HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	日本の観光地域はサービス・イノベーションを創出できるか ： ディスティネーション管理論とサービス・イノベーション研究の統合に向けて
Author(s)	内田, 純一
Relation	北海道大学観光学高等研究センター共同研究会「観光創造研究会」設立準備会, 「観光創造学を考える」研究会録. 2013年11月23日, 24日. 北海道大学遠友学舎.
Citation	「観光創造学を考える」研究会録 / 北海道大学観光学高等研究センター共同研究会「観光創造研究会」設立準備会, 165-182
Issue Date	2014-07-01
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/56560
Rights(URL)	https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.1/jp/
Type	conference paper
File Information	12_1uchida.pdf, 予稿



Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

日本の観光地域はサービス・イノベーションを創出できるか
～デスティネーション管理論とサービス・イノベーション研究の統合に向けて～

内田 純一

1. はじめに

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ると考えられる。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る。

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（Porter 1990）やトリプルヘリックス（Etzkowitz 2008）の研究がある。観光サービス業ではモノこそ生産しないものの、サービス提供のオペレーションを効率化あるいは革新するためには技術経営論の視点は役立つ。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決して盛んに行われているとは言えない。わずかに、トリプルヘリックスを観光地域に適用すべきという主張が観光経営論の入門書（Page 2011）に見られる程度である。

そこで本研究では、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ことによって、観光地域を対象としたサービス・イノベーション研究の発展可能性を展望する。

2. サービス・イノベーション研究の現状

サービス研究に先鞭を付けたのは多国籍 IT 企業の IBM である。彼らは SSME（Service Science, Management and Engineering）と名付けた総合分野的なビジョンを提唱し、サービス・サイエンス（サービス科学）における国際的なイニシアティブを握った（Stauss *et al.* [Eds.] 2008）。IBM は 2009 年時点で SSME に関する学位プログラムあるいはサーティフィケート・プログラムを 50 カ国 250 大学に提供していた。それら欧米を中心とした大学にサービス・サイエンス研究機関ができ、研究を駆動している。なお、これら機関では、SSME という名が示すように、経営学と工学の融合した研究がおこなわれており、現在のサービス・イノベーション研究も文理融合型で学際的に進められている。

サービス・イノベーション研究は当初、金融サービス産業が主要研究分野であった（近藤 2012）。SSME は IBM が主導していることからわかるように、インフォマティックスの要素が強く、IT をサービス・オペレーションの管理に用いたり、IT を用いた全く新しいサービスを開発することに重点がある。最近、オープン・イノベーションを提唱する論者によるサービス・イノベーション研究書がまとめられた（Chesbrough 2011）が、一部に KLM オランダ航空の事例が引用されているほかは、製造業のサービス部門、金融サービス業、そしてネット小売りなどの WEB サービス業の分析が主である。レストラン企業のオペレーションをミクロ視点で捉えたサービス・ブループリントの考え方など、観光に関係する記述も一部に含まれるが、観光地域に示唆を与えるようなマクロ視点は持っていない。

また、我が国において 2008 年から文部科学省事業として国内大学 13 校に委託推進された「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」においても、金融サービス、医療・福祉、医薬分野など具体的なサービス産業を対象にした事業が一部に見られたものの、それ以外は産業分野を特定しないサービス産業全般を対象としており、観光産業や観光地域を対象にしたものはなかった。

このように観光サービス業や観光地域という対象は、サービス・イノベーション研究がまだあまり手をつけていない分野であると言える。

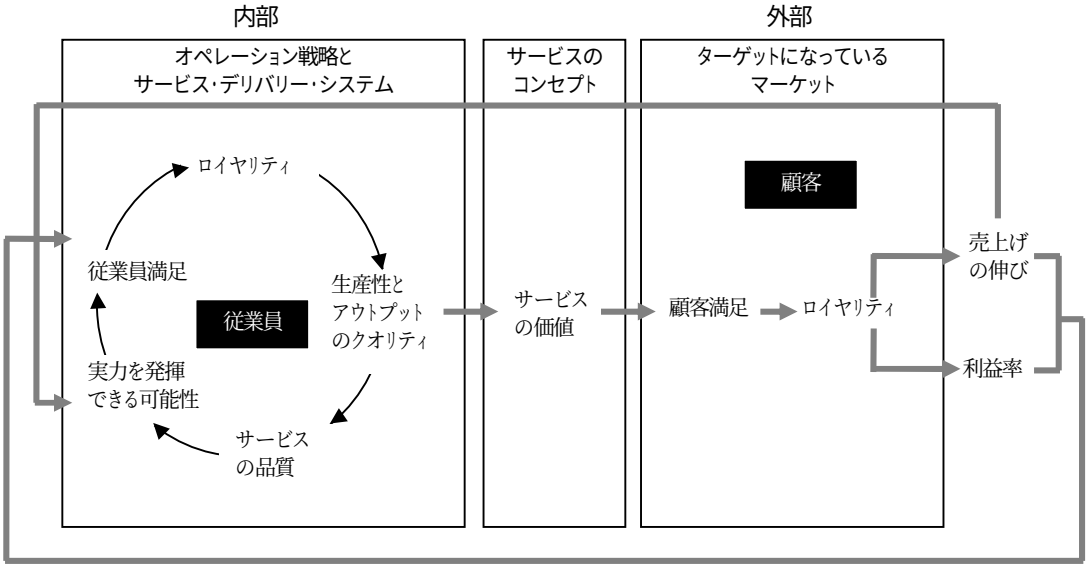
3. サービス経営学の観光地域への適用

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よりも満足感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ては不満につながる。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た例であろう。

サービス経営学が上述したような問題への対応に使うことができる枠組みを持っているかどうかについて言及しておく。企業の売上げや利益の視点と、サービスによる顧客満足を結びつけた視点として、図１のサービス・プロフィット・チェーンの考え方（Heskett *et al.* 1997）がある。

図１　サービス・プロフィット・チェーン



出所：Heskett *et al.*（1997）

この図１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。サービス・プロフィット・チェーンの左側にある内部を地域内、右側にある外部を地域外と読み替え、さらに従業員を観光地において企業の枠を超えて存在するサービススタッフと考えると、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になる。結果として右端にある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具合である。

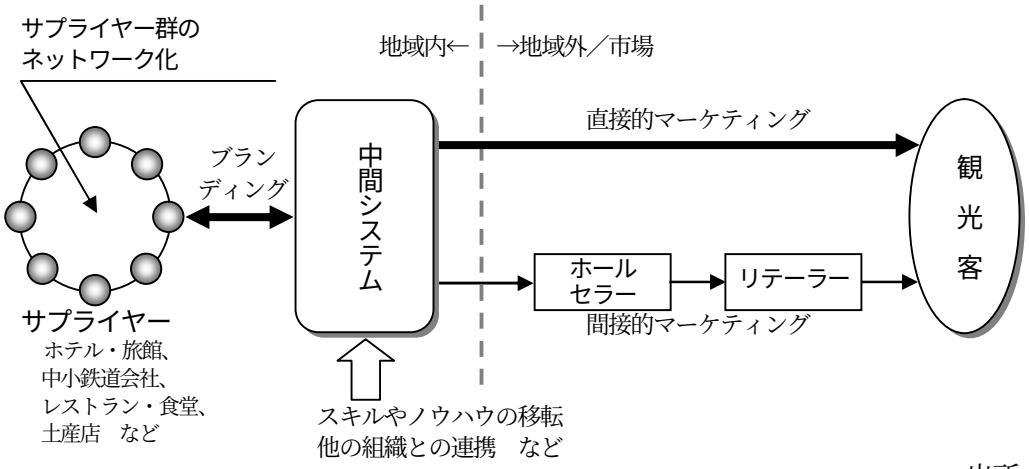
このような考え方によって地域の文脈を反映する試みとしては、沖縄の宿泊ホスピタリティ産業にサービス・プロフィット・チェーンの枠組みを適用した宮城（2013）の先行研究がある。しかし、宮城の研究は、単独のホテル企業の分析に使用されており、同一業種の企業群や関連事業者をサプライヤー・ネットワークの中に考慮しているわけではない。

4. 観光地域ブランディングによるサービス品質のコントロール

内田（2009）は、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が考慮されている。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。図２ではこれを中間システムとし、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いる。この図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モデルであり、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されている。

図２　観光地域ブランディングとマーケティング・モデル



出所：内田（2009）

図２における中間システムが、地域内のサービス品質を管理しようとする場合、図１のサービス・プロフィット・チェーンの中心にあるサービス・コンセプトと同様に、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ことが求められる。サービス公式である「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・チェーンの図１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り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うことである。なお、中間組織ではなく中間システムという用語をあてている理由は、サービス工学において、サービス・デリバリーの連鎖体系の媒介を、代理業者のような組織だけではなく、情報技術すなわちシステムが中継エージェントとなることを想定している点（新井・下村 2006）を考慮したものである。

5. まとめ：デスティネーション管理論とサービス・イノベーション研究の統合

世界の観光地に目を向けると、中間システム的な役割は、DMO（Destination Marketing Organization）と呼ばれる組織がその一翼を担っている（Pike 2008）。DMO は政府組織であることが多く、観光地としての広報・宣伝活動だけでなく、海外の旅行代理店向けに営業活動を行う場合もある。また、外向きのマーケティング機能だけでなく、内向きの管理機能を持っている。例えばオーストラリアなどでは州政府によって設置され、タスマニア州政府観光局のように地域内の観光だけでなく、食やワインのブランド管理を含めて統合的なブランド管理を行う場合もある（山脇 2009）。

また、民間企業が DMO に似た役割を果たす場合もあり、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（Baker 2007）。これらデスティネーションに関わる経営学的な視点はデスティネーション管理論と総称できる。

デスティネーション管理論には、上述したマーケティングやマネジメントのノウハウが含まれており、

近年は地域ブランディングの視点を合わせ持つ。実践事例についても欧米やオセアニアを中心に豊富に蓄積しつつあるが、我が国には DMO と呼べる事例はほとんどない。現在の日本で DMO に近い機能を持っていると思われるのが、着地型旅行会社と呼ばれる小規模企業や、いまだ少ないものの徐々に地方に登場しつつある国内ランドオペレーターである。しかし、デスティネーション管理論にもサービス経営学の視点はほとんどない。そのためか、観光地域のサービスを管理するという機能を持った DMO や DMC についての研究報告も見あたらない。

観光地域においてサービス・イノベーションの活性化を目指す場合、一企業のレベルでその取り組みを活発化させるならば、サービス・イノベーション論のうち、技術経営論的なミクロ視点があればよいだろう。その上で、地域の事情を考慮に加えて行われる研究にも意義がある。とはいえ、日本の温泉街のように、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）もある。この調整がサービス管理の面で行われれば、温泉地としてのサービス品質も創出できる。デスティネーション管理論にも、地域全体で TQM を導入するような研究は存在する（Kozak & Baloglu 2011）。しかし、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、そのような研究は見あたらない。いずれにしろ、観光分野のサービス・イノベーション論においては、モノ分野で主流のミクロ視点だけではなく、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であるし、そこに研究としての独自性もあるだろう。

結論としては、デスティネーション管理論に不足するサービス創出型の研究を、ミクロ視点とマクロ視点を含む形で進展させる必要がある。こうした研究は、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。観光地域を対象にしたサービス・イノベーション研究は、デスティネーション管理論と統合しながら発展していく可能性が高い。

【参考文献】

新井民夫・下村芳樹（2006）「サービス工学」，『一橋ビジネスレビュー』, 54-2, 52～69 頁。

内田純一（2009）「地域ブランディングとマーケティングの戦略」, 敷田麻実・内田純一・森重昌之編著『観光の地域ブランディング』, 学芸出版社、147～158 頁。

内田純一（2011）「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 回研究発表会講演論文集』, 61～66 頁。

近藤隆雄（2012）『サービス・イノベーションの理論と方法』生産性出版。

宮城博文（2013）『沖縄観光とホスピタリティ産業』晃洋書房。

山脇亘一（2009）「政府観光局による地域マーケティング戦略」, 敷田麻実・内田純一・森重昌之編著『観光の地域ブランディング』, 学芸出版社、129～138 頁。

Baker, B. (2007), *Destination Branding for Small Cities*, Portland: Creative Leap Books.

Chesbrough, H. (2011) *Open Services Innovation*, San Francisco: Jossey-Bass.（博報堂大学ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ監修・監訳『オープン・サービス・イノベーション』 阪急コミュニケーションズ、2012 年）

Etzkowitz, H. (2008) *The Triple Helix*, New York: Routledge.（三藤利雄・堀内義秀・内田純一訳『トリプルヘリックス』 芙蓉書房出版、2009 年）

Heskett, J. M., W. R. Sassor Jr., and L. A. Schlesinger, (1997), *The Service Profit Chain*, New York: The Free press.（島田陽介訳『カスタマー・ロイヤルティの経営』 日本経済新聞社、1998 年）

Kozak, M. and S. Baloglu (2011) *Managing and Marketing Tourist Destinations*, New York: Routledge.

Page, S. (2011), *Tourism Management: An Introduction, 4th edition*, Oxford: Elsevier.

Pike, S. (2008), *Destination Marketing*, Oxford: Elsevier.

Porter, M. E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.（土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位』ダイヤモンド社、1992 年）

Stauss, B., K. Engelmann, A. Kremer and A. Luhn [Eds.] (2008), *Service Science*, Berlin: Springer-Verlag.（近藤隆雄・日高一義・水田秀行訳『サービス・サイエンスの展開』 生産性出版、2009 年）