

株式会社おおず街なか再生館の事業成果報告及び御礼

1. 設立の経緯と沿革

(1) 会社設立までの動き

平成10年9月

大洲商工会議所中心市街地活性化検討特別委員会設置

平成11年4月

平成11年度大洲市中心市街地再活性化計画策定

ワーキンググループ設置

平成12年4月

平成12年度大洲商工会議所 TMO 設立準備委員会設置

平成12年9月

「準備室」として「おおず街なか再生館」という名称のホームページを自主制作、大洲の情報を全国発信すると同時に、ネットワーク作りを開始する。

平成13年4月～

平成13年度大洲商工会議所 TMO 設立対策室「おおず街なか再生館」を、市内中村の空き店舗を活用して開設。

10月からは、法人設立準備委員会を設置して正式に設立準備に取りかかったが、「経営」と「事業運営」を司る機能的な役割と「決済」、「実施」等について、誰がどう責任を持って担うのか・・・という点で官民の意見が食い違う状況とり、同年12月下旬まで膠着状態が続いた。施設運営に関する事業計画や社員の採用及び研修計画などについても建てることさえできない異常事態となった。このことは納入業者からの「納入率」の設定にも大きな影響を及ぼし、開設以降は行政からの事務的サポートや指導などがほとんど得られず、また、相談もなかなか出来ないという大変なリスクを背負うこととなってしまった。

平成13年12月

井関和彦氏より、現場の責任者として河野達郎が加わることで自分が社長を引き受ける旨報告があり、要請される。これまでの経緯から引き受けざるを得ない状況にあるため受諾するも、行政との関係がうまくいっていないため、会社設立や事業開始後の事務処理作業などについては行政からの支援指導が受けられなかった。非常に厳しい運営を迫られ、後悔するとともに重苦しい空気が漂う。

結果として、会社設立に必要な手続きなども河野達郎がほとんど一人で行った。

開設後も市議会議員や関係者などから継続的な批判を受けることとなり、現場は四面楚歌の状態に陥ることとなった。

平成14年2月～3月

大洲まちの駅「あさもや」開業に伴う納入予定業者との交渉や会社創立のための出資比率などを協議するために断続的に委員会を開催。その結果、大洲市が50%を出資し発起人を含む民間側が50%を出資することで合意し、会社創立の要件は整った。

施設名称は、市民からの公募により「大洲まちの駅あさもや」に決定。同時に施設のキャッチコピーも市民からの応募作品から「おはなはんの微笑みと近江聖の声が変わる交差点の駅」と決定した。

(2) 創立後平成14年～平成19年度

●平成14年4月10日 会社創立

資本出資比率 大洲市 10,000,000円

民間 10,000,000円

(発起人及び商品納入業者、一般取引先を含む)

街づくり会社設立における資本出資同意事項

- ① 大洲市が定める大洲まちの駅「あさもや」管理条例に基づく施設管理並びに経営
- ② 大洲市中心市街地活性化基本計画に基づく活性化事業の展開
 - ・ 肱北商店街活性化に向けた企画調整指導並びに活性化事業の展開
 - ・ 肱南商店街活性化に向けた企画調整指導並びに活性化事業の展開
 - ・ 空き店舗利用活性化事業の展開
 - ・ IT基盤整備事業の展開
 - ・ 上記に関する一歳の事業
- ③ 情報基盤整備及び地域密着情報発信事業の展開

上記3項目について、「街づくりに協力するために出資同意」をいただき、会社創立が実現した。

ただし、一部納入業者において意思表示が遅れたために出資が間に合わず、翌年度で増資対応をすることとなった。

●平成14年4月12日 開業

株式会社おおず街なか再生館創立、大洲まちの駅「あさもや」完成、運営開始

「プロデュース」と「経営バランス」をどういうスタイルにするか、かなり激し

議論が起きる。最終的には、民間を中心とした事業展開と経営に責任を持ち、行政はそれを全面的バックアップすることを、当時の榊田市長と井関会頭の間で合意が図られ、現場の運営管理責任者として河野達郎が取締役統括部長に就任した。

しかし、納入業者からの資本出資を受けたことによる様々な要因や、これまでの経緯から現場においては、当初大洲市の想定したこと以上に懸案事項が発生し、厳しい運営を余儀なくされた。

●平成15年4月

資本増資 増資額 1,000,000円(官民50%×2)

●平成16年4月

えひめ町並博2004開催における様々な取組展開

地域の浮沈を懸けて「JAL麗らか四国キャンペーン」の展開に合わせて、ひじかわ遊覧などの地域メニューを旅行会社等へ提案し、集客効果を高める取り組みを実施する。昼間は空いている屋形船の活用方法として「ひじかわ遊覧」は大手航空会社や旅行会社並びに内外の関係機関より注目された。また、大洲を代表する和菓子である「志ぐれ」については、施設開設時から実施し始めた「試食」の効果が現れ、これまで無名だった「山栄堂」が、年間1,700万円を超える売り上げを実現し、地域に刺激的効果を与えた。

●平成17年7月

経済産業省 平成17年度 サービス産業創出事業 受託

受託事業金額 (約) 8,000万円(確定払いのため資金繰りに苦慮)

前年度開催の「えひめ町並み博2004」が地域にもたらした効果を生かして、「着地型観光街づくり」にシフトしていくため国の実施する標記の事業に応募し、採択された。前年度イベントによる集客効果の高まりを生かし、内子町、宇和町、伊方町などの周辺地域と連携を念頭に置いた「地域密着型旅行商品」を造成して展開していくことで地域の観光振興に寄与することを最大の目的とした。

事業運営上は愛媛県が中心的役割を果たして民間側10社でコンソーシアムを組み、当社が代表団体をつとめた。しかし、事業費は「確定払い」であり「概算払い」も認められず、当初から「会計監査」を想定した経済産業省の指示指導が事業自体の弾力性を失わせてしまい、結果として事業費として認められない経費を自己負担しなければならなくなった。モニターツアー実施におけるツアー費及び関係経費がそれに当たる。当時事業受託していた全国のコンソーシアムからもこうした経済産業省の動きに対して数多くの異議がとなえられトラブルになった。こうした状況において、経理関係の指導などで大洲市からの支援も得られずに非常に厳しい事業展開

を余儀なくされたものの、国内においては初めてとなる「TMO」が「旅行業2種」を取得して「着地型ツアーエージェント」として観光プロデュースを展開していくという基本的な要件は整えるに至ったことは大きな成果となった。

●平成18年2月

国内旅行取扱管理業務資格取得、国内旅行業2種開業届出

資格者は、当時の女性社員が独学で勉強し、試験に合格した佐々木美香。

「まちづくり会社」として「着地型観光活性化」に乗り出したことが全国初のケースとなり、モデルケースとして取り上げられた。大洲市からの評価も次第にいただくことができる雰囲気整い始め、本格的な取り組みがスタートできる環境は整ったが、設立当初に掲げた「肱北・肱南商店街の活性化に関する企画調整指導」的な役割を果たしていくためには、まずは「大洲市に多くの観光客を集める基盤を作り上げる」ということから始めなければならなかった。

●平成18年3月

大洲市の取り組みとして、大洲まちの駅あさもやに指定管理制度を導入することが決定された。「大洲まちの駅指定管理仕様書」には、当社が、平成10年から準備作業を進めて平成14年4月に創立された大洲市の街づくり会社であることに配慮した規定はなく、むしろ「民業圧迫をしない」等の規定が盛り込まれている等、施設運営と街づくりの事業バランスをどのようにとって行けば良いのか。「街づくりの成果」をどのように評価していただけるのか等があやふやな状態であるため、難しい舵取りを求められた。現場としては、一生懸命に「大洲市の街づくり」を進めて地域に対する相乗効果を生み出す努力をしているにもかかわらず、設立当初からの官民のボタンの掛け違いによる溝は埋まらなかった。結果として行政及び議会等からの批判を受けながらの厳しい運営だった。

平成17年度から18年度にかけて実施展開した大きな事業においては、地域に対して一定の効果と今後の取り組みへのきっかけを作ったということで、愛媛県や観光関係機関などから評価された一方で、人材確保などに伴う経費増額が影響して厳しい経営を余儀なくされた。

●平成18年4月

大洲まちの駅あさもや指定管理制度導入初年度

前年度から準備作業が進められていた制度が正式に導入された。仕様書において定められた主な内容は以下の通り。

大洲まちの駅指定管理者仕様書（平成18年4月～同20年3月）抜粋

4. 業務内容

(2) 誘致及び施設の利用促進に関すること

- ・観光客の受入体制の整備
- ・集客イベントの実施

(5) 情報発信業務に関すること

- ・地域情報発信業務

大洲市及び周辺市町の観光・物産情報・生活支援情報等の収集発信

- ・IT基盤整備業務

地域資源データベース、公式ホームページ公式ホームページ制作等の情報システムや総合案内システムの基盤整備業務

- ・関係機関のサイト運営管理業務

(6) レストランの運営

※民業圧迫につながらない運営をすること。

上記が、当初定められた指定管理者仕様書である。これにより、当社が、施設開設以来取り組んできたことの延長線上の事業であるとはいえ、当時としては「情報受発信」がかなり重要であるという認識はあっても、それをどのように展開していくかは、十分な議論と検討が必要であった。経費的にかなり自己負担をしなければ実施展開はできないということから、日本商工会議所の展開する「全国小規模事業者新事業全国展開支援事業」を受託して、前年度の受託事業を生かした「河辺郷プロデュース」を展開していくこととした。

日本商工会議所 全国小規模事業者新事業全国展開支援事業受託
受託事業金額 (約) 700万円・・・河辺郷プロデュース展開

河辺の歴史的魅力の再発見及び海拔700mの泉ヶ峠付近では、午前6時から2時間にわたってモーツァルトの交響曲を流してトマトを栽培されていることから、これを「モーツァルト感響トマト」として販売プロモーションを実施。また、同エリアでは「椎茸」や「キュウリ」の栽培も行われており、こうした農産物を「水」と「空気」と「高さ」が織りなす「河辺純正野菜群」として、大洲まちの駅あさもやにおいて販売を展開した。こうした努力が地域からも理解され、事業の本来の目的である地域づくりの一環として「河辺里山道場」の展開を実現し、前年度の事業をきっかけとして構築でき始めていた大手航空会社や旅行会社等へのアピールを開始することとなった。

●平成19年度

町並み博終了後、大洲市を取り巻く観光集客状況に変化が出始めたことを受けて

地域間競争も次第に激化の様相。高速道路延伸等の影響もあり、観光集客においては「着地型旅行」ブームの到来で、地域側での旅行商品造成や集客交流メニューの展開が必須になってきた。「旅行業2種」を取得して「着地型旅行商品」展開の条件は整ってきたため、観光集客による地域経済効果の創出に向けて何をどうしていくことが重要で、どう実施していくかを考える一年となった。

特に、「着地型」と「地域情報発信」は一体として考えなければならず、地域情報を「リアル」&「ビジュアル」両面で展開していくためには、地域の素材写真が圧倒的に不足している現実を突きつけられた。これは、この後のインターネットを介した地域情報発信を考えると大変重要なポイントであり、地域間競争に勝ち抜いて大洲を全国展開させていくことができるかどうかの節目に来ていると、前年度事業の展開からも明らかとなった。

(3) 平成20年～24年

大洲まちの駅あさもや指定管理制度第2期目（5年）

●平成20年4月～3月

地域においては、大洲の観光産業の中心である「鵜飼い」の仕組みを、時代に即したスタイルに変更し、観光活性化による地域作りに着手した。インターネットからの情報取得が次第に鮮明になってきていた観光という市場において、個人客単価設定のない鵜飼いは著しい時代遅れの象徴であった。当時「おしぼり」は付いておらず小さな「ペーパーお手ふき」しか付いていない状態で、「飲料などの滴が垂れたりテーブルの上でひっくり返ったりしたときにはいったいお客様はどうしたら良いのか？」などと視察会の後の委員会で大手航空会社や旅行会社から厳しい指摘を受けた。

こうしたことを受けて、当社は当時の社員一丸となって「鵜飼い再開発」に向けて取り組んでいくものの、当事者である鵜飼い登録店からは、観光協会会長に後押しされた鵜飼い登録店組合長から激しいバッシングを受けた。人格を否定されているもとられかねない責任者への激しい個人攻撃をされ、個人として大変傷付いた。当時の行政担当者に対して再三支援フォローを求めたが、取り合ってもらえず苦汁をなめた。大洲まちの駅あさもやに事務所を構える大洲市観光協会が当時は「観光案内所」を運営していたが、とてもお客様を受け入れて観光活性化に結びつけようとする対応ではなく、大洲市の観光街づくりが容易ならぬ状態であることを知らされると同時に、孤立無縁の状態に陥った当社をどうすべきか、大変苦しんだ。「任せているんだから」という空気が取締役会などでも漂い、本来ならば運営事業実施における負の部分の協議案件として何度も出そうとしたが、結局できなかった。これが、この後の事業展開と経営のバランスを崩してしまう大きな要因となった。

そのような中でも努力はすべきという考え方を捨てず、先のイベント実施などで

強いパイプのできた愛媛県からの受託事業を含め、「リアル」&「ビジュアル」面の情報発信作業に取り組んだ。これは、会社設立当初の出資同意内容の「③情報基盤整備及び地域密着情報発信事業の展開」に基づくものである。先のイベントなどで関係構築ができた株式会社エス・ピー・シーから技術サポートを受け、「ビジュアル冊子デザイン編集」について指導を受けることとした。同時に大手航空会社とJR四国などによる「着地型旅行商品造成」の実証実験を実施していくこととした。これは、将来的にはかなり有効な事業であり、インターネット面への展開も考えると「必須項目」である「地域密着型の写真撮影」もあわせてノウハウを学ぶことができた。

自社展開事業

2008年 おおず歳時記探訪（春夏編・秋冬編）

2009年 おおず歳時記探訪（春夏編・秋冬編）

この自社事業は、先に述べた「③情報基盤整備及び地域密着情報発信事業の展開」に基づいたもので、平成17年度及び18年度の受託事業の延長線上で、株式会社JALツアーズ（現JALパック）、株式会社ANAセールス、JR四国との連携を実現するために契約し、大洲市及び周辺地域も含めた観光素材を生かした「着地型旅行商品」を造成した。これらを自社制作の「おおず歳時記探訪」パンフレットに掲載し、同時にインターネット上に当社の公式サイトを通して発信していった。

この事業は、全国で着地型の取り組みを展開する多くの地域から注目され、当時は「観光学」関係の大学や学識経験者からのヒヤリングや様々な機会を通しての研修指導、テキスト提供の依頼が多数寄せられて、愛媛連大洲市が「観光活性化の先進的取り組みを行っている」ことが広まり始めた。

南予観光人材育成事業（愛媛県受託事業）

愛媛県から標記の制作事業を受託

写真を生かした冊子造りを通して地域づくりを担う。

大洲市を南予の玄関口として観光集客増にむけた効果的取り組みを実施していく。

企画編集制作冊子 人粋十粹 旅南予

愛媛西南 南予温泉帖

えひめ・西南の旅 温泉帖

以上のような「ビジュアル情報冊子」のデザイン、編集などのテクニックを会得することで、「地域づくり」全体を如何に情報として効果的に発信していくのかを学び、以後の展開に大きく役立つことになった。

しかし、一方で、街づくり会社としての経営状況は大変厳しく、社員共々犠牲を払いながらもやりがい「地域の喜び」に見いだして運営を続けるしかない状態だった。

●平成21年～24年

第一次大洲の鵜飼い再開発事業（大洲市及びJTBと連携）

大洲藩と坂本龍馬観光事業（大洲市）

企画編集制作冊子 大洲歴史懐古帖「小藩の名君と悲運のいろは丸」

ふる里雇用創出事業受託 事業実施期間（平成24年度まで）

緊急雇用創出事業受託 事業実施（平成26年度まで）

水郷の数寄屋臥龍山荘（大洲市発行）制作に伴う写真撮影担当（制作会社より）

大洲市「龍馬が行く！大洲」150年記念事業プロデュース受託

平成20年（2008年）からは、上記のビジュアル面で取得したノウハウを元に本格的に地域の風景を含む素材撮影を行い、「写真を生かした地域情報発信」をSNS（アメブロ）をプラットフォームにして取り組みを開始した。平成23年には、プラットフォームを本格的にWeb展開を始めた「Facebook」に切り替え、ターゲットを「愛媛県出身の市外・県外・海外材終車」に絞り込み、これに集客基盤構築でつながった観光関係機関や大手旅行会社の役職員や担当者並びに添乗員などを巻き込んで「写真を生かした地域情報発信」を継続的に展開して「リアル&ビジュアル連携型地域情報受発信基盤」の構築に一定の目処をつけることができた。

（4）平成25年度以降

第2次鵜飼い再開発事業（登録店と連携した鵜飼い活性化事業）

●平成26年

肱川あらしガイドブック（大洲市発行）制作に伴う写真撮影担当（制作会社より）

JTB「琥珀」発売

JTBプレミアム旅行商品「琥珀」に、「大洲の鵜飼い」と「臥龍山荘」の特別設定メニューである「翁旅」が採用され、発売が実現した。平成21年頃から継続的に業界へのアピールを行い、指導内容を地域において実践していくことで実現した「案内人」の養成と、地域の料飲店関係業者の連携協力があった実現した。同時に、このことは旅行業界においても話題として拡散し、「道後温泉と浄化末大洲散策&臥龍山荘」という「定番旅行商品」造成販売に貢献した。

●平成27年

如法寺ガイドブック（大洲市発行）制作に伴う写真撮影中（制作会社より）

●平成30年

「大洲城下物語」制作に伴う写真撮影（制作会社より）

3. 反省点と今後への提言

第三セクターの街づくり会社としての設立そのものには、準備の段階から様々な意見があり、紆余曲折を見た。平成10年9月1日から取り組みに携わって来たが、20年を経過した今日、当時の事情など次第に薄らいて来ていることは否めない。約20年間携わった者として、「街づくりとは地域のお金の流れを変えていく」ことであり、その過程で地域側が如何に利益確保ができるか。こうした状況を構築して交流演出を行っていくところに街づくり会社としての存在価値はある。

行政としての事情もある。当初から「官民は水と油」であると言われていたとおり、「事業実施&成果」と「経営実績」のバランスは保てないというのが現実であるし身をもって体感した。この部分をその都度協議し、方策を練り上げて展開していく中で事業展開することができる良好な「体制構築」は、20年かけてもできなかったというのが大きな反省点であり、このことがすべてに影響している。「街づくり」という公的な事業展開は、「経済効果創出のためのプロデュースを展開する」という点からすれば民間側が主導するというのは間違いではない。一方で失敗した場合の責任をどうとるかという部分は、結果ではなくて取り組みの開始当初にきちんと整理して設定し、取り組みの成果を適切に評価（あくまでも評価）する仕組み＝「例：観光街づくり評価検討委員会」等を構築して活動をバックアップしなければ、今後の観光街づくりは大洲に限らず大変難しくなることが懸念される。

当社としては、創立以来17年間にわたり地域の観光現場で社員が一丸となって必死の思いで取り組みを展開してきた。

- ・大洲が観光地として一定の評価をされるに至ったこと。
- ・鵜飼い事業が今日の流れに則したスタイルに再構築できたこと。
- ・地域側での旅行商品を造成して業界などへ展開して集客するノウハウを得たこと。
- ・受入オペレーティング体制が整い、先進地として評価されていること。
- ・案内人の要請を実現し業界からも大きな信頼を得て集客に貢献していること。
- ・すべてにおいて撮影写真を情報素材として発信したことが功を奏した。

上記は17年間の取り組みの成果として挙げられるもので、これらにより地域の経済効果創出を実現し、次世代の街づくり組織「DMO」へ事業をつないでいくことができるに至った。ただ、平成17年の経済産業省の受託事業、平成18年度の日本商工会議所の事業を受けて国内旅行業2種の登録を実現し事業としては成功したが、事業経費を一部除外されたこと等による実負担の増加、平成21年からの雇用関係の受託事業により勤務態勢を週40時間に変更せざるを得なかったことによる社員数・人件費の増加。併せて飲食店を直営せざるを得なかった平成17年4月から21年3月までの期間で部門としては多額の赤字を出していた実態を報告するも手立てを講じることができなかった。さらに大洲まちの駅あさもやの運営が平成18年度から「指定管理制度」に切り替えられた

ことによる運営の難しさと、年間最高540万円かかっていた水道光熱費（17年間で要した水道光熱費＝69,524,462円／月平均4,089,674円）などが要因となり、事業展開により大きな成果を得た反面、経営は難しい状態が続き財務基盤を悪化させるに至った。当時、「すべてをやめるべき」という判断がなくなかったが、これを実行すると「観光また造りが頓挫する」という残念な結果は見たくない。事業を継続することで成果を導き出す長期的なスパンで計画を練り直しながら継続してきた。したがって経営という点からの責任は第十七期定時株主総会においても明らかにした上で、事業の承継と解散への道筋をつけることができた。

地域観光集客交流創出事業はツーリズムビジネスモデルである。このビジネスモデルにおける取り組みの中で要する人件費設定を事業を委託する側の行政がコントロールしてしまうと、現場で事業を展開していく側の街づくり組織（＝会社）や一般社団法人（＝DMO）は、自らの責任において事業を展開していくという意欲をそがれてしまう。これは大変重要な問題であり、21年間携わってきた私が行政と対峙してきたのも、これを守り社員たちのやりがいを出き出すことで効果を創出するということに固守していたためだ。つまり逆のパターンになれば、給料は高くても社員のモチベーションは下がり役割をこなすだけの仕事になってしまう。併せて人件費が上がれば旅行商品としての採算性が薄らいでしまい、取り組みへの影響は計り知れない。先に述べた「評価委員会」はここにその存在意義が生まれる。

このことは、実際の経験により体感してきたことで、引継事項としても次の世代で活躍が期待されている行政及び民間の方々への申し送り事項としてもここに記しておきたい。

21年間の取り組みはあっという間に過ぎ去りました。9名の社員とともに取り組んできた第一ステージの大洲市の観光街づくりは、これをもって終えさせていただきます。確かにリスクも抱え株主の皆様方にはご迷惑をおかけいたしました。この社員たちとともに取り組んだ仕事は、間違いなく大洲市の観光受入体制を整備し、もてなしレベルの向上を実現して今日に至ったことに胸を張りたいと思います。社員を始め株主の皆様や応援していただきました多くの関係者の皆様、そして行政の皆様、本当にありがとうございました。こころより御礼申し上げます。

令和元年6月28日

株式会社おおず街なか再生館

代表清算人 河野 達郎