



Title	世界から選ばれ続ける地域とは
Author(s)	山田, 桂一郎
Citation	地域経済経営ネットワーク研究センター年報, 5, 13-31
Issue Date	2016-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/61404
Type	departmental bulletin paper
File Information	103Yamada.pdf



＜講演＞

世界から選ばれ続ける地域とは

講 師 山田 桂一郎

(JTIC.SWISS 代表, 北海道大学観光学高等研究センター客員准教授)

はじめに

皆様、改めまして、こんにちは。ご紹介いただきました山田でございます。

私の持ち時間が約1時間です。今回のテーマに沿って詳しい話をすると時間が足りなくなってしまうので、講演でお話出来なかったところは、この後のパネルディスカッションでフォローさせていただければと思います。

きょうは私の諸先輩方、知っている方もたくさんいらっしゃるのですが、学生の方も含めて初めての方が多いので若干自己紹介をします。冒頭に紹介いただきましたように現在はスイス・ツェルマット在住です。皆さん、マッターホルンという山をご存知でしょうか。その山麓にある人口約5,800人の小さな町です。現地では観光局のインフォメーション業務と共にスキー教師として仕事を始め、その後、自分で会社を立ち上げました。日本には月に1～2回の割合で来ています。年間、国際線と国内線合わせてフライト数が220を超え、外泊数は180泊を超えています。

日本各地の地域振興や活性化を様々な形でお手伝いしています。今回は来日してから総務省の外郭団体であるJIAM・全国市町村国際文化研修所で地方行政職員向けのインバウンド講座を行ってきました。その前は、長野県に呼ばれたのですが、長野県阿部知事と西沢議長がその前の週にスイスに視察に来て頂いていたということもあり、県議会議員と市町村議会議員等も含め、約600人の集まりで講演と勉強会を開催してきました。

パワーポイントに肩書きがたくさん書かれていますが、国内ではそれだけいろいろな事業に関

わっています。私の場合、もともとの仕事柄、観光業だけにしか関わっていないと思われていますが、実はそうではありません。農林漁業や中心市街地の活性化等の事業化にも関わっています。何故なら、ある特定産業とその事業の推進だけでは地域全体の振興や活性化が出来ないからです。今回も基本的にはインバウンドの話ではありますが、北海道内の各市・町・村だけでなく、最終的には日本全体の経済的な活性化に繋がる話をしたいと考えています。

私自身がこれまで長年の間、全国各地の地域振興や活性化に関わってきた中で一番苦労する問題、課題は何かと言うと、どんなに良い仕組みや組織をつくり事業化を進めたとしても、人のエゴと利害によって全てがダメになってしまうことです。人間社会ですから仕方がない問題だと思っています。それでも、利害関係が問題となっている場合、関係者全員にとってメリットがあれば、地域が一つとなって活動することが出来ます。一方で、最も困るのがエゴです。人間関係のしがらみや、特に好き嫌いで判断された結果、全てが止まり、崩壊してしまいます。

日本は教育水準が高いのに、好き嫌いで判断をする人があまりにも多いので「あなたには教養がないのか?」と言いたくなるぐらいです。あいつがこう言ったから俺は嫌というのが多いのです。私の話を聞いた人にしても、こちらは全く個人攻撃していないのに、自分を否定されたと勘違いした人から逆に攻撃されることもあります。あなたのことをそもそも知らないのに個人攻撃とか出来るわけがなく、ほとんど話もしたこともない地域の有力者だと「あんなやつは許せん!」と言って

町長室や市長室に駆け込んで事業を止めようとして「あんなやつは外してしまえ！」と訳がわからないことを言い出します。

実は、エゴと利害以外にもとても困ることがあります。私を呼ぶ地域は困っているから声を掛けてくれているはずなのですが、実際にその地域に行ってみると、ほとんど誰も困っていなかったりします。食うに困っていない人が多いと誰も真剣に地域振興や活性化を考えないし、行動などしません。一次産業の方々でも、年金をもらうようになると、自分が食べる分だけつくれたらいいとか、魚がとればいいと言って、それ以上は何もやらない。中心市街地の地権者の方々はお店のシャッターを開けなくても、平面駐車場やマンション経営をしていて、そして、息子や娘も働いているとなると収入に困っていないので、シャッターをあける気なんか毛頭ありません。高く借りてくれるのだったらシャッターをあけてやるぐらいの考えです。自分のことだけは考えますが、まちが死んでいくことには無関心なのです。さらに困ることがあります。日本中の地域に密着した中小企業の経営者の方々に対して「皆様のご商売はいつまでもちますか？」と聞くと、一番多い答えが「俺の代は何とかなるが後は知らない」と言う人たちです。彼らは将来のことを考えないのでしょうか。

まちは人口減少、少子化と高齢化、社会保障等々の問題で困っているのです。自治体としても、今後は人口ビジョンと総合戦略を立て、地域が自立していかなければいけないと言っている割には、住民側には危機感がほとんどなく、将来のことも考えていない中で、そのような人たちに「インバウンドをやりましょう！」と言っても誰も真面目に取り組んでくれません。インバウンドどころか、「観光産業なんか要らない！企業誘致をやればいいのだ！」とか言うのです。実際、企業誘致だけではまちは経営出来ないとと言っても誰も信じません。私は三重県出身ですけれども、シャープの亀山モデルで有名になった亀山市は現在、あの様な悲惨な状況になるとは皆さんも想像しなかったと思います。県が約136億円も使って引っ張ってきた企業が、地元からの正規雇用が当初

40人ぐらいしかなかったのです。ロボットや機械しか働かなければ、雇用による人口増と共に消費が伸びないので経済的な活性化は起きません。皆さんは口を揃えて「雇用が大事、雇用が大事！」と言いますが、業績が上がれば確実に雇用に繋がるのが観光・サービス業です。旅館・ホテルや飲食店、土産物屋、ガイド事業等、はやればはやるほど人を雇うしかないのです。上手く行くほど雇用直結のすばらしい産業なのです。企業は業績が上がるほど、設備投資をしてロボットと機械化をするので雇用には繋がりません。そして、観光産業の場合はお客様が求める地元素材を使った料理等のサービスが不可欠なので、地域の事業者が地元産品を使うことで地域内のキャッシュフローが起き、景気がよくなります。そして、税収も上がってきます。これは企業誘致だけではなかなか出来ないことです。

地域の活性化は内需の活性化から

冒頭から少し脱線して私の愚痴のような話になりましたが、ここでお伝えしたいのはインバウンドであれ、何であれ、最終的な成果や結果のあり方です。特に地域の経済活性化を考えるのならば、やはり内需は大事なのです。きょうはスイスの話もしますが、スイスでも重要なのは内需活性化なのです。日本の場合も基本的に外国依存度が低いので内需活性化がとても重要です。ちなみに日本は過去、外国依存度が20%を超えたことがあります。皆さんの住んでいる町や北海道にしても、地域内の景気を良くしようとするならば何が大事かというと、一円でも多く地域内で落ちるお金の量をふやさなければいけない。観光ならば、一人でもたくさん来てもらうより、一円でもたくさん使ってもらえないと意味がないのです。そして、お客様が使ったお金が一円でも北海道外に出ないようにしながら道内でぐるぐるぐるぐるという事業者の間を加速度的に回らないと景気もよくなければ、税収も上がってこないのです。北海道こそ地域素材を使っている割合が多いので地域中でうまく回したいです。北海道では、まだ

観光産業は地域内でお金を回しているほうなのですが、公共事業になると、なぜか高速道路を作るにしても土地があるのに高架道にしてしまうことで道外の大手建設会社がやって来て、道外から資材や技術も調達しないとできないような形になっています。これではほとんどのお金が道外へ逃げています。観光産業でも気を付けないと同様の問題はゼロではありません。地域活性化に繋がらなければ観光で外貨を稼いでも仕方がないのです。

スイスにはスイスネス法というスイスの国産製品に対する厳しい法律があるのですが、それ以前に国民がスイス・メイドということにとっても誇りを持っています。しかも、スイス国民はスイス・メイドが大好きなので普段から良く使っています。スイスの観光リゾート地でもお客様の約4割はスイス国民です。基本的に観光リゾート地もスイス国民が支えているのです。

北海道の景気を良くし、北海道が自立できるほどの稼ぎを真剣に考えるならば、道内産の素材を使うことや一次消費額を増やすだけでなく、様々な事業者間のキャッシュフローが加速的に拡大しなければなりません。この波及効果は経済活性化と共に、事業者同士の考えや価値観の共有にも影響を与え、道内産の素材や商品に対してのこだわりも強くなります。北海道だからこそ、道内産以外のものを使うことには全く意味が無く、そう

でなければお客様は納得しません。

では、北海道としては一体、どれぐらい稼がなければいけないのか。この資料は私の盟友である藻谷浩介氏が作成して、私も使っている資料です。(図1)。この人口に関するマトリックスは、横軸が15歳から64歳の生産年齢人口の2010～40年の増減ですが、北海道は約100年、札幌市が約75年でゼロになる勢いです。縦軸は、同じ30年間の65歳以上の増減です。北海道全体で約3割増です。2割増で社会保障が壊滅状態になると言われているのですが、札幌市に関しては約8割増ですからかなりひどい状態になっていきます。東京、名古屋、大阪等の都市圏が日本中から労働力として人を集めたように札幌も道内中から若い人たちを集めています。もう道内にも国内にも若い人たちがいない状態になっています。これ以上、若い人たちはなかなか当地には入ってこない。この様な中で過去に集めた団塊の世代を中心に都市部では一気に高齢化します。社会保障を維持することを考えても、地域が稼ぐためにもっと外貨を獲得しないと財政も景気も維持出来ない社会なのです。だからこそ、インバウンドも含めて観光産業を真剣に進めてもらいたいのです。

インバウンド効果の良いところは、旅行者は遠くの人ほどお金を使う気満々で来ます。皆さんだっそうだと思います。日帰りのドライブ旅行、

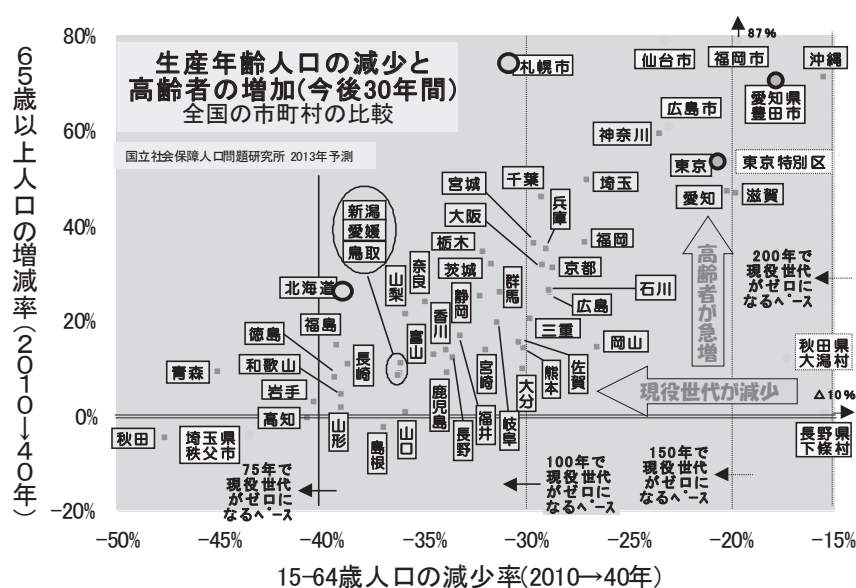


図1 現役世代の減少と高齢者の増加

1泊の温泉旅行, 2泊3日で沖縄に行きましょう！
いやいや海外旅行でヨーロッパへ！と言うように
目的地が遠くなるほど、お金を使う気満々で出かけます。先程の張さんの話にもありました。外国人はお金を使いに来て居るのです。皆さんの経験として、遠くに行ったけれど、たまたま田舎に行ってしまったらお金を使うところがなかったという経験はなかったでしょう。外国人からすると北海道内でも意外とお金の使い方に困っています。北海道へお金を使いに来て居るのに、電化製品はとりあえず街で買えたとしても、その地域の良いものを買いたいのに買うものがない。美味しい食事をしたいのに食べる場所がない・・・と思われるのでしょうか。どちらにしてもインバウンドならば地方はもっと稼ぐチャンスがあります。

スイスの取り組み

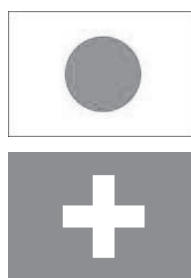
ここから観光先進国であるスイスの話を始めたいと思います。欧州のほぼ中央に位置するスイスは周りをヨーロッパ列強諸国に囲まれています。日本や北海道のように海はありません。しかも、大きな国ではなく、面積は約4万1,000平方キロメートルですから、ほぼ九州と同じです。ちなみにGDPも九州とほぼ同じなのですが、人口は九州の半分ぐらいの約780万人ですから、スイスは1人当たりのパフォーマンスはすごく高いです。日本と同じで国土の約7割は山なのですが、岩と氷と雪しかない。豊かで多様な自然はなく、環境が貧しいのです。公用語はドイツ語、フランス語、イタリア語、ロマンシュ語と四つもあります。人口の4人に1人が外国人ですから、人種的には多様です。その割には国として統一された良いイメージがあると思います。それは、美しい自然だけでなく、永世中立とか、安心安全だとか、中にはスイスと聞いた瞬間に「アルプスの少女ハイジ」とか、いろんなイメージを持つ方がいると思いますが、それほど国として悪いイメージはないと思います。スイスは連邦国家ですから自治体によって法制度、行政制度が違います。そして、それぞれの自治体が自立した地域経営を住民主体

で行っています。ちなみに、私の住むツェルマツトは人口約5,800人ですが、まち全体で上手く稼いでいるので州政府と連邦政府に交付金を出しています。小さな地域ですが、稼ぐことに関して、パフォーマンスが高いのです。後ほど、地域経営については詳しい話をしたいと思います。

では、様々な条件から考えてみて、北海道とスイスでは観光地としてどちらかが有利、不利でしょうか？ここにそれぞれの比較が書いてあります（図2）。スイスと日本は石油や天然ガス等の地下資源を持っていないという条件では同じです。本当はもっと両地域のいろいろな条件や対象について比較したいのですが、はっきり言えるのは自然環境や資源に関しては、お話をした通りスイスだけでなくヨーロッパは全体的に自然そのものが貧弱で、日本やアジアと比べて土地は痩せています。天候も冬を中心に都市部では日照時間が短いのです。

BOTA：ベスト・オブ・ジ・アルプスと言う、スイス、フランス、イタリア、オーストリア、ドイツの5カ国12カ所にある質の高い老舗山岳リゾート地の広域連携組織があります。各局長たちと日本に来ると「スイスは日本、特に北海道には観光資源では絶対勝てない！」と言います。海があり、豊かな田畑があり、各地で独自のグルメもたくさんあり、パウダースノーはヨーロッパアルプスに負けないほど降り、空港も各地にある。そして、世界最大の都市圏人口約3,500万人が住む首都圏とフライトで1時間ちょっとで結ばれている。世界第2位の都市圏人口約1,200万人の京

日本(北海道)とスイス どちらの方が条件有利？不利？



- 資源は？
- 地理的条件は？
- 政治・行政制度？
- 社会保障
医療・福祉介護は？
- 教育は？
- 治安は？
- その他・・・

図2

阪神から約1時間半しかかからない。国内だけでなく、近隣のアジア諸国には中国も含めて多くの100万人都市があります。ヨーロッパ自体、面積的にもそれほど大きくなく、人口規模でも100万人都市は多くありません。パリにしても約220万人です。その様な立地と市場の条件の中でスイスに観光客を集めるのは大変なのです。条件面からすれば、北海道で観光産業が成立しないはずがなく、まだまだ取りこぼしているように見えます。

スイスの条件からすると他にもいろいろ言いたいことはありますが、消費者としてのスイス国民はどうでしょうか。彼らはスイス国内でお金を使っているのでしょうか。ここで重要なのは社会保障の充実度です。だからこそ、物価や人件費も高いのです。結局、スイスでは社会保障がしっかりしているので、国民が抱く社会不安と将来不安が極めて少ないのです。国民はお金を持っていますが貯蓄だけに回さないで実際に使うことが出来ます。投資等もしますが、それよりも実体経済でスイスの企業を国民が支えているので、海外のマネージャーに右往左往させられません。株価も安定します。スイスはEU加盟国ではありません。EU諸国からすると物価感覚は2倍ぐらいあります。しかも、ずっとスイスフラン高なのに観光客が減りません。なぜかという、観光・リゾート地としてスイスで楽しむための理由や目的がはっきりしているからです。スイスでなければならぬという必然性があります。日本は円安だからと喜んでいる場合ではないのです。もちろん円安も近隣アジアからの団体客等、場合によってはありがたいところもあるかもしれません。しかし、自国通貨が弱くていいことは基本的にありません。ドル換算され、国際評価はどんどん下がっています。しかも、日本のように1,000兆円を超える借金を背負って、日銀が国債の95%を買っているような国はヨーロッパからは本当に異常だと思われています。最近、個人的にはスイスに住む日本人としてインバウンド以上に気になる点です。

ところで、世界中の富裕層が海もない寒いスイスに住みたいと言っているのは、税制優遇や医療、介護等だけでなく、安全や教育水準等々のシステ

ムも含め、クオリティ・オブ・ライフそのものが高いからです。その様な質の高い生活をしているスイス人が実際に使っているもの、食べているもの、作っているものは良いに決まっているじゃないかと信用、信頼されているからこそ、スイス製の商品や製品は世界中で売れるのです。中国人が日本の電化製品を爆買いする理由も同様です。日本人は電化製品に対して消費者としても、生産者としても、とても厳しいからこそメイドインジャパンとして信用、信頼されているのです。どちらにしても、市場から認めてもらうためには質の追求は必要です。

スイスの世界的な評価として、国際競争力や国際観光競争力、国際技術革新力が世界一です。実は、国際観光競争力は最新の世界経済フォーラムで若干順位が下がったのですが、これについてスイスはあまり気にしていません。なぜかという、例えばスキージャンプ競技で日本人が世界選手権等で金メダルをたくさんとるとレギュレーションが変わってしまうのと同じ現象です。スイスがずっと1位だと気に入らないという人たちがいて、少し評価基準が変わったのです。上位国の差は少ないので全く気にしていません。重要なのは、スイスは質の高さでマーケットと信用・信頼関係を築いてきたことということです。

皆さんにもスイス製と言えば「質が高い」というイメージがあると思います。精密機械でいえば時計とか、革製品ならバリーです。もちろん、金融商品や製薬も高品質です。全ての商品や製品に対して徹底的に質を追求してきた結果として信用・信頼関係を築きました。そういう意味では、スイスは国民のクオリティ・オブ・ライフそのものがベースになっていることで国のイメージもすごく上がります。そして、ライフスタイルも商品、製品も質が落ちるとイメージが下がります。皆さんも実際に感じられていると思いますが、商品価値というのはそのまま商品イメージに繋がります。これは地域でも同じです。地域としての質を上げなければ地域のイメージも良くなりません。B級グルメやゆるキャラでまちおこしをしても質の良いイメージは付きません。質を上げ続けるこ

とで市場との信用・信頼関係を長期に渡って結ぶことが出来、結果として市場は「顧客」というよりも、日本語でいう「最顧客」になります。メイドインスイスと聞いただけで「間違いなく良いものだ!」と何でも買ってくれる人たちが多くなるのです。スイス以外にも良い商品、製品を作り続けることで市場から信用と信頼を得られた日本の電化製品もあれば、素晴らしいナイフを作ってきたドイツのゾーリングゲンも有名です。欧州ならば、豊かな生活を楽しむフランス人がボルドーやブルゴーニュでワインを作り、自らうまいと飲んでもいけば評判も良くなります。質の高さイコール豊かさを実感して頂くためにも、質を上げ続けることができるかどうかがとても重要なのです。

スイスは質を向上させ続けるためのシステムを持っています。スイス クオリティ ラベルという制度です。これは品質保証システムなのですが、評価の仕方が他国にはない独自のものです。ここにQマークで、クオリティ1, 2, 3と三段階のカテゴリーがあります。ほかの国や地域ならば、調査時の質の高さによって評価を決めるのですが、スイスではお客様の満足度を前提として質を上げ続ける経営努力をしているところほどクオティラベルのランクが上がります。だからこそ、決して経営努力に手を抜けないのです。日本のように成功した瞬間にあぐらをかくということとはできないのです。スイス クオティラベル制度にはISOなどの公的評価を受ける条件やミシュラン並みに覆面調査が入ることもあり、普段から気を抜くことができません。

お客様から評価を受け続けるというのは大変なことですが、大満足して頂けなければ再び選ばれる可能性は低くなります。しかも、大満足すればするほど、次回にはお客様の事前期待が高くなり、それをクリアするための更なる満足の提供をしなければならぬという宿命があります。一度満足して頂いたからと言って、その後、経営努力を何もしなくなる場合があります。もちろん時代は流れ、世の中は動き、絶えず変化していますから、立ち止まった瞬間に下りのエスカレーターに乗っているということに気付かないではないでしょう

か。現状維持できていると思っていても、実は世の中から確実に遅れているのです。でも、スイスではそれを許さないシステムがあります。ちなみに、このしくみをつくるのに約10年かかっています。しかも、システムとしてもまだ進化しています。現在は1~3のカテゴリーしかありませんが、今後は4, 5と伸ばす計画もあります。現在、イタリア政府とアジアでは韓国政府がこのシステムを導入しようという動きが出ています。

クオリティの重要性はミシュランでも同じです。私はミシュラングリーンガイドの取材コーディネートをやらせていただいたのですが、ミシュランが評価をする時には九つの基準があります。その中でも一番重要なのが「クオリティ」です。ラクジュアリーではなく、質が高いかどうかという点です。ミシュランレッドガイドも同様です。高級レストランだけでなく、ラーメン屋でも質が高ければ評価を受けます。ホテルでも民宿でも、サービスの質が高ければ評価されるのです。ちなみに、この九つの基準は全て重要なのですが、クオリティの次は「景観」が重要です。なぜならば、その地域に住んでいる方たちの意識が形となって表れるからです。よく聞く話ですが「うちの地域はよくごみをポイ捨てされるから困る・・・」と、実はそういうまちに限って自治会とか町内会で清掃作業のボランティアを全くやっていません。住民がまちを良くしようという意識は必ず景観や街並みに表れます。そして、このことも行政がただ単純に電線・電柱を埋設すればいいという話でもありません。

旅の価値を提供すること

私は富山県の観光アドバイザーなので、富山市内を見て回ることがあります。富山市役所が市内の主要道路沿いにハンギングフラワーを設置しています。街並みをヨーロッパ風にしようと市長は考えているようですが、あまり目立たつこともなく寂しく見えます。スイスの街並みでホテル、レストラン、一般住宅までゼラニウムの花を中心にとてもたくさんの花々が咲き誇っているのは、補

助金をもらわず、住民が街並みや地域を良く見せようという地域全体の誇りある取り組みなのです。もちろん、住民による清掃作業等も自主的に行っています。富山市のように公的資金で約3,000万円もかけたとしても、そのランニングコスト自体が高いので一つ一つのパレットのお花は意外と貧弱に見えるのです。私は市長に「3,000万円もあれば、人材育成や他の事業ができますよ!」と言ったことがあります。住民の意識が高くなるようなことにお金を使った方が、最終的にはハンギングフラワーの維持管理も行政がやる必要はなくなります。人を育てたほうが地域のクオリティが上がるということにも気がついてほしいのです。

地域が観光客から一度だけ選ばれるのはそれほど難しくありません。大きなイベントを開催すれば、一度は多くの人を集めることは出来るでしょう。しかし、2度、3度と継続的に来てもらうために毎日イベントをやることは不可能であり、それだけの予算と労力を使ってもそれに見合うだけの効果をあげることは出来ません。重要なのはリピーターを増やすことでファン層を拡大することです。世の中のあらゆるビジネスで、新規顧客の開拓だけで維持できるものはありません。観光ならば、修学旅行ばかり受けているところは同じ旅行会社であってもお客様である生徒や学生が絶えず新規なので、満足度を上げてリピートしてもらおうという考えはほとんどありません。「サービスの質なんか全く上げなくても一見さんだからいいや」と、あぐらをかいて経営努力をしなくなります。本当は生徒や学生でも大満足したら、両親にまた同じ場所に行きたいと言うこともあると思います。大人になったら良い思い出の地に再び行ってみたいと思うはずですが、あまりにも良くないサービスと共に悪い思い出ばかりだと二度と彼らは戻って来ないでしょう。団体旅行ばかり受けている宿も同様です。先程も申し上げましたが、皆さんご存じのとおりビジネスというのは、リピート効果がなければ潰れるわけです。そもそも、目の前のお客様に大満足してもらうこと、そして、お客様がリピートしたくなるしくみを持たなければ

ばお客様は自然と離れて行きます。

これはある顧客満足度調査の結果なのですが(図3)、5段階評価ならば、トップボックスである「非常に幸せで満足している」というお客様だけしかリピートする可能性はありません。「やや満足」では、同じ地域に戻ってきたとしても同じホテルに泊まることや同じお店で食事をするとは限りません。だからこそ可能な限り地域全体で「非常に満足」と評価して頂かなくてはならないのです。顧客満足度の推進は、リピート率だけではなく、売上にも大きく影響します。「大満足」したお客様は平均より+23%、「やや満足」だと+7%もより多くのお金を使います。今どき、売上を23%も上げようと思ったら大変です。でも、目の前にいるお客様を大満足させれば売上にも反映します。しかも、リピーターとして戻ってくる可能性が高くなります。評価が「普通」だと-1%、更に評価が下がり、「満足しない」と評価されると平均の87%しかお金を使いません。顧客満足度の推進は地域全体で取り組まなければならないことなのです。

サービスそのものを絶えず進歩、進化させる必要があります。そのためには付加価値というよりも本来の価値を向上させることが大切です。そもそも質の悪いものとわかっているものに、お客様は絶対に手を出しません。お客様に対して、どのような商品、製品、サービスであったとしても、質が良くないもので満足して頂くことは出来ないのです。そのために、まず、第一に安心要因。

**おもてなし:ホスピタリティ マインドの向上は、
地域と事業の【利益向上】に直結する!**

「顧客満足度」は、ビジネスの成否に直接的な影響を与える。
※ お客様が使うお金とリピート率は顧客満足度に左右される。

某CS(顧客満足度)調査では、下記の通りの結果となった。

- ・非常に幸せで大満足しているお客様は、
平均より【23%も多く】お金を使った!
- ・普通に幸せなお客様は、平均より【7%多く】お金を使った!
- ・どちらでもないというお客様は、平均より【マイナス1%しか】
お金を使わない!
- ・満足していないお客様は、平均の【87%しか】お金を使わない!
- ※ しかも、確実にリピートするのは「大満足」したお客様だけ!
段階評価でトップボックスにチェックを入れたお客様が重要!

図 3

そして、次に促進要因。さらにリピート要因をどんどん増やすことで質的向上によるお客様との信用、信頼関係を構築しなければなりません。

そして、質を問われるのはコンテンツ・素材だけではありません。魅力ある素晴らしい素材だからこそ、プロダクト化・商品化しても質がもっと向上しているぐらいでなければならないのです。日本の観光の大きな問題点の一つとして、コンテンツ・素材の良さだけで売ろうとします。お客様がお金を払うときには、プロダクト・商品となっていることが必要です。日本全国で「観光振興に重要なことは、コンテンツ・素材を磨くことだ!」とよく言いますが、その磨いた結果がプロダクト・商品化に繋がっていません。まずは売先であるターゲットを決めてからでなければ、コンテンツの特性を活かした商品化・製品化をするのは不可能です。また、日本の多くの地域では、プロダクト・商品化を自ら行うことでビジネスをしようとする動きが多くありません。何故か、国内もインバウンドも素材だけを旅行会社に提供すれば良いと勘違いしています。自分たちで直接売ることを放棄した瞬間に、ビジネスとして一番おいしいところを逃がしていることも理解されてないのです。

例え、プロダクト・商品化をしたとしても、日本ではB級グルメのような形になってしまうことがあります。この件については、ここで詳細を述べると時間がかかるので、ご興味があれば、私の盟友である藻谷浩介氏がメインで書いた「しなやかな日本列島のつくり方」という対談本が新潮社から出ていますのでご参照ください。

観光振興を進めている地域で、上手くいったないダメなまちほど、B級ご当地グルメ、ゆるキャラ、単発イベントばかりに力を入れます。これらをやってはダメだとは言いませんが、ゆるキャラをやるのだったら、それは何のためなのかもっと考えて欲しいのです。私が住んでいるスイス・ツェルマットにも「ウォーリー」という羊のキャラクターがいますが、子供たちをターゲットとした商品やイベント等にだけ使用されています。他の市場向けには全く露出させていません。もし、大人向けのものや高級路線のものに羊のゆるキャラを

出してしまったら、「おまえら、ばかか?」と信用を失くすことにもなります。皆さん、もし、オバマ大統領がミッキーマウスを連れてきて国会で踊ったら、おかしいと思うでしょう?でも、子供たち向けにオバマ大統領が東京ディズニーランドでミッキーと踊る分にはまだOKだと思います。大体、ゆるキャラに町の命運を全て託すことなど有り得ません。また、単発のイベントは365分の1の花火的効果しかなく、次に繋がらず投資効果や労力に見合わない場合が多いです。B級グルメに関しては、A級を求める富裕層やインバウンドは要らないということになります。わざわざ遠くから来て一番お金を使ってくれる市場を自ら捨てることは考えられません。

皆さん、ヨドバシカメラのCMで使われているキャッチコピーをご存知でしょうか。それは「親切的接客対応、商品知識と豊富な品ぞろえ」です。決して、安さだけを打ち出していません。これを観光ビジネスと比べてみるといかがでしょうか。もちろん、豊富な商品と価値というのはあるところにはあります。しかし、これはプロダクト・商品化に関わった人たちが、素材である地域の魅力や本来の価値を理解しているかどうかということでもあります。例えば、シェフや料理人ならば、素材のことをよく知っていなければ美味しいものは決して作れません。では、豊富な品揃えはどうでしょうか。例えば、体験ツアーなら、年間を通して単発的にモニターツアー等しかやっていませんということでは思いやられます。プロダクト・商品化と言っても年間を通して商品数が少ないのでは話になりません。市場をしっかりとセグメントしてターゲットを決め、様々なプロダクト・商品を作り、売っていかなければなりません。日本の観光地における商品の提供能力は、電化商品の量販店にすら負けているのではないかと思います。

私の弟の話なのですが、娘が二人いて、ちょっと喘息ぎみなので、空気清浄機を3万円ぐらいの予算で量販店へ買いに行きました。でも、最終的には5万円ぐらいのものを買ってきて喜んでいました。「おまえ、予算オーバーしたのにどうした?」

と聞いたら、店員さんに相談したら「ご検討されているA社も良いのですが、こちらのB社ほうが加湿器機能もついていて、お嬢さんの喘息や気管にはとってもいいですよ」と、自分たちにとってベストなものを紹介してくれたから買ったというのです。提供する側が自分たちの商品の性能や特徴をしっかりと理解し、お客様に最適なものを提案することが本当に大事だと思いました。

今度は飲食店の経営で例えます。「当店には新鮮な肉、魚、野菜があります！」と訴求するだけではなく、肉ならば、子ども達には、ハンバーグにしたほうが売れるでしょう。大人ならば、しゃぶしゃぶやすき焼き等のメニューを用意して、選んで頂けるようにすることが重要なのです。素材だけや自分たちの都合だけの商品化で、国内からインバウンドの全ての市場に売ろうとしても無理があります。素材しか紹介しないと、商品でもどこにでもあるものを出していたら全くうまくいきません。素材勝負やどこにでもある商品も、競合がふえるだけで最終的には価格競争にしかありません。肉が良いといっても飛騨もあれば松阪もある。自然環境が豊かだといっても日本中自然が豊かなところは多いのです。ターゲットとした相手の価値に見合う商品化が必要なのです。

お客様にとって、当地でなくてはならない旅の目的や理由は何なのかを考えなくてはなりません。言い換えれば、お客様にとっての必然性です。「今回はこれで楽しむためには北海道でなければダメなのだ」と言ってもらえるかどうかです。例えば、有給休暇をとろうとしたサラリーマンが、上司を説得できるぐらいの言い訳が立つ必然性です。奥さんをどうやって説得するのか。子供たちはどう説明すると、両親が納得して北海道に連れて行こうと思うのか。それだけの理由、目的が北海道各地になれば当地は選ばれないのです。それだけの地域価値を市場に提供をしなければ、自然体験やエコツアー、スキー等のアクティビティから北海道グルメまでが豊富にあったとしても、他の地域とあまり変わらないと思われた瞬間、お客様は安いほう、近いほうにしか流れないのです。

だからこそ、北海道の差別的優位性、質的優位性についてとことん皆さんに考えていただきたいのです。基本的に、旅というのは異文化体験です。旅先での食事や買物をするだけではないはずです。特に海外旅行をする方は異文化体験以外の目的の方が珍しいと思います。日本国内、海外での旅行動機に関する市場調査でも、人が旅に求める旅の動機ベスト3というのがあります。①日常からの解放。次に②その土地ならではのグルメ。最後が③バカンスです。これは保養・休養して元気になるという意味です。日本の観光として、この三大欲求の中で一番うまく提供できずに満足度の低いものはどれかという、3番目の「バカンス、保養・休養して元気になる」です。皆さんも多分こんなセリフを聞いたことがあると思います。家族旅行から帰ったお母さんが家に帰ってきて出る言葉は何でしょうか。それは「あー疲れた。やっぱり家が一番ね！」です。日本の観光はお客様を疲れさせているのです。これでは旅の満足度が高まったとはいえません。北海道に遊びに行った後は、とてもリフレッシュして、お父さんは「明日から頑張って仕事やるぞ！」とか、子供たちは「学校で勉強やクラブ頑張る！」というような元気が出ないのでしょうか。なぜか日本人は長期休暇を取っても、最後の一日は自宅でのんびりする時間を取らなければ、次の日に社会復帰できないのでしょうか。

スイスはこの「バカンスでお客様を健康、元気にする！」という価値を旅行者へ提供していました。スイスの観光の歴史はそれほど長くありません。旅行者がやって来たのが19世紀半ばぐらいです。最初の旅行者の目的は、ヨーロッパアルプスにある4000m級の初登頂を目指した登山者の歴史です。最初は物見遊山のような観光ではなく、冒険だったのです。その後、様々な旅行者がやって来ましたが、山岳リゾート地として発展してきた中で、お客様を滞在中に元気してきたのです。スイス滞在中でどれぐらい元気になるか知っていますか？皆さんは「アルプスの少女ハイジ」を知っていると思いますが、ストーリーのなかで、足の悪いクララがスイス滞在中に立ち上がります。こ

れほど元気なります！皆さん、笑っていますが、これには医学的な根拠があります。ヨーロッパは全体的に冬を中心に天候が悪く、日照時間が短くて、土地が痩せているところが多いのです。クララはフランクフルトという都会の家の中でずっと生活していました。しかし、ヨーロッパの中でも、スイスの山岳部は雲の上です。日がさんさんと降り注いでいる。そこでミルクやチーズ等の乳製品でカルシウム等の栄養を大量に摂取しました。その結果、足腰の骨も筋肉も強くなったのです。最終的に足腰を強くするにはビタミンDが必要ですが、ビタミンDは外から摂取できないので体内で生成するしかありません。実は、日焼けをしないとできないものなのです。今でも、欧米の旅行者は太陽の日があるところではすぐに日焼けしようとします。それは、健康になりたいからなのです。皆さん、納得いただけましたか。日常とは違う空間で、そこでしか食べられないものを食べ、元気になるということをスイスでは実現できるのです。価値を提供するということに関して、この事例は今後の日本のインバウンドを考える上でもすごく重要なポイントです。

ちなみに、これは後のパネルディスカッション用にネタとして残しておこうと思ったのですが、私が国立環境研究所というところで日本の未来洞察ワークショップの時に調べて発表した内容について話をしたいと思います。その委員当時、日本がどういう価値で海外から評価されているのかを調べてみました。実は、日本が最も評価されていたのは、電気製品でも車でもなく、まさに「健康長寿」だったのです。発展途上国と最貧国では健康長寿という指標での評価は難しいのですが、例えばG7やG20の加盟国の中で、東日本大震災のような震災があろうが、政治がこれだけドタバタして、経済も皆さんご存じのとおり円高から円安になったことで輸入コストが上がって中小企業が苦しいというような状況になったとしても、日本ではずっと健康寿命が延びているのです。ロシアとかはルーブルの為替変動が大きく振れただけでも地域によっては本当に寿命が短くなります。

皆さんご存じのように、昔から健康長寿は人々

が一番手に入りたい価値です。時の権力者たちが心底欲したものは不老不死でした。不老不死・健康長寿になれるものを探して世界を駆け巡ったのです。現代でも、特に高級なクルーズ船で来る富裕層は方々の多くは、なぜか車椅子に乗った方とチューブが体に付いた方が多いです。皆さん、どうでしょうか。せっかく世界から認めてもらっているこの価値を生かしませんか。北海道に来たら、誰でもめちゃくちゃ元気になって帰れますよ！という価値はとても素敵だと思います。

今、私は青森県のアドバイザーでもあります。世界から日本は健康長寿と見られているのですが、青森県は国内では日本一の短命県なので健康長寿という価値を使うのに抵抗があります。また、同時に長野県のアドバイザーでもあります。困ったことに、どちらの県にも美味しいりんごがあります。長野県のほうには、今後、リンゴを世界的に売るために健康長寿という価値提供を全面に押し出そうという考えがあります。現在の状況として、りんごそのものの価値とブランドは青森県のほうが圧倒的にあります。台湾や中国では1個2,000円、それ以上で売れているのです。しかし、今後の売り方として、美味しいとか、形や色が良いという価値だけではなく、長野県のりんごは青森県と違って日本では長寿県ナンバーワンだからこそ、健康長寿りんごとして売り出すことで違う優位性を発揮することが出来ます。世界戦略として「今までは青森のリンゴは美味しかったけれど、実は長野のリンゴは美味しいプラス健康長寿だ！」という価値を富裕層に対して打ち出せば、間違いなく世界中の富裕層が長野県産のりんごを買うようになります。今後、世界から日本が選ばれ続けるためには健康長寿という価値は絶対に外せないと思います。

住んでよしー地域への誇りと愛着を持ってー

観光地とは、異文化を求める旅行者にとって「異日常」的な場所です。最近、この言葉をいろんな方が使ってくれるようになってありがたいのですが、これまではどちらかというと「非日常」的と

捉えていました。旅は異文化体験だからこそ目的地となる地域は旅行者から見て「異日常」の地なのです。旅行者から見て、皆さんの日常生活そのものが興味をそそられるわけです。もちろん「非日常」も必要です。例えば、テーマパークや自然環境とか、自然の中で行うスポーツ・アクティビティとかのフィールドは非日常です。私たち受け入れ側のフィールドは普段の日常空間とは違う空間だという認識が必要です。

作られた観光装置はすぐに飽きられて寿命の短いものが多いです。でも、ライフスタイルというのは飽きられません。多くの人から「あの地域はとても素敵、いいね!」と思われ、その評判が大きくなることで、そこに行ってみたい、住んでみたいとなります。日本の観光庁のキャッチコピーとして「住んでよし、訪れてよしの国づくり」とありますが「訪れてよし」の前に「住んでよし」があり、まずは、住みたくなる国を目指しているのです。本当にそういう国に成ることが出来なければ、真の観光立国には成りえません。海外からの旅行者が日本に来れば来るほど健康長寿になり、そして、日本に住んでみたいと思わせたいです。

実際、私が「スイス・ツェルマットに住んでいます!」と言うと、よく知っている人ほど「山田さん、いいところに住んでいるね。一度は行ってみたい!それより、住んでみたい!」と言ってくれます。どうですか、皆さん!北海道も同じように旅行者から「行ってみたい!住んでみたい!」と言われたくないですか?北海道と聞いたら「素敵なところね。是非、行ってみたい!住んでみたい!食べ物もおいしいし、自然環境も豊かだしね!」と認められたいではないでしょうか。それを実現する為には、北海道民が自信と誇りを持って日々生活をしていなければ、旅行者はそのリアリティを感じません。私と藻谷氏が日本中を回っていて気付いたことに、本当にダメな地域というか、うまくいっていない地域ほど住民が地域に対して自信と誇りを持っていないのです。そして、ダメな地域の住民は、旅行者に対して嫌な言葉を連発してしまいます。それは「何もない」と「当たり

前」という二つの言葉です。何かあると思って来ている旅行者に「何もない」と言う。地域のことを褒めたら褒めたで「当たり前だ」と言ってしまふ。うまくいっている地域では、事業者や住民はそんな言葉を絶対に言いません。逆に「あれ食べてきた?あそこに行ってきた?」と声をかけてくれる人もいて、「おいしいですね」と反応すれば「そうだろう。うちでしか食えないからね!」と誇らしげに言ってくれる。どちらがいい地域と感じるか。答えは明白です。だから、住んでいる方たちの地域への愛着度合いによって観光の成否がかかっていると言えます。

最近のテレビ番組でも、くだらない情報番組などで、お笑いタレントがゲラゲラ笑いながら人気スポットを巡り、ご当地グルメを食べ歩いているものが増えてきました。しかし、長寿番組化するほどの素晴らしい旅番組というのは、その地域独自の生活文化を紹介した番組が多いと思います。今日は若い方が多いので知らないと思いますが、昭和34年から平成2年まで放送されていた「兼高かおる世界の旅」という旅番組がありました。私ぐらいの年代までしか知らないと思います。昔はすごい旅番組があったのです。あれはまさに世界中の異なるライフスタイルを私たちに見せてくれていました。だからこそ、みんなが海外旅行に行きたいと思ったわけです。ちなみに、兼高さんはまだお元気で来年には22歳を迎えます。うるう年の2月29日生まれなので4年に1回しか誕生日が来ないのです。私が前回の誕生日のときに花束を持っていったら「21になったからそろそろ花嫁修業したい!」と言っていました。しかも、元祖肉食女子でして、時々、「お肉を食べましょう!」と言って、私は100グラムでいいというのに、兼高さんは毎回250グラム以上食べるのでびっくりします。「年をとったら身体から水分と脂が抜けるからたくさん補給しなきゃ!」と言っていました(笑)。元気にお肉を食べて、赤ワインまでがぶ飲みです。人にはそういう健康方法もあるようです。

これまでスイス観光局が市場に対して一番訴求してきたものは、やはりスイスのライフスタイル

です。それは「ハイジの世界」です。お話しした通り、スイスの観光の歴史は短いのです。最初の旅行者は、アルプスの山を登りに来た冒険者たちでした。そして、その当時のお金持ちであり、ほとんどがイギリス人の貴族でした。彼らはただの富裕層ではなく、教養も高い人たちでした。スイスの観光の歴史が格安パッケージツアーで始まらなかったのは本当に良かったと思います。とてもいいお客さまたちが最初に来て、そのお客様にコミットしなければサービスが成り立たなかったという経験を今でもうまく活かしています。ツェルマットにある山岳博物館に収蔵されている昔の日記や書物から伺える当時の旅行者が持っていた価値観は、現代の都市生活者と共通しています。「忙しい都市生活から逃れて田舎暮らしがしたい」とか「もっと静かな環境で生活したい」と書かれています。彼らは当時から自然環境の良さやシンプルなライフスタイルが真の豊かさであることを感じていたのです。先程、張さんの話の中でも、都会に住んでいる中国人も自然が豊かなところがいいと言っているのであれば、北海道はスイスと並ぶか、それ以上の憧れの地になるはずですよ。スイスよりも自然環境が豊かなのですから。四季のある気候がよく、基本的に日本全体が高温多湿地帯ですから動植物がもの凄く豊かです。だからこそ美味しい食材もたくさんとれるわけです。北海道がスイス以上に観光で売れないはずがないと本当に思っています。

さて、スイスと言えばハイジです。やはりハイジネタが出たかと思った方がいると思いますが、宮崎駿さんがつくったアニメとしても有名で、世界中に広まりました。アニメ制作時に現地をしっかりとスケッチしていただいたので、画面を見ていただいた通り、本物の風景がアニメでも忠実に再現されています。作家ヨハンナ・シュペリが書いた本でも表現されていたスイスの景観のよさを見事にアニメ化していることがわかります。これは本当に私たちスイス観光関係者としてはありがたいと思っています。

マイエンフェルト村が舞台で、ここはワインで有名な村です。先程北海道のワインの話題も出て

いましたが、スイスワインはとても売れていて、スイス人もスイスワインをよく飲んでいます。ただし、生産量は国内消費量の36%しかできないので希少価値が高く、海外に輸出できません。逆に言うと地ワインしかなく、ほとんどが地元のレストランやホテルでしか飲めません。決して、国外に出さない。でも、地元のレストランやホテルが地域産のワインを高く買えば、ワイン農家も地域内で稼げます。経営も安定しているので後継者問題ありません。でも地元のホテルや飲食店は、高く買うだけだったら経営的にはコストが上がるだけですが、そのコスト分は、ワインそのものではなくても料理も含めて、質が良く付加価値の高いサービスをトータルで提供することで売上、利益を上げています。

そして、一番重要なことは「アルプスの少女ハイジ」の物語を地元の人たちがとても大切にしていることです。この画像は地元の子供たちがお金を出し合って作った「ハイジの泉」です。彼らにとって「アルプスの少女ハイジ」は自慢であり、誇りなのです。皆さん、日本中にいろんな物語や小説の舞台になった地域があります。余談ですが、日本で一番多く映画やドラマ化された小説は何か知っていますか？それは「伊豆の踊子」です。皆さん、ご存じのとおり、伊豆の観光はいまだに停滞しています。伊豆の地域は人口流出もとまらず、今も宿泊事業者の倒産や廃業も続いています。実際、伊豆に行っても、マイエンフェルトの人々のように「伊豆の踊子」を誇りに思う心が形になったりアリティはどこにもありません。地元の方に訊いてもあまり小説は読まれていません。「伊豆の踊子」を大事にするという気配は全くないのです。特急列車の名前にまでなっているのに残念です。そういう意味では皆さんにも地域に対する愛着や誇りについては今一度考えていただきたいポイントです。

マイエンフェルト村では、実際に山小屋に行くと、おんじとユキちゃんがいます。ハイジの家は博物館になっています。マイエンフェルト村にはハイジツアーもあります。観光リゾートの先進地には現地発着のツアーが多いのですが、日本でい

う着地型観光ツアーの解説はここでは割愛します。皆さんも既によくご存知だと思います。海外ならハワイに行っても、どこに行っても観光局やホテルにツアーデスクがあります。海外なら日本人でも1日100ドルぐらいするツアーに喜んで参加していますが、それなのに、日本国内では受け入れ側がモニターツアーといって特典をたくさん付けた格安ツアーしか売っていません。または、ボランティアガイドがただ同然で案内をやっていて、稼ぐシステムにもなっていません。

もちろん、マイエンフェルト村ではツアー以外にも自分たちで歩けるように多言語で地図も用意されています。でも、ガイド付きのツアーのほうがエンターテインメント性も高く、ハイジの世界の中に引き込まれ感動します。例えば、ガイドさんから「皆さんが立っている丘、ここは何もない丘ですが、何の丘か知っていますか？」ときかれ、遠くに見えるクララが足を治しにきた温泉地の解説を聞きながら、最後に「ここがあのクララが立った丘なのです!」と説明されます。「あの場所はここなんだ!」と、とても感激するわけです。宿泊場所も温泉地である隣村には高級ホテルもありますが、多くの旅行者が選ぶのは農家民泊です。そこでは自分で干し草のベッドをつくらなければならないのですが、これがまた人気です。ディナーも溶かしたラクレットチーズを白いパンではなく、わざわざ黒いパンの上にのせてもらってアツアツを食べる。どうでしょうか。会場の女性の方々。この中にはこの話だけでもうスイスへ行きたくなった方がいらっしやると思います。一つだけアニメと違うのは、オープニングシーンに出てくる長いブランコはありません。時速80キロ以上も出る危険なブランコです。そして、ここでも一番重要なことは、やはりライフスタイルと共に地域を思う気持ち、愛着、誇りです。それが地域リアリティを発揮する上でとても大切なのです。

地域リアリティに関しては、地元の人たちの愛着や誇りだけではなく、地域の人たちが本当に食べているもの、実際に使っているものなど、地元民に支持されていなければなりません。地元の方々が本当に「いいね!」と言っているものでな

い限り、外部の人が認めることはありません。日本のB級グルメにしても、例えば八戸のせんべい汁のように昔から地元で食べられているご当地グルメは旅行者にも愛されますが、新しく企画されたほとんどのB級グルメは地元民が全く食べていないものが多く、このようなものが売れるはずがないのです。地元で支持されて売れているものの例としては、香川県の讃岐うどんでしょうか。私は香川県三豊市のお手伝いをしていますが、地元では「俺はおやつも含めて1日5食もうどんを食べている!」と言う人がいます。私も仕事で滞在していてもホテルの朝食を食べさせてもらえません。必ず朝からうどんを食べようと誘われます。あれだけ地元からすすめられるものには地域リアリティが感じられるので、誰でも食べに行きたくなります。ちなみに、スイスでは、チーズとチョコレートは年間一人当たりの消費量が世界一です。1カ月1キロ以上食べています。それだけの国民支持があるからこそ、スイスが誇る商品になるのです。

実は、この地域リアリティによる差はスキー場にも現れます。私が長野のスキー場再生事業で調査をした結果、地元民がスキーをしていないところほど集客が落ち、ダメになっていました。良い事例としては、白馬村、野沢温泉などはインバウンドも含めて集客増です。地元では、学校でもスキーをする、スキークラブもしっかりしていて世界大会の運営もできる。そして、素晴らしい選手も続々輩出している。スキー・スノーボードスポーツがライフスタイル化している地域としてはとてもリアリティがあります。よく地域活性化として、スポーツ合宿誘致をするためにコートとかグラウンド整備だけに力を入れるまちが多いのですが、それだけでは全く無意味です。やはり地元でそのスポーツが盛んで、地元のチームが練習試合の相手ができるぐらいでなければならないのです。そういう意味でも、スポーツがライフスタイル化するほど定着したものにならないけません。

観光における生活文化・ライフスタイルの重要性について解説をしてきましたが、このJNTO(日本政府観光局)の調査結果を見てください(図4)。

左側には外国人旅行者が今回したこと、次回したいことが出ています。特に、ここで注目してほしいのは右側にある「今回してきて期待以上だった活動…」です。黒い線が全国籍・地域の数字です。期待以上だったと言うほど満足した活動は何でしょうか。ここではっきり数字として出ているのが「日本の歴史・伝統・文化体験」と「日本の生活文化体験」です。そして、意外と「自然・景勝地観光」も高いです。やはり、インバウンド観光で重要なキーワードは異文化体験であり、地域のライフスタイルと豊かな自然環境です。北海道は歴史がないので伝統や文化には弱いと言う人がいますが、アイヌ文化だけでなく道内には地域独自の文化があります。決して、ほかの国々や地域と比べて歴史が浅いから何もないわけではありません。外国人の方が求めているものがはっきりしているのなら、それに応えるためのサービスや商品化も考えなくてはならないのです。

「こだわり」を「コンセプト」に

現在、世の中はどんどんグローバル化していま

す。だからこそ観光では徹底的にローカルにこだわらなければ選ばれなくなります。皆さんの地域や商品が埋没しないように北海道なら北海道らしさに徹することです。道内の市・町・村ならば、その市・町・村の「らしさ」に徹してください。北海道ブランドとそれぞれの市・町ブランドの住み分けも問題ありません。スイスも国としての統一感ある全体的なイメージもありますが、国内の各都市を見れば、どこも個性豊かなテーマを持つ地域だとわかります。大都市というとジュネーブとかチューリヒ、ベルン、バーゼルがありますが、ジュネーブは皆さんご存じのとおり、国際機関や組織が集まっている国際都市です。チューリッヒ、バーゼル等の都市はどこも商業や工業都市ですが、金融のまち、精密機械のまち、製菓のまちとそれぞれ違います。ルツェルンは中世の面影を残すまちでありクラシック音楽で有名です。また、ローザンヌはクラシックバレエ等を中心とした文化のまちであり、オリンピックシティです。観光・リゾート地ならば、ツェルマットはカーフリーリゾートとして静かな環境を売りにしています。サンモリッツは飛行場があり、世界中のスノッブな

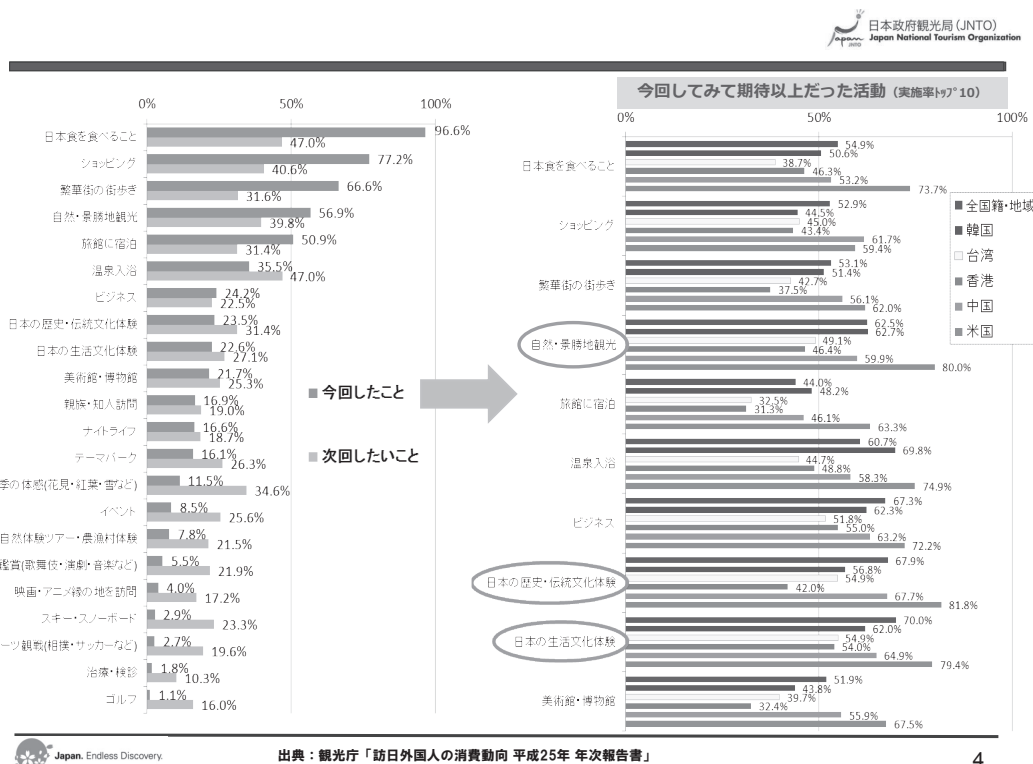


図4 訪日外国人の日本滞在中の活動内容（全市場、複数回答）

人たちが自家用ジェットでやって来る場所です。それぞれの地域が他とは違うポジションをしっかりと持つことで住み分けとブランド化をしています。そこに国として統一したイメージを質の高さで確立したのがスイスです。

北海道も統一したイメージと共に各地の個性を生かすことは幾らでもできます。大事なのは、まず北海道内には足を引っ張り合うライバルはいないという事実を認識することです。隣のまち同士、もしくは同業他社同士が「隣の芝生は青く見える」と言いますが、そんな空気を読んでいてもしかたないのです。例えば、弟子屈町の川湯温泉でも大型旅館やホテルがどんどん潰れてきましたが、だからといって、ほかの旅館やホテルのお客さんはふえませんでした。地域内での選択肢が減るということは地域の多様な魅力も減るということです。良い意味でライバルがいないと切磋琢磨してお互いの質を上げることも出来ません。ただ相手に勝てば良いというものではないはずです。スポーツでいうと、格闘技のように相手に勝つことや、陸上競技や水泳のように1着になればいいわけでもない。観光における勝負をスポーツに例えると、フィギュアスケートや新体操のように審判から見て、良い点数を付けてもらうことが重要です。旅行者から見て価値を認めてもらうかどうかです。「勝ち」ではなく「価値」、ウインではなくてバリュウで選ばれることで残らなければなりません。

お客様から選ばれるための価値を商品として提供するための企画や計画も、どこかのコンサルがとってつけたような企画、計画ではなく、地元の方々が自らの手で地域の本質的な魅力やライフスタイルから考えなければ良いものは出来ません。今後、社会の価値観に合わせて商品を変えていったとしても、地域の普遍的なこだわりとして地元の哲学や思想、美学は変えてはいけないのではないのでしょうか。

そして、個々の利益を上げたければ、まずは地域利潤の追求が必要です。私が個別で旅館、ホテルの再生事業も手伝ってきましたが、どれだけマーケティングを駆使して結果を出しても、大体3、4年ぐらいがピークで売上、利益が下がるこ

とがあります。なぜかという、地域全体が落ち込んでいる状態では、一事業者がどれだけ頑張ってもその大きな力には勝てません。逆に言えば、一事業者では地域全体を救えないという当たり前の話です。やはり、地域全体の最適化を追求しなければなりません。一番重要な点です。

それと、地域全体の経営理念や戦略と戦術はあるのでしょうか。最近、国の政策として各自治体が人口ビジョンと総合戦略を立てることになりました。また、それぞれの自治体も総合計画や振興計画も以前よりしっかりとつくらなければならなくなっただけは良いことだと思っています。だからといって、全ての計画の戦略がしっかりしているかという、まだまだのところがあります。相変わらず戦術論というか、各論で手段の話ばかりです。単年度の補助事業等でもやることだけが目的化してしまっている。インバウンドの政策も同様です。何のためにインバウンド事業を推進するのかがはっきりしていないところが多いのです。

この話は、企業経営者の方には当たり前の話です。経営において、上位概念として理念が必要です。理念には、将来像と共に、どのような価値を市場に提供するのか、社会に対して果たすべき使命は何かを明確に示すことが必要です。特に将来像は重要です。現在の状況から、5年後、10年後、50年後の理想の姿を明確に描くことです。ヨーロッパの場合は50年単位、100年単位が多いのです。この将来の理想の姿という実現可能な最高な状態に向かって、現状とのギャップを埋めることや大きな方向性を見出すことが本来の「戦略」です。外国人の旅行者を獲得するために、あれをやったほうがいい、これをやったほうがいいという手段の話から考えても、成功する確率は高くなりません。まず、まちの目的と目標を決め、それをクリアしていくための計画を考える。まちが自立、持続するためには何が重要で優先的に何から始めるのか。地域として最低限いくらぐらい稼がなくてはならないのか。その様な地域全体を見据えた中で観光という外貨獲得の重要性に気づかなければなりません。また、目標指標の置き方でも、日本の場合は入込数を重視してしまうのですが、

本来は消費額と波及効果、延べ宿泊数、お客様の満足度、リピート率がより重要な指標なのです。目標指標も KGI (Key Goal Indicator), KSF (Key Success Factors), KPI (Key Performance Indicator) として数値や時間を決めた計画として、実際に動かなければ結果は出ません。企業だったら当たり前のことが行政だとできていないのです。

市場に提供する価値というのは何でしょうか。単純に食事なら美味しいだけで良いのでしょうか？体験ツアーでも楽しいだけで良いのでしょうか？顕在的で、一次的な価値を提供するだけではなく、さらに深く潜在的な要望、欲求を刺激し、それを叶えるほどの価値の提供も考えてください。例えば、食料品であったとしても企業もいろんな商品を作って市場へ出していますが、その商品も美味しいだけでなく「健康」という付加価値はよく見かけると思います。それこそ、日本ならば「健康長寿」という日本人が具現化してきた価値を世界市場へ提供できると考えています。

ここで重要なのは、地域としてのこだわり、思想や哲学、美学であり、それをもとにした普遍的なテーマ・コンセプトです。そのことによって、地域全体と事業の狙いや主題、概念をはっきりさせ、地域で共有して行くことが必要になります。ここを決めずに事業を進めると、毎回毎度テーマやコンセプトが変わってしまうことで、地域としても事業の柱が出来きません。一本筋が通ったものがないのでブランド構築も不可能になってしまいます。スイス・ツェルマットでは、ずっと「エコロジー」をテーマ・コンセプトとして変えずにやってきたおかげで今のようなカーフリーリゾートになりました。だからこそ、一度決めたテーマ・コンセプトはこころごとく変えてはいけません。そして、何か地域として事業を進める時には、必ずテーマ・コンセプトをルールとして守り、少しづつでも時間を掛けてもよいので徹底して行くことです。そのこだわりを持った活動が大きくなればなるほど、ターゲットとしている市場へ大きなメッセージとして届きます。そして、共感してくれるお客様は、徹底すればするほど、やれば

やるほど顧客から最良客化してくれます。

以前、北海道観光推進機構のキャンペーンで「ちょっとエコ旅！」というエコロジーをテーマ・コンセプトにした企画がありましたが全く売れませんでした。このネーミングではターゲットの心には届きません。「ちょっとエコ！」と言われても企画そのものにエコに特化した深さは感じられません。エコロジーというキーワードに反応する価値観を持っているお客様には「もっとエコ！」と訴求しなければメッセージは届きません。特に女性の方ならば、化粧品とかシャンプー、食べるものとか小物まで、ライフスタイルそのものがエコに特化しています。そういう人たちには「ちょっとエコ！」では物足りないのです。

これはスイス各地の観光局のアイコン・ロゴです。どこも個性豊かなデザインで特色を打ち出しています。ブランディングを考える上でも必要なのですが、それぞれの違いは、マーケティング的にはポジショニングの違いを表しているものでもあります。それぞれ自分たちの立ち位置が違うということが重要です。

「スイス・ツェルマットにはマッターホルンがあるから放っておいても勝手に旅行者が来るだろう！」と言われます。そして、地域内にかなりのお金が落ちると考えられています。しかし、何もしなければ地域にお金は落ちません。エクスカーションだけのお客様、日本でいうと物見遊山と言われる観光形態の旅行者はどこに行っても写真を撮って、行ったことがあるという結果が得られれば満足して終わってしまいます。また、それほどお金も使いません。特に日帰り観光地はひどい状況になります。旅行者が捨てるごみの処理費用やトイレの維持管理等のコストを考えれば、お金を使わない旅行者がたくさん来れば来るほど地域経営的には赤字になります。

「今だけ、ここだけ、あなただけ」の考え方

スイス・ツェルマットは、約 5,800 人の小さなまちですが、州政府と連邦政府に交付金を渡すぐらい稼いでいます。全ベッド数が約 1 万 2,000 で

すが、私が住み始めてから 20 数年の間もベッド数はほとんど変わっていません。年間の延べ宿泊数もずっと平均約 200 万泊です。でも、地域としての売上は基本的に右肩上がりです。売上は単価×数量です。まちのベッド数が決まっています物理的な制限があるので、客単価が年々上がっていることがわかります。それは、リピート率と共に使われるお金が年々多くなっているからです。リピート率は町全体で約 70%を超えています。

地理的にはとても不便な場所で、チューリッヒやジュネーブから列車で約 4 時間もかかります。カーフリーリゾートなので、車で来ても隣村で車を降りて登山列車に乗らなければならないのです。それでも旅行者は減りません。日本では、観光には高速交通網が絶対必要だと言っている方がいたら、私たちからするとそれは全くおかしい話に聞こえます。当地を選ぶ明確な理由と目的があれば、お客様は距離や時間等に関係なく、何があっても来てくれます。

例えば、スキー場でも、交通が便利でなければ、どうして越後湯沢は寂れてしまってゴーストタウンになったのでしょうか。東京から新幹線でたった 1 時間です。逆に、なぜもっと不便な長野県の白馬村や野沢温泉にはインバウンドも含めて多くの人が行くのでしょうか。そこへ行く理由と目的があれば、高速交通網が繋がることで利用されるのはわかりますが、何もないところに駅や高速道路が繋がったとしても利用されるわけがないのです。このまま北陸新幹線の影響についてお話をしたいのですが、今日はそのテーマではないので割愛します。

スイス・ツェルマットは約 150 年かけて世界一のエコリゾートを目指してきました。今後もこのポジションを質的に向上しながら維持するというビジョンを持っています。そして、騒音のない静かな空間で質の高いバカンスを提供すること、社会的使命として自然環境との共生社会を確立してきました。私がツェルマットに住むことになった理由でもあるのですが、このまちが自然や景観を守ることや電気自動車と馬車だけにこだわること等の全ての取り組みは、観光のためだけで

はないと知ったからです。全ての活動は基本的にまちをよくするためであり、その結果として、良いまちに人々が来ているのだと住民は声を揃えて言います。自然環境については、保護や保全、景観に関する厳しい条例と規制があるのですが、全て住民たちが決めてきたルールなのです。「自然は将来から借りたものだから次の世代にしっかりと返せ!」とよく言いますが、スイス人は借りたものには利子をつけなければならないと思っているので、もっと地域を良くして将来へ返そうとするのです。なので、まちとしてどんどん住みよくなってゆくと同時にお客様も増えます。

観光・リゾート地では「お金を使う」というしくみより、1 分 1 秒でも長く当地で「時間を使う」しくみを構築したほうが経済効果は高まります。ツェルマットの場合、不便な地域だからこそあえて不便にすることで逆に日帰り客がほとんど来なくなりました。その代わり、1 泊のつもりが 2 泊、2 泊のつもりが 3 泊になります。滞在時間が長くなることでお金が落ちたほうが地域の経済は潤います。国内で着地型観光の調査をした結果、宿泊したお客様が朝ご飯を食べた後、2 時間ぐらいの時間消費をすると地域内でランチを食べます。ランチをした後、もう 2 時間使うと、地域内の滞在時間が延びて消費額も増えます。そして、もう 2 時間使うと、旅行者は 2 連泊するようになります。だからこそ、地域内での時間消費のしくみが重要なのです。

本当はここで、ツェルマットの住民組織による地域経営や観光以外の農林業、電力などの話をしたいのですが、今日は時間がないので観光局のことに絞って話をします。欧米の観光局は日本の観光協会や観光連盟とは似て非なる組織です。観光局の事業としては基本的に地域マーケティングブランディングです。日本の観光協会の多くはプロモーションと言いながら宣伝行為しかしていません。あれは大量にポスターやチラシを作り、都市部で撒いて、ごみをふやすだけではないでしょうか。それに宣伝効果の結果検証も出来ません。ところで、国際観光競争力 1 位のスイスはその様な行為やマスに対する広告はほとんどしません。札

幌や東京の駅前で「スイスへようこそ！」というような大キャンペーンやテレビCM等での宣伝を見たことはないと思います。なぜかという、明確なターゲットに対しての商品化とそこを狙ったプロモーションをしているので、マスに対しての宣伝行為の必要性がないのです。ターゲット不在のマス広告は、海に目薬を差す行為なので効果がありません。でも、日本では宣伝そのものやることが成果だと信じている方が多いようですが、本当にそれで良いのでしょうか。

特に、スイス・ツェルマットのように他地域と比べてアウトドア志向が強く、更に富裕層が多い地域になると、この客層をターゲットにした商品を持つ企業との連携したマーケティングが多くなります。例えば、高級時計メーカーでもアウトドア仕様の時計を作っている企業とか、それらの企業がまちのスポンサーになることもあります。素晴らしい自然環境イメージを持つ地域なので、ハーブキャンディ会社との連携事業もあります。それは双方にとってイメージの向上に繋がるからです。

観光局はマーケティングを事業の柱としていますが、地域ブランディング、サービスの質的向上、特にCS（顧客満足度）向上が最優先課題として取り組んでいます。地域としてCLTV（カスタマーライフタイムバリュー：顧客生涯価値）を高めるためにCRM（カスタマーリレーションシップマネジメント）の構築と活用をしています。ちなみにスイス・ツェルマット観光局の年間予算額は約8億円ですから、北海道観光推進機構とほぼ同額です。スイスなので人件費が高いとしても、ほとんどの予算は余計な宣伝費ではなく、ツェルマット全体のマーケティング費用として使われています。

ツェルマットが狙うターゲットについてですが、対象国をカテゴリー分けと共にプライオリティを付けています。国別の統計も重視しますが、それ以上に重要なセグメントがあります。それは当地でたくさんお金を使うお客様は誰かということです。そして、ツェルマットの大ファンになってくれる最良客層です。別にどこの国の方でも問

題ありません。基本的に質の高さを求めて長期滞在してくれる方ならば、どなたでもOKです。

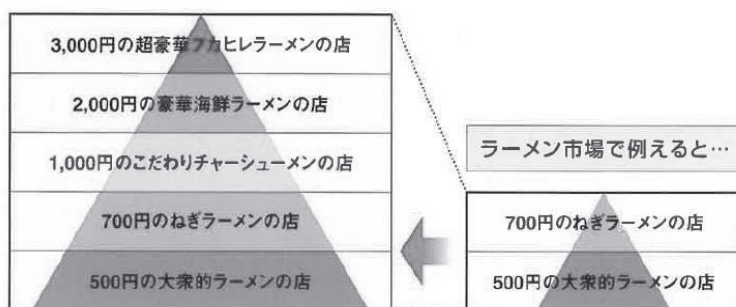
当地を選んでもらうためには「今だけ、ここだけ、あなただけ！」と訴求出来るサービスや商品が重要なのですが、日本の場合、この「あなただけ」とターゲットをしっかりと絞れていません。ところで、「今だけ、ここだけ、あなただけ！」というコピーは、最近、石破茂さんもテレビでよく言っています。日本政府観光局も同じコピーを使っています。そろそろ「コピーライト 山田」とつけてもらおうかなと思っています（笑）。石破さんはこのことをブログでネタばらしをしていました（笑）。

地域が目指すターゲットとして、今後、どれだけトップエンドを引き上げることが出来るかどうかで市場全体の規模も変わってきます。三角形・ピラミッドの面積を大きくすることが市場活性化だとすると、頂点が低いまま底辺を左右に引っ張ったとしても面積はふえないのですが、頂点を引き上げることで面積をふやすことが容易になり、そして、シャワー効果と階層化も狙うことが出来ます。例えば、ラーメン屋が5軒あったとして、5軒とも500円のラーメンをつくっていたらお互い首を絞め合いますが、それぞれが内容と値段を変えることで住み分け、ピラミッドの上に位置すれば内容の良さで単価を高くすることで利益が取れ、下に行けば数量で稼ぐことになりませんが、それぞれが別のポジションで住み分けた商売が出来ます（図5）。B級からではなく、A級から商品化を進めなくては、A, B, C, D・・・という階層化を増やすことによる活性化の重要性を認識して頂きたいと思います。

スイスの場合、トップエンドはどこに設定しているかと言うと、年間100万ドル、日本円で約1億2,000万円以上をレジャーや遊びだけで使える人たちです。世界には約10万人います。このうちの0.1%でもいいから北海道に来てくれたらすごい経済効果が起きます。

アマンリゾートという高級リゾートホテルグループがありますが、約16万人の超富裕層を囲い込み、基本的にその最良客層だけを相手にした

トップエンド・ハイエンドの引き上げ！ 市場拡大とシャワー効果、ブランド構築！



※ブランド化には地域、事業としてのテーマ、コンセプトが必要！
ラーメンは、味噌？醤油？塩？何味で統一するのか？こだわりは？

図5

サービスだけでホテル経営をしています。意外ですが、アマンリゾートでは会員制度を持っていません。それは超富裕層のお客が多いので、会員制度にすると、お客様が「自分はワン・オブ・ゼムなのか・・・」と感じて離れてしまうからです。超富裕層に対しては、ワン・トゥー・ワンでなければ関係構築が出来ません。売り方のお手本としては、フェラーリが好事例です。レクサスやメルセデスといっても世界中で何10万台、何100万台と売らなければなりません。フェラーリは年間に約7,300台の生産で利益が出ます。そして、F1チームが持て、たくさんのスポンサーがつきます。そのためにスーパーカーの質を向上させてきました。ちなみに、フェラーリのハイブリッド車は499台限定で約1億8,000万円もするのですが、現在、実売数の約3倍の予約がありました。

最後に、北海道運輸局観光部の安田さんが来ているので、このお話で終わります。洞爺湖サミットの開催時に北海道運輸局が事業化した「食の付加価値創造事業」というプロジェクトです。私が関わらせていただいたものですが、この当時、多くの関係者からは北海道ではこんな手間暇かけた1万円もするランチは絶対に売れないと言われました。道内客も道外客も喜ぶのは「素材の良さ、量、安さ」だと断言されたのです。結果的には、道内で選んだ5軒のレストランはどこも何カ月先まで予約でいっぱいになりました。道内客でも記念日とかハレの日の食事としてや接待でも使ってもら

えました。道外客でも外国人だけでなく、国内でも遠くから来る人ほど喜んでくれました。お客様も喜んで頂きましたが、料理人も喜んでくれました。今まで経営者からコストを下げろと言われていたのが、1万円ランチなら良い食材をふんだんに使って腕によりをかけて一生懸命作ろうと、料理人のモチベーションが上がったのです。テーブル担当者も、団体客だと配膳だけでサービスが終わっていたのが、1万円ランチ担当だとしっかりと料理の素材説明とか観光説明ができる。経営者も1,000円のランチを10人に売るより1万円ランチのほうが利益率が高いことに気づきました。しかも、1万円ランチを出しているレストランだったら、他のメニューもおいしさに決まっているからと、お客様のほうが勝手にイメージアップするので、ランチやディナーメニューでも高いほうから売れるようになったわけです。そこで、地域全体の活性化をするのならば「うちの店では1万円ランチは無理だけれども4,000円を5,000円にするか・・・」、「うちならば3,000円を4,000円に上げられる・・・」と言うように地域内でメニューの質と共に値段を上げる人たちが増えなければなりません。

では、ちょうど時間が来ました。あとのフォローはパネルディスカッションでさせていただきます。皆様、最後までご清聴いただきありがとうございます。ごさいます。(拍手)

