

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 19 日現在

機関番号：10101

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2011～2013

課題番号：23730335

研究課題名(和文) サービス・イノベーションを生み出す地域企業のコア形成に関する研究

研究課題名(英文) An Empirical Study on Core Capacity Building of Local Companies and the Creation of Service Innovation

研究代表者

内田 純一 (Uchida, Junichi)

北海道大学・観光学高等研究センター・准教授

研究者番号：40344527

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,600,000円、(間接経費) 780,000円

研究成果の概要(和文)：観光地に存在する様々なアクターの諸力を総合するために、DMOやDMCと呼ばれる組織が、地域競争力を向上させるための活動を行っている。これらの組織はマーケティングやマネジメントのノウハウを持っているが、地域が提供するサービス品質を管理したりサービス・レベルを向上させようとするような視点は持っていなかった。

本研究は、観光地においてサービス・イノベーションの創出を目指すには、製造業的なマイクロ視点のイノベーション論だけではなく、地域イノベーション論的なマクロ視点を導入することが必要とし、実証研究を重ねることによって「地域サービス・プロフィットチェーン」の枠組みの有効性を提唱している点に意義がある。

研究成果の概要(英文)：DMC and DMO is an intermediate actors with the know-how of management to oversee the power of some actors existing in tourist destination. However, these organizations do not have the perspective to improve service levels and service quality in the region.

The tourist destination innovation theory is the fusion theory of the micro perspective and macro perspective. This study has been claimed to be effective for innovation of micro-macro-linkage framework of "regional service profit chain" by some experimental study.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：地域企業 サービス・マーケティング サービス・イノベーション 地域ブランド コア資源 ネットワーク

### 1. 研究開始当初の背景

サービス・イノベーション研究が盛んである。これは従来型のモノ製品を中心としたイノベーション研究ではなく、サービスを対象にイノベーション研究を行うものであり、研究の進展はサービス業の一分野である観光サービスにも大きな影響を与えられ考えられる。しかしながら、観光サービスを対象にしたサービス・イノベーション研究はまだほとんど行われていないのが現状であった。

モノ分野のイノベーション論では、企業や事業を研究対象とした技術経営論 (Management of Technology) の立場から行われるミクロ的な研究だけでなく、地域イノベーション論の立場から行われるマクロ的な研究として、産業クラスター論やトリプルヘリックスと呼ばれる研究がある。観光サービス業ではモノこそ生産しないものの、サービスを提供するためのオペレーションを効率化したり革新するためには技術経営論の視点が役に立つ。また、観光を基幹産業とする国・地域は世界中に存在しており、観光サービス業が集積する地域のイノベーション論の発展は地域経済の活性化や地域産業の創出につながると考えられる。しかしながら、そのいずれの研究も現段階では決して盛んに行われていないとは言えない。

本研究はこのような背景のもとで、不足する観光地域のためのサービス・イノベーション研究を行おうとしたものである。

### 2. 研究の目的

サービスにおける最も基本的な公式の一つに「サービス品質 = サービス実績 - 事前期待」というものがある。すなわちサービスを消費した側にとっての価値の大きさ (品質) とは、実際のサービスがもたらした成果 (実績) から、消費以前に期待していた価値の大きさ (期待) を減じたものである。例えば、ある観光地に訪れた二人 (A と B とする) がそこで実際に受けたサービスは同じであっても、B が事前に抱いていた期待が大きすぎれば、A よりも満足度は少なくなってしまう。事前期待がなさ過ぎてはその地に観光客は訪れないが、事前期待が大きすぎるとは不満につながる。ここまでは当然の話である。

しかし、観光地が提供するサービスは複数の事業者が同じ観光地の名の下で提供している。ある温泉地の中で、一つの温泉旅館だけが企業努力に励んでも、他の旅館が手を抜けば、温泉地全体の印象が悪化し、観光客が来なくなってしまうこともある。事前期待の作り方にしても、温泉地共通の期待感をマーケットに訴えることは難しい。熊本県の黒川温泉などはこれを巧妙に行ってマーケットに影響を与えた例であろう。

サービスと観光に関わる経営学分野の先行研究を、地域の文脈で整理しなおすと、観光地域を対象としたサービス・イノベーション研究には未だ開拓余地があることに気づ

く。例えば、サービス経営学が上述したような地域の期待醸成の問題対応に、有効な枠組みを持っているかどうかについてである。サービスに関する先行研究の中には、企業の売上げや利益の視点と、サービスによる顧客満足結びつけた視点として、サービス・プロフィット・チェーンの考え方がある。この枠組みはサービス一般のビジネスモデルを整理するのに非常に有効であるが、観光地域のように多アクターと他セクターの密接な協力によってビジネスが成立している場合には、そのままあてはめて考えにくい。

本研究では、観光地域がサービス管理する際にそのまま参考にできるようなフレームワークが必要であり、そのためのフレームワークを開発し、先行事例やデータ分析を通じて、実証的にそのフレームとしての有効性を検証することが最大の目的となっている。具体的には「地域版サービス・プロフィット・チェーン」フレームワークの開発である。

### 3. 研究の方法

サービス・プロフィット・チェーンの概念図にある3つの要素集合のうち、企業内部とされている部分を地域内、企業外部 (市場) とされている部分を地域外と読み替え、さらに企業の従業員を観光地において企業の枠を超えて存在するおもてなし要員 (サービススタッフ) というように考えると、観光地がある一定のサービス価値のコンセプトを持ち、その「サービスの価値」を顧客に対して提供しようとする際に「オペレーション戦略とサービス・デリバリー・システム」を地域内において調整することが必要ということが言える。また、売上げの伸びと利益率は、地域内部のサービス・デリバリー・システム (サービス運用のための仕組み) の充実化のために再投資されるというように考えることもできる。このような考え方によって地域の文脈を反映する試みとしては、これまでに皆無というわけではなく、例えば沖縄の宿泊ホスピタリティ産業にサービス・プロフィット・チェーンの枠組みを適用した先行研究なども見られる。しかし、こうした研究は、地域の文脈を考慮しながらもサービス・プロフィット・チェーンを単独企業の分析に使用するなど、従来の枠組みを大きく変更したものではなかった。また、同一業種の企業群や関連事業者をサプライヤー・ネットワークの中に考慮しているわけではない。

そこで本研究は、内田 (2009a) で試みられた地域内にある同一業種や関連事業者のサプライヤー・ネットワークと、地域外のマーケットとの連結を考慮した。地域内にあるサプライヤーは、何らかの調整機能がなければ本来はバラバラな存在である。ところが、地域に存在する独自の観光資源を用い、複数の事業主体がそれぞれ一定レベル以上の品質を維持するには中間的な別の主体が必要である。本研究では、これを中間システムと

して、地域内に向けて多様なサプライヤーを調整する機能をブランディングとして発現させるものとして仮定した。この中間システム機能についてはマーケティング能力の弱いサプライヤーに代わってスキルを吸収し、それを一括して担うというエージェント型のモデルであり、内田(2009b)は、着地型観光の取り組みを進めるいくつかの地域事例によって実証的に説明している。この中間システム概念をサービス・プロフィット・チェーンに応用して実証研究を行うというのが本研究の用具立てである。

#### 4. 研究成果

中間システムが、地域内のサービス品質を管理しようとする場合、サービス・プロフィット・チェーンの中心にあるサービス・コンセプトは、内部に向けてはサービス価値を高める方向に、そして外部に向けてはサービス価値を事前期待として正しく伝える方向に動くことが求められる。すなわちサービス公式の「サービス品質=サービス実績-事前期待」を多主体にわたってコントロールするということである。

従来の観光地域においてその役割を果たしてきたのは、地域外の主体であるホールセラーか、その関係会社であることが多い現地ランドオペレーターであった。しかし、そうした主体に任せる場合は、サービス品質を地域側で管理できない。また、サービス・プロフィット・チェーンが示しているように、売上げの伸びを別の地域資源に再投資することもできないし、利益率も自らが管理できないことになる。つまり、地域内に中間システムの機能を持たせることによってサービス品質のコントロールが可能になり、ひいてはサービス・プロフィット・チェーンというツールを観光地域の側が手にすることにもつながるといふこと目論見である。本研究は一部の海外事例を含む複数の観光地域の事例調査と、そのデータ分析により、中間システム的な役割が、DMO (Destination Marketing Organization) と呼ばれる組織や、DMC (Destination Management Company) と呼ばれる企業が、地域の競争力を向上させるブランド・コンサルティングなどを行っていることを報告し、イノベーションを創出する仕組みについてまとめている(内田, 2013)。

しかし、こうした発展地域の事例分析の結果としては、デスティネーション管理にはマーケティングやマネジメントのノウハウが豊富に取り入れられているものの、サービス経営学の視点がほとんどないことが明らかになった。よって、本研究の「地域版サービス・プロフィット・チェーン」という発想は、観光地域のサービスを管理する機能を持ったDMOやDMCなどの中間システムについて、萌芽的な事例として捉えるのみにとどまっている。

しかし、その萌芽的事例研究の中には、日

本の温泉街において、地域内サプライヤー全体を調整(ネットワーク化)しながら、温泉地独自の魅力を形成している例(内田 2011)が含まれており。地域版サービス・プロフィット・チェーンのフレームワークとしての有効性を十分に説明することはできた。この調整がサービス管理の面で、現在、デスティネーション管理において、地域全体でTQMを導入するような研究がわずかだが存在するが、サービス・イノベーション研究の神髄は全く新しいサービスを創出していく点にこそあり、TQMのような品質向上以上のイノベーション視点はない。結果として本研究は、デスティネーション管理に不足するサービス・イノベーション創出のフレームワークを、研究者が開発したミクロ視点とマクロ視点を複眼的に見る手法などを併用することで進展させることができた。

本研究は、日本の地方部のように小規模サプライヤーの集合体からなる地域に多くの実践的示唆を与えると考えられる。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 4 件)

内田純二、「高級住宅地の形成過程とブランド価値の源泉：札幌市円山エリアにおける分譲マンションの供給分析」、『地域デザイン』、査読有、2号、2013、pp.85-109

内田純二、「観光マーケティング論」、『情報処理』、査読無、53-11、2012、pp.1159-1164

内田純二、「北海道観光ブランディング事情」、『都市計画』、査読無、295号、2012、pp.60-63

内田純二、「地域イノベーションのためのトリプルヘリックス空間のデザイン」、『日本情報経営学会誌』、査読無、32-3、2012、pp.50-58

〔学会発表〕(計 3 件)

内田純二、「観光地域を対象にしたサービス・イノベーション研究の可能性」、地域デザイン学会第2回全国大会、東海大学、2013年9月7日

内田純二、「地域温泉旅館のサービス・マネジメント・システムに関する一考察」、観光情報学会第3回研究発表会、金沢星陵大学、2011年8月27日

内田純二、「地域温泉旅館におけるサービス管理とIT活用」、日本情報経営学会第62回大会、神戸大学、2011年7月2日

〔図書〕(計 5 件)

内田純二(分担執筆)、『海と島のブランドデザイン：海洋国家の地域戦略』、「津軽海峡=境界連結によるブランド：海峡都市圏へのコンテキスト転換」、芙蓉書房出版、2013、全406頁(pp.193-215)

内田純一（分担執筆）『海と島のブランドデザイン：海洋国家の地域戦略』、「北海道＝極北のブランド：destination・マーケティングのコンテキスト転換」、芙蓉書房出版、2013、全 406 頁（pp.321-341）

内田純一（分担執筆）『地域デザイン戦略総論』、「イノベティブ地域を創るコンテキストデザイン：地域と産業クラスター」、芙蓉書房出版、2013、全 265 頁（pp.107-121）

内田純一・原田保（分担共著執筆）『地域戦略のコンテキストデザイン：スーパーローカルブランドの構築』、『コンテキスト・デザイン戦略：価値発現のための理論と実践』、芙蓉書房出版、2012、全 402 頁（pp.241-266）

金泰旭・内田純一（分担共著執筆）『先行研究のレビュー』、『社会企業家を中心とした観光・地域ブランディング：地域イノベーションの創出に向けて』、博英社（韓国）、2011、全 273 頁（pp.46-119）

〔その他〕

ホームページ等

<http://www.cats.hokudai.ac.jp/~uchida/>

## 6．研究組織

### (1)研究代表者

内田 純一（Uchida, Junichi）

北海道大学・観光学高等研究センター・准教授

研究者番号：40344527