



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	＜パネルディスカッション＞観光地アメニティによる地域活性化への路：マーケティングからの提言
Author(s)	田村，正紀；東谷，望史；佐藤，大介 他
Citation	地域経済経営ネットワーク研究センター年報，3，41-46
Issue Date	2014-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/55204
Type	other
File Information	REBN3_041.pdf



＜パネルディスカッション＞

観光地アメニティによる地域活性化への路

－マーケティングからの提言－

パネリスト	田村	正紀 (神戸大学名誉教授)
パネリスト	東谷	望史 (高知県馬路村農業協同組合代表理事組合長)
パネリスト	佐藤	大介 (星野リゾート・トマム総支配人)
コーディネーター	坂川	裕司 (北海道大学大学院経済学研究科教授)

坂川：それでは、パネルディスカッションを始めさせていただきますと思います。

本日は、地域経済経営ネットワーク研究センターのシンポジウムということで観光をテーマに、ここにいらっしますお三方にそれぞれの立場から観光にかかわるお話をさせていただきました。

お話に共通する点は、アメニティとしての地域の重要性、そして情報発信の重要性、もう一つは収益性という問題です。マーケティングとは、いかに売れる仕組み、要するに収益の上がる仕組みを作っていくかという学問でもあります。やはり観光というものに現場で実際に携わっている方々も同じように収益性というものに対しては目を向けられている。これは、どの立場であっても共通しているわけです。そういった共通点を見ていったときに、今日のシンポジウムのお話は、観光というものをビジネスとして捉えていくと、そのポイントは何なのかということでもあります。星野リゾートの佐藤氏からお話があったように、観光は無料奉仕ではないわけです。やはりビジネスとして捉えていかなければならない。そのような点に焦点を当てて、これからお話をお三方に伺っていこうと思います。

まず田村先生にお話を伺いたいのですが、観光を一つのビジネスとして捉えた場合、どのような点が重要になるのでしょうか。

田村：一口に言うのは非常に難しいですね。要するに、そこにどのぐらい観光客が来るかどうか

でしょう。今まで人も集まらなかったところにたくさん人が来るようになるかどうかです。

例えば、今から3～40年前、大雪山の東側へは誰も行かなかった。大転換が起こったのは、電通があの大原野にデゴイチ、昔の蒸気機関車を走らせて「ディスカバー・ジャパン」という有名なテレビコマーシャルをしたときからです。これを見た途端、日本人にとって最果ての地が知床をはじめ、われわれの知らない原野が大雪山の東側にあるのだと気づく。それまでは、熊や鹿しかいない。このイメージが、コマーシャルによって一気に変わる。それと同時に森繁久弥さんとか加藤登紀子さんのあの有名な知床の歌が出て、それまでの原野のイメージが一瞬にして変わってしまう。こういうイメージの転換は北海道において非常にやりやすい。

あるいは、三浦綾子さんが朝日新聞の1,000万円懸賞小説で「氷点」を書いた。これによって旭川のイメージは相当変わった。あるいは、富良野だと「北の国から」ですね。それまで旭川というのは大体軍隊の駐屯地です。旭川も歴史からいうとそういうところがあったのですが、「氷点」があり、「北の国から」があり、それと旭山動物園によって、そのイメージが変わってしまいました。

それと以前の話ですが、北海道ラーメンが一番うまいのはどこだと聞くと、旭川に北海道うまいラーメンがあると教えてもらいました。旭川駅前に買い物公園がありますが、その近くだと言う

のです。それを聞きまして、私、300円のしょうゆラーメンを日帰りで食べに行きました。お店に入りますと、三島由紀夫さんとか有名な作家がたくさん来た店で、おいしかったです。飛行機賃が5, 6万かかりましたけど、日帰り、朝来て、北海道一のラーメンだけを食べて夕方帰りました。このようなイメージの集積によって旭川のまちというのは相当よくなった。

ただ旭川市の方々へのヒアリングから、旭川の変化の大前提に、急行開通の脅威があったということを知りました。札幌まで50分しかからなくなったということです。このままでは完全に札幌に吸収されるという恐怖感が旭川のみなさんにかなりあって、そのためにどうすればいいかというので、買い物公園を初めとするイノベーションが試みられていたのです。坂川先生が先ほど北海道はこれから大変だとおっしゃいました。今日は時間がなかったので話しませんが、確かに観光客の実績からいいますと北海道は全体的によくありません。しかし、持てる観光資源から言えば日本でも指折り数えるぐらいのポテンシャルがある土地だと思います。

坂 川：ありがとうございます。北海道観光をこれからどうやっていくかというところのお話にも立ち入っていただきました。次に実務家のお二人にお伺いしたいのですが、今の流れを受けて、まず馬路村で生活されている東谷さんから見て、北海道はこれからどうしたら観光地として活性化するのか。今でも十分活性化しているじゃないかと思う方もいらっしゃるかもしれませんが、もうちょっとここを頑張った方がいいのではないかというところがあれば、ぜひお話ししていただきたいのですが、いかがでしょうか。

東 谷：日本人として生まれた以上は、まず普通の場合は北海道に来たくないという人はいないと思うのです。人生の中で何回足を運ばせるかということだと私は思いますが、仮に1回しか来なかった場合どこに来るかという、やっぱり札幌中心あるいは北海道の名だたる観光地が中心になるのではないかと思います。北海道は広いですが

ら村とか町もたくさんあります。何回北海道に来てもらうかということの中に、名だたる観光地でないところ、そういうまちが特徴を持って情報を出して魅力をアピールする、まだまだあまり知られていない町とか村にも本土の人を引きつける魅力がたくさんあると思うのです。私は、そうした底力がこれから必要になるのではないかというふうには思います。

坂 川：ありがとうございます。佐藤さんにも同じような質問をしたいと思います。実際に北海道内でホテルを運営されている立場から見て、この質問に対して、どのようにお答えになりますか。

佐 藤：私が再生とかやるときは、できていないところ、足りていないところを探すよりも、なるべくいいところを探してどう伸ばすかということばかり考えるので、それを見つけることが大事だと思っているのです。そういうご質問を受けたので、あえてある分野にちょっとフォーカスしてお話すると、インバウンド、外国人旅行客は増えています。札幌のまちにも相当あふれていて、そこで提言というか提案というか、気をつけたいなと私は思っているし、知ってもらいたいなということ、これからお話しします。

インバウンド、中国、韓国、どんどん増えていきます。台湾との直行便も今、週4日だったのがデイリー（毎日）になってきました。この事象をどのように捉えるか。増えてきたな、ラッキーだな、やっぱり北海道は人気だな、とまだ考えてはいけないと思っています。危ないです。彼らが来ているから何とかなっているということではなく、それ以上に観光の市場規模は増えているのです。市場というのは、タイ、マレーシア、シンガポール、中国、韓国、インドネシアの人たちが、もっともっと海外旅行に行こうとして爆発的に増えています。タイ国際航空のバンコクからの便に乗ってみればわかるのですが、その半分以上が今向こうから来ているのです。北海道がいいからだという部分はあるでしょう。しかし半分は、そもそもみんなが旅行に行くようになっているだけなのです。今、濟州島と我々は戦っています、バリ島と戦っています、セブ島と戦っています、ミヤ

ンマーと戦うかもしれないと思っています。韓国は真剣です。韓国の観光予算は日本の10倍以上ある。そこをライバルとして戦っているということを忘れてはいけません。実際は（日本が）負けています。だから、もっともっと海外の観光地と戦うことを覚悟しなければ、落ちこぼれていきます。

一方で、北海道のブランドは相当いい。田村先生のお話のように認知度というか認識度は高いし、イメージも高い。知覚品質は高い。北海道に行ってみたくて思っている。その期待値は相当な財産です。その財産を生かして、今来ているときにいい経験をさせて、もっともっとリピートさせるということをやれば必ず戦える。申し訳ないですけども、高知よりも私の住んでいた千葉よりも、香港人に聞いたら、北海道を知っています。行ってみたくて聞いたならば、行ってみたくて言うでしょう。このアドバンテージは生かさなければいけないと思っています。

坂 川：ありがとうございます。田村先生、今のお話から北海道のアメニティ開発をどのように考えていけばよいのかについて、一言お願いします。

田 村：私、今の佐藤さんの意見に大賛成で、我々のデータベースにも北海道へ残りの46都府県のどこから来ているか、その人たちがアメニティに何を感じているかという、そういうデータベースもあります。例えば北海道の観光商圈、限界が首都圏でしょうね。それより西の人間にとっては、先ほど坂川先生がおっしゃった北海道に来る費用と、ソウル、台湾、濟州島に行く費用は同じなのです。ということは、6、7万円払うのなら、あるいはちょっと豪勢に10万円払うのなら、北海道へ行くか、韓国の釜山・ソウルに行くか、あるいは場合によっては運賃が安くなるボトムシーズンになると香港ぐらいまで行けます。このチョイスなのです。北海道というのは一番北の端にございますから、先ほど佐藤さんは外国との競合を考えられていたが、日本国内でも東京以西に関しては同じようなグローバル・コンペティション、国際競争の中に置かれている選択肢だという意味で観光振興を考えないと絶対だめです。

そういう観点からいうと、韓国も台湾もいいの

ですが、この何とも言えないランドスケープと食の多様さ、マーケティング次第で北海道は十分に戦えると思います。ただ、北海道の方々が何もせずには一っとしていたら絶えずそういう（国際競争の）選択の中で置いていかれる。台湾にしても、ほかの地区は日本から外客を勧誘しようと思って情報発信に非常に熱心ですからね。そういうマーケティング競争に日本国内でも負けますし、海外から呼ぶ場合も、外客というのはファーストビジットとリピートの関係で行くところもアメニティも変わってくるのです。最初に訪問するとき何で来るか、2回目、3回目は何で来るか。その見極めが重要です。だからファーストビジット、具体的には中国の方、これからASEANに広がります。この種の観光客だけ狙って投資してしまうと、同じアメニティでリピーター客も呼べるかという、そうではない。だから、せいぜい2、3年で投資回収できるようなアメニティ開発をしないといけません。これを作ったらいつまでも観光客がどんどん来ると思ったら大間違いです。ファーストビジター、セカンドビジターでアメニティがどういうふうに変化していくか。JNTOを初めいろいろなデータがありますから、それをきっちり分析するとはっきり出てまいります。

今、中国の人はビザの変更問題でわーっと来ています。それからASEANに広がりつつある。同じ人がリピーターで来るときには引きつけられる要素は変わってくるのです。だから観光投資の観点からいうと、先ほど東谷さんと佐藤さんが供された収益性からも、その投資回収をどの期間でやるかという発想でいろんなアメニティ開発をしないと大失敗すると思います。

坂 川：ありがとうございます。私はつい最近まで研究のためイギリスに滞在していたのですが、そこでまず外国人に言われるのが、東京オリンピックいいね、観光客がたくさん来てもうかるよね、日本はマーケティングとして何かやっているのか、という言われ方をするのです。何もやっていませんという話ですね。やっぱり北海道も、このことを考えなければなりません。当然、外国人が世界から日本に来るわけですから、問題は、東

京からいかに地方に分散させるか。つまり、いかに北海道に来てもらうかということを考えなければなりません。オリンピックにはものすごく大きなプロモーション効果があるのです。その準備をもう始めないと間に合わないわけです。そういう段階に来ている。そのためには観光アメニティは非常に重要だと思います。

では会場からの質問についてお話をさせていただきたいと思います。佐藤さんからよろしくお願ひします。

佐 藤：私と東谷さんに質問しているのがあります。「北海道生まれ北海道育ちの筋金入りの道産子です。よって、周囲の環境を当たり前と感じ、地域の悪い部分しか見えてきません。地域の魅力発見・発信の最前線で取り組まれているお二方に、都市や地域を探るときに気をつけていること、魅力発見のこつを教えてくださいたいです」というご質問だったのですが、私のやり方は基本的にパクリです。パクリというのはどういうことかという、中にいると見えないというのは事実だと思っているのです。で、その素材自体はいいわけです。素材のよさは何となくわかったけれどどう調理したらいいかわからないというケースが多いので、やっぱり外で成功している事例をよく見る。先ほどの青森屋の事例だと、我々は、例えば同じように東京から離れていて大型旅館だけれど成功しているところを見て回った。加賀屋さんであり、北海道の鶴雅さんも見に来たし、鹿児島屈指の白水館も見えてきた。そうすると見えてくるものは、彼らはすごいと思う部分があるのですが、「あれっ、うちのほうがいいじゃん」という部分が見えてきた。それは、例えば青森だったら方言の良さだったり、うちの温泉の質いいねということに気づき始める。まずこの気づきのためには一たん外を見えるというのも大事です。外のものを丸パクリするのではなくて料理をするということ。料理方法は学んでくるのですが素材は自分たちのものを使う。

例えば、さっき写真で見た青森の「雪見こたつ馬車」は一から作ったものではなくて、湯布院で成功している馬車なのです。私の成功の方程式

は、成功事例プラス自分たちらしさイコール成功しやすいオリジナルだと思っていて、馬車は受けている。でも馬車をそのまま持ってきたら湯布院の二番煎じなのですけども、「雪見こたつ馬車」なのです。そこには、へっちゃこ団子という地元で食べる米粉のお餅があって、スタッフが方言をしゃべり、寒い中、雪を見る。これは湯布院では絶対できないことなのです。そういうやり方は結構しています。

バイキングレストランもそうです。さっき青森屋のビュッフェが出ていましたが、青森らしいですよ。あの法則は、実は品川プリンスの「ハブナ」あるいは鶴雅さんを見に行くと、ビュッフェはこういうふうによくやって成功しているのだというノウハウ、掛ける青森らしさを出すみたいな、それが私の中では地域らしさを出しつつ成功するような形です。一応、方程式として結構多用しています。

ですから雲海テラスをどうしたかという、僕はドイツとスイスに行ってあらゆる展望台に上ってきて、その中で北海道に生かせるのは何だろうというふうにしていて、丸パクリは猿まねなのですが、そこに行くことによって見えてくるものがあるなと思っています。

東 谷：今の質問と関連するようなものが、私のほうへも来ているのでそれについてお話しします。「そもそも馬路村は観光地たることを目指しているのでしょうか？ ゆずというブランドの副産物として視察目当て中心の観光客が来ているのだと思いますが、その経済効果の価値を農協としてはどのように考えていますか」という質問です。観光と、それから農協という事業の中で農産物を売っていくというところをミックスしてやっています。私は農協の組合長をやっていますが、馬路村の観光協会会長もやっています。で、馬路温泉というのが一つあって、この温泉はもともと村がお金を出して温泉を掘り、それから宿泊施設をつくりました。そうしたら誰が運営をするかということになって、運営をする人がいないと。そこで、地元の商工会を中心に観光協会をつくったのです。ところが、観光協会のメンバーも30年た

つと皆年がたって、商店もなくなって、ほとんどメンバーがいなくなった。そのときに農協がメンバーに引き込まれていったのです。

観光協会も私がボランティアでやっているようなところですが、その観光をどう考えるかという、先ほど情報ということがたくさん出ていました。情報が何で出ているかという、商品が情報になって出ていっているのです。「ごっくん馬路村」であったり「ぼん酢しょうゆ馬路村」。その商品に村のことが書いてあるのです。そのことでお客さんが馬路村という村があるということを知って、村に行ってみたいと思って来るお客さんが随分いると思うのです。そのときに私たちが注意しなければいけないことは、来たお客さんが不満足で帰ったとしたら、そのお客さんは私のところの商品をもう買わなくなるかもしれない。そのことを考えると、来たお客さんがいかに満足をして帰るか。この満足のレベルというのが、多分、佐藤さんのところと私のところへ来るお客さんは違うと思うのです。私のところは無理して観光で生きているわけでもないのです。観光そのものが村の普通の生活の中を見ているということで、特別なことはそんなにやっていないのです。ですから接客マナーにしても、方言はそのまま出していますし、馬路温泉では特別なことはやっていないのです。それから、値ごろ感というのがあると思うのです。馬路温泉は一般の普通の生活者の家族連れが泊まれる値段の設定をしてあるのです。特別高くありませんし、特別安いということもありません。家族で普通の若い人が泊まれる料金設定をしてあるのです。

小さな村というのは年中観光客が来るわけではありません。視察の方が来るシーズンと観光客が来るシーズンは違うのです。それらをうまく組み合わせて私たちは小さな村の中で物を作り、売るということと観光とのバランスをとって生き残っていこうということです。

坂 川：ありがとうございます。観光アメニティというところから見ると、そのアメニティ自体がいろんな人がかかわっている。ただ、それをうまく統括するとかコーディネートする人が必要

なのです。僕のイメージからすると、恐らく東谷さんはそういった立場におられているのかなと思うのですが、最後に田村先生、先生に来ました質問にお答えください。

田 村：今の東谷さんのお話のとおりで、いろんな観光地が生成して、最初は小さいところが有名な観光地に育っていくこの歴史的なプロセスを見ますと、入口は何でもいいのです。人が集まると、それが次第に、輪を呼んでいくというのは、観光地の歴史を細かく追いかけていくとそういう事例を発見されると思います。だから、東谷さんのところもそういうプロセスの段階でうまいことやっておられるなと僕は感じます。

私のほうに質問を二つほどちょうだいしているのですが、一つは、「基本集積とは何ですか」と。この基本集積は基本基盤の集積でございます。基本基盤というものがどういう形で集積していくか、集積させる場合の戦略アメニティで何が重要かという議論なわけです。

もう一つのご質問は、私が出しましたアメニティ・ミックスですね、幾つかのパターンがあると。これは2006年から2011年、分析したときの最新のデータですが、これのシェアの増加に関して、こういうアメニティがシェア増加に効いているというお話を申し上げたのですが、ご質問は、今後また5年間こういうパターンはどうかというご質問です。これに対する回答は2種ございまして、別途2年ぐらい前に同じようなプロジェクトメンバーで出した「観光地のアメニティ¹⁾」という本がございます。割と難しい専門書ですが短期間で1,000部近く売れました。それは都道府県レベルの観光地の分析です。これはデータが非常に豊富でございますが、それから見ると、21世紀に入ってから日本人の観光地の選び方に大きな構造的変化があったとわかります。消費者が今後どこを訪れたいかという意向データも含めて分析した結果、新しいトレンドが21世紀になって出てきている。はっきりしているのは、いわゆる団体旅行よりも個人旅行が増えてきたと。

1) 田村正紀編著 (2012)『観光地のアメニティー何が観光客を引きつけるかー』白桃書房。

それと同時に、日本人で年に4回以上国内観光する人は15%程度です。具体的イメージとしては、シルバー層のわりに時間とお金にゆとりのある人です。これが、観光での消費金額から見ると日本の国内観光マーケットの半分を握っているのです。

そういう方々は個人旅行の中で今までと違ったアメニティを求め出しているというトレンドです。これははっきり出ていて、従来型の団体旅行をメインにした、あるいは、それをメインにしたパターンに対するニュートrendとしていろんな観光地が注目しているという感じがします。私は、このメガトレンドは今後も続くと思います。これからシルバー層に入ってくるのは俗に言う団塊の世代、戦後生まれの方々です。その後の世代、具体的に言うと今50歳前半からそれ以下の方々は全部若いときから苦労しているわけです。バブルの崩壊で90年代から20年間大変苦労しています。ですから、その前の世代と物すごく価値観の断層がそこでまた発生すると私は見ているのです。ご質問の今後5年間ということであれば基本トレンドは続くと思います。ただ、マーケティング発想といいますのは、絶えずデータをリニューアルして発想を変えてまいります。だから、できるだけ最新のデータを得て次を予測するというのがマーケティング的な情報処理の鉄則で、その極致を行っているのはセブンイレブンのPOSによる情報システムです。だから絶えずデータの更新を早くして、あまり先まで予測しなくてもいいようにするというのがマーケティング発想です。

幸いこういうデータベースがものによっては1年ごとにリニューアルされる。ほかのものは2年おきなのですが、私どものような研究者はこういう公開データとか公表してもいいデータしか使えないのですが、企業には客がどこに行っているかという話がしょっちゅう入ってきているわけです。それでリニューアルをもっと高頻度でできます。今、博士課程の学生が博士論文を書いているのですけれども、分析の単位は各旅行商品です。今、関心の高い観光客の中心は、中国から日本への観光客ですね。これの旅行商品が毎月毎月

幾つも出ます。その旅行商品がどういう内容なのか。どこを訪問して、値段は幾らで、食事がついていて、その売りのメッセージは何か。旅行商品は月ごとに違います。1年分のデータベースを作ると、数千の旅行商品のデータベースになります。これを分析単位にすれば、どういうふうトレンドが変化するかがわかります。毎月旅行商品ができますから、中国の方がファーストビジットでどこへ行くかというのは、このデータベースを使うと明確にトレンドが出てくるわけです。そうすると、私どものような1年サイクルのデータよりさらに早いトレンドの動きがつかめます。

だからお答えとしては、基本的な構造は、あと4、5年は今日お話ししたことは続く。ただ、続くといっても、それぞれのデータによって、新しいデータがあると絶えず予測をリニューアルしていくことが必要です。予測を変えていくというのはマーケティングの発想の一番重要なポイントですので、それぞれのご関心の向きでその予測のベースになっているデータがどの程度の頻度で更新できるかによって予測は変わっていくものだと思います。

坂 川：私も今回、北海道内の観光地を分析するのにいろんなデータベースを探したのです。公表されているもの、公表できないもの、いろいろ含めて探したのですが、定期的に同じような項目をきちんと調査しているものはないのです。これは、北海道観光市場を分析して予測する上で問題点を発見するのに非常にデメリットというか不利なわけです。そうしたデータを北海道全体として整備することが、今後、競争力の基盤としては非常に重要かと思っています。

いろいろなご質問をいただいておりますが、時間が来ておりますのでシンポジウムのほうはこれで終わらせていただきたいと思います。

本日は、お忙しい中、皆さん最後までご清聴いただきありがとうございます。

また、非常にお忙しいお三方を北海道のこの地にお呼びしました。お礼も含めて最後に拍手でこの会を終わらせていただきたいと思います。

お三方、どうもありがとうございました。(拍手)

＜セミナー＞

「とかい暮らし, いなか暮らし－北海道で「豊か」に暮らすには－」 の概要と地域の豊かさに関する考察

肥前 洋一・阿部 智和

2013年7月4日(木)午後2時40分から午後5時30分まで、北海道大学人文・社会科学総合教育研究棟W103教室にて、経済学部・経済学研究科および本センターの主催によるセミナー「とかい暮らし, いなか暮らし－北海道で「豊か」に暮らすには－」が開催された。地域の「豊かさ」の指標を開発して北海道の各地域における豊かさの実現に寄与することは、本年報第2号(2013年3月)で特集されているとおり、本センターの重要研究課題の一つである。2012年11月22日(木)に開催された本センター主催のシンポジウム「地域の多元的な『豊かさ』を目指して－農業の視点から－」では、タイトルのとおり農業を通じた豊かさの実現について議論された。今回のセミナーでは、農業に加えて観光および地域プロデュースの分野でご活躍されている3人の経営者の方々に講師としてお招きし、より幅の広い議論が行われた。

このセミナーは、同じ題目で開催される経済学部主催の第10回プレゼン・ディベート大会(2013年10月19日(土))のためのプレセミナー(事前勉強会)としても位置付けられた。プレゼン・ディベート大会では、学生たちが3人から5人のチームを作り、北海道の「とかい」と「いなか」の豊かな暮らしのありようについてプレゼンテーションとディベートを行う。より具体的には「とかい」チームは札幌などの都市に暮らすこと、「いなか」チームは北海道内の農村や漁村など、人口が相対的に少ない地域に暮らすことを前提として、どのような事業(ビジネス、地域活性化など)を行っていけば「豊か」に暮らせるかを提案し議論し合う。一昨年のシンポジウムに参加した学生であれば頭の中に考える手がかりがあるだろう

が、そうでない学生にとっては「北海道で「豊か」に暮らすには」と問われても思考が先に進みにくいであろう。そこで、現在どのような事業が行われているのか、また事業を考えるうえでふまえておくべきことは何かを3人の講師の方々にご講演いただいたのである。以下では、3人の講師の方々の講演を要約し、筆者の視点から考察を加える。

(株)北海道宝島旅行社・代表取締役社長の鈴木宏一郎氏には、「憧れの大地『北海道』－住んで良し、訪れて良しの観光地域づくり－」と題して、地域活性化における観光振興の重要性をご指摘いただいた。



北海道は国内外から注目されるほどの多くの資源が眠る宝の島であり、その資源を活用してどのようにして「外貨」を稼ぐのか具体的にお話をいただいた。すなわち、従来の発地型観光から着地型観光へ移行し、地域の持つDNAを活かした地域住民による観光振興を図ることにより、地域住民は自らの地域に対する魅力を再認識できるとともに、観光客はその地域のファンになって長期滞在し、再訪し、さらには移住をするに至る可能性が高まることが説明された。

「発地型観光」とは、観光客が出発する都市部にある旅行社が企画するものを指し、典型例としてパッケージ・ツアーが挙げられる。早い時期から大量の予約を入れることにより、航空券や宿泊施設などの料金を抑える。数十名の観光客が大型バスで一斉に移動し、限られた日数で多くの名所を回る。このようなツアーは、観光地を一通り観て回ろうとするときに効率的であり、安さとい

まって人気があるが、バスの中から景色を眺めて通り過ぎるだけでは、その観光地に経済効果がない。かえって迷惑がる地元住民もいる。

そこで、鈴木氏は着地型観光を提案し、実践している。「着地型観光」とは、観光地にある旅行社や地元住民が企画するものを指し、発地型観光に飽き足らなくなって個人で自由に旅行しようとする観光客からの需要が期待できる。着地型観光により、まずは旅行代金が観光地の旅行社や住民に入るが、それだけにとどまらない。体験・ガイド型の観光を通して観光客が地元住民と触れ合えば、その地域での滞在時間が長くなる。長くなればその地域で食事をするし、もっと長くなれば宿泊もする。そして地元住民とのつながりができれば、その地域を何度も訪れるリピーターになる。その地域に足繁く通ってファンになれば、やがて季節移住をしたり完全移住をしたりすることもあるだろう。そのような長期化・高頻度化が進めば、人とお金がその地域に継続的に流れ込むため、安定的な地域活性化が図れるであろう。

では、観光客を呼び込むために各地域は何を目玉としたらよいのだろうか。鈴木氏は、地域の持つDNA（歴史・文化・生活・誇り）を活かした地域住民による観光振興を提唱する。歴史や文化の面で特徴的な地域はそれらを観光資源にできるが、地域住民にとっては日常の仕事である農林漁業・商工業等であっても、各現場を観光のフィールドにすることができる。例として、トウモロコシ畑で観光客自らが収穫しその場で食べることができる農業体験が挙げられた。トウモロコシを農家が収穫して出荷するよりも、収穫を自ら行うことや農家の方からの美味しい食べ方の説明といった体験をサービスとして加えることによって高い価格で販売することができる。そのような体験が加われば、観光客にとってはトウモロコシが美味しいという記憶が残るだけでなく、美味しいトウモロコシを収穫できるその地域に対する愛着も生まれるだろう。喜ぶ観光客の顔を見れば、その地域の住民たちも自分たちの地域に誇りが持てるようになる。住民たちが自分たちの地域を誇らしく思っているなら、観光客も「地元の人たちがそれ

だけ誇りに思っているからには、その地域には何かがあるはず」と関心を抱いてくれるだろう。また、こうした試みは、その地域にある他の産業にも波及効果をもたらしている。農業体験を例にとれば、農場までの輸送手段となるバスやタクシー、収穫した農産物を調理するレストランなどである。このような地域住民と観光客の間の相互作用が働き、住民も観光客もその地域が好きになるような観光地域づくりを、鈴木氏は「住んでよし、訪れてよし」と表現する。着地型観光が「住んでよし」につながることは、本セミナーのタイトルに照らして重要な論点といえよう。

（株）GB産業化設計・代表取締役の岩井宏文氏からは、「国家百年を占う分水嶺－農業は農村を元気にできるのか！－」と題して、農業にはさらに利益を生み出す余地があることをご指摘いただいた。農作物を作って売る1次産業にとどまらず、加工してさらには飲食店を開業するなどの6次産業化を図ることによって地域の所得向上や雇用確保が可能になること、そのためには仮説（目標、意思・信念、方策など）を持つことが必要であるとのこと示唆をいただいた。



はじめに、農業の所得が上がらないこと、農業が産業化したと言い難いこと、出荷先が限られていることなど、現在の農業には改善の余地があることが示された。さらに、これまで多額の国家予算が農業の人材育成等に投じられてきたが、販売農家数は減っており、農業の魅力を訴求できていないことが指摘された。また、近年では農業生産法人が耕地の大規模化を進め、より効率的な生産体制を確立しようとしているが、こうした取り組みも限界を迎えると予測されることが紹介された。そこで、現在進められているのが、農業の6次産業化である。「6次産業化」とは、農業に従事する者が農作物を作って売ること（1次産業）にとどまらず、加工して（2次産業）、さらには飲食店を開業する（3次産業）などにより付加価値を生み出していこうとする動き（すべてを足し

合わせて6次)を指す。これによって、これまで他者(とりわけ地域外)に譲ってきた2次・3次の利潤獲得機会を農業従事者が享受するとともに、形が悪い・傷があるなどの理由により廃棄されてきた農作物も加工用として活用することができる。

続いて、6次産業化に成功した農業法人の例がいくつも紹介された。中でも筆者の印象に残ったのは次の2つである。第一に、1次産品を生み出す場としての役割しかなかった農場や牧場を舞台に6次産業化を進めることで、観光客だけでなく、社会科見学の小学生やその案内をするボランティアの地域住民などさまざまな人たちが集まるようになることである。こうして農場や牧場が人々の交流を促す役割も果たすなら、人と人とのつながりという側面での「豊かさ」まで地域にもたらすであろう。第二に、防疫を目的として設けられていた牛舎間の土地に太陽光発電施設を設置し、経営の多角化も行われていることである。6次産業化を実現しようとするとき、1次産品を加工したりそれを利用する飲食店を開業したりすることだけでなく、広大な土地があること自体も強みとして利用できることに気づかされた。

農業の6次産業化に必要なこととして、岩井氏は仮説を持つことを挙げる。「仮説」とは事業計画を指す。まず事業の到達点を設定したうえで、それを実現しようとする意思・信念を確認する。そして、何にどのようにして取り組むのか、その際に制約になることは何かを検討して構想を練る。仮説の実現には、事業を推し進める意思を持った主体となる人材が必要である。また、6次産業化に伴って、事業が1軒の農家にとどまらず、他業種との連携も必要になってくるだろう。それに伴い、複数の主体の間に入って調整役を担える組織・人材の必要性も生じる。経営の多角化に伴って、事業面での地域内連携が生まれるし、新たな人材の流入も起こるであろう。

岩井氏の講演では触れられなかったが、農業の6次産業化によってその地域の所得が高まれば、その地域の税収が増えて行政サービスの向上につながる。行政サービスの向上には第一に財源が必

要であり、そのためには地域振興が必要であることは、一昨年の本センター主催のシンポジウムで帯広市役所・産業連携室室長の中尾啓伸氏が強調したとおりである。経済的な「豊かさ」が高まることが行政サービスの向上を通じた福祉・教育・防災などの側面での「豊かさ」を高めることにもつながるという視点は、本セミナーのタイトルに照らして重要であるため付記しておく。

最後に、(株)ノーザンクロス・代表取締役の山重明氏には、「新しい地域経営の時代－森林・農山村・都市のリンケージ」と題して、今後人口が減っていくことを念頭に置いたうえで、地域経営がいかにして展開されるべきかをご講演いただいた。都市と農村が連携することで地域経営が展開されること、したがって「とかい」と「いなか」はつながっており、対比ではなく相互の存在が必要という関係にあるという視点が提示された。さらに、現代の地域経営においては公と私の間をつなぐ新しい公共が必要であることが指摘された。

山重氏が最初に強調されたのは、世界から見た北海道という視点である。外国の投資家や国土の狭い国家などが、投資や国家安全保障の観点から自然・天然資源に満ちた北海道に強い関心を持っていることが語られた。しかしながら、北海道民自身は、あまりにも身近であるため、北海道をそこまで高く評価していない。北海道の価値を北海道民が再認識し、それを活かした地域の活性化を図るという方向性は、鈴木氏、岩井氏の講演と共通している。

そのような明るい情報の一方で、人口は確実に減少していくため、存続が難しくなる地域が生じうるという現状も踏まえておく必要があることが指摘された。それゆえに、なおさら重要なこととして、山重氏は「連携」を掲げる。日本の国土のほとんどは、真ん中に森林地域があつて、そこから海岸に向かって中山間地域・田園地域・都市地域と並んでいる。これらの地域は、それぞれに名前を付けるとそれぞれ独立している印象を与



えるが、実際には相互に支え合う関係であり、森林地域から都市地域に向かって自然の恩恵が流れると同時に、都市地域から森林地域へ向かって経済的な恩恵が流れるという循環により互いに支え合っている。しかしながら、近年はこれら自然や経済の循環のネットワークが分断されつつあるため、各地域で荒廃・衰退が起こっているとの問題提起がなされた。これを修復することが地域経営における「連携」の形の一つである。

このように、もともとあった森林地域から都市地域までを巡るネットワークを修復する形での連携の他にも、徳島県上勝町の「葉っぱビジネス」のように各農山村が地域資源を活用して独自に起業し都市に売り込む農山村・都市間連携、近接する農山村間での広域連携による都市との経済交流の活性化、「日本で最も美しい村連合」のように類似の特徴を持つ農山村間での地理的な距離を超えた連携による都市住民の呼び込みなどが挙げられた。

しかしながら、このような地域経営を展開しようとするとき、周りで意見する人はいるものの、主体となる人がいないという問題が指摘された。さらに、北海道では主体となる人材・組織が他地域と比較して少ないという点も論じられた。近代化以前には協同組合や集落などの組織が地域経営において私（農工商・家族）と公（行政）をつなぐ役割を果たしていたが、そのような組織が機能しなくなった現在では、地域経営を進めようとしても担い手がないのである。そこで山重氏は、新しい公共（社会貢献活動、ソーシャル・ビジネス、民間非営利活動）の再構築の必要性を説く。世界から見た北海道の自然・天然資源の価値の高さの一方で、人口の減少や地域自治機能の空洞化などの「人」に関わる側面で課題がある。筆者には、「人」に関わる側面こそ経済学・経営学を含む社会科学からの研究の余地がある分野であると感じられた。

3人の講師の方々の講演から、実現できる「豊かさ」に関して次のことが言えよう。まずは観光や農業などの事業によって、経済的な豊かさが実現できる。そして、事業を通じて住民たちが自分

たちの地域に誇りを抱けるようになるという意味で、暮らしの豊かさも実現される。さらには、これは一昨年のシンポジウムでの中尾氏の市職員としての立場からの指摘であるが、税収の増加を通じて福祉・教育・防災などの側面での豊かさも実現されよう。この中でも、金銭によっては実現することが難しい「地域に誇りを持って暮らせる」という側面での豊かさが事業を通じて実現されるとの指摘は重要であろう。

本稿の冒頭で記したとおり、地域の「豊かさ」の指標を開発することは本センターの重要研究課題の一つである。たとえば、地域の「豊かさ」を「人と人とのつながりがあるほど地域は豊かである」と定義するとき、そこには「つながりがあるほど豊かといえよう」という、定義する者の価値観が入っている。その価値観が多くの人に同意されるとき、そのような定義は豊かさの指標として受け入れられよう。

つながりを作る場がほしいけれど、自分から作るのは面倒であると各人が考えて、結局そのような場が作られないという状況は「社会的ジレンマ」と呼ばれ、経済学や社会心理学において多くの研究者を集める主要な研究テーマの一つとなっている。山重氏の論をお借りすれば、近代化以前は協同組合や集落などの組織がこの問題を解決していたが、近代化以降はそのような組織がしだいに勢力を弱め、企業や行政が解決役を担ってきたのであろう。ところが不況が長く続くことによって金銭的理由により企業や行政がこうした解決役を担うのが難しくなってきた。また、インターネットの普及などにより、地域でつながることの需要が住民たちの間で弱まってきたという側面もある。そのため、以前に比べると「地域」というのが連帯しにくくなっているといえよう。住民たちからのつながる需要が弱まるということは、つながりがあることを豊かであるとする定義自体を揺るがすことになる。この場合、つながりというやや曖昧な側面は豊かさを測る指標においてウェイトを下げ、経済的な豊かさのウェイトが高まるかもしれない。

これまでも経済的な豊かさでは測り切れない

豊かさを測って指標に反映させようとする試みが長く行われてきたが，価値観の多様化に伴って経済以外の豊かさが測りにくくなり，結局は経済的な豊かさに高いウェイトが置かれてきている。豊かさの指標づくりは本センターの重要課題の一つであるが，いろいろな側面をウェイト付けして一つにまとめるのではなく，経済をはじめとする（多過ぎない）いくつかの指標に分けて表現したほうが政策を考えるうえで有益かもしれない。しかしながら，社会が何をもって豊かであると判断する

かに応じて，その指標はその時代ごとに修正を加えていく必要があるという性質を持っている。したがって，北海道の各地域の経済的側面だけに限定されない包括的な豊かさの指標を作成するという本センターのプロジェクトも，現時点での指標を作成するという範囲ではいつか完結しうるものであるが，その後も継続的な修正を迫られるという意味では終わりのなきプロジェクトといえよう。こうした問題提起をして，本稿を締めくくることとする。