

《インタビュー報告》

雪国観光圏と地域再生

—株式会社いせん 代表取締役 井口智裕氏に聴く—

編集委員会

井口智裕氏は、株式会社いせんの代表取締役として、2005年に越後湯沢駅前のビジネスホテルのような温泉旅館を「現代の旅籠（HATAGO 井仙）」として蘇らせて一躍注目を浴びる一方で、2008年から開始された雪国観光圏というプロジェクトの中心人物として、越後湯沢という単一地域だけでなく、周辺7市町村と連携することで「8000年前から続く雪国文化」という新たなブランドコンセプトにより、宿を軸とした地域再生につとめてきた。本インタビューでは、井口氏より、雪国観光圏の目的、地方政治・行政との関係、地方創生における人材育成など多岐にわたり示唆に富んだお話をお聴きすることができた。井口氏、および本インタビューを手配して下さった萩野翔氏に心より感謝申し上げます。

（話し手）株式会社いせん² 代表取締役 井口智裕氏

（聴き手）藤巻一男、渡邊洋子、田中一裕、堀籠崇、並川努、榎本千賀子

（日 時）2022（令和4）年3月14日（月）16:30～17:50

（場 所）越後湯澤 HATAGO 井仙

キーワード：雪国観光圏、DMO、地域再生、地方創生、人材育成、宿泊税、文化

自己紹介

藤巻 本日はよろしくお願ひします。

井口 うちの概要を説明すると、ここがうちの本社で「HATAGO 井仙」という旅館です。私は、そこの4代目ということで旅館をやっていました。新潟県内の方でしたらご存知だと思いますけれども、以前はどちらかというビジネスホテルみたいな旅館だったんです。私は、たまたまアメリカの大学でマーケティングを専攻していて1998年ぐらいに戻って来て、自分の旅館を継ぎました。

「HATAGO 井仙」の構想の原点

井口 あの当時、私の中では旅館のギャップみたいなものがありました。旅館は、すごく体質としては古臭い。お客さまはすごくきれいなところを見ているけ

れども、けっこう現実とのギャップがある。今はあまりないですけども、あの当時は、お客さまの声を聞きながら値段を決めているみたいな、割とあいまいなところがありました。1泊2食付いて、1万円、1万2000円、1万4000円のどれがいいですかみたいな、そういうのがすごく嫌でした。

旅館を考えたときに今の温泉旅館は一つの進化の形の中にはあったと思うのですけれども、これが原点だった旅籠という時代まで戻って旅籠として進化をしたらこういう宿になるのではないかというのが「HATAGO 井仙」の構想で、どちらかという今の旅館業に対するアンチテーゼというのが一つのメッセージだったんです。今では割と当たり前ですけども、泊食分離をして、泊まる所と食事はセパレートするべきだろうとか、旅館と言うとどうしても囲い込み戦略で、旅行会社さんに安い値段を出して何とかお客さんに来てもらって、旅館の中に一歩足を踏み入れたらもうしっ

¹ 本インタビューに先立ち、2022年3月10日（木）に、堀籠がホテル井仙のオンラインコンシェルジュを担当されている萩野翔氏とヒアリングを行った。

² 株式会社いせん（Isen Co.,Ltd.）、設立1952年10月、本社所在地：新潟県南魚沼郡湯沢町大字湯沢2455。

かり、僕は付帯売り上げと言いますけれども、バーやお土産で使ってもらって、いかに囲い込むかというのが旅館の基本戦略でした。

僕はそんなことをしながら「町づくりって共存しないな」と思ったんです。月岡などは分かりやすいですけど、町の中にもう一つの町（旅館）をつくって、そこで商売するというビジネスモデルがあるわけですが、その一方で、それによって温泉街が廃れてきたわけです。本音では町も元気にしなきゃとは言っているけれども、ビジネスモデルの構造としては絶対に相反しているわけです。

そういうところを僕はすごく思って、この「HATAGO 井仙」を作った。ある意味で駅前というのは旅館としてすごく立地が悪かったところですけども、駅前立地という旅館業のハンディキャップを旅館の賑わいの中心というところに価値転換をしたんです。温泉旅館だとひなびた場所で景色がよくて、何となくゆっくりできる。ビジネスホテルとしては駅前立地は最高ですけども、温泉旅館としては最悪立地。でも、それを賑わいの中心にして、むしろ、町の一部として宿があるという形で、うちの旅館のお客さまにはドンドン外に出てくださいと。逆に言うと外のお客さんもカフェやレストランを利用できる。

要するに、町の機能の一部として宿がどう共存できるかというのが、この「HATAGO 井仙」のコンセプトなんです。それを作ったのが2005年です。

雪国観光圏の構想の原点

井口 自己紹介も兼ねていますが、僕の話ばかりしてしまってもいいですか。

それをやっていたところにメディアにも非常に注目がされました。あの当時、2005年は、そんなに旅館のイノベーションがなかったところだったので、すごく画期的な旅館だよなということで雑誌やテレビでも紹介されました。今まではスキーと同級会のお客さんという、いわゆる、馴染みのお客さんしか来ない旅館だったのが、全国からお客さんが来るようになったときに「このままだったらたぶん旅館大変だろうな」と思ったんです。

だって、うちは、あの当時は2万円ぐらいでしたけれども、ホテルに泊まっておいしいものを食べるだけだったら東京で満足するわけです。さらに湯沢に来るということは、そこに1万2000円のコストがかかるわけです。さらに2日間という時間を費やすことにな

ります。トータルで3万5000円ぐらいかかっているわけです。3万5000円かけて部屋に泊まっておいしいものを食べるだけだったら、東京で十分できるだろうと。

僕は、これと戦っていかなければいけないと考えたときに「地域の価値を作っていかなかったら、うちは生き残れないな」というようなことをオープンして初めて感じました。そのときから、2008年から雪国観光圏という構想を始めました。

雪国観光圏は皆さんも聞いたことがあると思います。湯沢町という一つの市町村ではなく、その周辺の複数市町村と一緒にすると。最初のころは、なんで湯沢ってスキーでブランドイメージがあるのに湯沢で売らないんだと。さらに言うと新潟県があるわけです。新潟県があつて越後湯沢という非常に有名な場所があるのに、なんで中途半端な魚沼でもない雪国観光圏なんだということで、いろいろな方からすごく言われましたが、僕の中では、湯沢はスキーのイメージが強いというのはむしろ強みであり、一番それがネガティブな要素になる。

新潟の方は思わないですけども、だいたい人は湯沢はスキーのイメージが強いから、スキーしかないとところだと思っているんです。南魚沼と言ったらコシヒカリとお酒は有名だけれども、逆に言うと米しかないとところだと思っているんです。十日町は最近では「大地の芸術祭」ですけども、何かすごく遠いよねと。棚田ってめちゃくちゃ遠いよねと。要するに、これが一つのエリアにあることが認識されていないんです。

でも、湯沢はスキーと温泉、川端康成の湯沢、湯沢、湯沢と言い続けるんです。魚沼は、コシヒカリ、コシヒカリ、コシヒカリと言っている。コシヒカリでは旅行しないよね。スキーだけだったら、冬のシーズンはいいけれども、それ以外に旅行しないよねと言ったときに僕が作った構想は、それぞれバラバラの市町村だったらスキーとコシヒカリと「大地の芸術祭」だけれども、それを8000年前から続く雪と共生してきた文化が根っこにあって、その発展として食文化や織物の文化がある。近年になってスキーの産業が育ってきた。芸術祭もある。全て根っこにあるのは、雪と共生してきた暮らしだろうというところにブランドを持ってきて、雪国観光圏という形にしたんです。ですから、雪国観光圏は、ある意味、地域というものの見え方を再編集したプロジェクトなんです。それを軸にしながら2008年から雪国観光圏という構想を始めました。

行政との関係と問題点

井口 しかし、皆さんもご存知のように市町村とか地域になると、特に地域の観光は、僕から言わせたら政治なんです。これほど分かりやすい政治家にとっておいしいパフォーマンスはないわけです。「私が市長のときにこのイベントをやって、こんなにお客さんが来ました」のように。それが経済効果としてどれくらいあるかなんて関係ないんです。要するに、自分が市長のときに自分の名を上げるために観光が一番分かりやすい。

例えば、医療とか、町作りだとか、農業なんかあまり成果として見えないじゃないですか。一般人にとって一番分かりやすい政治家の評価は観光なんです。だから、みんな、今で言う観光でマウントを取る言い方をするんです。「私が町長のときに湯沢のお客さん、こんなに増えた」のように。

僕らから言ったら、長期的なブランド戦略から考えたら、七つの市町村で雪国文化を再編集したほうがいいのだけれども、「南魚沼は移住定住の南魚沼ですよ」、「湯沢は若い人いっぱいあふれていますよ」とそれぞれアピール合戦をするわけです。それをお客さんから見たらどんどんバラバラになっていっている。雪国観光圏は、それとの戦いなんです。

日本の場合、行政はお金も持っているし権限もあるので、観光は政治なんです。僕は、世界のいろいろな観光地を10年間メンバーと一緒に視察をしていますけれども、DMO³みたいなものがあるわけです。DMOは何が本質かと言ったら、行政に任せられないことを民間の発想で地域作りをしていくというのがDMOの発想で、本来、DMOには行政が入ってはいけないんです。だけど、日本の場合は全て行政主導です。それを僕らがDMOと言いながらも部活動的なDMOという意味で、民間事業者だけで頑張りながら自分たちの事業を通じてそれを発信しているというのが価値なんです。

そんなことを(株式会社)「いせん」としてやりましたが、なかなか形になりづらいんです。雪国観光圏と言っても、七つの市町村それぞれがアピール合戦をするし、莫大な予算がある。湯沢町単体で8000万円の観光予算になるわけです。南魚沼は6000万円もあ

る。雪国観光圏全部合わせれば5億円ぐらいあるわけです。それをみんなバラバラにやっている。僕らの予算は700万円しかないわけです。専属の職員もいない。このような状況の中でどうやったら成果を出せるかといういろいろゲリラ作戦をしていますが、なかなか難しい。

雪国観光圏の目的

井口 その中で一つ、雪国観光圏という雪国文化を可視化するための事業を作らなければいけないと思ったんです。僕は「井仙」という旅館があるので、「井仙」で雪国文化を表現できます。だけど、お客さんから見たら、湯沢の駅前で観光地にある旅館が雪国文化と言ったところで説得力はないですよ。

六日町の「ryugon」という旅館が、その思想を本当に理解したら雪国文化という世界観がグッと変わるなという発想が僕の中でずっとあったのですが、そのタイミングでたまたま経営をやってくれないかという話があったんです。われわれのほうで土地建物を一円で引き受ける代わりに借金を全部丸抱えという、いわゆる、きれいなM&Aというか、跡継ぎ的M&Aで受けることになりました。「井仙」という旅館が割と実績を出したということや金融機関さんの応援もあってリノベができたというのはありますけれども、そういったところなんです。

なので、私にとっては雪国観光圏の「井仙」も「ryugon」も思想は一つなんです。雪国文化というものを世に出したいし、この地域が10年後、20年後だけの商売だったらスキーでも十分だし、コシヒカリでもいいんです。だけど、孫の代まで、この地域のブランド価値を作っていこうと思ったときには、スキーでも食でも駄目なんです。世界から見たときに圧倒的に差別化する要因があり、その地域が持つ本質的な価値を考えたときには、雪と共生してきた文化というものです。

山形にも北陸にも雪文化があるかもしれない。だけど、この地域にはミルフィーユのレイヤーがたくさんあるわけです。食文化からスキーの産業から、最近では芸術祭から織物の文化から、縄文の火焰型土器まで、全部、このミルフィーユのようにつながっている。こ

³ 国土交通省官公庁の説明によれば、観光地域づくり法人(DMO: Destination Management/Marketing Organization)は、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現

するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人である。
https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html (2022.7.29 閲覧)

の状態があるということは、今後、世界で雪国文化選手権というものが開催されたときに第一位の要件を圧倒的に持っている。だから、ここにブランド価値を集中投下してやろうというところです。というのが、雪国観光圏の一連の流れです。

観光と移住定住に対する行政の考え方

藤巻 今のお話は、たいへん参考になりました。お話を聞いていて思ったのですけれども、新潟大学の文系の大学生は2割、3割が県や市町村の職員になるのですが、ゼミ等で地域の課題について議論させると、いかにしてうちの管内に移住させるか、観光客を増やすか、そういう発想しかしていないんです。これではゼロサムだと思うのですが。他のところに行かずにこっちに來させることができたとして、それが全体として何になるのか。残念ながらそういう発想になってしまっているんです。

今、社長さんがおっしゃったようなコンセプトでもっと広いエリアを捉えて事業ができたらいいなという感じもするんです。

井口 日本の場合は、根本的に行政が、特に観光や移住定住の戦略も自分のところ優先じゃないですか。湯沢だけじゃ東京からの移住定住には勝てないわけです。駅から近いし、マンションもあるというのはメリットかもしれないけれども学校教育と病院がないよねという話だし、六日町まで行ったら病院や町はあるけれどもちょっと駅から遠いよねとか。本当はエリアとしてしっかりやらなければいけないのだけれども、申し訳ないけれども、移住定住政策は政治家のおいしいネタなんです。だから、もう、やめてほしいんです。

藤巻 たいへん参考になるお話を伺いました。今はオンラインでも講義ができますから、大学生に直接お話していただけるとありがたいという感じがしています。

井口 喜んでやります。

観光に関する地域と行政の長期的な問題

井口 僕には、怒りがあります。なんでこんな話ばかりするかという「井仙」を作ったときもそうなんです。僕は海外に行ったからなおさらですけれども、なんで温泉旅館ってこんな体たらくなんだと。その一方で、あの時代はそんなに増えてはいないですけども、これから外国人が増えるのになんで旅館の件数は

減ってホテルの件数が増えているんだと。何か違うんじゃないか。温泉旅館というのがあったときに温泉旅館に対する葛藤がすごくあって、その葛藤を形にしたのが「井仙」です。

雪国観光圏もどちらかという地域課題ですよ。何か湯沢、湯沢ってアピールするし、十日町、十日町とアピールをするけれども、そこじゃないんだ、もうちょっと世界を目指していかないと、僕の旅館が20年、30年安定して商売できないだろうと。「スキーにガッツと力を入れてスキーがコケたら、うちの旅館どうするんだ」と考えたときに旅館を作る上で一番重要な地域のブランドは誰が作っているんだと考えたら、実は誰も作っていないんです。

湯沢町長は湯沢町のことしか考えていないんです。十日町市長は十日町市のことしか考えていない。でも、地域ってもっと広い文化圏じゃないですか。この価値を上げることは誰が考えているのか。誰も考えていないんです。農業の方は農業のことしか考えないし、観光は観光、スキー場はスキー場のことしか考えないんです。でも、地域ってもっと広い単位で考えなければいけないのに誰も考えていないんです。それを思ったときに僕はいろいろ運動をしたんです。30歳ぐらいのときに県議会の先生に「これからは広域で観光を考えなければいけない」とか、いろいろやっただけです。でも、誰も動かない。だったら、僕は自分でやったほうが早いと思ったんです。

あの当時、僕は旅館組合の青年部員だったので、僕が町長にもものをお願いするには、青年部長を説得して、旅館組合長を説得して、観光協会長を説得して、商工会長を説得して、ようやく町の課長なんです。課長から町長なんです。7段階、8段階ぐらいあると考えたときに「これ俺、30年ぐらいかかるな。だったら、自分で起案して自分でやったほうが早いな」と思ったんです。僕は、あの当時、2億円ぐらいをかけてこの旅館を改装して20年間のスパンでどうやって事業を考えていこうと思っていました、町の人たちはそんなことは考えないですよ。1年、2年のことしか考えていないんです。それが悔しかったから雪国観光圏を作ったんです。

「ryugon」の経営を引き受けたねらい

井口 雪国観光圏を作って、なぜ「ryugon」を引き受けたかといったら、こんなに可能性があるのに誰も動かないじゃないかと。「雪国文化ってすごい可能性が

あるよ」と言っても「いやあ、スキーでしょう」「コシヒカリでしょう」「雪国文化なんて、そんな昔のことなんて誰も興味ないよ」と言われて終わりなんです。

だったら、形を作って見せてやらないと人は動かないなど。

そもそも冬の六日町の「ryugon」なんて、湯沢と違ってお客さんがいないわけです。だったら、冬の「ryugon」でバンバンお客さんを入れて、もう外国のお客さんであふれるぐらいやったら地域の見かたが変わるんじゃないかという意地ですよね。意地があった。何が言いたいかといういつも怒りが半分ぐらいある。もう怒り半分です。だから、こんな感じでしゃべっちゃうんですけれども、僕の場合はそれを25年ぐらいずっと思っているんです。

こんな話でよければいくらでもします。

藤巻 その怒りを大学での講義の形にさせていただくとよいかと思います。

井口 日本観光振興協会さんに頼まれて、一橋と早稲田と首都大東京では6年間ぐらいローティンでやっています。

藤巻 ぜひ、新潟大学や地元の大学でもよろしくお願ひします。

井口 いくつかは、新潟大学にも思っていたんです。

地方創生と行政との関係

井口 今日の話のテーマにつながるか分からないですけれども、地方創生と言ってもきれいな話じゃないんです。思いがないと人は動かない。それは自分の会社でもすごく思います。きれいに揃って緩やかに地方創生。もちろん、事業としてはそれを組んでいかねばいけませんのですけれども、誰かしらが壊して動かないことには動かないし、壊して動くのは情念しかないんです。皆さんもそうだと思うのですけれども、自分たちの分野を極めるってもう情熱しかないじゃないですか。

行政を担う公務員はジェネラリストなので、情念を持ってはいけな職業ですよね。市役所などは、一つのことあまり感情移入してはいけません。中には感情を持ってやってくれる人もいますが、そういう人は政治が変わった途端にかわいそうなことになってしまう。それがよくも悪くも行政という機能だと思っています。

今、僕は雪国観光圏でやっていますけれども、一番大事にしているのは、雪国観光圏がどれだけお客さんをお呼んだかという成果よりも、この活動に参加してど

れだけ事業者が変革をしたかということです。世の中の観光や地域作りというところにあまりそのスキームがないんです。

例えば、観光協会や商工会がありますけれども、それは結局、大多数の人に合わせた。小学校と一緒に。まんべんなく施すという教育方針なんです。どちらかというと教育の指標としては、底上げなんです。観光協会も商工会もそうです。地域には底上げも必要です。だけど、本当に頑張る人たちがチャレンジするための仕組みも必要です。

地元の観光協会と雪国観光圏は何が違うのかと言われると地元の観光協会や商工会は義務教育の小学校です。僕は東進ハイスクールですと言います。要するに、本当に自分が東大に行きたいと思ったときに自分の意志を持ってこの会に参加して、そこにはそういう意思を持った人たちがたくさんいる。その中で自分自身が切磋琢磨して成長しようねという場なんです。でも、世の中にそういう東進ハイスクールみたいなものがないんです。行政が入ってしまうと「市長、何やってくれんだね」という話なんです。日本の地方創生を駄目にしているのは、そのマインドです。

藤巻 地方公務員志望の学生たちが地方創生について議論するときにも、だいたいそのような似たような発想でしゃべる傾向にあります。

井口 だって、役所が何かするわけじゃないですか。プレイヤーは僕らじゃないですか。僕らが変わらなければいけない。

藤巻 公務員は縁の下で支え、民間企業がプレイヤーということですよね。

井口 そうなんです。事務局なわけです。

藤巻 公務員は世の中の間接部門でしかないわけですね。

井口 それを勘違いしている人も多いです。市長だって間接部門の長であって、自分がプレイヤーではないんです。議会もそうなんです。政治家の人は、そこをすごく誤解していて、特に地方議会は二元代表制だから「はい」か「イエス」しか言えないから町長の監査役でいいはずなのにいっぱいしを言うじゃないですか。いつも見ていて「何かおかしな話だな」と思います。

雪国観光圏における自助と共助

井口 日本って地方にもこれだけ莫大な予算が流れるのに、なんで成果が上がらないのか。そもそもそこ

のマインドがずれているのではないかなど。もっと僕らは自分たちで、自助でできる力があるんじゃないかなど。

その中でちょっと雪国観光圏の話をする僕らは自助ができる人がメンバーなんです。自助と互助と共助、要するに互助をしてもらう、他人に助けてもらうという部分も必要ですね。社会福祉などはそうだと思いますが、自分の実業は自助努力なんです。だけど、共助というか、共にやることによって成果が上がる分野もありますよね。

例えば、温泉街を元気にすることもそうなんです。自分たちの努力は限られているけれども、この旅館とこの旅館とこの旅館のみんなが手を携えるとさらにシナジーで効果がよくなるというのは共助の精神だけでも、互助でやろうとするんです。町が全部インフラを作る、町が全部宣伝をする。それをあいまいにしてしまうと本来自助でやらなければいけないことも互助に見えてしまう。

コロナのせいにするんです。「うちのお客さんが少なくなったのはコロナのせいだ。国は何してくれるの？」じゃないじゃないですか。商売をやっているんだから、コロナだろうが、台風だろうが、雪害だろうが、まずちゃんとやれよと。自分で社員を抱えて、お客さんを抱えている以上は、それをやらなかったら僕は商売をやる資格さえないと思っているんです。コロナは、みんなに平等です。でも、それをみんなコロナのせいにして政治家にお願いをする。政治家の人は「まあまあ」と言って、モニョモニョとやるわけです。

こんなときにこんなことをしていいのかなとすごく思います。でも、雪国観光圏のメンバーはみんな、基本的に自分の旅館はきちんとやった上で地域のことをやる。でも、世の中の人で多いのは、自分の旅館や自分の会社もやらないのに地域のことをやる人が多いんです。議員をやっている人で旅館を駄目にする人がいっぱいいるじゃないですか。自分の商売が駄目なくせに議員をやる人。そういうタイプです。

藤巻 日本の場合は、議員に歳費、報酬が出ますが、北欧の国などでは報酬が出ないところもあると聞きます。もともとビジネスで成功した人たちが、余力でやっている感じなのかもしれません。

地方創生を主導する者に必要な四つのタレント

井口 僕は講演で地域のことをやる資格がある人には、四つのタレントの話をよくしています。第一は自

分の商売をきちんとやっている人。経営者、トップがいなくても会社が回る状態を作れている人。これがまず一丁目一番地。

もう一つは、視野が広いこと。世界的な視野を持っているとか、時間軸の視野もそうです。8000年前から100年後のことまでを含めて、今、どういう時間軸で動いていて、自分たちの立ち位置はどこかという、視野が広いことが二つ目のタレント。

三つ目は人の輪をつなげる人。Giver の精神です。この人と一緒にいると事業がすごくおもしろくなる、何か楽しくなる。Taker の集まりだとどんどん組織も駄目になる。Giver 同士。まず、Giver の精神を持っている。

四つ目は、とにかく打たれ強いということ。学生さんにも言いたいですけども、地域作りなんてそんなきれいな話じゃないですよ。8割、9割はボッコボコです。僕だって、こんなにやって、こんなに実績を出して、自分のお金を使って、自分の時間を使って、ボランティアでやっても文句を言われました。自分のノウハウを全部出しても文句を言われる。正直、地域作りでほめられるなんていうことは考えないほうがいいです。もしかしたら、それを誤解している人が多い。地域のことをやればみんなから喜ばれると思ってやるけれども、実際はそうではなくて、圧倒的に怒れることが多いから、地域作りで挫折してしまう。だけど、信念があるからやり続けられる。そういう意味では、打たれ強いという、この四つ目のタレントを持つ必要がある。

これら四つのタレントを持った人が最低3人、1泊2日の合宿をするとか何か生まれますよという話をよくします。絶対にいるはずなんです。例えば、旅館業に1人、農家の世界でも1人、行政の中にも1人いたときに、分野は違うけれども、それを集める。湯沢町から探そうとするとたかだか8000人しかいないので、そのような人たちはそんなにいないんです。僕は、世界中の都市で研修をしてきましたが、スペインのビルバオという町の人口規模は10万人でした。10万人位ないと飛び抜けた人は出てこないし、集団にならないんです。8000人の町だといかないんです。

だから、僕らみたいな人がピョンと1人いても湯沢町だったら腐って終わりなんです。だけど、雪国観光圏の規模感だと8万人いるんです。8万人いるとそこからピックアップした人材がいるんです。そうするとお互いに火をつけ合えるんです。でも、8000人の町だと僕1人だったらいつか腐るんです。

今、僕が、こんなに情熱を持ってしゃべれるのは、湯沢町だけが僕の町だと思っていないからです。湯沢町は、僕にとっては町内会みたいなイメージで、僕にとっての生まれ故郷は雪国観光圏なんです。だから、水上も僕のふるさとだと思っているんです。湯沢町は、どちらかという、僕の生まれ育った町内会だから近くの人も知っているけれども、町内はふるさととは思わないですね。だけど、自分のふるさと、町は雪国観光圏だと思っています。

話が脱線しましたが、僕の感覚の話しかしていませんけれども、10万人の規模感でさっきの四つのタレントを持った人たちが、どれだけ定期的に交流できる場を作るか。でも、新潟とか、こういう組織は、特に商工会青年部とか、みんなぶった切るじゃないですか。若者の会議とか、女性グループの会とか、農業若手会とか、細切れにするなど。

分野を越えて、市町村を越えて、とにかく、そのタレントを持った人たちを集めろと。僕は、それが行政の仕事だと思っんです。行政が、そこをちゃんと横串でピックアップしてあげる。「おまえ一人で行くと絶対にこの人から怒られるから、こっそり連れてこい」と。町長が、何とか未来検討会議を立ち上げてしまったら、そんな人は行けないわけです。「俺に黙って、おまえ、何そんな会に出るんだ。俺が先だろう」という話になる。本当は、行政がそういう人をしっかりピックアップして、温めてあげる。たまにそういうところで市長が「頑張れよ。おまえたちを応援しているぞ」とやれば育つけれども、とにかく、この純粋培養の場を作ってくださいと。いろいろな地域で僕が話をするとき言います。

とにかく、市町村を越えて、さっきの四つのタレントを持った民間人を集めることなんです。それをなかなかやらない。こんなお金もかからないです。自分たちの若いころのお友達でいいんです。「そう言えば、あそこの酒屋のせがれはすごく頑張っているよな」というような人がいるはずなんです。それを引っ張ってきて集めればいい。僕ら雪国観光圏は、そういう場がいいかなと思います。しかしながら、そういう組織はなかなかないんです。

地方創生における指導者の育成

藤巻 学生を見ていると本当になかなか育ちにくいという感じがします。社会がそうなっているから、反映されて学生たちの意識もそうなっているのかなと思います。

これを教育の場にどういうふうにと落とし込んだらいいのか頭の中で模索しているのですけれども、今のお話だと大学1年生の段階がいいのか、2年生の段階がいいのか。いきなり高校を卒業して今のような話を聞いても響くかどうか。ある程度、経営学などいろいろなものを学んだ上で行政などに進路を進める人もいるけれど、今、こっちにはこういう問題があるんだぞということを進路を決める2年生の段階で話していただくと響く場合が多いのではないかなとも思います。

井口 そうですね。うちは毎年新卒採用をしていて、来年は新卒を5人採用しています。今日の午前中、ちょうど来年の新卒をどういうプログラムで教えようかという話をしたので、タイミングとしてそのお話をしたいと思っていました。

地域という話ですが、僕はいきなり地域のことをできるというのとは違うと思っんです。僕は、ある意味、雪国観光圏で地域をやっているマネージャー的な役割、監督的な役割ですけれども、プレイヤーでもあるんです。僕らは、プレイングマネージャーなんです。地域作りを担うリーダーとかマネージャーというのは、僕らみたいな選手を使わなければいけないんです。野球経験、選手経験がないのにプロ野球の監督をやったやつはいるのかという話なんです。

地域作りを担える人間は、それぞれ選手としてのスキルがあって、選手のスキルがあるから選手に信頼されるんです。だから、僕は大学を卒業して地域作りを学んだからといってマネージャーになれるではないと思っんです。自分のプロフェッションをしっかり極めた上でマネジメントを学ぶ。そうしないと選手との信頼関係ができない。僕は地域作りのマネージャーは選手であるべきだと思っっています。選手として育っているから選手の気持ちが分かるし、選手と心を伝えられるわけです。だけど、全然旅館経験もなく、全国で公募をしているDMOの観光協会の事務局長とか、IT企業から地域に入って、うまくやっている例なんか一個もないですよ。

藤巻 四国の神山町というところで、街づくりです

ごく成功した例があったように思うが、どうか？

井口 徳島県の神山町ですか？ あそこはちょっと特殊だと思います。神山町の場合はグループとして参画をしているということもあるのですけれども、全国の自治体で言うところと圧倒的に、95%ぐらいは、皆さんが想像するような普通の商工会で父ちゃん、母ちゃんが商売している人たちで「うちの地域の何か特産品ないかな」と言っている人たちなんです。その特殊ケースではなくて、こういう新潟県内の地自体の人たちをどう変えるかということを考えてときに、こういう人とコミュニケーションできる人間は選手経験がなければいけないんです。

だから、DMO マネージャーを育成して全国に派遣するみたいなことをやっていますが、僕は一個も成功事例なんか無いと思っています。たぶん、皆さん、3年も続いているんです。すぐ1年、2年でこうなる。イメージだけで自分はITのビッグデータを読めるから行ったはいいけれども、現場ではビッグデータではないですよ。「飲みにケーション」のほうが重要だし、「飲みにケーション」をするためには、そこに5年、10年、足しげく通わないと理解してもらえないじゃないですか。人となりを見ますからね。「あいつは何かパソコンを使えたら、何にも旅館の商売のこと分かってないんだ」と陰口を言われているだけなんです。

何が言いたいかというと、僕は、地域作りをやる人は選手との信頼関係がすごく大事なKPIだと思います。大学を出て勉強した人がすぐできるか。行政というバックグラウンドを持っていれば、それはできますけれども、僕みたいな一民間人が町おこしでNPOの代表みたいなことをやろうと思ったら、かなりのバックグラウンドを持っていないと言えないですよ。

うちの旅館の志望動機の半分以上は、旅館のことをやることは分かっているのですけれども、なぜうちみたいな地方の旅館で働くかということ、やはり、地域というキーワードがすごく多いです。大学生的には地域大好きですよ。僕らの世代からは考えられないぐらい地域のことをやりたいんです。観光学部出身の学生も多いです。彼らが将来、地域のことをやるとなったときに、さっきのロジックでいきなり雪国観光圏の仕事ができるわけではありません。それぞれ自分のプロ

フェッショナルな領域をしっかりと身に付けて、それを人さまに提供できるぐらいの経験と知識を持った上で地域をやらなければいけないから、まずは、うちのホテル、旅館のサービスオペレーションをしっかりと学んで、自分なりの自由研究をきちんと作ってくれと。

実は、この『ゆきがた』という冊子は、新卒の1年目の子でYouTubeの「雪国暮らしの研究所」⁵というのを作って、いきなりプロジェクトを任せました。もちろん、旅館、ホテルの仕事はスキルとして教えますけれども、それ以外に自分たち中心でプロジェクトをやるよということをやっています。それは、僕がやっている雪国観光圏の「ryugon」というフィールドがあるから、そこを中心にこの地域の魅力をどう伝えていくかということ自分なりにきちんと考えよう。

その中で3年経って、僕らのように小さい会社だと今まではデザイナーというのは社長やマーケティング担当がほしい相手をするけれども、直接社員と外部の人たちにやらせるんです。社員とデザイナーが一緒にやる。これに関しては、僕のディレクションは入っていないんです。デザイナーとスタッフ自らが編集員になって取材に行く。どこを取材するかを決めて、場合によっては自分がモデルになってやっている。こういうふうにして、ちょっとずつちょっとずつ地域との関わりの場を作っているのが、うちです。

その中でスキルとして絶対に身に付けなければいけないと僕が思うものがあります。大学生までは普段文章を書いているから書けるけれども、この仕事に入ると文章を書かなくても仕事はできるんです。文章を書く力が、だんだん劣化するんです。そこで、今年の新卒は特に文章を書く力を落とさないということの一つのテーマにしました。もちろん、日報とか書くじゃないかと言うけれども、日報はやっているうちにだんだんとフォーマット化してしまう。脳みそを使わないじゃないですか。

そうではなくて、きちんと読書をして、人に伝えるブログでもいいのですけれども、文章を書く。主観でものは書けないですよ。客観的な目線が重要です。特に旅館、サービス業は、お客さまが、どういうお客さまでどういう過ごし方をするのかというイメージネーションをしなければ書けないんです。旅。そういうも

⁴ 神山町は、山間部にありながら、光ファイバー網等のインフラを整備し、IT中小企業のサテライトオフィスが集積したことを起点に、仕事場が増え、人口が増加し、商店街の機能が回復しつつある町として大きく注目されるようになった。

⁵ 「雪国暮らしの研究所」 by HATAGO 井山
<https://www.youtube.com/channel/UC7BRUJfzeyCZ2fJzUusrUKw>
 (2022. 11. 2 閲覧)

のをやるトレーニングを徹底的にしようということでは。

『ゆきがた』はその前の世代たちが作ったプロジェクトだから、そこは彼女たちにやらせるのですけれども、今年入る子たちは社内報を中心にやろうかなと。あとはブログなどのSNSの発信頻度をもっと上げていこう。彼らにもしっかり担当割りをして、コミットさせて、とにかく文章を書く力を落とさせてはいけません。さらに、今の子たちは、動画を編集したり、写真を撮るということに関しては、僕らの世代よりはよほどネイティブなので、そういう部分をとにかく付けていく。その中で、旅館の仕事もしっかり身に付けて、地域と関わる仕事も身に付けていくと、もしかしたら5年、10年経ったときには何かしら地域に貢献できる要素ができますよね。

「前、私、ホテルで5年働いていました。私、ホテルでこんな社内報を作っていました」というスキルだったら、民宿のお母さんたちのお手伝いができるかもしれない。だけど、そんな実務経験もなくて、都内でITの仕事をしていました、OLしていましたという人が地域に行っても、「そんなの、おまえ、何か旅館のこと分かるのか」と。

そういう意味では、うちで働いているスタッフが、僕がやってきたスキルに近いことを何かつけさせようと思ったときに、旅館の仕事、旅館の仕事の中でも、うちの場合はマネジメントシステムがいろいろあるので、そこはそこで学ばせませすけれども、もう一つは地域と関われるというのは、うちの旅館で働く一番の魅力でもある。

大きいホテルだったら、ずっとベルボーイです。でも、うちの場合は、いろいろなタスクがある。「ryugon」もあるし、「井仙」もあるし、物販もあるし、飲食もあるし、これもあるしと、マルチタスクでやらなければいけない。それを自分の業務としてやる部分もあるけれども、これは部活動的にやっているの、部活動的にやっていくからこそ、好きなだけ時間を使える。皆さんの世界もそうだと思うのですけれども、5年、10年経ったときにそれが力になる。無駄な研究じゃないけれども、こういうことがすごく力になる。

今の会社の労務管理で、『ゆきがた』を作るのでタイムカードをつけて取材3時間行ってきてねと言ったら、当然成果はないわけです。「おまえ、3時間も忙しいときにこんなやらなくていいから現場仕事しろ」になってしまうんです。だけど、これを自分の趣味としてやっていたら、これに5時間、10時間かけられるじゃ

ないですか。そうしたら、クオリティーの高いものができるし、そうしたら、「おまえ、もっとこれやれよ」と。それができるようになったときに仕事として「おまえは、じゃあ、広報部門をお願いね」となるわけです。

今の若い人は、課外活動がなさすぎて時間管理の考え方が違うというか、それが当たり前だと思っているけれども、それをやればやるほどスキルを身に付ける時間が遅くなるだけ。仕事は8時間でやるけれども、趣味の時間というか、自分がキャリアとして身に付けるものは、なるべく仕事以外で作ってあげなければなと思っています。今、僕が最初にやらなければいけないのは、その意識づけですよね。会社で働くときみんなタイムカードをつくのが当たり前。会社に言われたことは全部タイムカードではなく、お金の価値を生むものに関してはタイムカードをつけばいいけれども、価値を生まない仕事は自分で作らなければいけないじゃないですか。学生時代だって、みんなしているじゃないですか。授業以外で塾に行くから進学できるのであって、何一つ同じことをしているというのは。

藤巻 サラリーマンで昇進する人は勤務時間外にものごく勉強をしますからね。私は税務の世界にも長くいたのですけれども、そこでは時間外でもしょっちゅう勉強していた方が多い。そういう人たちは退職後に税理士の業界でも成功している人が多い。自分を高めるために、いかにそこで学ぶかですかね。

井口 それは、本当に学生さんたちに分かってほしいですよ。僕らは、会社に入ってからが本当の勉強だと思っていますし、そういう意味では、会社は自由研究ですよ。ちゃんとやらなくてもたぶん単位はもらえます。だけど、自由研究をしっかりとやってた人は5年、10年後にこうなりますよ。皆さんも研究分野だから、なおさらそうですけれども。

藤巻 研究の分野は本当にそうですね。

井口 それに労を惜しまないじゃないですか。タイムカードをつけて研究したら、いい論文なんかできないですよ。

今の労基上、会社の長としては、そこを言いづらいんです。だけど、いかにそういうことに気づいてもらえるか。社長が時間外で「仕事しろ」なんて言えないじゃないですか。

藤巻 自ら勉強している先輩方がいれば、その人も自ら進んで勉強するようになるのでしょけれども。

井口 逆に言うとか社員がなるべくそういう時間を作れるようにタスクの仕事は効率よくやって成果を出す。

自由時間にはこういうことをやろうよということはやりませんが、働く本人たちにその意志がなければ、いくらチャンスを与えても「めんどくさい」「社長に言われてこんなやりたくない」と言われればそれまでなんです。僕らとしては、そこが悩みどころです。

藤巻 難しいところですよ。

井口 学生時代に社会人になってから自分の生涯をかけて学ぶことを始めるんだということを教えていただきたいなと思います。

藤巻 学生は、いかに有給が取れるかというところを条件にして仕事を見つける場合が多いのですが、仕事でやりがいを見つける場合もけっこう多いですよ。そういうことを学生たちに教えられればいいのでしょうか、なかなか難しい。

井口 社長さんが今、おっしゃったことには、いろいろなことが総合的に含まれているので、何回かに分けてお話して下さると、学生のためになるころがあると感じます。

井口 今日は、いろいろな話をグチャットしたんです。学生さんの働くということもそうですけれども、そこは本当に早く気付かせてあげたいなと思います。

藤巻 「失われた30年」の時代にブラック企業などが多かったから、どうしても有給がしっかり取れるような職場を希望する学生が多いんです。でも、仕事の中で自ら進んでやりたいことができるような環境のところだと、自分自身の満足にもつながると思います。

井口 僕が経営者として意識するのは、仕事に人を合わせるのではなく、その人のやりたいことに仕事を合わせるほうが多いかもしれません。例えば、この『ゆきがた』に関して、スタッフたちの雰囲気からやりたいことはこういうことかなと思ったから、「こういうの作らない？」と。でも、今、これがうちの一つの事業になっている。うちの会社は、そういう要素がすごく多いと思います。

例えば、「ryugon」に三味線の演奏で歌うお母さんがいますけれども、彼女の料理はすごくおいしいんです。おいしかった。いわゆる、従食、社食を作ったんです。その方は、関さんと言うのですけれども、「関さん、こんなおいしい社食作れるのに、これこそお客さんに出せばいいんじゃない」という話をしたら、「私なんかの料理、板前さんの料理で食べさせられないよ」と言っていたから、それを教える教室を作ろうということで「ryugon」で土間クッキングを作ったんです。関さんありきなんです。関さんは民謡も歌えるから「夜は関さん、民謡歌ってよ」と言って、それでちゃんとフイ

ーをもらって民謡をやっている。関さんがいなかったら民謡はないんです。

藤巻 社内の資源を外部に開放して、付加価値を付けて出すという感じですよ。

井口 うちはそんな感じですよ。旅館の一つのよさ、地域のよさには、その柔軟性があるはずですよ。

藤巻 それを端的な言葉にして学生たちにも伝えられるとすごくいいと思います。そこは、すごく大事なところだと思います。

井口 でも、そこは経営者の考え方もありますよね。経営者の戦略がどういうものを見ているのか。僕はどちらかというと会社は人の発展上に成り立つ生きものだと思っているんです。だから、僕の考えのとおり社員に動けというよりも、僕は学校の先生チックなイメージなんです。この人たちが学校生活を楽しむように自分のやりたいことに情熱を持てればいいな。そのために先生として何かしてあげられることはないかなと探して行って、その形が会社になる。でも、担任として、僕のクラスはこうあるべきだよというベースの思想はあります。

藤巻 方針を示さないとどこに動いたらいいのか分からないから。

井口 ただ、それに共感して動いて形にするのは彼らだから、ディテールまでは僕はそんなに。もちろん、「本当だったら、こうじゃなくて『ryugon』風にもうちょっとしたほうがいいんじゃないか」というのはあるけれども、そこは許容範囲というか、そこが経営者の判断なんです。「いや、うちのコンセプトは、こういうフォントじゃなくてもっと『ryugon』みたいにカチャカチャって言うほうがいいよ」とか「この言葉遣い違うよね」ではなく、デザインのセンスとかフィーリングが緩いところにおもしろみがあるかなど。これが全部計算されすぎてしまうとつまらないものになるだろうなという余白感も少し思っていたりします。

写真を撮られる方だったら余白感も分かりますよね。デザインって完璧にやり過ぎても印象に残らないですよ。完璧を追求するよりも1割5分ぐらい笑えるというか、隙があるのが、うちの良さだし、それが成長するための一つの要素かなど。完璧すぎるとそれを維持するところに頭がとられ過ぎてしまって、ハンドルのゆるみというか、そこは意図的に作ろうと思っているところもあります。

藤巻 今の話をちょっと整理して、今後、ぜひともわれわれでまとめたくださいね。

地方創生教育への示唆

田中 お聞きしてもいいですか。一応、創生学部はクリエイト、まさに創生がキーワードになっていて、そういう学生を育てたいと思っているのですが、社長さんから見て今の大学生にこういうものを求めるとか、大学院でこういうことをやってほしいというものはありますか。

井口 創生って、ある意味、スタートからゴールまで全部ですから、それをやるには一番に情熱がないといけないし、気持ちもなければいけないし、根気強さが必要だと思います。創生って、何だかんだ言って、一人の人がしっかり全部やらないとならないんです。パーツパーツでは地方創生にならない。何でもそうですけれども、イノベーションや起業でもやっぱり背筋が大事で、それは、結局、最初から最後まで一人の人がやり切った上でいろいろな人たちが関わってきて肉付けをする。雪国観光圏で代表がコロコロ変わったら、こんなのないです。僕が、ぶれずにずっとやっているから、周りがベタベタくっついてくれるわけです。

僕は、地方創生を目指す学生さんを考えたときに一気に通貫してやり切る強さ。例えば、大学の中で自分で新しいサークルを作る。口では誰でも言えます。だけど、本当に動いて、募集をして、ちらしを作って、勧誘をやって、自分が卒業して部長を退任するまでにメンバーをしっかりと増やすということまでやるかと言ったら、そこまで考えないです。若い人たちは、最初の突っかかりのアイデアはいいんです。「こんないいですよ」「こんないいですよ」と。そんなのいいから最後までやれよという意味では、例えば、店を1軒ちゃんと責任を持ってやれとか。

実は、僕、フジロックに毎年出店してるんです。今年のフジロックは、新卒の社員だけで店をやらせようと思っているんです。うちはフジロックに毎年出店しているのですが、そのフジロックの店を彼らで全部やれば、プロジェクト感があるし、一気に通貫する難しさも分かる。その強さが、いつか役に立つかなと。おそばを売るのは大変ですよ。1日200万ぐらい売ってる店なので大変ですけども、そんなイメージです。責任を持ってお店を1軒やるとか、プロジェクトも自分たちだけで自己完結するとか、そういう力を持った学生さんがいると雇う側からしても「こいつだったらちゃんと実績あるし任せられるな」「おもしろいな」と思える。何かを最初から最後まできちんとやり切る。創生学部の学生さんには、いいところだけではなくて嫌なこと

も含めてやり切ったかどうかというようなものを求めます。

田中 先ほどのお話を聞いて感心したのは、新しいものを作るということは抵抗勢力と戦うということですよ。それで粘り強いとか、打たれ強いとか。クリエイトと言うと何もないきれいなところから生み出すイメージだけれども、生み出せば生み出したなりにそれに対して反発する人も出るわけですよ。そこいかに調整するのか。

井口 カフェの仕事もそうなんです。女の子はみんな、カフェの仕事をしたいと言うでしょう。カフェの仕事はコーヒーを出すだけじゃないから。掃除もすれば、トイレ掃除もするし、お客さんの食べ残しも片付けなければいけないし、在庫管理もしなきゃいけないしと見えないバックヤードの地味な仕事が8割でしょう。地方創生とかデザインもそうですよね。結局、楽しい仕事はほんの1割です。

だけど、8割、9割、結婚生活とは言わないですけども、そうじゃないですか。結婚生活だって結婚する瞬間はキラキラしているかもしれないけれども、後はどう耐えるか、どう我慢するかみたいなものと一緒です。僕は、マイナスのマネジメントもすごく大事だと思います。

地域作りなんて本当に我慢強い人じゃないとやらない。僕は、地域のことをやりたいとよく言われます。地域おこし協力隊みたいなので来た人が「うちも地域で井口さんみたいなことをやりたいです」と言いますが、僕は「いいけど、少なくとも8年間この場所に残ってやり切る気ありますか。8年間残れないんだったら地域のことなんかやらないほうがいいですよ」と言っています。皆さん、3年我慢できないです。だけど、8年間ぐらいやる気持ちがなかったら地域のことでやってはいけないんです。中途半端に「おじいちゃん、おばあちゃん、頑張ってるね」「お野菜手伝うよね」みたいなのをやったって、1年でなくなるんだったら、このおじいちゃんにとっては不幸ですよ。「何だ、相手にして、あの畑やってくれるから、もっとこの土地用意したのに、何だ来年いないのか、どうするこの畑も結局やらないほうがよかった」という話になるので、中途半端に地域とかそういうものを言わないほうがいいですよ。

地元の人は、すごく期待をしているのに彼らは表面しか見ていなかった。僕は、それを見ていて痛々しいんです。やるなら8年ぐらい我慢しろと。その根性がないんだったら、地域なんかやなくていいから、自

分の会社をまずしっかりやるべきじゃないか。そこは、すごくギャップを感じます。僕は、いつも8年と言っています。

地方の行政主体同士が連携する上での問題点

田中 もう一つ質問いいですか。行政を越えているとやられています、行政同士を結び付けることはしなくてもいいのでしょうか。

井口 行政同士は結び付けたほうがいいです。

田中 いいですね。

井口 でも、結び付けたって1年もしたら、また離れるんです。常に離れる生きものなんです。

藤巻 人事ローテーションがあるからですかね。

井口 会社もそうですけども、自分のセクションだけでコミュニケーションを取らないでやったほうが楽なんです。相互コミュニケーションを取るというのは、トップは、ある意味、破壊者ですから「このセクションを壊してこのセクションと一緒にするよ」と。この人たちは嫌ですよ。「ええ、なんでやらなきゃいけないの?」と。これをやるからイノベーションなんです。トップは、これができるんです。だけど、トップが足を引いた瞬間セクションナリズムになるんです。大企業なんかみんなそうですよね。トップの関与が低くなるからセクションナリズムが出てくるんです。

雪国観光圏なんて、僕が辞めた瞬間に2年も経たないうちにバラバラになると思います。

田中 そこを、行政を、どうまとめたらいいですか。

藤巻 1人中心的な人がいないといけないということでしょうか。私は経営学の専門ではないのでワードの使い方が正しいのかどうかは分かりませんが、イタリアだとデザイン・ドリブン・イノベーション⁶という言葉があるそうです。まずデザインありきで、それでしっかりとドライブしてイノベーションを起こしていく。既存のいろいろな地域観光資源を使って「意味づけ」をしていく。そういうものの中心になるデザインが、今、社長さんが提唱しているような雪国観光圏であったり、そういうものを一貫して主張をして導いて

くれるような人、そういう存在が重要なのではないかと。

井口 そこで思うのが、大地の芸術祭の北川フラムさんです。北川フラムさんもある意味、デザイン・ドリブン・イノベーションです。極端なことを言うとあれも20年ぐらい経っています。でも、フラムさんが途中で、5年で、あれを引いてしまったら、何にも残らなかったはずなんです。

デザイン・ドリブン・イノベーションは結果論であって、一番重要なのは北川フラムさんが20年間ずっと携わり続けられるかということです。彼は、常にいろいろなものに対してチャチャを入れるわけです。もちろん、反発も多いです。だけど、言い続けているわけです。だから、僕は、北川フラムさんのセンスというよりは、北川フラムさんの意地のほうが重要なのではないかなと思うんです。

藤巻 「ドリブン」は「意地」なんですよ。

井口 意地ですよ。

藤巻 強い意志がないと。

井口 デザインでもイノベーションでもないドリブンという意地ですよ。それが一番重要な気がします。

藤巻 学生たちに何かを伝えるにあたって、研究論文の題目を決めるにあたって、一つの言葉が必要なのではないかという感じがします。言葉がないとすぐ忘れてしまうような感じがして、この言葉を中心にしてイメージを膨らませていくというのものもあるかもしれない。

井口 僕は専門ではないので分からないですけども。さっきおっしゃったように雪国観光圏は、僕が辞めてしまった途端に終わるんです。それは、まだまだ組織としてマネジメントできていないからです。いわゆる、ガバナンスがあるわけじゃないんです。僕の意地でギュッとデザイン・ドリブンしているわけです。僕が今やっているのは、このギュッとやったテンションを僕が手を離してもちゃんと回る仕組みを作らなければいけない。

そのために一番重要なのは宿泊税なんです。

⁶ デザイン・ドリブン・イノベーション (Design Driven Innovation) は、ミラノ工科大学の Verganti 教授によって提唱された概念で、製品に新しい「意味」を与えることによって生じるイノベーションと定義されている。ここでいう「意味」とは、ユーザーが製品を購入する理由、製品の体験から得られる価値などを指す。従来のイノベーションは主に「テクノロジーブッシュ・イノベーション」(技術の躍進)か「マーケットプル・イノベーション」(ユーザー志向)であった。こ

れに対して、デザインドリブン・イノベーションは、人々に対して今までにない体験を提供するという新たな「意味」の付与によるイノベーションであるとされる。例として、任天堂のWiiはゲームの楽しさを再定義したことを挙げている。

Verganti, R. *Design Driven Innovation*, Harvard Business Press, 2009; 佐藤典司監訳、岩谷昌樹・八重樫文監訳・訳、立命館大学経営学部 DML 訳、『デザイン・ドリブン・イノベーション』、2012年。

観光財源確保のための「宿泊税」導入の必要性和 DMO：雪国観光圏の役割

藤巻 宿泊税、税金ですか？

井口 先生のご専門の税なんです。法定外目的税をしっかり作る。今の観光財源は、一般財源から議会承認を得て執行されるものじゃないですか。

常に観光というのは、議会に文句を言われ、市長にも気に入られないとできない予算なんです。そうすると予算の使い方としては、すでに目的が決まっているじゃないですか。デザイン・ドリブンじゃないんです。

宿泊税は、本来、お客さまからの預かり税です。海外のDMOはみんなそうですけども、お客さまからお預かりした一時金をお客さまがこの地域で快適に回遊するために投資をするものが本来の宿泊税なんです。ヨーロッパは30億取っているんです。

それはなぜかと言ったら、バスにも乗るし、スキー場にもごみがないようにしなければいけないということなんです。例えば、大地の芸術祭はあれだけやっていますけれども、あれは国が手を引いてしまったらもう続けられませんか。考えてみてください。十日町市民の税金で1億円を出して、さらに十日町市役所の職員がボランティアでやって、宿泊のほとんどが越後湯沢温泉で、そこでお金を落とす。これってどう思います？

そのときに十日町は、湯沢にみんな客を取られるんだから十日町にホテルを作ればいいという発想じゃないじゃないですか。本来は、湯沢に泊ったお客さんにしっかりと負担金を払ってもらって、大地の芸術祭で喜んでもらう。そこに対して棚田を保全するとか、臨時交通のバスを出すとかというのが本来は正しいんです。

でも、そうなったときにそれぞれの市町村が、湯沢は宿泊税を取ります、十日町も取りますということでバラバラでやっていたら、十日町の芸術祭でいっぱいお客さんが泊まっても湯沢の温泉通りがきれいになるだけ、スキー場のロープ塔を塗り直すだけになってしまうわけです。

だから、僕は、広域でやる意味は、広域で取ることによって自治体の依存度を少なくして、依存度が少なくなった代わりに宿泊税を執行するためのDMOという組織が必要なんです。僕は、それを目指しています。

県になってしまったら、今度は県知事とか県議会なんです。市町村になったら市町村議会と首長なんです。でも、雪国観光圏のいいところは、行政のコミットも

緩いけれども、横並びだから誰一人マウントを取られないわけです。だから、僕は、こういう一つの文化圏でちゃんとDMOを作って広域で宿泊税を取る仕組みでガバナンスを効かす。それがあつたら、僕がいなくなってもベースの人件費ぶんぐらいいは、そこでしっかり担保できるし、仕組みができる。お客さまから預かったお金に対する再投資という考え方であれば、きちんと満足度調査をしてマーケティングデータを取ってデータ化することができるし、どこに投資をするか論理的な判断ができる。

でも、今みたいな仕組みだったら、町長の気分一つで予算が決まっているんです。鉛筆をなめてパッパッパです。

藤巻 基本的なことを知らなくて申し訳ないのですが、雪国観光圏はNPO組織なんですか。

井口 一般社団法人です。

藤巻 持分がない、出資者のいない組織ですね。じゃあ、理事などは、それぞれの自治体の人たちが関わっているのでしょうか。

井口 ちょっと紛らわしいのですが、雪国観光圏推進協議会というのがあるんです。推進協議会というのは、行政側の任意団体です。一般社団法人雪国観光圏は、僕らみたいな民間人の組織です。

行政と民間のハイブリッドです。推進協議会から委託金で700万もらっていますが、700万では人が雇えないので自分たちがボランティアでやっているという。

藤巻 財源を今後どうするかですよ。マウントを取られないようにDMOで自由に使えるお金を。

井口 僕のノウハウをきちんと伝えるための仕組みをつくらなければいけない。それをDMOとかDMCと言うと稼ぐ組織という話になってしまう。稼ぐ組織だったら商売じゃん。「道の駅の指定管理を受ければいいじゃん」と言いますけれども、道の駅の指定管理をした瞬間にそっちのほうに商売が行ってしまう。本来であればDMOとDMC(Destination Management Company)で分けて考えなければいけない。稼ぐ組織というよりは、もう少し中長期ビジョンの、昔で言うTMO、タウンマネジメントをしっかり考えるような役割の組織体が日本にない限りは、この国はいつまで経っても観光後進国。要するに首長さんと議会のドロドロの政治の話で終わってしまいます。めちゃくちゃ予算を無駄にしているんです。

この地域で5億円なんです。5億円を一気にやったらどんなことができるのか。みんな何とか祭りをやっているわけです。くだらないちらして町長が挨拶し

て終わりです。湯沢では、8000万の予算がみんな花火に消えていきます。

藤巻 世界一の花火の技術がありますからね。どこも花火でもやろうかなみたいな。

井口 それは、みんながみんな自分のテリトリーの予算を要求するとそうになってしまう。マーケティングデータに基づいた集中と選択をできるのがDMOなんです。

でも、そのDMOをさせるためには、市町村の財源に依存しない新たな法定外目的税がない限りは、首長が変わった途端に「そんな負担金は認めないぞ」という話になるわけです。難しいです。

藤巻 難しいですね。

井口 既存税の入湯税のかさ上げをするかとか、いろいろ考えますが、入湯税だけだと温泉事業者だけの課税負担になってしまうので、なかなか難しいんです。僕は地方創生を考えるのであれば、地方創生を執行する組織とその財源も一緒に考えなければいけない。

将来的に本当に宿泊税みたいなものができてDMOがちゃんと組織として担ったときに、これをマネジメントできる人材というのが必要かもしれないです。きちんとマーケティングデータに基づいた意思決定とか、公共事業の投資のこととか、民間事業者の事業をうまくハンドリングをするためのビジネスのスキルとか、人材育成のスキルとか、そういったことをいろいろな分野の人たちがいて、それらがDMOで働くのなら分かるんです。でも、今の段階では、まだ会社がないんです。地方創生すると言っても、僕らみたいなプレイングマネージャーが片手間でやるしかないんです。それが、僕は本当の早道かなと思います。

藤巻 非常にためになります。参考になる情報が多いです。

井口 こんなことばかり話しますけれども。

藤巻 あと何か皆さん、言い足りないことはありませんか。

雪国観光圏のブランドコンセプト「8000年前から 続く雪と共生した文化」

榎本 ちょっとだけ聞きたいことが。私自身は、古民具とか、古い写真、町の中に集まっているものを集めてきて、それを再編集して町のアイデンティティを

再検討していくみたいな仕事をしています。どちらかというとお金に直結はしない、商売にはならないような公共事業としての文化事業の保護などの文化行政の側の人間ですけれども、そういう方面だとそのときのマーケティングだけではない、長期的な視点と観光に直結しないものも大事にしなければいけないところがあります。

今、学芸員の資格などの再検討もされていますが、博物館とかを観光に役立てよう、役立てればいいのですけれども、その視点と相いれない部分も文化施設としてはなくてははいけないところもあります。

井口さんとしては、行政がやる文化施設、文化行政というか、そういうものと雪国観光圏のような商売をしている人たちの集まりとでどう分業していくというか、どんなふうに協力関係を築いていくのが幸せになるというか。

井口 ありがとうございます。それは、めっちゃ大好きな質問なんです。さっき言った雪国観光圏の8000年前から続く雪と共生した文化のブランドコンセプトは、実は、学芸員チームで作ったんです。

榎本 そうなんです。

井口 「なじよもん」⁷という文化施設の佐藤館長を座長にして、7市町村の学芸員を集めて、雪国観光圏の中で雪国文化ワーキンググループというものを作りました。そこへ僕は、この地域が世界唯一無二と言える学術的根拠を示してくれとオーダーしました。それを1年間議論した結果、この地域は雪と共生してきた文化だろうという議論になったんです。学芸員とか文化的な部分は、これははっきり言えますけれども、観光で言うと一番重要な部分なんです。これがブランドコンセプトなんです。これがしっかりあった上で、われわれみたいな産業をどう形にするか。だけど、文化というのは端っこにいるわけではなくて、一番中心にいなければいけないことなんです。そのリスペクトがない限りは、いろいろなものが組み合わないんです。

僕らは雪国の文化が軸にあるから、さっき言った、酒造りの産業と観光と農業と人づくり、人の暮らしもみんなここに紐づけるからぶれないんです。でも、これを観光文脈、文化文脈、農業文脈とやったら、全部バラバラなんです。文化は、一番底辺にあってしっかり支えるもの。これにもっと意識を持ってほしいですね。

⁷ 「なじよもん」は、農と縄文の体験実習館（所在地：新潟県中魚沼郡

津南町大字下船渡乙835番地）

僕は、これも講演でよく話をするのですけれども、観光というのはコンテンツなんです。文化はストーリーなんです。お酒がおいしいとか、魚沼産コシヒカリは、コンテンツですよ。コンテンツがなかったらマネタイジングはできないんです。だけど、うまいコシヒカリという企画をしたら全国でもあるし、うまいお酒も新潟以外にいくらでもある。だけど、八海醸造さんのお酒は雪の暮らしに基づいて作られたお酒だから端麗辛口なんだと言える。おいしいかまずいかではなく、そこにある意味合いじゃないですか。

藤巻 それがまさにデザイン・ドリブン・イノベーションでしょうか。そこに新しい意味を見出すということですかね。

井口 酒というコンテンツだけであれば、「八海山は水みたいでうまくないね」です。だけど、雪と共生した文化から生まれた酒。われわれの雪国ガストロノミー（仏: gastronomie, gustronomy）も雪国の暮らしを表現してきた料理ということであれば、一見違うものだけでも、ベースのストーリーが一緒だとそれがお互いの相関関係と付加価値なんです。これが雪国観光圏の一番のイノベーションなんです。

この文化を深掘りするという作業は、われわれみたいな観光の人間で薄っぺらい知識だと嘘つばいんです。僕は学芸員さんとずっと議論をしてきたので予備知識もたくさんあるけれども、本来であれば、これを学芸員の先生方が世界に通用する価値としてしっかり深掘りをする。旅館の人間って意外と知らないんです。建物の文化から家づくり、職も全部つながっているんだということを語れる人を作るのが文化行政の大事なことであって、これ単体で商売をしてはいけません。単体はコンテンツでしかないんです。

だけど、このコンテンツに付加価値を付けるのは文化なんです。だから、その役割が違うというか、本来、一番の観光のストーリーテラーは学芸員のはずなんです。そこをどう組み合わせるかというのは、もしかしたらセクションで分かれてしまっているの、それをトータルプロデュース、デザイン・ドリブンでそろえなければいけない。

伝統文化を観光資源として活かすには

藤巻 学芸員と産業界との関わりが希薄なのかも知れませんね。本来であれば、しっかり中心に据えてそういうストーリーを立てられる人だと。

井口 もし、ご視察に来るのであれば、佐藤さんを

ご紹介しします。彼がいたから雪国観光圏ができたんです。

榎本 実を言うとは私は奥会津なので。今、奥会津で赤坂憲雄さんと一緒に奥会津デジタルミュージアムの立ち上げをやっています。今、あそこも五つ町村の枠組みを超えて、観光というよりは、先に文化行政のほうをつなげてしまおうというのをやっている最中です。

井口 雪国ですよ。

榎本 そうですね。同じ雪国で。

井口 只見町に一回講演で行ったことがあります。

榎本 縄文時代からの暮らしがあって、非常によく似たところ。ただ、人口が少なく、かなり交通も不便なので、なかなか難しいけれども、逆に伝統的な生活は今もかなり生きているところです。

井口 そのハイブリッドが重要なんです。さっき言った人口の規模感は重要で、イノベーションを起こす、女王バチみたいな才能を持った人は 10 万人のうちのごく一部なんです。いかに 10 万人のサンプルを作るかが重要で、その 10 万人を巻き込んだプロジェクトをやりようと思ったら、たぶん、ポチポチ出てくるけれども、奥会津の 400 人の集落でやりようと言っても、それは苦しいんです。

榎本 そうなんです。私の一番のところは 2000 人を切ってしまっていて、5 町村合わせてもたぶん 1 万人行かないんです。そこが厳しい。

井口 そこは逆に外部の力で。10 万人というわけにはいかないけれども、その意識のある人、地元の人だけではなくイノベーションの種を持った人たちをいかに集めてくるか。

榎本 高度成長期に外へ出たけれども、地元にも思い入れがある人がたくさんいるので、そういう人たちを引き込む必要があるのではないかと最近、思っています。今年プロジェクトは町から出た若いデザイナーに入ってもらったりしましたが、そういうことで何かできないかなと思っています。でも、なかなかやっぱり難しいです。

井口 そうですね。でも、僕がほしいのは僕らみたいな実業者なんです。自分で形にして組織を動かして、最終的に外貨を持って来れる。とりあえず、うち 1 軒でシュートが打てるじゃないですか。シュートまで打てるプレイヤーがいっぱいいないと。デザイナーさんがいっぱいいても誰がシュートを打つかと言えば、うちには観光施設がないからと。デザイナーは、アシストはできるんです。だけど、シュートを決めるのは実業者なので、いかに商売をする人というか、作れる

人を作るか。

行政の人は皆さん、僕らは分野が違うからと考えないけれども、何だかんだ言ってもシュートを打つ人は重要なんです。

藤巻 数から言うと実業家になれるような人は本当に少ないですよ。大学の経済学部や経済科学部でも、自分で事業を志す人は本当にわずかです。在学中に事業を始める人もいますけれども、ごくわずかです。

事業デザインの検証と展開

井口 僕の場合、臨床データと言っていますが、自分の事業を通じて臨床データを取って、こういう仮説が成り立つなと思ったことを雪国観光圏に展開しているんです。そんなやり方をして、うちのノウハウを全部皆さんにお配りしています。ただ、実際には皆さんやれないです。そんなにスタッフの数もないのでやれないけれども、それを仮説検証してみる。雪国観光圏で見えた、さっき言ったデザイナーさんのロジックを自分のところで小さくやってみて、「この仮説、成り立つ」と思ったときに広く事業をしていく。だから、うちの会社はラボみたいなものなんです。

藤巻 まさに研究所という感じですね。

井口 だから、さっき言ったイノベーションを作るという意味においては、人が集う場所も必要ですけども、それをラボ的に、シュートまで持っていく。補助金を使ったモニターツアーではなく、きちんとビジネスに落とし込んで事業をやって、それをまた仲間に展開するという、この三つの活用。

藤巻 仮説の検証に、プロトタイプを作ってやるということですか。

井口 これはうち1軒ではなくて一緒にプロトタイプを作って仲間に展開する。地方創生という文脈であまり考えたことがなかったのですけれども、あえてその文脈で考えることもできるかと。

藤巻 何かサイクルがありますよね。実験的にやってみて、試行的にやってみて、うまくいったらまた繰り返して。

井口 何かそんな感じはします。何となく組織的にそうなっています。

藤巻 無意識のうちに、あるいは意識的にやってきたのでしょうけれども、それが徐々に形になってきて

いるということなのでしょう。

井口 そうですね。これは、僕が最初からデザインしたのではなく、動いていたら結果論的にこういうことになった。そういう意味で、今の仮説はすごく自信があるというか。

渡邊 海外のいろいろなところを見て歩いたとおっしゃっていたときに、スペインが出てきましたが、あそこの例がすごく念頭にあるとか、あそこでやっていたことをこの文脈で展開してみようみたいなものはありますか。

井口 今、新潟に日本海美食旅があるじゃないですか。日本海ガストロノミー。あれは僕らがスペインのサン・セバスチャンにローカルガストロノミーの研修で行った後に、雪国観光圏のコンセプトを雪国ガストロノミーと命名して事業をやったことを新潟県観光協会がまねさせてくれと言ってやっています。

渡邊 なるほど。

井口 岩佐さん⁸と一緒に行って、これが僕らの魚沼の価値を上げるサン・セバスチャンモデルだよねと言っていました。その次の年に八海醸造の社長さんと岩佐さんとフランスのブルゴーニュ地方と一緒に行って、魚沼でブルゴーニュみたいな牧歌的な過ごし方をしようということで、うちの「ryugon」で自転車を使った田んぼポタリングを始めました。みんなで一緒に海外に行って合宿をする。そこでいろいろ議論をして、「この要素いいよね」と持ち帰ってやっています。

渡邊 なるほど。

井口 今、岩佐さんが古民家を改修していますけれども、あれは僕らで一緒に行ったイタリアの「アルベルト・ディフーズ」を研究したものです。空き家をうまく活用しながら町ごとホテルというのをイタリアでけっこう展開していますが、これから日本で、はやると思います。僕らは、それを実際に視察に行って、空き家をきちんとリノベーションして泊まれる場所、拠点を作って地域全体としてブランドを作ろうと。3年前には、シチリア島にも研修に行きました。DMOの研究はオーストリアが中心ですけれども、スキーの関係で毎年、ツェルマットやチロル地方に行っていました。そういう話も聞いているので、なおさら日本のDMOは異質な感じがします。

⁸ 岩佐十良氏は、株式会社自遊人、雪国A級グルメプロデューサー。チ

ーム雪国観光圏のメンバー、宿泊施設のリノベーション・料理メニュー開発・販売促進担当。

日本のDMOの特徴

井口 日本人は、つまんで、つまんで、つまんで、考えて、頭の中に麒麟さんを作ってしまう。羽があつて、牙があつて、首が長くてという、そんな生きものはいない。

藤巻 「鶴（ぬえ）」的な存在ですね。

井口 「鶴」的な存在を考えるんです。日本人は、ポジティブに考えて「鶴」を作ってしまうですけども、それぞれのパーツに要素がある。

渡邊 パーツを集めていいとこ取りするのではなくて。

井口 本当にそう思います。海外を実際に見てヒアリングをすると、日本のDMOは、かなり「鶴」的状态なんです。どこをモデルにしているんだという。でも、みんな分かかっていなくて言っているんです。

藤巻 実際に事業をやって成功している人が、経験で語ってくれるとすごく説得力があるんですね。

井口 だから、僕は自分でやってみて、仮説でいって、実際の海外の現場を見て、自分なりにそれを解釈してやってみて、「あ、こういうことだね」というのを体系化して形にしている。

藤巻 社長さんの言われたこと分かりやすく本にしていただけるとすごくいいなと思います。

井口 皆さんが本にしてくれればいいですけど。

藤巻 社長さんの言葉を聞いて、その場でみんなは納得するけれども、ちょっと経つとすぐに忘れてしまう。社長さんの話されたものを整理してレジュメか本にすればいいかもしれません。

井口 今日はすごくテーマが広くて、僕も初めてのことであったので、バラバラとしゃべってしまったのですけれども。

藤巻 すごく参考になりました。ありがとうございました。

井口 僕も勉強になりました。しゃべりながら自分で勉強できた感じがします。