# 第3章 実施計画の策定

#### (1)前提の整理

本節では、実施計画策定に必要な基本要素について説明します。

#### 1)実施計画の基本要素

まず初めに, 基本要素となる項目を列挙します。

目的: 達成すること, なりたい・あってほしい状態

目標: 目的の達成レベルがわかる指標と数値の設定

期間: 目的や目標達成までの時間設定

対象: 目的を達成するために働きかける対象となる人・組織

課題: 目的を達成するために解決すべきこと 方法: 目的を達成するための方法,方向性

手段: 方法の中の具体的な施策分類

体制: 施策を実行するために必要な組織体制

予算: 事業の立上げと運営実施に係る概算金額

これらの項目の中で、調査段階(利用ニーズの調査や施設の現況・利用状況の把握)と検討策定段階(アイデアソン)の業務や神栖市との協議から明らかになったものには、目的、期間、対象、課題、方法、手段、体制などがあります。

前述(第2章)のとおり、方法(態度変容の3つのステップ)についてはアイデアソン内での協議を通じて 設定されました。

手段については、アイデアソンや運営チーム内のブレスト会議で出てきた施策アイデア(70 施策)をグルーピングして整理した結果、最終的に7種類の施策分類にまとめられたものです。

基本要素の具体的な内容は以下のとおりです。

目的:スポーツツーリズムの推進により、神栖市の交流人口(神栖市外からの移住定住・通学勤務以外の人口 流入)を増加させ、地域の活性化を図ります

期間:3年以内(2019年から2021年)の短期を想定

国内外でスポーツへの興味関心が高まるゴールデンスポーツイヤー

2019年 ラグビーワールドカップ日本開催

2020年 東京 2020 大会 (オリンピック・パラリンピック) 開催

2021年 ワールドマスターズゲームズ日本開催

さらに 2019 年は「かみす防災アリーナ」のオープンがあり、ニュースリリースの機会に恵まれている

対象:首都圏のスポーツ団体・スポーツ実践者,及び神栖市在住者・所在スポーツ団体

課題:スポーツ合宿地としての魅力の認知不足(サッカー以外に合宿地としての確固とした位置づけが弱い) 提供側が重要と考える機能・サービスと利用側のニーズが不一致

スポーツ施設の老朽化対策、計画的な改修の必要性

スポーツ施設利活用の閑散期・閑散時間帯の利用率の底上げ、及び繁忙期のさらなる積上げ スポーツを見る機会,支える機会の拡大(プロスポーツや国際大会の誘致,各種研修合宿の開催など) 神栖市全体の一体感, ブランドイメージの弱さ

方法:態度変容の3つのステップとスポーツとの接点3つの機会(する機会・みる機会・支える機会)

①知ってもらう

…スポーツとの接点3つの機会の情報発信,話題提供など

②来てもらう(市民は、参加してもらう)…スポーツとの接点3つの機会の提供

③満足してもらう

…スポーツとの接点3つの機会に加えて、歓迎・もてなし、 交流・マッチング支援、施設整備と品質の維持向上、 その他サービス・特典の提供、思い出づくりなど

#### 手段:7つの施策分類

- ①スポーツ大会・合宿・イベント誘致
- ②PR テーマ開発
- ③商品・サービス開発
- ④情報発信(広告)
- ⑤情報発信(広報)※SNSを含む
- ⑥スポーツ産業・人材支援(認定・助成)
- (7)PR ツール制作

体制:既存の組織・部署が役割分担により連携

## 2)目標設定にあたって

まず初めに、目的にある「交流人口」の定義が必要になります。神栖市外からの移住定住・通学勤務以外の 人口流入と補足説明がありますが、実際にはどのように把握するかが問題です。

スポーツツーリズムによる流入機会には、合宿実施(宿泊)、大会イベント参加、大会イベント観戦、大会 イベント運営支援などがありますが、これらすべてで神栖市外からの流入者を特定してカウントする仕組みが 必要です。申込み時(キャンセルを除く)のデータを基に同一フォーマットでデータベース化していけば、月 単位や年単位の集計が可能になります。

併せて、公共施設の利用者属性別(市内・市外別)の人数と比率を収集データに加えておけば、施設の利活 用方策の検討の一助になると考えます。

究極のゴールとしての「交流人口」に加え、短期目標、中長期目標の達成度を計測することはプロセス管理 の上で重要です。

例えば、次のような短期目標、中長期目標が考えられます。

#### 【短期目標】

- ①合宿や大会に適した地域としての強みをより発揮し、入込客数の多い夏場を中心に、さらなる市場拡大を 図る
- ②夏場以外(特に閑散期の冬場)における魅力づくりにより、新たな市場ニーズを掘り起こして、季節変動の平準化を目指す

# 【中長期目標】

- ①多様な個人・団体がそれぞれの目的に応じたスポーツの楽しみ方ができる「スポーツのまち」としてのブランドを確立し、これを活かして年間を通して効果的に誘客を図る
- ②「スポーツのまち」に相応しい人材や産業を育み、スポーツを取り巻く環境やサービス機能を充実させながら、有利な状況を持続させる

これらの目標はどのように究極のゴール(交流人口の増加)にたどり着くかを明文化したもので、短期目標では繁忙期、閑散期の差を少なくすることが指標になる一方、中長期目標ではブランドの確立状況を把握するためのスポーツ団体やスポーツ実践者に対する定量調査が必要になるだけでなく、人材や産業の育成度に対する指標(例えば、認定件数、助成件数など)を加える必要が出てきます。

総括しますと、目標設定では、計測可能な数値が何かをまず明確にした上で現時点の数値を把握し、これをベンチマークとして暫定的な目標を設定するプロセスが必要といえます。

#### (2)誘客テーマの設定

本節では、スポーツをする機会・みる機会・支える機会を具体化する施策の種類(=手段)を、どんな目標に向けたテーマを柱に、誰に向けた企画にするか、その設定テーマを「誘客テーマ」と名づけて例を示します。 前述のとおり、手段には7つの種類があります。

- ①スポーツ大会・合宿・イベント誘致
- ②PR テーマ開発
- ③商品・サービス開発
- ④情報発信(広告)
- ⑤情報発信(広報)※SNS を含む
- ⑥スポーツ産業・人材支援(認定・助成)
- ⑦PR ツール制作

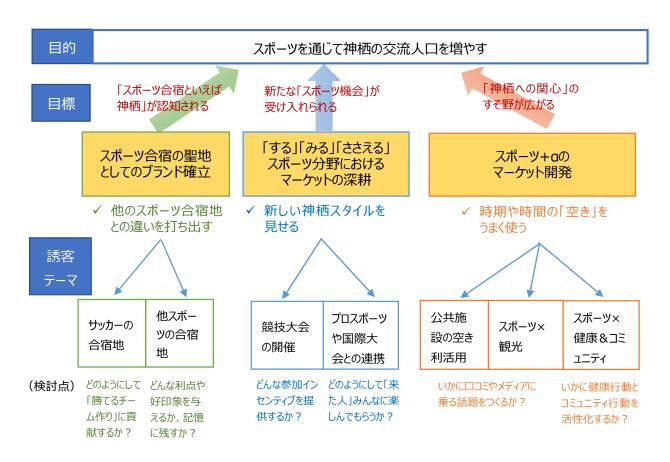


図 3-1 実施計画の目的達成のための誘客テーマの考え方

例として,スポーツ合宿の聖地としてのブランド確立を目指した誘客テーマとその活用(企画化)について考えてみたいと思います。

(誘客テーマ例) 首都圏で合宿地を探している各種スポーツ団体 (サッカーその他の注力種目) に向けて, 神栖市の地理的優位性を伝える

- ①スポーツ合宿の聖地になるための合宿誘致
- ②PR テーマ:安い・近い・短い・べんり

高速バスで、東京駅から1時間40分

波崎下車、鹿島セントラルホテル下車の合計で1日96便(早朝から夜まで対応)

- ③商品・サービス 早割,団体人数割(特典)
- ④情報発信(広告)高速バスのラッピング広告スポーツ団体利用メディアでの広告展開
- ⑤情報発信(広報) 神栖で合宿専用ホームページの開設
- ⑦PR ツール制作

移動に便利な情報チラシ、WEB コンテンツ (高速バスの時刻表,貸切バス・タクシー手配,医療機関などの一覧表 など)

その他, 誘客テーマの例を列挙してみます。

- ・首都圏のサッカーチームに、合宿・交流試合・大会に来てもらう
- ・首都圏の野球チームに、合宿・交流試合・大会に来てもらう
- ・首都圏のテニスチームに、合宿・交流試合・大会に来てもらう
- ・首都圏のフットサルチームに、合宿・交流試合・大会に来てもらう
- ・首都圏のバスケットボールチームに、合宿・交流試合・大会に来てもらう
- ・ 首都圏からかみす防災アリーナに、各種スポーツゲームの観戦に来てもらう

以上のように、誘客テーマを設定した企画プロセスは、施策アイデアを立体的に組み立てていく上で活用できると考えます。

これまでの記述のまとめとして、実施計画のフレームを提示します。

## 《目的》スポーツを通じて、神栖市への交流人口を増やす

_		短期(すぐできる・効果が出やすい) 機運を追い風にする			中長期(しっかり作り上げる) 「スポーツのまち神栖」にする	
		2019年	2020年	2021年	2022年以降	<b>‡</b>
主なスポーツ・イベント		○ラグビーW杯(日本) ○バスケットボールW杯 (中国) ○茨城国体	○東京オリンピック・ パラリンピック	○ワールドマスターズ ゲームズ(日本)	⊖ <del>บ</del> ิ่งภ−ワ−ルドカップ(カタ−ル)	
目標設定		<ul><li>■合宿や大会に適した地域としての強みを生かし入込客数の多い夏場を中心にさらなる市場拡大</li><li>■夏場以外(特に閑散期の冬場)における魅力づくりにより、新たな市場ニーズを掘り起こし、季節変動を平準化</li></ul>			■多様な個人・団体がそれぞれの目的に応じたスポーツの 楽しみ方ができる「スポーツのまち」としてのブランドを確立 ■「スポーツのまち」に相応しい人材・産業の育成、及びスポ ーツ環境・サービス機能の充実による有利な状況の維持	
交流人口の量的指標 →定義項目の実績値を合算 施設利活用状況の質的指標 →全施設の利用率平均		データ収集体制を構築しながら決定				
(A) 知ってもらう						
外部		(A)知っても			5らう施策	
	市民					
(B) 来てもらう (市民:参加してもらう)						
	外部	(B) 来てもらう(市民:参加してもらう)施策				
	市民					
(C) 満足してもらう 外部 + 市民						
				(C)満足して	もらう施策	

図 3-2 実施計画の策定フレーム

最後に、最終的に集約された施策アイデアについて記載します。

アイデアソンで出された施策アイデア (ヒント) を基にさらに膨らませて創出した 70 の施策アイデアは, さらに類似性や関連性の観点から整理をして 38 の施策に東ね, 短期的効果と実行可能性を考慮して 4 つの 施策アイデアに集約しました。

4つの施策アイデアは、実施計画の策定フレームの中では以下のように位置づけられます。

## 施策アイデア① 来てもらう施策 × スポーツをする機会

【タイトル】 大会主催者・合宿参加者へのインセンティブ制度

【施策の分類】 大会・合宿誘致プロモート

対象:首都圏のスポーツマネジメント会社,各種スポーツ競技団体

内容: 閑散期の施設予約確保の優遇(プチ合宿や1泊2日の小規模大会の誘致)

大会・合宿運営費の支援(補助金制度)

## 施策アイデア② 満足してもらう施策 × スポーツを支える機会

【タイトル】 スポーツ関連事業者とのタイアップ (ソフト面の企画)

【施策の分類】 大会・合宿誘致プロモート

対象:首都圏のスポーツマネジメント会社、民間運動施設運営会社、旅行事業者

内容:神栖市のインフラ要素を活かした観光企画

宿泊施設・大会等でのアスリート食の提供

参加者対象のスポーツ教室・ナレッジ講座の開催

合宿・大会イベント開催時の歓迎や盛り上げのための空間演出

#### 施策アイデア③ 知ってもらう施策 × スポーツをする機会・みる機会・支える機会

【タイトル】 「神栖市=スポーツ」の PR プロモーション

【施策の分類】 情報発信(広報・広告)

対象:首都圏のスポーツマネジメント会社、各種スポーツ競技団体、旅行事業者、

首都圏各種マスメディア, 市政記者クラブ加盟社

内容:PRコンテンツ制作(PR動画,WEBサイトリニューアル,プレスリリース等)

スポーツ関連メディアへのアプローチ

合宿・大会参加者向けの交通広告、インターネット検索サイト広告の展開

#### 施策アイデア④ 知ってもらう施策 × スポーツをする機会・みる機会・支える機会

【タイトル】 スポーツ系インフルエンサーの活用

【施策の分類】 情報発信 (SNS)

対象:スポーツ指導者,スポーツ団体代表者,スポーツ部所属大学生・高校生,

首都圏のスポーツマネジメント会社、各種スポーツ競技団体

内容:神栖市のスポーツおよび観光資源の体験取材ツアー

(スポーツ施設・エリア、観光スポット、提供サービス等)

## (3)ベンチマーク指標の設定

本節では、具体的なベンチマークの設定方法についてまとめます。

交流人口を指標に設定する場合とその他の指標の場合に分けて列挙しますが、神栖市として交流人口をそのように定義し、また指標を選択し、基礎データとして定期的に収集できるようにするかが課題となります。 いずれの指標においても、設定と運用にあたっては、関連団体との連携が不可欠といえます。

# 1)月別・年間交流人口をベンチマーク指標とする場合

- i) ①から⑥の人数を合計したものを神栖市の交流人口と定義する
  - ①公共スポーツ施設の市外からの利用者数/利用団体数(大会事前合宿を含む) ※管理団体からのデータ提供
  - ②スポーツ大会への、市外からの参加人数/参加団体数 ※主催団体からのデータ提供
  - ③スポーツ大会・スポーツイベントへの, 市外からの観戦者人数 ※主催団体からのデータ提供
  - ④スポーツ大会・スポーツイベントへの,市外からの運営ボランティア数 ※募集団体からのデータ提供
  - ⑤スポーツ合宿での宿泊者数/宿泊団体数 ※神栖旅館業組合,波崎旅館業協同組合単位でのデータ提供
  - ⑥スポーツに関する研修・セミナー・体験イベントなどへの市外からの参加者数/参加団体数 ※主催団体からのデータ提供
- ii) スポーツ施設の利用状況を加える
  - ①公共施設の市外からの利用者数(トレーニングルーム、研修・会議スペースを含む) ※管理団体からのテータ提供

#### 2)交流人口以外のベンチマーク指標を設定する場合

- i) ブランド確立状況を把握する
  - ①3年以内のスポーツ合宿利用率(及び順位)
  - ②3年以内のスポーツ大会参加率
  - ③3年以内の大会イベント観戦率
  - ④合宿地としての機能サービス評価
  - ⑤合宿利用の満足度
  - ⑥神栖市のイメージ評価
- ii) スポーツ産業及び人材の育成度を把握する
  - ①認定制度応募数 · 認定数
  - ②助成制度応募数·認定数
- iii) 情報発信の拡散度を把握する
  - ①報道·記事露出量
  - ②公式ホームページアクセス数
- iv)公共施設の利用率を把握する
  - ①月次変動·年間平均·時間帯別利用