

# 地域創生と企業家活動

---

## —沖縄ツーリストの事例分析—

学生番号 2012220

氏名 田中しおり

提出年度 平成 26 年度提出

## 目次

第1章 問題意識と目的	1
第2章 先行研究レビュー	2
1. 地域創生と企業家活動	2
2. 企業家活動	4
3. 地域資源を活用するプロセスと企業家の結びつき	5
第3章 ケース分析	6
1. 企業概要	6
2. 企業家活動 I	6
2-1 東良和氏について	6
2-2 沖縄ツーリストの課題認識	6
2-3 全国に広がる支店網、コールセンター事業	8
2-4 閑散期対策	9
2-5 海外インバウンド	9
3. 企業家活動 II	11
3-1 地域内の資源の結びつき	11
3-2 地域内外の資源の結びつき	11
第4章 考察	13
第5章 結論	15
参考文献	16

## 第1章 問題意識と目的

近年、地域間格差が拡大し、疲弊した地域が全国的に広がっており、わが国の地域を構造的に創り直す地域創生が迫られている。そこで、地域イノベーションに関する研究が活発化し、地域と企業の関連性について議論されている。

清成（2010）によれば、地域創生とは地域住民が自らの意思と努力によって新しい地域づくりを進めることである。しかし一方で、地域単独では解決困難な問題も多く、また、外部との交流によって地域に新たな知的創造が引き起こされるため、地域間連携が重要だとされている。連携の基礎は自立であり、地域はまず、精神的、経済的に自立を目指さなければならない。地域の自立には既存産業の活性化及び新産業の創出が有効だとされているが、ただ単に資源を活用して産業を興せば良いというわけではない。「草の根」のイノベーションによって、効率的に地域の内需を満たし、財の付加価値化がなされなければならない。地域創生の主役は地域住民であるが、これらの新産業創出の担い手は企業家であり、さらに企業家個人よりもむしろ、企業家チームやそれによって形成されるプラットフォーム組織の重要性を強調している。

以上のように、先行研究では地域創生のプロセスや地域における企業家活動については説かれているものの、地域資源を活用するプロセスと企業家の結びつきについては論じられていない。よって、本研究では、地域創生の担い手として企業家に着目し、企業家が地域資源を活用するための仕組みを作るプロセス及び地域創生との関わりを明らかにすることを目的とする。

具体的には、「沖縄ツアーリスト株式会社」という沖縄県の老舗旅行会社の事例分析を行う。沖縄県那覇市に本店営業所を構える沖縄ツアーリストは、1958年に4人の従業員によって創業された非常に小さな企業から始まり、現在では沖縄県外にも11店舗に支店をもつ、沖縄県を代表する旅行会社へと成長した地域企業である。本論文では、これまでの地域創生及び企業家活動について先行研究レビューを行った上で、沖縄ツアーリストの事例分析を通じて地域創生と企業家活動の結びつきについて、地域内外の資源との関わりに着目しながら明らかにしていく。

## 第2章 先行研究レビュー

### 1. 地域創生と企業家活動

第1章で既に述べたように、地域創生とは地域住民が自らの意思と努力によって新しい地域づくりを進めることであり、地域の自立のためには企業家による新産業創出が重要である。ではまず、本稿における企業家の定義を明確にしたい。米倉（1998）が述べているように、企業家とは「起業家」という言葉で表されるような、単に事業を起こす人間だけに使われるのではない。自ら事業を起こさない企業家や単純に事業を起こしても企業家とは呼べないような場合もありえるからだ。そこで、ここでの企業家は、事業を起こすことに限定せず、事業を起こすことによって循環的な均衡状況を創造的に打破し新たな経済発展をもたらす、新結合、すなわちイノベーションの遂行者とする。それに伴って、企業家能力とはイノベーション遂行の機能的な能力のことを指す。また、米倉は企業家とイノベーターの差異についても指摘しており、単に技術の発明を企てるのはイノベーターであって企業家ではなく、企業家は市場や組織に関わる必要があるとしている。

また近年、企業家は単独よりもむしろ、チームやネットワークを形成しての活動が目立っている。金井（1999）は、企業と社会との関係について調査する中で、マネジメントスタイルに関する経営者の回答をもとに統計的な分析を行い、社会価値志向—企業価値志向という次元と自律性—他律性という2つの次元を抽出し、この次元を組み合わせることによって4つの企業モデルを析出した。それを表したのが図1である。本稿で注目すべきは社会価値志向かつ自律性のあるソシオダイナミクス型企業である。ソシオダイナミクス型企業とは、社会価値の創造を、事業をつうじて実現しようとする「戦略的社会性」を持っている企業である。また、ソシオダイナミクス型企業は、中核的人材である社際企業家の活動によって個別企業の枠をこえ、社会との相互作用へと発展するネットワーク型の組織となる。また、もう1つ着目すべきは、市民企業家の存在である。市民企業家とは、地域における機会やニーズを発見し、それを活用するために企業、政府、教育、コミュニティの間の共同的ネットワークを作る触媒として機能する人物である。さらに、複数の市民企業家によってチーム形成がなされることによって、個々のコンセプトが融合し、より高次の事業コンセプトの創造が行われる。このとき、市民企業家は、多様な主体の中に共通の基盤を見つけ、コラボレートするためのリーダーシップを発揮する。

これら社際企業家や市民企業家を中心として形成される多様なネットワークからなる複数の場が、それぞれ連結されることによって地域の問題を事業の創造を通じて解決し、地域産業の活性化につながるソシオダイナミクス・ネットワークとなる。つまり、複数の企業家による社会価値の創造は、地域の問題解決及び地域の活性化に不可欠であると言える。

図1 企業モデル

	他律性	自律性
社会 価値	ソシオ オーダー	ソシオ ダイナミクス
企業 価値	組織管理	組織 ダイナミクス

出所：金井他（1994），p.29.をもとに筆者が作成

## 2. 企業家活動

では次に、企業家の具体的な活動についてだが、金井（1999）のソシオダイナミクス・ネットワークの議論から発展して、金井（2012）は、企業家活動は企業や事業の創業・創造に関わる企業家活動Ⅰと、イノベーションの仕組みや企業家活動Ⅰの苗床となる社会的プラットフォーム形成を行う企業家活動Ⅱという 2 つの企業家活動の関連性について述べている。

まず、企業家活動ⅠとⅡの関連性を説明するために、地域クラスターの形成について説明したい。一定の地域に存在する、関連性を持った多様な組織・機関における企業家活動の群生によって地域クラスターが形成されることは、ただ単に、ベンチャー企業が連続的に創出することとは明確に異なっている。いくらベンチャー企業が蒔業したとしても、それが必ずしも地域クラスター形成に結びつく訳ではない。そこで、既に述べた市民企業家のプラットフォーム形成に注目したい。地域クラスターは、社会的プラットフォーム形成を行う企業家活動Ⅱと、それが苗床となって生じる新産業創造に関わる企業家活動Ⅰを連続的・相互関係的に捉えることによって形成される。つまり、企業家活動Ⅱによって創造される社会的プラットフォームを「企業家プラットフォーム」と呼ぶが、この企業家プラットフォームの創造によって、共通の地域ビジョンの醸成が可能になり、複数の企業家活動Ⅰが創造される。

また、企業家活動Ⅱは固定的に考えられるものではなく、新たな企業家活動Ⅱによって新たな企業家プラットフォームが形成され、重層的に展開していく。このような企業家プラットフォームの進化によって企業家活動Ⅰがさらに動機づけられ、新たに新産業創出がなされ、地域クラスターのさらなる発展につながる。つまり、地域クラスターの形成・展開には、新産業創出を行う企業家活動Ⅰと、これを方向づけ、鼓舞する企業家プラットフォーム形成に関わる企業家活動Ⅱが不可欠であり、この明確に異なる機能を担う企業家活動のダイナミックな連動によって地域クラスターの形成・展開が促進されている。

### 3. 地域資源を活用するプロセスと企業家の結びつき

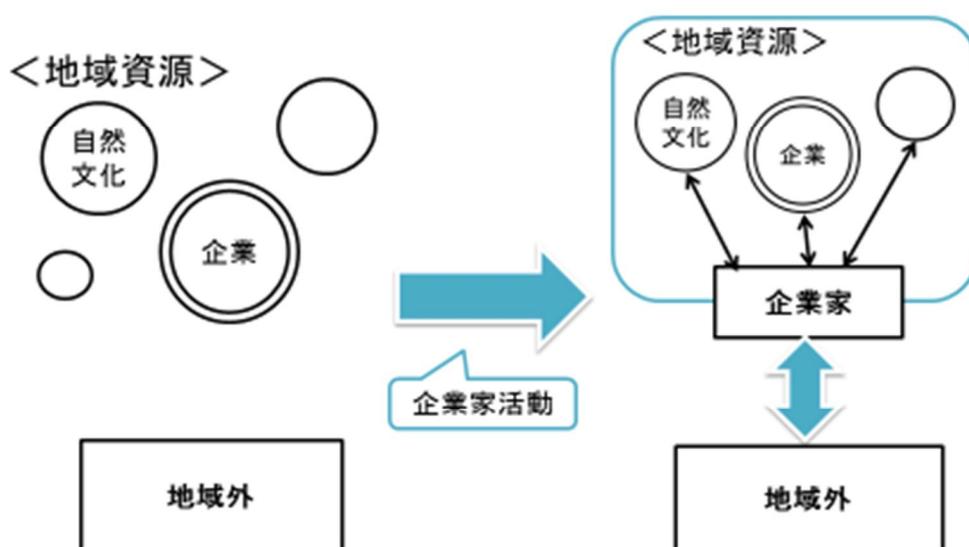
以上の先行研究から、企業家活動によって地域創生がなされるためには、企業家活動Ⅱによる企業家プラットフォーム形成が重要だと考える。

まず、前提として、地域創生には外部との交流や連携が重要である。また、地域には多様な地域資源が存在している。しかし、ただ単に地域に多くの地域資源が存在するだけでは地域資源と外部資源との交流は生まれない。したがって、地域資源と外部資源との交流を効率的に生み出す必要がある。

そこで、本研究では地域内外の資源を結びつける担い手として、地域創生の担い手である企業家に注目して研究を行う。そのプロセスは、市民企業家や社際企業家を中心として、多様な主体の中に共通の基盤を見つけ、企業家プラットフォームが形成される。これが、ソシオダイナミクス・ネットワークであり、企業家活動Ⅱにあたる。このネットワーク形成によって、企業家活動Ⅰである新産業創出がなされる。この新産業創出によって地域の自立及び外部との交流が促され、地域の活性化へとつながる。

このことを示したのが図2である。

図2 地域資源を活用するプロセスと企業家の結びつき



出所：筆者が作成

図2の左図は地域資源と地域外の資源が結びついていない状況である。これが、企業家活動によって、右図のように、企業家と地域資源との結びつきが生まれ、さらに、地域外との結びつきも創造される。

## 第3章 ケース分析

### 1. 企業概要

本章では、沖縄ツアーリスト株式会社（以下、沖縄ツアーリスト）を具体的事例として分析する。沖縄ツアーリストは沖縄県が本土復帰する以前、1958年に創業し、沖縄県那覇市に本店営業所を構える旅行会社である。店舗数は28店舗であり、沖縄県内に17店舗、本土は東京や大阪を中心に9店舗、海外にも2店舗構えている。また、旅行事業だけでなくレンタカー事業も行っており、沖縄県内の7カ所、北海道の2カ所に営業所を開いている。

社是は「地域に根ざし世界にはばたく」であり、沖縄を本拠地としながら市場は世界に求めるという意味である。これは、沖縄県が米国政権下であった頃、軍人や軍属の人々をアジア各地へ案内する業務をし、全国でもいち早くインバウンド事業に力を入れていたことが由来となっている。

沖縄ツアーリストは、初代社長であり現代表取締役会長である東良和氏の父、東良恒氏を含む、わずか4人で創業された。しかし、現在では社員数627名（レンタカー部180名、関連事業部21名を含む）を抱え、沖縄県の基幹産業の1つである、観光産業を牽引する老舗旅行会社となっている。

本事例の記述は、沖縄ツアーリストに対する調査に基づいている。調査の概要は、主に文献収集である。文献収集は、一次資料、二次資料をできる限り入手したうえで、本稿では、主に、金井（1999, 2012）、米倉（1998）、清成（2010）、吉崎（2013）を参考にした。

### 2. 企業家活動 I

#### 2-1 東良和氏について

東良和（ひがし・よしかず）氏は、1960年沖縄県那覇市に生まれた。沖縄県が本土復帰してまもない1973年春、沖縄県を出て熊本県の私立熊本マリネスト学園中学に入学。早稲田大学卒業後は日本航空に就職したが、1987年に退社、ホスピタリティ経営を学ぶために28歳で米国コーネル大学ホテルスクール大学院に入学する。1990年5月にコーネル大学大学院を卒業した東氏は6月から沖縄ツアーリスト東京支店に営業課長として入社。1997年、常務取締役として25年ぶりに沖縄県に戻り、1995年に副社長、2004年には代表取締役会長となり現在に至っている。また、沖縄観光審議会会長や沖縄観光コンベンションビューロー評議員の一人であり、沖縄観光分野における中心人物の一人だと考えることができる。

#### 2-2 沖縄ツアーリストの課題認識

沖縄観光における大きな課題として、閑散期の問題と海外インバウンドの割合が少ないという2つが挙げられる。

まず、閑散期についてだが、2012年の数字で見ると、沖縄県の入域観光客が最も多いの

は、8月の60万7200人で、最も少ないのが1月の40万5000人、次に少ないのが6月の43万4300人である<sup>1</sup>。最も少ない月が最も多い月の3分の2程度に収まっているが、これは沖縄県全体の数字であり、一般的に那覇市には一年を通して観光客が訪れるのに対して、海が主な滞在目的となる離島やリゾート地域では繁閑の差が大きい。閑散期は、稼働率だけでなく、客室単価も下がるため各宿泊施設はオフシーズンをどう乗り切るかしのぎを削っている。また、近年も増加している新規ホテル開業による客室数の増加は、業界の競争を一層激化させている。沖縄県や各自治体は、民間と一緒に、この問題を解決するために各種イベントの開催やキャンペーン企画を打ち出している。1月のセンチュリーランや4月のトライアスロンなど、目的が明確なイベントは閑散期の底上げに寄与している一方、花や食など、一年を通じて楽しめる観光資源についてはあまり知られていないのが実情であり、その認知がなければ、閑散期全体の底上げは難しい。

次に、沖縄観光のもう1つの課題である、入域観光客数全体に占める国外観光客が少ないことについて述べる。入域観光客数全体としては、2013年に658万300人と過去最多を記録している。一方で、国外観光客はそのうち62万7200人であり<sup>1</sup>、全体の10%にも満たない。2003年の段階では、国外観光客の割合はわずか2%であり、10年間で成長は見られるものの、現時点でも入域観光客数のほとんどが国内観光客に頼っていると言っても過言ではない。2012年5月31日に策定された沖縄県の観光目標フレームに記載されている、2021年の入域観光客数の達成目標は国内客800万人、外国客200万人の合計1000万人とされており<sup>2</sup>、2013年段階では特に外国人観光客の誘客が大きな課題となっているのが明らかだ。

沖縄ツーリスト創業当時、沖縄県は米国の統治下にあり、ドル通貨圏であった。ドルの扱いが自由なこともあり、米軍基地のマーケットを狙ってアメリカ人たちの海外旅行を扱っていた。また、当時、沖縄県に戦地巡礼のために沖縄を訪問したいという人が多くいたが、本土復帰以前、沖縄県は本土から見れば外国の扱いであったため、沖縄県に来るにはパスポートと米軍の入国許可証、さらに、本土から沖縄に来る場合は沖縄在住者の保証も必要だった。そこで、沖縄ツーリストはそのような人々の保証人を一手に引き受けていた<sup>3</sup>。このような背景から、沖縄ツーリストは、全国でもいち早くインバウンド事業に取り組んでいる旅行会社であり、現在でも海外インバウンド増加を目指し積極的な活動をしている。

以上の2つの問題に共通しているのは、どちらも沖縄県に観光客をいかに誘客するかということが問題になっているということである。次項で企業家東氏がこれらの問題解決のために取り組んでいる事業について詳しく記述する。

---

<sup>1</sup> 沖縄県公式HP <http://www.pref.okinawa.jp/>

<sup>2</sup> 吉崎誠二(2013)『職業としての観光—沖縄ツーリスト55年編—』p.164.

<sup>3</sup> 『経済界』「島田晴雄の企業訪問 21世紀の未来型企業と経営者(16) 東良和 沖縄ツーリスト副社長 国内最強の沖縄発インバウンド旅行代理店」2003年12月23日号(第38号), pp.114-116.

### 2-3 全国に広がる支店網、コールセンター事業

沖縄ツーリストは、旅行の目的地に拠点を構えその強みやメリットを活かす着地型ビジネスモデルをとっている。そして、この着地型ビジネスモデルを支えているのが全国に広がる支店網と、コールセンター事業である。

まず、全国に広がる支店網についてだが、沖縄ツーリストは東京、大阪をはじめとする県外 9 箇所に営業所を設置している。また、これらの支店では、製販分離の形がとられている大手旅行代理店と違い、同じ支店内に製造部門と販売部門が存在している。これによって、パッケージツアーを窓口で組み直すことが可能であり、顧客のニーズに合わせた旅行を提供することができる。また、沖縄に詳しいスタッフが常時顧客にきめ細かい情報を提供することができる。この全国に広がる支店網によって県外の営業所で観光客を集め、沖縄県へと人を呼ぶ流れを作ることができる。

また、コールセンター事業について、沖縄ツーリストでは、2005 年に那覇市松尾の本社ビル内にコールセンターを設置し、全国からの問い合わせに一括して対応している。現在では規模を拡張して豊見城市豊崎ビルに移転し、常時 30 名の専門スタッフをコールセンターに配置している<sup>4</sup>。

コールセンター事業が重要である背景として、インターネットの普及に伴って旅行者自らがプランを組み立てる旅行が主体になったことがいえる。このことによって旅行関連情報の多くはネット上で入手することができ、電話での質問が観光地の詳細など、より高度化した。これに対応するために、コールセンターに勤務する社員の多くは沖縄県出身であり、知識が豊富なのはもちろんだが、新しくできた観光スポットなどは定期的に見学し、最新情報の入手にも勤めている。コールセンターでは、毎日沖縄県の気候状況やその土地に住む自らの経験など、いわばアナログ的できめ細かい情報を提供し、さらに、これらの旅行の相談を受けるだけでなく、アフターケアまで行っている。また、2008 年には、中国語観光客のために台北市内の営業所に広東語、北京語に対応できるスタッフが常駐するコールセンターを設置している<sup>4</sup>。

コールセンターおよび全国の支店網において、沖縄県に精通したスタッフを配置することによって、顧客一人ひとりのニーズに合わせて現地の詳細な情報を提供し、旅行を提供することが可能となっている。これら 2 つの活動が、県外から沖縄へ人々を呼び込む仕組みのベースとなり、また、沖縄観光のリピーター化促進など、なくてはならない存在になっている。

---

<sup>4</sup> 吉崎誠二 (2013) 『職業としての観光—沖縄ツーリスト 55 年編—』 pp.113-116.

## 2-4 閑散期対策

次に沖縄観光の問題解決について沖縄ツーリストが行っている活動について記述していく。

まず、閑散期対策への取り組みとして東氏が設立した株式会社 OTS サービス経営研究所（以下、OTS サービス研究所と記述する）を挙げる。OTS サービス経営研究所は、2010年、旅行会社としての流通とインバウンドのツアーオペレーターのノウハウに精通したシンクタンクとして産声をあげた。その母体は、東良和氏が社長に就任する以前の1988年に設立されたOTS観光開発株式会社である。OTS観光開発は、バブル期の1980年代、不動産取引や開発を主要ビジネスとする会社になるはずであったが、バブル崩壊によってその計画は中止となった<sup>5</sup>。

OTS サービス経営研究所は、一年を通じてのイベントや、那覇市内・本島リゾート・本島観光バスの混雑状況などを一覧できる「沖縄観光先読みカレンダーPRO」を作成している。去年、今年、来年の3年間の観光動向が一枚に掲載されたこのカレンダーには、外国の祝日や沖縄の花や旬の食材なども月ごとにビジュアルに掲載されている。また、2013年には県から沖縄感動産業戦略構築事業を受託した。これは、沖縄の文化スポーツ観光の魅力をより効果的に融合することにより、沖縄の観光資源を感動体感プログラムに昇華させる取り組みであり、同時に閑散期の観光客数の底上げを図る事業である。また、この他にも、OTS サービス研究所では、東京電力福島第一原発事故によるインバウンド風評被害に関する書類の処理、県内観光施設を対象とした中国語の語学研修などの取り組みを行っている。

## 2-5 海外インバウンド

沖縄観光のもう一つの大きな課題として入域観光客数全体に占める国外旅行者の割合が低いということがあるが、この問題の解決のために沖縄ツーリストが行っている取り組みとして、代表的なのがムスリム沖縄ツアーである。これは、2012年6月に、ムスリム（イスラム教徒）の観光客をシンガポールから沖縄へと誘客したツアーである。

ツアー敢行前のハラルの人々は、そもそも沖縄県を認知していない人が多く、認知していても沖縄県はハラル食に全く対応していないなどの誤解により、ムスリムの沖縄県への送客は不可能だと考えていた。そこで、OTS は、海外出身社員を積極的に現地に派遣し、ムスリムの生活や習慣、宗教上の決まりに関する知識を蓄積した。それだけでなく、海外で開催される旅行見本市などで東南アジアのエージェントとの顔つなぎも継続し、沖縄を売り込み続けた。一方で、沖縄県側も、ムスリムに関する知識が十分でないままに、ムスリムの受け入れは難しいものであると考えており、ムスリム観光客受け入れには消極的であった。しかし、実際は、沖縄にある野菜や魚介類などで食事は対応することができ、また、礼拝はホテルの設備を工夫すれば充分可能だった。そこで、OTS はそういった点を宿泊施設など

<sup>5</sup> 吉崎誠二（2013）『職業としての観光—沖縄ツーリスト 55年編—』pp.132-133.

の観光施設に宣伝、自発的にムスリム受け入れへの取り組みに導いた。こうした取り組みが3年ほど続き、現地の旅行会社と連携してムスリム100人の受け入れに成功し、沖縄ツーリストは2012年に「2012国内・訪日旅行部門グランプリ」を受賞した。

さらに、2013年11月には英文ガイド、「ムスリム・フレンドリー・オキナワ」という沖縄紹介冊子がムスリム向けに発行された。沖縄でムスリム観光客に対応しているホテルやレストラン、ハラールフードが揃うスーパーマーケットなどを網羅している他、アクティビティや観光スポットなども掲載されている。さらに、県と沖縄観光コンベンションビューロー（以下、OCVBと記述する）は、ムスリム観光客受け入れ整備について検討委員会を設立し、本格的な取り組みをスタートさせた。OCVBは、県内のホテルやレストランなどの観光関連業者を対象としたムスリム受け入れのハンドブックを作成中であり、2015年9月の発行予定である<sup>6</sup>。

また、沖縄ツーリストが海外インバウンド増加のために行っているのはムスリム沖縄ツアーだけではない。その他にも、コーポレート・ゲームズや医療ツーリズムといった活動によって、問題解決に取り組んでいる。

コーポレート・ゲームズとは、グローバル企業の社員たちが、心身の健康はもちろんのこと、スポーツや懇親会、ビジネスセッションを通して自己研鑽する場でもあり、世界70カ国で開催されているスポーツイベントである。沖縄ツーリストは運営受託会社として契約しており、2015年は沖縄が開催地となっている。運営にあたる沖縄ツーリストは既に4人の社員をロンドンの研修に派遣し、準備を開始している<sup>7</sup>。

医療ツーリズムに関してだが、自国では受けられない最先端の治療を求める患者や、保険会社に勧められて医療費の安い国で質の高い治療や入院環境を求める患者など、世界中には医療のために海外に出かける人々が数多く存在する。しかし、日本では、国民皆保険制度を脅かしかねないとして、多くの医療関係者が医療ツーリズムに反対しているのが現状であり、医療ツーリズムの後進国だと言われている。一方で沖縄県では、1980年代からヘルシーリゾート構想が立ち上がり、「長寿」「癒し」「ウェルス」などのキーワードで、健康志向の観光振興を目指してきた。沖縄ツーリストでは、医療機関と連携しながら、中国やロシアからのPET検診や生活習慣病の診断や予防のためのモニターツアーなどの受け入れの一翼を担っている。また、アレルギーを持っている子供と安心して一緒に沖縄旅行ができるように、10種類の食物アレルギー素材を除いた食事を提供できる仕組みを、関係機関と連携し沖縄県南部地域で展開している<sup>8</sup>。

---

6 日経ビジネスオンライン「一人の取り組みが地域を動かした『ムスリムフレンドリー・オキナワ』の成功物語 <http://business.nikkeibp.co.jp/>

7 吉崎誠二（2013）『職業としての観光—沖縄ツーリスト55年編—』pp.167-168.

8 吉崎誠二（2013）『職業としての観光—沖縄ツーリスト55年編—』pp.168-172.

### 3 企業家活動Ⅱ

#### 3-1. 地域内の資源の結びつき

以上の、問題解決のために沖縄ツーリストが行っている個々の事例を踏まえて、沖縄ツーリストと地域内外の結びつきについて以下で記述していく。

第2章で記述したように、もともとは地域資源同士も、地域資源と地域外資源も結びついていない状態である。そこで、企業家である東良和氏が閑散期や海外インバウンドといった沖縄県の問題を認知し、その問題解決のためにコールセンター事業やOTSサービス経営研究所などの既存の事業の活性化及び、ムスリム沖縄ツアー、医療ツーリズムなどといった新事業の創造を行う。これらの新産業創出及び既存事業の活性化によって、OTSサービス経営研究所の設立により、沖縄県の観光施設が観光資源を把握し、稼働率を上昇させ、料金面での機会損失をなくすことができる。それだけでなく、沖縄の様々な観光関連業者が共同で取り組むことによって、雇用、設備投資、人材育成と言いた面で沖縄経済に好循環がもたらされる。また、ムスリム沖縄ツアーに関しても、初めは沖縄ツーリストによる活動であったが、沖縄ツーリストが沖縄県の各観光施設にムスリムに関する情報の浸透を促すことによって、沖縄県の観光施設や県、OCVBは、ムスリムの誘客に自発的な取り組みを見せるようになった。

以上のように、新産業創出及び既存事業の活性化によって沖縄県の問題を解決する過程の中で、県や観光関連施設などといった地域資源同士の結びつきが生まれ、沖縄県の問題解決という共通の目標が浸透される。また、これらの地域資源同士の結びつきが更なる地域資源同士の結びつきを起し、ネットワーク形成の連鎖が起こる。

#### 3-2 地域内外の資源の結びつき

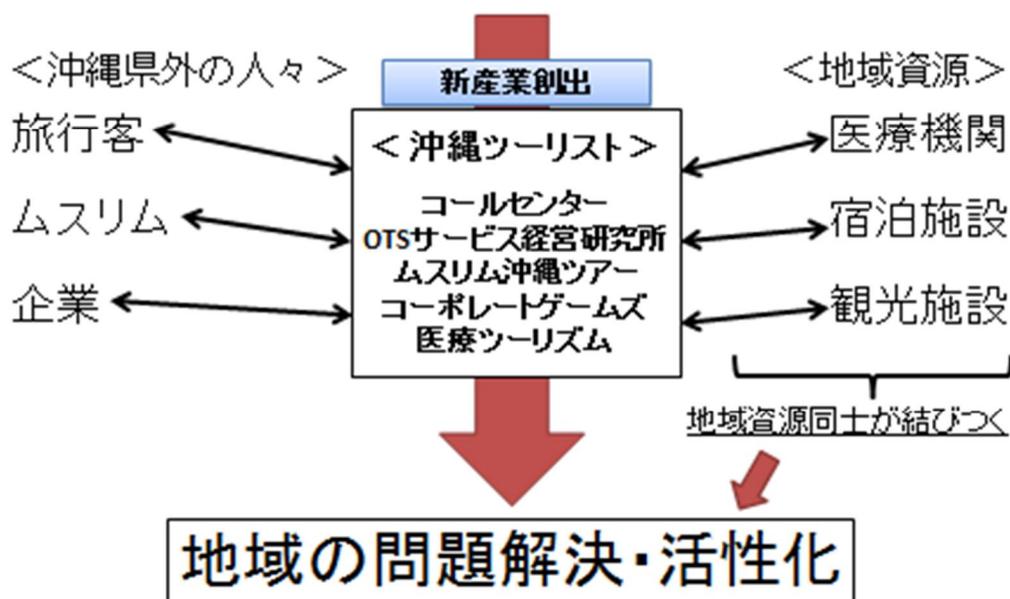
次に注目すべきは、沖縄ツーリストと地域外の資源との結びつきである。沖縄県には自然や文化をはじめ、企業など、様々な地域資源が存在している。しかし、それらの地域資源が単に沖縄県に存在しているだけでは、観光客は沖縄県に足を運ばない。その原因として考えられるのは、沖縄県外の人々と、沖縄県の地域資源同士に認知がないからである。ここでもポイントとなるのが、企業家である東良和氏による、既存の事業の活性化及び、新事業の創造である。

「沖縄観光先読みカレンダーPRO」によって認知されていなかった沖縄の地域資源と観光客の間に認知が生まれ、ムスリム沖縄ツアーでは、ツアー敢行以前は、ムスリムと沖縄県、双方の不認知によってこの二つの結びつきは全く起きてなかったと考えられる。しかし、沖縄ツーリストと沖縄県の資源がネットワークを形成することによって、ムスリムと沖縄県に結びつきが生じ、誘客が成功した。また、これらの沖縄県と地域外の資源が結びつくベースとして機能しているのがコールセンター事業と支店網なのである。

以上のように、企業家である東良和氏が地域の問題解決を進めることによって、沖縄ツーリスト、沖縄県外の資源、沖縄県内の資源がそれぞれ結びつく。この結びつきが生まれるこ

とによって、沖縄県に沖縄県外の人々が送客される。その結果、沖縄県外との交流が生まれ、地域活性へと繋がる。このプロセスを示したのが図3である。

図3 企業家によるプラットフォーム形成



出所：筆者が作成

## 第4章 考察

清成（2010）が述べているように、地域に存在する問題の中には、単一地域のみでは解決困難な問題もあり、地域間連携が重要である。沖縄県も例外ではない、沖縄県の問題である閑散期及び海外インバウンドという問題の解決のためには、地域外の資源を呼び込むことが不可欠である。同様のことは、企業家にも当てはまる。地域の問題解決には、単独の企業家の活動だけでなく、他の企業家と結びつきが不可欠である。では、地域が地域外と連携し、また、企業家が他の企業家と結びつくにはどうしたら良いか。以下で記述していく。

まず、東良和氏は、沖縄県の課題として閑散期対策や海外インバウンドなどを認識し、これらの問題に対して、OTS サービス経営研究所やコールセンター事業などの既存事業の活性化、及びムスリム沖縄ツアーや医療ツーリズムなどの新事業の創出などを行っており、事業を通じて地域の問題を解決し、社会的価値を創造する社際企業家であると考えられる。また、東氏を代表取締役、つまりその活動内容からも、中核人材としており、沖縄ツーリストはソシオダイナミクス型企业であると考えられる。

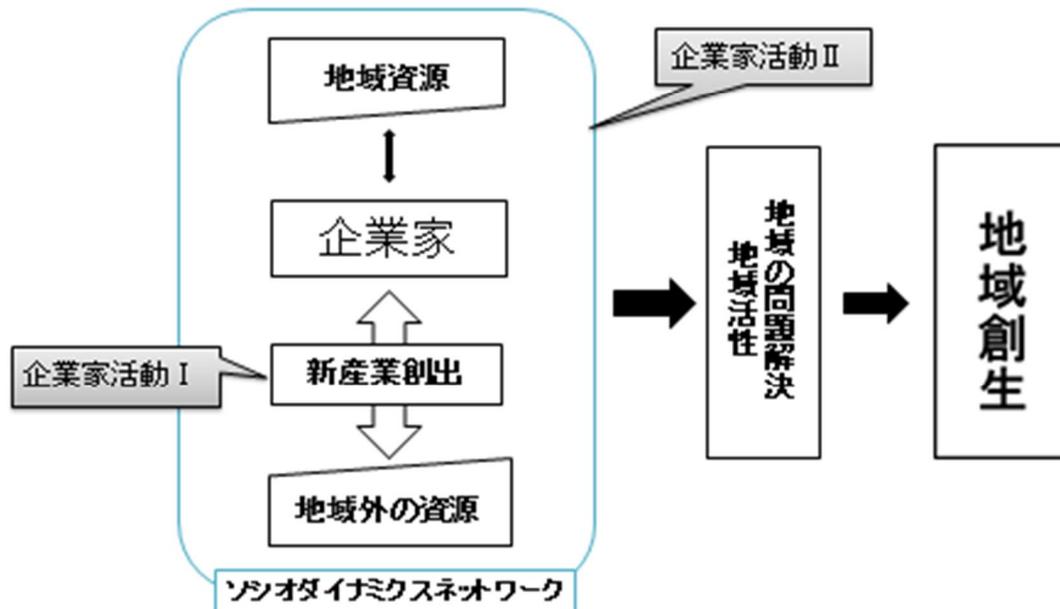
沖縄ツーリストは事業を通して地域の問題解決に取り組んでいるが、単独の企業では、沖縄観光の草の根の問題とも言える、これらの問題は実質解決不可能であると考えられる。したがって、東良和氏は、既存事業の活性化及び新産業の創出によって他の企業家やコミュニティと共同し、企業家プラットフォームを形成している。このプラットフォームが形成されることによって、ムスリム沖縄ツアーで観光施設や県がムスリムの受け入れに自発的な取り組みを見せたように、共同した地域のアクターが地域の問題に対して共通の意識を持つことができ、問題解決へとつなげることができる。さらにこのようなプラットフォームが形成されることによって、沖縄県と OCVB がムスリムの受け入れに対する検討委員会を設立したように、新たなプラットフォームが形成され、それによって新たな企業家活動 I である、新事業の創出が行われる。これらの地域のアクターを旅行という分野によって結び付けている東良和氏は、社際企業家であると同時に市民企業家としての役割も担っている。

地域の活性化には地域連携や外部との交流が重要だとされている。沖縄観光の場合、県外から観光客を招き入れることが有効な外部との接触となると考えられる。上述したような、企業家東氏を中心としたプラットフォーム形成によって沖縄県外の人々に沖縄の地域資源についての認知が生まれ、これによってもともと結びつきのなかった地域内外の資源が結びつきを持つようになる。それによって、外部との交流が活発化し、新たな知的創造がなされるだけでなく、設備投資や雇用の創出など地域経済において好循環をもたらし、地域の自立が促進され、地域創生へとつながると考えられる。このような、事業を通じて社会価値を創造する多数の主体が集まったこの流れを、ソシオダイナミクス・ネットワークであると考ええる。

以上によって、企業家東良和氏は、新事業創出という企業家活動 I を行っているが、その活動は企業家活動 II である、企業家プラットフォーム形成に密接に関係しており、このプラ

ットフォーム形成によって、地域のアクターを地域活性及び地域の問題解決にリードしていると考えられる。

図4 地域創生と企業家活動



出所：筆者が作成

以上のことをまとめたのが図4である。

図にある、地域資源と地域外の資源はもともとは結びつきのない状態だった。しかし、企業家が、企業家活動 I によって新産業の創出を行い、さらに企業家活動 II によって地域資源とのプラットフォームの形成が行われる。この一連の流れによって、企業家が地域資源と地域外の資源とを結びつける触媒としての役割を果たす。結果的に、外部との交流が生まれることによって、地域の問題解決及び地域活性が起こり、地域創生へと繋がる。

## 第5章 結論

本論文では、新事業の創出と既存の事業の活性化を通じて地域内外のネットワーク形成をした東良和氏の企業家活動を分析することによって、企業家が、地域内外の資源を結びつけるプロセス及び地域創生との関わりを明らかにすることを目的として分析を行ってきた。

本研究の中でまず着目したいのは、地域創生において企業家活動によるプラットフォーム形成が地域に有益な影響をもたらすということである。

結論として、まず、企業家が地域内外の資源及び地域の問題を認知し、企業家活動 I によって新産業創出及び既存事業の活性化を行う。企業家による新産業創出や既存事業の活性化は、地域資源内外の資源が結びつく触媒として機能する。また、それだけでなく、こういった活動に関連事業が共同で取り組むことによって、地域内の資源同士にも結びつきが生じ、企業家プラットフォームが形成される。このプラットフォームの形成は新たな企業家プラットフォームを形成するとともに、企業家活動 I である、新たな新産業創出も生み出す。このプラットフォームの形成によって、核となる市民企業家を中心に地域資源を地域の活性化及び問題解決へと一定方向に導くことが可能になる。これらの地域内外の資源と地域内の資源同士の結びつきによって、地域の問題を、事業を通じて解決するソシオダイナミクス・ネットワークが形成される。このネットワーク内で、地域内外の資源の交流が活発化し、地域内の資源が問題解決へとリードされる。その結果、外部との接触による知的摩擦や地域経済における好循環が生み出され、地域の自立及び地域創生へと導かれる。

本研究における理論的含意は、地域創生における企業家活動をプラットフォーム形成という新たな視点から明らかにしたことである。また、地方創生が叫ばれる昨今、企業家活動として地域を活性化する方向性を示したことを実践的含意とする。

## 参考文献

### ◆論文

- 金井一頼（1999）「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織化学』第32巻、第4号、pp.48-57.
- 金井一頼（2012）「企業家活動と地域イノベーション」『日本ベンチャー学会誌』第20号、pp.3-13.
- 米倉誠一郎（1998）「企業家および企業家能力」『社会科学研究』第50巻、第1号、pp.29-42.

### ◆本

- 清成忠男（2010）『地域創生への挑戦』 有斐閣.
- 宮城博文（2013）『沖縄観光とホスピタリティ産業』 晃洋書房.
- 吉崎誠二（2008）『本土に負けない沖縄企業』 芙蓉書房.
- 吉崎誠二（2013）『職業としての観光—沖縄ツーリスト55年編—』 芙蓉書房.

### ◆雑誌記事

- 『経済界』「島田晴雄の企業訪問 21世紀の未来型企業と経営者（16）東良和 沖縄ツーリスト副社長 国内最強の沖縄発インバウンド旅行代理店」2003年12月23日号（第38号）、pp.114-116.
- 『りゅうぎん調査』「経営トップに聞く（第84回）沖縄ツーリスト株式会社」2014年1月号（第531号）、pp.2-8.
- 『Venture review』「パネルディスカッション 沖縄観光の未来を語る（特集 日本ベンチャー学会第16回全国大会）（統一論題 観光・ツーリズム）」2014年3月号（第23号）、pp.90-102.

### ◆HP

- 沖縄県公式 HP <http://www.pref.okinawa.jp/>
- 沖縄ツーリスト株式会社公式 <http://www.otsinfo.co.jp/>
- 日経ビジネスオンライン 「一人の取り組みが地域を動かした『ムスリムフレンドリー・オキナワ』の成功物語 <http://business.nikkeibp.co.jp/>（2014年12月1日現在）