

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 19 日現在

機関番号：34522

研究種目：基盤研究(A)

研究期間：2012～2014

課題番号：24243052

研究課題名(和文)観光分野におけるビジネス・エコシステムの理論研究

研究課題名(英文)A theoretical study of business ecosystems in tourism

研究代表者

小久保 恵三(KOKUBO, keizo)

流通科学大学・サービス産業学部・教授

研究者番号：50341003

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 15,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、ビジネス・エコシステム論を元に観光ビジネスを捉えた。ビジネス・エコシステム論では、多様なアクターの共生に焦点をあてる。エコシステムの境界線は不明確であり、境界は新たなアクターや、アクターの変化に影響を与える。こうした視点は、CSVや価値共創、さらには関係性マーケティングといった諸研究とも結びつく。本研究では、複数ケーススタディを用い、観光ビジネスにおけるアクター間の活動と変化を捉えた。

研究成果の概要(英文)：This study showed leisure business based on business ecosystems. Business ecosystems studies focus on the co-exist on various actors. Boundaries of ecosystems are always unstable, they affect to emergence of new actors and change of actors. This study are closely tied to CSV, co-creation, and relationship marketing studies. This study indicated actors behaviour and change in leisure business using multiple case studies.

研究分野：観光計画

キーワード：観光 ビジネス・エコシステム マーケティング

## 1. 研究開始当初の背景

経済社会の変動は新たな事業の設計思想のもとに様々なビジネスシステムのイノベーションを生み出してきた。加護野(2005)はそれらを組み合わせの経済、速度の経済、という2つの設計思想のもとに収斂できるとした。この2つの設計思想は「規模の経済」中心主義に基づく伝統的事業設計思想に対する新たな視点の採用である。しかしながら、観光分野ではその特性の理論的検証を踏まえないまま多くのビジネスシステムが自走する現象を生み出してきた。もちろん観光分野に限らず、あらゆるビジネスは個別の特性を有するが、特に観光分野においては「属地性」と「領域境界の不明確性」という特性を指摘することができる。それが観光ビジネスの現場に多くのアクターを存立させる原因となっている。その中にはビジネスの論理を排するものすら認められるのであり、その共生のため論考はきわめて今日的な課題となっている。財団法人日本交通公社「旅行年報」によると国内旅行業者の10年間(2000~2009)の旅行取扱高によれば、総額で8.54兆円から6.11兆円の減少、ホテル・旅館の市場規模についても同様で、財団法人日本生産性本部「レジャー白書」によると3.64兆円から3.16兆円の減少という趨勢である。一方、わが国では2002年の「経済財政運営と構造改革に関する基本構想」において観光分野が国策レベルで重視されることになったものの、「現象」と「構想」の乖離の大きさは実は解消していなかった。

## 2. 研究の目的

以上の状況を踏まえ、われわれは、観光ビジネスに焦点を当て、ビジネス・エコシステムや、CSVの観点から考察を行った。この試みは、我が国の今後の基幹ビジネスの一つとしても位置付けられる観光ビジネスの在り方を明らかにするとともに、ビジネス・エコシステムという、旧来よりも広い視点からビジネスを捉えようとする理論枠組みの可能性を提示するものである。

特にビジネス・エコシステムに関する研究は徐々に増えてきており、その定義も多様になりつつある。とはいえ、最も中心的な研究の一つとして位置付けられるイアンシティの研究によれば、ビジネス・エコシステムは、旧来的なビジネスシステムが取りこぼしてきた外部性やアクターまでも取り込んだ共生の論理である。

外部性にまで焦点を当てるとした場合、ビジネス・エコシステム研究の課題として、こうした外部性やアクターをどこまで論理的に選択しうるのかという点が指摘されている。論理的な拡大志向は、とにかく分析範囲を広げれば良いという帰結を導きかねない。この点については、非営利組織や公共組織のマーケティング分析において利用される、関係性という観点が有用になるものと思われる

た。非営利組織や公共性のマーケティングでは、不確定な境界を巡る議論こそが、重要な問題の一つとなる。この視点を観光ビジネスにあてはめるのならば、観光ビジネスにとって資源でもあり、同時に観光ビジネスの外部にも位置づけられる観光資源や住民の存在をめぐる不確定性の分析こそが、ビジネス・エコシステムにとって重要な課題だと考えられるのである。こうした視点は、ビジネスシステム研究はもちろん、類似した研究の方向性を持つアライアンス研究やネットワーク論においても、恣意的に排除されてきた問題であったといえる。

こうしてビジネス・エコシステムは観光ビジネスを捉えるにあたって重要な視座を提示すると思われるが、その妥当性に関しては未だはっきりとはしていない。イアンシティたちの研究もまたあくまで産業財を中心にしており、観光ビジネスといういささか通常のビジネスとは異なった対象をどこまでとらえるものであるか、これ自体が議論となるだろう。むしろ広くCSVの観点の考察が必要とされる可能性もあると考えられた。

## 3. 研究の方法

主要な観光ビジネスに焦点をあて、定性的なインタビュー調査を中心にしながら、現場に赴いて実地調査を進めた。また、研究会を定期的で開催し、研究の進捗を確認するとともに、観光ビジネスに携わる人々にも研究会に参加してもらうことを通じて、創発的な研究の推進を試みた。

## 4. 研究成果

ビジネス・エコモデルは、旧来のビジネスモデルよりも広く、ビジネスのありようを生態系になぞらえて捉えようとする。そのより実践的な意義は、ポーターによって提唱されるCSVに近いものと考えられる。

ポーターは、CSV=共通価値という概念をもとにしながら、社会性を伴うビジネスのありようこそが、今日では収益性に結びつくと考えた。この考え方は、例えば日本では古くから伝わる「三方よし(買い手よし、売り手よし、世間よし)」に通底しており、社会的課題やニーズに対する企業活動による問題解決は、その背後に、買い手はもとより、彼らを取り巻く「世間」とも関わりを持った活動の存在が示唆されている。ビジネス・エコシステムが焦点を当てる多様なアクターの存在は、まさに世間のありようであり、観光ビジネスにおいては、こうした多様なアクターとの関係性を維持・構築しながら、自らのビジネスを形成する必要がある。その中では、共生しているエコシステムへの理解が重要になると考えられる。

こうした問題意識を元に、複数事例の考察を進めた。特に本研究にとって意義を持ったのは、大きく4つの事例分析であった。

一つ目は、瀬戸内芸術祭の考察を通じて示

された、地方の活性化施策についてである。現代アートを活用した新しい形のアートツーリズムは、若者を中心とする東海の人々が、これまで訪問することのなかった遠方の里山や島々を訪れる契機を与えた。さらに、その背後にはベネッセを中心とした企業の存在や、彼らが直島において活動し、地元の人々と作り上げてきた関係性が存在しており、これらを踏まえたエコシステムを無視して今日のCSVは捉えることができない。現代アートという地方には意外な新しい切り口が、地域にこれまで気づかなかった価値を作り上げ、新しいコンセプトで考えられたまちづくりが、結果として人を呼び、観光資源となったと考えられた。

二つ目は、東京マラソンにみるスポーツツーリズムの可能性である。大都市における大規模イベントは、多様なアクターが介在し、また政治的、商業的側面も強く有するためそのマネジメントが非常に重要になる。そうした中であって、単なる「観戦型」スポーツイベントとしてではなく、実施後の広がりまでを見据えた中長期的な観点からのマネジメントが行なわれ、人とのつながり、時間とのつながり、さらには空間とのつながりという観点から観光ビジネスを捉えられることが示された。東京マラソンでは、参加者だけではなく、応援者、地域住民、地域事業者、さらには政治的な状況を含め、創発的にCSVが形成されているものと考えられた。

三つ目は、パリに代表される海外リゾートの観光ビジネスである。これまでの事例と同じように、観光に際しては観光客のみならず、彼らが訪れる現場に住む住民たち、さらにはそこで展開される商業との関係性の構築やマネジメントが重要になる。さらには、国を越える場合には国家や行政の役割も非常に大きくなり、土地の問題も常に生じることが確認された。こうした中であって、今日では、ディステーション・マーケティングという観点からも、時間軸を含めたマーケティング施策の必要性が重要になっていることが確認された。

最後に四つ目として、より長期的な時間を捉える湯布院のまちづくりがある。10年や20年というスパンではなく、100年を念頭においたまちづくりの可能性は、多様なアクターの介在はもちろん、次世代までを巻き込んだ共生のあり方を志向し、今何をすべきなのかという問題について新しい視座を与えるものと思われた。

そのほか、複数の事例が考察され、それぞれに多様なアクターたちがビジネス・エコシステムを形成し、観光ビジネスを作り上げていることが確認された。こうしたビジネスのありようは、ビジネスの安定性の基盤であるとともに、ビジネス変革の際には注目すべきポイントとなる。アクターの多様性に注目し、エコシステムの境界線が変更されることを捉えることにより、新しいアクターが現れ、

これまでのアクターも形を変えていく過程が理解できるようになる。この理解を通じて、現在のビジネスのありようとは異なる、新しい可能性を描き出すことができると考えられる。

#### 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計23件)

小久保恵三、観光を核としたビジネス・エコシステムと地域再生の可能性、IMDS Research Notes、査読無、No.48、pp.1-72、2015

小久保恵三、YOKARO バスの挑戦、IMDS Research Notes、査読無、No.31、pp.1-19、2014

小久保恵三、湯布院のまちづくり、IMDS Research Notes、査読無、No.30、pp.1-32、2014

Akimitsu Hirota, Manabu Mizuno, Masae Kanai, Masaaki Takemura, User Innovation and Product Standardization: Japanese Experience. European International Business Conference、査読有、Digital Edition, No.177 pp.1-28、2014

廣田章光・水越康介・西川英彦、ソーシャル・ビジネス発展に向けてのマーケティングの役割と研究可能性、マーケティングジャーナル、査読有、MJ133 Vol.34, No.1、pp.5-20、2014

廣田章光、ビジネス・エコシステムの形成とキャラクターマネジメント -「くまもとサブライズ」とくまモンによる地域活性化モデル、地域活性研究、査読有、Vol.5、pp.347-356、2014

高橋一夫、観光によるCSV(共通価値の創造)の考察、日本観光研究学会 第29回全国大会 学術論文集、査読有、2014年度、pp.37-40、2014

日高優一郎・水越康介、社会的企業家を捉える論理 関係性概念にもとづく公共・非営利マーケティング研究の再検討、流通研究、査読有、16(3)、pp.69-93、2014

Mizukoshi, K. et al., Is non-profit marketing really non-profit? The possibility of performativity, Proceedings of the 38th Annual Macromarketing Conference、査読有、38、pp.268-276、2014

小久保恵三、試行錯誤とボトムアップの観光作り、IMDS Research Notes、査読無、No.26、pp.1-22、2013

小久保恵三、株式会社タウンマネージメント石垣の活動、IMDS Research Notes、査読無、No.23、pp.1-16、2013

小久保恵三、津和野町での取り組み/まちづくりインターンシップ、IMDS Research Notes、査読無、No.23、pp.23-36、2013

石井淳蔵、マーケティングの精神、マーケティングジャーナル、査読無、第33巻1号、pp.6-9、2013

廣田章光、「くまもとサプライズ」のビジネスエコシステム - 共創と共生(相互依存)による地域活性化、地域活性学会第5回研究大会論文集、査読有、pp.255-258、2013

Akimitsu Hirota, Manabu Mizuno, Masae Takimoto, and Masaaki Takemura, Where the Lead Users are: The Distribution of User Innovation across the Industries in Japan、Proceedings of the 39th European International Business Conference、査読有、MS0190 pp.1-23、2013

廣田章光、価値創発型イノベーションと顧客ニーズ制約 - 価値創発促進における「対話」のマネジメント -、日本商業学会 2013年度全国研究大会報告論集、査読有、pp.47-57、2013

廣田章光、「対話」による価値共創マネジメント、近畿大学経営学部ワーキングペーパー、査読無、No. 2013-01、pp. 1-17、2013

高橋一夫、観光マーケティングと観光地づくり - 観光マーケティングの主体としてのDMO -、日本造園学会誌「ランドスケープ研究」、査読有、77巻3号、pp.202-207、2013

高橋一夫、デスティネーション・マーケティングの特性と課題 - その主体としてのDMO -、日本観光研究学会 第28回全国大会学術論文集、査読有、2013年度版、pp.9-12、2013

石井淳蔵、地域ブランドは、企業ブランドのようにつくれるか、PRESIDENT (2013.1.14号)、査読無、51巻1号、pp. 14-15、2013

21 石井淳蔵・西川英彦、マーケティング・インサイト、総合政策フォーラム 2013、査読無、Vol.8、pp. 1-27、2013

22 石井淳蔵、「いちばん稼ぐのは流通業者？」農水産物のナゾ、PRESIDENT (2012.12.17号)、査読無、50巻34号、pp.

12-13、2012

23 廣田章光、動作共創型イノベーションと「アフォーダンス」、日本商業学会 第62回全国研究大会 報告論集、査読有、2012年度、pp. 47-57、2012

〔学会発表〕(計11件)

Akimitsu Hirota, Manabu Mizuno, Masae Kanai, Masaaki Takemura, User Innovation and Product Standardization: Japanese Experience. European International Business Academy (EIBA)、2014年12月12日、Uppsala University、(Sweden)

高橋一夫、観光によるCSV(共通価値の創造)の考察、日本観光研究学会、2014年12月6日-7日、大阪府立大学、(大阪府大阪市)

高橋一夫、アートによるツーリズム - 瀬戸内国際芸術祭・大地の芸術祭を通じた地域振興 -、日本ホスピタリティマネジメント学会、2014年8月9日-10日、同志社女子大学、(京都府京都市)

石井淳蔵、日本マーケティング学会の展望、日本マーケティング学会カンファレンス、2013年11月10日、早稲田大学、(東京都新宿区)

廣田章光、「くまもとサプライズ」のビジネスエコシステム 地域の人々を主体者にする「キーストーン」マネジメント、2013年7月20日、高崎経済大学、(群馬県高崎市)

Akimitsu Hirota; Manabu Mizuno; Masae Takimoto; Masaaki Takemura, Where the Lead Users are: The Distribution of User Innovation across the Industries in Japan(#190)、European International Business Academy (EIBA) 39th Annual Conference、2013年12月13日、Universität Bremen (ドイツ)

高橋一夫、スポーツツーリズムによる集客戦略 - 掛川市体育協会が担う地域のスポーツコミッション -、日本ホスピタリティ・マネジメント学会第22回全国大会、2013年8月11日、日本大学、(静岡県三島市)

高橋一夫、デスティネーション・マーケティングの主体としてのDMO - 欧米のDMOを事例として -、日本観光振興協会主催シンポジウム(地域振興のための観光マーケティングとマネジメント) 2014年2月21日、飯田橋レインボービル(東京都新宿区)

Hidaka, Y., Mizukoshi, K. et al., Exploring the Dynamism of Actor's

Interaction in Non-Profit Marketing, The  
29th Annual IMP Conference, 2013年8  
月31日、Atlanta (アメリカ)

中西理香子・高橋一夫、旅行会社が生み出  
した被災地支援の一つの形～ボランティア  
ツーリズムから復興ツーリズムへ～、日本マ  
ーケティング学会観光・地域マーケティング  
研究会、2013年3月1日、流通科学大学東京オ  
フィス (東京都千代田区)

高橋一夫、JTBのグループ経営体制への移  
行 - イノベーションの視点からの考察 - 、  
日本観光研究学会、2012年12月2日、宮城  
大学 (宮城県仙台市)

〔図書〕(計4件)

石井淳蔵、栗木契、横田浩一編著、明日は、  
ビジョンで拓かれる、碩学舎、2015、340

藤野公孝、高橋一夫編著、CSV観光ビジネ  
ス、CSV観光ビジネス、2014、259

石井淳蔵、寄り添う力、碩学舎、2014、352

水越康介、本質直観のすすめ。、東洋経済  
新報社、2014、251

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

小久保恵三 (KOKUBO, Keizo)  
流通科学大学・サービス産業学部・教授  
研究者番号：50341003

### (2) 研究分担者

石井淳蔵 (ISHII, Junzo)  
流通科学大学・商学部・教授  
研究者番号：50093498

廣田章光 (HIROTA, Akimitsu)  
近畿大学・経営学部・教授  
研究者番号：60319796

高橋一夫 (TAKAHASHI, Kazuo)  
近畿大学・経営学部・教授  
研究者番号：90469304

水越康介 (MIZUKOSHI, Kosuke)  
首都大学東京・社会科学部研究科・准教授  
研究者番号：60404951