

南予地域における着地型観光振興戦略

株式会社おおず街なか再生館

代表取締役専務 河野 達郎



〔はじめに〕

我々の施設「大洲まちの駅あさもや」は、平成14年4月12日に開設しましたが、構想は平成4年頃からありまして、そのプランの根幹を担っていたのは、大洲市役所の係長クラスと若手の民間人で構成された10～12名位の「大洲の将来を考える会」でした。その後平成10年に中心市街地活性化法が施行されたのを機に、大洲市でもTMOをつくらうということになりましたが、そこで私たちが他と違っていたのは、最初から株式会社でやるということ合意事項としていたことです。既存の組織や団体ではなく、新しいまちづくりの株式会社をつくることから始めました。資金はありませんでしたので毎日知恵を絞っているうちに、行政の支援もありJ T跡地が取得できそうだったので、平成4年頃に立てたプランを復活させ、当初“道の駅”の計画もありましたが、最終的には“まちの駅”の認定をうけ「大洲まちの駅あさもや」が出来ました。大洲には約400年の伝統がある“しぐれ”という和菓子があります。我々のところには現在4人のしぐれ職人がおりますが、当初、職人は試食を非常に面倒くさがりました。でもそのうちの1人が小さく切ったしぐれをセロファンで包んで試食を始めると、爆発的に売れ出しました。すると嫌がっていた他の3人も試食して売れるなら始めなければなりません。ここに仕掛け

があるわけです。私は最初から特定の業者のしぐれを売ろうと思って試食を始めたわけではありません。大洲に最も足りないのは、競争意識です。大洲は調整機能が働いている最たるところだと私は考えたのです。調整機能は必要なく、競争がないとだめです。そこで何とか主力商品の“しぐれ”で競争させることができなにかと思って考えついたのが試食だったわけです。えひめ町並博2004が開催された3年目の年に、試食することによって頑張ってきたそのしぐれ業者の売り上げが爆発しました。ただし、これはブランドではないと思っています。ここを間違えないようにしないとイケない。ブランドとオンリーワンとは違うのです。人はブランド物が欲しいと思った時に、何を連想しますか？ 例えばダンヒルとカルイ・ヴィトンを連想すると思います。これらのブランドと言われるものは、人々にとって一体どういうものなのでしょう。大手の旅行会社の人と月に一度は話をしますが、その時にもブランドという言葉が良く出てきます。観光地でブランドとされているのは、湯布院や長野や北海道などです。ただ、ブランドが乱立した時にどうなるかということを考えることが大切です。ブランドというのは、自分が作るものではありません。ブランドは、それを手に取って買う人やファンが最終的に作り上げていくものだと思います。それを自らがブランド化を目指

さなければならぬというのは、私は考え方として賛成できません。だから、地域のオンリーワンをいかに大切にして、つくり上げていくかということが大事であり、そのために我々がどのような努力をしていくかが、非常に重要なポイントだと思います。

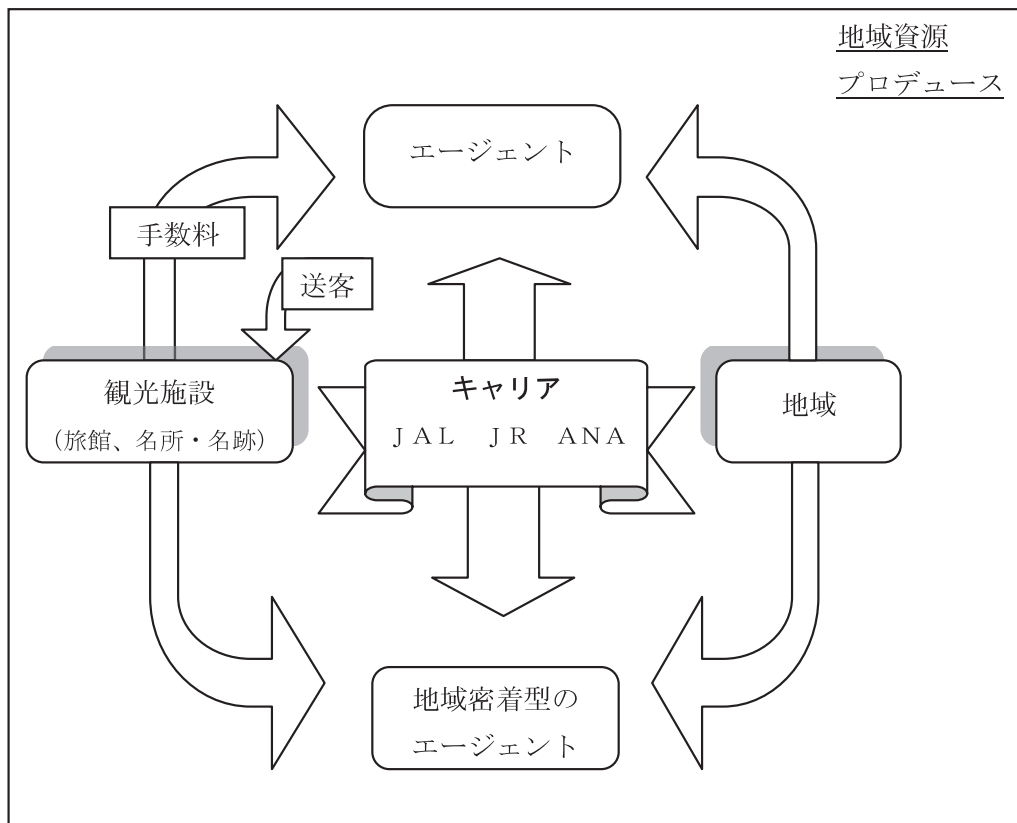
〔地域密着型のツアーエージェント〕

平成16年にえひめ町並博2004がありました。その時に自主企画グループがたくさんできました。それらを何とか活かそうと思いついたのが、地域密着型のツアーエージェントでした。平成16年頃には着地型観光ということは、さほど言われていませんでした。平成17年度に経済産業省が募集した、集客交流サービス産業の委託事業に応募したところ、我が社の企画が8,000万円の事業費で採択されました。この事業の最終的な目的は、一つは、旅行業法に基づいた旅行業ができる資格を絶対取得するということと、もう一つは、売り上げを上げることも、むしろ業界でのネットワークをいかに構築するかということです。そこで注目したのが大手エージェントではなく、キャリアです。平成14年に「大洲まちの駅あさもや」を始めた時に、大手エージェントから電話がありました。うちと契約したら客を送るという話です。普通だったら飛びつく話ですが、バスが来たら金が要するという話です。バスが来たらお客様1人につき100円を中小旅行者やバス会社に払いますので、40人乗ったバスが来たら4,000円になります。これがなぜいけないのか。“しぐれ”等の商品は約25%の利益があります。大体バス1台の売り上げが2万円ぐらいですから25%の利益率だったら利益は5,000円です。5,000円のうち4,000円持って行かれる。お客様は欲しいけど、これを断らなかつたら会社はつぶれます。斡旋料は出さないと云ったら敵対心を見せることになりますから、出さないのではなく、出せないのですとお断りしました。そういう大手エージェントの考え方は業界としては仕方がないのです。大手の旅行会社のパンフレットは、どれもほとんど似たようなもので何十年と変わっていません。世の

中はインターネットが発達して、そのようなものは必要なくなっているのに、それでも大手のエージェントはパンフレットを並べて営業しています。これはアウトバウンドという考え方です。大手の旅行会社の周辺に拠点をたくさんつくって、その拠点のメンバーとの人間関係で、その周辺の人たちを集めてパッケージに詰め込んで送客するという仕組みです。契約してどんどん手数料を払ってくれるようなところへ人を送るわけです。さらに付け加えると、この契約するところは、例えばAという旅行会社だったらB旅行連盟などの傘下に入ります。これに入ったら、契約手数料とは別にまた経費が要ります。1ヶ月数万円、年間数十万円をどんどん大手のエージェントが集めるわけです。これを集めたらものすごい金額になります。最終的にはその資金がツアー費に還元されますから安い料金のツアーができるというわけです。つまり自分たちが身銭切ってお客様を楽しませているだけなのです。それが今までのアウトバウンドの考え方です。またインターネットが発達する一方、いろいろな非現実的な部分も求められており、デジタルの結果はアナログになると私は思っています。デジタルとアナログが融合出来れば、これからの時代を生き残っていくための大きな手段になると私は考えています。そこで出てきたのがインバウンドという考え方です。インバウンドというのは、地域の良い考え方や素材を取り入れて、非現実的なものを求めている人々に支持されるような旅行を提供するということです。これがインバウンドの基本的な考え方です。だから、大手のエージェントはアウトバウンドの最たるものであり、より地域と連携しながら進めていくのがインバウンドということです。

図の上にエージェントがいます。図の左側が旅館、名所・名跡、道の駅などの観光施設です。右側は地域です。観光施設はエージェントと契約して手数料を払うことによって、送客されます。これがアウトバウンドです。

次はインバウンドの話をしします。最近、図の中央に入るJR、全日空、JALなどのキャリアが注目され



ています。こういう公共交通機関が地域貢献の手伝いをするわけです。我社の場合にキーになったのはJRです。えひめ町並博2004の時にJRとのきっかけが出来ました。JRとの関係ができると、必ず全日空やJALとも、セカンドパイプで必ずつながるといのが業界の仕組みです。従来はキャリアとエージェントと観光施設で観光が動いていました。えひめ町並博2004以降は地域資源がクローズアップされてきています。でもこれは絶対に観光ではないということです。これは非常に重要だと思います。地域資源が注目されているのに大手のエージェントは地域のことがわからないので、いろいろなものを作る時にどこかに依頼しなければなりません。あるいはお客様を送り込んだ時に、現地でオペレーションする機能が要ります。これは業界のニーズではなくて、お客様のウオantzです。お客様のニーズではなくて、お客様のウオantzです。そのお客様のウオantzを解決するのが業界のニーズだと考えています。非現実的な体験がしてみたいとか、現地の人とのふれ合いが欲しいとかいうお客様のウオantz

をエージェントが演出することは絶対不可能です。そこに地域においてラウンドオペレートできる地域密着型のエージェントの必要性が出てきます。

当社の立場はそこです。地域、観光施設と連携しながらキャリアとやり取りをすることで一つのショーミたいなものを組み上げていくのです。でも、これは観光ではありません。地域資源は素材そのものが観光ですから、プロデュースすることが必要になってきます。図の右側はまちづくり、地域活性化です。左側は観光活性化です。左側はビジネスモデルになりやすいが、右側はビジネスモデルを最初から組み立てていかなければなりませんから、その時に現地から反発を食らう事もあります。

河辺郷を例に取ります。河辺という地域を昔は河辺郷という言い方をしていました。900万円ほどの予算で事業採択を受け、去年の事業の延長として河辺で事業を始めました。地元の人々と話を進めて行く中で、地元の人から「これやって何になるんぜ。単純にええところだけ持って行くだけかい」と言われました。「え

えところだけ持って行く」というのは、「お客さんを連れて来て、体験させて喜ばせて、あんたらが儲かるだけじゃったらわしらはやらんぜ」ということです。国も集客交流事業をもっと拡大しようとしていますから、来年になったらこういう着地型の動きはもっと活発になるでしょう。でも、そういう施策のメニューのどのマニュアルを読んでも、この部分が見当たらないのです。それは、わからないのだと思うのです。私は現場で、十何年間もこういうふうな仕事に携わっておりますが、人を動かすのは最後は人の心だと思います。そこが抜け落ちていて残念で仕方がないのです。もっと人の心や、ふれあいを大切にして、本当に人間が感激するようなメニューはたくさんあると思うのです。河辺では今年の10月から12月にかけてモニターツアーを正式に実施します。1回につき10人ずつで、全日空で2回、日本航空で2回の合計4回40人です。河辺、河辺と言っていたら、県も別メニューで一緒にやってみようかという話や、あるいは四国経済産業局が考えている長期滞在型の観光を当社が内子町と大洲市と河辺でオペレートしてみようかという話もあります。では何で当社なのかというと、先ほど言いましたように、現地でオペレーションをできる場所がないのです。だから、当社が去年の事業でそういう機能を身につけたものだから、外部からオファーが来るということだと思います。ただこれをしたからといってそれほど利益になるものではありません。地域の人々とのネットワークを本当に作っていくためにやっているわけですが、こういったことがこれからの時代を考えた時にとっても重要だと思います。

〔まとめ〕

今業界というのは非常に大きなうねりのなかを進化しています。例えばインターネットを取ってみても、来年国土交通省は“電子旅行商品取引所”のようなものを始めますと正式に決まっています。これができるとうインターネットで旅行商品を取引しますから、明らかに店舗は要らなくなります。では要らなくなった店舗

をどうするのかという話です。ここにコミュニティサービス産業という新しい考え方が出てきています。これは要らなくなった店舗をトラベル喫茶のようなコミュニケーションの場にして、観光客のためにスケジュールを作ったりしながら、新しい何かを生み出していく。そういうふうに店舗を変えていったらどうかというふうな話がどんどん出ています。だから今までの様に、旅行のカタログを店頭に並べたような店舗というのは、これからどんどん少なくなると思います。そういう動きの中で、我社もインターネットについては会社をつくり上げた時から考えていました。これは外部委託すると身になる情報が手元に全然残りませんので、我社の場合は基本的に、インターネットはスタッフ自らに関わるという考え方です。どうしても技術的に難しい部分は除きまして、我社のWeb Station Asamoya.comはほとんど自前で作っています。私が写真を撮るものだから、少しそういう技術を身につけていましたので、外部委託せずに済んでいます。ホームページは2サイトありまして、パソコンの前に座って顔の見えない相手と、情報のやり取りが出来るのは、これからの時代を考えた時に大きな生き残りの手段になると思っています。単に現場に商品を並べて売るだけでは、これからはやっていけない。よく誤解されますが、「大洲まちの駅あさもや」という施設は、おみやげ物を守るための施設ではありません。これは大洲に来ていただいたお客様に、周辺も含めて大洲を楽しんで帰っていただくための一つの集客交流施設であるという位置づけです。そして、帰る時にせめて大洲の名物ぐらいは持って帰って下さいということのために、結果としてそういう機能を持っているということです。だから、私は“売る”という言葉と“買っていただく”という言葉とどちらを選択するかというと後者です。我々は地域を考えて、いかにお客様に来ていただくか、というスタンスです。来ていただいたら、どうすれば感激して最後におみやげを買って帰ってもらえるのか、こういうスタンスです。その補助的な手段としてインターネットがあります。だから、人にたくさん来て

らうのは、地域の話題性をいかにアレンジして発信するかということにかかっていると思います。自分たちがしていることを一つの話題性に置きかえて、それを発信するために知恵を絞ったり、努力したりすることは非常に楽しい仕事です。そういうことを我社のスタッフには求めています。うちの会社にはマニュアルはありません。あるとすれば、「いらっしゃいませ」と「ありがとう」の心だけです。これがあればかしまって標準語でしゃべる必要もなければ、堅い話をする必要もありません。そういう部分が最終的には非現実的な体験や演出へつながります。社員は、お客様を感激させる役者でありたいと思っています。地元の伝統や文化、生活を伝えていくためには、標準語で話しても仕方がない。地元の言葉で話せば良いのです。だから河辺でも、地元の人々が地元の言葉話していますが、それがすごくいい空気なのです。わらじを編んだりどうしたりすることよりも、その会話であったりその空気がいいという話です。恐らくそれは都会の人々に来ていただいたらとても感激されると思います。そういうように話題性に置きかえて発信するというのは、何も難しいことではなくて、ちょっとしたことです。大手の旅行会社との関係を排除するつもりは全くありませんが、会社の規模や経営状況を考えたら、出来ないこともあるということです。だったら、それ以外の部分で何とかうまくやるしかありません。恩恵を期待するよりも、自らが目的のためにいろいろなものを利用するという考え方が重要だと思いますので、ネットワークも大切にするし、行政との関係も大事にしたいと考えます。

インバウンド、アウトバウンド、そして地域ツーリズムについて話をしました。このインバウンド、アウトバウンドという考えと、地域ツーリズムを合わせて三位一体型のツーリズムと最近業界では呼んでいます。これらのバランスをうまく取って、今後の旅行業界を生き残っていくためには、インターネットを利用した旅行商品取引が大きな役割を果たすということです。これからなるのではなくて、もうなっているというこ

とです。それを我社がどういうふうに手がけていくか？ どういうスタンスで取り組むか？ そういうところは業界の大きなうねりとなっていますので、必ず来年あたりに具体的な動きとなって出てくるだろうと思っています。

これからの南予地域を考えると、こういう地域ツーリズムを中心にした南予の経済振興を展開するには、今非常に良いタイミングにきているのかなあと感じています。今はキャリアの協力もあって、南予の名前を全国に発信する大きなチャンスになっています。我々スタッフも南予の人々と一緒になって考え、知恵を絞っていろいろなことを全国に発信できる大きなチャンスだと考えています。

Profile 河野 達郎 (こうの たつろう)

松山市出身。大洲高等学校、九州産業大学卒業後、トヨタ系の自動車営業マン等を経て独立。大洲商工会議所青年部22代会長、TMO設立に関する委員会等代表幹事を歴任する。平成14年(株)おす街なか再生館の設立に伴い取締役統括部長を経て、平成17年6月から現職に就任