

第4回 鶴岡市中期観光戦略プラン策定委員会

次 第

日時：12月26日(火)午後1時30分

会場：鶴岡市役所6階 大会議室 西

1、開 会

2、あいさつ (商工観光部長)

3、▶観光戦略プランのとりまとめについて

▶意見交換

(ファシリテーター：木村ともえ氏)

4、その他

5、閉 会

鶴岡市中期観光戦略プラン策定委員会委員名簿（第4回）

委員（五十音順） ※敬称略

氏名	役職	出欠
阿部 公和	一般社団法人 DEGAM鶴岡ツーリズムビューロー 理事	○
木村 ともえ (ファシリテーター)	和歌山大学大学院観光学研究科 准教授	○
菅原 明香	鶴岡全国通訳案内士の会チャットチャット	○
早坂 一広	羽黒町観光協会 副会長	○
前田 詩穂	一般社団法人 鶴岡サイエンスパーク	○
大和 匡輔	鶴岡シルク株式会社 代表取締役	○
吉住 登志喜	出羽三山神社 参事	○

事務局

氏名	役職	出欠
阿部 知弘	鶴岡市商工観光部長	○
観世 安司	鶴岡市観光物産課長	○
富樫 快	鶴岡市観光物産課専門員	欠席
庄司 菜美子	鶴岡市観光物産課主事	○
大宮 将義	一般社団法人 DEGAM鶴岡ツーリズムビューロー事務局長	○

観光プラン会議 第四回

【とりまとめ】

別紙) 外国人調査 有識者意見

2023年12月26日

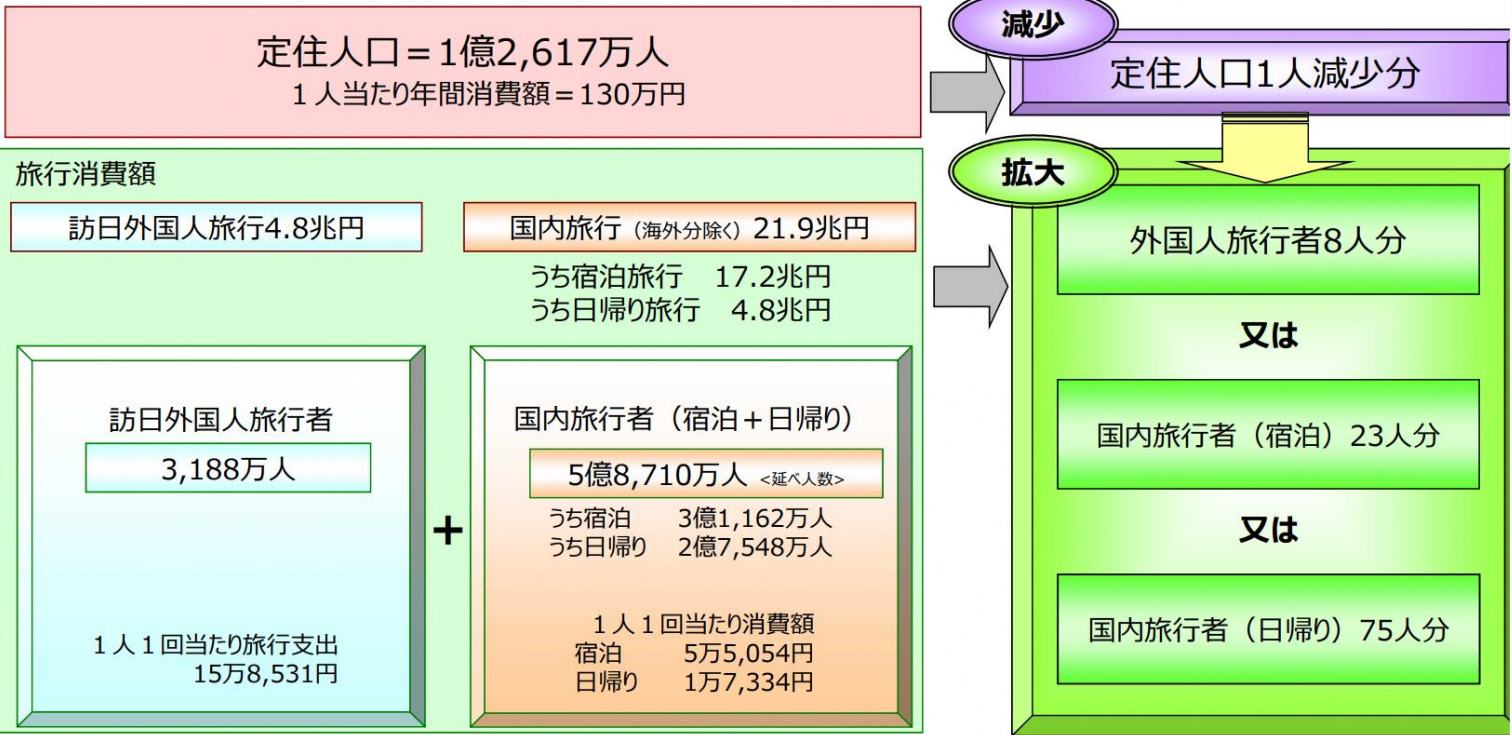
プラン策定のスケジュール

回	日付	内容
1	6月27日	プランの必要性 ご意見
2	7月27日	今までの観光プランと今回の位置づけ ご意見
3	10月31日	全体方向性 ご意見
4	12月26日	最終会議 ご意見
5	1月~2月	パブリックコメント

観光をなぜ やるのか

観光交流人口増大の経済効果（2019年）

- **定住人口1人当たりの年間消費額**（130万円）は、旅行者の消費に換算すると**外国人旅行者8人分**、**国内旅行者（宿泊）23人分**、国内旅行者（日帰り）75人分にあたる。



定住人口は2019年10月1日現在人口推計（総務省）、定住人口1人当たり年間消費額は2019年家計調査（総務省）による。
 旅行消費額の訪日外国人旅行は訪日外国人消費動向調査（2019年）より算出、国内旅行は旅行・観光消費動向調査（2019年）より算出。
 訪日外国人旅行者は日本政府観光局（2019年）発表数値、国内旅行者は旅行・観光消費動向調査（2019年）より算出。
 訪日外国人旅行者1人1回当たり消費額は訪日外国人消費動向調査（2019年）、国内旅行者（宿泊/日帰り）1人1回当たり消費額は旅行・観光消費動向調査（2019年）より算出。
 定住人口1人減少分に相当する旅行者人数は、定住人口1人当たり年間消費額を訪日外国人旅行者又は国内旅行者1人1回当たり消費額で除したものである。（※観光庁資料）

ファクト 事実ベース

✓ 外国人含めて、出羽三山を柱に官民協働の仕組みを構築した前プランの継続

精神文化を継承することを地域の文化継承として合言葉にしながら、住民減少部分を補うために観光により力を入れていく。そのためには外国人観光客誘致を本プランでは取り入れる。

戦略

✓ ネットワーク 戦略

① 域内ネットワーク 精神文化+αを組合せ域内需要をアップ

ツアープランニング 庄内平野で詣でる+つかる+いただきます をより組合せ消費を構築

ICT調査によると、外国人観光客は、日本に長期滞在しており、日本人よりも長期滞在を促す可能性を秘めている。そのためにも、地域滞在型のコンテンツを開発する必要がある。

よって、鶴岡市内、ひいては庄内地域として酒田とも連携しながらエリア内の宝をつなげていくネットワークと相互層客の仕組みが必要になる。また、旅行者の動きをとらえた、エリア内の情報取得を行い地域マネジメントを行う

② 広域ネットワーク すべての道はDEWAに通ずる

Routeプランニング 参詣道の構築

ICT調査によると、外国人観光客は、日本に長期滞在しており、日本人よりも広域で行動している。

そのため、日本人誘致よりもより広い範囲で観光の推奨を行う必要がある。

よって、広域観光を具体化するためにも、江戸時代後期に日本三大参詣道として存在した東京～出羽等の多様な「出羽詣で」を研究し、現代に復活させ、広域ルートを選定する。

③ 世界ネットワーク ITを駆使し世界とつながる TO B TO C向け構築

ITプロモーション WEBやSNSで世界とつながる 仕組みづくりを構築

ICT調査によると、外国人観光客は、ガイドブックで来訪していることが分かった。一方、WEBによる情報取得に伸びしろがある。また、個人だけでなく海外旅行会社に対する受け皿もつくり、個人も旅行会社にも検索してもらえる基盤づくりが必要。ICT調査を高度化して、IN OUTを測定する地域の基盤も必要。

鶴岡らしさ

- ✓ 観光客のニーズと一致しているのは出羽三山

サステイナブル

- ✓ 人材の確保
- ✓ 地域施設の活用 加茂水族館の研究棟の
ありかた
- ✓ 持続可能性の取組

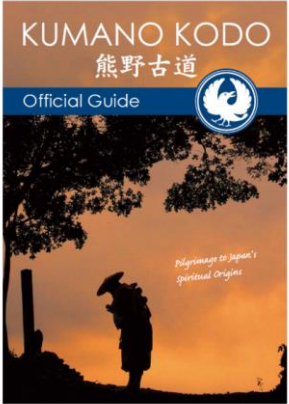
トランスフォーメーション

- ✓ 伝えることをどうしていくのか
- ✓ 世代のトランスフォーメーション
子供に紡ぐ ガイド教育は地域の誇り
- ✓ 文化のトランスフォーメーション
出羽三山の説明は正しく伝わっているのか



2023年7月「パリ2023世界パラ陸上競技選手権大会」競技場には、ペットボトルを捨てるごみ箱がない代わりに14の無料給水ポイントが設置され、水が必要なときはいつでも、誰でも給水できる仕組みになっていた。ハンバーガーやホットドックを販売する店では、リサイクル用のボトルが置いてある。自分のボトルを持っていない観客は、大きさによって異なる1～2ユーロ程度のボトルをレンタルして飲み物を購入する。使用後は、店に返却するとお金が戻ってくる。グッズショップで購入することも可能。

巡礼者の資源



KUMANO KODO
熊野古道
Official Guide

熊野古道中へち公式ガイドブックは、究極の巡礼者リソースです。
フルカラーで227ページです。

- 歴史
- 文化
- 祭り
- 伝説
- 旅程
- 料理
- 自然
- 宿泊所
- 温泉
- 梅
- ヒント
- 安全
- アクセス
- 地形図
- もっとその...

田辺市 田辺熊野ツーリズムビューローが編纂したガイドブック 外国人旅行者のお供として販売している。またガイドの翻訳の統一にも役立ち、地域のブランディングの質担保につながっている。地域の誇りともいえる。

地域でかせぐ とは 市とDMOの役割分担と活動の明瞭化 官民協働
市は基盤 DEGAMはプロモーション

第2次鶴岡市総合計画

— めざす都市像 —

ほんとうの豊かさを追求する みんなが暮らしやすい
創造と伝統のまち 鶴岡

— まちづくりの基本方針 —

- 創造と伝統の力で、地域の個性を磨き、資源を活かして、まちの魅力を高めます。
- 市民・企業、行政が力を合わせて、人口減少社会に向き合い、みんなの命が輝くまちを築きます。
- 資源の循環と人や文化の交流を促進し、持続的で多様性のあるまちを創ります。

— 7つの施策の大綱 —

大綱1	暮らしと防災
大綱2	福祉と医療
大綱3	学びと交流
大綱4	農・林・水産業
大綱5	商工と観光
大綱6	社会の基盤
大綱7	地域の振興

未来創造のプロジェクト

— 計画の推進 —

- 対話と協働
- 国等への要望・広域連携
- 効果的・効率的行財政運営

— 3ヵ年実施計画 —

I 実施計画について II 現下の情勢を踏まえた課題への対応
II 未来創造のプロジェクト関連の主な重点事業 IV 基本計画の体系に基づく主な重点事業 V 計画の推進 等

The Land Of DEWA
詣でるつかる頂きます

生活

地域経営目線

鶴岡市の自然や文化を継承し
鶴岡市民の生活を維持するための活動

鶴岡市

観光

市場目線

鶴岡の暮らしを再編集し、演出し、情報を届け、鶴岡ファンを創るための活動

DMO

- 経営基盤維持 人材育成 人材採用
- 六次産業化支援 農業 漁業
- 施設維持 水族館 スキー場
- エリア再生 市街地 松ヶ岡開墾場
- 地域活動支援 海水浴 お祭り
- SDGs 推進
- 文化維持 教育 セミナー

- 地域マネジメント
- 商品開発・支援
- 担い手発掘・支援
- 販売開発・支援
- 市場調査
- PR事業・プレス活動
- 観光案内所事業

例 詣でるつかるいただきます
ガストロミーチーム

観光に力を入れるためにも基礎基盤を市が整える必要がある

市とDEGAMが立ち返ることができるミッションステートメント（約束）が必要

官民協働を意識し、民間で多く取り入れられている、ピーター・F・ドラッカーが提唱した「ミッション」「ビジョン」「バリュー」を用いた「マネジメント」で整理を行う

背景には、官民協働の難しさを乗り越えるためにある。官民で異なる点は、意思決定における「プロセス」にある。官の場合は、社会現象や課題を基に政策立案のために決定会議を行い、決定した内容を関係者に通達し事業を発注行為でマネジメントを行う。一方民間は、社会現象や課題を基に事業立案をするために、課題解決のために意見交換を行い、決定するためのプロセスを共有することで、事業の実施を民間の総意としてマネジメントする。この異なる「プロセス」をつなぐための言語が「ミッション」「ビジョン」「バリュー」である。

ミッション

鶴岡市 = 自然と文化の融合した千年後もつづく観光地域〈鶴岡〉の経営基盤の形成

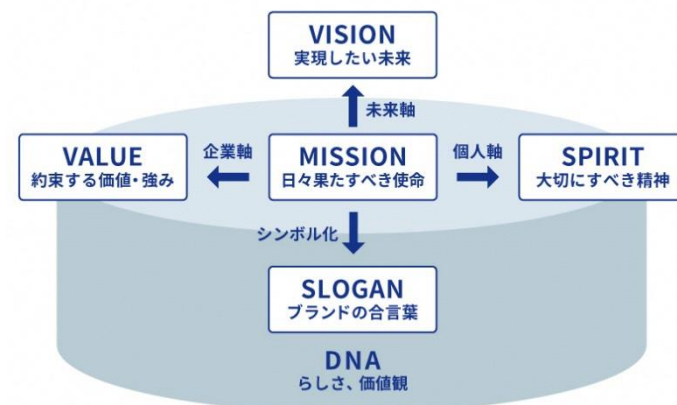
DEGAM = 自然と文化の融合した観光地域〈鶴岡〉の再編集と誘客

ビジョン 全ての道は出羽（DEWA）へ通ずる。THE LAND OF DEWA

バリュー 自然（山・川・海・平野・温泉） 文化（思想・食・産業）

スピリット 旅人目線 私たちは旅を愛す

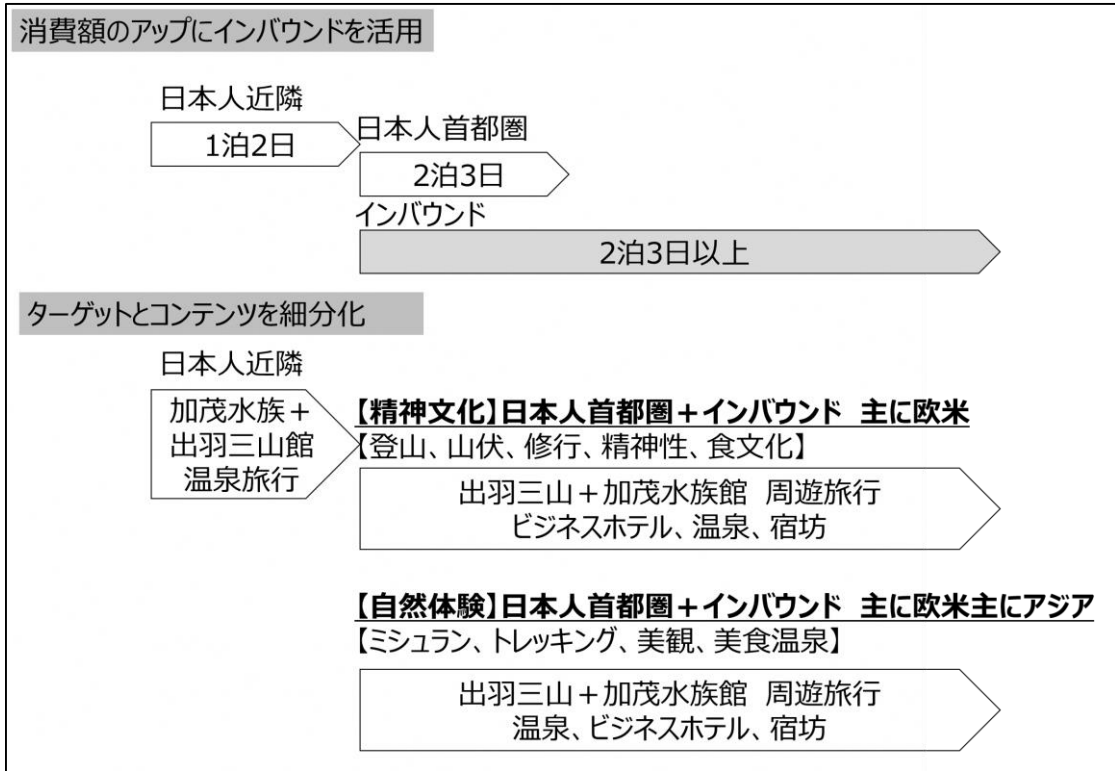
スローガン 詣でる、浸かる、頂きます。



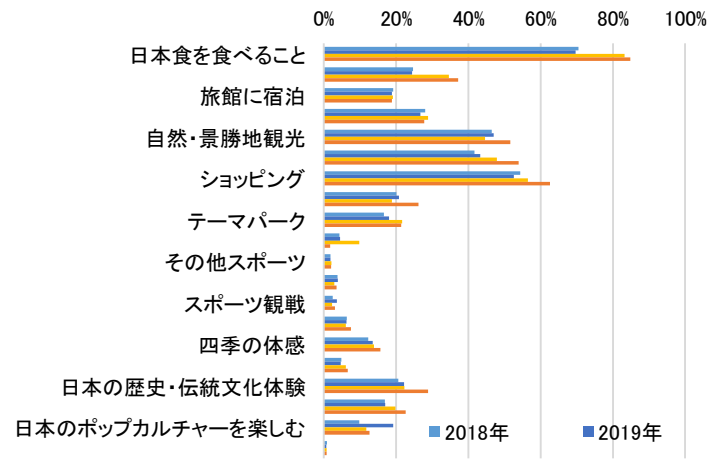
戦術 欧米豪+アジアターゲット別の観光開発と季節別コンテンツの開発※冬季拡充

【概要】
 訪日外国人は、コロナ禍から回復しているものの、数を求める部分と質を求める部分のダブルスタンダードである。ターゲットに合わせたコンテンツの開発や、季節別のコンテンツの開発が求められる。まず東京発着の欧米は10日間の旅程で鶴岡2～3泊、アジアは、銀山温泉や蔵王では宿泊キャパシティをオーバーしている状況で冬季の受け皿対策が求められている。

訪日前に期待していたこと（全国籍・地域、複数回答）



出所；観光庁訪日外国人消費動向調査



外国人ICT調査平均鶴岡滞在数
2.6日
別紙資料参照

【想定される効果】

- ①欧米豪の精神文化の訪問客に対する施策とセールス体制の整備
- ②台湾などアジア圏の訪問客に対する施策とセールス体制の整備
- ③冬期のコンテンツの開発による冬期対策

戦術 拡充には、域内のネットワーク強化+域外との連携 グランドルートの開発

①域内の連携の拡大

	新PJT (外国人旅行者市場、問い合わせベース、商品販売ベース)													
	既存PJT (日本人市場、組織ベース、国内旅行仕入れベース)							商工会議 所	他寺社	着地商品 販売者	宿坊(手 向)	レストラン	生産者	ガイド
	三寺社	四温泉	文化施設	交通系	地銀系	観光協会								
詣でる PJT	○			○	○	○	○	○	○	○	○			○
つかる PJT														
いただきます PJT														
ルート PJT														
周遊 調査														
サステイナ PJT														
人材、環境保全														
冬 PJT	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
発信 PJT	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

互いの情報を提供しあい、課題を共有し、面として強くする取り組みが必要になる
 詣でる つかる いただきます
 例) ガストロノミーツーリズム ガストロノミーツーリズムチーム(仮)

②広域の連携拡大

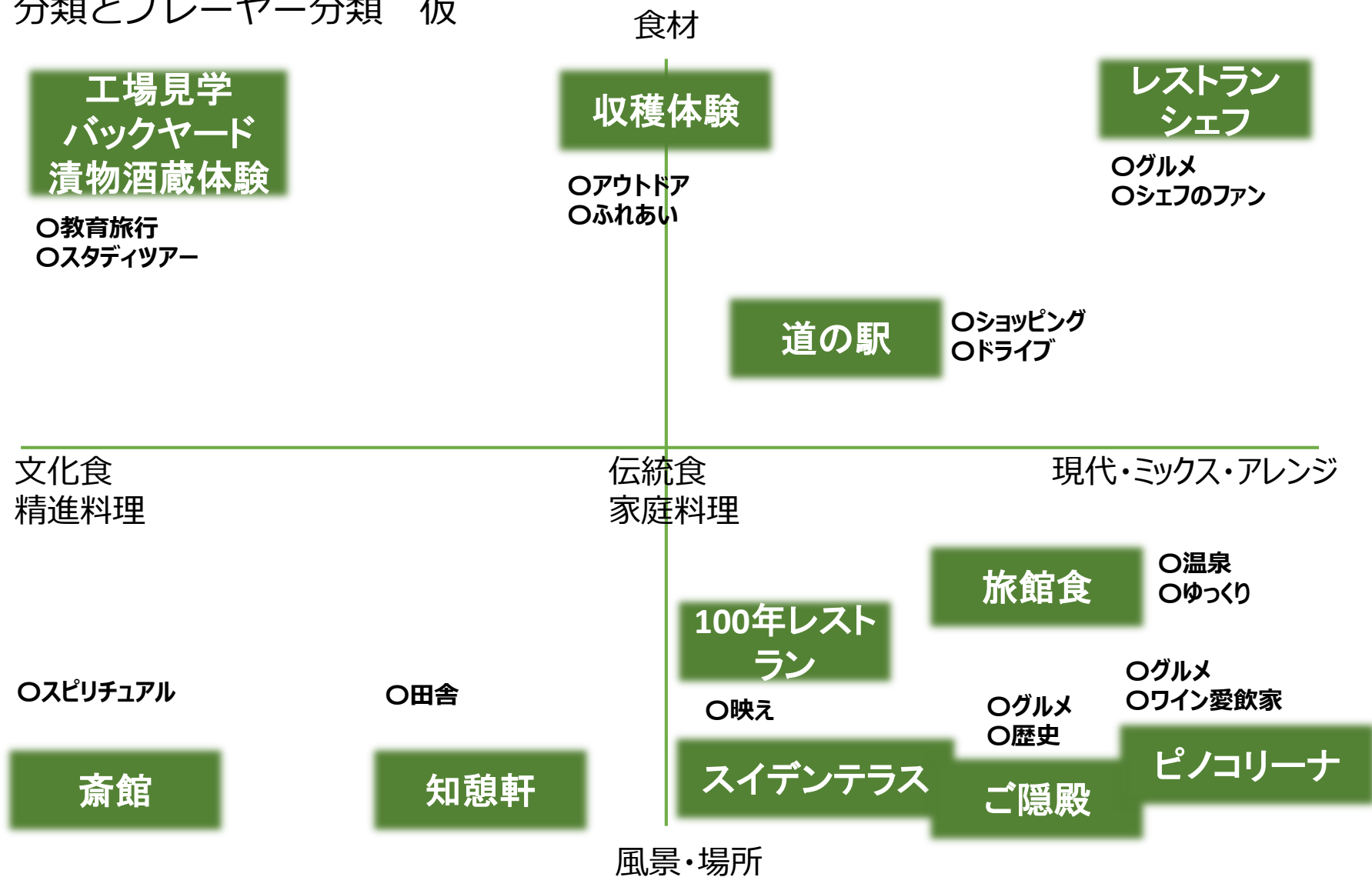


広域ネットワーク すべての道はDEWAに通ずる
 Routeプランニング 参詣道の構築×外国人に人気の地点をあわせて
 「現代の参詣道」を構成

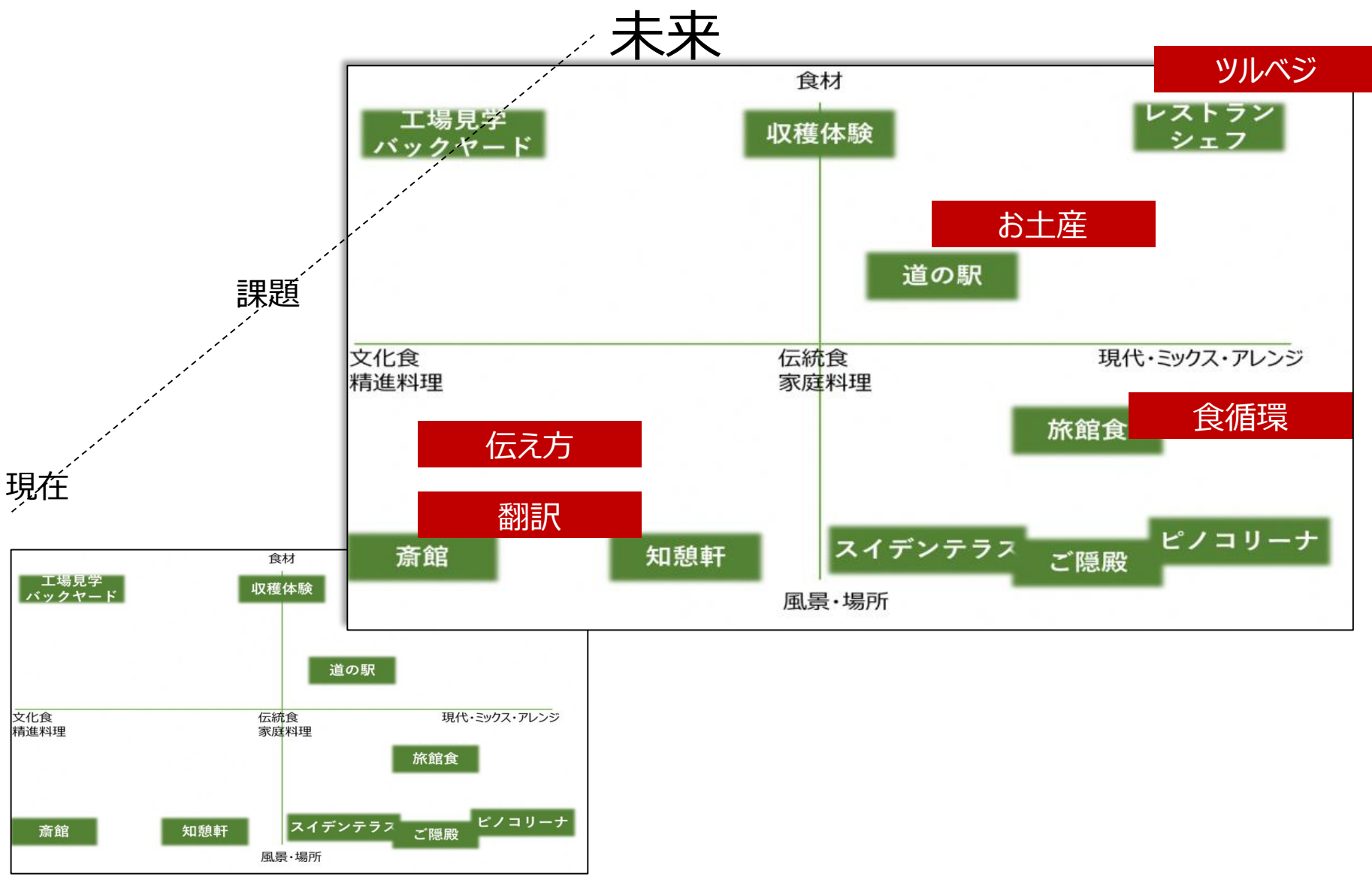
※ロンリープラネットには、東北がルートが記載なし、東北観光推進機構は5年前にルートを作ったが不評との噂

例) チームについて ガストロノミーについて 鶴岡らしさ

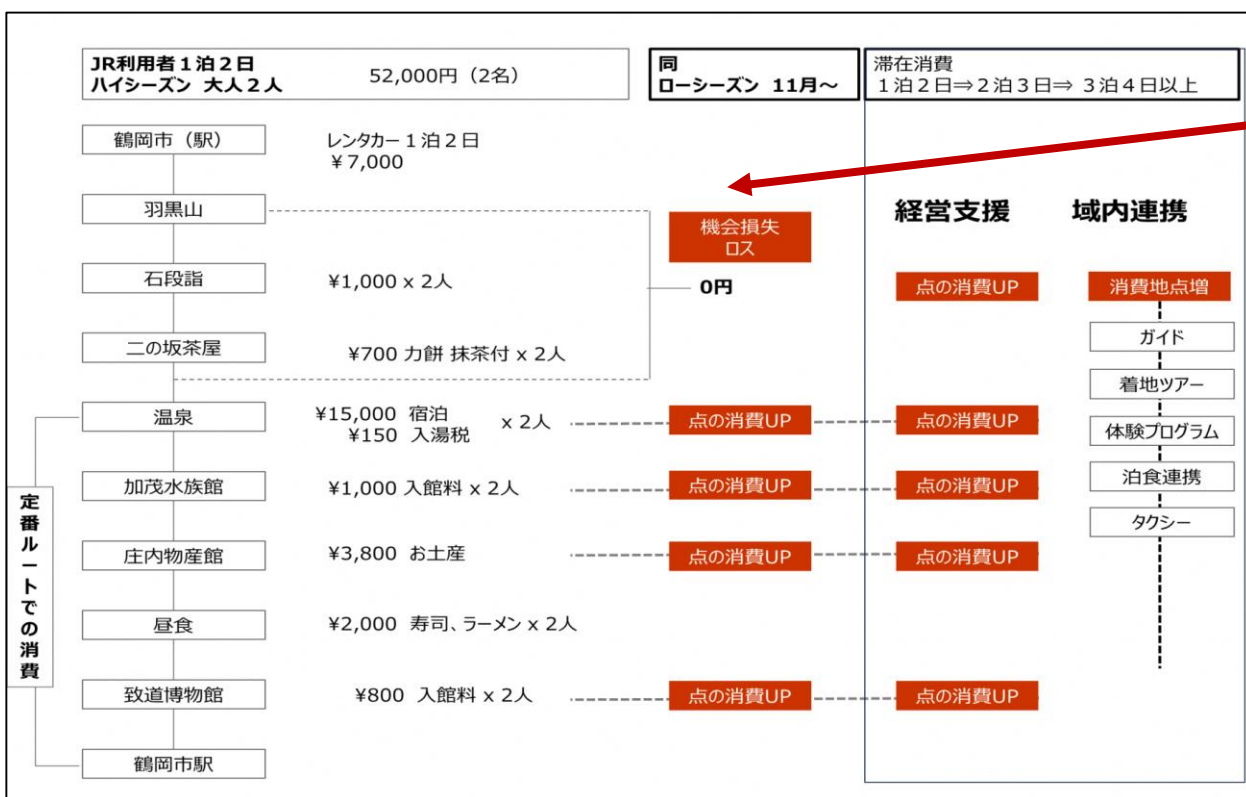
分類とプレイヤー分類 仮



例) チームについて ガストロノミーについて 鶴岡らしさ



戦術 域内のネットワーク強化 そして 域外との連携 グランドルートの開発



連携のPDJT	連携のPDJT (内閣府観光振興課、観光庁観光企画課、観光庁観光企画課)												
	三井物産	四国興業	文化観光	交通系	地鉄系	観光協会	観光協会	観光協会	観光協会	観光協会	観光協会	観光協会	観光協会
鶴岡市 PDJT	○												
つがる PDJT			○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
山形県 PDJT			○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
ルート PDJT			○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
観光 PDJT			○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
観光 PDJT			○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
観光 PDJT			○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
観光 PDJT			○		○	○	○	○	○	○	○	○	○

域内の連携と消費向上

外国人3泊に需要に耐える商品づくり

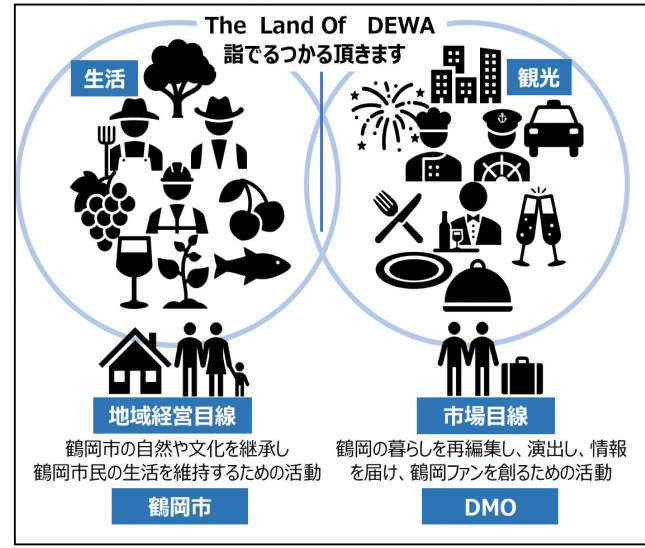
冬の閑散期の対策による、年間の消費の向上

団体MICEなど商品多機能化

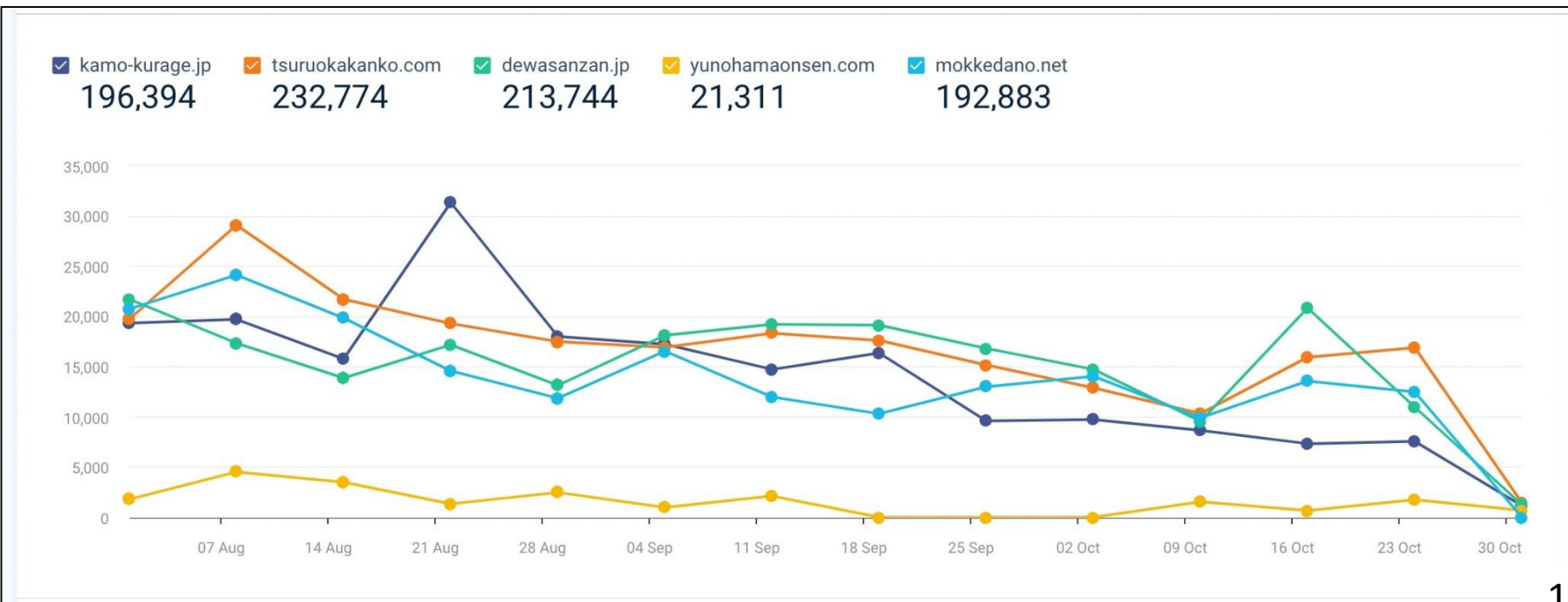
旅行者消費額の向上をはかる 域内で調達して提供することで、生産から小売りまでの利益が鶴岡市にプールされる

2022年9月1日から2023年8月31日まで (2381サンプル平均値)	
一人1泊2日あたりの総消費額 28,900円	
宿泊費	17,000円
昼食費	2,300円
夕食費	3,600円
市内移動費	2,100円
土産費	3,900円

戦術 域内のネットワーク強化 ITも活用 人材不足とITの活用 地域survey



- あらゆるデータを集約
- 関係者に共通の観光客アンケートを依頼



戦術 インバウンドサイトの拡充

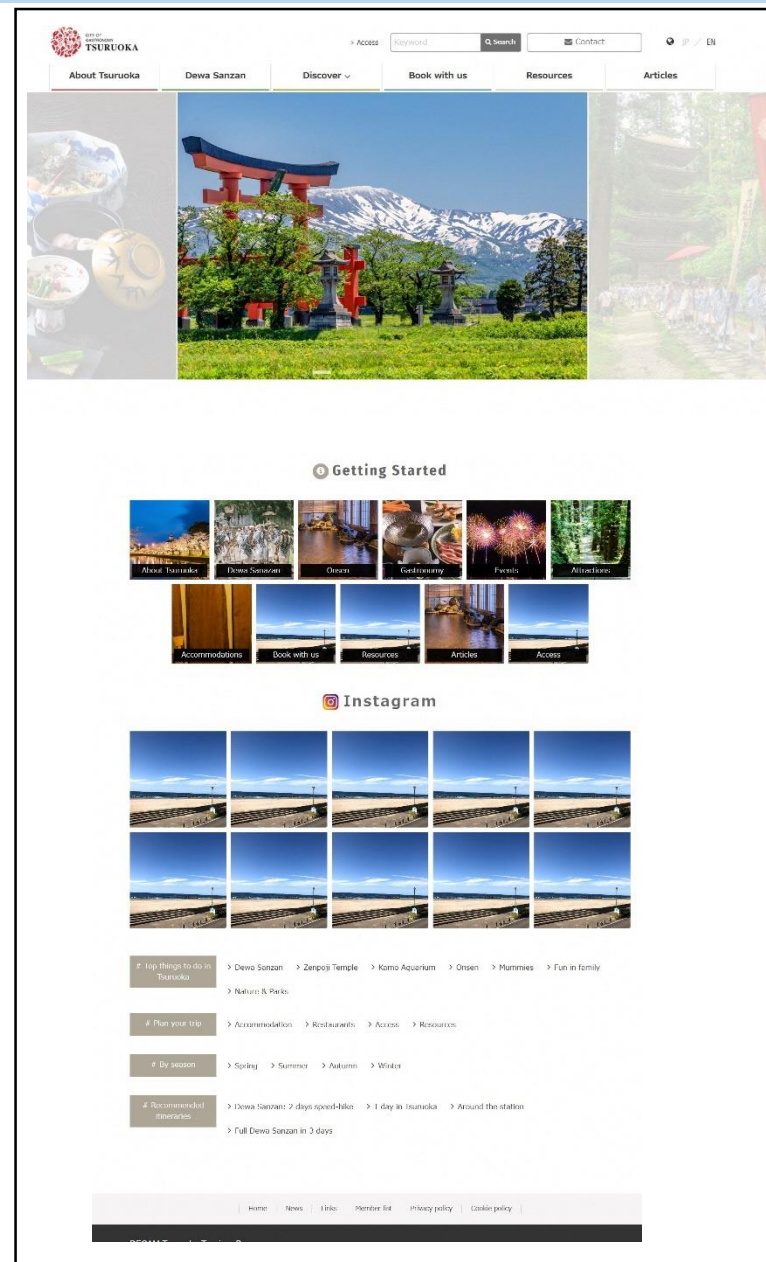
■ 多言語サイトのリニューアルポイント

- リニューアルリリースは2024年2月末予定
- 英語版を作成
- wixのWEBページ作成サービスから独自CMSに変更

↓ 改良後

- サイトが高速になり、表示速度が向上。
- カスタマイズをフレキシブルに行うことが可能。
- 特集記事（ランディングページ）が設置できるようになり、外部からの動線を改善。
- タグ設置などによるSEO対策で外部動線を強化。
- 一部リンク変更になるページがあるため、リダイレクトを行う他、記事のリンク設置で、ロスを防ぐ対策。

- 外部からの動線を改善。SEOを重視した設計
- 日本語版と同じデザインで公式サイトとしての信頼性を向上
- アクセスの多い DEWA SANZAN をメインに、構成
- 視覚的にわかりやすい動線



✓ 成果指標

項目(測り方)	現状値	実績値	成果指標(KPI)
観光消費額	27,790百万円 (2022(令和4)年度)	27,790百万円 (2022(令和4)年度)	39,682百万円 (2028(令和10)年度)
観光入込客数	631万人 (2017(平成29)年度)	428万人 (2022(令和4)年度)	601790万人 (2028(令和10)年度)

項目(測り方)	現状値	実績値	成果指標(KPI)
外国人延べ宿泊者数	1万3千人 (2017(平成29)年度)	2千7百人 (2022(令和4)年度)	1万3千人6万人 (2028(令和10)年度)

施策の成果指標

[設定理由]

鶴岡ならではの観光の振興のため、戦略的な観光施策の展開や恵まれた地域資源を生かした観光地域づくりの推進につながる。

[変更理由]

政府では、観光立国推進基本計画（令和5年3月31日閣議決）において、「持続可能な観光」「消費額拡大」「地域誘客拡大」をキーワードに取り組みを進めており、目標として人数に依存せず、質の向上を重視する観点から旅行消費額を指標に設定している。また、人数については、コロナ禍前（2019年度）の水準を超えることを目標にしている。それらを踏まえ本市も観光消費額を指標に加えるとともに、人数については、コロナ禍前（2019年度）の水準を目標に設定する。なお、観光消費額については、経済波及効果や付加価値の算出を含め、2024（令和6）年度に新たな調査方法を検討し、施策評価の基礎となる数値の把握に努めることとする。

[設定理由]

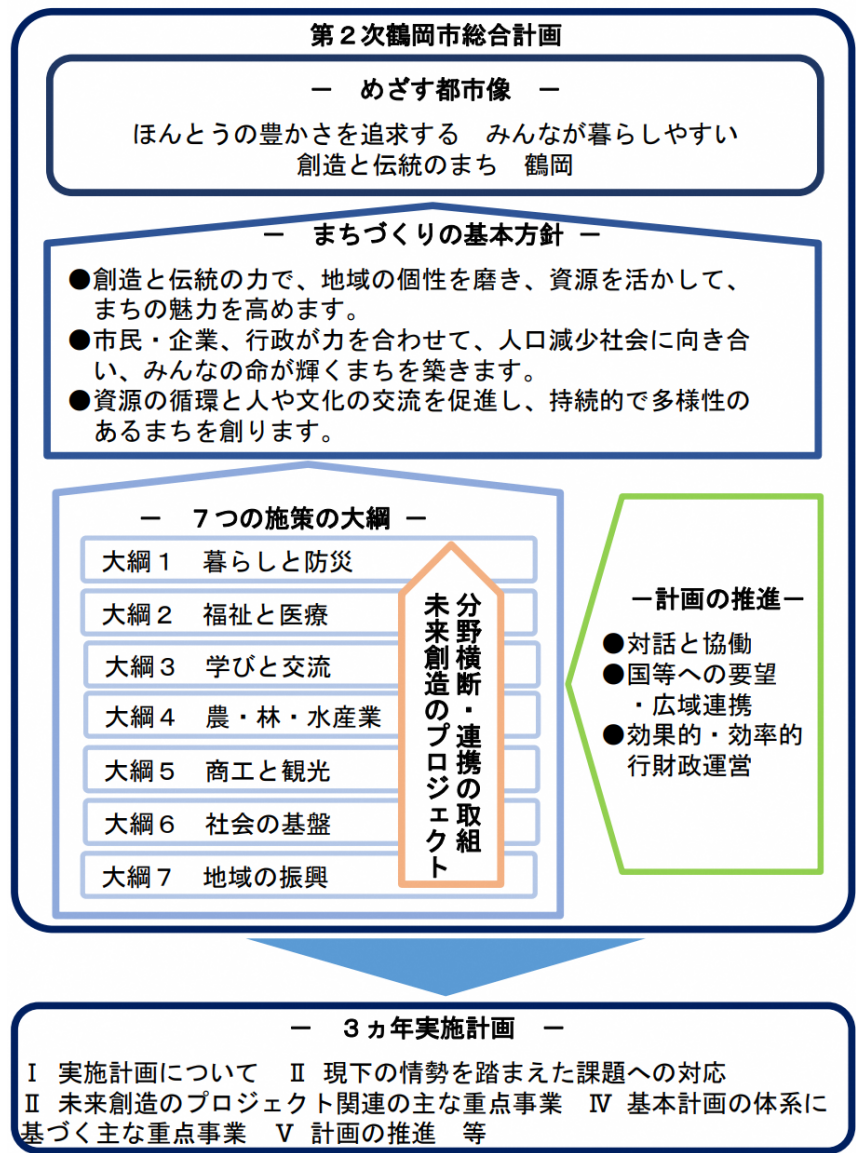
国際観光都市の実現をめざしたインバウンド誘客の推進などにより、国内外からの観光入込客数の増につながる。

[変更理由]

観光入込客数の変更理由と同様に政府の観光立国推進基本計画（令和5年3月31日閣議決）を踏まえ、目標として人数に依存せず、質の向上を重視する観点から、本市においても外国人延べ宿泊者数について、コロナ禍前（2019年度）の水準を目標に設定する。

ほんもの 豊かさとは 大切にする本質的なところ

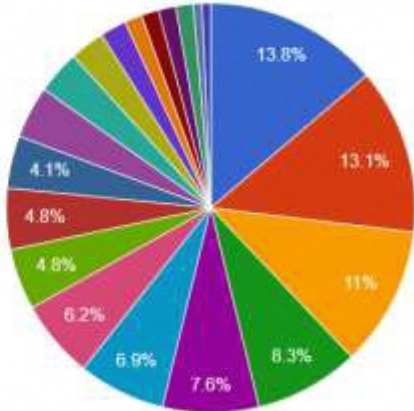
有識者のアドバイス(別紙)



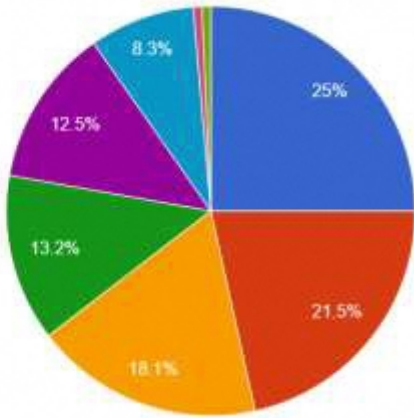
ICT調査 外国人12月24日現在

12月26日

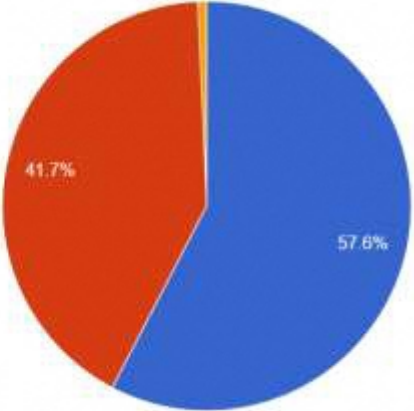
回答属性 N 130



- 米国
- フランス
- その他
- ドイツ
- スペイン
- 豪州
- 英国
- イタリア
- シンガポール
- 台湾
- 中国
- 香港
- カナダ
- ▲ 1/2 ▼

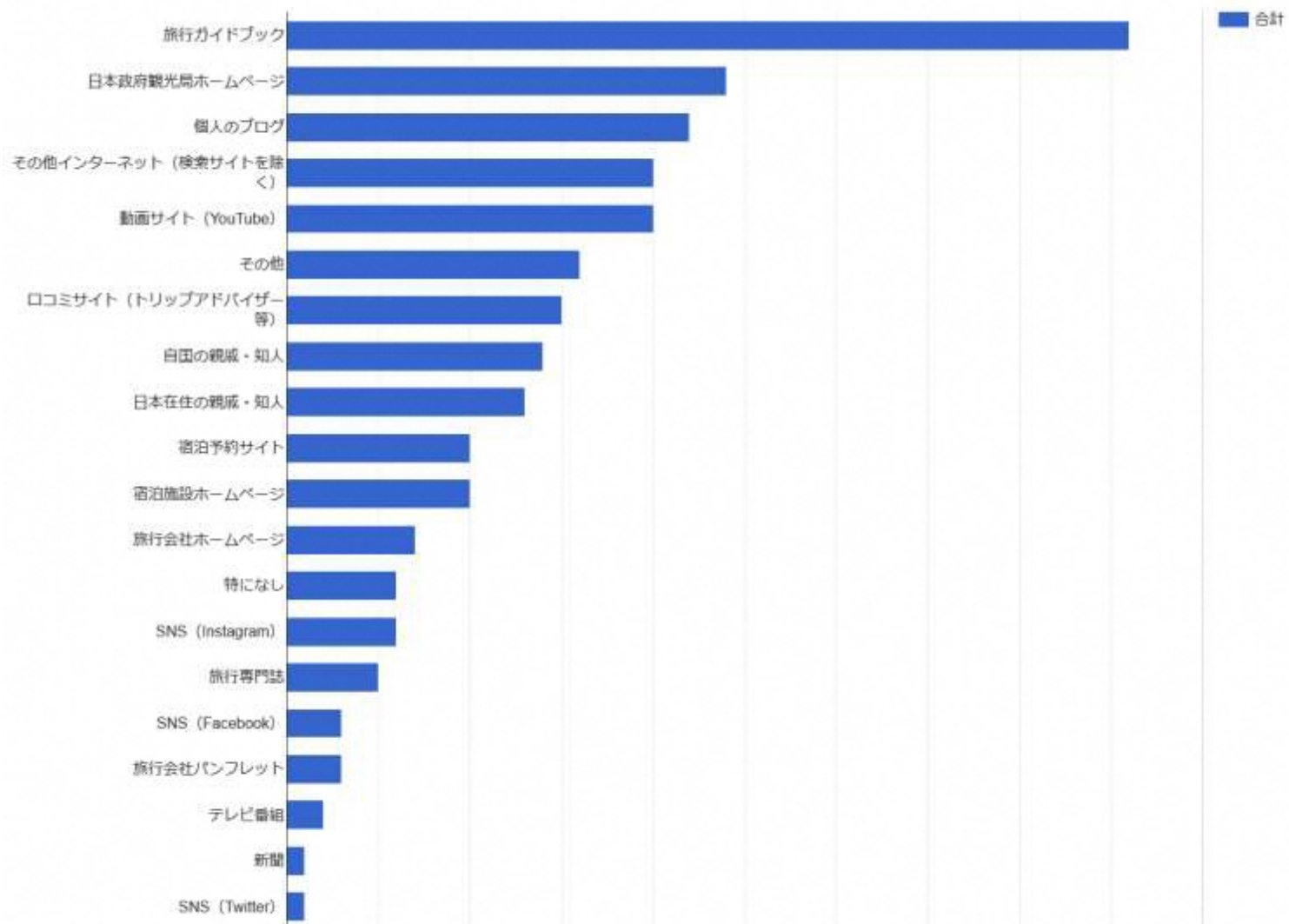


- 30~39歳
- 40~49歳
- 60~69歳
- 20~29歳
- 50~59歳
- 70~79歳
- 80歳以上
- 15~19歳

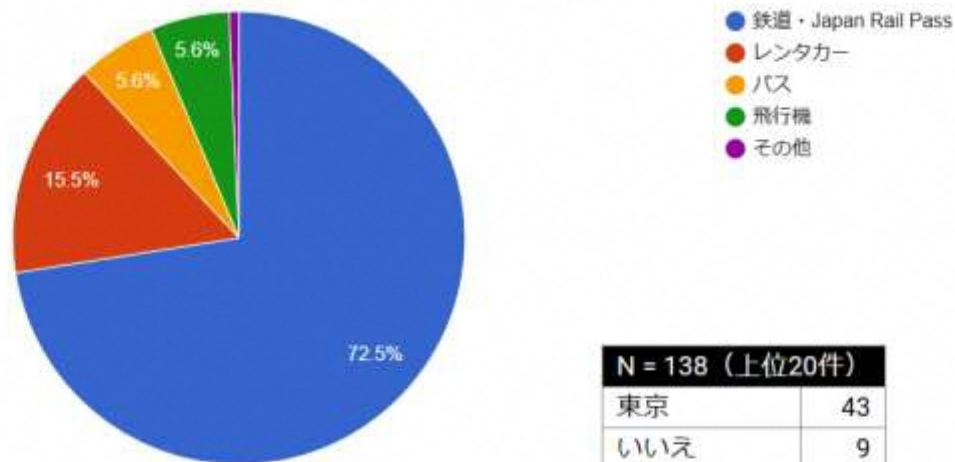


- 男性
- 女性
- その他

情報取得経路



Q7. 鶴岡エリアまでの主な交通手段は何ですか？（ひとつだけ）



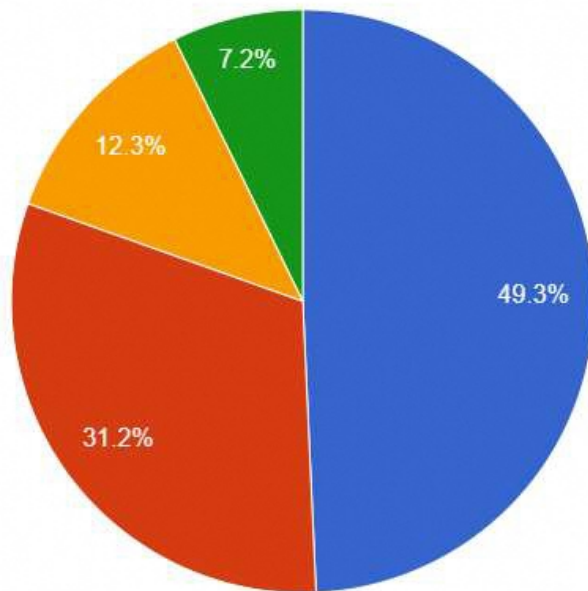
Q8. 鶴岡エリアの前はどこを訪問しましたか？ 左

N = 138 (上位20件)	
東京	43
いいえ	9
新潟	8
仙台	7
北海道	6
日光	6
青森	6
秋田	5
金沢	5
角館	5
京都	4
山寺	4
大阪	4
弘前市	4
山形県	4
松本	3
佐渡島	3
蔵王温泉	3
弘前	3
酒田	2
最初	2

Q9. 鶴岡エリアの後はどこに行く予定ですか？ 右

N = 138 (上位20件)	
東京	39
新潟	18
秋田	11
山形県	10
金沢	8
京都	8
大阪	7
仙台	6
日光	5
戻る	4
青森	4
酒田	3
山形市	3
山形	3
福岡	2
平泉	2
角館	2
田沢湖	2
長野県	2
北海道	2
行きます	2

Q10. 鶴岡エリアでの宿泊場所を教えてください。(ひとつだけ)



- その他
- 宿坊
- SHONAI HOTEL SUIDEN TERRASSE (スイデンテラス)
- 鶴岡第一ホテル

TERRASSE

N = 138		
その他	68	49.3%
宿坊	43	31.2%
SHONAI HOTEL SUIDEN TERRASSE (スイデンテラス)	17	12.3%
鶴岡第一ホテル	10	7.2%

その他の詳細

その他の詳細	
西観寺の宿泊施設	1
お花畑	4
ルートイン駅前	1
アバホテル	4
酒田に住んでいた	1
湯野浜温泉旅館	1
ルートインホテル	4
ルートイン	2
ホテルルートイン	3
温泉旅館	1
アバホテル 鶴岡駅前	1
ホテルルートイン鶴岡インター	1
青函で1泊、ホテルルートイン鶴岡で1泊	1
タモカン	1
キャンピングカー	1
ホテル アルファ-1	1
日帰り旅行。ホテルの手配はありません。	1
東京第一ホテル鶴岡	1
家族	1

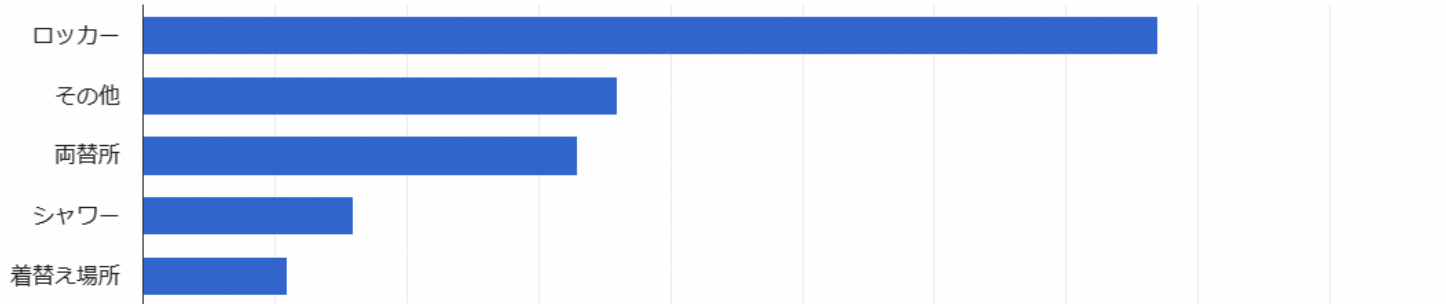
Q14. 日本滞在中に、宿泊する予定日数を記入してください。

平均：40.2

Q15. 鶴岡エリアで、宿泊する予定日数を記入してください。

平均：2.6

Q17. 観光案内所に必要だと思うものがあれば教えてください。(いくつでも)



N = 133		
0	3	2.3%
1	28	21.1%
2	59	44.4%
3	25	18.8%
4	8	6.0%
5	4	3.0%
6	1	0.8%
7	1	0.8%
10	1	0.8%
14	1	0.8%
15	1	0.8%
17	1	0.8%
平均：2.6		

Q18. 日本滞在期間中に、あなたが支出する予定金額を、費目別にお答えください。

宿泊費 平均；16万7815.5 N=65

飲食費 平均；6万5244.6 N=63

娯楽サービス 平均；3万3667.4 N=52

買物 平均；5万5607.4 N=56

ミッション

鶴岡市 = 自然と文化の融合した千年後もつづく観光地域<鶴岡>の経営基盤の形成
 DEGAM = 自然と文化の融合した観光地域<鶴岡>の再編集と誘客

鶴岡市

観光における合言葉
詣でる つかる いただきます
この場にしかない価値

市役所 経営会社
 地域の持続可能性 = 経営資源基盤整備

市民経営者目線
 戦略は略する (優先順位)

人財 (ひと) 確保

- ・担い手不足の解消
 - ・デジタルを活用した働き方
- デジタル雇用の活用

資源(もの)の付加価値化

- ・第一次産業と第三次産業の結びつき
 - ・六次化による付加価値づけ
- 産業連関表の活用
統計的アプローチ

資金(かね)は人材育成・成功体験の創出

- ・一次的な補助金による短期支援 効果的なバラまき
 - ・中長期的な教育投資による稼ぐ人材づくり
- リカレント教育 タレントづくりによるアジャイル人材確保



- 経営基盤維持 人材育成 人材採用
 ■六次産業化支援 農業 漁業
 ■施設維持 水族館 スキー場
 ■エリア再生 市街地 松ヶ岡開墾場
 ■地域活動支援 海水浴 お祭り
 ■SDGs 推進
 ■文化維持 教育 セミナー

- 地域マネジメント
 ■商品開発・支援
 ■担い手発掘・支援
 ■販売開発・支援
 ■市場調査
 ■PR事業・プレス活動
 ■観光案内所事業

DMO 演出家情報管理者
 来訪者持続可能性 = 市場創出・地域品質管理基盤

旅行者目線
 戦略は略する (優先順位)

域内ネットワーク

- ・生産者も観光事業者も一体となる取組 例) 場所の味覚化
- ガストロノミーの深化

域外ネットワーク

- ・東北のグランドルート
 - ・広域で鶴岡を販売する仕組
- リノベーション・現代の奥詣

世界ネットワーク

- ・ITを使った世界とつながる発信
 - ・旅行会社にセールスできる商品
- デジタルマネジメント (DMP)
 リピータブル施策 (CRM)
 地域ブランディング (翻訳の深化)

鶴岡市外との関係

- ・デジタルを活用した 就労モデルや人材確保
- ・オンデマンド教育による「労働」から「経営人材」育成
- ・食材のブランド化による六次化への投資

稼ぐ事業・稼ぐ人材育成

デジタルの活用
外部の知恵

- ・多様な国籍の来訪者
- ・旅行商品評価 口コミ
- ・WEBやSNSのアクセス関係人口

「ファクトをもとに旅人目線で考えるべきではないですか」小池玲子氏

まずは「共通の言葉」をつくる

—— 今回のプランのミッションについてどう思われましたか。

小池 「誰に、何を、伝える言葉なのか」が分からなかったというのが正直なところ。感覚的なので、どのようにでもとれるということです。具体的には、「変化しない」というミッションは、人によってとらえ方が異なってしまいます。ですから、「赤い花だよ」などとわかりやすく伝えてあげないと、誰にも伝わらず、結局は何もやらなかったことと同じになるのではないかと危惧しています。アクションをたてましょう。

そこで、まずは「共通の言葉」をつくらないといけないと思います。地域を他と差別化ができていないのは、日本中どこも同じです。だから、あえて一つの言葉にしないでいろんなイメージで受け取れることをと、考えたと思うのですが、これだと厳しい。むしろ、鶴岡市はどこにあって、どうしてそこに行きたいと思うのか。鶴岡をインバウンドで輝かしい場所にしたと思うのであれば、かつて三山にはこうやって行っていたとか、どうしたらそこにいったのか、といったベーシックなところから説明していくべきで、相手を説得するつもりで、誰もが間違えないような言葉にしなければ伝わらないでしょう。

—— どのように地域づくりをしていくと良いと思いますか。

小池 まずはファクトです。どういった方が来て、何を求めていたのか。ファクトをベースにしなければ、いつまでたっても言葉のやりとりだけで終わってしまいます。過去についての検証がなされていないので、そこからはじめたらいかがでしょうか。例えば、鶴岡に求めるものを旅人目線で見てみるのもいいでしょう。「なぜ旅人は鶴岡にきたのか」という問いを立て、データやアンケートを取得し、旅人を可視化します。旅人に対してプロフィールができたなら、今度は、旅人に何を提案したらよいかを考えるのです。すると、中国や台湾、欧米など、国によってやるべきことが違うことに気づくはずで。

例えば、欧米人の日本滞在は20~30日。出羽三山やスピリチュアルに関心を持つ方も多はずです。一方で、アジアからの観光客は出羽三山が必須ではない。こうしたファクトを話したらどうでしょうか。これも、あれもと話を広げないことが重要です。旅人目線でいくのならば、何をしたいかといったファクトを提供すれば、旅人の感情も動くのです。

もし、ファクトをもとに戦略を3つ行えるのであれば、南方に位置するアジア、ヨーロッパ、アメリカで分けて、それぞれの戦略をつくると、地道ですが確実な道筋が見えてくるはずで。「詣でる、つかる、いただきます」の過去データがあるのなら、日本人向けにどう売っていくのかも考えればいいでしょう。難しいのはわかりますが、どこかに共通の杭を打たないと先に進めません。いちばんいいのは、ファクトをお客様ベースで考えることです。

また、鶴岡の人は鶴岡をどうみているのか。東京の若い人は鶴岡をどう見ているのか。そう

いう調査をして鶴岡に対する意識のギャップを見てもいいと思います。鶴岡の人は地元に対する誇りもあり、頭のいい方も多いですが、自分たちが思うほど、興味を持たれていない事実を目を向けるのも良いと思います。

「神秘性」がプランのカギ

—— 先生が考える鶴岡の優位性はどこにあると思いますか。

小池 出羽三山詣でしょうね。しかもそれを閉ざされたイメージで語ると優位性が生まれるのではないですかね。「魂」「スピリチュアル」「未知の場所」「岩の間からお湯が沸き出すイメージ」とか。そういう言葉の方が刺さります。オープンな場所であり、誰でも受け入れる素敵な場所ではなく、むしろ、クローズにして、昔が今も残っている貴重な場所とすべきだと思いますね。オープンにしているけど、オープンではない、これが差別化になります。踏み込んだことがないような獣道を歩くことで新たな生命をもらうとか。やったことがないことを言わない。「すべての道は DEWA につながる」ではないのです。「選ばれた人のための DEWA」、「千年人が来ていない DEWA」、「閉ざされた神秘の DEWA」、「神の国 DEWA」とか。拒絶する態度が大事だと思います。

インスタでも、撮影できないことと、「あなたの目で確かめて」という言葉をあげてもらいと多くの人に響くはずです。写真が撮れないと、わざわざ行ってみたいと思いますからね。「誰も写真を撮ったことがない。だって、スピリチュアルな場所だから」。日本で唯一写真がとれないところとなるとさらに興味を惹きます。また、注連もすごく売れると思います。

鶴岡には出羽三山、歴史があるから欧米のマーケットは重要です。なんで京都に行くのかというと、過去のをみたいからです。しかも、欧米人は PR にお金がかかりません。みな、検索してくるからです。逆に、アジアは旅行代理店が集めてきますが、政変があればストップします。地球規模で考えると欧米の観光客数は多いので重視すべきだと思います。いまや、京都にスティーブ・ジョブズの愛した静けさはありません。求めているものがもうないのです。山伏やスピリチュアルといった、隠れた、閉ざされたストーリーを観光プランに追加して欲しいと思います。

小池玲子 J.W トンプソンに入社 同社取締役。制作担当副社長 FCB(フットコーンベルディング)制作担当副社長 PUBLICIS ジャパン制作担当副社長を歴任後外資系広告代理店で培ったブランディングのノウハウを日本の会社にも広める事を目的としクリエイティブハウス R-3 を設立。主な仕事 ダイヤモンドを日本の習慣に定着させた「エンゲージメントキャンペーン」「スイートテンダイヤモンド」プレミアムアイスクリームのポジショニングで成功したハーゲンダッツ 水を買って飲む習慣を作った、Vittel, Contrex Perrier 日本では認知度ゼロであった、UBS のブランドイメージ確立等、航空会社から食料品、化粧品の分野迄広くブランドの構築に関わってきた