

地域発の観光ビジネス



白井 冬彦 (うすい ふゆひこ)

北海道大学観光学高等研究センター特任教授

1954年岐阜県出身。京都大学法学部卒業後、クボタ鉄工（現在の㈱クボタ）入社、農業機械の海外部門、7年半の米国シリコンバレー駐在を経験、ベンチャーの立ち上げ、戦略的提携、M&Aなどに従事。その間、米国ワシントン大学経営大学院に留学しMBA取得。米国半導体企業C-Cube Microsystems/LSI Logic日本法人代表、3次元CADソフト企業SolidWorks日本法人代表を経て、2009年北海道大学大学院観光創造専攻を修了し、神戸夙川学院大学産官学地域連携センター長就任、10年から北海道大学観光学高等研究センター、大学院観光創造専攻特任教授。専門は、観光を切り口にした地域のなりわい起こし、産業育成を目指す観光ベンチャー論。著書『「観光」を切り口にしたまちおこし—地域ビジネスの進め方—』（2013年）。

地域ビジネス、地域発観光ビジネスの特徴

地域発の観光ビジネスを考える前に、地域発のビジネス全般の特徴を考えてみます。特に地域発のスマールビジネスにおいて忘れられがちな流通の観点から考えてみましょう。

地域発の商品を全国の流通にのせたいと考えたとします。大手の流通業者が商品を扱う場合に、価格その他の詳細な条件を詰める前に最初に確認することが三点あります。一定規模のビジネス量を確保できるか、年間を通して継続的な供給が受けられるか、品質が安定しているかの三点です。地域としては対応しにくいものばかりです。

地域発の観光ビジネスを考えた場合、さらに季節性や天候の影響、各種の体験プログラム等のようにガイドなどの人員配備をしなければならないことなどを考えると、上記の三点は極めて難しい条件です。つまり、自分たちでビジネスの全工程を理解したうえで、いわゆるマーケティング・ミックス^{※1}の4Pと呼ばれる製品、価格、流通、プロモーションに至るまですべてをコントロールする覚悟が必要とされます。

農商工連携と六次産業化

農商工連携の活動の結果、多くの特産品が開発されていますが、あくまで開発に関しての助成であり、販売にまでは助成がありません。結果、開発された多くの特産品は道の駅のみにて販売され、1年か2年したら消えていくというのが大多数です。問題は、助成の仕組みにあるのではなく、最初から流通・プロモーションを含めたマーケティング・ミックス全体への配慮がないままに活動が展開されることです。

六次産業化に関して言えば、食に関する加工・販売に対する付加価値を第一次産業就労者に分配すべきという精神においては、正しい方向性だと思いますが、その主体者が農業者であるという点においては疑問を感じています。彼らは、天候と大地の様子を見ながら、日々の生産活動にまい進すること、つまり安全でおいしい作物を育てることが主業務であり、彼らが都会の消費者を意識し、加工・販売にまで頭を悩ますという

※1 マーケティング・ミックス(marketing mix)
マーケティングの目標を達成するために使用される様々なツール。構成要素として4P—製品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、プロモーション(Promotion)がある。

のは、現実的なのかと疑問に思っています。

一方、地域資源を熟知し、それらをビジネスの素材として、都会の消費者の望むものの理解の上にプログラムや商品を企画・立案するのに最も適した事業主体や個人が誰かを考えると、地域の観光事業者、観光に関わる行政担当者であるべきです。彼らこそが、地域の一次産品、地域の加工業者、販売業者を熟知して、これらをコーディネートもしくはプロデュースする立場にあるといえます。これを私は「観光の六次産業化」と呼んでいます。

従来の観光は、大手旅行会社が作り上げた旅行商品に対し、地域側は単に素材の提供だけを中心に行ってきました。観光の六次産業化の意識のもとに、食・泊・遊・移動・体験に関して総合的にプロデュースすべきです。さらに、プログラムを作るだけでなく、マーケティング・ミックスの4Pをプランニングして活動を展開すべきです。現在、地域の観光事業者、観光行政担当者がこれを行える実力やスキルがあるかどうかは別問題です。地域発のビジネスで述べたように、小規模で、季節や天候の影響まで考慮しなければならないビジネスであるだけに、その全工程をコントロールするとともに、六次産業化を意識して地域の経済効果を最大にすることを考える必要があります。

ローカル・コンテンツ比率

このことを考える上で、私はローカル・コンテンツ比率^{※2}という考え方を提唱しています。つまり、地域発の観光ビジネスを展開するうえで、そのプログラムにおいて地域の資源がどこまで反映されているかを測る指標です。お弁当一つでも発地で手配するのか、受入地で提供するのか、その食材の地産地消の比率がどれだけかを示すものです。一言でいえば、観光客が支払う観光に関わる消費額の中で、地域側が一体何パーセントを享受しているかを示すものです。地域発の観光ビジネスを考える上で重要な考え方です。

北海道への追い風

北海道には様々な追い風が吹いています。温暖化も北海道には追い風です。経済効率だけを追い求める生

き方に対し、アメニティやスローライフをベースに、大地の香りを感じることを大事にするライフスタイルへの関心も高まっています。さらに、装置的には、格安航空（LCC）の利用がますます現実的になってきています。また、新函館までの新幹線利用も間近に迫ってきています。遠くて高いと思われていた北海道が必ずしもそうでなくなりつつあります。

さらに、アジアにおいて経済的豊かさの希求が進むにつれて都市化が進めば進むほど、彼らは北海道の価値をさらに理解していくだろうと予想しています。手が加えられていない自然景観だけでなく、人間の手が加えられて出来上がった北海道の田園風景、農村風景というのは、アジアの中でここ北海道にしかないものと認識されるでしょう。

おもてなしではなく、おすそわけ

東京オリンピック招致以後、世の中では「おもてなし」が一つのキーワードになっていますが、私自身は少し違和感を持っています。おもてなしという用語があまりにも商業主義の活動の手段として意識され過ぎているのではないかと思えるからです。おもてなしは本来的に、ビジネスの観点からのみ発揮されるものではないはずです。さらに、観光客は本質的にわがままであり、そのすべての要求に対し、へりくだりながら満足させられるものだろうかという疑問があります。

都会の大規模施設において、その競争力の原点として、おもてなし精神を強化して対応しようというのは理解できます。しかしながら、地域では、都会からの観光客のすべての要求に対応することが可能だと思っ

ていません。このことを考え、私はおもてなしではなく、「おすそわけ」をキーワードにすべきではないかと唱えています。

「我々はこんな素晴らしい環境の中で、景観の中で、こんなに安全でおいしいものを食しながら、健康で楽しく生きていますよ」という自負のもとに、地域資源を組み合わせ、その提供価値を発信するような地域発の観光ビジネスを目指して行ってほしいと願っています。

※2 ローカル・コンテンツ比率(Local Content Ratio : LCR)
現地調達率。すべての原材料や部品などのうち、現地で調達する割合。