

インバウンド・ツーリズム産業における
持続可能なビジネス・エコシステム構築に向けて
—米国ナパバレーのワインツーリズムにおけるエコシステムを事例に—

日本大学商学部准教授

井上葉子

早稲田大学経営管理研究科教授

池上重輔

東洋大学国際観光学部専任講師

八木京子

<要約>

昨今、我が国ではインバウンド・ツーリズム産業の拡大に伴い、有効な戦略理論の導入と実践が不可欠になってきた。2020年初頭からCOVID-19により一時的な停滞が見られるものの中長期にはインバウンド・ツーリズム産業は成長産業であろう。同時に、インバウンド・ツーリズム産業は観光地の住民生活と緊密に関連しているため、国際経営学を軸とした多元的なアプローチからのビジネス戦略理論の構築も必要である。

本稿では、Murphy (1985) の観光エコシステム研究および Moore (1993) のビジネス・エコシステムの研究を参考に、持続可能なツーリズム産業の戦略モデルとしてツーリズムビジネス・エコシステムフレームワークを提唱する。そして、米国カリフォルニア州ナパバレーの事例研究を通じ、その有効性の初期的な検証を行う。筆者らは十数年にわたり、ナパバレーにおいて多様な現地調査を行ってきた。その結果、既存のデータや情報に加え、現地の一次資料に基づいた分析によって、一定の信頼性ある検証を行うことができた。本研究では、住民生活に関わる多様な文化を超えた地域共通の利益を住民全体に浸透させるプロセスにフォーカスした。今後の研究課題としては、本稿で検証を試みたフレームワークの他地域へ適用可能性が挙げられる。

<キーワード>

ツーリズム、異文化比較研究、ビジネス・エコシステム、持続的競争戦略、プレミアム化

1. はじめに

世界のインバウンド・ツーリズム産業は過去 60 年間、最も成長してきた経済部門の 1 つとなり、2018 年の国際観光輸出額（観光収入＋旅客輸送）は 1 兆 7 千億米ドルとなった。我が国でも、2003 年の小泉純一郎政権による「ビジット・ジャパン・キャンペーン（Visit JAPAN Campaign）」以降、日本のインバウンド観光客数は急増している。2012 年には、安倍晋三政権が訪日外国人観光客数の拡大を目指し、入国管理法の改正（ビザ発給条件の緩和や手続きの簡素化）を行った結果、日本のサービス貿易の輸出はインバウンド・ツーリズムを軸に急拡大した。2015 年におけるサービス貿易の輸出は 19.7 兆円（対前年比 113.9%）と過去最高を記録し、2018 年 12 月には訪日観光客数は 3000 万人を突破した。2020 年初頭に世界的に感染が拡大した COVID-19 の影響で一定期間の成長の鈍化が予測されるものの、中長期的にはインバウンド・ツーリズムは日本の有望産業の 1 つであろう。

これまでの日本のインバウンド・ツーリズム施策では量的拡大、つまり訪日観光客数が重視されてきた。現在日本はインバウンド観光客数では世界第 11 位（1 位のフランスの 4 割以下）であり、量的拡大の余地はある。しかし、量的拡大の裏側で訪日客 1 人あたりの消費額は近年低下傾向にある（観光庁「2017 年国連開発のための持続可能な観光国際年における我が国の取り組み、そして未来へ」2018 年 3 月 13 日）。インバウンド・ツーリズムを持続的に発展させるために今後は観光者数増加もさることながら、観光サービスの単価を上げる戦略への転換が必要である。

その背景としては、国内ツーリズム産業の低生産性（深尾他,2019）と低収益構造が維持されたままでは大量の観光客の受け入れ体制を整備することは困難に思われること、現行の賃金構造ではツーリズム事業への従事者確保が問題になることが挙げられる。特に、今後労働人口の減少が確実視されている中、宿泊・飲食サービス業の低収入は大きな問題になるであろう。宿泊業界の平均賃金が一般労働者よりも低い（厚生労働省：平成 30 年賃金構造基本統計調査の概況）ことは比較的知られているが、米・英・独・スペイン等と比較すると、日本は製造業と宿泊・飲食サービスの平均月収格差が最も大きい（H24 観光産業の現状について 観光庁）。訪日観光客に対しては異言語対応等を含め対応工数が対日本人よりも多くなる可能性を考慮すると、単純な量的拡大の追求は「忙しいわりに儲からない」という不満を生じさせることになる。例えば、2017 年にハワイを超える 939 万人の観光客を迎えた沖縄県では、労働の大変さと賃金の安さのためツーリズム産業で働きたくないという人の数が働きたいという人の数の 3 倍近くに上る調査結果が出ている（朝日新聞、2018 年 9 月 17 日）。

受け入れ可能なキャパシティを超過した大量観光（オーバーツーリズム）は、2020 年

初頭まで国内でも京都などの有名観光地で住民の日常生活に支障をきたす「観光公害」として問題となっていた。持続的なツーリズム産業には地域住民との適切な調和が重要である。COVID-19 で世界的に国際観光が停滞している現在、インバウンド・ツーリズムを持続的成長産業にするための量から質への戦略的なフレームワークの見直しを図る好機となるかもしれない。

しかしながら、地域社会および地域住民との調和を図りつつ、顧客単価を上げ高収益化を図ることは容易ではない。ツーリズムビジネスでは1社単独の戦略や努力では不十分で、ある程度当該地域内のツーリズム事業者、非ツーリズム関連事業者、行政、住民等の連携を通じた観光体験の質の向上が必要となる。ツーリズムビジネス・エコシステムは、ツーリズムビジネスの多様なステークホルダーにどのように対応すべきかに示唆を与えるフレームワークであるが、必ずしも具体的な適応事例は多くない。

そこで、本稿は地域連携を実現し、観光体験の質を向上させ、国内・海外顧客のバランスをうまくとりながら、高単価を可能とする地域事業モデルを実現させた米国ナパバレーの事例をツーリズムビジネス・エコシステムの観点から分析し、実務適用の可能性を探ることによって、日本のインバウンド・ツーリズムの持続的発展に貢献することを目指す。

*本稿では、ツーリズムを観光と同義で使用している。

2. ツーリズムとビジネス・エコシステムに関する先行研究

1) 経営戦略論におけるビジネス・エコシステムのアプローチ

経営戦略論では、ビジネス・エコシステムおよびプラットフォーム戦略の研究（Adner,2017、Zahra&Nambisan,2012、Kumar et al,2015）が盛んに行われており、その具体的な事例も豊富である。経営学にエコシステムの概念を最初に応用した Moore（1993、1996）は、ビジネス・エコシステムの特徴として、「この経済コミュニティは、顧客に対して製品やサービスを通じて価値を創出する。このメンバーは、供給者、主な生産者、競合、そして他のステークホルダーを含む。時間経過とともに、この組織内のメンバーは各メンバーの能力や役割を共に進化させる」と主張した。

経営戦略論においては立地選択が重要な戦略変数であり、必要に応じてステークホルダーを切り替えることも多いが、移動ができない（立地選択ができない）観光地を主たる商品とし、地場の土地・住民・自然環境といった多くの面で制約を受けるツーリズムビジネスに、既存の経営戦略論のビジネス・エコシステム戦略をそのままの形で適用することは難しい。故に、ツーリズム産業に特化した地域住民、ツーリズム関連事業者、観光客の調和を図るエコシステムのアプローチ、すなわちツーリズムビジネス・エコシステムが必

要になる。

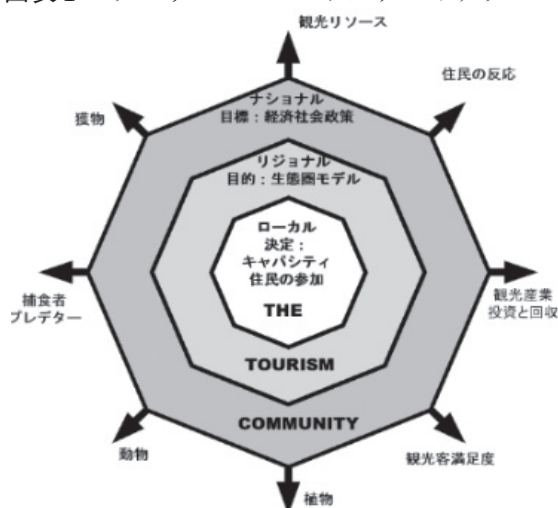
2) ツーリズム・エコシステムのアプローチ

エコシステムは、生物と非生物間での物質の交換を行なうために相互作用する生物有機体と非生物的物质を包括した自然のあらゆる場である（Odum,1970,1985）が、観光地では観光客が観光商品を経験（消費）するため、現地の生物的な部分（ツーリズム産業の従業員）と非生物な部分（観光地やその雰囲気）とが相互作用している。

ツーリズム産業をツーリズム・エコシステムとみなした場合、地域住民は重要なアクターとなり、その意思を尊重する必要があるが、地域住民の意識は多様であり、自然と1つに収斂することはないだろう。それゆえ、観光関連業者、行政、非営利団体、投資家、地域住民の意思をある程度収斂させる仕組みづくりが不可欠となる。Murphy（1985）は観光にエコシステムアプローチを適用したが、そのエコシステムアプローチにおいて、柔軟性および生物と非生物の構成要素間による相互依存の2点を指摘している。

Odum と同様に、Murphy のツーリズム・エコシステムモデルでも地域の発展が中核に置かれ、観光地におけるローカル（地域住民の意思決定への参画）が持続可能なツーリズム産業の戦略の出発点であると提示している（図表1）。Murphy のエコシステムは環境依存的であり、ツーリズムビジネスのエコシステムは地域の規模と構成主体の特徴によって、エコシステムのフォーカスが変わるとしている。つまり、ツーリズムビジネスのエコシステムは画一的ではなく、地域住民の意思を尊重し、地域の発展段階に合わせてシステムを構築していかなければならないのである。

図表1 ツーリズム・エコシステムのアプローチ



出所：Murphy（1985）

また、Selen & Ogulin（2015）は持続的な発展産業としてのツーリズム産業を築くには、従来のツーリズムサプライチェーン（TSC）からツーリズムビジネス・エコシステム（TBE）へと産業構造を転換する必要性を指摘している（図表2）。同時に、観光客を消費者からツーリズム・エコシステムの重要な共創者として再定義している。これは既存の研究には見られない考えであり、注目に値する。

図表2 TSC から TBE へ

特性	TSC	TBE
顧客の役割	消費者	共創者
価値の源泉	製品	ネットワーク
関係	コラボレーション	コオペレーションと コラボレーション
ビジネスモデル	ヒエラルキー	コンプレックス
活動の統合	連続的・線形	同時・非線形

出所：Selen & Ogulin（2015）

高付加価値化を通じた持続可能な高収益の差別化戦略は、観光地における観光客の経験の優劣によって図られる。したがって、ある特定の企業ではなく、地域全体を包括したエコシステム全体によって生み出された観光経験が競争力の源泉となるのである。そのエコシステムをエリアのバリューチェーンとみなした場合、地域のエコシステムの整合性が必要となってくる。

そこで、Murphy のツーリズムビジネスのエコシステムモデルをベースに、Moore（1996）の環境要素コンセプトを融合させると、ツーリズムビジネス・エコシステムの基本フレームワークを描くことができる（図表3）。

図表3 持続的ツーリズムビジネス・エコシステムのフレームワーク



出所：Murphy,1985、Moore,1996 を参考に筆者作成。

このフレームワークに基づき、以下のケースを反復観察することによって持続的かつ高収益なツーリズム産業を構築するためには、地域住民の利益と調和したツーリズムビジネス・エコシステムが有効であるという仮説を提示する。

3. 調査方法

1) 調査対象の選定

調査対象地域の選定にあたっては、①地域の多様なステークホルダーが連携し、海外を含む地域外の顧客を呼び込む質の高い顧客体験を創造している、②高い付加価値を高価格に反映させることを実現しているという2つの基準を適用し、米国カリフォルニア州のナパバレーを選択した。

2) データ収集

現地訪問調査(ナパバレーのツーリズムの関係者へのインタビュー、現地の企業やコミュニティにおける観察調査、現地の資料館での資料調査) および、文献調査を中心にデータを収集した。図表4は主なデータソースを分類したものである。観光地域の調査においては観光地側のコメント・調査のみではなく観光客の認識も重要と考え、図表4の他にも私的な訪問や現地住民との会話などからも数多くの1次情報を収集した。さらに、事業者側のコメントの側面確認を行い、その上で妥当と思われた内容を事例調査に反映させている。ただし現地住民・観光客らを固有名詞では掲載していない。

図表4 研究アプローチの分類と説明

調査アプローチ	調査対象	調査時期
インタビュー	Nancy Levenberg, Director of Napa County Historical Society	2014年9月4日（Napa地震直後）
	PR Associates, Napa Vintners	2016年8月8日
	Maria Sonia, Customer Relation at Signorello Estate	2016年8月8日
	Clay Gregory, CEO of VNV	2018年9月3日
観察調査	City: St. Helena, Yountville, Napa, Costoliga	2012年8月、2014年8月、2017年8月
	Winery: Robert Mondavi, Kenzo, Hendry, etc.	2009年～2019年断続的
	Hotel: Hilton, Indigo, Auberge du Soleil, etc.	2009年～2019年継続的
	Napa Bike Trail, Spa and hot spring facilities, etc	2019年8月22日
	Napa valley area and causal chats with local people	2017年12月27日（山火事直後）
地域の史料調査	Local Paper: <i>St. Helena Star</i> , etc.	2018年8月
	<i>Napa County Annual Report</i> , etc.	2018年8月、2019年8月
	<i>Napa County Historical Archives</i> <i>Napa Valley Literature Collections</i> , etc.	2018年8月、2019年8月

出所：筆者作成

3) 調査結果

上記図表4の研究アプローチにまとめられたインタビュー、観察調査、二次資料を通じ、主に以下のファインディングスがあった。

1. 地域住民主体のビジネス・エコシステム

—インタビューの結果

Nancy Levenberg氏（Napa County Historical Societyのディレクター。なお肩書はいずれも当時のものである）およびClay Gregory氏（Visiting Napa ValleyのCEO）へのインタビューから得られた情報により、次章の【ローカル】におけるエコシステムの構築が証明された。とくに、Visiting Napa Valleyの「We do business for the businesses here」という組織理念は、地域を中心に据えたマーケティングの軸となっていることを確認した。

またナパバレー独自の規制のプロセスは常に更新されており、その都度、地域の環境と地域住民に配慮した新たな規制が盛り込まれているということであった。

—現地観察調査の結果

Kenzo Wineryにて【リージョナル】のプレミアム・エコシステムの構築が証明された。

一例として、日本の株式会社カブコンがナパバレーの規制によって同地での大型遊園地の建設を断念したことが挙げられる。当初の建設予定地で Kenzo Winery 事業を始めざるを得なかったが、そこで収穫されたブドウの品質は良くなかったため、土地整備からやり直したが、そうした努力が奏効し、Kenzo Winery は現在の高品質かつ稀少なワイナリーへと成長を遂げることができ、ナパバレーの地域エコシステムに付加価値を提供していることを確認できた。

また、Robert Mondavi Winery では、ワイン産地から高級ワイン産地、プレミアムライフスタイル観光地へと発展させた歴史的経緯を把握することができた。

各ホテルで得られた資料では、TID の必要性和有効性が証明された。さらに、プレミアム顧客に合わせたサービス・施設の完備は暗黙の了解として前提となっており、ナパバレーのプレミアム戦略に合致していることもわかった。

―地域の資料調査の結果

St. Helena Star 紙は Napa Valley で最も長い歴史を持つローカル情報誌である。ここでは、ナパバレーの誕生から今日に至るまでの一貫した地域中心・少量・プレミアムという、地域の DNA の形成プロセスを考察することができた。

Napa County Annual Report およびその他のデータと資料では、特に【ナショナル】のプレミアム・エコシステムについての分析にエビデンスとして検証でき、結論と一致することを証明することができた。

4. ナパバレーのワインツーリズムの事例

本章では、ワインツーリズムで最も成功しているナパバレーを事例に、ツーリズムビジネス・エコシステムを適用し、有用性の検証を試みる。また、ツーリズム産業における高収益ツーリズム戦略を成功させるためには、観光地のビジネス・エコシステムが有効に機能することが必要であることを指摘する。そして、その要因分析を通じて、観光地の文化構築の仕組みづくりのヒント、観光地のすべての関係者同士の連携、ビジネス・エコシステムの健全性を維持する方法などについても検討する。

1) ワインツーリズム

ナパバレーでは、1990 年代から地域のワイン産業をリソースとしてワインツーリズムを導入した。長期戦略としてアメリカ国内のみならず、世界各地の富裕層向けにプレミアムツーリズムとして新たな地域産業を構築したのである。以下では、ワイン研究の文献レ

ビューを踏まえ、ワインツーリズムを長期的にわたって高収益性を獲得するビジネス・エコシステムの本質を解明する。

I 定義

ワインツーリズムにはさまざまな定義があるが、Dodd (2000) は「ワイナリーやワイン産地の体験、現地のライフスタイルへのリンクを体験するための観光であり、ワイン観光地のサービスの提供とワイン観光地のマーケティングを含む」と定義した (Dodd, 2000)。本稿では、Dodd の定義に従うものとする。後に述べるように、ナパバレーにおいては、ワイン産地独自の体験をターゲット観光客に合わせ、つねに進化させていることが成功要因と考えられるからである。

II ワインツーリズム観光客の特徴

質の高いツーリズム産業を持続的に発展させるためには、質の高い観光経験を理解でき、積極的に追求する観光客に提供しなければならない。ワインツーリズムの観光客は目的意識が非常に高く、経験への期待が高い傾向にある。彼らの多くはワインに関してある程度の教育を受けている。Dodd (2000) は、ワイン観光客（ワイナリーを訪れる観光客）は平均的な観光客よりも高学歴かつ高収入の観光客層であると指摘している（資料1）。同様に、ワイナリーの観光客は一般的に平均以上の所得があり、中年で、高学歴または管理職であるという調査結果もある (Mitchell & Hall, 2000)。ワイン観光客は幅広い旅行体験を望んでおり (Williams, 2001)、他の観光客よりも文化的な動機が高く、積極的に観光地のイベントに参加し、贅沢さにも大いに興味を示している (Williams & Kelly, 2001)。したがって、高収益性が期待できるワイン観光客に安価なパッケージツアーを提供する必要はない (Dodd & Beverland, 2001) のである。またワインツーリズムは単独の活動であることは稀であり、地域的な「利益の束」を提供し、総合的に利益を上げることができる (Charters & Ali-Knight, 2002) のである。

このように、ナパバレーのワイン観光客のプロフィールを紐解くと、その多くはグローバル規模で群を抜いて消費性向が高く、教育水準の高い観光客であるといえる。上述の既存の調査結果は、筆者の現地調査と同様の結果であった。

III. ワインツーリズムの効果

洗練されたワイン観光客をターゲットとし、高品質のサービスと商品を提供する地域経済のプレミアム化には3つの効果がある。

- ①地域経済の発展：ワインツーリズムは活動内容が非常に包括的で多岐に及ぶため、各種サービスの提供者、商品製造業者など地域全体の連携が要求される。そのため、ワインツーリズムにはワイン観光客に質の高い観光経験を提供するという共通の目的のもとで、地域経済の発展を牽引する効果がある。
- ②地域の一体化：Bruwer（2002）は、ワイン産地の魅力は「場所の違い」に基づいており、これらの違いがブランド化・差別化を生み出すと指摘している。「伝統ある歴史」のブルゴーニュ、「ブランド化した地名のシャトー」のボルドー、「素晴らしい気候と魅惑的な田園風景」のトスカナ、「大胆でエキサイティングな新鋭性」のナパ、というように、ワイン観光客の目的地として独特の魅力を提供する物理的・文化的・生態的環境の組み合わせを表したものとして地域性が重視される。ワインツーリズムは地域が一体となって自らをブランド化することで、プレミアム化が可能となるのである。
- ③観光客のリピーター化：ワイン観光客は、当該地域のワイン文化を共有し、長期にわたって忠実な顧客になるケースが多く、地域経済発展の推進役にもなる。また彼らは良質な文化的かつ経済的な背景を有しているため、マナーに関する問題が生じることはほとんどなく、むしろ洗練されたアイデアと利益をナパバレーに絶えず提供している。

2) ナパバレーのワインツーリズム

I. ナパバレーの概要

米国カリフォルニア州サンフランシスコ市から東北約 100km の場所に世界随一の高級ワインの産地ナパバレーがある。同地のワインツーリズムに関して、Getz ら（1999）は「ライフスタイルの要素、天然資源、高品質のブドウ、そして優れたマーケティングと地域人口の組み合わせが、成長と繁栄するナパのワインツーリズムのための適切な組み合わせを作り上げた」と指摘し、ビジネス・エコシステムが適切に機能していることが持続的なプレミアムツーリズムの発展をもたらした要因であると示唆している。

ナパのワイン・ブドウはカリフォルニアのブドウの平均価格の 5 倍である。ワインツーリズムは、年間訪問客数 385 万人、年間消費額 22 億ドル、観光客の 1 日当たりの平均消費額 610 万ドル、14,000 人のツーリズム関連産業の雇用創出などの経済効果を生み出している。ワインツーリズムを導入した 1990 年代半ばから、産業に関わるすべての意思決定は住民の自治機構を通して行われている。特筆すべきは「グッドライフ」というライフスタイルを地域ブランドのアイデンティティとして掲げ、地域住民の生活の質を高めると同時に、グッドライフを享受する住民の生活スタイルをプレミアムのワイン文化にしていることである。こうした住民主体の戦略的かつ独自性のあるワイン文化はツーリズムビジネ

ス・エコシステムを通じて、ワイン産業とのシナジー効果を十分に発揮している。付加価値を高め合う好循環が機能しているナパバレーは、住民にも観光客にも魅力的な場所となっており、高収益戦略のターゲットである世界中の富裕層の集客に成功している。

Jones et al. (2015) によるナパバレーのワインツーリズムに関する希少な研究では、その成功要因が指摘されている。Jones らはその成功要因 (Critical Success Factors, CSFs) として、①商品 (ワイン体験)、②ライフスタイル、③ツーリズムに好意的な地域マインド、④ブランディング、⑤土地開発の制限、⑥アントレプレナー、⑦パートナーシップ、⑧コミュニティの関与とサポート、という 8 つを指摘している。なかでも、①と②を成功要因の上位に挙げている。ナパバレーでは、ライフスタイルをベースにした独自のワイン文化がプレミアムブランドを確立しているという本研究の現地調査で得た知見と一致している。

II. 地域住民主体のビジネス・エコシステム

ナパの住民はワインビジネスとワインツーリズムに関して「共通した価値観 (Shared Value)」を有している。それが、地域住民の生活の質を絶えず高めるためにイノベーションとマーケティング戦略を駆使し、プレミアムビジネスモデルで高収益を得るという長期ビジョンである。地域の全ての関係者を包括したネットワークであるビジネス・エコシステムは、こうした価値観に基づいて構築されており、地域住民の意思決定が尊重されている。ツーリズム産業の草創期から、現在の世界最高峰のワインツーリズムの地へと成長を遂げるまで、すべての意思決定は住民による協議と投票によって行われており、それは Nancy 氏および Clay 氏とのインタビューでも強調されていた。

ワインツーリズムの成功要因は、こうした住民自治を最大限に機能させたツーリズムビジネス・エコシステムにあるといえよう。地域住民と利害関係者 (個人・企業) が共通の価値観をシェアし、付加価値を高めるために地域内の連携のみならず、地域外の関係者ともオープンな関係を築き上げ、プレミアムブランドの強化に努めてきたのである。そこで本節では、ナパバレーのプレミアムツーリズム戦略およびそれを成功に導いたビジネス・エコシステムについて検証する。ビジネス・エコシステムの現状を図表 3 で提示した基本モデルに適用すると、図表 5 のように描写することができる (モデル作成にあたり、Murphy,1985、Moore,1996 の理論フレームワークを引用したうえで、ナパバレーで収集した資料に基づいて作成し、Gregory 氏のアドバイスを加えた)。

図表5 ナパバレーワインツーリズムのビジネス・エコシステム



出所：Murphy,1985、Moore,1996、Gregory へのインタビュー（2018）をもとに筆者が作成。

ツーリズムビジネス・エコシステムではローカルレベルの意思決定に立脚し、リージョナルな環境からナショナルな環境に至るまで、統合された大環境において持続的な連関関係を維持していることが図示されている。

ローカルレベルでは、環境・住民生活の質を高めることによって地域のプレミアムブランドを構築するという住民の意思決定を中心とし、それを実行するための各ローカル機関が連携している。またリージョナルレベルでは、ワインツーリズムがワイン産業以外の各産業とリソースを共有し、地域のプレミアム価値を高めることで共進している。最後にナショナルレベルでは、国のツーリズム政策、環境政策、地方推進策、グローバル政策の変化に連動している。

このように、ナパバレーのツーリズムビジネス・エコシステムはローカル、リージョナル、そしてナショナルの3つのレベルの相互作用によって成り立っている。エコシステムの主体である地域住民は付加価値を共有すると同時に、新たな価値創造活動にも常に積極的に取り組んでいる。その結果、目先の短期的な利益を追求することなく、長期的かつ持続的な地域発展を目指すツーリズムが可能となっているのである。

次に、ツーリズムビジネス・エコシステム（図表5）の各部分の特徴と役割について具体的に明らかにする。

【ローカル】

Murphy（1985）によれば、ビジネス・エコシステムの中心部はキャパシティの balan

スと住民参画から構成されており、キャパシティは規制と戦略で調和を維持している。乱開発を防止するため、土地開発の段階からビジネス許可の段階に至るまで規制が設けられており、地域住民の生活の質を維持しながら、ビジネス戦略的にプレミアム化を推進してきた。この経緯は Napa Country Annual Report の記述および Nancy 氏らのインタビューでも繰り返し語られていた。このエコシステムの中心部は、以下の2つから構成されている。

(1) ワイナリーを軸とした地域住民の意思決定制度

ナパバレーのワインツーリズムでは、中心部分に複数の意思決定機構があるが、NVV (Napa Valley Vintners) と VNV (Visiting Napa Valley) が中核を担っている。NVV はワイナリー連合であり、自治組織の中で最も統率力のある意思決定機関である。初代会長 Robert Mondavi 氏の「共に立ち上げればもっと強くなる (Stronger When Stand Together)」というスローガンのもと組織され、ほぼすべてのナパワイナリーが加盟している (2016 年のインタビュー)。ワインツーリズムは 2000 年頃から「上げ潮はすべてのボートを押し上げる (A Rising Tide Lifts All Boats)」という地域の統一コンセプトに基づき導入された。当初、ナパバレーはワイン産地として知られてはいたものの、ワインバイヤーを除いては外部からの訪問者はほとんどなかった。世界に向けて地域のプレミアムブランドを周知させるために、Mondavi 氏は「人を連れて来れば、利益も付いてくる (Bring the people, Bring the Profit)」と訴え、住民投票によってワインツーリズムビジネスが地域産業として承認された。その結果、ワイナリー、観光インフラ、文化施設、レクリエーション施設などが建設された (Mondavi,1999)。

VNV は 2000 年に設立された DMO (Destination Management Organization) であり、ツーリズムビジネスのプロモーションを統括する独立営利団体である。当初は観光パンフレット制作などの限定された活動に従事していたが、2009 年に現 CEO の Clay Gregory 氏が就任して以降、プレミアムツーリズム戦略の強力な推進役となった。2018 年の Clay 氏へのインタビューでは：

VNN は「私たちは地元の企業のために働く (We do business for the businesses here)」をミッションに掲げ、高収益を見込める富裕層を戦略的に誘致し、プレミアムツーリズムの普及に取り組んでいる。現在も地域住民の生活に与える負のインパクトを最小限に抑えつつ、収益を最大化するプレミアムツーリズム戦略を推進していると語っていた。

その他の意思決定制度は、各ステークホルダーを代表している。地域にとって今後の方向付けとなる意思決定は、この協議制度によって慎重に調整されている。

（２）住民自治制度による規制と振興策

ナパバレーではワイナリーと観光客が増えているにも関わらず、観光資源が魅力を保っている。その背景には、下記のような独自の規制が設けられている。

- ① 1968 年、住民投票により農地法が適用され、米国初の農業保護用地と認定された。これによって、今日までの発展の方向性が決定づけられた。
- ② 1981 年、カリフォルニア州によって米国初のアメリカぶどう栽培地域（AVA）に指定され、高付加価値化による差別化を可能にした（Conaway, 2002）。
- ③ 観光列車の乗り入れによるワイナリーの混雑を防ぐため、途中下車駅を設置していない。通常の観光は終着駅である商業都市ナパシティで楽しんでもらうようにしている。また乗車中、美しい風景を眺めながら食事とワインを提供することで、楽しい経験を演出している（2019年にBike Trail, Spa & Hot Springなどの観光施設を対象に観察調査を行った際に、Napa Valley Trainの観光案内事務所で受けた説明による）。
- ④ ワイナリーへの観光バスは、同時に2台停車できないように規制している。観光バスの駐車を少なくすることで、マスツーリズムを拒否しているのである（Maria Sonia, Customer Relation at Signorello Estateの紹介）。
- ⑤ ワイナリー定義条例（WDO：Winery Definition Ordinance）によって、ワイナリー内でのホスピタリティ事業の運営が禁止されている。当初は観光客の混雑に伴うワイナリーの環境保全が目的だったが、レストランやホテルのプレミアム化を促すきっかけともなった。2010年にはプレミアム戦略の指導方針のもとでのワイン造りと教育というコンテンツに限定するという条件で、一部規制緩和されている（Napa County Historical Societyの資料）。

このように、住民協議の制度によって、おおよそ地域内のすべての活動について規制や行動指針が確立されている。VNVのClay Gregory CEOは「自治による規制」がナパバレーの最大の特徴であると述べていた。

【リージョナル】

ナパバレーでのすべての活動は同地域のツーリズムビジネス・エコシステムの中心部と調和させ、プレミアム化の目標を共有することで相乗効果の創出を図っている。それにより、ワイン、食事、自然景観、ホテル、アート、ショッピングなどにおいて、世界最高クラスの観光経験を提供する観光地として進化を続けている。

- ① ワインと美食を結び付け、「最高の美食の地」としても非常に成功している。前述のように、WDOの規制によってワイナリーのホスピタリティ事業運営が禁止された影響で、

ワイナリーの非従事者や域外のシェフがナパバレーに集まり、美食ビジネスを開業することが可能となった。その結果、「唯一無二の超高品質の食材と地元の職人による一流の料理を堪能できる美食の地」となったのである。ナパ郡の5つのタウンのうちナパ、ヨントウィル、セントヘレナは、全米で有名なシェフが最も多くいる場所として知られ、高級レストランやおしゃれなカフェが立ち並び、ワインと食事の相乗効果で高級美食のメッカとなっている。地元にあるアメリカのエリートシェフ養成専門学校 CIA (The Culinary Institute of America) の存在も、美食に大きく貢献している。

- ②ハイシーズンのナパバレーには1日1万7000人もの観光客が訪れ、約5億円を消費する。彼らは極めて客単価の高い富裕な観光客である（資料1、2）。宿泊施設は同地での観光を「究極の大人のロマンチックな休暇」と位置づけており、いわゆる「大人のディズニー」と称されている（ほとんどの宿泊施設は子どもの同伴を推奨していない）。宿泊施設は厳しい規制のもとでも徐々に数が増えているが、同時にプレミアム化も加速している。
- ③VNVは2010年に導入されたTID (Tourism Improvement District) という宿泊賦課金によって運営されている。TIDはホテルの売上額の2%を徴収し、地域のマーケティングプロモーションに充てる仕組みである。ワインツーリズムのプレミアム化の成功により、VNVのマーケティング資金は増え続けており、2019年には7億円を超える込みである。VNVはこの資金を活用し、アメリカ国内のみならず世界の富裕層にターゲットを絞った誘致活動を展開している (Gregory, 2018 インタビュー)。
- ④ナパバレーにおける芸術活動は、芸術を「グッドライフ」というライフスタイルの一部であるとするプレミアム観光客に好評を博している。地域に芸術的な雰囲気を出するため、質の高いギャラリーを誘致した。プレミアム観光客向けに著名な芸術家や地元の芸術家の作品を中心に展示しているのが特徴である。地元のライフスタイルを芸術表現として作品に収め、観光客に訴えかける芸術活動は、高い収益をもたらしている。また、ナイトライフの質を高めるための劇場やナイトクラブも完成し、夜ごと野外コンサートが開催されている。2001年にはワイン・フード・アート Copia (ワイン、グルメ、芸術を同時に楽しめる総合施設) がナパシティに建設された。このような充実した芸術活動もプレミアム化の促進に貢献している。
- ⑤NVVやナパバレーカレッジなどの教育機関が質の高いワインツーリズムのホスピタリティのトレーニングプログラムを開発し、プレミアムツーリズムに必要な人材を育成している。また、ナパ教育局と非営利団体 Napa Learners は共同で小学校から実地訓練、見習い、自由ワークショップなどのプログラムを通じて、創造性豊かな次世代の人材の

養成に努めている。

- ⑥プレミアムツーリズムによって地元の生活費が高騰したり労働力市場への圧力となったりしないように、必要な住民には割安な家賃で入居可能な住まいを提供するハウジング事業に官民一体となって取り組んでいる。住民の生活水準を維持・向上を図りつつ、持続的な発展に必要な人材と労働力の確保を目指しているのである（City of St. Helena, 2009）。
- ⑦交通インフラにおいては大量輸送交通手段を極力制限し、観光客の要望に細かく対応できるカスタマイズ交通（リムジン、観光タクシーなど）を採用している。サービスの質を向上することによって観光客の欲求を充足すると同時に、地域の観光キャパシティへも配慮しているのである（Gmelch, 2011）。

【ナショナル】

ナパバレーのツーリズムビジネス・エコシステムは、地域外との連携はオープンにしながらも、内部では独自性を保っている。世界中の富裕層をターゲットにするため集客力のある外部組織のリソースを活用し、集客のレバレッジを図っている。具体的には、U.S. Travel Association（米国最大手観光促進 DMO）、Visit California（米カリフォルニア州観光誘致 DMO）、株式会社 JTB および JTB 海外グループ企業と連携する各国の大手観光 PR 組織などと提携し、会員の富裕層の中から誘致対象を選んだうえで、効果的に訴求する仕組みを構築しているのである。東京でも高級レストランでディナーレセプションを開催し、ワイン文化や美食に関心のある富裕層に直接誘致活動を行っている。

こうした明確なターゲットの選別とレバレッジ効果によって、世界各地から富裕層の獲得に成功している。ナパバレーでは観光客総数の 20%（約 70 万人）が海外からの観光客である。ナパバレーの海外観光客は平均年収が高いだけでなく、リピート率が非常に高いのも特徴である（資料 3）。ワインという共通文化を通じて、彼らは国や文化の違いを超え、何度もナパバレーを訪れる。観光資源を強化・共創してくれる観光客を選別しアプローチする戦略によって、プレミアムツーリズムビジネス・エコシステムに好循環がもたらされているのである。

5. 結論、示唆、限界

1) インバウンド・ツーリズムの課題と発展のための方策

これまで見てきたように、ナパバレーのビジネス・エコシステムのケーススタディから以下のような課題が導出された。まず、観光ビジネスにおける高収益の維持は、地域住民

を中心とした規律ある内発的な自治によってはじめて可能となるということである。目下の我が国における COVID-19 後のインバウンド・ツーリズムを鑑みると、ローカル、リージョナル、ナショナルのすべてのレベルにおいて長期的戦略が欠如していることは否めないであろう。その観点からすると、ポスト COVID-19 のツーリズム産業はまさに今、「大量受入・少額利益」のモデルから脱却できるか否かの転換点に立っていると言えよう。本研究で明らかとなったように、適正な受入量と適正な利益とがバランス良く調和した地域住民中心によるプレミアムツーリズムエコシステムの構築が、今後のインバウンド・ツーリズム発展のための重要な方策のひとつとなるだろう。

2) 結論と示唆

本稿では、日本のインバウンド・ツーリズムが持続的に発展するためには、地域の価値向上を通じた高価格化の実現が必要であることを前提としたうえで、米国ナパバレーの事例にツーリズムビジネス・エコシステムのフレームワークを適用して分析し、地域価値向上における連携のマネジメントにツーリズムビジネス・エコシステムのフレームワークを適用することが有効である可能性を提示した。

ナパバレーのケーススタディでは、反復観察によって得られた現地の資料に基づいて、次の点を明らかにした。ナパバレーのツーリズムビジネス・エコシステムは、①地域住民及び地域組織全体を包括したエコシステムである、②住民の長期的な生活の質をエコシステムの中心目標としている、③エコシステムを効率的に機能させるために、利益調整を円滑に行うことができる、④エコシステム全体は高収益性志向である。

以上のようなツーリズムビジネス・エコシステムを構築し、円滑に機能することによって、ナパバレーのワインツーリズムは住民の長期的な生活の質を向上させると同時に、経済的に高収益を継続的に獲得することができた。

本稿では研究示唆として、今日の観光客は様々なネットワークを通じて情報をシェアし合うコミュニティに積極的に関与しながら、ツーリズム経験を共同で創造していくことを希望し、観光客主導の価値共創によって「受動的視聴者」から「能動的プレーヤー」へと変貌しつつあることを指摘したい。ナパバレーのケースでは、地域住民を尊重した地元のステークホルダーたちがエコシステムの一要素となる観光客を選択することによって、エコシステムの一貫性が担保されていた。

本稿の主な限界としては、1 地域のみでの定性調査であり、より広範な事例調査が今後必要であること、また、日本への適用に関して比較調査がされていないことである。

おわりに

ツーリズム産業は地域の他の産業との相乗効果を生かし共創を図ることで、大きな持続的価値を生み出すことが可能となる。ナパバレーは既存のワイン農家群をツーリズムビジネス・エコシステムという観点から再定義したことによって、独自の地域文化を構築し、高付加価値・高価格化に成功した。

日本の全国各地には、数多くの優れた潜在的観光資源としての地場産業があるが、こうした既存産業を観光資源として見直し開発していくことによって、収益率及び質の高いツーリズム産業へと成長できる可能性がある。そのためには、ナパバレーのケースのような、観光地の住民の意思を的確に反映しつつ、地元のステークホルダーと観光客を取り込んだツーリズムビジネス・エコシステムの構築と、その適切な運営思想および手法が参考となるだろう。

以上のように、本研究では、成長著しいツーリズム産業に焦点を当て、持続的な成長を維持するためのツーリズムビジネス・エコシステムのフレームの初期的な仮説を提示した。ただし、本稿は初期コンセプト段階であり、今後異なった文化的背景と民族性、嗜好などの変数を加えることによって、より汎用性の高いツーリズムビジネス・エコシステムを構築することを目指したい。

参考文献

- Adner, R. (2017) Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43 (1), pp39-58.
- Bruwer, J. (2002) Marketing wine to Generation X consumers through the cellar door, *The Australian and New Zealand Grape grower and Winemaker*, Dec, pp67-71.
- Cabidu, F. et al. (2013) Managing Value Co-Creation In The Tourism Industry, *Annals of Tourism Research* 42, pp86-107.
- Charters, S. & Ali-Knight, J. (2002) Who is the wine tourist? *Tourism Management*, 23, pp311-319
- City of St. Helena (2009) St. Helena General Plan Update – *Housing Element*.
- Conaway, J. (2002) *The Far Side of Eden: New Money, Old Land, and the Battle for Napa Valley*. NY: Houghton Mifflin Harcourt.
- Destination Analysts (2017a) Napa Valley Visitor Industry, 2016 Economic Impact Report.
- Destination Analysts (2017b) 2016 Visitor Profile Final Report of Findings.
- Dodd, T. (2000) Influences on cellar door sales and determinants of wine tourism success: results from Texas wineries, in: C. M. Hall, L. Sharples, B. Cambourne, and N. Macionis (eds), *Wine Tourism Around the World: Development, management and markets*, Oxford: Elsevier Science, pp136-149.
- Dodd, T. & Beverland, M. (2001) Winery tourism life-cycle development: a proposed model,

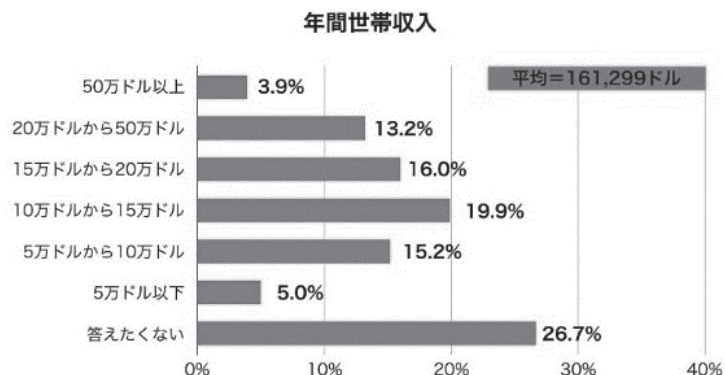
- Tourism Recreation Research*, 26 (2) , pp11-21.
- Getz D, Dowling R, Carlsen J, & Anderson D. (1999) Critical success factors for wine tourism. *International Journal of Wine Marketing*, 11 (3) , pp20-43.
- Gmelch, G. & Gmelch, S. (2011) *Tasting the Good Life: Wine tourism in the Napa Valley*, Indiana University Press.
- Jones, M., Singh, N. & Hsiung, Y. (2015) Determining the Critical Success Factors of the Wine Tourism Region of Napa from a Supply Perspective. *International Journal of Tourism Research*, Int. J. Tourism Res., (7) , pp261-271.
- Kumar, P., Dass, M., & Kumar, S. (2015) From competitive advantage to nodal advantage: Ecosystem structure and the new five forces that affect prosperity, *Business Horizons*, 58 (4) , pp469-481.
- Mitchell, R., Hall, M., & McIntosh, A. (2000) Wine tourism and consumer behavior, in: C.M. Hall, L. Sharples, B. Cambourne and N. Macdonis (eds) , *Wine Tourism Around the World: Development, management and markets*, Oxford: Elsevier Science, pp115-135.
- Mondavi R. (1999) *Harvests of Joy: How the Good Life Became Great Business*, NY: Houghton Mifflin Harcourt
- Moore, J.F. (1993) Predators & Prey A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71, pp75-86.
- Moore, J.F. (1996) *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business.
- Murphy, P. E. (1985) *Tourism. A Community Approach*. New York-London: Methuen.
- Odum, P. (1970) Summary, an emerging view of the ecological system at El Verde. In: Odum, P, Pigeon, F. (Eds.) , *A Tropical Rain Forest*. U.S. Atomic Energy Commission, Division of Technical Information, Oak Ridge, TN, pp1191-1289.
- Odum, P. (1983) Basic Ecology, CBS College Publishing. 三島次郎訳(1991)『基礎生態学』培風館。
- Selen, W. and Ogulin, R. (2015) Strategic Alignment across a Tourism Business Ecosystem, *Athens: ATINER'S Conference Paper Series*, No: TOU2015-1560.
- Williams, P. (2001) Positioning wine tourism destinations: an image analysis, *International Journal of Wine Marketing*, 13 (3) , 42-58.
- Williams, P. & Kelly, J. (2001) Cultural Wine Tourists: Product Development Considerations for British Columbia's Resident Wine Tourism Market, *International Journal of Wine Marketing*, 13 (3) , 59-76.
- Zahra, A. & Nambisan, S. (2012) Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55 (3) , 219-229
- 児玉徹 (2017) 世界で活発化するワインツーリズム、国際貿易と投資、季刊 108 号、191-199。
- 深尾京司, 金榮慇, & 権赫旭. (2019). 観光産業の生産性 (特集 観光産業の雇用と労働). 日本労働研究雑誌, 61 (7) , 17-30.

受付日：2020 年 6 月 29 日

受理日：2020 年 11 月 12 日

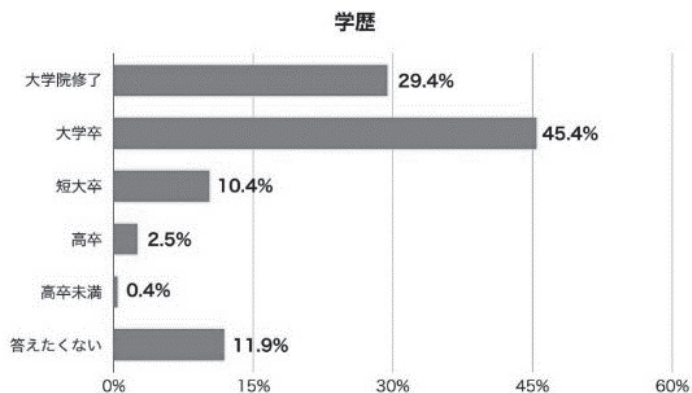
参考資料

資料1 ナパバレー観光客の平均世帯年収



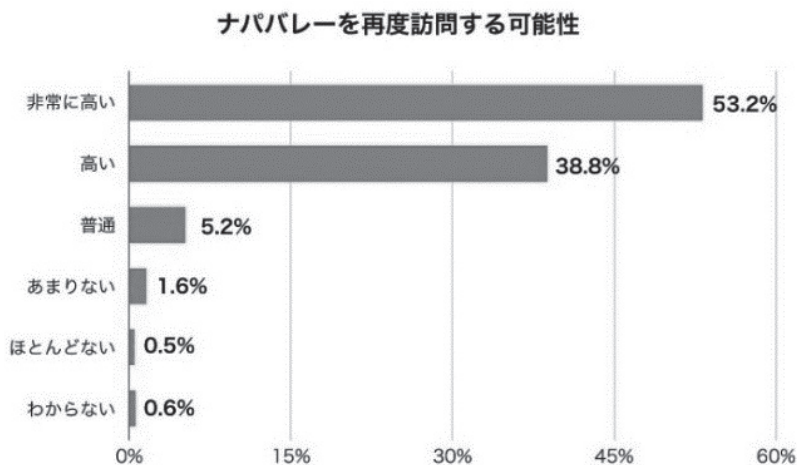
出所：Destination Analysts 2017

資料2 ナパバレー観光客の学歴分布



出所：Destination Analysts 2017

資料3 ナパバレー観光客のリピーター率



出所：Destination Analysts 2017