

北海道開発協会は、平成14年度から公益事業の一環として北海道開発に関する社会科学分野の調査研究を対象とした研究助成を行っており、今年は8年目にあたります。

平成17年度からは、この助成研究の中からテーマを選び、発表会を行っていますが、5回目にあたる今回の発表会では、「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、平成21年11月30日(月)に札幌市にある当協会6階ホールで開催しました。

研究発表1

北海道地場産業による地域活性化の実証分析

道内にも優秀な企業はあるが、その企業が持つ優位性をどのように発揮したことによって成長できたかを可視化することが、研究の一つの大きなテーマである。優良と言われている地場企業の成長要因を見える形で提示、持っている優れた要素や参考になる要素を多くの企業経営者に知ってもらえればと思っている。また、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か、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いうこと、目に見える形で社会に提示したい。これらを総合して、地域資源の活性化や地域経済の発展に寄与することができればと思っている。

これまでたくさんの道内企業のケーススタディーを重ねてきたが、中小企業が多く、一つの商品がヒットしたということだけで成長要因を説明するには限界があるため、その会社の創業以来の取り組みや、社長のパーソナリティーにまで踏み込んだ総合的な捉え方で企業を分析してきた。

共同研究で、最初に取り組んだテーマはマーケティングであるが、これは一般的に生産者が消費者をよく



佐藤 郁夫 氏
札幌大学経営学部教授

理解して、それを企業戦略に結び付けていくという考え方であると言われている。一方、製品開発を中心に据えて“いい物さえ作れば”に代表されるプロダクトアウト^{*}という経営戦略もある。道内企業の事例研究を重ねた結果、マーケティング型ではなくプロダクトアウト型の企業が多いことが分かった。その理由としては、①道内には食品加工や木材など素材の生産、加工を中心とした企業が多い、また②下請け主体の会社や創業型の会社が多く、資金や人材などの経営資源に制約がある、あるいは、③全国規模の大手企業に対抗せず、狭い市場に特化したニッチ戦略を選択してきたため、製品開発により力を入れる企業が多くなった、などが背景にあると思われる。

道内企業は、一次産品を中心とした企業が多いため、これをどのように消費者に届けているかという企業行動は、マーケティングとして見る事ができる。これを地域資源と企業成長の関係について置き換えてみると、また違った視点も見出せるのではないかとということで、地域資源から見た成長要因分析に関する事例研究を進めてきた。

地域資源によって成長した代表的企業として、六花亭製菓が挙げられる。六花亭製菓は年商100億円超を売り上げているが、その規模で道産原料だけを使うには限界がある。そのため、現在では原料は道産品に限定していないが、成長過程において十勝という地域と深く関わってきたことで、現在の企業文化や業容ができてきている。

見落としがちなのは、地域資源として観光を捉える視点である。現在は年間600万人前後が道外から来ているが、観光客がお土産を購入する行為が道内企業の成長に繋がっている側面がある。市場が向こうから訪れてくる要素を有しているのであり、そのメリットを最大限に享受できる観光を広い意味での地域資源の一つとして見るべきであろう。なお、新千歳空港に出店している企業はすでにマーケティングを意識しており、

^{*} プロダクトアウト (product-out)

企業が生産・販売活動をする際に、消費者のニーズは無視し、生産者側の都合を優先するという考え方。

観光という地域資源を最大限に活用していると言える。

資源の枯渇や原料価格上昇など、抱える問題を逆手にとって経営の中に取り込み、成長した企業の例として佐藤水産がある。石狩漁協と全量、無条件買い取りの契約を結んだことが転機となり、原料の安定的な確保が実現した。顧客との信頼や長期的な関係の構築が、成長の原動力となったのである。

また、全国の単位漁協の中でも収益性が高い漁協として知られる野付漁協は、かなり早い段階から養殖事業に取り組み、多品種少量生産型で安定した利益をあげている。同様に酪農では、別海町の森高牧場やノースプレインファームが、規模拡大に走らず、地域と連携しながら乳製品、生キャラメル、レストランなど多角化戦略を取り入れた経営を行っている。これらは、単純に地域資源が豊富であれば良いというのではなく、資源制約に直面していても、多角化などで上手く対応する柔軟性が優良企業にみられることを例示している。

北海道の場合は人材が不足していると言われていたが、実際にヒアリングをしていると、そうではないということも見えてくる。北日本精機の社長は、北海道の人は手先が器用で忍耐強い人が多く、そういった人材はなかなか得難く、北海道でなければ企業の成長は実現できなかったであろうと語っている。

企業をとりまく資源や環境は常に変動している。北海道が自然や農水産物といった資源に恵まれているのは間違いないことであるが、これが恒久的に企業に対してプラスに働くとは限らない。それに対して柔軟に対応できるか、あるいは知恵を絞って困難を乗り越え、成長プロセスへと移行できるかが一番のポイントになる。これまでケーススタディーを重ねてきた多くの優良企業は、環境変化や資源動向と向き合い、マーケットの中で柔軟に対応しているところが多かった。これからも可能な限り道内企業の成長要因、成長の源泉を探っていきたい。



研究発表 2

外国人観光客への公衆無線LANを活用した情報提供

日本の観光は、観光を売り込もうという発想だけで、観光行動をする人の側に立ってサポートする発想がない。観光とは情報を楽しむことだが、その情報がしっかりと提供されておらず、観光に来た人が困っている状態をずうっと放置している。



細野 昌和 氏
北海商科大学商学部准教授

北海道は、香港、台湾といった中国語圏の観光客が多く、どちらの国でも街頭などで無線LANが自由に使える場所が多いが、日本はそういう環境にない。日本の携帯電話は、一時滞在の外国人に対して、端末を提供してはいけないことになっているため、外国人観光客は携帯電話でのインターネットが使用できない。同様に、SIMカードだけの提供もできないので、海外から持ち込まれた携帯電話に入れて使用することもできない。日本の携帯電話のシステムは海外の人から見ると使い物にならない。一方、外国人観光客の中にはスマートフォンを持ってきている方が多いのではないかと考え、もしそうなら、既存の世界共通モバイル規格である無線LANを活用した情報提供ができないだろうか、というのが本研究の大きなテーマ。

無線LANは携帯電話と違い、特定の電話会社のサービスではなく、汎用の通信機器が使用できる。また、公衆無線LANを地域に普及させることによって、防災や福祉、農業といった地場産業など、地域の役に立つ。観光に役立てたいという視点を切り口としているが、そもそも公衆無線LANはもっと地域に貢献できるのではないか、という発想が本研究の基盤にある。

札幌市内の外国人観光客が宿泊しているホテルに調査のためのアンケート用紙を配布してもらい、「情報関係で困っていることはないか」「Wi-Fi（無線LAN）を使える機器を持ってきているか」といった質問をした。結果は、有効回収数が139で、台湾からの観光客が6割を占め、年齢層は20代から40代といった比較的活発な世代が多く、性別は女性が若干多かった。

この中で特筆すべきことは、個人旅行が多いということ。旅行業界では、外国人観光客のFIT（個人旅行）化が進んでいると言われるが、それが裏付けられた結果だ。旅行や観光を考える時には、個人旅行を相手に

して考えなければならない。個人旅行は団体旅行と違い、自分で情報を集めなければならないので、地域で観光を受け入れるなら、個人観光客の行動をサポートする地域づくりや仕組みづくりをしなくてはならない。

今はインターネットで情報を収集する観光客が圧倒的に多い。個人旅行では印刷物の利用の割合が若干増えるが、いずれにしろインターネットが重要なメディアであることに違いはない。

「北海道に来て不便なことは何か」という質問には、「インターネットの環境が不便である」という回答が上位を占めた。「情報不足で困ったことは何か」という質問に対しては、観光内容ではなく「ATMの場所が分からない」「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」といった回答が上位を占めた。

「Wi-Fi可能な機器を持参しているか」という質問には、パソコンやスマートフォンなどを1つでも持ってきている人が全体の4割近くもいて、外国人観光客が日本に来てインターネットで情報を得ようとしているということが分かる。さらに、個人旅行者では持参している率は実に5割を超えている。このことから、端末の普及は完了していると考えて良い。

モバイルでの情報提供をする時に、提供する側のインフラ整備と、情報を受ける側の端末の普及の両方がなければ実用化されない。日本の携帯電話サービスは、インフラはあるが外国人観光客は端末を使わず、今後も持てる可能性はない。「もし無料で無線LANが使用できたらどうするか」という質問には、各種端末を「持ってくる」という回答が、実際に持参している率より飛躍的に増え、その意向がうかがえる。

観光はハードウェアの基盤整備を考えがちだが、情報提供とは、内容的にはソフトウェア。公衆無線LANは通常、都市部でビジネス目的のため有料で提供されていることが多いが、地域から情報発信をするのであれば、発想を変えて無料で電波を飛ばせば良い。現在主流のパンフレットなどの印刷物に載っている内容は、実際は旅行者にとってあまり必要のないものが占めるため、ほとんど役には立たない。観光地の写真でアピールしようとしても、旅行者は出発する前にインターネットや本で調べて来ているので、意味がない。イラストマップが載っていることも多いが、デザイン優先で書かれているものが多いため分かりづらく、目的地にも辿り着けない。

観光案内所は重要だが、施設や人件費に莫大なお金がかかり、随所に設置するのは不可能。その一方で、公衆無線LANのアクセスポイントの設置は、はるかに低コストで実現が可能だ。無線LANは完成した技術で、世界共通の規格。規格が更新すれば、それに合わせるだけ。観光行動は情報によって起こる。このままでは、観光客が自由にその地域を回るには情報が足りず、ひいてはリピーターの減少や消費の縮小に繋がる可能性もある。

外国人の旅行者は増えていて、貴重な顧客となるが、求められる情報の提供は不足している。端末は普及していて、ハード・インフラも幸い開発局が全道にブロードバンドを引いてくれているため、比較的安価に整備できる。Wi-Fiで情報提供ができるようになれば、地域が自前のモバイルメディアを初めて持つことができ、地域から主体的な情報発信ができる。

現在の道の駅での観光情報の発信は、その地域のことを中心だが、全道の道の駅に公衆無線LANを設置することで、全道各地の情報を得ることができる。移動している人は、現在地の情報だけが欲しいわけではないので、互いに連携して、移動先の情報を提供できるようにし、全道的な広がりがあれば、より役に立つ。もし観光Wi-Fiが展開できれば、基本的な観光基盤整備に関して、北海道は全国に先駆けて先進地となる。

意見交換

会場A 人材不足を人の特性などで補える事例というのは、他にもあるのか。

佐藤 例えば六花亭は、過去に業務に支障が出るほど社員が一度に大量離職したことがあり、その苦い経験から、現在では社長が全て従業員採用の面接をしていて、人材確保に力を入れている。六花亭には人事部がなく、従業員が互いに協力し合うことで生産性を向上させる仕組みができています。また、社長が全ての社員を把握しているので、会社のイメージに合った人を隅から隅まで配置できるなど、人材を重視し、かつ大事にしている。企業成長において人材は何より大切なので、他の会社でも採用や人材育成に力を入れている会社はある。例えば旭川のカンディハウスのように社長から末端の社員まで、情報共有ができるまで社員教育が徹底している企業もある。

会場A 北日本精機の事例で「北海道の人は手先が器用だ」という話があったが、それは北海道の人の特徴なのか。

佐藤 同社では、障害を持った方を採用している部門もある。集中力があるので、細かい作業に向いていることを評価しているようだ。企業経営では、単純に「人がいればいい」というわけではない。企業の社会貢献も含めて、いろんな意味で適性を考えながら人を使っている。北日本精機の企業成長は、これまでの一般的な成長モデルが変わる可能性がある。

会場B 公衆無線LANが、北海道全体の社会基盤として整備される必要があると考えた場合、無料で提供する基盤として普及していくためには、道の駅以外にも地方公共団体、観光協会、JRなどいろいろな機関が設置者となるのが考えられる。他にはどういった仕組みや、それに関する組織が考えられるか。

細野 現在は、観光振興のためにお金を使っている団体がやることになると思う。ただ、運営とハードウェアは別なので、この部分を整理していかなくてはいけない。地域でやる場合は、Wi-Fiにアクセスすると地域の情報が最初にポータルページで表示されるような仕組みを作らなければ、地域の協賛は得られないだろう。情報の整理も既存の観光協会では手に余ると思うので、専門の組織を作ったり、役割分担を決めていかなくてはいけない。

小林 六花亭が地域資源を生かして成長してきた背景には、従業員のマナーや人材も重要な要素としてある。北海道の観光では「ホスピタリティが欠けている」と言われているが、北海道についての印象を尋ねると「優しい」「人が良い」など、人物に対する評価は決して悪くない。そのため、ソフトの部分での社会基盤を整備することによって格段に良くなるのではないかと。観光には、観光協会や役場など、多くの人が関わっているが、観光客に最も大きな印象を与えるのは、ホテルや飲食店等のお店の従業員。その部分の人材の配慮や待遇といった部分が欠けているのではないかと。これは、観光において忘れてはならないもう一つの重要な柱。社会基盤の整備は大事だが、他方で人材も重要な要素だという印象を持った。



コーディネーター
小林 好宏 氏
財北海道開発協会会長・
開発調査総合研究所長

佐藤 人材が「コスト」になるか「財」になるかというのは、企業経営にとって非常に大きな問題。生産性に結び付かなければ単なる「コスト」で、生産性に結び付くと「人財」として生きる。観光の場合、相手の行動に対して想像力をいかに働かせられるかが大事になってくるが、それは小さい頃から培われたある種のコミュニケーション能力の差によって変わってくる。一朝一夕では身に付かない部分があり、教育方法にも工夫が必要になるのではないかと。

細野 外国人観光客対応に限らず、社会基盤を何のために整備するのか、というところにポイントがある。観光行動の主体である個人観光客をサポートするための整備でなければいけない。

観光業に携わる方々は日本の観光は団体旅行が多いと思っているようだが、客観的なデータを見ていくと、圧倒的に個人が多い。個人個人が何に困っているかに目を向けて、利便性のために社会基盤を整備しようということ。精神論だけのホスピタリティは定着しない。個人観光客に来てもらいたい地域と、地域を訪れたい個人観光客の利害が一致したところにホスピタリティが定着する。

小林 サービスというのはマニュアルでカバーしきれない、その場その場の判断が当事者に委ねられる部分が多い。向き不向きももちろんあるが、職場での訓練というのも大きいのではないかと。

佐藤 北海道のサービスの質が悪いと言われているが、ホテルのフロントやベルボーイ、タクシーの運転手、あるいは公共の交通機関や飲食店なのか、どの場面で言われているのか、とらえ方は多様ではっきり分らない。いろいろなシチュエーションが考えられる。それらをトータルで考えてサービスの質を高めることを、各業界が真剣に考えて議論をしていかなければ、いつまで経っても解決しないのではないかと。

小林 マーケティングというのは買い手の立場に立って考えることだが、観光も同様で、自分が観光客として行った時に「何があれば便利か」「どうあってほしいか」といった視点から発想していくと、問題点が見えやすいのではないかと。今日の発表も、そういう部分で共通した箇所があったのではないかと。

(文責：開発調査総合研究所 齊藤)