

当財団では、「中部圏における持続可能なインバウンド観光の推進に関する調査研究」を実施しています。総合的な検討を深めるため、「インバウンド観光研究会」を設置し、有識者による議論を行っています。

今回は、10月29日に開催した第6回インバウンド観光研究会において、ツーリズムの発展・拡大に貢献し持続可能で優れた取り組みを表彰する「ジャパン・ツーリズム・アワード」の大賞を2018年に受賞され、DMO（観光地域づくり法人）の先駆的な存在として成果を上げていると評価されている一般社団法人雪国観光圏代表理事の井口智裕氏に「雪国観光圏における新型コロナウイルスで変化する観光地マネジメント」についてご講演いただきました。講演概要を以下のとおり報告いたします。

第6回インバウンド観光研究会報告

DMOにおける新型コロナウイルスによって変化する観光地マネジメント先進事例

公益財団法人中部圏社会経済研究所企画調査部部長 鈴木 昭彦

「雪国観光圏における新型コロナウイルスで変化する観光地マネジメント」

一般社団法人雪国観光圏代表理事 井口 智裕 氏

1. はじめに

一般社団法人雪国観光圏（以下、「雪国観光圏」）の井口と申します。どうぞよろしく申し上げます。雪国観光圏代表として今日は参加していますが、私たちはDMO（観光地域づくり法人）と呼ばれるほど組織と人材がいるわけではないので、マネジメントというレベルでお話できるかどうかは

分からないですが、どのような取り組みをしているのかということをお話をしたいと思います。観光地マネジメントからは少しずれるかと思いますが、お聞きいただければと思います。

まず、自己紹介です（図表1）。

私の本業は越後湯沢の「HATAGO井仙」と南魚沼市六日町の「ryugon」という2つの旅館を経営しています。あと、仲間と飲食店の経営もして

図表 1

自己紹介

井口智裕と申します
(昭和48年7月6日生まれ)

南魚沼郡湯沢町出身
Eastern Washington University卒

- ・越後湯沢HATAGO井仙 代表取締役
- ・温泉御宿龍言 代表取締役
- ・合同会社雪国食文化研究所 代表社員
- ・一般社団法人雪国観光圏 代表理事



いて、合同会社雪国食文化研究所の代表社員をしています。それから、今日のテーマの雪国観光圏の代表理事ということです。

図表2が私の実家、最初の旅館「HATAGO 井仙」です。越後湯沢駅のすぐ目の前にあります。2005年に私が引き継いでから大幅にリノベーションした旅館です。

図表 2

越後湯澤HATAGO井仙

旅館の寛ぎとホテルの機能性を兼ね備えた21世紀の「旅籠」



2年前に、登録文化財だった旅館「龍言」、1万4,000坪ある広大な敷地の中に全部平屋造りという旅館の経営を引き継ぐことになり、これを1年前にリニューアルして「ryugon」としました(図表3)。

図表 3

ryugon(旧:龍言)

世界で最も雪が深い地域で「雪国文化」を表現
地域らしさと機能性がなめらかに繋がる新たなスタイルの宿



この後のメインテーマでお話しますが、国内の温泉旅館というより、これから増えるであろうお客様のマーケットや動向を意識してつくった旅館です。かなりインバウンドも意識しました。

図表4は「HATAGO 井仙」の中にあるレストランで、物販店もやっています(図表5)。

そのほかに、駅ナカでイタリアンレストランやお

図表 4

魚沼キューズキッチン むらんごっつお

食を通じて雪国魚沼の食文化を伝える
泊まれるローカルガストロノミーレストラン



図表 5

越後湯澤 んまや

魚沼の美味しいをおそそ分け
旅館で使っている食材や加工品のセレクトショップ



図表 6

魚沼イタリアン ムランゴッツォカフェ

魚沼の食材を洋食で表現
気軽に利用できる駅ナカのイタリアン



菓子の店も経営しています(図表6、図表7)。図表8はファストフードのお店です。

「HATAGO 井仙」など旅館業、飲食業、旅行業などを事業内容とする株式会社いせんで社員60名ぐらい、データは古いのですが、売り上げはグループ全体で7億円ちよつとという規模です(図表9)。

図表 7

越後湯澤んまや 駅中店

魚沼産のコンヒカリを使い
子供たちが安心して食べられるおやつ



図表 8

ちawanめし たっぽ家

おにぎり以上、どんぶり未満
コンヒカリをテーマにしたファーストフード店



図表 9

会社概要

商号	株式会社いせん(グループ全体)
本店所在地	新潟県南魚沼郡湯沢町湯沢2455
創業	1931年(昭和 6年)
設立	1952年(昭和27年)
業務内容	旅館業、飲食業、旅行業、物販業、製菓業
社員数	55名(正社員25名、準社員22名、派遣8名)
資本金	1,720万円
売上高	6億8千万円(令和2年9月末)

2. 雪国観光圏の概要

雪国観光圏は3県7市町村で構成している団体で、2008年から活動しています(図表10)。

観光庁が発足したのが2008年です。観光庁が最初にメイン事業として取り上げたのが観光圏整備事業です。これから海外のお客様が増えるだろうから、一温泉地だけではなく、複数温泉地が

図表 10

雪国観光圏ってどんなところ？



ながることで1つのエリアとして滞在型の地域をつかっていこうという取り組みの中で始まったのが観光圏整備事業です。

法律整備までした事業ですが、あまり浸透しない中、私たちは観光圏事業をずっと大切に守ってやってきたということです。

ちょうど今、「ツーリズムEXPOジャパン2020」(主催:公益社団法人日本観光振興協会、一般社団法人日本旅行業協会(JATA)、日本政府観光局(JNTO))が沖縄で開催されていますが、「ツーリズムEXPOジャパン」で2018年に、「ジャパン・ツーリズム・アワード」の大賞を雪国観光圏が受賞しています(図表11)。3県7市町村、複数市

図表 11

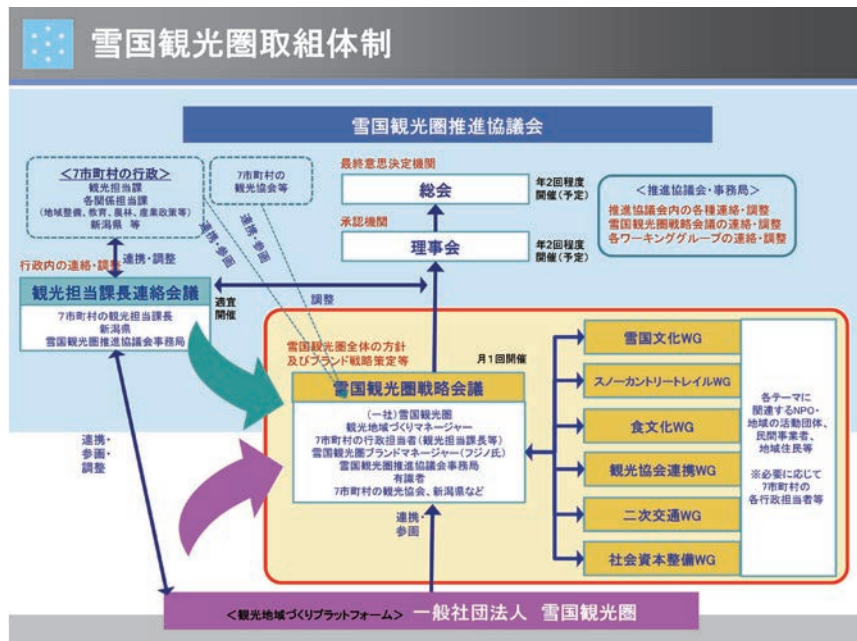
一般社団法人 雪国観光圏

雪と共生してきた雪国文化を軸にエリアブランディング
サクラクオリティや雪国A級グルメなど先進的な取組



町村が雪と共生してきた文化を軸に広いエリアブランディングを展開していることと、公益財団法人中部圏社会経済研究所(以下、「中部社研」)発の研究事業であった「サクラクオリティ(観光品質認証制度)」や、「雪国A級グルメ」のような先進研

図表 12



究を取り入れ、マーケティングや品質認証といった先進的なことを行っていることが評価の対象になったということです。

雪国観光圏は大きく分けて2つの組織体で動いています（図表12）。

3県7市町村にまたがっていて、行政からの支援金をいただいていることもあるので、行政側の窓口として雪国観光圏推進協議会があります。7つの市町村の首長や観光協会長で構成される理事メンバーで意思決定をしますところ。

それに対して、私たちの地域づくり推進組織というかたちで雪国観光圏があり、完全に民間の組織です。

ポイントは月に1回雪国観光圏戦略会議を開いて、民間側と行政側の事業者が集って、雪国文化WG、食文化WGなどの官民が入り混じったワーキングチームがあり、月1回意思決定をしていくという組織で動いています。

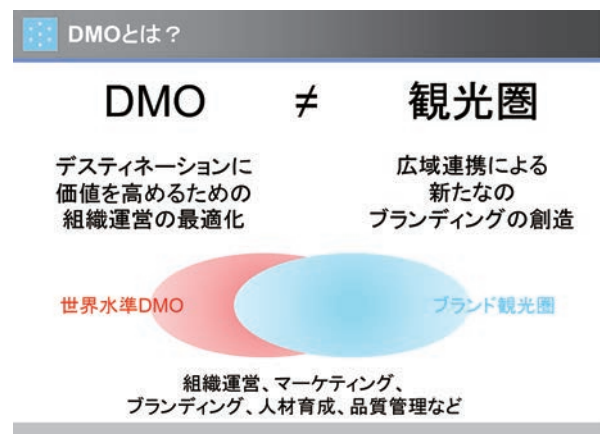
3. 観光圏とDMO

観光圏と冒頭にお話ししましたが、「観光圏とDMOと何が違うのですか」とよく言われます（図表13）。これはすごく大事なポイントです。

デスティネーション、目的地に対する価値を高めるため、組織運営をどう最適化するか、マネジメントをどうやって行っていくかがDMOの考え方です。それに対して観光圏は、広域連携によって新しいブランド価値をつかっていこうという取り組みです。

指向性が違うのに、なぜ国も観光庁もごちゃまぜにするのか。DMOであれば世界水準DMOをつくりましょう、観光圏であればブランド観光圏をつくりましょう、というような議論の中には、組織運営とか、マーケティングとか、ブランディングとか、人材育成とか、品質管理とか、やはり両方に共通することがたくさん出てくる。それで何となく総称的にDMOといっているが、そもそも指向性が違う。

図表 13



雪国観光圏も登録DMO（登録観光地域づくり法人）として登録は受けていますが、なぜ雪国観光圏を立ち上げたかという、ブランディングをしっかりと作っていかうということ。これがこの後で説明するとき非常に重要です。

4. 雪国観光圏の主な実績

図表 14



図表 14は、雪国観光圏の主な実績です。

私たちが重要視しているのは新しいブランディングをつくることです。どういう設備投資があったかという、手前みそですが、この後で説明する「ryugon」という旅館への投資、約9億円。非常に有名な「里山十帖」は約5億円かかっています。これも雪国観光圏の活動を通じて行われた投資として1つの成果として挙げられるのではないのでしょうか。さらにこの6年ぐらい、いろいろな旅館が「雪国文化」をテーマにリノベーションしたり、食で非常に頑張ったりしています。今、新潟県の魚沼地方は食や文化で非常に価値を出しています。

「雪国A級グルメ」は食の品質認証ということです。地元のものを提供するレストラン、飲食店を評価しています。先日新潟県で『ミシュランガイド新潟2020特別版』が発行されましたが、意外と多かったのは雪国魚沼地方です。「魚沼地方は食がいいぞ」と非常に話題になりました。これもほとんどが「雪国A級グルメ」の参加店舗です。そ

ういった意味で雪国観光圏が担っている部分があるのかなと思います。

あと、地元印刷会社と協力してフリーペーパーを発行していますが、フリーペーパーの品質も非常に上がっています。県のコンペも受託するぐらい地元印刷会社の精度が上がっています。

また、各種メディア（テレビ東京「カンブリア宮殿」など）の取材視察やツアーが非常に増えています。

雪国観光圏は、少し紛らわしいんですが、民間事業としてブランディングから品質改善まで一括でサポートする組織体です。

「雪国文化」という1つのブランディングをつくって発信していくマーケティング活動は雪国観光圏が行っています。宿泊施設の品質認証とか、受け皿ということで「サクラクオリティ」や「雪国A級グルメ」の事業も雪国観光圏で実施しています。

つくったものを商品化して、実際に宿泊施設を手配したり、二次交通を手配したり、体験プログラムをセットしたりという、いわゆる旅行業的な役割は、雪国観光舎（一般社団法人越後湯沢温泉観光協会）という旅行会社で、グループ組織で第2種旅行業を持っています。専門的な言葉でいうと、DMC(Destination Management Company: 観光地経営会社)です。

雪国観光圏はDMOで、比較的ブランディングのことを行い、割とお客様周りのB to C的な事業や視察の受け入れは雪国観光舎が担っているのが私たちの組織の1つの特徴です。

主な事業として実施してきたのがブランディングの戦略立案です。公益財団法人日本交通公社にご指導いただいて、ブランディング戦略、ペルソナ^(※1)をしっかりと設定して、それを体感させる地域ストーリーをしっかりとつくりたいという事業です。メインターゲットをどう決めて、どういう地域ストーリーをつくるのかという政策を6年ぐらい前から行ってきました。

旅行商品を造るといっても、初めての方もいるので、ノウハウがなかったり、専門家がなかったりしますが、私たち雪国観光圏には地域づくりマ

(※1) 商品やサービスなどを利用する架空のユーザーの人物像。

ネージャーというメンバーが12名ほどいるので、専門といっても私たち中心ですが、少しノウハウにたけたアマチュアが旅館、飲食店、民宿の経営改善のお手伝いをしています。

次に主な事業が中部社研発の事業「サクラクオリティ（観光品質認証制度）」です。中部社研では「日本の観光業をこれからインバウンドに向けていくためには、やはりISOマネジメントシステムみたいな考え方が必要ではないか」という視点で、ニュージーランドのクォールマーク制度を参考に、その日本版の「サクラクオリティ」を調査研究していました。当時は先進的過ぎて、2011年、2012年の頃だと思いますが、旅館からあまり相手にされなかった。

そのとき、たまたま私たちもニュージーランドに視察に行って、クォールマークが世界でいちばん進んでいる事業であると認識して、文献を調べていたら中部社研の自主研究の報告書に出会って、ご相談したところ、快く「一緒に研究しましょう」ということで目の目を見たのが「サクラクオリティ」です。

そこで出会わなかったら、「サクラクオリティ」はたぶんお蔵入りされていたと思うんですが、縁があって、2016年に中部社研から一般社団法人観光品質認証協会に権利を無償譲渡していただいて、今、全国に広がりつつあるということです。

特に今、忙しいのは、コロナの防疫対策です。「サクラクオリティ」の品質基準を持っていれば、最低限、お客様に安心安全を担保できるということで、「サクラクオリティ」が防疫という観点から広がっているという実情もあります。

雪国観光圏は「サクラクオリティ」を当初から導入・実施してきて、今、70軒ぐらいの旅館が参加しています。

同じように品質管理という意味で、「雪国A級グルメ」という地元の食材を提供する飲食店やレストランをA級グルメと認証する事業です。

また、前述のフリーペーパー「雪と旅」は、観光地における情報誌はどうしても市町村とか、温泉地ベースになりますが、そういう地域エゴを全部なしにして、単純に「雪国文化」はどうあるべき

かという編集方針で作っています。地元の株式会社滝沢印刷が事務局を担い、観光協会の若手職員とともにワーキングチームを作り、“一緒に共生する”というスタンスで作成しています。

先ほどDMOという話をしましたが、「僕らはDMOじゃないんだ。観光圏なんだ」という非常に気概のあるメンバー、全国13観光圏が集まって、“Undiscovered Japan”という1つのアライアンスを組んでいます。「サクラクオリティ」は13観光圏全てで導入し、特に主体的に取り組んでいます。

5. 雪国観光圏のブランディング

先ほど「観光圏とは何なの？」というとき、ブランディングという話をしました。私はブランディングを12～13年もやっていますが、インバウンドという側面で考えたときにこの視点はすごく重要だと思うので、少しお話をします。

湯沢町はスキーと温泉で有名です。隣町の魚沼市はお米やお酒が有名です。すでにいろいろな市町村にコンテンツがありますが、あえてこの地域共通の価値として「雪国文化」を提起しました。

今まで7市町村の特徴というと、図表15です。

図表 15

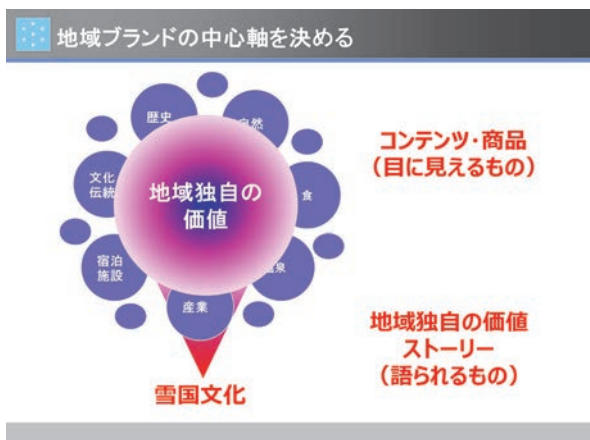


十日町市では「大地の芸術祭の里」とか、「河岸段丘と縄文文化の里」の津南町とか、バラバラです。今までの観光政策は7つの市町村があったら、7つの市町村を平等にPRする。市町村はそれでいいかもしれないが、何か訴えるものがありますか、ましてや、世界からわざわざ日本に旅行に行くとき、

南魚沼市に行く人はいますかという話です。日本の観光はお客様にアプローチする入り口が整理されていない。

私たちが考えたのは、それぞれ市町村の特徴に共通するアイデンティティとして「雪と共生する文化」があるのではないかとことです。目に見えるコンテンツ、自然や歴史、文化、産業、世界遺産とかをただ単に並べるのではなく、そこに共通する独自価値をまずつくり、これを「雪国文化」という中心軸に設定することとしました（図表16）。

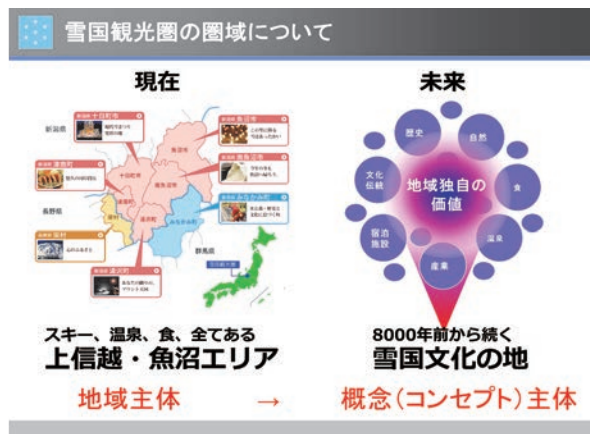
図表 16



この構造をつくったことが雪国観光圏のいちばんの成果です。ありそうで、意外とありません。

今までのコンテンツ中心だと、スキー客と魚沼産コシヒカリと「大地の芸術祭」は全く別々の次元のものですが、私たちのエリアは「雪と共生してきた文化」があり、その中で私たちのスキー産業はこういう歴史の中で育ってきたとか。「雪国文化」とスキーはやはり親和性があるわけです（図表17）。

図表 17



例えばコシヒカリも寒冷地に向かない稲作ですが、われわれの先代は雪とともに苦労しながら作ってきた。これがコシヒカリの歴史です。ただおいしいコシヒカリというより、「雪国文化」に根差した米作りだという位置づけ。お酒もそうです。全国にはおいしい酒どころがたくさんあるが、私たちの酒造りは淡麗辛口を基本に雪と共生して造ってきた文化だと。一見、スキーも米作りも酒も芸術祭もバラバラかもしれませんが、それを設定することで、お互いが補完し合う関係になるわけです。

これが観光圏事業の一番の肝だと思います。これを行政主導でやると、うちにはプラスになるとか、ならないとか、そういう駆け引きが始まってしまいます。私たちの地域は「雪国文化」を共通概念として、10年たつてようやく根づいてきたかなというかたちです。

とはいっても、市町村ごとにいろいろな観光協会を設立したり、市町村ごとでいろいろやりたがる。そうすると、スキーも温泉も食もすべてある上信越・魚沼エリアという紹介のされ方をしてしまう。すでに既存の事業者がいるわけですから、いきなり「雪国文化にしろ」と言っても難しい話です。

私たちがやっているのは今の観光プロモーションではなく、未来の顧客、マーケットをつくっていくということなので、それをあまり否定しないで、未来に向けた1つの指標として「雪国文化の地」を方針として出しています。

「雪国文化」をテーマとした宿泊施設、お客様はまだ少ないですが、先ほども言ったように、「里山十帖」がイノベーションしたり、「ryugon」もイノベーションしたり、「雪国文化」を全面的に出すところが増えてくることで、どんどんマーケットは広がっていきます。

雪国観光圏といっても、どこにでもある日本の風景です。山間地ばかりの山の景色です。でも、「雪国文化」はこの山間部にこそたくさんあります。雪が降ると閉ざされてしまうからこそ越冬の知恵がこの地域にたくさん根づいている。8000年前の縄文の頃から人がずっと住み続けている。これが価値だろうと着目しています。

ですが、いちばんの拠点は新幹線で東京から

70分という距離にある湯沢町。スキーとリゾートマンションと関越自動車道と上越新幹線ということで、一時は東京都湯沢町といわれたぐらい東京の資本の多いところですよ。

今まで観光地としての湯沢町とその周辺地域は全く違うものだったんですが、私たちが目指しているのは、拠点地としての湯沢町をしっかり確立しながら、お客様が回遊する仕組みをつくることで1つの特徴を出していこうとしています（図表18）。

図表 18



今、スキーは海外からのお客様にも有名なニセコとか、白馬とかがあります。私たちはニセコや白馬に勝っていくために、スキー場の規模や雪質では勝てないわけですから、文化とスキーをどう共存させて見せるかが自分たちの基本戦略です。スキーという価値観からそのマーケットはなかなか開拓できないが、インバウンドという価値観からだ、そのアプローチはすごくしやすい。

これは私の持論ですが、ハワイも同様だなと思

図表 19

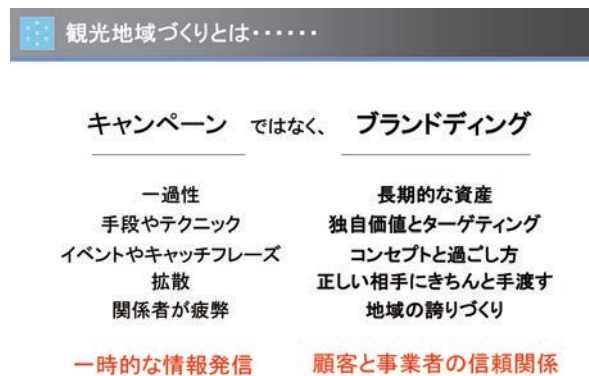


ました（図表19）。最初に日本人があこがれるハワイはホノルルのワイキキビーチ。「新婚旅行はハワイに行こう」みたいに誰もハワイに行く。でも、ハワイに何度も行く人は「ホノルルやワイキキビーチは嫌だよ。どうせだったら、ハワイの離島がいいよね？ハワイ島がいいよね？マウイ島がいいよね？」という話になるんです。観光客が安心して過ごせるホノルルと、自然のハワイが残るハワイ島やマウイ島、ハワイの日常が見える景色、この2つが共存することがハワイの魅力をつくっているのではないかと。

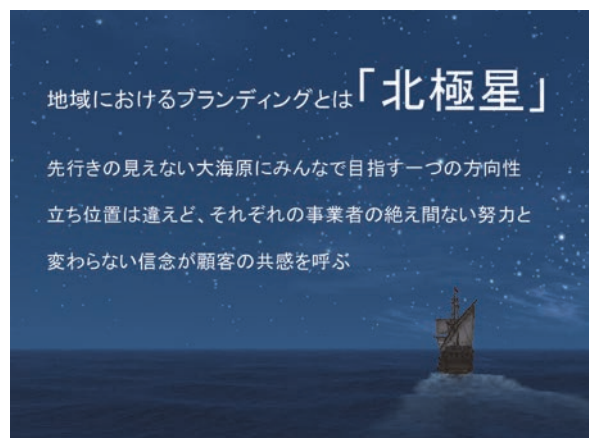
雪国観光圏も、非常にアクセスが便利で、スキー場があって、マンションがあって、旅館がたくさんあって、いわゆる観光地である湯沢町は重要な価値ですが、それに飽きてしまうお客様のためにその周辺市町村にインフラをつくることは非常に重要ではないか。そして、エリア全体の世界観をどうつくるか。これが雪国観光圏の考えている基本的な構造です（図表20、図表21）。

ちょっと青臭い話になりますが、常々言っている

図表 20



図表 21



図表 22

一般社団法人雪国観光圏の運営理念

ビジョン(運営理念)

「100年後も雪国であるために」

ひとつずつでは埋もれてしまう地域資源を発掘し、つなぎあわせ、磨き上げることで世界に通用する価値を生み出します。

クレド(価値基準)

- ・ 世界レベルで通用するための「価値」を追求していきます。
- ・ 持続可能であり、中長期にわたりブランド構築できる事業を重視します。
- ・ 地域や立場にこだわらず、お客様にとっての価値を重視します。
- ・ 雪国ならではの文化を大切にし、先人の知恵を学びます。
- ・ 広域に点在するものをつなぎあわせ、新しい価値を生み出します。
- ・ 古いものを磨き上げ、新しい価値を生み出します。
- ・ 豊かな自然や地域固有の資源を残すための環境保全に尽力します。

のは「100年後も雪国であるために」です（図表22）。私たちの目的はただ観光客数を増やすことではない。そこに住む人々の暮らしが豊かになり、孫の代まで地域が地域らしく輝くために観光がどうあるべきかを考えながらやっています。国のほうではKPIとかいって来訪者数や満足度を挙げますが、そういう短期的なKPI、目標ではなくて、もっと長い理念、目標です。やはり地域をどう持続化させるかが重要です。その視点で考えると、お客様の数よりも、事業者がどれくらい設備投資をして、後継者が戻ってきて、また事業にさらに再投資するのかという環境づくりのほうが重要ではないかと思っています。

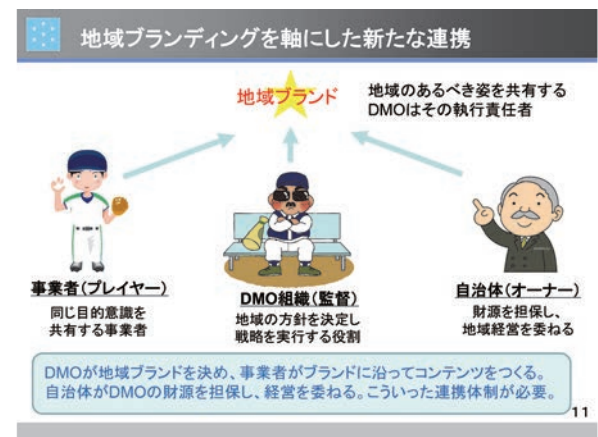
6. 観光地マネジメントについて

今日マネジメントというテーマもあったので、ちょっとお話ししますが、雪国観光圏にマネジメント組織があるかといったら、実際組織はありません。行政から負担金をもらっているといっても年間700万円で、とても人を雇用できる環境でもありません。事業は私も含めたプレイヤーといわれる事業者が積極的に自分たちでマーケットを開拓して行っています。それが1つの成果としてあるだけです。

理想だと思いますが、本当のチームをつくるしたら、私たちのような事業者も必要ですが、それを支持、監督してしっかり結果を出すDMOという組織も必要です。行政という立ち位置は、財源を担保して地域経営を委ねる、いわゆるオーナー的

な役割。実はこれがあまり分かっていない行政職員の方が非常に多い。自分でプレイヤーになってしまう人もいます。観光課の課長がDMOの事務局長みたいな人がいますが、それはまずいと思います。

図表 23

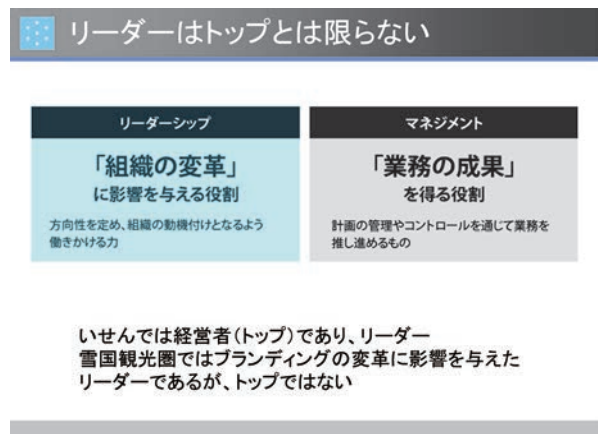


本当のDMOのかたちは、図表23のようにしっかり役割分担がある中で、ビジョンはしっかり持っている。ビジョンがないまま、事業者もDMOも自治体もバラバラの方向を向いて、言葉だけDMOと言っているところが非常に多いので、そういったところはまず整理をしなければいけないかなと思います。

私たちもそういった意味ではまだ行政側が十分に応援してくださっているわけではないし、推進する組織があるわけでもないが、幸いにしてプレイヤーが非常に優秀で、プレイヤー同士の仲がいいというのもあって結果を残しています（図表24）。

ただ、長い戦いとなると、私もいずれ引退しなければいけないので、次世代の選手をどう育てるかとい

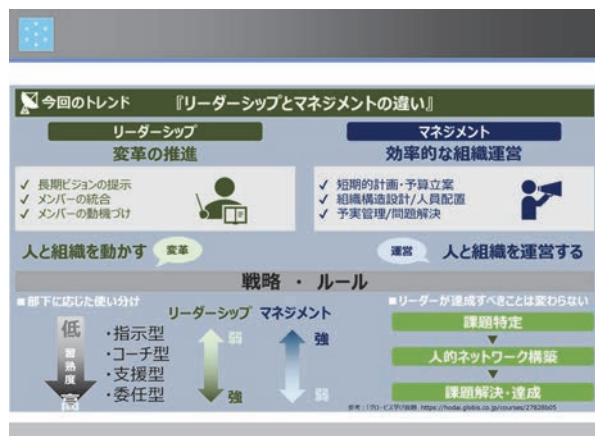
図表 24



う環境づくりが私にとっていちばん重要な課題です。

本来のマネジメントの仕組みからいえば、DMOの役割が非常に重要ですが、首長の意識改革がすごく大変です。「何年先になるかも分からない」、「今、目の前でやっていかなければいけないことがある（図表25）」、そう考えたとき、私はプレイヤ

図表 25



ーとして地域のために何ができるかが重要だと思って、それが次のテーマになります。ryugon」という旅館を再生したいちばん大きな理由です。

7. 「雪国文化」の可視化

「ryugon」は、1969年に日本の古民家を移築して造った旅館です。当時はすごく斬新で、有名人や文化人からも愛された旅館でしたが、50年もたつと、いろいろなところにひずみがあったり、経営陣がいなくなったり、ひん死の状態でした。前のオーナーから「経営を引き継いでくれないか」と相談を受けたとき、「雪国文化」を可視化することが私にとって一番大きなテーマだったので、これを引き継ぎました。

そのときに、今日のテーマの部分になってきますが、温泉御宿「龍言」という名前をローマ字の「ryugon」にしたんです。「インバウンド向けだよね？」みたいなことを軽く言われますが、実はここに重要なメッセージがあります。温泉御宿「龍言」はどうしても格式のある温泉旅館というイメージなので、それをローマ字の「ryugon」にすることで格式を壊したかったのです。

格式は良さそうなものですが、格式があるが故にその旅館の持っている可能性をむしろ阻害してしまっている。格式のある温泉旅館が地域と共存するかどうかという、しません。地元の人からしたら、おどろおどろしい場所、あるいは、ある程度ハイステータスの人しか来られないイメージです。知らず知らずのうちにお客様を排除して、新しいお客様を受けられない態勢をつくってしまったのではないかと。

これから旅が大きく変化するとき、昔のどんな様の行く高い会員制クラブみたいな雰囲気ではなく、もっと多様な人たちを包み込むような場所が地域に必要ではないかということで、あえて格式と伝統を壊そうと思ったのが「ryugon」のポイントです。旅館は格式や伝統を大事にする癖がありますが、それが旅館が地域に根付かないいちばん大きな理由ですから。

「ryugon」の場合は、むしろ地域を楽しんでいただくために旅館をどうつくるかということが基本設計です。「ryugon」に泊まって雪国を感じてほしい。テーマはずばり「雪国を感じる古民家ホテル」。あえてこういう名前にしました（図表26）。

図表 26



さっと館内をご案内すると（図表27）、古い建物は生かしつつ、斬新なものを入れたり、新しいデザインを入れたりする中で、「雪国文化」をどう表現するかということが1つのテーマです。

文化というと、大体の人が古いものを守ることばかりにいてしまいがちですが、今、生きている人たちが心地いいな、すばらしいと思わなければ、未

図表 27



来につながられません。古いものをやせ我慢して使っただけではいつか廃れてしまう。古いものを大切にすることがあるのであれば、それを快適に過ごせるかたちに変えていかなければいけないし、そうしないと未来に残らないのではないかと。

古くて大切に守るべきものと、現在の生活に合わせていいものを再生利用しました。ただ古いものを守るのではなく、「ryugon」は「雪国文化はこの地域でどうあるべきか」という思想でつくった旅館です。

もう1つの大事な視点が、地域をどう見せるかという視点です。

2年前からずっと言っていますが、「非日常型観光」と「異日常型観光」という観点から話をします(図表28)。

図表 28



一昔前の旅館、観光地は「非日常型観光」です。代表格が草津温泉、伊香保温泉、有馬温泉です。すばらしい温泉地ですが、もう全く違う世界、

「非日常」です。テーマパークのような過ごし方ができるという意味ではいいと思うのですが、画一的な対応になりがちだし、観光地というものをどうしてもめぐる部分があります。

それに対して、雪国観光圏が行ってきた戦略は、観光地をつくるのではなく、その地域の暮らしや文化を可視化する活動で、「異日常型観光」とずっと言っています。観光名勝を回るよりも、地域の暮らしを体験したり、地元の人との触れ合いを持ったり、時季によっていろんなものを学ぶことをしようとかということに軸足を持っています。

「ryugon」をつくる前から、雪国観光圏をやっている頃からずっと言っていますが、コロナの影響で大きく変わるとしたら、ここかなと思っています。今までの観光は余暇産業、要するに時間とお金の余裕のある人が行くところが観光地でしたが、これからはむしろ積極的にポジティブに旅行に行こう、何かを学びに行こう、何かに出会いに行こうというような層をつくらなければいけない。まさに雪国観光圏が取り組んできたことはその中心軸になるのではないかと考えています。

「ryugon」の立地は越後湯沢駅から20キロぐらい離れた小さな温泉場で、どちらかという町の中にある。それはむしろ価値だと思っています。そこには雪国の生活が当たり前だと思っている人たちがたくさん生活しているわけです。「雪が降って難儀な」と言っている人たちがたくさんいる。そのほうが価値だと思っています。そういったものとお客様との接点をつくるのが、むしろ海外のお客様に受ける理由ではないかと思っています。

8. 雪国観光圏の基本戦略

ここからが私たち「雪国観光圏」の基本戦略です。

今まで12年間取り組んできたことは雪国観光圏の世界観をつくることです。フリーペーパーを作ったり、プロモーション動画を作ったりして、その世界観、イメージをつくってききましたが、重要なのはそれを体感させる場所とツアーで、その役割を「ryugon」が担っています。

図表 29



「ryugon」は「雪国文化」を家具や建物で表現する(図表 29)。加えて、アクティビティとしてスノーピクニックがあったり、田んぼでランチする体験があったり、土間で料理教室があったり。雪国観光圏がつくろうとしている世界観、旅館の外でやるアクティビティと旅館の中で体験することを非常に近い状態にできる。これはエリア全体で「文化」という1つのキーワードを持つことによってできていると思っています。

「ryugon」をメイキングするときのものを旅館のプロモーション映像として制作しました。「ryugon」ブランディング映像はオープンするときに撮りだめをして、1年半前に制作しました。テロップで英語が入っているように、これからは動画が重要になるだろう。われわれがターゲットとしている欧米のお客様を考えると、ただ食が豊かだとか、空気がきれいとかでなく、ものづくりの背景にこそ価値があるだろう。特に「ryugon」のような和風建築物に新しいクリエイションが入るとき、どういう想いで造ったかはお客様にとってすごく大事ではないかと考えて、そのプロセスを動画にしようと思いました。

そこまでは思っていたのですが、去年の2月、せっかくなので日本国際観光映像祭にエントリーしたところ、「ryugon」ブランディング映像が最優秀賞を取りました。その後、国際観光映像祭にエントリーし、「龍言からryugonへ」が日本をはじめ、ポルトガル、トルコを含む7か国でグランプリを受賞しました(図表 30)。

国際観光映像祭はあまり日本では知られていませんが、地域の観光映像とか、プロダクトとか、

国とか、世界中の観光にまつわる映像に投票します。世界中にいろいろな観光映像祭があって、日本とか、ポルトガルとかありますが、ホテルとか、旅行で利用するTourism Services部門で、7か国で今、世界ランキングで第2位です。

私たちも予想していませんでした。こんなに評価を得るとは思いませんでした。観光映像というと、楽しそうに喜んでいる人とか、すごい景色とか、インスタ映えするスポットをイメージしますが、何もありません。造っていることをたんと映像に収めているだけですが、世界的に非常に評価が高い。特に欧米で評価が高い。ホテルの観光映像ではないスタイルですが、世界第2位です。第3位までかなり離れているので、2位は確定かなと思います。

世の中のトレンドが大きく変わってきているのだろうなと思います。今、世界中、旅行へ行けないので、家にいてユーチューブを見るしかない。今は訪日旅行者はいませんが、結構いいプロモーションではないかと思っています。この映像が爆発的に広がるかどうかは分かりませんが、「このエリアは雪が深いんだね」、「文化があるらしいよ」となってくると、結果的に「ニセコもいいし、白馬もいいけど、雪国観光圏もおもしろそうだね。食も豊かそうだしね」というポジションを取る、マウントを取ることができるのではないかと期待しています。

9. コロナ禍での雪国観光圏の取り組み

コロナの時代になって、地方の観光産業は厳し

図表 30

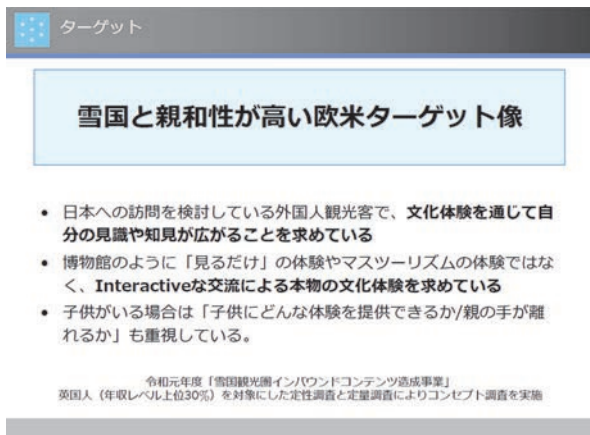


さを増しており、GoToトラベルキャンペーンで一部救われるところはありますが一時的なものであり、地元の観光産業のすべてを救うことはできません。3～5年の間に3割程度の宿泊施設は廃業に追い込まれ、地元産業は大打撃を受けることになるでしょう。

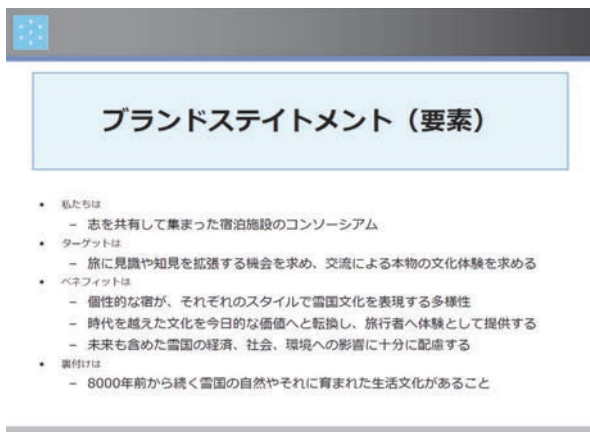
雪国観光圏を通じて地域を盛り上げなければいけないという使命感はありますが、一方では雪国観光圏は真っ先に切り落とされるわけです。「なぜ隣町の支援をしなければいけないのか。まず湯沢町の宿泊施設を何とかしなければいけない」というのが首長の発想ですから。私たちみたいなふわふわした団体は真っ先に切り落とされます。「だったら、自分たちで小さな観光協会をつくらうぜ」ということで、雪国観光圏の意識のある旅館だけでラグジュアリーブランドをつくらうと今、動いています。(12月2日にプレス発表)

雪国と親和性の高い欧米をまず狙っていこう(図表31)。マーケットとしてボリュームゾーンがあると

図表 31



図表 32



いうより、まず指向性としてそこを狙っていこうということです。

さらに、私たちのブランドステイトメント(図表32)は、先ほども少し紹介したように、雪国観光圏はある程度意識の高い事業者が飛び抜けて頑張っているの、そういった志を共有して集まった宿泊施設のコソシアムです。

ターゲットは、ただ単においしいものを食べるとか、インスタスポットに行くという感じではなく、旅を通じて見識を高め、文化体験をしたいという旅の民度の高い方です。

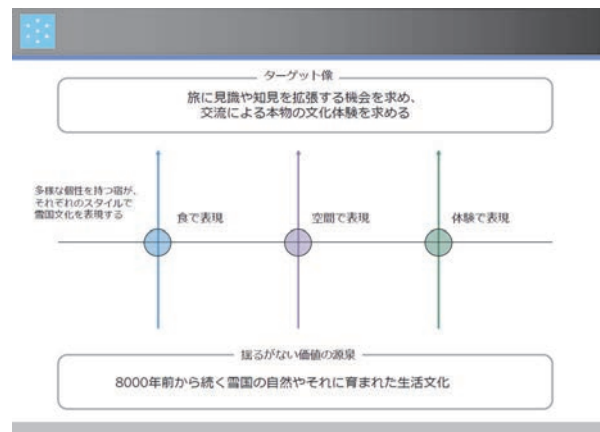
ラグジュアリーの定義もいろいろあると思います。ラグジュアリーといっても高級なホテルばかりではなく、昔から大切に守られてきたことも1つのラグジュアリーです。時代を越えて大切に価値を守ろうとしている旅館をわれわれはラグジュアリーと名付け、そういったものにも配慮します。

裏付けとしては、8000年前からずっと続く「雪国文化」がブランドステイトメントとして重要で、揺るがない価値観としてある雪国観光圏のコンセプトですが、8000年前から続く雪国の自然や文化を軸としながら、それを食で表現する宿、それを空間で表現する宿、それを体験を通じて表現する宿という3つの軸に分けています(図表33)。

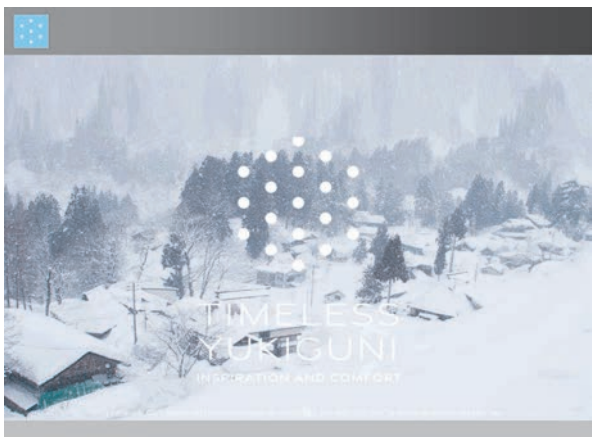
図表34が「TIMELESS YUKIGUNI」のロゴブランドです。雪国観光圏の7つの市町村をモチーフにしたドットを12個のドットで囲んでいる。「INSPIRATION AND COMFORT」がテーマです。

参加している宿泊施設は図表35です。英語で作

図表 33



図表 34



図表 35



図表 36



成していますが、こういった旅館が参加しています。今後、ロゴマークをそれぞれの旅館が使うときの使い方を示しています（図表 36）。「TIMELESS YUKIGUNI」&「HATAGO井仙」のように、旅館のロゴマークの前に「TIMELESS YUKIGUNI」のロゴブランドを付けることで統一ブランドを出していこうと考えています。

これが一昔前の観光だと、越後湯沢温泉「HATAGO井仙」とか、松之山温泉「ちとせ」。

それはそれでいいが、それとは違うアプローチを考えていかなければいけないということで、その準備をしている最中です。

図表 37 は雪国観光圏の主な事業です。

図表 37



まずウェブサイトを通じて情報発信していきます。

先ほどのストーリー映像がかなり評価が高かったので、同じように雪国の宿を情報発信します。日本の旅館がそもそも認知されていないので、どうい存在なのかを伝えます。ヨーロッパにはルレ・エ・シャトーとか、スペインだったらパラドールのように群として思想を表現する必要があります。1軒の旅館が「旅館です」と言っても、価値がなかなか伝わらないので、グループとして思想を表現するため、やはりコンセプト動画を制作します。

インバウンドの商談会にも積極的に参加していこうと考えています。

将来的には、プロダクトをつくらうと思っています。旅館には地域商社という役割もある中で、例えば地元の酒蔵とタイアップして「TIMELESS YUKIGUNI」のブランドを制作したり、各部屋に置くアメニティとか、コースターみたいなものなどを。一旅館で作ると発注ロットがかさんでしまいますが、グループで作ればその辺のコストダウンができます。地元の間伐材をうまく活用していけば、地元の自然環境の保護や文化、産業を守ることにもつながられるでしょう。商品開発を12軒の旅館で積極的に行っていこうと考えています。

もう一方でやっているのが、株式会社ミキ・ツ

ーリスト (MIKI TOURIST) (本社：東京都港区) との提携です。

ミキ・ツーリストは、日本ではあまりメジャーではありませんが、ヨーロッパでは非常に有名な旅行会社です。主にJTB、HIS、阪急とか、アウトバウンドでヨーロッパ旅行に行くときに現地手配する会社です。直接B to Cにはあまり出ていませんが、ヨーロッパの旅行会社やホテルオペレーターには非常に有名です。日本だけでなく、ヨーロッパやアジアなど世界中に進出しています。特にヨーロッパ系が強い。

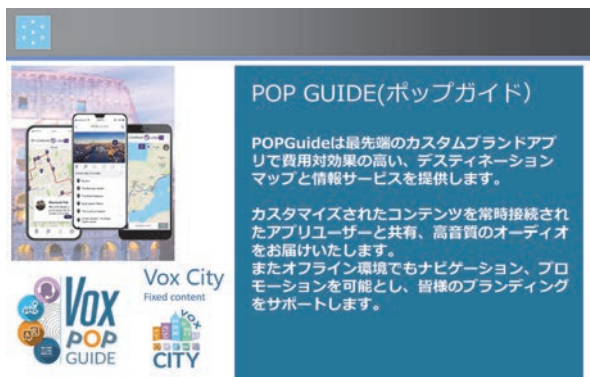
ミキ・ツーリストと雪国観光圏は提携しています。私が5月のゴールデンウィーク前頃、「ガイアの夜明け」に出演したとき、雪国観光圏とミキ・ツーリストで実施している様子が番組の中にあります。社長とも3年ぐらい懇意にしながら一緒にプロジェクトに取り組んでいます。「YUKIGUNI LUXURY」プロジェクトを経済産業省に事業として申請しています。

ミキ・ツーリストの強みは3つあります。特に欧米系が強いので、欧米向けのオンラインのライブ配信です。彼らは多言語ですぐ翻訳して商品化できるので、そこが強みです。

デジタルパンフレットも一緒に制作してもらいます。

この後でご説明しますが、ガイドアプリの「POP GUIDE」を作ります(図表38)。ヨーロッパに行くと、

図表 38



美術館とか、アプリを使った館内説明がありますが、そういったものをVOX JAPANという日本法人をつかって、そのモデル事業として今、雪国観光圏

も参画しています。こういうガイドツアーを世界6か国語で提供するサービスです。

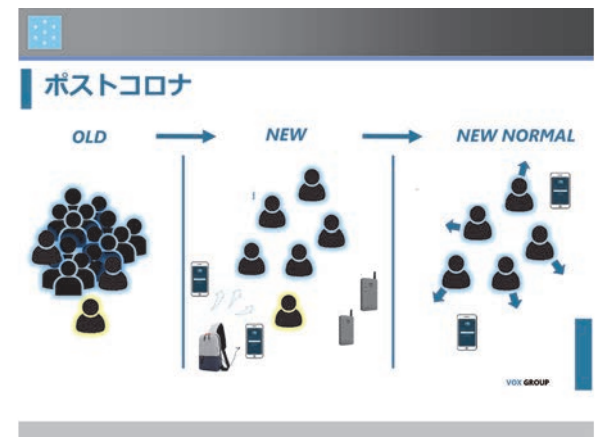
VOXは世界中で有名で、パチカンに本社があります(図表39)。旅行会社を含めて5,500社、



世界55拠点、ユーザー2,700万人に提供しているサービスで、ヨーロッパのユーザーには非常に有名なアプリです。それを日本でDMOとして最初に行うのが雪国観光圏ということです。

これがポストコロナに非常にマッチします(図表40)。今までは旗持ち観光ではないですが、1人

図表 40



のガイドが大きな声を出して、10人、20人の密をつかって美術館を回っていた。今は割とセルフガイドツアーみたいなので、ガイドがしゃべって、観光客は音声のトランシーバーをつけて観光しています。ヨーロッパの美術館はこのようなかたちになっています。ですが、ニューノーマルはそれぞれがガイドアプリを持って自由に散策することになります。

われわれが目指すのはニューノーマルで、それ

図表 41



それがガイド不在でも地域を回れるものを提供しようと思っています。雪国観光圏では7市町村で90か所のスポットを登録をしています（図表41）。6言語で制作して、全言語で音声対応可能です。

「コロナの最中で外国人がいないのに、何をやっているのだ？」と言うかもしれませんが、必ずインバウンドの戻りはあると思っています。もしかしたら2年後ですが、今のうちにこれを準備しておかないと、また2年後、「言葉はどうする？」、「ガイドはどうする？」みたいなことになります。次はそうならないように、今のうちからやっています。

ミキ・ツーリストは今、仕事が全くないそうです。日本からの送客がないから。スタッフを全部こちらに派遣してもらって、一緒に事業をつくっています。

そんなかたちで今、必死に行っています。

「ryugon」版もあり、「ryugon」に来ていただくと、これを貸し出しします。「ryugon」は平屋で非常に広いので、こういう古民家のこういう造りだよとか、これは250年前の武家の屋敷ですよとかを案内します。ヨーロッパの美術館のようにポイントをつくって、それぞれのポイントで音声流れる仕組みです。

もう1つは雪国観光圏がつくっている「周遊観光&お勧めルート」です。地図にポイントがプロットしてあって、そこに行くとGPSを拾って自動的に音声流れます。お客様がこのアプリを持ってその場所に行ったら、自動的にポップアップで流れる仕組みです。雪国観光圏70か所につくっています。

私たちはさらにこだわって、サイクルツアーと組

図表 42



み合わせようとしています。「ryugon」ではミニベロタイプのe-bikeを2時間1,500円で貸していますが、これとアプリを組み合わせれば、自転車に乗りながら周遊観光が楽しめるでしょう。

裏には坂戸山があります。山のここの城跡はこういう歴史ですとか全部これに落としておけば、90分で山を往復するだけでも十分ガイドツアーができます。

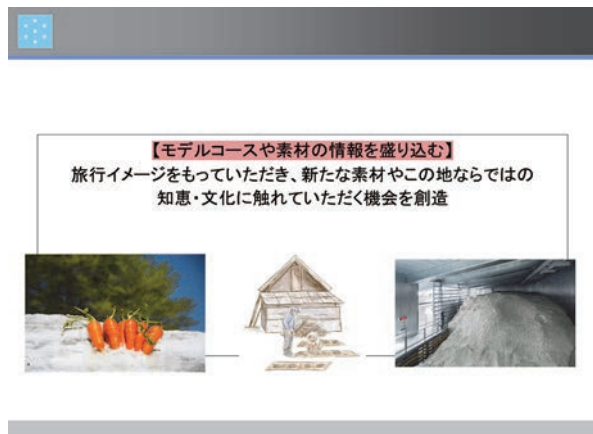
あと、まち歩きツアーもできます。

これが全部6か国語の多言語でできます（図表42）。「ryugon」にしながら周遊ガイドができる仕組み、「ryugon」ではこのようにしていますし、雪国観光圏でもいろいろな市町村のポイントを落としています。こういった受け入れ整備をした上で、ミキ・ツーリストと旅行商品をつくって、16か国に海外にセールスに行きましょと着々と準備しているところです。

皆さんのインバウンド戦略を見ていると、「商品もないのに海外へ行って何を売ってくるの？」みたいなことがよくあります。今は行けないからこそしっかり受け入れ商品をつくって、行けるタイミングになったら、ちゃんと動けるように仕掛けようと思っています。

図表43のようなモデルコースをつくって、オンラインセミナーを頻繁に行っています（図表44）。雪国観光圏の取り組みを英語で海外に、全5回発信する予定です。全ての取り組みを紹介すると内容が薄くなってしまいますので、彼らがスポンサーとなっているので、12の旅館を中心に、しっかり

図表 43



旅館のセールスもしていこうと考えています（図表 45）。日本では全然知られていませんが、これから動き始めるところで、ミキ・ツーリストとのプレス発表などにより、全国のDMOでも知られてくると思います。

以上が、将来のインバウンド需要の復活の時に対応できるように、コロナ禍で雪国観光圏が取り組んでいる内容です。

図表 44



図表 45

