

持続可能なインバウンド・ビジネスと日本型サーチファンドの可能性 —地域ビジネス活性と観光との連携—

早稲田大学 教授 池上重輔

インバウンド・ビジネスの潜在性

インバウンドというと観光が思い浮かぶ人が多いかもしれないが、インバウンド・ビジネスを“海外から日本に向けられる、観光や出張目的の旅行、留学、不動産や事業などへの投資、旅行先での日本製品やサービスの購買や消費活動といった経済活動”と定義づけて、ツーリズム事業者と非ツーリズム事業者の多様な活動を結びつけることで、日本の持続的な発展を図ろうというのが本稿の提案の一つである。

国連貿易開発会議（UNCTAD）によれば、2020年度の世界の対内直接投資額は前年比42%減の8,590億ドル（約94兆円）であったが、同年の対日投資は3.9兆円と比較可能な2014年度以降では過去2番目の規模であり、世界全体の減少度合いに比べると堅調であった。最も伸び率が高い分野はサービス業である。

インバウンド・ビジネスの中でもインバウンド観光は、輸出として計算され得る。例えば2019年の米国における輸出品目の第一位は輸送用機器で2,850億ドル（約31兆7,300億円）だが、第2位は観光で2,550億ドル（約28兆3,900億円）であった。日本も構図は似ていて、2018年の輸出品目第一位は自動車の約12兆3,000億円、第二位はインバウンド観光の約4兆5,000億円であった。

インバウンド観光は国内各地域活性化への波及効果も考えられる。インバウンド観光とその他のインバウンド・ビジネスを拡張することと合わせて、海外にモノ・サービスを販売するアウトバウンドが相互補完的に発展することで持続的な発展が期待できよう。

サステナビリティ・ツーリズムの可能性

インバウンド・ビジネスは日本という国土が持続的に魅力的であることを前提にしている。インバウンド・ビジネス戦略を考える上で、次に述べるようなサステナビリティを意

識すべしというのが本稿2つめの提案である。例えば、サステナブル・ツーリズム（持続的観光）は、1980年代から提唱されてきた考えで、“現在の観光客とホスト地域のニーズを満たしつつ、将来の機会を保護し、強化すること。それは、文化的一体性、本質的な生態学的プロセス、生物学的多様性、生命維持システムを維持しながら、経済的、社会的、美的ニーズを満たすことができるように、すべての資源を管理することにつながると考えられる。”と定義されていた¹。本来のサステナビリティ・ツーリズムは環境再生性も意識されていたのだが、近年は環境劣化を遅らせることとして使われることが増えてきた。そこで“地域資源や観光地域を現状から回復させ、より良い姿へ再生すること”を強調してリジェネラティブ・トラベルという概念も提唱されてきた。CREST（Center for Responsible Travel）、STI（Sustainable Travel International）、Green Destination等の旅行関係団体がFuture of Tourism Coalitionという組織を作り、真に持続的な観光のための13の原則を策定している。その原則を簡単に紹介すると以下のようになる。

1. 全体像の把握：ほとんどの観光は、その性質上、目的地全体に関わるものであり、産業界のビジネスだけでなく、その生態系、自然資源、文化的資産や伝統、コミュニティ、美観、建設されたインフラなども含まれることを認識する。
2. 持続可能性基準の使用：グローバル・サステナブル・ツーリズム・カウンシル（GSTC）が提示している国際的に承認されたサステナブル・ツーリズムの実践のための最低基準を尊重する。
3. デスティネーション・マネジメントの協力：政府、民間企業、コミュニティの多様性を代表する市民社会組織が平等に参加する共同管理体制を通じて、すべての観光の発展を目指す。
4. 量より質を選ぶ：訪問者の数ではなく、



- 訪問者の質に基づいて観光開発を管理することで、旅行体験を向上させると同時に、目的地の特徴を維持し、地域社会に利益をもたらす。
5. 公正な所得分配を求める：観光地のコミュニティ内での不平等な観光利益に対抗するための政策を設定し、観光収入をコミュニティ内で最大限に保持する。
 6. 観光の負担軽減：様々な観光コストを測定し、地域社会や環境への正味のプラスの影響を最適化するための投資を確実に行う。
 7. 経済的成功の再定義：GDPだけでなく、中小企業の発展、所得の分配、持続可能な地元のサプライチェーンの強化など、将来の利益を含めた指標を支持する。
 8. 気候の影響を緩和する：温室効果ガス排出量の削減に必要な科学的コンセンサスに従うよう努力する。グリーンインフラに投資し、空路、海路、地上の観光に関わる交通機関の排出量を速やかに削減する。
 9. 資源のループを回す：資源の循環利用に移行する。
 10. 観光業の土地利用を抑制する：高稼働率のリゾート観光地域を限定し重要な生態系を維持する。
 11. 対象市場の多様化：海外からの観光客だけでなく、国内の観光客も積極的に誘致することで、危機への対応力を高め、自国の自然・文化遺産に対する市民の価値観を高める。
 12. 場所の感覚を守る：自然、景観、文化的資産を保護し、利益をもたらすような観光政策やビジネス手法を奨励する。地域のアイデンティティと独自性の維持・強化、場所の多様性は旅行の理由になる。
 13. 責任ある事業運営：行動を通じてこれらの原則を支持し、より質の高い製品や体験を可能にする強力な地元のサプライチェーンを開発する観光事業者や関連企業に、インセンティブと報酬を与える。

地域の魅力向上：山口フィナンシャル・グループ（FG）のサーチファンド

日本の持続的発展には地域の活性化が必要で、金融はそのために様々なツールを持っている。ここでは比較的新しい手法であるサー

チファンド（Search Fund）を日本的にアレンジした山口FGの事例を紹介したい。

サーチファンドは80年代にアメリカのスタンフォード・ビジネススクールで生まれた、経営者を目指す優秀な若者（以下、サーチャーという）が、投資家の支援を受けながら、自分が経営したい中小企業を探索し、事業承継課題を解決する仕組みである。このモデルはサーチャーが投資家を募るプロセス、対象企業を探索するプロセス、経営者として対象企業にランディングするプロセス等が難しいのだが、山口FGはこのモデルを日本の実情に合わせて「事業承継の新しい形」として作り直した。

山口FGは2019年2月より日本で初めてサーチファンド事業に取り組み、「YMFG サーチファンド」でこれまで5社の事業承継が実現しており、代表者や取締役として既に経営をスタートさせている。事業承継した後は、サーチャーが経営者となり、元経営者/オーナーの力も借りながら企業価値向上を目指す。東京都出身の渡邊謙次氏が2020年2月に承継した株式会社塩見組（土木工事業、本社：福岡県）は、ファンドによる成長支援も得ながら、新規事業である杭抜工事への進出を行う等、成長戦略を実践しているという。

この仕組みは単に後継者難の地方有力企業の持続性につながるのみでなく、向上心を持つ若い経営者によってより革新的な経営がその地域にもたらされる可能性もある。単発ではインパクトがないが、地銀がある程度の数の案件を継続的に成立させ支援することで、外部の視点を持った若い経営者と地域の中核人材との地域連携も期待できよう。こうした活動が地域の魅力を高め、インバウンド・ビジネスの受け皿となってゆくことで首都圏のみでなく地方圏においても持続的な発展が期待できる。経営者の引退を控えた中小企業をそのまま放置しておく、2025年には後継者不在で廃業し、約22兆円のGDPを失う恐れがあるといわれているが、このサーチファンドはその対抗策ともなるかもしれない。

これからのインバウンド・ビジネスは、地方圏にも分散し、地域の自然や住民に配慮したサステナビリティに留意しつつ、非観光事業者も巻き込んで地域の魅力を継続的に向上させる仕組みが必要になってくるのである。

1 Liu, Z. (2003). Sustainable tourism development: A critique. *Journal of sustainable tourism*, 11(6), 459-475.