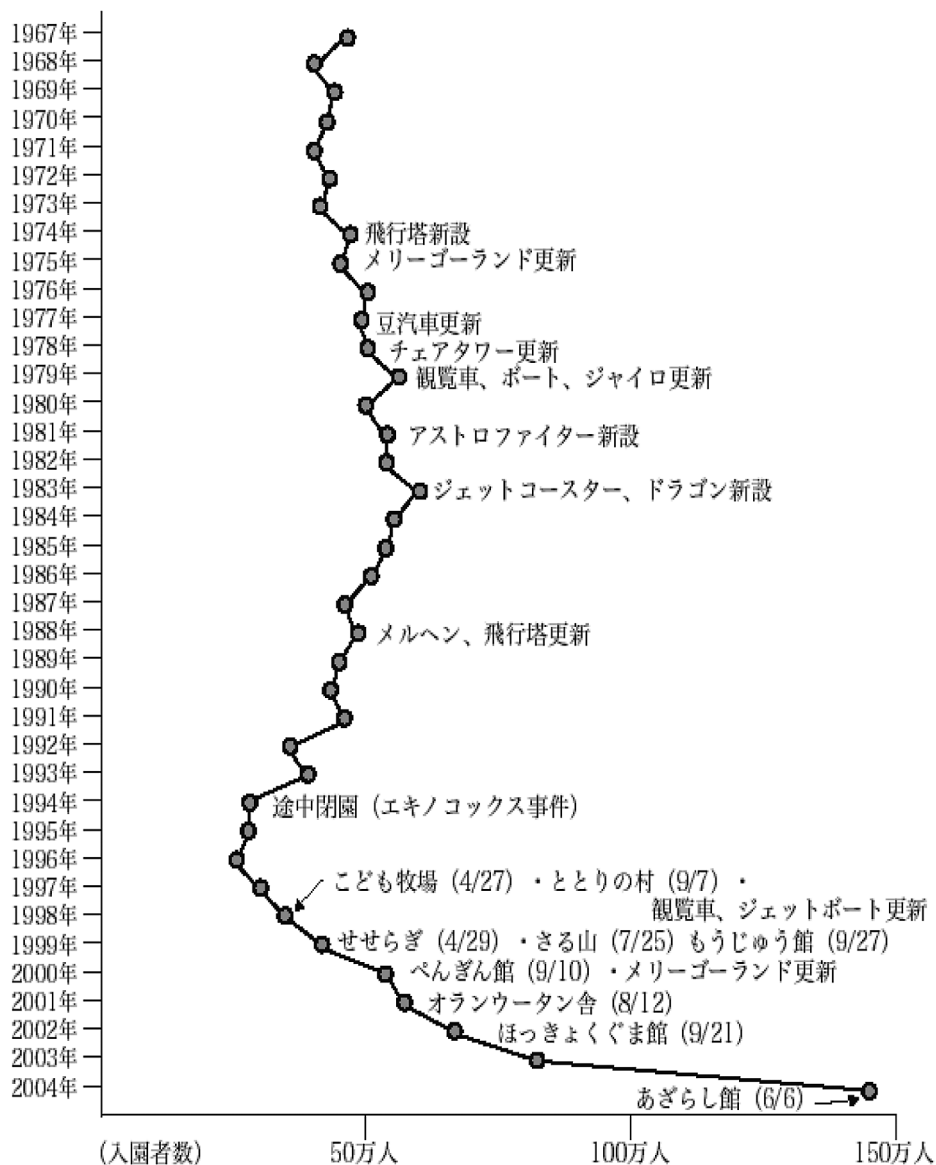
日本最北の動物園である旭山動物園は、北海道中央部の旭川市に所在する市立の動物園であり、今日では、東京の上野動物園と入園者数で日本一を競うほどの人気動物園になっている。しかし、ここに至るまでの道のりは決して平坦ではなく、廃園寸前の状況から再活性化した事例として知られている。ここではその経緯を簡単にまとめる。

旭山動物園は、札幌の円山動物園、帯広のおびひろ動物園に次いで道内 3 番目の動物園として昭和 42 (1967) 年に開園した。敷地面積や展示する動物の種類のみでは、今日でもごくありふれた地方都市の公立動物園の一つに過ぎない。旭川は大雪山などの山々に囲まれた盆地で、道庁所在地の札幌からも離れているため、後背地となる半径 100 キロメートルの「日帰り観光圏」の人口密度は少なく、むしろ過疎化が進行している。さらに「日本最北」という地理的条件からも明らかなように、冬季には冷え込みが厳しく、日照時間も短くなるなど、営業に多くの制約があるため、観光施設としての立地条件は劣悪と言わざるを得ない。

そのため、1970 年代に入っても年間入園者数は 50 万人前後で推移し、伸び悩みを示していた。昭和 50 年代 (1970 年代後半から 1980 年代前半) には、その打開策として遊園地を併設したが、大型遊具を入れた直後は入園者数も一時的に伸びるものの、翌年には減少することをくり返し、抜本的な対策とはならなかった。1980 年代中頃からは、動物園の存在意義に疑問が投げかけられ、市議会議員からも不要論が続出するようになった。平成に入ってから年間入園者数の漸減傾向は変わらず、平成 6 (1994) 年には、飼育動物がエキノコックスにより死亡したために、年度途中での閉園を余儀なくされ、廃園寸前の状況にまで追い込まれていった。このような状況の中で、当時の園長の菅野や副園長の小菅 (現・名誉園長) を中心に、職員全員が動物園のあるべき姿について熱心な議論をくり返し、理想の動物園の姿を 14 枚のスケッチにまとめ、後に「三つの戦略」として知られる基本方針、すなわち①市民を味方につけること、②マスコミを味方につけること、③飼育係が前面に出ること、の 3 つを立案した。これは全員のコンセンサスとして合意内容を目に見える形にまとめ、共有するという点で非常に大きな役割を果たしたと思われる。これにより、当時日本の動物園では珍しかった年間入園パスポートの発行や、飼育係のワンポイント・ガイドやもぐもぐタイム、機関誌「モクカムイ」の発行や手書き POP などが行われるようになった。

平成 8 (1996) 年には、新市長が 16 年ぶりに動物園に大型予算を組むことを認めたため、14 枚のスケッチを具現化した新しいコンセプトの展示施設が次々と着工されるようになり、これを契機として動物園は急速に再活性化を遂げることとなった。年間入園者数の推移は図の通りである。この新しいコンセプトは「行動展示」と呼ばれるものであり、動物の姿形を

図2 旭山動物園の入園者の推移と施設の新設・更新



出典：中川照文著「市民を味方、良いもの、徹底的こだわり…復活した動物園、美術館、温泉地に学ぶ」  
『地方行政』平成17年11月28日号より転載

見せる従来の「形態展示」とは異なり、動物にとって快適な環境を創り、本来の能力を最大限に引き出すことによって、入園者も楽しめるようにするという点に特徴があり、現在では「旭山方式」とも呼ばれている。たとえば、巨大な鳥かごの中で鳥が自由に飛び、その中に入園者が入って見られるようにしたり、ペンギンのプールの水中トンネルや、アザラシのプー

ルに透明なチューブを設けて、動物たちが動き、泳ぎ、飛ぶ姿を間近で見られる施設造りを行っている。これらの努力により、平成 16（2004）年には年間入園者数が 140 万人に達し、同年 7 月と 8 月の月間入園者数で東京の上野動物園を抜き、旭山動物園は瞬間最大風速的に「日本一」になった。平成 20 年度は年間入園者数で 300 万人規模となり、上野動物園と日本一を競う状況にある。図 2 に旭山動物園の入園者の推移と施設の新設・更新の関係を示す。

## 5. 旭山動物園の成功要因の分析

旭山動物園の事業再活性化の成功要因については、多くの研究が新しいコンセプトによる魅力的な展示施設の開設と、もぐもぐタイム、ワンポイント・ガイドなど、飼育係側から入園者への積極的アプローチにあると捉えており、この背景にある小菅現名誉園長、板東新園長らを中心とした合意形成の成果であるとしている。現象的には、この分析に反論の余地がない。

しかし、ここで注意すべき点が 2 つある。1 つは、旭山動物園で人気を集めている動物が、ホッキョクグマ、ペンギン、アザラシ、ライオン、オランウータンなど、他の多くの動物園でも飼育する動物に過ぎないと言う点である。「客寄せパンダ」という俗語が示すように、上野動物園など従来型の動物園の集客力の源泉は、パンダに代表される珍獣の希少性にあった。しかし旭山動物園では、それが無いにも関わらず、高い人気を保っている。特に冬季営業期間に行われるペンギンの散歩などは、ただ単に雪の上をペンギンが歩いて廻るだけで、他に周辺にも観光的要素の乏しい季節にもかかわらず、数多くの観光バスを連ねて団体客を集め、早くから大勢の入園者が場所取りに並び、コンセプト的には、東京ディズニーリゾートのパレードに匹敵するものに仕立て上げているところなどは驚異的ではある。もう 1 つは、もぐもぐタイム、ワンポイント・ガイドなどの手法が、決して旭山動物園から始まったものではないという点である。米国などでは以前から知られており、日本でも 1990 年代初頭に藤沢市の海の動物園（現在は新江ノ島水族館に統合）で、ラッコやアザラシの給餌時に飼育係がマイクを持ってさまざまな解説を行っていたことを、筆者自身が直接観察している。

このように、動物本来の魅力を引き出す展示方法や飼育係による解説という技術手法の原型は以前から存在したものであり、旭山動物園の果たした役割を厳密に捉えるならば、それらを「行動展示」というコンセプトに概念化したところにあると言うべきであろう。したがって、事業再活性化プロセスでは「行動展示」のコンセプトに基づくサービス技術と、動物の生々しい姿を見たい入園者の潜在的欲求とが適合したと解釈でき、それを推進する強力なリーダーシップや合意形成を必要とする主張は、きわめて合理的な結論と言わざるを得ない。ただし、ここで問題となるのは、コンセプト化された魅力的なサービス技術ならば移転可能となる点であり、技術移転の成果が確認できるのであれば、その主張が普遍性を持つはずで

ある。

実際に、旭山動物園の成功に刺激されて、「行動展示」の技術移転を試みる動物園・水族館は全国各地に存在するが、「第二の旭山動物園」と呼ぶべきものは登場していない。たとえば、秋田市立大森山動物園は、旭山動物園と同様に人口30万人規模の地方都市の市立動物園であり、規模もきわめて似通っており、後背地となる日帰り観光圏の過疎化という同様の問題を抱えている。大森山動物園も2002年から「行動展示」を取り入れた施設の開設を行っているものの、入園者数は年間22～24万人で漸減傾向にある。2007年6月には隣接する大森山遊園地が経営不振から閉園する事態となり、遊具を納入していた豊永産業の支援を受けて、2008年4月ようやく営業を再開したほどである。

あるいは、横浜市の八景島シーパラダイスは、旭山動物園よりも以前から、ホッキョクグマが入園者の目の前でプールに飛び込むような展示方法を取り、水族館のプールの下にチューブ状の通路を設けて、イルカや魚の泳ぐ姿を見せてきた。さらに2007年に開設されたふれあいラグーンでは、アザラシが透明のチューブの中を上下に移動するという、旭山動物園に酷似した展示施設を開設した。周辺の人口密度から考えて、八景島シーパラダイスの立地条件は旭山動物園よりはるかに優っているにもかかわらず、旭山動物園を凌駕する存在とはなっていない。以上のことから、旭山動物園の顧客価値は、行動展示という普遍性を持つ技術要因に加えて、「どうしても旭山動物園に行ってみたい」と顧客を誘発する排他的な要因の両方から成り立つはずである。

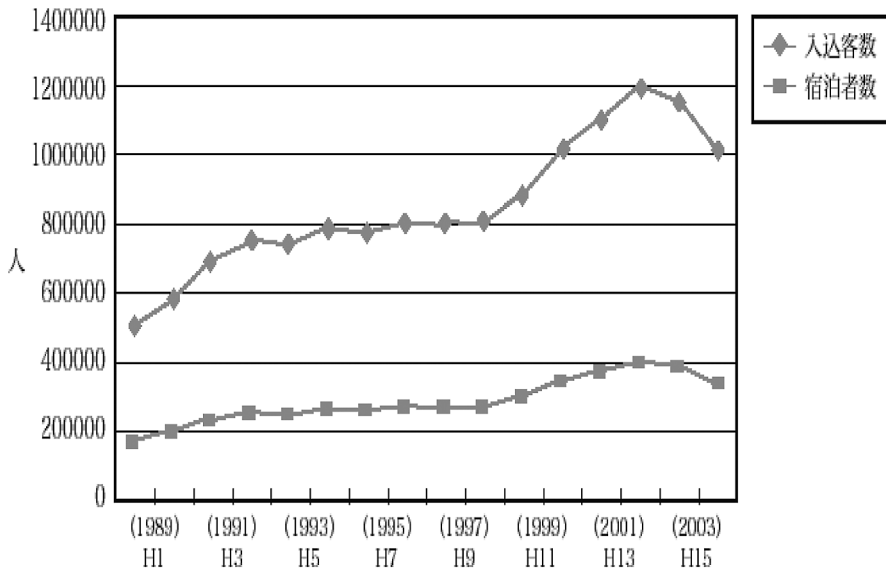
## 6. 事例研究2——黒川温泉の事業活性化

黒川温泉は熊本県阿蘇郡南小国町にあり、由布院から阿蘇の外輪山を越えて30キロほど入った狭隘な山間部に位置する。1960～70年代の九州を代表する観光地は別府であり、豊富な湯量に加えて、鉄道や瀬戸内海航路による交通の便の良さと、大規模な歓楽街や遊戯施設の存在が集客力の源泉となっていた。当時の宿泊客は、関西から瀬戸内海航路を経由した新婚旅行や、宴会を中心とした団体旅行が中心であり、大浴場と大宴会場を備え、土産物店、バー、ダンスホール、射的・ビリヤード場など宴会後の歓楽も含めて全て館内に顧客を囲い込み、客単価を高められる大型の旅館・ホテルが魅力を持つとされていた。しかし、新婚旅行については1970年代後半から海外旅行が増加し、社員旅行についても価値観の多様化で若手社員が団体旅行や宴会を嫌う傾向があり、企業側もオイルショックや円高不況対策の経費節減を図ることから、お仕着せ型でない観光地への個人旅行に主流が移り、別府、熱海、白浜など既存の観光地の人気は低下してきた。

これに対して黒川温泉には歓楽街もなく、湯治場から出発したような小規模な温泉旅館が、ごくありふれた山村風景の中に点在するだけであった。小国川沿いの谷間という地形から温



図 3 1989 年以降の黒川温泉の入込客数・宿泊客数の推移



出典：中川照文著「市民を味方，良いもの，徹底的こだわり…復活した動物園，美術館，温泉地に学ぶ」  
『地方行政』平成 17 年 11 月 28 日号より転載

泉街の発展する余地にも乏しく，立地条件としては劣悪であり，むしろ「秘湯」に近い。1964 年に，別府から阿蘇山を經由して熊本を結ぶ九州横断道路（やまなみハイウェイ）が開通して，大型観光バスの通行が楽になると，黒川温泉に一時的に団体客が増えたが，その効果は長続きせず，さびれていく一方であった。1980 年代半ばまでは九州でも無名に近く，1986 年の年間訪問客は 30 万人にまで減少し，温泉街の存続が危ぶまれる状況となった。

そのような環境の中で「新明館」の三代目の後継者であった後藤哲也は，1954 年から敷地内に独力で洞窟風呂を掘り，さらに山の雑木を植え，自然な景観を演出した結果，1970 年代でも新明館だけは客足が途絶えなかった。「黒川温泉のカリスマ」と呼ばれる後藤哲也が独力で始めた小さな成功が，1983 年頃から周囲の若手経営者の関心を集めるようになり，その手法を学び，露天風呂を設置し，雑木を植えるなどの改善を図った旅館はいずれも業績を上げた。1986 年に後藤が若手経営者に担がれて観光温泉協同組合の執行部入りしてからは，組合が主導して，温泉街全体の入湯手形の発行や雑木の植樹事業を推進した。黒川温泉のセールスポイントとなっている入湯手形も，当初は温泉街全体の共生を目指し，二十数軒の組合員のうち二軒だけ露天風呂を作れなかった旅館への救済策として考えられたものであったが，これにより浴衣がけでいくつもの旅館の露天風呂に入って廻る観光客が温泉街をそぞろ歩く姿が増え，結果的に温泉街の賑わいと旅情を演出することとなった。組合は，入湯手形の収益をもとに，景観保護のため個別看板の撤去と共同看板の設置，植林の推進，外部資本の無

観光事業の顧客価値創造における物語性の効果

秩序な進出を防ぐための土地の購入などを行うという好循環を生んでいる。1998年には福岡の旅行情報誌「じゃらん九州発」の人気観光地調査でトップに立ち、これを契機にインターネットなどを介して、人気温泉地として全国的に注目を集める存在となった。図3に1989年以降の黒川温泉の入込客数・宿泊客数の推移を示す。

## 7. 黒川温泉の成功要因の分析

以上の事例から、黒川温泉の成功要因を表層的に分析することは容易である。1990年代には、宴会を中心とした団体旅行に人気が集まらなくなり、それに代わって家族や友人などの少人数のグループ旅行の割合が増えてきた。このような環境変化により、別府や熱海など従来型温泉観光地は魅力を失い、かつては日本のどこでも見られたような山村風景が広がる黒川温泉などに「癒し」を求める顧客が増えてきたと考えることができよう。これらの顧客の変化に対して、ひなびた景観の計画的保護に加え、入湯手形による露天風呂巡りなどが、うまく適合してきたと分析することができる。

しかし、ここで注意すべき事柄は技術移転の可能性である。日本国内には、かつての列島改造計画やふるさと創生事業などの開発の波に乗り損ね、結果的にひなびた景観が手つかずのまま残った温泉地は数多く存在する。「景観保護」「入湯手形による露天風呂巡り」などの技術は十分移転可能なものであり、実際にかかなりの数の観光地でこれらの施策を導入しているが、「第二の黒川温泉」と呼ばれるような成功例は未だ見られない。以上のことから、黒川温泉の顧客価値は、「景観保護」「入湯手形による露天風呂巡り」という普遍性を持つ技術要因に加えて、「どうしても黒川温泉に行ってみよう」と顧客を誘発する排他的な要因の両方から成り立つはずである。

## 8. 旭山動物園や黒川温泉にこだわる排他的要因

ここでは「なぜ行き先は旭山動物園でなければならないか?」「なぜ行き先は黒川温泉でなければならないか?」という理由を考えてみたい。旭山動物園を中心とした日帰り観光圏の人口密度が少ないことから、入園者の多くは旭山動物園を最大の目的地として、わざわざ遠くから訪れていると考えるべきであろう。そのため、少なくとも他の大勢の人々に先駆けて、早い段階から旭山動物園を訪れた入園者にとっては、「1990年代半ばには廃園寸前の危機的状況にあったが、職員たちの涙ぐましい努力により再活性化した」という感動的な「成長の物語」が、入園者の共感・共鳴を呼ぶためと考えることができる。共感・共鳴するのは、入園者が危機的状況から立ち上がった職員たちに感情移入しているからであり、それを疑似体験するには、やはり「現場」でなければならないからである。さらにこの「成長の物語」の

持つ影響力が、前期多数採用者まで巻き込んで大きな広がりを見せたと解釈できよう。

黒川温泉についても、同様の事柄が観察される。山間部の「秘湯」に近い黒川温泉へわざわざ出かけた早い段階の来訪者は「1970年代半ばには危機的状况にあったが、後藤哲也たちの涙ぐましい努力により再活性化した」という感動的な「成長の物語」に共感・共鳴したのであり、その主人公に感情移入し、疑似体験するには、やはり「現場」でなければならない。さらにこの「成長の物語」の持つ影響力が、前期多数採用者まで巻き込んだのであろう。

旭山動物園と黒川温泉の再活性化は、越境→危機→成長→勝利という4つのステージからなる「物語」のパターンに忠実に沿っており、「物語性」が入園者の共感・共鳴を呼んでいると解釈できる。さらに、ここでは興味深い事柄を指摘することができる。Brownら(2007)のストーリーテリングの論議は、主に既存の組織内における物語の伝承と組織文化の形成に焦点が当てられてきたと見ることができよう。旭山動物園や黒川温泉の事例においても、感動的な物語による「ストーリーテリング」が組織内でのカリスマ的リーダーシップの源泉として機能してきたことは疑いがなく、しかし、これらの事例では、マスコミなどの「ストーリーテラー」を通じて、感動的な物語が組織内にとどまらず、組織外へと伝播し、物語に共感・共鳴する顧客との間に相互作用が始まり、市場内に大きな影響力を発揮して、顧客を自己組織化している。これがキャズムを越えて、事業として大きく成長する原動力となっている。

## 9. むすびに——物語が物語を生み出す

以上のように、観光事業における顧客価値創造では、事業コンセプトから生まれる「物語性」が非常に大きく作用することがあきらかとなった。感動を生む「物語」には越境→危機→成長→勝利という4つのステージが必ず存在し、「物語」の読者は主人公に感情移入することで、その世界観の中を一緒に旅することとなる。この疑似体験が共感・共鳴の母体となり、影響力を発揮することを旭山動物園の事例から明らかにした。

旭山動物園の事例では、「三つの戦略」として知られる基本方針の2番目に「マスコミを味方につけること」が示されており、「物語性」を強化するための非常に巧妙なマスコミ対応が観察される。旭山動物園が多くのテレビ番組のロケに使われるばかりでなく、小菅名誉園長や板東園長もテレビ番組にたびたび登場し、旭山動物園の魅力をPRする。さらに2006年には、板東副園長(当時)を題材とした飼育係を主人公に、フジテレビ系列で『奇跡の動物園～旭山動物園物語～』というドラマが放送され、好評だったために翌年・翌々年にも続編が制作された。それに加えて、2009年にはドラマで園長役を演じた津川雅彦が監督(マキノ雅彦)となって映画『旭山動物園物語 ペンギンが空をとぶ』も制作された。これはまさに「物語」が「物語」を生み出した結果といえる。

## 観光事業の顧客価値創造における物語性の効果

このように、顧客価値創造における「物語性」の作用が大きければ、より多くの人間の共感・共鳴を得ることができるため、初期少数採用者と前期多数採用者の間にある深い溝を乗り越える原動力となり、前期多数採用者へ普及を促進していくことが可能となる。すなわち「物語」は、初期少数採用者の「あまり知られていないものの価値を、自分だけが先んじて認めている」という排他的優越感と、前期多数採用者の「みんなが広く採用しているものを、自分も遅れずに採用している」という付和雷同的安心感をつなぐ架け橋として機能するのである。

### 参考文献

- 小菅正夫・岩野俊郎、島泰三編 『戦う動物園』中公新書 2006年  
小菅正夫 『旭山動物園の革命—夢を実現した復活プロジェクト』角川書店 2006年  
小菅正夫 『旭山動物園長が語る命のメッセージ』竹書房 2005年  
後藤哲也 『黒川温泉のドン後藤哲也の「再生」の法則』朝日新聞社 2005年  
後藤哲也・松田忠徳 『黒川温泉 観光経営講座』光文社 2005年  
後藤幹次郎 『旭山動物園の奇跡』扶桑社 2005年  
高橋正泰 『組織シンボリズム (増補版)』同文館出版 2006年  
中川照文 「市民を味方、良いもの、徹底的こだわり…復活した動物園、美術館、温泉地に学ぶ」  
『地方行政』通巻9759号 平成17年11月28日号 2～8ページ  
鍋山徹 「黒川温泉の成功プロセス」『クオリティマネジメント』Vol.57 No.11 2006年11月号 34～41ページ  
坂東元 『旭山動物園へようこそ』二見書房 2006年  
山川悟 『事例でわかる物語マーケティング』日本能率協会マネジメントセンター 2007年  
Brown J.S., Denning S., Groh K., Prusak L. (高橋正泰, 高井俊次監訳) 『ストーリーテリングが経営を変える』同文館出版, 2007年  
Chris, M 「日本の遠隔地域における観光客増加の潜在的要因—黒川温泉を事例として」『人文地理』  
Vol.57 No.5 2005年 519～531ページ  
Moore, G (川又政治訳) 『キャズム』翔泳社, 2002年  
Rogers, E M. (青池慎一・宇野善康監訳) 『イノベーション普及学』産能大学出版部刊, 初版1962年, 第四版1990年

— 2010年7月8日受領 —