

光を調節して部屋を遮蔽するとか、断熱に効果があるといった機能のほかに、大きな魅力と価値があるわけです。インテリアコーディネーターとして腕のふるいがある世界だと思いました。そしてカーテンといっても、作るの「転勤族の妻」ならではのオリジナルのカーテンです。

○ピンチをチャンスに変えて、「私らしく」

私がやってきたことを整理してみます。最初に直面した問題は、引っ越しのためにカーテンを換えなければならなかったこと。もう悩むたくない、という課題をビジネスで解決しようと思いました。「悩むこと」と「考えること」はぜんぜん違います。

さらに言えば、私は夫の転勤のたびに失業していました。引っ越しするのに独立できるのか？引っ越しが宿命なら、自宅でショップを開くことも無理でしょう。フリーのインテリアコーディネーターとして仕事をするにも不自由な環境です。自分たちのマイホームはいつになる？「転勤族の妻」は孤独です！

でもそうしたマイナス要因を並べるだけでは何もはじまりません。単に悩むのではなくちゃんと考えました。仕事は好きで続けたいけれど、でも、実家も含めて家族の方が大事。よしっ、ならばセルフ働き方改革をしよう！「転勤妻×インテリアコーディネーター」を名乗ろう！と思ったわけです。

悩みに直面して、自分ひとりで立ち尽くしちゃうのではなく、私はいろんな人を巻き込みながら、行動しながら考えました。ここが大事だと思います。そこから、ピンチをチャンスに変える挑戦がはじまりました。

ここで先ほどいった「ブルーオーシャン」というマーケティング用語のことを話します。

ブルーオーシャンとは、競争相手のいない未開拓市場。青く美しくおだやかな海のようなマーケットです。これに対して、競争がひしめき合う激しい戦いの場のことを「レッドオーシャン」といいます。ブルーオーシャンに船出するには、既存の商品やビジネスモデルとはちがうものが必要です。競争がないので、成功率はグンと高いでしょう。ただ、世の中にはないものがうまくできたとしても、それが知られるには時間やきっかけが必要です。全く新しい良い商品を作れば必ず売れる、というわけではないのです。事実、広告宣伝の予算は組めなかったのも、ネットショップの売上がゼロだった月もありました。

クラウドファンディングで 100 万円を集めることができたと言いましたが、クラウドファンディングは、まだ市場にないこんなものを作ったら買ってみたいですか？という呼びかけであり、実はテストマーケティングでもあるのです。

2020 年、私は離婚をしました。そこからは文字通りひとりで身を立てることになり、インテリアコーディネーターの仕事を中心に、新たなビジネス設計を行いました。

「どこでもカーテン SCAPE」の販売は、自社のサイトと、Yahoo さんや楽天さんなどのサイトで行っています。そして住宅リフォームを請け負ったり、インテリアの物販、CAD 図面やチラシの制作、Web ページのデザインも行っています。もちろん私ひとりでできることは限られているので、外部の信頼できる人たちとの協働も欠かせません。

私と私の商品を知ってもらうためには、インテリアの小物を手作りするワークショップの講師をしたり、イベントで登壇したり、インテリアコーディネーターとしての講師の仕事を行います。そこを入りに、INSCAPE の事業にふれてほしいと考えています。インテリアの業界は、人を介した紹介がとても重要です。そうしたお客さまづくりも欠かせません。ネットでは、Instagram や Facebook、YouTube で情報発信をしています。

以上、私が商大を卒業してから現在までを駆け足でお話ししました。困ったことやうまくいかない状況があっても、それを逆にチャンスだと思って、行動しながら考えてみる。そうすると、立ち止まっているだけでは見えない、ちがう世界が見えてくる。私が強調したいのはそういうことです。

どんな経験をするかは、自分で決められます。そのとき、らくちんだからと型にハマりに行くのではなく、ちゃんと自分らしくありたいと思うこと。皆さんには、自分らしさを活かしてみましょ、とお伝えしたいです。あなたを活かせるのは、あなたしかいないのですから。

◎鈴木 宏一郎氏（平成 13 年大学院商学研究科修了／株式会社北海道宝島旅行社 代表取締役社長）

『『観光』は、世界のパラダイムチェンジの最前線』

○30 代で気づいた勉強の価値と面白さ

私は北九州市に生まれ、高校は兵庫県の西宮。大学は、ひとり暮らしをしたくて東北大学へ。今は北海道と、北上を続けてきました（笑）。小樽商科大学では、社会人大学院で 1999（平成 11）年から 2 年間学んだのです。

学部時代の私は、いまは後悔するばかりなのですが、勉強よりもしたい遊びを優先していました。東北大学には、遊び半分で来る学生は、勉強したい学生のじゃまになるから来なくて良い、という暗黙の空気がありました。だからゼミで真剣に勉強したり、卒業論文を書かないでも卒業できてしまいました。のちにそれが、私のコンプレックスになります。

勉強よりも私がしたかったこと。それは、バイクで旅をすることでした。中でも、北海道に夢中になりました。北海道には、交通量も少なく、まっすぐで走りやすい道が延々とつづいています。貧乏旅行ですから、エリモの昆布漁師さんのところで昆布干しを手伝ったり、十勝の豆農家さんのところで、収穫後にこぼれた小豆を拾うバイトをしたりして日銭を稼ぎました。そうして、観光ツアーとはちがう次元で北海道を丸ごと楽しんだのです。漁師さんや農家さんの家に上がっていっしょにご飯を食べ、酒を飲み、いろんな話をする。楽しくてしかたありませんでした。そんな夢のように楽しい時間の中で、北海道が心の底から大好きになりました。

結果、(株)リクルートという大手の会社に就職して、転勤もありましたが、17 年間のうち合計 9 年間に北海道支社でおりました。仕事の中味は主に、求人誌やクーポンマガジン（ホットペッパー）の企画営業です。旅行業とは全然ちがう世界でキャリアを積んでいきますが、当時も、学生時代にうんとお世話になった北海道のために役立つ仕事をしたい、という気持ちで仕事をしていました。

大学院を修了してまた(株)リクルートの仕事に専念しましたが、ほどなく転職をして、2008 年に、いまに至る(株)北海道宝島旅行社を、リクルート時代の部下と二人で立ち上げました。起業を見すえて大学院に進んだわけではなかったのですが。

○北海道は宝島！

では北海道の魅力について、あらためてまとめてみます。皆さんが考えたことのない視点もきっとあると思います。皆さんは、北海道の自然はスケールが大きいと思っているかもしれませんが。日本列島の中ではそうでしょうが、世界のレベルでいえば、違います。でも北海道では、札幌が代表的な例ですが、たくさんの人間のいろんな営みのすぐそばに野性があります。アメリカやカナダにはグリズリーという大きなクマがいますが、彼らに会うためには、飛行機を乗り継いでさらにヘリで山奥にいかなければなりません。札幌なら、中央区の山系にヒグマがふつうに生息しています。

また、湧き水をそのまま生で飲めるなんていうことも、世界で見れば驚くべき幸運です。中近東の大金持ちが京極町の吹き出し公園でこんこんと湧いているおいしい水を見たら、卒倒してしまうことでしょう（笑）。日本や北海道はそれだけ水資源に恵まれた国なのです。先住民の歴史の上に、札幌のような大都市がたった 150 年で作られ、しかも毎年これだけの積雪があっても都市機能を止めずにいるということも、海外ではとても驚かれることです。

ふつうの旅行会社は、所在地のお客さまを国内外への旅に送り出すのが仕事です。でも私の会社は逆です。世界のお客さまを北海道に招いて北海道を楽しんでいただく。つまり北海道にとっての外貨を獲得するのが仕事なのです。

会社は 2007 年にスタートしましたが、当初は、道内の体験型観光事業者さんを応援しようと、体験のポー

タルサイトを作りました。私たちのサイトから申し込んでいただき、その手数料をいただくビジネスモデルです。でも、これが全然儲かりません（笑）。このサイトをなかなか見つけてもらえなかったのです（いまではずいぶん浸透して、常時 300 社・1 千コンテンツほどが揃っていますが）。

そこで旅行業免許を取って、自ら旅行者になることにしました。札幌圏ならではのプログラムを、地域のガイドや観光協会などといっしょに開発して販売するのです。真冬の茨戸川（札幌市）での「手ぶらでワカサギ釣り&その場で天ぷら」とか、「恵庭で春のアスパラ収穫&その場で試食」などなど。

真冬に氷に穴を開けてワカサギを釣ることは、地元の人にとってはありふれた遊びでしょう。でも南の海でクルーザーででっかいカジキマグロを釣っている、なんていう方が、はじめてこれに挑戦して心から感動してしまいます。この繊細な釣りに夢中になります。

旅行者として、お客さまが喜ぶ顔に直接接するようになって、社員の仕事への意欲がさらに高まりました。でもしかし！ これでもさほど儲かりません。経営者として厳しい時代が続きます。

低空飛行を脱することができたのは、道内各地の「観光地域づくり」を支援する事業に取り組んでからのことでした。私は、もっと地域に入り込んで、地域の皆さんといっしょに地域と北海道の観光を盛り上げていこうと考えました。そこで道の駅の運営会社を共同で立ち上げたり、DMO (Destination Management Organization) と呼ばれる、観光による地域作りを行う法人の立ち上げに参画したり。地域が観光資源を活用して自ら起こしていく経済活動を、さまざまに支援していきます。道内はもとより国内外の観光動向を知っている当社ならではの貢献ができる、地域づくりのコンサルタント事業です。今回の衆議院議員選挙（2021年10月31日開票）のタイミングに合わせて、「海産総選挙」という楽しいイベントを仕掛けた中の一社である、噴火湾とよら観光協会という DMO の理事もさせていただいています。各地でこうした動きが活発になり、私たちの出番も増え、経営としてはようやく安定した舵取りができるようになりました。

○アドベンチャー・トラベル (AT) が観光を動かす

私たちはわざわざそこに旅をする値のある商品を、その土地の人たちと共同で作りたいと思っています。具体的には、例えばアジアのお客さまは北海道の冬にあこがれを持っています。人がたくさん暮らすまちのそばに流氷が接岸して、それに触ることさえできる。道東の冬には、オジロワシやオオワシ、タンチョウという、特段に珍しい鳥が3種類一度に見られます。一本の木にオジロワシが20羽くらい止まっている日さえあります。これは世界中のバードウォッチャーから見ると奇跡です。そしてなんと言ってもニセコのパウダースノー。比羅夫坂（倶知安町）のおしゃれな店で食事して、あと少し滑ってこようか、なんて言うてすぐゴンドラに乗れば世界有数の雪質をぞんぶんに楽しめる。これは欧米の高級リゾートのどこにもできない、圧倒的な価値です。

あるいは初夏の知床にはシャチが現れます。まちのすぐ近くでこんなにたくさんシャチが見られるのは、世界的にもきわめて稀です。でもかつて地元では、流氷は漁業の邪魔をする憎むべき存在でした。シャチが観光の目玉になるなんて、地元の人には誰も想像しませんでした。けれどもそれらがあつたから、知床が世界自然遺産と認められたのです。いまでは、流氷がオホーツク海沿岸の生態系をすばらしく豊かにしていることが科学的にわかっています。観光業の役割は、その地域の価値を巧みに翻訳して、広く知らしめていくことにあります。濃い旅をつくる企画力が求められます。

最初に、観光業はいまパラダイムチェンジの最先端にあると言いました。

人気の温泉やホテルやグルメをパッケージにして広く薄く売っていくというかつてのビジネスモデルは、もはや通用しません。それは、1960年代の日本の高度成長期、モノを作れば作るほど売れた、という現象に通じています。いまはそんなことで日本の経済はまわりません。

高度成長期の日本は、自動車や半導体、大型機械など品質の良い工業製品を国内で作って海外に輸出していました。そうすることでたくさんの外貨を得ていたのです。でもそれができない時代になる。国の経済をまわすために、代替りの何かで外貨を稼がなければなりません。その有力な手段のひとつとして見出された

のが、観光です。世界からたくさんの観光客に来ていただき、日本でたくさん消費してもらおうと同時に、日本の国土や文化、国柄を好きになってほしい。

2003年に当時の小泉純一郎首相は、「観光立国宣言」を行いました。こうして「Visit Japan」キャンペーンがはじまり、先ごろの東京オリンピックも、その流れに乗ったもののはずでした。そして北海道宝島旅行社がポータルサイトの運営から旅行業者となり、さらには地域に深く入り込んでいったのも、こうした潮流があったからこそでした。

コロナ禍以前、英語力のある人材を入れて広げた、インバウンドFIT（海外個人旅行）旅行の手配が、当社の稼ぎ頭になりました。英語圏からの富裕層を対象に、我々にしかできない特別な旅行をオーダーメイドで手配するサービスです。

例えば毎年20人くらいの規模で来道してくださるインドネシアの方がいて、10泊11日で1千万円を優に超える（航空チケットは別）旅程を楽しんでくださっていました。私たちは一般的な温泉や景色やグルメだけではないメニューをたっぷり用意して、通訳付きのバスで新千歳空港にお迎えにあがります。おわかりでしょうか。「身体的活動を伴って、地域の自然や文化を楽しむ」この旅が、まさにアドベンチャー・トラベル（AT）なのです。

すでに世界でいろんな旅を楽しんでいるというお客さまには、富良野・美瑛のラベンダーはすごいですよ、と言っても、「ラベンダーの本場南仏のプロヴァンスに何度も行ってるよ」、とか、余市のニッカウイスキーの工場をご案内します、と言っても、「スコットランドに毎年行ってるからこのウイスキーにはあまり興味はないな」、などと言われてしまいます。

では世界の最高峰をすでに知っている方々を楽しませるにはどうすれば良いのか。それは、北海道ならではの価値を組み合わせ、どこかの二番煎じではない、本当のオリジナルのストーリーを作るしかありません。そうすることで私たちは北海道ファンを着実に増やしてきました。息を飲むような花畑があったら、それを作っている人に会って話を聞いてみたい。その花を使ったモノづくりの現場を見てみたい。すばらしい風景があったら、車窓から眺めるだけでなく、プロのガイドに安全に導かれてそこを歩いてみたい。そう思うのは自然なことです。私たちはそうしたことを商品化してきました。

いまでは道内各地に同志的なネットワークがありますから、7泊分の22食をすべてヴィーガン（完全菜食）にしてほしい、などというオーダーにも応えることができます。

ATでは、ガイドに案内されて自然のふところを歩き、一次産業をはじめとした土地の人の営みに生でふれて、その人たちと交流します。つまり観光メニューを消費するというよりも、その土地を丸ごと楽しむ味わうことに魅力があります。お客さまは、北海道というこの豊かな土地ともに生きている人々の暮らしそのものの輝きを感じて、北海道を好きになり、そこで暮らす人々に敬意を抱いてくれます。なんとすばらしいことでしょうか。

まちを動かすいろんな人たちが深く関わり合いながら、ひとつの会社組織のように力を合わせて地域全体を盛り上げる。私が商大の修士論文で論考したことを、まだ不十分ではありますが、当社は具体的に実践できるようになってきました。

○ポストコロナを見ずえて

いうまでもなくコロナ禍によって、観光業界・旅行業界は去年今年と、たいへん苦しんでいます。例えばかつてなら1万円の料金で40人集めるバスツアーが、20人までという制限がかかってしまいました。同じやり方ではビジネスは成り立ちません。単純に言えば料金を2万円にして、その価値があるコンテンツを企画しなければならない。そうなる小手先の工夫ではなく、大きなパラダイムの転換、イノベーションがどうしても必要です。私が冒頭で、「いま観光業はさまざまなパラダイムチェンジの最前線にある」、と言ったのはこのことを意味します。私たちの業界は、コロナ禍を大いなる「学び直し」の場」にしています。だからこれからの旅の世界は面白いのです！

人口は減り続け、グローバル経済の厳しい戦いの中で、かつてのような経済成長が到底望めない日本社会。いま、旧来からあるツアー募集型の日本の旅行マーケットの中心は 70 歳の皆さんです。安定した利益の基盤になる修学旅行も、少子化によって先細りです。

では旅行業界はただじり貧になっていくのでしょうか？もちろん違います。人類は、ギリシャ・ローマの時代から旅をしてきました。どんな時代でも、人は旅をせずにはいられないのです。でも、「いつでも・どこでも・誰でも」というツアー商品はもう成立しません。その逆で、「いまだけ・ここだけ・あなただけ」という商品が、これからの旅行商品です。ここにフロンティアがあります。

良質なアドベンチャー・トラベル（AT）は、旅行者に単なる消費や快樂をもたらすだけでなく、その人の内面に大きな気づきを与え、自己変革（Transformation）をもたらします。体験によって、その人を変えてしまうような旅。それが私たちが提供したい商品です。

そしてもうひとつ。自然の恵みをリソースとする観光において、SDGs の理念はこれからますます重要になります。持続できない方法で自然と関わったり、フードロスやプラスチックごみを大量に出したり、地域が弱者になって旅行者から一方的に搾取されるようなことは許されません。アドベンチャー・トラベルは、やがて「サステイナブル・トラベル」と呼ばれるようになるかもしれません。

江戸時代の蝦夷地でも松前を拠点に大きな商売をしていた近江商人の考え方に、「三方良し」があります。「売り手良し」「買い手良し」「世間良し」。ビジネスの当事者が共に利を得て、それが社会全体の益になるような商いをせよ、という心得です。SDGs と交わった AT の世界では、これに「環境」が加わります。

「観光客良し」、「観光事業者良し」、「地域良し」、そして「環境良し」の「四方良し」です。こうしたビジネスが成り立てば、観光は末長く、関わるすべての人と、舞台となる地域に益をもたらします。そして同時に、この四者の絆を強くするでしょう。

北海道でもいま各地には、観光のガイド・プレイヤーがたくさんいます。彼らを束ねる観光協会も活発に活動しています。でも旅行者とその二者のあいだには、なお大きな空白があります。私たちはその空白のゾーンで、地域をコーディネートしながらより広域の旅行を企画運営していくオペレーターの役割を果たしたいと考えています。

◎高山 博貴氏（平成 19 年商学部経済学科卒／JT International SA）

「大きな危機と変化の潮流を、自分の成長に繋げたい」

○JA から JT へ転職

今日は皆さんに、「変化」、「脅威」、「機会」といったことをめぐって、僕が体験してきたことをもとにお話しします。講義の副題、「グローバル×デジタル×コロナ」は、この 3 つをめぐるキーワードです。僕の講義が、皆さんの生き方や働き方のヒントになると良いな、と思っています。いろいろなことを話しますが、そのうちの一つでも二つでも、何かを確実に持ち帰っていただけたら良いと思います。

2007 年に卒業。北海道を絶対に離れたくなかったので、This is 北海道ともいえるホクレン農業協同組合連合会に入りました。所属先は、経理部情報システム課（当時）です。

7 年ほどこの IT 部門に所属しましたが、転職を考えたのは入社 4 年がたったころでした。そして 2014 年に JT（JAPAN TOBACCO・日本たばこ産業株式会社）の IT 部門に移りました。

一貫して日本と海外の IT の橋渡しの仕事で、2019 年からつい先日まで、スイスのジュネーブに家族を連れて赴任していました。職種名でいえば、プロジェクトマネジメント、チェンジマネジメントといった仕事です。

ヨーロッパに赴任して、一応 TOEIC は 900 点、簿記 2 級、プロジェクトマネジメントに関する国際資格で