

地域資源活用のビジネスモデルの特徴

—森林レンタル forenta と砂浜美術館の地域的知識創造研究—

桂 信太郎 高知工科大学地域連携機構
廣瀬 文乃 立教大学経営学部

1 はじめに

本研究は、ビジネスモデル研究および知識創造理論に基づいて、地域資源の活用に関するビジネスモデルについて考察するものである。これにより、従来のビジネスモデルに新たな要素を加えることで新たな研究分野を開拓するものであり、ビジネスモデル研究と知識創造理論研究の援用によって、世界中の地域課題解決や社会価値創造に貢献すべく研究を目指す。

ビジネスモデルという概念は 1990 年代後半から 2000 年代初めにかけて普及したもので、経営学の研究分野としては新しく、その反映として、ビジネスモデルには確立された定義はないとされる (Teece, 2010)。しかし、その研究は、企業が価値創造する仕組みを解明し、新たな機会を探す枠組みを提供することを目的とする。特に最近では経済的価値、社会的価値、さらには環境的価値を同時に追求するような循環型のビジネスモデルが研究者の関心の中心となっている。しかし、現時点のビジネスモデル研究では、価値提供者、価値受益者と提供価値について、社会や環境などとの関係や非財務的要素の考慮はいまだ不十分であり、多種多様な関係者が関わる地域における価値創造の文脈においての更なる研究が必要である。

一方、知識創造理論は、1990 年代に野中郁次郎らが日本初の日本発の経営理論として提唱した、組織における人と人、人と環境の相互作用から生み出される知識創造によるイノベーションと価値の創造を説明する理論である (Nonaka, 1991; 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; 2019)。主な既存研究は営利組織を研究対象としており、知識創造理論を基盤とするビジネスモデル研究もおこなわれている (Nonaka et al., 2010; Nonaka & Tokuoka, 2009; 2012)。一方、2000 年ごろからはソーシャル・イノベーションについても研究対象とされている。特に、ソーシャル・イノベーションは、利害関係者が多種多様であり、初期段階では必ずしも組織化されていないなどの営利組織とは異なる特徴があることから、地域の知を活かして新たな知を創造するプロセスやそこでの関係者の関係性に着目した「地域的知識創造研究」が推進されている (Hirose, 2011; Nonaka et al., 2014; Nonaka et al., 2021; Nobuta et al., 2023; Katsura & Nishihara, 2024)。しかし、現時点の地域的知識創造理論の研究では、経済的価値と社会的価値さらには環境的価値を同時に追求するような循環型のビジネスモデル研究に

までは至っておらず、地方創生などの文脈において、更なる研究が必要である。

そこで、本研究では、地域資源の利用に関する事例を取り上げ、ビジネスモデル研究と知識創造理論に基づいて、地域におけるビジネスモデルについて考察する。これにより、ビジネスモデル研究と知識創造理論の研究を繋ぎ、双方に対して学術的かつ実践的な貢献ができると考える。

2 先行研究

(1) ビジネスモデル研究

ビジネスモデルという用語は以前から使われていた (Drucker, 1954) ようだが、経営学の研究対象となったのは2000年ごろからである。主要研究を概観すると、2010年ごろまでは、儲けのしくみ（事業の相互結合）と経済価値と顧客価値に主眼を置いた研究が多い (Afuah, 2004; Chesbrough, 2002; Osterwalder & Pigneur, 2005)。2010年ごろからは、ビジネスモデルの進化とパフォーマンスの関係性や全社的経営戦略や組織化にどのように寄与するかを重視した動的、循環的に捉える研究が増えた (Teece, 2010; Zotto, 2011; Chesbrough, 2010)。2015年ごろからは、持続可能性を追求しながら、経済的価値、社会的価値、さらには環境的価値を同時に追求する循環型のビジネスモデル研究が、研究者の関心が集まっている (Joyce et al., 2016; Evance et al., 2017)。ビジネスモデル研究にもこの傾向が表れている。Scopus® ELSEVIER のデータベースで”Business Models”、“Business Model”、“Business Modeling”のワードについて、論文のタイトルと抄録およびキーワードに含まれる論文を抽出した (2025年6月3日時点)。ここで抽出された論文数は、3,111編であった。内訳は”Business Models”が1,529編、“Business Model”が1,549編、“Business Modeling”が368編であった。2012年以降、特に出版が増え、2020年以降は、300本を超えた出版数となっている。また、ビジネスモデル研究における論文3,111編のタイトル、抄録、キーワードを年別にピックアップした。クレンジングで Business Model に当たる単語、さらには接続語、そして前置詞等を削除して、ビジネスモデル研究における研究者の関心の推移を時系列で概観した。2011年以降のビジネスモデル研究においては、sustainable (sustainability を含む) が常に上位に出現し、2016-2018年の最頻出語彙は innovation であり、2019年以降の最頻出語彙は circular であるという特徴が見られた。また2016年以降は social や environment が上位に出現するという傾向も見られた。2010年ごろから増えた動的なモデルの研究では、例えば Teece (2010)は、ビジネスモデルを「顧客に価値を提供し、顧客から得た支払いを利益に転換する方法」として、顧客ニーズを満たすための企業の組織化や経営戦略やイノベーションマネジメントを探求している。Chesbrough (2010)は、ビジネスモデルのイノベーション能力開発のための組織変革とリーダーシップの重要性を述べている。Zotto (2010)は、顧客やパートナーやサプライヤーなどの利害関係者をビジネスモデルの一部と捉え、部分最適ではなくシステムレベルのビジネスモデルを重視している。このように、この時期の研究は営利企業を対象とし、経済的価値を最大化するためのビジネスモデルやシステムの進化とパフォ

ーマンスの向上や組織変革などとの関係を論ずる動的なモデル研究が中心だった。Yunus (2010) のような、ソーシャル・イノベーション分野のビジネスモデル研究は少数である。日本でも、2010 年ごろにはビジネスモデル研究が進んだ。Itami et al. (2010) はビジネスモデルについて「ビジネスシステム（生産・提供システム）とプロフィットモデルの2つの要素で構成される」とし、企業内部の学習の重要性を述べている。また、ビジネスモデルを近視眼的なプロフィットモデルと捉える研究も多いが、より広い視座からビジネスシステムとして捉える方がより重要であるとしている。ビジネスシステムの関連研究では、既存基本理論の研究や (Kagano & Inoue, 2004)、ビジネス・アーキテクチャの研究 (Fujimoto et al., 2001) などがなされているが、これらは Itami et al. (2010) の考え方に近く、プロフィットシステムそのものよりも全社的経営戦略の視点を重視している。なお、Ito (2021) は、2015 年頃迄の文献を中心に踏まえた調査分析による事例研究として異色の労作であるが、共創や知識の用語は本文中や引用文献にあるものの、知識創造理論および循環や持続可能性に本格的に踏み込んでいないため本研究の問題意識とは異なる。

2015 年ころからのビジネスモデル研究の中心は、それまでの顧客価値や事業の相互結合、経済的価値のプロフィットモデル、全社戦略的なビジネスシステムの動的なモデルなどに関する研究から、ビジネスモデルの持続可能性を追求しながら経済的価値と社会的価値を創造するような循環型のビジネスモデルへと変化した。例えば、Joyce et al. (2016) は、持続可能性のために、組織は経済的価値、環境的価値、社会的価値の複数の価値を生み出せるビジネスモデルの概念を提唱している。ネスレのネスプレッソの事例は、カートリッジを単なる消耗品として販売するビジネスモデルではなく、リサイクルプログラムやデポジットチャージによる環境的価値を生み出し、そしてさらに社会的価値を生み出すビジネスシステムであることを強調している。Evans et al. (2017) は、持続可能な社会の実現と経済的価値、社会的価値、環境的価値の創造のためのビジネスモデル (Sustainable Business Model ; SBM) のイノベーションについて分析している。ビジネスモデルの研究は、近視眼的な経済的価値のみを追求するモデルだけではなく、より広い視座のビジネスシステムや、持続可能性を追求し、経済的価値と社会的価値、さらには環境的価値をも同時に求める循環型のビジネスモデルとして捉えるものが対象となっている。

(2) 知識創造の理論

知識創造の理論は、野中郁次郎らによって示された枠組みであり、組織における新たな知識を創るメカニズムおよびイノベーションを引き起こすプロセスを解明するものである。この理論は、1980 年代の日本企業の成功要因を、個人の身体に内在する暗黙知に帰結させたところに独自性がある (Nonaka, 1991; Nonaka, 1994)。経済学者 Karl Polanyi の「暗黙的知り方 (tacit knowing)」 (Polanyi & Prosch, 1975) という概念を基盤として、暗黙知があらゆる知識の源泉と位置づけた。知識の定義に関しては、古代ギリシャの哲学者プラトンの「正当化された真なる信念」から、知識を「個人の思いや信念を真・善・美に向かって社会

的に正当化するダイナミックなプロセス」 (Nonaka et al, 2016; Nonaka & Takeuchi, 1995) と定義している。

組織的な知識創造は、SECI モデルという、知の連続的な相互変換のスパイラルによって表現される (Nonaka & Takeuchi, 1995; 2019; Nonaka & Von Krogh, 2009)。これは、計画主導型である PDCA サイクルとは違って、個人の直接的な経験の共有から生じる「共感」を基点とする共同化 (Socialization) から知識創造が開始される点に特徴がある (Nonaka et al, 2008)。SECI モデルは、特定の組織の内部活動に限定されず、組織外部の主体、他の組織、経営環境との関係性も包括的に捉えるため、ソーシャル・イノベーションへの応用可能性を持つ。SECI プロセスにおける「場 (ba)」の概念は、人々と経営環境との相互作用を通じて新たな意味が創出される、共有されたダイナミックなコンテクストを指す (Nonaka & Konno, 1998)。さらに、複数の「場」が重層的に配置される構造 (コンフィギュレーション) が、知の生態系 (ナレッジ・エコシステム) を形成するとされている (Nonaka et al., 2010)。複数の場で、部分と全体が相似性を示すダイナミック・フラクタル組織 (Nonaka et al, 2014) においては、知の探索 (exploration) と活用 (exploitation) の過程 (O'Reilly & Tushman, 2021) が統合されるため、社会的文脈における SECI スパイラルを通じて、新たな知識が積極的に創造される (Nonaka et al, 2016; Nonaka et al, 2014)。また、この知識創造プロセスは、実践知 (フロネティック) リーダーによって促進されることが示唆されている (Nonaka et al., 2011; 2019; Nonaka & Toyama, 2007)。特に、ソーシャル・イノベーションの事例では、実践知リーダーが持つ「よそ者」の視点を地域に導入することで、新規事業や活動が誘発されることが示されている (Nonaka et.al, 2014; Nishihara, 2023)。

知識創造におけるソーシャル・イノベーションの研究は、2000 年頃から活発化している (Nonaka et.al, 2014; Nonaka et al, 2021)。これは、複雑な社会課題が顕在化するのに伴って、企業活動における利益追求から社会的貢献への価値観がシフトしたことが背景に存在する。ソーシャル・イノベーションに関する研究は多様な学術分野で展開されており、マクロ政策、社会制度設計、コミュニティにおける市民活動などがその範疇に含まれる (Tanimoto, 2020)。経営学研究の視点からは、ソーシャル・アントレプレナーシップ (Bornstein, 2004 ; Leadbeater, 1997)、非営利組織 (Drucker, 1990; Salamon, 1997; Salamon, 2004)、企業の社会的責任や社会課題解決への援用 (Porter & Kramer, 2006; Porter & Kramer, 2011; Christensen et al., 2006) などの研究が挙げられる。

ソーシャル・イノベーション研究は比較的新しく、その定義は依然として統一されていない。Phills et al. (2008) は、これを「社会課題に対する全く新しい解決策であり、既存の解決策よりも優れた効果、効率性、持続可能性、公正性のいずれかを実現し、個人ではなく社会全体の価値の創出を目指すもの」と定義している。また、Tanimoto (2020) は「新たなソーシャル・プロダクトやサービスの開発、さらに新たなビジネスの仕組み」と捉えている。本稿では、Nonaka et al. (2014) による知識創造のソーシャル・イノベーションの定義を支持する。これは「地域や組織の人々の価値観の共有と新たな関係性の構築により、その地域や組

織に特有の歴史や伝統、文化など、人々が暗黙的に持っている知識や知恵を可視化・総合化し、それを新たな手法で活用することによって新しい社会的価値を創造する活動」である。このように、知識創造理論の研究対象は、営利組織に限定されず、ソーシャル・イノベーションへと拡大している。さらに、地域の価値、文化、そして地域住民の知に根差した事例を探求する「地域的知識創造」へと研究領域が拡張されている（Nobuta et al., 2023; Katsura & Nishihara, 2024）。

3 研究対象と方法

事例研究の対象は、forenta による森林レンタル事業と、砂浜美術館である。forenta の森林レンタル事業は、創業者でこの事業の代表の田口房国氏がフランチャイズで全国展開する森林そのものをレンタルするビジネスである。1970 年代以降の日本の林業は、国産材の価格低下で山林所有者の収入は減少、一方で森林は他のビジネスへの転用や利活用が困難な状況だった。レンタルする森林は、区画を区切り、簡易トイレを設置する程度の整備しかせず、すぐに元の森林に戻せる状態にある。一方で、収入は、30 年かけて育てた木を 1 本売ると同じ程度の収入が 1 区画から 1 年で得られる。このような循環型ビジネスである。一方、砂浜美術館は、NPO 法人が主体で運営する高知県黒潮町にある天然の砂浜（入野の浜）を美術館とするビジネスである。地元の有志らが発起した T シャツアート展を起源とし 35 年間継続されている。「私たちの町には美術館がありません。美しい砂浜が美術館です。」というコンセプトと地域の環境保護への強い想いに魅了されて、毎年約 2 万人の観光客が来訪する（Fukura et al., 2015）。2003 年に NPO 法人化して経営体質改善に注力し、近年は事業収入年間約 3 億円、スタッフ約 20 名を雇用する組織になっている。長年取り組んできたエコツーリズムやアートイベント、環境教育・防災学習プログラムが高く評価され、2024 年度の環境省のエコツーリズム大賞を受賞している。

研究方法は、知識創造理論や概念に基づいた記述的事研究である。事例研究は、探索的、記述的、説明的のいずれでも良い（Yin, 1994）が、事例を丁寧に記述することで、知識創造理論に基づくプロセスや因果関係の分析が可能となる。

forenta の森林レンタルの事例は、公表資料及び 2023～2025 年にかけて実施した田口房国代表取締役をはじめとした利害関係者の講演や聞き取り調査に基づいている。砂浜美術館は、公的な資料、2008～2025 年にわたってなされた定点観測および現地調査、村上健太郎理事長をはじめとする関係者への聞き取り調査に基づく。また、既存文献から事実検証・データ確認を実施した。これらは倫理的な要件に沿って実施されており各人へ説明して同意を得ている。

4 事例紹介

（1）forenta の森林レンタルビジネス

森林レンタルビジネスを考案し創業した田口房国氏（以下敬称を略して田口とする）は、

1955 年創業の山林事業と製材業を営む株式会社山共の 3 代目社長である。本社は、岐阜県加茂郡東白川村にある。

田口は、学習院大学理学部物理学科で量子力学を学んだ後、地元に戻り家業を継承した。天然乾燥材、東濃杉、FSC 認証材などを手掛け、特徴ある自社商品を国内外に販売している。しかし、林業全般では、長年国からの補助金でつないできた。1970 年代の木材輸入自由化を境に収益力が低下したため、高齢化と後継者不足、新たな就職者の現象などで、近年、山林の放置や杜撰な管理などの問題が起きている。こうした状況で、田口は 2020 年に森林を活用する新たな事業として **forenta** という森林をレンタルするビジネスを開始した。田口には、山林を木材供給としてだけでなく、人びとが自分の時間を楽しむ場として利用してもらいたいとの思いがあった。ドイツで長期滞在した田口は、現地の人たちが週末家族で森を心から楽しむ姿に感銘を受けたのがきっかけで、以前は里山や森林を楽しんでいた日本人の文化や伝統を復活させたいと考えたのだ。

forenta では、森林を購入しなくても、利用者は自分の好きなときに好きなように自由に森林を楽しめる。これが、既存のキャンプ場では満足できない上級者から一番評価の高い点である。なぜなら、このビジネスが、もともと上級者たちからの「キャンプ用に山林を購入したい」という相談から始まっているからだ。山林購入は、固定資産の売買に係る煩雑な手続きや、維持管理にまつわる近隣所有者や地元住民との軋轢やトラブルなど、様々なハードルがある。これを解消するのが **forenta** による森林レンタルである。このように上級者のニーズに合致したことから、現在はキャンセル待ちが出るほど利用希望者が集まり、フランチャイズも含めて、2025 年 6 月末現在で全国 30 か所のエリアで事業展開されている。2024 年には森林レンタル事業を独立させて株式会社シシガミカンパニーを設立、田口が代表取締役役に就任した。

田口は、田舎で物心共に豊かな暮らしをしながら中央に目を光らせるイギリス貴族を表す言葉「カントリージェントルマン」を自身のキャッチフレーズとし、森林空間を開放し、多くの人と享受できる社会を目指している。**forenta** のフランチャイズは、田口が山林オーナーの希望を聞き、顧客がついた場合の受取手数料を設定し、オーナーと顧客の仲介をする。**forenta** は、1 区画で約 300 坪の広大なエリアを年間 6.6 万円で貸し出す広報をする。マーケティングは主に SNS を活用しコストを抑える。**forenta** が直接仲介する場合は、顧客の支払う年間 6.6 万円の賃貸料から山林オーナーへ手数料が支払われる。またフランチャイズの場合は、顧客数により収入が変動するため、収入の 10%を山林オーナーへ支払う。また **forenta** は広告以外に山林整備、維持管理、面接、草刈り等のマネジメント業務も行う。

顧客が賃借した区画は、一定のルールやマナーの範囲で自由な活動が許される。利権や管理問題など煩雑な手続きなしで、山林のオーナー気分が味わえ、アウトドア中上級者レベルのキャンプも 24 時間自由に満喫できる。また、山菜や草木や天然水など自然の恵みも、その場の消費内で自由に使える。顧客は 30～50 代の男性が多く、毎週来る人も、年に数回という人も、山林区画の使い方は多種多様である。樹木の伐採、場所の又貸し、商業目的利用、

他の利用者の迷惑行為は禁止である。特に、山林利用の最大のリスクは山火事であるため、釜戸利用、火災保険加入、消化器の準備だけでなく、顧客に対する事前説明と火の取り扱いの啓蒙を十分する必要がある。これには、何よりも、ルールを守り、モラルがあると判断できる人に貸すことが最も重要である。そのため、田口は顧客との面接をとても重視し、内覧会での行動も観察して、貸しても問題がないかを判断する。契約を1年ごとの更新制にしているのもリスクを減らすためである。

（2）砂浜美術館

高知県黒潮町に位置する砂浜美術館は、高知市から約2時間の距離にある天然の砂浜を主要な活動拠点としている。同美術館は、毎年「Tシャツアート展」を開催し、色彩豊かなTシャツを砂浜に展示することで、満潮時には水面にTシャツが映り込む視覚的効果を創出している。このイベントが初めて開催された1989年以降、35年間にわたり継続されてきた。特にTシャツアート展が開催される時期には、毎年約20,000人の観光客を誘致している。来場者の構成は、高知県外からの訪問者が全体の半数を占め、特に京阪神や東京圏からの来訪者が30%以上を占めるなど、広範な地域からの集客に成功している。砂浜美術館の創設期である1989年は、日本がバブル経済の最盛期であった。全国的に大規模な公共施設の建設が推進された時期であったが、砂浜美術館は最小限の財政投資で地域の天然資源を最大限に活用し、「風景を創造する」という個性的で独創的なアプローチをとった。この理念は、当時の潮流に逆行するものであり、その革新性により多くの共感を呼び、多様な人材が運営スタッフとして参画する契機となった。砂浜美術館では、特定の展示物のみが作品なのではなく、砂浜から眺める日常の景観そのものが芸術であり、「美しい砂浜全体が美術館である」という概念が確立されている。

砂浜美術館のミッションは、その活動を通じて、まちを楽しむ・地域を好きになるという理念を社会に普及させることである。目指すべきは、各事業の質を高めることにより、地域の「共有財産」を増加させることである。「砂浜しかない」という既存の認識を「砂浜がある」という肯定的視点へと転換する。地域に新たな資源（＝共有財産）を創出することで、地域の「〇〇がある」という要素を増幅させている。この取り組みを通じて、過疎地域における経済循環のモデルを社会に提示している。こうした活動理念やミッションは、理事長をはじめとする関係者により、組織内外に対して継続的に情報発信されており、NPO法人として地域に対する説明責任を果たすべく努力が払われている。

砂浜美術館が所在する黒潮町は、2012年3月の高知県による新たな想定に基づき、将来の南海トラフ地震発生時に最大震度7、最大34mの津波が発生する可能性が指摘されている地域である。また、歴史的にもこの地域では100年から150年の周期で大規模な自然災害が発生している。このような地理的・歴史的背景を踏まえ、砂浜美術館は自然との共生を目的とした啓発活動にも注力している。砂浜美術館は、砂浜に隣接する県所有の公園管理や陸上競技場やサッカーグラウンドの指定管理を受託して運営費の一部としている。現在の

砂浜美術館には 20 名のスタッフが在籍し、公園管理、イベント企画、観光振興、地域ケーブルテレビ局（IWKTV）における自主番組制作など、多岐にわたる業務に従事している。これらの事業展開においては、外部からの安易な導入を避け、その地域に内在する資源を新たな視点で活用し、価値を見出すという方針が貫かれている。砂浜美術館の現在の年間運営予算は約 3 億円である。事業収入の内訳を見ると、行政からの受託事業が約 50%を占める。残りの約 50%は自主事業収入によって賄われており、今後は地域に根差した自主事業をさらに強化し、運営基盤の安定化を図る方針である。具体的には、オンラインショップ「すなびてんぽ」では、地元の特産品やオリジナルグッズに加え、旅行商品などの無形商品を含む約 80 品目を取り扱っている。また、4 名の専属スタッフが地域のケーブルテレビ局（IWKTV）にて地域特有の番組を制作・発信し、地元への愛着を醸成する活動を行っている。

地域に密着したプログラム開発も積極的に推進されている。地域住民や小中学生を対象とした防災学習プログラムや、自然と直接触れ合う機会を増やすプログラムなどがその例である。具体的には、カツオの捌き方と薫焼き体験、1854 年の大地震による津波の石碑を見学し、砂浜から避難タワーまでの経路をたどる「自然の脅威を知るツアー」、そして「観光と持続可能性をコンセプトとしたヘルスツーリズム」などが企画されている。砂浜美術館による地域資源を活用した多角的な取り組みとそのイベント集客力は、特筆すべき点がある。このため、全国の地域活性化関係者からの認知度および評価は極めて高い水準にある。今後は、こうした蓄積されたノウハウを国内外に発信し、コンサルティング事業へと展開することも視野に入れている。また、地域との連携協力体制を一層強化し、砂浜美術館の根源的なコンセプトや理念を保持しつつ、収益を確保できるシステムを確立していくことが目標である。これにより、自立した永続的な事業体として、組織能力の強化と発展を図ることが企図されている。

5 考察

ビジネスモデル研究および知識創造理論に基づいて、地域における地域関係者による地域的知識創造のビジネスモデルについて、これらの事例を考察する。ここで着目するビジネスモデルの構成要素は価値提供者、価値受益者、提供価値で、これが時系列を追ってどのように変化したかを見ていく。

(1) forenta の事例

forenta のこれまでの展開は①立ち上げ期、②創業期、③成長期に分けられる。

①立ち上げ期：森林レンタルを思い付き新規事業を立ち上げる 2020 年まで

この時期における価値提供者は田口、価値受益者は森林を自分の自由に使いたいキャンプ上級者、提供価値は手ごろな価格での自由に利用できる森林の提供で、これに対し顧客は年間 6 万円を支払う。しかし、逆の見方もできる。価値提供者をキャンプ上級者、価値受益者を田口とすると、提供価値は、森林を自由に楽しむ空間に変えるという新たなビジネスの

可能性である。これを可能にするのは、森林を大切に取り扱い、そこで楽しませてもらうという利他的な相互贈与の感覚である。これにより、赤字を補助金で補うという従来の木材の育成・伐採とは異なる、低リスクの森林利活用のビジネスが生まれた。この段階では、田口とユーザー、地域の関係者という場が成立している。

②創業期：2020年の営業開始から2021年のフランチャイズ1号店の営業開始まで

この期間に田口はこの森林レンタルのビジネスモデルを積極的に森林所有者に伝えていった。価値提供者は田口、価値受益者は森林の所有者であり、さらにその先のユーザーであるが、田口の話に感銘を受け、さらに詳しく知ろうとするオーナーもいれば、まったく興味を示さないオーナーもいた。この違いを生んだ理由は、①で示した逆の見方ができるかどうかではないかと考える。たとえば、初期のフランチャイジーであるフォレンタ北海道三笠エリアの高篠宏介氏（堀川林業社長）は、このビジネスを始めた決め手を「友人や子どもたちに林業に興味を持ってもらいたかった。また、森林所有者にとっても、初期投資やランニングコストがほとんどかからず、低リスクで始められる森林利用の新しいビジネスモデルでした」と語る。この段階では、田口自身の場と、フランチャイジーとユーザ、地域の関係者という関係性に拡大している。

③成長期：2021年から現在まで

このころから田口はテレビ局の取材や YouTube の動画、講演などを通して不特定多数に「地域の森林空間を人々に開放するビジネスモデル」として紹介している。これがきっかけとなり、森林所有者や関係者からの問い合わせが相次いだ。価値提供者と価値受益者は②と同じであるが、提供価値は森林レンタルのビジネスの拡大と、その可能性の拡大である。たとえば、フランチャイジーの一人である前田宇佐美地区の加藤康勝氏（宇佐美ビール株式会社代表取締役）は、「アウトドアやキャンプだけでなく、自分だけの秘密基地を作りたいという、人々の心の中の隠れた好奇心や新たなニーズを掘り起こすビジネスモデル」で「ユーザーが自分の区画でメンテナンスや農作業を通じて非日常を楽しむコミュニティが生まれた」と語る。この段階では、フランチャイジーとユーザ、地域の関係者という関係性が複数に拡大している。

この①から③の過程から見えてくるのは、ビジネスモデルの主要素である価値提供者、価値受益者、提供価値が時系列で変化、拡大している点と、提供価値が一方向ではなく、金銭の授受だけでなく、利他的な相互贈与の互恵的な関係になっている点である。従来のビジネスモデルは時間的に捉えることが難しく、かつ、提供価値も一方向であったが、森林レンタルのビジネスモデルではこれとは異なる要素を見ることができる。

(2) 砂浜美術館の事例

砂浜美術館のこれまでの展開は、NPO 法人化の前後で大きく2つに分けられる。

① 第1期：1989年から1994年まで

砂浜美術館がスタートした当時は、地元の役場や関係者やアドバイザーなど過疎を心配する者たちが、地域おこしのために、楽しく T シャツアート展を実施していた。NPO のような組織はなく、任意の砂浜美術館の運営委員会が実施主体であった。この時の価値提供者は運営委員会である。価値受益者は参加者や観光客であって、提供される価値は「何もないところなのに他にはない感動が得られる」とのことで、これに対価が支払われる。しかし、ここでも逆の見方もできる。参加者や観光客が提供する何もないところに価値を見る見方である。ここに目を付けたことで、地域への観光による集客や経済効果への期待が生まれた一方で、運営側にはイベント実施への義務感が生まれてしまう。そこで、1995 年ごろに、イベントを春夏秋冬 4 回に分け、スタッフを雇用して砂浜美術館の事務局を独立させた。この段階で、砂浜美術館を場として、砂浜美術館運営委員会を中心として参加者や観光客、地域の人々の間に価値提供者と価値受益者、提供価値の関係が確立した。

② 第 2 期：2003 年から現在まで

2003 年に砂浜美術館は NPO 法人となった。スタッフも現在 20 名になるまで少しずつ増えてきた。NPO が持続的な運営ができるように、関係者が議論を通じてアイデアを出し合った。関係者を巻き込んで多様なイベントを企画して、同時平行して開催するようになった。この段階では、価値提供者と価値受益者の関係は、砂浜美術館から参加者や観光客への一方通行ではなく双方向であり、かつ、多層、多重な生態系のような互惠的な関係となっている。その関係もモノやサービスを提供しその対価を金銭で授受するだけのものではなく砂浜美術館を共通の場として互いの関係性から新たな価値を生み出そうとするものである。

この①と②の過程から見えてくるのは、forenta の事例と同様に、ビジネスモデルの主要素である価値提供者、価値受益者、提供価値が時系列で変化、拡大し、生態系的な関係になっている点と、提供価値が利他的な相互贈与の互惠的な関係になっている点である。

6 おわりに

ビジネスモデル研究と知識創造理論に基づきながら、地域関係者による地域的知識創造のビジネスモデルについて考察した。その中で、ビジネスモデルの主要素である価値提供者、価値受益者、提供価値が時系列で変化、拡大し、生態系的な関係になっている点と、提供価値が利他的な相互贈与の互惠的な関係になっている点を導き出した (Curry et.al., 2018)。これはビジネスモデルに時間軸と空間軸を入れ、かつ経済的価値や機能的価値を一方向に提供するだけではない、互惠的で感性的な価値の相互授受の関係を提案するものである。今後、事例研究の対象を増やすとともに、定量分析や検証の実施を視野に入れている。

References

- Afuah, A. (2004). *Business models: A Strategic management approach*. Irwin/McGraw-Hill.
- Bornstein, D., (2004). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*, Penguin Books India.
- Chesbrough H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2/3): 354–363.
- Chesbrough H, Rosenbloom RS. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3): 529–555.
- Christensen. C. M., Baumann. H., Ruggles. R., Sadtler. T. M. (2006). Disruptive innovation for social change, *Harvard Business Review*, 84 (12), 94–101, 163.
- Curry, O., Rowland, L., Lissa, C., Zlotowitzd, C., McAlaney, J., Whitehousea, H., (2018). Happy to help?: A systematic review and meta-analysis of the effects of performing acts of kindness on the well-being of the actor, *Journal of Experimental Social Psychology*, 76, 320-329.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*, New York: Harper & Brothers.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*, Harper and Row.
- Drucker, P.F. (1990). *Managing the non-profit organization: Principles and practices*, HarperCollins.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608.
- Fukura, S., Katsura, S., Igata, M., Murakami, K. (2015). Chiiki shigen kara konseputo wo soushutu suru enupiou sunahama bijyutu kan ni yoru sasutenabiriti to kachi teikyuu. *Chiiki kassei kenkyu*, 6(1), 242-250.
- Fujimoto, T., Takeishi, A., Aoshima, Y., (2001). *Bijinesu ahkitekutya. [Business architecture : strategic design of products, organizations, and processes]*. Yuhikaku. (in Japanese).
- Itami, H. and Nishino, K. (2010). Killing two birds with one stone: Profit for now and learning for the future, *Long Range Planning*, 43(2-3):364-369.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- Hirose, A. (2011). *A knowledge-creating city : the case of Mitaka City*, Doctoral Dissertation of Hitotsubashi University No.653.
- Hirose Nishihara, A. (2018). Creating knowledge and promoting innovation in logistics services with “personal-touch”: A case of yamato transport. *Knowledge Management Research and Practice*, 16(4), 498-507.
- Ito, Yoshihiro., (2021). *Bijinesumoderu souzou kigyuu. [Business Model Creation Company]*. Cyuo keizaisya. (in Japanese).

- Kagono, T., Inoue, T. (2004). *Jigyo sistem senryaku. [Strategies for business system design]*. Yuhikaku. (in Japanese).
- Katsura, S., Nishihara, A. (2024). Jizoku kanou na chiiki eko sisutemu no keisei puroseshu no riron kouchiku [A Study of the Formation Process of Sustainable Regional Ecosystems: Regional Knowledge Creation Research focusing on the Connections and Movements of People and Entities in the Region], *AAOS Transactions*, 13(1), 70-84. (in Japanese).
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*, London:Demos.
- Nishihara, H.A. (2023). Yoso-mono, waka-mono, baka-mono: Who they are and why they matter for innovation, *3rd Vietnam–Japan International Business Conference*, March 17, 2023.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- Nonaka (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5 (1994), pp. 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*, Oxford University Press.
- Nonaka, I., Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, 40.3, 40-54.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652.
- Nonaka, I., Tokuoka, K. (2009). *Sekai no chi de tsukuru. [Global knowledge synthesizing]*. Toyo Keizai sya. (in Japanese).
- Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2010). *Nagare o keiei suru: Jizokuteki inobeisyon kigyō no doutai riron. [Managing flow : the dynamic theory of knowledge-based firm]*. Toyo-keizai Shya.(in Japanese).
- Nonaka, I., Tokuoka, K. (2012). *Bizinesu modelu innobesyon. [Business model innovation]*. Toyo Keizai sya. (in Japanese).
- Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A., & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation—A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 33, 1875–1883.
- Nonaka, I., Hirose, A., & Takeda, Y. (2016). ‘Meso’-foundations of dynamic capabilities: Team-level synthesis and distributed leadership as the source of dynamic creativity. *Global Strategy Journal*, 6(3), 168–182.
- Nonaka, I., A.Hirose, T.Hirata. (2014). *Jissen soshyaru inovesyon [Practical social innovation]*.

- Chikura Syobo. (in Japanese).
- Nonaka, I. (2021). *Kyokan ga mirai wo tsukuru [Empathy creates the future - Practical knowledge of social innovation]* Chikura shobo. (in Japanese).
- Nobuta, K., Nishihara, A., Katsura, S., (2023). Regional knowledge creation for advanced forest therapy management, Kanto Division of Japan Society of Business Administration. (in Japanese).
- O'Reilly, A., Tushman, L. (2021). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma, second edition*, Stanford University Press.
- Osterwalder A, Pigneur Y. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems* 15, 1–25.
- Osterwalder A, Pigneur Y. (2010). *Business model generation: a Handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley: NJ.
- Phills Jr., J.A., Deiglmeier, K. and Miller, D.T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6, 34.
- Polanyi, M., & Prosch, H. (1975). *Meaning*. Chicago, IL:University of Chicago Press.
- Porter, M.E., & P. Kramer (2006). Strategy and society, *Harvard Business Review*, 84, December, 78-92,163.
- Porter, M.E., & P. Kramer (2011). Creating shared value, *Harvard Business Review*,89, January-February.
- Salamon. L. M., Helmut. K. A., (1997). *Defining the nonprofit sector: A Cross-national analysis*, Manchester Univ Press.
- Salamon. L. M., S. Wojciech Sokolowski., (2004). *Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector*, Kumarian Press.
- Tanimoto, K. (2020). *Kigyo to syakai [Cooperation and society]*. Cyuo keizaisya.(in Japanese).
- Teece,D.J.(2010).Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*,43,172-194.
- Yin, R. K. (1994). *Case study resarch: Design and methods, 2nd ed.* Sage.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325.
- Zott C, Amit R, Massa L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4): 1019–1042.

Characteristics of the Business Models for Leveraging Local Resources: Research on Regional Knowledge Creation cases on forest rental “forenta” and sand art museum

Shintaro KATSURA
Kochi University of Technology
katsura.shintaro@kochi-tech.ac.jp

Ayano HIROSE
Rikkyo University
ayano.nishihara@rikkyo.ac.jp

Abstract: This study examines business models related to the utilization of local resources based on business model research and knowledge creation theory. This will open up a new research field by adding new elements to conventional business models, and we hope that both business model research and knowledge creation theory research will contribute to solving social issues and creating social value in the 21st century world.

Keywords: business models, knowledge creation, local resources, regional knowledge creation