

「参加費徴収によって導き出した事業主の主体性」

インタビュー①
INTERVIEW
佐藤真一

バリュークリエイター 佐藤氏に聞く

観光協会革命

本誌創刊号で「地域で作る着地型観光」の成功事例として紹介した大分県日田市で展開されている日田どん鍋の開発。

その事業の仕掛け人である同市観光協会の佐藤真一事務局長に、地元事業者を巻き込んだ事業展開の具体策と、その鍵を握った観光協会の従来にはなかった斬新な手法について聞いた。



大分県日田市観光協会事務局長
佐藤真一氏



「日本の“観光”を今一度、“せんたく”いたし申し候！」と、日本の観光業界に一石を投じる佐藤真一氏の好きな言葉は、「人生を最高に旅せよ！」。

その言葉を実践するように「楽しむことが、仕事やビジネスにつながる」と、忙しく仕事で全国を飛びまわりながらも、日本中の美味しいものとの出会いを楽しんでいる。

そんな、佐藤氏がプライベートで一番好きな時間は、「愛犬ハリーちゃん(ロングコート・チワワ)と戯れること」。インテリアやファッショにも造詣が深く、自宅のインテリアには、特にこだわりがあるそうだ。仕事やプライベートでも、ややもすれば忙しく過ぎ去ってしまう時間を大切にしながら、人生を謳歌している。

佐藤氏は、1992年(株)リクルートに入社。2006年まで、結婚情報誌の「ゼクシィ」九州、山陽各県版を創刊するプロジェクトリーダーや旅行情報誌「九州じゃらん」、「おとなのがい旅」の編集長を歴任。

2006年に退職後、「株式会社バリュー・クリエーション・サービス」を設立し、2007年より「社団法人 日田市観光協会事務局長」を兼任する。

そのほか「P&Cプランニング(株)取締役編集長」や「リクルート じゃらんリサーチセンター・客員研究員」「西日本新聞社企画局ソーシャル事業部客員プロデューサー」「社団法人 天草宝島観光協会 総合アドバイザー」などを、現在も兼任中。

めの資金として「行政からの予算の確保」とともに「自主財源を増やす動き」の二本柱を据えた取り組みを実行した。行政からの予算確保にあたっては、事業に関する基本計画の

策定委員会のメンバーの中に、意識的に議員を招いた。

従来は観光協会や事業主、行政にとどまっていた枠に、議員を加えた効果について、「行政の予算を審議

してもらうことによって、事業主の覚悟ややる気、根気強さを引き出すことができた」という。そして「組織」作りにも力を入れた佐藤真一氏は語る。

ニーズを踏まえた上で最初に着眼したのは「事業主の主体性」だった。「観光協会や行政からの予算だけでは運営するのではなく、事業者からも参加費という形の「持参金」を支払ってもらうことによって、事業主の覚悟ややる気、根気強さを引き出すことができた」という。

単に人が集まつた集団ではなく、

目標を共有して推進する「組織」が必要」と佐藤氏。さらに、事業を進めるにあたって「W-I-I (やりたいこと)」「Can (できること)」を参加者に挙げさせ、最も重要視したのが「Must (やるべきこと)」だった。

「Mustは、予算を出している行政

サイドから見てやらなければならぬことと、お客様のためにはずせないことに力を入れるという意識を持った」と強調する。

また、事業を円滑に進め、実効性を高めるために導入した

「PDC(A)」。計画(Plan)、実行(Do)、評価(Check)、改善(Act)を繰り返し、「観光協会と地元の事業

主がこれらを認識し、共同で事業を推進するという意識作りもできた」と話す。

民間の視点を取り入れて

観光協会内の意識改革を推進

佐藤氏が日田市観光協会の事務局長に就任し、着地型観光という新事業を始めると同時に並行で進めたことが観光協会内部の組織改編と職員の意識改革だった。

最初に着手したのは組織体制と



事業主との会議の様子

独自の視点で地域と一体化

「日田じゃらん」を発行

観光協会の改革によって、他の観光協会や行政から注目を集めたこ

する側が委員にいると、いざ議会で予算について話し合った時に、「前向きな方向が出る」と説明。計画を具体化させる一手法として、議会や議員を「さり気なく」巻き込んで予算を確保するといったアイデアから、その他的基本計画策定委員、特に若者らのやる気が芽生えていくという相乗効果が生まれ、事業の実効性を高めていったという。

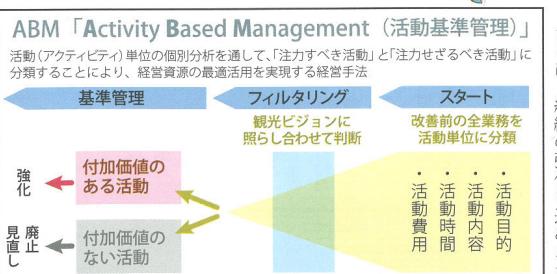
各地の観光協会でも課題となつて「自主財源」については、従来の行政的な組織のあり方からの脱却を目指した。「企業として民間のよう

な働きをしていけば、自主財源の確保はできる」と話し、特に商社的な機能を有する組織へと移行している。

また、積極的に行政からの委託事業にも取り組み、佐藤氏が事務局長に就任してから財政的な飛躍を見せる。たとえば就任前の平成18年度の総事業費は3777万円だったものが、4年間で1億を超える、事業規模はおよそ3倍に。事業収入費となつてある自主財源は、542万円が3223万円と、6倍に拡大し、佐藤氏が進めた「着地型観光」への総合的なアプローチが財政的な部分においても目に見える実績となつたのだ。

このような動きに、全国各地の行政や観光協会から講演依頼が殺到。業務の最適化。そのためには「ABM」と呼ばれる手法を使い、全業務の洗い直しから始めた。まず観光協会内部の活動を、目的、内容、時間、費用の4項目に分類した上でチェック。「その業務について、実行する価値がある活動は強化し、ないものは廃止や見直しをした」と佐藤氏は話す。既存の組織体制からの脱却を図つた。

さらに、組織の強化を進めるた



画期的なもの

A travel brochure titled "秋の日田へたっぴり滞興旅!" (Autumn trip to Niyodogawa). It features a large photo of a traditional Japanese building at night, a map of Niyodogawa, and various travel tips like "お土産を買おう!" (Buy souvenirs!). The logo "Frogs" is visible in the top right corner.

「平公の組織である觀光協會が營業することによって、加盟する事業主も受け入れやすかつたようで、最初はしぶっていいた事業主もあったが、觀光協會がやつてていることに関して示し、協力的になつていつた」と意識の変化を感じたといふ。協力を得る背景には、一桿の料金

を比較的捻出しやすい3万円に設定し、2枠、3枠、1ページ料金と、広告枠のスペースに変化を持たせたことや、紙媒体の掲載だけではなく

観光協会のホームページにも載せ、
講演會を広げる点もアピール。マツ

ブ自身も従来の1・4倍となる全52ページというボリュームのあるもので、情報の内容として店舗情報や写真など手書き風のト音記号を多く

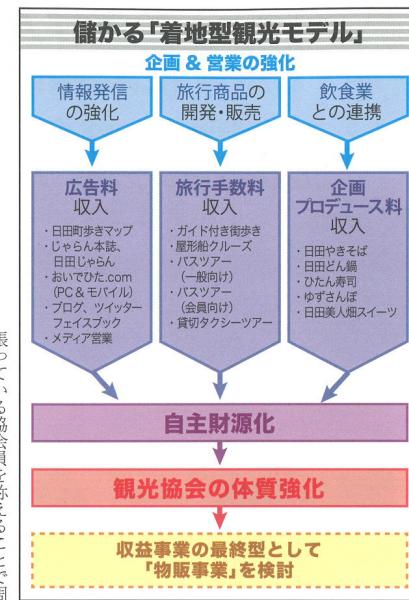
真
お店の特徴　商品の料金などを
まとめ、25万部を発行した。

だ営業活動とはいえないなかつたとい
う。その時に職員を後押ししたのは
佐藤氏。「職員と一緒に事業主のと
ころに出向いて内容を説明して理解

これまで出向いて戸名を記録して貯めた。ソフトワークを軽くした営業スタイルは事業主からも信頼を集め、多くの事業主が日田じやらんに広告を出稿すること

との一つに「日田町歩きマップ」のリニューアルと、「日田じやらん」の発刊があつた。日田町歩きマップはそれまでのパンフレットという形を情報誌へと転換。さらに旅行誌として人気と実績の高い「じやらん」ブランドを利用し、「日田じやらん」を発刊・配布した。

まず日田町歩きパンフでは、営業から編集制作までを観光協会が担い、情報誌の仕組みと営業スタイルを導入。そこで強化したのが企画と営業部門だった。日田町歩きマップの中掲載する広告について、観光協会の職員が自ら事業主への営業展開を実施したこと。それは観光協会の職員が主体となり、各事業主を訪問する営業スタイルで、それまでにはない



「売れる」着地型観光商品開発
「自分サイン」の戦略を立て

日田市の観光協会事務局長に就任して6年目を迎えた佐藤氏は、理事会や協会員の意識改革を進め、事務局体制を強化するとともに、総会のあり方を大きく変えた。基本的に年1回の定期開催だが、多くの協会員が総会に興味を持つような事業報告を企画。「総会では個々の会員の取り組みも紹介し、全体の意識向上や地域での情報共有を図っている」と、観光協会主催でセミナーや勉強会も開く。特に独自の総会スタイルとなつているのは「ビーロー戦略」の推進。頑

りの会員を東満し、全体の意識向上につながる」と佐藤氏。さらに総会や個別セミナーでも「やる気×本気×根気」のある会員、つまり「ヒーロー」を募り、観光協会が頑張っている協会員を支援するという姿勢を前面に打ち出すのだという。

このようないきに、事務局長に求められるのは「情報整理能力」、「利害調査能力」、「率先垂範能力」。戦略スタッフを配置し、「戦略をデザインし、行動をマネジメントする組織」として観光協会の存在意義を明確化し、構築したのが「自分サイズの戦略」だった。これは、「マーケティング」と「ストーリーテリング」物語づくり、デ



氏は「どこにでもある素材を、どこにも負けない戦略を立てて売り出すことが重要」と強調した。

戦略の構築過程で鍵を握ったのが、日田市で実施したGPS調査とギャップ調査。GPS調査とは、九州新幹線開通前後の広域調査結果がわかるGPSを使った調査方法。一方、ギャップ調査とは、旅行者の視点と観光施策の現状とを比較するもので、「ここに訪れた人しか回答できない期待や満足度が把握でき、未来に向けた新しい戦略を立てることができた」とから、現在策定中の観光基盤計画に向けた2回目を実施。パンフレットやポスターの制作においてもギャップ調査を活用している。従来の制作物を提示し、「どれが相手にインパクトがあるのかを知ることができた」と話す。

二つの献立が町の力となり、各店舗が競い合うことは、旅人だけでなく地元の人たちにも嬉しいこと』「新たに名物を生み出そうとする力の可能性を感じた」などと記され、料理の味はもちろん、日田の創造力が高い評価を受けている。

地元から見ると忘れてはいけない大切な素材に着眼し、地域全体を巻き込みなながら企画・商品を生み出す力。観光立県沖縄にも取り入れられるヒントが詰まつた日田市観光協会と佐藤氏から目が離せない。

につながった。それは観光協会にとって広告料の収入となり、自主財源のひとつとなつたのだ。

観光協会としては営業だけでなく、編集制作を自分たちで実行することができる、「うちの職員が自分で制作し、印刷会社に送るからデザイン料もかからなかつた」と、効率的な事業スタイルを柔軟に取り入れた。

一方で、じゅらんブランードを活用した日田じゅらんについても、日田の四季折々の魅力をP.R.したり、視点を広げるという観点から広域版や外国语版を制作し、ターゲットの拡大を図つていった。

これらの一連の動きの根柢にあつたものは「公平という名の不公平を排除することだつた」と佐藤氏。「公平になると儲からず、さらに公平さを守るが故に、お客様にとつては面白くない感じられてしまう現状が見られた。だからこそ、受益者が負担の原則を掲げ、実行したと詰め、従来の観光協会とは異なる独自の視点を加味したのだった。事業主

The chart illustrates the growth of municipal fees and business income over five years. Both metrics show a general upward trend, with a notable increase in 2021 followed by a slight decrease in 2022.

年度	市費	事業収入費
18年度	3,777	542
19年度	4,631	607
20年度	6,222	1,380
21年度	7,699	2,539
22年度	6,072	3,223