

産業クラスター生成時における協調関係の形成プロセス —タイ国からのインバウンド受入をねらう姫路観光産業クラスターのケース—

関 智 宏

〈抄 録〉

産業クラスターの生成にあたっては、新規事業／イノベーションの創出に、構成者（構成要素）間での競争関係と協調関係のバランスが求められるが、構成者（構成要素）間の協調関係がいかに形成されるかは必ずしも明確ではない。姫路地域における、タイ国からのインバウンドをねらった観光産業クラスター形成に向けた取組をケースとしてみると、産業クラスターの構成者（構成要素）の1つである政府・自治体と構成者（構成要素）との間での協調関係は当初から形成しておらず、それは民間企業による構成者（構成要素）の間での協調関係形成プロセスのなかで次第に形成されていくものであることが明らかとなった。

1. はじめに

本稿では、産業クラスターの生成時において、産業クラスター内の構成者間の協調関係がいかに形成されていくか、そのプロセスについて検討する。

産業クラスター（industrial cluster）とは、ハーバード大学ビジネススクール教授の Porter, M. E.（以下、Porterとする）が提唱した概念である（Porter, 1998）。あとで議論をするように、産業クラスターの生成にあたっては、新規事業／イノベーションを創出するために、構成者間での競争関係と協調関係のバランスが求められる。これらのうちとりわけ協調関係についてみれば、産業クラスター生成時に構成者間の協調関係が形成されることが暗黙裡に前提とされているように見え、その協調関係がいかに形成されるかは必ずしも明確ではないと考える。当事者間の協調関係は、当初から形成され

ているとはどうてい考えにくい。産業クラスター形成にかかる実践者ならびに政策担当者にとっては、この協調関係がいかに形成されるかそのプロセスが関心の高いように考える。

そこで本稿では、兵庫県姫路市（以下、姫路とする）を中心とした地域における、おもにタイ国（以下、タイとする）からのインバウンドをねらった観光産業クラスター形成に向けた取組を1つのケースとしてとりあげ、産業クラスターの生成とその構成者間の協調関係の形成プロセスを検討していく。筆者は、姫路地域における観光産業クラスター生成に当初から関与しており、協調関係の形成実態を観察してきた。それゆえ本稿で導出される含意は、既存の産業クラスターを形成したりさらに発展させたりする構成者にとって実践的な意義をもたらすものとする。

2. 分析概念—産業クラスターの範疇—

産業クラスターとは、その概念を提唱した Porterによれば、「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連産業に属する企業、関連機関(大学・規格団体・業界団体など)が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態(conditions)」を意味するという (Porter, 1998, 訳書Ⅱ, p.67)。ここで重要なことは、産業クラスターには、特定分野における関連企業のみならず、供給業者・サービス供給者や関連産業に属する企業、さらには大学など関連機関といった構成者(構成要素)が含まれるということ、さらには競争と協調が並存すること、の2点にある。

産業クラスターが産業集積と異なるのは、産業クラスターが標準的な産業分類の枠を超え、新規事業／イノベーション創出という視点から、つながり方をとらえ直す点にある。すなわち、産業クラスターの地理的な範囲は、あくまで上の構成要素の間の結びつきの程度としてあらわされる波及効果の強さと、それが新規事業／イノベーションに与える影響によって境界が決まるとするのである (Porter, 1998, 訳書Ⅱ, p.74)。このようにPorterがいう産業クラスターにおいては、新規事業／イノベーションを創出させることに寄与する構成者(構成要素)間での競争の促進に重点がおかれている。

Porterは競争促進に軸をおきながらも、同時に構成者(構成要素)間での協調を否定せず、むしろ競争と協調の共存を指摘する。つまり「企業や機関のグループを(産業)クラスターという視点で見ること、競争を脅かしたり歪めたりせず、また競争の激しさを弱めることなく、共通の関心分野における調整や互いの改善を図るチャンスが明らかになってくる。(産業)クラス

ターによって、関連する企業、供給業者、自治体、その他の主な機関のあいだで、建設的かつ効率的な対話を行なう場が生まれるのである」(Porter, 1998, 訳書Ⅱ, p.79)と指摘する。

またPorterがいう産業クラスターにおける構成者(構成要素)のうち、とくに重点をおいているようにみえるのが政府・自治体の役割である。Porterによれば、政府・自治体は政策(支援)の対象となる産業クラスターの存在を認識するが、対象を選別せずあくまで市場原理にゆだねるものとする (Porter, 1998, 訳書Ⅱ, p.136)。そして政府・自治体それ自体は「まずクラスターの存在を認識し、障害を排除し、制約を緩和し」、新規事業／イノベーションの創出を「妨げている非効率性を撤廃する」ことを、産業クラスターの発展とグレードアップの促進を図る際の政府・自治体の役割としている (Porter, 1998, 訳書Ⅱ, p.138)。

このように産業クラスターは、発展ないしグレードアップする(進化(evolution)するともいわれる)ものである。それゆえ産業クラスターは静態的なものでなくきわめて動態的なものである。産業クラスターは、時間の経過とともに高度化される(集積としての密度が高まる)が、産業クラスターの進化のレベルは新規事業／イノベーションの創出と相関があり、効率的なイノベーションを創出可能とするまでに時間がかかる。Porterも「クラスターがその深みを増し、真の競争優位を獲得するまでには10年、あるいはそれ以上の時間が必要なようである」(Porter, 1998, 訳書Ⅱ, p.127)と指摘している。

こうしてPorterがいう産業クラスターは、1つに、構成者(構成要素)間での競争関係と協調関係のバランスにより、新規事業／イノベーションを創出させるものであり、2つに、時間

的経過とともに競争と協調をダイナミックに展開させることで、その創出を実現するが、3つに、その際の障害の排除、制約の緩和、非効率性の撤廃などを政府・自治体が政策として担うことで発展／グレードアップするもの、ととらえることができる。

以下では、これらのうち、産業クラスター生成時における構成者(構成要素)間での協調関係の形成と、政府・自治体のつながりのプロセスを、研究方法について説明した後に、あるケースからみていく。

3. 研究方法：ケース・スタディの有効性

本研究の研究方法として、ケース・スタディ(事例分析)を採用する。ケース・スタディは社会科学の有効な1つのアプローチである。ケース・スタディを方法として採用するのは、詳細な記述によって具体的なプロセスの内実を明らかにするためである。ケース・スタディのなかでも、時間的な流れを重視する、経時的ケース・スタディ(longitudinal case study)を採用する。

本研究でとりあげる事例の数は限られているが、仮に単一のケースから得られた知見であったとしても、その意義は高いことが知られている(Flyvbjerg, 2006)。これは、複雑性やプロセスを深く掘り下げて調べる場合や、あるいはあまり知られていない現象などを調べる場合に有効であるためである(Marshall and Rossman, 1999, p.57)。また、本研究では、意味解釈法を採用する。意味解釈法は、具体的物事の記述から、その本質に迫る社会学の研究アプローチで

ある(今田, 2000; 藤本, 2005)。具体的には、インタビューによって得ることのできた質的データを慎重に解釈することをつうじて、その含意を導出する。

本研究のケース・サイトは、姫路を中心とした地域(播磨・但馬地域)である。兵庫県姫路市は、兵庫県下では神戸市に継ぎ、約60万人の人口を抱える兵庫県下で第二の都市である。国宝である姫路城は、1993年12月にユネスコの世界遺産に認定されたことをきっかけに、外国人観光客がいっそう訪れるようになった。また、2009年10月から開始された「平成の大改修」を終え、2015年3月27日の「こけら落とし」以降には、アジアを中心とする外国人観光客の訪問が今後さらに増えていくことが期待されている。

日本における外国人観光客の数は円安傾向にあいまって年々増加傾向にある。日本政府観光局によると、円高が急速に進んだ2011年度の訪日外国人客数が約621.8万人(前年度比-27.8%)であったが、円安傾向の起点となった2012年度以降、その数は増え続け、2012年度には835.8万人(前年度比+34.4%)、2013年度には1,036.3万人(同+24.0%)、さらに2014年度には1,341.3万人(同+29.4%)となった¹⁾。この外国人観光客の多くはアジアからであるが、とくにこの数年顕著に来日実績が伸びているのがタイからの観光客である。タイと日本との間には、外交上100年を超える長い歴史があるが、この数年におけるタイと日本との連携の深化は目覚ましいものがある。2013年7月には、来日する際に要していたビザが15日間に限って免除されたこともあり、タイからの観光客は2013年度以降急上

1) 日本政府観光局(JNTO)統計データに基づく。

http://www.jnto.go.jp/jpn/reference/tourism_data/pdf/marketingdata_outbound.pdf (2015年4月閲覧)

昇しており、2012年には26.6万人だった観光客数が、2013年には45.4万人、2014年には65.8万人(前年比45%増)となった(日本政府観光局による)。

またケースの対象は、姫路を中心とした地域における、訪日観光客が急増するタイからのインバウンドをねらった取組事例である。インバウンドの取組は、姫路に本社を置く神姫バス株式会社を中心に2013年から始まったところであり、現在進行中でもある。それゆえ、産業クラスターの生成といっても、産業クラスターそれ自体の生成が現象として確認できたり、また将来的に確実に生成されていくとはいまの時点ではいい難い。それゆえ本研究は、探索的なケース・スタディという位置づけとなっている。

以下では、神姫バス株式会社の経営者ならびにインバウンド事業に関連した担当者に対して、直接的にインタビューして得たり、あるいは担当者を含めた関係者との間で議論・意見交換したりすることをつうじて聞きえた情報を基に、ケースをまとめていく。インタビューやディスカッションの実施状況については、ケースに記されている部分もあるが、日時については十分には明記することができていない部分もある。しかし、あとでみるように、筆者は神姫バス株式会社が、タイの旅行会社との間で協調関係を構築する際の日本側のアドバイザーとして、神姫バス株式会社のインバウンド関連事業に深く入り込むことができていた。インタビュー回数および時間を意味する質的データの「量」については制約があるが、数度にわたる関係者への接触から、得られたデータの「質」については

(一見で得たそれと比べて)ある程度の高さがあるものと思われる(もちろん十分でない部分もある)。

4. ケース—姫路を中心とした観光産業クラスターの生成—

神姫バス株式会社(以下、神姫バスとする)は、姫路市および兵庫県を代表する東証二部上場企業である。創業は1927年であり、2015年現在で創業から88年目をむかえる。主たる事業は路線バス事業、貸切バス事業などバス事業であり、姫路市を含む兵庫県西部地域を中心に、公共交通機関としてのバスや高速線のバスを運営している。15万もの顧客を抱え、1500台の路線・貸切バスを保有しており、保有台数では、日本トップクラスである。また22社のグループ会社を抱えており、その構成は多様である。旅行事業を始め、不動産、飲食、自動車関連、住宅建築などを抱えている²⁾。

近年の日本の人口減少の傾向から、神姫バスとしては、近い将来、路線バスの顧客は減少していくと考えている。それゆえ神姫バスとしては、減少する顧客数を何らかの手段によって補っていく必要があると考えているが、この顧客創出分を担うと期待しているのが外国人観光客であった。神姫バスは、顧客数が将来的に減少していくことを想定して、外国人観光客の呼び込みを期待していた。また、神姫バスは、過去に韓国へのアウトバウンドに取組み、ツアー企画も開発してきたことがあるが、当初からアジアからの外国人観光客を姫路に呼び込もうと考えて、特別何かに力点をおいて取組んでいた

2) (2015年5月29日閲覧)

なお旅行業の事業会社は正式には神姫バスツアーズという社名であり、神姫バス本社の100%子会社となっているが、以下では、事業実施主体として神姫バスと神姫バスツアーズを区別していない。

わけではない。そもそも姫路という地域には、世界遺産である姫路城がありながらも外国人を呼び込むには2つの課題があった。1つは、外国人観光客が日本に入る際に使用する空港は成田や羽田が圧倒的に多く、最初から関西に入る外国人観光客が全体の割合からみて少ないという点、またもう1つは、外国人観光客が関西に来たとしても、その目当ては古都京都であり、またそこからその後東に移動するというルートをとることから空港から直接姫路に入るルートは考えにくいという点である。こうした諸課題をいかに克服していくかが問われていた。

神姫バスが最初にタイにかかわるようになったきっかけは、旅行事業というわけではなかった。それは、姫路ビジネス交流会での講演会であった。姫路では、ビジネスパーソンの人的ネットワークを構築・深化させていくことを目的としたイベントが定期的に開催されている。そのうちの1つが姫路ビジネス交流会であり、ここに神姫バスの社員が数名参加している。2013年4月19日に、姫路ビジネス交流会の主催で、タイ経済社会開発委員会の政策アドバイザーを姫路に招聘し、講演会を実施した。この政策アドバイザーは経済産業省の職員でもあり、当時、講演会が行われる前の2012年7月に新書を刊行していた。その新書に目を止めた姫路ビジネス交流会のメンバー数名(このうち1名は神姫バスの社員)が、その政策アドバイザーを招聘することにしたのである。講演タイトルは、「手を伸ばせばそこはタイ市場から—メコン経

済圏の成長を取り込むアジア戦略—」であり、講演会にて日本企業にとってタイ市場がいかに魅力的であるかが惜しみなく紹介された。

その後、政策アドバイザーはいったんタイに帰国するが、政策アドバイザーから姫路ビジネス交流会の有志に、タイ国での視察を打診された。このこともあって姫路ビジネス交流会の有志(このうち1名は神姫バスの社員)は、2013年7月10~13日の間でタイを訪れることになった。そこでタイの政府観光庁(Tourism Authority of Thailand)の副長官(後に長官に昇進)を表敬訪問することができた。この仲介を担ったのが、タイのチュラロンコン大学サシン経営大学院日本センター(以下、SJC(SASIN Japan Center)の略称)とする)であった。表敬訪問の場に、タイ側から十数名の参席者がいたが、そのなかに参席し、神姫バスの社員と直接的に意見を交換することができたのが、(後にMOUを締結することになる)タイを代表する旅行会社の1つであるI社であった。

2013年10月2日に、大阪にて「お互いコンクレーブin大阪」が開催された。「お互いコンクレーブ」は、経済産業省ならびに日経BPが中心となって進める「お互いプロジェクト」³⁾のなかでは、各地域にてタイとの関連事業を推進していくキーパーソン同士の連絡会議という位置づけとなっている。なおこの「お互いコンクレーブ」にSJCのスタッフと筆者が出席した。筆者は、以前からSJCとの間で共同研究や日本企業のタイ視察のアレンジメントを共同で行っ

3) 「お互いプロジェクト」の正式名称は「タイ国日タイ・産業クラスターリンクージ」である。このプロジェクトは、2011年に起きた日本の東日本大震災と同年のタイの洪水被害の経験を活かし「お互い様」(otagai-sama)の互いに助け合う精神を基にインフラ整備を相互に進めるだけでなく、中小企業の集団進出促進(集団FDI)など産業振興分野にも活かしていこうという取組である。「お互いプロジェクト」については、松島(2013)ならびに日経BP(2013)が詳しい。

ていた。こうした長い関係から、筆者はSJCから神姫バスをはじめとする姫路企業とつながり、またタイ側との交渉を支援してほしいと依頼を受けた。そして筆者は「お互いコンクレーブ」の場でSJCから神姫バスならびに神姫バスと同様に姫路を代表する企業である、株式会社姫路生花卸売市場(以下、姫路生花)を紹介された。その翌日の10月3日には、SJCのスタッフならびに筆者が神姫バスを訪問し、神姫バスならびに姫路生花をはじめとする姫路ビジネス交流会の有志における海外事業展開のあり方および今後の取組について議論を行った。具体的には、タイを含めたメコン圏での事業展開においては、タイだけでなく周辺国との広域的分業を視野に入れた「タイプラスワン」の発想をもつことに焦点があてられた(藤岡編著, 2015)。

神姫バスが当初想定したメコン圏での事業展開は、バス事業であり、神姫バスが保有する乗り心地のよいバスを中長距離用の路線に展開していくものであった。しかしバス事業の展開には法律や免許など諸制度の課題をクリアしていく必要があると考えたことから、とりかかりとして観光事業を中心とし、まずはこのI社と事業パートナーになるべく相互送客の取組から今後検討を進めていくこととなった。

2014年10月以降、神姫バスは、タイ旅行会社I社との事業上の関係を深めるべく、相互送客を核として、いかなるかたちでの連携が考えられるかについて、筆者との間で何回かにわたって意見交換を進めた。ここで基本となったのは、

神姫バスとしてタイでいかなる事業を展開していきたいか、またそのスタンスはどこにあるかなどであった。そしてI社ならびに筆者との間で意見交換を進めていくなかで、連携のあり方についてまとめたMOU (Memorandum of Understanding)の文面をまとめた⁴⁾。そして2013年12月11~13日に、神姫バスの社長を含めた神姫バスの訪問団がタイのI社を訪問し、I社とMOUを締結した。この訪問の際に、観光庁を訪問し意見交換を行い、さらに文化省(Ministry of Culture)の芸術局副局長のねざらいで、バンコクの文化施設を訪問した。このMOU締結は、神姫バスがタイでの事業展開を本格的に進めていくものとして、地元の地方新聞である神戸新聞でも大きく報じられた⁵⁾。

神姫バスは、MOU締結以降、タイからのインバウンドを受入れるために、モデルツアーの企画開発を進めた。神姫バスがこのたびのモデルツアーを実施するにあたり、但馬地域の関係者に連絡をしながら調整を行った。この結果、訪問先が姫路市内にとどまらず、バスでめぐるという利点を生かした広域的なツアーとなった。具体的には、神姫バスが保有するバスに乗り、姫路から始まり、兵庫県北部の但馬地域へ上り、さらに京都へ下る4日間のツアーとなった。2014年2月24~27日に実施し、I社をはじめ、SJCのスタッフ、またタイ全土に広く普及している旅行雑誌の編集長を招聘し、モデルツアーを企画・実施した。このツアーには筆者も同行した。

4) MOUには、日タイの相互送客の推進を目的とすること、また協力事業として、①消費者行動など各種調査に関する協力、②調査結果を基にした定期的な意見交換、③人材育成に関する協力、④その他目的の達成に必要なと認めたこと、の4点が明記された。

5) 「神姫バス、タイの旅行会社と提携 ツアー共同企画へ」『神戸新聞』2013年12月27日付 (<http://www.kobe-np.co.jp/news/keizai/201312/0006600992.shtml>) (2015年5月29日閲覧)

モデルツアーの最中およびその後には、関係者の間でいくつかの動きがみられた。第1に、姫路市内では、姫路ビジネス交流会に参画するメンバー2社が、海外事業展開のあり方を探るべく、モデルツアーに参加したタイ旅行会社I社ならびにタイ旅行雑誌の編集長など潜在的観光客となりうるタイ人に対して、バスの移動中に自社商品を紹介し、自社商品がいかなる潜在的価値をもちうるかについて意見交換を行った。第2に、兵庫県但馬地域の豊岡市城崎町では、県民局や近郊の地方銀行ならびに信用金庫の担当者が合流し、歓迎の意を表した。第3に、豊岡市内では、豊岡市長が登壇し、豊岡市ならびにコウノトリの歴史についてのプレゼンテーションを英語で行った。第2と第3にかんして、もともと神姫バスが但馬地域の方々に連絡をとったところ、「思いもしないようなところからどこを巡るのかなどについて質問されることがある」など、事前に情報が広がり、知らないところで歓迎ムードが高まっていたという。第4に、モデルツアー後の2014年7月には、モデルツアーにてまわった観光地の各地の記事が、タイ全土に広く普及している旅行雑誌に大きく掲載された。またこの際の動きが、タイの国営放送にて放映された。

2014年2月にモデルツアーを実施して以降、毎月のように、あるときは神姫バスがI社を訪れ、あるときにはI社が神姫バスを訪問するな

ど、相互の意見交換を定期的に進めていった。また毎年数回にわたってバンコクにて国際旅行博が開催されることから、神姫バスは2014年3月の旅行博にI社との共同で出展できるかどうかを検討したが、申請時期が間に合わなかったこともあり、視察だけにとどまった。しかし後述するように、2014年8月14～17日にかけてバンコクにて開催された国際旅行博にI社と共同で出展し、旅行商品および高速バスといった神姫バスが展開する事業のPRだけでなく、兵庫県や姫路市、豊岡市とも連携し、各自治体のPRを行った。

タイ人は、外国に旅行する際に、旅行会社が企画する団体ツアーに参加するかたち(コレクション・ツアー)よりも、個人で旅券やホテルを予約するかたち(インセンティブ・ツアー)を好むことが知られている。観光庁が実施した調査(2013年7～9月期)によると、訪日するタイ人に観光・レジャーが目的の場合のツアーの参加実績を訪ねたところ、団体ツアーの参加実績が31.1%であったのに対して、個人旅行が68.9%であったという⁶⁾。こうした個人旅行者の多くが海外へ旅行する際に参考にするといわれているのがインターネットであり、口コミやブログなどによる評判の記事である。そこで神姫バスは、タイ人がもっとも参考にするといわれているブロガーのなかでも、じつに7万8千人ものフォロワーをもつといわれる、タイでも有数の

6) 観光庁による調査に基づく。http://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/syouthityousa.html (2015年5月29日閲覧) なお、この調査では団体ツアーの参加状況以外にも、①日本への来訪時の同行者、②来訪回数、③平均泊数、④滞在日数の分布、⑤宿泊施設、についても調べている。それぞれの結果は、以下のとおりである。①訪日時の同行者：自分1人13.8%、夫婦・パートナー4.4%、家族・親族46.9%、職場の同僚11.3%、友人21.9%、その他1.9%、②来訪回数：1回目35.0%、2回目24.4%、3回目12.5%、4～9回目19.4%、10回目以上8.8%、③平均泊数：6.3泊(なお目的を問わなければ12.0泊)、④滞在日数：3日以内3.1%、4～6日間59.0%、7～13日間31.7%、14～20日間3.7%、21日以上2.5%、⑤宿泊施設(複数回答)：ホテル(洋室中心)86.8%、旅館(和室中心)21.4%(目的を問わなければこの割合は比較的高い)、親族・知人宅10.7%、別荘・コンドミニアム0.6%。

有名ブロガーに、彼をモデルツアーに招聘する代わりに、ブログによる情報発信をしてもらうことを事前に依頼していた。そして、2014年4月27～29日に、そのブロガーを招聘し、ブロガーに上で示したものと同一ようなモデルツアーを体験してもらい、ブログにて姫路の魅力を発信してもらうことになった。

姫路を中心としたモデルツアーが、姫路市だけにとどまらず、周辺地域を取り入れる必要があったと同じように、インバウンド事業を実施していくにあたっては、周辺地域との連携を深めていく必要があった。もとより姫路周辺地域には、観光施策や広域防災などの諸課題を広域で解決していくための組織として、2012年5月29日に播磨広域連携協議会が発足していた。2014年4月22日の段階で22市町が加盟しており、旧播磨国のほぼ全域が加盟し、兵庫県下人口の約33%をカバーしている。この会長を姫路市が務めている。広域観光にあたっては、2012年には「はりま酒文化ツーリズム」や「播磨国風土記編纂1300年」のPR活動、さらに2014年にはNHK大河ドラマ「軍師官兵衛」にちなんだPRを行ってきた。この広域観光の連携スキームを活かしたかたちで、タイからのインバウンド事業を推進していくべく、2014年7月14日に、この播磨広域連携協議会とタイ文化省芸術局との間で互いの協力関係の推進を目的としたMOUが締結された。調印式は姫路市役所にて行われ、この際、芸術局局長だけでなく、SJCのスタッフも同席した(筆者も同席した)。姫路市はこれまで姫路ビジネス交流会のメンバーからの数回にわたってタイからのインバウンド受入に対する協力要請を非公式的に受けていたが、表立って協力を表明した画期的な日となった。2015年3月末には、姫路市はSJCのスタッフを姫路市

役所に招聘し、SJCのスタッフに対して姫路市の観光大使を任命した。今後、姫路を中心とする地域の広域観光ならびに神姫バスを中心としたタイからのインバウンド事業の推進をいっそう展開していくことが表明された。

筆者が神姫バスをはじめとする姫路ビジネス交流会のメンバーと出会うことになった「お互いコンクレーブ」は、大阪での開催以降、2013年12月に山梨でも開催されるなど、タイとの関連事業を進める日本の各地域にて定期的に行われてきた。姫路ビジネス交流会としては、この「お互いコンクレーブ」を姫路で開催することで、姫路を中心とする地域における観光クラスター形成をいっそう促進できるものと考えた。そして、2014年7月25日に、姫路ビジネス交流会が共催するかたちで「お互いコンクレーブin姫路」の開催を実現することができた。このたびのコンクレーブでは、タイ国経済社会開発委員会の政策アドバイザーのM氏も登壇しただけでなく、神姫バスによるI社との連携事業についての説明がなされた。筆者も招聘され、神姫バスならびにM氏との間で「お互いプロジェクト」における産官学連携推進の今後の展望や期待についての対談を行った。

上述のように、神姫バスは、MOU締結以降、タイからのインバウンドを受け入れるために、2014年春ごろからI社の協力を得ながら、タイ全土におけるツアーの企画開発を進めてきた。相互送客を基本としていたが、このうち日本へ日本からタイへの送客については、神姫バスは、夏ごろにタイ北部の祭りをめぐるツアーを開発することに成功した。このツアーは2014年秋に実施のツアーであり、約1週間の行程で約25万円と比較的高額であったが、神姫バスが得意としてきた中高年齢層をおもなターゲットとし、

夏ごろから募集をかけたところ、即座に売切れになるなど、大変好評であった。神姫バスはこのツアーの企画開発の成功実績を基に、現在、いくつかのツアーを新規に開発しているところである。また、2015年3月には、タイにて日系の大手旅行会社に勤務していたタイ人の人的ネットワークを活用し、タイからの観光客を姫路に受け入れることに成功している。このインバウンドの受入は、まだとりかかりではあるが、今後、タイからのインバウンド受入をさらに加速度的に進めていくための第一歩であるといえる。神姫バスは、現在、I社との関係を最大限に活かしながら、さらにI社以外の旅行会社とも連携を模索しているところである。

5. ディスカッション

本節では、第2節で示した産業クラスターの考え方にに基づき、第4節における時系列として整理したケースから、まずは産業クラスターとケースの整合点について考察したうえで、その次に整合点のなかで示される協調関係の形成について議論を展開していく。

産業クラスターとケースの整合点で確認できる1つは、新規事業／イノベーション創出である。神姫バスがタイの大手旅行会社であるI社と事業提携を締結してから、数度にわたる会合

やバンコクで開催された国際旅行博への出展を経験しながら、日本からタイへのアウトバウンドのツアーを企画開発することに成功した。このようにタイにおけるアウトバウンドツアーを独自に企画開発したことは、神姫バスにとって創業以来はじめての取組であった。さらには、神姫バスが2014年2月に実施したモデルツアーの際には、姫路ビジネス交流会に参画する姫路市内の中小企業2社が、モデルツアーに参加したタイ人に対して自社の商品紹介を移動中のバスのなかで行った。これらタイから日本(姫路など)へのインバウンド受入やタイ人向けの商品展開については、現在のところ本格的には展開するに至っていないが、本来的に産業クラスター形成が「時間のかかる」ことを鑑みると、今後何らかの事業展開がみられるものと推察され、こうした諸点を、産業クラスターの重要な要素の1つである新規事業／イノベーション創出として位置づけることができると考える⁷⁾。もう1つは、この新規事業／イノベーション創出に寄与する協調関係の形成である。神姫バスがタイとのかかわりをもつようになったのは、2013年4月の講演会、また直接的には2013年7月のタイへの訪問である。そこからタイ旅行会社I社とMOUを締結した2013年12月までに、5ヶ月しか要していない。この5ヶ月が長いか短

7) 本稿では詳述できていないが、新規事業の創出の波及効果として、海外事業展開の促進もみられる。具体的には、神姫バスの事業展開をきっかけとした、姫路地域の企業によるメコン圏における新たな海外事業展開である。SJCならびに筆者らは、神姫バスだけでなく、他の姫路ビジネス交流会のメンバーとも定期的にメコン地域での事業展開について意見交換を行っていた。2014年3月5～9日にSJCと筆者、さらに神姫バスと姫路生花の担当者がそれぞれ、タイプラスワンの発想を念頭におき、ラオスのヴィエンチャン(Vientiane)およびタイのラオスとの国境地域であるウドンタニ(Udon Thani)を視察した。ラオスでは投資計画省のキーパーソンとも意見交換を行った。その後、2014年6月4日に、神姫バスと姫路生花の担当者、さらに筆者は神戸にてラオス投資計画省のキーパーソンと再会し、そしてその翌週の6月9～11日には、神姫バスと姫路生花の担当者は、そのキーパーソンの仲介により、農業生産拠点の確立のための視察と意見交換を行った。最終的に姫路生花は、ラオスでの事業展開でなく、もとより取引のあった中国に拠点をもつ日系企業との連携を活かすかたちで、ベトナムでの事業展開を模索しているところであり、この数ヶ月の間でベトナム・ローカル企業数社との事業提携を締結・模索している。

いか議論のあるところではあるが、神姫バスがまったくタイに縁もゆかりもなかったことを考えると、この5ヶ月という期間は非常に短いと考えてもよからう。さらにその約半年後の2014年7月には、姫路市を中心とした播磨広域連携協議会とタイの文化省芸術局との間でMOUが締結され、神姫バスを中心としたインバウンドの受入に対して、タイ側は中央政府、また日本側は自治体の協力が公的に進められることとなった。観光産業クラスターの生成にあたって、関係当事者における協調関係が含まれ、とくに行政の役割が明示されているが、こうした政府・自治体を含む協調関係が、ケースのなかでは際立って早いスピードで形成されているようにみえる。

この産業クラスター生成時におけるこの協調関係はいかに早いスピードをもって形成したのであろうか。神姫バスのスタッフならびに姫路ビジネス交流会のメンバー有志は、神姫バスがタイ旅行会社I社とのMOU提携以前からも、数度にわたって姫路市役所を訪れ、協調関係形成の打診をしてきた。当時の姫路市としては、対応した担当者レベルでは関心が高いものの、当初は姫路市としての体制が十分でなく、さらにモデルツアー実施の際には、姫路市として直接的には関与することはあまりできなかった。

しかしながら、この一方で、モデルツアーの際には、訪問先として組み込まれた但馬地域の豊岡市や城崎町では、豊岡市長をはじめ、政府・自治体の関係者がモデルツアーの道中に次々に登場し、さらに豊岡市長は市のPRを英語で行った。前述のように、タイ人が視察に訪れることを聞きつけた周辺自治体においては、積極的に神姫バスのスタッフに質問をするなど情報収集に努めていた。さらには、モデルツ

アーの後に、モデルツアーで訪問した姫路・但馬などの各地域がタイの旅行雑誌に掲載されたり、テレビで放映されたりしていた。これらによって、インバウンドをめぐる自治体間の緊張関係が芽生え始めていた。つまり、姫路市が何も取組まなくとも、他の周辺自治体がタイからの観光客受入に積極的な実践を展開していくと考えられる。そこで神姫バスは、姫路市を取り込むべく、広域的な観光地域におけるインバウンド受入に際し、自治体間の緊張関係を適度に保ちながらも、インバウンド受入のまさに受け皿としての自治体のネットワーク形成の舞台候補として播磨広域連携協議会を提案したのである。協議会の会長が姫路市長であったことは、姫路市を取り込むタイミングとしてはまさに絶妙であった。姫路市は、タイ政府機関である文化省とのMOU締結をきっかけとし、インバウンド受入の関係者間の協調関係の形成を公的に進めていくことになったと推察される。

タイからのインバウンド受入には、姫路を中心とした地域とタイ側との間の協調関係が同時に形成されていくことが必要不可欠である。ここに重要な役割を果たしたと考えるのが、タイ経済社会開発委員会の政策アドバイザーおよびSJCのスタッフである。タイ国経済社会開発委員会の政策アドバイザーは、日本とタイとをつなぐ中央政府同士の産業振興関連事業の主要プロジェクトを推進している。タイ側の政府また財界との交渉窓口ともなっている。また、タイ側の政府要人のセッティングに際しては、SJCが大きく貢献した。SJCの上部機関であるチュラロンコン大学は、タイにおけるトップの名門大学であり、さらにその付属機関であるサシン経営大学院はアジアでもきわめて早い時期に設立された、政府ならびに大手企業へのコンサル

ティング機能も有する、アジア有数のビジネススクールである。サシン経営大学院は、タイ経済社会と深い関係を有しながら、同時にタイの政治経済社会に多くの要人を輩出しており、その附属機関であるSJCは要人ネットワークを共有することができている。このように、姫路を中心とした地域とタイ側との間の協調関係が形成されたのには、タイ経済社会開発委員会の政策アドバイザーおよびSJCのスタッフが有するタイ側での人的ネットワークを、神姫バスをはじめとする姫路地域の関係当事者が共有できたことが背景にある。つまり、姫路地域とタイ側との協調関係の形成には、タイ側の政治経済社会のコミュニティにつながっているキーパーソンの働きかけが重要な要素となっていることがわかる(関, 2013c, 2015a)。

6. 結びに代えて

本稿では、産業クラスターの生成とそのなかにおける協調関係の形成プロセスを検討することを目的とし、兵庫県姫路市(以下、姫路とする)を中心とした地域における、タイからのインバウンドをねらった観光産業クラスター形成に向けた取組を1つのケースとしてとりあげ検討してきた。

本稿での検討から、Porterによる産業クラスターの議論においては、産業クラスターの構成者(構成要素)の1つである政府・自治体が、産業クラスターの生成において重要な役割を果たすと考えられてきたが、政府・自治体と構成者(構成要素)との間での協調関係は当初から形成しておらず、それは民間企業による構成者(構成要素)の間での協調関係形成プロセスのなかで次第に形成されていくものであることが明らかとなった。これが本稿の発見事実である。姫路

を中心とした地域における観光産業クラスターの生成を当初から中心的に推進してきたのは、神姫バスを中心とする姫路ビジネス交流会の有志という民間企業である。神姫バスを中心とする民間企業が、姫路地域(播磨・但馬地域)における観光産業クラスター生成をめざして、姫路周辺の自治体が神姫バスに対して積極的に協調関係の形成を求め、そして同時に神姫バスを中心としてタイ政府・企業との間で協調関係が形成されていくプロセスのなかで、姫路市は後に姫路周辺自治体との協調関係を基礎としながら、神姫バスなど民間企業が推進してきたタイからのインバウンド受入について協調関係を形成することを公的に認めることになったのである。

本稿でとりあげたケースは、姫路を中心とした地域という1つのケースに過ぎず、またケースも現在進行形のものである。また産業クラスター概念の規定については慎重な検討が別途必要であろう。しかしながら、Porterがいう産業クラスターの生成において重要な役割を果たすと考えられてきた政府・自治体が構成者(構成要素)間(とくに新規事業／イノベーションを創出する主体である民間企業)との間で、当初から協調関係にないという発見事実は、産業クラスター生成をめぐる議論に対して新しい視点をもたらすものと期待される。産業クラスター生成には「時間が必要なようである」ことから、姫路を中心とした地域の産業クラスター構成者(構成要素)の今後の発展的展開を引き続き観察していきたい。

付記

本稿は、2014年11月に、Institute for Small Business and Entrepreneurship (ISBE) Conference in Manchesterにて、“Are we truly cooperative to create innovations in an industrial cluster? : Some processes of tourism clustering in Himeji”の論題で報告(神姫バスの三木公仁氏と共同)した内容に加筆・修正したものである。本稿を執筆するにあたり、タイからのインバウンド受入に際し、さまざまな一次資料だけでなく実践的知識の共有機会を頂戴した、神姫バス株式会社の長尾真代表取締役社長をはじめ、新規事業を推進する事業戦略部の三木公仁氏ならびに戸出貴智氏にまず感謝を申し上げたい。またチュラロンコン大学経営大学院サシン日本センターにおいては、藤岡資正先生ならびに瀬古清太郎氏に、姫路ビジネス交流会においては、とりわけ中島地所株式会社の中島大一郎代表取締役社長および株式会社姫路生花卸売市場の柴山栄一代表取締役社長にも御礼を申し上げたい(以上の役職は2015年4月末現在のもの)。なお本稿でありうるべき過誤は、筆者の責に帰することを明記する。

本稿は、文部科学省科学研究費基盤研究C(課題番号:15K03707)ならびに基盤研究B(課題番号:26282065)の研究成果の一部である。

参考文献

- Flyvbjerg, B. (2006) “Five Misunderstandings About Case-Study Research,” *Qualitative Inquiry*, Vol.12, No.2, pp.219-245
- 藤岡資正・田口博之・松島大輔(2013)「ASEANの成長を内需とせよ〔最終回〕 中小企業のASEAN進出一連関性を活かした事業展開―」『企業診断』2013年11月号, pp.68-70
- 藤岡資正編著(2015)『日本企業のタイ+ワン戦略』同友館
- 藤岡資正・チャイボン・ボンパニッチ・関智宏編著(2012)『タイビジネスと日本企業』同友館
- 藤本隆宏(2005)「実証研究の方法論」藤本隆宏・高橋伸夫・新宅純二郎・阿部誠・粕谷誠『リサーチ・マインド 経営学研究法』有斐閣, pp.2-38
- 今田高俊編(2000)『社会学研究法―リアリティの捉え方―』有斐閣
- 松島大輔(2012)『空洞化のウソ―日本企業の「現地化」戦略』講談社現代新書
- 松島大輔(2013)「方法としての新興アジア:お互いプロジェクトへの誘い」mimeo.
- Marshall, C. and G. B. Rossman (1999) *Designing Qualitative Research*, 3rd Edition, SAGE
- 日経BP(2013)「『お互いプロジェクト』の概要」mimeo.
- Porter, M. E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press (竹内弘高訳(1999)『競争戦略論II』ダイヤモンド社)
- 関智宏(2011)『現代中小企業の発展プロセス―サプライヤー関係・下請制・企業連携―』ミネルヴァ書房
- 関智宏(2013a)「中小企業と産業集積をめぐる

最近の研究動向—2001～2010年の中小企業関連主要国際ジャーナルを中心に— 同志社大学商学会『同志社商学』第64巻第6号, pp.195-227

関智宏 (2013b) 「中小企業の国際連携をつうじた企業発展のプロセスタイに進出しようとする日本中小企業をケースとして—」日本中小企業学会編『日本産業の再構築と中小企業(日本中小企業学会論集 32)』同友館 pp.71-83

関智宏 (2013c) 「中小企業による現地コミュニティとのつながりとアクターネットワーク—日タイ中小企業ビジネスマッチングをケースとして—」中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報』第18号, pp.97-114

関智宏 (2014a) 「タイの大企業との国際合併をつうじた日本の中小サプライヤーの価値創出プロセス」アジア市場経済学会『アジア市場経済学会年報』第17号, pp.13-23

関智宏 (2014b) 「タイビジネスと中小企業—タイにおける事業展開の現状と課題—」多国籍企業学会『多国籍企業研究』第7号, pp.63-80

関智宏 (2014c) 「ものづくり中小企業とネットワーク—アドック神戸をケースとして—」一般財団法人商工総合研究所『商工金融』第64巻第10号, pp.5-19

関智宏 (2015a) 「日本中小企業のタイ進出の実際と課題—ネットワークとビジネスの深耕—」大野泉編著『町工場からアジアのグローバル企業へ—中小企業の海外進出戦略と支援策—』中央経済社, pp.137-167

関智宏 (2015b) 「中小企業の海外事業展開は産業集積にいかんして影響をもたらすか—大阪府八尾地域における集積内中小企業のタイ事

業展開プロセス—」日本中小企業学会編『多様化する社会と中小企業の果たす役割(日本中小企業学会論集 34)』同友館, 印刷中

関智宏 (2015c) 「新興国における日系サプライヤー・システム—ローカル企業と日本中小企業の便益創出メカニズム—」アジア市場経済学会『アジア市場経済学会年報』第18号, 印刷中

以上