

札幌国際大学
北海道地域・観光研究センター一年報
第2号

札幌国際大学
北海道地域・観光研究センター

札幌国際大学

北海道地域・観光研究センター年報

第2号

1. オープンカレッジ2009開催報告（講演録）
「観光は北海道を自立させられるのか」～その課題と可能性を考える～
星野 佳路・和野内 崇弘・松田 忠徳 …… 1
2. 論文
「日本海北部練漁の復活の取り組みと文化的な背景について」
林 美枝子・佐々木俊介・平野佑昂 …… 22
3. 論文
「北海道の環境経営の現状と課題」
横田 久貴 …… 31
4. 論文（2008年度研究センター助成研究）
「サービス・イノベーションのための人材育成に関する研究」
五十嵐 元一 …… 37
5. 論文（2008年度研究センター助成研究）
「ニセコ地域を訪れる外国人来訪者の満足度とニーズに関する一考察」
～外国人旅行者の満足度調査結果を中心として～
市岡 浩子・河本 光弘・成澤 義親 …… 46
6. 北海道地域・観光研究センター活動報告 …… 52

北海道観光の自立を探る

観光は北海道を自立させられるのか

～その課題と可能性を考える～

■開催日時：2008年11月15日 18:30～20:00

■会場：札幌エルプラザ（ホール）

株式会社 星野リゾート代表取締役社長

星野 佳路

学校法人 札幌国際大学理事長

和野内 崇弘

【コーディネーター】

札幌国際大学観光学部教授

松田 忠徳

滞在型人口と観光のあり方

－観光を経済で考える－

■松田 アメリカのサブプライムローンの破綻に端を発した世界的な金融不安、円高による訪日外国人の減少など、直近の不安要素・課題は多々ありますが、だからこそ、私たちは明日のこと、夢の持てる北海道のことを考えていかなければならないと思います。

私たち北海道人は、補助金行政のぬるま湯に浸かってきたせい、依存体質ができ上がり、ものごとを常に後ろ向きに考える習

性が染み付いているように思えてなりません。「ニセコは今にだめになるさ」というのもその一つだと思います。

北海道経済産業局の2005年の調査によると、ニセコ地域の観光経済効果は206億円、地域内の波及効果を含めると290億円にも上ると言われています。地域内の人口1人当たり約82万円に相当する大変な効果を観光は及ぼしています。この数字は、倶知安、ニセコ、蘭越、京極、喜茂別町と真狩村の6町村地域の基幹産業である農業生産額163億円を大きく上回っています。このことが、ニセコが全国的に注目されて

いる理由の一つなのです。「ニセコはもうすぐダメになるさ」ではなく、むしろ「ダメにしては大変なことになる」と言った方が適切でしょう。

また、北海道観光産業経済効果調査委員会が2006年3月にまとめた「北海道の観光経済消費と観光効果」によると、北海道内の総観光消費額は1兆2,900億円にのぼり、波及効果も含めると約1兆9,770億円になるといいます。ちなみに、農業による経済効果は約1兆円、水産業でおよそ3,000億円です。先の数字には外国人観光客によるものは含まれていませんが、2007年度、道内には約71万人の外国人が訪れています。外国人観光客は1人当たり平均18万円を消費すると言われていていますから、大変な金額になります。日本全体で見ますと、観光は名目GDP、国内総生産の2.4%を占めます。ちなみに、農業・水産業で1.7%です。

さて、そんななかで、和野内理事長は1970年代から北海道の観光の重要性について発言されてきています。特に1981年には、観光産業を本道の基幹産業として育成すると同時に、外国人の誘客に成功すれば国際親善とともに大きな経済効果があると、地元紙で提言されています。ちなみに、手元の資料によりますと、その当時、1979年の道内の観光消費額は2,800億円です。それが現在、約1兆3,000億円にもなっています。

そこで、まず和野内理事長に、提言から30年以上経た現時点での北海道観光に対する思い、または、30年間で失われた損失などがあるとすれば、お話いただきたいと思います。

◎和野内 今、松田先生からお話がありましたように、私が観光について考え始めたのは、確かに古いだけは古いですね(笑)。まあ、それはともかく、30年前、なぜ観光に目が向いたのか、と言ったことからお話したいと思います。

もともと、私は観光を研究していたわけではなく、労働経済を専門にしていました。そのなかで、労働がなぜ、非人間化するのかというテーマを扱っている時、そこに余暇の要素が入れば、労働が人間化するのではないかと考えたのです。それで、余暇のことを考えていくなかで、余暇活動としての観光に入っていくというのが大雑把な経緯です。

1972・73年頃から観光の問題に関心を持ち始め、地域開発の一環として、北海道が今よりも良くなるためにはどうしたらいいか。何が大切なのかと。ちょうど、苫小牧東部大規模工業基地の構想がまっさかりで、産学官、すべて「苫東」という時代です。

そんななか私は、苫東開発に疑問を呈しておりました。工業開発はいいと。しかしながら、それは道外重化学工業の平行移動的な発想ではないか。本州で余された重化学工業を、土地と水のある苫小牧東部に持って来るといふ。それは、公害を移すだけのことではないかというので反対をしておりました。ほかにも、自動車の組み立て工場が進出したとしても、単に工場ができればいいというものでもないし、第一、工業が活性化するまで何で食べていくのか。

そこで、北海道が比較的、資源面で優位性に立てるものは何かと言えば、観光だと。工業には原材料が必要ですが、これは消耗されていく。ところが観光資源、特に北海

道においては自然、これは消費し尽くされないわけです。山、川、湖、海は誰かが作ったものではなく、自然に与えられているものなんですね。これを活用しない手はない、原材料費がタダではないかと。道路をつくったり、宿泊施設を整備したりすれば、お金になるじゃないかと。観光を経済の問題として考えたわけです。

また、観光というのはサービス業で唯一、移出入、輸出入効果があるということに気づいた。つまり、幸い北海道に来る人の方が多いので、移出、輸出の比重は高いわけです。

その後、全国的な組織として「観光立県推進会議」というものができました。北海道は1990年6月に、その観光立県宣言の第一号になったんですね。それを前面に出して、観光によって北海道の経済を活性化し、豊かな北海道を作っていこうという主張を展開していたというわけです。観光には多分に、文化交流という側面がありますが、経済の問題として考えた方がわかりやすいんですね。

ただ、それからが問題なんです。私の理想も実現に近づいていくかと期待したのですが、その後、何も変わらなかったのです。立県宣言をして、何ができたか、何をやったか。北海道の人はほとんど、知りませんよ。それなりの識者でもね。当時の横路知事は高らかに立県宣言をしましたが、その後、何の音沙汰もなく、今日に至っております。現在は、食と観光ということを掲げているようですが、何が進んでいるのか、私は不明にして知りません。この間、どこかに行っていたわけではないのですが(笑)。だから、古い話なんだけれども、状況が変

わっていないということは古くないと言えるんですね。

■松田 今のお話、変わっていないということについて、星野社長は何か付け加えることはございませんか。

★星野 冒頭から少し、厳しい話になってきたなと(笑)。というのも、観光が重要であり、その状況が変わっていないという意味では、長野県も一緒です。

ただ、私が見る限り、そのような中でも北海道は、恵まれている部分がたくさんある反面、不利な部分もたくさんあると感じます。その不利な部分をどのように解決していくのか。恵まれている部分は一体、どのような部分なのか。その両方を把握して、不利な部分を克服していくことが、状況を変えていこうというところに、つながっていくのではないかと思います。

■松田 観光について考えなければならぬ要素はいくつもありますが、その一つに滞在期間があるかと思います。観光客には短期よりも長期に滞在して欲しいと受け入れる側は考えがちですが、短期滞在というのが、日本において深刻なテーマになっている少子高齢化をクリアしてくれるものではないかと私は考えているんですね。人口がどんどん増えていくとインフラもそれなりに整備しなければならない。小学校を作ったりしなければならないのですが、観光客はそこに、せいぜい居ても一週間、道内でみれば4~5泊程度の滞在ですから、そういうインフラを必要とせず、一方でその消費効果というのは、ばかにならないものが

あるんですね。

そんななかで和野内理事長は、やはり1970年代に、滞在人口を増加させ、消費市場の拡大を図るべきだと、まるで予言者のように、提言されています。これは、どういう発想に基づくものなのか。というのは、70年代にはまだ、少子高齢化など議論にももちろんなっていなかったし、年金だって多分、うまく運用していける予定だった。その時期に、どんな根拠からそういう考えに至ったのか、それをお聞きすることは、これから観光を考える場合にも、また、北海道の基幹産業である一次産業、農業とか水産業を考える上でも、手がかりを与えてくれるような気がするのですが。

◎和野内 予言者と言われても困ってしまうのですが(笑)、私が考えたことの根本はやはり、先ほど申し上げたように経済的効果ということなんです。

当時、私は1977年に策定された北海道発展計画以来、道の計画作りなどに参画をしてきたのですが、そこで行政がものごとのベースにするのはいつも人口だったんですね。10年経ったら600万人を超えるとかなんとか。でも、それだけの人口が欲しいというだけで、増やす要因は何もないんですね。居住人口を増やせといっても大変だと。それで私は、滞在人口を増やせばいいと考えたわけです。交流人口、滞在人口を増やすと。どうしていいかと言うと、1人の観光客はだいたい、住民の3倍、お金を使うんですよ。1人滞在すると3人分になる。

そういう経済効果の話をしたのですが、さっぱりみなさんに、理解を示していただけなかった。最初はそういう、唯我独尊のような世界から発想して、でも決して根拠

なく数字をただ並べているわけではなくて、自分なりの分析に基づいたものでしたが。私も電卓くらいは叩けますから(笑)。

■松田 人口ということで思い出したのですが、私はここ数年、非常に気になっていることがありまして。今、道では、定年退職者を全国から呼び集めて、人口の減っている部分を補おうという動きを進めています。高齢者をたくさん呼び集めようという政策なんですけど、和野内理事長は、このことについてどうお考えですか。

◎和野内 いいことだとは思いますが、来てくださることはね。ただし、お年寄を受け入れるには、いろいろなインフラ、たとえば人生の最後を迎えるような施設も必要になります。そうしますと、そこには費用がかかりますが、それはどうしていくのか。だから、総合的な政策が必要で、これは観光でも同じことだと思うんですね。

海外ブランド「北海道」という優位性をどう生かすか

■松田 和野内理事長の冒頭のお話を伺っていて、将来を見据えるような発想だったり考えというのは、ある種の遊び心、余裕がなければ出てこないような気がしますし、北海道人ほどそういう余裕を持っている県民(道民)はいないのではないかと、私は感じます。

そこで星野社長、軽井沢の「星のや」から道内ではトマムリゾートまで、全国13の施設を運営されているなかで、北海道のスタッフと、他の県のスタッフとで違いのようなものを感じられることはありますか？

★星野 まず、北海道の施設（アルファリゾート・トナム）では、社員の中で道外出身者が占める比率が高いということが言えます。私たちは青森、鳥取、島根などでも温泉旅館の再生事業に取り組んでいますが、地元出身で、地元の観光産業に従事している方が多くいます。長野県も同様です。しかし、トナム（北海道）に限っては、若い時に道外から北海道に引っ越して来たという方が比率的に多い。これは特徴的で、もしかすると北海道全体の傾向なのかもしれませんが、皆さん北海道を好きな人が多いです。長い間北海道で暮らしている人ではなく、北海道が好きだから移って来たという人たちがいるということが、北海道が他の地域と違うところだと感じます。

私は長野の浅間山の麓で生まれ育ち、暮らしておりますが、毎日、浅間山を見ながら過ごしていると、浅間山を気にしなくなり、次第に見る機会も減ります。噴煙が上がっているとか、今日の夕焼けは綺麗だったとか、お客様に言われて初めて気がつくことがあります。

軽井沢（長野県）が好きだから移り住んだという方が、軽井沢にも沢山いるのですが、そのような外から来られた方のほうが、その地域の本当の良さを知っているという事は多々あります。北海道、特に私たちが今担当しているトナムのスタッフは、その良さを実感している人の方がむしろ多いです。

■松田 それはきっと、大きな戦力になりますね。北海道に骨を埋めたいとか、そういう方もいらっしゃるんですか。

★星野 そこまで深い話をしたことはありませんが、彼らにとっては非常に住み心地が良いらしく、家を購入したり、建てたりする人もいますから、長く地域に居るスタッフは多いと思います。

■松田 トナムも含めて、リゾートと言えば本来、滞在型だと思うのですが、国内旅行者、道内もそうなんですけれども、ほとんどが1泊型で、なかなか滞在型になっていないですよ。迎える側と、旅行者側、それぞれの事情もあれば、経済的なことも双方にあらうかと思う訳ですが、そもそも滞在型にならない理由はということだと思われませんか。

★星野 滞在型にならない理由にはいくつかあると思います。一つの仮説として「日本人はそもそも、滞在しない旅行形態だ」と言われます。ところが、統計資料などを見てみると、日本人で海外旅行に出かける人は年間1,700万人もいます。1億3,000万人の人口の14%が毎年、海外旅行に出かけ、海外では長期滞在をしています。

日本人もかつて、1970年代には、サンフランシスコに行けば、ゴールデンゲートブリッジを見に行くように観光スポットを周遊していました。ところが今、海外旅行に出かける人の大半は周遊観光旅行ではなくて滞在型旅行になってきています。つまり、日本人が滞在型の旅行をしていないのではなくて、滞在型の旅行をする時には、旅行先として海外を選択しているということです。

これは国内観光において大きな問題だと感じますし、私自身何故だろうと考えてき

ました。長野県でも北海道でも大差はないと思いますが、旅行者が言うには、滞在するには滞在するだけの魅力が必要であり、その魅力は海外にあるのであって、まとまった休みが取れる時（1週間単位で休める時）には、大きな魅力がある海外に出かけ、その一方、週末しか休みが取れない時には、近くの観光地で1泊2日の旅行で済ませるのだと言います。国内の需要が1泊2日の短期滞在になってしまっている要因は、実は我々の魅力に問題があるのであって、旅行者の習慣にあるのではないということが、大事な点だと思います。

それともう一点。国内でも沖縄は、周遊型よりも滞在型になってきています。沖縄の周遊観光というと、限定されたものしかありません。その部分では北海道は、ある意味とても恵まれてきたと思います。かつての周遊観光全盛期において、周遊するのに北海道は適した場所であり、観光拠点が沢山あるところでした。そのため、未だに北海道といえば周遊観光で訪れるイメージが強く、滞在の魅力というものを育むことが遅れていました。むしろ、周遊観光の拠点があまりにも強いので、その需要をなんとか維持しようとしてきたわけです。

本当は周遊観光を維持しながら、将来の滞在向けての魅力をつくっていく努力が必要だったのかもしれませんが、そのことが、北海道が滞在型になれない背景にあるのではないかと考えています。

■松田 確かに北海道は、周遊型というサイクルのなかに組込まれてきましたから、連泊する人に対する待遇ができないですね。料理ひとつとってもね。料理を変えて

2泊に対応できたら、結構いい調理人ということになる。1泊で去ってくれることを前提にやってきていましたから。

それと今、星野社長にきちんと指摘していただいたのですが、われわれ日本人には、滞在型のDNAがないわけじゃなくて、逆に世界で一番あるんじゃないかと。私が専門とする温泉で考えると、湯治というのは世界で一番最初のヴァカンスなんですね。われわれは400年前の江戸時代から、一カ月に及ぶ湯治という名のヴァカンスを、箱根や城崎でとっていた。

湯治は別に、病気の人ばかりが行っていたわけではなくて、6、7割は健康な人だったと私は思っています。中国医学でいう未病の人とか。予防医学として行っていた。フランスのヴァカンスがうらやましい、という話がありましたけれども、これはフランス革命後に生まれたものですから220年前ですよ。ですから、われわれ日本人にはもともと、魅力さえあれば長期滞在するというDNAが備わっていると思うんですね。ただし、もちろん自炊でしたが。

最近発表になったデータを見ると、1991年に日本人は、年間一人当たり3.1泊していました。ところが13年後の2004年は1.9泊です。2/3に縮小してしまったと。この間、経済は成長していたんですよ。バブル経済は終わっていましたが、マイナス成長ではなかった。その証拠に現在、1,700万人の日本人が海外に出て行っている。この水準はバブル期よりも50%以上の高水準を維持していると言います。

それなのに国内旅行での宿泊日数が減っているのは、星野社長が指摘されたように魅力的なものがないからではないか。2003

年のデータなので数字は少し古いんですが、日本人は海外旅行で年間 4.2 兆円消費しているんです。ちなみに、石油の輸入額が 3 兆円です、年間に。こちらも 2003 年のデータですが、要するに石油の輸入額よりも多くの消費を日本人は、海外でして来ているということなんです。

そこで和野内理事長、やはり 30 年以上前にですね、海外が北海道のライバルになるはずだ、という発言をされていますね。私もここ 10 年くらい、盛んに同じことをメディアのインタビューなどで答えてきたのですが、理事長はさらにそれよりも 20 年前に。参ったなと頭を抱えながら、著書を読ませていただいたんですが (笑)、そのことについて、昨今の観光ブームのなかで、和野内理事長、どう考えていらっしゃるでしょうか。

◎和野内 国際観光の振興ということが色々ところで言われますが、その「国際」というのは、日本人にとっては欧米なんです。なぜかといったら、海外旅行は主に、欧米に行っているからです。けれどもその欧米の人がそんなに北海道に来るかといえば、来ないでしょう。それで私は、国際観光を盛んにするためのターゲットは、東南アジアだと 30 年前に考えました。

ただしそれは、今すぐの話ではない。アジアが経済力を持って来たならば、必ず日本に目を向けてきますよと。その次が欧米なんです。韓国の国際観光の流れを見ても、まず日本なんです。そしてもっとお金と余裕のある人が欧米に行っているわけですよ。

では、そのなかでどうして北海道か。それは東南アジアの人々にとって、見たこと

もない雪というものが資源になるからです。われわれ住民にしてみると雪というのは邪魔なんです。そのじゃまなものを、金に換えることができるというのが私の考えだったんですね。だから、アジアをターゲットにして、北海道を売るべきだということを一生涯懸命、言っていたんです。それは、別に特別なことではなくて、素直にものを見るとそうなるんですね。

今、北海道に多く来ているのは韓国、台湾、香港の人たちです。最近では中国も増えています。為替レートの問題で短期的には落ちているようですが、もう少し中長期的に見れば、まだまだアジアのマーケットは、北海道にとっても有望なんです。

そのために私は、空港の整備ということもずっと言って来ました。空港の整備が先決だと。だから、北海道新幹線のことになると私は評判が悪いんですよ (笑)。たとえば羽田に滑走路が増える。そうするとアジアのお客さんは羽田に入って来るんですよ。そこで、羽田から東京駅へ行って新幹線に乗るか、羽田から北海道行きの飛行機に乗るか、どちらを選択するか。素直に見れば空港の整備の方が先でしょうと。新幹線は本当にペイするだろうかという疑問を呈していたんですよ。

■松田 今、和野内理事長がおっしゃったように、アジアのことを考えたら円高という状況にはありますが、中長期的にはやはり、アジアを捉えていく必要があると。特に、アジア経済の象徴的な立場にある中国とインドは日本の 10 倍近くの経済成長が見込まれているわけですし……。

さて、そういうなかで、和野内理事長は

30年前に、北海道のライバルは海外であるということすでに述べられていたんですけども、星野社長は、北海道という名前自体が海外でブランドになっているとおっしゃられています。そこで海外、特にアジアのなかでの北海道の優位性とか弱点、同時に日本国内における北海道の評価とか観光の位置づけといったことについて、お考えの部分をお話してください。

★星野 私は、これからの観光はインバウンドの時代だと思っています。インバウンドとは、海外から日本に観光客を入れるということです。日本から毎年 1,700 万人が海外旅行に出かけるのは悪いことではないのですが、一方で海外から日本には 700 万人しか入って来ていません。このことのほうが大きな問題です。せっかく直行便が飛び、日本へのアクセスも良くなったわけですから、海外から日本にいらしてもらえるようにすることが、大事だと思います。

和野内理事長がおっしゃったように今、海外から日本に来ている方々で一番多いのは韓国からのお客様です。それから台湾、香港、そして中国が一気に順位を上げて来ています。私は海外で、様々な市場調査を続けておりますが、北海道は、その存在自体が恵まれています。海外の方に「長野県はどこにありますか」と聞いて、その場所を答えられる人はほとんどいません。本州の適当なところを指して、だいたいこの辺りと言うのがせいぜいでしょう。

その点、北海道は、誰でも場所を示すことができます。北海道は一つの島なので認識がしやすいのです。もう一つ衝撃的だったのは、インバウンドの方たちは「北海道

に行ってきた」と言って、「日本に行ってきた」と言いません。ちょうど、私たちがハワイに旅行した時、アメリカに行ってきたと言わないのと同じような感覚です。これはもう、北海道が一つのブランドとしてアイデンティティができてきているということです。「北海道らしさ」というものが、そのブランドとしてイメージされているわけです。これは大きな北海道の強みであるし、方法によっては将来、生きてくる、プラスの要素だと感じています。

北海道観光の鍵を握る航空会社とアクセスの利便性

■松田 先ほど和野内理事長から、空港の整備が大事だと主張してきたという話がありましたが、海外からの交通、その利便性などについてはいかがですか。

★星野 空港の整備についてはもちろん必要だと思いますが、それよりも私が重要だと思っているのは、航空業界のあり方です。日本は格安航空会社（LCC=Low-Cost-Carrier）という分野が、非常に遅れています。ヨーロッパでは全体の 30%が格安航空会社であり、アメリカでも 27%前後です。アメリカで過去 10 年、20 年で一番伸びた航空会社はサウスウエスト航空という LCC です。それに比べて、アジア市場は全般に遅れているように感じます。

今年（2008 年）の 2 月に私はフランスのスキー場に視察に行ってきたんですが、ロンドンからフランスのスキー場近くの飛行場まで片道 8,000 円で飛ぶことができます。私は飛行機の値段が高いというのは北海道

と沖縄にとっては不利だと感じています。日本では旅行者の大半は首都圏に住んでいます。最も所得の高い人たちが首都圏 3,000 万人の中に住んでいる状況です。そこから北海道に旅行に来ていただかなければいけないのに、移動コストが高いため、東京周辺に旅行者をしばりつけておこうという力が働いてくるわけです。

もし、首都圏から北海道まで飛行機に乗り片道 5,000 円で行ければ、全く市場のようすが変わって来るはずですが、また、飛行機だけではなく、新幹線を含めて日本は旅客運賃が高いと感じます。高速道路もアメリカは無料、ヨーロッパはアウトバーンがありますが、それに比べ日本は時速 100 キロ以内で、なおかつ、高速道路料金が高く設定されています。このことは逆に、東京周辺の観光地を優位にしています。ですから、軽井沢は有利であり、那須、箱根、熱海なども優位に立っています。首都圏を囲むように観光地があり、その魅力は北海道や九州とあまり変わらなくても、なぜか彼の方が稼働率が高く、競争力があるという状態が生まれています。

まずは、北海道まで安い料金で飛んで来られるような体制作りが、北海道にとって、とても大事だと実感しています。この部分をなんとかしなければ、突破口は開けてこないと思っています。

■松田 北海道が海外のライバルに伍していくためには、まず、航空など移動を安くできるシステムが必要だと。

★星野 同時に、移動のし易さですね。今年、千歳からオーストラリアへの直行便が

なくなるということを聞きましたが、これは大きなダメージだと思います。

ニセコは日本のなかでも、海外でブランド化された珍しいケースだと思っています。これはもう、ダイヤモンドの原石のようなものです。アメリカ・コロラド州のアスペンが世界的に有名なスキー場になった時、周辺のペイルやキーストーンは、お客様が入るようになり、デンバーの空港は国際空港に発展していきました。同様に、ニセコが突破口になって北海道全体の観光が変わっていくというケースもあると思います。

ただ、それには空の便の仕組みを考えていく必要があると思います。日本には地方空港がたくさんあり、それぞれが海外に飛んでいるわずかな定期便をなんとか守ろうとして一生懸命、補助金を出しています。

そうやって細い海外の路線を税金で維持することは、経済的にはとても不利であり、なおかつ利便性を削いでいると私は感じています。地方空港から直接、全世界の都市に飛ぼうとするのではなく、成田空港と結ぶことを考えた方が良いと感じます。成田空港には各国から飛行機が乗り入れているからです。それにもかかわらず、成田空港に到着した外国人が羽田空港に移動するアクセスの大変さと言ったら、札幌から釧路に移動するようなものです。海外の人にとっては、とても大変で複雑なプロセスになります。

■松田 国内便でもそうですね。成田から飛ぶために、相当な時間を取られてしまう。

★星野 千歳空港に入って来る国際直行便を何とか維持しようとするのではなくて、

成田空港に入る便といかにアクセスするかが大切です。千歳ー成田空港間が格安航空会社で結ばれると、北海道は全世界の人と繋がっていくわけです。

■松田 2000年に航空法が改正されて、航空運賃と路線の参入・撤廃が自由化されました。届出制で自由に運賃を変えられ、運行路線も選べるようになった。すると、当然のように効率を考えていきますから、北海道・東北で主たる空港が10はあるのですが、70%以上の便が新千歳空港に集中してしまっただと。それで、地方が苦境に立たされている。座席数も減っているし、料金も1万円以上アップしていると。

国内でもそうなのに、外国人にとってはさらに、デメリットですし、それはそのまま北海道にとってのデメリットにもなる。そうしたなかで、首都圏の囲い込み、これを克服するためには、われわれ道民はどうしたらいいと思いますか。行政の役割も大きいと思われませんが、行政側からそうした問題点が発信されるのを聞いたこともありません。

★星野 沖縄にしても、北海道にしても、他の地域と比べてみれば発言権は強いところだと思います。

それでも、格安航空会社が欲しいと提言しても、航空機1機、2機でスタートするのは非常に難しいと思います。ただ、世界には、もう34年間も黒字を続けているサウスウエスト航空のような格安航空会社があるわけですから、その参入を許すだけで大きく変わってくるのではないのでしょうか。例えば、カンタス航空にしても、新千歳空

港に直接、乗り入れるのは難しくても、成田空港に飛んだ後、そのまま新千歳空港のお客さんを乗せて飛んで来ても良いとなったら、彼らはとても喜びます。

そのような、観光産業の将来にとって重要だと思うことを、度々声をあげることがとても大事だと思います。沖縄、九州、そして北海道など、特に首都圏から遠く、日本の交通行政のなかで、運賃が割高になってしまう地域が、もっと声をあげていくべきですね。

■松田 沖縄は、飛行場の使用料が優遇されていたり、燃料税を優遇されていたりということがある訳ですが、そういう面を考えると北海道も、行政だけでなく政治家の働きかけといったことが本来、あってもいいような気がします。その辺り、和野内理事長いかがでしょうか。

◎和野内 先ほど、北海道が観光立県宣言の第一号という話をしましたが、第二号は沖縄なんです。これは、重要施策を観光に置くという宣言で、観光によって、その地域の発展を図ろうというものです。

実は、この宣言自体はあまりよく知られていないんですが、私はその委員の一人として参加するなかでずっと、観光による発展、観光産業の振興のためには、人材の育成が大切だと言ってきています。そのために、観光関連の大学を作りなさいと。国はやらないですから北海道立でつくるべきだとね。これは横路知事や堀知事にも主張したんです。

ところが、いくら言っても動きが出てこないから、札幌国際大学で観光学部を作っ

たというわけです。観光という分野の人材育成は道立の大学でやるべきだというのは、お金が惜しいからではなくて、その方が発展するからなんです。官依存が強い地域だからということもあります。私どもでは、観光産業で働く、あるいは観光に興味を持つ社会人を対象にして、教育をやらうとして大学院も作りました。そういうことで少しでも、貢献できればと考えているところなんです。

さて、それと先ほどの航空の問題ですね。私も似たような意見を持っていて、北海道観光の命運は、航空会社が握っている。航空会社のあり方によって、運賃などの立て方によって、さらには着陸料など国の補助の仕方によって、北海道への入り込みが決まるというのが私の考え方です。

沖縄のような優遇策が適用されれば、北海道にとって大きなメリットになりますし、それには政治家を含めた取組みも必要ではないかと思えます。

やはり、民の力だけでは、北海道の場合は資本の蓄積もありませんから、行政なり政治の力で呼び水をつくってもらおうよう、われわれが働きかける。そして、その呼び水を利用して浮上していくという、そういうあり方を模索しないと。

観光学部を作ったのは、民として自分の主張していることを実現をしていこうという考えもあって、あとはこれをどうやって育てて、北海道の観光産業の発展につなげるか。我が方の学部には、松田先生筆頭に優秀な先生がいらっしゃるの、温泉にでも入りながら考えていきたいと（笑）。

■松田 今、とても本質的な話が出てきま

した。北海道の命運は航空会社が握っているという、これは私もつくづく、あらゆる方面から感じているところです。そしてそれは、政治家にきちんと、われわれの代弁者として働いてもらうような、そういうものを求めなければならないということを教えてくれてもいると思えます。

修学旅行に見る、観光地として魅力、満足度の与え方

■松田 さて、ここで星野社長にお聞きしたいのですが、今、国内マーケットは確実に縮小しています。そして、国内観光も確実に縮小しているなかで、かつての団体旅行、宴会目的につくられたハードだけは、旧態依然として変化していないということ、星野社長は、ある雑誌で発言されています。たとえばブライダル産業を見ても今、ハウスウェディングとかレストランウェディングなど形態が変わっていつている。新車の発表会でも常にモデルチェンジ、技術革新していくのに、北海道の観光は、何もハードが変わらないまま国際化だ、グローバル化だというかけ声だけを発している。そのことについて、お話いただけますか。

★星野 日本全国で行ってみたいところをアンケートで聞くと、北海道は常に1位になります。圧倒的に競争力のある観光地ですけれども、それでも観光が縮小している問題点のひとつは、顧客満足度ではないだろうかと言っています。

北海道は過去に、何度もチャンスに恵まれてきています。これだけ豊かな観光資源があり、良いブランドイメージを持ってい

るので、団体旅行が全盛期の時には、まず北海道に団体旅行が押し寄せました。その後、修学旅行が全盛期になると、これもまず北海道に来ました。スキー旅行が全盛期になると、みんな北海道にスキーに来る。このようなブームの波に、必ず北海道は関係しています。

ところが、それが我々が思ったほど持続しなかった。修学旅行にしても周遊にしても、最終的には個人旅行へと向かったのですが、国が豊かになり個人旅行ができるようになった時に、結果として海外に勝てなかった。

特に、修学旅行生の顧客満足度は、その地域の将来の観光にとってとても重要です。学生の時に訪れたらとてもよかった。それじゃあ今度は家族を連れて行ってみよう、夫婦で行こう、カップルで行こうという意識が働きます。

それはスキーでも同様です。やはり北海道のスキーは本州のスキー場に行くのとは違うなど感じてもらう。お客様に本州で練習して、いつか上手になったら北海道で滑りたいと思わせるような顧客満足を、追求できていなかったのではないかというのが、私が感じることですね。

今、私が危機感を覚えているのは、理事長もおっしゃいましたように、これからの北海道は国内だけでなく、オーストラリアや中国や東南アジアからのインバウンドを確実に伸ばしていかなければいけない状況です。そのインバウンドも、先ほど述べたような単なるブームで終わってしまったら、観光における北海道の成長は難しいのではないかと思います。ですから、ちょうど韓国やオーストラリアからのお客様が減ると

というような経済状態になったところで、いらっしゃっているお客様の満足をもう一度よく考えてみる良い機会になるのではないかと感じます。

■松田 顧客満足ということで行くと、どのようなことが考えられるのでしょうか。

★星野 アルファリゾート・トマム（北海道）の運営を経験してみて思うのは、お客様の満足を考える時に、資源の保護がとても人切だということです。資源の保護という概念を観光で捉えると、その多くが自然になります。日本の場合、特に北海道では国立公園法や、山や自然に関する保護はとても強い分野です。どのようにリゾートを開発していこうかという時、許認可が複雑で、大変な分野です。開発する側から見ればそうですが、資源を保護するという面では良いことです。魅力を保全しよう、しっかりと保護しようという発想がしっかりと根底にあるわけですから。

最近では、日本の観光を巡る資源の保護というのは、単なる自然保護から景観の保護へと変わってきています。不揃いな看板をなくそうとか、景観を綺麗に整備していこうという方向にきています。その点、北海道はある程度進んでいると思うのですが、その一方で、本当の意味での北海道の資源保護ということが出来ているのだろうかと感じます。たとえば温泉です。ここは、松田先生がいらっしゃるので、恐らく日本のなかでも最先端の領域です。私は「源泉かけ流し原理主義者」と、松田先生のことを呼んでいるのですが。源泉かけ流しでないと、もう、めちゃくちゃ言われてしまう

(笑)。松田先生を怖がっている日本の温泉旅館経営者が沢山いる。多様な温泉宿が増えて選択肢が広がったからこそ、良質な源泉の湯をかたくなに守り、推奨していくことも、ある意味とても大事だと思います。

もう一つ、私がどうしても言いたいと思っているのは、カニについてです。カニの美味しさは、保護すべき資源です。ところが、北海道に来ると年間を通じてカニを食べたがる観光客のニーズもあって、いつのときからか北海道のカニは冷凍になっています。調理の専門家に聞いてみると、冷凍カニはやっぱり生のカニには勝てない。東京の築地に出しているカニと北海道で食べるカニの味は、どちらがいいか。私は絶対、築地に負けてはいけないと思うし、保護すべき資源だと思います。にも関わらず、私たちは北海道で年間を通してカニを冷凍にして出している。

そうすることで、恐らく北海道のカニの味というのは、満足度はあまり高くなっていないと思います。実際、我々の調査では高い数値で出てきません。

日本の他の場所では、カニの解禁日というのを決めているところがあります。11月の第何週目から今年解禁ですと。それまでは、カニを出すことは、その地域では許されないという場所も結構ある。食を期待して来ているのだから、他の地域では味わえないような美味しいものを出すということは、これは守るべき資源なんですね。それが、ちゃんと守られていないということが私はすごく不安です。

上海や香港や台湾や韓国からいらっしゃった方々が、北海道と言えばカニだ、北海道と言えば食だと期待して、食べた時にど

う思っているのだろうか。東京よりおいしいと思ってくれたのだろうか。上海の寿司屋よりおいしいと思えたのだろうか。そういう想像力が、5年後、10年後の北海道の観光産業の強さというのを、本当の意味で決めていくのではないかと実感しています。

■松田 日本国内どころか海外でも、北海道はダントツに人気があるけれど、実は薄利多売で経営者の方々は苦戦している。それを変えていくためには、ハードではなくてソフトの部分、頭をどういうふう切り替えていくべきかということは今、星野社長にはサジェストしていただいたのだと思います。

それを象徴していたのがカニの話ですね。北海道では一年中カニが食べられるという刷り込みになっているから、カニが出なかったとお客さんが怒って、二条市場まで買いに走ったという話も聞いたりする訳です。たとえば兵庫県の城崎温泉、日本海に近いところですが、ここは今、秋から冬がカニの時期です。そうすると、北海道では冬場は旅館の宿泊料金が極端に安くなるのに、城崎では逆に冬、高くなるんです。それは、冬はカニが解禁ということで関西の人たちには刷り込まれているからで、夏にカニが出る方がおかしいと、輸入物だということになってしまったりするんですよね。

それから、さきほど星野社長はとても重要なことを話されました。北海道はかつて、修学旅行生が多かったのですが、今はどんどん落ちていきます。沖縄に負けているんです。そういうなかで、修学旅行生に対して真っ当な対応ができていたのかどうか。道内からそういう発言がまったくないなかで、

星野社長は数年前、北海道新聞のインタビューに答えて、子どもたちにこそ真つ当なものを経験させるべきだと。私には、その発言が鮮明に記憶に残っています。なぜなら、私も常日頃から強くそう感じていたからです。業界内部から星野社長のような意見が出て、私自身、救われたような気持ちになったものです。

子どもたちは先入観がないから、五感で、全身でものごとを受け止めるわけですね。だから、修学旅行の生徒にこそ本物の北海道の食材を与えるべきなんです。北海道で秋に獲れたじゃがいもであり、新そばを与えるべきなのに、どこの国籍のものかわからない、時には農薬まみれのものだったり、100%のそば粉でやってもどうせわからないんだから、つなぎが50%入ってもいいなんて、これは大人たちの勝手な思い込みなんです。

北海道はそういう面で非常に損をした。けれども今、この会場に来られた方々が、お客さんとして、または迎える側として発信していただければ、まだ大丈夫かなという気もしています。なぜなら、本州方面でもかなりひどいからです。

修学旅行だけでなく昨今、旅行をしている学生の姿を見かけなくなりました。夏休みとか冬休み、春休みなどの、長期の休暇の時に来ていたかつてのカニ族みたいな学生ですね。なぜかなと思って、名古屋から来ている学生に聞いて、わかったんですよ。要するに JR 北海道は周遊切符を廃止してしまったんですね。

一カ月乗り放題でいくらという周遊切符で、学生は北海道にやって来て、北海道の大自然や、特に北海道人の大らかさに接す

るうちに、熱烈な北海道ファンになっていた。そして将来、真つ当なお金を払って新婚旅行に来たり、北海道旅行をしていた。私は、和野内理事長と違って北海道新幹線もいいと思ったりもしています。ですがもっと、北海道の観光を考えたら、交通という面でもやれることはある。そんな、たくさんの手がかりに気づきました。

依存体質からの脱却、意識の変革が北海道の観光を救う

■松田 観光は北海道を目立たせられるのかということの下支えになるような話をしてきましたが、「企業は人なり」という言葉があるように、地域づくりも人次第だと、和野内理事長は早くから発言されてきました。北海道は人材育成に課題があるとも述べられています。

観光というのは美味しいものを食べて温泉に入るだけではなくて、地域の人々の輝きを見る、いきいきと生活している姿を見ることだと思うんですね。そこから旅行者は、新たなパワーをいただく。そう考えると、地域の人づくりの大切さ、必要性がますます求められるのではないかと思います。

そのためにはどうすればいいのか、どんな課題があるのか、和野内理事長、サジェストしていただければと思います。

◎和野内 北海道の人は、非常にいい素質を持っていると思います。ただ、競り合っていない。競争していないんですね。それで、競り合うと弱い。

北海道人は、どこで競争力を失ってダメになったかということ、官主導の経済のなか

に組込まれてからなんです。石炭がダメになってから北海道はちょっと斜陽になりましたが、ここには1兆円に及ぶ北海道開発費が出ていた。人口比、所得比では手に入らないような金額。そういう環境のなかで自立心が失われてきたんだと私は思います。これは教育のせいもあるでしょうね。恵まれ過ぎて自らの力で価値を見出すということを忘れてしまったと。

だから、そこから脱却するために、ある時期から私は、観光の問題は国への依存ではなく、北海道の総合開発のジャンルに入れて欲しいということを言ってきたのです。観光の振興を河川の問題だとか道路とか、農地開発、港湾整備なんかと同じようにね。私は道州制に賛成です。もう、開発局の役割は終わったと思っています。道の行政に一元化した方がいい。その方が、効率的に北海道の自立につなげることができるというのが私が以前から主張していることです。

一方、経営者にも依存意識が根強くあります。経営者だけでなく、道民全体に、と言ってもいいかもしれません。やはり、これを取り払っていかないと、北海道の自立はないと思います。

観光はいわば、組み合わせの産業です。たとえば農業と結びつく。農産物の付加価値を高めて商品化ができるんです、観光を通してね。そういう部分をきちんと考えていくことが、結果として自立につながる。

そもそも頼らない、なんとかして自分たちの力でやっていく、やっていける力というのは道民にはあると思います。それを自覚していないだけです。開発費が下がることをただ憂えていたって、どうにもなりません。座して死を待つより、みずから立ち

上がれと、なんかデモにでも行く前のようにですが（笑）、私はそう思っています。

■松田 北海道人は官依存というか、自らの力で価値を産み出すことを忘れてきたと。和野内理事長のおっしゃったことから考えていくと、やはり観光も、まずは人だと。その視点から考えると経営者として、星野社長、いかがですか。観光の人材、あるいは地域をつくっていく人、どういう人が必要になるかとか、またはどういう教育がなされればいいのか、といった辺りについて。

★星野 北海道は官依存だとか、観光行政に今ひとつ停滞感があるというのは、ある意味、その通りだと思いますが、ただ、他の地域に比べて著しく劣っているということは、ないと思います。言ってしまうと、他の地域も同じくらい、劣っています。

たとえば長野県は、首都圏に依存していますよね。今はインバウンドの時代なんだ、北海道のニセコを見てみると。白馬はオリンピックまでやっていて、何でニセコに負けるのだと。それは、意識が五流だからなんだと、同じような話をしているわけですよ。首都圏から来る人だけで満足してしまっただけで、これからは海外からのインバウンド、もっと観光産業を伸ばして行かなければいけない時代なのに、そっちに目が向いていない、もっともっとやれることはたくさんあるんじゃないかということも、話合っているわけです。

だから、北海道ばかりがそんなに悲観することはなくて、国内観光中心だった時代から、海外からのお客様を中心にしていく時代に確実に変わるという、このパラダイ

ムシフトを、いかにうまく乗り切って行けるかというのは、すべからず日本の地方にとって重要なポイントだということです。

今年、国土交通省の中に、観光庁ができました。私たち、観光立県戦略会議のメンバーは、2020年に2,000万人を海外から呼び込むという目標を出しています。

2010年に1,000万人という目標を国が出した時、そんなことできるわけがないと言われましたが、これはかなり近づいてきています。2020年2,000万人というのは、国際旅行資料を分析してみれば、そんなに無理な数字ではありません。ただ、その時に、東京一極のインバウンドから、日本の地方が本当に集客するようにならなければいけない、ということがあります。その点で北海道の果たす役割は非常に大きい。

それともう一つ、2020年に2,000万人と言っても、当然、日本全国の地方が潤うわけではないということです。北海道は確実にそのなかで、2,000万人のなかの大きなシェアを海外から取るのだという覚悟が、今すごく大事だと思います。そして、その集客力というのは今、海外から来ている人の満足度、東京から来ている若い人たちの満足度というものがすごく響くのではないかという感じがしています。

そこで、松田先生のご質問にありました人材育成の部分ですが、北海道にいる人たちへの観光教育と同時に、もっと世界中から人材が集まるような仕組みに変えていく必要があると、私は思っています。オーストラリア、韓国、中国、上海、北京、インド、こういう経済圏が急成長して、北海道としては、2,000万人のうち200~250万人くらい誘致できなければいけないと思いま

す。国際化する時代において、旅行者だけでなく観光産業における働き手も北海道に来て生活し、日本国内、道内にはない視点でマネジメントポジションについていく。そういうインフラ、生活環境を整えていくことがものすごく大切だと思います。

つまり、国内での雇用だけではなくて、海外からどんどん来て働いてもらう。フランスなどは、それが顕著です。フランスは、6,000万人の人口に対して毎年、7,600万人の海外旅行者が入って来ています。人口よりも多い。さらに、私が視察に行ったスキー場では、スタッフの半分くらいが海外からやって来て、冬だけ働いている人たちでした。こういうケースが非常に多い。私がレストランに行くたびにに対応してくれたスタッフは、オーストラリアから来て働いていると。ワイナリーもそうです。フランスのワイナリーを支えているのは、海外から入って来ている働き手たちです。

北海道は、そういうステップに早く出ていった方がいい。いかに海外の人たちが働きやすい場所になるか。日本に来て冬だけ働く、夏だけ働く。または、住み着いて働くところとして理想的だという生活環境のインフラを整えていくということが、人材育成ということでは手っ取り早いし、とても大切なことだと思いますね。

■松田 そうい部分では、行政が果たすべき役割も多いと思うのですが、一方で、先ほどの話のように官依存からは自立する必要がある。自分たちの足で立っていく。その重要性を考える時に忘れてはもらいたくないもの、そこをクリアしなければダメな部分の一つあります。北海道観光の大手

旅行代理店、エージェントに対する依存体質です。ここが変わらなければ、北海道の薄利多売の体質は変えられないし、今後、外国人観光客、しかも富裕層を集めたいというお題目は、単なる数字合わせになってしまうのではないかと懸念が生じます。

とは言っても、私は大手エージェントを否定しているわけではまったくないんです。北海道観光はかつて、その風土、気象条件から、夏場の半年で1年分を稼ぐということで、大きな宿泊施設をどんどん作っていった。その箱を効率的に埋めるうえで、エージェントが多大な貢献をしてくれたわけですね。ところが、近年、部屋を埋めるためにどんどん客単価が下がっていくなかで、1泊2食付で部屋にトイレまで付いていて3,000円台で提供せざるを得ない状況が生まれ、それが現在も続いている。旅行者のニーズが劇的に変化しているにもかかわらず、迎え入れる側、宿側が変わっていないのがその主たる原因だと私は考えています。つまり、個人旅行型にハードがシフトしていった。先程の星野社長の話にもありましたように。たとえば貸し切り露天風呂などというのも、個人旅行にシフトしたハードの変化なんです。大宴会場から、客室ごとに仕切りをした食事処も然りです。昔の団体旅行型のハードのまま、経営者が「個人旅行が主体の時代になった」と言ったところで、そうした宿には個人客は来てくれません。結局、エージェントからの送客を待つことになるのです。

過度なエージェント依存体質というものを、できる部分から改善していかなければ、外国人の間でも北海道というのは「世界一安い」という刷り込みだけになってしまう

のではないかと懸念を抱いています。その点、目下、注目されているニセコの外国人は、大半がオーストラリアを中心とした個人客で占められており、打開策はある訳です。

たまたま今日、関西のある業界紙に目を通していて、おもしろい数字を見つけました。たとえば、客室が100ある宿が、そのうち50を大手エージェントに任せるということはよくあります。北海道は特に、その割合が圧倒的に大きいんですけれども、このエージェントにお願いしている部分が、年間の平均で平日は24.2%、休日前でも45.1%しか実際に販売できていないと。つまり、一番売れる時でも、大手エージェントは半分も埋めきれないというんですね。

北海道の場合は、もっとその数値が落ちてしまうと思われれます。それから、これはその業界紙の数字ではありませんが、国内旅行の旅行商品に占める、団体旅行の売上というのは今は7%程度でしかない。このこともわれわれは、しっかり受け止めなければならないことだと思います。さらに、エージェントで切符や宿を予約、購入した比率は全体の30%であると。大手エージェントのなかでも個人旅行が60%、70%を占めるようになってきたことは、10年くらい前からはっきりと言われてきています。

そこで星野社長、素晴らしい連泊型の施設が提供されている軽井沢の「星のや」、それから北海道のトマムですが、エージェントとの関係というのは、どのようになっていますか。

★星野 エージェントから送られて来る比

率が高いことが、私は必ずしも悪いとは思いません。そこに対等な関係が築かれていればいいのです。なぜ、闇雲に集客を依存してしまうかという、それは自分たちの魅力が足りないからであって、しっかり魅力をつけて、エージェントの方から扱いたいと思う施設になっていけば、対等な関係が築けるはずですね。

エージェントの依存率を下げ、手数料の支払いを少なくしようという考えが一時期、業界のなかにはありましたが、それは逆に、ちょっと古くなってきていると私は思っています。どうしてかと言うと、大手旅行代理店業界には今、激変が起きています。それは、インターネットでの予約が急速に進んだことです。

ネット上に大手のエージェントがどんどん進出してきています。また、航空会社が、ネット上で直接、ディスカウントされたチケットを販売できるようになってきています。こうした、今まで考えられなかった環境がどんどん出てくることによって、大手の代理店は劇的に変化していています。どう変化しているか。ひとことで言うと、みんな顧客志向になってきているのですね。

昔は旅館のおやじと、大手代理店さんは仲良しだったわけです(笑)。私の父親の時代ですけどね。お客様の不満なんて、みんな押さえ込んでしまっていたわけです。ところが今は、顧客に不満を持たれると大手エージェントは困ります。その声はもう抑えられない。ネット上を見てください。あの旅館に行ったら、こんなだった、あんなだったと、ブログやらコミュニティサイトで。個人のお客様は、前に泊まったお客様の口コミを見てから予約するようになって

てきています。それで、選択肢が増えていきますから、どんどん他のエージェントにスイッチしてしまう。

だから、エージェントへの依存率を高めるか、下げるかという議論の前に、エージェントは今、顧客志向になってきているということを理解する必要があります。顧客が満足するような旅、顧客が満足してくれる宿しか紹介しないという時代になってきている。だから、われわれもますます顧客志向、お客様の満足ということをしっかり捉えて行かなければならない、ということですね。

かつては、満足度が低いところは10年かけてダメになっていきましたが、今は1年でダメになるという可能性があるという、スピードの時代になってきていると思います。海外のエージェントはますますそうです。インバウンドをターゲットにしようと思った時には、日本のエージェントではなくて、海外から直接、お客様が送られてくるという時代に必ずなります。

そこで信頼関係を築いていくには、海外のお客様を本当に満足させて帰っていただくということが、すごく問われてきています。言葉の問題、食事の問題、対応の問題、空港アクセスの問題。日本全体として、満足を与える旅が提供できるかどうか、問われてくる。そういう状況のなかで、エージェントとの付き合い方を、私たちは考えなければいけないなと思っています。

■松田 よくわかりました。ただ、今、星野社長が言われたことは旅館経営者側に立っての発言です。私たち消費者、旅行者側の立場に立ってもっと具体的に説明します。

エージェントというと、つい団体旅行をイメージされがちかもしれませんが、実は必ずしもそうではない。たとえば熊本県の黒川温泉の〇〇旅館が非常に人気だからということで、個人で電話しても取れなかった。ところが、大手エージェントは一定の部屋数、枠を持っていますから、個人で予約を入れるのではなくエージェントを通せば取れることがわかっている人は特に熟年層の中に大勢いるし、実際にそういう使い方をしている。

それで、エージェントを通したものは、宿側は15%前後から20%近くまで手数料を取られる。そうすると、エージェントを通して(宿が)手数料を引かれたお客さんと、個人で直接予約してまともな料金を払ったお客さんとは本来、サービスに差が出てくるのではないか。ですが、現実にはエージェントを通した客と直接予約してきた客は同じ料理内容なのです。つまり、平均化され、損をするのは誰か明らかな訳です。しかも、ある大手エージェントは、旅行者が宿に直接予約すれば例えば15,000円のところを18,000円に上乗せしたうえ、宿から15%前後もの手数料を取ったりしている。その辺りについて和野内理事長は、どのようにお考えでしょうか。

◎和野内 エージェントの問題についても、私は早い時期から取り組んでいて、北海道新聞の対談でJTB、当時の日本交通公社の社長さんに、旅館は来たお客さんではなく、添乗員をまるでお客のように扱っているのはけしからんと、そう言った記憶があります。団体旅行がこれからますます少なくなるなか、エージェント主導型はいけま

せんよと。

■松田 私は旅行作家でもあり、毎月10泊以上は日本中のいろいろな宿を訪ね歩いているのでわかるのですが、北海道では本当に、お客さんよりも添乗員を重要視しているんですね。これは2年前に函館で、私たち夫婦2人である温泉旅館に泊まった時の話です。最低料金が1人2万円を超える、湯の川を代表する上等な宿のひとつだったんです。夕食は部屋出しでしたが、広間での朝食の時、そこに5人いる係員のうち、2人しかお早うございますと声をかけてくれない。これは、出て行く時ならタイミングによっては何も言われぬね、と2人で話していたんですが、そこに、寝ぼけたような添乗員がよれよれの服を着てやって来ました。すると5人の従業員が全員、大きな声で「おはようございます」と。そして、そのよれよれの添乗員は先に食事を済ませて出て行ったわけですが、再び5人が「ありがとうございました」と挨拶する。この間、添乗員はひと言も発しなかった。われわれが出る時は案の定、「ごちそうさま、おいしかったよ」といつものように(笑)お世辞まで言ったのに、誰も反応がない。高い料金を支払っている個人客よりも、ダンピングを強いられている団体客を大切にする、その引率者であるエージェントの添乗員を、まるで神様のように、大手エージェントの社長のように大切にする。これが北海道の現状なんです。まあ、これはある面、北海道観光業者の体質だとすら言ってもいいでしょう。これでは北海道で上質の個人客は育ちませんよ。沖縄や海外に客がとられるのは仕方ないと私などは思っています。

ちなみに、その宿には、日本経済新聞の連載記事を書くために泊まったんですが、結局、書くのを止めました。往復の交通費に2人分の宿泊代、相当な出費になりましたが。そうしたら今年、倒産してしまいました。経営者が代わって存続しているようですが。

このように感じているのは私だけではありません、念のため。東京、大阪本社から札幌に赴任して来た一流企業の幹部さん方も皆、同じような印象を持たれるようです。これでは国際的なセンスを持つ一級の外国人観光客をお迎えできないのではないのでしょうか。

◎和野内 私は、松田先生のような私的な恨みはありませんが(笑)、北海道にとって観光産業というのは、基幹産業の筆頭なわけです。今、北海道は観光で食べているんです。ところが、その割には、観光を推進していくための組織、体制が弱い。基幹産業の第一番目ですよ、観光産業は。もう一つの産業の柱である農業、その振興を図る農政部はありますが、観光部というのはい。

ですから、高橋はるみ知事には、ぜひそうした専門の部署を作って欲しいと思いますし、そうすれば、北海道の観光はもっと推進するはずなんです。そして、少なくとも当面は観光で食べていくしかないということ、北海道の人はもう少し認識すべきだと思うわけです。同時に知事がもっと認識を深めて、行政的な取り組みの姿勢を見せるようになれば、道民、産業人の意識も変わります。

私は最後に提言しますが、道の行政組織

にぜひ「観光部」をつくって欲しいと思います。最高の観光振興策かもしれません。

■松田 今回の一番の失敗は、この席に高橋はるみ知事をお招きしなかったことではなかったかと反省しております(笑)。

さて、沖縄は現在、北海道の最大のライバルで、県外観光客が今600万人に迫っています。そして、沖縄の素晴らしいところは、観光消費の90%が県内に落ちているということです。食材を含めいろいろなものが。先ほど私は星野社長から「かけ流し原理主義者」と、ありがたくも命名していただいたのですが(笑)、私は温泉は循環されて欲しくないですけれども、経済の循環はぜひ、していただきたいんですよ。この北海道という地域のなかでね。そういうシステムを構築していくのは、ある部分において行政でなければ出来ない部分があるし、その長である高橋はるみ知事の認識次第であるだろうとも私は思っています。もちろんそれを支えるのは私たち道民である訳ですが。

そして、北海道に住む住民が、生産者が誇りを持てる大地にしなければ、日本国内の人々はもちろん、外国人にも魅力を感じてもらえないのではないかと。これは今日、再三再四、星野社長からもメッセージとして伝えていただいたことです。

まずは、私たち自身が意識を高めていくこと。それが、すべての出発点ではないかと、そんな結論が見えてきたのではないかと思います。ありがとうございました。(了)

【講演者プロフィール】

★星野佳路氏

1960年長野県軽井沢町生まれ

1983年慶応義塾大学経済学部卒業

米国コーネル大学ホテル経営大学院修士課程修了。日本航空開発(現 JAL ホテルズ)、シティバンク銀行を経て1991年、(株)星野リゾート代表取締役社長に就任、現職

2001年リゾナーレ、2003年アルツ磐梯リゾート、2004年アルファリゾート・トマムのリゾートの再建に取り組んでいる。2005年にはゴールドマンサックスとの業務提携を発表、旅館再生にも新たな力を注いでいる。

2003年国土交通省「観光カリスマ百選選定委員会」より観光カリスマに認定

◎和野内崇弘氏

1932年北海道浦河町生まれ

北海道学芸大学学芸学部を卒業後、札幌静修短期大学(現札幌国際大学短期学部)専任講師、助教授を経て教授。学校法人静修学園(現札幌国際大学)常務理事などを経て1986年理事長。1990年～2003年、短大、大学の学長を歴任。専門は地域開発論、労働経済論、ビジネス教育

[活動]日本観光学会理事、北海道観光学会会長、北海道観光審議会副会長、北海道総合開発委員会臨時委員、産業構造審議会専門委員、北海道21世紀展望懇話会委員、札幌市商業活動調整協議会学識委員、北海道総合保養地域整備推進委員長、札幌ドーム推進会議事業運営専門委員長、北海道観光立県推進地方会議推進協議会委員など歴任。著書に『北海道の宿題』(海豹舎)、『観光の島北海道』(中西出版)など

■松田忠徳氏

1949年北海道洞爺湖温泉生まれ

1975年3月東京外国語大学大学院修了。文学博士

現在、札幌国際大学観光学部教授、旅行作家。専門は温泉文化論

[活動]日本で初の温泉学教授として知られている。これまでに浸かった温泉の数は4,600を超す。その豊富な知識を活かして全国規模での講演活動をこなし、『温泉教授の温泉ゼミナール』(光文社新書)、『温泉カ』(集英社インターナショナル)、『温泉教授の湯治カ』(祥伝社新書)、『江戸の温泉学』(新潮社選書)など著訳書は130冊を超える。ほかに、DVD『温泉教授・松田忠徳の日本百名湯』全10巻(日本経済新聞社)など。

現在、大学で温泉文化論を教えるほか、全国の温泉地再生の指導に当たっている。日本経済新聞(全国版、毎週土曜日)『温泉列島再発見』をはじめ5紙誌に連載中。2008年12月より北海道新聞(日曜版)で『湯けむり名人の温泉!とっておき』連載中

日本海北部鯊漁の復活の取り組みと文化的な背景について

林美枝子* 佐々木俊介** 平野佑昂**

In Hokkaido which is a pioneer's aggregate, different culture from other areas in Japan has cultivated. Especially the fishery of the California herring formed the unique tradition. However, the tradition serves as a mere cultural inheritance now by drain of the resources of a California herring.

The fish farming of a California herring will be started by the Hokkaido agency in 1996, and a California herring will be again landed on the northern Sea of Japan coast now. This paper aims at reporting the cultural background to the influence which the California herring which can be again caught now brings about.

キーワード : 鯊漁(fishery of the California herring) 栽培漁業(fish farming)

はじめに

近年、道内の生鮮食料品売り場などで道内産の鯊を良く見かけるようになってきた。数年前の新聞や TV では留萌で数十年ぶりに鯊が群来たというニュースも話題になった。かつての北海道の鯊漁は日本の近代化を支えた一大産業である。しかし資源の枯渇とともに、鯊漁は衰退し、既に半世紀余りが経過している。回遊魚である鯊が再び北海道の日本海沿岸に回帰してきたのでは、と多くの道民にこのニュースは受け止められた。特に鯊漁の活況を記憶している者にとっては極めて感慨深いものがあったと思われる。

開拓のための他出者の集合体である北海道には、先住民族であるアイヌ文化と相まって、日本の他の地域とは異なる様々な和人文が培われてきた。特に東北等から多くの漁労者が集った鯊場は、特殊な経営様式と、鯊場独自の衣食住が工夫された特異な習俗の文化圏を形成したと言われている(北海道開拓記念館 1973:1、18)。

1980年代後半までの日本の職場に受け継がれていた雇用慣行や職場における一般的なジェンダー・カテゴリーの中には、それまでの日本にはなかった雇用制度が工夫された鯊場がその源流ではないかと思われるものも多い。短期間の産卵鯊のみの集中漁獲は労働の大規模な集約を必要とする作業であり、同時並行で即座に浜で行われる膨大な加工作業における迅速性、効率性の追求がそう

した雇用慣行、ジェンダー・カテゴリーを発生させたのではないかと考察される(林 1995)。

しかし日本にとっての鯊漁は経済的に日本の近代化を支えた産業ではあるが、資源の枯渇以降は忘れさられた存在でしかない。一方北海道にとっては、現在もその文化の根底に、当時の鯊場の文化的遺産が継承されている。鯊番屋跡がそれを保存している地元にとっては貴重な歴史的遺産であり、かけがえの無い観光資源であること、開拓史を語るときにその成功の立役者として必ず言及されてきたこと、鯊場の炊事場から現在の北海道独自の食文化のいくつかが生まれたことなどである。再び鯊が捕れるようになるなら、そうした観光地の意味付けの活性化や地場産の鯊を使つての食習俗の再生が起こりうると期待される。

しかし、近年捕れるようになったと報道された鯊は宗谷岬から積丹半島の狭い範囲を回遊している「石狩系鯊」で、残念ながらかつての魚系が再び資源を回復させ、次第に以前のように回遊してくるようになったわけではない。

これは行政主導による「栽培漁業」への取り組みの成果である。

本論文は、かつて培われた鯊漁や鯊場での民俗をまず概説し、次に鯊の栽培漁業に関する関係者への聞き取り調査で得られた資料からなぜ鯊の「栽培」が行われるようになったのか、また水揚げされるようになった鯊が与えている若干の影響

*札幌国際大学人文学部現代文化学科 **札幌国際大学大学院地域社会研究科

について、そしてその文化的背景に関して考察することを目的としている。

第一章 北海道の鯨漁の概要

第一節 歴史

北海道における鯨漁は、前述したように日本の近代化を支えたと同時に当時のわが国最大の沿岸漁業であった。その歴史は古く、北海道で和人が鯨を漁として捕り始めたのは 15 世紀半ば頃からである。19 世紀初期には日高・十勝地方を除く蝦夷地のほぼ全域に及び、北海道の主要産業となった。漁民の増加等により、明治 10 年から 20 年の間は漸次漁獲量が増加し、漁獲高は年平均 60 万石～90 万石⁹⁾の間で推移した。この間、北海道では明治 15 年に開拓使が廃止され、札幌、函館、根室の 3 県を設置、明治 19 年には北海道庁が設けられ政治的な安定をみる。明治 30 年前後には 70～100 万石が捕れ、明治 36 年の 114 万石が漁獲高としてはピークとなった。この明治 10 年の中期から 30 年の初期を百万石時代と呼び、通称鯨御殿と呼ばれる番屋が日本海沿岸の魚場には多く建造された。しかし以後は次第に水揚げは減少し、昭和 8 年の約 68 万石を境に漁獲は定まらなくなる。次第に減少して昭和 34 年の宗谷での 3 千石を最後に杜絶した。(加藤他監修 1989、小樽鯨御殿での資料から)

杜絶の理由は一般的には乱獲によるものとされているが、今田は「定置網および刺し網による受身の漁業で、漁船はすべて手漕で、機械力を用いていない」ことを理由に、「末期の数年は別として、乱獲の兆候はみとめられないとするのが定説」としている(今田 1986:283)。鯨資源は南から次第に衰退したため¹⁰⁾、魚場が北へと移動したのも思われてもいたが、これは「個体数を減少したために産卵域が縮小した」現れであったと今田は説明している。しかし杜絶の原因に関してはいずれも「科学性に乏しく、仮説の域を出ていない」といわれている(北海道開拓記念館 1973:4)。

以後の約 50 年間、鯨漁は衰退期となっていたが、地域を回遊する沿岸性の小さな群れ鯨はこの間も漁師の網にかかることがあったという。しかしその水揚げ高は僅少で、市場への出荷はほとんどされることがなかったという。

後述する栽培漁業の成果で、近年は次第に水揚げされるようになり、平成 19 年には石狩、留萌、稚内海域で合計 983 トンが水揚げされている。しかしこの数値は杜絶直前の水揚げ量にも満たないもので、かつての鯨漁の漁獲高がいかに膨大であったかが伺える。

第二節 特殊な経営様式と雇用慣行

第二次世界大戦が終了すると占領軍による漁業改革がなされ、昭和 24 年には新漁業法、及び漁業法施行令が成立する。従来の封建的な経営様式は民主的なものに改められ、漁民の自営が促進されるようになった。つまりは、杜絶の 10 年ほど前までは、鯨場の伝統的な経営様式や雇用慣行が継続されていたわけで、以下ではそれを縦覧してみよう。

かつての鯨漁はその漁期が 3 月上旬から 5 月下旬までの 3 か月間に集中しており、労働力の他所からの集約と効率の良い労働力の組織化が強く求められていたことは前述した。雇用形態には正規と非正規とがあり、表 1 のようになっていた。中でも漁夫である春雇は、契約関係が明確で契約書には賃金や就業規定、病気による休業の場合の措置等が明示されていた。またその職制は明確な縦関係であり、平漁夫の賃金を基本に大船頭は 2 倍、末端の炊事係(ナンベ)なら 0.6 倍と開きがあった。昇給は経験によって評価され、日々の魚場規定の「掟」が番屋には常に掲げられていた。手間取はパートタイマーのような扱いであるが、傷みやすい鯨をその場で陸上げし、加工する作業全般を担う者たちで、賃金は通常鯨そのもので支払われた。これを自宅で加工し、現金化していたという。

職場には職域や賃金による年功序列やジェンダー・カテゴリーが歴然と有り、漁夫集団の職制においてはこの年功序列だけではなく、炊事係のみが若者や女性に雇用機会が与えられていた。また手間取も多くは近隣に居住する者達の季節労働で、熟練者は「鯨さき」や魚肥となるしめ粕作りなどの加工作業を、未熟練者は加工作業の補助や鯨を汲み船から鯨の収蔵場所である廊下まで「もっこ」で運搬する仕事に従事した。特に群来た日は、例えば浜益では掲揚塔に赤旗が上がり、学校も休みになったという。葬儀も漁獲期期は中止され、沖上げ、浜上げされる鯨が「疲れる」(鮮度を失う)

前に、一人前の者は皆、教員も住職の妻も浜に出て運搬、加工に「手間取り」したという話を聞かされた。しかし、仕事内容、同じ雇用時間の労働であっても、賃金にあたる鯨は婦女子に比較して男性が1.2、3倍多く支払われるのが慣例となっていた(林 1998)。

男性の海上作業と女性の陸上作業が支える現代の水産加工業のジェンダー・カテゴリーとその賃金格差や「発信する権利」の有無などに関しては中道らが資料の少なさを前提にしつつ考察している(中道編 2008)。経済合理性から海上での作業に就業を希求する女性達や、「発信する権利」をもとめて地域づくりに活躍する女性達が考察されているが、「女性と漁業の関わりを一般化して抽出すること」の難しさも言及されている(中道編 2008:159)。組織的な経営体が行う漁業や水産加工業の源流の一つとして、もちろん北海道の鯨漁は挙げられるのであるが、ここでのジェンダー・カテゴリーは確かに賃金格差や正規、非正規雇用という現代に通低する問題の単純な源風景というだけではなく、性別の差異や年齢の差異を利用して極めて労働効率の秀でた合理性が実現されても

いた様子が伺える。

例えば熟練した技術を要する「鯨さき」には中高年の女性が従事するのであるが、鯨の脂で両手が使用できない彼女たちの下の介助を、裂かれた鯨をまとめる「尻つなぎ」に従事していた見習の未熟練の若い衆が行ったという話をよく聞かされた。もちろん、文脈はそれほど鯨が捕れ、加工業に従事する者はトイレに行く暇もないほどの混雑であったという文脈における話である。

あるいは熟練を要さない「もっこしよい」は近隣の若い主婦たちが従事していた。やはり休む暇なく一列になって運搬し、運搬しながらナンベらが口に運んでくれる握り飯をほうばったという。

こうした一連の雇い仕事のそのまた周辺では、地元の子供や年寄りたちが汲み船やもっこからこぼれた鯨を自家用に拾い集めていたり、それを目当てに浜に来る業者に販売したりする姿も見られ、少なくとも当時の鯨場はそこに暮らす全ての老若男女に何らかの利益をもたらしているものであったようだ。

表1 鯨場の雇用形態

	雇期間	仕事内容
年中雇	通年	漁期以外の魚場の雑事にも従事
越年雇	11月から魚場の切りあげまで	冬季の伐採要員
春雇(一般漁夫)	2、3月に雇用、5、6月に解雇	漁夫
手間取	随時必要に応じて雇用	大漁時の鯨の陸上げ、近隣の婦女子

第三節 鯨場における習俗

鯨場での雇たちは、契約によって郷里から出稼ぎに来る春雇と同様、越年雇や近隣の手間取りも、元は青森や秋田からの他出者である。しかも中には母村では農業に従事していた者達も多かったという。鯨場に展開した独特な衣食住はこうした地域の漁村の風習だけではなく、農村の慣習も色濃く影響していたと言われている(北海道開拓記念館 1973:14)。

まず衣文化としては漁夫の防寒の「どんざ」や「手がけ」などがよく知られている。現在も鯨御殿などではこれらが展示され、試着しての記念撮影も可能で、少なくとも現在の観光客にとっては、「どんざの装い」が当時の鯨場の雇たちを思い描くときのイメージの中心となっている。どんざは丈の短いさしこの着物で、元は母村の留守宅の女性達による手作り

であったため、製法や形態が津軽の仕事着に似ている。

食文化に関しては秋田の「しょつつる」が源流であるといわれる三平汁や鯨の切り込みなどがよく知られているが、これらは今でも北海道の郷土料理である。

番屋建築は土間(ニワ)を挟んで雇たちの生活する空間と網元の居住区が区分けされた大掛かりなもので、特に雇の居住区は炉を切った広い板張りの空間を漁夫たちの寝る空間(ネダイ)が囲むようになっており、中二階には炊事係や網元の女中たちが寝泊りする別室も設えてあった。

貴重な歴史建造物として現在小樽祝津にある旧田中家番屋の鯨御殿は、17歳で春雇として北海道に渡り、魚場を買い付けて親方となり財をなした田中福

松が、明治 30 年に泊に建てたものを現在の場所に移築したものである。福松は青森県東津軽を故郷とする積丹半島一の鯨大尽で、建築したこの番屋は当時の木造建築としては類のない大規模なものであった。「むくり波風の屋根をもつ玄関」、「7 メートルを超える軒高と深い前面の軒庇」、「楼閣に似た美しい煙出し」、「腰高のガラス障子」、「洋風のはめ殺し窓」などは全体に風格を感じさせる概観で、移築を請け負った大林組が編集した冊子には「日本海沿岸地方に伝承された切妻造の民家様式に、北海道らしい洋風モチーフを巧みに調和させた、独特の意匠である」という北大の遠藤明久氏の評価が紹介されている。(大林組 1989)

現在、これら番屋跡は道内に 9 つ公開され、2 つが未公開となっている。

こうした独特の衣食住の風俗の他に、もとは農村の信仰に端を発する稲荷様への大漁祈願や各種信仰儀礼、雇用集団の組織化をはかる「あご合わせ」等の行事も発達した。また船こぎ音頭や沖上げ音頭(ソーラン節)、子叩き音頭(いや栄え音頭)等の作業工程に即した仕事唄も発達し、今に伝えられている。

鯨場独自の文化圏はこうした衣食住、信仰、行事、仕事唄といった多岐にわたる全体性を有したものであり、近代化の流れの中で、明治から昭和期にいたるまで、沖上げに動力化が計られただけで、その独自性は変わらず保持された。資源が枯渇しつつあるとはいえ、建て網一ヶ統分の「海の仕掛け」は人的な面でも設備的な面でも極めて多数で大規模であり、枯渇した後も翌年の水揚げを信じて前年から準備された莫大な資材や食料、網への投資で多くの網元は破産へとおいやられていった。昭和 30 年代には確かに操業していた鯨漁の、完全な漁具一式が保存されているのは、現在留萌にある一式だけとなってしまったことも、その漁具の多種多様性、大規模性の所以であろう。

第三節 調査概要

本研究の第一章に関する資料収集、調査は 1995 年に実施され、一部その研究成果は既に論文化されている(林 1995)。今回改めて資料をまとめ一章とした。第二、第三章に関する調査は 2008 年 9 月から 12 月にかけて筆者ら 3 人により実施された。調査対象者は漁協関係者、道庁水産林務部、羽幌の栽培公社、各地の鯨番屋跡、小平、小樽、石狩の漁業従事

者等である。全てインフォーマルな聞き取り調査であった。

第二章 日本海北部鯨漁の復活の取り組み

第一節 石狩系鯨の栽培漁業の経緯

資源の枯渇以後、食料としての鯨の消費需要に対してはロシアやカナダからの輸入品が供給の大半を占めるようになった。鯨場のあった江差等の郷土料理である「鯨そば」に使用される身欠き鯨ですら、原料は輸入品を利用してきた。

北海道庁水産林務部によるとひらめやほたてで実施していた栽培漁業の対象として、日本海北部の漁協から強く要望されたものが鯨であったという。以下ではまず栽培漁業に関して述べていこう。

栽培漁業とは稚魚を海に放流して全体的な魚類の資源量を増やそうという試みである。北海道での鯨の栽培漁業の試みは平成 8 年から始まり、調査を行った平成 20 年で 13 年目となる。元は日本海沿岸の漁業生産率の低さを受け、生産率の向上を目指して道が始めた事業であった。平成 8 年から 13 年までの第 1 期と平成 14 年から 20 年までの第 2 期に分けることができ、採卵から放流までの鯨の管理はほぼ全て羽幌の栽培公社(写真)によって行われている。また道主導のもの以外には、本州(岩手県)と釧路で、国によっても行われていた。特に道の栽培事業には釧路での栽培事業⁴⁾で培ったノウハウが利用されている。

厳密に言うと栽培漁業は養殖事業の一部だといわれている。完全養殖は一定の仕切られた生簀の中で人が手をかけ、管理して成魚になるまで飼育されるのに対し、栽培漁業は自立した生活ができる一定の大きさにまで成長した稚魚を放流し、成魚になるまでは自然に任せるという点が違いとして挙げられる。

しかし完全養殖では受精卵から成魚まで飼育することにより人の手がかかり、その分費用がかかることになる上に、味が天然のものより落ちるといわれている。また養殖は生簀内の魚類をあくまで商品として全て出荷してしまうために、栽培事業のような資源の再生は望めない。

これに対して栽培事業では受精卵から稚魚に育成することについてはやはり費用がかかるが、稚魚からの育成については自然に任せるためにその間の費用はかからない。味に関しても、自然の中で成魚ま

で育つため養殖よりもより天然物に近いと言える。また養殖のように生簀などで囲うことをしないために対象魚が自然の中で生殖活動を行い、資源の増加が見込めるといわれている。

その一方で、対象魚の選定を間違えると生態系が狂ってしまうという欠点もある。これは昨今のブラックバスの問題等からも分かるように、もともとそこに存在しない外来の生物が現れることより、食物連鎖のバランスが崩れ、在来種の生存条件に決定的なダメージを与えてしまうことがある。ちなみにこの生態系保護の為に適正種の調査は余市にある北海道水産試験場で行われている。

しかし、最も明らかな欠点は、養殖は生簀で囲うことにより、多少の減少はあっても、投資した側に一定数の漁獲が見込めるのに対して、栽培事業下の魚は自然の中で育つために、投資した側からの確実な漁獲を見込めない可能性が高い。

このように栽培事業とは自然環境と密接に関係しているものであり、完全な資源の回復、漁獲量の増加について直接後押しできるものではないと言えるが、人間が自然環境に対して、過度な介入をせずにバランスに配慮しながら事業を続けることにより、少しずつでも確実に資源の増加、あるいは回復が見込める事業だといえる。行政主導でこれら栽培事業が始まった理由は、これらの栽培事業の利点や欠点から理解できよう。

鯧が栽培事業の対象とされた理由としてはオホーツクのホタテや太平洋の鮭に比べて、日本海にはこれといった資源がない上に、水揚げが薄くなる2月から3月期に漁獲高が望めるという経済合理性が最も考慮されたことであった。そして、利益だけではなく、かつての鯧場を忘れることができない関係者からの熱い要望も前述したようにもちろんあったという。

鯧を栽培するにあたって、対象とした鯧は、資源が枯渇した後も時々網にかかっていた地域鯧を利用することとなった。生態系を変えないための配慮であるという。

かつて回遊してきた鯧は動物分類学上太平洋鯧に分類され、生態分布上は多くの地方系があり、「北海道・サハリン系ニシン」とよばれているものである。この鯧は日本沿岸部からサハリン沖までの広い海域を回遊していた。寒い海域を回遊するためか身がし

まり脂がのった本当においしい鯧であったという。北海道では第二次世界大戦下でも貴重な食料であったため、配給で配られることが多く、その味を今でも忘れられないという高齢者の話も聞いた。

だが道の事業によって栽培されることになった石狩湾系鯧は日本海域の狭い範囲を回遊している鯧で、大まかな予想はついてはいるが明確な回遊範囲は分かっていない。ここでいえることは過去の鯧と今現在栽培されている鯧は同じ鯧と呼ばれる魚ではあるが、異なる系であり回遊の範囲だけではなく、その生育のサイクルも大きく異なっていることである。(図2参照)

図2 生育のサイクルの違い

	1歳	2歳	3歳	4歳	5歳	6歳	7歳	8歳	9歳	10歳
石狩湾系ニシン	16.8	26.1	30.1	33.1	34.2					
北海道・サハリン系ニシン			25.7	28.4	30.2	31.7	32.9	33.6	34.4	35

↑ 現在の漁獲期 ↑ 大漁期の漁獲期

まずかつての鯧は性成熟する年齢が遅く、鱗からその年齢を読み取ることができた。現在の栽培されている鯧は性成熟が早く、2年目から産卵のために回遊してくる。また鱗から年齢を読み取ることができない。

漁期も異なり、北海道・サハリン系鯧は3月下旬から5月上旬までが漁獲期であったが、現在の石狩湾系鯧は2月中旬頃から4月上旬までと、過去のものとは比べ漁獲期が早くなっている。

残念ながら味に関しては、先述したようにかつてのサハリン系鯧の方が身がしまっていて脂がのっていた、美味しかったという声が多かったが、杜絶期間の輸入ものに比較すると新鮮であり、何より地元で捕れた鯧であることに意義があるといえよう。

次節では栽培の過程を第三節ではそのスケジュールに関して説明する。

第二節 栽培の過程

鯧の「栽培事業」は1～3月の間に羽幌のセンターの方に石狩漁協厚田支所から鯧の到来の様子について連絡が入り、その後、職員が現地に向かい、漁師と共に石狩漁協内の厚田で捕った親魚を選別することから始まる。この作業は迅速に行わなければならない。理由は鯧が産卵した後では意味がないからである。

選別された鯧から精子と卵を取り出し、羽幌の栽培漁業センターまで輸送して人工授精させる。この採卵についても注意点があり、鯧の卵は水に触れると粘着性を持つようになるので、濡れた手で作業を行ってはいけないそうである。手についた卵自体にはなんら問題はないそうだが、そうなってしまった卵は手から無傷で取ることができないからとのことであった。

鯧は産卵時、海草に卵を産み付けるが、人工受精させた受精卵は海草ではなく、タワシのようなものに卵を絡ませて飼育する。

その後、受精卵は温度を 10 度に保った海水の生簀の中に入れて孵化させ、仔魚にする。この孵化は温度によってある程度コントロールすることが可能だということで、これによって出荷予定の調整をしているとのことであった。また仔魚とは生後から 3 cm 位のもを指し、この仔魚にした後、3 月中旬頃から動物プランクトンを餌として与え始める。

餌にはアルテミア(別名ビーシュリンプ、シーモンキー)⁶⁾という微小な甲殻類を用いるのと、もっと小さなシオミズツボワムシを餌として与える。アルテミアは卵を仕入れ、孵化させなければいけないが、このシオミズツボワムシは羽幌のセンターにて育成しているとのことである。

3 cm 以降は稚魚から成魚と呼ばれる。稚魚の段階では概ね鯧らしい姿になっているようだ。この稚魚の餌には配合飼料が用いられる。平成 19 年度まではこの稚魚の段階で各漁協に出荷し、近海の生簀の中で中間育成をおこなってから放流していたが、平成 20 年度からはこれまでの実績や技術的な向上もあり、中間育成を廃止し、羽幌のセンターで 6 cm 以上にしてから各漁協に出荷し、放流するようになった。

この放流自体は長くとも 2 日間で終わるとのことで、放流の方法は生簀タンクのついたトラックで稚魚を漁港まで運び、稚魚に触れることのないようにポンプを用いて海に放流する。

これは鯧が極端に傷に弱い魚であるため、この方法が採られている。網ですくうなどしてしまうと鱗が剥がれて、あるいは体に傷が付くなどして鯧がその後無事に成育する可能性が極端に低下してしまうからである。

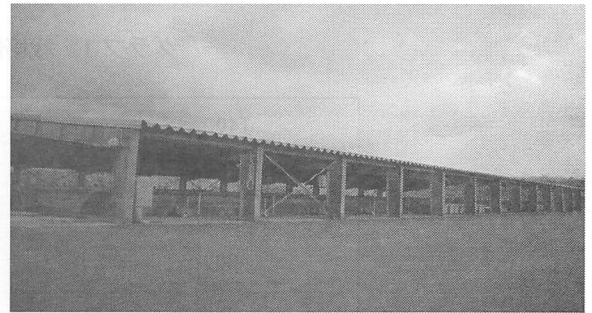


写真 1 羽幌センター中間育成棟

第三節 事業のスケジュール

第 1 期のスケジュールは 2 月から 3 月に採卵、孵化(2 週間程)後、仔魚(3 月)・稚魚(4 月)期間の後に中間育成を行い、6 月に放流となっていたが、第 2 期からの変更点は前述の通り、技術力の向上から作業の効率化が行われた結果、中間育成を廃した形になっている。また 1 尾当たりの単価も現在では約 25 円から約 12 円にまで下がっており、ノルマに関しても初期の 100 万尾から 200 万尾に増えている。実際、平成 8 年から 10 年までの放流計画は約 230 万尾であった。かつては事業の予算を道が負担していたが、現在は、一定の補助金はあるが、基本的には各漁協によって分担され運営されている。

しかし、今現在、鯧の「栽培事業」に関して、各漁協が完全に足並みを揃えている訳ではない。これは栽培事業下の決まりを強制することができないためであるが、各漁協は概ね漁獲量よりも資源の確保が優先という協力体制になっている。

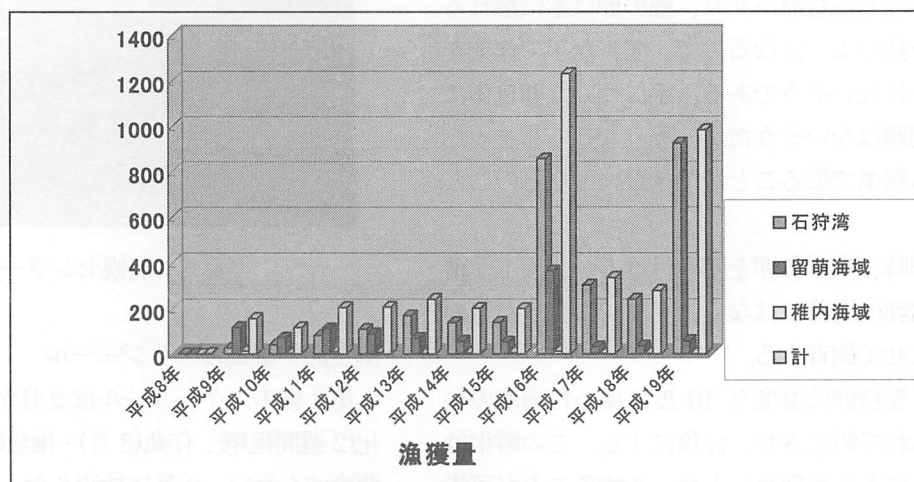
例えば、かつての乱獲の反省から網の目合に規定がなされている。これは 2 寸(約 6cm)とされ、このサイズの理由は 1 から 2 年目の鯧が網をすり抜けて産卵できるようにするための決まりであるという。また、漁を早く切り上げたりする漁業管理を行っている地域もあるという。そういった努力の結果として、鯧の漁獲高はグラフ 1 のように地域毎に漁獲量のバラつきはあるが、全体的には確実に増えていることが分かる。

第三章 取り組みの影響について

第一節 鯧漁の復活の兆しによる町おこし

昭和から衰退した鯧漁は、かつての開拓期の「北海道」に思いを馳せることができる重要な観光資源

グラフ1 栽培鯿の漁獲量



道庁水産林務部水産振興課調べの資料から作成、漁獲量の単位はトン

となっており、漁具や鯿番屋を管理している自治体にとっては貴重な文化財となっている。その管理には税金による予算措置が必要だが、鯿漁への住民のアイデンティティやノスタルジーを背景に、こうした管理・保存、そのための費用に関しては自治体住民の同意は十分にあるように思われる。

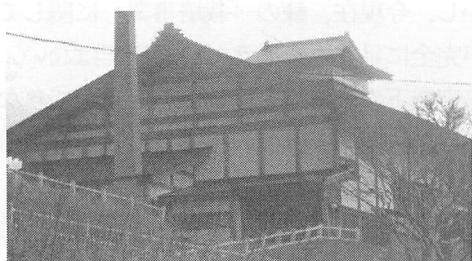


写真2 小樽の旧田中番屋跡と修復した天井

例えば写真2の小樽の鯿御殿は平成16年の9月の台風で甚大な被害を受けた。翌年小樽市は修復にとりかかり、修復費は5500万円であったという。公開再開にあわせ入場料を200円から300円に増額したという。平成16年は留萌地震のあった年でもある。小平町の旧花田番屋もその被害を受けるが、改修費は350万であった。各自治体は何れも潤沢な財政状況であるとはいえないが、こうした支出に対して住民から反対の声があったとは聞こえてこない。

しかし、主として調査を行った栽培漁業により鯿漁に復活の兆しが見えている地域(小樽・石狩・留萌)

では、かつての鯿場文化の一部が復活した話や鯿の稚魚の放流を自治体や団体が町おこしに利用したという具体的な話は残念ながら聞くことはできなかった。どの自治体においても鯿を用いた放流式などを現在行っておらず、その予定もないようだ。羽幌のセンターでは鮭の稚魚の放流式のように、いつか地域の子供と一緒に放流式などを行いたいと考えているようだ。また他の地域では放流式のようなものを行っていたという話を聞いたような気がするとの事だが、これについても明確な場所が分からず、調査対象を特定することができなかった。

鮭と北海道の関わりほどの規模には欠けるが、鯿と北海道の関わりにもそれに勝るとも劣らない文化的な関わりが第一章で述べてきたようにあり、町おこしの素材としては有望ではないかと思われる。鮭と異なり鯿には鯿番屋跡という舞台が保存されているからである。

しかしこの栽培事業の下で何らかの催しなどが催されたとしても過去とは明確に違う点がある。かつての鯿場の文化は道内の広範囲に拡散していた。それだけ鯿の回遊範囲が広く、また漁獲高の規模も大きかった。しかし今の鯿の群れは狭い範囲を回遊し、なおかつ規模も小さい。日本海北部の地域の違う広範囲で概ね同量の稚魚を放流している鯿だが、水揚げ量が高いのは例年同じ石狩地域だけであり、他の地域は石狩ほど捕れていない。新たな鯿文化が広範囲に広がることは現在の状況からはあまり期待できないように思われる。

また経済的な効果と言う面を考えるなら現在の鰯にはかつての鰯のような役割は期待できない。

現在は魚肥としてのにしん粕の需要はほとんどなく、他の高級魚のような食材としての評価も鰯に対してはそう高くはない。数の子も正月にはかかせないとしても日常の食卓に利用される食材ではない。もちろんかつて鰯が食用にふされたのは15%程度で残りは全て魚肥や油に加工されて出荷されていた(大林組 1989)。すくなくとも魚肥の生成過程や加工業が浜に復興するとは思えず、もちろん鰯場の雇用関係や習俗が復活することもないだろう。鰯を巡る文化的文脈は、時代に沿って新たに作り直されねばならないものでしかない。

資源としての鰯の杜絶はそれを巡って現象していた種々の民俗の杜絶でもあった。

しかし、では何故、鰯の群来が喜ばしいニュースとして報道され、地元の漁協からは需要の中身がこれほど変化したにも関わらず栽培漁業の対象として鰯が望まれたのであろう。以下では聞き取り調査の中から鰯漁と漁師の現在の関係について報告する。

第二節 漁師と鰯漁

かつてのような有用性や利益を見込めない鰯漁ではあるが、現在あまり漁に出られない2月から3月の時期の漁師にとっては、栽培漁業で意図したように既に鰯は貴重な資金源になっている。

この時期、海は荒れ平時のような漁に出ることは難しく、漁師の収入は減少するそうで、鰯が捕れるようになったことで産卵場になっている地域の漁師にとってもその水揚げが楽しみであり、中にはかなりの収益を得ている者もいるようだ。

また、収益には結びつかなくとも、精神的な面で「海の中からキラキラ光って上がってくるのは鰯漁の特徴で、興奮する」という点や「鰯が捕れると昔からの思い入れが蘇り、気持ちの面で皆盛り上がり、浜に活気が出る」などといった声が聞かれた。

漁師という職業としての経済合理性で鰯を見るならまだこれからの魚種ではあるが、鰯に対する思い入れは強く、特に高齢の漁師にとっては格別な魚であることが理解できた。

小平での聞き取り調査では少量でも取れるようになったことで、40年ぶりに鰯の初物を神棚に備える習慣を毎年復活させたという話も聞いた。鰯が春告魚である面目躍如といった事例であった。

おわりに

栽培漁業の今後についてであるが、最も懸念されることは回遊魚である鰯の産卵地域が確定した後に、漁獲量の少ない漁協が栽培漁業の分担金の負担に異議を申し立てるのではないかということである。先述したように栽培漁業は投資した分の回収に関してはまだ科学的な根拠はほとんど無い。どこに回遊してくるのかといったことですら、現実にはその年の漁獲高を見ないと分からない状況である。この漁法は資源の回復や保護にその軸足が置かれているため、しばらくは一部公的補助金の支出といった形で事業の継続が見込まれることになってはいる。しかし、補助は年々減額され、民間の資金で運営せざるをえなくなるだろう。かつての鰯漁は前述したように日本海沿岸全域に及んでいたため、鰯の栽培漁業に関しては日本海南部域からの要望も出ていると聞いた。是非道庁には積極的に取り組んで欲しいと考える。

また調査途上で聞かれた道内産鰯のブランド化への工夫もまだ始まったばかりである。新鮮な地場産の鰯が流通し始めたことで、漁場に近い都市部の寿司屋では生の鰯の握りが食べられるようになっていく。かつての鰯場に関する調査では、刺身や寿司といった食べ方はほとんど聞かれなかったため、生で鰯を食べ始めている、という話には大変驚かされた。実際に刺身をメニューにしている店があるという話が2008年の調査でも聞かれ、それを検証するためにあらたに調査対象域を広げることになった。

しかし、2009年の鰯漁が始まると栽培漁業が始まって以来の例年のない水揚げを記録するようになり、先述していたように多くの寿司店では地場産の生鰯の握りが旬のメニューとして並ぶようになったのである。是非、水揚量が少ない内は道外に出荷されないように規制することで、今という時代にあった鰯漁をめぐる新たな食文化の創造につなげてもらいたい。その一方で漁業現場からは「産地偽装鰯」への懸念が既に出始めていた。これまでのように加工鰯が主流でありつづけるなら、この懸念は、現実味を帯びているように思うが、生鰯による新たな食文化が軌道に乗ることでこの懸念は払拭されるように思われる。つまり、冬の終わりから春先にかけては北海道に旬の鰯を食べに行くといった観光客の流れを創出することで、この問題を回避できるからである。

もちろん加工用の数の子や身欠き鯨の材料までを北海道の鯨で賄えるようになることが理想ではあるが、少なくとも栽培漁業の放流量からいってそれは実現が困難なことであろう。

さらに、過去の衣食住全般にわたる習俗の再生や意識の継承はもちろん不可能なことであるが、栽培漁業の鯨との出会いのなかで、新たな鯨をめぐる食文化や冬場の漁業形態の在り方に変化は起こっており、その文化的背景として多くの道民がかつての鯨場の特異な習俗に思いをはせる機会も多くなることであろう。

謝辞

本論文は、はじめに、第一章、おわりに、は林、第二章は佐々木と平野、第三章は佐々木が執筆を分担した。第一章、おわりに、に関する内容は林によって『ジェンダー研究会』で、第二、第三章に関しては佐々木・平野によって『北海道民族学会』で、林の指導のもと学会発表された内容に加筆修正したものである。ご助言をいただいた両団体の研究者にこの場を借りて感謝の意を表したい。

また調査にご協力いただいた関係団体、道庁、施設の方たち、漁業関係者に心からの謝辞を伝えたい。

補注

- (1) 鯨が大量に押し寄せ、浜が鯨の精子で白く濁る現象。
- (2) 一石は 750 kg
- (3) 明治 39 年に奥尻島の産卵場が杜絶、大正 6 年には久遠、熊石、大正 9 年には瀬棚、大正 11 年には島牧、大正 13 年には松前、昭和 4 年には後志以南、昭和 7 年積丹以南が杜絶した。
- (4) 昭和 57 年から日本栽培漁業協会厚岸事業場で人工種苗生産した鯨を放流していた。次第に十勝管内では広尾町と大樹町で、根室管内では風蓮湖を漁場にもつ根室市と別海町での漁獲量が増えてきたが、栽培漁業の効果であるかは検証されていなかったという。そこで平成 7 年から平成 11 年までの 5 カ年計画で、鯨の放流技術開発試験を実施していくこととなり、この試験で漁獲される鯨のうち、放流した人工種苗がどれくらい含まれるのかという放流効果の確認を行った。

(<http://www.fishexp.pref.hokkaido.jp>)

- (5) アルテミアは熱帯魚の稚魚育成の餌としてホー

ムセンターやペットショップなどにもビーシュリンプの名で缶詰めの乾燥卵が市販されている。また子供向けにこれ自体を飼育するためのキットも市販されている。

参考文献

- 1) 北海道開拓記念館第 9 回特別展実施グループ (1973): 第 9 回特別展目録 にしん漁労一漁夫とその生活一、北海道開拓記念館
- 2) 大林組 加藤秀俊・川添登・小松左京監修 (1989): 漁場 FISHERY 季刊大林 No. 29 株式会社大林組
- 3) 今田光夫(1986): ニシン文化史 幻の鯨・カムイチェック 共同文化社
- 4) 中道仁美編著(2008): 女性からみる日本の漁業と漁村、農業統計出版
- 5) 林美枝子(1998): 鯨漁をめぐる民俗としてのジェンダー 北海道日本海沿岸域の事例から、大胡欽一編 アジア世界: その構造と原義を求めて(上) 27-56 八千代出版
- 6) 日本財団図書館 成果物情報 「第 15 回特別展 ニシン漁の船」図録
<http://nippon.zaidan.info/seikabutsu/2003/00573/mokuji.htm>

資料

「北海道春ニシン漁 漁獲の消長」小樽ニシン御殿より入手

北海道の環境経営の現状と課題

Current situations and issues of eco management of Hokkaido

横 田 久 貴

YOKOTA Hisataka

The response to environmental issues such as global warming and waste management has come to be requested while the society intend by the enterprise becoming strong. However, the approach of the small and medium-sized enterprise in Hokkaido on the environment is a low level compared with the whole country, and an important anxiety is caused in alive the remainder of an enterprise mid/long-term the way things are going. Environmental problems are clarified, and the current state of the eco management of Hokkaido is understood to work on Enterprise Management backwards and positively, and the problem with which it should grapple is clarified.

キーワード 環境経営 (eco management) 環境教育 (Environmental education)

1. 研究の背景

わが国では、20世紀末から環境関連の法規制に基づく新たな展開がはじまり、温暖化防止や循環型社会の実現を目指して、地球市民として産官学一体となった活動が途についたばかりである。このような中、道内企業の環境に関する企業経営は、その豊かな自然や地域の特性を活かすことで、さらに大きく発展する可能性を秘めており、将来、北海道の環境保全はもとより、北海道経済の自立・発展に大きく寄与する重要なビジネスの一つであると考えられる。しかし、道内経済の長引く低迷、食品偽装等道民の購買意欲の低迷や企業そのものへの信頼を消失させる事件が後を絶たず、企業倒産に追い込まれる事例も少なくない。

このような中、今日の企業には法令順守（コンプライアンス）の徹底や企業の社会的責任（CSR）の重要性が増しており、特に、社会の構成員として公害防止を含む環境経営への積極的な取り組みを通

じ、顧客、地域、株主など社会の様々な利害関係者（ステークホルダー）と連携を深化させる等、環境により配慮した経営が求められている。

2. 研究の目的

このような背景を踏まえ、本研究では道内企業（特に、中小企業）における（i）環境経営の在り方に対する意識や取り組み、（ii）EMS（環境マネジメントシステム）の構築状況、（iii）利害関係者（ステークホルダー）とのコミュニケーションの在り方に関する調査から、これまでの環境経営の現状を考察し、取組むべき課題を明らかにする。さらに、環境問題を後ろ向きではなく、前向きに取り組むための今後の方向性について提言を行うものである。

3. これまでの環境経営

調査は、主に北海道経済産業局が実施した環境経営及び環境ビジネスに取り組んでいると思われる道内企業総数 7988 社に対するアンケート調査及びヒア

リングによる結果をもとに現状の環境経営の在り方を考察し、次のように問題点を分類した。1)

(1) 環境経営の在り方に対する意識や取り組み

道内の環境経営に取り組む企業を見ると、資本金5000万円未満の企業が全体の40%を占めている。また、業種別では、建設業、製造業、廃棄物処理業の3業種が最も多く、これらをあわせると87%にのぼる。このことから、環境を自社の経営やビジネスに取り入れている企業の大半は、中堅（資本金5000万円未満）の建設業・製造業・廃棄物処理業などであり、近年温暖化防止の取り組みが遅れていると指摘される運輸業は全体の5%程度と低迷していることがわかる。

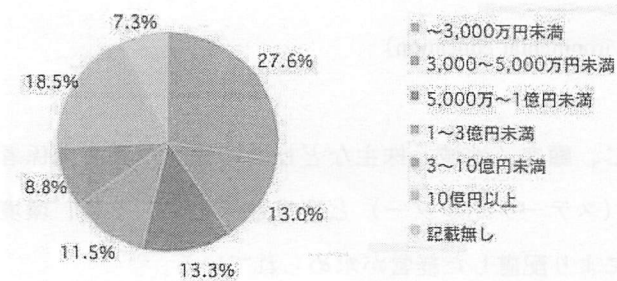


図1 資本金

出所：エコ企業活動のHINT(2008) 経済産業省北海道産業局

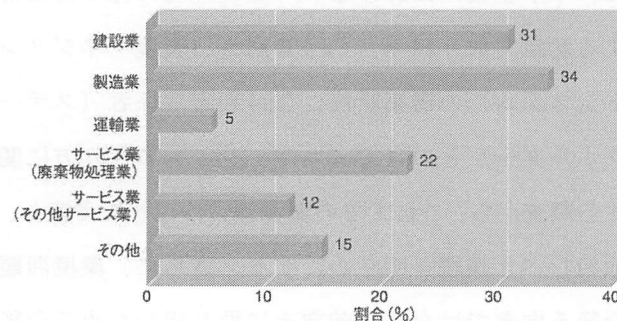


図2 業種別

出所：北海道環境ビジネスレポート'08(2008) 経済産業省北海道産業局

図3によると、環境ビジネス関連の売上高の推移では、「ほぼ変わらない」が全業種で最も多いものの、「増加した」と回答した割合が9%低下し、「減少した」と回答した割合が7%増加している。これ

は、北海道における企業経営の現状を端的に示しており、別の「環境ビジネスを実施する上での課題について」2)の調査においても「新規市場開拓が難しい」との回答が50%を超えるなど、環境ビジネス及び環境経営の厳しさをあらわしている。

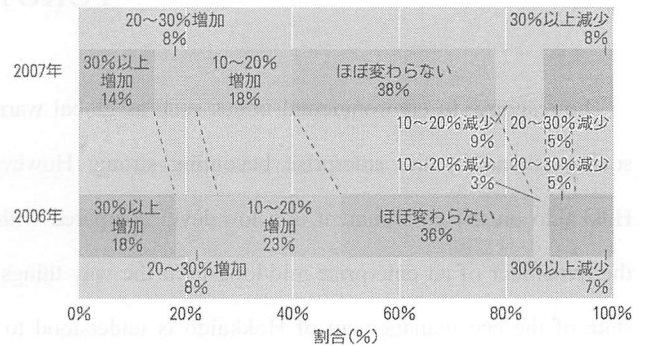


図3 3年前と比較した売上高の推移(2007・2008)

出所：北海道環境ビジネスレポート'08(2008) 経済産業省北海道産業局

(2) EMS (環境マネジメントシステム) の構築状況

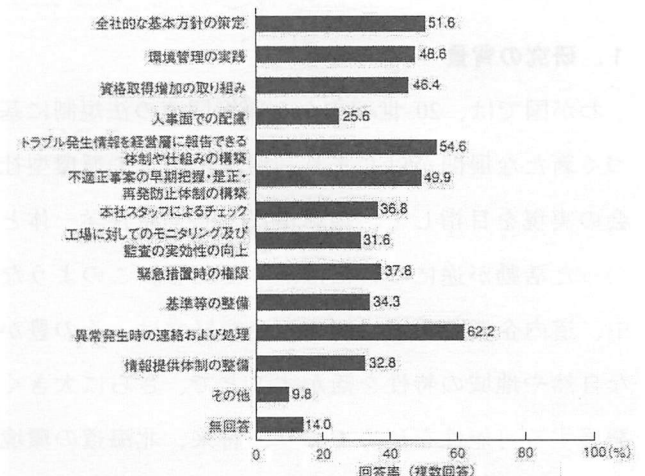


図4 企業の全社的な公害防止に係わる環境管理への取り組み

出所：エコ企業活動のHINT(2008) 経済産業省北海道産業局

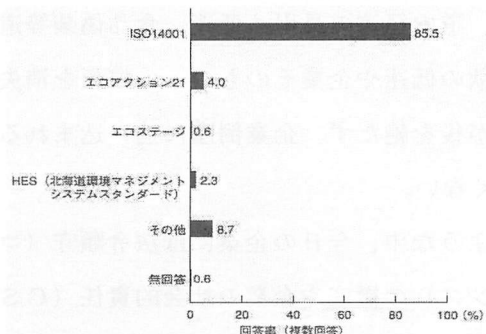


図5 環境マネジメントシステム(EMS)に取り組んでいる企業

出所：エコ企業活動のHINT(2008) 経済産業省北海道産業局

図4・5によると、環境管理への取り組みでは、「緊急発生時」「トラブル発生時」の連絡・体制構築などのリスクマネジメント（危機管理）に関する取り組みが多い。また、EMS（環境マネジメントシステム）に取り組んでいる企業は、調査に回答した企業の38.1%にとどまり、その内容ではISO14001が85.5%と圧倒的である。

これは、環境経営に取り組む道内企業の大半は、建設業・製造業・廃棄物処理業であることから、企業内で発生する事故やトラブルの低減を図り、公共事業など地方自治体等の規制や入札を少しでも有利にするべくISO14001の認証を取得する行動であると判断される。したがって、自社のあるべき姿を掲げ、地球温暖化防止、循環型社会の構築を目指す自立的な環境経営の展開や組織の継続的改善にはまだまだ取り組むべき課題が多いといえる。

(3) ステークホルダーとのコミュニケーション

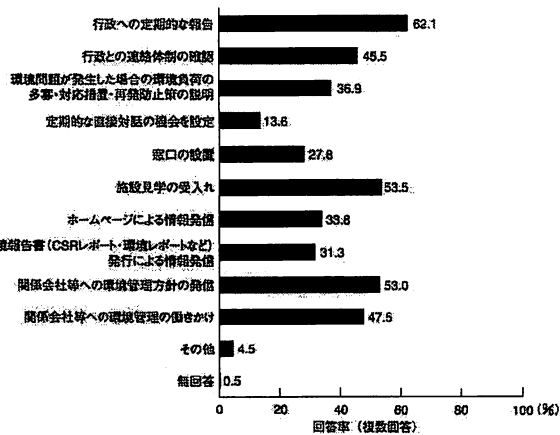


図6 ステークホルダー(利害関係者)とのコミュニケーション

出所：エコ企業活動のHINT(2008) 経済産業省北海道産業局

図6の利害関係者との関係では「行政への定期的報告」が62.1%と最も多い、これは、公共工事の依存度が高いためとみられるが、一方、「施設見学の受け入れ」53.5%は、地域社会の信頼の構築、企業の環境PRの方法として、成果やその意義が大きいと評価しているものと考えられる。

また、図7の「社会貢献活動や環境保全活動等へ

の取り組み」では、「廃棄物削減活動」「省エネルギー活動」などの環境保全に関する取り組みが多い一方で、「地域活動への参加」の回答率が56.4%と高く、図6の調査結果と同様に地域との信頼関係の構築において「施設見学の受け入れ」「地域活動への貢献」が今後の道内企業の環境経営の取り組みとして幅広い支持を得られることは間違いない。この分

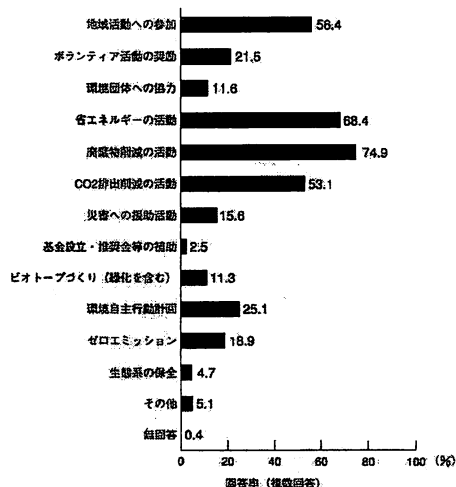


図7 社会貢献活動や環境保全活動等への取り組み

出所：エコ企業活動のHINT(2008) 経済産業省北海道産業局

4. 新しい環境経営にむけた課題

以上のことから、道内の環境経営の「目指す姿」の1つとして「地域貢献」「施設見学」が有力とみられるが、これらが抱える課題とは何か。

表8をみると、現在の道内企業が取り組む地域貢献活動の大半は、緑化活動や美化・清掃活動である。これらは、企業の主体的活動ではあるが、ある意味、地域に対して企業の一方的な行動であり、地域コミュニケーションは一方向＝いわゆる「従来型」の環境経営の手法と考えることができる。しかし、施設見学、出前授業などは地域（特に学校）との密接なコミュニケーションが必要であり、その意義は大きいものの、関係各機関との連携・調整が難しい。また、地域・学校にも環境活動に関するニーズやタイミング（実施時期）の問題もあり、学校や地域が一

野を発展・深化させることが道内企業の環境経営の今後のあるべき姿ではないだろうか。

方的な「受け身」では成立しない。

また、表9から、企業としては「地域とのコミュニケーション」の重要性は認識しているが、どのように学校や地域と接点をもてばよいのか、また、施設見学や出前授業などのニーズにどのように応えればよいのか、というコミュニケーションの在り方や外部との関係構築に関して、行政の支援やサポートを期待していることがわかる。

表8 (A)「社会貢献・環境保全」
(B)「利害関係者とのコミュニケーション」の道内事例

企業名	A	B	事例
(株)アレフ	○	○	エコりん村の活動他
出光興産(株)北海道製油所	○		緑化活動
帯広松下電工(株)	○		美化活動・敷地開放
北見東京電波(株)	○	○	市民向け見学・学習会
京セラ(株)北海道北見工場	○	○	環境出前授業、CSR 報告会
麒麟麦酒(株)千歳工場	○		緑化事業
サッポロビール(株)北海道工場	○		ビオトープ園他
シチズンタ強(株)		○	施設見学
清水鋼鉄(株)苫小牧製鋼所	○		苫小牧ゼロエミッションネットワーク
昭和木材(株)	○		植樹事業
(株)白石ゴム製作所		○	インターンシップ受入
(株)鈴木商会	○		
積水化学北海道(株)	○		河川敷清掃活動
太平洋セメント(株)上磯工場	○		緑化事業
(株)ダイナックス	○	○	花コンクール参加、施設見学他
函館電子(株)	○		リングブル、使用済切手回収
北海製罐(株)小樽工場	○		キャンアートフェスティバル
北海道エコリサイクルシステム(株)	○		清掃活動、イベント参加
北海道グリコ(株)	○		
北海道ワイン(株)	○	○	施設見学、清掃活動
(株)やまぐち食品	○		清掃活動
雪印乳業(株)大樹工場	○		周辺河川の環境監視

資料：エコ企業活動のHINT(2008) 経済産業省北海道産業局から筆者作成

表9 その他のサポート

<p>◆サポートの要望◆</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業などの現状を踏まえたサポートをして欲しい。 ・行政はアドバイザーの役割を担って欲しい。 ・環境に対して責任ある企業を育てるため、企業をサポートして欲しい。 ・今後このような調査や啓発活動を行い、意識付けなどを行ってほしい。 ・様々な取り組みは行っているが、実際にそれらを査察してもらい、指導などを望む。 <p>◆環境経営管理の認識◆</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在行っている取り組みについて、効果的な市民への情報提供や啓発の仕方について困っている。 ・公害防止や環境経営管理に対する意義は感じるが、現実には多くの問題を抱えているため、なかなか取り組みまでは進められない実態。
--

資料：エコ企業活動のHINT(2008) 経済産業省北海道産業局から筆者作成

そこで、これらの課題を解決するために、企業が地域や学校の環境活動（教育）のニーズを受け取るしくみ、逆に、地域や学校のニーズを的確に企業に伝えるしくみが双方向に機能することが重要であろう。以上のことから、北海道は「従来型」の環境経営からの進化・拡充を図り、「新しい環境経営」を構築して行くべきではないだろうか。

この「新しい環境経営」とは、企業と地域がお互いの環境側面にプラスに作用させようとする積極的な取り組みや、施設見学の受け入れ、地域活動への貢献を通じた、企業・地域との新たな連携の在り方に関する取り組みと定義できる。つまり、「企業と地域・学校双方の環境に関する改善・充実に資する双方向の取り組み」である。

5 新しい環境経営に向けた今後の方向性

では、今後の環境経営はどのような可能性を有していくのか。現在の各企業の活動から、概ね次の方向性がみえてくる。

(1) 双方向の連携と連携範囲の拡大

まず、環境経営の充実、改善に資する双方向の連携（ネットワーク）である。連携のパターンとして最も有力なのは、企業と学校、企業と町内会などとの個別的な結び付きによる連携である。

従来型との違いは、企業が主体的に美化・清掃活動を実施するのではなく、企業と地域・学校の「環境経営（教育）担当者」が取り組みの主体となる点である。「従来型」の取り組みは、主に企業が緑化・清掃活動で自らの社員らを活動させるという一方的な位置けであったが、従業員を主体とした取り組みは、言い換えれば、環境経営の成果が参加する自社内に限られる度合いが高い。ところが、「双方向型」では、企業、地域・学校連携の場で得られた成果を学校の教師が通常の授業にフィードバックした

り、日常の地域活動に組み入れることで、環境への取り組みを「包括的に」促す可能性を有するものである。あわせて、児童生徒に対する教育効果の高まりを一層期待できる。

また、近年、環境教育として行われる出前講義や説明会等でも、様々なプログラムを用意している企業も現れている。しかし、児童生徒の発達段階や能力・教育課程に応じたプログラムが用意されるまでには至っていない。そこで、複数の企業と複数の学校・地域が連携を拡大・広域化することで、幅広い対象、発達段階に適応した環境への取り組みの多様化が期待される。

(2) 環境経営の深化

第二に、「深化」である。これは、環境への取り組みが、企業や地域・教育活動に深く関わった形で展開されるという意味である。たとえば、札幌国際大学観光学部の履修科目の一つである「観光人材養成講座」では、毎年、阿寒鶴雅グループ（ホテル）での長期研修を実施している。その中で、学生は多くの学びを体験するのは勿論ではあるが、「学生を指導する側の社員にとってもスキルアップにつながる」（鶴雅グループ社長大西氏）との評価も高い。3) すなわち、教えるという行為は、単にコミュニケーションの充実にとどまらず、教える側にも自らの技能（スキル）向上に資する極めて有意義な活動といえる。したがって、企業は、「施設見学」「学習会」などの地域貢献を単に「Give and Take」ではなく、「Win and Win」の関係として地域貢献+人材育成の観点ととらえることで、自社の環境経営のプラスの側面の向上を期待することができる。

6 具体的なアクションに向けて

(1) 点から面へ連携の連続性が鍵

これまでの企業は環境経営におけるステークホル

ダー（利害関係者）とのコミュニケーションについて、緑化活動、美化・清掃活動など企業を主体とした「従来型」の活動が多かった。しかし、新しい環境経営の拡充は、これまでの「従来型」にも影響を与えていだろうか。それは、「双方向の連携」の取り組みで得られた成果が、企業にフィードバックされ、「従来型」の環境に対して意識触発の取り組みの改善・充実に寄与していくことが期待できるからである。また、「従来型」の取り組みの成果が積み上がり、より緊密な連携が生まれる場合もあるだろう。これまでの企業と地域（学校）は、家族・知人、顧客と企業が接点であり、両者のつなぎ目はまさに「点」であり、相互の意思疎通や交流は限定的であった。しかし今後、環境経営・環境教育の観点から連携の拡充が進むとともに、「新しい環境経営」が定着していけば、両者の接点が、一定の広がりを持った「面」になっていくと考えられる。自然・社会環境の変化を踏まえて、企業、地域（学校）双方の環境活動の在り方を進展する動きは、双方の環境に対する取り組み内容を深化・拡充することに結び付くだろう。こうした連携の進展の先には、「Think Globally Act Locally」を企業・地域（学校）双方で熟成してゆくための「環境の一貫性」が生み出される可能性がある。

(2) 連携の双方向化に向けて

現在の環境経営は、企業内活動という側面が強く、地域との「双方向化」の動きはほとんど行われていない。今後は企業と地域・学校が、定期的にお互いの実態等について意見交換や協議を行い、相互交流を緊密にすることが一層求められる。そのためには、現在、企業、自治体、教育機関において行う連絡協議会のような会議の場を、出前講義の日程・メニューの調整等にとどめず、地域の環境推進の最前線に立つ担当者同士が、より具体的・実質的な意見交換

と協議を行う場として位置付けることが必要である。

連携の「双方向化」の推進にあたっては、関係機関が協力して具体的な環境活動プログラムの開発を創造していく方向も考えられるのではないだろうか。

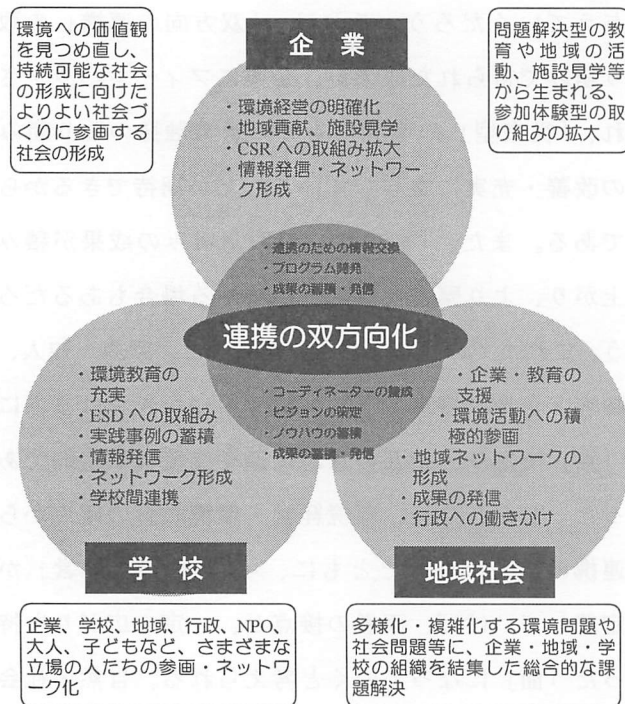


図10 双方向化のイメージ図

資料：NPO法人「持続可能な開発のための教育の10年」推進会議を元に筆者構想

7 まとめ

2002年第57回国連総会で「持続可能な開発のための教育(ESD=Education for Sustainable Development)」が採択された。この中で、わが国は環境・開発・人権など、これまでの社会的課題の解決を目指す教育や経験の連携・融合・組織化が求められていること、そして、私たちには社会的・経済的に公正な社会をつくる責任があり、現代は将来世代に対する責任を持っていることなど、崇高な理念が掲げられている。

この理念の達成には、学校教育だけでは不十分であり、地球市民の一員として、社会のあらゆる構成

要素が結集して解決する必要がある。すなわち、企業は自社の理念として持続不可能な社会の課題を把握し、その原因と向き合い、それを解決する環境経営が今まで以上に重要性を増しており、企業、地域社会・学校との連携の双方向化の成果は、決して企業内だけのものではなく、このような経験が広く浸透してゆくことで、大人も子どもも社会の一員として「Think Globally Act Locally」の認識や行動力が育まれていくものである。

しかし、このような取り組みを推進していく場合、やはり、企業の環境経営に関する主体性の確立が前提となる。地域、学校との連携は、企業の本来的な環境経営のスタンスがしっかり確立してこそ、成果を生むものであり、そのためには、まず、各企業の環境理念、あるべき姿の実現を目指して、自身が環境経営を主体的に担うスタンスの中で、地域・教育貢献への有用性を認め、積極的にアプローチしていくことが重要である。

【参考文献】

- 1) エコ企業活動のHINT(2008) 経済産業省北海道産業局
グリーンビジネス北海道MAP'04(2004) 同上
北海道グリーンビジネスレポート'05(2005) 同上
北海道グリーンビジネスレポート'06(2006) 同上
北海道環境ビジネスレポート'07(2007) 同上
北海道環境ビジネスレポート'08(2008) 同上
- 2) 北海道環境ビジネスレポート'08(2008) 同上
- 3) 「観光振興と大学教育の協同の試み」中鉢令兒(2008)
北海道都市地域学会
- 4) サステイナブル経営格付/経営診断の狙いと特徴(2008)環境経営学会
- 5) 「環境教育を学ぶ人のために」御代川貴久夫/関啓子(2009)世界思想社
- 6) 「環境で強い会社をつくる」立山祐二(2001)総合法令
- 7) 「未来をつくる人を育てよう」NPO法人「持続可能な開発のための教育の10年」推進会議(2006)

サービス・イノベーションのための人材育成に関する研究

Research on Personnel Development for Service Innovation

五十嵐 元一*

IGARASHI Genichi

The improvement of the innovation and productivity becomes an important issue though the role of the service industry including the tourism and the hospitality industry has expanded. In this study, the personnel development for the service innovation was referred while catching the characteristic of service. It is necessary to attempt standardization to the skill that is necessary at the same time as clarifying needs that the industry requests. It is requested to construct the examination for the ability rating and to support it including the educational programs for them.

キーワード：サービス (Service)、イノベーション (Service innovation)、人材育成 (Personnel development)、社会人基礎力 (Generic skill as a member of society)

1. 研究の背景

消費者の生活も変化し、経済のサービス化が進んでいる。現代の日本では、サービス関連支出が増加しており、消費支出全体の5割以上を占めるまでに至っている。物的な財に対する購入からサービスの利用へと変化し、物を所有することそのものよりも利用することで結果を得られる財を購入している。こうした経済のサービス化に伴い、製造業に代わってサービス業が大きな地位を占めつつあるが、製造業においてもモノそのものよりも情報やサービスの提供に注力し、コールセンターによる販売やアフターサービス機能を持たせている。そして、差別化のための付随物としてサービスを付加するといった方法は、モノの付加価値を高めるために様々な商品で行われている。モノと補完的な役割を担っているサービスを適宜組み合わせ商品を開発するといった方法もとられている。また、顧客との関係もサービスの提供に際して、顧客の嗜好や要求を把握し関係を深めながら長期的な関係構築により利益を高める努力もしている。

実際の世界経済において経済のサービス化が進むなかで、非製造業・サービス産業である第3次産業がGDPに占める割合は先進諸国では60%を超え、世界全体において1970年代以降ほぼ一貫して増加傾向にある。また、それに比例して産業別の雇用者も第3次産業のそ

れが、産業全体に占める割合が増加傾向にある。米国においては、サービス産業についても対象となっている国家品質賞である「マルコム・ボルドリッジ賞」の制定やサービス科学を学問の領域として認識し、製品に付随してサービスの提供を行うことで製品とサービスの価値体系を変える「Innovate America (Council on Competitiveness, 2004)」や、EUにおいては、サービス業が他のEU加盟国において設立や一時的な移動に際して直面する障壁を取り除くことを目的とした指令である「サービス指令」や、中国においては、GDPにおけるサービス産業の割合やサービス産業の就業者の割合を増加させる「第11次5ヶ年計画」や、そして韓国においては、主なサービス産業別に生産性向上対策を確立しサービス産業の成長力化を推進する「2006年経済運用の基本方向」などサービス産業を政策的にも重視する動きがみられる。

一方、日本国内においては、地域のブランド力は北海道、京都が突出して高くなっており、沖縄、大阪、東京がそれに追随する。県内総生産に占める製造業の比率は、地域のブランド力と緩やかな逆相関となっており、サービス業の比率はそれと緩やかな相関関係にある。地域において「観光」を例に考えれば、観光地入込客数は地域ブランド力と緩やかな相関関係になっており、観光は地域の雇用を創出するとともに地域の

*札幌国際大学観光学部観光学科

ブランド力を高めることができる産業でもある。

このように世界経済や地域経済におけるサービス産業の重要性は、付加価値と雇用その両面において今後益々高まっていくものと考えられる。

2. 研究の目的

観光業を含めたサービス産業の重要性は高まる一方、その生産性は低いとされている。そこで、サービス産業の特性を整理すると共に、その生産性の向上やイノベーション創出に寄与するための人材育成について、学生の検定や体験型プログラムを事例として、主として「社会人基礎力」の養成の観点から考察することを本研究の目的としている。

3. 先行研究の整理

(1) サービス産業の低い生産性

第3次産業従事者といったサービスの財の生産者は増加傾向にある。それは、人数の増加のみならず、職業の数自体も増えており、高度な専門能力を要する知識や技術によるサービスが提供されている。一方で、対個人向けのサービスでは展開規模が小さくチェーン化が進んでおらず効率的なオペレーションができていない、また、効率的な開発方法の導入が遅れている、そして、マーケティングや調達能力の弱さと共に人員配置が効率的でないといった現状がある。それらが要因で先進諸国（1995年から2003年の労働生産性の上昇率は、米国では製造業が3.3%に対して、サービス産業は2.3%、日本では製造業が4.1%に対してサービス産業では0.8%）においては、サービス産業の生産性の伸びが製造業のそれよりも低い傾向にあり、経済成長における課題となっている²⁾。

(2) サービスの特性

サービスの特性として、①無形性、②不可分性、③異質性、④消滅性といった4つの特性が抽出されている³⁾。

サービスの特性を、より具体的に捉えてみると次のように考えることができる。

- ① サービスは、時間や他人の労働力や技術を物財を通じて使用する権利であって、物財の所有権にまでは波及しない。(例：レンタカーやホテルの客室)
- ② サービスの生産は、触れることも包装することも持ち帰ることもできない無形のパフォーマンス

である。(例：レンタカーにおいては、自動車という有形の物財よりも、持ち帰ることのできない無形のサービスに価値観を求めている。)

- ③ サービスの供給ルートには、物理的チャンネルと電子的チャンネルがあり、生産や小売、そして消費を同一地点で行うことができる。
- ④ 顧客は、モノの生産過程には関与できないが、サービスの生産過程には深く関与する。(例：コインランドリーの利用や銀行のATMでの預金の引き出し、理美容店での調髪)
- ⑤ サービスの生産に人々の存在が部分的に加担することがある。(例：高級レストランとして認知されるには、そのレストランの従業員のサービスがよいだけでなく、そのレストランを利用する顧客の質もサービスの質に連動している。)
- ⑥ サービスを受ける顧客は、物理的にその場にいなければならない、所要時間に対して期待を持っている。また、顧客はサービスを購入するために自ら様々なチャンネルを使い満足できる供給先を見つける。一方、供給側は、特定の日時、場所で自己の持つサービスの生産能力と供給能力を駆使して供給に努め、時間の要素が重要となる。
- ⑦ サービスにおけるインプットとアウトプットには大きな変動性がある。サービスを提供するのに必要な全ての資源であるインプットとサービス・デリバリー・プロセスの最終結果であるアウトプット双方を標準化して変動性を管理することは困難なものとなる。モノの場合、管理された状態のもとで生産が進められ、生産性と品質の双方が最適化され、品質要件を満たしているかがチェックされる。一方、サービスの場合は、生産されたその瞬間に消費されるので、生産性を高めながら品質を管理し、標準化されたサービスの集合となる商品を提供することは難しい。そのため、それぞれの顧客が持つニーズや好みに対して、サービスを提供できるといった特性を併せ持つことにもなる。
- ⑧ 顧客の期待には幅があり、希望するサービスと限界となるサービスの間はその容認範囲が存在することになる。希望するサービスは、個人のニーズや提供可能と考えるサービスが要因となり、限界となるサービスは、他のサービスとの状況要因がサービスの期待に関わる要因となる。

⑨ サービスは行為ないしパフォーマンスであり、通常在庫は存在しない。サービスを受ける顧客が存在しなければその生産・供給能力も無駄になるので、供給能力に見合った需要をバランスよく獲得する方策を見つけ出すことになる。

このように、①無形性、②不可分性、③異質性、④消滅性の他に、⑤生産と消費の同時性、⑥結果と過程の等価的重要性、⑦顧客との共同生産などが挙げられる。

(3) サービス品質と顧客満足

サービスの多くは顧客による評価が困難である。モノの多くは、比較的高い「探索属性 (search attributes) : 顧客が購買に先立ち容易に評価できる製品の特性」を有するが、一部の物財やサービスでは「経験属性 (experience attributes) : 顧客がサービス提供によってのみ評価可能な製品の特性」が強調される。また、修理や医療など人間関係や相互理解による信頼に基づく「信頼属性 (credence attributes) : 購買や消費の後ですら、顧客が自信を持って評価することができない特性」もある。

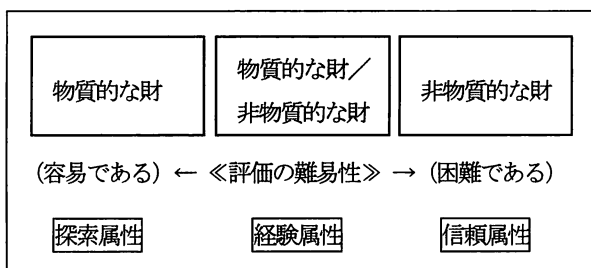


図-1 モノとサービスの統合体としての商品分類アプローチ

(出所: 浅井慶三郎 [1993] 『サービスとマーケティング』 同文館出版 p.21 の図表を基に筆者作成)

サービス品質の測定基準を5つの指標から捉えている‘SERVQUAL’では、有形的要素 (Tangibles : 物理的な施設や設備、従業員、コミュニケーションツールが提供するサービスに相応しい)、信頼性 (Reliability : 約束されたサービスをいつでも同じように供給する)、反応性 (Responsiveness : 従業員が良く気がつき、適切なサービスを提供する)、確実性 (Assurance : 従業員が商品等の知識が豊富で礼儀正しい)、共感性 (Empathy : サービス提供組織が顧客への気遣いや顧客毎の注意を払っている) から測定している。SERVQUAL では、消費後の事後評価と知覚品質との差や満足度によりサービス品質を規定し、そ

の満足度によって次回購入時の知覚品質が形成されるとしている⁴⁾。

ミシガン大学のビジネススクールにおいては、「米国顧客満足度指数 (ACSI)」が1994年に開発されている。公的なサービスを含めた43業種の200社以上を対象とした調査で四半期ごとに Wall Street Journal に発表されており、投資家や株主が企業の顧客価値を評価する指標となっている。調査項目には、購入前の商品・サービスの評価により測定される「期待値」、商品・サービスの全体の質、信頼性、ニーズ充足度等により測定される「質」、商品・サービスの質に対する支払額の評価や支払額に対する質の評価によって測定される「価値」、苦情の有無、苦情時の企業対応などにより測定される「苦情」、商品・サービスの再購入意向や価格感度により測定される「カスタマーロイヤリティ」がある。企業ごとに算出されたスコアは更に業種・産業・全産業の各段階のスコアに集計される。サービス・商品の質が「見える化」されることで消費者の購買意思決定に役立つだけでなく、企業間競争を促進し、サービス・商品の品質改善につながる。これまで企業内のミクロ的な指標として利用されていた顧客満足度が外部のマクロ的な指標としても活用されるようになれば、顧客戦略はさらに進化すると思われる⁵⁾。

(4) サービス産業政策の確立

経済産業省では、サービス分野に対する横断的な政策として「需要の創出と拡大」、「競争力と生産性の向上」、「政策インフラの整備」を挙げている。国民所得が向上し少子高齢化が進むなかでは多様化・個別化するニーズに積極的に対応することで、新しいサービスへの需要を創出・拡大につながる。また、製品と異なるサービスは、目に見えず在庫として蓄えることもできないがために、それを提供する人材によって質が規定される。ゆえに人材の育成は取り組むべき重要な課題となる。同時にサービス分野の生産性も課題であり、製品とサービスの特性の違いや労使関係の変化も踏まえたうえで、直接的には計測できない無形の資産について様々な角度からアプローチしていく必要がある。経済産業省では、2006年を「サービス産業政策革新元年」と位置づけ、サービス産業を「健康・福祉関連サービス」、「育児支援サービス」、「観光・集客サービス」、「コンテンツ・サービス」、「ビジネス支援サービス」、「流通・物流サービス」の6分野に整理している。その中で、観光・集客サービスにおいては、①観光に関

する高度専門人材の育成、②全国各地の観光・集客サービス事業成功の高確率化、③IT活用による顧客支援などの施策を講じるとしている⁹⁾。

また、北海道経済産業局では、北海道内の経済の約8割を占めるサービス産業の発展に向け、サービス産業の振興や生産性の向上など、業種横断的な課題の解決に向けた支援を行っている。そして、創意工夫に満ちた優れたサービスを提供するベストプラクティスを選定する「ハイ・サービス日本300選」をサービス産業生産性協議会が選定しており、北海道内の企業は第1回から第4回の合計で11件選定されている⁷⁾。

一方、文部科学省では、ビジネス・IT・人間系知識等の分野融合的な知識を兼ね備え、サービスの生産性向上やイノベーション創出に寄与しうる資質を持った人材を育成するための教育プログラムである「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」の開発を大学に委託している⁸⁾。

4. イノベーションと生産性に関する考察

(1) 今日の消費社会における不可視的要素の重要性

情報化社会の到来と国際化による厳しい競争は、人間同士の直接的な対話による機会を減少させ、コミュニケーション不足によるストレスが原因となり種々の問題を引き起こしている。また、今日のように、『「必需品」なき消費社会』¹⁰⁾においては、単に価格が安ければ売れるというわけではないことが多い。また品質がよいという理由だけでも評価されるわけではない。安くても質が良くても、すぐに普及し消費者に飽きられてしまう。消費者のニーズは著しく多様化しており、衣・食・住・遊などのライフスタイルも著しい変化を遂げている。家族の生活、趣味、健康、そして環境への配慮から商品に対するニーズはますます多様化しつつある。消費者は自分達のニーズを充足する多種多様な商品にいつも接しており、今日の消費社会で氾濫する商品の選択においては、不可視的な要素も判断の対象となることがある。

(2) 競争優位と経営戦略

企業やその商品に独自の強みがあるか、もしくは模倣が困難であることがマーケットに存在できる条件となる。それゆえ、模倣が容易か、模倣のためのコストがかからない場合は、製品のライフサイクルを前提に差異化を持続しなくてはならない。戦略論において、

M. E. Porterの理論⁹⁾とJay B. Barneyの理論¹⁰⁾が比較の対象になることがあるが、Porterはマーケットのポジションに、Barneyは組織にその重点を置いている¹¹⁾。

現在、競争均衡にある企業は、持続的競争優位を享受している別の企業を研究することによって、持続的競争優位を得ることはできるのであろうか。そのためには、個別企業が保有する独自の強みや弱み、企業の外部環境に存在する機会や脅威について分析と検証をする必要がある。財務・物的・人的・組織資本といった経営資源に基づく企業観であるResource-Based Viewからは、経営の外部環境に存在する機会を活用し、脅威を無力化することができる経営資源を保有している場合やその経営資源を保有する企業が少数であり、その経営資源の複製コストが非常に高いか、あるいは非弾力的な場合にその経営資源は企業の「強み」になり得ることができる。つまり、そのような経済価値、希少性、模倣困難性を保有し、それらの経営資源を十分に活用できるように組織されていることが持続的競争優位の条件となる。競合の行動を模倣するだけなら、競争均衡がもたらされるだけであり、上記のような経営資源を開発するほうがよい。しかしながら、企業を取り巻く機会と脅威が急速かつ予測できないかたちで変化する時、持続的競争優位を維持することは多くの場合、困難になる。また、競争優位を生み出すかもしれない経営資源を、自前で開発したり購入したりするコストが小さければ小さいほど、その経営資源が持続的競争優位の源泉となる可能性は低くなる。

それゆえ、経営資源に基づく企業戦略観であるBarneyの理論を評価しつつも、買い手の立場に立ち、売れる仕組みづくりを考え、市場を創造するマーケティングの観点からは経営資源のみにとらわれず、常に市場に着眼することも必要と考える。

アメリカの国家戦略である「Innovate America (Council on Competitiveness, 2004)」では、サービスサイエンスの確立によるサービス・イノベーションの実現を志向すべく、プログラムが構築され推進されている。しかしながら、地球環境問題、貧富格差の拡大、消費者の権利としての消費手段の喪失など問題もあるのも事実であり、日本においては、サービスサイエンスを人間性の重視と消費者主権を保障する戦略として位置づける必要性も指摘されている¹²⁾。

5. サービス産業における人材育成に対する考察

(1) ホスピタリティと人材

経済のサービス化が進み、顧客が求めている価値がモノからサービスに移行する中で、素晴らしい体験や商品提供の方法、使用感、デザイン、外観、香り、触感、後味、そして思い出など様々な角度からの刺激である経験における価値が求められている。モノを「形として残る価値」と考えるならば、サービスは「記憶に残る価値」といえよう。記憶に残る価値という点において、購入後の満足感には購入を担当したスタッフである「人」が及ぼす影響も強い。

マーケティングを説く表現に「ドリルを買いに来た人が欲しいのはドリルではなく穴である」という言葉がある。それは顧客が製品やサービスそのものを購入するのではなく、結果を購入することを意味している。マーケティングの基本的な戦略要素である「4P」、つまり①Product（製品）、②Price（価格）、③Place（流通）、④Promotion（販売促進）にプロフェッショナル・サービスのマーケティング・ミックスとして Philip Kotler は、⑤People（スタッフや顧客などの「人」）、⑥Process（業務手順や教育などの「プロセス」）、⑦Physical Evidence（施設のデザインや物の配置などの「物的証拠」）を加えて「7P」として提示している¹³⁾。サービス提供における顧客が得る「価値」というものは、支払う価格に対する結果となるが、「人」や「プロセス」も重要な要素となる。つまり、支払う価格と共に顧客がサービスを受けるのに必要なアクセスのための費用が付随し、そして結果と共に提供過程の品質も付随する。

また、Jan Carlzon は、責任を再配分すれば、企業は“真実の瞬間”を最大限に活かすことができ、満足した顧客の数が増えることで重要な市場での優位性が確保されるとしている¹⁴⁾。例えばそれは、レストランで席へ案内され、水が出され、注文を聞かれ、料理が出され、会計をする場面における「真実の瞬間」を指し、スタッフであるサービス提供者が、顧客を自社のサービスのファンにするためにとどめを刺すその瞬間（サービス・エンカウンター）である。

観光産業とは、1年間以内の間にレジャー、ビジネスや他の目的のために日常から離れたところを旅行したり、滞在して活動する人々にサービスや商品を提供す

る産業である。一方、ホスピタリティ産業は、宿泊施設や食事、飲料、会合や娯楽といったものを観光客だけでなく地元の人々にも提供する産業であり¹⁵⁾、人的な対応を不可欠な要素とするサービス産業である¹⁶⁾。ホスピタリティ産業における商品は購入前に把握することができず、購入後の返品はできない¹⁷⁾。また、ホスピタリティ産業をサービス産業と比較した場合、共に「無形性」の商品を扱う点においては同様であるが、企業側の心ある感じのよい対応により顧客が心から満足できるか否かという違いがある¹⁸⁾。

東京・青山に「カシータ」という店名のレストランがある。そのサービスに関心を抱くマーケッターは多い。その売りは、客を徹底的に楽しませるスタッフと客の交流にある。スタッフとの親近感のわく会話や驚くことの多いサービスメニューが随所にあり、食事の時間が満ち足りたものとなる。おいしいものを食べさせるレストランではなく、おいしくものを食べさせるレストランといえる。モノに偏重することなく、接客の楽しさの実現を図り、楽しい食事の場づくりに努めている¹⁹⁾。

サービス・エンカウンターで顧客と第一線で接するサービス提供者であるスタッフの役割は重要である。なぜなら、サービスのコア部分ではない1つの些細な言動や行動が企業や店のサービス全体の印象を決めることになり、顧客のサービス全体に対する印象を左右することになるからである。そのため、顧客とスタッフを満足させることとサービスの価値提供の仕組みを創出することを連動させることが重要となる。

リッツ・カールトンは、世界各地に展開している5つ星クラスのラグジュアリーホテルである。その提供されるサービスについては定評があり、ホテル業界のみならず、他の一般企業や団体もそのサービス哲学やマネジメントに注目している。リッツ・カールトンにおける強い文化・チーム・組織を構築するには、パーソナリティの優れた人材の確保とオリエンテーション、入社3週間後や1年後に行われるものを含めたトレーニング、デイリー・ラインナップを重視している。マネジメント・システムにおいては、リーダーシップ、戦略的な計画、顧客や市場予測を機能させて測定や分析・知識マネジメントを仕事の核となる職場やプロセス・マネジメントに応用し、ビジネスの結果を生み出すシステムを構築している。人材の採用に際しては、

個人の素質について職業倫理、自尊心、説得力、関係を広げる能力、相互協力できる能力、積極性、サービス、共感性、気配り、正確性、向学心から評価している。従業員に自由裁量権が与えられており、常に自分で考え、判断し、行動することが求められている²⁰⁾。

前田勇らは観光事業の労働と人材について、観光はゲスト (Guest) である観光者とホスト (Host) である観光地の人々による相互作用として成立するのであり、観光事業の基幹業務のほとんどは、観光者を接遇するためのサービスによって支えられていると述べている²¹⁾。サービス提供者の人間的魅力によって顧客の満足度が決定されるがゆえに、観光事業における労働の成果は、労働力の「全人格的」資質によって左右されがちになる。つまり、観光労働の人的資源に対する依存度は極めて高くなる。一般に観光事業における労働は、その労働条件に対する厳しさが指摘される。それは、観光の多様な需要に対して、柔軟な供給を余儀なくされているためである。また、観光事業における雇用条件の不安定さは、立地条件に依存する立地の制約性やシーズンに需要が集中する需要変動性によるものである。観光という言葉には「歓楽」や「娯楽」の含みが強いゆえに、ゲストに対するホストの主従関係による「奉仕」と捉えがちである。そのため観光関連の職業における社会的地位の低さが指摘されることもある。しかし、観光事業が求める人材として、サービス業務に求められる特に重要な技能は、対人関係技能やコミュニケーション技能であり、さらに幅広い教養も必要となり単なる「奉仕」だけではない。

ホスピタリティのある環境においてはゲストとホスト両者の共創的な心の交流で可能となる心温まるおもてなしが存在する。その環境を創るには、まず誰しもが自らホスピタリティを実践する必要があり、それには人的なホスピタリティを育てて行く段階がある。自己を理解することから始め、自分の仕事に対するこだわりを持ち、絶えず相手が何を望んでいるのかを考えて行動し、主客同一の精神を持って感動を共有する段階へと成長させて行く。資本力を有する体力のある企業は「価格」を訴求することで勝ち残ることができるであろう。しかしながら、これからのビジネスは「価値」を訴求することに転換する必要がある。顧客に「価値」を伝えるの

は他でもない第一線のスタッフである。しかも彼らは顧客と時や場を共有し、より共感するために彼らと同じ感性の持ち主である必要がある。

(2) 人材育成と高等教育機関の役割

製造業と比較してサービス産業に対する社会的なイメージが低く、その歴史も浅い、それゆえ教育機関において産業界のニーズに対応したより実践的な知識の重要性に対する認識が十分ではない。サービス産業人材、とりわけ観光経営人材の育成には、観光関連学科で経営 (意志決定論や組織論を中心とした狭義の経営学と、マーケティングを中心とした商学、そして財務・管理会計を中心とした会計学など)、ホスピタリティ (ホスピタリティ産業、コミュニケーション、ホスピタリティ文化など)、地域づくり (地域計画、観光地計画など) に関して学習する必要があるが、とりわけイノベーションと生産性については、収益管理やオペレーションに関する学習が必要である。しかしながら、国内の大学等の高等教育機関のカリキュラムにおいて、それらは十分なものとなっていないのが現状である。

早稲田大学が 2008 年 12 月 15 日に「ホスピタリティ・マネジメント・セミナー」を開催した。セントラル・フロリダ大学ローゼン・ホスピタリティ経営学部長のアブラハム・ピザム教授は、「産業界がプロフェッショナル人材に求める資質を見極めた上で、プロとしての知識やノウハウ、そしてサービスパーソンとしての人格や態度を併せ持った人材を育成すべき」と説き、同大学同学部暫定副学部長の原忠之准教授は、「観光のマクロが分からなければ、観光のミクロで使える人間にはならない」と述べている。また、コーネル大学ホテル経営学部長のマイケル・ジョンソン教授は、「卒業生は、ホテル・不動産・外食産業にそれぞれ 3 割ほどが就職しているが、彼らは経営のリーダーになっている」と語る一方で、観光庁観光資源課長の水嶋智氏は、「日本の観光学部・学科の卒業生のうち、観光関係の企業・団体に進むのは約 4 人に 1 人であり、産業界が観光系大学の学生に求めている資質が、専門学校に求めている資質とさほど変わらないところに課題が残る。大学教育と産業界の受け入れとを一貫して議論しなければ、観光ホスピタリティ産業が真に付加価値の高い、あるいは社会的地位の高い産業には成長できない」と述べている²²⁾。このように、サービス産業の人材を育成する体系的な教育体制を充実させるとともに、

産学間における対話を促進し、より実践的なニーズに対応したサービス産業の人材育成に努めなくてはならない。

(3) 人材育成と社会人基礎力

① 社会人基礎力とは

イノベーションや生産性の向上に関連して、企業は新たな価値のある製品やサービスをいかに早く創り出すかということが強く問われている。IT化の進展により機械化や自動化が進む中で、入社まもない社員にも難易度の高い仕事が課せられるようになった。その結果、新たな価値の創出のための課題を発見する力や、解決に向けた行動、そして他人とのコミュニケーションやチームワークといった社会活動を営むに際しての基礎的な能力が、より一層求められるようになった。

経済産業省では、職場や地域社会の中で多様な人々とともに仕事をしていくために必要な基礎的な力を「社会人基礎力」と捉えている。思いやりや公共心、倫理観、基礎的なマナー、身の周りのことを自分でしっかりやるなどの人間性や基本的な生活習慣が土台にあった上で、読み、書き、算数、基本的なITスキル等の基礎学力や、仕事に必要な知識や資格等の専門知識がある。それらを他人との関わりの中で活かして、成果を生み出すために必要であると考えられる積極性（前に踏み出す力）、実行力（考え抜く力）、コミュニケーション力（チームで働く力）といった力が社会人基礎力である。

② 社会人基礎力育成プログラムの運用

教育機関において社会人基礎力育成の効果を上げるためには、学生のモチベーションを高め、多様な気づきを得られるような工夫を施すことが重要である。モデル校や先進校での工夫には、卒業生に協力を依頼し多様な社会人と接する機会を設定したり（愛知学泉大学）、個人の商品企画案から始め、個人作業とグループ作業を効果的に組み合わせたり、合宿など環境を変えて実施し、課題解決型の学習を促進してチームの結束力を高められるよう普段と異なる環境を提供したり、チーム対抗のコンペを行い学生のモチベーションを高めている（山梨学院大学）。また、ソーシャル・ネットワークワーキング・サービスや共有フォルダといった情報共有にITを活用したり（武蔵大学・宮城大学）、学内外のコンテストやイベントにも参加するなど学内外での発表の場を設けている（宮城大学）工夫もみられる²³⁾。

変容する社会の要素をモチベーションとして学生に与える時に、どのように対処してよいかわからないという学生に対して社会人基礎力を鍛えるためには、大学の教育方法や教育課程を工夫する余地があるとされている²⁴⁾。

また、社会人基礎力レベルの評価手法については、学生が自らの行動のあり方に気づき、行動の変化を促進させるものであることが重要である。ポイントは、①客観的に行動を理解できるようにすること、②行動の事実によってできるようになったことに気づかせること、③指導や評価をするために信頼関係を構築すること、④本人に対するフィードバックを意識した評価プロセスを構築することが重要となる。

③ 検定や体験型プログラムを事例とした社会人基礎力の養成

本論では、サービス・イノベーションのための人材育成について論じているが、どの仕事も相手に満足してもらうために行われており、相手の満足を提供することは「サービス」でもある。相手に満足を提供する行動を「接遇」と捉え、それをビジネスの場の実務として表現すると、「サービス接遇」ということになる。財団法人実務技能検定協会では、「サービス接遇検定」を実施しており、その試験範囲は、①サービススタッフの資質、②専門知識、③一般知識、④対人技能、⑤実務技能の5つの領域である。級位には、3級、2級、準1級、1級があり、筆者が勤務する大学の学生に対して、サービス接遇実務について理解を持ち、一般的なサービスを行うのに必要な知識や技能を持っているとされる「2級」に、サービス接遇担当者としての口頭表現について面接による簡単な審査を加えた「準1級」の受験を奨励した。受験の結果は、25名が受験し16名が合格した。目標を同じくする者同士が受験に向けて共に学習することで、一体感が形成され自然とモチベーションが向上したようだ。

職場におけるパフォーマンスの高い人材の例として、①組織の目標を理解し支持している、②職務遂行に必要な技能を持っている、③チームでうまく働くことができる、④問題解決を自発的に行う権限を持っているといったことが挙げられる。価値観を共有し、共感力を伸ばすことで意識的な連携を行い、付加価値をも創造するホスピタリティは業務遂行における潜在的な要素として捉えることができる。①相手を尊重する、②相手を受け容れる、③相手の気持ちを汲み取る、④相

手の充足や満足を支援して、相手の気持ちに寄り添う、⑤相手に期待された以上に喜んでもらうといったホスピタリティの思考と行動は「社会人基礎力」の要素を包含するものと考えられる。ある研究グループの調査によると、学校のカリキュラムに社会人としての必要最低限の知識を習得できる内容や学校内外で実習や現場体験を取り込むことが望まれており、それらによって、座学では学び得ない判断力、柔軟な思考、行動力、対人コミュニケーションスキルの向上などが見込まれるとしている²⁶⁾。

サービス接遇検定の受験と共に、学生にホスピタリティ産業を対象とした体験型プログラムに参加する機会（参加者数 17 名）を与え、そこから得る社会人基礎力に対する評価を調査した。プログラムは、①テーマパーク近郊のホテル宿泊体験、②テーマパーク園内視察調査、③老舗有名ホテル視察とホテル内茶室での茶道体験、④英語による外国人向けバスツアー乗車体験、⑤ホスピタリティ研修の受講、⑥サービスに定評のあるレストランでのディナー体験、⑦外資系有名ホテルでの宿泊体験、⑧第一印象・接遇マナー研修の受講、⑨高級外資系ホテルでのアフタヌーンティー体験、⑩航空会社機体工場見学から構成されている。この体験型プログラムに対する参加学生の感想には、サービスの神髄であるホスピタリティを経験できた喜びや、自分の日頃の行動を見直して今後の目標を設定する機会になったことが挙げられた。

このプログラムの実施前と実施後に、社会人基礎力レベル評価基準表²⁶⁾を用いて自己評価²⁷⁾を行い、その差の平均を表した結果が表-1 である。

表-1 プログラム実施前後の社会人基礎力に対する自己評価

3つの力	12の要素	プログラム実施前後の差の平均
前に踏み出す力	主体性	0.53
	働きかけ力	0.06
	実行力	0.41
考え抜く力	課題発見力	0.53
	計画力	0.24
	創造力	0.53
チームで働く力	発信力	0.35
	傾聴力	0.47
	柔軟性	0.24
	状況把握力	0.24
	規律性	0.41
	ストレスコントロール力	0.41

このように、プログラム実施前後の変化の数値は、最も高いものが主体性、課題発見力、創造力であり、次いで傾聴力、そして実行力、規律性、ストレスコントロール力、以下、発言力、計画力、柔軟性、状況把握力、働きかけ力となっている。

また、社会人基礎力の 12 の要素に対して、最も評価の対象となったプログラムを原則 1 つ選択し、それを 12 要素の延べ票数で集計した結果は表-2 の通りである。

表-2 社会人基礎力の評価対象となったプログラム

順位	プログラム名	延べ票数
1	ホスピタリティ研修の受講	58
2	第一印象・接遇マナー研修の受講	50
3	テーマパーク園内視察調査	42
4	英語による外国人向けバスツアー乗車体験	21
5	サービスに定評のあるレストランでのディナー体験	17
6	高級外資系ホテルでのアフタヌーンティー体験	14
7	外資系有名ホテルでの宿泊体験	12
8	老舗有名ホテル視察とホテル内茶室での茶道体験	9
9	テーマパーク近郊のホテル宿泊体験	8
10	航空会社機体工場見学	6
	不明・未記入	12

このように、研修の受講や視察調査といった能動的なプログラムを社会人基礎力の評価対象として高く捉えていることがうかがえる。

6. 本研究からの提言

観光産業やホスピタリティ産業を含むサービス産業の役割は拡大しているにもかかわらず、そのイノベーションや生産性の向上は重要な課題となっている。本研究では、サービスの特性を捉えながら、サービス・イノベーションのための人材育成について言及してきた。まず、産業界が求めるニーズを明らかにすると同時に、必要とするスキルに対する標準化を図る必要がある。それらをもとに企業の枠を越えて、能力評価や人材活用を可能にし、能力評価のための試験や検定制度を構築すると共に、それらに対する教育プログラムを含めた支援をすることが求められる。

7. 本研究の限界と今後の検討課題

今回の調査研究では、主として観光産業やホスピタリティ産業を対象としており、サービス業全体に対する適用の可能性や地域における適応といった地域性については、検討できておらず、それらは今後の課題となる。

謝辞: 学校法人札幌国際大学に対して、本研究を北海道地域・観光研究センターの共同研究として研究費を交付して頂いたことに深く感謝申し上げます。

【補注】

(1) 読売新聞2002年4月8日付のコラムで評論家の山崎正和氏は、消費者はついに商品のファッション化にする飽き、あとは対人サービスの差別化にしか関心が向かって行かないと述べている。

(2) 評価尺度は、レベル1: どうしてもできていない(どうしてもできなかつた)、レベル2: 何とかできている(何とかできた)、レベル3: 見事にできている(見事にできた、とても難しかったが何とかできた)とした。

【参考文献】

- 1) 内閣府政策統括官(経済財政分析担当)(2005): 地域の経済 2005、内閣府
- 2) 独立行政法人産業技術総合研究所(2008): 産総研 TODAY Vol.8 No.03、p.15
- 3) Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and its implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49(4), pp.41-50
- 4) Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1988): "Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64(1), pp.12-37
- 5) Fornell, Claes (2002): Good Customer Strategy Makes Shareholder Value High (顧客満足と株主価値の良循環)、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2002年7月号 pp.68-75
- 6) 豊田正和(2006): サービス産業政策の確立に向けて、一橋ビジネスレビュー2006AUT、pp.86-102
- 7) 経済産業省北海道経済産業局 HP http://www.hkd.meti.go.jp/information/kanko_sangyo/index.htm (2009年2月閲覧)
- 8) 文部科学省サービス・イノベーション人材育成推進プログラム HP http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/service/index.htm (2009年2月閲覧)

- 9) Porter, Michael E. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press. (邦訳: 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(2001)『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- 10) Barney, Jay B. (2002): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Pearson Education, Inc. (邦訳: 岡田正大訳(2003) 企業戦略論 上・中・下、ダイヤモンド社)
- 11) 伊丹敬之、藤本隆宏、岡崎哲二、伊藤秀史、沼上幹(2006): リーディングス日本の企業システム第II期 第3巻 戦略とイノベーション、有斐閣
- 12) 原田保編著(2008): 日本企業のサービス戦略一人にやさしいサービスサイエンスの確立、中央経済社
- 13) Kotler, Philip (2000): *Marketing Professional Service: Forward-Thinking Strategies for Boosting Your Business, Your Image, and Your Profits*, Prentice Hall Pr. (邦訳: 白井義男、平林祥訳(2002) コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング、ピアソン・エデュケーション)
- 14) Carlzon, Jan (1987): *Moments of Truth*, Ballinger Publishing Company. (邦訳: 堤道二(1990) 真実の瞬間、ダイヤモンド社)
- 15) 週刊ホテルレストラン(2009): 1月23日号 第44巻3号 オータパブリケーションズ P.24.
- 16) 前田勇(1995): 観光とサービスの心理学、学文社、p.155
- 17) Lewis, R. C. and R. E. Chambers (1989): *Marketing Leadership in Hospitality*, Van Nostrand Reinhold, p.46
- 18) 山上徹(1999): ホスピタリティ・観光産業論、白桃書房、p.60
- 19) 作古貞義(2006): サービスマネジメント概論 学文社、pp.215-225.
- 20) The Ritz-Carlton and New York University Executive Education 2007年8月5日~12日 米国メリーランド州 The Ritz-Carlton Leadership Centerにて参加
- 21) 前田勇編著(2006): 現代観光総論、学文社
- 22) 週刊ホテルレストラン(2009): 1月23日号 第44巻3号 オータパブリケーションズ P.24
- 23) 経済産業省編著(2008): 今日から始める社会人基礎力の育成と評価、角川学芸出版
- 24) 全私学新聞運営委員会(2008年10月13日): 全私学新聞 4~5面
- 25) 金蘭正、金振暁、丹治朋子、岡本伸之(2007): ホテル産業で求められる人材像に関する研究—社会人基礎力との関係を中心に—、日本観光研究学会第22回全国大会論文集、pp.69-72
- 26) 経済産業政策局産業人材政策室 HP <http://www.meti.go.jp/policy/kisorvoku/h19reference.htm> (2008年8月閲覧)

ニセコ地域を訪れる外国人来訪者の満足度とニーズに関する一考察

～外国人旅行者の満足度調査結果を中心に～

A Study on Satisfaction Levels and Needs of International Visitors to the Niseko Area

- Based on Results of a Visitor Satisfaction Survey -

観光学部観光学科

市岡浩子 河本光弘 成澤義親

The authors have examined trends and movements regarding inbound travel markets to the Niseko area for the past four years. Based on outcomes from a series of interviews among tourism-related organizations and entrepreneurs in the area, this study has identified issues in receptive services in the area as an international resort destination. During the 2008 fiscal year, this study has conducted a questionnaire survey among international visitors to the area to identify their satisfaction levels and needs for their stay in the Niseko area. This paper addresses the analyses of the survey results and provides suggestions for further improvement of the receptive services for international visitors to the area.

キーワード：ニセコ地域へのインバウンド (inbound markets to the Niseko area)、外国人来訪者の動向 (trends of international visitors)、受け入れ態勢の課題 (issues in receptive services)

1. はじめに

研究者らは 2005 年から北海道後志支庁ニセコ地域へのインバウンドの動向について調査を続けてきた。2002 年以降、オーストラリアからのスキー客が急増したことで全国的にも話題になった同地域の倶知安町ひらふ地区では、オーストラリア人スキー客が好んで滞在するコンドミニウムタイプの宿泊施設が激増した。それに伴い地価急騰や景観への配慮などの議論が持ち上がった一方で、語学対応など諸受け入れ整備も促進されてきた。他方、同地域へはオーストラリア人スキー客のみならず、アジア諸国からの来訪者も増加している。これらの来訪者は、国籍により滞在場所や時期、期間、旅行形態や旅行行動に明確な違いが見られる。本研究では年数回の現地ヒアリング調査を継続し、インバウンドの動向や課題について考察してきた。また、同地域へのインバウンドマーケットを対象とした諸調査結果や関連文献からも情報を収集し、同地域のインバウンド動向について暫時研究成果をまとめ、論文や学会で発表をしてきた。¹

2008 年度は現地ヒアリング調査に加え、ニセコ地

域に来訪する外国人旅行者の動態・満足度アンケート調査を実施した。アンケート配布・回収は、現地の宿泊施設を中心とした複数の関連施設に留め置きで実施協力を依頼した。結果、回答回収数は十分には得られなかった (123 票) が、同アンケート調査の結果は、これまでに本研究がヒアリング調査をもとに明らかにしてきた、同地域へのインバウンドに関する動向や今後の課題などについて、妥当性を裏付ける結果であった。

本論は、上記アンケート結果を中心に、ニセコ地域を訪問する外国人旅行者の満足度とニーズについて考察する。

2. ヒアリング調査から抽出した「動向」「ニーズ」「課題」

本研究は 2005 年から現地ヒアリング調査を続けてきたが、2008 年の学会発表では、同地域の宿泊拠点であるニセコ町と倶知安町への外国人来訪者では、国籍、滞在日数、旅行目的などに差異が見られることを指摘し、対比の形で表1のようにまとめた。

また、主にスキーを目的に同地域を訪れるオーストラリアからの来訪者の動向として、①滞在日数が年々短縮されていること (2004 年度の 10.7 日から 2007 年度は 6.8 日)、②ハードスキーヤーからファミリーマーケッ

¹ これまでの研究成果は、文末「参考文献」の市岡ほか執筆論文、および、出版予定の『都市学研究 46』北海道都市地域学会 (2009) を参照されたい。

トにシフトしていること、なども新たな動向として指摘できた。

表1 倶知安町、ニセコ町の外国人来訪者特徴対比

来訪者の特徴	倶知安町	ニセコ町
国籍	オーストラリアが約6割	アジア諸国が8割以上
滞在日数	平均7.5泊(2006年度)	平均1泊
来訪時期	下期(冬)が99%	上・下期ほぼ同等
宿泊施設	コンドミニアム	大型ホテルほか
旅行目的	圧倒的にスキー	周遊型・ドライブ観光など

こうした動向に伴い、現地では語学対応の充実や地域情報の発信、飲食店の拡充など、受け入れ整備が図られた。一方で、ATMやショッピング機会、地域らしい土産物の工夫、域内の移動手段の利便性の向上、日本文化体験などについては、引き続き「今後の課題」として指摘できた。

また、ファミリーマーケットの増大に伴い、託児サービスやスキースクール、近隣都市へのオプションツアーなどのニーズがあることも、本研究のヒアリング調査や、同地域への来訪者調査(中村、山本ほか)などにより明らかにされた。

3. 本研究実施のアンケート調査概要

アンケート調査は、こうした動向やニーズを踏まえながら、海外のリゾート地で実施された来訪者満足度調査アンケート票などを参考にして項目を選定した。アンケートでは、回答者のプロフィールや旅行形態、再訪予定・意欲などについての質問のほかに、次の8つの項目について、それぞれ3~5の詳細項目を設け、1-5段階のカテゴリー尺度で満足度や評価を測定した。8つの項目は以下の通りである。

①域内の来訪者向け情報

- ・手に入りやすさ
- ・情報へのアクセス
- ・質
- ・種類

②域内の交通

- ・頻度
- ・運行時間
- ・ルートの多彩さ
- ・アクセス

③観光資源およびアクティビティ

- ・自然資源
- ・訪れる場所
- ・屋外アクティビティ (含むスキー)

- ・イベント/祭り
- ④宿泊施設
 - ・施設・設備
 - ・サービスの質
 - ・快適性
 - ・バリュー
- ⑤飲食する場所
 - ・食事の機会
 - ・種類の多さ
 - ・食事の質
 - ・サービスの質
 - ・バリュー
- ⑥買い物
 - ・買い物の機会
 - ・種類の多さ
 - ・利便さ
 - ・営業時間
 - ・バリュー
- ⑦地元文化体験の機会
 - ・日本の文化的アクティビティ
 - ・温泉
 - ・地元料理
 - ・イベント/祭り
- ⑧総合的評価
 - ・顧客サービス
 - ・歓迎の気持ち
 - ・リゾートの雰囲気

アンケートは、2008年2月から2009年2月まで、ニセコ地域の宿泊施設やアウトドア事業者など、11機関に協力依頼をし、内7機関から回収したアンケート票を受理した。また、2008年冬季には、研究者が現地を訪れ、自らアンケート票を配布・回収も行った。結果、回収した回答の内、有効票は123票であった。本来は通年実施により季節別の分析などを試みたが、回答者の86%が冬、9%が春(3月と推測される)、4%が夏の来訪者であり、回答はスキーシーズンの来訪者に大きく偏った。また、滞在先もニセコ地域の6つの地区カテゴリーの内、98%がひらふ地区であった。加えて、回答者の国籍も81%がオーストラリア、15.8%が香港、2%がニュージーランド、1%が南アフリカと偏りが見られた。

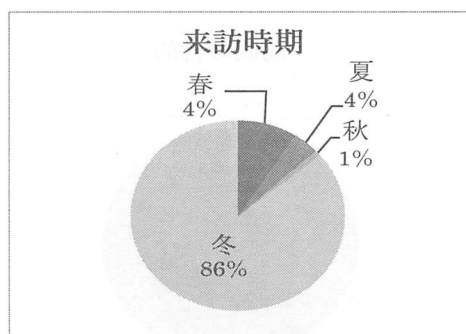


図1 回答者の来訪時期

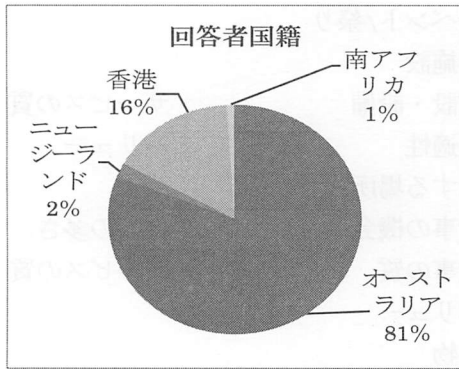


図2 回答者の国籍

このような偏りがあったことを明記した上で、以下、結果をまとめる。

(1) 回答者プロフィール

回答者の性別は66%が男性、34%が女性だった。年齢は、20歳以下が3%、21-30歳が26%、31-40歳が18%、41-50歳が28.8%、51-60歳が19%、60歳以上が5%と、年齢層にはあまり偏りはなかった。

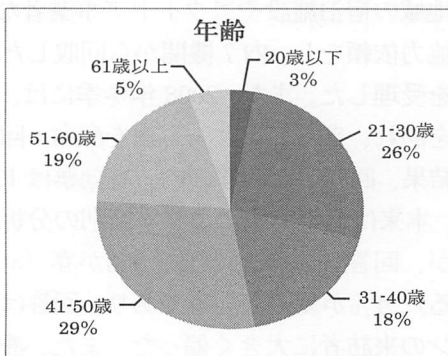


図3 回答者の年齢

ニセコが主な旅行目的地と答えた割合は、83%と大半を占め、また、旅行目的については、「スキー&スノーボード」が圧倒的で96%であった(図4)。

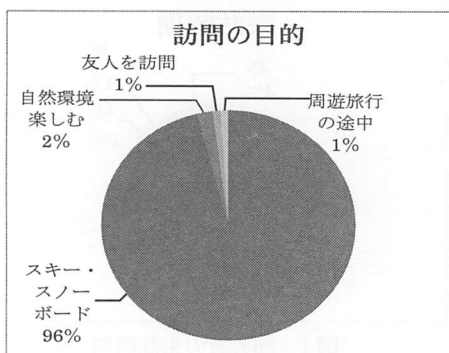


図4 回答者の訪問目的

ニセコの来訪経験については、63%が初めての来訪、37%がリピーターだった。リピーターの内、50%が過去1-2回の来訪経験があり、50%が3回以上の来訪経験があった。滞在した宿泊施設のタイプについては、41%がホテルなどのサービス付き宿泊施設、46%がアパート(コンドミニウム)、また、14%が所有している施設と回答した。

再訪意欲については、98%と高い割合で再訪意欲が示され、再訪の可能性については、「今年内、違う季節に」が5%、「毎年この時期に」が33%、「2年以内に」が26%であった。一方、「ただの希望で具体的な予定は無い」が34%だった。2年以内に具体的な再訪予定がある割合が6割以上に及ぶ点は注目したい(図5)。

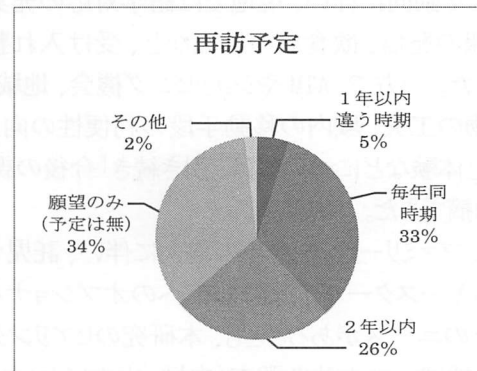


図5 回答者の再訪予定

なお、「再訪したい季節(複数回答可)」については、53%が夏、43%が春、22%が秋、15%が冬であった。5割前後が夏、または、春に訪れたいという希望を持っている点も注目したい(図6)。

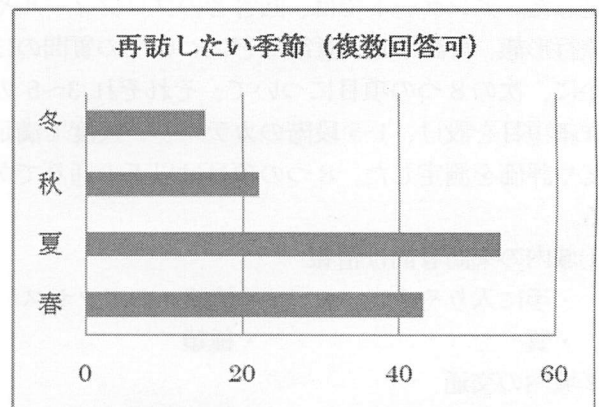


図6 再訪したい季節(複数回答可)

「ニセコでの滞在をより充実させるには(複数回答可)」の問いに対しては、60%が「日本文化体験」、

55%が「イベント」、43%が「地域の人々と交流」、33%が「近隣へのツアー」を挙げており、いずれの項目にもニーズが高いことが窺えた（図7）。

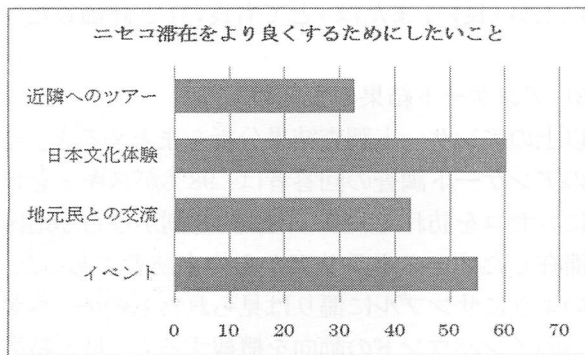


図7 ニセコ滞在をより良くするためにしたいこと

(2) 各項目への評価

前述①～⑧の項目、並びにその細目について、回答者に1-5のカテゴリー尺度で評価をしてもらった。以下、結果をまとめる。

①域内の来訪者向け情報

情報の、「手に入りやすさ」「アクセス」「質」については、「良い」「とても良い」と評価した割合が8割を超えた。一方、「種類」については、6割が同様の評価であった。来訪者への情報についての評価は概ね高いと判断できる。

記述式回答には、ゲレンデ内の案内やサインの充実を指摘する声が多くあった。

②域内の交通

域内の交通については、「運行時間」「ルートの種類」「アクセス」について、「良い」「とても良い」と評価した割合が7割を超えた。一方「頻度」については同様の評価が6割にとどまった。他方、全ての細目について5%が「悪い」「とても悪い」と評価をしており、記述式回答には、「頻度の改善」、「バス停の明示化」、「混雑時の本数増加」などの希望が書かれていた。

③観光資源およびアクティビティ

「自然資源」および「アウトドア・アクティビティ（含む好き）」には、9割近くが「良い」または「とても良い」と高く評価したのに対し、「訪れる場所」については7%が「良くない」と評価した。また、「イベント」については、回答率が5割程度

であり「当てはまらない」とした回答が多かった。これは、イベント参加への機会がなかったと解釈することもできる。また、参加したと思われるイベントへの評価は「良い」「とても良い」を合わせて5割程度だった。

④宿泊施設

宿泊施設に対する評価は概ね非常に高かった。「施設・設備」および「サービスの質」については、「良い」「とても良い」が9割を超した。また、「快適性」についても8割以上が同様の評価をしている。「価格に対してのバリュー」については、多少評価が落ち、「良い」または「とても良い」を合わせて63%、一方「悪い」も5%認められた。

⑤飲食の場所

飲食についての評価も概ね高かった。「食事の品質」「サービスの質」については、9割が「良い」または「とても良い」と評価した。「種類の多さ」についても約8割が「良い」または「とても良い」と評価した。一方、「価格に対してのバリュー」については、「良い」「とても良い」が65%程度にとどまったのに対し、「悪い」「とても悪い」という評価も9%程度あり、記述式には英語のメニューを求める声があった。

⑥ショッピング

先行研究やヒアリング調査でも明らかだった「ショッピング」についての課題は、本アンケート結果にも表れた。ショッピングに関する細目の内、「機会」については25%が「まずい」「非常にまずい」と評価し、「種類」については27%が、また、「価格に対するバリュー」についても13%が同様に否定的な評価であった。一方で、「営業時間」については、76%が、また、「便利さ」については56%が「良い」「とても良い」と評価している。つまり、ショッピングについては、「機会」と「種類」がまず改善されるべき点だと評価されているようだ。また、記述式回答には、日用品の買い物の利便性の悪さを指摘する声も複数あった。

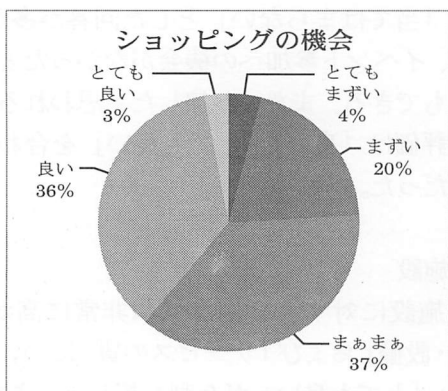


図8 ショッピングの機会

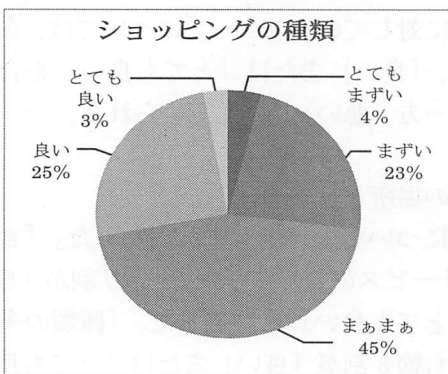


図9 ショッピングの種類

⑦地域文化体験

地域文化体験に関する評価は2つに割れた。「日本文化体験」に関しては、22%「まずい」と評価し、「良い」「とても良い」を合わせても40%であった。また、「イベント」についても17%が「まずい」と回答し、肯定的な評価はやはり4割にとどまった。一方で、「温泉」と「地元料理」に関しては概ね評価が高く、それぞれ78%、88%が肯定的な評価をした。

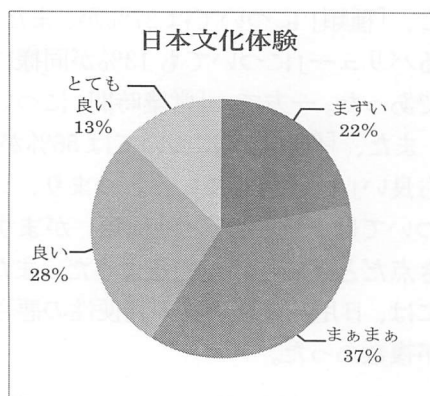


図 日本文化体験に関する評価

⑧全般的な評価

アンケートでは、「顧客サービス」「歓迎された

という実感」「リゾートの雰囲気」の3項目について、全般的な評価を行った。前者項目については9割以上が、また、「リゾートの雰囲気」についても8割以上が「良い」または「とても良い」と評価した。

(3) アンケート結果のまとめ

以上のアンケート調査結果分析をまとめると、今回のアンケート調査の回答者は、98%がスキーを目的にニセコを訪れており、内、約8割がひらふ地区に滞在したオーストラリアからの来訪者であった。このようにサンプルに偏りは見られたものの、ニセコへのインバウンドの動向を概観すると、最も特徴的な層にアンケートを実施したと解釈することもできる。

アンケート調査からわかったことは、ニセコ滞在に関して、情報、観光資源やアクティビティー、宿泊施設、飲食の場所などについては、概ね評価は良好であった。一方、本研究が「依然課題」として挙げた「域内の移手段」と「ショッピング」については、今回のアンケートではそれほど評価は低くなかったが、「ショッピング」については概ね評価が低く、特に「機会」と「種類」に対する評価が低かった。また、「日本文化体験」や「イベント参加」「地元民との交流」「近隣へのオプションツアー」などへのニーズも高いことが確認された。一方、「温泉」や「地元料理」に対する評価は概ね高く、これらの項目では文化的要素に触れる機会が提供されており、評価も高いのではと推測された。今後は、ショッピングについては、機会・種類とも充実する必要があるだろう。また、日本文化体験や近隣へのツアー、祭りやイベントの企画やの質の向上も必要となってくるだろう。

注目すべき点は、再訪意欲と再訪予定である。再訪意欲は、回答者全員が「有る」と答え、時期については、本アンケート実施時とは異なる夏や春の再訪希望が高かった。また、再訪予定についても、6割が「2年以内に再訪予定がある」と回答しており、潜在的リピーターの比率が高いことが分かった。一方、今回のアンケートでもすでに4割近くがリピーターであり、その半数がすでに3回以上ニセコ地域を訪れている。従って、受け入れ側は、スキー以外のシーズンの観光メニューの考案やリピーターへのサービスについての検討などを行っていく必要があるだろう。

(4) 今後の課題

このように、これまで本研究が重ねてきた 2008 年度に実施したアンケート調査は、ヒアリング結果や先行調査結果から指摘されている課題やニーズと概ね一致する結果であった。

一方、アメリカのサブプライムローンに端を発した 2008 年後半からの世界的金融危機は、ニセコへのインバウンドにも多大な影響を与えた。2008-9 年のスキーシーズンは、同地域へのオーストラリアからの来訪者は 3 割程度減が予想されている。これに伴い、現地では、国内客向けのパッケージツアーやコンドミニアム利用の商品などがにわかに企画された。

同地域へのインバウンドマーケットは、前述のように、主にオーストラリアマーケットと香港、韓国、シンガポールなどのアジアマーケットである。これらの主要マーケットのうち、通貨価値が激減した韓国とオーストラリアからのインバウンドは軒並み前年度比大幅に減少したのに対し、中国本土や香港、シンガポールからの来訪者数は、それほど影響を受けず、これらの国からの訪日外客数は増加している

(国際観光振興機構, 2009)。このことは、2002 年以降、オーストラリアからの来訪者急増を受け、とかくオーストラリア人の受け入れ整備に終始しがちだった同地域のインバウンド対策について、他の主要マーケットにも目を向ける好機会になったと捉えることもできる。特に中国(本土)は、2009 年 7 月から海外個人旅行者にもビザ発給を開始しており、今後、こうした規制緩和が更に進み、中国の富裕層の個人旅行マーケットの拡大も予想される。ヒアリング調査の結果、こうしたアジア諸国の富裕層をターゲットに、コンドミニアムの販売なども展開されていることを確認したが、今後は、地域全体でこうしたアジア諸国の富裕層の個人旅行マーケットに対応できる商品サービスを提供することも求められるであろう。今後の課題を表 2 にまとめた。

表 2 今後の課題のまとめ

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ショッピングの機会・種類の増大・「地域らしさ」のある土産物の考案・日本文化体験や地域住民との交流機会の増大・イベントや祭りなど質の向上と機会の増大・近隣オプションツアーの拡充・スキー以外のシーズンの観光メニューの企画・リピーター対策(含む文化体験やオプションツアーの増大)・ファミリーマーケットへの対応・アジア諸国の富裕層・個人旅行者への対応 |
|--|

ニセコ地域が真の国際リゾート地としての地位を確立するために、今後も調査研究を継続していきたい。

謝辞:

本調査実施に当たっては、下記の機関にアンケート調査配布・回収のご協力を頂いた。ここに深くお礼を述べたい。

Green Leaf Hotel Niseko
Hokkaido Tracks 社
Niseko Management Service 社
Niseko Real Estate 社
Niseko Northern Resort Annupuri
Northern Fox
Ski Japan 社
The Niseko Village
ニセコプリンスホテルひらふ亭
花園スキー場
ホテルニセコアルペン

また、本研究は、2007 年度から 2 年に亘り札幌国際大学 北海道地域・観光研究センターの助成を受けて実現した。ここに謝辞を述べたい。

参考文献

- 市岡浩子・成澤義親(2006)「国際リゾート地としてのニセコ地域の可能性についての考察～オーストラリアからの来訪客受け入れの現状と課題～」『札幌国際大学紀要 37』pp. 23-39.
- 市岡浩子・成澤義親・河本光弘(2008)「国際リゾート地としてのニセコ地域の可能性についての考 II ～インバウンド受け入れの現状と課題」『札幌国際大学紀要 38』pp. 145-154.
- 釧路公立大学地域経済研究センター(2005)『地域ブランドの形成に向けて:北海道の魅力についてのアンケート調査研究報告』
- 俱知安町(2007)『くっちゃん観光の現状(2007 年度版)』(2008)『くっちゃん観光の現状(2008 年度版)』
- 国際観光振興機構(JNTO)『訪日外客数・出国日本人数』(2009 年 2 月 25 日)
- 中村幸治・蜷川浩一(2007)『オーストラリア人観光客の周遊可能性について』
- ニセコ倶知安リゾート協会(2008)『台湾ITFアンケート集計結果』(未出版)
- ニセコ町(2008)『数字で見る NISEKO』
- 北海道庁経済部観光のくにつくり推進局(2008)『北海道観光入込客数調査報告書(H19 年度)』
- 山本千雅子ほか(2005)「海外観光客増加による冬期観光の経済波及効果基礎調査—北海道ニセコ比羅夫地域の豪州スキー観光客を事例として」『第 18 回ゆきみらい研究会論文集』
- Yomiuri Online(2009 年 2 月 15 日)「ニセコのコンドミニアム値下げの動き…豪ドル安で国内客意識」

平成 20 年度 北海道地域・観光研究センター 活動報告

I. 公開講座、市民講座等（参加入場者数 延べ受講・参加者 約 1,400 名）

1. オープンカレッジ（4回開催）（会場：札幌エルプラザ、各回 180～230 名受講）

	テーマ	講師・コーディネーター（敬称略）
第 1 回 10/28 (火)	北海道は、アジアの高級リゾート地になれるのかー観光経営の現場から提言するー	大西雅之（鶴雅グループ代表取締役社長・観光カリスマ） 須賀紀子（登別温泉「滝乃家」女将） 松田忠徳（札幌国際大学観光学部教授）
第 2 回 11/6 (木)	温泉王国・北海道は、世界ブランドになれるのかーその魅力と将来性を語るー	館浦あざらし（「北海道いい旅研究室」編集長） 松田忠徳（札幌国際大学観光学部教授） 中鉢令兒（札幌国際大学観光学部教授）
第 3 回 11/19 (水)	ニセコは、観光・北海道の起爆剤になれるのかー国際的なリゾート地としての「NISEKO」を探るー	ポール・ハガート（ホテル「甘露の森」マーケティング・マネージャー） ベン・カー（ニセコ・リアルエステート社長） 森晃（長野県野沢温泉「旅館さかや」専務） 河本光弘（札幌国際大学観光学部准教授）
第 4 回 11/26 (水)	観光は、北海道を自立させられるのかーその課題と可能性を考えるー	星野佳路（株式会社社星野リゾート代表取締役社長・観光カリスマ） 和野内崇弘（学校法人札幌国際大学理事長） 松田忠徳（札幌国際大学観光学部教授） [参照；本誌巻頭での講演記録]

2. 中小機構連携マーケティング講座（会場：中小機構大会議室、各回計 40 名受講）

（5～7月、計3回開催、一般公募社会人 30 名＋本学大学院生等 10 名）

3. スポビズ・カフェ（会場：経済センター大学サテライト、各 20～25 人参加）

（5～2月、計8回開催（高校スポーツ指導者、スポーツ関係者等参加））

4. 社会人寄附講座 春期・冬期各3回（計6回）開催

（会場：経済センター本学サテライト教室・経済センター会議室、各18～30名）

■春の社会人寄附講座

	テーマ	講師（敬称略）
第1回 6/5（木）	アジアを旅するⅡ －風水文化が残る都市・蘇州－	中鉢令兒（札幌国際大学観光学部教授）
第2回 6/12（木）	夕張の現状とその未来	吉木俊司（読売新聞夕張支局長）
第3回 6/19（水）	地域文化・まちづくりに貢献する企業－サッポログループの取り組み－	花沢公一（サッポロビール株式会社北海道工場専任部長）

■冬の社会人寄附講座

	テーマ	講師（敬称略）
第1回 12/12（金）	観光を楽しく経済する －台湾阿里山の投資額「ゼロ円」の日の出観光－	中鉢令兒（札幌国際大学観光学部教授）
第2回 12/16（火）	幼児期からの教育再考 －現代社会の諸事情から考える人間性の回復－	平野良明（札幌国際大学人文学部教授）
第3回 12/18（木）	空港から考える「北海道の未来と可能性」－新千歳空港国際線ターミナル計画等－	梶原伸逸（㈱日本空港コンサルタンツ国内営業本部企画開発部長）

5. 札幌国際大学・十勝清水アカデミー 12月21日（日）

「ハンドベル・クワイア・クリスマスコンサート」

（会場：清水町文化センター大ホール、入場者数200名）

Ⅱ. リカレント教育等（延べ受講者 273 名）

1. 社会人教養楽部：前・後期（本学各教室等）

2008	開放科目	受講科目数	実受講者数	延受講者数	入楽式・ガイダンス等
前期	52	37	116	141	4/3 入楽式・ガイダンス
後期	60	40	108	132	9/11 入楽式・受講相談会
計	112	77	157	273	—

<受講制度>

年間 110 以上の開放科目（本学学生の正規科目）の中から、受講科目を選択することができ、受講科目数に制限なく受講できる。開放科目の授業は、すべて学生との共同受講で、受講に不安や受講内容を確認したい方には、「授業体験ウィーク」で実際の授業を体験・確認してから受講することが可能である。

<多彩な授業外活動>

受講生間の情報交換とネットワークの構築を図るため、受講生の代表者からなる運営委員会を組織し、受講者を対象とした下記の授業外の自主事業（活動）等を実施した。

- 1) 4月26日 キャンパスツアー（参加者20人）
- 2) 5月31日 特別講演会とスペイン料理のタベ（参加者25人）
- 3) 6月21～22日 学園祭「清麗祭」にてPRブースと模擬店出店
- 4) 7月26日 前期楽部学生交流会（参加者25人）
- 5) 10月13日 白幡山スポーツフェスティバルでのボランティア活動（参加者9人）
- 6) 12月6日 冬の健康づくりセミナー（参加者20人）
- 7) 2月11日 後期楽部学生交流会

Ⅲ. その他（調査研究支援、学外連携、編集（講演集、センター年報））

1. 学内共同研究公募

応募開始 5月12日（月） 応募締切 5月28日（水） 応募数 4組 採択数 3

2. 北海道宗谷観光連盟委託調査

北海道宗谷地域「観光動態調査」（アンケート調査等）（09年3月31日）

3. オープンカレッジ講演集（本）編集

「北海道観光の自立を探る」中西印刷より出版

4. センター年報（第2号本誌）

投稿規程、執筆要領細則

投稿資格

投稿者は本学教職員に限る。ただし、学外者との共同研究等に関しては共著を認めるものとする。

投稿内容

内容は、「地域社会」「観光」に関する論文、あるいは研究ノートとし、他に未発表のものに限る。ただし、口頭発表、示説発表等はこの限りではない。

執筆要領

投稿論文は原則として日本語、あるいは英語とする。

日本語論文には日本語と英語のタイトル、英語のアブストラクト(180words以下)、その下に2～3語の日本語(英語)のキーワードをつける。英語論文には英語のタイトル、日本語のタイトル、日本語のアブストラクト(300字以下)、その下に2～3語の英語(日本語)のキーワードをつける。研究ノートにはこれらをつける必要はない、

枚数は、論文は本『年報』の5ページ～10ページ程度、研究ノートは5ページ以下とする。

数字は半角の算用数字を用い、記号や符号は慣用のものを用いる。

図や表は執筆者自身のパソコンで作成したものを、そのまま使用する。本文への挿入は執筆者自身が行うこととする。

写真、あるいは図版等の著作権や使用許可に関しては執筆者が責任を負う。

表、図、写真を挿入する場合は、表は上に「表-1 タイトル」を入れ、図、写真は下に「図-1 タイトル」「写真-1タ

イトル」と入れる。

【補注】は文章末とし、本文中の補注見だしには①、②……と右上つきの両括弧の算用数字で通し番号をつける。

【参考文献】は本文には(筆者名 発行年)を入れ、論文末にその詳細を一括作成する。配列は参考順とし、記載は以下のようにする。

- 1)国際花子(2007):北海道観光の研究、北海道地域・観光センター年報、創刊号、pp.21-30、札幌国際大学
- 2)札幌太郎(2000):清田地域における文化創造について 札幌出版

倫理的配慮

論文の内容が倫理的考慮を要する場合は、必ず論文中に倫理的配慮をどのように行ったかを記載する。

校正

校正は行わない。完成原稿を提出することとする。本投稿規程に則った形式にあらためる作業も執筆者が行う。年報全体の表記の不統一をさけるためにも、提出前にこの校正作業を怠らないようにすること。

その他

論文、研究ノートが掲載された執筆者には会報を1冊進呈するが、抜き刷りを希望する者はセンターに相談することとする。

投稿を希望する者には原稿見本の添付ファイルをメールにて送付する。

原稿見本のファイル請求先、投稿先アドレス

t:center@ed.siu.ac.jp

札幌国際大学
北海道地域・観光研究センター年報
第2号

2009年3月31日発行

編集 札幌国際大学北海道地域・観光研究センター

発行 札幌国際大学

〒004-8602 札幌市清田区清田4条1丁目4番1号

電話 (011) 881-8844 (代) FAX (011) 885-3370

