

# 我が国における 地域発観光プログラムを考える

特集企画調査チーム

## 着地型旅行・観光を めぐるこれまでの動向

着地型旅行・観光という記載が『観光白書』で初登場したのは、そのページを繰りながら調べたところ二〇〇五年（平成十七年）版である。

そこには、観光が地域経済の活性化に大きく貢献している現状を踏まえ、地域における観光関係者間連携を強化しつつ、地域独自の観光魅力を体験できる「体験型旅行」や地域においてツアーの企画、造成、販売が完結する「着地型旅行」の推進を図っていくと書かれている。

また、時期を同じくして私たちは、観光庁（当時は国土交通省）から「沖縄観光における外国人向け着地型旅行の充実化及び販売促進のための調査」を受託し、その報告書（二〇〇五年三月発行）の中で「着地型旅行とは」について議論を重ねながらその概念を文章として表現した。

ここでは「旅行・観光の目的地である各地域（＝着地）側が有する個別の観光資源（自然、歴史、産業、街並み、文化等々）に係る情報及び着地側での人々の観点（例：各地域での体験・学習等の活動）を重視して企画・立案・実施されるのが「着地型旅行」である」と表現している。改めて読み返すとさらに筆を入れたくなるような記述ではあるが、今も十分に理解しやすい考え方である。

また、同報告書には「全国旅行業協会ではいち早く二〇〇三年度（平

成十五年度）より「国内観光活性化プログラム」を開催し着地型旅行の振興を図ってきた」という表現もある。

これらをもとにすると、着地型旅行・観光が地域経済のエンジン役として広く注目され、国を挙げて推進の旗が振られ始めたのは、今から十年ほど前のことである。

観光庁（当時は運輸省）は、二〇〇〇年度（平成十二年度）から取り組んだ「インタープリテーションプログラム（自然ガイドツアー）による地域の誘客戦略づくりに関する調査」において、地域の固有資源の発掘と磨き上げ、そして解説行為による価値の付加という、ガイドなどによる一連の行為が、観光客の滞留時間の増大や、結果として経済効果の発揮、地域イメージの向上、住民意識の向上などをもたらすことを主張し、従来型の観光資源によらない、新たな地域資源の活用という面において、地域が主役となった観光商品づくりの大きな可能性を提示していた。この事業の一環として開催されたガイド育成セミナーには、全国から数多くのガイドツアーの担い手が集まっていたことから、この時既に地域

レベルでは着地型旅行推進のエネルギーが充満していたのかもしれない。

その後の観光庁の政策であるニューツーリズムの推進、観光圏整備事業、観光地域づくりプラットフォーム事業などにおいても着地型旅行・観光は、重要な要件として拡充を求められている。そして、その流通・販売を後押しするために、国としてもさまざまな形で制度の改正を行っていることは、三浦氏が巻頭言で詳説している通りである。

## 特集企画で目指したこと

実は、この特集企画の発端となっているのは、前述のような経緯があるにもかかわらず、依然として地域から聞かれる「観光プログラムは作っても売れない」という声である。確かに、地域特有の素材を見つけ組み合わせ、お得感も出しているのに、人が集まらないというのだ。

だとすると、売り方が悪いだけなのか、あるいは流通に課題があるのではないか。さらには、そもそも地域発の観光プログラムは、ビジネスとして成り立ち得るのか。つまり、観光プログラムが「売れる」とはど

# 視座

## 特集テーマからの

のようなことなのか。このような問題意識がこの特集企画の背景にある。

私たちはこの問題意識をもとに、各地の観光推進組織による観光プログラムの現状分析に着手した(特集1)。

また、近年ブームとなった「まち歩き」に注目し、公益的役割を担う組織と、民間事業者という性質の大きく異なる二つの主催者の意識と活動を比較した(特集2)。

また、民間事業者として持続的な活動を続けている先進例から販売方法のコツを探究した(特集4)。

さらに、何らかの我が国特有の課題があるのではないかと、国際的な視点からも意見を聞いた(特集3)。

その上で、理屈や理論を整理し、マニュアル的に表現するのではなく、実践例の提示を通しておおよその「勘所」を伝えるような構成とした。以下、それらを踏まえながら、観光プログラムが「売れる」ための要点を整理していく。

なお、こうした地域が主体となった観光プログラムは、それぞれの分

野や立場などで「着地型旅行商品」「着地型プログラム」「着地型ツアー」「観光プログラム」「アクティビティ」などさまざまな呼び方がされている。特に、「着地型」という言い方が広まっているが、この言い方は発地側の視点で見た際の「着地」であり、あくまで主体は発地となってしまう。本来、地域の魅力を活用した観光プログラムは「地域発」、すなわち地域が主体であるという意識が重要だという考えに立ち、この特集企画の中ではそれらを総称して「地域発観光プログラム」と表現している。

### 流通・販売

#### △直接販売と間接販売▽

まず、この特集企画の主題である観光プログラムの流通と販売の要点(卸売販売)に区分して考えてみる。

直接販売とは、地域発観光プログラムの企画者であり催行者が、自ら市場に向けて商品内容と参加条件を提示し、それを見たプログラムへの参加希望者から直接問い合わせや申し込みを受け付け、成約に結びつけようとする「こと」である。

これに対して間接販売とは、販売代理者に商品を卸し、一連の販売行為を委託するもので、多くの場合は旅行会社を仲介して参加者を募ることである。

直接販売、あるいは間接販売のいずれを軸とするかは、次に整理するそれぞれの特徴を考慮した上で、各事業者が柔軟に考えるとよい。

#### △直接販売のポイント▽

直接販売で重要なことを今回の特集からまとめると、第一にターゲットに対する商品内容の確実で効率的な発信である。情報発信や受付対応では、デジタルのメリットとアナログのメリットを上手に活用することが大切であり、ウェブサイトやブログ、SNSなどのデジタルツールの重要性が増している(特集1・大西氏、特集4・松本氏、松田氏、吉井氏)。多品種小ロット、商品の多様性や季節感といった「ナマモノ」のような商品特性を生かすためには、柔軟で手早い対応が可能なデジタル(ウェブ)での発信・販売の重要性は増す(特集2・以倉氏、千住氏)。また、いかにメディアに取り上げてもらうか、そのための腰を据えた情報発信

やブランディングの重要性を楠田氏や高野氏、ハリス氏が主張している(特集1、特集3)。

一方で、特集4で話されているように、電話による気遣いや気配りまで心の通い合うようなコミュニケーションは、商品を取引する上で何にも勝る基本要件である。また、消費者が自ら検索しアクセスすることがベースであるウェブに対し、会報を紙媒体で作成し送り届けるという地域側からのアプローチ(特集1・高野氏、特集4・松本氏)も参加のリピーター化、顧客化につなげる大切な手法であろう。

#### △間接販売の特徴▽

直接販売と間接販売の特徴や、利点と課題は表裏になることが多い。間接販売を軸にその特徴を例示する。(商品内容)

旅行会社からは数多くの消費者と接する経験や他地域の動向なども踏まえた助言を得ることができる一方、全体の旅行行程上、前後の立ち寄り先などとのバランスにより、内容や所要時間を調整せざるを得ないこともある。

#### (提示のタイミング)

パンフレット化のために数カ月も

前から詳細の提示を求められることが多い。早い時期に販売量の見込みを立てることができる一方、季節の移り変わりの見込み違いや突発的な都合などにより商品内容に変更の必要性が生じた場合の臨機応変さに課題が残る。

#### （営業拠点、販売員と販売手数料）

旅行会社と連携することにより、マーケットの近くに販売窓口（店）を持つことができ、さらに旅行会社所属の販売員によるセールス活動が期待できる。また、大手旅行会社との提携により全国規模の販売網を獲得することができる。とりわけ、学校団体などの教育旅行は、旅行会社の企画、販売によることが多いので、このマーケットを取り込むためには旅行会社との連携が重要となる。

一方で、その対価として相応の手料を支払うことが必要となる。この比率は、各社との契約内容によるが、おおよそ販売額の一〇〇程度が一般的である。

#### （参加費の收受とキャンセル対応）

旅行会社で申し込んだ参加者は、旅行の出発前にツアー費を支払うことが一般的である。地域発観光プログラムの参加費も事前に旅行会社が

收受し、プログラムの実施者には後日、手数料分を差し引いて支払われることになる。このため、参加者とその都度の金銭のやりとりを行わなくて済む。

また、プログラムへの参加申し込みはしたものの無連絡不参加（いわゆるNo Show）などのリスクは軽減し、キャンセルとなった場合にも規定の取り消し料を確実に得ることができる。

#### （参加者とのコミュニケーション）

旅行会社の窓口で商品を販売する時に、商品内容や参加条件などが説明されるため、参加者の旅行出発前の安心感が醸成される。

一方で、旅行会社の全ての販売員が、地域発観光プログラムの内容を熟知し、参加希望者に対してその場で詳細情報を提供することは難しい。

また、現地（フィールド）の状況、気象条件などから想定される留意点や準備品などを伝えることは困難である（特集4・松本氏）。プログラム主催者が参加者の生の声に触れることができないため、興味や要望、健康状態などを知ることが難しく、ニーズに応じたきめ細かな対応を行うにくい。

#### （信用力）

地域発観光プログラムは商品内容や品質を的確に表現することは難しく、そのことが参加者に不安感をもたらすことがある。このような時は実績のある旅行会社が代理で販売することによって、商品やその事業者に対する信用力が付与されることにつながる。これに伴い、各事業者は各旅行会社の基準に応じた経営管理、安全対策を含めた商品管理が求められる。

#### △間接販売のポイント▽

観光推進組織の場合、約九割の観光プログラムを直接販売している（プログラム数ベースの比率の平均）。直接販売と間接販売の両方を行っているものも含む。理由は条件が折り合わないことや、旅行会社の担当が内容をよく理解していないことを挙げている（特集1）。

一方で、公益的な性格を持つ組織であっても「那覇まちなみ」や「体験村・たのはたネットワーク」は、旅行会社とバランスの良い連携をとっている。旅行会社の商品に組み込みやすくすることは必要だが（特集1・楠田氏）、一方で、旅行会社側に

もある程度寛容になってもらいたい面もある（特集3・トウル氏）という声も聞かれる。

旅行会社ごとに特徴があるので、そのことを踏まえた連携が重要である。例えば、小規模ながらも特定テーマに強く、その特定顧客層をしっかりとつかんでいる旅行会社を見つけると、良い連携が期待できるであろう。あるいは、全国に流通販売のネットワークを有する旅行会社と連携を進めていくことも（巻頭言・三浦氏）、安定的な販売量の確保に寄与するだろう。

また、地元根差した旅行会社との連携も興味深い。このような旅行会社は、ランドオペレーターという機能を持つ。吉井氏（特集4）のケースのように、日頃から話し合う機会の多い地元の旅行会社に大手の旅行会社などの取引を委ねる手法は、注目すべき方策である。いずれにしても、旅行会社からの問い合わせを待つのではなく、自ら連携を深めた旅行会社を見極め、戦略的にアプローチしていくことが重要である。

#### △着地での販売▽

地域発ならではの特徴として、旅

# 視座

## 特集テーマからの

行者がその地に着いてから、あるいは滞在中、その時の天候や体調などに応じてプログラムに申し込むことも大いに想定したい。それに対応する手法として、宿泊施設との連携は有効な手法である(特集4:松田氏)。一方、既述した小笠原のランドオペレーターは、来島者に対するポータルなプログラムへの申込窓口の役割も担っている(特集4)。

小笠原では、観光協会の事務所の壁面に、プログラム提供者がそれぞれA4判一枚に自社商品の特徴などをまとめたチラシが一覧できるように貼ってあり、来島者はそれらを見比べて、自分の好みのプログラムを選ぶことができる。このような情報提供は、船客待合所や、小笠原への唯一のアクセス手段である船の情報板でも行われている。併せて、ここ数日間の予約状況も一覧で記載されており、滞在中の活動計画づくりとプログラムの申し込みに役立っている。観光協会が取り組む情報提供に、情報の比較という工夫を加えることによって、観光客の利便性を大幅に

増大させた仕組みである。

### 商品

これまで整理してきたような、流通・販売の面での要点以外にも、観光プログラムの「商品そのものの魅力」を高めることの重要性についても、多くの示唆が得られた。そのポイントは、次のように話されている。

#### △商品力▽

(ガイドのチカラ)

商品の価値を高めるために、ガイドの能力が重要である。ガイドの能力でいかようにも顧客の興味やレベルに合わせることができ、商品バリエーションは厚みを増す(特集2:以倉氏、特集3:フィンドレー氏)。これは、特集4のやりとりの中で各氏の能力として浮き出ている、資源を見る目、それを活かす発想力という点でも明らかである。

#### (顧客志向)

マーケットのニーズが満たされていないものは何か、を考え、そこに對して自分たちの魅力をどうプログラムとして提供していくか、といっ

たマーケティング志向が重要である(特集3:フィンドレー氏、ハリス氏)。また、松田氏は「ツアーの質とは、お客様それぞれのニーズに応えること」と明快である(特集4)。

#### (商品構成)

商品展開を考える際には、「売れる」と、「売りたい」とのバランスの取り方が重要である。特に公益型組織の立場では、地域振興や地域活性化に対する期待や使命が取り組みの原動力になっており、地域の誇りの醸成や地域のアイデンティティを大事にするというスタンスに基づいたラインナップが重要(特集1:高野氏)、今ある観光資源などをつなげて紹介することが活動の中心(特集3:トウル氏)との指摘がある。

商品については、スピード感を大事にして試行・改善を繰り返していくことにも気を配る必要がある(特集1:楠田氏)。さらに、観光プログラムに対する顧客の信頼感を得るため、自然と人文の両分野の専門家が運営しているというイメージを打ち出している(特集1:大西氏)といった意識も必要である。

#### (住民との連携)

地元住民が混在することで参加者の交流も楽しくなり魅力が増大する(特集2:以倉氏、千住氏)、地元の人が集まりたくなるまちづくりや、地域の理解があつて地域発観光プログラムが軌道に乗る(特集3:フィンドレー氏、ハリス氏)というように、地域住民との連携が商品力の向上につながるという声も大きい。

#### (地域の総合力)

観光プログラムの商品の特徴としては、地域で作っていることである。加えて、資源の付加価値を高めるために、体験や情報を付加した内容が多いことが基本である。「売れる」ためには、ここでしか体験できないオンライン・ワンという商品としての価値の高さが重要である(特集3:フィンドレー氏)。

さらに、地域を点で紹介するのではなく、線や面で捉え、全体にストーリー付けすることによって立体的に地域の特徴を体験的に伝えていくとよい(特集4:松本氏、松田氏)。

#### △人材開発▽

商品力の頂の冒頭に、プログラム参加者と直に<sup>しか</sup>対応するガイドこそ主役であるという主旨を書いたが、併せてプログラムの構成要素を探し出

して組み合わせるコーディネートやプロデュースの能力もまた重要である。「ひと」の存在が地域発観光プログラムの魅力の源泉といってもよいだろう。彼らはいずれもプレーヤーとして、実践をこなしながら、チカラをつけていかなければならない。

そうした中で、松田氏が「ホテルからの紹介手数料に関して、ホテルへ支払うのではなく内部に留保し、次を担う若い世代への投資として理解してもらいたい、また、彼らが見聞を広め勉強してもらうために使いたい。そのことが地域の持続的な発展につながる」と考えている点が興味深い(特集4)。

また、こうしたガイドを育成していくためには、「ガイドが産業として認められることが大事であり、そうすることでガイドのスキルを学ぼうとする人も増えてくる」(特集3…ハリス氏)という声も見逃せない。

## ビジネスと産業

### 「公益型」と「民間型」

ここで、地域発観光プログラムを企画し、実施する組織(機関)や事業体の性格による目的の違いについて

でも確認しておきたい。

本来であれば、このような誘客ビジネスは民間事業者が担うべきだが、観光が地域活性化の切り札的存在として期待されている地域などでは、公益的な観点からこの事業に取り組むケースがあるということである。

地域の民間事業者(以下、便宜上「民間型」と表記)ではできない、儲からない分野だからこそ、公益的な性格の強い観光推進組織(同、「公益型」)が実施しているという見方もできる。

この「公益型」の六十八組織から回答を得た特集1の調査結果によると、観光プログラムの販売を単体の事業として見た場合の採算性は、事業として赤字の状態にある」という答えが全体の六一・八%を占めた(4ページ表5)。

この背景には、そもそもそれほど売れない、また売れても儲からない、という両方の要因が想定されるが、いずれにしても事業としての採算性は低く、収支を公的財源などによって補っている。にもかかわらずこの事業に取り組むのは、「地域の魅力の再発見や誇りの醸成」といった地域振興を主目的とし、「地域の良

さをより多くのお客様に感じていただくため」といった地域活性化の手段として位置づけているためである。

活動の目的として「地域の誇りやアイデンティティを伝える」ことの側面も強く必ずしも顧客志向になり切れない面もある(特集1…高野氏)。「地域の観光協会の活動はいくら公平に配慮しても、不公平だというクレームが出てきてうまくいかなかった」(特集4…吉井氏)という発言にあるように、公益型には収益事業としてのビジネスに徹し切れない側面がある。

これについては、特集3で目的をビジネスだけにすると面白いプログラムを取り扱えなくなってしまう」とトウル氏からも指摘されている。

また、特集2の民間型の「まいまい京都」と公益型の「那覇まちなまい」は、同じ「まち歩き」商品を扱うものの、事業目的や採算性の違いは顕著である。

一方、大西氏が、「指定管理者として宿泊施設を運営しており、観光プログラムと宿泊を一体で販売することで利益を確保している」と述べているように、組織として地域活性化への貢献という公益的な目的を重視しつつ、他の収入源と組み合わせ

表1 「特集掲載の事業体の性格」

		公益型 ←	→ 民間型
特集1	NPO法人体験村・たのはたネットワーク		
	一般社団法人信州いいやま観光局なべくら高原・森の家		
	株式会社生態計画研究所早川事業所 南アルプス生態邑		
特集2	まいまい京都		
	一般社団法人那覇市観光協会		
特集3	株式会社NAC		
	株式会社キャニオンズ		
	一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューロー		
特集4	株式会社知床ネイチャーオフィス		
	マルベリー		
	有限会社屋久島野外活動総合センター		

資料：(公財)日本交通公社作成(インタビューの内容をもとに筆者らが便宜的(行政などからの補助・業務委託などを根拠として)に区分した)

# 視座

## 特集テーマからの

などの工夫によって、利益確保につなげることも可能である(特集1)。

なお、売るための工夫あるいは商品力増大の手法は、「公益型」「民間型」の双方に共通点が多いことは、前述した通りである。

### △ビジネスモデル▽

調査にご協力いただいた組織のうちの一九・一％からは、事業として黒字の状態にある」という回答を得た(4ページ表5)。事業費の中に、事務所経費や人件費などが含まれているかどうかなど、さらに慎重な分析が必要だと考えるが、心強い答えであることには違いない。

また、特集3の「NAC」や「キャニオンズ」、特集4の「知床ネイチャーオフィス」「マルベリー」「屋久島野外活動総合センター」といった事例は、民間型事業体としての成功例である。他にも民間型として地域発観光プログラムに取り組む事業体は数多く、事業の継続をもって成功ということはできそう。

しかし、ここに具体例はないもの

の、中には給与(人件費)を売り上げの内りに抑えることによって採算が保たれているだけで、実情はかなり厳しいケースもあると考えている。このような状態は果たしてビジネスとして成り立っていると言えるのか、という点は留意すべきである。

また、民間型であっても、事業活動の継続には、地域に根差した事業公共財産たる地域の資源の活用という観点から、地域貢献という目配りも必要である。

このように「ビジネスとして成り立つ」ということの基準は、事業体の性格によって採算性の考え方が異なるので一律のモデルとして表現しにくい(表1)。

### 最後に

冒頭に触れた通り、この特集企画は、観光プログラムの流通や販売の現状に対する問題意識が発端になっている。それに対しては、販売や流通における制度面や商慣習面に大きな問題があるのでなく、創意工夫によって販売力を高めることができる」と総括することができる。

また、ビジネスとしても、地域発

観光プログラムはビジネスとして成り立ち得る」と言える。

同時に、当初は販売力にのみ注目していたが、商品力は改めて重要である、事業体の性格によって採算性の考え方が異なるので一律のビジネスモデルとしては表現しにくい」といったことも改めて明らかになった。

どの分野にも共通のことだが、成功するか否かは、「ひと」次第である」ということも改めて提示しておきたい。

この特集企画では十一人の実践者が登場している。共通しているのは、彼ら実践者自身がガイド、あるいは地域コーディネーターとして、楽しい、面白いと感じることや、こうしたいと思うことに対して信念をもってやり遂げ、またやり続ける意志を持つていることである。

併せて、客観的に、つまりどこか俯瞰しながら自分の活動を冷静に見ていることや、できることと手の届く高さを理解し、着実に進んでいるといった特徴も見えてきた。

取材や調査を進めていく中で、彼らのそのような情熱や能力、魅力こそ「売れる」ための要点であり、それを伝えることが主題だと思いうようになった。そのため、インタビューや

座談会の内容を原稿として書き起す時には、できるだけその「ひと」が分かるように工夫したつもりである。果たしてうまく伝わっただろうか。

また、私たちは、この特集企画を通じて、彼らのような実践者が行う地域発観光プログラムの企画・販売・催行事業を一つの産業として、あるいはガイド業や地域コーディネーター業を一つの職業として改めて強く意識した。具体的には、地域の子供たちに憧れを持って目標とされ、またプログラム参加者からは敬愛されるような「カッコいい」職業像をイメージする。

そのためには、志や目的を同じくする実践者間での情報共有と相互の研鑽、あるいは社会的な認知度向上が必要であり、巻頭言で三浦氏も指摘しているような、地域の枠を超えたネットワーク化も一つの方向性である。

地域発観光プログラムという事業、そしてそこに情熱を注ぐ「ひと」こそ、今我が国で求められる地方創生の牽引役になると確信している。

寺崎竜雄

久保田美穂子

守屋邦彦

菅野正洋