

スピノフ事例からみる地域の観光経済振興について

Stimulating Local Tourism Economy through the Spin-off Effect

米 田 誠 司

Seiji YONEDA

要 旨

企業城下町といわれるような産業集積がある地域や産業クラスターが形成されている地域において、製造業等の親元企業から一部の事業やシーズを事業化して起業する「スピノフ」が発生することがある。大分県由布市の由布院では、観光地の中で旅館等が親元企業として積極的に支援する中で、小さな異業種企業がスピノフする例が数多く見受けられ、こうした企業がネットワークを形成する事例も出ている。こうした地域内スピノフの事例を観察し、それらが地域の観光経済振興にどのように寄与しているのか、また地域内産業連関に今後どのような展開の可能性があるのかについてみていくものである。

1. はじめに

(1) 問題関心

観光産業は、地域でサービスが生産されるのと同時に地域で消費されるという特徴を持つ産業である。他の産業のように地域外に輸出することや在庫を持つということはできず、また消費者である観光客がサービスの生産現場である地域に来て初めて成り立つという特徴も持っている。

そうした観光は、そもそも二つの視点から見ることができる。観光する主体側から見れば、観光は、人々が日常生活する場を離れて、余暇活動や生きがいとして日常と異なることを見聞きし体験しそして楽しみ、日常に戻ってから生活を向上させるものである。一方で観光を受け入れる地域側から見れば、観光は、地域の文化や経済を振興し、人々が地域で生きがいを持って生きてゆくための基盤となるものである。この双方の関係性は重要であり、具体的には、日常と異なることを楽しみたいという観光客の需要と、地域の文化や経済を振興するために地域

側が供給するものとの関係性を考えることが重要である。

またこうした観光は、地域のイメージがどのように旅行を想起する観光客に伝わっているか、あるいは観光客の嗜好の変化や時々の景況、時代性等にも影響を受けやすい産業であり、特に Richard W. Butler によって観光地は、探究、参加、発展、成熟、停滞、衰退というライフサイクルをたどることが指摘されている¹⁾。

ではこの Butler が指摘するライフサイクルの中に観光地が存在するとして、観光地はこれまでどのように観光客の需要を満たしてきたのであろうか。言い換えれば、観光地が発展する過程の中で、企業は需要を満たすためにどのように立地してきたのであろうか。

たとえば観光地では、宿泊業や飲食業などさまざまな業種の企業が地域に立地し、観光客の需要に応じてさまざまにサービスを提供してい

1) Butler, R. (1980), "The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution", Canadian Geographer Vol. 24 No. 1

る。こうした企業の中には、古くから地域に立地するものがある一方で、観光地の発展に沿って観光客の需要を満たすために立地したものや、今後の需要を予測して先に供給サイドで立地してきたものもある。そうした新規に立地する企業の中には、新規に開業するものもあれば、業種転換を図ったものや企業が分社化して設立されるものもある。このある企業から新たに別の企業が設立される場合の代表的な事例として、「独立ベンチャー」、「社内ベンチャー」、「のれん分け」、「フランチャイズ」、「スピノフ」の5つの事例を表-1のとおり挙げてみたい。

表-1 企業から別の企業が設立される代表的事例

種 類	主なポイント
独立ベンチャー	独自の技術等をもとに、大企業で展開しにくい革新的な経営を行う中小企業
社内ベンチャー	大企業内で独立企業のような事業部門を作り、本社がバックアップする組織
のれん分け	老舗等の奉公人や従業員が同じ屋号の店を出すことを許されて営業する店舗
フランチャイズ	商標やノウハウの提供を受け、ロイヤリティを支払う契約で営業する店舗
スピノフ	親元企業の一部の事業やシーズを事業化して、従業員が新たに設立する企業

(資料) 筆者作成

この5つの事例のうち「独立ベンチャー」や「社内ベンチャー」については、観光業を全国規模で展開するような大企業が新規に観光地に立地する場合や、観光地の老舗企業が新たな事業分野に進出する場合等に見ることができる。また「のれん分け」は、歴史のある観光地の飲食店や菓子製造業等で行われることが多く、フランチャイズは全国で多店舗展開する土産品店等が観光地に進出する場合に見ることができる。

一方で「スピノフ」は、一般的には製造業等の企業城下町といわれるような産業集積があ

る地域や産業クラスターが形成されている地域において、親元企業から一部の事業やシーズを事業化して起業するケースが多いが、観光地でも旅館等が親元企業として支援する中で、小さな異業種企業がスピノフする事例が見受けられ、こうした企業が地域内でネットワークを形成する事例も出てきている。

特に観光地の発展過程を検証していく時、地域の中でスピノフという現象がどのような機能を持ち、そのことにより形成されるネットワークが地域にどのような影響を与えるのか、あるいは、観光地を観光にまつわるさまざまな産業が集積している地域として捉えた時、そうしたスピノフが地域の観光経済振興にどのように寄与しているのか、また地域内の産業連関について今後どのような展開の可能性があるのかについてみていきたい。

(2) 先行研究の概観

そこでスピノフに関する先行研究を順にみていきたい。まず浅野は、企業から別の企業が設立される場合のうち、独立ベンチャーでは創業直後に資金調達が困難になったり、社内ベンチャーではベンチャー本来の自律性や親元企業以外の外部から資源を確保することが困難になる場合が多いと指摘している²⁾。一方で、企業城下町といわれるような産業集積がある地域や、米国カリフォルニア州のシリコンバレーのように産業クラスターが形成されている地域においては、製造業などの親元企業から一部の事業やシーズを事業化して起業する「スピノフ」が発生することがあり、このスピノフでは、先に指摘した資金調達や、販路開拓、人材確保等の面において、親元企業との一定の関係を取ることにより、スピノフ当初からこれらの課題が解決される場合があるとしている³⁾。このスピノフにおける親元企業とスピノフ企業

2) 浅野義人 (2003) : 「『スピノフ研究会報告書』の概要について」, 『財経詳報』, 第2331号, pp. 27-28

の関係のうち、スピノフ企業の創業時に発生するリスクの低減や、スピノフ企業の起業のハードル自体を下げるということに効果があるのかということを見たい。

また長山は、浜松地域や札幌地域で、地域の基幹産業や研究会からソフトウェア産業が発生して集積し、その後スピノフが連鎖する例も報告しており、そうしたスピノフする起業者は地域の何らかの実践共同体に参加していたケースが多いとしている⁴⁾。この実践共同体とは、あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団であるが⁵⁾、スピノフは単に組織から飛び出して起業するというものでなく、起業者は地域のさまざまな相互交流の中で、自らが持つ知識や技能を見極め、それぞれのテーマにおいて関心や問題を突き詰めてスピノフしているといえるのではないだろうか。

稲垣は、「第三のイタリア」と呼ばれるポーランドで、主産業である包装機械産業において1950年代から1980年代にかけてスピノフによる小規模企業の新規開業が産業地域の発展に大きく貢献し、ここでは、工程間の分業を主体とする「縦」方向のスピノフと、新規市場の創出によって数多くの企業が生まれる「横」方向のスピノフが発生していると述べている⁶⁾。

この「縦」方向のスピノフは、工程間の分業のことであるが、イタリアの小企業では資本

が限られており、生産工程の外部への委託は不可欠な条件であった。またその理由として、①一部の企業内部で生産できない要素を供給することが可能になること、②中心的な役割を担う企業が、その規模を拡大する必要がないこと、③生産プロセスの管理が透明化、単純化されることにより、全体の生産プロセスにおいても最も効率的な投入と算出が達成できること、④固定費用を流動費用に変換することができる事が挙げられている⁷⁾。

また「横」方向のスピノフについては、例えば1950年代以降ヨーロッパでも加工食品の分野が発展したが、その発展の過程で市場の細分化が進み、消費のスタイルが大幅に変化し多様化したことに起因するものであり、化粧品、化学品、医薬品等の分野においても、新規市場の創出という「横」方向のスピノフが発生してきた⁸⁾。

この「縦」方向のスピノフと「横」方向のスピノフについては、地域を前提として、中小企業が企業間で連携していく上で有効な手法である可能性が高く、今回の対象地域で同様の事例がないか詳細にみていきたい。

稲垣はまた、スピノフする起業者の出発点は親元企業の従業員としての学習から始まり、それらは組織や規範に対する同調的順応が基盤となっているものの、起業活動へと向かう行為は、起業者を取り巻く人々との相互作用から新たな意味が形成されビジネスアイデアとして発展していくとしている。やはり長山が指摘するように、地域における実践共同体の存在が大きなポイントであると考えられるが、特にその中での学びや相互作用について本稿では着目する⁹⁾。

一方、中村によれば、産地が地域に集積し、企業と企業、企業と大学や研究機関・NPO・行政などの間で、競争だけでなく協力の関係を基

3) 浅野義人 (2003) : 同上, p. 28

4) 長山宗広 (2009) : 「新しい産業集積の形成メカニズム - 浜松地域と札幌地域のソフトウェア集積形成におけるスピノフ連鎖 -」, 『三田学会雑誌』, 第101巻第4号, pp. 172-173

5) エティエンヌ・ウェンガー, リチャード・マクダーモット, ウィリアム・M・スナイダー (2002), 『コミュニティ・オブ・プラクティス』, 翔泳社, p. 33

6) 稲垣京輔 (1997) : 「スピノフと地域産業の発展 - ポーランドの包装機械産業を事例として -」, 『東北大学経済学会研究年報』, 第59巻第2号, pp. 68-71

7) 稲垣京輔 (2005) : 「スピノフ連鎖と起業者学習」, 『組織科学』, 第38巻第3号, p. 43

礎に形成される地域的ネットワークシステムが、イノベーションの創出を促進する地域的経済システムとして機能するようになると、再び、地域経済の経済発展の単位としての意義が注目されるようになったと述べている⁸⁾。中村の指摘する「イノベーション」は、観光地の発展過程に不可欠なものであり、このことにも留意して議論を進めていきたい。

このように、スピノフに関して数多くの先行研究が行われているものの、主として製造業を中心とした議論が多く、観光地におけるスピノフについてはこれまでほとんど言及されていない。そこで地域で観光にまつわる数多くの業種が集積している観光地について、このスピノフの観点から詳細に検証していく必要がある。

(3) 分析視角の設定

そこで観光地に話を戻し、まず温泉地を見てみると、例えばこれまで団体型観光客を主な顧客層とする宿泊施設において、その施設の内部に土産品店や飲食店を設置して宿泊客を囲い込み、そのことにより温泉地を散策する観光客が減少し地域の商店街が疲弊する事例が数多くみられた。また集客力のある観光地では、全国で多店舗展開する土産品店等が進出し、そのことがそれぞれの観光地の没個性化に拍車をかけているケースも多い。このように観光地の魅力が損なわれてしまい、数多く店舗が立地しているものの観光客からみて選択の幅が限られていることや、同時に観光地価格と揶揄されるような高止まりした価格設定の店舗の存在なども指摘されている。

大分県由布市の由布院においても、前述のような全国で多店舗展開する土産品店の進出には著しいものがある一方で、旅館等が親元企業として支援する中で、小さな異業種企業がスピノフ

オフする事例を数多く見ることができる。これらは、表-1に示したのれん分けやフランチャイズではなく、親元企業と関係性を持ちながらも、自律性を保ち、独自の販路拡大をするなどスピノフ企業としてのメリットを最大限に発揮している。

本稿ではこうした由布院におけるスピノフの事例をまず詳細に観察し分析していきたい。またそのことから、観光地を観光にまつわるさまざまな産業が集積している地域として捉え、そうしたスピノフが地域の観光経済振興にどのように寄与しているのか、また地域内産業連関にどのような影響を与え、今後にどのような展開の可能性があるのかについてみていくものである。そしてそれらのことから、観光地の発展過程を検証していく手がかりを得たいと考えている。

(4) 対象地域について

本稿では、大分県由布市の由布院地区を対象地域としている。この由布市は、2005年に庄内町、挾間町、湯布院町の3町が対等合併し新たに発足した自治体である。その由布市の北部に位置する旧湯布院町は、標高約700mの高原地帯である塚原地区、鎌倉時代からの全国に温泉場として名を轟かせた歴史を持つ湯平地区、明治までこの地域の中心地として栄えた川西地区、そして標高1,584mの由布岳をはじめとする1,000m級の山々に囲まれた標高約500mの盆地である由布院地区の4つの地区で構成されている。

大分県の別府温泉が全国第1位の温泉湧出量を誇る温泉地であるが、由布院温泉はそれに次ぐ全国第2位の湧出量を持つ温泉地である。

古くには大宰府から大分国府に通じる古代官道が通り、延喜式により927年に由布院に駅が設置されている。また由布院という地名は楮などから作られた木綿(ゆふ)の倉院に由来するもので、平安時代から続く地名である。

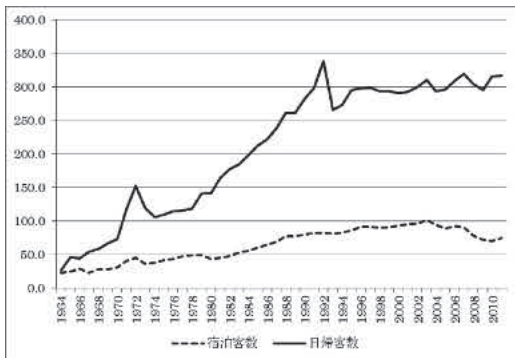
また16世紀には、キリシタン大名大友宗麟

8) 中村剛治郎編(2008):『基本ケースで学ぶ地域経済学』, 有斐閣, p.3

の影響を受けて大きな教会まで建てられた地域であったが、その後のキリシタン弾圧により地域が二分されて他藩への預け地となり、温泉地であることも公表してはならない等、江戸時代は不遇の時代を経験している。そのため全国の伝統ある温泉地に比べて、温泉地としての歴史は比較的浅く、主として1925年の鉄道開業以降徐々に認知されてきた。

また1970年以降「明日の由布院を考える会」に代表されるような住民組織が地域づくりと観光振興を同時に実践してきた地域であり、特に団体型観光から個人・小グループ型観光へ観光形態がシフトする時代の後押しもあって、短期間に観光客数を伸ばしてきた。1971年には地域づくりリーダーがドイツの保養温泉地を視察し、宿泊施設等の規模を拡大せず、小規模な旅館や観光施設が地域に分散して立地している。

図-1 1964年から2011年までの観光客数の推移
(単位:万人)



(出典: 由布市観光動態調査による)⁹⁾

その観光客数の推移であるが、図-1のように、1964年当時は宿泊客数22.6万人、日帰客数26.3万人といった状態であったが、宿泊客数は2003年に101.6万人、日帰客数は1992年に338.0万人というピークを記録している。その後2011年現在、宿泊客数74.6万人、日帰客数316.8万人を数えており、この50年弱で観

光地として大きく成長してきた。

一方で、由布院は中心部に田園地帯が広がる農村型観光地であり、農家と旅館の連携により、地場産品の地域内流通も今日まで実践されてきた。他方で、全国の農村と同じく農家の高齢化や後継者不足という課題も抱えており、中心部の農地の宅地化が虫食い状に進んでいるという課題も同時に存在している。

2. 「亀の子たわし会」について

(1) 「亀の子たわし会」について

由布院におけるスピノフの第一の事例として、K旅館を中心とする「亀の子たわし会」についてみていきたい。

このK旅館は、従業員のOB、OGの会を組織したり、地域や集落との関係も深い旅館であるが、2011年にこの会を発足させた。この会はK旅館からスピノフした企業の連絡親睦組織であるが、会の名称はK旅館の屋号の一部である「亀」の字を用い、亀からスピノフした企業なので「亀の子」、愛称として「亀の子たわし会」と称している。食べ物にまつわる事業を営み、現在由布院で独立して営業しているOB、OGの企業や個人事業主であることが加盟の条件である。

K旅館のオーナーによれば、まず社内の人材の中で、社内で一定の役割を担い続けることで成長する可能性のある人材と、一定の経験を経た上でスピノフする方が成長する可能性のある人材を見極めるとのことであった。その上でそれぞれの時代を背景として観光需要を想定し、後者の人材に対して働きかけ、またそうした人材からの申し出により、双方で周到に準備をしてスピノフを実施してきた。

原則として自律性のある企業ないしは個人事業主としてのスピノフであるが、親元企業内部の事業部が独立する場合には、スピノフ後にスピノフ以前と同様の数量を取引するケースもあった。この「亀の子たわし会」について

9) 1964年から2005年までは湯布院町としてのデータ、2006年以降は由布市としてのデータである

は表-2のとおりであるが、そうしたスピノフ企業のうち4つの事例について詳しく見ていきたい。

表-2 「亀の子たわし会」加盟の企業と創業年

種類	企業名	創業年
親元企業	K 旅館	1921年
スピノフ企業	居酒屋 N	1961年
スピノフ企業	ジャム製造販売業 K	1986年
スピノフ企業	イタリアンレストラン M	1992年
スピノフ企業	親子丼専門店 T	1992年
スピノフ企業	食事処 N	1994年
スピノフ企業	食事処 M	2002年
スピノフ企業	串揚げ居酒屋 T	2004年
スピノフ企業	うどん専門店 M	2010年
スピノフ企業	食品加工業 B	2010年

(資料) 筆者作成

(2) ジャム製造販売業 K の事例について

これは K 旅館のジャム製造部門のスピノフであったが、1986年の創業時においては、前述のようにスピノフ以前と同じ量をスピノフ後に取引し、K 旅館はそれまでと同じ売場で販売できるように支援するなどして順調にすべり出すことができた。そして徐々に商品開発してアイテム数を増やし、独自の販売店舗や販路を持ち成長している。これは親元企業の一事業部門がスピノフにより大きく成長した事例であるが、全国で多店舗展開する土産品店の進出著しい由布院の土産品市場において、品質の良さとデザイン性の高さで差別化を図り、市場の中でも重要な位置を占めている。

(3) 親子丼専門店 T の事例について

この親子丼専門店 T のオーナーは、元々由布院を訪れた顧客であった。最初に訪れた時に由布院という地域を大変気に入り定住することを決意した。由布院に移住してから、料理の腕を買われて K 旅館で従業員食堂部門を担当したが、K 旅館のオーナーをはじめ多くの仲間か

ら独立開業を進められ、60歳を前にして1992年にスピノフを実施した。観光系の飲食店が多い由布院にあって、おばんざい風のメニューで人気を博していたが、今は昼食時の親子丼に絞って営業している。この場合オーナーから見れば、由布院ですぐに開業する方法も可能性としては考えられるが、一旦親元企業に入りそしてスピノフすることで、オーナーの中心価値がより明確になり、地域の生産者との関係性を築いて、地元産食材100%の親子丼というこだわりを貫くことができています。

(4) 串揚げ居酒屋 T の事例について

串揚げ居酒屋 T のオーナーは、K 旅館の調理場で中堅の料理人として活躍していたが、30歳代の若さで K 旅館からスピノフして2004年にこの店を開業した。開業に際してオーナーは串揚げと魚を中心したメニューを構成し、由布院の地元客をターゲットにして店舗を切り盛りしている。そうした地元客に交じって、一泊朝食の宿に滞在する観光客や一人旅の観光客もよく利用しており、カウンター主体の店でもあるため、地元客と観光客の会話も進み、交流の場としても機能している。

(5) 食品加工業 B の事例について

K 旅館には旅館部門の料理長とアラカトルレストランの料理長と2名の料理長が存在するが、この後者の料理長が2010年にスピノフしたものが食品加工業 B の事例である。B のオーナーは、料理長時代から地元農家と交流し地場流通の拡大に努めてきた。現在地元食材を中心に活用して、地域の旅館や飲食店向けの業務用の加工品や半製品を製造し、食品の土産品も開発している。独自ブランドも立ち上げているが、現在は主に業務用の食品加工に徹し、地元食材の調達と調理の間に新たな工程と付加価値を創出し、ポローニャの事例に倣えば「縦」方向のスピノフの事例といえることができよう。料理長時代から農家や多くの人々との交流

や相互作用で深く学び、ユニークなビジネスアイデアによってスピノフした事例である。

3. その他のスピノフ関連事例

ここでは由布院のその他のスピノフ関連事例についてみていきたい。

(1) バー S の事例について

T 旅館のバー部門からスピノフしたバー S は、現在の由布院のバーブームの火付け役である。バー S のオーナーは東京の T ホテルのバーテンダーであったが、九州出身であり郷里に近い由布院の T 旅館に 1995 年に採用された。洗練されたサービスと由布院らしい雰囲気のあるバーが好評で順調に推移したが、後進を育て、T ホテルの元同僚を招き寄せて、2005 年にスピノフしバー S を開業した。この事例では、親元企業のバーは後進により現在も運営されているが、このバー S の実践により現在由布院の中に 10 軒近くまでバーが増えており、都会の文化であるバーを地域化することに成功し、由布院では「バー巡り」という形態も始まっている。どちらかといえば持てあましがちであった温泉地の夜の時間帯に、地域の個性をより際立たせる役割を果たしている。

(2) 工房 H の事例について

旅館からのスピノフではないが、工房 H は 2009 年に開業した箸に特化した木工芸の工房兼店舗である。由布院には長年木工芸に携わり 1991 年に開業した工房 T があるが、工房 H のオーナーは工房 T の出身である。工房 T のオーナーはこれまで 400 人近くの職人を育て上げ、工房 H のオーナーは他地域の出身ながら由布院で開業した。さまざまな樹種の木地を活かした箸づくりには定評があり、箸づくり体験も人気のメニューである。親元企業である工房 T では 5 年で職人を育成し独立させることが想定されており、多種多様な木の食器を製造して

いるのに対して、工房 H のオーナーは箸に絞り込む単一のシーズでのスピノフを行った。けれども明確に新たな市場を開拓し、いわば「横」方向のスピノフの事例として捉えることができる。

4. 4 つの視点からのスピノフの検討

対象地域におけるスピノフの事例について詳細にみてきたが、ここでは 4 つの視点から検討を続けてみたい。

(1) 散策の拠点づくりとして

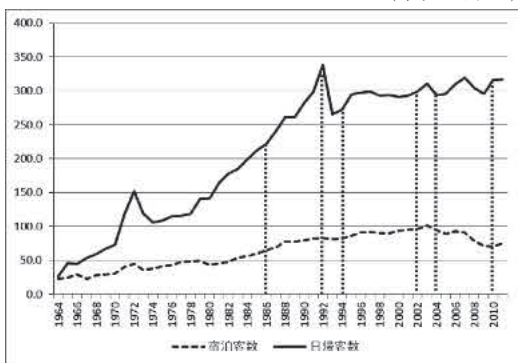
観光地それぞれで地域の資源が異なり、また十人十色でなく一人十色と言われるほど観光客の興味の対象はさまざまである。ゆえに観光地における観光客の行動パターンの類型化は難しいものの、大きく捉えれば 2 つに分けて考えることができる。それは団体型観光と個人型観光の行動パターンであり、それぞれに対応して観光地の観光客を迎える体制も異なってくる。

たとえば、温泉地における団体型観光の事例について先に述べたが、由布院でも宿泊施設の中に土産品店や飲食店は存在する。ただ団体型観光の場合は施設の中に囲い込むためにこれらの店舗が存在するが、個人型観光が大半の由布院では、これらの店舗は宿泊施設の中に宿泊客以外の利用を促すためのものである。この違いは何であろうか。

先に述べた江戸期に由布院が置かれた状況からもわかるように、伝統的な温泉地が持っている湯治場らしい温泉街というものは由布院には存在せず、温泉地の発展に伴って散策の際に立ち寄れる拠点を作ることがまず必要であった。

ここで「亀の子たわし会」のスピノフ企業の創業年を図-2 でみてみよう。これによると、1961 年の居酒屋 N を除いて、創業年を大きく 4 つのまとまりとして捉えることができる。まずジャム製造業 K が創業した 1986 年であるが、宿泊客数が 65.0 万人、日帰客数が

図一 観光客数の推移とスピノフ企業の創業年
(単位: 万人)



(出典: 由布市観光動態調査による)⁹⁾

222.0万人に達したものの、まだ増加中の発展期である。また1992年にイタリアンレストランMと親子井専門店Tの2店舗が創業しているが、宿泊客数が83.0万人、日帰客数が338.0万人を数え、中でも日帰客数のピークがこの年であるので、この頃由布院は発展期から成熟期に差し掛かったといえる。

このように、温泉地の発展に伴って散策の際に立ち寄れる拠点を作ることが必要であったが、もともと地元にある施設や旧跡等に加えて、親元企業の外にスピノフ企業を作ること、散策や食事ができる拠点を増やすという機能がスピノフ企業にまず期待されていた。また食事処Mが2002年に、串揚げ居酒屋Tが2004年に開業しているが、この頃観光客数は横ばいで推移しており、成熟期を迎えた観光地として、さらに観光客の選択の幅を広げて需要に応えるべくスピノフが行われている。そしてうどん専門店Mと食品加工業Bが2010年に開業している。

一方で、団体型観光を多く受け入れてきた観光地では、宿泊施設を大型化しその中に土産品店や飲食店を設けて囲い込みを続けてきた。その結果、伝統的な温泉地でも、宿泊施設は売上げを極大化させることができたかもしれないが、反面温泉街の土産品店や飲食店は寂れてしまい、観光地全体の魅力は大きく減じることとなった。また団体型観光から個人型観光へとシ

フトする時代背景も相まって、衰退傾向はより顕著なものとなり、地域の中での施設間競争も激化していった。

そうした同じ時代に由布院では、地域の中にライバルではなく仲間を増やすことで観光客の回遊性を高め、スピノフ企業と親元企業とが並走しながら散策のネットワークを形成し、観光客の需要に地域全体で応えてきたのである。

(2) 小さな産業によるネットワーク

由布院の宿泊施設の客室数平均値は14室であり中間値は12室である。また最大の収容力を持つ施設で97室、50室以上の収容力を持つ施設が4施設しかないため、由布院は団体型観光客を受け入れる能力が乏しく、中小規模の宿泊施設が数多く立地する地域である。

これは近隣に団体型観光を受け入れることに長けた地域が存在し、これらとの競合を回避して個人型観光に特化してきた面もあるものの、一つの契機は1990年に湯布院町が制定した「潤いのある町づくり条例」にある。この条例は当時のバブル経済による乱開発を防ぐために制定された。この条例制定以降も大規模な開発計画が何度も舞い込んできたものの、この条例の規定と町づくり審議会における一件ごとの審議、そして民間サイドによる粘り強い交渉等により、そうした計画をほぼ阻止することができた。またこの条例ではリゾートマンション等の新規建設に際しては、施設の規模に応じた環境整備協力金について、表-3のとおり別表で定めており、大規模開発を抑制する方向を明快に示している。

同様に由布院温泉旅館組合でも、旅館の新規建設に際しては、金額は異なるものの同様の環境基盤整備協力金を、条例制定と同年の1990年に規約で定めている。またこの旅館組合の会費は定額会費と定率会費の2つから構成されているが、この定率会費も同年から導入された制度であり、各施設の前年度の売上げを自己申告しそれに定率をかけるという方法で算出されて

表-3 リゾートマンション等に対する
環境整備協力金の額

建物の規模	金額
30戸（室）以下	3万円
31～50戸（室）	5万円
51～70戸（室）	8万円
71戸（室）以上	10万円

（出典：由布市「潤いのある町づくり条例」第51条に規定される別表）

いる。一般的に温泉地の会費の算出システムでは、施設の規模が大きくなればこうしたかけ率を減減させる方法を取る地域が多いものの、由布院では定率であるため、協力金と合わせて、条例同様に大規模な施設を作ることを抑制する方向で機能してきた。

ではなぜここまで施設の規模を拡大しないことにこだわってきたのであろうか。これは由布院のリーダーである中谷が「由布院は大きくなることを追いかけるをやめて、小さいままの豊かさを追いかけよう。主役は地域である。」¹⁰⁾と述べているように、規模が小さいことの中に価値を見出し、そしてそれらが連携するというところにこだわり続けてきたからである。スピノフという方法を選択してきたこと自体も、親元企業の規模は拡大せずに、スピノフ企業の立地により地域全体としての機能を増大させるということに注力したからである。

ではこうした宿泊施設の規模の大小が地域経済にどのように影響を与えるのかについて、具体的に考えてみたい。たとえば、由布院の近隣にある温泉地の施設のうち最大の収容力を誇るものは約600室の客室数を持つ。

一般的にこのような規模になれば、食材の調達一つにしても、規格を揃え、数を確保することがまず最初の課題となる。そうした場合に近隣に食材の産地があれば利用することができる

かもしれないが、多くは市場や独自の調達ルートから仕入れることとなり、またこうした大規模施設が受け入れる団体型観光の場合、宿泊単価は安く抑えられる傾向が強いため、仕入れの際に単価をいかに安くしていくかが次の課題となる。

一方由布院では1998年から各宿泊施設の料理長らが自主的な勉強会である「ゆふいん料理研究会」を組織し実践を重ねてきたが、ここでは地域の食材をいかに活用するかというテーマを持っており、またこれに呼応する形で、農家の中から年間120品目以上栽培し、そのほとんどを旅館に卸す少量多品種生産に特化した農家も現れてきた。

また2006年の調査によれば、宿泊施設39施設に尋ねたところ。表-4のような地域内調達率であり、また観光関連産業による経済波及効果を川下から計測し5段階まで算出したところ表-5のような結果となった。

表-4 由布院の宿泊施設における食材調達率の割合

区分	旧湯布院町内	旧湯布院町以外の由布市内	由布市外
割合	48%	5%	47%

（出典：由布院温泉観光協会（2006）「観光環境容量・産業連関分析調査及び地域由来型観光モデル事業報告書」）

表-5 由布院の観光関連産業による経済波及効果

区分	旧湯布院町内	旧湯布院町以外の由布市内	由布市外
乗数	2.102	2.164	2.783

（出典：由布院温泉観光協会（2006）「観光環境容量・産業連関分析調査及び地域由来型観光モデル事業報告書」）

これらの調達率や経済波及効果の乗数自体を他地域と比較することはできないものの、施設の規模が小さいと、たとえばその日の食材を見てからメニューを構成できるほどに小回りが利くことや、個人型観光では客単価が安定しており食材調達に一定の金額をかけることができる

10) 中谷健太郎（2001）：『湯布院発、にっぽん村へ』、ふきのとう書房、p.28

こと等、規模が小さいということは地域の産業間のネットワークをよりたくし、地域の経済波及効果を押し上げることで一定の成果を上げてきたということができるのではないだろうか。

(3) 地域の方向性共有と多様性の創出

「亀の子たわし会」の9軒のスピンオフ企業のオーナーの中には、由布院温泉観光協会の理事を務めたメンバーも複数存在する。同観光協会は50年近くにわたって地域内の他の民間団体と連携してまちづくり活動を実践して内発的な力を蓄えながら、さらに外とも有機的につながり発展してきた組織である。そもそも親元企業の従業員であった人物が、スピンオフ企業のオーナーとなり、そして地域の実践共同体の理事者として活躍することで地域にさらに貢献できるということはまず好循環である。

また地域の民間団体の中には「西風の会」という自主的な勉強会も存在した。この会の定例会には、地域のメンバーはもとより、地域外からも参加者が駆けつけ、それぞれの時代の中で由布院はどうあるべきか、そのために自分たちに何ができるかという熱い議論が毎回繰り広げられていた。スピンオフ企業のオーナーの中にもここに参加したメンバーもあり、仲間と議論を重ねる中で自分の立ち位置を確認し、その後の起業について思いを巡らせていたのである。地域で人々がそれぞれに夢を持ちそれぞれに自己実現を図っているのであるが、ここでは地域で一緒に生きているということを実感しながら、共同体として進むべき方向を共有してきたのではないだろうか。

一方で、表-2のスピンオフ企業の業種のバラエティからもわかるように、地域の中での自分の能力の見極めとポジショニングができれば、その時代にはまだ地域に存在していないかもしれないが、その後一定の需要が見込めるような業種を起業することにつながっている。このことは前述のように、地域が一定の方向性を持ち、地域らしさを存分に保ちながらも、地

域の中に多様性を生み出すことにつながっていると考えられるが、このことは観光地におけるスピンオフの中でも特に重要なポイントであると考えられる。

(4) 「縦」方向と「横」方向のスピンオフの意義

最後に「縦」方向のスピンオフの事例と「横」方向のスピンオフの事例の意義についてみてきたい。

前述したように、由布院は地域の食材を地域で使う活動を長年進めてきた。これは図-3のような流通過程でありこれも大事なルートである。けれども食品加工業Bは、独自に加工業を立ち上げ、図-4のような流通過程を創してきた。

図-3 地域の食材を調達する一般的な流通過程

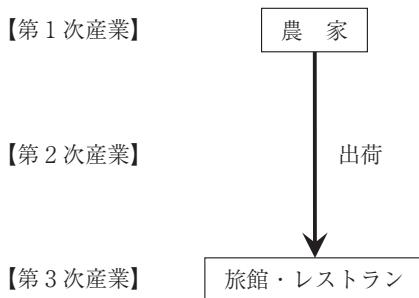
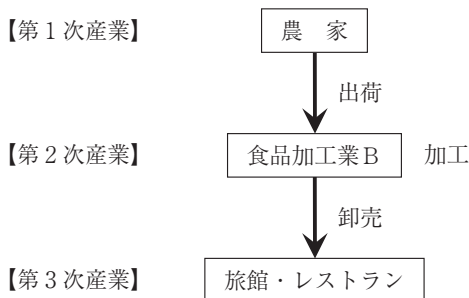


図-4 「縦」方向のスピンオフによる展開事例



たとえば、大分県はしいたげが特産物であるが、食品加工業Bはこれを丁寧に加工しパスタ向けの半製品を開発している。こうしたものを旅館だけでなく地域の小規模なレストランにも卸すことにより、農産物もこれまで以上に仕

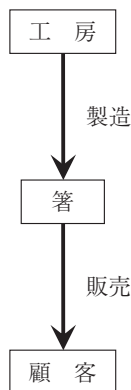
入れることができ、さらには小規模なレストランにとっても手間を肩代わりしてもらいながらも、少しオリジナリティを加えることで、クオリティが高く地域に由来する商品として観光客に提供することができる。

また旅館の売店で販売する惣菜や調味液等、多岐にわたって製造を請け負っており、こうした「縦」方向のスピノフは今後の地域の産業間の連携に大きな可能性を秘めている。

他方、工房Hの事例では、親元企業であり休業先であった工房Tにおいて、箸をはじめ多くの木の食器製造の技術を学んできたが、スピノフに際しては箸に絞り込んで勝負をかけてきた。

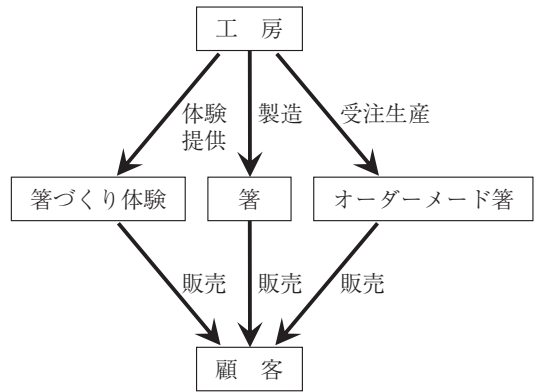
特にこのケースでは、観光客に来店してもらうための工夫が優れており、たとえば多くの樹種の中から好みの素材を選定してもらい、観光客の手の大きさを測ってサイズを合わせ、オーダーメイドで箸を製造し販売するというサービスを行っている。また観光客自身に箸づくりそのものを体験してもらうプログラムも好評を博している。

図-5 一般的な工房の製造販売の流れ



これは図-5のように単に製品を製造し販売するというだけでなく、図-6のように箸にまつわる付加価値を増大させ、時間を消費させるビジネスでもあり、観光客の滞在時間を延ばしリピートにもつながる、「横」方向のスピノフ事例として注目に値する。

図-6 「横」方向のスピノフの展開事例



5. まとめ

これまで由布院における地域内でのスピノフの事例についてみてきたが、それではこれらが地域の観光経済振興にどのように寄与しているのかについて順に見ていきたい。

先に述べたように、由布院は伝統的な温泉地と異なり湯治場らしい温泉街というもの存在せず、散策の際に立ち寄れる拠点を作ることがまず急務であった。そうした時、古くから地元にある施設や旧跡等に加えて、スピノフ企業を親元企業の外に作ることで散策や食事ができる拠点を増やしてきた。例えばこのことを全国の5つの温泉地での滞在時間で比較してみた結果、由布院は最長の28.6時間を数えることとなった¹¹⁾。このことから、今では散策型、滞在型の観光地として定着しているということがまず言えるだろう。

また観光の需要はそれぞれの時代を背景として変化するものであり、その需要を先取りし、あるいは地域からライフスタイルを提案し続けていくためには、常に新しいものやことを作り続けなければならない。そうした時、既存の企業の努力もさることながら、起業家精神あふれ

11) 阿寒湖温泉、草津温泉、鳥羽温泉、有馬温泉、由布院温泉の5温泉地と財団法人日本交通公社で構成される「温泉まちづくり研究会」の2008年度調査による

るスピノフ企業により新たな市場や商品が開拓され、地域内に協力のネットワーク関係が広まることで、地域全体としてのイノベーションが進展する可能性がまず高まる。

特に「縦」方向のスピノフは、工程間の分業であり、産業間での連携を図りつつ、付加価値を高めて行く方向に作用する。また「横」方向のスピノフは、既存の商品やサービスを軸にして、観光客のニーズを押し計りながら、新たな商品やサービスを産み出す機能を持つ。このことから、「縦」方向のスピノフと「横」方向のスピノフは、観光地におけるイノベーションの進展に大きく寄与するものと期待される。

一方、スピノフする企業にとって、まったく新規に開業する場合に比べて起業のハードルは下がる傾向にあり、「亀の子たわし会」のメンバーのように仲間で意見交換や相談できる関係性は重要である。また親元企業にとっても、固定費の中での人件費の削減効果は大きく、その分観光需要に応じて事業部を組み直すチャンスも生まれ、滞在客に対して新たな紹介先を増やすことができるというメリットも存在する。

ただ旧湯布院町の産業構造のうち、産業別の従業者数を比較してみた場合、第1次産業、第2次産業に比べて、第3次産業の従業者数の比率が大きく増加しており、このことを同規模の農村型観光地である長野県小布施町と比較したものが表-6である。小布施町が果樹を中心とした農業と、菓子製造業や酒造業、そして観光業をバランスよく保ってきたのに対して、湯布院町ではこの30年で第3次産業の比率がさらに25%増加して、全体の85%を占めるほどに突出している。

表-6 小布施町と湯布院町の産業構成比の比較

従業者数比	年	小布施町	湯布院町
1次：2次：3次	1975	35：31：34	27：13：60
	2005	24：28：48	7：8：85

(出典：総務省統計局 昭和50年、平成17年国勢調査)

このことは観光業等のサービス業が由布院の主産業であることの証左ではあるが、一方で持続可能な地域の発展を考えれば、新たな地域内産業連関の仕組みを考えていかなければならない。そうした時、いわゆる6次産業化のプロセスは地元産品を加工しそして販売していくという図-7のような流れであるが、由布院では今地域にある観光の市場を生かして、食品加工業等のものづくり産業を興して育成し、そしてそのための原材料を地元で調達するために作物を栽培するという図-8のような逆アプローチの6次産業化を目指していくべきであろう。

その意味では食品加工業Bの事例はそうした動きの先頭に立っており、またスピノフ企業で始まっている次世代の台頭にも大いに期待したい。

図-7 一般的な6次産業化の流れ

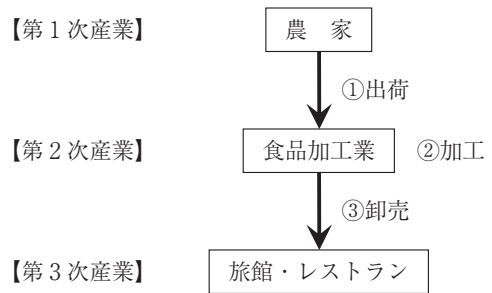
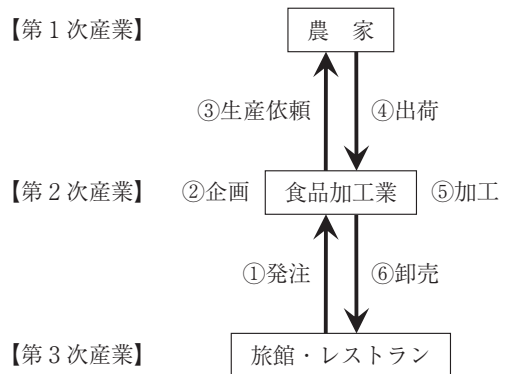


図-8 地域の市場から始まる6次産業化の流れ



今後の課題として、これまで由布院では前述の「西風の会」などさまざまな学びの場が実践され、多くの後継者がそうした場で触発されて

きたものの、長山が指摘するスピノフ企業のインキュベーターとしての実践共同体については検証が十分でない。またそうした事例について、定性的なデータだけでなく顧客満足度や再来訪意向、経済波及効果等の定量的なデータに基づいて検証していくことも今後必要である。

参考文献

- 大橋商一 (2009), 「最近における観光客満足理論の諸類型－観光経営理論の基礎概念の考察－」, 『関西大学商学論集』, 関西大学商学会
- 大橋商一 (2009), 「周辺地観光・農村観光・都市観光についての理論動向－観光の価値創造性の観点からの考察－」, 『関西大学商学論集』, 関西大学商学会
- 岡田知弘 (2010), 「地域内の再投資力高める六次産業化を」, 『AFC フォーラム』, 日本政策金融公庫
- 小磯修二 (2006), 「地域は観光で自立できるか 地域自立産業としての観光産業の可能性を探る」, 『人と国土 21』, 財団法人国土計画協会
- ジェームズ・マック (2005), 『観光経済学入門』, 日本評論社
- 長山宗広 (2012), 「浜松地域の新しい産業集積と企業家コミュニティ～日本のスピノフ・ベンチャー創出モデル～」, 『商工金融』, 一般財団法人商工総合研究所
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (1996), 『知識創造企業』, 東洋経済新報社
- 野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透 (2010), 『流れを経営する－持続的イノベーション企業の動態理論』, 東洋経済新報社
- 町田光弘 (2009), 「多様性, 域内競争と産業集積」, 『産開研論集第 21 号』, 大阪府立産業開発研究所