

5. ケース教材作成について

平成 27 年度から引き続きケース教材作成を行った。宿泊業界内の施設の事例を活用することで自身の施設に置き換えて経営課題を捉え、解決方法についても多様な意見を取り入れながら自身の答えを見出していく学習を目的とし、理論をベースとして事例から実践的思考を学ぶために題材を数多く揃えることが中長期的にも必要である。

ケース教材の対象として引き続き北海道釧路市阿寒町を中心として経営している鶴雅グループ、鹿児島県指宿温泉の吟松（今回の調査先は霧島温泉にある吟松の系列宿）の 2 つの施設を継続インタビューし、平成 28 年度では新たにザ・ウィンザーホテル洞爺をターゲットに調査を進め、ケース教材を作成した。また新たな教材開発に向けて、全国の旅館・ホテルへアンケート調査や実地調査も行った。

(1)：鶴雅グループの視察、ケース教材作成状況

日 程：平成 29 年 1 月 12 日（木）

調査先：鶴雅ホールディングス

参加者：小樽商科大学 北川泰治郎

対応者：●鶴雅ホールディングス 社長、社長室長

日 程：平成 29 年 3 月 29 日（水）～30 日（木）

調査先：大沼鶴雅オーベルジュ エプイ

参加者：小樽商科大学（5 名） 近藤公彦、李濟民、北川泰治郎、松田有加、益山健一

対応者：●大沼鶴雅オーベルジュ エプイ 支配人

■調査の目的

本調査はケース教材改訂のため鶴雅ホールディングス及び北海道新幹線の開通を機会に進出した大沼公園地域での新施設の戦略やその現場の状況を把握し、新たなケースディスカッション課題の探索を行った。

■調査内容

1/12(木) 12:00-15:00

- 鶴雅ホールディングス 社長、社長室長
 - ・鶴雅グループの戦略と今後の展開や課題

3/29(水) 15:00-16:30

- 大沼鶴雅オーベルジュ エプイ 支配人
 - ・新幹線効果
 - ・誘客戦略
 - ・本社との連携

(2)：鹿児島地域の視察、ケース教材作成状況

日 程：平成 28 年 12 月 10 日（土）～11 日（日）
調査先：鹿児島県霧島温泉 （1）Heart Anniversary の宿 天テラス
参加者：小樽商科大学 2 名 塚昌彦、近藤真弘
対応者：●Heart Anniversary の宿 天テラス
社長、女将（社長の奥様）
総支配人、支配人、マネージャー

■調査の目的

本調査は、ケース教材改訂を行うにあたって経営者への追加インタビュー、財務状況ヒアリングを行い、教材内容の充実を図るためであった。

■調査内容

12/11(日) 13:00-16:00

- Heart Anniversary の宿 天テラス 社長及び幹部へのヒアリング
 - ・ホテルの歴史
 - ・業界環境
 - ・競合状況
 - ・財務状況

(3) ザ・ウィンザーホテル洞爺への視察、インタビュー

日 程：平成 29 年 2 月 22 日（水）～23 日（木）
調査先：ザ・ウィンザーホテル洞爺、浜田園
参加者：小樽商科大学 3 名 北川泰治郎、益山健一、近藤真弘
対応者：●ザ・ウィンザーホテル洞爺 総支配人、総料理長
浜田園 園主妻

■調査の目的

本調査はケース教材制作のため総支配人と総料理長へインタビューし、サミットが開催された施設の強みや課題、地域との共生について情報を収集し、テキストを作成した。また、食材を供給している農家にもヒアリングし、対象施設を主観的且つ客観的に分析することを目的とした。

■調査内容

2/22(水) 15:00-17:00

- ザ・ウィンザーホテル洞爺 総支配人、総料理長
 - ・施設の強みや課題
 - ・組織間の連携
 - ・人材育成や確保について

2/23(木) 13:00-14:00

- 浜田園 園主妻
 - ・対象施設との関係
 - ・食材調達と供給について
 - ・地域と対象施設の関係



ザ・ウィンザーホテル洞爺の外観



コース料理の一例

(4) マーケティング調査・研究について

平成 28 年度の当事業においては日本国内の旅館・ホテルによるマーケティングに関する学術研究および教材作成を行うため、無記名によるアンケートを実施した。また、今後、得られたデータの統計的分析を行うと共に、得られた知見に基づき論文作成及び教材開発を行い、観光業界での活用を図る予定である。

●旅館・ホテル対象のアンケート

・調査対象

観光庁で保有するデータ・ベースに登録されている、日本国内の旅館・ホテル（約 2454 件）に勤務する、「マーケティング戦略の計画と実行に精通する者」を対象とした。

・調査方法

アンケート調査は、郵送法で実施し、対象の旅館・ホテル 2454 施設の各施設から可能な限り 2 名の回答を依頼した。調査票は、2 月中旬に発送、2 月末に第一次締め切りとした。第一次締め切りまでに返信のなかった施設については、2 月末から 3 月初旬にかけて回収率向上のため、電話によるフォローアップを実施した。

なお、送付物は送付状、事業概要のチラシ、調査票(A3 両面 1 枚)、返信用封筒とした。また、アンケート作成・分析を教員が行い、事務手続きや問い合わせなどは、小樽商科大学グローバル戦略推進センター産学官連携推進部門にて行う体制とした。

・質問項目の概要

アンケート調査では、以下の 8 問に関連する事柄について回答を求めた。

問 1	事業環境についての認識
問 2	企業家志向の程度
問 3	市場志向（市場理解とそれに基づく知識の組織的な生成、共有、利用）の程度
問 4	マーケティング能力
問 5	ブランディングに関する取組、阻害要因、成果
問 6	企業成果（過去 3 年間の市場成果、収益性など）
問 7	施設概要
問 8	差別化に関する取組

・調査結果

アンケートを送付した 2454 施設のうち、692 施設から回答が得られ、回答者数としては 828 名であった。また、送付した施設数に対する回収率は 28.2%であった。

全体的な傾向としては、市場志向の高さ、ブランド志向の高さ、マーケティング能力の高さ、宿のコンセプトの明確さが、企業成果に対して正の影響を与えると解釈できる結果が得られている。ただし、業態（旅館、リゾートホテル、ビジネスホテル、シティホテル）によって各要因の企業成果に影響を及ぼす影響は異なっており、業態ごとの適切なマーケティングの在り方が示唆される結果となっている。

また、近年の旅行業界におけるキーワードとして「インバウンド顧客の重視」、「団体客から個人客へのシフト」などが挙げられるが、インバウンド顧客の重視と企業成果の間には業態に関わらず線形的な関係は認められず、個人客重視と企業成果の関係は業態によって異なる傾向がみられる。

今後はより詳細な分析を進め、アンケート調査結果概要作成および学术论文の作成をおこなう。なお希望のあった回答者には、アンケート調査結果概要を後日メールにて配信を予定している。

●web リサーチ

・調査対象

旅館・ホテルのためのマーケティング・リサーチ教材作成を目的として、Web リサーチ企業のパネルの中から、直近 1 年以内に宿泊施設を利用した、国内の 18 歳～79 歳の男女を対象とし、宿泊施設で宿泊客向けに採用されている典型的な項目を用い、Web アンケートを実

施した。

- ・ 調査時期、方法

2月下旬に出現率確認のための調査を実施し、サンプル数などを検討した。出現率調査の結果を基に本調査の詳細を検討し、3月中旬に本調査を行った。本調査においては、スクリーニング調査、本調査を連結で行い、対象者を本調査へ誘導した。サンプル回収数は、予算内で可能な最大数である、スクリーニング調査 30000 調査以内、本調査最大 600 サンプルとした。

- ・ 質問項目の概要

スクリーニング調査で、本調査の対象となるか（架空の事例教材作成に適すると考えられる宿泊施設の利用経験者か否か）を判断し、本調査では、サービスや施設に対する満足度、宿の予約方法、宿の利用目的、回答者のプロフィールに関する質問を行った。

- ・ 調査結果

出現率調査終了後の調査項目の最終入稿から本調査結果の納品まで約 2 週間で、最大予定数であった 600 サンプルを得ることができた。その中で、ビジネスホテル、旅館について十分なサンプル数を確保できたため、これらのデータを利用してマーケティング・リサーチの目的や方法を学べる教材開発を行う。

（5）旅館・ホテル業界向けの教材開発実施調査について

さらなる旅館・ホテル業の経営人材の育成に効率的かつ効果的な教材を開発するために、実地調査を行い、教材に含まれるべき要素を検討した。まず、実地調査は企業としての旅館・ホテル業について外部環境と内部環境を理解するために行った。実地調査を行った旅館・ホテルの所在する地域は次のとおりである。

- ・ 信州湯田中温泉
- ・ 伊香保温泉
- ・ 道後温泉

調査結果として明らかになったのは、外部環境要素として次のようなものが考えられる。

- ・ 旅館・ホテル以外の観光資源の豊富さ
- ・ 旅館・ホテル業を含む観光業間の連携
- ・ 移動手段
- ・ インバウンド客の量

- ・サイトによる評価
- ・顧客タイプないし旅行目的

外部環境要素は一般に企業にとって所与のものと考えられることがある。これらの外部環境要素のうち、移動手段といった、旅館・ホテル業としての企業では短期的には変化が著しく困難なものがあるのは事実であるが、観光資源を新たに生み出すことに積極的にかかわることで外部環境要素を一部から変化させていくことが可能となることが分かった。

内部環境要素は外部環境要素を所与と考えると、外部環境に適応していただくだけであり、といったいわば運命論的な考え方も出てくるが、外部環境要素への働きかけを重視すると、内部環境要素も戦略的に変化させていくことが望まれる。そうした観点から調査対象を観察すると、次の点が明らかになった。

- ・ターゲット顧客を明確に意識したハード
- ・夕食と朝食の内容と接遇
- ・掃除担当者を含む従業員のあいさつや接遇
- ・観光資源への誘導
- ・掃除の徹底
- ・チェックイン、チェックアウト時などの混雑に対する工夫
- ・館内消費を促進する工夫
- ・非定型処理あるいはトラブルへの対応能力
- ・長期就労に向けての配慮や工夫

これらの要素はサイトによる評価の対象となるため、旅館・ホテル企業は非常に意識していることが観察からも明らかであった。ただし、サイトによる評価は、価格と比較しての相対的な評価であることは注意が必要である。値上げ後に評価が低下することもあるようである。「おもてなし」が 2020 年にむけてのキーワードになっているため、ハード以外の、いわばソフト的な内部環境要素はサイトによる評価がますます厳しくなっていくことは容易に予想される。

本調査では 2 事業者の経営者にヒアリング調査も行った。その結果、研修方法によっては次のような大きな効果を得られることが判明した。

- ・顧客にとっての価値連鎖の重要性を意識させることで、効果的な改善案を提案できるようになる。
- ・戦略の重要性と競合との戦略上の差異を意識させることで、競合を良く観察できるようになり、自社と比較できるようになる。
- ・こうしたスキルアップは自己の成長を確認することとなり、自信が芽生え、後輩に対

しても成長を促すようになる。

最近、社内研修の方法としてゲーミフィケーションが注目されているが、上の 2 事業者もゲームを研修に取り入れている。ゲーミフィケーションが上手くいくには能動的参加、称賛演出、即時フィードバック、自己表現、成長の可視化、達成可能な目標設定の 6 つの要素があるといわれている。上のうち 3 つ目の効果は成長の可視化が機能していると考えることができる。本人の成長のみならず同僚への成長促進は、人手不足が企業としての成長・維持阻害要因と指摘されている旅館・ホテル業では、決定的に重要な効果である。もちろんゲームによる研修が万能薬にはなりえないが、幼少時からゲームに親しんで成長してきた世代にとって、ゲームによる研修を真剣に議論すべき時代なのであろう。

6. 産学連携による教育プログラムの自立・持続的な運営体制について

(1) 事業の目的

プログラムの全国への波及を考え、地方大学や本教育プログラムの講師陣、業界への研究を進める教員を中心に産学連携コンソーシアムを形成し、全国各地で旅館・ホテル経営者育成プログラムを実施できるよう展開を図った。小樽商大の他に新たに大分大学と和歌山大学から当事業の参画を得て産学連携コンソーシアムの構想を進めてきた。観光庁からは事業において随時指導及び問題解決の協力支援ができるようコミュニケーションを継続し、小樽商大のプログラムのさらなる進化、全国各地への波及性を加速し、経営人材育成のレベルアップを継続的に取り組むことが目的である。

(2) 産学連携コンソーシアム内における大学の役割

当事業の構想として複数の大学が参画するコンソーシアム形成を目指し、地方の旅館・ホテル経営者の育成について課題やビジョンを共有する。また、平成 27 年度及び平成 28 年度で小樽商大が実施したプログラムの設計、開発、試行を平成 29 年度以降もさらに地方へ波及させ人材育成プログラム開催を実施する。産学連携のコンソーシアムとして中長期的には日本全国を 4 地域から 5 地域のブロックに分けて産学連携のサブコンソーシアムを形成し、その各地域の中で輪番制による旅館・ホテル経営人材育成事業を継続する。なお、プログラムの開発や実施ノウハウについては随時、開催校が次年度開催校へトランスファーすることとし、改善についても産学連携コンソーシアム全体で議論し、プログラム自体のブラッシュアップを図る。なお、特に長期的な運営における産学連携コンソーシアムの大学の重要な役割として、産学連携コンソーシアムの会議開催や教育プログラムの企画、改善、実施、教材作成においてイニシアティブをとることである。

**コンソーシアムを形成し、全国での
旅館・ホテル経営人材育成事業の継続
実施を展開。**

全国を4~5ブロックに分割し、地域毎に旅館・ホテルの経営人材育成事業を実施。

開催ブロック毎に幹事校を変更し（輪番制）、継続する。

幹事校は次の開催校へ教育ノウハウ、ケース教材の引き継ぎなどを行い、プログラムの改善が図れるようにする。



**地方を中心とした旅館経営者及び大学研究者の
全国的なネットワーク形成**

(3) 産学連携コンソーシアムを形成する取り組み

■産学連携コンソーシアム形成に向けた取り組みの目的

当事業の実施校同士のコミュニケーションを活発化させ、各実施校での内容について議論や情報共有を推進する。また中長期的なコンソーシアム構想を目指し、事業の進化を図り、拡大させていくことを目的とする。

■実施校同士のコミュニケーション機会

	日程	訪問先	概要
1	平成 28 年 7 月 3 日	大分大学	小樽商大が大分大学を訪問し、事業内容について議論
2	平成 28 年 8 月 1 日	和歌山大学	観光庁と小樽商大が和歌山大学を訪問し、事業内容について議論
3	平成 28 年 8 月 23 日	大分大学	観光庁と小樽商大が大分大学を訪問し、事業内容について議論
4	平成 28 年 11 月 22 日	和歌山大学	観光庁と小樽商大が和歌山大学を訪問し、事業内容について議論
5	平成 28 年 12 月 17 日	和歌山大学	小樽商大が和歌山大学の最終タームを視察
6	平成 29 年 1 月 13 日	観光庁	小樽商大と大分大学が観光庁を訪問し、開講に向けた打合せ
7	平成 29 年 2 月 6・7 日 平成 29 年 2 月 15・16 日	大分大学	小樽商大が大分大学の第 1、2 タームを視察、内容についてディスカッション
8	平成 29 年 3 月 10 日～12 日	小樽商科大学	大分大学と和歌山大学が小樽商大の第 3 タームを視察 前後に観光庁も含め事業の進捗状況や内容について共有、指導。

■産学連携コンソーシアム形成に向けた取り組みに関する考察

大学同士が直接コミュニケーションする機会を 8 回設けることができ、電話やメール等でのコミュニケーションを加えると最低限の波及支援、情報交換は行われたのではないかと推察される。今後も継続的な機会を設けることで、教員間の信頼関係も醸成され事業の推進が期待できると考えられる。

7. 今後に向けた課題の整理と方向性

平成 28 年度の産学連携による観光産業の中核人材育成・強化事業は平成 27 年度の旅館・ホテルの経営人材育成事業での試行プログラムを踏まえ経営学をベースとした教育プログラムをブラッシュアップしてきた。受講者である次世代の経営者や幹部、そして講師からそれぞれフィードバックを受けながらプログラムを組み立て発展させてきたが、さらなる課題の整理と今後の方向性についてまとめる。

<教育プログラムについて>

開催日数についてはそれほど不満があるものではなかったが、やはり 1 タームあたり 3 日間は現役の経営幹部にとっては、限界に近い拘束時間となっている。一方、広大な北海道を中心として受講生を募集しているため、例えば札幌市内で 1 日間ずつ実施するような構成は難しい状況である。開催時期としては北海道の閑散期を意識して開催したが、ブラッシュアップ教育プログラムは冬季である 12 月～2 月の開催を避けたため、第 2 タームと第 3 タームの期間を空けてしまい、受講者からの改善の要望もあった。

前年度の改善を主としたブラッシュアップ教育プログラムについては、講座時間は平成 27 年度におけるフィードバックで座学の時間が長かったということもあり、受講者同士のコミュニケーション機会を増やす講座を意識した。ほとんどの講座においては一人の講師の持ち時間を 3 時間とし、座学とグループディスカッションをそれぞれ 1.5 時間という配分にしたため、比較的インプットとアウトプットのバランスが良かったのではないかと思われる。

平成 27 年度受講者向けのフォローアップ研修については 2 タームの計 6 日間の開催としたが、2 年目の受講者向けのプログラムとしてケーススタディや戦略シミュレーションゲームなどの講座を開催することによって、より事例をベースに深く議論、考えられる講座を充実させた。また、受講者と主催者側の人的交流も前年度からのつながりもありネットワークをさらに醸成させられたのではないかと考える。したがって、継続的なコミュニケーション機会を今後もどのように確保していくかが重要である。

受講者のアウトプットについても平成 28 年度からの受講生はビジネスプラン発表会として、講座で学んだ内容から所属する施設の課題発見、そして対策を思考してもらい、最終タームにおいて発表する機会を設けた。前年度同様に受講者同士、そして大学教員との間で内容をシェアすることによる相互の学びを促進することができた。他方、前年度からの受講生に対しては、さらなる応用編を用意し、より実践的な議論の場、そして講師の立場となって学んだことを自身の声で説明する機会を提供し、学習効果の振り返り、定着化を図ってきた。特に前年度受講者からは学んだことを実践する際の組織内での摩擦などの声が聞かれ、いかに組織内で施設の課題に対する「共通言語化」を浸透させられるかは継続的な当事業の取り組みによって解決したい大きな事項である。

最後に全体的に講座内容については数値を捉えて経営状況を把握し、課題や戦略を練っていくプロセス、そして具体的な事例を交えての講義が受講者の声からも認識することができた。宿泊業界では経営者層が経営財務、指標を自らの目で分析する力が強いとは言えず、講義テーマには宿泊業界が感じている内容を十分に盛り込み、地域の課題もしっかりと捉えた講座の組み立てが必要であり、受講対象となる業界団体や関係者との連携を強くしていくことは必須であると言える。

<プログラムに構成していくべきと思われる必要科目>

基本科目：経営戦略、管理会計、ファイナンス、マーケティング、組織論

喫緊の課題に対する科目：

- ・人材不足に対して：労務管理、ヒューマンリソース、生産性向上、従業員満足度向上
- ・組織の人材開発：プレゼン力、エバンジェリスト*¹（伝えるだけでなく、人を動かす能力）
- ・IT技術やSNS普及への対応
- ・実践的且つ即効性のあるテーマ：生産性向上のテクニック、ブランディング、SNS活用、従業員モチベーションアップ
- ・関係府省庁の支援メニューの使い方（探し方） など

*¹エバンジェリスト：IT業界で注目されている新しい職種、あるいはその役割を担う専門人材のことで、高度化・複雑化が進むIT環境のトレンドや最新テクノロジーをユーザーに向けて分かりやすく解説し、啓蒙を図るのが主な任務。

【出典：日本の人事部(検索日平成29年4月28日)<https://jinjibu.jp/keyword/det1/706/>】

<受講者について>

受講者の募集については当然業界団体の協力が必須であり、業界団体との関係性構築について主催者側は積極的に取り組まなければならない事項である。したがって、小樽商大についてはさらなる業界との連携が期待されるであろう。また、そうした連携促進、信頼関係の構築により経営トップから部下への受講推薦が増え、今後の受講者募集において非常に進めやすくなるのではないかと考える。

講座内容の難度については前年度同様に受講のための試験や面接を実施しているわけではない為、受講者のレベルを把握し、講座内容を調整することがかなり難しい状況であった。小樽商大に関しては2年目ということもあり、チューニングの熟度も上がってきたのではないと思われる。このノウハウを今後他大学へスムーズに横展開できるかは大きな課題である。

また、宿泊業界の現状として、受講者からのヒアリングによると中小規模の施設では上級職あたりから自社施設内での人材育成の研修実施は困難を極め、大規模施設でも管理職以上の研修実施は非常に苦勞している状況である。実際、中小規模の施設は社内にキュア

リアプランや人事評価制度が確立していない傾向が強く、人材のどの段階でどのような知識やスキルを身に付けるべきなのかを管理者や経営者層自体が把握できていないのが現実ではないだろうか。また、研修に人を送り出す仕組み、制度、予算が社内で確立していないため、人材育成が後回しになり積極的に行えていない現状がある。こうした現状に対し、首都圏については民間も含め教育機関や研修機会も充実しているが、時間的にも資力的にも参加が難しく、地方に行けば行くほど学ぶ機会自体が少ないのが現状である。そこで地域に根ざした大学が以下のような講座の体系図を意識し、経営トップ層からスタッフレベルまでの階層別を理解して地域の大学がその強みを活かすとともに、業界と連携しながらプログラムの企画、提供していくことが地域の経済活性化のためにも今後必要であろう。

観光庁「中核人材育成講座」の対象と研修体系との関連

		ビジネス系研修	職能系研修
経営層	社長	社会人大学院MBA、観光MBA	
	役員	観光庁 中核人材育成講座【中級】	当事業のターゲット層
	支配人	観光庁 中核人材育成講座【初級】	
管理職	部門長	ビジネスリーダー研修	異業種派遣
	課長	初級管理職研修	
		課題解決型研修	
上級職	マネージャー	監督職研修	語学研修
	主任	職場リーダー研修	モチベーション管理
一般職		中堅社員研修	営業力研修
		フォローアップ研修	コミュニケーション能力研究
		新入社員研修	おもてなし研修

出所：小樽商大の後藤英之教員による作成

参考情報：日本総研（教育訓練・能力開発プログラムの体系化）

https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/service/pdf/276_1.pdf

<講師について>

平成28年度はブラッシュアップ教育プログラムとフォローアップ研修の大きく2コース

を実施してきた。講師選定は前年度の講師からほとんど行っており、講師自身が講座に対する準備、進め方について理解が深くなっている状況であった。決して、国内に旅館・ホテル経営者向けの講師人材が多い状況ではないが、当事業を継続することによって講師のデータベース化が図られていくと思われ、受講生だけではなく講師とのコミュニケーションも重要な要素になってくるであろう。

また前年度同様に全体として講師の準備も十分に考慮する必要があり、教育プログラム全体の流れ、各講師の講義前後の内容についても早い段階から調整、打ち合わせを要望されることがあった。したがって、講師の選定を早めに決めスケジュールに余裕をもって調整することは基本であり、さらにプログラムの流れ自体を開催中に各講師へリアルに共有していく必要性も感じられた。

<運営について>

旅館・ホテル経営人材育成事業の開催ノウハウを持っている大学機関は非常に少ないと思われる。特に社会人向けのこうしたノウハウは一朝一夕で習得できるものではなく、事業のプロジェクト推進能力も大学によって異なってくる。いかにして事業を進める体制とマネジメント手法を構築するかは今後も大きな課題と言えよう。

E-learning については、受講生からも活用について関心の高いところであり、引き続きシステムの増強、維持については取り組んでいかなければならない要素である。勿論、補講や予習としての役割を果たしているが、遠隔のため受講できないターゲット層にもどのように対応していくかは今後の課題である。そのため講義の動画配信については講師の許諾やライセンスについても整備が必要であろう。

<産学連携コンソーシアムについて>

旅館・ホテル経営者向けの教育プログラムの全国的な波及を展開し、平成 28 年度は新たに大分大学と和歌山大学の実施を進めた。小樽商大と共に産学連携コンソーシアムを形成しさらなる波及を推進しなければならないであろう。

また、実施校を増やしていく上では教育ノウハウの伝達だけではなく地域性の違いを議論したり、業界との講座の在り方やニーズなども積極的に議論していかなければならず、個別の打ち合わせも含めて関係者が一堂に会する機会を積極的に設けていく必要がある。

我が国での観光業界はもとより、旅館・ホテル向けの研究もまだ十分ではない状況であり、産学連携コンソーシアムの形成によって機関や個人のネットワークを醸成し、新しい研究やプロジェクトを立ち上げ、競争力の強化やイノベーションが生まれる状況を引き続き積極的に創っていくべきであると考えます。