

観光産業における起業支援を考える —Welcome City Lab の取り組みに見るフランスの起業支援—

佐々木 茂

はじめに

中小企業白書（2021）によれば、わが国では、企業の開廃業率は長期にわたって、やや開業率（4.4%）が廃業率（3.5%）を上回る状態で続いている。一方でフランスは、ここ数年の間に開業率（10.9%）が廃業率（4.7%）を大きく上回る成長を見せるようになってきた。パリ市におけるStationFといったインキュベーション・センターの取り組みや、米国・サンフランシスコ市などにおける海外でのフレンチテック（La Frenchtech）開設など、フランス国内外におけるスタートアップ支援を活発化させている。もちろんわが国においても、多様な地域で創業支援は行われており、筆者自身も高崎市産業創造館の立ち上げに向けた議論の場に参加した経験もある。

フランスの取り組みで筆者が注目したのは、ツーリズム産業における創業支援である。この取り組みは、政府、地方自治体、地元企業などが支援する形で行われ、多様なエコシステムが形成されている。

優れた起業家が、新たな着眼点で新規事業の創造に取り組むエフェクチュエーションというSaravathy（2008）が提起した考え方がある。しかし、どんなに優れたアイデアでも、創業者に起業のノウハウがなければ、事業として立ち上げること自体が難しく、仮にスタートできたとしても、他社に模倣されて継続的に市場に関わることはできないこともある。

また、スタートアップにとっては事業の発展のために、エコシステムに関わる他社との連携が可能となれば、さらなるイノベーションも期待できるかもしれない。

そこで、本稿では、スタートアップ企業、とりわけ観光業の創業のあり様を先進国フランスの取り組みを中心に考えていくことにしたい。

1. イノベーションの方向性

地域発の国際戦略を研究する中で、H.I.Ansoffが示した企業のイノベーションの2つの軸（Ansoff, 1957）である市場と製品開発の方向性について考察するにあたり、市場の拡大という点では、ASEAN諸国への展開の可能性を検討した（佐々木, 2015, 2016）。一方で、製品やサービスのイノベーションを考えるにあたっては、米国、フランス、ニュー

ジールランドを研究対象とした（佐々木・石川・石原，2016，佐々木，2017）。

その中でも、サンフランシスコ市を訪問した際に訪れたシリコンバレーでは、アクセラレーター（スタートアップを支援して成長を促す機関）内にJETROが用意した日系企業もしくは日本人創業希望者向けのデスクや福岡県の支援の取り組みなどを視察した。その際入手した資料からは、米国にありながらもシリコンバレーで創業し成功するのは、アメリカ人ばかりでなく、むしろ海外からイノベーションの機会を求めてやってくる外国人起業家たちが中心であることを知った。

帰国後サンフランシスコのニュースを見てさらに驚いたのは、フランスが起業家育成と人材の発掘を求めて、“フレンチテック”（後述）という事務所をサンフランシスコにも開設したことであった。その後、東京においても同様の取り組みが行われている。

つまり、イノベーションの機会は、異質な環境においてこそ獲得できるものであり、その機会は企業の規模には必ずしも左右されないのである。そして、規模だけでなく、イノベーションはあらゆる産業の目指す基本であり、技術だけでなく、ソフトウェアや人材の活用に至るまで幅広く取り組むべき課題でもある。

フレンチテックの取り組みを全世界で展開するフランスは、観光大国でもあり、観光分野においても、イノベーション創発に向けたエコシステムが形成されている。

日本では、自治体が海外に事務所を設置し、職員を常駐させることで、所管する地域の中小企業が当該国へ進出する支援を行うとともに、地場産品のプロモーションにも取り組んでいる。このプロモーションについては、駐在員事務所を持たない地域においても、1週間から2週間ほどのキャンペーン期間を設定するなどして、現地に自治体職員を派遣している地域も多くみられる。

ただし、プロモーションの期間が限定されているために、なかなか地域ブランドのイメージが定着しないという欠点もある。こうした地域を支援しようと、(株)パソナはパリ市内に店舗（Pasona Agri-Partners Inc, Paris）を構え、日本全国の地域と契約して長期的にプロモーションを展開している。

自治体と同様に地方銀行も積極的に海外に駐在員事務所を開設したり、現地の金融機関に社員を駐在させるなどして、進出した中小企業の応援を現地で行っている。

さらに、上記の地方機関の支援を受けて、製造業から飲食・サービス業まで多岐にわたる業種が海外に進出を果たしている。国内では下請けの中小企業は系列下に置かれているために同一業種同一企業との取引が主流である。これに対して、取引先の海外進出に伴って、自社工場の一部を海外に移転する場合は国内では下請けの中小企業であっても、海外では必ずしも系列の縛りを受けないことも多く、事業を多角化させた企業も見られる。

日本の様々な地域の中小企業が海外進出を果たすことができるようになってはきたが、果たして、これらの動きは前述のシリコンバレーに見られるようなイノベーションの創発につながっているのだろうか。群馬県は外資系の企業誘致の産業ツアー（上毛新

間, 2015) を実施した。また、新たな枠組みとして、「スタートアップ・エコシステム拠点都市」¹⁾の創出を目指した取り組みも始まり、浜松市などが政府から認可されている。

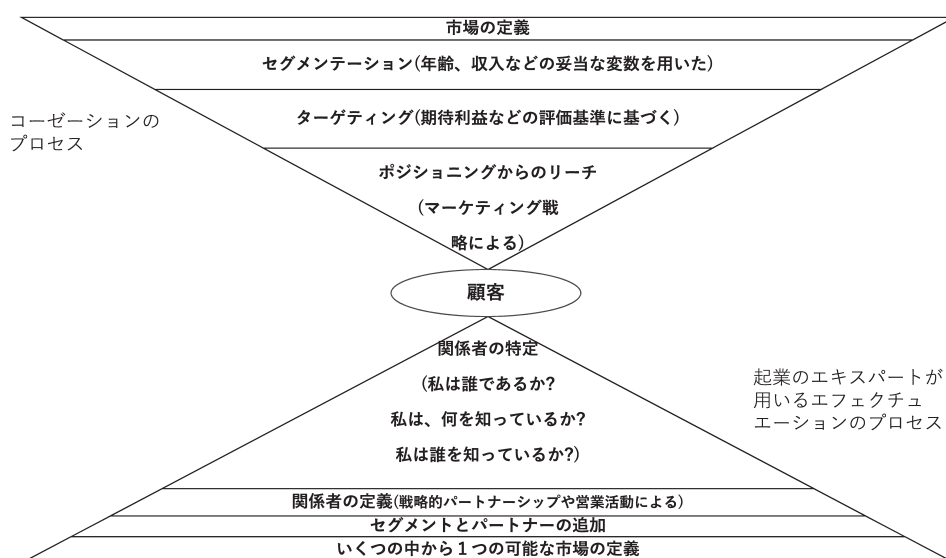
あるいは、未だその取り組みの件数は限られているものの、高崎市の共和産業のように米国内に拠点を構えて、試作に特化した事業でイノベーションの接点を設け、新技術や新産業の創造に自主的に取り組む企業もある。

2. イノベーションの創発—エフェクチュエーションの視点で

フランス政府は、前述のフレンチテックの取り組みにおいて、エコシステムのネットワークを世界中に張り巡らし、イノベーションの接点を充実させるとともに、人材も広く世界から集めている。いわば、このエコシステムを通じて、創業期に必要なエフェクチュエーションの機会を増やし続けているのである。

では、創業とエフェクチュエーションの関係とはどのようなものなのだろうか。

Sarasvathy (2008) によれば、明確なマーケティング目標を設定し、STPの分析を行



図－1 マーケティングにおけるコーゼーションとエフェクチュエーションの比較 (p.50)

[出典] Sarasvathy, エフェクチュエーション, p.50

1) 浜松及び愛知・名古屋地域における経済の持続的な成長のため、浜松市では、愛知県や名古屋市等と連携し、内閣府が募集した「スタートアップ・エコシステム拠点都市」に対し、拠点形成計画を提出し、内閣府から浜松及び愛知・名古屋地域が「スタートアップ・エコシステム グローバル拠点都市」として認定されている<https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/shise/koho/koho/hodohappyo/2020/7/1404.html>

い、市場調査や競争分析を通じて予測可能な利益を検討し、マーケティング戦略を構築し実施する従来のマーケティングの意思決定のプロセスをコーゼーションと呼ぶ。これは、一般的な企業のマーケティング意思決定を指している。

これに対して、エフェクチュエーション・モデルでは、起業のエキスパートはあらかじめ予測のできる結果や市場からはスタートしない。逆に、彼らは自社で活用できる方策を明らかにすること（意思決定者が誰なのか、何を知っているのか、誰を知っているのか）からスタートして、次に偶発性を前提としたうえで、いくつかの可能な結果から選択する。また、継続的に新しい機会を創り出し、かつそれを有利に活用しようとする。エフェクチュエーションは、目的主導型もしくは資源依存型ではなく、経路依存的で、関係者（提携先企業）依存的であると調査結果からまとめている。

Sarasvathy (2008) は、コーゼーションとエフェクチュエーションがマーケティングに対して、どのような影響を与えるのか、図-1で対照的に示している。

Sarasvathy (2008) はまた、図-2を用いて、エフェクチュエーションによってイノベーションがもたらされるプロセスについて、次のように説明する。起業のエキスパートは、前述のように手持ちの手段である関係者の能力を見極める。彼の行為は、「彼ができること」と「実行するに値すると信じていること」によって規定される。次に、「他の人と連携に向けた取り組みを行う」。その取り組みの一部がスタートアップへのコミットメントに結び付く。そして、スタートアップの経営に参画する関係者は、「新しい手段」と「新しい目的」の双方を持ち込む。そして、それぞれのコミットメントは、「拡張」と「終息」の同時発生的なサイクルを作り出す。

この関係者依存とは、まさに、起業家を育むエコシステムにおいて出会う多様な人々

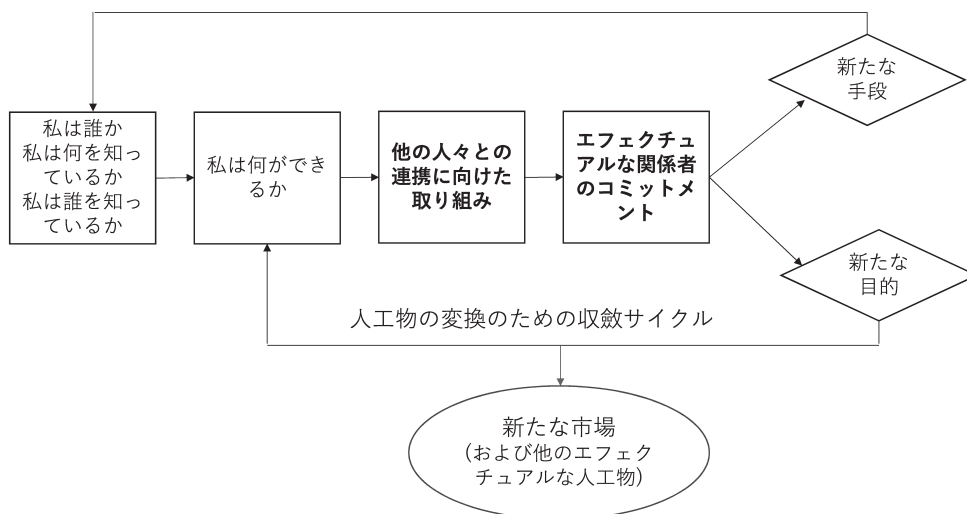


図-2 エフェクチュエーションの動学モデル

〔出典〕 Sarasvathy, エフェクチュエーション,p.134

や企業から受ける刺激が、イノベーションの誘発につながることを示していると考えられる。

そして、起業家がエフェクチュエーションを通じてイノベーションを起こすことに成功し、企業として市場での成長を始めると、厳しい競争にさらされることになる。起業家は、今度はこの競争を勝ち抜いて、自身の価値を保持し続ける必要がある（栗木、2021）。そこで求められるのが、エフェクチュエーションとは逆のコーゼーションのアプローチである。

では、観光分野で創業する場合には、どのようなプロセスが見られるだろうか。

Gry Agnete Alsos and Tommy Hoyvarde Clausen（2016）の調査から導き出された観光産業における起業家は、図－3の4つのタイプに分類されている。彼らの分析によれば、純粋なコーゼーション主義者（コーゼーションを重視するタイプ）とは、スタートアップの過程で主にコーゼーションを重視する観光起業家のことであり、本調査対象である観光起業家の18%を占めている。純粋なコーゼーション主義者は、機会を分析し、その機会を最大限に活用するための戦略を策定し、生産やマーケティングの取り組みを計画する。純粋なエフェクチュエーション主義者は、長期的な戦略の分析や開発、あるいはアイデアの実験はほとんど行わず、柔軟性を保つ努力をしない。

純粋なエフェクチュエーション主義者は、スタートアップの過程で主にエフェクチュエーションを重視する。彼らは、本調査対象である観光起業家の10%を占めている。純粋なエフェクチュエーション主義者は、柔軟性を維持し、投資額をできるだけ低く抑え、実験を通じて段階的に事業を発展させ、早い段階からパートナーとの関係を築くことを重視している。

コーゼーション	高い	純粋なコーゼーション主義者	「両立型」の起業家
	低い	消極的な姿勢でいる創業者	純粋なエフェクチュエーション主義者
		低い	高い
		エフェクチュエーション	

図－3 観光の起業家の分類

〔出典〕 Alsos & Clausen, 2016, p.196

図-3の左下に位置する消極的な姿勢でいる創業者は、エフェクチュエーションもコーゼーションもあまり使用しない。彼らは、本調査対象の15%を占めている。彼らは、戦略的な計画を立てることもない。

図-3の右上の「両立型」の起業家が58%と大きな割合を占めている。彼らは、スタートアップのプロセスにおいて、コーゼーション的なアプローチとエフェクチュエーション的なアプローチを組み合わせ用いている。両立型の起業家は、起業のプロセスにおいて、分析を行い、戦略や計画を立てると同時に、実験を行い、柔軟性を保ち、積極的に協力してくれる潜在的なパートナーを見つけようとする。

これらの研究からも、栗木の指摘するように、エフェクチュエーションとコーゼーションの使い分けがなされている（栗木、2021）。すなわち、多様な経験を持つ起業家ほど、事業創造のプロセスにおいて、「エフェクチュエーション」と「コーゼーション」の両方のアプローチをとる可能性が高いことを示している（Alsos & Clausen, 2016）。

さらに、観光客に体験を提供する部分では、起業家的行動とイノベーションが競争戦略上の重要な要素となっている（Sundbo et al., 2007）。現在、観光産業では、体験型の商品がより多くの支持を集めるようになってきている。唯一無二の体験を求める顧客の増加に対応するために、新しいサービスを実行できる企業が必要とされている。それに伴って、現在の変化を捉えるために、観光産業における起業家精神に関する新しい知識も必要とされている（Alsos & Clausen, 2016）。これは、自社で体験型のメニューを開発することのできない既存の観光事業者にとっても大きなニーズがあることを意味している。したがって、体験型のツーリズムに従事するスタートアップは、新しい体験型の観光商品を求める大手観光関連の企業から投資を受ける機会も拡大すると考えられる。

再編が進んでいない業界に参入する新規企業や小規模企業にとって、スタートアップは不確実性を伴うものである。異なる市場セグメントの規模、経験ベースの製品の最適な価格設定、製品提供の組織化の方法などに関連する不確実性も存在する。このような不確実性は、体験型商品が一般の商品やサービスとは異なるという事実に起因するものもあれば（Pine & Gilmore, 1999）、コピーしたりインスピレーションの源となる確立された「モデル」がほとんどないという業界がゆえに変革が起きにくいという背景によるものもある（Alsos & Clausen, 2016）。

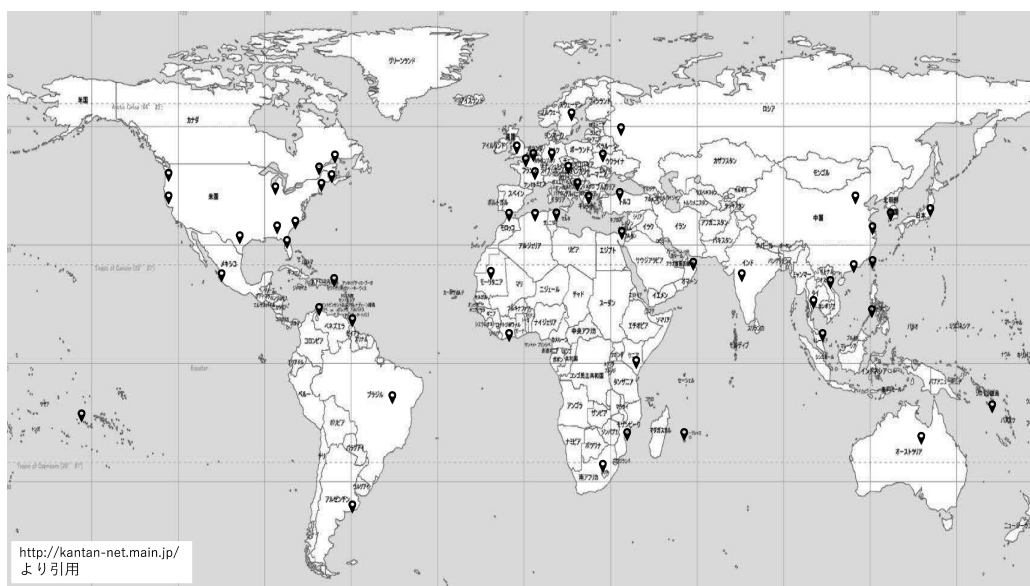
3. フランスにおける起業家育成に向けたエコシステムの形成

起業家を育成する具体的な取り組みとして、フランスのエコシステムの取り組みを見ていくことにしよう。

(1) フレンチテック

同機構の概要をウェブサイト（lafrenchtech, 2021）から見ると、フランス国内はもとより、世界中の都市に設置した拠点をネットワークして、起業家を支援し、フランス企業との間で事業機会を拡大することを目指した戦略的な事業であることが分かる。フランス国内の13のフレンチテック関連の金融機関と45地域のフレンチテック・コミュニティ、そして世界の63か所の都市にフレンチテックの巨大なネットワークを構築している。フランス国内では、パリ市内のStation Fの中に本部が設置されている。

フランス国内も含め、世界100都市に定着したフレンチテック・コミュニティは、フランスのグローバル・ネットワークのノード（結節点）として機能している。これらのコミュニティは、フランスのスタートアップを自分たちの国に迎え入れることで、フランス企業の事業を自国地域に根付かせ、機動性を高めている。



図ー4 世界の約100都市に立地するフレンチテック・コミュニティ

[出典] <https://lafrenchtech.com/en/about/#communities> (2021.12.10アクセス)

日本では東京に拠点を置き、日本に拠点を置く起業家や海外に拠点を置くフランス人起業家の日本進出を支援し、日本のスタートアップの現状を啓蒙している。

(2) Paris & Co……首都の取り組み

Paris&Coは、フレンチテックの中で、パリ市でイノベーションを促進する経済開発機関である。同機関では、パリの経済的価値を高めるために、観光も含めて多様な事業を創出し、そのPRとイノベーションに力を入れている。世界中からスタートアップを

探し出し、彼らのフランス進出を支援し、さらに、地域のイメージを海外に伝えることにも尽力している。

この中に、Welcome City Lab (WCL) という取り組みがある。これは、フランス全体の観光のインキュベーションのネットワークであるフランス・ツーリズムLabの一部も構成している。ネットワーク全体の構図については、ホスピタリティ産業論(飯嶋、佐々木など, 2021) に詳述しているので参考にされたい。

4. フランス観光産業における起業家支援—フランス・ツーリズムLab

(1) Welcome City Labについて (Welcome City Lab, 2019)

WCLは、Paris&Coというフランス・パリ市においてインキュベーションに取り組む起業促進のためのエコシステムのひとつである。都市観光向けのイノベーションのプラットフォームで、世界初の観光特化型のインキュベーターである。

この組織は、2013年にパリ市役所、Bpiフランス、パリ観光コンベンション・ビューロー及び事業統合理事会 (DGE) の支援を受け、Paris&Coが創設したものである。その他の創立メンバーは、パリ空港公団、エールフランス、預金供託公庫、ギャラリー・ラファイエット、カンパニー・デ・ザルプ社、パリ宿泊協会、RATP (パリ交通公団)、スカイボード、Sodexo、Viパリである。イノベーションのプラットフォームには、以下のような観光部門のスタートアップやプレイヤーがいる。インキュベーター、会議室、コワーキングスペース、実験用プラットフォーム、そして起業家向けのオフィスの管理などである。

WCLのトレンドブックは、5つのトレンドが示されている。すなわち、①オーバー・ツーリズムへの対応、②サード・プレイスの活用、③五感に対応した観光のあり方、④観光客の感情への働きかけ方、⑤観光データを活用した予測に基づいた個客対応、コンシェルジュ・サービス、プライバシー保護の取り組みである。

例えば、⑤の観光データによる予測では、顧客の経験価値の改善を考える点を強調している。すなわち、近年の顧客の変化として、自分自身のためだけに造られた体験への欲求が見られる。これらの顧客は、製品やサービスではなく、実際の顧客体験を比較し、判断し、評価する。そして、最高の体験を提供した企業だけが、顧客から支持されるのである。

そのため、顧客を知るためには予測が不可欠となり、予測するためには正しい情報の把握が求められる。顧客のコミュニティが重要な意味を持つラグジュアリー分野について考えてみたい。このコミュニティを把握し、理解することができれば、それに相応しいメッセージを流すことができる。今日、大手高級ブランドは、顧客のプロファイルに応じてコミュニケーション手段を変えたいと考えているが、顧客体験をカスタマイズするための十分な情報がそろっていないことが多い。そのため、顧客のプロファイルから

明確な傾向を引き出す工夫が必要になる。例えば、30代の顧客はこれこれのものが好きだという年齢階層別に、どの業界で働いているか、どのような仕事をしているか、どのブランドに共感しているか、どのようなインフルエンサーをフォローしているかなど、既存の標準的なプロフィールから検討するのである。

このような理解を通して、コミュニケーション方法やブランドのイメージを顧客のプロフィールに合わせて調整することによって、顧客の期待に即したイベントを構成することができるようになる。企業は、顧客が評価する最も重要な人々（ブロガー、モデルなど）を活用することができる。

顧客それぞれのプロフィールが分かるからこそ、適切なアクションが実行できる。さらに、顧客情報の把握に加えて、顧客に優先順位をつける方法を把握しておく必要もある。

そのためには、一人ひとりの最新情報を知り、その日その日に最適なお奨め商品を提供するのがベストである。見込み客の膨大なファイルを持つのではなく、電話をかける人はどの顧客に最初に電話すべきかを考える。

WCLで起業したVictor&Charles社は、旅行前、旅行中、旅行後にパーソナルな体験を提供し、マーケティング担当者が明確な成果を上げられるようサポートすることによって、観光事業の活性化に貢献している。つまり、同社は、カスタマー・ジャーニーによって、顧客との接点を増やし、よりの確なタイミングで情報を提供していると言えよう。

(2) WCLへのヒアリングから²⁾

変化の激しい観光業界の対応力は、小回りを利かせることのできるベンチャー・ビジネスに有利と考えられる。インキュベーターを立ち上げる目的として、以下があげられている。

- ①若い起業家を支援する
- ②大きな団体がより革新的になることを支援する
- ③観光地としてのパリがより早く進化し、観光客のニーズにこれまで以上に対応できるようにする

また、WCLは、以下の4つのサービスを提供している。

A. インキュベーション；

日本のスタートアップも含め、世界中のスタートアップから毎年300件ほどの応募がある。毎年一定の資格条件の下に、30社のスタートアップを選抜し、1年間のコーチング・サービスを提供し、デジタル戦略、マーケティング、コミュニケーションなどの分野で専門家の指導を受けてもらう。人材採用や人材管理の専門家も紹介する。また、金

2) 筆者が2019年3月4日にPARIS&COのLaurent QUEIGE氏（GM）を訪問した際のヒアリングと資料による

融財務の専門家による資金調達の支援も行う。

第1期は「シード (seed)・スタートアップの期間」と呼ぶ。設立されたばかりのスタートアップは、プロトタイプを作り、資金を調達し、最初の顧客を見つけ、商業戦略を立て、ビジネス・モデルを検証しなければならない。この顧客と共に、より具体的なアイデアをまとめ、本格的な事業化へと乗り出していく。

1年目の終わりには報告書を作成し、スタートアップがさらに2年間創業支援を受け続けるか、あるいは撤退を希望するのかが確認する。50%の起業家は、WCLから独立することができると考えて退所する。残り50%は、「テイクオフ・プログラム」と呼ぶ2年後まで継続できるプログラムに入る。このプログラムは、第2期に加速するための資金が必要になったときに非常に重要になる。

なお、政府系金融機関のBpiが年間3万ユーロを補助し、そのうち、1.8万ユーロを支援プログラムの費用として各スタートアップから徴収し、残りの予算で操業に必要な資金を充当する。パリ市からも補助を受けているが、その額は予算の5%に過ぎない。

B. 多様なサポート・プログラムの提供

トレーニング・プログラム、研修会、ミートアップ（共通のテーマでの会合）、カンファレンス（ピッチなど比較的大規模な会議）などの開催。ここでは、専門家だけでなく、経営者、旅行代理店、大規模なグループではなくタクシードライバーや民泊事業者など、一連の観光関係者との会議を実施している。

C. サービス内容の実験

新しい機械やシステムの導入に伴う合理化がもたらす仕事の削減に対する不安をいかにして除去し、人に対しては人ができる高度な仕事に切り替えてもらうための体験の機会を用意する。

D. トレンドブックの発行

WCLの取り組みを中心に世界の観光のトレンドについて情報提供し、世界中の観光インキュベーション・センターと繋がりを作ろうとしている。

なお、WCLでは、大学とも連携し、観光業に従事する人材育成、そして観光事業を創業しようとする若者の育成にも力を入れている。

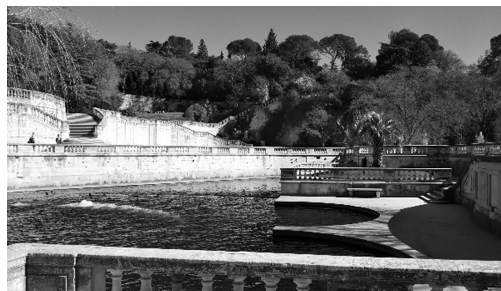
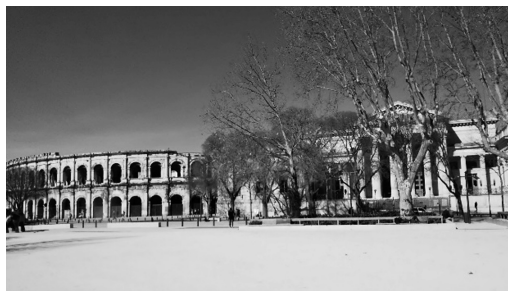
5. 地方都市の取り組み……ニーム・オープン・ツーリズム Lab³⁾

フランス・ツーリズムLabのネットワークの取り組みは、フランス全土の中で、パリ市のWCLを中心に、ドゥービル市のアトリエD、トロワ市のスロー・ツーリズムLab、エックス・マルセイユ地方のプロヴァンス・トラベル・イノベーション、ニーム市のオープン・ツーリズムLab、アンジェ市のツーリズム・イノベーションLabの6都市を中心に

3) 筆者が2019年3月1日にL'Open Tourisme LabのEmmanuel Bobin氏（CEO）を訪問した際のヒアリングと資料による

展開されている。これらの中で、筆者が訪問したニームの取り組みについてみておくことにしよう。

ニーム（Nîmes）市は、トゥールーズ市を中心とするフランス南西部に位置するオクシタニー地方のまちであり、フランス最古のローマ都市として知られている。まちの中には、写真にあるようにローマ時代に造られた荘厳な建物が並ぶ。人口は、149,633人（2018年）で、マルセイユ市から在来線で1時間30分ほどのところに位置している。



[写真上段は、オープン・ツーリズムLab、下段はNîmes市内、筆者撮影]

このLabは、スタートアップの成長を促進するための機関で、次の5つの機能を提供する。

(1) 成長のための場所

観光イノベーションに特化した新しいコワーキング・スペースが成長を促進

(2) 企業とベンチャー・キャピタルとのネットワーク作り

ビジネス・パートナー（観光ビジネスやデジタル関連企業）やベンチャー・キャピタル・ファンドの紹介

(3) スタートアップを強力にサポート

年間100日間の全面的なサポートを行い、個人的なコーチングとピッチにより、スタートアップの水先案内人となって、より早く成長を促進

(4) 新規市場参入の推進

ヨーロッパ各地で開催されるイベントや展示会を利用して、新規市場やヨーロッパ市場への参入を迅速化

(5) 資産は不要

参加するスタートアップに同Labへの出資は求めず、スタートアップの成功が、同Labの次なる挑戦へと展開

筆者の同Lab訪問時は、設立後3年ほどが経過したところで、すでに10社が入居し、事業展開を行っていた。具体的な事業内容としては、いずれもICTをフルに活用した取り組みであり、観光を中心として多岐にわたる事業を創出している。①文化を楽しむゲーム、②顧客ロイヤルティを改善するための顧客プロファイル分析システム、③顧客関係性を向上させるスマホ・アプリ、④観光体験の事前価格比較のソフト、⑤ペット同伴の宿やレストランのリストを紹介するウェブサイト、⑥オンラインでワイン・ツーリズムを楽しめるサイト、⑦ワイン・ツーリズムを楽しめるスマホ・アプリ、⑧テーマ型のツーリズム開発と提供、⑨安心・安全で環境に配慮した家族向けのウォーター・スポーツの開発と提供、⑩都市型のスマホのアプリ開発である。

むすびにかえて

本稿では、観光業において起業を促すエフェクチュエーションを重視するエコシステムの考え方について考察した。産業研究（2015）にも記載したが、米国・シリコンバレーのアクセラレーター内には、JETROが用意した日系のスタートアップ向けのデスクがいくつか用意されていた。本稿で論じたように、エフェクチュエーションを志向する起業のエキスパートが起業した環境の中で、多いに刺激を受けて、彼らと肩を並べるようなイノベーションへのチャレンジをしたい人々を応援しているのである。

一方、フランスは、米国にFrench Tech San Franciscoを立ち上げて、フランスのスタートアップがシリコンバレーで地位を確立できるよう、事業を支援している。シリコンバレーのプレイヤーにフランス・ブランドとフランスの人材の価値をアピールし、フランスのエコシステムを理解してもらい、フランスやヨーロッパの市場にアプローチするためのパートナー探しもサポートする。フランスのテックコミュニティは、ユニークな人材や組織を集めている。このプロジェクトに参加している多くの人々は、すでに非常に活発に仕事を進めており、日々、地元のエコシステムの刺激となり、成長の原動力となってフレンチテックの目標をサポートしている（lafrenchtech, 2021）。

フランスでは、フレンチテックの国内外でのネットワーク形成の取り組みが、異質な人と人の出会いを創出し、創業期にエフェクチュエーションをもたらす企業や人材の連携と形に捉われないビジネスの推進によって新たな価値を生み出している。そして、創業期にありがちな人材、マーケティング、マネジメント、資金調達といった能力や資源の不足部分を公的にサポートすることで、コーゼーション的なニーズにも対応できる仕組みを整えている。つまり、エフェクチュエーションとコーゼーションの両立を実現しているのである。

その結果として、ハイテク分野のみならず、観光市場においても、新しい価値をもたらす事業が次から次へと誕生している。しかもパリという首都圏のみならず、地方都市においても、地域のシーズを生かした起業にも注目が集まるようになり、イノベーショ

ンが創発されている。

自身に見合ったエコシステムを見つけ出すか創り出すことで、事業創造にチャレンジできるのが、すそ野の広い観光産業の醍醐味である。

エフェクチュエーションで行くか、コーゼーションで行くか、自身の能力を知り、(新しい)仲間との連携を大切にして、イノベーションにチャレンジすることで、市場の変化を捉えた事業の展開が可能になる。

(ささき しげる・東洋大学国際観光学部教授)

参考文献

- 中小企業白書 https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/chusho/b1_2_3.html
- サラス・サラスバシー著, 加護野忠男, 高瀬進, 吉田満梨訳, エフェクチュエーション, 碩学舎, 2015,
- Saras D. Sarasvathy, Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise, Edward Elgar Pub, 2008
- H. Igor. Ansoff, "Strategies for Diversification, " Harvard Business Review. Sep/Oct57, Vol. 35 Issue 5,1957, p113-124.
- 佐々木茂,地域発国際戦略に関する事例研究, 産業研究(高崎経済大学産業研究所紀要)第50巻第2号, 2015, pp.47-58
- 佐々木茂,地域発国際戦略に関する事例研究II, 産業研究(高崎経済大学産業研究所紀要)第51巻第1・2号, 2016, pp.71-86
- 佐々木茂, 地域発の国際戦略の事例研究III, 産業研究(高崎経済大学産業研究所紀要)第52巻第1号, 2016, pp.21-34
- 佐々木茂, 石川和男, 石原慎士著, 新版 地域マーケティングの核心, 同友館, 2016
- 佐々木茂, 地域文化によるグローバル・マーケティング戦略試論, 産業研究(高崎経済大学産業研究所紀要)第52巻第2号, 2017, pp.1-15
- 上毛新聞 朝刊 2015/12/10 11面
- 栗木契, エフェクチュエーションと競争戦略の補完性, 国民経済雑誌223(2), 2021, pp.37-47
- Gry Agnete Alsos and Tommy Hoyvarde Clausen, The start-up process of tourism firms: the use of causation and Effectuation strategies, Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries, Edward Elgar Pub, 2014, pp.181-202
- Jon Sundbo, Francina Orfila-Sintes, Flemming Sørensen, The innovative behaviour of tourism firms- Comparative studies of Denmark and Spain, Research Policy, 2007, pp. 88-106
- B.J. バイン, J.H. ギルモア著, 電通「経験経済」研究会訳, 経験経済—エクスペリエンス・エコノミー, 流通科学大学出版, 2000, B.Joseph. Pine and James H. Gilmore, The Experience Economy, Harvard Business School Press, 1999
- <https://lafrenchtech.com/en/>
- <https://www.lafrenchtechtokyo.jp/our-vision/>
- 飯嶋好彦, 内田彩, 黒崎文雄, 佐々木茂, 徳江順一郎, 八木京子, 安宅真由美, 渡邊勝仁著, ホスピタリティ産業論, 創成社, 2021
- Welcome City Lab, "Trend Book # 3", 2019

Entrepreneurship Support in the Tourism Industry: Entrepreneurship support in France as seen through the efforts of Welcome City Lab

SASAKI Shigeru

Abstract

In considering support for business start-ups in Japan, we will examine the issue from the perspective of effectuation, referring to the efforts of the French global ecosystem, where entrepreneurship in the tourism industry is actively taking place.