

## ニセコ地域におけるビジネス戦略の成功の鍵

Key factors for success of business strategies in Niseko

河 西 邦 人

### Abstract

Niseko is one of the most growing regions in Hokkaido, benefited of much investment from Australia and Asian countries. This research paper shows key strategies of success in businesses in Niseko from case studies. There are a favorable environment for businesses such as some markets and resources in Niseko. Successful business strategies in Niseko are characterized following as an active marketing to an emergent market and its related market, diversification with synergies, a differential strategy in a local market, cooperative strategies among similar business firms, a strategy for solutions of social problems. These conclusions could fit other countryside in Hokkaido.

### はじめに

本研究を行うことになった理由は、筆者が2007年度にニセコ町で北海道後志支庁主催による3回のコミュニティ・ビジネス創出セミナーの講師を務めたことに端を発している。ニセコアンヌプリの各スキー場は2000年代中盤くらいから外国人観光客が多く訪れるようになり、ニセコアンヌプリの山麓、特にニセコグランヒラフスキー場の周辺は外国人観光客をターゲットとした新しい店や宿泊施設が次々とオープンしてビジネスは活況を呈しているのを筆者は目の当たりにしていた。そして、海外企業がニセコ花園スキー場とゴルフ場、旧ニセコ東山スキー場、ホテル、ゴルフ場を買収し、ニセコ地域がグローバル基準で投資に値すると評価されていることを示した。

ニセコ地域のビジネスの活況をより深く知りたくなり、コミュニティ・ビジネス創出セミナーをきっかけに知り合ったニセコ町役場、ニセコ商工会、ニセコで活動する事業者の方々からお話をうかがい、ニセコ町のビジネス振興策や事業者の経営戦略に強く関心を持った。筆者は2007年度当時、2009年度末で期限切れになる時限立法、「過疎地域自立促進特別措置法」(通称、過疎法)に代わる立法を求める「北海道過疎地域を考える懇話会」の委員として、北海道の過疎地域を巡る課題とその解決策を検討してい

た。懇話会の議論の中で、筆者は地域の産業を再生しないと過疎地は再生できないということを強く考えたこともあり、過疎法上の過疎地であるニセコ町と倶知安町における盛況なビジネスからヒントを得たこともニセコ地域への関心を強くすることになった。

こうした経緯もあり、2008年度、大学の学生教育の一環として行っている科目「商学調査実習」をニセコ地域(倶知安町とニセコ町を合わせて、本稿ではニセコ地域と表記する)に選んだ。ニセコ地域でどのようにビジネスを行えば成功するのか。その調査内容をまとめ、分析を加えたのが本稿である。ニセコ地域におけるビジネス成功の戦略を探り、それが北海道内の他の地方町村部に適応できるかどうか、考察していく。

### 1 研究の方法と理論的枠組

#### 1.1 研究の目的と方法

前述したように、この論文の研究対象である事業者からの基礎情報は「商学調査実習」で行った各種調査から得ている。研究の目的は、ニセコ地域におけるビジネス戦略の成功の鍵を探ることである。北海道の町村部では人口減少が著しく、また、地域経済が低迷している。ニセコ地域、中でもスキー場周辺地域は外国人観光客の入り込み数の増加に対応

し、外国人向けビジネスに関する新規創業が増え、海外からのニセコ地域への不動産投資が拡大し、好景気に沸いていた。北海道内の他の地域とは事情は異なるが、道内の町村部でビジネスを成功させるためにはどのような戦略を採用したら良いのか、ニセコ地域の事業者のビジネスを詳しく調査することから新たな発見があると考えられる。

調査方法は、倶知安町に関しては任意に選んだ100の事業者へ、ニセコ町に関してはニセコ商工会から情報提供を受けた34の事業者へ、合わせて134事業者へアンケートを2008年6月に送った。アンケート調査の質問票は倶知安町、ニセコ町、後志支庁、倶知安商工会議所、ニセコ町商工会のニーズを踏まえて作成した。アンケート調査の回収率は両町合わせて53.7%。アンケート調査票で学生によるヒヤリング調査の可否を尋ね、承諾してくれた24事業者に対して2008年9月29日～10月1日に聞き取り調査を行った。聞き取り調査の内容は、事業者の歴史、経営状況、経営戦略、ニセコ地域のビジネス上の特性である。学生2名1組で事業者を訪れ、30分から1時間、共通の質問項目に従い、質問をする方式で聞き取り調査を行った。聞き取り調査の結果は事例としてまとめている。

アンケート調査の結果は十分なサンプル数がなく、ニセコ地域の事業者のおおよその状況を知る手がかりにしかないと考える。また、聞き取り調査の内容は学生の調査能力のばらつきと聞き取り調査先の対応の差異により、情報内容にばらつきはあるものの、分析対象を絞ることで情報内容のばらつきによる結論への影響を緩和した。

## 1.2 本研究に関する理論枠組

本研究は地方の町村部におけるビジネスを成功に導く経営戦略を探る、事実発見型の研究である。そのため、仮説を検証するための精緻なモデルを構築はしていない。しかしながら、調査を行うのにあたって、経営戦略論<sup>1)</sup>を基本的な分析枠組としている。すなわち、組織の長期目的達成の成果は、組織と組織を取り巻く環境との適合、適合していくプロセスにより左右されていくというのが本研究を進めていく上での基本視点である。

組織は保有する人、資金、物的資源、情報や知識

といった経営資源、経営資源を束ねる組織構造、経営資源を調達、活用して価値を産出していく組織の活動プロセスから構成される。一方、組織の活動と直接関わる環境は顧客・市場と競争相手に細分化される。経営資源が競争劣位にあたり、経営資源を統合する組織構造が適切なものでなかったり、組織の活動プロセスに問題があったりすると組織の成果につながらないかもしれない。また、組織を取り巻く環境が市場の縮小や競争激化といった厳しい状況であれば、組織の成果も芳しくないかもしれない。しかしながら、競争優位にある経営資源を組織が十分に保有し、適切な組織構造を採用し、適切な活動プロセスを採用していたとしても、組織が置かれた環境が望ましいものであっても、組織内と環境の適合が十分でなければ組織の成果につながらない可能性がある。そこで、長期視点に基づき組織と環境の適合を図っていくための経営戦略が必要になってくる。

経営戦略の一般論は、前述したとおりである。本稿はニセコ地域で活動する事業者を対象に考察を進めていくが、地域という限定された空間で主に活動する企業には3つの戦略的特徴があるとされる<sup>2)</sup>。第一に地域の独自のニーズに応える、地域的に集中する戦略を採用する地域の事業者が多い。経営資源に限りがある事業者は地域内市場をターゲットにし、より有効に環境適応していくのである。もちろん、より広域的な市場、全国市場やグローバル市場で活躍する事業者もあるが、多くの事業者はそこまでの経営資源がなく地域社会内に市場を求めするのである。しかしながら、インターネット時代になり、インターネット通販チャネルの成長が、従来であれば地域社会内にとどまっていた事業者により広域な市場への参入を可能にし、地域に集中するという戦略的特徴を薄れさせている事実は指摘しておく。第二に地域資源の活用である。地域にしかない経営資源を事業活動に活用することで、他地域の事業者や全国から経営資源を調達する事業者に対して、差別化による優位を獲得しようとする戦略である。第三にネットワーク創造である。経営資源を十分に持たない事業者は、その経営資源を他の事業者から調達しようとしてネットワークを構築する。付け加えれば、市場を地域に限定することで競争相手も限定す

1) 経営戦略論には多様な学派があるが、本稿は環境と組織の環境適応を重視する Hofer and Schendel (1978) や伊丹敬之 (2003) の経営戦略に関する概念を基盤にしている。

2) 地域企業の経営戦略を研究した金井一頼 (1997) の関心は主に製造業であったが、金井の研究成果は流通業やサービス業にも妥当であると考えられる。

ることになる。人口が少ない地方の町村部の市場は小さいため、他地域の事業者が参入するとき小さな市場ゆえの採算性が問題になり、それが参入障壁になり得る。

事業者聞き取り調査においては、こうした経営戦略の視点から質問をしている。事業者の歴史と現状を知り、事業者の組織内部に関する強みと弱みの認識を、顧客・市場動向から事業者にとっての機会と脅威の認識を、そして、競争相手の強みと弱みに対する認識を質問した。そして、それらの要因の適合をどのような経営戦略としてまとめ、実行し、成果をあげたかどうかを尋ねている。事業者の組織と事業者を巡る環境を適合させるための、明示的、暗黙的な経営戦略の中から、ニセコ地域におけるビジネスで成功した経営戦略を見いだしていく。ただし、適切な経営戦略であっても、その戦略を組織が実行できなければ成果は出ないかもしれない。したがって、組織の成果は経営戦略だけでなく、組織の経営資源、構造、活動プロセスといった要素から生まれる組織の力の貢献も大きく、事業者の強みと弱みの認識に対する質問は重要になる。

## 2 アンケート調査の結果

### 2.1 アンケート調査の方法と限界

本章ではアンケートを回答した73事業者の回答結果を分析する。アンケートは、最初のパートに法人形態、創業年、創業経営者かどうか、資本金、事業内容といった事業者の基本属性を質問する項目がある。それに続き、年商、従業員数、主要顧客層、事業者が認識する強みと弱み、事業者が認識する経営課題といった事業者の経営状況を尋ねている。3番目のパートは、今後の売上予想とそのため経営戦略を質問する項目である。最後のパートでは地域社会とビジネスの関係を探る、ニセコ地域で創業した理由を質問している。

北海道が2006年に調査した市町村の事業所数に関して倶知安町は940、ニセコ町は282である。アンケート調査を回答した事業者は全事業者の6%弱であるため、ニセコ地域の一部の事業者の実態を示したものに過ぎない。したがって、ここでのアンケート調査結果で言及できることには限界があり、アンケートの結果を全て一般化するの難しい。また、類似したビジネスを行っている事業者でも各事業者の置かれている事業環境、事業者の内部環境、経営者の考え方などがアンケートの回答の差を生んでいる。アンケート調査の限界を踏まえつつも、推論を

提示する。

アンケート調査の分析は、本研究の結論へ影響を与えると考えられる結果を中心に考察していく。それらは事業者が経営戦略を考える上で分析する自社の内部環境と事業環境、そして経営戦略の成果としての業績予想を軸に分析する。なお、業績予想は今後5年の売上基調を質問し、回答選択肢は売上減少の予想、現状維持の予想、売上増加の予想である。

### 2.2 アンケート調査の結果

#### ①業種別平均

	資本金	売上高	従業員数	創業年	売上/人
売上減少事業者	961	18,955	7.3	1966	2,611
現状維持事業者	1,588	27,784	14.9	1975	1,866
売上増加事業者	1,274	23,369	11.1	1998	2,110

単位：万円 単位：万円 単位：人 単位：万円

各売上予想を回答した事業者の資本金、売上高、従業員数、創業年、1人当たり売上高の平均値を求めたのが上記の表である。目に付くのが、売上に対してよりポジティブな予想をしている事業者が創業した年が新しいということである。その業種を見ると、売上増加を予想する事業者は不動産開発会社、サービス業者、宿泊業者、農業関連業者といった分野でビジネスを行っている。逆に建設土木業などはない。

このことから言えるのは、事業歴が長い事業者は、本業のライフサイクルが成熟期や衰退期に入っていて売上の伸びを期待できず、売上成長を期待できるような新規事業も育っていないのではないかと。事業歴が短い事業者は、事業参入からそれほど時間が経過していないため、事業環境があまり変化しておらず、売上予想がある程度見通せる。事業参入時に成長分野や成長市場を選び、その恩恵を受けているのかもしれない。

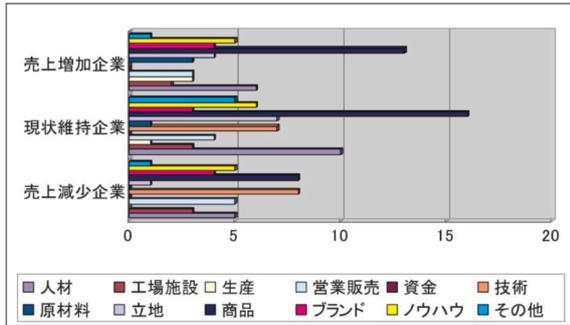
#### ②業種別売上予想（回答数）

	1次産業	建設土木業	製造業	運輸通信業	卸売小売業	飲食業	宿泊業	サービス業
売上減少事業者	1	5	3	1	6	2	0	5
現状維持事業者	0	2	5	1	5	5	6	4
売上増加事業者	2	0	1	0	6	0	1	4

業種別の売上予想を見ると、建設土木業の事業者は公共事業費削減や人口減少による住宅需要の減少を反映して、厳しい見方を行っている。一方、宿泊業

は金融危機から景気後退を見込まれていたにも関わらず、売上予想はまあまあである。スキー場周辺の宿泊施設では外国人観光客が今後もある程度、見込まれ、中心市街地のビジネスホテルもこれ以上、宿泊客は落ちないと見ているようだ。

③売上予想別の事業者の強み（回答数）

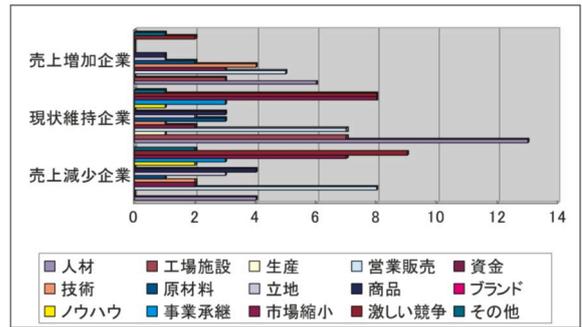


事業者の売上予想と事業者が認識している経営上の強みを分析すると、3点ほど傾向を指摘できる。事業者の強みの認識は、複数の選択肢を回答できるようにしている。1事業者当たりの強みを回答した数の平均では、売上減少予想事業者で1.7、売上現状維持予想事業者で2.3、売上増加予想事業者で3.1となっており、強みの回答数が多いほど、売上に関しても明るい予想をしていると言える。強みを持つから売上は増加するのだろう。

2点目は、自社の商品・サービスを強みと認識している事業者は売上増加を予想する割合が高い。顧客に支持されているからそれらを強みとして認識し、売上増加を予想する、当然の結果と言えるかもしれない。

3点目は技術を強みと認識している事業者ほど、売上をネガティブに予想する割合が高いことである。これは業種との関係が強いからと考える。建設土木業や製造業のようにより技術を必要とする業種で、売上予想をネガティブに見ている事業者が他の業種に比べて高い。これらの業種は厳しい事業環境にあるからと考えられる。また、売上増加を予想する事業者が技術を強みと認識しておらず、反対に次項で述べるように技術を経営の課題として認識している。

④売上予想別の事業者の経営課題（回答数）



事業者の売上予想と事業者が認識している経営上の課題を分析する。まず、競争が激しいと回答した事業者ほど、売上に対してより厳しい見方を示す割合が高い。逆に言えば、売上増加を予想する事業者は、差別化や低価格などで成功することで、高い市場シェアを得るか、高い独自価値の提供によってonly one状態になり、競争はあまり激しくないと認識しているのであろう。売上予想を増加すると回答した事業者は市場縮小や事業承継を経営上の課題として挙げていない。

反面、売上増加を予想している事業者は技術や営業販売に関して、経営課題と回答している割合が売上現状維持と予想している事業者より高くなっている。売上増加予想をしている事業者の事業歴は相対的に短いため、技術の蓄積が進んでいないことが考えられる。また、営業販売に関しては市場が成長しているものの、経営資源の不足や短い事業歴が制約になり、思ったように市場シェアを獲得できていないと事業者が認識しているのではないかと推測できる。

強みと課題を組み合わせて分析すると人材を強みと回答した事業者の中で、人材が課題と回答した事業者が約半分いる。需要の季節変動が大きい業種の事業者が多く、人材が強みと認識しているものの、繁忙期の人材が量的に不足しているという状況があると推測できる。固定費圧縮のため、オフシーズンの処理能力を基本に正社員を配置し、ピークシーズンは季節労働者等で乗り切る。そうした季節労働者等に何らかの課題があるのであろう。

なお、1事業者当たりの平均課題数は、売上予想の増減に関わらず約2であった。

⑤今後の経営戦略（回答数）

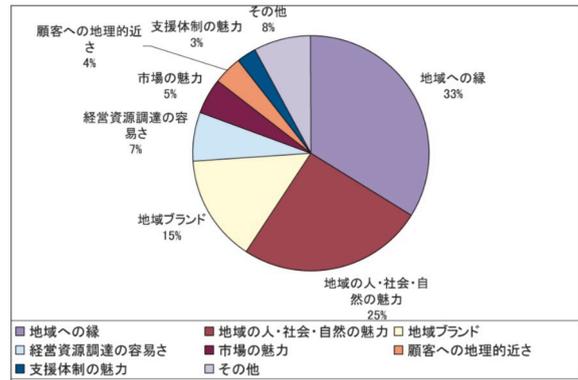
	売上減少事業者	現状維持事業者	売上増加事業者
廃業売却	2	1	0
現在の事業推進	17	18	7
営業地域拡大	1	2	2
新分野進出	3	5	2

売上予想と今後の事業分野に関する経営戦略を組み合わせての分析である。売上に関する予想がより明るい事業者は、営業地域拡大や新分野進出という、現在の事業推進と比較してリスクのある戦略を選ぶ事業者の割合が多くなっている。一方、売上予想がより厳しいと見る事業者の中には廃業売却をも視野に入れていることもある。ただし、なんらかの理由で廃業や売却をするので、売上予想は減少すると回答しているのかもしれない。

	1次産業	建設土木業	製造業	運輸通信業	卸売小売業	飲食業	宿泊業	サービス業
廃業売却	0	0	0	1	0	1	1	0
現在の事業推進	3	5	9	1	11	4	6	7
営業地域拡大	0	0	0	0	3	0	0	3
新分野進出	1	1	1	0	1	1	1	4

今後の事業分野に関する経営戦略を尋ねた設問では、現在の事業を推進するという戦略が各業種で圧倒的多数であった。低リスクの経営戦略が好まれている。卸売小売業では営業地域拡大の戦略が見受けられた。サービス業は行っている事業が多様なのもあって、もっとも経営戦略に多様性が見られた。廃業売却を検討している事業者は業種的にはばらばらであるが、その中には経営上の強みに関して回答していない事業者もあり、事業者自体の課題から経営的に厳しい状況にあることがうかがえる。

⑥ニセコ地域で起業した理由（回答数の割合）



アンケートの回答結果の分析に関して、最後にニセコ地域で起業した理由を見てみる。出身地であったなど地域への縁を理由にしている回答が最も多いが、地域の魅力を挙げている事業者は業種問わず多かった。中にはニセコ地域の自然や人が好きで、移住し、起業した事業者がおり、起業家を惹きつけられることは他地域に対するニセコ地域の優位性である。また、地域ブランドを挙げたのは、短い事業歴の事業者が多く、かつ業種は宿泊業やサービス業が多かった。ニセコ地域は以前からスキーリゾートとして知られていたが、観光客に対する認知度が高く、近年は海外からの投資ブームなど、全国的にニセコ地域が話題になることもあり、高い知名度と良いイメージが起業に対して好ましい影響を与えているのであろう。

3 聞き取り調査の結果

本章では事業者の聞き取り調査を行った内容の概略を紹介する。学生が行った聞き取り調査結果を筆者が簡潔にまとめ、必要な情報<sup>3)</sup>を加筆している。なお、学生がまとめた聞き取り調査の詳細は「2008年度商学調査実習報告書」<sup>4)</sup>に記載されている。

3.1 有限会社アオキアグリシステム

①事業者概要

1897年に青木家は倶知安町で農業を始めた。青木一廣氏が自家製農産物を加工し、直接消費者へ販売しようという構想の下に、2001年には農産物の生産を担う有限会社アオキアグリシステムを設立する。グループ全体では有限会社青木農産が農産物の加工と販売を担い、飲食店を経営している。アオキアグリシステムの年間売上高はおおよそ6,000万円で、

3) 業績情報は聞き取り以外に東京商工リサーチの調査を参考にしている。

4) 関係者のみに公開した報告書である。

従業員数は8人である。

## ②経営

経営理念は地産地消、スローフード、身土不二である。目の前に羊蹄山と羊蹄山の湧き水からできた池があるというきわめて景観が良い、京極町と倶知安町を結ぶ道道沿いの立地で事業を展開している。ニセコ地域の自然や歴史を活かし、地域丸ごと売ることにより、利益などは後からついてくると考えている。顧客は地元住民や車での移動者である。

戦略はこだわりの飲食物で差別化し、やや高い値段で販売することで、地域内競争を避ける戦略を採用している。また、蕎麦打ちのような体験教室も開催し、生産者と消費者の距離を縮めようとしている。消費者の信頼を得るために、農産物の栽培履歴を同社のwebサイト上で公表している。アオキアグリシステムは、北海道内で積極的に垂直的多角化を進めている農業生産法人を会員にし、消費者へ直接販売する株式会社アグリスクラム北海道の法人会員として、店舗販売だけでなく、インターネット通販も行っている。

## 3.2 株式会社川原種苗

### ①事業者概要

実家の家業を引き継ぎ、農産物生産と苗木の育成販売を行ってきたが、両立が難しくなり、1993年に苗木の育成販売に専念した。1998年には株式会社化したのを契機に売上が急増し、現在では年商が1億を超えたが、苗木販売の現状は横ばいである。現在、従業員数は9人である。

### ②経営

同社の発展の歴史の中でターニングポイントになったのは、事業の選択と集中を行い、農産物生産を止め、苗木事業に専念したことだそうである。第二のターニングポイントはISO 14000シリーズを取得し、環境経営の体制を確立したことである。環境経営を推進し、苗木育成の際に使用する燃料はBDF、肥料は有機肥料、雪エネルギー利用の苗木低温貯蔵施設を導入し、近年の燃料高でコスト抑制のメリットもあった。

## 3.3 倶知安製材工業株式会社

### ①事業者概要

1940年に佐竹義一社長の父親が脱サラをして、父親が近隣の町に住んでいたことと製材設備が整っていたことから、倶知安町で倶知安製材工業を創業した。1960年代から1980年代の日本経済は右肩上がりの成長を遂げ、住宅用製材を加工、生産、販売す

る同社もその恩恵を受けた。1980年代にはニセコ地域においても核家族による住宅需要が増加し、同社の業績は好調だった。しかしながら、バブル経済崩壊以降は輸入製材の台頭と大手ハウスメーカーの進出により、経営環境は悪化し、倶知安製材工業の経営状況はここ数年現状維持といった状況である。年間売上高は1億6,000万円程度、従業員数は11人である。

### ②経営

同社の板材や角材は道産材を中心に扱っている。道産材は品質的には落ちるが、海外の輸入材の価格が上昇しているため、道産材で低コスト化を図っている。また同社は輸入製品ではできない独自寸法で製材を提供し、差別化も図っている。しかしながら、将来の見通しは暗い。1990年代からの景気悪化、加えて倶知安町周辺の人口減少と高齢化により住宅需要が、行政の財政悪化から公共事業が落ち込んでいいる。そのため、製材を供給している倶知安製材工業の売上は低迷している。さらに製材を地域外で調達している大手のハウスメーカーが地域へ参入し、売上を確保したことで、同社の顧客である住宅建設会社への製材の販売が減少している。

## 3.4 横関建設工業株式会社

### ①事業者概要

1920年、横関峰太郎氏が横関工業所を創業し、北海道開拓の流れで倶知安町にやって来た。そして、1950年、横関建設工業株式会社を設立した。日本の高度成長期に社会インフラや農地の整備、施設の建設といった公共事業を中心に受注を伸ばし、後志管内でも有数の建設土木会社へ成長した。1987年、設計子会社、E・F・Tコンサルタントを設立。公共事業費の削減の影響を受け同社の業績は低迷しているが、2007年度決算で19億円の売上を誇る。2007年11月、父親で同社代表取締役であった柏谷久雄氏の急逝を受けて、柏谷匡胤氏が横関建設工業とE・F・Tコンサルタントの代表取締役に就任した。公共事業向け売上高の減少に対応して従業員を減らし、現在の横関建設工業の従業員数は36人である。

### ②経営

近年、売上高は低迷気味で、収益性が低下している。同社の強みは、この地域で長く事業を行っているため、知人や親戚も多くおり、社長の人脈も広く、信用がある。人脈の広さと信用力で様々な事業の依頼を受け、地域の同業他社と比較して同社の事業の幅は広い。そうした強みを活かし、同社を成長させてきた。本州大手企業がニセコ地域では同社の事業

分野にあまり進出しておらず、競合相手は少ないが、札幌のトップクラスの建設会社には今一步及ばず、道内相手での競合では厳しい。また、売上の減少に対して人員削減など地域社会へ悪影響を与えかねない再建策を採りづらいつころである。

### 3.5 株式会社加藤建設工業

#### ①事業者概要

前社長である加藤正敏氏が青森から倶知安町へ移住し、1961年に事業開始し、1963年に加藤コンクリート工業所を設立した。建築資材である生コンクリートの製造販売や土木建設を中心に事業展開し、1979年に株式会社加藤建設工業へ組織変更をした。1988年に川上正宏氏が代表取締役へ就任した。近年は、後志管内の公共工事の減少により同社の売上高は低下し、昨年度の決算では売上高2億7,000万円であるが、同社の財務状態は健全性を維持しており、対外信用は良好である。現在の従業員数は13名である。

#### ②経営

土木工事や生コンの製造は差別化をしにくく、そのため、低価格競争になりやすい。差別化が可能な特殊品を持たないことが、経営上の課題である。同社の社員の勤続年数が長く、チーム力が同社の強みである。今後はコンクリートのリサイクルで活路を開く。

### 3.6 株式会社羊蹄工業

#### ①事業者概要

倶知安町生まれの瀬尾正男氏は前職ではその仕事合わず、当時の同僚と一緒に辞め、1975年に知人からの支援を受けて羊蹄工業を始めた。当初、同社は建築関係の下請の仕事を、冬季は除雪をやっていた。事業を行うのに必要な技術は前の職場で習得していた。独立して3年目から建築工房を始める。現在、住宅建築と土木の売上は共に落ち込んでいる。

#### ②経営

羊蹄工業の強みは経営者と社員共にプラス思考であることだ。弱みは営業力と資金である。その対策は口コミである。住宅建設分野で多くのハウスメーカーが競争しており、羊蹄工業の特定顧客はおらず、厳しい。羊蹄工業が使う建築材は外国材である。外国材も少しずつ品薄になり、価格も上昇し、コスト上昇要因になっている。

### 3.7 ニセコフロマージュ

#### ①事業者概要

ニセコフロマージュの代表である関規明氏は、長野オリンピックで日本代表のスノーボード監督を務めた人物で、スノーボードをするため、ペンションを建てようと思い立ち、ニセコ町の土地を20年前に購入した。関氏はスノーボードの一線から身を引き、2000年5月から余市町で「チーズ工房余市」を開業した。この時は北海道から創業支援の補助金800万円を受けた。チーズ工房余市は1,000万円近くの年商があり、その後、余市の自宅を売却した資金で2005年12月、以前から土地を所有していたニセコ町で「ニセコフロマージュ」を開業した。立地はスキー場間の移動で使用される道道からヒルトン・ニセコビレッジへ行く途中にある。

ニセコでは地元産の原料乳を使用し、チーズの生産と販売をしている。毎年、売上も伸びており、2007年度の年商は3,000万円にもなった。チーズ作りを担う関代表を含め、3人で店を運営している。

#### ②経営

ニセコフロマージュは地元産の原料乳にこだわり、ニセコという地域ブランドを活かした地域密着型の専門店として、口コミでお店の評判を上げることが一番を考えている。楽天に出店している小笠原商店にも同社のチーズを扱ってもらっている。また、オリジナル商品を出すために常に新商品開発もしており、カマンベールチーズ、ストリングプレーン、ストリング粗挽きペッパー、ストリングギョウジャンニク、ハバーチチーズ、ゴーダチーズといった多品種の品揃えをしている。チーズは無調整、無添加である。

チーズ専門店ということで、チーズ以外の商品は作らない。関氏は自分が食べて美味しいものを作るのではなく、顧客が食べて美味しいと思うチーズを作ることを心がけている。日常の食卓に並ぶチーズを生産、販売しているが、日本人の食生活の西洋化とオーストラリアからの観光客増加からの恩恵を受け、売上を伸ばしている。ターゲット顧客は特に絞ってはいないが、お金に余裕のある中高年顧客が多い。値段は重さによって異なるが、400円程度で販売しており、手づくりのチーズとしては高くはない。関氏が手づくりするチーズは賞も取っている。

しかしながら、関氏一人でチーズを生産しているので、販売量が増える8月、9月になると生産が追いつかなくなり、品切れしてしまう。そこで、スタッフを増やすことも検討中である。チーズ専門店とし

でのイメージを重視し、店舗ではチーズ風味のソフトクリームの販売は行っているものの、商品展開はチーズを中心に行っている。

直接競合する店は2 km 離れた場所に店を構えるニセコチーズ工房であるが、先発店として味、品質、価格で負けないようにしている。ニセコフロマージュの生産量が増加する需要に追いついていない現状もあり、先発事業者の強みと相まって、ニセコチーズ工房からの影響はあまりない。ニセコフロマージュの店の近くには高橋牧場が経営する「ニセコムミルク工房」があるが、ニセコムミルク工房はスイーツ系の品揃えなので、バッティングはせず、ニセコムミルク工房でお菓子を購入した顧客がニセコフロマージュまで足を伸ばしてチーズを購入することもある。

店内からチーズ作りを眺めることもできる。関氏は将来、手作りチーズ工房を違う地域で開業し、チェーン化にしたいとも考えている。チェーン化にあたってはチーズの味を変えず、工場などでの大量生産は行わないと決めている。

### 3.8 有限会社ニセコチーズ工房

#### ①事業者概要

同社社長の近藤孝志氏は以前からチーズ作りに興味を持ち、大手スーパー勤務時に食品バイヤーをしてチーズ作りの知識を得た。2003年に大手スーパーを退職し、起業のための準備としてフランスの乳製品学校へ2ヶ月間留学し、帰国後は日本でチーズ専門家の支援を受け、チーズ作りの知識を高めた。出店場所をいろいろ探した中で、原料乳の質の良さや、年間を通じて観光客数が多いことからニセコ町で2004年にチーズ専門店を開業した。

初年度から今期にかけての売上は、失敗がありながらも順調に伸びている。2、3年目にはプライベート・ブランドとしてチーズケーキやチーズパイ、地元のお菓子屋さんと共同作業によるチーズ大福を開発し、販売している。特に土日限定で販売しているチーズプリンによって売上が伸び、年商は2,000万円弱まで達している。また、ネット通販モールの「北市ドットコム」を通じて、ネット通販も行っている。近藤社長がチーズ作りを、近藤社長の奥様が店内サービスを行っている。

#### ②経営

チーズの生産と販売を行う店舗はスキー場間の移動で利用する道道と、ニセコ町から岩内町へ抜ける道道が交差する場所にあり、店からの景観も良い。店構えもリゾート地らしい。店舗内には広めのソフ

トクリームのエートインのスペースがあり、ガラス越しに近藤氏のチーズ作りを眺めることができる。チーズの品揃えは多様でハードタイプからクリームタイプもある。競合店のニセコフロマージュと比較し、同社のチーズを使ったスイーツの品揃えも多い。マスコミを活用したコミュニケーション戦略を積極的に行っており、短期間でブランド力を付ける原動力になっている。

近藤氏がチーズ職人として成長段階にあり、毎年新しい事にチャレンジし、話題性を創り出し、テレビ取材等を受け全国にアピールすることで、観光客が多く来店してくれている。ターゲットを観光客、20代～30代を主体に考え、土日には女性をターゲットにしたチーズプリンや生チーズを販売している。

冬季のニセコでは、ウィンタースポーツをしに来る外国人の観光客が増加しているが、彼らの多くは食事なしのコンドミニアムに宿泊する。そうした外人観光客の来店が増加し、売上を後押ししている。逆に外国人観光客が少なくなる、夏場にどう売上を上げるかが課題となっている。そのため、品揃えを増やし、客単価を上げることを目標としている。チーズの原料乳は地元ニセコ町で調達し、乳酸菌はフランスから調達している。投資はキャッシュフロー内で行い、堅実な成長を心がけている。

### 3.9 お食事 Bar きむら

#### ①事業者概要

現社長の木村俊一氏の父親である初代社長が1985年に民宿として開業し、その後食堂へと変わる。専門学校を卒業後、東京で料理の修行を積み、地元倶知安町へ戻ってきた木村俊一氏が社長就任とともに「お食事 Bar きむら」として再オープンする。昼はランチメニュー、夜は酒と一品料理の提供という業態になった。

#### ②経営

同店は警察署、日本郵便倶知安局、後志支庁、倶知安町役場、合同庁舎があり、人が集まる場所である。店は20名以上を収容でき、平日昼食時は近くで働く人たちが食事をしに来る。メニューは700円前後の定食である。夜のメニューは酒に加えて、昼よりも多様な食事のメニューを用意する。

原料費の高騰も影響し、経営状況は下降気味である。年間売上高は2,000万円程度あり、木村氏と家族、パート社員で店を切り盛りしている。倶知安町には飲食店が多く、競合相手も多く存在する。ターゲット顧客は、昼はビジネスマン、夜は家族連れであり、観光客の来店は少ない。連休が多い時期は家

族連れ客が行楽のため町を離れることが多く、売上が下がる。

今後は観光客も顧客に取り込むため、タウン情報誌への掲載などに力を入れていく。観光客もターゲットにする場合、立地上の優位性が少ないため、同店でしか食べられない食材と料理、そして酒を提供する必要がある。また外国人客を取り込むために、メニューの英語化やホームページの英語版制作などを検討している。

### 3.10 茶房ヌプリ

#### ①事業者概要

開業するにあたり北海道中を旅してペンションに適した場所を探し、松田裕子氏の夫が倶知安出身だったため、ニセコ町で開業することを決めた。その後、ペンション経営ではなく、喫茶店の開業へ転換し、1991年にニセコ駅舎内で喫茶店を開業した。資金援助はいっさい受けていなかったが、結婚した時にペンションを経営しようと考えていたため、寸胴などの調理器具は準備をしていた。

1993年くらいから個人でできる街づくりの一環として駅前に花を植え始め、花に関心を持ったお客さんが来店し、顧客層に広がりがでてきた。1999年まで売上は右肩上がり、1999年がピークであった。それから売上は少し下がったが、下げ止まり、2,000万円程度の年商を維持している。メニューの内容は少しずつ変化はあるものの、コーヒーや特製カレーなどの基本的なメニューは変化していない。

#### ②経営

喫茶店は観光スポットにもなっているニセコ駅舎内にあり、町営温泉施設「綺羅の湯」の正面にあり、観光客もニセコ町民も集まりやすい立地である。顧客の8割が町外から来る人である。ただし、冬場のスキー客はスキー場から遠いため、集客が難しい。顧客のターゲットは子供から大人まで幅広い。

広告などは出稿しておらず、口コミで顧客が広がっている。顧客には積極的に声をかけ、庶民的で親しみやすい店ということを心がけている。ニセコ町内に気軽に立ち寄れる喫茶店があまりないため、ニセコ町民の交流の場にもなっているのだろう。料理や飲み物の価格に関して、相対的に料理関係は安い。また、料理は地元食材使用にこだわり、元ホテルのシェフが料理をしているため、美味しさが顧客の口コミで広がっている強みを持つ。松田氏は評判になっている他店を食べてまわり、自分たちの感性を磨くための努力は惜しまずに行ってきた。

その一方で喫茶店を開業してから17年たってい

るということもあり、設備や器具等が老朽化し始めているため、入れ替える負担がかかっている。町外客が多いため、景気の変動の影響を受けやすく、また、2008年は7月の洞爺湖サミット、8月のガソリン高の影響もあって売上は2割減った。

### 3.11 ニセコビュープラザ直売会

#### ①事業者概要

ニセコ町が交通量の多い国道5号沿いに道の駅を作るので、役場職員から道の駅で何かをやらないかと誘われ、1997年5月、三浦裕一氏が農産物の無人直売を行うためにニセコビュープラザ直売会を設立し、創業した。当初の参加農家は7～8軒と少なく、無人販売にしていたところ農産物を盗まれることもあった。生産者である農家が直接接客することで、消費者へ安心感を与え、新鮮な農産物を比較的安価で販売していることから、ニセコ町の道の駅という知名度もあって直売会の店の人気が上がった。

直売会へ参加している農家の収入が増えるのを知り、新たに直売会へ参加する農家も増え、1999年には直売会へ参加する農家は40軒程になっていた。現在、参加農家はスペースの関係上、60軒で、1軒1m<sup>2</sup>の販売スペースで自家製の農産物を販売している。年間100万人程度の人が道の駅に立ち寄り、60軒の農家が合計年間2億8,000万円の農産物等を販売する。それをニセコビュープラザ直売会の3名の社員が支える。

#### ②経営

北海道内では道の駅の人気が高く、各道の駅ではその地域の特産物を中心に販売する拠点になっている。一方で農産物直販所は、食の安全と安心、そしてお買い得な農産物を購入したい消費者から人気を集めている。交通量の多い国道沿いに人気施設の機能を組み合わせた道の駅を作ったのであるから、人気が出ないわけではない。

店舗販売管理のために導入した、農産物の補充機能と集荷機能の2つを合わせ持った販売管理システム「これだすシステム」により、在庫情報を基に常に新鮮な野菜を並べ、効率よく販売することができるようになった。「これだすシステム」の農産物補充システムは、会員ごとに出荷数と販売数の管理を行い、各会員の希望する時間帯に直売会が会員の電話、FAX、携帯電話、PC等へ販売数を連絡する。各会員はこの情報を参考にして、農作業の合間や休憩時間に追加の農作物を道の駅の店舗へ搬入する。

農産物はニセコ町で作られたものしか販売せず、安心・安全を追求している。規格外の農産物なので

消費者は安く買えるし、生産者は廃棄せずに現金収入を得られる。道の駅は生産者と消費者が直接交流できる場であり、農業地域としてのニセコブランド発信の拠点にもなっている。冬になれば、カボチャや加工品などを販売して一年を通して安定した売上を上げることが出来ている。今後は、直売会メンバーの農家 60 軒のアイデアを生かしてニセコブランドの商品を作るなどして、さらに経営の幅を広げていくようだ。

### 3.12 株式会社ナイス・アンド・コム

#### ①事業者概要

倶知安町で電気店を営んでいた 3 人の経営者が 1 人あたり 350 万円を出資し、2003 年にナイス・アンド・コムを設立し、ベスト電器のフランチャイジーになってベスト電器倶知安店を営んでいる。創業直後に倶知安町から補助金 1,000 万円が出た。近年、倶知安町山田地区に長期滞在者向けのコンドミニアムの建設ラッシュが起り、コンドミニウム向けの家電製品の売上が増加した。創業から 5 期を経過したが、年商は約 3 億円を超えている。役員 4 名、従業員 6 名で倶知安駅前近くにある店舗を運営している。

#### ②経営

人口減少と高齢化による縮小する地域市場、拡大する大型家電量販店の商圏、通信販売チャネルの売上増加といったマイナス要因があるにもかかわらず、合併による地域 No.1 店の確立、ベスト電器のフランチャイズチェーンへの加盟、きめ細かいサービスといった経営努力に加え、ニセコへの外人観光客増加に伴うコンドミニウム向け販売増加と行ったプラス要因が同社の成功をもたらした。

3 社が合併したため、それぞれの得意分野が補完し合い、相乗効果を生んでいる。メーカー系列店のままでは、商品の仕入価格も高くなり、価格志向の強い顧客に対応できないのでベスト電器の加盟店になっている。結果として知名度の高いベスト電器ブランドを看板に背負い、仕入価格も安くなったので、他の電器店に対して競争力を持った。ターゲット顧客は倶知安町内と周辺町村の消費者である。羊蹄山麓周辺地域であれば、販売当日か翌日には商品の配送や取り付けができる。倶知安町周辺は高齢者が多いため、新家電製品などの使用方法をわからない人が多く、店員が商品を配送し、取り付けする際には使用方法などをしっかりと説明している。販売だけでなく、こうしたきめ細かいサービスが顧客満足度につながっている。

競合相手は TV ショッピング、ヤマダ電機、ヨドバシ、ビッグカメラといった札幌市内の大型量販店があげられる。高額の買い物であれば、車で 2 時間ほどの札幌市内の大型家電量販店へ買い物に行っても安くつくこともある。同じ倶知安町内に立地するほくねん家電の加盟店であるホットショップ倶知安 ousei 電器、近隣の共和町のジョーシン岩内店や伊達市のケーズデンキ伊達パワフル館とも競合する。

### 3.13 有限会社本力山田商店

#### ①事業者概要

現在の山田勉社長の先祖が倶知安町でよろず屋を 1896 年に創業し、様々な変遷を経て、現在はギフトショップ山田園を営むに至った。景気変動の影響を受けるものの、年商は 1 億 2,000 万円を超えている。従業員数は 6 人である。

#### ②経営

同社は地域に密着した商売を 100 年以上も続けてきた結果、ギフトショップ分野で地域 No.1 店の地位を得ている。その信頼性から、個人から法人までの幅広い需要を獲得できる。人口減少、高齢化、不況により、ギフト市場の縮小が予想されるため、外国人観光客向けの土産商品といった他店では取り扱わない分野に力を入れる戦略も採っている。

ギフトショップゆえに、中元や歳暮の時期が一番の稼ぎ時である。しかしながら、倶知安町に出店したマックスバリュやホームマックが大企業の規模の経済性を活かし、中元と歳暮に力を入れ、同社の需要が奪われている。そこで、大型店では取り扱わない品揃えを行い、取扱商品の豊富さから、地元住民のリピーター購買を得ている。さらに、近年増加している外国人観光客が、日本文化に溢れる箸や扇子を求めて、同店へ来店することもある。

### 3.14 有限会社木村回生堂

#### ①事業者概要

現在、同社の社長である木村敏廣氏の先祖が、1920 年に薬種商として開業した。太平洋戦争が進むにつれて薬品が配給制になったが、倶知安町内には薬局が 4 店あり、生き残るために雑貨販売を手がけるようになった。また、1952 年には農薬を取り扱い、介護保険制度導入直前の 1999 年、介護用品を販売し始めた。現在は調剤薬局として医薬品、大衆薬品、化粧品、トイレタリー製品、介護用品、そして中古ブランド商品を扱っている。年商は 7,700 万円で、木村氏を含め 4 人で店を運営している。

## ②経営

薬局は医療制度の一部を担うため、規制産業である。それゆえに、調剤報酬の引き下げ、後発医薬品への対応、大衆医薬品の販売の規制緩和といった政策の影響を受ける。木村回生堂は近くに倶知安厚生病院があるものの、病院に隣接して別の調剤薬局があることから患者を奪われている。倶知安町に限って言えば、大手ドラッグストアチェーンのツルハの影響もある。同社の経営環境は厳しくなる傾向にある。

近年、ニセコ地域には多くの外国人観光客が訪れ、倶知安町内にも外国人がやってくる。増加する外国人に対応するため、英会話ができる人材を雇っている。

2009年4月から薬事法が変わり、医薬品をコンビニ等でも販売できるようになるため、競争はますます厳しくなる。しかしながら、売上高が減少しても廃業しないことが、生業としている強みである。そして、サービスの充実による外国人顧客への拡大と非医薬品売上の拡大によって乗り切ろうとしている。

### 3.15 有限会社北海道トラックスディベロップメント

#### ①事業者概要

1995年から倶知安町内でアウトドア体験事業を行っているオーストラリア人のロス・フィンドレー氏や、北海道内で行われたスキーやスノーボードの大会へ出場した外国人プロ選手がニセコのパウダースノーの素晴らしさを世界に情報発信した結果、ニセコが注目を集めるようになった。ロス・フィンドレー氏の成功を聞き、1990年代後半からニセコ地域にやって来て、事業を開始する外国人も増えていった。

北海道トラックスディベロップメントの創業社長であるオーストラリア人のサイモン・ロビンソン氏はオーストラリアで経営していたレストランが焼失して失意にあった頃、ニセコのパウダースノーの話を知り、2001年にニセコへやって来た。当時、ニセコを訪れる外国人は250人程度しかおらず、国際リゾート地としては未発達だったが、ニセコは国際リゾート地になる潜在力を持っていると実感した。外国人観光客が増加すれば、長期滞在者向け宿泊施設として一般的なコンドミニアムの人気が出るとロビンソン氏は考え、コンドミニウム事業を始めた。当時のニセコは長期滞在者向けの宿泊施設として、他人と部屋や施設を共有するタイプのロジジシカ

シカであった。ロビンソン氏は2003年に妻、友人の弁護士と共に会社北海道トラックスディベロップメントを立ち上げ、自己資金でまず1棟4部屋のコンドミニウムを建てた。それから、ロビンソン氏は景気の良かったオーストラリア人の個人投資家から建設資金を調達し、次々とコンドミニウムを建設していった。

同社は2003年から2006年までマンションタイプのコンドミニウムを建設していたが、2007年から1戸建てタイプのコンドミニウムを建設した。また、会社を投資と開発を行う北海道トラックスリゾートプロパティーズ、施設の管理運営を行う北海道トラックスマネジメントに分社化した。2008年現在、マンションタイプ、1戸建てタイプの販売数が半々になった。2008年から富良野市でもコンドミニウム事業を展開している。2002年から2008年までの販売実績はマンションタイプと一戸建て合わせて158戸。年商は2社合わせて12億円、従業員数は20名である。

#### ②経営

ニセコ地域が国際リゾートとして発展した恩恵をもっとも受けている事業者である。ニセコ地域はバブル経済崩壊以降、同社のコンドミニウム建設まで、あまり不動産開発が行われてこなかった。同社が積極的に不動産開発をし、手がけた物件を完売した結果、地価が上昇し、特にニセコグランヒラフ山麓の山田地区の不動産の土地取引価格は以前の10倍まで高まり、土地を売却する所有者が増えた。一方で、コンドミニウム建設が増えると環境問題も浮上し、同社の物件が集中する山田地区も景観形成地区に指定され、容積率や高さ制限が課せられた。規制により土地に対して得られる収益が低下することになる。同社の手がける物件も最初の物件と比較して高額な物件が多くなっている。

売上は毎年増加しているが、軌道修正し、2009年から建設する棟数を減らして安定成長を目指す。北海道トラックスディベロップメントの強みは商品、サービス、ブランド、ノウハウである。主要顧客は主に海外投資家、富裕層だ。2006年はオーストラリア人が主要顧客だったが、2007年からマレーシア、シンガポールなどアジア圏の富裕層が増えてきている。販売したコンドミニウムは冬に比較して夏の稼働率が低く、課題である。

ニセコの不動産開発でパイオニアになった同社に追従し、2006年以降、ニセコの不動産開発会社は10社以上増えたが、先発事業者としての優位と全体のパイがふくらんだことで、同社の利益に影響はなかった。今後の事業もコンドミニウム建設と、その

施設の管理と賃貸に特化していくと考えている。顧客をアジアやヨーロッパへ拡大し、開発地域はニセコ以外の北海道に拡大することを計画している。

同社の主要市場であるオーストラリアドル対円の為替レートは以前と比較して円高に振れて、高額コンドミニアムの販売は昨年までと比べ難しくなっている。既にコンドミニアムを購入している海外投資家は円高の恩恵で利回りが高くなっている。同社が手がけた物件はオーナーに代わって同社が観光客へ貸しているが、円高により海外からニセコ地域への観光客が減少しているようで、全般的に昨年の室料と比べ値下がり傾向のようである。室料が下がれば、円高の恩恵も相殺してしまい、海外通貨安の影響で高くなったコンドミニアム投資の利回りが低下してしまう。現在の円高、不況がどの程度続くかが同社の業績を左右する。ニセコ地域では花園地区、東山地区、アンヌプリ地区で大型リゾート開発が計画されており、計画が実現すればコンドミニアムや別荘の供給量が一気に増えることも、比較的小規模物件を中心に開発してきた同社の業績へ影響を与えることも懸念される。

同社は将来、ニセコでコンドミニアムを50棟200ユニット建てるのが目標であり、海外投資家の動向を見極めて進めていくそうである。

### 3.16 ノースベースニセコ株式会社

#### ①事業者概要

社長の館野孝氏は北海道に住みたくて、東京からスキーで訪れたことのあるニセコ町へ2000年に移住した。館野氏はニセコに移住してきた当初は3ヶ月ほど大工として働いていた。しかしながら、ニセコに移住しても人に使われてはサラリーマンを辞めた意味がないと感じ始めた時に、身体を壊し20日ほど入院したことを契機に起業を真剣に考え始めた。館野氏は移住の準備として二級建築士を、館野氏の妻は宅地建物取引主任者の資格を取得していたのでその資格を活かしそうと思ひ、また、館野氏自身がニセコ町での土地探しに苦労した経験もあり、インターネットを中心に物件紹介を行う不動産会社、ノースベースニセコ有限会社を2002年に起業した。

「ニセコ暮らし応援します」を会社のモットーとし、地域に密着した地域に愛される会社作りを目指した。開業初年度に銀行からお金を借り、その資金で土地を購入し、3年ほどで完売した。土地の自己売買が同社にとって飛躍のきっかけになった。夫婦で働き、2人で食べていければ良かったので、現在

まで経営課題は特になかった。起業した当初は定年退職した50～60歳の田舎暮らしに憧れている人のサポートを中心に考えていたが、最近ではオーストラリアやアジアからのニセコブームにより、外国人向けの物件紹介が多くなった。創業から現在まで経営は思ったより順調で、ニセコブームもあって年商は3,700万円までになっている。

#### ②経営

田舎は人口が少なく、住民の出入りも多くない。そのため、不動産ビジネスが成り立ちにくく、地元での人脈が不可欠である。しかしながら、ニセコ地域は移住者が多く、近年の海外からの投資が急増しているため、不動産分野は成長市場である。その成長分野で不動産ビジネスを行える能力を館野夫妻は持ち、リスクを取って自己売買も行い、地元不動産業者があまり活用していなかったインターネットを武器にしたこともあって、起業に成功したと考える。同社の自宅兼事務所はニセコ町中心市街地からもスキー場からも遠い、山の中にある。インターネットの活用で、その立地をハンディにしていな。現在、同社は一般住宅から別荘や宿泊施設開発用の土地まで手広く扱うことで、景気変動のリスクを分散している。

ノースベースニセコの強みは夫婦二人で経営しているため、固定費は低く、小回りがきく。二人とも不動産業に必要な資格を起業前に取得している準備の良さは、成功の一因になっている。館野社長は東京からニセコ町へ移住してきているので、移住したい人への確かなアドバイスができる。一方で、夫婦二人で経営しているため、斬新なアイデアが出にくく、成長志向が弱いといった特徴もある。

ニセコへの投資ブームによって不動産業の競合相手も激増しているが、外国人に対し、英語での対応もでき、田舎暮らししたい人にもアドバイスができるので、顧客の幅が広い。インターネットにも精通していることも情報発信に関して、競合相手へ優位に立てる。田舎において土地や住宅は水物なので、出たところ勝負である。ノースベースニセコの成功は、安くて良い物件を自己資金や金融機関からの融資を受けて土地を購入し、売却益を得たことであるが、インターネットの時代、良質な不動産物件はなかなか出てこない。したがって、地道に仲介業を中心に営業をすることで顧客に対して信用と信頼を得て、それを落とさないことが重要になる。雑誌や新聞広告の情報発信では顧客を捕まえられないと考え、同社はホームページを活用し、充実させていく戦略を立てている。

### 3.17 株式会社ニセコパークホテル

#### ①事業者概要

福井実社長の親は倶知安町市街地で宿泊施設を営んでいた。福井社長はスキー好きだったのでニセコひらふスキー場に近くに土地を見つけ、親族や銀行からも投資や融資をしてもらってニセコパークホテルを1977年に開業した。1980年代中盤からのスキーブームの恩恵もあって、新館を増築し、収容人員数を増加させ、売上を伸ばしてきた。

スキー人口の減少と不景気によりここ10年位は稼ぎ時の冬の客室稼働率が低下し、客単価も安くなり、借入金も増えていた。しかし、5年前から外国人、主にオーストラリア人がニセコへ訪れるようになり、外国人客が増えたため、経営は改善し、年商は1億5,000万円と安定している。

#### ②経営

ホテルは通称「ひらふ坂」の下部に立地し、スキー場からは徒歩で3分程度。近くに居酒屋やコンビニもあり、便利である。収容人員数は314名、客室78室はひらふ地区の宿泊施設の中では大きな宿泊施設に入る。部屋は家族向けの4人部屋が中心になり、和室が8割弱である。外国人観光客には和室の方が日本情緒を感じられるのかもしれない。天然温泉はない。料金は他の大型宿泊施設と比較して同程度。近年の地価上昇で日本人が所有、経営していた宿泊施設の売却が続出している中、外資でもなく大手資本でもない、ひらふ地区で少数派になりつつある地元資本の独立系ホテルである。

最近の経営状況は、無理をしていかなければやっていける程度の売上高と損益の状況にあり、安定している。大手リゾート会社には勝てないが、特にニセコでは問題なくやっていけている。正社員5名を含み、従業員数は40名でサービスを行う。人材、立地、サービスは競争力を持ち、コンビニや飲食店がホテルから近くにあり、スキーヤーのための無料バス、そして、景色も良いことから、かなりいい条件で経営していている。しかしながら、ニセコに来る外国人が増えすぎ、外国人が旅行した気分になれないという声が増えたため、お金はあまりかけないものの、気持ち良く過ごしてもらえるようにしている。

外国人観光客が増加し、同社の業績に寄与しているが、景気動向次第ではそれも変わる。国内客の集客は中堅旅行代理店のスキーツアーの指定ホテルになる一方、楽天トラベルや観光協会のチャンネルで顧客の集客を図っているようである。しかしながら、

価格競争が激しいスキーツアーは、客室単価を低く抑えられる。楽天トラベルは手数料を支払わなくてはならない。同社の将来は安定しているとは言い難い。低コスト化か差別化か、市場セグメントの絞り込みを行うのか否か、厳しい経営環境ゆえに競争戦略が必要であろう。

### 3.18 株式会社あずましくす北海道

#### ①事業者概要

ホテルリゾートインニセコを運営するあずましくす北海道社長の中島日出男氏は、30数年にわたるコココーラの勤務を経て、55歳の時に退職。2005年にホテルリゾートインニセコを妻の中島育子氏と共に開業した。畑違いとも言える宿泊業を起業した理由は、コココーラ勤務時にワイン事業部で働き、海外のワイナリーへ出張する際に利用したB&B(朝食のみ付いた宿泊施設)のホテルの楽しかった思い出から、B&Bの小さなホテルを経営したくなったからである。ホテルの立地をニセコ町に求めたのは、人口の多い札幌市から車で2時間の距離にあり、冬のスキーと夏のゴルフ、ラフティングといったアクティビティが充実した、日本でも有数のリゾート地であるからである。

起業するにあたって、中小企業について大学で学び、ホテルで実習を積んだ。起業の資金は、国民生活金融公庫(当時)から融資をうけた。2006年にはホテルリゾートインニセコの運営、移住支援、ホテル予約システムのコンサルティングを行う、株式会社あずましくす北海道を設立した。1年目は赤字だったものの、2年目からは黒字に転換し、現在、3期黒字が続き、年商は1,800万円である。

#### ②経営

ホテルはスキー場から離れた場所にあるが、羊蹄山が正面に見え、邪魔をするものが何もない。景観に恵まれた場所に立地し、大人を対象にした癒しの空間をコンセプトにしたことが成功につながった。国道5号から200m程度、入った場所にホテルがあるので、静かである。ニセコのスキー場から離れているが、送迎サービスにより冬季のスキー客を集客し、夏季はニセコの自然を味わいに来た顧客をうまく集客している。ペットブームに配慮し、ペットと共に宿泊することは可能である一方、大人の癒しの空間というコンセプトから乳児と幼児の宿泊を断っている。施設が新しく、天空風呂を売りにできたことも強みである。1階はバリアフリー化し、高齢者にも利用しやすい。インターネットの常時接続はもちろんのこと、DVDプレイヤーの貸し出しも行

なっている。

客室数が7部屋と少なく、宿泊施設として規模が小さく、売上に限界はある。反面、客室数が少ないことから中島夫妻に、パート従業員を加えた3名で運営でき、人件費という固定費が少なければ損益分岐点売上高も低くできる。また、客室が少ないので、3名でもきめ細かい顧客サービスを行なえる。宿泊料金はニセコのペンションの中では比較的高めである。そのため、料理も地元食材を極力使い、価格に見合った満足を提供できるようにしている。ワインの品揃えも充実している。

今後の課題としては、4月、11月のシーズンオフにどうやって集客を図るかである。中島社長は移住者ではあるが、積極的にニセコ町のまちづくりへ関わり、町内外にネットワークを築いている。そうしたネットワークを活用し、アウトドア体験サービス事業者や飲食店の事業者と連携し、宿泊客へ比較的低い料金で各種サービスを提供している。

### 3.19 株式会社ニセコリゾート観光協会

#### ①事業者の概要

任意団体であったニセコ観光協会は2003年に株式会社ニセコリゾート観光協会へ改組した。任意団体であった当時のニセコ観光協会は、収入の7割をニセコ町からの補助金へ依存しており、民間の力を取り入れ、自主財源を確保して安定した運営をすることが急務の課題となっていた。ニセコリゾート観光協会は資本金2,000万円で、ニセコ町が50%を出資し、残りの50%をニセコ町内の観光宿泊関係事業者、ニセコ町民等が出資し、観光協会としては全国で初めて株式会社化された。ニセコ町民は同社へ1,000万円の出資を承認したニセコ町議会議員やニセコ町長を選挙で選出しているため、実質的にニセコ町の観光業者と住民がこの会社の所有者とも言える。

同社の社長は出資をしている観光宿泊関係事業者から選出しているが、実務の中核を担う社員は、旅行業の経験者を採用した。ニセコリゾート観光協会は株式会社化されて以降、従来のニセコ町の観光振興のための情報発信以外に、旅行代理店業務や各種施設管理を行っている。同社の1期目の決算は当初の事業計画案よりも予想以上に順調に推移し、売上が4,000万円にのぼった。それ以降の決算は、2004年度が1億2,840万円、2005年度が1億3,293万円、2006年度が1億1,075万円、2007年度が1億1,786万円で、株式会社化した目的である自主財源を確保している。

#### ②経営

かつて観光協会は任意団体や社団法人が多かったが、近年ではNPO法人の観光協会も増えている。ニセコリゾート観光協会は株式会社にして柔軟、迅速、戦略的にビジネスを行える一方、ニセコ町はもとより地域の多様な利害関係者が出資することで公共性、共益性を担保している。観光振興でニセコ町と密接に連携し、同社と行政はうまく役割分担ができています。また、ニセコ町は財政負担が少なくなっている直接的メリットもある。

経営目標は、顧客に対してニセコ周辺の観光情報を正確に的確に提供すること、観光情報の入口と出口を一つにすることが挙げられる。また、指定管理者として委託を受けているニセコ道の駅「ニセコビュープラザ」を顧客のニーズに応えることができる施設にし、そこで良質の農産物と商品を提供することを目標にしている。そのため、顧客の声を活かし、施設、サービス、商品の魅力向上を目指すことに取り組んでいる。株式会社化によって始めた旅行業が、売上の半分を占めるようになった年もあり、補助金依存の収益構造は変わっている。

観光協会としての本来業務である観光振興とニセコ町内に観光客を集客するための旅行業、道の駅の指定管理者業務以外にも、JRニセコ駅での発券業務、清掃業務を行っている。全国に営業ネットワークを持つ大手旅行代理店には勝てないが、ニセコリゾート観光協会は地元密着で大手旅行代理店と差別化を図っている。行政、観光宿泊関係事業者、ニセコ町民が出資する地域企業なので、行政やニセコ町内の事業者と連携し、魅力ある観光コンテンツを提供できる。

### 3.20 有限会社ニセコアウトドアセンター

#### ①事業者概要

同社の創業者である工藤達人氏はニセコが好きで、1982年に札幌からニセコ町へ移住し、ペンション経営を始めた。ペンション開業資金は自己資金で、土地は中央バスから借りることができた。ペンションの独自性をアピールするため、宿泊客にニセコならではの遊びを紹介して、自らインストラクターとして案内した。それが好評で集客に成功した。1995年、人気のあるインストラクター業務を法人化し、有限会社ニセコアウトドアセンターを設立した。しかしながら、ペンション経営とインストラクターの両立に限界を感じ、18年間にも及ぶペンション経営を2000年に止め、それ以降、有限会社ニセコアウトドアセンターの業務に専念してきた。

アウトドア体験ブームやニセコ地域への注目も追い風になって、同社設立以降は発展してきた。創業者の工藤氏は道内アウトドア体験ガイドのパイオニアとして、アウトドアガイド資格を運営する北海道アウトドアガイド協会の理事長をも務める。2008年、創業者の工藤氏は会長へ退き、経営を後進に譲った。年商は約5,000万円、従業員数は工藤氏を除き、8人である。

## ②経営

会社の強みとしてはスタッフが自然の遊びを多く知っているということ。そして、遊びを目的とするだけではなく、その先にあるものを感じてほしいというのが、同社の経営理念である。ターゲットはニセコで楽しみたい人で、特に絞り込んでいない。提供しているサービスは、冬季のスキーツアーやトレッキングツアー。雪のない時期には登山、ハイキング、尻別川での釣りやカヌーである。こうした屋外でのメニューは、3時間のコースから宿泊を伴う日程のツアーまでである。料金も内容と時間で多様である。通年のメニューとしては、屋内でできる工芸教室や食品づくりがある。

ニセコ地域では工藤会長と同じく、ニセコの魅力にとりつかれた移住者たちがニセコをフィールドにした遊びを提供する、同じようなビジネスで1990年代後半から続々と起業している。ロス・フィンドレー氏の有限会社ニセコアドベンチャーセンター、スコット・ウォーカー氏のスコット・アドベンチャー・スポーツ有限会社、ロス・カーティー氏の株式会社ノーアスクが、夏季のラフティングで多くの観光客を楽しませ、新たな市場を開拓した。また、最近ではスキー場外の冬山を案内するガイドも増えた。工藤氏はニセコ地域におけるアウトドアの体験型観光を先進的に提供してきたが、ペンションのサービスの一環で行っていたため、同業他社に比較してアウトドアガイド事業の拡大が遅れてしまった。

同社のインストラクターは全て日本人で、自然の中で生態系や環境を学習する体験学習にも力を入れ、ニセコ地域の他事業者に対して差別化を図っている。工藤会長は経営者として常に新しいサービス、周囲の同業者よりも常に一步先の事業展開を考えている。同社の積極的な事業展開を支えるのが優秀な人材と情報である。それぞれの専門分野を持つ優秀な人材を獲得し、常に新しい情報を見逃さないようにしている。

## 3.21 北海道ライオンアドベンチャー

### ①事業者概要

2006年4月、株式会社セゾンが経営するセゾンクラブからアウトドア部門及び団体取り扱い部門が独立して、現代表の下田伸一氏が中心になって北海道ライオンアドベンチャーを立ち上げた。北海道ライオンアドベンチャーは長野県でアウトドアセンターを営業している、株式会社ホップの北海道支店という位置づけである。北海道ライオンアドベンチャーで事業を開始してから3年を経過し、事業は順調であるが、顧客に関して修学旅行客が減少し、一般客が増加している。

### ②経営

店舗兼事務所はニセコ駅に隣接している。尻別川にラフティングの専用の施設があり便利である。人材採用に関してニセコに根付いてニセコで生きていこうとする人を採用し、人材を地元の若者に求めたことである。ニセコは冬のリゾート地であり、ニセコ以外の地域から多数の若者が冬季にニセコの宿泊施設等に住み込んで働き、夏季は地元へ帰省する。彼らに夏もニセコに残ってもらい、自然ガイドなどで働いてもらう。彼らはニセコが好きなので、ニセコの魅力や楽しさを顧客に伝えることができるようになった。27名の従業員全員が日本人であり、トラブルが少ない。小さな若い組織ゆえに自由が利く。

主なターゲットは、一般の個人客である。一般の個人客はアウトドア体験をしたくて申し込むため、修学旅行客よりも楽しんで利用している。また、家族連れで来ても、子供からお年寄りまで楽しめるメニューを提供できる。しかしながら、現状は修学旅行客が手堅く、収入も大きい。修学旅行客が未来のリピーター顧客になる可能性もある。

北海道ライオンアドベンチャーと同様なサービスを提供している事業者は、ニセコ地域に5社ある。事業者間の関係は競合というより、互いに助け合う組合のような関係である。例えば、顧客が多くなりすぎ、自社の人手が足りなくなったら他社に手伝ってもらったり、その逆に他社から要請があり、余裕があれば自社の従業員を派遣することもある。また、5社の中でサービスの差別化をはかり、直接競合しないようにしている。そのため、北海道ライオンアドベンチャーにないサービスを顧客が望む場合、そのサービスを提供できる他社を顧客に勧めることもある。

ビジネスやサービスに関する情報は、同業他社と直接会話する中で獲得したり、シンポジウムに出席

して得たりしている。装備や設備は現在輸入製品がほとんどである。しかしながら、将来的には安全面を考えて国産製品を使っていく。

マーケティング戦略としては、ターゲット客の間口を家族などへ広げていく一方、アウトドアのサービス品目を狭めていくことにある。様々な分野のサービスへ参入するが、だめなものは早いうちに撤退していく。その判断を誤らないように行うことを重視している。特に効率よく顧客をさばけ、しかも顧客満足の高いサービスを常に考えている。最近では高級志向の顧客も増えているため、そうした顧客を満足させられるサービスへ広げていく。

経営課題は夏と冬の集客の差を埋めるため、冬でも出来るメニューを用意しているものの、季節による売上の差が大きい。そのため、スタッフも通年、同じメンバーで行えない。サービスの安定や組織の一体感維持のために、同じメンバーで通年、事業を行っていきけるようにすることが当面の目標である。

### 3.22 池田日出夫税理士事務所

#### ①事業者概要

同事務所の代表である池田日出夫氏は倶知安税務署を1987年に退職し、夫婦二人で税理士事務所を開業した。開業資金は退職金と国民生活金融公庫などから融資でまかなった。1993年には事務所兼任住宅を倶知安町の中心部から少し離れた八幡地区へ新築移転した。1998年には、建設業登録関係へのニーズに対応し、行政書士を業務に加えた。

事務所の営業収入は1988年に1,394万円、1990年に3,008万円、1993年に3,738万円、1998年に5,635万円、2003年に5,993万円、2007年5,215万円となっており2003年をピークに売上は逡減している。2003年以降、顧問先企業が経営の悪化により倒産や規模縮小のため、報酬料金の未納・値引き・賃倒れが発生している。

#### ②経営

事務所の強みは、社員が若く、学習研鑽に努めていることで、弱みは池田所長以外に税理士等の国家資格者がいないことである。またニセコ地域においてオーストラリア人などの外国人事業者が増え、外国人事業者を顧客にする場合、外国語を喋れる能力が必要になってきたが、同事務所には英語等を話せる職員がおらず、ビジネスの国際化の流れに乗り切れないことである。職員の資質向上のため、一般教養から専門知識の習得を目指すと共に、外国語の習得に関して自主的または強制的な教育が必要とも考えている。

今後の事業展開としては、事務所の安定拡大を目標として、顧客の適切な納税意識を高揚させることで、地域社会へ貢献していくこととである。小樽、札幌、倶知安町周辺にいる同業者たちとの間で、表面に出にくいものの税務署単位で価格競争が起こっており、他事務所との差別化などが重要だと考えている。また、税務業務だけではなかなか発展が望みにくいいため、具体的業務は未定であるが、税理士以外の業務をやることも考えている。

税務業務のような専門サービスの事業者は地域経済の支援役として不可欠であるが、地域経済縮小は専門サービス事業者の事業環境の厳しさにつながる。一方で、ニセコ地域に関しては、2000年代中盤に外国人事業者の新しい市場が地域で急速に成長する絶好の機会に恵まれた。その市場へ迅速に参入するのであれば、既に外国人事業者向けサービスのできる人材がいれば良いが、そうでなければ他の事業者と連携する戦略も考えられた。外国人事業者の市場を求めないのであれば、顧客に提供するサービスを多様化し、1顧客から得られる収益を増やす戦略が必要である。その場合もサービスを多様化できるだけの経営資源を持つ必要があり、その経営資源を持たない場合、他の事業者と連携が必要になる。

### 3.23 吉田聡司法書士事務所

#### ①事業者概要

事務所の代表である吉田聡氏は司法書士の資格を取得後、1993年から札幌市内の司法書士事務所に勤務した。1997年に北海道拓殖銀行が破綻し、同行関連の仕事を請け負い、担保の移し替えなどの業務に従事し、専門ノウハウを得た。1999年、吉田氏はカナダへ留学し、英文取引契約を研究した。

帰国後当時、ニセコの各スキー場にはオーストラリア人を中心に、海外からのスキー客が徐々に増えていた。海外でのビジネスノウハウと司法書士としての力を活かせる機会がニセコ地域で増えると考え、2000年から倶知安町へ移住し、吉田聡司法書士事務所を開業した。2002年にオーストラリア人のベン・カー氏らと不動産売買仲介とコンサルティングを行なう株式会社ニセコ・リアルエステートを設立した。この会社の業務を通じて、北海道トラックスなどの外資系不動産会社に吉田代表の名前が知られるようになり、外資系不動産開発会社の不動産取引の支援業務を行なうようになった。事務所を開業以降、営業収入は2003年度の2,000万円から2007年度は5,000万円と順調に伸びている。

## ②経営

ニセコの各スキー場周辺における旺盛な不動産取引を背景に、不動産登記等の不動産関連業務は成長している。ニセコグランヒラフスキー場が立地する倶知安町山田の地価は2005年度に下げ止まり、2006年度には全国一の住宅地における地価上昇率を示した。翌年度も日本一の地価上昇率を示し、この地区の不動産取引が活発に行なわれていることが分かる。地価の上昇の背景には外国人観光客の増加、長期滞在をする外国人観光客向け宿泊施設の不足、海外からの不動産投資による外国人観光客向けのコンドミニアム建設という地域経済の変化が存在する。こうした経済環境の変化から全ての事業者が恩恵を受けられるわけではなく、新しい市場に対応できる能力が求められる。

吉田聡司法書士事務所は新しい市場に対応できる能力を持っていた結果、ニセコ地域（倶知安町、ニセコ町、蘭越町）ではトップクラスの依頼数を得ており、外資系事業者からの営業収入が全体の営業収入の6割～7割を占めている。近年では香港系事業者や投資家の依頼が多くなっている。また、増加する外国人観光客向けに新たなビジネスを始める起業家が多くなり、法人登記業務も増えている。

札幌司法書士会の名簿を調べると、倶知安町には司法書士事務所は3つあり、吉田聡司法書士事務所が開業する以前に既に先発の司法書士事務所が営業していた。後発の司法書士事務所としては、既存の市場で顧客を獲得するよりも新しい市場の顧客を獲得する方が容易であり、外国人という新しい顧客層とビジネスをできる能力を吉田代表は持っていた。また、司法書士業務は国家資格を必要とするので、新規参入の障壁があり、一度、参入してしまうと、参入障壁に守られる側になる。そうしたことから、海外からの投資が続き、外資系事業者が地域経済で重要な役割を果たし続ける限り、同事務所の成長は続くと思われる。今後、司法書士業務以外に外資系事業者が必要とする専門サービスを提供することがいっそうの発展につながるであろう。

### 3.24 有限会社木村保険サービス

#### ①事業者概要

1988年、同社社長の木村征二氏は出資金300万円 で有限会社木村保健サービスを設立し、三井海上損害保険会社の代理店を倶知安町で開業した。開業時には営業活動を積極的に行っていなかったため、売上が伸び悩んでいたが、木村社長自らが営業へ出向くようになり、売上高は伸びるようになった。現在、

営業収入は800万円強である。

## ②経営

日本の損害保険業界は高齢化による国内市場の縮小と海外展開に向けての経営力強化から、損害保険会社同士の経営統合が進んでいる。一方で顧客のリスクの多様化と増加から保険商品も多様化し、損害保険を販売する側に高度な専門知識やコンサルティング力が要求されるようになっている。また、顧客の経済状況から、保障を絞った安価な保険商品や損害保険会社の直接販売による安価な保険商品の販売も増えてきている。

木村社長は代理店研修等にも積極的に参加することで、代理店経営の質の向上を図った。同社の強みは、顧客に対して地元だからこそこできるフットワークの軽い、丁寧できめ細かいサービスを提供できることである。しかしながら、同社は木村氏も含め2名で業務を行っているため、新規の営業に力を入れられないことが弱みである。

倶知安町内には木村保険サービスのような損害保険代理店は2店しかないものの、後志支庁など行政機関が所在する倶知安町ゆえに、損害保険会社の営業所や地元外の保険業者も競合する。また、近年、テレビ広告で安価な保健サービスを提供している外資系保険会社や通販型保険会社とも競合している。

経営資源の乏しい小規模損害保険代理店には厳しい環境かもしれないが、顧客の事業や生活に関するリスクを予測し、適切な保険商品を組み合わせ販売するきめ細かいコンサルティング販売をできれば、チャンスも大きい。また、ニセコ地域における外国人観光客や外国人事業者が増加しており、ニセコ地域の新興市場となっている。同社に英語能力を持つ人材がいないという経営課題に対して、迅速にこの市場でシェアを獲得するため、英語をできる人材と連携して、サービスを提供できるようにすることが望ましい。

## 4 ニセコにおけるビジネス戦略の成功の鍵

前節では事業者への聞き取り調査をまとめた。本節ではその聞き取り調査を基に、ニセコ地域におけるビジネス戦略の成功の鍵を見つける。そして、その成功の鍵を地方の町村部におけるビジネス戦略へも拡張し、仮説として提示していく。

### 4.1 ニセコ地域の事業環境

まず、経営戦略の前提になるニセコ地域のビジネス環境を考えてみたい。聞き取り調査した事業者に

は創業経営者が多かったが、中でもニセコ地域に移住してきて起業をしたケースがいくつかあった。ニセコ地域にビジネスチャンスがあるから移住してきたというケースだけでなく、ニセコ地域が気に入る、起業の準備を十分に行ってニセコ地域で起業したケースが見られた。ニセコ地域は起業をしやすく、ビジネスをしやすい地域なのであろうか。

聞き取り調査の中で事業者に対してニセコ地域への評価を尋ねている。回答した多くの事業者は自然が豊富にあり、生活しやすい地域と言うことをあげていた。また、起業することは大変なことであるが、ビジネス活動や起業に関しては他地域に比べて恵まれているという意見が、建設土木関係事業者以外から寄せられた。

ビジネス活動や起業で恵まれていると感じた理由は具体的にどのようなことか。まず、市場の存在である。ニセコ地域は道内有数の観光地であることから観光客が多く、近年では海外からの観光客が増加しており、観光客層向けのビジネス市場が存在している。そうした市場に向けてのビジネスを行いやすいという評価である。一方、建設土木関連事業者は公共事業費の削減から市場が縮小しており、ニセコ地域におけるビジネスは厳しいという見方をしている。今回、聞き取り調査を行った事業者によってニセコ地域の市場の評価は分かれるが、特定の事業者にとって魅力ある市場がニセコ地域に存在すると言える。

第二にニセコ地域に存在する豊富で、競争力を持った地域資源を起業の理由としてあげている事業者が多かった。地域資源は人材、物的資源、資金、情報やノウハウといったものから自然、景観、歴史、文化、住民同士の関係まで幅広い<sup>5)</sup>。ニセコ地域の自然を何らかの経営資源にしているニセコアウトドアセンター、北海道ライオンアドベンチャー、北海道トラックスディベロップメント、ノースベースニセコ、ニセコパークホテル、アオキアグリシステムなど多くの事業者からは、ニセコの豊かな自然、例えば、雪、山、川、景観といった地域資源がビジネス活動の競争優位の源泉になっているという答えが多く聞かれた。ニセコプロマージュ、ニセコチーズ工房、ニセコビュープラザ直売会はニセコ町で生産される一次産品の良さをあげている。また、近年注目

を集めている地域ブランドが確立されていることも、ビジネス活動の恩恵になっていると、ニセコプロマージュやニセコビュープラザ直売会は回答している。

一方、長年、ニセコ地域でビジネス活動を行っている横関建設工業や山田商店からはソーシャル・キャピタル<sup>6)</sup>といえる人脈や顧客との関係がビジネスにおける競争優位につながっている趣旨の回答があった。反面、人脈が全くない移住者にとっては、それが参入障壁になろう。茶房ヌプリ代表の松田氏のように、多様な住民が関わるまちづくりに参画して、地域のネットワークの中に入ったり、ネットワークを新たに形成したりし、それをビジネスにも活かす生き方は、移住者の起業の参考になると考える。

地域資源はビジネス活動のインプットになるし、アウトプットの付加価値を高めることにもなり、ビジネス活動が産出する価値へ影響を与えると考えられる。ビジネスの成功は事業者が保有する経営資源や経営能力の競争力はもっとも重要であるが、ビジネスを行っていく地域社会に競争力のある地域資源が豊かにあることが、ビジネス活動や起業のしやすさにつながる。競争力のある地域資源は初めからあるわけではなく、地域資源の持つ本来の価値を認識し、それを事業者のビジネス活動に取り込み、活用していく事業者のビジネス構想力が重要であることは言うまでもない。その魅力ある地域資源がニセコ地域に豊富にあると言って良いであろう。

## 4.2 新興市場に対する戦略

前項ではニセコ地域内に市場が存在し、それが事業者にとって望ましい事業環境になっていると述べたが、市場は時代と共に変化していく。景気変動、公共事業費削減のように国の政策方針の転換、消費者ニーズの変化、移住者や観光客の増減、多様な要因が地域社会内へ変化を生じさせる。ニセコ地域の場合、オーストラリア人を始めとする外国人観光客、外国人事業者、外国人投資家の増加が新興市場というべき新たな市場を創出させる変化を生じさせた。その新興市場が事業者のビジネスに全く関連がないなら別であるが、地域経済が縮小している道内町村部の現状では、新たな需要が期待される新興市場への事業者の経営戦略がその後の事業者のビジネス活

5) 筆者が座長を務めた地域資源を活かした地域活性化策に関する調査研究会では、地域資源を10に分類している。『地域資源を活かした地域活性化策に関する調査研究報告書』2008年を参照して欲しい。

6) 北海道知事政策部『ソーシャル・キャピタルの醸成と地域力の向上～信頼の絆で支える北海道～』2006年ではソーシャル・キャピタルをネットワーク、ネットワーク内の信頼関係、共助意識と規範と定義した。

動へ影響を与える。

外国人という新たな顧客層の新興市場にビジネスチャンスを見だし、不動産開発販売の市場を創出したのが、北海道トラックスディベロップメントである。自らが市場を創造することでその市場における競争ルールを創り、先発者利益を享受した同社の戦略は、リスクが多いものの高い成果をあげられることを示している。

外国人事業者や外国人投資家のビジネスを支援する吉田聡司法書士事務所、外国人事業者へ家電製品を販売するナイス・アンド・コム、外国人観光客のためにチーズを外国人観光客や宿泊施設に販売しているニセコプロマージュ、外国人に医薬品を販売する木村回生堂も新興市場の創出から恩恵を受けている。また、ノースパースニセコは移住者市場をターゲットにするだけでなく外国人の不動産投資の市場に参入し、成果をあげている。

反面、外国人という新興市場に対して参入したいという希望を持ちながらも参入できていない事業者も多い。例えば、ニセコ地域の建設土木事業者である。1993年度には北海道内の建設投資は4兆8,486億円とピークに達し、小泉政権下に行われた三位一体の改革により公共建設投資が削減され、それが響いて2006年度の建設投資は2兆6,505億円にまで落ち込んでいる。その傾向はニセコ地域でも変わりが無い。一方、ニセコ地域は外国人観光客向けのコンドミニウム、別荘、店舗の建設がここ数年間増加していた。世界同時不況の影響でニセコ地域も2009年度の民間建設投資はスローダウンし、計画の見直しもあるかもしれないが、ニセコアンヌプリで展開されているスキー場の山麓に位置する花園地区、東山地区、アンヌプリ地区の3地区で大型リゾートタウン開発計画が立てられている。こうした外国人事業者の建設需要に対してニセコ地域の建設業者は食い込めていない。以前、倶知安町の建設事業者が外国人事業者による不動産開発に関わったものの、商慣習の相違、契約条件の厳しさ、意思疎通の難しさから厳しいビジネスを強いられ、それも遠因になって経営破綻をしたというケースがあったそうである。その話が新興市場に対するニセコ地域の建設業者を及び腰にさせてしまい、外国人事業者が開発する物件の建設工事を伊達市や札幌市の建設業者に奪われてしまう結果をもたらした。

新興市場に参入するか否かは、参入に必要な投資やリスクに対してリターンが割に合うか、という経済合理性で各事業者が判断した結果であるが、ニセコ地域の建設需要が落ち込んでいる状況ゆえに、建

設業者がリスク低減の経営努力をすることで新興市場へ参入する戦略を探っても良かったのではないか。外国人事業者とビジネスをする建設業者の能力が不十分ならば、外国人事業者とのビジネスの実績がある事業者と連携する。利益は減るかもしれないがリスクは低減できる。新興市場へなかなか参入できない建設業者支援のため、2008年に倶知安町はひらふ地区と花園地区のスキー場周辺で建設を行う事業者に対して、倶知安町内の事業者がその物件の工事から受注した額の割合に応じて固定資産税相当分を補助する制度を新設しているが、それ以前に建設事業者が意識改革をしないとならない。

### 4.3 周辺市場に対する戦略

前項でニセコの地域における新興市場に対する戦略を説明した。ニセコ地域における外国人観光客の増加は、旅行業者、宿泊業者、スキー場事業者、運輸業者、飲食業者が直接的に外国人観光客の消費の恩恵を受ける。外国人観光客に提供される商品と直接的サービスは他のビジネスへ波及していく。その波及先の市場が周辺市場である。例えば、コンドミニウムを開発する北海道トラックスディベロップメント、コンドミニウムを建設する建設会社、建設会社へ資材を提供する事業者、コンドミニウムの部屋に置く家電製品を販売するナイス・アンド・コム、不動産登記を代行する吉田聡司法書士事務所といったように、外国人観光客の増加は宿泊サービス市場を活性化だけでなく、宿泊サービスに関連した周辺市場も活性化し、そこにビジネスチャンスが生まれる。

直接的に消費が生まれる市場と比較して周辺市場は顕在化するのに時間的遅れが生じる、波及効果がわかりにくくて見過ごされる、市場の魅力を過小評価されるなどの理由から、事業者の参入が少なく、競争が激しくないことが多い。また、上述の例に関して、ビジネスは限られた事業者顧客を相手にするためニーズはつかみやすく、取引関係が形成できれば比較的売上をあげやすい。地方の町村部ではそうした周辺市場におけるビジネスにも目を向けることが、ビジネス機会を広げ、成功につながるのではないかと。ただし、地方の町村部において周辺市場でビジネスを行う場合、事業が成立するだけの市場の規模や市場の採算性を有することは必要条件になる。

### 4.4 多角化戦略

アオキアグリシステムは、一次産品生産者が加工、販売、サービスへと垂直的多角化を進め、付加価値

獲得の機会を増やす、垂直的多角化戦略を採用している。垂直的多角化による生産から販売までを一貫して手がける戦略が、一次産品を活用したビジネスにおける成功の鍵の一つではないか。

同社の垂直的多角化が成功している理由は、価値連鎖が自社グループ内で完結しているため、提供する価値実現に向けて各業務の連携と調整といった統制をしやすいからと考える。また、原料だけではなく、加工品、飲食と同社の商品を直接消費する多様な機会を持てるため、固定顧客を作りやすいのかもしれない。

アオキアグリシステムは牡丹蕎麦を自家栽培し、石臼で挽いたこだわりの十割蕎麦粉に加工する。それを手打ちで蕎麦にし、羊蹄山麓の豊かな自然に包まれた環境にあるアグリステーションよういで提供する。アオキアグリシステムを含むグループの価値連鎖全体で、美味しい食の安全と安心を提供することで、付加価値を高め、付加価値をグループ内に取り込んでいる。近年、消費者に食の安全安心を求める意識が高まっており、生産から販売までを手がけるビジネスモデルは消費者意識に適合していると言える。アオキアグリシステムの扱っている食品分野に関して地域で農産物生産から販売まで行っている競合相手はいない。

もちろん、価値連鎖を構成する全てを手がけるためには、十分な経営資源が必要で、経営資源を自前で調達、活用するコストと取り込める付加価値のバランスを見て、後者が大きくないと赤字になる。アオキアグリシステムもインターネット販売は、自社サイトだけではなく、アグリスクラム北海道のサイトも併用している。

アオキアグリシステムのように価値連鎖の多くをカバーし、事業展開する戦略は、事業に使用する経営資源が多様になるし、事業リスクも増える。したがって、全ての農業生産者がこうした戦略を採用し、成功できるわけではない。同じ農業生産者であっても限られた経営資源で事業を行うため、あえて事業を絞り込み、価値連鎖を縮小し、選択した事業で競争力を高め、規模の経済性による収益性改善の戦略を採用しているのが川原種苗である。競争力を高めるために、環境経営を実行し、苗木そのものの品質向上とイメージによる差別化、そして、価格が上昇した燃料を使わずにすむ自然エネルギー導入によるコスト抑制という、両立しにくい目標を達成している。

ニセコ町は乳用牛の生産額が4億円強であり、酪農業も盛んな地域である。2007年のニセコ町の観光

客入り込み数は148万人で、その観光客向けに乳製品、アイスクリームやお菓子を生産、販売をするビジネスは以前から盛んであった。もっとも成功しているのは、高橋牧場と直営店の「ニセコミルク工房」である。原料乳からお菓子、飲食サービスまで価値連鎖全体を垂直的多角化でカバーし、付加価値を向上させ、付加価値を取り込む戦略である。それに対して、聞き取り調査を行ったニセコフロマージュもニセコチーズ工房も原料乳はニセコ地域の酪農家に依存し、価値連鎖の一部しかカバーしていない。

もともと酪農家であった高橋牧場は乳製品の加工と販売へ垂直的多角化をする場合、相対的に少ない投資ですみ、牛乳として販売するよりも高い付加価値を得られる川下へ垂直的多角化をすることは合理性がある。それに対し、ニセコフロマージュもニセコチーズ工房もチーズ作りをしたい個人がチーズの生産と販売で起業をしたので、その原料乳の生産を行う酪農業へ垂直的多角化をしようとする相対的に多額の投資を必要とする。チーズ作りと比較すれば低い付加価値しか得られない原料乳生産まで手がける戦略は、現時点で合理的な戦略ではない。しかしながら、近年、消費者の間で食のトレーサビリティへの意識が高まっており、ニセコフロマージュもニセコチーズ工房もより商品の競争力を高めるのであれば、彼らが望む味と品質の原料乳を提供できる生産者と連携し、最終商品のチーズだけでなく原料乳でも差別化できる戦略を将来、必要とするかもしれない。

今回の調査の中で垂直的多角化の事例は多くあったが、一方、水平的多角化を行っている事業者としてニセコアウトドアセンターが挙げられる。ニセコアウトドアセンターが提供しているアウトドア体験観光のサービスは、工藤氏が以前経営していたペンションで宿泊する顧客を楽しませるために始めた、水平的多角化事業が発展し、本業になった。また、アオキアグリシステムのグループ会社である青木農産は、蕎麦屋と洋食店というように多業態展開を行っている。2つの水平的多角化の事例からは本業と、本業と相乗効果を持つ周辺事業という水平的多角化を行うことで、顧客の共有による相乗効果を得ようという戦略的意図が見られる。

#### 4.5 競争戦略

需要が小さい地方の町村部において、商圈を広く取れないビジネスで商売する場合、地域でNo.1の企業や店になることは重要と考える。消費者はNo.1の企業や店に対して好ましいイメージを持ち、また、

法人が取引を行う時には、信用がある No.1 の企業や店にまず、相談することが多い。ナイス・アンド・コムは倶知安町内の家電メーカー系列店が合併し、合併した会社が地域でもっとも大きな家電量販店を出店したことで、ニセコ地域で家電を購入する消費者が最初に来店する店になった。また、ベスト電器のフランチャイズ店ということ、倶知安町の電気店ではもっとも売上が多いことも相まってあって、仕入価格を下げることができ、価格競争力を高めた。山田商店はギフトショップ専門店であることから、個人と法人共に顧客を獲得しやすくなっているようだ。

競争のある市場で全ての事業者が地域で No.1 になれないことは自明であるが、その場合は細分化された市場やある特定機能で No.1 になる競争戦略もある。例えば、加藤建設工業は土木建設関連の資材の中でコンクリートの分野で地域 No.1 を目指す戦略である。また、川原種苗は苗木に関して No.1 になろうとする戦略である。そうした戦略の基本になるのは、市場の細分化や機能の特定化を行うための差別化である。

差別化は細分化された市場で No.1 になる場合に有効だけではなく、No.1 になれなくても差別化することでその差別化要素に価値を感じる消費者に選択してもらえるかもしれないし、高い価格でも購入してもらえるかもしれない。

ニセコフロマージュとニセコチーズ工房は同じチーズ店であるが、競争戦略は少し異なる。競争優位を持つ先発事業者のニセコフロマージュに対して、後発で同様なビジネスを展開しようとしたニセコチーズ工房は同じ競争戦略で競争を挑んでも、よほど強力な経営資源や能力がないと容易に成果をあげにくい。そこで、ニセコチーズ工房は先発事業者と差別化する戦略を採用し、棲み分けしようとしている。ニセコフロマージュはチーズ専門店としてチーズ以外の商品ラインを持つことに対して、ニセコチーズ工房は自社のチーズをベースにしたお菓子の商品開発に熱心である。ターゲットにしている顧客も、ニセコチーズ工房は観光客を中心に置いているようである。一般的に観光客の価格弾力性が低く少し高い値段でも購入してもらえる可能性が高い。しかし、ニセコ地域の観光客入り込み数の変動の影響を受けてしまい、ニセコチーズ工房の冬季の集客は夏季に比べて厳しいそうである。一方、地域間競争の視点で見れば、両事業者は地域内の酪農事業者から原料を調達し、ニセコという地域ブランドを活用して、他地域の同業他社へ差別化を行っている。

宿泊業は消費者ニーズを細分化するため、例えば、料金と規模（収容人員数）でセグメンテーションできる。各セグメントの消費者ニーズに適合する商品・サービスを提供することで差別化が可能である。あずましっくす北海道が経営するホテルリゾートインニセコの差別化は、大人にターゲットを合わせ、ターゲット顧客が好むサービスを提供している。ホテルリゾートインニセコのような小規模、高価格帯のプチホテル、ペンションはニセコ地域でも従来からビジネスを行っていたが、それらの宿泊施設はスキー場近辺に立地し、スキー客を中心に集客をしている。その結果、オーベルジュであっても、スキー客のためのホテルというイメージになってしまい、差別化が行えなくなってしまうように思える。ホテルリゾートインニセコがスキー場近辺に立地しなかったことは、逆にホテルリゾートインニセコの個性を際立たせた。スキー以外の楽しさや癒しを味わいたい大人の顧客に対して、景観、施設、食事で差別化している。

また、ホテルリゾートインニセコのある場所はスキー場近辺と比較して地価が安いというメリットもある。地価が安いことは初期投資が少なくすむ。加えて小規模ホテルゆえにスタッフ数が少ないので、固定費を圧縮し、損益分岐点売上高を下げ、売上の変動に耐えやすくなる。スタッフ数が少ないとサービスを十分できなくなる懸念があるが、そこは他の事業者との連携によって多様な専門サービスを提供し、顧客の満足度を高めている。楽天トラベルの宿泊客の評価も総合で5点満点である。また、低コスト運営により、食材費などへより多くの費用をかけ、顧客の満足度を高めることが可能になる。

ニセコ地域でアウトドア体験サービスビジネスが盛んであり、倶知安町観光協会に登録している事業者が8社、ニセコリゾート観光協会に登録している事業者が10社、ニセコウインターガイド協会に登録している事業者が16社（重複を除く）と、アウトドア体験サービスを提供している事業者は多い。そこで、各事業者が多様なサービスを提供し、差別化しようと試みている。ニセコアウトドアセンターはアウトドア体験サービスをレジャーやスポーツとしてだけでなく、自然学習としても捉えることで、あえて市場を絞り込むことをしている。企業の成長を考えれば提供するサービスによる市場の絞り込みはマイナスであるが、ニセコ地域でアウトドア体験サービスをレジャーやスポーツとして提供し、既に人気を得ている外国人事業者と差別化を図るためにはプラスになる。一方で、ニセコのアウトドア体験

サービスの事業者は、パウダースノーや自然という地域資源により、国内の他地域、欧米豪といった海外の事業者に対して差別化を図り、競争優位を得ている。

競争のある市場で事業者が差別化戦略を採用することは、地域社会内の需要に対して供給が過剰の状況では市場を拡大し、競争を緩和することになるかもしれない。また、市場の拡大がなくても、各事業者が棲み分けし、価格競争の圧力を低下させる。地方の町村部で小さな、限定的な市場で競争しなくてはならない事業者にとって、また、地域経済にとって、事業者の差別化戦略はメリットを持つと考える。

#### 4.6 協調戦略

ニセコ地域で営業している各アウトドア体験サービス事業者の数は多い。そのため、事業者間の競争が激化しているかという点と多少事情は異なるようである。ニセコ地域はアウトドア体験サービスの産業集積となり、体験観光ならニセコというブランドを形成している。それが観光客市場におけるニセコ地域でのアウトドア体験サービスへの需要を高め、地域の市場の拡大により多くの事業者が生存できるようになる。また、各事業者が類似したサービスを提供して競争するのではなく、それぞれの事業者が特徴を出し、差別化戦略を採用していることは前述したとおりである。市場の拡大と各事業者の独自性が、アウトドア体験サービス事業者間に競争だけでなく共生をもたらしている。

ニセコ地域のアウトドア体験サービス事業者らは共生だけでなく、協働も行って、共存共栄し、さらにアウトドア体験サービス市場におけるニセコ地域の競争力を高めている。ニセコ地域のアウトドア体験サービスへの需要は季節変動が大きく、修学旅行などで一時期に多くの予約を受けることもある。1社だけでは顧客サービスを行えない場合、同業他社へ顧客を紹介したり、スタッフの貸し借りをしたりすることで、ニセコ地域の魅力をより多くの観光客に味わってもらおうとしている。また、北海道ライオンアドベンチャーは予約を受け付ける段階で、顧客のニーズへよりの確に対応できる事業者を紹介することもあるようだ。各事業者がより高い顧客満足を追求するための経営努力をする一方、小さな事業者ゆえの不十分な経営資源を補完し合い、共助し合

うことで、ニセコ地域のアウトドア体験観光のサービスレベルを高めていると思われる。

一次産業や観光のように、他地域の顧客を獲得するために地域間競争を行っている産業の場合、事業者が独自価値を産み出し、その独自価値を産む事業者が地域に集積し、地域として独自価値のブランド化へ発展する。独自価値を産み出す同業、もしくは関連する産業の事業者が地域に集積することで、集積内における事業者間の競争と協働が地域で産出する独自価値をより高めていくことになるかもしれない。地域の産業集積が産出する独自価値を向上させられれば、それを求める顧客が増加し、地域ブランド化し、産業集積に属する各事業者がメリットを受ける。こうした好循環を生むためには、事業者間で競争するだけではなく、協働していく戦略が必要ではないか。市場が小さい、地方の町村部は同業者同士が激しく競争すれば共倒れになりかねないので、協働し、地域ブランドを構築し、地域の市場を拡大していく戦略が事業者にとっても地域経済にとっても望ましいと考える。

#### 4.7 コミュニティ・ビジネスの戦略

地域の社会的課題を地域の主体がビジネスの手法で解決する経済活動をコミュニティ・ビジネスと呼ぶ<sup>7)</sup>。地域の社会的課題は従来、地方自治体が行政の事業として解決してきた。しかしながら、地方自治体の財政悪化への対応と、より多様、柔軟、迅速な解決のための民間の活用から、民間事業者がビジネスとして社会的課題の解決を行うコミュニティ・ビジネスへ注目が集まっている。コミュニティ・ビジネスの戦略を採用している企業、NPO、各種組合が増えてきている。ニセコリゾート観光協会もコミュニティ・ビジネスの戦略で成功している。

ニセコリゾート観光協会は元々、任意団体のニセコ町観光協会としてニセコ町、ニセコ町内の観光事業者の会員と連携を取りながら、ニセコ町の観光振興に努めてきた。主たる収入源はニセコ町からの補助金等の収入であった。ニセコ町が5割を出資する第三セクターとはいえ全国初の株式会社観光協会として設立され、観光事業者やニセコ町民等も株主になった。また、同社は旅行業や道の駅運営のような営利事業を行う一方、ニセコ町内の観光資源の発掘と高価値化、サービスレベルの向上、観光イベント

7) コミュニティ・ビジネスの定義は各種あるが、本研究での定義は地域性、社会性、事業性という3要素を持つビジネスとする。それに加え、市民活動をベースに行う市民性、社会変革をする変革性の要素を組み合わせる研究者もいる。また、類義語としてソーシャル・ビジネスもあるが、この用語はコミュニティ・ビジネスに比較して地域性という要素が弱まる。

の実施のようなニセコ町内の観光振興も引き続き行っている。地域の行政、事業者、住民がニセコリゾート観光協会の企業統治を行い、同社は社会的課題である観光振興を行政からの補助金だけに依存せず、営利事業の収入も獲得しながら解決していく、コミュニティ・ビジネスの戦略を採用している。

コミュニティ・ビジネスは地方自治体にとって行政サービス縮小に対する代替サービスでもあり、事業者にとっては新たなビジネスチャンスと捉えることもできる。ニセコリゾート観光協会は新たに旅行業の登録を行い、旅行代理店業務を行えるようになった。社会的課題の解決は多様な利害関係者の調整、対価を取ることの難しさなどビジネスを行う上で課題もあるが、地域社会のニーズに適合したコミュニティ・ビジネスであれば、地域の行政、他の事業者、住民の協力や支援を得られ、持続可能な経営をできる可能性もある。ニセコリゾート観光協会は地域の事業者や住民からも出資を受けている。地域社会から望まれ、コミュニティ・ビジネスに取り組むことは、地方の町村部における有力な経営戦略になると考える。

### むすびに代えて

ニセコ地域の事業者に対する聞き取り調査を基にし、人口減少と高齢化、地域経済の疲弊が著しい北海道内地方の町村部でビジネスを成功させるための経営戦略を探ってきた。ニセコ地域は2008年からの景気後退に入る前まで、海外観光客の増加、不動産開発の活発化、海外資本の参入、新規開業の増加という北海道内でも例外的な経済変化が生じていた。ニセコ地域の経済環境の変化を創出することで恩恵を受けた事業者、変化に適応して成長を遂げた事業者、環境の変化に適応できなかった事業者が存在する。十分な事業者数を調査したとは言えず、調査内容も限られた聞き取り調査であるが、成功するビジネス戦略を仮説として導き出した。

本研究ではニセコ地域で成功している事業者のビジネス戦略を探り、以下の特徴を挙げた。まずはビジネス環境に関してであるが、事業者が参入できる市場が地域内に存在していること。身近なところに市場があることから、ニーズの把握が比較的容易であり、生産から提供までの経路が短くてすむ。また、事業活動に活用できる地域資源が地域内に多くあること。事業者が行うビジネスの原材料にできる地域資源が地域社会内に多くあることは、資源の調達と展開をしやすくし、他地域にない地域資源であれば独自の価値を提供しやすくなる。

市場に関しては地域社会で成長し得る新興市場を創出したり、成長している新興市場へ参入したりする事業者が多い。地域社会という限られた市場が成熟したり、衰退したりすれば、新たな成長市場を開発し、その市場を収益源にすることが、成長を目指す事業者にとって重要になる。新興市場はその成長の魅力から競争が激しくなりがちであるが、新興市場の周辺市場や地域で主たる産業の周辺市場は比較的競争が少なく、そこをターゲットにする戦略も有効と考える。周辺市場に参入する場合、リスクはあるものの川下の付加価値を取り込める垂直的多角化を行う戦略とし異なった価値を提供することで売上を増やす水平的多角化も見られた。限られた市場で活動する事業者は競争になることも多く、競争戦略は重要であるが、差別化戦略とニッチ市場でNo.1を目指す戦略が成果を挙げている。一方で、競争だけではなく、同業の事業者間の協調戦略も経営資源が不足しがちな事業者にとって重要である。また、協調戦略が地域に類似ビジネスの集積を生み、地域の競争優位を産む側面もある。地域社会において地方自治体の存在が大きいが、地方自治体の地域経営での限界から、地域社会の課題をビジネスで解決することを使命とするコミュニティ・ビジネスの戦略も、注目すべきである。これらのビジネス戦略の特徴は排他的ではなく、複数の特徴を持つ戦略を実行していた事業者もある。

さて、こうしたビジネス戦略の仮説が北海道内の他の町村部でも当てはまり、成功を収めるのであろうか。北海道内の地方において、地域経済が疲弊し、新興市場どころか既存の市場が縮小している状況である。しかしながら、新興市場に関してはニセコ地域のように急成長は難しいものの、地域資源を活用して新興市場を創出することは可能であると考えられる。例えば、知床地域は世界遺産に登録されたことで、自然を活用した観光で新興市場を創出しようとしている。松前町は地元近海で採れるマグロをブランド化し、食のビジネスで活路を切り開こうとしている。新興市場を創出することは、地域経済の衰退を緩和したり、新たな発展へ導いたりするための産業政策として捉え、地域社会全体が新興市場創出に取り組むことも重要である。それ以外の成功するビジネス戦略の仮説、周辺市場をターゲットにする戦略、多角化戦略、差別化戦略、協調戦略、コミュニティ・ビジネスの戦略はより普遍性を持ち、他地域でも成功できる可能性はあると考える。ただし、地域経済の低迷による事業者の経営悪化から、こうした経営戦略を採り、成功し得る事業者が地域社会に

存在するかどうかは問題になるであろう。

今回の研究はニセコ地域を対象にし、ニセコ地域におけるビジネス戦略の成功の鍵を仮説として導き出した。その仮説を強化するために、今後、異なる環境の地域でビジネスを行う事業者の調査も必要である。そして、その仮説を検証していかなければならないが、それは今後の研究課題としたい。

#### 参考文献

- Hofer, C. W. and D. Shendel (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, West. (奥村昭博, 榊原清則, 野中郁次郎訳『戦略策定』千倉書房, 1981年。)
- 伊丹敬之 (2003年) 『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社。
- Liberman, M. B. and D. B. Montgomery (1988), First-Mover Advantage, Strategic Management Journal, Vol.9.
- 大滝精一, 金井一頼, 山田英夫, 岩田智 (1997) 『経営戦略～創造性と社会性の追求』有斐閣アルマ。
- Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年。)
- 地域資源を活かした地域活性化策に関する調査研究会 (2008) 『地域資源を活かした地域活性化策に関する調査研究報告書』財団法人北海道市町村振興協会。

#### 謝辞

本稿を執筆するにあたって、多くの皆様の支援と協力をいただいている。調査を担った商学調査実習の参加学生、アンケート調査と聞き取り調査に応じていただいた事業者の皆様、情報提供と各種調整をくださったニセコ町企画課、ニセコ町商工会、倶知安町商工観光課、倶知安商工会議所、北海道後志支庁の皆様、改めて感謝の意を表します。

(かわにし く にひと 経営戦略論)