

東北学院大学 経営学論集

2019年1月(第12号)

〔研究ノート〕

後発開発途上国における自動車産業振興の可能性について—ミャンマーの事例を通じて考える

……………東北学院大学経営学部教授 折橋伸哉(1)

観光地競争力モデルとは何か?……………東北学院大学経営学部教授 村山貴俊(13)

〔資料〕

アクティブ・ラーニング教育の導入の取組—経営学教育の事例

……………東北学院大学経営学部准教授 秋池篤(35)

東北学院大学経営学部准教授 尾田基

東北学院大学経営学部講師 竹内真登

東 北 学 院 大 学

經 営 学 論 集

第 12 号

後発開発途上国における自動車産業振興の可能性について

ミャンマーの事例を通じて考える

折橋伸哉

はじめに

「移動」は、経済成長に伴って日々の生活にゆとりが出てくるのに伴って急速に高まってくる人類普遍の欲求である。加えて、経済成長に伴って、物資の輸送ニーズもやはり急速に増加する。このように、後発開発途上国をまさに卒業しようとしている国にとって、高まりつつある国民の移動ニーズや物資の輸送ニーズを充足していくことは極めて重要な課題であり、もし充足に失敗すると、経済成長の制約要因にさえなってしまう。

その移動や物流の主な担い手は、今後とも少なくとも当面は自動車であろう。

なぜ、自動車なのか？他の主要な輸送手段を見ていくと、鉄道は線路や保安設備などといったインフラの整備や維持管理に高いコストおよび時間を要するし、船舶も同様に水路や港湾がきちんと整備されていないと活用できない。その一方で、自動車は道路さえ整備すればよい。このように、きめ細かなインフラのネットワークを相対的に低コストかつ迅速に整備できる自動車に圧倒的な優位性があるからである。

では、後発開発途上国は今後どのように、移動および物流のニーズを充足するために必要不可欠な自動車を確保していけばいいのだろうか。果たして、後発開発途上国が自動車を自ら生産できる日はくるのだろうか。それとも・・・。

本稿では、上記の疑問について、後発開発途上国を脱しつつある代表的な国に着目し、当該国の現状を分析することを通じて考えていきたい。

考察

事例分析に入る前に、考察を試みたい。

後発開発途上国は移動および物流のニーズを充足するために必要な自動車の生産に乗り出せるのだろうか。

もし、今後とも先進国または近隣国からの輸入に依存するほかないとすると、裾野の広い自動車産業を自国経済に取り込めないことになり、経済成長の原動力の候補を一つ失うことになる。さらにそれだけではなく、その購入のために貴重な外貨が一定程度流出し続けることで、経済成長の制約要因にさえもなると考えられる。そうなると、先進国と後発開発途上国との間の経済格差はより一層拡大することが懸念される。

その一方で、現行の自動車向けのインフラが無いことで、次世代の自動車への移行がより円滑

に進む可能性もある。固定電話網の整備が遅れていた中国などの発展途上国においては、固定電話網が完備していた先進国よりも迅速に携帯電話の普及が進んだ。ちょうどそれと同じように、投資済みのインフラ・資産が乏しい分、いいかえるとサンクコスト効果ははたらかない分、次世代自動車の受容も迅速に進む可能性がある。

さらに考慮しなければならないのが、現在、自動車産業はまさに転換期に差し掛かっていることである。したがって、自動車産業の安定した業界標準（デファクト・スタンダード）を前提として、完成車輸入の制限措置や国産化規制を実施する一方で各種優遇策を講じることで外資を誘致し、自動車産業の勃興そして振興を図ってきたといった、隣国のタイなどが採って成功を収めてきた従来のキャッチアップ・モデルはもはや適用できない。もし、キャッチアップを図ったとしても、追いついたころにはせっかく獲得したコア技術がもはや時代遅れの長物になってしまっている可能性が高い。ただ、かといって、次世代自動車にかかわる技術ノウハウや資本力がこれらの国々にあるわけでもないところが悩ましいのだが。

ケースの選択

後発開発途上国にとっての自動車について、ミャンマーのケーススタディを通じて考えていきたい。

なぜミャンマーをケース分析の対象に選択したのか。以下の理由からである。

第一に、2018年初頭の調査・研究時点では後発開発途上国であり、かつ近年の経済成長によって、まさにその状態から脱しつつある。

第二に、人口の面ではアセアン域内で第4位であり、その潜在的な市場規模は多国籍企業を引き寄せるだけの魅力がある。

ミャンマーと自動車

1. ミャンマーの概況¹⁾

まず、ミャンマーの現況について概観しておく。

国土面積は67万6,578平方キロメートル（日本の1.8倍）で、人口が5,148万人と、先述した通り加盟しているアセアン域内で第4位の人口規模を誇る。また、年齢別人口構成をみると、ここ10年ほどは出生数の増加に歯止めがかかっているものの、15歳未満の人口が依然として総人口の3割弱を占めており、当分の間人口ボーナスの状態を維持する見込みである。

こうした事情を背景にして、多国籍企業がミャンマーの潜在的な市場としての魅力に注目し始めている。さらに、隣国タイが各産業の進出ラッシュと少子高齢化の進行とによる賃金上昇や人材不足に悩まされている中、それを補完する生産拠点の立地先としての魅力は決して小さくない²⁾。そのためにも、タイ・ミャンマーの国境地帯の急峻な地形などに阻まれてミャンマー国内に

1) ミャンマーのマクロデータについては、JETROヤンゴン事務所提供資料およびJETROホームページを参照した。

2) 折橋（2018）で、タイの最近の実情についてふれているので、参照されたい。

図1 「東西経済回廊」および「南部経済回廊」



出所：JICAホームページhttps://www.jica.go.jp/topics/2016/20161214_01.html (2018年9月17日アクセス)

においては未だ整備途上である「東西経済回廊」および「南部経済回廊」の早期の完成が待たれている（図1参照）³⁾。

ミャンマーは、東隣のタイと同様に、仏教徒が最も多くて人口の9割弱を占めている「仏教国」である。また、100以上の民族から構成されている多民族国家でもある。そのため、旧宗主国である英国による植民地支配政策の負の遺産との説もある、いわゆる「ロヒンギャ問題」など複雑な民族問題も抱えている。

経済の面では、長年、軍事政権下で欧米各国などからの経済制裁にさらされていたこともあり、アセアン域内では経済発展については後塵を拝しているといっても差し支えない。一人あたりGDPは、1,396米ドル（2018年、IMF推計）にとどまっている。ただ、2010年代初頭の経済制裁解除後は、2017年の経済成長率が6.7%（IMF推計）であるなど、近年高い経済成長を続けており、後発開発途上国から脱しつつある。先述の「ロヒンギャ問題」への現政権の対応が欧米諸国から非難を受けているなど、やや不確実性もあるが、基本的には今後も順調な経済成長が見込まれており、冒頭にも述べた通り、遠からず後発開発途上国から脱皮することが期待されているのである。

ミャンマーの主要産業は、農業、繊維産業である。このうち繊維産業では、本学の所在する宮城県隣の隣県である福島県のいわき市に本社を置く中堅のアパレル企画・製造・販売会社であるハニーズなど、日本企業も主要生産拠点を設けている。同社は、ミャンマー国内に設けた2箇所の工場において合計3,000人を雇用して自社ブランドの衣服を生産し、主に日本に輸出している。このように、繊維産業の立地先として選ばれている背景には、むろん安価かつ優秀な人材が豊富

3) 「東西経済回廊」は、ベトナム中部の同国第三の都市・ダナンから、ラオス、タイ中部を経由してミャンマー第三の都市・モーラミヤインに至る。「南部経済回廊」は、ベトナム南部のホーチミンシティ郊外にあるブンタオ港から、カンボジアの首都・プノンベン、タイの首都・バンコクを経て、ミャンマー南部のダウエイ港に至る。ダウエイ港では、大規模工業団地の計画も進んでいる。

に確保できることがあるが、加えて委託加工ビジネス（CMP）に対する優遇税制が存在することも大きく作用しているとみられる⁴⁾。というのは、ミャンマーでは、CMP企業として登記することによって、原材料の輸入関税が免税となるからである。

ただ、他のアセアン諸国と同様に、賃金が急速に上昇しており、低コスト国（Low Cost Country）という強みがいつまで維持できるかが懸念される。訪問調査時点では、現地通貨であるチャットの値下がりと同時に進行していたために、米ドル建てでの賃金上昇はかなり抑制されていたが。

2. ミャンマーと自動車

(1) ミャンマーにおける自動車生産の沿革⁵⁾

1962年から、日本政府による対ミャンマー戦後賠償の一環として、日野自動車とマツダから技術供与とノックダウン部品の供給を受けて、ミャンマー工業省の傘下企業によって商用車の生産が行われた⁶⁾。ただ、1988年に提携関係は終了し、それにもなつてノックダウン部品の輸入は停止され、車両の組立生産も中止された。

1998年になって、日本、中国、インドの外資との合弁で自動車生産を開始しようと試みた。このうち、日本からは、スズキがミャンマー工業省の傘下企業と豊田通商の合弁でMyanmar Suzuki Motorを設立し、軽商用車と軽乗用車、二輪車を生産開始した。ただ、ミャンマーにおける厳しい外貨事情などから、許可された台数分のノックダウン部品のみを輸入し、組立を行つてミャンマー国内に供給していた。そのため、10年間の契約が満了した2010年に生産を停止して会社は解散した。約10年間の生産累計は、四輪車6千台、二輪車1万1千台にとどまったというから、ビジネスとして成り立つようなものでは決してなかった。

2013年以降、ミャンマー政府によって外資100%出資での自動車生産会社の設立が認められた。2013年2月に、初の外資100%の自動車生産会社として、Suzuki Myanmar Motorが設立され、小型トラックのノックダウン組立生産を開始した。また、マレーシアおよびベトナムにおいて日産自動車ブランドの乗用車をノックダウン組立生産しているTan Chong Motorグループが、2017年からミャンマー国内で小型セダンSunnyのノックダウン組立生産を開始した。同社には、日産自動車の資本は入っていない。日系以外では、インドのタタ自動車が大型トラックの生産を実施していると言われているほか、中国・香港資本の工場で中国車を組立生産する計画や韓国・大宇ブランドのバスを合弁生産する計画などが報じられている。加えて、現地ではトヨタがミャンマーのティラワ経済特区（スズキの新工場が立地済み）においてノックダウン組立生産を開始する検討を行っていると、2018年春に報じられた。

4) CMPとは、Cutting, Making and Packingの略。

5) 本節の記述は、山本（2013）を参照。

6) マツダ車の生産は、1973年から始まった。

(2) ミャンマーにおける自動車生産の現状

スズキ

先述の通り、日本の自動車メーカーの中でも、戦後賠償がらみ以外では、ミャンマーに最も早い時期から進出している。近隣のインドにもいち早く進出して、50%前後の市場シェアを一貫して維持しているなど、大きな成功を収めていることから、その再現を目指しているといえる。

2013年5月に小型トラックCarryの組立を開始した後、2015年7月に小型多目的車Ertigaの組立を開始した。さらに2017年2月に小型セダンCiazの組立を開始して、現在3つのモデルを現地生産している。2018年には、ヤンゴン近郊のティラワ経済特区にて新工場を稼働させた。

現地での私のヒアリングによると、月給1500米ドルから2000米ドル程度の間所得層が購入可能な価格設定となっており、現在、中古車では取得できなくなっているヤンゴンナンバーを取得できる特典があることも後押しして、近年じわじわと人気が出てきているという。

写真1・2 スズキの国内生産車（もちろん、ヤンゴンナンバー）



出所：筆者撮影（2018年3月、ヤンゴン市中心部）

日産

2013年に、Tan Chong Motorグループをミャンマーにおける日産車の特約店にするとともに、同グループと共にミャンマー政府からミャンマーにおける自動車の生産と販売のライセンスを受けた⁷⁾。2017年に、同グループの既存施設（おそらくは、サービスセンターの類）に車両組立ラインを新設して、小型セダン・サニーの組立を開始した。2019年を目標に、中部バゴー地区に建設する年産1万台の生産能力を持つ新工場にてCKD生産を行う計画である。

7) Tan chongグループは、1972年に設立された、マレーシアに本拠を持つ華人系の財閥。日産ブランドの乗用車をミャンマー以外ではマレーシアおよびベトナムでも組立生産している。(Tan chongグループホームページなど参照)なお、マレーシアではスバルなど、日産以外のブランドの四輪車の組立を手掛けているほか、川崎重工業などの二輪車の組立も行っている。

(3) ミャンマーの自動車市場の概況⁸⁾

ミャンマーにおいては、新車および中古車の輸入が一定の条件で認められている。

中古車が自動車市場の9割を占めているといわれている。というのは、所得水準が低いために自動車需要の価格弾力性が高い中で、中古車の輸入が可能であることから、相対的に安価な中古車が選好されやすいためである。

従来は、外貨の流出対策などから自動車の輸入を厳しく制限していたミャンマー政府が、2011年に車齢20年以上の自動車を廃止した場合に中古車を個人輸入することを認め、さらに2012年には右ハンドル車を含む中古車の個人輸入を認めた。こうして日本からを含む中古車の輸入が自由化すると、日本からの中古車の輸入が急増した。そのため、ミャンマー最大の都市であるヤンゴン市内で走行する車両の大半が、2018年3月の調査時点では、日本からの中古車であるといっても決して過言ではない。(写真3)しかし、あまりにも日本からの右ハンドル車が増え、またヤンゴン市内などの渋滞も深刻化したために、2016年にはまずヤンゴン市内において輸入が制限され、2017年から右ハンドル車の輸入は再び原則として禁止された。

写真3 日本からの中古車



出所：筆者撮影（2018年3月，ヤンゴン市中心部）

ミャンマー程度の経済発展段階の国々では、二輪車が移動の主役となっていることも珍しくない。ミャンマーもまた、その例外ではなく、ほとんどの地域において主要な移動手段となっている。ただし、ヤンゴン市中心部だけは例外で、オートバイの乗り入れが禁止されていて、その姿は全く見られない。ヤンゴン市中心部で見られる二輪車と言えば自転車くらいで、しかもその数は極めて少ない。

ヤンゴン中心部以外の地域には、中国からの二輪車が大量に流入しており、販売価格は1台あたり400米ドルほどと、現地の人々にも手が届きやすい。しかしながら、その粗悪な品質のせいか、2台目の購入に踏み切る消費者は少ないのだという。

日本メーカーも、多くの場合隣国タイの生産拠点で生産したものを輸入して、ミャンマーでの

8) フォーイン (2017) 参照。

販売を行っている。最大手の本田をはじめとして、いずれのメーカーも現地生産は行っておらず、本稿執筆段階においても、工場建設計画は一切報じられていない。価格帯は中国製よりも高く、1000米ドルから2000米ドルの間である。中国と同様、偽物・コピー商品の横行に悩まされているという。

(4) アセアン自由貿易地域 (AFTA) とミャンマーの自動車市場

ミャンマーはアセアン加盟国であり、したがってAFTAの締約国でもある。ただ、経済発展段階が原加盟国よりも遅れていることが考慮され、シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、ブルネイといった原加盟国においては2010年から順次域内貿易に課する関税が撤廃された一方で、ベトナム、ラオス、カンボジアとともに2017年末まで関税撤廃が猶予されてきた。しかし、関税撤廃期限として予め設定されていた2018年1月1日を以って、完成車輸入関税を含む域内貿易に課する関税はミャンマーにおいてもベトナムなどと同時に撤廃された。

ただし、関税は撤廃されても非関税障壁は厳然として残っており、隣国タイなど周辺国からの完成車輸入が関税撤廃に伴って急増するとは限らない。まず、輸入業者はミャンマー政府から輸入ライセンスを受ける必要がある。また、新車輸入台数は、現地企業との合弁会社を設立したうえで、年間300台が上限と定められている。加えて、タイやマレーシアは日本やイギリスと同じく右ハンドル・左側通行なのに対し、ミャンマーは右側通行であり、先述の通り現在は右ハンドルの自動車の輸入が禁止されている。(もっとも、ベトナムなど他のアセアン域内の右側通行国へ既に輸出している、タイトヨタなど一部の日系現地法人にとってこれはさほどの障害ではないが)

3. ミャンマーの自動車生産基地としての可能性

(1) 産業基盤

ミャンマーにおける電気電子および機械産業についての産業集積はほぼ皆無に近い。主要な自動車部品メーカーによる直接投資もまた、欧米系や中国・韓国系を含めてほとんど行われていない。数少ない例外としては、日本で最大の自動車部品メーカーであるデンソーの子会社・アスモによる直接投資がある⁹⁾。小型モーター関連部品を生産しており、筆者がかつてデンソーのアジア地域統括会社(タイ)で行ったヒアリングによると、ミャンマーの安価な労働コストを目標とした進出であったという。プラスチックの射出成型を行うメーカーは存在するが、その技術レベルは飲料向けのペットボトルを製造できる程度であり、しかも使用する金型は全て輸入に依存しているという。そのため、ミャンマー国内の自動車組立工場は、その構成部品のほとんど全てを輸入している。加えて、鉄鋼やゴムといった原材料についても国内調達には難しい。

9) アスモ株式会社と株式会社デンソーは、2018年4月1日に経営統合した。したがって、このミャンマーの現地法人は、現在はデンソーの子会社となっている。(株式会社デンソーニュースリリース2017年12月4日付参照)

(2) 人的資源

先述の通り、人口ボーナス期にあって生産年齢人口は多い。したがって、安価な労働力の供給余力が豊富であり、進出先としてミャンマーが選ばれる一大要因となっている。ミャンマーの労働者は、指示通りきっちり仕事をする上に、識字率も高い。ただし、器用さの面では、器用なことなどで著名なベトナム人と比べると劣っているのだという。

ただ、筆者の現地でのヒアリングによると、ミャンマー人は製造業に向いてはいないという。というのは、教育は暗記中心で、エンジニア養成コースはほとんどないというに、体育の授業すら行われていないからだという。

加えて、管理者層の不足も深刻である。管理者の候補となる有望な人材は、海外留学や海外で職を得るなどして、ミャンマーから流出しているからだという。このあたりの課題は、アセアンの人材輸出大国として名高いフィリピンとも相通じるところがある。

4. ミャンマーでの次世代自動車産業の可能性

次に、ミャンマーでの次世代自動車産業の可能性について、「自動運転」、「次世代自動車」、「カーシェアリング」の3点で述べていく。

(1) 自動運転

ほとんどの人は、交通法規を遵守していない。赤信号でも人々は隙を見ては平気で横断するし、交通標識もほとんど意味をなしていない。(写真4)自動運転はすべての交通が交通法規を遵守することを前提としていることから、レベル3以上の自動運転はミャンマーでは実現困難であると断じて差し支えなからう。

写真4 歩道橋を利用せず、車道側が青でも隙あらば横断しようという歩行者



出所：筆者撮影（2018年3月，ヤンゴン市中心部）

(2) 次世代自動車について

ミャンマーにおいて、電気自動車が普及するのには、以下のように、かなり高いハードルがある。

第一に、電気自動車を整備・補修できる人材が不足している。ミャンマー人は、機械を分解し、不具合を修繕した上で再組立ですることは比較的得意であり、内燃機関車であれば対応可能であるという（もっとも、最近の内燃機関車はエレキ化が進んでいるのだが）しかし、電気自動車は必ずしもそうはいかない。一定以上の電気関係の知識が必要となる。

第二に、気候が電気自動車に向いていない。高温多湿である上に、熱帯モンスーン気候に属していることから、モンスーンの季節には、排水インフラが十分ではないこともあり、大規模な洪水がしばしば発生する。こうした、電気自動車にとって過酷な気候が、そのシステムにダメージを与える恐れが大きい。

第三に、電力の供給能力が乏しいこと。通常の電力供給でさえも、停電が頻発しているなど不安定で、自家発電装置を備えるオフィスビル・施設が多いのが現状である。

(3) カーシェアリング

ヤンゴン都市圏では、スマートフォンの急速な普及に後押しされ、スマートフォンのアプリを活用した米UBERやシンガポールGRABといったライドシェア事業者と契約したタクシーが急増し、既存の交渉制タクシーを事実上駆逐している。（写真5）

この背景には、以下のような事情がある。

第一に、タクシー強盗や運転手による性犯罪など、交渉制タクシー利用時の犯罪が増加したこと。それに対して、ライドシェア事業者が提供するプラットフォームには、運転手と乗客の相互評価システムがある。具体的には、乗車した後お互いに星をつける。この星の数はライドシェア事業者のアプリ上で一目瞭然であるので、犯罪抑止上極めて有効なのである。

第二に、ライドシェア事業者のアプリ上で運賃は決まるため、交渉制タクシー利用時に必ず直

写真5 ライドシェア事業者と契約したタクシー



出所：筆者撮影（2018年3月、ヤンゴン市中心部）

面する、運転手との運賃交渉の煩雑さを避けることができるため。

第三に、ライドシェア事業者のアプリ上で、クレジットカードを使って決済するため、現金のやり取りが必要なく、便利であること。乗客はもちろん、運転手にとっても釣銭の用意が不要になる上にタクシー強盗のリスクが軽減できるといった大きなメリットがある。

小括

以上みてきたようにミャンマーにおいては、元来産業集積は乏しい上に、原材料の現地調達も難しく、ミャンマー政府による体系的な産業振興策も行われていない。したがって、次世代自動車も含めて、ミャンマーが自動車を自給することは、引き続き困難であるといつて差し支えない。

また、気候・風土が電気自動車に不向きであり、従来型の自動車の方がより適していることが確認でき、先進国の事情だけで次世代自動車の方向性を定めつつあることへの疑問を持つに至った。同時に、電気技術者の不足もハイブリッド自動車を含む電気自動車の普及の大きな障害となっている。

その一方で、スマートフォンの急速な普及が、カーシェアリングの急速な普及をも後押ししている点は注目に値する。

むすび

本稿ではミャンマーの事例をみてきたが、この事例から得られた示唆について改めて振り返り、本稿を締めくくりたい。

まず、後発開発途上国が自動車生産国になっていくことは、次世代の自動車も含めてかなり難しいことが確認できた。というのは、要素技術、生産技術、産業集積、必要な能力を兼ね備えた人的資源、原材料といった、自動車の生産に必要なありとあらゆるものが欠けているためである。

また、次世代の自動車の在り方を考えていくうえで、先進国や主要国の視点だけで考えていつ果たして良いのか、という疑問を持つに至った。現在、次世代の自動車として最も有力視されている電気自動車について、後発開発途上国の現状から浮上した次の懸念を乗り越えていかなければならないだろう。第一に、人的資源を含むインフラストラクチャーをきちんと整備できるかどうか。第二に、気候や地域の諸環境が許容するかどうか。さらに、自動運転については、その実現までにはかなりの困難が伴うであろう。もっとも、日本を含む先進諸国でもそうなのだが。

そして、固定電話の普及率が低いこともあって携帯電話が急速に普及し、それがスマートフォンにこれまた急速に置き換わってきている。これに、自動車というハードウェアの購入にあと一歩手が届かない大多数の消費者の存在と相まって、カーシェアリングを含むシェア経済の拡大につながってきているという実態を目の当たりにした。

参考文献・ホームページ

折橋伸哉 (2018)「東南アジアにおける産業編成の転換—自動車産業を中心に」、河村哲二編『グローバル金

融危機の衝撃と新興経済の変貌—中国, インド, ブラジル, メキシコ, 東南アジア— ナカニシヤ出版, 第Ⅲ部第8章。

山本肇 (2013) 「ミャンマー自動車産業の政策と展望—ラストフロンティアの夜明け—」, 京都大学アジア自動車シンポジウム「黎明期のミャンマー自動車市場」発表資料。

フォーイン (2017) 『FOURIN ASEAN自動車産業2017』フォーイン。

JICAホームページhttps://www.jica.go.jp/topics/2016/20161214_01.html (2018年9月17日アクセス)。

Tan chongグループホームページ<http://www.tanchonggroup.com/corporate-information/history-and-business/> (2018年9月17日アクセス)。

株式会社デンソーニュースリリース「デンソー, アスモ株式会社と事業統合 ～電動化や自動運転技術の実現に向け, モーター事業を統合～」2017年12月4日。

日産自動車株式会社ニュースリリース「日産自動車, ミャンマーでの自動車生産を開始」2016年02月17日。

日産自動車株式会社ニュースリリース「日産とタンチョンモーター, ミャンマーで自動車生産を開始」2017年01月18日。

【研究ノート】

観光地競争力モデルとは何か？*

村山 貴 俊

【目次】

1. はじめに
2. 観光地競争力モデルについて
3. 調査と分析の方法
4. むすびにかえて

キーワード：観光地競争力，Crouch and Ritchieモデル，Dwyer and Kimモデル，重要性・実力分析，限界集落

1. はじめに

観光学研究の泰斗Ritchie教授とCrouch教授は、共著『競争力のある観光地——持続可能な観光という視点』（*The Competitiveness Destination; A Sustainable Tourism Perspective*）の中で次のように述べている。

「この本のタイトルが示すように、我々の研究が注目するのは、観光地それ自体（the tourism destination itself）である。観光学の様々な視点が観光学の著作の基礎になるが、管理・運営の視点からみると、観光に関連する数多くの複雑な要素の根本的土台となるのは、やはり観光地である。他の研究は、非常に適切な手法でもって、観光の様々な側面、例えば観光の中での体験や人間行動に着目してきた。さらに、多くの研究は、環境保護や持続可能な観光という観点から観光業を分析してきた。かなり多くの研究が、成功を収めたホスピタリティー企業の経営に注目するなど、より『微視的』な分析視角を採用することを選んだ。また、かなり多くの研究が、観光地のマーケティング活動に注目してきた。こうした観光に関する様々な視点は全て非常に貴重なものであるが、仮に観光地それ自体に視点を絞り込み理解しようとするれば、観光地の成功を生み出す決定因となる観光地が保有・統合・管理すべき数多くの要素に関して統合的視点（integrated perspective）を示すことができる、と我々は確信する。」

（Ritchie and Crouch, 2003, p.X）

*本研究は、JSPS科研費15K01961（研究代表；村山貴俊）および18K11872（研究代表；村山貴俊）の助成を受けている。

すなわちRitchie教授とCrouch教授は、観光産業に関わる企業の経営活動や競争力を見るだけでなく、それら企業が活動する土台となる観光地それ自体を統合的に分析する視点が重要であると指摘する。そして彼らは、観光地全体の競争力を分析するために「観光地競争力」(Tourism Destination Competitiveness) という概念モデル¹⁾を提唱した。

もちろん、観光関連企業の競争力と、本稿で検討する観光地の競争力は、相互補完的な関係にある。強い観光地が強い旅館・ホテル・飲食店・観光施設を育み、強い旅館・ホテル・飲食店・観光施設が強い観光地を生み出すことになる。次項で詳しく述べるように、観光地競争力というモデルの中にも、企業や産業の質や効率性を評価する要素が含まれている。そのような個別企業と観光地の競争力の相互補完性を踏まえつつ、本稿では、より広い統合的視野から観光地それ自体の競争力を評価する観光地競争力という概念モデルの内容を解説する。

2. 観光地競争力モデルについて

観光地競争力は2000年頃に欧米の観光学研究の中で提唱されたが、2017年に至っても欧米の学術雑誌には依然としてこのモデルに関する実証研究や学説研究が掲載されており、非常に息の長い研究テーマとなっている。この観光地競争力という見方の特徴は、一言でいえば、それまで価格競争力、品質管理、観光地イメージ、観光イベント、観光計画、観光経営システム、観光マーケティング、観光地のポジショニングなど観光地の一側面に焦点を絞って観光地の魅力を分析してきた先行研究に対して、より包括的かつ統合的な視野から観光地の競争力を理解しようとするところにある(Crouch, 2011)。

ここでは、初期の代表的な理論研究、その後に行われた初期の実証研究という順に既存研究の内容を紹介し、観光地競争力への理解を深めることとする。

2.1. 初期の代表研究

Azzopardi and Nash (2017) は、観光地競争力の研究をレビューした論文の中で、同分野の先駆的研究の代表として、Ritchie and Crouch (2003), Dwyer and Kim (2003), Heath (2003) の3つを挙げている。ここでは、その中からRitchie and Crouch (2003), Dwyer and Kim (2003) の内容を解説する。

2.1.1. Crouch and Ritchieモデル

Crouch教授とRitchie教授が、観光地競争力というモデルを論文として公刊したのは1999年である。Crouch and Ritchieモデルは、その後2003年に公刊された著作の中で完成を見たといわれ

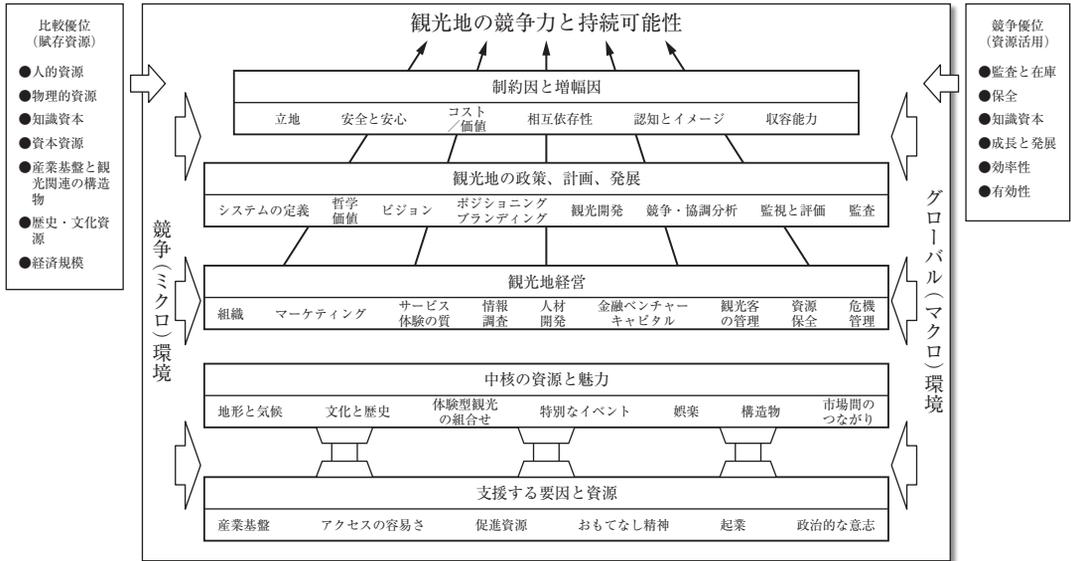
1) 筆者自身は、これを概念モデルと呼ぶことに若干の違和感があり、むしろ分析枠組みとした方が良いと考えている。とはいえ、Ritchie and Crouch (2003) 自身が「概念モデル」として提唱しているため、以下、彼らに倣いモデルと表記する。

る (Azzopardi and Nash, 2017)。1999年の論文では、観光地競争力がなぜ必要なのか、その目的は何か、という部分に関して詳しく論じられている。そのうえで、2003年の著作では、観光地競争力を構成する要素がより包括的に捉えられることになる。具体的には構成要素の数が、1999年=19から2003年=36にまで大幅に増加する。ここでは、まずRitchie and Crouch (2003)の観光地競争力の36の構成要素を解説する。観光地の競争力がなぜ必要なのか、その目的は何か、という点については、本稿の最終節で改めて論じることとする。

Ritchie and Crouchによれば、この観光地競争力モデルは、「帰納的」(inductively)かつ「そのために設けられた特別な場」(ad hoc)での情報や経験の蓄積と、その分析によって構築されてきた。両教授は、「1992年に、経験の蓄積と、それら経験を観光地競争力という大きな課題へと体系的に結びつけるための取組を開始」(Ritchie and Crouch, 2003, p.61)したという。その以降、1992年にカナダのカルガリー大学観光地経営エグゼクティブプログラム (Executive Program in Destination Management; EPDMと略記)における観光地競争力に関する参加者との討議、1993年のAssociation Internationale d'Experts Scientifique de Tourism 第43回大会向けの基調論文の共同執筆と大会参加者からの観光地競争力に関する意見収集、北米の観光地経営組織 (Destination Management Organization; 以下、必要に応じてDMOと略記する)の経営者陣とのテレビ会議による観光地競争力に関する聞き取り、EPDMでの観光地競争力に関する更なる意見収集、1994～2000年に開催された会議への論文の提出とフィードバック、学部・大学院・社会人教育の中での同モデルの活用など、様々な場において観光地競争力のモデル構築を目指して実務家や研究者との意見交換が進められた。中でもDMO経営者陣への聞き取りでは、「あなたの見解として、主要な観光地の成功や競争力の決め手となる要因は何ですか？ それら要因を順位付けできますか？ どのようにそれをしますか？ 成功や競争力を評価するために、あなたは、どのような基準を使っていますか？ 成功や競争力の要因は、国際市場と国内市場で異なりますか？ あなたの観光地の競争上の最大の強みは何だと思えますか？ 国際市場および・あるいは国内市場で強い競争力を有するとあなたが考える観光地を特定できますか？ なぜ、それらは特に強い競争力を持つのでしょうか？ 観光地の『コスト』('costs')に影響を与える主たる要因は何だと思えますか？ 生産性は、観光地の観光向けサービスのコスト、さらには観光地の競争力に対してどの程度重大な影響を与えますか？ 観光地の成功に責任を負う人々は、どのように競争上のポジションを改善できますか？ 短期的には？ 長期的には？」(Ibid., p.62)という質問が投げかけられた。

長期にわたる地道なデータ、情報、経験の蓄積と分析のうえに提示されたのが、図1のモデルである。既に述べたようにその原型は1999年の論文の中で示されたが、ここではその改良版を2003年の著書から引用した。2003年の著作では、「グローバル (マクロ) 環境」(global (macro) environment)と「競争(ミクロ)環境」(competitive (micro) environment)という2つの環境要因と、「中核の資源と魅力」(core resources and attractors), 「支援する要因と資源」(supporting factors and resources), 「観光地の政策・計画・開発」(destination policy, planning and development), 「観光地経営」(destination management), 「制約因と増幅因」(qualifying and amplifying determinants)とい

図1 観光地競争力の概念モデル



出所：Ritchie and Crouch (2003) , p.63より筆者が邦訳のうえ引用。

う5つの内部要因が詳しく解説されており、ここではそれらの内容を紹介する。

実は、1999年の最初の論文では、2つの環境要因ではなく、図1の両脇に示されている「比較優位」(comparative advantage)と「競争優位」(competitive advantage)について詳しく説明されていた。しかし、2003年の著作 (Ritchie and Crouch, 2003), そして2010年の論文 (Ritchie and Crouch, 2010) では2つの環境要因の説明へと変更された。ゆえに同モデルの最終形として、2つの環境要因と5つの内部要因が、観光地競争力の決定因として捉えられていると考えられる。

ちなみに、1999年の論文で取り上げられた「比較優位」とは、観光地に「賦存」(endowment)する(自然に与えられたという意味合い)、あるいは観光地で「創造」(created)された資源と理解されている。それらは「観光地が利用できる資源」であり、例えば「人的資源、物理的資源、知識資源、資本資源、産業基盤」(Crouch and Ritchie, 1999, p.142)などを意味する。一方、「競争優位」は、「それら資源を長期的に有効に利用する観光地の能力に関連」(Ibid., p.143)すると捉えられている。ちなみに、それら比較優位と競争優位の2つの優位と、環境2要因や内部5要因との関係についてCrouch教授らが明確に説明していないため、比較優位と競争優位が同モデルの中でどのように位置づけられているかが分からない。しかし、図1では2つの優位が大きな四角の枠の外側に置かれていることから、観光地の2つの環境要因と5つの内部要因を形成する前提条件や土台(すなわちPorter (1990) がいうプラットフォーム)、あるいは当該観光地を含むより広い地理的範囲や国が保有する資源や能力と捉えるのが良いのかもしれない。あるいは、それら観光地への投入物(インプット)となる2つの優位を5つの内部要因に則して整理することが、観光地競争力というモデルであるといえるかもしれない。

以下では、図1に示された2つの環境要因と5つの内部要因に目を向け、その具体的な内容を解説していく。

■グローバル（マクロ）環境

観光システムはオープンシステムであり、よって外部環境から影響を受ける。とりわけ近時に至り、世界のある地域で起こった出来事が他の地域に影響を及ぼすグローバル化という現象が進んでいることから、外部環境はグローバルに捉えた方が良いとされる。グローバル（マクロ）環境は、「経済」「技術」「生態系」「政治・法律」「社会文化問題」「人口動態」の6つに分けて理解される。

例えば「経済」は、経済的な豊かさが旅行者数の増加を生み出すため観光地に大きな影響を及ぼす。「技術」については、移動技術の進展が移動時間とコスト低下を生み出すと共に、情報通信技術の進展がホテルや移動手段の予約など観光業の有り様を変容させる。「生態系」では、例えば地球温暖化が海岸リゾートやスキーリゾートに深刻な影響を与えると予測される一方、観光を通じて景色や野生動物の保護に経済的価値が付与され生態系が保護されるという良い効果も期待できる。

「政治・法律」については、市場経済や自由貿易に向けた政治的動向が観光を促進したり、ならず者国家との通商を禁止する法律なども観光に大きな影響を及ぼしたりする。観光に影響を及ぼす「社会文化」の動きとして、「自然回帰運動」「文化帝国主義への対抗」「先住民文化の価値への気づき」「多様な文化がグローバル社会にもたらす豊かな質への敬意」「通信がもたらす第3諸国の人々へのデモンストレーション効果」などが注目される。最後の「人口動態」の影響を正しく読み取ることは、すべてのビジネスの成功要件であり、もちろん観光業も例外ではない。

こうした外部環境の動きは、当然のことながら観光地の競争力に影響を及ぼすことになる。

■競争（ミクロ）環境

競争環境とは、観光地が競争を生き残るために適応を強いられる直接的な環境であり、具体的には「供給業者」「仲介・促進業者」「顧客」「競争相手」「内部環境」「公的組織」などからなる「観光システム」（tourism system）（*Ibid.*, p.66）として認識される。

「供給業者」とは観光客に体験を提供する主体であり、宿泊業者、実際のサービス提供者、飲食業者、ガソリンスタンドやガス会社、お土産屋、テーマパーク、交通機関などが含まれる。「仲介者」は供給業者と旅行者をつなぐ役割を担うツアーパッケージの企画・販売業者、旅行代理店、社内旅行やコンベンションなどの専門業者であり、「促進者」は観光システム内での情報、資金、知識、サービス、人材の効率的な流れを作り出す機能を担い、具体的には金融機関、広告代理店、市場調査会社、情報技術系企業などとなる。「顧客」は、様々なニーズや欲求を持った旅行者や訪問者である。

「競争相手」は、同じような製品を同じような顧客に提供する他の観光地、組織、企業などで

ある。もちろん、それらは競争相手である一方、協力者や補完的パートナーになることもある。「内部環境」とは、競争環境である観光システムそれ自体が実効性を有する組織になる必要があり、そのような組織を生み出すための統治構造や目標共有などを指す。これら統治構造や目標などの内部的な要因を環境と捉えることに、若干の違和感を覚えるかもしれないが、経営組織論や経営戦略論の学問分野でも企業内部の技術などを（内部）環境として捉えることがある（例えば、Woodward（1965）はその代表例である）。「公的組織」とは、メディア、政府部門、地域住民、金融機関、市民運動グループ、労働者グループなどを指し、こうした関係主体は観光地の目標達成の促進・阻害要因になるため、観光地はこれらの組織と良好な関係を維持する必要がある。

■中核の資源と魅力（7要素）

観光地をアピールする最も重要な要因であり、「潜在的な観光客が観光地を選択する際の根本的な理由」（Ritchie and Crouch, 2003, p.68）になるのが、この中核の資源と魅力である。中核の資源と魅力は、「自然地形と気候」「文化と歴史」「市場間のつながり」「体験型観光の組合せ」「特別なイベント」「娯楽」「観光関連の構造物」の7要素で構成される。

「地形と気候」は非常に重要な要素で、競争力の他の要素にも大きな影響を与える。地形や気候は人間がコントロールできないものであるが、それらは観光客が観光地を訪問し楽しむ際の環境面の基礎になり、観光地の美観や視覚上の魅力さらに他の競争力要因を生み出す土台にもなる。「文化と歴史」は、地形や気候と同じく観光客を呼び込む基本的な魅力である。地形や気候に比べると可変性があると思われるかもしれないが、それらは観光と関係なくその地に存在するものであり、観光振興のために土着の文化や歴史を侵すことは決して許されない。「市場間のつながり」とは観光客の出発地と到着地のつながりを意味する。このつながりをコントロールすることは難しいが、上述の2つの要因よりは可変性がある。具体的には、ある地域とある観光地とが、移民を介した人種や民族の紐帯で結び付くことがある。その他にも、宗教、スポーツ、貿易や文化などで結び付くこともあるが、こうした地域間のつながりは一定規模の観光客の訪問を生み出すことから観光地競争力の重要な構成要素になる。

「体験型観光の組合せ」は、観光地の重要なアピールになると共に、観光地の経営者・管理者たちがコントロールできる要素である。近時に至り、受け身の観光ではなく、体験や経験を重視する観光客が増えており、体験型観光はますます重要な要素になっている。また体験や経験の種類は、それぞれの観光地の自然や文化の強みを活かす、あるいはそれらイメージを強化する内容が良いといわれている。「特別なイベント」とは、体験型観光の1つの形態ともいえるが、地元の小さなお祭りからオリンピックやスポーツの世界大会に至るまで幅がある。小さなお祭りであれば地元住民や近隣からの観光客、オリンピックなどのメガイベントでは世界中から観光客を引き寄せることになる。「娯楽」とは、例えばラスベガスのカジノ、ニューヨークやロンドンのライブショーなど観光地の魅力を作り出す重要な要素であり、それら娯楽産業は観光産業への最大の供給業者の1つとなる。最後の要素は「観光関連の構造物」であり、例えば宿泊施設、飲食サー

ビス、交通機関、主要観光施設などを意味する。食べたり、寝たりするためだけに観光地を選ばないという理由から、中核でなく、むしろ後述の支援要因に分類した方が良いと主張する研究者もいるというが、Ritchie and Crouchは、食と宿泊は観光地を訴求する中核的資源の1つになると捉えている。

■支援する要因と資源（6要素）

支援要因や支援資源は「成功する観光産業が創出される基盤」と位置付けられる。Ritchie and Crouchは「観光地がいくら豊かな中核の資源や魅力を持っていたとしても、これら支援する要因や資源を欠くと観光産業の発展は非常に難しい」(Ibid., p.70) という。支援する要因と資源は、「産業基盤」「促進資源と促進サービス」「起業と起業家精神」「アクセスの容易さ」「おもてなし精神」「政治的な意志」の6要素からなる。

「産業基盤」の代表例は、高速道路、鉄道、空港、バスなどの移動サービスであり、これら移動サービスの信頼性は観光地の魅力になる。また、衛生、通信、公共機関、法律、飲料水の信頼性も大切な要素になる。「促進資源と促進サービス」は、地域人材、知識や資本、教育・研究機関、金融サービス、公共サービスの質や利用可能性である。中でも、能力と倫理感を有する人材の存在は重要になるという。「起業と起業家精神」は、新たな企業を生み出し、例えば競争、協調、差別化、革新、促進、投資拡大、富の分配と平等性、リスクテイク、生産性、ギャップ克服、製品多角化、季節性の克服などを可能にし、観光地競争力の向上に資する。

「アクセスの容易さ」は、単なる物理的な位置だけでなく、航空産業の規制緩和、入国ビザの許可、ルート間の連結、空港のハブ化や発着枠、空港の能力や利用時間、空港会社の競争など複合的要因によって決まる。観光客は観光地で温かく受け入れられることを望んでおり、観光客に観光地が歓迎していると思わせる「おもてなし精神」が不可欠になる。最後は「政治的な意志」であり、Ritchie教授とCrouch教授が対話をした各観光地の経営者たちが、観光地を開発する努力は、政治的な意志の存在によって促進され、逆にその欠如によって沈滞すると述べていたという。

■観光地の政策、計画、発展（8要素）

観光地の開発や計画では、「戦略的あるいは政策主導の枠組み」(strategic or policy-driven framework) (Ibid., p.71) が重要になるという。この要因は、「システムの定義」「哲学」「ビジョン」「監査」「競争・協調分析」「ポジショニング」「観光開発」「監視と評価」の8要素からなる。

「システムの定義」は、「戦略的な枠組みを策定するには、まず枠組みに関わる活動主体を決定し同意する必要がある。厳密に言えば、その枠組みのもとで統治しようとするものは何か」を決定することである。すなわち「どのようなステークホルダーが計画や開発の過程に関わるのか…(中略)…やるべきことのコンセンサスを得る前に、まずは誰のために戦略を作るのか、という点に同意する必要がある」(Ibid., p.71) と説明される。やや複雑な表現になっているが、要するに、戦略や政策の立案と実行に誰が参加するかで、観光地競争力に影響が及ぶと理解されてい

るのである。「哲学」とは、観光開発を通じて観光地共同体が目指す経済的・社会的・政治的な目的を明らかにすることを意味する。哲学が環境に適合していること、ステークホルダー間で哲学を創発的に作り上げることが重要になる。「ビジョン」とは、その哲学が観光地にとってどのような意味があるのかを、論理的かつ分かりやすく説明するものである。同じような哲学を掲げていても、異なる環境下では異なるビジョンが創出されることがある。「監査」とは、観光地の特性や強みと弱み、そして過去と現在の戦略を分析することを意味する。観光地の開発計画を実現可能な内容にするために、こうした分析は不可欠になる。データに基づく分析を行わないと、観光開発政策は非常に曖昧な内容になってしまうという。

「競争・協調分析」は、他の観光地や国際的な観光システムとの関係や比較のもとで当該観光地を評価することを意味する。競争は相対的概念であり、もって他の観光地の競争力や成果との比較によって自らの観光地の競争力を把握することが重要になる。それとよく似た概念として「ポジショニング」があり、それは物理的な位置ではなく、人々の認知上の位置づけを意味し、様々な層の顧客が観光地をどのように知覚しているかを知り、どのように独自性を打ち出すかを考える必要がある。「観光開発政策」とは、競争力や持続可能性という目的を達成するために観光地全体を統合システムとして機能させるための政策であり、「観光地の競争力に影響する、需要・供給どちらの側にも関わる重要な問題のすべてに目を向ける必要がある」(Ibid., p.72)という。「監視と評価」については、「政策の形成、計画、展開という過程の中に、政策がうまく機能しているか、実行時の改善が必要か、環境変化によって政策が無関連かつ無効になっていないか、を精査する作業が組み込まれ続けなければならない」(Ibid., p.72)と説明される。こうした監視と評価の有無やその内容によって観光地競争力に影響が及ぶことになる。

■観光地経営（9要素）

観光地経営という要因は、「政策や計画の枠組みを実行するための活動に着目するものであり、中核の資源や魅力への関心を増し、支援する要因や資源の質と効力を強化し、制約因や増幅因が阻害したり促進したりする制約や機会に対して最善の策を講じる」(Ibid., p.73) ことができるようにするものである。この要因は、「マーケティング」「サービス体験」「情報・調査」「組織」「金融とベンチャーキャピタル」「人材開発」「観光客の管理」「危機管理」「資源保全への責任」という9要素からなる。

観光地経営の最も伝統的な活動の1つが「マーケティング」であり、実務では観光地の単なる宣伝や売り込みに目が向けられているが、「顧客ニーズの変化に合わせた製品の開発・組合せ・革新、適切な価格づけ、観光地と潜在顧客を結び付ける効果的なチャネルの開発、観光地に関心を持つ市場ターゲットの戦略的選択」(Ibid., p.73)を含めて包括的に捉える必要がある。加えて、売り込むだけでなく、観光地の持続可能性への配慮も欠かせない。「サービス体験」に関しては、観光客は観光地の中で五感で感じる体験を購入しているため、観光客満足を生み出すために「体験の質へのトータル・アプローチ」(total quality-of-experience approach) (Ibid., p.73)が必要になる。

「情報・調査」は、管理者が観光客ニーズを理解するため、また管理者が効果的な製品を開発するための情報を提供できる情報システムの構築とその効果的活用の必要性を意味している。

「組織」とは、Destination Management Organization（観光地経営組織）の「M」がMarketingではなくManagementであること、すなわち観光地全体の管理の重要性を指しており、「観光地の組織構造の中により広い視野を持ち込むことが、持続的優位への真の源泉の1つになる」（*Ibid.*, p.73）という。それは同時に、観光地の管理者が「観光地の全ての面が健全であることに責任を負う」（*Ibid.*, pp.73-4）ことを意味する。「金融とベンチャーキャピタル」は、「通常は金融機関や金融市場が多くは民間部門の観光開発に融資を行っているが、公的部門の支援や計画が、民間部門の観光開発向けの金融やベンチャーキャピタルの利用を促進できる」（*Ibid.*, pp.74）と説明される。具体的には「政府やDMOは、観光開発向けの民間投資を刺激するために、投資家に対して、育成ファンド、補助金、債務保証、減価償却の優遇策、キャピタルゲイン免税、優遇税制などの誘因を用意できる」という。「人材開発」は、観光地振興における最も重要な役割の1つであり、「観光や宿泊産業に特有なニーズに合わせて設計された教育・訓練プログラム」（*Ibid.*, pp.74）などが観光地競争力の創出に結び付くという。

「観光客の管理」は、余りに多くの観光客が観光地に押し寄せるようになると、観光客が観光地に与える影響をうまく調整するための方針やシステムが必要になることを意味する。「危機管理」とは、例えばテロ、感染症、自然災害、政治・社会問題、労働組合のストライキなどから発生する危機に、観光地がうまく対応する能力を指す。これには、「危機が発生した際の直接的な影響だけに止まらず、その結果による観光地のイメージ悪化への対応」（*Ibid.*, p.74）も含まれる。「資源保全への責任」は、「これは新しい要素であるが、極めて重要なもの」であり、「観光が引き起こす負の影響に対して脆弱な資源を、効果的に維持したり、注意深く育成したり」する必要がある。すなわち観光地の管理者たちは「観光地を作り上げている資源の保全に細心の注意を払う姿勢」（*Ibid.*, p.75）を持たなくてはならないのである。

■制約因と増幅因（6要素）

制約因や増幅因は、「他の3つの要因のグループ〔すなわち「中核の資源と魅力」「観光地の政策、計画、発展」「観光地経営」〕の影響へのフィルターのような役割を果たし、観光地競争力を下げたり、上げたりする」（*Ibid.*, p.75）（引用文中〔〕は筆者の加筆。以下、同様）ことになる。これら要因は、「立地」「相互依存性」「安全と安心」「観光地の認知とイメージ」「コストと価値」「収容能力」という6要素からなる。

「立地」とは、世界の主要市場から遠く離れた観光地は明らかに不利になり、逆にそこに近い観光地は有利になることを意味する。立地条件は短期間で変化しないが、経済発展などによって観光客を送り出す主要市場の位置が変化するため立地条件が変化することがある。例えば、アジア諸国の経済発展によって観光を楽しめる消費者層が拡大したことで、アジア圏の観光市場が拡大しつつある。「相互依存」は、観光地同士の関係性が観光地競争力に影響を及ぼすことを意味

する。例えば、長距離旅行の中継地と位置付けられることで観光地に好影響が及ぶ一方、近隣地域でのテロや紛争の勃発によって観光地に悪影響が及ぶことがある。「安全と安心」については、「旅行者の目的地選択にこれほど大きく、はっきりとした影響を及ぼす要素は、安全と安心以外にない」(Ibid., p.76)と説明される。

「観光地の認知度とイメージ」が、観光地の競争力を制約したり増幅したりする。観光地の認知度は、潜在的な観光客が、当該観光地を訪問先候補のリストに入れて訪れてみようと思うか、という点に影響を与える。また観光地イメージは、「マイナスイメージは観光地の改善への制約要因になり、プラスイメージは犯罪や高い生活コストといった負の影響を緩和できる」という。すなわち「認知やイメージは、観光地の特性やその他の要素をうまく感知するための眼鏡のレンズ」(Ibid., p.76)のように機能するという。「コストと価値」については「(i) 観光地までの、あるいは観光地からの移動コスト、(ii) 為替レート(国際観光の場合)、(iii) 観光中の物品やサービスの各地のコスト」があり、それらコストは、国際貿易収支、相対的な利率やインフレ率、税率などのグローバルなマクロ環境、さらに競争、生産性、資材コスト、労働賃率、労働協約などのミクロ競争環境から影響を受ける。「収容能力」は、「観光需要量が、持続可能性の限界に近づいたり、超過したりすることで、観光地の成長や競争力構築への足枷になる」ことを意味する。収容能力の限界は「観光地の状況や外観上の魅力を破壊する」(Ibid., p.76)ことにもなり、一例として同時期に大量の観光客が押し寄せるベニスなどはこうした問題に頭を悩ませているという。

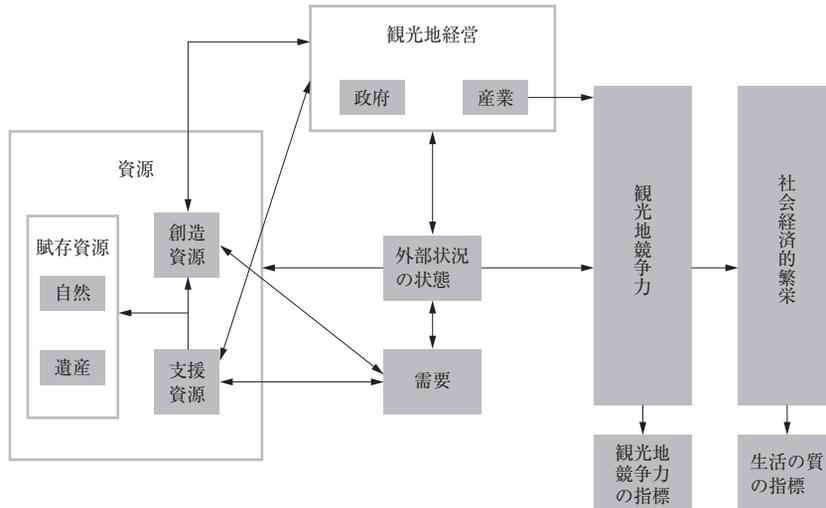
以上がCrouch and Ritchieモデルであり、非常に多くの要素から構成されていることが分かる。そして観光地はまさに複合システムであるため、数多くの要因や要素に目を向けて競争力を捉えなくてはならないことが理解できる。

2.1.2. Dwyer and Kim モデル

次に、観光地競争力に関するもう1つの代表的研究Dwyer and Kimモデルの内容も紹介する。Dwyer教授とKim教授が「同モデルは、広範な文献の中で提唱された国や企業の競争力に関する主たる要素、そして何人かの観光学の研究者——特にRitchieとCrouchにより提唱された観光地競争力の主たる要素を1つにまとめたものである。ここで提示される統合モデルは、Crouch and Ritchie (1995, 1999) およびRitchie and Crouch (1993, 2000) が彼らの観光地競争力の分析枠組みの中で示した変数や分類項目を多数含んでいる」(Dwyer and Kim, 2003, p.377) というように、先に見たCrouch and Ritchieモデルが同モデルの基礎になっている。しかし、Dwyer and Kimは、「需要状況(demand conditions)が観光地競争力の重要な決定因」であるとする点、さらに「観光地競争力は政策立案の最終到達点ではなく、地域や国の経済的繁栄という目標に向けての中間目的であると明示的に意識」(Ibid., p.377) されている点で、Crouch and Ritchieモデルとは異なると主張する。

とはいえ、多くの要因や要素はCrouch and Ritchieモデルと同じであり、2003年のRitchie

図2 観光地競争力の主要素



出所：Dwyer and Kim (2003), p.378より引用。

Crouch (2003) 改良モデルでは需要条件に関する要素もモデルに取り込まれている。このことから、Crouch and Ritchieモデルの要因や要素をより分かりやすく整理したのがDwyer and Kimモデルといえるのではないだろうか。以下、図2のDwyer and Kimモデルを簡潔に説明する。

■資源

まず図2の「資源」(resources)という大分類は、「賦存(継承)資源」(endowed (inherited) resources)、「創造資源」(created resources)、「支援資源」(supporting resources)の3つからなる。さらに賦存資源は、山、湖、砂浜、川、気候などの「自然」(natural)と、食、手工芸品、言葉、伝統、信念などの「遺産もしくは文化」(heritage or culture)とに分類される。創造資源は、観光インフラ、イベント、観光体験の幅、娯楽、ショッピング施設などが含まれる。また支援資源は、一般的なインフラ、サービスの質、観光地へのアクセス、市場間のつながりなどが含まれる。すなわち、Crouch and Ritchieモデルの「比較優位」「中核の資源と魅力」「支援する要因と資源」という要因の中から特に資源に関わる要素を抽出し、「資源」という括りで再整理したものといえるかもしれない。

■外部状況の状態

「外部状況の状態」(situational conditions)とは、「観光地の中で操業する企業やその他の組織に影響を与えたり、それら組織の活動にとって脅威や機会となりうる経済的、政治的、法的、政府関連、規制関連、技術的、競争上のトレンドや出来事」であり、要するに観光地の競争力に影響を与える「外部環境」(external environment)を意味する。Dwyer and Kimは、それら外部環境を、民間や公的な組織が活動する産業構造を意味する「操業環境」(operating environment)と、組織管理

者の戦略的判断の制約となる観光地外部からの圧力を意味する「遠隔環境」(remote environment) とに分類する。また, Dwyer and Kimによれば, これら「外部状況の状態」は, Crouch and Ritchieモデルの中の「制約因および増幅因に一致する」(*Ibid.*, p.379) ともいう。ただし筆者は, むしろCrouch and Ritchieモデルの「グローバル(マクロ)環境」(global (macro) environment) と「競争(マイクロ)環境」(competitive (micro) environment) に一致するのではないかと考えている。

■観光地経営

「観光地経営」(destination management) とは, 観光地経営組織の活動, 観光地のマーケティング経営, 観光地政策・計画・振興, 人材開発, 環境マネジメントが含まれ, Crouch and Ritchieモデルの「観光地経営」の内容にはほぼ一致する。Crouch and Ritchieモデルとの違いは, Dwyer and Kimモデルが, 「公的セクターによって実施される観光地経営と, 民間セクターによって実施される観光地経営とを区別している」ことにある。例えば, 公的セクターによる観光地経営には, 「国による観光戦略の展開, 政府観光機関によるマーケティング活動, 国や地域の人材プログラム, 環境保護法制の整備など」(*Ibid.*, p.379) が含まれる。

■需要条件

Dwyer and Kimモデルの独自性の1つとされる「需要条件」は, 観光の需要者サイドの「認知(awareness), 知覚(perception)そして好み(preferences)」の3つからなる。そのうえで, Dwyer教授とKim教授は, 「観光地の認知は, 観光地マーケティングなど幾つかの手段によって創出される。投影される観光地イメージは, 知覚に影響を与え, これにより訪問にも影響を及ぼす。訪問が実現するかは, 観光客の好みと知覚された観光製品〔サービス〕が一致するかにかかっている」と説明したうえで, 「観光地が競争力を強化したいのであれば, 常に変容する顧客の好みに合わせ観光製品〔サービス〕を開発していかなくてはならない」(*Ibid.*, p.379) と主張する。こうした消費者行動を意識した観光製品や観光サービスの提供の重要性を指摘したことが, 観光地競争力モデルへの両教授の重要な貢献の1つといえよう。

■要素間の関係性

Dwyer and Kimモデルでは要素間の関係性に関する所見も示されており, 筆者は, この点も両教授の重要な貢献の1つと考えている。前掲の図2の中の支援資源から賦存資源と創造資源に向かう一方向の矢印は, 「訪問を促進したり, 実現したりする観光インフラ(宿泊施設, 移動手段, レストラン), 組織化された体験型観光, 娯楽, ショッピング施設などを欠いた状態の中で, 単なる資源だけで観光地への実際の訪問を生み出すことは不十分であることを示している。そのような関係性は, 観光地が一体の組織となって観光製品に付加価値をつけるということを意味」(*Ibid.*, pp.379-80) している。

創造資源と支援資源から需要条件と観光地経営に向かう矢印は, 二方向の因果関係を示してお

り、「特に旅行者の好みや旅の動機といった需要条件が観光地で開発される製品やサービスの種類に影響を及ぼす一方、創造資源や支援資源の独自の特性が需要条件に影響を及ぼす」ことになる。同じく「民間や公的セクターの観光地経営組織の活動が、開発される製品やサービスの形態に影響を与える一方、創造資源と支援資源の特性が、持続性を達成したり維持したりするための観光地経営に影響を与える」(Ibid., p.380) ことになる。

また「観光地競争力と記されたボックスが、後方の競争力の各決定因そして前方の社会経済的繁栄と結び付いているのは、観光地競争力が観光地の住民のよき生活という、より根本的な目的のための中間的目的になることを示唆」(Ibid., p.380) している。さらに、それらの目的は一組の指標と結びついており、「観光地競争力」から下方に伸びる矢印でつながる「観光地競争力の指標」は、観光地アピール、景観美などの「主観的指標」、そして観光地の市場シェア、観光地の外貨獲得量などの「客観的指標」から構成されている。また「社会経済的繁栄」から下方に伸びる矢印でつながる「生活の質の指標」は、経済の生産性水準、国全体の雇用水準、一人当たり所得、経済成長率などのマクロ経済指標から構成されている。

以上のように、Dwyer and Kimモデルは、先のCrouch and Ritchieモデルの要素を基本的に踏襲する内容であるが、それら要素を再整理し、さらに需要条件という要因を指摘した点に独自性が認められる。また、それら関係性を統計学的に検証できるかどうかは分からないが、要因間の関係に関する試案が提示されていることも興味深い点といえよう。

繰り返し強調することになるが、やはり観光地は様々な要素から成り立つ1つのシステムであり、その競争力を適切に捉えるためには様々な要素に目を向けつつ、全体的な視点 (holistic perspective) からそれらを把握していかななくてはならない。

2.2. 観光地競争力モデルを用いた実証研究

上述のCrouch and RitchieモデルないしDwyer and Kimモデルが発表されたことで、それらモデルを用いた実証研究が行われる。ここでは、初期の代表的な実証研究を2つ紹介する。

2.2.1. Enright and Newton (2004) の研究

Dwyer and Kimモデルが提示された翌年の2004年に公刊され、観光地競争力を扱う論文の中で頻繁に参照・引用されているのが、Michael J. EnrightとJames Newtonによる香港の観光地競争力を測定した「観光地競争力——数量的アプローチ」(Tourism Destination Competitiveness: Quantitative Approach) という論文である。

Enright and Newtonは、観光地競争力を構成する要素を「魅力要因」(attractors) と「ビジネス関連要因」(business-related factors) とに分類したうえで、各要素の「重要性」を5段階(1=かなり重要ではない、2=重要ではない、3=中立、4=重要である、5=かなり重要である)、各要素の「相対的競争力」を5段階(1=かなり悪い、2=悪い、3=同等、4=良い、5=かなり良い)で評価して

表1 重要性の平均値でランク付けされた魅力要因 (N=183)

	重要性 ランク	平均	標準偏差
安全	1	4.64	0.55
食事	2	4.36	0.63
観光客向け観光施設	3	4.33	0.73
視覚的アピール	4	4.20	0.67
よく知られた歴史的な建物	5	4.12	0.65
夜の遊び	6	4.06	0.67
異質な文化	7	3.98	0.74
特別なイベント	8	3.96	0.72
興味深い祭り	9	3.75	0.83
地域独自の生活様式	10	3.73	0.87
興味深い建築	11	3.72	0.74
気候	12	3.71	0.80
有名な歴史	13	3.59	0.76
美術館やギャラリー	14	3.42	0.77
音楽や上演	15	3.29	0.79
平均		3.92	

出所：Enright and Newton (2004), p.783より引用。

表2 相対的競争力の平均値でランク付けされた魅力要因 (N=183)

	競争力 ランク	平均	標準偏差
食事	1	4.34	0.74
安全	2	4.04	0.83
夜の遊び	3	3.82	0.89
視覚的アピール	4	3.73	0.75
気候	5	3.46	0.78
よく知られた歴史的な建物	6	3.38	0.89
異質な文化	7	3.38	0.84
地域独自の生活様式	8	3.36	0.84
特別なイベント	9	3.35	0.79
興味深い建築	10	3.29	0.88
興味深い祭り	11	3.28	0.86
観光客向け観光施設	12	3.18	0.94
有名な歴史	13	3.15	0.87
音楽や上演	14	2.99	0.78
美術館やギャラリー	15	2.69	0.80
平均		3.43	

出所：Enright and Newton (2004), p.784より引用。

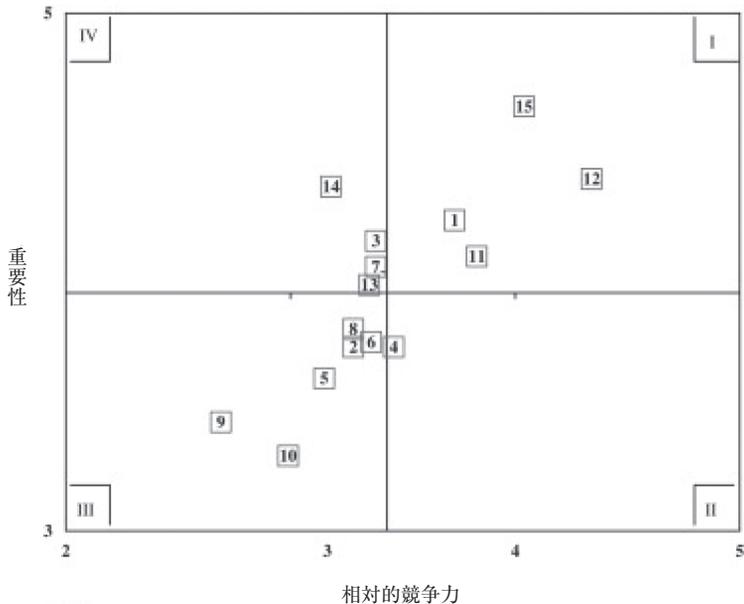
いる。なお相対的競争力とは、他の観光地との比較によって評価される競争力を意味する。アンケート調査の対象は香港の観光産業の実務家たちであり、1,116名に質問票を送り183名から回答を得た。紙幅の制約があるため、ここでは魅力要因の結果だけを示す。「重要性」の評価は表1、「相対

「競争力」の評価は表2の通りである。評価の平均が5に近いほど、重要性が高く、相対的な競争力が高いことになる。標準偏差とは、それらデータのばらつきの程度を意味する。

表1によれば、香港の観光で重要と評価されているのは、安全(4.64)、食事(4.36)、観光客向けの観光施設(4.33)、視覚的アピール(4.20)、よく知られた歴史的な建物(4.12)である。逆に重要でないのが、音楽や上演(3.29)、美術館やギャラリー(3.42)、有名な歴史(3.59)、気候(3.71)、興味深い建築(3.72)である。表2によれば、香港の観光で競争力があると評価されているのは、食事(4.34)、安全(4.04)、夜の遊び(3.82)、視覚的アピール(3.73)、気候(3.46)である。逆に競争力がないのが、美術館やギャラリー(2.69)、音楽や上演(2.99)、有名な歴史(3.15)、観光客向けの観光施設(3.18)、興味深い祭り(3.28)である。

そのうえで、図3のような重要性・実力分析(importance performance analysis)が行われる。すなわち第1象限は「高い重要性、高い競争力」、第2象限は「低い重要性、高い競争力」、第3象限は「低い重要性、低い競争力」、第4象限は「高い重要性、低い競争力」を意味する。その中で特に問題となるのが第4象限であり、観光地にとって重要であるにもかかわらず、競争力が弱い要素である。図3によれば、14番「観光客向けの観光施設」が第4象限に入っている。このことから、香港では、今後、観光客向け観光施設を強化していく必要があると考えられる。

図3 魅力要因の重要性と相対的競争力



①=視覚的アピール, ②=興味深い建築, ③=よく知られた歴史的な建物, ④=気候, ⑤=有名な歴史, ⑥=地域独自の生活様式, ⑦=異質な文化, ⑧=興味深い祭り, ⑨=美術館やギャラリー, ⑩=音楽や上演, ⑪=夜の遊び, ⑫=食事, ⑬=特別なイベント, ⑭=観光客向け観光施設, ⑮=安全

出所：Enright and Newton (2004), p.785より引用。

2.2.2. Gomezelj and Mihalič (2008) の研究

よく参照・引用されるもう1つの初期の実証研究が、Doris Omerzel GomezeljとTanja Mihaličによる「観光地競争力——異なるモデルの適用、スロベニアの事例」(Destination Competitiveness——Applying Different Models, The Case of Slovenia)である。同論文の学術的意義は、1998年に実施されたDe Keyser-Vanhoveモデルによるスロベニアの観光地競争力調査に対して、2004年にDwyerらの統合モデルを用いてスロベニアの競争力を測定し直し、そのうえでそれぞれの観光地競争力モデルが内包する問題点を析出したことにある。ここでは、それら学術的な論点には深く入り込まず、Dwyer and Kimモデルを用いたスロベニアの競争力の分析結果の一部を紹介するに止める。

供給サイドの利害関係者、例えば観光産業関係者、政府関係者、観光学の研究者と大学院生など、いわゆる観光の専門家に各要素の相対的競争力を5段階で評価してもらう。それらアンケート結果は、Dwyer and Kimモデルに沿って整理され、平均値と標準偏差が計算される。

スロベニアの継承資源 (inherited resources) では、手つかずの自然 (4.4068)、植物や動物の生態系 (4.0000)、旅行に適した気候 (3.8390) などが相対的に高く評価されている。創造資源 (created resources) では、健康リゾートと温泉 (4.2712)、自然エリアへのアクセスの良さ (3.9237)、多様な食事 (3.8136) などが相対的に高く評価されている。支援資源 (supporting resources) では、住民による観光客へのおもてなし (3.4576)、住民と観光客の対話と信頼関係 (3.3475)、観光地へのアクセス (3.3136) などが相対的に高く評価されている。

観光地経営 (destination management) では、観光開発への住民のサポート (3.1695)、サービスの質の重要性への認識 (3.0339)、観光客のニーズに合わせた観光業・宿泊業の人材育成 (3.0254) などが相対的に高く評価されている。外部状況の状態 (situational conditions) では、観光客の安全と保障 (4.1695)、政治的安定性 (4.1186)、観光地での観光体験の値ごろ感 (3.4492) などが相対的に高く評価されている。需要条件 (demand conditions) では、上述の要素よりも平均値が低くなるが、全体的なイメージ (2.8305) が相対的に高く評価されている。

これらの結果からは、自然や生態系、健康リゾートや温泉、安全や保障、政治的安定性などが4を超える数値になっており、スロベニアの強みとして評価されていることが分かる。かたや、国際的な認知度やアミューズメントパークやテーマパークは2に近い数値となり、スロベニアの弱みになっている。もちろん、それら弱みが、そのまま解決されるべき問題となるわけではない。スロベニアに旅行しようとする人たちは、そもそもテーマパークを求めている可能性が高いと考えられるからである。要するに、求められていないものを、わざわざ強化する必要はないのである。

以上の2つの実証研究をみれば、観光地競争力モデルを活用することで、数多くの要素で構成される観光地の、どこに強みがあり、どこに弱みがあるかを、数値に基づき把握できることが分かる。やはり、各観光地が自らの観光振興政策を検討する前段階の予備調査として、これら学術研究の中で提唱されたモデルを用いて観光地の競争力の現状をしっかりと把握した方が良いと考え

られる。

これら初期の実証研究の後にも、観光地競争力モデルをより精緻化したり、評価数値の信頼性を高めたりするために数多くの実証研究が進められていくことになる (Cracolici and Nijkamp, 2008; Crouch, 2011; Greenwood and Dwyer, 2015; Zehrer *et al.*, 2017; Zhou *et al.*, 2015)。

3. 調査と分析の方法

これら観光地競争力の調査は実際どのように行われているのか。実は、東北学院大学経営学部の地域観光産業調査チーム(村山貴俊, 松岡孝介, 秋池篤)も、宮城県内の宮城蔵王, 塩竈, 松島, 石巻圏において、観光地競争力モデルを用いたアンケート調査を行い、その分析結果の一部を各観光地の観光振興組織や地方公共団体に提供してきた²⁾。その中から、特に観光客を対象に実施したアンケート調査の方法を簡単に紹介する。

まずは表3のように観光地競争力モデルの各要素に依拠して質問票を作成する。我々の質問票は、観光地競争力の先行実証研究であるGomezelj and Mihalič, (2008) やZhou *et al.* (2015) の質問票を参考にして作成された。評価は5段階で行われる。1 = 平均を大きく下回る, 2 = 平均を少し下回る, 3 = 平均, 4 = 平均を少し上回る, 5 = 平均を大きく上回る, となる。また、観

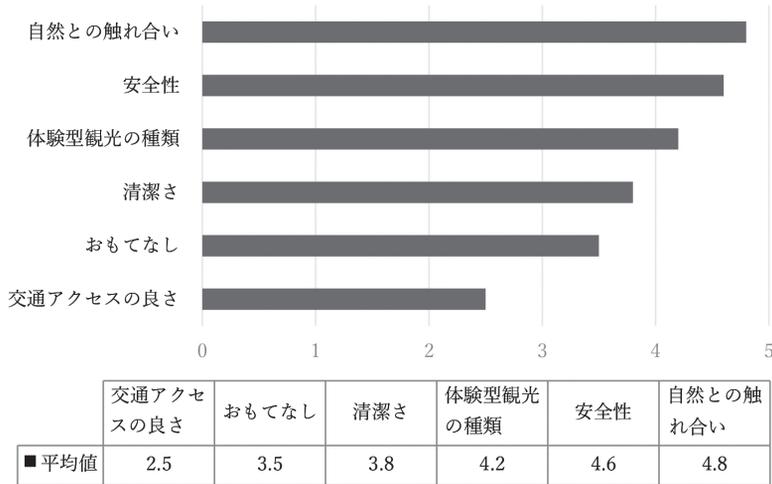
表3 質問票の例

(1) 松島と競合する観光地はどこだと思いますか？					
競合していると思われる順に、観光地の名称を5つあげてください					
1	2	3	4	5	
(2) 上で挙げた競争相手と比較しながら、各質問に関して松島を点数で評価してください。点数に○を付けてください。					
1 = 平均を大きく下回る, 2 = 平均を少し下回る, 3 = 平均, 4 = 平均を少し上回る, 5 = 平均を大きく上回る					
おもてなしや親しみやすさ	1	2	3	4	5
安全性	1	2	3	4	5
清潔さ	1	2	3	4	5
体験型観光の種類	1	2	3	4	5
交通アクセスの良さ	1	2	3	4	5
:					
(中略)					
:					
自然との触れ合い	1	2	3	4	5

出所：東北学院大学経営学部地域観光産業調査チーム(村山貴俊, 松岡孝介, 秋池篤)が作成したアンケートの一部を抜粋。

2) これら調査は、筆者が研究代表であるJSPS科研費15K01961および18K11872の助成を受けて実施された。

図4 アンケート調査結果の表示



注：あくまでもイメージであり、実際の観光地を評価した結果ではない。

出所：筆者が作成。

光地の競争力は相対的なものであることから、回答者の観光客には、最初に調査対象の観光地と競合する観光地をあげてもらい、それらと比較しながら当該観光地の評価を行ってもらおう。例えば、松島の調査であれば、「松島と競合する観光地はどこだと思いますか？競合していると思われる順に、観光地の名称を5つあげてください」といった質問を最初に設けることになる。観光客は、それら競合する観光地を念頭におきながら、松島の観光競争力の各要素を5段階で評価する。

そのうえで事前に訓練を受けた学生を現地に派遣し、観光客にアンケートへの回答を依頼する。例えば、ある観光地の調査では、10月の週末を利用して2回の現地調査を行い、観光客144名から回答を得た。我々がこうした調査を行う際は、各観光地の市役所、町役場、観光振興組織などと連携するようにしている。特に日本において現地調査を首尾よく実施するためには、公的セクターや観光振興組織との協力が欠かせない。

回収されたアンケート結果は、MS Excel™などに入力する。回収数が多い場合は、専門の入力業者に外注するのが良いと考えられる。回収数が少ない場合は、自分たちでも入力できるが、入力の間違いなどが心配な場合は、やはり信頼できる専門業者に任せた方が安心できる。

筆者が観光地競争力モデルの利点の1つと考えているのが、統計学の高度な処理を行う必要がないということである。先に見た初期の実証研究も、評価の平均値と標準偏差を計算しているだけである。もちろん近時に至り、各要素の評価の信頼性をより高くするためにAnalytic Hierarchy Process (分析的階層過程) という手法も提唱されているが (Crouch, 2011; Zhou *et al.*, 2015), 各観光地の観光政策立案の基礎資料にするという用途であれば、平均値と標準偏差の計算のみで十分といえよう。

計算された平均値は、図4のように棒グラフで示すこともできる。先に紹介したスロベニアの実証研究を行ったGomezelj and Mihalič (2008)も、棒グラフを用いて各要素の平均値を示している。これによって、どの要素の評価が相対的に高く、どの要素の評価が相対的に低いかが一目で分かるようになる。

4. むすびにかえて——観光地競争力の目的とは

最後に、なぜ、こうした研究や調査が必要になるのか？ さらに、観光地が競争力を構築する目的は何か？ という点を考え、本稿を締め括りたい。

Crouch教授とRitchie教授は「観光地競争力の一般モデルは、観光地の競争力の問題点を診断したり、それに対する持続可能な解決策を創出したりしようとする観光地の管理者への指針として重要な役割を果たす」(Crouch and Ritchie, 2003, p.62)という。筆者自身も、彼らの意見に賛同する。日本の地方公共団体などが自らの観光地のSWOT分析を行い、強みや弱みを分類し、それらを観光振興戦略を立案する際の基礎資料にしている事例を目にすることがある。強みや弱みを把握しようとする試み、それ自体は悪くはないと思われるが、誰が、何を根拠に、強みや弱みを分類しているのか、という疑問を感じることもある。例えば、観光地の地元関係者によるグループディスカッションを通じて観光資源を強みと弱みに分類するという方法(ブレインストーミング)もあるが、やはり学術研究の観光地競争力モデルに基づくアンケート調査を用いた方がより良いと考えられる。とりわけ、観光地の地元関係者によるグループディスカッションでは、現実世界のパワー関係が、現状の認識に影響を及ぼしてしまう可能性がある。すなわち、声が大きく、強い権力を持った人たちの意見が、現実の認識を作り上げてしまうのである。先に述べたように、観光地競争力モデルに基づくアンケート調査と分析はそれほど難しいものではないので、地方公共団体が自らで実施することも十分可能である。もちろん、我々が行ったように、大学研究者と観光地の関係者とが連携して調査を進めることもできる。

ゴールドマン・サックスの元アナリストで、現在は国宝や重要文化財の修復を手掛ける小西美術工芸社の会長兼社長(当時)であるデービッド・アトキンソンは著書『新・観光立国論』(東洋経済新報社、2015年)の中で、日本の観光振興の問題点の1つとして、データに基づかない主観的かつ感情的な議論や政策を挙げている。繰り返し強調することになるが、観光地競争力モデルに基づくアンケート調査を用いることで、高度な分析や高額な費用を伴わず観光地の現状を把握するためのデータが得られるのである。

しかし同時に、「モデルは…(中略)…意思決定を支援するものであり、意思決定者の役割を演じるべきではない」(Ibid., p.60)というCrouch教授とRitchie教授の指摘にも留意しなければならない。すなわち、データはあくまでも意思決定の基礎的資料であり、それ自体が観光振興に関する意思決定や政策を作り出すわけではない。また、観光地と大学との連携の中で、大学はデータ作成に協力できるが、我われ外部の人間が意思決定それ自体を下すことはできない。例えば、

先に見たGomezelj and Mihalič (2008) のスロベニアの実証研究を思い出してほしい。スロベニアの強みとして自然や温泉、弱みの1つとしてアミューズメントパークやテーマパークなどが挙げられていた。各観光地の限りある資源や資金を使って、今後、さらに強み（自然）を伸ばしていくのか、弱み（テーマパーク）を補強していくのかを最終的に決定するのは、当該地域の地方公共団体や観光振興組織の管理者の責任である。

最後に、観光地が競争力を構築する目的について論じる。Dwyer教授とKim教授は「国際的に観光客を誘致する観光開発には広範な目的がある。しかし最終的に、経済的な豊かさに着眼することは理に適っている。つまり、国（や観光地）は、自分の国の住民が経済的に豊かになれるように国際観光市場で競争しているわけである。もちろん、観光開発のその他の目的——例えば居住するため、貿易するため、投資するため、取引をするため、スポーツを楽しむための場として国を盛り上げるチャンスにする——を持つこともできる。観光は、国際的な相互理解、平和、信頼を促進できるかもしれない。しかし長期的視点で見れば、観光地の住民の経済状態を良くすることが観光地競争力の主たる関心事になる」（Dwyer and Kim, 2003, p.375）と主張する。すなわち、当該地域の住民の経済的な豊かさこそが、観光地競争力の目的になるという。経済的な豊かさを目的とするのが、そもそも正しいことなのか、善いことなのかを判断するのは難しい。しかし、地域社会や地域住民の経済状態を改善するという考え方は、今後、日本各地においてますます重要になってくるだろう。

例えば、近時に至り、我が国で「限界集落」という用語が注目されている。『コトバンク』によれば、限界集落とは「過疎化・高齢化が進展していく中で、経済的・社会的な共同生活の維持が難しくなり、社会単位としての存続が危ぶまれている集落」を指している (<https://kotobank.jp/word/限界集落-184277>を参照)。人口減と高齢化が進む日本では、今後、こうした限界集落が大きな社会問題になってくる可能性がある。そうした中、人口減少、それによる地域の経済損失への処方箋の1つとして、観光振興が注目されるようになってきている。観光庁の調査によれば、2018年1～3月期の速報値にみる訪日外国人一人当たりの旅行支出額は約15万円、国籍・地域別でみるとオーストラリアが約25万円、ベトナムが約23万円、中国が約23万円である（観光庁HP, <http://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/syouthityousa.html>を参照）。同時期の日本人国内旅行の一人当たりの消費額は宿泊旅行で約5万円、日帰り旅行で約1万7,000円である（観光庁HP, <http://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/shouhidoukou.html>を参照）。一方、総務省によれば、定住人口一人あたりの年間消費額は約124万円（ただし2013年）である（総務省HP, <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc233100.html>を参照）。これらの数字に基づけば、定住人口が一人減少した時の消費減少分の約124万円は、訪日外国人の場合は約8人（124万円÷15万円）、宿泊を伴う国内旅行者の場合は約25人（124万円÷5万円）を誘客することで賄える計算になる。観光客を誘客するためにはそれ相応の投資や費用がかかるため、こうした単純な計算は余り意味がないと思われるが、ここに来て、行政、鉄道関連業者、民間シンクタンクの報告書の中でこうした計算式をよく目にすることがある。もちろんコスト（誘客のための投資や費用）とベ

ネット（誘客による消費拡大）について慎重かつ冷静に比較酌量する必要があるが、観光産業には、高齢化や人口減に直面する地域が今後抱えるであろう特に経済面の問題を一部解消できる可能性を秘めていると考えられる。

ただし、観光客を誘客するためには、観光地間の苛烈な競争に勝つ残る必要があり、そのために競争力を磨く必要がある。その際には、そもそも観光地の競争力とは何か、そして競争力を構成する要素は何か、ということを深く理解する必要がある。そのうえで、それらの要素に沿って、自らの観光地の競争力の現状をしっかりと把握する必要がある。本稿で解説した観光地競争力モデルこそが、その一助になると考えられる。

【参考文献】

(文献)

- Azzopardi, E. and Nash, R. (2017), "A Review of Crouch and Ritchie's, Heath's, and Dwyer and Kim's Models of Tourism Competitiveness," *Tourism Analysis*, vol.22, pp.247-254.
- Cracolici, M.F. and Nijkamp, P. (2008), "The Attractiveness and Competitiveness of Tourist Destinations; A Study of Southern Italy Regions," *Tourism Management*, vol.30, pp.336-344.
- Crouch, G.I. and Ritchie, J.R.B. (1999), "Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity," *Journal of Business Research*, vol.44, pp.137-152.
- Crouch, G.I. (2011), "Destination Competitiveness; An Analysis of Determinant Attribute," *Journal of Travel Research*, vol.50, no.1, pp.27-45.
- Dwyer, L. and Kim, C. (2003), "Destination Competitiveness; Determinants and Indicators," *Current Issues in Tourism*, vol.6, no.5, pp.369-414.
- Enright, M.J. and Newton, J. (2004), "Tourism Destination Competitiveness; A Quantitative Approach," *Tourism Management*, vol.25, pp.777-788.
- Gomezelj, D. and Mihalič, T. (2008), "Destination Competitiveness; Applying a Different Models, The Case of Slovenia," *Tourism Management*, vol.29, pp.294-307.
- Greenwood, V.A. and Dwyer, L. (2015), "Consumer Protection Legislation; A Neglected Determinant of Destination Competitiveness," *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol.24, pp.1-8.
- Heath, E. (2003), "Towards a Model to Enhance Competitiveness: A South Africa Perspective," in Braithwaite, R.L. and Braithwaite, R.W.(ed.), *CAUTHE 2003; Riding the Wave of Tourism and Hospitality Research*, Lismore, N.S.W.: Southern Cross University, pp.500-521.
- Porter, M.E. (1990), *Competitive Advantage of Nations; Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press.
- Ritchie, J.R.B. and Crouch, G.I. (2003), *The Competitive Destination; A Sustainable Tourism Perspective*, Oxfordshire, UK: CABI Publishing.
- Ritchie, J.R.B. and Crouch, G.I. (2010), "A Model of Destination Competitiveness/Sustainability; Brazilian

Perspective,” *Revista de Administração Pública*, vol.44, no.5, pp.1049-1066.

Woodward, J. (1965), *Industrial Organization; Theory and Practice*, London: Oxford University Press.

Zehrer, Anita, Smeral, E. and Hallman, K. (2017), “Destination Competitiveness; A Comparison of Subjective and Objective Indicators for Winter Sport Areas,” *Journal of Travel Research*, vol.56, no.1, pp.55-66.

Zhou, Y., Maumbe, K., Deng, J. and Selin, S.W. (2015), “Resource-Based Destination Competitiveness Evaluation Using a Hybrid Analytical Hierarchy Process(AHP); The Case Study of West Virginia,” *Tourism Management Perspectives*, vol.15, pp.72-80.

アトキンソン, デービッド (2015) 『新・観光立国論』 東洋経済新報社。

(ホームページ)

観光庁HP, <http://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/syouthityousa.html>

観光庁HP, <http://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/shouhidoukou.html>

『コトバンク』 <https://kotobank.jp/word/限界集落-184277>

総務省HP, <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc233100.html>

(ただし引用文中に示された参考・引用文献は表記していない)

アクティブ・ラーニング教育の導入の取組—経営学教育の事例¹⁾

秋 池 篤
尾 田 基
竹 内 真 登

1. はじめに

大学教育において、従来の主流であった講義形式の授業から「アクティブ・ラーニング」教育への転換が提起されている (e.g. 溝上, 2014)。そのような問題意識を反映し、様々な文献でその取組が紹介されるようになった (e.g. 山地・川越, 2012)。そのような中で、本稿は、経営学分野におけるアクティブ・ラーニング教育について検討する。アクティブ・ラーニング教育のユーザーである経営学系の教員が、どのようにこの概念を認識し、取り組み、課題を感じているのかを記述することで、議論の発展、ツールの開発などにつなげてもらうことを目的としている。そのために、東北学院大学で実施しているビジネス・リサーチ実習を取り上げ、その内容、課題を記述する。

本稿の構成は以下の通りである。まず、アクティブ・ラーニング教育の議論について整理する。そのうえで、東北学院大学で実施しているビジネス・リサーチ実習を取り上げる。最後に、ディスカッションを実施し、今後の展開について記述する。

2. アクティブ・ラーニング教育の議論の整理

2.1 アクティブ・ラーニング教育の特徴

本節では、日本国内の文献を中心に、日本のアクティブ・ラーニング教育において重要とされる要素について整理する²⁾。まず、日本国内において著名な文献である溝上 (2014) の定義を確認する³⁾。この文献では、アクティブ・ラーニングを以下のように定義している。

「一方向的な知識伝達講義を聴くという (受動的) 学習を乗り越える意味でのあらゆる能動的な学習のこと。能動的な学習には、書く・話す・発表するなどの活動への関与と、認知プロセスの外化を伴う」(溝上, 2014 p. 7)

この定義を基にすれば、アクティブ・ラーニング教育においては、学習者自身が、単に教員の

1) 本稿は、2018年10月3日に東北学院大学にて実施された講義の内容をベースに執筆したものである。貴重な機会を与えて頂きました宮城県高等学校商業教育研究会の皆様にご感謝申し上げます。

2) 文部科学省は「深い学び」、「対話的な学び」、「主体的な学び」を学びの指針とした (文部科学省, 2017)。このような文部科学省の指針が、アクティブ・ラーニング教育の取り組みの増加に拍車をかけていることが想定される。

3) この文献の2018年10月13日時点におけるgoogle scholar (<https://scholar.google.co.jp>) での被引用数は230であり、日本のアクティブ・ラーニングの議論の中心に位置づけられている。なお、本稿は溝上 (2014) の指摘に従い、アクティブ・ラーニング型の教育方法をアクティブ・ラーニング教育と呼ぶ。

話を聞くのではなく、自ら考えたことを記述したり、発表したりするなど、学習者自身のアウトプット活動を意識することが重要とされていることがわかる。一方で、学習者自身の学びというよりもアクティブ・ラーニング教育の指導面に着目した議論も存在する。Prince (2004) はアクティブ・ラーニングを「学習プロセスに学生を引き込む指導法」(Prince, 2004 p.223)と定義する。また大山・田口 (2013) は、「学生の能動的な学習を促すための教授法」(大山・田口, 2013 p.129)と定義する。そのうえで、大山・田口 (2013) は、プロジェクトベース型や協同型、協調型といった、学生間、教員との相互作用の必要性を強調している。このようなアクティブ・ラーニング教育に関する見方は、日本国内では一般的である。山地 (2014) も、アクティブ・ラーニングを「[思考を活性化する]学習形態」(山地, 2014 p. 2)として定義し、その指導方法に関する議論を進めている。

2.2 アクティブ・ラーニングによる知識習得の重要性

以上の議論よりアクティブ・ラーニング教育は、学生自身の思考プロセスのアウトプットやそれを促す指導方法に特徴があることがわかる。ただし、このようなアクティブ・ラーニング教育に対しては近年課題が指摘されるようになってきている。松下 (2015) は、アクティブ・ラーニング教育において、学習者間の話し合いなど活動面に注目が集まり、本来重要であるはずの知識習得が深まらないという課題を提起している。そのうえで、松下 (2015) は、ディープ・アクティブ・ラーニングという概念を提示し、学習者の知識習得の重要性を指摘している。

以上の議論を基にすると、アクティブ・ラーニング教育では問題解決型や協調型の授業を設計し、発表や記述などのアウトプット活動をしていくことが求められるといえよう。そして、その前提として、知識の習得を講義の中心に設定する必要があることがわかる⁴⁾。

3. ビジネス・リサーチ実習の取組

ここまで、アクティブ・ラーニング教育の議論を整理してきたが、それでは、それらの観点を如何に経営学教育に取り入れればよいのか。その効果や課題についてはどのようなものがあるのか。本稿はこのようなテーマについて東北学院大学において実施されたビジネス・リサーチ実習を取り上げ、議論したい⁵⁾。

4) なお、このようなアクティブ・ラーニングにおいて知識習得が重要であるという考え方は、アメリカで主流のようである。西岡 (2017) によれば、アメリカのアクティブ・ラーニング教育の議論については、3つの流れが存在するという。1つ目は、「高等教育機関、特に科学技術教育の分野で進められてきた授業改善の取り組み」(西岡, 2017 p.25)である。2つ目は「教室中での学習者同士の協同性を重視する流れ」(西岡, 2017 p.25)である。3つ目は、「リアルな状況における問題解決を重視する流れ」(西岡, 2017 p.25)である。そのうえで、アメリカの議論の流れについては、1つ目の考え方に、2つ目、3つ目の考え方が合流しているという形になっているという。つまり、科学技術教育のような教えることが困難な知識を習得できるように工夫するために、アクティブ・ラーニング教育が発展してきたのであろう。このような議論からもアクティブ・ラーニング教育において知識習得を前提とすることの必要性が支持されているといえよう。

5) この授業は東北学院大学経営学部において2017年度より尾田基、竹内真登、秋池篤の3名で実施されている講義である。なお、現在のカリキュラム名はビジネス・ケース研究Ⅰ・Ⅱであるが、新カリキュラムでは、ビジネス・リサーチ実習Ⅰ・Ⅱとなるため、本稿ではそちらで記載していく。また、本稿は2018年度のビジネス・リサーチ実習Ⅰの内容について取り上げることとする。

3.1 ビジネス・リサーチ実習の目的

まず、ビジネス・リサーチ実習の目的について記述する。この授業の目的は、以下のように設定されている。

- ・企業・産業の事例に対して自らデータを収集し、経営学の理論・フレームワークに当てはめて分析することができる。
- ・経営学の理論・フレームワークに当てはめて分析した結果をもとに、文章形式で戦略提案をすることができる。

以上、シラバス記載内容より引用

このような目的を設定している理由は以下の通りである。1つ目は、多くの文献で経営学の理論やフレームワークについて紹介されているものの、その理論やフレームワークを実際に活用して、考えるという機会はあまり多くないのではないかと考えているためである。授業内で、学生自身が理論・フレームワークを活用してみることによってそれらの習得が期待できる⁶⁾。2つ目は、理論やフレームワークを活用する際の、データ収集、データ分析及びアウトプットの方法に関する、学修が必要なのではないかと考えているためである。

3.2 授業の構成

この授業の構成はある産業、企業に焦点を絞りながら、理論・フレームワーク、データ収集、分析方法、アウトプット方法を学習していくというものになっている(表1)。2018年度は、自動車メーカーに関する戦略分析・戦略提案が目的として設定されている。そのため、第1～15回の授業を通じて自動車産業、自動車メーカーに関する分析・発表を進めていくように構成されている。前半部分では、レポート執筆や発表などアウトプットのための基礎的な知識の習得を目指す内容となっている。

中間部分は産業構造分析 (Porter, 1980) や経営資源 (伊丹, 2012) など経営戦略論のテキスト (e.g., 網倉・新宅, 2011) でも紹介される基礎的な内容に基づきながら、自動車産業やメーカーの現状が分析される。後半では自動車メーカーの戦略提案の作成を目指すという構成になっている。

3.3 各授業の進め方のプロセスと成績評価

各授業の進め方は以下の通りである。まず関連する理論や作業の説明を行い、その後課題に関する実習を行う (終わらなかつた分は授業外でも実施し、期限までに提出)。そして、次回の授業の開始時に教員によるコメント (添削・総括) を行い、フィードバックをするというものであ

6) 実務においても理論やフレームワークの活用が重要であるとの指摘も存在する (中沢康・日経トップリーダー編, 2010)。

表1 ビジネス・リサーチ I 実習の構成

第1回	イントロダクション及び自動車産業に関する基礎知識について紹介
第2回	データベースの使い方について学習
第3回	文章の作成方法について学習
第4回	データ分析の方法について学習
第5回	発表資料の作成方法について学習
第6回	内部分析のうち、企業の財務状況について分析
第7回	内部分析のうち、企業の強みについて分析
第8回	外部環境のうち、機会について分析
第9回	外部環境のうち、脅威について分析
第10回	中間発表を実施し、戦略の方向性を検討
第11回	戦略案に向けての課題の設定
第12回	これまで得られた分析結果を踏まえて戦略案を実際に策定
第13回	検討した戦略案について自ら評価し、戦略提案の方向性を確定
第14回	検討した戦略案に関してこれまでの分析結果・コメントをもとに改善
第15回	戦略提案に関する最終発表会を実施

出所：シラバス記載内容を簡略化して掲載

る。このような授業のプロセスを反映して、受講者の活動を重視して成績評価が成される。毎回の提出物での評価が65%である。その他は、中間発表・最終発表、最終レポートで評価される。最終レポートの課題は、「日本の自動車メーカーの課題を導出し、その対応策を考察」というテーマで実施された。最終レポートの評価は、要件への対応（引用やグラフの作成方法etc）、論理性、独自性の観点から担当教員により、評価がなされた。

3.4 本授業の成果

本授業の履修学生は多くない。2018年度は30名程度（授業の登録者は38名、学生による授業評価アンケートの回答者は31名）である。そのため、多くの学習者のニーズに応えたものとなっているかは不明である。ただし、このアンケートの結果に基づけば、2018年度の総合評価は5段階評価（1：たいへん良くない授業であった～5：大変良い授業であった）で平均値4.36（「授業改善のための学生アンケート集計結果（科目別）」より）と科目分類の平均よりも高い評価を得ていた。また、「この授業によって得られた成果があるか」という質問に対しても、4段階評価（1：まったくなかった～4：大いにあった）で平均値3.46と科目分類での平均よりも高い評価を得ている。これらの結果は、あくまでも主観的な評価であり、回答者数も少ないなど問題は多くある。しかしながら、ある程度の成果はあったと解釈できよう。

4. ディスカッション

本稿は経営学系の教員が如何にアクティブ・ラーニング教育を解釈し、取り組んでいるのかを

記述することが目的であった。そのために、先行文献の議論を整理したうえで、ビジネス・リサーチ実習の取り組みを紹介してきた。本節では、ビジネス・リサーチ実習の取り組みをアクティブ・ラーニング教育の観点から整理する。最後にビジネス・リサーチ実習の取り組みから得られた課題を記載することで、今後の理論・ツールの発展に寄与することを目指す。

4.1 アクティブ・ラーニング教育としてのビジネス・リサーチ実習

まず、ビジネス・リサーチ実習の取り組みをアクティブ・ラーニング教育という観点から整理したい。ビジネス・リサーチ実習では、理論・フレームワークを実際に活用できるようになることが重視された。そのために理論の説明と実習を組み合わせた授業構成を採用している。この点は現在のディープ・アクティブラーニング（松下, 2015, 2016）の考え方を反映しているといえよう。ビジネス・リサーチ実習の担当教員間でも、学習者の知識習得は最も重要な要素であるとの認識は共有されており、本事例はこの理念の方向性を支持したものとなっている。

また、ビジネス・リサーチ実習では、アクティブ・ラーニング教育の指導法の1つとされる課題解決型の授業として全体が構成されている。各授業でも発表、実習、提出物を通じた教員と受講生の間での対話を意識するようにされている。受講生がデータ分析の方法など学ぶと同時に、経営学理論の活用を意識し、学習内容の定着が試みられている。これらの取り組みについて、アンケート結果などを基にすれば、受講者数、回答方法など様々な課題はあるものの、アクティブ・ラーニング教育による一定の成果があったと解釈できるかもしれない。

4.2 アクティブ・ラーニング教育を通じた教員の学び

本稿は上記のようなアクティブ・ラーニング教育による学習者への効果という観点に加えて、教員の教育面・理論面での学びという観点からそのメリットを指摘しておきたい。まずは教育面での教員の学びである。アクティブ・ラーニング教育の中で、「理論・実習」というプロセスを回していくと、教員サイドも受講生の習熟の程度を把握しながら、授業を進めて行くことが可能となる。これによって、授業の内容面の改善も可能となる。

また、理論面でも教員にとって学びがある場合が存在する。それは、理論やフレームワークを実際に現実の事例に使うことによって、知識・理論の運用方法・課題を明らかとすることができる点である。例えば、産業構造分析（Porter, 1980）のためのデータは本当に収集できるのか、SWOT分析やTOWSマトリクス（Weinrch, 1982）を用いて、どのように戦略導出につなげるのかといったテーマは、その理論・フレームワークを戦略提案のために用いて、実践をしてみないと、わからない。そして、それらの困難さ、課題が明らかとなれば、新たな研究課題となるかもしれない。このように、教員にとってもアクティブ・ラーニング教育には一定のメリットが存在するといえよう。

4.3 本授業から得られた課題

ここまでアクティブ・ラーニング教育については学習者・教員双方に一定のメリットがあるこ

とを記述した。しかしながら、それと同時に課題も見浮かび上がった。以下、ビジネス・リサーチ実習の講義の中で、浮かび上がった課題を記載したい。

4.3.1 動機の重要性

まずアクティブ・ラーニング教育を実施するうえでの動機付けの問題がある。ビジネス・リサーチ実習においては、戦略提案という目標をもって、最後までデータ収集、分析などを積極的に取り組む必要がある。モチベーションが低いまま取り組んでも、学習効果が不十分になってしまう恐れがある。

動機付けについては経営学分野でも重要な要素として取り上げられ (e.g. Deci, 1975; 高橋, 2004), 外発的な動機付けよりも内発的な動機付けの重要性が指摘されている。教育心理学分野でも動機付けの重要性は認識されている (e.g. 岡田・中谷, 2006; 岡田, 2010; 西村他, 2011; 西村・櫻井, 2013a, b)。これらの研究では, Ryan & Deci (2000) の自己決定理論 (self determination theory) をもとに, 内発的⁷⁾, 同一化的⁸⁾, 取り入れ的⁹⁾, 外的¹⁰⁾ という4つの動機付けに注目している。西村他 (2011) は, 中学生に対して質問紙調査を実施し, 学業成績に対する同一化的な動機付けの重要性を指摘している。また, 西村・櫻井 (2013b) は, これら4つの動機付けの方法の相互の関連性に注目し, 全ての動機付けが低いグループ, 全てのタイプの動機付けが高いグループ, 内発的・同一化的な動機付けのみが高いグループ, 取り入れ的, 外的な動機付けのみが高いグループに分け, それらの成績などを分析した。その結果, 全てのタイプの動機付けが高いグループ, 内発的・同一化的な動機付けのみが高いグループが高いパフォーマンスを示していることを定量的に明らかとしている。

これらの結果から, 学習者自らが学習する必要性を感じて主体的に取り組む必要性は定量的にも実証されていることがわかる。同時に外的な影響からの動機ではあまり高い教育効果が得られないことも示されているといえよう。このように, 学習者自身が学習内容に意義を感じて, 積極的に取り組むようなモチベーションにすべての学習者がなっていることが理想であることが既存研究では示されている。しかしながら, そのような状況の実現は困難が想定される。加えて, 多様な価値観が存在する中でそのような状況を教員が作り出すことが望ましいことであるのかも不明である。この点について, 今後のより詳細な・具体的な議論が必要であろう。

4.3.2 現実感の創出

2つ目の課題は, ビジネス・リサーチ実習という経営学教育において現実感を如何に創出する

7) 「学習すること自体を目的として, 学習内容に興味や楽しさを感じて自発的に取り組む動機付け」(岡田, 2010 p.414) であるという。

8) 「学習内容に個人的な価値や重要性を見出し, 積極的に取り組む動機付け」(岡田, 2010 p.414) であるという。

9) 「自尊心を維持し, 不安や恥ずかしさを提言するために自我関与的に学修する動機付け」(岡田, 2010 p.414) であるという。

10) 「外的な報酬を得るため, あるいは他社からの統制的な働きかけによって学習に取り組む動機付け」(岡田, 2010 p.414) であるという。

かという点である。今回取り上げたビジネス・リサーチ実習は東北学院大学の経営学部生を主たる対象としたものである。そのため、受講生の多くはビジネスの経験を有してはいない。そのような状況で、戦略提案を行うことは、受講者に現実的なイメージが湧かないため、難しい作業となってしまう可能性がある¹¹⁾。

欧米のビジネススクール教育であれば、企業での勤務経験者がほとんどであり、こうした課題は生じないであろう。欧米のビジネススクール教育ではむしろ、既にビジネスの経験を有したビジネスマンを如何に教育するのかに注目が集まっている (e.g. Kanter, 2005; Ghoshal, 2005)。今後は外部講師の招聘、映像資料の活用などを活用して、受講者が「企業」や「戦略」に関する現実感を創出しやすくなるように心がける必要がある。ただし、これらの対応も本質的な解決には至らない。このテーマについては、日本の経営学教育全体の課題であることが想定されるため、今後さらなる検討が求められるであろう。

4.3.3 ユーザーとしての教員の観点の必要性

最後に、アクティブ・ラーニング教育のユーザーとして教員をとらえる必要性について取り上げたい。多くの研究が学習者の学びを強調しているが、アクティブ・ラーニング教育をより推進するためにはユーザーである教員にも注目をする必要がある。Davis et al (1989) はユーザーが新技術を受容する際に、技術の有効性の知覚と使いやすさの知覚が影響することを指摘している。これをアクティブ・ラーニング教育に当てはめると、技術の有効性については、アクティブ・ラーニング教育の教員にとってのメリットをより検討することが求められよう。

また、アクティブ・ラーニング教育の使いやすさの観点において、現状は講義型とアクティブ・ラーニング型のコスト・メリットを比較したうえで、講義型を選択する教員も多いのではないかと考えられる。ビジネス・リサーチ実習において、アクティブ・ラーニング教育を実施しづらい状況に直面している。そもそもアクティブ・ラーニング教育という概念自体が不明瞭であり、そのような状況で授業の構築を手探り的に進める必要がある。加えて分析や提案に用いるデータの取得のしづらさ、ソフトウェア、フィードバックの方法などといった設備面も制約として存在する。このような問題は教員の負荷を大きく高め、アクティブ・ラーニング教育の実施に向けた大きな障害になると想定される。今後は、アクティブ・ラーニング教育を教員にとって使いやすく、負担の小さいものとするための方策についても議論されていくことが求められる。

5. おわりに

本稿は、経営学系の教員がアクティブ・ラーニング教育をどのように解釈し、経営学教育として取り組んでいるのかをビジネス・リサーチ実習を基に議論した。そのうえで、課題についても記載した。アクティブ・ラーニングの専門ではない経営学系の教員が、このような取り組みを資

11) Ferris (2002) は学部生に対するアクティブ・ラーニングの有効性を指摘していることから、ビジネス・リサーチ実習が経営学に関心を持つということ自体に有効である可能性はある。

料として残しておくことには異論もあるかもしれない。しかしながら、このような取り組みには、一定の価値があると考えている。von Hippel (1976,1977) は、科学機器産業を対象に、ユーザーイノベーションという概念を導出している。これは、ユーザーサイドから生じるイノベーションのことを意味する。ユーザーサイドもイノベーションのプロセスに関与することがイノベーションにつながるのである。教員サイドからもニーズを伝えていくことによって、アクティブ・ラーニング教育も進展していくはずである。本稿の記載内容が、科学機器産業でのユーザーイノベーションのようにアクティブ・ラーニングや経営学教育の発展に寄与することを願って本稿の終わりとする。

参考文献

- ・ 網倉久永・新宅純二郎 (2011) 『経営戦略入門』 日本経済新聞社
- ・ Deci, E. L. (1985). *Intrinsic Motivation*. New York : Plenum press.
- ・ Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- ・ Ferris, W. P. (2002). Students as junior partners, professors as senior partners, the B-school as the firm: A new model for collegiate business education. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 185-193.
- ・ Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & education*, 4(1), 75-91.
- ・ 伊丹敬元 (2012) 『経営戦略の論理第4版』 日本経済新聞社.
- ・ Google LLC 「Google scholar」 <https://scholar.google.co.jp> 2018年10月13日最終アクセス.
- ・ Kanter, R. M. (2005). What theories do audiences want? Exploring the demand side. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 93-95.
- ・ 溝上慎一 (2014) 『アクティブラーニングと教授学習パラダイムの転換』 東信堂.
- ・ 松下佳代 (2015) 「ディープ・アクティブラーニングへの誘い」 松下佳代・京都大学高等教育研究開発推進センター編 『ディープ・アクティブラーニング』 pp. 1-19. 勁草書房.
- ・ 松下佳代 (2016) 「アクティブラーニングをどう評価するか」 松下佳代・石井英真編 『アクティブラーニングの評価』 pp.3-24. 東信堂.
- ・ 文部科学省 (2017) 「新しい学習指導要領の考え方－中央教育審議会における議論から改訂そして実施へ－」 http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/_icsFiles/afieldfile/2017/09/28/1396716_1.pdf 2018年10月21日最終アクセス.
- ・ 中沢康彦著・日経トップリーダー編 (2010) 『星野リゾートの教科書 サービスと利益両立の法則』 日経BP.
- ・ 西村多久磨・河村茂雄・櫻井茂男 (2011) 「自律的な学習動機づけとメタ認知的方略が学業成績を予測するプロセス」 『教育心理学研究』 59(1), 77-87.
- ・ 西村多久磨・櫻井茂男 (2013a) 「小中学生における学習動機づけの構造的変化」 『心理学研究』 83(6),

546-555.

- ・ 西村多久磨・櫻井茂男 (2013b) 「中学生における自律的学習動機づけと学業適応との関連」『心理学研究』 84(4), 365-375.
- ・ 西岡加名恵 (2017) 「日米におけるアクティブ・ラーニング論の成立と展開」『教育学研究』 84(3), 311-319.
- ・ 岡田涼・中谷素之 (2006) 「動機づけスタイルが課題への興味に及ぼす影響」『教育心理学研究』 54(1), 1-11.
- ・ 岡田涼 (2010) 「小学生から大学生における学習動機づけの構造的変化」『教育心理学研究』 58(4), 414-425.
- ・ 大山牧子・田口真奈 (2013) 大学におけるグループ学習の類型化: アクティブ・ラーニング型授業のコースデザインへの示唆.『日本教育工学会論文誌』 37(2), 129-143.
- ・ Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2002). The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1), 78-95.
- ・ Prince, M. (2004). Does active learning work? A review of the research. *Journal of Engineering Education*, 93(3), 223-231.
- ・ Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*, New York: Free Press. ポーター・M・E (1995) 『競争の戦略』 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳. ダイヤモンド社.
- ・ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- ・ 東北学院大学 「授業改善のための学生アンケート集計結果 (科目別)」.
- ・ 東北学院大学 「2018年度ビジネス・ケース研究 I シラバス」.
- ・ Von Hippel, E. (1976). The dominant role of users in the scientific instrument innovation process. *Research Policy*, 5(3), 212-239.
- ・ Von Hippel, E. (1977). The dominant role of the user in semiconductor and electronic subassembly process innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 5M-24 (2), 60-71.
- ・ Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- ・ 山地弘起・川越明日香 (2012) 「国内大学におけるアクティブラーニングの組織的実践事例」『長崎大学 大学教育機能開発センター紀要』 3, 67-85.
- ・ 山地弘起 (2014) 「アクティブ・ラーニングとは何か」『大学教育と情報』 2014年度(1), 2-7.

執筆者紹介

折橋伸哉（本学経営学部教授）

村山貴俊（本学経営学部教授）

秋池篤（本学経営学部准教授）

尾田基（本学経営学部准教授）

竹内真登（本学経営学部講師）

〔資 料〕

ビジネス・ケース デリシャスファーム（株）
—農業6次産業化の先駆者—……………村 山 貴 俊（1）

経営研究所 第47回研究会（シンポジウム）……………（13）

開会の挨拶
東北学院大学経営学部教授 小池 和彰

講演
環境と経済
経営士 山下 健二

司 会：小池 和彰（東北学院大学経営学部教授）
日 時：平成29年12月2日（土）
会 場：土樋キャンパス8号館4階841教室

平成29年度 東北学院大学経営研究所起業家シンポジウム
卒業生に聞く—東北学院と経営者—……………（39）

開会挨拶・趣旨説明
東北学院大学大学院経営学研究科長・東北学院大学経営学部教授 鈴木 好和

学長挨拶
東北学院大学学長・学校法人東北学院理事長 松本 宣郎

第一部 基調講演
第1報告 東北学院と経営者—これから社会に出る君たちへ—
マルハニチロ（株）取締役会長 坂井 道郎

第2報告 私の創業履歴
（株）ル・プロジェ 代表取締役 山田 洋一郎

第3報告 私が大切にしていること
（株）本間青果 代表取締役 本間 充

第二部 パネルディスカッション
司 会：鈴木 好和（東北学院大学大学院経営学研究科長）
パネリスト：坂井 道郎, 山田 洋一郎, 本間 充,
矢口 義教（東北学院大学経営学部准教授）,
秋池 篤（東北学院大学経営学部講師）
日時：平成29年10月5日（木）
会場：土樋キャンパス8号館5階 押川記念ホール

東北学院大学学術研究会

会 長 松 本 宣 郎

評 議 員 長 佐々木 く み
編 集 委 員 長

評 議 員

文学部 中 西 弘 (庶務)

鐸 木 道 剛 (編集)

加 藤 幸 治 (編集)

渡 辺 通 子 (編集)

経済学部 白 鳥 圭 志 (編集)

舟 島 義 人 (会計)

小 宮 友 根 (編集)

経営学部 小 池 和 彰 (会計)

村 山 貴 俊 (編集)

法学部 佐々木 く み (評議員長・編集委員長)

内 藤 裕 貴 (編集)

教養学部 坂 本 讓 (編集)

下 館 和 巳 (編集)

松 本 章 代 (庶務)

平 吹 喜 彦 (編集)

東北学院大学経営学論集 第12号

2019年1月9日 印 刷 (非売品)
2019年1月16日 発 行

編集兼 佐々木 く み
発行人

印刷者 針 生 英 一

印刷所 ハリウ コミュニケーションズ株式会社

発行所 東北学院大学学術研究会

〒980-8511

仙台市青葉区土樋 一丁目3番1号東北学院大学内

TOHOKU GAKUIN

BUSINESS REVIEW

January 2019(No.12)

[Research Notes]

Promoting Automotive Industry in Least Developed Countries: A Case of Myanmar

.....Shinya ORIHASHI(1)

What is the Tourism Destination Competitiveness Model?.....Takatoshi MURAYAMA(13)

[Documents]

Efforts to Introduction of Active Learning Education: The Case of Management Education

.....Atsushi AKIIKE(35)

Hajime ODA

Makito TAKEUCHI