

特集 観光業支援の今——関西の事例に見る

第2章

近江八幡の酒蔵跡に新観光地 「量り売りストリート」を作る



岩崎 弘之

滋賀県中小企業診断士協会／京都府中小企業診断協会／大阪府中小企業診断協会

私は現在、「旅産業」に特化した経営コンサルティング会社を運営している。主な顧客は、旅館、ホテル、旅行会社、観光施設、飲食店などである。

前職では、大手旅行代理店に29年間勤務し、営業企画、商品造成、仕入誘客、地方創生などの仕事を担当してきた。これらの経験と観光業界における人脈を武器に、独立して今年5年目になる。

本章では、コロナ禍で苦しむ多くの観光事業者の中でも「ピンチをチャンスに変える」取り組みを積極的に行っている宿泊事業者の事例を紹介するとともに、私の思う観光業支援のポイントを紹介する。

1. 公務員から民泊経営者に転身

(1) 起業のきっかけ

滋賀県近江八幡市は、琵琶湖の東岸に位置する豊臣秀次が築いた城下町である。



八幡堀の風景

滋賀県を代表する観光名所である八幡堀、日牟禮八幡宮、ヴォーリズ建築群（米国人建築家・ヴォーリズによる建物群）、安土城址などがある。

その地で酒蔵や町家などの建物を改装し、宿泊施設やコワーキングスペース、店舗やイベントスペースなどに活用する事業を営む、株式会社 Wallaby（ワラビー）の代表取締役・宮村利典さんは、滋賀県庁に16年間勤めた元行政マンである。

2015年まで地域福祉政策を担当し、ボランティアやNPOで活動している人たちと出会い、「自分も現場で動くプレイヤーにならなければ」と思ったのをきっかけに、一念発起して退職、「地元商店街に新しい人の流れを作りたい」という思いで同社を設立している。

安定した職を辞し、観光業に身を置く覚悟をした背景には、町に人が流れて来ないことが、高齢者の孤立や町の衰退など、さまざまな社会問題の原因となっていることがあった。宮村さんには、何とかそれを食い止めたい思いがあった。

「では、ここで何をやるのかと考えたとき、人を呼ぶには新しい世代による地域経済の活性化が必要だと思いました」

そのためには、まず起業や事業の継続につながるコミュニティを形成するのがよいのではないかと思い、コワーキングスペースを始めたのである。

(2) 出会い

私が宮村さんと出会ったのは、2020年10月に滋賀県内の公的機関から、「新型コロナウイルス感染症の影響を受けインバウンドがほぼ全滅、売上が急激に落ち込んでいる民泊施設の経営支援をお願いしたい」と依頼されたことがきっかけである。

初めて宮村さんとお会いした際、「観光業はまったくの素人です。いろいろと教えてください」と大変謙虚な姿勢で話されたことが好印象で、「私もまだコンサルティング経験は豊富ではありませんが、良かったら一緒に滋賀県の観光を盛り上げましょう」と応じ、支援がスタートした。



株式会社 Wallaby 社長の宮村さん

2. インバウンドの隆盛から一転

第1章で述べたように、新型コロナウイルス感染症が観光業界に及ぼした影響は甚大であり、観光業界はこれまで経験したことのない「未曾有の危機」に陥っている。同社も例外ではなく、創業以来好調に推移していた宿泊者数は、瞬間のうちに減少していった。

(1) ウィズコロナの経営環境

同社の運営する宿泊施設「近江八幡まちや倶楽部一文化と出会う、まちなかの宿」（旧称：MACHIYA INN 近江八幡）は、元々は近江八幡市唯一の江戸期創業の酒蔵として利用されていた建物で、国登録有形文化財に指定された、昔ながらの大規模な町家空間である。

同社はこれらの建物を、書院造や厨子二階と呼ばれる町家独特の建築様式を生かした宿泊部屋や、蔵をリノベーションした宿泊部屋、また酒樽は湯船などに活用しており、その独自の雰囲気が、地域の独特な宿泊体験を求めるインバウンドなどの層に支持されていた。

また、民泊という宿泊スタイルは当時は目新しく、従来からある1泊2食付きで仲居さんが接客するといった伝統的日本旅館スタイルでは満足できなくなっていた国内旅行者からも人気を博していた。

しかし、コロナ禍でインバウンド需要が蒸発したこと、不要不急の移動が制限される中で国内旅行の宿泊需要が激減したことから、同社の運営する宿泊施設の宿泊者数はピーク時の2019年と比較して半分程度までに低迷していた（図表1）。

当面の社内対応としては、新型コロナ緊急融資の借入れ、雇用調整助成金を活用しパート従業員の出勤率を減らすなど、万一に備えた緊急資金の調達と統制可能な費用を極力抑えて現状をしのいでいる状況であった。

図表1 コロナ前後の宿泊者数と売上の対比

	2019年（基準）	2020年	2021年
宿泊者数	100%	51%	48%
宿泊売上	100%	74%	70%

(2) 新規事業によるリスクヘッジ

観光業は、もともと外部環境の変化に業績が大きく左右される産業である。これまで、阪神・淡路大震災や東日本大震災をはじめとする「地震」や、SARS（サーズ）、MERS（マーズ）、鳥インフルエンザなどの「感染症」、世界各地で起こる「テロ」、近年では地球温暖化の影響を受けて発生する多くの「自然災害」など、大きな被害を受けてきた。

今回のコロナ禍はその最たるものであるが、今後もこのような観光業のマイナスの特徴が解消されることはないであろう。ウクライナ情勢に見るように、さらに重大な危機が訪れることも考えられる。

そのような中、観光業の課題は、本業で売上が上げられないときに他事業で補えるよう脱観光業の取組みを行い、リスクヘッジを行うことで非常時にも安定した経営環境を整えることである。コロナ禍で、旅行会社がコロナワクチン接種会場の運営を請け負う、企画提案力に優れた営業担当者を活用し、地域の課題を解決するソリューション事業に進出するなどの取組みは良い見本であろう。

そこで、同社においても現事業と並行しながら、宿泊客がいないときも売上を生み出せる新事業の検討に入った。

3. 事業再構築補助金を活用した取組み

このようなとき、コロナ禍の中で思い切った改革に挑戦する企業を手厚く支援する「事業再構築補助金」が発表された。

これまで観光業は、サービス産業の中でも装置産業的な要素が強い産業であった。業績の悪化に伴い、積極的に設備投資できる余裕がなく、老朽化しさらに客足が離れるといった負のスパイラルに陥っている施設が非常に多いのである。

私はこの補助金が発表された際に、「これはまさに観光業を救うためにできた補助金ではないか」と思い、すぐに社長に活用を提案した。

(1) 同社の強みと地域の強みを融合する

新事業を検討するにあたり、私がこだわったのは3点。1つは、現在同社が持っている強みを最大限に生かし、新分野ではあるが現事業と親和性が高く、お互いが相乗効果を発揮する事業であること。次に、「地元商店街に新しい人の流れを作りたい」という宮村さんの理念から外れることなく地域全体が潤うこと。そして、一過性で終わる取組みではなく、「持続可能な観光」につながる事業であること、であった。

そこで、まずSWOT分析を用いて同社の内部環境、外部環境分析を行った。

同社の主な強み、機会は次のとおりである。

①城下町と明治建築の連なる地域の景観

同社は、独特な風情を持つ町の一大動脈である八幡堀地域に所在しており、城下町と明治建築（ヴォーリズ建築）の連なる貴重な地域の景観を保有していること。

②国登録有形文化財である町家空間

同社は、江戸・明治・大正・昭和初期などの古い年代に建設された、文化財的価値を有する17もの伝統的な日本の町家や蔵が立ち並び大規模な空間を有していること。

③現代アート発信基地としての地位

同社は、BIWAKO ビエンナーレ（2年おきに開催される現代アートの国際芸術祭）のメイン会場で、関西での現代アートの発信基地であり、感性の高い人々が集まってくること。

④近隣観光施設からの回遊可能性

同社は、「ラ コリーナ近江八幡」（年間300万人超の集客力を誇り、滋賀県で最も集客力の高い食事と自然公園の複合施設）から車で5分の場所にあること。また、滋賀県人気観光地3位「多賀大社」、5位「希望が丘文化公園」、7位「道の駅 あいとうマーガレットステーション」、10位「日牟禮八幡宮」も同じ湖東地区にあり回遊可能性が高いこと（図表2）。

図表2 令和元年滋賀県観光入込客数ベスト10

順位	観光地名	市町名	観光入込客数(人)
1	ラ コリーナ近江八幡	近江八幡市	3,226,900
2	黒壁ガラス館	長浜市	2,227,700
3	多賀大社	多賀町	1,783,300
4	道の駅 藤樹の里あどがわ	高島市	855,100
5	希望が丘文化公園	野洲市, 湖南市, 竜王町	843,500
6	道の駅 妹子の郷	大津市	837,000
7	道の駅 あいとうマーガレットステーション	東近江市	782,200
8	草津川跡地公園(区間2・区間5)	草津市	774,500
9	彦根城	彦根市	766,700
10	日牟禮八幡宮	近江八幡市	715,000

出所：令和元年滋賀県観光入込客数統計調査より一部抜粋

(2) 「新しい観光地」の創出

これらの環境を生かしつつ、インバウンドなどの宿泊客がないときも安定した売上が期待できる事業とは何か。宮村さんと地元金融機関とともに議論を重ねた。

議論は、観光事業を縮小して、テナント事業を拡大し賃貸収入を増やすかというところからスタートした。しかし、それでは雑居ビルのようになりせかくの資源が生かせない、テーマを決めて一貫性のあるプロジェクトにしよう、できれば現在の来訪客の中心である熟年層と異なる顧客をターゲットにしたい、SNSで話題になるような取組みにしたいなど、さまざまな意見が出た。そしてたどり着いた答えは、この地にこれまでなかった「新しい観光地を作る」ということであった。

具体的には、近隣府県などから来訪する感性豊かな女性客をターゲットとし、酒蔵の空きスペースに、滋賀県内の特産品や文化・歴史を生かした地産地消型のあらゆる甘味を売りにしたテナントを集結させた「スイーツストリート」を作ることとなった。

私は、認定支援機関としてこのプロジェクトを支援し、事業再構築補助金が無事採択された。

4. 「持続可能な観光」を目指して

(1) 協力者が次々と現れる

宮村さんの持つ強みの中で私が一番すごいと思っていることは、周囲の人をいつの間にか自分の協力者として引き付ける人柄である。これまで歩んできた人生をお聞きしていても、その節目となるターニングポイントで、必ず誰か応援者が自然と現れるのである。

今回のプロジェクトにおいて最初に協力者として登場したのは、道城牧人ピーターさんであった。同社の近くにある「Going Nuts!」という滋賀県唯一のカリフォルニアナッツとドライフルーツ専門店のオーナーである。

カリフォルニア生まれ近江八幡育ちの道城さんも、生まれ育った町から持続可能なフー

ドスタイルを発信することで地域にパワーを与えたいと思って行動されていて、同社の新事業構想を伝え聞いて、「ぜひ一緒にやりましょう」と仲間に加わってくれた。

その後、宮村さんと道城さんの人脈から賛同者が次々と集まってきて、プロジェクトメンバーは現在6名。大学でモダン建築を教える建築士、滋賀県で次のミシュラン獲得に最も近いといわれている若手料理家など多彩なメンバーが集結した。さらに、近隣にある日本唯一の「食マネジメント学部」を持つ立命館大学にも今後協力を要請する予定となっている。



宮村さんを中心としたプロジェクトメンバー。右から3番目が筆者

(2) 「量り売りストリート構想」

メンバーが集まって議論を重ねる中で、画期的な転換となったのは、道城さんが提案した「量り売り」というスタイルであった。

時代がサステナブルなスタイルを推奨する中で、同氏はナッツの量り売りを自社で先駆けて行っており、そのスタイルは多くの方から共感を得て、全国からインスタグラムを中心に多くのフォロワーを獲得している。

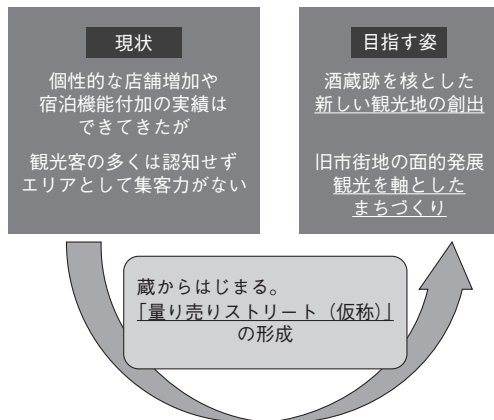
そこで、今回のプロジェクトテーマも単に甘いもの、おいしいものではなく、滋賀県が誇る「発酵食文化」を生かし、体によいものを必要な人に必要なだけ提供できるストリートにしてはどうか、という提案があり、皆が賛同して、「スイーツストリート」から、近

江の「水」と現代人の「癒し」をテーマとした「量り売りストリート」に変更することとなった（図表3）。

食材だけでなくその提供方法にまでこだわり、環境に悪い影響を与える容器を使わない、無駄な包装をしない、といった昔ながらのスタイルを復活し、地域全体で「持続可能な消費と生産のパターンを確保する」というベクトルに統一させた。

現在、この趣旨に賛同していただけるテナントの誘致活動が始まっており、クラフトビール、地元産ワイン、伊吹山のハーブティー、はちみつ、信長が好んだという味噌など、少しずつではあるがワクワクするようなお店がそろってきている。来館者数の見込みとしては、5年後（2027年）に45万人を目指す計画である。

図表3 量り売りストリートのコンセプト図



5. 観光業支援のポイント

最後に、私が観光業を支援するにあたり心がけているポイントを3つ紹介して本章のまとめとする。

(1) 繰り返し来客してくれる仕組み作り

観光業の成功のために私が最も大事だと思っていることは、「一度来た客が繰り返し来てくれるかどうか」である。観光も飲食も、

1回目はチラシや広告宣伝で来てもらえるかもしれないが、その後も繰り返し来てくれる、周りの人に宣伝してくれる、そんな魅力を作ることが重要である。具体的には、そこでしか食べられない独自性のある食事、普段とは違う空間の提供、地域特有のホスピタリティなどで差別化を図ることである。

(2) ソフト面のおもてなしが重要

サービス業（観光業含む）の1つの特徴に「非均一性」がある。顧客が受けるサービスの質を一定にすることが難しく、顧客が最初に接するスタッフ（コンタクトパーソネル）の対応がその企業の印象を決めてしまう。

したがって、経営者は、それらの人々のサービスレベルを一定の基準まで向上させることがまず重要であり、それ以上の部分に関しては、スタッフが自主的に判断して動ける環境を整備すること、権限移譲することが大切である。

ハードよりもソフト面のおもてなしが人の心を動かすのである。

(3) 点ではなく線で考える

観光客は、旅行先を決める際に、1つの観光地や宿泊施設だけで判断するのではない。コロナ禍で1ヵ所長期滞在型の旅行が流行ってきているが、それでも、その地域内の複数の見どころ、多様な形態の宿泊施設、そこでしかできない体験など、さまざまな要素を総合的に組み合わせて判断しているのである。

したがって、自社だけ（点）ではなく地域全体（線）で誘客を考えることが重要なのである。

岩崎 弘之

(いわさき ひろゆき)

大学卒業後、大手旅行代理店に入社。29年間の旅行業経験を基に、2018年に中小企業診断士登録後、独立。現在は、観光業（旅行会社・旅館・ホテル・観光施設など）、地方自治体の地域活性化事業に特化したコンサルティングを行っている。

