

平成 30 年 6 月 15 日現在

機関番号：31302

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K01961

研究課題名(和文) 東北地方の観光産業の競争力向上に資する企業間連携の在り方に関する実証研究

研究課題名(英文) An Empirical Study on the Strategy to Build the Competitive Advantages of Tourism Destinations of Tohoku Based on Business Alliances of Tourism-related Companies

研究代表者

村山 貴俊 (MURAYAMA, Takatoshi)

東北学院大学・経営学部・教授

研究者番号：20285654

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、塩竈市、蔵王町、松島町でのアンケート調査やヒアリング調査を実施し、観光地の競争力を向上させるための企業間連携について検討を行った。その分析結果を英語論文として公刊し、我が国の観光学研究の国際化を図った。
観光関連事業者へのヒアリング調査を基に、連携を通じた新商品開発や事業再構築に関する事例研究を公刊した。また旅館・ホテルの女将の講演を記録した著作の公刊に向けての作業を進めた。

研究成果の概要(英文)： This research investigated the ways to build the competitive advantages of tourism destinations through the alliance of business entities. Also, the research attempted to internationalized the Japanese tourism research by publishing the articles written in English on western journals.

The case researches that described the new product development and business restructure of tourism-related companies by using business alliances were published. In addition, we prepared for publishing the book that explained the "Okamisans"(female managers') hospitality in the Japanese hotels and traditional inns.

研究分野：観光学

キーワード：観光経営 企業間連携 観光地競争力 観光振興組織 顧客満足

1. 研究開始当初の背景

本研究チームは、2012-2014年度の科研費基盤研究(C)「東北地方の観光産業の経営高度化と競争力向上に向けた実証研究」というテーマのもと、これまで観光学分野の先行研究が深く切り込めていなかった旅館の内部的な経営実態、女将が暗黙知として有するおもてなしの技、さらに旅館・ホテル業における持続的な競争力の構築の在り方について、現地調査ならびに既存文献の検討などを踏まえ経営学的視点から解明を試みてきた。なぜなら、東日本大震災で被害を受けた東北の観光産業の復興にとっては、巨額の資金を投じた外観的・建築的な復旧のみならず、経営やサービスの質の一層の高度化を通じた旅館やホテルの真の競争力の向上が必要だと考えたからである。

これら一連の調査・研究活動の結果、科研費の成果物として東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム(編著)『おもてなしの経営学【実践編】宮城のおかみが語るサービス経営の極意』(2012年11月)、『おもてなしの経営学【理論編】旅館経営への複合的アプローチ』(2012年11月)、『おもてなしの経営学【震災編】東日本大震災下で輝いたおもてなしの心』(2013年3月)(いずれも創成社より発刊)の3部作を公刊するに至った。旅館内部の経営とおもてなしの実態の解明については上述著作【実践編】【震災編】、そして旅館・ホテル業の競争力の構築の在り方については【理論編】で考察され、当初掲げた研究課題に対して一定以上の学術的成果を発信することができたと考えられる。

さらに、上述の科研費の研究では、我が国の観光経営に関する書物について、実務家が自らの経験を綴ったビジネス書の方が世間一般では高く評価されており、相対的に我が国の学術書の「遅れ」が認められるという、もう1つの問題を指摘した。他方、欧米では、Kotler, P. et al., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice-Hall, 2005 や Lovelock, P and Wirtz, J., *Service Marketing*, Pearson, 2007 といった MBA 教育や社内研修でも用いられる大学の研究者による体系的な学術書があり、実業界に対しても影響力を有していると考えられた。すなわち、我が国の観光経営に関する学術研究は、実務家のビジネス書、さらに欧米の学術研究に対して、「2重の遅れ」をとってきたと言える。

そうした問題意識に基づき公刊されたのが、上述の『おもてなしの経営学【理論編】』であり、研究メンバーの多様な専門分野を活かし、商業史、経営戦略論、経営組織論、生産管理論、ファイナンス、会計学など複合的視点から旅館・ホテルの経営を分析した。この【理論編】は、公刊後すぐに地元新聞でも取り上げられたり、仙台の書店で平積みされたりするなど一定の反響を呼び、発刊後2年で増刷となり、さらに NPO 法人日本ホス

ピタリティ推進協会の認定教本の中でも一部取り上げられることになった。つまり、実務家のビジネス書に対する学術書の「遅れ」という問題の解消にある程度貢献できたのではないかと考えている。

このように 2014 年度までの科研費プロジェクトに関しては当初の目的をある程度達成できたと自負しているが、個々の旅館・ホテルへの実態調査を進める中で、新たな問題を認識することになった。すなわち、真の競争力を有する観光業を構築するためには、個々の旅館やホテルの経営の高度化のみならず、旅館および周辺産業を巻き込んだ地域全体での観光客へのおもてなしが不可欠になるということである。経営戦略論の研究者である Iansiti, M. and Levien, R., *The Keystone Advantage*, Harvard Business School Press, 2004 が提唱する概念を用いれば、競争力を有する旅館がキーストーン(key stone)となり、他の旅館、地域の農漁業者、さらに地域の商店や住民を巻き込みつつ、持続的競争力を有する地域観光産業の「ビジネス・エコシステム」(business ecosystem: ビジネス生態系)を構築する必要があるといえよう。

以上のことから、これまで取り組んできた旅館の内部的な経営に関する研究に加え、旅館や周辺産業との優れた接続と強固な競争力を有する地域観光産業のエコシステムの在り方を学術的観点から考察し、東北地方などの観光産業の再構築に資する具体的提言を行うことを目指し、本研究プロジェクトを立ち上げた。

2. 研究の目的

(1) 既存文献の検討と分析枠組み構築 まず経営学分野のネットワーク論やエコシステム論に関する既存文献を検討し、成功に結びつくビジネス・ネットワークの諸要件を明らかにする。とりわけ、上掲の Iansiti and Levien, *The Keystone Advantage* を第一の検討材料とする。同著作では、ウォールマートやマイクロソフトといった成功企業のネットワークづくりの特徴が示されているが、それは地域観光産業の活動主体間の接続の在り方を考える際の重要なヒントになる。それに加え、生物学の群生生態学を応用して生き残る産業と死滅する産業の態様の差異を解明しようとした Hannan, M.T. and Carroll, G.R., *Dynamics of Organizational Populations*, Oxford University Press, 1992 や Aldrich, H.E., *Organizations and Environments*, Stanford Business Classic, 2008、また成功モデルの模倣とそこからの逸脱など地域や産業という場における活動主体間の複雑な相互作用を解明しようとした制度学派 Scott, R.W., *Institutions and Organizations*, Sage, 1995、さらに生物学の群生生態進化論の入門書 Mayhew, P., *Discovering Evolutionary Ecology*, Oxford University Press, 2006 なども検討し、持続性を有するビジネス・エコシステムやビジネ

ス・ネットワークの構成要素や要素間の関係の在り方などを明らかにする。

つまり、ビジネス・ネットワークに関する学術的蓄積が認められる経営学や産業学の既存業績を援用することによって、持続的な競争力を有する地域観光産業における活動主体間の接続の在り方、さらにキーストーンとなる活動主体の考え方や行動の在り方を解明する。

これに加え、欧米の観光学のトップジャーナルといわれる *Annals of Tourism Research*、*Tourism Management*、*Journal of Travel Research* などに掲載された論文を出来るだけ多く検討し、そこで観光地の競争力および観光関連企業の連携がどのように捉えられているかを解明する。

(2)実態解明 上述の文献の検討に基づき構築された仮説的な分析枠組みを用いて、東北地方の地域観光産業の実態を事例研究とアンケート調査で解明する。

まず研究チームの拠点となる仙台市近郊において、アンケート調査に協力してくれる地方自治体や観光振興組織との連携を図る。そのうえで、各地域の観光客に向けてアンケート調査を実施する。そこでは、地域連携の実態および観光地の競争力の水準などを明らかにしたうえで、観光客の満足水準との関連性を調査する。

一方、地域の観光地の中で企業間連携に力を入れている観光関連企業や旅館・ホテルなど、いわゆる地域観光業のキーストーン企業への訪問調査を行い、それら企業が実際にどのように他社と連携し、それら関係性をどのように調整・維持しているかを調査する。こうした事例研究を通じて、観光業での連携を成功させるために必要となる企業の行動や経営者の考え方などを明らかにする。

3. 研究の方法

(1)分析枠組みの構築 研究者グループは学内での定期的な研究会を通じて、各人が検討した論文の内容を相互に報告し合った。特に、研究代表者の村山と共同研究者の松岡が同作業に注力し、欧米トップジャーナルに掲載された論文を精査した。

その中で、観光地の競争力を測定する分析枠組みとして *Tourism Destination Competitiveness* (例えば Crouch, G.I. and Brent Ritchie, J.R., *Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity, Journal of Business Research*, vol.44, 1999, pp.137-152 および Dwyer, L. and Kim, C., *Destination Competitiveness; Determinants and Indicators, Current Issues in Tourism*, vol.6, no.5, 2003, pp.369-414) という概念があり、欧米では多くの研究の蓄積があることが分かった。また観光地内での企業間連携を考えるうえで、*Destination Stakeholders* (例えば Sheehan, L.R. and Brent Ritchie, J.R., *Destination Stakeholders; Exploring Identity and*

Salience, Annals of Tourism Research, vol.32, no.3, 2005, pp.711-734) という概念が有用であり、同分野でも多くの研究が発表されていることが明らかになった。他方、国内の観光学研究に目を向けると、これら欧米で研究が進められている研究枠組みがほとんど使われていないこと、さらに言えば、それら先行研究に基づく実証研究がほとんど行われていないことも分かった。

合わせて、消費者行動理論に関する研究も検討し、観光客がどのように観光資源の質や価値を認識するのかという点に関しても理解を深めることとした。

こうした既存研究の検討に加えて、分析枠組みの構築に関して、南オーストラリア大学から経営戦略論担当の准教授 Bruce Gurd 博士および同大学の観光学担当の上級講師で欧米トップジャーナルに多数の共同論文を掲載している Rob Hallak 博士から専門的な助言を受けることができた。我々の研究内容を中間報告し、特に欧米のジャーナルに論文を掲載するために、どのような視角や分析枠組みが必要であるかを教示して頂いた。

(2)アンケート調査と分析 本研究プロジェクトでは、2015年度、2016年度、2017年度にアンケート調査を実施した。

まず 2015年度には塩竈市と連携して、塩竈市を訪れる観光客にアンケート調査を実施した。ここでは、上述の先行研究や既存の分析枠組みの精査に基づき、観光地の観光資源の質や価値をどのように評価しているか、また観光客が観光地をどのように回遊しているかを明らかにするためのアンケートを作成し、実際に観光地の現場にてアンケートを行った。この調査は後述する英語論文の執筆と公刊につながった。これら塩竈市でのアンケート調査に向けて、共同研究者の齋藤が塩竈市との調整を行い、現場でのアンケート回収は研究代表者の村山と共同研究者の松岡が中心となり実施した。

2016年度には、同じく塩竈市と連携し、アンケート調査を実施した。消費者行動理論の知見を取り込んだアンケートを作成し、今回は仙台市の人々が観光地としての塩竈をどのように評価しているか、その評価が訪問意向にどのように結びついているかを明らかにしようとした。塩竈市との協力のもと、仙台市の複数の地下鉄駅の近辺で、複数回にわたりアンケートを実施した。前年度同様、これらアンケート調査に向けて、共同研究者の齋藤が塩竈市と調整を行い、アンケート回収は研究代表者の村山と共同研究者の松岡が中心となり実施した。

2017年度には、アンケートの信頼度や学術性をより高めるために、観光地の競争力を測定する手法として欧米の論文でも広く使われている *Tourism Destination Competitiveness* の枠組みを採用しアンケートを作成した。本年度は、より広くアンケートを行うために塩

竈市だけでなく、蔵王町役場、(一社)松島観光協会の3主体と連携し、塩竈、宮城蔵王、松島という3地点で同一のアンケートを実施した。塩竈市との調整は共同研究者の齋藤が、宮城蔵王と松島との調整は研究代表者の村山が担当し、アンケート回収は研究代表者の村山と共同研究者の松岡が中心となり実施した。協力をいただいた3つの観光地に対して、本アンケートのデータを統計学的に分析し、その結果を分かりやすくまとめて説明すると共に、観光地の魅力を高めるための助言を行った。これにより、本科研費プロジェクトの地域貢献性を、各地域に訴求した。また、本データの分析に基づく論文を2018年度内に完成させ、欧米のトップジャーナルに投稿する計画である。

(3)事例研究 こうしたアンケート調査と合わせて、研究代表者の村山は、地域の観光業者への訪問調査とインタビュー調査を進めた。

アンケート調査のために地域を訪問する中で、地域の中で企業間連携に力を入れている企業や経営者の存在を知ることができた。それら企業に訪問し、経営者にインタビューを行うことで、連携のメリットやデメリットなどを理解することができた。

塩竈では武田の笹かまぼこというお土産品を製造・販売する中小企業が、宮城県内の企業と連携して新製品を開発していることが明らかになった。その指揮をとっている同社専務にヒアリングを重ねることで、後述の事例研究の論文を執筆した。

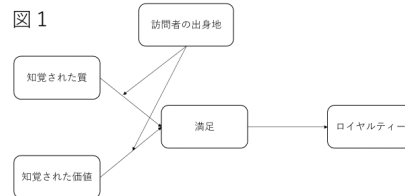
また、その武田の笹かまぼこと連携する同じく宮城県内のトマト農園・デリシャスファームにも訪問し、同社長にヒアリングを実施し、後述する事例研究の論文を執筆した。

(4)講演記録 この3年間で合計9名の宮城県の旅館・ホテルの女将たちに講演をしてもらい、その講演を記録してきた。これら講演を研究代表者の村山と共同研究者の齋藤、折橋、松村、松岡が分担して編集し著作として出版する準備を進めてきた。2018年5月8日時点で再校作業を進めており、2018年度内に科研費の成果物として出版できるよう努める。

4. 研究成果

(1) Matsuoka, Kousuke, Hallak, Rob, Murayama, Takatoshi, Akiike, Atsushi, Examining the effects of perceived quality, value, satisfaction, and destination loyalty in Shiogama, Japan, *Tourism Review International*, Vol.21, 2017, pp.3-16. (査読あり)

本論文は2015年度に実施した塩竈のアンケート調査で得たデータを分析し、南オーストラリア大学のRob Hallak博士の協力を得て欧米の学術雑誌 *Tourism Review International* に掲載した論文である。



出所) Matsuoka et al.(2017), p.5 Fig2 Conceptual Modelを転載。

本研究では、塩竈という観光地の中での、観光地の特性の知覚された質と観光体験の価値と、訪問者の満足とロイヤルティとの関係性が分析された。観光学、マーケティング論、観光経営論に基づき、観光地の特性への知覚された質と観光経験に対する知覚された価値は、訪問者の満足に正の影響を与え、さらに満足が観光地へのロイヤルティへの直接的な駆動因になるという仮説を示した。さらに、訪問者の居住地という変数が、知覚された質・価値と満足との関係を、どの程度調整するかも分析した(図1)。

分析の結果、塩竈のレストラン、雰囲気、お土産が、訪問者の満足に有意に正の関係にあった。観光経験へのコストとベネフィットで測定される知覚された価値は、訪問者の満足に有意に正の関係があった。また、訪問者の満足とロイヤルティには有意に正の関係があった。訪問者の出身地による調整効果は、宮城を除く東北がお土産と満足に有意な負の調整効果、その他の日本国内が移動手段と満足に有意な負の調整効果、関東が立地、雰囲気と満足に有意な負の調整効果があると認められる一方、知覚された価値と満足には出身地の有意な調整効果が認められないことが明らかになった。

この研究を通じて、観光地は自らの特性や価値が、顧客満足にどのように結びつくかを、より客観的に把握する必要があることが分かった。また、訪問者がどこから来るかによって、特性や価値の捉え方に差異が生じる可能性が示唆された。換言すれば、各観光地が観光客を持続的に集客するためには、誰に対して何を訴求するかという点に関して、より科学的にアプローチしていく必要性が明らかにされたのである。

これら学術的内容に加え、本稿は、研究の背景の中で指摘した「2重の遅れ」の1つ、我が国の観光学研究の欧米への遅れという課題に対しても、わずかながら貢献できたのではないかと考えられる。

(2)村山貴俊「ビジネスケース (株)武田の笹かまぼこ—連携を活用した新商品開発と事業再構築—」『東北学院大学 経営学論集』第10号、2018年、53-67頁。(査読なし)

本論文では、塩竈市に本社と観光施設をおく中小零細の笹かまぼこメーカー・武田の笹かまぼこに関する事例研究である。

同社は、これまで本社・工場に観光客を誘致し、工場の見学と併設するレストランでの

食事提供と売店でのお土産の売上を主たる収入源として事業を展開してきた。しかし、2011年の東日本大震災での津波被害およびその後の原発事故の風評被害により、観光客数と売上が激減した。

こうした状況を打開するため、同社の専務が、観光客に依存するこれまでの事業構造を改め、駅やサービスエリアの売店における外販に注力した。その外販を拡大する原動力として、新製品開発を位置付けた。

同専務が中心となり、地域企業との連携を活用し、宮城県の地場産品を原材料に使用した笹かまぼこの新製品を開発した。例えば、「宮城のゆず」「宮城のトマト」など、他には見られない独自性と地域性のある製品を発売した。合わせて、自らが通う経営大学院の人脈を活用し販路を開拓していった。

こうした取り組みにより外販の売上が伸び、さらに本社を訪れる観光客の数も回復したため、既に震災前の売上を超えるまでになっている。

企業間連携を活用することで観光関連企業が震災のダメージから見事に復活した事例であり、まさに本研究プロジェクトの目的と一致する内容になっている。

(3)村山貴俊「ビジネスケース デリシャスファーム(株)―農業6次産業化の先駆者―」『東北学院大学 経営学論集』第11号、2018年、1-11頁。(査読なし)

前掲の論文で取り上げた武田の笹かまぼこと連携して新製品開発を行ったのが、本稿で取り上げるデリシャスファームである。元は各種露地野菜を手掛ける農家であった同社は、デリシャストマトという栽培が難しいが、味に優れたトマトの栽培を本格的に手掛けることになった。

最初は、市場を経由して出荷していたが、農園を直接訪れるお客向けにトマトの直売を開始した。同トマトへの需要拡大に対応するため周辺農家に生産協力を呼び掛けた。それら農家と協力してデリシャストマトの加工品であるトマトジュースも開発した。また、相互に栽培技術を見せ合い、相互学習することで、栽培技術の高度化にも努めた。

さらに、共同で生産したトマトジュースに加え、同社はデリシャストマトを使った独自の加工品を生産・販売している。そして、それら加工品を販売するための販路を自ら開拓した。

宮城県のコンサルタント派遣事業を受け入れ、同コンサルタントの助言に従って農園カフェを開設した。そこでは、同社の加工品を用いた食事を提供し、加工品とカフェとの相乗効果を生み出している。

こうした直売やカフェの開設により、同社の農園には週末には仙台圏から多くの観光客が訪れるようになっている。農業を観光資源化した興味深い事例である。

(4)村山貴俊「中小企業の生存・成長戦略 国際化、連携、革新の活用」『研究年報 経済学』(東北大学経済学会)(2016年12月受理)(web先行公開 済 <http://www.econ.tohoku.ac.jp/gakukai/articles/No9-20161213.pdf>)(2018年度発刊予定)(査読なし)

本稿では、中小企業4社の事例を基に、国際化、連携、革新がどのように中小企業の生存と成長に寄与するかを分析した。

4社のうちの1社として前掲論文でも分析した武田の笹かまぼこを取り上げた(論文中には本事例で科研費を活用したことを明記した)。欧米の先行研究では、企業間連携だけでは企業の業績向上には結びつかないという結果が示されている。先行研究では、企業間連携の中で革新を生み出すことで、企業業績に正の媒介効果が生じるとされる。武田の笹かまぼこでは、まさに企業間連携を通じて新製品を開発することで売上を伸ばし、震災のダメージから立ち直り、既に震災前の売上を超える業績を達成していた。

単なる企業間連携ではなくその中で革新を起こすことが重要であることが明らかになることで、今後の研究に向けた新たな分析視角、つまり地域観光産業のビジネス・エコロジーの中でも革新の推進が求められるという見方が提示された。

(5)地方自治体および観光振興組織に対する分析レポートの作成と提供

2018年度に実施した塩竈、宮城蔵王、松島での観光客へのアンケート調査を基に、その結果を分かりやすくまとめたレポートを各地方自治体および観光振興組織に提供し、各地域の観光振興戦略の立案に貢献した。

参考文献

- ・Aldrich, H.E., *Organizations and Environments*, Stanford Business Classic, 2008.
- ・Crouch, G.I. and Brent Ritchie, J.R., *Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity*, *Journal of Business Research*, vol.44, 1999, pp.137-152.
- ・Dwyer, L. and Kim, C., *Destination Competitiveness; Determinants and Indicators*, *Current Issues in Tourism*, vol.6, no.5, 2003, pp.369-414.
- ・Hannan, M.T. and Carroll, G.R., *Dynamics of Organizational Populations*, Oxford University Press, 1992.
- ・Iansiti, M. and Levien, R., *The Keystone Advantage*, Harvard Business School Press, 2004.
- ・Kotler, P. et al., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice-Hall, 2005.
- ・Lovelock, P and Wirtz, J., *Service Marketing*, Pearson, 2007.
- ・Mayhew, P., *Discovering Evolutionary Ecology*, Oxford University Press, 2006.

・ Scott, R.W., *Institutions and Organizations*, Sage, 1995.

・ Sheehan, L.R. and Brent Ritchie, J.R., Destination Stakeholders; Exploring Identity and Salience, *Annals of Tourism Research*, vol.32, no.3, 2005, pp.711-734.

・ 東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム（編著）『おもてなしの経営学【実践編】宮城のおかみ語るサービス経営の極意』創成社、2012年。

・ 東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム（編著）『おもてなしの経営学【理論編】旅館経営への複合的アプローチ』創成社、2012年。

・ 東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム（編著）『おもてなしの経営学【震災編】東日本大震災下で輝いたおもてなしの心』創成社、2013年。

折橋伸哉 (ORIHASHI, Shinya)
東北学院大学・経営学部・教授
研究者番号 90364398

松村尚彦 (MATSUMURA, Naohiko)
東北学院大学・経営学部・教授
研究者番号 20337190

松岡孝介 (MATSUOKA, Kousuke)
東北学院大学・経営学部・准教授
研究者番号 30453351

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)

村山貴俊「中小企業の生存・成長戦略国際化、連携、革新の活用」『研究年報経済学』(東北大学経済学会)(2016年12月受理)(web先行公開済<http://www.econ.tohoku.ac.jp/gakukai/articles/No9-20161213.pdf>)(2018年度発刊予定)(査読なし)

村山貴俊「ビジネスケース デリシャスファーム(株)―農業6次産業化の先駆者―」『東北学院大学経営学論集』第11号、2018年、1-11頁。(査読なし)

村山貴俊「ビジネスケース (株)武田の笹かまぼこ―連携を活用した新商品開発と事業再構築―」『東北学院大学経営学論集』第10号、2018年、53-67頁。(査読なし)

Matsuoka,Kousuke, Hallk,Rob, Murayama,Takatoshi, Akiike, Atsushi,Examining the effects of perceived quality,value,satisfaction, and destination loyalty in Shiogama, Japan, *Tourism Review International*, Vol.21, 2017, pp.3-16. (査読あり)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

村山貴俊 (MURAYAMA, Takatoshi)
東北学院大学・経営学部・教授
研究者番号 20285654

(1) 研究分担者

齋藤善之 (SAITO, Yoshiyuki)
東北学院大学・経営学部・教授
研究者番号 00196023