

講義 5

コンドミニウム事業の展開



講師：ジャパン プレミアム インターナショナル株式会社 代表取締役社長

大久保 実 氏

◎Profile

1973年 北海道仁木町生まれ
2004年 HOKKAIDO TRACKSへ参加。コンドミニウム開発事業全般に携わる。同年、法人化
2007年 開発部門と管理部門を分社化。HOKKAIDO TRACKS DEVELOPMENT有限会社に配属
2008年 取締役就任。グループ会社のYamashizen株式会社 代表取締役に就任
2009年 HOKKAIDO TRACKS DEVELOPMENT有限会社 代表取締役副社長
2010年 倶知安町観光協会理事、倶知安青年会議所副理事長
2013年 国土交通省北海道運輸局長より観光アクティビスト拝命、6月からニセコ町観光戦略会議委員（任期2年）
2015年 2月にHOKKAIDO TRACKS社を退職、ジャパン プレミアム インターナショナル株式会社を設立し、代表取締役社長に就任
株式会社NIKI Hillsヴィレッジ執行役員（3月）、倶知安町観光協会業務執行理事（5月）、株式会社プレミアム北海道執行役員（9月）

ニセコエリア初となるコンドミニウム事業の立ち上げメンバー。海外富裕層からの投資受け入れおよび外国人旅行者の誘客など地域の経済発展に貢献。その後立ち上げたジャパン プレミアム インターナショナル社では、これまでの経験を生かし、不動産業を中心としたアジアと日本をつなぐ観光インバウンド投資のコンサルを行っている。DACグループ（東京本社・総合広告会社）による、仁木町のワイナリー開発のプロジェクトに協力。株式会社NIKI Hillsヴィレッジ執行役員、一般社団法人倶知安観光協会業務執行理事、北海道運輸局長より観光アクティビストを拝命し、インバウンド事業への取り組みなどについて各地で講演を行っている。

ニセコの路線価上昇率は日本一、 累計投資額は800億円以上に

北海道のニセコエリアは、外国の人たちが土地を買って建物を建て、ビジネスを15年ほどしている歴史があります(図1)。

なぜ、外国の投資家たちがニセコに投資をするのか、その中心となっている Condominium 事業や僕たちが行っているインバウンド向けのプロモーション、提供しているサービスなどについてお伝えしたいと思います。

簡単に自己紹介をします。僕は1973年(昭和48年)、北海道の仁木町で3人の男兄弟の次男坊として生まれました。仁木町は余市町の隣町で、ひいおじさんが徳島から101軒の農家と一緒に開拓に来て4代目になります。

2003年(平成15年)に僕とオーストラリア人の3人で HOKKAIDO TRACKS DEVELOPMENT という有限会社を立ち上げ、ニセコエリア初の Condominium 開発事業をスタートしました。2009年(平成21年)には代表

取締役副社長に就任し、スタッフも17人に増えたので、開発事業部、管理部、運営部と3部門に分かれました。

再び新たな挑戦をしたいと思います、2015年(平成27年)に今経営している会社を立ち上げました。現在は、主に海外の投資家がニセコや北海道に新規事業を立ち上げる時の市況調査やプロジェクトマネジメントのサポートなどを行っています。また、ニセコエリアの中心となる倶知安町観光協会の業務執行理事、北海道ラグジュアリートラベル推進協議会の副会長を務める他、2013年度(平成25年度)から国土交通省北海道運輸局から北海道で7人の観光アクティビストの一人に任命され、ニセコエリアのインバウンドの事例や他地域へのアドバイスなどを行っています。

ニセコエリアは、新千歳空港から車で約2時間の距離にあるスキーリゾートエリアです。ニセコというのは地域の総称で、自治体としては倶知安町とニセコ町の2町がメインとなります。

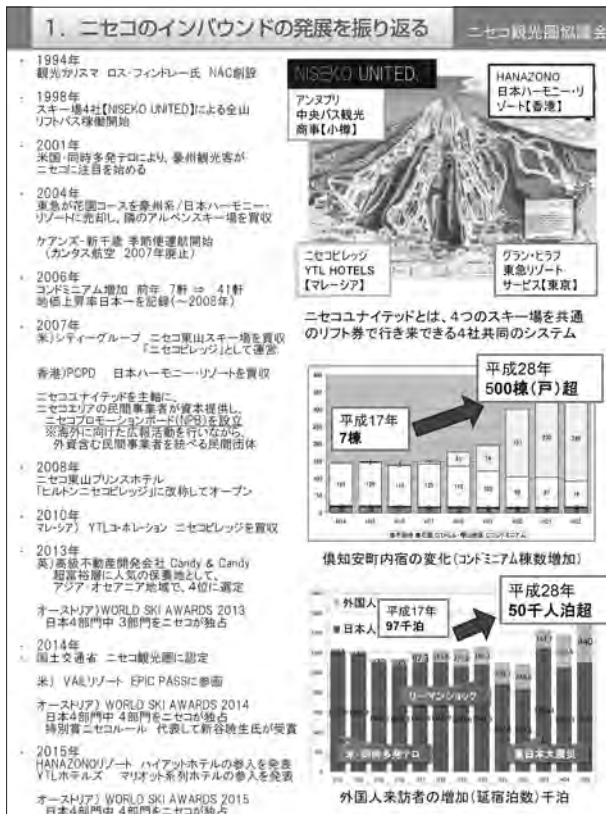
2017年(平成29年)にはトリップアドバイザーの日本のベストデスティネーションで、倶知安町が初登場第3位となりました。ちなみに第1位は東京、2位が京都です。ニセコエリアにはニセコ町もありますが、事業者の約9割が倶知安町にあるスキー場に集中しているので、倶知安町が選ばれました。

また、倶知安町は2019年に開催されるG20観光大臣会合の開催地にも選ばれています。安倍首相がオーストラリアを訪問した時に、「ターンブル首相とニセコで一緒にスキーを楽しみたい」と言うなど、海外でニセコの名前を挙げることで、主要ポストの方々に興味を持っていただき、その延長線上でこうした国際会議が開催されるといういいサイクルが生まれていると思います。

倶知安町の山田という地域は昨年の路線価が前年比77.1%、今年は前年比88.2%上昇しており、4年連続で上昇率が日本一となりました。富裕層に向けたサービスが進化し、地元の物価も上がっており、ヒルトンニセコでは、和食レストランのウニのお寿司が1貫2,000円、エビは600円、ラーメン屋では、海鮮ラーメンが3,500円、天丼2,500円という価格です。

今年の春、僕の知人がニセコで管理会社のマネジャーに就任するので一軒家を探してほしいと依頼が

図1



あり、ネットで物件を探していると、僕が10年ほど前に住んでいた物件が見つかりました。当時の家賃は月額4万5千円で、さらに安くしてもらって3万5,000円で借りていましたが、今は25万円になっていました。社員やパートの時給もどんどん上がっており、コンドミニアムの清掃スタッフの時給は通年で1,100~1,200円、冬場は1,500円くらいに上昇しています。

ニセコエリアでは外資ブランドホテルの参入も活発で、現在はパークハイアットとウェスティンの開業に向けて工事が進められており、マリオットグループのエディションとWホテルも開業予定です。アマンリゾートも2021年の開業予定と地元の新聞で報道されています。

ニセコ周辺のスキーリゾートも海外からの投資が盛んで、洞爺湖や夕張市が持っていた観光施設も中華系の企業が資本を出しており、ニセコエリアの近くのキロリゾートでは、シェラトンとマリオット系のポートフォリオがホテルの運営を行っています。

現在、函館まで北海道新幹線が来ていますが、今後、ニセコエリアでは倶知安駅が開業予定です。今、新千歳空港から小樽までは高速道路が通っていますが、来年には余市まで、3年後には倶知安まで延伸される計画になっています。新幹線駅を作る案は、民主党政権の時代に一時凍結しましたが、自民党政権に代わって地元の方が国会議員になってから一気に話が進みました。このようにニセコエリアでは、いろいろな事業が動いている状況です。

前釧路公立大学学長の小磯修二氏の調査によると、倶知安町とニセコ町で2011年（平成23年）から2015年（平成27年）までの5年間で海外から計600億円の投資があったということです。ニセコエリアでは2003年から開発がスタートし、2003年から2010年（平成22年）までの投資額は246億円とされているので、合計すると2015年までに846億円の投資が行われたことになります。今後も大きなホテルの進出が予定されているので、2020年には累計で1,000億円に届く規模になるのではと思います。

ニセコの歴史～なぜ外国人が たくさん来るようになったのか

ニセコエリアでは15年前にコンドミニウム開発が始まり、同業他社がどんどん増えました。事業者間の競争は当然ありますが、「ニセコを世界トップレベルのウィンターリゾートにする」という合言葉のもとで共通のビジョンを持って、これまで進んできました。現在に至るまでのニセコエリアの歴史をご説明します。

昭和40年代、ニセコの近くの小樽ではニシン漁が非常に盛んだったので、ニシンをゆでる燃料として材木が必要となり、その材木を得るためにニセコエリアでは最初に林業が発達しました。どんどん山の木を切っていたところ、1912年（明治45年）にオーストリア人のレルヒ中佐が倶知安に来て、「木を切った後の山の傾斜がスキーに向いている」と、スキーという全く新しいスポーツを持ち込みました。スキー国体が1970年（昭和45年）に倶知安町で行われ、その後、スキーブームが起こり、続いて1980年代にペンションブームがやってきます。

しかし、2000年代に入ると、スキー人口は減り、ペンションもなかなか集客ができなくなり、ペンション経営者の子供世代は継ぎたくない町を離れるという状況になります。その後、オーストラリア人がニセコに来て投資をするようになるのですが、そのきっかけとなったのが、25年前に大阪から脱サラしてニセコでペンションを開業した夫婦の一人娘がオーストラリアの大学に留学したことです。彼女は留学している4年間にニセコとオーストラリアを行き来し、クラスメイトをニセコに連れてきて、日本で雪が降ることを知ってもらいました。次にそのクラスメイトの友人や両親が来るようになり、だんだんと口コミで広まって行って、ニセコを訪れるオーストラリア人が増えていき、それに伴って外国からの投資やコンドミニウム建設も行われるようになりました。

ニセコエリアに来ていた外国人は2001年（平成13年）には約1万人泊でしたが、2013年（平成25年）で44万人泊、昨年が51万人泊でした。内訳はオーストラリアとニュージーランドが51%で最も多く、次が香港で16%、3番目がシンガポールで8%です。ヨーロッパ

とアメリカは6%で、最近、増えていますが、オーストラリアのシェアは下がってきています。お客さんの総量はほぼ横ばいで、アジアからのプラスアルファが増えている状況です(図2)。

よく「ニセコは外資が多い」と言われますが、実際、ニセコエリアには外国人事業者も多く、外国人が作った会社が2011年の時点で83社、今は200社近くとなり、増え続けています。彼らは倶知安町やニセコ町に日本の会社として法人登録を行い、ちゃんと納税もしています。

そういう事実はなかなか報道されず「お金もうけだけが目的で投資しているのでは」と思われがちなのですが、基本的に北海道のことがすごく好きで、たまたまニセコが入りやすいので選ばれているということだと思います。彼らは単にお金もうけだけでなく、地域を良くしていきたいと思っており、僕としては地域を応援してもらうための資金が入ってきているという感覚です。

ニセコエリアで事業をしている外国人事業者は、観光産業を輸出産業と同じように捉えています。いかに

自分の地域の魅力を海外に輸出し続けるか、たくさんの観光地からニセコを選んで来てもらうか。ものを売るわけではないので、関税も輸送コストもかかりません。その代わりに、ウェブサイトを使って、いかに最新情報を素早く届けられるかを重視しています。

ニセコエリアで出しているパンフレットなどは日本語と英語の併記がほとんどです。他の観光協会や自治体が視察に来ると「うちは6カ国語です」などと言われますが、ニセコがそうしないのは、「英語が話せる人たちに来てもらいたい」というポリシーがあるからです。そうすることで、一定以上のお客さんのレベルが保証され、ホテルやレストランのスタッフも疲弊せずにサービスを提供することができると考えています。

ニセコは物価が高いと言われますが、高い料金を払って来てくれるお客さんほど些細なことに対するクレームはなく、いいサービスをすれば褒めてくれるので、働く側もお客さんもいい関係が築けています。

富裕層の「横のつながり」が コンドミニアムの購入を加速

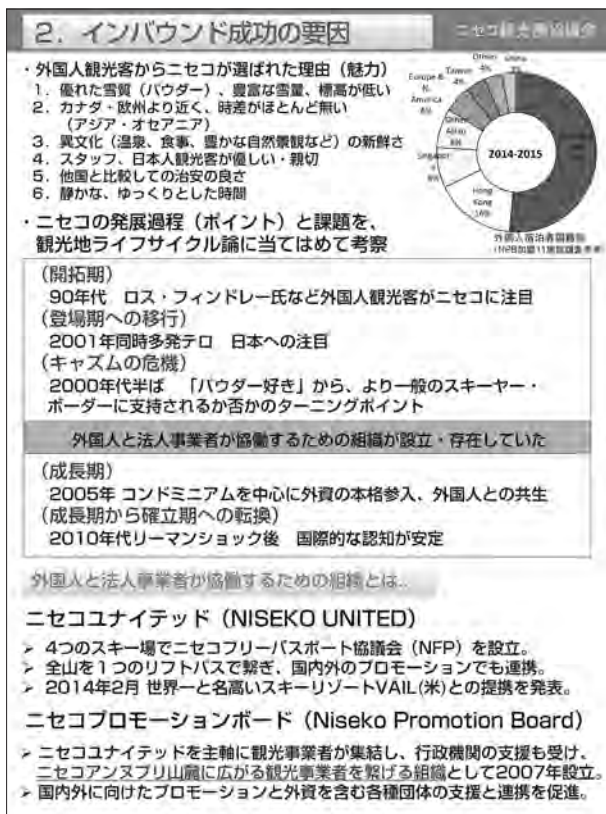
ニセコエリアのコンドミニウム事業についてお話しします。2003年にニセコエリアでコンドミニウム開発の投資が始まります。最初は1棟からスタートして、2005年(平成17年)に7棟、2006年(平成18年)には41棟とどんどん増えて、2012年(平成24年)には246棟、現時点で310棟以上に達しています。

なお、最近増えているアジアの人たちには、自炊が必要なコンドミニウムより、施設がそろっているホテルのほうが需要があることから、この2~3年はホテルの建設も増えています。

ニセコには景観条例があり、7階以上の建物は建てられず、建物の高さやボリューム、色について規制しています。コンドミニウム事業は土地と建物をセットで、投資家や富裕層に購入してもらいます。しかし、購入した人は1年に一度来るかどうか、滞在期間も2週間いるかないかです。

1年は52週あるので、残りの50週をホテルのように地元の管理会社が運営し、運営して得たお金の一部をオーナーに還付するというスキームができています。

図2



稼働率ゼロというのは実際にはありませんが、万が一、ニセコエリアで集客がゼロの場合も、管理費はいただくというビジネスモデルです。こうした管理事業者は時には他の事業者と手を組んで、海外にプロモーションも行っています。

僕がコンドミニアムのビジネスを始めた初期の頃、一番戸惑ったのは、自分の会社のコンドミニウムが予約で満室の場合、外国人スタッフがお客さんの電話に「他の施設が空いているか確認します」と対応するケースが多かったことです。なぜそういうことをするのかと聞いたところ「お客さんはニセコを選んでる。今回は他のところに泊まっても、気に入ってもらえれば次の滞在につながられるから」という答えが返ってきました。

どうしても自分の施設を優先に考えがちですが、地域全体で受け入れることで、口コミにつなげ、最終的にお客さんが増えればいいという考え方を学んだのは、外国人スタッフと一緒に仕事をしたおかげです。ニセコの底支え、強みになっていると思います。

コンドミニアムの価格は、開発が始まった当時はマンションタイプの2LDKで3,500万円くらいでした。今は同じタイプが5,000万円くらいです。最上階のペントハウスは発売当時には9,500万円でしたが、今は3億円です。高くなったと思っていたのですが、ヨーロッパやカナダのスキーリゾートで別荘を持っているオーナーに聞くと、これでもニセコエリアの不動産は世界のリゾート地に比べると3分の1くらいの価格だそうです。実際、ウェブサイトで見るとスキー場に近いコンドミニアムのペントハウスは15億円、20億円で売っているケースがざらにあります。

グローバルな視点で見ている投資家にとっては、安心安全な日本の不動産を安く所有できるならずと持っていて損はない、今後も緩やかに値上がりするだろうという見方をしている人が多く、値上がりを期待して売り抜くことを目的にコンドミニウムを所有している人は、そんなに多くないと言えます。

最近の不動産の売買は、マンションタイプより戸建てのほうが、動きが活発になっています。特に香港やシンガポールなどでお手伝いさんのいる裕福な家庭の需要が大きいです。

少し脱線しますが、僕の知人で、35人くらいの弁護

士を束ねる香港の弁護士がいます。ある時、一人娘から「学校の図工で砂絵を描くので、明後日までに砂が欲しい」と言われたそうです。彼が愛用するアメリカン・エクスプレスのブラックカードは24時間365日対応のコンシェルジュサービスがあり、そこに「うちの娘が砂を欲しがっている」と伝えました。この方は海外に別荘をいくつも持っており、7機のプライベートジェットをアメリカに置いています。コンシェルジュはその家庭のことをよく知っており、所有する別荘の場所も把握しているので、「別荘の一軒があるイタリアの島に砂がある。これからパイロットを手配してプライベートジェットを香港に飛ばすので、イタリアへ往復してお手伝いさんに取りに行かせてはどうか」と提案したそうです。そして、本当にお手伝いさんは香港からプライベートジェットに乗ってイタリアに行き、砂を拾って帰ってきたそうです。アメリカン・エクスプレスはそうのように、富裕層にいかにお金を使ってもらおうかということを常に考えている会社で、ニセコでマーケティングをしている人たちはそういう世界とつながりがあります。

そうした富裕層がニセコで物件を買くと、富裕層同士のネットワークで「あいつが買うなら自分も」という方が追隨して、需要が横に広がっていきます。ニセコエリアの不動産はそういう人たちに買い支えられていると言えます。

インバウンドプロモーションには 海外のアワードを活用

ニセコエリアで行ったインバウンド向けのプロモーションについてお話します(図3)。世界では後発のスキーリゾートなので、強いインパクトを与えて、とにかく目立たなければいけないと考えました。2013年にあるスタッフが、海外に「ワールド・スキー・アワード」という賞があることを知ります。その中に日本というカテゴリーがあるので、そこで1位になろうということになりました。日本国内では「雪質がいいのでぜひ来てください」というアプローチが一般的でも、それでは海外の人たちに対してはインパクトが弱いですが「日本で1位になったスキー場に行った」というのはインパクトが強いので、富裕層の友人や知人に口コミで伝わ

る効果も期待できます。

当時はそれほど有名ではなかった賞ですが、スキー場、ホテル、ブティックホテル、別荘地域という日本というカテゴリで設定された4部門で1位を取ろうということになりました。そして、いろいろ努力し、2014年から3年連続で4部門全部で受賞することができました。実際、この賞をきっかけに海外の方がたくさん来るようになったと言えます。

今は忙しい時代なので、地域の魅力を短い言葉で、誰にでもすぐわかる方法で伝えて興味を持ってもらう必要があります。このように賞を活用するというのは、プロモーションの一つの方法だと思います。

2016年には、『ナショナル ジオグラフィック』の「訪れるべき旅行先 (Best Trips)」で、20の国・都市・地域の中から北海道が選ばれ、ニセコは記事の中で「スキーに行くべき場所」として取り上げてもらい、そうしたメディアの力もプロモーションに活用していきました。

インバウンド誘致と一言で言っても、いろいろな国の人がいるので、ニーズや指向もそれぞれ異なり

ます。食事を例にとると、アジアの方は早く皿をテーブルいっぱい並べてほしいと考える人が多く、欧米の方たちはゆっくりと時間をかけて、食事をする場所や雰囲気も楽しみたいという方が多くなっています。全ての人に画一的なサービスで対応しようとせず、サービスレベルに段階をつけて提供できるかどうか、大事なポイントではないかと思えます。

お客様の中には、追加料金を払ってもゆったりと快適なサービスを受けたいという層が一定数います。そうした人たちと、何でもいいから早く食べたいという人たちが同じレストランで同じサービスを受けることは、どちらにとっても良くないことで、お客様の満足度が総合的に下がってしまいます。ニセコも初期の頃はこうしたケースをよく経験しました。例えば、日本人をはじめアジアの人たちは、レストランで入り口に近い席に案内されてもそれほど意識しませんが、欧米の人は屈辱的に感じる人が多いです。このように席の位置ひとつをとっても、感じ方は国によって違います。

交通手段についても同じです。今、新千歳空港からニセコまでドアtoドアでジャンボタクシーが運行していて、普通は5万5,000円で、高いものだと30万円というサービスもあります。一方、路線バスなら3,000円で来られます。このように富裕層、中間層、バックパッカーといったように利用する客層を想定して、それぞれに合ったサービスレベルを提供する準備が必要です。

インバウンドを受け入れたいのであれば、どうすれば相手に満足してもらえるのかを考える必要があります。そのためには、まず国・地域や年齢層など、どういふ人を呼びたいかということから深く分析したほうがいいと思います。そうでないとせっかく呼んで、来てもらっても、細かいところでストレスを与えてしまうことになります。特に食事は間違った方法で提供してしまうと、最終的にかっかりして、よくない思い出が残ってしまいます。

よく聞くのが「まだお客さんが来ていないので、来てから受け入れ準備をしたい」という言葉です。タマゴが先か、ニワトリが先かという論争ですが、観光産業においては、お客さんが来る前に考えられる準備をきちんとしておくことが必要だと思います。

図3

3. インバウンド成長期へ押し上げた組織 ニセコ観光圏協議会

ニセコユニテッド (NISEKO UNITED)
ニセコプロモーションボード (Niseko Promotion Board)

これらの組織がニセコの価値向上・プロモーションに大きく貢献

1. 外国人事業者との融合と協働による受入れ体制整備
英語でも不便しない環境民間企業による英語ガイドブック、WEBコンテンツの充実

2. 外資による観光投資の呼び込み
為替に関係なく高級スキーリゾートの物件として安定した価値が評価され、コンドミニアムを中心に投資を呼び続けている

3. 海外プロモーション活動とFAM(メディア等)受入れ

インバウンドと国内旅行は切り離さず 「両輪」で考える

なぜ、海外の人たちがニセコに投資をしているのか。それを考える上で、世界全体の観光産業の現状について、俯瞰した視点から見てみたいと思います。

ジョン・ネイスビッツという未来学者がアメリカ全州を車で回り、1983年に『メガトレンド』というアメリカ国内の経済予測の本を出しました。これが正確的中し、アメリカで300万部売れましたが、1990年になると彼は2年間かけて世界中を回り、『メガトレンド』の世界版に当たる『グローバル・パラドックス』という世界経済予測の本を1994年に出版しました。

この本では以下の4つのポイントが挙げられています。1) インターネットなどのテレコミュニケーション革命、2) 旅行・観光産業の大発展、3) 世界のガス張り化、企業や政治倫理の向上、4) アジアとラテンアメリカの発展です。いずれの予測も的中していると言えます。

国連世界観光機関 (UNWTO) が2017年に発表した見通しによれば、2010年に9億4,000万人だった国際観光客到着数は2020年には14億人、2030年に18億人に増加すると予測しています。

こうしたデータからも、観光産業は世界的に間違いなく伸びるという前提があります。これを受けてAmazonが旅行サイトの準備をしていたり、LINEも旅行業に進出するなど、旅行の「入り口」を押さえる競争が熾烈になっており、投資もそうした分野に集まっています。この状況から見ても、旅行業は観光総合産業として考えるべきだと思います。

僕もいろいろな会議に出る機会があり、地方の観光協会や市役所の方から「インバウンドをどうしたらいいか」という漠然とした質問を受けることが多いのですが、国内と海外を切り離して考える方が多いです。インバウンドを誘致したほうがいいという意見に対して、「その前に国内旅行の誘致をすべき」という話になり、両者が対立することもあります。

しかし、基本的に国内旅行とインバウンドは「対」で回していかないと、どちらも成長していきません。世界各地で、持続可能な成長をしているリゾート地は、

大体、国内のお客さんが65%、海外からが35%という比率です。ニセコの場合は外国人が急増しましたが、それを知った日本人が少しずつ増えていて、冬は外国人がメインですが、夏は本州の人たちが多く来ています。今は国内が35%ですが、緩やかに比率が増えてくれるのかなと予測しています。

ニセコエリアは年間十数組、国内のいろいろなところから視察を受けます。僕も案内することがありますが、こちらから質問をすると、あれもこれもない、若者がいない、お金がないという「引き算」の話になります。それは15年前のニセコも同じでした。では、何が違ったかということ、海外のいろいろなリゾート地のマーケティングマネジャーなどを経験し、スキルやコネクションが高い外国の人たちがニセコエリアに定住し、その魅力を世界に向けてどう見せるかを考えたことです。そして、今はないものがあるけれど、今後いろいろ足していけるという「足し算」の未来を示してくれました。そういう海外の人たちと一緒に協力し合うことで、国際的なスキーリゾートの選択肢の一つとして選んでもらえるまでに成長したと言えます。

最初の頃、海外の人たちにどうプロモーションしたらいいかを考える会議では、「ニセコは1,300mの山に1週間に3日は雪が降り、13mくらい積もる」「パウダースノーである」といった事実を改めて並べていきました。

僕は北海道生まれなので、なぜそんなことをわざわざする必要があるのかと思ったのですが、いろいろなところにスキーやスノーボードに行く海外の人たちからすると、標高が低くてパウダースノーがあり、国際空港から2時間で行けるエリアというのは、非常に便利で、さらにそういうエリアが日本にあるということは、安心安全で、食事もおいしいので家族で来ることができるということでした。

そういう形で、自分たちの地域を再定義して、自分たちの地域の情報を知らない人たちに届けることが大事だと教えられました。パイは大きくないけれども、1回の旅行で300万~500万円を使ってスキー旅行をしたいというニーズと客層があるので、そこに情報を届ける必要があります。

そういうことを理解している人は、なかなか日本国

内にはいないのですが、海外でマーケティングを経験してきた人たちは、どういうコネクションなら情報を提供できるか知っています。これが、ニセコエリアが日本の他のスキーリゾートよりも先に海外にアプローチできた一つの要因だと思えます。

まずはウィンターリゾートとしての宣伝に特化したので、冬はいろいろな国の人が来るようになりました。夏は、7つくらいの自転車の大会を開催しています。ツール・ド・フランスの運営ともつながりができ、ニセコエリアはツール・ド・北海道の正式なコースとして認定をいただきました。冬はスキーリゾート、夏は自転車と、今は徹底的にこの2つを売っており、まずは一点集中で攻めて、その後にはじわはじわといろんな人たちにニセコに来てもらうという流れを目指しています。

データから世界の動きを読み取り、地域の観光に生かす

ニセコエリアを視察する方から一番多く受ける質問は「どうして外国人が注目したか」、次に多いのが「本当にスキーだけに特化して長続きするのか」という質問です。いろいろなデータをもとに、その回答となるヒントを提供したいと思います(図4)。

宿泊や飲食、交通など産業別観光GDPの内訳をフランス、アメリカ、日本で比較すると、スポーツ・娯楽という分野はフランスでは6%、アメリカは11%です。アメリカではスポーツビジネスが発達しているので、10人に1人以上がスポーツを見たり楽しむことを目的にアメリカを旅行しているということです。一方、日本はこの分野の占める割合が3%しかありません。しかし、スポーツを目的に旅行するマーケットは必ずあるということで、ニセコエリアではスキーという小さな分野で世界のマーケットに向けてアプローチすることは十分価値があり、その後にはじわはじわ裾野が広がっていくという考えでやっています。

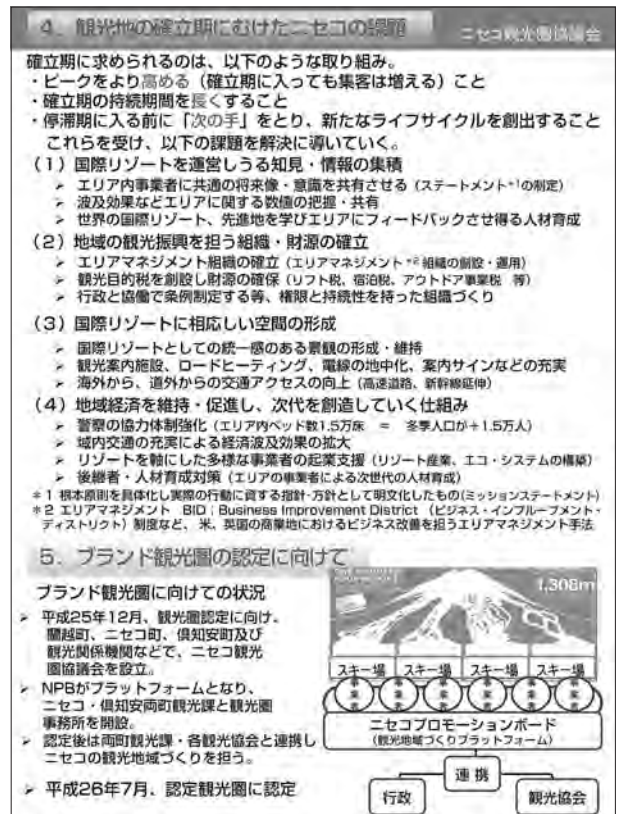
最近、ニセコエリアで注目されているのが、ブリージャー(bleisure)です。ビジネス(business)とレジャー(leisure)を融合させた旅行を指し、出張旅行の前後に休日をつけ、それを会社の経費で手配するということです。すでにアメリカ、オーストラリア、上海を中心

とした中国の一部では、このブリージャーを企業で推進しており、Airbnbも今、強力に推しています。企業にとっての利点は優秀な人材の流出を抑えられること、出張先で早く結果を出せば、その分自分の休みが増えるので仕事が効率化することです。今後、日本でも何らかの動きが出てくると思えます。

インバウンドとは直接関係ありませんが、注目すべき動きは日本で今、50代女性のインスタグラムの登録数が伸びていることです。去年は前年比112%、つまり前年の倍以上に登録数が増えています。20代、30代は、登録はしているけど、アクティブ数がどんどん減っています。この世代は時間とお金に余裕がない中で写真を撮っていますが、お金も時間もある50代はいろいろな写真が撮れるので、この世代にとって思い切り楽しめるツールになっていくことが予想されます。

実際、海外の人を誘致するのに写真の力は非常に大きいです。こうしたデータから社会の動きを読み取れることはとても大切で、世界の投資家もいろいろな動きを見て、その中でニセコを投資先に選んでいます。一見観光に直接関係ないデータもチェックし、それを

図4



自分たちの地域にどう反映できるかを考えることは重要なポイントだと思います。

近年は世界各地で、観光客の増加に住民がストレスを感じるケースも出てきています。観光産業はやり方を一つ間違ってしまうと、そこに暮らす人たちが疲弊します。これからインバウンドを誘致するに当たって考えなければいけないのは、住民の人たちとの関わり方だと思います。

観光組織は「機能的」と「感情的」を分けて考えることが大事

ニセコエリアでは地域の事業者が協力し合い、自分たちも利益を出しながら、外国人の延べ宿泊者数を伸ばして持続可能なビジネスを行ってきました。今、日本各地でDMOが設立されていますが、僕自身はDMOの推進派ではありません。僕がDMOで一番の課題だと思うのが、行政や地域の方、商工会などそれぞれの長が、若い人に意見を出してくれという割に、それが機動力につながらないことです。

ニセコエリアは1年半かけて、地元の商工会議所、観光協会の名誉職の方たちに退いてもらいました。並大抵のことではなかったのですが、とにかく自分たちでやらせてほしい、自分たちなりの責任と行動力で推進していくと訴え続けました。そうやって組織を再生して立て直したことが大きいと思います。その上でニセコに住む外国人の人たちに効果的なプロモーションの手法を聞き、そこに国からの予算を充てて動かすことができました。

地域の観光振興を考える上で、参考になると思った言葉を、最後に皆さんにも伝えたいと思います。それは、サッカー日本代表の監督を務めた岡田武史さんが今年、NHKの番組でワールドカップが始まる前に日本人の歴代有名選手と対談した時に言った一言です。

「どうして日本人の監督が育ちづらいのか」という話になった時、岡田さんは日本人の悪い癖は「ファンクショナル（機能的）とエモーショナル（感情的）をいつも一緒にしてしまうことだ」と言いました。僕にとっては非常にわかりやすく、観光組織づくりにも共通すると強く感じました。

観光協会に当てはめると名誉職でいたい人は、責任を負いたくないけれど手柄は欲しいわけです。新しいことをやりたいと若い人から言われると機能的にはそのほうがいいと思うけれど、感情的には自分の手柄が取られてしまうと感じて抵抗する。常にこの2つがごっちゃになってしまうので、いい提案をしても決裁が下りず、結局は旧態依然のままという構図になります。

ニセコエリアで新しい取り組みが実現できたのは、機能的な要素と感情的な要素を分け、携わる人たちが本気になったことです。若手の自分たちは腹をくくって組織の上にいる人たちを説得し、組織を改革しました。そこから外国人の受け入れが一気に加速し、今の成長につながったと思います。

質疑応答

会場 ニセコの取り組みを他のスキー場などでも生かして、インバウンド誘致ができればと思います。プロモーションの具体例をいろいろ出してくださいでしたが、他に有効な方法があれば教えてください。

大久保 「外国人に自分の地域へ来てほしい場合、最初に何をしたらいいですか」とよく聞かれますが、できるなら、外国人のスタッフを雇うことが一番効果的だと思います。彼らは結果を出さないと本国に返されるという、いい意味のプレッシャーがあります。僕の前の会社も8割のスタッフが外国人、そのうち8割が女性でした。基本的にすごく頑張ってくれます。結果を出したいですし、常にステップアップしたいという気持ちがあり、それをうまく活用すると、すごい勢いでいろいろなコネクションを開拓してプロモーションをしてくれます。ある程度自由にやらせてあげると、結果は出やすいかなと思います。

会場 富裕層がニセコを知り、仲間が買っているから自分も、ということが起こり得るのが面白いと思います。ニセコ以外でコンドミニウムが成功しそうだと思う場所があれば、教えてください。

大久保 投機的な不動産投資をしたいというより、まず大前提としてその地域を好きな人がいることだと思います。そういう気持ちがないと、お金があってもなくても人は行きません。自分の地域とは違うから行きた

いという思いは、割と普遍的であり、そこに住んでいる人の生活に少しでも近い経験をすることが、今後の旅のトレンドであると思います。

先日、外国人の知り合いが「いかにアウェイ感がそこにあるかが大事」と言っていました。自分の日常との違いを楽しみたいけれど、ある程度の快適な生活ができる居住空間が欲しいということで、そこが現代的だと思います。昔は、古くて不便な家でもいいからその地域に住みたいというニーズがありましたが、生活レベルが上がったので、普段と同じような生活空間は確保しつつ、玄関を出ると全然違う文化を楽しむことができる、地域側はそういう情報をいかにたくさん蓄え、提供できるかだと思います。

ニセコは、北海道の他の地域から「我がまちのほうのパウダースノーだ」とよく言われます。言いたいことはよくわかりますが、ではどうして差がついたかという、圧倒的な情報提供量の差だと思います。

次のコンドミニアムが成功しそうなところかもしれない、僕も投資したいと思いますが、個人的に注目しているのは軽井沢です。最初に外国人が見つけて避暑地になった場所ですが、一巡して、改めてまた外国人が面白くしてくれるのではと思います。後は野沢温泉（長野県）も注目しています。

会場 私もニセコが好きで毎年スキーに行きますが、アルペンの前のメインコースは人でいっぱい、年々混んできていると感じます。コンドミニアムが今後も増えそうというお話ですが、そもそもゲレンデのキャパシティは決まっています、今後、ますますベッド数が増えるとなると、地元ではバランスをどう見ているのでしょうか。

大久保 スキー場の発表では、まだゲレンデが35%くらいしか使われていないので65%は余裕があるということですが、これは索道的な考えだと思います。一瞬を切り取って、ゲレンデにいる人とリフトに乗っている人を俯瞰した場合、ゲレンデの空いているところを見ると、まだ滑れるじゃないかということですね。しかし実際は、ご指摘のように年々人が増えているので、リフトもどんどん架け替えをして、輸送力を上げていっています。

ニセコエリア全体では今、ベッド数は約1万5,000あ

ります。観光協会はどこかの時点で、上限を3万ベッドにして、これ以上は宿泊施設ができないようにするという考えを持っています。実際に実現できるかわかりませんが、一度天井を作ると「3万人しか泊まれないリゾート」という打ち出し方ができるので、競争が激しくなってきた時に、今よりもプレミアム感のあるスキーリゾートとして、次なるプロモーションができるのではということで、常に新しい切り口を考えています。

会場 地元の自治体や観光協会など、合意形成する相手と調整する際にご苦労されたことはありますか。

大久保 僕がコンドミニアムの開発事業を始めた頃、建物を建てる時に住民説明会を開いていたのですが、そのたびに地元のペンション事業者が来て、お前たちは観光事業者じゃないと言われることが数年間続きました。彼らは1泊数千円で利益率も上らず、将来像も見えない中で、自分たちのお客さんを取られると思ってたんですね。僕らは今まで地域に来ていないお客さんと呼ぶんだという使命感を持ってやっていて、実際に外国人が来るようになり、地域が潤うようになってようやく認められたという形です。

当初からこういうプロモーションをしたほうがいいのかというアイデアはありましたが、観光協会や市役所に行って話しても、全く聞く耳を持ってもらえませんでした。なので、自分たちの会社や同じような想いを持つ事業者とお金を出し合って、自分たちで海外のプロモーションに行き、結果を出してきました。日本の企業体でお金を出し合うことはなかなか難しいと思いますが、やらなきゃいけないという想いとニセコが好きでやっている、多少利益がなくてもやろうという想いがあって5年間続けていました。そうしたらある時から急に市役所も観光協会も対応が変わり、観光協会長の一声で「明日から理事になっていい」と言われ、そこからいろいろなことができるようになりました。

岩崎 最後の回答は、皆さんが現場で感じておられることの一つの答えになったのではないかと思います。

私の感想は2点あります。一つは香港の弁護士さんが娘のためにイタリアの砂を取り寄せた話がありましたが、こうしたことが我々にとって全く関係のない話ではなく、そういう人たちが自分たちの地域のお客さんになり得るということです。そういう意味では、マーケット

をもう少し広く捉える必要があるのかなと感じました。

もう一つは、私もこの講座の企画に当たってコンドミニウムに泊まったのですが、どういう可能性があるかを考える時には、自ら経験してみないとわからない

なということです。どういう楽しみ方が提案できるのかを考える上で、まずは観光地経営に関わる者が何事も身をもって体験、体感することが大事だと改めて感じました。



