

「北山杉」と「木こり」をテーマにした観光のビジネスモデル検討 ～京都市右京区京北地区にて

目次

1. 背景と課題
 - 1-1. 京北の概要
 - 1-2. 林業の現状、林業の衰退

2. 京北の現状
 - 2-1. 京北の産業状況
 - 2-2. 京北ビジョン

3. 6次産業化と京北での観光の可能性
 - 3-1. 6次産業化
 - 3-2. 林業の6次産業化
 - 3-3. 京北の観光の現状

4. 木こりのおもてなし戦略
 - 4-1. 木こりのコンセプト
 - 4-2. 木こりの変身
 - 4-3. 木こりの知恵の展開
 - 4-4. 木こりの仕事
 - 4-5. 木こりのおもてなし
 - 4-6. 木こりのマーケティング 7Ps
 - 4-7. 木こりのマーケティング STP

5. 新たなビジネスモデルの検討
 - 5-1. Business Model Canvas
 - 5-2. 具体的プランと収益構造 第一段階 現状
 - 5-2. 第二段階 木こりビレッジ 木こりと里山のテーマパーク
 - 5-3. 木こりの夢と課題

1. 背景と課題

1-1. 京北の概要

京都市右京区京北地域は京都市の北西部に位置し、面積は217.68kmで京都市全体の25%を占め、その93%は豊かな森林であり、古来より林業の盛んな地域である。

京都市街（人口密集地）は京都市の南部に集中しており、京都の北に位置する山として「北山」は京都市北区、右京区、左京区にまたがる中山間地で、豊かな里山を形成している。（図1）

北山地域で、古くは室町時代から育てられている「北山杉」は「京都府の木」として選定され、地域内の4森林組合が地域団体商標として登録している。また特に北区の中川地区では、「北山杉」を磨く「磨き丸太」が有名であり、「北山丸太」も地域団体商標として登録されている。

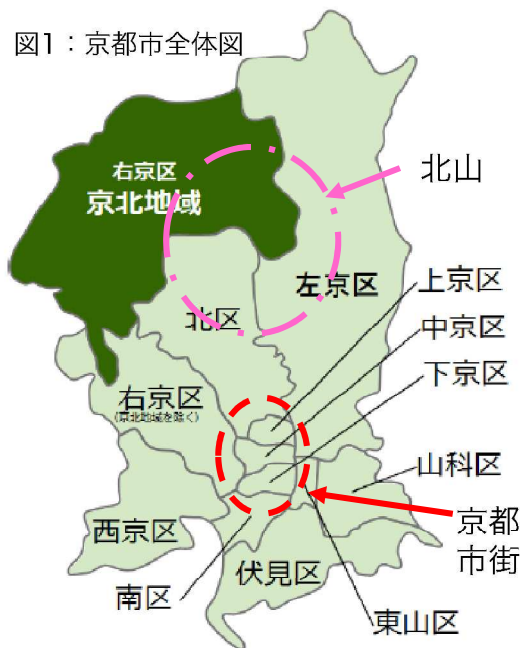
京都市街からは国道162号が、景勝地・高雄

を經由して京北を縦断している。平成24年には、京北地域の入り口、交通の難所であった栗尾峠に京北トンネルが完成し、京都市街地から車で40分とより便利になった。

京北地域は、地域の中心として周山があり、旧京北町の6地区からなる。各地区は複数の集落が散在しており、高齢化が進んでいて、中には限界集落もある。（図2）

農林業が基幹産業である京北地域は、林業の衰退とともに人口は減少を続けており平成27年3月の人口の推計は約5,100人であり、このままでは50年後に人口が1,000人を下回ることも予想され、大きな地域の課題である。

図1：京都市全体図



『京北地域の活性化ビジョン』京都市平成27年6月p.3 図を引用

図2：京北地域全体図

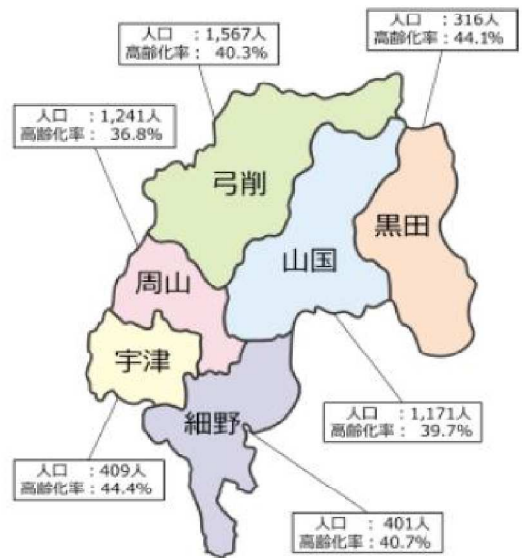
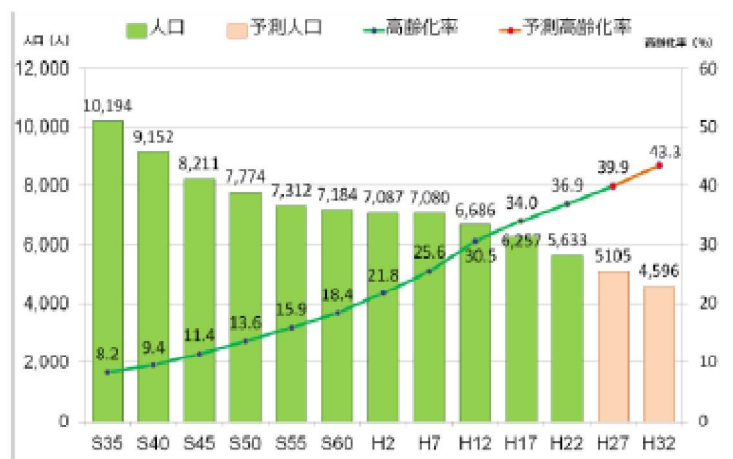


図3：京北の人口・高齢化率推移(国勢調査)



『京北地域の活性化ビジョン』京都市平成27年6月p.4 図を引用

1-2. 林業の現状 林業の衰退

1) 日本は森林の国

日本の森林面積は約2,500万haで、国土の67%が森林に覆われた森林大国である。(図4) 森林は資源としての木材の生産の場(木の畑)であり、かつ多様な生物を育む場であり、国土を災害から守り、生命に不可欠な水の供給源でもある。また森林は二酸化炭素を吸収し貯蔵することにより地球温暖化防止に貢献している。

2) 厳しい林業の現状

日本の森林のうち約1,300万ha(約50%)が天然林、1,000万ha(約40%)が針葉樹の人工林、残りが竹林などである。

「森林が減少している、森を守ろう」という主張もあるが、それは正確ではない。日本の森林面積は横ばい、体積ではむしろ増加しているといえる。(図5)

戦後造林された人工林の森(多くは杉)が育ち、そして丁度今、山の木は旬を迎えている。山の木は使ってほしいと叫んでいる。むしろ木を切らないことにより、間伐材の放置などで土砂崩れの原因にもなっている。

ところが、昭和30年には94.5%あった木材の自給率が下がり、平成22年には26%に落ち込んでいる。昭和35年に木材輸入が自由化され関税がゼロとなり、住宅産業用に非常に安価な外国産木材が大量に輸入されるようになったことも一因で、輸入材の価格に引きずられるように国産木材の価格も大幅に下落している。(図6,7)

高齢化や後継者不足などの問題もあり、日本の林業は大変厳しい経営環境にあるといえる。

3) 京都の林業の現状

特に林業は、日本でも極めて古い歴史を持ち、今から1200年前平安京造営の折、禁裏の御柚御料地(都を造るための木材生産地)として膨大な量の木材を供給し、京都のまちづくりを支え、栄えてきた。京北地区は、町内を上桂川が横断して京都嵯峨などに接続しているため、水運を利用して京都に木材を運搬したのである。

現在も北山杉の磨丸太などの産地として、我が国の「木の文化」を支えている。

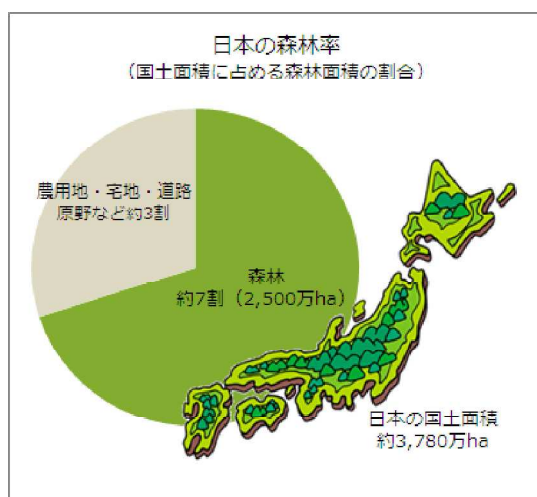
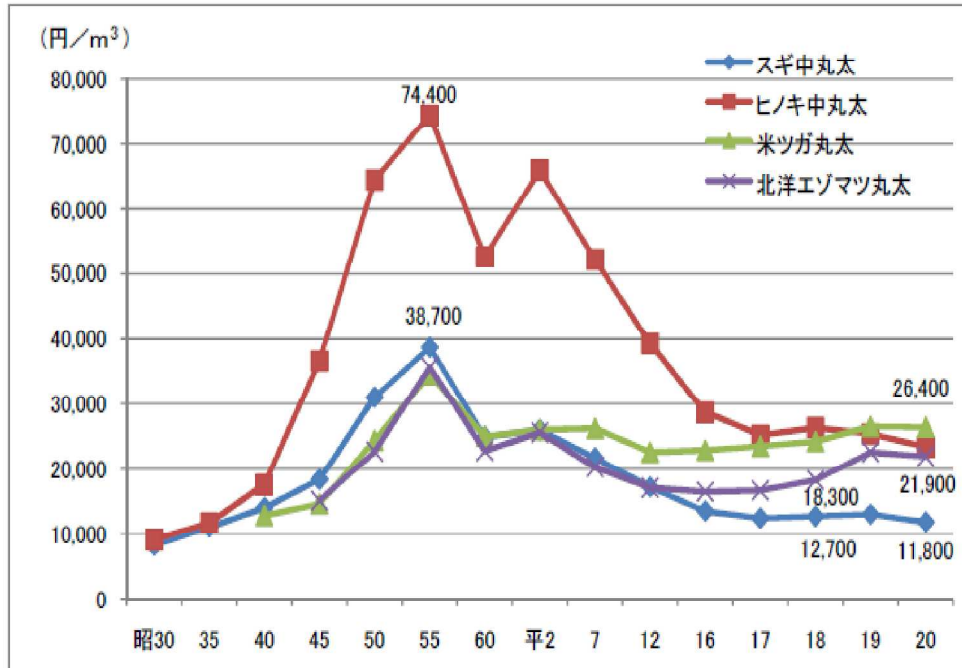


図4：日本の森林率
図4-7 出所：森林・林業学習館
<http://www.shinrin-ringyou.com/ringyou/>



図5：日本の森林蓄積の推移



(出所)「森林・林業白書(平成21年版)」及び林野庁「木材需給報告書」より作成

図6：1m³あたり丸太価格

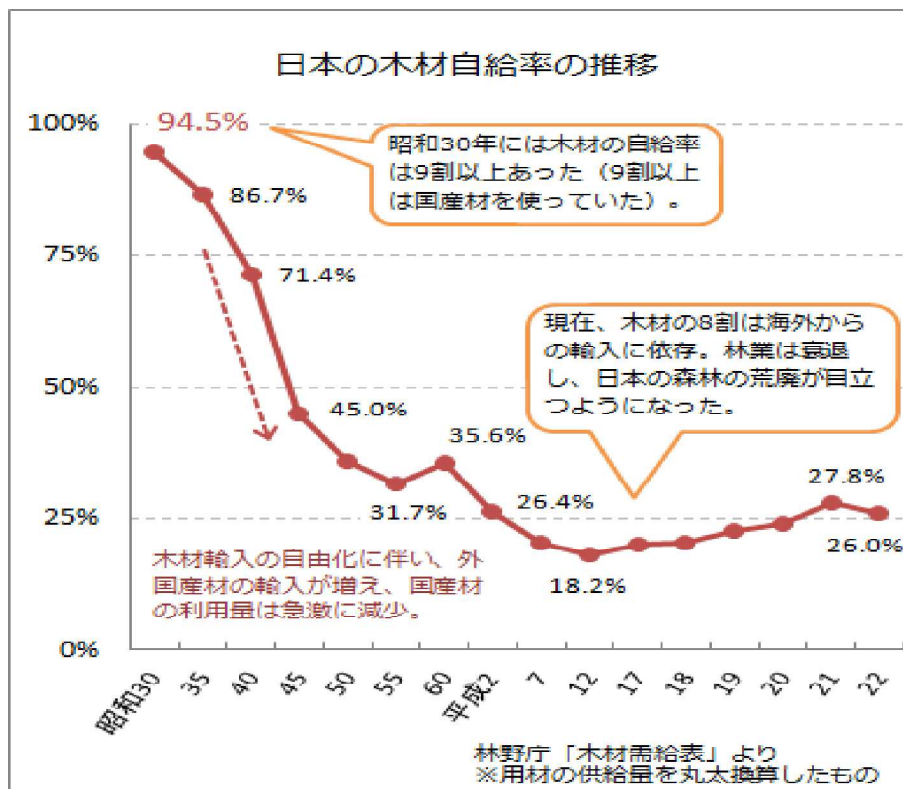


図7：日本の木材自給率の推移

2. 京北の現状

2-1. 京北の産業状況

京北は、農林業とその関連である木材加工産業が主であり、中小企業のみで構成されている。域内には人規模な製造業・工場やリゾート施設、ホテル、ゴルフ場はない。その分豊かな自然環境は守られてきたといえる。

京北での宿泊施設としては、京都府立ゼミナールハウス（あうる京都）があるが、研修を目的とした施設であるため、観光向けではない。

また域内に民宿は4件あり、古民家を利用した民宿も2件ある。

今後「観光」を主とした取り組みを行う場合、宿泊施設の整備が大きな課題となる。

2-2. 京北ビジョン

旧京都府北桑田郡京北町が京都市に合併されたのは平成17年4月である。京都市は合併から10年を一つの契機として、京北地域を未来に引き継ぐための未来像を、『京北地域の活性化ビジョン』としてまとめた。

コンセプトは「人と自然、文化が輝く、京北盤「創造農村」（注1）を目指します！」というもので、農林業の状況や人口減少などの課題も整理されている。そして京北の10年後の未来像を4つのテーマと3つの視点にまとめられている。

中でも、「仕事の創造」については、地域の資源を活用した具体策が提言されている。

『ア 地域資源を活用した農山村の活性化
イ 滞在型アウトドア観光・グリーンツーリズムの推進

ウ 定住につなげる滞在サポートシステムによる就業・雇用の創出

エ 農林業の持続的経営力の強化』

（『京北地域の活性化ビジョン』京都市平成27年6月p.20）

この中の『イ 滞在型アウトドア観光・グリーンツーリズムの推進』では、『ジビエ、キノコ、鮎、山菜、納豆、地酒などの食や、合併記念の森や常照皇寺といった花の名所の魅力を活かすとともに、道の駅「ウッディー京北」の情報発信機能等を強化します。また、農家民宿の開業に関する規制緩和（27年3月～）の運用開始に伴い、既に開業準備を進めている2軒に加え、グリーンツーリズムの要として開業・普及を促進します。併せて、美しい自然風景を活かしたロケ地としての活用や、京北森林公園、京都一周トレイル（京北コース）、自転車歩行者専用道路等を活用した自転車観光の充実など、アウトドアスポーツの魅力を高める取組を進めます。』とあり『観光施設来客数10%増』としている。（図8）

また、『エ 農林業の持続的経営力の強化』では『米のブランド化をはじめ、京北子宝いもや京唐菜等の新京野菜、トウキ等の薬草やヤマザクラ、カスミザクラ等の地域性苗木といった収益性の高い農作物等の新たな産地育成、大豆、蕎麦などの土地利用型作物の生産拡大やそれらを活用した加工品の開発支援など農業の高付加価値化、6次産業化を推進します。また、林業技能選手権の開催など、地域林業を活かし持続可能社会の実現を目指した拠点としての「合併記念の森」の活用、市内産木材「みやこ柚木」の生産・加工体制の整備を進めます。』と記述されている。農林業の高付加価値化については6次産業化が有効ではあるが、林業の6次産業化は事例が少なく、また観光と組み合わせた6次産業化については京北ビジョンでは検討されていない。

- (1) 快適で文化的な田舎暮らしを実現！
～まちの創造～
- (2) 次代を担う若者を常に輩出！
～ひとの創造～
- (3) 地域循環型の産業と雇用を創出！
～しごとの創造～
- (4) 住民と来訪者に癒しと憩いを提供！
～こころの創造～

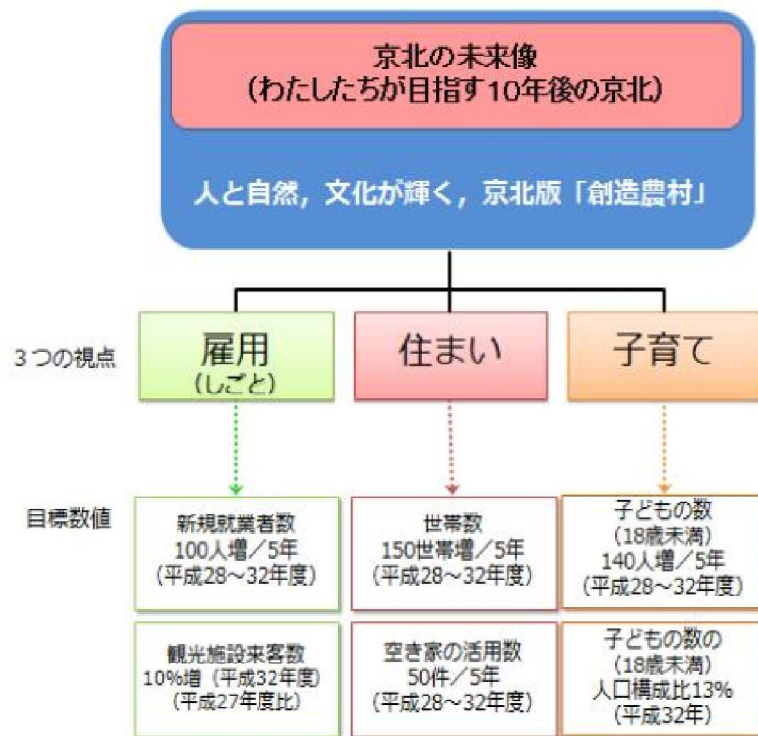


図8：京北の未来像
『京北地域の活性化ビジョン』京都市平成27年6月p.8-11

注1「創造農村」とは、佐々木雅幸氏（同志社大学経済学部特別客員教授）により定義される「住民の自治と創意に基づいて、豊かな自然生態系を保全する中で固有の文化を育み、新たな芸術・科学・技術を導入し、職人的ものづくりと農林業の結合による自律的循環的な地域経済を備え、グローバルな環境問題や、あるいはローカルな地域社会の課題に対して、創造的問題解決を行えるような『創造の場』に富んだ農村」を指します。（佐々木雅幸・川井田祥子・萩原雅也（2014）『創造農村 過疎をクリエイティブに生きる戦略』学芸出版社）

3. 6次産業化と京北での観光の可能性

3-1. 6次産業化

京北ビジョンの中でも農林業の活性化の一つのテーマとして取り上げられている6次産業化について検討を行う。

6次産業化とは、農林水産業者（1次産業）が、食品加工（2次産業）や流通販売サービス（3次産業）に業務展開する多角化経営のこと（1次×2次×3次=6次産業）で、農業経済学者の今村奈良臣博士が提唱した造語である。

この考え方を基にした支援策は、農林漁業の振興を図るために平成23年3月に施行された農林水産省の「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」によるもので、6次産業化法と呼ばれている。

1次産業（農林水産業）の生産額が約10兆円であるのに対し、2次産業（関連製造業）と3次産業（流通・飲食業）を加えた生産額は約90兆円と9倍の差がある。過疎化と衰退が進む農山村を、1次産業だけで復興させるにはなかなか難しく、農山村の持つ地域資源を活用して、2次産業、3次産業との連携による価値連鎖を生み出し、農山村地域を活性化させることが目的である。（図9）

この政策は農林水産省のものなので、3次産業は流通や飲食業、農家レストランや農家民宿までは対象として検討されているが、「観光」まで広げた考え方には至っていない。

6次産業化を進めるにあたっては、「6次産業化総合化事業計画」を提出し、農林水産大臣の認定を得る必要がある。



図9：6次産業化
農林水産省資料『6次産業化の推進について』

3-2. 林業の6次産業化

6次産業化の実績を見ると、総合化事業計画の認定のうち、農産物関係が88%で大半を占め、林産物関係は85件の4.7%に過ぎない。

(図10) 6次産業化の対象となる商品の品目を見ても、野菜、果樹、米の3種類で62.5%を占めている。林産物は4.4%に過ぎない。(図11)

事業内容を見ると、「加工・直売」と「加工」を合わせると89.1%となり、大多数が農産物の食品加工と直接販売にかかわる事業展開であるといえる。3次産業でも「サービス」に該当する「レストラン」に関する事業は6.2%にとどまる。(図12)

林業に着目すると、林産物は「木材」のほか、「薪、炭」「きのこ類」「副産物(漆など)」に分類されるので、以上のデータから推論すると、林業の6次産業化は林産物の中でもきのこ類(しいたけ、しめじなど)の加工食品が中心であり、木材を使った加工商品(木工製品)と

地域	総合化事業計画の認定件数	うち		
		農畜産物関係	林産物関係	水産物関係
北海道	101	93	5	3
東北	279	262	8	9
関東	294	263	14	17
北陸	92	87	1	4
東海	166	142	13	11
近畿	316	290	12	14
中国四国	188	148	9	31
九州	317	263	22	32
沖縄	53	48	1	4
合計	1,806	1,596	85	125

図10：総合化事業計画 認定件数
農林水産省資料『6次産業化の推進について』

その販売という6次産業化の事例は極めて少ないといえる。(表1)

1次産業の農林水産業は、これまでは生産物(農産物や養殖の漁業)や採取物(木材や水産物、狩猟獲得)を単純な1次加工(水洗いや形を整えて箱に詰める程度)で主に市場や農協などに出荷するのが事業であり、直接消費者に接するということがなかった。農産物に関しては最近話題の道の駅や直売所などで販売する事例が増えてきたが、飲食業への直接取引などはまだまだ少なく、農家レストランなどのサービス業への展開も極めて少ない。経験も少なく、サービス提供する、という地盤ができていない。

農業でもこのような状況であるため、更に職人的で保守色の強い林業は、木を切って木材市場に出荷することが仕事であって、加工や販売など全く目を向けていない、従って6次産業化も遅れているという状況にある。

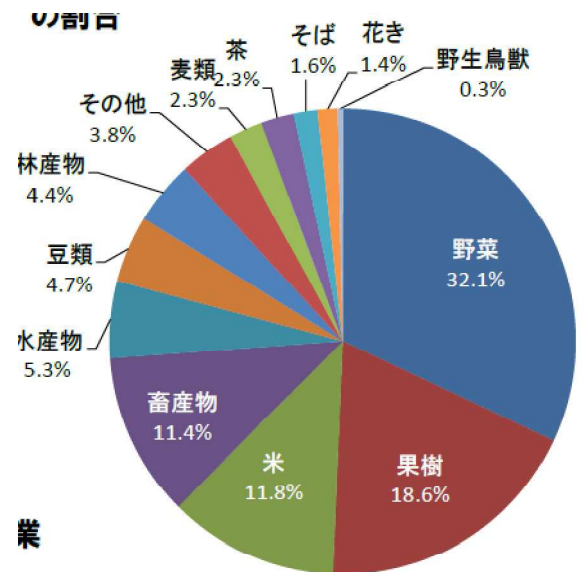


図11：総合化事業計画 品目
農林水産省資料『6次産業化の推進について』

	林業産出額	部門別林業産出額				林業産出額に占める割合		生産林業所得
		木材生産	薪炭生産	栽培きのこ類生産	林野副産物採取	木材生産	栽培きのこ類生産	
	千万円	千万円	千万円	千万円	千万円	%	%	千万円
京都府	268	178	1	87	2	66.4	32.5	150
全体	42,108	21,297	339	20,373	99	50.6	48.4	22,519

表1：農林水産省生産林業所得統計報告書H25年

加工	21.2
直売	2.8
輸出	0.4
レストラン	0.1
加工・直売	67.9
加工・直売・レストラン	6.1
加工・直売・輸出	1.5

図12：総合化事業計画 事業内容
農林水産省資料『6次産業化の推進について』

3-3. 京北の観光の現状

京北地域での観光は地元の商工会や、京北ふるさと公社、NPOなどが取り組んできている。6次産業化の取り組みもあるが、観光ビジネスにまでは至っていない。

京北地域は地形的には標高300mから400mの高原にある。高い山はなく、地域の中心を上桂川が流れている。いわゆる典型的な里山地域といえる。従って、観光資源も全国の平均的な里山に見られるものと大きな差はない。京北地域の観光資源の現状と魅力、課題を簡単に検討する。

1) 食、食文化

農産物は川沿いの平場（平らな土地）は水稻が中心であり、畑作としては蕎麦、大豆、黒大豆、普通の野菜に加え、京唐菜等の新京野菜などが作られているが大きな特徴はないと判断できる。

最近、京北子宝いもを特産にということで道の駅ではコロケなどに加工して販売をしている。また漢方のトウキも栽培されている。

山の幸としては、ジビエ料理も普及に努めているが、鹿、猪ともに道の駅で加工食品が販売されている程度で食べられる店は、「いのししラーメン」を売りにしているラーメン屋程度である。鮎も専門の料理店はあるが、他の鮎の産地ほど力が入っていない。

蕎麦に関しては、個性的なそば屋はあるが、名物にするところまでには至っていない。

「西の鯖街道」としてキャンペーンを張っており、鯖寿司も名物にはしているが、本家の鯖街道ほど知名度はない。むしろ「鯖蕎麦」が特長的な食といえる。これも地域内の道の駅のレス

トランでは提供しているが、地域内の蕎麦屋では提供していないなど、地域内の名物という認識をしていない。

郷土のソウルフードとして「納豆もち」がある。これは正月に搗き立ての餅に地元の納豆を包んで食べるもので、真空パックの商品は販売しているが、レストランで食べさせるところはない。

2) 特産物、土産物

野菜、木工品が特産物ではあるが、特産物と呼べるものはない。

3) 観る、景勝地、社寺など

常照皇寺が有名。

4) 体験する

パラグライダーの体験ができるスクールがある。

公営のキャンプ場が1か所あり、森林公園ではアスレチックができる。これらの施設も特徴があるわけではない。

川遊びもできるが、サービスにしている業者はない。上桂川での鮎釣りは有名である。

山歩きや散策も、メニュー化されたものはない。遊歩道は整備されている。遊歩道（トレイル）の情報が道の駅にある程度。

サイクリングに関しては、レンタルのサイクリング車が道の駅にあるが、知名度は低い。

5) 宿泊

民宿が数件あり、古民家民宿も数件ある。大型の宿泊施設は京都府立ゼミナールハウスだけで、観光向けの宿泊施設ではない。

6) 歴史文化

平安京造営から木材を提供してきた木の文化の歴史がある。

山国地域にある山国神社を中心とした祭り、明治維新の際、鳥羽伏見の戦いに馳せ参じた「山国隊（さんごくたい）」は歴史性は十分にあり、時代まつりの先頭を務める鼓笛隊として認知はされているが、それが京北の発祥であることまでは知られていない。

このようにみると、京北の持つ地域資源のうち、観光資源は決して少ないわけではないが、それぞれバラバラに、個別に存在するため一貫

した観光資源とまでは呼べない中途半端な状況である。

京北は「北山杉」が最も有力な観光資源であり、強みであるにもかかわらず、観光としての利用は「森林公園」がある程度で活用されていない。

それでは京北地域で「北山杉」「木こり」をテーマにした観光ビジネスの可能性はないのであろうか。次章で具体的な取り組みを基に検討する。

威信勤王山国隊行進・山国神社祭列・御輿渡御



毎年10月第2日曜日開催/山国神社参道にて

写真1：山国祭り
京北うまいもんマップより引用



写真2：鼓笛隊 京北トンネル開通式にて

維新勤王隊列（いしんきんのうたいれつ）

ピーヒャーラドンドンドンという太鼓・笛で有名な鼓笛隊が先頭を務めます。この音イコール時代祭と思うほどインパクトがあります。明治維新の際、丹波の国北桑田郡山国村（現：京都市右京区京北）の有志が山国隊を組織し、官軍に参加した当時の行装を模したものです。三斎羽織に義経袴をはき、下には筒袖の衣、頭に鉢巻または赤熊（しゃぐま）をかぶり、脚絆（ぎゃはん）、足袋、草鞋（わらじ）をはき、刀を身につけ、鉄砲を携えた姿をしています。

KYOTODESIGN

<https://kyotodesign.jp/special/jidaimatsuri>

参考資料：京北うまいもんマップ<http://k-umai.com>

京北商工会内 西の鯖街道協議会 京北地域食の協議会

4. 木こりのおもてなし戦略

著者が経営顧問をしている京北町の木こり・井口木材を事例として、「北山杉」と「木こり」をテーマにした京北の観光について検討を行う。

4-1. 木こりのコンセプト

“山滅びれば、里滅びる”

“京の山栄えたら、京の里栄える”

これが京北の木こりである井口木材の、何とも刺激的なキャッチフレーズである。平安時代から続く京北の木こり達の心情をよく表している。京北の山と京の町は一体であると彼らは考えている。木こりの人数が減少し、広大な京北の山が荒れ始めている。最近の集中豪雨で、嵐山に洪水が起るのも、京北の山が荒れてきたことによる、そのように木こり達は考えている。

コンセプトは“山への感謝を忘れず、山を守る”である。これも明確でわかりやすい。

ところが、1.2 林業の現状でも述べたように、林業家・木こり達の収入源である「木を伐って売る」という事業が、安価な輸入木材の増加による国内木材価格の暴落により成り立たなくなっている。企業経営ができにくい環境になってしまっている。

そこで、井口木材では「山を守る」ために、木こりの事業転換を模索し始めた。6次産業化の取り組みである。



写真3：井口木材 山の仕事

4-2. 木こりの変身

1次産業である林業が6次産業へと変身するプロセスを考える。

木材を原材料とした加工品で最も一般的な製品は、家具に代表される木工品である。また最も高額な製品は、木造住宅である。これらの製造工程から木こりの6次産業化の可能性を検討する。

- 1) 木材を切つて、揃えて市場で販売する（1次産業、木こりの仕事）
- 2) 製材。木材を切り、表面を加工して住宅用や家具用の部品を作る（2次産業）
- 3) 住宅建築（大工）、家具製造（家具職人）
部品の木材を組み立てて製品を作る。（2次産業）
- 4) 住宅や家具の販売とメンテナンスサービス（3次産業）
- 5) 体験林業、林業民宿、林業をテーマにした観光サービス（3次産業）

1次産業の木こりが多角化するには、2次産業である木材の加工が取り組みやすい。しかしながら、木こりの本業には高額の林業機械が必要であり、次の工程である木を製材する製材業は、専用の大型製材設備が必要である。両装置は全く異なる機械で高額であることから、従来は分業化されており、木こりが製材業に進出するのは困難であった。これが林業の6次産業化の大きな阻害要因であると考えられる。

住宅建築は大工の仕事であり、専門職のため簡単には進出できない。木工・家具は多角化しやすい商品であるが、デザイン性の高い家具は、デザイン能力のない木こりにはむづかしい。同様に住宅販売や家具販売も木こりの多角化にはなじまない。

5)の林業体験や林業をテーマとした観光サービスは、サービスの内容開発や品質の向上など課題はあるが、多角化の可能性としては有望であると考えられる。

4-3. 木こりの知恵の展開

木こり・井口木材は、単なる生産者から事業を多角化する方向で知恵を絞った。元来木こりなので高度な木工加工は不可能で、簡単な箱レベルが製造可能である。地元には京北製材団地があり、製材までは地元でアウトソーシングできる。簡単な箱=棺というところに着目し、井口木材は平成25年に農林水産省の「6次産業化総合化事業計画」に「お棺の製造」で認定された。

そこでお棺の市場調査を実施した。日本は法律で火葬が義務付けられており、火葬の際には棺が必要であり、一般的には木製の棺が使用される。京都府の人口は約250万人で平均年齢を80歳とすると、毎年3万人の方が亡くなっており、毎年3万台の棺が消費されている。棺一つは約0.5m³で、3万台だと15,000m³の木材となり、棺は燃やされるため消耗品であり市場としては大きい。間伐材の利用としても最適である。

棺は、ほぼ100%葬儀社が扱っているので、試作品を製造して、「京都産木材の棺」として京都市内の葬儀社に販促をかけた。棺は、日本国内において、かつてはどの地方でも地元産の木材の棺が使用されていたが、外国産木材(主に中国)が増加し始めた1990年代から輸入材の棺にかわり、現在では95%が輸入材の棺であると推定される。大きな原因は価格で、輸入の棺は1台約1万円程度で葬儀社に販売されている。国産材の棺は原価だけでも3万円近くするので、到底太刀打ちできない。

井口木材では葬儀社向けに、京都産木材を使用した「京ひつぎ」として販売しているが、輸入材との価格差があるため大幅な販売増は望めず、月10台ほどで推移している。

木製の箱がベースの木工製品には家具があり、日用品では枡がある。箱の形状に組み立てるには、一般的には釘などを利用して接合させるが、京都では伝統工芸の京指物にも利用されている、「組手」処理が施される。

井口木材の本業は木こりであり、木工加工は

専門ではないので、特色を出すために組手処理の自動化装置とレーザーにて表面に印字する装置を導入し、木製の時計や木製賞状、看板パネルなどの商品化を進めている。棺と合わせた木工事業を、木こりの新規事業「木こり工房 Iguchi」として立ち上げた。年商1,000万円を目指している。

しかしながら、木こり・井口木材の企業のコネクトは「山に感謝し、山を守る」ことにある。木工商品は木の需要を増大させる効果はあるが、木工製品を大量生産大量販売して儲けるというビジネスモデルではない。

山と木を大切にする広報活動と、木こりの後継者育成のために井口木材では「井口木こり塾」活動として、平成25年より体験林業や山のツアーを企画、実施している。(次ページに写真)

1) 林業体験ツアー

参加者は、木口木材の木こり達が実際に木を伐る現場に入り、木の切り方や運び出し方を見学し、チェーンソーの体験などもできる。昼ごはんは現地で鯖の塩焼きと炊き立てのご飯でそのあと、井口木材の工房で割箸作成体験を行う。

2) 伏条台杉見学ツアー

京北地域には、樹齢800年から1,000年の伏条台杉が群生している場所が数か所あり、木こり道を使って見学する。屋久島まで行かなくても、京都市内に千年杉がある。

3) 木こりの餅つき

ユンボ(林業機械)で餅をついて、京北のよもぎでお餅を食べるイベント。

4) 木こり技能大会(木こりオリンピック)

平成26年より、井口木材も加入する京北の林業仲間と「森林の収穫祭」の一環行事として開催。オープン参加で林業の技術を競い合う。

これらの取り組みの展開として、木こりの3次産業化、サービスと観光化のビジネス(木こりのおもてなし)の可能性をさらに検討する。



写真4：井口木材 木を伐る



写真5：井口木材 林業体験



写真6：京北 樹齡千年の伏条台杉



写真7：井口木材 入館体験



写真8：ユンボで餅つきイベント



写真9：平成26年 木こり技能大会



4-4. 木こりの仕事

今一度、木こり・井口木材の事例を基に本業である木を伐るという仕事と、木こりのサービスの特長を検討する。

木こり・井口木材のコンセプト（理念）は「山への感謝と山を守る」にある。これは、60年以上、時として樹齢100年や200年という自分の人生より長く生きている生き物としての「木」への畏敬の念であり、その木を切り倒すということは、人地から恵を頂戴して木こりは生活しているんだ、という感謝の気持ちである。そのことが山を守ることになり、京都の街を支え、自然を守り、自分達の子供達に引き継いでいく。京北地域では平安京造営時から1200年もの間、木こり達はこのような考え方で「木こり」をしてきた。

京北の木こり達は、山に入る初日（井口木材は必ず大安吉日にするという）の木を伐る前に、木にお神酒を供え、木への感謝と無事を祈願してから仕事に入る。この所作は大変美しく感動的である。（写真10-11）



写真10：井口木材 樹齢200年の木を伐る儀式
お神酒を供える



写真11：木への感謝、山の仕事の無事を祈願

木こりの仕事の特長を整理する。

1) 非日常性

木こりの仕事は非日常的で、一般人には簡単にはまねができない仕事である。仕事に手を抜くと死亡事故にもつながる危険が伴う。急峻な山の斜面を駆け上がる、強靱な足腰と体力が必要である。

2) 精神性

山という自然と木という生き物が相手で、農業に比べて相手の生き物、木の命が60年以上と長い。自分の命よりも長い。ここに木こり達の精神性の礎がある。

3) 歴史・文化性

特に京都・北山の木こり達は、1200年前の平安京造営から都建設への木材を供給し続けてきたという自負と歴史性がある。特に御所や社寺仏閣の巨大木造建築用木材の提供と、今日でもその修理用の木材を供給し続けている。一般の木造住宅用でも、磨き丸太（北山丸太）のような特徴のある製品を提供してきている。

また京都の伝統工芸品である、京仏壇や京指物などの木工工芸品にも材料を提供してきており、文化性としても十分である。



写真12：木の切り口 水がしたたり落ちている

4-5. 木こりのおもてなし

京都北山の木こり達の仕事が、単に木を伐って売る、という単純なビジネスモデルではない奥深さがあることが分かった。

木こり達が、「山への感謝と山を守る」「木の良さを伝える」ことを目的とする広報活動の一環として、林業体験などのサービス事業を始めていることも、井口木材の事例のとおりである。

それでは、この、木こりのサービス活動の中に、「木こりのおもてなし」に相当する質の高いサービスは存在するのだろうか。

木こりの「おもてなし」を

- 1) 対人、直接的なサービス
- 2) 情緒的「感情労働」
- 3) 個客、気づき

の3テーマで検証する（若林教授資料「サービス・マーケティング（1）p.7）

1) 対人、直接的なサービス

山で木こりが木を伐る、それを見学するというサービスには、直接的対人サービスはない。しかし、木こりの木を伐る時の儀式を見ると、山や木を媒体として、木こりと観客が、自然や自然の恵みに対する感謝や畏敬の念を共有し、共感し、共鳴しているといえる。観客は全員、木が倒れた時、驚きの声を発し感動を得ることができる。非常に高いコンテクスト性があるともいえる。

これは、「生け花」に共通するといえるのではないか。生け花も同じく、「生ける」「草花」と対峙して芸術的に仕上げるものであり、作品に感動を受ける。木こりの仕事は、生け花ほど洗練されてはいないが、山という現場で野性的ではあるが、その作業を観客と対峙して「見せる」という行為は高度なサービスであるといえる。

2) 情緒的「感情労働」

「山滅びれば里滅びる」という木こりのコンセプトはキャッチフレーズとしても大変インパクトがあり、情緒的である。井口木材の木こりは、木を伐る時に「木と対話する」という。「ごめんね、これからあなたを切り倒すけれど、どこをどのように切れば、美しく安全だろうか」と。都会の向上の中やオフィスで仕事をするのと大きく異なり、相手は自然であり、自然の中で生きている生物に対する人の在り方を示唆している。故に、山が荒れ山が滅びることに大変な危機感を抱いている。山の中で彼らの仕事を見学すると、都会では感じられない、日本人の持つ自然感が伝わる。木こりの仕事とはそういう「感情労働」でもあり、自然を通じた間接的な観客へのおもてなしに相当するのではないか

3) 個客、気づき

工作中的の木こりは大変不愛想である。木と向かい合っているのであって、観客やお客様に向かい合っているのではない。これは「不愛想な寿司屋の職人」に通じるのではないかと考える。寿司屋の職人も、寿司を握る時、対峙しているのでは客ではなく、ネタでありシャリである。最高のネタを最高の技術で最高の握り寿司にする。その美しい所作と最高の寿司から、客は「もてなされている」ことに気づき、感動するのである。

寿司屋と異なり木こりは何も生み出さない。山では木を伐る、ことだけである。木こり・井口木材は、木を加工して日用品にまで仕上げる技を身に着けたので、観客には、伐った木を使って、お箸や食器、テーブル、箱などを紹介することで、「木のぬくもり」を伝える。都会の客は、自分の身の回りの日用への自然素材である木の有用性について、新たな気づきが芽生える。

4-6. 木こりのマーケティング 7Ps

木こりのサービスマーケティング 7Psを検討する。

1) Products : 商品

木こりのコンセプトは明確であり、商品は「京北の山と木（北山杉）」、そして「木こり」である。山と木、そして木こりのおもてなしを通じて京都北山の自然と日本人（京都の木こり）の伝統的な自然観を提供する。

2) Price : 価格、価値

木と木工製品を単純に販売するのではなく、京都の里山がもつ自然、平安京造営の歴史や木の文化、木こりの知恵、山の食などを総合した経験価値である。

3) Promotion : プロモーション

販売促進、広報活動に関しては現状ではホームページ、Facebook程度である。サービスコンテンツを充実させたプロモーション展開が課題である。

4) Place : 提供場所

京都市北部、京北地域を中心とした山、自然そのものであり、かやぶきの里で有名な美山なども含めると提供できるコンテンツは広がる。

5) People : サービス提供者

木こりのおもてなしだけを見るとサービス提供者は木こりそのものであるが、地域資源を有効活用した観光ビジネスまで拡張させると、農家や猟師なども含めた京北地域の魅力ある生産者に広がる。また食事の提供や観光ガイドなど、地域の人々がサービス提供者になる。

6) Process : 提供プロセス

京料理などに代表される洗練されたおもてなしの提供とは異なる提供プロセスの構築が必要である。サービス提供者は農家や木こり、猟師、里の住民なので、これまで「サービスを提供する」という意識も経験も実績も全くない、全く疎遠な人々である。

ローカルな生活者の自然とともに暮らす、その中で外来者におもてなしする、そういう意識改革と教育プログラムも必要である。

7) Physical Evidence

北山杉や北山丸太といった認知度の高い京都ブランドの産地でもある。しかしそのブランドイメージが提供される商品やサービスまで一貫しているとは言えない状況にある。

新商品試作で、地元の園芸家とコラボして、北山杉の箱を利用した「箱盆栽」や「箱庭」を検討している。写真は「御室の桜」で京都をテーマにした商品を海外に向けて販売する計画を立てている。（写真13）



写真13：新商品試作 杉の箱の盆栽（御室の梅）

4-7. 木こりのマーケティング STP

1) セグメント：切り口

自然や環境を観光の対象にしたものは、すでにグリーンツーリズムやエコツーリズムとして存在する。木こりをテーマにした観光のセグメントも、これに属する。しかしこれらの多くは、目的が自然保護や環境保護の非営利的な活動が主であるが、木こりはビジネスベースでの観光サービスを考えている。

2) ターゲット：顧客はだれか

「木こりのおもてなし」を価値として認め、その対価を支払ってくれる顧客はだれか。日本を含む先進国は林業国でもある。インバウンド、その中でも特に、アメリカ、カナダ、ドイツ、オーストリア、フランス、イタリア及びフィンランドなどの北欧諸国がターゲットとなる。北欧諸国は高級家具でも有名である。むしろ日本は森林面積は多いにもかかわらず林業の近代化では遅れているといえる。

先日、京北地域でフィンランドの学生が長期滞在して林業体験していた。話を聞くと、北欧

の林業とは植生も山も、木の育て方や伐り方も全く違う、ということだ。日本の杉は学名 *Cryptomeria japonica* であり、日本の名前がついていることから日本の固有種であることが分かる。北欧の林業を知る人からみても、日本の杉は珍しく、木こりの仕事は大変珍しく研修に値する、というのだ。

このことから、「木こりのおもてなし」のターゲットは、林業の盛んな欧米系の、グリーンツーリズムに飽き足らない、奥深い日本の文化に興味のあるリピーターだ。

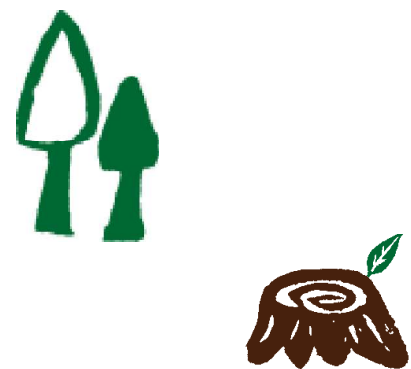
3) ポジション：木こりのおもてなしの位置づけ

木や木こりをテーマとしたおもてなしサービスを観光の目玉にする事業は、日本国内では今のところ見当たらない。

このように見ると、「木こりのおもてなし」をサービスのメインとする、「北山杉」と「木こり」をテーマにした観光ビジネスの可能性は十分にあるといえる。



写真14：木こり・井口木材の展示



井口木材のイメージロゴ

5. 新たなビジネスモデルの検討

5-1. Business Model Canvas

「木こりのおもてなし」のビジネスモデルを検討する。今のところ「北山杉」と「木こり」をテーマとした観光サービスのモデルはないので新しいビジネスモデルであるといえる。

基本計画は、「木こりのおもてなし」を体験できるツアーと、京北の食や北山杉を実感体験できる施設の整備を含む総合的な計画を目指す。

施設には、木造のホテル建設という壮大な計画も含み、「木こりビレッジ」を目指すものである。

背景には、訪日外国人観光客数が増加し、2015年には1,974万人となり、2030年には3,000万人という目標がたてられている。京都への観光客も増加し、宿泊のキャパシティも不足すると予想されているので、京都市街から車で1時間の距離でも需要はあると推定できる。

ビジネスモデルキャンバスは、ここまでマーケティングの要素としてとらえてきた、「木こりのおもてなし」を顧客への価値提案として、ビジネスとして成立するモデルを検討した。

Business Model Canvas 木こりビレッジ

パートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
<ul style="list-style-type: none"> ・主役は木こり ・パートナーは地元農家（百姓） ・京北の皆さん ・グリーンツーリズムを扱う旅行社 	<ul style="list-style-type: none"> ・木こりの仕事 ・山に感謝し山を守る ・木の良さ、木の文化を発信する 	<ul style="list-style-type: none"> ・木こりのおもてなし ・京都の木こりの山や木、そして大地の恵みに対する精神性を共有 ・京都の木の文化、自然観 ・木のホテルでの宿泊 	<ul style="list-style-type: none"> ・世界各地の自然観を共有、ネットワーク化 	<ul style="list-style-type: none"> ・先進国の中でも林業が盛んな国からの観光客（アメリカ、カナダ、ドイツ、フランス、フィンランド、北欧） ・木の文化に関心のある国内富裕者層
	リソース		<ul style="list-style-type: none"> ・山、木、木こり ・京都北山の自然 	
コスト構造 <ul style="list-style-type: none"> ・山までの移動経費 ・広報費 ・宿泊設備、食事の提供コスト 			収益の流れ <ul style="list-style-type: none"> ・ツアーのオプションとして、林業体験、見学ツアーなど 顧客が支払う ・宿泊、飲食、山の商品の販売など 	

5-2. 具体的プランと収益構造

第一段階 現状

第一段階は現状のまま、大がかりな経費をかけずに、今ある経営資源をそのまま利用することで実現する。井口木材の林業体験ツアーは、気候の良い、4月から秋（真夏は休止）にかけて、月一回ペースで実施する。

基本料金は日帰りペースで、一人5,000円である。京北の道の駅に集合し各自の自動車で山のふもとまで移動、そこから山に入る。費用には昼食、保険代が含まれる。山では、木こりの山に対する説明や歴史の説明、木を倒して運搬する作業の見学。そして参加者にチェーンソーの使い方を教えてチェーンソー体験などを行う。昼食は木こりが山で食べる「鯖の塩焼き」を用意する。午後は山から下りて、木こり工房にて、割箸づくり、ペンダント加工体験などを行う。

英語の説明に関しては、地元のNPOの協力が得られる。

宿泊を希望される外国人観光客は、地元の古民家を利用した一棟貸しの古民家民宿があり、そこを利用していただけるといったようになった。現状では1泊5万円である。

参加者を20人、4月から11月まで月一回休日の開催としてツアーの損益を計算する。

集客は現状では口コミが主流であるが、今月中にホームページを立ち上げる。fbによる既存顧客への発信も行っている。

昨年までの実績では平均10名程度の参加で、安全上20名程度が限度と考えている。

ツアーだけの収支はこの程度であるが、木こり工房や道の駅での買い物など、周辺への波及効果はある。ツアーと合計で、一人1万円ほど消費していただくような魅力的な商品を用意すれば、地域全体の売り上げに寄与できる。

さらに、地域連携している古民家民宿であるが、1回につき一組利用していただければ、1回当たり5万円の宿泊売り上げが出る。

現状ではこのようなツアーは井口木材だけであるが、他の木こりにも協調を呼びかけている。

第一段階 現状での収益構造

売上	700,000円	@5,000円×20人×7回
原価	210,000円 315,000円	昼食原価500円、保険代1,000円 @1500円×20×7回 人件費、休日出勤、NPO通訳など時給1500円×6時間×5名×7回
粗利	175,000円	
販売管理費	100,000円	広告宣伝、ホームページの維持など
営業利益	75,000円	利益率10.7%

5-3. 第二段階 木こりビレッジ 木こりと里山のテーマパーク

「木こりのおもてなし」のコンセプトは「山への感謝と山を守る」ことにある。木こりが本当に売りたいものは「木」である。木の需要が伸びて、木の売り上げが上がることで、木こりの経営改善に大きくつながる。「木こりのおもてなし」は木こりのサービス提供を通じて木の地涌用を伸ばす、木を使う生活の啓もうと広報活動でもある。

京北の木こりは京北地域を「木こりと里山のテーマパーク」にしたいと考えている。それが「木こりビレッジ」である。

京北には観光向けの宿泊施設がないので、北山杉を使った木造のホテル「木こりホテル」を建てる。京北の地価は坪単価1万円程度であり、京都市街地に比べると大幅に安く、土地は空いている。

木造の建築物は現状では建築基準法や消防法などで制限があるが、新しい木の素材であるCLT（Cross Laminated Timber、直交集成板）を利用して建築する。ヨーロッパではすでにCLTを利用した高層のビルまで建てられている。（次ページに林野庁の参考資料）

CLTに関しては農林水産省・林野庁が推進を打ち出しており、平成28年度に京都府でも

CLTの製材工場が建築を計画されており、京北地域はその立地に名乗りを上げている。建築の主材料である北山の杉は、自分達で調達可能である。

「木こりホテル」の特徴は、「山に感謝し山を守る」というコンセプトと「木の良さを伝える」中核施設であることはもちろん、できる限り京北地域内で小さな経済システムを循環させることにある。

ホテルの電力やお湯は、地域内で木質バイオマス、木質チップの生産供給できる体制もあり、これを使った発電を行う。

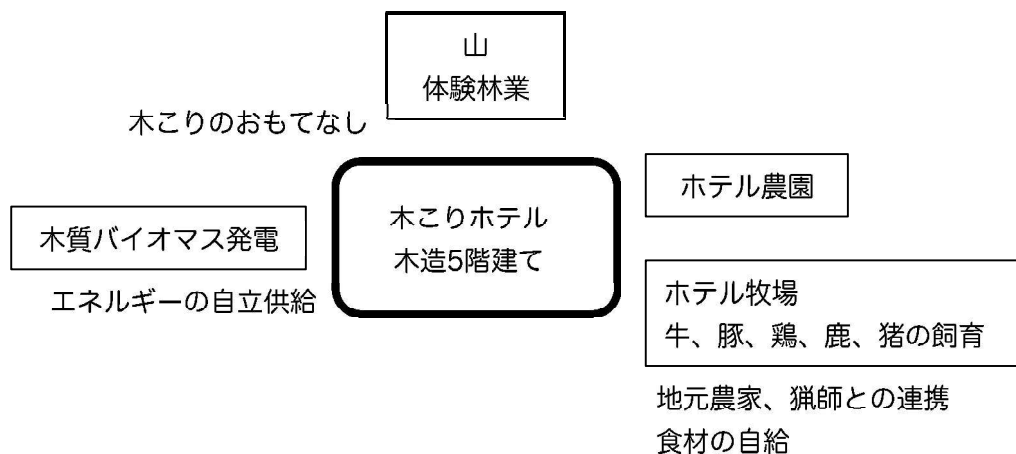
木こりホテルの周囲に、地元農家と連携した農園や牧場を併設して、ホテルで提供する食事の食材を自給し、体験農園も行う。

25室、50名のリゾート型ホテルで1泊2万円として収益性などを検討する。建築費は含まず、ホテルの運用だけの収益性を検討する。

年商約3億円ではあるが、30名ほどの雇用が生まれ、地域内資源を最大限に活用することから、地域外へ流出するお金は最小限に抑えられるので、地域内の経済は潤う。

お土産やホテルに付随するクリーニングなどの新たなビジネスも発生するので波及効果は大きい。

木こりビレッジ



木こりホテルの収益

売上	292,000,000円	@20,000円×50人×365日×稼働率0.8
原価	146,000,000円	ホテル稼働経費 人件費すべて含めて 原価率50%
粗利	146,000,000円	
販売管理費	100,000,000円	広告宣伝、ホームページの維持 など
営業利益	46,000,000円	利益率15.8%

5-3. 木こりの夢と課題

そもそも「木こりのおもてなし」はサービスとしてありうるのか、価値として認められるのか、という議論から、最後は「木こりの夢」ともいえる「木こりビレッジ」まで夢は広がる。

実現可能性はあると考えるが、CLTが上手くいくのかどうかの技術的な検証もまだであり、肝心のホテルの建築原資をどのように調達するのが大きな課題である。

2020年の東京オリンピックの国立競技場も木材が使用される。木材に対する関心は高まり、追い風は吹くであろうと確信している。

最後に、京都大学の経営管理大学院にて「京都観光経営講座」に参加することができたことに感謝をするとともに、関係の皆様には厚くお礼を申し上げます。ありがとうございました。

以上

II CLT(クロス・ラミネイテッド・ティンバー)について

- CLTとは、ひき板を繊維方向が直交するように積層接着した重厚なパネル。欧米を中心に、中・大規模のマンションや商業施設などの壁や床に用いられ、急速に普及。
- 直交積層構造により欠点分散されるため、節等の多い比較的低質な材を利用できる。また厚みや幅があるため、高い断熱性、遮音性、耐火性や強度が期待できる。

■ CLT



写真引用: Finnforest Deutschland

『新たな木材製品・技術の開発・普及について』
平成25年林野庁資料

■ 海外による実例

Murrey Grove (ロンドン)



引用: Arch. Alberto Alessi

9階建てマンション
(ただし1F部分はRC造)

