

(上定市長)今回は、松江にお越しいただきありがとうございます。久しぶりに飛行機に乗られたそうですね。

(澤氏)そうですね、約2年ぶりに飛行機に乗って松江にきました。今回は松江に来ることに意味のあるイベントだったと思います。

(上定市長)ありがとうございます。澤さんの前の会社のマイクロソフトさんには大変お世話になってまして、まさにワーケーションの実験的なプログラムのところからいろいろ携わっていただいておりますので大変感謝しております。

(澤氏)辞めてしまった会社ではありますが、いまだに割とつながりが大きくて、働き方というキーワードで改革を推進する中心にずっといたんですよ。

(上定市長)そうなんですね。

(澤氏)リモートワークというのは実は2011年から、ずっと言っていて、これはクラウドという文脈とつながってなんですけど、クラウドにするとBCP対策はもう完全にできている状態になる。サーバーを持つということは、それに備えなきゃいけないのでコストがかかります。あと陳腐化とも闘わなきゃいけないんですけど、クラウドだったらそれが一切なくなって、BCPという観点で言うと、どこでも仕事ができるからいいでしょということをもう10年前から言っていて、特にここ数年は自分自身もできる限りオフィスに行かない、お客さんと会うとき以外は基本的にいないという状態をつくっていました。辞める間際2年ぐらいについたあだ名は「はぐれメタル」……。

(上定市長)はぐれメタル？

(澤氏)ドラゴンクエストに出てくるレアキャラですね。

(上定市長)なるほど。

(澤氏)めったに出てこなくて、会心の一撃で仕留めないと話ができないみたいなそういう感じになっていました。だから連絡網ができていて、僕に用事がある人たちが澤を何階で見かけたとかエレベーターに乗ったとかそういう目撃情報で捕捉されたりしていました。

(上定市長)我々もワーケーションをしたいですけど、市役所なのでどうしてもちょっと離れられなくて、私に至ってはもう10か月東京に行けない感じになっていました。お気づきいただけているかもしれませんが、東京や大阪の感覚とは違った雰囲気は相当色濃くあります。どちらかというと我々はやはり戦後復興から都会化を目指していたので、ずっと東京のようになるために高層ビル建てるとか新幹線を引っ張ってくるみたいなところがあって、逆に言うと自分を卑下していたわけです。私もこちらの出身ですが、こういう田舎であることに、何か引け目を感じていたところが、何となくですが、潮目が変わってきていると思います。東日本大震災や新型コロナの拡大をきっかけに、ふるさとを持っているありがたみや、

都会の方から見たここでしかない魅力を言っていただけるようになり、松江の豊かさを自覚、自慢できるようになりつつあると認識しています。

(澤氏)むしろ今は持つことがリスクであるという考え方になっています。経営者がオフィスに固定費を払い続けるというのはばからしい、このコロナ禍でマインドチェンジできなかったらやばいよねって言っています。1995年のインターネット普及をよく引き合いにだしますが、インターネットもコロナも両方とも衝撃を与えたのは、コミュニケーションの取り方なんです。

インターネットが出てきた前後で電話とFAXと手紙だったものが、メール、チャット、SNSに変わったわけです。これは、前のものがなくなったわけではなく、意味づけが変わったんです。

今回だとコロナ禍というのがあって、その前後が別世界になって、移動・対面というビジネスモデルのベースが一番ダメージを受けたんですね。その代わりにオンラインが中心になってきているので、今後は対面とオンラインのハイブリッドというのが出てくる。そうすると、移動・対面が「プレミアム」になるって言い方をよくしていて、そのプレミア感をどうやって醸成するかが今後のビジネスモデルで大事だと思うんです。集まらなくてもオンラインで仕事ができてしまうので、わざわざ行く価値がある場所であるかが大事になってくる。そうするとまちの魅力というのがビジネスに直結するという、今めっちゃくちゃラッキーな状態なんですね。

(上定市長)確かにそうですね。

(澤氏)だから整備しなきゃいけないのはネットワーク環境と電源だけなので、投資額としては少なくなくて済むし、維持費も安いということなんですよ。建物を造るわけではないので。

(上定市長)なるほど、そうですね。澤さんの動画を少し見させていただいて、今もうメールは使っていないとおっしゃっていましたね。

(澤氏)ほとんど基本はチャットにしていますね。

(上定市長)新潟の燕三条というところに、老舗の銅器づくりの会社があって、1個4万円のかかなり高価なコーヒーカップなどを手作りされています。その社長が言われるには銀座に出している店を早く閉じたいそうです。採算が合わないのではなくて、自分たちの店舗は新潟にあって、そこに職人を抱えている。その職人がどうやって作っているかだけじゃなくて、何を食べてそこで育てて作品を作っているのかっていうのを本当に分かる人には見てほしい。だから人を動かして、「ホンモノ」を肌で感じて買ってほしいという信念をお持ちでした。今、澤さんが、おっしゃったとおり来てもらう意味、オンラインでつながることができる世の中において、わざわざ来ることによって味わえるもの。足を運ぶ意味を実感できる街にしなければいけないと思っています。

(澤氏)そうですね。「プロセスエコノミー」という本、読みになりましたか。

(上定市長)いや、読んでないですね。

(澤氏)僕の親しい友達の尾原和啓さんが書いていて、その尾原和啓さんはキングコングの西野さんとすごく仲がよくて、その中で生まれたいろんなアイデアとかそういったものを言語化して本にされているんです。「プロセスエコノミー」っていうのは、プロセスそのものが一つの価値を持つ世の中になったという話です。キングコングの西野さんが「えんとつ町のプペル」という絵本を出されていますけど、絵本は実は作品の一部でしかなくて、できるまでのプロセスを含めて全てが作品と言っているんですよ。エンターテインメントの世界もどんどんその色合いが濃くなってきていて、人気のあるコンテンツってほとんどがバックステージを取り上げたものなんですよ。例えばNiziUを生んだプロジェクトや、Netflixなどを見ててもプロセス物がすごく多いんです。最近F1をやたら見ているんですけど、あれなんかもレースの結果云々じゃなくて、完全に舞台裏の話なんですよ。情報が幾らでも手に入る世の中になってきたら、完成品というので人を引きつけるんじゃなくて、むしろそれよりも裏側のプロセスのほうが大事になってくる、まさにプロセスエコノミーそのものです。

そうすると、地方って全然ハンデじゃなくなってくるんですよ。プロセスという意味でいうと、かみさんと二人で飛行機に乗って松江に来る、これがプロセスなんですよ。2人で移動する、飛行機に乗る、富士山が見えたその体験が全部楽しいわけです。この体験というのをどうやってプロデュースしていくかっていうことがすごく重要ですね。

(上定市長)今日の会場は皆美館ですが、こういう老舗の旅館というのが結構ありまして、非日常の古典的で伝統的な雰囲気味わえると思います。京都の嵐山にある旅館では、天気がよくて、風が吹いてないときは嵐山の辺りから鴨川を船で15分ぐらい行くと現れる入り口から客を迎えるらしいです。旅館に着く前から旅が始まっていて、そのプロセスも含めて今まで味わったことのない異空間に突入する。物語の最初の入り口がとても凝っているなと思います。松江の場合はなかなかそういったものはないですが、例えば宍道湖。今回出雲空港からいらっしゃったとのことですが、その間には宍道湖があります。出雲空港からだと、電車は便利が悪いので、バスで松江に来られることが多いですよ。せっかくこの湖があるので、漁業権など色々な問題があってすぐにクリアできませんが、松江に来るまでに例えば水上交通で揺られながら何か変なところ来たなという感じの中で最初の旅を始められたらいいなっていうのはちょっと構想としてはあるんですけどね。

(澤氏)水上移動は今の世の中ではかなり特別なものになりましたからね。

(上定市長)そうですね。堀川遊覧というのがありまして、松江城のお堀を船でめぐるんですけど、もしお時間があれば乗っていただきたいです。

(澤氏)ちょっと行ってみようかなと思っています。

(上定市長)ありがとうございます。あれを導入したのは私の前の前の市長なんです。そのときは堀川って狭いですし、橋がいろんなところにあって低くて通れないので、やめたほうがいいんじゃないかっていう話もありましたけど、それを無理に導入したんです。低い橋を通るために屋根が可動式になっていまして、屋根がびいんって下がるんですけど、船底にべたってふせないで通れないんですよ。結果的には屋根が下がるのに合わせて体がかがめるっていうのをみんな楽しんでいます。そんな遊び心というか、ピンチはチャンスじゃないですけど、何となくディズニーランドのジャングルクルーズ的な要素があるというのがまた一つ魅力になっているので、そういった感性を常に持ちたいと思っています。

(澤氏)山口周さんの「ニュータイプの時代」という本があるんですけど、あれの中に書かれているフレーズで、「役に立つこと」と「意味があること」の2つに分けられるという話をされているんですよ。日本人は今までは「役に立つこと」というところに徹底的にこだわってきたんです。役に立つ、便利であるということがすごい価値があるんだと思っていたんですけど、それがだんだん陳腐化して行って、飽きられてレッドオーシャン化し過ぎちゃっています。「意味があること」のほうに今後は軸足を置いたほうが結局ビジネスはうまくいくという話です。

これの具体的な話をすると、役に立つの典型が自動車だとカローラとかプリウスとかなんです。プリウスはまだ意味がある部分もあるんですけど、カローラはこれ役に立つだけの車なんです。カローラにめっちゃロマンを感じて買う人っていうのは少数派なんです。だけどすごく売れて、なぜかという役に立つから。ただ、これレッドオーシャン化しやすいので、同じような車がわんさか出てきて競争が激しくなる。意味があるの典型が、フェラーリとかランボルギーニなんです。何の役にも立たないです。すからね。

(上定市長)そうですね。

(澤氏)もうコンビニも入れないし、荷物はほとんど積めないし、速く走れるけど逆に捕まるし、エンジンはうるさいし、燃費は悪い。だけど大金を払って買うのは意味があるから。

今すごく伸びているマーケットは役に立って意味があるもので、これがレクサスとかBMWとかメルセデスなんです。これらは売上げもめちゃくちゃ高いんですよ。これは役に立つし、ステータスになるという意味もあるので、すごく売れている。だからさっきの堀川遊覧船の頭を下げるというのは、役に立つじゃなくて意味があるもので、普通だったら体験しないことでも、意味があるのでお金を払うんですよ。

あとは、薪ストーブというのも、今どきスイッチをピッと押したら温くなる暖房がある時代で、これも意味がある存在ですね。薪ストーブって煙が出るわ、下手すりゃ火事になるわで、しかも温まるまで時間かかるんですけど楽しいじゃないですか。だから薪ストーブつきの家がめちゃくちゃ売れています。

(上定市長)なるほど。まさにキャンプとかもそうですね。わざわざ昔に返って不便な生活を楽しむもの

ですからね。

(澤氏) そうそう。何でわざわざ原始時代みたいなことやるんだという話ですけど、結局それは意味があるからなんです。

(上定市長) なるほど、分かりました。

(澤氏) 島根というのは意味があるものがすごくたくさんある場所なので、そうやって見ると本当に今伸び代が期待できる感じがしますね。

(上定市長) ありがとうございます。なかなか住んでいると気づけないですね。

(澤氏) 大体そういうものですね。

(上定市長) おそらくあまりいいものがないと謙遜しがちで、商売下手なところがあると思います。松江の和菓子には有名ですけど、とても安いんです。安いことが別に悪いことではないですし、消費者としては安くありがたいのですが、1,000円の価値が付くものを100円で売っているようなところがあります。「安いものはそんなにいいものではない」という固定観念もあって、せっかく上質で上品な地域資源に恵まれているのに、結果的にこのまち全体の価値を下げている可能性があるように感じています。外から見ただいたときとの値段のギャップはあってしかるべきですし、儲けることは悪いことではないわけですが、それが、経済活動の基本であり、商売のモチベーションとなると思います。ニーズにマッチするきちんとした値付けをした上で、儲けてビジネスを回していくというサイクルを生み出していかなければと考えています。

(澤氏) そうですね。

(上定市長) 松江には足りないものがたくさんあります。ただ一方で、歴史や伝統文化、市民の心の温かさなど、誇れるものがたくさんあります。それに気づいているんですけど、まだそれを持て余していて、どう磨きをかけるか、どう訴求していくかが課題だと思っていて、そういった観点でアドバイスをいただけると大変ありがたいです。

ビジネスの面では、一言で言うと「エコシステム」を創りたいと考えています。松江市は観光が一大産業ですが、今回のコロナ禍においてはその脆弱性も露見しました。新しいアイデアを、事業化に結び付けるサイクルの中で、色々な産業分野について可能性を探っていきたくと思っています。産学官金の連携により、松江のまちをどのように創っていくかの検討を始めています。

その中で、目指す姿としては、地元の大学や教授、起業家の方の自由な発想に、産業界が肉付けして事業化のための課題を整理するなど、松江らしくみんなでそれをフォローする助け合いの精神で知恵を出し合いながら、一つの形にしていく。それがまた周りにいる若い人の刺激になり、さらにまた新しいものを生み育てていくという循環を考えています。どの辺りから創り上げていくべきか、日々迷いながら

というところでした、澤さんのご経験の中でどういう形で進めるのがいいのかといったところを教えてくださいたいです。

(澤氏) そうですね、今までのやり方の踏襲や過去の延長線上に何かをつくるというのはもう必要ないと思っています。なぜならコロナ禍によってせっかくリセットがかかったので、コロナの前と後では別世界だと考えた場合に、アフターコロナの世界を知っている人はいないので、何に取り組んでもよい状態、だとしたら少しわがままなことを言っても構わないと思っています。例えば一番生々しい話をすれば税収入が欲しいじゃないですか。

(上定市長) そうですね。

(澤氏) 税収が欲しいとなったら、法人税を納めてくれる仕組みさえあればいいという考え方をすると、登記だけしてくれればいいですよって話になります。

(上定市長) 本社登記してくれればですね。

(澤氏) そうなんです。来てくれたら、ワーケーションで少しインセンティブとなるプログラムを提供するぐらいで構わなくて、そういう形の誘致っていうのは可能だと思います。僕がオンラインアシスタントを頼んでいる会社は本社が宮崎なんです。東京のオフィスを引き払って、1,000人以上いる社員全員がリモートワークです。社長も自分の会社の社員の2割も会ったことがない、存在するかどうかも知らない状態でやっています。そういう状態で事業は成り立っていて、だけど本社がある宮崎に税収が入ってくるわけです。あと、市長ですと一緒に行動する秘書の方がいらっしゃると思いますが、僕の場合は秘書の人はカトウさんとオオミさんというんですけど、会ったことないです。どんな人かも知らないです。もっと言うと、多分カトウさんもオオミさんもないんですよ。カトウというチームで3人、オオミというチームで7人いるらしいです。その人たちが時間を分けて僕のケアをしています。

(上定市長) そうなんですか。

(澤氏) だから僕がメールを送ったりチャットを送ったときに返してくれている人が、実際には誰なのかは僕は一生知ることないという状態で、だからこれは働くということの意味づけは全く変わってきているわけです。

(上定市長) そうですね。

(澤氏) 秘書業務というのはこういうものだっていう概念からするとかけ離れていますけど、僕がやってほしいことはスケジュール管理なんです。スケジュール管理さえできれば僕は満足なわけです。

ビジネスを思いついたらそのビジネスの今までの在り方があって、その形をつくるにはどうすればいいかという構造になってしまいます。まずは、こういうことをやりたいというビジネスがあって、そして次にあるのがプロセスだと思います。今までのプロセスを一回抜いてしまって、何がある・何が足りないを見た

ときに、今あるものを活用したり、同じことを考えている人のピースを集めていくと、持っている目標が達成できると思います。

それといろんな人がいろんなアイデアでやるときは、なるべくそれを遠い人が考える。これよくイノベーションの原理と言っていて、なるべく遠いものを掛け合わせることで魅力的なものができると言われていています。例えば製造業でアイデアが必要だったら、農業の人を連れてきて考えようということになるかもしれないし、全然違う分野の人を連れてくると突拍子もないアイデアが出てきて、新しい発想につながっていくと思うんですね。

今あるビジネスモデルはかなり完成度が高まったものが多いので、思考が固まりやすいですけど、一回それをブレイクスルーしていかなくちゃいけないと感じています。

(上定市長)時代が大きく変化する中でおっしゃるとおりだと思います。

私が国土交通省にいた時に、民間の創意工夫を取り入れて公共施設を整備するという発想、PFIと言いますがそれを学びました。1から10まで仕様書に記載して発注するのではなくて、たとえば、「千人収容できる施設に、にぎわいの拠点性や、高齢者のケア機能も盛り込んでほしい」というのを民間に投げかけて、あともう民間の創意工夫に委ねるんです。ゴールは同じですが、プロセスはお任せします、としたほうがモチベーションがあがり、これまでの価格競争とは全然違う世界が見えてきます。そういった方法が今澤さんがおっしゃったとおりプロセスよりも最終的に何を指すかを明確にした上でみんなで知恵を出し合うというのがすばらしいなと思いました。

また、シンガポールで勤務していた時に、インドで日本の家電が売れていないという話を聞きその理由を調べたんです。日本は東南アジアでの展開に成功した経験から、インドも同じアジアだからと同じ商品を投入したことが要因でした。一方で韓国メーカーは徹底的なリサーチを行ってインドに進出し市場シェアを獲得しました。日本人が過去の成功モデルに縛られたことで完全に優劣ができてしまったんです。

我々も柔軟に、今までのモデルがグレートリセットされている中でゼロから考えていかなくちゃいけないというのはおっしゃるとおりだと思います。

(澤氏)そうですね。あとビジネスを考える上で、時間のパラメーターの長さを変えるというので解像度を変えてくださいという言い方をします。例えばですが、あるITツールを導入する、しないというのを考えるとき、ほとんどのメーカーはそのツールができることを説明します。僕がITコンサルをやっているときにそれはどうだろうなと思って、まず一番人数の多い職種を訊ねます。うちの会社は営業が一番多いと聞いたら、じゃあその人たちの日記をちょっと作りましょうと言って、朝起きてから夜寝るまでの間の時間割をつくります。何をしているか、どこにいるかを細かく見て行って、そのときにもしかしてこのツールを使う

とこの部分の無駄が省けるんじゃないかって見ていくんです。そうすると具体的にイメージがしやすくなって、これいいねっていう話になります。性能の差はそんなになくても、具体性を提供して何分ぐらい使うとか何時ぐらいに使うとかを言われると、5分が1分に、移動時間がなくなって便利という話になる。時間を長くしたり短くしたりすることでビジネスの流度ってすごく変わるんですよ。だけど、このアプローチ取る人って意外と少ないんですよ。

(上定市長) そうですね。供給サイドしか考えてなくて、ユーザーのことが実は無視されているケースはよくあるような気がします。確かに時間軸によって色々なことが変わってきますよね。

(澤氏) 今度は、例えば起業家の人たちの何年を借りようとしているのかとか、起業家の人たちの1日の何時間を島根、松江という文脈で必要としているのかという見方をすると、全然変わってくると思います。

(上定市長) そうですね。確かにおっしゃるとおりですね。

(澤氏) 例えば午前中はとか月の半分は松江にとっていいことをしてくれて、あとは好きなことをやってくださいというような立てつけはできないか。時間軸っていうのを照らし合わせてくると、大分変わってくる可能性はあると思います。

(上定市長) おっしゃるとおりですね。なぜ松江なんだというところです。例えば今東京の社会減が始まっていますが、実際に出ていってる人は首都近郊の埼玉、千葉、神奈川に出ていく。そうでなくて何で山梨なんだ、長野なんだ、何で島根なんだっていうところの文脈をつくっていかなければならないと思っています。その中で、今回ご体験いただいたワーケーションは確かに東京近郊では味わえないものだと感じます。風光明媚な宍道湖、中海、日本海はなかなか醸し出せない環境だと思います。あと一つ意味づけをしようと思うと「Ruby」というプログラミング言語がありまして、スタートアップ企業にも使いやすい汎用性が高いものになっています。それがこのリモートの環境の中でどこまで集積することに意味があるかということも含めて、開発された方が今松江の名誉市民である「Ruby」のまちにいることの意味というのをつなげていき、実際にいらっしゃることによって新しいものができていくプロセスが具体化すると、それはそれでまたエッジが利いて強みになるかなと思います。

(澤氏) そうですね。もう一つ、起業家育成のときによくする話があって、シリコンバレーでベンチャーキャピタリストとかが投資をするしないを決める判断軸があります。例えば頭いいよね、賢いよねっていうのは決定打にならなくて、十分に変わっている、个性的かどうか、投資する際の判断軸になるんです。个性的でないとシリコンバレーではうまくいかないって言われていて、シリコンバレージョークと言われてはいますが、これ冗談じゃなくて多分本当なんですよ。さらにシリコンバレーでビジネスやっている友達が言うには、シック、病氣。病的なぐらいになるとお金が集まるんだそうです。



(上定市長) そうかもしれませんね。

(澤氏) なので逆に言うと、病気って言うと治したくなるじゃないですか。でもちがうですよ。病的なままで突っ走らせなきゃいけないんですよ。もしかしたらとんでもないエラーを起こすかもしれないけれども、逆にとんでもない成功になるかもしれないで、それを形を整えずに放っておく。ただ、大炎上する前に気づくようにアラームだけは仕掛けておくみたいな感じがいいかなと思います。とにかく人とはちがうおもしろいアイデアを出す人をいかに大事にするかというのは、すごく重要だと思います。

(上定市長) 確かにそうですね。

(澤氏) だからちゃんとさせない。もうそのまま放置しておく。後継者を人為的につくるのは厳しいですよ。人為的にできるものでなくて、自然発生してきたものをそのまま栽培しておくという感じなので余計なことはせず、放っておく。例えば自然薯とかマツタケとかの天然ものって貴重じゃないですか。

(上定市長) そうですね。

(澤氏) 何か手を加えると多分おかしくなるんです。自然薯じゃなくなるだろうし、マツタケなんてどこに生えるか分からないわけで、一生懸命やると多分シイタケなんかができちゃったりするわけです。それでは意味がないので、ここに生えているということだけ認識しておいて、立ち入らないように、余計なことが起きないように、それぐらいの考え方でいいかなと思いますね。

(上定市長) 分かりました。今日たまたま午前中に、若手職員による創意工夫をこらした政策のプレゼンを聞いたんですね。やはり市役所はどうしても常識の範囲の中でやるので、予算がつく、人の同意が得られるという範囲でやってしまうところがあります。だからといってルールの上へ乗っている必要はなくて、ただ川に落ちたらちょっとすくい上げるぐらいな感じですね。

(澤氏) そうそう、それぐらいいいです。すごく示唆的で市役所なので常識の範囲でとおっしゃいましたが、これ業種によっては川の中と同じなんです。僕は色々な会社で新規事業提案の審査員とかやりますが、出てくる提案の90%以上が業務改善なんです。なぜかっていうと、認められやすいからです。提案を、最終的に承認するのは、転職回数ゼロの60才ぐらいの人ばかりなんです。その人たちが過去の延長線上で審査するから、業務改善に取りついちゃうんです。これじゃあイノベーション起きるわけがないです。だからめっちゃ物足りないです。業務改善って僕が判断するものじゃないという感じになります。

特に日本は怒られないようにするというのが全てのトッププライオリティーになってしまうので、市役所だと市民に怒られないようにってなると思います。

(上定市長) 平均点を取っていくという感じなんですよ。

(澤氏) そうそう。本当に構造上そうなってしまいます。事業会社はどうかという、役員に怒られないよ

うに、役員は株主に怒られないようにという考え方なんです。さらに営業は顧客に怒られないとか全部そういうふうになるんで、どうしても安全なところに行きやすい。でもこれをずっとやっているとイノベーションは起きづらいです。

(上定市長)確かにそうですね。そういう意味では、今は追い風が吹いています。アフターコロナにおいて過去にこだわる必要がなくなり、常識にとらわれてはいけないという意識が追い風になるということですね。

(澤氏)そうそう、だから外れているほうがいいということが言いやすくなってきている。そのことを生かしたほうがいいと思います。

(上定市長)確かにそうですね。おっしゃるとおりですね。

(澤氏)アメリカの社会学者グラノヴェッターさんが言っている、緩やかなつながりとか緩いつながりとかと言われる、「ウイーク・タイズ」の考え方がはこれからすごく重要になってくると思います。地域にしっかり根差して何かをするという考え方、それはそれで貴重ですが、それだけを成功の一つの形と定義してしまうと選択肢がぐっと減ってしまいます。流動性が高いことが今後の流れとしては非常に大事だと思います。

暮らし方についても、流動性の高さの一環として先ほどの時間軸を長くしたり短くしたりして、一定時間はここにいてくださいという形や、逆に頻度という形なんですね。僕も今回は4泊5日で松江に来ていますが、4泊5日を何回かやるということも一つの在り方で、時間軸をちょっと変えるということと、流動性が高いことも成功の一つであると思います。定住ということだけが目的じゃないというのも考えたほうがいいかなと思います。

もちろん市の側からすると住民税・投票権の問題など気になるころはあると思いますが、それはそれでまた別に考えて、そこだけを正解にすると選択肢がとて小さくなります。

(上定市長)そうですね、分かりました。関係人口という言葉が聞かれるようになったのはここ10年ぐらいだと思いますが、私もそういう意味では松江ファンをいかに増やすかということを考えています。例えば何かサイトを見て、シジミがあるな、ふるさと納税しようかな。しじみは松江市かなと思いながら松江市にふるさと納税してくれた人は向こうから一度アプローチしてくれているのに、何もフォローできていませんでした。せっかくシジミという入り口で松江に興味を持ってもらえたのに、こちらから実はシジミ以外にもこんないいものがありますっていう発信ができていないです。

関係人口をつくるのも得意ではなく、松江だけだとなかなか勝負し切れないので、「中海・宍道湖・大山圏域」と言っていますが、5つの市で連携して魅力をアピールしています。島根県と鳥取県をまたいでの取り組みで結構全国的にも珍しいです。そこで自分たちが誇れるものでエッジが利いていると認

識できるものを今後増やしていかなければいけないと考えています。

(澤氏) やっぱり本当のファンをつくるのは、ありとあらゆるビジネス、人生でも大切ですし、僕がよくプレゼン講習をするときにファンサービスだと思ってやってくださいって必ず言っています。ファンサービスだと思った途端に色々な振る舞いがアップデートされるんですよ。例えば人前で話をするとき、ファンサービスだと思ったらどうするかって考えます。例えばジャニーズのコンサートで、彼らの母親ぐらい年齢の女性が、何々君が私のことを見たって喜んで帰ってくるわけじゃないですか。でも多分それは勘違いだと思いますが、そう思わせるのがアイドルの仕事なんですね。僕も実際プレゼンするときは、何千人いても全員と目を合わせるつもりでやるんですよ。結果として、自分に向かって話しかけてくれている気がしたっていう感想を何回ももらったことがあります。

(上定市長) 最初にスマホでセルフィー撮ったりされるじゃないですか。完全に巻き込まれてしまいますよね。

(澤氏) そうそう、あれをやると何か気にかけてくれてるな感があるんですね。一方的に話をしに来たんじゃないぞって思ってもらえて、このマインドを持てるかどうかなんですね。あと、できる限り自由にツイートできる公式ツイッターアカウントを用意したほうがいいですよとお勧めしています。みんな炎上を恐れるんですけど、炎上はなかなかしないんですよ。これは燃料室ですから。

(上定市長) あったまっていってわけですか。

(澤氏) そうそう。燃料がないと爆発しないので、爆発できるだけのパワーになったらむしろ誇ったほうがいい。

(上定市長) なるほど。

(澤氏) ちなみに炎上するメカニズムってよく言ってますけど、大きい主語で曖昧なロジックで雑にぶん殴る、この3段階なんです。例えばよく例で出すのが「女性は」、これで全人類の半分を押さえましたからね。女性は数字に弱いから、これも科学的には証明できないですから、女性は数字に弱いから経営なんてやらせちゃ駄目だとか言うわけですね。これを60才ぐらいの男性が言うと一発炎上ですよ。でもこれをリアルに政治家とかがやっちゃうわけですよ。

(上定市長) そういふところがありますね。でも、逆に炎上狙いみたいなものもありますよね。

(澤氏) 炎上マーケティングっていうのはまさにそのロジックを逆手に取ってやっているわけです。炎上するということは、それに対して強い感情を持っている人たちがいるということで、必ず反対側もいるんですよ。右派と左派みたいなものです。なので反対側を惹きつけることができる可能性があるんで、まず注目をさせて炎上させて、反対側にいる人がそうだと思ってくれればラッキーみたいなやり方もありますが、リスクは高過ぎますけどね。

(上定市長)好きな芸能人ランキング、嫌いな芸能人ランキングの両方出てくるみたいなものということですね。

(澤氏)そうですね。あれはアウトプットがすごく強い人たちなので、ツイッターとかで面白いこをどんどんツイートして行って、それで人気が出ている会社とか自治体などはありますからね。

(上定市長)分かりました。そういう意味では松江っていう言葉に柔らかさはあるんですけど力強さはないんですよ。炎上したいと思っても、何か松江って聞いたときにブランドイメージが浮かばないと思うんです。

私、よく言うんですけど、例えばTシャツ着るときに「I love NewYork」って着るじゃないですか。「Paris」って書いてあっても格好いいかなと思うじゃないですか。「松江」って書いてあったらどう思われるかっていうのを気にしなきゃいけないなと思います。さっきお話ししたような高くていいものが松江の象徴的なものとして浸透してくれば、何か敷居が高いねみたいな見方もあるかもしれませんが、上品なまちだねって思ってもらえる気がしています。例えば生命保険会社のセールスレディーさんが契約がたくさんとれたら、松江に行けますよって言われたときに、松江ってどこ？行って面白い？ではなくて、あの何か上品なところねみたいに扱ってもらえるようなまちになりたいなと思っています。そこへのプロセスをこれから考えていきたいです。

(澤氏)何でもいいので、アイデアはすごく柔軟にして、大事なのはハッシュタグなんですね。松江といったら、ずっと純粹に想起するようなものがあると、これすごく武器になります。ツイートの拡散もしやすくなるので、松江と言えこれっていうのを幾つか、それもできる限りユニークでほかのものが引っかからないようなものが欲しいです。

(上定市長)そうかもしれません。

(澤氏)キャッチフレーズとかでもいいので松江といえこれというものを何か一つつくっておいて、そういったものががんがん情報を拡散していくと面白いと思いますね。

(上定市長)分かりました。ありがとうございます。

政策投資銀行時代に金沢に行ったときに、新幹線が通って金沢が随分潤っていますね、今後新幹線が京都までいったら、京都からの入り込みも期待できますねという話を金沢市役所の人にしたら、うちは北陸の小京都になるつもりではありませんからって言われたんです。京都に来た人がついでに金沢に来るんじゃなくて、金沢に来た人にじゃ京都も行ってみるかと、ついでに行かせますと言われました。

(澤氏)ああ、素晴らしいですね。

(上定市長)そうありがたいなと。山陰の小京都、そこは打破していきたいと思いますね。

(澤氏)そういうのいいですね。

(上定市長) ちょっとエッジが利いたことを、松江といえばこれというような。

(澤氏) そうそう。例えばそれが箱物であったりすると、これややこしいんですよ。維持するのが大変だとか、そのブランドイメージ、あと陳腐化とどうしても闘わなきゃいけないので、その部分っていうのはもう少し柔らかいものとかアップデートしやすいものだったりするとすごくいいなと思いますね。

(上定市長) 分かりました。ありがとうございます。

(澤氏) この宍道湖やっぱり、最高ですよ。この雰囲気、そのまちの美しさは間違いなく魅力的であるというのと、戦争の傷痕が非常に少なく古い町並みが残っているのが、すごくパリの的なと思います。古い建物がそのまま残っているというのは圧倒的な強みで、あとはそこをいかにストーリーにするかということと、体験というものも通常の観光体験の延長線上じゃないようなものをあえてやってみるのもいいと思います。すごく暮らしやすい町でしょうし、便利だって悪くないし、飛行機は2か所から飛んでいて、チャンスがいっぱいある。あとは何が必要か、もうこれはマインドセットのアップデートだけです。どれだけ心積もりを変えていくかがとても重要だと思います。

今は、とにかくリセットされてルールが変わっている状態なので、今を逃さず、成功事例を外に求めることを小さくして、自分たちがどうありたいかを徹底的に考える。ファンをどう増やすかということにみんながアイデアを出せると思えるようにするっていうのが、重要だと思います。チャンスだらけだと思うんですよ、本当に。

(上定市長) ありがとうございます。宍道湖は基本的になぎのことが多いですが、そこが嵐のように荒れるときもあって、また春夏秋冬でも全然違うので、そういう意味では変化を楽しめるところでもあります。

(澤氏) そうそう、ずっと思っていたのが湖があると当たり前ですけど、恐らくこんなに広く空が見える場所って、日本には絶対に電線があるからすごく少ないんですよ。

(上定市長) そうですね、確かに。

(澤氏) だから空が切り取られるんですけど、それが全然ないので、これだけでも十分魅力があります。

(上定市長) あとぜひ夜の星空も眺めていただきますと、東京とは全く違います。

(澤氏) 全く違いますね。

(上定市長) おっしゃっていただいたとおり、松江には「古くて良いもの」があふれています。中心市街地には、お茶、お菓子、漆器や陶芸など、ものづくりのお店と文化には事欠かないですが、それが離れている、「線」でつながってなくて、さらに商店街も疲弊してきています。そんな中で考えているのが、ものづくりの職人の仕事を見学して、体験もできる「職人商店街」の創造を目指しています。もちろん観光向けの狙いもありますけど、地元の子どもたちに楽しんでもらうことで、「誇れる松江」を伝えたいです。

こちらでは旧暦の10月を神在月といいまして、子どもの頃から神在月が常識で育っていて、外に出て

みたら、もう99%が神無月だって知って、松江の特殊なところ、希少価値に気づいたりするんですよ。私がよく言っているのは、子どもにふるさと教育をする必要がある。松江のいいところを教えるのはもちろんですが、真のふるさと教育はグローバル教育、世界が見えないとふるさとの何たるかって語れないと思っています。子どもたちが松江に対して愛着を覚えてくれれば、大学受験や就職でいったん離れても、いつか戻って来たいと思うのではないのでしょうか。そういう場所はIターン先としても選ばれるはずですよ。暮らす人が魅力的な場所と自慢できることで、その魅力がさらに広がります。自分の家族、子や孫もここで暮らし、育てて欲しいと思える松江を、次世代に引き継いでいきたいと考えています。

今日は、参考になりました。澤さんから教えていただいたことを市役所に帰りましたらできることから早速に実践しようと考えています。本当にありがとうございました。

※この対談は令和3年10月28日に行いました。