

地方からのサービス・イノベーション創出

～観光クラスターをめざす地域資源ベース戦略～

小樽商科大学大学院商学研究科

准教授 内田純一



ポイント

- ・我が国ではサービス産業の高度化への期待が2000年代後半から急速に高まってきている。
- ・観光産業は、地域資源の利活用をはかる点で、地域活性化への役割も期待できる代表的なサービス産業である。
- ・地方の観光地からサービス・イノベーションを創出するには、企業努力だけでなく、地域としてのイニシアティブが必要。
- ・地域資源ベース戦略プランで、観光地としてのイニシアティブの方向性を整理。

日本においてサービス産業のGDPおよび就業者数は2000年代以降それぞれ7割を占める規模にまで拡大したが、サービス産業規模の拡大につれて、生産性の低い企業のシェアも拡大していると言われている。

2007年には政府の成長力加速化プログラムにおいてサービス産業の生産性向上をはかることが言及され、社会経済生産性本部のなかに「サービス産業生産性協議会（SPRING）」が置かれ、サービスに優れた企業を「ハイ・サービス300選」として選定するなど、サービスの高度化に向けた施策も増えている。

個別サービス産業の一つとしての観光産業は、地域資源・観光資源の活用をはかるべき代表的主体として注目されているが、地方の観光産業からサービス・イノベーションをどのように創出すべきなのだろうか。

地域としてサービスを創出する

観光地が提供するサービスは、複数の事業者が同じ観光地の名の下で提供するものである。例えば、衰退し始めた温泉地があるとして、その中で一つの温泉旅館だけがサービス改善に励んでも、温泉地全体のイメージが向

上していなければ顧客は獲得しにくいであろう。あるいは、その温泉旅館の努力のおかげで温泉地としての名声が少しずつ高まり始めたとしても、他の旅館が手を抜いた状態が続けば、その旅館に泊まった顧客のクチコミが拡がり、温泉地全体の印象が再び悪化しかねない。

一方で、温泉地として共通のイメージを発信し、どの旅館に泊まったとしても一定のサービス品質が保たれるという期待感をマーケットに訴えることができれば、温泉地は再生するかもしれない。熊本県の黒川温泉などはこうしたことを巧妙に行ってマーケットに影響を与えた例であろう。

顧客は事前にそのサービスに対する期待を持っており、実際にサービスを提供される場面では、期待感のフィルター越しにサービス品質を捉えようとする。また、そのサービスは従業員が作り出すものであるが、従業員の思考がそのサービスを提供するためのコンセプトに納得していなければ、顧客は満足感を得にくい。

個別企業の文脈で発展したサービス経営学で、上述した温泉旅館のように地域のイメージと不可分な経営を行っている企業経営を考える場合には、企業の範囲を拡張して地域単

位で捉えなおす必要があるはずだ。つまり、温泉地としてどの分野で強みを持つかというコンセプトを、「地域アイデンティティ」として共有されていれば、異なる温泉旅館で観光客へのもてなしがそれぞれ行われたとしても、その温泉地として一定のサービス品質を実現しやすくなる。

そして、こうした観光地の行動では、観光地域としての発展方向性に関わることから、観光振興計画や総合計画において当面のめざすべきビジョンを定めるなど、行政の役割も小さくない。

地域資源ベース戦略プラン

このように、観光地として一定のサービスを保ったり、新しいサービスを創出したりするためには、通常のマネジメントの範疇だけでなく、行政の役割を踏まえた地域のガバナンスを考える必要が出てくる。さらに、その地域のガバナンスの性質を理解した上で、企業や産業が戦略的にどう連携をしていくべきなのかを考えるステップが求められる。この段階的な思考の必要性が、地域におけるサービス創出を企業単体のサービスマネジメントよりも難しくしているのである。

そこで、ここでは筆者が考案した、地域のガバナンスの性質と企業・産業の連携戦略を二つ

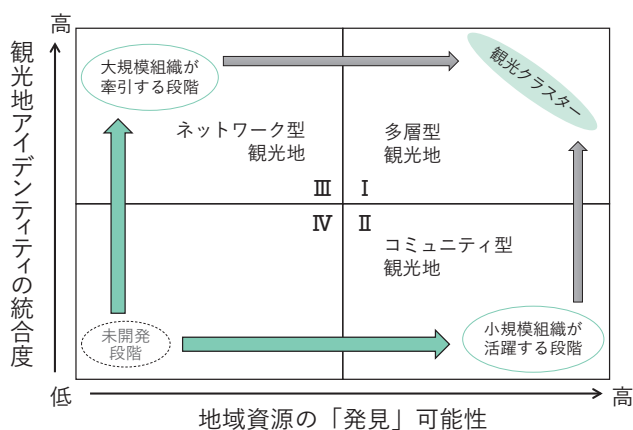
の方向性に整理したマトリックスを紹介する。

図表1における縦軸である観光地アイデンティティの統合度とは、観光地アイデンティティを地域住民が共有する度合の高低を示す。アイデンティティ共有度の高さは地域内のステイクホルダーを一定方向にまとめる作用に影響する。よって、地方政府が市民へのエンパワーメントを付与する際にもその共有が欠かせない。

次に、図表1の横軸である地域資源の「発見」可能性について言及しておく。発見という言葉は、観光開発における地域資源の利活用法の新たな発見を意味する。つまり、サービス・イノベーションの新たな種を発見する能力のことであり、この可能性が高ければ地域において多くのサービス商品が生まれるであろうことを示す。

地域資源の発見可能性の問題は、観光開発の実務において、象徴的な形で現れる。具体的に、観光開発がほとんど進んでいない地域では、観光にかかわるインフラが整備されておらず、自主的に観光資源化に転用できる地域資源が発見されることは少ない。このような状況にある地域では、外資系の高級ホテルなどを地域に誘致して観光地整備が行われるが、そうしたホテルでは国際的スタンダードが志向されているため、地元の事業者が開発に参加できることは少なく、クローズドな形

図表1 観光地の地域資源ベース戦略プラン



で観光開発が進展する。この場合、観光地アイデンティティが外資系のホテルの思惑だけに左右されないよう、地方政府が積極的に関与する必要性が高まる。なお、比較的規模の大きな民間セクターと公共セクターとの観光に関わる協働は「ネットワーク型」の観光ガバナンスと呼ぶ（セルⅢ）。

その逆に、観光インフラが整っているか、観光以外の産業基盤ができているために民間主導の起業インフラが強い地域では、地域資源を観光資源化してビジネスにつなげようとする圧力が高まる。このような状況にある地域では、観光地アイデンティティが統合化されていようがまいが、観光開発がオープンな形で進行するし、公共セクターは観光に関わる協働のために民間企業や市民NPOに行政機能を積極的に移管することができる。これを「コミュニティ型」の観光ガバナンスと呼ぶ（セルⅡ）。

観光地アイデンティティが統合されていない地域では、外向けには観光地プロモーションのメッセージ性がぼけるし、内向きにはいかなる分野に集中すればよいかかわからない。地域資源の発見がしにくい地域では、計画された観光開発以外の経済活動が起こりにくく、ビジネスの種を創発的に活かすチャンスを見失ってしまう。こうした両ベクトルの弱みが補完されれば、行政機能は多層的になり、大規模なPPP、PFIを導入したり、観光におけるコミュニティ・レベルの小さな問題を、行政

からコミュニティへと権限委譲した上で解決していきやすくするなど、「多層型」の観光ガバナンスが期待できる（セルⅠ）。

なお、セルⅠは観光サービスにおける高度な産業集積地として、いわば観光地版シリコンバレーと呼べるような「観光クラスター」へとなり得る段階に近づくと考えられる。以上が地域資源ベース戦略プランの選択肢である。

北海道のサービス産業の事例

ハイ・サービス300選に、北海道地域の企業は30社が選ばれており、そのうち観光分野の企業は図表2にあるように4社であった。

北海道ネイチャーセンターは、本拠地である然別湖の地域資源を次々と商品化（例えば、湖上の氷上露天風呂、アイスバー、アイスロッジ、スノーモービル、クロスカントリーツアーなど）し、社長である坂本昌彦氏は北海道体験観光協議会を設立して北海道における体験観光全体の底上げをはかるほか、協議会として北海道庁の業務を請負うなどしている。すなわち、地域資源ベース戦略プランにおけるセルⅡのロールモデルに該当すると考えられる。

鶴雅グループは、北海道の道東、道央、道南地域に13の宿泊・飲食施設を持つホテル業で、顧客満足度の高さで知られる（株式会社ジェイティービーによる「満足度90点以上の旅館」に常時ランクイン）。ハイ・サービス300選に選定されたホテルは本拠地である釧路

図表2 ハイ・サービス300選受賞企業（観光分野・北海道）

受賞企業（所在地）	事業概要	受賞の観点
株式会社北海道ネイチャーセンター（然別町）	アウトドア体験観光事業	【人材育成】 クオリティーの高い専門ガイドの育成を重視するアウトドア体験観光
株式会社阿寒グランドホテル（あかん遊久の里・鶴雅）（釧路市）	旅館、ホテル	【地域貢献】 家業を超えて地域活性化に貢献
株式会社 NAC（ニセコアドベンチャーセンター）（倶知安町）	アウトドアスポーツのガイド、ショップ、レストランなどのサービス	【地域貢献】 アウトドア事業で若者雇用を創出
ピュア・フィールド風曜日（弟子屈町）	バリアフリーホテル	【サービスの高付加価値化】 ユニバーサルデザインへの多面的な取り組みで、観光と宿泊に安心と快適を提供

市の阿寒湖温泉地区に立地する。鶴雅グループでは、阿寒湖の温泉地としての活性化のために、2020年までに総額1億円を拠出し、独自の地域資源であるアイヌ文化、マリモなどの魅力強化を目指すことを2016年に発表した。鶴雅ホールディングスの社長である大西雅之氏は、NPO 法人阿寒観光協会まちづくり推進機構の理事長も務めており、阿寒地域の観光戦略策定にも大きな役割を果たしている。なお、阿寒湖において閉館したホテルを引き継ぐなどして、阿寒湖温泉組合に属する温泉旅館11館のうち4館が鶴雅グループのホテルとなっており、阿寒湖における鶴雅グループのシェアは大きい。また、同氏は北海道観光振興機構の副会長でもあり、もはや家業の旅館の経営者にとどまらず、北海道全体の観光戦略に影響力を持つようになっている。すなわち、地域資源ベース戦略プランにおけるセルⅢのロールモデルに該当すると考えられる。

NACは、外資系ホテルが次々と進出し、国際的スノーリゾートエリアへと発展をしつつあるニセコエリアで、現在のニセコにおいてはアイデンティティの一部となっているラフティングなどの夏のアクティビティを定着させる立役者となった企業である。アウトドア観光の開発者としては北海道ネイチャーセンターに似ているが、立地するエリアの属性から、セルⅢのなかのプレイヤーの一社であると考えられよう。

ピュア・フィールド風曜日は、^{てしかが}弟子屈地域において、高齢者・障害者・乳児・妊婦などにも心地よく滞在できる宿泊施設づくりや、ユニバーサルデザインの視点での周辺観光ルート開発を行っている企業である。宿泊客の7割がリピーターになるなど顧客から支持されている。地域の大きなアイデンティティの創出に関与するわけではないが、「ユニバーサルデザインの観光地」といった副次的な強みを弟子屈地域に与え、地域観光とともに繁栄する事業ドメインを創出している点で、セルⅡのなかのプレイヤーの一社であると考えられよう。

観光クラスターへ向けて

観光地としての望ましい形は、地域資源の「発見」が今後も継続的に行われる可能性があり、かつ観光地アイデンティティが確立された状態で、大規模な観光開発だけでなく、小規模だがユニークな観光商品の創造とが両立する状況である（図表1のセルⅠ）。

つまり、企業戦略の側から見れば、戦略の自由度が高い多重的企业戦略の採用できる段階であり、ガバナンスの側から見れば、ローカル・ガバナンスのイニシアティブとコミュニティによるイニシアティブとを時と場合によって使い分ける多層的ガバナンスの採用できる段階である。これが「観光クラスター」化した段階（セルⅠ）ということである。

観光開発の当初は、セルⅡかセルⅢのどちらかの発展経路を採用することが現実的だが、将来的には戦略を多重的に使いこなせる状態に発展することを目指すべきだ。

セルⅡから進化する場合、小規模組織の活躍で何らかの地域資源が注目されれば、いずれ大規模組織の参入を招く。この過程で観光地アイデンティティの統合度が高まりながらも、小規模事業者が淘汰されずに活躍の幅がこれまで同様に担保されていれば、観光地として国際競争力のある状態、すなわち観光クラスター化したセルⅠへ移行できる。

セルⅢから進化する場合、大規模組織が作ったインフラ要素に小規模組織の参入を許容する条件が加味されれば、地域資源のさらなる発見機能が強まり、観光地としてネットワーク型とコミュニティ型の双方の強みを持つ多層的な観光地、すなわち観光クラスター化したセルⅠへ移行できる。

いま観光に関わるサービス産業の世界では、AirBnbやUberといった巨大なプラットフォーム企業による寡占化が進んでいる。北海道の観光地が生き残る道は、本稿における観光クラスター化をめざし、観光サービス産業の裾野を広げていくことである。