

特集 4

令和4年度鹿児島市議会議員研修会概要記録



【開催日時】 令和5年1月13日（金曜日）13時15分～15時

【会場】 市役所西別館3階 議場

【講演会】

- ・演題 鹿児島市が選ばれ続けるために
- ・講師 鹿児島市観光未来戦略アドバイザー 山田 桂一郎 氏



<講師プロフィール>

三重県出身。スイスツェルマツト観光局で、日本人対応インフォメーション、セールスプロモーションを担当。JTIC.SWISS 代表。

国から観光カリスマに認定。欧州での経験等を活かし、国内各地で観光・地域振興のコンサルタントとして、様々な取り組みを行う。

令和4年5月に鹿児島市観光未来戦略アドバイザーに着任し、「かごしま観光未来塾」の講師を務める。

1 はじめに

まず、観光というのは、一度だけではなくて二度三度と、できれば一度鹿児島市に来て、遊んで、食べて、買った方は、死ぬまで通い続けていただきたいと私は願っている。私自身はスイスに住んでおり、スイスの観光局の仕事からスタートし、コロナ禍前までは1カ月に2往復半位していた。最近は観光だけではなく、農林水産業や中心市街地の活性化など、色々なフィールドを持っている。なぜなら地域振興・活性化となると、観光だけでできない。どこの地域もそうだが、あらゆる産業が活性化してくれないと困る。政策的にどのように進めると観光が上手くいくかとなると、色々なフィールドに顔を出し、一緒に事業展開しなくてはならない。気がついたら意外と成果を出しており、各省庁から地域活性化伝道師、地域力創造アドバイザー、クールジャパン地域プロデューサー等、色々なことを拝命している。

本当に色々なことに手を尽くさなければ地域は難しい。実際私は、現場に入って事業者や住民の方々と仕事をさせてもらうが、プレーヤーと言われるその人たちが、なかなか動いてくれないことが多い。町は人口減少や税収不足で困っているが、日本は成熟した豊かな国であるため、生活レベルからすると実はほぼ困っている方達がいらない。そういう人たちと一緒に町のためと言っても、やはりなかなか動いてもらえない。

2 観光立国スイス

私が住んでいるスイスのツェルマットはマッターホルンの麓だが、ツェルマットの町を知らなくてもマッターホルンは見たことがあるという方はいると思う。こんなリゾートに住んでいるのか、すごく観光で儲かるだろうと言われるが、儲けるのは大変である。

マッターホルンは、桜島同様見るのは無料で

あり、お金にはならない。しかも、地域の地場産品を何とか使って土産物にしたり、何か食べていってくださいと言っても、マッターホルンは岩と氷と雪でできているので、ここから山菜は採れないし、キノコすら採れない。下の放牧地に行くと、ハーブ等が採れるが、主な原材料にならないので、放牧農家を作ったチーズやソーセージを必死になって地場産品としている。ただ、生産量が少ないので、わざわざ来ないと食べられないものが多く、地ビール・ワインなども同様で、おかげさまで観光になる。

アルプスの少女ハイジの話に、牛は出てこないがヤギと羊が登場する。なぜなら、スイスはずっと貧乏だったので、牛を買うお金がない。もともと土地が痩せているため、田畑がほとんどない。昔は体力しか売るのがなかったため、750年程の建国の歴史があるが、男たちの体力を出稼ぎ労働＝傭兵という形でしかお金が稼げなかった。しかも、頻繁に土砂崩れや雪崩で人が亡くなる。スイスは、41,280平方キロメートルで、九州と同じ大きさであるが、1人当たりのGDPは一緒である。ただし、スイスは人口が九州の半分である。ただ、最近はそのGDPですら二倍三倍と開いてきた。観光だけでなく、色々な生産性を上げないと、なかなか先進国に追いついてこない。

ちなみに、私が住むツェルマットの最低賃金は、円安効果もあるが、スーパーのレジ打ちの人や、ホテルで働く掃除のアルバイトの人は時給4,000円になってきた。今、日本の観光地で一番時給が高いところをご存知か。どんどんお客様が戻ってきている北海道のニセコ町、倶知安町、私がお手伝いした弟子屈町の摩周湖周辺でも、時給1,800円になってきた。鹿児島市は時給1,000円位でもいいという話もあるが、1,000円もらったとしても、1日8時間、週5日働いて、年間で200万円にしかならない。アメリカではスターバックスのコーヒーショップで、時

給が大体23ドル、3,200円を超える。これを日本の製造業でできるだろうか。北九州にある、レクサスを作っているトヨタが、そんな時給を払うだろうか。ロボットと機械、要はAIが頑張るだけなので、地域に反映できるような生産性を、GDPの中身である付加価値を引き上げなくてはならない。伸びしろがあるのは観光サービス業であり、せめて、南九州の鹿児島で、私は目指せ時給2,000円、年収400万円代でもいいのではないかと思う。ただ、世界はもっと先を行っている。

3 コロナ禍の観光

観光は難しい。お金は使ってもらうのが大変で、日本でも私はよく色々なところでイベント等をやりたいという相談を受けるが、駄目な町ほど、無駄な単発イベントと、ゆるキャラと、B級グルメをやる。そして、うまくいかない。なぜなら、単発イベントに人が来ても、大体儲かっているのは露天商であり、お金を持って外へ逃げてしまう。しかし、ごみは捨てられ、トイレは使われ、その処理コストは誰が負担しているかという、鹿児島市民である。投資に見合わず、かけた予算やコストに合わないなら、私はイベントをやめてもいいのではないかと思う。

このコロナ禍の2年間で、全部のイベント関係が止まって、私はよかったと思っている。ただ、復活させなくてはいけないような地元のお祭りや、大事なイベントもあったはずだが、そちらから復活してくれればいいのに、すぐやれるようなものから復活するので困ったと思う。B級グルメも駄目だとは言っていないし、B級グルメが生き残っているところは、市民が食べるから全部ご当地グルメになっている。どこかのコンサルが作っても、観光客が一瞬食べてくれるかもしれないが、実は地元民が食べないと、リアリティのあるご当地グルメにならず、誰も

外から食べに来ない。例えば、鹿児島の方が一切黒豚を食べない、焼酎を飲まないという場合に、観光客が鹿児島に来て、食べて、飲んでくれるか。四国で例えると、香川県民が誰も讃岐うどんを食べなくなったら、観光客が食べに行くか。

リアリティは大事で、スポーツ等でもそう。私は、スポーツ庁と観光庁の仕事もやっているが、修学旅行だけではなく、スポーツの合宿誘致等、鹿児島市でも国体という契機をぜひ活かしてもらいたい。グラウンド整備だけ行ったり、コートや合宿所を作るだけでは長続きしない。そのスポーツが地元で一番盛り上がっていないと、対戦相手はいないという話になる。

ちなみに、スポーツ庁でスノーリゾートの仕事を一緒にやっているが、調べて面白いと気がついたことがある。当たり前だが、駄目なスキー場ほど地元民がスキーをしていない。白馬、野沢などはオリンピックで活躍する良い選手もどんどん輩出している。クラブ活動もしっかりしており、しかも大会まで開けるような人材がいる。やはり、そのスポーツが盛り上がっていないといけない。これは観光も一緒であり、鹿児島市民が一番盛り上げてくれないと困る。例えば、新しい体験ツアーやプログラムができて、新しいグルメができて、面白くて、食べておいしいとならなければいけない。どこかに出かけた時には、地元のものを手土産として買って行って欲しい。なぜなら、自分達が全部美味しいからという話をしてくれないと困るから。なぜそのようなことが経済的に必要なのか。

非常に残念なのは、日本の観光政策で抱えてきた問題点や解決すべきだった課題が、ほぼ解決されずに残ってしまっていること。国土交通省の観光庁ができてもう12年程経つが、私は今の和田長官と非常に仲が良かったため、いつも会う時には、観光庁ができて12年経った結果が現状であり、コロナがあったかもしれないが、この

現状で良いかと聞いている。コロナで影響があったのは、観光だけではない。長年やってきた結果が現状なら、良いかどうかをきちんと判断しなければならない。

色々な事業は、必ずやれば良い方に終わるように転ぶので、良いところは伸ばせばいいし、駄目な所はちゃんと改善しなければならない。国も含めどこも単年度の取り組みなので、長期的な取り組みはできないが、行政ができることは、お金を出すか出さないかということと、きっかけや段取りを作るか作らないかということのどちらかしかないため、お金がないなら良い段取り位はつけないといけない。ただ、その段取りが、単発で終わるのではなく、長続きするようにしなければならない。

私は、スイスの三つの町と一つの州で、マーケティングマネジメントの担当者として働いてきた。マーケティングの真ん中におり、大きく分けて自治体と州政府で、連邦政府やスイス政府観光局としての仕事もある。特に、州政府や市町村単位で観光政策に携わり、私がなぜ日本に通い、日本がもっと儲かるとか、上手くいくという確信を持ちながらやってきたのか、どのようなことを考えてやってきたのかという話を少しさせてもらう。

日経ビジネスで、次代を創る100人というものに選ばれていて、作ったことがないのに、日本スイス化計画を作ったと言われている。日経ビジネスが勝手に、私がやっていることを日本スイス化計画と呼ぶ。これは、スイスのハイジランドのようなテーマパークを作ることではなく、まさに自治体経営の話になる。スイスは連邦国家であることをご存知かもしれないが、州や町によって、政治制度や法律も含めて違う。しかも、連邦政府よりも州、州よりも市町村の方が法律を厳しくできる。そういった特徴の中の一つで、実は地方交付税がない。交付金をもらえない。交付金をもらえない自治体経営は苦

しいと思わないか。

これまでお手伝いしてきた自治体の中に、愛知県豊田市があるが、豊田市は財政が豊かだと思えるか。もちろん、もらっていない時期もあるが、実際は交付金をもらっている。トヨタ自動車の本社があるのに、時々交付金をもらわないと、お金が足りなくなっている。そこで私が委員として呼ばれているわけだが、トヨタ自動車が海外に自動車売って何兆円稼ぐのと、市民が幸せに生きられるかどうかは、住民法人税の仕組みが変わったという背景はあるが、全く別問題になってきた。

昔働いてくれていた団塊の世代の方々が、今75歳以上後期高齢者の方が5割程占めていると世の中で言われているが、今の働き手はロボットとAIであり、しかも生産拠点があまり豊田市内にない。海外や北九州に行ってしまったら、昔の働き手が今高齢化して、たった5年程で65歳以上が3割以上増える。そして社会保障費を下げられなくなる。

市長は、予算がなくなるとどこかを切らなければならず、どうしてもシルバー選挙になり、お年寄り向けのものが切れなくなる。そこで、子育て支援や教育等、切りやすいところからどんどん切っていくと、ただでさえ少なくなったトヨタ社員が、市外や隣町に逃げる。そして、働きに通い、最終的には、住民税収入も少なくなる。これは首都圏や都市部は全部同様で、昔労働力としてたくさん集めた人達が高齢化しているため、どこもお金がない。

私は横浜市のお手伝いをしていたが、横浜市もどちらかというと、産業といえば住宅地である。高齢化社会で、東京に通う人たちの宅地造成で人口を増やしてきたため、お金がないからIRくらいやらなければならなかったらしい。かつ、横浜市民は年間100億円以上をふるさと納税で他にお金を出してしまい、余計苦しくなっている。

どちらにしても経営は大変だが、スイスの場合は、そもそも国が足りない部分を差し上げますということにならないため、何とか稼ぐしかない。そういう意味では、きちんと稼ぐという体制をどうしても作りたいので、政策推進にしても、今回お手伝いした計画を作るにしても、若干スタンスが違う。

基金にしても、どこの自治体もこのコロナ禍で総崩し状態であり、いくら交付金をもらえるからとはいえ、稼いで1円でも多く自分達で自由に使うお金があった方がいいに決まっているので、きちんと稼がなければならない。時給2,000円位払えるようなものを作っていきいたいと思っている。そうしなければ、例えば、移住者が鹿児島を選んでやってきたり、Uターンをしてきたときに、きちんと生活できないというのが一番困る。次世代再生力指数、つまり子供を産んで育てる人達と同じ数だけの子供を、きちんと産んで育ててもらえなくなる。私が手がけていたところは、次世代再生力指数が100を超えている。人口減少社会で、日本中の人口は減っているため、増やすということは基本的に無理だが、どこかで下げ止めるということができるはずだ。

4 国そのもののブランド化

ブランドやブランディングは、簡単に言えばお客様、市場からの信用・信頼関係の構築だと思っている。なぜなら、間違いがない、いいものに決まっていると言われればいいから。ナショナルブランドとしてスイスが世界最強と言われているのは、スイス国旗そのものがブランドアイコンになっているからだ。チーズでも、チョコレートでも。アーミーナイフを男性は知っているかもしれないが、持つ柄の部分や、時計のフェイス、ONという最近流行っているスポーツシューズなど、色々なところにスイス国旗がついている。スイス国旗がついていると、

世界中の人達が、勝手に、いいに決まっていると思って買ってくれる。これと同じことは、日本国旗や星条旗ではなかなかできない。鹿児島にも色々な良い商品、製品、サービスがあるが、スイスのものなら間違いないと信用・信頼されているのと同様に、鹿児島市のものなら間違いなくなるよう、どんなものでも、このイメージも含め、観光はサービスが大事だと思っている。

スイスと聞いて、あまり変なイメージはないだろう。私も住んでいるから、100%いいと言っただけではないが、チョコレートに関して、スーパーで売っている200円の板チョコから、一粒千円以上するような生チョコトリュフまでおいしい。時計も、プラスチックのSWATCHという7,000円から1万円の価格で、安い、とても性能が良く、狂わない。しかも、安いので着るものに合わせて、女性のファッションアイテム化している。私が持っているブランドは、高いものから安いものまで色々あるが、このブランドは数万円から、最高で3億7,000万円する。要は、すごくカテゴリーがある。どれも信用・信頼できるもので、製造業的な話だけでなく、金融の世界や製薬の世界から何から何まで、スイスのものは間違いなくなっている。

これは、長年かけて質をしっかりと担保してきたから。ただ、その担保は商品を整備したのではなく、そもそもスイスに住む人たちの生活の質を担保してきたのでそうになっている。なぜなら、寒く、海もないところに世界中の富裕層が何故か住みたいと言う。税制だけでなく、教育水準等色々な話もあるが、しっかりとしたクオリティーオブライフの高い人達が自分たちで作って、実際食べて、買って体験しても面白い。スイスのスキー場はツェルマットもサンモリッツも、その3割から4割を自国民が利用している。よって、リアリティがあり、さきほどの長野の話と一緒に。スイスは必ずチーズと

チョコレートに関しては、トップ3に入る。社会保障はしっかりしている。社会保障、将来不安、社会不安がないので、貯蓄もするが使うお金の方が多い。なぜなら、不安がないから。地元の、自国のものを買って経済が回る。さらに、税収が上がるので、この回るということが大事である。

5 地域経済の活性化

観光は、ただのイベントをやっても経済が回るといふところには繋がらない。そもそも観光とは何かと尋ねても、まともに答えられない人が多い。いや、答えられないのではなく、皆さんの中にある観光と聞いた瞬間に、イメージや過去の経験が違いすぎる。

私の若い頃の観光というと、選択肢が無く、冬はスキーしかなかった。今ならVRやデジタルの世界など、遊びという言葉だけで終わらせたくないが、レジャーを含め人それぞれの楽しみ方がたくさんあるため、おそらく皆さんにどこか観光に行きますかと言っても、全員それぞれ行き先が違ったり、楽しみ方が違うはずだ。

こうなると、どうやってお金を使ってもらおうかというのは大変である。地域振興につなげたいため、産業としてどうとらえるかとなると、色々な方が議論に入り、色々な事を言う。まだ町は知られてないからもっと知名度を上げるべきとか、やはりイベントでもいいからまず金、人を集めなきゃ駄目だろう等言うが、知名度が上がるだけで、人が来てお金を使うことはありえないだろう。だから私は、SNSや動画配信等は本当にコンバージョンを上げて結果を出さないと意味がないと言っている。幼い時から世界中の国や都道府県名や市町村名を知っている、知っているだけでは行かないだろう。

私が今一番行きたい国はカルムイク共和国だが、皆知らないだろう。なぜ知っているかというと、私は週に3回もPCR検査し、血液検査

とか唾液検査はしょっちゅうラボに提供しており、自分のDNAをチェックし、7年前にルーツを探して、どこかから移動してきたと知った。私のルーツを探っていると、実は大陸で一番私と近いDNAを持った方たちがカルムイク共和国にいて、ヨーロッパで唯一の仏教国である。カルムイク共和国と聞いても全くピンとこないが、ヨーロッパで一つしかない仏教国と言われると、少し興味が湧かないか。私のようにルーツがあるとすると、わざわざ行きたいという気持ちになる。

要は、知らない方に知ってもらうだけでなく、興味を持ってもらわないといけない。興味を持っただけでは来ないが、行くだけの理由、価値が必要だ。旅行する際、日帰りであれ、宿泊を伴うような長期の旅行であれ、何かの目的があって行っているはずだ。1人旅でふらっと行ったとしても、そこで何かを食べるといふ時にその決断をするはずで、その時に実は知名度は関係ない。要は、皆さんが何を欲しいかという方が大事だ。何か美味しい物を食べるなら、探していたらネット上で見つけ、それが鹿児島市内の物だったらいいだけだ。面白い体験を子供たちと夏休みにしたいと思えば探していたら、結果、鹿児島市内にその事業者がいればいだけなのだ。

無理やり集客しても、あまりろくなことがないが、むしろ、国体のようなものは、きっかけとして絶対に使うべきだと思っている。ただ、その選手や関係者が、もう1回来なければならぬ。そうすると、もう1回来る理由、つまり言い訳を作ってあげなければならないはずだ。再び来てお金を使うことにならない。

私自身が、色々な民間企業や、自治体行政の方たちをお手伝いしているが、最終的に、ただ単純に儲かることや経済活性化を起こすだけではなく、地域が自立できるかどうかが大変だ。SDGsにも、自立というキーワードは入って



こない。国連も、2030年までにすべての国が自立できるわけではないとわかっている。企業経営、事業経営をしていると、自立が当たり前であり、持続させるのも当たり前なので、持続させたいなら自立目指してくださいねということだ。民間では当たり前だが、なぜか地域経営になった瞬間に自立という言葉がどこかに行ってしまう。特に、日本の場合は現状として国に頼らざるをえない。3割自治など色々な言葉もあるが、自立を目指すことは悪いことではない。よって、鹿児島市の計画にもそういう形で、もっとどのように経済活動を起こせばいいのかということになる。

私がヨーロッパの自治体経営に関わって、やはり人口問題は大事だと感じた。その時に、よく向こうの方々が例えたのは、町もしくは県を一つの会社と見立てたときに、どうだという話。おそらく鹿児島県や鹿児島市等、特に鹿児島市の人口が、会社員とその家族だけで、約60万人の人達をどうやって食わせていくのか、幸せにするのかということが経営者の使命である。そうすると、株式会社鹿児島市としたら、企業の

経営規模は今の状態でいいのか、今最適か。ちなみに、私が住むツェルマットが人口5,700人であり、小さな狭い谷にあるので、なかなか人口が増やせない。ただ、日本は人口減少社会だが、世界中で今人口80億を超えており、ヨーロッパに住んでいると移民難民問題を抱えている。もっと人を入れろと言われ、物理的にできるかということ、先ほどツェルマットの街の冬の写真があったが、かわいい三角屋根のシャレータイプの建物を全部、自然環境、景観条例、建築条例で全て無くして、高層ホテルやマンションをどんどん建てれば、いくらでも住民は物理的に増やすことができ観光客も増やせるが、そのようなことをしたら、どうなるかは想像がつくと思う。

まず、その町が好きだ、ここがいいと住んでいた住民や何度も通ってくれたような大事なリピーターから逃げる。そもそもヨーロッパに一つしかない地下水処理場がオーバーフローを起こすし、ツェルマットは馬車と電気自動車の町で、一般の自動車が入れない。自前の水力発電所を持っていて、定期供給に余裕があるので、

自動車も自分達で作っている。私が危惧しているのは、日本で電気自動車がたくさん売れるのはいいが、電気が足りないと言っているのにどうするのかと思う。すべてがオーバーフローを起こしてきたら、住民が住めなくなり、環境が壊れる一方である。よって、どこかで適正があるはずだ。

ただ、日本の場合は人口が減っているのだから、どこかで下げ止めないと社会が崩壊していく。公共インフラから商業サービス施設すべて含めて、今まで維持できたものが維持できない。鹿児島市も人口が減っていて、少子化と高齢化問題を迎えている。地元で自分たちの小中学校時代の同じ学年のクラス・人数に比べて今どれくらい減っているか。場所によってはすごく減っているし、ある町に行ったら、半分ぐらいの議員の先生達が、私はもう母校がないし廃校になっていると言っていた。これが加速していくということは、株式会社鹿児島市の雇える従業員と、養える家族はどれくらいか。

ヨーロッパは、物理的でなく自然環境も含め、特に土地が痩せていたり、資源がないため、限界をきちんと知っておかないと、経営できない。鹿児島市の場合は、資源が豊富で、まだ土地も余裕があるかもしれないが、減っていつてはいる。その時に、鹿児島市以外からお金を使いに来てもらうという商行為なため、観光産業は外貨獲得である。プラス、鹿児島市民が使うお金もある。レジャー費として、どのように増やすかという外貨獲得商品部門である。この会社に、他に農林水産部もあれば、製造業も、色々な部門がある。その各部門がきちんと売り上げを立てていかなければならない。これは本来の経済政策、ヨーロッパの自治体の考え方である。そうすると、税収を上げていかななくてはいけないため、経済を活性化させなくてはいけない。

観光の場合は特に、ニーズではないという話をいつもしているが、要は1人でも多く集める

よりも1円でも多く使ってもらわないと意味がない。その1円が鹿児島市外に漏れないように、百歩譲って鹿児島県からお金が漏れないようにして、できれば近隣市町村と経済圏を組むという考え方もある。使ってもらったお金が市外に漏れないように、色々な地元で決済権限を持つ産業事業者へは、取引を増やし、キャッシュフロー、お金の流れを加速しない限りは景気が良くならないし、税収が上がってこない。特に市以上に、県からすれば、事業税でもっと稼ぐという話はここに尽きるし、雇用の話で先ほどの住民税の話になってくれば、しっかりと給与を払えるような産業にしていかなければならない。

よって、今回の鹿児島市の観光計画も、経済波及効果をしっかりと狙うというのはそこにある。ここに外資が入ってしまうと、途中でお金が外に逃げていく。先ほどの露天商と同じ話になる。コンビニエンスストアを排除しろとか、外資のホテルを排除しろとは言わない。あつて結構だが、そこばかりが儲けても仕方がないのではないか。そんな中、むしろ私たちが一番目指さなければいけないのは、経済面も含めて、市民の幸せと豊かさをどう実現するか。ここは鹿児島市の観光計画にしっかりと明記しており、すべては将来に向かってどういうふう市民が努力をするかである。

実は、このような地域振興や活性化、観光以外も含め、上手くいっているところほど住民参加と言っていない。どちらかという行政のエゴ用語と私は言っていて、本来は行政参加型が上手くいっている。市民や事業者が自ら、一人でも多くの方達が動くことによって、活動が広がらなければならない。最初から、一人でも多くと言うが、誰でもいいという話ではない。特に観光の場合は、経営努力をしていない経営者が多く、俺たちは店や宿を開けて待っていれば、観光客を連れてくるのは、市役所や観光コンベンション協会だと言う。以前は旅行会社

だと言っていたが、経営努力をしてくれない。そのような人達の応援をしなければならないのは、経済政策における平等性、網羅性の部分では、今度こんな事業を展開しますので皆さん一緒にやりませんかと言っているのは大事だが、教育と一緒に、結果の担保ができない。同じように教えたり同じようにやっても、結果は100点の子もいれば、50点、30点の子もいるのと一緒に、結果が担保できないのなら、やる気があって頑張っている人達を推すしかない。

それは今、国の姿勢もそうになっている。私自身が今、DMOの事業に関しては二つの委員会と、一つの委員会と検討会で、先駆的世界的委員を目指そうという方の会と、その評価基準の方の委員会の委員もやっている。これまでは、たくさんDMO法人になってくださいと言っていたが、今は違っており、なるだけでは駄目だと言っている。公金をもらえるから、お金が欲しいからなるのではなく、きちんと努力してくださいと言うことで今ふるいをかけようとしており、自ら頑張るやるところでないと、応援できないのは当たり前だ。よって、公平なえこひいきと私は呼んでいる。

ただ、日本に今地域で抱える課題がたくさんあり、今後また疫病が流行ったり、自然災害もあるかもしれないが、そんな中で、小手先でイベントをやったから人が来たとか、何かあつてどこかの事業者だけが儲かったということではなく、根本的で経済的な解決を促すということ、どこまで政策として進めるかというのは非常に大事だ。大事なのは中身なので、一緒に活動している藻谷君は、国連の基準に合わせて生産年齢人口を15歳から64歳と言うが、私は絞って、自らお金を稼いで使って税金払う人たちの中核である20歳から59歳の人口の推移を見ている。この20歳から59歳、日本はピークが1995年から1996年で、はるか昔だ。総人口のピークとずれがある。この後、たった四半世紀の2020年

で784万。要は、スイスの総人口が800万程なので、スイス1国分が消えている。

トヨタを含め、日本の自動車産業は軽自動車を含めて、新車の登録販売台数が当たり前の様に減っていくし、免許を持っている人が少なくなり、自動車学校が小・中学校以上に減ってきている。マスコミに関しては、新聞も売れなくなったからどんどん電子版にしなくてはならない。会社員ほど投資か株をやっていないと、退職した瞬間読まなくなるため、相手によって売れる部数が一気に減ってくる。ただ、観光に関しては、退職した後もお金を使う人達がいる。日本の場合、介護問題を抱えているため、退職してもアクティブシニアがたくさん旅行できるという人達だけではないし、上の世代にいけばいくほど貯めることを目的としていて、貯めたことで安心感を買っている人達が多いため、使ってくれない。

気をつけなくてはいけないのが、この20歳から59歳がピークの1990年から50年経つと、2,119万人が減る。これまで以上に減ると、同じ商売をやっていたら、日本国内向けにやっている限りは必ず加速をつけて市場が縮小していく。これが日本中で起きているため、外国人に來てもらわざるをえない。來るだけではなく、お金を使ってもらおうよう頑張らなければ、インバウンド政策としては成功しない。よく起きる勘違いだが、先ほどの人口減少も、総人口と中見が違うだけでなく、さらに年齢構成を見ると相当違っている。皆さんがよく、東京都や都市部は人口増えていいよねというが、都市部ほど高齢者が多い。これも2015年から20年の5年間だが、豊田市と一緒に、都市部は昔労働力として金の卵だと集団で上京させ人を集めてしまい、今、高齢者、団塊世代、団塊ジュニアと続くが、首都圏や都市部は、九州の福岡、北海道の札幌でも起きているが、地方に若い人達がおらず、集めきれない中で、大変な人口構造の変化が起き

ている。鹿児島県は年寄りしか増えておらず、県内の市町村を見ると日本全体的にそうだが、60歳以上の増加ピークを去年から今年位で迎えている。どんどん減っていく一方であり、社会保障費負担が減っていくため、その分の予算を若い人達向けや子育て支援等に使えるというのは、地方のありがたいところである。他の都市部は、もっと大きな町が高齢化している。ただ、鹿児島県の中でも鹿児島市は大きい町なので、スピードが若干違うかとは思ふ。

先ほど95年96年が人口のピークという話をしたが、例えば、小売販売動向や消費、今は豊洲だが昔の築地や色々な中央卸売市場など、地方も含め、売り買いや消費に関しては大体95から96年がほぼピークで減っていった。確かに同じ商売をできないので、もうイノベーション・コストではない。これは製造業的に言うと、イノベーションというのは技術革新だが、観光も含めたサービス業というのは、売り方を変えようということで、どこかで変えていかないと商売は続かない。同じことをやっていると、在庫、商品整理が重複していき、在庫が上がれば上がるほど、どんなに値段を下げてでも売れない。現役世代が減っていくということを考えないと、市の政策面も随分変わってくると思う。

6 地域全体の価値向上

観光は、わざわざ鹿児島市に来てもらうだけの価値が高い商品、製品、サービスでないという意味がない。同じものであれば、近い方と安い方でいい。最近ではコロナで、ミニマムマイクロツーリズムで地元を支えてもらい、そこでリアリティを生むということに寄与できたと思うが、稼ごうと思ったらわざわざ遠くからでも来て、食べたり買ったり体験するものがないと来てくれないため、利益が取れない。利益が厚く取れないということは、設備投資だけでなく給与、所得に反映できなくなる。

日帰り旅行に比べて、1泊2日旅行や温泉に行く、北海道に行くなど、遠くなればなるほどお金を使う気満々になるはずだ。スイスに行けば、普段は時計を買う機会がなくても、時計を買おうと思うだろう。日本の地方都市は、使う気満々の人達に使わせる仕組みに弱い。鹿児島にわざわざお金を使いに来るものはどれだけあるか。その時に地域のリアリティのある地元の方も支えるとなると、同じ商品、製品、サービスでも価格帯がちゃんと違うはず。

私はよく特上・上・並や、A・B・C、松・竹・梅等、すべてスリーカードに作ってくださいと言っている。なぜなら、三角形の面積を経済市場規模だとすると、これを大きくしようとすると、底辺を横に広げ、安い物を大量に売るということだが、面積が増えない。頂点を上げなければならず、上げるほど何ができるかというと、市場が拡大することでカテゴリー階層がたたくさんでき、色々な事業者が生き残れる。

ヨーロッパで例えると、五つ星ホテルがあるが、四つ星も三つ星も二つ星も一つも、ユースもキャンプ場もあるということだ。食事にしても、長野や山梨の、海なし県の方を気仙沼に連れていくと、視察関係者の方も含め、必ず海鮮丼は特上を食べる。この気仙沼の人達を長野に連れていくと、地元の人は盛り蕎麦、かけ蕎麦というが、舞茸の天ぷらをつけたいとか、季節の天ぷらをつけたいと言って客単価が上がる。B級グルメもそうだが、皆が同じものを同じ料金で作るとするのは愚の骨頂である。同じグルメを作るなら、ホテルはホテルの出し方と料金体系があるし、その辺の食堂が同じ食材を使っても、食堂はもう少し値頃感のある定食を作らないと売れない。

しかし、わざわざ遠くから来てでも食べたい、買いたい、体験したいというものでないと、今度はシャワー効果が出ない。要は上から流す。頂点を引き上げれば引き上げるほど裾野が広が



り、市場が階層化することで事業者のすみ分けも可能になる。普段の生活の中でも、コンビニエンスストア等は外資を使っている。地域にたまるお金も外貨獲得により、市民が使うお金も含め、地元事業者の間を加速させなければ人口が増えるところまでいかない。

観光地の話だが、日本の観光地において、世界中から一番人気があり、オーバーツーリズムを起こすだけ起こすような、人を集めた町は、京都市である。京都市はすごい。5,000万人以上を集め、オーバーツーリズムを起こしているが、観光消費額が1兆円を超えている。

外国人だけで500万人以上が泊まっているのは一見すごいが、今日話をしたいのは、国で言うGDPで、市町村でいうGRPのことだ。要は、付加価値額、総生産額がどれ位上がっているかという話だが、京都市のGRPは、実はほぼ横ばいに近いマイナスである。京都市は、実は製造業も強い。日本電産や京セラ、任天堂、ワコールの本社がある。しかし、アジアはロボットが活躍しており、人を雇わない。サービス業は当たり前のように伸びるが、卸売業と小売業は、コロナ禍でも小売業は意外と元気なところもあるが、卸売業が駄目である。京都の事業者は、安くて近い大阪で物を買って、落ちた1兆円が大阪にスルーパスしており、お金が回っていない。よって、もちろん数が少ない農業もあるが、お金が回らない。農家の方たちに

聞くと、地元はお付き合いしてくれないが、100円のネギを東京に持っていくと京野菜はいいねと言って400円で売れると聞く。ますます地域内の連携、取引がなくなる。せっかく1兆円が落ちても、そのようなことが起きたら意味がない。

今不動産がとても儲かっている。これは住宅政策で、住民を増やすのではなく、高級ホテル、マンションなので、逆に家賃は高くなっている。そうすると、豊田市と一緒に、働きには来てくれるが、住む場所が滋賀県や奈良県、大阪府になるため、この同じ10年間だが、後半の5年間に1年のずれがあるが、2010年から15年度、観光客が一番上で一番儲かっている、加速がついていたときに、生産年齢人口が5%減っている。と言うことは、住民税で市税が落ちているということである。皆さんにとっては、表面的には京都はすごいと言う方が多いが、私のような研究者の端くれも含め、経済系の人間からすると、京都は反面教師でしかない。表向きは人を集めているかもしれないが、経済政策には実はコミットできていない。

消費だけでなく所得も上げたいし、もっと経済を活性化させたい。KPIとは目標指標だが、会社で言うと売上目標だ。きちんとKGIを、売上目標どころか、株式会社鹿児島市の他の部門や関連会社との連携、取引を増やし、グループ会社としてもっと儲けようというのが経済波

及効果であり、ゴール設定としてここをしっかりと決めることが重要である。

ぜひ、他の全国市町村の観光計画、総合計画や総合戦略を見て欲しい。売上設定、たとえば観光消費額でもいいから、いくら稼ごうというところが少ない。大体駄目なところは入込観光客数がKPIのトップだ。来るだけでは経済効果が生まれないので、私は色々なところに自信を持って、鹿児島市の計画はしっかりできていると言える。

ただし、株式会社鹿児島市の外貨獲得部門の、本当に必要な売り上げであり目標であると言えるか。なぜなら、過去減った分、コロナ前の令和元年からここを水準にしているだけで、それ以前から人口は変わってきているし、色々な産業は増減があり、現状把握がなかなかしづらい。

鹿児島市は観光セクションで、産業連関表をきちんと見ることができる優秀な方もいる。色々なところに産業連関表はあり、RESASにも使用されているが、サーベイといって厳密な調査をした結果でなく、人口按分がかかっているため、小さな自治体の場合、無いはずの産業が出てきて変な形になっている。私がお手伝いする他の市町村は、自分達で産業連関表をきちんと調査して作る。これは健康診断と一緒だ。ノンサーベイで調査して作らなければ、本当の鹿児島市の売り上げがわからない。産業の伸びの付加価値額がわかったとしても、本当にどの産業がどれだけ稼いでいるか、どれぐらい取引をしているかわからない。京都のように、せっかく作っていたけど外に漏れており、漏れると波及効果がどんどん下がっていき、その現状を把握できない。日本はこのデータが全部曖昧なため、現状把握をしないのに分析するからおかしくなる。これは日本のコロナ問題がまさにそうだ。きちんと把握しきれないうちから専門家が分析を入れてしまうから、おかしい方に話が転ぶ。鹿児島市において、そのような事の精度

を高めたいが、ただ、他の市町村に比べれば、しっかりとした計画になっていると思う。そして、そのお手伝いをしてきた。

しっかりと経済波及効果を高めようという政策は本当に無いため、色々な自治体に、勉強にきてくださいという話をしている。その中の政策で、誰かだけが稼ぐのではなく、地域全体で稼ぎ、支援する司令塔が必要だとか、それが今後観光コンベンション協会等も含め、どのようにしていくかが重要だ。市役所や他の経済団体など、色々な役割分担を整理しないと駄目である。

特に、マーケティングをきちんとしなければならぬ。現状把握をしていないとマーケティングができない。例え話で、車についているカーナビゲーションの話をする。なぜカーナビが機能し、行きたいところに連れていってくれるかという、絶えず現在地が分かっているからだ。消費やお客様の動きの把握をしっかりとやっていないと、ルート検索しても、距離優先や有料道路優先が出るわけではない。なかなかマーケティングはできない。活性化の目的は、住民の幸せと社会の豊かさである。目標として経済活性化しなければ雇用も含め、生産性の話や所得の話と繋がらない。

大河ドラマで、坂本龍馬が2年に1回、鹿児島も西郷さん含めて出ても、そこまで知名度は関係なく、集客をやっても売り上げに繋がらないと意味がない。コロナ禍で言うと、売上は増やしているが駄目なところという、箱根は外資のホテルも儲かっているが、外資が儲けているだけで、雇用を増やしているがなかなかうまくいかない。

葉っぱビジネスの徳島県上勝町は、とても良いローカルビジネスの話であり、私も横石社長の知り合いだが、地産外需のため経済活性化を生まない。葉っぱを外で売っているため、地域内のキャッシュ量は生まない。ローカルビジネス

すが1個あり、外で物を売っていても、地域の経済は活性化しない。まして、お年寄りが儲かっているのに地元の物を買わない。徳島市のショッピングセンターに行ってしまうし、孫の服を買う時は、橋がかかっている近い神戸で洋服を買っている。地元の木を使って家を建てましょうという運動をやっているのに、お金があるから、ツーバイフォーの洋風建築で景観まで壊す。そのうちDXということで、タブレットを使って受発注をすると、ファックスでやっている間は、他の人達の取り扱い額がわからなかったのに、名前を伏せても分かる。いがみ合って人間関係が悪くなり、農繁期に手伝いし合わないため、田畑が汚れていき、ごみが落ちている。人間関係が悪いところには絶対にUターンはない。移住者も嫌になって逃げる。過去、上勝では、たった5年で人口の4分の1が消えるということが起きている。

私がお手伝いしている沖縄の離島も、とても不便でたくさんの客は来ないが、離島好きが来て延べ宿泊が長い。また、島のものを使ったものでないと納得してくれないため、お金が回る。ニセコ町、倶知安町に関しては、経済が回る。北海道なら、黒毛和牛や海産物を出さないといけないので、経済が回る。しかし、資本が外なので、一番おいしいところは東京本社や海外本社に持っていかれる。地産地消もいいが、価値が高くわざわざここで買う、食べる体験をするというものに関しては、地元の素材や資源を徹底的に使う地産地消がいい。経済を回すことをやって欲しいし、ピラミッドの頂点を引き上げることになる。

今回この1年間アドバイザーになってから、かごしま観光未来塾の塾師をやらせてもらい、1年間、30人位の方達と色々な事業を、これまで他の市町村がやっているような、何か企画一つ作ればいいではなく、その事業者が抱えている課題を解決し、その地域の課題も根本的に解

決できるような力を持って欲しいと思い、継続的な事業はもちろん、来年度も含めてやらせていただきたいが、すごい人が何人か出てきた。特に昨日は最優秀賞という方を1人選んだ。

グリーンファームの体験はあまり高くない。ピザを焼いたり、鶏飯を作るのに1,500円。バンガローやテントを借りても1人いくらでなく1棟いくらのような料金設定で、なかなか料金を上げられなかった。その方がこの1年間学び、昨日発表してくれた。グリーンファーム、キャンプでもっとお金を使ってもらうために、グリンピングという言葉を作ったが、彼らが作った体験はすごい。熱気球体験だけでなくキャンプファイヤーや、色々な食を提供し、既存のバンガローやテントに泊まってもらいが、客単価が10倍近く上がっている。ハロウィンの時はもっと高い。彼らは昨日発表してもらった時に、どちらも即日完売したので、もっと値段を上げておけばよかったと言っていた。鹿児島市の事業者の方は少し頑張ると、これぐらいのパフォーマンス、力を出してくれる方たちがいる。今年は30名だったが、来年はこういう人達をもっとブラッシュアップして、新しい事業者の方達の人材育成もやらせてもらいたい。

鹿児島市は資源・素材がいいからこうなる。スイスでは逆にこうならない。ならない中で努力して、やってきたわけだが、どのように町で地域で稼ぐかというのは、まち・ひと・しごと創生総合戦略の政策体系の四つの目標の一つである。どこかだけ、誰かだけが増えたとしても、地域内のキャッシュフローを生まないため、生むような仕組みにしてあげる。本来それがDMOの話で、私は、国の委員をやりながら国は方向性間違っていますよと指摘する。なぜなら、DMO法人が稼げという話になっている。あまりDMO法人だけが稼ぐと、町によっては民業の競合相手になってしまって、場合によってはその株式会社DMCのような、DMOのOがカ

ンパニー，センターになってくると，東北の方であるが，新しい企業の芽まで摘んでしまう。

私は，地域全体を活性化発信の司令塔化して欲しい。そのためにはやっと，鹿児島の観光コンベンションの協会も，登録に今向かってもらっており，本当は候補DMOでなく一気に本登録で，先駆的世界的に一気に階段を駆け上がってもらいたいと思っている。そのパワーは民間の方には十分あると思っているし，ぜひスイスのようになっていただきたい。

先ほど，スイスが自立するだけ稼いでいるという話をしたが，実は稼いだ上に余りにも稼ぎ過ぎて，州政府，要は県庁である連邦政府に，日本円で大体40億円ぐらい納めていた。5,700人の村が，州と連邦政府に40億円払える。それぐらいお金が回っている。人口5,700人なのに，金融機関がユニオンバンクスイス，クレディ・スイスも含めて多数ある。観光客からすると，長期滞在の富裕層が資産運用をしていくから，プライベートバンクの売り上げは良い。

建築景観条例により，ホテルのベッド数が私が住み始めた30数年間増えていない。しかし，日本の人口減少と一緒に，数で稼げないので単価で稼いでいる。しかし，お客様は満足しないと帰ってこない。大満足しないと帰ってこないが，満足すると次は期待値が上がっているため，さらに満足しないと帰ってこない。下りのエスカレーターを遡るような経営努力をしないと，お客様を引き止められない。ただし，お客さんは満足度だけ提供すれば本当に戻ってくるのか。

過去，満足度だけでは客が帰ってこないということ，このコロナ禍で経験した。今冬のスキーシーズンが始まったが，ちょうどコロナ禍のシーズンに，ヨーロッパはEU諸国のスキー場を全部クローズした。スイスだけがEUではないのをいいことに，感染対策をしてスキー場を開けたら，大勢人が来た。普段人気がない小さなスキー場まで，いっぱいになった。スイス

人は満足度を獲得するために経営努力をするので，調査をかけると非常に満足度が高い。しかし，昨年ヨーロッパ中のスキー場が開いたら，やはりフランスのシャモニーに通っていた人はフランスのシャモニーに戻るし，オーストリアのサンアントンに戻るし，今度オリンピックが開かれるイタリア コルティナダンペッツオの人たちも，そこに通っていた人達は最初に戻る。

日本でも同様のことが起きた。海外旅行に行けなかった日本の旅行者は，じゃらんリサーチセンターのデータを見てみると，コロナ禍に日本で増えた要因は，連泊である。海外旅行に行けないから日本で6連泊以上する人達がいる。特に沖縄，北海道，長野で増えてきた。できれば鹿児島市で増えて欲しいが。沖縄に行った人達は楽しんでくれたため満足度はとても高いが，去年ゴールデンウィーク以降，海外旅行に行けなくなった瞬間に，ハワイファンはハワイに逃げる。グアム，サイパンにも，フィジー，ニューカレドニア，タヒチにも逃げる。言い方は悪いが，2年間浮気されていただけだった。

これはマーケティング用語で言うと，顧客ロイヤルティと言う。直訳すると忠誠度だが，観光地が使うときに愛着度と言っている。鹿児島のものはとても美味しいし，体験すると楽しいし，ショッピングもいいが，鹿児島市が好きだとお客様に思ってもらわないと帰ってこない。沖縄の仕事をしているが，特に離島では，たった2年間で，チェンジ，スイッチさせた人達もいる。2年間で石垣ファンにした，竹富ファンにした，波照間ファンにしたという人達がいるが，お客様と繋がっていないと駄目だ。

ツェルマットは，20年，20回来たお客様をロイヤルゲストとして表彰している。データ上19年中19回来ている人が分かっている。毎年違うホテルに泊まっても，表彰しマッターホルンのバッジを差し上げているが，それは滞在中，町の中でもスキー場でもどこでもつけるようお願い

いをする。従業員側が、この人はロイヤルゲストだとわかるので、自分が馴染みではないレストランに行っても、ヨーロッパのレストランで、テラス席や眺めがいい多くの良い座席は、いつもリザーブドという予約席だが、きちんとそこを外し、どうぞと通してくれる。

今デジタルやDX、色々なことを言っているが、実は観光サービス業の世界は、ロイヤルティが高い、いわゆる上顧客、常連さんほど、アナログでないと反応しない。だから色々な手を使う時に、良いお客様ほどEメールで告知するのではなく、市長の招待状をつけてでもDMをわざわざ書いてもらいたい。そうしないと反応してくれない。そういうことを鹿児島市でもまめにやりたいと思う。

歴史を見ても明らかで、新規の顧客開拓だけではビジネスは成立しない。トヨタはトヨタでずっとトヨタを買い続けて欲しい。ソニーにも同様のことが言える。だから鹿児島市に一回来たら、死ぬまで通って欲しい。そのためには、その愛着度を高めることをやらざるを得ない。

気仙沼の事例で、気仙沼がコロナ禍でもどうやって売り上げを上げてきたか、その仕組みの話をしたい。気仙沼と同じプラットフォーム、システムを使って、鹿児島市が取り組んだのが、わくわくファンアプリである。これは、鹿児島市のファンクラブのようなものだが、だれもかれも入ってもらいたいとは思っていない。もちろん会員数が多いのはありがたい。気仙沼は人口6万人なのにもう48,000人程加入しているし、鹿児島市も本格的に取り組んでまだ1年だが16,000人位いる。意外と市民の方も多し、アプリケーションの中にアンケート機能がついており、お客様からフィードバックを受ける。何か企画し、作っても売れない物はどうだろう。自信满满で出してくるが、プロダクトアウトの悪い例で、良いものを作るが客の欲しい物になっていない。このアプリは、アンケート機能

でお客様から意見を聞いて作り直すことができる。これはポイントカードになっていて、GPSもついており、どこに行ったか、どこで食べたか、買ったかということも分かる。ファンクラブなので、ジャニーズやAKBと一緒に、徹底的にファンを楽しませることをやればいい。

これは、元々観光庁が2年間実証事業をやって、気仙沼以外にも、岐阜県の下呂温泉や、今度は奈良市や吉野町も色々なところでやっている。すでにツールとしては国が作ってくれたので開発コストが不要で、鹿児島市も導入コストしか払っていないが、繋がりながらお客様とコミュニケーションをとりながらできる。QRコードなので、気仙沼のように市民サービスにも使っていただきたい。例えば、気仙沼の場合は、アプリケーションのQRコードはそのまま図書館カードや美術館カード等、お年寄りが健診に行くくと健診ポイントを差し上げたり、健康増進イベントに参加するとポイント差し上げるということもやっている。それをまた使うことによって、経済を回すということにもなっている。

時間が来ましたので終わりにします。皆様ご清聴いただきまして、誠にありがとうございました。