

15号

# 東アジア評論

Review of East Asian Affairs

## 研究論文

サロンヘアケア市場における美容師の役割と  
顧客のブランド・ロイヤルティに及ぼす影響  
－株式会社ミルボンの事例を基に－

大田 謙一郎

スマートシティ構想の変化における  
失敗と成功要因の仮説検証

諸國 敬裕  
山本 裕

Challenges for Regional Sustainable Tourism in Japan  
The Case of Kyushu

賈 曦  
鈴木 暁彦

日本の旅行会社の経営戦略の転換

小原 篤次

## 調査報告

北欧の地域開発と企業戦略からみた東アジア  
学外研修(チャルマース工科大学@スウェーデン・ヨーテボリ市)報告:  
先進者たる起業都市のレジリエンスとアジア企業の行方 河又 貴洋

# 目 次

## 研究論文

- サロンヘアケア市場における美容師の役割と顧客の  
ブランド・ロイヤルティに及ぼす影響  
－株式会社ミルボンの事例を基に－ …………… 大田 謙一郎 …… 1
- スマートシティ構想の変化における  
失敗と成功要因の仮説検証 …………… 諸國 敬 …… 15  
山本 裕
- Challenges for Regional Sustainable Tourism in Japan  
The Case of Kyushu …………… Xi JIA …… 25  
Akihiko SUZUKI
- 日本の旅行会社の経営戦略の転換 …………… 小原 篤次 …… 39

## 調査報告

- 北欧の地域開発と企業戦略からみた東アジア  
学外研修（チャルマース工科大学@スウェーデン・ヨーテボリ市）報告：  
先進者たる起業都市のレジリエンスとアジア企業の行方 …………… 河又 貴洋 …… 49

## 〈研究論文〉

# サロンヘアケア市場における美容師の役割と顧客の ブランド・ロイヤルティに及ぼす影響

## —株式会社ミルボンの事例を基に—

大田 謙一郎\*

### I. はじめに

近年、インターネット環境下において、企業から発信される情報源よりも、消費者から発信されるクチコミ情報の優位性が指摘されている。特に、認知的努力の削減や不確かさを解消するために、クチコミが活用されることが先行研究で示されている（Wells and Prensky, 1996）。しかしながら、ここで指摘されているクチコミの多くは、消費者によるクチコミであり、専門家による推奨活動を分けて考察されている訳では必ずしもない。

他方、美容室等で扱われる業務用ヘアケア製品においては、専門家である美容師による推奨活動が重要な役割を果たしている。全国理美容製造者協会が2019年に実施したインターネットによるモニター調査によれば、美容師の推奨を受けていない人がサロン専売品を購入した割合は1割にも満たないのに対して、美容師の勧めでサロン専売品を購入した割合は、約6割が購入したとされている。また、美容師からのスタイル変更の提案を受けた場合、サロンユーザーの約8割がその提案を受け入れ、その約9割が満足と回答している。

以上のように、サロンヘア市場における美容師が果たす役割が期待される一方で、学術的視

点から実証研究がなれてこなかった。本研究では、サロンヘアケア市場における消費者のブランド選択行動に焦点を当てる。そのうえで、美容師の推奨が消費者の情報選択活動やブランド・ロイヤルティの形成にどのような因果関係をもたらすか、を他のメディアと比較しながら実証することが研究目的となる。特に国内業務用ヘア製品市場のトップシェアを誇る株式会社ミルボンのブランドを中心に実証を行いたい。

### II. 先行研究

#### 1. 口コミ

口コミとは、「商業的でないと知覚される話し手と受け手との間で交わされる、口頭による、対面での、売り物として提供されるブランド、製品、サービスに関するコミュニケーション」と定義される（Arndt, 1967）。濱岡・田中（2007）によれば、口コミが効く条件の1つとして社会的な関係に規定された相手であることを挙げている。対面である必要性は必ずしもなく、SNS等のコミュニケーション・ツールを通じたやり取りもその範疇となる。ただし、インターネット上のクチコミは、必ずしも社会的な関係に規定された相手から交わされるものとは限らない。むしろ、発信者が特定できない情報

---

\*長崎県立大学経営学部准教授

源が多いただろう。Johnson (2003) は、インターネット上のクチコミは、匿名性や不特定多数への伝達があることから、社会的関係を有している人を通じた口コミよりも、信憑性が下がることが指摘している。では、インターネット上にあるクチコミは有効ではないのか。久保田・渋谷 (2018) はソーシャル型プラットフォーム(利害関係のない第3社が運営するプラットフォーム)に掲載されたレビューであれば、プロモーション型プラットフォーム型のレビューよりもブランド評価を高めやすいことを示した。以上より、社会的な関係がある相手からの情報源であったり、非商業的でないクチコミが有効であることが指摘される一方で、匿名性のあるクチコミや不特定多数へのクチコミは信憑性が下がることが示された。

信憑性の次元には、(1) 専門性と(2) 信頼性からなり、専門性とは、送り手の資格、たとえば教育・経験・能力などが挙げられる。信頼性とは、送り手の真面目さ、説得意図のなさ、説得の結果に対して利益をもたらさない(非営利的)に由来しているとされる(Hovland, Janis and Kelly, 1953; Horai et al., 1974; McGinnies and Ward, 1980)。

いくつかの先行研究では、専門性が高い情報源ほど説得効果が高いという指摘がなされているが(深田, 2002)、実証研究において、①信憑性を構成する信頼性と専門性の程度が明示的に分からないこと、②ほとんどの実証研究が、一括して信憑性として研究されているケースが多い、ことが課題となっている(榊, 2002)。

## 2. 口コミと購買意思決定

清水(2012)によれば、消費者の購買意思決定プロセスとして、①購買に至るまでの行動、②購買の場での行動、③購買後の行動の3つの

プロセスがあり、①の段階ではマスメディアの情報源、②の段階ではプロモーションメディア、③の段階ではネットメディアにアクセスすると指摘した。ただし、全て消費者がこのようなプロセスを踏むわけではなく、消費者の能力や関心によって、参照するメディアを使い分けられていることが示された。また、寺岡(2014)によれば、過去の先行研究では、①購買予定時と購買直前時における接触情報源が異なること、②意思決定プロセスの各段階での利用情報源の相違、③情報源の利用と重視の関係、などが挙げられ、購買段階に近づくほどマス広告よりも店頭情報や口コミが重視・活用されることが指摘された。ただし、割合が高いだけであり、各メディアが購買意思決定プロセスのすべての段階で参照される可能性があることが示された。さらに、清水(2013)によれば、デジタルカメラの購買意思決定プロセスにおいて、クチコミ等の消費者発信情報の方が、企業発信情報に比べて、認知・態度・確信のすべてのプロセスにおいて、影響力が高いことが実証された。また、店頭購買モデルとインターネット購買モデルを比較した場合、インターネット購買モデルの方が消費者から発信される情報源を利用されることも示唆された。

口コミが購買意思決定に利用されやすい条件として、先行研究では、①商品選択をするための情報が不足している時、②製品の客観的な基準による評価が複雑で困難な時ゆえに他人の経験が“代理の使用(Vicarious Trial)”として使える時、③製品またはサービスを評価する能力を欠いている時、④他の情報源で信憑性が低いと知覚される時、⑤影響力のある人が他の情報源よりも利用しやすく、時間と努力の節約になる時、⑥伝達者と受け手との間に強い社会的関係がある時、⑦個人が社会的承認に対する強い

欲求を持つ時、が挙げられた (Engel, Blackwell and Miniard, 1995; Wells and Prensky, 1996)。

以上より、一般的には購買意思決定の段階によって接触するメディアが異なり、購買段階に近づくほどマス広告よりも店頭情報や口コミが重視・活用されることが指摘されているが、条件によっては、あらゆる段階で消費者から発信される情報源が参照されるケースも考えられる。特に、消費者が当該商品・サービスを購入する際に、専門的な知識や判断する能力が欠けている時や情報探索にかかる時間や努力の節約になる時などは積極的に口コミが参照されやすくなる。

### 3. ブランド評価とブランド態度

まずブランド態度について検討したい。新倉 (2019) によれば、購買意思決定プロセスにおけるブランド・ロイヤルティの位置づけは、購買後の評価となる「満足」と次回購買となる「再購買」とを接続するパイプのような存在であると指摘した。また、ブランド・ロイヤルティを捉えるうえで、行動事象そのものだけでなく、認知や態度に関わる心理的な構成概念から得られる心理的反応の理解の必要性を説いている。JCSI モデルでは、顧客満足やロイヤルティを成果指標として、顧客期待・知覚品質・知覚価値といった心理的な構成概念から因果連鎖を示しており、その妥当性が確認されている (南・小川, 2010; 小野, 2010)。

本研究では、JSCI のモデルを軸に検証したい。その理由として、第1に、ブランド評価からブランド態度へのプロセスを上手く説明出来ており、JCSI モデルはそれが実証済であることが挙げられる。第2に、成果指標として、ロイヤルティだけでなく、満足も扱っており、両

者の位置づけも明確であること。また、満足の要素を取り入れた場合、期待不一致の概念が必要であり、JCSI モデルではそれが実証済であることである。ただし、JSCI のモデルをそのまま援用するのではない。JSCI モデルは、業界ごとに検証しているのに対して、本研究では、ブランドに対する満足やロイヤルティの検証を行いたい。

次にブランド評価について検討を行う。上記の JSCI モデルでは、その評価として顧客期待と知覚品質、知覚価値、の3つの要素が想定されている。第1に顧客期待について、Olson and Dover (1979) は、「顧客が製品・サービスに対して抱くトライアル前の信念のこと」と定義している。また、Boulding et al. (1993) は、顧客期待を「顧客が製品・サービスからどのようなパフォーマンスが得られるかを事前に予測する信念のこと」と定義している。第2に知覚品質について、Zeithaml (1988) は、「製品・サービスの品質や性能の卓越さに対する顧客の主観的な評価」と捉えている。ここでいう顧客の製品・サービスに対する期待や評価は、消費者が主観的に意味づけて解釈した価値のことであり、いわゆる主観品質と呼ばれる。また Keller (2002) は、便益を「製品やサービスの属性に対して消費者が主観的に意味づけて解釈した価値・意味のこと」と定義づけている。このことから知覚品質と便益は同義であると解釈できる。便益のタイプとしては、いくつか捉え方があるが、ここでは機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益を取り上げる。Aaker (1996) は、機能的便益を「顧客が享受する製品属性に基づいた物理または機能的な便器」、情緒的便益を「製品・サービスを購買や使用、所有という経験に際し、顧客に何らかの肯定的な感情的な便益」、自己表現的便益を「製品・サービス



を所有または利用することで、自分自身が抱えている自己概念や自己イメージを顧客が表現することができる便益」とそれぞれ定義した。顧客期待と知覚品質の関係について、Oliver (2009) は、期待・不一致理論のなかで、顧客が購買前に製品・サービスに対してもつ期待水準が、実際に知覚したパフォーマンス水準と比べて、一致しているか、それとも上回っているか、下回っているかという不一致の程度によって規定されることを指摘している。第3に知覚価値について、Zeithaml (1988) は、「顧客が支払った金額に対して、品質や性能がどの程度見合っているかを主観的に評価したもの」と捉えている。知覚品質と知覚価値の関係について、小野 (2010) は、両者とも顧客満足に影響することが確認され、両者の程度を分析することで、満足度がどのような要因で変動するかを分析できることが指摘されている。具体的には、知覚品質の影響が強ければ品質駆動型として、知覚価値の影響が強ければ価格駆動型と見なすことができ、価格訴求の強さが競争ルールを支配する市場においては、価格駆動型の満足モデルの方が説明力は高くなることが示唆された。

### Ⅲ. 市場環境とミルボンのブランド戦略

#### 1. 国内業務用ヘア製品市場について

株式会社ミルボンのレポートによれば、2019年の国内業務用ヘア製品市場は1,783億円となり、国内ヘアケア製品市場の約5,632億円の約3分の1に相当する。その内、ミルボンの市場シェアは、約17%でトップシェアであり、次いで、ナプラの市場シェアは、約8%で国内シェア2位となる (ミルボン、2020)。ナプラが急成長した理由として、業務用ヘア製品市場における

商慣習とは異なるマーケティング戦略を挙げている。従来は、一般消費者に向けた広告宣伝をかけることはなかったが、ナプラはそうした慣習にとらわれることなく、SNSや雑誌などの媒体で積極的な話題づくり、戦略PRを行った。また、年に1度「Dream Plus」というヘアショーを開催し、その審査員は若者をターゲットとした旬な人を人選に行っている。このような活動からブランド自体に若さと勢いが感じられると指摘されている。他方、ミルボンはヘアサロンが抱える経営課題を向き合い、そのソリューションを通して、商品を配荷していくことを信条としている。昔から代理店との協業を重視し、サロンのトータルサポートとしてのミルボンという構図となっている (国際商業 Online、2019)。

#### 2. 株式会社ミルボンのブランド戦略

2019年12月期 (第60期) 株式会社ミルボンの決算説明資料によれば、主力のヘアケアでは、ブランドのポジショニングとして、プレミアムブランドとプロフェッショナルブランドのヒエラルキーが確立されている。プレミアムブランドとして、オージュア、グローバルミルボン、ヴィアラドラが挙げられる。一方、プロフェッショナルブランドとして、若者世代向けのジェミールフラン、40代をターゲットとしたクロナ、50代以上向けのプラーミア、トリートメントブランドとしてエルジュエダがブランド展開されている。本調査で扱うブランドとして、オージュア、プラーミア、ジェミールフランを取り上げる。また、日本ロレアル株式会社が提供するケラスターゼ、株式会社ガモウのモロッカオイル、そして株式会社ナプラのN.を比較対象として取り上げたい。それぞれのブランドコンセプトや特徴について表1として取りまとめた。

表1 各ブランドのコンセプトおよびその特徴に関する総括表

	プレミアム・ブランド	プロフェッショナル・ブランド	
	オージュア	プラーミア	ジェミールフラン
価格	7400円～11400円	2800円～6800円	1800円～5800円
ブランド・コンセプト	日本人女性ならではの様々な生活環境をふまえた上で髪を綺麗にしていこう。	年齢に縛られることなく、髪を人生を未来にもっと輝かせたい女性たちにエールを送るエイジングケアブランド。	仕事に恋に、忙しい女性の「楽しんでキレイを楽しむ」を叶えるヘアケア&ヘアメイクアップブランド
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・その人の為だけのオーダーメイドのヘアケアプログラムを提供。</li> <li>・特定的美容院、高い知識や技術力を持ったオージュアソムリエの資格をもつ美容師だけが扱える。</li> <li>・先端テクノロジーによって地肌に健やかな環境を提供。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップボリュームに対する違和感の解消。</li> <li>・頭皮の感想によるふけ・かゆみの違和感の解消。</li> <li>・華やかな香り。</li> <li>・天然由来成分へのこだわりを徹底。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自宅で出来るヘアケア。</li> <li>・洗うだけで、乾かすだけで思いどりの髪へ導く。</li> <li>・時間とともに変化する癒しの3段階フレグランス。</li> <li>・毛髪保護成分（ヒートグロスPPT、ココイルメチルタウリンNa、ラウロイルアスパラギン酸Na）などが配合。</li> </ul>
ブランド名	ケラスターゼ	モロッカンオイル	N.
企業名	日本ロレアル株式会社	株式会社ガモウ	株式会社ナブラ
価格	2800円～6800円	2300円～6300円	1400円～5400円
ブランド・コンセプト	先進の研究に裏付けられた確かな知識と世界中の美容師に支えられた高い技術を融合してあなたに最適なケアで極上のラグジュアリー体験を提供します。	まとまりのあるツヤやかな仕上がりに。	素髪でいるより、心地いい。
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通販でも購入できる。</li> <li>・用途に合わせたブランド展開。</li> <li>・ラグジュアリーブランドとしてのイメージ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヘアサロン専用品だが、通販でも購入できる。</li> <li>・アルガンオイルが配合されており、傷んだ毛先の補修。</li> <li>・シロクメチコンなどシリコンが配合。艶のある髪へと導く。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヘアサロン専用品だが、通販でも購入できる。</li> <li>・シアバター・ベビービーチエキスなどが配合されており、髪や肌にみずみずしい潤いを与える役割を果たす。</li> </ul>

## IV. 研究方法

### 1. 仮説と仮説モデル

先行研究では、美容師の推奨は、信憑性の次元のなかでも、専門性の高い情報源とされる。他方、友人・知人の口コミは、信憑性の次元のうち、信頼性に基づくものと指摘された（Hovland, Janis and Kelly, 1953；Horai et al., 1974；McGinnies and Ward, 1980）。上記を受けて、購買時に参考にするメディアとして、美

容師の推奨を参考にしている人は、高い専門性の情報源として信憑していることが仮定できる。以上から下記のH1を導出する。

H1 購入時に美容師の推奨を参考にしている人ほど、美容師の推奨をより信用している。

また先行研究では、美容師の推奨は、信憑性の次元のなかでも、専門性の高い情報源とされており、専門性が高い情報源ほど説得効果が高い

と指摘されている（深田，2002）。上記を受けて、下記のH2～H4を導出する。

- H2-1 購入時に美容師の推奨を参考にしている人ほど、期待価値によりポジティブに影響する。
- H2-2 購入時に美容師の推奨を参考にしている人ほど、知覚品質によりポジティブに影響する。
- H2-3 購入時に美容師の推奨を参考にしている人ほど、顧客満足によりポジティブに影響する。

前章で指摘した通り、仮説モデルとしてJSCIモデルを軸に検証を行う。ただし、JSCIのモデルをそのまま援用するのではなく、ブランドに対する満足やロイヤルティの検証を行う予定である。JSCIモデルは、期待価値から顧客満足および知覚価値へのパス、推奨意向からロイヤルティへのパス、のそれぞれが想定されていたが、分析の結果、それらのパスが有意ではないことが示された。本研究は、その先行研究で得られた結果を受けて最初から上記のパスは除外したうえで検証を行いたい。

## 2. 調査概要

調査方法は、アイザック・マーケティング株式会社を通じてインターネット調査を行った。調査対象者は、ヘアサロンのメインユーザーである20歳から59歳までの女性、且つ年間3回以上のヘアサロン専用のヘアケア商品の購入経験者とした。調査期間は2019年9月27日から30日の4日間および2019年10月2日から4日の3日間の計2回に分けて調査を実施した。その結果、調査サンプルとして2411人のデータが収集出来た。

## 3. 基本分析

アンケート回答者の属性について、分析を行った。居住地として最も多かったのが、東京29.6%であり、次いで大阪15.2%、神奈川9.8%、愛知9.2%と続く。職業として最も多かったのが、会社員・会社役員42.9%、次いで専業主婦・主夫23.3%、アルバイト・パート18.1%、派遣・契約社員4.4%と続く。婚姻状況としては、既婚56.9%が最も高く、次いで未婚39.4%、離別・死別が3.7%となった。年齢は、20代が23.7%、30代が最も多く36.3%、40代が23.1%、50代が16.9%となった。

次に、アンケート回答者に対して、普段利用し続けているブランドと購入時に参考にした情報源について、年代別に分析を行った。まず愛用ブランドについて、オーギュア愛用者（20代11.2%、30代8.1%、40代7.2%、50代5.4%）、ジェミールフラン愛用者（20代9.3%、30代8.7%、40代5.9%、50代3.4%）、エヌドット愛用者（20代10.5%、30代8.7%、40代6.6%、50代5.4%）は、若年層が多い傾向にあった。一方、ケラスターゼ愛用者（20代10.7%、30代19.8%、40代24.2%、50代25.0%）は、高齢者層が多い傾向にあった。次に情報源について、美容師の意見や推奨は、年代による参考度合いの差がなかった（全ユーザー、5点スケールの平均値：20代2.44、30代2.49、40代2.63、50代2.60）。逆に、それ以外の情報源は、高齢者層ほど多くのメディアを参考にする傾向にあった。例えば、雑誌・テレビ・ラジオなどの記事（20代2.74、30代3.02、40代3.30、50代3.63）、交通広告（20代3.01、30代3.37、40代3.74、50代3.92）、会社のHP（20代2.81、30代3.12、40代3.57、50代3.45）、友人・知人からの口コミ（20代2.82、30代2.99、40代3.41、50代3.60）となった。



表2 購買時参考メディアを軸にしたクラスター分析結果

	雑誌・ テレビ・ ラジオ などの 広告	雑誌・ テレビ・ ラジオ などの 記事	交通 広告	会社 HP	有名人 や知人 などの SNS	イン ター ネット 通販の サイト	イン ター ネット の広告 や記事	美容師 の意見 や推奨	友人・ 知人か らの 口コミ
口コミ以外重視派 (n=74)	4.30	4.08	4.82	4.09	4.19	3.92	4.34	4.93	1.47
美容師の推奨重視派 (n=162)	2.78	2.70	3.02	2.88	2.87	2.73	2.88	3.49	2.19
メディア無関心派 (n=674)	2.03	2.07	2.30	2.07	2.00	1.87	1.94	1.64	1.54
美容師の推奨以外重視派 (n=371)	4.52	4.44	4.84	4.43	4.56	3.97	4.23	1.40	5.00
全メディア重視派 (n=353)	4.41	4.41	4.87	4.46	4.63	3.95	4.34	5.00	5.00
美容師の推奨以外重視派 (n=266)	2.75	2.71	3.17	2.82	2.71	2.61	2.62	1.15	2.87
平均派 (n=375)	2.77	2.70	2.98	2.76	2.84	2.67	2.74	2.63	3.00
口コミ重視派 (n=136)	3.25	3.33	3.56	3.40	3.47	3.33	3.39	3.59	4.33

さらに、購買時参考メディアを軸にクラスター分析を行った。仮説を検証するために、全てのメディアを重視する層、美容師の推奨以外を重視する層、口コミ以外を重視する層の3つの層が出現した8クラスターを採用した。その結果が表2となる。美容師の推奨重視派も存在するが、評価としては5点満点中平均3.49点と、他のクラスターと比べて必ずしも高いとは言えない。また比較対象として、全てのメディアを重視する層、美容師の推奨以外を重視する層、口コミ以外を重視する層の3つの層を挙げている理由として、美容師の推奨と口コミ以外の他のメディアに関してはほとんど差がないことか

ら、美容師の意見や推奨を重視するか、友人・知人からの口コミを重視するかどうかの違いについて3グループ間で比較できる点が挙げられる。

#### 4. 仮説検証

まず仮説1：購入時に美容師の推奨を参考している人ほど、美容師の推奨をより信用しているかどうかを検証したい。「美容師が進めているので信用できる」といった設問（5点スケール）に対して前節で設定した3グループ間において有意差があるかどうかをt検定によって検証を行った。その結果が表3となる。

表3 クラスター別 美容師からの推奨による信用度に関するt検定結果

		平均 (M)	標準偏差 (SD)	検定対象	t 値 (t)	自由度 (df)	p 値 (p)
美容師が薦めているので信用できる	全メディア重視派(A)	2.78	1.177	(A)-(B) (A)-(C)	-1.611 12.413	425 722	0.108 0.000
	口コミ以外重視派(B)	3.01	0.836	(B)-(C)	10.611	443	0.000
	美容師の推奨以外重視派(C)	1.84	1.027				

検証の結果、購入時に美容師の推奨を参考にしている同士である A グループと B グループは有意差がないのに対して、購入時に美容師の推奨を参考しているグループ（A と B）と参考にしない C グループと比較すると、参考にしている人ほど、情報源の信用度が高まっており、両者の間には有意差が確認された。

次に仮説2以降の検証を行う前に、まずは期待価値および知覚品質の各便益に関する構成概念の信頼性および妥当性の検証を行う。顧客期待、知覚品質、知覚価値、顧客満足、推奨意向、ロイヤルティという概念は、ACSI や JCSI および小野、2000；小野 2010；小野 2016 を参考にしている。顧客期待および知覚品質の項目は、顧

客が知覚する便益として構成している。構成概念の測定尺度について、Anderson and Gerbing(1988)のアプローチにしたがって、構成概念の信頼性および妥当性を確認した。その結果が表3である。第1に、各構成概念のCronbach アルファ係数は、いずれも0.7以上であり、信頼性が確認された（Nunnally, 1978）。第2に、各構成概念の平均分散抽出度（AVE）によって、分散の程度を評価したところ、“知覚価値”以外は0.50以上であり、収束妥当性が確認された（Fornell and Larcker, 1981）。知覚価値は本研究で重要な概念であり、Cronbach アルファ係数の基準値は満たしていたため、このままモデルの中に含めたい。

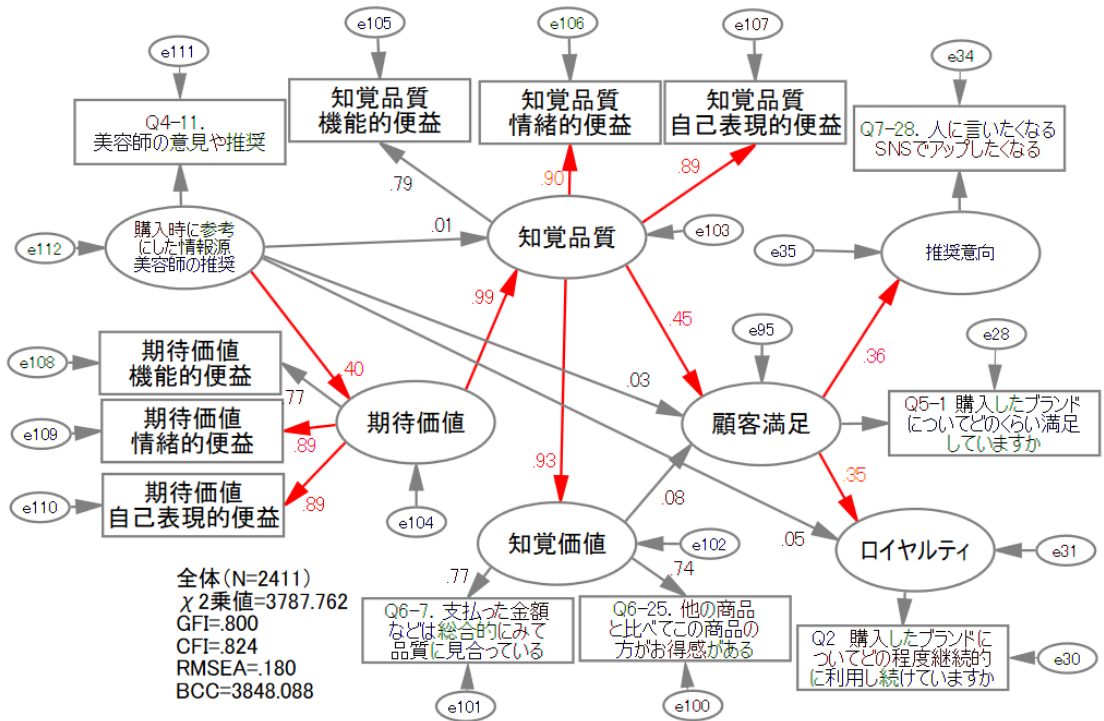
表4 各構成概念の信頼性および妥当性

構成概念		質問項目	尺度	$\alpha$ 係数	AVE
顧客期待	機能的便益	Q6-13：自分の髪質に合っている Q6-17：ダメージヘアや枝毛、切れ毛など毛先の傷みに効果がある Q6-18：仕上がり感が良い	5段階	0.817	0.561
	情緒的便益	Q6-12：本物感や高級感がある Q6-14：バスタイムが楽しくなる Q6-21：安らぎや癒しがある	5段階	0.801	0.530
	自己表現的便益	Q6-15：自分のイメージをチェンジできる Q6-26：センスの良い自分を表現できる Q6-27：ワンランク上の自分を表現できる Q6-29：他人が手に入らない優越感を感じる	5段階	0.878	0.712
知覚品質	機能的便益	Q7-13：自分の髪質に合っている Q7-17：ダメージヘアや枝毛、切れ毛など毛先の傷みに効果がある Q7-18：仕上がり感が良い	5段階	0.852	0.630
	情緒的便益	Q7-12：本物感や高級感がある Q7-14：バスタイムが楽しくなる Q7-21：安らぎや癒しがある	5段階	0.832	0.589
	自己表現的便益	Q7-15：自分のイメージをチェンジできる Q7-26：センスの良い自分を表現できる Q7-27：ワンランク上の自分を表現できる Q7-29：他人が手に入らない優越感を感じる	5段階	0.905	0.770
	知覚価値	Q7-7：支払った金額や手間ひまはトータルとしてこの商品の品質に見合っている Q7-25：他の商品と比べてこの商品の方がお得感がある	5段階	0.775	0.402
	顧客満足	Q5：あなたが購入したブランド商品についてどのくらい満足していますか	3段階	-	-
	推奨意向	Q7-28：人に言いたくなる、SNSでアップしたくなる	5段階	-	-
	ロイヤルティ	Q2：あなたが購入したブランド商品を使い続けていますか	3段階	-	-

仮説モデルの推定には、最尤推定法による構造方程式モデルを用いた。分析結果は図1に示されている。モデルの適合度は、 $\chi^2=3787.762$ ,  $p<.001$ , GFI=.800, CFI=.824, RMSEA=.180, BCC=3848.088である。 $\chi^2$ 検定の結果、有意

となり ( $p>.05$ )、GFI および CFI は .80 以上であった (Bagozzi and Yi, 1988)。しかし RMSEA は .05 以上となった (Browne and Cudeck, 1993)。

図1 共分散構造分析による仮説モデルおよび美容師の推奨との因果関係の検証



分析の結果、全体ユーザーで見た場合、美容師の推奨は、期待価値へと直接的に影響を与える (.40) のに対して、知覚品質 (.01) や顧客満足 (.03)、ロイヤルティ (.05) に直接的な影響は見受けられなかった。また、期待価値から知覚品質への影響は、ほぼ同一に近い値を取る (.99) ことが示唆された。さらに、知覚品質から顧客満足へ (.45)、顧客満足からロイヤルティ (.36) や推奨意向 (.36) との正の因果関係にあることが明示された。

以上より、仮説に関しては、仮説2-1のみが採

択され、残りの仮説2-2および2-3は棄却された。しかしながら、全てのユーザーが美容師の推奨を参考にしているわけではない。まずは、さきほどのクラスター分析で扱った、全メディア重視派 (A) と美容師の推奨以外重視派 (C) を比較することで、直接ないし間接的な影響度の相違を確認したい。

同モデルを用いて、全メディア重視派 (A) と美容師の推奨以外重視派 (C) を比較した多母集団同時分析を行った。その分析結果が表5となった。

表5 多母集団同時分析モデル 全メディア重視派(A)と美容師の推奨以外重視派(C)との比較

潜在変数	観測変数	全メディア重視派(A)	パス検定	美容師の推奨以外重視派(C)	パス検定	パス係数の絶対値	有意差
期待価値	⇒ 期待価値_機能的便益	0.774	***	0.698	***	1.154	
	⇒ 期待価値_情緒的便益	0.893	***	0.845	***	0.203	
知覚品質	⇒ 期待価値_自己表現便益	0.88	***	0.853	***	-0.207	
	⇒ 知覚品質_機能的便益	0.801	***	0.722	***	0.175	
	⇒ 知覚品質_情緒的便益	0.908	***	0.881	***	-0.978	
知覚価値	⇒ 知覚品質_自己表現的便益	0.854	***	0.879	***	-1.852	
	⇒ Q6-25 他の商品と比べてこの商品の方がお得感がある	0.72	***	0.656	***	0.239	
	⇒ Q6-7 支払った金額などは総合的にみてこの商品の品質に見合っている	0.827	***	0.776	***	1.000	
潜在変数	潜在変数						
期待価値	⇒ 知覚品質	0.946	***	1.042	***	1.000	
知覚品質	⇒ 知覚価値	0.873	***	0.795	***	1.000	
知覚価値	⇒ 顧客満足	-0.431	***	0.303	***	-3.670	***
知覚品質	⇒ 顧客満足	0.967	***	0.312	***	3.064	***
顧客満足	⇒ 推奨意向	0.361	***	0.348	***	-0.566	
顧客満足	⇒ ロイヤルティ	0.307	***	0.473	***	-3.546	***

両グループを比較すると、美容師の推奨を参考にしたグループの方が、知覚品質から顧客満足へのパス値がよりポジティブに影響していることが示唆された(0.967 > 0.312)。逆に、知覚価値から顧客満足(-0.431 < 0.303)、顧客満足からロイヤルティ(0.307 < 0.473)へのパス値は美容師の推奨を参考にしないグループの方が、よりポジティブに影響していることが明らかとなった。

さらに、参考メディアを加えながら同モデルにてブランド別に多母集団同時分析を行った。その分析結果が表6である。全体では、知覚品質から顧客満足へのパスが有意であったが、ブ

ランド別に見ると、ジェミールフラン(0.483)、プラミア(0.390)、ケラスターゼ(0.520)、モロカンオイル(0.852)は知覚品質から顧客満足へのパスが有意であったのに対して、オージュア(0.404)とエヌドット(0.378)は知覚価値から顧客満足へのパスが有意であった。つまり、ブランドによって便益から満足へのパス経路が異なることが示唆された。またブランド別にみると、オージュアとプラミアの場合、美容師の推奨の方が、他のメディアよりも機能的便益を期待される効果がより高まる( $\alpha > \beta, \Delta, \eta$ )ことが示された。またジェミールフランの場合、マス広告や会社HPの方が、

他のメディアよりも自己表現的便益を期待させる効果がより高まる ( $\Delta, \eta > \alpha$ ) ことが明示された。さらにエヌドットの場合、SNSの方が、他のメディアよりも自己表現的便益を期待させる効果がより高まる ( $\theta > \alpha, \beta, \Delta, \eta$ ) ことが示された。以上より、ブランドによって各メディアで伝えるべき情報内容が異なってお

り、美容師の推奨は機能的便益との親和性が高いものの、すべてのブランドにおいて美容師の推奨が有効ではないことが明らかになった。またジェミールフラン以外の5つのブランドにおいて、知覚価値の説明力が高い要因として、情緒的便益や自己表現的便益など便益が満足度に影響していることが示されている。

表6 ブランド別多母集団同時分析による仮説モデルの比較検証

観測変数	観測変数	オージ ュア(a)	パス 検定	ジェミ ール フラン (b)	パス 検定	プラミ ア(c)	パス 検定	ケラス ター ゼ (d)	パス 検定	モロッ カン オイル (e)	パス 検定	エヌド ット (f)	パス 検定
美容師の 推奨(a)	⇒ 期待(機能)	0.202	***	0.066	0.13	0.203	***	0.105	***	0.085	***	0.093	***
	⇒ 期待(情緒)	0.030	0.47	-0.031	0.44	0.009	0.86	0.021	***	0.106	***	0.033	0.39
	⇒ 期待(自己表現)	0.034	0.45	-0.038	0.36	-0.010	0.82	0.004	0.08	0.054	0.08	0.001	0.97
友人・知人 からの 口コミ(β)	⇒ 期待(機能)	-0.052	0.28	0.092	***	-0.028	0.61	0.043	0.44	0.032	0.44	0.009	0.85
	⇒ 期待(情緒)	0.043	0.31	-0.178	***	-0.036	0.46	0.042	0.16	-0.047	0.16	0.014	0.70
	⇒ 期待(自己表現)	0.142	***	0.033	0.43	0.025	0.57	-0.037	0.57	0.017	0.57	0.036	0.31
有名人や 知人などの SNS(θ)	⇒ 期待(機能)	0.122	***	-0.073	0.10	-0.012	0.84	-0.064	0.95	0.003	0.95	0.083	0.09
	⇒ 期待(情緒)	-0.049	0.25	0.037	0.35	-0.104	***	-0.068	***	-0.118	***	0.054	0.16
	⇒ 期待(自己表現)	-0.021	0.64	-0.219	***	0.037	0.40	-0.004	0.07	-0.057	0.07	0.130	***
マス広告 (Δ)	⇒ 期待(機能)	-0.100	***	-0.159	***	-0.212	***	-0.038	1.00	0.000	***	-0.191	***
	⇒ 期待(情緒)	-0.005	0.91	0.021	0.60	0.061	0.21	0.011	***	0.092	1.00	-0.046	0.22
	⇒ 期待(自己表現)	0.105	***	0.154	***	0.022	0.62	0.086	0.81	0.007	***	-0.090	***
会社HP (η)	⇒ 期待(機能)	-0.150	***	0.032	0.46	-0.052	0.35	-0.054	***	-0.125	0.22	-0.006	0.90
	⇒ 期待(情緒)	-0.033	0.43	0.154	***	0.144	***	0.076	0.22	0.040	***	0.033	0.37
	⇒ 期待(自己表現)	0.062	0.17	0.207	***	-0.013	0.77	0.049	***	0.137	0.81	-0.006	0.87
有意差のみ		$\alpha > \beta, \Delta, \eta$				$\alpha > \beta, \theta, \Delta, \eta$				$\theta > \alpha, \beta, \Delta, \eta$			
潜在変数	観測変数												
期待価値	⇒ 期待(機能)	0.694	***	0.821	***	0.774	***	0.772	***	0.772	***	0.729	***
	⇒ 期待(情緒)	0.836	***	0.847	***	0.880	***	0.890	***	0.872	***	0.894	***
	⇒ 期待(自己表現)	0.789	***	0.792	***	0.936	***	0.874	***	0.904	***	0.904	***
知覚品質	⇒ 品質(機能)	0.698	***	0.816	***	0.791	***	0.800	***	0.778	***	0.761	***
	⇒ 品質(情緒)	0.830	***	0.861	***	0.904	***	0.908	***	0.905	***	0.916	***
	⇒ 品質(自己表現)	0.874	***	0.831	***	0.931	***	0.885	***	0.906	***	0.927	***
知覚価値	⇒ Q6-25	0.651	0.730	0.739	0.747	0.752	0.800						
	⇒ Q6-7	0.811	***	0.792	***	0.785	***	0.766	***	0.728	***	0.751	***
潜在変数	潜在変数												
期待価値	⇒ 知覚品質	1.023	***	1.013	***	0.957	***	0.986	***	0.984	***	0.979	***
知覚品質	⇒ 知覚価値	0.800	0.873	0.926	0.925	0.946	0.916						
知覚価値	⇒ 顧客満足	0.404	***	0.033	0.88	0.120	0.77	0.119	0.53	-0.351	0.43	0.378	0.21
知覚品質	⇒ 顧客満足	0.159	0.300	0.483	***	0.390	0.32	0.520	***	0.852	***	0.170	0.55
顧客満足	⇒ 推奨意向	0.253	***	0.392	***	0.338	***	0.387	***	0.326	***	0.413	***
顧客満足	⇒ ロイヤルティ	0.433	***	0.317	***	0.192	***	0.449	***	0.332	***	0.376	***



## V. 結論

### 1. 結論

本研究では、サロンヘアケア市場において、美容師の推奨が消費者の情報選択活動やブランド・ロイヤルティの形成にどのような因果関係をもたらすか、を他のメディアと比較しながら実証することが研究目的とした。美容師の推奨は、誰でも有用に働くわけではなく、美容師の推奨を信用している人ほどその情報源を購買時に参考にすることが実証された。これは先行研究においても指摘されており、サロンヘアケア市場に焦点をあてた本研究でも同上の結果が得られた。また、美容師の推奨は、知覚品質や知覚価値、満足度などに直接影響する訳ではなく、期待価値に影響があることが実証された。しかしながら、美容師の推奨を参考にするグループとそうでないグループを比較すると、知覚品質から顧客満足へのパスにヨリポジティブに影響を与えることが示された。ただし、ブランド別の検証の結果、ブランドによって満足度へのパス経路が異なることから、必ずしも知覚品質から顧客満足へのパスとなる訳ではないことが実証された。さらに、美容師の推奨は機能的便益を期待される効果が一部のブランドで確認された。ただし、どのブランドでも美容師の推奨が有効に機能する訳ではないことが示唆された。

### 2. 残された課題

すべての消費者が美容師の推奨を参考にブランド選択をしている訳ではない。本研究ではブランド毎に美容師の推奨を参考にした際の便益評価と参照しなかった場合のその評価と比較することで、間接的な効果や交互作用の効果を確認することが出来なかった。また本研究では、

信憑性の次元については未検証である。高度な専門的知識が求められるサロンヘアケア市場においては、専門家である美容師の推奨が有用に働くことが一部実証されたが、今後は他のカテゴリーにおける検証も求められる。

### 参考文献

- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press (陶山計介ら訳 (1997) 『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社、1997年) .
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-23.
- Arndt, J. (1967), *Word of Mouth Advertising: A Review of the Literature*, Advertising Research Foundation.
- Bagozzi, R. P. and Y. Yi (1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. and Zithaml, V. A. (1993), “A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Intentions,” *Journal of Marketing Research*, 30 (1), 7-27.
- Browne, M. W. and Cudeck, R. (1993), *Alternative Ways of Assessing Model Fit*. In Bollen, K. A. and Long, J. S. (Eds.), *Testing Structural Equation Model (136-162)*, Newbury Park, CA: Sage.
- Day, G. S. (1999), *The Market Driven Organization*, The Free Press (鈴木泰雄訳 (2006) 『顧客ロイヤルティを知る「究極の質問」』ランダムハウス講談社、2006) .
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. and Miniard, P. W. (1995), *Consumer Behavior*, 8th ed., Dryden Press.

- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Evaluation Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Horai, J., Naccari, N. and Fatoullah, E. (1947), "The Effects of Expertise and Physical Attractiveness upon Opinion Agreement and Liking", *Sociometry*, 37 (4), 601-606.
- Hovland, C., Janis, I. L. and Kelley, H. H. (1953), *Communication and Persuasion*, Yale University Press.
- Johnson, A. N. (2003), *Understanding the Psychology of Internet Behavior: Virtual Worlds, Real Lives*, Macmillan.
- Keller, K. (2002), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall.
- de Matos, C. A. and Rossi, C. A. V. (2008), "Word-of-mouth Communications in Marketing: a Meta-analytic Review of the Antecedents and Moderators," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (4), 578-596.
- McGinnies, E. and Ward, C. D. (1980), "Better Liked than Right: Trustworthiness and Expertise as Factors in Credibility", *Personality and Psychology*, 6 (3), 467-472.
- Nyer, P. (1999), "Cathartic Complaining as a Means of Reducing Consumer Dissatisfaction," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, 12, 15-25.
- Oliver, R. L. (2009), *Satisfaction: Behavioral Perspective on the Consumer*, 2nd Edition, M.E. Shape.
- Olson, J. and Dover, P. A. (1979), "Disconfirmation of Consumer Expectations Through Product Trail," *Journal of Applied Psychology*, 64 (2), 179-189.
- Rosen, E. (2000), *The Anatomy of Buzz: How to Create World of Marketing*, New York, Random House.
- Wells, D. and Prensky, D. (1996), "Interpersonal Communication and Opinion Leadership", *Consumer Behavior*, John Wiley and Sons, 455-481.
- Zeithaml, V. A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Research," *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.
- 小野譲司 (2010) 「JCSIによる顧客満足モデルの構築」『MJ 季刊マーケティング・ジャーナル』30 (4)、20-34頁。
- 久保田進彦・渋谷覚 (2018) 『そのクチコミは効くのか』有斐閣。
- 榊博文 (2002) 『説得と影響』ブレーン出版。
- 清水聡 (2003) 「消費者の選択行動とインターネット」『季刊マーケティング・ジャーナル』Vol.89, 18-25頁。
- 清水聡 (2012) 「循環型マーケティングへの展開 - 新しい時代の消費者行動モデルの構築 -」『AD STUDIES』Vol.39, 12-17頁。
- 清水聡・寺本高・斉藤嘉一・井上淳子 (2014) 「2020年の消費者 - 循環型マーケティングへの転換 -」『AD STUDIES』Special Issue, 28-47頁。
- 清水麻衣 (2013) 「CGMが消費者の購買意思決定プロセスに及ぼす影響 - 消費者発信情報と企業発信情報の比較 -」『商学論集』Vol.81 (3)、93-121頁。
- 竹内淑恵 (2006) 「大衆薬における下位ブランド購買への推奨販売の効果 - 潜在成長曲線モデルの適応事例 -」『流通研究』Vol9 (1)、1-15頁。
- 寺岡高 (2014) 「情報メディアへの接触と購買

- 意思決定 - 新製品の態度形成とブランド・スイッチに着目して - 』『流通研究』Vol.16 (2)、77-95頁。
- 新倉貴士 (2019) 「ブランド・ロイヤルティの構図と機能」『商学論究』66 (3)、95-108頁。
- 濱岡豊・田中秀樹 (2007) 「創造／発信する人々の動機と能力」『季刊マーケティング・ジャーナル』Vol.104, 52-65頁。
- 濱岡豊 (2007) 「バズ・マーケティングの展開」『AD STUDIES』Vol.20, 5-10頁。
- 南智恵子・小川孔輔 (2010) 「日本版顧客満足度指数 (JCSI) のモデル開発とその理論的な基礎」『MJ 季刊マーケティング・ジャーナル』30 (1)、4-19頁。
- 国際商業 Online (2019) 「『ミルボン vs. ナブラ』プロフェッショナルメーカー頂上決戦の行方」、<https://kokusaishogyo-online.jp/2019/10/32510/4>。
- 株式会社ミルボン (2017) 「独自のビジネスモデルと今後の成長戦略」『ミルボン IR 資料』2017年12月22日。
- 株式会社ミルボン (2020) 「Sponsored Research Report」『ミルボン IR 資料』2020年9月30日。
- 全国理美容製造者協会 (2020) 「サロンユーザー調査2020年 (2019年調査)」。

〈研究論文〉

# スマートシティ構想の変化における 失敗と成功要因の仮説検証

諸國 敬\*  
山本 裕\*\*

## 概要

都市のスマートシティ化が、2008年から世界各地で始まり、もちろん日本も例外ではない。筆者（諸國）は2010年頃に一度、学部生の研究分野の一つとしてスマートグリッド技術（スマートシティ化に必要な技術）に携わったことがある。スマートグリッドとは、電力送電網の最適化技術である。

しかし、当時は参考資料を探すのが非常に困難であった。日本だけでなく、世界のスマートグリッド事情を調べても、実際に行った施策の分析まで言及したものが少なかったからである。そして現在、筆者（諸國）は意図せずスマートグリッド技術を含んだスマートシティ化の職務についている。

前回の経験から10年以上経ち、増加した資料を自分なりに調べていく中で、海外の失敗事例や国内の成功事例からいくつかの差異に気づいた。微力ながら、今回はその差異から筆者が気づいた知見を提供したい。国は地方のスマートシティ化を急いでいるなか、自治体のスマートシティ構想の成功に向けて少しでも役に立てば幸いである。

## 第1章 スマートシティ成功への険しい道のり

この章では、スマートシティ等の概念、その目的、歴史、具体的な取り組みについて整理する。スマートシティのとらえ方の変化と社会から求められている今後の方向性について考えを述べる。

### 第1節 スマートシティの定義

#### (1) スマートプラネット概念の発案

20世紀に入って、地球規模に広がる環境問題が人間の生存基盤に深刻な影響を及ぼしている。この影響のなか、「持続可能な開発」や「持続可能な開発目標（SDGs）」等の生存戦略に必要な考え方が広まり、人間と自然環境が共に生きる社会のあり方が追求されている。[王, 2021]

その中で、省エネルギーや個々の人間の生存基盤を最適化し、様々な日常的な不満や生存基盤の持続可能化（持続可能ではない原因・課題を解決する）の仕組みの一つとして電気通信や情報通信技術が課題解決の手段として提案されてきた。

\*長崎県立大学大学院学生・佐世保市役所DX推進室主任技師mr121008@sun.ac.jp

\*\*長崎県立大学経営学部教授 yamamoto@sun.ac.jp

社会変革に必要なエッセンスは多く提案されており、その一つの具体的な内容がスマートプラネットであった。例えばIBMは、2008年11月に「電気通信や情報通信の概念は、世界中の都市の運営効率を飛躍的に向上させ、住民の利便性を大きく向上させようとしている」と発言している<sup>1</sup>。

スマートシティとは、IBMのスマートプラネット概念の発案により生まれた都市システムであり、現在から未来へ、以下のような変化を目指すものである。

現在は人が自由に情報を検索し探すことができる社会（都市等が人の理解しやすい紙媒体と人の頭脳により駆動する社会）である。紙媒体やPDFなど、人に読みやすく機械には読み取りづらい情報がインターネットにより広められ、社会情報がつながり連携している。

この、紙媒体やPDFなど機械には読み取りづらい情報を技術革新や情報提供者の情報リテラシー向上で機械にも読み取りやすくする。すると以下のような未来へと変化することができる。機械に読み取られた膨大な情報は、社会維持に関する課題の特徴、さらには課題解決法まで抽出することが可能となり、人が望む社会の在り方、方向性を提案してくるようになる。課題解決プロセスにおける人間の思考に必要な時間や労力の大部分が不要となりうる社会の到来である。

社会課題などについて、AI等の機械は自動的に人が欲する最適に近い解をインターネット等の蓄積された情報から複数分析・提案してくれる社会（都市等がデータとAIで自動駆動する社会）である。例えば、スマートシティの極致はSF作品の宇宙船に搭載されているようなAI（生存のための環境最適化装置）だと考えてもよいかもしれない。宇宙環境に人々を適応

させ、資源を完全に循環させるツールと同じである。

## (2) スマートシティのモデルについて

スマートシティには、目指す方向性からいくつかのモデルに分けられるが、下記2種類が主流となっている。

- ① 人々の生活の利便性を高める情報通信偏重型の考えによるもの
- ② 地球環境生存基盤を維持するための環境偏重型の考えによるもの

どのモデルを選ぶかは国ごとに大まかに分けられるが、欧米などのスマートシティ先進国では①が主流で、まず情報通信の活用により都市のインフラ整備やその維持管理等を容易にすることを目指すモデルを『スマートシティ』と定義している。その運営効率化が飛躍的に改善すれば、交通渋滞の緩和や廃棄物の削減、公共交通機関の最適化等、住民の生活の様々な利便性を高めることを目的としている。

世界各国と比べて後発の日本やアジア圏で提唱された内容は、2008年の北海道洞爺湖サミットが地球環境問題を主なテーマ（メインテーマ：世界経済、環境・気候変動、開発・アフリカ及び政治問題）<sup>2</sup>としていた影響のためか、②に近い、都市のエネルギー消費効率を大幅に向上するスマートシティモデルを『スマートシティ』と定義している。

## (3) 社会がスマートシティに期待するもの

社会がスマートシティに期待するものは、技術革新と新しい仕事である。副産物として双方のモデルともに、都市における様々な活動が情報通信技術を通じシステム化技術や統合化を経て新しい産業、「センサー技術」、「画像処理技術」、「データ取引市場」、「AI技術(2040年の技術的特異点を含む)」、「データ処理中央装置(量子演算技術を含む)」、「無線情報通信技術」な



どの発展や、メンテナンスの必要性が新たに発生し多くの雇用が生まれる期待も込められている。[河野, 2019]

## 第2節 スマートシティの歴史

### (1) スマートシティ第1次流行期

2009年6月16日に広島国際会議場で開かれた「IBM 環境シンポジウム2009」以降、日本でもスマートシティブームが到来し、一時的に世界的な流行は続いた。しかし2013年ロンドンで開催された国際住宅都市計画連合設立100周年記念大会において官学が中心となり様々な議論をした末、次のような意見が相次ぎ、以後、日本ではスマートシティ化について消極的になった。「産業界が提案しているスマートシティは多額の費用を要する上に効果がはっきりせず、集められるデータによる新しい価値を見出すことも難しい」といった意見である。

この2013年前後から国内の様々な企業のスマートシティ部門が縮小や統廃合し、新聞広告なども減っていった。[河野, 2019]

### (2) スマートシティ第2次流行期

第5期科学技術基本計画（平成28から令和2年度）が内閣府から示され、スマートシティプロジェクトが日本各地で再開し、スマートシティ化について積極的になった。しかし、2008年から現在にいたるまで、スマートシティへの取り組みは、必ずしもうまく行っているとは言い難い。

例えばあらたな取り組みとして、データを活用したまちづくり取組のヒントと事例<sup>3</sup>や、和歌山県白浜エリアで「IoT おもてなしサービス実証」を開始 ～顔情報を用いて、ホテルの迎えからキャッシュレス決済までをスムーズに～<sup>4</sup>などが挙げられるが、その成果（効果）が

十分に検証されてきたとは言い難い。成功・失敗の分析記録も少ない状態である。

参考になるような記録が少ない中、日本は2021年からデジタル田園都市国家構想を提案している。

これは先進的な欧米に比べて、日本における情報技術の導入・利用が20年近く遅れている現状を鑑みた結果である。

国や政治家等は早急に社会のデジタルトランスフォーメーション（都市がデータとAIで自駆動する社会への早急な変革）を望み、持続可能な生存基盤を整備するよう議論を行い、自治体や民間企業に対応を求めている。

## 第2章 スマートシティ化への挑戦と成功、失敗の事例

この章では、国内事例で官公庁が公表している資料等の調査を行い、内容を整理する。また、どのような要因でスマートシティの取り組みが成功したのか、または成功と言えるのか、失敗の取り組みと共に先行研究を調査する。

### 第1節 文献調査

#### (1) 国土交通省都市局の事例<sup>3</sup>

タイトル：データを活用したまちづくりのヒントと取り組み事例、快適なモビリティをデジタルツインで包含する街

2021年に国土交通省が実施した事例で、国土交通省と民間等のデータによるデジタルツインの実現を目指すことが主な目的である。

デジタルツインとは「リアル（物理）空間にある情報をインターネットに接続されているセンサーで集め、送信されたデータを元にサイバー（仮想）空間でリアル（物理）空間を再現す

る技術」である。現実世界の環境を仮想空間にコピーするようなイメージであり、町の構造・建造物や道・人流のデータを取得し、人の動きやモノの動きを予測して、物流ロボットなどを自動制御する、というものである。

この事例の目的は、物流業界やインフラ管理の慢性的な人手不足の解消、人口密集地の混雑回避や感染症の予防である。その他、効率よく物流サービス・人流制御サービスを提供し、渋滞や物流の遅延に悩まされる住民を含む利害関係者の不満を解消し、利便性を向上させることである。

資料には目的等や都市機能の実装・実証等を進める計画や展望などの記述だけで、詳細な情報は無く、成功要因や失敗要因についても記述が無い。

## (2) NEC の事例 (2018年)<sup>4</sup>

タイトル：顔情報を用いて、ホテルの出迎えからキャッシュレス決済までをスムーズに

技術先行型の取り組みであり、課題を明確化しているわけではなく、顔認証を用いる利用者の利便性向上と事業者の生産性向上、および日本型パーソナルデータ（個人情報等を指す）活用モデル創出を目指し研究開発を推進した事例である。

サービス提供時における本人確認など、多くの認証対応は運転免許証や保険証を用いており、その手続きには多くの労力と時間がかかり、またサービスの利用者も同じく多くの時間をかけサービスを受けており、これらの利便性を向上させるため、顔認証を用いる試みを行った事例である。

期待される効果としては「なりすまし」に対する厳格性と「手ぶら」で認証できる利便性の高さ、サービス提供者の負担軽減等が挙げられる。生活における様々な場面で実現できればメ

リットは多い。一方、デメリットとして顔認証のために蓄積した情報の漏洩時、プライバシーに関する懸念が大きいと、取り組みには高いリスクがある。

NEC が実施したケースのメリット、デメリットは以下のものが挙げられている。

- ・ 小売業（コンビニ）：人手不足に対する施策として、店舗の省人化や無人化
- ・ スタジアム運営：チケットレス入場の導入を検討、なりすましの防止や近年問題となっている転売防止、客が自然に手ぶらで入場できること、紛失リスク回避、待ち時間短縮による利便性向上
- ・ 地方空港運営事業者：空港を起点に、観光ルート全体としての利便性の向上
- ・ ホテル業：人手不足の解消利便性向上による客数の増加
- ・ レジャー施設：チケット販売や入場オペレーションに関わる事務手続き削減による省人化
- ・ 地域振興施設：釣りやダイビングの海洋レジャーなどの「手ぶら」のニーズが高いサービスのセルフ化による省人化
- ・ 飲食店：人手不足や省力化、食の好み管理、アレルギー情報、顧客満足度の向上
- ・ ゴルフ場：ピーク時間の混雑緩和による利用客の待ち時間の短縮、各関係事業者のデメリット不安等
- ・ 導入にかかる投資が膨大、運用負荷が現実的ではない、周知される情報について不安に思う顧客が多い、情報漏洩リスクとそのコストを考えると極力個人情報を取得、管理することは避けたい等。

上記のメリット、デメリットから、省力化に寄与することが受け入れられやすく、個人情報の取扱いに不安があることが分かる。

## 第2節 失敗事例調査

(1) トロントを含めた多くの事例についての先行研究<sup>5</sup>

タイトル：シビックデータガバナンスは民主的なスマートシティの鍵か？サイドウォーク・トロントにおけるアーバン・データ・トラストの役割

市が委託した企業が収集したデータの管理・利用方法について、住民の共感・信頼を得られなかった失敗例である。

カナダのトロント市は、都市生活を最適化するために市内のあらゆる情報を収集することを決定した。トロント市から委託を受けたサイドウォーク（グーグル社姉妹企業）は、住民の個人情報自動的に収集・販売する計画を立てた。住民側は監視社会の中、プライバシーなく自分の行動履歴や趣味嗜好がデータとして販売されることに激怒、トロント市とサイドウォークに抗議し、世界的なニュースとなった。サイドウォークが、住民向けに説明した都市機能の利用許諾について問題があった。

この事例の失敗要因は、課題の深堀をせず、住民の理解・共感を得られていないと考えられる。

(2) PlanIT Valley (ポルトガル)<sup>6</sup>

ポルトガルは日立や Cisco 等と共同でプランニットバレーというスマートシティ計画を打ち出した。ポルトガルのシリコンバレーを目指した約23万人が都市に住む計画であったが失敗した。その理由は関係者たちが一丸となれず、投資を集めることもできなかったからである。

このプランニットバレーには都市についての機能選定が十分ではない評価が多数を占める。

技術先行型で都市計画が進められた。住民の生活をどのように良くするかについては全く触

れられておらず、未来の住民課題の洗い出しや、共感を得ることについては確認できなかった。技術的に大きなビジョンばかりに集中していた内容だと考えられる。

## 第3節 成功事例調査

(1) 会津若松市

プレスリリースタイトル：スマートシティの取組み～「スマートシティ会津若松」から「スーパーシティ」へ<sup>7</sup>

会津若松市はスマートシティの取組みにおいて次のように明言している。

「自分のデータは自分のものであり、自分の意志（同意）によって、自分が使いたいときに使いたいところで利用することで、自身の生活の利便性が高まる」

この考え方をもとに、データの種類や利活用の目的、利活用先などを明示し、サービス利用者の同意を得てからデータの取得・利活用を行う「オプトイン」を取組みの基軸としている。

活動内容としては農業分野、観光分野、地域交通分野、医療分野における人口減少対策の推進としている。

NECの事例<sup>4</sup>などで住民の不安が出ていた個人情報の利用については、利用許諾を取る形で、サービス利用者の意志に基づき情報利用の有無を自分で判断できる仕組みを取り入れ、住民の不安を軽減している。

(2) 加古川市パブリックコメント

加古川市パブリックコメント<sup>8</sup>は市民中心の街づくりを掲げており、市民の意見を吸い上げ、市民の不安不満に対する解決策は何であるべきか市民と共創するような意見への回答が多く見られた。また、スマートシティ技術導入については市民の課題解決のツールであると明確に評価し

ているため技術先行型でなく、まず課題などをしっかり吸い上げる姿勢がうかがえる。

パブリックコメント以外の活動内容についても調べると、住民・未来を担う学生らとワークショップを繰り返し行い、課題の深堀まで行っているようである。また、外部メディア等でも非常に成功している事例として取り上げられることが多く、成功要因として本質的な課題の追究、住民と深く話し合い共感を得つつ住民の満足のいく対応策を実行していることが確認できる。

### 第3章 スマートシティの成敗の比較、失敗理由の仮説検証

この章では、第2章で整理した成功事例、失敗事例を比較し、違いについて仮説をたて比較検証を行う。都市機能について4つの事柄、「利用者への配慮」「技術知識の共有」「利用選択の権利」「機能設計の共創」が成功、失敗の境界であると仮説を立て検証を行う。

#### 第1節 スマートシティの基本構造、都市機能利用の具体例と条件

スマートシティの基本構造と応答機能として現実空間をデータ化し、データをもとにサイバー空間でシミュレーションを行い、現実空間を最適化し応答を返すシステム構造となっている。

具体例を説明し確認を行う。第1章で紹介したとおり、スマートシティは人々の生活の利便性を高める情報通信偏重型のものと、地球環境生存基盤を維持するための環境偏重型（省エネルギーマネージメントに特化したもの）の考えによるもの、2つのモデルがある。それぞれどのように人々の生活の利便性を高くするのか、

省エネルギーを可能にするのかを確認する。

人々の利便性を良くする内容として、具体的には交通渋滞の緩和や廃棄物の削減、公共交通機関の最適化等が挙げられる。例として交通渋滞緩和の実行方法を確認する。交通渋滞の場合、発生する前兆・要因を察知できれば回避または対策が打てる可能性がある。要因として、例えば、道路・町のブロックに誰が、何処から、何時、何の目的で来る（または通過）などが挙げられる。要因をデータ化し蓄積すれば、シミュレーション予測や統計的なアプローチで、現実空間への提案としてフィードバックができ、都市機能として運転者に最適な移動ルートを伝え、渋滞緩和が期待できる。

ただし、さまざまな要因は複雑に絡み合っているため、状況が正確に把握できない場合が多い。細分化された都市機能として現実空間の状況をリアルタイムに機械的かつ自動的に把握できる仕組みが包括される必要がある。

#### 第2節 心理面から考察する都市機能利用者等の機能利用合意

現実空間からデータをリアルタイムに機械的かつ自動的に把握取得できれば、マーケティング等の話題になるが、誰がどのような意思で何を行ったか精度の高い推測または予測が可能となる。それに伴い推測精度が高くなればなるほど、サービス利用者等のプライバシーが暴かれる可能性が高くなる。そのため、個々のサービス利用者へ寄り添いながらどのようにデータを取得すればサービス利用者の心理を害さないか、利用者への配慮が必要である。

また、人間は知らないものに対して、好奇心・拒否感・恐怖感を持つことが一般的だと知られている。拒否感や恐怖感などの否定的な感

情を払しょくするには、知らない情報を共有することが効果的である。事例としてバルセロナでは、デジタルデバイドの恐怖を緩和するために Fablab と呼ばれる施設で教育し恐怖を払しょくしている<sup>9</sup>。加えて、教育と同時にとどのような便利なことがあれば、住民が幸福と考えるのか都市機能設計も行い、恐怖感をさらに払拭させ、都市機能に愛着感を持たせる場合もある。

しかし、利用者への配慮や未知の情報の共有等を行ったとしても、個人情報取得されるため、どうしても新しい物事に拒否感を示す人は存在する。そのため、個人情報漏洩に対する恐れを根本的に無くすよう、都市機能の利用選択の権利、合意の確保も考慮に入れる必要がある。

### 第3節 失敗都市と成功都市の比較

メディアなどで成功と評価されている会津若松市の事例では、第2章第2節で述べた住民へ

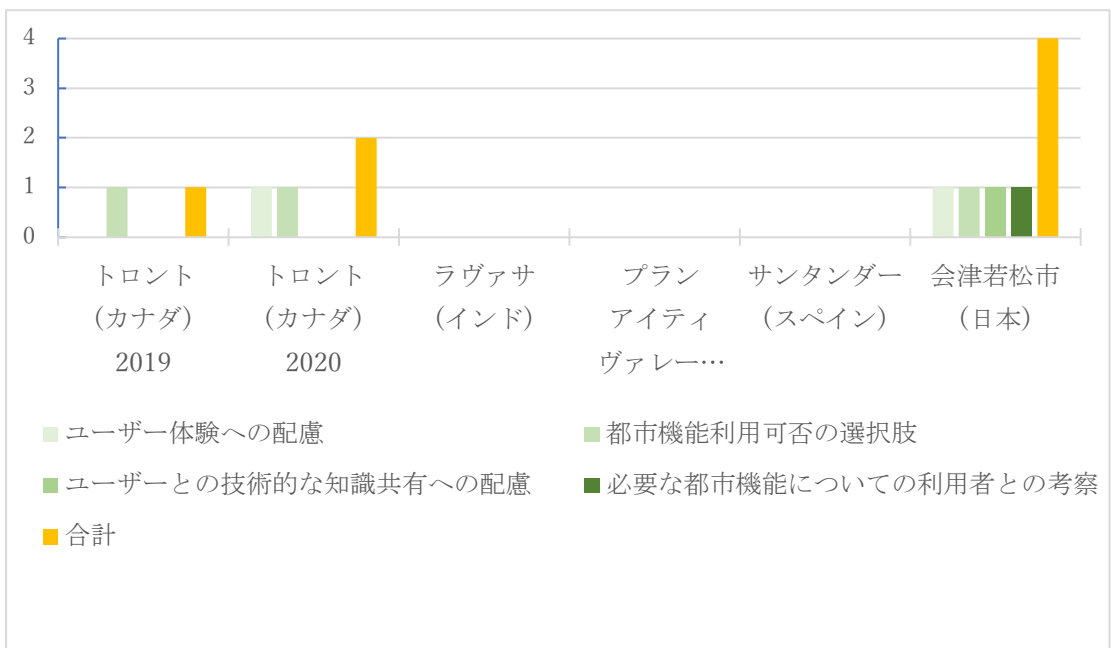
の配慮や、住民への新技術等の教育を含む住民の課題解決技術の理解が十分であることが確認できた<sup>7</sup>。トロントの住民の反対意見では、技術メーカーから住民への配慮や、住民の使用技術への理解があまりないことがわかった<sup>6</sup>。

これらのことから、スマートシティの成功の鍵は住民への配慮と、技術を利用する住民の理解にあり、住民の理解を得るためには、都市機能実装の初期段階から住民を巻き込んで議論することが必要なのではないかと仮説を考えた。

次の4項目を各1点として集計し、グラフ化により比較を行った。

- ・ 利用者への配慮はあったか
- ・ ユーザーに対する技術的な知識の共有は検討されたのか
- ・ 都市機能の利用について、住民に選択の権利が与えられているか
- ・ 住民と一緒に必要な機能を検討したのか

図1 成功・失敗事例における4要因の比較





トロントでは、2019年に住民から猛烈な反対を受けた報告書の時点では技術的な知識しか共有されておらず、2020年時点で対策が施されていても、ユーザー体験への配慮が追加されている程度であった。また、今回紹介していないスペイン、インドの失敗事例も同様に、仮説との関連で低いスコアであることがわかった。成功事例とされる会津若松市は高得点であった。

## 第4章 「調査結果および結論」スマートシティ化が成功に近づく推進体制と行動

この章では成功・失敗と評価される都市に対し、どのような推進体制がとられていたか共通項の有無を確認する。

### 第1節 成功事例の推進体制

第2章第3節で述べた会津若松市・加古川市において、双方住民と協議を重ね、今後の町の未来について良く考察を行っていることが確認できた。会津若松市についてはプレスリリースまでにワークショップを重ね、学生・民間企業・地域住民・行政など様々な属性の人々が集まっており、一般的な産学官の枠組みに地域住民がプラスされていることが分かる。さらに加古川市については、住民を中心に、都市、産学官も織り交ぜでワークショップを開催し、都市機能を定義している。

双方体制としては4属性、学生・民間企業・地域住民・行政が推進体制に欠かせないことが確認できた。

### 第2節 スマートシティに必要な推進体制の傾向

4重螺旋モデルのように、住民とうまく連携し、中立的な立場でスマートシティを推進する協議体制を構築している都市は、テクノロジーと相まってスマートシティ化に成功する傾向があると窺える。計画の初期段階から4重の推進体制で住民を納得させながらまちづくりを進めていくことが重要なポイントになると考えられる。

また、加古川市からは、この推進体制におけるフレームワークとして、オープンイノベーションの枠組みを大切にしているとお話を伺うことができた。

## 第5章 研究の限界

どの都市も理想のスマートシティを実現したとは言い難く、都市そのものが進化している最中である。一定の傾向は見られたものの、その傾向は変化していくことが予想され、今後は長期的な視点に立った分析が必要である。Twitter上で2008年～現在まで、英語キーワード”Smart”,”City”,”Fail”による機械的なデータ収集も行ったが一致するデータは700件に届かず、データ量の不足、失敗に関するオープン化が不十分だと痛感する。

本調査では、どのような都市になるかのではなく、テクノロジーが共存し、生活空間を向上させる新しい都市を実現するために、住民の理解を深め、ともに考えることがいかに重要であるかに着目した。

今回の調査結果が、今後のまちづくりに活かされることを期待する。

注

- 1 [IBM, 2021/6/3アクセス] <https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/jp/ja/icons/smarterplanet/>
- 2 [Ministry of Foreign Affairs, 2021/12/3アクセス] <https://onl.sc/RRymu36>
- 3 [国土交通省都市局, 2021/3/21アクセス] <https://onl.sc/cU3Fk4f>
- 4 [NEC, 2021/9/11アクセス] [https://jpn.nec.com/press/201812/20181213\\_02.html](https://jpn.nec.com/press/201812/20181213_02.html)
- 5 [AnnaArtyushina, 2021/3/10アクセス] <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101456>
- 6 [TomorrowCity platform, アクセス2021/1/24] <https://onl.sc/Vi7RW7j>
- 7 [本島靖, アクセス2021/2/18] [https://www.jeri.or.jp/data/pdf/feature\\_2021\\_12\\_03.pdf](https://www.jeri.or.jp/data/pdf/feature_2021_12_03.pdf)
- 8 [加古川市, アクセス2021/3/22] <https://www.city.kakogawa.lg.jp/material/files/group/10/sckaitou.pdf>
- 9 [吉村有司, 2020年11月アクセス] <https://shinkenchiku.online/column/863/>

参考文献

AnnaArtyushina. (2021/3/10アクセス). sciencedirect.com. 参照先: Is civic data governance the key to democratic smart cities? The role of the urban data trust in Sidewalk Toronto: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101456>

IBM. (2021/6/3アクセス年11月6日). Smarter Planet. 参照先: IBM 100年の軌跡: <https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/jp/ja/icons/smarterplanet/>

Ministry of Foreign AffairsJapan. (2021/12/3アクセス年12月3日). 北海道洞爺湖サミットの概要. 参照先: 北海道洞爺湖サミット: <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/summit/toyako08/news/gaiyo0709.html>

NEC. (2021/9/11アクセス). 顔情報を用いて、ホテルの出迎えからキャッシュレス決済までをスムーズに. 参照先: プレスリリース

:NEC、和歌山県白浜エリアで「IoT おもてなしサービス実証」を開始: [https://jpn.nec.com/press/201812/20181213\\_02.html](https://jpn.nec.com/press/201812/20181213_02.html)

TomorrowCity platform. (アクセス2021/1/24). SMART CITIES THAT FAILED ALONG THE WAY. 参照先: tomorrow.city: <https://tomorrow.city/a/smart-cities-that-failed-along-the-way>

王. (2021). 脱炭素社会に向かう環境志向型の持続可能な経営.

加古川市. (アクセス2021/3/22). 加古川市スマートシティ構想(案)に関するパブリックコメントの実施結果について. 参照先: 加古川市ホームページ: <https://www.city.kakogawa.lg.jp/material/files/group/10/sckaitou.pdf> 加古川市スマートシティ構想(案)に関するパブリックコメントの実施結果

河野. (2019). スマートシティモデルで拓く未来社会: まちづくりを超えて成長エンジンへと深化するスマートシティ. Amazon Kindle.

国土交通省都市局. (2021/3/21アクセス). データを活用したまちづくり取組のヒントと事例. 参照先: <https://www.mlit.go.jp/toshi/city-plan/content/001397709.pdf>

本島靖. (アクセス2021/2/18). 会津若松市のスマートシティの取組み. 参照先: 株式会社日本経済研究所: [https://www.jeri.or.jp/data/pdf/feature\\_2021\\_12\\_03.pdf](https://www.jeri.or.jp/data/pdf/feature_2021_12_03.pdf)



〈研究論文〉

## **Challenges for Regional Sustainable Tourism in Japan The Case of Kyushu**

**Xi JIA  
Akihiko SUZUKI**

The outbreak of COVID-19 has had a negative impact on global tourism, and Japan is no exception. However, this pandemic has also provided an opportunity for Japan's tourism industry to rethink its future development. This study examines the changes in tourism trends in Japan, with a focus on the region of Kyushu, and explores the current situation and issues facing the tourism industry in Kyushu through data from white papers, surveys, and articles from Japanese newspapers. The results indicate that brand image-building is crucial for Kyushu's tourism recovery, and it will be necessary for private organizations and government agencies to collaborate effectively. It also argues that sustainable tourism is a key factor in revitalizing the region's tourism industry.

## 1.Introduction

Before the early 2020 COVID-19 pandemic, Japan's tourism industry experienced significant growth in the number of international visitors over the past decade, with arrivals rising from 8 million in 2012 to 32 million in 2019. But this increase in visitors was mostly concentrated in metropolitan areas like Tokyo, Kansai, and Hokkaido, leaving a large gap between these regions and the rest of Japan, including Kyushu.

The COVID-19 pandemic has had a severe impact on the tourism industry, leading to business closures and a decline in both domestic and foreign tourism. However, the pandemic presents an opportunity for the Japanese tourism industry to rethink its future development, particularly in regional areas such as Kyushu.

To design a successful revitalization plan for Kyushu's tourism market, it is necessary to understand the changes in tourism trends during the pandemic. This study aims to examine the changes and explore the current situation and issues facing the industry in the region using data from white papers and surveys on tourism, as well as articles from Japanese domestic newspapers.

## 2.Tourism Trends in Japan and the Impact of the Covid-19 Pandemic

### 1) Tourism trends in Japan and the boom in 2019

Before the COVID-19 pandemic, the number of international visitors to Japan had surged during the preceding decade. The boom is mostly attributed

to the sharp increase in the number of inbound tourists, as the number of foreigners coming to Japan for business and other purposes has evolved much less. After relative stagnation from 2006 to 2010, Japan's inbound tourism market showed remarkable growth, especially from 2013. The total number of visitor arrivals tripled from 2013 to 2019, reaching a record of 31.88 million (2.2% more than the previous year), marking the 7th consecutive year of record high (Figure 1). As it was also the year when the new government of Prime Minister Abe started to reinvigorate tourism-oriented policies to promote the tourism industry, the growth was in line with the government's original target of attracting 60 million overseas tourists annually by 2030.

In 2019, Japan earned about 4,814 billion yen, about 46.1 billion USD, in foreign tourist expenditure from visitors to Japan, moving it to 7th place in the world, ahead of Germany and Australia. The travel and tourism sector contributed 359 billion USD to Japan's GDP, making it the world's third-largest market in this sector after the United States and China<sup>1</sup>.

Given the exponential growth in tourism income over the period, the Japanese government recognized that inbound tourism could be an important engine of economic growth and regional revitalization. Inbound tourism is well positioned to be a core element of the Japanese government's efforts to achieve its economic GDP growth target. Beyond the monetary gains, the government is also seeking to use inbound tourism as an engine to prompt interaction and revitalize outlying areas by capturing inbound demands, thereby reinvigorating non-metropolitan areas around Japan.

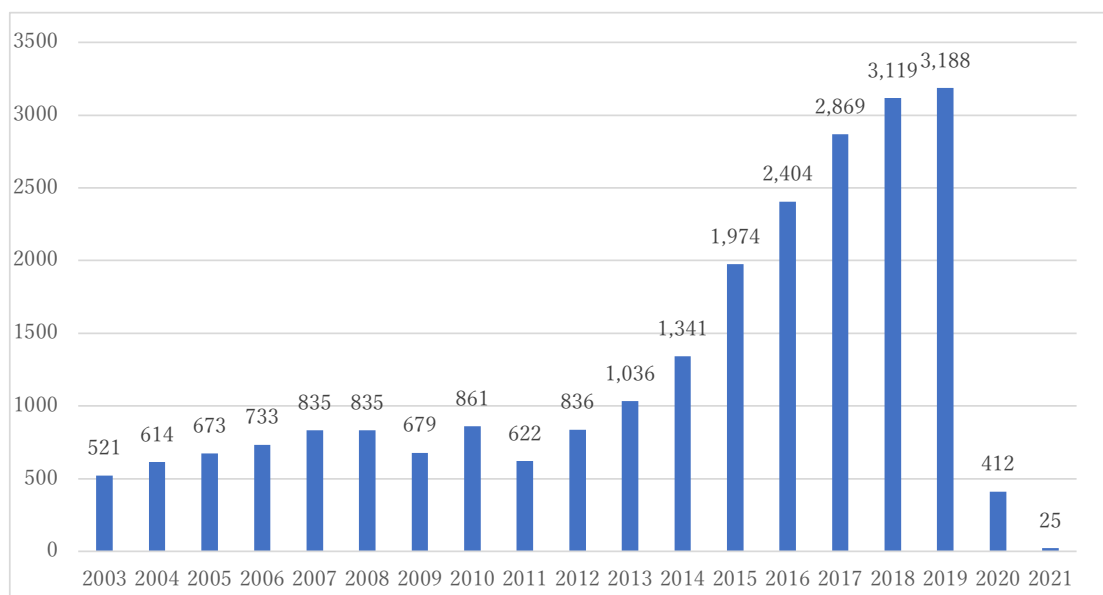
But the inbound tourist boom was highly con-



centrated in certain regions as tourist hotspots within Japan. While foreign tourists have also increasingly been venturing into outlying areas, they remain highly focused on the Kanto region in and around

Tokyo, and the Osaka/Kyoto area, which is known as the Kinki region, as well as Hokkaido, and Okinawa (Figure 3).

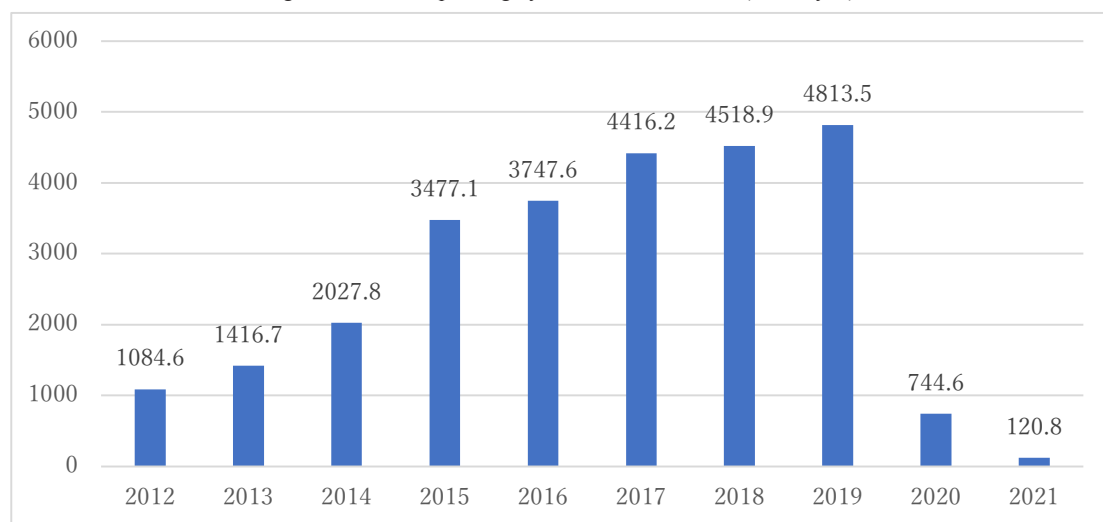
Figure 1 Number of International Visitors to Japan:2003-2021(10,000 people)



Source: Japan Tourism Agency, "White paper on tourism in Japan,2022"

<https://www.mlit.go.jp/statistics/file000008.html>

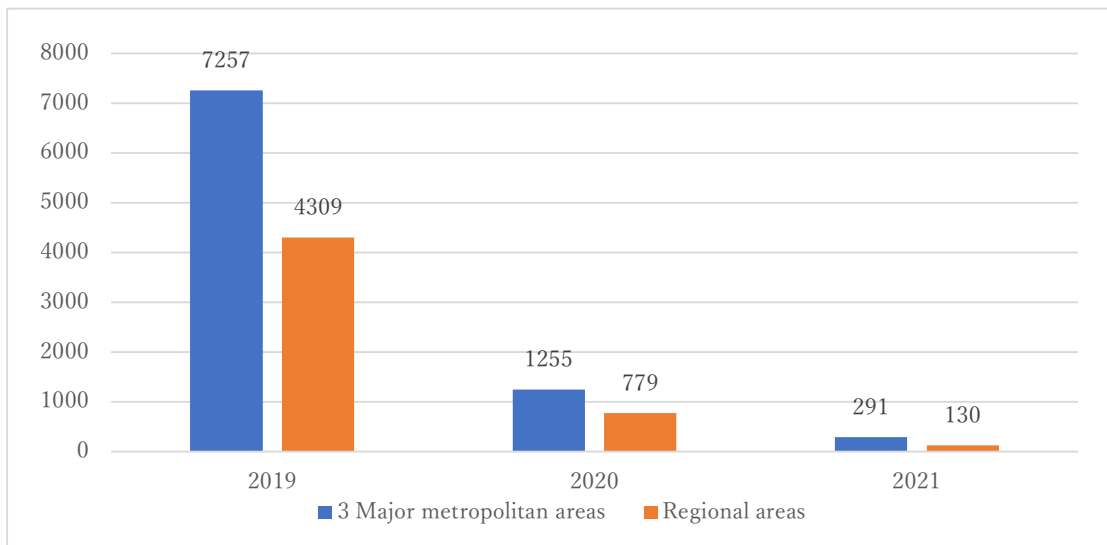
Figure 2 Tourism Spending by International Visitors (billion yen)



Source: Japan Tourism Agency, "White paper on tourism in Japan,2022"

<https://www.mlit.go.jp/statistics/file000008.html>

Figure 3 Total Number of Nights of International Visitors' stays:  
In 3 Major Metropolitan Areas and Regional Areas 10,000 guest nights



Source: Japan Tourism Agency, "White paper on tourism in Japan,2022"

<https://www.mlit.go.jp/statistics/file000008.html>

(3 major metropolitan areas refers to eight prefectures: Tokyo, Kanagawa, Chiba, Saitama, Aichi, Osaka, Kyoto, and Hyogo while regional area refers to all other prefectures)

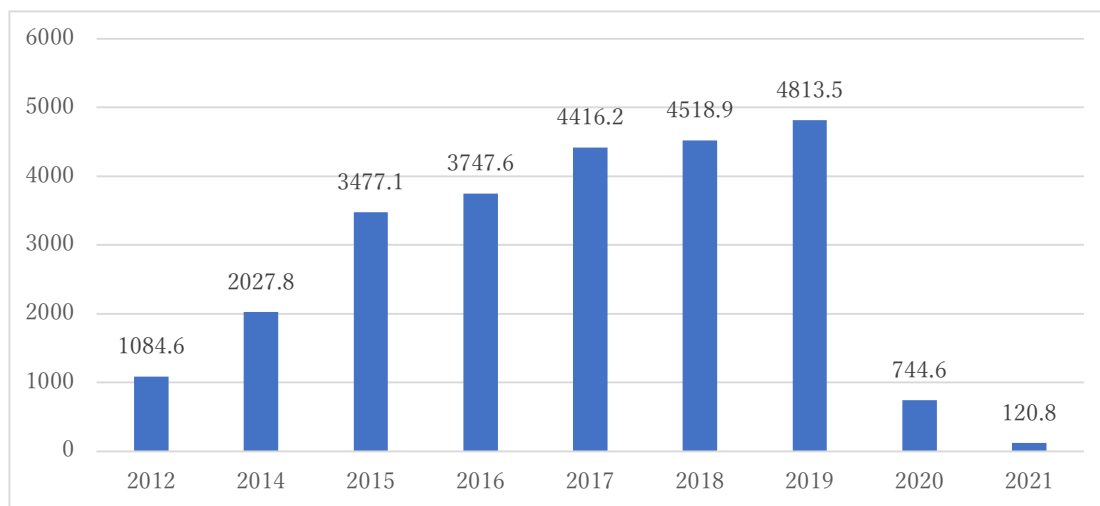
## 2) Impact of the Covid-19 Pandemic on the Tourism Industry

However, due to the global outbreak of COVID-19, the number of international visitors dropped sharply to 4.12 million in 2020, which is 87.1% lower than the previous year, and only 0.25 million in 2021 due to the implementation of travel restrictions.

Regarding Kyushu, the changes in the number of international visitors to the seven prefectures of Kyushu showed the same trend based on the data from the Kyushu District Transport Bureau. After

the Great East Japan Earthquake in 2011, the number of international visitors to Kyushu continued to expand rapidly, reaching a record high of 5.12 million in 2018. However, in 2020, the number of visitors plunged by 90% to 404,813, and further dropped to 6,119 in 2021, which is a 99% decrease from the previous year and the lowest figure since 2003. The sharp fall was mainly due to the entry restrictions imposed by the Japanese government and continued travel restrictions by governments around the world, in response to the COVID-19 pandemic.

Figure 4 Number of International Visitors to Kyushu: 2003-2021(ten thousand people)



Source: Kyushu District Transport Bureau, Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

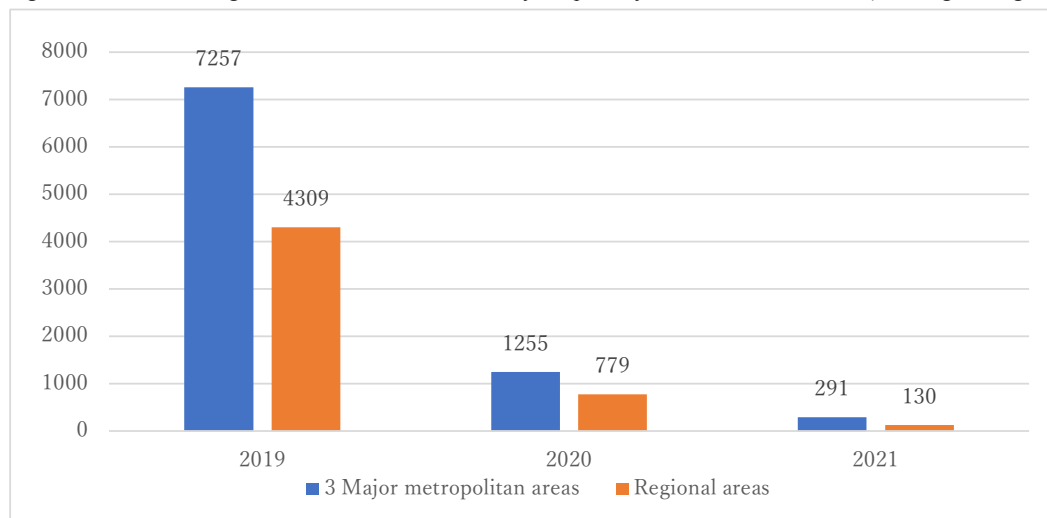
Regarding the situation before the COVID-19 pandemic, the director of the Kyushu District Transport Bureau, Mr. Toru Kawarabata, said the following in an interview with the local media:<sup>3</sup>

"The rate of international visitors from 2014 to 2019 in Fukuoka has shown a remarkable growth of 3.14 times, compared to 2.58 times

for the entire country, and 2.68 times in Kyushu.

And Fukuoka Prefecture's share of the total number of foreign overnight stays in Kyushu was 49.1% in 2019. Almost half of the foreign tourists staying in Kyushu would stay at least one night in Fukuoka Prefecture".

Figure 5 Number of Nights of International Visitors' stays: Japan, Kyushu Area and Fukuoka (10,000 guest nights)



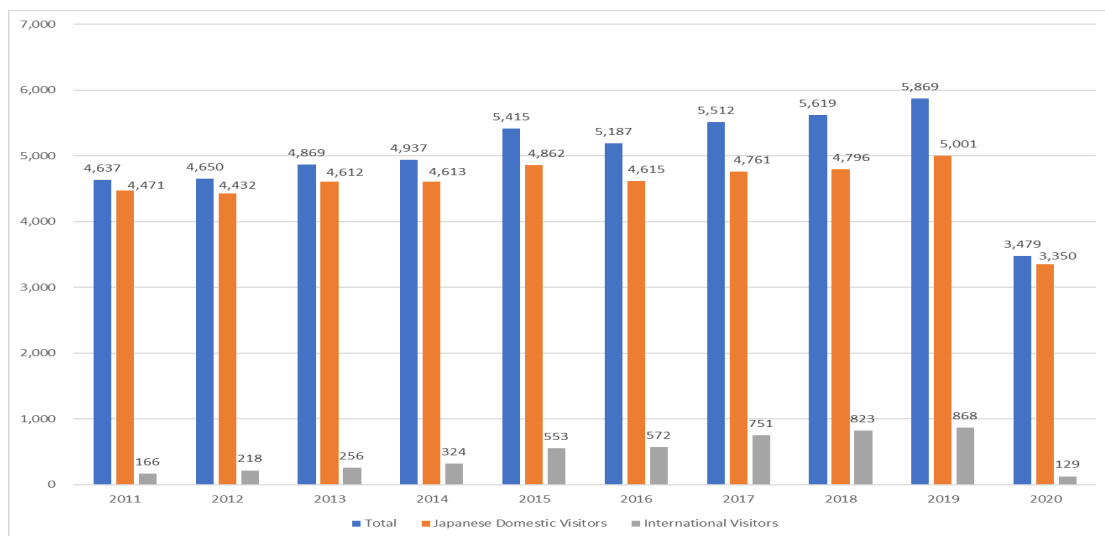
Source: Kyushu District Transport Bureau, Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

Nationwide, most international visitors to Japan are from China and Taiwan. However Fukuoka is unique in having a large number of visitors from South Korea (35.2% in 2019), due to geographical proximity and low cost carrier (LCC) operations.

A summary by the Kyushu District Transport Bureau shows that the total number of domestic overnight trips in the seven prefectures of Kyushu was 33.5 million in 2020, a decrease of 33% from 2019. And international overnight trips were 1 million in 2020, down 85% from 8.6 million in 2019<sup>4</sup>.

According to the Kyushu District Transport Bureau, the number of overnight trips in Kyushu in the period from January to October 2021 was down 6.2% from the same period previous year. Due to the "prefectural discount" program (regional tourism business support) in each prefecture of Kyushu, a rise in the number of overnight trips could be seen from March to August 2021, but it declined again in September because of the declaration of a state of emergency.

Figure 6 Number of International and Domestic Overnight Trips in Kyushu: 2011-2020 (10,000 people)

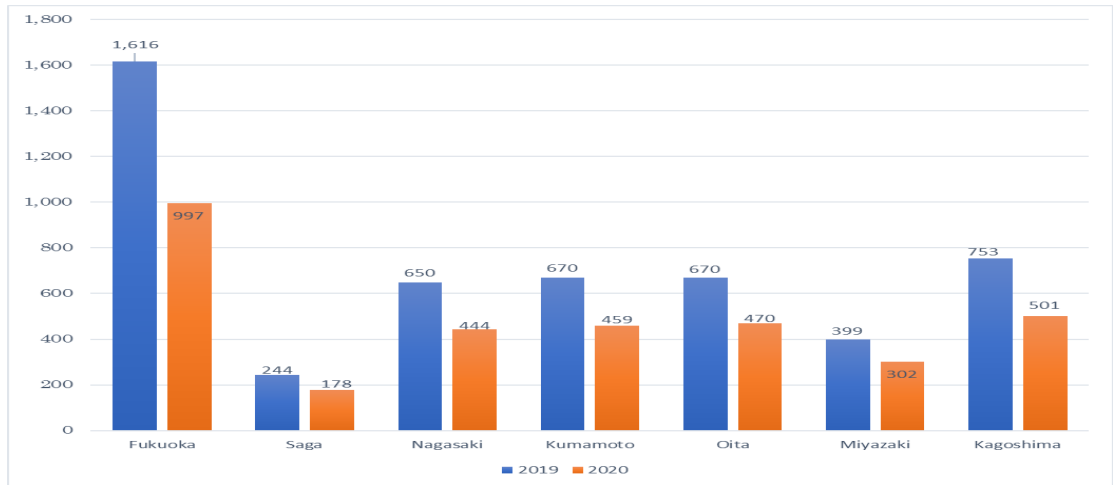


Source: Kyushu District Transport Bureau, Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

As shown in Figure 7 comparing 2019 and 2020 by prefecture, Fukuoka Prefecture saw the largest decline of 38.3%, while the others fell between 24-33%. A recovery trend was seen with

the launch of the "Go To Travel Campaign", which started in July 2020, but it has fallen again since the suspension of the campaign in December 2020.

Figure 7 Domestic Overnight Trips in Kyushu in 2019 and 2020 by Prefecture (10,000 people)



Source: Kyushu District Transport Bureau, Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

### 3. Changes in Tourism Trends after the Covid-19 Pandemic

#### 1) Birth of a New Style of Travel: "Micro-tourism"

Travel restrictions continue to make it difficult to travel too far from home, which has led to the birth of a new style of travel in Japan, called "Micro-tourism". This refers to sightseeing and overnight travel within an hour or two of home, meaning people explore the local area rather than travelling long distances to the destination. Micro-tourism was proposed by Mr. Yoshiharu Hoshino, CEO of Hoshino Resort, as an innovative measure to be taken by the tourism industry, and has become a new form of tourism for the post-pandemic era.

According to the Japan Travel Bureau Foundation, travel within regional blocks has increased significantly in Hokkaido, Tohoku and other

regional blocks. "Micro-tourism" has become mainstream amid the self-imposed recommendations against travelling across prefectural borders<sup>5</sup>. This small-scale style of travel has seen an uptick across the country, given impetus by the "Go To Travel Campaign", as well as discount campaigns for prefectural residents as tourism promotion measures. It also enhances collaboration among nationwide and regional companies, and local experts.

As for Kyushu, looking at the places of residence of Japanese people who stayed in Kyushu, we can see that in 2019, before the COVID-19 pandemic, there was an almost 50/50 split between travel inside and outside Kyushu. But since the spread of the COVID-19, the proportion of travel inside Kyushu has increased. According to a report by Kyushu District Transport Bureau, "micro-tourism", which allows tourists to enjoy sightseeing in the local vicinity, is spreading.

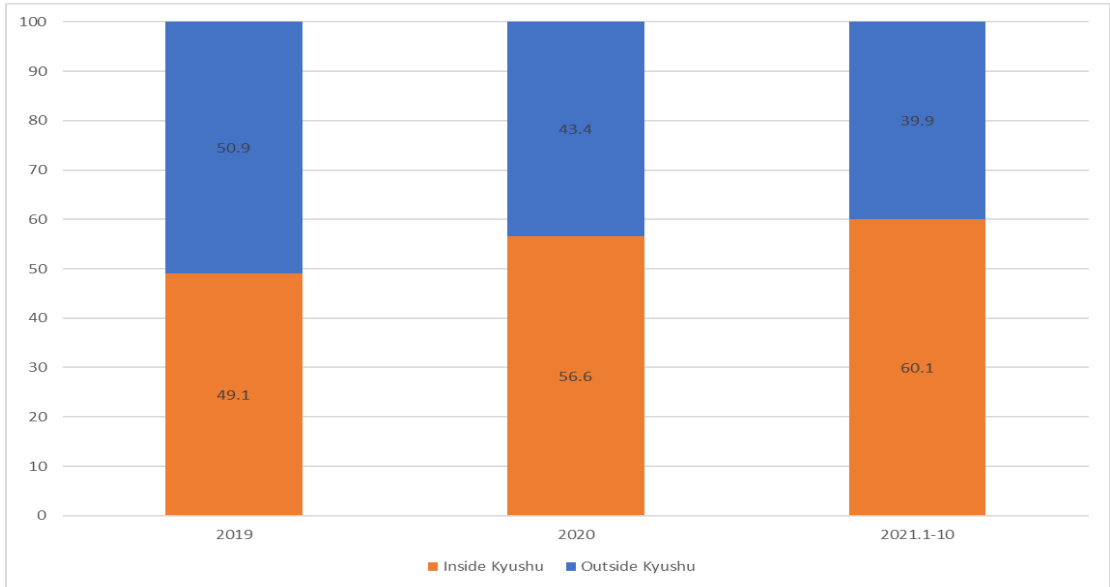
From Jan. 2021 to Oct. 2021, Miyazaki had the



highest percentage of local overnight trips in the Kyushu region, 81.5%, while in Oita and Saga locals accounted for 72.8% and 72.1% respectively. In

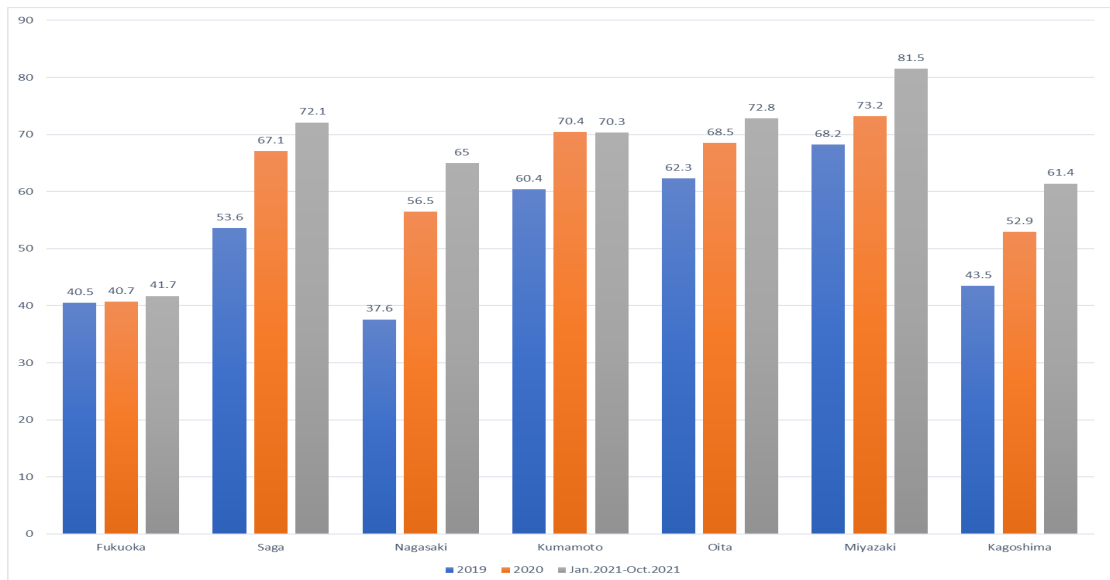
terms of growth compared to 2019, the local overnight stays in Nagasaki increased by 27.4 percentage points, and Saga by 18.5 percentage points.

Figure 8 Ratio of local Tourists Taking Overnight Trips in Kyushu by prefecture (%)



Source: Kyushu District Transport Bureau, Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

Figure 9 Ratio of Domestic Tourists Taking Overnight Trips in Kyushu by prefecture (%)



Source: Kyushu District Transport Bureau, Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

According to the Nishi-Nippon Shimbun, "micro-tourism" is spreading due to restrictions on overseas travel as well as discount campaigns for prefectural residents in tourism promotion measures.<sup>6</sup>

Yoshiharu Hoshino, CEO of Hoshino Resorts (based on Karuizawa Town, Nagano Prefecture), told the Nishi-Nippon Shimbun the following<sup>7</sup>:

"Japan has lost inbound (international visitors to Japan) spending, but the overseas travel market has returned to domestic travel. It was a good opportunity to experience "micro-tourism" and supported the business.

Regarding "micro-tourism", he stated that the expected effects were not achieved in the big cities of Tokyo, Kansai, and Okinawa, but "Kyushu was the easiest place to do." "The number of people in Kyushu who stayed at "Kai Aso" in Kokonoe Town, Oita Prefecture in the summer was about 30% in 2019 before pandemic of COVID-19, but it grew to about 40-60 % in 2020 and 2021."<sup>8</sup>

## 2) Remote Work and Vacation

With remote work being promoted, "Workcation" and "Bleisure" emerged as the top travel trends for 2021.

Workcation, according to the Tourism Agency, refers to working while enjoy leisure time in a different location from the usual workplace, such as resort areas, hot springs, and national parks<sup>9</sup>. Bleisure refers to travel which combines elements of both business and leisure. It typically takes the form of business travelers extending the duration of the trip to enjoy leisure activities.

The move builds on the spread of remote work and an increase in travelers choosing to go to the

countryside amid the COVID-19 pandemic. Many companies embraced workcation and the government is promoting it as a contributor to work style reform and travel demand equalization, but labor management and the need to ensure educational opportunities for children are issues.

It is likely to spread to a certain extent if companies become more aware of the fact that workcation is effective as a work style from the perspective of business continuity plans, and that it contributes to improving employee productivity and extending life expectancy and quality of life. According to the Nihon Keizai Shimbun, the Council of Workcation Municipalities was established in November 2019. Goto City, in Nagasaki Prefecture started an island living experience program in 2019. The city prepared an office with a well-equipped communication environment, childcare services, sightseeing tours, and other facilities. The program is designed for people to stay for 3 to 9 nights.

## 3) Sustainable Tourism in Japan

The rapid expansion of global tourism in recent years has coincided with growing concern in many countries over its impact on the environment and on the lives of those living and working in popular tourist destinations. The emergence of the COVID-19 pandemic has heightened these concerns.

The Sustainable Development Goals (SDGs) were adopted in 2015, and the UN's World Tourism Organization has accordingly called for 'sustainable tourism', defining this as "tourism that meets the needs of visitors, industry, the environment and the host community, while taking into account the environmental, socio-cultural and economic impacts for the present and the future"<sup>10</sup>. Sustainable develop-

ment and sustainable tourism were quite new concepts for Japan. Prior to the pandemic, the huge increase in the number of international visitors to Japan was starting to sound alarm bells, with many people lamenting overcrowding, pollution, and the resulting burden on local residents and communities. Sustainable tourism was meant to solve the problems of congestion, etiquette violations, and other nature conservation and cultural conservation issues.<sup>11</sup>

"Japan is taking concrete steps to support these global targets. The Japan National Tourism Organization (JNTO) has accordingly formulated policies aimed at promoting sustainable tourism in Japan that will contribute to achievement of the SDGs.

The management concept of JNTO includes "the development of the national economy through inbound tourism", "the revitalization of local communities", "the promotion of international mutual understanding", and "the enhancement of Japan's branding power"<sup>12</sup>.

JNTO's sustainable tourism embodies the following goals:

①Protecting and nurturing local environments and their biodiversity

This is about contributing to the preservation of nature and biodiversity by disseminating information on examples of how environmental resources are optimally used for tourism, such as tourism content that takes into account environmental impact.

②Respecting and preserving local culture

This refers to contributing to the preservation and transmission of the tangible and intangible traditional and cultural assets of the region that Japan has nurtured since ancient times, while

providing them to overseas visitors in an attractive form and allowing them to experience them through foreign tourism.

③Supporting local economies

The aim is to attract and retain a steady stream of international visitors to all regions of Japan, without being biased toward any particular region or time of year, and to stimulate local economies by promoting local experiences and the purchase of local products so as to create stable, long-term employment and make the region a good place to live and a good place to visit.

According to Yomiuri Shimbun, Green Destinations, the world's leading destinations network for responsible tourism, selects regions that meet its core criteria and features advanced sustainability stories selected by a panel of experts each year.<sup>13</sup>Six regions from Japan were selected in 2020 and 12 in 2021, and Aso City was one of them. It was selected in recognition of its multi-tiered support system by a diverse group of stakeholders for the maintenance of grasslands and the return of profits through grasslands activities from appropriate compensation received from tourists.

From what we have discussed, we can see that travel styles are greatly affected by infection prevention measures. Family trips with a small number of people, avoiding contact with the general public, traveling to nature-rich areas and hot spring areas by private car, and enjoying private room stays at small accommodation facilities or in nature have become mainstream.

Eradication of a virus is difficult, and it is

thought that this travel tendency will continue and take root in the future. In particular, for trips aimed at enjoying the outdoors and nature, sustainable tourism is welcomed by most travelers. Tourists are becoming more aware of the need to protect and sustain resources in the place they visit. Various forms are being developed, and the options for enjoyment are expected to increase and become firmly established.

#### **4. Current Situation and Issues Facing Tourism in Kyushu**

##### **1) Enhancing the recognition of Kyushu using unified branding**

Kyushu is one of the four main islands of Japan, located in the most southwestern part of the country. It is an area blessed with a warmer climate, and has a wide range of attractions for tourists, such as active volcanoes and hot springs with the highest volume of hot spring water output in Japan. However, when looking at Kyushu as one destination, it is less popular to Tokyo, or Kyoto, even Hokkaido or Okinawa. Japan's tourism data shows that travelers from the European, North American, and Australian markets tend to stay longer and spend more per days than visitors from other overseas regions. However, these travelers tend not to travel as far south as Kyushu.

Many of the sightseeing spots were featured on the legacy site, but with images and translated text that lacked focus and appeal. The Kyushu Tourism Promotion Organization was established in April 2005 as an implementation organization for the "Kyushu tourism strategy" formulated by the Kyushu Regional Strategy Council, consisting of the

Kyushu regional Governors' association, the Kyushu Economic Federation, the Kyushu Federation of Chambers of Commerce and Industry, the Kyushu Association of Corporate Executives, and the Kyushu Employers' Association. The philosophy of the association is to try to create a new unified branding strategy for Kyushu. The "One Kyushu Project" is the key concept.

The brand ties seven diverse prefectures together through volcanic power and geothermal energy, Kyushu's history as a center of international exchange, and the fertile fields and abundant waters that shape this island's cuisine. The second stage of "Kyushu Tourism Strategy" was formulated to increase awareness of the Kyushu brand and enhance the recognition of Kyushu's brand, particularly in East Asia. Since Kyushu has the largest number of hot springs in Japan, in terms of the number of sources and the volume of hot springs gushing out, hot springs have been identified as a focal image in Kyushu's branding campaign.

However, challenges still exist. How to create a clear image of Kyushu, and to promote a country-specific image through various channels are the issues. According to the Nishi-Nippon Shimbun, Yoshiraru Hoshino, CEO of Hoshino Resort, talked about Kyushu as a tourist destination .

"Kyushu is an extremely attractive place. For example, shochu made in Kyushu is very popular in Tokyo's izakaya (Japanese-style pubs), and it is said to be Japanese whiskey. From the world's point of view, Kyushu is seen as one cultural sphere, a different Japanese culture other than that of Tokyo and Kyoto...

But travelers don't think of Kyushu prefecture by prefecture. Yet, the tourism strategy is for

each of the seven prefectures. None of the prefectures has a sufficient budget, and as a result, they haven't become world-class tourist destination brands. Despite the potential, the seven prefectures are unable to focus on a single brand. The ideal strategy for Kyushu as a whole would be to become one. This is a very difficult task given the current framework in Japan, but we need to concentrate budget and authority, and come up with a clear strategy."

## 2) Development of Tourism Resources and Information Transmission Capacity

There are a great abundance of World heritage sites in Kyushu:

- ①Yakushima Island (Kagoshima Prefecture) Natural Heritage site
- ②Site of Japan's Meiji Industrial Revolution: Iron and Steel Making, Shipbuilding, and Coal Industry (Fukuoka, Saga, Nagasaki, Kumamoto, Kagoshima, Yamaguchi, Iwate, and Shizuoka Prefectures) Cultural Heritage
- ③Munakata/Okinoshima Island and Related Properties (Fukuoka Prefecture) Cultural Heritage
- ④Nagasaki and Amakusa Region Latent Christian Related Heritage (Nagasaki and Kumamoto Prefectures) Cultural Heritage
- ⑤Amami oshima, Tokunoshima, Northern Okinawa Island and Iriomote Island (Kagoshima and Okinawa Prefectures) Natural Heritage

In fact, Kyushu has fascinating tourism resources including history, culture, hot springs, nature, volcanoes, and delicious food. It is necessary to combine all of these elements and aim for more effective information dissemination both domesti-

cally and internationally. This includes not only the information from tourist destinations, but also the information shared by visitors to the area through social media or other channels to attract more tourists.

## Conclusion

Building a strong Kyushu brand image is crucial to increase inbound tourism. The region has many natural and cultural assets that extend beyond the major urban areas, and unified branding can ensure that tourists worldwide have greater awareness of all that Kyushu has to offer. The tourism industry can flourish if the public and private sectors work together to deliver a great experience for visitors.

Furthermore, sustainable tourism will play a significant role in the recovery of tourism. In May 2020, a new law was enacted to promote tourism and deepen understanding of local culture, with a particular focus on upholding and revitalizing ancient traditions and cultures in regional areas. These are threatened due to depopulation, and the new law calls on facilities such as museums to offer visitors more insights into the cultural and historical background of their exhibits in an accessible and easy-to-understand manner. The aim is to make Japanese culture more accessible to overseas tourists, boost awareness of the culture of regional areas among residents, deepen their attachment to them, and promote regional revitalization.



### Annotation

- 1 Jetro "Japan's tourism market expected to grow again post-corona" [https://www.jetro.go.jp/en/invest/attractive\\_sectors/tourism/overview.html](https://www.jetro.go.jp/en/invest/attractive_sectors/tourism/overview.html) (accessed on April 12,2022)
- 2 Kyushu District Transport Bureau, "Number of Foreign Entrants to Kyushu." On January 25, 2022 <https://www.ttb.mlit.go.jp/kyushu/content/000257290.pdf> (accessed on February 20, 2022)
- 3 Fukuripa, October 15, 2021, "New Travel in the Age of with Corona, the Future of Fukuoka/Kyushu Tourism: Interview with Toru Kawarabata, Director General, Kyushu Transport Bureau. <https://fukuoka-leapup.jp/biz/202110.354> (accessed on February 13, 2022)
- 4 Kyushu District Transport Bureau, "Impact of New Coronavirus Infections on Public Transport and Tourism Operators in Kyushu." <https://www.ttb.mlit.go.jp/kyushu/content/000257312.pdf> (accessed on February 13, 2022)
- 5 Japan Travel Bureau Foundation, Gallery Project, Trends of new coronavirus infectious diseases and Japanese travelers, 2021. the results of the JTBF's analysis of two regular surveys, the Travel Awareness Survey and the Travel Field Survey, or example, Hokkaido, where the percentage of travel within the regional block was high at 53.8% as of the August 2019 survey, nearly 100% responded that travel within Hokkaido was largely unchanged in 2020 survey. Similarly, in Tohoku it changed from 53.0% to 75.0%. In Kyushu/Okinawa, it changed from 58.8% to 81.8%, and in Kanto, which was a large-scale customer market nationwide, it changed from 25.9% to 51.6%.
- 6 The Nishi-Nippon Shimbun, October 7, 2021, "60% of Kyushu overnight visitors are within the region in the first half of 2009, Kyushu Transport Bureau analysis, under Corona, 'familiar travel' spreads" <https://www.nishinippon.co.jp/item/n/812142/> (accessed on February 13, 2022)
- 7 Nishi-Nippon Shimbun, December 27, 2021, "'New Year's Eve and New Year's Travels Nearby Are Doing Well,' Interview with Hoshino Resort Representative on Current State of Tourism." <https://www.nishinippon.co.jp/item/n/848560/> (accessed on February 13, 2022)
- 8 *ibid*
- 9 The official website of the Japan Tourism Agency, "New Styles of Travel," <https://www.mlit.go.jp/kankochoworkation-bleisure/> (accessed on February 24, 2022)
- 10 Japan Online Media Center (JOMC) Newsletter, "Sustainable Tourism in Japan what it means and how JNTO aims to help realize it", <https://business.jnto.go.jp/news/1605.html> (accessed on July 29,2021)
- 11 MLIT "Toward an Advanced Sustainable Tourism

- Country, June 12,2019, [www.mlit.go.jp/common/001293010.pdf](http://www.mlit.go.jp/common/001293010.pdf) (accessed on February 24, 2022)
- 12 Japan Tourism Agency, June 22, 2021, "Contribution to the SDGs and the Promotion of Sustainable Tourism (Sustainable Tourism)." [https://www.jnto.go.jp/jpn/news/press\\_releases/20210622.pdf](https://www.jnto.go.jp/jpn/news/press_releases/20210622.pdf) (accessed on February 24, 2022)
  - 13 The Yomiuri Shimbun, October 19, 2021, "Aso City among the World's 100 Most Sustainable Tourist Destinations." <https://www.yomiuri.co.jp/local/kumamoto/news/20211018-OYTNT50059/> (accessed on February 25, 2022)
  - 14 Nishi-Nippon Shimbun, December 17,2021, "Branding Lags Behind, Strategy Needed for Kyushu Tourism"

### References

1. Andre Andonian, Tasuku Kuwabara, Nomi Yamakawa, Ryo Ishida (2016). "The future of Japan's Tourism : Path for sustainable growth towards 2020" , McKinsey Japan and Travel, transport and Logistics Practice <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/travel%20logistics%20and%20infrastructure/our%20insights/can%20inbound%20tourism%20fuel%20japans%20economic%20growth/the%20future%20of%20japans%20tourism%20full%20report.pdf> (accessed on August 31, 2022)
2. Anh Thi Ngoc Nguyen (2020). "Japan's Inbound tourism Boom: Lessons for its Post-COVID-19 Revival", <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/08/21/Japans-Inbound-Tourism-Boom-Lessons-for-its-Post-COVID-19-Revival-49618> (accessed on March 25,2022)
3. Babak Taheri, Thomas Farrington, Ross Curran & Kevin O'Gorman (2017). "Sustainability and the authentic experience. Harnessing brand heritage-a study from Japan", Journal of Sustainable

Tourism, Vol.26 No.1, pp.49-67

4. Edgar Bellow, Thomas Majd, Cecilia Casalegno (2019). Creative and Sustainable Tourism: The Case of Ainu in Japan. *Symphonya. Emerging Issues in Management* (symphonya. Unicusano. it),2, pp.119-132
5. Japan Tourism Agency (2021). "Report of Survey Public and Private Initiatives in Each Country and Region to Revive International Tourism Exchange from the COVID-19 Crisis" [https://www.mlit.go.jp/kankocho/en/page07\\_000022.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/en/page07_000022.html) (accessed on September 20,2022)
6. Japan Tourism Agency "White Paper on Tourism in Japan, 2018-2021" <https://www.mlit.go.jp/statistics/file000008.html> (accessed on August 31, 2022)
7. Japan Travel Bureau Foundation (2020-2022). "Trends Amongst Japanese Travelers During the COVID-19 Epidemic" <https://www.jtb.or.jp/en/research/report>(accessed on September 20, 2022)
8. Jetro "Japan's tourism market expected to grow again post-corona" [https://www.jetro.go.jp/en/invest/attractive\\_sectors/tourism/overview.html](https://www.jetro.go.jp/en/invest/attractive_sectors/tourism/overview.html), (accessed on August 31, 2022)
9. Noriko Yagasaki (2021). "Impact of COVID-19 on the Japanese Travel market and the Travel Market of Overseas visitors to Japan, and subsequent recovery", *IATSS Research* 45, pp451-458
10. Olesia Silanteva (2022). " Sustainable Tourism in the Pandemic Era: A Case Study of Japan" Proceeding of the 5<sup>th</sup> International Conference on tourism Research <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ictr/article/view/176> (accessed on August 31, 2022)

〈研究論文〉

# 日本の旅行会社の経営戦略の転換

## Strategic Change for Japanese Travel Agencies

小原 篤次\*  
Atsuji Ohara

### (要 約)

日本の主要な旅行会社は鉄道系が多く、主要駅に立地してきた。しかし新型コロナウイルス感染拡大で、オンライン販売が増加した。まず本論はオンライン旅行会社（OTA）に関する先行研究は主に国際ジャーナル中心にレビューしながら、研究が理論、定性から定量に向かう研究の変遷を確認した。日本でも顧客レビューを活用した定量研究が出始めている。オンラインに関する国内の状況は、ユーロモニターインターナショナルによると、2010年時点で24%だったが、2020年には56%と初めて店舗販売を逆転している。長期的には、これまで旅行にも積極的に参加し、対面販売を好んだ団塊の世代が後期高齢者に向かうなど年齢構成の変化から、よりオンラインになじんだ世代の割合が高くなり、対面（オフライン）を中心としてきた伝統的な旅行会社もさらなるオンラインの活用、外国人観光客（インバウンド客）の取り組みの強化など戦略転換の機会となるだろう。

キーワード：経営戦略の転換、競争戦略、電子商取引、オンライン旅行会社、M&A

---

\*長崎県立大学国際社会学部准教授

## はじめに

伝統的に世界の個人向けリテール旅行会社は航空会社、ホテル、ホールセール旅行会社などと消費者の間の仲介者として繁栄してきた<sup>1</sup>。1980年代になると、大型コンピュータによって横断的販売網（Global Distribution System、GDS）<sup>2</sup>も構築され、旅行会社は航空会社、ホテル、レンタカーなどの予約を円滑化した。さらに日本の主要旅行会社の特徴は鉄道（JR・私鉄）、航空会社などを親会社とすることにある。特に鉄道系は資本関係にある主要駅に出店し、交通の利便性を武器に集客を行ってきた。業界最大手のJTB（非上場）の2位の株主はJR東日本、日本旅行（非上場）の筆頭株主はJR西日本、JTBはジェイアール東海ツアーの2位の株主である。楓森博は、観光ビジネスは鉄道会社本体はもとより、関連会社の旅行会社などによって、時にはその両者が共同して行う「重要な経営部門」<sup>3</sup>であると位置づけている。主要旅行業者の総取扱額<sup>4</sup>は新型コロナウイルス感染拡大前の2014年をピークに減少<sup>5</sup>している。

1980年代になると、プラザ合意後の円高を背景に、日本人の海外旅行が増加<sup>6</sup>していく。旅行会社も海外旅行の価格破壊を掲げて、JTB、日本旅行、近畿日本ツーリストの先行大手にチャレンジャーが現れた。その代表が澤田秀雄氏を起業したエイチ・アイ・エス<sup>7</sup>である。さらに、1987年、日本国有鉄道からJRに民営化されると、JRが直系と言える子会社ビジネスとして旅行会社を設立し、駅ナカ・駅前の場所で、JTBや日本旅行などと競合するようになった。

新型コロナウイルスの影響を大きく受けた業種のひとつが旅行会社（travel agency）である<sup>8</sup>。さらに日本固有の事情は、遅れていたオンライン利用が新型コロナウイルスの影響もあ

り、加速したことである。日本の旅行会社は経営戦略の転換点を迎えたと言える。リクルートホールディングス系の「じゃらん」、楽天グループの「楽天トラベル」、Expedia、Hotels.comなどオンライン専門の旅行会社（Online Travel Agency: OTA）<sup>9</sup>が台頭してきている。

英調査会社ユーロモニターインターナショナルによると、国内の旅行市場におけるネット販売比率は2010年時点で24%だったが、2019年には46%まで上昇した。新型コロナウイルスの影響で旅行市場が縮小した2020年には56%と初めて店舗販売を逆転している<sup>10</sup>。

JTB、日本旅行は資本金の増資と減資、エイチ・アイ・エスはテーマパークハウステンボスを香港の投資ファンドに売却して、財務改善を図っている。

本論では、第1節で、英文の国際ジャーナルを中心に、オンライン販売、OTAに焦点をあてながら先行研究をレビューする。海外のオンライン販売とOTA事情と研究成果を紹介する。第2節では、公益社団法人日本観光振興協会の『観光の実態と志向』から、インターネットが設問に加えられた1999年以降、個人が国内旅行の情報源の変化、さらに、観光庁が集計する統計「主要旅行業者の旅行取扱状況」を2016年度から2021年度までの6年間活用する。この統計は、海外旅行、インバウンド観光、国内観光の3つに分けて公表されており、主に対面型（オフライン）<sup>11</sup>の旅行会社別の経営戦略を整理することができる。最後に従来型の旅行会社の今後の経営戦略の転換について展望する。

## 1. 先行研究

オンライン販売にとって重要なオンラインインフラの歴史で重要な節目は2つである、ひと

つは、インターネットの普及である。米国のソフトウェア会社であるマイクロソフトが1995年のウィンドウズ95の発売以来、インターネットが世界各地で普及していった。もうひとつは、米国のコンピューターメーカーのアップルがスマートフォンのiPhone<sup>12</sup>をアメリカでは2007年から、日本では2008年<sup>13</sup>から販売したことである。新型コロナウイルス感染拡大から数えると25年間が経過した。

次に、OTAについて振り返る。オンライン販売は既存の旅行会社以外の組織によって所有または運営されている新規参入者が先駆けとなった（Buhalis and Licata, 2002）<sup>14</sup>。マイクロソフトの旅行予約システム部門としてエクスペディア（Expedia, Inc.）<sup>15</sup>が1996年設立され<sup>16</sup>、1999年、IPOでマイクロソフトからスピンアウトしている<sup>17</sup>。

オンライン環境の整備、とりわけ有料学術論文検索サービスの登場によって、先行研究の対象本数を飛躍的に増加させ、さらに分析ソフトウェアを利用した分析も行われている。学術文献検索エンジンのSCOPUS<sup>18</sup>のタイトル・キーワード・要約を対象にした検索<sup>19</sup>で、1995年から2022年までの期間で、観光に関するキーワード（"travel agency" OR tourism）とオンラインに関するキーワード（online OR internet OR website OR "information technology"）を組み合わせると、11,639本の文献がある。これを研究分野・出版物タイプ・本文言語でスクリーニング<sup>20</sup>すると4,110本まで絞り込める。28年間で前半と後半に分けると、前半430本と後半3,680本になる。前半の最後が2008年のため、iPhone 発売前の期間である。後半の論文数は全体に対して89.5%も占めている。時系列では、2000年以降、年間20本を超え、2010年以降、100本を超えてゆく。2020年の新

型コロナウイルス感染拡大以降の3年間で1,537本で全体の論文数に対して37.4%と3分の1以上も占めている。研究者の所属国・地域<sup>21</sup>では、米国845本、中国456本、英国435本、豪州381本、スペイン331本がトップ5である。香港、インド、台湾、マレーシアなどアジア諸国<sup>22</sup>の論文数も多い。

こうした有料学術論文検索サービスとソフトウェア SciMat を組み合わせた先行研究の傾向を可視化した論文もある。Molina-Collado et al., 2022は、情報通信（"technolog\*" and "ICT"）と旅行（"touris\*" or "hospitality" or "hotel" or "travel"）に関するキーワードを組み合わせて2,424本の論文から SciMat を使い、8,132のキーワードを抽出し、キーワードの関係を可視化している。

日本の初期のオンライン販売について調査した Zhang（2004）によると、インターネットの登場に伴い、マーケティングのプロセスとマーケティング・ミックスは劇的に変化した。従来のマーケティング・ミックスに加えて、顧客を組織化することは、インターネットマーケティングのプロセスにおける新たな要素となる。インターネットはマーケティングの理論を書き換え、マーケティングのプロセスと管理を変えている。インターネットには、コミュニケーションと情報伝達のためのいくつかの独特な能力がある。これらの特徴は、インターネット上のマーケティング・ミックスを従来のマーケティングとは異なるものにしていく。そのうえで、Zhang（2004）の研究は、日本の3大旅行代理店がどのようにインターネットマーケティング活動を行っているかを検討するために、日本の主要旅行代理店、JTB、近畿日本ツーリスト、日本旅行を対象とした事例研究を行った。財務諸表およびマーケティング計画の二次資料の分



析を行い、さらにインターネットマーケティング担当の副社長、管理職を対象に非構造的インタビューを実施した。

JTBは1998年4月からホームページを通じて旅行販売「インフォクルー」<sup>23</sup>を手掛けており、2001年には12万5,000人<sup>24</sup>の会員を抱えていた。旅行商品のデジタル化は、インターネット上でマーケティングするためのもう1つの革新的なツールと評価した。その具体例として、JTBのウェブサイト上で、顧客は約5万件のパッケージ・ツアーやその他の関連情報をすべて検索することができる。さらにJTBのニュースリリースに依拠しながら、パンフレットがデジタルに置き換わることで、総労働時2,000時間と総費用の3%を節約できると紹介した<sup>25</sup>。当初、10%のリピート率が44.6%に上昇した<sup>26</sup>。

Zhang (2004) 論文に対して Strategic Direction (2005) による書評論文がある。日本の旅行会社の特徴を補足している。日本の旅行会社について「他の多くの業界と同様、かなり安定したビジネス」としたうえで、(1) 顧客は旅行代理店のリテール店舗に行くか、(2) 電話で直接連絡を取るか、(3) 旅行代理店の営業担当者 (representatives) の3つのチャンネルに加えて、インターネット取引を位置づけている。オンラインの便益について6点をあげている。(1) デジタル化が可能な製品について距離はコストに影響しない、(2) データベースに関する顧客情報は競争優位の源泉となる。(3) 電子メールによるダイレクト・コンタクトはバーチャル・コミュニティの構築を可能にする。(4) 顧客に対する特別注文の提供が大規模に可能となる、(5) ブランドは通常の広告・販促チャンネルではなく、インタラクティブ・コミュニケーションによって開発することができる、(6) インターネットを通じて顧客を増やすコ

ストがほぼゼロになる<sup>27</sup>。

Law (2000) は、インターネットは旅行や観光のマーケティングの理論的原理に完全に適合するとして4点を指摘している。(1) 旅行および観光産業の理由: 旅行者は顧客と通信の直接リンクを設定できる、(2) 顧客とサプライヤーの不平等な障壁を取り除く、(3) 異なるバックグラウンドを持つ企業が平等に競争できるようになった、(4) さらに重要なことは企業がさまざまなグループの顧客に対して価格の差別化を簡単に実行できない、特に(4)については「企業はマーケティング戦略と価格戦略を再編成する必要がある」と強調した。

これに対して、オーストラリアの旅行会社をめぐる論文 Rutledge and Hunter (1996)<sup>28</sup> はオンライン販売が伝統的な旅行会社の戦略の転換を促すという視点が明確だった。

その後、オンライン販売をめぐる研究は理論化に向かっていく。電子商取引が様々なコミットメントを通してマーケティング関係の発展に及ぼす影響に着目して、3つの関係理論 (組織コミットメント理論、インベストメント・モデル、コミットメント・トラスト理論) が提唱された。言い換えると、リレーションシップ・コミットメントの役割と、購入後の行動 (WOM コミュニケーション) へのその影響に焦点を当てている (“Khal” Nusair and Hua, 2010)。

さらに、研究は定量的な実証研究が増加していく。データはアンケート調査とレビューに関するものに大別できる。

Castillo-Manzano and López-Valpuesta (2010) は、Spanish Public Airport Authority (AENA) が実施した調査から37の回答が得られる約1万5000人 (うち約5000人はスペイン人以外) の個票データを用いて、多項ロジットモデル (multinomial logit model) で分析し

ている。

Leung et al., 2018は、香港のホテルについて、OTAが提供するレーティングとユーザーレーティングの違いに着目した研究である。中国のCtrip（携程旅行網）が他のOTAよりユーザーレーティングが高い傾向を明らかにしている。

## 2. オンラインに関する国内の状況

今西（2022）は1985年から2020年<sup>29</sup>までの日本の旅行業界の統計を整理した労作である。長期的視点で日本の旅行業界の変容が鳥瞰出来る。オンライン販売については、日本旅行業協会のデータ「第1種旅行業者のインターネット販売比率」が1997年から2013年<sup>30</sup>まで整理されている。第1種旅行業者とは、国内および海外の企画旅行（募集額、受注型の双方）の企画・実施、国内および海外の手配旅行、並びに他社の募集型企画旅行の代売を行うことができる旅行業者である<sup>31</sup>。「第1種旅行業者のインターネット販売比率」は2009年に5.0%を超えて、その後、9%前後で推移している。

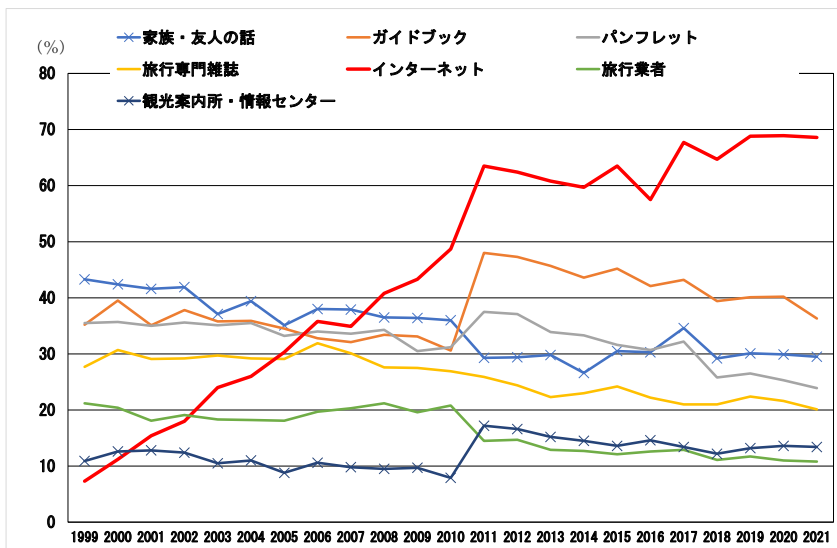
他方、日本経済新聞によると、国内のホテルや旅行会社の1割に当たる約5000施設が、新型コロナウイルスの感染拡大後の2年間で閉業した可能性がある。帝国データバンクによると、2021年1～6月に判明した国内の旅行会社や代理店の休廃業は96件と1年前からほぼ倍増した<sup>33</sup>。行動が制約させる新型コロナウイルスでオンライン販売の普及が加速した。ユーロモニターインターナショナルによると、2020年に米国と英国では約7割、中国では約8割をオンラインが占めている。2019年に破綻した英旅行大手のトーマス・クック<sup>34</sup>は中国企業に買収され、2020年9月、オンラインに完全移行して事業を

再開した<sup>35</sup>。日本国内の旅行市場におけるオンライン販売比率は2010年時点で24%だったが、2019年には46%まで上昇している。新型コロナウイルスで需要が低迷した2020年には56%と初めて店舗販売を逆転している<sup>36</sup>。

公益社団法人日本観光振興協会が実施するアンケート調査「観光の実態と志向」で旅行前に参考にするものという設問（複数回答）がある（図1）。インターネットが2008年度、40.8%で最上位になった後、他の項目を引き離している。2021年度は68.6%である。その後、近年では、ガイドブック、家族・友人の話、パンフレット、旅行専門雑誌、観光案内所・情報センター、旅行者の順番となっている。2011年以降、観光案内所・情報センターが旅行者を上回っている。インターネットが上昇傾向にあるほか、観光案内所・情報センターを情報源とする回答の落ち込みが少ない。インターネットには、「インターネットでの書き込み情報」、「旅行先の自治体のホームページ、観光地や施設の公式サイト」<sup>37</sup>、「インターネットでの広告」、「ブログからの情報」なども含まれている。年齢が下がると、インターネットの回答が増える傾向がある。

今西（2020）は「オンライン取引を好むセグメントと、実店舗や電話を利用するオフライン取引を好むセグメントの両方に対応できる旅行企業が幅広い層に現実には支持されている」としているが、セグメントは年齢層によっても違いがあるのだろう。店舗を構えるオフライン旅行会社は、オンライン取引を好む若年層の取り込みが今後の課題になるだろう。

図1 宿泊観光旅行の際に参考とするもの



注：複数回答。2007年度以降の「インターネット」はインターネットでの広告、インターネットでの書込情報、ブログからの情報の合計。2015年度以降はSNSからの情報、2017年度以降は旅行先の自治体のホームページ、観光地や施設の公式サイトも追加。  
出所：日本観光振興協会（2022年）「観光の実態と志向（第41回）」より作成。

観光庁「主要旅行業者の旅行取扱状況」(表1)では、毎月、国内旅行、海外旅行、外国人旅行の取扱額を公表している。2017年度を見ると、JTB（1兆7,227億円）に次いで楽天（6,102億円）が2位である。KNT-CTホールディングス(4,913億円)、エイチ・アイ・エス（4,876億円）、日本旅行（4,339億円）を上回っている。ただし、楽天はその後、集計には含まれていない。リクルー

トホールディングス系の「じゃらん」も含まれていない。2017年度の取扱額に占める国内旅行の割合は、JTB（60.2%）、KNT-CTホールディングス（64.2%）、エイチ・アイ・エス（12.3%）、日本旅行（63.0%）に対して、楽天は91.4%である。  
新型コロナウイルス収束後、人の動きが活発になり、とくに海外旅行が増加すると、店舗販売が増える可能性もある。

表1 主要旅行業者の旅行取扱状況

会社名	2017年度	前年比	2018年度	前年比	2019年度	前年比	2020年度	前年比	2021年度	前年比
1 JTB	17,227	1.1%	16,932	-1.7%	15,771	-6.9%	4,215	-73.3%	6,945	64.7%
2 KNT-CTホールディングス	4,913	1.8%	4,963	1.0%	4,587	-7.6%	998	-78.2%	1,552	55.5%
3 日本旅行	4,339	1.7%	4,498	3.7%	4,246	-5.6%	978	-77.0%	1,164	19.0%
4 阪急交通社	3,455	8.4%	3,700	7.1%	3,356	-9.3%	578	-82.8%	493	-14.7%
5 ジャルパック	1,822	2.7%	1,908	4.7%	1,790	-6.2%	564	-68.5%	492	-12.8%
6 ANAセールス	1,927	-1.6%	1,820	-5.5%	1,741	-4.4%	472	-72.9%	429	-9.2%
7 ジェイアール東海ツアーズ	989	3.5%	971	-1.9%	815	-16.0%	298	-63.4%	371	24.6%
8 エイチ・アイ・エス	4,876	11.2%	5,391	10.6%	4,524	-16.1%	252	-94.4%	308	22.3%
楽天	6,102	8.8%								

注：JTBは25社の合計、KNT-CTホールディングスは11社の合計、阪急交通社は3社の合計、エイチ・アイ・エスは6社の合計。

出所：観光庁「主要旅行業者の旅行取扱状況」より筆者作成

### 3. おわりに

オンライン販売、OTAに関する先行研究は主に国際ジャーナル中心にレビューしながら、研究が理論、定性から定量に向かう研究の変遷を確認した。日本でも顧客レビューを活用した定量研究が出始めている<sup>38</sup>。

オンラインに関する国内の状況は、ユーロモニターインターナショナルによると、2010年時点で24%だったが、2019年には46%まで上昇している。新型コロナウイルスで需要が低迷した2020年には56%と初めて店舗販売を逆転している。しかし、主要旅行会社はオンラインに比べて海外の取扱額の割合が高く、新型コロナウイルス収束後、人の動きが活発になり、とくに海外旅行が増加すると、短期的には店舗販売が増える可能性が高いだろう。ただ、長期的には、これまで旅行にも積極的に参加し、対面販売を好んだ団塊の世代が後期高齢者に向かうなど年齢構成の変化から、よりオンラインになじんだ世代の割合が高くなり、対面（オフライン）を中心としてきた伝統的な旅行会社もさらなるオンラインの活用、外国人観光客（インバウンド客）の取り組みの強化など戦略転換の機会となるだろう。鉄道、エアライン、ホテル、レンタカー予約などもスマートフォン用のアプリも含めて自社サイトでの直販の動きも引き続き進んでいくものと考えれば、旅行会社にとっては内外のM&Aも検討課題となるのだろう。

#### 注

- 1 Barnett and Standing, 2001, p.143.
- 2 Granados et al., 2008.
- 3 楓2010, 43ページ。
- 4 国内旅行、海外旅行、外国人旅行を含む。

- 5 今西（2022）75ページ。主要旅行業者の総取扱額は2014年、6兆4,282億円で2020年まで下がり続けている。1982年以降で2014年を上回るのは2006年から2008年までの3年間。
- 6 日本政府観光局によると、出国日本人数は1985年の494万人。1986年から1990年までの6年間、前年比で二桁成長を続け、1990年には1099万人。特に1987年には前年比23.8%増加している。1987年の増加率はその後、2004年の26.8%まで過去最高である。2022年は新型コロナウイルス感染拡大からの回復で2004年を上回る大幅増加となる。
- 7 鉄道・航空会社系に対して、エイチ・アイ・エス・グループは旅行会社から創業しながら国内の旅行会社に留まらなかった。業務を航空会社、ホテル、海運などと業態を広げ、海外現地でも旅行会社として市場を拡大してきた。エイチ・アイ・エス・グループは「垂直統合型のツーリズム多国籍企業」と共通性を持つ（今西2018, 101ページ）。
- 8 東洋経済新報社（2022）『「会社四季報」業界地図2023年版』180ページ。
- 9 じゃらん、Expediaは航空券を扱うが、楽天トラベル、Hotel.comは航空券単独では扱わない。4社とも鉄道単独の予約は扱われていない。
- 10 『日本経済新聞』朝刊2021年8月12日付。
- 11 OTCの楽天トラベルは2017年度まで観光庁統計に協力している。
- 12 Granados et al., 2008, p.79.
- 13 『日本経済新聞』朝刊2008年7月12日付。
- 14 Buhalis and Licata, 2002, p.2.
- 15 インターネットを利用した旅行予約システムとしては世界で2番目、世界初はSABREが1996年3月に運用開始したTravelocity。
- 16 『Dow Jones Newswires』1996年10月10日付。Law and Chen, 2000。
- 17 『The Wall Street Journal』1999年9月27日付。
- 18 Scopusは2004年サービス開始（Mongeon and

- Paul-Hus,2016)。競合サービスの Web of Science は1997年開始。https://clarivate.com/the-institute-for-scientific-information/history-of-isi/ (2022年11月30日)。
- 19 2022年11月30日最終検索。
- 20 スクリーニング条件は、研究分野「Business, Management and Accounting」、出版物タイプ「Journal」、本文言語「English」。
- 21 共著論文が多数あるため、合計は4,110本を超える。著者によるのべ合計は5,645本、上位5位では全体の43.5%を占める。
- 22 6位：香港267本、8位：韓国163本、9位：インド162本、10位：台湾150本、12位：マレーシア124本、14位：トルコ：102本、17位：インドネシア82本、25位：マカオ54本、30位：ベトナム38本、34位：イスラエル：31本、35位：日本：29本。
- 23 『日経流通新聞』2000年4月18日。
- 24 Zhang(2004)p.1297.
- 25 Zhang(2004)p.1300.
- 26 Zhang(2004)pp.1299-1300.
- 27 現在では、Google や SNS を通じたオンラインへの導入も重要なチャンネルである。Strategic Direction (2005) では、オンライン広告費用がかかることをあまり想定されていないようである。
- 28 豪州は人口2,500万人と日本の5分の1の市場である、豪州は日本に比べて、英語圏で米国や欧州のビジネスの影響を受けやすい。Rutledge and Hunter(1996)は豪州8州と米国50州とワシントンDCについて、州別に人口を独立変数 (independent variables) と旅行会社数を従属変数 (independent variables) にして単回帰分析 (regression analysis) も用いて比較している。分析で用いられたデータはインターネットが普及する前の1990年代初めである。豪州の1旅行会社あたりの人口は約11,000人、米国では約16,000人。Rutledge and Hunter(1996)は豪州が、居住に適しない砂漠地帯が多いことから、両国は結果ほど大きな違いはないと結論付けている。所得水準のほか、パスポート保有数やその割合など複数の独立変数を投入して重回帰分析に展開できる。
- 29 英語副題では1985年から2019年までの35年間とある。しかし図表は合計12枚のうち8枚は2020年まで示されており、2020年までの統計を視野に入れている。
- 30 2013年の実績以降のデータは不明(今西(2020)84ページ)。
- 31 今西(2020)73ページ。
- 32 『日本経済新聞』朝刊2022年8月2日付。
- 33 『日経速報ニュースアーカイブ』2021年8月11日付。
- 34 トーマス・クック氏は英国で鉄道に注目し、団体旅行の企画・運営から事業を拡大させた(谷口2010,4ページ)。
- 35 『FT.com』2020年9月16日付。https://www.ft.com/content/be14e40e-067b-4771-b3c7-24a9e20ecf43 (2022年11月30日)。
- 36 『日本経済新聞』朝刊2021年8月12日付。
- 37 「旅行先の自治体のホームページ、観光地や施設の公式サイト」は2017年度から追加された。
- 38 張(2019)、高橋(2021)。

## 参考文献

1. 今西珠美(2018)「日本の旅行企業の新興国進出—エイチ・アイ・エスの東南アジアにおける事業展開—」『流通科学大学論集—流通・経営編—』第30巻第2号、91-111。
2. 今西珠美(2022)「日本の旅行業界の経営状況分析—35年間の歩み—」『流通科学大学論集—流通・経営編—』第34巻第2号、67-89。
3. 楓森博(2010)「鉄道会社と観光ビジネス」谷口知司『観光ビジネス論』ミネルヴァ書房。



4. 高橋加織 (2021) 「インターネットの「顧客の声」と接客労働の管理：マレーシアのホテルで働く日本人女性スタッフを事例に」『観光研究』第33巻第1号、107-119。
5. 谷口知司 (2010) 「観光と観光ビジネス」谷口知司『観光ビジネス論』ミネルヴァ書房。
6. 張燾赫 (2019) 「顧客レビューに対するレスポンス管理の現状とその効果」『観光研究』第31巻第1号、75-84。
7. Barnett, M. and C. Standing. 2001. "Repositioning Travel Agencies on the Internet." *Journal of Vacation Marketing* 7 (2): 143-152.
8. Buhalis, D. and M. C. Licata. 2002. "The Future eTourism Intermediaries." *Tourism Management* 23 (3): 207-220.
9. Castillo-Manzano, J. I. and L. López-Valpuesta. 2010. "The Decline of the Traditional Travel Agent Model." *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 46 (5): 639-649.
10. Granados, N. F., R. J. Kauffman, and B. King. 2008. "How has Electronic Travel Distribution been Transformed? A Test of the Theory of Newly Vulnerable Markets." *Journal of Management Information Systems* 25 (2): 73-96.
11. "Khal" Nusair, K. and N. Hua. 2010. "A Conceptual Framework of Relationship Commitment: E-Travel Agencies." *Journal of Hospitality and Tourism Technology* 1 (2): 106-120.
12. Law, R. 2000. "Internet in Travel and Tourism- Part I." *Journal of Travel and Tourism Marketing* 9 (3): 65-71.
13. Law, R. and F. Chen. 2000. "Internet in Travel and Tourism- Part II: Expedia." *Journal of Travel and Tourism Marketing* 9 (4): 83-87.
14. Leung, R., N. Au, J. Liu, and R. Law. 2018. "Do Customers Share the Same Perspective? A Study on Online OTAs Ratings Versus User Ratings of Hong Kong Hotels." *Journal of Vacation Marketing* 24 (2): 103-117.
15. Molina-Collado, A., M. Gómez-Rico, M. Sigala, M. V. Molina, E. Aranda, and Y. Salinero. 2022. "Mapping Tourism and Hospitality Research on Information and Communication Technology: A Bibliometric and Scientific Approach." *Information Technology and Tourism* 24 (2): 299-340.
16. Mongeon, P. and A. Paul-Hus. 2016. "The Journal Coverage of Web of Science and Scopus: A Comparative Analysis." *Scientometrics* 106 (1): 213-228
17. Rutledge, J. L. and J. F. Hunter. 1996. "Relation, by States, between Population and Number of Travel Agencies." *Journal of Travel Research* 34 (4): 73-76.
18. Strategic Direction. 2005. "Big in Japan: Internet Adds a New Dimension to Customer Organization. JTB, Nippon Travel Agency and Kinki-Nippon Tourist Learned a New Style of Marketing." *Strategic Direction* 21 (4): 19-21.
19. Zhang, Z. 2004. "Organizing Customers: Japanese Travel Agencies Marketing on the Internet." *European Journal of Marketing* 38 (9-10): 1294-1303.



## 謝辞

学術論文・商業雑誌・新聞・日本観光振興協会の書籍へのアクセスで、東洋大学、立教大学、神戸大学、長崎大学の協力を得ており、感謝したい。

〈調査報告〉

## 北欧の地域開発と企業戦略からみた東アジア

学外研修（チャルマース工科大学@スウェーデン・ヨーテボリ市）報告：  
先進者たる起業都市のレジリエンスとアジア企業の行方

河又 貴洋\*

### 0. はじめに

平成4（2002）年4月10日から同年9月8日の正味5か月間の期間で国外長期研修として、スウェーデンはヨーテボリ（瑞典語：Göteborg、英語：Gothenburg）市に位置するチャルマース工科大学（Chalmers University of Technology）の技術経営経営学部・大学院に客員研究員（Guest Researcher）として着任した。研修のテーマは「グローバル&メディア研究のための北欧諸国アプローチの調査研究」で、専門分野の情報経済学（国際社会学部におけるグローバル研究の一環として）の基点に、グローバル社会の基盤をなす情報通信技術覇権の産業構造（生態系）の変遷を地政学的アプローチにより達成することを中核としながら、スウェーデンでの研修により隣接する北欧諸国の大学や研究機関、企業の研究者たちとのネットワークを形成し、グローバル&メディア研究を見据えた研究交流領域の確立を目指すものであった。

本調査報告は、この国外長期研修を通じて得られた経験や知見をもとに、北欧諸国からみて、東アジア（日本、韓国、中国・台湾）の国家政策と企業戦略がどのように映し出されているのかを、北欧諸国の国際戦略に照らして考察

したものである。第1章は国外長期研修の計画において国際情勢の急変状況（新型コロナウイルスのパンデミックとロシアによるウクライナ侵攻の勃発）について渡航準備過程を通じて描出する。第2章では、研修先である Chalmers University of Technology（チャルマース工科大学）について、所属した技術経営経営学部（Department of Technology Management and Economics）と大学院のユニットを中心にその他ヨーテボリの大学文化について、その歴史と伝統から、地域文化に支えられた大学とともに地域文化装置としての博物館や美術館の存在を明らかにし、第3章で地域経済の中核をなす産業群の特徴を抽出し、北欧における産学官連携の在り方を考察しながら、最終章で東アジアにとっての地域開発や企業戦略との対比によってその特徴的な差異の核心（課題と欠点）を省察する。

### 1. 渡航前の国際情勢と準備に係わる実情

当初、長期学外研修（国外）として承認を得ていた期間は2021年4月からの6か月であったが、この時期は新型コロナウイルスの感染が世界的に拡大し、2020年東京オリンピックの延期開催すら危ぶまれ、日本ではオミクロン変異株

\*長崎県立大学シーボルト校国際社会学部准教授

の第5波から第6波の感染拡大の波が押し寄せようとしており、研修は1年延期せざるを得ない状況であった。結局、研修先であるスウェーデン第2の都市ヨーテボリのチャルマース工科大学もほぼリモート教育にシフトしており、研修受け入れもままならないということで、2022年4月からの研修ということで準備を進めていた。2021年末からは国際的にコロナウイルスの変異株が猛威を振るい、第3波の大きな周期の感染拡大期に当たり、多くの国で渡航制限がかけられている状況で、スウェーデンも12月末までの入国制限が2022年3月末まで延長されることになり、長期研修の実施も危ぶまれたが欧州でのオミクロン変異株への対応は、感染力はあっても重症化のリスクは低いものとして、行動制限が緩和される方向にあった。しかし一方で、突如ロシアがウクライナへ侵攻し、NATO（北大西洋条約機構：North Atlantic Treaty Organization）の条約国拡大に対する警戒を露わにするとともにウクライナの親ロシア勢力を盾に領土の拡大を軍事的に図る中で、ウクライナのみならずロシアからも国外への避難民が押し寄せる事態ともなった。そのような状況の中、渡航制限が解かれるかどうかの確認もないままに、渡航に必要な査証（VISA：渡航・滞在許可証）の申請から発行までの手続き（オンライン申請ではあるが、必要な添付書類を整えるための準備）に時間を要することとなった。

最終的には、スウェーデン政府の渡航入国制限は2022年3月末をもって解除され、4月からは制限なしに入国できることになり、あとは滞在許可証を待つばかりで、フライトも滞在許可証が必要ない3か月の渡航計画で予約していたが、4月に入って5日にスウェーデン大使館から郵便物で文書が届き、2022年9月末日までの滞在許可が下りて、4月10日（火）に長崎空港か

ら羽田空港を經由して成田空港を飛び立ち、北極点ルートでフィンランドのヘルシンキ空港を目指すことになった（但し、この渡航許可証は後に現地での移民庁における滞在許可証申請を必要とする）。なお、渡航に際し日本はまだまだコロナ禍で自粛制限が課せられているような状況で、成田空港は夜行便ということもあり閑散としていて乗客もまばらで、これがパンデミック下の国際空港か、と思うような有様であった。空港内はもちろん機内でもマスク着用で航空旅客サービス業界の実情を思い知らされることにもなった。しかし夜明け前のヘルシンキ空港はまだ眠りから冷めやらぬところでも、欧州のゲートウェイ空港として増改築された空港内はデジタル技術で徹底的に管理された国際空港の機能を果たし、照明からして現代的なデザインの快適な空間が創造されていた。そして、日の出を迎え徐々に陽が登り始めると、欧州各地に向かう航空便の各ゲートに乗客たちが集まり、欧州のビジネスシーンがここから始まる状況を呈してきた。ただし、この段階（時期）では欧州においてもマスクの着用が求められ、乗り継いだ先のスウェーデン・ストックホルムのアーランダ空港までは、新型コロナウイルスへの警戒感は拭い去ることができない状況ではあった。ところがストックホルム中央駅に到着すると、駅の利用者たちにマスク姿を確認することができず、すでに欧州の市中ではコロナ対策が緩和され、通常の生活に戻っている現実を目のあたりにする。また、日本出国前には北欧のデジタル・トランスフォーメーション（DX）事情を確認し、電子マネーの利用を前提にApplePayの決裁認証手続きを済ませていたが、クレジットカード決済が普及する欧州ではカードのPINコード認証で電子決済が一般化しており、現金を手にすることなくクレジット

カード決済ですべての消費活動が事足りる現状を実体験することになった。加えて、スウェーデン入国後のストックホルム中央駅ではかつて存在した乗車券の発券所が閉鎖され、自動販売機でのクレジット決済のみの発券システム（あるいはインターネット予約・デジタル発券）に全面的に移行されていた（そして、駅構内の有料トイレですら電子決済であった）。もちろん、電子決済に際しては外国語（少なくとも英語）での対応が可能であることは言うまでもない。このような現実に触れ、ストックホルムから西方に特急電車で3時間余りのヨーテボリでの長期研修生活が始まることになる。

## 2. スウェーデン第二の都市ヨーテボリから —大学と文化・産業の起業都市—

市制400年を2021年に迎えたヨーテボリ市は本来であれば祝賀の各種イベントに沸いた後の余韻さながらであったであろうが、2019年末から急速な拡大を続けた新型コロナ・ウイルスのパンデミックにより各種式典は先延ばしとなっていた<sup>1</sup>。そのような近代から現代に至る長い歴史を刻んできたヨーテボリ市は地政学的にもオスロ（ノルウェー）とコペンハーゲン（デンマーク）との間の戦略的な港湾都市である。

### 2-1. 研究学園都市の中核を担う大学

#### (1) チャルマース工科大学（私立）

研修先のチャルマース工科大学は北欧には珍しい私立大学でありながら、1829年創設の名門工科大学で、スウェーデンの東インド会社の社長を務めたウイリアム・チャルマース（William Chalmers）によって設立された。政府と利益集団のパートナーシップに基づく政策立案・政策運営・利害調整においてコーポラティズムの



伝統を汲む北欧諸国のスウェーデンでは戦前一時チャルマース工科大学も国有化されるが、1994年に再び民営化された。この歴史に見られるように、スウェーデンのアジア地域との関係は古く、スウェーデン東インド会社（Svenska Ostindiska Companiet, SOIC）は主に中国（清国）の広東との茶貿易を重視したため、「スウェーデン広東会社」とも言われている<sup>2</sup>。なお、18世紀のスウェーデン東インド会社が航海していた木造帆船「イエテボリ号」が2019年に再建造され、研修期間中の4月にヨーテボリを出港、ロンドン、リスボンと欧州の港をめぐりながら、かつての交易地・中国の香港、上海を目指して今なお航海中である（2022年末現在）。

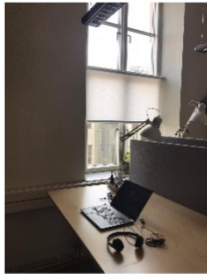
港湾都市に私財を投じて建立された工科大学は、実業家のカール・パームステッド（Carl Palmstedt）を初代学長として迎え入れ、そのため創業当初から商工業とのつながりを基調とする大学の伝統が培われていくことになる。そして、現在チャルマースには物理・化学の基礎・応用学部から、建築・土木工学や情報数理科学（コンピュータ・サイエンスを含む）やバイオテクノロジーの先端科学技術分野に至る13学科があり、その中の所属先「技術経営経済学科（TME: Technology Management and Economics）」は環境学や福祉学を含む人文・社会科学（もちろん、経営学や経済学を含む）の学

際的な学科としてこの年は創設30周年の節目を迎える年でもあった。さらにこの学部の科学技術社会（Science, Technology, and Society）専攻はスウェーデンの科学技術研究（Science & Technology Studies: STS）の一角を担う部門としてこの年

に第10回目のSTS学術会議を開催するホスト校ともなっていた（筆者は幸い



にもこの会議に参加し、欧州における学術コミュニティの在り様を理解するきっかけを得た。この会議の目的は、社会における技術と科学に関する問題に関心を持つ研究者の出



会いの場を作ることであり、特に博士課程の学生や若手の研究者を対象としている。科学技術研究はまた、学際的な研究領域であり、社会学、人類学、歴史科学、経営学、哲学、メディア・コミュニケーション学、デザイン・組織学など、社会科学と人文科学の幅広い分野から研究者が集まる学術コミュニティとなっている。なお、本会議の基調講演では、ハーバード大学からオンラインでナオミ・オレスケス（Naomi Oreskes）教授を招き、地球科学や環境科学に係わる現代科学の諸問題について、チャルマースから討論者を立てて議論が交わされたされた<sup>4</sup>。

このようにスウェーデンでは、大学間の同類学部（研究領域）との連携により、大学間の序列を排し、研究レベルの平準・高度化を堅持している。なお、学部学科専攻の教員のみならず、大学院生の出身学部大学も多様であり、他大学（他国）への進学やポストクの移籍も一般的である。

なお、TMEの建物は元病院であった石造りの建物（各フロアの天井が高い造り



を活かして）を増改築し、2棟建ての間をガラス張りにして繋ぎ、ドーム型の教室をしつらえるとともに、「ステナ・センター（Stena Center）」（Stenaの名は後述するヨーテボリを拠点とする海運会社の名前である）という名のインキュベーション施設が組み込まれている。すなわち、スタートアップ企業の孵化装置として、大学の起業家精神とイノベーションの教育と実践の場として、学生と起業家たちが同居している。研究教育棟の内装デザインはスタートアップ企業がデザインしたもので、集中と休息、内省と協調（協働）を促す設計がなされている。

## （2）ヨーテボリ大学（国立）

ヨーテボリ市街地の中心エリアに分散して新旧の建造物を交えた形でキャンパスを構える国立大学のヨーテボリ大学（Göteborgs universitet / University of Gothenburg）は8学部57学科を擁する人文・社会科学から芸術、生物・医学までの多彩なカリキュラムを持つ総合大学である。創設は1891年のヨーテボリ学校（Göteborgs högskola）設立まで遡ることができ、ス





ウェーデンでも三番目に古い大学である<sup>5</sup>。元来はそれぞれの専門大学が統合されて現在の総合大学としてのヨーテボリ大学が形成されることになっているが、各キャンパスが地域の文化・研究施設との近接性をもって存立しているところに、大学文化の地域浸透を理解するに至る。例えば、ファインアート・応用美術・舞台芸術学部は、ヨーテボリ市の文化施設たるヨーテボリ美術館（The Gothenburg Museum of Art）やシティ・シアター（Göteborgs Stadsteater）、コンサート・ホール（Göteborgs konserthus）の集積地に隣接してキャンパスがあり、その裏手の公園とともに人文学部と学部図書館が新棟を構えている。旧市街地の中心には旧建造物をリノベーションした現代建築との複合施設として教育学部と学部図書館が存立し、社会科学系の学部学科は市民の憩いの場であり、屋外イベント会場にもなるシティ・パーク（Slottsskogen）とランダバウト越しに神学校の庭園や芸術家村とともにキャンパスを構えている（ここにジャーナリズム学科とグローバル・スタディ学科の棟がある）。また、ヨーテボリ植物園（Botaniska）の敷地内にはヨーテボリ大学の施設として植物学研究所（Botaniska Analysgruppen）が置かれている。そして、植物園内には日本庭園もあり、春には“HANAMI”ののほり旗が掲げられ、桜を愛でることもできる。加えて、植物園にほど近いサルグレンスカ大学病院（Sahlgrenska Hospital）は

ヨーテボリ大学と提携する教育病院であり、その周



辺エリアに産学連携の研究施設が設けられてもいる。

さて、このヨーテボリ大学のグローバル・スタディ学科がホストを務める北欧環境社会科学大会（NESS - Nordic Environmental Social Science Conference: Emergency and transformation、6月7～9日）が同学の国際会議場（Wallenbergs konferenscentrum）とグローバル・スタディ学科のセミナールームで開催される情報をスウェーデン入国後に入手し、本大会参加を申し込んだ。第15回目を数える本大会は”Nordic”の名が冠せられているように北欧諸国（デンマーク、スウェーデン、ノルウェー、フィンランド、アイスランド）の大学が環境問題に関する社会科学的アプローチで議論する場を提供してきたものである。今回のテーマは「緊急事態と変革（Emergency and transformation）」で、気候変動を含む地球環境の変化が数十年かけて緊急事態に発展し、2020年には新型コロナウイルスが蔓延し、数週間のうちに世界社会を人道危機、そして経済危機、さらに最近では安全保障危機へと突き進んでいる状況を鑑み、社会科学者として何ができるのか、その存在意義をも問うものであった。グローバルなイシューとしての環境問題は得てして自然科学的なアプローチで語られがちで、それに対して政治経済問題として国際的な政府間とともに環境保護団体（国際機関やNPO/NGOを含む）の協議に委ねられ、社会科学的な学術アプローチはその国際協議の背後で利害調整の論拠付けに用いられるポジションに甘んじがちである。しかし、環境問題にセンシティブに取り組んできた北欧諸国では本大会のように社会科学のアプローチにおいても学術的に議論し、当該分野の人材育成（若手の研究者や大学教員）に力を注いできているといえる。大会は全

体会合とパラレルセッションでのワークショップ（WS）形式をとり、18のWSがそれぞれのテーマで大学教員がチェアを務め、若手研究者（博士課程学生から、ポストクや有期雇用研究者など）の報告をもとに3日間にわたり議論する形式をとっていた<sup>6</sup>。若手研究者にとっては

リクルーティング活動の一環でもあり、大会参加の教員からの評価を得て、研究職を獲る機会ともなっている。このような国際舞台で若手の研究者たちが経験を積むところに欧州諸国の学術研究のレベル向上と研究者の層の厚さをもたらしている。



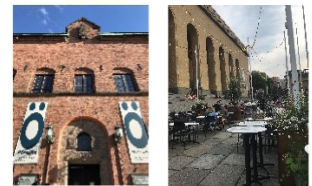
## 2-2. 伝統と文化を醸成する博物館・図書館 は市民の憩いの場

「ヨーテボリにしばらく滞在するなら、博物館カード（Museum Card）を購入したら」とドイツ人の研究員に勧められて、年間利用料120 SEK（1スウェーデン・クローナ=13円前後）で購入、市内の主要な公的博物館と美術館の4館を自由に観覧することができた。スウェーデンの物価高・高税率（食品12%、一般25%）でありながら書籍や博物館等の入館料は税率6%・円安基調の経済状況にあって、安価な年間入館料は、地域の歴史文化教育に対する共有資産としての深い理解を垣間見ることができ、その4館とは以下の通りである。

- The Gothenburg Museum of Art（ヨーテボリ美術館）,
- Röhsska Museum - Museum of Design and Craft（デザイン工芸博物館）,
- Museum of Gothenburg（ヨーテボリ博物館）
- Maritime Museum and Aquarium（海洋博物館&水族館）



ヨーテボリ美術館にはスウェーデンの近代絵画から欧州絵画・彫刻のコレクション（ルーベンス、レンブラント、ドラクロア、ルソー、ゴッホ、ピカソ、マティスの大作）が所蔵されており、1日では鑑賞しきれないほどで、何度も立ち寄りたい空間である。また、ハッセルブラッド・センター（Hasselblad Center）が美術館の一部を占めており、またハッセルブラッド財団（Hasselblad Foundation）が地続きの別棟現代美術館（Göteborgs Konsthall）の一面に資料室とともに構え、フォトグラフィ研究や展示会を開催している。ハッセルブラッドについては主要産業に関わり後述するが、ハッセルブラッド財団が主催する国





際写真賞は「写真界のノーベル賞」とも言われている。そのセンターの展示室でひと際は威光を放つのは、”HASSELBLAD and the MOON”の小部屋で、アポロが月面着陸の際に記録用カメラとして採用されたのがハッセルブラッドであったことの貴重な記録資料が収められている。そこには、最先端の「技術」が崇高な「文化」の域に達した証しが展示されているのである。



デザイン工芸博物館である「ロースカ博物館（Röhsska Museum）」は、1916年に開館

し、デザインと工芸を専門とするスウェーデンで唯一の美術館で、4500年前の中国の考古学的発見から現代のスカンジナビアデザインまで、約50,000点の遺物からなるユニークなコレクションがある。そこには「中国（スウェーデン東インド会社の取引相手であった）コーナー」とともに「日本コーナー」もあり、浮世絵から日本の伝統衣装、能面まで、日本の伝統文化への関心が高く、最新のものとして「絵文字」まで壁にプリントされて紹介されている。そこには、日本の工芸（陶器や衣装、絵画—アニメや漫画を含む）に触発された北欧デザイン工芸が語られている。この博物館の裏側はヨーテボリ大学のアート・デザイン・アカデミー（HDK-Valand - Academy of Art and Design）が置かれ、デザイン、映画、写真、美術、工芸、文芸構成などの教育・研究を行っている。博物館と大学との共生関係をここにも見ることができる。

そして、ヨーテボリ博物館はシティ・ミュージアムとして、1万2千年にも及ぶヨーテボリの

歴史が壮大に語られたパノラマが演出・開陳されている。そのコレクションの幅は、写真、



手紙、日記、インタビュー、新聞の切り抜き、そして本や雑誌といった多様なメディア資料として、博物館のアーカイブに集められている。研修期間中の特別展示室には、1900年前後にファッションデザイナー、企業家として先駆的な役割を果たしたアウグスタ・ルンジン（Augusta Lundin）について、1880年代から1930年代までのアウグスタ・ルンジンの衣装スタジオから、60点以上の素晴らしい衣服が展示され、縫製室やサロンなど当時の様子が再現されていた。それは今日のスウェディッシュ・ファストファッションのH&Mを生み出したスウェーデンのファッションセンスの礎をなすものでもあり得る。

もう一つのミュージアム、「海洋博物館&水族館」は残念ながら改修工事のため閉館となっており（2022年12月10日再開館）、その内部を視察することはできなかったが、港湾として発展してきたヨーテボリ市にとって欠くことのできない海洋文化の歴史と海洋資源のコレクションが収められている。同博物館のホームページには、1880年代の船乗りの言葉が引用されているが、そこには海洋に繰り出した北欧の船乗りたちの想いが記されており、海の先にある世界への憧憬や希望がこの地ヨーテボリを生んだともいえよう<sup>7)</sup>。



その他にも公私設ミュージアムがあり、自動車メーカーのボルボのミュージアム“Volvo Museum”は人気を博し、観光ツアーの一プログラムにも組み込まれている。また、春夏季に限られて開館されている「路面電車博物館」(Gothenburg Tramway Museum)や「無線技術博物館」(The Radio Museum (Gothenburg))は一見の価値ある博物館(資料館)であり、現役を退いた方々がボランティアで運営(ガイドを含む)に当たっている。

ヨーテボリの路面電車の歴史は、馬車引きの時代に始まり、車両が左側通行であった時代を経て路線幅の変更や送電設備の拡充、さらには欧州大陸標準の右側通行に転換される時代を乗り越え、各種車両が保存・保守されてきており、夏の週末にはレトロ車両が現役ながらに市中を走行していた。

無線技術は今日のモバイル通信(携帯電話からスマートフォンへ)の時代の先駆けをなした北欧携帯電話標準(NMT: Nordic Mobile Telephone)確立から欧州標準のGSM(Global System for Mobile communications)の世界的な展開に至って、絶えず技術的リーダーシップを誇ってきたのが、スウェーデンのエリクソン(Ericsson LM)とフィンランドのノキア(Nokia)である。北欧の厳しい冬の期間に、通信は近隣といっても他所と連絡を取ることには必要な技術であったことを想像するに難くないが、プライバシーを重視する北欧地域であるがゆえに、個人々をつなぐ技術は今日においても重要性に変わりはなく、歩行や走行中にも無線のイヤホンマイクを耳に装着しながら、電波の先の相手と会話している光景は日常茶飯事である。そのような無線大国たるスウェーデンで民間による博物館が市民の手で担われているところに、北欧の技術に対する執着すらも感じると

ころである。

無線技術はそのように北欧の人々の生活には必要不可欠なものであったのみならず、軍事技術としても重要なものであった。それがスウェーデンの世界遺産「グリメトン無線局(Grimeton Radio Station)」(2004年登録)である。グリメトン無線局はスウェーデンのヨーテボリから南へ約70km、ハッランド県ヴァールベリ市(Varberg)の郊外に位置する超長波送信局で、1924年以来、アメリカのロングアイランドにあるラジオ・セントラルと対に大西洋間の無線電信に使われてきた施設である。1996年に無線局としては廃止されたものの、スウェーデン海軍が運用する産業遺産として無線や電報の仕組みを伝える施設となっている<sup>8</sup>。

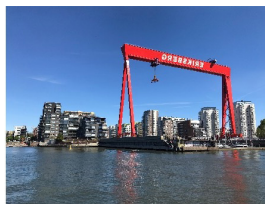
公設のその他にも多様なミュージアムが存在する背景には、自分たちの技術や仕事に誇りを持ちながら、歴史を大切に、後世に残し伝えていきたいという市民の力添えが感じられる。

### 3. ヨーテボリの主要産業は — 港湾・造船・海運、自動車、カメラ、通信 —

#### 3-1. 港湾・造船・海運

##### — 先駆け・繁栄・衰退・再開発 —

ヨーテボリ市はかつて蒸気船の時代からヨタバベルケン(Götaverken, 1841年設立)、エリクスベリ(Eriksberg, 1850年設立)、コクムス(Saab Kockums AB, 1840年設立)などの造船所があり造船業で栄えた都市でもあったが、東アジアの造船業との競争に敗れ、現在では造



船から撤退しているもののチャルマース工科大学の敷地と併設されるところに SSPA の拠点があ

り、そこにはスクリーンのモニュメントが置かれ、曳航タンク／海上シミュレーター／海上動力学研究所＝航海操船研究／キャビテーショントンネルの研究試験施設を有し海運・造船技術が継承されている。一方で、造船所は1970～80年代に廃業となり、その設備は再開発地域の対象エリアとなつて、モニュメントとして残されるなり、リノベーションによつてかつての面影を残しながら新たな施設として生を与えられることになった。その象徴がエリクスベリ地区であり、朱に塗られた巨大クレーン（Eriksberg Crane）が新興住宅地の波止にそびえ立ち、ヨーテボリの中央を流れるヨータ川の連絡船乗り場にはワークショップホールのエリクスベルグスハーレン（Eriksbergshallen）がホテルやホステルに狭間に構えている。

また、かつての造船地帯を再開発して生まれ変わったところに「リンドホルム・サイエンスパーク」（Lindholmen Science Park AB）があり、チャルマース工科大学とヨーテボリ市がビジネス・コミュニティの共同所有で、教育・研究開発・起業の研究学園地帯へと転換していった<sup>9</sup>。1980年代当初は造船不況で職を失った者たちの職業訓練所の建設に始まり、1990年代からチャルマース工科大学がエンジニアの育成に乗り出し、ベンチャー企業を起こすことにつながり、エリクスベルグの住宅開発と並行して、2000年代以降、教育・研究・起業の集積地域へと転換されていった。また、チャルマース工科大学とヨーテボリ大学の合同キャンパスと図書館が中核に位置し、市内交通システムのポート（水上バス）も頻繁に発着してヨーテボリ市街地と



も容易かつ半時間で接続されている。現在もサイエンスパーク内では様々なプログラムが公開され、プロジェクトが進行中で産学連携のモデル地域ともなっている。サイエンスパークの主要なパートナーには、通信機メーカーのEricsson LMに、ヨーテボリに本社を構えるVolvoやかつては乗用車も製造していた航空機・軍需品メーカーのSAAB、トラック・バス・産業用エンジンメーカーのSCANIA、ノルウェーでの通信会社であるTelenor、そしてヨーテボリ市の大学（チャルマース工科大学とヨーテボリ大学）と地方自治体のヨーテボリ市とヴェストラ・イエータランド県が名を連ねている。



そして、リンドホルム・サイエンスパークのヨータ川の対岸にステナ社（Stena AB）のフェリー船着き場がある。同社の基礎は1939年にステン・ア・オルソン（Sten A Olsson）が金属製品の商社を設立したときに築かれ、国境の内外に事業を拡大していく<sup>10</sup>。戦後の1946年には最初の船舶を購入し海運業を小規模ながら開始、1960年代初頭にヨーテボリとスカーゲン（デンマーク）の間でフェリーサービスが開始された。まさにヨーテボリの現代版海運王の誕生である。そして、ステナ社は貨物船サービスを中核に1970年代末から事業拡大を進め、旅客船舶サービスのステナライン（Stena Line）を傘下に収めて





北海・バルト海の航路を拡充しながら、1972年には世界に先駆けてコンピューター予約・発券システムを導入するなど、技術革新も積極的に進めている。現在では代替燃料エンジンやバッテリー ハイブリッド パッケージなどの新技術をクルーズ船に実装してサステイナブルな発展を遂げている。また、前述のチャルマース工科大学のTME学部にステナ・センター（Stena Center）と名を冠したインキュベーション施設を設け、スタートアップ企業や起業家の育成にも寄与している革新企業体でもある。

### 3-2. 自動車産業

#### —Volvo 本社と博物館—



世界の事業者業界で高級車市場の一面を占めるボルボは、ここスウェーデンのヨーテボリに本社を置くご当地企業であり、さながらヨーテボリは「ボルボ城下町」であるかのような産業都市でもある。ボルボの歴史は同社の「ボルボ博物館」に歴代のマシンを揃えて展示され、時代を先導してきた道を確認することができる。また、ミレニアムに出版された“*Volvo Cars: A Cavalcade 1927-2000*”には、その歴史のマイルストーンが記録されている<sup>11</sup>。

そこに映し出されているのは、スウェーデンにおけるライフスタイルの象徴であり、その思想である。同書のプロローグには1926-27年当時の最初のスウェーデン車の写真が3枚掲載されている。その一枚は安定性試験の写真で車体が傾きながらも転倒しないかどうかを確認して

いるもの、他の二枚は路面電車の線路が敷かれた煉瓦道での写真と郊外の舗装が施されていない道での写真であり、長距離走行の試験写真であるとのキャプションが付されている。そこには、ボルボの「安定性と耐久性」を第一とする思想が示されている。

そして1927年にデビューしたスウェーデン製車の写真の中には、「1920年代、クルマでの旅は冒険的であった。」とのキャプションで、車体が水中に浸かった写真まで載せられている。その後、自動車の開発は社会的な乗り物として、スタイルが洗練されながらも馬力のあるものへと向かい、乗用車として小型化のモデルも登場、戦時下にあつては軍用車両の開発も担うようになっていくが、1930年代には「人々のボルボ（‘The People’s Volvo’）」たるPV444モデルが登場し、PV44Eモデルは日本にも輸出され、和服姿の女性とのショットも収められている。

さらに、戦後のPV445モデルではオーバーリーフ（後部収納型）の



ボルボ・スタイルがスウェーデンの実用的なライフスタイルを示していくことになる。一方で、スポーツカーの開発も行われ、シルエットの美しさも追及される。モータリゼーションの1960年代には「Amazonモデル」が一世を風靡し、ボルボの名を世界に知らしめることになった<sup>12</sup>。そこに込められた思想は「安全性と威信（Safety and Prestige）」で、技術力に対する自信が示されているが、実際にシートベルトを搭載したモデルを初めて世に送り出したのもボルボである（VESC: Volvo Experimental Safety Car）。

また、1970年代には環境にやさしい車として

電気自動車の開発にも乗り出し、世界を先導するとともに、エコロジカルなハイテク技術の開発に邁進する。現在、ボルボは” Polestar ” という別ブランドで電気自動車を開発・販売し、イーロンマスクのテスラ (Tesla) と鏑を削るとともに、「2030年までにすべてのボルボ車をEVへ」を表明し<sup>13</sup>、新たな時代を自ら切り開こうとしている。



### 3-3. 精密機械工業

#### —カメラから写真文化の Hasselblad—

ヨーテボリ美術館内に「ハッセルブラッド・センター」を置き、写真文化の啓蒙に多大な影響をもた



らしたハッセルブラッドは、ヨーテボリを代表する文化人として、美術館正面の噴水広場（噴水のポセイドンの銅像は、スウェーデンが誇る彫刻家カール・ミレス Carl Milles の作）にはカメラを抱えたヴィクター・ハッセルブラッド (Victor Hasselblad) の像も立つ。

ハッセルブラッド社の前身、ハッセルブラッド・フォトグラフ社 (Hasselblad Fotografiska AB) の創始者アーヴィッド・ヴィクターの孫としてこの世に生を受けたヴィクター・ハッセルブラッドは、カメラ業界と光学機器の製造についてドイツで学び、カメラとフィルムの工場（ドイツ）、現像ラボ（フランス）、そしてカメラショップ（アメリカ）で働き、コダック社の創設者であるイーストマンに弟子として迎え入れられることで、カメラ・フィルム・写真についての知識とビジネスを修得していく<sup>14</sup>。欧州に戻ってからの彼は幼い頃から熱心であったバ

ード・ウォッチングと希少な鳥たちを写真に収めるために旅に出て、1935年に” Flyttfågelstråk ”（渡り鳥の道）題する本を出版するほどに写真文化に心酔してく。そして、1937年に彼は家業のハッセルブラッド・フォトグラフ社とは独立した彼自身のフォトショップ” Victor Foto ” をヨーテボリの中心に開店させることになる。さらに、1941年にはカメラ製造 (HK-7) を手掛け、その技術をスウェーデン空軍に認められ、カメラ製造を委託されることになる。そこからヴィクターは祖父の手掛けたハッセルブラッド・フォトグラフ社を含めた F.W. Hasselblad & Coを買収し、現在のハッセルブラッド社の基盤を作り上げる。



その後のハッセルブラッド社は、民生用カメラ (Hasselblad 1600F/ 1000F/ 500C/ XPan/) を次々と世に送り出し、歴史上最も象徴的なカメラを生み出していく。そして、同社の名はカメラの「信頼性と画質」と同義語ともなっていく。その象徴的な出来事が、前述のハッセルブラッド・センターで紹介したアポロ計画で採用された記録カメラ (Hasselblad Data Camera および 203FE) が同社製であったことであった<sup>15</sup>。さらに、カメラ業界のデジタル革命において、同社は2016年に X1D-50c を発表し、中判のポータビリティに革命をもたらした。絶えず、伝統の中に革新をもたらしたカメラ業界に変革をもたらしてきたハッセルブラッドである。そこに中国のドローン・メーカー DJI (大疆 創新科技) がハッセルブラッドの株式を取得し少数株主となり、ハイエンドのドロ



ーン・カメラの分野で協力していくことが発表された。その翌2017年初頭には買収契約ではないもののDJIはハッセルブラッド社の株式の過半数を取得したとも報じられた。ハッセルブラッドの技術をめぐって、今後中国企業がどのような戦略を展開していくのか、米中の技術覇権をめぐる争いの中で、米国防総省は米国人の投資禁止対象となるブラックリストにDJIをアップしたところである<sup>16</sup>。スウェーデンの技術がその渦中にある。

なお、ハッセルブラッド社の国際展開は、スウェーデンのヨーテボリはリンドホルム・サイエンスパークに本社機能を置き、デンマーク、ドイツ、フランス、英国、米国、日本、そして中国にオフィスを構えている。

### 3-4. 通信産業

#### —エリクソンが 導く産学連 携エリア—

通信機器業界の老舗グローバル企業エリクソンが創業したのは1876年であり、その5年前に開通したストックホルムとヨー



テボリとの間の移動時間がそれまで14時間かかっていたのが短縮された時代（現在の鉄道では特急で約3時間で移動可能）に、通信機の製造が始まったことになる。1853年には、ストックホルムとウプサラとの間に電信線が開通し、全く新しい通信手段が導入された。その1年後の1854年には、スウェーデンとデンマークの間にあるオーレスン海峡に海底ケーブルが敷かれ、大陸との電信が結ばれる。日本で国際通信が始まったのは1871年（明治4年）であり、長

崎と上海およびウラジオストク（ロシア）間に長距離海底電信ケーブルを敷設された。なお、敷設した企業はデンマークの大北電信会社（The Great Northern Telegraph. Co.）であった。エリクソンの創業が通信史の先駆けの時代であったことは確かである。それが今日まで150年近くスウェーデン企業としてグローバルに事業を展開しているところもエリクソンの技術経営力を物語るものであり、「イノベーションの物語」ともいえる企業文化を有している<sup>17</sup>。

「すべての人のための電話（Phones for everyone）」をモットーに通信機器全般を製造販売してきたが、近年移動体通信事業を中心とし、前述のように北欧さらには欧州の携帯電話標準をフィンランドのノキア（Nokia）とともに先導的に開発し、携帯端末機とともに地上固定設備を世界的に展開してきた。ブルートゥース（Bluetooth）の開発を1994年に手掛けたのもエリクソンであり、近距離無線通信技術として世界的に普及している。スマートフォン市場においてはSONYと合弁会社SONY Ericsson Mobile Communications（SEMC）を2002年に設立し、エリクソン本体はモバイル通信のネットワーク設備に集中した製造に移行し、2012年にはSEMCの合弁を解消してSONYの完全子会社になっている。一方で、2009年にはオランダ登記のスイスに本社を置く欧州の半導体会社STMicroelectronics NVと合弁会社ST Ericssonを設立して半導体の開発製造にも取り組むとともに、韓国のLG Electronicsとの合弁会社Ericsson-LG Enterpriseを2005年に設立、5GからIoT、AIの分野の開発にも乗り出している。

エリクソンは現在、グローバル本社をストックホルムのKistaサイエンスシティに置き、

KTH Royal Institute of Technology（スウェーデン王立工科大学）やストックホルム大学との産学連携のICTクラスターを形成しながら、世界の114か国にオフィスを構えている。さらに、欧州地域では研究開発拠点は21か所で、6万にも及ぶ特許を持ち、3万5千人の雇用を擁している（2022年12月時点）。そして、ヨーテボリではソフトウェア開発のEricsson ABをリンドホルム・サイエンスパークの中核に置き、人とモノの未来のモビリティに焦点を当てたスウェーデンの競争力強化というビジョンに向かって、サイエンスパーク内のエコシステムを開発しながら、イノベーションと研究を促進するプログラムや活動の一翼を担っている。

以上、今回の研修を通じて、ヨーテボリの地場産業を担う有力企業の歴史と発展を鳥瞰しながら、北欧の産学官連携の取り組みの原動力に、何が存在するのかを改めて考える機会となった。そして、その思索の中で浮かび上がったのが、「文化としてのテクノロジー（技術）」に対する考察である。

#### 4. 終わりに — 北欧からの東アジアの産業経済への示唆 —

スウェーデンでの研修は当初「情報通信技術（ICT）」を対象とする産業群の調査研究を念頭に置いていたが、当地に赴き歴史あるチャルマース工科大学に籍を置き、ヨーテボリの地場産業を見聞するうちに、伝統に裏付けられた「技術力」を有する企業と産業群の栄枯盛衰と再生・回復力に引き付けられ、その源泉に何があるのかを考えさせられることになった。そこでの仮説として、「技術を文化（思想）として、社会が技術革新を促しながら社会受容していく地

域社会」の開発モデルがあるのではないかと考えているところである。本調査報告は、その仮説検定のための下調べともいべきものであるが、この仮説を東アジアに適用してみるとアジアのこれまでの経済発展とこれからのグローバル社会における地域産業経済の在り方はいかなるものになり得るのか、あるいは如何なるものであるべきかを考えることにもなろう。アジア地域において、「技術は文化（思想）足り得るものなのか」「社会は技術革新を促すものとなっているのか」、そして「革新技術を社会はどのように受容しているのか」。それらの問いに対する仮説検定をそれぞれの地域の政治経済社会制度の枠組みの中で、熟議する必要があり、ここでは仮説生成の考証に留めて、更なる調査研究に取り組みたいと思う。「技術は陳腐化し、革新により新たなものが現出する。しかし、思想は揺るがず技術革新の核となり、社会開発の基底として、技術を先導する。」その意味において、北欧の技術文化は、自然環境との調和と人々の幸福感（Well-being）の達成を基軸としたものとして、参照されるべきものであると考える。

謝辞) コロナ禍の国際情勢が不安定な中で、国外長期研修の機会を与えていただいたことに感謝申し上げますとともに、この成果（調査報告内容を含む）を研究教育（担当基幹科目：「国際コミュニケーション論」「国際経済学」「ネットワーク経済論」）に活かしていく所存です。

#### 注

- 1 ヨーテボリ市の市制400年記念に出版された Wedel, Kristian (2021) Gothenburg 400: an illustrated history, Bokförlaget Max Ström. には、ヨーテボリの歴史を風物・風俗写真の記録とともに



- に理解することができる。
- 2 レオス・ミュラー (Leos Müller) 著／玉木俊明訳 (2005)「スウェーデン東インド会社と茶貿易 1731 — 1813」『パブリック・ヒストリー』(大阪大学文学部) Vol. 2, 2005, pp. 60-72. 参照
  - 3 Architecture and Civil Engineering / Biology and Biological / Chemistry and Chemical Engineering / Communication and Learning in Science / Computer Science and Engineering / Electrical Engineering / Industrial and Materials Science /Mathematical Sciences, Engineering / Mechanics and Maritime Sciences / Microtechnology and Nanoscience / Physics / Space, Earth and Environment / Technology Management and Economics の13学科はそれぞれに学部カラー (色) を持ち、工科系らしいツナギ服のカラーで各学部の個性を主張し合っている。なお、工科大学であるが日本の理工系大学や学部と違い、女性の在籍率が高いところにもスウェーデンのジェンダー・イコリティ思想の浸透がみられる。一方、ヨーテボリの共通 (ヨーテボリ大学とチャルマース工科大学) の大学カルチャーの象徴は、港湾都市らしく「水兵帽」であり、大学のイベントのみならず市のイベント等でも現役学生から卒業生までもが水兵帽を被って参加する姿は、高等教育機関のエリートの誇りと気概を示すものにもなっている。
  - 4 Naomi Oreskes はハーバード大学の科学史学部教授で、環境科学史、科学政策、科学哲学、科学と宗教、STS、技術と社会、女性学・ジェンダー学を研究領域とする。近著に Science on a Mission: How Military Funding Shaped What We Do and Don't Know about the Ocean (University of Chicago Press, 2021) がある。
  - 5 スウェーデンで最も古い大学はウプサラ大学 (Uppsala universitet, 1477年設立) であり、二番目がルンド大学 (Lunds universitet, 1666年設立) で、ともに中世の趣を残す古都の中核に位置している。筆者は以前の訪スウェーデンでウプサラ大学 (ストックホルム駅から列車で1時間ほど) には何度か足を運び、リンネの植物園を訪ねることもあったが、今回の研修でルンド大学には初めて訪れ、その学風を歴史の中に刻み込まれたキャンパスから知的探求の園の原型を見る想い (その典型がルンド大学の図書館) であったが、現在では新校舎の建設も進み現代科学の解明へのあくなき追及の精神を感じるようになった。
  - 6 WS のテーマは、「持続可能性変革統治における知識・専門性・公的機関の役割」から、「科学と政策の相互作用と気候変動」「土壌問題」・・・「開発と不平等の問題」「気候変動と生物多様性」・・・「グリーン・インダストリー」「生態系と海洋資源」「民主主義と環境統治」「炭素問題」と多岐にわたる。
  - 7 貿易風での生活は、船乗りのパラダイス ... 暖かく、撫でるような風です。夜は輝く星空の下で、南の空ならではの美しさを堪能できる。南国が時々呼び出すことは否定できない。憂鬱な思いで、太陽と星空の輝きのために南へ向かうことを切望するのだ。」(Oskar Andersson 仮訳) [ <https://www.sjofartsmuseetaktavariet.se/en/exhibitions/sea-of-stories/> ]
  - 8 ヴァールベリのグリメトン無線局の公式サイト [ <https://alexander.n.se/en/> ] および 住吉宏一 (2019)「ヴァールヴェリ グリメトン無線局」『通信ソサイエティマガジン』No.49, 夏号 (電子情報通信学会)56-57頁を参照
  - 9 リンドホルム・サイエンスパークについては、同機関のホームページ [ <https://www.lindholmen.se/en> ] を参照
  - 10 Stena 社の歴史については同社のホームページを参照 [ <https://stena.com/about-stena/history/> ]
  - 11 Olsson, Christer and Media, Norden (2000) Volvo Cars: A Cavalcade 1927-2000, Motorbooks International.
  - 12 ボルボのアマゾンモデルについては、Dredge, Richard (2016) Volvo Amazon: The Complete Story, The Crowood Press UK. に詳しい。
  - 13 Volvo 社のプレスリリース 2021年3月2日付
  - 14 ヴィクター・ハッセルブラッドの生い立ちから、ハッセルブラッド社の遠隔については、同社のホームページ (日本語版あり) [ <https://www.hasselblad.com/ja-jp/about/history/> ] およびハッセルブラッド基金創設40周年記念出版物 Ystén, Henrik Ekblom (2019) The Hasselblad Story: Erna, Victor and the Camera that Captured the World. Hasselblad Foundation 1979 - 2019, Verlag der Buchhandlung Walther Konig Books, London. に詳しい。
  - 15 “アポロ計画の写真の裏には、いつもハッセルブラッドがあった：ギャラリー”。WIRED. (2013年7月27日) [2022年12月末閲覧] も参照
  - 16 「米、中国D J IやB G Iゲノミクスも追加 投資禁止対象リスト」(ロイター、2022年10月7日付) [ <https://jp.reuters.com/article/usa-china-pentagon-idJPKBN2R20CS> ] (2022年12月末閲覧)
  - 17 エリクソンの「イノベーションの物語」は、Meurling, John and Jeans, Richard (2000) The Ericsson Chronicle: 125 Years in Telecommunications, Informationsförlaget: Stockholm, および同社のホームページ [ <https://www.ericsson.com/en/about-us/company-facts/innovation-history> ] (2022年12月末閲覧) を参照

## 『東アジア評論』投稿要領

### 1. 評論の発行

- 1) 『東アジア評論』（以下「評論」という。）は、長崎県立大学東アジア研究所（以下「研究所」という。）の活動成果を公開するための機関誌として、東アジアの政治・経済・社会・文化等に関する研究及び相互交流に関する内容で発行する。
- 2) 評論の発行回数は、毎年1回とし、毎年3月31日に発行する。

### 2. 投稿者の資格

- 1) 評論への投稿者は、原則として本学教員とし、共著の場合はそのうち1名以上が本学教員であるものとする。
- 2) その他、東アジア研究所会議で適当と認めたものとする。

### 3. 原稿の種類および留意事項

- 1) 原稿は、邦文または英文とする。
- 2) 投稿原稿の掲載区分は、「研究論文」、「研究ノート」、「調査報告」、「事例研究」、「海外短信」、「書評」とする。なお、掲載区分は投稿時に投稿者が申告するものとする。
- 3) 原稿は、未発表のものに限ることとし、二重投稿を禁止する。ただし、内容の一部を変え、より発展させて書き直したものはこの限りではない。
- 4) 一著者の投稿は、単著・共著を問わず1本を原則とし、2本を限度とする。
- 5) 原稿の図表・写真等のカラーも可とする。
- 6) 原稿は査読を行わないため、投稿者の責任で引用、英文等の処理・確認を行うものとする。
- 7) 著者校正は2校までとし、校正期間は7日以内とする。なお、原則として誤字程度に留め、加筆・修正は認めない。

### 4. 投稿の申し込み

- 1) 『『東アジア評論』掲載申込書』（様式1）に、チェック後の『『東アジア評論』論文投稿チェックリスト』（様式2）および最終原稿を添えて、以下のアドレスまで電子データで提出する。
- 2) 投稿の締め切りは、毎年11月30日までとする。（休日・祝日の場合は、順延）
- 3) 原稿提出先は、長崎県立大学東アジア研究所とする。  
E-mail:kenkyujo@sun.ac.jp

### 5. 原稿の採否及び編集・発行

- 1) 掲載原稿は、東アジア研究所会議で決定し、「論文掲載承認通知書」（様式3）にて通知する。なお、掲載にあたっては原稿の一部修正を求めることがある。
- 2) 評論の形式及び掲載順序等編集は東アジア研究所が行う。
- 3) 評論は長崎県立大学ホームページ及び長崎県立大学学術リポジトリでの公開とする。

### 6. 著作権

本研究所が発行する評論に掲載された各著作物に対する著作権は、当該著作者が有する。ただし、この評論の編集著作権及び著作権は、長崎県立大学に帰属する。また、当該著作物について他の著作権の侵害、名誉毀損またはその他の紛争が生じ、これによって本学に損害を与えた場合には、本学に対し当該損害を補填するものとする。

附則：この規程は、平成21年4月1日より施行する。

- 改正 平成22年1月22日
- 改正 平成27年12月15日
- 改正 令和3年10月22日
- 改正 令和3年12月15日
- 改正 令和4年5月17日

## Review of East Asian Affairs

Vol.15

March, 2023

---

### TREATISE

The Role of Beautician in the Salon Hair Care Market and Its Effect on Customer Brand Loyalty  
-Based on the case study of Milbon Co.- ····· Kenichiro OTA ···· 1

### THE CHANGING SMART CITY CONCEPT

~HYPOTHESIS TESTING OF FAILURE AND SUCCESS FACTORS~  
····· Kay MOROKUNI ···· 15  
Yutaka YAMAMOTO

Challenges for Regional Sustainable Tourism in Japan  
The Case of Kyushu ····· Xi JIA ···· 25  
Akihiko SUZUKI

Strategic Change for Japanese Travel Agencies ····· Atsuji OHARA ···· 39

### RESEARCH PAPER

The Resilience of Gothenburg as an Advanced Entrepreneurial City in Nordic Countries  
and the Future of Asian Corporations ····· Takahiro KAWAMATA ···· 49

Published by  
Center for East Asian Studies, University of Nagasaki

---

## 『東アジア評論』編集グループ

研究所長 鈴木 暁彦 (国際社会学部教授)  
副研究所長 尹 清洙 (地域創造学部准教授)  
河 又 貴洋 (国際社会学部准教授)  
委 員 山 本 裕 (経営学部教授)  
周 国 強 (国際社会学部教授)  
チヤットウイェンチヤイソムチヤイ (情報システム学部教授)  
立 石 憲彦 (看護栄養学部教授)

---

---

## 東アジア評論 (第15号)

2023年3月31日発行

編集・発行 長崎県立大学 東アジア研究所

〒851-2195

長崎県西彼杵郡長与町まなび野1丁目1番1号

TEL 095(813)5500 FAX 095(813)5220

URL : <https://sun.ac.jp/center/asia/>

編集協力・印刷・製本 第一印刷 株式会社

---

---