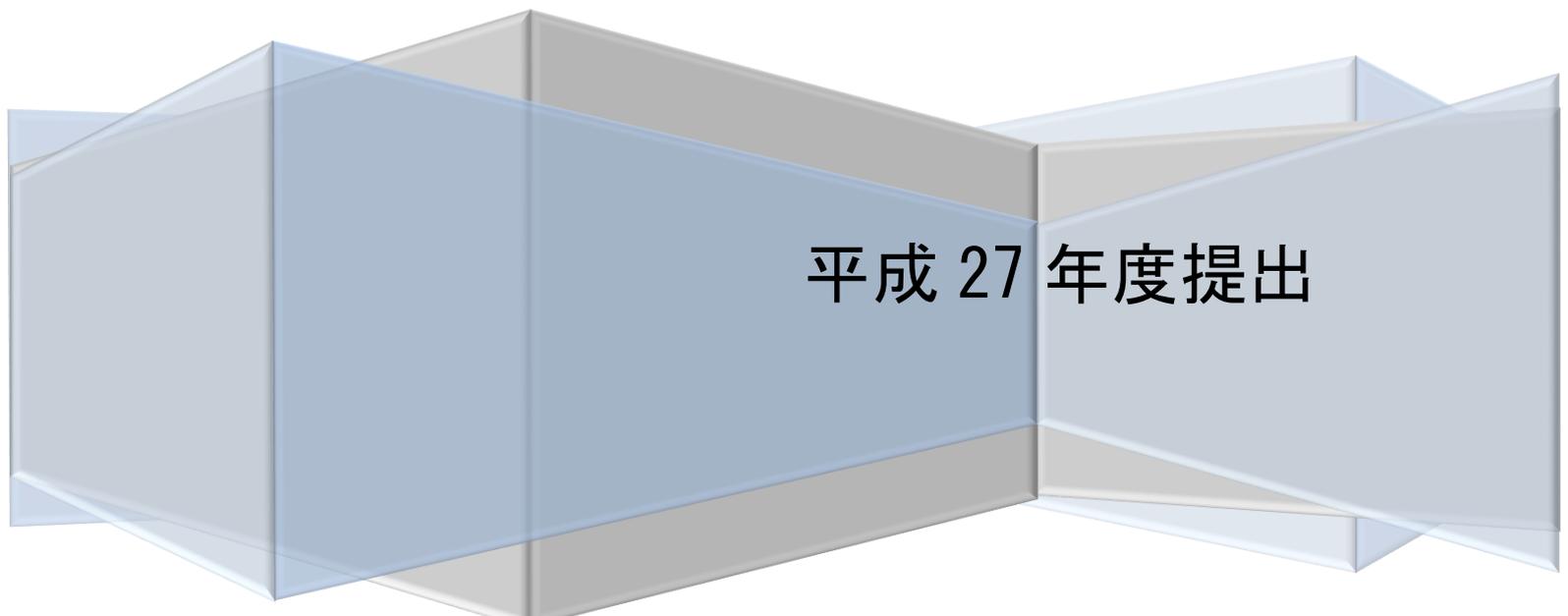


地域創生と企業家活動

—沖縄ツーリストの事例分析—

商学部 商学科 2012220 田中しおり



平成 27 年度提出

目次

| | | |
|-------|-------------------------------|----|
| 第1章 | はじめに | 2 |
| 第2章 | 先行研究レビュー | 3 |
| 1. | 企業家と企業家的世界における諸要素の関係 ―企業家的流れ― | 3 |
| 1 - 1 | 企業家的世界と企業家的流れ | 3 |
| 1 - 2 | 企業家的性格の形成 | 4 |
| 2. | 地域創生の概念の再検討 | 5 |
| 3. | 企業家の定義 | 6 |
| 4. | 複数の企業によるネットワークと企業家活動 I 及び II | 6 |
| 5. | 分析フレームワーク | 8 |
| 第3章 | 事例分析 | 9 |
| 1. | 沖縄ツーリスト株式会社 概要 | 9 |
| 2. | 企業家としての東良和氏について | 9 |
| 3. | 沖縄県の観光客数概要 | 11 |
| 4. | OTS サービス経営研究所 | 12 |
| 5. | ムスリム沖縄ツアー | 13 |
| 6. | 東氏の取組みと地域創生との関係性 | 14 |
| 第4章 | 考察 | 15 |
| 1. | 東良和氏の企業家的性格 | 15 |
| 2. | 沖縄県における企業家的流れ | 15 |
| 3. | 企業家活動 I と II の連鎖的展開 | 16 |
| 第5章 | 結論 | 17 |
| | 謝辞 | 18 |
| | 参考文献 | 18 |

第1章 はじめに

昨今、超高齢化や人口急減といった我が国が向き合うべき問題に対し、それぞれの地域が個々の特徴を活かした自主的かつ持続的な社会を実現するため、地方創生が急務となっている。

このような状況を反映して、清成（2010）は地域創生とは、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としている¹。さらに、地域創生における新産業創出の重要性について述べているものの、その担い手である企業家に関しては深く追求されていないのが事実である。その一方で企業家活動に関する研究は、シュンペーターの均衡の創造的破壊に刺激を受け、現代に至るまで様々な議論が展開されている。金井（2012）はこれらの多様な企業家活動の概念を再検討した上で、企業家活動を、企業や事業創造に関する企業家活動Ⅰとプラットフォーム形成に関する企業家活動Ⅱに分類し、地域イノベーションとしてのクラスターの形成・展開について明らかにしている。しかしまた一方で、これらの多様な企業家研究においても企業家活動の展開から地域創生までを一貫して説明している議論が未だ多くないとも言える。

そこで本研究では、企業家や地域創生についての概念を今一度再検討し、地域の多様な資源と企業家活動との結びつきについて改めて考察した上で地域創生との関係性を明らかにすることを目的としている。

現代の地方創生という問題解決に対して重要な手がかりとなるのが A.H. コール（1959）の「企業家的流れ」である。コールは企業家を様々な流れを含む大河に筏を落としていく「筏師」に例えており、筏師は企業家が存在している企業家的世界の多様な諸要素の意思決定に影響を与えている、としている²。本研究においては、今まで地域創生の研究の中で軽視されてきたコールの企業家的流れを起点とし、まず企業家が地域資源を活用する仕組みを作るプロセスを明らかにしていきたい。

具体的には「沖縄ツーリスト株式会社」（以下、沖縄ツーリストと記述する）の事例分析を行う。沖縄ツーリストは1958年10月に創立した沖縄県の老舗旅行会社である。沖縄県那覇市に本社を構え、設立当初、初代社長の東良恒氏を含めた6名から始まった

¹ 清成（2010） p.77

² A.H. コール（1959） p.23

社員数は現在 642 名にもものぼる³。本研究では、現代表取締役である東良和氏の企業家としての活動に着目し、沖縄県という地域との関係性を明らかにしていく。

本論文の構成は以下の通りである。まず第 2 章で地域創生や企業家活動について議論している先行研究のレビューを行い、分析フレームワークを提示する。第 3 章では事例として沖縄ツーリストの現代表取締役である東良和氏の企業家活動と沖縄県という地域への貢献に着目し、分析を行う。続く第 4 章では事例分析の結果を踏まえ、東良和氏による企業家活動と地域創生との関係性について、企業家的流れと企業家活動 I 及び II の連鎖の点から考察する。最後に、第 5 章で本論文のまとめとして全体の要約を行う。

第 2 章 先行研究レビュー

1. 企業家と企業家的世界における諸要素の関係 —企業家的流れ—

まず、本研究の基盤となる、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を明らかにする、という点に着目したい。そこで、既に述べたように企業家とその周囲の資源の関係性について再検討するためにコール（1959）の企業家的流れについて以下で議論していく。

1 - 1 企業家的世界と企業家的流れ

前提として、企業家が存在する企業家的世界には、地域に広まっている思想・世論や企業、ヒトに至るまで様々な諸要素が存在している。これらの多様な諸要素は企業家と関係しながら、企業家的意思決定に影響を与えており、コールはこれを「企業家的流れ」と呼んでいる⁴。コールはこの企業家的世界において、企業家を様々な流れを含む大きな河に筏を流していく筏師にたとえて説明している。そして、筏師である企業家は多様な諸要素から影響を受けるだけでなく、中心的筏がどのコースをとるべきかについて意思決定し、他の多くの筏や岸にぶつからないように保ちながら筏を操っている。つまり、企業家的世界における課題や障害、反対に支えとなるものを判断し意思決定を行っている、ということである。さらに、これらの企業家的意思決定はそれに続く全ての意思決定を規定し、促進的・許容的な文化条件の獲得を通じて新たな企業家の参入にも貢献す

³ 沖縄ツーリスト株式会社公式 HP <http://www.otsinfo.co.jp/company/>

⁴ A.H.コール（1959）p.23

る。結果的に、全ての意思決定は新しい、異なった、そして流れるごとく変化しつつある諸条件のもとで行われている、とコールは述べている。つまり、河を地域、企業家的世界の諸要素を地域内に存在している多様な資源と仮定すると、地域内の資源は極めて多様であり、企業家がそれらと衝突しないよう上手に意思決定し、同時に地域内の資源の意思決定にも乗数的に影響を与えていると考えることが出来る。

1 - 2 企業家的性格の形成

また、コールは企業家的流れの中で種々の活動分野における行為者が常に既存の状況に変化を生み出そうとしている、という点を強調している⁵。このことは当然の如く企業家的世界の行為者である企業家にも当てはめることが出来る。そしてこれらの変化し続ける諸要素は様々な程度において企業家にぶつかり、企業家的意思決定に影響を与え、結果企業家的性格を形成する。また、これに関連して企業家活動には「役割と承認」というものが存在し、企業家活動を規定している。役割と承認とは、企業家活動のいくつかの役割の遂行は企業家が関係を持っている種々の個人及び集団によって与えられる承認によって促進される、というものである⁶。つまり企業家は企業家的性格形成に加え、役割と承認から得られる社会的承認によってさらに活動が動機づけられている、と考えることができる。

しかし、コールの企業家活動ではいくつか説明できない点が存在する。まず1点目は、地域創生との関係性が稀薄であるということである。筏師である企業家が、地域ではなく自身の利益追求のみの為に他の筏を操る、という可能性がある。2点目は、企業家的世界の多様な諸要素について論じられているものの、複数の企業家による活動のメカニズムが論じられていない点である。コール自身、共同して意思決定する諸個人の集団のことを「企業家チーム」と呼び、チームを構成しているメンバーの性格がチームの性格に反映されるということについて言及しているが⁷、企業外部における企業家チームの展開やその重要性については軽視されているのが事実である。しかし、上述した通り企業家的世界及び地域内の諸要素は多様であるため、一人の企業家による活動では限界があり、多様な性質を持った複数の企業家によって意思決定がなされるべきである。そこ

⁵ A.H.コール (1959) p.73

⁶ 具体的には、会社の取締役会は経理部長にこういった活動を期待し、製造担当部長は工場の従業員に何を期待するか、といった関係である。

⁷ A.H.コール (1959) p.7

で、これらの問題点を解決するために以下では地域創生と企業家の定義づけを今一度明確にし、さらに複数の企業家による企業家活動について金井（1999、2012）を踏まえて議論を続けていく。

2. 地域創生の概念の再検討

まず地域創生の概念について今一度再確認したい。清成（2010）によると、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、どのような地域を創生すべきか地域住民が自ら構想する必要がある。また、その上で、リーダーが全体社会の中に地域を位置づけ、長期的な方向性を明らかにしながら地域住民の意見を統合することが重要となる。具体的な地域創生の過程について下の図1で表している。最も強調したい点として、地域創生には新産業の創出つまりイノベーションが不可欠であるという点である⁸。新産業創出によって、地域の内需に存在する草の根レベルの問題を解決することが可能となる。さらに、それにより地域内の雇用や所得が上昇し、地域の生活が安定することによって地域の成長、そして地域創生に繋がる、というプロセスである。

地域創生の過程

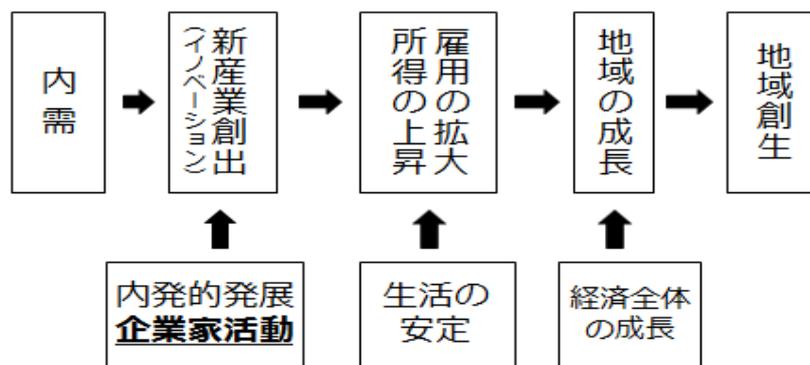


図 1

出所：清成（2010）をもとに筆者が作成

⁸ 清成（2010） p.81

3. 企業家の定義

また、清成も地域創生の議論を展開する中で指摘しているが、新産業の創出にはリスクが伴うため、企業家活動が不可欠である⁹。そこで米倉（1998）の議論を踏まえながら新産業創出の担い手としての企業家の定義について改めて再確認したい。

米倉は「企業家および企業家能力」の中で企業家に関する概念を再構築している。企業家とは、昨今「起業家」と表現される事業を起こす人物像のみを指すのではなく、新結合すなわちイノベーションの遂行者であると定義づけている。その上で、企業家のあり方はその遂行されるイノベーションのあり方によって規定されるという主張を行っている。さらに、米倉はイノベーターと企業家の差異についても言及しており、技術の開発や革新を企てただけでは、イノベーターであっても企業家とはいえず、市場や組織に関わる必要があると指摘している。

ここまでのコール、清成と米倉の議論をまとめると、企業家的世界には多様な諸要素が存在し、それらは互いに影響し合っている。そこに企業家によるイノベーションが創造されることによって地域創生に議論を広げることが出来ると考えられる。

4. 複数の企業によるネットワークと企業家活動Ⅰ及びⅡ

ここまでの議論の問題点を指摘するならば、イノベーションが単発的である、という点である。既に記述した通り、企業家的世界の流れは多様かつ流動的であり、一人の企業家による単発的なイノベーションでは企業家的流れの中で地域創生を達成することは困難である。また、米倉は企業家の定義については触れているが、上述した企業家の定義のみでは筏師である企業家が地域ではなく自身の利益追求のみの為に他の筏を操るという危険性を排除できない。そこで、これらの疑問点を解決するために、まず、金井（1999）によって企業家の具体的な概念について触れ、その後さらに金井（2012）を踏まえてイノベーションの連続的な発生とそれに伴った社会的プラットフォーム形成について議論していく。

まず、金井（1999）が論じている、企業家の性質と企業家によって形成されるネットワークについて詳しく触れていきたい。金井によると、企業の中には事業を通じて社会価値創造を実現しようとする「戦略的社会性」を持っている企業が存在する。このような企業をソシオダイナミクス型企业と呼び、そのコア人材が社際企業家である。さら

⁹ 清成（2010） p.81

に、今後の議論の展開の為に市民企業家の定義についても触れておきたい。市民企業家とは、地域における機会やニーズを発見し、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企業家のことを指す。そして、社際企業家や市民企業家など、これらの多様な主体のネットワークからなる複数の場が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するソシオダイナミクス・ネットワークとなる。また、社会の問題は多様であり、このネットワークによって形成される企業家チームのリーダーは複数の企業家によって多様性を保たれる必要がある。

最後にイノベーションとそれに伴って発生する社会的プラットフォームについて言及したい。金井（2012）は企業家活動を2つに分類している。一方は企業や事業の創造や創業に関わる企業家活動Ⅰであり、他方は社会的プラットフォーム形成に関わる企業家活動Ⅱである。この企業家活動Ⅱによって形成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び、このプラットフォームの形成によって地域の多様なアクターの努力を一定方向にコラボレートすることが可能となる。さらに、新たなプラットフォームの創造や、プラットフォームの進化など、企業家活動Ⅱが重層的に展開されることにより企業家活動Ⅰがさらに動機付けられ、企業家活動Ⅰ及びⅡの連鎖が発生することが極めて重要である、としている。

5. 分析フレームワーク

前述した先行研究レビューをもとに作成した分析フレームワークを以下図2で示す。

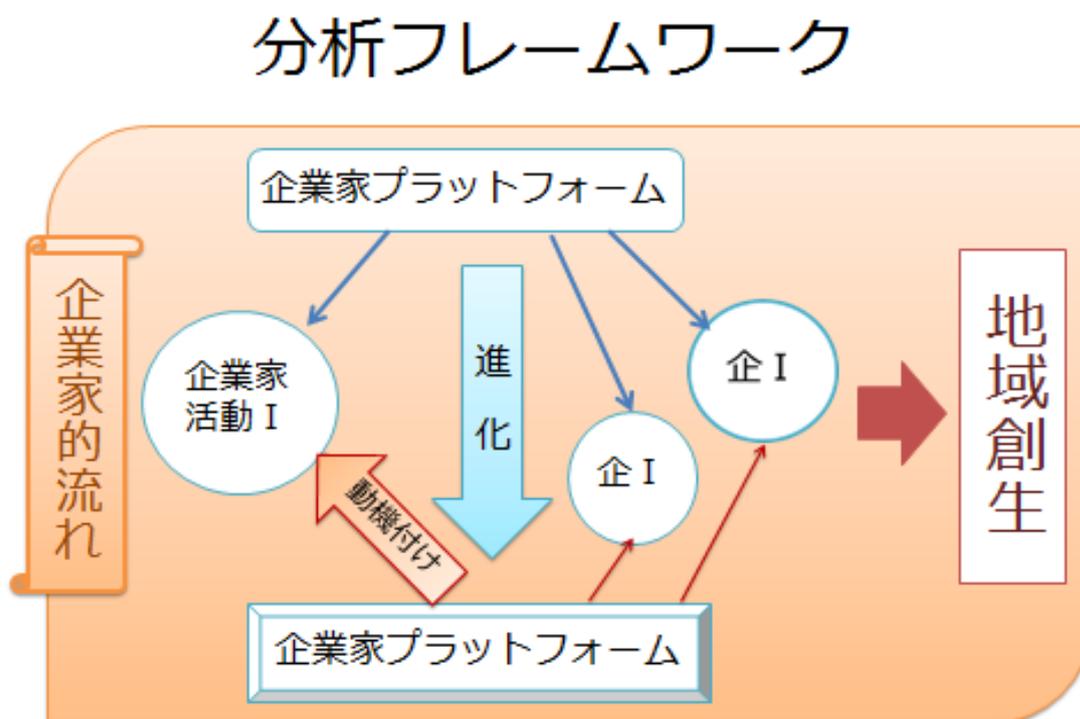


図 2

出所：筆者が作成

地域を企業家的世界として捉えると、地域内には多様なアクターが存在している。地域で企業家活動を行っている企業家がそれらの地域内の多様なアクターや資源を活用して企業家活動を行っている場合、そこには企業家的流れが発生していると考えられる。企業家は企業家的プラットフォーム形成、つまり企業家活動Ⅱを行うことによってこれら地域内の多様なアクターの努力を一定方向にコラボレートすることを可能とする。また、その企業家プラットフォームを苗床とし、イノベーション、つまり企業家活動Ⅰ動機づけられる。これにより、企業家活動Ⅰ及びⅡが重層的に展開され、イノベーションの連続的な発生が図1で表したプロセスで地域創生へ結びつくと考え、分析フレームワークとする。

第3章 事例分析

1. 沖縄ツアーリスト株式会社 概要

前章で作成した分析フレームワークをもとに、本章では「沖縄ツアーリスト株式会社」という具体的企業の事例を用いて分析を行っていく¹⁰。

沖縄ツアーリストは、1958年10月に創立した沖縄県の老舗旅行会社である。現在、本社を沖縄県那覇市に構え、設立当初は初代社長の東良恒氏を含め6名から始まった社員数は642名にもものぼる。旅行部門は国内に25店舗、海外に2店舗あり、レンタカー部門は沖縄県と北海道に9店舗展開している¹¹。また、沖縄ツアーリストの特徴の一つである「着地型ビジネスモデル」について言及したい。一般的に旅行会社の多くは店舗を構える地域から出発する、アウトバウンドの旅行に強みを持つことが多い。一方で沖縄ツアーリストは旅行の着地である沖縄県に強みを持つインバウンド型であり、沖縄県の強みを生かしたビジネスモデルとなっている¹²。

2. 企業家としての東良和氏について

現代表取締役である東良和氏は1960年沖縄県那覇市に生まれた。東氏は小学校時代に起きた沖縄県の復帰運動の影響を受け、日本本土に憧れを抱くようになった。「これからはヤマトの時代」と考え、東氏は親や祖母の反対を押し切って熊本にある全寮制の熊本マリスト学園中学校・高等学校に進学した。熊本マリストでの寮生活は東氏にとって、学業面だけでなく、リーダーとしての資質形成においてもプラスに働いたと考えられる。東氏はその後、早稲田大学社会科学部を卒業した後、日本航空株式会社に総合職として就職した¹³。

日本航空で経験した実務を通じて、サービス経営の真髓をつかみたいと考え、東氏は日本航空を1987年に退社、1988年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。コーネル大学のホスピタリティ経営分野は、世界的にも最高水準と評価されている。東氏は世界各地のリゾート地における悪天候下での観光プログラムを研究し、

¹⁰ 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。調査の概要は文献収集である。文献は書籍や雑誌記事による二次資料を参考にしている。

¹¹ 沖縄県公式 HP <http://www.pref.okinawa.jp/index.html>

¹² 吉崎誠二（2013）『職業としての観光—沖縄ツアーリスト 55年編—』（p.113）

¹³ 吉崎誠二（2008）『本土に負けない沖縄企業』 p.40

修士論文で「WHAT TO DO WHEN IT RAINS! (雨が降ったらどうしよう)」を執筆した。論文の中では悪天候下でもいかに顧客の満足を維持するか、さらには、顧客満足のための代替案を自律的に構築し提供するための組織のあり方や人材育成についても考察している¹⁴。

コーネル大学卒業後、父である東良恒氏の勧めのもと、1990年6月に沖縄ツーリスト東京支店に営業課長として入社し、1997年には37歳で25年ぶりに沖縄県に帰還し、沖縄ツーリストの常務取締役となった。その後、沖縄ツーリスト及び東良和氏の支えとなっていた、東氏の父である沖縄ツーリスト初代社長東良恒氏が1999年に逝去し、2004年に沖縄ツーリスト3代目社長に就任となった¹⁵。東良和氏は沖縄観光の課題を海外旅行客の割合が少ないことや閑散期対策にあるとし¹⁶、社長就任後、数々の新事業開発、既存資源の活性化に取り組んでいる。具体的には、沖縄ツーリストのレンタカー部門であるOTSレンタカーやOTSサービス経営研究所の活性化、ムスリム沖縄ツアーの催行、沖縄観光学習教材への編集委員としての活動など多岐に渡る。様々な事例の中から特に沖縄観光の課題解決と密接に関わりのある事例について説明していきたい。

¹⁴ 吉崎誠二 (2008) 『本土に負けない沖縄企業』 p.64

¹⁵ 吉崎誠二 (2013) 『職業としての観光—沖縄ツーリスト 55年編—』 p.82

¹⁶ 吉崎誠二 (2013) 『職業としての観光—沖縄ツーリスト 55年編—』 p.159

3. 沖縄県の観光客数概要

沖縄観光の課題解決に関する東氏の取り組みについて述べる前に、沖縄県の観光に関する現状について説明したい。

現在の沖縄県の入域観光客数について、2014年度の国内・外国を合計した観光客数は、716万9,900人と過去最高である。その内訳としては、同年国内客は、618万3,900人で、前年3.9%増、また、外国客は、98万6,000人で、前年比57.2%増となり、国内外共に過去最高を記録している¹⁷。沖縄県は観光の目標フレームワークとして2021年度の入域観光客数の目標を1000万人としており、内訳としては国内客800万人、外国客200万人が目標数値である¹⁸。数値のみを見ると、外国人観光客数が国内観光客数と比較して極端に低いように感じられるかもしれないが、外国人観光客は訪日旅行需要の高まりによって近年好調に推移しており、今後も外国人旅行客の割合を増加して行くことが沖縄観光にとって必要不可欠なのである。

また、月ごとの観光客数を比較してみると、平成26年度において、沖縄県への入域客が最も多いのは、8月の73万3300人、最も少ないのが1月の53万100人である¹⁹。最も少ない月が、最も多い月の3分の2程度ということで、それほど大きな差が無いと感じられるかもしれないが、これはあくまで沖縄県全体の数値である。離島における入域観光客数を見ると、八重島の同年観光客数は繁忙期の9月が131,471人に対し閑散期の1月は57,450人と半分以下、同年の宮古島の数値を見ると、9月が47,448人に対し、閑散期の4月は26,929人と半分近くに減少している。すなわち、那覇市内には1年を通して観光客が訪れるが海が主な観光目的となる離島やリゾート地域は繁閑の差が大きいことが分かる。

¹⁷ 沖縄県 公式HP <http://www.pref.okinawa.jp/index.html>

¹⁸ 沖縄県観光振興基本計画（第5次）

<http://www.pref.okinawa.lg.jp/site/bunka-sports/kankoseisaku/14742.html>

¹⁹ 沖縄県 公式HP <http://www.pref.okinawa.jp/index.html>

4. OTSサービス経営研究所

沖縄県観光の現状を踏まえた上で、沖縄観光の大きな課題の一つである閑散期の問題の解決について、OTS サービス経営研究所の事例を取り上げて説明したい。

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²⁰。近年は、県内観光施設を対象とした中国語の語学研修や沖縄本島におけるアレルギー対応食モニターツアーの実施、沖縄感動産業戦略構築事業など様々な事業を展開しているが、中でも注目したいのが沖縄観光先読みカレンダーの作成である。

これは沖縄観光の大きな課題の一つである閑散期への解決策である。前述した通り、特に離島では繁閑の差が大きいため、繁忙期を予め把握しなければ料金面などで機会損失が出る可能性がある。沖縄県における行事として、1月のセンチュリーラン、2月のプロ野球キャンプ、4月のトライアスロン、12月のNAHAマラソンなどは閑散期の底上げに貢献している。一方で、花や食といった1年を通して楽しめる観光コンテンツに関してはあまり認知されていない。そこで、OTS サービス経営研究所では、1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「観光先読みカレンダーPRO」を発行している。去年・今年・来年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。さらに、中華圏の旅行シーズンである旧正月や中秋なども記載することで県内の観光施設に認知させ、料金面で機会損失を減少させることを目的としている。

また、既に記述した「沖縄感動産業戦略構築事業」はOTS サービス経営研究所が県から委託した事業である。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験プログラムに昇華させる取り組みであり、同時に沖縄県の閑散期の観光客数を底上げすることを目的としている。この事業を沖縄県の様々な観光関連事業者が共同で取り組むことによって沖縄経済において雇用、設備投資、人材育成などの面で好循環がもたらせると見込まれている²¹。

²⁰ 吉崎誠二（2013）『職業としての観光—沖縄ツーリスト 55年編—』 p.132

²¹ 吉崎誠二（2013）『職業としての観光—沖縄ツーリスト 55年編—』 p.133

5. ムスリム沖縄ツアー

次に、もう一つの大きな課題である外国人観光客の割合が少ないという点について、以下でムスリム沖縄ツアーについて説明したい。

まず前提として、全世界のムスリムの総人口は2010年の時点で16億人と推定されている²²。しかし、一方でムスリムの誘客については、沖縄県のみならず、旅行業界全体として困難であると考えられていた。なぜならムスリムの宗教上の決まりの為である。イスラム教には様々な決まりが有るが、食事の面では、ムスリムは豚肉を食べない、アルコールを摂取しない、というだけでなく、ハラール対応された食事を提供しなければならない。また、イスラム教徒は毎日5回メッカのカーバ神殿の方角を向き、礼拝をする。これらの宗教上の決まりにより、ツアーの催行を困難なものとしていた。

しかし、東氏は社員をイスラム圏へ派遣し、現地との交流を密なものとし、情報収集を行った。礼拝の面に関しては、ホテルの一室を利用し、食事の面に関しても特別な食材は使わず、海産物など、沖縄県の食材を用いた。これらの取り組みにより沖縄ツーリストは100人の誘客に成功し「2012国内・訪日旅行部門グランプリ」の受賞に至った²³。また、それだけでなく、このツアーの成功後、沖縄ツーリストはムスリムの人々に、より沖縄県の観光について認知してもらうために沖縄紹介冊子、「ムスリムフレンドリーオキナワ」を作成。また、沖縄ツーリスト以外にも、ツアーに共同で取り組んだ県内の観光施設はムスリムが食べることが出来るお菓子のハラール認証を取得した。また、沖縄県と沖縄観光コンベンションビューローも2014年度からムスリム対応への取り組みを本格化し、ムスリム誘客に向けた検討委員会を設立した。

²² 農林水産省 「拡大するハラール市場と現状」

<http://www.maff.go.jp/tohoku/kihon/yusyutu/kyougikai/pdf/tanaka-siryou.pdf#search=%E3%83%A0%E3%82%B9%E3%83%AA%E3%83%A0+%E7%B7%8F%E4%BA%BA%E5%8F%A3>

²³ 吉崎誠二 (2013) 『職業としての観光—沖縄ツーリスト 55年編—』 (p.136)

6. 東氏の取組みと地域創生との関係性

上述した OTS サービス経営研究所やムスリム沖縄ツアー以外にも、東良和氏は沖縄ツーリストを通して様々な取組みを行っている。沖縄県への観光客の旅行スタイルにマッチしたレンタカー事業による取組みや、ホテルと共同してアレルギー対応食付きのツアーなど。また、日本が後進国であると騒がれている医療ツーリズムにも取り掛かろうとしている。

これらの取組みはいずれも沖縄ツーリスト単独で行われているものではない。東氏の事業創造の原点は沖縄観光の課題解決という点にある。「ムスリム沖縄ツアー」や OTS サービス経営研究所による「沖縄観光先読みカレンダーPRO」の作成、「沖縄感動産業戦略構築事業」への取組みにより、閑散期や外国人観光客の割合が少ない、といった沖縄観光の課題解決に取り組んでいる。また、これらの事業に東氏が単独で行うのではなく、沖縄県における企業や人、観光施設など多様なアクターと共同で取り組むことによって雇用の創出や設備投資の増加など、沖縄県の地域活性化に繋がると考えられる。

第4章 考察

東良和氏は沖縄ツーリストという一企業の利益追求に留まらず、沖縄県の多様な観光資源や企業と共同することによって沖縄県という「地域」に貢献した企業家活動を行っている。この企業家活動と地域創生との関係性について、A.H.コール（1959）の「企業家的流れ」及び金井（2012）における企業家活動Ⅰ・Ⅱの観点から考察したい。

1. 東良和氏の企業家的性格

まず、本研究において注目したいのは東良和氏の企業家としての性格である。東氏は沖縄ツーリストという一企業の利益追求に留まらず、沖縄県の多様な資源の活用を通して沖縄観光の課題を解決するための活動を行っている。つまり、まさに東氏は「地域創生」を沖縄ツーリストやそれを取り巻く多様なアクターを通じて成し遂げようとしている「戦略的社会性」を持った社際企業家であると言える。このような東氏の企業家的性格の形成には、既に述べたとおり、沖縄県という東氏が生まれ育った「地域」の存在が大きいと考えられる。つまり、これは企業家である東氏が活動している「沖縄県」という企業家的世界が影響をあたえ、社際企業家的性格を形成したということに他ならない。

2. 沖縄県における企業家的流れ

一方で、コール（1959）によると、企業家は企業家的世界の諸要素に影響を受けるだけでなく、それらに反作用する。これを踏まえて東氏の企業家活動が沖縄県の多様な資源に影響を与えるプロセスについて考察したい。まず、東氏のイノベーションの原点は沖縄観光の課題解決、つまり地域における草の根の問題解決にあたりと考えられる。沖縄観光における、閑散期や外国人旅行客の割合が少ないという問題に対し、OTS サービス経営研究所の「沖縄感動産業戦略構築事業」や「沖縄観光先読みカレンダーPRO」の作成、「ムスリム沖縄ツアー」の催行などを行っている。また、これらの事業は東氏による単独の企業家活動によってなされているものではない。沖縄観光に関する多様な諸要素である、観光施設、宿泊施設などがそれぞれ沖縄ツーリストと結びつきを持っており、企業家的流れが発生していると考察できる。つまり、東氏は沖縄ツーリストという中心的筏に対して意思決定しているだけでなく、「沖縄県」という企業家的世界において、課題を認知した上でそれらを解決するために他の諸要素と関係し合っている筏師であると考えられる。

3. 企業家活動 I と II の連鎖的展開

さらに、コールは複数の筏師が一体となった時、単独の筏師による活動よりもはるかに生産的に作用しようとしている²⁴。そこで、複数の企業家による企業家活動について金井（1998、2012）を踏まえて以下で考察したい。

まず、継続的に企業家的流れが発生し地域が活性化し続けるためには、イノベーションは単発的ではなく、連続的に発生する必要がある。そして、そのイノベーションの苗床となっているのが既に述べたように、企業家的プラットフォームである。

東氏のイノベーションすなわち企業家活動 I を考えてみると、東氏によるイノベーションが成功したのは、東氏はもちろん多様な沖縄県の資源の「旅行」という一定方向にコラボレートしたことが大きい。それにより、これら多様なアクターのプラットフォームが形成されたものと考えることが出来る。つまり、企業家プラットフォームの形成において、東氏は多様なアクターを「旅行」という一定方向にリードする触媒としての機能を果たしており、これはまさに市民企業家としての取組みであると考えられる。さらに、イノベーションの創造により、旅行の関係者が新たな取り組みを行うだけでなく、さらに新たなアクターの登場を促進的している、と考えられる。

つまり、東氏によるイノベーション（企業家活動 I）が企業家プラットフォームを形成し（企業家活動 II）企業家的世界の多様な諸要素の努力を一定方向にコラボレートしていると考えることが出来る。ここで重要なのが、東氏が「旅行」というプラットフォーム形成のキーパーソンとなっている点である。さらに、プラットフォーム内の企業家によってイノベーションが乗数的に展開されることによって、新たな企業家の登場を促進するなど、企業家プラットフォームの進化に結びついたと考察できる。企業家プラットフォームが進化することによって、東氏及び沖縄県内の多様なアクターのイノベーションすなわち企業家活動 I がさらに動機づけられ、継続的なイノベーション及び企業家活動 I 及び II の重層的展開に結びついたと考察する。

²⁴ A.H.コール（1959） p.74

第5章 結論

本論文では、企業家活動とそれによってなされる地域創生との関係性について、「企業家的流れ」を起点とし、企業家活動ⅠとⅡの連鎖という観点から明らかにする、ということを目的としてきた。

東良和氏は沖縄ツーリストの強みである「着地型ビジネスモデル」の展開により、沖縄県という企業が存在している「地域」の資源を活用し、一企業の利益に留まらず沖縄県への貢献を志向している企業家である。

結論として、まず、コールが企業家的流れのなかでも説明している通り、企業家が活動している企業家的世界には多様な諸要素が存在している。企業家は、本来結びつくことのなかったそれらの諸要素を含めた企業家プラットフォームを形成することで、これらの多様な諸要素の努力を同一方向にコラボレートし企業家プラットフォームを形成していると考えられる。

しかし、他方で地域の成長には企業家によるイノベーションが不可欠である。また、イノベーションの担い手である企業家と地域創生の関連性を明らかにするためには、企業家は一企業の利益を追求するのではなく、事業を通じて社会価値創造を行う、戦略的社会性を持っていることが重要である。さらに、継続的な地域の活性化は単発的なイノベーションでは成し得ない。そこで、プラットフォーム内での複数かつ連続的なイノベーションの創造が不可欠である。そこで、連続的なイノベーションが発生するプロセスについては、まず企業家的世界において、地域の草の根レベルの問題解決を原点としてイノベーションつまり企業家活動Ⅰが為される。それにより、既存の企業家プラットフォームに新たな企業家が参入するなど、企業家プラットフォームが進化する。さらに、進化した企業家プラットフォームによって新たに企業家活動Ⅰが動機づけられ、イノベーションの複数かつ連続的な創造と、企業家活動Ⅰ及びⅡの重層的展開に繋がると考えられる。

戦略的社会性を持つ企業家によるイノベーションにより、地域の問題解決のみならず地域内で企業家プラットフォームが形成される。また、これらの重層的展開により継続的にイノベーションが創造され、地域を活性化、さらに地域創生へと繋げることが出来る。

本研究の含意について、理論的含意としては地域創生と企業家活動の関係性について一貫して解釈した点、実践的含意としては、地方創生が叫ばれている昨今、複数の企業家によるプラットフォーム形成という観点から地域創生を解釈したという点にあるとする。

謝辞

小樽商科大学学生論文賞の参加にあたり、第一次審査にて会場にお越しいただき先生方、ならびに、匿名審査員の先生方より貴重なご意見を頂きました。関係者の皆様には、心より感謝申し上げます。

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〉

- ・A.H.コール（1959）『社会と経営—企業者史学序説—』ダイヤモンド社.
- ・清成忠男（2010）『地域創生への挑戦』有斐閣.
- ・高安正勝（2004）『現代人を救う 塩健康革命』幻冬舎.
- ・中川敬一郎（1981）『比較経営史序説』東京大学出版会.
- ・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 世紀の未来型企业と経営者（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/index.html> （2015.12.15 現在）

・沖縄ツアーリスト株式会社公式 HP <http://www.otsinfo.co.jp/company/>
（2015.12.15 現在）

・沖縄県観光振興基本計画（第5次）

<http://www.pref.okinawa.lg.jp/site/bunka-sports/kankoseisaku/14742.html>

（2015.12.15 現在）

・農林水産省 「拡大するハラル市場と現状」

[http://www.maff.go.jp/tohoku/kihon/yusyutu/kyougikai/pdf/tanaka-siryou.pdf#search=%E3%83%A0%E3%82%B9%E3%83%AA%E3%83%A0+%E7%B7%8F%E4%BA%BA%E5%8F%A3'](http://www.maff.go.jp/tohoku/kihon/yusyutu/kyougikai/pdf/tanaka-siryou.pdf#search=%E3%83%A0%E3%82%B9%E3%83%AA%E3%83%A0+%E7%B7%8F%E4%BA%BA%E5%8F%A3) （2015.12.15 現在）