

博 士 学 位 論 文

民泊産業の健全かつ持続的な成長

— Airbnb への考察を中心に —

An Approach To The Healthy And Sustainable Growth  
Of The Home-Sharing Industry: Focus On Airbnb

2020年度

王 賽

熊本学園大学大学院

商学研究科商学専攻

## 民泊産業の健全かつ持続的な成長—Airbnb への考察を中心に—

### レジュメ

本博士論文は、民泊産業の台頭、発展の内外要素および現況を俯瞰し、ともに Airbnb という会社の成長および経営戦略に対して全面的に探索的に論説をしたものである。研究の中心問題は『民泊産業は健全かつ持続的な成長が実現可能であるか』である。その成長可能性への検討について、3つの課題（後に紹介）に分けて検討していく。研究方法に、文献研究やフィールド調査に基づく実証研究を手段にする。その上で、定性的分析の方式と、商学分野諸理論を用いて、網羅的に文献資料や個人調査の結果を枚挙的に帰納して、オリジナリティを発揮しながら解説・判別をすることにつれて、理論筋に沿って演繹で結論を出す次第である。

以下に、7章から構成された本博士論文の研究内容および研究結果を紹介する。

第1章「序章」に、筆者は問題意識を述べて研究の中心問題および3つの課題を提出し、研究の計画と論文のあり方を説明する。第2章「先行研究レビュー」には、「民泊」、「Airbnb」、「持続的な成長」といったキーワードを代表する研究対象、商学概念と理論に関する先行研究を整理する。また、本博士論文の学術的な位置付けを明確にする。後に研究対象と中心問題についての研究を展開していく。

第3章「共栄する民泊産業と Airbnb」には、民泊産業の形成および市場現状と、Airbnb のビジネスモデルや事業拡大のなりゆきを紹介し、両者間の共栄の関係を解説する。民泊は観光産業におけるある種類の新興のサービス形態と理解できる。民泊ビジネスは近年以来、世界規模の観光市場にブームが起こっている。Airbnb は民泊事業の先行者でもあり、火付け役でもある。民泊産業と Airbnb は、揃っている歩調で同一事業拡大の軌跡を歩んでいて、共存共栄の関係が見られる。そして、民泊産業も同産業のけん引役としての Airbnb もすでに、急速で己のライフサイクルの転換期に臨んでいる。Airbnb は、民泊産業をより強い競争優位性および長期的収益性の備え付ける産業へ駆動していこうと、2016 年以降に新商品を続出させ、マーケティング活動も起業して以来の最活躍期に入っている。それらの発見を基に、けん引役の Airbnb がしているマーケティングや経営戦略上の取り組みに対する研究を通じて、民泊産業の健全かつ持続的な成長を検討する演繹的推論の合理的な基礎を構築する。

第4章から第6章までの部分は、順を追って民泊産業の健全かつ持続的な成長が直面している3つの課題に焦点を当てる。Airbnb の▽民泊を中心とするプライベートトラベル商品へのイノベーション、▽健全なツーリズムビジョンと世界範囲における実践、▽多角化に関する動向、といった Airbnb の対策と行動を考察する。それに対して、▽経験価

値、▽共通価値創出、▽コア・コンピタンス、といったそれぞれの方法論でその作法や効果を検討した。

第4章に、第一の課題「Ⅰ - 同業ライバルとの競争の勝ち取り、つまりホテル・旅館の抵抗力による生存の前提条件としての市場面からの試練」の検討に、Airbnbは良好な結果を出している。中世ヨーロッパの異人歓待のインと同等する仕組みで商われている民泊は、一般的なホテル・旅館より経験価値の充実程度が高い。加えて、ホストは経験価値のプロバイダーとして、プライベートトラベル商品ならではの快楽なエッセンスをより一層発揮してゲストに伝える。こうして、民泊サービスに新たに付加価値を付けることが実現した。Airbnbはこの魅力点を捉え、経験価値の創出を重視した「快楽民泊」のマーケティング、つまり商品開発で民泊と体験イベントを中心としたプライベートトラベルにまつわる商品ラインナップを構成した。この方向性が、宿泊市場の消費者全般に、満足度を向上させるし、消費意欲を掻き立てた。Airbnbは、民泊の形態に内蔵する特徴を、企業および民泊の宿泊サービス商品としての競争優位性へと転換させることに成功した。そのために、民泊がニッチ市場として定着することが促され、急成長も支えられた。今後も、健全かつ持続的な成長が期待できる。

第5章に、第二の課題「Ⅱ - 社会における安定的な商業環境の獲得、価値創造や合理性からなる社会的受容性による複雑な社会面からの試練」の検討に、Airbnbは良い結果を出している。世界範囲において、法律違反・脱税・安全措置不備・近隣トラブルの課題を抱えている民泊営業と、違法な資金調達・独占の課題を抱えているプラットフォームの成長方式が問われている。その中で、Airbnbは、自由成長を揚棄して民泊産業に根を下し、長期的な利益を目指して、社会とともに共通価値を創出する戦略方向に沿ってマーケティングを行い、健全なツーリズムビジョンを描きあがり、世界各地で実践しつつある。CSVの達成方法と執行指針によって、総合的に判断した結果、民泊産業の展開や発展推進に従うAirbnb対や社会対の影響は主にポジティブであり、持続的成長に加点することである。共通価値創出という「合理性」およびシェアリングエコノミーの「大義名分」でアピールしているAirbnbは、社会の理解および信用を獲得しながら、一部の市場における社会とのトレードオフ関係による自由成長と規制適応のジレンマを一気に乗り越えた。数多くの地域社会は理解や寛容を示し、ガバナンス側が規制緩和と協働提携で、市場側は起業参与と消費の拡大で民泊産業を受け入れている。最大の受益者であるAirbnbはこの方向に沿って努力するほど、健全なツーリズムビジョンにおける収益転換の好循環は成立する。それにより、民泊産業およびAirbnbの健全かつ持続的な成長を支えられる市場基盤が固まってくると推論できる。すなわち、Airbnbは時間推移に沿って安定的かつ長期的な利益を収獲し続けるし、民泊産業を健全かつ持続的な成長へ導くことが期待できる。

第6章に、第三の課題「Ⅲ - 動的環境と将来的潜在成長力の有無と戦略の適合性、新型コロナウイルスによるパンデミックをはじめとする世の中の新情勢およびダイナミックな

発展環境による不確定な未来からの試練」の検討に、Airbnb は利用者コミュニティに依拠する多角化経営の試みによって、健全かつ持続的な成長への適格な方策を模索していて、楽観的に将来性があると推論した。ダイナミックな大競争時代にあり、加えてパンデミックの突発的な来襲の下で、将来に向けて、Airbnb が直面している外部環境の二大要項は、感染防止対策による業績の衝撃とインターネット業界に潜む代替者による脅威である。更なる成長を目指して、Airbnb はここ数年間、同業または関連サービスの業者計 21 社を M&A で、業務改善や事業拡張に補っていた。また個人向けから団体向けへ、宿泊から飲食仲介へ、サービス仲介から理念発信へ、民泊仲介から民泊開発へ、市場の更なる開発や新業種の試みを積極的に取り組んでいる。それは、Airbnb のかつての高効率な市場浸透と開発、タイムリーの商品開発ができる要因となった。ともに、多角化の胎動に値する。コア・コンピタンスの理念に準じて、潜在成長力を持つ 400 万人規模の利用者コミュニティを、コア・コンピタンスに基づく多角化の基盤として生かすことが、将来に向かう成長を継続させることに大きく寄与できる。利用者コミュニティに、経験価値優先派とコストパフォーマンス優先派という 2 つの陣営からなるサブセグメントが内在する。さらに、利用者集団は消費内容に現れる包括性と、利用者個人サークルへの波及効果を擁する。利用者集団のノウハウを活かした技術関連多角化と、マーケティングの波及効果が大きい水平的多角化への展開は成長効果が見込められる。単なる従来型の OTA へと向かえば無茶な成長の罠に陥ることを避けるべきである。Airbnb は、健康的な価値観やライフスタイルに向かうドメインに集中し、商品の量と質が保証されるサービスシステムを構築できるの、さらに需要と供給を共に創造・拡大し続けることの出来る完成態な「OTA2.0」へと成長していくことを期待する。

第 7 章「終章」には、前文の考察による発見と検討結果をまとめて結論を出した。総括的に言わば、Airbnb は外部の市場競争、新興産業に対する社会受容性の試練を乗り越えようとしっかりして試みている。社内のコア・コンピタンスを活かし、さらなる成長を企てる意欲も強く見られる。成長戦略の策定や体系的なマーケティングにおける取り組みと現段階での効果を捉え、Airbnb は健全かつ持続的な成長を実現することに、可能性が高い。すなわち、業界けん引役の Airbnb の実質的な成長に押し進まれて、民泊産業には健全かつ持続的な成長が見込めると結論を出した。

最後には、民泊産業および Airbnb から出発、サービス業の事業ドメイン・注力ポイントの変化の方向性と、日本における民泊の在り方と伸びしろについて、議論を加えながら今後の課題を提起した。

**キーワード：**民泊、Airbnb、健全、持続的成長、経験価値、共通価値創造、多角化、コア・コンピタンス

# **An Approach To The Healthy And Sustainable Growth Of The Home-Sharing Industry: Focus On Airbnb**

## **Abstract**

This dissertation is a bird's eye view and comprehensive study of the home-sharing industry and Airbnb. The author intends to decipher the rationale for the research objects' thrivingness and to prove that are feasible for healthy and sustainable growth in the future. The research analyzes internal and external environmental factors, finds the essences which support the industry's thrivingness, and then infers how it may develop in the future. For seeking exhaustive confirmation, the central question is drawn to "is the home-sharing industry feasible for healthy and sustainable growth?" and is disassembled into 3 subdivisions concerning fundamental trials to the industry's development in the past, present, and future. The research object is set to Airbnb, the industry leader, a tech startup(till December 2020) on the Decacorn list. The dissertation consists of 7 chapters. Chapters 1 and 2 are the introduction and reference review. Chapter 3 is a digest combining the industry and Airbnb. Chapters 4, 5, and 6 are the main parts, in which the 3 trials and Airbnb's solutions are demonstrated sequentially. At last, Chapter 7 is the conclusion and comments up to the field and topic.

This is empirical research based on original qualitative analysis. To the method, the author seeks evidence mainly from literature reviews including academic papers, monographs, and news/reports of the last two decades, through personal surveys on the fields mainly in China and Japan, and through analyzing Airbnb's strategic management and marketing measures which supporting its growth and concurrently promoting the industry's development as well. For analyzing, and judging sorts of situations appropriately, the author does qualitative analysis and inductive evaluation depending on both proper theories/accepted conceptions in the field of commerce(7Ps marketing mix, Experience value, CSV(creating shared value), Ansoff matrix, Core competence, etc.). And, the author utilizes self-designed matrices and evaluation indicators as complements to make adequate assessments. Afterward, by combining Airbnb's solutions and the assessments for the 3 trials, concludes deductively for the entire research.

The findings and insights mainly include: Home-sharing business is usually purchased as an alternative to the hotel/hostel in private travel, and simultaneously regarded as a targeted accommodation/service especially in the vacation. Currently, the

home-sharing industry is running in the growth phase and forwarding to the turning point on its Product life cycle Curve gradually. To maintain an upward trend lean on healthy and sustainable growth. On one side, the ongoing trend of the curve depends on the strategic solutions and outcomes to 3 fundamental trials: I-Horizontal competition with licensed hotel/hostel, II-Dilemma between rapid expansion and regulatory compliance, and III-Uncertainties generated by the dynamic environment. On the other side, as the trailblazer and the biggest entity beneficiary of the industry, the P2P(peer to peer) agency platform-Airbnb is leading the industry to evolve and keep growing up until now. Ergo, the relevance between the home-sharing industry and Airbnb is highly coherent that is appropriate to be defined as “coexistence and co-prosperity”, and is adequate to be used for generating hypothesis on the question about the industry’s development.

▲To solve trial I, for surviving from the horizontal competition with the mature accommodation sector, Airbnb is striving to maintain and enhance the experience value generated by the nonprofessional in-person service through the home-sharing business via Differentiation marketing and an adequate product line design. Thereby, the business keeps providing more additional value while being supplied at a flexible and generally lower price range than the licensed hotel/hostel does. Therefore, the home-sharing industry formed a crucial competitive advantage that contributes succeeded in differentiating from the hotel/hostel. As a result, it thrived to be stable as a prosperous niche market in the tourism field. ▲To solve trial II, for extricating the business from the dilemma between rapid expansion and regulatory compliance, Airbnb is engaging in ensure and enhance the shared value-creating efficiency via the business. The industry and Airbnb are expanding under a circumstance contain a trade-off like tripartite relationship with communities/society while legislation is not yet enacted worldwide. By designing and practicing the Healthy tourism vision, Airbnb manifests the compatibility and rationality of the business, that is either the penetration and development of the market can improve corporate profits to Airbnb and societal benefits to most local communities simultaneously. Thus, a virtuous cycle for healthy and sustainable development is formed. Accordingly, Airbnb won a comparative tolerant regulatory environment and positive commercial atmosphere, which help it to maintain its penetration constantly while adopting regulatory compliance. ▲To solve trial III, for driving authentic growth underneath uncertainties generated by a dynamic environment including comprehensive competitive circumstances, economic and institutional changes plus irreversible impact caused by the COVID-19 pandemic, requires Airbnb and the industry to make decisive strategic progress in time. Airbnb

strengthened and expanded its business by M&A(mergers and acquisitions)s and started organizing the user community by formulating guidelines and adopting restrictive measures. These initiatives are contributing to fostering peripheral businesses and potentials from two further segments of the market(profit-oriented group, experience value-oriented group) for seizing the window of opportunity. From the Resource-based view perspective, utilizing the user community of private travel lifestyles-the core competence of Airbnb-to expand the enterprise's business to horizontal diversification management may lead a way with feasibility for sustainable growth. Furthermore, it may drive the enterprise approach to the domain of "OTA 2.0(next generation online travel agency concentrating on the C2C(consumer to consumer) tourism market)" initiatively.

To sum up, the solutions for the 3 trials and current outcomes are partly empirically certified and partly theoretically analyzed that are valid to create and maintain a long-term mass-market and an inclusive and positive industrial ecosystem via multifarious participating and vibrant consumption. Consequently, Airbnb's strategic management and marketing measures on experience value, CSV, and diversification, are producing synergistic effects continually that indispensably contribute to promoting the home-sharing industry's development. It is entirely conceivable that it can drive the industry to approach healthy and sustainable growth in the future.

To the research contribution, the dissertation indicated that conjugating the experience value and shared value is the rationale for the home-sharing industry's thriving and further growth. And, the dissertation set examples to identifying and assessing the home-sharing business/Airbnb through structures of Experience value, CSV, and Core competence.

**Keywords:** home-sharing, Airbnb, healthy, sustainable growth, experience value, CSV, diversification, core competence

## 目 次

<b>第1章 序章</b>	1
1-1 研究の背景	1
1-2 問題意識	2
1-3 研究計画	4
(1) 問題提起	4
(2) 研究方法	5
(3) 論文の構成	7
第1章の注	8
<b>第2章 先行研究レビュー</b>	9
2-1 民泊について	9
2-2 Airbnbについて	10
(1) シェアリングエコノミー	10
(2) プラットフォーム	11
(3) ポジティブな評価を出した研究	12
(4) Airbnbの市場影響と批判	13
2-3 事業の成長について	14
(1) 事業の持続的な成長について	14
(2) 事業の社会関係について	15
2-4 本研究の位置付け	16
第2章の注	17
<b>第3章 共栄する民泊産業と Airbnb</b>	19
3-1 民泊について	19
3-2 民泊ビジネスの形成	20
(1) 民泊ビジネスの経済性	21
(2) eコマースの便利性	22
3-3 民泊産業の概況	23
(1) 民泊産業の範囲	23
(2) 民泊産業の市場規模	24
(3) 主要な市場プレイヤー	26
3-4 Airbnbについて	29
(1) Airbnbのビジネスモデル	30
(2) 事業拡大のなりゆき	32
1) 機宜に適した創業	32
2) 業務改善で頭角を現した	33
3) 業界首位の確立	36
① 注目度の集まり	36



② 需給規模の拡大	38
3-5 小結	40
第3章の注	41
<b>第4章 健全かつ持続的な成長：そのⅠ</b>	43
4-1 宿泊市場の競合態勢	43
4-2 Airbnbの商品ラインナップ	45
(1) 事業の土台	45
1) Homes (民泊)	45
2) Airbnb Plus	46
3) Airbnb Luxe	47
(2) プライベートトラベル商品	47
1) 体験イベント(Experiences)	47
2) アドベンチャー (Adventures)	48
3) オンライン体験 (Online experiences)	49
4-3 民泊サービスへの考察	50
(1) 民泊の体験	50
(2) 体験イベントへの考察	53
(3) 旅行者ニーズの対応	56
4-4 「快樂民泊」のマーケティング	57
(1) 快樂としての民泊	58
(2) 経験価値の付与	60
1) 経験価値の産生	60
2) 宿泊を基に経験価値の創出	62
4-5 小結	65
第4章の注	66
<b>第5章 健全かつ持続的な成長：そのⅡ</b>	67
5-1 社会受容性による試練	67
(1) 問われている民泊営業	67
(2) 問われているプラットフォームの成長方式	68
(3) 自由成長と規制適応のジレンマ	69
5-2 健全なツーリズムへのアプローチ	72
(1) 健全なツーリズムビジョン	72
(2) グローバルにおける実践	72
1) 新興市場での取り組み	73
2) 将来の主戦場での取り組み	74
3) 広域でのアピール	76
5-3 パイロットプロジェクトへの考察	77

(1) 民泊営業を中心とした農家援助プログラム	77
1) 援助プログラムの実施背景	77
2) 農村観光ブームとのすれ違い	78
3) 民泊新設による農家援助	79
4) 実施に対する考察	82
5) 初期効果	83
(2) 地域振興の助成プログラム	83
1) イグアラダ市紹介	83
2) 制限されたツーリズム産業	84
3) Airbnb の一助	85
① ワークショップ組立て	86
② 教育とコンサルティング	86
③ 集団ホストに育てるための市民動員	87
④ 世界に発信	88
4) 実施に対する考察	88
① ポジショニング策定	88
② 観光資源の活用状況	89
5) 初期効果	91
5-4 民泊産業の共通価値創出	93
(1) 共通価値創出の理論	93
(2) 健全なツーリズムの CSV 検討	94
1) ビジョンの起点確認	95
2) ビジョン実践の効果統括	96
① 農家援助プログラムの効果統括	96
② 地域振興助成プログラムの効果統括	98
3) 健全なツーリズムの実践の CSV 検証	99
① 達成方法による検証	99
② 執行指針による検証	102
(3) 民泊産業推進による共通価値創出	104
5-5 小結	105
第5章の注	105
<b>第6章 健全かつ持続的な成長：そのⅢ</b>	108
6-1 新次元の瀬戸際	108
(1) パンデミック	108
(2) 長引かれた新規株公開	110
(3) ダレの新次元	110
6-2 多角化の胎動	111
(1) アンゾフの成長ベクトル	111

(2) 事業拡張から多角化への胎動	113
1) M&A のレビュー	113
2) 多角化の動向	116
① 個人向けからグループ対応へ	116
② 宿泊から飲食仲介へ	117
③ サービス仲介から理念発信へ	118
④ 民泊仲介から民泊開発へ	120
6-3 多角化ための整備	121
(1) パンデミック期間のホスト支援	121
(2) 産業規模の整理整頓	123
1) ソフトな整理整頓	123
2) ハードな整理整頓	125
6-4 多角化での成長への検討	126
(1) 多角化の有効性について	126
1) 多角化の展開方向の議論	126
2) 必要性の検討	128
(2) コア・コンピタンス発の多角化	129
1) コア・コンピタンスの概念	129
2) Airbnb のコア・コンピタンスの洗出し	130
3) Airbnb のコア・コンピタンスの確認	134
(3) Airbnb の多角化に対する討論	135
1) 民泊市場における 2 つの陣営への深耕	135
2) コミュニティの包括性の活用	136
6-5 小結	137
第 6 章の注	138
<b>第 7 章 終章</b>	140
7-1 結論	140
7-2 議論	143
(1) サービス業事業のイノベーション	143
(2) 日本における民泊産業の在り方	145
7-3 貢献と不足点	148
第 7 章の注	148
参考文献	149
図表リスト	162
謝辞	164

## 第1章 序章

### 1-1 研究の背景

宿泊施設は古くから存在している。現代文明に至るまでの進展は、工業化と都市化の過程であり、人々が集中する過程でもある。宿泊サービスを提供していた施設は、現代のホテルのような専門的な商業施設に発展した。

しかし、観光はグローバル範囲に介在するビジネスである。人々は可能な限り地球の隅々まで到達したいと考えている。多数の絶景的な場所は交通が不便で、都市化がまだされていないので（または必要すらない）、現代的ホテルもない。この場合、地元住民は自宅で飲食とベッドを訪問客、旅行者あるいは調査員に提供して、人の基本的な生活ニーズを満たす。これは、民泊が成り立つ最も基本的なモデルである。Peyer (1987)<sup>1)</sup>により、中世ヨーロッパにおいて、人々が自宅に放浪する宗教者や遠来の異邦人を迎え入れ、無償で食事を出し、宿泊させ、そして庇護するいわゆる「異人歓待」という風習があつて、徐々に宿屋・ゲストハウスが作りだされた。これが、現代における民泊サービスの在り方と似っていて、民泊の源と考えられる。

今の時代は、すでにインターネットの次元に入っている。インターネットは、ほとんどすべての社会的および経済的活動に不可逆的に介入していると言える。インターネットには2つの主要な特徴がある。1つはバーチャル性 (virtual)、つまり仮想的な性質、後1つはピアツーピアネットワーク (Peer-to-Peer, P2P)。それを通じてできることが多くなってきた。マーケティングは時間と空間にまたがって、不特定の人々やグループ向けのマスマーケティング活動も実現可能となった。インターネットは、マーケティングのための新しいチャネルを開けた。1990年代にインターネットの商用化が実現するとすぐに、EXPEDIA (アメリカ) などのオンライン旅行情報イエローページが誕生し、その後、掲載された広告により予約することもできるので、イエローページがOTA (Online Travel Agency = オンライン旅行会社) に変わった。現在、EXPEDIA は世界最大級のOTAの1つとなっている。インターネットの「本体」であるワールドワイドウェブ (World Wide Web) の発明者 Berners-Lee (1998)<sup>2)</sup>のネットワークの協議設計と O'Reilly (2005)<sup>3)</sup>の提唱により、インターネット自体は、1990~2005年前後のWeb1.0段階 (利用者がテキスト交換のみ) から2005~2015年前後のWeb2.0段階 (画像交換可能) へのアップグレードすることが実現した。それに続き、現在 (2015年~) には、スマートな端末機器や新世代移動通信システム 5G の広がりや、セマンティック・ウェブ (semantic web)、ブロックチェーン (blockchain) など技術的要素の実装や協議更新に連れてWeb3.0 (ビデオ交換簡単・データ活用など) へ移行している説<sup>4)</sup>もある。アップグレードするたびに、情報の発信と交換がより高速に、内容がより豊富になって、インターネットの利用者に対する運用性、便利性と付加価値を向上させ続ける。これは、商業界における市場開拓やマーケティングに対

しても、画期的と言える。

こうした中、Airbnb と呼ばれたアメリカの 1 スタートアップ企業が、インターネットを通じて「民泊（見知らぬ人を接待して部屋に泊まらせて、エアベッドと朝食だけで有料で提供する）」という宿泊サービスを広告し始めた時、民泊ならではの新しい時代が始まった。Airbnb が誕生した 10 年以後、民泊は観光宿泊業の新しい 1 業態として、ここ 10 年間で長足な発展を遂げた。いまの時点には、200 か国と地域の 10 万近くの大小な都市で、1,000 万軒超えの民泊が営業している。民泊は営業の出現・確立から、いまには規模化、産業化、グローバルにわたったシステムのネットワークも実現した。民泊を営むことが一般民衆の個人起業家に熱中される選択肢となり、民泊に泊まることも旅行消費市場の一大ブームとなった。さらに、多くの小型ホテルも「民泊」を名乗って自賛し、民泊ならではの特徴や雰囲気等特色として大げさに宣伝することで消費誘致の例が少なくなっている。民泊システムは、宿泊客に経済的で豊かな宿泊選択を提供するとともに、室内と室外、食と旅、人と人などの要素が重なり合う滞在の体験を提供することもできる。そして、民泊営業により、家主に対して経済的利益を創出することで、地元のコミュニティを活性化する活動の 1 つとして捉えられる。

一方では、民泊は新興産業の 1 つとして、元々の発生がダイナミックな環境の中に置かれていると考えられる。まずには、既存のホテルや旅館業者は普遍的に、民泊営業に反対意見を持ち、できる限り抵抗をアピールする。同時に、民泊営業はインターネットに基づくいわゆる「シェアリングエコノミー（sharing economy）」のビジネスモデルと見なされて、世界各国のガバナンス側との間にいまだに全面的な理解を得られていない状態である。世界の多くの地方では、民泊は政府に厳しく禁じられたり、地元住民から強く反発されたりしている。

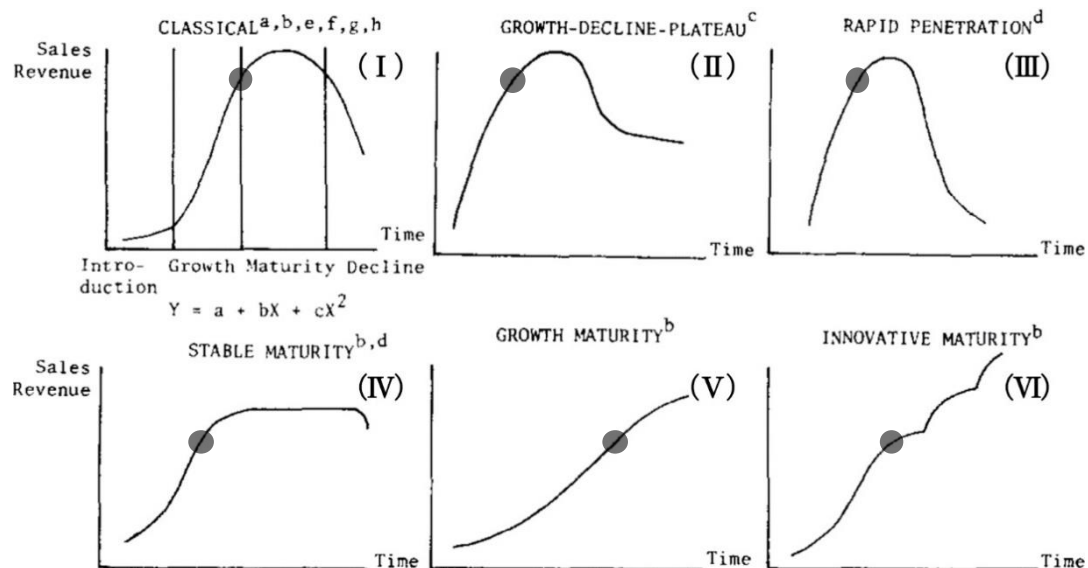
さらには、2020 年は観光および民泊産業にとって、試練の関門となった。世界は新型コロナウイルスによる感染症の拡大で、2020 年前半には観光業がほぼ停滞し、下半期には主要経済国が国内旅行再開をはじめ、制限緩和とクーポン奨励も始めたが、これまでの国際旅行はやはり中止された。観光業には、第三次産業の個人営業者あるいは中小企業を言うまでもなく、現在のところ、パンデミックで苦境に陥っている百年以上の老舗や大手企業も多い。ここで諦めずに新たな事業展開をたどれるかどうかの時勢に問われている。

## 1 - 2 問題意識

あらゆる商品および産業が登場してから業績拡大など段階的な発展までのルートは、その新興と衰退を反映する曲線を描ける。商学においては、「プロダクト・ライフ・サイクル（Product life cycle）」と呼ばれるものがそれに該当する。アメリカの経済学者 Vernon は(1966)<sup>5)</sup>この、商品が市場に投入されてから時間推移に沿う売上収益の動的な変化を概括する経営およびマーケティングに常用されている戦略理論を提案した。プロダクト・ライフ・サイクルは商品が販売開始されてから販売終了にいたるまで導入期、成長期、成

熟期、衰退期の段階を経ると考えられている。曲線で商品または事業の勢いを表示すると考えられる。曲線グラフで表示すれば、売上収益を縦軸に、時間推移を横軸に設定するのが一般である。その勢いの変化の曲線が初期に上がって、後期に下がるのが基本型となる（図 1-1 の I）。

図 1-1. 商品のプロダクト・ライフ・サイクル曲線



出典：Rink, D. R., & Swan, J. E. (1979). 222 頁により，筆者作成

Rink と Swan(1979)<sup>6)</sup>の研究により、プロダクト・ライフ・サイクルは複数の形態で存在している。曲線の曲がる程度にいたす原因は、商品の品類のほか、外部環境の要素や企業のマーケティング施策などの要因が内在する。その中 3 つの形態が右端にあう収束する部分から見て、基本型の図（I）の示す様子と比べて、上がる傾向がさらに見える。このような 3 つの成長のルートは、高速で成長する勢いを維持し、時間推移にしたがい持続的成長を実現していける。すなわち持続的成長で衰退を遅延する。安定成熟型（IV）、成長成熟型（V）と革新成熟型（VI）という 3 つのタイプのモデルが持っている共通点は成長に当てる段階の周期は他のモデルより長くて、衰退にまでの期間は初期とほぼ同じくラジアンに見える。その意味は、成熟した以後衰退する以前の期間中に市場における注目度、業績、事業規模、ブランド力、競争優位性などに関わる指数が成長の態勢を保ち続ける。その後の衰退の過程は早いかどうかかわからないところが、ほかのモデルと対比すれば、この 3 つのモデルがより長い好調な期間を過ごすことが考えられる。成熟期の短い成長・衰退・プラトー型（II）と高騰してから速やかに衰退する急浸性型（III）のルートもある。できるだけ避けることこそ賢いマーケティング戦略ではなかろうか。

民泊産業はすでに、急激な成長スピードでおのれのプロダクト・ライフ・サイクルの導入期（Introduction）を過ぎた。過去 5 年間、民泊産業は勢いで急成長を続けている。これは、成長期（Growth）を経験している中の段階に該当すると見られる。そして、その

外部と内部の状況と合わせて判断すると、いまの時点に、民泊産業は成長ベクトル曲線の上におけば転換期に立って、肝心の転換点（図 1-1 各曲線の上にあるグレーの点）に近接している。この転換点を過ぎると、民泊産業のプロダクト・ライフ・サイクルは3つの方向へ向かう可能で、つまり発展が3つのシナリオに向かう。第一の可能性は、成長の態勢を保ってハイライトを示し続ける。第二の可能性は、成長という段階を終了し成熟期（Maturity）に入り、主力商品により豊利なリターンを迎える。第三の可能性は、主力商品による市場での活力、競争力そして実績は横ばい状態に入って、収束を意味する下がるの態勢を待っているにほかならない。それは衰退（Decline）としての終末期そのものである。成長を継続することで成熟期までに導くことは、利益を第一にする企業・経営者・株主が追及しているものに違いない。それに、論理的に、曲線の向きを一転して下ろすことは、万有引力による自由落下運動のように、発生することが決まっている。

商学は商業という個別の産業・商品あるいは企業を、外部の同業ライバルまたは代替品・消費者・社会とつながって研究する学問である。長期的な収益性を叶うために、商学が商品のビジネスモデル設計、ケイパビリティと競争優位性の育ち、可能性の伸びしろなど、マーケティング活動と経営戦略の策定を研究対象とする。それぞれのビジネスによる現象が内包する多方面の関係性・発生原因と促進策に焦点を絞る。商学概念を民泊産業の実態を合わせて考えていくと、民泊産業は更なる成長へと歩んでいけるのか、あるいは衰退へとむかうのかの問題が形成する。さらに問うと、民泊産業のプロダクト・ライフ・サイクルが安定成熟型、成長成熟型または革新成熟型の発展ルートへ向かえるか、どのように進捗するかということである。

時下のこの民泊産業のライフサイクルの転換期の時点に臨んで、または新型コロナウイルスによるパンデミック期間の下に、民泊産業の持続可能な発展、すなわち健全かつ持続的成長の課題を研究して試みる。当該産業の持続可能な発展を検討することは、その成長のベクトル曲線を「持続的に向上」または「衰退が遅れ」の形態のプロダクト・ライフ・サイクルに合致すると仮定する。それを目的にして、導入できるかどうか、どのように導入するか、つまり当該産業は健全で持続的に成長し続けるかの問題を中心にする。

### 1－3 研究計画

#### （1）問題提起

前述した問題意識を踏まえ、本研究の中心問題は『民泊産業は健全かつ持続的な成長が実現可能であるか』となる。「健全かつ持続的な成長」において、その「健全」は健康を意味する上で、活性化する商況を表れる。「持続的成長」は、産業・企業・事業の反省の上での発展、すなわち産業の内包した商品品質に改善的、商売総量に増加的、段階ごとに時間推移に従い成長的な効果が備わってなりの発展を指す。

この問題を科学的で妥当に検討するために、民泊産業は健全かつ持続的な成長に向かう発展の途中に、どのような内在があり、どのように変化していて、時下に何事が行われて

いるかを一つずつ考察して以下に論じる。

成長中の産業は向上する態勢を見せることには、量と規模の面が増えていることで表される。その中に、論理的思考や経験から見て、主力商品のアップグレードによる品質向上と差別的な競争優位の実現およびその優劣程度が決定的な要因となる。また、外部に対する適応能力の高低、抵抗力を突破する能力の高低も条件となる。

これらの問題を検討するには、最も中核な捉え方として、民泊というビジネスは生存と競争による難題を突破できるかどうか、どうやって突破できるかを向かう。その産業の中に、最も強力かつ有効的なマーケティングとイノベーションと促進の取り組みは何か、どのように市場に対応し難題を克服するかは考察の要点になる。この考えで、民泊産業の先発者、市場リーダーともにけん引役の Airbnb の事業成長・マーケティング戦略と関連行動に焦点を絞る。具体的に、マーケティング・競争・成長に関する諸理論を用いて、Airbnb のそれぞれの戦略と効果を評価・検証し、最終に 3 つの課題に対する判断の根拠が出てから、結果を出してみる。

対象を決めてから、民泊産業の健全かつ持続的な成長の可能性について、3 つの課題に分けて検討すべきであると考ええる。

- I - 同業ライバルとの競争の勝ち取り、つまり伝統的ホテル・旅館の抵抗力による生存の前提条件としての市場面からの試練。
- II - 社会における安定的な商業環境の獲得、価値創造や合理性からなる社会受容性による複雑な社会面からの試練。
- III - 動的環境と将来的潜在成長力の有無と戦略の適合性、新型コロナウイルスによるパンデミックをはじめとする世の中の新情勢およびダイナミックな発展環境による不確定な未来からの試練。

この 3 つの大きな山のような、民泊産業が健全かつ持続的な成長をたどり着く行程に横たわっている課題は、いずれも民泊産業の発展、ひいては生存にかかわるものである。

前者の第 I と第 II 課題は遭遇中の問題であり、商品の価値とマーケティングが問われている。後者の第 III 課題には、民泊業界が複雑な環境に向けてマーケティングや成長戦略の選択と効果が問われている。

## (2) 研究方法

文献研究や聞き取り調査に基づく実証研究を手段にする。その上で、定性的分析の方式と、商学分野諸理論を用いて、網羅的に文献資料や個人調査の結果を枚挙的に帰納して解説・判別するにつれて、理論筋に沿って演繹で結論を出す次第である。

文献研究において、270 点以上の文献資料を参考した。その中に、3 割は新聞記事、7 割は刊行した論文・著書または研究レポートである。主に英語（一部は邦訳版ある）と日本



語の原著である。資料や情報の収集について、主な情報源を以下に例示する。各種のオンライン検索エンジン・公式サイト・機関・情報源・システム・場所を含むが、これらに限定されない。

- ▶ 総合学術電子ジャーナルサイト「J-STAGE」 <https://www.jstage.jst.go.jp>
- ▶ 日本国立情報学研究所「Cinii」 <https://ci.nii.ac.jp>
- ▶ 学術文献検索エンジン「Google Scholar」 <https://scholar.google.com>
- ▶ 中国知网「CNKI」 <https://www.cnki.net> (Cinii と同機能)
- ▶ Airbnb の公式サイト <https://www.airbnb.com>
- ▶ Airbnb および民泊産業の一部公開データ源 <https://www.airdna.co>
- ▶ 各国際大手新聞または公式サイト
- ▶ 観光関連各国際機構の公式サイト
- ▶ 本学図書館および他の場所で入手の学術論文、専門書、レビュー、書評、個人投稿

聞き取り調査については、熊本、京都、奈良、沖縄、徳島、福岡、長崎、東京、神奈川など都道府県の一部市町村。中国の広西自治区、チベット自治区、新疆ウイグル自治区、上海市、浙江省、海南省、北京市など、香港、台湾。ベトナムのホーチミン市、ハノイ市、ムイネー市。上列の地点で現場に民泊営業に関してホストとゲストがヒヤリングに応じてくれた。欧米諸国出身の友人の中に Airbnb を利用した経験のあるゲストと民泊を営んでいるホストに、面談または SNS 経由でヒヤリングまた、Airbnb チャイナ (Airbnb China) の公共政策部門の責任者およびチームと、中国広西桂林の観光機関の幹部や龍勝県の政府幹部とインフォーマルなインタビューを行った。

オリジナリティを発揮することと同時に、論説の信憑性と妥当性を求めるために、2 つの方向に計画を工夫している。

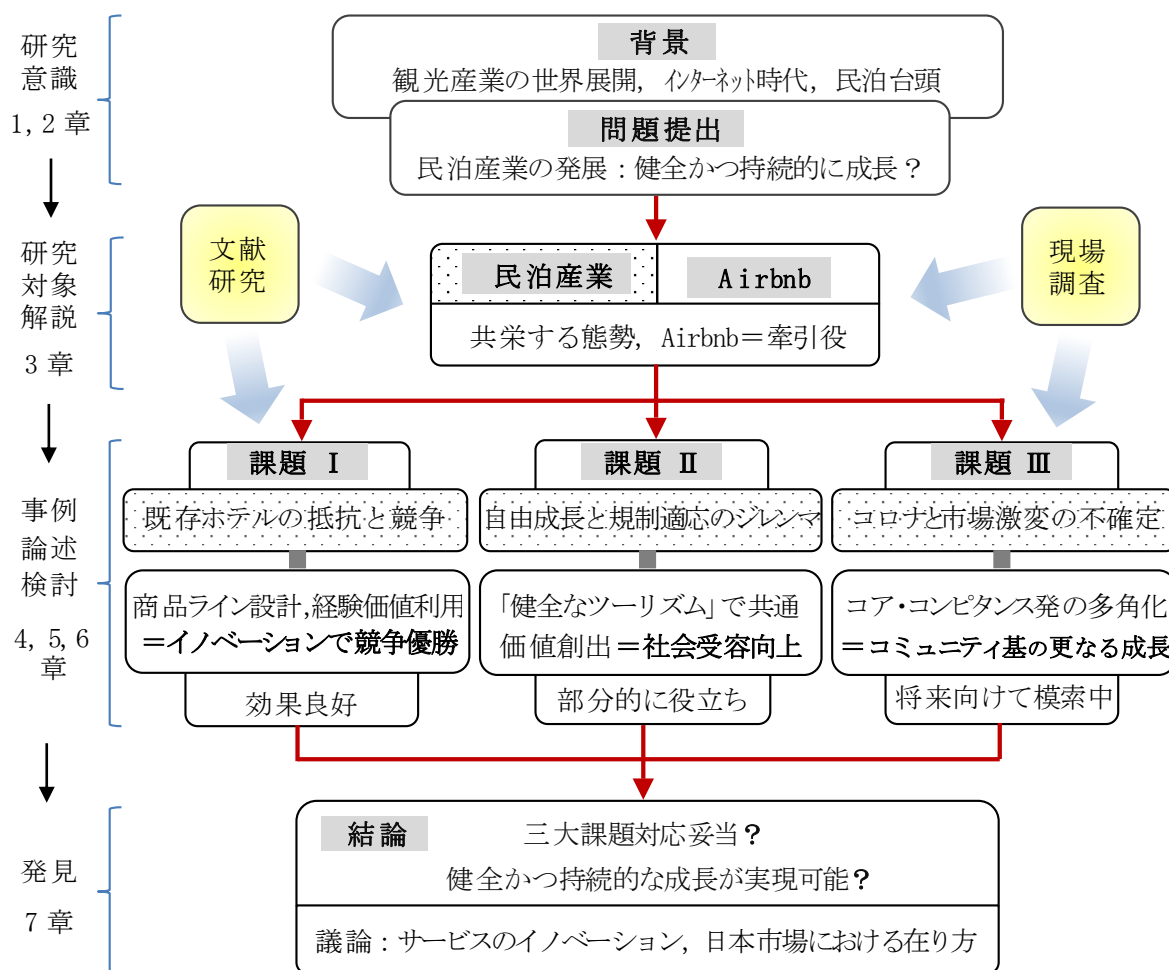
第一に、参考資料の公正・正当に引用すること。筆者は本研究の進め方において、日本国法律『著作権法』<sup>7)</sup>による「公正な慣行 (第十九, 三十二, 九十条)」に合致することと、引用の目的上に「正当な範囲内 (第三十二, 四十一, 八十二, 百十三条)」で行わなければならない法的精神、および学術研究に関する研究倫理を遵守する。そして、学術界に慣用されている APA 式参考文献作成方法<sup>8)</sup>に準拠して、論説内容の主体にある筆者が個人的思考や聞き取り調査の以外から知った情報・データ・論点を、文末に参考文献としてリストアップした。これによって、情報の客観的信憑性を証明するとともに、外部に公表された内容における本来の誤りや虚偽さ (仮にある場合) に対して筆者が免責することを声明する。ただし、手元の資料や知見の有限さに限定されることで、本博士論文の提出日までに、同じ項目で異なるデータ (例えば民泊物件数量) を表示する文章、または一部の観点が近似する文章は、参考文献リスト以外に存在していることを断然否定できない。それでも、本博士論文の独自性を目指していることをあらかじめ述べておく。

第二に、分析を意識的に妥当なものにすること。マーケティングや経営戦略をめぐる定性的分析であるため、個人の現象的意識が内在することは避けられない。分析評価にできるだけ過度な主観的判断を抑えながら独断を避けるように、妥当性が広範に検証されている商学諸理論の道筋やフレームワークに準拠して、実態を分析し課題を検討する。これによって、本博士論文の分析と推論の学術性が支えられる。そして、定性的分析において、判断を下す必要があるが、結論を出すことに白黒で割り切れない場合がある。ゆえに、実態と現象をできるだけ包括的で妥当に判別し評価するために、分析対象のある性質や状況の有無、関係性の正負さや、程度の高低さを分析枠組みに組み込んで、記号を利用して簡明に可視化することやランク付けに判別することを加える（該当する部分に説明をする）。これによって、極端な断定を避けて個々の判断に妥当性を支えることができる。

### （３）論文の構成

本博士論文は7章から構成する。各部分および主要内容を、研究の展開順序やロジック的關係に合わせて、図1-2のフローチャートで示す。

図1-2. 本博士論文の構成イメージ図



出典：筆者作成

第1章「序章」に、筆者は問題意識を述べて研究の中心問題および3つの課題を提出し、研究の計画と論文のあり方を説明する。第2章「先行研究レビュー」には、「民泊」、「Airbnb」、「持続的成長」といったキーワードを代表する研究対象、商学概念と理論に関する先行研究を整理する。また、本博士論文の学術的な位置付けを明確にする。後に研究対象と中心問題についての研究を展開していく。

第3章「共栄する民泊産業と Airbnb」には、民泊産業の形成および市場現状と、Airbnb のビジネスモデルや事業拡大のなりゆきを紹介し、両者間の共栄の関係を解説する。それを基に、けん引役の Airbnb がしているマーケティングや経営戦略上の取り組みに対する研究を通じて、民泊産業の健全かつ持続的な成長を検討する演繹的推論の合理的な基礎を構築する。

そして、第4章から第6章までの部分は、順を追って民泊産業の健全かつ持続的な成長が直面している3つの課題に焦点を当てる。Airbnb の▽民泊を中心とするプライベートトラベル商品へのイノベーション、▽健全なツーリズムビジョンと世界範囲における実践、▽多角化に関する動向、といった Airbnb の対策と行動を考察する。それに対して、▽経験価値、▽共通価値創出、▽コア・コンピタンス、といったそれぞれの方法論でその作法や効果を検討する。この部分の各章ごとに、主に課題提起、Airbnb のマーケティング施策または経営上の戦略的行動への考察、商学理論による検討のことを論述する。

最後の第7章「終章」には、前文の考察による発見と検討結果をまとめて結論を出す。それを基に、民泊産業および Airbnb から出発、サービス業のイノベーションの方向性と、日本における民泊の在り方と伸びしろについて、議論を加えながら今後の課題を提起する。

## 第1章の注

---

<sup>1)</sup> Peyer, H. C. (1987). 岩井隆夫訳 (1997)。

<sup>2)</sup> Berners-Lee, T. (1998)。

<sup>3)</sup> O'Reilly, T. (2005)。

<sup>4)</sup> Silver, C. (2020, January 6)。

<sup>5)</sup> Vernon, R. (1966). 190-207 頁。

<sup>6)</sup> Rink, D. R., & Swan, J. E. (1979). 219-242 頁。

<sup>7)</sup> 著作権法 (2018)。

<sup>8)</sup> *Publication Manual of the American Psychological Association, Seventh Edition* (2020)。

参照：American Psychological Association. (n. d.)。

## 第2章 先行研究レビュー

本章では、民泊および Airbnb、本研究に提起した課題に関する先行研究をレビューする。民泊についての研究は 1980 年代が草創期と見なされる。複数の学者が民泊の営業行為を研究し始めた。その中の代表的なもの、重要な成果が出たものを、草創期から今まで時間順に整理する。次に、Airbnb についての学術研究を整理する。そして、健全かつ持続的な成長についての、概念を明確にするために持続可能な発展の概念を振り返る。民泊の社会関係についての整理をする。(マーケティング戦略、成長戦略において、一部の重要な理論または概念に対する整理と討論は、本章以後の関連する内容に該当したところに詳しく解説する。) 最後に、先行研究の系譜を整理したの上に、本研究の位置付けを明確にする。

### 2-1 民泊について

Stringer (1981)<sup>1)</sup>は早い時期に B&B を注目した。イギリスに行ったオーストラリア人観光客に対してインタビューをした。宿泊商品としての要素より、心理的な要素の楽で快適で暖かい感じで B&B を選んだと分かった。

Gundrey (1989)<sup>2)</sup>により、B&B は生活方式 (way of life) を代表する。家主はこのような方法で友達を作り、社交するで、収益も得られる。B&B は心理的経済の取引の魅力的な例 (a fascinating example of a psycho-economic transaction) である。そして Gundrey はガイドブックを作成し、民泊を営むことに準備すべきの要項を挙げた。

Sherry (1993)<sup>3)</sup>によると、家主は予約することが前提で、サービスを提供する。ゆえに、B&B は雇用関係と見なされる。家主は雇用されたホスト (host for hire) である。

Lanier と Berman (1993)<sup>4)</sup>は詳細に B&B のビジネスを考察した。1988 年から、アメリカ合衆国内国歳入庁 (Internal Revenue Service) は B&B 営業に注意を払い始めた。B&B 営業を「家屋に基づくビジネス (home-based business)」と、運営しているものを「家主ーインキーパー (residential owner-innkeepers)」と見なしてきた。B&B に滞在した経験のあるアメリカ人は 10%未満で、ヨーロッパの方は 50%を超えた。アメリカの B&B 家主は、主に 30~65 歳で、40~55 歳が多い。中産階級とそれ以上の階級が多い。従業員の 4 分の 3 は大卒者である。それに、始業以降 7 年間の例を対比した結果、営業年数が長ければ長いほど、業績がいい。また、不景気の時期にはホテルより民宿の方が持続的な営業が続けられた。1985~1991 年の不況の期間中に、92 軒の inn だけが倒産したことに対照的に、ホテルは大量倒産した。

Lynch (1994)<sup>5)</sup>は B&B に定義を下した。個人住民が見知らぬ人に宿泊の場所と翌朝の朝食を提供する。少数に晚餐も提供するという。アメリカの B&B はイギリスのと比べて、アメリカのが施設・設備に現代化的、イギリスには素朴な民家が多いことが分かった。

Reynolds と Emenheiser (1996)<sup>6)</sup>は B&B の経営者たちが宿泊市場の伝統的なホテル業

者の代替役を演じる可能性が高いことに気づいた。

Ingram (1996)<sup>7)</sup>によると、イギリスの民宿の75%は3つの部屋に未満である。アメリカは一戸建てが多い。多くの場合に、外国人宿泊客は非公式訪問のように民宿を楽しみ、独特の記憶を求める。イギリスのB&Bは基本的に個人所有、個人運営、口コミ(word-of-mouth)で宣伝、一部はETB(British Tourism Board)などの組織にイエローページで広告をした。(筆者:その時間に、Airbnbのようなビジネスモデルが介入すれば、現在のAirbnbと同様な企業が誕生しただろう。インターネットの普及がタイミング。)

Zane (1997)<sup>8)</sup>、Smith (2016)<sup>9)</sup>、Lutz と Newlands (2018)<sup>10)</sup>、寺島拓幸 (2020)<sup>11)</sup>はアメリカのB&B客層について各々が研究をした。それらの結果によると、B&Bの客層セグメント特徴は時間推移によらずに、20年間にわたっても近似している状態である。

Lubetkin (1999)<sup>12)</sup>はProfessional Association of Innkeepers International (PAII, プロインキーパー国際協会)を通してB&Bのマーケティングについて、調査研究を実施した。B&Bの運営において、セグメンテーションによる広告は、稼働率を向上させることを確認した。(筆者:もちろん、この時代の広告環境は、道路広告、雑誌、テレビ、ラジオでされたものが多い、インターネットはまた普及していなかった。)

Hudson と Gilbert (2006)<sup>13)</sup>はカナダの小さな宿泊施設、特にB&Bについて調査をした。B&Bの所有者は、特に海外市場からの顧客を増やすために、低コストの方法としてインターネットを活用していることが分かった。B&Bのホームページの閲覧体験、問い合わせへの即時返答、顧客との関係の構築などの項目は、ビジネスの順調と密接している。ただし、中小企業の経営者の中、顧客からのフィードバックを求める人はほとんどいなかった。インターネットを十分に活用していなかったことが分かった。(筆者:B&Bの業務面に広く関与し、信頼できるオンラインにおけるプラットフォームの存在意義。これは、Airbnbの出現と成功を理解するための資料となる。)

## 2-2 Airbnbについて

### (1) シェアリングエコノミー

シェアリングエコノミー(sharing economy あるいはcollaborative economy, crowd-based capitalism)は最近よく耳にするようになった。民泊産業の特徴、民泊ビジネスの運営するロジックをできるだけ全面的に理解するために、民泊営業の根底にある特質の1つとして、シェアリングエコノミーを理解する必要がある。Sundararajan (2016)<sup>14)</sup>が描いた当該エコシステム内に顕著的な5つの特徴を借りて、この経済的コンセプトを紹介する。

- ▶ 複数領域にまたがる商う可能な広範的事業 (Largely market-based)
- ▶ 財産を資産に十分利用させて高効率な生産性を創出させる可能な資産運用の方法 (High-impact capital)
- ▶ マス市場の大衆に介在する扁平的分散的なネットワーク構造 (Crowd-based

“networks” rather than centralized institutions or “hierarchies” )

- ▶ 個人または法人による創業の参入障壁に差異が不鮮明 (Blurring lines between the personal and the professional)
- ▶ 業務に雇用形態不問と比較的自由な仕事状態可 (Blurring lines between fully employed and casual labor, independent and dependent employment, work and leisure)

(筆者：シェアリングエコノミーと見なされるビジネスは、インターネットを経由し商われるのが一般である。そして該当するシステムには、商品の内容は既存の分野限界に制約されていない。すなわち、インターネットとつながる誰でも、消費財・サービス・個人的時間・知恵と労働などを等価物として提供し取引になることができる。こういう仕組みで行われるビジネス活動には、商品の需給両側の間に仲介者が介在するし、交渉力は非常に高い。シェアリングエコノミーの提起により、民泊営業と民泊産業への理解および検討に助けとなる。)

## (2) プラットフォーム

シェアリングエコノミーは近い数年間に世界的範囲に台頭したことに連れて、「プラットフォーム」という仲介者が登場した。

Scarinci と Richins (2008) <sup>15)</sup> はアメリカ市場の B&B 客層のセグメント特徴を整理した。その中、背景として B&B の案内者である幾つイエローページ・ウェブサイトを紹介した。業務は地域規模の市場に絞る B&B のマーケティングとネットワークの供給 (marketing and network provision) であった。

(筆者：これにより、Airbnb が 2008 年にスタートアップした時点には、ある意味の同業ライバルが実に存在していることが分かった。その時期、ドットコム企業・一部の商工会または政府機関に運営された観光や B&B のイエローページは、情報掲載を主要な機能として作動していた。それに対して、Airbnb はプラットフォームとしてイエローページ以上の役目を務めている。これが、Airbnb はそれまでの民泊産業を新しい段階に導いた原因と考えられる。Airbnb が登場した以降、プラットフォームの業務構造の下に、B&B という宿泊営業の形態が世界に広げられるとともに、B&B 業界の構造も様変わりされた。)

Moazed と Johnson (2016) <sup>16)</sup> により、プラットフォームは、プロデューサーと消費者を結びつけ、価値を交換することを可能にするものである。ユーザーとリソースからなり、好きな時にアクセスできるスケール化可能な大型ネットワークを作ることができる。また、ユーザーが交流し、取引ができるコミュニティと市場を作る (49 頁)。そして分類別に、特定の商品ラインの基礎となる共通のデザイン、製法、あるいは多目的部品を主に提供するプラットフォームは、プロダクト・プラットフォームという (53 頁)、例えばアップルおよびその IOS ソフトシステム。サービスの交換に集中するマーケットプレイスは、交換

型プラットフォームと同等する（68 頁）、例えばオンラインの民泊仲介プラットフォーム Airbnb。

経済学には市場を効率的に動かせる「見えざる手」があるとよく言う。その概念を借りてプラットフォームを読みとけば、その意味での「手」も介在している。プラットフォームの主業にまつわるネットワークは、Airbnb は民泊に対する市場需要があることを基に、積極的に構築・維持してからできたものである。その中に、4 つの支援活動は多くのユーザーにネットワークに参加してもらい、そのユーザー同士をマッチングして価値を交換してもらう必要がある。言い換えれば、この 4 つの要項がプラットフォームのコア機能であり、行わなければならない（177 頁）。

- ▶ オーディエンス構築のこと。消費者とプロデューサーをクリティカルマス（critical mass。Rogers により、商品やサービスの普及が爆発的に跳ね上がる分岐点、もしくはその爆発的な普及に必要な市場普及率 16% のこと）以上獲得して流動的なマーケットプレイスを構築する。
- ▶ マッチメイキング（Match making）のこと。正しい消費者を正しいプロデューサーと結びつけて取引と交流を円滑化にする。
- ▶ 中核的ツールとサービスの提供のこと。取引費用を下げ、参入障壁を取り除き、データによって長期的にプラットフォームの価値を高めて、コア取引を支援するツールとサービスを構築する。
- ▶ ルールと基準の設定のこと。どのような行動が許され奨励されるか、どのような行動が禁止され思いとどまるよう促されるかを定めたガイドラインを作成する。

（筆者：プラットフォームという視点で解析する Airbnb のビジネスモデルは、Airbnb が事業導入期に成功する条件となった。オーディエンス構築は、ニッチ市場を発見してマーケティングを進めて事業を展開することと相当する。正しいマッチメイキングが達成するために、テクノロジー企業としての莫大な量のデータを収集・処理する能力と、セグメンテーションや商品開発などの能力が要求される。それぞれの項目は全文の複数箇所に提起されている。）

### （3）ポジティブな評価を出した研究

Botsman と Rogers（2010）<sup>17)</sup>により、Airbnb は一種のビジネスモデルの代表であり、それは新しい経済成長モデルである。消費者が物品を共有したりレンタルしたりする時、経済は消費経済からサービス経済に変わっていく。この研究により、Airbnb は sharing の代名詞の 1 つとなり、これも Airbnb がシェアリングエコノミーの代表となる初期研究と見なされる。

Cheang (2016)<sup>18)</sup>, Bergsten と Gertzell (2017)<sup>19)</sup> はテクノロジー企業や加工企業にケーススタディをした。Airbnb を Born Global の会社と評価した。

Markides (2006)<sup>20)</sup> は、破壊的イノベーション (Disruptive Innovation) に基づくビジネスモデルに注目をしていた。徹底的なイノベーション (radical product innovation) にされた新商品により劇的成長が特徴である。

Oskam と Boswijk (2016)<sup>21)</sup> が、伝統的ホスピタリティ業界に挑む革新者 (challenging innovation), ホスピタリティ・ネットワークの未来 (the future of networked hospitality businesses) を用いて Airbnb を褒め称えた。

Guttentag (2016, 2017)<sup>22, 23)</sup> の見解によれば、Airbnb は宿泊業界の破壊的イノベーション (disruptive innovation) である。ホテル業界に対して「悪い」ことでありながら、ツーリズム業に対して「良い」ことに値する。

Hong (2018)<sup>24)</sup> は、ツーリズム産業の未来 (the future of travel and tourism industry) まで Airbnb とシェアリングエコノミーを引き立てた。

Hoffman と Yeh (2018)<sup>25)</sup> は、Airbnb の急成長をブリッツスケールの典型的な実例として挙げた。ブリッツスケール (blitzscaling) は電撃的成長を意味して、不確実な環境のもとで効率性よりスピードを優先し、極めて短期間に爆発的成長を実現するための戦略および一連の経営手法を指す。Hoffman らはこの現象が生まれる背景、戦略としての利用法、ブリッツスケールすべきかどうかの判断基準、そのメリットやデメリット、成功の条件などを網羅的に解説している。

#### (4) Airbnb の市場影響と批判

Choi ら (2015)<sup>26)</sup> により、Airbnb は韓国において、伝統的ホテルにマイナス影響を与えることがなかったと結論付けられた。

Dogru らは (2017, 2019)<sup>27, 28)</sup> アメリカの宿泊市場上位 10 都市における市場データを研究した。結果として、宿泊業の主要指標で量れば 2008 から 2017 年にわたる 10 年間に、Airbnb にリストアップされる民泊集団はホテル市場に確実な影響を与えつつある。OCC (Occupancy rate = 客室稼働率) におけば Airbnb はまだマイナス影響を明確に及ぼしていないのに対して、Airbnb の供給量 (リスト規模) が 100% で増えるごとに、ADR (Average Daily Rate = 客室平均単価) が 2% 下がることになった。それ以上、ホテル全体の RevPAR が 2.8% 下がることが分かった。

引き続き、Dogru ら 3 人は McGinley と Line と一緒に研究を展開した。Dogru ら (2020)<sup>29)</sup> は Airbnb が宿泊、旅行、休暇、周辺の消費サービスに積極的な影響を与えていることを認識した。これらの業界の雇用創出にも積極的であるという。

Wachsmuth と Chaney ら (2018)<sup>30)</sup>, Wachsmuth と Combs ら (2019)<sup>31)</sup> はニューヨークの約 6 万軒 Airbnb リスト物件を調査した。ホテルの業績に影響は少ないが、脱税の問題は深刻で、「幽霊ホテル」と称した。Airbnb リスト物件はニューヨークの都市管理に高いコス



トをもたらした。

Muller (2020) <sup>32)</sup> Airbnb を批判した。アメリカ主要都市の状況に対する研究に基づいて、Airbnb と民宿製品は競争力があると考えてよいものの、ホテルに対する衝撃はそんなに大きくない。Muller は Airbnb が破壊的イノベーションとは言えないと主張した。Muller はマーケティング派であり、Big-bang Disruption (急激に振興急激に衰退しがちな短期好調) の前にマーケティング術こそは正道と主張した。

(筆者：以上は、Airbnb が創業した以後に、同社に対する研究の中に実証的結果を出した主要なものであった。その中、Airbnb に対するマーケティング戦略での考察が多くなく見える。)

## 2-3 事業の成長について

### (1) 事業の持続的な成長について

ここに、本研究の中心問題と近似している「持続可能な発展」の概念を明確にする。持続可能な発展は、字面の如き、持続的に発展していくことを意味する。その「可能」は、発展し続ける条件にあってからなりうる。

これに関しては、国連が周知の「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals=SDGs)」を定めることがあった。持続可能な開発 (sustainable development) は、「環境と開発に関する世界委員会 (World Commission on Environment and Development=WCED, 1984 年国連に設置された)」が 1987 年に公表した報告書『Our Common Future (我ら共有の未来)』の中心的な考え方として取り上げたコンセプトで、「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発」のことを言ったことであった。このコンセプトは、環境と開発を互いに反するものではなく共存し得るものとしてとらえ、環境保全を考慮した節度ある開発が重要であるという考えに立つものである <sup>33)</sup>。「持続可能な発展」と訳されることもある。また、持続可能な開発が行われ持続可能性を持った社会を、持続可能な社会と言う。

類似的に、「持続可能な観光」という概念は 20 年以上前から広まってきており、国家及び国際アジェンダとの関連性がますます高まっている。国連世界観光機関 UNWTO (The World Tourism Organization) は、「持続可能な観光」という、現在と未来の経済、社会、環境への影響を十分に考慮し、訪問客、企業、環境、受け入れ側の地域のニーズに対応した観光の概念を作り上げた。したがって、持続可能な観光は、環境資源を最適に利用し、受け入れ側の地域を尊重し、実行可能で長期的な経済活動を保証し、すべての利害関係者に公正に分配される利益を供給すべきと提唱した <sup>34)</sup>。国連総会は、『持続可能な開発のための 2030 アジェンダ』及び『持続可能な開発目標 (SDGs)』の採択に続いて、発展、貧困撲滅、環境保護のための手段としての観光の重要性を認識するいくつかの決議を採択し、2017 年を「持続可能な観光国際年 (IY2017)」と定めた。

観光には、社会・経済開発及び環境保護を推進し得る大きな潜在力があり、SDGsの17ゴールのうちの3つは、持続可能な経済成長および働き甲斐のある人間らしい仕事（ディーセント・ワーク）、持続可能な消費と生産、海洋資源の保全と持続可能な利用について言及している。実際にSDGsは、更に全体をみた統合的なアプローチを通じた持続可能な開発への、世界中のコミットメントを具体化したものである。

（筆者：本研究は、産業及び会社の健全かつ持続的な成長に論点を置く。自然環境より、社会的環境、産業・会社と社会関係との関係に注目する。産業は、社会における事業として、ガバナンス側と社会大衆からなる市場側との両方面からの受容を受けてこそ進みができていくことである。その受容性は、産業の存続と発展の基盤と転換する。低い受容程度の下に、持続可能な発展に実現することが困難である。

観光は世界規模の経済発展、社会開発、相互理解に貢献する社会的、文化的、経済的活動である。民泊産業はそれと同じものである。訪問を受け入れる地域の経済、自然、建造物環境、地域住民及び訪問客自身にも影響を及ぼす。すなわち、観光は環境、雇用を含めた社会及び経済構造、そして、方針及び管理により左右される。繁栄の基盤である観光デスティネーションをあらゆる面から維持していくことは観光および民泊産業にとって最も留意すべき重要な事柄である。

本研究の中心問題「健全かつ持続的な成長」において、その「健全」は健康を意味する上で、活性化する商況を表れる。「持続的な成長」は、産業・企業・事業のことを指すものである（第1章1－3に提起した）。本研究は、商学のマーケティングおよび経営戦略が内包する成長論・競争論の脈絡に従って、民泊産業およびAirbnbの実況と競争・成長問題に適応する戦略論や理論的な概念に準じて進めていく。主に、成長戦略論「プロダクト・ライフ・サイクル」を第1章1－2に、サービス・観光業に競争優位性を付けるマーケティング戦略「経験価値」を第4章4－4に、社会的課題に立脚する経営戦略「共通価値創出」を第5章5－4に、成長戦略「アンゾフ・マトリックス」およびその有効性を支える論理的思考を第6章6－2に、競争優位性・成長性の選別方法論「コア・コンピタンス」を第6章6－4に、それぞれを該当する部分に詳述しており、ここで畳みかけてはしない。）

## （2）事業の社会関係について

Kangら（2010）<sup>35)</sup>が宿泊業界における企業のCSR（企業の社会的責任）活動と業績の関連性についてこのような状況を発見した。企業が消極的に振る舞っても、業績の減点に及ぼす影響が著しくない。相対的に、積極的に取り組めれば加点できる。

MartínezとBosque（2013）<sup>36)</sup>によれば、CSRはホスピタリティ企業にとって重要な構成要素になっている。最も重要な理由は、CSRが消費者のロイヤルティに影響を与えるという考えによるものである。CSRは、当該業界に根を詰めて長期化営業を向かう企業にとって、戦略的な方向と成りうる。（筆者：事実上は、対象と状況により異なると思う。これら観点によれば、宿泊業者が成長を促進しようとするれば、CSRはその必要十分条件ではない

が、そうすれば加点できる取り組みである。)

奥和田久美と牧野司 (2015) <sup>37)</sup>は、シェアリングエコノミーによるビジネスの発展を、社会的なイノベーションと捉え、これまでのビジネスとの本質的な違いや将来社会における受容性などについて、ポジティブな立場から考察をした。奥和田と牧野により、シェアリングエコノミーによる各ビジネスについては、各地域の社会・経済・文化的背景の違いから来る必要性の差異、各国規制との不整合、保険や保証システム、各地域の既存事業との競合、各種トラブルの発生など、未解決課題が多々存在している。そして、中長期的にシェアリングエコノミーによるビジネスは、社会イノベーションの観点から、世界中で、より重要視されていく可能性がある。それら内向的な特徴を単に一過性のベンチャーの動きなどに見過ごさず、その背景にあるもっと深い価値に気づくべきと提唱した。日本は比較的安心感の高い社会であるがゆえに、シェアリングエコノミーの価値があまり論じられず、既存ビジネスとの競合や規制の壁ばかりが強調される傾向にあり、それは社会的なイノベーションの観点からは皮肉なことと言わざるを得ない。

寺前秀一 (2016) <sup>38)</sup>は、民泊を含めるいわゆるシェアリングエコノミーの領域の複数ビジネスモデルと社会面の反応を概観した。

安田雪 (2016) <sup>39)</sup>によれば、民泊は地域のミクロレベルでの分断を推し進めるリスクをもつと同時に、マクロレベルでは世界の人々との交流促進によるグローバルな統合にも貢献しつつある。安田はシェアエコノミーの台頭の現象を認める上に、民泊については、少なくとも旅館業法、あるいは民泊条例などをしっかり作り込み、制度によって信頼を担保する必要がある。民泊という、今までの日本の宿泊文化とは異質な、旅館業法の根本を変えかねない宿泊ビジネスをどうとらえ、日本社会に適合的なものにしていくのかという課題を提起した。

(筆者：日本における Airbnb をめぐる討論は、今まで学术界から多く見られていない。民泊新法が実施された 2018 年の前後に、シェアリングエコノミーおよび民泊に対する社会面があらためて認識して対応を調整することを課題としたものが出たことは、社会のイノベーションなどのポジティブな視点を入れ込んでから、法の整備や関連事業者の日本への市場浸透と開発をある意味のサポートとなることと考えられる。)

## 2-4 本研究の位置付け

まず、上述した諸先行研究について、まとめてレビューをする。1990 年代とその以前に、学者たちは B&B を代表とした宿泊市場における中小事業者ならではの宿泊経営形態に気づき始めた。それは主に欧米で行った。2000 年になってから、民泊のマーケティングと産業爆発にもっと関心を持ってきた。学者たちはマーケティングとインターネットの結合がシナジー効果を生むことを発見した。2010 年以後、民泊研究は升温し、民泊産業はホテルに衝撃を与えること、民泊のビジネスモデルに対する再検討などが話題となった。ほとんどの民泊に対する研究は、Airbnb と絡み合って行われた。それにより、世界範囲にまたが

っている Airbnb の事業を知ることができる。

民泊全体を 1 つのニッチ商品として考察する学術研究は多く見られない。1990 年代とその以前の早期の研究は、現在でも適応している。これは、民泊市場が独特性と安定的なセグメントを持っていることを提示する。本研究の対照座標となる。それにより、民泊産業を Airbnb と分けて、その緊密な関係を改めて検討することが独創的な視点となる。そして、Airbnb の成長およびマーケティング戦略を統括的な研究はまだ見ていない、本研究を機にしたい。そのために、Airbnb のマーケティング戦略と行動を考察・検討することによって、民泊産業の健全かつ持続的な成長の問題を今の時点で検討してみる。また、筆者は民泊産業および Airbnb の台頭を認めた以上、そのなりゆきからポジティブなポイントを探索・理解するようにしたいケーススタディと見てもよい。

むすびにかえて、本章では、中心問題の 2 対象に対する先行研究の文献整理を通して、当該分野または当該研究課題に関する背景を掌握した。内訳には、個々の前人ができた研究結果を要点として外的環境の態勢を概観しながら、意識的評論や観点を通して研究対象の民泊産業と Airbnb の理論的在り方を理解することができた。そして、その上に研究目的や問題意識を具体化して、研究中心問題および三大課題の抽出と、研究の位置付けをすることになった。

## 第 2 章の注

---

- <sup>1)</sup> Stringer, P. F. (1981). 357-376 頁。
- <sup>2)</sup> Gundrey, E. (1989).
- <sup>3)</sup> Sherry, J. E. H. (1993). 12-14 頁。
- <sup>4)</sup> Lanier, P., & Berman, J. (1993). 15-23 頁。
- <sup>5)</sup> Lynch, P. A. (1994). 25-31 頁。
- <sup>6)</sup> Reynolds, J., & Emenheiser, D. (1996).
- <sup>7)</sup> Ingram, H. (1996). 30-34 頁。
- <sup>8)</sup> Zane, B. (1997). 69-75 頁。
- <sup>9)</sup> Smith, A. (2016).
- <sup>10)</sup> Lutz, C., & Newlands, G. (2018). 187-196 頁。
- <sup>11)</sup> 寺島拓幸 (2020), 21-32 頁。
- <sup>12)</sup> Lubetkin, M. (1999). 84-90 頁。
- <sup>13)</sup> Hudson, S., & Gilbert, D. (2006). 99-116 頁。
- <sup>14)</sup> Sundararajan, A. (2016).
- <sup>15)</sup> Scarinci, J., & Richins, H. (2008). 271-282 頁。
- <sup>16)</sup> Moazed, A., & Johnson, N. L. (2016). 藤原朝子訳 (2018)。
- <sup>17)</sup> Botsman, R., & Rogers, R. (2010). 関美和訳 (2016 年)。

- 18) Cheang, R. (2016).
- 19) Bergsten, T., & Gertzell, A. (2017).
- 20) Markides, C. (2006). 19-25 頁。
- 21) Oskam, J., & Boswijk, A. (2016). 22-42 頁。
- 22) Guttentag, D. A. (2016).
- 23) Guttentag, D. A., & Smith, S. L. J. (2017). 1-10 頁。
- 24) Hong, J. (2018).
- 25) Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). 滑川海彦・高橋信夫訳 (2020)。
- 26) Choi, K. H., Jung, J., Ryu, S. Y., Kim, S. D., & Yoon, S. M. (2015). 1-8 頁。
- 27) Dogru, T., Mody, M., & Suess, C. (2017). 1-11 頁。
- 28) Dogru, T., Mody, M., & Suess, C. (2019). 27-38 頁。
- 29) Dogru, T., Mody, M., Suess, C., McGinley, S., & Line, N. D. (2020).
- 30) Wachsmuth, D., Chaney, D., Kerrigan, D., Shillolo, A., & Basalaev-Binder, R. (2018).
- 31) Wachsmuth, D., Combs, J., & Kerrigan, D. (2019).
- 32) Muller, E. (2020). 43-55 頁。
- 33) 外務省 (2015・2月4日)。
- 34) 国土交通省観光庁・UNWTO 駐日事務所 (2020)。
- 35) Kang, K. H., Lee S., & Huh, C. (2010). 72-82 頁。
- 36) Martínez, P., & Bosque, I. R. (2013). 89-99 頁。
- 37) 奥和田久美・牧野司 (2015), 533-538 頁。
- 38) 寺前秀一 (2016), 113-143 頁。
- 39) 安田雪 (2016), 193-205 頁。

### 第3章 共栄する民泊産業と Airbnb

本章では、民泊営業ないし民泊ビジネスが成り立つ内的要因を分析し、外的概況を概観する。その上で、当該業界においての前期の火付け役であり、今の段階のけん引役でもある Airbnb のビジネスモデルや事業拡大のなりゆきを解説する。それら実態の考察により、民泊産業と Airbnb の発展のなりゆきと要因を説明してみ、Airbnb の民泊産業における特別な存在意義や重要性を理解する。それとともに、Airbnb を切り口にしてその成長戦略やマーケティング施策に対する研究を通じて、民泊産業の健全かつ持続的な成長を推論する演繹的推論の合理的な基礎を構築する。

#### 3-1 民泊について

「民泊」という行為は、字面によって解釈すれば、「民宅で宿泊」の略と見なされ、不特定な人がほかの不特定な人の家屋で宿泊することと考えられる。こういうことを意味する「民泊」の由来について、多くの研究者に一致しているホスピタリティの発端から参考を見つめられる。Peyer (1987)<sup>1)</sup>は中世ヨーロッパにおいて、人々が自宅で放浪する宗教者や遠来の異邦人を迎え入れ、無償で食事を出し、宿泊させ、そして庇護するいわゆる「異人歓待」という風習があつて、徐々にイン・宿屋・ゲストハウスがつくりだされた。そして近代社会とシフトされた以降、この風習が残されたものの、一部の歓待行為が有償となり、異人往来の多い地域に専用の宿泊施設も創り出された一方、レジャーと観光の需要に応えるインフラと営業も出現した。その中世ヨーロッパの源流に沿って、「異人歓待」用の宿屋は今日の旅館や一部のホテルの前身で、「異人歓待」の仕草も今日のホスピタリティが内包する文化的価値の本質、またはある程度の評価基準となったと考えられる。

「異人歓待」用の宿屋は今日の旅館やホテルの前身となった。このような営業を真似して、「民泊」は1950年代の仏・英の都市部および農村地方に、地元住民は旅人に自家でベッドと食事を有償で提供するいわゆる「Bed and Breakfast」という名で1種類新興サービスとして宿泊市場に登場した。旅人にとって、宿泊代高騰の大都市あるいは交通機関や宿泊施設が整備されていない農村部地域を訪れる際に、民泊を利用することが旅行する期間に宿泊ソリューションの1つとなる。同時に、バケーションのための旅にもよく利用されている。また、家屋を提供する住民は、旅人を自家に泊まらせて宿泊代を稼ぎ、家計を補うことも可能となる。長い時期の間に、「Bed and Breakfast」が行われる住宅は所在地の旅館、ホテルなど専用の宿泊施設と共存している。

学术界には、Lanier と Berman (1993)<sup>2)</sup>の研究により、1988年から、アメリカ合衆国内国歳入庁 (Internal Revenue Service) はB&B営業に注意を払い始めた。B&B営業を「家屋にもとづくビジネス (home-based business)」と、運営しているものを「家主—インキーパー (residential owner-innkeepers)」と見なしてきた。Sherry (1993)<sup>3)</sup>は早いでB

B&B の法律システム内の位置付けについて研究した。Sherry によれば、1990 年代には、B&B における定義がまだ世界中で統一されていなかった。アメリカ各市・州、各国は各々の規制より対応していた。B&B サービスの中に、ホストは雇用されて、ゲストの発注によりホスティングをする (host for hire)。すなわち、1 種の請負にあたると Sherry が考えた。Lynch (1994) <sup>4)</sup> に提出された B&B の定義が、明快で範囲広く受け入れられた。Lynch の観点により、個人住宅でストレンジャーを泊まらせて、つれに朝食を提供するサービスである。たまには夕食も付いている。その後、当該領域における学術研究には、民泊ということと言及すれば前述の 3 つの概念を基にそれぞれ表現された。

現在に至っても、民泊が世界範囲にわたって行われているが、各国による認識と関連法規が異なっている。学術界においても、統一した認識がまだ形成していない。世界範囲の民泊行為に貫いている内容と特徴面の共通点によって、日本国法令『住宅宿泊事業法』(2018) <sup>5)</sup> を参考して、概括的な定義を定めてみる。「民泊」は地元住民である家主が宿泊料を受けて自宅に旅人を宿泊させる営業行為とその住宅を指す。

民泊の一般的な営業形態に関して、Adamiak (2019) <sup>6)</sup> の民泊営業に対する 4 つの分類と名を借りて説明する。▽個室型 (Single-rooms)、1 室に複数ベッドの簡易宿所のように、空きスペースまたは空き部屋により民宅での個人営業を指す。家主が同居する場合が多い。▽貸切住宅型 (Single-homes)、遊休不動産部件の全部空間で個人または草創期・小規模の法人営業である。▽規模化個室型 (Multi-rooms)、個室型民泊の法人による専門的な事業形態を指す。▽規模化貸切住宅型 (Multi-homes)、貸切住宅型民泊の法人による専門的な事業形態を指す。こうから見て、民泊の営業には、個人営業の場合があり、中小型ホテル・旅館のような法人宿泊業営業あるいは住宅短期レンタルの形態での営業もある。

異人歓待の風習は、宿泊サービスを供給する営業行為へ転換した。その営業行為は、専用の宿泊施設により取り扱われることもあり、民泊とされた民宅で催されることもある。宿泊者は民泊を利用することにより、各々の家主と触れ合いながら、個人化した宿泊環境でローカルな生活を体験することができる。宿泊者にとって、民泊はホテル・旅館より宿泊料金が安くて、生活用具が豊富で便利的な宿泊ソリューションであるといえる。民泊は観光産業における一種類の新興のサービス形態と理解できる。

### 3-2 民泊ビジネスの形成

民泊はホテルと比べて、通常にコストパフォーマンスが高いといえるし、ローカルな体験ができる。一方には、インターネットの普及に連れて e コマース (e-commerce=EC=電子商取引) が定着し、オンライン仲介プラットフォームができていた。それにより、民泊は近年に勢いに世界範囲まで広がって、観光業界にブームが起こっている。

民泊ビジネスは、ホスピタリティに経験不足の一般民衆である家主が自宅を利用して、例えば戸建て住宅、マンション或いは別荘などに営業をすることが多い。宿泊業者によって営んでいることもある。2008 年、世界範囲におけるホテルの客室総量は 1,400 万室であ

り、この数字が10年後の2018年には300万の増加で1,700万室となった。しかし一方で、Airbnb一社だけがリスティングしている民泊施設の数量は2018年に600万件超えの規模となった。

民泊営業が相次いで起こっている1つの種類の産業まで成長してきた現象について、民泊営業に内在する2つ要因が民泊ビジネスをグローバル規模の1産業まで立ち上げた原因だと考えられる。

### (1) 民泊ビジネスの経済性

民泊ビジネスは、民泊営業が内包する経済性に促されて形成すると考えられる。同時に、対宿泊者の経済性が民泊ビジネスの拡張に役立っている。これで、2018年1月時点の世界範囲の主な観光デスティネーション都市における宿泊平均価格を、表3-1で対比する。

表3-1. 主要観光デスティネーションの宿泊平均価格対比(2018年1月時点)(単位:ドル)

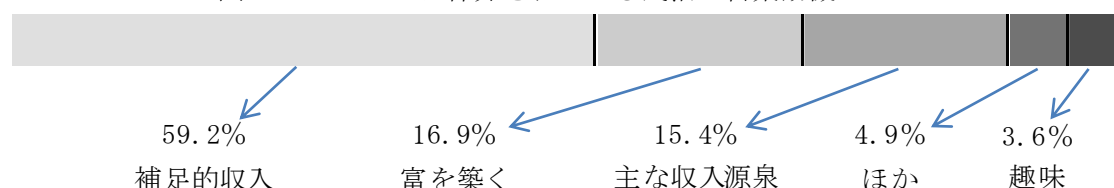
	ニューヨーク	シドニー	東京	ロンドン	トロント	パリ	モスクー	ベルリン
現地ホテル	306	240	220	217	193	167	118	114
現地Airbnb民泊	187	191	93	179	114	110	65	92
節約金額	119	49	127	38	79	57	53	22

出典：ホテルデータはFOBESSTATISTAにより、民泊データはAIRDNAにより、筆者作成

各地に、Airbnbを代表とした民泊仲介業者に仲介される民泊物件は、当地ホテルの平均価格の65%にあたる値段で稼働している。すなわち、旅行者が民泊システムを利用すれば、宿泊費用に35%ほどの金額を節約できる。これにより、民泊は宿泊者に対して経済性の高い宿泊ソリューションに当てはまる。

もう一方は、対家主の収益性が民泊営業の広い範囲で起こることを促進している。Hong (2018) が、Airbnbに仲介されている民泊の営業者の動機に対する調査(WTTCが実施した)の結果を掲示した。図3-1に表示されたその結果から、9割以上の民泊営業者は民泊を収入の源泉として取り扱っていることが分かった。また、「富を築く」、「主な収入源泉」と答えた32.3%の家主は民泊営業をフルタイムにしている。

図3-1. Airbnbに仲介されている民泊の営業動機シェア



出典：Hong, J. (2018). 6頁のデータにより、筆者作成

なお、民泊営業の実績について、Wallace (2018)<sup>7)</sup>は、アメリカの15都市にある2つべ



ッドを提供する民泊物件集団（小型ホテル・旅館を取り外すために、2 つベッドの物件だけを対象に）の稼働率、平均価格、営業期間など要素を計算した。結果として、2018 年に民泊物件の平均予想年間収益（expected profit）は 20,619 ドル（≒210 万円。単位は米ドル、以下同じ）であった。一方、アメリカ国勢調査局（2018）<sup>8)</sup>の統計によると、2017 年アメリカ人の平均年収は、男性が 52,146 ドル（≒540 万円）、女性が 41,977 ドル（≒430 万円）であった。つまり、民泊営業は、アメリカ人の年間収入の約半分までの収益を生んだ。このほか、フランスには、アパートを年ごとに賃貸することより、民泊として営むことが前者による収益の 2.6 倍のものを得た。とくに、パリの都市部に立地する民泊営業は、12 泊で賃貸アパートの賃貸料 1 か月分ほどに収入することができる<sup>9)</sup>。むすびに、民泊営業は宿泊者に経済性、家主に収益性を生めることで、設ける需要と成り立つ。

## （2）e コマースの便利性

普通、民泊利用者はインターネットを連絡や取引のチャネルとしている。民泊ビジネスに対して、e コマースはその成立に不可欠な要件という存在である。e コマースは、1990 年代のインターネットの誕生に従って立ち上げられていた商売の一形態である。2000 年代に入ってから以降、マーケットプレイスによる e コマースのビジネスが盛んできている。現在、e コマースはグローバル経済の全体構造においても重要な一環となっている。インターネットによる通信行為は、バーチャル性（Virtual）と P2P（Peer to Peer）という二つの顕著な特徴がある。バーチャルにより、情報の 24 時間 365 日揭示、国際的な越境交換がコンピュータやスマートフォンで簡単に実現できる。また、インターネットというネットワークの通信規約の 1 つは P2P である。P2P によって作動されるネットワークは、利用者同士の間で誰と誰とでも接続できる。

e コマース事業者は、常にバーチャル性と P2P モデルをマスマーケティングに用いる。昔に、民泊はほぼヤミ営業であるゆえ、民泊を営む家主は普通に宣伝広告などマーケティングの取り組みをせずに、受動的に宿泊請求を受け入れるばかりであった。民泊営業は長い期間に、取引件数と売上高が規模にならなかった。家主は能力の可能な限りまで民泊ビジネスを展開しようとしているが、往々にして幾ばくも無い限度に行き詰まった。その後、一部先進国の商工会やドットコム企業が、イエローページなどで民泊と中小型ホテルの情報をリストアップし始めた。それにより、一部の民泊のマーケティングのチャネルが切り開かれたと言える。その上で、本格的な転機が訪れたのは、2000 年代半ば以降、Airbnb を代表とした民泊仲介業者は、オンライン仲介プラットフォームのビジネスモデルで、民泊営業を e コマースで展開させている。それから、民泊営業者にとって、民泊営業情報を無料で仲介プラットフォームに揭示できるし、マーケティングも SNS（Social Networking Service＝ソーシャル・ネットワーキング・サービス）によって無料で完成できる。

ほかには、民泊産業の形成の背景について、Mody と Gomez（2018）<sup>10)</sup>は、民泊産業が形成してきたマクロな市場環境をめぐって論述をした。彼らにより、5 つの外因に立ち上げ

られてこそ、民泊ビジネスは産業まで成長してきた。それは、▽自己実現の要求と合わせる体験面にやや贅沢な個人旅行は、観光の新潮流として出現した。▽ツーリズム市場のうちに存在している過小評価グループ（アフリカ系の黒色人種、インド、中国の市場など）が打開されて、当該分野に良い業績をもたらした。▽ブランドロイヤリティの要素が転換したからだった。長期的なアフターサービスを中心とした顧客関係より、刹那主義の慰めとしてのパーソナライゼーションのサービスが効いていく傾向がある。▽社会はもう「ポスト消費社会（post-consumerism society）」にシフトした。消費者は取引における満足点が、満足感に置かれる点は昔の物的証拠から現在の心理面の証拠、すなわち体験による感受へ移転した。最後に、▽インターネット時代が来たおかげで、インターネット経由で取引する B&B からなる民泊産業が誕生した。

むすびに、民泊ビジネスは民泊営業の経済性で形成し、e コマースの便利性による補足でスケールアップしている。加えに、ツーリズム市場側の新たな需要を満たす形で催されるため、民泊ビジネスが営業者に対する収益性と、宿泊者に対する経済性を内包するため、大規模な市場まで広がって1種の産業として定着した。なお、観光市場の伸張をいうまでもなく、インターネットの普及、特に Airbnb を代表としたオンライン仲介プラットフォームの火付けによって、近年には民泊ビジネスが市場伸張の成長期を迎えている。

### 3－3 民泊産業の概況

この部分に、世界における民泊産業の全体像を概観してみる。

#### （1）民泊産業の範囲

2007 年までの民泊産業は、B&B が主要な商品形態とされた。Airbnb はそれまでの民泊産業を新しい段階に連れてきた。いわゆるホームシェアリング（home-sharing）は民泊産業の代名詞として捉えている。その概念に内訳は豊富である。できるだけ全面的に民泊ビジネスを理解するために、表 3-2 で個々の名称を対照してその概念を探る。ダイナミックな民泊ビジネス市場に対して、学术界・機構・業者・各政府による定義が多くて紛れられやすいし、法律改正によって変動も可能である。

表 3-2. 民泊産業を含める概念と名称

名称原文	邦訳	説明	提起・慣用の者と機構
(classical) Bed-and-breakfasts or host accommodation	伝統的民泊	前文に紹介したもの	社会通称, 学术界, 世界銀行
Home-sharing	家屋シェアリング	民泊行為	Rosell 等
Local host rental	現地家屋レンタル	民泊営業	Rosenstein 等
Short-term rental	短期レンタル	配車, 器具短期レンタル含め	Guttentag 等
Peer-based business	P2P 型ビジネス	P2P 型マーケットプレイスによる商売	Blal & Singal 等

名称原文	邦訳	説明	提起・慣用の者と機構
Peer-to-Peer Economy	P2P エコノミー	P2P 型マーケットプレイスによる商売	Bellotti 等
P2P accommodation economy	P2P 宿泊先エコノミー	P2P 型マーケットプレイスによる宿泊サービス商売 物件は専用宿泊施設含め	世界銀行
Sharing economy	シェアリングエコノミー	配車, エンターテインメント・コンテンツ含め	PWC
Collaborative Economy/Collaborative Consumption	コラボレーション・エコノミー/消費市場	配車, 器具短期レンタル含め	EU, OECD
民宿	民泊	民泊行為, 専用宿泊施設含め	中国社会通称
旅游民宿	観光民泊	民泊行為, 専用宿泊施設含め	中国観光部門
民泊	/	民泊行為, 専用宿泊施設含め	日本社会通称
住宅宿泊/住宅宿泊事業	/	民泊行為, 届出制民泊物件	日本国政府

出典：筆者作成

広義的視角に立て、民泊ビジネスを以下の通りに解釈して試みる。民泊ビジネスは、民泊の設立、営業、取引および営業者による地元情報提供、或いは宿泊期間に産生する有料サービスの取引、仲介、運営管理など一連の経済活動を指す。民泊ビジネス市場（または民泊市場）は、取引総量、利用者全体、業界事業団体（企業または非営利団体）全体を総括するものを指す。本論文は、この範囲で民泊産業を考察する。

## （２）民泊産業の市場規模

民泊市場の規模に対する明確な統計が少ないが、個々国際機構による統計が助けになる。はじめに、UNWTO (2019) <sup>11)</sup>により、2018 年度に全世界の観光到着客数（滞在期間 1 泊以上の観光客のみ）は延べ 14 億 100 万人、全世界の観光活動による収入は 1 兆 4,510 億ドル（≒150 兆円）であった同時に、年平均 3.3% のペースで 2030 年まで上昇していきつあると推測される。また、Value Penguin 社 (2017) <sup>12)</sup> と Nielson (2017) <sup>13)</sup> の観光消費の内訳に対する研究により、観光支出の内訳には、およそ四分の一が宿泊料で構成されることが分かった。従いに、UNWTO の統計の基で、2018 年度世界宿泊業の年商（取引金額のみ）は 6,000 億ドル（≒62 兆円）程度である。

この上に、民泊市場の規模を概算している。世界銀行 (2018) <sup>14)</sup> は、いま民泊ビジネスが世界宿泊市場総収入の 7% を占め、2025 年に 17% まで拡大していくことを推測した。また、世界旅行ツーリズム協議会 WTTC (World Travel & Tourism Council) <sup>15)</sup> の統計により、2017 年、パリ、ニューヨークなど国際的な主要な観光目的地に、民泊の予約件数は当該地域の宿泊予約の 10% に達した。STR (2020) <sup>16)</sup> が行った旅行者 2,200 人を対象とした調査により、2018 年度に予約された宿泊の中に民泊は 14% であった。マスターカード社 (MasterCard) (2016) <sup>17)</sup> は、アメリカ、ユーロップ、中国の 3 つ地域における民泊ビジネス

スの市場規模が2016年時点で、750億ドル（≒7.8兆円）を超えたことを指摘した。同社が、2013年の基点から2025年までの期間に、民泊市場は年平均31%の伸び率で上昇していくことを予測した。

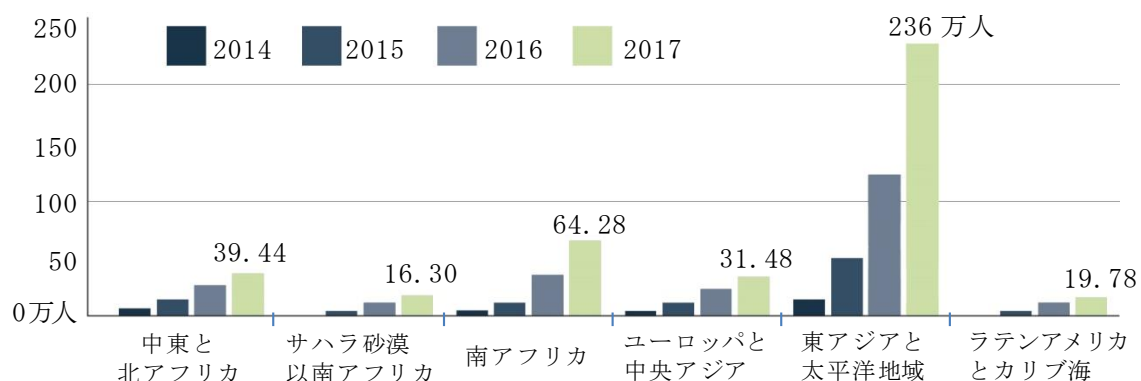
以上のデータによって、2019年の段階で世界範囲の民泊市場は宿泊市場全体の15%をシェアし、市場規模は1,000億ドル（≒10.4兆円）台と見られる。そして、拡大し続けると推測される。

次に、3つの図表で民泊市場のグローバル範囲の地理的特徴を紹介する。表3-3に、世界観光市場の概況を表す。この表を作る目的は、インバウンド観光客の到着人数規模、観光収入、アウトバンド観光客数という3つの主要指標で地域別の時間推移状況を記す。項目別シェアからみて、出入国の観光市場には、ヨーロッパが1位、アジア太平洋が次にある。米州もアジア太平洋市場の半分以上のシェアを占めている。世界観光市場には、欧米を中心とした英語圏市場が従来に盛んでいる。そして、各地域のシェアは、ほぼ安定的な推移を送り、急変は見られない。

表3-3. 2014-2018年間の世界観光市場一覧とAirbnbの地域別ゲスト数成長推移(図含み)

項目	2014年			2015年			2016年			2017年			2018年		
国際観光客数(延べ)	11億3,300万			11億8,600万			12億3,500万			13億2,600万			14億100万		
国際観光収入(ドル)	12,450億			12,600億			12,200億			13,400億			14,510億		
内訳項目別 シェア (%) 地域市場	客 到 着 数	観 光 収 入	ア ウ ト バ ン ド	客 到 着 数	観 光 収 入	ア ウ ト バ ン ド	客 到 着 数	観 光 収 入	ア ウ ト バ ン ド	客 到 着 数	観 光 収 入	ア ウ ト バ ン ド	客 到 着 数	観 光 収 入	ア ウ ト バ ン ド
アジア太平洋	23.2	30.3	23.7	23.5	33.2	24.4	25	30	25.6	24	29	25	25	30	26
ヨーロッパ	51.4	40.9	50.8	51.2	35.8	50.1	50	37	48.3	51	39	48	51	39	48
中東	4.5	4	3.3	4.5	4.3	3.1	4	5	2.8	4	5	3	4	5	3
アフリカ	4.9	2.9	2.9	4.5	2.6	3	5	3	3.2	5	3	3	5	3	3
米州	16	22	16.7	16.2	24.1	16.8	16	26	17	16	24	17	15	23	17
その他	/	/	2.7	/	/	2.7	/	/	3.1	/	/	4	/	/	3

出典：各年度の『UNWTO Tourism Highlights』により、筆者作成

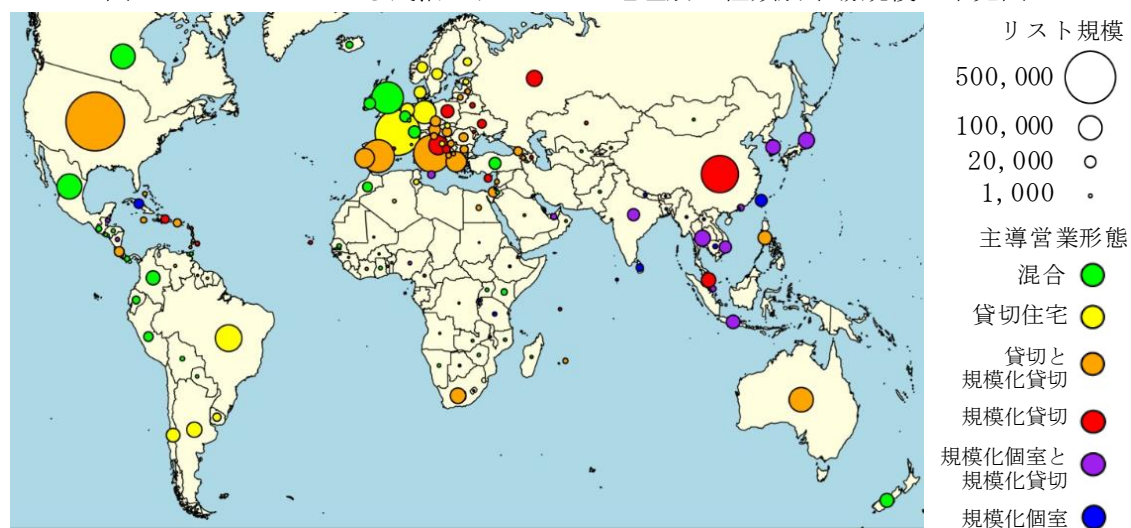


出典：World Bank Group (2018). 15 頁により、筆者作成

対照的に、図の部分で Airbnb の事業を例とした民泊産業の地域別事業伸展の推移状況を見る。Airbnb の発祥地アメリカ市場以外に、Airbnb は新興市場、特にアジア太平洋地域における事業の伸展が、2014 年から他の地域を上回り、その後に猛威な勢いで伸び続いていたと見られる。これは、欧米が主戦場としての世界観光市場に、民泊産業がアジア太平洋市場の成長性と潜在性を示す。

また、Adamiak (2019) は、グローバル市場の民泊クラスター構造の量的研究を行い、種類別と地理別・時間推移に現している市場状況を整理した (図 3-2)。アジア太平洋地域の大部と日本には、規模化個室型と規模化貸切住宅型の民泊営業が多い。中国には規模化貸切住宅型の営業が多い。これに対して、欧米市場および英語圏における民泊集団は貸切住宅型と規模化貸切住宅型の民泊が多い。これは、由来の都市構造の差異が原因である一方、民泊産業の中に個人営業の比率の東西差異も読められる。英語圏での民泊個人営業がアジア太平洋地域のと比べて比率が高い。これも、民泊は欧米に隆盛している B&B の市場基盤から発足してきた証拠の 1 つと考えられる。

図 3-2. Airbnb による民泊クラスターの地理別・種類別市場規模の早見図



出典：Adamiak, C. (2019). 7 頁

まとめて見ると、国際観光市場において欧米が従来通りに主要な市場である。同様に、民泊産業の栄枯盛衰もこの地理的特徴を持つ。そうした中で、近い数年間の国際観光市場のシェアと伸び率は地域的变化に現れないが、Airbnb を代表とした民泊産業の 2015 年以降にアジア太平洋市場での伸展が目立って、将来の主戦場となる可能性が高い。

### （3）主要な市場プレイヤー

市場の拡大に連れて、企業が相次いで業界へ参入している。Airbnb は民泊ビジネスの先行者であり代表社といえるが、従来には競合社同士集団と並びに民泊市場を開拓・深耕している。この 10 年間、民泊市場と伝統的宿泊市場が互いに浸透し合わせている。OTA（オ

ンライン旅行会社）集団も民泊市場へ進出している（表 3-4）。

表 3-4. 民泊市場における主要なプレイヤーの概況（リスト規模単位：件）

状況 会社	発祥国	宿泊 事業 始業	得意 市場	民泊 リスト 規模	ビジネスモデル	経営上の特徴
Airbnb	米	2008	グローバル	600 万	民泊仲介	先行者，グローバル浸透深い，民泊の革新的採用者，前期採用者が愛用
BOOKING	オランダ	1996	グローバル	BOOKING グループ 全体 560 万	OTA	3 社は BOOKING グループに属する OTA 最大手，商品ライン完備，宿泊施設全体規模 2,700 万，グローバル浸透深い
PRICELINE	米	1997	英語圏			
AGODA	シンガポール	2005	アジア			
EXPEDIA	米	1996	英語圏	未公表	OTA	3 社は EXPEDIA グループに属する 欧米市場浸透深い，バケーション分野得意，HOMEAWAY も民泊先行者
HOMEAWAY	米	2004	英語圏	200 万	民泊仲介	
VRBO	米	1995	英語圏	200 万	民泊仲介	
TRIPADVISOR	米	2000	英語圏	未公表	OTA, コメント, ランキング	旅行者コメント，ランキングに得意
TRIP	中国	1999	中華圏	未公表	OTA	中国系 OTA 最大手
TUJIA	中国	2011	中華圏	230 万	民泊仲介	半分以上はアパートメントホテル，国際進出志向，TRIP など中国系 OTA8 社と連携
XIAOZHU	中国	2012	中華圏	50 万	民泊仲介	アリババ系，OTA と連携深い，経営代理・清掃作業など提供，中国市場浸透中
OYO	インド	2012	アジア	少量	フランチャイズ型バジェットホテルチェーン	建物をバジェットホテルに改造，運営管理。ホテルルーム数 120 万
MARRIOTT	米	1957	グローバル	少量	直営・フランチャイズ型ホテルチェーン	ミッドプライス以上大型ホテル，リゾートもある，ブランド力持ち， 2019 年 4 月から民泊・バケーション分野参入発表

出典：各社公表（2019 年 10 月時点）により，筆者作成

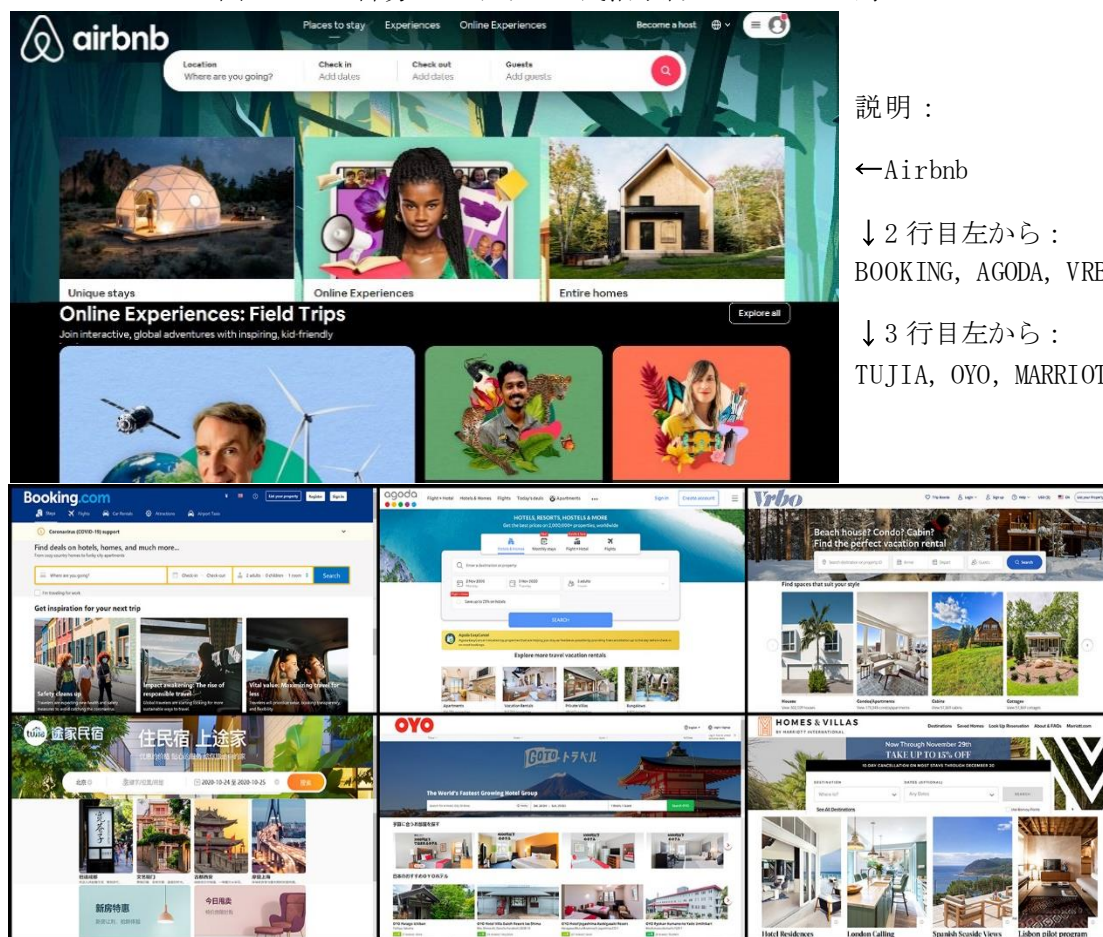
この中，グローバル OTA 最大手 BOOKING の市場参入が，ホテル業者と民泊業者の本番な交戦の幕を切って落としたこととなった。BOOKING は 2018 年に，27%の年平均成長率で拡大し続けた該社の民泊リスト規模はすでに 500 万軒を超えたことを発表した。さらに，BOOKING はその 500 万軒民泊に対して「ホテルではなく，家屋，アパートメントとその他のユニークな宿泊施設である」と強調した<sup>18)</sup>。この 2,000 万台室（ホテルと旅館など専用宿泊施設）を仲介している OTA が，民泊市場において宿泊市場シェアを奪い返す熱望が明らかにした。BOOKING は Airbnb の最大のライバルであるとみなされる。



他には、HOMEAWAY と VRBO は高品質な民泊物件を多数仲介していて、民泊市場における経験、特にバケーション向けのレンタル市場に経験が豊富である。英語圏にロイヤル利用者を多く擁している。TRIPADVISOR はランキングに得意で、旅行者集団の中に該社のコメント機能を慣用している者が多い。TUJIA と XIAOZHU は中国系代表社であり、中国市場で Airbnb の市場シェアと経営資源をはるかに上回り、グローバル展開も積極的に取り組んでいる。OYO はインド発のスタートアップ会社であり、フランチャイズ型バジェットホテルの主業でアジアの宿泊市場を勢いで浸透しつつ、近年に急成長を遂げた。2019 年、Airbnb は OYO に 1.5 億ドルを投資した（同期 OYO の企業価値評価額は 50 億ドル）<sup>19)</sup>。

MARRIOTT は世界最大のホテル事業者として商っている。世界全体で 29 点のサブブランドと部屋数 129 万室のホテルシステムを運営している伝統型ホテルチェーン店の最大手である。なお、2018 年 4 月に、MARRIOTT がイギリスの民泊管理業者 HOSTMAKER と連携して、「Tribute Portfolio」と言う新しいカテゴリーを打ち出し、ロンドンに位置するユニークな民泊施設 200 軒をオープンした<sup>20)</sup>。その 1 年後、MARRIOTT はアメリカ、ユーロッパとラテンアメリカの 3 つ市場に位置した 2,000 軒のバージョンドメインの、「Homes & Villas」と名付けた民泊施設を披露し、この流行している民泊分野へ正式に参入したと発表した<sup>21)</sup>。これは、ホテル業最大級のプレイヤーが民泊市場への進出の試みと見てよい。

図 3-3. 一部分プレイヤーの民泊予約ホームページ対比



出典：各社ホームページにより（2020 年 10 月 20 日時点）、筆者編集

各社の公式サイトによる商品展示（図 3-3）の形から、民泊産業の同業ライバル間の競争を垣間見える。各社はホームページをかなり近似したレイアウトで設置している（スマートフォン端末のアプリケーションもほぼ同様に見られる）。上述した各社のいずれも、ページの真ん中にある検索欄に、旅行先、チェックインとチェックアウトの日付、ゲスト人数の要項が並んで、その下に仲介する不特定の複数商品のイメージ図、観光地の様子あるいは民泊物件の写真などが並んでいる。そして、商品のカテゴリー別のリストへのハイパーリンクを並んでいる。Airbnb を例に挙げる。ホームページ先頭の検索欄に「宿泊 (Places to stay)」、「体験イベント (Experiences)」と「オンライン体験 (Online experiences)」との 3 つ項目は同列に並ばれる。

さらには、各社のロゴマークは一斉に左上に置かれている。ただし、BOOKING と AGODA のような OTA のサイトには、民泊のほかにホテルやフライトの情報検索と予約もできる。

むすびにかえて、民泊営業は B&B と同源のものと見られている。民泊ビジネスは経済性で形成し、e コマースの便利性による補足でスケールアップしている。とくにこの 10 年間、民泊サービスは宿泊市場において、ホテルと旅館の代替品として各地市場を浸透しつつある。民泊はインターネット愛用の若い層・ミドル層集団に向いている活動であるため、個人起業家による民泊営業も旅行者による民泊消費も急速に伸びている。同時、仲介プラットフォームだけではなく、OTA、ホテルチェーン、新興市場のスタートアップ企業など同業ライバルは次々と民泊市場へ参入している。各研究機構や組織の統計・予測によれば、民泊産業を含めるシェアリングエコノミーが優れた成長性を擁し、今の段階ではまだ限界に至らない。

### 3 - 4 Airbnb について

Airbnb は、民泊予約を中心とした観光関連サービスの仲介業ベンチャー企業である。2008 年にアメリカで始業し、民泊仲介を e コマース経由で世界範囲に始めて行い、民泊ビジネスの先行者と火付け役と言える。Airbnb が起業して以来、社会範囲で一般民衆による私的財産活用および地方創生の実現に貢献者として好評を浴びている。例えば、先行研究には、Oskam と Boswijk (2016) <sup>22)</sup> は、伝統的ホスピタリティ業界に挑む革新者

(challenging innovation)、ホスピタリティ・ネットワークの未来 (the future of networked hospitality businesses) を用いて Airbnb を褒め称えた。そして、同期起業したオンライン配車アプリケーションの UBER 社（ウーバー、アメリカ）と一緒に、シェアリングエコノミーの代表社までに金融業界に褒められている。

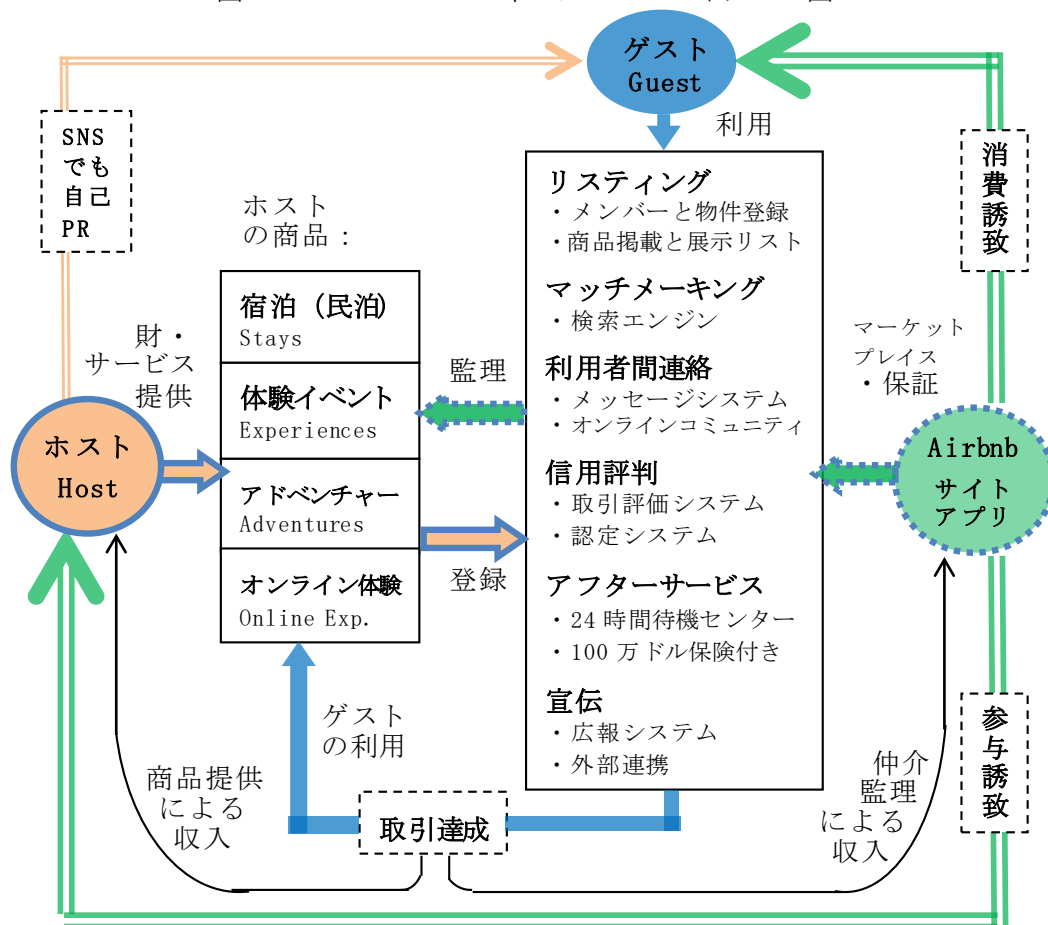
一方、民泊が法律違反・脱税・安全措置不備、近隣トラブルなどの課題を抱えているので、民泊市場の主要受益者としての Airbnb は、政府とホテル業者から猛烈に批判されている。Wachsmuth ら (2018, 2019) <sup>23, 24)</sup> によれば、民泊集団をリストアップしている Airbnb は、ゴーストホテル (ghost hotel) と指摘し、脱税を振る舞いながら、都市の管理コストを上げてしまっている。次に、Airbnb のビジネスプロセスから Airbnb の業務を説明する。



### (1) Airbnb のビジネスモデル

Airbnb はウェブサイト (<https://www.airbnb.com>) とスマートフォンシステム上の同名アプリケーションによって、オンライン仲介サービス事業を営業するプラットフォームである。Airbnb は該社のプラットフォームで、民泊物件または旅行サービスの提供側のホスト (Host)、と旅行目的地に宿泊、観光の需要のある消費側のゲスト (Guest) の両方をつなぎ、連絡・予約・取引・評価を促す。そして、取引額の 3%ないし 20%を仲介手数料 (地域、対象別または時期により異なる) とされて稼ぐ。2019 年以前には、ホストとゲストの両方から、管理費の名目で取引金額の計 25%の部分を仲介手数料として取り立てたが。2019 年から、ゲスト側の管理費を免除してホスト側だけに計 14%を徴収する制度と改めた<sup>25)</sup>。Airbnb は、潜在的な市場顧客を、任意の個人または企業に提供される観光分野の商品と繋げるエコシステムと視される。Airbnb による民泊と観光サービスの商売の流れについて図 3-4 で説明する。

図 3-4. Airbnb のビジネスプロセスのイメージ図



出典：筆者作成

Airbnb は民泊ビジネスの収益性を強調して、民間から民泊営業と体験イベント営業を誘致する。サービスを提供する人はプラットフォームに登録するとホストとなる。Airbnb はホストのサービスをリストアップして、その営業情報を展示リストや個別ウェブページ

に掲載する。旅行者はAirbnbに登録するとゲストとなる。Airbnbの検索エンジンを利用してサービスを選択、予約して取引をする。Airbnbはマッチメイキング（効率的に需給を一致すること、マッチングさせること）、補償保険料、利用者信用評価などの機能で、ホストのサービスを監理して、ゲストに仲介する。すなわち、Airbnbという仲介プラットフォームは、直接的に商品を提供しない。Airbnbの顧客はホストとゲストの両方である。そして、利用者間の商売の構造は主にC2C（個人消費者間）のパターンで、近年ではB2C（企業対個人消費者）とB2B（企業対団体消費者）の場合も増えている。

これで、Airbnbの仲介プラットフォームとしてのビジネスモデルが成り立つこと、あるいは会社の収益性を確保する制度設計について紹介する。

まず、マッチングの機能を分析する。マッチングとは、所定の時間内にプロデューサーが交換できるアイテムの単位数の最大値を意味する<sup>20)</sup>。マッチングにより、取引はマスマーケティングの効果を入れ込んで、「1対1」から、あるいは比較的小範囲のSNS宣伝から、広範な「1対多」が実現になる。グローバル範囲におけるゲストは、Airbnbの検索エンジンで地球の向こう側におけるホストおよびその民泊を発見・照会して取引にも可能となる。また、ある時間にある価格である民泊に泊まることを1つの標的と見なされれば、マッチングは一旦成功になると、その標的を排他的に唯一の取引として行われる予定となる。このような制度・機能により、ゲストは少し安心して予約させてくれる。こうして、プラットフォームによる予約の有効性に関する信用担保の機能が形成される。加えて、Airbnbは民泊に泊まる期間中のホストとゲストに人身傷害保険、ものの盗難・損害など補償保険の料金を先立ち支払う。それにより毎回の取引に最大100万ドル（≒1.05億円）の賠償が付与される。この仕組みの下で、マッチングされた民泊サービスの取引に関する基本的な信用保証が実現する。

次に、Airbnbが導入した支払い管理制度は、マーチャントモデル（merchant model＝前払い方式）である。マーチャントモデルにより、利用者が予約を確定した時点で、仲介プラットフォームに宿泊料金を支払わないと予約が成立しない。Airbnbはこの制度で、民泊の宿泊サービスによる資金移動のチャンネルを占めて、膨大な資金を調達するチャンスを得る。民泊営業には、毎回利用が産生する宿泊料金は、Airbnb経由でゲストからホストへ移動する。Airbnbを通して民泊を予約することには、「事前予約」と「即時予約」との2つのタイプの取引方法が設けられる。

事前予約の場合には、ゲストがホストと打ち合わせをすることが必要である。要するに、両方のスケジュールが間に合うかどうか、ホストの生活ルールを納得できるかどうかなどを判断する。普通には、ゲストは挨拶、自己紹介や在庫照会と相当するメッセージをホストに送信して問い合わせをはじめめる。両方とも宿泊の予約プランに合意する上で、ゲストが宿泊料金を前払いすることによってこそ予約が達成する。

即時予約の場合には、ゲストが事前照会をせずに、決定を下す時に宿泊料金の即納によって予約することができる。事前予約型か即時予約型かは、ホストが自由に営業の種類を

選択できる。かくして、いずれにしてもゲストが予約する時に宿泊料金を支払ってからチェックインする 24 時間以後までの期間に、Airbnb はその前払い金を預かる。すなわち、ゲストがいくら早く入金しても、宿泊開始の 24 時間以後にこそ、ホストが宿泊料金を収入する。せめて最小限の預かり期間は 24 時間ある（チェックインの直前にこそ、即時予約の方式で民泊を予約する場合がある）。さらには、28 日間以上の中長期予約の場合には、1 か月分の宿泊料金の前払いが必要である。

この前払い必須の管理制度が、保証金で取引を促して完成させること、つまり管理手段としての事前課金である。と言われるが、実際に、日平均の利用件数は 200 万件（2019 年時点）で、つれに毎日に数千万以上のドルが Airbnb のシステムに流入し得る。取引が無事に完成すると、Airbnb は数パーセントの仲介手数料によって再び収入を得る。また、ホストに送金しても、新たに次々の利用ケースにより入金がある。

このステップが仲介者の Airbnb にとって膨大な資金を調達するチャンスとなる。民泊における取引件数が一定程度に安定していれば（時下、Airbnb の日平均利用件数は 200 万件に達した）、資金と収益が絶えずに産生するだろう。Airbnb はこのアマゾン (AMAZON) やアリババ (ALIBABA) のタオバオ (TAOBAO) のようなオンライン・マーケットプレイスならではのビジネスモデルにより、民泊というニッチ市場を先発優位で占めて、ベンチャーキャピタルの巨額の資金を招いて、自社の劇的成長を遂げた。

## （２）事業拡大のなりゆき

### １）機宜に適した創業

2008 年 3 月、美術大学出身のブライアン (Brian Chesky, 共同創業者兼 CEO＝最高経営責任者, Airbnb のビジョン, 戦略, 成長を担当している), ジョー・ゲビア (Joe Gebbia, 社内の先端プロダクト開発チーム「Samara」のトップを務めている。ブライアンと大学で知り合った旧知の仲) とネイサン (Nathan Blecharczyk, 共同創業者兼 CSO＝最高戦略責任者, Airbnb China 会長。Airbnb のグローバル範囲における主要戦略でイニシアティブを推進するリーダーとして活躍している。名門大学コンピューター・サイエンス専門卒業の元エンジニア) という 3 氏<sup>27)</sup> は、共同で Airbnb 社を創立した。起業の引き金は 2007 年 10 月、3 人（当時 20 代後半、図 3-5）の借りていたサンフランシスコにある賃貸住宅の家賃の値上がりを踏まえ、ルームメイト同士であった 3 人は生活費用を支払えるようにその住宅のリビングルームで宿泊サービスを提供したことである。

通年的に、シリコンバレーに各種の専門会議が数多く催され、参加者も大勢来ていて、ホテルの供給量は足りなくて料金も高い。3 人は住宅の空き部屋に、エアベッドと朝食だけ簡易な宿泊のサービスと低い価格で、広告ウェブページを作って「Airbed and Breakfast（エアベッドと朝食）」の名目で宿泊者を募集していた。ある工業デザイン会議の出席者 Kat, Amol, Micheal の 3 人（図 3-5）から最初の宿泊料を稼げた。その後、音楽祭、2008 年のアメリカ大統領選 (Barack Obama＝バラク・オバマ候補対戦 John McCain＝ジョン・

マケイン候補)の選挙運動などのイベントを契機に、このような業務を定型化して徐々に展開していた。

早期のプロモーション活動には、ブライアンが2010年6月にゲストとして数か月の期間に複数の民泊に泊まったこともある<sup>28)</sup>(図3-5)。加えて、民泊物件の宣伝用写真をプロに撮影し綺麗に処理してあげることで、ホストの営業を助けた。2010年11月に、アップルのIOSシステムにおけるアプリケーションがデビューした。2014年7月に、人々の繋がり(human connection)を大事にする創業時のビジョン「Travel like a human(人間らしく旅を楽しもう)」を更新して、新たなスローガンの企業使命「Belong anywhere(至るまで属する)」を打ち出した。また、ローカルに所属することのシンボル(symbol of belonging)と意味付けられるロゴマーク「Bélo(ベロ, 図3-5)」を披露した。そのピンチ形のロゴは人間、場所、ハート、Airbnbの頭文字「A」という要素を重ね合わせてある<sup>29)</sup>。

図3-5. Airbnbの起業ストーリーとロゴマーク



三氏(左から:ネイツン, ブライアン, ケヴィン) 最初のゲスト3人

ブライアンが数か月民泊で

出典: 左-<http://selfninja.com/put-eggs-one-basket>, 中右-Airbnb



早期ロゴ2点

現ロゴとそのデザインの内訳

出典: [Introduction of Airbnb]. (n.d.).

## 2) 業務改善で頭角を現した

創業当時の宿泊市場では、民泊分野における幅広く介在し信頼できるオンライン・プラットフォームが空いていた。これは Airbnb の出現と成功につながる伏線が張られているようであった。言い換えれば、Airbnbは仲介業務に取り組む新たな価値を提供して、時代遅れの同業ライバルを取って代わった。

まず、民泊営業者の口コミやブログ投稿など公開した経験談をまとめて、Airbnbの同業ライバルに対する優位性を理解してみる。Airbnbの仲介業務はホストに対しての主な便利さが3つのポイントにある。1つ目は、Airbnbはオンラインにおけるグローバル市場向きの仲介プラットフォームである。それにより、民泊営業における多国籍市場向けのマスマーケティングができて、稼働率が高まることになる。また、営業の初心者向けにプロな写真撮りの支援を無料で提供し、民泊個店のマーケティングをより一層効率的にさせる。2つ

目は、既存のイエローページまたは不動産仲介の地元業者と比べて、Airbnb を利用することは手続きが簡単で、手数料が低い。Airbnb はサービスの利用を簡単にならせるために、ホームページとアプリの操作手引きおよびインターフェース（interface、機能を実現するための仕様、画面などの要素）の設計に工夫を凝らした。3つ目は、Airbnb は保険付きとアフターサービスなどの取引に関する保障を提供して、ホストの業務負担を軽減すること。また、プラットフォームの身分確認と取引管理で、ゲストによる予約不履行、入金漏れなどの問題も排除される。保障が完備と見られるので、ホストが安心して民泊を Airbnb に登録し、サービスに専念することで営業を進めることができる。

既存のホストや民泊に参入する意欲のある個人起業家集団は、Airbnb に詳細化された仲介サービスを利用することで、ドットコム企業に対する期待を超える価値を得ることができる。これは、Airbnb がオンラインにおける仲介業務の競争に、同業ライバルを勝った要因の一側面と見なされる。Airbnb のライバルは、情報を収集して単なる展示することを中心に業務展開しているばかりで、情報を網羅する能力、経営上のグローバル志向、取引管理に関する業務設計などの面において、Airbnb の方より欠陥が多かった。ある意味では、時代に遅れたドットコム企業となってしまった。すなわち、Airbnb は種々の改善で、ビジネスプロセスの考案や制度設計において、利用者に向けて仲介業務を最適化させながら、該社の成長にも優れた方向へ発展させたことが分かった。

これらの研究結果はこの説を裏付けた。Ingram (1996)<sup>30)</sup>により、基本的には、イギリスの民泊は個人所有のもので、個人が運営している小さな自営業であった。マーケティング宣伝は大体利用した宿泊客の口コミ（word-of-mouth）に凭れかかっていた。のち一部分だけは ETB（English Tourist Board＝英国政府観光局。同職能が 2009 年以後に独立法人組織 VisitEngland によって行う）が編集したイエローページに登録を申し込んで外部に自社 PR をした。Lubetkin (1999)<sup>31)</sup>は PAII (Professional Association of Innkeepers International＝インキーパー専門家協会。現在名 ALP＝Association of Lodging Professionals)を通してアメリカ市場の B&B 分野を研究した。相応する顧客セグメントの属性に合わせる広告を投入することが、稼働率を向上させることであると明らかにした。

Hudson と Gilbert (2006)<sup>32)</sup>はカナダ市場の小型宿泊施設、特に B&B 集団向けの調査を行った。経営者たちはインターネットを低コストの誘客チャネルとして充分に利用していることが発見された。特に、インバウンド観光客向けの誘客有効性が高いであった。そして、店舗のオンライン展示、問い合わせの即時返答、便利な予約手段の設定、利用した顧客と引き続き連絡を取るなどが、事業の好調に役立った。

また、Scarinci と Richins (2008)<sup>33)</sup>は早期のインターネットにおける B&B の案内ドットコム営業である幾つイエローページ・ウェブサイトを紹介した。なお、フランスのツーリズム旅行情報局の公式サイト <http://france-tourisme.net> から、フランスの B&B やホームステイ先を紹介・仲介するイエローページ数社が 2008 年以前から稼働していたことが分かった。ここで、それら主要なサイトの当時の状況と時下（2020 年 11 月 15 日時点）




の運営を対比してみる（表 3-5）。

表 3-5. 2007 年時期の主な B&B イエローページ（図含み）


イエローページ	当時 リスト規模	ウェブアドレス	時下運営チェック
アメリカ B&B ガイドブック	5,000 軒	choice-guide.com	×閲覧不能
アメリカ B&B ドットコム (PAII 運営)	6,500 軒	bedandbreakfast.com	(同業VRBOにM&A)
アメリカ B&B イン名鑑	8,000 軒	innsite.com	○存続
アメリカ usinns ドットコム	25,000 軒	usinns.com	×B&B 情報未見
アメリカ B&B ネットワーク	27,000 軒	bedandbreakfast.net	(同業VRBOにM&A)
オーストラリア B&B 連合会 The Australian Bed and Breakfast Council (ABBC)	1,200 軒	australianbedandbreakfast.com.au	○存続
イギリス B&B ガイドブック	30,000 軒	visitus.co.uk	×閲覧不能
フランスジット協会 Gîtes de France	60,000 軒 (2015年時点)	gites-de-france.com	○存続
フランス BBParis ドットコム	不明	2binparis.com	○存続
フランス B&B France	不明	bed-breakfast-france.com	×閲覧不能
フランス宿泊先予約	不明	at-home-accommodation.com	×B&B 情報未見
フランスパリ宿泊先	不明	parislodging.fr	×B&B 情報未見
フランス mondialoca	不明	mondialoca.net	×閲覧不能
フランス Paris B&B	不明	parisbandb.com	×閲覧不能

出典:Scarinci, J., & Richins, H. (2008). 272 頁と <http://france-tourisme.net>, 筆者作成




Innsite

出典: <http://innsite.com>



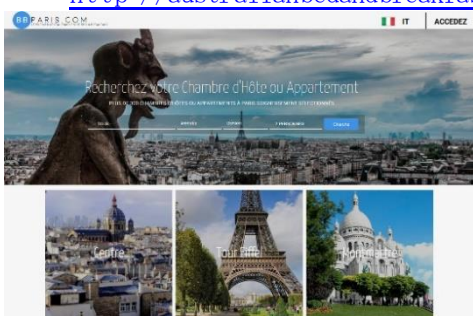
ABBC

出典: <http://australianbedandbreakfast.com.au>



Gîtes de France

出典: <http://www.gites-de-france.com>



BBParis

出典: <http://www.2binparis.com>

2007年の主要事業者は現在、4サイトだけが存続している（ほかの名または形態で運営されている可能もある）。「innsite.com」は、やはり文字列を内容にしてWeb1.0時代風のウェブサイトの様子と見られ、時下の主な民泊市場プレイヤーのホームページのデザイン（図3-3）とはっきり差別とする。もう1つのABBCは、商工会議所式組織「Australia's National Professional Organization of Hosted Accommodation Providers（オーストラリアホスト宿泊専門組織）」に運営されて、以後にも存続していく可能性が高い。しかし、ウェブアドレスの英字数はAirbnbの4倍もあり長すぎて、覚えて入力することは面倒であると言わざるを得ない。

フランスジット協会 Gites de France のウェブサイトが、B&Bと家庭旅館のシャンプル・ドット（Chambre d'hôte）、ジット（Gite）などすべての民家・農家で営まれている宿泊施設を60,000か所以上（2015年5月時点）リストアップしている。商工会であるため、これからも存続していくと見通せる。フランスは、本土アメリカの次にAirbnbの2番目市場である。Airbnbが仲介するフランスにある民泊物件数は、2011年に当該国へ進出し始めた時の7,000軒から、2019年8月時点の60万軒まで伸びてきた<sup>34)</sup>。フランスジット協会が60,000軒民泊をリストアップした2015年の時点、Airbnbはすでに20万軒台を仲介していた<sup>35)</sup>。そして、4つサイトの中に、BBParisドットコムは表示言語が仏伊独西英の欧米5か国語で利用者対応に一番広いである。これに対して、Airbnbのサイトは現時点で、欧米以外のアジア、中東の言語を含む40か国語に対応可能で、グローバルにおける事業ネットワークを展開していることが明らかにされる。

以上の考察を基に、Airbnbは早期にB&B市場に介入したイエローページなど、当該分野における大部分の同業ライバルであったドットコム企業を取って代わったと考えられる。また、グローバル範囲の市場にまたがってビジネス展開を進めているAirbnbは、これからも存続するドットコムに対する競争優位性を持ち続けていくことを推測できる。

### 3) 業界首位の確立

#### ① 注目度の集まり

2008年から、Airbnbの誕生により民泊営業が規模化されたことと共に、該社も民泊ビジネスの形成に連れて大いに伸張している。STR（2020）<sup>36)</sup>による旅行者2,200人を対象とした調査により、2018年に85%の民泊取引はAirbnbを通じて完成された。世論には、Airbnbと民泊の両方が、いずれか一方を言及すれば他の一方を思い浮かべるほど関連されている。

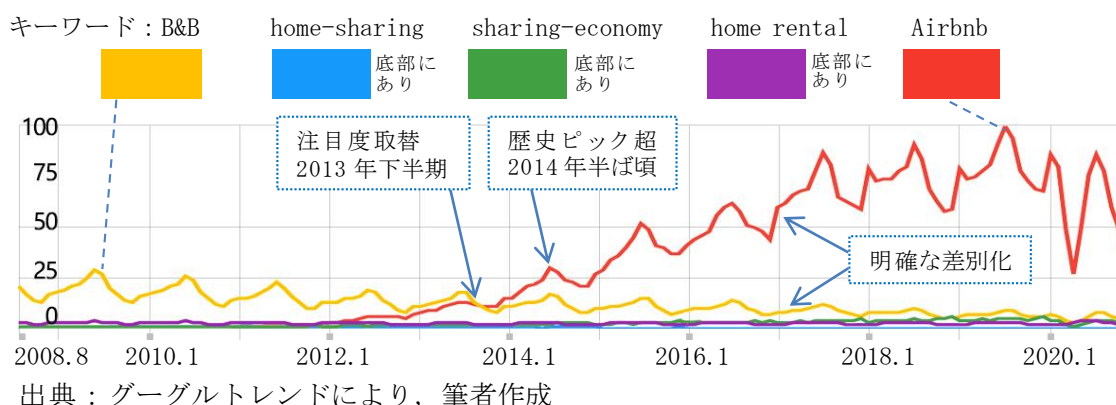
Airbnbのエンジニアリング監督者であったBosinoff（2014）<sup>37)</sup>が該社のオンライン広告手段について分析をした。2014年3月の日平均訪問を誘致した最も多いチャネルはEメール内のリンクであったことに対して、世界範囲にSNS常用のフェイスブックとツイッターは逆に僅かな貢献を果たした。これは、2014年の段階にAirbnbはSNSプラットフォームで広告をするより、Eメールチャネルと現実的口コミをより一層活用した証拠である。

それ以後、Airbnbはグーグル（GOOGLE）を活用してきている。周知の通りに、グーグル

は利用者が一番多い検索エンジンであり、オンライン世界の扉といっても過言ではない。オンライン・マーケティングの中に、代表的な手法はSEM（Search Engine Marketing）またはSEO（Search Engine Optimization）である。eコマース事業者は、検索エンジン会社のウェブページ広告とランキングサービスを購入して、検索結果ページのリスト上位あるいは顕著な位置に置かれることで、訪問を誘致して取引を促すこと。また、できる限りに該当するセグメントに集中し、検索結果でタイムリーに自社サイトを多く露出させる一連の取り組みを指す。検索エンジン最適化とも呼ばれる。

すなわち、グーグルを通じたウェブサイトの検索・訪問の状況が、企業のSEMやSEOによる広告効果を評価する指標となる。これで、グーグルトレンド (<https://trends.google.com/trends>) というツールで、AirbnbやB&Bに関わる人気度の変化を考察してみる。図3-6に示されたのは民泊を意味するいくつかのキーワードの人気度を反映する可視化な統計である。グーグルのデータによって、民泊を意味するキーワード「B&B」、「home sharing」、「home rental」、「sharing economy」と「Airbnb」の、各々がどの程度の人気度<sup>38)</sup>を有することおよび直感的な対比で、Airbnbの事業拡大の道筋を理解することができる。統計期間はAirbnb正式始業の2008年8月16日から2020年11月10日まで、範囲は世界範囲のグーグル利用を基とする「すべての国」で、ほかの検索要項に「すべてのカテゴリー」と「ウェブ検索」を指定した。

図 3-6. 民泊関連キーワードの人気度の期間対比（2008 年 8 月～2020 年 11 月）



左端に縦軸に並んだ 0 ないし 100 の数字は、人気度の相対値を意味する。100 の場合はそのキーワードの人気度が最も高いことを示し、0 の場合はそのキーワードに対する十分なデータがなかったことを示す。つまり、点数が大きければグーグルの利用者によく大量に検索されている。一方、点数が少なければ比較的注目されていない。

図の右側の上部に舞い立つ曲線は、「Airbnb」の人気度の値を示す。底部の近くにある黄色い線（左端の「25」数字近くの曲線）は「B&B」を代表している。これら 2 本の曲線は観光シーズンの夏に高くなり年始年末に低くなって起伏する。そして、この特徴で連年繰り返して推移している。「home sharing」、「home rental」と「sharing economy」の 3 つキーワードの人気度数値はかなり低くて、期間中に曲線はボトムに近くの 1 桁の範囲に重なる。



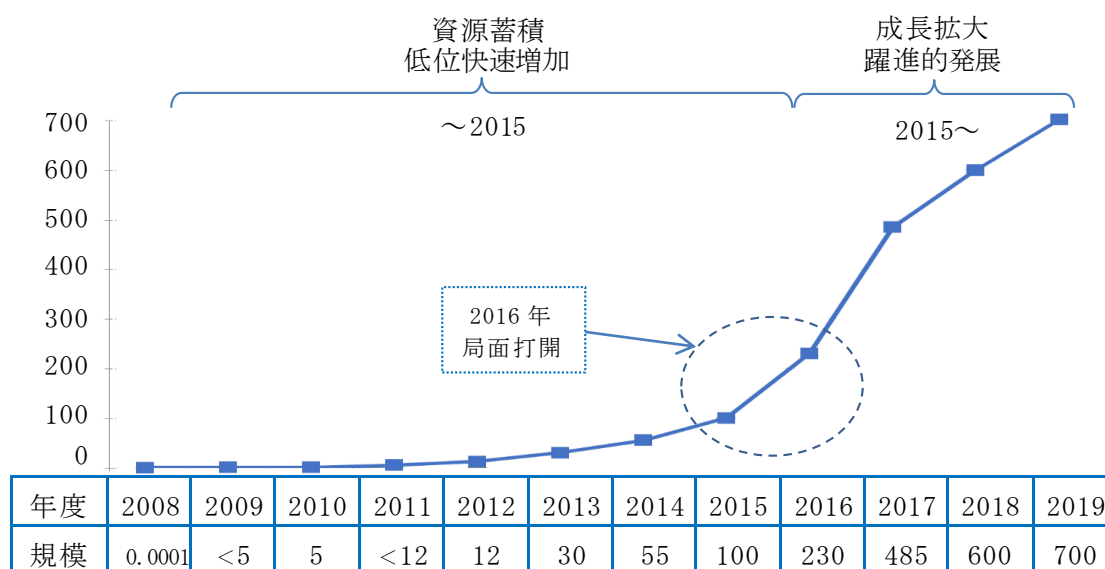
っている。

比較すれば、Airbnb の人気度が 2013 年下半期に B&B の値を上回って上昇し続いていた。2014 年半ばに、B&B の期間歴史のピック（2019 年半ば頃）を超えた。その後、両値ははるかに差別化し始め、経常に数十倍の差で推移してきた。Airbnb の値は 2019 年以後に期間歴史の最盛に達した。そして、図の右端にある Airbnb の値の急落はパンデミックによる衝撃を反映したと推測られる。2020 年の夏に V 字回復を見せた原因には、夏による経常的な回復がある一方、2020 年内に IPO をめぐる宣伝や動きによる社会的注意を引き付けることも要因と推測される（内訳は第 6 章に詳解）。この対比で、Airbnb の人気度が高まっていると共に、B&B に対する注目度が低下していることが明らかになった。市場には、消費者により Airbnb で B&B の概念を覆っており、一定の場合または一定のセグメントの集団においては代替する状況があると予測される。

## ② 需給規模の拡大

民泊仲介を e コマースで起業した Airbnb は、始業初期から、アメリカの Y Combinator などのベンチャーキャピタルからの投資と経営サポートを得た。Airbnb はそれら資金を、民泊営業を支えるマーケティングに投入し、一連の信用担保および監理措置で民泊営業に対するホスト集団の措置不備と疑念を解消した。それに連れて、民泊による宿泊業への参入が容易になった。そして世界範囲の e コマース隆盛のトレンドに乗じて、Airbnb の民泊事業が速く拡大しつつある。起業してから 2020 年 10 月まで、Airbnb は 220 か国と地域の 10 万都市と地区にあるの、ホスト 400 万人が運営する 700 万件台の民泊に基づく宿泊サービスの商品を仲介している。民泊仲介事業の実績は、民泊を利用したゲスト延べ人数 7.5 億人、日平均取引件数 200 万件（2019 年度の統計）に達している<sup>39)</sup>。これで、該社の民泊リスト規模の増加を振り返って、その成長のルートを表して見る（図 3-7）。

図 3-7. Airbnb の民泊リスト規模の変化（規模単位：万件）



出典：Airbnb のデータにより、筆者作成

この10年間、Airbnbが連年倍増の速さで急成長している。この軌跡の中、2016年以降の成長は目覚ましい。これは、Vernon (1966)<sup>40)</sup>に提唱されたプロダクト・ライフ・サイクルで解釈すれば、ちょうど成長期の半ばに位置すると考えられる。事業規模拡大の同時、Airbnbの商品ラインも広がっている。2016から、Airbnbの商品ラインアップには、体験イベント (Experiences)、Airbnb Plus (条件付き民泊) など一連の商品が開発された (後文に紹介)。連年の高速成長を経て、Airbnbは2018年にアメリカの宿泊市場におよそ五分の一を占めていて<sup>41)</sup>、2019年にグローバル市場中にMARRIOTTなどホテルチェーン上位6社の客室総量を上回っている。現時点でAirbnbの会社価値評価額が310億ドル (≒3.2兆円) を超えて、世界有数のスタートアップ企業の1つになっている<sup>42)</sup>。営業収益の面、2017年からEBITDAベース (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization=金利・税金・償却前利益) で黒字化となり、2018年度の収益は38億ドル (≒4,000億円) に達し、また2022年 (非上場の場合) に85億ドル (≒8,500億円) に達することが見込める<sup>43)</sup>。

Haywoodら (2017)<sup>44)</sup>が実施したグローバル範囲の主要観光目的地13か所における2年半間のデータ分析によると、成熟した大都市市場では、Airbnbおよび民泊は急速に成長している同時に、同地のホテルシステムは依然として好調で稼働している。しかし、多くの重要なパフォーマンス指標の指数または成長率から見て、Airbnbはホテルの指標よりはるかに大きいである。しかし、多くの重要なパフォーマンス指標の指数または成長率で比較すれば、Airbnbはホテルの方よりよい好調を見せている。なぜかという、やはりAirbnbはゼロから始めたスタートアップ企業であるから成長率が成熟したホテルと比べて高いのである。民泊産業の成長率も市場浸透の前期に当たった時期に異例に高かった。にもかかわらず、Airbnbおよび民泊の急成長は宿泊市場またはツーリズム業界のハイライトとなり注目を浴びている。

それで、Airbnbの早期の成長戦略を考察してみる。Hoffmanら (2018)<sup>45)</sup>は、インターネット系のスタートアップに関心と投資経験に富んでいる。Hoffmanらは「ブリッツスケール (Blitzscaling)」という概念を提出した。ブリッツスケールはドイツ語の戦争用語「blitzkrieg (電撃的奇襲攻撃)」と、ビジネス文脈において事業規模の拡大を意味する「scale (スケール)」と2つの単語をもとに作られた造語である。電撃的成長を意味して、不確実な環境のもとで効率性よりスピードを優先し、極めて短期間に爆発的成長を実現するための戦略および一連の経営手法を指す。ブリッツスケールに成功する会社は未来の多くの仕事や産業を創出するという。Hoffmanらによれば、ブリッツスケールの現象に準ずる企業の事業発展は、迅速に企業を立ち上げ、巨大市場、多くの場合グローバル市場に商品を提供し、規模という点から業界の競争優位に立てる<sup>46)</sup>。もしくは、迅速な成長、グローバル範囲での展開と先発優位性を獲得するというブリッツスケールに対する3つの判断基準から考察すれば、Airbnbも当然ブリッツスケールに当てはまる。言い換えれば、ブリッツスケールはスタートアップとしてのAirbnbの発展の前期における成長戦

略であったと思われる。楽観的に理解すれば、Airbnb は、オンライン・マーケットプレイスのアマゾン（AMAZON）、決済サービスのペイパル（PAYPAL）、検索エンジンのグーグル（GOOGLE）や SNS のフェイスブック（FACEBOOK）などのインターネット系最大手企業のような、伝統的な関連業界やライバルに大きなインパクトを与えている存在である。

また、言及すべきことは、2019 年に、Airbnb は 2020 年東京五輪を切り口に、国際オリンピック委員会（International Olympic Committee＝IOC）のワールドワイド・オリンピックパートナー（Worldwide Olympic Partner）となって、スポンサー企業としてオリンピック大会の事務者団体や出席団体に宿泊のサポートを提供することや、国際パラリンピック委員会（International Paralympic Committee＝IPC）を支援して身障者用設備、アクセシビリティ宿泊施設などを提供する予定がある。Airbnb はスポンサーとして、2028 年まで毎回ごとに夏季・冬季オリンピック大会をサポートし続けていく<sup>47)</sup>。これも、民泊産業が世界社会にマーケティングするチャンスと捉えられ、近い将来においても、Airbnb と共栄する見込みがある。

### 3－5 小結

民泊は観光産業におけるある種類の新興のサービス形態と理解できる。この欧米の研究者集団が主導している分野には、民泊を言及すれば B&B のことと近似する。まとめて見ると、民泊ビジネスは近年以来、世界範囲の観光市場にブームが起こっている。前文に内的視角から要因を分析する結果、民泊利用者集団は、経済的便利な民泊を受け入れながら、民泊営業にも勢いで参入することが分かった。外部の要因は、Airbnb は e コマースのマーケティングに対するメリットを活用して、民泊営業の仲介プラットフォームとしてスタートアップしたことにある。それに、マッチングの制度設計により、民泊市場における需給を効率的につなげたり有効的に配ったりすることと、補償保険付保で民泊サービス取引における基本的な信用保証を実現する。また、宿泊客が取引に前払い必要のマーチャントモデルの設計により、Airbnb は事前課金で巨額の資金を調達するしベンチャーキャピタルの巨額の投資を招くことで、ブリッツスケール式に劇的成長を遂げた。つれに、民泊ビジネスも連帯されて、世界範囲にて展開し市場浸透を伸ばしてきた。

そして、この部分の研究により、民泊産業の健全かつ持続的成長についての研究として、なぜ焦点を Airbnb に置くのかという理由が明らかにされた。Airbnb は民泊事業の先行者でもあり、火付け役でもあったといえる。ここ 10 年間、Airbnb の民泊産業に基づいた事業成長は、該社を業界リーダーの地位まで送り、B&B 市場において先期に営業していた同業ライバルの多数社を取って代わった。果たして一方、その進展につれて、民泊は中小型のホテル、ホステル、旅館などの既存の営業施設の代替品として登場してから、それらジャンルの宿泊施設を包括してツーリズム産業に 1 つ特定のニッチ市場となって定着してきた。加えて、アメリカ、フランスなど主要市場の実態から見て、Airbnb は民泊産業との間に緊密な関係性を持つことが分かった。民泊産業と Airbnb は、揃っている歩調

で同一事業拡大の軌跡を歩んでいて、共存共栄の関係と理解してよいだろう。かくして、今の段階で業界のけん引役と見なされる Airbnb のマーケティングや経営戦略上の取り組みを通して、民泊産業の健全かつ持続的な成長の問題を検討する演繹的推論の研究が成り立ちうる。

### 第 3 章の注

---

- <sup>1)</sup> Peyer, H. C. (1987). 岩井隆夫訳 (1997)。
- <sup>2)</sup> Lanier, P., & Berman, J. (1993). 15 頁。
- <sup>3)</sup> Sherry, J. E. H. (1993). 12 頁。
- <sup>4)</sup> Lynch, P. A. (1994). 25 頁。
- <sup>5)</sup> 住宅宿泊事業法 (2018)。
- <sup>6)</sup> Adamiak, C. (2019). 6 頁。
- <sup>7)</sup> Wallace, N. (2018, February 20)。
- <sup>8)</sup> U.S. Census Bureau. (2018). 2 頁。
- <sup>9)</sup> Ledsom, A. (2019, October 6)。
- <sup>10)</sup> Mody, M., & Gomez, M. (2018). 13 頁。
- <sup>11)</sup> UNWTO. (2019). 2 頁。
- <sup>12)</sup> Price, S. (2020, September 21)。
- <sup>13)</sup> Nielsen. (2017). 15 頁。
- <sup>14)</sup> World Bank Group. (2018). 14 頁。
- <sup>15)</sup> WTTC. (2018)。
- <sup>16)</sup> STR. (2020, January 21)。
- <sup>17)</sup> Mastercard. (2016). 5 頁。
- <sup>18)</sup> Schaal, D. (2018, April 10)。
- <sup>19)</sup> Russell, J. (2019, April 1)。
- <sup>20)</sup> Ting, D. (2018, April 23)。
- <sup>21)</sup> Karmin, C. (2019, April 29)。
- <sup>22)</sup> Oskam, J., & Boswijk, A. (2016). 22, 35 頁。
- <sup>23)</sup> Wachsmuth, D., Chaney, D., Kerrigan, D., Shillolo, A., & Basalaev-Binder, R. (2018). 2 頁。
- <sup>24)</sup> Wachsmuth, D., Combs, J., & Kerrigan, D. (2019)。
- <sup>25)</sup> Schaal, D. (2019, May 27)。
- <sup>26)</sup> Moazed, A., & Johnson, N. L. (2016). 藤原朝子訳 (2018), 66 頁。
- <sup>27)</sup> Airbnb. (n. d. b)。
- <sup>28)</sup> Tech Crunch. (2010, June 21)。
- <sup>29)</sup> [Introduction of Airbnb]. (n. d.)。

- <sup>30)</sup> Ingram, H. (1996). 34 頁。
- <sup>31)</sup> Lubetkin, M. (1999). 84 頁。
- <sup>32)</sup> Hudson, S., & Gilbert, D. (2006). 99 頁。
- <sup>33)</sup> Scarinci, J., & Richins, H. (2008). 272 頁。
- <sup>34)</sup> Lomazzi, M. (2019, September 4).
- <sup>35)</sup> Edwards, C. (2015, November 20).
- <sup>36)</sup> 同注 16。STR. (2020, January 21).
- <sup>37)</sup> Bosinoff, J. (2014, May 27).
- <sup>38)</sup> 「人気度」の解釈：グーグルトレンドのルールで、数値は特定の地域と期間について、グラフ上の最高値を基準として検索インタレストを相対的に表したものである。すべての数値は相対的に計算される。それを基に、いくつかのキーワードに関する人気度を対比することができる。
- 参照：<https://trends.google.com/trends> (最終アクセス日：2020 年 11 月 10 日)。
- <sup>39)</sup> 同注 27。Airbnb. (n. d. b).
- <sup>40)</sup> Vernon, R. (1966). 190-207 頁。
- <sup>41)</sup> Molla, R. (2019, May 25).
- <sup>42)</sup> Airbnb Japan (2019・3 月 28 日)。
- <sup>43)</sup> Silver Edge Financial. (2019, May 15).
- <sup>44)</sup> Haywood, J., Mayock, P., Freitag, J., Owoo, K. A., & Fiorilla, B. (2017). 3 頁。
- <sup>45)</sup> Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). 滑川海彦・高橋信夫訳 (2020)。
- <sup>46)</sup> Sullivan, T. (2016). 45-50 頁。
- <sup>47)</sup> IOC. (n. d.).

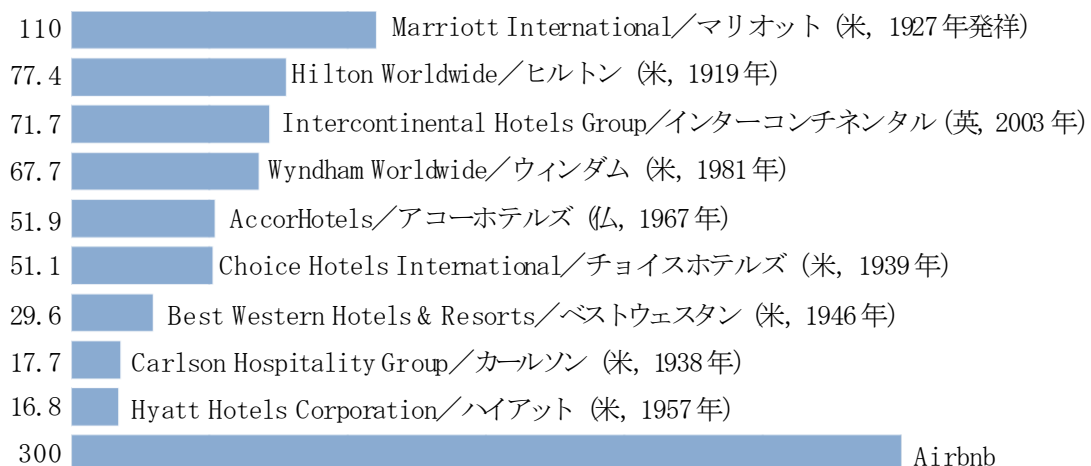
## 第4章 健全かつ持続的な成長：そのⅠ

現時点では、民泊産業も Airbnb も、プロダクト・ライフ・サイクルにおける成長段階の転換期に直面している。そして、近年同業ライバルやガバナンス側をはじめとする外部からの圧力が益々強くなると予想される。これは、民泊産業および Airbnb の健全かつ持続的な成長にとって1つの不安定な要素に当てはまる。このように、宿泊業界大手企業に迫られている Airbnb は、更なる成長のために、より一層積極的にマーケティングを取り組まなければならない。また、民泊業界の火付け役であり業界リーダーとしての Airbnb は、民泊産業をより強い競争優位性および収益性の備え付ける産業へ駆動しなければいけない。2016 年以降事業局面を打開した Airbnb は、新商品を続出させ、マーケティング活動も起業して以来の最活躍期の状態に入っている。後の第4章から第6章まで、それぞれを詳細に検討していく。本章には、Airbnb は事業展開において、既存のホテル・旅館による圧力や競争に対して、民泊サービスにいかに関与価値をつけるかを検討する。

### 4-1 宿泊市場の競合態勢

Sapienza ら (2006) <sup>1)</sup> と Bailetti (2012) <sup>2)</sup> は、早期に急速にグローバル化するテクノロジースタートアップが、そうでないスタートアップが遅い業者に勝つことを指摘した。グローバル化がスタートアップするのが早いほど、世界規模の市場に浸透して成長する確率が高い。ブリッツスケール式スタートアップ企業としての Airbnb は民泊産業を率いて、アメリカやヨーロッパから世界へ広げ、世界規模の市場を統括して浸透し、宿泊産業および同業ライバル集団に衝撃を与えている。まずとして、データの対比 (図 4-1) から Airbnb および民泊ビジネスがホテル業者に対する衝撃を直感的に理解してみる。

図 4-1. 2016 年の宿泊業上位社の世界範囲稼働客室数量 (万室) 規模対比



出典：Blal et al. (2018) により、筆者作成

Airbnb は 2016 年にすでに、ホテルチェーン老舗のマリオット、ヒルトン、インターコンチネンタルという市場上位 3 社の客室総数よりも多くの宿泊商品をリストアップしている。このように、ホテル業界は数十年にわたって築き上げた宿泊市場のシェアを、民泊産業の急成長により奪われるかたちとなっている。

Dogru らは (2017, 2019) <sup>3, 4)</sup> アメリカの宿泊市場上位 10 都市における市場データを研究した。結果として、宿泊業の主要指標で量れば 2008 から 2017 年にわたる 10 年間に、Airbnb にリストアップされる民泊集団はホテル市場に確実な影響を与えつつある。OCC (Occupancy rate=客室稼働率) におけば Airbnb はまだマイナス影響を明確に及ぼしていないのに対して、Airbnb の供給量 (リスト規模) が 100% で増えるごとに、ADR (Average Daily Rate=客室平均単価) が 2% 下がることになった。それ以上、ホテル全体の RevPAR (Revenue Per Available Room=販売可能な客室 1 室あたりの収益=OCC×ADR) が 2.8% 下がることが分かった (表 4-1)。

表 4-1. 2008～2017 年間の RevPAR で計った Airbnb によるホテルへのマイナス影響

セグメント別のホテル集団	RevPAR 減少値
ミッドスケールホテル Midscale	4.3% ↓
独立ブランドホテル Independent hotel	3.4% ↓
ラグジュアリーホテル Luxury	3.2% ↓
アッパー・アップスケールホテル Upper Upscale	2.4% ↓
アップスケールホテル Upscale	2.1% ↓
エコノミーホテル Economy	1.5% ↓
ホテル全体	<b>2.8% ↓</b>

出典：Dogru et al. (2017). 5-8 頁により、筆者作成

複数の経営指標を分析した結果、Airbnb および民泊集団を 1 種類のホテルと準えれば、中小型規模のホテルと近似している。結果として、ミッドスケールホテル、独立ブランドホテルとラグジュアリーホテル集団が、最も大きいマイナス影響を受けていた。実際には、2008 年以降、Airbnb の供給量が年に 100% 以上のスピードで一貫して増加している。2016 年度のボストン 1 市だけに、ホテル業界が 580 万ドル (≒6 億円) の収益を失い、失業も出現した。一方、Airbnb は同業ライバルの競争を受け入れ、仲介手数料削減で、諸 OTA のゲスト無料仲介政策を応えた。2019 年 6 月から、Airbnb はアジア太平洋、ユーロップ、中東とアフリカ市場におけるゲスト対費用 (宿泊代の 3～20%) を一斉に免除し、ホスト対費用を宿泊代の 3～5% から均一に 14% へ上がった <sup>5)</sup>。対照的で、Airbnb の最大のライバル BOOKING はそのずっと前の時期から、ゲストに無料で仲介サービスを提供している。

上述したことからみて、宿泊業界の新たな補完商品および一部として、民泊と伝統的なホテルとの境界が徐々に明らかになりつつあり、ホテル陣営からの抵抗も強くなっている。

Airbnb がけん引している民泊産業と既存の伝統的なホテルの両陣営は、今後互いに競争を続けていく見通しである。これまで好調に推移してきたが、業界の抵抗や不安定な要因もあり、民泊産業の持続的成長に困難な変数が増える恐れがある。

ちなみに、この段階において持続的成長へとアプローチする条件は、競争優位性を築き、ライバルの抵抗を突破して競争に勝つことと考えられる。すなわち、マーケティングを商品の中心にし、サービス品質の保証と向上、ホテルと比べて差別化的な機能や部屋の形態から競争優位性を作り、民泊産業の収益性を向上させることが必要である。宿泊業における競争することは、必然的に商業の本質つまり商品の中心に訴求する。これから、Airbnb に率いられているなかに、Airbnb を育んでいる民泊というサービスの内訳を分析する。

## 4-2 Airbnb の商品ラインナップ

現段階では、Airbnb の商品ラインアップは、宿泊 (Stays)、体験イベント (Experiences)、アドベンチャー (Adventures)、オンライン体験 (Online experiences) という4種類の商品で構成されている。事業規模により、民泊はその中核に値する。新たな成長段階に向け、そしてホテル企業が民泊市場へ参入してきたことを踏まえて、Airbnb は 2018 年以降に「Airbnb Plus」と「Airbnb Luxe」という2つシリーズの新開発商品をリリースした。また、民泊市場のプライベートトラベルに対する顧客ニーズを応えて新しいカテゴリーを追加して、体験イベントを開発した。そして2020年に、新型コロナウイルス (COVID-19) 感染症の世界的大流行 (以下に「新型コロナのパンデミック」で表示) による各国の禁則に応じて、オンライン体験を打ち上げた。

### (1) 事業の土台

Airbnb の宿泊 (Stays) 商品は、民宅または専用宿泊施設で行われる宿泊サービスを仲介することである。このカテゴリーには、周知された「Homes (民泊)」のほかに、「Airbnb Plus」と「Airbnb Luxe」と合わせて3つシリーズの商品がある。それぞれの商品はホストに対して登録条件と仲介監理の面に、ゲストに対して宿泊体験と価格の面に差異がある。

#### 1) Homes (民泊)

Homes (民泊) は、周知された民泊で構成している商品シリーズである。民泊は Airbnb の宿泊商品のスタンダード商品といえる。民泊の施設種類が豊富で、大部分は都市部のマンション、戸建て、別荘など民宅の空き部屋または全室であり、一部分は小型ホテル、簡易宿所である。都市以外には、荘園、農家民宿と特殊施設 (テント、樹上部屋など) での民泊営業が多い。全世界にわたっている民泊ビジネスは、主要な消費市場において政府に登録制によって規制される場合 (アメリカ、ヨーロッパ主要国、日本など) がある。一方で、専門法規がまだ制定されていない場合 (中国など) も範囲広く存在してある。ゆえに、



Airbnbに仲介されている民泊集団にはヤミ営業の場合が少なくない。今段階では、旅館業者とマネジメント代行者の参入も増加する傾向がある。民泊商品の紹介は表 4-2 にまとめる。

表 4-2. Homes（民泊）の内容と特徴

リリース時間	2008 年 8 月（正式な始業時間）	現在リスト規模	700 万,220 か国 10 万都市
サービス内容	民宅による宿泊サービス	社内グレード	スタンダード
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 宿泊施設種類が豊富で、条件がホストの生活標準に沿う</li> <li>・ 宿泊サービスの有無と程度が曖昧で、品質不均一</li> <li>・ 一般的に、コストパフォーマンスが高い</li> <li>・ 地元住民と触れ合ってローカルな宿泊体験可能</li> </ul>		
Airbnb の監理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業情報を無料で掲載</li> <li>・ 24 時間 365 日アフターサービス（電話による問題解答・協調）</li> <li>・ 100 万ドル（≒1.05 億円）安全補償保険料付き</li> <li>・ 物件性質不問（地域より異なる）、宿泊条件不問、ホスト身分証明要</li> </ul>		

出典：Airbnb により，筆者作成

## 2) Airbnb Plus

Airbnb Plus は施設面に条件付き、Airbnb による現場審査が必要の民泊商品シリーズである。当該シリーズ商品の展開により、Airbnb は民泊をホテル標準の施設へとアップグレードして、エコノミーホテルのセグメントをより良く対応することが見込める。Airbnb は認定済みの民泊物件に、奨励として、マーケティングにサポートを追加する（リストで露出度を向上させること、ホストによる個人化した URL リンクと特化した掲載ウェブページを利用させるなど）。該社の紹介により、収益性の面に、Airbnb Plus 物件は一般の民泊物件より 22%を上回っている。2019 年 10 月時点で、Airbnb Plus はすでに 300 地域に展開し、物件数は前年比 800%増で増えている。その特徴を表 4-3 にまとめた。

表 4-3. Airbnb Plus の内容と特徴

リリース時間	2018 年 2 月	現在リスト規模	数万, 300 都市/区
サービス内容	Airbnb 標準の民泊による宿泊	社内グレード	プレミアム
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ホテル標準に沿って改装した民泊</li> <li>・ ビジネスホテル、ブティックホテルレベルの専用施設</li> <li>・ ホストが 24 時間チェックイン対応必要</li> <li>・ 宿泊条件優れて、「民泊」より住みやすい可能：ゲスト専用の寝室・バスルーム、キッチン、WIFI など揃える必要</li> </ul>		
Airbnb の監理 （前項以上）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ホスト申請要, 条件:1 年間予約キャンセル無, 総合評価 4.8 点+（満点 5）</li> <li>・ ホテルのスタンダードを対照して 100 点以上項目により現場審査要</li> </ul>		

出典：Airbnb により，筆者作成

### 3) Airbnb Luxe

Airbnb Luxe は 5 つ星レベルの民泊として認識している。リゾート地に位置する豪邸を中心としたこのシリーズは、Airbnb の売上高・マーケティングの面にテコとなることが予想される。2008～2017 年の期間、Airbnb はラグジュアリーホテルの収益面への影響が 3 番目に大きかったと言える（表 4-1）。加えて、統計により 2018 年度のラグジュアリートラベル世界市場規模は 2,000 億ドル（≒20.8 兆円）で、今後数年でも増加していくと予測されている<sup>6)</sup>。なお、Airbnb のリスト中、一泊 1,000 ドル（≒10 万円）以上の取引が 2018 年に 60%で増加した<sup>7)</sup>。元々 Airbnb は「Beyond by Airbnb」の名で、豪華な民泊物件集団を普通の民泊と異なる掲載ウェブページで仲介した。この市場動向を踏まえて、Airbnb が 2017 年に豪華バケーション仲介会社 Luxury Retreats（カナダ）を買収して、ラグジュアリー・サービスを培った。

豪邸を活用する民泊で高価なラグジュアリー・サービスの提供から生む高い利潤率を狙うために、2019 年 6 月、Airbnb は正式に Airbnb Luxe を 1 種類の個別的な商品シリーズにして登場させた<sup>8)</sup>。Airbnb Luxe の商品は、民泊リストと分けられる専用ウェブページ（<https://www.airbnb.com/luxury>）で掲載されている。その特徴を表 4-4 にまとめた。

表 4-4. Airbnb Luxe の内容と特徴

リリース時間	2019 年 6 月	現在リスト規模	2,000 物件, 67 リゾート地
サービス内容	豪邸による宿泊, コンシェルジュ	社内グレード	デラックス
特徴	<ul style="list-style-type: none"><li>・高級マンション, リゾート地の別荘, 荘園に宿泊</li><li>・空港送迎, 24 時間専任アシスタント, コンシェルジュ有</li><li>・リクリエーション設備, 広いスペース, プライバシー保証</li><li>・専任トリップデザイナー対応, ミシュランの予約など旅のカスタム企画</li></ul>		
Airbnb の監理 (前項以上)	現場審査に 300 項目以上のクオリティチェック, 設備の整備と作動確認要		

出典：Airbnb により、筆者作成

### (2) プライベートトラベル商品

民泊を営業する・民泊に泊まる人々の行動を分析すると、一種のライフスタイルが見えてくる。それは、民泊を中心活動としたプライベートトラベル（Private Travel＝旅行者が個人企画で独自に実施するツアー）を好むことである。そこで、現地趣味交流と着地型の個人催すツアーを中心とした商品が Airbnb の商品ラインナップに加わった。

#### 1) 体験イベント (Experiences)

体験イベントは「City Host (シティー・ホスト)」というプログラムから発足、2016 年に正式にリリースされた現地の趣味活動をサービスとする商品である。ホストが自らの長

所に沿ってイベントを企画し、材料を用意したり催したりして、ゲストを有償で参加・体験させることが一般である。主に都市部の範囲で、趣味の達人・社交愛好家にホスティングされる手作り体験など6つシリーズのレジャーのテーマをめぐる活動あるいは日帰りツアーである。予約制であるので、ゲストがイベント開催の日付確認、対応言語、参加人数と希望の時間帯などを事前に、民泊予約と同様にホストと連絡する必要がある。民泊ゲストでなくても利用できる。その内容を表4-5に列挙する。体験イベントは、10年前の民泊営業と似ている。個人の知識・経験・時間を活用して稼げることは、観光市場における個人起業の絶好のチャンスとして好調が見込める。Airbnbはこの商品によって、率先的にプライベートトラベル市場のドアを開けたと評価してもよい。

表 4-5. Airbnb の体験イベント商品の内容

リリース時間	2016 年 4 月	現在リスト規模	3 万件, 1,000 都市
サービス内容	気楽な現地趣味活動	社内グレード	基準バージョンのイベント
テーマ・シリーズと内容	アート&エンターテインメント Arts and entertainment	ゲストがホストの案内を受け, 展覧会・コンサート・発表会を中心としたイベントと一緒に参加, 鑑賞, 絵を描く, 楽器演奏を楽しむなど	
	クラス&ワークショップ Classes and workshops	プロなホストにより各種趣味の学習, 指導, 練習, あるいはスタジオ・工場で作成体験	
	フード&ドリンク Food and drink	ゲストがホストの案内を受け, 収穫・酒造体験あるいは調理・地道美食の鑑賞	
	ヘルス&ウェルネス Health and wellness	ゲストがホストと一緒にトレーニング, ヨガ練習, 禅修行, 健康・保健・栄養教室参加	
	歴史&社会貢献 History and local causes	遺跡見学, 建造物鑑賞, 歴史愛好家・社会活動家訪問, あるいは社会問題考察, 地元機構に催されるボランティア活動参加	
	スポーツ&アウトドア Sports and outdoors	ダンス, 室内運動の練習・試合, 或はアウトドアスポーツ, ハイキング, 登山, ダイビングなどの体験	
Airbnb の監理	ホスト身分確認, 活動の体験性とユニックな点にクオリティチェック, 補償保険料付き, 24 時間 365 日対応のカスタマーサービス, 特典, 外部宣伝提携可能		

出典：Airbnbにより、筆者作成

## 2) アドベンチャー (Adventures)

2019年に打ち上げられたアドベンチャーは、アウトドアの資格を持ち、現地の情報に詳しい専門家がホスティングする宿泊と食事付きの数日間(2~10日)のツアーであり、

旅行会社のダイナミックパッケージ（dynamic package。交通・宿泊・ツアー商品を組み合わせ、トラベルをテーマとする商品パッケージ）と同じ仕組みのものである。調査・探索・挑戦・冒険を目的としたワイルドな環境で行われる時間のもっと長い体験イベントと理解してもいい。価格に 100 ドル（≒10,400 円）以上が一般的で、体験イベントより数倍・十倍ほど高いのである。ゲストが参加するために、ホストと事前予約が必要である。アドベンチャーが内包するいずれのテーマ・シリーズの揭示ウェブページには、Airbnb がさらに個々活動を大陸別に細分し、ツアーの激しさを軽め、普通、きつい、過酷という 4 つレベルに分別する。表 4-6 でアドベンチャーを紹介する。

表 4-6. Airbnb のアドベンチャー商品の内容

リリース時間	2019 年 6 月	現在リスト規模	数百件, 6 つ大陸
サービス内容	探検テーマの野外ツアー	社内グレード	拡張バージョンの体験イベント
テーマ・シリーズと内容	アクティブ Active	アウトドアスポーツ, ワイルド探検, キャンプ, 別機構と連携する考察活動を基にするツアー	
	文化 Cultural	都市部以外の遺跡見学, 文化体験, 社会考察ツアー	
	アニマル Animals	動物研究者・福祉事業者に催される動物保護考察	
	ボート Boating	ヨット, ボート, SUP ボードなど道具で航海・魚釣り	
	食事・料理 Culinary	料理レッスン, 美食鑑賞, ファームで収穫, バーベキュー, 農産物の加工などを中心としてのリクリエーションツアー	
Airbnb の監理	ホスト身分確認要, 活動の体験性と安全性にクオリティチェック要, 補償保険料付き, 24 時間 365 日対応のカスタマーサービス, 特典, 外部宣伝提携可能		

出典：Airbnb により，筆者作成

### 3) オンライン体験 (Online experiences)

新型コロナのパンデミックの期間中にいても、遠く離れた家族や友人などと、インターネット経由である特定のテーマに絞って交流や一緒に楽しめるソリューションとして、Airbnb は差し迫ったことでオンライン体験を開発した。オンライン体験は個性が際立つホストがライブ配信する参加型ビデオセッションとして設計された。専用ウェブページ (<https://www.airbnb.com/online-experiences>) には、商品全体を「すべての人にぴったり」、「家族連れに最適」、「グループに最適」という 3 つのランクに分けられるが、アダルト向けの内容がないので実際の区別があまりない。ホストはオンライン体験をホステイ

ングしようとするれば、事前に Airbnb に申請を提出し、審査を受ける制度がある。合格した以後に Airbnb のリストに収録される。Airbnb は Web 会議サービスのズーム社（ZOOM, アメリカ）と提携して、オンライン体験を参与するホストとゲストに無料で利用させる。商品価格帯は、数元ないし数十元ドル範囲（5,000 円以下のが多い）にある。表 4-7 でオンライン体験を紹介する。

表 4-7. Airbnb のオンライン体験商品の内容

リリース時間	2020 年 4 月	現在リスト規模	700 件, 30 か国
サービス内容	趣味活動の生中継, パーチャル社会科見学体験や遠隔教育	社内グレード	基準バージョンのイベント, リモートで室内に適合する活動
特徴	ライブ趣味交流, ライブ出演鑑賞, スキル教育, 室内で生活道具ができることの学習, 知識の蓄積, 見聞の拡張		
例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ライブのタロット占いと瞑想体験, 星占いワークショップによる出生ホロスコープリーディング</li> <li>・サメの専門家と一緒に海中ダイビングの視聴体験, 読み聞かせ, プラハ医師と行くプラハ疫病の歴史散策の視聴体験</li> <li>・各種料理教室, マジックレッスン, ソフトドリンク作りのノウハウ, 漫画キャラクターの描き方の展示</li> <li>・参加型ライブ</li> <li>・ミュージカル『cLock Down』など</li> </ul>		
Airbnb の監理	ホスト身分確認, 活動の体験性とユニークな点にクオリティチェック, 補償保険料付き, 24 時間 365 日対応のカスタマーサービス, 特典, 外部宣伝提携可能, ネット通信用ソフトウェアの無料提供		

出典：Airbnb により，筆者作成

### 4-3 民泊サービスへの考察

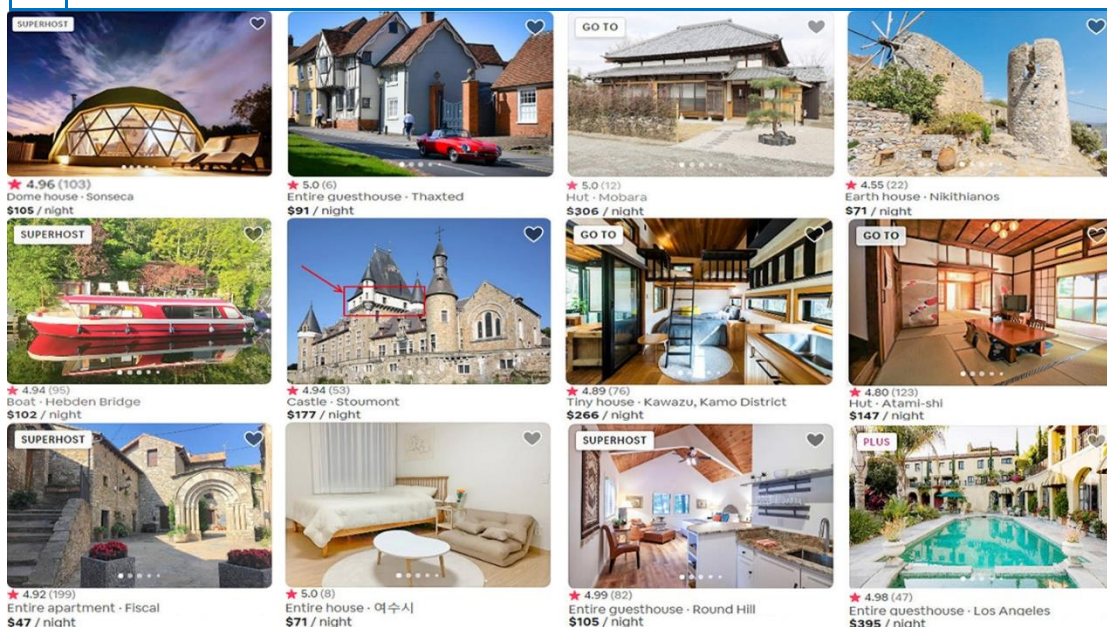
#### (1) 民泊の体験

Airbnb にリストアップされている民泊物件の規模は B&B 集団より大きい。Airbnb の民泊リストから各地の各様相の民泊物件を検索して、その結果から民泊物件を建築様式ないし元々の営業形態を地域別に分類して、下表に整理した（表 4-8）。ただし、自営業の小型ブティックホテル、バジェットホテル、旅館、ゲストハウスなど、営業許可証持ちのホテル物件に該当するものは Airbnb のリストに出現することがあるけど、この表に含めない。民泊物件はこれらの住宅を含むがこれらに限定しない。



表 4-8. Airbnb の民泊リスト中の民泊商品とその一部の様子 (図含み)

アメリカ一部	Apartment (アパートメント), Bungalow (バンガロー), Boarding house (下宿屋), Condominium (コンドミニアム, マンション), Holiday house (ホリデーハウス), Mansion (マンション), Motel (モーテル), Row house (ロウハウス), Timeshares (タイムシェア), Town house (タウンハウス), Villa (ビラ, 別荘, 大邸宅), Youth hostel (ユースホステル, ホステル)
ヨーロッパ一部	イギリス: Apartment (アパートメント), bed and breakfast (ビーアンドピー), Castle (キャッスル), Country house (カントリーハウス), Cottage (コテージ), Detached house (一戸建て家屋), Farmhouse (ファームハウス), Farm stay (ファームステイ), Guest house (ゲストハウス), Igloo (イグルー), Lodge (ロッジ), Manor house (マナーハウス), Mansion (マンション), Rectory (牧師館), Self-catering accommodation (自炊生活宿泊施設), Terraced house (テラスハウス) ほか: 仏 Chambre d'hôte (シャンプル・ドット), 仏 Gite (ジット), 仏 Pension (ペンション), 独 Gasthof (ガストホフ), 伊 Agriturismo (アグリツーリズモ), 伊 trullo (トルッロ)
アジア一部	日本: アパートメント, マンション, 一戸建て, 貸別荘, 民宿物件, 民泊物件, 山小屋, 山荘, ウィークリーマンション, マンスリーマンション, シェアハウス, タイムシェア, 長屋, 下宿屋, 外人ハウス, 屯所, 詰所, 旅館, 温泉旅館, ユースホステル, ゲストハウス 中国: 居民楼 (マンション, アパートメント), 別墅 (一戸建て, 別荘), 农家乐 (農家楽), 民宿 (民宿), 旅游民宿 (旅游民宿), 度假村 (リゾートホテル), 农家住宅 (農家住宅), 旅馆 (旅館), 蒙古包 (ゲル), 吊脚楼 (幹欄式木造住宅)
住宅でない施設	住宅とデザインされなかった建物, あるいは住宅に充てる建物・施設: Barn (納屋), Museum (各種博物館, 美術館, 会館), Studios (各種スタジオ), Tent (テント), Tree house (樹上部屋), Warehouse (倉庫), Yacht (ヨット, 遊行船), Motorhome/Camping car (モーターホーム, キャンピングカー), Floating house (フローティングハウス), 工場, 寺, 各種仮設住宅



出典: Airbnb の民泊リストにより, 筆者作成

旅行者は、民泊システムを選べば、いつも異なる施設に泊まることができる。なぜなら、地域の地理条件・風習により民泊施設の様式が異なっていると同時に、ホストの経済条件と風格によりその様式と内装も異なっているからである。また、建築家の槇文彦の言った如き、建築とは、「その地域に住んでいる人達が心の中で思い描いていながらも、なかなか形に出来なかったもの、それを一撃のもとに表す行為である」<sup>9)</sup>。すなわち、建築は社会文化に深く入り込んだ存在であり、その社会文化の表象でもある。この視点を受け入れ、建築と人がともに性格を持ち、根底からその性格が繋がっていると考えられる。地元住民の心を反映することで、建築を通じて現地の文化を満喫できる。そしてこの点が商品価値と捉えればメリットとなるに違いない。このメリットにより、民泊サービスは、ゲストに豊富なアーキテクチャを触れあわせる以上、その中身に埋め込まれた現地の社会的風習、地元住民の集団的な価値観やホスト個人ならではのライフスタイルを味わわせることもできる。ゆえに、民泊システムの物件の種類の包括性と様式・内装の多様さが競争優位性の源泉となる。

ここで、民泊営業の特徴を考察する。筆者は最近2年間に、観光と出張する時に数十軒の民泊に泊まる経験があった。数としては日本と中国を中心としたアジアでの民泊が多かったが、民泊営業の様子を概観する切り口として役立てると思う。まとめてみると民泊の営業には3つの共通点がある。

1 つ目として、宿泊料が比較的安い。家主が宿泊料価格を決める際に、周辺のホテルと旅館の料金システムを参照して決まることが一般である。民泊の宿泊料値段は、通常は比較的低いレベルにある。勿論、商品の価格は本体の使用価値と市場需給状況によって決められる。普遍的にホテルより安い原因は、ヤミ営業からの「コスト優位便利」もあり、家主が販売促進への考慮もあると考えられる。

2 つ目として、物件の分類や泊まる感覚がそれぞれ異なるが、宿泊条件は現地の一般民衆の暮らす水準とほぼ同様な程度にある。一般生活水準といわれるものの、家主本人も民泊に居住しているから、生活面の条件はビジネスホテルより劣らない。例えば、洗濯機、ドライヤー、冷蔵庫、Wi-Fi、シャワー（日本の場合は風呂も付き）の利用を言うまでもなく、家主とのコミュニケーションを通じて趣味交流と地元情報取得も可能である。それら条件によって、宿泊者は滞在期間に、当地に暮らしている感覚が生ずる。

3 つ目として、家主はホスピタリティ経験が少ないし、宿泊業の許可を得ずに不法営業をしていること（ヤミ民泊）が多い（元々は旅館である少数の民泊を除く）。家主在住型の民泊では、家主がおもてなしの面でホテルより一層宿泊者を満足させるが、衛生と安全性の面に欠陥がある場合が多い。

このほか、規模化な民泊営業は、スタッフサービスがある可能性が多い。キーレスエントリーや合法的な監視手段により無人ホテルの形で営んでいるものも少なくない。

民泊による宿泊サービスの特徴は、Kotler ら（1996）<sup>10)</sup>が提唱しているサービスの▽無形性／非有形性（intangibility）、▽同時性／不可分性（inseparability）、▽非均一性／変動性（variability）、▽消滅性／非貯蔵性（perishability）という4点の特性に内包さ

れる。1960年代には、自動車や家電などの有形財を対象にした古典の4Pマーケティングが唱えられた。その後1970年代以降、第三次産業の台頭によりツーリズム産業をはじめとした様々な分野でサービスための商品（無形財）を研究対象に、Kotlerらが4Pマーケティングのフレームワークの基でさらに3つのPの要素を付け加え、サービス類商品とビジネスのための7Pマーケティングミックスが登場した。

それに、民泊営業の特徴を概括的に理解できるよう、様々な取り組みをKotlerが提唱した「7P」フレームワークで整理してみる（表4-9）。

表 4-9. 民泊営業の 7P マーケティング

I - サービス Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民宅の個室ルームで泊まり、家主と生活設備・道具を共用する</li> <li>・ 家主による無料地元案内、コミュニケーション、スナック菓子・朝食などある</li> </ul>
II - 価格 Price	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同地の簡易宿所、バジェットホテルと同じレベル程度にある</li> <li>・ コストパフォーマンスが高いと感じられる</li> </ul>
III - 流通 Place	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Airbnb, BOOKING などオンライン仲介プラットフォームを通して取引を行う</li> <li>・ 家主が SNS を利用して取引を行う場合もある</li> </ul>
IV - プロモーション Promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SNS を通して営業情報を発信し、口コミに関心を払う</li> <li>・ 単一または複数の仲介プラットフォームに無料で登録する</li> <li>・ プロモーションに関する予算およびコストがほとんど発生しない</li> </ul>
V - 物的証拠 Physical evidence	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個々施設が個人化なインテリアで異なり、各種設備の揃え、整備状態も異なる</li> <li>・ ホテルと比べて、衛生、プライバシー、安全の面に疑点がある</li> </ul>
VI - 提供者 Participant	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1人あるいは家族数人と一緒にサービスを熱心に提供する</li> <li>・ ホスピタリティに未経験者が多い</li> <li>・ 家主の代わりに、専門の従事者スタッフがサービスをする場合もある</li> </ul>
VII - プロセス Process	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 家主が出迎え、無料で駅まで送迎する場合がある（有料の場合もある）</li> <li>・ チェックイン以外の時間は家主のルールによりセルフケアで過ごす</li> <li>・ 家主がいつも不在で、キーレスエントリー付きの部屋でセルフケアで過ごすこともある</li> </ul>
一部の体験した民泊（家主/都市）： Jiro&Yukiko / 徳島      鎌倉賓館 / 鎌倉      TShing / 香港      タルチン / ガリ      崔 / 桂林 輝代 / 沖縄      山本 / 京都      李 / 高雄      江辺姉妹 / 桂林      阿来 / 北京 香寿美 / 熊本      石亭 / 東京      鄭 / 基隆      毛 / 桂林      Zhenru / 瓊海 ゲストハウスイカ / 熊本      アルマス / 長崎      Zefeng / ラサ      席 / 桂林      チイ / ホーチミン	

出典：筆者作成

## （2）体験イベントへの考察

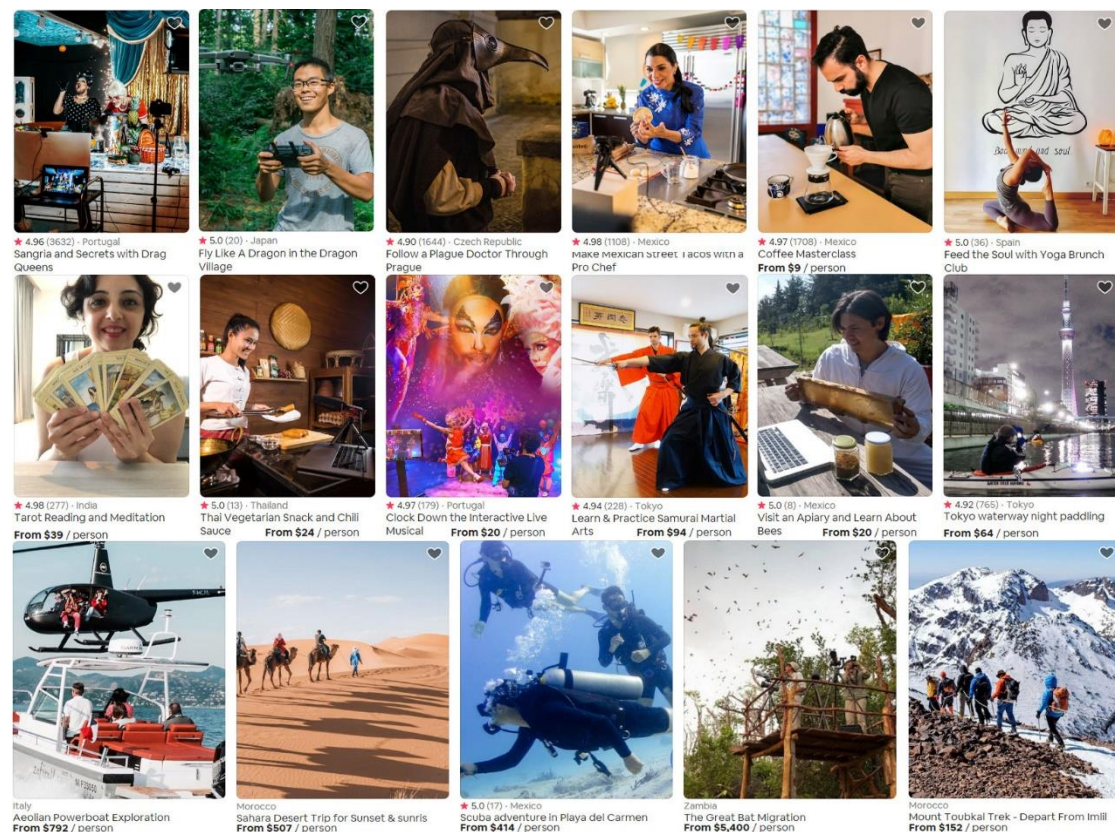
近年、とくに民泊ブームが広がったことにしたが、体験型ツーリズムが新潮流となっている。Airbnbはそのトレンドに乗じて、民泊運営以外に、ローカルな経験が豊富で、サロン、日帰りツアーなど活動の企画と催しをすることに得意なホストを励ましている。



ホスト個人独自の発想と才知から発足したの、着地型ツアー活動からなるプライベートトラベル（図 4-2）が推し進められている。

動物をテーマとした体験イベントを例に、そのコレクションを紹介する。動物の世話に馴染み深いホスト、例えば海洋保護活動家、都市型養蜂家が企画・ホスティングをする。動物をいたわりながら彼らの世話に精通したホストを通じて、ゲストが動物をより深く理解できる。動物愛好家のニーズを満足できる。コレクションに 1,000 件の体験イベントがあり、300 種類以上の野生動物・ペット・昆虫と会うことが可能である。

図 4-2. Airbnb のオンライン体験（上 2 行）とアドベンチャー（下 1 行）商品の様子



出典：Airbnb のオンライン体験リストより、筆者整理

Airbnb は体験イベント商品とアドベンチャー商品を中心に、プライベートトラベル商品のシリーズを構成している。一方で、2020 年頭から新型コロナウイルスの感染拡大により、観光・宿泊業界への経済的影響は大きく、未曾有の危機に瀕している。世界保健機関（WHO＝World Health Organization）が新型コロナの感染拡大が世界的な大流行になったとする判断を宣告した以後、世界範囲に至って外出自粛が求められている。この期間中でも、遠く離れた家族や友人などと、インターネット経由である特定のテーマに絞って交流や一緒に楽しめるソリューションとして、Airbnb はオンライン体験を開発した。当該プログラムが早速に 2020 年 4 月に展開された。まさにタイムリーな新商品開発に値する。

さらに、2020 年東京オリンピック大会開催を控え、Airbnb はオリンピック・パラリン

ピアノによるオンライン体験イベントコレクションを打ち上げ、経常化する傾向が見える。Airbnb のリストに専用ウェブページの <https://www.airbnb.com/s/experiences/olympics-online#simple-header-locale-menu> (図 4-3) と国際オリンピック委員会 (International Olympic Committee=IOC) の公式サイト <https://www.olympic.org/athlete365> に紹介されている。

2020 年 10 月時点で、Airbnb のリストに、オリンピック選手がホスティングするオンライン体験イベント商品は計 65 件あり、その全部はスポーツスキルの学習とトレーニング指導を内容とした。それは、数人から数十人に制限される遠隔対面授業と近似するオンライン体験である。パソコン、スマートフォンとタブレットで、世界級の優勝選手（現役・引退後もある）と一緒にトレーニングしてスキルを学べるし、ライブであるためで間違えたら疑問にあったら直ちに指摘されることまたは講師となった選手と少しトークすることもできる。価格は 1 ドルから 75 ドルまで（≒105～8,000 円）で、20 台の商品が多い。スポーツ愛好家に対して勉強するいいチャンスとなるに疑いがない。選手らに対しても各々の専門分野を宣伝しながらオリンピックの精神を広げ、ファンと触れ合いながら多少の指導料を稼ぐ 1 つの副業となる。取引件数に Airbnb が公開しないので、評価システムに残る利用者のコメント数量から見て、マラソン選手の Deena Kastor 氏の「Cultivating Optimism with Deena Kastor（楽天主義育成の心得）」が一番人気で、197 件のコメントと 4.95 の得点（満点 5 点）を得た。Airbnb の計画により、オンライン体験をさらに充実させていくとのことであり、注目すべき取り組みである。

図 4-3. オリンピアンオンライン体験イベントのリスト

The screenshot shows the Airbnb website interface for Olympic athlete experiences. At the top, there's a navigation bar with the Airbnb logo and a 'Become a host' button. Below the navigation bar, the main heading is 'Connect with the world's best athletes' and 'Meet the athletes in small groups'. The page displays a grid of 10 experience cards, each featuring a photo of the athlete, a title, a rating, and a price. The experiences are as follows:

- Life lessons with Allyson Felix:** Wellness class - 1 hour. From \$15 / person. Rating: 5.0 (4) - USA.
- Cycle the globe with Jonny Brownlee:** Bike ride - 1 hour. Rating: 5.0 (9) - Great Britain.
- Culture and Style with Rui Hachimura:** Giving back - 1 hour. Rating: 4.83 (9) - Japan.
- Learn new tricks with Tony Hawk:** Skateboarding - 1 hour. From \$50 / person. Rating: 4.50 (6) - United States.
- Overcoming hardship with Yusra Mardini:** Giving back - 1 hour. Rating: 5.0 (4) - Refugee Olympic Team.
- Make a flower crown with Carissa Moore:** Craft class - 1 hour. Rating: 5.0 (4) - USA.
- My success with prosthetic adaptations:** Rating: 5.0 (26) - Great Britain. From \$29 / person.
- Positive Thinking with a Paralympic Hero:** Rating: 5.0 (52) - Great Britain. From \$28 / person.
- Sail the Virtual Seas with James Espey:** Rating: 4.78 (23) - Ireland. From \$30 / person.
- Be a daily champion with Janeth Arcain:** Rating: 5.0 (5) - Brazil. From \$19 / person.
- Music with Samaki Mkuu & Jabali Afrika:** Rating: 4.94 (18) - Kenya. From \$16 / person.

出典：Airbnb のオンライン体験リストより、筆者整理

### （３）旅行者ニーズの対応

Airbnb は民泊諸シリーズ、体験イベント（アドベンチャーを含む）とオンライン体験という３つカテゴリーの商品を、人と人の直面・直接的な交流に欠かすことの出来ない商品と設計して、「in-person experiences」と定義する。この名付けは、コミュニケーションを本位とする商品ポジションの強調として理解できる。

人はなぜ旅をするか、レジャー、観光、スポーツ、消費、知人訪問を目的とする旅以外にそれぞれある。Airbnb の調査により、79%の旅行者は「一度は地元住民のように地道な生活に入りたい (to live like a local)」を、49%の旅行者は「見知らぬ人と出会いたい (to meet new people)」を目的として、民泊サービスを旅行中に宿泊のソリューションにしている。ツーリズム研究者の Pearce (2005)<sup>10)</sup> の研究結果によれば、人の旅行の動機および具体的な行動が細かくの 7 種類に分けられる。Pearce の「旅行者の累計に関する個別変数」から一部内容と対照して、自発性が高い旅行者の動機および行動類型を以下通りに列挙している（表 4-10）。それによって、Airbnb による民泊サービスが包括するそれぞれの内容をその類型リストと対照する。

表 4-10. 旅行者の動機・行動類型と Airbnb の商品対照

	動機・行動別旅行者の類型		対応可能な Airbnb の商品
1	文化志向旅行者	・ 遺産旅行者	遺産跡地見学，無形文化財鑑賞の体験 遺産地の民泊
		・ エスニック旅行者	少数民族地区の民泊 催事，サロンなど各種体験イベント
2	自然志向旅行者	・ 野生志向旅行者	ワイルドの体験イベント ワイルドのアドベンチャー
		・ 自然保護観察旅行者	ハイキングや登山の体験イベント 自然風景に優れる観光目的地の民泊
3	冒険志向旅行者	・ 冒険志向旅行者	登山，セーリングの体験イベント 探検家の民泊
4	教育志向旅行者	・ 科学志向旅行者	科学研究所見学，国立公園ハイキング，昆虫 採集の体験イベント
		・ ボランティア	ボランティア活動の体験イベント ボランティアホストの民泊
5	農業志向旅行者	・ ワイン志向旅行者	ワインや酒産地の民泊， 醸造所見学の体験イベント
		・ 農場志向旅行者	農村部，ファームで営業の民泊 農活の体験イベント
6	性志向旅行者	・ ロマンチック志向旅行者	都市部繁華街の民泊 バーとパブの体験イベント
		・ 交友志向旅行者	バーとパブ，テーマが鮮明的な体験



	動機・行動別旅行者の類型		対応可能な Airbnb の商品
7	ビジネス旅行者	・ 学会参加旅行者	学者ホストの民泊 勉強会，研究所見学の体験イベント
		・ イベント参加旅行者	催事，フェスティバル，コンサート，サロン など各種体験イベント スタジオの民泊

出典：Pearce, P. L. (2005). 27 頁により。槻本邦夫訳(2007)，56 頁を基に，筆者作成

現段階では、Airbnb の商品ラインナップは、宿泊 (Stays)、体験イベント (Experiences)、アドベンチャー (Adventures)、オンライン体験イベント (Online experiences) という 4 種類の商品で構成されている。そして、2018 年以降に Airbnb Plus と Airbnb Luxe という 2 つシリーズの新開発商品をリリースした。また、民泊市場のプライベートトラベルに対する顧客ニーズを応えて新しいカテゴリーを追加して、体験イベントを開発した。

民泊施設は、コストパフォーマンスの高さまたはアーキテクチャ・インテリアの独特性さえあれば、その本体は誘客の重要な条件となる。体験イベントの場合には、イベント商品は必ず内容に経験価値に満ちた趣味活動を備えており、旅行者の動機と重なり合うことから、利益を生むビジネスとなる。Airbnb の体験イベント商品は、これまでみてきたように内容が豊富で特色もあり民泊商品に負けてはいない。

#### 4-4 「快樂民泊」のマーケティング

民泊における差別化戦略はどこから第一歩を踏み出せばいいのか、そしてどのようにして差別化による競争優位性を作り上げるのか。周知のように、消費者ニーズを満たすには、必要最小限とデザインされた商品だけであってもできる。それは洗練された 1 つの商品戦略と言ってもよい。一方、消費者ニーズを満足させ、消費者の得る交換価値を高めるものは、より一層将来性のある戦略方向とマーケティングの課題に当てはまるだろう。民泊産業において、その布石の置くべきところが「経験価値」にあることを考えれば察しが付く。

経験価値のマーケティングは、経験価値を創出することによって企業の経営に加勢する。すなわち、消費者の商品・サービスを消費する中での感受に焦点を当て、消費者の経験を差異化することにより、消費者独自のマインド内にいい感じと満足感を与えて、再購入意向を確かめる戦略と理解できる。また、消費者の周りに、学校・会社・サークル・所属団体など関わるコミュニティの範囲に、利用したものの口コミを借りて商品の特徴や自社の長所を広げる効果も得られる。

まず、経験価値の源流をたどる。経験とは、人が実際に見たり、聞いたり、行ったりすること (大辞泉)、何事かに直接触れたりぶつかることで、そこから技能や知識を得ること (広辞苑) と定義されている。この経験を価値概念に関連づけたものが「経験価値」であ

り、感情的な価値と呼ばれる場合もある。経験価値の創出は、同質化が拡大している宿泊産業の市場状況の下で、企業が競合他社に対する競争的優位性を獲得・維持するために一翼を担えると考えられる。言い換えれば、経験価値マーケティングは、差別化戦略の内訳として、ミクロの立場に立って商品開発を考案・検証することに適合する。

### （１）快樂としての民泊

この「快樂」は、官能的な欲望の満足によって生じる快い感情を意味する。消費者が動機沿いの行動で目標を向かって進むことにより得られる満足感、および民泊サービスによって一般的需要（宿泊などの基本的使用価値の追及）と個性的需要（経験価値の追及）を同時に満たすことにより、心地よく楽しいことで満足を獲得することを意味する。

経験価値というコンセプトの理論的な根幹は、Holbrook と Hirschman (1982)<sup>12)</sup>が提唱した「快樂消費研究」に置かれていると朴修賢 (2008, 2014)<sup>13, 14)</sup>が指摘した。「快樂消費研究」は、人の主観的な意識の中でしか捉えられない消費の快樂・喜び・感動という消費者の感情的な属性に着目している。伝統的なマーケティングの主流は従来、商品そのものの機能・品質・デザインに注力を絞っていることに対して、快樂消費研究では、芸術作品・美・スポーツ・映画のような領域を鑑賞・体験・参加すること、いわゆる文化的消費の経験を価値の運び手として捉え、それらから得る感動・感情的な価値に対する消費行動を提唱する。ゆえに、その商品によって人々に経験・感動の提供をすることに価値があると認識し始めた。商品やサービスの提供手法やプロセスを入れ込んで経験を設計することで付加価値をつけるのである。

「快樂消費研究」の論点を受け継いで、Pine II と Gilmore (1998, 1999, 2013)<sup>15, 16, 17)</sup>は、消費者にとって経験は様々な次元で捉えることができると提起した。それより、経験をマネジメントするビジネスがバリューを創出する観点を提出して、マーケティング理論の系譜に新たなインサイトを添えている。彼らが論証した経験に当たることは、▽娯楽 (Entertainment), ▽教育 (Educational), ▽非日常・現実逃避 (Escapist), ▽審美 (Esthetic) という「4E」の複数次元からの感受が組み合わされてこそ創り出される1つの経験である。4種類の経験価値は共通して、各々の成り立つ要素として互いに経験価値を提供する。例えば、娯楽をすることは、ゲームのルールを「教育」することに相当する。「審美」に関する物事は、「教育」の素材になる。毎日の仕事を重複しているばかり社会人に対して、「教育」もある種の「娯楽」または「非日常・現実逃避」に値する。

「4E」は経験の多次元性を強調する同時、経験価値に値する4つ要項を明示した。これは取引による価値交換に、経験価値が含まれるかどうかの判断基準として、民泊という宿泊サービスの競争優位性検証に適用すると思う。

この判断基準に従って、Airbnb にリストアップされている民泊営業の中に、経験価値を生み出す可能な条件が整っているかないかを考察していく。表 4-11 に Airbnb の商品ラインの2大カテゴリーを経験価値の内容と照らし合わせて記述している。

表 4-11. 経験価値の内包と民泊サービスの対応

経験価値 Airbnb 商品	I-娯楽 Entertainment	II-教育 Educational	III-非日常・現実 逃避 Escapist	IV-審美 Esthetic
民泊： Homes Airbnb Plus Airbnb Luxe	ゲーム機, ポーカー, チェス, 囲碁, ホームシアター, ビリヤード室, 麻雀, プール, ファーム, スタジオ, 船, 車, 人との触れ合い	図書, ホストの人生経験, 教養, 生活のヒント, ローカルな風習, 専門分野の知識, スキル, 料理教室,	ストレンジャーとの触れ合い, 不慣れなルール, 宿泊施設でない場所, 一時的役割転換	芸術の美, 絵, 彫刻, 古美術品, 骨董品, インテリア装飾, デザイン, ホスト本人, ホストのライフスタイル, 思考や価値観など哲学の交流
プライベート トラベル： 体験イベント オンライン体験 アドベンチャー	演出, コンサート, セレモニー参加, 料理, 人物訪問, 観光, 特定目的地見学	地理的知識, 自然見聞, 社会科見学, 各種レッスン, 料理教室, 人物訪問, ワイルドのスキル, 歴史知識	ワイルドの経験, 文明を離れ, 未開発地の探索, チャレンジ精神の試練, 電波が届かない地域へ	自然の美, 歴史遺産の美, 他人の創造の美, 自己実現の美

出典：筆者作成

民泊なりの特有の機能・特徴は、家屋を基に宿泊サービスを提供することである。ホームシェアリングをはじめとする民泊の商品は、常に単純に宿泊施設とされるだけではない。家屋を活用するビジネスであるため、家庭用の生活道具・リクリエーション用設備が揃い、その大部分はゲストもホストと同様に利用できる。特に Airbnb Luxe のリストには、各種レクリエーション施設が揃って娯楽に適切するし、プライベート博物館のように教育・審美に値する豪邸物件もある。普通レベルの民泊には、ホストが意図的に整う場合も多くある。例えば、ゲストの滞在を気楽にレジャーさせるために、ホストが普通に利用しなくてもゲーム機、ポーカー、チェスなど簡単に入手できる道具を用意するケースが多い。そして、話題が豊富でなくても適度にゲストと話し合う結局、無自覚のままに現地情報や趣味、人生経験などを伝える。それはホストにとって特別な行為または経営コストとなることではないうちに、交流の意欲を持つゲストにとっては宿泊ニーズを満たす以上のある種の収穫となるに違いない。

しかしながら、民泊による経験可能な事項は、上述したものに限らない。ここで民泊の源流であったインの歴史像を改めてさかのぼってみる。市民社会の形成が早かった英国の宿屋の歴史を見ると、18 世紀には大規模なインでは多数の人々を収容できる大広間 (long room) が設けられ、ダンス会場等の地元住民の社交の場のみならず、行商人の展示即売会等の商品取引や情報交換の場としても利用されていた。段々と宿屋が集合場所が変わって、郵便局機能や巡回裁判の場などに利用され、また中庭はイン・シアター (野外劇場) とし

てシェイクスピア劇や闘鶏などが開催され、娯楽と賭博の場としても利用されていた。このように、当時のインは小規模ながらも近代ホテルに受け継がれる地域住民のコミュニティセンターとしての役割を果たすようになっていたのである<sup>18)</sup>。

時下の民泊には、ホストが賭博や風俗の営業を忍ばせているかについて、簡単に否定をしてはいけないだろう。その程度までに至らなくても、異性の同好の士（LGBT＝性的少数者の場合も）はいつも近づきやすいので、ワンナイトスタンドが発生することもあるに疑いない。もちろん、法律違反でない限り、ロマンス志向や交友志向を持つ旅行者に対して発生してもいい経験となるかもしれない。例えば、カリフォルニア州の Romel と Brittany が同一体験イベントに参加し、結局に恋人となって婚約も結んだ。また、ゲストの Nynne がニューヨークの民泊ホスト Jacob と結婚した。この二人の知り合いになる機会は、民泊で泊まった期間にあった<sup>19)</sup>。

プライベートトラベル・カテゴリーの体験イベントなど商品の内容を見れば、経験価値に満ちている商品に当てはまる。こうしたことから、民泊ホストは宿泊サービスを提供すること以外に、趣味イベントやスキルの教授などの活動により、更なる収入を稼ぐ機会を得る。ゲストに対しても、宿泊という基本的なニーズに満たす以上、泊まりを中心とされた予約以外、あるいは規定外の付加価値を得ると見られる。それは、コストパフォーマンスに対する評価を向上させる見込みがある。Airbnb は、このカテゴリーの商品開発を通して、民泊による宿泊サービスのアップグレードを推し進めつつあると判断できる。

上述の理由により、民泊における宿泊サービスおよび連帯行動は、快楽消費の4つ条件を満たすと思う。民泊を利用することが快楽消費としてなり立つと判定できる。

## （２）経験価値の付与

### １）経験価値の産生

Schmitt (1999a, 1999b)<sup>20, 21)</sup>は経験価値マーケティングを引き立てて、差別化による競争優位性の構築、企業のイメージとアイデンティティの構築、イノベーションの誘発とブランドロイヤリティの再構築などの場合に有効的であろうと主張した。経験価値マーケティングの枠組みの基礎となる経験価値の概念をさらに一步発展させて、戦略的経験モジュール (strategic experiential module = SEM) を形成した。それぞれを以下に示す。

I－感覚的経験価値「SENSE (sensory experiences)」, 外界を感知する感覚機能, すなわち視覚, 聴覚, 触覚, 味覚, 嗅覚という五感を刺激することによる経験を指す。例えばルームの内装材の品質, インテリア装飾のデザインの洒落さ, 空気のきれいさなどに対する感覚が主要な内容である。

II－情緒的経験価値「FEEL (affective experiences)」, 消費者の内的感覚や感情に訴求する経験を指す。一般には, ホストまたはスタッフのおもてなしの覚悟もしくはホスピタリティの技術からなるサービスのプロセス・品質に対する情緒的感覚が該当

する。

Ⅲ－創造的・認知的経験価値「THINK(creative cognitive experiences)」，消費者の創造性や知的欲求，情報収集の希望に訴求する経験である。例を挙げると，宿泊施設の内外における展示，ホストまたはスタッフの経験のシェア，知識の学習により，慣れていない分野に面白さを発見したり，あるいは元々生活面，趣味活動の面に残っている疑問点を解明したりすること。

Ⅳ－肉体的・行動的経験価値「ACT(physical experiences, behaviours and lifestyles)」，合意形成上の行動やライフスタイルに訴求する経験を指す。例えば，ゲストが自分でも，ホストと一緒に，ゲストが経験のない生活，仕事，リクリエーションをやること。

Ⅴ－準拠集団や文化との関連付けから生む経験価値「RELATE(social-identity experiences that result from relating to a reference group or culture)」は，特定のサブカルチャー集団に属している感覚に訴求する経験である。会員制システムにおけるメンバーシップ，SNS におけるコミュニティによる共鳴と特権は，この種類の経験価値を高めるのが一般的である。

5 つの項目が番号順に達成まで難度が高まる。なぜかというと，人がものより触れ合いし難い。例えば，1 番目の感覚的経験価値は，おもに物的環境や施設により提供することである。そのために，ホストは経済面で余裕を持っていれば，ファニーチャーも飾り物も逸品ばかり揃えて雰囲気良くさせるし，清潔保持もできてゲストに良い感覚を加えるだろう。もう1つの例として挙げられるのは，認知的経験価値を作るために，意図的に図書を備えれば，本を嗜好品とするゲストに対して良いものであるものの，ホストが本気で読書することを好まなければ読書愛好家の多い準拠集団またはコミュニティに溶け込みがたい。そうして，そこから生まれる経験価値が5 番目ではなく3 番目のランクに至るにすぎない。さらには，準拠集団や文化との関連付けから生まれる経験価値の創出には，人と人との一時的な触れ合いを基にするだけでは，人を信じることや何かに共鳴することが作りにくい。ということは，人との間に信頼関係を築くこと，またはコミュニティを作ることが難しい。それによる経験価値も最も高くても豊富だと理解できる。

加えて，経験価値のマーケティングが効果的に実践されるためには，顧客にとって，ユニークな思い出に残る特別な出来事，経験の中身とそれに刺激される仕掛け，いわゆる経験価値のプロバイダーが欠けてはいけない。簡単に，消費者が経験価値を取って感動・満足するための触媒としてのサービス提供者と理解して良いだろう。プロバイダーがサービスをどのように提供するか経験価値の伝達に3つの方面から影響を与える。まずは，サービスを提供するなかに，表す仕草がホスピタリティ・スタンダードに準ずる程度である。次はプランの企画は必要最小限かスマートか，または回りくどいか。最後に話し方，歩き方，取り扱う時の姿勢など，態度が鷹揚か，寛容か，意地っ張りであるか。

この5つの項目は多ければ多いほど内容を充実させる。商品やサービスは，潜在的消費



者の購入意欲を掻き立てるだけではなく、利用中に体験価値を消費者に押し出す効果もあ  
げる。かくして、消費者がその体験価値から生むインパクト・満足度を高める。再購入を  
促したり口コミによる利用者への誘客効果が产生したりする。

2) 宿泊を基に経験価値の創出

筆者は Schmitt の経験価値マーケティング論のロジックに沿って、経験価値の要素を抽  
出して、プロバイダーによるホスピタリティの優劣程度に対応する感受と合わせて、「経験  
価値のマトリックス」を作った。それによって、民泊とホテル中心の伝統宿泊施設の一般  
状況を記録したり対照研究したりして、経験価値で差別化の有効性および競争優位性を計  
ってみる。

マトリックス図の縦軸には、経験価値を包蔵する5つ項目を実現難易度の順にボトムか  
らトップまで並ぶ。横軸には、経験価値を提供するプロバイダーがサービスを提供する中  
の仕草、態度、手法、練度など、ホスピタリティの水準に対応する5つの感受性を配置す  
る。重なったところに該当する記号を記入する。

それで、感受において特定の状況を表示する記号とその意味を定める（表 4-12）。経験  
した状況を程度により3つに分けて、異なるサイズの3つ円形で表示する。前述した経験  
に値する4つ要項と相応しいか否かは経験価値の判定基準である。その合致の程度を高、  
中、低の3つレベルと分ける。ともに、体験中に経験価値を受け入れて感動した回数また  
は頻度も高、中、低の3つレベルに分ける。円のサイズが大きければ程度の高いことを表  
示し、小さければ程度の低いことを表示することとなる。

表 4-12. 経験価値に対する記録評価のための記号設計

記号	大丸：●	中丸：●	小丸：●
経験価値 に対する感受	経験価値に満足 感動回数多い 感動頻度高い	経験価値と認める 感動回数一般程度 感動頻度中等	経験価値に等しくない 感動回数少ない 感動頻度低い
プロバイダー に対する感受	そう思ったことが多 い 印象が強い	そう思ったことが一 般程度 印象が普通程度	そう思ったことが少 ない 印象が弱い


























出典：筆者作成

これで、Airbnb リスト中の民泊サービスを受けるそれぞれの経験と、ホテル・旅館など  
伝統的な宿泊施設に泊まるそれぞれの経験を経験価値のマトリックスにまとめてみる。ま  
ず、マトリックスの設計を説明する。縦軸には、戦略的経験モジュールの5つ項目が、対  
応する経験価値の創出難易度・バリューの高低さの順に並べられた。横軸には、宿泊期間中  
に、プロバイダーによるホスピタリティの優劣に対する感受を、満足度の高低により5つ  
の場合・程度にランク付けして評価する。

そして、それぞれの場合・程度に該当する感受を説明する。「非常に不満」は当面に表情・言語・行為により、または評価欄コメントに不満の感受を直接的に表すほどの場合に該当する。「やや不満」は、不満を確かに少し感じるところが、抑えられる程度、またはきちんと批評するまで及ばさない程度に該当する。「普通」は、プロバイダーによる宿泊サービスに目立った不正・不備の点もなく、ハイライトもないが、それが納得できる範囲であることを意味する。評価すれば不満と満足のどちらでもない。「やや満足」に、宿泊はいい感じで出来るので、プロバイダーのちょっとした工夫を感じる。「非常に満足」は、気持ちよさを的確に感じる場合、またコメントに最高または非常に高い評価を出す場合の感受を代表する。

以下、表 4-13 の通りに民泊に対する統計を行う。

表 4-13. 民泊サービスに内包する経験価値評価

経験価値のランク	高	集団関連 V - RELATE					
		肉体的・行動的 IV - ACT					
		創造的・認知的 III - THINK					
		情緒的 II - FEEL					
		感覚的 I - SENSE					
	低	【民泊】	非常に不満	やや不満	普通	やや満足	非常に満足
プロバイダーのホスピタリティの優劣に対する感受							

出典：筆者作成

民泊に対する評価の記録に基づいて描いたマトリックスに、大丸の分布が不規則的に見える。整理して読めば、「I - SENSE」から「V - RELATE」まで、均一に2個以上の大丸がある。その意味は、経験価値が感じられるが、評価はばらばらである。「I - SENSE」を例として解釈する。Airbnb の物件揭示ウェブページに、ホストは自行 PR 画面に部屋の綺麗に整った写真、部屋の幅を広く見える角度から撮った写真、または雰囲気よいに飾り物や己の個性を表現できる品物の写真のみをアップロードすることが一般である。ゲストは、写真覚えていて現場に着く、天と地ほどの差がなくても、必ず多少の相違があるに違いない。一部の民泊には、その差異が確かに著しくて大きいである。したがいに不満を表す。一方、一部のゲストは顕微鏡観察に得意のように、二次元（写真）と三次元（現場）の間に合理的な感受の差異を敏感に反応して、不満を生むこととなる。「II - FEEL」に対する評価も同様にはっきりと示されている。これも、民泊物件の集団が異質性に高くて、ホストも

ホスピタリティの素人であるので、両極へ分化している原因と考えられる。経験価値の高いランクに至れば、評価が安定的な範囲に収束する傾向がある。それは、やはり行動や共鳴に及ぶ合意形成の前に、ホストとゲストが触れ合いとコミュニケーションを通して、互いに立場や気持ちを理解できて、相手の感性や行動を多少予測できると思うから、安心感を持ち安定的な評判を与える。プロバイダーに対する感受について、いい感じで納得・普通の2欄をはじめに、大丸が多い。総体的に捉えれば、民泊に泊まることによって、感動が多くて経験価値も豊富と言える。

次に、ホテルに対する評価の状況をまとめる。表4-14の示すように、ホテルに対する評価の分布に、サプライズがなさそうに、安定的に評価されている。そして、注意すべき点は、大丸が「I - SENSE」と「II - FEEL」に集中していることである。なぜかと分析すると、ホテル施設が同質化されて宿泊客がそれぞれのホテルのサービスと物的環境に馴染みとなっていることであろう。ほかの欄に評価が少ないことについては、ホテルがコスト抑えのためか必要最小限の宿泊サービスを提供するだけで、営業に感動を与えられる取り組みや特色にあまり積極的でないのが原因である。あるいは、ホテル側の表現が不足で宿泊客が評価となる点に気づきにくいことがある。「V - RELATE」の欄に、良い評判の範囲に2つの中丸がある。それは、会員制システム内のメンバーシップによる割引、ポイント還元など経済的利益（普通程度、多額ではない）に対する反応であることが多い。プロバイダーのホスピタリティの面には、とくに満足した経験と極めて不満な感覚がない。これについて、ホテルのスタッフはほとんど専門学校以上の卒業生であり、スタンダードなホスピタリティを習得しているからであると推測できる。

表 4-14. ホテルによる宿泊サービスに内包する経験価値評価

経験価値のランク	高	集団関連 V - RELATE	●	●	●	●	●
		肉体的・行動的 IV - ACT	●	●	●	●	●
		創造的・認知的 III - THINK	●	●	●	●	●
		情緒的 II - FEEL	●	●	●	●	●
		感覚的 I - SENSE	●	●	●	●	●
	低	【ホテル】	非常に不満	やや不満	普通	やや満足	非常に満足
プロバイダーのホスピタリティの優劣に対する感受							

出典：筆者作成

民泊はホテルの方より、多くの大丸が付けられた。それは、民泊によるサービスに内包

する経験価値が高いとゲストに感じられたことを意味する。ちなみに、経験価値を得られる選択肢やチャンスが多いのは民泊であることが分かる。チェックインまたはお迎えの時は、経験価値創出のタイミングに当たる。ホテルに泊まる場合、チェックインアウトのためにフロント係と話し合う必要があるが、それ以外に用事がなければスタッフと会わないし他人との交流をするわけもない。滞在期間内には、ホテルはただの物的ツールあるいはシェルターとして、宿泊客を泊めるだけである。民泊に泊まる場合には、ホストが微笑ましくてチェックインを待って、丁寧に住居ルールを説明して、余暇の時間にコミュニケーションを避けないように振る舞うことが一般である。もちろん、遵守事項と自家秩序をできるだけ確保できるように意識的に低姿勢をとるホストがいるし、評価システムに「いいね！」のような良い評価を願って口コミを活用したいホストも少なくない。ホストがAirbnbに押さえつけられてこそ、民泊のマーケティングと経験価値創出に取り組んでいくこともおかしくない。そうすれば最後には、ゲストがウィナーとなる。それを基にこそ、民泊商品が既存のホテル・旅館との競争に勝つことができたといえる。ホスト集団の中には、ホスピタリティの意識や練度に高いホストは、依然として小数の存在である。ゆえに、ホスピタリティ標準を全般的に導入して推進しつづける必要がある。

注意すべき点は、宿泊市場における基本的な需要である泊まることに対して、経験価値が必ずしも必要とされるわけではない。例えばビジネスホテルのような、基準商品としてのスタンダードの民泊施設は、民泊産業の一翼を担っているが、そこで経験価値はそれほど必要とされていない。

#### 4-5 小結

ホストは始業初頭に、純朴でホスピタリティ経験に乏しくても、地元住民にしかないローカルな経験に富んでいる。そのような地元もしくは現地ならではの自然環境や人文的要素、および地元住民ならではのライフスタイルこそが、旅行者にとって魅力である。ホストと現地の魅力は観光目的地としての価値を構成する。ホストは経験価値のプロバイダーとして、ゲストを引率して観光目的地への探索や再発見の交流・活動を催す。そして、民泊に基づいた体験イベントに関する商品開発により、民泊という宿泊施設にローカルな接待（おもてなしでない場合もある）や人と人の交流をサービスとして組み入れる。それゆえに、ホストは民泊ならではのバリューを高めている。その上に、価値の使者である民泊営業のホストは、民泊を「快樂民泊」と認識することを念頭に置いて、プライベートトラベル商品ならではの快樂なエッセンスをより一層発揮していく。そのような方向性が、宿泊市場の消費者全般に、満足度を向上させるし、消費意欲を掻き立てると推測できる。

中世ヨーロッパの異人歓待のインと同等する仕組みで商われている民泊は、ホテル、特に中小型のビジネスホテルやシティホテルより経験価値の充実程度が高い。その営業の形態に内蔵されている特徴は、民泊の宿泊サービス商品としての競争優位性へと転換する。民泊がプライベートトラベルというニッチ市場に根ざしている理由でもあり、急成長を遂

げる要因でもある。このような意味で、民泊という形態が経験価値を生む土壌となり、現在の消費者ニーズに合致していることは恵まれた条件下にある。Airbnb は民泊事業を基盤とした上に、Airbnb Plus を開発した。その商品ラインナップの拡張により、民泊全体におけるサービスの品質保証・向上に役立つと同時に、ホスト集団において専有の職人技を洗い出して、熟達者グループを作るためのタネともなる。そのように、経験価値を付与して快楽による満足感を追加することが、Airbnb および民泊産業にとって必要である。Airbnb は体験イベントの商品開発を通して、民泊ビジネスならではの付加価値をつけ競争優位の状況を生み出している。ホテルによる圧力や包囲網を突破するには、民泊産業のもつ快楽消費としての経験価値の力が益々必要となってきた。

#### 第 4 章の注

---

- <sup>1)</sup> Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). 915 頁。
- <sup>2)</sup> Bailetti, T. (2012). 5 頁。
- <sup>3)</sup> Dogru, T., Mody, M., & Suess, C. (2017). 5-8 頁。
- <sup>4)</sup> Dogru, T., Mody, M., & Suess, C. (2019). 27-38 頁。
- <sup>5)</sup> Schaal, D. (2019, May 27).
- <sup>6)</sup> Coherent Market Insights. (2019).
- <sup>7)</sup> Airbnb. (n. d. a).
- <sup>8)</sup> 同注 7。Airbnb. (n. d. a).
- <sup>9)</sup> Cruasan (2016・12 月 13 日)。
- <sup>10)</sup> Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1996). 84-87 頁。
- <sup>11)</sup> Pearce, P. L. (2005). 27 頁。槻本邦夫 (2007), 56 頁。
- <sup>12)</sup> Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). 132-140 頁。
- <sup>13)</sup> 朴修賢 (2008), 15-17 頁。
- <sup>14)</sup> 朴修賢 (2014), 80-83 頁。
- <sup>15)</sup> Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). 97-105 頁。
- <sup>16)</sup> Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). 電通「経験経済」研究会訳 (2000)。嶋村和恵訳 (2004)。
- <sup>17)</sup> Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). 21-44 頁。
- <sup>18)</sup> 大野正人 (2013), 16 頁。
- <sup>19)</sup> Airbnb. (2018, February 14).
- <sup>20)</sup> Schmitt, B. H. (1999a). 54-65 頁。
- <sup>21)</sup> Schmitt, B. H. (1999b). 嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000)。

## 第 5 章 健全かつ持続的な成長：そのⅡ

Airbnb は、民泊を中心とした宿泊サービスと、体験イベントを中心としたプライベートトラベル商品からできた商品ラインアップを開発した。その経験価値に富む快樂民泊ならではの商品ラインアップにより、民泊営業のホテルに対する競争優位性を確立している。Airbnb も民泊仲介という事業基盤の好調により、同業ライバルの抵抗や包囲網の中から立ち上がり、しかも事業のさらなる成長を企てている。

民泊営業による宿泊サービスをイノベーションさせるために積極的に取り組んでいるなか、Airbnb が商品そのものによる競争優位性を確立した上で、企業として自社を社会の中でどのような位置付けにするのか。そして、民泊ビジネスの根幹に沿ってどのような成長戦略や施策を運用し、Airbnb 自社および民泊産業の健全かつ持続的成長へのアプローチをどのように試みていくのか。これらの問題について、本章では、Airbnb が民泊産業および自社の社会における生存基盤を勝ち取るマーケティング行動について考察を試みる。要するに、Airbnb の健全なツーリズムビジョンと、ビジョンを実現するためのそれぞれのアプローチを CSV 理論で検討していく。

### 5－1 社会受容性による試練

経済標準理論に照らせば、商品が市場需要に向けて機能・ファンクション・経験価値などからなる交換価値を持ってこそ、ビジネスモデルが成立して商業となり得る。その上に、ポーター氏の競争戦略論の理論道筋に沿って、商品の差別化による競争優位性を確立できたら、基本的な使用価値・交換価値の上にさらに特別な価値、すなわち付加価値を付けることができる。

民泊サービスは経験価値創出の条件を満たした。ゆえに、伝統的ホテルによる宿泊サービスとの競争で、民泊は差別化されて競争優位性を確立した。その結果、民泊産業が宿泊市場において特有の使用価値を備えてきて、産業の持続的成長の基盤を築き上げている。しかし一方で、産業は社会における多数の参加者がつくる事業として、ガバナンス側と社会大衆からなる公衆側との両方面により、受容されて進展している。その受容程度は、産業の存続とさらなる発展の基盤に転換する。低い受容程度の下では、企業の経営コストは高騰するばかりで持続可能な成長を実現することが困難である。ミクロの面でも、個人営業による民泊物件の多くは営業も八方ふさがりになりかねない。

#### (1) 問われている民泊営業

民泊ビジネスについては、各地域の社会・経済・文化的背景の違いから来る必要性（収入・階層・風習による旅行や民泊に対する消費需要と意欲）の差異、各国規制との不整合、保険や保証システム、各地域の既存事業との競合、各種トラブルの発生など、未解決課題

が多々存在している。

日本市場を例に挙げれば、京都をはじめとする、オーバーツーリズム (over tourism) によるいわゆる「観光公害」が、地元住民、ホテル業者、政府側に激しく批判されている<sup>1, 2)</sup>。その中で、矢面に立っているのは民泊営業である。

中井治郎 (2019) の調査により<sup>3)</sup>、地元住民に対して、民泊の最も大きな「副作用」として問題化したのが近隣住民とのトラブルである。本来であれば、マンションや一戸建ての多い住居専用地域は、閑静な住環境を守るために商業店舗の出店が規制された地域であり、基本的に旅行者とくにインバウンド観光客とは無縁な地域である。それにもかかわらず、それら地域における民泊営業により、たとえば以下のような幾多の問題が繰り返し生じた。

「夜中まで家の前を通るキャリーケースの音がうるさくて困る」

「毎朝毎晩、大勢の見知らぬ外国人がマンションを出入りしている。これではオートロックの意味がなくなっているのではないか」

「部屋を間違えた利用者に頻繁に呼び鈴を鳴らされる」

「ゴミの放置、煙草のポイ捨てがひどい」

「利用者とトラブルになっても管理者が誰かもわからない」

さらに、地域社会に対して、民泊は宿泊バブルの引き金であるとも見なされる。ホストは自宅で民泊営業を行う以外に、マンションを1棟丸ごと買い取って民泊専用に改修する例も少なくなく、民泊物件投資加熱や不動産価格急騰なども起こっている。それで、避けては通れない政治問題となった声や、『住宅宿泊事業法』により規制の更なる強化が求められる声が絶えない<sup>4)</sup>。

民泊営業に対して、法律違反・脱税・安全措置不備、近隣迷惑を含める不法営業によるトラブルへのけん制とコラボレーション型経済 (collaborative economy。ユーロッパ連合がマクロ的立場からシェアリングエコノミーを定義する用語) に対する承認の両方向が意識面で対立しており、トレードオフの関係がそこから生じている。従って、ガバナンス側は民泊ビジネスに対する管理は、往々にして許可要否のジレンマに陥ることが多い。欧米では、巨額な罰金が科され、日本では総数の半分以上の「ヤミ民泊」物件がリストから削除されただけでなく、届出済の民泊の営業期間も制限された。例えば、日本は年間上限 180 日間以内、フランスは 120 日、アメリカのフィラデルフィア州では 90 日、英ロンドン市では 90 日など、いずれにしても民泊産業および Airbnb の収益に打撃となっている。

## (2) 問われているプラットフォームの成長方式

厳しい規制がかかる前に、事業を詰めずに融資で大げさに儲けたプラットフォームが、オンラインにおける仲介プラットフォームである Airbnb にとって教訓を汲み取れることがあった。ほぼ無制限の段階に、急激すぎる自由成長は貪婪過ぎた野心家・起業家、機構投資家に対しては、立身出世の無上なシナリオとなるかもしれない。そのためか、先発優

位に立ったプレイヤーを言うまでもなく業界リーダーさえも、法律の境界と社会の受容限度を進退し繰り返すことに熱中している。この論点は、恐らく詭弁論理と見なされているが、実証的な例は実に少なくない。

例えば、自転車シェアリングによる急成長を遂げた OFO 社（中国）が僅か数年間に、業界リーダーの位置から、ユーザーへのデポジット金返還の不能に至り、2,000 万人から破産申請を申し立てられ、信用されない敗者として崩落している。中国における自転車シェアリングビジネスは、ドックレス型（dockless、指定駐輪場または専用スペースを設置しない）の運営で従来の交通業界のレンタルビジネスを覆した。レンタカーと同じく B2C の構造を有する自転車シェアリングに、業界の先発者がわざと「レンタル」の名称を捨てて「シェアリング」を掛け合わせて名付けた理由は、シェアリングエコノミーのブームに便乗することにある。そうした中で、都市部における断片化された移動需要に応え、利用に便利かつ廉価で柔軟かつ効率的な移動手段として、市場と社会に認められて 1, 2 年で定着して、成長産業となった。そして、当該ビジネスの由来と振興を振り返ってみると、社会と深く絡んだ関係を持っている。これら点において、民泊産業とかなり近似している。さらに、OFO の先発者と早期リーダーの市場地位は、Airbnb と相違はない。

また挙げられるのは、近年、中国における P2P 金融業界は、多くの業者が経営難、業界が世論に非難されるほど信用危機のスパイラルに陥っている。P2P 金融は既存の伝統的な金融機関を通さずに、オンラインで個人投資家から資金を集め、不特定の小規模な企業や個人の借り手に融資して高いリターンを約束する仕組みである。この点により、シェアリングビジネスに属する。元々は、一般民衆向けに金銭面の急場を救う役として人の生活・消費・個人営業にポジティブな役割を果たしていた。中国において、2011 年からほぼ規制のない状態で起こり始め、ピークとなった 2015 年に約 3,500 社の業界規模まで広がった。P2P 金融業者の多くは、商業銀行にとってはリスクが高すぎるとみなされかねない顧客に融資している。融資が焦げ付きそうな場合に資金を即座に引き上げたいという投資家が多すぎると、流動性危機につながる場合がある。2016 年初頭に発覚した係争金額 500 億元（≒時価 1 兆円）を超え、90 万人の投資家を巻き込んだ EZUBAO 社（e 租宝、中国）を代表としたネズミ講詐欺がある。P2P 金融産業は、オンラインで需給両側のマッチングに基づく事業であり、民泊産業とある意味で同等なものとして認識している。

批判的に見れば、上述した 2 例の業者および事業は、シェアリングビジネスと言われても有名無実のフェイクに過ぎないものとも考えられる。また、シェアリングビジネスと認められた民泊産業と Airbnb の健全かつ持続的な成長にとって、それらの事例は教科書となって対照する価値があることに疑いはない。

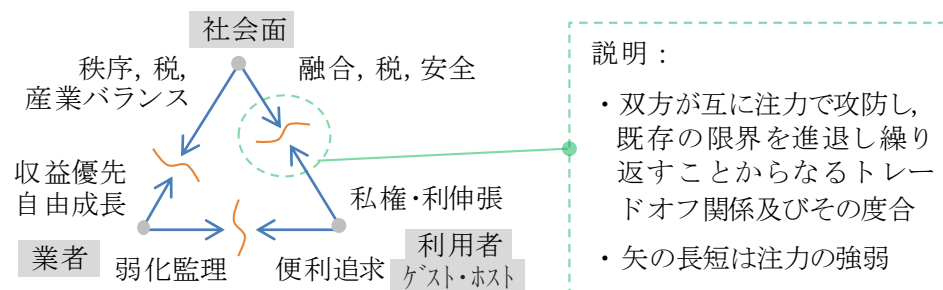
### （３）自由成長と規制適応のジレンマ

業者が経営活動、利用者が個人的行為、社会面（政府・公衆）が行政監督によって互いに影響を与え合う。これらは、利益共通のエコシステムであると同時に、利益面でトレードオフの関係をもつ。具体的に言うと、民泊営業は、私的な家屋と個人の労働による以上、



共同住宅，コミュニティ環境，自然景観，交通機関など公的インフラ資源によらなければ成り立たない。そのために，政府による公的資源や資格内の営業に対する固有の管理と，公衆（世論も）による公私に対する固有の需要・希望に沿うことは避けられない。需要と希望を満たす程度は，相互間の利益と受容度と密接する。ゆえに，民泊産業の業者，利用者，社会面の3つが，それぞれトレードオフの関係でつながる（図5-1）。

図5-1. 民泊産業と社会面のトレードオフ関係のイメージ図



出典：筆者作成

図5-1が示すように，3つの間には，双方が綱引きするように相互に注力で攻防し，既存の限界を進退し繰り返す。民泊産業において，仲介業者は，オンラインにおける仲介プラットフォームで需給両側のゲストとホストの間に，マッチング機能で両側に橋を架けてあげる。社会面の一般民衆，世論，政府は一貫して，秩序や融合，安全などの要望を持ち，一定のバランス状態を保つために，業者と利用者に圧力をかける。業者は企業であり，収益を優先する。利用者をできるだけ多く誘致するために，意図的に適度に弱化した対利用者の監理で，利用者の便利に対する需要を満たす。利用者が制限されずに私権・私利を伸張すると近隣トラブル・ヤミ営業などの問題になりがちで，社会面に辛くならせてしまう。法律は衆を責めないと言ったが如き，個人が重い法律違反をしない限り，業者に対する反発や処罰は疑わない。ところで，このような関係の下，社会・業者・利用者の任意の両者間には，一定程度に控えられる振る舞いの限界が存在する。この限界を超えない場合に，他方からの理解と支持を得られる。

業界リーダーはいつものように，産業振興をけん引する責任を負うことから逃れられない。最初に，Airbnbは法律違反せずに，弱化した監理で民泊産業を自由に快速に成長させた。そして，既存のホテル・旅館による抵抗や競争を踏まえ，Airbnbはかつての民泊産業をAirbnb Plus商品で，ホスピタリティ・スタンダードを導入したことと，体験イベント商品でプライベートトラベルへとアップグレードしたことで，当該産業の持続的成長を支えている。現段階では，産業のさらなる伸展の道に，それぞれの地域における相違する規制や異なる程度の社会受容性による民泊への牽制が立ちはだかっている。業界の最大受益者Airbnbとミクロ面の民泊ホスト集団がともに，それら一連の問題に直面している。

ガバナンス側の規制導入または強化を踏まえて，Airbnbは受動的な対応措置を打ち出した。代表的なのは，Airbnbが2015年11月に発表した地域社会に対するコンパクト（Airbnb Community Compact）であった<sup>5)</sup>。政府向けの利用者情報共有，ホストの納税義務を負わせ

る、短期レンタル (short-term rental) だけを許すことなどを宣言した。これは、民泊産業の最盛かつ最大の市場であるアメリカやヨーロッパ諸国からなる英語圏市場、ともにプライバシー保護の意識が強い先進国市場においては、自由成長なら優勝とのゲームのルールが変わっていく兆しとなった。

こうした中で、Airbnb と民泊産業は、どこまでコンプライアンスしていいかが問われている。それは、成功したらイノベーション、失敗したら極刑宣告の自由成長と規制適応によるジレンマとなる。

奥和田久美と牧野司 (2015)<sup>6)</sup>は、シェアリングエコノミーによるビジネスの発展を、社会的なイノベーションにとらえ、これまでのビジネスとの本質的な違いや未来社会における受容性などについて、ポジティブな立場から考察をした。シェアリングエコノミーが既存の産業や社会面にマイナス影響を与えている問題意識を持っている一方、存在意義を認めた上でさらなる理解と寛容な対応措置が必要であると主張した。寺前秀一 (2016)<sup>7)</sup>と安田雪 (2016)<sup>8)</sup>の研究は、シェアエコノミーの台頭の現象を認めた上で、今までの日本の宿泊文化とは異質な、旅館業法の根本を変えかねない民泊を適切に受け入れていくという課題を提示した。例になるのは「古都税」である。京都市は 1985 年、神社仏閣の拝観料に 50 円の「古都税」を課税する条例を制定した。これに反発した主要寺社が拝観者に門戸を閉ざし、観光客は激減した。2 年にわたる膠着状態の末、市は古都税を撤廃した。以来、市当局と地元宗教団体との仲はぎくしゃくしたままだという<sup>9)</sup>。

とはいえ、民泊については、政府が現状の違法状態である施設を急いで取り締まるべきなのか、経済的な効果を考慮し、規制緩和により拡大していくべきか。これはガバナンス側の問題である。けん引役の Airbnb は企業として、どのように社会受容を取り入れるか。

CSR (企業の社会的責任) が自然に業者の視野に入るだろう。Kang ら (2010)<sup>10)</sup>が宿泊業界における企業の CSR 活動と業績の関連性についてこのような状況を発見した。企業が消極的に振る舞っても、業績の減点に及ぼす影響が著しくない。積極的に取り組めれば加点できる。Martínez ら (2013)<sup>11)</sup>によれば、CSR はホスピタリティ産業において、とくに宿泊業者にとって事業促進のひとつの要素となっている。CSR は、消費者のロイヤルティに影響を与えるため、宿泊業界に根を張って長期化営業に向かう企業にとっては戦略的な方向と成りうる。これらの観点によれば、宿泊業者が成長を促進しようとするれば、CSR はその必要十分条件ではないが、加点できる取り組みである。

とにかく、市場競争を訴えれば、巧みなポジショニングが不可欠である一方、持続的成長を目指せば、社会に正しく位置付けをすることも欠かすことはできない。CSR に及んでも及ばなくても、せめてガバナンス側や世論に公明正大さを見せて、すなわちたとえ当期利益を「抑え」たとしても、転じて事業の安定化および長期的な収益向上が期待できる状況となる。成功したらイノベーション、失敗したら極刑宣告のジレンマに対しても、マーケティングの余地がある。世の中に風を通さぬ壁はないの如き、ジレンマを取り締まるトレードオフ関係の中にも正真正銘の進路も開けられるはずである。Airbnb はこうした状況の下に、試練を乗り越えようとしている。

## 5-2 健全なツーリズムへのアプローチ

Airbnbは近年、民泊産業関係者、非営利団体、地域社会多方面と連携して、健全なツーリズムビジョンを確実に推し進めている。これも、民泊ビジネスによって社会に便宜をもたらすことを強調したり、業界リーダーとしてイニシアティブを発揮したりするマーケティング施策か、慎重に考察する必要があるだろう。

### (1) 健全なツーリズムビジョン

2018年4月、Airbnbは「健全なツーリズム推進部門 (Airbnb's Office of Healthy Tourism)」を新設し、民泊ビジネスに基づく観光業界における事業ビジョン「Healthy tourism (健全なツーリズム)」を掲げた。当該部門には、社内の公共政策部門に務める管理層や専門家以外に、顧問チームもある。世界旅行ツーリズム協議会 (WTTC=The World Travel and Tourism Council) 元主席の David Scowsill 氏、国連世界観光機構 (UNWTO=United Nations World Tourism Organization) 元事務総長の Tale Rifai 氏がいる。国際機構や政府側のシンクタンクの情報や意見を非常に重要視しているようにみえる。

企業使命「Belong anywhere (至るまで属する)」を基に、健全なツーリズムを打ち出したことは、該社の新興目的地開発志向と市場の細かいセグメントまで浸透する意欲を明らかにした。Airbnbは「健全なツーリズム」の生まれながらの使命でもあり設計の目標でもある、ビジョンを達成するための3つミッションを同時に提出した<sup>12)</sup>。

- ▶ コミュニティの経済利益を創出する  
(Drive economic growth in communities)
- ▶ 主要都市も新興目的地もエンパワーメントする  
(Empower destinations from major cities to emerging destinations)
- ▶ 地域環境の保存と持続的発展をサポートする  
(Support environmental sustainability)

近年、Airbnbは民泊産業を基軸に、この3つミッションをめぐって幾多のプログラムを打ち上げた。これらのプログラムを通じて、国際団体やツーリズム産業の各業者と連携してイニシアティブを発揮しながら、民泊産業を世界範囲の市場に導入・促進してきた。

### (2) グローバルにおける実践

2010年代前半に、コストパフォーマンスと快適性が高いとされる民泊システムが、Airbnbのけん引により欧米市場から世界範囲へ広がった。事業規模がうなぎ登りで発展してきたAirbnbは、業界の君臨者ならではの青写真を描いている。それを実現するために、ここ3年間、Airbnbは主戦場の欧米市場以外で、健全なツーリズムビジョンの実践を通してイニシアティブを発揮し、民泊産業による宿泊業へのさらなる市場浸透、新興市場での市場開発を同時に進行している。

### 1) 新興市場での取り組み

民泊産業の成長において、世界レベルの観光目的地国といえる日本は新興市場として潜在力を持っている。Airbnb は 2014 年に日本に上陸した。国際観光客到着数が年々増えているのに、法律遵守の意識が高いからか生活習慣によるものか、民泊ビジネスは日本では期待されたほど順調に進まなかった。そのうち、2018 年 6 月に『住宅宿泊事業法』（民泊新法）が施行された。この法律による民泊届出制（登録するために、安全設備設置工事など数万円以上のコスト要）、営業期間制限（年に 180 日間以内）などの政策に応じて、Airbnb の 2018 年まで右肩上がりだった物件数は、新法施行の前後に一気に 8 割減の 1 万 3,800 件にまで激減した。

この状況を改善するために、Airbnb はツーリズム産業界の各方面と連携して、民泊営業をサポートし始めた。2018 年 6 月に、Airbnb は「Airbnb パートナースhip (Airbnb Partners)」と名付けた業界協働プログラムを立ち上げた。2019 年の時点では、パナソニックホームズなど物件を貸し出す 64 社を中心に、様々な産業を担う計 117 社とパートナースhip を結んだ<sup>13)</sup>。そのパートナースhip は 3 つの企業集団により形成される<sup>14)</sup>。1 つ目は、商品提供側としての不動産開発と管理業者や、ユニークな趣味活動を催す各分野の専門家ホストとなるサプライ・パートナー企業集団である。この企業集団との協働は、Airbnb のリスト充実と商品の品質保証に寄与する。2 つ目はサービス・パートナー集団である。これら企業は、登録申請、ホスピタリティ導入、家具のセットアップ、宣伝写真撮影、クリーニングなど民泊営業へのサポートを提供する。そして 3 つ目は、ロイヤリティプログラムや、特定のエアラインにおけるマイル特典を提供するデマンド・パートナー集団である。この集団は主に、販売促進の役割を果たしている。観光庁の広報により<sup>15)</sup>、2019 年 10 月まで、民泊新法に基づく届出及び登録の状況は、登録済の営業中物件は 19,000 軒に達した。1 年半前と比べて、政府に届出済の合法的民泊物件は実質増加した。Airbnb と日本市場および旅行者、とくにインバウンド観光客に対していい結果が出たと言える。

また、「吉野杉の家」も一例として挙げられるべきだろう。Airbnb 共同創業者ジョー・ゲビアの発想と出費により、建築家の長谷川豪にデザインさせた吉野杉の家は、奈良県の吉野町にあり、地元住民 31 人が協働でホスティングする民泊である<sup>16)</sup>。吉野杉の家は 2017 年にリストアップされ始め、またカフェとして稼働している。この民泊により、「コミュニティホスト」のコンセプトが初めて提案されて、プロトタイプとしての意味もある。この発想は、地元住民を集团的に協働させて、民泊の所在地コミュニティの集団ホストとして地域創生をやり遂げようとさせる。高齢化や過疎化問題に直面している当該地域の経済創生と活性化に向けた有益な試みとなった。

Airbnb パートナースhip と吉野杉の家などプログラムによって、Airbnb は民泊事業を促進して日本市場に浸透してきた。結果的に、2017 年度、Airbnb を通して、150 か国出身のゲスト 585 万人が日本を訪れた<sup>17)</sup>。民泊物件数も、一年後の 2019 年 6 月時点で、Airbnb の日本における民泊リストは 5 万件へと増えて、民泊新法施行前の数を超える水準に V 字回復している。

## 2) 将来の主戦場での取り組み

Airbnb の 2018 年の推計によると、中国市場は 2020 年に世界で同社サービスの利用者の最も多い市場へと成長していく<sup>18)</sup>。欧米市場ベースの Airbnb に対して、中国市場による大きなポテンシャルが明らかにされた。Airbnb は 2014 年に中国法人を設けて、その翌年から正式に事業展開を始めた。中国市場は膨大な消費者人口を擁し、ツーリズム業は好景気で、オンライン予約による宿泊市場規模は 2017 年に 1,587 億元（≒2.5 兆円）に達し、2020 年まで年間 25% の増加を見込める<sup>19)</sup>。

一方、EC ビジネスが盛んであるが、民泊営業に関する法律がまだ制定されていない中国では、民泊ビジネスを巡る市場競争は激しい。Airbnb の地元ライバルは、サプライチェーンと利用者数の便益を活かし、競争優位を占めている。中国市場における 2018 年度の上位 4 社の仲介物件数を比較すれば、Airbnb はリスト規模の面に約 25 万の物件数で、業界のチャレンジャーXIAOZHU 社の約 30 万、新規チャレンジャーZHENG GUO 社の 25 万と並んで 2 番手集団にあり、市場トップの TUJIA 社の約 80 万との間に大きな差がある。

2018 年に、Airbnb は「ホスト・スクール（房東学院）」という講習会を開設した。それは、中国市場のみにリリースした現地の講習活動である。呼び名の通りにホスト向けの、民泊営業の業績を上げるマーケティング術、安全、環境保護、ホスピタリティなど知識を無償で定期的に教授する講習コースである。Airbnb 社内の民泊監理専門家あるいは優れた経営実績を挙げているホストが授業を担当している。2019 年まで、Airbnb はすでに中国各地でおよそ 30 回の講習活動を行い、現地のホストにレクチャーしながら民泊営業を多数誘致し、社会に対して民泊行為の安全性促進、生活マナーの普及、人口労働技能教育の面にもシナジー効果を与えた。しかし、このホスト・スクールの授業は、ユーチューブ (YOUTUBE) などの動画共有サービスプラットフォーム上の、無料のホスピタリティの普及番組によるコンテンツまたはホストの経験談などと、機能と形態の面で重なっている。しかも、活動の実施頻度、全地域への普及度、内容の豊富さや入手の便利さがユーチューブの無料公開コンテンツに負けていると言わざるを得ない。それゆえ、元々設計されたホスピタリティ普及とのファンクションは、Airbnb 自社の現地における宣伝活動と現場調査に変わっていくにつれ、ホスト・スクールも同型のインターネット上のコンテンツに取って代わられる傾向が強まっている。

2018 年 9 月、Airbnb は世界旅游連盟 (WTA, 中国発の国際団体) を参加した。当年 11 月、Airbnb は当該団体と共に『シェア型宿泊事業と郷村の振興』というレポートを発表した。同期、Airbnb は作成者の一員として、中国の政府機関である国家情報センターと一緒に、『共享住宿服務規範 (シェア型宿泊サービス規範)』という業界自主基準を策定した。これは、政府から理解や信用をもらうことによらなくてはできない。企業として 1 国の産業管理に関わることで、Airbnb に大きなメリットをもたらす。

また、体験イベント商品を中国市場にリリースした 2019 年 9 月に、無形文化にまつわるホスティングを複数一押し出した (表 5-1)。百元台 (≒2,000~3,000 円) の値段で、専門的な無形文化を鑑賞しながら伝承人・道具・作品と触れ合うこともできる。

表 5-1. 一押し中国の無形文化遺産による体験イベント（図含み）

紹介 商品	ホスト	体験地	イベント内容	中国/ユネスコ認定無形遺産項目
トン族大歌の鑑賞と学ぶ	潘薩銀花 (国の無形文化遺産保持者)	貴州省・ 黔东南ミャオ族トン族自治州(市相当)・ あるトン族集落	トン族の歌掛け行事である「鼓楼大歌」の鑑賞, 学習, 練習を通して, トン族の生態習慣・生活・環境・信仰を表現して宣伝する 1時間, 1回に最多10人でグループ編成, 168元(≒2,500円)/人	トン族大歌-伝統音楽-II-28  UNESCO「人類無形文化遺産」
龍舞の道具作りと踊り	蘇磊とスタッフ	四川省・ 成都市・ 市街にあるスタジオ	行事道具作り, 行事舞踏の学習と練習。 3時間, 1回に最多10人でグループ編成, 160元(≒2,400円)/人	龍舞(黄龍溪火龍灯舞)-伝統舞踊-III-4
広式木彫灯籠の作り体験	盧碧瑤とスタッフ工房	広東省・ 広州市・ 市街にあるブティックホテル	灯籠作り, 灯籠鑑賞, 漢服鑑賞, 写真・ビデオ 1.5時間, 1回に最多8人でグループ編成, 150元(≒2,250円)/人	家具製作技術(広式硬木家具製作技術)VIII-45 2010年広式紅木宮灯製作技術 広東省級非物質文化遺産
地元料理の調理と吟味	呉華侠とスタッフ	北京市・ 中心部にあるレストラン	300年老舗スナックお菓子屋の「都一处」焼売館(シュウマイを中心とした中華料理店) 体験内容, ショウマイ作り, 自慢定食セット 2時間, 1回に最多10人でグループ編成, 198元(≒2,950円)/人	都一处焼麦制作技芸-伝統技術-VIII-171



黔东南トン族大歌



成都市龍舞



広州市木彫灯籠



北京市シュウマイ料理

出典: Airbnb により, 筆者作成

グローバル化の進展や社会の変容などに伴い, 無形文化遺産は各国で衰退や消滅などの脅威にさらされると思われる。2003 年, ユネスコ(UNESCO=国際連合教育科学文化機関)が『無形文化遺産の保護に関する条約(Convention For The Safeguarding Of The Intangible Cultural Heritage)』という公約を採択し, 無形文化遺産の保護を目的として正式なステップを踏み出した。無形文化は, 口承による伝統および表現, 芸能, 社会的慣

習、儀式および祭礼行事、自然および社会科学に関する知識および慣習、伝統工芸技術の形で周知されている。Airbnbは優先的にこの分野に絞って体験イベントを引き立てた。それは、商品に経験価値を充実しようとする商品開発戦略があった一方、価値観の激変時代に立った中国社会において衰えている無形文化遺産の伝承に力添えをする用意もあったと理解してもよいだろう。

### 3) 広域でのアピール

インドにおいて、Airbnbは2016年11月から、女性自営者協会(Self Employed Women's Association=SEWA)と一斉に、ホスピタリティ教育、マーケティング活動支援をして、女性ホストに営まれる民泊営業をサポートしている<sup>20)</sup>。2018年4月、Airbnbは国際機関の元幹部と世界各国の旅行業界のリーダーで構成される観光諮問委員会を創設した<sup>21)</sup>。この委員会の名義で、Airbnbは主役として、健全なツーリズムビジョンの押し広めや、世界観光市場の促進と改善を目標に、定期的に会議を開いて討論を催している。

2018年9月、Airbnbは南アフリカのケープタウン大学、南アフリカン観光学院(South African College for Tourism)、ケープ革新と技術研究院(Cape Innovation and Technology Initiative)などと連携し、「アフリカトラベルサミット」を開催した。このサミットでは、持続可能ですべての人々に平等な観光産業の構築と、リソース不足の地域への支援方案などをめぐって、アフリカの有識者と世界レベル観光業者の代表は議論を重ねた。もう1つの例は、AirbnbはOpenAfricaという非営利団体と連携して、主要な観光都市以外の地域に民泊ビジネスを宣伝し奨励金を出して民泊営業での個人起業を支えている<sup>22)</sup>。また、ネルソン・マンデラ基金会(Nelson Mandela Foundation)を呼びかけ、黒人解放運動家マンデラ(Nelson Rolihlahla Mandela)氏をテーマとする体験イベントを南アフリカのヨハネスブルグ市に作った。当該体験イベント商品は、戦い続けた不屈の精神と民主の信念を現代に貫かせる手法であると同時に、マンデラの名声で現地を世界に宣伝広告する効果が期待される<sup>23)</sup>。

2019年、アメリカの非営利動物福祉団体ワールド・アニマル・プロテクション(World Animal Protection)と連携して動物保護のガイドラインを作成した。それにより、動物研究者・福祉事業者に催される動物をいたわって動物保護を考察する体験イベント商品「アニマル体験」が、体験イベントのパイロットプロジェクトとして、58の国と地域に打ち出された<sup>24)</sup>。また、アドベンチャー商品の試案として、南極探検のサバティカル旅(Airbnb Antarctic Sabbatical)が実施された。2019年9月に、Airbnbはグローバル範囲で5人のボランティア探検者を公開募集した。Spencerら5人が14万件の申請の中から選ばれ、同年11~12月に1か月間のサバティカル旅行をさせた。5人は探検しながら科学者のアシスタントとして、微小なプラスチック粒子による南極大陸環境への影響に関わる研究実験を務めた<sup>25)</sup>。その実験結果を抜きにしても、申請した14万人または利用者集団に、プラスチックの濫用・廃棄による環境汚染や南極大陸の環境保護問題を提起した。



むすびにかえて、多国籍市場における CSR または非営利団体との連携は、コストも発生し直接は会社の収益とならない。Airbnb がその思想の道筋に沿って設計したマーケティング戦略と実践は、長期的な視点に立てば、民泊事業の安定化と企業全体の持続的な成長を支えるマーケティングの一策となっている。

### 5-3 パイロットプロジェクトへの考察

Airbnb の健全なツーリズムビジョンとその実践は、低い社会受容性を改善して、自由成長と規制適応のジレンマによる課題を克服する正攻法として、民泊産業の健全かつ持続的な成長に寄与できるだろうか。上述の事例より、Airbnb の戦略レベルのマーケティング活動に焦点を置けば、Airbnb の戦略を見極められるだろう。その中で、もっとも代表的かつ系統的な実践は、中国の龍勝県における農家援助プログラムと、スペインのイグアラダ市における新興観光目的地の育成のプログラムである。

この 2 例は、Airbnb のパイロットプロジェクトとして打ち出され、コピーペーストして広げる計画があるので、影響は大きく、増大していく見通しがある。そして、民泊産業のけん引役としての Airbnb だけで行ったマーケティング活動なので、民泊産業および Airbnb にまつわる考察として価値が高い。以下、順番に紹介をする。

#### (1) 民泊営業を中心とした農家援助プログラム

2018 年以降、Airbnb は初の試みとして貧困農家を対象に援助してきた。Airbnb は農家住宅を民泊施設に改造して、村に民泊中心のツーリズム業を育成している。

Airbnb の中国農家への援助プログラムを紹介しておく。

#### 1) 援助プログラムの実施背景

援助プログラムの実施地の金江村（ジンジャンツウン）は、中国華南エリアの桂林市龍勝県に位置し、山脈の谷に沿った幾つかの村落からなる。江辺組（ジャンビエンズウ）はその村落の 1 つで、他の村落と数キロ離れている。研究事例は江辺組において実施されたが、以下では金江村或いは村で代表する。金江村の特徴を要約して見れば（表 5-2）、小規模の未開発の山地村落である。

表 5-2. 金江村の特徴

立地	自然環境	交通	経済環境	インフラ	社会環境
・ 観光地付近 ・ 農村部 ・ 山地地域	・ 山地 ・ 森林 ・ 川 ・ 谷 ・ 石漠化土地	・ 高速隣接 ・ 舗装道路接	・ 未開発 ・ 産業基盤無 ・ 貧困的	・ 木造住宅 ・ 水電通信可 ・ 公施設不足	・ 少数民族民俗 ・ 民風素朴 ・ 人口少 ・ 教育程度低 ・ 政府認定贫困村

出典：筆者作成



金江村には、38 世帯の 170 人だけおり、村民全体はチワン族で、純粋な民俗と素朴な民風を保っている。村では医療・文化・消費サービスなどのインフラが整備されておらず、産業も不備で収入源泉がない。村は石漠化した山地に分布したので、農業や工業に合わない。長年にわたり、約半分の労働力人口が都市に流出しつつあり、老人・主婦・児童が残っている。労働機会がないため、村民は貧困に陥っている。村民のうち、年間収入 2,300 元（≒37,000 円）未満の貧困人口<sup>26)</sup>である老人・障害者・主婦が十数人おり、政府の援助金で生活を送っている。村民は一貫して、貧困脱却と村の活性化を希望している。

## 2) 農村観光ブームとのすれ違い

金江村が開発が進まず貧困であったのは、人力不足の問題以外に 2 つの原因がある。第一に、観光目的地の範囲に位置するものの、村はまだツーリズム産業クラスターに参入していないので経済的恵みにあずかれない。当地では、世界重要農業遺産システム（GIAHS）である「龍勝棚田」という景観が 4 つの村に分布していた。金江村はそれら村のそばにあるが途中にあり（図 5-2）、常に、観光客は金江村を經由して棚田へ通い、通過するだけで、帰りに立ち寄ることもない。第二に、村民らは営業活動が未熟で、起業主役もおらず経営資源に乏しい。

図 5-2. 金江村の立地イメージ，特徴と典型的な木造住宅



左-立地のイメージ

右 2 枚-改造前の干欄式木造住宅の外観と室内（昼）



金江村



近所の平安寨の棚田景観



地元の少数民族住民

出典：左上-Google Map により筆者作成，ほか-筆者撮影

近年、中国では農村観光の台頭が著しい。1990年代半ばに週休二日制の導入により、日帰り都市住民向けの飲食・レジャー施設「農家楽」が都市部近郊で繁栄し始めた。また、2010年前後にマイカーの普及と舗装道路の伸長、そして近年の高速道路と高速鉄道建設ブームや農村部の観光施設の増設などにつれて、農村観光はより一層盛んになってきた。2018年に4割の都市住民は月に1度、また4割は3ヶ月に1度農村を訪れている<sup>20)</sup>。このデータによって、年間農村部訪問延べ回数は6.8回一人当たりと推測される。つまり、都市住民の頻繁な訪問が農村部におけるツーリズム業の台頭を促していると考えられる。農村観光市場の成長は、農家民泊に恵みをもたらしている。2018年度、民泊ゲストの51.7%は農家民泊を利用したことがあり、他の形式の民泊を上回った<sup>28)</sup>。明らかに、農家民泊は民泊ゲストが農村部を訪れる時の最優先選択である。この状況を踏まえ、民泊ビジネス業者が、ホストを増やすために、マーケティング活動の重点を農村部に置くことは当然であった。

こうした中で、Airbnbは健全なツーリズムビジョンに沿って、金江村で民泊産業を導入することを発案した。2017年、中国事業の局面打開を求めているAirbnbは、民泊物件の集中地・桂林市陽朔県で市場調査をした時に、地元政府の貧困脱却に関する報告で金江村のことを知った。Airbnbは金江村を訪問して、村民による貧困脱却需要と村の活性化希望を理解した。Airbnbにより、ツーリズム産業の視点から見て、金江村は自然環境が良いし少数民族の民俗文化の維持も良好で、交通も便利（桂林市中心部から90キロ離れ、舗装道路が繋がっており高速道路と近接で、車で2.5時間の道程）で、農村部にある新たな観光目的地とされうる潜在力がある。それに、民泊仲介業者であるAirbnbは、民泊ビジネスを切り口に、金江村の資源を活かすプログラムを打ち上げ、政府と交渉して援助の実施にコンセンサスを得た。

### 3) 民泊新設による農家援助

2017年、Airbnbは社内の公共政策部門を中心に、金江村援助プログラムのチームを立ち上げ、プログラムの内容と実施方法を考案し、それからの2年間にわたって村を援助してきた。Airbnbは、金江村の貧困世帯の住宅2軒を民泊に改造して、村民による協働メカニズムを構築した。そして、民泊のマーケティングを自社資源で支えながら、村における民泊を中心としたツーリズム産業を育成している。援助の内容を以下4つの項目にまとめる。

第一に、資金を援助し民泊を新設させること。Airbnbは、ホテル設計業者D+Architectsからデザイナーを招き、無償で農家住宅に基づく民泊用施設をデザインさせた。そして、120万元（≒1,900万円）の経費を使い、地元の大工を雇用して、村にある築60年以上にもなる中国南方の山地特有の干欄式木造住宅2軒を、簡素かつ洗練されたデザインの宿泊施設に改造した。それに、多様な電器と安全設備を設置して、農家住宅を民泊旅館とリノベーションした。住宅の変容（表5-3）と営業情報（表5-4）は下記のようなものである。

表 5-3. 農家住宅のリノベーション内容とその後の様子（図含み）

工期	12 ヶ月（デザイン含め）
空間	室内に、階段を加えて二階空間を作って、遊休状態のルームをより一層効率的に利用した。室外に、地面と接する一階の空間（元は畜舎、農具置き場）を物置小屋に変えた
内装	塗替えと窓を新調したことで、明るい部屋に変えた。両開き窓から大幅なフィックス窓と両引き窓に改装した。外部の明るさを屋内に取り入れて、元々昼間も暗い屋内を明るくさせた。壁を白く塗り、装飾電気を付けて、部屋全体のトーンを明快にさせた
建材	木の壁に防音パネルと防音シートを張りめぐらせて装着した
ホテル設備	ホテル業の営業標準に沿って安全設備（火災警報器、粉末消火器、消防用防災セット、救急薬品など）を揃えた
生活器具	便器、お風呂、小型冷蔵庫などの設備を、農家に初めて装置させた



A 宅「晨曦」



B 宅「微風」



B 宅家主リャオさんが新居に



改造後 A 宅の外観



室内洋式施設：風呂＋シャワー＋便器＋エコキュート

出典：筆者作成，撮影

第二に、協働メカニズムを構築すること。Airbnb の提案で、村民 11 人が村民全体を代表して、会社勒垌（ラードン，以下 LD）を成立し、民泊の事業法人として経営を担当してきた。LD と村民全体が協議を通じて民泊の所有権，経営権，経営ポリシーなどの事項に合意を形成した（表 5-4）。権益の面，民泊施設の所有権は家主に属し，経営権は稼働からの 5 年間は LD に属する（その後は協議により決定する）。収益配当の面については，LD は売上高の 10% を家主へ支給し，90% を民泊の経営費用と村のツーリズム業拡充のための資金として利用する。また，予算に余裕があれば村民全体に均等に分配する。経営の面については，LD は高齢者・障害者家主の代わりに，一人当たり 2,500 元（≒40,000 円，当地の都市部のスタッフの平均月収と相当する）の月給で村民 6 人をスタッフ（マネージャー女性



3人、清掃員女性2人、電器修理員男性1人）として雇用して営業をさせる。それに、複数の世帯にゲスト向けの周辺サービス（表5-4）を提供させる。

第三に、民泊営業に必要となる基本的な知識と技能を教育すること。Airbnbは民泊管理業者Wadangwasheの専門家と、地元大学・桂林旅游学院の教師を村に派遣して、村民にツーリズム業に関する知識および技能についてレクチャーさせた（表5-4）。前者は、6ヶ月間の現場指導で、民泊マネージャーにホスピタリティ、コンピューターの使い方、マーケティング、外国語などのマネジメント技能を教えた。後者は、民泊、EC、周辺サービスのガイドブックを作成し、村民全体に配布して説明した。そして、民泊稼働以降、Airbnbが週1回にビデオミーティングを催し、民泊スタッフ、LD代表、村民代表と一緒に、経営について意見交換を促しながら助言をする。

表5-4. 民泊の営業情報と援助プログラムの取り組み（図含み）

名前	江辺（ジャンビェン、所在村落の名前）
始業	2018年11月
客室	6室、室名をシーナリーと名付けられた。A宅全体利用で4室あり（「竹海」、「稻香」、「晨曦」、「斜陽」）、B宅半部利用で2室ある（「微風」、「細雨」）
宿泊料金	ルームの面積より148～288元（2,400～4,600円）/泊/室、シーズンより変動
宿泊サービス	送迎、駐車場、お菓子とドリンク、朝食、地元情報、コミュニケーションなど、スタッフによって提供する
周辺サービス（有料）	食事、車送迎、観光案内、お土産と収穫体験（村で産出の羅漢果、筍、唐辛子、椎茸）など、客室にメニューで展示され、他の村民によって提供、値段は注文内容より異なる



協働メカニズム調印した村民



営業のトレーニング



ホストをマスコミに披露



宿泊付きの朝食：桂林米粉，ワッフル 食事注文メニュー  
出典：筆者作成，撮影



農家で村民との食事

第四に、始業初頭にマーケティング活動支援を提供すること。プロモーションの面については、民泊稼働からの3ヶ月間、自社のプラットフォームで民泊の所在地「龍脊」、観光スポット「龍脊棚田」が検索される場合に、Airbnbは結果ページの先頭に当該物件を固定掲示させた。また、民泊を最初から「スーパーホスト物件」と認定した。実際には、スーパーホストに関する認定条件がある。それは、直近の1年間に接客経験10回以上、満点5点の評価に得点平均値4.8以上、予約キャンセルなし、即時返答率90%以上。Airbnbのデータより、スーパーホスト物件が信用できる物件と見なされて予約の確率が増えるため、収入が普通ホストより20%に上回る。さらに、スーパーホストによる営業のおかげで、該社の民泊予約の全体件数が新型コロナのパンデミックの中（5月ないし6月）でも前年同期比が増えたとの発表もあった<sup>29)</sup>。

宣伝の面、Airbnbは自社のマスコミリソースで民泊を宣伝しつつある。始業式に、Airbnbは中国メディア大手数十社を呼び込み、鳴物入りで世論に民泊を紹介した。2019年2月、Airbnbは民泊ビジネスによる女性活躍推進についてレポートを披露し、民泊スタッフ女性3人が代表として記者会見で民泊を紹介した（表5-4）。6月、Airbnbの招待を受け、世界旅游連盟（WTA）が今年度のメンバーイベントを金江村で催し、国内外ツーリズム業者、中国政府観光部門、非営利団体およびメディアなどは村での民泊を体験し、チワン族の文化と風習に触れた。

#### 4）実施に対する考察

金江村での民泊新設は、所在地と地元住民であるホストに基づくローカルさを特徴にした。そしてその特徴を前提条件や準則として、Airbnbが立案・実施を貫いた。

金江村の所属地域の桂林市は、中国華南エリアの広西チワン族自治区の北部に位置し、秦の始皇帝の時代に霊渠（れいきょ）という運河が掘られたことを機に発展し始めて2,200年以上の歴史を経ている。桂林はカルスト地形で、市内全土のどこに居ても山の見える盆景の景観をとどめると言っても過言でない。漓江という川を中心とした地域が中国の南部に広く見られるカルスト地形の良好な代表例に当てはまるゆえに、2014年に開催された第38回世界遺産委員会に、漓江の桂林市範囲の一部沿岸域は自然遺産「中国南方カルスト」の一部として登録された。桂林は自然環境が優れている一方、歴史的にみて興味深い面がある。広西地方の行政中心とされて千年にわたり、近代中国の政治・文化の歴史の流れと繋がる人物や事件にも富んでいる。それに、1982年に北京、西安、南京など23の都市と一緒に、初版の「国家歴史文化名城」と中国政府に認定された。桂林には、中国観光部門に認められた「Aレベル標準」観光スポット<sup>30)</sup>が63か所あり、観光資源で市ごとに格付けられれば中国においては有数的な観光目的地といえる。

金江村は桂林の周辺にあったものの、観光都市である桂林より観光資源に欠けている。そして、同地域の世界重要農業遺産「龍勝棚田」の近所に位置したが、開発過剰の観光スポットの所在村と比べて、金江村は素朴で産業経営に未熟である。そのおかげで、ローカ

ルな少数民族の民俗と農家生活の雰囲気が残っていると考えられる。

Airbnb は中国の農村観光ブームから、農村部における宿泊業標準に従った宿泊施設に対する都市住民のニーズが増えることを見通した。Airbnb の中国市場リストには、農村部にある民泊物件が僅かな 22% である<sup>31)</sup>。そして、農村部にある物件全体を格付けすれば、ホテルのような宿泊業標準で施設・設備が揃って、隅々まで熱心にサービスを提供できるホストが同居する物件はわずかである。金江村の民泊は、自然環境のすぐれた農村部にあり、安全設備・生活家電が揃っていて、マネージャーと周辺サービス付きの民宿であるため、その消費動向に対応できる。

近所の村落が壮大な棚田景観を有することに対し、金江村は相対的に静かでプライバシーが守られている環境であり、チワン族民俗や農作業の体験に最適である。金江村民宿は、より多くの農家に民泊ビジネスへの参入を呼び込むことに寄与できる。また、ツーリズム産業の導入は、農村部にある新興目的地の建設として、観光スポットである龍勝棚田の延伸でもあり、当地のリゾート式観光資源の充実でもあると見なされる。

#### 5) 初期効果

以上 4 つの項目で、Airbnb は金江村に民泊中心のツーリズム業を育成している。LD により、2018 年 11 月から 2019 年 6 月までの 7 ヶ月間、宿泊の売上高は 4 万元 (≒62 万円)、70% のゲストは隣家で周辺サービスを消費した。おかげで、家主は収益配当を得て、スタッフが仕事で給料を稼げ、複数の村民が周辺サービスの提供で収入を増やした。

民泊の新設と営業によって、村に収益をもたらすことが実現された。これにより、村民による民泊ビジネスの経済性と民泊の権益配当についての疑惑は解消された。村民らは、接客技能教育の支援と、民泊によるモデル効果の励ましで、懸命に周辺サービスを提供することと、自ら民泊新設計画を打ち出すことなど、積極的に村における民泊中心のツーリズム業に対して積極的な姿勢を示している。同時に、Airbnb 自社も民泊リストが充実するなどの収益が得られた。

### (2) 地域振興の助成プログラム

Airbnb は 2018 年から、スペインのイグアラダ市に、健全なツーリズムビジョンを実践したことがある。ツーリズム産業をチャンスとして、民泊ビジネスを手段として、当該市の地域振興の実現に加勢しようと積極的な一役を買っていると言える。

#### 1) イグアラダ市紹介

イグアラダ (Igualada) 市は、地中海の北西岸、イベリア半島東北部のカタルーニャ (Cataluña) 海岸山脈の山地に位置する。カタルーニャ自治州バルセロナ (Barcelona) 県に属するアノヤ (L' anoya) コマルカ (comarca, 郡または広域区と相当する自治体) の市役所の所在地である。イグアラダ市は、面積 8.12 平方キロメートル、人口 4 万未満、国際

都市のバルセロナと 60 キロの道程で離れた小さなムニシピオ（municipio, 最小単位の基礎自治体、町村と相当）である。町の歴史は、1003 年までさかのぼる。18 世紀以来、皮革産業と織物産業は発達していたが、1920 年代以降に徐々に落潮してしまった。市の紹介によると、製紙を主要産業とされている<sup>32)</sup>。そして、2000 年代に入ってから、ワインの生産も起こってきた。

ツーリズム産業については、イグアラダ市の観光資源は豊富であるとは言えないが、歴史的な町でありながら大都市のバルセロナと隣接しているため、幾分か観光客の脚光を浴びている。ところが、ツーリズム業はまだ、当該市に経済的恵みを与えず、地域振興を促進することにも役立っていない。現在のイグアラダ市の失業率は、カタルーニャ州最高の 22% であり、構造的失業の状況に落ち込んでいると言わざるを得ない<sup>33, 34)</sup>。観光資源を活用して、経済と社会面にいくらか改善を求めたいところであるが、市は、万策尽きて手も足も出ない。

## 2) 制限されたツーリズム産業

イグアラダ市におけるツーリズム産業の発展は、広域の観光関連法規によりけん制された。イグアラダ市は、ツーリズム産業がいまだに未熟の状態にある。それなのに、当該市のツーリズム営業は所在のカタルーニャ地区が定めた観光関連法規に厳しく規制されている。

十河久恵など（2018）<sup>35)</sup>の調査研究によると、カタルーニャ州がバルセロナを主要な監理対象として規制を設計している。1992 年のバルセロナ五輪大会の開催を契機に、バルセロナをはじめとしたカタルーニャ地方へ殺到する外国人観光客が増加し始めたため、当該地域はツーリズム業を重要施策として位置づけた。その後の 20 年間にわたって、ツーリズム産業が脚光を浴びて順調に成長しつつある。しかしその中、急速に増えすぎた観光客が地域住民の生活に期待以外の副作用をもたらした。例えば、観光客のマナー違反などで地元住民へのプライバシー侵害や交通混雑などによる住民の日常生活への支障、事業者の再開発による自然環境の破壊や文化財の破損などが主要なマイナス効果と見なされた。そうした中で、2010 年代に入ってから、観光客と地元住民の軋轢が顕在化してきた。2013 年頃より、観光による弊害に関するマスコミ報道とともに反対デモなどが過熱してきた。こうした世論を踏まえて、当地の政府は観光による弊害を重大なものとし、2012 年に観光税の徴収を開始した。また 2015 年には「ホテル建設凍結」を公約に掲げた市長が当選し、宿泊施設の建設をコントロールする「観光用宿泊施設特別都市計画（PEUAT）」の実施と観光観測所の設立などの対応措置を打ち出した<sup>36)</sup>。イグアラダ市は当然ながら、それらの法規を受け入れた。それゆえに、当該地域において、ツーリズム産業がないわけではなく、長年にわたり盛り上がり欠けたままに放置されているようである。

一方、民泊システムが世界範囲に普及するとともに、民泊営業にまつわる近隣迷惑も顕著となってきた。イグアラダ市の場合もそうである。当該地域には、2002 年の観光事業

法律（『Ley de turismo de Cataluña』＝カタルーニャ観光事業法）から2012年の政令159号（『Decreto de establecimientos de alojamiento turístico y de viviendas de uso turístico』＝観光宿泊施設および観光使用住宅の政令）まで、ツーリズム業に関わる一連の規制・法規が制定・改正されている<sup>37)</sup>。規制により、イグアラダ市の民泊と相当する観光使用住宅（Vivienda de uso turístico）は必ずその全体で引き渡され、部屋ごとでの引渡しは許されない。現地の民泊には、ゲストとホストが同時に居住することができない。この点について、日本の民泊新法は民泊を、家主居住型と家主不在型に分別した。つまり、日本ではゲストはホストと同居しても法律に認められる。つまり、イグアラダ市では、大部分の市民は一軒家に住んでいるため、このような規制においては、家屋を利用して民泊を営営することはヤミ営業にしないとできないのである。

ここ数年、イグアラダ市には、市民から政府まで、ツーリズム産業により経済と地域社会の振興を図る傾向が強まっている。所属地域の法規にけん制された状況を踏まえて、当該市はツーリズム産業を地域振興の1つのチャンスと捉えれば、体系的な対策を考案しなければならない。とくに、マーケティングの面では、グローバルにビジネス展開している会社と提携することを欠いてはならない。そして、産業導入の面では、時流に適するツーリズム産業を育成することも必要となる。

### 3) Airbnb の一助

イグアラダ市の所在地カタルーニャ州には、半分以上のムニシピオに旅行客向けのホテルや旅館がなく、2017年時点の統計によれば、Airbnbによる民泊ビジネスは延べ150万ユーロ（≒1.8億円）の収益を生んだ。公私にも観光施設を新築したことがないのに、2018年に、Airbnbのプラットフォームを通して、イグアラダ市を訪問し消費したゲスト人数は33%の前年同期比があり、ホストの収入が倍増した<sup>38)</sup>。民泊ホストの起業が既存の観光資源を活用することと、Airbnbのプラットフォームによる民泊営業のマーケティングおよび需給両側の連結をより一層効かせる機能が、促進的な役割を果たしたと推測される。

このなりゆきの勢いに乗じて、2018年11月、Airbnbはイグアラダ市政府と合意を得た上に、当該市の皮革産業センターのAdoberia Bella オフィスに<sup>39)</sup>、「健全なデスティネーション実験室（The Healthy Destinations Lab.）」を設立し、当該市における観光開発事業への助成の幕を開けた（図5-3）。この参与も、健全なツーリズム実践のパイロットプロジェクトとして、Airbnb自社の事業においても意義深いと見なされる。

Airbnbのチームは、ツーリズム産業がまだ成熟に至らないイグアラダ市を、「一度に忘れられた観光目的地（Once forgotten destination）」として捉え、当該市の観光資源を持つことを認める上で、改善すれば伸びしろがあると判断した。そのためには、Airbnbがイグアラダ市において、ソーシャルビジネス商品（economic and societal good）を開発させる必要があるとAirbnbが発表した<sup>40)</sup>。それ以降の半年間において、Airbnbは現地調査を行ったり地元の多方面の人々と共同で解決策を考案したりしていた。



図 5-3. 助成プログラムの取り組み



実験室成立式典



広場にて市民動員行事



Airbnb と市の検討会議

出典：イグアラダ市の公式サイト <http://www.igualada.cat>



ワークショップ



セミナー



サミット

出典：Airbnb. (2020, February 4b). 17-21 頁

#### ① ワークショップ組立て

その中で重要なのは、ワークショップ (Co-creation Workshop) である。それは、複数の組織と個人を招き集めて、セミナーを開いたり、ブレインストーミングや議論をさせたりする勉強会に相当する体験型講座のことである。Airbnb は 2019 年 2 月から 5 月までの期間中に、イグアラダ市の商会、スポーツ・文化団体、自営業者・起業家、レストラン、不動産会社、商会、メディア、観光・環境分野の NGO 代表など、観光分野にまつわる多方面の人を動員して、実験室にワークショップを数回開催した (図 5-3)。

ワークショップは、必ず一定の任務と流れに従うと定められた。メンバー全員が揃って、コミュニケーションを取り合い、イグアラダ市にツーリズム産業の社会的位置づけや、各々ができることを主張することを表明する。互いに理解を深めてから、イグアラダ市の観光資源やビジネスの立案・実行方法を討論する。そして、各メンバーが、資源の確認 (understand) → チャンスの認証 (identify) → セグメンテーション (analyze) → 提案と立案 (optimize) という手順により、順々に発表した。それにより、ワークショップを通して、各方面が協議して商品開発をすることが可能となった。また、ワークショップのメンバーの中には、イグアラダ市および周辺のアノヤ地方に 7 種類の原産地呼称 (DO= Denominations of origin) 認定ワインが醸造されていることを知らない人もいた。地元における情報共有の機会にもなった。結果的に、各分野の代表とツーリズム業者間の交流促進を通して、総括的な協調性が高まった。

#### ② 教育とコンサルティング

Airbnb はワークショップの期間か否かにかかわらず、実験室の日常業務として、「営業

とマーケティングセミナー (Technology Seminar)」、 「先輩講習セミナー (From Igualada to the World Seminar。内容により意識)」などのセミナーを開催し、マーケティングとホスピタリティの理念と作法、外部環境、ガバナンス対応などプライベートトラベルの起業と営業のノウハウを広げた (図 5-3)。また、「政策研修 (Policy Lab)」というミーティングを開催し、公務員、研究者、地元の公正取引機構の CNMC と ACCO などを集めて、ホストと対話をさせた。これは、業界と行政の直接的なコミュニケーションに拍車をかけた。

コンサルティングとして、Airbnb は現地で調査を行い、自社で観測したインバウンドによる利用者データと合わせて分析をした。Airbnb は STP フレームワークに沿って、自社の専門家が策定したイグアラダ市のセグメンテーションを市政府とワークショップのメンバーに無料で提供した。Airbnb が観測したイグアラダ市を訪問した消費者の集団的特徴としては、40 代以上、家族連れ、静養で英気を養うことを目的としている、田園環境向き、静穏さと健康を好むなどが顕在する。さらに、Airbnb が市政府とワークショップのメンバーに、ツーリズム産業推進オフィスの成立、宣伝用ウェブサイトの制作、産業イノベーションをテーマとする円卓会議の制度を提唱した。

### ③ 集団ホストに育てるための市民動員

2019 年 1 月に、イグアラダ市中心の Plaça de Cal Font 広場に、Airbnb は仮設民泊を建てて、市民全体に向けて民泊および体験イベントからなるプライベートトラベルをテーマとする宣伝活動を行った (図 5-3)。自社事業の宣伝だけではなく、市民と協議する姿勢で、プライベートトラベルに対する意見を集める。また、市民をホストとして訪客誘致に関するマーケティング術も教えた。例えば、市民に対するアンケート調査には以下の項目がある。

- ▶ 来られた観光客にどのようにして、イグアラダを案内するつもりですか？
- ▶ もし、観光客がこのイグアラダを訪問しなかったら、何かミスし兼ねませんか？そして、近所のアノヤ地方の方はどうですか？
- ▶ イグアラダとアノヤならではの、いわゆるローカルな体験を問われれば、何と答えますか。我が家の根底にあることは何でしょうか？

以上のような一連の問答を通して、市民を思考させると同時に、市民の観光・民泊ビジネスに対する経験と意見、または特有の考え方や発想、知恵などを収集して、現地に基づく民泊営業のノウハウを形成することに役立ったといえる。市民に将来性のある観光目的地の住民であるという認識を喚起する上で、民泊ビジネスに対するより深い理解とできる限りの寛容を求めた。それにより、現地の観光資源面の特徴と情報をまとめながら、ホスト集団に限らず多くの市民に、民泊を受け入れてもらえれば地域へのメリットがあるというコンセンサスを共有させたり広げたりしていた。言い換えれば、Airbnb はイグアラダ市

を民泊と体験イベントを売りにする観光目的地にするとともに、ホストを含む市民たちを当該市の集団的ホストにさせようとしていることも明らかにした。

#### ④ 世界に発信

2019 年 5 月 9 日、Airbnb はイグアラダ市で、新興観光目的地サミット (The New Destination Summit) を開催した (図 5-3)。地元のホスト以外に、世界 30 か国の数十名の地方長官と観光部門の代表、WTTC や UNWTO など国際的観光機構の要員や報道陣を含め、計 300 人以上が出席した。Airbnb はイグアラダ市の観光資源と実験室の取り組みに重点を置いて、健全なツーリズムビジョンと民泊ビジネスを世界に発信した。

イグアラダ市にとって、現地から世界に向けて観光誘致する初めての経験となった。さらには、Airbnb はイグアラダ市における実験室の仕事を段階的に報告して、課題を見つけて改善に向かう姿勢をアピールしつつ、イグアラダ市を模範として、世界範囲に新興観光目的地の開拓・育成を引き続き推進する意欲を示した。

#### 4) 実施に対する考察

ここで、当該地の観光資源と対照して、Airbnb のコンサルティング案と取り組みを考察してみる。

##### ① ポジショニング策定

当該市の立地条件は大都市と近接しているところから見て悪くない (図 5-4)。しかし、これが訪客誘致にメリットをもたらす一方、デメリットにもなる。バルセロナ市から出発する旅行者は、自動車で 1 時間ほど、あるいは電車で 2 時間以内でバルセロナ市中心部に戻れる。アクセスの便が良く、旅行者は見学をしに来ても泊まる必要がなくなる。ゆえに、イグアラダ市におけるソーシャルビジネス商品は、民泊よりも体験イベントの方がより適切だと Airbnb は考案した。体験イベントの催しが、民泊新設と比べて異なるところは、体験イベントの企画者・実施者である。

それに、山地にある田園・ファームの景色と、純粋な農家・農業による体験を商品開発の 2 大中核的な価値として捉えるべきと強調した。地中海のビーチ風景とカタルーニャ海岸山脈の山地景観を明確に差別していくべきで、優先的にこれらの特徴を活かした商品開発をすべきと提唱した。そして、同地域のバルセロナ市と対照した。現代化な国際大都市に特有のコスモポリタニズム (cosmopolitanism, 世界市民主義) と差別して、イグアラダ市としての牧歌的な雰囲気을当該市のポジショニングにされるべきと提案した。

民俗の面では、まずは、スペインの象徴である闘牛と並べられる「人間の塔 (カステイス, Castells)」という組体操を例として挙げる (図 5-4)。人間の塔は、結束、団結と努力などカタルーニャ人の民俗的特質を表現することで、当該地方と民族の象徴の 1 つとされている。2010 年にユネスコ無形文化遺産に収録された。また、カタルーニャ人のアイデン



ティティを表すサルダーナ（sardana）という民俗舞踊も挙げるべきである（図 5-4）。サルダーナは大勢の男女が交互になって手を高く上げて繋ぎ、輪になって独特なステップを踏んで踊り、カタルーニャ人の精神の象徴という意味が込められている。ところが、これはイグアラダ市に限ったものではない。Airbnb のチームは、「人間の塔」という組体操などが体験イベント商品に起用する価値を見出した。

## ② 観光資源の活用状況

「一度は忘れられた観光目的地」が語った意味のように、イグアラダ市は従来から、伝統的な観光目的地として、旅行客を受け入れているわけではない。インターネット上における当該市に関する観光案内の情報と記事などのコンテンツは確かに多くない。イグアラダ市の観光資源を数えれば、豊富とは言えないが、2つの行事と建築物の2か所を紹介すべきと思う。

図 5-4. イグアラダ市の立地と観光資源



立地

人間の塔

サルダーナ

出典：左-Google Map, 中-<http://ryoko.ne.jp>, 右-<https://www.barcelonaconnect.com>



熱気球フェスティバル

REC.0 実験市場

出典：<https://www.ebf.cat>

<https://www.rec0.com>



名家作品の墓地公園

イグアラダ皮革博物館

DO カタルーニャワイン

出典：左-<http://blog.archiphoto.info>, 中-[www.museupelligualada.cat](http://www.museupelligualada.cat), 右-[www.lidl.de](http://www.lidl.de)

1 つ目の行事は、1997 年に登場した年に一度の恒例行事のヨーロッパ最大級の熱気球フェスティバル (European Balloon Festival) である (図 5-4)。このイグアラダ市ベースの数日間の祭りは、毎年 7 月の最初の 2 週間にオープンする。毎回 50 機以上の熱気球が競走するスポーツ競技会でもあり、関連商品の展示、交流活動、熱気球による飛行体験など愛好家の研修会またはリクリエーション活動でもある。最大観客動員数は 2 万 5 千人の規模があったという。もう 1 つの行事はリテールの祭りである。REC.0 実験市場 (REC.0 Experimental Stores) は、郊外の REC という工業地域に位置する工場跡地で開設されたフリーマーケットとカフェ、スナックストリート、デザイナー・アーティストのスタジオからなる歩行者天国の区域で開かれる祭りである。同じ名前の行事は年に 2 回開催される予定で、4 日間の期間に各種手作りのものとファッションの展示、限定キャンペーンを中心としたショッピング祭りである (図 5-4)。2009 年にはじめて開催されて以降、REC.0 実験市場はすでに、バルセロナを含めたカタルーニャ州においては知名度のあるしきたりの行事の 1 つとなって定着した<sup>41)</sup>。

また、10 年以上にわたって旅行記を書き記している投稿者 Cruasan は、有名なスペイン人建築家の Enric Miralles Moya (1955 年—2000 年) がデザインした墓地公園「Igalada Cemetery」を紹介した<sup>42)</sup>。墓地では、個々の霊位は傾斜のある壁に並べられていて、壁も不規則に並んでいる様子が見られる (図 5-4)。デザインにおける見学価値があるので特別な観光スポットとして考えてもよい。また、イグアラダ皮革博物館 (Museu de la Pell d'Igalada) では、かつて繁栄していた当地の皮革工業の歴史を振り返ることができる (図 5-4)。

民泊サービスのセグメントでは、熱気球飛行と手作り工房の体験が人気が高い。特に、2 つの行事が定期的に開催されるのに対して、これを機に体験イベントをホスティングする営業はまだ見られない。そして、市内でのアーキテクチャ見学、近代化産業遺産訪問などの体験企画を作るなら、活用の試みとも見なすことができる。しかし、Airbnb の実験に、これらテーマの体験イベントはいまだに見つけれない。

さらには、イグアラダ市は、2000 年代から「DO カタルーニャ」というワインの生産地域の 1 つとなった。当該市は、スペインにおける原産地呼称 (DO=Denominations of origin) 認定ワイン産地の「DO パナデス (Penedès)」地区に位置する。DO パナデス地区は、非発泡性ワインの「スティルワイン (still wine)」とスペイン特有の発泡性ワイン「DO カバ (cava, またはカヴァ)」の生産による長い歴史を誇る。とくに、DO カバの生産地はパナデス地区を中心とされつつある。1999 年に、当該地域の特有な製法と品質保証の手法が開発されて、当該地域ならではのワインが生産できた<sup>43)</sup>。2001 年に、ワイン生産大手トーレス社 (スペイン) の申請により「DO カタルーニャ (Cataluña)」という認定ワインの基準が定着した。該当する商品は図 5-4 に示す。それにより、DO パナデス地区の 9 つ長い歴史を持つ既存 DO 生産地域に加え、それまでいずれの DO 認定ワイン産地にも属していなかったイグアラダ市と周辺のアノヤ地方を含め始めた<sup>44)</sup>。それから、DO カタルーニャ商品の生産向けのブド

ウ栽培や醸造に関するワイン産業が導入され始めた。

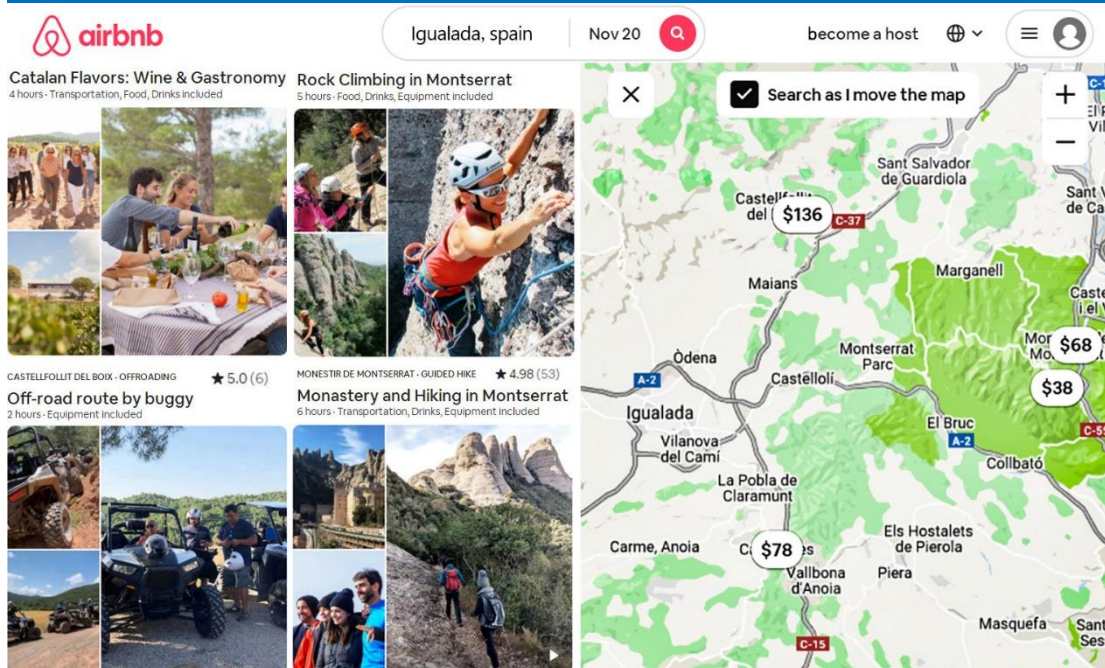
ワインの生産が導入された以上、ツーリズム産業に参加できる選択肢が増える。Airbnb のリストに、「カタルーニャン美酒と美食」という体験イベントがあり、今の時点で、88 件の利用件数でイグアラダ市に催される 4 件の体験イベントの中では最多である。

## 5) 初期効果

Airbnb の実験は、イグアラダ市にとって地域振興の一助となったという。Airbnb は、ワークショップを組み立て、教育やコンサルティング提供で当該市の観光産業の育成や民泊産業の導入をサポートし、市民を集団ホストとして動員することと国際サミットを主催することまでの、一連のポジティブな取り組みは、健全なツーリズムへのアプローチに当てはまる。初期効果から見て、Airbnb の介入により、イグアラダ市に、民泊 4 軒と体験イベント 4 件（表 5-5）の取扱いがある。アノヤ地方を加えれば、民泊 87 軒と体験イベント 5 件が Airbnb のリストに見つかった（2020 年 10 月時点）。

表 5-5. Airbnb リスト中のイグアラダ市の体験イベント（図含み）

体験イベント	内容	値段ドル/人
カタルーニャン美酒と美食満喫 Catalan Flavors: Wine & Gastronomy	4 時間、車送迎、食事・ドリンク付き	76 (≒8,000 円)
モンセラットにロッククライミング Rock Climbing in Montserrat	5 時間、設備・道具完備、食事・ドリンク付き	66 (≒7,000 円)
モンセラットにハイキングと修道院見学 Monastery and Hiking in Montserrat	6 時間、車送迎、設備・道具完備、ドリンク付き	36 (≒3,800 円)
オフロードバイク（バギー車）で走る Off-road route by buggy	2 時間、設備・道具完備	132 (≒13,800 円)



出典：Airbnb により、筆者作成

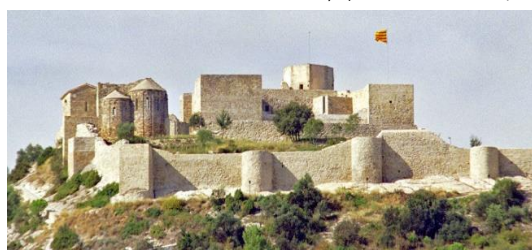


Airbnb が 2020 年 4 月に、初期効果を大まかに披露した。2019 年度に、旅行者は Airbnb のプラットフォームを通して、イグアラダ市およびアノヤ地方の 35 か所ムニシピオの中の 16 か所に訪問・消費をした。また、当該地方におけるゲスト訪問数は前年同期比で 50% の増加があり、当該地方から出発して他の都市や地区にツアーをした地元住民は 71% とこちらも増加したことが分かった<sup>45)</sup>。

以上の状況から見て、できるだけ多くの民泊営業を引き立てて地域振興に実質的に進めるまで、やはり時間がかかる。イグアラダ市政府の 2020 年 1 月に発表したニュースによると<sup>46)</sup>、当該地域にある Airbnb にリストアップされている民泊グループの中には、80% のホストが利用者評価システムに「五つ星（最高ランク）」を獲得・維持している。ホスピタリティが行き届いた民泊営業と好評を博しているホストの比率が、顕著に高い。ゆえに、当該地域における民泊サービスの品質が高いと推測される。そして 52% のホストは女性である。民泊による地域の就職状況への貢献は著しい。Airbnb は、イグアラダ市を新たなトレンドに乗る新興観光目的地の国際的示範（city of international reference in new tourism trends）に位置付けた<sup>47)</sup>。経験を広げるつもりがある。

ここで補充したいのは、企画を広域へ拡張することの見逃しである。体験イベントの活動ルートをアノヤ地方へ延伸することが、商品の魅力や経験価値に加点すると推測される。なぜかという、イグアラダ市を囲んだアノヤ地方には、計 43 か所の中世キャッスルの跡地が残っている（図 5-5）<sup>48)</sup>。これら観光資源はイグアラダ市にあったのと比べて、もともと観光スポットとしての価値が高いと思われる。2018 年 7 月、アノヤ政府はバルセロナ政府と連携して、地方内のキャッスル、滝など 24 か所観光スポットを選んで観光ルートを計画し、観光客向けの「Anoia, terra de castells（キャッスルの国、アノヤ）」というスマホアプリを開発した<sup>49)</sup>。

図 5-5. アノヤ地方のキャッスル跡地



El Castell de Claramunt



La Tossa de Montbui

出典：左と中-<http://www.anoiaturisme.cat>，右-<http://infoanoia.cat>

旅行者は 1 か所に限らず周辺の美景絶景や歴史的建造物など、観光に価値のあるスポットを満喫し尽くす心構えを持っている。そして、Airbnb は企業として、イグアラダ市の立場に立って地域振興を促すための取り組みは、行政所定による 1 市の範囲に囲まれるわけもない。Airbnb、あるいは地元のホストは、アノヤ地方の観光資源を見逃したことをいうより、キャッスルが民泊施設とされれば魅力がより一層高まる。もし、中心地のイグアラダ市と周辺地域のアノヤ地方を繋げることができれば、すなわち広域に宿泊・イグアラダ市に体験イベントの企画で誘客すれば、民泊産業の経験価値を固めることができる。ある



いは、キャッスルと山をテーマとした体験イベント商品をもっと開発できたら、より広い地域の振興にも役割を遂げることになる。

#### 5－4 民泊産業の共通価値創出

前述のように、Airbnbはここ数年、健全なツーリズムビジョンに一貫して積極的に取り組んでいる。その理由、つまりその根底にある動機は企業の持続的な成長、そして成長による収益の安定化および長期化である。いくら研磨されても、この答は正確たりうるだろう。それはそうとして、Airbnbが健全なツーリズムを実践するなかで、色々な施策や作法は目標に沿って実施されているか、Airbnbおよび民泊産業をビジョン実現の道へ導けるか、設計通りに効果を出せるか、どこまで辿り着けるかを、きちんと検討すべきである。

##### (1) 共通価値創出の理論

共通価値の創造 (Creating Shared Value=CSV) 理論は、マイケルE・ポーター (Michael E. Porter) が提起した事業戦略に関する理論である。ポーターら (2006) <sup>50)</sup> が、従来の単純なフィランソロピーを中心とする CSR (Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任) 活動は、企業の本業かつ収益と緊密に関らないので、「受動的 CSR」であると指摘した。企業は「受動的 CSR」という枠組みを超えて、「戦略的 CSR (Strategic CSR)」活動に取り組むべきであるとポーターらが提唱した。それは、戦略で社会的な課題を事業機会として捉え、自社のケイパビリティをテコにして取り組むならば、社会の進歩を促すとともに、企業の競争優位を獲得することができるからである。

そして、従来の CSR と明確な区別がある (表 5-6) ことと、CSV 戦略の中核と方向性を明示するために、ポーターら (2011) <sup>51)</sup> は戦略的 CSR を CSV に改称した。したがって、共通価値の概念もさらに一步明確にされた。ポーターらによれば、共通価値は「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」である。このような共通価値を創出する事業こそが、企業発展の戦略と捉えるべきである。

表 5-6. CSR と CSV の相違

CSR	CSV
価値は「善行」	価値はコスト, 比較した経済的便益, 社会的便益
シチズンシップ, フィランソロピー, 持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出
任意, あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
テーマは外部の報告書と個人嗜好によって決定	テーマは企業ごとに異なり, 内発的である
企業の業績や CSR 予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する

出典: Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). 11 頁

この対比では、CSR（せめて大部分のCSR）は企業の外部のみに対する善行と見られ、内部にとっては経営の「コスト」にはかならない。ゆえに、CSRは常に受動的な行動として取り扱われている。これに対して、CSVは企業が社会の多方面と共同で価値を創出する行動（業務または事業）である。CSVならではの価値は、企業の内外にも有益で、生存と競争に不可欠な営利の源泉と成りうる。そのために、企業が内発的に試行・推進していく可能性が高い。CSVはCSRから脱胎した戦略であり、より長期的・潜在的なシナジー効果を期待できる。それゆえに、企業の事業伸展、特にガバナンスによるけん制や社会受容程度に敏感な産業または成長の転換期に立つ企業に対して、マーケティング、事業の改善進路、多角化の方向、スタートアップ分野の選択などに役立つと考えられる。

CSV戦略に沿う事業は、企業の業務展開と社会的課題の解決に関わる活動の執行を同時に実現させ、企業と社会の両方に共通している価値を生み出すビジネスを意味する。Pfitzerら（2013）<sup>52)</sup>が数例を挙げている。例えば、ネスレ（NESTLÉ）は、安価な微量栄養素強化香辛料を提供することで、インドなどの数百万に及ぶ栄養不良世帯を援助した。この香辛料は利益の出る急成長事業となった。また、インテル（INTEL）は1,000万人以上の教師にテクノロジーの利用法を訓練して教育成果を改善し、教育を採算の取れる事業にした。ほかに、マイクロソフト（MICROSOFT）など製販大手企業、アリババ（ALIBABA）などEC大手企業も共通価値の創造を実践している。かつ、年商が小規模の個人営業には、共通価値を創出しようと努めながらどんどん成長してきた例もいろいろある。CSV理論により、企業ごとの経営情態・マーケティング行動の性格・動機・将来性を判断したり推測したりすることができる。同時に、産業レベルに共通している取り組み、あるいは業界プレイヤー全体の行動と対照して定性的に分析することも有効かつ適切と考えられる。

CSV理論によるAirbnbに対する検討は、要するに、該社が民泊産業を展開することにしたがって、会社利益と社会的便益を両立するかどうか、そしてどのようにして共同で共通価値を持続的に創出できるかを問題にする。そして、CSV理論による検討には定着した方法がまだないので、筆者がこのプロセスで検証しようと考えている。第一歩は、先立って考察された産業・企業の社会との関係性（本章の第1部分で提起された）により、企業のCSV戦略の内発的動機づけとその設計のロジックを還元してみる。第二歩は、企業の事業展開（本章の第2第3部分で考察された）による多方受益の効果を統括する。第三歩は、企業の行動をCSVで検証する際に、CSVの達成方法と執行指針（コレクティブ・インパクト）を重ねて検討する。

## （2）健全なツーリズムのCSV検討

まずは、健全なツーリズムビジョンのロジックを解析してみる。Airbnbの内発的動機づけや、有効となるために設計した原理原則を明瞭にさせてから、CSV理論により検討を始める。

### 1) ビジョンの起点確認

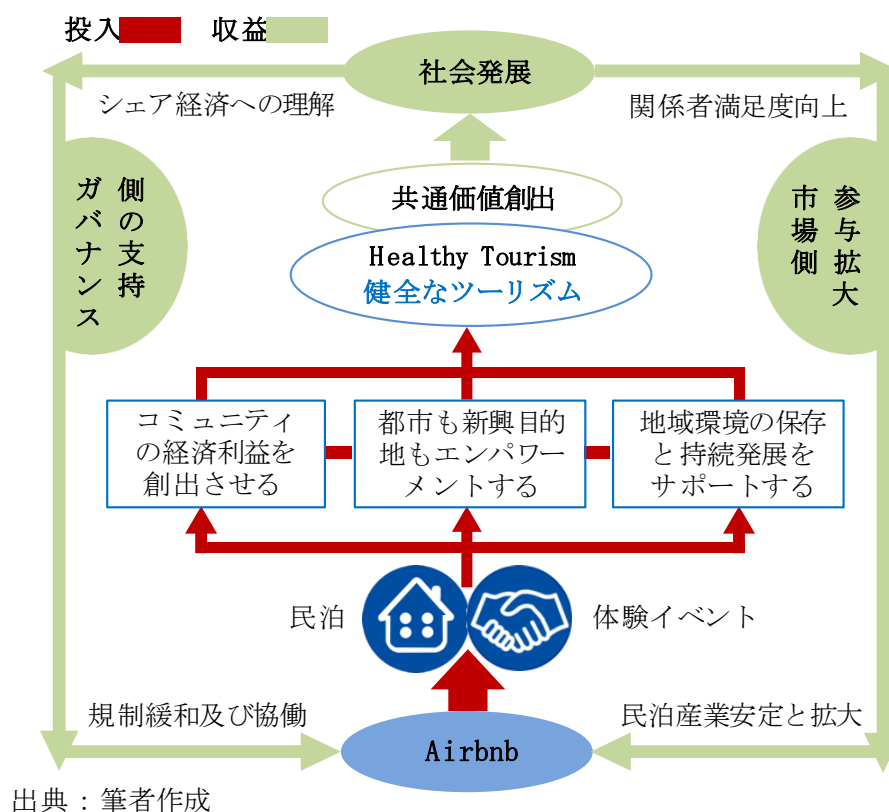
Airbnb が引き立てている健全なツーリズムビジョンは、字面としてはコミュニティ、地域社会、環境、すなわち社会のより良い在り方を目標にしている。にもかかわらず、Airbnb が利益追求をこのビジョンの最終目的とすることは、企業としての使命である。それは疑いようがない。

CSR はあくまでも、企業にとって社会的に存在する上での果たすべき責任に相当する。そしてその責任は、いくら善行の名目を負っていても、営業実績に実質的な影響を及ぼさない可能性が高い。ゆえに、この起点で CSR を訴えれば、利益の最大化に意味をなさない。もちろん、その中に、コンプライアンス（法令遵守）が事業基盤を固めるために、資格の取得と維持を遂げることに役に立つといえる。おおよそすべての企業がそうしなければならないし、そうしなければ成長が難航し兼ねない。

ところが、民泊営業および Airbnb は破壊的イノベーションに当てはまった以上、後者にとって、コンプライアンスの意義は生まれつき薄い。Airbnb は、必ず社会とのトレードオフ関係のスパイラルから脱出して、社会的責任を果たしながら、自社の健全かつ持続的成長の基盤を固める。その基盤は、単純に商品リストや年商規模の拡大にとどまるだけではなく、社会の理解から支持までからなる寛容的なビジネス環境にも依存する。そして、同時に勝ち取ることができてこそ、企業は市場競争やダイナミックな環境に向けても慌てて取り乱すことはない。特に、スタートアップ企業はそうである。

事業の根底から社会と融合してこそ、同業界の先発優位に立っているやり手、手腕家のようなライバルの抵抗を突破して、相対的に優位な市場地位を確立し事業の安定や持続的な成長が見込めるようになる。これまでのしきたりが、健全なツーリズムビジョンが成り立つ要因であり、Airbnb および民泊産業に対する存在意義である。この視点から見て、健全なツーリズムビジョンは、起点から Airbnb と社会を両立させるエッセンスが確かにある。CSV の道筋と合致することも分かった。CSV ビジョンと見なされる。Airbnb の共通価値創出のロジックあるいは収益転換モデルを、図 5-6 の様に描いてみる。

図 5-6. Airbnb の健全なツーリズムビジョンにおける収益転換イメージ図



この収益転換モデルから見て、Airbnb は2大商品カテゴリーで稼ぎ、3つのミッションで社会の課題からビジネスチャンスをつえながら社会の改善と発展に貢献する。その貢献により、ガバナンス側から民泊産業への支持と市場側の参与拡大を受け取り、かくして持続的成長が実現する。論理的に、このロジックの流れに沿って取り組むことができれば、Airbnb は共通価値創出により民泊産業を健全かつ持続的な成長へ導くことは期待できる。このビジョンが描いた好循環のモデルにより、収益転換が有効となる条件については、実施面の取り組み方や成果を CSV 理論で分析し判断することが必要である。

## 2) ビジョン実践の効果統括

このビジョンの3つのミッションに従って、Airbnb は民泊産業を多国籍市場に推し進めている状態であることが分かった。それゆえ、パイロットプロジェクトの2例を中心として、一連の実施過程を振り返り、肝心の施策や取り組み方を抽出して、CSV 理論の方法論を用いて定性的に評価する次第である。

### ① 農家援助プログラムの効果統括

まず、前述した内容を基に金江村の事例を分析してみる。その農家援助のプログラムには、主に▽資金援助で民泊新設、▽協働メカニズム構築の支援、▽メンタリングで技能教育、▽始業初頭にマーケティング活動支援という4つの取り組みが目標達成に一役果たし

た。いずれの行動によっても、Airbnb 自社を含めて貧困世帯、地域コミュニティなどの複  
数方面に一定の影響を与えた。それらの影響は、基本的にポジティブな経済的または社会  
的な利益からなった。以下、プログラム各項目による多方面への同時・共同によって生じ  
た収益と効果を表 5-7 にまとめる。

表 5-7. 農家援助プログラム各項目による多方への同時・共同収益

項目 対象	民泊新設	協働メカニズム構築	技能教育	経営支援
Airbnb	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスト充実</li> <li>・仲介料増</li> <li>・対貧困人口援助</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・援助効果拡大</li> <li>・対村民援助</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プログラム順調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・援助効果拡大</li> <li>・マーケティング</li> <li>・良き企業市民</li> </ul>
貧困 世帯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改造で生活便利</li> <li>・宅を資産に活用</li> <li>・収入で貧困脱却</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業確保</li> <li>・民泊生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働技能習得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民泊マーケティング</li> <li>・生産性向上</li> </ul>
他の 村民	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタッフが給料で収入増</li> <li>・設計図面共有</li> <li>・起業モデル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自営業参入</li> <li>・周辺サービス提供で収入増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働技能習得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ツーリズム好調で収入増</li> </ul>
地域コ ミュニ ティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貧困人口減</li> <li>・労働機会増</li> <li>・ツーリズム導入</li> <li>・収入源泉の1つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多方協調と融合</li> <li>・社会構造革新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生涯教育の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ツーリズム好調</li> <li>・地域マーケティング</li> <li>・民俗を活かす</li> </ul>
政府	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貧困撲滅計画達成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域活性化活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生涯教育の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業導入</li> <li>・地域活性化</li> </ul>

出所：筆者作成

表 5-7 では、ビジョン実践のプログラムによる主な取り組みが横軸に並び、収益をもた  
らした主な対象 5 つが縦軸にリストアップされた。そのうち、画期的な施策は Airbnb が出  
資して民泊を新設することであった。確実な投入で、宿泊施設を建設し営業させるととも  
に村をあらためて産業整備させることも実現した。収益対象の中で、貧困世帯の利益が一  
番大きい。旧家屋の改造により、家主は営業宿泊施設を入手したほか、家具・家電の更新  
により生活も改善されている。要するに、収入源泉を得て、経済的な利益を確実にもたら  
した。援助の実施者 Airbnb も、民泊新設を機に、リスト充実が実現して、協働メカニズム  
構築・メンタリング・マーケティング活動支援などの取り組みにより収益性を固めた。し  
たがって、Airbnb は本業の民泊ビジネスを促進しながら、金江村の貧困脱却ないし農村部  
活性化など社会的問題の解決に一定の貢献を果たしたと言える。すなわち、この民泊中心  
のツーリズム産業の導入は、村の貧困世帯農家を含む多方面に経済利益とポジティブな影  
響を同時に生み出したと推察される。

## ② 地域振興助成プログラムの効果統括

次に、イグアラダ市の地域振興助成によって生じた効果を統括する。Airbnb が民泊産業に基づいて、イグアラダ市のツーリズム産業を活性化させる取り組みは、▽ワークショップ組立て、▽教育とコンサルティング提供、▽集団ホストのための市民動員、▽世界に発信という4項目にまとめた。先に分析したのと同様に、表 5-8 でそれぞれの項目の多方面の対象に与えた影響をまとめる。

表 5-8. 地域振興助成プログラム各項目による多方への同時・共同収益

項目 対象	ワークショップ 組立て	コンサルティング と教育提供	集団ホストため の市民動員	世界に発信
Airbnb	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスト充実</li> <li>・仲介料増</li> <li>・サプライチェーン最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・助成効果確保と拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プログラム順調</li> <li>・助成効果確保と拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・助成効果確保と拡大</li> <li>・マーケティング</li> <li>・良き企業市民</li> </ul>
地元 ホスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業基盤強化</li> <li>・商機のシェア</li> <li>・産業間の新連携誘発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業確保</li> <li>・民泊生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業基盤強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民泊マーケティング</li> <li>・生産性向上</li> </ul>
他の 営業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・起業モデル</li> <li>・商機シェア</li> <li>・産業間の新連携誘発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自営業参入</li> <li>・周辺サービス提供で収入増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商機誘発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ツーリズム好調で収入増</li> </ul>
市民	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働機会増</li> <li>・ツーリズム導入</li> <li>・収入源泉の1つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働技能習得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新潮流理解</li> <li>・自営業参与機会</li> <li>・官民対話、連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対外交流による自信感形成</li> </ul>
地域 コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域活性化活動</li> <li>・産業基盤強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業導入</li> <li>・生涯教育の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会融合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知名度アップ</li> <li>・地域活性化</li> </ul>
政府	<ul style="list-style-type: none"> <li>・官民対話、連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地政管理促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会融合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業導入</li> <li>・地域活性化</li> </ul>

出所：筆者作成

イグアラダ市の地域振興助成プログラムは、前例の農家援助プログラムと比べて、内容面と対象について幾つか異なる点がある。Airbnb は、特定の世帯ではなく市域の民泊ホスト集団や市民全体を対象にした。それは、プログラムの任務設定が異なったというより、プログラム所在地の需要と実施背景が異なっていたことが原因である。

施策のハイライトを選べば、ワークショップ組立てと市民動員が当たる。この2つの項目の実施効果は、イグアラダ市が新興観光目的地として成りうるかどうかの要件である。ワークショップ組立ては、金江村に協働メカニズムを構築した際と近似したプロセスで行われたが、効果のレベルが全く違う。金江村は産業がなかったもので、Airbnb は1つの営業

施設（民泊）と複数のスタッフ（村民）を1つの会社（LD社）に統括させた。それは、共同で経営・各々が各々の職責を果たす・リストと収益をシェアすること。その村と村民に対しては、初めての経験であった。イグアラダ市のワークショップは、元々産業基盤が揃った社会における産業従事者や各分野の自営業者の間を連携させることであった。ワークショップのメンバーらが、互いに商機をシェアしたり起業モデルや経営経験について情報交換したりして、産業間の新連携を誘発した。これは地域活性化および振興の内的要求に応える活動に当てはまる。それに、市民動員活動も画期的な施策と見なしている。市民と交流・協議して、民泊産業の導入やメリットを前もって説明し、産業参入していない市民をも集団ホストとして、ホスピタリティの認識を喚起した。市民動員は疑念を払拭する了解書のような効果を果たした。一言添えておくと、これは前述した奈良にある Airbnb が導入した吉野杉の家という民泊営業に参加している 31 人のコミュニティホストとは意味がやや違う。イグアラダ市の場合は、動員の対象は不特定多数の市民であり、特定の目的対象（具体的な民泊あるいは体験イベント営業）がない。

収益対象には、地元のホストと他分野の営業者が主要な受益者となった。なぜなら、元々ホスティングしているホストは、全市各産業界から民泊営業に対する理解とサポートを新たにもたらした。他分野の営業者もそれを切り口と捉え、体験イベントのサプライヤーまたは民泊営業で民泊産業に新規参入することができた。既存のホストが、サポートを得ながら模範として新規参入のホストを誘致する。かくして、ツーリズム産業のサービス品質や収益性が一定程度向上した。

総括的に見た結果、健全なツーリズムビジョンの実践において、2つのパイロットプロジェクトが計画通りに終了した。初期効果から見てポジティブな成果も現れた。

### 3) 健全なツーリズムの実践の CSV 検証

#### ① 達成方法による検証

2例の中で、Airbnbの行動により同時・共同で生産した収益は、Airbnbとプログラム実施地域社会の両方を利することが明らかになった。すなわち、初期効果から見て、会社利益と社会的便益が両立するCSVとしての条件を満たした。健全なツーリズムビジョン実践の中で、これ以外の例はいずれも、Airbnbが社会的需要と課題を切り口として、民泊産業を導入・促進して、民泊ならではの方法によりその地域の発展に寄与している。そうしながら、Airbnbは民泊産業の産業基盤を固めると同時に、市場浸透や市場開発を遂げて会社利益を向上しつつあり、1例ずつ事業の持続的成長へアプローチしていく見込みである。

次に、Airbnbは共通価値をどの程度に創出しているか、または持続的に創出できるかについてCSVの方法論で対照分析する。ポーターら（2011）<sup>53）</sup>は、共通価値の創出は3つの方法に従うことを指摘した。この方法は、Airbnbの健全なツーリズムビジョンの実践がCSV行動に該当することの判別、および有効性評価に役立つ。



- ▶ 商品と市場を見直す  
(Reconceiving products and markets)
- ▶ バリューチェーンの生産性を再定義する  
(Redefining productivity in the Value chain)
- ▶ 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターを作る  
(Enabling local cluster development)

そして、定性的な評価であるため、主観的な性格を持つ現象的意識をできるだけ抑えて適切に検討する必要がある。そのためには、理論筋の要項ごとにランク付けで現象を考察・判別したり各要項を比較したりすることがより科学的と考える。この設計に沿って、前に分析したビジョン実践の各要項や施策と CSV 戦略の道筋との関係の正負、共通価値創出の効果との一致度の状況・度合いを 4 つランクに分ける。それに、CSV の達成方法と執行指針で、民泊産業の性格・効果と Airbnb の実践を対照して評価する。可視化で簡明に対照分析を行うように、1 つの状況・程度ごとに 1 つの記号でその関係性および程度を表している。4 つの状況と対応する 4 つの記号の内包するものを以下のように設定している。

- × = マイナス関連、道筋・効果と対立。或は相応しい行動がなくて効用が極めて低い
- △ = 両面的、ある条件・限界によると正負が反転する
- = 正面的、積極的、効用中等。或は一致な行動があるが、内発的ではない
- ◎ = 正面的、関連緊密、高度一致。業者の行動が積極的、効率的、促進的効用

したがって、上述した考えの筋道と方法で、Airbnb は民泊市場での現行の取り組み、つまり、パイロットプロジェクトによる行動だけではなく、健全なツーリズムビジョンにしたがう全般的な取り組みを採用して検討を行う（表 5-9）。

表 5-9. CSV 達成方法と Airbnb の健全なツーリズム実践の対照

CSV の達成方法	Airbnb の健全なツーリズム実践の施策と行動	判別
商品と市場を見直す	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 村民同居，経験価値豊富な農家民宿新設で貧困農家援助</li> <li>・ 体験イベント商品誘発や大都市との差別化で地域振興助成</li> <li>・ 無形文化財や動物の保護で体験イベント開発</li> </ul>	一致 ◎
バリューチェーンの生産性を再定義する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地元住民によるローカルかつ個性的なホスティング提唱</li> <li>・ グローバルに連携でイニシアティブ発揮により各市場社会の理解と寛容を取得</li> <li>・ ホスト・スクール，技能教育，メンタリング，コンサルティングで経営支援</li> </ul>	○
企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターを作る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ワークショップ組立で地元産業間の連携を誘発</li> <li>・ 協働メカニズム構築で地元民泊営業の成長を促進</li> <li>・ 産業横断型の業界協働で民泊営業サポート</li> </ul>	○

出典：筆者作成

「商品と市場を見直す」には、「◎」記号を付けた。この項目の行動では、Airbnbが市場需要の対応と地域的な社会課題の解決という2つの筋を沿って行っている。中国においては、農村観光ブームに乗じて、金江村の新設民泊を村民と同居・少数民族民俗による経験価値を重んじる農家民宿にポジショニングした。スペインにおいては、Airbnbは1市の立地条件に立ち、法規の境界と産業基盤の実状を積み重ねて、当該市のツーリズム産業を近接の大都市と差別化させて引き立てた。そして、地元住民に体験イベントを主軸に商品開発を促し、地域振興に一助となった。また、体験イベント商品を推し進めるために、社会課題となった無形文化財や動物の保護をテーマにしたパイロットプロジェクトを複数の市場に次々と打ち出した。これら取り組みは、Airbnbが自発かつ積極的に発案・実施したことであり、効果も企業と地域社会の両方を利することであった。以上の理由で、共通価値の創出に必要な条件の内包との一致度が高いと判断する。

「バリューチェーンの生産性を再定義する」の項に「○」記号を付けた。バリューチェーンの生産性を向上することは従来、企業の利益追求に欠かせない。Airbnbは経験価値を民泊サービスの競争優位性として重要視しながら、地元住民によるローカルかつ個性的なホスティングを奨励している。これは商品開発やマーケティングの面においては、産業界の羅針盤となる。また、市場浸透・開発に先立ち、各国市場へのコンプライアンスの補足として、非営利団体や研究機構と連携して女性創業や未開発地域のツーリズム産業を支援した。それにより、シェアリングビジネスならではの「正真正銘」のブランドイメージを向上させながら、各市場のガバナンス側や世論から多くの理解と寛容を得た。さらには、教育、メンタリング、コンサルティングで民泊営業を支援する。それは、主にホスピタリティ導入による民泊サービスの品質の管理・向上を目的とするものである。また、経営支援でできるだけ一部だけでも民泊営業を安定化させて、経済的利益を持続的に創出させることである。もちろん、労働技能の教育は、産業労働者や雇用の創出に寄与することで、産業基盤を強化する一良策となるに違いない。以上の分析によればCSVの道筋にじゅうぶん相応しいものの、「◎」は付けていない。理由は、それらの実践の波及効果が未だに普及していないからである。厳しく言うと、有限のパイロットプロジェクトによる直接の受益対象者（人と地域）は、民泊産業の参与者・関係者全体と比べて極めて少ない。そのよい効果が波及していくと楽観的に判断しても、時間が必要である。ゆえに、今の段階にその効用が中等で「○」を付けた。

「拠点を置く地域に産業クラスターを作る」ことにおいて、Airbnbの行動にも「○」記号を付けた。理由は、繋がりを作ることが産業クラスターを構築・整備することの前提条件であるからである。Airbnbは主導でワークショップ、協働メカニズム、産業横断型の業界パートナーシップを作り、連携と協働を誘発・促進している。このようなネットワークは、Airbnbが各市場に埋め込まれた民泊産業の展開や安定化の布石となる。同時に、中小事業者や自営業者集団が繁盛すれば、地元社会にとって社会安定および経済発展の1つ重要条件ともなる。それにより、主導企業と社会の利益を両立することができる。ただし、

クラスター構築には、所要の取り組みは体系的かつ周期的なので、時間も必要である。ゆえに、前項と類似して、効果の波及範囲の原因で効用中等を意味する「○」を付けた。

## ② 執行指針による検証

ポーターらによる CSV の理論筋を踏まえて、Kania と Kramer など (2011, 2016) <sup>54, 55)</sup> が CSV の達成方法を執行面まで提示した。それは、「コレクティブ・インパクト (collective impact)」に共通価値を創出する機能を内包すること。つまり、コレクティブ・インパクトの枠組みは CSV の執行指針として捉えて良いと考えられる。社会的問題は、社会プレイヤーとしての企業、政府機関、慈善団体、影響を受ける人々との連携と相互努力によってこそ解決できる。企業が一定の条件を満たすエコシステムを作って、その中で効果的な連携を取ることができれば CSV を達成できる。この多方面と協働した結果はコレクティブ・インパクトと呼ばれる。そして、効果的な連携ができるエコシステムは、共通アジェンダを持つことなど 5 つの要素から構成される。このような枠組みの下に、コレクティブ・インパクトの形成に伴って CSV が実現できる。

民泊産業の場合には、民泊ホスト、体験イベントホスト、ツーリズム業者、周辺サービス提供者、民泊産業の関連業者（不動産管理・清掃作業・交通・観光スポット管理業者など）、また利用するゲストがともにこの「エコシステム」を構成する。表 5-10 で、CSV の執行面の行動指針を対照して Airbnb の健全なツーリズムによる経営活動を検討してみる。

表 5-10. CSV 執行指針と Airbnb の健全なツーリズム実践の対照

CSV の執行指針	Airbnb の健全ツーリズムの経営活動	判別
共通アジェンダ Common agenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場開発前もってのコンプライアンス</li> <li>・政府側との連携</li> <li>・主導で業界内の横断型連携</li> </ul>	○
共通の評価システム Shared measurement system	(まだない)	×
相互に補強し合う活動 Mutually reinforcing activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主に Airbnb 一方的</li> <li>・効果正負転換可能</li> </ul>	△
定期的なコミュニケーション Constant communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政府の召集</li> <li>・Airbnb シティポータル</li> <li>・Airbnb ホスト・ファンド</li> </ul>	一致 ◎
活動に特化した「支柱」となるサポート Dedicated “backbone” support	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Airbnb シティポータル</li> <li>・Airbnb ホスト・ファンド</li> </ul>	一致 ◎

出典：筆者作成

「共通アジェンダ」は産業関与各方面の歩調を揃えることに役立つ。健全なツーリズムビジョンはこれに該当する。ただし、民泊産業は社会とトレードオフ関係に処している。

Airbnb、利用者、社会の三者は一貫して、各自の要望に応えられる方式や活動でアピールし合っている。同時に、限界を控えてダイナミックに進退することで、トレードオフ関係のバランスを取ろうとしているのが常態である。この枠組みの下に、業者が営利性を追求すると同時に、自発的に取り組んで社会各方面と協議で全面的共通アジェンダを締結していない。とはいえ、各国各地区の法規制が異なり、社会面の受容程度も差異が明らかである。そのため、Airbnbは同業ライバルと競争する同時に、ビジネス展開するために受動的にコンプライアンスをしなければならない。ゆえに、Airbnbは政府側との連携・主導で業界内の横断型連携を締結しても、受動的にされた場合もある。また、トレードオフ関係を持つ原因で少し対立的な度合いに呈して、それぞれに均等に満足させるユートピアな共通の評価システムを定め難いと考えられる。厳しい視点で見れば、「○」は過大評価に当たるだろうが、それぞれの実践効果で量って、「○」を付けることにした。

そして、2つの項目に「◎」記号を付けた。1つ目に、「定期的なコミュニケーション」は、グローバル市場進出の前提要件である。Airbnb自発的に理解・寛容・信用を得るようにもって積極的に取り組んでいる。ともに、政府の召集と政策に則することも当然である。自発的または受動的にしても、きちんとされている状態である。また、2020年9月に、Airbnbシティポータルシステム（Airbnb City Portal）が作動し始めた<sup>56)</sup>。これは、治安管理に透明性を訴えるためにAirbnbの利用に関する地域別データと分析情報を政府と共有する計画である。2つ目には、「活動に特化した〈支柱〉となるサポート」に関して、Airbnbが新たな動きを見せた。Airbnbは2020年7月に、ホスト・コミュニティ・チーム（Host Community team）を新設した。そして、Airbnbは2020年10月に、「Airbnbホスト・フアンド（Airbnb Host Endowment）」を設立した<sup>57)</sup>。全世界を視野に民泊のあるコミュニティの建設・改善・維持へ更なる投入を始めようとしている。また、毎月1回開催のマンスリー・フォーラム制度も設計された。これは、支柱として期待できる。

「△」を付けた「相互に補強し合う活動」に関して、Airbnbは確かに、グローバルに、産業クラスターを作ったり支援したりしている。イニシアティブは報奨に転換することがない。Airbnbの方が強く推し進めるが、サポートを受け入れる各事業者は、利益を出してAirbnbに返還することが必ずしも確約できない。しかも、技能や資源を掌握してからAirbnbの収益に不利なこと（同業ライバルに帰服するなど）も突発的に起こるかもしれない。すなわち、この項では、ある条件になれば、効果の正負が反転する可能性がある。そして、現段階では一方発の両面的な補強が存在しているが、それはまだ相互に補強することとして成り立っていない。ゆえに、「△」と判別すべきと思う。

最後に、「共通の評価システム」の項に「×」を付けた。経済的利益を基に、請負関係で繋がっているのに、現段階には薄い制限関係で、各利害関係者が各々立場によって設計した独自の評価方法や標準が、まだ統一化できていない。民泊産業の内に、利害関係者が相互に評価・約束するわけがない。Airbnbは2018年に、作成者の一員として中国政府機関と一緒に、『共享住宿服務規範（シェア型宿泊サービス規範）』という業界自主基準を成立

した。それにしても、一部の地域範囲に限定されるホスト集団のみに対する推奨基準であった。ほかの場合、例えばグローバル市場または民泊営業を支える業者集団を含める産業全般におけば、また長期的な視点から見れば、今の時点では共通の評価システムが確立されていない。近似したものの変動性が高い。

### （３）民泊産業推進による共通価値創出

以上の分析によって、Airbnb の健全なツーリズムビジョンの実践による様々な行動は、CSV へのアプローチに値することが分かった。このビジョンの起点には、共通価値創出の目標が置かれている。ビジョンを実現するためのそれぞれの実践では、Airbnb と事業展開の地域社会は、共同で多方面を利する成果を上げている（表 5-11）。それは、経済的利益や社会的便益をともに内包し、企業である Airbnb と地域社会を両立させている。このように創出した共通価値が、Airbnb の競争と利益の最大化、すなわち健全かつ持続的な成長に対してポジティブで不可欠である。一方で、民泊産業の展開により、依然として社会に対するマイナス影響も生じている。これは、行政面など社会的内因を内包する問題でもあるがゆえに、短期間の業界だけの努力では改善は見込めない。

表 5-11. 民泊事業の展開と促進による Airbnb 自社と地域社会がシェアする共通価値

+	<b>内対 Airbnb 利益</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスト充実</li> <li>・ 収益性確保と向上</li> <li>・ 民泊サービスの品質保証と向上</li> <li>・ 良き企業市民のイメージ確立</li> <li>・ ローカライズ経験蓄積</li> <li>・ 事業関連多方との協力関係構築と経験</li> <li>・ 新興観光目的地開発の先発優位</li> </ul>	<b>外対社会便益</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貧困人口の貧困脱却</li> <li>・ 雇用創出</li> <li>・ 農村部活性化と地域振興</li> <li>・ 市民生涯学習の充実と市民資質の向上</li> <li>・ 少数民族民俗の維持と活かし</li> <li>・ 多方協働で内発的に協調と社会の融合</li> <li>・ 新興観光目的地の開拓と開発</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 収益が延べ引かれ</li> <li>・ コスト採算増加</li> <li>・ 業務増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存宿泊業者に衝撃</li> <li>・ 一部市民不便</li> <li>・ 一部の不動産市場に価格の影響</li> <li>・ 民泊以外の個人による不法行為</li> </ul>
—	<b>内対 Airbnb 負担</b>	<b>外対社会弊害</b>

出所：筆者作成

総合的に判断すれば、民泊産業の展開や発展推進に従う対 Airbnb や対社会の影響は、若干の対企業負担と対社会弊害となるマイナス効果が伴うが、主にポジティブである。また、健全なツーリズムビジョン実践の実態や初期効果から見て、Airbnb は共通価値を中上程度

に創出している、と楽観的に判断できる。Airbnbがこの方向に沿って努力すれば、当該ビジョンにおける収益転換モデル（図5-7）は成立する。長期的にAirbnbおよび民泊産業を利することが実現可能である。

そして、CSVの方法論から検証した結果は、有効性があるが、改善余地もある。相互に補強し合う活動を、さらに効率化・安定化させることが重要である。共通アジェンダの面に、もっと高いレベルに立って、シェアリングビジネスの利他性をより一層高揚して、社会の融合と経済の発展を優先すべきであろう。また、利用者向けの市民道徳・徳義・接遇マナーおよび地域への帰属意識の宣伝・教育がやはり欠如しているので、そこに投入する必要がある。

## 5-5 小結

社会受容性という試練を受けながら、ツーリズム産業のニッチャーであったAirbnbは、自由成長を揚棄して民泊産業に根をおろし、長期的な利益を目指して、経営・マーケティングを積極的に進めている。その中で、健全なツーリズムというビジョンを打ち立てたことやその実践により、Airbnbは民泊産業のリーダーおよびけん引役ならではのイニシアティブを果たしている。

このビジョンの起点には、共通価値創出の目標が置かれている。ビジョンを実現するためにそれぞれの実践において、Airbnbと事業展開する地域社会は、共同で多方面を利する成果を上げている。それは、経済的利益や社会的便益をともに内包しており、企業であるAirbnbと地域社会を両立させている。このように創出された共通価値は、Airbnbの競争優位の獲得と利益の最大化、すなわち該社および民泊産業の健全かつ持続的な成長にとって不可欠である。

Airbnbの事業展開や成長へのアプローチは、CSVの性格を持ちながら、将来性がある事業と見なされる。そのために、適度に短期利益の優先順位を下げて、時間推移に沿って安定的かつ長期的な利益を収穫しつつけることができると推測できる。言い換えれば、共通価値の創出という優位性を持つAirbnbは、社会の理解および信用を獲得しながら、社会におけるトレードオフ関係による自由成長と規制適応のジレンマを一気に乗り越えることができる。そしてそれとともに、民泊産業を健全かつ持続的な成長のルートへ導くこともできるのである。

## 第5章の注

---

<sup>1)</sup> 日本経済新聞（2019・10月26日）。

<sup>2)</sup> 日本経済新聞（2019・12月30日）。

<sup>3)</sup> 中井治郎（2019・12月7日）。

<sup>4)</sup> 村山詳栄（2020・1月16日）。

- <sup>5)</sup> Airbnb. (2015, November 11).
- <sup>6)</sup> 奥和田久美・牧野司 (2015), 533-538 頁。
- <sup>7)</sup> 寺前秀一 (2016), 113-143 頁。
- <sup>8)</sup> 安田雪 (2016), 193-205 頁。
- <sup>9)</sup> 同注 4。村山詳栄 (2020・1 月 16 日)。
- <sup>10)</sup> Kang, K. H., Lee, S., & Huh, C. (2010). 72-82 頁。
- <sup>11)</sup> Martínez, P., & Bosque, I. R. (2013). 89-99 頁。
- <sup>12)</sup> Airbnb Japan (2018・4 月 19 日 a)。
- <sup>13)</sup> 西山里緒 (2019・8 月 19 日)。
- <sup>14)</sup> Airbnb Japan (2018・6 月 14 日)。
- <sup>15)</sup> 国土交通省観光庁 (n. d. a)。
- <sup>16)</sup> Airbnb Japan (2018・4 月 19 日 b)。
- <sup>17)</sup> 同注 12。Airbnb Japan (2018・4 月 19 日 a)。
- <sup>18)</sup> 沈建縁 (2018・4 月 12 日)。
- <sup>19)</sup> 易観 (2018)。
- <sup>20)</sup> Airbnb. (2017, December 13).
- <sup>21)</sup> 同注 12。Airbnb Japan (2018・4 月 19 日 a)。
- <sup>22)</sup> Airbnb. (2017, September 27).
- <sup>23)</sup> Airbnb. (2016, November 17).
- <sup>24)</sup> World Animal Protection. (2019, October 2).
- <sup>25)</sup> Airbnb. (n. d. c).
- <sup>26)</sup> 中国国家統計局 (2018)。
- <sup>27)</sup> 中国国家信息中心分享經濟研究中心 (2018)。
- <sup>28)</sup> 艾媒報告 (2018)。
- <sup>29)</sup> Hurley, M. (2020, February 10).
- <sup>30)</sup> 中国文化和旅游部の観光スポットに関する「A レベル標準」により、中国文化和旅游部は観光スポットの自然・歴史・文化などの価値、交通の便利さ、観光価値、利用客数、サービス内容、マーケティングや知名度、環境や施設など項目を定量化する。評価得点が点数の 95%以上は 5A レベル、85%以上は 4A, 75%以上は 3A に該当する。  
参照：中国国家質量監督檢驗檢疫総局 (2004)『旅游景区質量等級的划分与評定（修訂）（GB/T17775-2003）』 中国文化和旅游部 (2012)『旅游景区質量等級管理弁法（旅弁発〔2012〕166 号）』。
- <sup>31)</sup> 品橙旅游 (2018)。
- <sup>32)</sup> Infoanoia の公式サイト <http://www.infoanoia.cat> (最終アクセス日：2020 年 10 月 6 日)。
- <sup>33)</sup> Martí, M. M. (2020, May 22).



- <sup>34)</sup> URBACT. (n. d.).
- <sup>35)</sup> 十河久恵・奥井健太・中村卓央・大内健太 (2018), 85-107 頁。
- <sup>36)</sup> 十河久恵・奥井健太・中村卓央・大内健太 (2018), 92 頁。
- <sup>37)</sup> 古閑次郎 (n. d.)。
- <sup>38)</sup> Airbnb. (2019, May 9).
- <sup>39)</sup> Leather Cluster Barcelona. (n. d.).
- <sup>40)</sup> Airbnb. (2020, February 4b).
- <sup>41)</sup> REC.0 の公式サイト <https://www.rec0.com> (最終アクセス日: 2020 年 10 月 20 日)。
- <sup>42)</sup> Cruasan (2016・12 月 13 日)。
- <sup>43)</sup> Regulatory Council for Denomination of Origin Catalunya. (n. d.).
- <sup>44)</sup> 齊藤由香 (2010), 76 頁。
- <sup>45)</sup> Airbnb. (2020, February 4a).
- <sup>46)</sup> Ajuntament D' Igualada. (2020, January 30).
- <sup>47)</sup> Invest Center Catalonia. (n. d.).
- <sup>48)</sup> Infoanoia. (2013, November 8).
- <sup>49)</sup> Riba, A. C. (2018).
- <sup>50)</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). 78-92 頁。村井裕訳 (2008), 36-52 頁。
- <sup>51)</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). 62-77 頁。編集部訳 (2011), 11 頁。
- <sup>52)</sup> Pfitzer, M., Bockstette, V. & Stamp, M. (2013). 100-107 頁。編集部訳 (2014), 113 頁。
- <sup>53)</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). 67-75 頁。編集部訳 (2011), 14-24 頁。
- <sup>54)</sup> Kania, J., & Kramer, M. (2011). 36-41 頁。
- <sup>55)</sup> Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016). 80-89 頁。辻仁子訳 (2017), 16-28 頁。
- <sup>56)</sup> Airbnb. (2020, September 23).
- <sup>57)</sup> Airbnb. (2020, October 30b).

## 第6章 健全かつ持続的な成長：そのⅢ

Airbnb は、民泊産業において持続的な成長と競争優位を先取る布石を置いている。そして、共通価値創出という戦略的な方向に沿ってマーケティング活動を行い、健全なツーリズムビジョンを世界各地で実践している。その結果、各国各地区の地域社会コミュニティは新興してきた民泊産業に対する理解や寛容性を示し、ガバナンス側が規制緩和と協働提携で、市場側は起業参与と消費拡大で民泊産業を受け入れている。したがって、民泊産業および Airbnb の健全かつ持続的な成長を支えられるほどの市場基盤が固まっていく。

しかし、激変しつつあるこの世に、成長は一旦停止すればどれほど隆盛していたとしてもライバルまたは時勢に丸負けがちである。アメリカの大手投資銀行リーマン（Lehman Brothers Holdings Inc.）の一夜での破綻によって引き起こされたリーマンショックと呼ばれた世界的な金融市場および経済の大混乱が歴然と目に浮かんでいる中、その規模以上の予期せぬ急変が2020年の初頭に「お邪魔」に来てしまった。このような状況を踏まえ、Airbnb は内発的にどのような事業促進または未来向きの動きを着手しているか。民泊産業をどこまでけん引していけるか。本章は、Airbnb の多角化胎動から民泊産業の将来像を描いて試みる。

### 6-1 新次元の瀬戸際

まず Airbnb の1つ「業績」を紹介する。2019年に、Airbnb は2020年東京五輪を切り口に、2028年までの毎回の夏季・冬季オリンピック大会をサポートし続けていくことが決まった<sup>1)</sup>。具体的には、国際オリンピック委員会（International Olympic Committee = IOC）のワールドワイド・オリンピックパートナー（Worldwide Olympic Partner）に加盟し、スポンサー企業としてオリンピック大会の事務者団体や出席団体に宿泊のサポートを提供することや、国際パラリンピック委員会（International Paralympic Committee = IPC）を支援するための身障者用設備やアクセシビリティ宿泊施設などを提供していく。これは、世界レベルの公的機関から Airbnb 社ないし民泊産業の存在意義を認めたと解釈できる。また、経常化なサポートの以外に、Airbnb はオンライン体験イベントにおいて、オリンピック選手がホスティングする商品を打ち上げ、独自の方式でオリンピック大会およびその魅力を支えている。

Airbnb は民泊産業界のオンリーワンと言えないが、間違いなくナンバーワンである。しかし、危機意識を込めて見れば、この市場リーダーかつけん引役は、持続的成長の瀬戸際に置かれ、事業発展の新次元を迎えているのは明らかである。

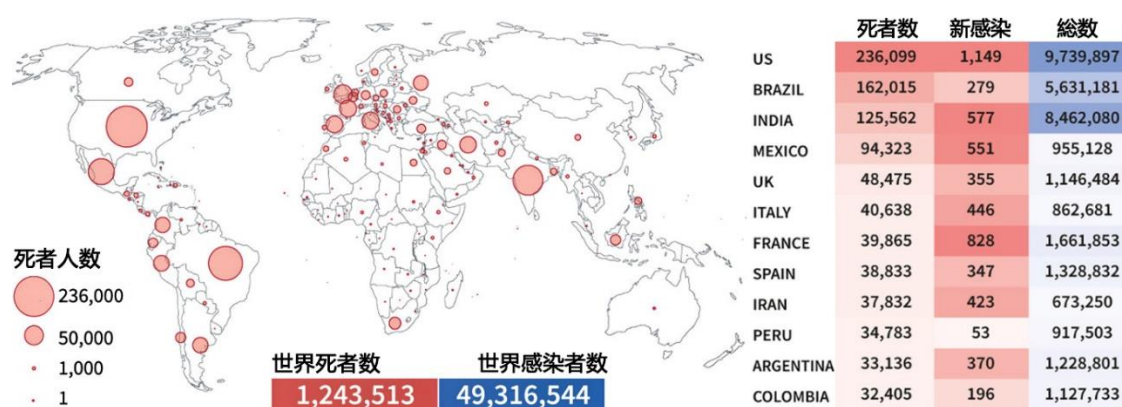
#### （1）パンデミック

2020年1月、1,000万以上の人口を有する中国の武漢市をはじめに、新型コロナウイルス（COVID-19, Novel Coronavirus）という感染症による感染拡大が蔓延していたため、

ロックダウン（都市封鎖）に至った史上無二の防止対策が中国全土に数か月にわたって行われていた。感染者の近距離にいる際にウイルスを吸い込んだり、汚染された物に触れてから人の目、鼻、口に触れたりすると、ウイルスに感染する可能性があるから、容易に感染拡大を引き起こすという。2020年11月7日時点までに全世界で少なくとも4,931万件以上の感染ケースと124万以上の死亡ケースが確認され、少なくとも6割以上の感染者＝3,221万人以上が回復した（図6-1）。

震源地の武漢で爆発的に発生して以降、マスク着用から社交距離拡大、不要不急の行事中止・延期、夜間の外出禁止、一部または全国的なロックダウンなど、新型コロナウイルスの拡散を停止または減速させることを目的とした対応措置が世界各国に導入された。電車・路線バス・航空便などほとんどの交通機関が停止し、工場・商店街・オフィスビル・観光スポットなどが休業する事態は、これまで見たことのない異質なものである。2020年東京オリンピック大会の開催もパンデミックの悪影響を受け、既定した2020年夏の開催日程から1年に延期となり、2021年7月23日から8月8日までの会期と変更された<sup>2)</sup>。

図6-1. 2020年新型コロナウイルスによるパンデミック統計（2020年11月7日時点）



出典：AFP（2020・11月7日）により、筆者作成

観光業界を含める多くの産業界において、この2020年は決定的な関門となった。無給休業や廃業、倒産や産業労働者の失業などが急増した。とりわけ人の移動が国や地域ごとに厳しく制限されているので、ツーリズム産業が重傷を負った。個人事業や中小企業は言うまでもなく、パンデミックで苦境に陥っている老舗や大手企業も少なくない。多くの企業にとって、生き残れば勝ちという瀬戸際に置かれているが、ここで諦めずに新たな事業展開を実現できるかどうか時勢に問われている。

ツーリズム産業に所属するAirbnbは会社創設以来の最大級のダメージを受けた。世界各地の防止対策に応じて、2020年2月に中国市場における仲介業務が全部中止され<sup>3)</sup>。3月16日から体験イベントが世界範囲に中止された<sup>4)</sup>。6月にAirbnbの共同創業者兼CEOブライアンは、テレビCNBC（アメリカ）のインタビューを受けた時に、「これまでのトラベルは過ぎ去った（the travel as we knew it is over）」と語って事態の厳しさを提起

した一方、Airbnb の経営面の対応策も言及した<sup>5)</sup>。ブライアンによれば、当年度上半期に 10 億ドル（≒1,050 億円）規模の取引がキャンセルされた。その対応措置として、Airbnb は 25% の社員の解雇、新規採用の凍結、管理層給与の半分割減、一部社員のボーナス停止、広告宣伝を完全中止といったコスト削減措置を取らざるを得なくなった。

## （２）長引かれた新規株公開

荏苒たる日々を経て、Airbnb は 2008 年に始業したスタートアップ企業から、スーパーユニコーン企業（Super Unicorn, あるいは Decacorn。設立 10 年未満で企業価値評価額 10 億ドル以上、未上場のテクノロジー分野のベンチャー企業が Unicorn 企業と、100 億ドルに達したら Super Unicorn と、金融業界に 2013 年に定義し、成功したスタートアップ企業の統計上の希少性を表す）へ成長してきた。

パンデミック中に、Airbnb は 4 月 6 日に、シルバーレイク（Silverlake, アメリカ。テクノロジーおよび関連業界に焦点を絞った最大級の機構投資家）と Sixth Street Partners（アメリカ。大手機構投資家）から、10 億ドル（≒1,050 億円）の融資を募ることに成功した。その 1 週後の 14 日に、投資信託会社フィデリティ（Fidelity, アメリカ）など 5 社から新たに 10 億ドルを借りた。観光業界全体の不況中においてもこれほど大規模な資金調達を実現することは、実績積み、営利基盤と信用基盤を構築することに成功したことがなければ得られないだろう。これは、投資家が企業価値評価額 180 億ドル（≒1.9 兆円、2020 年初頭時点）を越えるこの民泊仲介業者を信頼していると解釈できる。

早くも 2018 年に Airbnb はすでに新規株公開（IPO）計画を発表したが、2 年後の 2020 年 8 月 19 日に Airbnb は証券取引委員会（SEC＝U.S. Securities and Exchange Commission）に対して IPO 申請の手続きを開始したと発表した<sup>6)</sup>。ただし、該社はそれまで IPO が近いと何度も噂されていたが、パンデミックへの対応に追われ、時期が不明瞭なままで、具体的な株式発行数や公募価格も公表されていなかった。ちなみに、Airbnb は新規株公開をより早く実現するために、ナスダック（NASDAQ, 新興企業ベンチャー向けのアメリカ株式市場）で実施する意欲を示したことがあり<sup>7)</sup>、その理由は、経営活動に資金調達が差し迫ったのではないかと推測される。

## （３）ダレの新次元

顕在的な外部影響、資金調達の限界または潜在する足を引っ張る事態に直面しているほか、強力なライバルも潜んでいるかもしれない。危機意識を持っていなければ企業が本当の意味の成長を促さず、長期的優位性と営利性に向き合えない。

TIKTOK（ティックトック）は中国の BYTEDANCE 社が開発運営しているモバイル端末ベースのショートビデオ投稿プラットフォームである。その機能に、人工知能を使用してユーザーの興味や好みを分析し、各ユーザーにパーソナライズされたコンテンツフィードを表示している。特徴は、15 秒の短いビデオを共有できることである。2016 年 9 月に起業した

ものの、アメリカの調査会社「Sensor Tower」によると、2018年第一四半期、150か国以上・75の言語で利用が可能で、App Storeのアプリダウンロード数で世界一になった。

ここ2年間、フェイスブック、ユーチューブ、インスタグラムなどSNSの最大手が次々とTIKTOKを模倣し始めた。前者3社はすでに、利用者に対して欠けてはいけないうものとなった。産業界において、何れも産業クラスターを育成していて、安定的に商っている。同業他社に対して揺るぎのない絶対的優位に立っていると理解してもよい。解読してみると、やはり、市場は魅力のある舞台である。人の需要が次々と「開発」され、利用と消費の意欲も次々と湧き出した。TIKTOKは、米中貿易戦争に制約されなければ、若干の時の経過を経た後に一転して前述の大物（または事業の一部）をM&A（Mergers & Acquisitions, 合併と買収）あるいは取って代わる可能性はないと言えないだろう。もちろん、ここで商学分野以外の条件による仮定のことについては問答無用である。

外部環境の変化にしたがって、市場需要が代わってきたのかもしれない。そして、Airbnbや民泊サービスは依然に、ポストコロナ時代のニュー・ノーマル（new normal。金融・経済危機の前後で生じた避け難い構造的な変化を経て、「新たな常態・常識」の形成による全般的社会的変化）に染められていく市場需要に満たせるか。あるいは「ダレ」がAirbnbの代替品となっていっているか、むやみにと否定できない。それに、この問題に直ちに答えられないにしても、商学のプロダクト・ライフ・サイクルや成長論・競争論の脈絡により、誰が成長を誤ったら、自ら止まったら、いつの間にか代替されることに疑いはない。これこそ、新次元の瀬戸際に置かれているAirbnbの成長途上の課題である。

経験価値や共通価値に富む民泊産業に根を下ろしたAirbnbの、強敵がどこから、いつ出現するかわからない。大地震の直前の期間とそのずっと前からの期間中には、世界は相違がないだろう。市場において、戦争の前夜にいても察せずに勤勉に市場を浸透・開発しても、負けるタネも生まれる可能である。競争の苦闘に及ぼさないように、經常に危機意識や成長の意欲を持ち続けることが、健全かつ持続的な成長に対して欠けてはいけないう。

## 6-2 多角化の胎動

Airbnbの事業成長のなりゆきを振り返ってみると、同業または周辺サービス他社を兼併で事業を拡大したり人材を招き寄せて事業を開拓したりしていた。とくに近い3年間、事業延伸の動向が目立っている。それぞれの動向が、アンゾフの成長ベクトルの視点により多角化としての動きと見なすことができる。

### （1）アンゾフの成長ベクトル

アンゾフ・マトリックスは、イゴール・アンゾフ（Harry Igor Ansoff）（1957, 1965）<sup>8, 9)</sup>に提起された経営戦略における古典的な名論である。アンゾフ・マトリックスのコツは、商品と市場の異なる組み合わせによって生まれた4つの戦略にある（表6-1）。アンゾフにより、成長を実現するために、企業は内部の資源と市場の状況に合わせて適切な戦略を

選択すべきである。▽市場浸透は、現在の市場において、今までと変わらぬ顧客に対して、既存の商品（モデル・チェンジされたシリーズ新商品を含む）をさらに売り込み、既存顧客の購入頻度と購入量の増大を通じて、売上高と市場シェアの拡大をはかる戦略である。▽市場開発は、新しい市場セグメントに経営努力を投入し、事業のさらなる成長を求める戦略である。▽商品開発は、現在の市場セグメントに対して、既存の商品と大きく異なるような、新機能や新内容などを付けた新しい商品を投入して、売上の増大をはかる戦略である。▽多角化は、新しい市場に向けて新しい商品を投入し、今までと完全に異なる事業を開始して成長を企てる戦略である。

表 6-1. アンゾフ・マトリックスによる成長戦略のベクトル

	現商品 Present Products	新商品 New Products
現市場 Present Markets	市場浸透 Market Penetration	商品開発 Product Development
新市場 New Markets	市場開発 Market Development	多角化 Diversification

出典：Ansoff, H. I. (1965). 99 頁。広田寿亮訳 (1969), 137 頁

アンゾフ・マトリックスによる4つの戦略は異なる状況に対応しているとともに、成功する条件も異なっている。市場浸透または市場開発を実現するために、マーケティングが重要な能力と手法である。市場浸透の場合に、広告と宣伝の強化、顧客関係管理の強化などの方策が効果的だとされる。市場開発を遂げるには、市場浸透とほぼ同様に、企業が蓄積した営業販売や顧客関係強化に関する資源と経験を活用することが重要である。企業は商品開発と多角化へ伸長すれば、企画、開発、資金をはじめとする能力は勝負に肝要な条件である。

この上、喬晋建 (2014) <sup>10)</sup> は、アンゾフ・マトリックスによる戦略策定の要点について論述をした。それによると、企業が成長する段階に合わせて成長戦略を切り換える必要がある。そして、戦略に導かれる事業展開の成功に易しいものから始めるのは一般的である。すなわち、「市場浸透→市場開発→商品開発→多角化」というのは一般的な順序である。また、企業が別々に資源と目標に相違があるため、市場浸透と市場開発を同時に、市場開発と商品開発を同時に、市場浸透しながら商品開発を訴える場合もある。多角化の成功条件は複雑で難度が高いであるため、通常、前の3つのステップに遅れて取り掛かる。

企業が内外状況に応じて、時間推移に沿って打ち出した主要な経営・マーケティング戦略を変換したり進捗に達成したりする過程は、成長のルートと見なされる。この4つのス

トップで反映される成長戦略や経営・マーケティング活動の段階的な移行の過程は、企業および事業成長の標準ルートと考えられる。

## (2) 事業拡張から多角化への胎動

### 1) M&A のレビュー

Airbnb は 2011 年から 2019 年 1 月までの期間中に、同業他社から民泊清掃・運営代行の事業体計 21 社を M&A で、会社の事業と組織を拡充しつつけた。M&A の動機・効用を推論する上に、それぞれのケースを 5 つ型に分類して考察した (表 6-2)。

表 6-2. 分類別 Airbnb の M&A レビュー

類別	社名 (発祥の地と主要な展開範囲) M&A 時間, 事業分野
I-事業 土台補充 ゲスト対	Accoleo (独), 2011 年 1 月, 同業 Crashpadder (英), 2012 年 3 月, 同業 Luxury Retreats (カナダ), 2017 年 2 月, 同業のパケーションウィラー予約 Accomable (英), 2017 年 11 月, 障害者向けの施設の仲介サイト HotelTonight (米), 2019 年 3 月, 同業のホテル予約 Urbandoor (米), 2019 年 8 月, 出張ビジネス客向けアパートメント仲介
II-トラ ベル関連 ゲスト対	Vamo (米), 2015 年 9 月, 航空便, ホテル, 交通の情報掲載, 旅行代理 Trip4Real (スペイン), 2016 年 7 月, 情報掲載, 旅行代理
III-観光 情報掲載 ゲスト対	NabeWise (米), 2012 年 7 月, ニューヨーク地元総合情報掲載サイト Fondu (米), 2012 年 10 月, 飲食店のレビューコミュニティサイト Localmind (カナダ), 2012 年 12 月, モントリオールとサンフランシスコの地元情報
IV-民泊 営業関連 ホスト対	Lapka (米), 2015 年 9 月, パーソナル環境センサー, IOT 設備 Luckey (仏), 2018 年 12 月, 民泊運営代行サービス
V-事業 運営補強 関連 または 人材誘致 社内対	Pencil Labs (米), 2014 年 12 月, スケジュール管理アプリ ChangeCoin (米), 2016 年 4 月, ビットコインのキャッシュレス決済 Tilt (米), 2017 年 2 月, ソーシャルペイメント, キャッシュレス決済 Deco Software (米), 2017 年 4 月, ソフトウェア開発 Trooly (米), 2017 年 6 月, 身元調査, 個人情報処理 DailyBooth (米), 2017 年 7 月, 自撮り共有サービス AdBasis (米), 2017 年 11 月, Web 広告のテストマーケティングツール GAEST (デンマーク), 2019 年 1 月, スペースシェアリングビジネス

出典: 複数ニュース記事により<sup>11)</sup>, 筆者作成

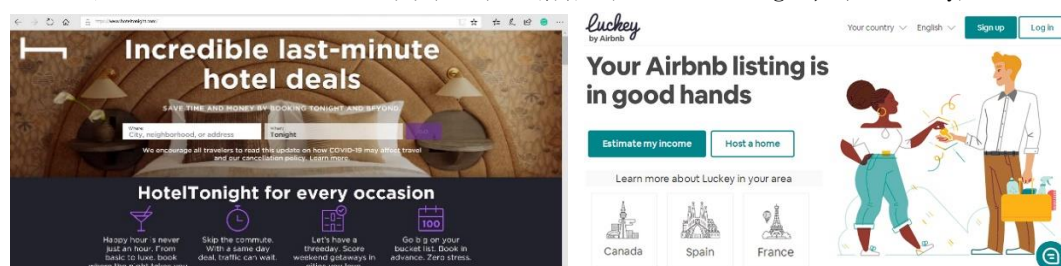
「I-事業土台補充」の分類には、同業ライバル、模倣者、ホテル仲介者が該当する。Airbnb は早期に M&A で海外進出を促した。Accoleo は完全なる Airbnb の模倣品であった。



Airbnb は 2011 年 1 月に Accoleo 社を買収したことを基に、2011 年夏にベルリンでオフィスをオープンし、海外拠点を設けて進出を正式にヨーロッパから打開してきた。ヨーロッパは、Airbnb のアメリカ以外に最大の市場であり、うちのフランスが国としての 2 番目市場である。この分類別に統計されたそれぞれの M&A のケースは市場浸透や開発に用いた。そして、HotelTonight は、ホテル予約サービス業者であり、ライバルとして買収された。買収された以降 2 年間近く、現段階に、該社はまたプライベートブランドとして、既存のホームページ <https://www.hoteltonight.com> に独立でサービスを提供している (図 6-2)。

また、最新の M&A は 2019 年 8 月に行われた。その期間、Airbnb の企業顧客向けのグループ予約業務はうなぎ登りに成長していた。Urbandoor の物件は世界 60 개국 1,500 都市超にまたがった<sup>12)</sup>。Urbandoor を買収することによる旅行のための短期間宿泊 (short-term stays) と異なるビジネス出張向けの中長期的宿泊 (longer-term stays) 施設の供給面で物件の増加に寄与した。それは市場浸透でシェアを奪ったことや、企業顧客のビジネス出張から生む市場を開発することに当てはまる。市場と商品開発向けの合併ケースは、カナダ発祥の北アメリカ市場向けのバケーションウィラーの仲介業者 Luxury Retreats であった。2017 年 2 月に M&A されて、2019 年に打ち上げた民泊のラグジュアリーシリーズ Airbnb Luxe の根幹になると推測される。

図 6-2. Airbnb の M&A 対象社 2 社の情報 (左-HotelTonight, 右-Luckey)



出典：Airbnb, HotelTonight の公式サイトにより

「Ⅱ-トラベル関連」に、宿泊以外にツアーや交通を合わせて予約サービスの業者が該当する。Vamo のサービスは、オンラインの旅行代理会社の業務ともっとも近似していた。1 つのウェブサイトには航空便、交通、宿泊の予約を合わせて、バケーションを目的とするカスタマイズな旅行計画の作成に効率化できるサービスと見なされる。ただ、ビジネス展開の範囲は、英語圏の北アメリカ数市だけであった。また、体験イベントがラインナップされた 3 ヶ月後、Airbnb は Trip4Real を兼併した。元には、Trip4Real はヨーロッパやトルコの観光目的地で地元の人が案内する着地型ツアーや趣味活動をオンラインで紹介・仲介するサイトであった。それは、ヨーロッパへの市場浸透に補いながら、新商品開発のマーケティングを補強する措置にもなったと推察できる。

「Ⅲ-観光情報掲載」の分野に所属した NabeWise, Fondu と Localmind3 社は、Airbnb の 2017 年にリリースしたレストラン情報・予約と雑誌『Airbnb Mag』の業務と関連性がある。

Airbnb 社内において商品またはサービスを開発するために、その最初の形態として存在していた。

「IV-民泊営業関連」の分野に、上述のゲスト向けの宿泊仲介を施設やサービスの面に、量と質の促進方法としてされていた M&A ケース以外に、Airbnb は M&A で民泊運営を支援するとともに仲介業務からそれ以上の収益を生み出しようとしている。2018 年 12 月には、フランスに拠点を置いた民泊運営代行サービス業者 Luckey を買収した。Luckey はチェックインアウト、清掃など物件管理を提供することによりホストから民泊収益の 20% を収入する仕組みで、民泊産業のサプライチェーンの一環として見られる。Airbnb のホスト向けの情報掲載ウェブページに、「営業をプロで支えている」で Luckey によるサービスを推薦していることがある（図 6-2）。Airbnb は当該種類の業者を買収したのはそれが初めてであった。Lapka 社の兼併は、いまだに明確な運用として見られていないが、その IOT（Internet of Things、モノのインターネット）設備の本業から見て、キーレスエントリーまたはインターネットによる遠隔管理技術を活用する民泊管理の効率化向上のサービスを、リスト物件に導入するためのことと思われる。

2014 年を始めとくに 2017 年以降、会社の「V-事業運営補強」を目的として、Airbnb は多方面対象を M&A で狙っていた。例えば技術で仕事を効率化させるスケジュール管理アプリであった Pencil Labs の買収は、レストラン予約やグループ予約向けの Airbnb for Work（後に詳解）に運用されている可能性が高い。ChangeCoin と Tilt はオンライン決済の技術者であり、取引管理を改善する実現手段として Airbnb 傘下に収められたと考えられる。そして、Deco Software でソフトウェア開発の機能を向上することも予想される。

Trooly と GAEST の M&A について、Airbnb が多角化向けに活用することが明らかである。Airbnb は 2015 年から Trooly と提携を始めた。1 年後の兼併により、Airbnb は民泊の利用者のホストとくにゲストの身元調査、すなわち公共データ、ソーシャルメディアや他の情報源からのデータを収集・分析して、利用者のルール違反の記録と、必要な個人情報追跡を系統的に増強してくるとみられる。そして、2019 年に兼併した GAEST は、スペースシェアリングビジネス業者で、Airbnb の同門後輩と考えられる。なぜかというところ、GAEST はミーティング、ワークショップ、写真撮影のためオフィス・スタジオなどの仕事を目的とされるスペースを取り扱う仲介業者であった。買収された以後に、元のサービスを中止にした。Airbnb の新事業を下準備している可能性があり、Airbnb for Work に運用されている可能性もある。一言で、シェアリングエコノミーの下で異なるニッチ市場において商っている GAEST の買収で、Airbnb が事業延伸を取り組んで、更なる成長を求める意欲を表した。

まとめてみると、Airbnb は 2012 年前後が宿泊仲介業者と観光情報の領域対象に凝っている一方、2016 年前後からトラベル関連と民泊営業の会社を買収し始め、そして社内の事業運営補強に関わる M&A を近い 3 年間に最盛に行った。諸ケースの中に、始業以後 5 年以内のスタートアップ企業を兼併することが多い。多角化へ踏み出すためのタレントマネジメント、つまり人材誘致や育成することに充てると見なされる。それぞれの M&A 活

動は、事業展開地域、物件数、利用者登録数、取引数の規模で計る事業の拡大と伴いに、経営上の補強行動に当てはまる。それらの活動により、該社は民泊に基づく宿泊サービスの事業を市場資源獲得で加固するシタレントプールを形成して、その枠を越えていこうと、ツーリズム領域へ事業拡大の動きを明らかにした。

## 2) 多角化の動向

### ① 個人向けからグループ対応へ

Airbnb は 2014 年より、団体でビジネス出張者向けの、物件や活動もグループ利用対応の仲介サービス『Airbnb for Work』を提供しはじめた。企業の、とくに社員人数の多い企業の社員旅行、チームビルディング・アクティビティ (team building activity) など、集団化な旅行需要を応える旅行計画と仲介サービスを提供する。Airbnb の個人客向けのプラットフォームと別チャネル (<https://www.airbnb.com/work>, または独立ホームページ <https://www.airbnbforwork.com>) でビジネスを取り扱っている。図 6-3 がその様子で、Airbnb の個人利用者向けのホームページとフォームが近似していて、トーンがピンク色の代わりに濃い水色の青緑となる。

図 6-3. Airbnb for Work サービスのホームページ

出典：<https://www.airbnbforwork.com> により

Airbnb for Work のウェブページに、「Discover places to stay (宿泊施設を検索)」,

「Explore experiences（体験イベントを発見）」、「Find spaces（グループ行事のスペースを検索）」という3つの見出しは民泊と体験イベントのリストと繋いでいる。サービスを利用する前に、会社の雇用規模などの状況を提出する必要がある（図6-3の中部に示された）。Airbnb for Workによるサービスは、発注型ツアーに専業するオンライン旅行会社の業務である。企業顧客に対する一種の社員旅行およびチームビルディングのアウトソーシングと見なされる。企業顧客は、社内業務員で自ら宿泊物件、体験イベント活動を検査し予約することができるだけでなく、Airbnb スタッフによる旅行計画、実施サポートなど一連のサービスを購入できる。

当該サービスの予約件数は2015年から2016年の間に3倍に増加し、さらに2016年から2017年の間に再び3倍で増加した。2018年8月時点で、延べ70万社員の企業の従業員が当該サービスに登録し予約をした。このうち27万5,000社を超える企業がAirbnb for Workを出張管理の社外システムとして経常化な利用として社員の出張と研修旅行などを管理している。なお、2019年10月時点で、社内関係者に対するヒヤリングにより、「（アジア市場で）Airbnb for Workの展開は余りうまくない」の状態が分かった。当該サービスのホームページから見て、表示可能の言語も英語・ドイツ語・フランス語だけの選択肢で、民泊リストのホームページの40か国言語対応可能な状況と比べて、Airbnb for Workはいまだに主に欧米市場を絞って供しているサービスであると証される。市場浸透と開発に将来性を持っている。

## ② 宿泊から飲食仲介へ

利用者の多様な観光消費の需要に向けて、次々と新商品を打ち上げたほかに、Airbnbは利用者向けの観光情報を雑誌、レストランのリストの形で提供する。これは、潜在的な消費意欲を喚起するためのマーケティングと考えられる。

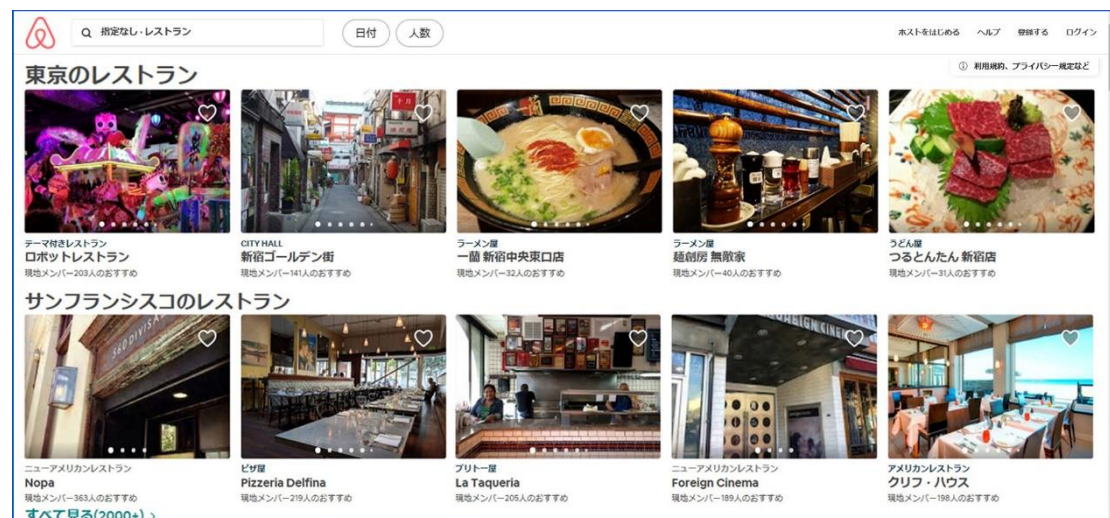
まずには、口コミサイト最大手のTRIPADVISOR（アメリカ）による飲食店の情報掲載や評価の機能と同じような、観光目的地のレストラン価格比較、口コミなどの情報を掲載する機能がAirbnbに打ち上げられた。レストラン情報をプラットフォームに掲載する。2017年9月から、Airbnbは1,300万ドル（≒13.7億円）レストランのオンライン予約会社RESY（アメリカ）と連携してレストラン情報を掲載し始めた。Airbnbが、各地のレストラン情報を集めて地域別にリストアップしていた（図6-4）。

この機能において、地元の飲食店で食事を利用した顧客は、食事体験についてそのレストランの掲示ページに評価コメントを残せる。先期経験者のコメントは、のちの消費者つまりAirbnbのゲストにとって、レストランの選択に参考となる。それに、ゲストは好ましいレストランの情報、食事プラン（時間、人数）を、予約した民泊と一緒に、Airbnbの「旅行スケジュール」に記録することができる。これは、計画性を重視するゲストにとって、旅行滞在期間の日程管理機能と見られる。レストランに関する情報はプラットフォームで利用できるけど、オンラインで発注する機能が付いていないため、仲介事業に当た



らない。すなわち、Airbnb のホームページ先頭に「宿泊」、「体験イベント」、「アドベンチャー」と並びに表示されていたが、「レストラン」は商品と言うよりもむしろ、無料のトラベル情報とっていい。レストランのリストは2019年11月中旬に、Airbnb のホームページから撤去された。レストランの開発や撤去は、民泊以外の消費活動を仲介する試みで多角化を模索しながら、民泊中心の事業土台に再び収束した証拠となった。ただし、Airbnb の多角化の意欲を明白に表している。

図 6-4. Airbnb のレストランリスト



出典：<https://www.airbnb.jp>（参照 2019 年 10 月 30 日）により

### ③ サービス仲介から理念発信へ

利用者の経験談とストーリーを雑誌の形で公刊すること。Airbnb はメディア・出版業者 HEARST 社（アメリカ）と連携して、2017 年 5 月に、雑誌『airbnbmag』を公刊し始めた（図 6-5）<sup>13)</sup>。内容には、Airbnb のゲストによる観光体験記事の掲載、ホストによる家屋のインテリア装飾の展示を主要とされる。発行冊数は 35 万冊で、うち 20 万冊の分は 2019 年 1 月からアメリカのホストに、10 万冊は民泊に泊まった経験のある HEARST 社のメンバーに無料で配られ、後 5 万冊はリテールで 3.99 ドルの価格（≒420 円。2019 年からは 5.99 ドル、≒630 円）で販売された。そして、2017 年に当該雑誌の見本号を発売の次に、18 年は季刊、19 年になって隔月刊と発行頻度を上げた<sup>14)</sup>。この雑誌について、これ以上の販売状況が公表されないが、公刊する雑誌の形態で利用者集団からなるエコシステム以内に社内広報を行うことと考えていい。

Airbnb は現在、当該雑誌デジタル化な形で提供している。Airbnb の公式サイトには、雑誌を紹介する専門ページ（<https://airbnb.com/magazine>）があるが、本気に関覧者に読ませることではない。ただのサンプルを展示して、購入のチャネルへハイパーリンクする機能を持つ紹介ページである（図 6-5）。購入チャネルは 2 つのみである。1 つは『airbnbmag』雑誌の編集役を担っている HEARST 社の公式サイトで購入ページである。HEARST 社の公式

サイトは雑誌の購読申し込みだけの役目を果たす。それと反対に、もう1つのチャンネルでは訪問者が雑誌を購入するほか、一部分の内容を無料で閲覧することもできる。Airbnbは電子出版社 MEDIUM 社（アメリカ）と提携して、MEDIUM 社の公式サイトに Airbnb 雑誌コラムを設置し、『airbnbmag』をリスティングして発売している（6 期分の値段は 18 ドル≒1,900 円）。雑誌の一部分が、ブログの形に無料で展示されている（図 6-5）。それぞれの内容は「Itineraries（旅程プラン）」、「Deep Dives（テーマの沈み込み）」、「Perspectives（トラベルにおける思考・観点）」、「Smart Travel（トラベルのヒントと推薦）」と「Hosts and Homes（ホストたちの民泊）」の5つのコラムに分けられて掲載される。最後の更新は、2020 年の 3 月 3 日に掲載された自制蠟燭とお茶の DIY ヒントに関する内容であった（図 6-6）。コロナパンデミック中ツーリズム産業の停止に伴う業務の一時的な中止と考えられる。

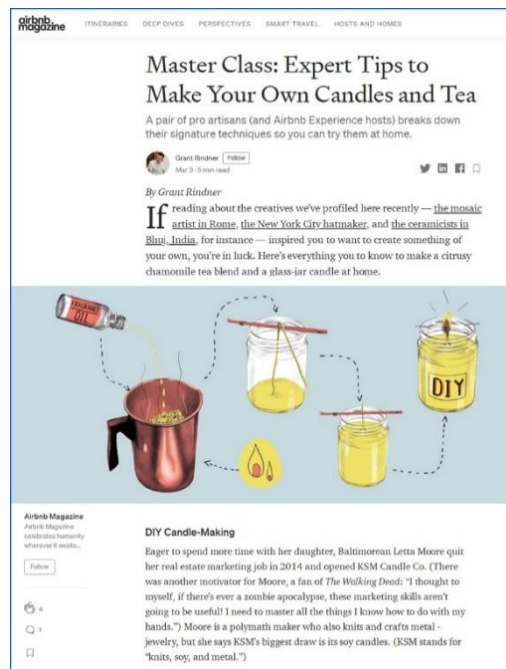
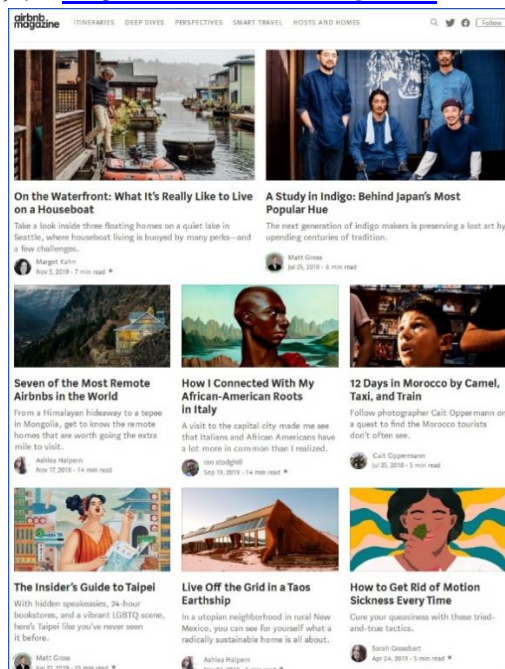
図 6-5. 『airbnbmag』雑誌



Airbnb の公式サイト雑誌専門ページ

『airbnbmag』雑誌某号

出典：<https://airbnb.com/magazine>



MEDIUM 社公式サイト of 『airbnbmag』コラム 最後更新内容

出典：<https://medium.com/airbnbmag>

これら仲介業務以外の情報発信と理念宣伝の行動は、Airbnbの各種メディアの方式で民泊サービスや該社のマーケティングに当てはまる。皮肉な口調でいわばマーケティングに過ぎないばかりである。ただし、それら情報は利用者に対して、トラベルに行かなくても実用的な情報となる。こう見れば、プライベートトラベルの理念とライフスタイルを利用者や、さらにセグメントに該当する集団へ広げていくことと見られる。意味は単なる民泊のマーケティングより更に豊富である。色々な発信行動により、主に2つの利点が期待される。1つは利用したものの再購入と潜在的な民泊サービス利用を誘発すること。あと1つは、観光情報、観光消費の理念とプライベートトラベルのライフスタイルの宣伝で利用者コミュニティの活性化を促すこと。もっと多くの利用者間コミュニケーションを呼びかけて、利用者の旅行以外の生活に浸透する効果も予想される。何れも、Airbnbの本業をめぐる事業基盤を固めることと民泊産業の更なる商業機会を探索することに値する。

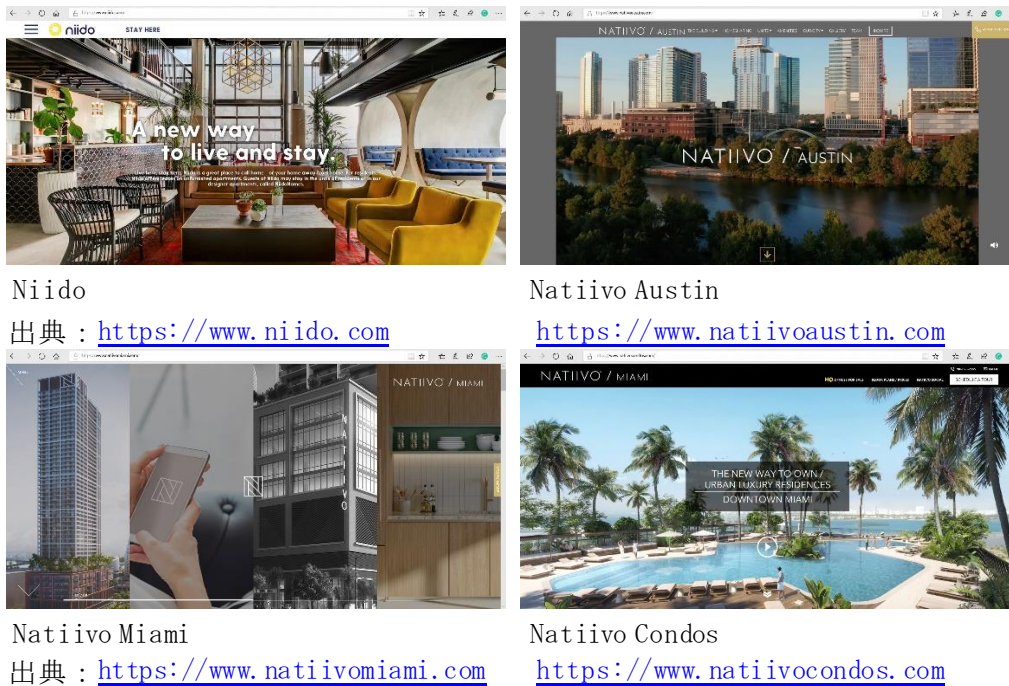
#### ④ 民泊仲介から民泊開発へ

オンライン仲介プラットフォームを本業としているが、Airbnbはオフライン(offline)の現地にアパートメントホテル事業にビジネスを展開し始めた。2017年12月、Airbnbは不動産デベロッパーのNewgard(アメリカ)と連携して、初めて不動産開発と管理に手を伸ばした。第一弾として、両社はキシミー市にある324部屋のアパートメントを、新しいブランド「Niido powered by Airbnb」を付けてアパートメントホテルに改造した<sup>15)</sup>。2019年6月、第二弾の「Natiivo powered by Airbnb」がマイアミなど2都市に展開された<sup>16)</sup>。Airbnbにより、2019年年末にアメリカで14ケースをオープンする計画がある。物件には、キーレスエントリーなどの設備が整ったサービス、清掃や荷物保管などのコンシェルジュサービスが利用できる。

アパートメントホテルのテナントは旅行などで自宅を留守にする期間、Airbnbは空き部屋を民泊として管理と仲介をする。AirbnbとNiidoは、それら民泊による収益の25%を管理費としてとる<sup>17)</sup>。このような仕組みの下に、借り主は家賃を払いながら民泊宿泊料金を稼げる可能である。入居者と購入者向けの募集は、Airbnbプラットフォームと別チャンネル(Niidoを例：<https://www.niido.com/>と「Niido」アプリケーション、図6-6)で行われる。何れも、ホームシェアリングのメリットがあり、都会派の生活、居心地のいい部屋、各種対応ユニット型などのスローガンが目の前に現れることが多いで、購入者向けのホットライン番号や、臨時型居住者つまり民泊ゲスト向けの予約ハイパーリンクが並びに設けられる。



図 6-6. Airbnb の諸アパートメントホテルのホームページ



続出された新商品により、Airbnb は商品ラインナップを補完する意欲を明らかにした。新商品のいずれも、民泊利用者のプライベートトラベルに対する熱情と需要に応える。うちに、Airbnb Plus による民泊とホテル標準の付き合せは、民泊物件のアップグレードに値し、収益の向上と成長性の継続にも寄与する。体験イベントは、プライベートトラベル市場を徹底的に打開して、Airbnb の次段階の成長に保証の役割を果たすことが見込める。民泊産業におけるイノベーションレベルの革新的行動と見られる。オフラインにアパートメントホテルの開発と管理からなる新事業への進出は、M&A によることではないが、組織面の組立てより、市場を先立って確認するための先行行動と見なされる。

上述した 4 つの事業動向は、Airbnb の主業の民泊仲介と内容面に繋がる点があるが、業務面において相違点が多い。Airbnb の成長ベクトルが転換期に立っていることから鑑みて、転換点を振作に成熟期にまたがるように、または成長の勢いに継続されて急成長を求めるように見える。どちらの方向にでも、持続的な成長へのアプローチと考えられるので、多角化の胎動として注意を払うべきである。

### 6-3 多角化ための整備

Airbnb は顧客のホストに経済面や営業面から支援をはじめながら、民泊利用者からなるコミュニティを対象にポリシーを引き締めて、事業基盤に対する全面的強化を開始している。多角化は主業から脱胎していくことへの支える効果が見込める。

#### (1) パンデミック期間のホスト支援

ホストに対する営業支援は確実に、他社より充実したものである。Airbnb はパンデミッ

ク中に、予約キャンセルの影響を受けたホスト向けの 2.5 億ドル（≒260 億円）規模の支援スキーム（scheme、枠組みを伴った計画）と、売上が著しく低下したホスト向けの 1,700 万ドル（≒18 億円）規模の救済基金を打ち上げた<sup>18)</sup>。支援スキームにより、一定条件に該当するキャンセルについてホストが受け取るはずだった宿泊料金の 25%を Airbnb が補填するというもので、2020 年 3 月 14 日から 5 月 31 日の予約が対象となった。これより、一部ホストの不満を解消してあげた。後者のホスト向けの救済基金は、宿泊実績が優良な「スーパーホスト」を優先に対象として配分した。売上の低下状況などを鑑みて最大で 5,000 ドル（≒52 万円）の返済不要の救済金を振り込む制度である。

また、タイムリーに開発された新商品のオンライン体験も支援に一役買っている。一部の民泊あるいは体験イベントのホストがパンデミック期間に収入を引き続き得るようにされた行動に値する。こいう動機づけの支援も、一転して商品開発を促していく。当該プログラムが早速に 2020 年 4 月に打ち上げられた。まさにタイムリーな新商品開発に当てはまっただろう。

さらに、6 月から、パンデミックを応え、衛生対応作法（Cleaning Protocol）を作り利用者に宣伝した（図 6-7）<sup>19)</sup>。清掃作業サービスをツールとして業務面から営業している民泊を支えている。

図 6-7. Airbnb により民泊営業の衛生対応作法の宣伝（2020 年 11 月時点）

**Airbnb Resource Center**  [Sign up](#) [Log in](#)

## Exploring the enhanced cleaning process

Commit to clean, and get your space ready for the future of travel.  
6 articles · 1 video

**GUIDE**

### Creating a clean and sanitized stay

**Getting started with the 5-step enhanced cleaning process**  
Learn what's covered—and why cleanliness matters more than ever.

**How to put Airbnb's 5-step cleaning process into practice**  
Get guidance on implementing the five-step cleaning process.

**Airbnb's 5-step cleaning process**  
Learn the five steps of the process with added guidance, tips and best practices.

**Cleaning guidelines for private room hosts**  
Learn what to clean and how to interact with guests if you have common areas.

**Stock up on these cleaning supplies**  
Here's what you need to clean, sanitize, and prep your space for the next guest.

**Answering top questions about the 5-step cleaning process**  
Here's what you need to know about the five-step

出典：Airbnb により

## （２）産業規模の整理整頓

2019 年から、利益基盤の安定さを確保するために、Airbnb は利用者コミュニティに対する「産業規模の整理整頓」を始めた。

### １）ソフトな整理整頓

Airbnb は 2020 年 7 月に、ホスト・コミュニティ・チーム (Host Community team) を新設した<sup>20)</sup>。自社のプラットフォームに登録した 400 万人のホストからなるバーチャルな「民泊・プライベートトラベルのコミュニティ」ともっと深く絡み合う望みが明らかにされた。当該チームは、ホスト向けの商品仲介サービス以外の、付加価値を提供する役割がある。具体的に、ホスト向けの商品仲介以外のサービスあるいはサポート、例えばホスピタリティ教育や経営サポートなどを提供することと、ホスト間のコミュニケーションを促進することである。Airbnb により、成立した以後の 3 ヶ月間にチームはホスト延べ 3,000 人とミーティングをした。時下の最重要な営業の外部要因となった各地のコロナ対応政策へのコンプライアンス、衛生対応、キャンセルポリシーなどを中心課題にした。

そして、Airbnb は 2020 年 10 月に、「Airbnb ホスト・ファンド (Airbnb Host Endowment)」を設立した。スタートアップに、Airbnb は 9,200,000 株の新規公開株を基金として当該ファンドに注入した。要するに、この部分の株の市場価値総額は 10 億ドル（≒1,040 億円）に達すると、Airbnb は世界範囲に民泊のあるコミュニティの建設・改善・維持に本番に資金投入を開始する予定である、と Airbnb の共同創業者兼 CEO のブライアンはステートメントした<sup>21)</sup>。資金投入はホストと民泊営業を中心にし、ホスピタリティ教育や経営サポートが内容となる。

2020 年 10 月、Airbnb は民泊営業の監理政策を更新し、ホストとパートナーシップを締結する姿勢をより一層正式にアピールし始めた。政策の更新は、具体的に 3 つの課題をめぐる。1 つは、パンデミックに応じて、キャンセルポリシー (Extenuating Circumstances Policy) をもっと寛容にすることである。ホスト側に対して、リスト中に好評と実績を有する象徴であるスーパーホスト身分の維持条件を下げる（コロナ中に予約件数が不自然に低下、コロナ中にゲストが外部に対する不満を当たり散らす原因で評価システムに高点不足を前提）。ゲスト側に対して、パンデミックの影響で予約をキャンセルにしたら、予約金が全額返金される（その前には、管理費、サービス費などの名目で数十パーセントが要請される）。

もう 1 つは、ゲスト・スタンダード (Guest Standards, Guest Reliability Standards) を補充すること。そしてホームルールをさらにゲストに明示すること。ゲスト・スタンダードは 2019 年 12 月に定立されたゲストの自粛マナーである（表 6-3）。

表 6-3. Airbnb のゲスト・スタンダード

更新時間	内容（禁止対象）
初版 <sup>22)</sup> 2019 年 12 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 過度の騒音</li> <li>・ 許可されていないゲスト（泊まること。入室は、別の「パーティー禁止声明」によりけん制）</li> <li>・ 不正駐車</li> <li>・ 不正喫煙</li> <li>・ チェックアウト後に過度の清掃をさせる懸念</li> <li>・ カギ返還せず</li> </ul>
第二版 <sup>23)</sup> 追加 2020 年 10 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ チェックイン・チェックアウト時間を尊重しない</li> <li>・ サービスアニマル以外の許可されていないペット（ホストと事前確認要）</li> <li>・ 承認されたセキュリティデバイスを不正利用・随意移動</li> <li>・ Airbnb のポリシーに提起された民泊ルールを尊重しない</li> </ul>

出典：Airbnb により，筆者作成

このスタンダードと、既存の「コミュニティの行為基準（Community Standards）」は、Airbnb の信用システムを構成する。このシステムには、窃盗、荒らし、脅迫、スパム、フィッシング、詐欺、他者のプライバシーまたは著作権の侵害、差別、ヘイトスピーチ、いじめ、ハラスメント、近所迷惑、約束不履行などに対する定義や、24 時間のホットラインでアフターサービスを提供するなどの対応措置、や Airbnb の「信用」に関わる価値観主張がウェブページ <https://www.airbnb.com/trust> に明示されている。いずれテーマについて、Airbnb は 1 回か数回でマーケティング宣伝とともにポジティブな価値観主張を発信している。例えば、利用者コミュニティ内に人種差別反対主義を提唱すること<sup>24)</sup>は、「黒人の Airbnb リスト（Airbnb Black Travel List）」<sup>25)</sup>を重ねて発信すること。この信用システムとコミュニティの行為基準は、民泊サービスならではのルール、また民泊産業の業界自主基準に当てはまる。Airbnb のけん引役の発揮と有効性を支えている。

さらにもう 1 つは、Airbnb ホスト・ファンドの資金利用を監理する機能を担う「Airbnb ホスト諮問局（Airbnb Host Advisory Board）」が 2020 年内に成立する予定がある<sup>26)</sup>。計画により、ホスト諮問局は、民泊ホストと体験イベントのホストからなる。メンバー全員の構成は、性別に男性 45%・女性 55%、所属地域にアメリカ 15%・アメリカ以外世界範囲 85%となる。また、Airbnb がマンスリー・フォーラムを毎月 1 回催し、そしてメンバーからフィードバックをもらったり異なるコミュニティにおける営業の経験やプライベートトラベルに関するトレンドをシェアさせたりする制度がある。

上述した動きを概観して見れば、Airbnb が民泊産業におけるリーダーシップであることを、外部環境に誇示する措置にも見える。でありながら、それ以上のことを意味する。ホスト・コミュニティを正式に明確に提起したことと、組織に部門・機構を増設したことを重ねて判断すれば、これは、Airbnb がホストからなるコミュニティを 1 つのセグメントと

して、あらためてビジネス展開しようとする証拠に当てはまる。これは、第5章に討論された結果が示されたように、企業、利用者（大部分の利用者）、地域社会の各方にとって共通価値を創出してあげる。消費者が利益を儲けることである以上、ソフトの方面と考えられる。

## 2) ハードな整理整頓

相対的に、多角化の胎動の保証とされるハードの方面に、除名の措置とデータドリブンの監理設計が例として挙げられる。

まず、除名処分の措置を紹介する。Airbnbは業務のミクロ面にある2つのリスクが直面している。第一は賠償である。民泊サービスの消費する過程の中には、ホスト・ゲストの不法行為で人身傷害または施設破壊、設備盗難のような事故が、賠償や訴訟に訴えれば、仲介者のAirbnbにとって、保険料の値上げに及ぼすほか、人道を目的としての金銭的支援や世論を控える支出などが計画的におり込み済みでも見通せない経済的な負担となる。また、データにより、2018年8月からその後の1年間、毎日に平均利用件数200万件の中、およそ600件が安全上の問題にかかわった<sup>20)</sup>。利用者集団のリスクを伴う少数の「ゲスト」を、利用者コミュニティから差別することが、それら行為による損失を最大限に避けられる。

第二は完成されない予約による機会費用である。Airbnbのプラットフォームを通して成り立つ取引には、利用者が手数料をAirbnbに支払わなければならない（2019年以前は需給両側も、2019年以降は半分減でホスト側の一方が管理費の名目で支払となってくる）。実際、支払いは必ずAirbnbを通して行われなければならない。ホストあるいはゲストは意図的に、Airbnbを通して連絡を取ってから予約をキャンセルしてAirbnbシステム以外の手段で支払うことも可能である。そのような支払いを持ちかけ手数料を逃れるといった事例が発生することがあった。損失をできるだけ避けるために、Troolyの買収により利益確保や民泊サービスの安全性はさらに高まることに成りうる。答えとして、Airbnbは2019年度に、延べ10万人を承認ゲストのリストから除名し、Airbnbのプラットフォームを利用できないようにした。

また、データドリブン（data driven）の監理を強化すること。2020年9月から作動したAirbnbシティポータルシステム（Airbnb City Portal）が、治安管理に貢献できる政府と共有するデータプールである。地域別の利用データを記録・分析することは、社会治安の有益補充であるためでコンプライアンスの実績として、企業市民の良好なイメージを作り蓄えていくことに寄与する。さらに、広告代理と利用者データからなるネットワークによるチャネル収益生まれる。チャネル収益は、オンラインでも民泊施設においても大量の利用者に向けて宣伝する広告の代理から発生した収入と、大量の利用量を基に記録された利用者データの活用収益からなる。利用者データを再利用し、あるいは民泊・プライベートトラベルと同セグメント消費者集団に集中する他業種の会社と連携することで、本業



以外にデータ収益化を実現し得る。時下、中国における自転車シェアリング市場のリーダーHELLOBIKE（中国）は、自転車や電動アシスト自転車レンタルによる移動サービスを軸に、利用者集団のデータによるマーケティング関連多角化で、生活サービスを仲介し始めたことが例に当たる。

ハードな面のそれぞれの施策は、民泊サービスの消費雰囲気や商業環境をもっと融合的・安定的にさせることに寄与する。上述状況を合わせて判断すると、Airbnbの消費者対交渉力が長足に増えてきたのは事実である。一方、経常なマーケティング活動よりそのような間接的な行動でマーケティングすることは、やはり、責任的にイニシアティブを発揮して民泊産業を健全化にさせることにより、リーダーシップを保ちながら、利用者コミュニティを活用して多角化で更なる事業成長を狙うことが目的とされる。

多角化のために、民泊利用者からなるコミュニティの構築を賞と罰、ルールと感情で補強して、事業基盤を固める。産業規模の整理整頓は、模範的民泊営業を提唱したり、利用者間の振る舞いを約束したり、両側の不満や利益追求による対立をバランスしたりすることとなる。あるいは、これも多角化の一部分に納められて成長の一里塚と見なされる。それに、一連の政策の設計原理と強さから見て、世界範囲に利用者コミュニティを健全に育成することや多角化の行動に、補強となるはずであり、ポジティブな効果が期待できる。

#### 6－4 多角化での成長への検討

前述したように、Airbnbは一連のM&Aで、組織を成長させて主力事業の民泊仲介を拡張しながら、多角化への胎動も動かし始めた。そして、多角化を意欲的に展開しようと産業規模の整理整頓にも取り組み始めた。

##### （１）多角化の有効性について

##### １）多角化の展開方向の議論

多角化戦略は企業の成長するベクトルとして事業の方向性をカタチづけ、その方向性を示唆する。Airbnbの個人ゲスト向けの民泊仲介から法人・グループ対応の旅行代理業務へ、単純なサービス仲介から観光消費のライフスタイル発信へ、民泊仲介から民泊開発への動向について、今の段階でその有効性と将来性に判断を試みたいなら、まず多角化理論の成功条件を検討する必要がある。

多角化は、会社が新しい顧客市場に新しい商品を投入し、新たな事業を開始して成長を遂げる戦略である。市場浸透、市場開発、商品開発という３つの戦略は、現市場または現技術からなる事業を拡大して会社の成長を促成するものである。それに対して、多角化こそが本格的な成長戦略と見なされる。しかし、会社が自ら新しいスタートラインを引き直して二次創業をすれば、企業内部に既存の中核能力（コア・コンピタンス）から大きく逸脱することになりがちと考えられる。不適切なポジションあるいはペースに置かせたら、現事業が従来の特長性を保てないだけでなく、競争に取りこぼして現事業の黒星となって

しまう可能性もある。ゆえに、多角化はハイリスク・ハイリターン成長戦略と認識されている。

多角化された新規事業は会社の収益を補充するか、資源分散で収益性を削減するかに対して、簡単に判明できない。外部の転機と競争情勢、内部にある戦略、展開手法と程度により、多角化の将来性が状況別に相違が大きい。Rumelt (1974) は<sup>28)</sup>、多数の企業による多角化の種類、戦略ごとの業績をかさねて分析をして、2つの結論を下した。

- ▶ 主力事業の周辺や主力事業から派生した関連事業に限定した多角化を行っている企業の収益性は、相対的に高い
- ▶ 主力事業だけに限定して事業を展開している企業や、事業間の関連性が薄い多角化を展開している企業の収益性は、相対的に低い

Rumelt の研究により、本業だけに拘って多角化をしないよりも、ある程度の多角化がより良好な収益性をもたらす。一方、事業間の関連性が高い、いわゆる基軸から離れない多角化の収益性は高いが、事業間の関連性が低い多角化の収益性も低い。なお、多角化が進む初段階には、収益性が向上するが、ある程度を超えると収益性が減少に転じてしまう。この上に、喬晋建 (2014) の研究は Rumelt の結論に沿って、マーケティングと生産技術 (蓄積された資源・経験) との関連性の有無と多少によって、多角化戦略を4つタイプに分けた (表 6-4)。最適化な多角化によるさらなる成長の成功率を向上させると考えられる。この見解は、アンゾフ・マトリックスの分析枠組みに沿って、Rumelt の研究結果と絡み合って多角化戦略の策定に科学的かつ具体的な参考となる。

表 6-4. 多角化種類のベクトル

既存商品との関連性		生産技術的関連性	
		ある	ない
マーケティング的関連性	ある	水平的多角化 Horizontal Diversification	マーケティング関連多角化 Concentric Diversification
	ない	技術関連多角化 Technological Diversification	コングロマリット多角化 Conglomerate Diversification

出典：喬晋建 (2014), 11 頁

水平的、技術関連またはマーケティング関連多角化を起こしていても、コングロマリット多角化を捉えても、基軸に沿って発生させることが成功の基本条件である。企業の多角化の展開方向は適切であるか有効性がどれほどあるかの問題に答えるために、企業の内部から発足すべき (Insider-Out) の視点で捉えていく。多角化の必要性を確認する上で、需要と供給、すなわち企業が多角化を実施する意欲の根幹と事業の基軸を整合性チェ



ックによってこそ見極められる。

## 2) 必要性の検討

論理的に、企業および事業成長の標準ルートとしての成長ベクトルを外すわけではない。長期に跨がれる産業および事業において、多角化行動は事業成長の段階的な特徴として、長期経営計画のある企業に対していつか必ず来ることである。具体的に論じれば、いつの時点どの様な状況の下で多角化へ踏み出すことが妥当であるかである。

大競争の時代に、領域を越えてきた強敵に突如たる競争に卷かれることはありきたりのこととなる。また、商業環境もダイナミックに変動している。Airbnb は、ダレの新次元に向かっているかを考えれば、該社自社および民泊産業の持続的成長を実現可能にさせる「新次元の Airbnb」が該当するのではなからうか。新次元に向かっている Airbnb にとって、多角化の必要性が2つの部分からなると考えられる。

第一に、顕在した部分は、民泊産業に置ける更なる収益拡大およびその方式の開発を必要とすること。民泊産業をけん引したとされる Airbnb は、確かに市場リーダーでもあり、民泊産業の安定かつ持続可能な成長の成立にしたがう利益分配の最大受益者でもある。そうした上で、Airbnb にとって、多角化の動機はやはり新規事業分野の開拓と経営に対するシナジー効果を求めて、事業の長期的な収益向上や持続的な成長を実現して、市場に受益の優位性を長く占めることが目的とされるはずである。また、パンデミックによる観光消費の意欲低下と形式の不明瞭な変化から収益面過小によるリスクを分散することも、該社の戦略策定に影響を与えた原因であると考えられる。

第二に、多角化のもう1つ部分の理由は将来に潜在する。Airbnb にとって、現段階での潜在的な需要は、独占禁止処罰を前以って避けることにある。2020年、Airbnb の最強ライバル・OTAの最大手BOOKINGは、独占禁止法違反の疑いを理由として欧州連合に調査され始め、制裁の可能性も高まっている中にある<sup>29)</sup>。ヨーロッパ全域には、BOOKINGのOTA業界におけるシェアはすでに68%に達した。BOOKINGは取捨選択をする担当者として、インターネットに繋がる市場の「門」を開け閉めして宿泊・交通・旅行の営業者集団の通行を許可または禁止する役割を担う「Gatekeeper（宿泊業の門番）」まで比喻される。

Airbnb は、実に民泊産業のオンリーワンの近いところにたどり着いたと言える。該社に対する時運に恵まれた「ラッキー」なことは、民泊産業またはシェアリングビジネスの定義未確認で進行形で行われることを囲んでいる「真空」に近くの間と実態である。完全意味な同業ライバルを直面することがなくて、ガバナンス側の徹底的な抑圧を受けることもない。生まれつきに圧倒的な先発優位を握っていたと言える。それゆえに、Airbnb はグローバルにおける法律に営業許可のない百万軒台の家屋を数百万人の家主に成功するように活用させてくれた。独占的で商っている以上、独占禁止法に触れない段階で、正にブルーオーシャン（Blue Ocean）みたいな次元の真ん中に快適な経営や事業成長のゆとりを味わっている。

顕在的・潜在的な需要があっても、振り返ってみれば、レストラン予約の撤去の事例か

ら考えれば、やはり多角化の成功、特に未来向けの多角化による健全かつ持続的な成長の実現可能性については、Airbnbの目的より巡り合わせた状況こそが多角化の方向と有効性を決定づける。その状況は、各種経営状況を意味する一方、戦略策定に優先的に考えるべき企業内部に既存の蓄積された資源・経験に埋まっている中核能力（コア・コンピタンス）からなるものと捉えてよい。

## （２）コア・コンピタンス発の多角化

### １）コア・コンピタンスの概念

コア・コンピタンス（Core Competence）の概念は、PrahaladとHamel(1990,1994)<sup>30, 31)</sup>に提出された成長および競争優位に関する戦略論によるものである。コア・コンピタンスは1つのコンセプトとして、戦略の適正性確認の意識喚起に意義が高いと思われるが、この理論の提起者らは「コア・コンピタンス」に明確な定義を与えていない。比較的全面的な理解として、その中核（core）たる能力（competence）を解析してみた。それは、経営と技術のノウハウ、組織メンバーの経験と知恵などを含む組織内の資源や能力が絡み合った集合体（bundle of skills）であり、競合他社が真似できないような自社独自の何らかの強みや、顧客のためになる本当の価値や利益を企業が提供する能力などを指す概念である<sup>32)</sup>。何よりも、競争に勝ち抜き、未来にたどり着くために、企業が育成した諸ケイパビリティを活用する重要性と方法論が議論の中心とされた。

当該概念に沿う戦略策定は、企業が社内のケイパビリティを明確にしたり、時流に合わないマーケティング施策による資源配分の不適切や不備を是正したりして、未来向きのマーケティング戦略を磨き上げることに役立つ。それにより、企業は自社または産業を健全かつ持続的成長の軌道へ導くことができるので、Airbnbの多角化についての検討にふさわしい分析手法である。またコア・コンピタンスを理解してこそ、Airbnbの多角化胎動の適正性を見極めることが可能であり、その実現可能性を議論することもより一層有効となる。

コア・コンピタンスの概念においては、企業の種々の有形固定資産からなる資源より、形の無い開発や生産の能力、または企業家ないし中核チームの文化思想などの無形なるものからなる総合的優位性の経営資源が強調される。企業にとって、コア・コンピタンスは外部に対しての競争優位性として生かされながら、内部に対しての将来向けの持続可能性の高い事業の根幹を成すパワーとして活用される経営資源であると理解していい。

コア・コンピタンスは厳しい選別基準により判断される。各領域の産業界を視野に入れても、本格的なコア・コンピタンスは珍しくあるといえる。論理的に、内部の範囲において、どの様な企業であつても必ず生存力や成長力の源泉にふさわしいケイパビリティを少なくとも1つ持っている。ところが、同時に外部に対しても競争優位性として成り立つケイパビリティは、それほどより極めて少ないだろう。

コア・コンピタンスの評価指標は、以下5つ項目からなる。5つの項目における評価を合わせて、高ければ高いほど企業のケイパビリティが、コア・コンピタンスの候補となる。

模倣可能性 (Imitability) は、あるケイパビリティが、競合相手に真似されにくいものであるか否かのアングルから評価を行う評価点である。模倣が困難なケイパビリティであればあるほど、市場優位性が高く、将来性があると言える。

移動可能性 (Transferability) は適用性と理解していい。どれだけ多くの商品や市場に運用していくことができるかが判別の要点である。ケイパビリティの適用性があればあるほど、企業がそれより市場においての横展開が可能となり、商品開発や多角化に有効活用することができる。

代替可能性 (Substitutability) は、代替しやすいか否かの性質を評価する指標である。一貫の特異性、あるいはある期間中の希少性により構成する。特殊な資源・技術を掌握すれば代替され難い。また、戦略で率先的かつ賢明でケイパビリティを育成・伸長することができればできるほど、当然に競合他社に代替される可能性が低い（少なくとも一定の期間中は低い）。

希少性 (Scarcity) は、量的な比較をする結果で体现するケイパビリティの特性を指す。前項の代替可能性とある意味では、共通するエッセンスを持つと思われる。それは、代替可能性の低いケイパビリティは量的統計上において希少であり、代替不可能のケイパビリティがもっとも少ないのである。一方、希少性の高い、もしくは唯一無二な程度で少ないケイパビリティであっても、必ず代替不可能ではない。この2つの項目には、いつにライバルに追いつかれるかが問われる。

耐久性 (Durability) とは、長期間にわたり優位性を維持できるか否かという視点から評価を行う。人材流出、資源喪失、または短期利益を優先する戦略などに遭われれば、ケイパビリティの耐久性が保てない。

以上の5つ項目に沿って選別することを経ってから、コア・コンピタンスの候補に該当するケイパビリティを絞ることができる。また、コア・コンピタンスとして成り立つものは、経営・マーケティングにおける3つの能力が問われる。それは、▽競合相手に真似されにくい、▽顧客に自社ならではの価値を提供できる、▽複数の商品・市場に推進できて事業をさらなる展開に寄与するといった能力のことである。この3点での確認を経てこそ、企業の某のケイパビリティを同企業のコア・コンピタンスと定義することが有効である。この3つの条件を満たせば、企業の独特な能力、つまり競争上の強みが育てられていることを意味する。すなわち、競争優位創造またはさらなる成長の源泉に当てはまる。

## 2) Airbnb のコア・コンピタンスの洗出し

コア・コンピタンスの概念と合致する戦略で持続的成長を図るためには、まず会社のコア・コンピタンスを正しく見極める必要がある。

コア・コンピタンスは競争優位のなかから磨き上げられるものである。資源・技術・戦略からなる競争優位が安定して蓄積されていくと企業のケイパビリティとなる。企業のケイパビリティを、コア・コンピタンスの評価指標で判別して、そのもっとも優位性の高いケイパビリティを確認することができる。その後、コア・コンピタンスを成す3つ条件の

で判断してこそ、コア・コンピタンスの有無とその要素を洗い出すことができる。

評価の設計において、前文の如きにまず記号で定性的な判断を簡明に表示し、そして横に比較対照して判別・評価を行う。コア・コンピタンスを選別するための評価には、Airbnb の諸ケイパビリティに Prahalad らに主張される評価指標のエッセンスが存否である状況・性質、および優劣に当たる程度が企業に対するメリットを、「+」と「-」の記号で評判する。特徴に不明瞭な場合、または条件によって流失しがちなケイパビリティの特性を「?」で表示する。ゆえに、「+」が多いほど多ければつけられるケイパビリティは優位中の優位に立つことを意味する。「-」は危機を象徴する。ケイパビリティまたは収入源泉であっても弱点がある。または減衰してしまう恐れが比較的高い。

これで、前文に提起・議論された Airbnb のケイパビリティに対照評価をしてみる（表 6-5）。評価分析の部分に、Airbnb のケイパビリティについての解説を合わせて論述する。

表 6-5. コア・コンピタンスの評価指標と Airbnb のケイパビリティの対照評価

	模倣可能性	移動可能性	代替可能性	希少性	耐久性
I-シェアリングビジネス業者	-	+	-	-	+
II-グローバル事業ネットワーク	-	+	-	-	+
III-経験価値豊富な商品ライン	?	+	+	+	?
IV-顧客コミュニティ	+	+	+	?	+

出典：筆者作成

表 6-5 の左端の縦軸に例示されたように、Airbnb の成長経歴と経営実態を鑑みて、4つの顕在的な特徴がある。それら特徴に、該社の競争優位性または持続的成長のパワーを内包することで、ケイパビリティに当てはまる。これで、Airbnb のコア・コンピタンスを洗い出すために、それら特徴を該社のケイパビリティとして評価に採用する理由を説明しながら、対照的に Prahalad と Hamel が提出した指標で評価をする。

「I - シェアリングビジネス業者」は Airbnb のケイパビリティと見なす理由は以下通りに解説する。伝統的なホテル・旅館が主導している宿泊業界には、競争が極めて激しい。営業許可は言うまでもなく、必要最小限の投資（個人にとって数少ない資金を意味するかもしれない）、専門知識、ブランド力、周期的な宣伝活動など複数のマーケティング要素によってこそ競争優位性を備え始める。個人営業者に対して、それら要素が非常に高い参入障壁として存在している。Airbnb のオンラインにおける仲介プラットフォームにより、個人営業者にとって宿泊業参入の障壁が排除されたと言える。そして、多量な資金に頼らなくても、経験価値に富む「快樂民泊」にすることが可能である。それにより、個人営業者は法人営業者にいつも負けるわけがない状態となる。民泊産業は、観光産業に

伍して広範なマス市場を擁するし、個人・法人不問で最初の参入障壁が低い。そして、複數領域にまたがるビジネスが可能である。また、民泊は共通価値の創出によって社会の多方面に恩恵をもたらし、「三方よし」のビジネスと見なしてもよい。種々の特徴により、シェアリングエコノミーの特質を有すると理解できる。

このポイントは、投資・消費や外部環境による受容性の向上を招いて事業成長に加点する可能性がある。Airbnb はここ数年間、シェアリングエコノミーという「大義名分」で討論されている。これは、該社および民泊産業に対する比較的な寛容の商業環境の形成に有益な 1 要件となる。ゆえに、備わっているケイパビリティの 1 つとして捉えていい。しかし、一番嚴重な欠陥はそれが Airbnb だけに特有のものではない。ゆえに模倣可能性、代替可能性と希少性に減点となり、「－」を付けた。耐久性が政策・法律の動的調整により減点となりがちであるが、社会受容性の向上により楽観的に期待可能な項目でもある。

「Ⅱ - グローバル事業ネットワーク」により、Airbnb は事業のグローバル志向や潜在成長力を示している。現在には、インターネットインフラおよび個人が負担できるモバイル端末は世界範囲に普及している。そして、「ホーム」となる住宅という財産を持つ個人・法人は、かなりの数にのぼる。また、民泊営業において、家主でも法人・専門スタッフでもホストとして宿泊サービスを提供することができる。すなわち、業務に雇用形態不問で、比較的自由な仕事状態が可能となる。これらの原因により、個人または法人による民泊産業の参入は全国各地に大勢いる。かくして、マーケティング活動で多国に進出することに、ローカライズな事業展開を加えて、Airbnb はグローバルにまたがる事業ネットワークを構築し、商品のリスト規模も到達範囲も宿泊業界の 1 位となった。今後は、商業に基づく繋がりが強くなれば、利用者集団のみならず、Airbnb は事業関連の多方面と、データドリブンのマーケティングにより顧客関係の緊密さをより一層高める可能性が高い。ゆえに、多角化に際して、Airbnb は同社のグローバル事業ネットワークをケイパビリティとして採用すべきである。

グローバル事業ネットワークは、成功の必要条件ではあるものの、十分条件ではない。それはものすごく規模の宿泊サービス仲介事業であるが、模倣することが極めて難しいことでもない。BOOKING が 2018 年から民泊産業に参入したことがそのはじめと見なされた。民泊はインターネットベースの事業であるから、インターネットを牛耳る（民泊と別業種、Airbnb と別業界）巨大企業が参入すれば、Airbnb を一気に取り替えられなくても、Airbnb に向かうインターネットトラフィック（internet traffic）を制限して Airbnb の市場シェアの一部を奪うことは難しくない。そして、巨人はいつも資金面の優位性が強大である。グーグルの観光情報掲載ファンクションの追加（2019 年）、アリババが中国における自転車シェアリングビジネス参入（2018 年）などの事例が該当する分野のプレイヤーの全体に不安を与えることになった。

以上の理由で、この項目に対して、ケイパビリティとして移動可能性と耐久性があることを認める。それ以上に、模倣可能、代替可能、希少でないと判断した。

「Ⅲ - 経験価値豊富な商品ライン」は、民泊サービスと体験イベントを含むプライベートトラベル商品から構成される。インターネットとつながる誰でも、消費財・サービス・個人的時間・知恵と労働などを等価物として提供し取引することができる。それに、個々の異なるホストおよび生活スタイルによる独特な経験価値が創出される。全国各地の特色を加えて、民泊は経験価値に富んでいる。このポイントは、純粋な旅行代理の業者またはこの業務をオンラインで展開する OTA と比べても、確かに Airbnb のほかに未だにない。そして、既存のサービスにおいて、ホストの唯一性が代替可能性と希少性に加点することとなる。ただし、個人レベルでは、それぞれのホストがどれだけの模倣者がいるか、そのホストは把握できない。企業レベルにおいても、模倣者が多数現れても、Airbnb は業界リーダーとしてコスト削減、広告宣伝強化、商品ラインナップの充実といった地道の企業努力に頼るしかない。

このケイパビリティについて、模倣可能性と耐久性の項目に「？」記号を付けた。インターネット業界巨人の民泊産業への参入をよそにしても、Airbnb のビジネスモデルを模倣して起業し、同社のチャレンジャーとなった新興市場のライバルは数少なくない。一方、民泊の経験価値のプロバイダーと民泊の広報役としてのロイヤルカスタマーなどの、イノベーター (Innovator) とアーリーアダプター (Early adopters) に該当する民泊のホストとゲスト集団は数は限られている。ただし、Airbnb にリストアップされている商品は品質保証があるがゆえに、模倣者ライバルによる脅威があるものの、迫るほどに至っていない。同様に、業界リーダーに依拠して民泊営業で稼いでいるホスト集団は、各プラットフォームの助成政策によって改めて他社に登録することも可能である。耐久性は、Airbnb のプラットフォーム自身の機能とサービス内容・品質、または利用者コミュニティに所属する選択権利と意欲により決められる。Airbnb のサービス品質、ブランドロイヤリティの変動により、人材流出・顧客はほかの同業他社に移転することなど可能性がある。

「Ⅳ - 顧客コミュニティ」について、シェアリングエコノミーとして捉えられる理由と近似する点がある。民泊産業は、起業の参入障壁も高くないし、競争優位を取る条件における個人と法人の間に差異も不鮮明である。したがって、民泊は宿泊サービスと体験イベント以外に、営業代理、清掃業者など複数領域にまたがって商うことが可能である。ゆえに、顧客は営業者となったり営業者は顧客になったりしている。民泊サービスによるサステナブル業務や、商品の再開発による事業の更なる成長が可能である。

顧客コミュニティについて、希少的とは言えない。複数のサークル（日常生活の知人サークルまたは活動のための趣味サークルのような社会集団）に所属していることと類似的で、民泊産業の利用者は民泊を利用する場合においては、同じく民泊のセグメントに所属している。でありながら、民泊産業の利用者をほかの消費シーンに置けば、それぞれの利用者は同時にそれぞれの別のセグメントに所属している。ゆえに、Airbnb はビジネス展開中に同業ライバルを直面しているほか、同社の顧客コミュニティが他の領域と消費シー



ンに置かれれば、その土台が異業種他社に掘り崩される恐れがある。異業種他社は民泊以外の消費を機に（無意図的にしても）、Airbnbの顧客コミュニティを浸透して、コミュニティメンバーの民泊を消費する意欲・予算・時間など取引の要件要素を奪う可能性がある。そうになると、民泊産業における総体的な利用者および利用ケースの減少が起こる。また、インターネットベースのネットワークであるので、インターネット系の巨人が市場に侵入すれば、インターネットトラフィックと世論誘導によるマイナス効果が出る。つまり、再購入・利用者の減少、コミュニティの維持費用の増加などを引き起こして、Airbnbの経営に打撃となるに違いはない。ゆえに、「－」を付けた。

まとめて見ると、顧客コミュニティの項目に4つの「＋」を付けた以上、Airbnbのコア・コンピタンスに最もふさわしいと見られる。次位にあるのは経験価値に富む商品ラインナップであると考えられる。

### 3) Airbnbのコア・コンピタンスの確認

コア・コンピタンスの評価指標を用いて洗い出された、Airbnbの1番鋭利な企業ケイパビリティは、利用者コミュニティという資源である。疑問を招きやすいのは、企業の外に存在する顧客は企業内部の中核能力になりうるか、という点である。企業は市場ニーズを満たしてこそ存続していけるものである。事業が一定以上の規模まで成長してきた企業は必ず一定以上の顧客集団に支持されている。そして、どの企業も必ず顧客管理に取り組んでいる。

なぜAirbnbの利用者コミュニティはコア・コンピタンスに値するかについて考えると、以下の理由が挙げられる。まず利用者コミュニティにおいて、オンラインにおけるネットワークのP2P構造と同様に、任意の一方からほかの一方に高い付加価値を与える可能である。第4章に考察した快樂な民泊サービスは、ホストに経済的な収益をもたらしながら、ゲストにコストパフォーマンスないし経験価値を提供する。次に、利用者コミュニティは広い分野に応用できて、潜在成長力を内包する。400万人の顧客規模は、ブランドロイヤリティの向上を可能にするだけでなく、マーケティング活動を適切に行えば改めて新商品の肥沃な市場に一転する可能性も高い。

現段階から見て、Airbnbのこの利用者コミュニティは競合他社に真似されにくい。その主な理由として、共通価値を創出するマーケティングは、ツーリズム産業の業者に多く見られない。これは、Airbnbの外部社会に対する位置付けであっても、Airbnbの創業者または利用者集団の共通する価値観であっても、民泊ビジネスのCSV性格は色褪せしない。その効果も縮小していかないと思う。この点について、利用者は賛成の程度でAirbnbの健全なツーリズムを応援している。消費者が企業を己のものとして捉えているので、一定程度まで成功したと評価できる。

とはいえ、単純な利用者集団で構成するサークルだけであれば、安定的なものではない。利用者または潜在的な消費者のAirbnbに対する集中は結局、旅行中の宿泊とリクリエーションの需要を満たす商品・サービスに向かう。利用者集団を1つの整合的バーチャルな

コミュニティにすることは、顧客管理において優れた施策であるが、収益化になることを付加条件として加えなければならない。それは評価2位になるケイパビリティ、すなわち経験価値豊富なプライベートトラベル商品ラインである。つまり、2つのケイパビリティをじっくり溶け合わせることによってこそ、Airbnbのコア・コンピタンスが成り立つ。

まとめて見ると、このAirbnbの利用者コミュニティは、経験価値に富む民泊中心のプライベートトラベル商品ラインを中心に訴求しており、消費・交流を活発的にしている人々に基づいてグローバルにわたった需給のネットワークを組み立てている。この利用者コミュニティは、競合相手に真似されにくいし（未だに真似されていない）、顧客がそこでしか得られないものがあり（民泊と同一）、口コミを動員方式としてインターネットを通して速やかに消費誘致ができる。

企業視角で捉えれば、経験価値に富むプライベートトラベル商品のプロバイダーと民泊潮流の広報役としてのブランドロイヤリティの高い利用者集団は、Airbnbの健全かつ持続的な成長を支える内在化する資源と見なされる。同時に、外部環境において、イノベーターとアーリーアダプターは数少ない資源であり、民泊産業を健全かつ持続的な成長へ押し進める役割を担っている。したがって、利用者コミュニティはAirbnbのコア・コンピタンスであると推論できる。さらに、Airbnbはマーケティングの主戦場をそのコミュニティに据えれば、多角化の有効性を著しく高め、多角化による新たな成長を実現させる見込みがある。

### （3）Airbnbの多角化に対する討論

Airbnbのコア・コンピタンスのなか、多角化の成否に大きく関わるのは、利用者コミュニティの「深さ」、すなわち包括性に埋まっている潜在成長力である。

#### 1) 民泊市場における2つの陣営への深耕

1つ目の包括性は、サブセグメントが存在していること。民泊サービスの早期提供者、Airbnbの創業者三氏を含めた一部のホストは、経済的な理由を優先にして家屋で他人を迎えて宿泊営業を開始した。Airbnbのプラットフォームが始業した後、マーケティング活動の一環として経験価値の導入をホストに推奨していた。その結果として、民泊サービスは、既存のホテル・旅館での宿泊と比べて、より良いコストパフォーマンス、人と人とのコミュニケーション、ローカルライフとの触れ合いといった付加価値を生み出した。

民泊利用者は、異なる2種類の顧客セグメントに大ざっぱに分類され、そのいずれも多数の支持者を擁している。まず一部の利用者にとっては、宿泊より印象が強いものは、コミュニケーションおよび体験がもたらしたものである。経験価値に富む滞在経験は、プライベートトラベルというライフスタイルに共感するこの顧客セグメントが探し続ける民泊の存在意義であろう。次には、対価の意識を入れて考えれば、民泊の選択に際して、コストパフォーマンスも利用者集団に重視され続ける1つの要点である。そのため、一部のゲストは往々にして低価格の民泊を優先に選ぶ。同時に、一部の民泊事業者は常に必要最低

限のサービスを提供し低価格でゲストを誘致している。

1 つは経験価値優先派、もう 1 つはコストパフォーマンス優先派という 2 つの陣営に対応して、民泊市場に 2 つのドメインが生み出された。それは、経験価値を最高の価値と見なしてバケーション・交流・発見に対する需要に対応する民泊営業と、経済的利益を最高の価値と見なして便利さ・低価格が重なり合って形成するコストパフォーマンスに対する需要を満たす民泊営業、という民泊市場における 2 つのドメインである。Airbnb Plus はホスピタリティ導入、あるいは経験価値の提唱と奨励で、1 つの陣営のニーズを積極的に改善してきている。一方、コストパフォーマンス優先のゲストをターゲットとするもう 1 つの陣営は、事業運営におけるコストリーダーシップを取りたいがゆえに、事業内容のアップグレードに対する積極性があまり高くないと推測される。

Airbnb にとって、蓄積した膨大な量の利用者データを活用して、2 つの陣営を 2 つの交錯するサブセグメントとして、対応商品を強化・改善して市場をより一歩深耕していくべきである。基本的な方向性として、技術関連型多角化を進めること、例えば民泊と利用者集団に共通するライフスタイルを中核としての商品開発などを推奨することが重要であろう。そうすると、Airbnb は成熟した強力なニッチャーとして、宿泊事業というセグメントに依拠してツーリズム産業またはインターネット業界全体に向けて更なる成長と持続的成長を目指すことが可能となる。

## 2) コミュニティの包括性の活用

もう 1 つの包括性は、民泊利用者集団の消費内容に現れる包括性である。民泊利用者コミュニティを民泊以外の商業分野に活かす可能性は非常に大きく、コミュニティメンバー全員の誰に対してもより多くの消費を誘導することができる。コミュニティ視点で利用者集団を統括して融合させる行動は、利用者本人、つまり人ならではの「商業力」をより一層喚起することに当てはまる。こうして、2 つの民泊営業の陣営を同時に改善できるし、同時に抱き込みで市場セグメントをより活性化する状態で利用できる。さらに同時に、利用者の一人一人の個人的な仲間集団にも商売を広げることも可能であろう。この点に念頭に置けば、プライベートトラベル商品を複数の商品と結び付けて観光や生活面の関連消費を喚起することと、民泊利用者の友人・知人集団からなる異なるサークルないしセグメント市場に浸透することも可能である。

Airbnb は民泊を引き続き主力事業としても、多角化で利用者コミュニティに向けて、プライベートトラベルの関連消費、例えば旅行用品、旅行代理、フライトや交通手段予約を提供するほうがいい。そして、コミュニティ全般に、とくにホストに向けて、家庭用品、生活サービスなどを提供すれば、仲介手数料以上の収益を得られる。そして、適度な整理整頓を通して、利用者コミュニティを活性化にさせれば、民泊産業および Airbnb の健全かつ持続的な成長の実現可能性がより一層高まると期待できる。

注意すべき点は、単なる従来型の OTA へと向かうならば無茶な成長の罠に陥る恐れがある、ということである。情報や商品をむやみに陳列するだけでかつての民泊イエローペー

ジのようなドットコム企業となれば、次の時代に淘汰されるに違いはない。Airbnb は利用者コミュニティの包括性を活用して経営を多角化に向かう際に、オンライン旅行会社の OTA と同等する業務を一部加えることが必須となる。例えば、宿泊に民泊、ツアーに体験イベントとアドベンチャー、遠距離移動に航空便・新幹線・船などの交通手段、現地移動に配車サービスを含めるカテゴリーの集合を作り、旅行そのもののそれぞれの部分において各国各地の関連情報を網羅して該当する商品を仲介する。しかし、類似的ファンクションは、すでに最大級 OTA の EXPEDIA 社（第 1, 3 章に提起した）により実現された。

仮に、Airbnb はダイナミックパッケージ（トラベルをテーマとした商品パッケージ、前述した各カテゴリーの商品を内包する）の販売または単純の予約代行を中心とする仲介業務を遂行するばかりの企業と変われば、業務の同質化した強力なライバルに抵抗されるだけではなく、自社の消費者対交渉力も低下していく局面に陥る、という可能性が高い。その場合には、Airbnb の民泊産業および観光業界における存在意義が「降格」されかねない。

現実には、Airbnb は新しいライフスタイル（民泊中心のプライベートトラベル）や健康的な価値観（健全なツーリズムビジョン）を実践して、消費市場、観光業界及び社会に民泊ならではの価値を創出しつつある。そして、民泊中心のドメインに経営資源を集中し、ゲストの消費を保証し、ホストの参入や営業をサポートし続けて、商品の量と質が保証されるサービスシステムを構築・維持している。さらに、利用者コミュニティの整理整頓で市場基盤を強化して、需要と供給を同時に創造・拡大しようとしている。これら取り組みにより、Airbnb は EXPEDIA, BOOKING などの初代 OTA と比べて、完成状態の OTA = 「OTA2.0」へと成長していくことを筆者は期待する。Airbnb の将来に引き続き注目していきたい。

## 6 - 5 小結

本章では、Airbnb の多角化に関する施策を検討した。ダイナミックな大競争時代にあり、加えてパンデミックの突発的な来襲という状況下で、将来に向けて、Airbnb が直面している外部環境の二大要項は、感染防止するための制限による業績の悪化とインターネット業界に潜む代替者による脅威である。更なる成長を目指して、Airbnb はここ数年間、同業または関連サービスの業者計 21 社を M&A で、業務改善や事業拡張に補っていた。また個人向けから団体向けへ、宿泊から飲食仲介へ、サービス仲介から理念発信へ、民泊仲介から民泊開発へ、といったように、宿泊市場の更なる開発や新業種への試みを積極的に行っている。これらは、Airbnb の今までの高効率な市場浸透と開発、タイムリーの商品開発ができる要因となった。また、利用者全般向けの規則づくりなど産業規模の整理整頓も訴えている。これは、収益の確保および多角化するための整備に当てはまる。今の段階では、Airbnb は利用者コミュニティをコントロールする状態に近づいており、それを実現すればコミュニティに基づく商業的活用を効率的に行うことが実現可能となる。

利用者における経験価値優先派とコストパフォーマンス優先派という 2 つの陣営を 2 つの交錯するサブセグメントとして捉え、それぞれに対応する商品を強化・改善して民泊市

場をより一歩深耕していくべきである。民泊利用者集団に共通するライフスタイルを中核とした商品開発などの技術関連型多角化を進めることは更なる成長を促す。また、マーケティング関連型多角化を押し進め、民泊を複数の商品と融合させて、観光や生活面の関連消費を民泊利用者の一人一人の個人的な友人・知人集団、すなわち異なる市場セグメントに広げることも可能である。潜在成長力を持つ400万人規模の利用者コミュニティを、コア・コンピタンスに基づく多角化の基盤として活かせば、将来に向かう成長を継続させることに大きく寄与できると考えられる。利用者コミュニティに包括性が内在しているため、それを中心に経営・マーケティングの面に注力すれば民泊産業の全般にポジティブな影響を及ぼすことができる。そのため、多角化の正しい方向として、利用者コミュニティに基づいた、プライベートトラベルの分野における創造力や資質良好なホストを擁するAirbnbならではの、ノウハウを活かした技術関連多角化と、マーケティングの波及効果が大きい水平的多角化、という両方向への展開は大きな成長効果が見込められる。Airbnbは、健康的な価値観やライフスタイルに向かうドメインに集中し、商品の量と質が保証されるサービスシステムを構築できるの、さらに需要と供給を共に作り続けることの出来る完成態な「OTA2.0」へと成長していくことを期待する。

## 第6章の注

---

- <sup>1)</sup> IOC. (n. d.).
- <sup>2)</sup> 東京2020組織委員会 (2020・11月18日)。
- <sup>3)</sup> Hurley, M. (2020, February 10).
- <sup>4)</sup> Airbnb. (2020, March 16).
- <sup>5)</sup> ブライアンの原語は「Travel as we knew it is over. It doesn't mean travel is over, it just means travel we knew is over, and it's never coming back. It just not.」。
- 参照：Alley, S. (2020, June 22).
- <sup>6)</sup> Airbnb. (2020, August 19).
- <sup>7)</sup> Stevens, P. (2020, October 29).
- <sup>8)</sup> Ansoff, H. I. (1957). 113-124 頁。DHBR 編集部編訳 (2010), 3-38 頁。
- <sup>9)</sup> Ansoff, H. I. (1965). 広田寿亮訳 (1969)。
- <sup>10)</sup> 喬晋建 (2014a), 11 頁。
- <sup>11)</sup> Airbnb. (n. d. d).
- <sup>12)</sup> Crook, J. (2019, August 6).
- <sup>13)</sup> Trachtenberg, J. A. (2017, May 4).
- <sup>14)</sup> 瀧口範子 (2019・9月16日)。
- <sup>15)</sup> Airbnb. (2017, October 12).

- <sup>16)</sup> Sharf, S. (2019, June 18).
- <sup>17)</sup> Mody, M., & Gomez, M. (2018). 3 頁。
- <sup>18)</sup> THE OWNER 編集部 (2020・5 月 3 日)。
- <sup>19)</sup> Airbnb. (2020, June 18).
- <sup>20)</sup> Airbnb. (2020, October 30b).
- <sup>21)</sup> 同注 20。Airbnb. (2020, October 30b).
- <sup>22)</sup> Richardson, M. (2019, December 5).
- <sup>23)</sup> Airbnb. (2020, October 8).
- <sup>24)</sup> Airbnb. (2020, June 1).
- <sup>25)</sup> Airbnb. (2020, February 3).
- <sup>26)</sup> Airbnb. (2020, October 30a).
- <sup>27)</sup> 同注 22。Richardson, M. (2019, December 5).
- <sup>28)</sup> Rumelt, R. P. (1974). 鳥羽欽一郎等訳, 1977 年。
- <sup>29)</sup> Espinoza, J., Khan, M., & Hancock, A. (2020, October 26).
- <sup>30)</sup> Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). 79-91 頁。
- <sup>31)</sup> Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). 一條和生訳 (1995)。一條和生訳 (2001)。
- <sup>32)</sup> 喬晋建 (2020), 211 頁。

## 第7章 終章

### 7-1 結論

まず、研究対象を対照して考察した研究により、以下の発見を見つけた。

民泊は観光産業におけるある種類の新興のサービス形態と理解できる。民泊ビジネスは近年以来、世界規模の観光市場にブームが起こっている。民泊利用者集団は、経済的に便利な民泊を受け入れながら、民泊営業も個人営業者に副業として商われ始めた。Airbnbは民泊事業の先行者でもあり、火付け役でもある。Airbnbはオンラインにおける民泊営業の仲介プラットフォームとして、機宜に適した創業と業務改善を経て、ビジネスモデルにマッチメーカーやマーチャントモデルなどの機能を付けて、eコマースの隆盛に乗じてブリッツスケール式な劇的成長を遂げた。したがって、民泊は中小型のホテル、旅館など既存の営業施設の代替品として登場してから、それらジャンルの宿泊施設を包括してツーリズム産業に1つの特定のニッチ市場となって定着してきた。加えて、アメリカ、フランスなど主要市場の実態から見て、Airbnbは民泊産業との間に緊密な関係性を持つことが分かった。民泊産業とAirbnbは、揃っている歩調で同一事業拡大の軌跡を歩んでいて、共存共栄の関係が見られる。そして、民泊産業も同産業のけん引役としてのAirbnbもすでに、急速で己のライフサイクルの導入期を過ごし、成長期を経験している。時下には、転換期に立ち肝心な転換点に臨んでいる。Airbnbは、民泊産業をより強い競争優位性および長期的収益性の備え付ける産業へ駆動していこうと、2016年以降に新商品を出させ、マーケティング活動も起業して以来の最活躍期に入っている。

表 7-1. Airbnb による民泊産業の健全かつ持続的な成長へのアプローチ

	課題Ⅰ	課題Ⅱ	課題Ⅲ
試練	既存ホテル・旅館からの抵抗と競争	自由成長と規制適応のジレンマ	コロナ禍と市場激変による不確定さ
方向性と作法	明確 経験価値豊富な商品ライン	明確 共通価値創出	模索中 コア・コンピタンス発の多角化
効果	良好 ニッチ市場定着	部分的に役立ち 社会受容向上	期待可能 コミュニティのコントロール

出典：筆者作成

そして、中心問題をめぐって行った三大課題への考察と検討を経て、問題解明ための判断を支える根拠を確認した。それぞれの発見を表 7-1 にまとめた。

第一の課題「Ⅰ - 同業ライバルとの競争の勝ち取り、つまりホテル・旅館の抵抗力による生存の前提条件としての市場面からの試練」の答えとして、良好な結果を出している。中世ヨーロッパの異人歓待のインと同等する仕組みで商われている民泊は、一般的なホテル・



旅館より経験価値の充実程度が高い。物件の種類の包括性と様式・内装の面における豊富さは民泊システムの特徴である。そして、ホストは純朴でホスピタリティ経験に乏しくても、地元住民でしか持たないローカルな経験に富む。民泊サービスは、ゲストに豊富なアーキテクチャを触れあわせる以上、その中身に埋め込まれた現地の社会的風習、地元住民の集団的な価値観やホスト個人のライフスタイルを味わわせることもできる。加えに、ホストは経験価値のプロバイダーとして、プライベートトラベル商品ならではの快楽なエッセンスをより一層発揮してゲストに伝える。こうして、民泊サービスに新たに付加価値を付けることが実現した。

すなわち、民泊というサービス形態が経験価値を生む土壌となり、現在の消費者ニーズに合致していることは恵まれた条件下にある。Airbnbはこの魅力点を捉え、経験価値の創出を重視した「快楽民泊」のマーケティング、つまり商品開発で民泊と体験イベントを中心としたプライベートトラベルにまつわる商品ラインナップを構成した。それにより、民泊という宿泊施設にローカルな接待や人と人の交流、または観光目的地への探索や再発見などの趣味活動とツアーが民泊サービスに組み入れられる。この方向性が、宿泊市場の消費者全般に、満足度を向上させるし、消費意欲を掻き立てた。Airbnbは、民泊の形態に内蔵する特徴を、企業および民泊の宿泊サービス商品としての競争優位性へと転換させることに成功した。そのために、民泊がニッチ市場として定着することが促され、急成長も支えられた。これからも、健全かつ持続的な成長が期待できる。

第二の課題「Ⅱ - 社会における安定的な商業環境の獲得、価値創造や合理性からなる社会的受容性による複雑な社会面からの試練」を向けて、Airbnbは積極的な行動をとって、良い結果を出している。世界範囲において、法律違反・脱税・安全措置不備・近隣トラブルの課題を抱えている民泊営業と、違法な資金調達・独占の課題を抱えているプラットフォームの成長方式が問われている。その中で、Airbnbは、自由成長を揚棄して民泊産業に根を下し、長期的な利益を目指して、社会とともに共通価値を創出する戦略方向に沿ってマーケティングを行い、健全なツーリズムビジョンを描いあがり、世界各地で実践しつつある。特に、民泊を中心とした中国にある農家援助、体験イベントを中心としたスペインにある地域振興の助成を、パイロットプロジェクトとしてしっかりと推し進めた。ビジョンの実践を通して、Airbnbは事業展開の地域社会と共同で、多方面を利する成果を上げている。CSVの達成方法と執行指針によって、総合的に判断した結果、民泊産業の展開や発展推進に従うAirbnb対や社会対の影響は、若干の企業対負担と社会対弊害となるマイナス効果が伴うが、主にポジティブである。また、健全なツーリズムビジョン実践の実態や初期効果から見て、Airbnbは共通価値を中上程度に創出している、と楽観的に判断できる。一方、改善の余地が、相互に補強し合う活動をさらに効率化・安定化させることにある。また、利用者向けの市民道徳・徳義・接遇マナーおよび地域への帰属意識を宣伝または教育が欠如で、改善する必要がある。

共通価値創出という「合理性」およびシェアリングエコノミーの「大義名分」でアピールしているAirbnbは、社会の理解および信用を獲得しながら、一部の市場における社会と

のトレードオフ関係による自由成長と規制適応のジレンマを一気に乗り越えた。ただし、各国の法規が相違であるので、その戦略は地理的有限な範囲に、部分的に促進策として役立っている。それにしても、数多くの地域社会は理解や寛容を示し、ガバナンス側が規制緩和と協働提携で、市場側は起業参与と消費の拡大で民泊産業を受け入れている。最大の受益者である Airbnb はこの方向に沿って努力するほど、当該ビジョンにおける収益転換の好循環は成立する。ゆえに、民泊産業および Airbnb の健全かつ持続的な成長を支えられる市場基盤が固まっていくと推論できる。すなわち、Airbnb は時間推移に沿って安定的かつ長期的な利益を収穫し続けるし、民泊産業を健全かつ持続的な成長のルートへ導くことが期待できる。

第三の課題「Ⅲ - 動的環境と将来的潜在成長力の有無と戦略の適合性、新型コロナウイルスによるパンデミックをはじめとする世の中の新情勢およびダイナミックな発展環境による不確定な未来からの試練」において、Airbnb は利用者コミュニティに依拠する多角化経営の試みによって、健全かつ持続的な成長への適格な方策を模索している。楽観的に、将来性があると推論できる。

多角化は企業の成長途上に必至のステップであり、成功条件は複雑で難度が高くて、事業拡張と異なって本番の成長と見なされる。ダイナミックな大競争時代にあり、加えてパンデミックの突発的な来襲の下で、将来に向けて、Airbnb が直面している外部環境の二大要項は、感染防止対策による業績の衝撃とインターネット業界に潜む代替者による脅威である。更なる成長を目指して、Airbnb はここ数年間、同業または関連サービスの業者計 21 社を M&A で、業務改善や事業拡張に補っていた。また個人向けから団体向けへ、宿泊から飲食仲介へ、サービス仲介から理念発信へ、民泊仲介から民泊開発へ、市場の更なる開発や新業種の試みを積極的に取り組んでいる。それは、Airbnb のかつての高効率な市場浸透と開発、タイムリーの商品開発ができる要因となった。同時に、多角化の胎動に値する。また、2020 年のパンデミックによる経済的不況に迫られている中に、多角化の試みの有効性を図るよう、Airbnb は利用者全般向けの規則づくりなど産業規模の整理整頓を訴えている。これは、収益の確保および多角化するための整備に当てはまる。今の段階では、Airbnb は利用者コミュニティをコントロールする状態に近づいており、それを実現すればコミュニティに基づく商業的活用を効率的に行うことが実現可能となる。

コア・コンピタンスの理念に準じて、Airbnb の諸ケイパビリティの中、利用者コミュニティこそが同社の中核競争力に当てはまる。潜在成長力を持つ 400 万人規模の利用者コミュニティを、コア・コンピタンスに基づく多角化の基盤として生かすことが、将来に向かう成長を継続させることに大きく寄与できる。利用者コミュニティに、経験価値優先派とコストパフォーマンス優先派という 2 つの陣営からなるサブセグメントが内在する。さらに、利用者集団は消費内容に現れる包括性と、利用者個人サークルへの波及効果を擁する。その総括的な包括性が内在しているため、利用者コミュニティを中心に経営・マーケティングの面に注力すれば民泊産業の全般にポジティブな影響を及ぼすことができる。

そのため、多角化の正しい方向として、利用者コミュニティに基づいた、プライベート

トラベルの分野における創造力や資質良好なホストを擁する Airbnb ならではの、ノウハウを活かした技術関連多角化と、マーケティングの波及効果が大きい水平的多角化、という両方向への展開は大きな成長効果が見込められる。多角化には、単なる従来型の OTA へと向かえば無茶な成長の罫に陥ることを避けるべきである。Airbnb は、健康的な価値観やライフスタイルに向かうドメインに集中し、商品の量と質が保証されるサービスシステムを構築できるの、さらに需要と供給を共に創造・拡大し続けることの出来る完成態な「OTA2.0」へと成長していくことを期待する。

最後に、中心問題に対して答える。全体的に見れば、Airbnb は外部の市場競争、新興産業に対する社会受容性の試練を乗り越えようとしてしっかりして試みている。社内のコア・コンピタンスを活かし、さらなる成長を企てる意欲も強く見られる。成長戦略の策定や体系的なマーケティングにおける取り組みと現段階での効果を捉え、Airbnb は健全かつ持続的な成長を実現することに、可能性が高い。したがって、Airbnb は、民泊産業の成長のベクトル曲線を「持続的に向上」に導いて、または安定成熟型、成長成熟型あるいは革新成熟型へ至る道を開拓していくことも期待できる。

すなわち、民泊産業は健全で持続的に成長し続けるかどうかについて、全文の研究結果から鑑みて、楽観的に、肯定な答えを出す。一言で言えば、業界けん引役の Airbnb の実質的な成長に押し進まれて、民泊産業には健全かつ持続的な成長が見込めると結論する。

## 7-2 議論

先頭に、ニュース 1 本を加筆する。本博士論文が完成された直後の 2020 年 12 月 10 日、Airbnb (NASDAQ: ABNB) はついにナスダック市場に上場した。当日に、初値が公開価格の 2 倍ほどまで伸びて、企業価値総額は画期的に 1,000 億ドル (≒10 兆 3,300 億円) を超えた<sup>1)</sup>。パンデミックによる暗雲の下に、上場した初頭に巨額資金流入は、株式市場の Airbnb と民泊産業に対する先高観を示す同時、シェアリングエコノミーの 1 代表社と見なされている Airbnb に対する社会の各方面による信頼と支えを募っていくことを示す。この新たな局面打開により、Airbnb が現在に至るまで段階的な成功を遂げたことを証明した。すなわち、Airbnb が戦略で、健全かつ持続的な成長に実現可能な民泊産業を構築・促進していることを見据えた。

以下に、研究の結論を踏まえ、今後の課題を念頭に置いて、2 つの方面について若干議論を添えたい。

### (1) サービス業事業のイノベーション

パンデミックは、ツーリズム産業全体や全世界が直面している今まで経験のない不確定な状況である。民泊産業のみ、または Airbnb1 社がこの苦境にあることではない。それにしても、健全かつ持続的な成長に向けて、独自に突破する能力や設計が必要である。観光という行為は、消費者に受動的にされれば、買回り品とならせる条件が高い。企業はそのようなツーリズム商品を主業とするなら、市場浸透や開発にまつわる競争、機能アップグ

レード・差別化あるいはコストパフォーマンスに頼る商品開発に訴えなければ、そのマス市場における大部分の肥大化した消費者需要に応えられない。それに人材・技術・資金による複合的なマーケティングが必要である。成功条件が内外に及んでもその必要性は高い。

過去、民泊は何ですか、信頼できますか、サービスはどうでしょうか、選択理由はありますかなどの疑問は、よく耳に入ってきた。友人の口コミを鑑みてこそ試みる利用者は、大部分であろう。現段階でも、口コミが依然として Airbnb および民泊営業の第1マーケティング方法である。例えば、規律によりコミュニティの整理整頓が、間接的に良い口コミとなる。かくして、一部分の人は勇敢にストレンジャーの家に滞在した。段々と、地元住民の家屋で営業するホスピタリティのスタンダードが導入された民泊施設ができた。おもてなしの意や個性または才知に溢れるホストが、民泊産業のコミュニティに加入した。それによって、ゲスト側に対しては、旅行が経験価値に溢れる滞在型の旅にシフトされた。ゲスト満足にしたがって、より多く旅が市場需要を充実していく。

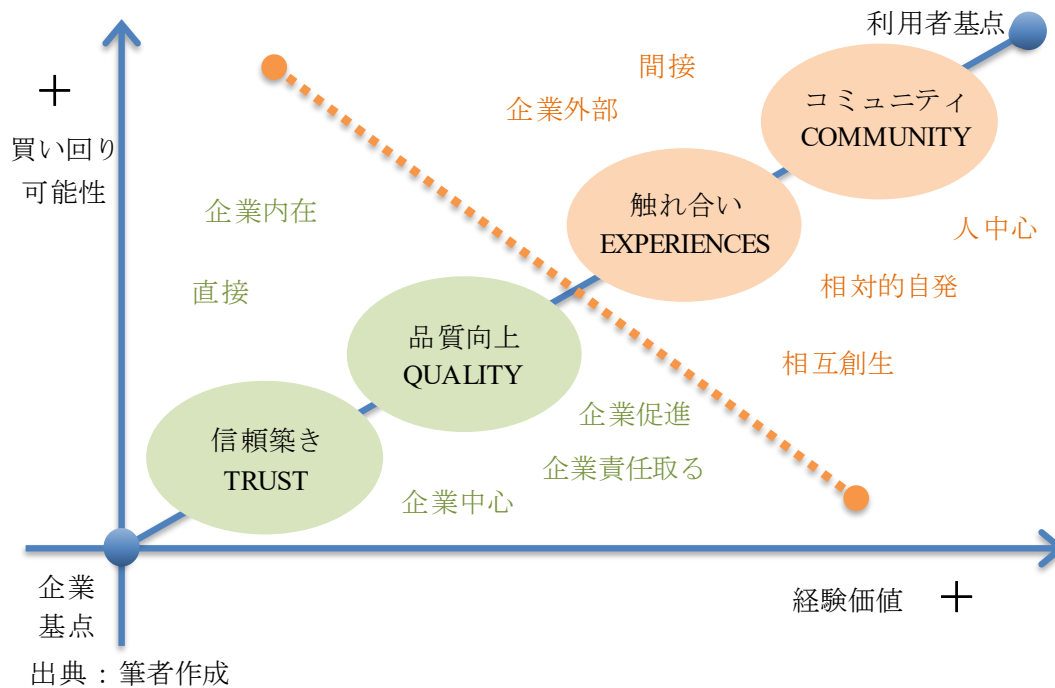
消費者の消費活動を受動的から能動的にさせる限り、産業および企業の繁栄が見込める。観光という行為を日常レベルな最寄り品とならせれば、市場のさらなる潜在性を拓く一方、それにしたがう市場需要は新たな商業価値を狙う需要に当てはまる。その商業価値は、画期的な技術や革新にしたがった値上げから得る利益、あるいはある意味上の改革者専属の「奨励金」に等しい。その商業価値を創出する戦略的な事業ドメインこそ、ブルーオーシャンに迎えられる方向ではなかろうか。

ツーリズム産業はパンデミックなど外的要因により衝撃されているところが、将来の回復が十分に楽観的に見通せる。ただ時間（翌年か）の問題である。ワクチンが有効化となる以後に、社会の諸活動がより一層盛んに再開と信じられる。外部環境の変化にしたがって、市場需要が変わっている。Airbnb は、民泊産業を本業としつつ、どこに加力をかけていいか。ここで、民泊産業のイノベーションつまり Airbnb の事業ドメインのシフトについて、個人的解説を加えたい（図 7-1）。

図の左下の区画にある「信頼築き」と「品質管理」は、企業のマーケティング、監理に頼れば、普遍的に及ぶことができ効果がより良好である。その実現、維持や向上を遂げる条件は企業内部に頼ることであるため、この区画は基点を企業に置く。Airbnb は企業として、担保を提供し監理・整理整頓をして需給両側の間の信頼関係を実現した。そして品質管理により、民泊サービスの品質向上が一步ずつ実現している。

企業基点の収益要素は、民泊産業の健全かつ持続的な成長の先決条件である。信用性が第一歩であるのは当たり前のことである。しかも、大部の民泊は家屋で営業するものであり、安全性の確認と担保、ホストとゲストの両方に対して不可欠である。品質向上には、既存のホテルや旅館による競争の答えとしてのような、やや受動的な誘因がある。にもかかわらず、事業展開に加点することに値するし、変えてホストやその家族に対しても、生活水準向上のチャンスともなる。この区画の収益要素を確保しコントロールする以上、右上の区画へシフトすれば、より豊富な民泊特有の価値を作ると思う。

図 7-1. サービス業の将来向きの事業ドメインシフト構想



図の右上の区画は、「触れ合い」と「コミュニティ」がある。これは利用者を基点とされる区画である。この区画には、企業が収益要素を間接的にとり、収益も比較的間接に作る。原因は、触れ合いによる経験価値と、コミュニティ内の交流・取引以外のつながりなど、全部人によってこそ実現可能なことである。ゆえに、この区画において、ホストとゲストこそが主導的なプレイヤーである。

この区画において、利用者基点の収益要素に加力すれば、そこから長期的な収益を掘りおこせる。例えば企業は対コミュニティの産業規模の営業支援・整理整頓と、対外の共通価値創出の実践により、民泊サービスは経験価値を増やしてゲストの買い回りを呼びかけできて、より多くの収益が見込める。右上に向かえば向かうほど、民泊サービスにつける経験価値がより豊富となり、利用者が買い回り品として複数・頻繁に購入する可能性も拡大する。同時に、個人・企業・社会に対するシナジー効果が豊富である。将来向きの民泊産業には、利用者基点の区画に焦点を置くべきと推測される。

今後、このシフトルートにそう民泊産業の各主要プレイヤーの行動に対する対照研究に、課題がある。また、このシフトルートが民泊以外のサービス業のイノベーションにも適合すると推測することで、その有効性の実証研究も課題となる。

## (2) 日本における民泊産業の在り方

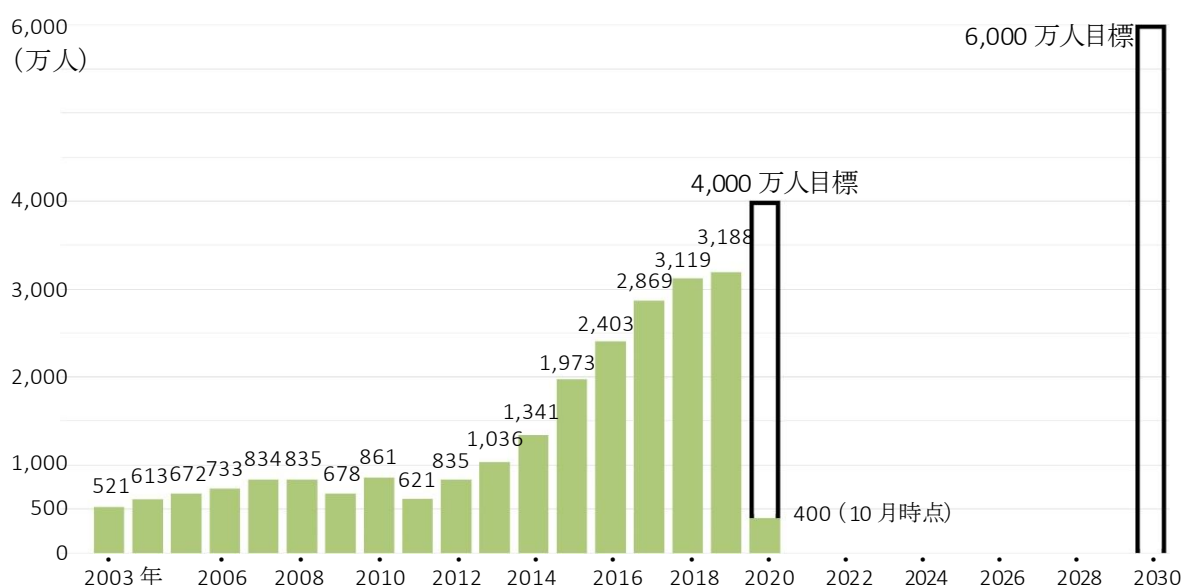
この民泊および Airbnb の事例を元に、日本のツーリズム産業において議論を一言添えたい。欧米から振興し世界範囲に伸展してきた民泊およびプライベートトラベルは、日本の国際観光市場と直結する。Airbnb のような e コマース形態の仲介プラットフォームは、

日本市場を浸透している同時に、同型の日本企業が海外に欠席している。この意味で、グローバル範囲に製造業の勝ち組に立ってある日本にとって伸びしろがあると見られる。民泊産業はアジア太平洋市場へ適確に定着・伸張しつつある中には、そのトレンドを看過すればツーリズム産業が内的進化の1機を逸してしまうかもしれない。そして、Airbnbの成長戦略とマーケティング施策は、日本のツーリズム産業またはインターネット系業界におけるグローバル志向の起業、事業拡張あるいは企業成長のケースに鑑みる価値がある。

産業振興の立場に立って、産業界からのもっと直面的な再認識と、世論からのもっと寛容的な姿勢で民泊およびプライベートトラベルによるツーリズム業界の世界的潮流を受け入れることを提案する。このことに対する再検討が必要で急を要すると思う。とくにポストコロナ時期に向き、民泊は2007年に発足し始めた「観光立国」(4つの「基本的施策」のなか、「国際」に訴える施策は3つ)<sup>2)</sup>戦略の補足や、地域づくりと再振興に対する未来の1カルテと考えられる。日本は、独特で優美な自然環境・歴史的人文地理・文明的社会の光景や万千の独創的エレメントからなる豊富な観光資源に恵まれているものの、近い10年間に国際観光目的地国ランクの人数順トップテンに1回とも入らなかった<sup>3)</sup>。

実際に、政府は観光産業において、積極的に取り組んでいる。主に2003年に「ビジット・ジャパン事業」<sup>4)</sup>を打ち上げ、2014年にビザ要件の緩和<sup>5)</sup>と、免税対象品目の拡大(薬品、化粧品、飲食料品など消耗品を含めた全品目になる)<sup>6)</sup>で、堅実に観光立国を進めている。そうした中で、インバウンド観光の規模も拡大し続ける(図7-2)。そして2016年に、「明日の日本を支える観光ビジョン」により、観光立国推進の中・長期目標などを明確した(2020年に訪日客数4千万人と消費額8兆円、2030年に6千万人と15兆円)<sup>7)</sup>。

図7-2. 2003年以降の訪日客数推移と目標(2020年10月期まで)



出典：日本政府観光局の各年度統計により<sup>8)</sup>，筆者作成

一方、反省の上に立ち、一部都市の一部住民を悩ませている観光公害や爆買いなどいわ

ゆるオーバーツーリズムの問題が、日本に訪れたい国際観光客でしか起こらなかっただろう。実際に、日本はもっと国際観光客を受け入れられる。三大都市圏の飽和状態がよく議論されている一方、地方部の外客向けの受容量を十分に活用するまでには遥かに離れている。さらに、物事を多角的な視点で捉え考えれば、彼らの口コミを借りて日本ならではの柔軟さと活力を国際社会に発信することが、国際的友好交流ないし「民間外交」のメリットと転換し得る。それによって、長年にわたり景気低迷を抜ける社会面の自信回復や、国際社会からの更なる信頼や対外の発言力を獲得し得るソフトパワーを勝ち取ると考えられる。

それに、社会と業界は民泊を見逃すことが、一定程度の資源利用不十分で、「外貨放棄」に等しいし、各自治体の地方創生事業の「助燃剤」を手放すことのようにも見られる。個人営業者の妥当的で積極的な民泊業参与が、仲介プラットフォームと観光業者の内発的意識向上、世論の受容的な引導、教育宣伝と融合させれば、国際観光客の日本に対する期待も本土市場の民需も応えていける。なお、ポジティブな視点に見れば、健全な民泊産業は日本の社会に対するシナジー効果を果たせる。例えば、各県域の市町村での民泊営業は、個人起業あるいは副業・兼業の形で地理的広範な雇用創出（産業集中地・大都市でなくても、平均的にシニア層と若年層の就職促進、女性活躍推進）、空室の有効活用など社会的課題の対応に一助となりうる。また、民泊営業のための投資または移住は、2015年から始動した「田園回帰」<sup>9)</sup>の潮流に伍すれば、集中地からあふれ出る人口と民間に散漫している資金で過疎地域の活性化にも多少貢献できると思う。

民泊によるインバウンド観光行為を「日本社会式」で調和的に行うことと、その事業全体を円滑に進めるためには、直接受益者（関連企業）がAirbnbのユーザーコミュニティ対「整理整頓」のような取り組みをすることが必要である。越境で滞在するプライベートトラベルの時流に乗ることには、経験価値に偏る宿泊先と着地型ツアーの形で一部の観光資源を再開発し、インバウンド観光客への適応化を進めることが欠けてはいけない。また、責任機関以外に、国や地方の有識なリーダー会社、商工会、繁栄会、民間団体などが観光業務を先立ちアレンジ、つまり適度に計画・案配よく仕分けをして、ビジネス展開を誘導・監理することも助け合えるだろう。日本は、主要先進国同士に次いで2018年に『住宅宿泊事業法』を施行し始めた。その法律は、業界の商業環境を秩序維持する道具である以上、民泊ビジネスの社会的地位と在り方を認める一里塚でもある。未来向きの視点で、健全かつ持続的な民泊産業は「超スマートな社会（Society 5.0）」の現代化日本と、居心地の良い牧歌的日本人を両立させると信じる。

各方面は、認識と注力を合流して、近い将来に開催予定の2020年東京五輪（2021年開催予定）と2025年大阪万博という2つの国際的盛会を加力のエンジンにし、民泊およびプライベートトラベルによる経済的収益と社会的便益からなる外力注入を誘致することが期待できる。「観光先進国」を確実に実現するための、民泊産業に関わる企業側のマーケティング施策と地域側の受け入れ・促進策の具体化措置に、引き続き注意を払う価値がある。



### 7-3 貢献と不足点

本研究は、世界レベルの重要な先行研究を整理した上に、民泊産業の台頭、発展の内外要素および現況を俯瞰し、ともに Airbnb という会社の成長および経営戦略に対して全面的に探索的に論説した。これまでの研究には、まだ見つけていない。シェアリングエコノミー、民泊ビジネスまたは Airbnb に対するケーススタディとしての価値がある。本研究には、Airbnb の民泊産業におけるけん引役としての存在意義および貢献を提起した。次に、経験価値が民泊サービスの付加価値として民泊産業の定着および Airbnb の事業成長に役立っていることを提出した。そして、民泊産業と Airbnb を分けて、Airbnb が企業としての共通価値創出に対する検討は、民泊がシェアリングエコノミーと目されている当時に、業者の新時期に向き合う戦略論 CSV を運用することに対して、実証的な1意見となれる。また、CSV 理論に及んだ部分の論証により、企業の事業展開に生み出された価値に対する CSV 検証のプロセスを具体化にすることを試みた。CSV 理論の1種の実証研究の方法として批評される価値がある。ほかのケーススタディにとって参考と対照にもなるだろう。なお、Airbnb のコア・コンピタンスを洗い出して試みた。利用者コミュニティ依拠の多角化が将来性に高いと提案した。最後に、事業のイノベーションについて、日本における民泊産業の在り方と潜在性について、個人的なコメントを提案した。

不足点の内、二点を提案したい。第一に、世界範囲に商われている民泊や体験イベントに対する研究として、現場聞き取り調査が不足している。そして、主観的な内容が多い。第二に、CSV 理論において、バリューチェーンの生産性を再定義するの項目に検討が弱点と思う。当該理論は工業企業を主要対象で構成された。Airbnb は、製販を業務とされない。加えて、スタートアップ企業であるから、予算案を公開することはしない。それゆえ、バリューチェーンの中に、企業内部の経営の部分について及ばない。分析の全面性に多少の欠如がある。

### 第7章の注

- 
- <sup>1)</sup> Hussain, N. Z., & Franklin, J. (2020, December 11).
  - <sup>2)</sup> 観光立国推進基本法 (2007)。
  - <sup>3)</sup> UNWTO の各年度統計により、参照：参考文献リストの「UNWTO」各項。
  - <sup>4)</sup> 日本政府観光局 (n. d.)。
  - <sup>5)</sup> 国土交通省観光庁 (n. d. b), 1 頁。
  - <sup>6)</sup> 国土交通省観光庁 (2014・9月29日)。
  - <sup>7)</sup> 首相官邸 (n. d.)。
  - <sup>8)</sup> 日本政府観光局 (n. d. b)。
  - <sup>9)</sup> 小田切徳美 (2016), 11, 21 頁。

## 参考文献

## 英語文献

---

- [Introduction of Airbnb]. (n.d.). *Atairbnb*. Retrieved June 21, 2019 from <https://blog.atairbnb.com/being-long-anywhere/?c=tumblr&af=746240> (最終アクセス日：2019年6月21日)
- Adamiak, C. (2019). Current state and development of Airbnb accommodation offer in 167 countries. *Current issues in tourism*. 1-19. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1696758> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Airbnb. (2015, November 11). Airbnb Community Compact. *Atairbnb*. <https://blog.atairbnb.com/our-commitment-to-communities-around-the-world/> (最終アクセス日：2020年3月10日)
- Airbnb. (2016, November 17). *Walking in Mandela's Footsteps: A South African Experience*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/walking-in-mandelas-footsteps-a-south-african-experience/> (最終アクセス日：2020年3月10日)
- Airbnb. (2017, September 27). *Building a more inclusive tourism sector in South Africa*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/building-a-more-inclusive-tourism-sector-in-south-africa/> (最終アクセス日：2020年3月10日)
- Airbnb. (2017, October 12). *Airbnb + Niido Partner to Support Home Sharing in Apartments*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/en-us/airbnb-niido-to-partner-to-support-home-sharing-in-apartments/> (最終アクセス日：2019年10月2日)
- Airbnb. (2017, December 13). *Airbnb and SEWA: Empowerment through partnership*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/en-in/sewa/> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Airbnb. (2018, February 14). *Two Couples Find Love When They Least Expect it on Airbnb*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/two-couples-find-love-when-they-least-expect-it-on-airbnb/> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Airbnb. (2019, May 9). *Airbnb Hosts Global Summit on Healthy Tourism in Communities with Little Travel Infrastructure*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/airbnb-hosts-global-summit-on-healthy-tourism-in-communities-with-little-travel-infrastructure/> (最終アクセス日：2020年2月20日)
- Airbnb. (2020, February 3). *The 2020 Airbnb Black Travel List*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/the-2020-airbnb-black-travel-list/> (最終アクセス日 2020年9月1日)
- Airbnb. (2020, February 4a). *Igualada: A Model for Driving Healthy Tourism*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/igualada-a-model-for-driving-healthy-tourism/> (最終アクセス日：2020年2月20日)
- Airbnb. (2020, February 4b). *White Paper on New Sustainable Tourism Destinations* [White Paper]. Airbnb Newsroom. [https://news.airbnb.com/wp-content/uploads/sites/4/2020/02/Airbnb\\_WhiteBookSustainableDestinations\\_EN.pdf](https://news.airbnb.com/wp-content/uploads/sites/4/2020/02/Airbnb_WhiteBookSustainableDestinations_EN.pdf) (最終アクセス日：2020年2月20日)
- Airbnb. (2020, March 16). *Experiences Paused to Prioritize Safety of Community*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/experiences-paused-to-prioritize-safety-of-community/> (最終アクセス日：2020年11月1日)
- Airbnb. (2020, June 1). *Antiracism and Allyship Resources for the Airbnb Community*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/antiracism-and-allyship-resources-for-the-airbnb-community/> (最終アクセス日 2020年9月1日)
- Airbnb. (2020, June 18). *Introducing Airbnb Enhanced Clean*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/introducing-airbnb-enhanced-clean/> (最終アクセス日 2020年9月1日)
- Airbnb. (2020, August 19). *Airbnb Announces Confidential Submission of Draft Registration Statement*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/airbnb-announces-confidential-submission-of-draft-registration-statement/> (最終アクセス日：2020年11月1日)

- Airbnb. (2020, September 23). *Airbnb Launches City Portal: A First-of-its-Kind Resource for Governments*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/cityportal/> (最終アクセス日 : 2019 年 9 月 23 日)
- Airbnb. (2020, October 8). *Enforcing Standards to Strengthen Trust in our Community*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/enforcing-standards-to-strengthen-trust-in-our-community/> (最終アクセス日 2020 年 10 月 10 日)
- Airbnb. (2020, October 30a). *How We're Giving Hosts a Seat At The Table*. Airbnb Newsroom. <https://www.airbnb.com/resources/hosting-homes/a/how-were-giving-hosts-a-seat-at-the-table-283> (最終アクセス日 2020 年 11 月 1 日)
- Airbnb. (2020, October 30b). *An Important Announcement from Airbnb*. Airbnb Newsroom. <https://news.airbnb.com/an-important-announcement-from-airbnb/> (最終アクセス日 2020 年 11 月 1 日)
- Airbnb. (n.d.a). *Airbnb Luxe Reimagines Luxury Travel*. Airbnb Newsroom. Retrieved September 1, 2019 from <https://news.airbnb.com/airbnb-luxe-reimagines-luxury-travel/> (最終アクセス日 : 2019 年 9 月 1 日)
- Airbnb. (n.d.b). *About Us*. Airbnb Newsroom. Retrieved September 1, 2019 from <https://news.airbnb.com/about-us/> (最終アクセス日 : 2020 年 10 月 1 日)
- Airbnb. (n.d.c). *Back From the Antarctic Sabbatical*. Airbnb Newsroom. Retrieved February 10, 2020. <https://news.airbnb.com/antarctica/> (最終アクセス日 : 2020 年 10 月 1 日)
- Airbnb. (n.d.d). In *Wikipedia*. Retrieved November 1, 2020 from: [https://en.wikipedia.org/wiki/Airbnb#cite\\_note-18](https://en.wikipedia.org/wiki/Airbnb#cite_note-18) (最終アクセス日 : 2020 年 11 月 1 日)
- Ajuntament D'Igualada. (2020, January 30). *Ajuntament d'Igualada i Airbnb presenten un llibre blanc per ajudar a promoure el turisme sostenible a noves destinacions*. Ajuntament D'Igualada. <http://www.igualada.cat/ca/noticies/l2019ajuntament-d2019igualada-i-airbnb-presenten-un-llibre-blanc-per-ajudar-a-promoure-el-turisme-sostenible-a-noves-destinacions> (最終アクセス日 : 2020 年 10 月 20 日)
- Alley, S. (2020, June 22). *Airbnb CEO Brian Chesky on the future of travel and outlook*. CNBC. <https://www.cnbc.com/video/2020/06/22/airbnb-ceo-brian-chesky-on-the-future-of-travel-and-outlook.html> (最終アクセス日 : 2020 年 11 月 1 日)
- American Psychological Association. (n.d.). *Reference Examples*. American Psychological Association. Retrieved December 1, 2020 from <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/references/examples> (最終アクセス日 : 2020 年 12 月 1 日)
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, September-October, 35(5), 113-124. (DHBR 編集部編訳『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社, 2010 年, 3-38 頁)
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*, New York: McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969 年)
- Bader, A., & Mazzarol, T. (2009, December 1-4). 'Defining the Born Global Firm' a Review of the Literature [Conference presentation]. The 23rd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference, Melbourne, Victoria, Australia. <https://cemi.com.au/sites/all/publications/BaderMazzarolANZAS2009.pdf> (最終アクセス日 : 2020 年 9 月 1 日)
- Bailetti, T. (2012). What Technology Startups Must Get Right to Globalize Early and Rapidly. *Technology Innovation Management Review*, October, 5-16. <https://timreview.ca/article/614> (最終アクセス日 : 2020 年 9 月 1 日)
- Bergsten, T., & Gertzell, A. (2017). *Born Globals- A comparison of success factors between manufacturing and digital firms*. (Publication No. 17/5568)[Student paper, Lund University]. Lund University Libraries. <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/8919143> (最終アクセス日 : 2020 年 10 月 1 日)
- Berners-Lee, T. (1998). *The World Wide Web: A very short personal history*. Tim Berners-Lee. [www.w3.org/People/Berners-Lee/ShortHistory.html](http://www.w3.org/People/Berners-Lee/ShortHistory.html) (最終アクセス日 : 2019 年 9 月 1 日)
- Blal, I., Singal, M., & Templin, J. (2018). Airbnb's effect on hotel sales growth. *International Journal of*

- Hospitality Management*, July, 73, 85-92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.006> (最終アクセス日：2020年10月1日)
- Bosinoff, J. (2014, May 27). *Hacking Word-of-Mouth: Making Referrals Work for Airbnb*. Medium. <https://medium.com/airbnb-engineering/hacking-word-of-mouth-making-referrals-work-for-airbnb-46468e7790a6> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*. London: Harper Business. (関美和訳『シェア <共有>からビジネスを生み出す新戦略』NHK出版, 2016年)
- Buffett, H. W., & Eimicke, W. B. (2018). How Companies, Governments, and Nonprofits Can Create Social Change Together. *Harvard Business Review*, May. (辻仁子訳「企業、政府、NPOがともに価値を生み出すには」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2019年2号, 40-45頁)
- Cheang, R. (2016). *Born-Global Firms*. [Student paper, Ngee Ann Polytechnic]. Academia. [https://www.academia.edu/28032994/Born\\_Global\\_Firms](https://www.academia.edu/28032994/Born_Global_Firms) (最終アクセス日：2020年10月1日)
- Choi, K. H., Jung, J., Ryu, S. Y., Kim, S. D., & Yoon, S. M. (2015). The relationship between Airbnb and the hotel revenue: in the case of Korea. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(26), 1-8. <http://10.17485/ijst/2015/v8i26/81013> (最終アクセス日：2020年10月1日)
- Coherent Market Insights. (2019). *Luxury travel market analysis*. Coherent Market Insights. <https://www.coherentmarketinsights.com/market-insight/luxury-travel-market-2452> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Crook, J. (2019, August 6). *Doubling down on business travelers, Airbnb acquires Urbandoor*. Tech Crunch. <https://techcrunch.com/2019/08/05/doubling-down-on-business-travelers-airbnb-acquires-urbandoor/> (最終アクセス日：2020年11月1日)
- Dogru, T., Mody, M., & Suess, C. (2017). The hotel industry's Achilles Heel? Quantifying the negative impacts of Airbnb on Boston's hotel performance. *Boston Hospitality Review*, Fall, 5(3), 1-11. <https://www.bu.edu/bhr/2017/10/05/the-hotel-industrys-achilles-heel-quantifying-the-negative-impacts-of-airbnb-on-bostons-hotel-performance/> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Dogru, T., Mody, M., & Suess, C. (2019). Adding evidence to the debate: quantifying Airbnb's disruptive impact on ten key hotel markets. *Tourism Manage*, June, 72, 27-38. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.008> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Dogru, T., Mody, M., Suess, C., McGinley, S., & Line, N. D. (2020). The Airbnb paradox: positive employment effects in the hospitality industry. *Tourism Manage*, April, 77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104001> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Edwards, C. (2015, November 20). *France world's second biggest Airbnb market*. The Local Fr. <https://www.thelocal.fr/20151113/airbnb-made-24-billion-in-france-this-year> (最終アクセス日 2020年11月1日)
- Espinoza, J., Khan, M., & Hancock, A. (2020, October 26). Booking.com hits out at EU rules it says will 'hobble' platform. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/1f1097f8-8a96-43fb-b0d3-fa1b5e74c0e5> (最終アクセス日 2020年11月1日)
- Gundrey, E. (1989). *Running Your Own BB*. London: Piatkus.
- Guttentag, D. A. (2016). *Why tourists choose Airbnb: A motivation-based segmentation study underpinned by innovation concepts* [Doctoral dissertation]. University of Waterloo UWSPACE. <https://uwspace.uwaterloo.ca/handle/10012/10684> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Guttentag, D. A., & Smith, S. L. J. (2017). Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations. *International Journal of Hospitality Management*, July, 64, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.003> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新

- 聞出版, 1995 年) (一條和生訳『コア・コンピタンス経営: 未来への競争戦略』日本経済新聞出版, 2001 年)
- Haywood, J., Mayock, P., Freitag, J., Owoo, K. A., & Fiorilla, B. (2017). *Airbnb & Hotel Performance: An Analysis of Proprietary Data in 13 Global Markets*. STR. [http://www.str.com/Media/Default/Research/STR\\_AirbnbHotelPerformance.pdf](http://www.str.com/Media/Default/Research/STR_AirbnbHotelPerformance.pdf) (最終アクセス日: 2020 年 9 月 1 日)
- Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). *Blitzscaling: The lightning-fast path to building massively valuable companies*. New York: Random House. (滑川海彦・高橋信夫訳『ブリッツスケーリング 苦難を乗り越え, 圧倒的な成果を出す武器を共有しよう』日経 BP 社, 2020 年)
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, September, 9(2), 132-140. <https://www.jstor.org/stable/2489122> (最終アクセス日: 2020 年 10 月 1 日)
- Hong, J. (2018). Rise of the Sharing Economy and the Future of Travel and Tourism Industry. *Journal of Hotel and Business Management*, 7(2). [https://www.researchgate.net/publication/330493234\\_Rise\\_of\\_the\\_Sharing\\_Economy\\_and\\_the\\_Future\\_of\\_Travel\\_and\\_Tourism\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/330493234_Rise_of_the_Sharing_Economy_and_the_Future_of_Travel_and_Tourism_Industry) (最終アクセス日: 2020 年 10 月 1 日)
- Hudson, S., & Gilbert, D. (2006). The Internet and Small Hospitality Businesses: B&B Marketing in Canada. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 14(1), 99-116. [https://doi.org/10.1300/J150v14n01\\_06](https://doi.org/10.1300/J150v14n01_06) (最終アクセス日: 2020 年 9 月 1 日)
- Hurley, M. (2020, February 10). *Airbnb suspends Beijing check-ins due to coronavirus*. Short Term Rentalz. <https://shorttermrentalz.com/news/airbnb-beijing-coronavirus/> (最終アクセス日: 2020 年 10 月 5 日)
- Hurley, M. (2020, June 12). *Airbnb hones in on destination travel*. Short Term Rentalz. <https://shorttermrentalz.com/news/airbnb-destination-travel-partnerships/> (最終アクセス日: 2020 年 9 月 30 日)
- Hussain, N. Z., & Franklin, J. (2020, December 11). *Airbnb valuation surges past \$100 billion in biggest U.S. IPO of 2020*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/airbnb-ipo/airbnb-valuation-surges-past-100-billion-in-biggest-us-ipo-of-2020-idUSKBN28K261> (最終アクセス日: 2020 年 12 月 11 日)
- IOC. (n.d.). *Airbnb is helping to create a new standard for hosting that will be a win for host cities, a win for spectators and fans, and a win for athletes*. The International Olympic Committee. Retrieved October 10, 2020 from <https://www.olympic.org/sponsors/airbnb> (最終アクセス日: 2020 年 10 月 10 日)
- Infoanoia. (2013, November 8). *El Consell Comarcal convida als ajuntaments a sumar esforços per potenciar el turisme a l'Anoia*. Infoanoia. <http://infoanoia.cat/el-consell-comarcal-convida-als-ajuntaments-a-sumar-esforcos-per-potenciar-el-turisme-a-lanoia/> (最終アクセス日: 2020 年 10 月 20 日)
- Ingram, H. (1996). Classification and grading of smaller hotels, guesthouses and bed and breakfast accommodation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(5), 30-34. <https://doi.org/10.1108/09596119610126130> (最終アクセス日: 2020 年 10 月 1 日)
- Invest Center Catalonia. (n.d.). *Igualada will host the first Healthy Destinations Lab, a worldwide pioneer of the multinational Airbnb*. Retrieved October 20, 2020 from <http://investcentercatalonia.cat/en/igualada-will-host-the-first-healthy-destinations-lab-a-worldwide-pioneer-of-the-multinational-airbnb/> (最終アクセス日: 2020 年 10 月 20 日)
- Kang, K. H., Lee, S., & Huh, C. (2010). Impacts of Positive and Negative Corporate Social Responsibility Activities on Company Performance in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, March, 29(1), 72-82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.006> (最終アクセス日: 2020 年 3 月 10 日)
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, Winter, 9(1), 36-41. [https://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact](https://ssir.org/articles/entry/collective_impact) (最終アクセス日: 2019 年 10 月 20 日)
- Karmin, C. (2019, April 29). Marriott to Take on Airbnb in Booming Home-Rental Market. *The Wall*

- Street. <https://www.wsj.com/articles/marriott-to-take-on-airbnb-in-booming-home-rental-market-11556535600> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1996). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Prentice-Hall. (ホスピタリティ・ビジネス研究会訳『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会, 1997年)
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016). The Ecosystem of Shared Value. *Harvard Business Review*, October, 94(10), 80-89. (辻仁子訳「コレクティブ・インパクトを実現する5つの要素」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2017年2月号, 16-28頁)
- Lanier, P., & Berman, J. (1993). Bed-and-breakfast inns come of age. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April, 34(2), 15-23. [https://doi.org/10.1016/0010-8804\(93\)90102-O](https://doi.org/10.1016/0010-8804(93)90102-O) (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Leather Cluster Barcelona. (n.d.). *Adoberia Bella*. Retrieved October 20, 2020 from <https://leatherbarcelona.com/en/adoberia-bella/> (最終アクセス日：2020年10月20日)
- Ledsom, A. (2019, October 6). Airbnb And Its Second Largest Global Market; Can France Rein The Travel Giant In?. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/alexledsom/2019/10/06/airbnb-and-its-second-largest-global-market-can-france-rein-the-travel-giant-in/#571426de7c89> (最終アクセス日：2020年11月1日)
- Levitt, T. (1972). Production-line approach to service. *Harvard Business Review*, 50(4), 41-52. <https://hbr.org/1972/09/production-line-approach-to-service> (最終アクセス日：2020年12月1日)
- Levitt, T. (1976). The Industrialization of Service. *Harvard Business Review*, September-October, 54(5), 63-74. <https://hbr.org/1976/09/the-industrialization-of-service> (最終アクセス日：2020年12月1日)
- Libert, B., Wind, Y.(J.), & Beck, M. (2014). What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common. *Harvard Business Review*, November. <https://hbr.org/2014/11/what-airbnb-uber-and-alibaba-have-in-common> (最終アクセス日：2020年2月1日)
- Lomazzi, M. (2019, September 4). Cet été, 8,5 millions de Français ont utilisé Airbnb, *Le Parisien*. <https://www.leparisien.fr/economie/cet-ete-8-5-millions-de-francais-ont-utilise-airbnb-03-09-2019-8144880.php> (最終アクセス日：2020年11月1日)
- Lubetkin, M. (1999). Bed-and-Breakfast: Advertising and Promotion. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(4), 84-90. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0010880499800500> (最終アクセス日：2020年10月1日)
- Lutz, C., & Newlands, G. (2018). Consumer segmentation within the sharing economy: The case of Airbnb. *Journal of Business Research*, 88, 187-196. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.019> (最終アクセス日：2020年10月1日)
- Lynch, P. A. (1994). Demand for training by bed and breakfast operators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(4), 25-31. <https://doi.org/10.1108/09596119410060892> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19-25. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00177.x> (最終アクセス日：2020年10月1日)
- Martí, M. M. (2020, May 22). Selección de personal x Competencias en Igualada. *Talentiagestio*. <https://www.talentiagestio.com/es/seleccion-personal-competencias-igualada/> (最終アクセス日：2020年10月6日)
- Martínez, P., & Bosque, I. R. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, December, 35, 89-99. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.009> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Mastercard. (2016). *The Sharing Economy*. Mastercard. [https://newsroom.mastercard.com/eu/files/2017/06/Mastercard\\_Sharing-Economy\\_v7.compressed2.pdf](https://newsroom.mastercard.com/eu/files/2017/06/Mastercard_Sharing-Economy_v7.compressed2.pdf) (最終アクセス日：2020年9月1日)



- Medlik, S. (1996). *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality* (2012-3rd version), London: Routledge.
- Moazed, A., & Johnson, N. L. (2016). *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21<sup>st</sup> Century Economy*. New York: St. Martin's Press (藤原朝子訳『プラットフォーム革命』英治出版, 2018 年)
- Mody, M., & Gomez, M. (2018). Airbnb and the Hotel Industry: The Past, Present, and Future of Sales, Marketing, Branding, and Revenue Management. *Boston Hospitality Review*, Fall, 1-14. <https://www.bu.edu/bhr/files/2018/10/Airbnb-and-the-Hotel-Industry-The-Past-Present-and-Future-of-Sales-Marketing-Branding-and-Revenue-Management.pdf> (最終アクセス日 2020 年 9 月 1 日)
- Molla, R. (2019, May 25). *American consumers spent more on Airbnb than on Hilton last year*. VOX. <https://www.vox.com/2019/3/25/18276296/airbnb-hotels-hilton-marriott-us-spending> (最終アクセス日: 2020 年 9 月 1 日)
- Muller, E. (2020). Delimiting disruption: Why Uber is disruptive, but Airbnb is not. *International Journal of Research in Marketing*, March, 37(1), 43-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.10.004> (最終アクセス日: 2020 年 9 月 1 日)
- Nielsen. (2017). *2017 Outbound Chinese Tourism and Consumption Trends*. Nielsen. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/outbound-chinese-tourism-and-consumption-trends.pdf> (最終アクセス日: 2020 年 9 月 1 日)
- O'Reilly, T. (2005). *What is Web 2.0*. O'Reilly. <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> (最終アクセス日: 2019 年 9 月 1 日)
- Oskam, J., & Boswijk, A. (2016). Airbnb: the future of networked hospitality businesses. *Journal of Creating Value*, 2(1), 22-42. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-11-2015-0048/full/html> (最終アクセス日: 2020 年 9 月 1 日)
- Pearce, P. L. (2005). *Tourist Behaviour: Themes and Conceptual Schemes*. Bristol (UK): Channel View Publications. (槻本邦夫「書評(翻訳) Tourist behaviour: themes and conceptual schemes: Philip L. Pearce」『大阪観光大学紀要』7 号, 2007 年, 53-59 頁 <http://doi.org/10.20670/00000108> 最終アクセス日: 2020 年 10 月 1 日)
- Peyer, H. C. (1987). *Von der Gastfreundschaft zum Gasthaus*, Hahnsche Buchhandlung. (岩井隆夫訳『異人歓待の歴史: 中世ヨーロッパにおける客人厚遇, 居酒屋そして宿屋』ハーベスト社, 1997 年)
- Pfitzer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for Shared Value. *Harvard Business Review*, September, 91, 100-107. (編集部訳「〈共通価値〉を創出する 5 つの要素」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2014 年 1 月号, 111-121 頁)
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July-August, 76(4), 97-105. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy> (最終アクセス日: 2020 年 9 月 1 日)
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press. (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, 2000 年) (嶋村和恵訳『経験価値マネジメント』ダイヤモンド社, 2004 年)
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: past, present and future. *Handbook on the Experience Economy*, 21-44. <https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007> (最終アクセス日: 2020 年 9 月 1 日)
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy?. *Harvard Business Review*, November-December, 74(6), 61-78. (編集部訳「戦略の本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011 年 6 月号, 60-89 頁)
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March, 79(3), 62-78. (沢崎冬日訳「戦略の本質は変わらない」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2001 年 5 月号, 52-77 頁) (編集部訳「(新訳) 戦略とインターネット」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011 年 6 月号, 100-129 頁)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard*



- Business Review*, December, 80(12), 56-68. (沢崎冬日訳「社会貢献コストは戦略的投資である競争優位のフィランソロピー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2003年3月号, 28巻3号通巻174号, 24-43頁)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December, 84(12), 78-92. (村井裕訳「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号, 36-52頁)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January–February, 89(1-2), 62–77. (編集部訳「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号, 8-31頁)
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June, 79-91. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation> (最終アクセス日: 2020年10月20日)
- Price, S. (2020, September 21). *Average Cost of a Vacation*. ValuePenguin. <https://www.valuepenguin.com/average-cost-vacation> (最終アクセス日: 2020年9月1日)
- Regulatory Council for Denomination of Origin Catalunya. (n.d.). *DO Catalunya*. Catalunya Denominació D' Origen. Retrived December 20, 2019 from <https://docat.cat/en/coneix-la-docat/> (最終アクセス日: 2019年12月20日)
- Rennie, M. W. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52. <https://www.questia.com/library/journal/1G1-15424561/born-global> (最終アクセス日: 2020年10月20日)
- Reynolds, J., & Emenheiser, D. (1996, March). *Marketing issues related to the senior market segment of the bed and breakfast industry* [Conference presentation]. The 4th International Conference for Keepers of the Inn, San Antonio, Texas, United States.
- Riba, A. C. (2018). *Anoia, la comarca medieval*. Surtdecasa. <https://surtdecasa.cat/centre/entorn/anoia-la-comarca-medieval-terra-de-castells> (最終アクセス日: 2020年10月20日)
- Richardson, M. (2019, December 5). *Trust Innovation Update: Protecting Hosts, Guests, and Communities*. Airbnb. <https://news.airbnb.com/trust-innovation-update-protecting-hosts-guests-and-communities/> (最終アクセス日 2020年9月1日)
- Rink, D. R., & Swan, J. E. (1979). Product Life Cycle Research: A Literature Review. *Journal of Business Research*, September, 7(3), 219-242. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(79\)90030-4](https://doi.org/10.1016/0148-2963(79)90030-4) (最終アクセス日: 2020年8月10日)
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovation (2003-5th edition)*. New York: Free Press. (三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔永社, 2007年)
- Rosenstein, R., & Allen, P. L. (2018). *At Home around the World: The Short-term Rentals Handbook for Guests, Hosts, Neighbors, and Governments*. Singapore: Agoda Outsider publishing.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press. (鳥羽欽一郎等訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年)
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, October-December, 3(4), 359-369. <https://www.jstor.org/stable/2486302?seq=1> (最終アクセス日: 2020年5月10日)
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. *Competitive Strategic Management*, 26, 556-570. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.4250121008> (最終アクセス日: 2020年5月10日)
- Rumelt, R. P. (1987). Theory, strategy, and entrepreneurship. In Alvarez, S. A., Agarwal R., & Sorenson, O. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (2005, pp.11-32). New York: Springer. The Pennsylvania State University. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.2857&rep=rep1&type=pdf> (最終アクセス日: 2020年11月14日)
- Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown

- Business. (村井章子訳『良い戦略, 悪い戦略』日本経済新聞出版社, 2012 年)
- Rumelt, R. P. (2012). Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. *Strategic Direction*, 28(8). <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628haa.002> (最終アクセス日 : 2020 年 11 月 14 日)
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5-29. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003> (最終アクセス日 : 2020 年 11 月 14 日)
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Russell, J. (2019, April 1). *Airbnb confirms stake in India's OYO, sources say it invested \$150M-\$200M*. Tech Crunch. <https://techcrunch.com/2019/04/01/airbnb-oyo-investment/> (最終アクセス日 : 2020 年 9 月 1 日)
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527465> (最終アクセス日 : 2020 年 9 月 1 日)
- Scarinci, J., & Richins, H. (2008). Specialist lodging in the USA: Motivations of bed and breakfast accommodation guests. *Tourism*, 56(3), 271-282. <https://hrcak.srce.hr/36620> (最終アクセス日 : 2020 年 9 月 1 日)
- Schaal, D. (2018, April 10). *Booking Claims It Beats Airbnb With 5 Million Alternative Accommodations Listings*. Skift. <https://skift.com/2018/04/10/booking-claims-it-beats-airbnb-with-5-million-alternative-accommodations-listings/> (最終アクセス日 : 2020 年 9 月 1 日)
- Schaal, D. (2019, May 27). *Airbnb Eliminates Some Guest Fees to Take on Booking Holdings*. Skift. <https://skift.com/2019/05/27/airbnb-eliminates-most-guest-fees-to-take-on-booking-holdings/> (最終アクセス日 : 2020 年 9 月 1 日)
- Schmitt, B. H. (1999a). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67. <http://dx.doi.org/10.1362/026725799784870496> (最終アクセス日 : 2020 年 9 月 1 日)
- Schmitt, B. H. (1999b). *Experiential Marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York: Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値 (エクスペリエンシャル) マーケティング: 消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』ダイヤモンド社, 2000 年)
- Sharf, S. (2019, June 18). Designed To Share: Airbnb-Backed Developer Is Building Condos Made For Home Sharing. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/samanthasharf/2019/06/18/airbnb-backed-real-estate-developer-natiivo-niido-austin-miami/#2f21cd0f222d> (最終アクセス日 : 2019 年 10 月 30 日)
- Sherry, J. E. H. (1993). The Legal Status of Bed-and-Breakfast Operations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(2), 12-14. [https://doi.org/10.1016/0010-8804\(93\)90101-N](https://doi.org/10.1016/0010-8804(93)90101-N) (最終アクセス日 : 2020 年 9 月 1 日)
- Silver, C. (2020, January 6). What Is Web 3.0?. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/01/06/what-is-web-3-0/?sh=23cfb4a158df> (最終アクセス日 : 2019 年 9 月 1 日)
- Silver Edge Financial. (2019, May 15). *Airbnb IPO 2019 Date, Share Price and Estimates: What to Expect from Airbnb IPO?*. Silver Edge Financial. <https://silveredgefinancial.com/airbnb-ipo-2019-date-share-price-and-estimates-what-to-expect-from-airbnb-ipo-wed-may-15/> (最終アクセス日 : 2020 年 9 月 1 日)
- Smith, A. (2016). *Shared, Collaborative and On Demand: The New Digital Economy*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/internet/2016/05/19/the-new-digital-economy/> (最終アクセス日 : 2020 年 10 月 1 日)
- Stevens, P. (2020, October 29). *Airbnb to list shares on Nasdaq ahead of IPO*. Short Term Rentalz. <https://shorttermrentalz.com/news/airbnb-nasdaq-ipo/> (最終アクセス日 : 2020 年 11 月 1 日)
- STR. (2020, January 21). *Consumer Travel Insights: The Traveler Journey*. STR. <https://str.com/zh-hans/node/1726> (最終アクセス日 : 2020 年 9 月 1 日)

- Stringer, P. F. (1981). Hosts and Guests – the Bed and Breakfast Phenomenon. *Annals of Tourism Research*, 8(3), 357-376. <https://www.semanticscholar.org/paper/Hosts-and-guests-the-bed-and-breakfast-phenomenon-Stringer/dd4af913b5904f793f7cae957240f1eb64c5c27e> (最終アクセス日：2020年10月1日)
- Sullivan, T. (2016). Blitzscaling. *Harvard Business Review*, 94(4), 45-50. <https://hbr.org/2016/04/blitzscaling> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Sultan, P., & Wong, H. Y. (2011). The success of born global firms: A conceptual model. *Journal for Global Business Advancement*. October, 4(3), 224-241. [https://www.researchgate.net/publication/253340281\\_The\\_success\\_of\\_born\\_global\\_firms\\_A\\_conceptual\\_model](https://www.researchgate.net/publication/253340281_The_success_of_born_global_firms_A_conceptual_model) (最終アクセス日：2020年11月15日)
- Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy: the end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Tech Crunch. (2010, June 21). *Airbnb Founder Eats His Own Dogfood, Goes 'Homeless' For Months*. Tech Crunch. <https://techcrunch.com/2010/06/21/airbnb-brian-chesky/> (最終アクセス日：2019年9月1日)
- Ting, D. (2018, April 23). *Marriott Experiments with Home Sharing*. Skift. <https://skift.com/2018/04/23/marriott-experiments-with-homesharing/> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- Trachtenberg, J. A. (2017, May 4). Airbnb Teams with Hearst on Magazine Guided by Travel Site's Data. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/airbnb-teams-with-hearst-on-magazine-guided-by-travel-sites-data-1493892000> (最終アクセス日：2019年10月2日)
- U.S. Census Bureau. (2018). *Income and Poverty in the United States: 2017*, U.S. Census Bureau. <https://www.census.gov/library/publications/2018/demo/p60-263.html> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- UNWTO. (2010). *International Tourism Highlights (2010 Edition)* [White paper]. UNWTO eLibrary. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284413720> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- UNWTO. (2011). *International Tourism Highlights (2011 Edition)* [White paper]. UNWTO eLibrary. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284413935> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- UNWTO. (2012). *International Tourism Highlights (2012 Edition)* [White paper]. UNWTO eLibrary. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284414666> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- UNWTO. (2013). *International Tourism Highlights (2013 Edition)* [White paper]. UNWTO eLibrary. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284415427> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- UNWTO. (2014). *International Tourism Highlights (2014 Edition)* [White paper]. UNWTO eLibrary. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416226> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- UNWTO. (2015). *International Tourism Highlights (2015 Edition)* [White paper]. UNWTO eLibrary. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416899>. (最終アクセス日：2020年9月1日)
- UNWTO. (2016). *International Tourism Highlights (2016 Edition)* [White paper]. UNWTO eLibrary. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418145> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- UNWTO. (2017). *International Tourism Highlights (2017 Edition)* [White paper]. UNWTO eLibrary. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419029> (最終アクセス日：2020年9月1日)
- UNWTO. (2018). *International Tourism Highlights (2018 Edition)* [White paper]. UNWTO eLibrary. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419876> (最終アクセス日：2020年

9月1日)

- UNWTO. (2019). *International Tourism Highlights (2019 Edition)* [White paper]. UNWTO eLibrary. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152> (最終アクセス日: 2020年9月1日)
- URBACT. (n.d.). *Igualada*. Retrieved October 6, 2020 from <https://urbact.eu/igualada> (最終アクセス日: 2020年10月6日)
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, May, 80(2), 190-207. <https://www.jstor.org/stable/1880689?seq=1> (最終アクセス日: 2020年10月6日)
- WTTC. (2018). *Travel & Tourism: City Travel & Tourism Impact 2018*. WTTC. <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/cities-2018/city-travel--tourism-impact-2018final.pdf> (最終アクセス日: 2020年9月1日)
- Wachsmuth, D., Chaney, D., Kerrigan, D., Shillolo, A., & Basalaev-Binder, R. (2018). *The high cost of short-term rentals in New York City*, Urban Politics and Governance research group, School of Urban Planning, McGill University. <https://www.mcgill.ca/newsroom/channels/news/high-cost-short-term-rentals-new-york-city-284310> (最終アクセス日: 2020年10月1日)
- Wachsmuth, D., Combs, J., & Kerrigan, D. (2019). *The Impact of New Short-term Rental Regulations on New York City*, Urban Politics and Governance research group, School of Urban Planning, McGill University. <https://upgo.lab.mcgill.ca/publication/impact-of-new-regulations/> (最終アクセス日: 2020年10月1日)
- Wallace, N. (2018, February 20). *Where do airbnb hosts make the most money?*. Smartasset. <https://smartasset.com/mortgage/where-do-airbnb-hosts-make-the-most-money> (最終アクセス日: 2020年9月1日)
- World Animal Protection. (2019, October 2). *Airbnb launches policy to promote animal-friendly travel*. World Animal Protection. <https://www.worldanimalprotection.org/news/airbnb-launches-policy-promote-animal-friendly-travel> (最終アクセス日: 2020年9月1日)
- World Bank Group. (2018). *Tourism and the Sharing Economy: Policy & Potential of Sustainable Peer-to-Peer Accommodation*. World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/161471537537641836/pdf/130054-REVISED-Tourism-and-the-Sharing-Economy-PDF.pdf> (最終アクセス日: 2020年9月1日)
- Zane, B. (1997). The B&B Guest: A Comprehensive View. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, 38(4), 69-75. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(97\)84308-X](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(97)84308-X) (最終アクセス日: 2020年10月1日)

## 日本語文献

---

- AFP (2020・11月7日)「新型コロナウイルス、現在の感染者・死者数(7日午後8時時点) 死者124.3万人に」AFPBB News <https://www.afpbb.com/articles/-/3314529> (最終アクセス日: 2020年11月7日)
- Airbnb Japan (2018・4月19日 a)「Airbnb、観光健全化部門を設立」Airbnb Japan <https://news.airbnb.com/ja/airbnb-launches-global-office-of-healthy-tourism-australia-and-new-zealand/> (最終アクセス日: 2020年3月10日)
- Airbnb Japan (2018・4月19日 b)「日本の伝統を形にした〈吉野杉の家〉オープンから約1年が経過」Airbnb Japan <https://news.airbnb.com/ja/celebrating-the-first-year-of-yoshino-cedar-house/> (最終アクセス日: 2019年10月2日)
- Airbnb Japan (2018・6月14日)「日本独自の産業横断型のAirbnb Partnersを立ち上げ36社の日本企業とともにホスト、ゲスト向けサービスを強化」Airbnb ナビ <http://tsite.jp/r/cpn/airbnb/news/20180614-1.html> (最終アクセス日: 2019年10月02日)

- Airbnb Japan (2019・3月28日)「Airbnbのリスティングにチェックインしたゲスト数が、のべ5億人を突破」Airbnb Japan [https://press.airbnb.com/ja/airbnb のリスティングにチェックインしたゲスト数が](https://press.airbnb.com/ja/airbnb%20の%20リスティング%20に%20チェック%20イン%20した%20ゲスト%20数が) (最終アクセス日:2020年9月1日)
- Cruasan (2016・12月13日)「イグアラダ (Igualada) にあるエンリック・ミラージェスの建築:イグアラダの墓地」地中海ブログ <http://blog.archiphoto.info/?eid=1170799> (最終アクセス日:2020年10月20日)
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2010a)『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2010b)『戦略論 1994-1999』ダイヤモンド社
- THE OWNER 編集部 (2020・5月3日)「新型コロナで Airbnb 瀕死? 資金調達したが復活の青写真はある?」THE OWNER <https://the-owner.jp/archives/2897> (最終アクセス日 2020年11月1日)
- 赤川元昭 (2009)「仮説構築の論理—演繹法と枚举的帰納法—」『流通科学大学論集—流通・経営編—』22巻1号, 81-104頁
- 王賽 (2020a)「AirbnbのCSVの試み—中国農家への援助プログラムを中心に—」『東アジアの社会・観光・経営—亜東経済国際学会研究叢書22号』五紘舎出版, 131-145頁
- 王賽 (2020b)「Airbnbの成長戦略」『熊本学園商学論集』24巻2号, 65-103頁
- 王賽 (2021)「中国における自転車シェアリングビジネス—CSV理論からの検討」『熊本学園商学論集』25巻1号, 21-60頁
- 大野正人 (2013)「近代社会におけるホテル・旅館の誕生」『観光文化』37巻2号, 通巻217号, 13-16頁
- 奥和田久美・牧野司 (2015)「シェアリングエコノミーの本質と社会受容性に関する考察」研究・技術計画学会『年次学術大会講演要旨集』30巻, 533-538頁  
[https://www.jstage.jst.go.jp/article/randi/30/0/30\\_533/pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/randi/30/0/30_533/pdf/-char/ja) (最終アクセス日:2020年3月10日)
- 小田切徳美 (2016)「〈田園回帰〉の実相」『KEIO SFC JOURNAL』16巻2号, 10-22頁
- 観光立国推進基本法 (2006)『観光立国推進基本法 (平成十八年法律第百十七号)』e-GOV法令検索 <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=418AC1000000117> (最終アクセス日:2020年9月1日)
- 外務省 (2015・2月4日)「持続可能な開発」外務省ホームページ <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/sogo/kaihatsu.html> (最終アクセス日:2020年3月1日)
- 喬晋建 (2010)「CSR活動の世界的な潮流:その理論と実践-2010」『産業経営研究』29号, 89-107頁
- 喬晋建 (2011)『経営学の開拓者たち:その人物と思想』日本評論社
- 喬晋建 (2013)「経営戦略論の誕生と発展」『海外事情研究』41巻1号, 49-79頁
- 喬晋建 (2014a)「アンゾフの企業成長戦略:多角化戦略を中心に」『熊本学園商学論集』18巻2号, 1-29頁
- 喬晋建 (2014b)「鴻海の経営戦略」『産業経営研究』33巻, 43-67頁
- 喬晋建 (2016)『覇者・鴻海の経営と戦略』ミネルヴァ書房
- 喬晋建 (2020)『経営戦略論の源流』中央経済社
- 古閑次郎 (n.d.)「スペイン民泊法の概要 (カタルーニャ州の場合)」古閑次郎ホームページ <http://kokansihoo.com/turismo.html> (最終アクセス日:2020年10月20日)
- 国土交通省観光庁 (n.d.a)「住宅宿泊事業法の施行状況」国土交通省観光庁ホームページ [http://www.mlit.go.jp/kankocho/minpaku/business/host/construction\\_situation.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/minpaku/business/host/construction_situation.html) (最終アクセス日:2019年10月22日)
- 国土交通省観光庁 (n.d.b)「資料5」<https://www.mlit.go.jp/common/001080017.pdf> (最終アクセス日:2020年11月30日)
- 国土交通省観光庁 (2014・9月29日)「改正〈外国人旅行者向け消費税免税制度〉いよいよ



- よ始まります。」報道・会見 [https://www.mlit.go.jp/kankocho/news02\\_000231.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/news02_000231.html) (最終アクセス日：2020年11月30日)
- 国土交通省観光庁・UNWTO 駐日事務所 (2020)『持続可能な観光ガイドライン (日本版)』  
国土交通省観光庁ホームページ <https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001350848.pdf>  
(最終アクセス日：2020年10月1日)
- 琴坂将広 (2018)『経営戦略原論』東洋経済新報社
- 佐々木憲介 (1996)「マルサスにおける帰納と演繹」『経済学研究』45巻4号, 35-48頁
- 齊藤由香 (2010)「スペイン・ワイン産業における原産地呼称による製品差別化—生産者からみた産地訴求性と品質訴求性—」『地学雑誌』119巻1号, 69-83頁  
[https://www.istage.jst.go.jp/article/jgeography/119/1/119\\_1\\_69/pdf-char/en](https://www.istage.jst.go.jp/article/jgeography/119/1/119_1_69/pdf-char/en) (最終アクセス日：2020年10月20日)
- 首相官邸 (n.d.)「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」首相官邸・政策会議  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko\\_vision](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision) (最終アクセス日：2020年11月30日)
- 住宅宿泊事業法 (2018)『住宅宿泊事業法 (平成二十九年法律第六十五号)』e-GOV法令検索  
[https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=429AC0000000065](https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=429AC0000000065) (最終アクセス日：2020年9月1日)
- 十河久恵・奥井健太・中村卓央・大内健太 (2018)『国土交通政策研究 第146号「持続可能な観光政策のあり方に関する調査研究」』国土交通省ホームページ  
<https://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/pdf/kkk146.pdf> (最終アクセス日：2020年5月20日)
- 高橋伸夫 (1995)『経営の再生』有斐閣
- 瀧口範子 (2019・9月16日)「エアビーが米で雑誌発行 旅の気分, リアル媒体に強み」日本経済新聞 <https://www.nikkei.com/article/DGXXKZO49809500T10C19A9H56A00/> (最終アクセス日：2019年10月2日)
- 竹内弘高訳 (1999a) マイケル・E・ポーター著『競争戦略論Ⅰ』ダイヤモンド社
- 竹内弘高訳 (1999b) マイケル・E・ポーター著『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社
- 只腰親和・佐々木憲介編集 (2010)『イギリス経済学における方法論の展開—演繹法と帰納法』昭和堂
- 著作権法 (2018)『著作権法 (昭和四十五年法律第四十八号) (平成三十年法律第三十号による改正)』e-GOV法令検索 <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawId=345AC0000000048> (最終アクセス日：2020年12月1日)
- 寺島拓幸 (2020)「シェアリング・エコノミーの利用動向—日米欧における消費者層の特徴—」『季刊個人金融』夏巻, 21-32頁 [http://www.yu-cho-f.jp/wp-content/uploads/2020summer\\_articles03.pdf](http://www.yu-cho-f.jp/wp-content/uploads/2020summer_articles03.pdf) (最終アクセス日：2020年10月1日)
- 寺前秀一 (2016)「シェアリング・エコノミー論議の方向性—貸切と乗合の相対化—」『横浜市立大学論叢』人文科学系列 68巻1号, 113-143頁 <https://jinryu.jp/blog/?p=4661> (最終アクセス日：2020年2月20日)
- 東京2020組織委員会 (2020・11月18日)「オリンピック競技スケジュール」  
TOKYO2020 <https://tokyo2020.org/ja/schedule/> (最終アクセス日：2020年12月1日)
- 徳江順一郎 (2018)『ホスピタリティ・マネジメント(第2版)』同文館
- 中井治郎 (2019・12月7日)「京都の〈民泊トラブル激増〉に苦しむ市民の怒り」『東洋経済』<https://toyokeizai.net/articles/-/315490?page=5> (最終アクセス日：2020年3月10日)
- 名和高司 (2015)『CSV経営戦略』東洋経済新報社
- 西山里緒 (2019・8月19日)「大阪・東京が世界トップ10に入る Airbnb, 一晩の宿泊者数が400万人を突破」Business Insider Japan <https://www.businessinsider.jp/post-196673> (最終アクセス日：2019年10月2日)
- 日本経済新聞 (2019・10月26日)「〈観光公害〉対応策を共有へ G20会合で議論」『日本経済新聞』<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO51454790W9A021C1EA3000/> (最終アクセス日：2020年3月10日)

- 日本経済新聞（2019・12月30日）「京都、〈観光公害〉への対応が課題に京阪神、注目の動き振り返り」『日本経済新聞』 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO53940140X21C19A2LKA000/>（最終アクセス日：2020年3月10日）
- 日本政府観光局（n.d.a）「ビジット・ジャパン事業」JNTO 日本政府観光局 <https://www.jnto.go.jp/jpn/projects/promotion/vj/index.html>（最終アクセス日：2020年11月30日）
- 日本政府観光局（n.d.b）「月別・年別統計データ（訪日外国人・出国日本人）」JNTO 日本政府観光局 [https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor\\_trends](https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends)（最終アクセス日：2020年11月30日）
- 朴修賢（2008）「Webコミュニティサイトにおける顧客〈経験価値〉の創出-〈dcinside.com〉事例を通じた考察」『日本情報経営学会誌』29巻3号，14-22頁 [https://doi.org/10.20627/jsim.29.3\\_14](https://doi.org/10.20627/jsim.29.3_14)（最終アクセス日：2020年10月1日）
- 朴修賢（2014）「Webコミュニティを基盤とする顧客経験価値共創の可能性について」『追手門経営論集』20巻2号，79-97頁 <https://www.i-repository.net/contents/outemon/ir/105/105141206.pdf>（最終アクセス日：2020年10月1日）
- 文化庁（n.d.）「著作権法の一部を改正する法律（平成30年法律第30号）について」文化庁 [https://www.bunka.go.jp/seisaku/chosakuken/hokaisei/h30\\_hokaisei/](https://www.bunka.go.jp/seisaku/chosakuken/hokaisei/h30_hokaisei/)（最終アクセス日：2020年12月1日）
- 村山祥栄（2020・1月16日）「〈観光公害〉に苦しむ京都：村山祥栄氏インタビュー」公益財団法人ニッポンドットコム公式サイト <https://www.nippon.com/ja/japan-topics/c07701/>（最終アクセス日：2020年3月10日）
- 安田雪（2016）「民泊と合意形成：Airbnbの事例」『セミナー年報』2015巻，193-205頁 <http://hdl.handle.net/10112/10083>（最終アクセス日：2020年3月1日）

## 中国語文献

- 艾媒報告（2018）『2018上半年中国在線短租行業監測報告』艾媒報告 <https://www.iimedia.cn/c400/62324.html>（最終アクセス日：2018年8月30日）
- 品橙旅游（2018）『WTA & Airbnb：共享住宿助力中国鄉村振興報告』品橙旅游 <https://www.pinchain.com/article/175370>（最終アクセス日：2018年11月6日）
- 沈建縁（2018・4月12日）「Airbnb（愛彼迎）連合創始人柏思齊：預計2020年中国将成全球最大客源国」搜狐網 [http://www.sohu.com/a/227045449\\_118622](http://www.sohu.com/a/227045449_118622)（最終アクセス日：2018年4月2日）
- 易觀（2018）「2018 中国在線旅游市場年度綜合分析」網經社 <http://www.100ec.cn/detail-6473038.html>（最終アクセス日：2018年9月27日）
- 中国国家统计局（2018）『中華人民共和国2017年国民經濟と社会發展統計公報』中国国家统计局 [http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201802/t20180228\\_1585631.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201802/t20180228_1585631.html)（最終アクセス日：2018年2月8日）
- 中国国家信息中心分享經濟研究中心（2018）『中国共享住宿發展報告2018』中国国家信息中心分享經濟研究中心 <http://www.sic.gov.cn/archiver/SIC/UpFile/Files/Default/20180518161811753131.pdf>（最終アクセス日：2018年4月2日）
- 中国国家質量監督檢驗檢疫總局（2004）『旅游景区質量等級的划分与評定（修訂）（GB/T17775—2003）』
- 中国文化和旅游部（2012）『旅游景区質量等級管理弁法（旅弁発〔2012〕166号）』



## 図表リスト

### 第 1 章の図表

図 1-1. 商品のプロダクト・ライフ・サイクル曲線	3
図 1-2. 本博士論文の構成イメージ図	7

### 第 3 章の図表

表 3-1. 主要観光デスティネーションの宿泊平均価格対比 (2018 年 1 月時点) (単位: ドル)	21
図 3-1. Airbnb に仲介されている民泊の営業動機シェア	21
表 3-2. 民泊産業を含める概念と名称	23
表 3-3. 2014-2018 年間の世界観光市場一覧と Airbnb の地域別ゲスト数成長推移(図含み)	25
図 3-2. Airbnb による民泊クラスターの地理別・種類別市場規模の早見図	26
表 3-4. 民泊市場における主要なプレイヤーの概況 (リスト規模単位: 件)	27
図 3-3. 一部分プレイヤーの民泊予約ホームページ対比	28
図 3-4. Airbnb のビジネスプロセスのイメージ図	30
図 3-5. Airbnb の起業ストーリーとロゴマーク	33
表 3-5. 2007 年時期の主な B&B イエローページ (図含み)	35
図 3-6. 民泊関連キーワードの人気度の期間対比 (2008 年 8 月～2020 年 11 月)	37
図 3-7. Airbnb の民泊リスト規模の変化 (規模単位: 万件)	38

### 第 4 章の図表

図 4-1. 2016 年の宿泊業上位社の世界範囲稼働客室数量 (万室) 規模対比	43
表 4-1. 2008～2017 年間の RevPAR で計った Airbnb によるホテルへのマイナス影響	44
表 4-2. Homes (民泊) の内容と特徴	46
表 4-3. Airbnb Plus の内容と特徴	46
表 4-4. Airbnb Luxe の内容と特徴	47
表 4-5. Airbnb の体験イベント商品の内容	48
表 4-6. Airbnb のアドベンチャー商品の内容	49
表 4-7. Airbnb のオンライン体験商品の内容	50
表 4-8. Airbnb の民泊リスト中の民泊商品とその一部の様子 (図含み)	51
表 4-9. 民泊営業の 7P マーケティング	53
図 4-2. Airbnb のオンライン体験とアドベンチャー商品の様子	54
図 4-3. オリンピアンオンライン体験イベントのリスト	55
表 4-10. 旅行者の動機・行動類型と Airbnb の商品対照	56
表 4-11. 経験価値の内包と民泊サービスの対応	59
表 4-12. 経験価値に対する記録評価のための記号設計	62
表 4-13. 民泊サービスに内包する経験価値評価	63
表 4-14. ホテルによる宿泊サービスに内包する経験価値評価	64

## 第 5 章の図表

図 5-1. 民泊産業と社会面のトレードオフ関係のイメージ図	70
表 5-1. 一押しの中国の無形文化遺産による体験イベント（図含み）	75
表 5-2. 金江村の特徴	77
図 5-2. 金江村の立地イメージ，特徴と典型的な木造住宅	78
表 5-3. 農家住宅のリノベーション内容とその後の様子（図含み）	80
表 5-4. 民泊の営業情報と援助プログラムの取り組み（図含み）	81
図 5-3. 助成プログラムの取り組み	86
図 5-4. イグアラダ市の立地と観光資源	89
表 5-5. Airbnb リスト中のイグアラダ市の体験イベント（図含み）	91
図 5-5. アノヤ地方のキャッスル跡地	92
表 5-6. CSR と CSV の相違	93
図 5-6. Airbnb の健全なツーリズムビジョンにおける収益転換イメージ図	96
表 5-7. 農家援助プログラム各項目による多方への同時・共同収益	97
表 5-8. 地域振興助成プログラム各項目による多方への同時・共同収益	98
表 5-9. CSV 達成方法と Airbnb の健全なツーリズム実践の対照	100
表 5-10. CSV 執行指針と Airbnb の健全なツーリズム実践の対照	102
表 5-11. 民泊事業の展開と促進による Airbnb 自社と地域社会がシェアする共通価値	104

## 第 6 章の図表

図 6-1. 2020 年新型コロナウイルスによるパンデミック統計（2020 年 11 月 7 日時点）	109
表 6-1. アンゾフ・マトリックスによる成長戦略のベクトル	112
表 6-2. 分類別 Airbnb の M&A レビュー	113
図 6-2. Airbnb の M&A 対象社 2 社の情報（左-HotelTonight，右-Luckey）	114
図 6-3. Airbnb for Work サービスのホームページ	116
図 6-4. Airbnb のレストランリスト	118
図 6-5. 『airbnbmag』雑誌	119
図 6-6. Airbnb の諸アパートメントホテルのホームページ	121
図 6-7. Airbnb により民泊営業の衛生対応作法の宣伝（2020 年 11 月時点）	122
表 6-3. Airbnb のゲスト・スタンダード	124
表 6-4. 多角化種類のベクトル	127
表 6-5. コア・コンピタンスの評価指標と Airbnb のケイパビリティの対照評価	131

## 第 7 章の図表

表 7-1. Airbnb による民泊産業の健全かつ持続的な成長へのアプローチ	140
図 7-1. サービス業の将来向きの事業ドメインシフト構想	145
図 7-2. 2003 年以降の訪日客数推移と目標（2020 年 10 月期まで）	146

## 謝 辞

本博士論文は、筆者が熊本学園大学大学院商学研究科商学専攻博士後期課程在学中に進められたものであります。この間に多くの方々からのご助力を頂きました。

大学院における勉学、研究、論文作成と審査の過程において、諸先生方に深く感謝の意を申し上げます。特に、博士論文主査の熊本学園大学商学部教授・博士（経営学）・喬晋建先生に深謝申し上げます。幸いに恩師の博士後期課程「開門弟子」とならさせていただくことができ、研究と日常の両面においても喬先生から幾多のご指導ご鞭撻を賜りました。喬先生は経営戦略論の系譜と脈絡、人物、思想ないしケーススタディーを丹念に伝授してくださり、また論文の着想から調査設計、論文構成から文章推敲といった各段階においても貴重な意見および詳細なアドバイスを惜しまずに行ってくださいました。副査の熊本学園大学商学研究科長・商学部教授・博士（経済学）・波積真理先生からは、ホスピタリティ・マネジメントの視点から本研究に対してのご把握および激励を賜りました。副査の熊本学園大学商学部教授・博士（経済学）・今村寛治先生からは、論文全文にわたり特に社会的視点の下で検討した部分において、丁寧なご指導を賜りました。先生たちのご最貢によってこそ、筆者の研究は滞りなく順調に進められることができました。心から感謝申し上げます。

研究科の枠を超えて、留学生活および論文執筆においてご愛顧頂いた国際教育課北原孝一先生に深く感謝の意を申し上げます。大学院事務室、学生課、附属図書館、国際教育課や国際交流会館の方々にも、丁寧かつ迅速なサービスをしていただき、誠にありがとうございます。本学の枠を超えて、亜東経済国際学会会長・鹿児島国際大学名誉教授・中国華東師範大学顧問教授・原口俊道博士（商学）、海外ボランティア活動支援会 OVAS 常任理事・建築家一級建築士・沖中高行先生、元兵庫県立健康科学研究所主任研究員・元桂林理工大学客座教授・山本匡利博士（工学）に、筆者の学術会議出席、論文投稿および論文添削や、教養の積むことのほど、ご指導ご支援の賜物と心より厚く御礼申し上げます。

そして、それぞれの研究対象地の民泊利用者の方々（特に 53 頁の表 4-9 に言及したホストたち）のご理解および協力なしには、本研究のフィールド調査および論文作成はここまで辿り着くことは出来ませんでした。また、関係企業・機構のご協力は欠かすことができません。ここに、桂林市龍勝県金江村廖偉さんおよび村民の皆様、愛彼迎（Airbnb China）公共政策部門責任者・仲乙鳴さんおよびチームメンバーの方々、中国共産党平楽県平楽鎮委員会書記・周橋さん、桂林市文化广电和旅游局市場推广科二級主任科員・楊国棟さん、桂林市商務局市場体系建設科副科長・徐昱韜さん、中国人民政治協商會議第五屆桂林市委員会委員・企業家・陳殷超さん、桂林日報社美術担当・芸術家・席華さんに、厚くお礼申し上げます。

また、喬晋建研究室同門の修士課程・牛昱さん、孫文静さん、孫英超さん、張麗波さん、本学外国語学部英米学科・ダーネ サンダーさん、同期大学院生同士である厦門大学博士後

期課程・白愛萍さん，武漢大学博士後期課程・吳方さん，University of Exeter 博士後期課程・朱環さん，武蔵野音楽大学修士課程・張碧薇さん，および友人の北京大学工学院博士研究員・唐珏さん，桂林市人民医院骨科主治医師・王代榮さん，桂林山水職業学院經濟与管理系講師・肖鵬さん，華中師範大学歴史文化学院講師・謝祺さん，また鄧敏捷さん，松村たかやさんおよび家族，Jeremy Fawcett さんの方々は，普段から啓発的な討論と助言や，格別のご愛顧を賜り，心より感謝いたします。

日本比較経営学会，亜東經濟国際学会の先生と研究者たちに感謝の気持ちを込めて，学術交流や見聞を広めるほどの賜物と，深く感謝いたします。また，公益信託水野弟次郎記念留学生奨学基金，熊本学園大学田島司郎国際奨学基金および大学院学生学会活動援助制度より，奨学金・援助金をいただいたことに，関係者の方々に心から感謝申し上げます。母国において，広西師範大学漓江学院理事・副学長・劉文革先生，広西師範大学漓江学院經濟与管理学院院长・広西師範大学教授・彭潤華先生には，平素より大変お世話になっており，衷心より拝謝申し上げます。ただし，ここで列記させていただいた方々は，研究に直接関わった方のみに留まってしまっております。勉学または私的生活にあたっても多くの方々にお世話になりました。お励ましやご支援をいただきながら，ここにお名前を記すことができなかった親族や親友一同に心より感謝申し上げます。

さらには，卒業を控えておる日々に，熊本への留学を推奨することを含み，いつも前向きに応援していただいた大学時代の恩師の元桂林理工大学教授・崔岩先生に対して，感謝の念に堪えません。

最後に，私のわがままな挑戦を温かく見守り終始支えてくれた両親に心から感謝します。

令和 3 年 1 月 22 日夜明け前 大江渡鹿にて

王 賽