

観光クラスター戦略の実践に関する一考察：

徳島県鳴門市の事例研究を中心に

緒方 康仁

キーワード：観光クラスター戦略、クラスター理論、観光地ライフサイクル、フローチャート・アプローチ、ミニクラスター、知識創造理論、イノベーション・エコシステム、地域活性化

1. はじめに

2021年8月現在、COVID-19のパンデミックにより、日本の観光産業は壊滅的なダメージを受けている。現状では、観光産業復活の道筋はまだ不透明である。ただし、成長産業としての観光産業への期待は非常に大きなものであることには変わりがない。実際、経年に亘って、観光産業におけるイノベーションを促進するために様々な取組みが行われてきた（e.g. 近藤, 2018; 大社, 2018）。

その一つが「観光クラスター」の形成である。観光クラスターに関する言及¹自体は、産業クラスター論が登場した20年ほど前まで遡ることができる（e.g., Porter, 2008）。以降、産業クラスター概念が広く普及するなかで、地域産業政策の1つとして度々取り沙汰されてきた²。観光に関する学術的研究においても、観光クラスターは重要な概念、研究テーマの一つであり、継続的な考察が行われている（e.g. 朽木, 2013; 藤田・樫原, 2018）。

しかしながら、先行研究において、観光クラスター形成の実践について考察してい

¹ 産業クラスターの事例として有名なカリフォルニアのワインクラスターについての考察で触れられている。

² 国レベルの産業政策では、経済産業省が打ち出した施策「産業クラスター計画」が代表例である。第Ⅰ期（2001年～2005年）を立ち上げ期、第Ⅱ期（2006年～2010年）を成長期、第Ⅲ期（2011年～2020年）を自律的發展期として計画・実行されたが、事業仕分け報告者等を踏まえ、第Ⅱ期を1年前倒しの2009年度で終了することになった。これにより産業クラスター計画予算は廃止され、以降は自律的な発展を目指すことされた（経済産業省地域経済産業グループ, 2020）。一方、地域レベルの産業政策では、地域の実状を反映し、様々なクラスター政策が展開されてきた。観光クラスターの形成はその一つである。

る研究はほとんど確認できない。とりわけ、山崎（2002）が主張するような「クラスター戦略」という概念、すなわち、先進的なモデル地域をコピーする戦略ではなく、個性的な産業地域を形成し、他の地域との間に差異を確立するという意味³での「観光クラスター戦略」についての考察は皆無に等しい⁴。

かかる問題意識の下、本研究の目的は、観光クラスター戦略を実際にどのように実践していけばよいのかについて考察することにある。特に、既存観光産業におけるイノベーションが必要とされている地域において、観光クラスター戦略を推進するための実践的手法の導出を狙いとする。

研究方法は、検証的・説明的事例研究に基づいた探索的考察を採用する。既存のクラスター理論を特定の事例に適用することでその有効性を検証し（Yin, 1994; 澁谷, 2009）、更に、検証結果から、クラスター理論だけでは十分にカバーできない論点については他理論にて補完を試みる。そして、再度、事例に対して考察を行うことで実践的手法について検討する。問題意識と研究方法を踏まえ、考察対象とする事例は、①歴史的に観光産業が発展していること、②観光産業が衰退傾向にありイノベーションが求められていること、③公開されている資料からはクラスター形成への取組みが確認できないこと、の3点を選定条件とした。加えて、本研究は、実務的貢献を重視していることから、調査協力を得られるだけではなく、今後、本研究の成果を活用したアクションリサーチも可能な地域であることを考慮し、最終的に徳島県鳴門市を選定した。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、考察対象となる鳴門市の観光産業の現状と課題について考察する。第3節では、鳴門市、特に鳴門公園に対してクラスター理論を適用しその有効性を検証する。第4節では、観光クラスター化の実践的手法の検討を行い、鳴門市を対象にした観光クラスター戦略を推進するための実践的手法について提示する。最後に結びとして、本稿における考察結果の要約、今後の課題について述べ、インプリケーションとして、観光クラスター戦略からみた地域活性化に関する若干の考察を行う。

2. 鳴門市の観光産業の現状と課題

2-1. 鳴門市の歴史と現状

³ 山崎（2006）は単純な戦略の模倣は好ましい戦略ではないとし、クラスター戦略の策定には、まずは広域的な観点から地域内の産業集積の現状と課題を詳細に調査することから開始し、産業クラスター全体の生産性とイノベーション力を高める戦略を独自に構築することが望ましいとも主張している（山崎, 2006, pp. 180-181）。

⁴ 観光クラスター戦略を実践的に取り組んだ研究としては、西井（2014）が一例として挙げられるが、研究数が圧倒的に少ない状況である。

鳴門市は、渦潮に代表される風光明媚な自然環境を有し、なると金時やレンコン、鳴門海峡の急流にもまれた鳴門わかめや鳴門鯛など食のブランドの宝庫である。また古くから四国の玄関口として活発に人口が交流されるなか、観光産業や商業、そして塩業から派生した様々な産業が発展してきた。近年の鳴門市の施策においては、市のめざすべき将来都市像や基本目標を示した「第六次鳴門市総合計画（後期基本計画）2017～2021」を策定し、総合戦略として「鳴門市人口ビジョン2020」「なると未来づくり総合戦略2020」を策定している⁵。いずれの施策も人口減少が深刻なスピードで進行していることから、鳴門市の強み（良いところ）を活かしてまちづくりを実施することを基本方針として盛り込んでおり、観光ツーリズム振興が大きな課題の一つとなっている。

この鳴門市の一連の政策の現状・課題について実態を把握するため、鳴門市役所に対してインタビュー調査を実施した⁶。インタビュー調査の結果から、以下のような実態が明らかになった。

①現状への危機感

鳴門市では、地域活性化の項目出しとロードマップは作成してはいるものの、どのように実行に移すかが長年の課題となっている。実施済の政策についても期待ほどの効果が表れていない状況にあり、現状を打破する必要性があると考えている。

②魅力発信の必要性

鳴門市の地域性として、農業、漁業、塩業、観光業、商業施設、ボートレース場等、歴史的な多様性により発展してきており、過去まではそれぞれの強みで発展してきた状況である。現状では、淡路島や高知県の知名度が上がり、鳴門の魅力が十分に発信できておらず、鳴門が「通過点」との認識で、今までとは違って何かの対策を打って地域活性化が必要になってきている段階であると認識している。

③地域資源の更なる活用

活用できる資源という意味では、渦潮、ドイツ館、大塚記念館、農産物、海産物、自然環境、阿波踊り、ボートレース等、淡路島や高知県以上にポテンシャルは高いと思っている。今後5年でIR、大阪万博、オリンピック、コロナ終息後の需要増の見込みがあるため、この機会に加速的に何か活性化対策を打ち出したいと考えている。

⁵ 鳴門市の公開資料『第六次鳴門市総合計画後期基本計画2017～2020』、『鳴門市人口ビジョン2020』、『なると未来づくり総合戦略2020』による。

⁶ インタビュー調査は2020年9月17日13:00～14:00尾崎康弘氏（鳴門市役所企画総務部戦略企画課）に対して実施。

④ソフト面での政策頼り

鳴門市としては、ソフト面での政策に頼らざるを得ない。道路整備や設備改造となると県が主導しているため、必ずしも必要なハード面の対策が市主導で実施できる状況ではない。

⑤地元企業同士の関係性

企業の地域性としては、同種産業内で良好な関係を築いているところもあれば、歴史的に関係がよくないところもあり、同種産業内での話し合い自体が成立しない場合も少なくない。異業種間まで話し合いの輪を広げるとなると信頼関係構築に相当の時間が必要となり、なかなか活性化の検討が進まない要因の一つでもある。ただ、個人個人の人はホスピタリティのあるいい人たちばかりである。

⑥観光産業の活性化

産業がいろいろと混在するなかで一番の課題と認識しているのは「観光業」であり、ブランディングを進めるのか、コンテンツを充実させるのか、一部、取組みを実施しながらの試行錯誤している状況である。「このとりレンコンブランド」、自然環境、酒造、旧市街地が楽しめる「撫養街道サイクリングコース整備」、JRとの連携で「ウォーキング街道整備」を進行・検討中。また淡路―鳴門を一体地域として活性化する案も考えており、コンサル業者への依頼も検討中の状況である。

⑦外部からの分析

外部による分析によれば、観光資源はトップクラスであるにもかかわらず、①もう一度訪れてみたい魅力が低い、②鳴門のブランド力発信が十分ではない、③観光施設間の連携が不十分等の課題が浮き彫りとなっており、やはりこれら課題に対して住民や企業と「一緒に苦しんで」実行に移すことが重要だと考えている。

以上のように、観光産業の更なる振興の実現を模索しているもののなかなか実現にはこぎつけていないというのが現状であり、実行面での課題山積というところである。

2-2. 観光資源と来場者推移

鳴門市の観光資源は、大きく区分すると鳴門公園地区、市街地地区、大麻地区に存在している（図表1）。特に、鳴門公園地区に観光資源が集中しており、徒歩圏内で観光

ができるメリットがあると考えられる。市全体として捉えた場合、観光資源は多く保有するものの、観光資源からの広がりや資源間の連携が弱みであると考えられる。

図表 1：鳴門市観光マップ



出典：鳴門市観光ガイド「歓喜の歌渦巻く鳴門」を元に加筆修正して筆者作成。

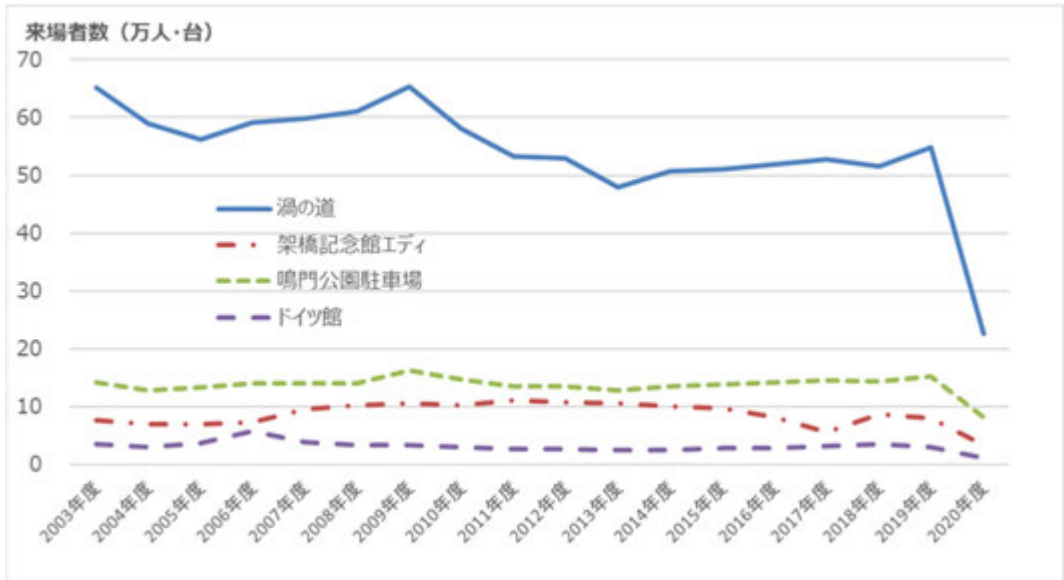
図表 2 は、鳴門市内の主要な観光施設来場者数推移を示している。コロナ禍において 2020 年度の観光施設来場者は劇的に落ち込んでいる。来場者数の傾向としては、2009 年度に高速道路上限 1,000 円による車での観光客の増加や 9 月の大型連休効果もあり若干の来場者数が増加したものの、2009 年以降は、ほぼ横ばいで推移している。

図表 2 が示す状況は、Butler (1980) が提唱する「観光地のライフサイクル」および、川原 (2006) が提唱する「時間的経過と観光地域の価値変化」から分析できる (図表 3)。

Butler (1980) は「観光地のライフサイクル」というモデルを提唱している。観光地が発展・衰退していく過程が存在し、「探索段階」「包含段階」を経て「発展段階」に移行した後は「成熟段階」を迎える。観光地として成熟した先には、地域の魅力が低下することで、旅行者数が飽和状態となる「停滞段階」が存在するとされる。鳴門市の場合

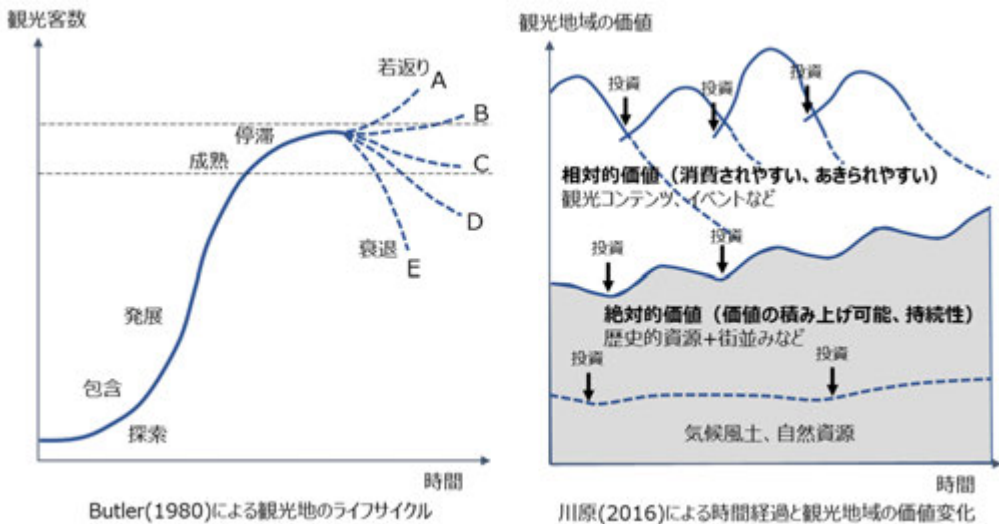
合はまさに「停滞段階」にあると考えられ、今後の対応次第では観光客数が増加から減少まで、言い換えれば、今後「若返り」から「衰退」までの可能性があると考えられる。

図表 2：観光施設来場者数推移



出典：四国運輸局統計情報「四国の主要観光地入り込み状況」を元に筆者作成。

図表 3：Butler、川原による観光地ライフサイクルの概念



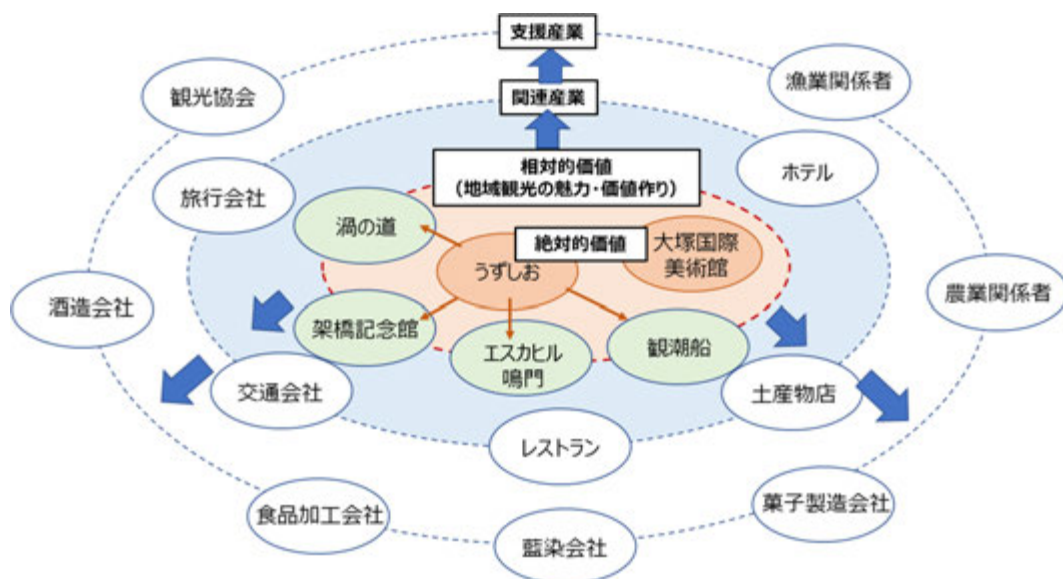
出典：Butler (1980, p. 7)、川原 (2016, p. 3) から筆者作成。

一方、川原（2016）は、時間的経過と地域観光の価値変化について考察している。川原（2016）によると、観光地域の価値は「絶対的価値」と「相対的価値」が存在すると論じており、「絶対的価値」は地域資源を保全し磨くことで積み上げ式的に価値が上がっていくとしている。この絶対価値を表現する展示・体験設備やコンテンツなどが有する「相対的価値」は、飽きられやすく消費されやすいものであり、短期の繰り返しの投資によりその効果を維持していく必要があるとされる。鳴門市の現状としては、「相対的価値増大のための投資の時期」であると考えられる。

2-3. 観光資源から関連・支援産業へのつながり

この川原（2006）の絶対的価値、相対的価値の考え方を鳴門市の一地域である鳴門公園における観光資源に適用すると、観光資源から関連・支援産業へのつながりは図表4のように示すことができる。

図表4：観光資源から関連・支援産業へのつながり



出典：筆者作成。

絶対的価値である「うずしお」「大塚美術館」を起点として、うずしおを楽しむ展示・体験設備つまり相対的価値を提供するサービスとして、「渦の道」「架橋記念館エディ」「エスカヒル鳴門」「観潮船」が広がっている。これらが結果として「地域観光の魅力・価値づくり」につながっており、そこから関連産業としてホテル、土産物店、レストラ

ン、交通会社、旅行会社などが挙げられ、これらの支援産業として農漁業関係者、菓子製造会社、食品加工会社、酒造会社、観光業界、藍染会社などが存在していると考えられる。

3. クラスタ理論の適用・検証

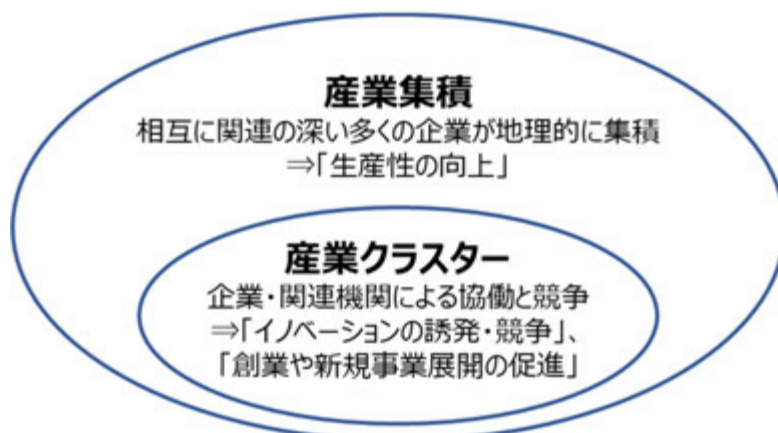
3-1. 鳴門市における観光産業のクラスター化の現状

以上の鳴門市の観光産業に現状と課題を踏まえ、本節では、クラスター理論からの考察を行う。最初に、鳴門市の観光産業のクラスター化の現状について考察する。

笹野（2014, pp.19-20）は、産業クラスターのメリットとして、「生産性の向上」「イノベーションの誘発・競争」「創業や新規事業展開の促進」の3点を挙げている。この内、生産性の向上は産業集積の経済的効果でも見られることができ、産業クラスターの本質的な特徴である「企業・関連機関による協働と競争」が当該地域でイノベーション活動を活発にし、創業を増やし、既存企業による新規事業展開を促進すると考えられる。よって、図表5に示すように、産業集積の中に、更に高度化された産業クラスターが存在すると捉えることができる。

鳴門公園の観光産業においては、同種関連・支援産業が集約しており「生産性の向上」は生じているものの、「イノベーションの誘発・競争」や「創業や新規事業展開の促進」が明確には生じておらず産業集積はしているものの、観光クラスターの形成途上であるといえる。

図表5：産業集積と産業クラスターの概念図



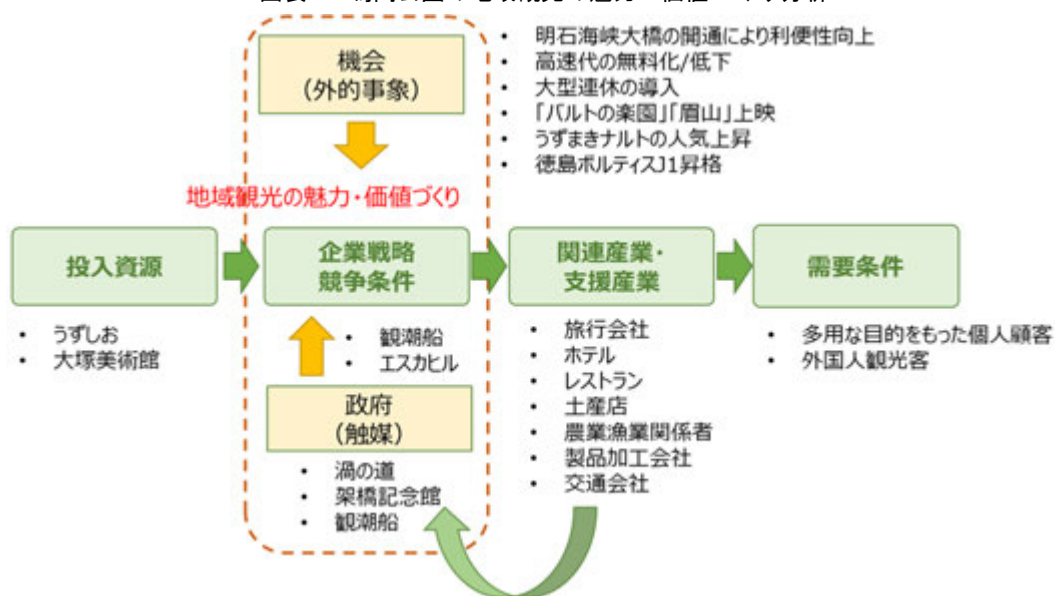
出典：笹野（2014, p. 20）に加筆修正して筆者作成。

3-2. ダイヤモンド・モデルの修正～適用

金井（2005）、赤岡・日置（2005）のダイヤモンド・モデルの議論でも指摘されているように、先行研究においては、ダイヤモンド・モデルにおけるクラスターやネットワークの形成過程における考察、つまり「いかにして産業クラスターが形成されるか」の考察が不足していると考えられる。

ダイヤモンド・モデルは、各要素間の関係性を重視し、いずれかの要素を起点としてそれぞれの要素が発展していく過程を分析するには有効ではある。しかしながら、観光産業のように、起点が一つの要素（投入資源）であることが明確な場合に、起点から各要素間の関係性を分析する場合に適用するのは難しい。実際、鳴門公園における観光資源から関連・支援産業へのつながりをダイヤモンド・モデルで分析しようとする、クラスター形成の過程が明確にならないため、現状の問題点や将来に向けた方向性などの実務面での応用に対応することが難しいと判明した。

図表 6：鳴門公園の地域観光の魅力・価値づくり分析



出典：筆者作成。

そこで、ダイヤモンド・モデルの要素条件の各項目はそのまま使用しつつも、投入資源を起点とした観光クラスター形成過程に適用できるフレームワークの構築を試みた⁷。起点は「投入資源」とし、そこから外部関連の「機会」や「政府」を活用しながら

⁷ クラスター理論だけではカバーできていない観点の欠如を補完するアプローチとして、宇野（2016）による新たな分

ら「企業戦略や競争条件」として地域観光の魅力づくりを推進していく。その結果、「関連産業や支援産業」も活性化され、「需要」も高まる。この地域観光の魅力づくりは関連産業や支援産業による協力・競争により成り立ちフィードバックされる形で地域観光の魅力・価値づくりが恒常的に発生し、クラスターが発生する。このフレームワークを鳴門公園に当てはめると図表6の通りとなる。

投入資源としては、うずしおや大塚美術館が挙げられ、「地域観光の魅力・価値づくり」においては、機会、政府、企業戦略・競争条件のそれぞれの要素により構成されている。つまり、機会として様々な外的事象により観光地としての魅力が増加する一方で、政府による渦の道、架橋記念館、観潮船の運営および企業による観潮船やエスカヒルの運営により、地域観光の魅力・価値づくりを推進してきたと考えられる。その結果、関連産業・支援産業が発達し、多様な目的を持った個人顧客などに対応した需要を生み出してきたと考えることができる。

3-3. 鳴門公園の課題

図表6の分析により、理想的な観光クラスターと比べることで問題点を浮き彫りにすることができる。産業クラスターの本質的な特徴は「企業・関連機関による協働と競争」により「イノベーションの誘発・競争」や「創業や新規事業展開の促進」とされるが、鳴門公園の場合は、この「企業・関連機関による協調と競争」による地域観光の魅力・価値づくりのフィードバックを入手できる情報からは、ほとんど確認することができない。

これは歴史的な背景に起因されたと考えられる。つまり、観光復興事業により政府主導で観光地の整備がなされ、政府が運用する観光施設を建設・運用することで地域観光の魅力・価値づくりを推し進めてきたことによる。そのため、本来、クラスター形成で重要である企業・関連機関による協調と競争による地域観光の魅力・価値づくりを推進してこなかったことが問題であると考えられる。

Porter (2008, 邦訳, p.35)によれば、政府が果たすべき役割は、触媒であり挑戦者としての役割であるとし、ダイヤモンドフレームの各属性を結びつける上で強力な役割を果たすが、政府の政策が成功するのは、企業が競争優位性を獲得できる環境を創り出す場合であって、そのプロセスに政府が直接介入することは想定されていない。政府の役割は直接的ではなく間接的なものである。

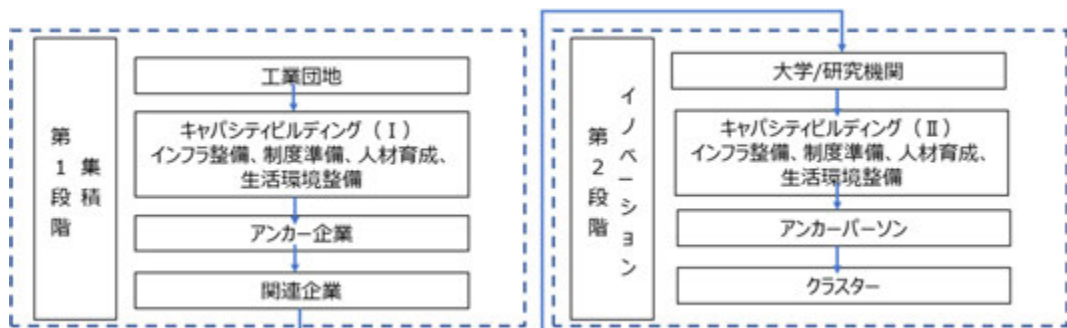
しかし、鳴門公園の場合は、政府が直接的に介入した事例として捉えられる。もちろ

析フレームワークの考察などが挙げられる。

ん、地域観光復興事業として政府主導での観光施設を建設・運用してきたことで着実に観光客を取り込み、鳴門公園を日本でも有数な観光地へと押し上げた政府の政策は評価すべきである。ただ、2-2で考察したように、観光客数が横ばいに推移しており、相対的価値を継続的に高める必要が生じている現在においては、政府主導のみの対応では対処できなくなっており、「民間企業主体の関連機関と企業の協力による地域観光の魅力・価値づくりの取組み」を活性化させる段階にきていると考えられる。

これは、渡辺・朽木（2011）が提唱するクラスター形成の論理的な道筋を確立しようとするフローチャート・アプローチにおける第一段階の「集積」から第二段階の「イノベーション」へ移行することでクラスター化を実現する過程と同義と捉えられる（図表7）。

図表7：産業クラスター政策に対するフローチャート・アプローチ



出典：渡辺・朽木（2011， p.3）から筆者作成。

以上、本節では、鳴門市の一地域である鳴門公園を対象にクラスター理論からの考察を行った。調査した範囲では、鳴門市全域においても、鳴門公園同様に観光クラスターの形成途上にあると考えられる。次節からは、鳴門市全体の観光クラスター戦略を推進するための実践的手法の検討を行う。

4. 観光クラスター戦略を推進するための実践的手法の検討

4-1. 実践的手法構築のための理論的検討

4-1-1. ミニクラスターの形成

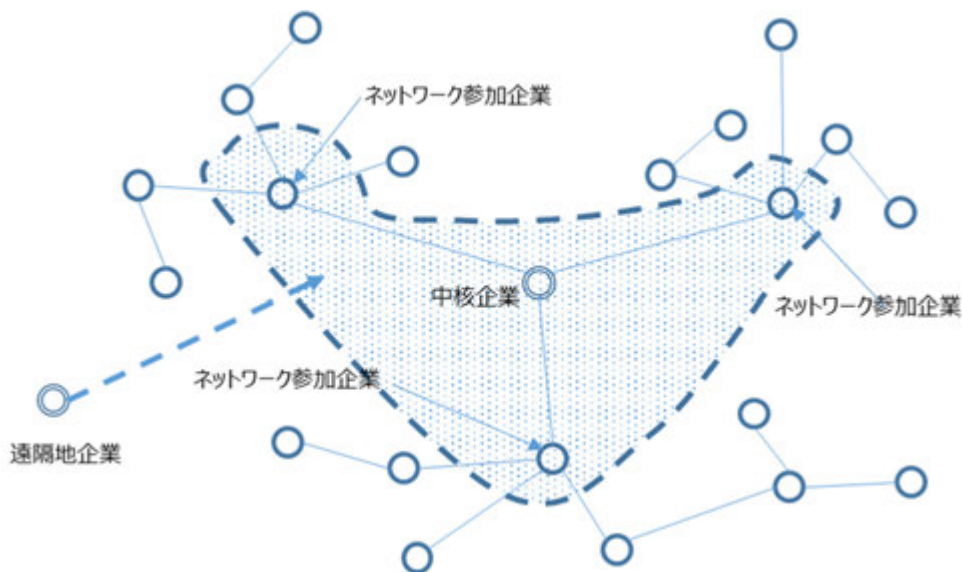
最初に、鳴門市において観光クラスター戦略を推進するにあたっての蓋然性について検討したい。これについては、盛岡（2005）の議論が参考となる。

盛岡（2005）は、クラスターが集積の規模を前提とするのであれば、規模がなければクラスターの形成は不可能ということになるが、規模の小さな産業集積においてもクラスター形成は可能であるとの問題意識から、Porter のマイクロクラスターよりもさらに地理的範囲が限定的される規模の小さなクラスターとしてミニクラスターを提唱している（図表 8）。

ミニクラスターを形成する企業は 10 数社程度であり、クラスターの集積の規模を前提にするのではなく、スモールワールドネットワークの少数主体による緩やかなネットワークの形成を促進させることで、集積の規模に関係なくクラスター形成のための要件を充足することは可能であるとしている。

図表 8 に示すように、中核企業が中心となって、ネットワークに参加する企業により構成されるが、参加する企業は 10 社程度の少数である。ネットワーク参加企業はそれぞれ自社独自にネットワークを保有しているため、ネットワーク参加企業と参加企業による自社ネットワークの協働によりクラスター化できるとしている。

図表 8：ミニクラスターの概念図



出典：盛岡（2005, p44）を元に加筆修正して筆者作成。

実践的手法の検討という点において、このミニクラスターの概念は重要と考えられる。特に鳴門市のようなクラスター形成過程においては、比較的形成しやすいミニクラスターの規模感を、まずは目指すべきであると考えられる。

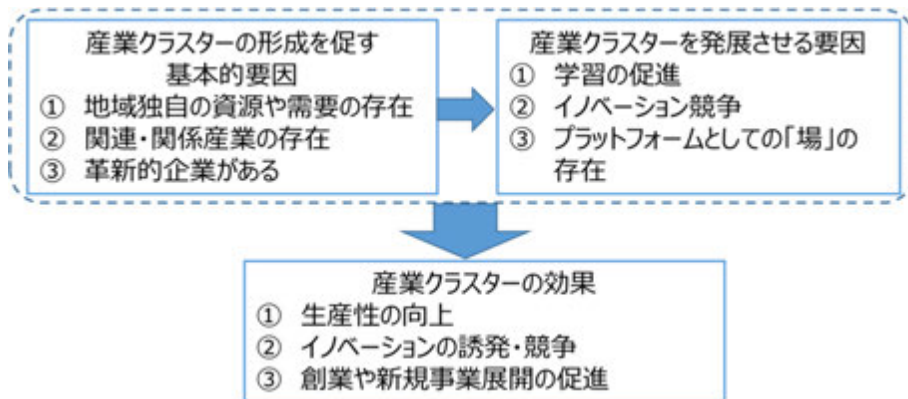
4-1-2. 「場」の形成

次に、鳴門市における観光クラスター戦略の推進をどこから着手すればよいのかについて検討するため、クラスター理論における産業クラスターの形成・発展要因について確認する。金井らは、産業クラスターを構成する要因間の因果関係として図表9のように整理している。

産業クラスターの形成を促す基本的要因として、①地域独自の資源や需要の存在、②関連・支援産業の存在、③革新的企業があるとし、産業クラスターを発展させる要因として、①学習の促進、②イノベーションの誘発・競争、③プラットフォームとしての「場」の存在を挙げている（金井, 2006, pp.69）。これらにより産業クラスターの効果として、①生産性の向上、②イノベーションの誘発・競争、③創業や新規事業進展の促進が生じるとされる。これらの要因の有無を確認することで、産業クラスター化の形成・発展過程において不足している要因を特定することが可能となる。

鳴門市においては、クラスター形成の要因の一つである革新的な企業が少ないことに加えて、クラスター発展の要素である学習の促進、イノベーション競争、プラットフォームとしての「場」存在が不足していると考えられる。「場」の形成に伴い、学習の促進やイノベーション競争が誘発されやすくなるため、不足している中でも、特に「プラットフォームとしての場」の形成が重要であると考えられる。

図表9：産業クラスターを構成する要因間の関連図



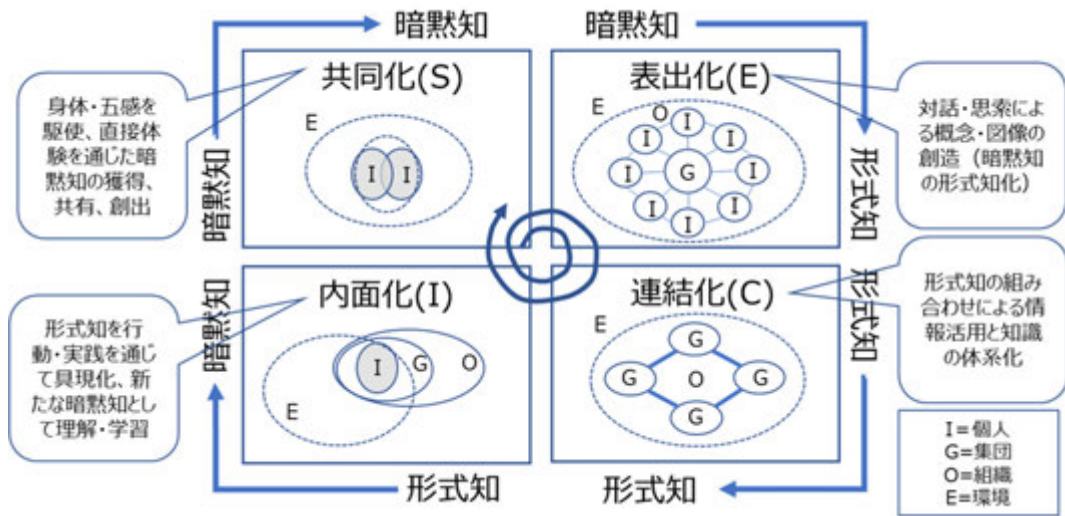
出典：金井（2006，p. 69）に加筆修正して筆者作成。

この「場」の形成については、知識創造理論からの考察が有益である。野中・紺野（2003）は、知識には形式知と暗黙知という2つの方があるとされ、客観的で定量化できる「形式知」以外に、主観的で、定性的で、ドキュメント化することができない「暗

黙知」が存在するとされている。知識を常に創造していくためには、形式知と暗黙知という相互補完的な2つの知識を常に変換することによって、質・量ともにより豊かな知識へと高める必要がある。そして、知識創造プロセスにおける2つの知の相互作用を①共同化、②表出化、③連結化、④内面化という4つのモードのスパイラルとしてSECIモデルが提唱されている（図表10）。SECIモデルを通して、知識創造活動を推進させるには、対話ができる「場」が必要とされる。

知識創造は個人の知識からはじまり、人々のグループへの知識へと発展し、組織として結合される過程を理論化したものであり、この理論は組織間、地域、国家レベルでの知識創造にまで適用可能であるとしている。

図表10：SECIモデル



出典：野中・紺野（2003，p.57）から筆者作成。

改めて、石倉ら（2006，p.70）の議論を振り返ると、クラスター発展のための重要な要因の一つとしてクラスター参加者をまとめる公式・非公式の有効なメカニズムの存在を指摘しており、このようなメカニズムを野中ら（2003）が論じる「場」という概念で捉えることが可能である。鳴門市においても、このような知識創造プロセスを形成するプラットフォームとしての「場」の形成が重要となってくる。

4-1-3. イノベーション競争の促進

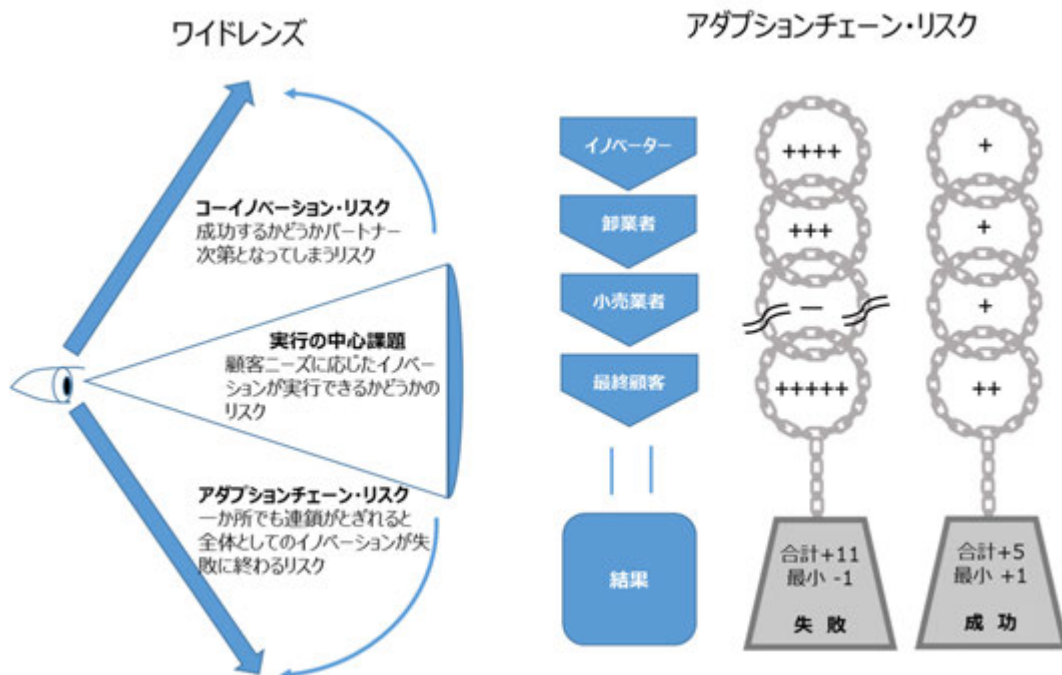
図表9で示したように、クラスターを発展させる要因には、「イノベーション競争」

が重要であり、理想型のクラスターでは、クラスターの構成員のイノベーションが誘発される。このイノベーション競争をいかにして担保するのかについては、「イノベーション・エコシステム」に関する議論が参考となる。

Adner (2012) は、イノベーションを生み出すためのコラボレーション（協働）こそが技術進歩を進めてきたとし、最終的な成功のためには、相互依存するパートナーとの関係を築き、全体のエコシステムを考慮することが不可欠であると主張している (Adner, 2012, 邦訳, p.6)。

エコシステムの全体像をとらえるためのツールとして「ワイドレンズ」という分析手法を提唱しており、実行の中心課題に加えて、「コーイノベーション」と「アダプションチェーン」それぞれのリスクを考慮する必要があるとしている (図表 11)。

図表 11：イノベーション・エコシステムにおける3つのリスク



出典：Adner (2012, 邦訳, p. xiii, 52) を元に筆者作成。

「コーイノベーション・リスク」とは自社の商業的成功がパートナーに依存してしまい、その結果、成功するかどうかパートナー次第になってしまうことで生じるリスクであるとされる (Adner, 2012, 邦訳, p.24)。「アダプションチェーン・リスク」とは、イノベーターからエンドユーザーに至るまでの関係者の連鎖であり、一番低い（弱い）

ものが全体を規定するため、一か所でも連鎖がとぎれると全体としてのイノベーションが失敗に終わるリスクであるとされる（Adner, 2012, 邦訳, p.44）。

実現可能性という面において、観光クラスター戦略の推進には、コーイノベーション・リスクとアダプションチェーン・リスクで代表されるような「誰かに頼りすぎず、誰もが損をしない仕組み」を創出していくことが重要となると考えられる。

4-2. 理想的な観光クラスター戦略の実践事例

以上の考察を踏まえ、本稿が想定する理想的な観光まちづくり、観光クラスター戦略を実践している例として、「伊勢市観光活性化プロジェクト」に注目する⁸。

伊勢市の伊勢神宮には多くの参拝者が訪れ、内宮前におかげ横丁や街並み整備などにより観光まちづくりを進めてきた。しかし、おかげ横丁のある内宮周辺と比べて外宮への参拝者数は減少の傾向であり、空き店舗が広がる伊勢市駅周辺の中心市街地の衰退は大きな課題となっていた。また、人々の観光のスタイルやニーズが多様化し、地元の人との交流やその土地ならではの体験などが求められるなかで、伊勢市はそれに十分こたえられていないのではないかといった危機意識があった。そのようななか、伊勢市（行政）の呼びかけによって、市内の観光や地域づくりに取り組んできた団体・個人が集まり、互いに連携して新たな事業に取り組んでいくことや、伊勢の観光地域まちづくりに関わる推進体制のあり方を検討する場として「伊勢観光活性化プロジェクト会議」（通称、活プロ）が設立された（図表 12）。

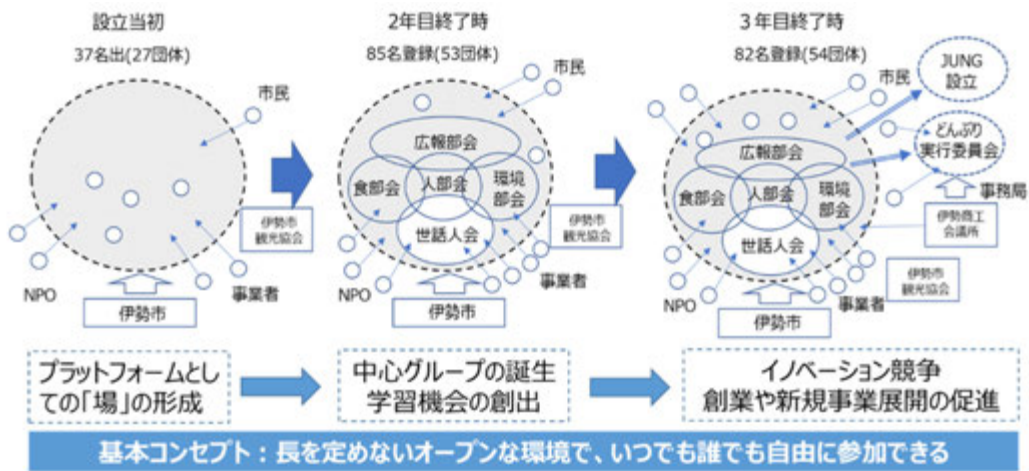
初年度である 2007 年度は、まずはお互いの活動内容の情報提供や顔の見える関係づくりを重ねることを中心に会議の場がもたれた。同時に具体的な事業を進めていくためのアイデア出しをするワークショップを行うなど、2 年目の活動の準備が取り組まれていった。設立当初から活プロは「長」を定めない緩やかな連合体（フラットな場）として、いつでも誰でも自由に参加できることをモットーにして運営が行われた。これら取組みは、プラットフォームとしての「場」の形成を重視し、「誰かに頼りすぎず、誰もが損をしない仕組み」構築を目指した取組みと捉えることができる。

2 年目に入ると、有志による世話人会が活プロ運営の主役として、企画・進行する方式となった。関係者が一堂に集い、情報共有を行う全体会議と同時に、具体的事業を推進するため、「食」「環境」「人」の 3 つのテーマに分かれた部会制をとり、それぞれの部会を 2～3 人の世話人が担当するといった体制を整えた。

⁸ 形成事例の記述は、観光力推進ネットワーク・関西 日本観光研究会関西支部（2019）『地域創造のための観光マネジメント』学芸出版社 pp.150-155 の内容に基づいている。

また、活動を広く市民に理解してもらい、関心のある参加者を募るためにも、紹介チラシの作成やホームページの開設を行った。参加者間の情報共有・連絡手段にはメーリングリストを活用するなどリアルとバーチャルの「場」づくりが進められた。食部会は「御饌井」の開発、環境部会は「サイクリングツアー」を企画し、モデルコースの作成、人部会は「子供たちが観光案内を体験する」活動を進めることとした。これら取り組みは、世話人会というリーダーシップを持つ中心グループが誕生し、各部会内で学習機会が促進される仕組みが構成されたと捉える事ができる。

図表 12：伊勢観光活性化プロジェクト会議の発展過程



出典：観光力推進ネットワーク（2019，pp. 152-154）を元に加筆修正して筆者作成。

3年目に入ると、食部会から「外宮さんにちなんだどんぶりを創ろう」コンテストを企画・実施する実行委員会が生まれ、商工会議所が事務局となって全国募集のコンテストを行い、その後、試食会、地元飲食店の参加へと展開した。また、活プロの中から、その理念を具現化する商品の企画・販売に取り組む合同会社JUING（ジューイング）がメンバー有志により設立された。誰でも伊勢を案内できる単語帳形式の虎の巻「伊勢あんちょこ」の販売を行うなどの事業を実施している。これらの取り組みは、観光クラスター化が形成され、イノベーション競争や、創業や新規事業展開の促進が実施されている状況と捉える事ができる。

このように、「伊勢観光活性化プロジェクト会議」は、基本コンセプトとして長を定めないオープンな環境で、いつでも誰でも自由に参加できるといった「誰かに頼りすぎず、誰もが損をしない」緩やかな場の形成を試み、その後、リーダーシップをとる中

心グループが誕生し、学習機会が創出され、最終的にはイノベーション競争、創業や新規事業展開といった自律的な発展を見せている。これら取組みは、個性的な産業地域を形成し、他の地域との間に差異を確立するという意味での「観光クラスター戦略」を実践していると捉えることができ、地域観光における産業クラスター化の理想的な形であると考えられる。

4-3. 観光クラスター戦略を推進する実践的手法

鳴門市の観光クラスター戦略としては、4-2で考察したようなフラットな場の形成から発展させていくことが比較的容易であり、理想的であると考ええる。

クラスター形成・発展の要素からの分析から、鳴門市においては、革新的な企業が少ない事に加えて、発展させるための要素である学習の促進、イノベーション競争、プラットフォームとしての「場」存在のすべてが不足していると考えられた。活プロ事例でも挙げたように、プラットフォームとしての「場」を起点として、リーダーシップを発揮する中心グループの創出、学習促進、イノベーション競争を生じさせる必要がある。

そのためには「場」の形成が不可欠となるが、明確なリーダーシップを有する人材が乏しいこと、および長年の企業間の確執があることなどにより「場」の形成そのものが容易ではない状況と考えられる。

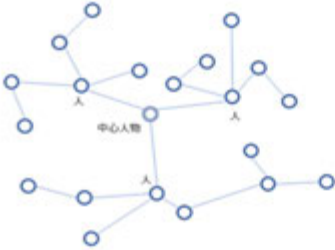
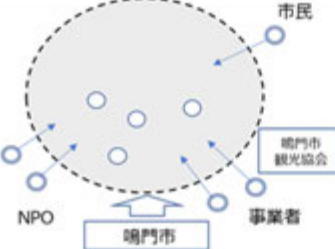
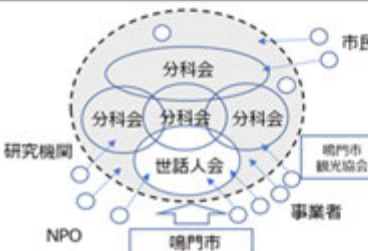
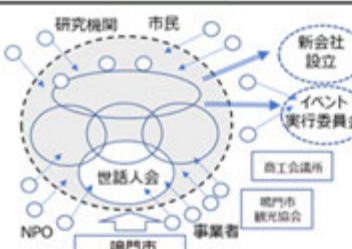
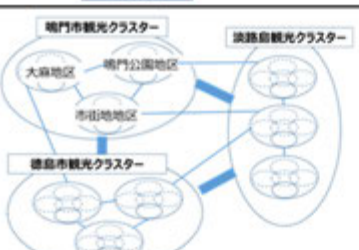
そこで、これら地域への提言として、非公式なフラットな場の形成からの観光クラスター化を提唱したい。図表 13 は、観光クラスター戦略の発展ステップとなる。

4-3-1. STEP 1: 個人個人間のネットワークの形成・発展

まず、地域や業界内で新たな「場」の形成が困難な支配的なロック状態、つまりは変化を望まない状態になっている場合、新たなプレーヤーの参加や小さな成功体験がロック解除に大きな役割を果たすと考える。この新たなプレーヤーの参加や小さな成功体験を積み重ねることにより地域や業界のロック状態を解除し、場の形成を進められると考えられる。具体的には、新たなプレーヤーとしては世代交代した新たな経営者や新たな業界からの参加者、起業者を意味しており、小さな成功体験とは小規模の集団により創出されたプロジェクトや製品などの成功を意味する。このような取組みの起点としては、非公式な個人のネットワークの連携が重要であり、特に新たなプレーヤーによる個人のネットワークを広げていく取組みが重要と考えられる。

鳴門市においても、このような取組みは散見する。例えば、DeGennaro Evan 氏は 2020 年に徳島県の魅力に惹かれアメリカから日本へ移住を決意し、鳴門市を中心に新たな

図表 13：観光クラスター戦略の発展ステップ

	発展のステップ	クラスター理論	知識創造理論 イノベーション・エコシステム
個人間の ネットワーク		地域独自の資源 や需要の存在 非公式な「場」の 形成	誰かに頼りすぎない、誰もが損をしない フラットな場の形成
↓ (初期段階) 場の形成		関連支援産業の 存在 公式な「場」の形 成	
↓ (中期段階) 場の形成		「場」の拡大 リーダーシップを 持った中心グルー プの発生 学習機会の促進	
↓ 観光クラスター化		クラスター化 創業や新規事業 展開の促進	
↓ 地域間連携		「場」と「場」の連携 イノベーション競争	

出典：筆者作成。

事業を展開しており、非公式な個人ネットワークの形成・発展を中心として事業展開している。Evan氏は、地域の特徴やつながり、環境を重視し「in the wind coffee」という店舗を有しないテント型カフェの事業を開始している⁹。コーヒー豆は県内の焙煎工場から、陶器カップやグラスも県内のNPO法人から調達し、フリーマーケット形式であるマルシェの参加や外国人個人事業主と連携してレンタルスペースなどでの出店を行なっている。事業を始めるにあたり、地域の人たちとの協働を意識しており、そのネットワーク拡大の中から空き地保有者やイベント企画者とのネットワークが構築されつつあり、カフェのみならず、ケーキ販売、個人アクセサリーの販売といった自社の事業拡大に加えて、露店を営む個人事業主間のネットワークの中心として空き地のフリーマーケットスペース化や不定期の露店の集まりイベントなど活動されている。このような新しいプレーヤーによる個人個人間のネットワーク（非公式な場）が形成・拡大され、事業の小さな成功体験を少しずつ増やしていくことで、更に大きな場の形成や公式な場の形成につながると考えられる。

4-3-2. STEP 2~4：場の形成〜クラスター化

次に、STEP2である場の形成（初期段階）として、非公式の場から公式の場への転換が必要となる。ここで重要なのは、イノベーション・エコシステムからの「誰かに頼りすぎず、誰もが損をしない仕組みづくり」であり、その実践的な取組みとして、長を定めず、誰もが自由に参加できるフラットな場の形成という形が望ましい。活プロの事例で挙げたように、初期段階として少人数の集まりの場の形成が重要となり、コアとなるメンバーはSTEP1で挙げた新しいプレーヤーが中心となり、関係者を公式の場に集まる仕組み作りが重要となってくる。

STEP3の場の形成（発展過程）では、リーダーシップを持った有志による中心グループの創出とクラスター発展の要因の一つである学習機会の促進を進める。この段階は、個性的な産業地域を形成するために、他の地域との間に差異を確立する「観光クラスター戦略」を模索する重要な時期となる。

STEP4においては、プラットフォームとしての「場」が醸成され、知識創造理論での暗黙知から形式知への移行、イノベーションの創出につながっていき、創業や新規事業展開が促進する段階、つまりは観光クラスター化となる状態となる。

現在、鳴門市においても公式の場は少しずつ形成されている。例えば、森下麻実子氏は県外に出た後、父が経営する鳴門観光興行に入社し、撫養街道の魅力再生に取り組

⁹ 2021年3月27日14:00-15:00 in the wind coffee 店舗試行時のインタビューによる

むために「撫養街道まちづくり協議会」を中心となって設立した¹⁰。歴史だけではなく、食文化も組み合わせたストーリーを提案しようと、協議会には同街道沿いにある徳島最古の酒蔵、本家松浦酒造場も参加している。撫養街道活性化のみならず、新型コロナウイルスの終息後に備え、欧米豪からの観光客を鳴門市に誘致しようと、経済団体などと一緒に「異文化に興味を持つ旅慣れた知的旅行者」向けの観光プランを開発するプロジェクトにも参加している。

4-3-3. STEP 5: 地域間連携

最終的には地域間連携として、淡路島や徳島市とのクラスター間での「場」と「場」との連携により更なる協働と競争によりイノベーションの創出により、創業や新規事業展開が更に促進する段階となる。この地域間連携はクラスター化されつつあるSTEP3からの取組みから検討をはじめても有益であると考ええる。

これは西井が部分最適と全体最適の関係性において指摘するように、現実的には、ある程度の部分最適化が行なわれ競争力のあるビジネスモデルが構築されていなければ、ビジネスモデルの全体最適化への取組みは行えない（西井, 2014, p.121）。この観点から言えば、まずは地域内のビジネスモデルの構築・再構築を第一目標とし、その結果として部分最適と成り得る。その後、地域間連携により更なる発展の過程で全体最適化が図られるステップとも捉えることができる。

5. 結び

本稿では、既存観光産業においてイノベーションが必要とされる鳴門市において「観光クラスター戦略」を実際にどのように実践していけばよいのかを考察した。その結果、既存のクラスター理論を鳴門市に適用し、理想的な産業クラスターと鳴門市の現状とを比較することで課題認識や対応策の立案が有効であることがわかった。ただし、クラスター理論のみでは、クラスター形成過程において具体的な検討を行うには不十分であったため、「場の形成」の観点から知識創造理論を、「イノベーション競争の推進」の観点からイノベーション・エコシステム理論を用いて理論的に補完した。これら補完により、観光クラスター化への発展過程である地域に応用できる「クラスター戦略」の実践的手法を考察することが可能となった。

¹⁰ 日本経済新聞電子版「鳴門観光興業、撫養街道の観光資源化に力」2020.08.03版、「遍路道の原点、撫養街道の再生を森下麻実子さん」2021.01.29版による。

しかしながら、実践的手法については、鳴門市における今後の対応策を検討した探索的考察に留まっており、その効果が有効であるかどうかは検証できていない。今後、アクションリサーチを引き続き実施することで、実践的手法の妥当性について実証していかなければならない。加えて、一般化可能性を高めるためには、更なる事例研究の蓄積が必要となる。これらについては今後の課題としたい。

本稿にて考察した個性的な産業地域を形成し、他の地域との間に差異を確立する「観光クラスター戦略」は、観光産業から地域を活性化させる「観光まちづくり」にも適用が可能であると考えられる。観光まちづくりは、西村（2012）、大澤（2018）が指摘するように、「地域社会」「地域環境」、そして「地域経済」をどのようにして調和させていくことができるのかが重要であるとされるが、実際には、このすべての側面を重要視するあまり目的が不明瞭となっているのではないかと推察する。本稿でも考察したように、まずは「地域経済」を中心とした観光クラスター戦略を立案し、「地域社会」と「地域環境」を調和させていくことが、より実践可能な地域活性化につながると考えられる。

最後に、筆者の故郷である鳴門市で地域活性化が求められている中、何らかの検討ができないかとの思いから本研究をスタートした。考察の結果、鳴門市は観光クラスターとして発展できるポテンシャルは十分に有していることが確認された。今後、可能であれば、筆者も観光クラスター戦略実行の一員として参加し、少しでも地域の助力となればと考える。今後の鳴門市の観光産業による更なる地域活性化を切に願い、結びとしたい。

【参考文献】

- Adner, Ron (2012), *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*, Portfolio Penguin. (清水勝彦訳『ワイドレンズ～イノベーションを成功に導くエコシステム戦略～』東洋経済新報社, 2013年)。
- Butler, R. W.(1980), “*The Concept of Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*”, *Canadian Geographer*, XXIV, 1(1980), pp.5-12.
- Porter, M. E. (2008), *On Competition Updated and Expanded Edition*, A Harvard Business Review Book. (竹内弘高訳『経営戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社, 2018年)。
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods (2nd ed.)*. New York, Sage Publications.
- 赤岡功・日置弘一郎（2005）「経営戦略と組織間提携の構図」中央経済社。
- 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗（2006）『日本の産業クラスター戦略』

- 有斐閣。
- 宇野誠二 (2016) 「クラスター研究における新たな分析フレームワークに関する考察」『経済研究』第 66 巻, 4 号, pp.131-330。
- 大澤健 (2018) 「観光まちづくりの理論的課題」『経済理論』第 392 巻, pp.81-107。
- 大社充 (2018) 『DMO 入門 官民連携のイノベーション』事業構想大学院大学出版部。
- 金井一頼 (2005) 「産業クラスターの創造・展開と企業家活動ーサッポロ IT クラスター形成プロセスにおける企業家活動のダイナミクスー」『組織科学』第 38 巻, 第 3 号, pp.15-24。
- 川原普 (2016) 「地域観光プランニング試論～地域の総合力で進める地域観光とそのため
の計画技術～」『2016 年度日本建築学会大会 (九州) 研究懇談会資料集』。
- 観光力推進ネットワーク・関西 日本観光研究学会関西支部 (2019) 『地域創造のための
観光マネジメント』学芸出版社。
- 朽木昭文 (2013) 「アジア地域の産業クラスターの展望と課題 : アジア成長トライアン
グルにおける「農・食文化クラスター」の形成」『開発学研究』第 24 巻, 第 1 号,
pp.8-17。
- 経済産業省地域経済産業グループ (2020) 「一令和元年度産業経済研究委託事業ー地域
における経済環境及び地域経済政策の在り方に関する調査報告書」三菱 UFJ リ
サーチ&コンサルティング。
- 近藤誠幸 (2018) 『着地型観光の経営的条件』大阪公立大学共同出版社。
- 笹野尚 (2014) 『産業クラスターと活動体』エネルギーフォーラム新書。
- 澁谷覚 (2009) 「マーケティング研究におけるケース・スタディの方法論」『マーケティ
ング科学の方法論』白桃書房, pp. 111-139。
- 西井進剛 (2014) 「地域再生とクラスター理論」池田潔編『地域マネジメント戦略』同
友館。
- 西村幸夫 (2012) 『観光まちづくり まち自慢からはじまる地域マネジメント』学芸出版
社。
- 野中郁次郎・紺野登 (2003) 『知識創造の方法論』東洋経済新報社。
- 藤田知也・檉原雄一郎 (2018) 「観光列車による地域活性化に関する一考察; 内発的発
展の分析視角から」『関西大学経済論集』第 68 巻, 1 号, pp.11-26。
- 盛岡孝文 (2005) 「ミニクラスター形成の考察～ミニクラスター形成のための理論と提
言～」『地域活性化ジャーナル』第 11 巻, 1 号, pp.37-47。
- 山崎朗 (2002) 「地域戦略としての産業クラスター」山崎朗編『クラスター戦略』有斐

閣選書。

渡辺哲男・朽木昭文（2011）「農業・食品加工産業クラスターへのフローチャート・アプローチ・モデルの適用」『開発学研究』第22巻, 1号, pp.1-11。

【謝辞】

本稿の執筆にあたり、多くの示唆とご指導を賜りました兵庫県立大学大学院経営研究科の西井進剛先生に感謝申し上げます。また、ご多忙のなか、インタビューにご協力いただきました鳴門市市役所の尾崎康弘様、in the wind coffee 店主の DeGennaro Evan 様に深くお礼申し上げます。

そして、いつでもどんな時もサポートしてくれた妻と子供たち、職場の皆様、兵庫県立大学大学院経営研究科地域イノベーションコースの皆様にも深く感謝いたします。彼女ら、彼らのサポートなくしては本稿の完成は成しえなかったと考えます。