

小さな町・旅館を創生する、久繁の経営指導〜江府町編③

久繁哲之介
地域再生プランナー

位置づけを変えると「創生」できる VS 昔の位置づけのまま「再生」は無理

創生の実践は、嫌われる。嫌われる勇気が必要

私は2017年、鳥取県江府町の「江府町まちづくりアドバイザー」を務めた。同年4月と10月に江府町に滞在して実践したアドバイザー業務と講演を題材に、人口減少対策を主に地方創生策の提言を行う第3回である。

失敗した政策・施設は、位置づけ・目的を変えたと簡単に解決できる「創生」法を前号で詳解した。今回も違うケースで「創生」法を解説する。

拙著「地域再生の罫」は、再生が創生とは反対で、ダメな方法だから、地域が衰退する構図を明らかにし、13刷のロングセラーとなっている。

再生と創生の違いを、拙著と前回から要約する。再生とは、衰退し続ける「昔の位置づけ・他人の成功（前者）を、そのまま今の自分（後者）に猿真似」する。

前者と後者は「位置づけ、時代、実践する人」が違うので、火に油を注いだような、大きな副作用が生じる。

例えば、現状維持のまま、方法・施設を追加すると「仕事量、必要な資金」が倍増し、地域経営を圧迫する。だから失敗するのだが、次も現状維持のまま、新しい方法など成功例を追加し続ける。

再生の元凶は「ダメな現状を美化+よその成功例を追加」が、誰のプライドも傷つけない・誰も責任を取らない「無責任さ・勇気の無さ」にある。

一方、創生は「位置づけを変える、昔の位置づけを否定する」ので、改革を口にする者は、過去の成功者と責任者から、すぐく嫌われる。

だから、創生という改革を実践するのに最も必要なのは、抵抗勢力（過去の成功者と責任者）に屈しない「勇気ある一流の指導者&補佐役」の連携による実践である。これを、白石祐治町長&私の実践で詳解しよう。

集客施設に依存しない「旅館や商店街の創生」

今回のケースは、地方の多くで起きている問題であり、自治体職員は必見のケースである。

地方は観光地再生および街中再生を目的に、旅館や商店街の位置づけは変えず、よそで成功した集客施設など箱物建設に投資した。

これは悪しき「再生」手法なので、集客施設は集客が悪い↓赤字ゆえ「集客を集客施設に依存する、旅館や商店街」も衰退し続ける。

江府町も、観光地再生と旅館再生を目的に「スキー場や滞在型農園のクラインガルテン（以下、集客施設）」を開発した。だが、町営の奥大山スキー場は、赤字が2年続き、指定管理者の募集を2度行いが、応募者なし。クラインガルテンは休眠状態（だから、位置づけを変えて「創生」へ。詳細は前号）。

この問題は、二つに分けて考えるべき。

1. 赤字の「集客施設を創生」（前号で考察）
2. 集客施設が集客できず、集客施設に集客を依存する近隣の「旅館や商店街」が瀕死状態。そこで集客施設に依存しない「旅館や商店街の創生」

地方創生は、この「依存関係を断ち切る」ことが重要。なぜなら、依存したままでは「①失敗す

る。②成功しても、集客施設に依存したままでは、地方は観光地再生および街中再生を目的に、旅館や商店街の位置づけは変えず、よそで成功した集客施設など箱物建設に投資した。

これは悪しき「再生」手法なので、集客施設は集客が悪い↓赤字ゆえ「集客を集客施設に依存する、旅館や商店街」も衰退し続ける。

る集客施設を造り続ける②旅館や商店街は依存して衰退し続ける」の二つの弊害に陥るからである。

今回は、2の集客施設に依存しない「**旅館や商店街の創生**」のうち、旅館が対象である。

江府町の老舗旅館Kに宿泊した私は、チェックインするとすぐ、女将から旅館「再生」への陳情を受けた。陳情内容と白石町長が宿を選定した経緯とから、私は「創生」の助言を求められていると直感した。女将の陳情と老舗旅館Kの特性を以下、読者が分かるように要約するので、読者は問題と解決策を考えてみよう。

再生と、創生は分けて考え、創生を实践せよ

旅館Kは、江府町の玄関口であるJR江尾駅前にある。旅館は江尾駅周辺に数軒あるが、温泉は無い。建物は古く、小さい。一方、江尾駅から約30分の米子市は鳥取県第2の都市で、近代的なホテルや日本を代表する温泉地「皆生温泉」がある。また、米子市と江府町の間には大山というスキー場も備えた高原リゾート地がある。

旅館Kを含む江府町の古くて小さい旅館は、顧客目線でいえば「集客施設に依存したら集客は難しい、自らの魅力創造が必須な旅館」である。傍線部の意味は、江府町が整備したスキー場に集客を依存したら「スキー客も、宿泊客も、大山の高原リゾート地の流れ、江府町はスキー場も旅館も、共倒れ」しやすいという意味である。これが江府町は「(大山の高原リゾート地とは)位置づけを

変える創生が必須」な理由の一つである。

次に、女将の私への陳情は以下の通り。

「江府町のスキー場と旅館は、バブル頃までは客が来たが、バブル以後は苦戦が続く。過日、米子で行政主催の勉強会があり参加したところ『インバウンドを狙え、その方法は』と情報発信の方法をレクチャーされたが、心に全く響かない。だって『海外から来た、お客さま』を『インバウンド』と呼ぶのは高飛車で失礼ですよ。しかも行政は『スキー場↓クライナルテン↓インバウンド』等と流行を追い掛けるだけ。自力で何かしないと、江府町の旅館は潰れてしまう。そんな苦境を見て、息子が継ぐ気になつてくれて、Uターンしてくれたんですよ。嬉しくてね。息子と2人、自力で何か実践すべき、とは自覚するが、何をすべきか分からない。久繁さん、江府町のアドバイザーですよね、何をすべきか教えてください」

正しい「インバウンド、情報発信」の手順

読者が問題と解決策を考える上で、まず「役所がクライナルテン↓インバウンド等と流行の成功例を追い掛ける裏で、観光事業者側は冷めている」事実注目しよう。

この理由は、役所の「海外から来た、お客さま」を「インバウンド」と呼ぶ高飛車な意識と「インバウンドの正しい方法と、現在の行政が行う間違つた方法を比較」すると分かりやすい。

女将が参加した行政主催の勉強会など間違つた

方法の枠組みは「提供者(行政、宿)が、自画自賛な情報を、海外へ大量に発信」。方法論(政策)として、いきなり「SNSの使い方など成功例」がレクチャーされる。

要は、情報発信は「①量」が重要と、勘違い。

情報発信者は「②自分か広告代理店」、内容は「③自画自賛」が良いと、勘違い。

インバウンドの正しい方法は、三つが意味も手順も、逆である。つまり「自分(の宿)を好きそうなる顧客を探し↓顧客が体験して褒める↓質が高い」情報だけが、顧客に信頼される。

インバウンドなどビジネスが成功する正しい方法は以下、童話のような公式として整理できる。

- ①宿の魅力を、顧客を絞って創造↓実践
- ②偶然的な出来事・出会いと、普段の実践が結合
- ③顧客が感動した結果、顧客が口コミ
- ④顧客が感動した口コミを知り、顧客が殺到

普段の行い・志が良いと成功する童話に学ぶ

読者は公式の成功例、具体的な方法を知りたいだろう。大分県由布市の湯平温泉「山城屋」という家族経営の小さな旅館を考察しよう。

インバウンドの成功例として有名な山城屋は、さまざまに「顧客を絞った創造↓実践」を行う。

ただし、実践が結実するのは、童話のように「①普段の行い・志が良いから↓②偶然に起きる出来事・出会いと普段の実践が結合↓③顧客が感動↓④とてつもなく大きな果実を生む」プロセスに注

目しよう。

公務員のように「相手の予算・肩書が分かると、もてなしを豹変させる」人には「②偶然に起きる出来事・出会いと普段の実践が結合」の意味は分からないかもしれないが、以下②のエピソードで分かるだろう。

女将が自動車を運転中、とても歩ける距離ではない湯平駅から湯平温泉の方向へ、重い鞆を持つ韓国人の親子と思しき旅行者グループを見掛ける。女将が車を止め、声を掛ける。普段の行いに基づく予想通り、彼らは韓国家族の旅行者で、日帰り共同浴場へ歩いて移動中と分かる。女将は「日帰り共同浴場は相当に遠い、車で連れて行つてあげる、車に乗りなさい。でも、日帰り共同浴場は200円と安いけど、男女別で、家族が一緒に入浴できない。うちの旅館は本来、日帰り入浴やつてないけど、うちに来れば」と誘う。韓国人の家族は、女将の予期せぬもてなしに感動。入浴後、旅館ロビーで女将と会話、湯平温泉と韓国の交流を山城屋が持つことを知り、また感動。帰国後、韓国の口コミ投稿サイトに女将の写真と共に感動した口コミ情報を発信。感動の口コミを見た韓国人が山城屋へ殺到する。韓国人旅行者は女将に会うと「あなたに会いたかった。あなたは韓国のネット上で、おもてなしの達人として有名よ」と言う。

相手の予算・肩書で、もてなしを変えると、失敗

こうした本場に役立つ成功例・童話のような公式を、役所は知らないから、役所の政策や勉強会が心に響かない・役に立たないのは当然と言える。これを先述した「相手の予算・肩書が分かると、もてなしを豹変させる」リスクと定義し、山城屋のエピソードで、不都合な真実を検証しよう。

湯平駅から湯平温泉は約4きだが、バスは便が少ない。宿泊者なら宿が送迎する。以上より、この韓国家族は、200円の共同浴場を目的に、タクシー代を節約する「予算が少ない（旅館には、稼げない）顧客」と、明らかに分かる。

役所の勉強会では「所得が高い顧客（インバウンド）を狙え」と言う。だから、「予算が少ない韓国人の顧客」を、役所や普通の旅館なら、見向きもしない。むしろ、蔑視するだろう。

だが、予算が少ない顧客（インバウンド）は「数が多い、ネット上の口コミ力は極めて高い」事実注目しよう。彼らは自分たちが、蔑視される（歓迎されない）ことを予期している。予期より少しでも粗末な扱いを受けると、ネット上で批判の口コミを仲間と協働して炸裂させる。

逆に、山城屋の女将のように「稼ごうという下心が無い、もてなし」を予期せず受けると、感動して、絶賛する口コミを仲間と協働して広めてくれる。

留意すべきは、予算が少ない顧客の口コミ影響力が、予算が多い顧客・他国の顧客にも波及することである。

この事実、旅行口コミサイトで世界一のトリップアドバイザーを見ると、分かる。山城屋は口コミ数169。使用言語は、韓国語が最多で67、英語が65、日本語は19。

山城屋の価格は「1泊2食付きで1万3000円」と安くはないが、客室稼働率は100%近い。客の使用言語から、韓国人の中間所得層や、欧米人や日本人にも口コミが波及した、と分かる。

強者の得意技で競争するな、自分の得意を磨け

読者は以上より、江府町の旅館Kに「どこに着眼↓どのような解決策」を提案するか？

私は「息子が継ぐ気になり、Uターンした。息子と2人、自力で実践を目指す」女将の言葉から、息子（以下、Yさん）のキャリアに着眼する。

Yさんは大都市の料亭で働いてきた料理のスペシャリストだが、宿泊業は母から見習い中。

次に着眼すべきは、現在の位置づけ「どこにでもある総合的（平凡）な旅館」を変える必要がある。私が宿泊した顧客体験から旅館Kを評すると、人が創り出す価値「料理、もてなし」は最高級。施設の価値は平均以下。特に風呂は温泉でない、眺めも良くない、狭いので落胆。宿泊業では、とても近隣の強者（皆生温泉、大山高原リゾート）に勝てない。

であれば、位置づけは「どこにでもある総合的（平凡）な旅館」から、料理で尖る「グルメ旅館」、あるいは個室で料理を楽しめる「料亭」に変える

一家言

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

とよい。
位置づけを料亭に変えたと、顧客層は「遠方の観光者」から「地元・米子市など近隣」に変わる。駅前という旅館Kの立地は、新しい顧客層に都合が良い武器となる。つまり、位置づけを変える着眼点の一つに、埋もれた資産（この場合、駅前立地）の活用がある。集客への情報発信も連携して変える。対象を新

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

ダミー

○

しい顧客層に絞り「旅館Kの位置づけ変更、故郷を愛してUターンしたYさんの志、料理の質」が伝わる内容に変える。

以上のプロセスと、情報発信を無料で実践する創生の提案を、チェックアウト時に女将とYさんへ伝えて、私は江府町役場の町長室へ向かった。

この日は、江府町で面白い事業を始めた移住者の数人を町長室へ招き、白石町長と私と面談を通して、事業の位置づけを変える創生を提案する。移住者の事業内容を私は事前に伝えられているので、この中に、旅館Kの位置づけを変更する情報発信を無料で実践しつつ、事業の位置づけを変えるべき移住者・・・前川仁三夫さん（写真左）との面談に臨んだ。

目的により、コンテンツと告示の重要度は変わる

前川さんは2014年4月、奥さまの出身地・・・江府町へ「愛ターン」したと話し始めた。前川さん曰く、「Iターン（大都市から縁が無い地方へ移住）という言葉は愛が無いから嫌い。移住なんて、どこに住んでも自分と家族次第。自分が愛する妻が住みたいという場所に移住する、「愛ターン」こそ幸せになれる。”

愛ターン移住で、江府町での知り合いは奥さまとその家族だけだった前川さんは自分を含め、江府町には移住者が多いことに着眼。移住者が自らの特技を披露する形で、移住者と地元住民が交流・勉強する場「ひの谷学舎」を立ち上げた。

勘が良い読者なら、旅館

Kの位置づけを変更する情報発信を無料で実践する、

私の企画をおおよそ想像できると思う。

そう、ひの谷学舎を旅館

Kで開催し、

Uターン移住者のYさんが講師の料理教室を行う。

ただし、今回の目的から重視すべきは「イベントのコンテンツ（料理教室の内容）」ではなく「イベント開催を告示するコンテンツの質」である。この意味、イベント開催が多い読者はぜひ、理解しよう。

久繁が講演会のタイトルを工夫する「目的」

目的は地元。「旅館Kの位置づけ変更、故郷を愛してUターンしたYさんの志、料理の質」が伝わることと先述した。であれば、重視すべきは「参加人数が数人に限定されるイベント（料理教室のコンテンツ）」ではなく「イベントの告示を、地元市民の多くが見る媒体を使い、目的が伝わる「情報発信」を行うこと（以下、これ）である。私は自分が公開の市民向け講演を行うときも、



写真 町長室で左から、前川さん、白石町長、筆者

これを重視・実践している。

講演会は事前に行政の広報誌で告示しても、参加者数は（会場の制約もあるが）数十人の場合が多い。90分ほど熱弁を振るつても、対象が数十人では「市民の意識を変える↓まちを変える」という講演会の目的はあまり達成できない。

だから私は、講演の告示を、少しでも目的を達成できるように工夫する。チラシを製作し、市民に配布する場合は、目的が伝わる文章を書く。広報誌のみの告示なら、タイトルしか掲載できないので、目的が伝わる少し長めのタイトルにする。

江府町で私が登壇した市民向け講演会は後者ゆえ、タイトルを工夫した。講演の核となるメッセージをタイトルにした案を三つ示し、白石町長に選んでもらう協働で決めたタイトルは「地方コミュニティの、しがらみを価値に変える」である。

前川さんは「地方コミュニティの、しがらみを価値に変える」という告示を見て、講演内容を次のように想像して、講演会参加を決めたという。

「大都市の薄いコミュニティは「自由」という価値 vs 孤独」という表裏一体。地方小都市の濃いコミュニティは「絆」という価値 vs しがらみ」という表裏一体。地方の濃いコミュニティが「しがらみ」と化した地方は、若者が自由を求めて大都市へ流出して、人口減少に陥る。しがらみを価値に変えるのは最高の人口減少対策だな。講演はその方法を話すのだろう。ぜひ、聞きたいな」

情報発信は「量」でなく「質」が重要

前川さんは大阪の一流企業に勤めていたキャリアを有するので、以上の解釈ができるし、主催する交流・勉強会ひの谷学舎のコンテンツと自作のチラシも素晴らしい。だが、チラシ配布をほぼ自分だけで行う現状のままでは、認知度が上がらない、という課題があった。

だが、前川さんは「意欲が高い少数精鋭の集まりこそ価値を創造する」という理念・位置づけから（認知度が低い）現状に満足している。

この位置づけを変えることを、私は前川さんに提案した。なぜなら、ひの谷学舎の目的「移住者と地元住民の交流」は、最初は「広い認知」型から始めて、ゴールは「狭く深い少数精鋭」型が望ましいからである。

前川さんへ私は以下のように提案すると「旅館Kへ行き、Yさんの料理を食べながら、Yさんと話してみます」と答えてくれた。

「私は講演会で「情報発信は量でなく質が重要」と主張しました。Uターンでなく愛ターソンと言う前川さんは早速、私の主張を実践して素晴らしい。次は、Yさんを講師にする告示を「旅館Kはランチ・ディナーだけでも利用できます（旅館Kの位置づけ変更）。故郷を愛し、UターンしたYさんの料理は……」という質の高い情報発信を実践しませんか」