

講義 5

「小規模コミュニティ内の住民も交えた」 連携のあり方 ～徳島県にし阿波



講師：一般社団法人そらの郷 事務局次長

出尾 宏二 氏

◎Profile

1959年徳島県生まれ。国鉄四国、JR四国の旅客営業セクションに勤め、国内旅行の造成・販売・販売促進に関わる。2008年の「にし阿波観光圏」認定の際、JR四国の観光開発として「にし阿波」との関わりを持つ。現在は、(一社)そらの郷の事務局次長として、にし阿波各地の市町村や観光事業者および地域の人と協働して、体験プログラムや着地型旅行商品の開発に尽力。観光圏事業の観光地域づくりマネージャーとして活動中。

コメンテーター：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

岩崎 比奈子

観光圏という広域連携の中で、農家、観光事業者、住民といった小さな主体が連携し、地域一体となって観光の力で地域づくりを進める、にし阿波。観光の概念を見直した上で、独自の自然と文化を活かし、子供からお年寄りまでが一緒になって、教育プログラムや外国人向けの体験プログラムの提供、海外へのプロモーションに取り組んでいる事例を学びました。

コミュニティ・ベースド・ツーリズムで 集落維持を目指す

私は、「にし阿波～剣山・吉野川観光圏」のプラットフォームとして設立され今は日本版DMO候補法人となった、徳島県西部にある一般社団法人そらの郷で活動しています。

私の経歴は少し変わっていて、国鉄に入社し、JRになった後の1989年（平成元年）に旅行業の立ち上げを行い、それから22年間旅行商品を作ってきました。商品企画も仕入れも宣伝プロモーションもやりましたが、JRにいながら電車の運転や切符を売ったことはありません。22年間現場に出て、沿線の観光開発を地域の人と一緒にやる仕事をやってきました。2013年（平成25年）から出向という形でそらの郷に来て、現在5年目になります。

どちらかという旅行会社・観光客目線で、観光はどうあるべきか、本当に売れるコンテンツを作るにはどうしたらいいかを考えてきました。理屈だけではなくプレーヤーとなる地域の人を実際にどう巻き込んでいくかについて、私の話がヒントになればと思います。

まず私から質問をしたいと思います。徳島県西部はおおぼけ大歩危、かずら橋がある祖谷がメインの観光地ですが、今までに観光で大歩危や祖谷にいらした方は拳手をお願いします。

はい、ありがとうございます。しょぼい数でございます（笑）。これが現実なんです。徳島県西部は、観光集客力がある地域ではないので、常に危機感があります。

国鉄からJR四国になった時よく比較されたのですが、四国全体の乗降人数は、新幹線駅ができる前の品川駅一駅と同じでした。また、四国にある全260駅全て合わせた年間売上は、新宿駅南口みどりの窓口の前にあるたった一台の自動券売機と同じ金額です。JR 6社に占めるJR四国の売上比率は0.2%しかありません。ちなみに徳島県内に電車は走っておらず、全部ディーゼル車です。

このように、そもそも人が来ていない地域でどうやって観光振興をするのか。私たちはそういう危機感からスタートしているので、従来の観光に加えて全く新しい観光を作ろうとしています。それは何かというと、コミュニティ・ベースド・ツーリズムです（図1）。

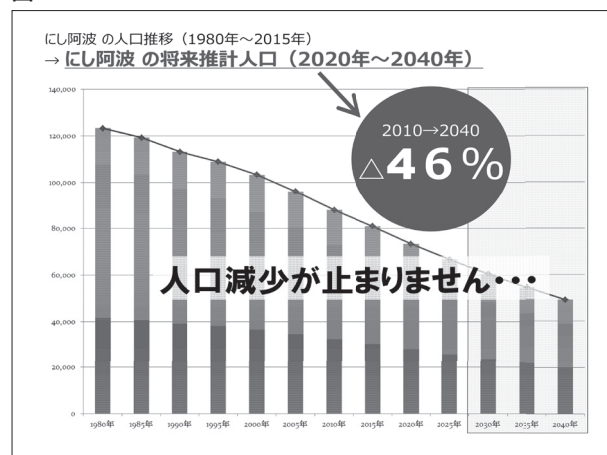
理念や目標は、共有しないとなかなか合意形成に至らないので、観光圏という事業を行うためには、観光に携わる者と地域に住んでいる人に共有する理念が必要です。にし阿波では「次世代に繋ぐ魅力ある地域の創造」を理念としており、私どもの職場の朝礼でも、毎朝これを唱和してから仕事を始めています。「次世代に繋ぐ」という理念は、そもそも人がいないので、何とかしないと未来が続かないという危機感から来ています。「魅力ある地域の創造」は、今まで一生懸命頑張ってきたけれど十分ではないので、改めて魅力ある地域を作っていく、ということです。そこで一つの方法として取り組んでいるのが、コミュニティ・ベースド・ツーリズムです。

よく例に出されるのが、北海道でアイヌ文化を守る集落やニュージーランドのマオリの伝統を守る集落な

図1



図2



どで、コミュニティ・ベースド・ツーリズムとは観光によってそうした地域の文化を守ることです。にし阿波も、山の高いところに行くもの小さなローカルコミュニティが点在しており、私たちはそれらを集落と呼んでいます。人口規模100人程度の集落が数多く点在していますが、それぞれ伝統文化が少しずつ違うので、それらを大切に守ろうということです。

ただし、深刻な問題があります。過疎です。この地域は20年後に人口が半分になってしまいます(図2)。このまま放置して「観光客1~2割増を目指そう」なんてやっていたら間に合わない。一番若いおじいちゃんが70歳ですから、何とかしないと集落が消滅してしまいます。地域をどう維持していくかという危機感が、行政、観光事業者、住民にあります。我々にとって観光は、過疎対策そのものなのです。

すでに人がいなくなった集落もあります。限界集落などと言っている場合ではなく、高齢化と若い世代の流出で集落が消滅しかけています。コミュニティ・ベースド・ツーリズムで交流人口を拡大し、若い人に一人でも二人でも定住してもらい、新しい産業を興していくことを必要と考えています。

では新しい産業とは何か、我々が売るものは何か。私は、共感と協働と考えています。共感とは、昔ながらの集落の伝統的な文化に「こんなに知恵のある暮らしをしている」と共感してもらうことです。協働は、訪れた方にちゃんと働いてもらうということです。観光の概念を変え、集落の維持保全を手伝いに来てくれる人を増やそうと、地域に住む人と訪問者が一緒になって新しい価値を創造することに取り組んでいます。

観光の力で地域をつくり、産業の構造転換を目指す

そんな我々にとって観光の目的とは何かというと、地域づくりです。観光消費で地域を活性化するという目的もありますが、そもそもは地域を観光の力でつくりたいということです。

そのため、今まで観光に携わってきた人や地域の人に「観光の概念を変え、理解の幅を広げてください」という啓蒙を一生懸命やっています。今までの観光の

概念は観光地で消費するということですが、にし阿波には山しかありません。テーマパークも大きいリゾートホテルもないところに観光に来てくださいと言い続けても、そんなに人は増えませんでした。

ですから私は今までのやり方ではなく、「ここには消滅しかけている民俗学的に貴重な日本の集落文化が残っている、それを守ってください」という共感をもとに訪問者を増やし、農業や収穫、山の暮らしの体験などを通じて社会貢献意欲を満足させるコンテンツを作っています。お金を払ってサービスを求める従来型の観光ではなく、傾斜のきつい山に住むおじいちゃんおばあちゃんの畑仕事を手伝い、収穫の喜びを共に味わい共感するというような、訪問者が仕事を手伝えることで地域づくりを担ってもらう仕組みが、結果的に、集落の維持につながることを目指しています。

さらに目指しているのは、地域産業の構造転換です。私たちの地域にあるのは農業だけで、それも山でほそぼそと自給自足で営む農家ばかりです。今までは農林部局が農業の六次産業化に取り組んできました。でも、山で取れたジャガイモが100円高く売れるわけではありません。そこで私が考えているのは交流ビジネスです。交流する場所は傾斜が急な山の畑です。そこに暮らすおじいちゃんおばあちゃんと話をし、山の暮らしにはこういう知恵があるんだと知り、その交流に体験コンテンツとしてお金を払ってもらうのです。

というのも、それぞれの畑が小さいので、頑張ってもブランド化して農産物の価格が倍になっても厳しさはさほど変わらないですし、80、90歳の人たちに今の倍の量を作ってくれと言うのも無理です。でも、学生が来るからあと一畝^せだけジャガイモを多く作ってくれと言うことはできます。

農作物を流通に乗せてお金を稼ぐより、数は少なくても価値のわかる人に畑に来てもらい、おいしい野菜の作り方を聞き、そうした交流にお金を落としてもらう。消費者に現地に来てもらってお金を落としてもらう流通を目指そうと思っています。

または地域の若者が自分のおじいちゃんおばあちゃんのところに連れていき、一緒に農家の縁側でお茶を飲み、このお茶はこういうふう^{ふう}に作られているといった話をしてもらおう。若者は単なる道案内ではなく、農業

文化の価値を伝えるコーディネーター役であり、集落ネイチャーガイドとして一日に1万円か2万円稼げるようにしたいと思っています。

ここで、「にし阿波～剣山・吉野川観光圏」のプロフィールを紹介します。今までは秘境というブランドで売っていましたが、山が多く交通が不便で、かつては「平家の落人が住む、江戸時代で時間が止まっているところ」という売り方でしたが、それを変えようと思っています。

観光圏エリアは2市2町の広域連携です(図3)。徳島県の西部総合県民局のエリアと合致します。三好市は飛び地になって2つに分かれており、「三好市に来てください」と言ってもお客様にはわかりにくい。「四国の真ん中のにし阿波エリアに来てください」というほうがわかりやすく、それこそが広域連携の目的です。一緒にやったほうが効率が良く、お客様にもわかりやすいということです。

この観光圏事業のブランドコンセプトが「千年のかくれんぼ」です(図4)。これまでのプロモーションで散々使ってきた大歩危の遊覧船やかずら橋の写真、平家の落人伝説以外のものを考えました。このコンセプトには、農家のおじいちゃんおばあちゃんが住む山の集落に隠れている何かを見つけたり、都会で疲れたらかくれんぼできる地域という意味が込められています。

千年という意味にはいろいろあり、例えば平家落人伝説は900年前からですし、この地域は縄文時代から人が住み非常に古い農業伝統文化が残っていること

もあります。隠れ住むように山や森の中に人々が暮らしてきたライフスタイルに共感していただき、何か新しいものを見つけてもらうことを新しい観光コンテンツにしたいという企みです。

この観光圏を紹介する2分35秒の動画を作りました。2年前、今回の講師の一人である山田雄一さんに監修いただいて作ったものです。「あれがあります、これがあります」という観光地紹介ではなく、外国人がここでどういうことを楽しめるかを描いています。

(動画上映)

この観光圏の宿泊者は関東からも多いですが、主な商圏は京阪神です。アクセスルートは3つありますが、どこからも約4時間かかります(図5)。

しかし、淡路島を中心と考えると、国際線が就航している空港が周囲に7つもあります。和歌山県の南紀白浜空港、関西国際空港、大阪国際空港、神戸空港、徳島阿波おどり空港、国際4路線が就航する高松空港、そして岡山空港です。こんな狭いエリアに国際空港が7つもあるという地の利は絶対に活かしたいと思っています。日本人は「へえ～」で終わってしまいましたが、全世界を見ても、こういう場所は他にありません。

とはいえ、外国人ににし阿波だけに来てくださいと言うのは難しい話です。外国人は京都へたくさん来ているので、京都を起点に2～3泊で四国に来てもらうためのプロモーションをしています。広島にもやはり外国人がたくさん来ているので、広島からしまなみ海道

図3



図4



を渡り、2~3泊で四国へ来てもらうというプロモーションもしています。

行政の方にこうした概念は余りありません。大阪は近畿運輸局、四国は四国運輸局、岡山・広島は中国運輸局と、管轄がばらばらでなかなか連携はできません。行政ができないなら自分たちでやっつけてしまおうということで、この地域でインバウンドを扱う民間のランドオペレーターで、コンソーシアムのネットワークを作ろうとしています。京都のランオペ、四国の田舎を歩くツアーに強い四万十の会社、香川県の準大手、大阪ではホテルも作ったベンチャーと手を組み、外国人が京都から四国に来たい時は、全ての手配ができる形です。

農山村のおじいちゃんおばあちゃんが外貨を稼ぐ主体に

にし阿波には課題がたくさんあります。これは、主要な観光地「祖谷のかずら橋」の年度別渡橋人数です(図6)。全体的に右肩上がりではありますが、波があります。しまなみ海道や明石海峡大橋ができた時には一時的に大きく増えましたが、「桃栗三年、橋一年」で、橋の効果は一年しか続きませんでした。橋に頼ってはお客様は増えないことがよくわかったので、それ以外の価値をつくっていかうと考えています。

徳島県は宿泊人数が全都道府県の中で最下位になることが多い。これを何とかしないといけないということで、着目しているのがインバウンドです。「日本で唯一行ったことがないのが徳島県だから行ってみた

い」という日本人はもう狙いません。世界をターゲットに、伝統文化が残る日本に来たいという外国人を狙っています。あるいは、急峻な山の畑で野菜を作ると環境にやさしくておいしい野菜ができる、だからスーパーより100円高くても買う。コアなターゲットですが、価値がわかり、納得してお金を払ってくれる人を狙っています。

インバウンドについては大歩危、祖谷にある5つの旅館とホテルでデータを取っています。規模が小さく、全部合わせても収容人数が1,000人に満たないのですが、2016年(平成28年)は外国人宿泊客が年間で1万5,000人となりました。宿泊客全体に占める割合は2割に達しました。このようになると、外国人と日本人を分ける必要がなく、日常になります。

インバウンドのターゲットもセグメントしています。ターゲットとしているのは欧米、オーストラリアで、フランスが一番の伸び率です。にし阿波には日本古来の習俗が残っています。例えば、直会なおらいという儀式は、作物で最初にできた大豆を神に捧げた後、神様と生産者が平等に分けて食べるというもので、今の打ち上げのルーツです。フランス人はこうした日本の精神性や伝統が大好きなので、すぐく反応します。彼らは「おじいちゃんおばあちゃんが自分たちと会ってこんなに喜んでくれるなら、自分たちが旅行する意味がある」と言います。そして「フランス人がたくさん来る大歩危や祖谷に行ってみよう」という日本人も来るんですね。インバウンドを伸ばし、その結果として国内宿泊客も増やす「リバウンド」を狙いたいと思っています。

図5

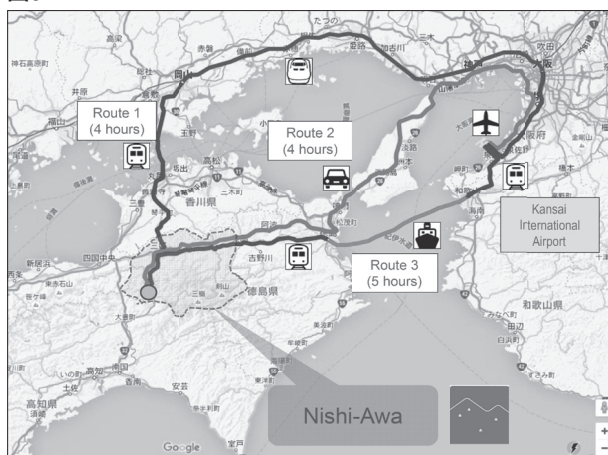
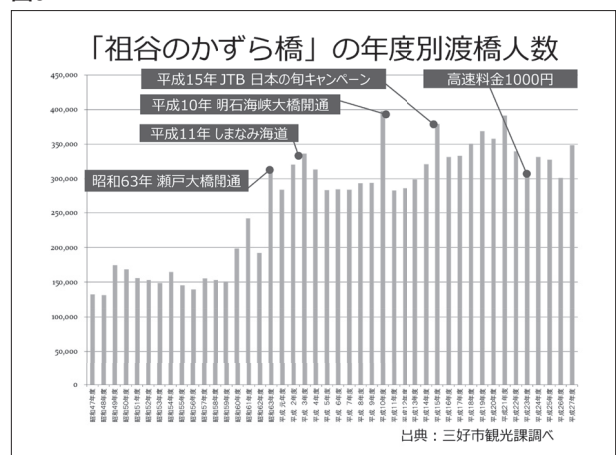


図6



我々はインバウンドでターゲットとなるペルソナ、代表的な顧客像を設定しました(図7)。日本に20年住んでいる、神社仏閣が大好きなフランス人のアレックス・カルビンという40歳男性です。夫婦でにし阿波に来て、何が見られるかではなく、何をすれば高い満足が得られるか、何が体験できるかが大事と考え、例えば農家の縁側で、地元でとれたお茶をおじいちゃんおばあちゃんと一緒に飲むというストーリーを考えました。

先ほど、産業の構造を転換したいとお話しましたが、転換によって最も収益につながるのはガイドです。私はガイドではなく、インタープリターと呼んでいます。観光地を案内するのではなく、山の暮らしを守り続けている人のところに、地域貢献をしたいという意識の高い訪問者を連れていきます。価値をきちんと伝えて共感してもらうことで、ガイド料として一日に1万円、2万円をいただき、それをこの農山村の新しい産業の軸にしたい。農業だけという今までの産業構造を転換し、農山村をお金を生む地域にしていきたいと考えています(図8)。

これは、日本という国のあり方にも関わってくると思います。シンガポールの現在の国民一人当たりGDPは5万3,000ドルですが、日本は3万9,000ドルしかありません。にし阿波のような地域には企業誘致ができるはずもなく、例えば自動車産業を新たに興そうとしても無理です。

技術立国やものづくりではなく、これからは付加価値を売るべきです。ですから我々の地域では、訪問者と地域の人による交流交歓をビジネスにしたいと思っ

ています。農山村のおじいちゃんおばあちゃんこそ外貨を稼ぐ主体になってほしい。そのために、そこにお連れするガイドをたくさん養成しようと思っています。

教育旅行からインバウンドまで、 農泊は同じプログラムを水平展開

我々が次の課題として重点的に取り組んでいるのが農家民泊、「農泊」の拡大です。1995年(平成7年)から教育旅行の受け入れを始め、年間に受け入れている4,000泊の9割以上は農家民泊で、2016年(平成28年)は27校3,850人が利用しました(図9)。受け入れ農家は約150軒あります。みんなお年寄りなので、何もしないと毎年10軒ほど減っていくのですが、何とか努力して150軒を維持しています。

教育旅行は、行政の人にとっては日本の学校教育法の修学旅行とイコールで、中学校・高校が対象です。しかし我々はそれにとどまらず、家をフィールドとして、生活文化を感じるという教育的旅行の拡大を目指しています。具体的には「放置していると消滅してしまう集落の伝統文化、農業文化などを学びに、社会貢献的に来てください」といった形で、大学や専門学校のゼミ旅行、企業の研修などの誘致をします。この他に、大人の修学旅行も始めました。例えば、大歩危には珍しい地層がいっぱいあるので、地質について勉強する親子向けのプログラムなどを用意しています。

中学生・高校生の受け入れについては、普段自分たちが食べている料理以外は絶対に出さない、お土産

図7

【戦略】 経験ストーリーの策定 (ブランディング、ターゲティング)

■ペルソナ(主なターゲット層)
Alex Calvin
(フランス人男性・40歳)

Alex Calvin (フランス)の経験ストーリー
“感動共感ビジネス”創出

- ・貿易会社役員
- ・夫婦二人暮らし
- ・フランス・パリ出身
- ・年収1,000万円



図8

<戦略&戦術> ガイド販売コンソーシアム



を持たせない、何か体験をさせる、というルールを作っています。おいしいものが食べられるということではなく、山の暮らしを体験するために料理を食べる形で、我々の地域では農業体験、収穫体験とは言わず「山の暮らし体験」と呼んでいます。こうした受け入れ内容は、大人や大学生に対しても小・中学生向けと全く同じでいいわけです。

先ほどお話したように、にし阿波地域にある旅館ホテルの収容人数は限られているので、この農泊を外国人向けにも展開したいと考えています。外国には団体での修学旅行のようなものはありませんが、農業文化体験というフィールドワークを核に、エクスカージョンや研修、あるいは1~2年のインターンシップ留学なども受け入れられると考えています。教育旅行から始め、受け入れ側に慣れてもらって、水平展開によって外国人も受け入れようということです。

教育旅行の農泊は1泊2食付ですが、県のガイドラインにのっとり、宿泊料としてではなく体験料として代金をいただいています。民泊新法ができて、ほとんどの農家が登録できるようになりました。一般の人も泊められるようになったので、この農泊をインバウンドを含めた個人向けにも拡大しようと思っています。

ただし、我々が大事にしてきたのは、農家のおじいちゃんおばあちゃんとお話して、山の暮らしを聞いて共感していただくことで、単に空き家に安く泊まれるというものではありません。我々が目指すのはホームステイ型の農家民泊であり、観光地ではない農山村の畑にお金を落としてもらうこと、暮らしの体験をしても

らうということです。そういう意味では、一般的な民泊やゲストハウスとはカテゴリーを明確に分けたいと考えています。

枠組み作りは「官」、 中身を考えるのは「民」の仕事

にし阿波では、地域連携の基本となる大きな枠組みが2つあります(図10)。一つが農林水産省の「食と農の景勝地」という事業です。昨年、全国5カ所の一つに認定していただきました。少量多品目のおいしい野菜を作っている山の暮らしで景勝地を作ろうという事業です。もう一つが先ほど紹介した「にし阿波~剣山・吉野川観光圏」の事業で、2008年(平成20年)の第一期に認定され、2013年(平成25年)に第二期に入って現在に至ります。

前者については農林部局、後者は観光振興部局が担当ですが、いずれも事務局が県民局なので、この2つの事業に関わるメンバーは共通しています。ですからどちらの事業の会議も同じテーブルで行い、同じメンバーです。異なる省庁の事業はなかなか横串に刺せないとよく言われますが、こういう枠組みの使い方はうまいやり方だと思います。

行政と民間は役割分担をしています。行政の役割は2つあって、一つは枠組みを作ること、簡単に言えば会議にいろいろなメンバーを呼んでくれることです。もう一つは事業予算をつけてくれることです。枠組みの中身、戦略を考えるのは民間の役割です。観光圏事業で

図9

観光による地域づくりの体制整備
滞在型農山漁村の確立・形成

農泊の拡大

現状・課題

- 外国旅行者の訪日目的の第1位は、日本食を食べること。伝統文化や自然体験、農山漁村体験にも一定のニーズがある。
- 登場するインバウンド需要の農山漁村での取組みが不十分。

今後の対応

- 「ディスプレイ農山漁村の宝」として毎年約20地域を認定し、農山漁村の地域住民の意識・機運を向上。
- 「食と農の景勝地」として、地域特有の食とそれに不可欠な食材を生産する農林水産業や景観等を活用して訪日外国人をもてなす取組を、2016年度から認定開始し、一体的に海外に発信。
- 食と農の景勝地の認定等と連携し、日本ならではの伝統的な生活体験と非農家を含む農村地帯の人々との交流を促し、「農泊」を推進し、2020年までに全国の農山漁村で50地域を創出。
- 地域の農産物をおみやげとして円滑に持ち出すことができるよう、動植物検定体制の整備を推進。等

これらの取組を通じた、インバウンドと農林水産物・食品の輸出の一体的推進。
〔2020年の農林水産物・食品の輸出額1兆円目標の前倒し達成を目指す〕

図10

地域連携の枠組み

食と農の景勝地 (日本農業遺産) **にし阿波観光圏**

にし阿波 観光圏事業

は観光地域づくりマネージャーという役職があり、主に民間の13人でやっています。戦略、手法、プロモーション対象はこれらのマネージャーが策定します。こうした役割分担が大事だと思います。

にし阿波は比較的、官民の関係がうまくいっているという評価をいただいています。行政、民間それぞれに役割があります。会議では激論が飛び交っていますが、官民が連携するとすごく力が出ます。民間と行政が自分たちで敵対の構図を作ってはダメです。お互い何ができるかを認識した上で、同じテーブルにつくべきだと思います。

そらの郷は日本版DMOの候補法人になっていますが、DMOの仕事で一番重要なのは、域内でパートナーシップをつくることだと思います。にし阿波地域ではいろいろな連携があります。

まず運輸や観光業者との連携ですが、写真の左は今年から走り始めたJR四国の観光列車「四国まんなか千年ものがたり」です(図11)。列車名は、我々のブランドコンセプト「千年のかくれんぼ」にかけています。お金がないので、中古の特急列車を改造して作りました。隣の香川県とにし阿波の大歩危を結んでいます。手前に帽子のような着ぐるみが写っていますが、デザイナーがいないので、地域のお母さんが山のぬいぐるみを作りました。これをかぶってホームでお迎えをしたり、途中駅で手を振るなど、地域の人と一緒にお迎えしています。

私は、この誘致のためにそらの郷に来たようなもので、一生懸命頑張っようやく観光列車ができました。

図11



列車の女性アテンダントには、大歩危の観光的な説明だけではなく、山の暮らしについても話すようお願いしました。

タクシーは大歩危駅前に一日5台しか停まっています。観光列車で60人のお客様が降りた時に困るので、三好市は地域モビリティとして電気自動車を導入しました。カーナビでは何も案内が出てこないため、5つのモデルコースが入ったiPadを一緒に貸し出します。iPadには現地の小学生の声で妖怪伝説も吹き込まれています。

大歩危駅前には「歩危マート」という店がありますが、オープンスペースを作ってお茶を提供し、ゲートウェイ機能を果たしてもらっています。また、大歩危の遊覧船乗り場では従業員が各国の国旗を持って出迎えて、お見送りもバスが見えなくなるまで手を振り続けます。今、国旗は35カ国になりました。食事は、メニューをその国の言葉で書き、国旗をテーブルに置きます。そのような至れり尽くせりのインバウンド対応をやっていただいています。

異分野とのパートナーシップで重要なのは、学校との連携

そして、一番大事なのが地域の中の異分野との連携です。民間で、いろいろな人とつながることが得意な人がこの役割を担うべきだと思います。

にし阿波のホテル事業者とレストラン事業者が、行政と一緒にやっているのが、ウォーキングイベントです。ミシュラン2つ星の祖谷溪を歩きますが、ただ歩くだけではなくおなかがすいたらそば米雑炊を食べ、また歩いたらお酒を飲む、ガストロノミーウォーキングをやろうとしています。

食については、農家の方にいろいろ開発してもらいました。左上は「遊山箱^{ゆさん}」といいます(図12)。農業が一段落したら、ピクニックのようにお菓子を詰めて行楽地に行く徳島独特のものをお弁当にアレンジして、ケータリングサービスを始めました。観光列車でも提供しています。

外国人に一番評判がいい料理が右側の写真です。民家のお母さんが作っています。お皿の代わりに季節

の葉の上に料理を載せていますが、お椀はごく普通のプラスチックです。作ったお母さんが横にいて、いろいろお話をしながら提供するとすごく喜ばれます。これも付加価値の一つであり、田舎のお母さんが作るそのままの味を伝えたいと思っています。

手前に置いてあるのは割り箸です。4年間ずっと「せめて竹箸にして」と頼んできたのですが、お母さんが変えてくれず、だったらこれでいいやということにしています。アメリカ人は箸を使うのが上手ですが、フランス人は割り箸を知らない人がいます。2つに割らず、そのままおそばを食べようとする人がいるんですね。ですから、「さあ皆さん、割り箸を持って、せーので割りましょう」というところから始めます。このように何でもコンテンツになるのです。工夫次第だと思います。

観光圏事業は、「住んでよし訪れてよし」が柱ですが、にし阿波では、地域の住民が主体になって「あわこい」という体験プログラムを作っています。地域の人が、自分で考えたプログラムを訪問者に提供し、自分の地域の良さを知って誇りを取り戻す作業です。お寺でお坊さんがガイドをしたり、地元女性の経営するカフェで別の女性がアロマオイルを作るなど、民間人同士が連携して新しいコンテンツを作っています。

日常的な住民との協働は、事業計画を立てただけ、理念などとカッコイイことを言うだけでは地域の人たちは動きません。一緒に汗をかくことは連携を深める上で本当に大事だと思います。そうしないとなかなか農家の人たちは重い腰を上げません。

観光列車が来れば、私も着ぐるみを着てお客様を

お迎えしています。着ぐるみをかぶると大変暑いし恥ずかしいですが、お客様には意外と受けています。「大変だったねー、でもお客様、喜んでたね」と言い合うことが大事です。

また、自治体は地域おこし協力隊の人たちをたくさん採りますが、協力隊の人たちはせっかく志を持って来たのに、はっきり言って使い方が余り上手くありません。

若い人がいないと言いつつ、徳島県全体では50人も地域おこし協力隊がいます。特に我々のような狭いエリアでそれぞれ個別に採用して、別々のミッションを与えているのは非常にもったいないことです。だったらにし阿波という広域で、どの自治体にも共通するミッションを与えればいいと思います。

一部の協力隊のメンバーは、協力隊が一緒になる場を作って、共通のミッションで動く会議を開いています。若い人たちこそ非常に連携しやすいんですね。彼らには観光列車が着くと、一緒にお迎えをやらしてもらったりして、これも巻き込み方の一つだと思います。協力隊の人たちに新しい会社を作ってもらい、農家に連れていくインタープリターはその会社が手配するというビジネスモデルを作りたいと思っています。

この他、大事なのが地域の学校との連携です。観光客は地域ぐるみでお迎えするべきなので、何が課題なのか、何が受けているのかを肌身に感じてもらうこと、机上の勉強ではなく、子供たちが観光客に接する機会は大事です。

例えば、徳島大学と地元の池田高校の学生が、外国人が多く来ている地元のゲストハウスに勉強に行ったり、祖谷では小学校と中学校が一緒に観光客にヒアリングしたりしています。彼らはかずら橋に行き、自分たちで作ったクイズを観光客に出し、正解が出たらバッジをあげるといったことをやっています(図13)。

にし阿波には、バスやタクシーの運転手や、旅館の仲居さんなど、観光業で働く大人がたくさんいます。観光は地域の大事な産業だと子供たちに知ってほしいし、現場で交流すると本当に楽しいんです。それを子供の時から体験することは非常に効果があります。

地元には大学がないので、子供たちはいずれ東京や大阪に出ていってしまうのですが、また帰ってきてく

図12



れる率を高めるためにも、地元の学校と組んで子供の時から地域の価値を知る教育をしたいと思います。

地域ブランドの核は何か、 売べき感性価値を明確にする

私は地域DMOには2つの役割があると思います(図14)。一つはケーパビリティ、遂行能力です。具体的には3つの柱があり、最も重要なのが、今回のテーマでもあるパートナーシップの構築だと思っています(図15)。

もう一つが地域のブランディングに非常に大事な地域資源の発掘、コンピタンスという役割です。さらには地域のブランドの核は何かというコアコンピタンスも考える必要があります。観光圏事業をやってみて、私たちの地域では、山の中の伝統的な農業文化、生活文化がコアコンピタンスであることがわかりました。

にし阿波の山の傾斜地はスキー場とほぼ同じ角度で、そこに作られた畑も42度の傾斜角度があります。この傾斜地に、ススキを干したコエグロという藁を畑の上に布団のように敷きます。そうすると、土の中に微生物やバクテリアがたくさん生まれます。免疫力が高められるので、そこに作物を植えると、農薬を使う必要がありません。コエグロはやがて腐って肥料となるので、化学肥料も不要です。地域にもともとある植物資源を使っているため、環境負荷はゼロです。また、植物は2~3種類を同時に植えることで、互いに競い合っている作物ができるという農法が代々伝えられています。

これらは他にはない独特の価値です。縄文時代か

ら続く資源循環型のライフスタイルにヨーロッパの方は非常に興味を持ち、共感していただいています(図16)。

若い学生が「徳島コエグロ族」などと言いながら、農家の人たちと一緒にコエグロ作りを楽しんでいます。コエグロを作ることで傾斜地の伝統農法が維持できます。高齢者は大きなコエグロを作れないので、協働という形で作業をしに来てくれる人を増やそうということです。このようにアンバサダー、つまりファンを作ることもDMOの仕事ではないかと思っています。

また、石積みとあって、山の傾斜地に家を建てるための石垣を必ず作ります。にし阿波には破砕帯が走っているため、手頃な石がいっぱい取れるので、この石垣は破砕帯に暮らすという特徴を示しています。これも他にはない価値の一つです。

こうした資源に磨きをかけ、感性価値を売ろうと考

図14

地域DMOの役割

枠組みを活用した地域経営の舵取り

- **ケーパビリティ(遂行能力)**
→MGR会議、ブランド戦略会議
- **コンピタンス(地域資源の発掘)**
→地域内の多様な連携

図13

■ **域内の多様な連携**
⑧ **教育関係**



図15

■ **ケーパビリティ(遂行能力)**

- ① **収益モデルの構築** (新しい観光の創造)
- ② **アンバサダーの組織化** (プロモーションとセールス)
- ③ **パートナーシップの構築** (広域&異分野連携)

- ・ワンストップサービスを提供するプラットフォーム
- ・インフォメーション機能 (対応窓口、ガイドング)
- ・オペレーション (販売管理、催行管理)
- ・科学的マーケティング (魅了度、満足度、認知度)
- ・戦略策定 (ブランディング、ターゲティング)
- ・変革推進者、コーディネーター、リーダーの養成
- ・経営マネジメントとガバナンス

えています。「感性は人それぞれ」と言われがちですが、私は感性価値を分解すると5つのカテゴリーに分かれると考えています(図17)。この中で、力を入れているのは上の2つ、啓発価値と技術価値です。啓発価値はライフスタイルに共感を覚えるということです。にし阿波はこの要素が強いので、「あなたのライフスタイルを見直すフィールドとして訪れてみませんか」というアプローチをしています。2つ目の技術価値はローテクノロジーです。日本はハイテクノロジーの国ですが、この地域は2,000年間機械を使わず農業を続けてきたという価値があり、その農業技術を売ろうと思っています。

戦略の方向性を4つに分類すると、我々が狙うのは右上のニッチャーではないかと思えます(図18)。集中・差別化ということで、山の農業・生活文化に絞りました。スキの藁を干し、42度の傾斜角度の畑で農業をしている地域は他にありません。そういうニッチな世界

でのトップを目指すべきと思います。

13の観光圏がアライアンスを組んでインバウンドに訴求

観光圏は、日本の中に13地域(2017年8月現在)あります。地理的には離れていても、一緒にできることがあります。我々は皆、生活を感じる、地方を探検するというカテゴリーが共通しています。同じカテゴリーとして連携すれば、陸路で結ぶ広域周遊ではなく、飛行機で立体的に周遊できるわけです。これはインバウンド向けには特にいい連携なので、13観光圏がアライアンスを組み、「Undiscovered Japan」というブランド名で世界に売っていかうとしています(図19)。こうした超広域的な連携も必要だと思えます。

また、昔からよく言われてきたのが観光の品質維持

図16



図18

■戦略の方向性

		観光客数	
		多い	少ない
資源性・イメージ	高い	リーダー (同質化戦略、全方位・フルライン戦略)	ニッチャー (集中・差別化戦略)
	低い	チャレンジャー (差別化戦略)	フォロワー (追従とおこぼれ戦略)

図17

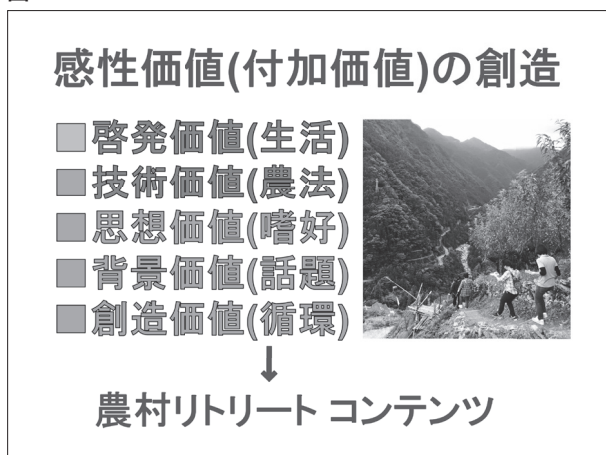


図19



の重要性です。お客様が増えればいいというものではなく、満足度を落としたら二度と来なくなってしまいます。

最低限の品質を担保するために、13の観光圏が同じ基準で宿泊に関する観光品質認証制度「SAKURA QUARITY (サクラクオリティー)」を導入しようとしています(図20)。にし阿波地域は旅館だけではなく農家民泊とゲストハウスも多いのですが、これらを一つに括るのではなく空き家型なのか、ホームステイ型の農家民泊なのか、サクラクオリティーでカテゴリーを分けたいと思っています。

にし阿波ではラフティングも盛んですが、こうしたアクティビティも品質保証や安全基準が大事です。外国人アルバイトが多いので、修学旅行生に日本語で川や山のことを説明できるか、民泊については教育旅行的な配慮ができているかなども、観光品質認証で制度化していきたいと思っています。

我々はいろいろな連携をしながら、「観光圏事業」と「食と農の景勝地」という大きな枠組みのもと、観光を使って地域づくりを進めています。観光の概念を広く持って来訪者を増やし、地域の人と一緒に何か新しいものを作っていく。それによって消滅しそうな集落を維持し、集落の文化を守るコミュニティ・ベースド・ツーリズムを実現するため、理念を共有し、多様で多重な連携を作ることが、DMOの一つの仕事と認識して頑張っています。

図20



コメント

岩崎 おそらく皆さんの地域で、出尾さんのところほど困っているところはそんなにはないのではと思います。にし阿波の場合、「現状認識をしてあるものを探そう」などと悠長なことは言っていられないんですよね。今あるものをとにかく活かそうという危機感はすごく大きいと感じました。

出尾さんの説明で、中高生向けの教育旅行から大学や社会人向けの研修旅行、さらにはインバウンド向けと、農家民泊を水平展開しているというお話がありました。人もお金も限られ、あまり多くのことができない地域では、最初に作った体験プログラムと同じ内容を、異なるターゲットに売っていくことが大事だと思いました。

それによって地域の方たちは、受け入れに慣れていくということですね。今ある土地に畝を一つ追加することでお金を落としてもらう、あるものをどう活かすかをもう一度考える必要があると感じました。

お話にはあまり出ませんでしたでしたが、そらの郷にはJR四国から来た「外の人」である出尾さんの他に、地場に密着した女性スタッフがいます。今話された全てのことを出尾さん一人でやったわけではなく、地域でおじいちゃんおばあちゃんとお茶を飲みながらお話ししてコミュニケーションをとってきた人たちがいます。この2つの人材の連携が非常に大事で、これは皆さんの地域にも当てはまるのではと思います。

科学的なマーケティングをこう考えたらいい、戦略はこうだと論理的な思考でまとめられる人材が必ずしも地域にいるとは限りません。そういう人は外から連れてきてもいいのですが、そうした戦略や理念を、方言やしきたりのある地域で浸透させていくのは、外から来た出尾さんだけでは難しい。そういう時は、地域に住んでいる女性などが一緒になって取り組むことが大事で、それが域内のパートナーシップではないかと思っています。

山の暮らしを実践するおじいちゃんおばあちゃんたち、出尾さんのように外から来た人材、そして外の人材と地域の人をつなぐ地場の人たちがいて、にし阿波のいろいろな連携が生まれたのではないかと感じました。

出尾 山の人は頑固で、外国人を連れていくといったらず氏子の総代に了解を求め、いいと言われたら自治会長のところに行き、それからやっと実際に受け入れる民家へ行くという形です。その交渉はしきたりを知っている地元出身のマネージャーの役割です。

なぜ我々が学校と連携しているかという、彼らの反応が大人に対するものとは全く違うからです。「消え

てしまった養蚕を復活させたい」などと大人が言うと「そんなのはできない」となるのですが、地元の高校生が言うと「よし手伝おう」となります。子供から「何か一緒にやろう」とアクションを起こすと、反対する人は全くいません。鳥羽でも漁師さんが頑固という話がありましたが、地元に住む子供たちと一緒に何かやるのは、連携に非常に有効な手だてだと思います。



