

オープン・イノベーションの視点からみた

地域活性化の研究

ー長野県阿智村昼神温泉の取り組みー

須藤 侑佳

キーワード：オープン・イノベーション、地域活性化、観光客誘客、昼神温泉

1. はじめに

近年、日本の都市部を除く様々な地域では、人口減少の加速や生活圏の利便性の低下などにより、地域創生ないし地域活性化の必要性が高まっている。兵庫県立大学においても、兵庫県香美町商工会との連携事業や同県出石地区での外国人観光客誘客活動支援など教育プログラムを活用したビジネス・アイデアを地域へ還流し、地域を活性化させるという取り組みを行っている。総務省は地方行財政のひとつに、地域力の創造・地方の再生を挙げ、人材力を補完するための支援として、外部からもたらされたノウハウの重要性¹、つまり、オープン・イノベーションの必要性を説いている。

そうした中で、長野県阿智村昼神温泉では地元にある資源を効果的に用いた町おこしが話題となった。この町おこしにおいては、地域と外部のプレイヤーが協同して起こしたイノベーション、オープン・イノベーションがキーになっていると考えられる。本稿では、この昼神温泉のケースから、オープン・イノベーションを通じてどのように地域が活性化するのかを明らかにすることを課題とする。

以上のような課題に向けて本稿では次のように議論する。第1に、外部の力を借りてイノベーションを起こす方法については、オープン・イノベーションとして研究が進んでいる。そのため、既存研究で示されたオープン・イノベーションという概念の

¹ 総務省「人材力活性化」

説明を行う。第2に、最近注目を集めている長野県阿智村昼神温泉の事例を紹介する。第3に、オープン・イノベーションの視点から昼神温泉のケースを分析し、どのようにオープン・イノベーションが地域を活性化できるのかを明らかにする。そして最後に、地域でのオープン・イノベーションの実現に向けてどのような課題があるかを明らかにして本稿の結びとする。

2. オープン・イノベーションの定義

本稿では、オープン・イノベーションという視点から、地域の活性化を分析していきたい。そのために、まずオープン・イノベーションとは何かを説明する。次に、オープン・イノベーションがどのような構成要素を持つのかを示すことで、分析のポイントを明らかにする。

2-1. オープン・イノベーション理論とは

オープン・イノベーションとは、チェスブロウ(Chesbrough, 2003)によって提唱された企業の戦略の1つである。チェスブロウは、まずオープン・イノベーションとは、「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること(Chesbrough, 2003)」と整理している²。また、その後には社外への知識の放出を組み込み、「企業が自社のビジネスにおいて社外のアイデアを今まで以上に活用し、未活用のアイデアを他社に今まで以上に活用してもらうこと(Chesbrough, 2006)」と定義を拡大させた³。

これとは逆にクローズド・イノベーションは社内を通じてしかマーケットに出て行く道がないという状態を指す⁴。熟練労働者の流動性の高まりや、多くの製品がマーケットに出るまでのスピードがアップしたこと、新製品の寿命の短さに製品開発が追いつけなくなったことから、20世紀の終わりにはクローズド・イノベーションはもはや持続可能ではなくなったと考えられ、そこで新しいアプローチとしてオープン・イノベーションが提唱されたのである。

オープン・イノベーションは、アイデアを商品化するのに、既存の企業以外のチャネルをも通じてマーケットにアクセスし、企業内部と外部のアイデアを有機的に

² 米倉、清水(2015) p.4.

³ 同上

⁴ チェスブロウ(2004) p.58.

結合させ、付加価値を創造することをいう⁵。オープン・イノベーションでは、商品化を行うのはそのアイデアを創造した企業である必要はない。また、商品化するアイデアも自社が創造したアイデアに限らない。

このように、オープン・イノベーションは、これまでの研究開発プロセスとは考え方がまったく異なるのである。表1は、オープン・イノベーションとクローズド・イノベーションを比較したものである。

表1 クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションの比較

(出典) チェスブロウ(2004)p. 10

クローズド・イノベーション	オープン・イノベーション
最も優秀な人材を雇うべきである。	社内に優秀な人材は必ずしも必要ない。社内に限らず社外の優秀な人材と共同して働けばよい。
研究開発から利益を得るためには、発見・開発・商品化までを独力でやらなければならない。	外部の研究開発によっても大きな価値が創造できる。社内の研究開発はその価値の一部を確保するために必要である。
独力で発明すれば、一番にマーケットに出すことができる。	利益を得るためには、必ずしも基礎から研究開発を行う必要はない。
イノベーションを初めにマーケットに出した企業が成功する。	優れたビジネスモデルを構築するほうが、製品をマーケットに最初に出すよりも重要である。
業界でベストのアイデアを創造したものが勝つ。	社内と社外のアイデアを最も有効に活用できたものが勝つ。
知的財産権をコントロールし他社を排除すべきである。	他社に知的財産権を使用させることにより利益を得たり、他社の知的財産権を購入することにより自社のビジネスモデルを発展させることも考えるべきである。

2-2. オープン・イノベーションの構成要素

チェスブロウ(Chesbrough, 2003)が指摘するオープン・イノベーションの構成要素は次の6つである。

- ①社外の優秀な人材の活用
- ②社内の研究開発は価値の一部を確保する
- ③利益を得るためには1人でやらない
- ④優れたビジネスモデルを作るほうが大事
- ⑤社内と社外のアイデアのベストな活用
- ⑥他社に知財を使用させること

⁵ チェスブロウ(2004) p.8.

以下、6つの構成要素を説明していく。

第1に、社内の優秀な人材を活用する既存の考え方に対して、社外の優秀な人材の活用である。社外に優秀な人材がいることは、もはや脅威ではない⁶。それは新たな収益機会である⁷。社内の人材が社外の人材とコネクションを持ち、情報収集を怠らなければ、社外のアイディアを社内のイノベーションに活用することができる⁸。また社内のアイディアも社外のアイディアを用いることにより何倍も活用することができる⁹。知識が普及した社会において、企業内に知識を閉じ込めて、その企業のビジネスに必要なときのみを使用するといった方法はもはや通用しない¹⁰。既存のビジネスを成長させたり、新たなビジネス分野に進出するには、企業は社外の知識と社内の知識を結合させなければならない¹¹。そのためには、社内に知識を蓄積すると同時に、知識を交換できるような人材・能力の取得にも投資しなければならない¹²。また、オープン・イノベーションにおいては、外部の知識との接触を増やすような研究員の人事ローテーションにするべきである¹³。

第2に、社内で独力の商品開発をすることに対して、社内の研究開発は価値の一部を確保するために過ぎないという考え方である。企業は、自社のテクノロジーは自社が独占し、販売も独占的に行わなければならないと考えがちである。しかし研究には時間がかかるので、ビジネスに必要な知識がタイムリーに生み出されるとは限らない¹⁴。ビジネス環境はめまぐるしく変化しており、顧客の望むイノベーションをもたらすためには、社内、社外を問わず必要な知識にアクセスするべきである。そして、自社で研究されたアイディアを自社で商品化するのみならず、社外に出すことで研究したものの価値を利益として得る道を考えなければならない。

第3に、独力で一番に市場に出すという考え方に対して、利益を得るためには1人でやらないという考え方である。テクノロジーは効果的なビジネスモデルによりマーケットに出されて初めて価値を生む¹⁵。優れた科学的発明も、商品化に結びつかなければ、商品価値を図ることは困難である¹⁶。一部の発明のうち有効なビジネスモデル

⁶ チェスブロウ(2004) p.186.

⁷ 同上

⁸ 同上

⁹ 同上

¹⁰ チェスブロウ(2004) p.202.

¹¹ 同上

¹² 同上

¹³ チェスブロウ(2004) p.65.

¹⁴ 同上

¹⁵ チェスブロウ(2004) p.167.

¹⁶ 同上

によりマーケットに出されたもののみが、大きな価値を生むのである¹⁷。そのため、オープン・イノベーションの観点からは、独力で開発を行い一番にマーケットへ出すことよりも、他社のアイデアを取り入れながら、効果的なビジネスモデルによりマーケットへ出すことに重きをおく。

第4に、イノベーションを初めて出した企業になることよりも、優れたビジネスモデルをつくるほうに重点を置くという考え方である。これまで、大企業はアイデアから試作品を素早く作り、テストし、顧客の反応を調査する方法を向上させてきた¹⁸。しかし、顧客の望むイノベーションは強力なビジネスモデルが伴うとは限らない¹⁹。企業がいち早く出したイノベーションに対してビジネスモデルが伴っていなければ、それが成功するとは限らない。アイデアやテクノロジーの価値は、そのビジネスモデルに依存する²⁰。テクノロジー自体には固有の価値はない²¹。テクノロジーの価値は、それを活用するビジネスモデルにより決定される²²。2つの異なるビジネスモデルによってマーケットに出されると、同じテクノロジーでも生み出す価値は異なることがある²³。テクノロジー自体がずば抜けて良くなくとも、ビジネスモデルが良ければ高い価値を生み出す²⁴。一方、テクノロジーが優れていても、ビジネスモデルが劣っていれば、低い価値しか生み出さないことがある²⁵。

第5に、ベストなアイデアを創造することよりも、社内と社外のアイデアのベストな活用を実現するということである。19世紀においては、知識は大企業に独占されていた²⁶。こうした大企業は産業界をリードし、重要な発見をし続けた²⁷。しかし現在、こうした知識の独占は崩壊した。知識は企業の研究所だけのものではなく、顧客、サプライヤー、大学、政府、産業コンソーシアム、ベンチャー企業により保有されるようになったのである²⁸。このような知識の開かれた世界では、業界内でベストなアイデアを創造したとしても、独力による商品化が困難であったり、テクノロジーの進化によって古くなってしまったりなどの状況が考えられる。そのため、社内と社外にあるアイデアを、自社の置かれたビジネス環境に対してもっとも有効に活用でき

17 同上

18 チェスブロウ(2004) p.iii.

19 同上

20 チェスブロウ(2004) p.14.

21 同上

22 同上

23 同上

24 チェスブロウ(2004) p.14.

25 同上

26 チェスブロウ(2004) p.13.

27 同上

28 チェスブロウ(2004) p.14.

た者のほうが勝つことになる。

そして、第6に、知財のコントロールをすることよりも、他社に知財を使用させることである。知識が溢れる世界では、企業は知的財産権の売買を活発に行うべきである²⁹。しかし、多くの企業では自らの保有する知的財産権を自社ビジネスに活用する以上には活用できていない³⁰。企業は、知的財産権を自ら開発するよりも、他社のものを利用したほうがより多くの利益を得ることができることが多い³¹。ライバルを排除するために知的財産権を管理するのではなく、ライバルに利用させることにより利益を得られるようにマネジメントすべきである³²。もしテクノロジーにとって適切なビジネスモデルが社内や社外に見当たらない場合には、そのテクノロジーは捨てるか、ベンチャー企業に新たなビジネスモデルを探させるしかない³³。企業は、他社が知的財産権を利用することを恐れてはならないし、独占を固持する必要はないのである。

以上の6つ要素がオープンなイノベーションを考える上で重要になってくる。以下の分析においてはこの6つの要素がどのようになっているかを考えていく。

3. 長野県阿智村のケース³⁴

3-1. 「天空の楽園 日本一の星空ナイトツアー」発足までの経緯

下伊那郡阿智村は、長野県の南部に位置し、西は岐阜県中津川市と接している³⁵。2006年には浪合村、2009年に清内路村と合併し、2015年時点の世帯数は2,383戸、人口は6,756人である。西部には、木曾山脈南端の恵那山(2,191m)を始めとした高峻な山々が連なり、総面積の約90%を山村原野で占めている山村地域である³⁶。一年を通じて比較的温暖であるが、標高約500mから1,000mの間に点在している集落ごとの違いもみられる³⁷。1973年に旧国鉄中津川線のボーリング調査中に突如湧きだし昼神温泉地区となった、比較的新しい温泉郷である³⁸。名古屋から中央自動車道で2時間足らずという好立地であることから、昼神温泉には中京圏の企業団体客が殺到、

²⁹ チェスブロウ(2004) p.16.

³⁰ 同上

³¹ 同上

³² 同上

³³ チェスブロウ(2004) p.196.

³⁴ 第3節のケースで取り上げる人物については、初出の際にはフルネームを記述し、その後は苗字のみを記載する。それぞれの方についての敬称は略するものとする。

³⁵ 木村(2013) p.209-222.

³⁶ 同上

³⁷ 阿智村・浪合村合併協議会(2005)

³⁸ 昼神温泉郷公式観光サイト「概略」

売り上げも右肩上がり成長した³⁹。1990年代には絶頂期を迎え、2005年の愛知万博までその集客力を維持していた⁴⁰。しかしその後の5年間で、宿泊客は25%減少した⁴¹。昼神温泉の旅館同士は、宿泊客を奪い合う値引き合戦を行い、客数減に加えて宿泊単価も下落していった。収益は急速に悪化し、廃業する旅館も出始めていた⁴²。旅館「ユルイの宿 恵山」で企画課長を務めていた松下仁は、2011年までの状況を次のように語っている⁴³。

「昼神温泉周辺は自然の豊富な場所ですが、キラーコンテンツになりそうなものが見いだせなくて、じつは定期的に出している温泉郷の広告に使うネタにも困るのが実情でした。」

この旅館「恵山」は旅行送客プラットフォームサイトであるトラベルブック(TravelBook)の「昼神温泉でちょっぴり贅沢な旅におすすめの宿5選⁴⁴」に選ばれ、全室で阿智川と昼神温泉郷を一望できる客室をもつ旅館である⁴⁵。しかし、松下は昼神温泉に対して次のような危機感を持つようになっていた⁴⁶。

「このままでは昼神温泉は急速に衰退する。自分たちの子供たちの世代に、阿智村を渡せないかもしれない。」

そうしたなか、ひとつの転機となったのが2011年春に松下が参加したJTB中部の武田道仁による魅力ある着地型旅行セミナー⁴⁷だった。松下はセミナー当時の状況を次のように振り返っている⁴⁸。

「講師だったJTBの武田さんの話がとても身近でわかりやすく、この人となら何かおもしろそうなことができそうだなと直感しました。セミナーが終わるとすぐに演壇に駆け寄って連絡先を聞いて、次の日にはもう電話していました。」

³⁹ 東洋経済 ONLINE 「日本一地味な村、阿智村に人が殺到するワケ／長野県の温泉地はこうして蘇った！」

⁴⁰ 同上

⁴¹ 同上

⁴² 同上

⁴³ 交流文化通信 color 「日本一の星空ナイトツアー／日本一の星空と、人と人の繋がりですべて『星の村・阿智』を全国のブランドに！」

⁴⁴ トラベルブック(TravelBook) 「昼神温泉でちょっぴり贅沢な旅におすすめの宿5選」

⁴⁵ 昼神温泉郷公式観光サイト「ユルイの宿 恵山」

⁴⁶ 東洋経済 ONLINE 「日本一地味な村、阿智村に人が殺到するワケ／長野県の温泉地はこうして蘇った！」

⁴⁷ JTB 「地域交流プロジェクト」

⁴⁸ 同上

この出会いから1週間後、松下は武田を昼神温泉へ招聘し、阿智村をより魅力的な観光地にするためにはどうすればよいかを話し合った⁴⁹。武田は地域と一緒に観光資源を開発するプロフェッショナルであり、2人はまず、そもそも阿智村の強みとはなにかを徹底的に話し合った。昼神温泉は阿智村の観光の中心である。この話し合いの時点でも年間70万人の観光客が訪れ、宿泊客も35万人にのぼっていた⁵⁰。そのような中で温泉だけが阿智村の強みだったのだろうかという疑問が出てきた。

ここで、消費者から見た温泉地を考える。日本温泉研究所によると、宿泊施設がある温泉地は日本全国に3159カ所ある(2013年時点)⁵¹。高度経済成長期の1990年時点では2360カ所であることから、23年間で34%増加している。この間、日本の人口は3%しか増えていない⁵²。つまり温泉市場は、限られたパイを争って、お互いに激しい競争を繰り広げるレッドオーシャンとも言える状況であった⁵³。そのため、いままで通り温泉を売りにして消費者にアピールするだけでは厳しいだろうということになった。話し合いの際、松下が村の観光資源をいくつか挙げていくと、武田が星空に興味を示した。その時の状況を松下は次のように述べている⁵⁴。

「阿智村が日本一星空のきれいな場所に選ばれたことがあるという話に武田さんが食いついてきた。でも最初は、えっ、どうして?という感じでしたね。」

それまでにも、星空の美しさを見てもらおうと、いくつかの旅館は、夏は肝試しと組み合わせ、無料で天体観測を催し、旅館単位でバスを仕立てたこともあった⁵⁵。2006年には環境省から阿智村は、日本一星空の観測に適した場所に認定されていた⁵⁶。しかし、この時点では星空が人を呼ぶためのキラーコンテンツになるとは考えもしなかった⁵⁷。松下は、武田と話す中で、星空を活用するアイデアが浮かんできたことを次のように述べている⁵⁸。

⁴⁹ 交流文化通信 color 「日本一の星空ナイトツアー／日本一の星空と、人と人の繋がりで『星の村・阿智』を全国のブランドに！」

⁵⁰ 東洋経済 ONLINE 「日本一地味な村、阿智村に人が殺到するワケ／長野県の温泉地はこうして蘇った！」

⁵¹ 日本温泉総合研究所 「日本の温泉データ」

⁵² 東洋経済 ONLINE 「日本一地味な村、阿智村に人が殺到するワケ／長野県の温泉地はこうして蘇った！」

⁵³ 同上

⁵⁴ 交流文化通信 color 「日本一の星空ナイトツアー／日本一の星空と、人と人の繋がりで『星の村・阿智』を全国のブランドに！」

⁵⁵ 同上

⁵⁶ 東洋経済 ONLINE 「日本一地味な村、阿智村に人が殺到するワケ／長野県の温泉地はこうして蘇った！」

⁵⁷ 同上

⁵⁸ 交流文化通信 color 「日本一の星空ナイトツアー／日本一の星空と、人と人の繋がりで『星の村・阿智』を全国のブランドに！」

「武田さんといろいろな話をしているなかで、ひとつのアイデアが浮かんできました。村内にあるスキー場のゴンドラを夜間に動かさないだろうか。」

阿智村には、「ヘブンスそのはら」というスキー場がある⁵⁹。このスキー場は中央道伊那スキーリゾートを運営する伊那リゾート（長野県伊那市）と、阿智村でヘブンスそのはらを運営するジェイ・マウンテンズ・セントラル（阿智村）が連携して、連泊と通年観光を目指し経営統合してできた⁶⁰。麓駅からはロープウェイで15分をかけて山頂駅にあるスキー場へ移動することができ、松下はこのスキー場スタッフの一人が、夏の夜中に彼女とゴンドラに乗り、山頂のスキー場で見ることのできる満点の星空を2人きりで楽しんでいるという噂を知っていた⁶¹。そして、松下は、武田とのアイデア会議にヘブンスそのはらの社長、白澤裕次を誘うことになった⁶²。

「すぐに地元の仲間でもあった『ヘブンスそのはら』の白澤社長に相談すると、あっさり賛成してくれました。白澤社長も瞬時に可能性を感じてくれたのだと思います。」

ここからは白澤を交えた3人によるアイデア会議が動き出すこととなる。

松下によると、売る商品を決めていく過程には、武田からの提案があったと述べている⁶³。

「いわゆる天体観測ではなく、神話や暗闇体験も楽しめるエンターテインメント性のあるナイトツアーにしたほうがファミリーやカップルにも楽しんでもらえるのでは？という提案が武田さんからあり、少しずつですが“売りもの”になりそうなイメージが見えてきました。」

このような議論から、ガイドのコスチュームのデザインや送迎バス内でのトークの盛り上げ方についてのアイデア等が次々と決まっていた⁶⁴。

ツアーのイメージが具体化してきたところで、松下らは村長をはじめ村の観光課や

⁵⁹ ジェイ・マウンテンズ・セントラル株式会社「富士見台高原ロープウェイ ヘブンスそのはら」

⁶⁰ 南信州新聞「ヘブンスと伊那スキーリゾートが経営統合へ」

⁶¹ 東洋経済 ONLINE「日本一地味な村、阿智村に人が殺到するワケ／長野県の温泉地はこうして蘇った！」

⁶² 交流文化通信 color「日本一の星空ナイトツアー／日本一の星空と、人と人との繋がりで『星の村・阿智』を全国のブランドに！」

⁶³ 同上

⁶⁴ 同上

商工会のメンバー、旅館オーナーといった人々に声をかけた⁶⁵。

「こんなことをやりたいという自分たちの考えを説明する場を設けることにしました。」

彼らだけの取り組みで終わってしまわぬよう、村全体が一丸となって取り組む必要があるという武田の提案から、この説明会が実施された。その説明会の状況を松下は次のように述べている⁶⁶。

「このツアーを継続的な事業として育てていくためには、『星の村・阿智』として認知されるように村全体が一丸となって取り組む必要があると私も感じていたので、このタイミングで説明会を開いたのは正解でした。おもしろそうだという肯定的な反応だけでなく、事故などのリスクに対する指摘などをいただけたのも大きな意義がありましたね。」

そして2012年7月、正式に村長の岡庭一雄を会長とするスタービレッジ阿智誘客促進協議会（現「スタービレッジ阿智協議会」）が発足し、事業は大きく前進する⁶⁷。それ以前の2006年11月には阿智村と飯田信用金庫、そして温泉地の旅館13軒が共同で出資した第3セクター「昼神温泉エリアサポート（昼神温泉観光局）」という会社が設立されており、温泉全体の観光振興や地域マネジメントを専門に行う同社と「スタービレッジ阿智協議会」が協力する形で今日まで至っている⁶⁸。温泉地が地域振興のために専門の第3セクターを設立したという例は珍しいが、「天空の楽園 日本一の星空ナイトツアー」はスタービレッジ阿智協議会が企画し、その運営を昼神温泉エリアサポートが行っている⁶⁹。

「天空の楽園 日本一の星空ナイトツアー」の初日（2012年8月1日）の参加者は、関係者を除くとわずか3名であった⁷⁰。その後も十数名程度の参加が続き、ツアー開始直後から大勢の来場者があったわけではなかった。しかしこの少人数の参加者の反応が、それまでのような、温泉につかり、美味しい食事を食べて、「癒やされた」「よ

⁶⁵ 同上

⁶⁶ 同上

⁶⁷ 同上

⁶⁸ 同上

⁶⁹ 南信州新聞「昼神温泉エリアサポートが星空バスツアー」

⁷⁰ 東洋経済 ONLINE「日本一地味な村、阿智村に人が殺到するワケ／長野県の温泉地はこうして蘇った！」

かった」という感想とはまったく違っていた。昼神温泉でそれまでに聞いたことなかった、「凄かった!」「きれいだった!」「感動した!」という反応をした観光客は、それを SNS 等で紹介するようになり、こうした顧客の感動は、次第に口コミとして広がっていった⁷¹。

最終的に、初年度の 2012 年は集客目標 5000 人に対して、それを 3 割上回る 6500 人が訪れた。2 年目の 2013 年は 2 万 2000 名だが事前予約だけで 8 割以上が埋まるほどの評判になっており、続く 2014 年は 3 万 3000 名。そして 2015 年には 6 万人が訪れた⁷²。今や阿智村は「日本一の星空の村」として圧倒的なブランドを獲得し、全国的にもユニークな地域おこしの事例となっている⁷³。

3-2. 「天空の楽園 日本一の星空ナイトツアー」とは

「天空の楽園 日本一の星空ナイトツアー(以下、本稿ではナイトツアーと書き記す)」は「ナイトツアーゴンドラ」に乗車して標高 1,400m の地点から星空を鑑賞するイベントである⁷⁴。このゴンドラは 18 時 30 分から 19 時 30 分まで乗車可能であり、旅行者はガイドとともに昼神温泉郷からヘブンスそのはらのロープウェイ駅までバスで移動することができる⁷⁵。

ナイトツアーの参加料金は大人 2,200 円、小中学生は 1,000 円である⁷⁶。ツアーチケットはすべて当日販売となっており、通常 18 時 15 分から販売を開始し、混雑状況によっては時間を早めて販売を行っている⁷⁷。また、定員 1,500 名になり次第、その日のチケット販売は終了する⁷⁸。

ゴンドラの乗車時間は約 15 分間である⁷⁹。出発点のスキー場から標高 1400m 地点へ到着すると、静寂を保つためゴンドラの運航を停止する⁸⁰。するとそこは街の灯など余分な光が一切届かない高原が静寂とともに広がっている。旅行者が実際に星空を観賞する場所は「ナイトツアーゴンドラ」を降りたマウンテンロッジ周辺となっており、参加人数により観賞場所を変更する場合もある⁸¹。くもりや雨の日等、星が見えない

71 同上

72 同上

73 交流文化通信 color 「日本一の星空ナイトツアー／日本一の星空と、人と人との繋がりで『星の村・阿智』を全国のブランドに!」

74 ジェイ・マウンテンズ・セントラル株式会社「富士見台高原ロープウェイ ヘブンスそのはら」

75 交流文化通信 color 「日本一の星空ナイトツアー／日本一の星空と、人と人との繋がりで『星の村・阿智』を全国のブランドに!」

76 旅行・おでかけコミュニティ SPOT 『『星空』で村おこし! 長野県阿智村のナイトツアーが完全にイケてる件』

77 ジェイ・マウンテンズ・セントラル株式会社「富士見台高原ロープウェイ ヘブンスそのはら」

78 同上

79 同上

80 同上

81 同上

場合は、映像を使って星空の解説を行っている⁸²。ナイトツアープログラムの終了時刻は20時15分となっており、星空を観賞する時間は約30分程度である⁸³。標高が高く気温が平地よりも5～10℃前後下がるため、旅行者は上着等の防寒具、突然の雨対策として雨具、虫除けとして長袖の上着を持っていくことが勧められている⁸⁴。また、暗闇の中の移動用に懐中電灯、座って星を見るためのレジャーシートなどがあると便利である⁸⁵。

ナイトツアーでは星空観察のほかにも、スターライトショー、星空ライブ、ナイトトレッキングなどを楽しむことができ、エンターテイメント型のツアーであると言われている⁸⁶。こうしたレジャー要素の強い取り組みにした理由について武田は、次のように述べている⁸⁷。

「いま時代はただ星空を観せるだけでは物足りない。もっとエンターテイメント性を加味しなければ長続きしないと感じていた。……(中略)……お客様に楽しんでいただくための具体的ないくつかの仕掛けを、提案させていただきました。」

また、ナイトツアーは4月から11月までのシーズン中は毎晩実施されている⁸⁸。つねに開催されていて、いつでも参加できることが、来訪者にとって大切との考えからだ⁸⁹。国内における「体験型旅行」の多くは、申込期限が実施の数日前だったり、必要な人数が揃うまで実施されるかどうかかわからなかったりと、利便性が低いと言われており、現代の観光客はそのような商品にはなかなか申し込まない⁹⁰。そのため期間中、毎晩開催されているということは、旅行者にとって大きなメリットになる。

旅行者はどこでナイトツアーを知ったのだろうか。このツアーの主要なプロモーションの1つは前述にある通り、口コミである。これはツアーが始まった当初が次のような状況であったためであると松下は語っている⁹¹。

「予算も少ないから広告も打てないし HP も作れないし。でも、その頃は Twitter

82 同上

83 同上

84 同上

85 同上

86 交流文化通信 color 「日本一の星空ナイトツアー／日本一の星空と、人と人の繋がりで『星の村・阿智』を全国のブランドに！」

87 同上

88 東洋経済 ONLINE 「曇りでも人気！「日本一の星空ツアー」の秘密／長野県の小さな村が起こした奇跡」

89 同上

90 同上

91 旅行・おでかけコミュニティ SPOT 『『星空』で村おこし！長野県阿智村のナイトツアーが完全にイケてる件』

なんかが流行り始めた頃で、口コミでジワジワと広がっていったんですよ。」

2016年時点ではテレビやラジオ、新聞、雑誌等での掲載が増えている⁹²。また、公式HPやチラシ、大手旅行代理店と組んだツアーや、星空の下で歌手のコンサートを行う等のイベントも展開中だが、間にコンサルや広告代理店は一切入っておらず、全て自分達の手で企画、運営をしている⁹³。旅行者は、これらのメディアが発信する情報をもとにナイトツアーに参加していると考えられる。

4. オープン・イノベーション理論からみたケース分析

前節では阿智村のナイトツアーの発展プロセスを見てきた。このプロセスから最終的にできたナイトツアーという新商品が、オープン・イノベーションという視点から見ると、どのようにとらえることができるかを、以下では、オープン・イノベーションの6つの視点から明らかにしていく。なお、本事例の場合、前節で登場した人物のそれぞれの活動が、ナイトツアーの発足に欠かせない力となったと考えている。特に松下は最も早く現状に対する危機感を持ち、具体的な行動に働きかけた人物である。そのため、本節では松下を中心に分析を試みたいと思う。また、オープン・イノベーションを議論する際には、対象が社内、社外であるかどうかの区別をすることが多い。そのため、本稿では、会社を地域と置き換え、松下を地域内部の人物とし、武田を外部、地域内の企業ではあるが、松下の所属している会社と区別するために白澤を外部として話を進めていく。

第1に社外の優秀な人材の活用である。星野(2016)によると、オープン・イノベーションの推進に至る活動の背後には、「危機感」がある場合が多いことが指摘されている⁹⁴。また、総務省は「地域力創造に関する有識者会議」(2008年～2010年)において、同じような経済的条件、自然的条件下にあって活性化している地域とそうでない地域の差を生じさせている大きな要因として、「人材力」を指摘している⁹⁵ことからわかるように、町おこしの活動に占める人材の影響力は高いものと考えられる。今回の事例の場合、宿泊客が減少していったことに危機感をおぼえた松下が活動のきっかけとなり、武田と出会ったことで新しいアイデアが次々と生まれていった。ナイトツアーもその1つである。また、星空を楽しんでもらうための場所として、スキー場

⁹² スタービレッジ阿智「メディア掲載」

⁹³ 旅行・おでかけコミュニティ SPOT 『『星空』で村おこし！長野県阿智村のナイトツアーが完全にイケてる件』

⁹⁴ 星野(2016) p.120.

⁹⁵ 総務省「人材力活性化」

を運営する「ヘブンスそのはら」の白澤とも協力関係を築いた。このような人同士のつながりについて武田は次のように述べている⁹⁶。

「阿智村にはアイデアと実行力のある『人材』といういちばんの資源が豊富にありますから、まったく心配していません。」

こうして社外の優秀な人材を集め、さらには村全体の協力体制を築きあげていったことで、イノベーションが推進されていった。

第2に、社内で独力の商品開発をすることに対して、社内の研究開発は価値の一部を確保するために過ぎないという考え方を検討する。松下は村の衰退という危機的状況を前に、地域内だけではなく地域外にも働きかけた。そして武田とのアイデア会議、ひいては地域内に存在する白澤を含む企業との協力体制へとつながっていく。このときにもしも、松下が武田との2人だけでアイデアを独占していればどうなっていたらどうか。顧客の望むイノベーションをもたらすためには、社内、社外を問わず必要な知識にアクセスするべきである。そして、自社で研究されたアイデアを自社で商品化するのみならず、社外に出すことで研究したものの価値を利益として得る道を考えなければならない。この点に関して、松下はアイデアを地域内外で広く共有してもらうことに努めた。例えば、村長をはじめ村の観光課や商工会のメンバー、旅館オーナーといった人々に対しての説明会の開催である。これは地域内の他企業がナイトツアーという企画に乗りやすくするための取り組みとなり、村全体が一丸となるきっかけとなった。

第3に、独力で一番に市場に出すという考え方に対して、利益を得るためには1人でやらないという考え方を論議する。ナイトツアーのアイデアを生み出した松下と武田にとって、開催場所の確保は必須であった。またどちらにとっても、新しくナイトツアーの会場を建設することは資金面を考えても現実的ではない。そのため、場所や設備のソースがあるスキー場を運営する白澤と早い段階で受け入れの協力が得られたメリットは大きい。さらに、村長をはじめその他の地元企業がナイトツアーの開催に好意的になり協力しあったことで、村を訪れる旅行者が増加し、そこで生まれた利益は村全体に還元された。

第4に、イノベーションを初めて出した企業になることよりも、優れたビジネスモデルを作るほうに重点を置くという考え方について考える。まず、ナイトツアーはた

⁹⁶ 交流文化通信 color 「日本一の星空ナイトツアー／日本一の星空と、人と人との繋がりです『星の村・阿智』を全国のブランドに！」

った2人のアイデア会議から誕生した。ナイトツアーに必要なものを列挙する際に、松下は以前耳にしたスキー場で星空を見ていた恋人たちを思い出した。そこでスキー場を運営する白澤にアイデア会議に加わってもらい、具体的なプランが出来上がったところで他の地域企業に対して説明会を行った。こうした説明会や講習を行い、理解を得るための地道な活動を続けたことにより、最終的に多くの人に関わるビジネスモデルができた。

第5に、ベストなアイデアを創造することよりも、社内と社外のアイデアのベストな活用を実現するという点について議論する。松下は危機打開のためのアイデアを求め、外部と積極的にコンタクトを取っていた。そうした中でも重要なのは武田との出会いである。武田は、地域と一緒に観光資源を開発するプロフェッショナルである。彼のような人材を町おこしのために一から育て上げるには大変な時間がかかる。もちろんそうした人材を生み出していくことは村の将来にとって有益だが、目前の危機的状況を解決するためには時間がかかりすぎる。そのため、松下が町おこしのノウハウを持った武田と共にアイデアを作り出していったことにより、効率的かつスピーディーにナイトツアーを普及させることができた。

そして第6に、知財のコントロールをすることよりも、他社に知財を使用させる点について考察する。ここで大事な点は、どのようにして地域内の他の企業にナイトツアーという新しい企画に参加してもらったのかという点である。ナイトツアーを発案した松下と武田は、自分たちだけでアイデアを独占しようという気は最初からなく、むしろ村全体としてこのアイデアに協力して欲しいと考えていた。そのため、ナイトツアーについて理解してもらう説明会を何度も開催し、村長をはじめ村の観光課や商工会のメンバー、旅館オーナーといった人々に対して協力を求めた。そうした集会では、ナイトツアーに対する好意的な意見だけでなく、事故などのリスクに対する指摘を得る事ができた。また、こうした話し合いは双方の理解を深め、ナイトツアーに対する参加意欲を高めたものといえる。

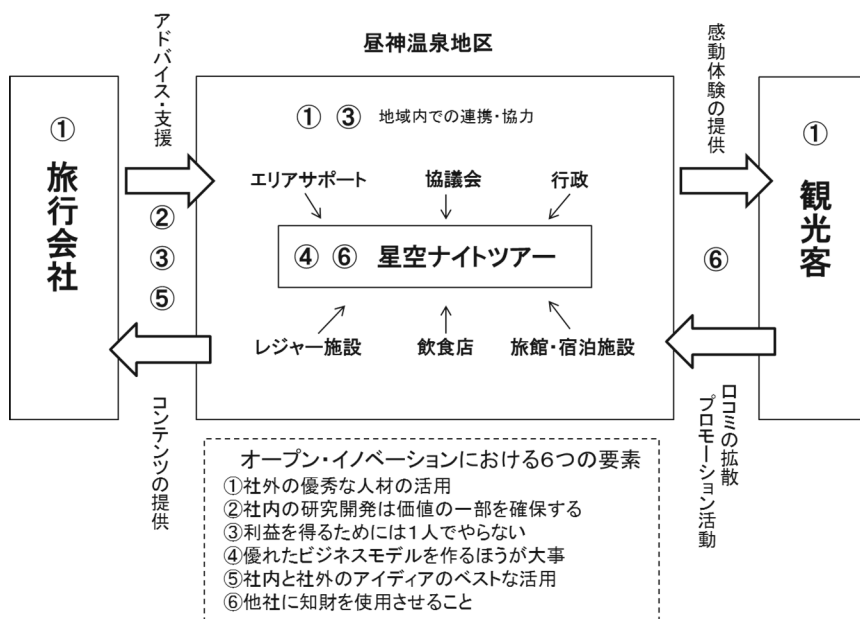


図1 オープン・イノベーションの全体図

(出典) 筆者作成

ここまで、オープン・イノベーションにおける6つの視点から、本事例を検討した。ここから、本事例による議論によって得られた結果は次の通りである。ナイトツアー発足以前の阿智村昼神温泉地区では、旅行者の減少による村の観光産業の衰退に悩まされていた。そうした状況に危機感を持ったのが松下であり、彼は外部の武田や地元企業の白澤と協力し、村に新たな観光の目玉としてのナイトツアーを作り上げた。それを表したのが図1である。阿智村昼神温泉地区ではナイトツアーという企画を中心に、それを盛り上げるための体制が徐々に築かれていった。

まず地域内部と旅行会社、観光客との関係を見ていく(図1、①)。旅行会社は武田を筆頭に、ツアーに対するアドバイスや、パッケージ旅行等の販売支援を行っている。それに対し地域からは、旅行会社が新しく販売できるコンテンツを提供している。こうした関係はオープン・イノベーションの6つの構成要素の、社内の研究開発は価値の一部を確保する、利益を得るためには1人でやらない、社内と社外のアイデアのベストな活用にあてはまる(図1、②③⑤)。さらに、宣伝活動に関しては、ツアー発足当初は資金不足から広告やHPを持ってなかった。しかし観光客が自身の体験をTwitter等のSNSで掲載したことにより、ツアーは口コミとして広がっていった。本

事例ではナイトツアーという知財を観光客にも自由に共有してもらったことが結果的にナイトツアーの効果的なプロモーション活動になったと考えられ、それは他社に知財を使用させることでイノベーションを生み出そうとする考え方とも合致する(図 1、⑥)。

そして、次にナイトツアー自体について見ていく(図 1、④⑥)。オープン・イノベーションの理論では、イノベーションを初めて出した企業になることよりも、優れたビジネスモデルをつくるほうに重点を置く。夜間に、その地域の景観を活用してイベントを開催している観光地は日本各地に存在するが、本事例のナイトツアーでは「日本一星空の観測に適した場所」でイベントを行うという新規性を利用して素早く売り出すことよりも、ナイトツアーに対する地域住民の理解を深める方を重視していたため、説明会を何度も開催し、地域内での理解を深めるとともにアイデアを深化させていった。これによって、ナイトツアーは住民が積極的に参加できるコンテンツとなり、優れたビジネスモデルとして地域活性化の例となった。

5. おわりに

オープン・イノベーションを通じて地域がどのように活性化するかを明らかにすることが本稿の課題であった。そのために、第1に、オープン・イノベーション理論とその6つの視点について説明を行った。6つの視点とは、社外の優秀な人材の活用、社内の研究開発は価値の一部を確保する、利益を得るためには1人でやらない、優れたビジネスモデルを作るほうが大事、社内と社外のアイデアのベストな活用、他社に知財を使用させること、であった。第2に、昼神温泉のケースを説明した。昼神温泉は地元にあった資源を効果的に用いた町おこしで話題となった場所である。第3に、オープン・イノベーションの理論を用いて昼神温泉のケースを分析した。そこから、本事例がオープン・イノベーションの6つの視点で指摘されているような、イノベーションのための行動ポイントをうまく実行できているために、この地域における観光業が再び活性化したのだという結果が得られた。

特に、社外の優秀な人材の活用という視点は、地域を活性化するためにオープン・イノベーションを利用していくなかでも特筆すべき点であった。町おこしのために、本事例で登場した武田のような人材をはじめから育て上げるには大変な時間がかかる。差し迫った危機的状況を解決するためには、地域内からアイデアを創出することにこだわるよりも、武田のような外部のプロフェッショナルとも力を合わせてイノベ

ションを起こすべきである。こうした点で、本事例は既存のクローズドなイノベーションのやり方にこだわらず、ノウハウを持った武田とアイデアを作り出していったことにより、こんなにも早くナイトツアーを普及させることができたといえる。

以上のような結論に到達したが、今後の課題について議論を行い、本稿のむすびとしたい。第1に本研究の資料についての課題である。筆者が本事例を取り上げる際に用いた情報は、すべて雑誌、新聞記事、ウェブサイト等からの2次情報である。実際のインタビュー調査、現地視察は行えなかった。そのために、記載する情報の誤り、情報の解釈の誤りがあるかもしれない。1次情報を収集し、本研究をレベルアップする必要がある。

第2に理論の精緻化という課題である。筆者は産官学連携事業に携わった経験から、地域活性化と新しい事業の創出について興味を持った。それが本稿のテーマを選んだ経緯であるが、本事例を分析するにあたり、企業におけるイノベーションを起こすための理論であるオープン・イノベーションと、地域活性化のための理論的枠組みとの折りあわせがうまくできなかった。つまり、オープン・イノベーションを地域の活性化の分析枠組みにするための理論的な精緻化が必要である。そのために、地域活性化の成功例だけでなく失敗例との対比、オープン・イノベーションとクローズド・イノベーションとの対比を行う必要がある。

そして、第3に地域活性化に取り組む人の理論理解の問題である。オープン・イノベーションを知っていて町おこしを行った場合と、知らずに活動した場合には差があるのかどうか本稿では議論できなかった。こうした経営学的理論を理解して実践で用いた場合と理解せずに用いた場合の効果の差については明らかにすることが必要である。今後の課題として、地域活性化に取り組む人がどの程度、経営学の理論を理解して実践に移しているかは検討していかなければならない。

以上のように地域活性化とオープン・イノベーションの関係を明らかにするにはまだまだ検討課題が残されており、今後も研究が必要である。

謝辞

本稿執筆において長期にわたり熱心にご指導して下さった山口隆英教授、梅野巨利教授に厚く御礼申し上げます。特に研究の枠組みや方法等、全般にわたって何度も議論し貴重な助言をして下さった山口隆英教授には深く感謝しております。

【参考文献】

- [1] Chesbrough, Henry W. 2003 *OPEN INNOVATION* (ヘンリー・チェスブロウ, 大前 恵一朗訳(2004)『OPEN INNOVATION - ハーバード流イノベーション戦略のすべて - 』産業能率大学出版部).
- [2] Chesbrough, Henry W. 2011 *OPEN SERVICES INNOVATION: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era* (ヘンリー・チェスブロウ, 博報堂大学ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ監修監訳(2013)『オープン・サービス・イノベーション - 生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する - 』阪急コミュニケーションズ).
- [3] 藤本隆宏、中沢孝夫編(2011)『グローバル化と日本のものづくり』放送大学教育振興会.
- [4] 藤本隆宏(2014)『現場主義の競争戦略 - 次代への日本産業論』新潮新書.
- [5] 星野達也(2016)『オープン・イノベーションの教科書』ダイヤモンド社.
- [6] 木村昌司(2013)「長野県阿智村昼神温泉の地域活性化戦略とその課題」,『地域研究年報』第35号, pp. 209-222, 筑波大学大学院人文地理学研究グループ.
- [7] 永井孝尚(2016)『そうだ、星を売ろう - 「売れない時代」の新しいビジネスモデル - 』KADOKAWA.
- [8] 徳田昭雄、立本博文、小川紘一編著(2011)『オープン・イノベーション・システム - 欧州における自動車組込みシステムの開発と標準化 - 』晃洋書房.
- [9] 米倉誠一郎、清水洋(2015)『オープン・イノベーションのマネジメント』有斐閣.

【参考ウェブサイト】

- [1] 阿智村・浪合村合併協議会(2005)「阿智村・浪合村 新しい村づくり計画<新村建設計画>」
https://www.vill.achi.nagano.jp/uploaded/life/2605_4024_misc.pdf(最終アクセス日 2016年9月1日)
- [2] 交流文化通信 color 「日本一の星空ナイトツアー／日本一の星空と、人と人との繋がりで『星の村・阿智』を全国のブランドに」
<http://www.jtbcorp.jp/jp/colors/detail/0010/>(最終アクセス日 2016年8月1日)

- [3] 交流文化通信 color 「人が交わり心を動かす。感動は、いつも JTB から」
<http://www.jtbcorp.jp/jp/colors/detail/0017/>(最終アクセス日 2016 年 12 月 19 日)
- [4] ジェイティービー・グループ(JTB Corporation) 「地域交流プロジェクト」
https://www.jtb.co.jp/chiikikoryu/jirei/jirei_10.asp (最終アクセス日 2016 年 8 月 1 日)
- [5] ジェイ・マウンテンズ・セントラル株式会社 「富士見台高原ロープウェイ ヘブンスそのはら」 <http://mt-heavens.com/ski/>(最終アクセス日 2017 年 1 月 23 日)
- [6] スタービレッジ阿智「メディア掲載」<http://sva.jp/media/>(最終アクセス日 2017 年 1 月 16 日)
- [7] 総務省 「人材力活性化」
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/jinzairyoku.html(最終アクセス日 2017 年 1 月 16 日)
- [8] 東洋経済 ONLINE 「曇りでも人気！『日本一の星空ツアー』の秘密／長野県の小さな村が起こした奇跡」 <http://toyokeizai.net/articles/-/112757>(最終アクセス日 2016 年 7 月 22 日)
- [9] 東洋経済 ONLINE 「日本一地味な村、阿智村に人が殺到するワケ／長野県の温泉地はこうして蘇った！」 <http://toyokeizai.net/articles/-/112755?page=2>
(最終アクセス日 2017 年 1 月 17 日)
- [10] トラベルブック (TravelBook) 「昼神温泉でちょっぴり贅沢な旅におすすめの宿 5 選」 <https://www.travelbook.co.jp/topic/3993?p=3>(最終アクセス日 2016 年 8 月 1 日)
- [11] 日本温泉総合研究所 「日本の温泉データ」
<http://www.onsen-r.co.jp/http://www.onsen-r.co.jp/data/>(最終アクセス日 2016 年 9 月 1 日)
- [12] 日本観光振興協会 「昼神温泉のあゆみ」
<http://www.nihon-kankou.or.jp/home/dmo/pdf/study11.pdf>(最終アクセス日 2016 年 12 月 19 日)
- [13] 昼神温泉郷公式観光サイト 「概略」 <http://hirugamionsen.jp/about>(最終アクセス日 2016 年 9 月 1 日)

- [14] 昼神温泉郷公式観光サイト「ユルイの宿 恵山」
<http://hirugamionsen.jp/blog/accommodation/keizan>(最終アクセス日 2016年8月1日)
- [15] 南信州新聞「昼神温泉エリアサポートが星空バスツアー」
<http://minamishinshu.jp/news/economy/> (最終アクセス日 2016年8月1日)
- [16] 南信州新聞「ヘブンスと伊那スキーリゾートが経営統合へ」
<http://minamishinshu.jp/news/other/>(最終アクセス日 2016年8月1日)
- [17] 旅行・おでかけコミュニティ SPOT 『『星空』で村おこし！長野県阿智村のナイトツアーが完全にイケてる件』 https://travel.spot-app.jp/achimura_yoppy/(最終アクセス日 2016年10月18日)