

特集 地域で羽ばたく中小企業診断士 2

第4章

静岡県で見た観光地支援の理想形

——首都圏診断士と連携した「地域診断」



仲原 真澄
静岡県中小企業診断士協会

私は、静岡県の東部に位置する伊豆半島で独立診断士として活動している。伊豆半島の産業といえば、やはり観光業。しかし、2020年の春先から新型コロナウイルスの感染拡大により、観光業は大打撃を受けている。

コロナ禍での活動を含め、伊豆半島で行っている活動を紹介したい。



筆者近影

1. 静岡県で活動することになった経緯

(1) 伊豆市商工会に入所

私が中小企業診断士を目指したきっかけは、伊豆市商工会で働いた経験が大きく影響している。伊豆市商工会には中途採用で入所。当初は、事業者の記帳指導や労働保険事務組合の担当をしていた。

平成26年に「小規模企業振興基本法」が制

定され、まもなく「小規模事業者持続化補助金」が始まる。この補助金が始まると、職員向けにさまざまな研修やセミナーが用意された。事業計画、マーケティング、補助金の会計処理などテーマは多岐にわたった。

そこで初めて経営指導というものに触れるわけだが、ノウハウの勉強はあまり興味をそそるものではなかったように記憶している。SWOT分析すら知らなかった私が、本当に心から「経営指導員になりたい！」と思うようになったのは、実際に事業者の相談に応じるようになってからだった。

(2) 初めての経営支援

伊豆市商工会は修善寺温泉の入口にある。修善寺温泉は高級旅館が立ち並ぶハイセンスな温泉街として知られている。

今でもよく覚えているが、最初に支援したのは、私と同世代の旅館の若女将だった。和モダン旅館を経営しており、インバウンドを取り込む販路開拓の相談であった。

「観光地は地域一丸となって作っていくもの。旅館がいくらすてきなおもてなしをしても、歩いて回りたくなくなるような街でないと旅行の充実度は半減してしまう。個性的な小売店があり、おいしい飲食店があり、面白そうなイベントが開催されている、そんな活気あふれる街が理想だ。これからの観光地は旅館が客を囲い込む『点』の観光ではなく、旅館と地域の事業者が協力する『面』の観光を目

指すべき」というのが彼女の考えだ。

温泉街の中心地に住み、そこで働いていながら「観光振興」や「地域づくり」について考えたことがなかった私は、彼女の話聞き、観光振興に強く興味を持った。

(3) DMO への出向と独立

観光業の奥深さにすっかり魅了された私は、中小企業が多い観光業の事業者を支援するため、診断士資格を取得した。すると、市役所、商工会、観光協会を中心に発足した伊豆市産業振興協議会 (DMO) への出向の打診があり、観光に特化した支援に携わることになった。

しかし、私はここでさまざまなジレンマやねじれを経験することになる。伊豆市 DMO の業務は伊豆市役所からの受託業務が中心であり、公的な色合いが強かった。観光振興のアイデアを出すことは可能であったが、なかなか採用はされない。

魅力的な観光地をアピールするには、挑戦的な取組みを行う必要があるが、公的な資金で運営される以上、実績がある取組みでないと認められない。実績がある取組みを踏襲すれば、それは二番煎じ、三番煎じとなり、他の地域との差別化を図ることは難しい。

そうした中、アニメの聖地巡礼や大手企業のキャンペーンなどに乗った一過性の PR による多数の集客は、果たして地域の魅力によるものなのだろうか、という疑問が湧き上がった。もっと地域の事業者や地域の人々に焦点を当てた地道で着実な情報発信をしていくべきだと思った。そして、公的機関の役割を理解すればこそ、自分の思う支援を実現するためには自分でやるしかないと思いを決意した。

2. 静岡県の経営環境

(1) 県の概要

静岡県は東西155kmに伸びる全国13番目に広大な面積を持つ県である。そのため、静岡県では、東部・中部・西部で産業の特色が異

なる。ホンダの発祥地であり、スズキやヤマハの本社がある浜松を中心とした西部地域では、製造業が盛んである。

中部地域は南北に広く、自然豊かな地域と県庁のある市街地を擁し、第一次産業から第三次産業までがバランス良く集積している。

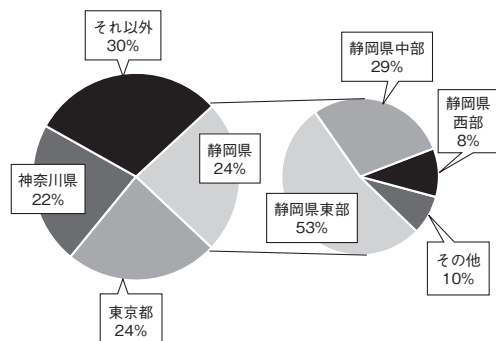
伊豆半島を有する東部地域では、観光産業を中心とする第三次産業が盛んである。首都圏から1時間程度の距離にあり、首都圏からの観光客が多数を占めている。

(2) 伊豆市修善寺の観光について

伊豆市への観光の中心となる修善寺地区への来訪者の割合は図表のとおりである。東京都、神奈川県からの来訪者が46%と約半数を占めていることがわかる。コロナ禍では首都圏との往來が制限されたため、来訪者は激減し、大打撃を受けた。

24%を占める静岡県内からの来訪者については、そのうちの53%が静岡県東部からの来訪となっている。コロナ禍において、星野リゾートは、自宅から1~2時間程度の距離で地域の良さを発見する「マイクロツーリズム」を提唱している。静岡県東部からの来訪者はリピート客が多く、日帰り旅行が主である。彼らの知らない地域の魅力を発掘し、宿泊につなげられるようなストーリーが描ければ、新たなターゲットとして期待できる。

図表 修善寺地区都道府県別来訪割合



出典：伊豆市観光マーケティング調査結果 平成28年10月、伊豆市マーケティング委員会を参考に筆者作成

3. 地域にかける思いと活動

(1) 修善寺プロジェクト

伊豆市 DMO に在職中、首都圏の中小企業診断士に「地域診断」をしていただく「修善寺プロジェクト」を立ち上げた。

参加診断士は、1泊2日で修善寺温泉を視察し、市長、市役所、商工会、観光協会、DMO、事業者などに対し、横断的にヒアリングを行った。

ヒアリングを通じ、今まで部分部分でしかかかわっていなかった各組織の内情がつかめると、深いところにある課題の真因がわかってきた。

表向きには「組織を超えた連携」をうたっていたが、組織間にはどうしても超えられない壁があり、その壁を壊すには腰を据えて旗を振る人が必要だった。真因が見え、数年間で異動を繰り返す現場の職員にはやるせなさが残った。

この修善寺プロジェクトでは、現地視察やヒアリングを通じ、地元住民では気づかなかった課題の真因を探ることができた。それは、参加された中小企業診断士の方々の視野の広さや、課題を深掘りする思慮深さの賜物であった。

プロジェクトの最後には、課題解決の方向性や新たな観光振興のアイデアをまとめた提案書を作成していただき、関係各所への報告会を行った。



修善寺プロジェクトで行われたヒアリング

報告会が終わり、DMOの事業が終了した後も、プロジェクトに参加した診断士の方々は「地域支援は実際に現地で動くことが大事」と、今でも支援を続けてくださっている。

(2) 取材ツーリズム

私は、中小企業診断士として独立した後、取材や執筆の仕事の依頼が多かった。

取材の仕事では多彩な能力が求められる。企画を生み出すアイデア力、取材対象者を徹底的に調べ上げる調査力、取材対象者から魅力的なコンテンツを引き出す質問力、引き出したコンテンツを魅力的に見せる文章力。それらの能力が複合的に作用し合うことにより、自分なりの独創的な記事ができ上がる。

一度、取材が始まれば、1~2ヵ月、対象者や対象物のことをじっくり考えることになる。そのため、記事が完成する頃には取材対象に対して並々ならぬ愛着を抱くようになる。

取材の仕事を重ねるうちに、この取材による愛着効果を伊豆半島の観光振興にも応用できないかと考えた。すぐに修善寺プロジェクトのメンバーに相談し、伊豆半島の事業者を巡る「取材ツーリズム」を立ち上げた。

当初は知り合いの事業者を中心に取材を行っていたが、取材を重ねていくうちに「面白いことをやっている仲間がいるよ」と新たな取材先を紹介してもらうことが増えてきた。事業者のネットワークは広がりつつある。

※コロナウイルス感染拡大のため、2021年2月時点で取材ツーリズムは中断している。



取材ツーリズムの様子

4. コロナ禍における経営支援活動

2020年4月、緊急事態宣言が発出され、修善寺温泉はかつてないほどの静けさに包まれていた。温泉街のシンボルである独鈷どつこの湯からは温泉が抜かれ、立ち入り禁止のビニールテープが張り巡らされていた。

日に日に深刻な状況に陥っていく中、地域を心配した修善寺プロジェクトのメンバーが声をかけてくれ、伊豆の事業者とオンラインミーティングを行うことになった。

(1) 生活を楽しむ伊豆半島の人々

深刻な話題になるかと予想したオンラインミーティングであったが、事業者たちの反応は意外なものだった。

「お金は入ってこないけれども、筍を掘ったり、釣りをしたり、のんびりやっているよ」

そう言う事業者の顔は穏やかではあったが、覚悟のようなものが見え隠れしていた。事態が深刻さを増しているからこそ、前の生活を取り戻すことよりも「新たな生活」への順応を模索しているようだった。

コロナ禍で伊豆での暮らしを見つめ直す事業者たちの話は、私を含め修善寺プロジェクトのメンバーの心を揺さぶるものがあった。「失われてしまった生活を取り戻すのではなく、新たな世界にどう順応していくか」。これは事業者だけでなく、コロナ禍を生きる人々の共通の課題であろう。

(2) IZU LIFE JOURNAL

コロナ禍でも伊豆の暮らしを楽しむ事業者たちの姿は、私に伊豆の魅力を確認させた。伊豆半島には、この土地に魅せられた人々が集まり、それぞれの生活を営んでいる。コロナ禍で仕事のキャンセルが重なり、不安になっていた私も、「のんびりやってみよう」と思えるものだった。

実際には、金銭的不安、健康的不安は深刻なものであり、すぐに気持ちは切り替えられ

ない。それでも、のんびりとした伊豆半島の暮らしを知ることで、私のように不安を抱えている人の気持ちが少しでも明るくなればと思い、伊豆半島の魅力的な人やモノやコトを紹介する「IZU LIFE JOURNAL」というポータルサイトを立ち上げた。取材ツーリズムでの記事を中心に約50本の記事を掲載中だ。



IZU LIFE JOURNALのライター紹介

5. 今後の展望

伊豆半島という観光地で生まれ育ったこと、中小企業診断士になったこと、修善寺プロジェクトのメンバーに出会えたことなど、さまざまな要素が重なり、今の私の仕事がある。

支援機関を離れるときには想像もつかなかった、伊豆の事業者への「理想の支援の形」が見えてきつつある。今後も目の前の仕事と丁寧に向き合い、出会いに感謝し、自分なりの支援の形を確かなものにしていきたい。

仲原 真澄

(なかはら ますみ)

大学卒業後、伊豆市商工会に勤務。記帳指導や労働保険に関する業務を担当。市のDMOに出向中、観光産業振興に携わる。2018年中小企業診断士登録、独立。現在、観光産業振興を専門に宿泊業、サービス業の支援を行っている。

