

## 第9章 観光地の競争力を理解する

村山貴俊

### 1 はじめに<sup>①</sup>

第4章では、旅館やホテルなど個々の企業がどのように競争力を構築しているかを、経営戦略論の観点から検討しました。しかし、観光学の世界の権威であるRichie教授とCrouch教授は、『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)という著書のなかで次のように述べています。

「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) です。観光学の様々な視点が観光学の著作の基礎になります。管理・運営という視点からみると、観光に関連する数多くの複雑な要素の根本的土台になるのは、やはり観光地です。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ました。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ました。かなり

多くの研究が、成功を収めたホスピタリティ企業の経営に注目するなど、より『ミクロ』の分析視角を採用することを選びました。また、非常に多くの研究が、観光地のマーケティング活動に注目してきました。こうした観光に関する多様な視点は全て大変に貴重ではありますが、仮に観光地それ自体に焦点を絞り込んで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する統合的視点を提示できる、と我々は確信しています」(Ritchie and Crouch, 2003, p.X)

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します。そして彼らは、観光地全体の競争力を理解するために「観光地競争力」(Tourism Destination Competitiveness)という概念モデル<sup>(2)</sup>を提唱しました。もちろん、第4章で分析した企業の競争力と、これから本章で検討する観光地の競争力は、相互補完的な関係にあります。強い観光地が強い旅館・ホテル・飲食店・観光施設を育てるだけでなく、強い旅館・ホテル・飲食店・観光施設が強い観光地を生み出します。後ほど詳述するように、観光地競争力というモデルのなかにも、企業や産業の質や効率性を評価する要素が含まれています。ここでは、第4章の個別企業の競争力というミクロの視点に対して、より広い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モデルについて検討し

ていきます。

## 2 観光地競争力について—what?

観光地競争力は2000年頃に欧米の観光学研究において提唱されましたが、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になっています。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側面に焦点を絞って観光地の競争力や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ことにあります (Crouch, 2011)。

ここでは、初期の代表的な研究、その後に行われた実証研究という順に、観光地競争力モデルの内容を検討していきます。

### (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する論文のなかで、同分野の先駆的研究として、Richie and Crouch (2003) ‘Dwyer and Kim (2003) ‘Heath (2003) の三つを挙げています。この三つは、そのなかから Ritchie and Crouch (2003) ‘Dwyer and

Kim (2003) の内容を紹介します。

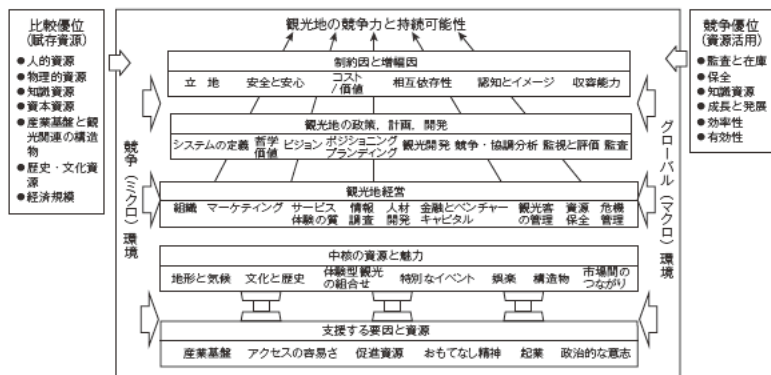
① Crouch and Ritchie モデル

Crouch 教授と Ritchie 教授が、観光地競争力モデルを論文として公刊したのは 1999 年です。Crouch and Ritchie モデルは、その後 2003 年に公刊された著作のなかで完成を見たと考えられています (Azzopardi and Nash, 2017)。1969 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ます。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ます。具体的には構成要素の数が、1999 年⇨19 年から 2003 年⇨36 へと大幅に増えています。ここでは、まず Ritchie and Crouch (2003) の観光地競争力の 36 の構成要素を説明します。1999 年の論文で取り上げられた、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、本章の最終節で改めて触れられます。

Ritchie 教授と Crouch 教授によれば、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、その分析を通じて構築されました。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) したといっています。それ以降、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) における観光地競

争力に関する参加者との討議、1996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の収集、北米の観光地経営組織 (Destination Management Organization) の経営陣とのテレビ会議による観光地競争力への聞き取り、EPDMでの観光地競争力に関するさらなる意見収集、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・社会人教育のなかでの同モデルの活用など、さまざまな場と機会を利用し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意見交換が進められました。上述の観光地経営組織の経営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いますか？ ●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有するのでしょうか？ ●観光地の『コスト』に影響を与える主たる要因は何だと思いますか？ 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) ところが質問が投げかけられました。

図 9-1 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。

それら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9-1のモデルです。すでに述べたようにその原型は1999年の論文のなかで提示されましたが、ここではその改良版である2003年の著書の図から引用しています。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) という二つの環境要因と、「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) の五つの内部要因が詳しく説明されており、ここではそれらの内容を紹介します。