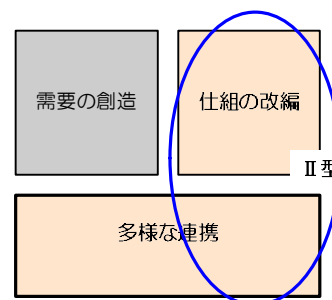


『北海道ランドオペレーター協議会』の設立・組織化推進事業(北海道ランドオペレーター協議会)からのヒント

地域全体での業務改善の取り組み

～地域プラットフォームの立ち上げによる着地型旅行商品の造成・販売の促進



1. 本イノベーションの背景

(1) 従来型観光構造の転換期

すでに長年指摘されてきた団体旅行の落ち込みと個人旅行の進展に加えて、昨今のインバウンドの伸長により、これまでの産業構造の見直しを迫られている観光地は多い。

例えば北海道は、本州以南とは著しく異なる自然環境、多彩な食材の魅力といった資源に加えて、それらを活用した体験型観光に可能性がある。しかしながら、その広大なエリアとマーケットから遠隔であることから、主な旅行行動が広域周遊型であり、大規模旅館も多い。このため北海道の観光業界でも、地域資源の優位性をより活かすことができる新たなビジネスモデルが求められてきた。

その一つとして広く共感され得る形が、北海道ならではの体験型観光を主軸とした着地型旅行商品の造成・販売、情報発信ができるネットワーク組織の立ち上げであった。

(2) 「誰かが動かなくては、何も始まらない」という状況

温泉地などの観光地域を一つの単位としてプラットフォームを立ち上げるというイメージは、恐らく容易に観光関係者が共有できると思われる。しかしながら、「誰が最初に動くか」が最大のネックであり、皆が必要を感じつつも動き出せない状況である。

2. 本イノベーションを誘発した考え方(発想の転換)

～地域全体で共有でき、ある程度取り組みの方向性がイメージできる課題について、情熱・覚悟を持った人材が立ち上がり、仲間づくりをして課題解決を目指す

(1) 事業の充実につながり、利益が競合しない業務の連携

例えば、体験型観光を推進する地域プラットフォームの立ち上げは、そこを主な事業領域とする中小規模の旅行会社にとっては、自らの事業の充実につながると同時に、一定以上のボリュームを持たないことには消費者への訴求力が高まらない。このような、単体施設では実現が難しく、かつ利益が競合しない者同士の連携は、比較的容易である。

(2) 起動時の人材と仲間づくり

目指すゴールとそこへのたどり着き方がある程度明確な場合、事業を起動する人材の存在と仲間づくり(広がり)が重要である。情熱・覚悟とともに、仲間を説得できる事業計画の策定、わかりやすい資料・プレゼンテーションのスキルが求められる。

3. イノベーションのポイント：北海道ランドオペレーター協議会の設立につながった要件

■ 北海道観光の現状・課題、お客様のニーズを、営業現場の経験から把握していた

■ 事業目標が「北海道に体験型観光事業者のネットワーク組織を作る」という時機を得たもの、道内で広く共有できるものであった

- ・ 4人の地区幹事は、それぞれ地元で小規模ながら個性的な旅行会社を経営しており、現場感覚をもってマーケットのニーズ、地元の観光資源について現状を把握していた。
- ・ 昨今の旅行動向の変化と北海道の観光資源の特性を踏まえると、今後、体験型観光の発展が期待されており、着地型旅行商品の造成・販売、情報発信の面でネットワーク化が必要と広く認識されていた。こうしたことから、本協議会の立ち上げに対して、道内から広く賛同が得られる素地はあった。

■ 実際にアクションに移せる人材が、道内の主要都市にバランス良く存在し、ネットワーク化された

- ・ 業界が抱える課題を的確に認識し、事業計画を立案できる人材が、道内4箇所の主要都市（旭川、小樽、札幌、函館）にあって地区幹事として役割分担し、本事業を推進した。同一エリアに偏らず、道内でバランス良く人材が存在したことも成功要因の一つと考えられる。
- ・ 幹事の4人は、以前から業界の集まり等で情報交換を重ねて問題意識・危機感を共有しており、きちんとコミュニケーションを取りながら事業を進めることができた。

■ 北海道外の視点や外部の資金を投入できた

- ・ 幹事の4人のうち2人が道外出身者で、観光産業に携わることになってから北海道へ移ったということもあり、「道外の視点」で北海道観光の魅力を捉えることができた。
- ・ 北海道において、地域プラットフォームづくりへの機運が高まり、推進する人材が揃いつつあるところに、タイムリーに事業資金（本実証事業）が入ったことも、事業の始動につながった。

■ 対外的な情報発信や仲間づくり・キーマンの巻き込みに積極的に取り組んだ

- ・ 協議会ホームページの立ち上げと幹事会社とのリンク、新聞雑誌への記事掲載（テーマ別に新聞社を使い分けるなどより効果的な情報提供）など、広報活動を重視して積極的に取り組んだ。
- ・ 説明会で使用する資料も、組織図やフローを多用したビジュアル的にわかりやすい資料を作成して、仲間づくりにつなげた。
- ・ 最後の札幌での説明会にて、北海道運輸局観光地域振興課や地元大学へ基調講演を依頼するなど、行政や有識者を巻き込むことで地元での認知度の向上にも意識的に取り組んだ。
- ・ 今後の推進態勢については、各幹事会社の経営規模が大きくはなく、本業と併行して協議会事業を行うことは決して容易なことではない。協議会の年会費（1万円）は、協議会ホームページの維持費見合いであり、会員の相談に乗るといった活動は実質的にボランティアに近い。こうしたことから、協議会活動の持続・拡大については要検討事項が多いが、協議会に参加することの具体的なメリットを、最初は小さくても少しずつ積み重ねて会員に実感・納得してもらうことで、会費の値上げを実現していくことが考えられる。