

Title	「おもてなし」型価値共創の視点（第4報）：スロベニアにおける宿泊・ツーリズムのイノベティブ事例研究より
Author(s)	中村, 孝太郎; Zakonjsek, Tina Hedi
Citation	年次学術大会講演要旨集, 29: 347-354
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12461
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

「おもてなし」型価値共創の視点(第4報)

スロベニアにおける宿泊・ツーリズムのイノベーション事例研究より

○ 中村孝太郎¹⁾, Tina Hedi Zakonjsek^{1,2)}¹⁾(株)イー・クラフト/北陸先端科学技術大学院大学(JAIST)²⁾Bank of Tourism Potentials in Slovenia (BTPS)

1. はじめに

1.1 研究の背景

市場の拡大をはかる事業の国際展開は、コスト低減やリスクの分散のみならず新たな価値創造のための知識を獲得できる有力な機会となる。特に画一的な国際戦略ではなく国ごとの類似点や差異の両者を考慮して国際化をはかるようなセミグローバル化(Ghemawat 2007)は、“隠れたチャンピオン企業”(Simon 2009)が、継続的にサービス指向の事業を行うための重要なテーマとなる。セミグローバル化におけるサービス指向の事業には、市場の動向や顧客の価値観の変化によるサービス価値の推移やコンテキスト依存性の程度をふまえた施設インフラと人・組織そして場合によっては自然環境や文化的リソースを交えたサービスプロセスの構築とマネジメントが必要となる(Nakamura & Masuda 2014)。

本研究では、「おもてなし」を価値共創の視点で捉えることにより、サービス経営やイノベーションの視点による一般化・概念化をめざしている。すなわち「おもてなし」という文化的背景をサービス価値共創・プロセスの観点から、より学問的な意味を込めて「おもてなし」型価値共創(o-Motenashi Value Co-Creation: MVCC)と呼ぶ。著者の一人はサービス価値の推移を可視化する3軸型のモデルを提案した。そして伝統茶道やもてなし文化論から「よそおい」「しつらい」「ふるまい」等、おもてなしの人の外観や衣装、もてなしの場や機器等の物理的環境、及び接客動作や饗応等サービスシステムの構成要素に関わる実現要素(YSF)として抽出した(Nakamura et.al 2008)(Nakamura 2013)(Goto et.al 2009)。

さらに前第3報では「文化依存性の高いサービス指向の事業」の国際化からイノベーションの知識を得るための包括的な視点を得ることを目的として日本の高コンテキストなコミュニケーションの代表である「おもてなし」文化をベースとする伝統旅館加賀屋のサービス事業の国際化事例を対象とした事例研究を行いサービス事業分野のHidden Champion Companyの可能性を検討した(中村他13)。

加賀屋事例では、客室系の「ふるまい」だけでなく、宿泊施設や周辺環境等から構成される「しつらい」が国内事業を特徴付けるだけでなく国際化においても重要なことが認められた。これは自然環境や歴史・文化的リソースの宿泊事業への活用である。

一方2020年の東京五輪を臨む現在、サービスの国際化の要請は国外だけではない。国内においても内なる国際化が要請されている。その中で日本文化を体現した伝統旅館等のあり方が問われている。2011年までの5年間で軒数が1割以上減少している。また若い世代は畳敷きの和室での宿泊や客室係との対話等が苦手と感じたり、客室係も気配りや状況に応じた会話は従来ようにはいかない時代であろう。この中で独自の事業ポジションニングの確保が益々重要である。

一方、ツーリズム分野においても現在、自然環境、社会・文化の維持発展、経済性の追求を含めて、均衡発展をめざすサステナビリティ性の導入が世界的な課題となっている(UNEP&WTO 2005)。

そこで本稿では従来の「観光」概念を意識しつつも(山下2007)、特に「宿泊」と「ツーリズム」の概念を融合的に「宿泊・ツーリズム」としてアプローチすることにより自然や文化的リソースの維持・活用を含んだ新たな価値創造(共創)の視点を検討したい(Nakamura et.al 2008)。

以上のような「おもてなし」文化概念とサービスの国際化をつなぐ視点の構築を、サービス理論等を用いて領域横断的に行う研究アプローチは、従来行われてこなかった。そのため新たなサービスの使用価値や文脈価値の提案・提供を行う分野に焦点をあて、MVCCの国際的・領域横断的な視点の構築をめざす。

1.2 研究課題・目的およびアプローチ

サービス事業の国際化における持続的な価値共創プロセスの進展のために、その文化的背景を支えるMVCCの視点はどのようなものなのか。

本研究は、事業の国際化からイノベーションの知識を得るための包括的な視点を得ることを目的とする。これによりMVCCプロセスのSDL(service dominant logic)等サービス理論を用いた記述の一

般化の提案が可能となる。

本研究では前報で述べたサービス事業の国際化をめざす加賀屋事例とは対称的視点を得るために、国外の宿泊・ツーリズム領域の事例研究を行う。本領域では、自然や文化的リソースを反映した様々なレベルのコンテキスト依存性をもつインタラクションが行われ、多様な価値共創の様相が想定され、研究対象として適切であると考えられる。

本稿ではスロベニア Slovenia の官民連携ツーリズムイノベーション推進組織である BTPS (Bank of Tourism Potentials in Slovenia) を訪問し、本組織で「イノベティブ」として表彰・宣揚されている事例について調査を行った。現地調査では、マネージャによる説明と当方のインタビュー、代表的事例の現地施設訪問とインタビュー、追加的な事後質問調査、その他関連公開資料の調査が含まれる。

2. スロベニア BTPS の事業とイノベティブ事例

2.1 スロベニアとその観光産業

旧ユーゴスラビア連邦から 1991 年に分離・独立したスロベニア共和国は、内戦地域からは遠く社会的インフラを保持できたこともあり、2000 年代には順調に経済成長し GDP も毎年 3~5% 増加し推移し旧共産圏有数の生活水準(一人当たりの名目 GDP 36 位, 2013 年)となっている。2004 年には EU および NATO に加盟し、一時激しい状況であったインフレを克服した結果、EU の新規加盟国の先頭として 2007 年にユーロへ移行し、2008 年前半には EU 議長国を務め、さらに 2010 年には OECD に加盟した。ちなみに大統領は世界における外交の要 10 カ国に言及し、日本はその一国とされている

スロベニアは、人口約 200 万人と市場としては小さいため、欧州を見据えた経済活動が基本であり、製造業も欧州、EU 内への供給が中心である。GDP における輸出のシェアは 78.1%(2013 年)であり、輸出の約 90% が欧州向けとなっており、欧州の経済動向がスロベニアに大きな影響を与える。なお旧ユーゴスラビア内で最先端工業地域であった経緯もあり、国内の工業水準は高い。主要な産業は、自動車等輸送機械、電気機器、医薬品、金属加工、観光(輸出額の 1 割強)である。三次産業は GDP の 69.6% をしめる(外務省 2014)(在ス日本大使館 2014)。

欧州危機の影響を被ったスロベニア経済は、2012 年-2.3%、2013 年-1.1% のマイナス成長となったが、2014 年は-0.1% と快方に向かい、2015 年には 1.3% のプラス成長に転じると予測されている。現政権は、引き続き民営化の推進、企業経営の改善、さらには経済活動の拡大、失業率の改善等の課題に取り組んでおりスロベニア経済に対する市場の信頼が回復しつつあるという。

同国は中欧に位置しており、隣国はイタリア、オーストリア、クロアチア、ハンガリーでアドリア海にも面しており、日本の四国ほどの大きさで、国土の 66% が森林や公園で覆われ、最高峰トリグラウ山(2864m)がそびえ立つユリアンアルプス、アルプスの瞳といわれるブレッド湖やボーヒニ地域、カルスト地方(スロヴェニアの地名にも由来)にある欧州最大のポストイナ鍾乳洞や、ユネスコ世界遺産に登録されているシュコツィヤン鍾乳洞、アドリア海のコペル、ピラン等の港町などが主な観光地である。ハプスブルグ家の影響を強く受けた首都リュブリャナの建築物や、ワイン生産地として有名なマリボル、ハンガリーとともに隠れた温泉国である等多様性に富む観光資源を有している(ス政府観光局 2014)。

スロベニアを訪問する外国人観光客数は 216 万人(2012 年)であり次第に増加中である。世界経済フォーラムの観光競争力ランキング(2013)においてスロベニアは 140 カ国中 36 位、過去 5 年間で同ランキングでの大きな変動はない。評価項目別の「自然環境の質」では 16 位、「国民一人あたりのホテル客室数」は 27 位、「観光インフラ」は 14 位(2007 年 20 位)に順位をあげている。なおアドリア海に沿岸が長く接する隣国クロアチアでは 1,200 万人に達している。

表 1. BTPS 事業の概要 (2014.0714 : 現地調査と関連資料より)
(Interviewee : manager, New Tourism Institute)

機関名 概要	Bank of Tourism Potentials in Slovenia(首都 Ljubljana) スロベニアツーリズム開発をより速く効率的に実現するため様々なアクターを連携させる仕組み。スロベニア政府観光局、経済産業省観光庁、Primorska 大学ツーリズム学部の連携プロジェクトとして設立(2006 年)
経緯	・同大 Dejan Krizaj 教授がイノベーション促進しかつツーリズムの革新的可能性向上のための仕組み提案 ・登録ユーザはオンライン上に無償で「アイデア」(新しいツーリズムの製品、サービス、プロトタイプ)および「エネルギー」(資金、資材および労働上のリソース)を投稿・提案できる。 ・対象：学生、起業家、起業志望者、中小事業者、大規模事業者・組織、LTOs(Local Tourist Organization)
現在までの成果	・「アイデア」:562 件、「エネルギー」:215 件、「ナレッジ」162 件、100 件近く実行済み ・創造性・独創性を刺激・促進する目的で年次コンペ事業を実施：Sejalec 賞:40 件(2004-13,実績評価)、Snovalec 賞:12 件(2009-14,アイデア評価) ・UNWTO (the Ulysses Award for Innovative Tourism Achievements,2009),EU(Best practice in the European Year of Creativity and Innovation, 2009), OECD(Innovative practice2012)等受賞・認証
website	http://www.btps.si/?lng=en

表2. BTPSツーリズム事例の分類

	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
マクロ 経済状況 分類	EU加盟	BTPS設立	EURO導入	リーマン ショック		OECD加盟		欧州金融 危機の影響	回復基調	
宿泊	コースホステル(軍事刑務所 改修し体験)	1.ホームステッド 宿泊(映画再現) 2.コースホステル (カルスト地域 家屋生活体験)	海浜リゾート (アドリア海日 光浴)	Eskimoビレッジ (スキー場近 郊寒冷居住体 験)		1.山岳公園エコホテ ル(南東欧州で唯一 グリーン認証) 2.ローマ時代の仮装 祭(Spaホテル遺跡 利用イベント)			ツリートップ宿泊 体験(グランピン グ志向新施設)	8
食					Taste Slovenia'料理 センター(国内 伝統料理を1 カ所で)		アドリア沿岸地域 食文化			2
健康		スパ・クリニッ ク(現代病・メタ ボ予防)						健康増進サービ ス(温泉施設に よるVitaGen サービス)		2
スポ ーツ	サイクリング (鉱山地下迷宮 巡り)			チームサイクリ ング(レース体 験と側道巡り)					鉱山跡水路利用カ ヤッキング	3
イベ ント	自然・文化遺 産巡り(密林,田 園,教会,城跡)		スロベニアのタ バ(文化遺産の 演技)	ワイン農家体験 (多産地の農家 訪問)		ワイン小屋での休 息(ワインづくり文 化体験)	国際野生花フェス ティバル(サステイ ナブル志向自然保護 と地域文化保全)	低コストバス輸 送(近隣空港 連携GoOptito サービス)		6
施設 場所			コペル港ターミ ナル(公民連携)		シェルタ体験 (第二次大戦時 の施設)	歴史遺産を味わう ミュージアム(文化 的ツーリズム志向)			便利なカーキャン ピング基地(The Heart of Slovenia)	4
件数	3	3	3	3	2	4	2	2	3	25
その他	他賞 5,旅行企 3,目的地 3 web 3:				B2B商品: 1					15

2.2 BTPS 事業と宿泊・ツーリズムの価値提供と価値提案の動向

スロベニアのツーリズム分野の産官学公民連携的にイノベーションを促進する仕組みである BTPS 事業の概要を表 1 に示す(Krizai & Zakonjsek 2011)。

本稿では表 1 中の Sejalac 賞と Snovalec 賞の両賞の特徴やその推移にフォーカスする。

a) Sejalac 賞(セアレツツ賞): “for most creative and innovative tourism achievements in Slovenia” とあり既に実績のある商品、サービス、プロセスを対象とし、事業宣揚を目的とする。

b) Snovalec 賞(スノヴァレツツ賞): “for best tourism business ideas” とあり、イノベーションめざすアイデア創出であり、資金支援(40,000 ユーロ/件)を目的とする。

Sejalac 賞の各年の授賞事例を分野別の分類したものを表 2 に示す。Slovenia の EU 加盟の年から開始し、BTPS 設立後は毎年コンペを実施中である。現在までの約 10 年間に 40 件の事例を対象としてそのうち比較可能な事例 25 件を分類した。「宿泊」が 1/3 を占め、「イベント」「施設」そして「スポーツ」「食」「健康」等が含まれる。従来型の観光地や歴史的遺跡見学等からよりクリエイティブな価値創出を志向していることが伺える。特に後半期は欧州全体のサステイナブル志向に対応して、自然保護、地域の文化保全やコミュニティを重視しつつ新たな価値創出の様子が認められる。

同様に、Snovalec 賞も 2009~2011 年、そして 2014 年(休止年は経済危機の影響と思われる)と実施され、合計 12 件のうち 8 件を分類したところ、「宿泊」4 件、「食」2 件、「健康」「イベント」が各 1 件であった。このことから「宿泊」と「食」に関する新たな価値提案への期待が大きいことが推察できる。

両賞を合わせて検討すると、2010 年の OECD 加盟前後からハイレベルの価値提供・提案が重視されていることが推察される。例えば「宿泊」では従来のキャンピングに対して、より快適性をレベルアップした形での森林等自然との交流を行うグランピング(glamping: glamorous camping)の価値提案への期待が、また「食」では地域の自然環境や歴史的食文化を生かした価値提供・提案への期待が高い。また農業従事者などの地域住民や民俗研究者等の専門家の参加した価値提案も目立っている。

すなわち、宿泊・ツーリズムの枠を超えた自然環境リソースや文化利用・依存型の体験サービス価値の創出の動向が認められる。

3. BTPS 事例の分析

3.1 代表事例の詳細分析

2.2 で紹介した両賞事例のうち Best Practice として紹介されている近年や直近の事例を中心に、授賞時の詳細情報シートを取得した事例について整理・分析した。

表 3 BTPS代表事例の分析

	Sejalec 2009	2010 Golc	2010 Silver	2010 Bronze	2011 Finalist	2014	2014	2014	
BTPS シート項目									
① 主たる主体 (who)	Taste Slovenia' Clinary Center (Sloveniaを味なろ料理センター)	Bohini Park Eco Hotel (山岳公園 エコホテル)	Vineyard Retreat (ワイン用ぶどう園での体験)	A Taste of Heritage (歴史遺産を味わう) (POMA体験)	Bohini International Wild Flower Festival (風物詩生花 フェスティバル)	Garden Village Bleu (Bled湖内)	Trinic cheese on every dining table (Trinic伝統 チーズの復活)	Gozdni Forest Selfness (森林の健康)	
② パート	レストラン、ボス	エンタテインメント、企業、地元ホテル	旅行事業、コンソーシアム	地元文化・ツーリス、LAC、芸術者、専門	地元観光局 / 自然公園、自治体、地元ホテル、政府	投資家 / 観光業、地元観光局	地元ツーリズム組織、観光局、地元観光局	地元ツーリズム組織、観光局、地元観光局	
③ 進捗理由 (why)	ピタリテイ市場を研究、氷河谷の環境保護、美、政府 "Taste Slovenia" (伝統)	田舎生活のための本物の "interaction and attraction" 志向、ハイキング、乗馬等活用、環境遺産の維持	田舎生活のための本物の "interaction and attraction" 志向、ハイキング、乗馬等活用、環境遺産の維持	「POMAの物語」を維持するローマ遺産の再生	生誕学的に読詩な地域に対応するローマ遺産で学術的	季節的休養(冬期が短い)に際して観光客を誘致	高品質な環境(ヤク、伝統・習俗を復活させる)に際して観光客を誘致	高品質な環境(ヤク、伝統・習俗を復活させる)に際して観光客を誘致	
④ 留意点	・旧世代のスコロベニツツーリズムのためのエコシカルなエネルギー効率性の高いホテル	・旧世代のスコロベニツツーリズムのためのエコシカルなエネルギー効率性の高いホテル	・旧世代のスコロベニツツーリズムのためのエコシカルなエネルギー効率性の高いホテル	・旧世代のスコロベニツツーリズムのためのエコシカルなエネルギー効率性の高いホテル	・旧世代のスコロベニツツーリズムのためのエコシカルなエネルギー効率性の高いホテル	・旧世代のスコロベニツツーリズムのためのエコシカルなエネルギー効率性の高いホテル	・旧世代のスコロベニツツーリズムのためのエコシカルなエネルギー効率性の高いホテル	・旧世代のスコロベニツツーリズムのためのエコシカルなエネルギー効率性の高いホテル	・旧世代のスコロベニツツーリズムのためのエコシカルなエネルギー効率性の高いホテル
⑤ 革新性 (新価値、提案、提供)	専門家デザインによる建築、環境的要素、Taste Slovenia 感を克服し、最大限までの初の具現化、知能技術を実験	専門家デザインによる建築、環境的要素、Taste Slovenia 感を克服し、最大限までの初の具現化、知能技術を実験	専門家デザインによる建築、環境的要素、Taste Slovenia 感を克服し、最大限までの初の具現化、知能技術を実験	専門家デザインによる建築、環境的要素、Taste Slovenia 感を克服し、最大限までの初の具現化、知能技術を実験	専門家デザインによる建築、環境的要素、Taste Slovenia 感を克服し、最大限までの初の具現化、知能技術を実験	専門家デザインによる建築、環境的要素、Taste Slovenia 感を克服し、最大限までの初の具現化、知能技術を実験	専門家デザインによる建築、環境的要素、Taste Slovenia 感を克服し、最大限までの初の具現化、知能技術を実験	専門家デザインによる建築、環境的要素、Taste Slovenia 感を克服し、最大限までの初の具現化、知能技術を実験	
⑥ 優位性	1. かつの場所を全スロベニアの伝統的な多層エコシカルなリゾート	1. かつの場所を全スロベニアの伝統的な多層エコシカルなリゾート	1. かつの場所を全スロベニアの伝統的な多層エコシカルなリゾート	1. かつの場所を全スロベニアの伝統的な多層エコシカルなリゾート	1. かつの場所を全スロベニアの伝統的な多層エコシカルなリゾート	1. かつの場所を全スロベニアの伝統的な多層エコシカルなリゾート	1. かつの場所を全スロベニアの伝統的な多層エコシカルなリゾート	1. かつの場所を全スロベニアの伝統的な多層エコシカルなリゾート	
⑦ 独自の項目 (how)	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加
⑧ 結果 (results)	・09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一	・09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一	・09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一	・09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一	・09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一	・09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一	・09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一	・09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一	・09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一、09年に復活第一
⑨ 高橋 半宮さん (reflection)	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加	・「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加、料理師「Taste Slovenia」への参加
⑩ 出会ったチャレンジ項目	・新しい料理アイデア、同業者との関係、同業者との関係、同業者との関係	・新しい料理アイデア、同業者との関係、同業者との関係、同業者との関係	・新しい料理アイデア、同業者との関係、同業者との関係、同業者との関係	・新しい料理アイデア、同業者との関係、同業者との関係、同業者との関係	・新しい料理アイデア、同業者との関係、同業者との関係、同業者との関係	・新しい料理アイデア、同業者との関係、同業者との関係、同業者との関係	・新しい料理アイデア、同業者との関係、同業者との関係、同業者との関係	・新しい料理アイデア、同業者との関係、同業者との関係、同業者との関係	・新しい料理アイデア、同業者との関係、同業者との関係、同業者との関係
⑪ 重要な成功要因 (CSF)	・味を伝える顧客への接近、新鮮ではないが、新鮮な話、包む方法、価値共有の創設	・味を伝える顧客への接近、新鮮ではないが、新鮮な話、包む方法、価値共有の創設	・味を伝える顧客への接近、新鮮ではないが、新鮮な話、包む方法、価値共有の創設	・味を伝える顧客への接近、新鮮ではないが、新鮮な話、包む方法、価値共有の創設	・味を伝える顧客への接近、新鮮ではないが、新鮮な話、包む方法、価値共有の創設	・味を伝える顧客への接近、新鮮ではないが、新鮮な話、包む方法、価値共有の創設	・味を伝える顧客への接近、新鮮ではないが、新鮮な話、包む方法、価値共有の創設	・味を伝える顧客への接近、新鮮ではないが、新鮮な話、包む方法、価値共有の創設	・味を伝える顧客への接近、新鮮ではないが、新鮮な話、包む方法、価値共有の創設

整理・分析の項目は、①主体者(who)、②選択理由(why)、③手順(how)、④結果(results)、⑤考察(reflection)である。特に、②は価値提供・提案に関する BTPS 評価側の国内外・社会の状況認識、創造性・イノベーションに関する価値観などを推測するために、背景、受容、革新性、優位性について抽出をはかった。これを表 3 に示す。表 3 の①から⑤の要素について、以下に分析・集約結果を述べる。

3.2 主体者(who)

BTPS の代表的授賞事例には、産学官公民の各領域の様々なアクターが参加していることがわかる。「産」ではツーリズム事業者、ホテル・温泉施設経営者、ワイン業者や農場、エンジ企業等であり、「学」では地元ツーリズム研究機関等である。「官」では政府機関や政府観光庁が必要に応じ支援、「公」では自治体や地元観光局・ツーリズム協会・組織等が参画している。「民」では地元のぶどう園や農家、森林オーナーそして自然愛好家や民俗学者等である。以上のメンバーが組織を作り、パートナーとして近隣コミュニティを巻き込み施設・設備の準備・建設やツーリズムイベントを実施している。

Snovalec 賞ではデザイナーや投資家などが最初から関与している。

3.3 選択理由(why)

a)背景・需要

代表的授賞事例から社会的背景やツーリズムの需要を分析する。社会的背景としては本国政府のツーリズム政策として本国がもつ「食」の商品化そして欧州全体のグリーンツーリズムやサステイナブル指向性が認められる。客の季節依存性の克服が重要な課題であることがわかる。また歴史的・文化的遺産を活用した物語性や伝統・地産品等の本物・実物志向性も認められる。

特に最近の事例では、環境に優しいが、従来より高レベルの品質や快適性を提案・提供しても対価を得られる意識変化への認識が認められる。これは欧州の経済回復や中東の客誘致などの背景が推察される。

b)革新性・優位性

革新性とは、ここでは新規性のある価値の提案または提供しつつある価値創造の所在を示す。代表的授賞事例からは、新しいツーリズム概念の事業活動や地域での具体的実現と実践、規制の壁を突破する実践、歴史・文化・自然遺産の今までにない再生・復活・利用等があげられる。例えば自然との新たな結合を掲げる Glamping 概念の具体的実現などは大きなトレンドとなっている。

優位性とは、ここでは他の事例にはない競争優位性である。「食・料理」「歴史・伝統」「エ

コ」等の側面で「最初」「他にない」「集積」などがあげられる。革新性が優位性につながる場合が多い。ただし表 3 には含まれないが Snovalec 賞では継続的実施が経済的理由等で休止となった場合もある。

3.4 手順(how)

企画立案時には本国のツーリズム政策や欧州の環境政策に沿った構想等、トップダウン的アプローチあるいは地域の専門家等から考案されるボトムアップ的アプローチの両者が認められる。いずれにせよ地元の自治体や住民啓発、ツーリズム団体・事業者との連携を進め、従事者への教育機会提供・ワークショップ開催から標準徹底のためのコンソーシアム設立まで規模は多様である。特にツーリズムプログラムや物語コンテンツの開発・製作が必要な場合は専門家集団の協力が重要な要素となっている。さらにマーケティングは、象徴的製品のブランド化や Web 掲載等が効果的に活用されている。

3.5 結果(results)

各事例のうち定量的成果では、インベント事例では数万人レベルの集客数や参加者・企業の記述がある。また定性的成果として、欧州のホテルやプロジェクトに関する認証取得や有力機関や有力客の利用による評判高揚も含まれる。Snovalec 賞では 2014 年の授賞にもかかわらず Green Garden Bled 事例のように現地調査したところ、既に予約が現時点で翌年まで満杯のところもあった。

3.6 省察(reflection)

学習事項やチャレンジ的な項目として、ツーリズム分野でイノベティブな特徴を確立するための努力・手間・コストが認められる。客の要望対応、開発時間、従業員対応、地域コミュニティの理解と参画、施設建設の技術的調整、事業規制への対処、独自の認可性確立等である。

成功要因(CSF)として、新規性・革新性の特徴の上に、さらにサービス享受場所の立地・利便性や提携先の拡張による誘客、専門家や地元技能者の巻き込み、そして政府・王室利用の権威付けなどが含まれている。

4. BTPS 事例の考察

4.1 代表事例のサステイナビリティ性の考察

2章の 2.2 では BTPS 授賞事例中の宿泊・ツーリズムの宿泊や食などの分類別の価値提供と価値提案の動向を述べた。また 3.2~3.6 ではその中の主に後半 5 年にわたる代表 9 事例の詳細分析を行った。その結果、前半 5 年間は、従来型ツーリズムの枠内で体験価値を増強する特徴を有することがわかった。どちらかといえば従来の観光客や若手旅行者向けが

表4 BTPS代表事例のサステイナブル要素分析

	Sejalec賞				Snovallec賞				
	2009	2010	2010	2010	2010	2011	2014	2014	2014
事例	'Taste Slovenia' Clinary Center ('Sloveniaを味わう'料理センタ)	Bohini Park Eco Hotel (山岳公園エコホテル)	Vineyard Retreat (ワイン用ぶどう園での休息)	A Taste of Heritage (歴史遺産を味わう)	Roman Games (ローマ体験)	Bohini International Wild Flower Festival (国際野生花フェスティバル)	Garden Village Bled (Bled庭園村)	Trinic cheese on every dining table (Trinic伝統チーズの復活)	Gozdni Forest Selfness (森林の瞑想)
環境性		ラグジュアリーな宿泊と環境にやさしい行動を統合	「グリーンで環境に優しいツーリズムガイドライン」に従う			Bohinj地域の独自の自然・文化遺産保護	エネルギー、水源、プラントの自律的サステナビリティ		自然資産(森林)の使用・保護
社会性	スロベニアの民俗学的料理遺産の保存	未発達地域への客誘致	ワイン畑廃棄の防止と文化的景観の保存	博物館事業の増強	文化的・歴史的モニュメントとしてローマの物語を保存	村の全グループの参画	地元コミュニティの承認参画	Kamnic料理文化継承, "愛する人のためチーズ作成"牧童文化	
経済性	国内外へのスロベニア「食」の地元住民の雇用アピール			文化的ツーリズム開発	多数の誘客	季節的要員削減による収益増加	Glamping事業領域の開拓	Kamic地域ブランドの増進	ブランド名による地元商品の売買



図2 BTPS代表事例の写真例 (表4の各事例の真下に表示)



図2 BTPS事例の例 : Garden Village Bled (2014.07.16訪問・インタビュー)

大半であった。しかし後半5年は、自然や文化を重視する価値提案や価値提供が顕著となっていることがわかった。すなわち従来からのエコ・ツーリズムにさらにサステイナブル・ツーリズムの意識が認められた。

サステイナブル・ツーリズムの概念は、1980年代の国連が提起した持続可能な発展(sustainable development)の命題をツーリズムにあてはめて指導原理とするものである(UNEP & WTO 2005)。本概

念は環境保護を第一義とするエコツーリズムより発展・開発や経済的維持も含んだ全体的な観点をとる。本論の立場は自然資源や文化的資源などの全地球的な維持を条件にしたものを求めており、他方ツーリズムは社会の全体的な発展の一部として適正な発展が求められる(大橋 2010)。

本稿では、3.1 で分析した事例群においてもサステイナブル・ツーリズムの意識が認められたため、各事例について、さらにサステイナブル・ツーリズムの特徴である自然、社会、経済の3要素について抽出・整理した。これを表4に示す。また各事例の写真例も図1に示す。

スロベニアのツーリズムにおける自然環境リソースへの注目は、表2,3,4を参照すると、OECD加盟前後の頃から始まったように見える。この頃から「グリーンで環境に優しいツーリズム」ガイドラインに従う地域生態系を重視する事例が認められる。また一方でラグジュアリーな宿泊との両立や図2に示すようなGlamping概念(Glamping 2004)の導入も始まっている(Garden village bled web 2014)。

また社会の全体の発展の中に含まれる地域・文化・伝統の重視については、伝統の食、地域の景観、歴史遺跡の保護、地域共同体の維持などツーリズムへの反映が行われている。これも注目時期は2010

年頃からのように見える。

そして経済性については、3.5の結果の部分で述べた内容と同様である。

以上からツーリズムの国際化市場において、従来のツーリズム産業からさらにイノベティブな価値創造をはかろうとしている BTPS 事業では、特に近年において、エコ・ツーリズムからさらにサステイナブルツーリズムを志向していることがわかる。

4.2 宿泊・ツーリズムの価値創造・共創

宿泊・ツーリズム事業は様々な意味で価値創造的産業であるといわれる(大橋 2010)。この点をSDL(サービスドミナントロジック)(Vargo & Akaka 2009)を用いて説明記述することができる。

例えば山間僻地でも交通手段や宿泊施設が整えば、ここにある自然環境リソースも顧客が対価を払う宿泊・ツーリズムの対象となる有効な交換価値(value-in-exchange)となる。

さらに顧客が自然環境の中で過ごし、さらに地元の素朴だが本物志向あるいは高品質な食や伝統文化など文化的リソースに触れることを通して、宿泊施設スタッフや地元住民と密に交流を行う場合は、使用価値(value-in-use)を創出しているといえる。

これは事業者だけでなく地元住民にも参画や主導性の程度によっては、SDL が述べる、使用されるリソース(operand)からリソース統合者(operant)となる可能性も含む(中村他 2014)。

そして自然環境中でより快適に過ごしたり、文化的リソースに理解度を高めて触れることにより、顧客にとっての物語性が創発されれば、これは文脈価値(value-in-context)を創出していると考えられる。

このように宿泊・ツーリズムはSDL 的観点からも価値創造的といえよう。以上のような意味合いからスロベニア BTPS が推進した価値提供(Sejalec 賞)と価値提案(Snovalec 賞)の各事例には、体験価値の拡張、自然環境リソースの保護・利用、そして文化的リソースの保護・継承・利用の流れに、価値創造・価値共創の様相を伺うことができる。

4.3 宿泊・ツーリズム価値の構想手法

Vargo 等は「価値創造の具体例は、個別の(SDL 概念上の)サービスシステムの側面ごとに独自であり、かつその側面からのみ評価できる」としている(Vargo & Akaka, 2009)。上記の主張は本稿に示すようにスロベニアでの宿泊・ツーリズムの独自の文化的背景を反映した接近をはかり知見を得る意義を裏付けていると考える。

一方、日本の宿泊業のおもてなしも多様である。従来から俵屋旅館では、日本の伝統美の一つである「木造建築」とこれを活かした「庭と部屋の境がない」といわれる設計思想によって各部屋ごとに改善

をはかる等、庭園・木造建築の自然・文化リソースを利用した独自のおもてなし価値を継続している(Nakamura 2013)。このような日本の「庭屋一如」といわれる思想は国際ホテルチェーンのアマン・グループのホテルデザインにも反映されているといわれる(山口 2013)。また星のやは、「自然と集落がひとつとなって描き上げた空間」を「本来あるべき姿に保ち、そして共生する」ことを特徴の一つとしている(星のや 2014)。本研究は、人のコミュニケーションにおけるコンテキスト依存性(Masuda et.al 2013)に加えて、自然環境や文化的リソースへの依存度などにより独自の事業立地をはかるための視点の構築の一歩となろう。

5. まとめ

本稿のまとめを下記に示す。

- ① 本研究ではスロベニア共和国の産学官連携組織 BTPS (Bank of Tourism Potentials in Slovenia)が 10 年間実施してきた授賞事業による宣揚・支援の対象となった事例の調査分析を行った。
- ② 事例の分類や各事例の選択理由と現在までの結果などを分析し、BTPS の国内外・社会の状況認識、創造性・イノベーションに関する考え方を推察した。
- ③ その結果、宿泊・ツーリズムの従来型の体験価値の提供、そして自然環境重視型の価値提供、さらに近年では文化重視型の価値も交えた参画や交流を重視する考え方が認められた。
- ④ 自然環境リソースや文化的リソースを反映した様々なレベルのコンテキスト依存性をもつ価値提案・提供・交流の様相は「おもてなし」型価値共創の視点に新たな軸を融合するきっかけとなる。
- ⑤ EU 加盟やユーロ導入により欧州や中東の数十カ国に対して事業の国際化をはかる同国の動向は、宿泊・ツーリズムの国際化の一つの代表的様相であるのみならず日本の宿泊・ツーリズム産業にとっても有益な知見を含む。

今後の研究展望として対象となった代表的事例の分析をさらに時間軸の価値創造プロセスや人的コミュニケーションの所在や依存性についても知見を深めることがあげられる。そして日本の類似事例ともある程度共通の視点で論じられる「おもてなし」型価値共創の視点の構築につなげてゆきたい。

ただし本稿の分析レベルでは、事例の文化的な特徴の抽出に関して「文化本質主義的なリスク」が伴わないとはいえない。今後とも単一の事例の特徴抽出以上に、そこに含まれる複数の価値の推移への注目すること、すなわち単一事例の時間的変化に伴った内部の相違性にも着目することから、このよう

なりリスクにも留意した方法としてゆきたい。

参考文献

- Krizai, D., Zakonjssek, T.H., (2011), “National mechanism for spurring innovation in Slovenian tourism”, *Academia Turistica*, Year 4. No.1, July.
- Ghemawat, P. (2007), *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*; HBS. Press. (望月衛訳 (2009), 『コークの味は国ごとに違うべきか』 文芸春秋社)
- Glamping(2004), <http://www.luxuriousprototype.com/lifestyle/travel-lifestyle/top-5-glamping-hotels-world/>
- Gotoh, M., Nakamura, K. (2009), “Service Value Shift based on Cultural background of Hospitality Applied to the Japanese “Motenashi” service”, CDROM of PICMET2009 (in Portland), US., pp2956-2963.
- Garden village bled web (2014), <http://www.gardenvillagebled.com/>
- Masuda, H., Wilfrid U., Y. Hara (2013) “Context-Free and Context-Dependent Service Models Based on “Role Model” Concept for Utilizing Cultural Aspects”, *Knowledge Science, Engineering and Management, Lecture Notes in Computer Science Vol.8041*, pp.591-601.
- Nakamura, K., Tschirky, H., and Ikawa, Y. (2008), “Dynamic Service Framework Approach to Sustainable Service Value Shift Applied to Traditional Japanese Tea Ceremony, [PICMET], Cape Town, South Africa, pp.2433-2444.
- Nakamura, K. (2013), “Chapter 4. Modeling of service value creation based on multidisciplinary framework” in Michitaka Kosaka, *Progressive Trends in Knowledge and System-Based Science for Service Innovation*, IGI Global.
- Nakamura, K., Masuda, H. (2014), “Semi-Globalization of Service Value Co-creation in Context-Dependent Business: “O-motenashi” Culture-style Service in the Traditional Japanese Inns of Kagaya, [PICMET], Kanazawa, Japan.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Hirata, T. (2008), *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, Palgrave Macmillan.
- Simon, H. (2009), *Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer. (上田隆穂 (2012) 『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業』, 中央経済社)
- UNEP & WTO (2005), *Making Tourism more Sustainable, A Guide for Policy Makers*. Available at: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0592xPA-TourismPolicyEN.pdf> (September 1st 2014).
- Vargo, S. L., Akaka, M., A. (2009), “Service-dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications”, *Service Science Journal* 1(1) pp.32-41.
- 大橋昭一(2010), 『観光の思想と理論』 文眞堂.
- 外務省 web (2014), <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/slovenia/>
- 在スロベニア日本国大使館 web (2014), http://www.si.emb-japan.go.jp/website_jp/doc/2013.9/jyosei.pdf
- スロベニア政府観光局 web <http://www.slovenia.info/>
- 中村孝太郎, 松本加奈子, 増田央(2013), 「「おもてなし」型価値共創の視点 (第3報) —国内外の宿泊サービスにおける文化依存・拡大志向の事例より」, 研究技術計画学会年次大会 11.04.
- 中村孝太郎, 五嶋正風, 増田央(2014), 「「おもてなし」型価値共創経営のSDL的記述の試み(第2報)」, サービス学会第2回国内大会講演論文集.
- 星のや web (2014), <http://www.hoshinoyakaruzawa.com/>
- 山口 由美 (2013), 『アマン伝説 創業者エイドリアン・ゼッカとリゾート革命』 文藝春秋.
- 山下晋司編 (2007), 『観光文化学』 新曜社.