

観光ベンチャー

ー地域発観光産業に関する研究ー

本編は非公開

地域発の観光商品を提供する観光事業者が各地で誕生している。その多くは中小規模の観光サービス事業において、多大な資本よりも付加価値的なアイデアを武器として、成功をおさめている。このような観光サービス事業は、経済効果だけではなく地域にもたらす社会効果も着目されるところである。本研究では北海道経済産業局と当財団で立ち上げた、北海道経済活性化を目指した「北海道観光ベンチャー創出共同プロジェクト」(平成15年度)において、観光ベンチャー創出促進を図るために必要な取り組みや支援策等について検討し、観光ベンチャー事業の起業者に向けた手引き書『観光ベンチャーバイブル』をとりまとめた。

●寺崎竜雄 林俊介
日高大洋 岩城智子

タスクフォースメンバー

●座長

溝尾 良隆 立教大学観光学部 教授

●委員

池田 和子 (株)むらすみ経営 取締役部長

木下 裕三 (株)ニセコリゾート観光協会
業務企画部長

坂本 昌彦 (株)北海道ネイチャーセン
ター 代表取締役社長

ロス フィンドレー
(有)ニセコアドベンチャーセ
ンター 代表取締役

浦 忠幸 北海道経済産業局産業部 次長

林 清 (財)日本交通公社 常務理事

本編『観光ベンチャーバイブル』

目次 ◆◆◆◆◆

第1章 観光ベンチャーとは

1. 観光ベンチャーの概要
2. 観光ベンチャーのメリット
3. 観光ベンチャーの貢献

第2章 観光ベンチャーの特色

1. 観光関連事業の分類
2. 観光サービスの特色
3. マーケットの特色

第3章 事業フレームの構築に向けた基礎戦略

1. 事業領域の設定
2. 開業前の留意点

第4章 商品展開に向けた基礎戦略

1. 商品展開
2. 価格設定

第5章 販売促進に向けた基礎戦略

1. 販売チャンネルと特性
2. 旅行業者との連携
3. 直接販売における販売促進

第6章 観光ベンチャーの実例(ケーススタディ)

1. 事業主体と事業フェーズ
2. 観光ベンチャーが直面する課題
3. 北海道内の実例
4. 全国の実例

1. 観光ベンチャーとは

1 観光ベンチャーの特色

ここでいう観光ベンチャーとは、人的サービスを核とした観光ビジネスに参入する者を指す。近年地域産業体験（工芸体験、農業体験など）や自然体験（アウトドアスポーツなど）などの、体験型観光商品を提供する観光事業者が増加している。また、一次産業と連携した土産物の開発など、新たな観光サービスを提案する企業も生まれている。これらの事業は施設等のハード整備よりも創業者のアイデアや工夫によるサービス商品を提供するものが多く、初期投資が比較的少ないことが特徴である。また、観光客の多様なニーズに応えるサービスの提供や観光地の魅力発信を目指し、観光客を迎え受ける観光地で起業されていることも特色のひとつである。

2 観光ベンチャーの貢献

観光ベンチャー事業は、地域経済に大きく貢献する。雇用の拡大、観光客の増加、観光客の滞在時間の延長による直接的な地域経済への貢献だけでなく、地域の自然や文化が素材である観光サービス商品を提供することで、地元の農林水産業やその他の地場産業にも経済効果をもたらす。

また、経済面の貢献だけでなく、地域社会への貢献も期待できる。観光サービス商品の開発による新たな地域の魅力の発見が、地元住民の地域に対する意識や誇りの高まりにつながり、地域全体の活力の源となる。

さらに、観光地の魅力向上にも貢献する。観光ベンチャー事業は地域発信型の観光事業であり、ガイド、インストラクター、生産者などの“人”を通して観光客に観光地の魅力を深く直接的に伝える。そこで、その観光地で得た観光客の経験はより思い深いものになるといえる。

3 観光ベンチャーの事例

①事例1：手作り体験事業

株式会社 海鳴楼（北海道小樽市）

小樽はオルゴールとガラスで有名な観光地である。塚原氏は、小樽運河付近が観光地として生まれかわりはじめた1981年に運河沿いのガラス製品を扱う会社に入社し、日本初のオルゴール専門店

写真1 海鳴楼（北海道小樽市）



カゴを片手に色とりどりのガラス玉や木の人形などの中から、自分の気に入ったオルゴールの装飾パーツを選び、組み立てる。小樽ではガラス細工やオルゴールといった土産物が有名だが、これらに選んでつくるサービスを加えた商品を提供している

の企画、構成演出を手がけた後、1990年に独立して海鳴楼を設立した。

塚原氏は「人に温もりを伝える」ことを経営哲学としており、海鳴楼ではオルゴール販売だけではなく、オルゴール収納ケースの製作体験事業を行っている。単なる土産品販売にとどまらず、パッケージ素材の温もりを製作体験者が感じとり、製品自体にも温もりを持たせる仕掛けである。製作体験は好評で、年間利用者はおよそ2万人である（写真1）。【企業データ】創業年1990年、資本金1,000万円、従業員12名

②事例2：アウトドア体験事業

有限会社 ニセコアドベンチャーセンター（北海道倶知安町）

ニセコアドベンチャーセンター（NAC）のロス・フインドレー氏が当時誰も思いつかなかった夏のニセコ観光のメニューとしてラフティング事業をはじめたのが1995年である。ニセコはスキーで有名な観光地で、冬のイメージが強い一方、夏の観光は影が薄かった。フインドレー氏は3年ほどニセコで過ごしたあと、ラフティング事業を起業した。

NACには、現在年間約3万人が訪れている。道内各地はもとより、本州からの修学旅行生やリピーターも多く、着実に業績を伸ばしている。雇用面でも夏季には80名を超すインストラクターをかかえ、ニセコ地域では有数の企業に成長している。NACの成功は、他のラフティング会社や夏の体験プログラムを提供する観光業者の増加をもたらした。ニセコは今や、冬の観光客数を上回る夏の観光客数が訪れる観光地になっている。

【企業データ】創業年1995年、資本金300万円、従業員約80名（夏季）

写真2 尻別川のラフティング



今や夏のニセコ観光を代表するラフティングも、ゼロから生まれた観光サービス商品である。観光ベンチャー事業は、アイデアと工夫が成功の秘訣である

③事例3：物品販売事業

株式会社 四万十ドラマ(高知県十和村)

四万十ドラマは、地元でとれる農漁産物や加工品の販売を行う第3セクターである。1994年に西土佐村、十和村、大正町の出資により設立された。

設立まもなく会員組織を立ち上げ、全国の主要都市にそれぞれ支部を設けてきた。消費者である都市住民のニーズをこの会員組織で吸い上げ、地元の生産者にその情報を伝えるという役割を担っている。

事業活動の中心的な役割を担う畦地氏は、事業展開においてこれまでに大きな課題となったこととして、地元生産者のコスト意識の低さとノウハウ不足をあげている。これまで地元農家は原価を把握せず価格を付けていたため、商品が売れても収益があがらない、といった問題を抱えていた。そこで、商品開発をともに行っていく段階において、原価計算から価格設定を行うことで、収益を上げることに成功した。

四万十ドラマでは商品開発を生産者と連携して行うことで、生産者の理解や地元ならではの商品をつくりあげている。また、パッケージのデザインを統一するといった商品のブランド化により、観光地のイメージや認知度を向上させ、物品の販売高は1億円を超えるまでになっている。

【企業データ】創業年1994年、資本金：2,400万円、従業員2名

2. 観光ベンチャーが直面する課題

1 出資金集め

起業する際に直面する課題が、出資金集めである。事業が軌道にのるまでは、観光ベンチャーへ

写真3 四万十ドラマが発行する情報誌『RIVER』



情報誌は、販売促進ツールという役割だけではなく、地域の生活など地域発の情報を伝える媒体となっている。食材、人、風習などの地元の様子が紹介されている。

の金融機関からの融資は前例が少ないことや、“遊び”への投資になるととられることもあり、難しいケースが多い。初期投資が比較的少ないといえども、自己資金でまかなえない場合は、出資金集めが起業までの大きな壁となる。

2 ノウハウ・情報不足

これまでにないアイデアや工夫による事業であったり、観光業にこれまで触れたことがなかったりといったことによる創業者のノウハウ不足が、起業の際や起業後の課題となる。さらに観光商品づくりやマーケティングなどにおいては、地域の観光統計を必要とするものの、整った観光統計を備えている地域が少ないといった観光データ情報の不足も、観光ベンチャーが直面する課題のひとつとしてあげられる。

3 後発参入業者

事業が成功すると、同様の事業者が同じエリアに出現するケースが多い。この場合、価格競争やフィールドの過度な利用を招くことが考えられる。長期的な視点で観光産業の維持を考える場合、このような後発参入業者の出現による弊害を取り除くような取り組みが必要となる。

4 人材育成

観光ベンチャーでは、観光客とのコミュニケーションや、現場での的確な判断能力、安全性の確保といった重要な役割を各スタッフが担う場合が多い。しかし、自然体験事業では季節が限られた商品を提供する場合も少なくなく、通年雇用が難しいためアルバイト雇用に頼らざるを得ない現状がある。また、給与体系が整っておらず、ライフスタイルにあった社会保障制度が整えられた雇用形を望

めないため、長期的な雇用が難しく、ベテランが育ちにくいといった状況も見られる。

5 地元でのコミュニケーション

観光ベンチャー事業が提供する商品は、地元の魅力の活用が強い競争力に直結することが多いため、地元でとれた素材や場所を積極的に利用することになる。そこで、同業者はもちろんのこと、生活を営む地元住民の理解を得て、事業を展開することが、事業を継続する上で重要になる。

ところが、一次産業を基幹産業とする地域では、観光事業に対する地元の理解を得るのは難しいことが多い。また、観光産業が基幹産業である地域においても、新規参入事業に対して周囲の理解を得るのが難しい場合も多い。

3. 事業フレームの構築

1 観光地マーケティング

観光ベンチャー事業では、その観光地の地理的特性や市場規模を理解して事業領域を設定することが必要である。観光地マーケティングとは、観光市場におけるその観光地の位置づけを理解することである。さらに、この観光地マーケティングをもとにターゲットの設定や販売体制などの事業計画をたて、事業をすすめていく必要がある。

観光地マーケティングでは、日帰り客数や観光客数、観光客数の季節変動の有無、観光客の客層、主な観光施設のタイプ、観光地イメージといった観光地の状況を示す基本的な情報を必要とする。これらの情報を「市場性」と「資源性」という尺度ではかり、観光地の特性やポテンシャルを明確にする。

2 市場性と資源性

市場性とは、その観光地にどの程度の量の観光客が訪れるかを示すものである。大都市近郊にある観光地は、市場性が高い観光地であるといえる。一方で、都市が近郊に存在しない観光地は、市場性が低い(一般的)といえる。市場性の違いにより、観光客の旅行スタイルや旅行形態は異なる。

資源性とは、その観光地にある自然(山岳、滝)や文化(寺社や祭り)といった観光資源のレベルを示すものである。富士山などのわが国を代表する

有名な資源を有する観光地は、資源性が大変高いといえる。一方で、地域としては誇れるものがあるものの、他の観光地と比較した場合それほど差異があるとは認められないような資源のみが立地する観光地は、資源性が一般的であるといえる。資源性が観光商品力のすべてではないものの、観光ベンチャーが提供する商品やサービス内容のつくり込みは、資源性のレベルにより異なるといえる。

3 観光地のポテンシャルの分類

観光ベンチャーの中でも近年盛んに起業されるようになった自然体験事業を例として、市場性と資源性を軸とした観光地のポテンシャルを分類したものが表1である。

ポジションAには、資源性が高く、市場性も優れている観光地が当てはまる。このような観光地においては、自然体験を目的として訪れるような観光客を意識するばかりではなく、他の目的で訪れる観光客に対してもオプションツアーとして販売するようなマーケティングを目指すといふ。商品に多様性を持たせ、2時間コースから1日コースまで幅広い内容のコースを設定する。

ポジションBには、資源性が高く、市場性が一般的な観光地が当てはまる。特定の目的を持つ観光客が多く、自然体験への参加を目的として訪れるようなマーケットを狙うといふ。半日から1日かけてゆっくりと資源の魅力伝えるような内容の濃い商品づくりを目指す。

ポジションCには、資源性が一般的で市場性が優れている観光地が当てはまる。このような観光地では、自然体験初心者を含めた一般観光客が気軽に楽しめるような商品づくりと販売方法を検討することが必要である。

ポジションDには、資源性と市場性ともに一般的な観光地が当てはまり、多くの地域がこのタイプに属する。地域振興策の一環として観光事業を位置づけ、観光資源の発掘(魅力の発見)から商品をつくり込んでいくことが必要である。

4 事業計画における留意点

観光地マーケティングと同じく、観光ベンチャー事業のスタート時において必要なことは、これから展開する事業イメージを事業計画書としてまとめることである。事業計画書では、まず事業への基本

表1 「市場性」と「資源性」を軸にした観光地の分類と事業の方向性(自然を題材とした体験観光事業のケース)

高い 市場性 一般的	
高い 資源性 一般的	<ポジションA> ・ターゲットマーケットは「大衆マーケット」「特定マーケット」ともに想定できる。 ・自然体験の参加を目的として対象地域まで訪れる来訪者を増やすためのマーケティングと、他の目的で当該地域を訪れる観光客にオプションツアーとして販売するようなマーケティングも目指す。 ・商品に多様性をもたせ、2時間コース、半日コース、1日コースなど複数のコースを設定する。 ・価格は2時間で2,000～5,000円、半日で4,000～8,000円、1日で8,000～12,000円程度の価値をもたせた商品づくりを目指す。 (例) 知床、尾瀬など
	<ポジションB> ・ターゲットマーケットは「特定マーケット」に限定的である。若年女性グループや熟年層の中でも自然に興味のある層をねらう。 ・自然体験への参加を目的とした来訪客を増やすようなマーケティングが必要である。 ・高品質で高価格の商品づくりが可能である。半日や1日かけてめぐる、他地域ではまねできない、地域の資源の良さを全面に打ち出した特色ある商品づくりを目指す。 ・商品の価格帯は1日ツアーで8,000円～12,000円が想定できる。 (例) 小笠原、屋久島など
	<ポジションC> ・ターゲットマーケットは「大衆マーケット」である。 ・他の目的で当該地域を訪れた観光客が、追加的な観光を楽しむために参加できるような商品づくり、販売方法を検討する。 ・初心者を含めて、一般観光客が手軽に参加できるような商品展開とする。商品に多様性をもたせ、2時間コース、半日コースなど複数のコースを設定する。 ・価格は、2時間で1,000～2,000円程度の商品づくりを目指す。 (例) 軽井沢、別府など
	<ポジションD> ・地域振興策の一環として当事業を位置づけることが必要である。ターゲットは一般的な観光客、その地域のファン層である。 ・地域特有のテーマに沿って、プログラムをつくり込んでいく。プログラムは、体験やアクティビティ、エンターテインメント要素を強くする。あるいは地域に伝わる情報、最新の研究成果などをふんだんに活用するなどによって特徴づける。 ・あらかじめ2時間コースや半日コースなどを設定するとともに、参加者の要望に応じて柔軟にコースが組めるような準備をしておく。 ・商品の価格帯は、2時間で1,000～2,000円程度を目指す。プログラムの内容が充実するまでの当面は、事業採算面は厳しいことが想定される。 (例) 安塚、六日町など

的な考え方を理念として取りまとめる。続いて、事業の到達点(ゴール)である事業目標を設定し、事業目標を達成するための事業方針を練る。このような作業を通して、自分が始める事業を客観的に捉え、周辺環境や旅行市場の現状を正確に捉えることが必要である。

事業計画書には、組織の検討や資金計画も含まれる。法人格の取得、組織形態、地元とのつながり、スタッフの労働条件などの項目について組織のイメージをつかむ。また、資金計画では、開業までの準備期間に必要な経費を整理するとともに、開業後数年間の販売見込み、仕入れや外注などの見込み、人件費、販売費や一般管理費などを想定し、損益計画を策定する。これに応じて開業時に必要となる資金計画を検討する。

さらに、リスクマネジメントの検討もこの時期に必要である。事業リスクとは、事業の実施と継続に対して損失をもたらす可能性がある不確定な要因のことである。どのようなリスクがあるのかを未然に把握すること(リスクの確認)、リスクの頻度や損失の大きさなどを検討すること(リスクの評価)、リスクが事業推進に及ぼす影響を最小化するための最適な方法を選択して実施すること(リスクの制御)を考慮しなくてはならない。

4. 商品展開

1 観光客ニーズへの対応

商品の販売量を伸ばすためには、観光客のニーズに対応した商品の提供と販売を行い、満足度を高める必要がある。それには、ニーズの近い顧客を集めてひとつのグループとし(マーケティングセグメンテーション)、それぞれのマーケット層にあった商品展開を行うことが効果的である。

特に旅行市場においては、性や年齢、同行者、旅行目的などの区別において、どのような観光客がどのような時期に訪れているのかといったことを捉える必要がある。一般的に旅行需要量は季節によって変動し、また季節によって主となるマーケットも異なる。1年を通して安定的な販売量を確保するためには、季節に応じた商品展開を考慮することが必要である。

2 価格の設定

価格は自らの商品価値を主張するものである。また、商品内容とともに価格をわかりやすく公表することは、会社が信用を得るための第一歩であるといえる。

価格を決める要素は、採算性(事業収支)と市場価格(相場)が中心となるが、加えて商品戦略として、どの商品を重点的に売りたいか、市場を拡大したいか等を加味した上で価格体系を設定するとよい。サービス商品の価格体系では、年齢別の体系の検討も行う。家族客を取り込むためには、子供価格の設定の工夫は必要である。また、観光客数には季節変動や曜日による変動があるので、繁閑をみながら、季節別価格や曜日別価格の設置も検討する。これは宿泊施設や交通機関では一般的となっているものの市場価格に対する消費者の価値観ができていない分野での観光ベンチャー事業においては、不用意な安売りは避けるべきである。いずれにせよ、サービス商品の価格付けには、わかりやすさと公平感が重要である。

5. 販売促進

1 販売チャネル

旅行商品の販売経路は、大きく直接販売と委託販売に区分される。直接販売は、申し込み時に観光客と直接コミュニケーションがとれることや、きめ細かいサービスが実現するという利点がある。しかし、広告宣伝や営業活動をすべて自前でやる必要があり、マーケットが遠隔地にある場合は経費がかさむという欠点もある。ただし、リピーターが増加すれば直接販売が増加し、広告宣伝費のかからない効率的な販売が可能である。また、近年ではインターネットの普及により、特定マーケット層に対して広告宣伝費を抑えた宣伝が可能となっている。

委託販売とは、旅行会社に一定の販売手数料を支払って、商品の販売を委託するものである。学校団体、組織団体、地域団体などのグループ客をターゲットとする場合は旅行会社を利用すると有効である。また、起業時において個別に旅行会社と交渉していくことは、旅行業者との力関係などで有利な交渉が進みにくい場合が多いため、地域全体で業務提携や協力組織をつくることによって交渉力を加えていくことも効果的である。

2 直接販売における情報発信

商品の内容を消費者に伝達する方法として、パ

ンフレットやホームページがあげられる。これらの販売促進ツール作成は、商品販売だけではなく、会社自体への信頼感を持ってもらうという役割も担う。特に観光ベンチャー事業で取り扱う商品には人的サービス商品が多く、商品内容が伝わりにくいことも想定されるため、会社や経営者に対する信頼感の訴求を考慮したデザインや内容を考慮することが望ましい。

3 旅行業者との連携

観光ベンチャー事業の展開では、旅行業との取引は販売面などにおいて重要であり、旅行会社とは旅行業界の特性や実状を理解した上で、うまく付き合っていくとよい。旅行会社は総合旅行者やホールセール(卸売)といった旅行業の形態、資本系列などによって業務内容や取り扱う商品の性格が異なる。旅行会社と取引をする際には、自社商品の特徴とターゲットとする客層に対して、その旅行会社がどのような強みと弱みを持っているのかを把握しておくことが重要である。

また、旅行会社との取引にあたっては、最初に、手数料や精算方法、安全対策(保険の加入などの条件)などに関する契約の締結が必要となる。契約に含まれる要件、求められる条件などは各会社によって異なるが、地元同業者との情報交換などにおいて十分な準備を事前に行うことが望ましい。

6. これからの展望

観光ベンチャー事業は、観光地の魅力を伝える商品を提供する地域発観光産業として位置づけられる。そういった特徴から、他産業におけるベンチャー事業よりも、より地域の特性を知ること、地域とコミュニケーションを持つことなど地域の総合力が事業者の起業や事業運営の際に重要になる。

旅の魅力向上を求める消費者ニーズの高まりや、地域の自立を目指した地域側の意識改革がこれら観光ベンチャー事業展開の後押しとなり、観光ベンチャー事業は今後さらに注目される分野になるだろう。そしてこのようなビジネスが定着した時、これまでの旅行会社のあり方を含め、日本の観光産業における流通に大きな変化をもたらすことになるだろう。