



北海道新時代 #01

# 観光・地域政策セミナー 北海道新幹線開業を控えて 道南地域の観光振興をさぐる

国土交通省北海道開発局  
函館開発建設部地域振興対策室

国土交通省北海道開発局函館開発建設部では、平成27年4月21日、函館市において「観光・地域政策セミナー」を開催しました。来年3月の北海道新幹線開業を控え、観光客の増加が期待される中、道南地域が協働して観光振興に取り組み、地域経済の発展に結びつける地域づくりの推進が求められています。今回のセミナーは、観光政策などに関する実践的な研究を題材として、地域の観光政策に関する知見を深めるために、観光政策、国土計画、都市・地域政策に精通されている京都大学経営管理大学院小林潔司教授をお招きし、観光・地域政策について、ご講演いただきました。

## 「か・き・く・け・こ」ビジネス～「か：観光の視点から」の地域政策

### 社会にサービスを提供する観光産業



小林 潔司 氏  
京都大学経営管理大学院・経営研究センター長・教授

ビジネススクールでサービスを「B2B」、「B2C」と表すことがあります。

「B2B」はビジネスに対するサービスを提供するビジネスです。「B2C」はお客さま、消費者に対するサービスを提供するビジネスです。

観光は、「B2B」、「B2C」のどちらでもなくて、もう一つ「B2S」という物を作らなければならない。Sという社会を相手にサービスを提供しているのが、実は観光産業です。

東京オリンピック誘致の時に有名になりました「おもてなし」というのは極めて日本的な言葉ですが、これはまさに「B2S」です。「おもてなし」は「持って成す」という意味で、何々を持って何々を成すの何々というところが実は何も描かれていない。ある意味でテンプレートです。旅館の女将<sup>おかみ</sup>さんを考えてください。何をすべきかはお客さんの顔を見てその場その場で判断して臨機応変に対応出来るのが「おもてなし」の意味です。何も描かれていないのかといえばそうではない、難しい言葉でいえばメタモデルです。

「おもてなし」の最たる事例が、舞妓、芸妓がおります京都市の祇園町です。祇園町は皆が共通で持っている一つの概念があって、それは、自分で何でも出来ると思うなということです。観光サービスに従事している人達のビジネスは、地域全体でまとまってやっていく視点が必要だということです。その典型的なのが祇園町です。祇園町は置屋さん、仕出し屋さん、お茶屋さんの基本的にこの3つで成り立っています。地域全体で分業体制が出来ています。祇園は、こういう町であるべきだというのが伝統の中で作りあげられてきました。これをコンテクストといいます。コンテクストは、その地域で皆が共有しているもので、町のイメージです。実際に遊ぶ時はその中から出てくるコンテンツを楽しみます。祇園町は世界のどこでも出来るかといえば、日本というところのコンテンツ、コンテクストにどっぷり浸かっている訳ですから無理ということです。日本、アジアの国々もコンテクスト依存型ですが、その在りようは国々によって全部違います。

日本人の日常生活は実にコンテクストに彩られています。藤原定家の「見渡せば花も紅葉もなかりけり浦の苫屋の秋の夕暮れ」ですが、これは日本人でなければ理解できません。海外の人が日本型のコンテクストを理解できるかという無理なんです。出来ないけれども何か変な気持ちを受ける、何かありそうだと。いかに地域全体としてコンテクストを育てていくのが大事だということです。

#### 地域に必要な「かきくけこ」と行政の役割

鳥取県日南町では町民自らが町の基本計画を作成しようと住民ワークショップを行って、町の問題点を議論しました。そこでは、個人、家庭、地域、企業、学校、行政毎にやるべきことを一覧表に整理しましたが、

その多くは地域で行わなければならないことです。この町は各年齢層が減少していて、誰も担い手がいなから地域でやるしかないのです。「かきくけこ」に属するのがほとんどここに入ります。観光、教育、くらし、健康、交通の頭文字を取って「かきくけこ」としています。地域が行う典型的なものを集めたのが「かきくけこ」です。担い手を作っていくのがコミュニティビジネスで、多くはボランティア組織ということです。今日一番の主題は地域で起業しましょうということです。

コミュニティビジネスとは、ステークホルダーのための利潤最大化ではなく、獲得した利益をコミュニティの目的のために再投資することを志向したビジネスです。地域に必要な「かきくけこ」は大半が公的サービスです。財政的に豊かであれば行政が行うことが出来ます。ボランティア組織は個別事例の重視と潜在的なクライアントの検出の2つに対応することが出来ます。ボランティア組織は、同じ町内会だけとか依怙<sup>えい</sup>頼<sup>たの</sup>みしたとしても問題はありませぬ。ここに起業の役割が出てきます。

そこで行政の役割として、「福祉の穴」「正統性の賦与機能」「評価機能」「協業化へのコーディネーション」「インフラの使い方」があります。重要なことは、ボランティア組織に正統性をどう賦与していくかです。公的サービスを巡って様々なステークホルダーが存在する中で、誰の意見が正統性を持つのか、公的サービスを行うのは誰かを決めるのかは、最終的に行政が決めるということです。ステークホルダーがどのような要求内容や関心を有しているかを把握し、総合的、俯瞰<sup>ふく</sup>的立場から業務内容を評価するプラットフォームが必要だということです。特に観光業はこれが必要です。

#### ワークショップ風景



阿毘<sup>あひ</sup>縁<sup>えん</sup>ワークショップ



多里<sup>た</sup>り<sup>り</sup>こどもワークショップ

### 観光振興につながる地域学習の場のメカニズム

滋賀県長浜市は今、街の一角に「黒壁スクエア」というのがありまして、観光客で大変賑わっています。ここでは、農家や町の人が作り持ち寄ったものを販売している豆のお店、おかき屋、琵琶湖の魚屋、ガラス細工のお店、燻製のお店があります。それを仕掛けているのがNPO法人まちづくり役場です。販売店が何時どういう物をほしいのか、条件はこれこれとかの情報を集めて近隣の農家などに配っています。NPO法人が行っているのはそれだけです。黒壁スクエアを作って、火のないところに無理矢理火を点けたんです。先程の「B2S」の社会に対してビジネスをする、その結果として自分が儲かるということです。結局のところNPO法人だけではだめなんです。町の人たちが皆学習することが大事です。ここには普遍的な処方箋があるわけではなく、行政、企業、市民が互いに協力しながら実態の解明とその解決の方向に向けて努力を重ねていくことのメカニズムをどう作っていくかです。



NPO法人まちづくり役場（長浜市、大手門通り商店街）

そこには、いろんなアプローチ方法がありますが、地域の学習の条件は、制度的なフレームがないとだめです。新しいものでなく町内会、婦人会、漁業組合、農業組合などの既存のソーシャルキャピタルが必要だということです。

地域学習の成果を評価する第3者機関の活用、地域学習におけるビジョンの共有化、危機感の共有化、ビジョン重視のリーダーシップが揃わないと地域の学習は出来ないのです。その中で重要なのは地域学習の成果を評価する第3者機関とリーダーシップです。評価する第3者機関とは、良い物を良いと見抜く目、評価出来る人が地域に居るかどうかということです。リーダーシップの資質は、「ミッションの唱導」「瞬時の動因（人徳の蓄え）」「ほら吹き（レトリック）」「矛盾の一手引き受け」「ユニークネスの創造」「ライバルづくり」「リスクテイク」の7つが挙げられます。

最後に、「かきくけこ」とは「B2S」のビジネスであることを申し上げて終わりにします。



街の一角にある「黒壁スクエア」



琵琶湖の魚屋



豆のお店



燻製のお店