

地方と世界を結んで新たな価値を創出

—住民との協働作業を通じて未利用の資源を活用する「美ら地球」の事例—

北 真 収

Creating new value by connecting regions with the world
: A case of “Chura Boshi” that utilizes unused resources
through collaborative work with regional residents

Masanobu KITA

2022.2

「経営情報研究」Vol. 29, No. 1, 2 別刷

摂南大学経営学部

研究ノート

地方と世界を結んで新たな価値を創出 —住民との協働作業を通じて未利用の資源を活用する「美ら地球」の事例—

北 真取

Creating new value by connecting regions with the world : A case of “Chura Boshi” that utilizes unused resources through collaborative work with regional residents

Masanobu KITA

【ABSTRACT】

本稿では、地方の未利用の資源を市場と結びつけて新たな価値を創出するビジネスの道筋を明らかにすることを研究目的とした。

事業者が地域住民から未利用資源の動員を受けて、それを活用した価値を非対面あるいは対面のコミュニケーションを通じて利用者に提供する。価値が認知されることによって、社会便益と経済利益の両方がもたらされる。地域課題解決のビジネスにおいて価値創出の鍵は、地域住民との協働作業を通じた未利用資源の動員である。この理論的見解が実際の事例に当てはまることを確認した。

The purpose of this paper is to clarify the business path of creating new value by connecting unused resources in rural areas with the market.

Business operators receive the mobilization of unused resources from regional residents and provide the value of utilizing them to users through non-face-to-face or face-to-face communication. Perceived value brings both social and economic benefits. In the business of solving regional issues, the key to value creation is the mobilization of unused resources through collaborative work with regional residents. It was confirmed that this theoretical insight applies to actual case.

キーワード

- ・橋渡し型ソーシャル・キャピタル (bridging social capital)、正統性 (legitimacy)、資源動員 (resource mobilization)、公正 (justice)、交換 (exchange)

1. はじめに

2015年、国際連合の「持続可能な開発サミット」が開催され、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された。アジェンダでは行動計画として、「持続可能な開発目標(SDGs: sustainable development goals)」を掲げた。2030年までにSDGsを達成するため、現在、「行動の10年(decade of action)」がスタートしている(国際連合広報センター)。

「SDG Compass: SDGsの企業行動指針 — SDGsを企業はどう活用するか」の中にはアウトサイドインの考え方が提唱されている。社会的課題に取り組むアウトサイドインを思考するには、必要な解決に向けて長期の視点から社会的ニーズを掴んだ上で、科学の知見や外部環境の見通しを踏まえながらロードマップや計画を策定するバックキャストイング・アプローチが適する。

また、SDGsとは別に、企業は経営のサステナビリティを評価されるべきだという方針のもとに、環境(environment)・社会(society)・ガバナンス(governance)の要素を重視したESG活動を求められている。

日本では、SDGsアクションプラン2021において、重点事項の1つにSDGsを原動力とした地方創生の推進を掲げている。持続可能なまちづくりへの取り組み、地域課題の解決に向けた民間参画の推進などを通じて、観光や農林水産業といった地域が誇る資源を最大限活かすことを謳っている(政府SDGs推進本部)。ここでも、民間企業のかかわりが期待されている。

社会的課題への取り組みが時代の要請であるが、一口に社会的課題といっても、気候変動対策など地球規模のものから地域資源の活用などローカルなものまでさまざまである。いずれのレベルにせよ、企業が社会と協働しながら課題の解決にコミットすることは、自らの正統性、社会的受容性を形成する上で重要な行為とみなされるようになってきた。

本稿では、民間企業が地域課題の解決にかかわりながら、それをビジネスとして成立させ形成していく過程に注目し、地方と市場、言い換えれば、地方の未利用の資源を市場と結びつけて新たな価値を創出するビジネスの道筋を明らかにすることを研究の目的としている。具体的には、地域住民から資源の動員を受ける視角、SNS(social networking service)を用いて潜在的利用者に資源を活用した価値を発信する視角、利用者と地域住民が触れ合い、さらにSNSにつなげて価値を増幅する視角について分析を行う。

本稿の構成は次の通りである。第2節で社会性、事業性、革新性に関する先行研究をレビューし、地域課題解決のビジネスに影響を及ぼす論理を見出す。第3節で先行研究から得た知見を前提としながら、ビジネスの理論的基礎や3つの分析視角を提示する。第4節で事例として(株)美ら地球によるインバウンド・ツーリズムを分析する。第5節で事例の分析的記述から得られた発見事実と残された課題に触れる。

2. 社会性、事業性、革新性に関する先行研究

本稿では民間企業の地域課題解決ビジネスを念頭に置いて議論を行っていくのであるが、研

究目的に照らして最初に、企業が社会問題や社会性に注意を払うべき理由を述べておく。

企業という制度の正統性 (legitimacy) は、株式会社形態の組織の行為とその集積に依存し、組織の行為に対する承認とその蓄積が社会的受容性を形成している。企業の行為の本質は活動に起因する社会問題の解決に対してコミットすることである (Chandler & Werther, 2014)。言い換えれば、企業は地域社会を含めた関係者の利害を考慮しその利益を充足することが、社会的受容性を得るための共通した行為である。

一般的に、企業の経済活動は価値の創造過程と分配過程から構成される。特に、価値の創造過程は協働の論理に依存しているために、効率や成長などの経済性原則のみならず、配慮や共感など社会性の要素が利害関係者の調整において必要となる。利害関係者は、顧客・消費者、取引先にとどまらず、規制当局、国・地方自治体や地域社会、自然環境など多岐にわたっている (高岡, 2018)。

社会的課題の解決について言えば、ソーシャルビジネスが挙げられる。ただ、海外を見渡せば、社会的企業として捉える国があったり、ソーシャルビジネスと捉える国であっても厳密な解釈はさまざまで、統一された定義はない。強いて共通点を挙げるならば、①社会的課題の解決が最優先の組織目的となっている点、②有償の労働力を使って社会的な商品・サービスを提供・販売している点、③活動にかかわる利害関係者が参加・協力している点、といったところである (藤井, 2018)。また、企業形態や利益配分の規制などに対する解釈は国によりバラバラである。

日本では環境保護、高齢者・障がい者の介護・福祉から、子育て支援、まちづくり、観光等に至るまで、さまざまな社会問題が生じている。経済産業省によると、ソーシャルビジネスは地域社会の課題解決に向けて、住民、NPO (non profit organization, 非営利組織)、企業などの各主体が協力し合いながらビジネスの手法を活用して取り組むこととされ、行政コストを削減し、新たな起業や雇用の創出などを通じて地域の活性化や振興につなげるのが目的とされている (経済産業省・ソーシャルビジネス)。

また、ソーシャルビジネスを特徴づける要素について、社会性、事業性、革新性の3つを挙げている。社会性では解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動の使命とすること、事業性とは社会的課題解決の使命をビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと、革新性については新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり活用したりすること、また、その活動が社会に普及・浸透することによって新しい社会的価値を創出すること、と定義している (経済産業省, 2008)。

それでは、社会性、事業性、革新性について、それぞれ関連する先行研究を概観してみよう。

社会性

まず社会性に関して言えば、社会・地域における人々の信頼関係や結びつきを表すソーシャル・キャピタル (social capital) の概念が挙げられる。たとえば、地域への愛着はソーシャル・キャピタルの現れであると捉えた研究 (埴淵・中谷・花岡・村中, 2012) などもある。

定義についてはさまざまな解釈がされているが、パットナム (Putnam, 1993) は、ソーシャル・キャピタルを「人々の協調行動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼・

規範・ネットワークといった社会組織の特徴」として定義している。そして、人間性一般に対する一般的信頼 (generalized trust)、一般化された互酬性の規範 (norms of reciprocity)、市民社会の水平的ネットワーク (horizontal network) の3つがソーシャル・キャピタルを構成する要素と捉えた。協力的な行動が基礎になって人々の諸活動が活発化する。

信頼の要素は、さまざまな社会・経済活動を円滑にする役割を果たす。信頼の欠如する社会では、財・サービスの取引において相手が提示する契約を見極めること、相手の契約履行を監視することのために、追加的な取引コストが必要となる。

互酬性の規範の要素は、人と人との協調的な行動を促す。互酬性の規範の欠如する社会では、フリーライダーが存在しやすく、公共財の供給や利用の効率性が損なわれる (高橋・要藤・小嶋, 2018)。

水平的ネットワークの要素は、市民社会にさまざまなネットワークが形成されるほど、相互の利益に向けて市民の幅広い協力を推進する。幅広い弱い紐帯に注目し、特に直接顔を合わせるネットワークを重視している (Putnam, 1993)。

ソーシャル・キャピタルが豊かであれば、そこに住む地域住民は相互に信頼し合い、協力関係を自発的に構築し、社会的ジレンマを自ずから解決するようなくみを内包することになる (Putnam, 1993)。社会的ジレンマは集団の利益とメンバー個人の利益の葛藤状態をいう。集団による協力的な行動と個人による非協力的な行動の関係が調整されるので、協力的な人間関係が新たな価値を生み出す可能性はある。

協力関係で言えば、返報性の考え方がある。協力関係が円滑に機能する基本原則は、協力には協力、非協力には非協力で答える返報性 (reciprocity) である (Gouldner, 1960)。返報性は援助を提供してくれた人に対して援助を返す、助けてくれた人は傷つけてはならないという規範である。受けたものと同等の価値のものを相手に返す考え方である。また、互惠性の規範も同じような意味で、好意 (favor) を与えてくれた他者に対して同様のお返しをしなければならないという規範である (Gouldner, 1960)。

直接的であれ間接的であれ、助けてもらうこと、助けてあげること、そのギブ・アンド・テイクが長期的に成立することによって、安定した協力関係、そして援助関係は維持される。社会的に受容され、他者と協力的な関係を形成・維持することは、古今東西を問わず人類の普遍的課題である (橋本, 2017)。

また、社会的公正の観点を欠くことはできない。公正とは人々が自分にふさわしいものを受け取っている状態であり、公正は対人行動が適切かどうかを評価する1つの基準である (遠藤, 2009)。また、ある行為や決定を社会的に正統化する根拠となる価値であり、信頼を形成する要素の一部と考えられている (Ring & Van de Ven, 1994)。

個人は、社会生活の中でさまざまな活動や他者との相互作用を体験するが、その中で本質的な社会ジレンマ (fundamental social dilemma) に常に直面している (Lind, 2001)。このジレンマには2種類があり、1つは自分の時間、労力、資源など物質的な側面に関するジレンマである。集団や組織に関与するにせよ、それらから束縛されるにせよ、個人に損得両方のジレンマをもたらす。もう1つは、同一視の側面に関するジレンマである。集団や組織と自分の同一性を確

認することによる自己価値の獲得、それらから拒絶されることによる自己価値の損失、利便性と危険性の両方のジレンマが存在する (Lind, 2001)。

こうした社会ジレンマは不確実性と呼ばれる (Lind & Van den Bos, 2002)。たとえば、他者に権限を負託したために相手から搾取されるのではないか、あるいは、組織を信頼したにもかかわらず他のメンバーから排除されて同一性が脅かされるのではないかという不確実性である (林, 2007)。

他者や組織から搾取され、排除されることの損失を避けるために、現在の状況を正確かつ迅速に判断する必要がある。このとき、状況が「どれくらい公正であるか」に注目する。それは、公正は相手を信頼できるかどうか、自分はこういった状況に置かれているかの判断に役立つヒューリスティクスであるからである (Lind, 2001)。ヒューリスティック (heuristic) 処理は、相対的に迅速、簡便で、表層的でトップダウン的な処理であり、カテゴリー化、ステレオタイプなど単純な手がかりに頼った処理で、自動的過程処理とも呼ばれる。つまり、公正は人の認知、感情を判断するツールとして捉えることができる。

公正ヒューリスティック理論では、人々が社会生活を送る上で避けることのできないジレンマ、つまり不確実性を解決するために、公正は不可欠な情報であると考えられている (Lind & Van den Bos, 2002)。人は他の人から公正に扱われていると感じれば、拒絶や排除される危険が少ないとすぐに判断でき、不確実性やそれにもなう不安感がある程度払しょくできる (Van den Bos & Lind, 2002)。繰り返しになるが、公正は信頼を形成する重要な要素になっている。

事業性

次に事業性に関して社会性との両立の観点から先行研究をレビューする。個人の利益の追求と社会全体の利益の両立について、「オートポイエシス」概念を発展的に継承した西垣 (2008) の情報学のモデル「階層的自律コミュニケーション・システム」の理論を援用して両立することを論じた研究がある (安藤, 2013)。それによれば、「交換という行為により発生した情報が価値であり、交換行為自体が価値を創造する。交換によって個人が所有する価値は増幅することから、交換を重視する市場社会における個人の利益の追求は交換の拡大の追求を意味する。」と指摘している。

「階層的自律コミュニケーション・システム」の観点からみると、個人が外界からの刺激をもとに思考するという心的システムの内部から観察される個人の価値は交換によって発見され、生成される。一方、社会システムの内部の観点からは、市場での交換は参加者相互に価値を生成することで総体として価値を増幅する (安藤, 2013)。すなわち、交換を促進することによって価値の総体が最大化し、個人の利益の追求が社会全体の利益の最大化につながると論じている。

交換についてみれば、近年の交流のネットワークは、携帯電話・スマートフォンの利用者の拡大、Facebook、Twitter などのソーシャル・ネットワーキングサービス (social networking service, SNS) の利用の増加とともに、関心・趣味を同じくする人々、あるいは家族・友人とリアルタイムにつながる形へ変化している。SNS 以外にも電子メール、通話、ブログ等を含めた非対面でのコミュニケーションが一般化しつつある。ICT (information & communication

technology) を活用した交流のネットワークが安心して居心地の良い環境を作るとともに、広範囲の人々とつながるコミュニケーションの交換を促進している。

昨今の情報コミュニケーション技術の飛躍的な進化による交換の拡大が、私益と公益の両立を可能にする余地を膨らませていると見ることができよう。

革新性

さらに、革新性の観点からみてみよう。一般的にイノベーション (innovation) は技術・製品の革新である、と狭い範囲で理解されている。しかし、シュンペーター (Schumpeter, 1934) のいうイノベーションには、技術革新だけでなく、新しいやり方、新しい制度なども含まれている。すなわち、イノベーションは、技術分野に限定されず、金融、サービス、さらにはシステム・制度などさまざまな場で生まれ、経済・社会に大きな影響を与える現象である。また、斬新な発想や着想が科学的アプローチを超えて非連続的なイノベーションをもたらす例も少なくない。イノベーションの創出は経済成果をもたらす革新である。

イノベーションを手続き的にみると、不確実性に満ちた状況の中で創発 (新しい特性や能力を生むこと) を実現するプロセスといえよう。そこでは、知識の創造と資源の動員 (または資源の調達) の2つの側面が重要である (軽部・武石・青島, 2007)。もちろん、新たな知識の発見や、それら知識の生成方法を探求する知識の創造は中核になる (野中・竹内, 1996)。しかし、新たな知識を生み出したとしても、それが首尾よく事業化・商業化に結びつくとは限らない。イノベーションの死の谷が立ちほだかるのである。これは発明から事業化に至るプロセスで直面する資源不足の問題である (Auerswald & Branscomb, 2003)。

新しい知識を経済成果につなげるためには、さまざまな資源、たとえば製造業で言えば、専門人材の増員は当然のこと、関連する技術、製造設備、販売・サービス網、協力企業、管理能力などの補完的資産 (Teece, 1986) が必要になる。しかし、中小企業をはじめ、新興の企業やスタートアップの場合は、大企業と違って、こうした資源の動員は容易でない。新たな知識の創造よりも、その知識を具体的な形に結びつけるプロセスのほうが事業化への重大なボトルネックになっている (Weitzman, 1998)。

一方、社会的課題の解決を目的とするソーシャルビジネスが有する要素の1つである革新性に関連して言えば、ソーシャル・イノベーション (social innovation) という表現が当てはまる。ソーシャル・イノベーションは、企業が市場を利用し、社会問題を革新的に解決するという意味合いで用いられている。言い換えれば、ソーシャル・イノベーションは、社会問題を解決するために、利用者などの市場側に立った何らかの革新を企業側に求める現象として捉えられる。

ソーシャル・イノベーションのプロセスは、「社会的課題の認知」、「ソーシャルビジネスの開発」という創出のプロセスと、「市場社会からの支持」、「ソーシャル・イノベーションの普及」という普及のプロセスの2つの段階に分けられる (谷本・大室・大平・土肥・古村, 2013)。創出のプロセスでは、企業家はさまざまな利害関係者と、情熱や価値を共有し、信頼形成するなど協働関係を築くことが重要になる。つまり、認知的な正統性 (legitimacy) を獲得する。

普及のプロセスでは、社会的課題を解決する事業に対する人々の認知を、法制化、市場の支持、地域外からの評価などを根拠にして変えていくことによって事業の社会制度的な正統性を

獲得することをめざす (Hamalaine, 2007)。

前述の資源の動員とも深く関係するが、ソーシャル・イノベーションにおいても、正統性の獲得が重要な課題である。

3. 理論的見解と分析視角

前節では社会性・事業性・革新性に関係する先行研究をレビューした。その結果、次のような論理が見出された。

- ① 企業の行為としての本質は、活動に起因する社会問題の解決に対するコミットである。価値の創造過程は協働の論理に依存しているために、配慮や共感など社会性の要素が利害関係者との間で必要になる。
- ② 社会・地域における人々の信頼関係や結びつきはソーシャル・キャピタルの概念で表される。一般的信頼、互酬性の規範などで構成されて協力的な行動を基礎にしている。協力関係の原則には、他にも返報性、互惠性がある。
- ③ 公正はヒューリスティックスであり不確実性を解決することから、信頼を形成する重要な要素である。
- ④ ICT の活用によって価値交換のためのコミュニケーションが増大する。そうした現象は私益の経済利益と公益の社会便益を両立させる可能性がある。
- ⑤ イノベーションとは技術革新だけではなく新しい取り組み、制度などを含めた革新、経済合理性を持った革新を意味している。ソーシャル・イノベーションは、社会問題を解決するために、利用者などの市場側に立った何らかの革新を企業側に求める現象である。

地域課題解決のビジネスでは、一般的信頼、互酬性の規範などで構成された地域住民のソーシャル・キャピタルに応じた協働の重要性、公正は信頼を生むヒューリスティックスであること、ICT の活用はコミュニケーションの交換を活発化させ私益と公益の両立が期待されること、市場側に立った革新、といった点を前提にして考える必要がある。

地方の未利用の資源を市場と結びつけて新たな価値を創出するビジネスの道筋を明らかにすることが研究目的であるが、資源を活用するには資源の動員が必要になる。しかし、前節でも述べたように、イノベーションにおいて資源の動員は容易ではない。未利用資源ならいくらか可能性がある。また、地域に革新をもたらす当事者は既存企業ではなく地域にはない経験やスキルを持った新興の事業者かもしれない。そうした仮定も含めながら、改めて資源の動員を考えてみる。

新興の事業者が革新的なビジネスを推進するには、まず、利害関係者など他者を説得し協力してもらう必要がある。正統な根拠をもとに納得してもらえば何らかの資源の提供を受けることができる。利害関係者が抱く不確実性（リスク）に対処して信頼を得るには、たとえば、イノベーションの企図が既存の制度に合致したものであれば正統性が得やすい (Aldrich & Fiol, 1994)。しかし、制度に合わない場合は、正統性の獲得を最優先させて活動しなければならない (Delmar & Shane, 2004)。もし、何らかの制度的源泉から説得に有効な協力材料が得られ

ればその正統性により資源動員を図ることができる。源泉として、メディア、政府機関、専門家集団などが挙げられる (Bitektine & Haack, 2015)。こうした認知的正統性の獲得の視点が新たな価値創出の論点になる。正統性 (legitimacy) とは、「ある主体の行為が、社会的に構成された規範・価値・信念・定義の体系の中で、一般的に、好ましく、真っ当であり、適切であると認知・想定されること」である (Suchman, 1995)。

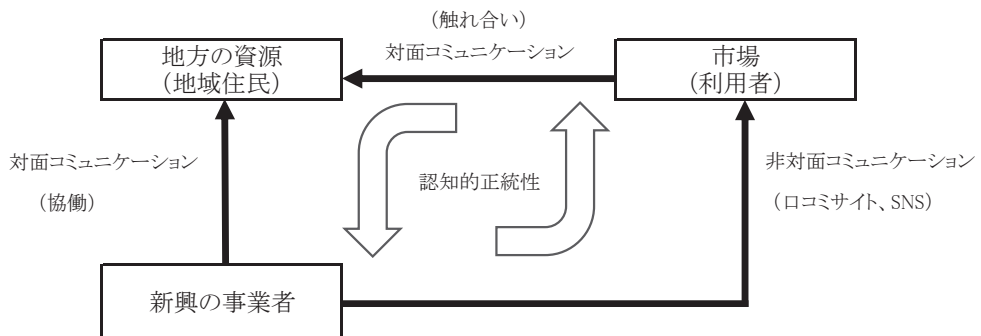
以上の点を踏まえながら地方の資源、利用者、事業者の関係において次のような理論的見解を提示する。

【地方と市場を結ぶビジネス】

事業者が地域住民から未利用資源の動員を受けて、それを活用した価値を非対面あるいは対面のコミュニケーションを通じて利用者に提供する。価値が認知されることによって、社会便益と経済利益の両方がもたらされる。地域課題解決のビジネスにおいて価値創出の鍵は、地域住民との協働作業を通じた未利用資源の動員である。

この理論的見解のもとに、事例を分析する3つの具体的な視角を示しておきたい。図1に従って、1つ目は地域住民から資源の動員を受けるための視角、2つ目はSNSを用いて潜在的利用者に資源を活用した価値を発信する視角、3つ目は利用者と地域住民が触れ合い、さらにSNSにつなげて価値を増幅する視角、である。

なお、地域課題を解決する事業者は地域にはない経験やスキルを持ったよそ者、また、ICTを積極的に活用するオープンな志向をもった新興の事業者を想定している。



出所：筆者作成

図1 地方と市場を結ぶビジネスの構図

<分析視角1：資源の動員を受ける>

よそ者の事業者は、地域住民に対して資源を活用する新たな事業の内容とその価値を提示し、資源の動員を受ける。そのために、影響力をもつ先達などの支持者を得た上で互恵性の意識を高く持って協働に取り組み、住民の不信を取り除いて認知的な正統性を得なければならない。

住民の理解を得るには未利用の資源を新たな価値に変えたときの効果などが論点になるが、想定した効果を保証するのは難しい。そこで、一般的信頼を得る方途を探ることになる。

資源の提供者である地域住民に、ソーシャル・キャピタルの概念を当てはめて考えてみる。ソーシャル・キャピタルには、結束 (bonding) 型のソーシャル・キャピタル、橋渡し (bridging) 型のソーシャル・キャピタルがある。結束型のソーシャル・キャピタルは、相互作用が頻繁に行われる凝集的で強い紐帯が集団内に一般的信頼や一般化された互酬性の規範に基づく協力関係をもたらす効果を意味し、公共財としての信頼や規範が強調される (Putnam, 1993)。

結束型のソーシャル・キャピタルでは、さまざまな規範の中でも、一般化された互酬性の規範が特に重視される (Putnam, 1993)。互酬性とは、行為としての贈与や交換を総体として規定する関係概念であり、贈与行為や交換行為そのものではなくて、贈与や交換行為の形態を規定する規範としての性格を意味している (伊藤, 1996)。また、同等価値のものを同時に交換することを規定する均衡のとれた互酬性と、現時点では不均衡な交換でも将来均衡がとれると見込まれる相互期待に基づいた交換の持続的関係を規定する一般化された互酬性に分類される (Putnam, 1993)。

一般化された互酬性の場合、短期的には相手の利益になるという愛他主義に基づき、長期的には当事者全員の効用を高めるだろうという利己心に基づいて、利己心と連帯を調和するのに役立つ (Putnam, 1993)。たとえば、親切は巡り巡っていつかは我が身を助ける、人は親切にされると他人にも親切になる、ちょっとした出会いを大切にすると、といった表現が当てはまる (三隅, 2014)。

協力関係を支えるもう1つの人間性に対する一般的信頼に関して、山岸 (1998) は次のように論じている。人は未知の他者に対して、その人が信頼できるかどうかは何らかの手がかりをもとにして判断している。未知の相手の信頼性を見分けるときに働く判断が一般的信頼と呼ばれる。未知の相手に対して、人は自らの人間性一般に対する信念に基づいて、信頼できる相手かどうかの判断を下す。

このときに、一般的信頼が上手く機能して相手が信頼できると見分けられれば、未知の相手と資源の交換や協働に取り組むようになる。一般的信頼は異質な他者との協力を促進するという関係形成力を持っている。弱い紐帯の橋渡し型のソーシャル・キャピタルや未知の他者との間で資源を交換するような場合は一般的信頼は重要になる。未知の他者と社会的接触をする機会が訪れたときに、信頼できるかどうかを見分けて他者を信頼できるならば、新しい関係やそれを通じた交換の可能性が高まる。

しかし、結束型のソーシャル・キャピタルでは、今までかかわりのなかった他者、よそ者とつながる場合に、信頼関係の醸成に時間がかかり、その間、関係の不安定さを生むことが考えられる (安田, 2008)。よそ者の事業者は援助に対して援助を返すという返報性や互恵性の意識を高く持つことによって、結束型ソーシャル・キャピタルを構成する一般化された互酬性の規範に適応するように行動する。それが一般的信頼として住民に認識されれば信頼を得ることができる。もちろん、外に対して閉じられた結束型のソーシャル・キャピタルに接触するには、

地域住民に影響力をもつ先達などの理解や支持を取りつけることは欠かせない。

事業者は、地域住民との間で、最初は不均衡ながらも互惠性を大切にして認知的な受容を得る行動に努め、彼らの信頼や規範に基づく協力を得ながら資源動員することが重要である。

<分析視角2：SNSを用いて資源を活用した価値を発信する>

事業者は資源の活用価値に関する公正な情報、価値観など感性的情報を、SNSを用いて国内外に発信する。そうした情報は地方と市場の橋渡しをするSNSの機能によって、潜在的利用者が抱えている不確実性をいくらか低減させる。

本稿ではICTの活用を前提としているが、ソーシャル・ネットワーキングサービス(social networking service, SNS)は、次のような特徴を持っている。

スマートフォンの普及とともに、非対面でのコミュニケーション手段が日常生活になくはないものになってきた。SNSはインターネット上で社会的なネットワークを構築するサービスで(武市, 2014)、たとえば、Facebook、Twitter、Instagramなどが挙げられる。利用者は日常の様子を書き込んだり、意見・コメントを投稿したり、写真を公開する。地域や職場などの現実世界と比べて、関係の形成・維持に対する負荷が少ない分、抵抗なく利用されている(安田, 2010)。

エリソンら(Ellison, Steinfield & Lampe, 2007)は、SNSを利用することによってソーシャル・キャピタルが強化されて人間関係が補強されると指摘している。1つ目が自分にとって有益な情報を与えてくれる浅く広い人間関係(橋渡し型)、2つ目が家族、親友のような親密な人間関係(結束型)、3つ目が過去に築いた人間関係(継続型)、この3つが補われるとする。

オンラインビジネスに関して言えば、取引に対する顧客の不安である知覚リスク(perceived risk)が存在する。知覚リスクとは、ある行動の結果が不確実だと認めることであり(Schiffman & Kanuk, 1991)、選択を誤る可能性を心配するのである。商品と代金受け渡しにおいて売り手と買い手の間に時間的・空間的距離があることや、相対取引ではないことが、知覚リスク発生の原因となっている(野島, 2003)。

たとえば、オンライン・ショップの場合、顧客が重視するリスク情報の傾向は、評価情報と詳細情報の2つに分類され、顧客の特性によってどちらの情報が重視されるかが決定される(野島・新宅・竹田・國領, 2002)。顧客の知覚リスクを低減する情報として、1つは、外部権威の評価や消費者の評価など他者による評価情報である。もう1つは、在庫状況や配送方法、納期など取引に関わる詳細な情報である。

オンラインビジネスでは、標的とする顧客層を定めてシンプルで明解なサービス内容を提供することに加えて、評価情報、詳細情報など顧客の判断を手助けする情報が組み入れられるべきで、これらは情報的に公正に当たる。

情報的に公正(informational justice)は、手続きの実行や結果の配分がなぜ、いかにして行われたかを十分に説明したかという視点に立つ(Greenberg, 1993)。影響力を持つリーダーから当事者が正確な情報に基づく説明を十分に受けたかどうか(Colquitt, 2001)、言い換えれば、

顧客が商品・サービスの提供者から十分な説明を受けたかどうかを表す。事業者が対人的扱いの中で適切な情報を開示しているかに注目している。

また、公正はヒューリスティックでもあることから、ヒューリスティック処理によって判断されやすい情報やシグナルの信頼性について少し深掘りしておこう。感情的な信頼というのは、合理的側面以外によって決定され、交換行為が行われる前であってもリスクをいとわずコミットする信頼である。消費者自身の価値観やライフスタイルが他者のそれと類似していると感じたときに感情的信頼が発生しやすい(和田, 1998)。感性的な情報は、あの人と私は同じ価値観を有しているというシグナルを感じる価値の類似性ヒューリスティックにより信頼性が判断されやすい(Earle, 2010)。また、一気に信頼を形成するという点でも注目される。ヒューリスティック処理によって判断される感性的情報を発信することは信頼の形成に貢献する。

このように、知覚リスクを低減する評価情報、詳細情報などの情動的公正や、価値観などの感性的情報を含めたコミュニケーションであれば、非対面であっても潜在的利用者の信頼が得やすい。

<分析視角3：利用者地域住民が触れ合い、さらにSNSにつなげて価値を増幅する>

オープン志向の事業者は橋渡し役として、地域の資源を肌で感じたい利用者、利用者の反応・評価を確認したい地域住民が直接、触れ合えるように工夫する。交流が利用者の態度や行動に影響を与えて、利用者がSNSに好意的なコメントを書き込めば、それが新たな利用者へ橋渡しされて価値を増幅する。こうしてビジネスは認知的正統性を高めていく。

事業者はSNSを通じた非対面のコミュニケーションを補完するために、利用者地域住民が、相互に親近感を生む対面接触の場を設けることになる。この点に関して言えば、次のような論理が当てはまる。

強い紐帯で結合した集団と他の同様の集団が、別々に存在しその関係が独立的な場合がある。こうした分断状態の中に有用な情報や資源が埋もれている可能性はある。この隙間を仲介することによって得られる情報と調整の機会が構造的空隙(structural hole)と呼ばれる(Burt, 1992)。これは真空地帯ではなく弱い紐帯の結節点を意味する。橋渡し型のソーシャル・キャピタルは仲介役として、分断され閉じられた両者の関係を開放し、弱い紐帯でつなぐことによって情報入手の機会を生み出す効果を持っている。強い紐帯同士をつなぐネットワークの形成に貢献する(Burt, 2001)。事業者が構造的空隙を持った行為者の役割を果たすことができれば、既存の結束型のソーシャル・キャピタルに新たな情報、資源、機会をもたらすことが期待できる。

対面コミュニケーションは、顔や表情、身振り・手振り、声の特徴や握手、対人距離などさまざまな要素が雰囲気構成するため、強固なコミュニケーション手段であることに違いない。また、情報を伝えるというよりも、相手に体験を伝えて共有し、共感を得ることができる。そして、情報の開示の程度は対人関係の親密化と関係するが、対面では相手に開示する情報の把握や選択、調整がしやすい(中津, 2010)。

利用者の好意に関しては好意の返報性の考え方があり、自らの好意的な態

度を示してくれる相手に好意を抱くようになることをいう (Berscheid & Walster, 1969)。二者間の親密な関係を維持・発展させるには、互いに相手に対するコミットメントを高め、そのことを相手に伝える必要がある。自らが関心を持ってコミットしていることを伝えるには、相手に好意的な態度を抱いているという自己呈示 (self-presentation) を行い (谷口, 2012)、相手への好意を表わさなければならない。自己呈示とは、相手にある印象を与えようとして自分のある側面を呈示することをいう。「親しみを持っている」という態度の呈示が親密な関係の質を高めると考えられる。

前節で言及した西垣 (2008) の「階層的自律コミュニケーション・システム」に沿って、「市場社会はコミュニケーション要素の交換行為によって成立する心的システムと、その上位階層の社会システムから構成されるオートポイエティック・システムである」と見立てる場合、価値の創出・増幅は、次のように捉えられている。なお、オートポイエティック・システムとは、生物にみられるような、自己循環的、再帰的にその構成素を生み出すシステムである。情報システムを開放系と閉鎖系に分けると、オートポイエティック・システムは自律的であり、観察されるのではなく観察するシステムで、閉鎖系に当たる (西垣, 2008)。

価値は、コミュニケーション要素の交換プロセスの中で初めて新たな価値観として現れて、交換が成立することによってその価値が変容するという、再帰的、循環的な動きをする。こうした閉鎖系としての市場で交換されるのは参加者相互にとって自明ではない価値、システムの内側の観察者の観点からはその行為の前には自らも知らなかった価値である。個人にとっても社会にとっても、コミュニケーション要素として交換されたときに初めて価値が明らかになる。市場交換の現場は、参加者が相互に非自覚的な価値を、間主体的、つまり、二人以上の人の同意を得ながら顕在化させていくプロセスである (安藤, 2013)。

ICTの活用効果についても安藤は次の指摘をしている。市場社会では、個人の情報の意味を判断し、価値として生成する。価値は先立って決まっている訳ではなく、システム内で常時生成され続ける。ICTは不確かな価値観を相互に交換するコミュニケーションを飛躍的に増大させることによって、情報を生産し価値を生産する。つまり、個人だけが知る価値を交換によって顕在化させ、増幅させることができる (安藤, 2013)。

事業者は橋渡し役として、自己呈示を行うために実際に利用者と地域住民が接触する場を設けることができれば、利用者は新たな情報、資源に触れて、好ましい態度や行動をとる可能性がある。また、リアルな交換から得た情報をSNSで橋渡しをすることによって価値が増幅する。それをさらにリアルな交換につなげれば、ビジネスの認知的正統性は高まっていくと考えられる。

4. 事例の記述

里山資源を活用したインバウンド・ツーリズム—(株)美ら地球—¹

地方と市場を結ぶ新しい価値創出のプロセスが説明できる事例について分析しその記述を行う。事業は、SDGsの目標である「陸の豊かさも守ろう」につながる内容であり、日本の

SDGs アクションプラン 21 に掲げている「地域資源を観光面に活用」している事例である。

里山の農村資源に着目

平成の大合併で誕生した飛騨市（岐阜県）は過疎地域に指定され、少子高齢化の著しい自治体の1つである。地理的には、早くから観光政策を進めてきた高山市の北に位置し、JR 高山線が南北を貫いている。飛騨市古川地区は、白壁土蔵街など町並み景観の知名度が高く人気を博している。しかし、観光産業が形成されている岐阜県飛騨地方の中では、飛騨市の存在感は大きくない。ただ、第一次産業や人々の営みがもたらす里山の風景は古川地区を特徴づけている。

合併により新観光協会が設立され、地域の活性化を掲げた基本計画が策定された。しかし、アクションプランをビジネスとして展開しようとする事業者は一向に現れなかった。そこで、移住者の山田夫妻が事業者になることを決断した。彼らはそれまでに525日間にわたり南米やアフリカの29か国を旅していて、日本の田舎に魅力を感じていた。

2009年に県の支援制度を受けて観光客向けにレンタサイクル事業の試験運用を始めることになった。これを契機に、「単に自転車を貸し出すだけでなく農村の道案内ができないだろうか」というアイデアが出され、2010年にガイド付きサイクリングツアーの事業が立ち上がった。高山市の観光とは差別化を図る事業でもあった。

ビジネスの概要

山田夫妻が設立した(株)美ら地球（ちゅらぼし）（代表：山田拓氏、本社：岐阜県飛騨市）は、インバウンドの外国人旅行者に対して体験型の SATOYAMA EXPERIENCE（里山エクスペリエンス）事業をプロデュースしている。「暮らしを旅する」をキーコンセプトにして、里山の原風景とそこで暮らす人々のリアリティという価値をガイド付きサイクリングツアーを通じて旅慣れた外国人に提供する。自転車を採用しているのは、ツアーの途中に出会う地域の人々と触れ合う機会を持ちやすくするためである。

海外から日本の田舎を目指す旅人のための玄関と捉えた事業で、住民から里山の風景や農村資源の提供を受けることが前提となる。スタッフ全員が飛騨市への移住者かつ海外経験があり、ガイドは英語の堪能な人材が担当している。

典型的な里山を走り抜けるサイクリングツアーは、古い町並みを残す飛騨古川の中心市街地から周辺の農村部に向けて約20kmを3時間半で巡り、立ち寄り先の偶然性を大切にしている。たとえば、たまたま出会った住民と立ち話をしながら話を聞かせてもらっている。外国人は住民の「何でもない」日常の暮らしに触れることができ、ここでしかできない生活を垣間見る

¹ 事例の記述に際して次の文献等を参考にした。記述内容は最終的に(株)美ら地球・取締役山田慈芳様に確認いただいた（2021年10月21日）。

山田拓（2018）『外国人が熱狂するクールな田舎の作り方』新潮社。

鷹取泰子・佐々木リディア（2019）「里山資源を活用したインバウンド観光の展開と課題：岐阜県飛騨市古川地区を拠点に活動する法人の事例」『観光科学研究』(12), 29-38。

(株)美ら地球（ちゅらぼし）ホームページ（<https://www.chura-boshi.com/> 閲覧日：2021年4月9日）

タイムアウト東京（2020）「インタビュー：山田拓」（2020年5月14日）（<https://www.timeout.jp/tokyo/ja/travel/interview-taku-yamada> 閲覧日：2021年4月10日）

ことのできるツアーである。英語ガイド付きツアーの主力商品はサイクリングツアーであるが、他にも街歩きツアー、冬季限定ツアーなどがある。

事業初年度の利用者は150人であったが、2017年度4,000人、2019年度5,000人へと増加してきた。なお、創業以来、県の補助金を継続的に受けてきたが、2015年からはそれに頼らずに自立した事業として確立している。利用者は、当初は日本人が多数を占めていたが、時間の経過とともに欧米・豪州を中心とするインバウンド旅行者が大多数を占めるようになった。

地域との関係を築く

山田夫妻は、移住を検討していた頃に、県内で最初に観光カリスマに選ばれた地域の先駆者(後に観光協会会長に就任)と知己を得た。その後、観光協会でのアドバイザーを務め、アドバイザーと協会会長の関係を通じて親交を深めている。また、実家が古川地区にある県庁職員(後に飛騨市長に就任)から県の公募事業があることなどを教えられている。こうして、地域とつながるパイプを広げた。

よそ者である山田夫妻が始めた事業は、里山資源をツアー対象として利用している。しかし、風景にお金を払う訳でも、農業にかかわる訳でもない。住民の中には何でもない風景を只で利用していると冷ややかにみる人もいた。

ガイド付きツアーを実施するだけでなく、並々ならぬ関心を寄せていた古民家が減少していく姿が気になり、地域内の古民家1,300軒を調査した。1軒1軒を実視して訪ねる調査は、地域の現状を正しく把握するための情報収集であるが、同時に、地域資源を大切にしたいという事業者としての思いを住民に直接伝える場にもなった。

その後、調査の結果を活用しようと古民家の一棟貸しを始めるが、「代々受け継がれてきた家は簡単によそ者には貸せない」と断られ、肝心の物件を確保できなかった。そこで、夫妻が移住の際に世話になった地元の建設会社と組むことにした。また、飛騨民家の「お手入れお助け隊」という地域資源を守るボランティア活動を開始した。

地域内での関係構築を積み重ねる中で、サイクリングツアーでは、途中で出会う人々から話を聞かせてもらえるようになり、野菜まで分けてもらえる関係になった。住民の善意に助けられている。必ず、ツアースタッフ全員で草刈りなどを手伝ったり、落ち葉を片付けたりしてお返しをしている。ツアーの途中では特産品や飲食などを紹介し、旅行者を地域内の旅館や商店などの事業者へつなぐように努めている。

外国人旅行者の誘客

ツアー事業では、外国人旅行者に里山の魅力を発信し、彼ら呼び込まなければならない。情報発信ツールはウェブサイトとSNSのFacebookで、英語を主言語にしている。環境省ではSATOYAMA INITIATIVEを発信しているが、訴求力はそれほど強くない。そこで、日本のSATOYAMA(里山)とは何か、それを説明する情報発信サイトを立ち上げた。そうした里山に触れられるサイクリングツアーに参加してみたいという流れを作り出すことを狙った。

ただ、ウェブサイトについては、創業後、走りながら思いつきで始めたサービスを含めて、バラバラに運用していた。効果を高めるために、SATOYAMA EXPERIENCEに統一しシンプルにしてSATOYAMAを強調するツアーと宿の予約サイトに改めている。里山の説明はそ

の中で行うように変更した。

しかし、潜在的な利用者が同社のウェブサイトアクセスするようになるまでには時間がかかる。最初の頃は、高山市の観光スポットで待機して外国人旅行者に声をかけ続けた。また、2016年より、JR高山駅構内にツアーデスクを置いて、旅行者の飛騨市への誘導を始めた。海外では、日本政府観光局の現地イベントに出展した機会に、現地の旅行会社を回って商談を行っている。

旅行者と地域の人々の触れ合い

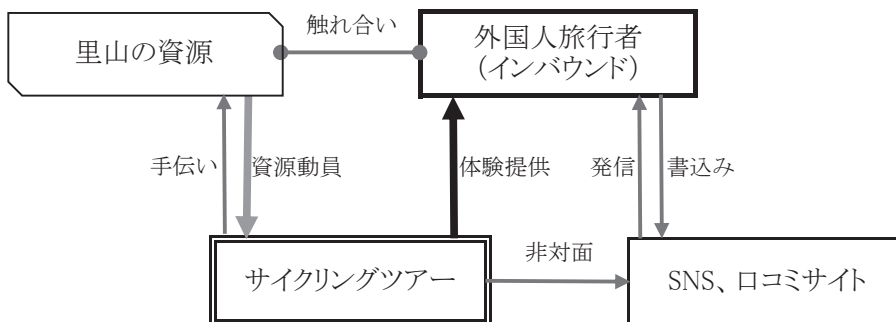
ツアーでは田んぼを見ながら水田の話やコメの話をする。あるいは、飛騨牛農家の畜舎を見て、農産物直売所に立ち寄る。途中で出会った人々は、旅行者に話を聞かせてくれ、野菜や果物を分けてくれる。また、農作業の一部を体験させてくれ、お茶を出してくれる。農作業をしながら話しかけてくれると聞くほうの臨場感が倍増する。住民の中には、外国人と直接話したいと英会話を学び始める人も現れている。

事業において、里山の風景だけでなく住民の日常の暮らしに触れた旅行者に対して、その印象を口コミサイト（レビューサイト）やSNSへ書き込むよう促してきた。旅行者による書き込み・評価を重要視し、書き込みには丁寧な返答しながら誘客を行っている。

世界中の人々が最も利用している旅の口コミサイト「Trip Advisor」では、満足度の高さを示すエクセレンス認証を2012年から7年連続で受賞している。5つ星コメントが93%、4つ星を合わせると99%を超える。5つ星コメントの数は飛騨地方全体で第1位である。こうした評価は地域の人々に報告し共有し合っている。口コミをもとに分析すると、高い満足度の源泉は地域そのものとそこに暮らす人にある。ツアー体験のお礼として書き込んでくれているとみられる。また、別の媒体では、英語旅行案内書のJapanの中で「イチ押し」として紹介されている。

ビジネスモデル

㈱美ら地球は日本の農村の原風景を紹介するため外国人旅行者に里山エクスペリエンスを提供しているが、図2で示すと次のような流れになる。



出所：筆者作成

図2 里山エクスペリエンスのモデル

- ① 外国人旅行者にサイクリングツアーを催行し、資源動員した里山の風景や住民の日常の暮らしに触れてもらう。
- ② 住民がサイクリングツアーや外国人旅行者に対して徐々に理解を深めていく。
- ③ 古民家を守るボランティア活動や住民の善意に対して返礼を欠かさない。
- ④ 口コミサイトを重視し、ツアー参加者にサイトへの評価の書き込みを促している。
- ⑤ 世界の有力な口コミサイトで高い評価を得るようになった。

課題解決と価値創出

旅慣れた外国人旅行者を対象にしたサイクリングツアーは有力な口コミサイトで高い評価を得ており、コンテンツの満足度は高い。住民にとっても、何でもない風景を外国人が楽しむ様子を目にする事で自分たちの里山に対する気づき、それを見直す機会を得ている。

(株)美ら地球が起業して以降、30～40名が当地に移住して同社で就業した(うち何人かは地域内に転職)。農村や自然を志向する若者を導き、雇用を通じて移住の受け皿となってきた。

事業は、SDGsの目標である「陸の豊かさを守ろう」につながる内容であり、日本のSDGsアクションプラン21に掲げている「地域資源を観光面に活用」している事例である。表1に創出価値をまとめている。

表1 創出価値

SDGsへの取り組み	「陸の豊かさを守ろう」(目標15) 「地域資源を観光面に活用」(日本のアクションプラン)
社会的な視点	日本の農村の原風景をもとにして外国人旅行者と触れ合い、地域を活性化 起業が移住の受け皿
斬新さの視点	飛騨地方にはない英語ガイド付きサイクリングツアー

出所：筆者作成

5. 結論

5-1. 事例から見出される発見事実

事業者が地域住民から未利用資源の動員を受けて、それを活用した価値を非対面あるいは対面のコミュニケーションを通じて利用者に提供する。価値が認知されることによって、社会便益と経済利益の両方がもたらされる。地域課題解決のビジネスにおいて価値創出の鍵は、地域住民との協働作業を通じた未利用資源の動員である。

この理論的見解のもとで、(株)美ら地球の事例の記述を行った。分析視角に基づきながら事例を整理して、発見事実を提示する。

サイクリングツアーが始まった背景は次の通りである。観光産業が形成されている岐阜県飛騨地方の中で、存在感は大きくない飛騨市が合併にともない新観光協会を設立し、地域の活性化を掲げた基本計画を策定した。しかし、アクションプランをビジネスとして展開しようとする

る事業者は現れず、海外旅行経験の豊富な移住者の山田夫妻が事業者になることを決断した。

山田夫妻が始めた里山エクスペリエンス事業は、里山の原風景とそこで暮らす人々のリアリティという価値をガイド付きサイクリングツアーを通じて外国人旅行者に提供するもので、「暮らしを旅する」をキーコンセプトにした。

<資源の動員を受ける>

山田夫妻は、移住を検討していた頃から地域の先駆者と知己を得ていて、移住後、観光協会での仕事を通じて親交を深めている。創業後の地域住民との接触で言えば、地域内の古民家に対して現状調査を実施した。1軒1軒を訪ねる調査は地域の現状を把握するための情報収集であるが、同時に、地域資源を大切にしたいという事業者としての思いを直接伝えることができた。

その後、古民家の一棟貸しを始めるが、物件が確保できなかった。しかし、地元の建設会社と組むことで、ようやく物件が集まるようになる。また、飛騨民家の地域資源を守るボランティア活動を始めている。

サイクリングツアーでは、途中で出会う人々から話を聞かせてもらい、野菜を分けてもらうなど住民の善意に助けられているが、必ず、草刈りなどを手伝ってお返しをしている。地域内の旅館や商店などの事業者に対しては、旅行者をつなげるように努めている。

新たなビジネスを立ち上げる過程でよそ者である山田夫妻が、地域の先達と知己を得ること、地元の会社と協業すること、地域を知る意味で個別に訪問し接触・対面すること、ボランティアなど社会活動を行うこと、善意に対して必ず返礼すること、を実践している。

住民から一般的信頼を得るために、互惠性、返報性の意識を高く持って自らの行動を多角的に組み合わせて閉じられた結束型社会に対応している様子が見えてくる。こうして築いた信頼が基礎になって、里山の資源が動員され協働できる状況が作られている。

< SNS を用いて資源を活用した価値を発信する >

旅行者への情報提供に関して言えば、日本の SATOYAMA (里山) とは何か、それを強調するウェブサイトになっている。SNS では写真を活用できる Facebook を重視して里山に触れられるサイクリングツアーに参加してみたいという流れを作り出している。

すなわち、外国人旅行者に対する非対面のコミュニケーションでは、ウェブサイト、SNS を通じて上位の概念である SATOYAMA の価値観、ライフスタイルなど感性的情報の発信力を入れて感情的信頼の形成を試みている様子が見えてくる。

< 利用者と地域住民が触れ合い、さらに SNS につなげて価値を増幅する >

ツアーでは田んぼを見ながら水田の話やコメの話をする。あるいは、飛騨牛農家の畜舎を見て、農産物直売所に立ち寄る。途中で出会った人々は、旅行者に話を聞かせてくれ、野菜や果物まで分けてくれる。また、農作業の一部を体験させてくれ、お茶を出してくれる。

こうしたツアー体験が、世界中の人々が最も利用している旅の口コミサイト「Trip Advisor」に好意的に書き込まれている。同サイトから7年連続でエクセレンス認証を受けているが、高い満足度の源泉は地域そのものとそこに暮らす人にあるとみられる。書き込みは旅行者からのお礼であり、好意の返報性である。

ツアーの途中に出会う地域の人々と触れ合う機会を持ちやすくするために、サイクリングツアーを採用したことの意義は大きい。事例のツアー事業者は非対面のコミュニケーションを通じて情報を発信し、旅行者と住民のリアルな触れ合いを橋渡ししている。旅行者はそこでの体験を非対面のコミュニケーションを用いて交換し増幅させている。触れ合いは価値を増幅させるという循環が繰り返されることによって外国人旅行者を惹きつけている。

住民にも変化が見られ、英会話を学び始める人が現れている。事業の自立を果たし雇用を通じて移住の受け皿にもなっている事例のツアー事業者は、今後、住民とさらなる信頼関係を築いて里山の資源や暮らしを一緒に守っていくことが期待されている。

地域の人々から見れば何でもない里山の風景であるが、外国人や移住者など地域外の人々はその魅力に気づき、評価している。地方にはこうした未利用の資源が眠っている。本事例は地域外の人々と触れ合うことが、旅行者だけでなく移住や起業をもたらし地域を活性化させる可能性を示唆している。

5-2. 結論と今後の課題

本稿では、地方の未利用の資源を市場と結びつけて新たな価値を創出するビジネスの道筋を明らかにすることを研究目的とした。

事業者が地域住民から未利用資源の動員を受けて、それを活用した価値を非対面あるいは対面のコミュニケーションを通じて利用者に提供する。価値が認知されることによって、社会便益と経済利益の両方がもたらされる。地域課題解決のビジネスにおいて価値創出の鍵は、地域住民との協働作業を通じた未利用資源の動員である。この理論的見解が実際の事例に当てはまることが確認できた。

特に強調したい点は次の3点である。地方の人間関係は重層的である。仕事の結びつきだけでなく、町内会や子供のPTA、婦人会、青年団、氏子仲間など多方面で結びついている。したがって、よそ者が地域内で一般の信頼を得るには、互惠性や返報性の意識を高く持ちつつ結束型社会の中で多角的に行動し、接点を増やす努力が重要になる。

結束型社会の住民が地域外の人々と広く触れ合うには、地域にはない経験やスキルを持った人材、ソーシャル・キャピタルでいうところの橋渡し役を果たす人材が必要である。本事例で言えば、ツアー事業者がそれに当たり、地域の弱い部分を外国人対応の強みという得意分野で補い、それによって外国人旅行者へ新たな価値を提供している。

コミュニケーションによる交換の観点からみると、口コミサイトやSNSも橋渡しの役割を果たしている。口コミサイトやランキングサイトは消費者の購買行動に影響を持つと指摘されているが、本事例では旅行者が里山体験から得た満足感をサイトに書き込んでいる。それが評価情報となって交換されてツアーのコンテンツの価値を増幅している。つまり、地域住民と利用者、事業者の間の協働作業の水準がツアーの価値の水準に影響を与えている。

最後に、事例の記述については新型コロナウイルス感染症による諸般の制約から文献調査が中心で現地調査を行っていない(ただし、記述内容の最終確認は事業者から得ている)。説得的な考察を行うには充実した事例の記述が必要であり、その意味で調査には限界があった。ま

た、未利用資源を活用するのは観光だけではない。農林水産業、再生可能エネルギーなど多岐にわたる。それらの個別テーマについても関連する理論を適用し、経験的調査を行っていききたい。

参考文献

- Aldrich, E. H., & Fiol, C. M. (1994), Fools rush in ? : The institutional context of industry creation, *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670.
- 安藤元博 (2013) 「価値創造の場としての市場社会：経済思想と情報学の接合による、私益と公益の両立の論理についての考察」『情報文化学会誌』20(2), 11-18.
- Auerswald, P., & Branscomb, L. (2003), Valleys of death and Darwinian seas: Financing the invention to innovation transition in the United States, *Journal of Technology Transfer*, 28(3-4), 227-239.
- Berscheid, E., & Walster, E. (1969), *Interpersonal Attraction*, Addison-Wesley. (蜂屋良彦 訳 (1978) 『対人的魅力の心理学』誠信書房。)
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015), The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process, *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75.
- Burt, R. S. (1992), *Structural Holes: The social structure of competition*, Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2001), Structural Holes versus Network Closure as Social Capital, In N. Lin, K. Cook, & R. Burt (Eds.), *Social Capital : Theory and Research* (pp. 31-56), Aldine de Gruyter. (金光淳 訳 (2006) 「社会関係資本をもたらすのは構造的隙間かネットワーク閉鎖性か」野沢慎司 編・監訳 『リーディングス ネットワーク論』 pp. 243-281, 勁草書房。)
- Chandler, D., & Werther, W. B. Jr. (2014), *Strategic Corporate Social Responsibility* (3rd ed.), SAGE Publications.
- Colquitt, J. A. (2001), On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Delmar, F., & Shane, S. (2004), Legitimizing First: Organizing Activities and the Survival of New Ventures, *Journal of Business Venturing*, 19, 385-410.
- Earle, T. C. (2010), Trust in risk management: A model-based review of empirical research, *Risk Analysis*, 30, 541-574.
- Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007), The Benefits of Facebook “Friends”: Social Capital and College Students Use of Online Social Network Sites, *Journal of Computer Mediated Communication*, 12, 1143-1168.
- 遠藤由美 (2009) 『社会心理学』ミネルヴァ書房。
- 藤井恭子 (2018) 「日本におけるソーシャルビジネスに関する一考察」『皇學館大学日本学論叢』(8), 263-273.
- Gouldner, A. W. (1960), The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, 25(2), 161-170.
- Greenberg, J. (1993), Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
- Hamalainen, T. J. (2007), Policy Implications: How to Facilitate the Structural Adjustment and Renewal of Advanced Societies?, In T. J. Hamalainen, & R. Heiskala (Eds.), *Social Innovations, Institutional Change, and Economic Performance* (pp.95-119), Edward Elgar Publishing.
- 埴淵知哉・中谷友樹・花岡和聖・村中亮夫 (2012) 「都市化・郊外化の度合いと社会関係資本の関連性に関するマルチレベル分析」『地理科学』67(2), 71-84。
- 橋本 剛 (2017) 「貢献感と互恵性規範はどのように援助要請を説明するのか：一般的信頼および自己観との関連を含めて」『人文論集』(静岡大学人文社会科学部) 68(1), 43-69。

- 林 洋一郎 (2007) 「社会的公正研究の展望：4つのリサーチ・パースペクティブに注目して」『社会心理学研究』22(3), 305-330。
- 伊藤幹治 (1996) 「贈与と交換の今日的課題」井上俊・上野千鶴子・大澤真幸・見田宗介・吉見俊哉編『贈与と市場の社会学』pp.1-31, 岩波書店。
- 軽部大・武石彰・青島矢一 (2007) 「資源動員の正当化プロセスとしてのイノベーション—その予備的考察—」『IIR ワーキングペーパー』(一橋大学イノベーション研究センター) WP#07-05。
- 北 真取 (2014) 「新興企業の情報開示と価格の公正獲得」『岡山大学経済学会雑誌』46(2), 43-59。
- 北 真取 (2016) 「専門サービスのオンライン取引による参入戦略—公正論の視点から—」『岡山大学経済学会雑誌』47(2), 95-116。
- Lind, E. A. (2001), Fairness heuristic theory, In J. Greenberg, & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp.56-88), Stanford University Press.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002), When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management, *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223.
- 三隅一人 (2014) 「一般化された互酬性と連帯：関係系盤論の枠組みから」『比較社会文化：九州大学大学院比較社会文化学府紀要』20, 77-86。
- 中津良平 (2010) 『テクノロジーが変える、コミュニケーションの未来』オーム社。
- 西垣 通 (2008) 『続 基礎 情報 学』NTT 出版。
- 野島美保 (2003) 「オンライン・ショップの情報提供と戦略マネジメント」『オペレーションズ・リサーチ：経営の科学』48(12), 41-47。
- 野島美保・新宅純二郎・竹田陽子・国領二郎 (2002) 「電子商店のリスク削減制度：消費者調査をもとに」『Computer Today』109, 51-56。
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- Putnam, R. D. (1993), *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press. (河田 潤一 訳 (2001) 『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造』NTT 出版。)
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (1991), *Consumer Behavior* (4th ed.), Prentice-Hall.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press. (塩野谷祐一ほか 訳 (1980) 『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店。)
- Suchman, M. C. (1995), Managing legitimacy: Strategic and institutional approach, *Academy of Management Journal*, 20(3), 571-610.
- 高橋勇介・要藤正任・小嶋大造 (2018) 「ふるさと納税は寄附か—ソーシャル・キャピタルの視点からの実証分析—」『KIER Discussion Paper』(京都大学経済研究所) 1707: 1-12。
- 高岡伸行 (2018) 「意思決定特性にみる CSR の正統性」『経済理論』(391), 43-54。
- 武市久美 (2014) 「子育てにおける SNS 利用について：「ママ友」コミュニケーションに着目して」『東海学園大学研究紀要 人文科学研究編』(19), 79-89。
- 谷口淳一 (2012) 「援助行動の意図性と特定性が好意伝達の可否に与える影響」『対人社会心理学研究』12, 135-141。
- 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT 出版。
- Teece, D. J. (1986), Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002), Uncertainty management by means of fairness judgments, *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, 1-60.
- 和田充夫 (1998) 『関係性マーケティングの構図：マーケティング・アズ・コミュニケーション』有斐閣。

Weitzman, M. L. (1998), Recombinant growth, *Quarterly Journal of Economics*, 113(2), 331-360.

山岸俊男 (1998) 『信頼の構造 ところと社会の進化ゲーム』 東京大学出版会。

安田 雪 (2008) 「CSR に活かすソーシャル・キャピタルの考え方」 日経 CSR プロジェクト編 『CSR 「つながり」 を活かす経営』 第3章, 日本経済新聞出版社。

安田 雪 (2010) 『つながりを突き止めろ』 光文社新書。

参考資料

国際連合広報センター・2030 アジェンダ (https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/ 閲覧日: 2021年3月29日)

政府 SDGs 推進本部・SDGs アクションプラン 2021

(https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/SDGs_Action_Plan_2021.pdf 閲覧日: 2021年3月29日)

経済産業省・ソーシャルビジネス (https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/ 閲覧日: 2021年4月11日)

経済産業省 (2008) 「ソーシャルビジネス研究会報告書 (平成20年4月)」

(http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf 閲覧日: 2021年4月11日)