

東三河 地域研究

平成29年12月11日発行

編集・発行：

公益社団法人東三河地域研究センター

住所／豊橋市駅前大通3丁目53番地

(太陽生命豊橋ビル2階)

TEL／0532-21-6647

FAX／0532-57-3780

通巻147号 2017.10.6

東三河広域経済連合会、愛知県東三河広域観光協議会、(公社)東三河地域研究センター主催
平成29年度 東三河地域問題セミナー第1回公開講座

＜プロデュースとICTが変える地域・観光・人 イノベーションで創造する新しい東三河＞

講演1：『地域プロデュースとプラットフォーム形成』

株式会社 umari 代表取締役 古田 秘馬 氏…………… 2-12

講演2：『モビリティとICTによる観光地域づくり』

WILLER 株式会社 執行役員 宿谷 勝士 氏……………12-18



主催：東三河広域経済連合会、愛知県東三河広域観光協議会、(公社) 東三河地域研究センター

平成 29 年度 東三河地域問題セミナー第 1 回公開講座

＜プロデュースと ICT が変える地域・観光・人 イノベーションで創造する新しい東三河＞

講演 1：『地域プロデュースとプラットフォーム形成』 株式会社 umari 代表取締役 古田 秘馬 氏

講演 2：『モビリティと ICT による観光地域づくり』 WILLER 株式会社 執行役員 宿谷 勝士 氏

平成 29 年 10 月 6 日 (金) 15 時～17 時 ホテルアークリッシュ豊橋 5 階 グレースにて講演を行った。

講演 1 『地域プロデュースとプラットフォーム形成』

株式会社 umari
代表取締役
古田 秘馬 氏



1. はじめに

皆さん、こんにちは。株式会社 umari の古田と申します。WILLER の取締役もさせていただいております。今日はこのような機会をいただきましてありがとうございます。東三河地域の商工会議所の皆さんとはイタリアでとても楽しい時間を過ごさせていただきました。本日の議題にもありますが、地域プロデュースや、地方創生、地域活性という言葉は昔から何度も言われていますが、私もいろんなところに関わらせていただいて、すべて成功しているわけではなく、立ち上げはよかったが続いていないなどいろんなことがあります。どういったことが地域活性なのか、何に選択と集中をすべきなのかというお話ができればと思っています。

2. 地域活性化の新しい仕組みづくり

umari という会社では、よりよい未来のために新しい仕組みをつくらうということをずっと考えてきました。これは大きな政治、経済という話ではなく、身近なもの、日常にある関係性を変えてみたらいろんなものがあるのではないかと仮説を立てて、これまで 15 年くらい活動をしてきています。例えば当たり前になっている生活の時間を変えてみたらどうだろうという思いで始めたのが今から 12 年前に始めた「丸ノ内朝大学」です。

これはもともと丸ノ内では毎朝 24 万人のラッシュがあります。ほとんどの方が満員電車を嫌だと思えます。ところが、例えばワールドカップの予選のスタジアムに向かう満員のバスや、ディズニーランドの帰りの満員電車では皆さん不快ではありません。なぜ満員電車が不快なのか。これは周りに見知らぬ人たちがいるということと、行きたくない会社に向かっていく満員電車だからです。それでは満員電車に遭わないようにするには朝早く行けばいいだけの話ですので、朝早く行きたくなるような仕組みをつくってみようということで、朝の大学という朝 7 時 15 分から 8 時 15 分の時間帯に学ぶ場所をつくってみました。

朝大学の前身で朝エキスポという朝のイベントをやっていましたが、大学にして今では年間 3,000～3,500 人くらいの方が受講され、延べ 2 万人の方が受講されました。朝はカフェ、会議室を使っていませんので、そういった場所を使わせていただく形で、基本的に私が関わっているプロジェクトは何もつからない、何も壊さないで、今あるものをいかに生かすか、違う角度で見ると非常に価値になるものとしてスタートしました。

もう 10 年続いており、これまで 50 組以上が結婚したり、50 人以上が地域に戻って I ターン、U ターンのきっかけになっています。実は地域のほうが地域活動などで、全然違うステータスの方々と会うことがあるのですが、会社に入るとなかなかそういった出会いがなく、特に東京のど真ん中ではないということで、震災以降、地域や社会的なことに関わる、会社ではできないような自分の充実感をここで味わいたい人がどんどん増えてきました。

そうすると、平日の朝に学ぶだけではなくて、週末に何かやろうというクラスも増えてきて、今では

フィールドワークという形で、学んでから地域に行くクラスが始まっています。延べ50自治体以上と連携して、田原市ともフラワービジネスクラスをつくらせていただいて、田原市にも朝大学のメンバーが来ました。しかしこれらのメンバーはただ行くだけの観光客ではなく、その地域の課題を一緒に考えたりする、観光地づくりではなくて「関係地づくり」として、関係客をつくりましょうと私たちは言っています。行っただけではなくて、その後にプレゼンテーションをしたり、その地域にどんどんコミットしていただくことをやっています。

例えば奄美大島クラスという、島唄クラスをつかったときには、東京で7回島唄を学んで、最後奄美に行き歌を歌いました。そうすると、島の方々も本当に島唄をちゃんと学んできている人が来るので、ものすごく島もウェルカムだし、行った人たちも島のことを理解して行っているのが非常に盛り上がり、一過性では終わらず、その後も何度も行く関係ができました。今日も観光というキーワードが出てきますが、一度だけ来るという仕掛けではなくて、何度も来るような仕組みが非常に重要と思います。

そしてもう一つ、生産者と消費者の関係を変えてもいいのではないかとということで、六本木で「農業実験レストラン」という、農家のライブハウスをつくり、毎週いろんな生産者の方がマイクを持って直接語ってもらいました。これも生産者と消費者が、ものではなくて農家さん自身をPRして、新しい農家との関係をつくってもらうもので、農作物だけではなくて、その人と仲よくなってしまおうと、どうしてもあの人から買いたいということになる場所をつくってみました。

3. 大企業と地域との新しい関係づくり

大企業と地域の関係も、今までのような大きな会社から地域が下請としてお願いするという関係ではないと思います。例えば、震災のときに麒麟から震災復興をするにあたり寄附だけではなく次のステップをつくりたいというご相談をいただきまして、それでは地域の人を育てていきたいと思いますというプロ

ジェクトを立ち上げました。多くの地域が行政の予算で人材セミナーをやっていますが、結局セミナーをやるのが目的になってしまっています。我々は経営者のネットワークを全国規模でつくっていいこうということで、今5年目になっています。食にまつわるプロデューサー、レストランのオーナーなど、さまざまな違うステータスの人たちに参加してもらいながら、本気で議論し、本当にお互いに提案をしていくことをずっとやってきています。

それ以外にも、お互い違う地域でやっている同世代や他世代も含めて、そういったメンバーたちが本気で話し合っ、ソリューションを持っているメンバーたちがつながる場をつくるということをやっています。地域の行政もそうですし、さまざまなステータスの方々に入っていくということが非常に重要ということで、私が地方創生に長くかかわっているのもあり、国側も一緒につなげていくこともやっています。

また、学ぶだけの場ではなくて、そこから出てきたものをしっかりツーリズムとしましようということで、ちょうど麒麟が地域にコミットする事業として、47都道府県の一番搾りをやっていく時だったので、それを旅にもしていましよう、ビール会社が旅行会社になりましようということで、「ビアツーリズム」という形で、47都道府県味の違うビールだけではなくて、それぞれの地域ならではの味わい方自体をコンテンツにする企画をしています。

こういった形で、企業、自治体、国だけではなくて、さまざまなメンバーをどういうふうにまとめながら一つのコンセプトでやっていくかが非常に重要なポイントではないかと考えており、大企業と地域の関わり方も変わってきていると思います。

今、お金を何にかけるのかという時代の流れも変わってきており、高級なものを買うだけではなくて時間というものに対して非常に皆さんがお金をかけてきています。そのときにどんな時間を過ごすのか、どんな仲間と過ごすのかということを提供するのは地域側だと思います。それを地域だけで発信するのはなかなか難しいので、そういったときに麒麟や

ナショナルクライアントみたいなどころと一緒に発信していき、そこにWILLERなどの交通というところともしっかりと仕組みをつくりましょうということをしています。先ほど言ったビアツーリズムというもの、WILLER チームで事務局機能をやりながらやっています。

移動のあり方は後ほどWILLER チームから、レストランバスなどで我々がやっているいろいろな概要も含めてお話ししますので、ここは割愛させていただきます。移動自体も単なる移動から新しい移動に変わるということをご紹介したいと思います。

4. 海外と日本の新しい関係づくり

そして、海外と日本の関係についても、今は海外と言っている時代ではないと思います。我々は和食の「和」は平和の「和」ということで、そもそも天ぷらもポルトガルから来ていますし、ラーメンも中国から来ており、食のいいところをいろいろなものをつなげる「ピースキッチン」ということを考えています。実は精進料理の学会をつくろうという動きに私も関わらせていただいています。今ハラル認証のものがないとイスラム教徒の観光客は2020年のオリンピックで食べられないなどの話があります。実はベジタリアンでもだれでも、どんな宗教でも食べられるのが精進料理で、精進料理の作り方でイタリアンもできればスペイン料理もできるので、精進料理を世界中で広めることをピースキッチンのメンバーと仕掛けたりすることを行っています。

また、スローフードの創立者のカルロ・ペトリーニさんに、こんなことを考えているので一緒にやらせてくださいと会いに行ったこともあります。やっていることは和食の学校だったり、体験したりというシンプルなことですが、それを違う場所に行けば行くほどいろんなことがつながっていくと思っています。我々がやっていることは、派手なイベント、大きなことではなくて、小さな営みだったり、小さなことなど、私たちがいなくても一度できるようになったらみんなつながってやれることをずっとやっています。

そのようなコンセプトにすると、いろんな方々が関わりたいというようになってくるので、ジャパンナイトみたいなイベントもやり、みんなが盛り上げれば盛り上がるほど光るテーブルをつくったりすることもしてきました。こういうことも含めて、ピースという、食を通して世界をつなぎましょうという旗を振ることが重要と考えています。

また、広尾という大使館が非常に多い場所では、大使館と大使館をつなぐような、大使館 of 大使館をつくってみようということで、「天現寺大使館」をつくりました。レストランというよりも、いろんな大使館と毎月いろんなイベントをやるというようなところになっています。最近では、全国のいろんな地域がオリンピックのホストタウンになりましたが、実はホストタウンになったのはいいのですが、自分たちも相手の国をよく知らないし、相手の国の大使館もその地域のことをあまりよく知らないという話があり、それではこういった場所で一緒にやりましょうという企画をしています。いろんな大使や大使館がご一緒いただいたり、外務省とも連携をさせてもらっています。アメリカやフランス、イタリアではなく日本ではメジャーでない国では日本と何かつながりたいということが非常にあり、こういった機会をやっています。

5. 地域の行政・民間との新しい関係づくり

WILLER と一緒にやっている京丹後鉄道の中で、丹鉄ファンズを初めてつくりました。鉄道会社は必ず広告費を持っていますが、どうしても鉄道の広告というのは使ったらそれで終わってしまいます。それを鉄道ファンズという名前に変え、京丹後鉄道沿線を盛り上げてくれる全国の鉄道ファンの方のアイデアに対してお金を出しましょう、ただしこの鉄道沿線をおもしろくするものだけという形にしました。そうすると結果的にそれが話題を呼び、1円もまだ使っていないうちに広告と同じような効果が出てきます。投資をしたものが回収できればもちろんそれはいいし、回収できなかったとしても当初の広告の発想の掛け捨て広告のような考え方から、今では積立

広告のような考え方で仕組みをつくって、それをビジネススクールみたいなのも開講しながら地域の方々にスキームをつくっていきます。学ぶ場だけをつくっても駄目で、地域がここだったらリスクをとってやれるという思いがあると皆さんが挑戦していただける。実際に第1号案件として丹鉄コーヒーというコーヒー焙煎所を地域で作り、そして直径114kmの世界で一番大きいカフェをつくりました。沿線が114kmですので、要はどこで飲んでもいいので、隣の席まで電車で行ってくださいという沿線全体がカフェです。そこに合わせて様々なブレンドのコーヒーをつくりましょうということで、地元の城之崎スイーツというスイーツ屋と日光珈琲という麒麟のプロジェクトで出会った日光の仕掛人がいるので、そこを引き合わせて沿線オリジナルのコーヒーをつくってもいいということで始まったプロジェクトです。これも地域のプラットフォーム形成ということで、一つの沿線というものが単純にさまざまな人を運ぶ交通だけではない可能性を見てみると、実はカフェとしても非常に使える、こんなに移動するカフェというものはないということでつくりました。

地域の行政と民間の関係も変わってもいいのではないかとということで、株式会社鎌倉をつくりました。行政のことをやる民間会社をつくってみようということで、ITベンチャー、バイオベンチャーみたいなものとして、日本初のパブリックベンチャーをつくりました。これはなかなか難しいところも正直ありますが、商工会議所の会頭、豊島屋という鳩サブレのオーナー、観光協会の方、女優の鶴田真由さんなどいろんな方々にも入ってもらいながら、鎌倉という名前で稼ごましようという活動をしています。実は鎌倉という名前はいろんな企業もブランドに使いたい、地元の人自分たちだけが使うのは気が引ける、行政に持っていてもなかなか難しいということでしたので、株式会社鎌倉が窓口となって使えるようにして、そこで稼いだお金を、行政ではできないが地域の人がやってもらいたいことに使いましょうという新しい地域のお金の使い方が考えられるのではないかとということでつくりました。

6. コミュニティの価値を変える仕組みづくり

世の中のネガティブな価値を変えようということで、当時「R25」という25歳向けの雑誌をリクルートがつくっていましたが、「D30」というWebマガジンをつくりました。私は趣味ダイエット、特技リバウンドとしていますが、当時太っているメンバーたちと、やせてないといけない風潮をなんとかしたいということで、そもそもデブという言葉の響きがよくないのでDと呼んでみたらどうだろうという話から、デブで体脂肪30%以上の人たちのWebマガジン「D30」をつくりました。当時フェイスブックなどは全くない時代でしたが、Webを昼の1時に公開して、その日の3時くらいにはヤフーのトップニュースになるなどの反響で、60誌以上から取材の依頼をいただき、35社から協賛のお話をいただきました。某ハム会社が、最近ハムを贈り合わないの、ぜひお歳暮にこの太った業界で、デブからデブに贈るハムみたいなことができないかという依頼があったので、太っている私達でも健康的というポーズを考えようということで、ご飯おかわりのポーズを考えたり、和服は太っている方が似合うということをまじめに話をしていました。

実はこの「D30」で関わってもらっている方々にも、ギャランティをお支払いしています。ただし、我々はギャランティの単位が円ではなく、お肉でグラムでお支払いする肉本位制を採っています。これは我々太っている方は、現金1万円もらうよりもグラム1万円の幻の三田牛をもらうほうが異常にテンション上がり、まるで10万円もらえるような気分になるのです。例えばワールドカップの決勝戦のボールボーイは、サッカー好きならいくらでもお金払えますが、そうではない人にとっては単なる労働でしかないです。多くの地域の商店街マネーや地域通貨がうまくいかない理由は、最後は円に換算することです。1万ポイント集めたのにたった200円しか安くないのなら集めなくてもいいとなるので、商店会などがハワイが当たるというようにして、無理して補助金など原資を入れるわけです。どの地域もすべてが円という経済を基軸になっていますが、決して

経済というのは円という単位だけではないということです。特に地域に関して、全方位で皆さん何かを同じようにブランド化しようとするとなかなか難しい。グローバルの反意語がローカルといますが、我々はそうではなく、グローバルの反意語はコミュニティと思っています。グローバル経済の仕組みをそのままローカルに持っていくと必ず勝てません。なぜかという、グローバル経済は数に対してのサービスなので、ローカルに持ってくると数が足りずどうしても価格が無理ということになってしまう。ところがコミュニティということで考えると、例えば海辺の吹きさらしの小屋は普通にグローバルな不動産の基準では全く価値になりませんが、サーファーにとってはものすごい価値になります。どのコミュニティが価値になるのが重要です。

今までお話したことは、実はある一定の層にしかうけません。朝大学は朝早起きをしたい通勤ラッシュの人にとっては価値がありますが、そうではない人たちにとっては、そんなところに行かないです。多くの地域がどうしても全方位にいろんな人たちに来てほしい。特に行政の方に多いのは、どれをターゲットにではなく、いっぱいの人に来てほしい、みんなに愛されたいは、なかなか難しいです。そこが重要なのではないかと思います。

7. ブランド化について

これまでの地域活性化は、どうしても観光地、特産品、素材などが中心であり、例えば栗が有名だから栗で町興ししましょう、何々のお寺が有名だからそれを売りにしましょうとなります。そしてお客さんの関係ではとにかく一回来てくださいとなり、目的も経済の拡大が主眼となり、何人来たのか、経済効果はどのくらいだったとなります。コミュニケーションも一方的で、ポスターやチラシをとにかくつくって、地元の企業の方々にもお金を出してもらっています。果たしてこれが毎回毎回繰り返されている中で本当に活性化していくのが疑問です。

世界を見てみると今は地域の取り組みや人々そのものが話題になっています。例えばデンマークのサ

ムソ島というたった4,000人の小さな島があります。そこでは島民全員でお金を出して自然エネルギーにしたら7年たって全部自然エネルギーになりました。途端にその地域がクリーンアイランドということで、その生産物はグリーンプロダクトとなり市場で1.5倍くらいで売れるようになりました。そして、そんな場所を見にいこうということで観光客がどんどん増えて、結果的に最初に投資した利回りが7%くらい出ています。そういう人々や取り組みそのものがブランド化されると、あそこはどうなったかと常にチェックされるなど、長期的になってきます。そうでないと、ただ一回行っただけで、見に行ったことあるということが終わってしまう。

そしてもう一つブランドの目的というのは、新しいものが生まれる土壌をつくるということです。なぜシリコンバレーに行くのでしょうか。シリコンバレーに美味しいレストランがあるからでしょうか。風光明媚な場所があるからでしょうか。そうではなくて、そこで頑張れば可能性があるということです。富山県に岩瀬という小さな町がありますが、その酒蔵のオーナーは、若手の工芸家や硝子作家をみんなな町に住まわせて、工房をつくって、彼らの作品をロンドンとかニューヨークで売っており、それが飛ぶように売れています。そうすると若手は東京に行くよりも岩瀬に行ったほうが世界に近いということで皆さんそこを目指します。つまり、全方位でなくて、そこで頑張れば可能性があるという、この町ならではのものを目指すということが非常に重要なポイントではないかと思います。スペイン・バルク地方のサン・セバスチャンはたった人口18万人ですが、世界で一番ミシュラン3つ星レストランの数が多いところで、まさに若手のシェフがみんなサン・セバスチャンで勝負したいと集まってきています。

8. 継続性について

そして、継続性というところが非常に重要です。これは補助金が悪いというわけでは全くないのですが、補助金を事業の軸にしてしまっている地域が多いです。もちろん人材育成などなかなか事業費を出

せないものは補助金でやるべきだし、広報的なものはやるべきですが、私も交付金でいろいろ仕掛けている側にもいる立場でみると、みんな道の駅をとりあえずつくりますなど、ほぼ同じようなアイデアしか出てきません。しかもそれは補助金ありきになってしまっており、そういったものは長続きません。

「丸ノ内朝大学」は、一切補助金もゼロで、最初の第1回の赤字が400万円で自分も負担したところから始まりました。しかし、そのおかげで今では年間授業料で数億円のお金が入って、しっかり回っています。最後はエンドユーザーの方がしっかりとお金を出してもらって仕組みになっています。何を言いたいかというと、どうしても地域で事業を始めるときに、特に地域活性化の事業をするときに、エンドユーザーが見えていないのです。見えているのは行政だったり、補助金のレポートをどう書くかというためにものをつくっている。そのため、最終的にだれがお金を払ってこのサービスを受けるのかということがないままに、制度設計していることが多いという気がしています。

9. 双方巻き込み型の時代

そして、双方向巻き込み型の時代です。フェイスブックもそうですが、一人だけが発信する時代ではなく、先ほどの朝大学や地域プロデューサークラスなど、どんどん皆さんを巻き込むようなものをつくっています。そして企業にも長期的・複合的にさまざまな形でかかわっていただいております。麒麟でも当初は人材育成に年間かなりの予算額をつけて、本当に意味があるのかということも社内で議論されたと聞いておりますが、ああいったものを行ったおかげでご当地一番搾りビールが、当初の予定の2倍売れています。これをCSRではなくてCSV (Creating shared Value) という、ともに社会的な価値を創造しましょうという言葉で言われています。これまでは過去を見せる観光や商品など、過去に評価されていたものですが、これからは未来の可能性にかかわってもらう「関係性」、私たちは「関係客」と言っていますが、特に地方では重要だと思います。もちろ

ん京都やエジプトのピラミッドなど、過去の圧倒的なものがある場合は別ですが、そうではないところがこの資源で一生懸命頑張っていこうと思っても、地域の中では有名でも、そのために地域の外の人がわざわざ行かないです。

10. 地域活性化のポイント

地域活性化において非常に重要なポイントは、まず総合的なマーケティングリサーチです。そして本当に地域が今どんなふうに使われているか、世の中がどんなことを求めているかご存じですか、そして、それに合わせたターゲットはどういう人たちですか、その人たちが振り向くコンセプトは何ですか、そのコンセプトを実現するコンテンツは何ですか、コンテンツを事業化する地域人材はどうやって育成するのですか、それをどうやって発信するのですか、というようなことが非常に重要になってくると思います。

(1) 総合的なマーケティングリサーチ

まず総合的なマーケティングリサーチですが、地域の人間ドックとよく言っているのですが、だれがそれを気にしているのか、何を求めているのか、どこから来ているのか、地域のさまざまな可能性と集中すべきポイントをご存じですかということです。例えば検索エンジンから分析すると、世界の人々が沖縄と併せて一番検索しているキーワードはご存じですか。「値段」「ビーチ」「ダイビング」などの言葉もあると思いますが、結果は1番目が「ダイエット」であり、長寿食ということです。2番目が「空手」であり、琉球空手は世界の空手の原型で、世界中の空手ファンからするとここは聖地です。そして3番目は「ハブ酒」です。一方、「ベースキャンプ」「ビーチ」「ダイビング」などは10位以下になります。つまり、海外の人からすると、もちろん沖縄のビーチはすごくきれいですが、ほかにもフィリピンやベトナムでもいっぱいあり、ここにしかないものは何かということを探しています。ところが沖縄観光協会の外国人向け冊子のど真ん中にあるのはビーチにな

ります。自分たちが伝えたいことと相手が求めているものというのは違うということをまず認識していただきたいと思います。決して相手に取り入りましようと言っているのではなく、もちろん自分たちの大切なものを伝えるということは非常に重要だと思いますが、相手が求めているものは全然違うということをお伝えしたいと思います。

もう一つの事例として、同じように東京という言葉と一番検索しているのが「デイトリップ」です。外国人が東京に来たら1日で行けるような旅（デイトリップ）に行きたいということで、「東京デイトリップ」のサイトでは、そうした旅がいっぱい出ているのですが、おもしろいことに、このスポンサーは神奈川県です。ところが神奈川という名前は小さくしか出していないで、載っている情報は全部神奈川の情報です。つまり、外国人から見ると「東京デイトリップ」に行く人たちはみんな神奈川に連れていかれるという話です。これは私の知り合いの神奈川県庁の方が思いついてやったのですが、すごく優秀です。しかし議会では「神奈川県の予算を使って何で神奈川の名前を出さないんだ」、「東京デイトリップなんていう名前にするんだ」と散々たたかれたのですが、大事なことは来てもらうことが大事で、「神奈川デイトリップ」と言ったら多分だれも来ないです。例えば皆さんがバルセロナに行ったときに、1日旅に行きたいといったときに隣の州の名前を言われても多分見ないと思います。バルセロナデイトリップだから来るのです。東三河地域も、外国人には多分東三河では伝わらないということも一つ重要なポイントだと思います。地域側にいると自分たちが情報発信するという気持ちになりすぎていて、だれがそれを求めているのかということに気づかない場合が多いという一つの事例です。

（2）ターゲットとコンセプト

それから、全方位は結果的にだれにも刺さりませんので、ターゲットはだれかということが重要です。例えば「D30」もニッチなターゲットのように見えて、メタボ予備軍を含めると2,000万人いるのです。違

う角度で見ると実は非常にいろんな可能性があり、我々の高速バスも普段ならみんなが敬遠するようなものこそフォーカスしてサービスをよくすると、みんなが使うきっかけになります。先ほどの満員電車が嫌というものも、満員電車に遭わないサービスにしたら非常に人が来たということです。

そうはいつでも、地域に根づいてないコンセプトは伝わりません。他の地域がうまくいっているから自分の地域もやろうとしてもなかなか難しい。よくあるパターンとしては、自分の地域でもアートでまちづくりをしようといっても、だれもアートとかやったことないという場合も結構あります。大事なことは、コンセプトがすごく重要で、その地域ならではのコンセプトを皆さんが納得することが非常に重要です。イタリアのスローフードにしても、パスタを売ったわけではなくて、スローフードという概念が世界中に浸透して、だからこそイタリアに行ってみようということになるのです。ちなみにイタリアは人口6,000万人で日本の約半分ですが、農作物を含めた食品の輸出額が約3兆円で日本が約5,000億円ですので、単純計算しても12倍になっています。もちろん向こうは地続きでEUがあるということもありますが、彼らがうまいのは、日本でもいまだにスローフードといえはイタリア産のワイン、オリーブオイルなどが非常に売れるのです。おもしろいデータがあり、ナポリピザが本当のナポリの発祥の地で1枚売れる間に世界中で4万4,000枚のトロピカルピザが同時に注文されているそうです。このことは、4万4,000枚のトロピカルピザのピザ生地の中のトマトソースの7~8割がナポリ周辺駅のトマトからできており、つまりイタリアはピザという文化を世界中に出しておきながら、必ずイタリアのトマトを使うのがピザというブランドも一緒に売っているのです。日本の場合、寿司が世界中でブームになっていますが、中国人や韓国人の寿司のオーナーが日本の寿司は本物ではないといいます。日本の寿司も同じように地域のコンセプトと合わせた使い方も伝えていかないと広がらないということです。

(3) コンセプトとアイディア

そしてコンセプトだけではコンテンツは伝わらないということで、どんなコンテンツをつくるのかは重要なポイントです。「コンセプト」という言葉と「アイデア」という重要な言葉がありますが、コンセプトは、なぜそれをやるのか「Why」の部分、アイデアは、それをどうやってやるのか「How」の部分で、多くの地域ではどちらか一方しかないパターンが多いです。例えばコンセプトしかない場合、結構政治の場合に多く、「子供たちの笑顔あふれるまちづくり」などはすごくわかりますが、具体的に何やるのかがありません。逆にアイデアの場合は、官僚主導の方が多く、地域の六大アイデアとして、「世界遺産」「大河ドラマ」「マラソン大会」「ご当地グルメ」「ご当地アイドル」「ゆるキャラ」などや最近では「アートイベント」があります。これが悪いと言っているのではないのですが、なぜそれをやるのかというコンセプトがないままに、自分の地域もやろうという話になって始まっていくと、だんだんやるのが目的化してしまつて何のためにやるのかが分からなくなつてきます。大体1回目は盛り上がりますが、2回目以降はだんだん盛り下がっていくので、それはコンセプトがしっかりしていないというパターンが非常に多いです。

大事なことは、「コンセプト」分のその地域ならではの「条件」「アイデア」です。つまり「アイデア」が「コンセプト」を超えては絶対いけないのです。「丸の内朝大学」をやったときもすごい人が来たのでみんなに「夜もやったらいい」といわれましたが、その瞬間、朝大学ではなくなるのです。夜にやるのが悪いのではないのですが、夜にやるのなら夜にやる理由、コンセプトをつくらないといけません。地域でも世界自然遺産になつてもものすごい人が来るので、ここを埋め立ててコンクリートで駐車場にしますという話がよく出ますが、何のためにとつたのかかという話が非常に重要なポイントになります。

(4) チャンスと人材育成

そして、人を育てるだけでは駄目です。チャンス

を提供して初めて人は育つということで、チャンスへの投資と人の育成は両方をセットにしてやらないといけません。日本中で人材育成セミナーはいっぱい行われ、有名な先生が来て、素晴らしい講演もあり、中身も素晴らしいです。しかしなぜ育たないのでしょうか。それは聞いて終わるだけで、そこからチャレンジする場が地域でないことが非常に問題とと思っています。地域で失敗できる場所がないからであり、それがキリンのプロジェクトになります。

(5) 情報発信

あとは情報発信です。SNS、フェイスブックに出しますと言いますが、そもそも知られていない。レディ・ガガが発信したりすれば発信になりますが、小さな観光協会が発信したと言うのですが、そもそもそこを見ている人がいないということが非常に多いです。だから、どのチャンネルでどのように出すのかということは非常に重要なポイントです。

11. ファイナンシャルスキーム

ファイナンシャルのところも、補助金や協賛ありきの事業スキームではなくて、事業構造に必要なファイナンシャルスキームが重要です。今はAの補助金はAにしか使えません、協賛は協賛、投資は投資と分かれてしまつてしまつています。そうではなくて、地域の必要な事業を行う事業会社をつくり、そこにいろんなものを入れていくということが重要です。私は地域のピースキッチンを、新潟につくりまして、これをフードカルチャーのマーケティングオーガニゼーションみたいな形で、今度JRとタイアップして場をつくったりしながら、地域側と企業をつなぐ役割をやっています。

ほかには、最近ではクラウドファンディングなども増えてきています。クラウドファンディングは、ある活動を一口1万円で応援して、そのかわりリターンで何か返しますというもので、今はかなり有名になってきたと思いますが、今はお金の仕組みも変わってきており、クラウドファンディングもマーケティングやプロモーションにも使える時代になって

きています。

例えば別府の温泉で「キャンプファイアー」というクラウドファンディングがありますが、ここでは、スタッフがこんな部屋着があったらいいということで、商品化する前に一個だけ手づくりでサンプルをつくってみて、クラウドファンディングに投げかけてみました。その結果2カ月くらいで1,000万円くらい集まって実際に販売することになりました。ただ大事ななお金が集まったということではなくて、その途中で「もっと安ければ」「もっと違うサイズないか」「こんな色はないのか」といういろんな意見が来ることであり、本格稼働する前にいろんなテストマーケティングとして、本当に顧客のニーズを知ることができることです。お客さんが本当に欲しいものをつくるということが出来る時代になっています。

それから同じく別府の事例ですが、別府の市長が別府を盛り上げたいということで、イメージムービーをつくり、もし100万回動画再生されたら、温泉だけでできる「湯〜園地」をつくるという無謀なことを提案しました。これは笑える映像をつくるということが目的で、100万回再生はあくまで話題づくりでしたが、実はたった3日間で100万回再生されたのです。そこで財源を用意していないので、どうするのかという話になったときに、「キャンプファイアー」のチームに声がかけられ、結果的に3,500万円くらいの資金が集まった以上に、3,600人の方々がそれやるなら別府に行きますとなりました。そこで「湯〜園地」を貸し切りで、本当に温泉のイベントをやり、結果的に1万人くらいが来て、メディアにすごく載り、結果的に自治体はお金を使わずに仕掛けができました。これまでは1,000万円の補助金がとれたので、何かやらないかという予算ありきで最初に企画が始まるころから考えていましたが、そうではなくて、本当にやりたいことをどうするかに対して予算を集めていくという発想に、地域側も変わってきているということをご理解いただきたいと思います。

そのほか、ビール工場をつくるという企画では、個人の方がブルワリーをつくりたいということで、

600人の方がまだなにもできてないのに応援するというので、ファンが最初からついてきています。同じように最近では自治体でクラウドファンディングを導入する事例が非常に増えてきており、我々にもそういった相談がたくさん来ています。つまりお金のスキームということも補助金に頼らない時代になってきています。補助金ありきで何か始まるのではなくて、何をやりたいのか、それに合わせていろんな形でお金を集めてくる仕組みはいっぱいあると思います。

今までは、補助金が決まるのは6月、7月で、全部公募が決まって8月か9月に内容が決まって、さあ始めますというのが10月か11月になり、1月、2月には報告書のため完了しなければなりません。このように、何をやるかの前にいくら予算をとるかという話でほとんどが終わってしまっており、毎年毎年繰り返していても何も結果が出ないのは当然です。だからこそ地域側で本当に何をするのか、何カ年計画をするのかが重要です。最近では地銀と組んで、新しい事業が本当にうまくいくのかわからないのをクラウドファンディングでやって、本当に集まるのなら、それと同じ額の融資額を広げようとするなど、このこと自体が融資の審査になっている地銀、信金も増えてきているということです。

12. 社会的評価の視点

これからの時代はどうかですが、C to C と言われる、お互いに消費者同士が勝手に売買していく時代になると思います。例えばメルカリは上場前ですが1,000億円の価値がついている最近急成長した会社ですが、この創立者の山田進太郎氏は16年前、9.11のテロのとき、当社にずっと居候していましたが、彼の思想は一對一でみんなできる時代ということで始めています。それから、エアビーアンドビーもだれもが宿を提供する側になってきているということです。

そういった時代の中で、社会的評価の高いプロジェクトは何かを考えた時に、私がいつも言うのは、1つにシンプルである、わかりやすいということが大

事です。朝だけの大学、六本木なのに農園といった、シンプルでいてミスマッチ、ギャップがあることです。2つにアクション、参加できることです。レストランもそうですが、そのプロジェクトに行ってみたい、かかわってみたい、乗ってみたいなどであり、どんなにいい形でもその人たちだけでやっているものはなかなか地域に行けません。3つにフォトジェニックであることで、インスタグラムなどが有名です。4つに思わず共感したくなることで、おもしろいとシェアしたくなります。そして最後の5つに、大義名分があるかどうかです。私は多くのプロジェクトをみてきて、四つ以上ないと大体うまくいかないというのが自分の中でわかっていて、五つあると大体成功していきます。例えば朝大学では、早起きをしよう、朝だけの大学というギャップ、だれでもが学べる、朝からいろんなことに参加できる、フォトジェニックなのでそれが広がっていく、思わず行って楽しんで周りにもシェアしたくなる、結果的に通勤ラッシュを緩和する大義名分があるなどであり、必ずプロジェクトをやるときにここをチェックポイントとしています。

そして、ネーミングの中にも必ず二つのポイントをつくっています。「農業実験レストラン六本木農園」、「朝の自分磨き朝大学」など、初めの部分にコンセプトとして、何のためにやるのか。そして後の部分にどんな雰囲気があるのかと構成しています。女性は大体どんな雰囲気なのか、右脳に働きかけますが、男性のほうは左脳のところに来るので、我々は必ず二つのタグラインをつくっています。

そういった意味で、いろいろ価値観が変わってきていて、正直僕らもわかりません。何がはやるのかは正直わからないのですが、一つ大きなパラダイムでいうと、正しいと思っているものがそうではなく、逆も出てきているということです。それでは何が正しいのかはわからないのですが、一つのヒントとしては「境界線」というものにチャンスがあると思っています。それで「境界線」とは何かということですが、例えばビジネスでもなくプライベートでもなく、先ほど言った朝大学のような活動だったり、自

宅でもなくオフィスでもない「サードプレイス」、地方と都市もどちらに暮らすのではなく「2居住」という話などがあります。また男でもなく女でもない、ニューハーフというところであり、なぜマツコ・デラックスに皆さんが共感するのかは、実は両方の視点を持っている、両方の気持ちを理解できるからと言われています。だから観光客でもない、地元民でもない、両方わかる地域のプロデューサーの人、地方も都市も両方知っている人が実は重要なポイントではないかと思っています。

13. まとめ

これからの地域活性は、やはりコンセプトが大事で、コンセプトを実現するアイデア、アイデアを実行する人材がいなくてははいけません。人材が挑戦する投資の仕組みが必要で、投資する仕組みはコミュニティが参加できるプラットフォームをつくっていくことと、そのプラットフォームをベースにコミュニティから新しい価値観を生み出す産業との連携が重要ということです。大手メディアしかできなかったことがだれでも SNS ができ、食べ物でもミシュランなどの権威がつくったものから食べログなど、皆さんが評価する時代になりました。金融も銀行しか資金が出せないのがクラウドファンディングで、だれもが応援できます。さらに宿泊もだれもが宿泊できます。

それでは次に何が来るのでしょうか。例えばインドでは医療に関して、処方せんまではクラウドドクターという形で、ネットで空いているドクターに処方せんの一次診断までしてくれるサービスも始まっています。教育でも、最近ではオンライン英会話として、世界中の先生が先生になる時代になってきています。

つまりこのトレンドは何を言っているかということ、地域が異常に有利になってきているということです。同じようなことを都市と地方でやるのなら地方の固定費のほうが都市の10分の1くらいでできるので、いろんなものにチャレンジができます。当時シリコンバレーで始まったのはそういったことだったので

す。例えば山形のアル・ケッチャーノという有名なレストランもありますが、東京であったらそれが最初からできたかという、絶対できないです。だからこそ、地域だからうまくいってないではなくて、発想を変えた瞬間に地域だけしかできないいろんな可能性があるのです。

そして時代が変わるときは必ず地域から起きていると私は言っています。社会の意思決定の参加だったところから、社会変革自体ができるような時代になりました。それから、政策決定の間接民主主義だったのが、実行自体がみんな決められるようになりました。それから、公的サービスも民間がどんどんできる時代になってきています。そして税金も、例えばふるさと納税や寄附なども含めて自分たちが決められる時代になってきています。政府も国民に広報をするのではなくて、行政側の方が皆さんの声をもっと聞く時代になってきています。そして官僚も一方的なところで何かをつくるのではなくて、クラウド型でいろんな意見が出てきて政策ができる時代になってきています。一方で、自由ではなくて、そういったことをやることに対して責任を伴う権利を、しっかり意識を持たなければいけない時代になっていると思います。

日本は豊かな国ですし、豊橋、東三河も本当にそうだと思います。だからこそどんなコンセプトを伝えるのですか。単純にここの農産物が売ればよいということではなくて、次の世代に対してどんなことを伝えていくのか。大事なことは、今は何がはやっているのかを探ることではなく、既存のものに反対することでもなく、これからの新しい時代の価値をどのように生み出していくかだと思います。この東三河地域からしか出せないものは何だろうということ。かつて戦国時代の徳川家康などいろんな歴史的な方々がここ東三河地域からいろんなものを生み出してきました。それでは今の時代何をするのか。どんな未来の世界をつくりたいのかは、実は過去を見せるのではなくて未来の皆さんがこんな場所に関わりたいということではないかと思っています。

講演2 『モビリティと ICT による観光地域づくり』



WILLER 株式会社

執行役員

宿谷 勝士 氏

1. はじめに

皆さん、こんにちは。私は、豊橋に自宅があり、今日は地元の皆さんに会えるのを非常に楽しみに来ました。今日はWILLER という会社がふだん何をしているか、どういったことを考えているかといったところを説明したいと思っています。

WILLER では代表自らがビジョン、ミッションを達成することに非常にこだわっています。我々にとって一番大事な「OUR CHALLENGE」いうグループビジョンとは、『私たちは移動文化を変えていく。世界中のあらゆる目的地へ、だれもが思いどおりに最も快適にアクセスできるように、さまざまな技術を使い、さまざまな企業と協業し、新たな移動文化をつくる。プラットフォームになる。移動のすべてをあなたの思いどおりにするためにイノベーションを起こし続ける。交通事業のその先へ、WILLER の挑戦は続く。』です。このように、移動文化というキーワードの中でWILLER は今後進んでいくことを大事にしています。

もう一つ、WILLER のビジョンを達成するための根幹の三角ピラミッドがあります。下段の1つが「インフラ」であり、新しい車両、新しい座席、新しい路線、あらゆる目的地へスムーズにアクセスできる定時発着など、今までの常識にとらわれない新しい自由な移動体験をつくり、移動時間そのものを価値ある豊かな時間へと変えていくことです。下段のもう一つが「ビジネスイノベーション」であり、どんな場所へもだれもが好きなルート、思いどおりに、快適にアクセスできるようにします。そのために新たな技術・テクノロジーを取り入れ、新たな業界・企業とコラボし、今までにない移動文化のプラットフォームをつくっていくものです。そして上段の「ソ

ーシャルイノベーション」は、私たちは移動産業を超えて価値を創造し、土地・まち・文化の価値をつくります。点在する魅力を結ぶことでシティバリューを上げ、人の心を豊かにすることです。WILLERでは、社員だけではなく、顧客・ビジネスパートナーを含めてすべて巻き込んで「WILLERS」と呼んでおり、関係するすべての皆さんと一緒に、常に新たな旅のエクスペリエンスをクリエイト、共有するという活動を大事に取り組んでいます。

2. 事業の概要

WILLER はマーケティング事業をベースに WILLER EXPRESS JAPAN、高速バス、WILLER TRAINS、京都丹後鉄道の運行会社として、現在グループ合計で約 800 名の社員で取り組んでいます。具体的には、現在 WILLER EXPRESS は毎日 21 路線 297 便、全国各地域にバス停を 70 カ所設け、年間約 300 万人のお客様を全国各地にお送りしています。ピンクのボディは目を引く WILLER カラーとして全 215 両で、バスへのスタイリッシュな思いということで取り組んでいます。

WILLER EXPRESS というブランドは年間で約 300 万人のお客様に利用されていますので、内容としては多種にわたり、お客様の声を基にシートを開発しています。WILLER は基本的にはお客様の声である「インサイト」を基にいろんなシートを開発しています。全部で 15 種類の車両を持っていますが、そのうち 1 つは「カノピー」といい、女性が夜寝顔を見られたくないということで顔を覆うように席を下ろしたバスです。WILLER は夜行バスですので、そういったところにも配慮しています。もう 1 つは「リボーン」といい、揺りかごみたいなシェル型のシートです。これは、東京ー名古屋と東京ー大阪の夜行バスで、東京ー大阪の運賃が 1 万 5,000 円くらいと新幹線とほとんど同じ金額で結構高いのですが、予約がすぐに入り、ほとんど満席の状態です。朝大阪に着く、朝東京に着く、ビジネスマンの方が非常に乗られています。

また、京都丹後鉄道では鉄道デザイナーの水戸岡先生がデザインした「丹後の海」という車両があり

ます。現在合計 10 両を、京都駅から天橋立方面に 1 日 2 本、朝と夕方に乗ることができ、非常に人気があります。WILLER は京都北部地区の京都丹後鉄道を 2015 年 4 月から旧北近畿丹後鉄道より引き継いで運行を開始しています。総沿線距離 114km で、32 駅、車両 34 両を持っています。仕組みとしては、今までは北近畿丹後鉄道が運行と管理用地を含めて対応していましたが、現在は車両及び鉄道用地は北近畿丹後鉄道が持ち、WILLER は車両の運行のみを担う上下分離方式で運行を預かっています。もともとこのエリアは天橋立など日本海側の有名な観光地があり、関西圏からのお客様も非常に多くて、ビジネスモデルとしてなり得ると考えています。また今ではインバウンドの方もかなりの数が来られまして、京都から足を伸ばしていただくようになりました。

京都丹後鉄道では車両として、「丹後くろまつ号」「丹後あかまつ号」「丹後あおまつ号」と三種類あり、例えば「丹後くろまつ号」は食事をしながら海の京都を走る体験型の観光列車です。昼間は由良川というところをわざと列車をゆっくり走らせて、できるだけ海の上をゆっくり走ります。昼間の人気の観光スポットで、見せ方や見方を変えることによって新たな価値を創造できます。また、地域と風景を融合させて、地元の方を含めて観光のスポットになっており、夜撮影に来られる方が最近増えています。地元の方や観光に携わる方、実際に乗車された方などいろんな角度からご意見をいただき、改善をして昨年 4 月から運行しており、今では予約がとれない人気の観光列車になってきています。

3. マーケティング

WILLER は 400 万人以上が会員となっております。WILLER は一連の Web マーケティングから新規会員獲得、広告までの既存の販売施策を、自社で全部運営しています。バスの会社ですがインターネットでの予約が 96%と、ほぼインターネットで予約から決済まで進めており、それが会員化されているということです。今、インバウンドに非常に注力していて、2017 年の訪日外国人が 2,800 万人と言われる中

で、WILLER は今年 20 万人くらいとまだまだ規模は小さいですが、昨年 14 万人から今年 1 年で一気に 6 万人増加するなど、インバウンドの集客が伸びています。英語を含めて 4 カ国語のサイトを自社で運営しており、詳細はアジアの方が 57% と多く、次がヨーロッパの方になっています。WILLER は訪日外国人向けのフリーパスとして「3 日間」「5 日間」「7 日間」を用意し、日本中をしっかりと旅してもらいたい、日本を楽しんでもらいたい、移動してもらいたいという、インバウンドを対象とした商品をしっかりとマーケティングして、戦略をもって取り組んでいます。多くのインバウンドの方にお声をいただいて、その中でどういった内容、どれくらいの価格がよいかなどを常に考えて商品化しています。

最近、富士山に行きたいインバウンドの方が非常に多くて、今年 2,800 人の方が我々のツアーに参加していただきました。全員外国人の方です。富士山は行けるようではなかなか行けなくて、まだ英語対応できていないなど、登ることも登れないような状態です。WILLER は山岳ガイド・添乗員ともにすべて英語対応にして、約 70 日間で 2,800 人を集客し、アジアの方が 50% くらい、あとヨーロッパの方というような実態で、毎日 1 台ずつバスが出ています。インバウンドに対して交通と現地の体験、ここでは「富士山に登る」という体験をサポートするのが我々の役割と考えています。

4. 移動ソリューション

今日のテーマの一つの「移動ソリューション」についてお話します。移動ソリューションには三つのキーワードとして、「顧客のインサイト」、「課題の解決」、「コンテンツツーリズム」がありますが、社会、地域、顧客の課題解決から新しい商品が生まれます。つまりどういったものをお客様が求めているのかをしっかりと分析して、お客様とつながって、お客様が欲しいものをしっかりと提供していこうと取り組んでいます。考え方としては、「世界は顧客が変える」、「お客様が求めているものをしっかりとつかむ」、そして「WILLER は、その顧客とつながる」です。

「顧客のインサイト」にこたえるということについて、2 年前までは基本的に商品ありきの「プロダクトアウトマーケティング」という考え方でやってきました。しかしお客様から買ってもらえない、なぜなのかといったところで少しずれを感じていて、すべて見直しをしました。現在では顧客の声、顧客との接点から、よりよい商品をつくるといった「カスタマーマーケティング」の流れを全社で取り組んでいます。そして、新たな移動ビジネスやサービスの創造、最新のテクノロジーの活用、パートナー企業との協業というものを新たに取り組んでいます。

「顧客のインサイト」をかなえるというところで、今社内では一番ポイントとなっているのが「WILLER ビークル」です。現在ベトナムで運行しています小型車両の WILLER ビークルと、台湾の大手バス会社の國光汽車客運との連携があります。

ベトナムの WILLER ビークルの車両設備をみると、最新のテクノロジーを活用した新たなサービスがあります。一つは「コンシェルジュサービス」であり、我々のベトナムオフィスでお客様の対応を必ずするというところ、二つは「GPS 連動型の現地ガイド」の導入、三つは「同時通訳機能」で、ドライバーとのコミュニケーションがとれることです。お客様が困らないように、何が欲しいかというところをしっかりと分析して、商品化していくといったところで WILLER ビークルを導入しており、将来日本で走れるように頑張っていきたいと考えています。

また、訪日外国人で台湾から来られるのは 400 万人強です。そこで、台湾の國光汽車客運とのリレーションでは、WILLER は大崎一成田間のシャトルバスを毎日 22 便走らせており、そのお客様に台北で空港バスに乗っていただき、そのときに日本語のアナウンスでリレーションする、台湾現地での既存路線バスを使ったバスツアーの商品開発をしています。

5. コンテンツツーリズム

テーマの二つ目は「コンテンツツーリズム」です。豊橋ではカレーうどんといったところが「コンテンツツーリズム」の位置づけとっていますが、WILLER

は昨年から移動とコンテンツ、そしてコミュニティをテーマに「コンテンツツーリズム」の取り組みを始めました。日本のコンテンツとエンターテインメントの交通を結びつけた「コンテンツツーリズム」を創造していきます。今年の8月26日に幕張メッセでアニメツーリズム協会が「聖地88か所」を日本全国で取り組んでいくと発表し、WILLERも各会社とともにアニメツーリズムの推進やインバウンドの誘致に向けて取り組んでいます。

WILLERでは日本のアニメ「聖地88か所」で、アニメの聖地となった地域と地域を結ぶアクセスを持っていますので、アニメのファンに、こんなことがあったらいいという課題解決をしていきたいと考えています。残念ながら東三河地域はエントリーされていませんが、浜松は「ガヴリールドロップアウト」という女の子のアニメでエントリーされています。官民連携のオールジャパン体制で商品の創造を進めており、WILLERとしては各市町を含めてしっかりとアクセスでつないでいきたいと思っています。

昨年映画で大ヒットした「君の名は。」では、今年の8月から、映画に登場する名シーンを巡るコースをWILLERで取り組んでいます。東京都内で四谷や新宿など、映画の舞台となったところで、コンテンツと着地を結ぶ観光ルートに取り組んでいます。8月、9月の2カ月で約1,000名の予約が入り、そのうちインバウンドの方が10%で、非常にコアなファンの方も多く、何度も乗られている方も多いようです。車両は24名乗りなので普通の大型バスの半分ですが、月500名ならしっかりお客様を集客できると思っています。映画の世界観を徹底的に演出して、映画の中に出てきたメニューを再現して提供しています。これも「君の名は。」のファンの声やインサイトから生まれた商品で、こんなバスあったらいい、こんなところ行けたらいいといったところで商品化をしています。

6. レストランバス

三つ目のテーマはレストランバスです。現在レストランバスを3台保有しています。1号車のコンセプト

トは「絶景や地域の生産者、料理人の方との交流。旬な食材を楽しむ移動型レストラン。」で、昨年4月に新潟で運行を開始しました。2号車も昨年3月に、「日本の祭」をテーマに、インバウンドに向けて、日本らしさを強調した内装のバスを1台改装しました。レストランバスの車両は、1階がキッチンになっていて、2階が開閉式のオープンルーフで、外の風を感じながら走行できて、2階の客室は日本発の対面式レストランテーブルの仕様となっています。これまで、新潟、東京、沖縄、熊本のほか、今年の夏は北海道、来週は佐渡の6方面で行っています。新潟と熊本は「人をつなぎ、巻き込む」モデル、東京は「観光地の周遊」モデル、沖縄は「空港シャトル」モデルと色々なスタイルがあります。

1つ目の「人をつなぎ、巻き込む」モデルは、広域に点在する魅力あるコンテンツをつなぐといったもので、昨年5月に新潟で運行しました。最初は地元プレイヤーの方々が20名くらいでしたが、最終的には50名くらいの方になって、どんどん輪が広がっています。我々のレストランバスが新潟から離れた後も、その地域の皆さんが新たなビジネスモデル、新たな価値を開発して、輪となって広がっているなど、地域ではチームとして地域コンテンツの提供者として盛り上げていただいています。

二つ目の東京の「観光地の周遊」モデルは、約90分のショートトリップとして、東京タワー、お台場、レインボーブリッジなど、主要な観光地を巡るプランを、朝昼晩と販売しました。東京の町並みの変化を感じてもらおうという形で観光地の周遊モデルを商品化しています。

最後に「空港シャトル」モデルは、沖縄の空港から市内の主要観光地までシャトル便としてレストランバスで接続するものです。短い時間でもレストランバスに乗っていただくと、食事とオープンルーフからの景色を提供することで移動に彩りを与えることができました。

WILLERが、レストランバスをこの1年半やってみて、生み出す効果を3点お話しします。一つ目に「地域の人材育成」です。WILLERは車両を提供するだけ

で、どのようなコースにするか、メニューにするかを現地の魅力を発信しようとする新たなプレイヤーと一緒に決めていきます。二つ目に、「地元の人が町の魅力を再発見できる」ことです。実際に新潟や熊本は地元の利用者の方が約 6 割強という結果になっています。知っているようで知らなかった地元の魅力、旅の再発見、地元ならではの愛着がポイントになっています。三つ目にすごく大事と思っていますが、「周辺地域との交流」です。複数の自治体と連携して運行することによって協力や交流が生まれ、さらに地域外から観光客と地元の人との交流が生まれます。人と人をつなぐことができ、地域をつなぐことができることがポイントと思っています。

7. まとめ

WILLER は高速バスから京都丹後鉄道、そして各地域との連携により、さまざまな移動や、さまざまな着地交通の活用した取り組みを創造していくことを考えています。各地域にはそれぞれに多くの課題を持っていることに我々も気づき、それを今あるものの延長線から考えることを見直して、新しい仕組みや新しいモデルで創造していくことが必要と感じています。

その中で大事なことは二つあります。一つは、観光地域づくりを推進するプラットフォームをしっかりとつくりたいといけないことです。そこで顧客をつかんでリピートさせる、データに基づいたマーケティングをしっかりと展開する、そしてそれを繰り返し実施するといったことが大事です。そしてもう一つは、新しい観光の着地交通の創造がすごく大事なことと思っています。地方都市をターミナルとして各地の魅力的なコンテンツを、バスでも小型のタクシーでもしっかりと結ぶことです。インバウンドなど多くの方々に来てもらうために移動の需要に対応することが大事と思っています。もちろん人の移動をすることで新たな需要が創造できると考えています。

イメージとして、東三河地域では豊橋をゲートウェイとして、東三河地域にはいろんな体験や食や歴

史、文化交流がたくさんあると思います。そこを着地交通、観光交通でワンデイトリップや 2 時間くらいのショートトリップで結べないかと思っています。東三河地域には海があって、山があって、川があって、自然があって、非常に風光明媚で、何より人が優しく、外から来た人を迎えられると感じています。しかし、今は車がないとなかなか行きづらいので、点から線というキーワードの中でしっかりと創造できたらと思っています。そして、何が顧客が喜ぶかといったところを整理して、レストランバス、ビークル、自転車（サイクルシェア）という二次交通、着地交通を提案できたらと思っています。

顧客、社会が持つ課題を WILLER は移動、体験、交流といったキーワードで新しいソリューションをつくり、社会の課題解決として、地域の美しさ、すばらしさを伝えたいと思っています。世の中は非常に早いので、現状で起きていることにしっかりとトライアルして、顧客のインサイトにこたえることが重要です。そして、観光交通を利用して地域の新しい価値の創造ができないかと考えており、大事なものは、中心部から地域へ人の流れをつくり、交流人口の拡大を目指すことと思っています。

8. さいごに

最後に、私は豊橋で生まれ育ち、特にこの 10 年間は月に 2 回だけ豊橋に帰ってくるという生活をしており、それ以外は東京をベースに、全国あちらこちらに飛び回って、いろんな方々と新しいモデルの創造や商品をどうつくっていくかをやっています。豊橋は外から離れて見て、非常に静かで、温暖で、いい町だと思っています。私は一つのフックとして、日本だけでなく世界からこの東三河地域に安心して来てもらえるような体制を皆さんとともにつくれたらいいと思っています。今日の朝の新幹線では、豊橋駅はだれもインバウンドの方は降りませんでしたが、東京駅は半分くらいがインバウンドの方です。そういったところを課題にしてみんなこれから考えていくことが大事と思っています。

質問 1 宿谷先生のご講演の中でインサイトという言葉が何回かありましたが、このインサイトとは何なのかをご説明いただきたいと思います。古田先生のご講演では、丸ノ内朝大学やキリンのプロジェクトでさまざま授業形式のご経験があると思いますが、質疑の時に質問が出るような町にするにはどうしたらいいですか。

回答 (宿谷) 1 インサイトですが、WILLER は 400 万人の会員を持っており、例えばバスに乗車したりするとすべての人にアンケートが自動的にメールで配信されて、彼らが何を求めているかが瞬時にわかる仕組みになっています。その中で声をしっかりと拾うというところを一番大事にしており、それは WILLER にとって「顧客のインサイト」につながっていくという認識で取り組んでいます。つまり、会員をたくさん獲得することが目的ではなくて、正しく情報を理解して、それを商品、我々の進むべきところに反映させていくことを「顧客のインサイト」と考えています。

回答 (古田) 1 質問が出るかですが、今日は全般的な話なのでなかなか手が挙がりにくいですが、具体的な話だと多分どの地域も質問が出てくると思います。私は、コミュニティの場合、適正な大きさ、適正な人数というのがあると思います。今日の会場も 30 人だったら手が挙がりやすいですが、100 人だと挙がりにくいです。コミュニティには必ず出番をつくることも一つ重要で、地域の中では何でも勝手に決めるのではなくて、だれかがみんな持ち回りで、みんなにチャンスがある、要は自分事になってもらうことが重要だと思います。こういったセミナーは多人数の方にお伝えしなければいけないので難しい面がある一方、グループワーク、ワーキングでそうしなくてはいけないとすると、また盛り上がらなくなってしまいます。繰り返しになりますが、同じコンセプト、世界観を共有している人同士がある一定の人数、小規模のところになると発言しやすいです。例えばフェイスブックのグループで 5、6 人だとすぐ返信しますが、500 人が登録しているものは発言しにくいみたいなどころあると思うので、適正な人数と

いうのは非常に重要と思っています。

質問 2 二人の先生は前職は何をやっていましたか。また、レストランバスの車両はどこの会社の車を改装していますか。

回答 (宿谷) 2 私は近畿日本ツーリストという旅行会社に在りまして、名古屋で旅行商品開発を 12 年くらい、その後東京の本社に転勤になり、事業部の責任者を 5 年くらいやっていました。その後、WILLER の今の代表から一緒にやらないかという話をいただいて WILLER に入りました。次に、レストランバスのどこのバス会社の車かということですが、ベトナムの車を改造しています。運行もすべてベトナムの最大手のタクシー会社に委託をしています。WILLER はソリューションというところで提供して、それを使っているいろんな会社とつき合っていくことをしています。

回答 (古田) 2 私は会社で勤めたことがなくて、社会人経験がありません。18 歳までサッカーをやっており、イタリアでサッカーのプロのチームにいた時期もありました。その後、自分たちで出版社をつくったり、ニューヨークで会社をつくったり、インドに会社をつくったり、多々失敗を続けながら、さまざまな企業の方とご一緒させていただいたり、いろんなプロジェクトを提案させていただいたりして、やっとここへたどり着いてきています。今回の WILLER のレストランバスの企画も、我々が六本木農園をやっている中で、WILLER の社長が食事をしに来て、その時に我々が各地域に行き、生産者のところで日本トラベルレストランをやっているという話をしたら、そんなバスをつくりたいという話で意気投合して、レストランバスを作って、WILLER はバスをお貸しして、地域が運営していくソリューションの仕組みを作りました。WILLER は、朝大学もそうですが、常に地域側が自ら動いていくというような仕組みをつくらうということで、それがうまく回っているのもあって WILLER にも役員で関わってもらえないかというお話をいただいたり、何社かの役員・顧問をやったり、自分の会社をいくつか経営したりし

ている状況です。

質問3 個人的感想ですが、やったことが必ずその地域に根差して残っているという話が非常にすごいと感心しました。

回答(古田)3 レストランバスも派手なように見えますが、先ほどの新潟でも初年度はシェフでかわった人は3名だったのが、2年目になると10何名になり、しかも若手のシェフたちがみんなチャレンジしてみたいといっています。これまでのイベントはどうしてもそういう決まった人がいて始まりますが、レストランバスでは10何名のシェフが、それがあるので新潟に戻ってきましたという人が出てくるなど、そういうことができる人が集まってきました。意外と地域側は地域の人を知っているように見えて、一定の人たちの中が知っているだけで、若い次の世代などにつながっていないのです。レストランバスをやってよかったのは、ああいう場所があると、全然観光業界も行政も知らないスターがいっぱい出てくるのです。我々がやっているのは、レストランバスがずっとその地域にあるかどうかわからないですが、それがきっかけとしてスターを掘り起こしていき、その後の関係をしっかりして、スターを育て上げるというのは非常に重要なポイントと思っています。

回答(宿谷)3 WILLER では古田さんも取締役として、我々に刺激と変化を与えてくれています。我々の会社側も、すごくそこからいろんなことを勉強させてもらって、ありがたく思っています。若い社員が一緒になって入っていくと、いろんなことを気づいて、机の上で仕事をしているわけではないので、すごく社員にとって経験値が上がっています。

質問4 二次交通で悩んでいる地域が非常に多いという中で、WILLER ではレンタサイクルとICTをつなぐプロジェクトがあると伺っていますが、教えてください。

回答(宿谷)4 WILLER は丹後のエリアをしっかりと活性化していこうという中で、京都丹後鉄道の各駅

に全部レンタサイクルの機能を置いています。各駅に5台ずつ、全体で50台です。例えば1,000円払ったらどこの駅でも乗れる仕組みをつくり、今年4月から運用しています。全部事前決済で、サイトからの予約で、現場には人はいません。鍵もスマホで開けられる機能を実験していて、さらにレベルを上げるために、課題を全部整理しています。