

平成 26 年 6 月 25 日現在

機関番号：37101

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530529

研究課題名(和文) グリーン・ツーリズム組織体の類型化と経営戦略～東アジアの事例を中心に～

研究課題名(英文) An East Asian Green-Tourism Business Model --- With regional case study examples---

研究代表者

李 只香 (LEE, Jihyang)

九州共立大学・経済学部・教授

研究者番号：80309731

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円、(間接経費) 1,140,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、グリーン・ツーリズム組織(農村資源を取り入れた事業体)のビジネスモデルを模索・提案することを目的としており、東アジア地域の典型的な事業体の経営管理者や関連行政などに対して、実態調査を実施してきた。

期間全体を通じては、日中韓を代表するグリーン・ツーリズム組織の収益構造や成功要因を明らかにし、集積地内の事業体の相互依存及び協働・支援組織の関わりを類型化している。また、集積するグリーン・ツーリズム体の協働・連携の有り様を部分的に解明している。

研究成果の概要(英文)：This research proposes an East Asian business model approach to Green Tourism organization and strategy based on a rural resources business. The research has reviewed management executive, administration, and applied structures of representative and typical business units of the East Asia area.

As a result the profit model and success factors of green tourism for Japan, China and South Korea are clarified. Further, the study identifies the importance of the interdependence of business units to other intermediary organisations.

Moreover, it is found that the cumulative effect of collaboration and cooperation of a number of business units in any green tourism project is found to partially contribute to resolving issues and contributes to Green Tourism success.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：グリーン・ツーリズム 日本 韓国 中国 経営戦略 支援組織 ビジネスモデル 国際比較

1. 研究開始当初の背景

ヨーロッパがその発祥と言われているグリーン・ツーリズムは、(1)農村資源に対する観光的付加価値、(2)サービス提供者との継続的な関係性を構築したい、といった都市住民のツーリズムに対する新たなニーズの拡大を背景に展開している。近年に至っては、世界での多くの国・地域が観光資源としての農業の重要性に目覚め、特に日本、韓国においては、環太平洋戦略的経済パートナーシップ協定(TPP)を睨んで、農業再生や農村困窮の解決手段との一つとして、グリーン・ツーリズムの在り方が注目されるに至っている。東アジアに目を向けると、グリーン・ツーリズムに関する近年の関心は、とりわけ日本、韓国、中国においては、農家所得の増加による農業再生が共通の背景にある。

このことから、グリーン・ツーリズムに関する実証研究が主として農業経済学の分野で盛んに行われ、グリーン・ツーリズム導入による農村経済に与える効果と地域の持続性といった側面からの検証が行われつつある。しかし、経営学の分野ではグリーン・ツーリズムの経営体の分析は稀で、グリーン・ツーリズム自体を持続可能な運営に関する経営体としての側面を取り扱った研究は、ほとんど見られない。

そこで、本研究は、グリーン・ツーリズムを高付加価値を生む産業として捉えつつ、経営学の観点から東アジアの優良事例を分析することで、その持続的運営を可能にする経営戦略の構築を目指すに至った。

2. 研究の目的

東アジアの有力グリーン・ツーリズムの実態調査により、グリーン・ツーリズム経営体の類型化及び経営戦略の提示を目的としたものであった。具体的には、東アジアにおけるグリーン・ツーリズムに関する、(1)マーケティング環境を把握し、(2)現在において先進的なグリーン・ツーリズム運営を行う施設・組織に対する聴き取り調査を行い、(3)これらを類型化するとともに、持続的運営を可能にする経営戦略を考察する。

3. 研究の方法

日本・中国・韓国の典型的な有力グリーン・ツーリズム経営体及びその集積地を抽出し、(1)経営体のマーケティング環境の調査と分析を行い、(2)経営体の経営管理者に対する聞き取り調査を1～3回行った。(3)これらの調査と平行して、関連の行政及び専門家に対しても必要な調査を行った。

日韓中における調査地区は右記のようであるが、調査日程前後では、調査先をフィールドとして長年調査を行っている大学や研究機関の研究者ら、農村部ビジネスを支援する組織の専門家らとともに、研究会やシンポジウムを開催することで、効果的な調査・分析となるよう努めた。

【日本】世羅地区、秋津野地区、石部地区、宮古島地区など、複数機関の調査を行った。

世羅地区(広島県世羅町)は、「行政・地域一体型」の優良事例として考え、経営者、関連行政、現地リーダーらに対してヒアリングを行った。主要調査先は次のようである。安芸太田町商工観光課、6次産業ネットワーク(同地区のリーダー的な団体)、井仁自治振興会、甲山いきいき村(直売場)、世羅夢高原市場(この地区の中核観光施設)、広島大学大学院生物圏科学研究科。井仁の棚田の観光資源化と関連して、特定非営利活動法人棚田ネットワーク、アストラゼネカ株式会社との連携については別途に調査を行っている。

秋津野地区(和歌山県田辺市)

「地域組織主導型」の優良事例として考え、次のような経営体・行政・研究者・地域団体やリーダーに対して調査を行った。和歌山大学観光学部、農業法人株式会社秋津野、龍神行政局、田辺広域市町村圏健康・観光産業クラスター推進協議会、有限会社原見林業、和歌山県農林水産部、中津森林組合。森林資源の観光化と関連して、国土緑化機構推進機構の政策企画部に対しても別途にヒアリングを行った。

石部地区(静岡県加茂郡)

上記の井仁の棚田と同様に、棚田の保全・観光化を図った事例となるが、静岡県庁、松崎町役場、石部地区の住民団体に対して調査を行った。

宮古島地区(沖縄県宮古島)

修学旅行の誘致による地域活性化で著しく成功しているが、「NPO型」優良事例として、次の機関などに対してヒアリングを行った。宮古島市農政課、宮古島観光協会、NPO法人いけま福祉支援センター、LLCぐすくベグリーン・ツーリズムさるかの会。この地区は、長期にフィールドワークを行っている琉球大学農学部の内藤重之教授の協力を得た調査である。

株式会社まちづくり宗像(福岡県宗像市)

いわゆる直売所ビジネスであるが、2010年発足の同社は、2013年現在で年間売上高16億4千万円と、全国5位、九州1位の売上げ規模を持つ。年間来場者は160万人と、成功事例として、全国的に注目される。科研の成果を教育に生かす目的で、近隣の優良経営体として学外研修先とした。所属機関の学生50人程度とともに事前調査・現地面談調査・経営者講演を行った。研修内容を学生らでまとめ、学内の学生研究報告大会に、同社の成功要因、SWOT分析、ブランド化の3つの側面での研究・エントリーし、3件ともに上位入賞を果たした。

【韓国】完州地区について行政・地域団体・事業体の包括的な調査を行ったほか、仁川地区、楊平地区、完州地区の優良事業体について調査を行った。

仁川地区（韓国仁川市）は、好立地（都市部に近い）を活用しつつも、農村資源の観光化に成功した優良事例。ムイカルチマウル経営の住民団体について調査した。

楊平地区（韓国京畿道楊平郡）
仁川地区（ ）と同様に都市部の顧客を意識した、農村体験（スローフード）事業で優良事例として注目される地区。ポリッコゲ（スローフード体験場）の現況と同地区の特色についてヒアリングを行った。

鐵馬地区（韓国釜山市機張郡）
鐵馬地区は、都市（釜山）に近いが、山間部に資源に乏しい地区。貧しい農村部であったが、地元の有機野菜と「韓牛」を売りに町おこしに成功した事例。ストーリーテリング戦略ともいえるが、牛などの飼育は行われないにも関わらず、韓牛祭りなどのイベントにより、韓牛販売店と集積する焼肉レストランで地域経済を活性化させている。
主要調査先は、次のようである。鐵馬町役場、地元作目班及び住民団体のリーダー、焼肉レストラン経営者など。

完州地区（韓国全羅北道完州郡）
「地方政府主導による集積型」として注目する。行政-支援組織-農家の連携により、宿泊観光・体験型観光・製販などへと多様なビジネスの展開で地域ブランド化に成功している。完州地区は、優れたガバナンスにより、韓国国内で最も注目される優良事例となっており、各地で完州地区や地区内の事業体をモデルにした事業が盛んに始まっている。ごく最近においては、農村活性化事業に関わる諸外国関係者らにも注目されている。
主要調査先は、次のようである。完州郡庁関連部署、財団法人完州コミュニティビジネスセンター、主要事業体（レストラン事業、直売場、高齢者福祉農場、食品加工販売事業、農村体験事業など）、農協など。

屯栗集落、山野草集落（韓国忠清北道）
企業の支援が町おこしに一助した事例。企業に対しての農産物の販売、企業従業員の休養先となることで、一定の収益が得られる。
主要調査先は、屯栗集落の住民リーダー及びその支援先となる三星電子無線事業部、山野草集落の住民リーダー及びその支援先となどアジアナ IDT。

農村発・都市部ローカルフード（韓国、都市部の直売場）
その他、上記調査先の地域に根ざした農村ビジネスのほか、新たに都市型ローカルフード

ビジネスが 2012 年から始まり、農村発都市部進出ビジネスに注目し、下記 2 つの経営体の調査を行った。

ジャヨンチャン流通事業団（障害者営農組合のソウル市内の直売場）
釜山ローカルフード協同組合（釜山近隣の農家や農協団体による直売場）

その他；当調査分野の韓国の概況について次の機関の専門家らにヒアリングを行った。主要訪問先は次のようである。
韓国文化観光研究院、農林水産庁、国立農業科学院、経済人連合会、農協中央会、建国大学環境科学科、国立農業科学院、社団法人農村サラン運動本部、財団法人希望製作所、三星経済研究所。

【中国】中国は、(1)行政・公共は、北京農學院、四川農學院、上海市農業科学院、奉賢区農業委員会観光農業弁公室、上海社会科学院、鎮江区三聖花郷政府で必要な調査を行った。(2)事業体は、三聖花郷旅游中心、江蘇省江陰市華西村（中華第一村）、上海近隣の観光農園を調査した。

その成果の一部は論文もしくは研究ノートとして作成しているものの、(1)日本及び韓国との政治体制の相違のほか、(2)大規模の観光団地造成の手法によっているため、ビジネスモデルとしての類型化・比較に適さない。そのため、中国の事例は、日本及び韓国の事例の類型化とは別途のフレームワークが必要となり、継続調査を取りやめた。日韓の調査成果をある程度まとめてから、今後の課題とする。

その他、副次的な調査として、中国の日系企業の農村観光などへの支援の現状について、プリジストン中国（普利司通中国投資有限公司）及び大和運輸中国（雅瑪多運輸有限公司）を調査した。

4. 研究成果

成果としては、(1)調査先から得た知見を学会報告・雑誌論文掲載を行っている（次項に記述）。しかし、調査先及び関連の分析は研究ノート段階のものもあり、今後の追加調査などで論文化などを推し進めたい。

(2)さらに包括的なモデル提示に必要な研究者のネットワークが得られた。日韓におけるこのネットワークを当該研究成果の発展に活用していきたい。

(3)また、下記のように、研究をさらに発展させるための視点（示唆）が得られた。

農村部の個人営農者などのイメージからも推察できるように、個別経営体の成功は立地する地区の他の経営体などと協働・協調に依拠する傾向があり、上記の日韓の成功事例においても、個人営農者などは地域の団体などと連携しつつも、地域の相互依存的な取引により事業を発展させている。

これら連携・協働する農村ビジネス体の集積を農村型コミュニティビジネス(以下 CB)とし、農村型 CB は「地域課題を地域共同体が主体となり、地域資源の活用により収益事業化することで解決していく」とする。これまでの調査からは CB のあり方を次のように著せよう。

地域資源に依存するゆえ、適正規模を追求する。CB は、農業用地や自然景観といった地域資源が象徴するように、おのずと限定的なものになる。

それだけでなく、次のとも関連するが、需要を見込んでの規模拡大は、域内の他のビジネス体を巻き込む事業上のリスク要因になるほか、CB 構成員の葛藤要素になりやすい。

地域の人間関係を含む関係性が重要で、地域構成員の参画が必須となる。この点は、固有の技術などのほか、人的ネットワークを基盤に創業するベンチャーと同様であるが、農村型 CB は地域の人間関係を活用した企業である。

それだけでなく、地域資源の相互利用や共同利用といった共同行為がその前提となるため、地域構成員の共感や支持などを得ることはより肝要となる。前記いずれの事例も、ビジネス化のきっかけは様々あるが、企業でいえば支援業務を担う住民団体が存在する。

収益性・公益性を同時に追求するというより、収益事業として成り立つことで、共益が達成できる。

公益性は事業の大義ではあるが、営利企業と同様に、CB は収益事業でなければならない。前記調査地【韓国】の高齢者福祉農場だと、域内の直売所(共同体会社)や宅配事業者(営農組合)などへの仕入れを見込んだうえ高齢者福祉農場事業が始まる。

そして、農場の収益から高齢者(農技術指導員)や若手従業員(都市部から帰農者)の給料が払われ、純利益は再投資もしくは基金化される。

さらに、基金により新たな共同体事業を起こし、直売所と宅配事業者の売上拡大に納入が追いつき、その結果として、福祉がさらに充実する、といった好循環で、前記【韓国】は 100 以上の集積となっている。

このように、収益性が達成されない限り、CB モデルというより、政府などの支援の対象ではない。

支援や調整などを担う域内の支援組織の存在や域外の機関などとの連携により、効果的に収益性・公益性を達成しやすくなる。地域の CB の集積の経緯の違いや集積の度合い・規模により、支援組織の形態の実際は、自治組織や NPO、あるいは生産者などで構成する委員会、農政関連行政、任意団体から法人などと、様々ある。

域内支援組織が CB 成長に著しく貢献した例としては、前記調査地【日本】の生産者協議会(6次産業ネットワーク)、前記調査地【日本】の現地の地域住民リーダーらで構成する「秋津野塾」、前記調査地【韓国】で、のちに財団法人となる「完州コミュニティビジネスセンター」に注目している。また、域外機関との連携では、ほとんどの調査先が該当するが、大学・企業・機関と公式・非公式の連携がみられる。

差別化を達成しなければならない。確立している農村ビジネスモデルで、直売場が好例となる。流通の中間業者を省くほか、新鮮さや独自の品揃え・観光的な要素を加味させることで、同様な製品・サービスを提供する大手の小売りに対して差別化が達成されている。

営利企業と同様に、ビジョンや目標の明確化、それに基づく成果指標の確立、運営のためのガバナンスが肝要となる。

それは、CB の持続性に必須で、差別化した製品やサービスの継続的な創出に繋がるだけでなく、地域構成員の共感や協調を得る上でも重要である。特に成果指標は、新規事業に対しての政府や地方政府の補助金などの支援を取り付ける、あるいは企業や機関の社会貢献事業を受入先として選定されるうえでも必要となる。

このような示唆を具体的に著せるよう、追加調査を行うなどし、成果の発信に注力したい。

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 15 件)

- (1) コミュニケーションツールとしてのバランス・スコアカードの可能性に関する一考察、八島雄士、日本経営診断学会論集、査読なし、102-107、2011。
- (2) ウメ需給構造の変化と農商工連携の現段階、岸上光克・藤田武弘、農業市場 研究、査読あり、20(4)、60-66、2012。
- (3) 社会におけるコミュニケーションツールとしての戦略マップの可能性、八島雄士、会計、査読なし、181(2)、70-81、2012。
- (4) 中山間地域における農業条件の不利性と地域戦略との関係-広島県世羅町と安芸太田町を事例として-、細野賢治・八島雄士・李只香・ダイヤモンド、九州共立大学総合研究所紀要、査読なし、5、11-19、2012。
- (5) 都市農村交流活動における CSR 活動の意義、大浦由美・岸上光克・藤田武弘、日本農業市場学会報告(広島大学:2012年7月8日)。

- (6) 卸売業者の集荷行動における地産地消の位置づけ-福岡県を事例として-, 細野賢治・岩崎真之介, 農業水産経済研究, 査読なし, 12, 33-54, 2012。
- (7) グリーン・ツーリズムによる地域農業・農村再生の可能性, 藤田武弘, 農業市場研究(日本農業市場学会), 査読あり, 21(3), 24-36, 2012。
- (8) J A 農産物直売所設置にともなう生産者の意識変化, 藤田武弘ほか, 観光学(和歌山大学観光学会), 査読あり(受理済), 8, 2013。
- (9) 農山村地域における人材育成事業の現状と課題, 岸上光克・藤田武弘, 農業市場研究(日本農業市場学会), 査読あり(受理済), 22(2), 2013。
- (10) 中間支援組織のバランスト・スコアカードにおける視点設定モデル, 八島雄士, 広島大学マネジメント研究, 査読あり, 14, 33-44, 2013。
- (11) 地域問題におけるCSR活動の課題-日本及び韓国における農村問題への取り組み事例から-, 李只香・八島雄士・ダイヤモンドラモンド, 経営行動研究年報(経営行動研究学会), 査読あり, 22, 20-27, 2013。
- (12) 都市農村交流の「鏡効果」とホスピタリティ, 藤田武弘, ホスピタリティ入門(青木義英・神田孝治・吉田道代編著), 新曜社, 査読なし, 82-89, 2013。
- (13) 食料・農業と地域ブランド, 藤田武弘, 現代の観光とブランド(大橋昭一編著), 同文館出版, 査読なし, 165-172, 2013。
- (14) 地域問題における中間支援組織の役割, 八島雄士・李只香・ダイヤモンドラモンド, 経営行動研究学会九州部会報告(九州国際大学産学連携センター: 2013年04月20日)。
- (15) 農村活性化に向けたワークショップの意義とその効果-広島県における6次産業化ワークショップの取組を事例として-, 細野賢治・藤田泉・矢野泉・高梨子文恵, 農業市場研究, 査読あり, 22(1), 45-51, 2013。

[学会発表](計9件)

- (1) Corporate Social Responsibility and East Asian Philosophical Identity, ICAPA 2011, 5th International Conference of the Asian Philosophical Association (西南大学, 国際シンポジウム), Damon DRUMMOND, Yuji YASHIMA, Jihyang LEE。
- (2) Corporate Social Responsibility and engagement in Japan, Damon DRUMMOND, Kenji HOSONO, Yuji YASHIMA, Jihyang LEE, APUGSM Conference (アジア太平洋大学,

国際シンポジウム, ISSN 2186-6090), 2012年1月21日開催。

- (3) 企業倫理・社会責任領域におけるCSR活動の課題-日本及び韓国における農村問題への取り組みの事例から-, 経営行動研究学会九州部会(お茶の水福祉医療学園), 2012年3月17日開催。
- (4) 農山村地域における地域戦略の展開方向, 李只香・八島雄士・ダイヤモンドラモンド, 経営日本マネジメント学会九州部会(お茶の水福祉医療学園), 2012年7月14日。
- (5) 地域問題におけるCSR活動の課題-日本及び韓国における農村問題への取り組み事例から-, 李只香・八島雄士・ダイヤモンドラモンド, 経営行動研究学会第22回全国大会(山梨大学), 2012年8月9日。
- (6) 韓国における農村振興と都市農村交流-企業CSRと梅雨間支援組織の役割を手掛かりに-, 藤田武弘・李只香・八島雄士・ダイヤモンドラモンドほか, 観光学術学会第2回大会(奈良県立大学), 2013年7月6日開催。
- (7) シンポジウム-体験型教育旅行に関する講演会及びシンポジウム-(広島大学学士会館, 広島大学・九州共立大学共催), 細野賢治, 李只香ほか, 2013年1月25日開催。
- (8) 地域問題における中間支援組織の役割, 八島雄士, 李只香ほか, 経営行動研究学会九州部会(九州国際大学地域連携センター), 2014年4月20日(土)開催。
- (9) 社会的企業における業績評価の意義-中間支援組織の事例を中心に-, 八島雄士・李只香・堀込孝・長野史尚, 経営行動研究学会第24回全国大会(日本大学), 2014年8月9日開催(見込み)。

[図書](計1件)

- (1) 都市と農村-交流から協働へ, 橋本卓爾・山田良治・藤田武弘・大西敏夫編, 日本経済評論社, 査読なし, 292, 2011。

都市と農村-交流から協働へ, 細野賢治, 日本経済評論社, 査読なし, 279-292(総頁数292), 2011。

[産業財産権]

出願状況(計0件)
取得状況(計0件)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

李只香(LEE JIHYANG)

九州共立大学・経済学部・教授

研究者番号: 80309731

(2)研究分担者

八島雄士 (YAHIMA YUJI)
九州共立大学・経済学部・教授
研究者番号：00320127

細野賢治 (HOSONO KENJI)
広島大学・生物圏科学研究科・
研究者番号：90271428

藤田武弘 (FUJITA TAKEHIRO)
和歌山大学・観光学部・教授
研究者番号：70244663

ドラモンドダイモン (DRUMMOND DAMON)
立命館アジア太平洋大学・国際経営学
部・准教授
研究者番号：30431613

(3)連携研究者

岸上光克 (KISHIGAMI MITSUYOSHI)
水産大学校・水産流通経営学科・講師
研究者番号：20708002

内藤重之 (NAITO SHIGEYUKI)
琉球大学・農学部・教授
研究者番号：30333397

史亜軍 (SHI YAJUN)
(中国)北京農学院・都市農業研究所・所
長
研究者番号：なし

金才賢 (KIM HAEHYEN)
(韓国)建国大学・生命環境科学大学・教
授
研究者番号：なし