

第5回 助成研究発表会

地域資源と情報発信

～付加価値の高い資源情報をいかに発信するのか～

報 告 書

平成22年3月

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所

目 次

第5回助成研究発表会パンフレットおよび発表会次第	3
発表者プロフィール	5
発表会の開催状況	7
主催者からのご挨拶	8
研究発表	
・「北海道地場産業における地域活性化の実証分析」 札幌大学経営学部 教授 佐藤 郁夫	10
・「外国人観光客への公衆無線 LAN を活用した情報提供」 北海商科大学商学部 准教授 細野 昌和	21
全体質疑応答	31
パンフレット掲載の研究概要およびスライド説明資料	41

第5回

助成研究発表会

『地域資源と情報発信』

～付加価値の高い資源情報をいかに発信するのか～

日時 平成 21 年 11 月 30 日（月） 14:30 ～ 17:00

場所 （財）北海道開発協会 6階ホール

札幌市北区北 11 条西 2 丁目セントラル札幌北ビル

主催：（財）北海道開発協会 開発調査総合研究所

主催者からの挨拶

当協会は、公益法人として北海道開発に関する調査研究をはじめとする各種の事業を実施しております。調査研究事業の一環である研究助成については、地域開発に関する社会科学分野を対象に行ってまいりましたが、平成14年度に従来の制度を見直し、創造的でかつ実践的な調査研究活動を奨励し研究者を育成するために、毎年度広く公募を行うこととしました。

研究機関等のご協力により、本研究助成は平成21年度までの8年間で190件（395人）の応募をいただき、60件（のべ140名）に助成を行いました。応募されたこれらの研究は、各研究者において各種学会はもちろん、大学紀要、学会誌、専門誌等へ引き続き幅広くかつ積極的に発表が行われているところです。

最近のわが国の景気は厳しい状況が続き、北海道の地域経済も依然として低迷していますが、本助成研究の中には、北海道が現在抱える様々な課題の解決に方向を与えるものがあるとして期待されるようになりました。今回は今までの助成研究の中から、近年ますます注目と期待を集める「地域資源と情報発信」に関連する2つの研究を選んで『付加価値の高い資源情報をいかに発信するのか』をテーマに発表会を開催することに致しました。

今後とも、研究助成につきましてご支援とご指導を賜ることができれば幸いです。

（財）北海道開発協会 開発調査総合研究所長 小林好宏

発表会次第

1. 開会

2. 主催者挨拶

3. 研究発表（発表後意見交換）

- ・『北海道地場産業による地域活性化の実証分析』

札幌大学経営学部 教授
兼附属産業経営研究所 所長 佐藤郁夫

- ・『外国人観光客への公衆無線LANを活用した情報提供』

北海商科大学商学部 准教授 細野昌和

4. 全体的な意見交換

5. まとめと閉会

発表者および研究概要

北海道地場産業による地域活性化の実証分析

[平成 19 年度研究助成]

酪農学園大学環境システム学部 教授 森永 文彦
*札幌大学経営学部 教授
兼附属産業経営研究所 所長 佐藤 郁夫

注) *は共同研究の発表者(以下同じ)

北海道の個別企業の内情や動態に詳しい、または関心を持っている研究者が集まり、北海道の代表的な地場企業を選定、経営の軌跡と成長過程を分析する作業を重ねてきた。研究を進めるにつれ、重点テーマを道内企業が弱いとされてきた販売力と密接なマーケティング力の検証へと絞り込んだ。個別事例を分析した結果、創業期にはマーケティング用語で言うところの消費者指向ではなく、製品指向が多く企業でみられ、中小企業らしい極めて独自性をもった成長過程が明らかになった。この知見を踏まえて浮かびあがってきたテーマが、地場優良企業の「地域とのかかわり」であり、その具体的な内容と経営戦略上の位置づけや経営成果への現われ方を検証することであった。われわれは個別企業 30 数社を対象に、それぞれの地域とのかかわりを、①第一次産業関連企業による地域資源との関係、②企業による地域資源の多面的なとらえ方と経営への展開、③資源制約と企業成長や戦略の関係、④市場性と企業戦略、⑤技術と地域資源、などについて中小企業分析に欠かせない歴史的発展過程を足がかりに総合的な検証を重ねた。

その結果、豊かな大地や自然が育んだ農水産物などを原料に成長した企業であっても、全くの偶然から成長軌道に乗った企業、資源制約が他社の参入障壁となった企業、地道な商品開発努力が実を結んだ企業、などその活用方法や戦略は多様であった。また、自然に恵まれた北海道では、地域資源の製品化や高度化、成長への貢献までもが人の移動(観光)のいわば副産物となってもたらされた事例がみられ、多くの企業にとって観光はある種の公共財的な性格を持った地域資源となっていることを明示した。さらには、水産資源や環境問題など資源の有限性や積雪・寒冷地、人口制約など、一般的には経営上のマイナス要素と考えられる課題であっても技術力、商品開発努力等によって克服することで、競合他社に対する競争優位性へと結びつけた企業を数多く見出すこともできた。

成功企業や優良企業の成長過程は多様であり、しかも企業を取り巻く環境も常に揺れ動いており、定まることがない。したがって、地域資源を所与のものとして受け止めるだけで企業経営が完結することはない。むしろこれを企業の有限な経営資源と柔軟に適応させた多様な戦略や戦術が成長企業のなかに潜んでいる。われわれが積み重ねてきた検証作業の到達点はこれに気づき、その価値を可視化することであった。

発表者プロフィール

佐藤 郁夫 1955年北海道初山別村生まれ。上智大学卒業後、昭和シェル石油、日本エネルギー経済研究所、北海道銀行を経て、1996年から札幌大学。米国のバブソン大学、東京大学等で客員研究員を歴任。社会起業家論、ベンチャー論、観光マーケティング等が専門。国、北海道など各種審議会の公職も多数歴任。北海道大学出版会『北海道の企業』シリーズ、『観光と北海道経済』、日本経済評論社『拓銀破綻後の北海道経済』、中央経済社『起業教室』、北海道開発協会『生活見なおし型観光とブランド形成』など著作多数。

外国人観光客への公衆無線 LAN を活用した情報提供

[平成 20 年度研究助成]

* 北海商科大学商学部 准教授 細野 昌和
北海商科大学商学部 教授 西川 博史
北海商科大学商学部 教授 佐藤 馨一

外国人旅行者が飛躍的に増大している北海道では、新たな対応が求められている。JNTO（日本政府観光局）が実施している外国人旅行者対象の調査など先行調査事例においては、外国人観光客の日本における情報の入手の困難さや、そのため旅行で不便や困難に遭遇した事例が多く報告されている。

こうした事態へのモバイルを用いた対応として、日本の携帯電話を利用する試みがあるが、それらが実際に活用される見込みはほとんどない。なぜなら、情報提供の仕組みには、発信側のインフラと、受信側の端末の両者の普及が必要であるが、我が国においては防犯上の規制により外国人観光客が日本の携帯電話を自由に使うことができず、端末の普及は望めないからである。

本調査研究では、世界共通のモバイル・プラットフォームである無線 LAN 活用の可能性を探った。すでに広く普及している無線 LAN のインフラ整備は容易である。したがって、活用の可能性を探る要となるのは、外国人観光客側が対応の機器を実際に持参しているか、あるいは持参の意向があるかの確認である。そこで、北海道で最も多い中国語圏からの外国人観光客を対象にした調査により、無線 LAN 対応機器の持参状況を確認し、情報不足を解消する手段としての無線 LAN 活用の有効性を探った。

その結果、外国人観光客における無線 LAN 利用可能な機器持参の割合は、対象者全体の約 4 割に上った。さらに、対象者の過半数を占めた個人旅行者に限定すれば、持参している旅行者は 55.4%にも上ることが明らかになったのである。このことは、公衆無線 LAN のサービスを提供し、各国語の情報発信を行えば即座に活用可能なことを意味する。さらに無料のサービス提供を仮定すると、持参意向者は飛躍的に増え、その有効性が確認された。

公衆無線 LAN 無料アクセスポイントを観光ポイントや「道の駅」などに広く普及させれば、地域の情報発信と施設利用が促進される相乗効果が期待できるであろう。そして、なにより公衆無線 LAN は外国人観光客だけが利用できるのではなく、日本人観光客にこそ活用されるものとなるだろう。なぜなら、利用端末は我が国で急速に普及してきている Netbook PC や携帯電話通信各社が普及を目指しているスマートフォン、無線 LAN 機能内蔵携帯電話、さらにはゲーム機、音楽プレーヤーなど様々な既存の機器が利用できるからである。

公衆無線 LAN は、都市部においてはビジネス対応のため有料で提供するものと考えられるが、情報を発信したい地域にとっては最も有効な自前のメディアとなるだろう。そして、地域における公衆無線 LAN の普及は、福祉や防災、地場産業などへの広い応用が可能であり、観光情報提供をきっかけに将来の地域の ICT 化に大きく貢献するものとなるだろう。

発表者プロフィール

細野 昌和 1954 年北海道札幌市生まれ。東北大学大学院情報科学研究科博士後期課程修了。博士（情報科学）。85 年たぐぎん総合研究入社。北海道観光経済効果調査を企画、実施など、観光や地域づくり関連の業務を手掛けた。93 年、北海学園北見大学（現北海商科大学）に移り、観光産業学科担当となる。現在は、主に北海道観光における情報提供インフラおよびソフト的なシステムについて調査研究を行っている。

発表会の開催状況



日 時：平成 21 年 11 月 30 日 14:30 ~ 17:15

会 場：(財)北海道開発協会 6階 ホール

参加人員：41 名

研究発表者 2 名

大学関係者

北海道開発局、民間団体等

主催者からのご挨拶

北海道開発協会は北海道開発の推進をサポートするような様々な事業を行っておりますが、その中心をなしているのは北海道開発に関する研究・調査という公益的な事業です。この重要な公益事業を担当しているのが開発調査総合研究所という、開発協会の中に設置された研究所でございます。

その研究活動の一環として、大学等研究機関に所属しながら、主として社会科学系で、北海道開発に資するような研究をなさっている方たちに、研究助成を差し上げるという助成事業を平成 14 年から行ってまいりました。予算が限られておりますけれども、件数にして、毎年平均して 7～8 件くらい、個人研究あるいは共同研究に対して助成させていただいております。その成果がいろいろな形で発表されてはいますが、大変喜ばれており、直接、間接、その分野の研究面でも、あるいは実際上の北海道開発のいくつかの分野においても役立っていると思います。

実際に私達と関係の深い北海道開発局でも、開発関係の審議会だとか、いろいろなことに関わる委員の仕事とか、そういうことでこの助成研究を受けて研究を続けられている方に参加していただいたり、お付き合いが深まっているという状況にありますし、私達もこの事業の成果がもっと高まることを期待しているわけです。それに加えて、平成 17 年から、この助成を受けた方たちに、テーマを整理しながら、その時々共通テーマで発表していただくという研究発表会を行っております。

本日は札幌大学の佐藤先生と、北海商科大学の細野先生に、一つは地場資源を活用しながら北海道の発展の芽をどうやって育てていくかということ、それと、今非常に注目されているアジア系の外国人観光客もっと増やすためにはどうしたら良いか、特に IT を使った情報の受発信において、今どういったことが問題になっているかということについての研究、この 2 つの研究テーマについてご発表いただくということになっております。

今日のスケジュールでは、後半部分にディスカッションの時間がありますので、その際どうぞフロアの皆さんから、どんどん質問やご意見を出していただくことを期待しております。

長くなりましたが、最初のご挨拶とさせていただきます。

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所長 小林 好 宏

研究発表

司会： 配付資料の確認と、本日の進め方を少し説明をさせていただきますが、封筒の中に本日のパンフレット、それから発表いただきますお2人の先生の資料、佐藤先生が4枚、細野先生が1枚、それに私どもの開発こうほうの5月号と12月号が同封してあります。5月号は佐藤先生の発表の一部と申しますか、サマリーが載っております。もしなければ、お申し出ください。

それでは次に進め方ですが、パンフレットの2ページ目の下の方に本日の次第を書いております。このように、佐藤先生、細野先生の順序でお1人約40分くらい発表をいただきまして、その後会場から質問があれば受けたいと思います。そういう形でやっていきますと、ほぼ16時頃になると思いますので、休憩を10分くらい取りまして、後半の、先程小林先生のおっしゃってました次第の4番目にある全体的な意見交換でフロアの皆さんと意見交換をどんどんしていただきたいと考えています。最終的な終了が17時頃を予定しておりますが、かなり長時間となります。是非、よろしくご協力をお願いいたします。

それでは早速お1人目の発表に移らせていただきます。先生の詳しいプロフィールはご紹介いたしません。平成19年度の研究助成で採択された共同論文でございますが、札幌大学経営学部の佐藤郁夫先生から発表していただくということでございます。先生、よろしく願いいたします。

「北海道地場産業における地域活性化の実証分析」

札幌大学経営学部 教授 佐藤郁夫

(本報告に関係する資料は、43 ページ以降に掲載。)

ただ今ご紹介いただきました、札幌大学の佐藤です。よろしくお願いいたします。

〔研究の背景について〕

それでは、まず今回の報告ですが、実はこの研究、平たく言いますと道内企業のケーススタディーを積み重ねている研究ですが、その背景につきまして若干説明させていただきます。

退職された先生もいらっしゃいますし、他に転出された方、転勤等でいなくなった方もいらっしゃるんですが、私共の学部が中心になり、道内企業のケーススタディーをやろうということで、道内の企業経営、道内企業に関して何らかの形で研究している人達、30名前後が集まりまして、5～6年ケーススタディーを続けております。ほぼ毎月のように企業をセレクトし、私共の大学で研究会を行って、道内企業の企業活動について議論を重ねております。その根底にありますのは、道内にもいろんな優秀な企業がございますが、そのような優秀な企業がどのような優位性を発揮することによって成長することができたんだろうかというようなことを、議論を深める中で何とか可視化、見えるようにしていきたいということが一つ大きなテーマになっています。

それともう一つ、これまで道内企業に対する批判の方が多かったように、私自身印象を持っているんですが、例えばここにありますように、販売力が弱いですとか、技術レベルが低い、とりわけよく言われますのが、単品を作るのは良いんだけど、大量生産なんかになるとだめだとか、そういう批判が多かった。あるいは、これまでも大手の自動車メーカーなどが何度か進出してきた実績があるわけですが、その際に下請けとしているんな会社が行くんですけど、例えば「これを生産してくれ」というような話しになると、途端にどこかにいなくなって二度と来ないというような感じで、リスクになかなか挑戦してくれない。思い切った取り組みをしてくれない、保守的だ、というような話しがあったりもします。さらには人材が乏しいというようなこと等々ですね。我々の研究会の中でも発表する人に皆で「そのところはどうか？」というような質問を投げかけながら議論してきたわけです。

その中で、それぞれについては、一応反論はできるわけです。例えば企業の体質が、中小企業が多いので、資金的な余裕がない。あるいは、そもそも会社として創業型が多いので、バランスシートが健全な状態ではないために、銀行からの融資が受けられないだとか、そういったいろんな議論があるわけなんです。いずれにしても実際はどうなんだというところが、なかなかよく分からない。そのところを個別の企業のケーススタディーを通じてもう少し知りたいというのが、我々多くのメンバーの共通する捉え方だったわけです。言葉を変えますと地場企業、できれば優良と言われるような地場企業の成長要因を、見えるような形で提示できないだろうか。それを例えば本などの形で出版して、多くの企業経営者の皆さん方に見てもらおう。そうすれば、道内企業の持っている良い要素、あるいは参考になる要素を広めることができたいだろう、というのが一つあります。

それと、後程お話しさせていただきますけれども、道内企業が成長する上で地域との関わりがどうなっているのだろうか。とりわけ、地域資源をどのように活用して優良企業として知られるよう

になったのかと、そういったところを、これもできれば目に見えるような形で社会に提示してみたいと、これも我々の共通認識としてあったわけです。

こういったものを総合して、地域資源の活性化に何とか寄与することができたら興味深いというような議論があったわけです。とりわけ北海道の場合は資源に恵まれていると言われていまして、これと企業経営を結び付けていく視点、資源を活用して企業として成長していく視点というものをどこかで結び付けることができないだろうかというのが、私達の議論の中で頻りに展開されたわけです。

もう一つには、先程申しましたように、北海道の企業の中にはいろんな批判が付きまとっている。その批判の一つとして、販売力が不足しているというような意見があったわけです。そういったものを併せ考えまして、道内は豊かな資源があるわけですから、そういうものを販売する一つの視点としてのマーケティングについて考えてみよう、というのがありました。その際に、私達はかなりの数の道内の企業のケーススタディーを重ねてきたわけですが、どうしても道内企業は中小企業が多いので、製品がヒットした、売れたというようなことで、それを一つのマーケティングのケースとして議論するには限界がありまして、その会社の創業以来の取り組み、もしくはその社長の、ある種のパーソナリティーについても、踏み込んだ形で議論をする。そういった総合的な視点で議論をしていくケースが多くなりまして、単純なマーケティングではない、総合的な捉え方で企業を見ていって、私達の問題把握の原点である販売の面、あるいは資源の活用の面というものを捉えていこう、という研究方法となったのです。

〔マーケティングとプロダクトアウト〕

ここでちょっと、中にはあまり馴染みのない方もいらっしゃるかと思ひまして、マーケティングにつきまして簡単に説明させていただきます。マーケティング協会というのがありまして、これが定義みたいなことをやっています。教科書的に言うところといった定義を通じて、要するに生産する側と消費者の間で、やっていることをよく理解してお互いの成長に結び付けていくという考え方。あるいは、市場や消費者の考え方を理解して製品販売などに結び付けていくというような考え方です。

その対抗する考え方というのは、消費者の立場に立って考えるのではなくて、「良いものを作ってやれば自然と売れるだろう」と、あるいは「押し込み販売みたいなことをやっていけば、十分売れるだろう」というような考え方、どちらかという製品開発を中心に考えていくというのがプロダクトアウトという考え方だったわけです。我々は「やはり販売力が弱いというふうに言われてるんだから、マーケティングの方が大事なのではないか」ということで、優良企業と言われているところは、それなりのマーケティングのノウハウがあるんじゃないかという視点で、一時期取り組んでいたわけです。

そういうふうに、マーケティングを中心に優良と言われる道内企業についての事例研究を重ねていったわけなんですけど、結果として、どちらかという我々メンバーがある程度の共通認識として出てきたのが、やっぱりプロダクトアウトが多かったという意見が多かったように思います。実は、マーケティングの中にはマーケティングミックスという考え方がありまして、単に「販売」だけでなく、販売する上では「値段」も必要ですし、販売する「場所」も必要ですし「広告宣伝」、さらには「製品開発」とも結び付けて考える。その4つを英語表記の頭文字を取って「4P」とい

う表現をすることもありますが、ある種プロダクトアウトの「良いものを作るとそれなりに売れる」というところも、ある程度包含することはできます。ただ、企業のケーススタディーを重ねて、企業のやっていることを歴史的かつ総合的に入って行って議論を重ねていきますと、やはり経営者にはものすごい製品開発、「良いものを作りたい」というものへのこだわりが強い会社が非常に多かったということは、否定できない事実としてあるかと思えます。そういう意味で、少し分かりやすい形でも皆さんにご紹介したいなということもありまして、プロダクトアウトが結果として多かったというような形で表現させていただきます。

〔プロダクトアウトが多い理由〕

そのプロダクトアウトが多かった背景なんですが、一つには多くの優良と言われる会社、あるいは私達が議論する中で「この会社おもしろいね。おもしろいことをやってるね」というような会社の中には、やはり北海道ですので食品加工、あるいは木材ですとか、そういった素材型の加工を中心とした会社、消費財中心に提供している会社が非常に多かったというのが、一つの特徴になっています。そういう食品加工の人達は、味が悪くて販売するというのは企業としても長期的に存続できる可能性が少なくなりますから、やはり素材や品質の良いものを作れば売れるという、言ってみればプロダクトアウトの典型的な思考パターンの企業があったことは事実として認めることができるかと思えます。

その他にも、例えばダイナックスですとか、そういった下請け企業に作る製品につきましても、納品先の企業から「このようなクオリティの製品を出してほしい」というような企業からの要請などがありまして、やはり開発、販売先は既にあり、取り組んでいくだけで済まされる、これだけのクオリティや製品の量を確保すれば売ることが分かるわけですから、製品開発に全力をあげる下請的な企業が多かったということで、プロダクトアウトになりやすかったということもあるかと思えます。

その他にも、マーケットで本州などの大手企業に対抗して戦略を打ち出すよりは、創業型の会社が多いところがありますので、ニッチ戦略、市場の狭いところでやっていく企業。これは、資金や人材などの経営資源に制約があるために、ニッチでやっていかざるを得ないというところがありますので、最初のスタート時点として製品開発に力を入れるという企業が多かったように思います。

創業型が多かったと先程お話ししましたが、道内の優良と言われる企業、あるいはかなり成長した企業でも、やはりせいぜい現在が2代目の社長くらいで、その2代目の社長であっても、親と仕事を一緒にやってきたとか、そういう会社が多くて、創業型のため、資金ですとか人材などの経営資源にも制約があるので、製品開発に傾斜しがちだったんじゃないか。そういったいくつかの要因が重なりまして、プロダクトアウトが多かったということになったんじゃないかというふうに思います。

〔地域資源からみた成長要因～六花亭製菓～〕

本題に入りまして、マーケティングから見ていくという形でケーススタディーを行い、結果として製品指向が強かったと言うものの、やはり先程来お話しさせていただいていますように、道内企業は農産物中心ですとか、一次産品を中心に魅力的な会社が多いということもありますので、地域との関わり方、一次産品をどういう風な形で消費者に届けているかというのは、広い意味でのマーケ

ティングと見ることもできるんじゃないかと思います。プロダクトアウトの傾向が強いと言っても、それは早い段階でのプロダクトアウトですので、全体としての成長プロセスを見ていくと、また違った視点もあるんじゃないかということで、地域資源との関わりと企業成長ということを、今回報告させていただくような、地域資源から見た成長要因分析というケーススタディーとして行ってきたわけです。

やはり地域資源との関係で成長した代表的な企業を挙げることはできます。まず、六花亭製菓です。六花亭製菓の場合は、帯広でスタートしたので、帯広の豆ですとか小麦ですとか、そういったものを使って大きくなった会社なんだろうと思いがちなんですが、実際には、六花亭製菓はさほど道産の小麦ですとか豆ですとかにはこだわりを見せておりません。今 100 億円前後の売り上げを上げているわけですが、そのくらいの売り上げ規模になりますと、道産品の原料だけにこだわってはいは、どうしても限界があるということです。そういう面で六花亭製菓は、原料という意味で道産品を使っているかと言うと、現時点ではあまり使っていない企業です。ただ、六花亭製菓の経営の中に北海道、と言うよりも十勝というものが歴史的、それと現在の成長に関わっているかというふうな捉え方をすると、明らかに北海道、十勝と関わりがあって現在の企業文化なり企業成長が達成できたと見て取ることができると思います。

まず成長段階ですが、ある意味観光によって育てられた会社というふうに見ても良いかなというふうに思います。一時期有名になった帯広の川西地区（旧 幸福駅）にあった駅のキップを買いたいという人が全国から来て一千万枚くらいのキップが売れたわけですが、その時にお土産として、北海道らしい商品ということで買っていったホワイトチョコレートが一つの成長の転機になり、更には現在のマルセイバターサンドの生産にも繋がっていったという意味では、やはり北海道というある種のイメージですとか、創業時点では明らかに十勝産の豆ですとか小麦を使っておりましたので、そういったものとの関係があって現在の成長はあるというふうに見ても良いと思います。

〔道産品や土壌へのこだわり〕

それと、北海道産品にこだわっているのは、コロツケのサンマルコ食品です。ただ、これも六花亭のように 100%道産品を使っているから成長できたかというふうに言い切ることはできません。実は、創業の段階で留寿都産のジャガイモを使って生産したことが成長のきっかけになりました。留寿都産のジャガイモを使ってコロツケを作りたいというような会社が出たことがあります。ところが、留寿都のジャガイモというのは生産能力に限界があることで、他の新規参入企業を排除することになって、現在の成長を達成できたということが言えます。サンマルコ食品の藤井社長には直接研究会にも来ていただきまして、お話をお聞きしたことがあります。その時にこの「生産能力に限界がある」ということで面白い話をいくつか交わさせていただいたことがあります。

一つには、「例えば帯広でもジャガイモを作れるわけだから、そういった原料を使ったら、もっと安く大量に仕入れることができるんじゃないか」ということも話題に上りました。その時に紹介されたのですが、浦幌に工場があり、その工場を造る時に土壌改良をまず最初にお願したと。ジャガイモと言っても、単純にどこでも作れるというわけではなくて、十勝地区はどうしても火山灰地なので、土壌改良をやらないと良いジャガイモには繋がらないというような意見がありました。ここに書いてある“土壌へのこだわり”というのは、そういうところから出てきた意見です。

その他にも、我々のメンバーの中から「じゃあ富良野のジャガイモを使ったらどうなんだ」とい

うような話がありました。その時に藤井社長がおっしゃったのは、「富良野の辺りは若干のガラス質があるんだ」というようなお話でした。実は美味しいジャガイモの原料を作るためには、多少皮を入れると美味しいんだそうです。ガラス質が混ざっていても、ジャガイモの中心部分だけ使えばできるかも知れないけど、表面のところも若干入れた方が美味しくできるので、どうしてもガラス質が混ざりがちになってしまう。それだと生産上どうしても問題が発生するので、難しいんだと。そういうふうなことでいろいろ検討を重ねてみると、やっぱり留寿都産のジャガイモというのはコロケの原料にするには適していて、同様な地域というのは広い北海道でもそうざらにはないんだ、というようなお話でした。

地域制限と言っても、地域資源が無量大にあるというわけではありませんので、ある種の適性なり制約条件があることによって逆に成長を享受できたというような考え方です。サンマルコ食品のような、土壌にこだわって生産しているという面では、ワインも同じです。現在の道内産のワインというのは、ワイナリーでも確か10いくつのワイナリーが道内にもあり、北海道は一大ワインの生産地に変わっています。その中でも全国の40%くらい生産して、かつ最大のシェアを誇っているのは北海道ワインです。その北海道ワイン、今ではもう大手の会社になっておりますが、これまでも何度も経営危機に直面しておりまして、その経営危機に直面したのは、やっぱり葡萄の生産をするためにはそれなりの土壌へのこだわりがないとだめで、土壌にこだわることによって良いものができるということで、商品ができない以前から土壌にこだわったという歴史があります。そういったところが初期の経営危機と、現在の評価がどんどん高まっている北海道ワインに繋がっているということかと思えます。

〔地域資源としての観光〕

その他にも、意外に見落としがちなことなんですが、六花亭製菓の成長にもありますように、地域資源として観光を見ることもできるんじゃないかということです。現在500万人とも600万人とも言われるような人口が道外から来ています。そういった人達が新千歳空港に立ち寄って、そこで物を買っています。六花亭製菓は先程お話しさせていただきましたように、本州からキップを買いに来た人達が育てた面もあるわけなんですが、同じようなことが企業の成長に繋がっていったということ、しかも、わざわざ500万人、600万人の人が何のコストもかけないのに向こうから来てくれています。元々は自然の恵みがあるわけですけど、そういった市場移動のメリットを最大限に享受しようと思えばできるというのが、やっぱり自然が元になっておりますので、観光を地域資源の一つ、広い意味での地域資源として見ることもできるんじゃないかということです。資料に挙げておりますのは、新千歳空港に店舗を出している会社のいくつかですけど、こういった会社は、六花亭製菓にしる北海道ワインにしる、先程来お話しさせていただいたプロダクトアウトの典型的な会社とは言えるんですけど、新千歳空港に出店した段階においてはマーケティングを意識して、自分達の持っている経営資源としての地域資源を最大限に活用しているというふうな捉え方もできるんじゃないかというように思います。

〔資源制約を逆転させる経営〕

これまでお話しさせていただきましたのは、主に一次産品や農水産物を利用したり、資源制約を上手く利用して成長した企業群でした。企業の中には資源が抱えている問題点を逆手に取って、そ

れを上手く経営の中に取り込むことによって成長した企業というも挙げることができます。佐藤水産は、先程新千歳空港に進出して、マーケティングの面でも、企業イメージの面でも優れた経営を提示した企業のうちのひとつということで紹介させていただきました。実はその成長の過程において、転機になったのが石狩漁業と値段や品質、そういった不確定要因にとらわれず、全量買い取りするという契約を結んだことがあります。これが原料の安定的な確保ということに繋がって、現在のような成長を遂げることができました。経営的には顧客との信頼、顧客との長期的なコミットメントと言いますが、関係を結ぶことができました。これも一種のマーケティング手法ですが、このような経営戦略を取り入れたことが成長戦略となったということです。

野付漁協ですが、この漁協は全国の単位漁協の中でも非常に収益性の高い漁協として知られています。一時期は経営危機に直面していた組合です。かなり早い段階から、秋鮭の放流や養殖事業に取り組み、しかも儲けた部分を漁協の会員メンバーに配分してきました。配分すると当然漁師の所得水準がある程度豊かになります。それがさらに次の養殖に繋がっていきました。北海道の場合、単品あるいは消費の少ないところに深く、少品種大量生産の傾向が強いのですが、多品種少量生産型に持って行って、安定経営に持っていくという考え方を取り入れてきた組合です。

同じような考え方で酪農の場合は、大規模にやっていると、どうしても糞尿などの環境問題に影響を与えてしまいます。別海にある牧場ですが、森高牧場は、むしろ規模を抑制して環境を乱さない。これは下にあるノースプレーンファームの大黒社長も言っていることなのですが「酪農経営というのは、牛1頭2頭みたいな少数でもやっていけるんだ」と。乳製品や肉製品、そういったものに付加価値を高めて多角化することによって経営が成り立つというようなことを、ノースプレーンファームの大黒社長は言っています。森高牧場も早い段階から地域と連携しながら、ある意味のポートフォリオ戦略と言っても良いと思うんですが、多角化を取り入れています。

ノースプレーンファームは、新千歳空港など各地でチーズ等を販売しています。最近非常に注目されている会社です。元々は農家ですが、乳製品、あるいは肉、あるいは野菜、それもお土産品としての製品開発ですとか、地元ではレストランも開いておりまして、非常に小ざれいなレストランです。そこには結婚式の2次会とかで地域の人も参加したり、非常に多角化に取り組んでいます。家族経営でありながらも徐々にそのプレゼンスを高めていって、本州から若い人を経営のプレーンとして迎え入れるなど、活躍している会社です。地域資源が豊富であれば良いんだというような考え方ではなくて、ある資源が仮に制約されていても、上手くそれを活用していくという考え方も優良企業の中にはあるという例です。

〔市場制約を逆転させる経営〕

その他にも、北海道の場合どうしても積雪寒冷地のため、企業はどうしてもハンディを背負うんだと言われます。例えば“北海道価格”ですとか、いろんなことを言われた時期があります。確かに厳しいものがあるかと思えます。例えば住宅、ガレージ、農家向けの機械販売とか、マーケットは確かに限られ、あるいは条件は厳しいのかもしれないんですけど、技術を組み入れることによって逆転ができます。例えば、寒冷地仕様の住宅を作ると密閉度が高いので、冷房効率も良いということで本州に売れていく。あるいは北海道の場合、どうしても住宅建設の条件が冬場は難しくなりますので、プレカット、事前にある程度の加工を加える工法のことですが、それで工作期間を短くすることなどを行っています。

ガレージ製造の日江金属、江別にある会社なんですけど、大工さんだとかは冬場に仕事がなくなります。塗装企業は冬場に仕事がないという問題点があります。冬場に必要になるガレージを、積雪に耐えるような丈夫なガレージを作ることによって解決できるんじゃないかということで、新しいガレージを開発して伸びた会社です。

甜菜農家は減っており、単純に物を販売するというだけで言うとマーケットが縮小していった厳しい局面になるわけですが、日農機製工はメンテナンスですとか細かいところにどんどん入っていき、入って行くにあたっては、農家とのきめ細かいコミュニケーションを取ることで、企業の成長に必要な売り上げを確実に確保しています。このように市場制約を逆転させている企業群もあります。

〔人材不足からの逆転〕

最初の方で人材不足のことも話題にしましたが、「北海道の場合は人材がいないんだ」というようなことがいろんなところで言われていますが、実際ヒアリングしていきますと、そうではないんだというような話が結構出てきます。かなり大型のプロジェクトを手に入れて、工場を造って業績を伸ばしている北日本精機という極小ベアリングを製造している会社があります。その社長に言わせると「北海道の人は手先が器用で忍耐強い人が多い。そういった人材というのはなかなか得難いので、そういった人達がいるから自分達の会社が何とかなっているんだ」とか、ダイナックスという自動車部品を製造している会社でも、元々親会社は大阪の企業で、北海道に進出していなければ、現在のような成長は実現できなかったらう、というふうなことを、創業者と言っていいのか、親会社から派遣されてこちらの方で会社をスタートさせた会社の社長がおっしゃっています。

その他にも、全国的にも知られるチラシメーカーの総合商研は学生ベンチャーとして創業、現在公開企業として活躍されています。一般的に北海道には人がいないというふうに言われながらも、実際に聞いてみますと「いや、そうじゃないんだ」という話しというのが結構出ております。そういったことを総合しますと、考えてみると当たり前なんですけど、企業を取り巻く資源ですとか環境というのは常に変動していますし、移り変わっております。場合によっては、例えば佐藤水産の場合ですと、鮭が捕れるから企業成長に結び付けることができた。だけど、捕れなくなってきたら原価が高くなっていった経営にマイナスの影響が出てくる。捕れなくなった時にどういう経営を取り入れて、それをしのいで、成長に結び付けるのかというようなこと。そういったいろんな要素が絡んでいって、常に流動的に動いているわけです。確かに北海道の資源、自然環境ですとか、様々な農産物ですとか、そういったものは恵まれているのは間違いないと思います。それでも、これがいつまでも安定的に企業に対してプラスに働いてくれるとは限りません。実際上これまでも幾度もマイナスの面にあった企業というのはあるわけです。そういったものに対して柔軟に対応する、あるいは知恵を絞って自分なりの対処方法に結び付けて、次のステップの成長段階に移っていくことができるのかというのが、企業経営において一番のポイントです。私達がケーススタディーを重ねてきた多くの優良企業と言われるような会社というのは、やはり企業を取り巻く環境変化に柔軟に対応している、上手く資源と付き合っている、あるいは資源とマーケットの間に上手く自分達の会社を対応させているというような会社が多かったのかな、というふうに思います。

そういう意味では、私達の研究会は、これからも可能である限り道内企業の成長要因、あるいは地場企業の成長の源泉を探り続ける取り組みを続けていって、もう少し分かりやすい形で「北海道

の企業にはこういう成長ポテンシャル、あるいは成長のノウハウみたいなものがあるんだ」というのを皆さん方に提供できるように研究を続けて行ければというふうに思っております。以上です、ありがとうございました。

質疑応答

司会： ありがとうございます。それでは先程言いましたように、ご質問がありましたらいくつか受けたいと思います。どうでしょうか。

小林： 留寿都産のジャガイモというのは男爵ですか？

佐藤： そうです。

小林： 先程のお話で、生産能力の限界があるので、例えば六花亭の場合でも十勝産の小豆を使うとか、誰もがそう思うけれども、そういうわけにはいなくなるということですね。それからサンマルコのジャガイモもそうだと思うんですが、そうすると北海道というのは、やっぱり一次産業というのは非常に重要ですよ。一次産業をベースにして、それを活用して加工品がいろいろできているというのは図式としてはとても良いのだけれど、一次産品の供給の限度というは一体どういうことだと。つまり、北海道の農業のシェアは非常に高いわけなんだし、それがいろんな方面に活用されていくことが望ましいんだけど、その供給能力に限界があるということは、一体どういうことなのかなと思いつつ聞いていたわけなんです。農業も加工業も、両々相俟って成長すれば、それに越したことはないわけですよ。ところが今までの話しですと、結構そこが面倒で限られているということのようなんですけど、その限界という意味がいまいちピンときていないところがあるので、そこをもう少し説明していただければ。

佐藤： そのこのところは、各企業が関わっているマーケットにかなり左右されるところがあると思います。例えばサンマルコの場合は、そもそも土地の限界があるということはまず一つに挙げられるんですけど、もう一つにはコロッケのマーケットそのものが、輸入品が非常に大量に入ってきていて、確か留寿都産のジャガイモだけでやっていく分には良いんですけど、トータルでのコロッケのマーケットそのものが縮小傾向が見えると。ですからサンマルコさんだけで考えると、コロッケは留寿都産のクオリティが一番高いということは知られているわけですから、そこはそこで押さえておいて多角化をしていく戦略に取り組んでいます。

例えば、冷凍食品の中ではこれから伸びる可能性があるのは麺類、うどんとかそういったものがありますので、そういうこともあって買収戦略なんかもここ一年やっているんです。そういう面では、コロッケのマーケットもあるんですけど、企業としてみると冷凍食品を扱っている企業ですので、これまではコロッケだけのマーケットでやってきて、そのこのところは留寿都の市場での原料だけで十分だったわけですけど、それ以上のことは冷凍食品市場の中でセグメンテーションって言うんですけど、企業の戦略を考えて展開をした方が、これからの成長へと繋げることができる。そういう面が一つ。

それと、例えば六花亭さんなんかで言いましても、美味しいものは作れるんだと。例えばお菓子なんかでもマルセイバターサンドみたいなのは作れるんですけど、他の物も作っていかないと、要するにお土産品としては現在の段階ではほとんど単品企業に近いので、これだけだと企業成長に限界が見えてくる。他の物も作らなくちゃいけないんだけど、そういう物を考えていくと、例えば小豆1つにしても京都だとか、そういったところとも協力したり、他の材料は海外でも調達していかないと、今の100億円くらいの企業成長でお菓子の、事実上、赤福と白い恋人と六花亭のベスト3でずっとやってきているわけですから、この中で生き続ける、さらには成長するというには、やっぱり限界があるということで、要するに扱っているマーケットと原料との両方のかみ合わせで限界というのは、やっぱり出てくるんじゃないかなというふうに思います。

小林： 地場原料が売りになっているようなものが、加工品が高いかということ、倍にもなるわけではないわけでしょう。コロッケが高いと言ったって。

佐藤： いや、やっぱり高いと思います。特に小豆なんかは随分値段が違うと思います。ただ、素人なので分からないところがあるんですが、味というもの、特に口に入れるものについては、味というのは大事ですので、味というものを追求していくと質、量を兼ね備えて、例えば六花亭さんですと、100 数十億円の売り上げがあるわけですから、その 100 数十億円の売り上げの原料に使えるような味と品質と量というものを両方確保するようなマーケットは、やはり国内では限られてきてしまいますので、帯広だけではなかなか限界があるということです。

小林： その辺が、北海道という立場で考えた時に、とても大事な点のような気がしますね、北海道は農業との関わりで。ご存じかどうか分かりませんが、札幌駅の構内に、道産の原料だけを使ったお蕎麦屋さんがあるんです。毎週交代交代で「今週は滝川の蕎麦」とか、次の週はどここの蕎麦というふうに行っているんですよ。ほとんどが道産の蕎麦だけ。じゃあ「高いか」って言ったら、実は盛りかざルで 500 円くらいなんです。だから輸入のそば粉を使ったお蕎麦屋さんと変わらないわけですが、ほとんど。どうしてそれが可能なのかな、ということで関心持っているんですけど、何か上手い方法があるのか。原料は絶対高いに決まっていますよね、国内産のものを使えば。しかし実際にはそれほど高くないやり方があるのかな、という。そこらに非常に関心がある。道内のお菓子のメーカーにしても、コロッケにしても、やっぱり道産の原料を使いながら、それが非常に重要なファクターになって、しかも全国のマーケットに知られているという、これは非常に重要なポイントのような気がしたんで、今のような質問をしたわけです。

佐藤： やっぱり会社によって、たかだか男爵と言ってもですね、やっぱり話を聞いていると我々もついていけないところがありまして「糖度が何%以上じゃないとだめだ」とか、「水分が全然違う」とか、細かいことにまでかなりこだわっていらっしゃるんですね。それを総合的に見ていくと、やっぱり留寿都が何と言っても良いというのは原料としてなんですけど、それとマーケットとしての競合。例えば 10 億円 20 億円の売り上げであれば、留寿都産だけでずうっとやっていくこともできるかもしれないんですけど、企業というのはやっぱり成長していかなきゃいけないという条件を考えると、そうしますとどうしても、マーケティングの議論の中でも必ず出てくるところなんですけど、マーケティングはいかに販売するかが基本的な考え方です。その時にぼっと抜けるのが、“競争相手がどこにいるんだろう”という視点が抜けがちになるわけです。

企業は成長する仕組みを持っていますから、最初のうちは留寿都だけで競合相手がいなくてやっていけても、成長するにつれて競争相手とぶつかってくるわけですね。その競争相手が場合によっては輸入品であったり、場合によっては他のところで作ったジャガイモだったりします。これは、いろんなところで特産品と言われるものを生産しているところに行きますと、必ずそういう話題が出てきます。例えば柚子を作っているジュースメーカーでも、隣の町でも作り始めた、その隣の町で作ったものと、どういうふうに自分の町で作ったものを競争しながら勝ち残っていくか。そこのところと原料の問題ですね。良いものをずうっと作ってどんどん成功することができれば良いんですけど、残念ながらもう一つの問題として、消費者は全部が全部十分に分かっているわけではない。「安い方が良い」という消費者もいて、「できれば美味しい方が良い」ということになると、成長するにつれていろんな障害というのが出てきて、その中で資源制約だとか成長の限界だとか、いろんな形が出てくる。その中で企業はまた次の選択、成長に向けての選

択というのをしているんだなというのは、これまでの研究の中でも見えてきました。ですから先生がおっしゃられるような、資源の中での価格と競争力ということでいきますと、やっぱりその企業の抱えている環境と、その中で選んでいる戦術の一つ一つと照らし合わせていかないと、必ずしも今例に挙げられた蕎麦に関してでもですね、「これだから」というふうにはなかなか言い切れない、細かい事情があるんじゃないかなと、いうふうに思います。ちょっと返答になっていないんですけど。

司会： 後でまた時間を取っておりますので、その時にまた出させていただきたいと思います。先生、また後でお願いします。ありがとうございました。

「外国人観光客への公衆無線 LAN を活用した情報提供」

北海商科大学商学部 准教授 細野昌和
(本報告に関係する資料は、51 ページ以降に掲載。)

司会： 続きまして、北海商科大学商学部の細野先生にお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

〔北海道の観光と情報〕

こんにちは、北海商科大学の細野と申します。よろしくお願いいたします。本日の発表のテーマですけれども、「外国人観光客への公衆無線 LAN を活用した情報提供」とさせていただきます。

日本も観光立国宣言をしましたが、どこか違っている、何かが抜けている、と考えております。私は、以前はたくぎん総合研究所におりまして、観光計画などをやってまいりました。当時はバブルの頃で、バブルに逆らうような計画ばかりしていたんですけども、その中でずうっと 20 年近く疑問に思っているのが、観光に対する視点がおかしいということです。

これは北海道だけではなく、日本全体のことですけれども、先程佐藤先生が「プロダクトアウトじゃなくてマーケティングが大事じゃないか」とおっしゃいましたが、まさにその通りで、観光を押しつける発想はあるんですが、つまりマーケティングという言葉が使われる場面でも、「これを売り込むんだ」という押しつけるマーケティングで、観光行動をする方の側に立った発想がありません。観光とは情報を楽しむことだと思のですが、その情報がしっかりと提供されておらず、困っている状態を放置し続けてきています。それは、観光をプロモートしたりすることに比べて、極めて地味なこと。皆様覚えていらっしゃると思いますが、北海道は横路知事の時代に観光立県宣言をしています。しかし、その観光立県宣言の文句を今ホームページで探してもなかなか見つかりません。それくらい忘れられているような気がいたします。

これは、まだ観光庁ができる前の国交省の資料ですが、平成 20 年 3 月 13 日、全国の主に教育関係の人間を集めた会議、情報交換が行われましたが、その会議で配られた資料です。赤いチェックを入れたのは、情報関係のものです。これは JNTO (日本政府観光局) という外国人観光者との接点になってプロモートしたり、情報案内をしたりする機関ですが、そこが調査した中で目立ったものです。その中で、情報関係の箇所にチェックを入れてみました。「標識が日本語で分からない」というのは前からある話ですが、これはかなり対策がなされてきています。「町でのインターネット環境がない」というのがありますが、北海道は中国語圏からの観光客が多く、台湾と香港で、19 年度で大体 6 割くらいですが、どちらの国も街頭で無線 LAN が自由に使えます。台北は、無料あるいは極めて低廉な価格で使えます。

私は資料を見ただけで現地に行っていないのですが、人口比で約 9 割が、市で運営している無線 LAN でカバーしています。料金が 1 ヶ月 1,500 円くらいだったかと思います。あるいは「携帯、パソコンが使えるところがない」、これはホテルの部屋で使えるのですが、日本ではホテルの部屋以外では使えません。運が良ければロビーで使えますけれども、基本的には使えません。その他「もっと観光 PR に力を入れるべきだ」「ボランティアを活用すべきだ」。それから面白いのが「ホテルの部屋での外国語放送を導入」。つまり観光とは、受け入れ側が観光客に観光地の情報、観光の商

電話は海外から見ると使い物にならないシステムです。それはシステム自体もそうですし、運用もそうです。

〔公衆無線 LAN への注目〕

下から2つ目の赤い四角ですが、既存のモバイル通信技術の活用で情報提供ができないのだからということ。それは、タイトルにある無線 LAN のことで、これはインターネットの規格です。幸い世界同じ規格です。これができないんだろうかというのが、今回の調査の発想でした。

私はスマートフォンを使っていますが、日本ではやっと普及が始まって、先日の新聞には携帯電話の中で2007年で0.7%くらい、2010年には7.7%か8%くらいにはなるだろう、という予測が出ていました。海外では、国によって違いますが、1割から2割がスマートフォンで無線 LAN が使えてインターネットに直接繋がります。「じゃあ外国の人はスマートフォンを持ってきているのではないか」というのがきっかけでした。

スマートフォンだけでなく無線 LAN に繋がるものは、もちろん PC があります。それからゲーム機も繋がります。一部音楽プレーヤーも繋がります。特定の携帯電話会社のサービスではない汎用の通信機器で、普段持ち歩いているもので使えます。では「どれくらい持っているんだろうか」といって、それが実用になるならば、それは日本人にも役に立つということが言えると思います。

ここに書いてはませんが、これをきっかけに観光だけではなく、無線 LAN を地域に普及させることによって、防災や福祉、あるいは農業といった地場産業に役立てることが出来ます。そもそも「観光に役立てたい」というところから始まったわけですが、「もっと地域に貢献できるはずだ」という発想もありました。

このデータは、観光客の入り込みは伸びていないということを表しています。青い線が道外客、黄色い線が道内客です。ご覧のように、一時はものすごい勢いで増えた北海道観光ですが、おそらくこれが定常の状態が続いていくんだと思います。人口が減ったり、経済の動向で微妙に動くとは思いますが、こういった感じで続いていくのだろうという感じがしています。ただ、現場からは「減っている、減っている」という声がずいぶん多いです。

それに比べて海外旅行者で、異常なほど突出しているのはオーストラリアです。母数となる最初のデータが平成13年で、この頃は1,550人しかいませんので、こういう数字になります。全体は赤丸で括ったところです。この数年間で増加率300%と飛躍的に伸びています。オーストラリアが目立っていますが、仮にオーストラリアを外してグラフを描いても、ものすごい昇りになります。

その内訳ですが、圧倒的にアジアが多いということが分かるかと思えます。平成19年でオーストラリアは33,350人ですから、圧倒的にアジアのお客さんが多い。

その外国人観光客の皆さんの中で、中国語圏の方がどれくらいいるかということ、平成19年で6割強で、このドーナツグラフの一番外側の青と赤のところ。黄緑のところはその他です。相対的に中国語圏の方が減ってきていますが、それはその他が増えているからだと思われ。右側の折れ線グラフを見て分かるように、その他が飛躍的に増えていて、その内容は不明ですが、よく言われているのが、台湾と香港が頭打ちかなということ。韓国が頭打ちという話は業界ではよくされていますが、このグラフを見ている限りではそんな感じはしません。今言いました香港や台湾が、それほど伸びていないという感じはしています。

〔本調査の内容〕

この香港と台湾の観光客の中身を、今回の調査で見えております。ポイントは個人旅行です。FIT（Free Independent Traveler）と旅行業界では言われていますが、日本語で言うと個人旅行やグループ旅行を意味します。それに対して団体旅行は、台湾から来ているお客さんは、ほとんど団体だと旅行業界では言われていますが、実際は違いました。今回調べたところ、半分は個人旅行でした。香港はほとんど個人旅行だと言われてはいますが、それはそのとおりでした。

どういう調査をやったかと言いますと、札幌の外国人が泊まっているホテルで、情報関係を中心に困っていることはないのか、携帯電話も含めて「無線 LAN を使える機械を持っていますか」という話を聞いています。こういった観光調査の辛いところは、ホテルにお任せしてホテルの営業の中で配っていただくので、大量に調査票をお預けするんですが、なかなか配っていただけない。配った割には大して戻って来ていませんが、これは配った実数ではなく、これはホテルの規模によって割り振らせていただいた、依頼した数です。調査は去年の 8 月 7 日から 10 月 8 日で、ホテルに依頼して最終的に回答された調査票を回収した日です。

大雑把に内容を見ていきますと、台湾が 6 割、香港が 3 割くらいです。年齢層をご覧いただくと分かりますが、30 歳代が多くて続いて 20 代 40 代という、比較的活発な年代が中心で、日本人で多い熟年観光とは違い、若人が主だったということが分かります。性別は、若干女性が多いのですが、あまり差はありません。

回収数は 139 で、観光の調査では決して少ない方ではないと思います。よく、非常に多い回収率が観光の調査でありますけども、それはどういうやり方かと言いますと、空港や駅、フェリー乗り場でやるのですが、お客さんの偏りが出る可能性があるのも、あまり私はやりたくありません。なぜかと言うと、その調査方法ですと、団体観光客の回答ばかりになってしまいます。調査者が配りやすく回収しやすいのですが、できれば宿泊施設でやった方が良くはないかと思えます。あるいは日本観光協会は、国勢調査じゃないですけども、住宅へ行って調査をします。そうすると偏りが少なくなります。日本観光協会の調査は非常に大規模で、私も利用させていただいております。

特筆すべきことのひとつは、先程申しました FIT、個人旅行が多いということです。これになぜ着目するかと言いますと、個人旅行は団体旅行と違って、自分で情報を集めなければならない旅行だからです。団体旅行は、極端な例で修学旅行が該当しますが、単純に連れて行かれたところに降ろされるだけですので、自分がどこに行ったかという印象が曖昧になります。ところが個人旅行は、自分の興味や趣味、関心で行くところを選んで、自分で情報を探していき、現地に行っても情報を探します。ですから、旅行、観光のことを考える時には、個人旅行を相手にして考えなければならないと思います。

最近の業界では、観光が多様化してきて個人旅行が増えてきたと言われてはいますが、それは違います。20 年近く旅行業界では言われ続けてはいますが、実際はずうっと個人旅行が多いです。これは、先程申しました日本観光協会が全国の家庭で行っている調査をご覧になれば分かると思いますけれども、それによると 10 年以上も前から圧倒的に個人旅行が多いです。個人旅行、団体旅行の分け方は定義によって違いますが、日本観光協会の調査でも“パック旅行と個人”“職場団体と個人”など 3 種類くらいに分けられていて、どの分類を見ても個人旅行の方がずうっと多い。あえて言うならば、近年は個人旅行が減っています。相対的には個人旅行の方がはるかに多いのですが、おそ

らく景気が関係しているのだと思います。ただ、割合で言うと、個人旅行の方が圧倒的に多いです。このことから、日本人の観光旅行の典型は団体旅行だという認識は、ずうっと前から間違いです。外国人も同様で、業界の方に聞くと、台湾はほとんどが団体旅行だと言っていました。今回調べたところ、台湾の方の半数は個人、グループ旅行でした。

繰り返して申しますけども、地域で観光の対策をし、受け入れ体制を作るならば個人観光客、すなわち、観光というのは個人の行動ですから、その行動をサポートする地域づくりなり仕組みづくりをしなければいけないと思います。従って、個人旅行に目を向けていかなければなりません。

〔外国人観光客の情報源〕

では、どうやって情報を得ているかということについてですが、出発前のデータです。上の方を見ていただくと、左側の帯グラフの黒い部分が“役に立った”、グレーの部分が“どちらかという”と役に立った”、真ん中が“どちらとも言えない”、向こう側が否定になりますが、これは上から“役に立った”というものを順番に並べています。一番上がインターネットで、以下、印刷物、家族知人、テレビ番組、旅行会社となっています。日本の場合も同じで、今は圧倒的にインターネットで旅行観光の情報を集めています。これは日本観光協会の資料でも同じ結果になっています。ただし、日本観光協会の資料や、参考にさせていただいた外国人のドライブ観光の調査をされた先行事例の質問集に合わせてこういう項目を作りましたが、私は調査では知人家族の項目は、情報発信する方が操作できるメディアではなくて個人の人的関係ですから、除くべきだと思っています。知人家族は重要ではないと言っているのではなく、メディアとして全く次元が違う、異質なものを入ってはけないという意味です。ただ個人旅行と団体旅行を分けてみると、個人旅行は印刷物の方が上位になっております。ただし、“どちらかと言えば”を入れるとインターネットが1位になります。いずれにしてもインターネットが極めて重要なメディアであるということは間違いのないと思います。それは団体旅行でも個人旅行でも言えると思います。

JNTO（日本政府観光局）が指摘されておりましたけれども、似たような質問を作りました。そうしますと、“北海道に来て不便なことは何か”ということに対して、“インターネットカフェがどこにあるか分からない”。これは中国語の方を対象にしておりますので、“中国語が使える人がいない”、“携帯電話が使えない”、“インターネットを使える環境が足りない”、“インターネットカフェそのものがない”など、「インターネット環境が不便だ」というのが分かります。“中国語が使える人がいない”というのも、インターネットを使えば何とかなるのかもしれませんが。ちなみに今回提唱しようと思っています“Wi-Fiが少ない”というのは、さほど上位には来ていません。そもそも使えんと思っていなければ、上位にはこないかもしれません。

〔インターネットで知りたい情報〕

インターネットが使えないというデータをどう分析するか、どう考察するかですが、旅行者はホテルで使えることは多分お分かりだと思いますが、市街地では日本は使えません。商用の公衆無線LANがあります、利用料金が非常に高く、一時利用は前提にしておりません。何社かがサービスの提供をおこなっていますが、ローミングしてアクセスポイントを乗り換えるとパスワード入れ直さなければならないなど、日本では非常に使いにくくなっています。札幌の場合は使えないと言って良いのかもしれませんが。

では、「どういふことに困ってるのか」について見てみます。“ 三分の一の人達がいろいろなことで困っている ”と書いてあります。これは団体と個人を分けてありません。観光情報だと思われがちですが、実は観光情報では困ってはいません。観光情報は、既に調べて来ているので困りません。困るのは“ ATM の場所が分からない ”とか、先程言いました“ 自国のニュースが分からない ”、“ 施設の営業時間が分からない ”、“ 北海道にどういふ服装で来るか ”、“ 交通機関の料金がどうなっているか ”、“ 自分のいる場所が分からない ”ということです。こういうことを日本や北海道は、観光立国としてサポートしてきたでしょうか。確かに札幌の地下鉄の駅に番号は付きましたが、地味です。

ATM の場所については、外国の人が日本に来てお金をおろせる所が郵便局とセブンイレブンしかありません。観光立国を宣言しておきながら、これに答えていません。これは、団体旅行と個人旅行を別にしたのですが、若干傾向が変わるのは、個人旅行では“ 施設の営業時間が分からない ”に差が出ます。服装に関してはどちらも分からない、ATM もそうです。こういうことに対応しているでしょうか。“ 自国のニュース ”も高いですね。

自由回答は、“ 外国語を使えるスタッフを増やしてほしい ”、“ 産物の情報がほしい ”、“ コミュニケーションできない ”、“ 航空便の手続きが市内でできなかった ”。これは「できるようにしてほしい」ということではなく、できないということが分かれば良いということです。現場でできると思っていたらできなかったということで、慌ててしまいます。そのようなことが多々あります。タクシーで聞けば電話を使って翻訳してくれるというサービスを韓国でやっているというのには有名ですが、日本もやっている所あるかどうか詳しくは分かりませんが、少なくとも北海道でそういったサービスが行われているという話しは聞きません。

「Wi-Fi (公衆無線 LAN) を使える機器を持ってきているのか」ということを聞いてみました。左側が全体で、右側が個人旅行と団体別です。PC が非常に特徴的ですが、パソコンを持ってきている方が 18%もいます。スマートフォン 17.3%、Wi-Fi 携帯 15.8%。“ 国内某大手携帯会社パケット定額加入者は、ユーザー全体の 2 割足らず ”と上に書きましたが、PC とスマートフォンを合わせると 3 割を超えています。先程申しました、携帯電話で観光情報の提供の実証実験は、国内某大手携帯電話会社と提携して行われており、日本の携帯電話ユーザーの約 5 割がこの会社のサービスを利用しています。その中でパケット料金を抑えるためにパケット定額に加入している人が、通常は 3 ~ 4 割程で、日本の携帯電話ユーザー全体から見ると 2 割弱ということになります。外国人観光客は、その数字を超えています。

〔普及済みの無線 LAN 端末とそのインフラ〕

特徴的なのは、やはり個人旅行の人は日本に来てパソコンで情報を得ようとしているのだと思います。およそ 30%がパソコンを持ってきているんです。スマートフォンは差がありません。これは既に普及してしまっているからでしょう。それから無線 LAN の使える携帯電話との定義は、Wi-Fi が使えれば良いということなので、はっきりさせていません。すなわち、端末の普及は終わっているんです。1 つでも端末を持っているという場合は、全体では約 4 割の普及率です。平均では、グループ旅行で 2 人いれば、およそ 1 人が持っています。個人旅行は 55.4%ですから 2 人いれば必ず 1 人は持っていることになります。これは、端末としては普及は終わっていると言うべきです。

モバイルの情報提供をする時に、提供する側がインフラを作ります。それから情報を受ける側が端末が必要です。両方の普及ができていないと、これは実用になりません。日本の携帯電話は、イ

ンフラは整っていますが、外国の人は端末を持っていません。持てる可能性も、今後ありません。先程の申しましたように、日本人も全体の2割程度しか普及していない。それに比べて、どれほどこれは普及率が高いかということです。

〔もし無線 LAN が使えたら〕

あくまでも想定ですが、ここから先は「もし無料で無線 LAN が使えたらどうですか?」という質問です。パソコンの場合、先程平均で約18%、旅行種別にしていない場合ですけど、“持参する”という人が倍になります。さらに“どちらかという持参する”という人が45.9%で5割近くになり、いずれも倍くらいになります。本当にこの数字が倍になるかは分かりませんが、「持ってきたい」という意向は分かります。

機種別では、パソコンだと“どちらかという持ってきたい”という人が6割くらいになります。スマートフォンはすでに普通のものになってきているので、あまり差が出ません。どちらにせよ意向が増えます。

Wi-Fi 携帯、スライドの写真はノキアの N82 です。これは、個人客の方が増加している、増加するだろうという方向が見えます。PDA についても聞いていますが、事実上廃れてきているのであまり意識する必要はないと思います。個人客の方が「持ってきたい」という人が多いです。ゲームはあまり大きな数字は出ません。これは日本の観光客の場合はゲーム機を持ってこようという人は多く出るのではないかと、いう気はいたします。日本は若者だけではなく、かなり広い年代にゲーム機が普及しています。

まとめですが、“外国人旅行客の不満と追いつかない対応、気付かない対策”、これは、発想を変えようということです。観光というと、派手なプロモーションやハードウェアの基盤整備を考えますが、私が提唱しているのはハードウェアも絡みますが、内容的にはソフトです。情報提供することです。それから Wi-Fi (公衆無線 LAN) というのは、通常は都市部で有料でビジネスで使ってもらおうという形で提供されていることが多いのですが、その考え方を換えようということです。地域から情報発信をしたいならば、無料でその電波を飛ばしてあげれば良いのです。お金をかけても情報は取ってもらいたいということから、そのためにお金をかけてパンフレットを作っています。でも、観光パンフレットはあまり役に立っていません。観光パンフレットに載っているのは必要のない観光の情報です。旅行している人は、その情報が欲しいわけではない。それは、出発する前にインターネットや旅行の本で既に調べて来ているのです。多くの場合、そこにはイラストマップが出ていますが、デザイナーがユーザー側の立場ではなく、デザイン優先で書いているので、ほとんど場合は目的地にたどり着けません。そういうものにお金をかけるくらいだったら、無線 LAN のアクセスポイントは非常に安価に作れます。アメリカ軍の規格に通っているシスコシステムズという会社の屋外用の立派な無線 LAN の装置を使ってアクセスポイントを作っても数十万円から100万円単位です。パンフレットを毎年作ることを考えたらいかに安価にできるかが分かります。

それから、観光案内所を作った場合、施設と人件費、外国語を話せる案内の人を養成して雇っていくという莫大なお金がかかります。この無線 LAN というのは既に完成した技術で、世界中共通の規格です。何時までも使えて、かつ、規格が変われば更新すれば良いのです。このままですと、観光案内所が足りない、部屋以外ではインターネットが使えない、ネットカフェの場所が分からな

い、つまり街ではインターネットが使えない、携帯電話は基本的に使えない。そうすると、情報が足りないために、自由に観光客がその地域を回って歩くことができません。これが“リピーターの減少”、“消費の縮小”に繋がる可能性もあります。

〔まとめ～北海道発観光 Wi-Fi〕

情報は整っているというまとめです。外国人の旅行者は増えていて、貴重な顧客になってきていますが、観光情報の提供は不足しています。観光行動は情報によって起きます。端末は普及済みで、インフラは、今ある技術で比較的安価に設置できます。幸い開発局さんが全道にブロードバンドを引いてくれています。私は、“観光 Wi-Fi”という言葉を使って勝手にマークを描いていますが、これはイメージです。観光 Wi-Fi で情報提供をすれば、地域から主体的な情報発信ができます。地域が自前のモバイルメディアを初めて持てるということです。今までこんなことはありませんでした。インターネットを使って、自分のホームページ、ポータルページを作って情報を発信します。音声を使った情報提供もできます。外国の人は日本に来て携帯電話で通話できませんが、VoIP を使えば通話ができます。将来的な防災や福祉や農業と地場産業でも活用できます。

先日、国道 12 号沿いの地域活性化の集まりで、「R12 背骨プロジェクト」という、大内東先生を中心に取り組みを行っていて、そこで「沿線の道の駅に無線 LAN の情報案内をやったらどれだけ便利になるか」というお話をしました。これを全道で展開すれば、北海道全体が今と違った発想で、北海道の基本的な観光基盤整備が全国に先駆けて先進地になります。これをやっているところはありません。しかも大してお金がかかりません。これを細かくご説明してまいりました。

観光情報発信というと、道の駅ではその地域の情報しか流しません。ところが無線 LAN の情報案内を導入することで、その地域以外のことも調べられます。移動している人は、今居るところの情報だけが必要なわけではありません。お互いに連携して、これから行く先の情報を提供する、そういう全道的な広がり連携があれば、より役に立ちます。

利用イメージです。“地域に来ると地域情報がない”というのが現在です。そこで、道の駅や観光地の駐車場に無線 LAN のマークを出しておいて、そこでアクセスすると、図の上の方は地域が発信するポータルページで、もしそこで情報が足りない、あるいはポータルページを作る余裕がなければ、無線 LAN のアンテナがあれば、世界中からその今いる場所の情報を取ることができます。

こういったことを、この調査結果を基に、この頃提唱させていただいております。以上です。

質疑応答

司会： どうもありがとうございました。それでは、また質問があれば受けたいと思います。

会場： 最初に団体旅行と個人旅行の定義が、どういうふうに変遷しているのかというのが、まず1点です。それと今のWi-Fiですか、地域が得られるのはインターネットに繋がるという意味ではなくて、そこから発信しているものを無線LANで飛ばすという意味なのでしょうか？一般に言えば、インターネットに無料で繋がるという話したろうと思うんですけども、そのインターネット自体が、今普通に使っているコンピューターのインターネットですね、LANで繋がっている、それを全部無線でアクセスできるという意味なんでしょうか。

細野： 団体旅行と個人旅行は、実は定義がいろいろあります。日本観光協会も、そのデータの整理の仕方によって3種類くらい出しています。大事なことは厳密な定義よりも、個人が自分で目的地を調べながら、自由に動いている観光なのか、観光商品を買って団体旅行のバスに乗って連れていかれるだけなのか、ということです。実は微妙なところがありまして、先程説明を省略したところがあるんですが、業界的には団体旅行扱いでも、内容的には個人旅行と扱っても良いのではないかという部分もあります。この点線の部分がそうなんですが、純粹に個人やグループでキップや航空券を買ってホテルも取ったというのがこれです。

個人旅行というのがありますが、その中間、最近もちろん日本でもそうですが、宿は決まっているけども、その宿間の移動はレンタカーで自由ですよ、というのがあります。実は旅行会社が紹介してくれた個人旅行というのは、紛らわしいので点線の囲みにしています。業界的にはパック旅行ですし、団体旅行に近い扱いですが、旅行している人達は自分の意志で移動していますから、行動や意識からすると個人旅行に非常に近い。もしそれを入れたらはるかに個人旅行が多くなるということで、点線の囲みにしています。ですから、「現地へ行って自分で情報を得ながら旅行をしているでしょう」ということが主体になるのを、今回は個人旅行、グループ旅行というふうに考えました。これは業界的な厳密さはありませんが、行動を主体に考えています。

もう一つ、アクセスポイントです。普通のLANというのは施設の中でケーブルで繋いでインターネットを使ったりします。それを、例えば建物の中のLANで無線LANにすると、ケーブルがない状態になります。それと同じように、屋外にアンテナを立ててアクセスポイントを作って繋がるようにします。家庭用や事務所用のビジネス用の無線LANのアクセスポイントが数千円で買えるので、これが雨に当たらないようにして屋外に置くだけでも可能です。ただ実際には、それではちょっと信頼性が低いので、屋外用の物があります。それを使えば無料でインターネットにアクセスできます。ただ、中にはご心配になる方もいらっしゃるかと思いますけど、近所の個人の人がアクセスしてずうっと塞がないかっていうのがありますが、これは無線LANの何番の機器を使っているかという信号を出すことで制限できますし、時間で切るなど、いろんな制限を付けることができます。

通常、ビジネス用の無線LANのサービスは有料です。これは、使う側に利益があるからお金を払ってくださいということです。地域から情報発信をする場合は、地域の方に利益があります。つまり、お金を出してでも情報を取ってもらいたいということです。そうであれば無料で開放してしまえば良いのです。しかも、維持費は大してかかりません。基本的にインターネットのアクセスというのは、無料が原則です。たまたま間にプロバイダが入るのでプロバイダがお金を取るだけで、インターネットの思想というのは、無料で可能な限り多くの人に開放していくことです。

ですからアメリカの空港に行くと、多くの空港では無料でインターネットを開放しています。日本ではほとんどありません。「新千歳空港で開放している」という記事を見たんですが、有料のものしか電波を拾えませんでした。丘珠空港もやっているという記事を見たんですけど、結局分からない。札幌駅もやっていると聞いたんですけど、結局拾えませんでした。ですから、そういう観光や移動のポイントになるところにあれば、どれだけ便利か。それはビジネスで使っても良いのです。

ただ、観光地ですとか道の駅で地域の情報を出せば、より地域にメリットがある。よくホスピタリティをおもてなしの意味と言いますが、本当は、それでは意味が足りません。あれは利害の言葉です。ホスピタリティというのは、古代ローマ時代、ギリシャ時代に、人が巡礼に行く時に迎え入れてもてなしたのです。なぜもてなしたかということ、巡礼する人は神様から御利益、利益があるからです。地元の人や沿道の人には巡礼に行けません。だから来た人をもてなすことによって、神様からの恩恵をいただくということです。これはお互いに利害関係があるから成り立ちます。無線 LAN も同じで、利害関係があります。ただで提供するわけではありません。お金はかかりませんが、情報を見てもらう。街灯があって明るい道を通るようなものです。人は、暗い道よりも明るい道を選びます。そういう発想で、ものすごく派手なインフラではないんですが、来た人が本当に助かるインフラになります。それは、地元にとっての利益につながっています。これはホスピタリティだと思います。

司会： 先生、どうもありがとうございました。

全体質疑応答

司会： 全体的な意見交換ということで、小林所長にコーディネートをお願いしまして進めていきたいと思いを。

小林： 私も、本当に大変興味深く話を伺っていたわけですが、この2つはそれぞれ別のテーマではあるんですけれども、重なる部分もあるかと思いを。無理に繋げるといことは最初はせずに、皆様方から質問なり意見なりを最初に出していただいて、大いに議論を展開したいと思いを。どちらからでも構いませんから、この2つの報告について質問、あるいはご意見とか感想とか、最初に出していただきたいと思いを。いかがでしょうか。

会場： 佐藤先生のお話ですが、私の経験上、人材不足を逆転させるという事例というのは、私がやっていた頃にはあまり聞かなかったように思わんですけれども、こういう事例というのはたくさんあるものなんでしょうか。

佐藤： これまで30社くらい見てきたんですけれど、すごく極端です。例えば、あまり関係なさそうな六花亭さんなんかは、ものすごい人材に力を入れているんですね。あそこはおそらく道内でもかなり人気企業ですので、千人くらいは受けに行っていると思いを。ところが、社長が全部面接しています。「まさか」と僕なんかも思わまして、実は学生が受けに行っているの、「嘘だろう」と思っていたんですが、やっぱりその通りでした。

疲れて居眠りしながらでも面接しているというくらいなんですけれども、なぜそこまでやるようになったかといわますと、一時期マルセイバターサンドだとかそういったものがガンガン売れた頃に、社員が「もうこれ以上やっていけない」というような話があったんですけれども、「そんなこと言っている暇はないんだから、職場に戻って作れ」というような感じでやっていた時期がありまして、その時に辞表を持って次々と社長の所に来て、核になる人がずいぶん抜けた時期があるらしいんですね。それで会社がちもさちもいかない状況になって、製造現場もかなりおかしくなる、販売のサービスも悪くなっていて、お客さんが離れていくという時期があって、「これじゃあいかん」といことで、社長が直々に全部人材を見て採用するというように決めて、実際にやっているようです。

その他にも、あその会社には人事部がないんです。人事部がなくて人材育成的なものはないんですけれど、お店の人とかいろんな人に聞いても、それなりに人がそろっていて、内部管理みたいなものがちゃんとできているという感じなんです。それで、これもまた北海道の特徴なんですけれど、報告書の方にはちょっと書かせていただいているんですが、要は社長が全部隅から隅まで人のことを把握している。それはそうですよね、全員自分で面接して全員自分が採用しているわけですから。隅から隅まで知っていて、自分のイメージに合った会社の人材がいるというところでは、ものすごく人材を重視して、かつ大事にしている。実は、プライベートな話しなんですけど、真駒内に六花亭のお店があるんですけれど、そこでクラシックのコンサートをやっていて、家内が好きなもので、毎月そのコンサートを聞きに行っているんです。そこでも、特に4月の新入社員が入った頃には、何人かの従業員を連れて社長がいらっやって、従業員と一緒に聞いたりして、結構大事にしてやっています。

ワンマンと言えばワンマンなんですけど、ワンマンに付きものの「人を大事にしない」というのは違うきめ細かさが、人を最後までちゃんと見ていて、お互い同士で監視体制と言うか、全体のスキルの向上ができるような仕組みを作っている面白い会社です。そういう面では、全部が

全部とは必ずしも言いませんけれども、結構他にも従業員のことをかなり重要視して採用している会社というのがあります。他の会社でも、私が直接会った会社の中でも、やっぱり企業を育成する上でも人材なので、採用にはものすごく気を遣って採用して、しかもそれを育てているという会社はあります。そこら辺は、会社としてのやり方ですね。六花亭製菓さんは、社長が社員全員まで面接するというやり方をやっておりますし、そういった社員とトップとの関わり方、人材の活用の仕方というのは、会社によってそれぞれ違います。

例えばもう一つの例で言いますと、旭川の家具製造メーカーのカンディハウスさんなんですけれど、あそこは取材していたメンバーが、一番取材がやりやすかった会社です。それはどういうことかと言いますと、ほとんどの会社さんが取材するに当たっては、社長さんが情報だとかデータのほとんどを持っていて、社長に聞かないと実際のところがよく分からないというケースがほとんどです。カンディハウスに関しては、末端に至るまで会社の情報というのを割と把握していて、ちょっと「こういうデータはないでしょうか？」って言うとなんとなく担当が動いて情報が出てくるという。情報共有が非常に進んでいるということで、取材に行ったメンバーが「あそこはやっぱり非常に良い会社だ」というようなことを言ったりしています。

ただ、カンディハウスさんも一時期経営的に危なかった時もありましたので、そういった時は辞めてもらうという時期もあったんですが、やはり人材の育成とか、人材にはかなり気を遣ってきめ細かい経営をされて、しかも情報共有なんかもしっかりされているというような感じで、「北海道の人材育成はだめだ」という言われ方をよくするんですが、聞いていると「やっぱりあることはあるんだな」というように思います。

会場： 先程伺ったベアリングメーカーの中で、手先が器用だとか、そういう差というのは、北海道がそういう特徴を持っているということなんでしょうか。

佐藤： ここは直接取材しているわけではないのですが、私も北日本精機さんの関連工場に取材して「なるほどな、すごいな」と思ったのは、障害者を結構使っているんですね。岩見沢にクビド・フェアという授産施設みたいな、障害者の人達が働くところがあるんですけど、そこが一時期経営危機になった時にも、北日本精機が支援したりしたこともありました。それで部分的に岩見沢のクビド・フェアにベアリングの製造をやってもらったりしていたんですけど、要は集中力があるということのようです。精神だとか障害を持っている人がいても、そういった人達は往々にして普通の人よりも集中力があって、結構集中して細かい仕事なんかもできるので、むしろ向いているんだということで、その仕事を発注してやっていたこともあります。いろんな人材を、単純に「人さえいれば良いんだ」ということじゃなくて、企業の社会貢献も含めて、このところには手先の器用な人が多いということだけになりましたけど、いろんな意味で適性を考えながら使っている面は、北日本精機さんなんかはあるんだな、というふうに感じます。

補足なんですけれども、ただ、これも先程の小林先生の質問にもちょっと関わってくる場所なんですけど、今工場を造ってまして、この工場がものすごい大規模な工場ですって、はっきりしたことはまだオープンになっていないんですけど、アメリカ向けに大量の受注を取ったらしいんですね。これが今までの手作業での極小ベアリングとは違って、オートメーションでやるような感じです。ですから、これまでの極小ベアリングというのは北日本精機さんの特徴なんですけれど、どこに使えるか分からないけれど、うんと小さいものを作っていると市場の方から近づいてくるというような考え方で、これまで成長してきた会社で、今の携帯電話などの時代に合った

面もあると思うんです。会社が大きくなるということになると、ごくごく手先だけに頼ったような生産体制じゃなくて、ある程度オートメーション化をはかったような工場でやった方が、コスト面からみても企業成長につながる。そういう意味で、私とプロジェクトの取材を担当した他のメンバーなんかと、北日本精機のこれまでの手先が器用だから極小ベアリングを作れて、それが時代に合って成長できたということにオートメーション化が進むと、これまでの成長モデルが変わるのかどうかということに注目したいと思います。

小林： 他にはよろしいですか？

会場： 細野先生にお聞きしたいんですけども、お話の中でこれから外国人だけではなく、私達にとっても公衆無線 LAN を活用した情報提供が必要だということと有効性についてはよく理解できましたが、今は、街頭試験では優良な基盤が整備されていますけれども、先程のお話にあったように札幌市内でも、もしくは北海道の他の市町村部でも、全く基盤がありません。こういったものが提供される内容で求められている内容も、どちらかという社会情報であったり、要するにインターネットのいろんな情報に検索すると、自国の情報にもというお話でした。そういったものは、どちらかと言えば社会基盤として整備される必要があるのではないかなと思います。そうすると問題は、そういった基盤整備を今後北海道で展開していく設置者としては、いわゆる地方公共団体とか観光協会とか、もしくはホテルだとかいろいろな施設、例えば JR でありますとか、そういったいろいろな機関が設置者になり得るわけですけども、そういったものが北海道全体としてネットワークされていかなければ、十分とは言えないのだろうと思います。特に観光ということをベースに、機器を持ち歩くということを考えれば、そういったものを無料で提供する基盤として普及させていくためには、主体となる組織なりネットワークを形作っていくための仕組みが必要だと思いますけれども、その点についてお聞きしたいと思います。

細野： おっしゃる通りで、先程のお話には出てこない主体の部分です。今、観光の話題ですから観光を切り口にしてはいますが、基本的には観光振興のために PR やプロモーション、パンフレットなどでお金を使っている団体がやることになると思います。ただ、様々なケースがあって良いと思います。アメリカの空港の場合は、どこがお金を出しているのかわかりませんが、まさにそれは社会基盤の整備だという意識だと思います。そもそもインターネットとはそういうものです。かつてはインターネットのサービスを提供するには、営利事業のプロバイダが間に入っていて、料金もかかりましたが、どんどん安くなってきました。中国も今後やろうとしているようですし、アメリカもかなり公共が入ってきています。アメリカの場合は公共の市当局と民間のプロバイダとの間で裁判沙汰が何件か起きているようですけれども、つまりこれは社会基盤なんだということです。街灯を設置することと同じ発想、思想のようです。これが本来のインターネットの思想だと思います。市当局がやるとすると、無料提供になる可能性が高い、あるいはものすごく安価に提供できる可能性が高いです。それでアメリカの場合は民間のプロバイダと衝突して裁判になる。何件かの訴訟が起きているようです。おそらく日本の場合は、地方にはプロバイダそのものが入っていることが少ないので、その訴訟が起きないのではないかと思います。

実は今、稚内市の観光振興のお手伝いをしていますが、先日まで「ブロードバンドが近くにありません」というお話で、私の話に非常に興味を持ってくださいました。稚内市さんは、自分達の町が、そもそも観光地ではなく、離島観光の中継地だと思っていたと言っていました。調べてみると、稚内に来ている観光客で、稚内を目的地にして来てくれている方が5割いました。「で

は、情報提供しましょう」ということで、少しずつ市役所の認識が変わり、民間の方々も集まってもらってワーキンググループをやりました。その時に「今年からインターネットが使えるようになりました」という連絡をいただきまして、稚内市が市でやりたいというお話がありました。ただ、運営とハードウエアは別ですから、これから問題を整理していかなければいけないと思います。

例えば無線 LAN に接続すると、ポータルページがまず表示されるように作るべきだと思います。ポータルページがなくてもアクセスするだけで利用者は良いのですが、地域でやるには、その地域の税金が使われることになり、街灯などと同じように地域の人々の利益になるように、地域の情報がまず出るように作らなければ、地域の協賛を得られないと思います。では、その情報を誰が整理するのかですが、既存の観光協会では、おそらく手に余ります。多くの観光協会は、情報提供として観光案内所を持っていますが、実際はあまり機能していないところが多いようです。特に外国人向けは全く機能していないというふうに聞いております。

ハードウエア、維持費、情報提供のソフト的な基盤、データベース作るとか、それらを今後どうするか、あるいは役割分担をどうするのかということは、今後考えていかなければいけないと思います。ハードウエアで言うならば、街灯を作るような発想で良いと思います。そこを利用してくれる人に利便性を提供するのですから、行政がやるのかもしれませんが、JR かもしれません、空港ビル会社かもしれません。もっとも、新千歳空港は有料サービスが既に入っているので、無料のサービスが入る余地がないようです。

ハードウエアは、ブロードバンドがそばに来ていけば難しいはなしではありませんので、問題は組織作りなり役割分担なりを地域で考えていくということです。ただ、これは北海道だけではなくて全国的な問題だと思いますけれども、ずっと情報提供をおさなりにしてきたので、そこに急いで目を向ける必要があるのだと思います。それをこれから整理していかなければいけないと思います。

小林： 北海道の観光振興をめぐる議論というのはたくさん出ているんだけど、そもそもどこがリーダーシップをとっていくべきなのか。今日の話だって、ある意味では基本は社会基盤の整備でしょう。そうすると、基盤整備をやるのはどこなんだろうと。例えば、今日の話がとても素晴らしい良いお話なんだけど、学会で報告したりこういうところで発表したからそれがすぐに何か実行に移されるという具合には、なかなかいきませんよね。そうすると、こういう提言を、例えば北海道知事に向かって「こんな素晴らしい効果があるんです、さあやれ」と言うのか、観光協会の会長か何かに言ったら良いのか、その辺がはっきりしないんですよね、北海道では。そこらの仕掛けというか、それがどうもはっきりしないもんだから、「観光立県だ」と、かつて言っていたけど、具体性がなかったんだと思うんですよね。ですから是非とも、とても良い研究なので、具体化できる、こうすれば、政策的にここをこうやってくれれば、こういうふうの実現できるかもしれないというプロセスまで提示してあげる必要があるんじゃないか、と先程聞きながら思っていたんです。差し出がましいようだけれども、こうすればこうなりますよと、いうところまでお話を示してあげないと、なかなか動かないんじゃないかなと思います。お金も試算してみたらこれしかかかりませんよ、というようなことが、実際に効果があるんじゃないかというふうに、聞きながら思いました。

細野： おっしゃる通りだと思います。行政の観光担当の部署と観光協会の役割分担がはっきりしてい

ない。稚内市の場合は「ハードウエアとして入れることを検討しているんだけど」という話しをされましたので「じゃあ組織作りをやりましょう」という話しを現在進めているところです。

小林： 先程出たお話から感じたことなんですが、お二方に共通する部分で問題提起をさせていただきたいと思います。最初の佐藤先生のお話で六花亭のことが話題になって、人材教育、人材という問題がありました。六花亭の評判というのは、私が今まで知っていた範囲では、何と言っても人材教育、つまり、販売店でのサービスですね。それが割と評判を獲得したというふうに、私は印象付けられているんですよね。例えば六花亭のお店に行くと、品物を買っている間に、例えば車で行っている場合に駐車場があって、車を拭いてくれるんですって。そういう付帯サービスを頼みもしないのにやってくれたりする。

それから、もう一つは人材教育というのは、そういうサービスというのは先輩が後輩に教えるんですってね。別に研究会か何かを設けてするんじゃなくて、自然と先輩から後輩に伝わるんだという、お辞儀の仕方から。それから、デパートにお店を出している時に、いの一番にやってきて掃除をするのが六花亭だという話しを聞きました。というのは、札幌東急が昭和 48 年に開店したばかりの時、中島さんという店長さんが札幌に先にやって来られて、この方は非常にマーケティングとかいろいろに詳しい方で、やはり札幌のデパート業界や何かの状況についていろいろ感じたことがあって、当初大変人気があって、床面積あたり売り上げがナンバーワンになった。そういうところなんですけど、その店長さんがおっしゃっておられたけれど、いわゆるデパ地下のお菓子屋さんがいっぱい入っていますが、六花亭はだんとつに良かったという。それは自分のところのスペースを開店前から掃除をするわけでしょう。それをいの一番でということと、それからお辞儀の仕方が良いんだそうですよ。90 度のお辞儀をする。90 度のお辞儀が良いのかどうか分からないんですが、とにかくマナーが良いという。

もう一つ感心したことがあります。それは、人材というけれども、その人材というのは大学院のドクターコースを出たような人材ではなくて、高卒か何かの女の子を採用するというのが非常に多いんですね。けれど、そのマナーが行き届いているだけではなくて、お菓子屋さんが当然持っていることが望ましい知識を持っている。それは身近な体験なんですけど、実は私の父親が亡くなって四十九日に葬式に来てくれた方にお礼を差し上げることになり、私の兄が六花亭のお菓子を送ることにしたんですね。箱を何十人分かついていただいて、のし紙のようなものを、何ていうのか分からないので、「何て書いたら良いんですか？」って聞いたんだって。四十九日だからそういう時にどういふふうに書くんだろうと思って聞いたら、18~19 歳くらいの高校を卒業したてくらいの子が「それは、ただ“お礼”と書くんです」と。そういうのを我々案外知らないでしょう。そういう葬式の時にはこうとか、結婚式の引出物はこうとか、お菓子屋さんではそういう種類のことって関係あるでしょう。そういう知識を持っている。それをどこかで教えているんですね。だからそういう付帯的な知識があるということです。それとやっぱりマナーが良いということで、それで評判を獲得しているというのは、そういうことの蓄積なんじゃないかなと思いますね。そういう気がします。

ただそれが、今まで伸びてきた背景に、いろんな地域資源をどんな風に生かしてきたかというのが今日のお話の主題ではあったと思いますが、そこでとにかくマナーとか人材とかということが、一つ重要な要素としてあるだろうと思います。それで観光の話とそこは繋がってくるんですが、北海道の観光でいつも言われているのがホスピタリティ、先程本来の意味をご説明いた

きましたが、ホスピタリティが欠けているとか気配りが足りないだの何だと昔から言われていたわけですが。しかし他方、別な面では北海道についての印象を尋ねると「人が良い」とか、「優しい」とか、人物に対する評価は、決して悪くはない。しかるに、とにかく観光と非常に密接に繋がる場所での愛想が良くないとか、気配りが足りないとか、気が利かないとか云々とそればかり言われてきたというのが実態だから、観光というところのところに注目が行ってしまふんだと思うんです。

しかし、今日のような話し、ある種の社会基盤、それが非常にソフトな社会基盤と言っても良いかもしれませんが、そこを整備することによって格段に違ふだろうという話しではあつたんだけれど、しかし観光となると、依然としてやっぱり人間が出てくると思うんです。そこで、観光客に一番印象を与えるような人は、もちろん観光協会のリーダーも大事だし、役所の観光振興の施策も大事なわけだけれど、実際人と一番接するのはホテルのフロントであつたり、お店で物を売っている人達なわけですね。それは、それこそ高校出たばかりとか、専門学校とか短大出たばかりくらいの人結構多いわけでしょう。実を言うと、その人達が観光客に与える印象が最も影響力があるんだと思うんですね。人材育成ということをいろいろ言うけれど、そういうところの人材についての配慮とか待遇とか、それも私は一つ欠けているような気がしているんですよ。その辺が大事なんで、「人材だ、人材だ」って言っているけれど、実は何もそんな有名な学校を出たような人でなくたって良いわけで、そういうところの人達の、外から来る人に与える印象というのは、ものすごく重要だと思うんですね。

私は実はこの3月まで女子の短大におりまして、それで就職に力を入れてやってきたんですね。就職状況が良いのが売りだったわけだけれど、その時に、実は就職担当者といろいろ戦略を練って話しをするけれど、本音を言うと「偏差値なんてどうでも良いんだ」という話しをしています。私も学生達に直接そういうことを言っちゃいけないから言わないんですが、「IQより人に与える印象だ」とか、そんな話しをしているんです。それで、特に観光なんていうことになると、やっぱりホテルのフロントが、気が利く利かない、英語ができるかどうか、それは大事だけれど、やっぱり印象というのがすごく大事ですね。だからそういうことを、やっぱりどこかで教えなきゃいけないんだと思う。学校の授業ではもっともらしいことを言って普通はやるんで、そんなことを教えたりはしないんですけれども、でも本当のところはそういうのは非常に重要な要素であつて、それはお菓子屋さんもそうだったし、観光なんかでも、もう一つの忘れてはならない重要な柱だと思うんですね。

ということ、先程のお話を伺いながら、一方では社会基盤の整備ということはとても大事なわけだけれど、他方でそういう面の人材というのは、非常に重要な要素だという印象を持ちました。それに対してご意見があつたら伺いたいのですが、皆さんの方からでも。

佐藤： コストになるか人財という財になるかというのは、すごく大きな問題だと思うんですよ。生産性に結び付かなければ単なるコストであつて、生産性に結び付いた段階で人財として生きると思うんです。特に観光の場合サービスなので、これもどなたかにヒアリングした時に出たんですけど、やっぱり適性があるんだということです。サービスはやっぱり向き不向きがあつて、向かない人を接客のところに置いたって、結局は上手くいかないという話しをされていた社長さんがいらっしゃいます。これは、こちらには取り上げていませんけれど、同じようなことは岩内の高島旅館さんだとか、私が別の仕事で関わっている割と知られた旅館業の経営者の方もおっしゃって

います。「じゃあ、その適性っていうのは何なんだ」というのは、これはなかなか分かりにくいんですけども、一つには、さっきの IT のお話とも関係すると思うんですけども、相手の行動に対しての想像力の面があって、それはかなり小さい頃からの培われたある種のコミュニケーションを持った時のリアクションがどういうふうになるかっていうことにつながってくるので、そんな一朝一夕ではなかなか身に付かない面があって、教育して育つタイプと教育してもなかなか育たないタイプというのがある可能性があるなど、という感じはします。

細野： 社会基盤のことについてご指摘をいただきましたが、その社会基盤を何のために整備するかということにポイントがあると思います。

観光業のキーワードですけども、観光業の方とお話しをすると分かりますが、観光というのは団体観光客をさばくことだと思われています。今回の稚内でのワーキンググループの中でも地元の旅行業者さんが「観光客、特に団体をさばくことが観光でした」というお話をされたので、「では、そういう意識を変えていきましょう」という話しをしました。

つまり、個人に目を向けなければ、決して精神論のホスピタリティは定着しないはずですよ。みかんを買う時に箱で買ったなら 1 個 1 個のみかんは見ませんけども、ザルに乗っていて 1 個 1 個見れば気になると同じことです。観光業では団体が主体だと、まだ思われています。しかし、北海道のデータでも全国のデータでも、圧倒的に個人の旅行者が多い。ですから、「個人が何で困っているのか、個人の困っていることに目を向けましょう」というのが、この無線 LAN の発想に繋がって、「観光行動をする主体の個人の利便性のために社会基盤を整備しよう」というのは、団体旅行の観光バスの駐車場を作ろうという話しとは、方向性が違います。

ですから北海道で観光業に従事する人、市民、道民もそうだと思いますが、特に接点にいる方は個人が来ているということ意識してもらいたい。

ドライブインに個人で行きますと、嫌な思いをするのが、団体観光客向けの席がたくさん取ってあって、個人客がちょっと雑に扱われている感じがします。けども本当は観光している人は、あの席の数の団体観光客よりも個人の方が圧倒的に多いのですが、それを業者さんが見てくれないんです。旅行業の方と話しをしていて話が合わなくなる時は、我々とは観光の定義が違うからです。僕らは観光行動の主体、主体といえば観光客を指します。ところが旅行業の方は、多くの場合は主体というのは自分達、あるいは観光地のことを指しています。お客さんのことを客体と呼んでいて、定義が正反対です。これをやっている限りは、客である行動主体が困っているところ意識が多分行きません。以前、某研究会で話しがぶつかったことがあったんですが、発表されている方は観光を行動ないしは社会現象として話していて、観光者の行動をサポートする。聞いている方は業界の若い女性だったんですが、話しが途中で全く噛み合わなくなりました。つまり、主体という言葉が旅行業者さんからは自分達、観光業ということで頭が固まっているので、いくら話しをしても通じません。そこで僕が通訳をやりました。北海道に限りませんが、基本的に観光の主体というのは行動主体であって、その主体をサポートすることを中心に考えていくところを強調していくと良いのかなと思います。従いまして、今回の社会基盤も、そこに視点があります。

それともう一つは、先生がおっしゃる通りホテルです。今回の発表の中では省いてしまったんですが、北海道に来てから役に立つ情報という項目で、ホテルは上位に位置します。ですから、幸い北海道は、ホテルのホスピタリティは高いようです。良い話しがその調査の中にありました。

佐藤： 向き不向きで思い出したんですが、ジャパンケアサービスの施設の教育の責任者がやっているグループの教育のところにも参加したことがあるんです。その時に、終わってから話が出たんですけども、施設ですので18歳くらいの若い女性を中心なんですけれど、私はプロセスは分かりませんが、その女性が責任者にすごく叱られていました。それで「あなた、明日から職場を変わりなさい」ということでいきなり配置転換を命じられまして、私はそれを見ていてびっくりして「すごい厳しいな」と思って聞いていました。終わってからその責任者の人と話してましたら、要するに高齢者介護なので、その介護を受けている人は認知症とかを患っている人も多いので、傍目から見ると分からないけれど、経験を積んでくると表情を見ただけで「これは夜中にいじめにあった」とか「不愉快な思いをした」というのが大体分かるんだと言うのです。今配置転換した人間は、どうもその可能性がある、それで叱ったんだと。だけど、そういう面では、認知症を患った人間に対しては、あの子は適性はないと思うけれども、場合によってはもうちょっと軽度の、体が動いてある程度支障のないような職場に配置すると、あの子はある程度の才能を発揮するかも分からないので、今の職場では適性がないというふうに見るんだけれど、試しに配置転換を私の責任で命じたんだ、というような話しをしていました。

その時に、サービスってというのは適性というのはやっぱりあって、特に認知症とかの場合にはどういうサービスを求めるかという想像力が第一の要素なんだということを話していて、結構繋がる場所があるかもしれないので、ちょっと紹介させていただきました。

小林： 外国から入ってきた企業、例えばマクドナルドもそうだし、フライドチキンもそうだけれど、あれはマニュアルで動いているでしょう。「だから誰でもできる」なんていう言い方をしちゃいけないんだけど、高校生のアルバイトでもできるわけですよ。しかし業界によっては、その担当個人のその場その場の判断でいろいろ対応しなくちゃいけないということって、すごくあるんだと思うんですね。

個人的なことですが、最近いろいろ取り上げられているので建設業に関係したことに関わってきたんですが、今日本の大手建設業に外国にどんどん進出しろ、その代わり地方は小さいのに任せろみたいなことを前原さんは言っているみたいなんですけれど、大手が進出して成功するかと言ったらそうはいかない。現場の作業というのは現地の人やるわけだから。日本の場合はそういう経験の蓄積というのはすごく大きいんだそうですよ。現場で高いところに上がって作業するというのは、その瞬間その場での判断というのがものすごくあるんだそうですね。だからマニュアルを役所が作って「さあこの通りやれ」とか言ったってだめなんだそうです。ただ日本の鹿島建設だとか大成とか大きいところが外国に進出してプロジェクト手掛けて、現地の作業の人が大事故を起こしたりってことはいくらでもあり得ることだ、ということが話題になりました。

それは建設の話ですが、それ以外でもサービスなんていうのは、そういうその場その場での判断が当事者に委ねられる部分って相当あるんだと思いますね。だからマクドナルド方式でマニュアルを作っておいてものの言い方まで一律同じ、アクセントまで一緒の販売で成り立っているというのもあるけれども、そうはいかない部分ってすごくあるでしょう。

僕は非常に興味を持つのは、お店での「いらっしゃいませ」とか「こんにちは」とか「ありがとうございました」とかのものの言い方、あれはコンビニなんかアクセントまで決まっていますよね。「いらっしゃいませ、こんにちは」とか「何でアクセントが尻上がりになるんだろう」と疑問に思いました。そういうマニュアル通りじゃないそういうところにお店お店の能力というか、

出てくるなと思っています。それであちこちお菓子を買に行こうかと思ってるのですが、そういう部分ってやっぱり、どう言ったら良いんだろう、マニュアルではない。だから向き不向きってもちろんあると思うんです。しかし、そういうところは、職場の中での訓練だとか、そういう部分がかかなりあるわけでしょう。

佐藤： おそらくは、経験の積み方と状況の接見の仕方があるんだと思うんですね。例えばホテルみたいに接客のパターンがある程度限定されているところと、旅館みたいに中に入って接客しなくちゃいけない、部屋の中まで入って話したりとかしなくちゃいけないところというのは、これも適性なり訓練の仕方が違うと思いますね。そここのところのきめ細かさとか訓練の仕方というのは、やっぱりかなり考えてやらなくちゃいけないんじゃないかなと思います。

観光の特徴だと思うんですけど、先程もシステムのことで話しになったんですが、どこの部分が観光かっていうのがはっきり分からないところがあります。北海道のサービスの質が悪いというのは、ホテルの例えばベルボーイなのか、フロントなのか、ベッドメイキングのところなのか、あるいはタクシーなのか、それとも公共交通機関なのかっていういろんなシチュエーションが考えられて、飲食店もそうですね。そここのところをトータルで考えていって観光というもののサービスの質を高めるんだということを、それぞれの関係する業界だとかが真剣に考えていかないと、またそれを議論していかないと、いつまで経っても解決しないんじゃないかなという気がします。

小林： 時間がちょっと超過してしまいましたが、皆さん方せっかくの機会ですから、もう一つ二つ何かご質問がありましたら、お出しただけたらと思いますが、いかがでしょうか。

今日のお二人のお話に通じていた部分があって、我々は日常的には相手の立場に立って考えるなんていうことをよく言うんだけど、マーケティングというのは結局買い手の立場に立って行動することですよね。観光もそうで、来る人の立場に立って自分が観光客として行った時にどうあったら便利かとか、どうあってほしいかとか、そういう視点から発想してくると、「ここがこうなっていれば」というのが出てくるんだと思いますね。今日のお話も、結局そういうところでは共通したところがあったと思います。

まだまだいろいろ話し合いたいことはたくさんありますが、ちょっと時間が超過してしまいました。大変興味深い報告を聞かせていただきましたので、是非ともこれを今後活かしていけたらと思います。

今日は佐藤先生、細野先生、どうもありがとうございました。

司会： どうもありがとうございました。今日の発表会の様子は、できれば「開発こうほう」の方に要約を載せまして、先程言いました開発協会のホームページには、なるべく忠実に再現をしてどんどんPRをしていきたいと思っております。

大変時間が過ぎましたけれども、以上をもちまして、第5回助成研究発表会を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

パンフレット掲載の研究概要およびスライド説明資料

北海道地場産業における地域活性化の実証分析〔平成 19 年度助成研究〕

酪農学園大学環境システム学部 教授 森永文彦

札幌大学経営学部 教授 佐藤郁夫

ここ数年、北海道経済の研究者のうちの、個別企業の動態に詳しいあるいはそれに関心をもつ研究者が集うて、北海道の代表的な地場企業を選び経営の軌跡と内実を分析する作業を重ねてきた。その最初のまとめ(12 企業対象)として 2005 年 12 月、『北海道の企業』と題した著作を刊行し、さらに本年(2008 年)4 月には、別の 12 企業のケース・スタディを集めた第 2 集刊行の運びとなっている。

この研究の流れの中で、いわば自ら中心になるテーマが浮かびあがり、あるテーマでそれなりの成果が得られるとまた次の中心テーマが浮かび上がってきたというのが、実情である。昨年に重点となったテーマは北海道企業のマーケティング力の検証ということだった。検証を通じて、そのマーケティング力というものが、全国規模の大企業がモデルとなったテキストなどとは多分に異なる、地場中小企業としての独自性をもって育まれたことを、個別具体的に明らかにすることができた。

その成果から次に浮かびあがってきたのが、地場優良企業の「地域との密接なかかわり」ということを、単なる美辞麗句でなく、現実の企業経営に即して吟味し、その「かかわり」の内容と経営戦略上の位置づけ、経営成果への現われを検証する課題であった。

今年度の研究でわれわれは個別企業 30 数社を対象にし、それぞれの地域とのかかわりを、「北海道産の素材」という地域資源を意識的に活用して成長している第 1 次産業関連の企業、「北海道産の素材」という地域資源を活用しマーケティングの前面に積極的に掲げている第 2 次産業関連の企業、北海道の自然環境(日本列島の北辺、積雪寒冷、豊富な資源、広い国土・・・)を経営のプラス要因として活用し成長に結びつけた企業、道産素材というようなことと別に北海道の風土・文化・生活を経営資源とみなし、それに立脚した経営を意識的に追求している企業、という 4 つの柱に区分して整理してみた。

重要なことは、この から の項目の中味がさらに企業によって多彩であり、それぞれ自前で生み出したもので、けっして他の成功企業を真似してとられた方針・戦略で成功したようなものでないことである。地域とのかかわりの濃淡もさまざまであるし、あるいはすべての地場企業の経営成果の成否が何らかのかたちで地域とかがわっていると切り切ることも適切ではない。ともあれ、われわれが当初予想していた以上に、北海道の優良企業の成長要因に(すでに全国展開している企業を含めて)さまざまな角度から地域とのかかわりが浸透しているというのが、調査をいちおう締めくくった現段階での印象である。その内実を、上の ~ の区分けで整理したのは、北海道経済分析における最初の試みではないかと自負している。

北海道地場産業による地域資源活性化についての実証分析

2009年11月30日
札幌大学 経営学部
佐藤 郁夫

北海道経済を浮揚させる要因は？

根強い北海道地場企業への批判

販売力が弱い

技術レベルが低い

保守的(リスクに挑戦しない)

人材が乏しい、etc.

問題の所在

地場企業の成長要因を可視化

地場企業の成長と地域資源の関係を可視化

地域経済活性化への展開方法

恵まれた自然と企業経営の関係

・資源を活用する経営とは？

批判の一つとしての販売力不足

豊かな資源活用策としてのマーケティングの
取り組み状況の歴史的・実証的、総合的把握
(本プロジェクトの出発点)

マーケティングとプロダクトアウト

「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。」

(社)日本マーケティング協会 1990年

プロダクトアウトが多かった背景分析

- ・食品加工など素材型の消費財中心
素材が良いから、いいものを作れば売れる
(プロダクトアウトの典型的思考パターン)
- ・下請け主体 市場は取引先企業そのもの
- ・ニッチ戦略 資金・人材など資源に制約
- ・多くが創業型。スタートアップ時点では乏しい
企業の経営資源は製品開発に傾斜しがち

地域資源からみた成長要因分析

- ・企業成長を左右した地域資源への対応
- 例) 六花亭製菓
(「幸福駅から愛国駅」ブームの恩恵)
- サンマルコ食品
(原料・ジャガイモの生産能力の限界 = 土壌へのこだわり)
- 北海道ワイン
(土壌へのこだわり = 高品質への信頼獲得)

地域資源としての観光の活用

- ・自然の恵み 膨大な交流人口 = 市場の移動
- 事例) 六花亭製菓
きのとや
佐藤水産
北海道ワイン
ノースプレインファーム etc.
- 新千歳空港出店はマーケティング戦略の現われ

資源制約を逆転させる経営

- ・佐藤水産の石狩漁協との全量買い上げ協定
顧客との信頼(クレディビリティ)と関与(コミットメント)の実践
- ・野付漁協の秋鮭ふ化放流事業、ホタテガイ養殖事業
- ・森高牧場のマイペース酪農(地域との連携、多角化戦略)
- ・ノープレインファームの多角化戦略

市場制約を逆転させる経営

- ・積雪・寒冷地、市場縮小からの逆転事例)
 - カワムラ～
寒冷地仕様、密閉度の高い住宅の開発
(冷房効率の向上)
 - 日江金属～
丈夫なガレージの製造販売
 - 日農機製工～
農家との日常的なコミュニケーションを通じた
機械改良による市場拡大

人材不足からの逆転

- ・北日本精機の極小ベアリング製造
- ・ダイナックスの進出理由と成功理由
- ・学生ベンチャー（総合商研、ビーユージー他）の輩出

結語

- ・企業を取り巻く、資源、環境は常に変動、流動している
- ・豊かな資源であっても企業にとって将来にわたって味方であり続けるとは限らない
- ・移り変わる環境に対しての柔軟な適応が最大の成長要因

ありがとうございました。

照会先・問い合わせ : ikuo@sapporo-u.ac.jp

外国人観光客への公衆無線 LAN を活用した情報提供〔平成 20 年度助成研究〕

北海商科大学商学部准教授 細野 昌和
北海商科大学商学部教授 西川 博史
北海商科大学商学部教授 佐藤 馨一

外国人旅行者が飛躍的に増大している北海道では、新たな対応が求められている。先行調査事例でも、外国人観光客が日本における情報の入手の困難さや、そのため旅行で困った件が多く報告されている。

こうした対応に日本の携帯電話を活用する試みがあるが、実現性が乏しい。情報提供の仕組みには、ハードとして発信側のインフラと、受信側の端末普及が必要である。しかし、法的規制により外国人観光客が日本の携帯電話を使うことができず、端末の普及は望めない。

本調査研究では、世界共通のモバイル・プラットフォームである無線 LAN 活用の可能性を探った。広く普及している公衆無線 LAN のインフラの整備は容易である。したがって、外国人観光客側が対応の機器を持参しているか、あるいは持参の意向があるかが活用可能性確認の要となる。そこで、北海道で最も多い中国語圏からの外国人観光客を対象にした調査により、彼らが情報不足におかれている現状と無線 LAN 対応機器の持参状況を確認し、情報不足を解消する手段としての無線 LAN 活用の有効性を確認した。

その結果、外国人観光客は情報不足のためにさまざまな件で困っている現状が明らかになった。また、情報収集の最も重要な手段のインターネットは、ホテルを出ると利用できないことに不便を感じている。それらは、公衆無線 LAN の活用で解決が可能である。

無線 LAN 利用可能な機器持参の割合を確認すると、約 2 割の対象者がパソコンを、またスマートフォンも約 2 割が持参してきていることが確認された。対象者の過半数を占めた個人旅行者ではパソコンの持参は 3 割にもなる。さらに、無線 LAN 利用可能な機器を 1 台でも持参している個人旅行者は、55.4% にも上ることが明らかになった。このことは、公衆無線 LAN のサービスがあれば即座に活用されることを意味する。海外のように無料のサービスを仮定すると、持参意向者は飛躍的に増え有効性が確認された。公衆無線 LAN は国際コンベンションなどビジネス観光の誘致にも有効であり、無料公衆無線 LAN を「道の駅」に普及させれば、施設の利用と地域の情報発信が促進される相乗効果が期待されるであろう。



国交省 観光関係人材育成のための産学官連携検討会議(平成20年3月13日) 資料より

10.訪日外国人から見た期待はずれな点や改善提案

✓外国語案内・標識・言語障壁

- ・外国語標識をもっと。特に安全に関する表示は必要。ピクトグラムの活用を。
- ・駅の英語案内不足。特に切符の値段が分らない、自販機で駅員もいない。漢字の羅列ローマ字変換ソフトの内蔵を望む。一鉄道業界
- ・英語可能なスタッフの配置を望む。駅構内にもっと英語・中国語表示を(中国)英語標識を。
- ・寺社で清めの水、賽銭箱、参拝方法などの外国語説明パンフや案内板があれば、日本文化をより理解できる。
- ・メニューに外国語(英語、中国語、韓国語)併記を。料理方法、素材の外国語による説明があれば食事がもっと楽しくなる。一飲食業界

✓町でのインターネット利用環境(インターネットカフェなど)が少ないのが残念。増えることを期待。

✓携帯パソコンが使える(接続できる)ホテルやその他の場所を増やしてほしい。一宿泊業界

景観・街・観光施設・観光魅力→建設業界

- ・観光地や施設での和式トイレが不便。公衆トイレにも洋式を。
- ・いたるところのむき出しの電線は、街並みの景観を損なう。一電力業界
- ・町にゴミ箱が無いのは不便、改善を。
- ・町にベンチを。休みながらの観光に便利。

その他

- ・禁煙ノ喫煙の場所分けをもっと機能的に。
- ✓もっと観光PRに力を入れるべき。
- ✓ボランティアガイドを活用すべき。
- ・外国のバンクカードやクレジットカードでのキャッシングができる場所が少ない。一銀行業界
- ・入国審査をもっとスムーズに(日本人の列は人数が少ない時は外国人も受けるべき)。
- ✓ホテルの部屋への外国語放送の導入を。一宿泊業界、放送業界

(JNTO訪日外国人旅行者満足度調査2005年6月、TIC来訪者調査2007年)

調査研究の視点

停滞している北海道観光入込客数

飛躍的に増加している来道外国人旅行者に期待

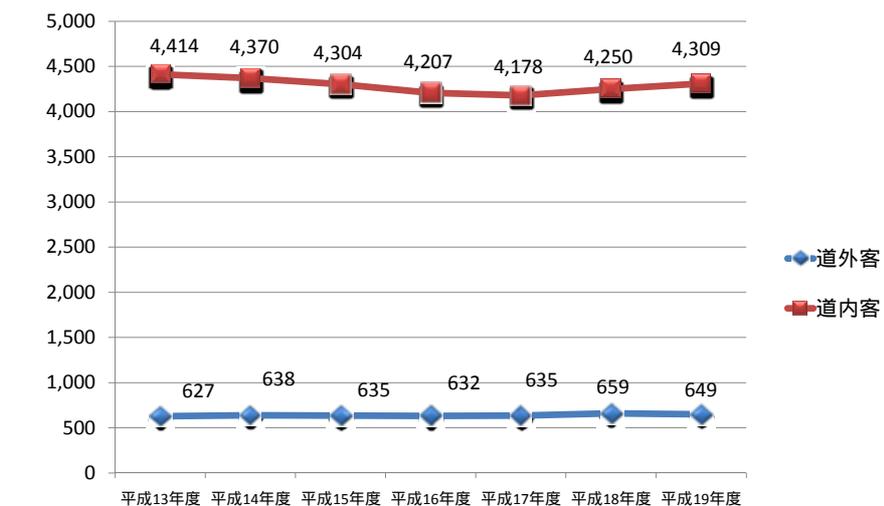
外国人旅行者が情報提供に不便を感じていないか

国際的に遅れている日本、北海道の情報通信インフラ・携帯電話(携帯サイトで案内?)

既存のモバイル通信技術活用で情報提供の可能性

国内旅行者にも貢献

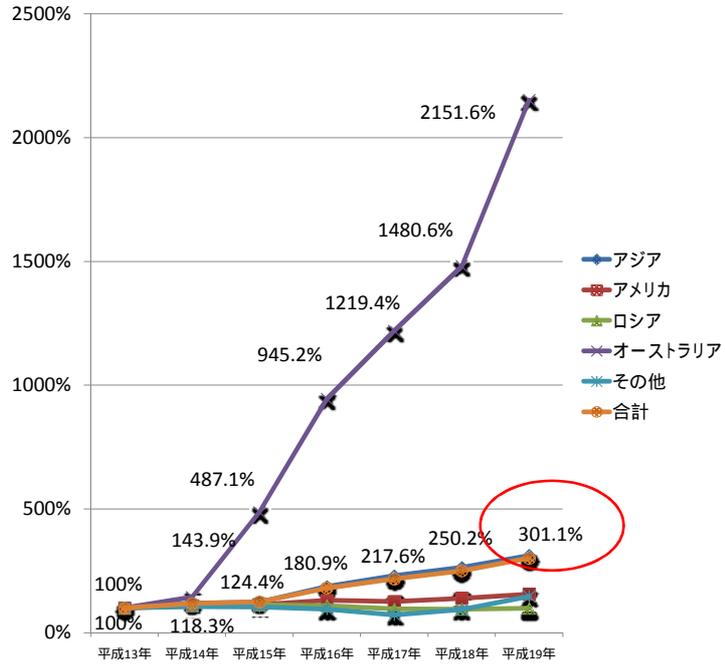
停滞している近年の北海道観光入込客数



単位:万人

北海道観光入込客数調査

外国人来道者伸び率の推移



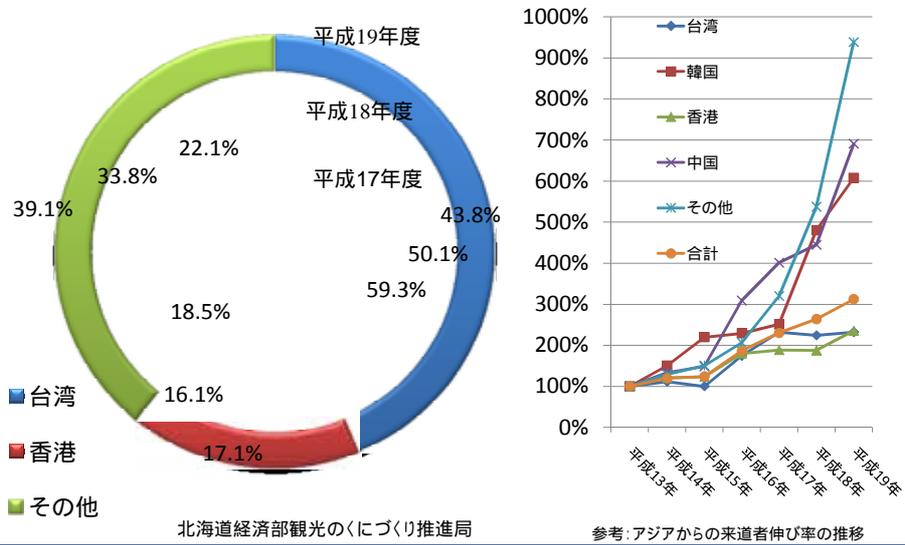
北海道経済部観光のくまづり推進局

外国人来道者の推移

	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年
アジア	202,550	242,800	251,550	378,500	466,450	534,450	632,800
アメリカ	6,950	7,500	7,850	9,100	8,750	9,700	10,850
ロシア	6,100	6,800	6,950	6,700	5,900	5,850	6,050
オーストラリア	1,550	2,230	7,550	14,650	18,900	22,950	33,350
その他	18,950	20,020	19,880	18,100	13,650	17,700	27,900
合計	236,100	279,350	293,780	427,050	513,650	590,650	710,950

北海道経済部観光のくまづり推進局

外国人来道者全体に対する 中国語圏来道者の割合 --- 6割強



調査方法

調査対象者

札幌市内のホテルに宿泊する中国語圏からの外国人旅行者

調査手続き

質問紙を繁体字中国語で作成
 札幌市内7軒のホテルに協力依頼
 チェックイン時にフロントで質問紙配布、チェックアウトまでに回収の留め置き法

協力ホテル	ホテルKS	SRホテル	KPホテル	SWホテル	SPホテル	SEホテル	合計
配布依頼数	75	75	150	250	75	150	775

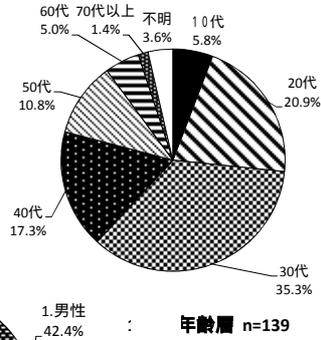
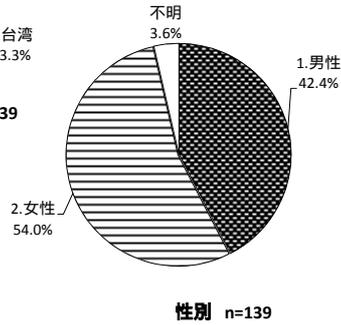
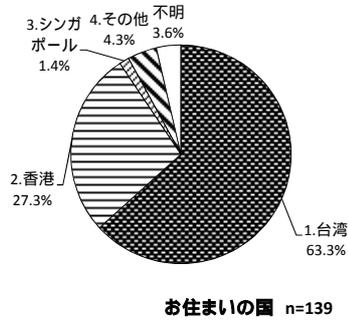
* 配布依頼数は実配布数ではなく、協力ホテルに依頼した部数。

調査期間

平成20(2008)年8月7日～10月8日

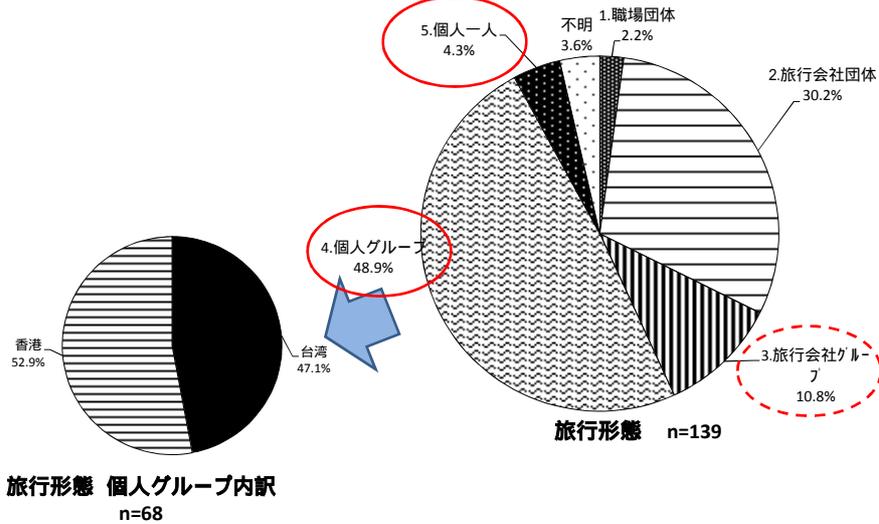
調査結果の概要 対象者

有効回収数 139票



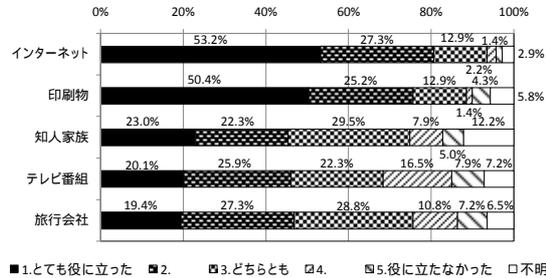
9

旅行形態 --- FIT(個人グループ)が過半数

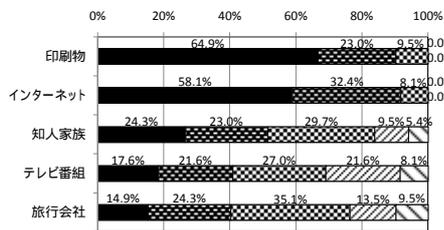


10

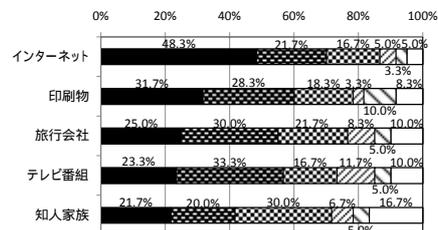
出発前の情報収集 --- インターネットを活用



出発前に役に立った情報手段 n=139



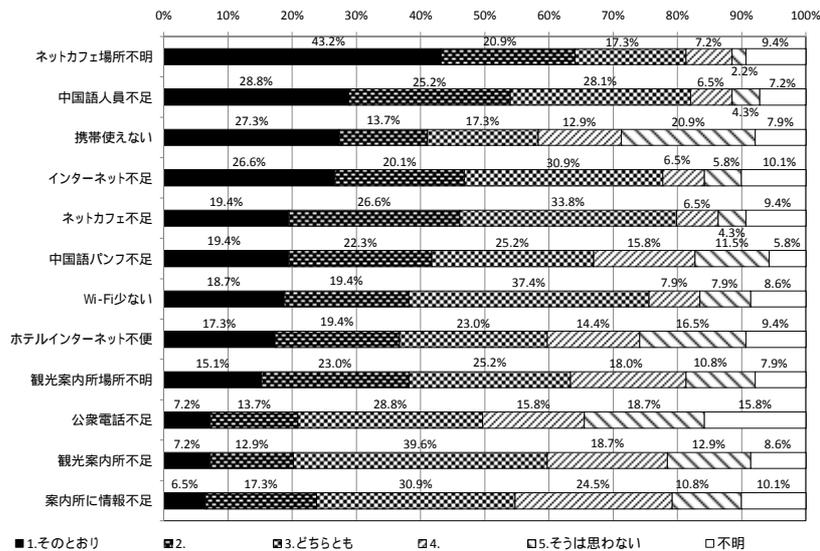
個人旅行 n=74



団体旅行 n=60

11

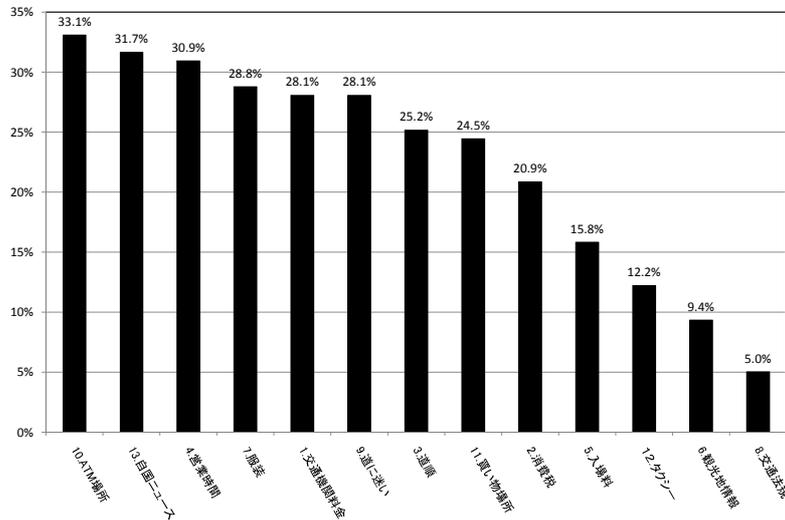
北海道で不便な情報手段 --- インターネットが使えない



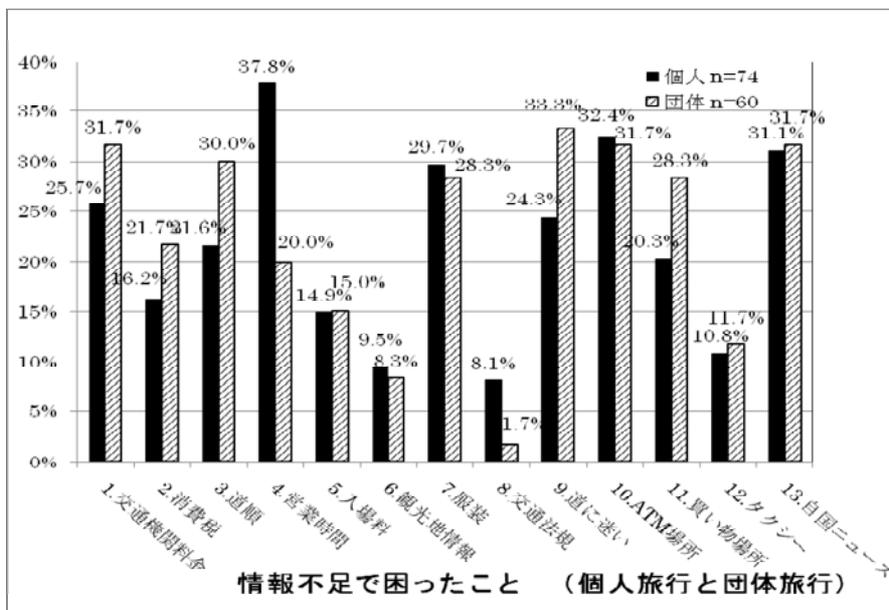
北海道で不便な情報手段 n=139

12

情報不足で困った --- 三分の一の人たちが色々なことで



情報不足で困ったこと n=139



情報不足で困ったこと (個人旅行と団体旅行)

自由回答

各ホテルやデパートでは中国語をしゃべれるスタッフを増やしてほしい。そうすると、もっとたくさんの華人が日本へ来ると思う。

中国語版のアクセス資料と中国語を話せるスタッフを増やして欲しい。

今回は5度目の来日だが、中国語をしゃべれるスタッフは少ない。中国語の資料も見当たらない。観光客を大事にしてほしい、お願いします！

北海道各地の海産物の種類、特色、および採れる季節がいつなのか分かりません。

英語を話せる人が少なく、コミュニケーションは困難です。

あらかじめ航空会社の搭乗手続きが市内で出来なかった。

15

困ることはないが、各スポットで各国の言葉で案内できるスタッフを増やせば、世界の人々はやってくるし、問題も生じないだろう。ちなみに、私は北海道へ来るのは5回目、来るたびに進歩を感じるが、貴国のほかの都市と比べるともう少し足りない。北海道も国内外の観光客にかかわらず親切な対応をできるよう改善してほしい、そしてもっとたくさんの観光客が訪れるように願う。

北海道にいる間、郊外へいく交通は不便である。JRの本数は少ないため、歩いていくしかない(たとえばラベンダー富田農場からJR中富良野駅)。改善してほしい。

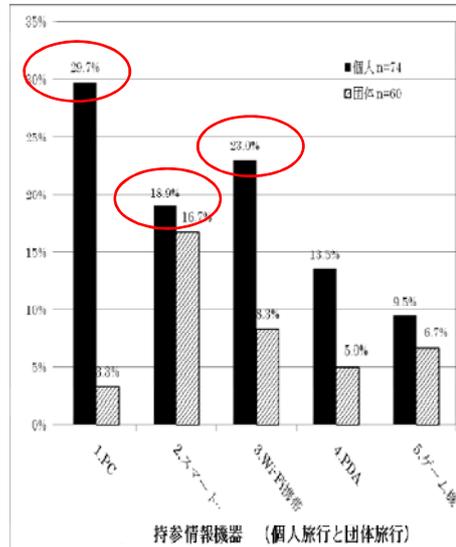
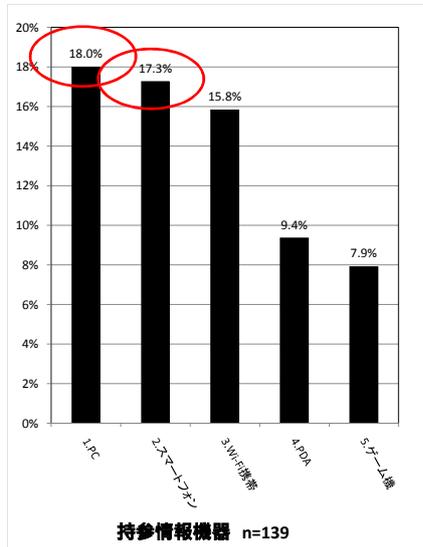
GPS CODE (MAP CODE)の情報が不十分。GPSのガイドが不正確だったり、電話番号は全く違う。GPS CODEに従ったら裏口だったことがある。駐車場か玄関に案内すべきではないか。

旅の間、物を落とした場面があった。もし英語や中国語から日本語までの通訳を提供できる電話サービスがあれば助かる。

16

Wi-Fi可能な持参通信・IT機器

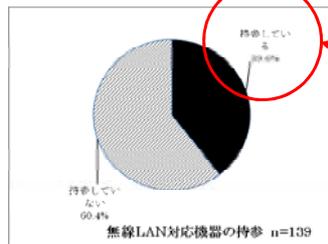
国内某大手携帯会社パケット定額加入者は、ユーザー全体の2割足らず



17

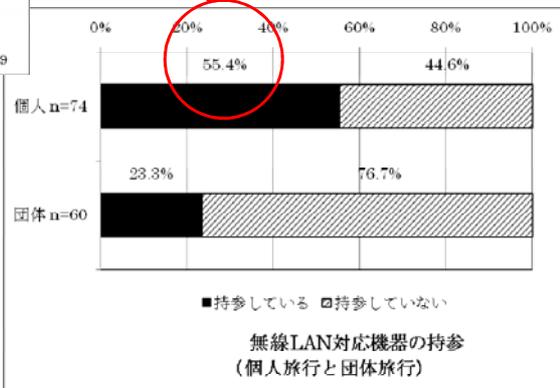
Wi-Fi対応機器を持参している外国人旅行者

調査対象者全体の4割

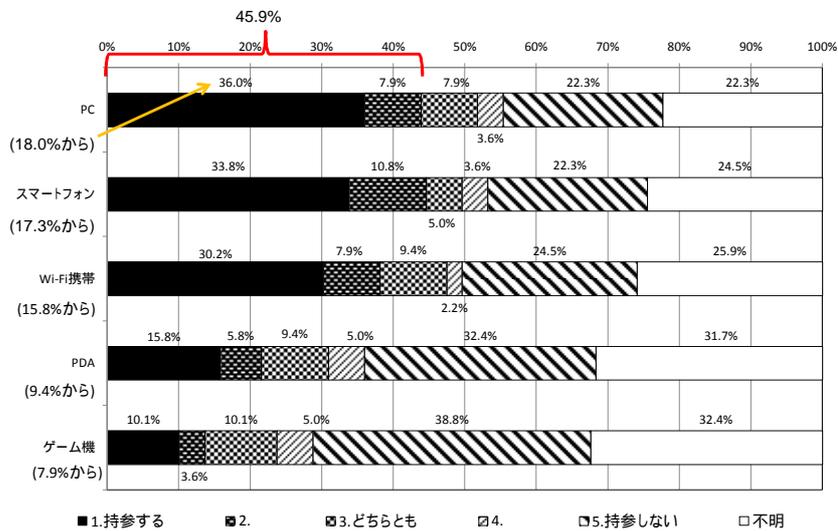


端末の普及は完了している

FITの5割強

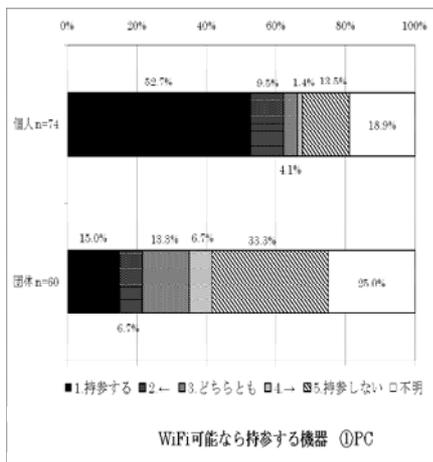


Wi-Fi可能なら持参する機器

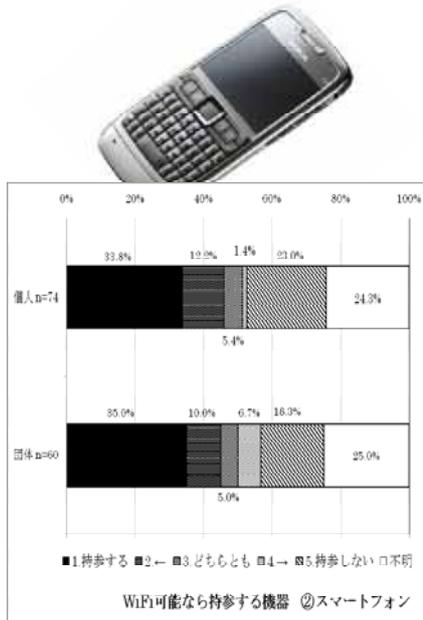


WiFi可能なら持参する機器 n=139

19

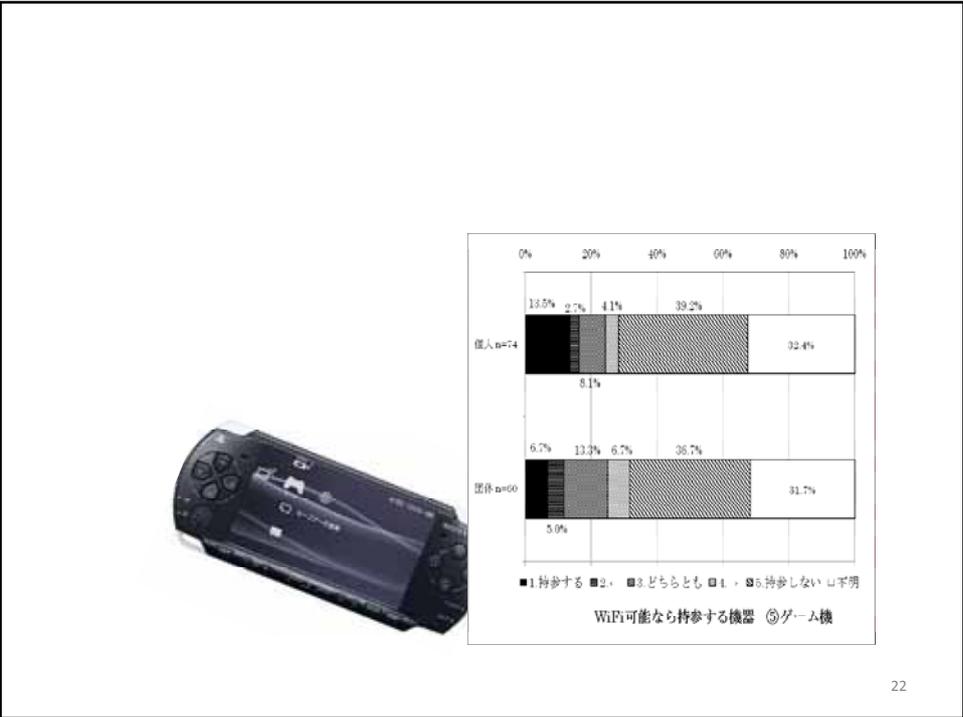
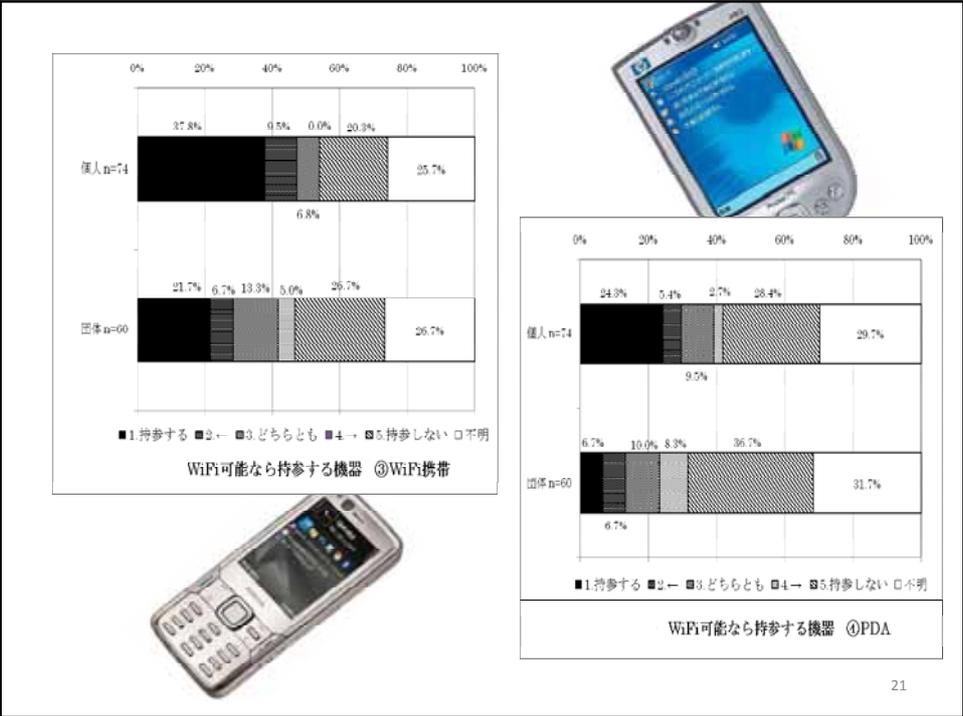


WiFi可能なら持参する機器 ①PC



WiFi可能なら持参する機器 ②スマートフォン

20



外国人旅行者の不満と追いつかない対応、気づかない対策

“観光とは、移動しながら新奇な発見 = 情報を楽しむこと”

繰り返し指摘される外国人観光客対応の問題

放置状態の危険

海外では常識の観光案内所対策が不十分

設置数が不足。案内所への案内が無い。あっても外国語対応が不十分。
(施設設置、外国語対応人材育成、人件費等維持に莫大な予算が必要)

ホテルの部屋以外でインターネットが使えない

出かける前の一番の情報源はインターネットだが、肝心の着地で分からない。

ネットカフェの場所がわからない、ホットスポットがない

地域が情報発信しても、受信する場所、場面を想定していない。

国内携帯電話が使えない

国内法で提供禁止。通話のみならず、ケータイサイトの情報検索も利用できない。

回遊性の縮小、滞在時間の短縮、消費の縮小、リピーターの減少

日本人でも同様

すでにそろっている観光情報提供条件

増加する北海道の外国人観光客 = 貴重な顧客

観光情報提供不足

情報あつてこそその観光行動

容易なインフラ整備

公衆無線LAN(Wi-Fi) AP設置

端末は普及済み

持参公衆無線LAN(Wi-Fi)対応機器



「観光Wi-Fi」で
観光情報提供

- 北海道を観光情報提供先進地に -

- ・地域からの主体的情報発信
- ・インターネットを使った能動的情報検索
- ・Sypeなどを使った音声通話等
- ・防災、福祉、農業等地方産業への応用

発想の転換：Wi-Fiを都会のビジネスから、地域情報発信へ

地域が情報発信のモバイル・メディアを獲得

- 地域連携により、夜道を照らす灯りのように旅行者を導く -

- ・地域の観光・産業情報が、地域の入り口「ポータルエリア」、観光スポットで分かる
- ・地域が発信したい情報・コンテンツが現地で活用される
- ・地域発信情報だけでなく、インターネットで検索する情報も得られる
- ・地域間連携により互いの情報が活用される
- ・ドライブ観光が中心の北海道観光旅行に最適
- ・PCやゲーム機など汎用の機器が端末に
- ・増加が期待される外国人旅行者も利用可能な世界共通規格 (Skype通話可能)
- ・音声情報提供 (podcasting) も可能
- ・医療、福祉、介護、防災など、将来に無限の応用性



世界共通規格で“その場でわかる、使える観光情報提供”



平成 22 年 3 月

編集発行

(財)北海道開発協会 開発調査総合研究所

(取りまとめ、整理：齊藤新人)

〒001-0011 札幌市北区北 11 条西 2 丁目

セントラル札幌北ビル

TEL 011-709-5213 FAX 011-709-5229