

2015年5月20日 全11頁

《実践》イノベーション経営

地域振興ビジネスを通じたイノベーション

観光産業をベースとした地域振興で日本型 CSV を確立する

経営コンサルティング本部
主任コンサルタント
安井明彦

[要約]

- 高く広い視座・視野で企業と社会の双方の価値を追求する CSV (Creating Shared Value : 共有価値の創造)、特に地方振興を睨んだ観光産業分野における取組みは、日本企業にとって有力なイノベーションが生まれる有望なドメインの一つである。
- 旅行会社や地域金融機関などから、これまでの製品と市場を見直し、自社の提供サービスで社会の課題解決を図ったり、様々な事業者を束ねて観光産業を支える事業・地域横断的な基盤を形成し、地域に貢献しながら自らの競争力も高めようという取組みが生まれている。
- これらの取組みは、これまでの日本企業に見られるような、CSR の延長線上と位置付けられるものを超え、これからの日本企業にとっての CSV を通じたイノベーションの一つの方向性を示唆するものとして興味深い。但し、今後もイノベーションを継続する等、こうした流れに力強さを増していくためには、外部の視点によるチェックに耐え得る組織的・制度的基盤の整備などが課題となろう。

1. イノベーションの源泉としての CSV 観光ビジネス

筆者はサステナブル経営における重点テーマレポート『変化の激しい時代における新たなサステナブル経営』(2014年12月26日付)において、「サステナブルカンパニー」(＝社会目的と経済価値を両立させ、長期志向の経営を実践する企業)に求められる要件として、下記を取り上げた。

- (1) 大局観に立ったメッセージ性の強い骨太なビジョン(＝「共通の目的」)を

打ち立てられるか

(2) 骨太なビジョン・目的を、これまでの常識にとらわれずに事業モデルに落とし込めるか

すなわち、外部環境に対する巨視的な分析・理解（＝大局）をもとに導出されたビジョンに対して強い「思い」（＝大義）を持つこと、そしてその具体化のためには、これまでの枠を超えて、必要な資源・資産を有する外部者を積極的に巻き込んで事業モデルやルール作りを行う戦略性を持つこと、である。イノベーションも、正にこうしたこれまでの枠を超えたプロセスから生まれる事業モデルやプロセス自体から生まれる可能性が高いと言える。つまり、このプロセスは、イノベーションを出し続ける（＝サステナブル）プロセスでもあるのである。

筆者はまた、同レポートにおいて、サステナブル経営が行われる「場」の一つとして CSV（Creating Shared Value：共有価値の創造。企業と社会の両方に価値を生み出す企業活動）を取り上げた（CSV と CSR の相違点については、図表 1 参照）。その中で取り上げた欧米先進企業の事例では、こうした CSV への取組みを通じて、単に CSR 活動の取組みの延長とは違う、「迫力」「スケール感」「戦略性」ある様々なイノベーションを生み出していた。

(図表 1) CSR と CSV の相違点

CSR	CSV
価値は善行	価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
任意あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
企業の業績や CSR 予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する
たとえば、フェアトレードで購入する	たとえば、調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる

(出所) 参考文献[2]

筆者は、CSV が日本企業にとってもまた、有力なイノベーションが生まれる有望なドメインの一つであると考えている。というのは、高く広い視座・視野で企業と社会の双方の価値を生み出す企業活動を追求する CSV は、必然的に冒頭で説明した「大局

観→大義→巻き込み」プロセスを経る可能性が高いからである。

CSV において、日本企業が欧米先進企業のような取組みを行える場は様々に考えられる。その中でも、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催を控え、政府の掲げる「日本再興戦略」において重要産業と位置付けられる観光産業をベースとした地域振興分野は、広く企業と社会の双方の価値を生み出す企業活動を追求するという意味でも、これからの日本企業ならではのイノベーションを生み出す有望分野の一つと言えるのではないかと。以下では、観光を中心とした地域振興に民間企業が関わる具体的な例を参考文献の内容に基づいて取り上げ、その取組内容を概観していきたい。

2. 日本企業による CSV 観光ビジネスを通じたイノベーション

(1) 旅行会社のケース（観光交通需要マネジメントの提供）

経営環境の変化に対して既存のビジネスモデルの壁にぶち当たっている業界は多いが、旅行業もまた同様である。「国内旅行市場の長期停滞傾向、旅行者ニーズや購買行動の変容により、これまで培ってきた流通（購買及び販売代理）としての機能に対する価値は弱まりつつある。その結果、日本の旅行業取扱額は年々縮小し、旅行業者数も減少」（参考文献[1]より引用。以下[1]）している。

こうした中、日本国政府は国や自治体の経済活性化策として観光振興に力を入れるようになった。その背景には、経済グローバル化による世界からの観光客の流入拡大に対する期待もあるが、観光産業に対する経済的効果も大きい。観光産業は「他産業との相互依存関係を通して幅広い産業分野の振興を促進させることのできる複合的特性を備えている。地域における観光産業の活性化は、他の産業分野にまで広がり、やがて地域全体によい循環をもたらす」（[1]）と期待されているのである。

旅行業界最大手の JTB は、「地域交流ビジネス」を新たな事業戦略の一つと位置付けている。その内容は、観光に求める顧客のニーズや価値観の変化に対応し、「地域の暮らしや文化を支える地場産業、農林漁業、従事者や住民、行政との連携」（[1]）により、「地域の魅力ある商品づくりや来訪客増加を促すためのイベント、プロモーション、観光に携わる人を対象とした人材育成、地域の抱えている課題（例えば、自然環境破壊や交通渋滞など）を解決させるビジネスモデルの構築等を行うため、地域内連携を促進し、まちづくりにも連動させていく」（[1]）というものである。

【地域交流ビジネスの事例】奈良県吉野山の観桜期における観光交通需要マネジメント

ここでは、地域交流ビジネスの事例として、奈良県吉野山の観桜期における観光交通需要マネジメントの例を取り上げる。

桜の名所である奈良県吉野山は、観桜期の一か月間、「住民 400 人足らずの山に約 30 万人もの観光客が一気に集中して訪れ」〔1〕る、「特定の時期に観光客が著しく集中する季節型観光地の典型」（参考文献〔3〕より引用。以下同様）であり、様々な課題を引き起こしている。例えば、「交通渋滞により日常生活への支障、大量のごみの放置、桜の木へのダメージ、山中の水圧低下による断水」〔1〕などに対して、地元でも対策を講じてきたが、コスト負担の問題等から問題解決に至らないでいた。

これに対して、地元吉野町はバス駐車場予約センターの運営を大手旅行会社（JTB）に委託した。JTB では、「保有する大型イベントにおける総合交通輸送計画および運営のノウハウや経験」〔1〕を基に、「観光バスの集中来場を避ける完全予約制の導入（日別・時間ごとに台数をコントロール）、効率的なパークアンドバスライドの運営、交通・環境保全対策を講じるための運営資金（交通機関によって異なる）を来場者から徴収する仕組み（交通・環境対策協力金の徴収）」〔1〕といったソリューションを提案。取組みの結果、交通渋滞の解消、運営黒字化、持続的な桜保全・環境保全が可能となった（図表 2 参照）。

（図表 2）奈良県吉野山の地域交流ビジネスの概要

地域パートナー （課題解決の依頼者）	吉野町役場 吉野山観光協会 財団法人吉野山保勝会 吉野山駐車場委員会 吉野山自治会
クライアント （事業費用の支払い） 初年度（17年度）の調査費用 次年度以降	近畿運輸局 観桜客による協力金のみ
地域課題	渋滞緩和 観光客数の適正化（需要のコントロール）
解決方法	<ul style="list-style-type: none"> ・観光バスの予約制導入 ・協力金を観桜客から徴収（駐車場料金に上乗せ） ・ピークロードプライシング（需要が多いと予測されるときに、通常よりも高い価格を設定し、需要の平準化を図る方法）の導入
JTB の活用した資源	<ul style="list-style-type: none"> ・大型イベント総合交通輸送計画策定及び運営ノウハウ ・バス運行計画作成システム ・旅行業界の商慣習を熟知（予約ルール策定の際に有効）
収益モデル	フィービジネスモデル

（出所）参考文献〔1〕

<何がイノベーティブなのか>

こうした地域交流ビジネスは、「一時的に訪問客が増加することで地域に多大な負荷がかかり、訪問客へのホスピタリティが低下する」〔3〕という課題を解決したという意味でそれ自体イノベーティブなものと言えるが、従来の旅行業ビジネスとは以下の点で形態が異なるという点でもイノベーティブと言える点が注目される。

① 地域との関係

これまでの旅行業は、「旅行会社が地域に顧客を送客し、地域はその顧客を受け入れる」〔1〕という点で、「旅行会社と地域との関係は“送→受”という一方向的なもの」〔1〕であった。一方、地域交流ビジネスでは、「地域の関係者ととともに同じ目線を共有しながら活動」〔1〕する“パートナー”関係となった。

② サービス受給者と対価支払者が異なる場合もある

地域交流ビジネスによって恩恵を受けるのは地域であり、国や地方自治体等から支払われるのが一般的である。しかしここでは、「企業がCSR活動の一環として、あるいは観光客が資源保護や環境対策のための協力金」〔1〕という形で、「(「地域外の)企業や観光客によって支払われる」〔1〕ビジネスモデルとなっている。

③ 地域利害関係者との連携の必要性

地域交流ビジネスでは、「いままで活用されていなかった地域固有の資源を掘り起し、磨きをかけて商品を開発したり、新たな人材を発掘し、観光に関わる人材として育成したりすることが必要」〔1〕となる。そこでは、「もはや既存の観光関係者だけではなく」〔1〕、「農商工団体、NPO団体、ボランティア団体、住民など、様々な地域関係者と連携を図る」〔1〕ことが必要となる。

上記3つ以外にも、旅行業界のビジネスモデルとしてイノベーティブと思われるものとして、以下が挙げられる。

・継続的ビジネス

これまでの旅行業ビジネスは単年度で終わる取引の積み重ねという色彩が強いのに対して、数年先の目標に向かって年度ごとの計画を策定し実行していくものであり、将来的にも、地域との関わりを深めることで、「継続的な受注につながる可能性が高い」〔1〕事業である。

・脱販売手数料ビジネス

旅行業は「サプライヤーから販売代理に対するコミッション（手数料）で収益を得る」（[1]）販売手数料ビジネスだが、地域交流ビジネスはコンサルティングや実施運営によって得られるフィー（サービスの対価としての報酬）ビジネスである。

以上のように、この事例においてJTBは地域交流ビジネスを通じて、「既存の事業領域を拡大させ」（[1]）つつ「これまでとは違う新たな競合会社と競いながら、新しい収益スタイルの構築に向かって進化しようとして」（[1]）いる。こうした取組みは、新しいものへのチャレンジという意味でイノベティブなだけでなく、本業である旅行業に対する考え方・ビジネスのやり方に対しても少なからぬ刺激を与え、将来的なイノベーションを生み出す源泉となるのではないだろうか。

（2）地域金融機関のケース（観光プラットフォームの提供構想）

地域振興を通じた経済活性化が求められる状況は、地域に密着した業務を展開している地域金融機関にとっても同様である。地域金融機関にとっては、「地域における産業の育成や雇用の維持・創出、つまり地域経済の活性化は大きな命題」（参考文献[2]より引用。以下同様）である。特に「今後国内市場が縮小し、製造業の海外進出により産業の空洞化が進んでいくことが予想されるなかで、外需獲得のために観光を地場産業の柱の一つとして育てていくことは、地域金融機関が生き残っていくためにも必要不可欠」（[2]）なのである。

【事例】地域金融機関が構想するせとうち観光プラットフォーム

地域金融機関である広島銀行では、「せとうち（広島県、岡山県、山口県、愛媛県、香川県の瀬戸内海に隣接したエリア）の観光を持続可能な産業として育成」（[2]）すべく、「既存の資源と域外の新たな資源を戦略的に組み合わせる活動を長期的かつ継続的に行なうことができる環境を担保する仕組み」（[2]）として、観光プラットフォームを構想している。

観光プラットフォームとは、観光庁の定義によれば、「着地型旅行商品（注1参照）の販売を行うため地域内の着地型旅行商品の提供者と市場（旅行会社、旅行者）をつなぐワンストップ窓口としての機能を担う事業体」である。従来の観光協会と観光プラットフォームの相違点を整理したのが、図表3である。

(図表 3) 従来の観光協会と観光プラットフォームの相違点

	従来の観光協会	観光プラットフォーム
機関決定を行う構成員	観光関連事業者	一次産業なども含めた地域の様々な産業従事者と地域住民
地公体との関係	行政補完型	パートナーシップ型
サービスの志向	構成員/来訪者/地域住民	顧客志向
事業活動の範囲	行政エリア内	顧客ニーズに対応したエリア
主な業務内容	定期イベント運営/広報	多角的事業
法人格	一般社団（任意）	株式会社～公益法人

(出所) 参考文献[3]

上記定義にある、“地域内の着地型旅行商品の提供者”は、旅行業、物品販売業、飲食業、宿泊業など様々である。観光プラットフォームは、市場に対するワンストップ窓口として、従来の枠組みを超えてこうした様々な事業を束ねることで、「それまでの地域にはいなかった新たな顧客を作り出す」([3]) 観光振興のためのイノベーションの産物と言えよう。

一方、これまでの観光協会が地公体からの補助金により運営され、行政依存度が極めて高かったのに対して、観光プラットフォームは、「こうした行政依存から脱却」(参考文献[4]より引用。以下同様)し、多角的事業を行いながら「自ら活動資金を稼ぎ出すことで自律性を確保」([4])し、行政と対等なパートナーシップ関係を築く、自立した民間組織である。それ故、活動資金の調達は、観光プラットフォームによる観光産業への投資を存続させるためにも極めて重要な要素である。この意味で、観光プラットフォームというスキームにおける地域金融機関の果たす役割は大きいものと見られる。

<何がイノベーティブなのか>

旅行会社のケースでも述べた通り、地域との関係の双方向性や地域利害関係者との連携の必要性については、本ケースにおける観光プラットフォームにもそのままあてはまる。ここでは、従来の地域金融機関にはないイノベーティブな金融の仕組みについてその概要を説明する。

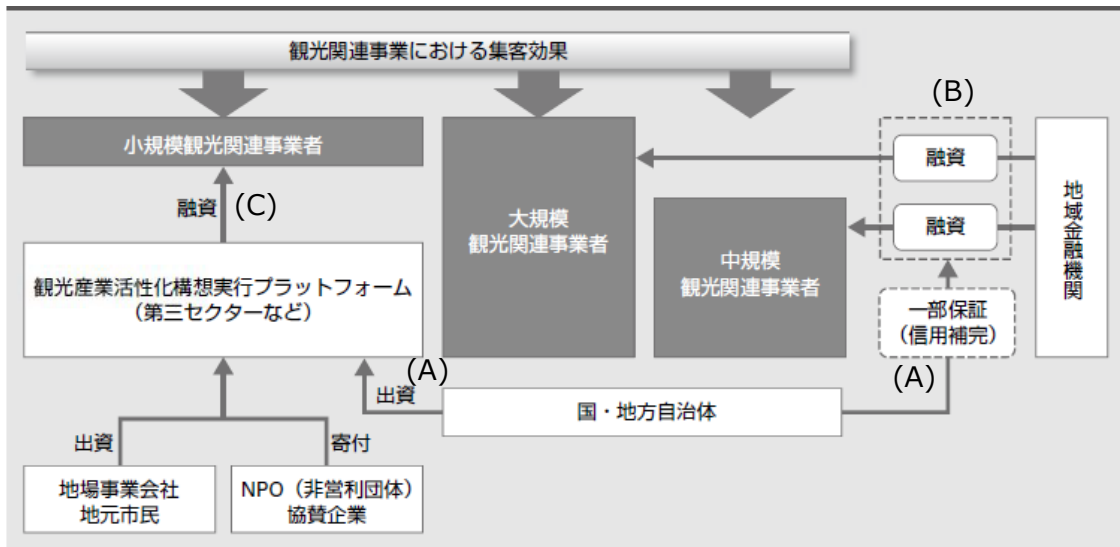
せとうち観光プラットフォーム構想では、「瀬戸内における観光消費額を 7000 億円から、3000 億円の需要を創出させて 1 兆円にする」〔2〕としているが、そのためには観光事業者に対する多くの投資が必要となる。しかし、中小零細業者の多い着地側の宿泊や飲食サービス等の観光事業者の収益性は厳しい上、「地方部は規模の割に固定資産の価値が低く、金融機関は事業者の保有する資産を担保にしにくい」（参考文献〔6〕より引用。以下同様）。加えて、既にリゾート法制下での観光振興失敗（注 2 参照）を経験している金融機関が、「観光産業に対して多くの投資をすることはハードルが高い」〔2〕状況にあった。

こうした中、広島銀行では、観光プラットフォームのメンバーとして、以下のような長期的な視点による事業者の資金需要を支える活動を通じて、観光産業に多くの資金を供給する体制を整えようとしている（参考文献〔2〕及び〔6〕の内容に基づく）。

① 仕組みの構築（図表 4）

当面は、まだリスクが小さいとは言えない観光プラットフォーム事業に対して民間金融機関や投資ファンド等が資金投下しやすくなるように、国や地方自治体は出資や一部保証による信用補完を提供する（図表 4(A)）。地域金融機関は、こうした出資や寄付を調達資金として、事業者が観光ブランドを向上させるまでの間の事業リスクを取る（図表 4(B)）。一方で、観光プラットフォームは、事業者が経営を行うに当たって直接・間接のサポートを行うことで、地方自治体と共に事業者を支える企画機能を発揮する（図表 4(C)）。このように「事業者の成長を長期的な視点で見据えた資金循環の仕組みを構築」〔2〕する

(図表 4) 資金循環の仕組みの基本構造



(出所) 参考文献[6]

② ファイナンスの形成

前述したように、個々の観光事業者は、財務的な信用力や事業の成長性・将来性が不透明であり、金融機関の融資対象としてはハードルが高い状況にあることが多い。そこで、観光プラットフォームが個々の事業者を束ねて、商品単位（交通、飲食、宿泊、アクティビティ等）でバリューチェーンを形成の上、経営管理を行うことで、事業としての実効性が補強され、将来キャッシュフローの見通しが立てやすくなり、それを基にして金融機関が融資を検討することができる。

ここまで述べてきた広島銀行のケースは、まだ構想段階にあり、今後、収益の上がる仕組みとして具体化するかどうかはわからない。しかし、本項冒頭で述べた通り、地域金融機関が生き残っていくためにも、観光を地場産業の柱の一つとして育てていくこうした取組みは、避けて通れないものと考えられる。こうした分野への取組みは、旅行業界のケース同様、観光プラットフォームの運営という新しいものへのチャレンジと、本業（ファイナンス機能）の強みを磨き上げることによる競争力の向上という、二重の意味でのイノベーションが生まれる源泉となっていくものと見られる。

3. 今後も新たなイノベーションを生み出していくために

(1) ポーターが提唱する3つのアプローチ

CSVを提唱したマイケル・ポーターは、CSV、すなわち企業と社会の両方に価値を生み出す企業活動の方法には、以下の3つがあると述べている。

① 製品と市場を見直す

観光産業で言えば、社会の課題を解決する観光関連サービスの提供と言える。社会の課題解決を事業の機会ととらえ、自社の観光関連サービスで課題解決につなげるとともに収益を生むビジネスモデルを構築する

② バリューチェーンの生産性を再定義する

観光産業のバリューチェーンの競争力を強化し、社会的価値の創造と両立させるということ。効率化によるコストの削減やサプライヤーの育成を通じた品質強化などを図ることで共通価値を創造する

③ 企業が拠点を置く地域を支援するクラスターをつくる

地域において観光産業の活動を支える基盤（観光資源、地産地消を進めるサプライヤー、観光のインフラ）を強化し、地域に貢献するとともに自らの競争力も高める

(出所) 参考文献[2]

本稿で取り上げた事例で言えば、一つ目（観光交通需要マネジメント）は①、二つ目（観光プラットフォーム）は③に該当するものと言えよう。本稿冒頭でも触れた、欧米先進企業の事例（注3参照）と比較すると、イノベーションの「迫力」「スケール感」「戦略性」という点ではまだまだ力強さに不十分さは残るものの、これまでの日本企業の事例のような、CSRの延長線上にある取り組みではなく、明らかにCSVに位置付けられるものであることは図表1と照らし合わせても明らかと言える。観光産業をベースとした地域振興分野で、今後も新たなイノベーションの事例が生み出されていくことを期待したい。

(2) イノベーションの継続的創出とコーポレートガバナンス・コード

今回取り上げた事例もそうだが、観光プラットフォームの運営や母体企業におけるプラットフォーム運営に関する意思決定など、「大局観→大義→巻き込み」型戦略では、様々な組織が絡む中で戦略内容を「稼ぐ力」に変えていくための意思決

定の仕組みが不可欠となる。そこでは、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定と、それを支える組織・制度といったコーポレートガバナンス・コードが求めるものがイノベーションを下支えするものとして欠かせなくなるものと見られる。CSVを通じた日本型イノベーションをより強化していくためにも、今後はこうした観点からの検討も必要になってくるであろう。

—以上—

参考文献

- [1]高橋一夫編著；『旅行業の扉 JTB100年のイノベーション』中央経済社
- [2]藤野公孝、高橋一夫編著；『CSV 観光ビジネス 地域とともに価値をつくる』学芸出版社.
- [3]石井淳蔵、高橋一夫編；『観光のビジネスモデル-利益を生み出す仕組みを考える-』学芸出版社.
- [4]岡田豊編；『地域活性化ビジネス-街おこしに企業の視点を活かそう - 』みずほ総合研究所.
- [5]大社充著；『地域プラットフォームによる観光まちづくり - マーケティングの導入と推進体制のマネジメント』学芸出版社.
- [6]中村直之、平野祐基著；『観光金融論 - 観光産業活性化における金融の役割』知的資産創造、野村総合研究所.