

地域活性化の主体としてのアントレプレナーの内面的側面についての考察

石川秀樹 (SBI 大学院大学)

Keyword : 起業家精神 イノベーション インバウンド消費

【問題・目的・背景】

人口減少による経済成長への負の影響を克服するために、外国人観光客によるインバウンド消費を増加させようという取り組みは、日本再興戦略 2016 (総理官邸 2016) においても、ローカルアベノミクスの深化の中で観光立国として課題になるなど、重要度の高い政策課題である。

2016年にはインバウンド消費は3兆7,476億円に上るが、外国人旅行者の過半がリピーターであり、リピーターは買い物や観光よりも文化体験等を好む傾向がある (観光庁 2017)。したがって、外国人旅行者を増やすためには、外国人が楽しむことができる日本ならではの体験を提供できることが重要となる。日本ならではのことであれば、都会に限らず、全国各地の地域資源を活用した体験サービスを開発・提供できる可能性がある。

すでに、都会以外の地域において、地域資源を活用して外国人旅行者に対して日本ならではの体験を提供し、多くの外国人旅行者を呼び寄せている成功事例もみられる。彼らの多くは、シュンペーターのいう新結合 (新たな生産物の創出・新たな生産方式の創出・新たな組織の創出・新たな市場の創出・新たな買い付け先の開拓) を行っているという意味でアントレプレナーと考えることができる (シュンペーター 1912)。

そこで、本研究では、既に蓄積のあるアントレプレナー研究の成果を用いることによって、成功事例の中心人物の個人の特徴や行動特性がどのように成功に結びついたかを明らかにすることを目的としている。

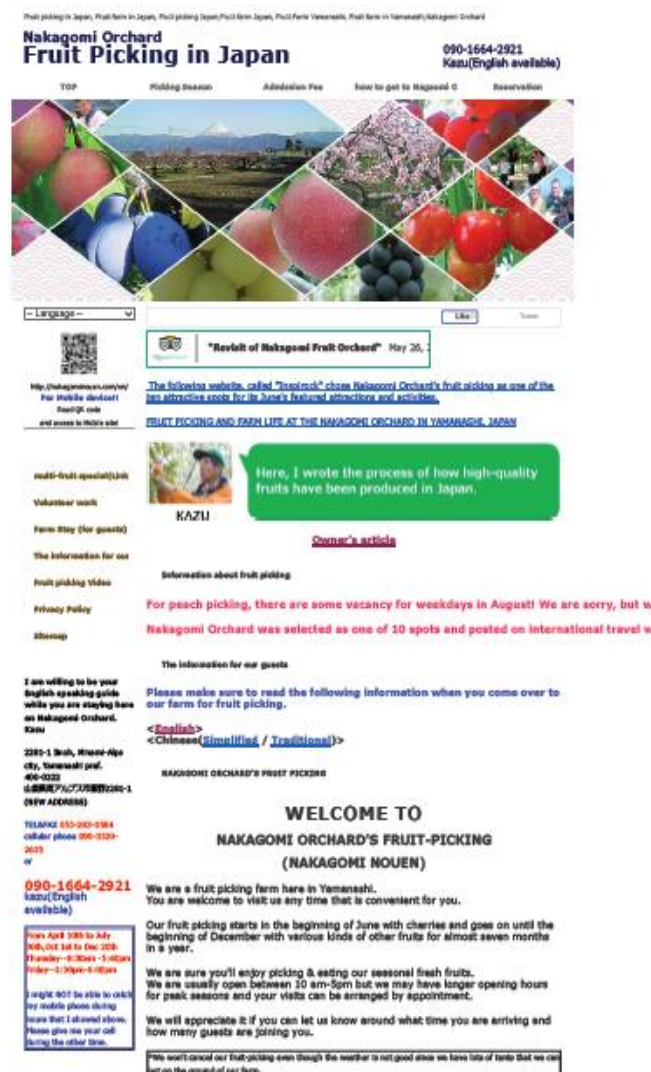
【研究方法・研究内容】

本研究はインタビュー形式によるケーススタディーの方法を採用する。アントレプレナーの内面的側面を成功要因としてあげる研究は多数存在する。それらの研究においてアントレプレナーに特徴的とされる個人的特徴や行動特性を用いて、外国人旅行者に体験サービスを提供することに成功した人物の内面的な特徴を明らかにする。具体的には、革新性・積極性・リスク志向 (Covin and Slevin 1989)、情熱・共有されたビジョン・自己効力感 (Baum and Locke 2004)、質問力・観察力・仮説検証力・ネットワーク思考力

(Dyer et al. 2008)、自己効力感・打たれ強さ (Bullough and Renko 2013) である。これら明らかにする質問を用意し、インタビューを行う。

成功事例としては、年間 1000 人以上もの外国人が訪問する山梨県南アルプス市に所在する観光農園「中込農園」を取り上げ、同農園の共同代表である中込一正氏へのインタビューを通して、中込氏の個人的特徴を明らかにするとともに、それらが現在の成功にどのように影響したかを分析し、外国人旅行者の呼び込みに成功するための示唆を得る。

(資料) 中込農園の英文のホームページ



【研究・調査】

インタビュー概要は次のとおり。

中込一正氏は米国の大学院に留学経験があり、高校の英語教師をする傍ら実家の観光農園を手伝っていたが、その後、教師をやめて農園経営に専念した。現在、同氏はファームステイ、ホームページ企画・運営、集客、メディア対応を行う同農園の共同代表であり、同氏の兄が山梨県農業試験場退職後、果物の栽培を行う共同代表となっている。中込農園は外国人旅行者が多いことで有名となったが、利用者は日本人の方が圧倒的に多く、日本人からの評価も高い。

中込氏は、幼少期より、人がやらないことを実行するという革新性がきわめて強く、インターネット黎明期に、いち早くホームページを作成し、ヤフーのポータルサイトの上位に掲載されたことが現在の成功のきっかけになった。しかし、当初からインターネットによる大成功を戦略的に考えていたわけではなく、3組の顧客がホームページ経由で予約したことによってお客を呼べる手段と分かり、充実させていった。

その後、農園を訪れたマレーシアからの JICA 研修生から「英語が上手なので英語のホームページを作ってはどうか」と提案された。その後放置していたところ、メールで催促されて英語でのホームページを制作した。

当初は農園紹介のホームページを英語化しただけであったが、その後、日本語を話すことができない日系カナダ人から住み込みで農作業を行いたいという依頼があったので、栽培方法などを英語でホームページに掲載するとともにファームステイのプログラムを創った。

しかし、その後、トラブルは頻発し、中には警察沙汰などのトラブルを起こす外国人も出始めた。しかし、そこで外国人のファームステイをやめようとは考えなかった。なぜなら、外国人のファームステイによって、中込氏が教えてもらうことも大きかったからである。また、考え抜けば解決策は見つかるはずだと考えたからである。考えた結果、外国人のトラブルの多くは日本のマナーや習慣を知らないからであり、それをホームページで紹介するとともに、それらを遵守すると約束した外国人だけをファームステイに受け入れることとした。このプロセスによって、年 3000 人程度のファームステイ希望者を 150 から 180 人程度に絞り込んでいる。その結果、トラブルは減少するとともに、外国人にも、日本の生活習慣まで体験できると、SNS や旅行サイトでも好評となっており、フルーツ狩りでの検索順位は 1 位である。

インターネットを見て電子メールあるいは電話での予約を受け付けており、予約が多く早期に予約受付を中止することも多い。

果物狩りにおいても、外国人の中には入場人数をごまかしたり、鞆に果物を入れて持ち帰ったりする人も大勢いた。そこで、ホームページで大きな鞆の農園内への持ち込みの禁止などの注意事項を英語、中国語（繁体・簡字体）で書くとともに、農園内でも掲示板を設置し、様子を観察しているところである。

この点に関し、中込氏は、日本におけるマナーなどを教えずに日本の宣伝だけを行い外国人観光客を増やせばよいという姿勢は、外国人旅行者のトラブルを増加させ、外国人旅行者・日本人の双方に悪影響を及ぼしかねないと懸念する。

中込氏は新たなアイデアなどを他人に相談することは少なく、自分で何度もじっくり考える。その際、顧客視点で見て、人と同じで目立たなくなっていないか、本当にそれで十分か、と考える。そして、実際に試してみて、反応を確認しながら、「試行錯誤」しながら進めていく。たとえば、外国人旅行者のトラブルも、多くは日本のマナーを知らないからだという仮説を立てて、ホームページに日本のマナーを紹介したり、農園に外国語の注意書きを立てて反応を確認したりしている。

中込氏によると、外国人観光客は日本人とは文化が違うので大変だという。しかし、外国人に、日本と日本人のすばらしさを正しく伝えたいという思いが事業への情熱の基になっているという。外国人に日本や日本人について説明する際に、お互いの文化について語り合うことになり、その度ごとに、中込氏自身が外国についてだけでなく、日本についても深く学ぶことが多いと感じている。

中込氏は英語で外国人観光客に対応しているが、英語を話すことができる人材が少ないのが課題だと指摘する。中込農園は先駆けであるので英語のできる人材が集まるが、他の農園では簡単には見つけることはできない。語学ができなければ、農園や日本にすばらしさも教えることはできないと危機感を募らせる。

【分析結果】

以上のインタビュー内容を基に、同氏の個人的特徴を先行研究におけるアントレプレナーの個人的特徴と比較しながら、同氏の成功の要因を探索する。

革新性・積極性・リスク志向 (Covin and Slevin 1989)

Covin and Slevin (1989)によれば、革新性・積極性・リスク志向という経営姿勢が小規模な企業の業績に好ましい影響を与えるとする。

中込氏は、周囲に先駆けて農園のホームページを作ってみよう、他にないホームページにしようという試みを継続していることから、新たなものを好むという革新性と他に先んじて行動するという積極性は高いと思われる。しかし、ホームページ作成など、投資費用が小さい試みからリスクを限定しながら事業を着実に拡大させており、リスク志向はむしろ弱いと思われる。

したがって、革新性・積極性は当てはまるが、リスク志向は当てはまらない。

情熱・ビジョンの共有・自己効力感 (Baum and Locke 2004)

Baum and Locke (2004)は、アントレプレナーの事業への情熱がビジョンの共有を促すと同時に自己効力感を高め、業績に好ましい影響を与えるとする。

中込氏のケースでは、農園のホームページ制作当初や英語サイト制作当初は大きく成功するとは考えてなかったため、自己効力感が高いとは思われない。また、農園を外国人に紹介するという強い情熱をはじめからもっていたわけではない。しかし、外国人向けに日本の農作業を紹介したり、トラブル防止のため日本でのマナーを紹介したりしているうちに、日本の農業のクオリティーの高さとそれを支える農業技術、日本人の勤勉さを伝えたいと強く思うようになっていった。現在では、その情熱は会話から伝わり、それが外国人旅行者にも伝わっていることが外国人旅行者の感想コメントからわかる。また、強い情熱が、自分なら日本と日本人の素晴らしさを伝えることができるという自信、すなわち、自己効力感につながっていると思われる。

すなわち、当初は、英語のホームページを制作して外国人受け入れを試してみようということであり、事業への情熱がビジョンの共有を促すと同時に自己効力感を高め、事業に好ましい影響を与えるというプロセスは確認できなかった。しかし、時を立つにつれて、日本のマナーや文化、日本農業の理解を通じて日本および日本人のすばらしさを知ってほしいという強い情熱となり、現在では、その情熱がビジョンを他者に伝え、中込氏自身の自己効力感につながり、多くの外国人が満足するという成果につながるというプロセスを確認できた。

質問力・観察力・仮説検証力・ネットワーク思考力 (Dyer et al. 2008)

Dyer et al. (2008)によれば、アントレプレナーは現状維持をよしとはせず、常に問い続ける質問力によって、世の中のトレンドを読み取る観察力がつくとともに、疑問から仮説を作り検証し(仮説検証力)、また、質問を他人にも投げかけ他人の意見ももらうことによって(ネットワーク思考力)、新たな事業機会を認識する。

中込氏の場合、成功している現状に満足せず、よりよいサービスにするにはどうしたらよいかと質問し続け(質問力)、主に顧客とのやりとりを通じてアイデアを考え試して様子を見る(仮説検証力)ことを徹底して行っている。中込氏はいち早くホームページを創ったり、外国人をターゲットにしたりファームステイをしたり、時代の先駆けとなっているが、そのような世の中のトレンドをあらかじめ予想した(観察力)わけではないとのこと。また、他の人の意見という意味では、英語のホームページを提案したマレーシアの顧客、ファームステイしたいというカナダの顧客などの意見を取り入れてあらたな事業を創造しているが、事業創造において他人の意見を得ている(ネットワーク思考力)わけではない。

したがって、質問力、仮説検証力は確認できたが、観察力、ネットワーク思考力は確認できなかった。

自己効力感・打たれ強さ (Bullough and Renko 2013)

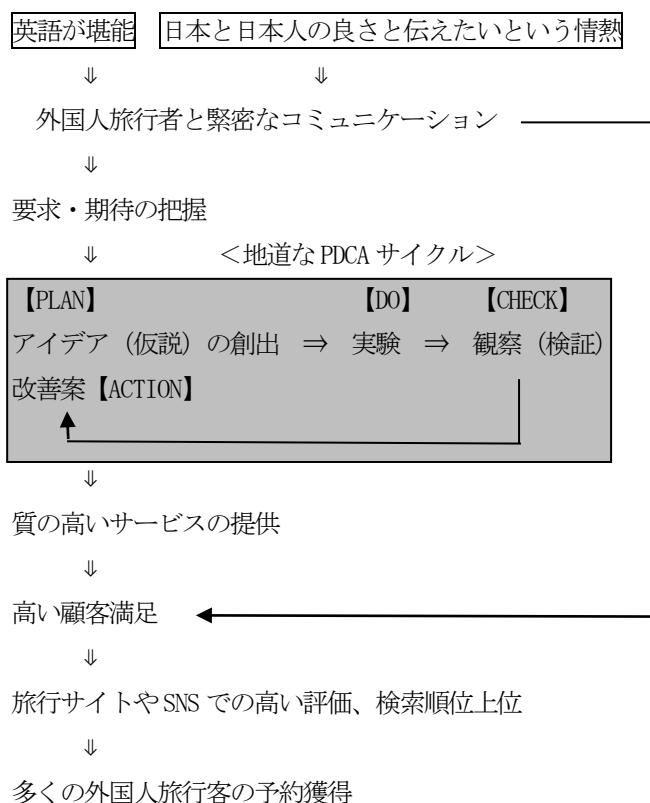
Bullough and Renko (2013)は、成功するアントレプレナーは自己効力感と打たれ強さがあり、両者は相互に影響し合っているという。中込氏の「解決方法は何かあるはずだ」という姿勢は自分は必ず解決できるという自己効力感と解釈することができる。また、外国人による深刻なトラブルが起こっても、必ず解決できるという姿勢でいたので、あきらめずにやり抜くことができたと解釈できる。ここに自己効力感と打たれ強さ、および両者の相互関係が確認できる。

【考察】

今回のインタビューを通じて、インターネット黎明期にホームページを制作した点を除けば、英語でのホームページやファームステイなどは外国人の顧客の要望に応じて実現させたものである。つまり、英語が堪能であるという強みを活かして外国人と緊密なコミュニケーションを行い、外国人の要望に応える形で事業を展開している。その前提として、現状で満足することなく、常に質

問し、アイデアを考え試している。これは、先行研究では、質問力や仮説検証力とされるが、中込農園での取り組みは、顧客の声を取り込んで、計画・実行・検証・改善というPDCAサイクルを地道に回していると考えられる。まさしく、中込氏が外国人に紹介する日本人の生真面目さによる日々のPDCAサイクルによる積み重ねが、現在の中込農園の独自性と強みを創ったといえるのではないだろうか（下図）。

(図) 中込農園が外国人旅行者を獲得する要因とそれらの相互関係



【課題・今後の展開】

アントレプレナーの定義は研究者によってまちまちであり、したがって、先行研究によって研究対象のサンプルが大きく異なるという問題点を内包している。

また、今回は一つの事例についてのインタビュー調査という制約があった。今後は、他の事例についても調査し、地域活性化の成功者に共通の個人的特徴・行動特性を把握したい。

なお、本研究では取り上げなかったが、中込農園は、英語が堪能でインターネットを活用したマーケティングを行う中込一正氏と、山梨県の農業試験場に勤務し果樹栽培に高い技術を持つ一正氏の兄が兄弟という形で強い

絆で結ばれているということも重要な成功要因であろう。本年の3月にシリコンバレー研究視察の際に、当地のベンチャー企業の経営者が次のように語った。

ベンチャーは経営全般を見る人間と技術のみをみる人間の二人必要ですから、シリコンバレーには、経営系の人間と技術系の人間が出会うイベントが多い。ところが、日本ではそのような機会が少なく、技術屋に経営を教えようとしている。技術と経営と両方ができる人間なんてそうはいない。

地域の強みを持った人物と、それを外に発信する力のある人物を出会いの場をいかに設定するかが重要だということを示唆しているのではないだろうか。この点についても今後の検討課題としたい。

謝辞

中込一正氏には、インタビュー・農園の情報提供など多大なご協力いただきました。また、本年3月のシリコンバレー研究視察にてインタビューに応じていただいた当地のベンチャー企業経営者のコメントも引用させていただきました。心より感謝申し上げます。

【引用・参考文献】

- 観光庁 (2017) 訪日外国人消費動向調査 平成 28 年 (2016 年) 年間値 (確報)
- 総理官邸 (2016) 日本再興戦略 2016
- 中込農園 <http://nakagominouen.com/> 2017 年 7 月 7 日 アクセス
- Baum R and Locke E (2004) The Relationship of Entrepreneurial traits, Skills, and Motivation to Subsequent Venture Growth, Journal of Applied Psychology 89. 4:587-598
- Bullough A and Renko M (2013) Entrepreneurial resilience during challenging times, Business Horizon 56, 343-350
- Covin J and Steven D (1989) Strategic Management of Small Firms in hostile and Benign Environments, Strategic Management Journal 10:7-87
- Dyer J, Gregersen H, Chrintensen C (2008) Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures, strategic Entrepreneurship Journal 2:317-333
- Schumpeter J (1912) Theorie Der Wirtschaftlinchen Entwicklung, Leipzig, Duncker & Humblot