

地域文化によるグローバル・マーケティング戦略試論 －地域文化の翻訳－

佐々木 茂

An Attempt of Global Marketing Strategy grounded on Place Culture :
How to translate local culture into other culture

Shigeru Sasaki

(Received 20 January, 2017 ; Accepted 20 January, 2017)

Summary

Since Japan started VJC in 2003, the number of foreign tourists has increased by nearly five times in 2016. On the other hand, locals suffering the impact of recession for more than 20 years started approaching actively to these inbound tourists. As for municipality, besides participating in inbound tourism, they are also working on exporting agricultural and marine products, and overseas expansion of SME. However, despite there is an individual relationship among 3 areas, it does not seem to be the common denominator and has been focusing only on product distribution. As a result, despite the efforts of municipality, an activity pattern involving all 3 areas can hardly be seen. Therefore, from the knowledge of tourism research from the past, the author has focused on a fact, which is the presence of people who understand experience and share the culture of the region and country. In Europe, this trend can be seen mainly among people in France. This article discusses how local culture translates into other culture with international consumer behavior and Takayama city's global strategy using leverage of branding strategy with French image.

I はじめに

従来、地域が抱える課題は、分野別の研究を基に議論が積み重ねられているが、中小企業（SME）の海外進出、農産物輸出、インバウンド観光を相互に関連させた地域マーケティング研究は、Kotler P., Haider D. & Rein I., “Marketing Places”, 1993, Free Press. 以外に散見され

ない。自治体では、個々が独立して議論され実行されてきた分野である。一方で、競争の視点を海外に向けると、これら諸分野が相互に関連し影響を与え、他国との競争にも対抗しうる総合的な戦略が求められている。筆者は、内閣府地域再生事業推進室の研究会(2007)において、地域の活性化には、商店街の活性化や観光誘客、地域住民の地域へのロイヤルティ向上に総合的に取り組むアプローチが不可欠であると論じた。本研究では、国際市場においても地域経済のグローバル化に関する総合的な視点が求められていることを地域住民全体と共有し、他地域とは異なる地域のコンセプト=その地域が何をもたらし、市場のどのような課題に応えられるのかを明確化する考え方を提起したい。

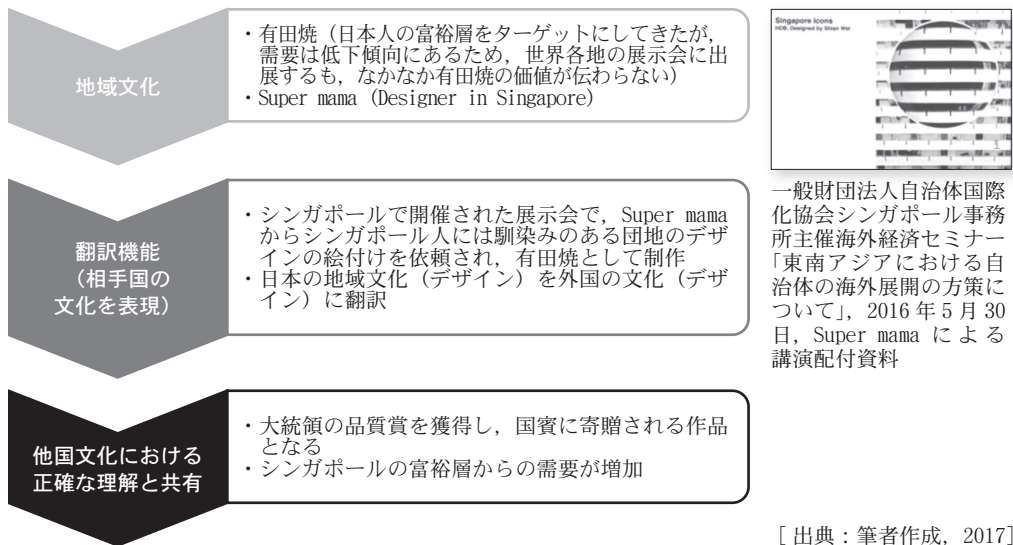
地域文化とは企業文化と同様に地域の人々の行動様式や意思決定のパターン、共通の考え方、言語、文化の象徴となる文化財、自然環境、天然資源、食生活などを総括した捉え方である。地域ブランドの考え方(青木幸弘, 2004)のように生活や、地域性という他の産業の特質や仕事に対する姿勢も含めた地域文化の視点を持つことで、地域の資源の効果的な活用を図ることができる。地域文化を他の地域の人々に伝え、理解を得るためには、その地域の文化を相手の文化の中に翻訳する必要がある。文化間の相互作用として、以下の3段階に沿って地域文化の理解が進むと、基本的仮定(E.H. シャイン, 1989)へと辿り着き、観光から抱いた地域への肯定的なイメージが農産物やSMEに対する捉え方に好影響を与えると考えられる。

まず、第1段階の物理的空間やある集団の取り組みの成果や言葉、装飾や構成員の文化を体現する行動を通じて文化を観察することはできるが、組織の中に入り込まない限り真の意味を理解するのは難しい。これを地域文化で考えると、美術館や祭やイベントは、地域外の人間にとって表面上はわかるものもあるが、観察するだけでは実際にその文化の価値を自分自身の文化に置き換えて理解するのは難しい。第2段階の価値観は、組織では経験のない仕事の取り組み方が指示されても、容易に受け入れられない場合が多いが、新しい方法がより望ましい成果をもたらすことが認知されると、それが価値のあることとして信念を持って受け止められ習慣化する。地域文化では、相手の文化への翻訳を通じて、相手はその価値を認め生活文化の中に位置づけるようになるまで、態度変容に向けた取り組みが必要になる。第3段階は基本的仮定で、ある問題に対する解決策が繰り返し機能すると、それはあたりまえのことと考えられるようになり、対立もなく議論の余地のないものになる傾向がある。地域文化では、過去の経験において、肯定的なイメージを抱くようになった地域から発信された情報に対しては、その地域の名前を聞けば、肯定的な評価から入ろうとする傾向にアナロジーできるのではないだろうか。

また、Tee Ding Ding(2007)によれば、グローバルな企業間連携を行う際に、2社間の文化的距離が遠いほど、組織的、管理的な慣行や従業員の期待における相違も大きく、提携の成功確率は低くなる傾向がある。グローバルな戦略的提携では、両パートナー間の調整やコンフリクト・マネジメントに多大な時間と労力が費やされる。グローバル・マーケティングでは、現地企業とのパートナーシップが重視されるが、地域のSMEが進出する場合には、コンフリクトに関わる余裕はなく、ブランド力もない。そのため、SMEの進出には地域文化の先行的な浸透や同時理解が必要になる。この同時理解を図るのが、地域文化の翻訳というアプローチである。

例えば、図-1のように、有田焼は日本での需要が低下傾向にあるため、世界各地の展示会

図-1 有田焼（日本文化）を Super mama（Singapore のデザイナー）を通じて現地へ翻訳



に出展したが、当初はなかなか有田焼の価値が伝わらなかったという。その後、シンガポールの展示会で、デザイン会社の Super mama から現地のアイコンである団地の写真の絵付けを依頼され、有田焼として制作した作品が大統領の品質賞を獲得し、国賓に寄贈され、現地の富裕層からの需要を獲得した。これは、まさに日本の地域文化を外国の文化に翻訳したことによる成果といえよう。

本稿では以下の仮説を検証する。地域文化は地域特性との相互作用から形成される。地域の SME には、農水産物加工や観光事業のように直接、地域ブランド形成に影響を与えるものもあれば、下請けのため間接的な影響にとどまる企業もある。しかし、地域文化を背景とした地域ブランドの構成員の一人として、地域外で独自のマーケティングを展開する場合には、ある特定の地域で事業を営む企業であるという立場を伝えることで、その地域のアイデンティティと共に存在をアピールでき、海外市場でインバウンドの口コミによる信頼が得られるのではないだろうか。こうして形成された地域ブランドを相手の地域文化に翻訳できれば、相互理解が生まれ、そこではじめて自分ごと化して活用が図られるものと考えられる。

II 国際消費者行動－地域文化の視点で

本章では、地域マーケティングの枠組みのコアとなる地域文化を反映した消費者行動に着目することにしたい。つまり、いわゆる量産商品のマーケティングではなく、地域発のブランドを海外展開するための、当該地域の文化を反映した商品を他の地域文化にどのように翻訳するかについての考察を行うために、国際的な視点で消費者行動を捉えていくことにしたい。

これは、国際的な消費者行動を把握することによって、海外市場への参入という切り口から次のような効果が期待できるからである。インバウンド誘客におけるターゲット別の戦略を描く基礎が出来上がる、農産物の輸出市場を検討する場合の進出先の消費者行動の分析枠組みを

描ける、中小企業が海外進出する際の橋頭堡としてどのような国を選定すれば良いのかについての指針が得られるなどである。

1. 国際的消費者行動の一般理論

図-2に見られるように、消費者行動は、その国の文化の影響に加えて、多段階の欲求階層と、日本では和(韓国:人の和(Inhwa)、中国:関係(Guanxi))を重んじる社会階層によって影響を受ける。消費者行動はさらに、新たな革新の普及と原産地に影響を受けながら形成され、関与と学習の過程を経て購買へと至ると説明されている。普及プロセスは、社会の気質構造と関連しており、文化によって間接的に影響を及ぼす。原産地は、文化や人々の気質に対しては外部的な要素である。その影響は、生産される製品の知名度やイメージと結びつき、消費者行動を変化させることに大きな影響力をもっている(Samli, 2010)。

Samliは、国際的消費者行動には、3つの論点があるとする(Samli, 2010)。

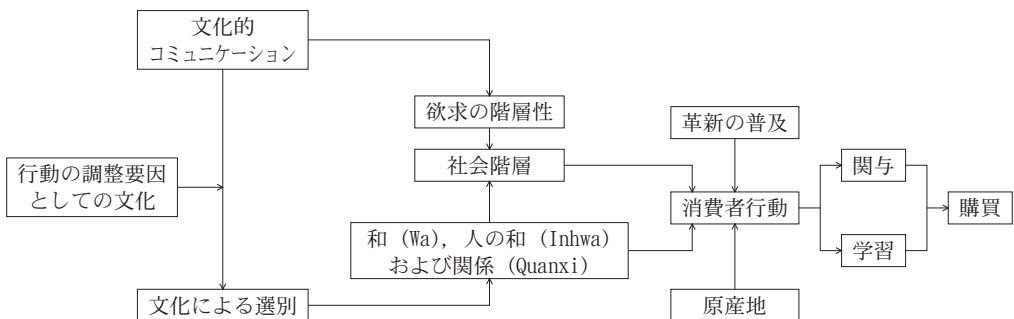
- ・激化する国際的競争に対抗するためには、企業はより多くのより改善された国際的な消費者情報を必要としている。
- ・国際的消費者情報を、適切に利用する企業は、その情報を基に国際マーケティング戦略を構築することにより、競争優位性を獲得することが可能となる。
- ・国際的消費者情報を利用する最良の方法は、国際的消費者行動モデルを構築することである。このモデルは、文化的色彩の強いものとなる。

図-2からも明らかのように、消費者は、その置かれている文化的背景に強く影響を受けていることがわかる。

Hallは、日本やアジア諸国のように人が互いに深くかかわりあっている文化を高コンテキスト文化と呼び、そこでは、簡単なメッセージであっても深い意味を持って伝わっていく。一方、欧米のように個別化の度合いが強く、分断化されている低コンテキスト文化では、人がかかわりあうことは比較的少ないとしている(E.T.Hall, 1979)。この考え方を利用して、図-3のような分類を行っている。

Samliは、異なる文化の下でどのようにして情報が認知されるかを解明する必要があるとする(Samli, 2010)。これが、筆者の地域文化翻訳の必要性を考えるゆえんである。

図-2 国際的消費者行動の一般理論



[出典 : A.C.Samli, 阿部真也, 山本久義監訳『国際的消費者行動論: マーケティング戦略策定へのインパクト』2010, p. 7]

2. 異文化との接触から生まれる関係性

そこで、異文化世界における組織のあり方を論じる Hofstede らの見解を紹介しよう(G.Hofstede, G.J.Hofstede, M.Minkov, 2013)。彼らは、カルチャー・ショックと文化変容の中で、次のように指摘する。異文化接触のもっともシンプルなケースとして、ある人が他の文化圏に足を踏み入れる場合を示している。外来者として、人はふつう何らかのカルチャー・ショックを経験する。メンタル・ソフトウェアにはその人の基本的な価値観が内包されている。人は人生の初期の段階にそれぞれの価値観を習得し、それらはあらためて意識することがないほど自然に身についている。表層的な価値観としての、儀礼やヒーローやシンボルは、地域の内外で意識されている。しかし、その根底にある価値観を感じることはもちろん、読み取ることも難しい。

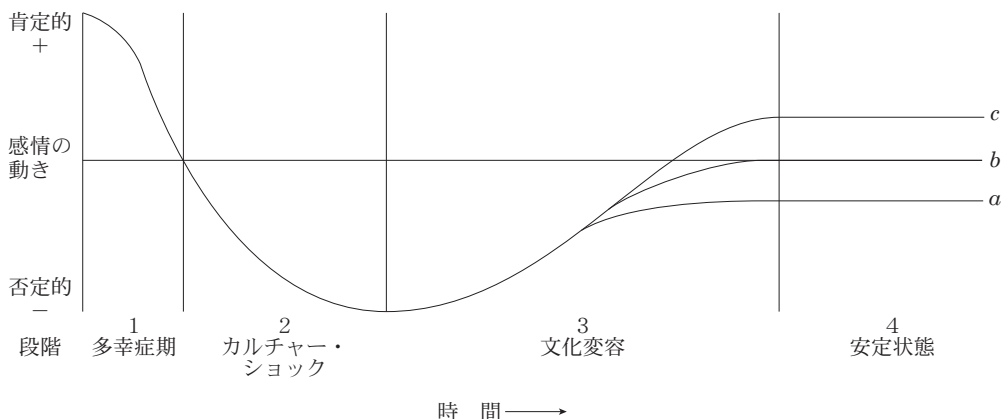
馴染みのない文化的環境に触れることになった人は、おおよそ図-4に示されているような文化変容のカーブをたどることが多い。これは、感情の動きを縦軸に、時間の経過を横軸に取っている。第1段階は、多幸症期（むやみと幸福感に満たされている時期）で長くは続かない。新婚旅行の期間に類似しており、初めて訪れるような土地を経験して興奮している時期である。第

図-3 5つの要因をベースとした高コンテキスト/低コンテキスト二分法の分

要 因	高コンテキスト	低コンテキスト
情報	他の人々からもたらされるが、それは多くの価値観と外部性と一体化している。	文書記録やマス・メディアからもたらされる。
価値観	感情的価値が（認知的価値と）少なくとも同じくらい重要である。	認知的価値が支配的。
消費パターン	消費パターンは他人の影響を受けるが、人間関係が極めて重要。	消費パターンは、マス・メディア、とりわけ印刷媒体の影響により形成される。
購買行動	店主との強い関係が重要である。オピニオン・リーダーの影響が支配的。依存志向が一般的である。	認知的影響が大きい。情報探索や活動志向がより支配的である。
新しいアイデアや製品およびサービスに対する共感性	新しいアイデアは外部から、とりわけオピニオン・リーダーからもたらされる。	新しいアイデアは認知的影響の一部であり、印刷媒体や筆記文献から認知される。

[出典：A.C.Samli, 同上書, p.56]

図-4 文化変容のカーブ



[出典：G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, 岩井八郎, 岩井紀子訳, 『多文化世界』2013, p. 361]

2 段階は、新しい環境で実際に生活を始めてカルチャー・ショックを体験する時期である。その中で、徐々に活動を始めてその地域の新しい社会的ネットワークに組み込まれると、文化変容という第 3 段階に入ったとされる。最終的には、精神の安定した状態である第 4 段階に到達するとされている。

Hofstede らは、二つの集団の出会い—自集団と他集団に対するステレオタイプについて、以下のように指摘する。集団単位での異文化の接触は、必ずしも相互理解を育むものではない。どちらの集団も自分たちのアイデンティティを強める結果になることが多い。異文化集団のメンバーに対しては、ヘテロ・ステレオタイプ（他集団に対するステレオタイプ）を抱くのにに対して、自分が属する集団に対しては、オート・ステレオタイプ（自集団に対するステレオタイプ）を形成する。ヘテロ・ステレオタイプやオート・ステレオタイプの影響で、実際の出来事に対する知覚まで歪んでしまうことがある。

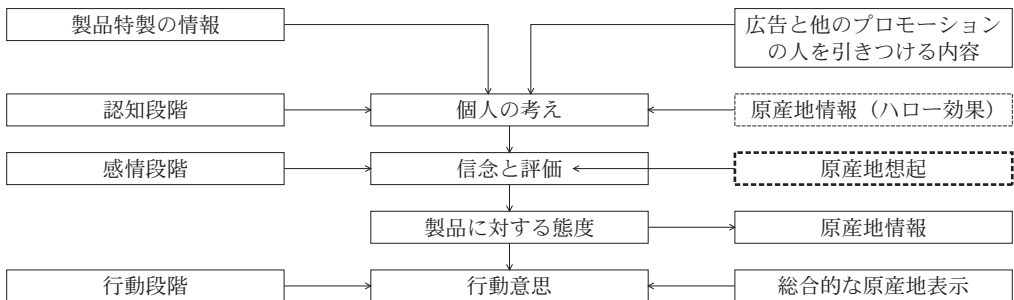
異なる文化的背景を持つ集団のメンバーがお互いに信頼関係を構築するためには、これらの集団の人々が平等な立場で出会い、交流できる環境が必要である。Hofstede らは、スポーツ・クラブ、大学、企業などをあげているが、観光による交流は、この点を意識して行われることによって、より一層の地域間交流の可能性を広げてくれるであろう。後述する高山市の取り組みがその好例と考えられる。

3. 原産地コンセプトと文化

品質の優れた製品が生産されている地域であるという評判は、海外の消費者にとって、その地域自体へのイメージを肯定的なものへと変えてくれるハロー効果をもたらしてくれる。図 5 に見られるように、認知、感情、行動段階に沿って、原産地表示に影響を受けながら、消費者の考えや行動が変化していく (Samli, 2010)。

Samli は、こうしたハロー効果を踏まえて、図 6 でアパレル分野に限定されていると断りながらも、国際マーケティング計画における原産地想起の利用についてのモデルを提示している。ブランドが投入された市場において親近性を形成できれば、原産地想起によってそのブランドは強化されるか弱められるかする。あるいは、認知的な学習を通じてか、あるいは情緒的

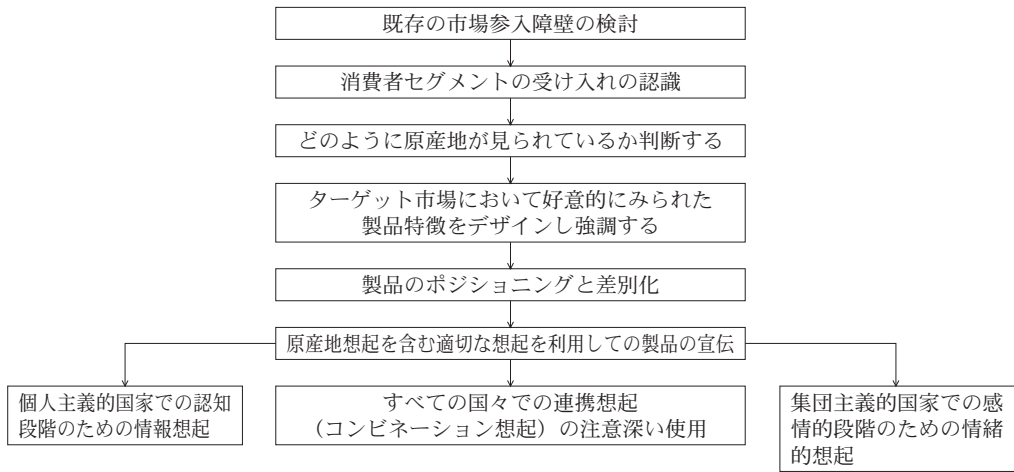
図 5 原産地想起のハロー効果



----- 原産地（ハロー効果）が消費者行動プロセスにいつ入り込むかに関する第 1 の選択肢（認知的の仲介）
 ----- 原産地が消費者行動プロセスにいつ入り込むかに関する第 2 の選択肢（組み合わせ効果）

[出典：A. C. Samli, 前掲書, p. 141]

図-6 国際マーケティング計画における原産地想起の利用



【出典：A. C. Samli, 前掲書, p. 148】

な（感情）理由によって影響を受けるかして、ブランド親近性が強化される。一方、繰り返しそのブランドが購入されるようになって、必ずしもブランド・ロイヤルティが形成されるとは断定できない。図-6に示されているように、惰性が働いて同じブランドを繰り返し購入することもあるからだ。伝統的で集団主義的社会ではその傾向が見て取れる。こうした市場の特性に合わせて、アプローチすべき消費者を明確化し、ロイヤルティを築くことが可能となる。また、個人主義的な市場では、マス・メディアを通じて認知を高め、ロイヤルティを高めることも可能である（Samli, 2010）。

III 事例研究－高山市のインバウンド戦略に見る地域文化の位置づけ

1. 岐阜県・高山市の観光略史（飛騨高山観光コンベンション協会でのヒアリングから）

(1) 暮しの手帖による地域の紹介から始まった観光の取り組み

高山市が観光の街づくりに注目するのは、1963年に刊行された「暮しの手帖」までさかのぼる。この当時の様子を同誌から辿ってみたい。飛騨高山コンベンション協会の観光の取り組み史にも記載があるように、高山の観光は、暮しの手帖で取り上げられたことの影響が大きいという。同誌では、今も沿線の風景がさほど変わらぬ旧国鉄・高山線の旅からストーリーが始まり、戦後の開発とは別世界にとどまる町並みを克明に紹介している。「高山の町は、どこを歩いて、昔の儘の家並みがずっと続いている。それが、都会風でなく、この町独特の雰囲気を持っているのである。なかでも上一之町、二之町、三之町を総称して上三町あたりは、どの家も太い柱、細かい格子、がっちりした梁、のびのびとして格調の高い作りが続いている。」（『暮しの手帖』1963, p.9）

また、この町独特のという表現をしているが、小さい京都と呼ぶのが適当ではないとして、次のように表現している点も興味深い。「町の作り、家の作りは、京風をまねたとしてもこの人口五万の町には、京都にないものが一本流れている。つつましく、しずかでひとに媚びない

図-7 屋台会館に展示されている屋台の実物(左下) 古い町並の格子(右下)



[出典：高山市屋台会館にて筆者撮影 (2017)]

気がまえ、それがこの町をつつんでいる。」

そして、「私たちがとっくに忘れていたもの、戦後の日本には、もうどこにも見当たらないものとあきらめていたもの、それがこの山々にかこまれた、この小さな町に今日も、ちゃんと生きているのである」(同上誌, p.11)と、まさに、本誌が刊行された1963年から50年以上を経た今日においても、その佇まいを感じさせてくれる高山だからこそ、観光客が絶えることなく訪れ、さらには、インバウンド誘客にも奏功しているといえるであろう。

高山という町に文化が残ってきたことについて、同誌は、此の地の開祖とも言うべき金森長近のまちづくりに触れて、「彼は、このせまい盆地に、できるだけ田畑を残し、すこしでも多く自給することを考えた。そこで、いちばんやせている場所、つまり、いまの〈古い町〉に城下町を圧縮した。」「おかげで、高山は、ずいぶん昔から、ぎっしり町並みに軒をつらね、早くから一つの〈町〉の形をなしていた。この山の中に、この町がふしぎなくらい見事な〈文化〉をもっているのは、ひとつはそのためである」としている(同上誌, pp.12-13)。

もう一つの高山の町の発展の特長として、旦那衆という名の支配者と題して、次のように紹介している。「高山は町人のまちである。祇園のホコをまねたのだろうが、〈古い町〉のおもな町内は、みんな、じまんの〈屋台〉をもっている。」

「〈動く陽明門〉をひきつらねる風景は、昔ながらのしっとりとした家並みを背景にしているだけに、昨今の祇園祭よりは、格段の見事さである。」としている。「そのみごとさを、さらに盛り上げるのが、町の人たちの一文字笠にカミシモという姿である。サムライのいない町にも〈階級〉はあった。家持、地持、地借り、借家である。その家持の中の裕福な家が何軒もあり、それをこの町では〈旦那衆〉と呼ぶ。」「旦那衆の大半は、上三町のあたりに住んでいて、高山の文化を支えてきた。祭り屋台も大半は町内の旦那衆の出したものである。」(同上誌, pp.14-15)

(2) 観光史から(飛騨・高山観光コンベンション協会でのヒアリングの際の資料による)

観光協会の法人化は、昭和57年。きっかけは、昭和56年に高山を襲った豪雪。55年から入り込み客数が減少を始めており、豪雪が拍車をかけた。観光客が来ている間は市内の業者は黙っていたが、少なくなると危機感を持ち始めた。市長が兼務していた会長職が民間出身者へと移行した。

観光協会のスタンスとしては、観光地として日本人に受け入れられなければ外国人も来ない

図－8 高山市観光客数と主な出来事より

年	観光客数	外国人	主な出来事
昭和9年			高山本線全線開通
昭和11年			高山市誕生（高山町と大名田町合併）
昭和35年			アメリカ・コロラド州デンバー市と姉妹都市提携
昭和38年			「暮しの手帖」で花山安治氏が「山の向こうのきれいな町」と紹介
昭和41年	192,000		上三之町町並保存会結成 国鉄の周遊地に指定される
昭和45年	660,000		国鉄キャンペーン「ディスカバー・ジャパン」により「心のふるさと飛騨高山」として全国的に注目を浴びる
昭和51年	2,052,000		観光客数 200 万人突破
昭和55年	2,029,000		国鉄キャンペーン「出逢いさまざま飛騨・美濃路」
昭和56年	1,712,000		国鉄キャンペーン「出逢いさまざま飛騨・美濃路」パートⅡ 豪雪
昭和57年	1,856,000		社団法人飛騨高山観光協会発足、民間企業から会長を登用
昭和60年	1,868,000		修学旅行誘致に伴う学校訪問 英語版パンフレット作製（J N T O）
昭和61年	2,308,000		国際観光都市宣言 国際観光モデル地区に指定 観光案内誘導看板整備（英文併記）
平成2年	2,518,000		5カ国語会話集作製（英、仏、独、韓、中）
平成8年	2,302,000	23,856	旅フェアに出展開始 インターネットによる観光情報発信開始（日本、英）
平成9年	2,201,000	28,267	北アルプス横断中部縦貫自動車道安房峠道路（安房トンネル）供用開始
平成10年	2,932,000	32,875	外客来訪促進地域に指定ウェルカムマップ（英語）作製 中国語（繁体字）版観光パンフレット作製
平成11年	2,697,000	40,280	飛騨高山コンベンションビューロー設立 国際会議都市に指定
平成16年	2,817,000	60,909	観光ホームページに独語、仏語、伊語を追加
平成17年	4,257,000	89,500	新・高山市誕生 中部国際空港（セントレア）開港
平成19年	4,345,000	132,300	外国語版ぶらり散策マップ（英、簡体字、繁体字、仏、伊語） ミシュラン・オレンジブック三つ星獲得
平成20年	4,261,000	171,180	仏語版観光パンフレット 外国語版ぶらり散策マップ（西、独語） C I T M 2008（上海）単独 観光HPタイ語
平成21年	4,040,000	148,000	B I T E 2009（北京）単独 I T E 2009（香港）単独 外国語版ぶらり散策マップ（韓国語） ミシュラン・グリーンガイド・ジャポンで3つ星獲得
平成23年	3,481,000	95,000	海外戦略室（国際誘客、外販、文化交流） 外国語HP全面リニューアル 英語 facebook と中国語ウェイボ 受け入れ環境水準向上事業 T I T F 2011（タイ）広域連携
平成24年	3,769,000	151,000	昇龍道プロジェクト 古い町並等外国語ガイド 観光庁長官表彰 ルーマニア・シビウ市と友好都市提携
平成25年	3,945,000	225,000	飛騨地酒ツーリズム協議会設立 ペルー共和国・ウルバンバ郡と友好都市提携
平成26年	4,025,000	280,000	無料 Wi-Fi スポット 12 か所整備
平成27年	4,300,000	360,000	ブランド・海外戦略部設置（海外戦略室や海外戦略課、ブランド戦略課）

〔出典：一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会資料pp.43-50, 2017〕

とし、基本的に日本人観光客の満足度の充実を考えている。

高山の強みは、古い町並などの資源が残っていること、お祭りという大きな神事やイベントが受け継がれていること、自然を明確に感じていただける場所であることである。

2. 高山市のコンベンションの取り組み

スポーツもコンベンションという位置づけで市が補助金を拠出し、誘致している。誘客や実績報告書の提出までのお世話がコンベンションの担当である。スポーツ大会や各種国内大会や国際会議が年間80件ほど開催されている。国際会議は海外からの場合は1人一万円提供する。地元は冬にスキー大会の誘客が多くなる。営業として1人専属がおり、関東、関西、中京圏に営業へ出かけ各学会事務局を訪ね、営業活動による誘致を進めている。

3. 高山市認知度向上の取り組み

岐阜県は、モニターツアーなどを企画し、例えば、東京の方から20～30代の20人程度を何回か送客してもらっている。

「君の名は。」のような映画が出てくると、大きな宣伝効果がある。話に登場するのは、隣接の飛騨市が舞台になり、陸橋からの風景を撮ろうと若者が集まったのを見て地元が驚いている。宿泊先が飛騨市は限られているため、高山市に宿泊する人も多い。飛騨市の方に昔ながらの宿屋が残っており、和にこだわる外国人には喜ばれている。

また、遺産が新たに認定されたこととそれによって広告を展開しやすくなった。ユネスコ無形文化遺産条約第11回政府間委員会において、「高山祭の屋台行事」を含む日本の「山・鉾・屋台行事」のユネスコ無形文化遺産代表一覧の記載（ユネスコ無形文化遺産登録）が決定した。また、「飛騨匠（ひだのたくみ）の技・こころ一木とともに、今に引き継ぐ1300年ー」が日本遺産に認定された。この2つの遺産による新たな広告展開も可能になった。

4. 高山市の課題と対策

屋台には町内会とは別に屋台組があり、この組で屋台を管理している。組の少子高齢化も進み、5軒で1台を維持している所もある。国の文化財になっており、修理は国が5/10、市4/10を補助し、地元負担1/10で賄われる。それでも大きな金額になっている。高山の産業は観光が中心とはいえ、こうした組を維持するために、若者を地元につなぎ止めておけるだけの産業のバリエーションが少ない点も今後の課題である。

今の若い人たちが昔ながらの家を志向しないために、今後のまち並みの維持には難しさが予想される。古い町並地区は規制がかかっており問題ないが、高山全体を考えると、都市型住宅や住宅メーカーの工法が使われてしまう可能性もある。そこで、高山では、表側や外観は変えずに、住宅内部は自由にしてある。その対策として、市では、例えば外観を維持できるように、格子戸を直す場合も市の補助金を出せるような仕組みを作っている。

5. 高山市役所ブランド・海外戦略部 海外戦略課の取り組み（マネジャー林秀和氏）

高山市役所における国際戦略の取り組みは、国島芳明市長が力を入れる施策の1つとして海

外との交流の取り組みを平成23年に専門部署を設置し、本格スタートした。

海外戦略計画の3本柱は、海外からの誘客の促進、海外への販売への促進、海外との交流の推進である。

(1) コルマール市との協力協定：クリスマス・マーケットで地域文化のフランスへの翻訳

これは、フランス・コルマール（アルザス地方の街）と高山の双方にとって、交流からどのような利益が得られるかを検討した結果、経済と観光に特化することが必要と判断し、5年間という期間を設けて協力協定の締結に至った。コルマールは、インバウンド誘客に注力、特に、クリスマス・マーケットの1か月間だけで、150万人の観光客が世界中から訪問する。通常このマーケットのシャーレは地元の人しか出店できないが、交流の協定を結んでいるので高山市は、特別に出展させてもらえることになり、高山のプロモーションにとって最適な舞台となった。2016年が初参加で、マーケティング調査も含めいくつかトライアルも行い、高山の物産販売も含め出店した。例えば、日本酒の販売、高山の工芸品としてさるぼぼ（人形）、飛騨春慶塗、一位一刀彫（彫刻）、陶磁器、豆板（ピーナッツを餡の中に閉じ込めた）と、こくせん（ゴマのお菓子）などの様々な駄菓子を販売し、価格の受容帯を調べた。

(2) 説明が必要な背景

欧州は、①低コンテクスト文化であり、②品質に対してお金を出すという消費行動特性が見られる。日本との違いは、日本は、品質向上のための努力を惜しまずに作り込んだにもかかわらず、安く仕上げたことを評価するのに対して、私は、労力をかけて品質が向上したのであれば、その分のコストの負担はごく自然、ここで値引きなどすると、逆にそこまでの品質と判断されてしまう、つまり、職人の手間がきちんと評価される社会である。

例えば、梅酒で言えば、独特の製造工程を経た日本酒を7～8年寝かせて、その後、古酒に加工した梅を漬けることによって、砂糖を使っていないにもかかわらず、丸みのある味になることを飲んでもらいながら説明する。私のソムリエは、この古酒をアーモンドとかキャラメルとかナッツと表現する。つまり、デザートに適している。砂糖を使っていないから切れ味もよくなり、甘みが残らず酸味だけが少し残ることを説明すると、値段が高くても購入が進む。健康的でおいしいもので、かつ今まで経験したことのないテイストに出会えることを喜んでもらえる。これは、一つの大きな文化の違いといえよう。つまり、相手の食文化への翻訳が求められているゆえんである。

コルマールの取り組みを継続させていくと、あそこに行けば、日本の高山のシャーレがあって、高品質な商品が提供されていることが定番となり、それが高山への誘客につながると考えている。1か月続くプロモーションはなかなか存在しないので、貴重な関係性が構築できるといえる。単なる姉妹都市の関係づくりではなく、観光誘客につないでいける点に意義がある。

コルマール側としても、高山に視察に来て物産を確認したうえで出店を承認している。それに加えて、クリスマス・マーケットでは、提灯や高山陣屋という江戸時代の布地の垂れ幕も吊るすことで、シャーレのイメージは高山祭の夜祭のイメージを醸し出した。内側も黒布で全部

図-9 2015年のシャンゼリゼ通りのクリスマス・マーケット Parisでのシャーレの様子



[出典：Parisにて筆者撮影 (2015)]

貼ったところ、彼らは、そこに自分たちが高山で見たお祭りのイメージが再現されており、パッと見て他のシャーレと全く違うことに気づいてくれた。つまり、ここは日本のシャーレであるということがよく伝わり、デザインとしても適切なものとなっていた。地域文化を相手国で再現することも翻訳のひとつといえよう。

日本や地域のアイデンティティを主張しながらも、実際には、相手の文化へと翻訳して伝えることで、差異や特徴を理解し、自分のこととして共感することができるのである。

(3) 現地で地域の物産を取り扱ってもらうまでのステップ：信頼関係の構築が任務

地域の代表として市長や知事あるいは海外に派遣された市役所の職員が、地元の主要な事業者（レストランのシェフや卸売業者）にプレゼンする。しかし、一回数十分程度の説明ではなかなかその商品の良さが正しく伝わりきらず、採用されるのは全体の1割にも満たないのではないだろうか。

次に、地域から職人を招いて、作り方や商品の歴史など背景を語ってもらい、目の前で製作してもらう。これは、話を聞いた人が知人に話をするときに、商品についての深い知識や経験を語れることから、とても効果的である。

そして、最も効果的なのは、実際に産地に赴いて地域全体を体験してもらうことである。これには、費用がかかるため、現地駐在職員による信頼関係の構築が不可欠となる。地元のシェフが立ち寄るような酒屋に頻繁に出入りすることで、専門家たちとの人間関係を築くことから始める。こうした地道な行動を続けるうちに、日本料理の研究をしている星付きレストランのシェフと出会えたことで、彼に対して旅費を負担すると提案したところ、休暇中に日本に来ることになったという。高山を訪問するためだけにお店を休業させるとなると、その間の休業補償やコスト負担は難しくなるが、あくまでも休暇期間中の負担であれば、十分に予算措置のできる範囲に収まるのである。

この仏人シェフが1週間高山に来てくれた。京都と同じ面積のある高山中の産地をめぐり、蕎麦やスッポン料理も初体験するなど様々な食材を食べてもらい、岐阜県で一番老舗の料亭「洲さき」（高山市内）で、日仏料理のコラボレーションも実施してもらい、同シェフの店で高山の

一銘柄の酒が使われることになり、現在も継続的に輸出している。

(4) フランスでのブランディングの意義

1つの銘柄が使われるようになったが、実際には、それほど量が売れるわけではない。しかし、世界中からシェフが修行に訪れるフランスで、高山の日本酒1銘柄が扱われるようになったというのは、十分にニュースの価値がある。例えば、日本のシェフ向けの雑誌である『専門料理』（2015.11, pp.70-71）では、「高山市の川尻酒造の古酒とアルゼンチンのアンガス牛との組み合わせが最高だ」と紹介している。

海外戦略課の目的は、数量は少なくとも、評価してもらえる物産をフランスに提案することによって、高山の物産がフランスで扱われているという情報が市場として十分に大きい日本市場とアジアに逆輸入され、アジアをターゲットにすることで、いわば、ポートフォリオとして収益を上げていこうという考え方を目指しているといえよう。また、広告ではなくパブリシティとして記事になることが重要である。

観光でも、情報の逆輸入がある。高山は、アジアからよりもヨーロッパからの観光客比率が大きい。いわゆる日本人やアジアの人にとっての「外国人」は、欧米の金髪、色白、青い目の人たちであり、彼らが多いと視覚的に外国人だらけに映る。この効果が大きいという。例えば、市役所から定食屋のご主人に、「今から外国人観光客が沢山来るようになるから外国語のメニューを用意して下さい」と言ってもなかなか意図が伝わらないこともあるが、実際に店の前を「外国人」が歩くようになると、彼らはお客さんになる可能性がある。それがわかると、スムーズに受け入れていただけるようになる。平成21年から外国語のメニューを作って欲しいと事業者に依頼したが、予算が足りないほど活用され始めたのは、「外国人」が増えてからしばらく経った平成26年度になってからであった。

また、高山を訪問している日本人やアジア人にとっても、「外国人」が多いと映る。こうなると日本国内のメディアが高山に注目して、紹介してくれることで、国内やアジアからの誘客促進にもつながっている。欧米人が選ぶ地域という評判を作ることも、欧米に憧れを抱く人たちに対しては、高山の特徴を翻訳する効果が働いていると考えられる。

(5) インバウンドへのきめ細かな対応

高山市は、言語の課題に対して、パンフレットを8か国語で、マップを10か国語で、インターネットを11か国語でそれぞれ情報提供している。最近では、観光客はインターネットから情報収集するため、エージェントよりも情報を持っていることも少なくない。そこで、高山の案内をできるだけ多言語化して、JNTOを通じて各国に配布してもらうことで、効果的に誘客を図っている。どこの国をターゲットにしていくかについては、多角的に調査している。各施設への依頼やW i - F i から吸い上げるデータを総合して、1,000人程度の回答を分析し決定する。

これらの分析の結果、可能性のありそうな地域を見つけると、年度内に、積極的にアクションを起こしていく。こうしたスピーディな動きの背景にあるのが、飛騨高山国際協議会の取り組みである。いわゆるDMO（Destination Marketing/Management Organization）である。この団

体では、自主的な活動を通じて収益を上げ、その資金を活用してさらに新たな取り組みにチャレンジしている。KPIは事業費であり、その事業費が大きくなればなるほど、協議会の活動が活発になる。しかも活発になるためには収入を得なければならない。こうした活動が認められて2016年度に、日本ツーリズムアワードで大賞を受賞した。市内で約30事業者（宿泊施設、土産物店、旅行代理店、金融業、交通事業者）が会員になっている。

例えば、海外の旅行代理店が急に高山に行くからと対応の依頼があった場合、市の通常予算での対応は難しいが、この制度のおかげで即座に来てくださいと回答できる。あらかじめ、高山市側で予算設定して、一人の来訪者向けに100万円の予算を設定していたとしても、物見遊山で終わってしまうミッションかもしれない。しかし、自らの予算で視察に訪れようとする積極的なエージェントであれば、宿代や足代程度の支出であれば、費用対効果の点でも十分に期待に見合うものとなる。

これまでの取り組みが奏功して、パンフレットの外国語版作製に加えて、海外でのイベントの際に同行する市内事業者が増加している。旅費など補助はないが、積極的にチャンスを見つけようと動き出している。最初は市側から一緒にやりましょうと声をかけていたものが、最近では事業者側から提案が出てくるようになってきている。

(6) おもてなし文化について

高山の人のメンタリティでよく聞くのがおもてなしである。昔から高山は決して来やすいところではなかったので、この街の人たちは「よくこんなところまで来てくれた」、という認識で旅行者をおもてなしする。海外の方にも、外国からよく来てくれたというのが高山人のメンタリティと言えるのではないだろうか。それが、最近では、どうすれば観光客に喜んでもらえるかを考えるようにまで進化し、外国語のパンフレット作製に反映されている。

言葉の問題や習慣の違いはあっても、100%相手に合わせるのではなく、20%ほど合わせて、後は柔軟に対応する。朝市のご婦人方は、挨拶の言葉は多言語で覚えておいて、後は身振り手振りで説明し、その都度、重要な表現はメモに書き留めて、早速、次の観光客に応用している。

Trip Advisorで外国人が選ぶ日本のレストランでトップにランキングされた「平安楽」では、お客の要望に応えながら、食事制限や習慣の異なる観光客でも食べられるメニューを提供している。例えば、ビーガンのあるユダヤ人は、平安楽にたどり着くまでに数日間ほとんど何も食べられなかったらしく、タッパーに入れていきたいので余分に調理して欲しいと頼んだそうである。消費期限の問題があるので、それほどの量までは出せなかったとのことではあるが、こういうきめ細かい対応が積み重なって高山のおもてなし地域文化が世界に伝わり、拡がっていると考えられるのではないだろうか。

IV 結びにかえて

本稿では、地域文化を単に地域に伝わる文化財という次元ではなく、地域が持つ固有の風土やアイデンティティと捉えて、こうした文化をどのようにして他の国の文化に変換して伝えることができるのか、主として、国際的消費者の視点から考察した。また、こうした既存研究の

枠組みにアナロジーできるような実際の地域の取り組みとして、我が国の地方都市において、いち早くインバウンド誘客に注力するようになった岐阜県高山市の官民を挙げた取り組みを紹介し、分析の対象とした。

近年、地方自治体を中心に、地域発の国際化の取り組みが活発に行われるようになってきていることは、拙稿（2014, 2015 a, b, 2016 a, b）においても、過去5年の研究業績の中で紹介してきたところである。こうした現場での取り組みは、ややもすると、地域の物産や観光地の魅力を一方的に伝えようとするプロモーションにばかり注力してしまう傾向にあるが、地域文化を編集して、それを相手の文化に翻訳するというステップを一つ取り入れることによって、高山のような幅広い地域との実のある交流が可能になるものと考えられる。

本稿は、平成28年度高崎経済大学特別研究助成金による研究成果である。

（ささきしげる・本学経済学部教授）

〔参考文献〕

- Tee Ding Ding 「グローバル企業の戦略的提携」, 安室憲一編『新グローバル経営論』, 白桃書房, 2007年
- Edward T.Hall, *Beyond Culture*, Anchor Press, 1976, (邦訳) エドワード・T・ホール著, 岩田慶治, 谷泰訳, 『文化を超えて』, ティビーエス・ブリタニカ, 1979年
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd ed., 2010, G. ホフステード, G.J. ホフステード, M. ミンコフ著, 岩井八郎, 岩井紀子訳『多文化世界』, 有斐閣, 2013年
- A.Coskun Samli, *International Consumer Behavior: Its Impact on Marketing Strategy Development*, A.C.Samli 著, 阿部真也, 山本久義監訳『国際的消費者行動論—マーケティング戦略策定へのインパクト』, 九州大学出版会, 2010年
- Edgar H.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985, E.H. シャイン著, 清水紀彦, 浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』, 白桃書房, 1989年
- 青木幸弘「地域ブランド構築の視点と枠組み」, 『商工ジャーナル』, 30(8), 2004年
- 『暮らしの手帖』, 暮らしの手帖社, 1963 winter
- 佐々木茂「地域の国際戦略」(佐々木茂, 石川和男, 石原慎士編著『地域マーケティングの核心』, 同友館, 2014年)
- 佐々木茂「第11章 地域発の国際戦略」(『デフレーションの経済と歴史』, 日本経済評論社, 2015(a)) 213-238
- 佐々木茂「地域発国際戦略に関する事例研究」, 『産業研究』, 50(2), 2015(b), 47-58
- 佐々木茂「地域発の国際戦略の事例研究Ⅱ」, 『産業研究』51(2), 2016(a), 71-86
- 佐々木茂「地域発の国際戦略の事例研究Ⅲ」, 『産業研究』52(1), 2016(b), 21-34
- 『専門料理』, 柴田書店, 2015.11