

地域力を高める

～インバウンド戦略であたらしい地域づくり～

株式会社ジェイアール東日本企画 常務取締役
高橋 敦司



はじめに

私はJR東日本で長らく観光・旅行部門の責任者を務めてきました。鉄道と観光は切っても切れない関係にあり、私たちJR東日本グループは、沿線の地域の皆さまとともに生きる、というのが企業としての使命です。日本中が合言葉のように「インバウンド」と言うようになりました。でも地域によっては「うちは観光地じゃないし」「それより重要なこともあるし」と思われているかもしれません。

しかし、観光客、とりわけ外国人客に自分の地域を訪れてもらうという戦略を描くことは、町の大小や観光地であるかないかにかかわらず、その地域の将来を占う重要な要素だと私は考えています。今回は、「なぜ地域にとってインバウンドが重要なのか」「その戦略を作ることが、将来何につながるのか」ということをテーマにお話をしたいと思います。

なぜインバウンドなのか

少子高齢化と観光の関係を紐解く

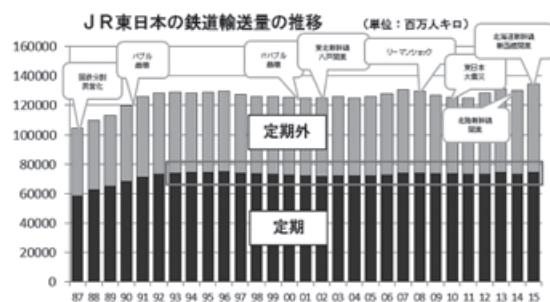
最初にJR東日本グループについてお話しします。昭和62年に国鉄の分割民営化によって誕生した地域鉄道会社のひとつです。営業エリアは本州の右半分、青函トンネルの手前までですが、営業キロは7,000キロを超え、70線区、約1,700の駅があります。そして1日あたりのお客さまの数は約1,750万人です。同じJRでもJR東海の1日あたりのお客さまは約350万人ですので、桁が違います。世界で最も大きな航空会社、デルタ航空も約40万人ですので、JR東日本は世界一ご利用のお客さまの多い旅客輸送会社です。

今では就職ランキングの上位にも挙げられ、それなりに利益を上げて成長しており、社名を知らないという方はほとんどおられないと思いますが、30年前に37兆円の負債を抱えて倒産した国鉄のやり直しです。ですから将来も安泰、絶対つぶれないということはありません。しかもこれから私たちは、今まで想像もできなかった危機に直面します。それが少子高齢化です。

図1はJR東日本が発足してから現在までのお客さまのボリューム「輸送量」のグラフです。お客さまの数に距離を掛けて「人キロ」という単位で表しています。グラフの左が1987年の会社発足時。その後数年は右肩上がりに伸びていますが、だいたい7年目以降を見ていただくと、マクロ的には大きく増えてもいないし、減ってもいない。この間世の中はITバブルが崩壊し、リーマンショックが起き、東日本大震災が起きています。トヨタさんのように大きなメーカーであれば円高や円安で業績は上下に大きく動いているのですが、鉄道はある意味びくともしません。だから鉄道は安泰、ではありません。

JR東日本のお客さまの半分は、定期券の

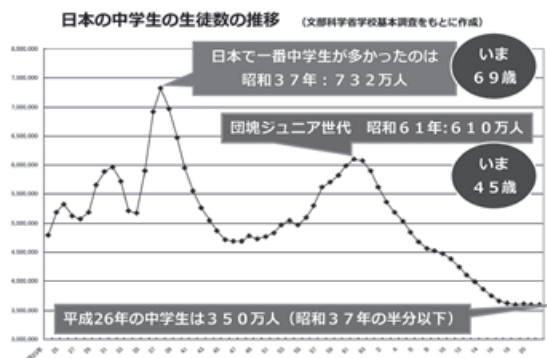
図1 鉄道事業が直面している状況



※JR東日本ファクトシートより作成

2018 Copyright © East Japan Marketing & Communications, Inc. All Rights Reserved.

図2 少子高齢化～驚愕の現実



2018 Copyright © East Japan Marketing & Communications, Inc. All Rights Reserved.

お客さまです。図2は少子高齢化を中学生の数で表現したグラフです。日本で中学生が一番多かったのは昭和37年。しかし、この世代は現在既に現役を引退しています。今の中学生はその半分。ということは我々を支えていた定期のお客さまは既に減り始め、将来半になることを意味します。鉄道は1本あたり3,000人乗っても3人乗っても運転士の人件費や電気代は同じなので、お客さまが減ることは収益の悪化に直結します。

更に、JR東日本は1,750万人のお客さまの75%が首都圏に集中しています。今、日本で人口減少の一番激しいのが秋田県。ついで青森、高知をはさんで岩手、山形と、当社エリアに集中しています。そこに新幹線を走らせているわけです。東海道新幹線のお客さまの8割はビジネスマン。特にのぞみに乗りたいわけではなく、大阪で会議があるから、東京に用事があるから乗っている方が圧倒的に多い。一方でJR東日本の新幹線のビジネス客は約半分。首都圏以外では百万都市は仙台しかありません。ですから当社の新幹線は「選んで乗ってもらう」必要があります。選んで乗ってもらう、すなわちそれは当社のエリアにお出かけいただくニーズを自ら創る必要があるということです。それが観光です。大阪に行くビジネスマンの行き先を仙台に変えていただくことはできませんが、京都に観光で出かけようとする人の行き先を東北に変えることはできる。だからJR東日本は長年、この「自社エリアへの観光流動を創造する」ことに取

り組んできました。

人口減少がどのくらい地域経済に影響を与えるかご存知でしょうか。総務省の統計によると、定住人口1人あたりの年間消費額の平均は124万円です。例えば青森県では2005年からの10年間で6万7,829人減少していますので、この10年間で841億円の消費が失われた計算になります。よく、駅前の商店街が廃れた理由を「郊外店に客を奪われた」などと定義し、イベントなどの誘客策で活性化を図るという話がありますが、実際の大きな原因はそもそものパイが大幅に減ったことです。地域の人口減少の数×124万円。それは郊外のショッピングセンターの有無にかかわらず総額で減っているはずで。まずはそれを冷静に受け止めてください。

さて、定住人口1人の減少を埋め戻す方法は定住人口を1人増やす。これが最適ですがそうはならない。もしこれから子供さんが何かの施策で突然増えたとしても、その子自身が生産と消費を行うようになるまで約20年かかります。しかも大学生になるとたいてい生まれたまちから離脱し戻ってこない。なので「子育てにやさしいまち」は必ずしも将来の成長につながるとは限りません。もうひとつの方法は、失われた定住消費を外から来ていただくことによって埋めていただく、交流人口消費、つまり観光に来てもらうということです。定住人口1人分の消費は、国内日帰り観光客だと83人分、国内宿泊観光客だと26人分、そして外国人観光客だと10人で埋めることができます。日本人でも遠くへ旅行したときのほうがお金を使いますから。そして2017年の訪日外国人客数は2,869万人、観光消費額は約4兆4,000万円、それぞれ5年前の約3.4倍、約4倍です。ですからインバウンドは流行り病でも何でもありません。少子高齢化の課題を解決するとすれば観光、インバウンドしかない。だから日本中で失われつつある定住消費を埋めてくれるインバウンドの争奪戦が始まっているのです。

地域のお宝づくり

インバウンド客に来てもらわなければならないのは、人口減少の激しい地域ですが、現状は東京や大阪、京都とメジャーな地域に集中している。これは望ましいことではありません。もちろんそれらの地域には圧倒的に人を惹きつける観光資源やショッピングなどのインフラが整っています。だから観光客が東京に行かなくなる日は来ないでしょう。でも、だからといって他の地域には魅力が無いのでしょうか。

山形県の日本海側、鶴岡市に加茂水族館というところがあります。市営での運営が破綻し民間へ売却、それもうまくいかず閉鎖の憂き目にあいます。そこで館長さんが最後の一手として編み出したのは「日本一のクラゲ水族館」というコンセプトでした。沖縄ではジンベイザメ、東京ではマグロが回遊している大水槽に、ここではクラゲが放たれています。大量のクラゲが円形の水槽にユラユラと漂うさまが「癒される」と話題を呼びました。他の水槽も世界中のクラゲを展示、市民はみな「クラゲ検定」を受け、市長はじめ市役所の職員の名刺にはそれぞれ「私の好きなクラゲ」が印刷されています。何度も破綻したこの水族館は2014年には年間70万人を集める一大観光施設となりました。

千葉県いすみ市の行元寺^{ぎょうがんじ}という山寺には多数の波を彫った欄間彫刻が残されています。これを彫ったのは「波を彫らせたなら右に出るものはいない」という江戸幕府お抱えの彫刻士、「波の伊八」と呼ばれる人でした。そのストーリーをきちんとつくり、住職自らが案内人となりツアーにして宣伝したところ、観光客ゼロだった寺に最大で年間8,000人もの人が訪れました。

さくらんぼ狩りが有名な山形県では、日帰りのバスツアーでさっと帰ってしまう観光客に、何とか長い時間滞在してもらえないかと農家と旅館などが知恵を絞り「朝摘みさくらんぼ」という企画を作りました。実はさくら

んぼは朝露を含む夜明け頃摘むのが一番おいしい。それを味わうためには前日から旅館に泊まる必要がある、という仕掛けです。今では大変な人気コンテンツとなり、多くの旅行会社が商品化をしています。

昔の「観光」という言葉の定義はかなり限定的なものでした。限られた有名な観光地をささっと巡り、名物と呼ばれる料理をちょこっと食べて、そしてすぐ出て行く。関係するのは旅行会社とその契約先である旅館と観光施設とお土産物屋だけ。地域にお金が落ちたとしても限定的だと思われていました。一次産業や二次産業に比べて観光産業のステイタスが低かったのも、観光という言葉のイメージが限定的だったからです。

少し視点を変えてみましょう。冬にこたつでみかんを食べたとします。このとき経済的に潤うのはみかんを作って売った人と電力会社だけ、極めて限定的な消費行動です。では同じみかんでも「熱海にみかん狩りの旅に出る」といたしましょう。東京駅で友達と待ち合わせして駅弁と飲み物を買う、電車に乗ってわいわいやりながら熱海の駅に到着、そこにみかん農園の車が迎えに来てくれます。勢いよく念願のみかん狩りに突入するわけですが、実は30分のみかん狩りで30分みかんを食べ続けられた人も、みかんで食って家に帰る人もおそらくいません。せっかく熱海に来たんだから、ということでお寿司を食べ、街を散策して蒲鉾と干物をお土産に買って、またお菓子やらつまみやら飲み物やらを買い込んで列車に揺られます。帰りに旅を振り返り、友達同士「楽しかったね、また違う季節に行きたいね」と会話が弾んだらそれがリピーターということになります。

「みかん狩りの旅」にはどのくらい経済的に潤う人が出るでしょうか。お弁当屋や酒屋、鉄道会社、お弁当に食材を供給したたくさんの人にもお金が入ります。駅に迎えにきたみかん農園の車が給油するガソリンスタンド、寿司屋とそこにお魚を届けた漁師や米屋、蒲

銚屋に干物屋・・・実に多くの人が潤うことになります。人は移動するとさまざまな消費をします。観光は「行動消費の連鎖」です。こう考えると人が観光でどこかに訪れる、ということの経済的な価値の大きさに気づくはずです。

だからこそ、地域は一生懸命「そこに来てもらう理由となるナニカ」を作らなければなりません。ただそれは一過性のイベントであったり、B級グルメのような突然誰かが始めた名産品であったりでは長続きしません。昔からその地域に備わっているコンテンツなのに、ストーリーが無くて埋もれているナニカ。それらを発掘して地域の魅力に仕立て上げていく。そのプロセスが大事です。小さな石も磨きあげればお宝になります。お宝が地域ブランドとなり、それが観光客に語る地域の物語（ストーリー）になります。旅行会社などではなく、その地域に住み地域を知る人だからこそわかる本当の地域の素晴らしさを、些細なことでもみんなで見つけて掘り起こせた地域が勝ち組になります。先ほどの加茂水族館、行元寺、朝摘みさくらんぼは、いずれも水族館を何とか存続させようと思った館長、寺の彫刻を何とか人に伝えたいと思った住職、新しい観光の形を考えていた農家の方など、地域の熱い人々がお宝づくりを支えてくれました。お宝づくりに必要なのは、観光業者ではなく、地域に生活する普通の人の中からこうした熱い人が複数出てくることです。さて、皆さんの地域にこうした方はいるでしょうか。

地域のインバウンド戦略をたてる

地域の熱い人々がいてお宝が見つかったからといって、外国人が観光にやってくるわけではありません。大切なことは自分の地域の身の丈にあった戦略をたてること。大体のケースは、この戦略をたてないまま動き始めてしまうか、戦略があまりにも身の丈にあっていないため失敗しています。

JR東日本グループの基本的なインバウンド戦略をお話ししましょう。JR東日本の営業エ

リアには、羽田と成田という巨大空港と東京という大都市があります。ですからまずはこの東京に来た観光客に、便利なJRとSuicaを使って東京中をくまなくまわっていただくことです。単純かもしれませんが、これが最初の戦略です。次に、JR東日本の営業エリアには、訪日外国人が宿泊数換算でわずか1%しかない東北地方をはじめ、まだ外国人観光客が訪れていない地域がたくさんあります。東京から新幹線などを使ってそこを訪れてもらうために、便利な商品を設定します。新幹線や特急列車が乗り放題の「JR EAST PASS」や北陸新幹線経由で東京—金沢—京都—大阪と結ぶ「HOKURIKU ARCH PASS」、あるいはこれらのパスにバスなどの二次交通や観光メニューを組み入れるオプションパッケージ「東日本鉄道ホリデー」、国際線と新幹線を組み合わせた商品など今では多数ラインナップされています。商品ができれば今度はプロモーションです。海外の旅行会社から見れば、日本で儲かるディステーションは東京、富士山、京都、大阪のいわゆるゴールデンルートですから、ただ「商品できました、東日本に来てください」と営業しても、売っていただけたとは限りません。そこで自らアジアを中心にTVコマーシャルや新聞広告、SNSでの情報発信など、大々的にプロモーションをしました。日本ではおなじみの、電車1本丸ごとラッピングを台湾の地下鉄やマレーシアのモノレールなどで展開したりもしました。日本政府観光局や自治体と連携し、台湾や香港で東北の夏祭りを開催するなどのイベントも行っています。それにあわせて旅行会社に商品化をお願いするとひとつの流れができます。また、東日本エリアを中心に送客できる仕組みとして、台湾の旅行会社に出資し、系列化をいたしました。

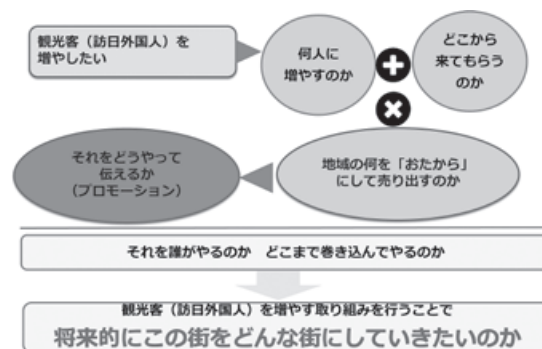
商品が売れたら今度は受け入れ体制の整備です。成田空港や羽田空港の駅に以前から外国人専用の訪日旅行センターがありましたが、これを大幅に拡充、東京駅や新宿駅などのター

ミナル駅に展開しました。今では管内9駅にあります。更に地方の新幹線駅にある観光案内所が海外のお客さまへの対応ができるよう、サインやサービス内容の統一化を図っています。①商品をつくる、②プロモーションをする、③受け入れ体制を整備する。簡単なプロセスですが、これらのプロセスをきちんと順序だてて実行することがあまりできていない地域が多いのです。

もうひとつは「身の丈」です。日本でも知名度の低い市町村が、いきなり海外に行って「わが街に来てください」と言ってもそれは徒労に終わるだけです。地域のお宝を磨いたら、それを「誰に売るか」、もっと言うところ「どこと組むか」も戦略化しなければなりません。

新潟県の湯沢町にJR東日本グループで運営する「GALA湯沢」というスキー場があります。新幹線の越後湯沢駅から引込み線が伸びていて、そこに駅を作り新幹線が乗り入れ、駅がそのままスキーセンターになっているという世界でも例を見ないスキー場です。TシャツとGパンというラフな格好で東京にいても、新幹線に乗って1時間ちょっとでスキー場に到着します。改札口を出ると目の前がリフト券売り場で、その横にウェアとレンタルスキー・ボードが揃っており、着替えてそのままゲレンデに向かうゴンドラに直行できます。これを海外で売り出すとき、商品名を「東京雪遊び」にいたしました。新潟でもなければ湯沢でもない、そしてスキー場なのにスキーという言葉も使わない。日本人のヨーロッパ旅行が、ロンドン・パリ・ローマを10日間で回ってしまうように、外国人にとって「東京から新幹線で1時間ちょっとで行ける場所」はイコール東京です。だから「東京に居ながらにして気軽に雪遊びができる」というコンセプトで売り出しました。これが爆発的に当たり、雪にほとんど接していない東南アジア諸国から多数の観光客が訪れるようになりました。スタート時は年間4,000人でしたが、今では7万人以上が押しかけしています。徐々に

図3 戦略をたてよう 簡単な戦略チャート



2018 Copyright© East Japan Marketing & Communications, Inc. All Rights Reserved.

日帰りから宿泊観光にもシフトし、湯沢町は今では新潟県で外国人宿泊数が最も多い町になっています。

戦略のチャートを図3に示しました。そんなに難しいことはありません。まず自分の地域の身の丈をきちんと見極めたうえで、何人の外国人観光客に来てもらいたいのか、数を決めます。そして重要なのは「どこから来てもらうのか」です。これは欧米とか、アジアとか、お客さまの出発点を議論するのも間違いではありませんが、ダイレクトに国際線が入ってこない多くの地域が考えるべきは「（日本の）どこから来てもらうか」です。東京や大阪のついでに、東京や大阪に無いものを見に来てもらう、あるいは食べに来てもらう、というのは素晴らしい戦略です。ただし、その場合のプロモーションのターゲットは「東京（大阪）に来た（来ようとしている）人」です。いきなり海外に行って旅行会社を回るより、東京の観光案内所やホテルで「1日暇なんだけどどっか無い？」と聞かれたときにオススメしてもらうことを優先したほうがいい、というように戦略をたてればそれにあわせて戦術が決まっていきます。「客が来るほどの観光資源が無い」という地域であれば、供給地としての観光を目指してはどうでしょう。周辺にある宿泊キャパシティの多い大都市のホテルや旅館の朝食に〇〇産の食材を出してもらう。これも立派な観光戦略です。逆に、宿泊施設も無いのに宿泊観光客を増やすと宣言している地域もありますが、キャパシティ

をを超えて人が来ることは絶対ありません。

2002年のサッカーワールドカップ（W杯）日韓大会では、大分県の中津江村（現・日田市）が有名になりました。人口1,500人の村が試合前のキャンプを誘致し、カメルーンのチームが合宿することになりました。中津江村は観光地ではないどころか、コンビニも無い。でも村民を挙げて歓迎し、その後のW杯での応援団訪問、中古のサッカーシューズの寄贈、道の駅でのカメルーン弁当販売と、今でも交流が続いています。今ではサッカーの合宿地として多くの国内の学生を集めています。そして何よりの成果はおじいちゃん、おばあちゃん、子供たちが「国際化」したことです。これもまさに身の丈にあった地域づくり戦略といえるでしょう。

みんなでやる

「戦略をたてる」、これができたら次に重要なのは「誰がやるか」です。戦略は行政やそこから発注を受けたシンクタンク、われわれのような業者でも作ることができますが、実行部隊はそういうわけにはいきません。戦略をたてる上で最も重要なのは「誰がやるか」を戦略に書き込むことです。そして結論を先に言う「みんなでやる」です。行政だったり、声の大きい財界のドンであったり、そういった方々が中心になってやることは決して間違いではないのですが、一方でそれが「私は関係ない」と思わせてしまう要因になってしまいます。

観光はそこに住む人こそが主役です。住む人が自分の地域を誇りに思い、愛し、来る人に自分の地域を自慢し紹介する。これが連鎖できるのが、観光で輝く地域です。2010年にリクルートが調査した「都道府県ご当地愛ランキング」というのがあります。「自分の住む地域にご当地愛を感じるか」という設問なのですが、1位は沖縄、2位は北海道、3位は京都とまさに一級観光地がトップ3、一方で最下位は埼玉県でした。沖縄や北海道、京都

は観光資源に恵まれているから、というのはありますが、例えば沖縄県では小学校4年生で「観光」というテキストで沖縄経済についての観光の重要性や、おもてなしの心について学んでいます。京都市では昔から「門掃き」という、朝に軒先を竹ぼうきで掃くことを市民に推奨しています。朝自分の家の前をみんなで掃く、すると散歩している観光客が「京都っていいなあ」と好印象を持ってくれる、市民はそれを誇りに思う、そんなことです。

観光は誰にでも役割があります。行政のトップから子供たちまで。全員参加で世界に通じるまちをつくらう、と宣言して戦略をたててみてはいかがでしょう。2020年、再び東京にオリンピックがやってきます。単なる東京でのイベントと思ってはいけません。前回の1964年の東京オリンピックでは、高速道路ができ東海道新幹線が開通し、国民が戦後復興の経済成長を自覚する大きなきっかけとなりました。次に日本の地域が手にする永遠のナニカ、それは観光で輝く地域づくりによってもたらされます。その戦略をつくることは、結果として地域力を高めることになるはずです。

著者略歴

高橋 敦司（たかはし・あつし）

1989年JR東日本入社、長らく同社の旅行事業、観光事業に携わる。いわゆる着地型観光の第一人者。2009年グループの旅行会社（株）びゅうトラベルサービス社長としてJR東日本エリアの地域活性化、インバウンド事業の戦略化などに尽力。2017年6月より現職。地域プロモーションやプロデュースなどを幅広く手がける。

元一般社団法人日本旅行業協会（JATA）常任役員（広報委員長）、東京都観光事業審議会、同ブランド推進会議委員、ツーリズムEXPOジャパン国内営業展示部会長など観光や地域創生関連の公職のほか、早稲田大、明治大、一橋大等での講義、地方での講演等も多数。