

民間主導の 地方創生

庄内からの挑戦

第2回

「成立不可能」な鶴岡でホテル開業 マーケティングよりコンセプト重視で

ヤマガタデザイン社長 山中 大介

事業の中で最初に始めたのがSHONAI HOTEL SUIDEN TERRASSE（通称：スイデンテラス）だ。41億円をかけて当社が山形県の庄内地方にある鶴岡市に建設し、2018年9月に開業した。田んぼの原風景を最大限に活用したこのホテルには、春夏秋冬うつりゆく農空間の中で過ごす贅沢を求め、全国各地から宿泊客が訪れる。木材をふんだんに使用した館内には木の香りが充満し、「farm to table」をテーマとした地産地消の料理、源泉掛け流しの温泉とサウナ、地酒が堪能できるバーラウンジ、2,000冊の本が備えられたライブラリなど、晴耕雨読をコンセプトに心をくすぐる充実した滞在環境を備えている。

ホテルの魅力で集客、高い客室単価を確保

ホテルを目的とした客が多く、年間7万人以上が来訪し、老若男女、ファミリー夫婦カップル、あらゆる層の方々にご利用いただいている。また、119部屋という規模がありながら、年間の平均客室単価（ADR＝収益性の指標）が地方のホテルでは圧倒的に高い1万5000円程度を維持。ハイシーズンにはADR2万5000～3万円の水準で稼働し、当該月の売り上げは1億円を達成する。多くのメディアで紹介され、SNSを通じて顧客が次の顧客を呼ぶ循環ができています。

コロナ禍において年間を通じた正しい数値を測れていない現状だが、この10月もADRは1万7000円を上回るなどしっかりとした収益を維持し続けている。コロナ後は確実に黒字化が見込めることが評価され、昨夏はファンドから計8億円の出資



田園風景を楽しめる部屋もあるスイデンテラス（山形県鶴岡市）

を受け、2度の改装工事をしたほどだ。

このように、今でこそ人気のホテルとなったが、道のりは決して平坦ではなかった。東京からの移住者であった私はヤマガタデザインを設立した時、目の前に広がる田園風景の美しさに心を打たれホテルの建設を決意した。「この風景を多くの人に見てもらいたい」「交流人口・関係人口を創出しよう」「それが私たちの街づくりの第一歩だ」と考えたからだ。まずはホテルの企画を練り上げるべく、前職時代の知人から紹介してもらったホテルマーケット調査会社に、立地ポテンシャル評価に関するレポート作成を依頼した。結果を楽しみにしながら待った。が、出てきたのは、「この場所にホテルは成立しない」という回答だった。

「山形庄内はただでさえ知名度がない」「田んぼ？海でもない、山でもない、そんな場所にリゾートホテルは成立しない」「新幹線も高速道路も通っていない、人口は減り続けているのに、一体誰が来るの？」——。最大限オブラートに包んでいたが、調査会社から散々な言われようであった。

私の中ではこのとき、地方都市におけるマーケティング優位の事業づくりの限界を感じた。

コンセプト研ぎ澄まし、「共感」という新市場

地方は加速度的に人口が減り続けている。インフラも脆弱な立地が多い。マーケティングの考え方に従えば、人も事業も都市部に集約することが正しいように思う。しかし、そんな社会の何が面白いのか？私は嫌だ。きっと同じように思う人たちも多くいるはずだ。私は、目の前の田んぼの風景の美しさに賭けてみたいと思った。マーケティング優位ではなく、コンセプトやブランディング優位で事業を創造することで、「共感」という新たなマーケットを地域は獲得することができると思っていた。

諦めずに設計会社と共にプラン作りを進めた。徹底してこだわったのは「水田」の美しさを最大限に感じられること。そのための空間やサービスを提供しよう。田んぼの中に浮かぶようなホテル。地元の人には当たり前の景色でも、都市部の人々には非日常の体験として求められるはずだ。食事でも地域の農業が感じられる内容にしよう。お米を感じる地酒もたくさん用意し、本の貸し出しもしよう。コンセプトを研ぎ澄まし可能性に賭けた。

結果、スイデンテラスに多くの人が訪れている。

どの地方都市にも、豊かな歴史、自然、文化があり、その土地特有の美しい本物が存在している。大切なことは、その美しい本物の持つ可能性を地域の住民が信じ抜くことである。人口や経済が縮小しているような小さな地方都市であっても、地域住民がリスクをとって挑戦すれば、そこに必ず活路は切り拓けるのだと、私は信じている。

スイデンテラスは企画段階で23億円の資金を募った。広く投資を呼びかけたが、結果として集まったのは金融機関や建設会社など39の地域企業。地域を良くしたいという思いに共感いただき、ホテル事業に相当のリスクがあることを承知の上、夢を託していただいた。全国の投資家に断られた事業は、地域企業の主体性によって、花ひらいた。

多くの地方都市には、挑戦せずに諦めている現

状があるのではないだろうか。「売り上げの根拠は？」「もし上手くいかなかったらどうするの？」など、誰でも言えることをさも頭の良さそうに発言するドリームキラーはどこにでもいて、本来その地域が勝てるかもしれない可能性を潰している。地方都市は多くが消滅可能性都市なのであり、だからこそ、そもそもリスクを取らないことがリスクだと考えるべきだ。その本質に気がつかない地域は、加速度的に衰退していく。

ドリームキラーに負けず、地域で挑戦を

地域の未来のためには、地域自らが当事者とならなければならない。コンセプトやブランディング優位で事業を創出し、時に無謀だと言われるような事業に挑戦しなければならない。ドリームキラーに負けたくない。彼らに見えない未来が、皆さんには見えている。一定期間で成果を求める外部資金と違い、地域資本で始めた事業はあきらめない限り続けることができる。短期的に結果は出なくとも、挑戦し改善し続ける限り、長期的に結果は必ず出る。思い切って行動しよう。

スイデンテラスの次のテーマは「地域連携」だと考えている。現在は、このホテルを目的に山形庄内を訪れるお客様が多い。大部分は山形庄内を知らずにこの地を訪れ、そしてその魅力を知らずに帰っていく。それではあまりにももったいない。ここは出羽三山の信仰があり、山伏修行などの精神文化があり、ユネスコ食文化創造都市として日本有数の食の魅力がある。私たちがコンシェルジュとなり、情報をどんどん発信したい。

地域事業者との連携を進める。酒蔵やワイナリーと醸造体験、農家や漁師と収穫・釣り体験、山伏と滝行体験など、想像するだけでワクワクするアイデアがあふれてくる。私たちだけではできないことを共に実現する。スイデンテラスの経済を地域全体に波及させる狙いもある。ホテルのファンを山形庄内のファンに。それが相乗効果だと考えている。ホテルのお客様には地域の魅力をとことん知ってもらいたい。そして次回この場所を訪れる際には、山形庄内を目的地としてもらいたい。G