

# 小樽商大 ビジネス・ワンポイント

## 「デステイネーション戦略は 連携の役割を視点で考えよ」

国立大学法人 小樽商科大学ビジネススクール

准教授 内田 純一



### 1 国際リゾート化が進む ニセコエリアの現在

デステイネーション（観光目的地）は変わり続けなければ飽きられる。観光地・小樽も同様だ。今回は小樽観光をどのように変革させるべきか、国際的リゾートに進化しているニセコエリアを見据えながら整理しよう。

倶知安町とニセコ町にまたがるニセコユナイテッドにある四つのスキー場のうち、二つは外資である。東山地区ではマレーシア資本のYTLコーポレーションが所有するホテルをヒルトンが運営し、国際的ホテルブランドを名乗っている。さらに2020年にはリッツ・カールトンも開業する。花園地区では香港資本のPCPDの開発でハイアットホテルズアンドリゾーツが運営するパークハイアットが2019年に開業する。

ニセコのスキー場は、オーストラリアや香港、シンガポールなどからやってきた観光客であふれ、リフトや売店、レストランで働く従業員にも外国人が多い。高級コンドミニアムだけでなくカプセルホテルなどの安宿の開業にも外資が関わることが増えており、客層の裾野は広い。団体のインバウンド客が多い札幌や小樽とは全く異なる観光形態がニセコに定着しつつあるのである。

### 2 外資導入の意義はインフラ 充実とノウハウ導入

観光開発に外資の導入は二つの点で欠かせない。

第一に、観光インフラを整える点である。海外からの観光客が安心して宿泊やレジャーを楽しめるように整備するには外資を導入したほうが効率がよい。よって、日本にカジノ等の統合型リゾート（IR）を新設するには外資導入が現実的だ。もちろん、国際ブランドのホテルの立地は、国際レベルの観光地であることを潜在顧客に直感的に示す効果もある。

第二に、観光サービスのノウハウやシステムを導入する点である。ニセコの夏の魅力をラフティングなどの観光アクティビティで高めたのはこの地に移り住んだオーストラリア人であったことが象徴的である。

また、国際的ホテルチェーンはホテル・レップと呼ばれる予約システム網を持つっており、立地するデステイネーションを間接的にPRしてくれる。オンライン・トラベル・エージェンツ（OTA）が台頭しても、デステイネーションにコミットする外資の存在は、地域にとつて心強い。

ただし、観光開発に外資が欠かせないとは言え、段階的に地域独自色を織り交

せていくことも重要だ。

### 3 地域独自の資源とアイデン ティティで差別化する

例えばシンガポールのセントーサ島は、カジノのほかに米国資本のテーマパークのユニバーサル・スタジオを擁する標準化されたリゾートであるが、島の西側がシロソサ（第二次大戦中にイギリス軍が日本軍に抵抗して立てこもった砦）として開発され、シンガポールの歴史を振り返る戦争遺跡になっている。自国の歴史を象徴的にアイコン化する施設をIRに隣接させれば、地域アイデンティティを内外に示す効果は高まるだろう。

また、外資だから地域色が出せないこともなく、同国のマリーナベイ・サンズは米国のラスベガス・サンズが運営するIRだが、今やシンガポールの新たなアイコンである。

国際標準だけで勝負すれば、世界と競い合う必要があるが、地域資源ならば差別化しやすい。

また、地域資源が観光に活用される過程で、その価値が広く内外に伝播すれば、住民の意識や行政・産業のベクトルが総合され、地域のアイデンティティを統一しやすいはずである。

そうした観点からニセコエリアを再評

### 4 今後の小樽における デステイネーション戦略

伝統的な建造物やナイトライフを擁する小樽と国際的リゾートのニセコとが広域デステイネーションとなれば、新たなデステイネーション戦略が可能になる。

小樽にいま必要なのは、観光客にとつてのデステイネーションという視点から小樽の「役割」を考えることだ。

北海道新幹線の倶知安駅・新小樽駅開業時までに後志としてデステイネーション化できれば、ニセコのリゾート客に小樽を素通りされるリスクを最小化できる。小樽にはニセコにない郷土色があるからだ。

また、札幌圏をメインのデステイネーションとする客層（とくに初来道客）に対しては、独自の歴史や文化の魅力を持つ小樽と、道都・札幌とをセットで捉えさせる「二都物語」的な役割を中国観光における蘇州と上海の関係のように際立たせることも有効だ。

連携戦略を役割で使いこなすことが、今後の小樽観光の発展にとつて重要な要素になるといえることである。