

なぜ、あのまちでヒットが生まれたのか  
「人材育成事業」セミナー 2017年度  
PRODUCER'S GUIDE



日本商工会議所 編

地域資源を活用した  
新商品開発、観光、まちづくりを  
成功事例から学ぶ



## はじめに

日本商工会議所では、「平成29年度地域力活用新事業創出支援事業」の一環として、同プロジェクトに携わる各地の商工会議所職員を対象に、全国6カ所で研修セミナーを開催しました。

地域資源を活用した地域発の事業を成功させるため、事業の企画・開発から販路開拓に至るまでのさまざまな関係者をつなぎ合わせ、サプライチェーン全体をコーディネートする能力の向上を目的として、多彩な視察先や講師陣を組み合わせた研修プログラムを設計・実施しました。

今回、訪ねたのは、DMOトップランナーとして観光の産業化に取り組む宮城県気仙沼市、出雲商工会議所発のヒット商品「食べるお守り」を商品化した島根県出雲市、昭和の町をテーマにしたまちおこしを実現した大分県豊後高田市、地域発の商品開発を起爆剤にしたまちづくりを実践する名古屋市、工業のまちからデザインのまちへとシフトチェンジをする富山県高岡市など。それぞれのまちで、なぜヒットプロジェクトが生まれたのか。これらの現場を訪ね、そのキーマンの方々に商品・サービス・エリア開発など、どのように実践したのかをお聞きしました。そこでは、リアルな手法を学ぶという貴重な経験が得られました。

また、東京セミナーでは、地方のすぐれものを集めて地域を元気にする日本百貨店のバイヤー、インバウンド需要で盛り上がる高島屋のインバウンド担当などを講師役に、ヒットやトレンドの読み方、メディアの活用法、ブランディングの手法などについて、それぞれの知見を披露していただきました。

今回の人材育成事業では、セミナーの講演のほか、現地の人気施設の視察やSWOT分析を活用した基礎的なスキル研修なども行われました。各地の商工会議所職員の皆様には、この事業を通して得られた知見を生かし、地域資源の強みを最大化し、さまざまな関係者をつなぎ合わせ、新たなヒット商品・サービスを生み出す「プロデューサー」役になっていただくことを期待しております。

最後に、本書を作成するに当たりまして、多大なご支援・ご協力をいただきました講演者、商工会議所の皆様に対しまして、深く感謝の意を表します。

\*役職、店名、金額などの内容は、各セミナー開催時のものを掲載しています。

平成30年3月  
日本商工会議所  
地域振興部

なぜ、あのまちでヒットが生まれたのか

## 「人材育成事業」セミナー 2017年度 ● 目次

### 01 | はじめに

#### 「旅」×DMO

DMOのトップランナー 気仙沼観光プロジェクト

#### 宮城県気仙沼市

2017年9月27日、28日開催

04

「気仙沼観光の産業化への取り組み」

菅原昭彦さん

気仙沼商工会議所 会頭／一般社団法人気仙沼地域戦略 理事長

12

「日本版DMOを成功させる秘訣」

田中 敦さん

山梨大学 生命環境学部 地域社会システム学科 教授

#### 「食」「旅」×地域ブランド

「食べるお守り」はこうして生まれた

#### 島根県出雲市

2017年10月10日、11日開催

18

「出雲“薬草×美活”プロジェクトにおける  
商品開発と首都圏での販路開拓について」

石倉敬久さん

出雲商工会議所 事務局長

22

「プロセスが商品のプレミアムになる」

～資源を活かした商品開発のスキル～

赤井 研樹さん

島根大学 地域包括ケア教育研究センター 助教

#### 「旅」×まちおこし

町をリブランディング

#### 大分県豊後高田市

2017年10月23日、24日開催

24

「観光事業『昭和の町』のつくり方」  
～官民が連携したまちおこし～

山下英治さん

豊後高田商工会議所 事務局長

28

「私がこのまちの観光事業に参画した理由」

小宮裕宣さん

駄菓子屋の夢博物館 館長

産学連携／販路開拓

ものづくりがまちづくりにつながる

**愛知県名古屋市** 2017年11月9日、10日開催

- 32 「モノづくり、まちづくりにおける  
商品開発、事業連携手法」  
西脇正倫さん  
西脇プランニングオフィス代表／愛知学院大学 地域連携センター コーディネーター長
- 38 「変わるヒット商品」  
～異業種コラボが新しい売れ筋を生む～  
泉 徳之さん  
(株)東急ハンズ 新商品開発グループ バイヤー

「技」×デザイン

工芸のまちからデザインのまちへ

**富山県高岡市** 2017年11月28日、29日開催

- 42 「デザインで富山・高岡を元気にする」  
岡 雄一郎さん  
富山県総合デザインセンター プロジェクトリーダー
- 46 「デザイン経営の最新事例」  
丸尾弘志さん  
日経BP総研 マーケティング戦略ラボ 上席研究員
- 50 「技術と素材を最大限に生かしてデザインを探求する」  
能作千春さん  
(株)能作 産業観光部長

ブランディング／インバウンド

ターゲットに併せたマーチャンダイジング

**東京都** 2017年12月8日開催

- 54 「日本のスグレモノを発掘・発信していく」  
鈴木正晴さん  
(株)日本百貨店 代表取締役社長
- 58 「高島屋のインバウンド戦略について」  
小島一喜さん  
(株)高島屋 営業推進部 営業推進担当次長

## 「旅」× DMO 気仙沼セミナー

9月27日、28日開催

# 「気仙沼観光の産業化の取り組み」

水産都市から観光都市へ——。宮城県気仙沼市は、東日本大震災を機に、地域経済の柱として観光の産業化に乗り出している。2015年には仕事場や遊び場を訪れる観光プログラム「ちょいのぞき気仙沼」が話題を集め、2017年には日本版DMOとなる気仙沼地域戦略も誕生させた。いかに地域の稼ぐ力を引き出し、観光地域経営を成功させるのか。一般社団法人気仙沼地域戦略理事長を務める、気仙沼商工会議所会頭の菅原昭彦さんに聞いた。

### 地域が担い、地域が潤う観光地経営を目指す

まず、気仙沼がDMO（ディスティネーション・マネジメント／マーケティング・オーガナイゼーション）についてどう考えているかをお話します。

DMOとは、地域が協同・連携して、競争力のある観光地域づくりを目指す組織体のこと。私たちのDMOでは、主に地域のマーケティングと地域ブランディングに力を入れ、地域全体で稼ぐための中心的な機能を担います。気仙沼のDMOの目的は、最終的にはお客様が満足し、住民が幸せになり、まちが豊かになることです。つまり、観光事業者が潤うだけではなく、もっと住民全体が豊かになるために、この組織を使って観光振興を図っていくことです。地域にある限られた資源や資金を効果的に、効率的に生かして、気仙沼を訪れる方に納得してお金を落としてもらい、地域の中で回すということが重要だと考えています。

先日、北海道・東北商工会議所連絡会議がありました。そのなかで函館商工会議所の方から、今、函館はものすごい勢いで観光が伸びていて、交流人口が増え、過去最高を更新中だという話がありました。ところが、まちのほうはそれほど豊かになっていない。聞くと、大手資本や地域外の企業が入ってきて、せっかく稼いだお金が外に出ていってしまい、地域に落ちていないというのです。地域の住民も、大手資本のお店へ行ったり、東京などほかの地域に行ったりしてお金を使ってしまう。結果として域内がなかなか潤わない、という話をしていました。ですから、私たちは地域でお金を落としてもらい、それを地域で回していくことを目指しています。

大事なことは、地域として目指す姿を明確にしなくてはいけない。自分たちがどういう地域にしていきたいかということをもっと考えておかないと、観光の本来のダイナミズムを失ってしまいます。

それでは、私たちがなぜDMO設立にたどり着いたのか。順を追ってお話ししましょう。



講演者 ●  
気仙沼商工会議所会頭  
菅原昭彦さん

1962年生まれ。東日本大震災で全壊・流失した本社と倉庫の復旧を行いながら、気仙沼市震災復興会議委員、地域の復興まちづくり協議会会長として、津波で壊滅的な被害を受けた市域の復旧・復興に取り組んだ。また、(一社)リアス観光創造プラットフォームの理事長として、基幹産業である水産業と観光業と融合させた新しい観光振興の取り組みやDMO体制の構築に中心的な役割を担っている。気仙沼の蔵元、男山本店の代表取締役。



### 気仙沼市

東北新幹線一ノ関駅から車で1時間、東北道金成インターからは1時間強かかる立地。

## 気仙沼の日本一はマグロ、サメ、メカジキ

まずは、気仙沼の紹介をさせていただきます。

宮城県の北東部の端にあり、東京に行くには不便、他から来るのも不便という土地柄であります。ところが、そのおかげで大きな投資もなく、開発もされなかったもので、いろいろなものがそのまま残っています。質の高い海の幸・山の幸に恵まれ、それらを糧とする暮らしや文化もあります。そこから、森は海の恋人運動やスローフード運動などが起こり、3.11の震災後には、スローシティに国際的組織「チッタ・スロー協会」から認定されました。

気仙沼で最も特徴的なものが漁業です。遠洋・近海・沿岸・浅海養殖と、すべてのジャンルがそろいます。遠洋船だと、遠く南半球のケープタウン沖やスペインのラス・パルマスまで、近くはホノルル沖くらいまで出かけてマグロを捕獲します。それから、近海は、数日から3カ月間くらいかけて、カツオやメカジキ、サメなどの漁をします。沿岸での漁も盛んですし、湾内の浅海養殖もやっています。こういう何種類も漁を持っている港は、なかなか日本にはなくて、それが気仙沼の独特な雰囲気醸し出しています。

気仙沼には日本一がいろいろあります。日本一の遠洋マグロ船の基地であるほか、カツオの水揚げも全国シェアの43%と日本一です。サメの水揚げも日本一、74%ぐらいのシェアを持っています。サメはフカヒレとして食されます。気仙沼のフカヒレは質も良くて、海外で食べるフカヒレというと、気仙沼産だったりします。

ただ、カツオ日本一というと、10人に9人までが「高知」と言います。要するに、高知のカツオはブランド力が圧倒的に強い。一方、気仙沼はブランディングができていない、あるいはブランド力が弱いということになります。また、サメのフカヒレも高級食材であるがゆえに、気仙沼の人たちにはなじみが薄い。そこで、生鮮の水揚げシェアが70%を超え、しかも気仙沼では日常的に食されているメカジキのブランド化ということとを、今一生懸命にやっています。

## 震災後、観光の産業化を目指す

2011年の東日本大震災では、海沿いにあった産業施設、生産設備が壊滅的な打撃を受けました。同年9月に震災復興計画を策定、そのとき重点事業として、観光戦略の立案が盛り込まれました。気仙沼は水産業によって外貨を獲得してきました。それに代わる産業として、これまで細々とやっていた、景観や食を売り物にした観光を産業化しようと考えたのです。

そして、震災によりいろいろなものが失われ、ある意味まっさらな状態になったところで、観光も新しく戦略を立てるべきだということで設置されたのが、2012年の観光戦略会議です。このとき、専門家にも入ってもらい、地元の人たちと一緒に約1年間かけて、気仙沼の観光戦略を議論しました。それが2013年の観光に関する



気仙沼漁港

サンマ、マグロ、カツオなどの魚の水揚げ風景や入札の様子をデッキから見学できる。主な魚の水揚げ時期はカツオ(6～11月頃)、サンマ(9～12月頃)、マグロ類(通年)、メカジキ(通年)、サメ(通年)など。写真下はメカジキ。



2011年3月11日、東日本大震災

犠牲者を多く出した東日本大震災。気仙沼市では、震災で浸水した面積は5.6%だったが、被災家屋は40%、被災した事業者が80%を超え、壊滅的な打撃を受けた。

戦略の方策になります。

代表的な戦略は3つ。1つ目は、気仙沼ならではのオンリーワンコンテンツを活用した誘客戦略。気仙沼にはいろいろなものがありますが、すべてが決してS級ではなく、良くてA級、へたをするとB級やC級のもので、観光を考えていました。しかし、あれもこれもではなく、他にまねのできないような圧倒的なオンリーワンといえるようなコンテンツを活用して誘客を図ろう、という戦略を練っています。

2つ目は、水産業と観光産業との連携・融合による新たな付加価値創造戦略。気仙沼は水産業のまちです。震災前には経済の大体8割が水産関連といわれていました。水産業をうまく観光産業と結びつけることで新たな付加価値をつくれるのではないかと今、追求しているところです。

そして、3つ目が新しい組織の設立。計画だけで終わらないように、リアス観光創造プラットフォームという一般社団法人を立ち上げました。観光商品をつくる役割を担い、外からの人、金、ノウハウなど支援を一元的に集めて地域に再分配する、そんな機能を果たそうと作られた団体です。

そして2017年4月、気仙沼版DMOの中核となる気仙沼観光推進機構が誕生。その事務局となる一般社団法人気仙沼地域戦略も設立されます。

## 観光商品づくりに乗り出す

気仙沼地域戦略が取り組んできたのが、観光商品を作ることです。当然コンセプトが必要になり、半年ぐらい議論をしました。「海と生きる」という震災復興のキャッチフレーズがありますが、これだけだとちょっと分かりづらい。そこで「漁師を誇る」「独創を生む」「自然を敬う」という3つのフレーズを使いながら、商品を考えていきました。

観光商品の開発に当たっては、「観光チーム気仙沼」というものを結成しました。特徴的なのは、観光事業者だけでなく、一般の市民や企業の方、旅行商品の専門家などに入ってもらって、これから気仙沼として何をどうやって売っていこうかという議論を、繰り返し繰り返しやったことです。

震災後は、ボランティアの人だったり、工事業者の人だったり、たくさんの方が外から来ました。そういう人たちに対して、自ら進んで気仙沼を案内したり、あるいは自分の被災の状況を説明したりしました。それまで何となく「観光？気仙沼は観光地じゃないよな」なんて思っていた地元の人たちが、「せっかく来たんだから楽しんでいってよ」といった気持ちを持つようになりました。じゃあ、こういう市民の力を借りて新しい観光スタイルができるのではないかと、思うようになったのです。震災前の気仙沼の観光が、観光事業者による観光事業者のための観光だとすれば、震災後は、市民による市民のための観光産業へと変わっていきました。

当然、最初からすべてうまくいくわけはありません。いくつか観光商品ができた段階でモニターを入れたり、あるいはどこを改善すればいいのかということ調査

### 震災後、観光の産業化を目指す

2011年9月  
気仙沼市震災復興計画重点事業

2012年3月  
気仙沼観光戦略会議を設置

2013年3月  
気仙沼市観光に関する戦略の方策

#### 戦略1

気仙沼ならではのオンリーワンコンテンツを活用した誘致戦略

#### 戦略2

水産業と観光の連携・融合による新たな付加価値創造戦略

2013年7月  
中核的組織として、一般社団法人リアス観光創造プラットフォーム設立

2017年4月

DMOの本格的構築検討と具現化

- ・気仙沼観光推進機構の設立
- ・(一社)気仙沼地域戦略の設立

### 観光コンセプトの策定

キャッチフレーズ  
「海と生きる」を補足する

#### 1 漁師を誇る

～日本一の漁師に感謝する街～

- ・カツオ・メカジキ・サメの水揚げ日本一
- ・さまざまな漁船が集まるまち
- ・すべての漁業を語れるまち
- ・漁労の文化

#### 2 独創を生む

～いろいろなものを受け入れ、新しいものを生み出していく仕組みづくり～

- ・優れた加工技術と質の高い品
- ・優れた造船技術
- ・ファストとスローとのバランス
- ・伝統を守るだけではなく、新たなものを生み出す
- ・文化の許容性と柔軟性、創生

#### 3 自然を敬う

～自然と対峙・受容～

- ・リアス式海岸・海・山・川・里
- ・自然との共生
- ・津波の歴史
- ・三陸ジオパーク
- ・ESD学習

したりしながら進めました。

市民からアイデアを募った結果、「私たちにとって当たり前のことでも、よその人から見ると違って見えるんじゃないの?」といった意見がありました。それをヒントに、気仙沼の魚市の見学や牡蠣<sup>かきいかだ</sup>筏の体験などをツアー化したり、市民にはあまりなじみのないフカヒレもサメの解体ショーを見せた後に、フカヒレやサメ肉のグルメを楽しんでもらったりしてはどうか。船が多いまちですから、そこに積み込む漁具を売る店があったり、あるいは魚の発送や冷やすときに使う氷屋さんや函屋さんがあったりするので、お金が取れる商品にするにはどうしたらいいのか、そんなことをいろいろ検討しながら事業化を模索していきました。

よく、観光は人に会いに来るものなどという話もありますが、我々もこの仕事をやっていくなかで、本当にそうだと思いました。何か見てもらう、何か食べてもらうよりも、地元の人といろいろ語り合う機会を持つことが非常に有効な手段であることも分かりました。

今、44ぐらいの商品が出来上がっていて、産業観光だけでなく、シーカヤックやトレッキング、ツリーハウスのピクニックなど、少しアクティビティ的なものも入れながら、ラインアップを増やしています。

2016年は、毎月1回の土日開催でしたが、翌年は商品数が27を超え、毎週の土日開催できるようになりました。ただ、土日しかやっていると、平日に来るお客様はがっかりします。ほぼ毎日何かしらツアーを楽しめるように、商品数を50ぐらいに増やしていきたいと思っています。

## お金を稼ぐ、単価を上げるを事業者徹底

協力してもらう市民には、とにかくお金を稼いでと話しています。それはどういうことかということ、例えば氷屋さんにしても、箱屋さんにしても、自分の職場をただ見せるだけですから、今までなら無料でやってくれたものです。でも、無料でやるということは、気が乗らなかつたらやらない、忙しいときはやらない、ということが起きてしまう。ですから、まずはお金を取って、責任を持ってやってほしいと言っています。

そしてその次には、単価を上げるように話をします。1回1人500円だとしたら1000円に、1000円だったら2000円に上げてもらいたい。それはなぜかということ、500円で満足していないで、本気になって観光事業に取り組んで、お客さんの満足度をどんどん上げてほしいからです。言い方を換えれば、同じことをやっているのは価格は上げられない、ということです。そこを工夫しながら単価を上げて、満足できる価値をつくっていくことを、徹底してお願いをしています。

工夫はいろいろあります。例えば、見学だけだと500円しか取れないものでも、食べ物をセットにすると3000円になったり、それに温泉まで付けると5000円になったりもします。お金は取るけれども、その代わりお客様には最高の満足を手にして

### 「ちょいのぞき」観光商品開発

#### ①観光チーム気仙沼の取り組みから水産業の商品開発が進む

- 漁具倉庫見学、漁業体験など
- 氷屋で製造や砕氷、保存工程の見学
- 水産加工工場の見学、カツオの解体ショーなど
- 造船工程、船内の見学
- 函屋倉庫見学、函持ち体験
- 遠洋漁業の基地、気仙沼魚市場の見学など

#### ②アクティビティやものづくりを通じた商品開発も進める

- 刺し網漁、ホタテや牡蠣の養殖漁、アナゴ・ウニ漁などの漁師体験、漁師めしの調理や試食
- リアス式海岸の壁をトレッキング
- 海のジェルキャンドル作り
- シーカヤックで三陸の海シークレットスポットを巡る
- 「再生」を意味し、魔除けとしても使われるサメの歯のキーホルダー作り
- ツリーハウスピクニック

#### ③その他の新商品が増加中

- 酒蔵見学&メカしゃぶ体験
- 地魚寿司握り体験
- 気仙沼の離島、大島を巡る遊覧船
- ブランドの気仙沼イチゴ狩り
- 地域の再生可能エネルギー事業を学ぶ



サメの解体ツアーや気仙沼市場見学  
サメの解体現場から箱詰めまで見学できるツアーや、さまざまな魚の水揚げと入札が見られるツアーなど、気仙沼の水産の仕事場を見学できる。



もらうという、そういう姿勢をずっと持ち続けるようお願いをしています。お金を取る以上は、その価値に見合う以上のものを提供するという流れに変えなければいけないということを、我々は今、強調して言っているところです。

海外視察も積極的に取り入れ、ニュージーランドにも行っています。ニュージーランドというところは、元々自然しかないところで、何も無いところから商品を作って売るために、どんなことをしているのかを見に行きました。

例えば、バンジージャンプはニュージーランドが発祥です。ただ飛び降りるだけで、大体3万円が取れます。もちろん工夫があって、降りるだけだと1万数千円ぐらい。飛び降りるシーンを撮影しているカメラがいっぱい設けてあって、動画や写真をDVDにして焼いて売っているのです。さらに、それをネットにアップする権利も売られ、最後、お土産まで買うことになります。そうすると、1カ所で飛び降りるだけのことなんですが、3万円ぐらい稼げるわけです。それでも満足度が高いので、恐らく高過ぎるという感覚はないと思います。

## メカジキを気仙沼オンリーのS級グルメに育てる

また、食の開発も行っています。メカジキをブランディングして、S級グルメとしての開発を進めています。メカジキは、地元の人たちが本当によく食べる魚です。ところが、このメカジキを調べてみるといろいろなことが見えてくるんです。

まず一つが、メカジキは国際食材になるということ。フレンチでも、イタリアンでも、スパニッシュでも使います。

それから、私たちはメカジキを刺し身で食べていましたが、あるとき、東京の人から生で食べたことがないと言われ、生で食べるのは気仙沼近辺だけということも分かりました。生鮮の水揚げ量で全国の71%のシェアを持っていますから、メカジキのグルメを開発すれば、他のまちには追随できません。地元では、刺し身でも食べるし、唐揚げや竜田揚げやソテー、西京漬け、それから煮付けでも食べるという習慣があって、愛着を持っている。それで、メカジキを売り出そうということになりました。

これには気仙沼商工会議所が中心になって、メカジキブランド化推進委員会を作り、生産者、流通、飲食の団体、さらに学校給食や食育に関わる団体にも入ってもらって、開発を進めているところです。

単に刺し身で出すのでは面白くないので、すき焼き風やしゃぶしゃぶで店舗展開をしてもらっていますが、非常に好評です。やはりしゃぶしゃぶやすき焼きは高級感があり、単価を高く設定できます。

日帰り客や地元の人にももっとメカジキに親んでもらおうと、メカジキのカレー料理を、現在は15店舗で提供しています。ルールが2つあって、一つは税込み1000円で出すこと。もう一つは、メカジキとカレー粉を使っていること。バリエーションがかなりあります。



### 気仙沼メカジキのブランド化

気仙沼メカジキブランド化推進委員会のロゴマーク。気仙沼で水揚げされたメカジキを使用した商品メニューの販促に活用。気仙沼が水揚げ日本一を誇るメカジキのブランド化を推進し、メカジキの魅力を広く発信し、気仙沼への観光誘客を目指す。



メカしゃぶ、メカすきでS級グルメ  
気仙沼特産の「メカジキ」を活用した「メカしゃぶ」「メカすき」を、市内の11の飲食店と開発。その他、気仙沼メカカレーも開発。

やっていた分かったのですが、料理人の人たちは意外と、集まって話し合う機会や切磋琢磨する機会はないものなんですね。ですから、みんなで食べながら批評し合って、いいものができていきました。1年間に1万食を目標にしましたが、ほぼ達成できました。やはり、何か開発するときには効果の測定がすごく大事なんだなということを意識しながら、やっています。

## 市民の観光意識を醸成

いろいろな商品を開発するにつれて、それはやはり地域を語れる人であったり、あるいは進化させるために知恵を出す人であったり、それからそれを回す人だったり、さまざまな人材が必要になりますので、人づくりも気仙沼市は一生懸命やっているとところです。

その一つが、市民の観光意識の醸成。今まではあまり観光について考えていなかった人たちに集まってもらって、地元の観光資源の掘り起こしのようなことをやっています。その中から観光資源をブランディングし、イベントとして地元の人に体験してもらって、好評であればお客様にも提供する、ということを行っています。地元の人が地元のことに関心を持って、そして愛着を持っていくと、今度はそれを人に知らせたいという、そういう流れをつくっていかうという取り組みです。そして、2017年からは地元学みたいなものをきちんと整理して、ガイド養成も進めています。

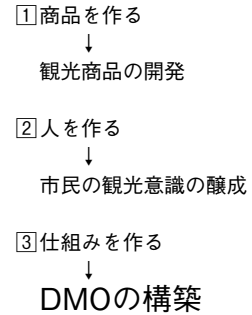
## なぜDMOが生まれたのか

そして、商品をつくり、人をつくりながら、いよいよ気仙沼観光の仕組みづくりに取りかかりました。気仙沼商工会議所と気仙沼市、観光協会、リアス観光創造プラットフォームの4者が定期的に会合を行い、それぞれの役割分担をもう1回整理しました。すると、誘客営業、受け入れ体制、商品開発など4者がそれぞれに取り組んでいる内容を見ていくと、ダブっているところが複数あり、逆に誰も手を付けていないところもありました。

例えば4者が情報発信とあって、それぞれに観光パンフレットやマップ、ガイドブックなどを作ろうとする。そうすると、お客様にとっては非常に分かりづらい中途半端な冊子が、観光案内などにずらっと並ぶわけです。自分たちが観光地に行ったときに何が欲しいかという、1冊でいいから主要な観光スポットや施設が分かる、あるいは位置関係が分かるような冊子が欲しいと思います。それが、気仙沼には同じようなパンフレット類が約30種類もあったのです。そしてホームページもそれぞれに開設していて、相互にリンクしていない。これはお客様にとって非常に不便な話になります。

イベントもそうですね。共通の目標や共通の方向性みたいなものをきちんと持つ

### 気仙沼市の観光重点テーマ



### 市民の観光意識醸成

市民自らで気仙沼の魅力を再発見していく「ば！ば！ば！」を定期的に行い、観光意識醸成を図りながら従事者を広げていく。

ておかないと、何のためのイベントなのかよく分からない、ということになってしまいます。

一方、漏れていたのは、観光戦略設計とマーケティング。観光戦略設計というのは、先ほどもお話ししましたが、観光戦略を立てて終わりではなくて、常に進化させていかないといけないものです。またマーケティング機能も付加していかないといけない。

ここで我々が考えたのが、共通の目標を設定しながら、組織ごとの役割分担をしかりやることでした。そして、これはどうも世の中が言っているDMOに近いんじゃないかということで、DMOの検討が始まったわけです。

まずは、ゴールを決めようと話し合い、役割分担をちゃんとできるようにする、マーケティングができるようにする、新しい商品開発をどんどんできるようにする、今までのサービスの質も磨きをかける、そしていわゆるKGI、KPIといった具体的な数値目標を設定する、というような将来像を描いていきました。

## ツェルマツでDMOの調査事業

2016年の3月にはスイスのツェルマツへDMOの調査に行っています。

地域における意思決定の方法が、我々の大きな学びの一つでした。ツェルマツには観光局のほかにもいろいろな観光関連の組織があり、定期的にもんが集まって観光戦略の立案・見直しを行い、地域観光の方向性がぶれないように意思決定がされています。

この観光局は、民間の組織ですが、地域観光のための徹底的なマーケティング、あるいはプロモーションというものをやっています。行政は、観光事業に対しては一応顔は出すけれども、深くは関わらない。これは、日本と大きく違うところだと思います。

観光局では、観光関連のすべてのデータを持っています。お客様がツェルマツに入ると、その人のクレジットカード利用や滞在履歴などのデータが、全部集められるようになっていて、どこの国のどういう人が、いつやって来て、いつまでいたのかなど、行動履歴まで分かる。そのデータを活用して、誘客に役立てるのです。

そして、それを可能にしているのが、財源です。このツェルマツの観光局は、税が取れるのです。税といっても、日本でいうと、観光協会に対する会費みたいな感覚です。泊まった人数によって徴収する宿泊税や観光への依存度で徴収する観光促進税というものを徴収して、その代わりにその税金を使って、徹底的にマーケティングをやり、誘客します。お金とデータを提供するから、ここはもっと稼ぐためのマーケティングをやってくれよというような、役割分担をしているのです。

今来ている国の人たちはこういうところの人たちだから、その人たちに対して、さらにアプローチをしたり、世界情勢や景気などを考えて、この地域の人たちにはもっと需要がありそうだから、もうちょっと来客数を上げるようにしたりとか、そ



スイス・ツェルマツでのDMO調査  
DMOの仕組みづくりや組織形成、観光地づくりのほか、ツェルマツのユニバーサルデザインの街づくりを調査した。

んなことをやるのです。

地域全体が稼げば稼ぐほど、地元にお金がたまることになります。ツェルマットには年間200万人が泊まります。宿泊を含め、1日1人大体3万円強を使いますから、収入は600億円を超えます。人口が5700人ですから、1人当たり1100万～1200万円ぐらいを観光で稼いでいるわけです。

ツェルマットには、かなりの数のリピーターがいます。やはりツェルマットって居心地がいいよね、とても快適だよねということで、繰り返し訪れるような仕組みをつくっているということです。

## 観光推進機構がマーケティングを担う

私たちはツェルマットなどからも学びながら、マーケティングについてももう少し真剣に考えていこうと思います。特に観光の場合、お客様の目線で見ると不便なことが多く、どうでもいいことも多い。お客様に満足してもらうのが我々の仕事だとすれば、顧客情報を収集したり、それを分析したり、それを商品開発に生かしたり、プロモーションに生かしたりすることを、しっかりやらないといけません。そして、マネジメントも目標を明確にして意識を共有していく、ということが必要です。

商工会議所と市と観光コンベンション、そして地域戦略、あるいはその他の事業者が集まって、みんなで同じ方向合わせをしようというのが観光推進機構です。これがいわゆるDMOのMの部分です。マネジメントの仕組みです。

そして2カ月に1度、市長と私と観光協会の会長、それから地域戦略のメンバーで、幹事会というのを開催して、ここでデータに基づいた意思決定を行います。

先ほど、DMOのMを2つに分けていると話をしました。もう一つのMであるマーケティングは、地域戦略という一般社団法人が市からの委託、あるいは補助を受けて担うという形をとっています。

マーケティングのなかで大事なデータベースを集める仕組みについては、これはクルーカードというものをつくって展開しています。それにより、データを持った上で、個人に対してのプロモーションをかけたり、そのデータを使いながらいろいろな政策決定、意思決定のもとにしたりとか、そういうことがここでやれるようになります。

また、部会も作りました。特定の人たちだけが関わるのではなくて、もっとさまざまな観光への参加の窓口を広げようというのが目的です。商品開発の部会、人材育成の部会、インバウンドを考える部会、あるいは食を考える部会など、みんなで考えてみんなでいいものを作って、そしてみんなで協力し合って売っていこうという、仕組みができてきています。

## 気仙沼観光推進機構を設立

8つの重点テーマを推進

- 地区戦略インフラ・2次交通
- 観光意識醸成、ガイド育成
- 商品開発(インバウンド・物販)
- 食グルメ
- 戦略策定・マーケティング・プロモーション(個人向け)
- 誘客営業(団体向け)
- 受入・案内所整備
- 事業者育成・経営支援



## 気仙沼クルーカード実施で地域マーケティングに取り組む

ポイントカードを発行し、気仙沼市民はもとより、復興支援員や観光客、地元出身者など、気仙沼とつながりを持つ人のデータを一元化。市内の加盟店50店舗で試験運用中。

- 顧客データベースを獲得できる
- 顧客の行動履歴を見ることができる
- 地域内外でためたポイント消費を拡大できる→1500のECサイトと提携
- ダイレクトマーケティングを実施できる

## 「旅」×DMO 気仙沼セミナー

9月27日、28日開催

# 「日本版DMOを成功させる秘訣」

DMOをはじめ、グローバル化、ITテクノロジー、シェアリングエコノミーなど、世界の観光トレンドが日本の観光トレンドともリンクしてきている。JTBグループに長く在籍し、現在、山梨大学で観光経営やDMOなどの分野を専門とする田中敦教授に、DMOを成功させるために知っておきたい、観光の大きな変化について話を聞いた。

### DMOの役割とさまざまな関係者との連携

DMOは今、DMMOともいわれています。デスティネーション(Deatination)に対して、マーケティング(Marketing)とマネジメント(Management)の両方を行うオーガナイゼーション(Organization)という意味です。DMOの定義は、「地方自治体と民間事業者による観光ビジネスの共同体で、観光地経営を担うための機能と高い専門性を有し、観光行政との役割分担による権限と責任を明確にした、プロフェッショナルな組織」ということです。主に官民連携のなかで、観光を通じて地域の利益を最大化していくことが目的になります。交通事業者やホテル、旅館のほか、商工業、農漁業、あるいは地域の住民など、さまざまな人たちが連携を取りながら一体的に観光ビジネスを実施していく共同体、と位置づけられていることも特徴です。

DMOは、2017年8月現在で全国で約160件が登録され、市町村あるいは県単位のものと合わせ、近隣の都道府県にまたがる広域連携DMOもあります。

ご承知の通り、日本は今、観光立国を前面に出しながら、大きな目標を掲げて観光を推進しています。2020年の東京オリンピック・パラリンピックに際しては、訪日外国人数4000万人、外国人消費額8兆円、さらに2030年にはそれぞれ6000万人、15兆円として、大きな経済効果が期待されています。

観光資源の魅力を極め、地方創生の礎になる。そして、AIやICTなどを活用して、観光産業を革新し、国際競争力を高める。すべての旅行者が、ストレスなく快適に観光を満喫できる環境をつくるという、3つの視点を重視した観光先進国を目指しています。しかし、6000万人、15兆円という目標を達成するには、従来の観光組織や観光行政だけではなかなか難しい。多様な関係者の巻き込み方が十分でなかったり、コントロールするのが難しかったりと、地域が一体となって運営していくのも大変です。

これからは、きっちりとデータ収集・分析も不可欠です。その点で、気仙沼DMOのケースは非常に参考になります。観光関連の事業者に聞くと、家業のような



講演者 ●  
山梨大学 生命環境学部  
地域社会システム学科 教授  
田中 敦さん

1986年JTBに入社。教育旅行、在外法人本社（ニューヨーク・ロンドン）、インバウンドなどの事業を経験した後、社内ベンチャーとして(株)JTBベネフィットを起業(取締役)。その後、事業開発部門のモチベーション事業担当を経て、(株)JTB総合研究所(主席研究員、観光みらい人財研究室長)に参画。2016年山梨大学教授に就任。専門は観光産業論、インバウンド・MICE、観光人材育成など。文部科学省「成長分野における中核的専門人材養成等の戦略的推進事業(インバウンド観光・MICEビジネス人材育成)」委員、山梨県地域連携DMO整備検討委員会委員。

### 日本版DMOは全国に約160件

- 広域連携DMO 7件
- 連携DMO 69件
- 地域DMO 814件

\*2017年8月現在

### 明日の日本を支える観光ビジョン(骨子)

- 訪日外国人数  
2015年 1974万人  
2020年 4000万人  
2030年 6000万人
- 訪日外国人旅行消費  
2015年 3.4兆円  
2020年 8兆円  
2030年 15兆円

ところも多く、従来は、なかなか経営という視点から観光を見られてはいませんでした。

その辺りのところを解決する方法として、日本版DMOという概念を導入して、まずは候補法人として登録をしてもらおうと、観光庁が動いたわけです。登録には5つの要件があり、まず、合意形成を各地域がしている。2つ目は、継続的な情報の収集・分析、戦略の策定、そしてKPI（キー・パフォーマンス・インディケーター）、またはPDCAサイクルの確立といった、データに基づいた科学的な観光事業を行うこと。3つ目は、稼げる仕組みづくりや効果的なプロモーション展開。4つ目が、それらが実現できるような専門人材による組織化。最後の5つ目は、安定的な運営資金です。このような要件を満たす組織を各地域につくり、観光案内所とはまた違った、踏み込んだ観光地経営を目指すのがDMOというわけです。

海外での取り組みは進んでいて、米国のフロリダやハワイ、ヨーロッパのバルセロナやスイス・ツェルマットなどがよく紹介されます。それぞれ国による慣習や、地域行政の仕組みなどが大きく異なり、例えば財源についても、目的税を入れたり、会員からお金をもらったりと多様で、全く同じ仕組みを取り入れようと思ってもなかなかうまくいきません。そこで日本型をつくっていかうということで、DMOには日本版という枕詞が付いてよく語られます。

導入のプロセスでは、各地域ごとに観光戦略を立てて、1～2年程度の期間をかけてしっかり立案し、単年度ごと事業計画にブレイクダウンしてPDCAを回していきます。企業経営からすればごくごく当たり前のことなのですが、観光の分野では従来、こういうことがなかなかされていませんでした。

## 世界の観光産業を取り巻く環境変化をひもとく4つのキーワード

ちょっと話を変えたいと思います。観光に携わっている方は、最近ものすごく変化が激しいと感じることはないでしょうか。急速なグローバル化、ICTテクノロジーの進化、シェアリングエコノミー、最近よく聞く言葉ですね。さらにミレニアム世代の台頭と、順番にこれからお話をしていきたいと思います。

まず最初に、急速なグローバル化の進行。訪日外国人旅行者増加の背景にある、世界大旅行時代の到来です。2年前、爆買いが流行語大賞になったときは、銀座に中国人を乗せたバスが二重駐車をしたりと、すごかったですね。私は今、山梨で教えていますが、山梨も富士山の近くに行くと、日本人より外国人のほうが圧倒的に多い。富士山からの上り電車が合流する大月駅では、夕方に新宿方面に向かおうとすると、乗り換え通路に入れないぐらい外国人がいて、もう大変なことになっています。

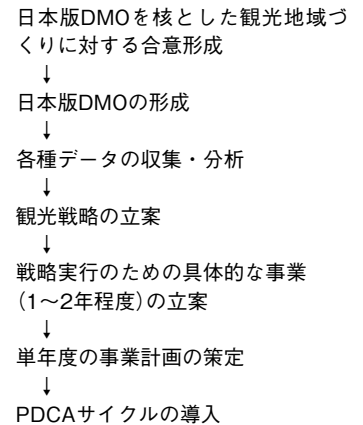
2013年までは、日本から世界に行く人のほうが多かったのですが、今では2400万人が海外から来て、日本からは1400万人出ていくという状況になっています。

実は、日本に来る人だけが増えているのではなくて、世界中で海外旅行する人が増えて、そのなかでも日本は人気があって来日客が増えているのです。これにはビザが緩和されたり、LCCなど安い航空便が増えてきたりと、さまざまな理由があり

### 観光先進国になるための3つの視点

- ① 観光資源の魅力を極め、地域創生の礎に
- ② 観光産業を革新し、国際競争力を高め、我が国の基幹産業へ
- ③ すべての旅行者がストレスなく快適に観光を満喫できる

### 日本版DMO導入のプロセスフロー



### ツーリズムの今を理解する4つのキーワード

- ① 急速なグローバル化
- ② ITテクノロジー
- ③ シェアリングエコノミー
- ④ ミレニアム世代

ます。世界で海外旅行者は2010年には1.8億人といわれていましたが、2030年には4.8億人にまで拡大し、特に東南アジアを中心に日本が伸びるといわれています。

日本は人口が減って少子高齢化ばかりが話題になりますが、世界を見ると、どんどん人口が増えて、若い人がいっぱいいるんですよね。特にインドネシアやベトナム、フィリピンなどは、若者の比率が非常に高い上、人口も増えています。可処分所得も増え、彼らが世界中に動き回っているということを、ちょっと理解していただければと思います。

その流れを加速するのが、いわゆるICTなどの技術です。オンラインで旅行を申し込み、情報収集もみんな手のひらのスマホでやるような時代に急速になってきています。そうすると、観光案内所のまち歩きマップが素晴らしいなんて言ってもらえない。多言語で世界にオンライン発信できないと、ほとんど仕事にならないようなことが起きているのです。

そうなってくると、売れる旅行会社が変わります。前は、JTBのような店舗があり、パンフレットをいっぱい置いてあるところがよかったです。エクスペディアやブッキング・ドットコムなど、OTA（オンライントラベルエージェント）が圧倒的に強くなります。かなりの人たちがスマホで調べてどこに行くか決めて、スマホから予約をしているということです。

日本にもどんどん進出してきて、ホテルズドットコムの社員のようにたくさんの地域に行って、こういう商品を扱ってください、置いてくださいというふうになると、今まで日本のルールで日本人だけで、やっていた状況が大きく変わってきます。

## AirbnbやUBERなどシェアビジネスが台頭

そんなようなことが進んでいるなかで、大きなビジネスモデルの変革が起きているのがAirbnb（エアビーアンドビー）です。2018年、住宅宿泊事業法（民泊新法）が施行され、日本でも大きな話題になっていますね。

大阪や京都、東京などの大都市圏では、マンションの一室を貸して外国人が騒いだとか、ごみを捨てたとか、問題にもなりましたが、地方では宿泊施設のないところでも泊まってもらって長期滞在につながっていくというので期待も高い。

民泊のゲスト数は日本で370万人。訪日外国人が2500万人ちょっとですから、多くの人が、旅館やホテルではなく、Airbnbの民泊に泊まっていた。これがまた法改正によってルールがしっかりしてくると、当然、日本人もどんどん使うようになってくると思います。

これからDMOとして考えないといけないのは、宿泊だけではなくありません。例えば、うちに泊まってくれたら抹茶をたてる体験もできますよなど、コト消費もプラスして売れるようになる。これが山梨辺りであれば、一緒に富士山に登りますよとか、一緒にフルーツ狩りに行きませんか、という話になってきます。Airbnbの会員数

世界最大規模のオンライントラベル  
「Expedia.co.jp」  
宿泊予約サイト「Expedia」「Hotel.com」  
「Trivago」のほか、航空券予約サイト  
「Travelocity」、民泊を扱う「Home Away」など15ブランドで構成。2016年にはMarriottとも提携した。



「Airbnb」  
宿泊施設・民泊を貸し出す人、借りる人向けのウェブサイト。世界192カ国の3万3000の都市で80万件以上の宿を提供している。



「UBER」  
アプリ内に空車の位置がリアルタイムで表示され、選んで乗車できるサービス。日本では、道路運送法で自家用車での有償送迎が禁じられているため、東京でのトライアルでは、Uber Japanが旅行代理店として登録、タクシー会社などと提携して、プロの運転手がサービスしている。



が世界的にめちゃくちゃ増えていますから、そうすると行った後に滞在してどう過ごしたいかというところまで、Airbnbのようなサイトで検索するようになってくるのです。

今まで外国に売るチャンス、知らせるチャンスがなかったのが、黙っていても世界中の人がサイトを見てやって来る、といったことになっています。従って、世界のルールに合わせて、自分たちでいろいろな観光戦略を立てていかないといけないところまで来ていて、それはどんどん加速していくと思います。

それからUBER（ウーバー）。日本では、いろいろ規制があって、まだ一部の地域でのサービスに留まっていますが、スマホで、ここからタクシーに乗りたいですとボタンを押すと、近くにいる空車が表示され、運転手さんの評価や車、顔写真、料金まで出てきて選ぶことができます。日本人が海外に行ってコンビニがなくて不便に感じるように、外国人にとっては、当たり前のインフラになってきています。UBERに代表されるようなシェアリングエコノミーが、今後、観光の分野には相当入ってくるでしょう。

この流れを引っ張っているのが、いわゆるミレニアム世代という人たち。この人たちはスマホで何でもやります。最近、パワーポイントでプレゼンをしなさいと学生に言いましたら、すぐにスマホで情報を集め、文献から引用箇所を切り取って、はいと持ってきます。スマホのキー入力も我々がキーボードを打つより速いんですね。

こういうことは、現場レベルで観光戦略を考えるときにあまり議論にならないのですが、2年先、3年先をどうしていくのかということのを思いつかなくても、今、最先端で動いていることを正しく理解することは大切です。過去に起きたことが日本でどれくらい普及して、どういうインパクトがあるのかということについて、今日をきっかけに意識していただければと思います。

このようなことは、世界の大きな観光の潮流になってきていて、日本も当たり前ですけれども、法律を変えてでも対応していかなきゃいけなくなった。2018年には、住宅宿泊事業法という民泊関連の法律が施行されたり、通訳案内士の資格が大幅に緩和されたりします。海外のランドオペレーターがたくさん入ってきたりすると、特に中華圏なのですが、オペレーターの制度をちゃんと整備をしようということもあります。あとは、大きなインパクトとしてはIR推進法もですね。このような形で、要するに観光立国という動きとグローバルな動きで、もう仕組みやルールがどんどん変わっている、ということをお説明させていただきました。

## デスティネーション・マーケティングをどうするか

この大きな変化の中で、専門組織だからといって、いきなりマーケティングやマネジメントを担うのは大変なことです。地域の観光資源や旅のスタイルを見直し、何にどんな価値を見だし、誰をターゲットとするかなど、明確なコンセプトを掲げ、観光戦略を立てなければなりません。でも、実際には とてつもなく難しいこ

## モビリティシェアは日本でも急拡大 観光への影響大

運転手マッチング  
個人配車  
駐車場予約 akippa  
カーシェアリング Anyca

## 2017年度旅行関連の主な法整備

- 通訳案内士法の一部改正  
→業務独占規制の廃止
- 旅行業法の一部改正  
→ランドオペレーター登録制度の創設
- 住宅宿泊事業法の制定  
→民泊の制限付き合法化
- 統合型リゾート(IR)整備推進法



とです。

東京ビッグサイトで開催されたツーリズムEXPOが盛況でしたが、少し前までは、ドローンを飛ばして空撮して見栄えのいい動画を作りましようと言っていたのが、360度動画やVRが当たり前になってきて、制作費をかけてすごくレベルアップしています。

160ものDMOがプロモーションを必死にやろうとして、国内競争も激しくなって、世界中から来る旅行者の取り合いも出てきます。さらに多言語化して、いろんな媒体に出しましようなどということを掲げているのだけれども、国によって使っている言語は違うし、嗜好性もメディアも違うので、セグメントを全部つくって発信し続けるなどということは、ものすごくコストがかかるし、現実的には厳しい。どのようにディスティネーション・マーケティングをしていくのかということ、リアルな問題として顕在化しつつあります。

## マネタイズをどうするか

最近、DMOについてももう1個、Mがあるんじゃないか、マネタイズしないとだめですよといった議論が出てきます。

実際、日本版DMO候補法人の収入規模がどうなっているかというと、年1000万円未満というところもあります。そんななかでマーケティングをやろう、世界に向けて発信をしよう、人件費をかけてプロモーションしようというのは、無理ですよ。だったらDMOが稼げばいいじゃないか、という話になる。

日本版DMOの観光庁のオフィシャルなマニュアルには、DMOは、地域の稼ぐ力を引き出す主体であり、必ずしもDMOそのものが稼ぐ必要はないと明記されているのですが、ここの解釈がくせ者です。

よく、稼ぐ方法は何ですかという話になると、物販が希望の星になったりすることがありますね。例えば、瀬戸内ブランドを展開するせとうちDMOが、先進事例として取り上げられます。瀬戸内ブランド商品をたくさんつくり、ヒット商品も生まれています。地域企業もスポンサーになっています。

物販に加えて滞在プログラムや旅行商品の販売という方法もあります。これが、よくいわれている着地型観光商品です。お手本として一番よく出てくるのが、長野県阿智村の天空の楽園です。ただただ真っ暗な星のきれいなところで、星を見るプログラムを試験的にやってみたら、あれよあれよという間に2016年には、10万人が訪れた。見終わって日帰りはできないので宿泊をセットしたプランがまた売れ、なかなか予約が取れないという状況が起こりました。最初6000人ぐらいから始まったのですが、JAXAや世界的な天体望遠鏡メーカーと組んだり、音楽やナレーションなど、いろいろな演出をして、人気を集めています。

この成功が、地域的にも意識改革につながった。よかったのは、商工会議所との連携です。スターコイン(地域通貨)を作ったり、各旅館が、星のお菓子や星のデザー

## DMOの収益事業の実際

### ①物販

せとうち観光推進機構の「イカ天瀬戸内れもん味」は年商200万円のヒット商品に。



### ②滞在プログラム、旅行商品の販売(着地型旅行)

天空の楽園日本一の星空ナイトツアー。長野県阿智に10万人集客。

### ③公物管理の受託(道の駅、国際会場、観光施設など)

### ④メンバーシップ(会費、賛助金、寄付金)

### ⑤特定財源(入湯税、宿泊税などの法定外目的税、各種負担金)

### ⑥行政からの補助金、委託金



長野県阿智村では、富士見台高原ロープウェイヘブンスそのはらで、標高1400m地点で星空を楽しめる「天空の楽園 日本一の星空ナイトツアー」を開催。2018年は4月14日～10月21日。

トを作ったりしていききました。

このように成功している例がありますが、実際、多くの着地型商品を扱う旅行会社は、苦戦しています。例えば山梨のワインツーリズムは、ものすごく成功している事例として挙げられていますが、純粋にワインツーリズムの観光部門だけの収支を見ると厳しい状況であると言います。

## ディステーション・マネジメント

最後に、ディステーション・マネジメントのMにいきたいと思います。戦略を決め、どんどん変わっていくマーケットを見ながら、どう市場をつくるかを考える。基盤となる組織・人材づくりは大切です、地域ブランドを向上させ、さらに維持・成長させていかなければならない。

そのとき、マーケティング、マネジメントと2つのMが一緒にあるということが、私は非常に意義があると思っているんですね。マーケティングをして、そのターゲットの人たちにサービスをどう発信をしていくか。その裏づけとして、そのエリアできちんとした高品質なサービスの提供の仕組みづくりとセットでやれる新しい組織がDMMO。そういうことを統合的に、戦略的に継続してできるということで、その次のマネタイズのMにもつながっていく、という動線が引かれているのではないかと考えています。

## 旅は非日常の充足

お客様の満足する姿って、思わぬところにあたりするんですよね。一生懸命いろいろな史跡を見て回っても、一番満足したのはあの日の食事で、最初はトラブったのに、レストランの人がハッスルしていろいろとサービスしてくれたのはとても感動しました、とか。そこが、実は旅行の現地体験の妙で、さまざまな感動を求めて来ている人に対して、どうディステーションを現場でマネジメントしてマネタイズにつなげていくということが、DMOに必要な要素の一つではないかと思えます。

「旅は非日常の充足」——。どうしてそこに来て、何をするんだろうということをもっともっと考えて、観光客は何に感動して、どういうふうに関心して、また来ようと思うのか。そこも観光の動機であり、実際に来ている人たちが笑顔になることや、すごくおいしいなと思っている表情をどうしたらつくれるのかということをもっともっとリアルにみんなで想像してほしいのです。みんなは旅を選んでいるときに、どのようなことを考えて選んでくれているんだろう、どうやって帰ったんだろう、ご飯ってもしかしたら期待とちょっと違ったのかな、本当によかったのかななど、旅のリアルな現場のことを頭に描きながらさまざまな戦略をつくり、マネジメントについて考えてもらいたいと思います。

## ディステーション・マネジメント観光地経営の8つの視点

- ① 状況把握
- ② 戦略策定
- ③ 市場創造
- ④ 滞在促進
- ⑤ 保存・活用
- ⑥ 組織・人材
- ⑦ ブランド形成
- ⑧ 財源確保

## これからのDMO経営〇と×

### 「多様性、個性」

- 地域の事情によってさまざまな形があり、正解がある。
- × 成功方程式を探して、何とか1つの公式に当てはめようとする。

### 「位置づけ、役割の明確化」

- DMOは地域全体がよく稼げる仕組みづくりと、地域の利益のために必要な働きかけを継続的に行う組織である。
- × 稼ぐための組織と考え、単独で多くの収益事業を手がける。

### 「機能>組織」

- 地域の戦略やゴールを達成する機能としてDMOの設計をする。経営目線とマーケット目線を重視。
- × 組織ありきで形から入る。既存組織とのコンセプトの統合や業務整理を行わず、トータルブランディングを意識しない。内部事情ファースト。

「食」「旅」×地域ブランド 出雲セミナー

10月10日、11日開催

# 「出雲“薬草×美活”プロジェクトにおける商品開発と首都圏での販路開拓について」

出雲“薬草×美活”プロジェクトで開発した「食べるお守り」。ナチュラルローソンでの販売も実現し、商工会議所発のヒット商品としての期待も膨らむ。地域資源や女性の力、有力な販路を組み合わせ、プロジェクトを推進した出雲商工会議所の事務局長の石倉敬久さんに、今回の商品化への取り組みについて聞いた。

## 薬草栽培の産業振興に着目

『出雲国風土記』に61種類の薬草が載っているなど、出雲は古くから薬草が栽培され、その薬草を使った医療の先進地ではなかったのかといわれています。2010年、若手職員がそのことに着目し、薬草栽培による産業振興を出雲市長および会頭に提案しました。医療と連携した薬草栽培の支援、地元農産品を活用した加工品の開発、製薬会社進出に向けた誘致活動といった内容です。

また、これとは別に2011年度中期行動計画のなかにあった新産業創出プロジェクトを推進するために、地域力創造委員会を設置しました。出雲の特性や強みを生かして、産学官連携で新産業を創出することが目的でした。

委員会では、先ほどの若手職員が提案した薬草栽培による産業振興に着目し、委員会のなかに薬草活用に関するアドバイザー会議を設け、先進地視察や専門家の講演会、製薬メーカー・ツムラとの意見交換会などを実施しました。

2013年、出雲大社の平成の大遷宮がありました。そのときの参拝客800万人のうち6割が女性で、その多くが20代～40代でした。また、ポーラ化粧品が発表する「ニッポン美肌県グランプリ」で、島根県は第1回から第4回まで美肌日本一にもなっていました。そこで、薬草の活用法を検討した結果、2014年度地域力活用新事業∞全国展開プロジェクトに申請をして、「きれいになって縁結び 出雲“薬草×美活”プロジェクト」を立ち上げたのです。

ターゲットは都会の若い女性。調査・研究して、美容・美肌を求める彼女たちに対して薬草を活用した新たな観光商品、サービスを提供する。それにより、時間消費と滞在型観光を拡大・促進して、継続的に全国から女性客の誘客増を図るという内容です。

滞在型観光の促進ですが、2016年は出雲大社だけで参拝客が約600万人ありました。出雲市全体だと、延べにして観光入り込み客が年1200万人ぐらになります。そのなかで出雲市内に宿泊する人は62万人ぐらしかいません。多くはお隣の松江市や米子市に泊まる、あるいは日帰りでお帰りになります。そこで若い



講演者 ●  
出雲商工会議所 事務局長  
石倉敬久さん

1979年出雲商工会議所入所。中期行動計画策定の担当課長、産業振興課長、業務部長、中小企業相談所長を経て、2016年4月より現職。「出雲“薬草×美活”プロジェクト」に関しては、2010年に出雲市役所、YEG、商工会議所の若手職員による「出雲市の産業振興を検討する会」において薬草の活用が提案されて以来、推進委員会の設置、専門家との協働、全国展開事業の実施、出雲薬草女子部の設置等に担当課長、部長として従事。現場(生の声、生の姿)、目線(そもそも誰のため、何のため)を常に心がけている。



## 出雲市

出雲大社や日御碕神社、須佐神社など有名古社や遺跡を抱え、観光資源は豊富。出雲大社の大国主命は縁結びの神ともいわれるが、実は医療の神でもある。その出雲で、体や美容に良い「食べるお守り」が開発され、話題となっている。

女性をターゲットに、滞在型観光を促進して、とにかく地元にお金を落とすとしていただくような仕組みをつくることを目的としました。

## 若い女性向け商品開発チーム「いずも薬草女子部」を発足

まず、プロジェクトの推進委員会を発足。委員は、観光や飲食、ナイトビジネスなどの業界団体のトップや支援機関をメンバーとしに、4つの部会を作りました。最初の1年間は、商品開発部会では、シャンプーやトリートメント、餅やまんじゅうを試作し、料理の普及部会では、薬膳カレーや薬草ふりかけを作って試食会なども開きました。また、温泉部会では試験的に薬草風呂を開発してお客様のアンケートをとるなどの活動を行いました。

こうしたなか、2014年12月に小樽市で、日本商工会議所主催の人材育成事業があり、私が参加しました。小樽商工会議所では、「小樽美人」(田中酒造)という梅酒を手がけていて、これが女性を中心に作ってヒットしているというお話を聞きました。それなら、女性をターゲットにしている出雲の商品開発も女性目線で進めるべきではないかという結論に達し、2015年度は、「出雲薬草×美活プロジェクト」と題して、「いずも薬草女子部」を作りました。商品企画から開発まで、すべて女性の感性にお任せし、私たちは一切何も口を出さないということでスタートしました。

いずも薬草女子部の中心的な役割をさせていただいたのが、浅津知子先生です。先生は東京で料理教室を開き、マクロビなど体にいいものに特化した料理を指導されています。そして、商工会議所の職員、出雲市商工政策課の職員、管理栄養士の資格を持っている料亭の娘さん、デザイナー、コンサル会社の職員ら、若手8名で薬草女子部を結成しました。

## 肌のキメを改善するアカメガシワを発見

ですが、それからが大変でした。まず薬草を何にするか。薬事法があって、なかなか効果・効能をうたえないのです。この問題は、たまたまアカメガシワという植物の葉は、肌のキメを改善するという県の産業センターの試験結果があったことで解決しました。これをエビデンスとして使うために、地域資源はアカメガシワに決まりました。葉っぱ特有の苦みをどうするのか、健康志向をうたうためにどんな素材と組み合わせようか、消費者にどんなシーンでどのように食べてもらうのか、どこで買ってもらうのか、特徴をどう伝えていくのか、価格はどうするのか、容量、サイズ、パッケージの仕様、規格はどうするのかなど、非常に多くの解決すべき課題がありました。

6月ごろに採択されて以降、部員の皆さんは何度も集り、野原に出て、専門家に教えていただいて薬草を採取したり、スープを作ったり、玄米ご飯を作ったり



薬草女子部リーダー 浅津知子さん  
出雲市出身。「食卓が紡ぐ幸せ」をテーマにした料理教室「キッチンスタジオ夢の食卓」を主宰。食卓の在り方を見直し心身の健康を図ることを訴えている。未来の子供に残したい「食」と「農」のボランティア団体の立ち上げのほか、食育、環境保全型農業の推進、伝統食の継承等を行っている。



### 梅酒 小樽美人

小樽商工会議所未利用果実プロジェクトで梅の有効活用を目指し、生み出された「梅酒 小樽美人」。企画から商品化まで女性メンバー中心に行われた。



### アカメガシワ

古くから生薬として用いられる。樹皮に含まれるベルゲニンには、胃潰瘍や胃酸過多、胃炎などに効果的だといわれている。

と、とにかく半年間いろいろ試行錯誤を重ねました。そして、自分たちが欲しいか欲しくないか、好きか嫌いか、響くか響かないかという本音を具体的にぶつけ合って、商品開発の絞り込みとコンセプトづくりをしていきました。

その結果、日々、仕事や育児に追われながらも前向きに生きる頑張る女子たちに、気軽につまめてヘルシーな菓子、なおかつ時間がなくて朝食を抜いた日や残業中に小腹がすいたときに、罪悪感なく職場や家庭で食べていただけるものを作ろう、ということコンセプトにしました。

## ナチュラルローソンでの販売を目指す

販路は、メンバーで話し合っているなかで、ナチュラルローソンという案が出てきました。ご存じのようにナチュラルローソンは、健康や美容への関心の高い働く女性がメインのターゲット。美しく健康で快適なライフスタイルを身近でサポートするコンビニエンスストアとして、都内で約140店舗展開しており、ローソンの別部門になります。ここであれば我々の開発する商品のターゲット層と重なるのでは、ということでナチュラルローソンでの販売に即した値段、規格、商品仕様をつくり上げていきました。

そうして2015年12月に出来上がったのが、「アカメガシワ入りの大豆と米粉のシリアルバー」と「米粉のクッキー」です。アカメガシワなど、県産の食材を中心に素材を厳選。添加物や小麦粉、乳製品、卵、白砂糖などは一切使っておりません。米粉と大豆ならではのずっしりした食感で食べ応えがあって、小腹を満たすのに最適です。

2016年2月3～5日に東京で行われた日商のfeel NIPPON春2016（大型展示商談会）に出展し、出雲らしいブースを作りました。訪れたバイヤーにはアンケートに回答していただきました。商品コンセプトについては9割以上が肯定的で、商品化についても半数以上のバイヤーから有効との評価を得ました。

これならナチュラルローソンで売ってもらえるのではないかとということで、feel NIPPON春2016の期間中にナチュラルローソンへ浅津先生たちが商談に伺いました。その結果、商品のコンセプトがナチュラルローソンの顧客層から支持を得られる、またパッケージや食味も商品コンセプトに合っており、完成度が非常に高い、という言葉をいただきました。私もこの展示会に行っていたのですが、浅津先生から第一報の電話をいただいて、もう涙が出るぐらいうれしかったです。

その後、補助事業は終わりましたが、事業者が単独でナチュラルローソンからのヒアリングを受けて、2016年10月から店頭での販売が始まりました。発売当日には、市長や会頭、もちろん薬草女子部にも来てもらって、プレス発表をして新聞などのマスコミで報道されました。



### 食べるお守り

食べるお守りの第1号は「マクロビオティック米粉のクッキー」(240円)と「マクロビオティック大豆と米粉のシリアルバー」(280円)



### いずも薬草女子部が商品PR

プロジェクトに参加した浅津先生、薬草女子部のほか、三吉庸善出雲商工会議所会頭もプレス発表に参加した。

## 薬膳ランチや薬草美活ツアーも観光商品に

補助金が終わったから事業はおしまいということではなく、今後は、ナチュラルローソンでの販売実績を重ねて販路を拡大する、商標登録した「食べるお守り」ブランドでさらに商品開発していくなど、さらなる展開を考えています。「食べるお守り」を食べて、出雲に興味を持ってもらって、出雲に来てもらう。そして地元では、薬草カレーや薬膳ランチ、薬草美活ツアーといった、関連商品やサービスを広げていけたらと思っています。

2017年7月には、健康食品関連の事業者13社が参加して、ナチュラルローソンとの商談会を開催。現在、ナチュラルローソンでの販売を目指して、数社が商品のブラッシュアップをしている、という状況です。

この商談会に合わせて、「食べるお守り」では、シリアルバー、クッキーのシリーズ化や、ラインアップの強化を進め、ヨモギやマコモ、クズといった薬草を利用した商品開発を、ナチュラルローソンに提案しており、新商品が並ぶことになっています。

他に地元での取り組みとしては、お茶屋さんがクロモジやクズを使ったお茶、さらには美容院がシャンプー・リンスを開発しています。

また、デトックス、リフレッシュ旅というモニターツアーを開催しております。都会から10人ほど女性に来ていただいて、薬膳料理を食べてもらったりしています。ぜひ、この動きをさらに拡大して、出雲は縁結びプラス薬草、美活のまちというイメージをつくり上げていきたいと思っています。



料亭 ひがしやの薬膳ランチ

国際薬膳調理師の資格を持つ料理人が開発した薬膳メニュー。効能表を配り、料理人による解説も聞ける。要予約。



セミナー当日、開発の経緯や完成した「食べるお守り」の商品性について、細かく説明する石倉さん。

## 「食」「旅」×地域ブランド 出雲セミナー

10月10日、11日開催

# 「プロセスが商品のプレミアムになる」 ～資源を活かした商品開発のスキル～

島根大学助教の赤井研樹<sup>けんじゅ</sup>さんは、地域包括ケアシステムと地域振興を専門とし、出雲市、隠岐島、奥出雲町などで新たな農業振興や地域振興に取り組んでいる。出雲市では既に事業者と流通をつなぐなど、成功事例も多く、フィールドワークに基づいたマーケティング論には定評がある。特に、製品を作るプロセスや情報を伝えることの重要性を強調する。

### 地域が担い、地域が潤う観光地経営を目指す

出雲市および周辺地域の地場産品の普及推進のために、マーケティング手法の検討や、消費者のニーズを反映した地場産品の商品開発に取り組んでいます。出雲市との「出雲薬草共創プロジェクト」はその一環で、共同研究として行っています。

神話の里、出雲の魅力として、古事記に記載されている薬草を現代の食事に取り込み、医食同源を図る、および出雲の休耕地を利用した薬草栽培を行い、それを基盤とした食品開発とその流通販売を手がけるといいます。

出雲というイメージに何を結びつけるかが大事で、地域資源のなかで、出雲にとって一番結びつきやすいものが薬草でした。

島根では、出雲のほかに隠岐でも地場産品の商品開発を行っています。隠岐島JAが扱う特産品に藻塩があります。隠岐はヒジキのような海藻のアラメが取れ、煮たり炒めたりして食べますが、歯応えがあっておいしい。そのアラメに塩を混ぜたものが藻塩。その藻塩を活用した減塩メニューをつくっています。

塩分を取り過ぎると、高血圧になる恐れがあります。高血圧になると心筋梗塞、動脈硬化にもなりかねない。そのためには塩を控えなくてはいいのですが、そうはいても、薄味というのはやっぱりおいしくない。薄味にしないためにどうするかというと、塩のナトリウム成分を減らして、旨みを加えます。その旨みとして、昆布などのだしを利かせるわけです。そのナトリウム成分を減らせるのがカリウムで、産官学の連携で、ナトリウムを減らすカリウムを増やした藻塩米を開発しました。

実際、作ったけれど、まだそれほど売れてはいないし、知られてもいない。そこで、藻塩米に興味を示す人がどのくらいいるか、学食を使ったマーケティングをやりました。学食に「藻塩米を販売しています」というチラシを張り出し、学食で出している米の3倍の値段がする藻塩米を同じ値段で販売する。さて、藻塩米がどのくらい売れたか。



講演者 ●  
島根大学  
地域包括ケア教育研究センター助教  
赤井研樹さん

1979年生まれ。2004年横浜国立大学経済学部卒業。2010年博士号(経済学)を大阪大学で取得。2011～16年、東京大学大学院工学系研究科技術経営戦略学専攻特任研究員を経て特任助教。実験経済学という社会を実験する新しい手法の専門家で、文理融合領域として、医学、福祉、食品・農学、環境問題など、幅広い分野での論文執筆業績がある。泥臭いことにまみれて実地の人間から意見をくみ取る調査方法を取り、安易なビッグデータやAIに頼らない人間ベースの科学を探っている。

3か月間併売して藻塩米を選んだ人は1割だけでした。おいしい米で実はブランド米なのに。なんでかという、まず、心理学でいうところのアンカリングが働く。いかりを下ろしてしまい、普段食べているものから新しいものに替えてくれない。藻塩と言われただけでは動かないし、「藻塩？」とネガティブイメージになることもある。

そこで次は、藻塩米はこんなふうに使っているという製造プロセスと、栄養素としてどれだけミネラルが入っているのかを成分分析して情報を与えると、その“スイッチ”によって、どれぐらい人気が跳ね上がるのかを見てみようと思っています。

スイッチがないままやると、どんなにおいしいものでも分かってもらえない——。これはとても重要なポイントです。



アラメ

アラメは、コンブ目コンブ科アラメ属に属する褐色の海藻。隠岐では海水で煮込んで藻塩の製塩に利用する。

### 佐渡朱鷺認証米のプレミアムの価値

以前、新潟・佐渡島で、トキを育成する農業推進のための社会実装実験を行っていました。トキを育成するための独自農法を守っていると、佐渡市が認証を与えている「朱鷺と暮らす郷認証米」、その認証のない佐渡米、そして新潟米の3種の米があり、朱鷺と暮らす郷認証米が290円、佐渡米が230円、新潟米が200円だと、どれを買いたいか？ 逆に新潟米が300円だったらどうか？ など各米の値段を変えて聞いてみる。でも、実際どんなお米か分からないのでなかなか決められない。

そこで、次に試食してもらって、どれを買いたいかを尋ねる。すると、佐渡米の評価が上がる。さらに、朱鷺と暮らす郷認証米といわれてもなかなかイメージが湧かないので、その情報をきちんと伝えてからまた尋ねる。トキがバシャバシャとドジョウを捕るためにあぜ道を作る。冬も田んぼに水を張らなくてはならないし、コストがかかる。でもその代わりに、トキや佐渡ガエルなど、生物多様性が育まれます、という情報を流すと、朱鷺と暮らす郷認証米の評価がグッと跳ね上がります。

結局、こういうことをきちんと見せていくということが重要なのです。そのために、みんな宣伝にお金をかけなきゃいけないということです。それは雑誌や新聞で取り上げてもらう、一面広告を出すということではなくて、SNSを通してこんな人があるんですよ、こんな農家さんが作ってつくっているんですよと見せるのでいい。やはりプロセスが重要なのです。

このプロセスというものがなぜ重要なのかというと、プロセスって、買う前にお金がかかっていると分かる。日本人って、「あっ、お金がかかっているんだ」というものに対しては、「払ってもイイよ」となる。これが分かることが結構重要なんです。あ、手間ひまかけているのねということで、日本人の心に、グッと来るものがあるのです。



藻塩米

アラメを使った藻塩を散布した稲作で、ミネラル豊富、甘みのある米に仕上がる。



朱鷺と暮らす郷認定米

佐渡市では2007年に、トキの餌場確保と生物多様性を育む米作りを目的とした「朱鷺と暮らす郷づくり認証制度」を立ち上げ、独自農法による佐渡産コシヒカリを生産している。



「旅」×まちおこし 豊後高田セミナー

10月23日、24日開催

# 「観光事業『昭和の町』のつくり方」 ～官民が連携したまちおこし～

大分県豊後高田市の中心商店街は、江戸時代から明治、大正、昭和30年代にかけて、国東半島で一番栄えた町。だが、時代の波に取り残されていた。商店街が元気だった最後の時代、あの昭和30年代の元気、活気をよみがえらせようと、商店主と共に、市や商工会議所が2001年に立ち上げたのが「昭和の町」。当初9店舗からスタートした昭和の町認定店は現在40店舗ほどになり、今では全国的に脚光を浴び、年間約40万人もの来訪者を迎える商店街になっている。豊後高田商工会議所事務局長の山下英治さんに、まちおこしのプロセスを聞いた。

## 自分たちの手でまちのテーマ探しを

豊後高田市は、九州・国東半島の付け根にある人口2万3000人ぐらいの小さなまちです。自然減が毎年ありますが、「昭和の町」づくりをやったおかげでこの2～3年前から、出ていく人より入ってくる人のほうが多くなりました。

全国の商店街の皆さんの共通の悩みは、人が来ない、あるいはシャッター街になってしまうということ。豊後高田市も、県北地域の商業都市として非常に栄えた歴史のあるところですが、やはり車や大型店の影響が徐々に大きくなり、まちを人が歩かなくなっていました。

それじゃいけない、ということで、まちづくりについていろいろ考え始め、最初は大手の広告代理店にコンサルティングを依頼し、1年をかけて調査・分析しました。そして、「こういうふうになれば人が来ますよ、いい住みやすいまちになりますよ」というまちづくりプランが出来上がりました。ところが、それを実現するためには、非常に大きな資金がかかる。それはもう市が出せるお金じゃないということで、お蔵入りになってしまったのです。

それを反省しまして、まちのいいところは何なのかということをも自分たちで調べ上げ、平成9年3月「豊後高田市街地ストリート・ストーリー」というものをつくりました。結局、古代から中世、近世と調べていったなかで、こんなにいろいろな歴史があるんだということは分かったのですが、同じようなテーマでまちづくりをしているところが日本全国に既にたくさんありました。古代も中世も近世もだめなら、近代？でも、やはり全国には“先輩たち”がいて、一番になれるものではなかった。じゃ、昭和というのはどうなんだろう、ということになったのです。

確かに歴史的には浅いかもしれないけれど、今生きている私たちにとっては懐かしい思い出がそこにあるだろう。例えば、平成に生まれた子供を持っているお



講演者 ●  
豊後高田商工会議所 事務局長  
山下英治 さん

1967年生まれ。門司港レトロがある北九州市門司港で育ち、30数年前に豊後高田市へ移住。福岡大学卒業後、地元に戻り、豊後高田商工会議所に入所。以後、職員として地域の企業支援、昭和の町づくりなどに携わり、現在に至る。

## 豊後高田市

大分県北部の国東半島の北西部に位置し、周防灘に面している。平成13年に昭和の町をテーマに、活気を失っていた中心商店街を活性化。まちおこしの成功例として全国から視察に訪れる人も多く、さまざまな賞も受賞している。



父さん、お母さん、あるいはおじいちゃん、おばあちゃんぐらいの人でも昭和は近くて懐かしくて、みんなが共有できそうなテーマであり、いけるのでは、という話になったのです。

## 商店街が元気だった昭和30年代をテーマに

それで、当時のまちづくりの委員会のメンバーの人たちが、全国から昭和に関連する建物やイベント、資料を調べ、視察にも出かけました。調べ上げていくうちに、昭和というテーマはやがてブームになっていくんじゃないかという予測が立てられたんですね。そして、当時の市長の永松博文さんが、失敗してもいいからお前たち頑張れと言ってくださって、昭和の町づくりが本格的に始まりました。

昭和の町づくりに関わるメンバーも、行政、商工会議所、商業者という3者の協力体制になり、毎週1回集まって深夜まで熱い議論を繰り返しました。そういうなかで、行政から、豊後高田の中心商店街が果たして昭和を旗印に掲げるにふさわしい歴史や景観を持っているのかどうかを調べる事業の提案があり、国の緊急地域雇用創出特別基金事業を活用したまちなみ実態調査を実施しました。調査は、中心商店街の店舗、居宅、空き地など301件を対象に行い、301件すべてに番号をつけた土地図面を作成し、創業年代、営業種目、商人と商品の歴史を聞き取り、歴史調査表にまとめました。

その調査の結果、商店街の建物の70%が昭和30年代以前の建物であるということが判明。この残存率は、全国でも指折りのものだということが分かりました。

昭和の年代に行き着くまでには、建物は古いし、新しいものに建て直さないとダメだろうというのが、商店街のみんなの気持ちだったんですね。ところが、昭和という時代を見直してみると、実はこれってお宝なんだということに気が付いたわけです。そして昭和30年代の商店街をテーマに、「商業と観光の一体的振興」という言葉が私たちのなかで生まれました。

地元の人に帰ってきてもらいたいというのが一番なんですけど、お客様がいないことには商店街は潤いません。そこで昭和の町として観光のお客様に来てもらい、そこで体力をつけて地元のお客様にも帰ってきてもらおうと考えました。

昭和のなかでなぜ昭和30年代かというと、これはもう簡単で、急激な経済活動によって、町や家並みの様相や生活様が変わっていった時代だったので、日本人が最もなつかしく思い出す「昭和」が、この昭和30年代だと思いましたし、また豊後高田市の商店街も一番元気だった時代でもあったからです。それでその時の元気を今に甦らせようとここでこの年代にしました。

## 4つの再生がそろって初めて、昭和の店といえる

そして、平成13年度から事業が始まりまして、コンセプトとして「4つの再生」

### お蔵入りした商店街活性化構想

まず最初に広告代理店に依頼して作られた商店街再生プラン。かなりの予算が必要でお蔵入りに。



### コンセプトとして4つの再生を掲げスタート

#### 「昭和の建築再生」

昭和の街並み景観づくり

#### 「昭和の歴史再生」

店に残るお宝を一店一宝として展示し、町や店の物語づくり

#### 「昭和の商品再生」

店自慢の昭和商品を一店一品として販売

#### 「昭和の商人再生」

お客様とのふれあい、おもてなしの心づくり



建築再生、歴史再生、商品再生、商人再生が実施された豊後高田商店街の店舗。

というものを掲げました。それが「昭和の建築再生」「昭和の歴史再生」「昭和の商品再生」「昭和の商人再生」です。この4つがそろって初めて、昭和のお店ということにしました。

建築再生というのは、昭和30年代、あるいはそれ以前に建てられたお店には、通りに面した部分には看板建築(パラペット)が施されていて、それを取り外し、本来の建物を見せる、扉などの建具はアルミから木製へと戻す、当時の雰囲気を醸し出す木やブリキを使用した「昭和の看板」を掲げる——など、当時に近い形で昭和のお店の外観に改修するものです。

歴史再生というのは、簡単にいうとお宝の展示です。当時使っていた道具類や、珍しいお宝というものを店頭で飾って、外から観光のお客様にも見ていただく、あるいはその道具を見せることでお店の歴史を語ろう、というものです。例えば、お肉屋さんの手動式肉切り機やアイスクャンデー屋さんの行商自転車と鐘、電器屋さんの三種の神器と呼ばれた白物家電(白黒テレビ・冷蔵庫・洗濯機)などです。

そして商品再生は、何か1点でもいいので、その店自慢の懐かしい商品を置いてもらうことにしました。これも、お肉屋さんなら「おからコロッケ」、アイスクャンデー屋さんなら「昔ながらの製法で作られた懐かしいアイスクャンデー」という具合です。

それから商人再生。昭和30年代といえば今と違って対面販売がほとんどで、店主もお客とも触れ合うということをやっていた時代です。その時代のお客様に対するおもてなしの心を忘れずに接客していこう、というものです。昭和の町がスタートして観光のお客様が少しずつ来られるようになったとき、商店の方々にとっては知らないお客様なので、声を一切掛けられないで、奥に引っ込んでいる状況も見受けられました。そうではなくて、「どこからお見えになっていただいたんですか」などと、おもてなしの第一歩として声を掛けていただくようお願いしました。

お客様のなかには、どの辺りが昭和の町なのか分からないという人もいたので、ガイドさんを付けて町なかを案内する昭和の町の「ご案内人制度」を作りました。「ご案内させてください」と、こちらからガイドの押し売りをしたり、バスで来られたツアーのお客様には、バス1台につき1人の案内人さんを付けたりしました。案内人が足りないときは、市や商工会議所の職員も案内人としてがんばりました。

というのも、何も知らずに昭和の町を歩くと、10分で歩いてしまうんですね。それで案内人さんを付けて一つ一つ昭和のお店の歴史とかを、一店一宝や一店一品などを通して昭和を語り、説明して、やっと「なるほど」というふうに言ってもらえるのです。

## 補助金を活用して拠点施設「昭和ロマン蔵」を整備

補助金については、市を始め、国・県の補助金を最大限活用しました。豊後高

### 「昭和の町のご案内」の制度

豊後高田のまちを案内する案内人。後ろはツアーにも使われるボンネットバス。



### 拠点施設「昭和ロマン蔵」の整備

- ①旧高田農業倉庫を「昭和の町」の観光拠点施設として整備
- ②おもちゃコレクターの小宮裕宣さんの誘致。駄菓子屋の夢博物館オープン(2002年10月)
- ③昭和の絵本美術館オープン(2003年2月)
- ④飲食施設「旬彩南蔵」オープン(2004年4月)
- ⑤体感施設「昭和の夢町三丁目館」オープン(2005年4月)



田市は人口も少ないため、財政的に厳しいものですから、補助事業を活用させてもらって、施設整備など、多くのまちづくり事業に使わせていただきました。それで計画当初から商店街を回っていただくためには、集客施設がやっぱり必要だということで、商工会議所の目の前にある旧高田農業倉庫を整備して「昭和ロマン蔵」をつくりました。中には、日本一のおもちゃコレクターの小宮裕宣さんの「駄菓子屋の夢博物館」や「昭和の絵本美術館」、それからツアーバスで来られた方が利用できるように「旬彩 南蔵」という飲食施設を設け、さらに体感施設といわれる「昭和の夢町三丁目館」もオープンしました。

また、各種イベントも盛んに開催しています。例えば、「おかみさんリヤカー市<sup>いち</sup>」は、昭和の町を始める前からあって、だんなさんたちには任せてはおけないと、商店街のおかみさんたちが集まって始めたものです。その他、年間を通してのイベントやボンネットバスの乗車体験などをたくさん開催しています。

## コンセプトを守るためにまちづくり会社を設立

2005年11月に「豊後高田市観光まちづくり株式会社」ができました。来訪者にまちづくりのコンセプトが正しく伝わるためには、これまで商工会議所や行政が担ってきた「昭和の町」全体における管理・運営機能を、商業者自らが主体となって自主運営を行う必要がありました。また、商工会議所や行政が本来業務の傍ら取り組むには限界となってきたこともあり、官と民との共同で設立しました。

昭和ロマン蔵の運営（博物館・三丁目館・昭和の展示館・レストラン等の運営）を主な収益に、市内で唯一の専門の観光営業マンを置き、観光事業者との業務提携などから観光振興を担います。また、旬彩南蔵を核とする「食」観光のレベルアップや、豊後高田そばの認定店づくりや商品開発、販売、営業・宣伝活動などの強化を積極的に進めています。

スタートから10年の平成23年には、40万人の来訪を達成しました。ピーク時には年間250団体の視察を受け入れ、まちづくりに関する、いろいろな賞もいただきました。ただ、まだまだ課題もたくさんあります。例えば、商店主の方も年を取りますので、その後どうするか。最近では、移住する方も増えてきて、そのなかには、商店街で開業される方もおり、商工会議所も市とともに出店支援をさせていただいています。

最後になりましたが、当初昭和の町を始めるに当たって、会議で商店街に観光客を呼び込める数ってどのくらいだろう、どのくらい来ていただければ経済効果が上がるのだろうか、皆、悩んでいました。そして「3万人、いや5万人は呼び込む覚悟で挑まなければ失敗するよ」と声が上がって、本心では絶対無理だよと思っていたわけですが、それがまさか40万人を達成できるなんて夢にも思いませんでした。そんな当時は懐かしく思われます。それでもまだまだこれからです。ひとつひとつの課題を、市を挙げて乗り越えながら昭和の町を続けていきたいと思っています。

### 各種イベントの開催

- ①街並みめぐり、おかみさんリヤカー市
- ②昭和ロマン蔵オープニングイベント
- ③ダイハツミゼットによる昭和の町の宣伝
- ④レトロカーで行く「仏の里・昭和の町」懐古ストリート、「レトロタクシー・レトロバス乗車体験」「昭和の町レトロカー大集合」
- ⑤「昭和の町」の昭和の日
- ⑥ボンネットバスの導入



### 豊後高田市観光まちづくり株式会社

#### <株主>

豊後高田市豊後高田  
商工会議所  
金融機関  
民間企業

#### <主要業務>

##### 広域観光振興

- ①拠点施設との業務提携
- ②拠点施設の整備
- ③回遊ツールの整備
- ④語り部の育成・運営

##### 昭和の町振興

施設整備…協力・提言・事業受託  
施設運営…直営・委託・業務提携

##### 昭和ロマン蔵運営

- ①東蔵：夢博物館・絵本美術館
- ②北小蔵：案内所
- ③南蔵：飲食施設

「旅」×まちおこし 豊後高田セミナー

10月23日、24日開催

# 「私がこのまちの観光事業に 参画した理由」

「豊後高田のまちづくりと一緒にやってくれませんか」と、当時の商工会議所の担当者に口説かれ、その本気度を押されて、駄菓子屋夢の博物館をオープンさせた小宮裕宣館長。単身、福岡市から移り住み15年。ほとんど博物館を休むことなく、観光客を受け入れてきた。まちの賑わいをなくさないために何が必要なのか。まちづくりのキーマンが語る。

## 商工会議所職員の本気に心が動かされた

駄菓子屋の夢博物館の館長の小宮でございます。16、17年前になりますが、今は商工会議所もお辞めなった職員の金谷俊樹さんに、豊後高田のまちづくりと一緒にやってくれませんかと誘われました。

当時、私は福岡県太宰府市にあります太宰府天満宮の参道で、20坪ぐらいの太宰府おもちゃ資料館をやっていました。ちょうど駄菓子屋さんがブームで、博物館もブームの兆しが見えていたときで、金谷さんから、このような博物館、資料館が豊後高田にあったらいいですねというような感じで、お話をいただきました。

ただ、私はその当時、既に53歳になっていました。しかも単身赴任となるので、なかなか踏ん切りがつかきませんでした。何より病気の家族がおりまして、お断りしていたのですが、やっと一段落したころ、1年半ぐらいたって、豊後高田の件を意識し始めました。その間も金谷さんをはじめ、商工会議所、行政、商店街と、いろんな方々が何度も来られました。そこまでしていただいたので、私も一度行ってみようかなと、誰にも言わずにこそと豊後高田を訪れました。

商店街は距離にして500mぐらいしかないのですが、そこを2時間うろうろしながら回ってみました。車が何台通ったでしょうかね、お客さんにお会いしたのはたった2人です。お店の前で立ち話をしている女性に「今日お休みですか、この商店街は」と聞くと、「いいえ」という返事。「これはダメだ。私が行って何になるわけでもない」と思い、金谷さんにはお断りすることに決めました。

お会いした金谷さんが、私の言葉を遮るようにして、「ちょっと待ってください、これを見てもらえませんか」と言って差し出されたのが、まちなみ調査表でした。私は断るつもりでしたからソファに背中をつけて、聞く態度でもありません。ところが、途中から本当にこんなことやるつもりなのかな、ここまでやるのかなと引きつけられ、そのとき、お断りの返事はしませんでした。

それから「お祭りのときに蔵でおもちゃを見せたいと思って、ガラスケース



講演者●  
駄菓子屋の夢博物館 館長  
小宮裕宣さん

1948年、福岡市生まれ。全国各地で駄菓子屋の玩具などを収集。その数およそ30万点。その後、88年に福岡市で「駄菓子や・懐かし屋」を開店し、1998年には太宰府天満宮参道で「駄菓子屋のおもちゃ資料館」を開館。まだ昭和の町がスタートする以前、当時、昭和の町をおこそうと画策していたメンバーが心酔し、まちづくりへの参加を懇願。その気持ちに応えるべく家族を故郷に残し、単身豊後高田市へ移住。ついに2002年「駄菓子屋の夢博物館」が誕生。地元にも愛されながら昭和の町を支える拠点施設として、毎年多くの観光客で賑わっている。

を用意したので、5000点貸してもらえませんか」と頼まれて、お金もお支払いいただけるということで、「どうぞ、どうぞ」といって展示をしてもらいました。ところが、展示期間が終わった後、「小宮さん、そのまま置いておいてもらえませんか。またお祭りが2カ月ぐらい先にあるので、それまでの期間も見せてもいいですか」とおっしゃるので、私も「それならわざわざ片づけなくてもいいですからね」と、随分長くお預けして、お金もお支払いいただきました。

そのうち、昭和の町のまちづくりが始まり、加勢する人の会というんでしょうか、カッセルマンズクラブという会議に外部の有識者が6～7人集められ、私も月に1回ぐらいだったかと思いますが、参加させていただきました。そうこうしているうちに、ずるずるずるずると豊後高田に引き寄せられ、とうとう1年後に博物館をオープンしていました。

## 来客数は増えても、売上げが伸びないジレンマ

それからもう丸々15年がたちました。最初の頃は、顔見知りになった人に、「館長、よう来たね。ただ、こんなね、昭和の町なんかやってもね、ほとんどが2年か3年で終わるんよ」とよく言われました。最初の半年ぐらいはきつかったです。徐々にお客が減っていききましたから。それから関係者の皆さんの目の色が変わって、今度はガーッと増えた。この5～6年前、ちょうど10周年を迎えたときがピークで、40万人を超え、それから恐らく35万～36万人ぐらいの来訪者があると思います。

もちろん、まちづくり会社、商工会議所、市の観光課などが、頑張ってお客さんを集めてくださっていることは分かります。それに、最初の頃はマスコミにもすごい勢いで取り上げていただきました。一度行ってみたいね、あそこ、と思われた。JALやANAの機内誌にも載りましたから、貯金と同じように、行きたい人の数がずっと蓄えられていきました。そして、それが今でも続いています。

2017年には、『ナミヤ雑貨店の奇蹟』という映画で、このまちが舞台になり、全国で上映されました。そしてもう1本、『坂道のアポロン』という映画にも出てきます。いろいろなマスコミに取り上げられ、そのなかからまた、このまちに来ていただけることを期待しています。

ここで問題なのは、この35万～36万人で商店街が潤うかとなると、皆さん、とてもじゃないけど足りないと言います。ただ、私は数ではないような気がするんです。数だけなら、インバウンド需要を狙っていけば、60万人でも70万人でも恐らく増えていきます。本当の問題は、各商店の懐具合です。お金が入ってこない。人が前を通っても買ってもらえない、そういう状態のほうが心配です。売上げが落ちているのはなぜか、自省し、対策を講じる必要があります。

もう一つが、もう15年もたってマンネリしていないかどうか。最初のバスが入ってきたとき、本当に忙しくて、てんてこ舞いだった1年目、2年目のときと同じ



駄菓子屋の夢博物館

明治から昭和にかけて、大分県きっての大金持ちといわれた「野村財閥」が昭和10年前後に米蔵として建てた、旧高田農業倉庫を改装した昭和ロマン蔵。その中にあるのが、駄菓子屋の夢博物館。30万点近い小宮さんの收藏品のなかから、6万点を一挙に公開。懐かしい思い出の品が見つかるはずだ。

気持ちでお客様を迎えられているか。それと同時に、売り物はそれでいいのか、お土産は今これでいいのか――。

行政からの指導で、新商品の開発も何回かやりました。しかし、その都度新商品は出てくるのですが、今ほとんど残っていません。結局、コロッケだとか、アイスクャンディーだとか、昔ながらのものだけが残っている。ヒット商品というのは15年間、ほとんど生まれていません。

リピーターは確かに少しずつ増えています。しかし、試食を用意しても、「この前食べた、食べた」と言ってお店に入らないのです。前を通ったお客さんが入りたいたいというように、私たちは各店の魅力をアップしていかないとイケません。行政頼り、補助金頼りの前に、個人の努力、1店舗1店舗がその意識を高めることが必要です。

それと、私はずっと市役所の観光課にも申し入れをしてきたのですが、やっと第2次の修景事業というものが始まりました。15年も経ったら傷んできますし、いろいろなところにガタがきます。特に内側は全く手をつけていないですから。私たちも努力し、行政と手を携え、一緒になってまちの魅力を上げていきたいと思えます。そうしないと、リピーターもだんだんと少なくなっていくと思うのです。

## インバウンドに昭和の町をどう伝えるか

さらにもう一つ取り組まないといけないのが、インバウンド対策です。日本人向けには「昭和」をキーワードに、「懐かしいね、このまちは」というようなことで、どうかこうにかやってこられました。しかし、中国の人にとって昭和は全く意味がありません。台湾の人、韓国の人、東南アジアの人、日本の昭和に思い入れはない。

言葉の問題もあります。ここまでやってきた昭和の町をどう分かってもらうか。私のところは、スマホで読み取って多言語で表示するQRコードなどを一生懸命準備している段階です。商品や展示品など、いろいろなところに付けていきます。そういう形ででも、どうか少しずつ前に進めていかないと、無理かなということです。

解説を付けることもやっていなかったのですね。今までは、言わなくても分かるだろう、50代、60代、70代の方というのは自分が生きてきたなかで「これ懐かしい、これこれ、これあったね」というような感じで、問題はありませんでした。ところが、インバウンドの人はそうはいかない。

私どもの博物館はまだいいですね、サブカルチャーですから。漫画やアニメといったものは、中国や台湾、韓国、東南アジアにはファンもいて、受け入れてもらえるのですが、まちとしての対策があまりありません。

行政のほうからは少しずついろいろな形ではやられているのですが、一番大事なものは、商店主たちが自分たちから自発的にやる必要があると思います。



### 昭和を学ぶことができる博物館

駄菓子屋の夢博物館には、おもちゃや駄菓子以外にも車や雑誌、ポスターなど、昭和を懐かしむことができるお宝、昭和を学ぶことができる資料がずらりと並ぶ。

これから3年後、5年後は、どうにかやっていく企画はありますが、10年のスパンでこの豊後高田、昭和の町をどうしようというプランを、私たちは持っていません。そこをを考えていかないと、豊後高田は飽きられてしまう。恐らくいつの間にか昭和の町と言わなくなったね、誰も来なくなったね、また17年前の姿に戻っていくのかな、と思っています。

### 30万点の昭和の資産を誰に引き継ぐか

この博物館が休館したのは6日だけです。それも台風の時だけ。正月も元日から開けています。15年間、6000日近く、毎日、同じ時間にあけ、同じ時間に閉めて、帰っています。それは、私がこの豊後高田に三顧の礼を尽くしてお迎えをいただいたから。そのお返しに私ができることは何かと、考えているからです。

アイスクャンディーが今日はお休みで食べられなくても、クロquetteがお休みで買えなくても、しかし博物館は休んだらいけない。霧が出て都市高速が走れない、雨風で他の観光地に行けない、そのとき、豊後高田の昭和の町だったら開いているわと。それを印象づけたいために、15年間やってきました。それが、私の豊後高田に対する恩返しです。

よく豊後高田は、昭和の町で奇跡が起こったといわれます。こんな小さなまちに、1日に多いときで70台以上のバスが来ましたからね。私は太宰府天満宮の参道で店を出していましたが、年間650万人もの人が来ますから、宣伝をしなくても来店はありました。けれど、太宰府天満宮の参道では、私のところはたくさんある店のなかの1店舗に過ぎません。ところが、豊後高田に来ると、小さな舞台ではありますが、主役が張れました。だから家内ともよく話すのですが、うちにとっても奇跡が起こった、本当にそう思っています。

だから、楽しみながらやらせていただいています。問題は、私のところが抱える30万点のおもちゃです。今、5万～6万点の品物を展示し、3カ月おきに展示替えをしていますが、倉庫の中に積み上げてても意味がありません。いろいろなところでこれを利用していただけたら、と思っています。うちの博物館の企画展示が終わったら、今度は他の町に持っていく。そうすれば、どんどん皆さんに見ていただけるのではないのでしょうか。

私は、平面的に集めて展示をするだけの人間です。しかし、次に誰か、私のこの案を受け継いでくださる方は、3次元的、4次元的にそれを使っていただければ、もっと面白い展開ができると思っています。この昭和の資産を誰が預かって運営していただけるのか、それを決めなければ、豊後高田を後にすることができません。



#### 展示品の貸し出しにも積極的

オリンピックを控えて、前回の東京オリンピックを回顧する展示会への出品依頼も多い。その他、懐かしいおもちゃに触れながら、昔のことを話してもらう認知症ケアの回想法にも使いたいという話も来ており、さまざまな引き合いがあると、小宮さんは話す。



## 産学連携 名古屋セミナー

11月9日、10日開催

# 「モノづくり、まちづくりにおける商品開発、事業連携手法」

プランナーとして数々の商店街の立て直しを手がけ、愛知学院大学地域連携センターのコーディネーター長を務める西脇正倫さん。商学連携、産学連携により、ものづくり、商品づくを進めて地域ブランドを開発。それにより、まちおこしを進めるのが、西脇流だ。八事スタイル、藤が丘中央商店街、大須パレットを例にどのようにまちを盛り上げていったのか、その開発エピソードを聞いた。

### 八事商店街プロデュースの地域ブラン商品の展開

地域のなかでの商品開発ということで、事例をいくつか紹介させていただきます。私は商店街振興組合との仕事が多いのですが、<sup>やごと</sup>八事商店街振興組合もその一つ。顧客に対する情報提供として商品開発を行った事例です。

この八事というまちは、戦前から名古屋郊外の行楽地として賑わったところですが、名古屋圏が拡大するなかで早くに市街化され、今では高級住宅地の一つになっています。ただ、この商店街は、地区内のセレブ系の住民を顧客として取り込めてはいませんでした。地区内で地下鉄名城線環状線化の工事が始まると、長期間にわたって商店街には交通規制が敷かれ、渋滞を嫌って車の迂回が常態化するなかで、商店街から有力店がどんどん退出してしまい、商店街存続まで危ぶまれるようになっていました。

しかし、工事終了後は、名古屋市域を巡る地下鉄名城線と名古屋郊外から中心に至る地下鉄鶴舞線の結節点、複数の大学の集まる文教地区、高級住宅街という好立地から、魅力のあるまちとして見直され、名古屋市にてこ入れも始まりました。私が八事の支援に入ったのもその頃です。平地が多い名古屋市にあって八事は坂が多く、商店街も複数の坂道に沿っていたので、それぞれの坂道に名前をつけ、エンブレムなどを配することで、まず八事の商店街の場所を覚えてもらうところから始めました。

その頃の商店街は、予算も乏しく、大規模なイベントは実施できない状況だったので、市民団体のイベントに相乗りして「八事の森の春祭り」を企画、行政やNPO、子ども会や会場となるお寺も参加するコラボイベントを実施しました。商店街単独では200人程度だったイベントが、一気に6000人の参加者を集め、数年後には1万人規模になりました。

イベントに沢山のお客様は来てくれますが、それが商店街のお客様ということにはなりません。八事地区には高級マンションの建設も増えていましたが、新し



講演者 ●  
西脇プランニングオフィス 代表  
西脇正倫さん

1984年愛知教育大学大学院芸術教育専攻科終了。同年、イリデザインアソシエイツに入社し、レジスター、POS端末等のコンセプトマーケティング、マーケティング調査を担当。99年、西脇プランニングオフィスを設立し、名古屋市を中心に商店街と地域をつなぐ媒体開発、まちづくり活動支援を実施。愛知学院大学地域連携センターのコーディネーター長を務める。

### 八事の森の春祭りを開催

名古屋市昭和区の八事商店街が、NPO法人、地元子供会、寺などを巻き込んで地域の春祭りを開催。



いセブ系の住民は、銀行に行くために商店街には来られますが、買い物はしてくれないのです。商店街の思いをこのような住民の皆さんにどうやって伝えるのかということがクローズアップされました。

この問題を解決するために、そもそも商店街はどのような商品やサービスをどういうお客様に提供したいのか、それを考えて「八事スタイル」というブランドタイトルをつけました。言葉では伝わらないので、八事スタイルのコンセプトを実体化した商品を開発して販売することになったのです。

最初に「八事五寸人参ドレッシング」「<sup>せんべい</sup>人参煎餅」ができました。なぜ人参かといえば、愛知県が認定している「あいちの伝統野菜」に「八事五寸人参」があったからです。八事という地区は天白川の河岸段丘で、<sup>されき</sup>砂礫が多く、米作には向きませんが、水はけが良いのでいい人参が取れました。それで地名をとって「八事五寸人参」と呼ばれていた時代があったのです。市街化の進んだ八事地区にはすでに田畑はありませんが、幸い、隣接する天白区で、まだわずかながら生産していたので、そこの農協にお願いして原料を供給してもらいました。

このとき、発案者の当時の理事長が、地区のお寺の住職に、商品名を墨書してもらい、ラベルに使ってしまった。これではみやげ物です。本来の狙いはそうではなくて、ここに住んでいる住民の皆さんのニーズを反映する商品を商店街が提供することで、商店街の思いを地域の皆さんに伝え、顧客になってもらうことだったのですが…。

そこで次の理事長の時代に、ラベルデザインや商品名の見直しをしました。この理事長は女性でセンスもよく、ようやく「八事スタイル」の方向性がデザインから見えるようになりました。

「人参煎餅」などは人気商品ですが、ちょっと人工的な調味料が強い、ということで、有名なチーズケーキ専門店に依頼してナチュラルなキャロットケーキを開発、期間限定で販売したり、三重県南部の農協とタイアップして、人参のまろやかさと柑橘類の酸味、人参のベータカロチンと柑橘類のビタミンCを活かしたジュースやジャムも開発しました。これらは「お陽さま色シリーズ」と称し、ジャムはあえてコンフィューラルとするなど、期待する顧客層にアピールするように配慮しました。

これらの商品は、チーズケーキ以外は常温で長期保存できるものです。商店街に来られるお客様に広く知ってもらえるように商店街各店に置くためです。実際、床屋さん、和菓子屋さん、喫茶店のお店にも置いてもらいました。もちろん売り上げの一部は、お店の収入になります。

食料品店以外のお店にも置いてもらうことで、これ何？と手に取ってもらえます。手に取れば大抵は裏の原材料表示シールも見る。基本的に添加物なしで作っているため、八事の商店街は真面目な商品づくりをしているのだな、と納得してもらえ、たとえ買ってもらえなくても、「八事はこんなふうに皆さんとお付き合い合いたいと願っています」というアピールになります。買ってもらえれば、



#### 八事スタイル

地域と商店街の個性を紡ぎ出し、豊かで個性的な地域づくりを提案する。地元の伝統野菜の八事五寸人参を使った商品を多数開発。上から「八事五寸人参ドレッシング」「お陽さま色のコンフィューラル」「人参煎餅」。

それを原資として再度、商品を作ることができますから、印刷等の媒体で広告するよりも息の長いアピールが可能になります。

少ない予算で継続的に実体のある情報発信をしていくための手段としても商店街における商品開発は有効であり、八事では最初からそれを目的として取り込んでいたということです。名店が名品を開発して売るというのではなく、商店街が、商圈となる地域のニーズとブランド性を表現する商品を開発して地域の顧客との関係を再構築する展開ということで、「商店街プロデュース地域ブランド商品」と呼んでいます。

## 商品を媒体として藤が丘商店街をアピール

次にお話しするのは、藤が丘中央商店街での取り組みです。この事例も「商店街プロデュース地域連携商品」の開発と展開ですが、商店街と大学が連携し、それぞれの目的に合う事業を展開するという協働事業になります。

藤が丘は名古屋市営地下鉄東山線の起点駅で、東山線の一番東に位置しています。もともと東山線は名古屋市の中心、栄と東山動物園を結ぶ路線だったのですが、さらに東に位置する藤が丘(当時は猪ノ石)一体の地主が、東山地区の発展を見て、区画整理事業を名古屋市に持ちかけ、東山駅から地下鉄を延伸する場合の用地寄付を申し出たのです。わずか数年で話はまとまり、新しく「名古屋の東の玄関、藤が丘」が誕生しました。昭和40年代半ばのことです。この事業は、今でも理想的な土地区画整理事業のあり方の一つといわれているそうです。

藤が丘地区は、栄地区の企業に勤める人が多く集まる地区として人口が伸び、藤が丘駅一体にはさまざまなお店が立ち並ぶ商業地に発展しました。しかしその後、猿投グリーンロードといわれる豊田方面に向かう自動車専用道が整備されると、沿道を中心に大規模店が進出し、藤が丘地区は商業的には名古屋市東部の商業エリアの西の端といった印象が変わってしまいました。実際、物販店がなくなり、飲食店が増えるという商店街衰退のパターンが認められるようになり、繁華街化が進んでいきました。

2005年の日本国際博覧会「愛・地球博」に際して、リニアモーターカーによる鉄道、東部丘陵線(通称リニモ)もできて、藤が丘の交通結節点機能は強化され、まちづくりのリニューアルが行われましたが、商業の求心力までは取り戻せませんでした。しかし、その際に住民・商店街・行政がひとつになって「藤が丘まちづくり推進連絡協議会」ができたところから、商店街や住民にまちづくりへの参加意識が芽生えていました。私はそれ以前からのご縁があって同協議会の顧問に就任することになったのです。

一方、紀勢道という三重県下の自動車専用道路の延伸に伴う地域づくりにも関わっていましたが、その事務局でもあった「東紀州観光まちづくり公社」という三重県南部のまちづくり会社から、延長に伴い時間距離が短くなる名古屋にアンテナ



**区画整理で藤が丘商店街が誕生**  
藤が丘の地主の働きかけで市が区画整理を行い、商店街が誕生した。



**三重県の東紀州と地域間コラボ**  
東紀州観光まちづくり公社とのコラボ。東紀州は名古屋との交流機会の確保が、藤が丘はまちとしての求心性の確保が目的で、商店街にアンテナショップをオープンした。

ナショップを出したいという問い合わせがありました。藤が丘中央商店街振興組合は、かつては雑貨店だった、かなり広い路面店を事務所にしていたので、商店街収益にもなるということで、藤が丘中央商店街にアンテナショップがオープンしたのです。

前述のまちづくり公社は、ショップ運営とともに月1回ペースで「青空市」というマルシェイベントも行っていましたので、愛知学院大学の鶴飼宏成教授の協力を仰ぎ、先生が担当している「バーチャルカンパニー」の学生に見学をさせました。学生というのは言いたいことを言うもので、「若者世代が買い物をしていない」「若者が買えるような商品がない」など、厳しい意見がどんどん出てきます。では、ということで若者に売れる商品を見つけて売ってみようということになり「ワンデイショッパー」という名称で青空市に出店することになりました。

言うだけあって、彼らは自分たちで金を出し合い、10万円ほどの原資を作って南三重を訪れ、これは売れる、というものを集めてきました。若者らしくSNSを使って情報拡散もしたようですが、結果として全く売れませんでした。なんとか原資は回収しましたが、一時は顔を青くしていました。ところが、これで懲りないのが若いということなのか、「もっと若者にヒットする商品を自分たちで作る」と言い出したのです。

三重県南部の熊野市には「新姫」という産地限定の柑橘類の新種がありました。やはり三重県南部の特産である秋刀魚の姿寿司を、初夏の和菓子として有名な「若鮎」に見立てた和菓子「姫さんま」を開発。求肥の代わりに新姫果汁入りの「ういろう」を仕込んだものでした。「姫さんま」は結構、売れました。これに味をしめたというか、学生が和菓子ではなく、もっと新しい感覚のお菓子を開発したいということから、「くるくるなごみかん」も開発されたのです。

これは、若者も関心を持ってそうな「和・スイーツ」を作りたいということで、藤が丘地区に隣接する長久手市産の米粉と熊野市の「新姫」を使うことを前提に、その頃に流行っていたクリームメインのロールケーキへのアンチとして、バタークリームを控えめに使った昔ながらのロールケーキを指向したものです。

ネーミングも学生が、ロールケーキだから「くるくる」、名古屋と三重、「なごみ」、新姫という「みかん」をかけて「なごみかん」あわせて「くるくるなごみかん」としたものです。

この頃、私は、藤が丘中央商店街と藤が丘地区の「愛・地球博」以降のあり方をみんなで考えるということで、住民、商店街、大学で藤が丘地区のあり方を模索する「藤が丘Way」を名古屋市の事業として立ち上げていました。三重県との連携は行政との事業レベルでは終了してしまっていたので、開発商品のコンセプト整理も必要でした。そこで地域間連携から、商店街が地域に情報発信する媒体としての開発商品、つまり先ほどお話しした八事商店街の商店街プロデュース地域ブランド商品と同じ考え方で、「地域のだれもが安心して楽しく、おいしく食べられる『藤が丘おやつ』」として、メタボなお父さんや体重が気になるお姉さんも一緒に楽し



ワンデーショッパーを出店

愛知学院大学の学生たちが出資し、自分たちで商品を買付けて商店街で販売。思ったほど客足が伸びず、苦戦した。



新姫を使った和菓子を開発

熊野の柑橘類「新姫」を使った「新姫ういろう」や、それを求肥に使った「姫さんま」(写真)を開発。

めるよう、米粉を低糖質のブラン（小麦ふすま）に置き換えた「くるくるなごみかん・ヘルシーブラン」をラインナップに加えました。パッケージデザインやコミュニケーション媒体のデザインは、藤が丘での活動を機会として連携を始めていた名古屋学芸大学にも協力してもらっています。これはイベント販売がメインではありませんが、現在5年間も販売を継続しているロングセラー商品になっています。2017年度は、名古屋市の「名古屋市商店街にぎわい創出支援事業」に採択され、2018年から藤が丘中央商店街のショップのインテリアを刷新した「藤が丘もてなし処」で店頭売りが始まります。

## 学生による1日イベント用の商品開発

最後は「大須パレット」の試みについてです。「大須パレット」は、愛知学院大学、名古屋学芸大学、中京大学の三大学と、大須商店街連盟青年部による合同チームです。大須商店街（正確には八つの商店街振興組合の連合体ですが）は、名古屋のみならず、東海地方でも最大級かつ活力ある商店街エリアですが、店主にいわせれば、「日本初のシャッター商店街」だった時代もありました。大須観音（真福寺宝生院）の門前町として戦前から栄え、高度成長期以降、衰退しましたが、当時の若手の努力と地下鉄の整備などによって活気を取り戻し、いまや若者にも人気のある魅力ある商店街になっています。本学の学生に聞いても、高校生の頃から通ったという者が多くいますし、その半数は岐阜県や三重県の住民です。繁華街ですが飲食に特化しているわけではなく、ファッション系の物販店も多く、東京のアメ横のような電気街や家具店なども多い総合的な商店街です。いうならば東京の秋葉原と下北沢と浅草を足して3で割って、名古屋市の人口に合わせてもうちょっと小さくしたような商店街です。

さて、愛知商工連盟協同組合と名古屋市商店街振興組合連合会は、年に1回、金山という名古屋市の交通結節点（JR、名鉄、地下鉄が総合駅で結ばれている）で「商店街テストマーケティング」というイベントを行っています。愛知県中の商店街から希望者が集まり、秋の2日間、金山総合駅内でそれぞれの商店街の逸品を販売するというイベントです。

2015年に、大須商店街連盟の当時の青年部長から、ここに連盟として出店するのだけれど、何かできないかという打診がありました。そこで学生に声をかけたのですが、名古屋学芸大学や中京大学の学生からも一緒にやりたいという声上がり、大学連携のチームが立ち上がりました。大須に絵を描くということで「大須パレット」というチーム名も学生発案で生まれました。

それぞれが大須のファンでしたが、まずは魅力探訪ということで、大須商店街を歩かせてみると、とにかく雑多でたくさんのお店がある。から揚げスタンドなどは6系列も出店している。だから好きな種類、好きな味を選べる。この雑多なことが大須の魅力だということになりました。そしてモチーフとしてから揚げス



### くるくるなごみかん

藤が丘の地元手土産を目指した「くるくるなごみかん」。ターゲットは「子育て層」で、安心して食べられるように添加物を加えず、手作りにこだわった。売りやすいように個食パックで脱酸素剤を入れて賞味期間を延ばすなど、かなり本格的な商品開発となった。茶色いほうは、小麦ふすまを使って糖質を抑えたヘルシーブラン。

スタンドを選び、それぞれのから揚げスタンドのから揚げを一個ずつ集めた詰め合わせを大須の魅力のシンボルとして商品化することになりました。実際には最初はコンクールで一等賞を決める、という案もありましたが、大須の魅力を深掘りするように誘導しました。

テーマが決まったあとは、学生たちの要請で、から揚げスタンドの店長に大須商店街連盟の事務所に集ってもらい、趣旨説明とマネジメント（仕切値や協力方法）について提案を行いました。最近の学生はパワーポイントなども使い慣れているし、熱のこもったプレゼンテーションであり、全ショップの合意を得ることができました（後に1店舗は揚げたて販売という社是に反するため離脱）。

大須の魅力をアピールして大須に来てもらうことが目的ですから、大須から揚げマップを作り、パッケージにはそれぞれのから揚げと店長のイラストを載せ、マップ持参の来店者にはから揚げを一個増量というサービスもショップに取り付けて来ました。商品の名前は「大須チョイから」。大須とチョイスとから揚げの造語です。先の「くるくるなごみかん」といい、学生はこういう語呂合わせが本当に好きです。

金山の「商店街テストマーケティング」は、パラペットに商店街名を入れた、ありきたりのブースを並べるだけなのですが、大須のブースはブースそのものが巨大なから揚げに見えるように設計。当日の調達、詰め合わせ、運搬、販売も学生が計画を立てて行いました。ただ、販売数は500パックにしたいとのこと。私も大須の青年部も1000パックぐらいなるとかなると言ったのですが、青年部が立替えてくれたものの、経費の回収を売りにげに依存しているため、冒険はできないという判断のようでした。結果としては午後の早い段階で完売、慌てたリーダーが増産をから揚げスタンドに頼みに行き、忙しい最中に何を言うのかと叱り飛ばされていました。これも勉強です。それでも打ち上げコンパをできるくらいにはもうけたようです。

以降、2016年には、学生スタッフの一部が代替わりしつつ、同じコンセプトで、から揚げではなく、大須の食の名店の逸品詰め合わせを企画しました。老舗だけでなく、新しいお店やエスニックなど、大須らしさを作り出しているお店から一品を出してもらって詰め合わせたものです。商品が複雑になった分、売り上げは伸びず、最終日は青年部長の判断で値引き販売をして売り切りました。学生リーダーは悔しくて泣いていましたが、これも勉強です。

2017年も、3代目の学生たちが新たな展開を検討しています。商店街側も代替わりがあったので、前年度のような取組みになるかどうかは分かりませんが、テーマは「Oh！スイーツ」。つまり「大須スイーツ」で進めたいようです。

この事例は、一般的な意味での商品開発というよりは、商店街のプロモーションのためのコミュニケーション媒体の開発ですが、それだけにコンセプトが明確です。また、私が進めてきた商品開発自体が、それによって利益を生むための商品ではなく、あくまで地域や事業者のメッセージを提供する媒体としての商品開発なので、前の2例と同じパターンということで紹介させていただきました。



#### 大須パレット

愛知学院大学、名古屋学芸大学、中央大学の学生チームで大須パレットを結成。来街促進のため、大須からあげセットなどを販売する1dayイベントを成功させる。

## 販路開拓 名古屋セミナー

11月9日、10日開催

# 「変わるヒット商品」 ～異業種コラボが新しい売れ筋を生む～

消費者のニーズやトレンドに敏感なセレクトショップや雑貨店。人気店ではその市場をどう捉えているのか、何が売れているのか、どんな仕掛けをして販促しているのか、東急ハンズ・バイヤーの泉徳之さんに聞いた。

### 消費者のライフスタイルの変化を考える

事業者の方と商談すると、すぐに商品を店頭に出せると思われがちなのですが、タイミングやシーズン性が大事ですし、その商品が今、お客様に必要とされているか、持っていると気分的に幸せになれるかどうかなど、さまざまな要件を満たす必要があります。

大量生産、大量販売、万人受け商品が売れることはとても難しくなり、経済は低成長で物が売れない時代です。お客様のライフスタイルの変化を考え、どのような商品を購入をしていく人たちが増えてきているのかを把握することはとても重要です。

当社もジャンルごとに商品を販売してきましたが、そうになると、必要なときにしか、ご来店いただけないということもあります。購買チャネルは非常に増えていて競争も厳しい。どんな時に実店舗であるハンズで買ってもらえるのか、どういう客層をターゲットにするのか、そのお客様の層にはどんなマーチャンダイジングが必要かなど我々もしっかり考えていかないとはいけません。

ヲタクというのも重要なファクターになります。ヲタクと言われている人たちは、一番上の年代はもう50代になっています。「あんなのヲタクだよ」と言っているうちに30年が経ち、多くの人がヲタク的な観点でものを見るようになり、個性が評価されるように変わってきました。

ハンズでは、アニメや漫画の世界の商品もいろいろ扱っていますが、ファン層も幅広くなってきました。例えば、昨年ヒットしたフィギュアスケートを題材にした人気アニメ『ユーリ!!! on ICE』は、年配の方も若い人も見ていたりします。でもその人たちが、『こち亀』も見るといって、見ていない。昔であれば、『少年ジャンプ』を買えば、全タイトルを読むのが普通だったのが、今は好きな漫画だけを読む人が増えてきています。

だから、おしなべて、これをやっていたら間違いはないということが言えなくなっています。以前は、サッカーものやバスケットものが多かったのが、「ユーリ!!! on ICE」は、フィギュアスケートですから、題材となる競技だけでもずいぶん違っ



講演者 ●  
(株)東急ハンズ  
新商品開発グループバイヤー  
泉徳之さん

渋谷、新宿、池袋、町田、横浜基幹店のバラエティー、イベント売り場のフロアマネージャーを経て、営業管理・企画、イベント企画、仕入部門などを歴任。2013年からは現状の商品体系に捉われない商材を、ハンズ独自の目線で発掘し、店舗に導入する。他業態とのコラボや店頭イベントの企画も大型店を中心に担当。



東急ハンズ

ハンズでお客様に最もニーズがあるのが、ソリューション系の商品。何かあったとき、困ったときにこれを使うと解決できるといったものだ。ただ、「何にでも使えるというのが、今、一番売れない。これは何が得意だって書かないと、買ってもらえない」と泉さん。

てきています。

## コアな商品をネットではなく店頭で売るか

漫画やアニメの世界もそうですが、インターネットの普及でさまざまな情報が集められ、購入することができるようになりました。例えば柴犬好きの人たちだけがコミュニケーションするサイトがあったり、マテル社が作っているアメリカのバービー人形好きの人たちだけのコミュニティもありますね。日本のバービーは、タカラ(現タカラトミー)がある時期つくったりしていたのですが、マテル社のものとは顔が全然違っていました。マテル社がつくっているバービーが本物だ、という人たちだけが集まっているサイトもたくさんあります。

この人たちの何がすごいかというと、一般にはなかなか知れ渡らなかったもの、例えばコレクターズ向けで年に一度しか発売しないバービー人形をずっと集めていたりしています。そういう人たちに対して、共鳴する人がどんどん出てくる時代になってきているのが、近年の大きな特徴かなと思っています。

コレクターの需要というのが、売り場側からすれば、どうしても外すことができなくなっています。今までバービー人形を品ぞろえしていればよかったのが、コアな世界の人たちにも店まで足を運んでもらえるように、売り場でコアな世界観を出したり、コアな商品に触れられるようにしたりする。それがネットに勝てる唯一の方策だと考えています。そのためにその世界の専門家の人に来てもらって、イベント的にその世界観をお客様に伝えていくことも必要でしょう。

これを弊社の場合、いろいろな売り場でいろいろな形で取り組んでいて、木工に詳しい人であるとか、フラワリウムといった新しいクラフトを一番初めに取り組んだ方に来てもらって、どうすればうまく作れるのか、少しでも簡単にできるかをお客様に分かりやすく伝えられるように展示やイベントを開催しています。

## 売り場とコラボできる商品に強み

今、物が売れるためには、試すことができたり、売り場の中でその商品の世界観を表現できたり、あるいは作り手の方が店頭でいろいろお勧めしたりすることで、一気に物が売れていくということもあります。

とにかく大切なのは、お客様の間でいろいろな評判になること。それを一つの目標にして製品を作り、売場づくりをしていかなければいけない。そのためにはどうしたらいいのかというと、自分の会社の棚卸しを冷静にやるしかないんです。自社は何が得意で何が不得意か、何にお客様が不満で何に満足いただいているか、それを分析して行って、評判になるようなものを作り出していきます。

展示会などに行くと、新製品がずらり並んでいるんですが、私たちバイヤーが知りたいのは、その会社さんというのは一体何が得意な会社なのかということで



東急ハンズの制服

コーポレートカラーの白と緑を基調にしたハンズの制服。お客様の課題に対して、スタッフがソリューションを提供する。

## 変わるヒット商品

### 考え方を考えることが重要

- 低成長、不確実、競争激化の時代になり、売れるものが変わった認識を持つ。
- 日本のマーケットは消費者が商品の価値を判断するマーケットに変化している。
- 販売チャンネルによって売れるものの得意、不得意がある。
- 消費者はコンビニ慣れで、お試し購入のニーズがある。
- SNSの発達でサークル需要とイベント需要の伸びが著しい。
- 男性はコレクション型購入、女性は購入したものは一度は必ず使う。
- お客様の評判を得ることが重要。
- 自社の特徴を棚卸してみる。価値・自慢・得意技などを再確認する。



す。その製品をどれだけ長い間ノウハウを蓄積しながらつくってきたとかということが重要です。こういう技術があって、こういう考え方でこの製品をつくりましたということが分かったら、商談も進みやすい。

それから、初めて見るものとか、ちょっと使い方を变えてお客様に提案できるかどうかも大事になってきます。ただ製品を並べているだけでは、もう売れない時代になってきています。売り場でいろいろ意見を出し合って、お客さんに提案することで購買層も広がっていきますし、商品を使ったワークショップをやって、その脇で商品が売ることができれば売りやすい。お客様は、コンビニ慣れといいますが、少量パックでいろんなものを買って試しに食べてみるという傾向があって、そういうような売り方にも慣れてきています。自分で試してみたい、作ってみたいという需要も出てきているので、いろんな形の売り場の提案ができる商品については、かなり取り扱う可能性が高くなってきます。

## ワークショップやコラボイベントを仕掛ける

ハンズの売り場も随分、変わってきました。漫画『Fate』とコラボで、ハンズの制服姿のキャラクターを等身大でパネル化して売り場を作ったり、井村屋とタカラトミーのコラボで、あずきバーをふわふわのかき氷にする「おかしなかき氷 井村屋あずきバー」を実演販売したりしています。それから「おしゅし」という人気キャラクターをマシュマロにプリントしたり、新しい販売の仕方にチャレンジしています。

また、「モンスターストライク」というゲームキャラクターとコラボしたモンスター物産展というイベントも開催。ハンズの物産展でしか買えない商品をたくさん並べました。一定額以上買うとガチャが引けて、当たったら、そのゲームで使えるキャラクターがもらえるといった販売手法を取り入れました。これでかなりの集客が見込め、1日数百万円単位で商品が売れていきます。

「古墳にコーフン」販売会では、古墳にコーフン協会を主宰する古墳好きの女性のクリエイターのまりこふんさんの活動に共感したクリエイターさんが、いろいろな古墳グッズをつくって販売しています。例えば前方後円墳のクッションというのは1万5000円ぐらいするんですが、イスのクッション工房が作っているもので、出来栄が素晴らしく、触っただけで耐久性が充分に感じられ、高額にもかかわらずよく売れる商品です。手作りなので販売会のときには生地を変えて出すんですが、値段を少し高めに設定しても、ここでしか買えないので、やはり売れるのです。

「柴犬まる」は、インスタグラムでやっている方は、よく知っていると思いますが、全世界に約250万フォロワーがいて、カレンダーが発売になるときに、まる自身が売り場に来てくれます。そうすると、やっぱり600人ぐらい人垣ができます。日本全国に相当のファンがいるということですね。

ワークショップもいろいろやっています。例えば姫リングを使ったもの。長野・



### コラボの例

上からFateとハンズ、タカラトミーと井村屋あずきバー、マシュマロとおしゅしなどのコラボを店頭で展開。



### イベントの例

「古墳にコーフン」の販売会(上)、カレンダーイベントに来店した柴犬まる(下)。

小諸のリンゴ農園の姫リンゴを使って、テーブルトップやクリスマスツリー、正月飾りを使ったらどうかと思って、ちょっとやってみたんです。姫リンゴは、ちょっと酸っぱくて食べられたものではないのですが、それを売ってほしいというリクエストがあって、袋詰めし放題して出したら、自分なりの飾り物をつくりたいという方が意外にいて、需要があったのにはびっくりしました。

## 新しい販売手法にもチャレンジする

そして、愛媛県の木材屋さんが作った連発ゴム銃も売れています。この会社は木工品を作っていたのですが、なかなか売れない。仕方なく子ども向けの輪ゴム銃で、20連発銃とか、30連発銃とかを作ったところ、撃つこともできる、作ることもできるということで評判を呼びました。普通だとこのゴム銃だけ売って終わってしまうんですが、この隣に木材屋さんの地域の産品を売ったところ、これ非常に評判がよかった。

この手法を使って、高知県の日本一早い新酒と純米大吟醸のスパークリングなどの他に、酒器や常温で食べられる豆腐のつまみなどを一緒に並べて売ったところ、やはり評判がよかった。特に豆腐は、すごくおいしいのねとって、いろいろな種類の豆腐を買ってくれる人が大勢いました。こういうことをやることによって、一つの小さなまちを紹介することも可能で、今後、地域の活性化につながると思います。この試みは今後も続けてみようと考えていまして、今までだと県単位で紹介することはあったのですが、産地プラス域内にある地域産品も合わせて紹介していきたいと思っています。

その他、提案型の展開として指輪ケースがあります。もともと千代紙メーカーの社長の娘さんとその友人で試しに作ってみたところ、若い女性にかなり評判がよかった。逆に言うと、試しでつくってみたというものを売るという手法で、お客様にご提案するというのも一つの方法かなと思っています。

また、世界中から集めた塩を小さな試験管のような容器に入れて、塩のコーディネーターさんがお肉に向いているとか、お魚に向いているとか、サラダにいいとか、アドバイスをする売り場も展開しています。

それから、ネットだけで販売をしていた木材の家具があるのですが、どうしても現物を見たいという声があり、関西にある家具メーカーに東京まで来てもらう機会を作り、ネットで案内したところ、1日に数十人規模で現物を見に来て、売り場は活気づき、売り上げにつながり、特殊なオーダーも入るような事例もあります。

最近、ネットだけで売っているメーカーがリアル店舗で売りたい、小売店のポップアップショップを出したいという方が結構増えてきています。ギフトショーなどいろいろな展示会があると思うんですが、これらはバイヤーさん相手に物を売るための仕組み。直接お客様の反応を見たいということであれば、こういうやり方もある。販売の現場も、どんどん流れが変わってきていっていると実感しています。



ワークショップの例

姫リンゴのテーブルトップの手作り作品例(上)、連発ゴム銃のワークショップ(下)。



提案展開の例

千代紙を使った指輪ケースをお客様に提案(上、中)。ネット通販専門の木工家具を店舗で展示(下)。

## 「技」×デザイン 高岡セミナー

11月28日、29日開催

# 「デザインで富山・高岡を元気に」

官民連携で、富山の技にデザインを掛け合わせて、新しい産業や商品開発を創出して、富山県のプロジェクトの拠点となるのが、富山県総合デザインセンター。富山デザインウェブや越中富山お土産プロジェクトなどのヒット商品づくりを成功させ、新たに新産業のインキュベーター的な役割を担う「クリエイティブ・デザイン・ハブ」も発足させた。これらを中心になって進めるプロジェクトリーダーの岡 雄一郎さんに、その事業の中身を聞いた。

### デザインは技術、デザインは企てること

私はもともとNECに10年ぐらい在籍していました、その後アイシン精機に移りました。そのとき、ドイツのメーカーと付き合いがありましたが、彼らは同じプロダクトで同じ価格だったら、絶対見栄えのいいほうを取る。見栄えのいいものは性能がいいものなんだ、と言っていました。ユーザーは全く見ることもない部品なのですが、デザインが良ければ、中身もちゃんと考えられていて、しっかりしているものだという価値観を持っています。技術の要素にデザインも入っている、という一例でしょう。

では、デザインとはどういう意味でしょうか。辞書で引くと、設計する、下図を作る。それから、計画する、立案する、企てる。この中で私が一番近いと思うのは、企てるです。要は企画の「企」が付いているところですね。この企てるというのが、デザイン行為なんじゃないかなと考えております。

一般的にデザイン、デザイナーに対するイメージというと、大半の方は、単に表面を飾り立ててきれいにしてくれる人、エンジニアが考えた技術をきれいにまとめてくれる人、と思われています。他にも、絵がうまい人、形を整えることができる人、器用な便利屋さん、そして変わった人、こんなイメージでしょうか。でも、部門全体を見る立場、少し引いてデザインを見る立場になったときに、いやいやデザインってそんな簡単なことじゃないな、ということに気づきました。

デザインワークというものは、今は、現物が無いものについて将来を描いたり、ある課題を解決するために考えたり、美しくしたり、使いやすくしたりと、いろいろなることが含まれています。絵がうまい人、形を整える人というのは、言い換えると、未来を伝えるためのビジュアル表現ができる人であるということ。器用な便利屋さんというのは、視野が広くて、気が利くということ。いわゆるエンジニアは、こういう技術ができたから、これで何をしようかというときに、そこには



講演者●  
富山県総合デザインセンター  
プロジェクトリーダー  
岡 雄一郎さん

1989年金沢美術工芸大学卒業。1989～97年、NEC(日本電気)、1997～2016年、アイシン精機でデザイナー、デザイン部長として勤務。同年デザイン&デザインコンサルタント会社TUG DESIGNを設立。2017年4月から富山県総合デザインセンターのプロジェクトリーダーを兼務。



富山県総合デザインセンター  
前身は富山デザインインダストリアルデザインセンター(富山IDC)。  
職員数11名。

ユーザー視点が欠けているのです。そのときにデザイナーというのは、どちらかというとユーザーサイドから発想ができるということが特徴だと思っています。変わった人というのは、人と違った発想力がある人、人が考えないことを考えることができる人。デザイナーというのは、企業にとって、クライアントにとっても、価値の高い人たちの集まりになるということを社内で啓発してきて、今、それを富山でやろうとしているわけです。

## 富山県総合デザインセンターの役割とは

私のいる富山県総合デザインセンターは、県内企業のデザイン活用支援を目的とした県の施設です。他県にない特徴としては、県の職員ではない、非常勤の職員が3人いることです。一般の企業でいろいろなことをやってきて、さまざまな視点を持ち、人脈もある、そういうメンバーがいることが、このセンターの支えになっていると思っています。

相談件数は、2016年の実績で500件ぐらい受けています。企業の方がデザインを頼むというのは非常にハードルが高いことで、どこに何を頼んだらいいかわからないといったことが多い。センターではデザインはしませんが、デザイナーの紹介やこういうふうによればいいデザインができますといったスキームづくり、ディレクションといったことをサポートをしています。

例えば商品開発では、市場調査、商品企画、デザイン開発、試作、商品化、それからPR、販路支援まで、一気通貫でサポートできるのは当センターの特徴の一つです。これがブランディングにつながっていく、一番大事なことだと思います。また、デザインライブラリーのほか、コンセプトモデルの開発用に樹脂や石膏、ワックス系の3Dプリンタやスキャナ、製品撮影用の写真スタジオなどを併設しており、ハード面での支援もできます。

## 富山デザインウエーブでデザイナーと企業をマッチング

また、「富山デザインウエーブ事業」では、これまでに若手デザイナーの登竜門的なコンペを24回開催してきました。ユニークなのは、賞を獲得したプロダクトに対して、地元企業とマッチングして商品化までしていくところです。これまでに7500人のデザイナーが参加し、50件近くを販売までつなげていきました。錫を伸ばすとカゴになる能作さんの「KAGO」も、富山デザインウエーブ事業のなかのワークショップで、若いデザイナーとコラボして生まれたアイデアで、その後商品化されて爆発的に売れました。このコンペは、アイデアが生まれるだけでなく、富山の企業とデザイナーとのマッチングをすることが、大きな役割だと思っています。

2017年には「道具と生活」というテーマでコンペを行い、学生から企業所属の方



デザインセンターの設備支援

デザインライブラリー、デザイン工房、CAD設計、モックアップ工房などの設備が低料金を借りられる。



富山デザインウエーブ

富山デザインコンペティション2017のテーマは「道具と生活」。200点を超えるエントリーがあった。



デザインコンペから商品化されたプロダクト。前列右端が能作のKAGO。

やフリーランスのデザイナーまで、200件強の応募がありました。審査員はプロダクトデザイナーの安積伸さん、デザインジャーナリストの川上典李子さん、テキスタイルデザイナーの鈴木マサルさんの3人。応募作品に対する審査員の最終評価を公開しているのもコンペの特徴の一つで、応募したデザイナーにとっては、第一線のクリエイターによる客観的な評価を聞いて、審査の場やその後の表彰式、懇親会で接点をつくることのできるのも魅力でしょう。賞金や名誉だけではなく、これからの自分の成長にもつながるといふ部分が、このコンペの旨みになっているのかなと思います。

## センター発のヒット商品「越中富山 幸のこわけ」

また「越中富山 お土産プロジェクト」も手がけています。今、大家族が減り、大きな箱のお土産は食べ切れない一方で、いろいろな種類のをちょっとずつつまみ食いしたいというニーズもあり、小分けにしていろいろ選べるようにしたのが、「幸のこわけ」というプロジェクトです。新幹線の車内販売でも販売ワゴンの中でも一番目に触れやすいところに置かれていますが、これがヒットして、同様の商品が県内メーカーからもいっぱい出てきて、一つのブームをつくっています。その第2弾として、今、工芸作家の小皿を1枚単位で買えるシリーズ「技のこわけ」も売り出しています。

「幸のこわけ」には23企業、29商品。販売は代理店に任せ、メーカーが商品を作り、商品を取りまとめてちゃんとブランド化するところをデザインセンターでやっています。デザインセンター内にプロジェクト委員会を設置し、バイヤーの山田遊さん、ギフトコンシェルジュの真野知子さんら県内外の有識者5人をメンバーに、商品のブラッシュアップやパッケージの検討を行いました。やはりブランドをつくっていく上で、一貫してブランディングの経過を見ているメンバーがいることは重要だと思っています。

さらに県の「デザイン人材確保ネットワーク形成事業」では、県内企業のデザイナーの確保のために、大学のデザイン関係の先生方に富山に来ていただいて、富山にはどういう企業があって、どういうポイントで、どういうデザイナーが必要なんだということを知ってもらい、富山から出ていった人材を引き戻すといった機会をつくっています。そのために、ワークショップや産学共同のプロジェクトを立ち上げて富山の企業と学校をつなぐということもやっています。

発信については、富山デザインデザインウェブの作品をIFFT（インテリアライフスタイルリビング）で展示したり、海外展開にも目を向け、ミラノ万博、ミラノ・サローネで能作さんを紹介したりしました。現在は、台湾から若いデザイナーを招いて、彼らがデザインした日本のプロダクトを台湾で売るようなルートができないうか、アプローチしているところです。



幸のこわけ

越中富山お土産プロジェクトは、全国で初めて行政指導による統一ブランド化を進め、累計7億円近い売り上げを実現した。



技のこわけ

幸のこわけの手法を工芸分野に応用。福分け皿として10社23点を開発した。

## 「クリエイティブ・デザイン・ハブ」を新たに開設

そして新たな試みとして、デザイン交流想像拠点 「クリエイティブ・デザイン・ハブ」というものが2017年11月にオープンしました。

スマートフォンというものは、何でもできて、電話、カメラ、地図、時計、クレジットカード、カーナビなど、さまざまな機能が入っています。ということは、それらのプロダクトが要らなくなる人も出てくるということです。こういう状況のなか、1つの企業だけで商品開発から販売まで取り組んでいくのはとても難しく、企業や各種施設とが連携をしてやっていくことは非常に重要になってくると思っています。

そこで、いろいろな企業さんがこれからの事業に対して、真剣に取り組めるような場所をつくりました。デザインセンターの活動で、複数のネットワークをつくり、たくさんの人たちと連携して、さまざまな視野からメーカーを捉え直して、どのように商品化するかなど、商品開発のスキームをつくり直していきたいと考えています。

県内企業が新領域の商品開発に取り組みたいといったときに、最初の企画の段階からマーケティング、デザイン、販売、プロモーションまで、トータルで見ていく。何が欠けてもダメで、最初からプロモーションまで見た上で、マーケティングデザインを実践していく。新商品を開発するとき、その企業が持っていない技術があれば、補完する技術を他企業から持ってきて、これを取りまとめていくといったことも行っていきます。そのときには、さまざまな立場の方をメンバーにしたアドバイザリーボードというものを設け、違う視点から違う可能性を引っ張ってこられるような態勢を整備したいと思っています。

これは県内だけではなく、県外企業に対しても同じことを考えていて、県外企業がこういうものを作りたい、富山のこの企業のあの技術を使いたいというニーズがあれば、当然、県外への補完する技術を持つ県内企業とのマッチングをして、ビジネス化できるようにしたいと考えています。

さらにデザインセンターの役割として産業観光があります。近くにある能作さんの本社見学に来られた方には、デザインセンターにも寄っていただいて、富山の産業の実態を見ていただけるように計画しています。

でも、デザインセンターから能作さんまでは、車で行くまでもないけれど、ちょっと歩くには遠い。そこで考えているのが、パーソナルモビリティの活用です。パーソナルモビリティは、各社ともに、作ったはいいけれど、走る所がなく、実証実験がなかなか進んでいないのが実情です。能作さんとデザインセンターとを結んで、これからの未来の交通システムが体験できる、体感できるというようなプロジェクトがやれたらいいなと思い、クリエイティブ・デザイン・ハブを拠点に、国内外の興味のある企業に集まってもらい進めていこうと考えています。

このように、さまざまな試みが進んでいまして、デザインセンターの役割や責任も非常に大きくなってきています。



**クリエイティブ・デザイン・ハブ**  
県内企業の異能の専門家が協業し、イノベーションを生む次世代のスキームづくりを目指す交流創造拠点。  
(1) ガイダンス、(2) テーマ領域を探る、(3) 開発スキームを見いだす、(4) 研究・開発、(5) 成果検証の5つのステップで、入居企業をサポートする。



**パーソナルモビリティを使った交通システムの構想**  
デザインセンターから能作本社までの道のりに、パーソナルモビリティなどを活用する構想も。

## 「技」×デザイン 高岡セミナー

11月28日、29日開催

# 「デザイン経営の最新事例」

『日経デザイン』で愛されるデザインや愛されるブランドとは何かをテーマに雑誌づくりを手がけてきた現・日経BP総研主席研究員の丸尾弘志さん。最近ではデザインでやれること、デザインの力を企業に説くことが多いという。デザインがいかにかにヒット商品に寄与するのか、事例を挙げながらの説明を聞いた。

### デザインにイノベーションを期待する企業が増えている

デザインというと、最近は企業がデザイナーにイノベーションを期待して、依頼するケースが増えています。分かりやすいデザインの成功事例というと、やはりアップルでしょう。製品の中から外まで、さらにはパッケージ、広告、お客さんとのやり取りまで、すべてきれいにデザインされていて、世界観が完璧に統一されている。その点がアップルの成功を語るうえで、最も大きいことではないかと思えます。

以前、アップルとサムスンが争った訴訟で、アップルが自分たちのデザインの価値はどれくらいなのかを、裁判の資料で提出したケースがありました。アップルは、サムスンが自分たちのデザインをまねしたとして、その損害賠償に売上げの35%を要求しました。実際、裁判所では、デザインを盗んだといわれる商品の売上げの10%ぐらいを賠償額として支払うよう言い渡しました。アップルの商品ならデザインの価値として、10%ぐらいは上乘せしていいとみんな感じているということが、この裁判で分かったわけです。それだけデザインにこだわると、価格や商品そのものの価値というものを35%ぐらい上げられるということです。

アップルだけではなくて、我々もいろいろな形でデザインの価値をお金に換算できないかと試行錯誤してきましたが、商品のパッケージの価値、ブランドの価値がどれくらいあるのかを検証した面白い調査データがあるのでご紹介したいと思います。

例えばサントリーのプレミアムモルツ。店頭では大体220～250円程度で売られている商品ですが、ブランドの価値やパッケージの価値が220円のうち、いくらなのかを調べました。

調査の方法は簡単で、まずプレミアムモルツを週に1回ほど飲んでいるお客さんを集め、銀色の何も描かれていない缶を見せて、「これはいわゆるプレミアムビールと呼ばれるジャンルの商品なのですが、あなたはいくらなら対価として支払いますか？」と尋ねます。するとお客さんは、「165円くらいなら買います」と答



講演者●  
日経BP社 日経BP総研  
マーケティング戦略ラボ  
主席研究員  
丸尾弘志さん

1998年国際基督教大学卒業。『日経デザイン』編集長を経て現職。日本パッケージデザイン大賞、日本サインデザイン賞審査員、特許庁各委員などを歴任。また、2016年にデザインオフィスnendoと共同で、デザインコンサルティング事業「bondo」を立ち上げた。



アップル  
筐体の作り込みから、パッケージ、広告、販売まで、あらゆる場面でデザインされている。

えます。165円ぐらいがビールそのものの価値だと考えていることが分かります。次に「これはサントリーのプレミアムビールなのですが、それだったらどれぐらいお金を払いますか？」と聞くと、今度はプラス17.8円ぐらいなら払うと。さらに「これ、サントリーのプレミアムモルツという商品なんです」と言うと、23.3円上乗せして払ってもいいよって言ってくれる。このことで「サントリーのプレミアムモルツ」という名前だけで、40円ぐらいを儲けられることが分かりました。いろいろな宣伝を見聞きしていたり、サントリーという会社への信頼性もあったりして、サントリーのイメージみたいなものの代金が大体40円ぐらいになったということです。

最終的にパッケージデザインを見せて、このデザインを含めてサントリーのプレミアムモルツなんですけれども、その場合いくら払いますかと聞くと、さらに32.4円上乗せになります。パッケージデザインそのものの価値はやっぱり1割強。ブランドというところも含めると、3割ぐらいの目に見えない価値というものが、お金として換算できるわけです。

こういう形で、デザインというものをお客さんは結構よく見ているもので、ちゃんと利益に直結する。きちんとパッケージも含めてデザインすれば、お金が取れるんですよ、だからきちんとデザインに対しても投資していきましょうねと、僕は企業によく話をさせていただきます。

## 体験をどうデザインするか

ただ、物がいっぱいあふれていて、単純に形が面白いから、色がきれいだからということだけでは、消費者がなかなか物を買ってくれなくなっています。そこで、いろいろな企業が「(商品)体験をどのようにデザインするか」ということに取り組んでいます。

分かりやすい事例が、ヤッホーブルーイングというビールメーカーです。15年前ぐらいは、小さな軽井沢の地ビール屋さんという感じでした。今はコンビニなどでも商品を売っていて、全国規模でいうと、アサヒ、キリン、サッポロ、サントリー、オリオンビールに続く、6位につけています。

同社が重視しているのが、「体験のマーケティング」です。地方の地ビールも各社が創意工夫して製造しているので、どこのビールを飲んでも基本的にはおいしい。だからもう、味では差別化できない。「このビールを飲むととても楽しい気分になるよ」とか、「このビールって僕らの感覚に合ってるよね」とか、情緒に訴求していこうということを、彼らはこの10年間やってきました。

彼らが商品のデザインを考えるとときに9つのルールがあり、パッケージに必ず星を入れる、何となくウイットにあふれるパッケージを作るといったことを守っています。また、必ずキャラクター的なものをパッケージに入れましょうというルールもあって、相撲取りだったり、ネコだったり、鬼だったりしますが、キャ



### サントリープレミアムモルツ

サントリーやモルツのイメージについて、さらにパッケージデザインにどのぐらいの価値があるのかを説明する丸尾さん。

●ザ・プレミアム・モルツのユーザーが考える350ml缶1本の総合的な価値

238.9円(100%)

⋮

1缶当たりのパッケージデザインの価値

32.4円(13.6%)

+

1缶当たりの商品ブランド価値

23.3円(9.7%)

+

企業ブランド価値

17.8円(7.5%)

+

缶ビールの基本価値

165.4円(69.2%)



### ヤッホーブルーイング

ヤッホーブルーイングの定番銘柄。左から「インドの青鬼」「水曜日のネコ」「東京ブラック」。キャラクター化が見て取れる。



クターを入れることで、いつもの工業製品を何か自分に合ったもの、みんなのものみたいな、親しみやすさの出る商品にしてしまうのです。

ネーミングも、意外性のある言葉を組み合わせたりしています。例えば、「水曜日のネコ」のような商品名は、ビールとしては聞かないネーミングです。これは女性にリラックスして飲んでほしいというところから採用されたもので、女性をターゲットに設定した商品でした。

今まで女性に向けたビールってなかったなあ、味は白ビールタイプの発泡酒にしてみよう、ストレスがたまって気持ちの切り替えが難しい、週の半ばに飲んでもらいたいね、じゃあ「水曜日」というテーマは面白い、ネコのように人のそばに寄り添って、心地よさを提供してくれる存在になるといいね、ネコというのは、好きな人はものすごく好きなので、そういう熱狂的なファンも欲しいよね——。そんなところから、「水曜日のネコ」という商品名が出てきました。お客さんの共感というものをいかに引き出せるか、そういうネーミングを考えながら、この会社はずっとビールを作っています。

そうすると、商品が出たときにSNSで、「ビール買いました」ではなくて、「ネコ捕獲！」とあって、例えばネコのパッケージの写真を一緒に撮って、それをLINEやインスタなんかに入れてくれる。そういう人たちが結構増えて、お客さんと商品、お客さんとメーカーの距離も、どんどん縮まっていくわけです。

キャラクター化には、もう一つ狙いがあります。新商品が出るたびに社長がキャラクターにちなんだ仮装をして、テレビやネットに必ず出ています。例えば、楽天の売り上げランキングでトップになったら、社長自身が仮装した様子をネットに上げる。つまり、お客さんとのコミュニケーション、特にネット上でのコミュニケーションをととても重視している会社なのです。

広告・宣伝にお金をかけられない地方のビールメーカーですし、ネットを活用すると、いい反応、悪い反応も含めて相当話題になります。

彼らが言うには、自分たちのライバルは、同業者である地ビールメーカーじゃないと。ライバルは、例えばディズニーランドだったりUSJだったり、楽しさを提供する企業で、お客様が楽しんでいるのかをベンチマークにして、自分たちは企業経営をしていると言っています。

## 生活シーンを売る家電メーカー

バルミューダも、最近はトースターや炊飯器で非常に有名ですが、こちらでも同じです。物は売れない、家電は基本的に売れないもの、ということが前提にあって、でも家電を通じて「素晴らしい体験」ができるなら、きっとみんなお金を払うよね、その「素晴らしい体験」って何なんだろうね、というところから、商品開発をスタートしています。

トースターは2万円ぐらいしますが、ちょっと水を入れてパンを焼くことで、

### ネーミング

商品のイメージや特徴をキャラクター化してコンセプトに落とし込む。

テーマ／都心で働くおしゃれな女性向けの白ビールタイプの発泡酒。

ネーミング案／

「おぼろ月ホワイト」  
「水曜日の白」  
「夜の白猫」  
「ハーブでリセットな白」  
「脱がし上手」



「水曜日のネコ」



ネーミングとコンセプトを固めてからデザイン依頼



### 売り上げ好調で楽天で表彰

ヤッホーの商品を露出するチャンスがあれば、社長自らキャラクターを演じて、ネットにアップ。面白い体験で、お客さんとのコミュニケーションを図る。

外はパリパリ、中はふっくらになるという商品。商品PRでは、「驚くほどパンがおいしくなるトースター」「毎朝パンを食べる、その『毎朝』が楽しくなるトースターです」といった表現をして、家電そのものではなく、ベーカリーの焼きたてパンが家庭で毎朝食べられる生活ってステキですよ、そういう生活シーンをバルミューダは提供しているんですよということを、広告・宣伝などで徹底して伝えています。

#### バルミューダ

- もう「もの」は売れない
  - 必要なものは既に持っている
  - でも「素晴らしい体験」には金を使う
- ↓
- 驚くほどパンがおいしくなるトースター
  - ベーカリーの焼きたてパンが家庭で食べられる生活
  - 朝ごはんがおいしくなる、という体験



### どこで売るか、どう使ってもらうかをリサーチ

もう一つ紹介したいのが、岡山のカモ井加工紙のマスキングテープ「mt」です。もともと建築用の養生テープや、アジア市場向けのハエ取り紙などを作っているメーカーです。それが、あるときデザイナーさんが、和紙で作られたテープの質感がとても面白いので、クラフト用のテープとして使えそうと思い立ち、色を変えたり、柄をつけたりして見て、新しいクラフトテープの市場を切り開いたのです。

ここで最初に考えたのが、どの売り場に置いてもらえるのか。東急ハンズに置きたいとか、この近くだったら、あのクラフト屋さんに入れられるととても素敵なんじゃないかとか、お店を30ぐらいリストアップして、どんなパッケージだとそのお店に置いてもらえるのか、店舗調査をしました。

例えば、東急ハンズですと、メイン陳列するためには一つ一つをビニール袋に入れるのいいかもしれないし、クラフト屋さんは、これを少し中が透けるようなトレーシングペーパーで包んであげればかわいいし、買ってからもすぐに破って使えるよねという感じで、お店の特性に応じてパッケージを20種類ぐらい、いろいろ作って置いてもらった。そこから爆発的にヒットしたのです。

それから、マスキングテープの使い方をきちんと訴求するために、こういう商品があると、あなたの生活はこんなに楽しくなりますよという、場のデザインも考えました。例えば、mt展という展覧会を行って、公共のバスや、学校などをジャックして、本当に実際のマスキングテープを車体や建物に貼ってしまった。そうして、あなたの生活がこんなにカラフルになりますよとか、マスキングテープってインテリアに使えるんですよなどということを訴求しました。開催のたびに1万人とか2万人とか結構人が集まって、人気の展示会になっています。台湾で開催した展示では、4時間待ちの行列ができるほど盛況でした。それ以外にも大小の展示会やワークショップを全国でこまめに開きながら、発売以来3年ごとに2倍の売り上げを続けています。

行政からの補助金を得て、デザインされた商品をつくるという話になると、往々にして、つくることだけが目的になってしまっていることがあります。やはりつくる前から、どこに売りたいかとか、どのように使ってもらいたいのかといったことを、きちんと調査・リサーチすることがとても大事で、それがないと、消費者が本当に欲しいものは多分出てきません。なかなかヒット商品を生み出すことはできないのではないのでしょうか。

#### mt

業務用のマスキングテープメーカーから、暮らしを彩るマスキングテープ「mt」の世界へ。場のデザインを考え、さまざまな使い方を企業を提案する。



## 「技」×デザイン 高岡セミナー

11月28日、29日開催

# 「技術と素材を最大限に生かし デザインを採求する」

伸縮自在の錫<sup>すず</sup>100%の素材を使った製品「KAGO」が国内外でヒット。富山の伝統的な工芸技術に新しいデザインと機能性をプラスした、能作のものづくりに今、注目が集まっている。2017年には、工場見学やワークショップ、カフェなど産業観光にも活用する新社屋が完成。工芸品メーカーの枠を超える能作の取り組みについて、同社産業観光部長の能作千春さんに解説してもらった。

### 高岡で銅器製造のトップを目指す

富山・高岡は銅器製造で有名なところ。奈良の大仏なども高岡銅器で造られ、お寺の釣り鐘や街なかにある銅像など、その多くが高岡で製作されています。最近ではキャラクターの銅像が増えていますが、鳥取にある「ゲゲゲの鬼太郎」や、高岡駅前の「ドラえもん」などの銅像も高岡で作られたものです。

弊社は、そういう大きなものよりは、小ぶりの美術工芸品のようなものが得意で、仏具や茶道具、花器などを中心に創業当時から作り続けてきました。

製造方法は砂で型をつくる生型<sup>なまがたろうぞう</sup>鑄造が中心。材料の金属は、真鍮（銅と亜鉛の銅合金）のほか、十数年前から取り扱いを始めた錫、この2つの金属が主なものです。錫は、ほかに混ぜ物をしない錫100%で製品を作っています。

真鍮製の代表的な製品には、風鈴やベルがあります。真鍮の特性として、音色がとても美しい。今30アイテム以上を作っています。花器は、「そろり」という一輪挿しがあり、昔ながらのフォルムに真鍮の素材そのものの色を生かした製品と、シルバーで着色した製品の2つを製品化。昔からあるものを現代風に蘇らせることによって、広く受け入れられ、特に洋室に合うということで、好評を得ています。

### ショップの店員さんのアドバイスから生まれた製品がヒット

能作代表の能作克治は、高岡で一番の鑄物職人になることを目指して、技術を磨き、金属の配合や溶解の方法、仕上げなどを工夫しながら事業を大きくしてきました。そんななかで、製作した商品の評価を直接ユーザーから聞いてみたい、美術品や仏具、茶道具だけでなく、もっと生活に密着したデザイン性の高い製品を作りたいと思うようになりました。

転機は2001年にやって来ました。懇意にしていたプランナーの方から、東京・原宿で開催される展示会に参加しないかと声を掛けられたのです。そこで、柄の長い



講演者 ●  
(株)能作 取締役  
産業観光部 部長

### 能作千春さん

能作代表の克治社長の長女。高校卒業後、神戸の大学に進学、神戸市内のアパレル関係の会社に入社。社内で能作の錫製品の素晴らしさが話題になり、それをきっかけに、家業に誇りを感じて帰郷を決意。現在は産業観光の責任者として、工芸製品や地域のPRに努める。



能作(のうさく)

1916年創業。銅器、錫製品製造。国内12店舗のほか、ニューヨーク、台湾、バンコクに直営店を展開。2017年高岡市オフィスパークに新社屋を建設。工場見学など、産業観光にも力を入れる。

ベルを20アイテムほど並べたところ、有名セレクトショップに置きたいといった反響が届きました。これに気を良くして、真鍮色、ピンク、シルバーの色展開で3つの形のベルを販売していただいたのですが、3カ月で30個しか売れませんでした。

そして翌年のことです。ショップの店員さんから「ベルの音色が美しい。これは風鈴にしたら売れますよ」とアドバイスをいただき、短冊を付けて風鈴として商品化したところ、3カ月で3000個が売れました。このときからですね、商品開発では、バイヤーさんや店員さん、お客さんの意見を重視しようということになりました。

その後、2004年にまた同じショップの店員さんから、「風鈴もいいのですが、何か別の商品、例えば食器を銅合金で作れませんか?」とお話をいただきました。ただ、銅というのは食品衛生法上、食器をつくることができません。そこで目を付けたのが錫でした。錫は錆びにくく、抗菌作用も高い。また、お酒の味をまろやかにすると昔からいられています。

錫製品は、他産地では、鉛やアンチモニーという金属を混ぜ、硬くして加工しやすくしています。それをまねしてしまうと他産地に申し訳ないということで、能作では錫100%でものづくりに取り組みました。試作を重ね、シリコン鑄造という鑄造方法を自社で完成させたのが2008年。現在は、このシリコン鑄造と、先ほどの砂で型を作る生型鑄造の、2つ技法を用いて製造しています。

## 錫製品を器のほか、医療器具やヘルスケア製品にも展開

当社の錫製品で代表的なものが「KAGO」です。錫100%は素材が軟らかく、伸縮自在であるのが最大の特徴です。伸ばして花器にしたり、曲げて籠にしたりと、使う人や入れるものによってフォルムを変えることができます。

デザインは、小野里奈さんという方にお願ひしました。能作では、デザイナーさんに初回のデザイン費はお支払いしません。ロイヤリティーとして、売れた分の何%かを毎年デザイナーさんにお渡ししています。デザイナーさんも売れる商品を作ろうと奮闘されるので、いい商品は出来上がるわけです。小野さんにも、それなりのロイヤリティーがお支払いできる商品に育ちました。(笑)

もちろん、食器としても利用されています。お客様の声を聞くと、酒器では、やはり日本酒は角が取れて、まろやかになる、ワインもコクや力強さが増すとのことで。なかには、オレンジジュースもえぐみが取れるとか、熱伝導が良いので水もおいしくなる、ヨーグルトや豆乳、牛乳なども飲みやすくなるなどといった感想もいただいています。本社1階にあるカフェで、錫とガラスの地酒飲み比べセットをお出ししてしまして、同じ地酒なのに錫の器に入れると、100人いたら99人は味が変わるとおっしゃいます。

また、錫の抗菌作用に着目して、お花の切り口に雑菌がつかず、花が長持ちするといわれている錫製の花器などもたくさん作っています。最近では、医療器具の開発を進めており、骨折の際に固定する「シーネ」という器具や、手術のときに



### 商品企画と販路開拓

セレクトショップからの発注で製作したベル(上)と風鈴(下)。真鍮製の音色が美しい。商品開発はバイヤーやショップの意見を重視し、営業はしないことをポリシーにしている。



### 国内外で話題になったKAGO

伸ばしたり、折り曲げたりして、形や大きさを自在に変えられる。



錫製の器も人気商品だ。錆びにくく、抗菌作用も高いので食器にも向いている。

切開した皮膚を引っ張るリング開創器、脳手術のためのヘラなどを製造しています。実は医療の分野は、医療製造免許を取得し、特に1年ほど前から力を入れています。他に、入れ歯を入れておく入れ歯ポットやヘバーデンという関節の病気の器具など、錫の特性を生かせる医療器具・ヘルスケア用品などもあります。

## 海外展開やコラボ商品への取り組みも

海外展開は8年間チャレンジをしています。海外での評価を高め、世界ブランドを目指したい、また産地全体に貢献できるようにノウハウを蓄積していきたいという目的で、フランスやドイツの展示会に出展するほか、レストランでイベントを開くなど、錫の食器に触れていただく機会をできるだけつくっています。

海外展開で学んだこともいくつかあります。中国の方は金や赤が好きなので、金箔を張った酒器を赤色に着色した桐箱に入れて販売してみたり、欧米向けでは容器を大きめのサイズに変えてみたりしました。やはり、各国の文化を見据えて商品開発をすることが重要だということが分かりました。

さらに、高岡の地で職人がどのように製品を作っているかを直接お伝えして、ご購入いただくことも大切だと思い、海外にも直営店を増やしています。高級ホテルやレストランでの取り扱いも増え、最近では、ニューヨークのMOMAショップでKAGOの販売が始まり、多くの注文が入るようになりました。

新たな試みとしては、レディー・ガガの靴のデザインを行っている館鼻則孝さんとコラボしてアート作品を作ったり、企業とのコラボでガンダムのぐい呑みなど、キャラクター製品も手がけています。キャラクター製品は、初めは制作することに抵抗があったのですが、これがかなり売れて、キャラクター製品というのは、能作のことを知らない、全く別の層の方に知っていただけることが分かり、今はアイテムも増やしています。

## 新社屋の見学者は月1万人

私たちは、産業観光に力を入れています。地方を代表する会社となって産業観光に注力し、地方創生につなげたい。また、県内観光のハブ的な役割を担い、高岡で一番人が集まる場所にしたいという思いがありました。周辺では産業観光に取り組もうという企業も増えています。地元の子供たちに地域の素晴らしさを知ってもらい、地域と日本を愛する子供たちを増やしたい。実はそれが一番の目的です。

当社の産業観光の第1のステップは、知っていただくということです。まず全国にある12の直営店で、能作の商品を知ってもらい、「高岡でこういうふうにものが作られているんですよ。行かれてみてはいかがですか」とスタッフがお声がけしています。第2のステップは、本社工場に来て、ファンになっていただきま



### 海外向け商品も

各国の文化を見据えた商品開発、OEM展開、もの、こと、ところを直営店や展示会などを通して伝えることの大切さを、海外展開で学んだという。



### キャラクター商品も

ドラえもんやガンダムなどのキャラクター商品も展開する。



### 工場見学

予約制で工場見学を受け入れている。砂で型を作る生型鑄造や、削りや磨きなどの現場を体験することができる。

す。産業観光をもっと充実させようと、2017年の4月にこの新社屋をオープンしました。1階フロアにショップ、カフェを併設し、体験工房や見学コースもあります。実は2016年に産業観光部という部署を3人で立ち上げました。今は社員5名、アルバイトやパート、レストランスタッフなどを含め、20名ほどで、一般の方や、団体の受け入れをすべて行っています。

工場見学は、旧工場で行っていたものと変わりません。ガラス越しではなくて、職人の近くで、音や匂い、熱を五感で体験していただけます。これによって、伝統を伝えることで地域貢献ができ、製造工程をお見せすることで会社や技術、品質を正しく伝えることができます。また、社員がお客様と対話することもありますので、コミュニケーションを図る訓練も取り入れています。お客様を意識することで、モチベーションも上がります。

それから、お客様が増えると、社内を美しく保たなければなりません。実は、清掃は専門の会社には一切、委託していません。毎朝、従業員が手分けをしてこの館内の掃除をして、社内美化に務めています。

工場見学以外にもNOUSAKU LABを開設しており、鋳物の製作体験ができます。特に夏休みのような時期には、親子で体験をしたいということで、毎日お子様であふれ返る状態になります。より多くのお子様へ技術を知ってもらいたいということで、一番小さなペーパーウェイトは500円でお子様には提供しています。

また、IMONO KITCHENはカフェレストランです。錫の食器でメニューを提供しているので、錫の熱伝導の良さや美しさを、富山の食材を使った料理とともに味わっていただけます。能作の製品が購入できるショップも1階フロアにあり、産業観光の大きな収益になります。他の直営店と異なり、箱に入った製品を一堂に並べ、コンビニのように自分で製品をカゴの中に入れていただいて、ショップのレジに持っていきやり方を取り入れています。

実は年間5万人を目指そうと言っていたのですが、オープンしてから約半年、1カ月1万人以上の方にお越しいただいています。高岡の大仏や瑞龍寺のような人が集まる高岡の観光名所になればいいなと頑張っているところです。

1階のエントランスに200カ所以上のスポットを紹介するはがき大の観光カードを設置しています。当社の従業員にアンケートをとり、来館する方に本当にお勧めしたいスポット、例えば、飲食店や宿泊・アミューズメント施設などの情報を集め、3人以上が勧めるところを、実際に産業観光部員が足を運んで取材をし、写真撮影や原稿書きも行って制作したカードです。自由にお持ち帰りいただき、弊社だけでなく、富山県内のいろいろな場所に行ってもらいたいという思いで作ったものです。

県内観光のハブ的な役割を果たし、産業観光に取り組む企業が今後増えるよう、先に轍をつける。弊社の代表がよくいう言葉ですが、「今までは争う競争の時代だったが、これからは共に想う、共に創る『きょうそう』の時代だ」です。地域が一緒になって、高岡、富山の良さを県内外に発信していきたいと思います。



産業観光のための施設が充実

上から能作製品を購入できるショップ、鋳物製作体験ができるNOUSAKU LAB。富山の食材を使ったランチメニューを提供するIMONO KITCHENのプレート。



能作で制作した観光カード

行ってみたくなるような写真入りのカード。ハガキサイズで手に取りやすい。能作では他にも、富山県の形をしたテーブルにプロジェクションマッピングを映し出し、白エビやホタルイカといった産品や、富山県の地理などの情報を提供している。

# 「日本のスグレモノを発掘・発信していく」

「日本のいいもの、優れものを発掘して紹介し、作り手にお金を廻<sup>まわ</sup>していこう」。鈴木正晴社長の薫陶を受けたスタッフが全国の職人や生産者に会って、売れる商品や売り方を一緒に考え、販売までサポートするのが、日本百貨店のやり方だ。同社の店舗戦略やブランディングについて鈴木社長に聞いた。

## 「売りたいものを売る」というのが日本百貨店の原点

日本百貨店の経理理念は「ニッポンのモノづくりにお金を廻す」、社訓は「おもいやり」、行動指針は「日本のスグレモノ、発掘・発信」です。「とにかくいろんな所に行って、いろんなものを発掘してきて」と社長に言われて、スタッフが全国を飛び回って、いい人、いいものに出会い、「ああ、これだったらうちで売りたい」「お金を廻したい」「この人たちにもっともっと作り続けてもらいたい」、そういうものを1個1個発見して、お店で発信していくことを続けています。

僕は売れるものではなくて、売りたいものを売るというのが原点です。自分たちがやりたいことでごはんを食べていくことを考えたいと思っているので、どのようにその商品が作られているのか、誰が何の理由で作っているのか、そういうところを一番重視しています。ああ、この人、こんな思いでこうやっているんだ、これすごくかわいいじゃん、売っちゃおうというような、口にすると軽いノリのようにですが、もっと深いところでは本気で考えて、売るものを決めています。

販売スタッフも、「今度こんな新しい商品ができたんだけどどうかな」「いや、もうちょっとこうじゃないと売れないと思う」といった感じで、作り手とのコミュニケーションを図りながら売っています。一番大事にしているのが、作っている方の「思い」ですね。なぜその商品を作っているのか、ということ。この仕事、おじいちゃんの代からやってたから絶対やめらんねえんだとか、本当に良いものだから続けたいんだ、などといった話を作り手から聞いては、それを実際に店頭で話してもらっていますし、忙しくて店舗に来れないときには、我々が作り手の話をお客様にしっかり伝えていくようにしています。

日本百貨店は本店が御徒町で、秋葉原にしょくひんかん、それ以外にも吉祥寺、たまプラーザ、横浜赤レンガ倉庫、町田東京ツインズのデパ地下、それから東京駅構内に日本百貨店とうきょうも出しました。他には静岡・富士川のサービスエリアや羽田空港にコーナーをつくったりと、とにかく人がたくさん集まるところに出店しています。また、直営店やコーナー展開のほかに、卸しもやってい



講演者 ●  
(株)日本百貨店 代表取締役社長  
鈴木正晴さん

1997年東京大学教育学部卒業。同年、伊藤忠商事株式会社に入社。アパレル関連の部門で、素材から生産、小売りまで幅広く経験。2003年にはブランドマーケティング部に異動、国内外のブランディング事業に携わる。2006年3月伊藤忠商事を退社。同年4月に株式会社コンタン(現・株式会社日本百貨店)を立ち上げる。2010年12月には東京・御徒町に、日本の優れものを集める小売店「日本百貨店」をオープン、現在まで7店舗を展開。食・雑貨・衣料雑貨など、全国からさまざまなこだわりの商材を集め、作り手と使い手との出会いの場を提供している。近著『リアル店舗で日本百貨店が実現するモノづくり「おもいやり」マーケティング』(実業之日本社)が好評発売中。

### 経理理念

ニッポンのモノづくりにお金を廻す

### 社訓

おもいやり

### 行動指針

日本のスグレモノ、発掘・発信

ます。自分たちでしっかり良さを伝えて売っていきたいと思って、最初は直営店志向が強かったのですが、直営の7店舗を開くのに7年かかってしまい、もうヘトヘト。お金もかかるし、リスクも高い。何より人がついてこない。それで、気が知れた方々にしっかりと僕らの考えを知ってもらって、販売してもらっています。ジャーナルスタンダードや沖縄ファミリーマートなどは、売場づくりやコンセプトづくりまで一緒にやらせてもらっています。

海外では香港と台湾に卸先があり、今はシンガポールを攻めているところです。これも国内卸と全く同じ考えで、先方の担当者と話をし、1年くらいかけて売り場を構えています。

## 作り手さんから最初に声を掛けられる存在に

作り手さんが東京に進出するときに、まず最初に声を掛けられる存在になりたいと思っています。そして僕は、この商品だったらこうすれば売れるんじゃないかとか、積極的に意見を出して、作り手さんと一緒に商品を売れる形に変えていくこともやっています。

僕は、すべての考え方の根っこで、「おもいやり」を重視しています。商品のパッケージでは、買う人のことをきっちり考えて、お店に来る人のこともきっちり考えたうえで、どういうふうにしていけばいいのかをイメージーション（想像力）し、クリエイション（創造力）を働かせます。これは売場づくりだけでなく、すべてに通じる当社の考え方です。経営理念を「ニッポンのモノづくりにお金を廻す」と言っていますから、売上げが上がればいいんだろということになりかねないのですが、この「おもいやり」という言葉で歯止めをかけています。売ればいってもんじゃないぞという気持ちが、この言葉に込められています。

## 自治体や商工会議所との取り組みも増える

お店も増え、卸しも始めると、作り手、使い手、売り手以外にも関係者が増えて、自治体、商工会議所、商工会、銀行の方などとも関わりができてきました。最初は、業種が違うし、正直、全然関係ないと思っていました。でも、皆さん、売り手である我々と一緒に、作り手を応援しようという根っこは一緒だなというのを感じるようになってきました。

例えば、私どもの秋葉原のしょくひんかんの中に徳島県の小さな売場があるのですが、商工会さんに貸しています。こういうことをやりたい、こういうものを発信したいという、商工会の方の熱意を感じて始めたものです。また期間限定のイベントをよくやっていて、高知の商工会議所さんが、年末年始の一番売れる時期に一番いい場所を使うイベントなども、3年目を迎えるとお客さんもついてきて、「今年はないの？」などという声も聞かれるようになってきました。



日本百貨店おかちまち  
東京都台東区上野5-9-3  
2k540 AKIOKA ARTISAN A-1



日本百貨店しょくひんかん  
東京都千代田区神田練堀町8-2  
CHABARA (ちゃばら)内



Nippon Department Store  
東京都武蔵野市吉祥寺南町1-1-24  
アトレ吉祥寺 本館 1



日本百貨店てらす  
横浜市青葉区美しが丘1-1-2  
たまプラザ テラス  
ゲートプラザ1F



日本百貨店あかれんが  
横浜市中区新港1-1-2  
横浜赤レンガ倉庫 2号館 1F



自治体や商工会議所、銀行と組んで行う地域の活性化イベントのいい所は、作り手を店舗に呼んでくれることです。やはり、東京まで交通費高いなというときに、じゃ、こういうイベントやるからおいでよ、行き帰りは出すよなどと言って連れてきてくれる場合もあるので、自治体などとの取り組みも増やしています。

## ブランド=根っこにある伝えたいもの

今、日本百貨店というブランドをつくっているつもりで、一生懸命やっているのですが、ブランドに対する日本百貨店の考え方というものも少しお話ししたいと思います。

例えば店舗の写真を見たときに、無印良品だと、床や什器、照明の雰囲気であっ、これ無印良品じゃない？ って大体分かると思うんです。色調とか素材とかが統一されているからブランド感が打ち出されているわけですね。内装デザインやテイストなどがブランドなんじゃないかと思われることが多いのですが、僕は、これはブランドではなくて、単純にブランディングの手法なんだと思っています。そういうふうに出したいから打ち出しているだけで…。

ブランドというのはもっと根本にある根っこなんだと思うんですよね。じゃ、何でこの壁を茶色にしたんだとか、何で照明を電灯色にしたんだとか、何で何でという、その1個1個の理由や考え方、その根っこの部分が、僕はブランドだと考えています。根っこがブランド、それを広める手法がブランディング、ということですね。

6本150円で売っている無印良品の鉛筆にしても、「これどこの鉛筆だ？」と周りに聞くと、ノーブランドなのに無印良品だとみんな分かる。同社のホームページを見てみると、「無印良品って何」っていうページがあって、素材の選択、工程の見直し、包装の簡略化、それから究極の自在性、印のない良品——。これが無印良品と書いてあるけれども、それでは分からない。

そこで、親しい無印良品のバイヤーさんに、どうやって商品を選んでいるのかと聞いてみたら、社内でプレゼンテーションするときに必ず、「それって無印良品なの？」と上司から聞かれるそうです。そのときに、これはこういうことだから、無印良品だという理由や考え方を答えられないとお店には並ばない。僕らみたいに、今ブランドをつくりたいと思って一生懸命やっているところは、ブランドの根っこがまだふわふわしている。「それって日本百貨店なの？」と聞かれても、みんなて共有できない。

ある新商品を入れるかどうか悩んでいるときに、無印なら「無印良品だから、こうじゃないの」と、ブランドの根っこの部分に、戻っていける。ブランドというのは、もっと自己中心的で、俺はこういうことがしたいんだとか、俺はこうなりたいだ、みたいなものがブランドなんじゃないかな、と思うのです。

ただ、ブランドを商売として広げていくには、共感してくれる人が出てこないといけない。モノヅクリにお金を廻す？ いいじゃないか。じゃ日本百貨店でこれから買うよ。そういう共感者を増やしていくのが、ブランドのブランディング



日本百貨店とうきょう  
東京都千代田区丸の内1-9-1  
JR東日本東京駅構内 B1F  
グランスタ内



となりに。日本百貨店  
東京都町田市原町田6-4-1  
町田東急ツインズ イースト 1F  
レ・シ・ピ町田

の本当の意味での目的なんじゃないかなと思うんですね。

地域も、メーカーさんも、生産者さんも、いろいろな方々がブランドとして自分たちを売り出していきたいというような思いがあるでしょう。大切なのは、根っここの部分。何を本当にしていきたいのかという部分をブランドにしていこう。そしてその後に共感者をつくっていこう、そうしたら売れるから。それがブランドの、ブランディングの本質だと思いますね。



売れる商品と売れない商品との差はおもいやりの差と説明する鈴木さん。

## ブランディングの手法について考える

では、具体的にそのブランドの表現、ブランディングにはどういった手法があるのかというと、まずキャッチコピーというのが非常に重要です。

例えば、ニトリの「お、ねだん以上」。誰でも知っているワードだと思いますが、何かいいものあるのかな、安くていいものあるのかな、みたいなのが感じられる。ブランディングのためのワーディングですね。

あと、コスモ石油の「ココロも満タンに」。これ、ガソリン以外にも何かあるのかな、ガソリン以外でも何かしてくれるのかなってと考えさせる。「ココロも」って何してくれるんだろうと興味が湧きますね。

ブランドに関わってなくても、今やっていることに対してこういったキャッチフレーズを付けることを覚えておくと、何かを人に説明するとき、人を巻き込みたいときに考えておくと、非常に有利かなと思います。人を引き込むためにも、自分が何でこれをやっているのかということは、一言で表現できるといい。そのためには、その根っこがしっかりしていればいいんじゃないかな、と思います。

表現で注意したいのは、一般的過ぎると空気みたいになってしまい、当たり前過ぎて心に刺さらないということ。「かけがえのない時間」と「豊かな暮らし」では刺さらない。言葉が空気になっていない会社というのは、僕はとても信用しますし、一緒に働いていきたいと思います。

やりたいことがはっきりしていて、ブランドの根っこがしっかりしていれば、デザイン1個、コピー1個、装飾1個、すべて自分の責任なので、表現が空気みたいになることはありません。

お金が廻らないといけないので、人がたくさん集まる場所に开店しますし、作り手さんのことを伝えるので、作り手さんにも会いに行きますし、作っているところを見せてもらって説明も聞きます。そして活用できるものは活用して、広報して人に来てもらうようにします。とにかくすべてのことがブランドの根っこに通じているというか、それが僕らのブランディングだと思うのです。

ずっとこれからも、同じことを続けていくでしょうね。進化したいし、いろいろとやり方は変えていきたいと思うけれども、日本のスグレモノを発掘・発信していきたいと思っていますので、根っこは絶対変えないぞというふうに考えています。



『モノヅクリ「おもいやり」マーケティング』（実業之日本社）

- 1章 作り手と使い手の出会いの場 日本百貨店
- 2章 モノヅクリにお金を廻す12のヒント
- 3章 「おもいやり」にあふれた売り場づくり12のポイント
- 4章 日本百貨店の考えるブランディング
- 5章 「モノヅクリ」現場の先進的事例集
- 6章 ニッポンハッカテンの仲間たち

## 販路開拓・インバウンド 東京セミナー

12月8日開催

## 「高島屋のインバウンド戦略について」

百貨店にとってインバウンド対策は、国内消費を下支えするための重要課題。外国人観光客の販売額が右肩上がり好調を続ける高島屋では、成長戦略の一つの柱として位置づけ、力を入れている。同社営業本部営業推進部でインバウンド戦略を担当する小島一喜さんに、外国人観光客の消費傾向や、インバウンド対策について話を聞いた。

## 百貨店内で高まるインバウンドへの期待

当社百貨店事業の成長戦略には3本の柱がありまして、1つ目が国内外商顧客政策、2つ目が他企業とのアライアンスによる新たなお客様との接点拡大。そして、3つ目に海外からのお客様の誘致強化、つまりインバウンド需要の取り込みです。

2016年度は来日外国人人数が2400万人を超え、行政の予測をはるかに超えるスピードでたくさんの外国人のお客様の来店がありました。やはり、このマーケットはしっかりと取り込んでいきたいというのが当社の思いです。

2018年秋には、バンコクに新店を出店する予定ですが、それを合わせると海外は4店舗の展開になります。海外店では、現地のお客様が日本に来たときにも利用してもらい、帰国後に利用してもらおうといったケースを増やしていくなど、着実に実行していかないと生き残れないという危機感を持って取り組んでいます。

当社百貨店売り上げに対する免税商品の売り上げは徐々に拡大しており、消耗品が売れる起爆剤となった年だった2014年が約2%、そして2016年は5%と順調に伸び、恐らく売り上げは470億～500億円の規模になります。インバウンドは、停滞する百貨店売り上げを牽引していくという期待は、社内でも非常に高まっているという状況です。これを店舗別で見ると、我々の店舗は全国に17店舗あるのですが、旗艦店の大阪、新宿、京都、日本橋、横浜の5店舗だけで、免税売り上げの95%以上を占めています。

なかでも観光都市の京都、ショッピングのまちの新宿、そして同じく買い物のまちで、LCCも就航して盛り上がっている大阪などは、その数字が跳ね上がります。2016年度における免税売上の全体に占める割合は、京都は約5%、新宿約15%で、大阪はもともと売り上げが大きいのですが、10%を超えます。外国人観光客の来訪の多い地域に位置する店舗が、やはり我々なりのインバウンド戦略の生命線だと捉えています。

では、どの国の人たちが来店しているかというと、中華圏、ASEAN諸国から



講演者 ●  
(株)高島屋 営業推進部  
営業推進担当次長  
小島一喜さん

2003年株式会社高島屋に入社。大宮店リビング売場、2005年大宮店食料品売場、大宮店家庭外部を経て、2010年営業本部営業企画部(現:営業推進部)へ異動。組織会員顧客政策・福利厚生政策・決済手段多様化の立案・推進などに従事する。2011年インバウンド政策の立案・推進業務を兼務することになり、現在に至る。



## 高島屋

インバウンド需要で好業績の高島屋。2016年からAlipay(アリペイ)・WechatPayment(ウィーチャットペイメント)など、さまざまな決済方法にも対応を開始。WiFiやSNSなど、訪日外国人観光客向けの環境整備を進めた。

がほとんどです。国・地域別のシェアでは中国が約60%。そして、香港と台湾がそれに続きます。韓国は訪日のマーケットのなかでは非常に大きなシェアを占めるのですが、韓国自体がショッピング大国であり、訪日のリピーターも、都市圏にある我々の施設の利用は案外少ないのです。やはりショッピングを中心に楽しむ中国、また都市圏で飲食を楽しむことが多く、日本のポップカルチャー、若年層ファッションが人気の香港、台湾の方がメインになっているという状況です。

もっとも、この構図は、地方ではあまり当てはまらないかもしれません。恐らく韓国や台湾、香港の比率がもう少し上がり、ショッピングだけでなく、体験や食、景勝地巡りといったコト消費が、訪日客を取り込む鍵になってくるのではないかと考えています。

## 化粧品など、定番アイテムが全体を牽引

免税品の売れ筋は、化粧品、海外ラグジュアリーブランドで、売り上げで見ると半分以上が化粧品です。訪日マーケットのうち、我々を利用されるお客様の大多数が20代から30代の女性で、なおかつ、友達や家族同伴の旅行者が多いという特徴があります。リピーターが増え、頻繁に日本に来られるようになっていきますので、定期的に購入されています。

一方、中国のお客様のリピーターも増えているのですが、やはり訪日は、1回目、2回目の渡航者が多い。帰国後に、自分が日本で買ったものを周りに見せたい、自慢をしたいというような思いが強くなるようです。日本でいうと、インスタ映えみたいなものがありますが、やはり彼らのSNSを見ても、そういう傾向が強いです。地域性、独自性のあるものを求めるというよりは、どちらかというと、一般的に人気の高いブランド商品を求める傾向が見られます。

売れ筋の化粧品は、人気のジャパニーズブランドはほぼ不動で、特徴的なのは、カラーコスメよりも基礎化粧品のほうが多いということです。やはりまだ、ファッションとしての化粧というよりは、美白とか、生活のなかで肌をきれいにしたいなどの美意識から、こういったブランドが売れているようです。

婦人雑貨では、バッグや雑貨類の人气が高くなっています。子供服も人気で、日本の高品質、安心、安全というものづくりやイメージが、お客様のニーズに合致しています。例えば、新生児のための哺乳瓶や衣料のブランドは非常に好調で、店舗で買って行かれる方はほとんどが訪日の若いお母様だということです。

リビング用品では、日本の包丁や調理器具は非常に人気が高い。当社の話ではありませんが、例えば東京・かっぱ橋道具街や大阪・千日前道具屋筋商店街などに、海外のお客様が足を運ぶのは、調理器具を買い求めるためです。調理器具は全世界共通で、必ず要るもの。品質を求めると、日本の調理器具は非常に人気があります。

## 国・地域別の外国人来店者の割合

中国	58%
台湾	9%
香港	9%
韓国	5%
タイ	3%
米国	2%
マレーシア	1%
インドネシア	1%

(2016年3月～2017年2月実績)

## 免税商品の売れ筋

化粧品	49%
国際ブランド	25%
婦人服、婦人雑貨	8%
紳士服、紳士雑貨	5%
宝飾品、時計	5%
子供、情報、ホビー	4%
リビング	2%
食料品、食堂	1%

(2016年3月～2017年2月実績)

## インバウンド戦略に向けた意識改革と情報収集

免税品の売り上げは確かに伸びていて、お客様に支持はいただいているのですが、結局、客層と定番ブランドに助けられているところがあります。ターゲットとすべきお客様層のイメージが十分ではなく、ただ漠然と対応しているのではないかと反省しているところです。

お客様のニーズを意識した上での商品PR、情報発信を十分できているのかどうかというのは、課題として持っています。お客様がどのようにその商品を求められて、買われるかといったことを、ちゃんと先回りして考えて発信ができていないのか、またその発信するツールが十分なのかという点も、検証が必要になります。快適な買い物環境を十分に提供できていない、というところもあります。例えば言葉、あるいはWi-Fiのような通信環境、決済手段などで、不便に感じるということは、やはり早急に解決しないといけないことだと思っています。

そして、ショッピングが日本の楽しい思い出になるような体験をしていただく、ということまで持っていきたい。文化の違いを理解しながら差を埋めて、ショッピングが得難い訪日の体験、コンテンツとして成り立つように日々取り組んでいるところです。

まず、意識改革。現場のスタッフは海外のお客様が来たときに、言葉が通じないと言葉が得意ではないからと、引っ込んでしまうことがあります。実際は言葉でなくて、ゼスチャーだけでもおもてなしやホスピタリティを感じてもらえることはできるはず。シンクタンクやリサーチ会社の皆さんからよく言われるのは、挨拶だけは必ずすること。商品や施設紹介も、最小限の単語や文章が分かればできると言われます。それぐらいシンプルで構わないということを、教育し始めています。

また、情報収集に関しては、社内のネイティブのスタッフに同世代の若い人はどんなことを思って、何がはやっているのかを聞いたり、他店でどんなものが売れているのかをチェックしたりしています。その他、WeChatなど、SNSのキーワード検索で上位に来るものを調べてみると結構面白い結果が出てきて、ヒントも得られます。

特にお客様は観光で来ているわけですから、どこに行きたい、何を食べた、何が楽しかったということは、SNSの検索ですぐ出てきますので、ぜひ試してみてください。

その他、中国の天猫、T-MallのようなECサイトものぞいていただくと、そこで売れているものが日本の商品だったりします。例えば、少し前でしたら紙おむつや粉ミルクが売っていました。それが少しずつ多様化してきていて、ECサイトを見ると、日本のプロダクトに今どんなものが求められているかをのぞき見ることができます。

### 高島屋のインバウンド強化の方向性

#### 「意識改革」

接客など、インバウンド教育プログラムの実施。

#### 「情報収集」

店頭アンケートやネイティブスタッフ対象のヒアリング。

#### 「商品強化」

ターゲットに合った商品戦略。

#### 「環境整備」

FREE-WiFiの充実、決済手段の拡充、言語対応など。

#### 「情報発信」

自社SNSやWEBの活用、外部KOLの活用、提携企業のメディア活用。

#### 「集客強化」

店頭販促、地域との連携、企業との協業など。



### 中国最大のSNSアプリ

#### WeChat (微信)

<https://www.wechat.com/ja/>  
訪日中国人が使うNo.1アプリのインスタントメッセージャー。WeChat上で話題になったキーワードを検索できる。



### 中国最大のECサイト

#### タオバオ(淘宝)

<https://world.taobao.com>  
アリババグループのオンラインショッピングモール。

## 環境整備と情報発信はどうする？

我々は、ある程度お客様を絞り、そのお客様に適した商品、環境整備、情報発信に取り込みながら、海外のお客様を呼び込みたいと思っています。

環境整備については、まずフリー Wi-Fiの充実、そして決済手段の拡大です。アリペイ、WeChat Payなどが非常に伸びておりますが、今後はさらに多様化が進むと考えています。言語対応は先ほど、基本の接客用語だけでもいいと言いましたが、言葉が少しでも分かるほうがやはり望ましいと考えています。

情報発信については、自社SNSとWEBをブラッシュアップしていきます。当社のネイティブの中国人スタッフに聞いてみると、訪日客が参考にしてしている商品情報や媒体は、中国のSNSや検索サイト、ショッピングサイトでのお薦めの検索だそうです。また旅行中に活用する媒体は、百度(バイドゥ)の地図やグーグルマップのほか、トリップアドバイザーやダージョンなどの口コミサイトなどが多い。日本よりもECや決済の電子化が進んでいる国ですから、基本的にはSNS、WEBが中心になっていると言います。日本のインバウンド対策では、フリーペーパーやタウン情報誌など紙媒体のものが多くのですが、実際はほぼ見られていないようです。

きれいに作り込むことを目指すよりも、動画、ショートムービーなどで楽しく買い物をしているような臨場感やリアリティのある発信が効果的だと、彼らは言います。こういう情報を生かしていくことが、我々の次の課題です。

ただ、インバウンド戦略は、自社だけでやり切れない、取り込み切れない面があり、KOL、インフルエンサーの皆さん、銀聯やCtripなどアライアンスを組む企業、その他、自治体、観光協会などの皆様の力をお借りしたいと思っています。

## サービスやおもてなしの良さが来店動機になる

他には、訪日されたお客様が求めるショッピング、この部分をどれだけ掘り下げられるか、リピーターにつながるサービスを提供できるかが、大事なことはないかと思っています。やはり、サービス内容は非常に大きなお客様の来店動機になります。裏を返せば、接客がよくなかったり、愛想が悪かったりしたら、一気に悪いイメージが拡散します。それを考えると、意識を改革してサービスを向上するといったことは、インバウンド戦略の根っことして、小売りでも他のサービス業でも必要なことだと思います。訪日のお客様は日本人に会いに来ているといったことを忘れずに、笑顔とおもてなしの心で接客し、百貨店らしさが認知されて、来店客が増える好循環ができるように、我々も意識改革をして、サービスを向上させていきたいと思っています。

### モバイル決済

モバイル決済が進んだ中国では、Ali pay(アリペイ)やWeChat(ウィチャット)Payなどがよく使われる。韓国のカオオペイや日本のLineペイなども同様のサービス。

### インフルエンサー

世間に与える影響力が大きい行動を行う人のこと。

### KOL

Key Opinion Leaderの略。SNSなど、ネットの力で世間に影響力を持つ人のこと。著名なユーチューバーやブロガーなど。

### 銀聯(ぎんれい)カード

中国で普及するショッピング専用カード。

### Ctrip

中国最大のオンライン旅行会社。ホテル、航空券、ツアーを販売。



### POINT

#### インバウンド政策は商売の原点回帰

- ①言葉や文化の「差」が、一見ハードルを高くしているだけ。
- ②お客様を知り、お客様に正面から向かい合い、接することが重要。
- ③違いを理解し、少しずつ「差」を埋める努力をすれば、反響を得ることは可能。
- ④ショッピングはあくまで旅の一要素。

なぜ、あのまちでヒットが生まれたのか  
「人材育成事業」セミナー 2017年度

---

発行日 平成30年3月

発行 日本商工会議所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-5-1 丸の内二丁目ビル5階

TEL 03-3283-7874 / FAX 03-3211-4859

URL <http://feelnippon.jcci.or.jp>



平成29年度地域力活用新事業創出支援事業