

観光戦略とその取り組みに対する経営戦略理論の活用

小松幹典

文学研究科観光学専攻修士課程

第1章 はじめに

1-1 日本と自治体の現状

現在の日本は少子高齢化に伴う人口減少が進んでいる。日本の出生率は1975年以降継続的に人口置換水準である2.1を下回ってきており2005年には過去最低の1.26を記録した。2005年からは上昇傾向にあるものの2014年ではいまだ1.42でありすぐに少子化対策を行い出生率が増加してもその対策の効果が出るのはその子供が子供を産める年齢になるまで時間がかかるためこれから数十年先までは人口減少が続いていくと考えられる。

また今後は日本の経済・財政状況の停滞・悪化も見込まれる。日本の経済・財政は短期的には1990年のバブル崩壊後失われた10年とも20年ともいわれる不景気下にある。長期的には日本の人口そのものが減少していくと考えられているため経済状況が劇的に改善することを見込むことはできない。地方では都市部への人が移動するため都市部よりもより大きく人口減少が起きそれによって地方の経済状況はより悪化していくと考えられる。このような環境の中で地方は今後も衰退していくと考えられる。

1-2 地方の活性化

日本は戦後から1990年ごろまで成長し続けてきた。この成長している段階では国は地方の衰退している地域に活性化のためとして公共工事や市町村への補助金の支給などのお金をただばらまく取り組みが行われていた。そのようなお金のばらまきは一時的な消費の増加にしかならずその地域にお金を継続的に落とす仕組みにはつながらなかった。今後は国などからの予算を消費することによって地域経済の活性化を図るのではなく産業の育成などを行い継続的に地域活性化につながる取り組みを自治体ごとに独自に行っていく必要がある。観光産業は地域外のお金を地域に引き込みやすい、必ずしも大規模な資源の投下が必要ない、地域の観光資源を生かすことができれば差別化をしやすいなど地方の活性化を行う上で優れている特徴を持っている産業になる。そのため観光産業は地域活性化と相性が良く環境が整備されていていて多くの自治体が観光産業の育成に取り組んでいる。

観光政策の推進していく上でそれを阻害する制約は三つある。一つ目の制約は時間的な制約である。その地域ごとにあった観光政策を行い民間の事業者が観光事業を行いやすいように観光環境を整備していかなければ地方が再生可能なタイムリミットを過ぎてしまうことになる。二つ目の制約は資金的な制約である。これから先、観光政策に割り当てられる予算は国と市町村の経済規模の減少に伴い一時的な増加はあるとしても長期的には減少していくと考えられる。三つ目の制約は人材の制約である。この人材にはその地域で生まれた人材と他から呼ぶ人材の二つが含まれている。人口減少が進んでいけば優秀な人材がその地域に生まれる可能性は低く

なっていく。またその地域で観光振興に取り組もうとする総数自体も減少していくと考えられる。

1-3 本論のテーマ

現在、全国にある自治体の多くで観光を使った地域の活性化が試みられている。その中で成果を上げることができ観光入込客数を増加させることができている自治体がある一方で成果を上げることができていない自治体も数多くある。観光客を多く呼び込むことができている理由としてはその地域に魅力的な観光資源があるということだけではなく観光資源の発掘も含め地域全体でその地域の観光はどのようにあるべきなのかを考えその戦略に合うよう行動できているからである。国内の旅行消費額の大半が国内の人々によって占められているが今後人口の減少と高齢化の進行により国内の人々による観光消費は減少していくと考えられる。このような流れの中で地域で行われる観光振興にはその地域の企業や観光協会だけではなく自治体を含め地域全体として取り組んでいく必要がある。自治体は新たな需要の創出や他との需要の奪い合いを行うことを前提とする戦略を立てる経験が企業などの営利組織に比べると少なくなっている。そのため自治体はその地域の企業が何を必要としているのかが把握しづらいものになっている。しかしこれからの観光を取り巻く環境の変化により自治体においても企業において行われている経営戦略的な視点を獲得しそれに沿った行いをしていく必要がある。そこで本論では観光戦略とその取り組みに対する経営戦略理論の活用を考察していく。

第2章 先行研究レビュー

2-1 ポジショニング・アプローチ

ポジショニング・アプローチはSCPパラダイム¹や集中度ー利潤率仮説から独占禁止政策を主張する伝統的産業組織論のハーバード学派を援用するかたちで1980年にPorterが『競争の戦略』を発表したことにより提唱された。ポジショニング・アプローチは業界内部において自社にとって魅力のあるポジションの獲得とそのポジションに合うように企業の業務活用を適切に配置するという理論である。その競争優位の持続に関してPorterは自社のポジションと競争他者のポジションの間にはトレード・オフが成り立ちそのトレード・オフが強く働くほど競争優位²は持続すると述べている。

Porterによればポジショニング・アプローチにおいて産業の競争状態に影響を与える要因は大きく次の5つに分類される。1つ目は産業内の同業者間である。これは産業内に存在する同業者の規模や数などを指す。2つ目は新規参入の脅威である。これは新規参入をしやすいか、その産業内に参加しやすいかを指している。3つ目は代替的な製品・サービスの脅威である。これは現在の製品によって満たされている需要を他の代替的な製品の登場によって満たされるようになることを指している。4つ目は売り手の交渉力である。売り手の交渉力が高ければ企業は高い価格で製品を購入することになり、売り手の交渉力が低ければ企業は安い価格で製品を購入できることを指している。5つ目は買い手の交渉力である。買い手の交渉力が高ければ企業は低い価格で製品を販売することになり、買い手の交渉力が低ければ企業は高い価格で製品を販売できることを指している。1つ目は狭義の競争関係、2つ目から5つ目は広義の競争

関係である。これらの要因が高まるとその産業、ひいてはその企業の収益性は悪化するとされる。

この5つの要因により環境分析を行い魅力のあるポジションを獲得するためにとられる基本戦略は3つある³。1つ目がコストを下げて利益を上げる「コスト・リーダーシップ戦略」である。2つは差別化による高付加価値化によって利益を上げる「差別化戦略」⁴である。3つ目は特定の市場に集中する「集中戦略」である。このような基本戦略により魅力あるポジションを獲得しようとするが Porter は企業の多くが「オペレーションの効率化と戦略を区別できていない」ことで持続的な競争優位を保つことができないとしている⁵。戦略ではなくオペレーションでは持続的な競争優位を保つことができない理由としては2つある。1つ目は最新技術の活用による生産性の向上や顧客ニーズへの優れた対応といったベストプラクティスは他社でも容易に行えるため優位性を保つことができないためである。2つ目はどの企業もオペレーション効率を高め競争していくため取り組みが同じようなものになるためである。

2-2 資源ベース・アプローチ

資源ベース・アプローチは優れた経営に基づく企業でなければ優位性は持続できないと考え市場への政府の介入は好ましくないと主張する伝統的産業論のシカゴ学派に影響を受け 1984年に Wernerfelt が『経営資源に基づく企業観(RBV: Resource-Based View of the firm)』において初めて使用しその後 Barney(1986)が研究を発展させた。資源ベース・アプローチは企業独自の経営資源が企業が生み出せる価値に影響を与えひいてはその企業の競争優位性につながるという理論である。ここで述べられる経営資源とは企業がコントロールしうる有形・無形すべての資源や企業の組織力であるケイパビリティ⁶である。

Wernerfelt は経営資源は従来のような労働資本や土地だけではなく企業の強み弱みとして考えられるあらゆるものとした。ここには経験的資源も含まれ、例としては顧客ロイヤリティ⁷や生産における経験などがある。そしてある企業が所有している経営資源によってこれからその経営資源を所有する企業はコストや収益に不利な影響を受けるという「資源ポジション障壁」を主張した。

Barney(1986)は Wernerfelt の研究を発展させた。Barney は企業が戦略を実行するために必要な資源の取引を行う市場を「戦略要素市場」とした。「戦略要素市場」における企業間には将来訪れる不確実性に対して適切な戦略を現在行っているのかによってその際に必要になる経営資源を手に入れるコストに差が発生し、その差が優位性につながることを主張した。

Barney は戦略分析の枠組みとして VRIO 分析を提示した。VRIO 分析とは価値 (Value)、希少性 (Rareness)、模倣困難性 (Imperfect Imitability)、組織 (Organization) を使い資源特性を評価する枠組みである。ここでの「価値」とは企業の外部環境においての機会を活用し脅威を弱める経営資源のことを指す。機会を活用することも脅威を弱めることもできない資源は競争優位性に結び付かず価値ある資源とは言えない。希少性とは価値のある資源をどのぐらいの数を自社と競争相手が保有しているのかというものである。価値ある資源を自社だけではなく競争相手も数多く保有していればその資源によっては競争相手との差がつかないため競争優位性には結び付かない。模倣困難性とは資源を所有していない企業は所有している企業に比

べその資源を獲得しようとした際にコスト面で不利益を受けることになるというものである。新たに資源を獲得しようとした際に発生するコスト面での不利益が大きければ大きいほど企業は新たにその資源を獲得しづらくなり競争優位性につながる。この模倣困難性を充足する条件には独特な歴史的条件、成功要因と資源との関係における因果関係の不明性、社会複雑性がある。組織とはその経営資源を上手く生かすことができているのかというものである。生かすことができなければ上記の3つを持っていたとしても意味がないものになる。⁸⁹

2-3 ダイナミック・ケイパビリティ理論

ダイナミック・ケイパビリティ (DC)は資源ベース・アプローチが直面した問題を克服するために登場し Teece によって 1990 年に初めて使われた。その後 DC は Teece & Pisano (1994) や Teece, et al. (1997) を中心に論じられてきた。DC は Teece を機に 1990 年代ごろから活発に議論されてきた分野であるものの一般的な定義は未だ定まっていない。

代表的なものには Teece(1997)の定義がある。Teece は DC を「急速に変化する環境に対応するために内外の能力を統合・構築・再配置する企業の能力」と定義した。Teece の見解の特徴はそのような能力は企業の資源の保有状況である「資産ポジショニング」とその企業が辿ってきた軌道依存的プロセスである「パス」に影響を受けるという点でありこれは「進化経済学」の影響を受けているということができる。また外部環境が急速に変化することを前提としそれに企業が継続的に適応するための能力として DC を捉えている。そうした能力は「(組織)学習」と「再構成」によって成り立つ。そういったいわば「動的な次元」について Teece(2007)は機会・脅威を感知・形成する能力である「感知(sensing)」、機会・脅威に対応する能力である「活用(seizing)」、企業の有形・無形資源を組み替え再構成することによって競争力を維持する能力である再構成(reconfiguration)」の3つの形態に分類し概念化している。Teece(2007)は「企業が優れた(模倣不可能な)DC をどの程度発展させ利用させるかによって、企業が創造・収集する無形資源の性質や量が決まり、企業が稼ぐ経済的利益のレベルが決まる」と述べており、このように DC を競争の優位と直接結びつけている。

2-4 それぞれの理論の関係性

ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチは完全競争の状態において企業は超過利潤を上げることはできないという仮定は共有されている。両理論間において異なる点はポジショニング・アプローチは企業が外側にある市場の分析からどのポジションを取るべきかという立場であるのに対して資源ベース・アプローチはもともと企業側が所有している資源の分析から先に行うべきであるという立場である。しかしこのことは両理論間が対立関係であることを意味しない。これはポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチは競争優位を企業の外部要因と内部要因から説明しているためであり対立関係ではなく相互補完関係にあるといえる。

ダイナミック・ケイパビリティ理論は資源ベース・アプローチを発展させ生まれた理論である。資源ベース・アプローチは企業の外部環境においての機会を活用し脅威を弱める価値のある経営資源が企業独自の持続的競争優位の源泉になると述べている(Barney 2002)。しかし資源ベース・アプローチには変化の激しい動的環境を想定していないという点、資源への固着性

が足かせにもなるという点がある。それに対してダイナミック・ケイパビリティは持続的競争優位というものは存在せず、企業内の資源を常に組み替えながら競争優位を頻繁に得ていく必要があるとし、その資源を組み替える能力がダイナミック・ケイパビリティであると定義した(Eisenhardt & Mrtin 2000)。このようにダイナミック・ケイパビリティ理論は資源ベース理論を発展させ問題点を克服した理論になる。

2-5 自治体への適用の意義

自治体に経営学の概念を取り入れるという試みは古くから行われてきた。Kotler and Levy(1969)はすべての組織がマーケティングに似た活動を行っておりマーケティングの概念を企業だけではなく非企業組織まで拡張すべきだと主張した。提唱された当時は非企業組織として取り上げられていたのは主に病院や大学などであったが後にこの拡張されたマーケティングの概念を自治体にも当てはめた議論もなされるようになった。また 1970 年代以降、海外の行政実務の現場主導で NPM(New Public Management)が形成された。NPM とは、民間の経営手法を公的部門に応用した公的部門の新たなマネジメント手法であり定量的な目標の設定と成果主義に基づく経営、競争原理の導入による効率化、顧客主義、現場主義を基本コンセプトとしている。日本においては地方財政のダウン・サイズの指導理念のもと 1990 年代初め頃から自治体において取り組み始められた。行政経営改革にとって NPM 的な考え方は重要な位置づけであるが NPM が結果における平等性を考慮しないため、強者の論理となることや、「小さな政府」論あるいは市場メカニズムへの過信から生じる不平等などの指摘も存在する。そのため NPM のもと行政サービスの外部委託・民営企業化が広がっているがこれは行政責任の放棄、自治体の切り売り、行政機能の解体に結び付く。よって財政再建をなすには NPM などの支出を減らしていくような取り組みだけではなく収入を増やしていくような取り組みを行っていかなければならない。そのため企業が利益を獲得するために利用している経営戦略理論的視点を自治体でも生かしていく必要がある。

2-6 経営戦略を自治体に当てはめた先行事例

ポジショニング・アプローチはほかの要素と比較し自分の置かれている状況を分析する理論になる。地域の観光課題を考えていく上で「強み」「弱み」の分析を行い地域の観光振興推進計画を立てた地域もある。またポジショニング・アプローチで考えられる基本戦略には差別化戦略があり差別化の手段としてとられる方法の中にはブランド戦略があげられる。このブランド戦略は観光ブランドとして観光地でよくとられる手法になる。資源ベース・アプローチは競争優位の源泉を資源に求める理論になる。地域ブランドの創造と発信の強調のため観光ブランドの創造・発信を行っているがそれに伴いその地域においてその地域固有の他の地域が模倣できない観光資源を発掘するため VRIO 分析の視点も使われている。

ダイナミック・ケイパビリティ理論は急速に変化する環境に対応するために内外の能力を統合・構築・再配置する能力であるが統合・構築・再配置するには全体的な方針を決める組織が観光振興をする上では必要である。この地域の観光振興をリードしていくための組織として観光協会との連携に力を入れるといったことが行われている。また地域の能力を決める人材の質を向上させるためにその地域の観光に関わる人材を育成するために観光まちづくりリーダーの

育成プログラムの実践も行われている。

第3章 自治体の観光産業への取り組みの問題点

3-1 お金頼みの政策

お金頼みの政策であるというものはこれまでと同じようにむやみにお金を交付するなどのものを指している。1980年にも自治体は観光産業に力を入れた時期があった。このときはバブル景気も相まって事業計画などがしっかりとなされないままお金が交付され各地でリゾート施設が作られた。その予測が甘かった結果多くのリゾート施設が経営危機に陥ることになった。今後環境が変化していく中で以前のようなお金をただ交付するというものはできなくなると考えられる。そのためお金をただ交付するというような政策だけではなく他の政策を行い効果を上げていかなければいけない。今後取り巻く環境の厳しさが一層増していく中で早いうちから様々な政策を行い試行錯誤していかなければならない。それらのことができないままであると予算の減少が進んだ際に何の効果的な観光政策を行えないようになる。

3-2 観光にだけ焦点を充てた政策

2つ目の問題点は他の分野と絡めた政策ができていないということである。観光産業は他の産業への経済波及効果が高いことから分かるように多くの産業と結びついている。地域の観光振興を図っていく上で問題には必ずしも観光産業だけで解決できるものではなく他の交通業、宿泊業、飲食業を含め他の産業と関係していることが多い。そのため観光産業だけに着目をしては解決できず他の産業の政策を含めて観光産業の政策を考えていく必要がある。また観光の需要が物見遊山的な観光から体験型の観光へと変化してきている。その体験型の観光の内容も従来とは大きく異なっておりこれまででは考えもしなかったようなものや分野と結びつくようになった。そのようなこれまでとは異なる観光を活性化させるためにはこれまでよりも更に多くの分野を考慮に入れながら観光政策を図っていかなければならない。また今後も環境そのものは大きく変わっていくため民泊への対応やWi-FiなどのICTの整備などのような新しい問題がこれからも発生していくと考えられる。そのためより幅広い範囲を政策でカバーしていかなければいけない。この他の分野との連携は行おうとしてすぐに機能するものではない。そのため早い段階からこれまでの政策を変更していく必要がある。

3-3 民間事業者などとの連携不足

3つ目の問題点は民間事業者などとの連携ができていないということである。観光産業は国や自治体だけがまたは民間事業者だけで行える産業ではない。民間事業者は売り上げや利益といった分かりやすい指標のもと自分たちの経験と事業に関する情報を蓄積している。更には地域の問題点の情報や活動の継続に不可欠な営利的な考え方などを持っている。一方自治体は調査により観光客数や消費額、観光事業者の税収などの情報は得られているがその地域の観光そのものに関する情報は得られにくいものとなっている。その代わりに自治体は地域の観光振興を図るうえで大きな役割を果たすことができる。このような性質を持っているが現状では自治体と民間事業者などとの連携はあまり進んでいない。民間事業者などとの連携が上手く図られなければ今その地域で実際に必要とされていることに対して効果的な政策を果たすことができ

ず自治体はその役割を十全に果たすことができなくなる。

3-4 受け入れ環境等に重点を置いた政策

4 つ目の問題点は観光に必要なことが行われていないということがある。これまで日本各地で様々な観光が地方活性化を促すものとして行われているがノウハウや情報の蓄積ができていないため効果的な観光政策ができていないということが数多くある。このような点には主に 2 つのことがある。1 つ目は地域住民と観光客が共生できるような街づくりがされていないという点である。2 つ目は観光コンテンツそのものを磨くのではなく PR や交通などのものに重心を置きすぎているというものである。

1 つ目の点である地域住民と観光客が共生できるような街づくりがされていないというものは観光客が訪れることによって地域住民のこれまでの生活ができなくなるということや地元の人にとっては当たり前なものを観光客などの外部に向けて明示しないというもの、または地域住民に理解が得られていないまま観光振興が行われているなどのものを指す。観光客を外から呼び込むということはその地域にその地域のことわからない未知の人々を大量に連れ込むということである。そのため単に地域に観光客を呼び込んだだけでは地域住民、観光客の間に摩擦を生むことになる。このような地域住民と観光客との摩擦が積み重なればその地域で観光振興を長期的に図っていく上で大きな障害になる場合もある。

2 つ目は観光コンテンツそのものを磨くのではなく PR や交通などのものに重心を置きすぎているというものである。地域に観光客を呼び込むためには適切な PR や観光客の足になる交通機関の整備などは大切なものになる。それらがなければ観光客はその地域を訪れにくくなるためそれらに対する観光政策は必要なものではある。しかし地域資源を観光コンテンツにするような対策はそれらのものと比べると比重が少ないものとなっている。受け入れ環境の整備はあくまでも観光客が訪れやすくなったというものでしかない。観光コンテンツが磨かれていなければいくら受け入れ環境が整っていても観光客は増加していかない。そのため観光コンテンツの作成に直結するような取り組みに対して予算と人員を割いていくべきである。

第 4 章 理論から見たとられるべき取り組み

4-1 ソーシャル・マーケティング

組織を作り観光振興に向け戦略を立て取り組んでいくなかで重要になるものはその組織と戦略である。外的内的要因にすぐに対応できるような質の高い組織と状況に即した戦略を立てることができなければそもそも効果的な取り組みを考えることも実行することもできない。また現在行っている取り組みに対して適切な判断をすることができず状況に即していない取り組みを続けるといったことや効果的な取り組みを変更するといったことが起きようになる。そのため取り組み自体も観光振興を図っていく上では重要であるがそれよりも組織と戦略に注意を払っていかなければならない。この組織と戦略の向上に常に取り組んでいる組織は行動からのフィードバックを受け組織を改善し戦略を修正している営利組織である。自治体においても PDCA サイクル¹⁾を取り入れ向上させるべく取り組んでいるが売り上げや利益といった分かりやすく変動が激しい指標を常に意識しながら経営されている営利組織と比べると不十分とい

える。観光産業を取り巻く環境が急激に変化し競争相手が増加している中で地域の観光振興を図っていくためには営利企業で使われている理論とりわけ経営戦略論を自治体のような非営利組織でも適用できる部分は適用していかなければいけない。

マーケティングという概念は 20 世紀初頭にアメリカでフォード自動車を販売する際に誕生したとされている¹¹。その後マーケティングは製品に重点を置いたマーケティング¹²から消費者に重点を置いたマーケティング¹³へと発展してきた。マーケティングという考えが進化するなかでマーケティング概念の拡張がなされるようになってきた。Kotler は 1971 年に社会的な 4 P が機能するようにデザインし適用させるソーシャル・マーケティングを定義し提唱した。このとき提唱されたソーシャル・マーケティングは公害などの背景から生まれ社会的な目的のためにマーケティング手法を用いるといったものであり行う主体も営利組織だけではなく家族計画や教会においてもマーケティングの手法を活用できるとした。このようにこのとき述べられたソーシャル・マーケティングには営利目的ではなく社会的な目的のために行われるといった社会的マーケティング¹⁴とマーケティングの概念を非営利組織にまで適用するといった非営利組織マーケティングを含んでいる。

地域の観光振興を進めていくためには自治体は自治体だけで情報収集を行い観光振興に取り組んでいくのではなくより地域と密接に連携を行うためにその地域の観光協会などと協力しながら観光振興を図っていかなくてはならない。そのように観光に関するその地域のステークホルダーが組織をつくる中で適用されるべきなのがソーシャル・マーケティング¹⁵である。社会的な問題を解決するマーケティングである社会的マーケティングは自治体から見れば地域の活性化のために観光振興を図っておるため社会的マーケティングの目的と似通るが他のステークホルダーの中には地域の活性化のためというよりも自分たちが行っている事業の利益が第一目的となるためここで当てはめるのは適当ではない。そのため主にここでは非営利マーケティングとしてソーシャル・マーケティングを当てはめるべきになる。観光振興を推進する組織においてもこのようなソーシャル・マーケティングを活用することができればより効果的な戦略を立てることができる組織にすることができる。

4-2 ステークホルダー理論

企業は取引先・取締役・株主・従業員等の様々なステークホルダー¹⁶によって構成されておりそれぞれの利害関係は重なったりぶつかり合ったりしている。1984 年に Freeman はステークホルダー・マネジメントを戦略的マネジメントの中で営利組織経営の重要な成功要因として位置づけるなど 1980 年代からステークホルダーに視点が当てられてきた。経営戦略で使われているステークホルダー理論はそれまでの株主に視点を充てていたものを企業に関係するステークホルダーまで視点を拡大しステークホルダーを踏まえたうえで戦略の形成を考えていくというものである¹⁷。このような形でステークホルダー理論は営利組織では利用されてきた。

しかし非営利組織である観光振興を図る組織も多様なステークホルダーから成り立っている。この組織の目的が観光振興という広域的で営利組織における売り上げや利益など明確な指標がないものであるなかでこの目的を達成できたとするためにはステークホルダーを踏まえたうえでの戦略が大切なものになる。Freeman から発展したステークホルダー理論は記述的、手段的、

規範的の3つの要素によって構成される。それぞれは Donaldson & Preston (1995) によれば規範性理論を中心に、手段的、記述的の順で同心円の環形にあるという特徴を持っている。ここにおける「規範的」要素とは企業の道徳的、規範的な面を説明するものであり「手段的」要素とは目的を達成するために行われるものであり「記述的」要素とは実際にステークホルダーとどの様に行っているのかの記述になる。観光振興組織において「規範的」要素に当てはまるものが観光産業の発展とそれに伴う地域の活性化になる。「手段的」要素とは観光客数や観光消費額の増加などのものになる。「手段的」要素はそのためにどの様に連携を図っているのかというものになる。営利企業においてステークホルダーに視点を広げて戦略を構築することは必須なものではない。従来の株主に重点を充てたままでも企業として存続していくことはできステークホルダーまで視点を広げるのはより効果的な戦略を構築したり企業の価値を高めたりする手段である。その一方で観光産業は特に幅広いステークホルダーに関わる産業であり観光振興組織においても幅広いステークホルダーが参加する。従って営利組織と比較してもステークホルダー間の連携の仕方が重要なものになる。営利組織のステークホルダーは株主の場合は取締役の任命を行う、従業員は業務を通してなど企業を一度通して企業の目的達成を試みるが観光振興組織のステークホルダーは異なっている。観光振興組織のステークホルダーは各々が異なった分野例えば自治体は条例の制定や PR の補助などのもので貢献し事業者は旅行商品を通してブランドイメージの形成など目的に直接組織の目的に貢献することができる。ステークホルダーにとって観光振興組織は共同の取り組みを行うこともあるが方針や情報の共有などを行う場であり観光振興組織を自分たちの目的を達成するための媒体とはしていない。このことは営利組織のステークホルダーよりも観光振興組織のステークホルダーはより自由に動くことができ目的達成のためにより効果的な取り組みを行うことができるということを意味している。しかしその一方でステークホルダー間の権利や利益の分配が難しいものとなり営利企業で使われているステークホルダー理論を活用していかなければいけない。

このように観光振興組織においてその機能を効果的に発揮するためには観光振興組織においてステークホルダー理論を当てはめ広範囲のステークホルダーを巻き込み利害関係を調整しながらもソーシャル・マーケティングに即した戦略を構築していくことが重要になる。

4-3 観光戦略への経営戦略理論の適用

観光振興を行う組織はこれまで述べてきたように多様なステークホルダーから成り立つ。Teece(2007)はDCの動的な次元を「感知(sensing)」、「活用(seizing)」、再構成(reconfiguration)」に分類しこれを高めることができれば競争優位に結び付けることができると述べている。そのため「感知(sensing)」を上げるためには観光振興組織は組織として毎年観光客に関する質的量的な調査を行ったりステークホルダー同士の異なる立場から得られる情報を共有し機会や脅威を敏感に感じ取る必要がある。「活用(seizing)」に関しては感知したことをもとに参加するステークホルダー全員が他のステークホルダーに必要以上に配慮することなく意見を述べられる環境とそれを実行できるだけの日頃からの役割分担を図っていく必要がある。再構成(reconfiguration)に関しては「感知(sensing)」、「活用(seizing)」をもとに組織の在り方を変化させていき新たなステークホルダーの参入や組織を役割に合わせて分割するといったことが当

てはまる。このような地域の観光振興を主導する組織を作ることができればその地域全体で統一した観光戦略をとることができるようになる。またその地域において観光に関するノウハウを一か所に集中して集め蓄積ができるようになる。更に情報の共有もできるため行政としてどのようなところに対してどのような政策を取るべきなのか判断しやすくなる。今後観光を取り巻く環境が変化していく中でこのような組織を構築することができれば競争優位性を得ることができるようになる。

そのような組織においてとられるべき戦略は先に述べたようなソーシャル・マーケティングやステークホルダー理論を当てはめた戦略になる。より観光振興組織に当てはめるとすればポジショニング・アプローチからは産業の競争状態に影響を与える要因とそれに基づいた基本戦略の概念を活用することができる。産業の競争状態に影響を与える要因からは産業内の同業者、新規参入の脅威を特に注意する必要がある。ここでの産業内の同業者とは大都市圏から同じような距離と観光資源を持っている観光地である。新規の参入要因とはその地域の交通インフラや観光資源の模倣の困難さを表している。これらの要因に基づいて大都市圏から近いことを生かし宿泊客ではなく日帰り客を大量に呼び込もうとするホテルや旅館などの箱モノを必要とせず地域に大規模な負担をかけないいわば「コスト・リーダーシップ戦略」といったものや大都市圏から遠い地域では希少な遺産や文化を活用し宿泊客を取り込もうとするなどのいわば「差別化戦略」といったもの工場などの産業遺産や廃墟を観光地化したものなど特定の層を狙ったいわ「集中戦略」なども考えることができる。資源ベース・アプローチからは VRIO 分析の視点から地域の観光資源を組み合わせて磨くことによって模倣困難性を高め競争優位性の向上や他との差別化を図るといったことなどを行うことができる。このような例がワインツーリズムと近代化産業遺産の観光地である山梨県甲州市勝沼町などのものになる。

4-4 取り組みへの経営戦略理論の適用

それらの理論を活用しながら構築された戦略において取り組むべき政策としては主に観光コンテンツの作成、情報発信、受け入れ環境の整備の3つが挙げられる。

観光コンテンツの作成においては特にポジショニング・アプローチの競争要因である産業内の同業者と資源ベース理論の VRIO 分析の視点が大切なものとなる。大都市圏からの距離や近隣地域にすでに自分たちが活用しようとしている観光資源を使った観光地域があるのであれば需要の奪い合いになる可能性が高くそれを避けることができない場合は観光資源の活用の仕方を差別化していくしかないものとなる。その一方でその地域単独で大都市圏などの人口密集区域から観光客を呼び込むことができなければ比較的近く有名な観光地を含んだ観光圏として PR を行い有名な観光地と重ならないような相互に補完するような観光コンテンツの作成し有名な観光地から観光客を呼び込むといった戦略も考えることができる。また VRIO 分析の視点から他の地域が模倣しやすい観光資源の場合に他の観光資源を探すといったことやその地域においてのストーリーなどを強調しながら観光コンテンツを作成し模倣困難性を高めるといったことが必要になってくる。この例が鶴ヶ城を単なる城として活用するのではなく白虎隊のストーリーを絡めながら活用している福島県会津若松市などのものになる。

情報発信は観光地の観光施設や宿泊施設などの情報発信をするだけではなくその地域の地域

ブランドの発信にもつながる。そのため情報発信においては戦略に基づきながら観光コンテンツを考慮し行っていかなければならない。また現在ではマスメディアだけではなくソーシャルメディアの影響力も増加してきておりターゲット層に一番効果的な情報媒体は何か観光コンテンツとの親和性が高いものは何なのかを考えながら行っていく必要がある。また地域のポジショニングを考慮したうえで情報を発信していかなければ近隣観光地や似たイメージを持った観光地とのイメージが混同される恐れがあるため注意をしていく必要がある。

受け入れ環境の整備に関してはその地域の観光資源を損ねない形で行っていく必要がある。景観を壊す形で道路や駐車場、トイレ、建物等をつくれれば観光資源を損なう形になり景観を保護するためにそれらを全く作らなければ観光客を増加することはできない。そのため地域の守るべき観光資源は何なのか、どのように保護活用していかなければいけないのかは観光振興組織において戦略を考慮に入れながら図っていく必要がある。また標識や商品の説明、観光案内所など観光客にわかりやすい情報提供に関してはコンテンツを知ってもらうというだけではなく細かな情報のやり取りまで行うことができることによってより複雑なやりとりをできるようになる。そして高価値や希少性の理由などの細かい情報も観光客に対して伝えることができれば交渉力を上げることができより様々な種類のコンテンツを多様な価格帯で提供できるようになるなど収益の増加に結びつけることができるようになる。

第5章 おわりに

5 自治体の役割と行うべきこと

観光振興は自治体だけが取り組んでいても成功するものではない。自治体は営利組織と比べ外的内的環境の変化に合わせ目的のために組織や取り組みを柔軟に変化させることは構造上不向きである。また観光振興に力を入れ始めた自治体も多くノウハウの蓄積がないため観光振興を自治体が主導で図っていくことは困難である。そのため観光地の競争が激化していく中では自治体は観光振興に関係する多様なステークホルダーの一員として活動し観光協会などの組織と連携していかなければいけない。そしてそこで構築される戦略の全体的なこととしてはソーシャル・マーケティングにマーケティングの手法をステークホルダー理論で権利や利益分配のバランスを考慮されたものでなければならない。これらのものが考慮されない場合には観光振興組織の機能を十分に発揮することができない。この戦略に自治体は主にトップセールスを行うといったものや景観を守るなどの条例、人材育成などの面から関わることになる。今後人口の減少や使える予算が減少していくと考えられる中でこのような戦略を立て実行し修正していくことができれば自治体側でも観光振興に関するノウハウの蓄積をすることができ行われる政策も単に事業に補助金を交付するといったものでない観光資源の保護や活用、人材育成などにつながる取り組みを行うことができるようになる。また取り組む内容もその地域の実情に反映した他の分野の政策と連携した取り組みを行うことができるようになる。

DC をより高めるために Teece(2007)の「感知(sensing)」、「活用(seizing)」、再構成(reconfiguration)」の活用を挙げたがここでは自治体は「感知(sensing)」において大きな役割を果たす。調査そのものは利益を生まない。そのため他の事業者などのステークホルダーは安

定した調査を行うことができない。自治体はこの部分をカバーすることができ何年もの調査結果を公開し蓄積していくことができる。このことは環境の変化を察知するためにおいて大きな役割を果たす。観光振興組織において戦略を立てる際において自治体はその組織の戦略に合わせ観光基本計画などのものを策定する。戦略を立てて実行しその結果が反映されるまでは数年の時間がかかりその中で景気の変動などもあるが自治体はその計画に沿って安定した支援を行うことができる。観光コンテンツの作成、情報発信、受け入れ環境の整備などの戦略に沿った取り組みにおいてはポジショニング・アプローチの競争要因である産業内の同業者と資源ベース理論の VRIO 分析の視点のなどの考えを利用することができる。ここにおいて自治体は VRIO 分析の視点から観光資源の保護や発掘などのことを行い地域に観光資源を根付かせることができるようになる。

今後も自治体を取り巻く環境も観光産業を取り巻く環境も変化していくと考えられる。営利企業で使われている理論や手法の一部は自治体でも活用することができる。自治体は観光のノウハウを得てより効果的な取り組みを行うために自分たちを観光振興を図るステークホルダーの一人だと捉え営利企業で使われている理論や手法を活用していく必要がある。そのことよってのみこれからの競争を勝ち抜くことができるようになる。

注

- 1) SCP パラダイムとは産業組織論の考えであり市場構造(Structure)、市場行動(Conduct)、市場成果(Performance)の頭文字をとったものであり市場構造(S)が市場行動(C)を決め、市場行動(C)が市場成果(P)を決めるという因果関係にあることを示している。
- 2) Porter(1985)は競争優位の定義を「業界で平均以上の収益率を上げていること」とした。p.11を参照。
- 3) Porter(1998)は戦略の定義を「他社とは異なる行動をして価値あるポジションを作り出すこと」とした。pp.55-56を参照。
- 4) 小野(2013)は Porter が述べる差別化とは商品レベルの差別化ではなく商品レベルは当然のものとして企業レベルでの差別化という意味合いが込められていると述べている。p.26-27を参照。
- 5) Porter(1998)はトレード・オフを行い捨てるものを決め自社にフィットさせることが競争優位につながると述べている。pp.63
- 6) ケイパビリティとは企業や組織がもつ全体的な組織能力を指す。
- 7) 顧客が企業や製品に対して抱く強い結びつきのこと。
- 8) このほか Rumelt(1984)は企業は同じ状態からスタートするがそれぞれが経営戦略をとって行く中で差異が生まれお互いに完全に模倣することができなくなると述べた。また模倣に対する障壁を「隔離メカニズム」と呼び隔離メカニズムの存在によって競争優位を持続できる主張した。隔離メカニズムとは産業全体に適応される参入障壁を個別企業レベルにまで当てはめた考えであり企業同士における模倣の難しさを表す考えである。

- 9) このほか Dierickx and Cool(1989)は市場において取引できない資産の模倣困難性に注目しそれらを所有することで持続的な競争優位を生み出すことができるとした。企業において長期的にわたり作り出され形成された製品に関する評判や研究開発能力などの取引不可能な資産は、資源の非流動性が競合他社の模倣を妨げ競争優位を持続できると主張した。
- 10) PDCA サイクルとは Plan(計画)Do(実行)Check(評価)Act(改善)の頭文字を取ったものであり PDCA のサイクルを繰り返し行うことによって継続的に改善していく手法である。
- 11) このときのマーケティングは作り手主導のマーケティングで同じ種類の商品を大量に生産しコストを削減し低価格で販売するという戦略であった。
- 12) 低価格で大量に販売するといったマーケティングのあと需要を供給が上回るようになりいかに消費者に製品を買ってもらうかの販売者主導のマーケティングに変化した。ここでは価格決定権も販売者が持つようになっていった。
- 13) 販売者主導のマーケティングのあとモノが溢れるようになり消費者は価格が低いだけでは買わなくなり自分が価値を見出したもののみ買うようになり消費者が主導のマーケティングへと変化した。ここでは生産者と販売者が協力をして消費者が求めるものを見極め商品開発をして販売するといったことが起こるようになってきた。
- 14) この考えは公害などを背景とした米国の消費者運動から端を発した社会厚生 of の考えであり企業は製品・サービスだけではなく企業の活動の全過程において消費者を満足させなくてはならないという考え方である。
- 15) 古川・山田(2007)は「ソーシャル・マーケティングは「社会的関係づくり」を重視している。「マーケティング」で人々の集まる広場で異質が出会い、共に語り、楽しみ、情報を交換し、新しい価値を生み出し、物品を交換する場を再創造していく取り組みがソーシャル・マーケティングであり、地域の問題解決には欠かせない手法である。」と述べている。p.1-2 を参照。
- 16) Freeman(1984)は「ステークホルダーは組織の行動、意思決定、政策、実行、目的に影響を与え、影響を受ける何らかの個人あるいは集団」と定義している。P.25
- 17) Goodpaster(1991)は Freeman のどれかのステークホルダーが他のステークホルダーに比べ優先されるべきではなくステークホルダー同士は同じような扱いにすべきという意見に対して経営の意思決定に他のステークホルダーの倫理的考慮を入れることができるのかとして「倫理的価値は、ステークホルダー分析の間の門をくぐって経営の意思決定に入り込むと一般に主張される。しかしながら、意思決定の中にステークホルダー分析を導入することは、意思決定の中に倫理を導入することと同じであるという提案は疑問を感じざるを得ない」と述べている。
p.55.

参考文献

- 1) Barney, J. B. (1986).“Strategic Factor Markets.”Management Science 32 pp1231-1241.
- 2) Barney. j. B.(2013) 『Gaining and Sustaining Competitive Advantage: Pearson New International Edition』 Pearson.
- 3) Dierickx, I. and Cool, K. (1989).“Asset Stock Accumulation and Sustainability of

- Competitive Advantage.” *Management Science* 35 pp1504-1511.
- 4) Donaldson, T. and Preston, L. E.(1995) , “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications” *The Academy of Management Review* Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp 65-91.
 - 5) Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A.(2000). “Dynamic Capabilities: What Are They?” *Strategic Management Journal* Vol. 21, No. 10/11 pp.1105-1121.
 - 6) Freeman, R. E.(1984)“*Strategic Management:A Stakeholder Approach*”, Pitman.
 - 7) Freeman, R. E.(2010) 『*Strategic Management: A Stakeholder Approach*』 Cambridge University Press.
 - 8) Ghemawat, P.(2001) "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion." *Harvard Business Review* 79, no. 8 ,pp.137-147.
 - 9) Goodpaster, K.E(1991) “Business Ethics and Stakeholder Analysis”, *Business Ethics Quarterly*, 1-1 p.55,
 - 10) Kotler, P. and Keller, K. L.(2005) 『*Marketing Management (12th Edition)* 』 Prentice Hall.
 - 11) Kotler, P. and Levy, S. J.(1969).“Broadening the Concept of Marketing” *Journal of Marketing* Vol. 33, No. 1 (Jan., 1969), pp10-15.
 - 12) Porter, M. E.(1985) “ Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” , Free Press,pp.164.
 - 13) Porter, M. E.(1998) “Clusters and the new economics of competition.” *Harvard Business Review* 76(6).pp.77-90.
 - 14) Porter, M. E.(2008) 『*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*』 Free Press.
 - 15) Rumelt, R. P.(1984).“Towards a Strategic Theory of the Firm”, In R. B. Lamb ed. *Competitive Strategic Management*.
 - 16) Teece & Pisano, (1994)“The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction” *ICC (1994)* 3 pp537-556.
 - 17) Teece, D. J. and Pisano, P. and Shuen, A.(1997).D“Dynamic Capabilities and Strategic Management” *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp509-533.
 - 18) Teece, D. J.(2009) 『*Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*』 OUP Oxford.
 - 19) Wernerfelt, B. (1984).“A Resource-based View of the Firm.” *Strategic Management Journal* pp171-180.
 - 20) Winter, S. G. (2003) “ Understanding dynamic capabilities.” *Strategic Management Journal* *Strat. Mgmt. J.*, 24 pp.991–995.
 - 21) Zollo, M. and Winter, S. G. (2002)“Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities” *Organization Science*, 13(3), pp339-351.
 - 22) 赤尾充哉(2012) 「ダイナミック・ケイパビリティ論の成立と展開：ティースの理論変遷と取引

- コスト理論の関連から見て」,『日本経営学会誌』,pp27-38, 千倉書房.
- 23) 穴沢眞・江頭進編(2012)『グローバリズムと地域経済』日本評論社.
- 24) アル,ライズ・ジャック,トラウト・フィリップ,コトラー(2008)『ポジショニング戦略』川上純子訳, 海と月社.
- 25) 栗沢尚志(2000)「地方分権と地方自治体改革への経営学的アプローチ--ポーター理論を用いた仮想企業化の試み(予備的考察)」,『南大阪大学紀要 2(2)(通号 17)』,pp15-22, 南大阪大学.
- 26) 栗沢尚志(2000)「地方自治体の政策マーケティング「足による投票」の経営学的解」,『南大阪大学紀要 3(1)(通号 18)』,pp15-27, 南大阪大学.
- 27) 栗沢尚志(2002)「少子高齢社会における行政経営と企業経営--戦略的ポジショニング理論からのアプローチ」,『南大阪大学紀要 4(2)(通号 21)』,pp75-85, 南大阪大学.
- 28) 淡路富男(2009)『自治体マーケティング戦略』学陽書房.
- 29) 石川伊吹(2015)『『ダイナミック・ケイパビリティ』論のミクロ的展開の課題と今後の分析的方向性 : 所有権理論とオーストリー学派の企業家論からのアプローチ』,『経営哲学論集 12(1):2015.4』,pp73-77, 経営哲学学会.
- 30) 石坂庸祐(2012)「ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチに関する一考察」,『九州共立大学研究紀要 3(1)』,pp1-10, 九州共立大学.
- 31) 海野進(2014)『人口減少時代の地域経営 みんなで進める「地域の経営学」実践講座』同友館.
- 32) 大賀睦夫(2014)「観光に地方自治体はどのように向き合うべきか」,『公営企業』,pp2-12, 地方財務協会.
- 33) 太田隆之(2010)「観光地再生のための政策課題と地域政策の可能性・方向性」,『静岡大学経済研究センター研究叢書 8』,pp12-47, 静岡大学.
- 34) 小方昌勝(2007)「地域振興と今後の観光戦略の方向」,『自治体学研究(通号 94)』,pp2-7, 神奈川県自治総合研究センター.
- 35) 岡村薫・福重元嗣(2007)「リピーター観光客育成に向けた観光プロモーション策」,『KISER Discussion Paper Series No.10』,pp7-42, 関西社会経済研究所.
- 36) 小沢健市(2007)「観光振興による経済効果について」,『自治体学研究(通号 94)』,pp8-13, 神奈川県自治総合研究センター.
- 37) 小野 伸一(2013)「組織経営の古典的著作を読む (V~マイケル・E・ポーター~)」,『経済のプリズム No121』,17-43, 参議院調査室.
- 38) 檜原正勝(2008)「最終講義 マーケティング経済学研究をめざして」,『三田商学研究 51(4)』,pp1-23, 慶応義塾大学商学会.
- 39) 片木淳・藤井 浩司(2012)『自治体経営学入門』一藝社.
- 40) 加藤敬太・金井 一頼(2009)「経営戦略論におけるステークホルダー・アプローチの可能性」,『大阪大学経済学. 59(2)』,63-77, 大阪大学経済学会.
- 41) 加藤木綿美・市來和樹 (2015)「DCは持続的競争優位につながるのか?—経営学輪講 Eisenhardt and Martin (2000)」,『赤門マネジメント・レビュー』 14(12), pp689-702, グローバルビジネスリサーチセンター.

- 42) 河藤佳彦(2009)「観光による新たな地域振興」,『分野別自治制度及びその運用に関する説明資料, No.12』, 自治体国際化協会.
- 43) 河口弘雄 (2009)「M.P.フォレットのリーダーシップ論と非営利組織」,『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集(59)』, 107-110, 日本マネジメント学会.
- 44) 観光庁(2011)「観光立国の実現に向けて～観光政策全般と人材育成～」
<<http://www.mlit.go.jp/common/000138664.pdf>>(参照 2016-8-29).
- 45) 観光庁(2014)「魅力ある観光地域づくりについて」
<<http://www.mlit.go.jp/common/001036875.pdf>>(参照 2016-10-3).
- 46) 観光庁(2016)「平成 28 年度版 観光白書」<<http://www.mlit.go.jp/common/001131318.pdf>>(参照 2016-9-20).
- 47) 観光庁(2016)「広域観光周遊ルート形成促進事業について」
<<http://www.mlit.go.jp/common/001086771.pdf>>(参照 2016-11-23).
- 48) 木下敏之(2008)『なぜ、改革は必ず失敗するのか 自治体の「経営」を診断する』WAVE 出版.
- 49) 衣笠洋輔・金宇烈(2003)「競争戦略の理論と実際--ポジショニングと RBV(Resource-Based View)の統合的分析視点を探る」,『神奈川大学国際経営論集』,pp23-45, 神奈川大学経営学部.
- 50) 金振暉(2005)「経営戦略論的視点からみた宿泊特化型ホテルの特徴--ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチを中心に」,『日本観光研究学会機関誌 17(1)』,pp9-18, 日本観光研究学会.
- 51) 金城盛彦(2009)「ツーリズムは地域の基幹産業足り得るか?--構造(影響力・感応度係数)からみたその可能性」,『日本観光研究学会全国大会学術論文集』,pp22-32, 日本観光研究学会.
- 52) 金玉実(2009)「地方におけるインバウンド観光の進展--長野県を事例に」,『地域研究年報 (31)』, pp 77-86, 筑波大学人文地理学・地誌学研究会.
- 53) 黄雅雯(2011)「ダイナミック・ケイパビリティ論の課題と可能性」,『商学研究科紀要』,29-42, 早稲田大学大学院商学研究科.
- 54) 厚生労働省(2016)「平成 28 年我が国の人口動態 (平成 26 年までの動向)」
<<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/81-1a2.pdf>>(参照 2016-6-12).
- 55) 国土交通省(2003)「総合保養地域の現状について (要約編)」
<<http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha03/04/040123/040123.pdf>>(参照 2016-11-3).
- 56) 国土交通省(2003)「総合保養地域の整備 リゾート法の今日的考察」
<<http://www.mlit.go.jp/hyouka/pdf/review/14/resort/honpen.pdf>>(参照 2016-11-3).
- 57) 国土交通省(2004)「NPM(New Public Management)について」
<<http://www.mlit.go.jp/kowan/manage/01/02.pdf>>.
- 58) コトラー, フィリップ・リー, ナンシー(2007)『社会が変わるマーケティング 民間企業の知恵を公共サービスに活かす』スカイライトコンサルティング訳, 英治出版.
- 59) 米浪信男(2008)『現代観光のダイナミズム』同文館.
- 60) 今野喜文(2012)「日本企業の戦略を捉えなおす 日本企業は戦略論に何を学ぶのか」,『北星学園大学経済学部北星論集 51(2)』, pp1-25, 北星学園大学.

- 61) 齋藤正典・谷津拓郎・友成真一(2009)「自治体主体によるグリーン・ツーリズムの可能性についての検討」,『日本観光研究学会全国大会学術論文集』,pp153-156, 日本観光研究学会.
- 62) 酒井祐太郎(2001)「ステイクホルダー理論の展開に関する一考察」,『埼玉女子短期大学研究紀要 (12)』,pp69-82, 埼玉女子短期大学.
- 63) 榊原一也(2012)「組織の戦略化プロセス：知識体系の転換とダイナミック・ケイパビリティの一考察」,『商学論纂 53(3・4)』,pp513-562, 中央大学商学研究会.
- 64) 坂本義和(2011)「組織能力向上におけるマネジメントの役割：内部環境のモニタリングの観点における多様性の許容,絞り込み,活用の可能性」,『三田商学研究 54(5)』,pp73-89,慶応義塾大学商学会.
- 65) 櫻井通晴(2010)「ステークホルダー理論からみたステークホルダーの特定：コーポレート・レピュテーションにおけるステークホルダー」,『専修経営学論集 90』,pp183-206, 専修大学経営学会.
- 66) 佐々木一成(2011)『地域ブランドと魅力あるまちづくり 産業振興・地域おこしの新しいかたち』学芸出版社.
- 67) 佐々木健(2011)「経営戦略論における静態型分析の実用性に関する一考察--成長戦略と競争戦略の分析モデルを題材として」,『山形県立産業技術短期大学校庄内校紀要(7)』,pp11-16, 山形県立産業技術短期大学校庄内校.
- 68) 志賀秀樹(2012)「マーケティング論の観点からみた公共政策実施に関する研究」,『立教ビジネスデザイン研究 (9)』,41-54,立教大学大学院ビジネスデザイン研究科.
- 69) 島澤諭・陳延天・紀村真一郎(2016)「急増するインバウンドの現状と今後について：全国・中部圏における 2015 年実績分析と 2020 年予測」,『中部圏研究 調査季報 (195)』,pp 84-100, 中部産業・地域活性化センター.
- 70) 嶋津隆文(2011)「地方自治体の観光計画策定の意義と今後の課題」,『松蔭大学紀要(14)』,pp15-29, 松蔭大学.
- 71) 島田恒(2009)『非営利組織のマネジメント 使命・責任・成果』東洋経済新報社.
- 72) 清水慎一(2008)「観光立国を目指す地域づくり」,『自治体法務研究(15)』,pp12-21, ぎょうせい.
- 73) 白石弘幸(2007)「ダイナミック・ケイパビリティの戦略的価値--競争優位の視点から」,『金沢大学経済学部論集 28(1)』,pp201-214, 金沢大学経済学部.
- 74) 鈴木勝(2007)「国際競争力ある観光振興戦略--海外の事例から学ぶ」,『都市問題研究』,pp15-29, 大阪市
- 75) 総務省(2014)「地方自治体における行政運営の変容と今後の地方自治制度改革に関する研究会報告書」 <http://www.soumu.go.jp/main_content/000287089.pdf>(参照 2016-7-6).
- 76) 総務省(2015)「日本の地方公共団体における観光行政」 <http://www.soumu.go.jp/main_content/000361550.pdf>(参照 2016-7-4)
- 77) 総務省 (2016)「地方財政の状況 平成 28 年度版 地方財政白書」 <http://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/hakusyo/chihou/pdf/h28.pdf>(参照 2016-11-6).
- 78) 総務省(2014)「地方自治体における行政運営の変容と今後の地方自治制度改革に関する研究会

- 報告書」 <http://www.soumu.go.jp/main_content/000283792.pdf>(参照 2016-11-11).
- 79) 高井透(1998)「資源ベースによる競争優位性構築--優良中堅企業のダイナミック・ケイパビリティ」,『桜美林大学産業研究所年報(通号 15・16) 1998.03』,pp63-83, 桜美林大学産業研究所.
- 80) 高垣行男(2008)『経営戦略の理論と実践』創成社.
- 81) 高坂晶子(2014)「地域における観光振興の在り方 国、自治体、民間の役割分担と取り組み」,『JRI レビュー 2014 Vol.5, No.15』,pp77-91,日本総合研究所.
- 82) 高田剛司・原田 弘之・小阪 昌裕(2010)「観光まちづくりプラットフォームの形成に関する考察 伊勢観光活性化プロジェクト会議を事例として」,『日本観光研究学会全国大会学術論文集 25』,pp45-48, 日本観光研究学会.
- 83) 高寄昇三編著(2014)『自治体財政のムダを洗い出す 財政再建の処方箋』公人の友社.
- 84) 田中章雄(2012)『地域ブランド進化論 資源を生かし地域力を高めるブランド戦略の体系と事例』織研新聞社.
- 85) 谷口勇仁(2001)「ステイクホルダー理論再考」,『経済学研究 51(1)』,pp83-94, 北海道大学.
- 86) 谷本圭志・細井 由彦編(2012)『過疎地域の戦略 新たな地域社会づくりの仕組みと技術』学芸出版社.
- 87) 玉村雅敏(2005)「行政経営における戦略マネジメントのデザイン-経営情報システム設計の視点から」, <<http://www.esri.go.jp/jp/workshop/050318/050318tamamura.pdf>>(参照 2016-9-24).
- 88) 坪井明彦(2004)「マーケティング概念の拡張に関する一考察」,『地域政策研究』,69-79,高崎経済大学地域政策学会.
- 89) 寺前秀一(2009)『観光学全集 第9巻 観光政策論』原書房.
- 90) 寺前俊孝(2014)「資源ベース理論からダイナミック・ケイパビリティ理論へ」,『名城論叢 第14巻 第4号』,13-28,名城大学 経済・経営学会.
- 91) 寺前俊孝(2013)「伝統的な経営戦略論の再吟味:1960年代から1990年代初頭の研究について」,『名城論叢 14(2)』,33-56,名城大学経済・経営学会.
- 92) 内閣府(2014)「「個性を活かした地域戦略」の取組事例について」
<http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/wg3/0917/shiryou_04-4.pdf>
(参照 2016-10-22).
- 93) 内閣府 (2016)「平成 27 年度版少子化社会対策白書」
<<http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2015/27webhonpen/index.html>>(参照 2016-6-25).
- 94) 中尾清(2008)『自治体の観光政策と地域活性化』イマジン出版.
- 95) 中橋國藏(2005)「組織能力と個人知識」,『オフィス・オートメーション学会誌 26(1) (通号 109)』,3-9, オフィス・オートメーション学会編集委員会.
- 96) 行川一郎(2013)「社会的責任のマーケティングについて」,『国際経営論集 45』,pp65-77, 神奈川大学経営学部.
- 97) 西村香織(2013)「(46)現代マネジメントとフォレット経験論——知覚されたものと概念の統合を通じて——」,『経営学論集第 84 集』,(46)1-(46)12,日本経営学会.

- 98) 日本観光協会(2011)「明日の観光地域づくりに向けて地域観光協会等の実態と課題に関する調査報告書 概要版」<<http://www.mlit.go.jp/common/001045586.pdf>>(参照 2016-10-12).
- 99) 日本政策投資銀行地域企画チーム(2001)『自立する地域 その課題と戦略』ぎょうせい.
- 100) 日本政府観光局(2016)「2015 年の訪日外客数は 1,973 万 7 千人! 45 年ぶりに訪日外客数と出国日本人数が逆転!」<http://www.jnto.go.jp/jpn/news/press_releases/pdf/20160119_1.pdf>(参照 2016-7-9).
- 101) 日本創成会議・人口減少問題検討分科会(2014),「成長を続ける 21 世紀のために 「ストップ 少子化・地方元気戦略」 」<<http://www.policycouncil.jp/pdf/prop03/prop03.pdf>>(参照 2016-8-12).
- 102) 日本地方自治研究学会編(2014)『地方自治の深化』清文社.
- 103) 日本旅行業協会(2016)「日本を元気に、旅で笑顔に。数字が語る旅行業 2016」<https://www.jata-net.or.jp/data/stats/2016/pdf/2016_sujryoko.pdf>(参照 2016-9-22).
- 104) 芳賀康浩(2014)「戦略的ソーシャル・マーケティングの基礎概念としての交換概念の再検討」,『流通研究 16(3)』,pp 3-24,日本商業学会.
- 105) 濱田泰(2012)「観光行政と観光統計について」,『日本観光研究学会全国大会学術論文集』,pp281-284,日本観光研究学会.
- 106) 原田保(2013)「地域デザインの戦略的展開に向けた分析視角 生活価値発現のための地域のコンテクスト活用」,地域デザイン学会編『地域革新と地域デザイン (地域デザイン学会誌 地域デザイン 1)』 pp7-15,芙蓉書房出版.
- 107) 深見聡・井出明編(2010)『観光とまちづくり 地域を活かす新しい視点』古今書院.
- 108) 藤野公孝・高橋 一夫編著(2014)『CSV 観光ビジネス 地域とともに価値をつくる』学芸出版社.
- 109) 二神恭一・高山貢・高橋賢(2014)『地域再生のための経営と会計』中央経済社.
- 110) 古川隆・山田泰司(2007)「観光政策促進に資するソーシャルマーケティング手法の開発」,『パシフィックコンサルタンツ技術研究報告 Vol.2』,パシフィックコンサルタンツ.
- 111) 前原直子(2009)「広域観光ルートの形成における観光戦略と観光マネジメント」,『日本観光研究学会全国大会学術論文集 24』,pp21-24,日本観光研究学会.
- 112) 松崎光弘(2001)「経営の戦略と戦術」,『南大阪大学紀要 3(2) (通号 19)』,pp73-82,南大阪大学.
- 113) 溝辺哲男・朽木昭文編著(2015)『農・食・観光クラスターの展開』農林統計協会.
- 114) 宮崎哲也(2011)『ポケット図解 フィリップ・コトラーのソーシャル・マーケティングがわかる本』秀和システム.
- 115) 宮副謙司(2014)『地域活性化マーケティング 地域価値を創る・高める方法論』同友館.
- 116) 廻洋子(2007)「国際観光地マーケティングの実践」,『都市問題研究 59(9) (通号 681)』,pp44-57,大阪市.
- 117) 森重昌之(2010)「地域主導の観光における地域資源の役割 北海道標津町を事例に」,『日本観光研究学会全国大会学術論文集 25』,pp73-76,日本観光研究学会.
- 118) 森信之(2013)「地域振興のための政策推進とツーリズム」,『大阪観光大学紀要 13』,101-108,

小松幹典

大阪観光大学.

- 119) 矢吹雄平(2010)『地域マーケティング論 地域経営の新地平』有斐閣.
- 120) 矢吹雄平(2011)「自治体マーケティングの新視点」,『流通研究 Vol. 7 (2004) No. 1』,95-109, 日本商業学会.
- 121) 山崎治(2004)「観光立国に向けて」『レファレンス 54(10)』, pp80-92, 国立国会図書館.
- 122) 渡部直樹(2010)「ケイパビリティ論の性格と意義」,『三田商学研究 53(2)』,pp83-100, 三田商学研究.
- 123) 渡部直樹(2014)『企業の知識理論』中央経済社.