

# 観光による地域おこしについて

JTIC・SWISS代表

山田 桂一郎



日時 平成19年11月30日(金)  
場所 ホテルセントラーザ博多(福岡市)  
主催 財団法人九州運輸振興センター  
後援 日本財団  
九州運輸局  
九州旅客鉄道株式会社

Copyright ©2008 Swiss Alps Consulting GmbH

皆様、こんにちは。只今ご紹介頂きました山田桂一郎でございます。

スイスに住んでいながら月に一度、日本に通ってセミナー、講座等々開かせて頂いております。セミナー、講座というのはあくまでもお話だけですので、その場で何か結果が残せるわけではありません。いくつか事業のお手伝いもしてきましたが、少なからず成果を上げることも出来ました。お客様で「観光カリスマ」というタイトルも頂く事が出来ました。今日は様々なこれまでの立場と経験から、事実に基づいた本音のお話をさせて頂きたいと思っております。

◎本当に優れた観光・集客交流地域とは

観光・集客交流地というのとは

んな所でしようか。

「人がたくさん来てもらわなければ困るから、まず人を集めることが大事だよ。人がたくさん集まっている所は良い所なんだ。」

と、おっしゃる方もいれば、「そこには経済的な活動がなければダメだろう。しかも地域全体でお金を落とす仕組みがないとダメだ。」という意見もあります。

◎人気があれば良い？

一番つらいのは知名度だけを上げようとされる人達が多いことです。知っているのだけに行く気にならない。そんなところは世界中に五万とあります。知名度を上げるのではなく、自分の所に来て欲しいお客様に対して認知度を高めなければ、お客様は来ないのです。

◎たくさんの方が来れば良い？

では、単純に人がたくさん来れば良いのでしょうか。人間とは面白いもので物理的に人がワサワサいると、いかにも現地は活況を呈したように見えますが、実際はどうでしょうか。

私がお手伝いしてきました熊野古道は、旅行会社さんが世界遺産のブームにのってバスツアーを組んだものですから、名古屋、大阪辺りから日帰りツアーのバスがたくさん走ってきます。旅行会社やバス会社は儲かるかもしれませんが、地域にとっての経済効果はゼロどころかマイナスのところが多いのです。

ほとんどのツアーにはお弁当やお茶が付いています。お客様は古道だけを歩いて町の中は歩きませんし、日帰りですから、経済効果は途中のドライブインや道の駅での缶ジュース1本、2本程度です。この状態で地元で落とされるのは経済効果ではなくてゴミと尿尿です。その処理費用を考えれば行政的には赤字です。

イベントも含めて日帰り観光客だけをひたすら集めて雑踏だけ作っても効果は少ないのです。やはり、観光の場合は宿泊して食べて買ってもらわないと経済効果を大きくする事が出来ません。

◎観光・商業事業者だけが儲かれば良い？

では観光事業に関係する宿やお土産屋さん等の関係者だけ儲かれば良いのでしょうか。やはり、地域全体の産業に波及効果が無ければ意味がありません。日本の観光地で、地域おこしだ、観光振興だと失敗している所のほとんどは、観光事業者だけが集まって観光地域づくりをしている所です。成功している所は連携先が多く、地域が一丸となった運動をしています。地域の全産業的な連携と子供達からお年寄りも含めた全住民的な地域の活動にならなくてはなりません。

◎観光資源は消費するだけ？

名所旧跡、神社仏閣等を含めて、日本は自然、文化遺産が無くなりつつあります。戦後、日本は物見遊山という消費社会の中で観光資源も同様に消費してきました。有形無形問わず文化遺産の約3分の1位が無くなったと言われている。ひたすら消費してしまえば消費したものが多くなります。このままでは本当に良いのでしょうか。孫子の世代、将来世代にしっかりと人類の宝を引き継がなくてはならないと考えます。資源の保全と利活用を進める為のエコツーリズム推進法も出来ました。これは2010年の4月1日に施行されます。



○本当に優れていると言える観光地域とは

お客様からも支持され、本当に優れた観光地域を一言で表すと「地域の魅力まるごとツーリズム」を実践している地域が総合産業化により自立しているところと言えます。「地域の魅力をまるごと」の重要な要素として、エコロジ（環境）とカルチャー（文化）があります。エコロジとと言うと自然環境だけと勘違いする方が多いのですが、エコロジは生態系全般の事を指すので、人が自然と共に歴史の中で培ってきた生活・風習・伝統等の文化的なものも含まれます。ここでは自然だけを指すものではありません。自分達の地域にある様々な宝、魅力をいかに利活用するのか。また、それらの魅力を保全する為に、いかに自分達で維持管理するのか。この双方のバランスが重要です。

欧州の観光地には実例が多くありますが、自立の為に全体的な総合産業化と地域環境保全の仕組みで「持続可能な社会」の構築をしなくてはなりません。今後、私達も自立する為には、自分達でその仕組みを作り上げる必要があります。これは「官」だけが行うのではなく、そこに住んでいる人々がいかに主体になれるかがポイントです。観光・リゾート地は地域住民も含めて、地域全てが観光のファクターです。地域住民が自分達の地域を

「観光地だ、リゾート地なのだ」という意識を持たなければなりません。そういった地域の意識を持ってない所が日本にはあります。

観光・サービス業においては、お客様の満足が最も重要ですが、最終的には地域住民の満足度も高くなければなりません。観光地に住む人々の生活満足度が低く、眉間にシワを寄せ、猫背でうつむいて歩き、元気が無い人々を見た観光客がその地を本当に良い所だと思ってしまうか。本当に素晴らしい地域は子供や地域の住民が元気で、知らない人にも挨拶する程の余裕ある友好な人間関係と質の高い生活・ライフスタイルが構築出来ています。その証明をする為に、最初にスイスの話を致します。

◎一度は行ってみたい国、スイス

○スイスの概要

スイスの国土面積はそれほど大きくありません。4万1千km<sup>2</sup>です。から九州とほぼ同じです。そこにドイツ語、イタリア語、フランス語、ロマンシュ語という4つの公用語があり、国民の多くの人が英語を話すトライリンガルが普通の国です。言葉と方言の数だけ民族も多く文化も多様です。23州から成る連邦国家で、州によって行政制度、法律制度が違います。人口は約740万人です。九州の半分程の人口です。人口の5分の1が

外国人です。国内的には多様な地域性がありますが、永世中立という旗の下に一つにまとまってきた国であります。

○スイスの産業

スイスは周りを欧州列強の国々に囲まれ、海も無く、山岳地域が多く、冬には雪が多い僻地でした。元々、零細放牧農家が存在しているだけの、とりたてて大きな産業が無い国でした。しかし、近年になって世界中から羨望される程、極めて国民の生活満足度が高い現在の地位を如何に築いてきたのか。その背景を含めてお話をしたいと

思います。

よく「スイスは観光産業が一番ですね」と言われますが、そうではありません。一番は金融です。二番は精密機械を中心とした工業で時計、宝飾品や軍需品も含まれます。3位が製菓です。

物理的に大きなモノは作っていません。ヨーロッパの中心にある山国であり、小さいもので付加価値が高いモノを作るしかなかったのです。日本と同じで国内に資源が無い国ですから、原料を輸入して様々な製品を作っています。付加価値を高めるという意味では日本にも負けていません。輸入されたモノからは付加価値額は約2・25倍の製品となっていて国外に輸出されています。近年は産業構造としては、特に金融・保険、観光が非常に伸びました。

スイスは日本よりも約50年前に少子化高齢化問題に直面して問題解決をしてきた成熟国家です。雇用と賃金を確保する為に、工業製品等のモノ作りだけでは限界があることを理解して、外から稼ぐ事が出来る観光・サービス産業に力を入れると共に付加価値が高く希少価値が高いバイオテクノロジー等の最先端技術の製品も作っています。

図1





○ナショナルブランド化に成功

スイスは元々貧しい国でしたが、近年になって国民所得や生活水準、観光立国としても世界一の国になりました。

しかも、世界中でナショナルブランド化に成功している国はスイスだけと言えます。スイス国旗が付いている商品は世界中どこでも、しかも値段の高い方から売れるのです。PR的には観光と共に質の高さを効果的に世界へアピール出来ました。スイスの良質なブランドイメージが全世界的に波及しています。これは国と国民の生活の豊かさや、質の高さが世界で認知されているということなのです。この事実が担保となっているからこそ、全てのスイス製品はプレミアムブランド（差別的優位）化しているのです。世界の人達が住んでみたいと憧れる程のスイス国民の生活そのものの質の高さは、独自の自然環境や伝統・生活文化を大事にしてきたからです。

○スイスの底力

スイスの経済状態はとても良く、GDPの成長率もヨーロッパの中では高く、財政赤字をみてもほとんどゼロです。際立つのは、貿易収支の約20倍も経常収支があるということです。モノづくり以外にも金融や観光でしっかりと稼いでいます。対日貿易も黒字です。

日本から黒字を稼いでいる国は

図2

スイスの底力(2006年)

- ・ 実質GDP成長率: 2.7%
  - ・ 一人あたりのGDP: 51,770.6 スイスフラン
  - ・ 失業率: 3.3% (欧州では極めて低い)
  - ・ 財政赤字対GDP比: -0.2%
  - ・ 経常収支 (国際収支ベース)  
: 65,491,609,775ドル
  - ・ 貿易収支 (国際収支ベース)  
: 3,387,194,538ドル
  - ・ 対日輸出額: 5,073,693,613ドル
  - ・ 対日輸入額: 2,085,513,303ドル
- (日独貿易は日本の黒字、日瑞は日本の赤字)

どこかというところ、特に欧州のスイス、イタリア、フランスです。製薬、バイオ製品から時計、宝飾品、スーパーカーまで非常に付加価値が高いものもありますが、観光と一緒に売れているワイン、チーズのような地場産品も多く、勿論、バッグ・洋服等のブランド品も売られています。そういったものを日本人が有難がって買って欲している。一次産品から観光サービス商品まで日本に売り付けているという意味では、彼らから見習うところがあるのではないのでしょうか。同じ様な仕組みで地場産品から観光までを総合産業化させて売れる所が日本には北海道から九州までたくさんあるのではないかと思

図3

繁栄を維持する先進成熟国家と観光

スイス、北欧諸国(フィンランド、ルウエー、スウェーデン、デンマーク)等

- \* これらの国々は軍事力、経済力競争などの大国覇権主義とは無関係・・・  
(敵を作らない外交政策、様々な分野でトップクラスの技術)
- \* 国のブランドづくり・そだて【世界戦略・明確なポジショニング】  
(文化・文明力、安全保障、社会福祉、教育、医療・・・)
- \* 国民の生活満足度優先【質の高い生活を維持する社会システム】  
(1位スイス8.1 デンマーク8.0 スウェーデン7.6 フィンランド7.5 ルウエー7.4 23位日本6.3)
- \* 内需が活性化する仕組み: サービス業が中心の産業構造  
【輸出するだけではなく、国債購入や海外投資などにだけ走らない】  
(各主体の協働・協力、消費と貯蓄のバランス、地域財政の安定)  
※ 先進・成熟国家での雇用確保と賃金支払い可能な産業構造

ます。

○繁栄を維持する先進成熟国家と観光

スイスは国民の生活満足度が高く、調査の結果、生活満足度指数で10点満点中8点以上を取れるのはスイスだけです。2位からは北欧、欧州諸国が並んでいます。日本はG8だといいますが6・3点しかとれなくて23位です。生活の満足度が高い国々というのは、中国やアメリカのように武力や経済力で覇権争いをせずに独立独歩です。自分の国はこうあるべきだというビジョンが非常にしっかりしています。外交なども上手です。ある意味、スイス人はとても

もしたたかだと私は思います。様々な分野でトップクラスの技術を持ちながら、自分達の明確なポジショニング、自分達のブランドは何かを明確にわかっています。加えて、文化・文明力は高いし、安全保障、社会保障、教育、医療などの社会福祉制度が充実していますから、世界中の人が住みたいという国になっています。

しかし、「スイスは物価が高いでしょう?」と言われる。実際、物価は他の国々と比較して高いです。だとしたら、国民の生活満足度は高くないのではないかととも言われます。人件費が高いのも税金が高いからです。国民生活を支える社会福祉制度がしっかりと確立されているからです。将来不安、社会不安がスイス、北欧等は極めてゼロに近いので国民は現役時代に思いっきりお金を使えます。それが生活満足度にも繋がっています。万一の時や老後のことを考えて、貯金の計算をしなくても、現役で稼いでいる時にちゃんとお金が使えます。

税金も日本の消費税のように一律、全国民から等しく取るのではなく、例えば16才以下の子供や病人、お年寄り、知的障害者、身体障害者が使うものにはほとんど掛かりません。弱者救済の道があるのです。そして、男性65才、女性62才になれば、普通に働いてきて税金を納めてきた人間は何の問題



も無く、死ぬまで老後の生活を安心して送る事が出来るのです。

スーパーマーケットのレジ打ちパートのおばさんでも、時給2000円位はあります。そういう意味では稼ぐ金額も多いのですが、日本人の様に稼ぎをひたすら貯蓄したり、国債を買ったり、投資するのではなく、思いきり国内で使ってくれています。しかも、スイスの観光リゾート地は、どこも地元民、自国民が多くて3〜4割を占めます。

○ 日本は・・・

ヨーロッパで観光の会議をしていて、日本のことが話題に上がる事がありません。例えば、日本はILO132号条例に先進国で唯一批准していません。基本的に連続した2週間以上の休みを全国民が取らなくてはならないというルールです。有給休暇完全消化ではなくて、事業者も含めての話です。子供達も両親と一緒に学校を休む事も可能です。この方が、下手にワーキングシェアを進めるよりも労働力が分散して有効的です。観光を考えた場合、例えば旅館やホテルも週末やお盆や年末年始にお客様が集中しなくなり、高速道路も新幹線も飛行機もハイシーズンに集中せずに稼働率が全体的に上がりますから、料金も適正になってきます。

現在、日本は外貨をものすごく

稼いでいます。輸出産業の業績はどんどん良くなっています。企業もお金に余裕があるものですから海外投資以外にも日本の土地を買っていて、実態の無い地価上昇現象まであります。更に海外や国債購入等々でどんどん海外投資をしていますから、年間の金利配当だけで約14兆円も所得黒字があります。しかもサービスマネジメントジャパンキャンペーンで外国人が大量に日本へ入ってくるものだから減少しています。外国から見ると、こんなに羨ましい国はありません。日本は1年間に輸入しなくてはならない必要な石油と食料を全て買っても、まだお釣がある程、利子配当だけで食べるに困らない豊かな国だと周りからは見えます。しかし、国民はお金を使えない状況なのです。

では、なぜ使えないのでしょうか。団塊世代の退職者が増えて、全体的に地域の所得も落ちていますが、それ以上に現役世代の給料が上がっていません。何故かというと、企業は儲かっているのに、ボーナスは若干上がっていてもいるのですが給料ベースは全く上がっていません。企業収益が上がれば必ず給料ベースも上がるのが普通ですが、ユニットレイバークオストは先進国で日本だけが唯一マイナス指数になっていきます。社会不安、将来不安が広がる中で、給料が上がるのではなくては消費が活発になるはずがありません。

企業を中心稼いでいるのにお金が使われない国とは、人の身体に例えると、消化器系は調子が良くても、消化器系は調子が良くても、血が回らず循環器系が機能していないので「それは成人病になって当たり前」という非常に歪な状態です。血を巡らせる為にも日本人も外国人も日本国内でお金を落とすとしても、観光の仕組みを構築しなくてはならないと考えます。

欧州並の成熟した国になる為にも、日本人が国内でもっと楽しめる仕組みを作らないと、本来の意味での生活満足度は上がってこないでしょう。

また、工業製品を中心としたモノ作りだけでは今後は世界の中で勝負出来ません。人件費が安い中国や東アジアと生産コストの勝負をしても勝てないのです。十数年も人件費がほとんど上がっていない中国とは勝負になりません。やはり、付加価値の高い製品・商品づくりを進めないと売上を向上させられません。

そして、雇用の問題もあります。例えば、工場誘致をどんなに進めても法人税、固定資産税等以上の効果は如何でしょうか。雇用を増やし、また人口を増やす事を考えると、人手が掛かる仕事が必要で、企業誘致、工場誘致等々も良いのですが、オートメーションとロボット化されている工場等では

アルバイトを若干雇うだけです。また、売上げたお金は東京とか大阪に流れます。観光産業のメリッとは何かというと、少しでも商売が流行るとすぐに人を雇わないといけない所です。宿でもお土産屋さんでも少し流行り、忙しくなると、すぐに人手が必要になります。例えば、地域に新しいホテルが1軒建った途端に何人もの手が必要で、これは地域内雇用で直結している話です。

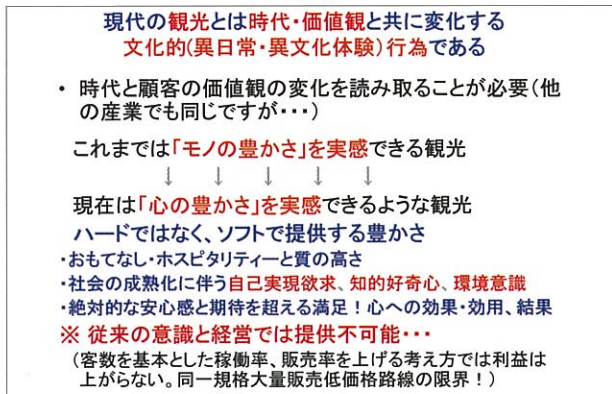
日本のサービスマネジメントと商業従事者人口の増え方と、人口の社会増減をみると、明らかに観光で上手くしている所は人口も増えていますが、雇用も伸びていません。なかには経済成長率にまで反映されてい

会場風景





図4



る所もあります。そういった意味では雇用が確保できる唯一の手段である観光・サービス業が無ければ、その地域の経済的仕組みは基本的に機能しません。それは欧州先進国がすでに実践済みです。

○観光は社会変化に合わせて変化する

スイスは歴史的には近年まで観光地としての興味は持たれていませんでした。18世紀位になり、芸術家がアルプスを見て絵に描いたり、思想家のジャン・ジャック・ルソーがアルプスを見て「自然に帰れ」という本を書いたりしましたが、それだけでは観光客がやって来る事はありませんでした。

観光客がスイスへやって来たのは19世紀になってからです。イギリス人のお金持ちや貴族が暇もお金も有り、何でも手に入る暇な日常生活から逃れる為と冒険心に火がついて、大航海時代に海へ出る人もいれば、欧州の4千m級のアルプス征服を目指した人がたくさんいたのです。その当時、スイスには豪華な生活も都市機能も何もありませんでした。貴族達はバスタブからベッド等、全てを馬車に括り付けてやって来たのです。貴族であるお客様の要望、欲求レベルはすぐ高かったのでいきなり最上級のもを揃えなくてはならなかったのですが、その様な世界中のセレブに対してのサービスは、彼らの生活同様の豪華なサービスでもてなすのではなく、スイスらしいローカルなサービスを提供しました。その対応の中でスイスはハイエンド・トップエンドのお客様に対して十分なサービス提供が可能なる仕組みを構築してきたのです。

価値観から生活から全てが豊かなお客様に対して、スイス人はスイスならではの生活文化とスイスらしいリアリティ溢れるサービスでモノの豊かさではなく、心の豊かさを提供しました。貴族達は、スイスには自分達のような豊かな生活をしていないと分かっています。だからこそ、自分達の周りにはないような生活風習とか

文化、お金はないけれども、健康で体力もあって元気に生きているスイスの人達のライフスタイルを喜んだのです。モノがない所だからこそ、一生懸命おもてなしを尽くす事で、比例してサービスそのものの品質も高くなってきたのです。

スイスの観光創成期は日本の現在の状況に似ています。お客様は19世紀のイギリス人貴族ではありませんが、現在の日本人観光客や、特に海外から来る個人客は自己実現欲求や知的好奇心があり、環境意識もとても高くなっています。現在の観光サービスもモノの豊かさではなく、心の豊かさに対して結果を出さなければならぬのです。どうすればお客様に納得頂き、ここに来て良かったと思ってもらえるのか。それは豪華なだけのサービスではダメなのです。私自身も豪華とか高級なサービスだけが良いとは思いません。必要なのは良質なサービスです。例えば、ホテルが豪華さや部屋の広さで勝負をしたとしても、隣のホテルがもっと豪華に少しでも広くしてしまっ

た瞬間に優位性は無くなります。お客様を心から満足、納得させるものとは何かというところ、おもてなしと地域固有の自然環境や伝統風習、生活文化が挙げられます。元々、旅は文化的行為です。ドイツ、フランスや遊園地の様な「非日常」の世界ではなく、旅への根

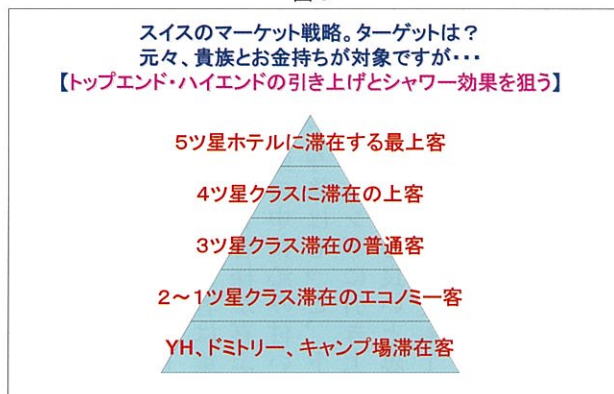
源的な欲求は「異日常」な世界への好奇心です。同じ地球上に住んでいる人間が他の地域でどんな生活をしているのか、どんな文化や伝統を築いてきたのかに興味を抱くのです。だからこそ、地域性が際立たない限り、もしくは地域性豊かな風習や生活が伝わるサービス内容で無ければならないのです。しかも、物見遊山で終わるのではなく、しっかりとお客様の心の豊かさに繋がるような仕組みの構築が必要です。それは団体扱いをするようなサービスでは無く、ひとりひとりのお客様を大切にサービスが基本になります。

○スイスのマーケティング戦略

基本的に欧州では、ホテルがカテゴリー分けされています。5つ星から4つ星、3つ星、2つ星、1つ星と、その他にも星が付かないドミトリやユースホテル、キャンプ場等もあります。ちなみに、星の数の差はランク分けではなく、ホテル設備や規模を基本にカテゴリー分けしているだけです。星が増えるほどベッド数が多い、プールがある、コンベンションホールがある、レストランを館内にいくつか持っている、コンシェルジュが24時間対応している。施設の設備内容が良くなると星が増えます。もちろん、星が多いホテルほどサービスの質をより高める仕組みを持っています。普段から



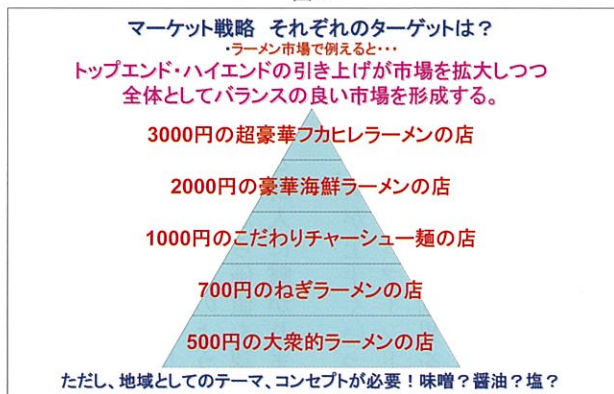
図5



生活水準が高い人は5つ星ホテルに泊まります。宿がはっきりとカテゴリー分けされていた方が宿を選ぶ時にミスマッチを起こす事もありません。

スイスのメインターゲットは5つ星ホテルに宿泊するカテゴリーのお客様です。一番のターゲットはトップエンド・ハイエンドのマーケットです。最終的にマーケット全体を取り込むには、ピラミッドの頂点を押さえるのが重要です。何故かという、トップエンド・ハイエンドのマーケットを押さえればシャワー効果によって、底辺までのマーケットを取り込めるからです。逆に、最初から下のクラスのお客様をメインターゲットにす

図6



ると、下のクラスのイメージ・ブランドが固定化してしまった瞬間に、もっと高額の消費行動をする上のクラスのお客様が来なくなり、日本大都市にはハイエンド・トップエンドのマーケットに対応するサービスはありますが、地方にはほとんどありません。特に観光サービスとしては、ピラミッドのトップが低く、ほとんどの事業者がどちらかというとマーケットの底辺を広げるだけの安くて大量生産型の商品と経営をしてきたので、ピラミッド全体の面積が大きくなりません。マーケットの構造としてはとてもいびつです。どこかで誰かがトップエンド・ハイエンドを引き上げることをしていないと

マーケット全体が大きくなりません。私自身も日本で行うマーケティング戦略のほとんどがトップエンド・ハイエンドの引き上げです。

そして、トップのマーケットを確立出来ると、後は自然に4つ星、3つ星、2つ星…のマーケットが形成されます。ラーメンの世界で言うと、格安のラーメン屋さんばかりだと全てが倒れます。誰かが超高級な3千円を越すフカヒレラーメンを作り、次は2千円位の豪華海鮮ラーメンを作る様な事をしなければ、その地区のラーメン屋は生き残ることができないのです。

今年、北海道で「1万円ランチ」計画を成功させました。これまでは、北海道には約230万人の商圏人口がある札幌都市圏でも一番高いランチが5千円強ぐらいのものしかありませんでした。

「道外からたたくさんの観光客がわざわざ食を楽しみに来ている。道内のお客様もいつも格安ランチを食べたい訳では無い。でも、安い定食や食べ放題が中心で、札幌市内でも5千円がマックスなんておかしいでしょう。今時、沖縄の石垣島でも1万円のランチがあります。東京、大阪、名古屋だって、都市圏には高額ランチがあるのにどうして北海道には無いのか？」

「道外、道内のお客様で1万円ランチを食べるような人はいません。」

「でも、一度、仮説立ててやってみましょう。」

抵抗勢力のほとんどは既存の経営者でした。ひたすら原価を下げる事しか考えていませんでした。でも、料理人にはやる気のある優秀な人が多くいました。

「1万円ランチをやりませんか」と誘いに対して、思いつき料理の腕を振りたいという方が何人か手を挙げてくれました。最終的に5ヶ所に絞って、9月11月の3ヶ月間「1万円ランチ」を提供しました。

お陰様で、北海道運輸局の観光部長がTVのバラエティ番組にいくつも登場する程、脚光を浴びました。もちろん、お客様からも大変好評で大ヒットしました。特に、道外から来たお客様からすれば、折角、北海道まで来たのだから良いものを食べたいと希望するマーケットに合致しました。道内のお客様も余裕のある客層から記念日や接待等で選ぶ方もいました。

最初は強い反対を受けました。中には変な勘違いをしている経営者もいました。例えば、3千円ランチを出しているところに6千円にして下さいとお願いすると、返事は「じゃあ、刺身と寿司を倍にして、カニをもう一杯つけます」と答えてきました。素材と量だけを増やしても意味がありません。想像性が発揮出来ないのです。確かに、ほとんどの人は、身近、手近へ出掛ける時は安くて、量もたくさんがいいかもしれませぬ。し



かし、わざわざ遠くまで出掛ける時には少々高くても地元産の物や質にこだわります。北海道の観光客の約半分は道内客ですから、普段から対応しているマーケットが地元ばかりなので、事業者は量も多くして安ければお客様が喜ぶという勘違いが頭の中に沁み付いているのです。今後はもっと、トックプエンド・ハイエンドに引き上げるといふ事をやっても良いと思います。今回の成功で、今後も1万円ランチ計画があれば参加したいというレストランが増えました。これからの傾向としては良いのではないのでしょうか。

但し、地域としてのマーケット構成を考える時は、全体のテーマ・コンセプトが必要です。ラーメンの世界でいうと、ここは醤油で、あちらは塩で、向こうは豚骨というように地域の味がバラバラなのは困るのです。地域全体で何味かを決めなければなりません。

◎地域が「観光」で選ばれる理由

では、スイスの全体のテーマ・コンセプトは何でしょうか。それは、自然環境の良さと共に「質の高さと安心」であります。だからと言ってスイスの自然はナンバーワンでもオンリーワンでもありません。スイスがお客様から選ばれる大きな理由は「〇〇をするならば、スイスでやるのが一番質が良

くて安心だ」と言うマーケット認知に成功しただけです。他の商品も同様です。オンリーワン・ナンバーワンだからといって売れません。世の中、売れないオンリーワン・ナンバーワンが山のようにあります。お客様から価値を認めてもらわないと購入に繋がりません。

他にも、スイスが上手いといった理由はホスピタリティマインドと総合産業化における経済効果を発揮出来たところです。特に、お客様と満足の共有関係が出来るサービス関係です。観光客も住んでいる人もお互いハッピーな関係です。お客様がにっこりしたら、私達もにっこりできる事を積み上げ、繰り返し返してきたのです。

○地域の総合力

要は、地域の総合力次第なのです。オンリーワン・ナンバーワンと言われる物はほとんどスイスにはありません。自然は意外と貧弱です。木を抜いて牧草地を作った後に、新たに自然を作り直したところもあります。動植物を見ても明らかに雨の多いアジアの方が豊かです。

「スイスにはアルプスの山々があるでしょう?」と言われます。しかし、山の高さは4km級であって、世界にはエベレストを始め、4km級以上の山々は北米、南米等にもたくさんあります。ブラン

図7

プレミアム(差別的優位)を持つ地域ブランドを構築するには  
 地域全体が「おもてなし」と「総合産業化」によって  
 『心・真の豊かさ』を発揮し、  
 訪れる人々と価値と満足の共有ができる仕組みが必要!  
 地域の総合力(その地の魅力を総動員)で推し進める!  
 オンリーワン、ナンバーワンだけでは意味がない!  
 お客様から「地域の魅力」を認知して頂くことに努力!  
 ※アマン・リゾートの成功も同じ理由 ミシュランの評価ポイントも



ド品についても高級時計や宝飾品関係もありますが、フランス、イタリア等の方が多くの有名ブランド品を持っています。

総合力と言う意味では、一事業者が自己最適化を図って、自分のところだけが儲かる仕組みではなく、地域全体、もしくは国全体でどうやって儲けるかということを考えなければならぬのです。総合力を問うものとして、ミシュランの評価ポイントも同じです。ただ美味しいだけでは☆は付きませぬ。接客サービス対応、内装による雰囲気づくり、エンターテイメント性等、いろいろなポイントを評価されるのです。地域の総合力を総動員して、そ

の地域の魅力を伝えて、お客様に満足して頂かないといけないのです。それには文化力が勝負になってきます。非日常的なテーマパークや観光施設だけでは、お客様は絶対に飽きてしまいます。今、お客様から求められているものは、その地域ならではの異日常の生活文化や風習が必要なのです。もしくは自然環境、歴史、伝統が必要なのです。

○お客様にはその地に「行く」理由がある

異日常的、文化的な観光で、本当に選ばれる理由は、お客様にとって、その地域に自身の要望、欲求を満たすような仕組みがあるのかなかということなのです。行く理由と目的がなければお客様は動かないのです。

例えば九州に来て下さいと、世界中で宣伝広報したとしても、九州で何が出来るのかがわからなければ、マーケットは動きません。「日本に来て下さい。」

「日本でどんな楽しみがあるの。どんな体験ができるの。本当に美味しいものを食べられるのか。美味しいものはあるのだろうか。どんなものがあるのかな。」出来るものが明確にならないと人は来ないのです。

一番辛いのは、地域をPRする時にほとんどの観光地域が、付加価値が高い創造性を発揮する総合



力ではなくて、地域にあるもの全てを並べ立ててしまうことです。「何でもありますよ」というPRは「何にもないですよ」というPRと一緒にです。

例ですが、和歌山県の観光パンフレットはまさしくそうです。素材はいっぱい載っています。山もあれば海もある。食べるものも美味いのです。肉も魚もあります。フルーツは、紀州のみかんがあります。その紀州のパンフレットの一番上に「南紀・和歌山」と書いてあるのですが、その文字を手で隠して、東京の人に「これ、どこだと思う」と聞くと、多くの人が「静岡!」と答えます。関西の人に聞くと、「三重か愛媛」と言う方が増えます。今の九州全体のパンフレットも同様で、何でもありません。状態で素材を並べ立てるので、パンフレットの表紙だけでは何処の地域か分かりません。同じ様なものは結構あります。

○来ないお客様は何が不満?

ところで、一度も来ないお客様は一体、何を考えているのでしょうか。現在、海外から国内まで日本人はあちらこちらと旅行しています。大体の場所行き尽した感があると思います。大体、何処も一通り行ってしまったという方までいます。では、一度行ったけれども二度行かない人は何を考えているのか。もしくは一度も来ない方

は何をを考えているのかということ、考えたことがありますか。

来訪される方の目的・理由調査としてはアンケート調査が多いのですが、これだけでは真実の姿が分からない時があります。例えば、よくあるのが景品、商品を付けたアンケートハガキです。しかし、この方法で行うアンケートの傾向は、賞品欲しさに良いことしか書いてこない事が多いのです。

旅館、ホテルの部屋に置いてあるアンケートも信用度が低いです。あのアンケートに記入する人は、宿をかなり気に入ったか、逆にとてもクレームを持っている人のどちらかであり、ロイヤルユーザーの極端な反応しか拾えないのです。本当は無作為にいろんな人に聞くしかないのです。これは観光光だけでは無いのですが、サイレントクレイマーが一番怖いのです。

たまに、旅館やホテルの人から「ウチはアンケートの結果で顧客満足度が8割超えましたよ」と自慢されますが、サイレントクレイマーの意見が反映されてない極端な満足度の結果は信じられません。

どの様な産業でもリピートしなければ事業は成り立ちません。新規顧客だけを開拓し続けて事業を維持することは出来ないのです。トヨタでも、日産でもどこでも、自分達の熱烈的なファンが必要なのです。世界中の産業的な仕組みを見ると、事業経営を維持するに

はリピート率は最低28%必要であるといわれています。観光産業だと30%といわれます。

私はディズニールランドの運営をしているオリエンタルランドの方と一時期、一緒に仕事をさせて頂いたことがあります。あの会社ですごいのは、毎日100組のお客様に無作為にアンケート調査を実施していることです。これならば、リピート率も含めて調査の精度が高くなります。ちなみに今、ディズニールランドのリピート率は98%あります。普通、98%もリピーターがいれば、経営は安泰だと結果に胡坐をかきますが、彼らはこの数字に満足して無かったのです。彼らは残りの2%を何とかしようと更なる経営努力をしました。長期間に渡り、残りの2%がずっと減らないのは「まだまだ、うちに来ない人が大勢いる」と考えたのです。そして、この2%を潰す努力をしなければ、リピート率98%の維持が出来ないのです。この経営努力を怠るとリピート率が97、96、95%と落ちていきます。

調査の結果、子供が中心のディズニールランドの商品構成だけではダメであると感じ、大人を満足させる為にお酒が飲めるディズニールも立ち上げました。遠方から来たお客様が入場出来なくても、ショッピングモールや映画館も駅前に併設しました。周りのホテルとの連携による様々なサービスも

あります。元々、ディズニールのサービスは乗り物・アトラクションではなく、エンターテイメント性で売っています。園内で行われるショーやパレードも年々進化しているのはリピーターが多く、更なる満足の獲得の為でもあります。

お客様への「来ない理由調査」に対して「目の前にいない客にどうやって調査するんだ」と言われることがあります。調査はそれほど難しくありません。要は、同じ地域内にある自分達のライバルか、もしくは、遠方であったとしても自分達と同じテーマ・コンセプト等でライバルと言える場所に来ているお客様に聞けばいいだけです。今、私がお手伝いをしている鳥取県皆生温泉の例をお話します。彼らの調査のきっかけは現状認識をする為のものでもありません。

「お客様は隣の三朝温泉や県境を越えた玉造温泉に取られた」と言う方がまだいるほど現状の判断が出来ず勘違いしていました。実際はどこも集客は落ちていて、玉造と三朝も例外では無かったです。3ヶ所ともお客様が減っているのならば、お互いはライバル関係にはありません。でも、同じ地域内にあるのにそれぞれの温泉地をお客様は選んでいます。その選んだ真の理由を探る為には、同じエリア内の3ヶ所全てで、同じ質問内容のアンケートを行わなくてはなりません。現在、皆生温泉ではお



お客様に対して、自分達を選ばれた理由と他の2ヶ所を選ばなかった理由を調査しています。これによって、お互いのポジショニングも明確になり、皆生温泉としては自分達を選ばなかった理由を突き止める、徹底的に問題点の解決をする事が出来ます。

次の事例は、Mt・6（マウン トシックス）です。温泉のある老舗スキーリゾートの広域連携組織です。志賀高原、野沢温泉、白馬 八方尾根、妙高赤倉温泉、草津温泉、蔵王温泉の6ヶ所がメンバーです。今まで、お互いがライバル関係にあると思っていたら、6ヶ所どころか日本中のスキーヤーが相手にしなくなりました。その様な中で生き残りを掛けた一致団結した連合体でもあります。この6ヶ所で、調査内容の比較対象も同じで、お互いのポジショニングの明確化をする調査を行っています。これにより、今後のターゲットとしなくてはならないマーケットをはっきりさせる事が出来ます。元々、非常に強いライバル意識を持った地域同士が行動を共にしているのです。そういう意味では、今後も継続した調査をすることによって、絶えずお互いのポジショニングとマーケットの動向を明らかにしていかななくてはならないのです。このような調査は何も観光だけに限りません。

○プレミアムブランドを構築する

お客様に実際に来て頂く為には、お客様にとっての当地に来る理由と目的を作らなくてはなりません。それをより明確にする商品構成を作るかどうかです。地名を連呼しても誰もその地域には行きません。スイスでも「スイスに来て下さい！」だけでは誰も来ないのです。ツェルマットも同じで「ツェルマットに来て下さい」とお願いするだけではマーケットは動かないのです。

例えば、ツェルマットもオプジーアの11月ならば、まだ雪の降り始める時期ですから、氷河があるツェルマットを含めた一部の山岳リゾートしかスキー場はオープンしていません。だからこそ、ドイツ人、フランス人のスキーヤー、スノーボーダーをターゲットとして「初滑りならばツェルマットがいいですよ。ハイシーズン中は混んでいきますけれど、今なら空いています。初滑りに是非、来て下さい！」となります。夏のシーズンならば、オーストリアのチロルでもあまり見られなくなったエーデルワイスの群生地がツェルマットのロートホルンにあります。このフィールドならばお花が好きな人達に対して「7月になればヨーロッパで一番多くのエーデルワイスが咲きます。エーデルワイスの群生を見るのならばツェルマットです。」とPRするので、

お客様にとって、○○をするの

ならば、○○を楽しむのなら、絶対にその地域だという理由・目的を明確化しなくてはなりません。季節やフィールド等に合わせ、もしくはツアー内容に合わせて理由・目的をはっきりとマーケットへ提示しなければ選べないので

す。売れないオンリーワン、ナンバーワンのブランドがたくさんあると言いました。重要なのは、プレミアムブランドを構築することです。○○で楽しむのだったら自分達が必要とされるというプレミアムブランドを構築しないことには勝ち残れないし、生き残れないのです。その地域、会社、何でもそうだけれども、自分が選ばれる最大の魅力というのは何だろう？最大の特徴は何だろう？個性は何だろう？ということを、調査を通じて突き詰めていきながら、そして、質も上げていくことをやらない限りは選ばれることはありません。

○スイスの最大の魅力

世界中から観光

写真1

**独自の環境・生活文化が残る**  
**「スイス」はとてスイスらしい:リアルスイ**  
**何処でも実感できる本物のスイス! スイスの個性と地域性!**  
**観光アイコンの中にはリアリティ(生活文化)が必要!**  
**本物とは?: 地域の宝・魅力と住民の顔が見えること**



リゾート地としてスイスが選ばれ、人気がある最大の魅力はどこにあるのでしょうか。実際の調査でも多くの国々で一度は行ってみたい国や、もう一度行きたい国にトップで選ばれています。その理由はどこにあるのでしょうか?実は、答えはとても簡単です。スイスが人気を集め、売れている理由は「スイスはとてもスイスらしい」という、その一点だけです。

生活文化、伝統風習、ライフスタイルがとてスイスらしいのです。当たり前ですが、スイスはイタリアともドイツ、スペインとも



違うし、似ていない。逆に似ているとしたら、スイスらしいとは言われません。

多くの人がスイスと聞いて思い浮かべる風景イメージと、写真1は、ほとんど同じで大差はないと思います。多くの人々に浸透したスイスイメージの認知度がマーケティング的に非常に強い理由です。一つのアイコン、一つの言葉、文章でお客様に認知されている商品は強いのです。絆創膏といえバインドエイド、瞬間接着剤といえバアロンアルファ、写真1を見ると世界中の人が「これはスイスだ」と思う。スイスがとてもスイスらしいのは、徹底的に自分達の地域性とは何なのだろうかということを追求めてきたからです。

この画像にヤラセはありません。どこでも見られるようなスイスのありふれた風景です。アイガーやマッターホルンのような有名な山ではない山々に放牧地です。森があるので自然環境の豊かさも見取れます。この画像で重要なのは下半分に見られるスイス本来の生活風景です。スイスは元々、放牧農家が多い農業国で、チーズなどを作って、アルプスの少女ハイジのような生活をしてきました。今もこういう風景が普通に残っています。子供達がヤギを連れて歩いていきます。スイスの田舎では、小中学生の夏休み中の仕事として牛やヤギ、羊を連れて山に行くので

す。この画像で明らかにスイスだと思わせるのは自然環境だけではなく、生活文化そのものが「らしきリアリティ」を実感させる地域性からです。

日本を紹介する旅行・観光ガイドブックは世界中で売られています。日本製ではなく、海外で出版された多くのガイドブックには日本の紹介と共に綺麗な写真がたくさん載っています。名所旧跡、神社仏閣、桜、富士山…。この様な情報の中から、海外の人々が日本で一番行きたい町はどこになるのでしょうか。それは、京都です。

何故、京都なのでしょうか。海外旅行に行くことがあれば、是非、本屋で日本のガイドブックを手にとって見て下さい。日本中の綺麗な写真がたくさん載っていますが、スイスと同じぐらい日本のリアリティを訴える写真は京都の風景だけだからです。他の地域のほとんどは名所旧跡、自然風景等の写真がほとんどですが、京都だけが日本らしい町屋風景の中を芸妓さん、舞妓さんが歩いている写真なのです。都市化してしまった町が多い日本にもまだ、日本の伝統風習が残っている所があると実感出来る写真だからです。その日本らしい生活文化を体験するのならば京都が選ばれる訳です。

京都は一番行ってみたい所でありますが、意外と多くの外国人からがっかりされるのも京都です。

第一印象が悪過ぎるようです。外国人が京都駅に降りた瞬間に駅を見て

「ここが京都か！」と驚くのです。この意見はとても辛いです。人間も、第一印象が大事で、人は見た目が9割と言う本も売れています。京都駅があまりにも現代風の建築なので着いた瞬間にビックリして、ビックリしたついでに、駅前にあまりにも大きなロウソクが建っていて、

「日本のロウソクもすごいな」と驚くのですが、それは京都タワーです。

○リアリティを感じさせる生活文化が必要

そういう意味では、生活文化や伝統、風習等はとても重要です。スイスは多民族、多言語、多文化な国ですから、地域ごとに様々なお祭があつてユニークです。お祭やイベントは地域のリアリティが一番発揮されるものの一つです。でも、

「日本の祭りは面白くない。」と最近、外国人に言われる事があります。最近日本人も地方のお祭は面白くないと言いはじめました。

ある外国人が  
「どうして日本のお祭は、どこに行ってもよさこいソーランなのだ。どこに行っても一

緒じゃないか…」

よさこいソーランを否定しているではありません、イベントとしては、参加者も地元も盛り上がるので悪くはないと思います。決して、私は否定しませんが、地域や自分達のお祭りの中心に据えてはダメなのです。私の故郷の三重県津市に「唐人踊り」という、とても有名な踊りがありました。出陣ランになってしまいました。出身者としては残念でなりません。

もっと辛いと感じるのは、地域全体で盛り上がらない事によるお祭のリアリティの無さです。駄目

写真2

お祭り・イベント





なお祭ほど、地元の商工会議所とJCしか参加してないのではないかと、かと思ってしまう。地域住民はどこへ行ってしまったのでしょうか。

そういう意味では、地元民が支持しないものが地域リアリティを発揮出来るはずがありません。例えば、香川県の讃岐うどんが映画になるほどまでにヒットしたのは、香川県人が一日三食もうどんを食べるほどのうどん好きだからです。

私が仕事で香川に行くと、「山田さん、ホテルの朝食を食べないと必ず地元の人に誘われます。地元が支持するほど、地域のリアリティが発揮されるのです。」

私も日本中の観光地に行きますが、観光協会や行政の観光担当者と一緒に食事を取ろうとすると、「車に乗って、ちょっと走った所に良いところがありますから。」と観光地の真ん中において、目の前にたぐさんの飲食店があるのに食べようとしない方がいます。

「どうして、ここで食べないのですか。」と尋ねると、「イヤ、山田さん、ここは観光客向けで高くてまずいのですよ」と平気で言うのです。地域の観光に携わる人達が一番リアリティの無い事をしてしまっています。本当は彼らが一番に薦めて食べなくてはならないはず。本当に不

味いなら、はっきりと「不味い！」とお店に言うべきです。

住民も地域のことを支持するどころか全く何も知らない場合があります。

「ここで何か面白い所ない？」と聞くと、「うちは田舎だから何も無いよ。」と即答されます。

今時、美術館、博物館などの箱モノや体験プログラム等はこの町にもありますが、地元の人達はそこで楽しんでないどころか行ったら事も無く、存在を知らないのです。

食べるものでも、遊ぶ仕組みでも、娯楽でも、地元にあるものは、徹底的に地元の人達が自慢して誇っていないとリアリティが発揮出来ないのです。しかも、外から来た人達に対して「これは良い！」と言えないのです。そういった意味ではスイスは都会から田舎までどこに行っても、スイスらしさが溢れていて、地元の人達が自分の町が一番良いと自慢します。「うちのチーズが一番旨い。うちのワインだ、地ビールだ」と、みんなが誇るのです。

欧州の都市で言うと、パリもリアリティがあります。他の町も含めて欧州の強さは都市部でも生活感が溢れる地域リアリティにあると思います。パリは100万人都市ですが、町のど真ん中でも建物

の2階以上には人が住んでるので、中心市街地が廃墟にならずに、生活感がある雰囲気とリアリティがあります。日本の商店街の様に、お店で商売だけをやって、住む所は違うというのではありません。

パリの観光客向けの商店や露天商も、売っているものは結構くだらないものが多いです。デザインが格好悪いTシャツもあれば、今時、東京タワーでも見かけなくなったエッフェル塔の置物とかです。でも、店頭にはフランスとパリに關係したものしかありません。

イギリスでも、ロンドンのお土産物屋では、ユニオンジャックのデザイン物かシャーロットクホームズ関係などが中心です。街並でも、パリの市街を歩いていても「ここはミラノかな？」と勘違いは絶対にしません。2年前にミシュランの記者と日本各地に行った時に彼らが言ったことがあります。彼らは日本の地方都市を歩くと「自分がどの町にいるかわからなくなる」「リトルトーキョーばかりだ」と言います。地域性が無いと感じたのです。

日本は世界遺産に登録された町でも、お土産物屋に並ぶ商品は、地元の物よりもキティちゃん、ドラエモン、ミッキーマウスが幅を利かせています。商品にすらリアリティが無くなっています。

写真3

パリの街も、他の欧州の街も・・・



湯布院の画像を見て下さい。私は湯布院のある委員をやっていたのではっきりと言います。この画像の左側2枚は、由布岳、農村風景、静かな街並み（写真4の左上、左下）と良いイメージです。でも、メインストリートの景観は右側2枚の様な状況です（写真4の右上、右下）。あまりにも人気が出て観光客が増えると、その大量に集まる観光客を目当てにした事業者が外からやって来て変な商売を始めてしまいます。何処にでもある100円ショップ、アクセサリーショップ、ペットショップ等々、どこの町か訳がわからなくなりま



写真5



京都でさえ・・・

写真4



湯布院の状況・・・

す。幟旗まで立ってしまっ  
ては下品な感じさえしてしま  
います。  
街並みや商品からリアリテイ  
が無くなった結果起きる事は  
宿泊客の現象です。しかも、  
富裕層や顧客から減ってしま  
うのです。高級な旅館、ホテ  
ル、良質の宿が一番困る事に  
なります。お客様は宿に來た  
くないのではなく、町に來た  
くなくなるのです。NHK  
「風のハルカ」が放映され、  
お客様が400万人も來たと  
しても、100万人しか泊ま  
らなくなりました。草津の様  
に300万人中270万人も  
泊まって頂けるのならば、経  
済効果が町の隅々まで行き渡  
ります。日帰り・通過客がい  
くら來ても経済効果は大きく  
なりません。しかも、通過客  
が買っていく地域産品以外の  
売上から落ちる利益は、湯布  
院ではなく、東京や大阪に流  
れるのです。  
同じく京都も悲惨な状況に  
なっています。東山、清水坂、  
二年坂周辺は訳の分からない  
タレントショップやドラえも  
ん、キティちゃん、ミッキー  
マウスが幅をきかせてしまし  
た。これらの商売は修学旅行  
の子供達は騙せても、大人は  
騙せないのです。京都も場所  
によってはリアリテイが消え

ていってしまったります。もっと  
ひどい事例は、この画像(写真5)  
です。「おこしやす 京都 二年坂」  
ポスターはとても素晴らしいです。  
きれいな街並に石畳の道、着物を  
着た女性が歩いている…。でも、  
実際はどうでしょうか。石畳では  
なくアスファルトです。通り端に  
は電柱、電線や道にはみ出す看板  
や幟旗があるゴミゴミした風景で  
す。実は、このポスターは実際と  
は違うウソなのです。これを見て  
やって來たお客様が、現実に出会っ  
た瞬間のがっかり度はどうでしょ  
うか。ポスターやホームページで、  
あまりにも現実と掛け離れたリア  
リテイの無いイメージで広報、広  
告をしては自分で自分の首を絞め  
る事になるのです。  
京都市自体が「5千万人計画」  
という数だけを目標にした計画を  
進めると、本質的なものを見誤る  
のです。普段から渋滞している市  
内にこれ以上の人を集めてどうす  
るのかと思います。数年前に京都  
放送の生番組でこういう話をした  
ことがあります。  
「いい加減、数を集めるのは止め  
たらどうでしょうか。人を集め過  
ぎたから市内が渋滞するだけで  
なくて、寺社仏閣のきれいなお庭  
も荒れてガタガタになっています。  
大体、日本に住む多くの外国人は  
JR東海のCMをウソだと言っ  
ています。だって、いつ行ってもC  
Mの様な静かなお庭の空間と紅葉

や桜を見たことがない…」これが  
お客様の本音なのです。この話を  
した後、神社仏閣のお坊さん、神  
主さんから、  
「山田さんの言うとおりだ。そう  
だ。」と言われました。  
「いや、ちょっと待って下さい。  
でも、その大切なお庭を見せたく  
て朝早くから門を開け、夜遅くま  
でライトアップしている張本人は  
誰ですか。皆さん自身です。しか  
も拝観料は高いし、宗教法人だか  
ら税金も払わない。坊主丸儲けと  
はこの事です。」  
要は、自分の寺や神社が良けれ  
ばいいという考えが何処かにある  
のではないのでしょうか。会社、組  
織も同じです。これだけ多くの企  
業が過去最高の収益を上げていま  
す。自分の会社だけが儲けるので  
はなく、それなりに利益が上がっ  
ているのならば、給料ベースはもっ  
と上がっても良いはずですが。社員  
をいじめているつもりかも知れま  
せんが、実は回りまわって消費者  
をいじめている事になっています。  
そして、更にモノを買わなくなっ  
ていきます。GDPの約6割が国  
内消費です。どんなに輸出で頑張っ  
ても外国にモノを売ってもGDP内  
の14%ぐらいです。国内で血を巡  
らせることはお金を使ってもらっ  
て国民に景気感を実感させなければ、  
国や国民の為にはならないの  
です。もっと大きなものの考え方  
をして良いのではないでしょ



か。

◎観光による持続可能な地域・社会の実現

○日本で一番景気が良い観光地域は？

日本で一番景気が良い観光地はどこでしょうか。そこでは、お客様がしっかりとお金を落としていきます。宿やお店も忙しいので雇用も増えています。そして、楽しいライフスタイルを求めてイターン、Uターンで人口も増えています。公共事業が減っているにも関わらず、建設事業者にも住宅や増改築等の仕事が増える事による効果も出ています。地域全体の経済効果が明らかなのは、この4年間の地域内経済成長率が二桁あることで分かります。

答えは、沖縄の八重山諸島です。石垣島、竹富島等の離島です。では、何故人気があるのでしょうか。海がきれいという資源のお陰でしょうか。資源だけはこれほどの成功はあり得ません。大体、八重山の離島への飛行機運賃はかなり高いのです。沖縄本島へは安い航空券とホテルとレンタカーがセットになったスケルトンタイプという安いパッケージツアーがたくさんあります。でも、離島にはありません。元々、都市部からの直行便が少なく、1日1便位しかありません。帰りは必ず沖縄本島経由です。

ネットで普通に航空券を買っても約7〜8万円はします。今、7〜8万円の予算があれば Guam、サイパン、ハワイにホテル付で行けます。要は、資源だけでもなく、交通の便や時間距離の問題でもありません。

では、これは航空会社や旅行会社のキャンペーンの成果でしょうか。航空会社や旅行会社は、北海道から沖縄まで日本中のあらゆる場所でキャンペーンをしています。しかし、結果が出ている所と出ていない所があるのです。どちらかというと離島の場合は、航空会社と旅行会社は利益享受者です。

最近の沖縄キャンペーンCMからは水着の女の子が消えました。今はどんなCMなのでしょう。今日、お話をしました地域丸ごとの生活文化、伝統風習です。オバアが出てくる。地元の子供達が出てくる。地元の料理が出てくる。ものすごくリアリティがあります。しかも、島の人達が地元を自慢して誇っています。

「ウチは日本で一番の健康長寿の地域で、こんなイイ島はないさ」確かに、リアリティから言っても沖縄本島には消えてしまった様な琉球文化の流れを汲んだものが、平屋の家にあるシーサーや街並み、景観一つを見ても生活文化として残っています。町を歩けば、どこからともなくサンシンの音色がします。離島には「ちゅらさん」の

世界があり、スイスと同様のリアリティある生活文化が残っているのです。そして、その地域で培われた自然体験やエコツアー、スポーツアクティビティにもリアリティがあるからこそ、日本中から支持を集めてお客様が集まるのです。11月で、もう寒くて泳げないのに沖縄に行く人がいます。沖縄に行くお客様は約8割が水着を持たない人なのです。

地域の雇用を確保しているのが観光・サービス業です。スポーツアクティビティ系も含めて若い人達がイターンで離島に流入しています。サーフィンやスキューバダイビング、セーリングは日本の他の地域でも出れますが、地元の若い人達が「ウチが一番面白いよ」と一番楽しんでるので、ものすごくリアリティがあります。

食べ物も一番だと言っています。私自身は沖縄の食べ物好きなものもありませんが刺身だけはあまり食べないです。熱帯魚みたいなカラフルな魚が多いので食欲が湧かないのです(笑)。でも、地元の方々地域が物が一番美味しいと誇ることが大事なのです。それは生活・ライフスタイルだけではなく、いろんなプロダラム・ツアーやスポーツア

写真6

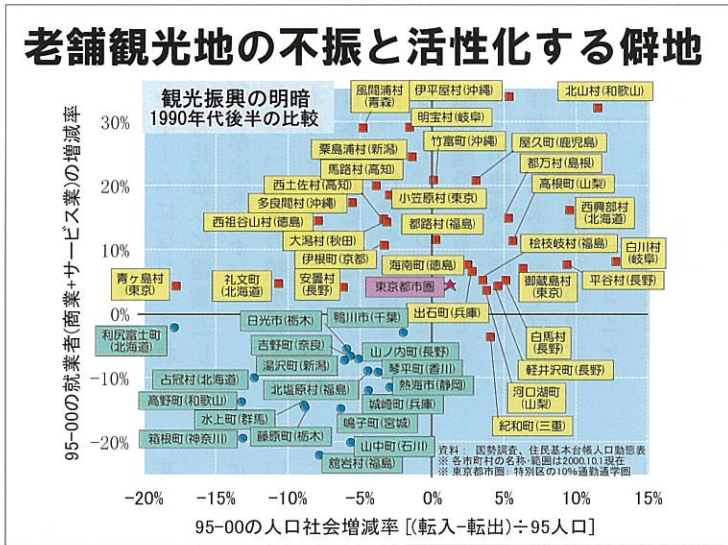
八重山・石垣島の魅力



クティビティを地元の人達が一番楽しんで誇ることも同じです。スイスの人達と同じで、沖縄の離島の人達はライフスタイルとその質の高さを信じて自慢して磨いています。そして、お客様もその生活に共感しています。観光の仕組みは必ずお客様に飽きられるのですが、ライフスタイルは感動させて共感すると飽きられません。私が住んでいるツェルマットも、観光施策の為にだけに電気自動車を走らせているわけではありません。住んでいる人達が地域の環境を守り、景観を守り、生活文化を守る。



図8



町の理念に沿った考えの下にいるんなことを考えて電気自動車を走らせました。そんな町の人達が築いた素敵なライフスタイルに憧れ、感動、共感して世界中から人が集まって来ます。八重山の魅力は自然環境だけではなく、そこに住む人達です。

○老舗観光地の不振と活性化する僻地

図8は1995〜2000年の国税調査の結果です。横線から上は、商業サービスの人口が増え

た地域です。縦線から右は、転出者よりも転入者の方が増えた地域です。

増加傾向にある町は明らかにその地域の生活・伝統・風習・文化や、自然環境をしっかりと残して、それをこつこつと手作りして、農業水産業産品の商品やエコツーリズムやグリーンツーリズム等の、少しずつ手作り感覚でやってきたリアルティあふれる地域が伸びています。

逆に、既存の物見遊山型観光で有名な観光リゾート地にはあまり該当地がありません。例えば、箱根、熱海、水上。世界遺産になった高野、吉野、日光など、どこも社会人口も雇用も減っています。

同じ福島県でも団体バスが多い五色沼で有名な裏磐梯の北塩原村よりも、尾瀬の裏口といわれている僻地の松枝岐村は個人客で伸びています。沖縄の離島とか太平洋の離島とかも増加傾向です。

軽井沢も増えていきます。軽井沢は東京から新幹線で1時間の日帰り圏内ですが、ピッキオというエコツーリズムでは日本でもNo.1という会社がエコツアーで時間消費の仕組みを持っていて、東京から日帰り出来るような

時間距離の場所に2連泊もする方がいます。しかも、富裕層がたくさんいます。

やはり、今後は物見遊山型の観光ではなく、手間隙を掛けて作った体験プログラムやツアー等を人が案内する個人対応の観光の方が雇用や人口増に繋がるのです。

ある焼き物が有名な町で商品が売れなくなってきたので焼き物体験を始めたのですが、当時、既に焼き物体験は日本中のどこにでもありました。それ故、集客の結果も出せなかったのですが、ガイド付きのツアーにした途端に焼き物が売れ始めました。ガイドが材料の土や歴史、伝統的な話をしっかり解説して、地域全体の魅力を伝えた後にお客様が体験を行ったからです。体験後のお客様は焼き物の価値を認知しているので、今まで100円、500円の皿とか茶碗しか売れなかったものが、しっかりと何万円もする皿や壺を購入するようになりました。

現在、体験プログラム・ツアー等を中心に国土交通省が進めているニューツーリズムの施策は、地域全体のあらゆる産業に対して経済効果が高く、雇用と人口にも影響するものです。

○地域連携・連動・協働の必要性

地域おこしの最大の問題は何かというと、同業他社、産業間の不仲です。どんな地域にもエゴと利

図9

**九州全体で考えれば！**

- 九州全体の再定義、再構築が必要  
~九州全体のテーマ・コンセプト！~
- 地域の見直し！街とエリア(県境関係無し)
- それぞれの役割(個性・地域性・創造性)  
~街とエリアのポジショニング&ターゲティング~
- 徹底した調査・アンケートの実施  
~情報の収集、蓄積、活用(提供)~
- 地域内での楽しい時間消費の仕組み
- 顧客化では無く「最顧客化」の促進！  
~質、こだわり、テーマの徹底=メッセージ~

害はあって当たり前です。それを如何に解決するのがポイントです。その為には商売とは関係の無いテーマやコンセプトで地域が一致出来ることを用意しなくてはなりません。

宿泊事業者同士も、旅行会社対策やインバンド対策でもお互いの利害が絡むと全くまともありません。一部の声が大きい人の意見だけが通ることが起きたりします。そこで、利害が絡まないテーブルとして地域のあるべき姿を考えると、環境に「環境」を取り上げると、環境に関しては基本的に誰もノーとは言いません。また、会議の同じテーブルに付いてくれない。この地域の素材や宝を含めた環境をどうするのか。この環境を次の世代に残す為は何をするのか？



を話し合うところから始めました。総論で賛成出来ることは何かが、重要です。その時の共通目的やテーマ、コンセプトが決まれば、それがプラットフォームになり、それぞれの商売にも共通した認識として地域の繋がりが出来ます。

世界中から「日本の顔が見えない」。日本らしくない」と言われるのは、日本が共通したプラットフォームに乗った行動や施策をしていないからです。この問題は、地域でも組織、施設でも同じです。地域らしさとか地域の顔を見せる為の協働作業が出来るテーブルプラットフォームが必要なのです。そのネットワークとコミュニケーションの良さが連携を支えます。大体、人間関係が悪い地域には人は来ないです。家族仲が悪い、夫婦仲が悪いという家には、どんなに豪華な料理を用意されても行きたくありません。例えば、インスタントコーヒーしかなくても、家族仲が良い、夫婦仲が良い家には何度も足を運びたくなるものです。現在、売れている草津もいろいろな問題を抱えています。が、「泉質主義」を掲げ、地域全体が一枚岩で一生懸命頑張っているところからメッセージがマーケットに強く発信されます。地域全体で盛り上がる力が強くなります。地域が一つになれるテーマ、コンセプトが地域振興最大のポイントだと思います。

図10

元気な地域の共通項

- ・人間が素晴らしい・・・当たり前ですが・・・3つの人の条件！
- ① 子供達が地元のことをよく知っていて、好きである
- ② 女性の豊かな感性が地域に活かされている
- ③ お年寄りの身の処し方がとてもきれい

※ この様な地域はエゴではなく本質的なものを理解し、普遍性のある魅力を提供出来る！

○元気な地域の共通項

元気な地域の共通項、人間が素晴らしいというのとは当たり前話なのですが、3つの条件がありま。私の経験上、世界共通です。1つめは、地元の子供達が、地元のことをものすごくよく知っていて大好きなこと。ツタヤやコンビニがなくても、屋久島や沖縄の離島の子供達のように自分達の地域が大好きだと自慢出来ること。

2つめは、その地域のプロジェクトでも施策でも、女性の感性が豊かに活かされているかどうかです。女性の感覚は、味覚、色彩感覚等も男性の数倍あるといわれています。地産地消のメニューづくりにしても、男性の意見は皿数とか量にこだわりますが、女性の意見は地域の素材をどうやって美味

しく食べてもらうかにこだわります。それから3つめは、その地域のお年寄りの身の処し方がとてもきれいなことです。これは高齢の方が全て駄目だという意味ではありません。若い方でも頭の中が古い感覚の方は結構います。反面、お年寄りでも若い感覚の方はたくさんいます。野球でいえば、長嶋さんだってもう監督は出来ないのです。引退しなくてはいけないのに「オレはまだ長嶋さんのようにやれる」と考えている方はまだたくさんいて、野球の世界では既に星野ジャパンになっていることに気が付かない方がいっぱいいるのです。そういう人に限って、地域で声が大きく、エゴを通そうとします。

自分の残り少ない数年の人生に固執して考えているだけで、将来世代に対して何を伝えなければいけないのか、何を残さなくてはいけないのか、この地域はどうあるべきかという議論に対して、マイナス作用を起こしてしまいます。

エゴや利害関係で行う地域おこしではなく、地域の普遍性のある本質を理解し、自らの責任、決断、行動と地域全体が連携と協働する地域おこしでなければ失敗に終わります。

○NATO廃絶

では、これが最後の縮めの言葉です。「NATO廃絶！」。

私の言うNATOは「北大西洋条約機構」ではなく「No Action Talk Only」です。「言うだけで行動しない」を廃絶しましょう。「百聞は一見にしかず」と言いますが「百見は一行にしかず」です。自己都合、自己都合を言わず、地域の為に何が出来るのか、例えば、国家単位で考えるならば、国の為に何が出来るとかを財界人の皆さんにもっと考えて行動して欲しいのです。財界人と名乗るのならば、自社の売上と利潤追求だけではなく、天下国家を論じて欲しいのです。

今後、皆さんは何が出来るといえるのか。どんなに良い知識も行動、実践しないことには全く価値を生まないのです。私の話は、これで終了致します。誠に有難うございました。

図11

最後に一言・・・  
 地域・観光を推進する最重要ポイント！  
**NATO廃絶！**  
**(No Action Talk Only)**  
 「言うだけで行動しない」を廃絶！  
 「百聞は一見にしかず、百見は一行にしかず！」  
 知識は実際に使わないと意味が無い！  
**ありがとうございました！**