



シナジー効果を生み出す企業間連携—観光産業の視点から—

国立大学法人小樽商科大学大学院商学研究科教授・副学長
ビジネス創造センター（CBC）フェロー

奥田 和重

シナジー効果とは、簡単に言えば「三人寄れば文殊の知恵」ということになるでしょうか。このことわざの意味するところは、凡人であっても3人集まって相談すれば文殊が考えるのと同じような良い案が浮かぶということです。（「文殊」とは文殊菩薩のことで、釈迦の弟子の中では知恵第一と言われていています。）先月号のこの欄を担当した田中幹大CBC情報資料部主任が述べられていました中小企業ネットワークが、シナジー効果を生み出す企業間連携の例になるでしょう。中小企業が得意とするものを持ちよって共同受注や共同製品開発を行えば、中小企業単独では対応できなかった事業が可能になります。これがシナジー効果です。シナジー効果が生まれる中小企業ネットワークでは、競争相手である中小企業同士が互いの工場を訪問する、技術交流を行うなどを行って、製造能力の向上や品質向上などネットワーク全体のレベルアップにつなげています。

このような企業間連携は、製造業に限ったことではなく観光産業でも行うことができます。観光旅行はマスツーリズムからパーソナルツーリズムに変わりつつあると言われていています。前者を20世紀型の業態とすれば後者は21世紀型の業態と言えます。観光事業者の多くは、このマスツーリズムからパーソナルツーリズムへの移行を認識しつつも、20世紀型の業態から脱却することができずにいます。個々の観光事業者は、未だに旅行代理店・旅行雑誌中心の事業を展開しています。一方、個人志向型で高付加価値のサービスを提供する地元観光事業者中心の事業を展開するのが21世紀型の業態と言えます。私も参加しているQuality旅Net研究会（以下Q旅研究会）の調査では、「地場の中小零細な観光事業者にとって、大手観光業者や旅行代理店に対する依存度を下げするために、情報ネットワークを利用して創発的連携を可能にすべきこと」を新たな観光産業の要件の一つであるとしています。（観光情報学会誌、第1巻1号2005年より引用）これは観光事業者が連携して旅行者の志向を満

たす旅行商品を共同で開発して提供することを、インターネット等の活用を通じて可能にするということです。先のQ旅研究会の調査では、観光事業者の中には有料のウェブサイトに登録したり自前でウェブサイトを開設したりして、積極的にインターネット等を活用している事業者が多く存在する一方で、予約の空きあり・なしの情報や時限情報、着地情報を積極的に発信しない・したがない事業者も多いことが明らかになっています。また、旅行者については多様な観光・旅行サイトは存在するものの、旅行者の希望に応じた旅行プランを提供するサイトが極めて少なく、あっても時間や手間がかかりすぎるなど利用に耐えられないものが多い、観光地に関する総合的な情報を提供するサイトがほとんどないなどが明らかになっています。Q旅研究会では、これら観光事業者と旅行者の問題を解決し、地元観光事業者中心の事業展開を行い、企業連携を支援するサイト（<http://www.qtabi.com/>）を開発して実証実験を行っています。現在は、実証実験で顕在化した問題を解決しつつ実証実験対象地域を増やしつつあります。

11月号のこの欄を担当した近藤公彦教授は、小樽のブランド価値を押し上げる要素は知覚品質を高めることだと述べています。この知覚品質を左右する要素は、どの程度のサービスを提供できる能力（サービス能力）を持っているかだとも述べています。小樽には様々な観光事業者が存在し、その事業を支える事業者も多く存在しています。個々の事業者が高いサービス能力を持っているとしても、個々別々にサービスを提供しているだけであれば、小樽のブランド価値を押し上げることは期待できません。多様な事業者が連携してシナジー効果を発揮することで、知覚品質を高め、ブランド価値を押し上げることが可能になります。

冒頭のことわざ「三人寄れば文殊の知恵」の逆のことわざは「船頭多くして船山に登る」です。こうなればシナジー効果は発揮できません。注意する必要があります。