

総括ディスカッション

地域における連携のあり方を考える

～「パートナーシップ」の構築に向けて～



パネリスト：一般社団法人信州いいやま観光局

鳥羽市観光課 課長補佐

一般社団法人そらの郷 事務局次長

株式会社WAKUWAKUやまのうち 監査役

八十二銀行 融資部 企業支援室

大西 宏志 氏

高浪 七重 氏

出尾 宏二 氏

中尾 大介 氏

ファシリテーター：

公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 次長・主席研究員

公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

山田 雄一

岩崎 比奈子

総括ディスカッションでは、より強固なパートナーシップの構築に向けて、本講座の講師全員にご登壇いただき、これまでの経験や失敗談、知見などを交換していただきました。また受講者との質疑応答を通じて、パートナーシップ構築の重要性についての理解を深め、今後に向けたアクションのヒントを探りました。

連携によって何を実現したいのか、 何を目指しているのか

岩崎 2日間にわたって講師の方々に様々な事例をお話いただきましたが、改めて「パートナーシップ」とは何かということを整理し、各事例の間に「横串」を刺していきたいと思います。適宜、こちらから会場の皆さんに投げ掛けをしますので、質問や感想などいただければと思います。ではここからは山田が進行役を務めます。

山田 今回のテーマとなっている連携やパートナーシップはあくまで手段であり、その先には必ず目的があるとと言えます。そこでディスカッションを始めるに当たって、連携によって何を実現したいのか、何を狙っているのかを、改めて振り返っておきたいと思います。

今回お呼びした講師の方々は、いろいろな立場で取り組みをされていますが、連携でどのようなことを目指しているかを改めてお聞きしたいと思います。組織としてというよりは、従事している一人の人間として率直にお話しただければと思います。

大西 北陸新幹線の飯山駅が開業し、「信越自然郷」という広域連携に携わっています。そのミッションは新幹線で来られるお客様をいかに増やすか、来ていただいたお客様に広域全体をどう回っていただくか、だと思っています。

一方、ずっと観光業に携わり、様々な地域を訪れてきた旅行者として個人の視点から考えると、自分自身はその地でしかできない体験、出会いや喜びを求めて旅行しました。私がやるべきことは、地域に来たお客様の期待を裏切らず、また来たいと思っていただけるようなサービスや商品を作り、提供することだと思っています。そのためには広域も含めてどうすれば、お客様にとってより満足の高いものを提供できるのかと考えた時に、連携という言葉が出てくるのではと思います。

講義でもご紹介した、このエリアで事業を行うアクティビティ事業者はこれまで「点」として存在していましたが、私の役割はそれぞれのアクティビティをいかにつなげてより魅力ある商品にするか、また飯山駅の周辺には野沢温泉や志賀高原など素晴らしい資源があ



Atsushi Onishi

るので、1泊が2泊、2泊が3泊にという形で滞在日数を延ばし、よりお金を落としていただける仕組みを作っていくことが重要だと思っています。その時に必要な人同士がつながれるような役割になればいいかなと思っています。

高浪 漁業と観光産業の連携、「漁観連携」によって、両方のさらなる発展というのを目指したいと思っています。行政としてきれいごとを言っているわけではなく、漁業と観光業が就労人口の7割を占めている鳥羽市にとっては、両方の産業が発展することが鳥羽市民の幸せにつながるという大きな夢を持っています。最終的にはさらに質の高い観光地になっていければいいなと思います。

今は漁観連携が特別なことのように捉えられていますが、いつかはそういう言葉もなくなって、普通に連携できるようになることを実現したいです。

出尾 私はJRからその郷に出向してまず言われたのが、「2泊3日のコースを作れ」ということでした。「山しかないこんな狭いところで、売れるわけがないだろう」と思いました。地域が地域の誇りだけで商品を作ってもダメですが、流通側が売れるためだけの商品を作ってもダメですよね。「つなぎ手」と僕らは呼んでいますが、送り手と受け手の両方をちゃんと結ぶ連携を作るべきだと常々思っています。

にし阿波地域にとって、まずは行ってみたいくなるよう



Nanae Takanami

なブランディングは第一のミッションで、そのためにはつなぎ手の役割をする連携を一つだけではなく、多様な形で作っていくことを第一に考えています。

中尾 それぞれの関係者がWin-Winになるような形で連携したいと思いますが、一方で一つの鍵になるのは「本気のやる気」がある人材がいるのかだと思います。地域の課題を全て解決することにはつながらないと思いますが、本気のやる気がある人同士をつないで、解決の糸口となるような連携が作ってほしいなと思います。

「突破者」と「調整者」、 地域に必要な2つの役割

山田 ではここからディスカッションに入りたいと思います。まず、中尾さんにお聞きしたいのですが、講義で地域経済活性化支援機構 (REVIC) のお話がありました。地域を連携させる実行組織として、REVICの仕組みは非常によくできていると思います。

しかし、それを実際に地域に落とし込み、その外側にいる地域の人たちと連携していくところで、いろいろな課題が出てくるのではとも思います。地域からすれば、REVICは国が作った組織なので「ここに頼れば我々、助かるんじゃないか」という発想もあるかもしれません。

WAKUWAKUやまのうちの外にいる人たちと手を結んだり、仲間に引き入れる際に心掛けていたり、うまくいかなかったといったことがあれば、お話しただければと思います。

中尾 REVICからサポートで来ているWAKUWAKUやまのうちの社長、副社長は本当によくやっているといます。山田さんがおっしゃるように国などが何かしてくれるんじゃないかと、安易にREVICにぶら下がってみてもおそらく前には進まないでしょう。そこに関わる地域の当事者が本気になれるかです。そんな覚悟のもとで外部専門家も含め、力を合わせていかないといけないと思います。覚悟がない地域への支援は空回りする懸念があります。

外部との連携をどうするかというお話ですが、WAKUWAKUやまのうちの取り組みでは、大きく分けて3つのパイプがあると思います。一つは地域の若手人材のネットワークを使うことです。そこからデザイナーなど、いろいろなスキルを持つプレーヤーや人脈が登場してきます。彼らとはビジネスパートナーとして連携しています。

もう一つは観光活性化の取り組みを通じて出会った人たちです。普段なら出会えないような人との出会いもあり、今後もいつかどこかで連携できるんじゃないかという観点で人脈を広げています。

もう一つのパイプは国の機関であるREVICです。例えば、WAKUWAKUやまのうちの社長の持つ、知見やノウハウ、ネットワークにより、多様な事業者とのコラボレーションなどで情報発信やコンテンツが生まれてきます。こうしたパイプの組み合わせを重ねながら私たちの活動が進んでいます。

山田 組織的なつながりと個人的なつながりを、プロジェクトをベースに広げていくことが重要ということですね。

にし阿波地域は過疎と高齢化が進み、観光振興を担う人がいない中、かなりユニークな取り組みをされています。一昔前なら日本の山村にフランスのアップー層の人たちが来たり、『ナショナル ジオグラフィック』が取材に来るなんて信じられなかったと思いますが、今はそういうことが起きる時代になっていて、そこでは既存の観光セクターでない人たちが頑張っています。



出尾さんは地域の外から入られ、観光セクターではない人たちを取り込むのにかなり苦労されたと思いますが、自分の強みとしてこういうことを頑張ってきたといったポイントがあれば教えてください。

出尾 先ほど「地域の想いだけではものが売れない」という話をしました。たまたまよそ者として地域に入り、売り手としての経験が長い私は、にし阿波の良さも、こうしたら売れるということもわかるつもりです。

一番大事なのは訪問者の視線で地域資源を見直すことで、そうすると反応する人たちが地域の内外に少しずつ出てきます。そういう人たちとつながる能力が、自分に他の人よりあるのかはわかりません。私は、呼ばれもしないのに勝手に出かけてつながりに行くので。

保守的な地域では、「つながりましょう」と言っても、待っている人が多いんですね。こうやったら人がいっぱい来る、ということを見せないとわかってくれないので、まず自分でやってみせようと思っています。

どういう人材が要るかと言われると説得力、巻き込み力、突破力だと思います。地域の中には、必ず「余計なことをするな、外国人なんか連れてくるな」と足を引っ張る人がいます。そこをいかに突破するか。地元の想いだけに偏ってしまうと、結局何も新しいつながりができません。

ともすると、人は従来の概念の中でつながろうとするんですね。それでは新しい化学反応は起きません。

私のように突破して暴走する人と、それをなだめて「まあいいじゃないか」という地元の人、これは行政の方が多いですが、そういう2つの役割がないとネットワークは広がらないのかなと思います。

私はフランス人に受けると思えばJTBにも行くし、外務省にも行きます。遠慮せずに、どんどん行きたい所に行ったらいいと思いますが、行政の人は私がいきなり外務省に行くと言ったら止めるんです。その根底に何かあるかというと、行政の方は特にそうですが、少ない予算でも必ず成果を出さないといけないという考えが強く、失敗を許さないんです。

これでは人は育たないので、失敗してもいいよという度量がお金を出すスポンサーに必要なと思います。チャレンジさせる度量がないと、なかなか動かないと痛感しています。たまたま私は上手くいったので、こういう場に呼んでいただけていますが、全部の取り組みが成功するわけではないと、枠組みを作る側が幅を持って考えることが大事なかなという気がします。

接触回数を多くすることが「つながる」第一歩

山田 なかなか真似できないと思いますが、出尾さんは、本当に外務省でもどこでも行っちゃうんですね（笑）。民間企業ではプロジェクトは3割成功すれば問題がなく、当たればリターンも大きいです。しかし行政は自分たちのお金で商売しているわけではないので成功率100%でなければという自縛があり、何とか成果を目指す形になります。

そういうしがらみを感じながら高浪さんは、鳥羽で漁観連携に取り組まれていると思いますが、そういう中で、「これはいけるのでは」といった潮目の変化を感じられたこともあったのではと思います。それはどんなことでしたか。

高浪 潮目が変わったのはヒアリングを2カ月続けて、クレームを言われ続けながらも、しつこく漁業者の中に入っていったあたりからですね。「どうしたってこいつらは来るんだ」と思ったのか、2回目のヒアリングに行った時は、非常に友好的に感じました。どんなに嫌がられてもしつこく訪ねることが大事だと思います。そ

うすると、知り合いになってしまいますからね。そのあたりから、変わってきたと思います。

私は講義の中でたびたび「耐える」という話をしましたが、耐えていたのは漁業者から話を聞く段階で、実行に移った段階では耐えるばかりではなく、事業の進捗報告と評価を委員会で行っています。例えば今、漁協では観光業も使いやすい魚の加工場を作るといった話がありますが、それに対して「具体的な進捗は見られない」という評価を来週出そうと思っています。非常に厳しい評価ですが、自分たちも計画を立てて、アクションを組んだのであれば黙っていないで意見を言い、少しずつでも前に動いていかないといけないと思っています。このように「自分ごと」という意識を自分も持つし、関係する人たちに持っていただきたいと思っています。

ただ、全部成果が出なければいけないかというところではなく、意識の醸成などもすごく大事です。議員さんに「それによってどれだけ客が来るのか、成果が得られるのか、儲かったのか」とよく聞かれますが、そうしたことが測れない事業もあります。そういう事業もやっていいと思います。

山田 やはり大事なものは接点を多くするというのでしょうか。心理学的に単純接触効果というのがあり、好き嫌いは関係なく、人間が親近感を覚えるのは、単純に接触回数が多い人なんですね。基本的には単純に会う回数を増やすことが、相手との距離を縮めるのに重要になってくると思います。

高浪さんにもう一点お聞きしたいのですが、耐えなくてはいけない雰囲気のある場所に何度も行くモチベーションを保てたのは、どうしてでしょうか。

高浪 ヒアリングに行く日は朝から気分が暗いのですが、一人で行くわけではなく、観光協会の仲間がいて、説明するのは私でも、ちゃんと支えてくれる人たちがいるので、その心強さはあると思います。それに1回目に行って文句を言われても、次に行ったら多分好かれる自信があるんです(笑)。漁業と観光が発展すれば、鳥羽市民が幸せになるという、本当に青臭いようなことを思っているのがあります。

山田 ありがとうございます。次は大西さんにお聞きしたいのですが、観光局という立場は非常に不思議な

ポジションですよね。公務員ではないのに役所の中に机があったり、指示系統では役場の人からいろいろ言われたり、その一方では「君たちは民間組織だから事業を展開してお金を稼げ」みたいなことも言われたり。

大西さんとしては、アドベンチャーツーリズムや自然観光を充実させ、事業者をつなぎたいという想いがある一方、政治的な要望として広域で連携しなさいという話もあり、ポジションと個人的な想いが交錯する中で、同じ想いを持っている仲間を増やしていくため、どんなことを考えてやっていますか。どういう接着剤になって、連携を広げたいと思っているのでしょうか。

大西 確かに私は非常に中途半端なポジションにあります(笑)。正直なところ、少しもやもやしながら仕事をしているところはあります。アクティビティに関して言うと、各事業者はそれぞれ個人的なつながりがあったりしますが、広いエリアではなかなかつながるきっかけがなかったりします。

信越自然郷アクティビティセンターという施設は飯山駅の構内にあります。こういう施設は日本国内でもそんなに数が多くないと思いますが、この施設ができたばかりの時は「何をするとところなのか」と周りからはかなり注目されていて、アクティビティ事業者もそういう目で見えていたと思います。

観光局にはアクティビティセンターを担当する30代の男性職員がいて、彼らは事業者のところへ足しげく通って「自分たちはこういうことをしたいんです」と伝えて回っています。彼らもアクティビティが好きで、夢を持って仕事をしているわけです。そうやって訪ねる回数を重ねるごとに徐々に我々の想いが理解されるようになり、自然とアクティビティセンターに人が集まるようになってきました。

それまでつながりがなかった事業者同士が顔を合わせる機会が生まれ、お茶を飲んでたわいのない話をしながら、「こんなことができたら面白いよね」という話も出るようになってきました。そういう場を提供しているのがアクティビティセンターなのかなと思います。観光案内所も同じで、人々が集って交流が生まれる施設なのかななど。そういう場で新しい交流やつながり、発想が生まれればいいなと思いながら仕事をしています。

山田 今までの話で共通していたのは、法人同士というより人のつながりが大事というところで、やはり接触回数、言い換えればお互いが顔を合わせる時間と比例してくるのかなと思いました。

私は全国でいろいろな観光地を見ていますが、地域で観光推進組織が機能しているところは一朝一夕ではなく、5年10年という時間軸の中で動いていると感じます。逆に言えば、取り組みを始めて1、2年で目覚ましい成果が出るというのはほとんどあり得ないことで、早期に成果を出すために多額の予算を入れたりすると、地域側がうまく回せず後遺症のほうが大きくなるのではないかと思います。

「そのコンテンツを誰が楽しむのか」というマーケティング発想

山田 では、会場の皆さんから質問を受けたいと思います。いかがでしょうか。

会場 スノーモンキーが本当に外国人に人気なのか、真冬の雪が降っている時に行ってみたら本当にすごく多くて、日本人は数人という状況でした。山道を往復50分歩いて見て帰ってくるのですが、山ノ内町がそうした日帰りからどのように宿泊に結びつけようとしているのか、外国人にどういう発信をしているのか知りたいと思います。

また、WAKUWAKUやまのうちが作ったカフェのメニューをフェイスブックで見ると、ちょっと高めの価格設定で、1,000円のフレンチトーストを外国人が食べに来るのかなと思いました。どういふ発信をしているのかお聞きしたいと思います。

中尾 スノーモンキーをブックにするというのは、最初に決めたことです。山ノ内町を訪れる外国人観光客は、スノーモンキーだけは知っているからです。

彼らは日本で2~3週間滞在する方も多いますが、出発前に旅程を100%確定している人たちは2~3割程度です。約8割は入り口と出口だけを決め、どう動くかは到着してから考えます。出国前に全ての旅程が確定されているならば、海外にリーチしなければアウトですが、外国の方、特に欧米の人たちは必ずしもそうではないということで、日本到着後にも滞在させるチャン



スがあると思います。

発信はやはり口コミが大きいです。彼らの基本的な情報源は手のひらの中（スマホでSNSやネット検索）にあります。せっかく山ノ内町に来たからどこかでご飯を食べたい、地元のビールを飲みたい、泊まる場所はあるかと情報を見るんですね。

ホステルは基本は泊食分離のスタイルで、夕食は提供していないので、お客様の要望を聞きつつ、HAKKO（ハッコ）だったり、町の飲食店を紹介します。温泉に入りたいお客様は、近くの旅館とリーズナブルに契約しているのでそちらに誘導しています。

海外のお客様には連泊される方も多いため、同じ旅館に泊まっていると、ずっと館内で食事をするのはきつくなってきます。ですから宿もお客様を町の外に飲食店を紹介したりしています。その時に私たちがやっている店舗を紹介していただいたりすることもあります。こういう形で、地域内の回遊を作り出して総合的に地域のリピーターになってくれたらと誘客を考えています。

宿はどうやって営業しているかという、国内のホステル、ゲストハウスとつながったり、欧米のスキーツアーを組んでいるエージェントなどに、ホステルをやっている西澤夫妻が英語などでメールのやりとりをしています。使っている主要な予約サイトはAirbnbやブッキングドットコムです。

カフェのメニューは、確かに地域住民の方にとっては単価が高めですが、地元や信州産の食材にこだわったメニューにしたりして付加価値を上げています（地域住民割引もあり）。シーズナリティーの課題もあり、ターゲットもインバウンドのフック（スノーモンキー）からフェーズを少しずつ動かしていき、日本人の女性の観光客にも来ていただきたいと新たなメニューづくりを試みています。

山田 今の質問は、観光地域づくりで非常に重要な視点だと思います。出尾さんも講義でおっしゃっていましたが、旅行商品や体験プログラムなどを作る時は出口を見る必要があります。民泊のプログラムを作った、広域連携の企画書を出したで終わりではなく、その商品をどういうルートやチャンネルで流せば人の目につくか、行ってみようと思わせるかまで考える。出尾さんがそういう考えができるのは、旅行会社的な経験があり、今は地域に入っている立場で、垂直な視点を持っているからと言えます。

今回は水平な視点から地域でどういうコンテンツを作るかという話を中心に、流通の部分はちょっと弱かったかなと思います。しかしコンテンツをやみくもに作ればいいということではなく、「誰がそのコンテンツを楽しんでくれるのか」というマーケティングの発想を持ち、その上で連携し、パートナーシップを持つという形にしないとイケません。

たくさんプログラムは作ったけど、旅行会社に持っていったって誰にどういう価値を提供できるのかが見えず、結局流通に乗らなければせっかく頑張った地域の努力が報われないという話になってしまいます。そういう意味でも、地域側にマーケティング的な発想は必要だと思います。

信州いいやま観光局では、「飯山旅々。」という形で着地型商品のチャンネルを作って展開されていますが、流通という面で何か連携していることはありますか。

大西 「飯山旅々。」では最初、パンフレットを作って配布していましたが、コストがかかるので今は完全にネットにシフトしている状況です。リピーターも増え、利用者は徐々に増えています。

インバウンドについては観光局に営業企画課という部署があり、ファミトリップを受け入れたり、商談会に

参加したり、積極的に営業しています。去年は個人向けのインバウンドツアーを飯山駅発着で設定しましたが、6～7回実施してトータルの参加者は18人くらいしか集まらず、多くの課題が残りました。

中尾さんから海外のお客様は旅程を確定しないとという話がありましたが、それも想定して、旅行中のお客様にどうやってツアー商品を発信できるのかと考えました。例えば東京の hostel など泊まっている外国人が「ジャパン・レール・パス」を持っていれば、新幹線を利用し、飯山駅まで追加料金なしで2時間弱で来られます。これなら呼べる可能性があるのではと考え、旅行中の外国人をターゲットにしました。

フェイスブックやインスタグラムに広告も出しました。フェイスブックは旅行中の人、何歳、言語、東京駅から半径20km圏内にいる人など、詳細なターゲット設定が可能です。そうやってターゲットを絞って情報発信を行ったのですが、ツアーの手仕舞いは3日前に設定して販売しましたが。広告を出すと前日の真夜中、フェイスブックページに「明日行きたい」というコメントが入ってくるんですよ（笑）。彼らは日中観光していて、夜にホテルに戻ってきたら、翌日どうするか、ネットで探してるんですね。明日行きたいという需要に応えられる商品を作らないと厳しいなという反省はありますが、そうしたことを繰り返しながら、日々勉強という感じでやっています。

「誰がお金を出し、行動し、恩恵を受けるのか」を考える

山田 信州いいやま観光局はかなり規模が大きいですが、地域のコンテンツの連携も、統計分析のデータ集めも、さらに旅行の流通も担うというのは難しいですよ。また、出尾さんのように一人で営業も企画もできて、着ぐるみを着ておばあちゃんと話せるような人は、世の中にそうはいないので（笑）、出尾さんを基準に「こういう人がいるから、他でもできるでしょ」というのも違うと思います。

全てのタスクを一つのDMOが担うのは、人的にも資金的にも時間的にもほとんど不可能です。だからこそ、例えば流通ならどういうところと連携してやっていくの

か、役割分担を考える必要があります。今回のテーマである連携やパートナーシップについては、いろいろな組織や役割とつながり、その全体の中で考えることが重要ではないかと思います。その他、質問いかがでしょうか。

会場 私は現在DMOに関わっているので、DMOが自立するための資金や事業について伺いたいと思います。講師の皆さんはそれぞれ立場が違いますが、DMOのあるべき資金調達の考え方について、コメントいただけますでしょうか。

山田 DMOを含めた観光推進組織は、資金がないと活動できないというのも現実ですが、お金を出す人と実際に行動する人、それによって恩恵を受ける人というのが、それぞれの地域でかなり異なると思います。どういう形がベストなのかという問いは難しく、コンサル料をもらわないといけないので(笑)、登壇された4人の方には「誰がお金を出し、誰が行動し、その結果として恩恵を誰が受けるのか」という問いにお答えいただけますか。

大西 信州いやま観光局の場合、収益を上げる部門と公益的な事業を行う部門が、明確ではありませんが分かれています。例えば、収益を上げる部門は高橋

まゆみ人形館と道の駅、それと温泉施設で、我々が事業を行う柱にもなっています。

自然体験施設のなべくら高原・森の家は、里山再生活動やブナの森の保全活動をしたり、信越トレイルクラブというNPOの事務局を抱えるなど、公益的な取り組みが多いです。収益を上げるという面ではなかなか苦戦をしていますが、ここは公益的事業がメインというコンセンサスが観光局内にもあり、その活動に対して補助金も入っています。

営業企画課という部署は、飯山市全体のプロモーションや学習旅行の誘致なども行っています。学習旅行ならその恩恵を受けるのは宿泊施設、プロモーションを行えば、スキー場や観光施設などが恩恵を受け、ここもかなり公益的な部分があります。

飯山駅観光交流センターは信越自然郷の窓口でもあり、ここも収益がなかなか生みづらいので、指定管理費が飯山市から入っている他、信越自然郷の9市町村から負担金が入っています。このように、それぞれの運営施設や部署によって財源や受益者が異なります。

高浪 鳥羽市は漁業と観光の連携のため、漁業者、観光業者、行政の三者が入った連携促進協議会があります。任意団体なので特に収益事業はやっておらず、



運営資金は鳥羽市が補助金として300万～400万円出しています。資金源は、今は地方創生のお金を使っていますが、足りない分は入湯税で補っています。

鳥羽市観光協会も独自に漁業と観光の連携をしています。何を財源にしているかという、鳥羽市から委託されたふるさと納税事業で、納税額の10%が手数料として観光協会に入ります。昨年は約5億円のふるさと納税が鳥羽市に入ったので、5,000万円が観光協会に入りました。

鳥羽市では海の幸が返礼品の人気商品です。観光協会が漁業者に呼び掛け、海の幸を発送していますので、その部分でも観光と漁業が連携しているという感じですね。

出尾 そらの郷は事業を4つやっています。一つは教育旅行の農家民泊、2つ目は観光圏事業で、国の施策に従ってやっています。もう一つは「食と農の景勝地」という農水省の事業で、プロモーションをしています。そしてもう一つが個人向けの着地型ツアーです。

我々の年間事業予算は7,000万円で、自主財源としては教育旅行の売上が約4,000万円、収益は1割の約400万円です。もう一つが個人向けの着地型ツアーで売上は1,500万円、収益が700万円くらいです。3,000万円くらい赤字ですが、その部分は地元の4自治体と県から負担金をいただいています。

着地型ツアーはもともと単価が安いので、1,000人売ろうが1万人売ろうが人件費が賄えません。「どうしても赤字になりますが、その部分はソフトの公共事業とってください」ということを、各首長や関係者にご説明しています。収益事業と公共事業はちゃんと分けて考えてください、ということですね。

一つの指標に媒体価値換算があります。我々が地域のブランド力や注目度を上げると、いろいろなメディアが取り上げてくれます。最近NHKの『あさイチ』で50分も放映されました。我々の事業体としては赤字でも、媒体に取り上げられた結果として農家民泊の利用者数がこれだけアップしたというような形で見てもらいます。

山田 WAKUWAKUやまのうちは、こういった形で資金調達を行っているのでしょうか。

中尾 講義で説明した飲食事業と宿泊事業などの他に、山ノ内町のリンゴなどをネット販売するEC部門(ブランディング事業)があります。事業を運営する会社と不動産を所有管理する会社と2つに分かれています。事業資金はほとんどが不動産をリノベーションしたり店舗をつくるために使われ、立ち上げの時はファンドから投融資された資金を活用しています。

一方、地域の情報発信はWAKUWAKUやまのうちまちづくり協議会という組織が担う形になっており、これは観光庁の「地域資源を活用した観光地魅力創造事業」などを活用しています。この協議会組織は旅館など地域の事業者で構成され、株式会社WAKUWAKUやまのうちも一事業者として参加しています。

山田 皆さんに共通する点は、受け入れにあたる旅行事業は黒字になるものもあれば、赤字になるものもあるということです。出尾さんのところのように、「着地型商品は絶対黒字にならない」という赤字前提のケースもあります。

それとは別に飯山や山ノ内町のように、指定管理か所有かという違いはありますが、何らかの装置を用意して収益を上げるというパターンもあります。

一方で、マーケティングを含むプロモーションに関しては、DMOが情報発信をしても、収益を受け取るのは地元の各旅館などであり、こうした組織が収益を得られません。そういう意味では鳥羽市のように、入湯税のようなお金を還元するという仕組みを作らないと難しいと思います。もしWAKUWAKUやまのうちが広域のプロモーションをすとなったら、現状のままでは破綻してしまうので、かなりの額の補助金が必要という話になるわけです。

DMOが事業を展開する裏側では、お金をどう手当して誰が参加し、誰が受益者なのかを常に意識していないと難しいと思います。特に対象エリアが広域の場合は、利益を得る人と支出する人の関係性がさらに希薄になると思います。

自立した「個」が多様なネットワークを生む

山田 お金の話が出たので、私からもお聞きしたいことがあります。WAKUWAKUやまのうちは事業期間が

終わったら銀行がリファイナンスするという話が講義でありました。プロジェクトを始める時から損をしないよう、黒字が出てちゃんと自走していけるようなスキームを考え、ファンドの設定期間から一定の時限を切って展開しているということでした。

一方、信州いいやま観光局やそらの郷は、いつまで今の態勢を続けていくのか期限があるわけではありません。しかし大西さんや出尾さんが未来永劫にわたって地域を支え、接着剤の役割を果たすというのは現実的ではないですね。各主体が自立し、自立した者同士がいろいろなプロジェクトでつながっていくことが重要だと思います。

自走に必要な期間などは地域によって違うと思いますが、例えば出尾さんは出向者なので、いつまでそらの郷にいられるかわからないわけですね。出尾さんという連携のハブがいなくなったら、にし阿波地域はどうするのか。かなり切実な問題だと思いますが、いかがでしょう。

出尾 おっしゃるように私は紙切れ一枚で来年どこに行くかわからないので、地域に対して「どうするの？」という想いが常にあります。

私に代わる人材がなかなか見つからないらしく、自分で考えなければいけないのですが、今まではそらの郷が何から何までやっていたのを、ツアーのオペレーションの部分は切り離そうと思っています。起業を目指す地域の若い人がいるので、私がいる間にランドオペレーションの会社を作り、ガイドが稼げるようにしたいという想いがあります。

そもそもDMOが自らプレーヤーになる必要はないと私は思っています。地域全体をコーディネートしたり、戦略を考えるデザインセンターとしての役割があり、あとはいろいろな連携を作っていく中で、オペレーションの会社やものづくりのコンテンツを売るような会社ができてくれば良いと思います。

ネットワークは一つでなくていいと思っています。いろいろなネットワークが多重に重なり、「こういうテーマで何かやるからこの指止まれ」と言った時に集まってくる人たちの活動をサポートするのがDMOの枠組みなのかなと思っています。

ただ、そんな理屈ばかりでは人は集まらないんです

よ。何が大事かという、一緒に楽しむことで、その中から自然といろいろな連携が生まれてきます。楽しくないことをやれと言っても、使命感と義務感でつぶされてしまいますから。行政の人は真面目すぎて楽しむのがあまりうまくないのですが、地域のおじいちゃんおばあちゃんがなぜ外国人を迎え入れているかという、交流が楽しくてしょうがないからです。

このことを理解してもらうのに、「5W1Hではダメ」と私はよく言っています。事業計画はそこで終わりがちですが、必ず「この事業は誰のために、何のためにやるか」という2Wを付け加え、理念を共有しないと楽しめないんです。

本当に地域が潤って元気になるには、山に住むおじいちゃんおばあちゃんが元気になり幸せになることで、宿泊人数だけではない、もう一つのKPI(重要業績評価指標)が実はあると思います。その地域のおじいちゃんおばあちゃんがいかに幸せに暮らせるかを新しいKPIの概念として持とう、この地域に住んでよかったというものを作ろうと思っていますが、なかなかうまくいかないのが現状でもあります。

山田 講義で地域おこし協力隊のお話もありましたが、出尾さんの後を継いで、取り組みを広げるような人は出てきていますか。

出尾 いっぱい出てきています。協力隊制度も何年か経過して、OBが何人か現地に残ってくれています。隣の香川県から「にし阿波に詳しいのでガイドを手伝いたい」という申し出もありました。

頼まれたわけではないんですが、彼らを束ねる仕事を私がやろうと思っています。そうした人たちを束ね、一緒に楽しめる雰囲気や場を作れる「つなぎ手」になり得る人材が地域で受け入れる側に必要かと思います。

山田 大西さんは中途半端な立場という話でしたが、そうは言っても、地域には大西さんのような立場が必要だと思います。信越自然郷のようにいろいろな地域が連携する時、各地域が自立した上で手をつなぐことを目指していくべきですが、それにはどういうことが必要だと思いますか。

大西 信越自然郷という広域連携は飯山市が旗振り役にはなっていますが、他に名だたるブランド力を持ったスキー場や温泉地、観光エリアが含まれていて、そ

ういったところは完全に自走しています。むしろ我々はそういった皆さんに「信越自然郷の取り組みにお力を貸してください」と、低姿勢でお願いに上がるパターンのほうが多いかなと思います。

確かにいろいろな地域による広域連携は難しい部分もありますが、お客様のニーズはこうした連携によるより良い商品やサービスの提供を求めているので、そうも言ってもらえません。関わっている皆さんもお客様に来ていただきたい、喜んでいただきたいという想いは同じなので、そこをしっかりと伝えていくことが私の役割だろうなと思います。

山田 高浪さんからは「将来的には漁観連携という言葉がなくなればいい」というお話がありましたが、そういう世界を目指そうとした時に、どんなことを積み重ねていけばいいと思いますか。

高浪 今まで漁業者の方はお客様の顔が見えていなかったのですが、お客様と接し、自分が取った魚を食べた人がどんな顔をするかを見ることで、さらに仕事に対する満足度も上がるのかなと思います。そういった接点をどんどん増やしていきたいと思っています。

観光業者の方は魚介類の詳しい話や、海に流れてくるごみがどこから来たかという話を漁師さんから聞くだけでも面白いと言っています。海の幸を食べるだけではなく、海に関する話を聞くのも楽しいので、漁業者が観光客と接する機会を増やしていきたいなと。そうすることで、連携に新しいプレーヤーも入ってきてくれるのではないかなと思っています。

山田 WAKUWAKUやまのうちは一つの企業なので、出資する人やその権利責任、事業枠が決まっています。はじめからパートナーシップという意味では自立した形でやっていると言えます。これは企業体では当たり前の話ですが、他の3講師の方がされている地域づくりの場合は出口とか責任ははっきり決めず、「とにかくやってみよう」とプロジェクトが進んでいって、だんだん形が定まってくるという連携の仕方もあると思います。

中尾さんはどちらのパターンも見ている中で、それぞれ回す時に気をつけないといけないところがあると思います。特に地域づくりは、最初は形が定まらなくてもどこかで何かしら整理をしていかなければいけないので、その時にどういうことに気をつけなければいけない



いますか。

中尾 大変難しい質問ですね。WAKUWAKUやまのうちも最初から今のモデルがしっかり固まっていたわけではなく、試行錯誤しながらやってきて、今のようなスキームになりました。最初は社長にREVICの職員ではなく、地域の若手を採用しました。しかし半年で彼は辞めることになりました。会社組織がなじまず、続かなかったんですね。

そもそもまちづくりをマネジメントするのは、ものすごく難しい仕事だと思います。そういう意味ではこうすれば間違いがないという答えはないかもしれません。ただ、金融機能を担う立場からすると、ファイナンスをつけるなら、本当に本気の覚悟がある人を支援したいなと思います。あんまりやる気がないのに、仕事だからやらなきゃいけない、という人には持続可能性が絶対ないと思います。そこだけはぶれないようにと個人的には考えています。

ただ、その目利きが正しいかどうかはケース・バイ・ケースで、正直やってみないと人ってわからないですね。許容できるトライ&エラーの中で、私（ファイナンス側の人間）もプレーヤーも成長していく必要があるのかなと思います。

失敗の許容が成長を促し、 パートナーシップの第一歩に

岩崎 私からも一点、お聞きしたいことがあります。パネルディスカッションの事前打ち合わせで、講師の方々から『連携』と『パートナーシップ』は何が違うのか」という投げ掛けがありました。おそらく会場の皆さんも、単なる「連携」ではなく「パートナーシップ」とは何かということが知りたいのではと思います。

山田の講義資料の図をもう一度見ていただきたいのですが、パートナーシップとは「複数の主体が、同じ問題の解決のために、それぞれの強みを活かして行動すること」とあります。しかし、自分の地域で誰がどんな強みを持っているのかと不安に思っておられる方もいると思います。

私がこの2日間の講義で感じたのは、最初から強みを持っている人はおらず、まずはつながってみて、いろいろな事業をやっているうちに成長したり、人となりわかってきて、これが強みなんだとわかってくるのではということです。

例えば、英語が話せない地元のおじいちゃんおばあちゃんが、実は外国人を受け入れるにあたり大きな力を発揮しているということもあります。このように、地域の人々が成長していったエピソードや事例があれば教えていただければと思いますが、いかがでしょう。

中尾 講義で紹介した若手人材の2人には、成長したい、やり切ろうという覚悟があったと思うんですね。彼らは小さい失敗を繰り返しながらも着実に成長していると思います。同年代の30歳くらいの銀行員は、言われたことをそつなく仕事をこなすという面では上かもしれませんが、実際に事業をやっている地域の若者たちとは、生き抜く力が圧倒的に違うと感じます。

岩崎 失敗が許されるかどうか、ということもあるかもしれないですね。

中尾 そうですね。銀行は失敗が許されない業種なので、なかなか難しいです。

出尾 違う視点から話しますね。私たちはやはり地域にお金欲しいので、パートナーシップというとビジネスパートナーシップと考えがちです。それも大事ですが、経験から言うと、訪問者も連携先になり得ると言

えます。

にし阿波の山奥で地元のお母ちゃんの民謡を聞いて、言葉がわからなくてもフランス人が涙を流したり、教育旅行で来た髪の毛がピンク色の中学生が農家にたった一晚泊まっただけで、農家の家族と抱き合って涙を流してなかなか離れない。これは訪問者に対して受け入れる側が、人としてちゃんと向き合っているからです。

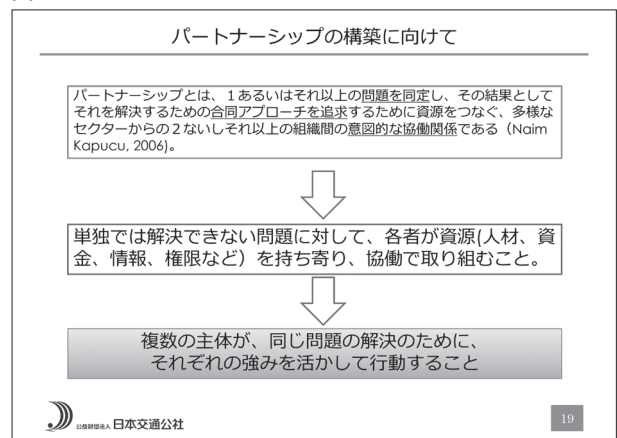
私にはこんな経験があります。ホテルを見に連れていったグループの中に、全盲の女性がありました。息子さんが「今ホテルが光りました」と言ってお母さんの手をぎゅっと握り、「消えました」と言っばっと離すんです。参加した人たち皆で目を閉じてみたら、ホテルの光が見えて、我々は受け入れている人たちに何を伝えていたんだろうとその時に思いました。「これを見てください」だけでは地域の想いだけです。本当に伝えるということが大切だと感じました。

そういう経験を重ねていくと、観光事業者ではない地域の人たちが、こんなことを伝えると喜んでくれるということに気づきました。そうすると熱いファンとなった訪問者とも、パートナーシップが結べるんですね。

我々がインバウンドに一生懸命取り組もうとしているのは、そういう目的もあります。お客様を「お金を落としてくれる人」として見るのではなく、国際交流を通じて自分たちの地域のファンを増やし、人間対人間の関係性を深めていくことが、観光で地域をつくるには大事だと思います。

山田 そろそろ時間となりましたので、皆さんからいた

図



だいたのお話と合わせて、改めて今回の講座の趣旨について話をしたいと思います。

「パートナーシップ」という言葉を使おうと思ったのは、海外のDMOにヒアリングに行くと「パートナーシップが重要だ」と行く先々で言われ、「日本でいう連携とはどうも違うようだな」というのが最初の課題意識でした。

ある種の将来像として海外のDMOを見ながら、日本でパートナーシップを結び、DMOを動かすにはどうしたらいいのか、すでに実現されている方たちにお話を聞き、答えは出てこなくても何か手掛かりがつかめればというのが今回の講義の趣旨です。

パネルディスカッションなどで共通して出てきたのは、失敗を恐れない、人が育つといったキーワードでした。アメリカのDMOでいうパートナーシップは、すでに自立した主体が社会や地域に存在することが前提で、そういう人たち同士で事業が進む形が社会的に当たり前になっています。

しかし、日本の社会では個を発揮することはなかなか難しく、特に地域の企業はいろいろしがらみがあります。何か事業をするにしても、隣の目が気になるという話が出てきます。そういう中でいきなり個の連携、パートナーシップのような関係を築くのはなかなか難しいと言えます。

しかし、5～10年かけて地域づくりで連携が行われていくと、例えば鳥羽市の漁業組合で今までにないようなアイデアが出てきたり、にし阿波では孫が来るのだけが楽しみというようなおばあちゃんたちが、毎日のように人を迎えてワクワクしたりといったことが出てきます。そして自分たちのやったことが評価され、うれしいとなってくると、次はこういうおもてなしやアレンジをしようといったことを考えるようになります。

そういう機会を地域として盛り立てていくことがあ



Hinako Iwasaki

る種の成長につながり、その成長の先に、海外で見られるようなパートナーシップがあると言えます。例えば農家のお母さんが、誰かに言われたからではなく自分の意思で農家民泊などの活動に参加したり、飯山のアクティビティ事業者がそれぞれのビジネスを確立した後に、より広域を対象にアクティビティを考えるといったことが起こってくるのではないかと思います。

連携からパートナーシップを目指すには、DMOなど地域のハブに、失敗を許す環境をつくることも重要だと思います。ある種の許容量を持ち、5～10年といった時間軸で地域のプレーヤーを育てていくことが重要ではないか、その先に成熟した個を確立した人同士のパートナーシップが実現できるのではというのが、パネリストの方々のお話を聞いて私が感じたことでした。
岩崎 講義からディスカッションまでご登壇いただきましたパネリストの方々に、改めて御礼申し上げ、今年度の観光地経営講座を終わりたいと思います。

Back Number

これまでの 観光地経営講座 講義録

平成27年度 観光地経営講座 観光地経営の“8つの視点”と実践

～地域はインバウンドをどう捉えるか？～地域主体の戦略を考える～

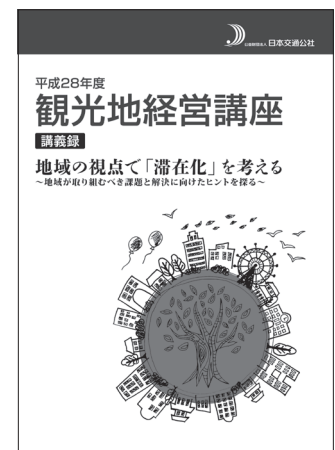
- 講義1 観光地経営の視点と実践 ～8つの視点を概観する～（梅川）
- 講義2 日本人の旅行市場の動向（牧野）
- 講義3 インバウンドFIT客の地方分散化について（相澤）
- 講義4 地域におけるインバウンド対応策について
～岐阜県の取り組み事例から～（岐阜県 古田 菜穂子 氏）
- 講義5 都道府県及び政令指定都市のインバウンド対応（牧野）
- 講義6 我が国のインバウンド政策について（観光庁 佐藤 久泰 氏）
- 講義7 宿泊の現場から見たインバウンドの現状と課題
（信州白馬八方温泉しろうま荘 丸山 俊郎 氏）
- 講義8 インバウンドの視点からみた自転車旅行の可能性
～大会成功を礎にした自転車旅行文化形成への道
（NPO法人シクロツーリズムしまなみ 山本 優子 氏）
- 講義9 総括ディスカッション（佐藤氏、丸山氏、山本氏、梅川、牧野）



平成28年度 観光地経営講座 地域の視点で「滞在化」を考える

～地域が取り組むべき課題と解決に向けたヒントを探る～

- 講義1 観光地経営の視点と実践（梅川）
- 講義2 旅行市場の動向と滞在化（牧野）
- 講義3 滞在型リゾート「ニセコエリア」の現状と課題
（倶知安町議会議員 田中 義人 氏）
- 講義4 老舗別荘地・軽井沢 快適な滞在ライフを下支えする環境整備のあり方とは
（軽井沢町教育委員会 森 憲之 氏）
- 講義5 地域の視点で「滞在化」を考える BEPPU PROJECTの活動について
（NPO法人 BEPPU PROJECT 山出 淳也 氏）
- 講義6 尾道ですすむ、まちなか資産（空き家）を活用した滞在化の取り組み
（東京工業大学 真野 洋介 氏）
- 講義7 総括ディスカッション（千葉商科大学 内田 彩氏、田中氏、森氏、山出氏、真野氏、梅川、岩崎）



*講師の所属・役職は講座開催時のものです。

平成29年度 観光地経営講座 講義録

地域における連携のあり方を考える

～「パートナーシップ」の構築に向けて～

2017年10月 発行

発 行：公益財団法人 日本交通公社

〒107-0062 東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル

TEL：03-5770-8430

E-mail：jtbfbbook@jtb.or.jp

ホームページ：http://www.jtb.or.jp/

発行人：末永安生

編集人：梅川智也

編 集：岩崎比奈子、井上理江

制 作：株式会社 REGION

本書を許可なく複製・転載することは固くお断りします。