

令和 5 年度

「ポストコロナ時代における観光地経営人材育成事業」

事業実施報告書

令和 6（西暦 2024）年 3 月

株式会社早稲田大学アカデミックソリューション

目次

1 章 事業概要.....	4
1 - 1) 事業概要.....	4
1 - 1 - 1) 対象者, 人数.....	4
1 - 1 - 2) 実施場所.....	4
1 - 1 - 3) 実施スケジュール.....	4
1 - 1 - 4) カリキュラム内容.....	4
1 - 1 - 5) 実施体制スキーム.....	5
1 - 2) 事業背景.....	5
1 - 2 - 1) 背景と課題.....	5
1 - 2 - 2) 目的.....	5
1 - 3) カリキュラムの詳細.....	6
1 - 3 - 1) 学習計画としてのカリキュラム.....	6
1 - 3 - 2) 学習経験としてのカリキュラム.....	6
1 - 4) 実施体制図.....	6
1 - 5) スケジュール.....	7
1 - 6) 開発する教育プログラムにより目指す成果.....	7
1 - 6 - 1) 教育プログラムが最終的に目指す成果.....	7
1 - 6 - 2) 今年度の成果.....	7
1 - 6 - 3) 今年度成果物のポイント.....	7
1 - 7) 事業の継続に向けた取り組み.....	7
1 - 7 - 1) 事業継続・自走のための工夫.....	7
1 - 7 - 2) 次年度以降の計画.....	8
2 章 事業実施内容について(極力時系列で理解できる記載とする).....	8
2 - 1) 【様式 6】事業実施報告書(月次)の内容.....	8
2 - 1 - 1) 国内リサーチ先の選定.....	8
2 - 1 - 2) 北海道上川郡東川町でのリサーチ.....	11
2 - 1 - 3) 米国トップスクールでのリサーチ.....	16
2 - 1 - 4) 欧州トップスクールでのリサーチ.....	20
2 - 2) 連携先等との協議会・研究会等の実施内容.....	23
2 - 3) 本事業において実施した調査の内容と分析・成果物等.....	24
2 - 4) トライアルを実施した場合は, その内容と結果・分析等.....	25
3 章 事業のまとめ.....	25
3 - 1) 実施した調査等に基づくプログラムへの示唆.....	25
3 - 2) 課題・要望.....	27

4章 次年度以降の計画・展望について.....	27
参考文献	28

1章 事業概要

1-1) 事業概要

本申請は、「観光地経営人材」の育成を主軸に「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン」に基づく教育プログラムの基盤開発を目的とする。同時に、「観光地経営人材」と学習内容が重なる部分を中心に「観光産業人材」の教育プログラムも開発する。本プログラムの特徴：①観光地経営を主導するリーダーを育成する ②観光地経営人材が学習すべき幅広い内容を包括する ③国内外の先端知見を取り入れる。海外の知見は日本の文脈に落とし込むことを意識する ④各テーマを有機的に関連づける ⑤ワークショップやアクションラーニング等を活用してアウトプットの機会を豊富に設け、受講者が能動的に学習する工夫をする ⑥受講者間のラーニング・コミュニティを作り、プログラム以降も学び・発展が継続する仕組みを組み込む。育成対象は主に観光関連事業者の幹部候補生。本申請はそうしたプログラムの基盤構築となる調査、プログラム（カリキュラム）全体構成案と主要科目の基本シラバス策定、象徴的科目の講義資料の作成を予定している。

1-1-1) 対象者、人数

現在あるいは将来的に観光地経営を考えている人。主には観光関連事業者だが非観光関連事業者も視野に入れることは可能。人数は事前調査に応じて決定するため未定である。

1-1-2) 実施場所

現時点では特に指定しないが、可能な限り場所に限定されないプログラムの開発を目指す。オンラインの効果的な活用も検討する。

1-1-3) 実施スケジュール

基本的には約1年間で履修可能なプログラムを予定している。

1-1-4) カリキュラム内容

本申請で提案するプログラムでは、観光庁のガイドラインに提示された観光地経営人材に求められる6つの知識・技能を念頭に、観光地経営人材が「各地域に適した観光地域づくり計画を策定し、検証し、更新できる」観光地マネジメント教育プログラムの基盤開発を目標とする。

カリキュラムの軸となるのが観光地域づくり計画（Destination Management Plan: DMP）の策定と実施・検証である。この策定と検証には、多様なステークホルダーとの調整や、マーケティング、マネジメント、アカウンティング、ファイナンス、ブランディングの基礎知識、さらにはDMP検証のためのデータ分析など、極めて多岐にわたる知識・技能が必要とされる（visitEngland, 2012; Baker & Cameron, 2008, J. Hosp. Tour. Res.）。また、観光は経済的要因のみならず、環境問題や自然/人為的災害、政治的要因など、さまざまな外部要因によって左右されるため、こうした要因を知る必要がある。さらに、観光客の体験の質を高める要素として、最新技術を用いたスマートツーリズムの動

向の把握も重要である (Fyall & Garrod, 2020, Tour. Rev.)。もちろん周囲の人を動かすリーダーシップも必須となる。

本カリキュラムでは、これらの要素を実践的に学び、それを総合的に適用して、実効性のある DMP を策定する。また、実施・検証、更新の基本サイクルを学び、継続的に学習するためのネットワークを構築できるよう設計する。

1-1-5) 実施体制スキーム

観光およびインバウンド・ビジネスにおいて知見と広範なネットワークを有し、MBA、エグゼクティブ教育、ベンチャーキャピタル育成事業等で社会人向け（特にリーダー層）の育成プログラムを開発・実践してきた早稲田大学の池上重輔教授の全面的な協力を得る。池上教授はインバウンド・ビジネス研究会を主宰しており、その研究会を通じて、研究者のみならず、観光関連・非観光関連企業の経営者や会社員、学生などから幅広く協力を得ると同時に、早稲田大学の国際的ネットワークも活用し、観光地経営および観光産業人材育成において先進的な取り組みをする国内外の大学等からも知見を得る。学術担当として当該分野専門家の寺崎新一郎准教授（立命館大学）、八木京子准教授（東洋大学）が参画する。

1-2) 事業背景

1-2-1) 背景と課題

世界の観光産業は、コロナ前は自動車産業の4倍（コロナ期にほぼ半減し回復中）で、今後も成長が見込まれる有望な産業である。日本においても観光は、「成長戦略の柱」や「地域活性化の切り札」とされ、また2022年の世界経済フォーラムでは観光開発指数で1位を獲得するなど、国内外から期待されている。しかし、日本はそうした観光潜在性を十分に活用できているとは言いがたく、金銭的規模感と収益性の両面の持続的拡大・改善は課題である。国内観光はもちろん重要であるが、2010年以降国内観光需要がほぼ横ばいであり、国内の人口が減少傾向であることを鑑みると、海外からのインバウンド客と国内需要の双方に目配りした観光地経営は必須である。観光地経営においては、対象顧客層と地域のバリュープロポジションを含んだ観光ビジョンを、グローバル視点と地域視点の両方から策定し、地域住民を含む多様なステークホルダーを調整する等、多岐にわたるマネジメントが不可欠となる。地域住民を含んだステークホルダーを強制力のない中でマネージする点は企業経営との大きな相違点であり、観光地経営に特化したプログラムが必要となる理由の一つである。しかし、そのような観光地経営人材育成に特化した実践性のあるプログラムは日本ではほとんど見られず、海外でも少ないので、一定のネットワークがないとこの分野の知見を得ることは難しい。

1-2-2) 目的

本申請はこうした現状を踏まえて、観光地経営を実践できる人材（観光地経営人材）を育成することを主目的とし、最終的に日本の観光産業、観光地を振興し、ひいては日本の持続的発展に寄与

すること目指している。観光地経営は観光産業経営とも密接な関わりがあることから、本申請では観光地経営人材育成を主軸としながら、関連する部分において観光産業人材の育成についても取り組む。

1-3) カリキュラムの詳細

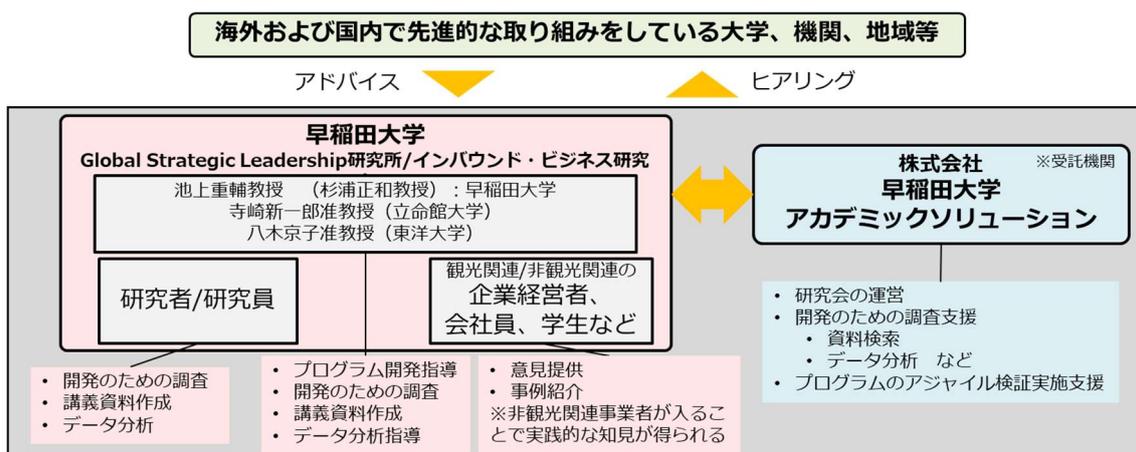
1-3-1) 学習計画としてのカリキュラム

プログラムの受講者が、主に観光庁のあげる6つの知識・技能を横断的に行き来しながら学習を進めることで、多様な知識・技能を有機的に結び付けていくことを目指す。プログラム体系は現時点で2つの選択肢を想定している。一つはガイドラインの6テーマ別に科目を立てるパターンで、もう一つはガイドラインの6テーマを再構築するパターンである。既にガイドラインには各テーマの内容が記述されているので、本申請には6テーマを再構築した案を添付する。観光経営概論、環境分析、戦略、マーケティング・データマネジメント、ステークホルダー・マネジメントと組織、財務・会計、イノベーション（デジタル含む）とリスクマネジメントなどの7科目で構成される案で、各科目12回程度の構成であるが、これは調査を通じてより最適な形に変わる可能性がある。ガイドラインで記述された内容は再配置され、全てこの案に含まれる。この案にはグローバルマネジメント的要素はまだ組み込まれていないが、本プログラムでの海外調査を経て組み込む予定である。

1-3-2) 学習経験としてのカリキュラム

学習心理学を活用し、座学とアクションラーニング（受講者に課題を課し、自ら考えさせる学習方法）をバランスよく交えたカリキュラムを構築する。それにより、受講者は能動的に学習を進め、知識・技能の習得と同時に観光地域マネジメントを主導するリーダーとしてのマインドセットを醸成する。プログラム終了後も、受講者のラーニング・コミュニティの学びが継続的する体制を構築する。

1-4) 実施体制図



1-5) スケジュール



1-6) 開発する教育プログラムにより目指す成果

1-6-1) 教育プログラムが最終的に目指す成果

1年程度のプログラムを通じて受講者が「各地域に適した観光地域づくり計画（DMP）を策定し、検証し、更新する」ために最低限必要な知見を身につけ、実行基盤を実践的に構築すること。講師・受講者間のラーニング・コミュニティが構築され、参加者間での自発的・持続的学びと実践のループが回ること。

1-6-2) 今年度の成果

今年度は上記プログラム基盤の構築を目指し、以下3点を作成することを予定している：

- ① プログラムの全体体系設計（概論科目を含む6～7科目程度）
- ② 各科目のシラバス骨子（シラバス（講義概要）とは、各科目の講義テーマと学習目標等と毎回の内容概要を示したもの。）
- ③ 概論科目の基本的な講義資料（※講義資料とは、講義時に受講者に提示する資料。：約7回分）。学習内容が観光地経営人材とも重なる観光産業経営人材育成についても、主に観光地経営人材と重複する部分において上記①～③を作成し、別途必要な内容を示す。

1-6-3) 今年度成果物のポイント

①②③は可能な限り世界レベルの知見を取り入れつつ、日本の現状と文脈に即した内容に調整する。インタラクティブレクチャーやケースメソッドを活用し、受け身ではなく自発的・自律的に学ぶコンテンツとする。ただし、ケースメソッドに使うケースは一つ一つの開発に膨大な工数が必要となるので、今回のプログラムではケースメソッドの候補事例のリストアップとラーニングポイントの提示までを予定。また実践化に効果があるアクションラーニングを取り入れたプログラムとする。

1-7) 事業の継続に向けた取り組み

1-7-1) 事業継続・自走のための工夫

プログラム開発において、プログラムの完成に今後何をすべきかの方向性を明示する。開発プロセスにおいてはまずは翌年以降にパイロットプログラムを行い、そのフィードバックを反映して実践性を高めると同時に、その参加者が本プログラムのエージェントとして次世代を育成するようなラーニング・コミュニティを構

築する。例えば参加者の事例がプログラムコンテンツに含まれることも想定しうる。徐々に講師マニュアルも充実させ、各地域のDMO等がプログラムを開催できるようなパッケージ化を目指す。

1-7-2) 次年度以降の計画

予算に応じて可能な内容は変わってくるが、今年度構築したプログラム体系を基盤にして：

- 初年度作成した科目以外の講義資料を順次作成する。主要なケースメソッドケースの開発や海外の講義・実践事例の拡張と深掘を行う。
- パイロットプログラム（少数の参加者に対して、アクションラーニングを含むプログラム）を実施する。
- より多くの講師が高いレベルの講義をできるよう、実践的な講師マニュアルの作成を準備する。
- 講師育成プログラムや、各地域の特色に対応するための地域特化型の選択科目を検討する。
- DMPは継続的なアップデートが必要なので、プログラム終了後のフォローアッププログラムの設置を検討する。

2章 事業実施内容について(極力時系列で理解できる記載とする)

2-1) 【様式6】事業実施報告書(月次)の内容(内容加筆可能)

2-1-1) 国内リサーチ先の選定

事業開始に伴い、国内のリサーチ地域の選定を行なった。観光地として入込観光客数、消費額単価が増加傾向にある地域を調べた。

入込観光客数ならびに消費額単価は、国土交通省が2010年4月から収集・蓄積している「共通基準による観光入込客統計」を利用した。この統計データは、県内からの日本人旅行者、県外からの日本人旅行者、海外からの外国人旅行者について、訪問の目的が観光目的かビジネス目的か、さらに宿泊をしたか日帰りかで、観光入込客数と観光消費額単価、観光消費額合計をそれぞれ都道府県別に集計したものである。観光消費額合計は観光入込客数と観光消費額単価の掛け合わせであるため、ここでは観光入込客数と観光消費額単価のみに注目した。観光庁は四半期ごとにデータを公開しているが、ここでは時間的コストを考慮して、年ごとの集計値のみを用いた。

2010年から最新の2022年までのデータを結合し、2020年以降は新型コロナウイルス流行の影響で統計データの欠損が多かったため、2019年までのデータを用いた。年と観光入込客数、年と消費額単価との関連を都道府県ごとに調べた。本来はパネルデータであるため、時系列分析を行ない、回帰係数の値を検討するべきであると思われるが、簡易化のために、全体的な傾向として一貫して増加・上昇しているのか、低下・減少しているのかを調べることを目的とし、Spearmanの順位相関係数を計算した。

都道府県の平均的な動向を整理したところ、観光入込客数については、居住地に関係なく、日本人の日帰り観光客が多かった。観光入込客数の推移は、全体的に2017年をピークとして増加し、その後減少するというパターンとなっていた(Fig. 2-1aを参照)。特に新型コロナウイルスの流行が始まった2020年以降の落ち込みは特徴的であった。ポワソン回帰モデルで都道府県、出発地(県内、県外、海外)、宿泊の有無(宿泊、日帰り)、および出発地と宿泊の有無の交互作用を統制したと

き、観光入込客数に対する年の主効果は有意な説明力を有しており、その方向性は正であった ($\exp(B) = 1.008$ 95%CI[1.008, 1.009], $p < .001$)。このことは、都道府県や旅行者の属性を一定にしたとき、観光入込客数は年々増加傾向にあることを示唆している。

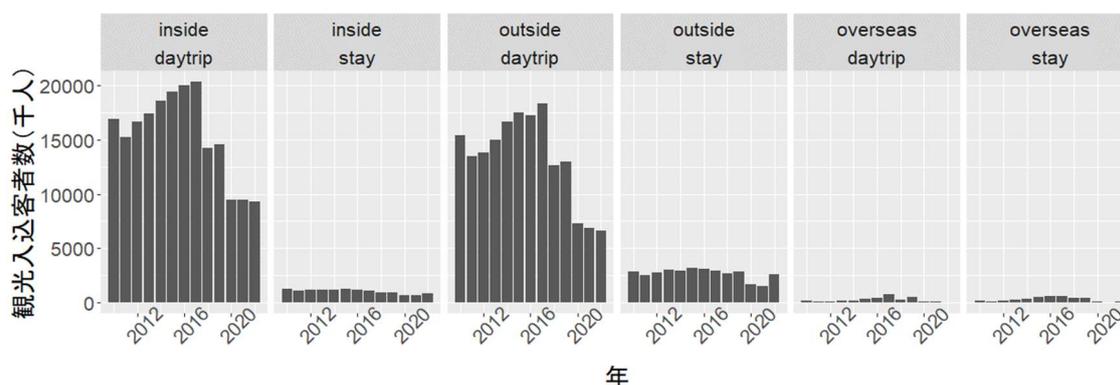


Fig. 2-1a 観光入込客数の経年変化

(inside は日本人観光客, overseas は訪日外国人観光客, daytrip は日帰り, stay は宿泊を示す。)

都道府県別に年と観光入込客数との相関を算出し、年と観光入込客数および観光消費額単価との関係を、旅行者の出身ならびに宿泊の有無ごとに、都道府県別で示した。Fig. 2-1b に、一貫した変動ではないと考えられる相関係数の低いもの（恣意的であるが、絶対値で 0.2 未満とした）を除き、正であったもの（年ごとに増加・上昇傾向にあったもの）を緑、負であったもの（年ごとに低下・減少傾向にあったもの）を赤で表示した。

観光入込客数に注目すると、外国人旅行者の数（特に宿泊を伴うもの）は、全体的に増加していた。また宿泊を伴う県外から来訪する日本人旅行者数も年々増加している都道府県が多かった。東京や千葉は、宿泊を伴う都県内旅行者の数が全体的に増加傾向にあるという点で特徴的であった。

観光消費額単価についてみると、宿泊を伴う外国人旅行者の観光消費額単価が全体的に赤くなっており、減少傾向にあった。北海道、東京、香川、福岡は全体的に上昇傾向にある数少ない地域であった。

さらに、今度は列の向きではなく、行の向きで眺めると、北海道や東京、栃木、山梨、兵庫、徳島などは、緑になっている数が多く、赤になっている数が少なかった。今回注目した変数のほとんどが増加・上昇傾向にあり、低下・減少傾向にあるものが少なかった。

都道府県	日本人旅行者（県内）				日本人旅行者（県外）				外国人旅行者			
	宿泊		日帰り		宿泊		日帰り		宿泊		日帰り	
	入込客数	消費単価	入込客数	消費単価	入込客数	消費単価	入込客数	消費単価	入込客数	消費単価	入込客数	消費単価
北海道	.19	.98	.62	.98	.60	.88	.78	.31	.98	.81	NA	NA
青森	-.04	-.03	-.19	.61	.78	.35	.65	.09	.99	-.62	-.90	.56
岩手	-.88	.31	-.10	-.05	-.38	.82	-.26	-.85	.81	-.64	.53	.77
宮城	-.58	.41	.65	.89	.01	.85	.28	.22	.81	-.66	-.84	.03
秋田	-.83	-.83	.87	-.83	.72	-.67	-.93	-.80	.98	-.58	NA	NA
山形	-.82	.36	.90	-.85	.30	.85	.81	-.52	.92	-.09	.80	-.17
福島	-.52	-.21	.22	.45	.43	-.65	.72	-.08	.71	-.81	NA	NA
茨城	.65	-.32	.92	-.65	.88	-.68	.88	-.55	.83	-.47	.50	-.52
栃木	.48	.50	.86	.52	.79	.24	.52	.67	.93	-.50	NA	NA
群馬	-.13	-.18	.54	.38	.35	.31	-.09	-.14	.93	-.16	.62	-.28
埼玉	-.62	.38	.08	.97	-.28	.85	.85	.95	.93	-.48	.75	-.21
千葉	.94	.15	.58	-.59	.94	-.58	.31	-.68	.89	-.58	.27	-.62
東京	.98	.90	.95	.48	.86	-.48	.95	.07	.93	.60	.98	.93
神奈川	.33	.13	-.38	.16	.83	.18	.36	.35	.82	-.47	.72	-.64
新潟	-.55	-.07	.83	-.62	.47	-.05	-.50	-.38	.92	-.61	NA	NA
富山	-.45	.08	.94	-.43	.49	.19	.16	-.28	.90	-.68	.67	-.03
石川	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
福井	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
山梨	.83	.45	.44	.22	.81	-.03	.81	.68	.96	-.59	.71	-.36
長野	-.32	.39	-.14	.77	-.43	.81	.71	.89	.94	-.36	-.36	.45
岐阜	-.39	-.59	.88	-.48	.75	-.38	.79	-.58	.99	-.62	.18	-.55
静岡	.68	-.75	.29	-.50	.79	-.21	-.07	-.82	.75	-.32	NA	NA
愛知	-.27	-.04	.82	-.19	.94	.82	.93	-.08	.89	-.58	.61	.01
三重	-.69	.81	.28	-.08	.50	.04	.12	.62	.55	.09	.43	-.59
滋賀	.28	-.08	.50	.04	.12	.62	.55	.09	.43	-.59	.57	.12
京都	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
大阪	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
兵庫	.21	.96	-.54	.89	.93	.86	.11	.96	.86	-.39	NA	NA
奈良	-.52	.81	.75	.81	.27	-.04	.72	.37	.95	-.73	.94	-.55
和歌山	-.58	-.43	.12	.15	.70	-.17	.20	.20	.90	-.68	.34	-.10
鳥取	-.61	.14	-.31	.14	.31	.52	-.60	.43	.98	-.79	NA	NA
島根	.27	.23	-.30	-.28	.40	.40	.53	-.67	.82	-.65	.42	.00
岡山	-.02	.76	.09	.10	.24	.68	.88	.15	.81	-.82	.52	-.10
広島	.10	-.35	-.09	-.25	.93	.07	-.93	.33	.87	-.58	.78	-.17
山口	.60	-.56	.73	-.37	.05	.04	-.28	.81	.85	-.50	-.68	-.46
徳島	.26	.46	.48	.35	.81	.22	.61	.28	.97	-.52	.77	-.60
香川	.42	.35	.66	.48	.61	-.08	-.22	.07	.96	.44	.69	-.38
愛媛	-.42	-.26	.02	.61	.72	.04	-.52	.48	.92	-.49	NA	NA
高知	-.64	-.21	.86	-.36	-.32	.54	-.36	-.07	.94	.07	NA	NA
福岡	-.71	.43	-.71	-.94	.89	-.54	.71	-.66	.94	.83	.37	-.77
佐賀	-.73	-.12	.17	.63	-.02	.75	.88	.48	.77	.17	.91	.45
長崎	.15	-.30	.50	.38	.35	-.32	-.03	-.15	.78	-.52	.83	-.07
熊本	.36	-.81	.53	-.56	-.19	.01	.27	.36	.80	-.33	.69	-.29
大分	-.13	.31	.58	.08	.56	.31	-.47	-.75	.76	-.55	.40	-.76
宮崎	.37	-.63	.70	.22	.47	-.33	.22	-.95	.92	-.15	.07	.12
鹿児島	.20	.42	-.55	.88	.43	.33	.08	.47	.98	-.27	NA	NA
沖縄	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Fig. 2-1b 都道府県ごとにみた観光入込客数と年との相関

(相関係数が 0.2 以上で正であったものを緑、負であったものを赤で表示した。)

北海道、東京、栃木、山梨、兵庫、徳島をおおまかなターゲットとしたのち、他採択機関との調整ならびにより詳細なりサーチを実施した結果、北海道上川郡東川町が近年人口増加に成功していることがわかった。また、東川町は現在写真の町として知られているが、写真の町を宣言する前には写真と

縁もゆかりもなく、ゼロから写真というコンセプトを町の目玉にしたことがわかった。そのため、観光商品造成のためのヒントになると考え、北海道上川郡東川町への調査を行なうことを決めた。

2-1-2) 北海道上川郡東川町でのリサーチ

北海道上川郡東川町とのコンタクトならびにより詳細なリサーチを開始した。特に、写真の町の成立の経緯や、ステークホルダーとの協力を焦点を当てて、文献調査を行なった。

まず近年の東川町の主な人口統計に基づいて人口の変化を調査したところ、2015年には町が目標としていた人口8000人を達成し、2022年時点で8601人にまで増加した (Fig. 2-1c)。さらに、出生数は横ばいであることから、この増加はおもに社会増によるものであった。

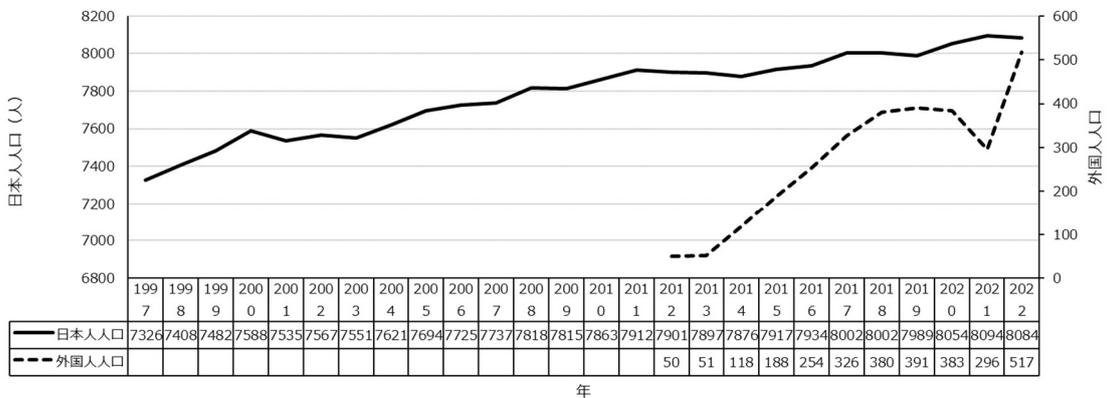


Fig. 2-1c. 東川町の人口の変化
(実線が日本人人口, 点線が外国人人口)

また、観光入込客数についてみると、外国人観光客数は新型コロナウイルスの流行に伴って大きく落ち込んだものの、それまでは概ね増加傾向にあったことが窺える。興味深いのは、日本人観光客も増加傾向にあった (Fig. 2-1d)。

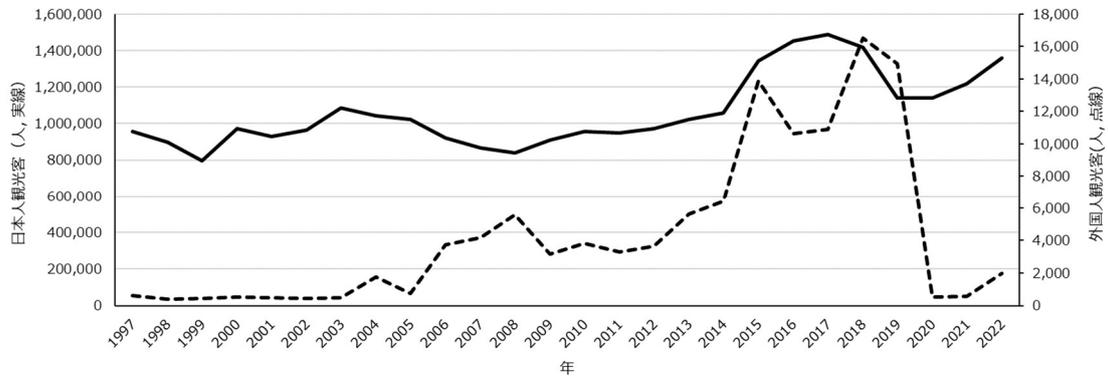


Fig. 2-1d. 東川町への観光入込客数の変化

(実線が日本人観光客, 点線が外国人観光客)

2019年の外国人観光客について詳細に見てみると, 台湾, 香港, シンガポール, 中国, タイ, 韓国の順番に多くっており, 特にアジアからのインバウンド観光客が多いことがわかる (Fig. 2-1e)。

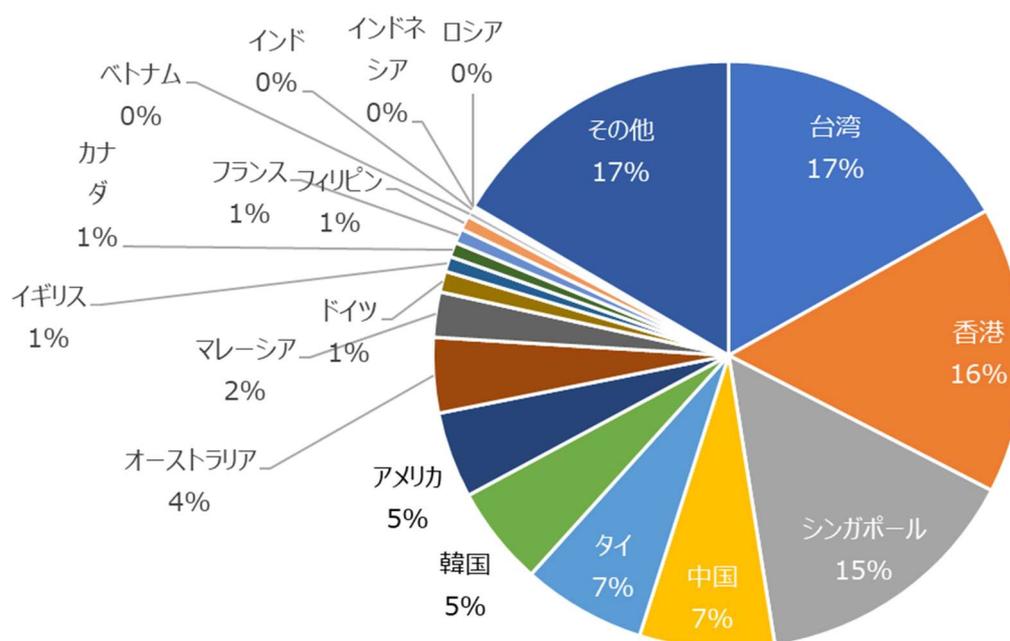


Fig. 2-1e. 国別に見た東川町のインバウンド観光客の構成比

このように, 新型コロナウイルスの流行以前は, 人口ならびに観光入込客数がともに増加傾向にあったことが窺える。ところで, 東川町が写真の町として活動を始めたのは 1985 年である。それ以前は温泉が主な観光資源であり, 天人峡温泉と旭岳温泉 (勇駒別温泉) が観光地として有力であった。しかし, 1979 年に両温泉への観光入込客数が減少に転じたことから, 両温泉関係者が危機感を抱き, イメージアップを図るイベントを模索したというのが, 写真の町宣言に至る一つの契機であった (東川町史編纂委員会, 1995)。つまり, 東川町は写真の町というコンセプトをゼロから作り上げ, これによって人口増加ならびに観光入込客数増加を成し遂げた重要な事例であることがわかる。

以上のことから, 東川町をモデル地域としてその成功の要素が何であったのかを明らかにし, プログラム内でその要素を還元できるようにすることを目的とした。そのために, 以下 3 つの問いを立てて東川町での調査を実施した: ①町おこしが必要になった背景, ②写真を選択した経緯, ③写真の町事業を継続できた理由, である。

2-1-2-1) 町おこしが必要になった背景

先に述べたように、東川町史第2巻には、「旭岳天人峡温泉の観光入込客数が昭和54年をピークに年々減少し、両温泉関係者が危機感を抱きイメージアップを図るイベントを模索した」(p. 194)とある。実際に北海道観光入込客数調査報告書に記載されたデータに基づいて作成した観光入込客数の推移をFig. 2-1fに示した。これを見ると、確かに1979(昭和54)年をピークに減少に転じていたことがわかる。同時に、写真の町宣言以降、徐々に回復している様子も読み取れる。

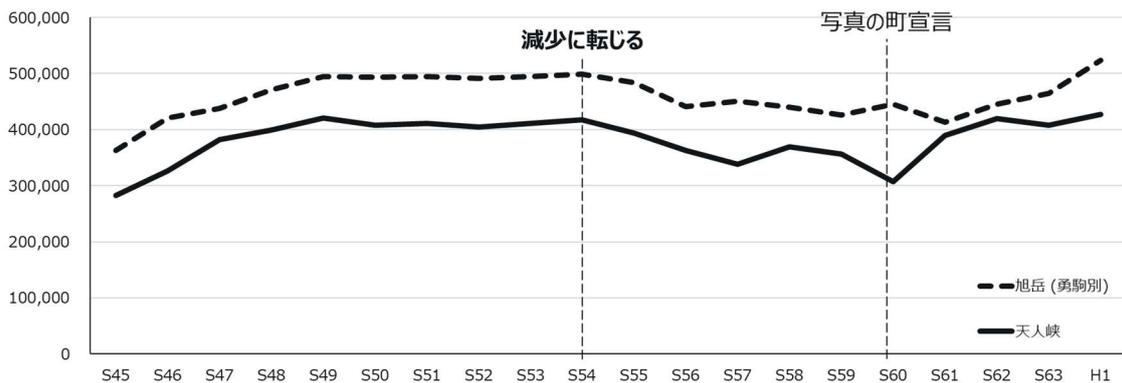


Fig. 2-1f. 写真の町宣言前後における観光入込客数(人)の推移

(実線は天人峡温泉、点線は旭岳温泉(勇駒別温泉)のそれぞれの観光入込客数)

東川町副町長に話を聞いたところ、観光入込客数の減少だけではなく、一村一品運動も背景にあったという。一村一品運動とは、農産物だけでなく、観光地、文化など、自地域の自慢の製品をつくる運動であり(平松, 1998)、提唱者の平松大分県知事は、1980年度から1999年度まで運動によって特産品の販売額と品目数を増加させたことで、運動が全国に広がった(城戸, 2016)。北海道においても1983年に当時の横路北海道知事がこれを提唱し、道民の運動を歓迎した(神沼, 1989)。しかし、農産物による町おこしでは東川町の独自性を出せないということで、農産品に代わる何かを考えていた(市川副市長へのヒアリング, 2023)。

また、市川副市長によれば、町の90周年事業が一番大きな要因であったとのことだった(市川副市長へのヒアリング, 2023)。東川町は1895年に開拓されたとされており(東川町史第1巻, 1975)、1985年に開催される町の90周年事業に向けて、イベントの企画が行われていた。当時の町長であった中川音治元町長が、札幌のイベント会社から提案された写真を題材とした町おこしに賛同し、写真の町宣言に至った。

以上のことから、町おこしが必要になった背景として、少なくとも3つの背景があったといえる：地域の観光地への観光入込客数の減少、一村一品運動、町の90周年事業、である。観光入込客数の減少が一つの契機になっていることから、写真を通じて人を地域に呼び込みたいという意図があったと推察される。また、一村一品運動の流れで、すでに町の独自性を出そうとしていたことなどからも読み取れるように、積極的に差別化を図ろうとしていたことが窺える。しかし、数あるものなかで、なぜ写真を選択したのだろうか。そこで次項では、なぜ写真を選択したのかを調査する。

2-1-2-2) 写真を選択した経緯

写真文化首都「写真の町」東川町（2016）によって執筆された『東川町ものがたり』には、温泉関係者からの危機感から、イベントに関する相談が札幌のイベント会社に持ち掛けられた、とある。また、このイベント会社が、「東川町には写真の被写体となる美しい景観がたくさんあるから写真文化を地域振興の核にしてはどうだろうか」と提案したことも述べられている（このイベント会社の名前は伏せられているが、市川副町長によれば、この会社は当時の「勇崎企画」[のちに ZEBRA planets に社名が変更され、2005 年に倒産] という会社であった）。市川副市長（ヒアリングによる、2023）によれば、当初は天人峡温泉協会がイベントを行なう予定であったが、観光協会だけでは処理しきれないという意見があったため、町全体の取り組みとして行なうことになった。また、美瑛の丘など、東川町周辺ではすでに写真コンテストが当時から行なわれており、単なるイベントで終わらせてしまうと、希少性や独自性をアピールできないと考えたため、町の事業として行なうことになったという。

その他、『東川町ものがたり』には、下記 7 つの理由が写真を選んだ理由として述べられている（写真文化都市「写真の町」東川町、2016）。

1. すぐれた自然景観に恵まれている
2. 写真は、人間のあらゆる文化や行為にかかわっていくことができる
3. 写真映りのよい住環境づくりにより、町民の個性や創造性を引き出せる
4. 写真は生涯学習に活用できるほか、コミュニケーション活動にも役立つ
5. 宣言当時の 1984 年のカメラ普及率は 86% という高率で、多くの人々がかかわりをもつだけの地盤がすでにある
6. 写真には、「写真界」と「写真業界」という 2 つの産業があり、町の将来にとって大きな可能性が秘められている
7. 写真は若い文化であり、歴史の若い東川町(明治 28 年)が取り組むにふさわしい

興味深いことに、当時の中川元町長は、この提案が持ち掛けられてから 2 か月間熟考し、実行に移す決心をし（東川町史第 3 巻）、それから半年もたたないうちに写真の町宣言に至っている（市川副町長に対するヒアリング、2023）。木下（2018, 2021）は地域再生のためには、なによりも覚悟が重要であるとしているが、中川元町長は、この覚悟をもって積極的に進めたと推察される。写真の町宣言と同年には第 1 回東川町国際写真フェスティバルが開催されたが、中川副町長は町議会のなかで「私共このことについては全くの素人であり、日本の写真界、世界がどうなっているのかということまで全然わかっておりませんが、…(中略)…はたして東川町でこれを開催できるのかどうかという大きな疑問を持ちながら無我夢中で仕事を進めさせていただいたというのが実態です」と述べた（東川町長議会第 3 回定例会会議録、1985）。

以上のことから、写真を選択した背景には、偶然的な要素も多かったようであるが、当時のカメラ普及率など時勢を考慮したり、希少性や独自性を追求しなければならないという視点が存在していた。な

により、中川元町長による強力な先導があったことが事業開始において重要な役割を果たしたと考えられた。ただし、写真の町事業は1985年に開始されて以来、今日まで約40年続いている。長期的に持続して続けることで、東川町の写真の町としてのブランド化にもつながっていると思われる。そこで、次項では写真の町事業を継続することを可能にした要因を調査した。

2-1-2-3) 写真の町事業の継続を可能にした要因

写真の町事業は、一過性のイベントとして終わらせることはできないという意図のもと、中川元町長が町の事業として1985年に写真の町宣言をおこなって以来、山田孝夫元町長(1991～2003年)、松岡市郎元町長(2003年～2023年)を経て、菊池伸町長(2023年～)にまで受け継がれ継続されている。これほど長期的に継続することができた秘訣について調査をした。

市川副町長(ヒアリングによる、2023)によれば、写真の町宣言の翌年の1986年に写真の町条例を制定したことが大きい。条例を制定したことで、写真の町事業が毎年予算に組み込まれ、財源を確保することができた。

しかし、町は町内の予算だけでなく、草の根的に企業への新規協賛金集めにも奔走したという。さまざまな苦労があったことが複数の資料から窺えるものの、1986年から1991年までの間は国内企業の業績が絶好調であり、「そんなにやる気ならやってみたらよいのではないか」という形で時代が協賛金集めを助けたという(東川町史第3巻、2023)。

また、時を同じくして、1987年に制定された総合保有地域整備法(通称リゾート法)によって、東川町周辺でもトナムやサホロリゾートから旭岳・黒岳までを範囲とする「富良野・大雪リゾート地域整備構想」が進められ、観光客が増加したことも追い風となった(東川町史第3巻、2023)。

こうした追い風によって、協賛金でイベントを運営し、人を集め、その成果を反省点とともに報告し、次年度の約束を取り付けるというサイクルを構築した。これによって、写真関連企業や写真業界とのコネクションが生まれた。

ところが、外とのコネクションが充実してくると、「外だけが盛り上がっていることで、自分たちには関係ない」という認識が町民たちの間で生まれてしまった。また、応募される写真のレベルがあがると、芸術的なものばかりが評価されるようになり、素人感覚との差が広まり、写真の町事業と町民との間に溝が広がっていった(市川副市長へのヒアリングより、2023)。これらにより、「町民の暮らしと関係がない」、「理念先行だ」などの否定的な意見が出され(東川町史第3巻)、当時の町議たちからも批判的なコメントがあった(昭和60年東川町議会第4回定例会会議録、1985;昭和61年東川町議会第1回定例会会議録、1986)。

そんななか、1991年に中川音治氏が町長選の不出馬を表明し、山田孝夫氏が初当選し、1992年度から町長に就任した。山田元町長は、写真の町事業の抜本的な見直しを公約しており、1991年の8月から町内各団体の代表39名と、一般公募に応じた町民61名からなる東川町新まちづくり計画策定委員会(通称、百人委員会)を組織し、写真の町の在り方を含めた1993年度から始まる5か年計画を審議させた。当初は委員から厳しい意見が相次いだものの、第2回百人委員会で町民アンケートの結果が報告され、写真の町事業を「町民参加で進めるべき」であるという回答

が最多（41.5%）であり、「やめるべき」（32.9%）を上回ったことが明らかになると、廃止論よりもどのように町民主体で進めることができるかという議論が優勢になった（東川町史第3巻および東川町新まちづくり計画「町づくり住民アンケート」調査結果概要，1993）。こうして1992年9月には、約1年の審議の末、写真の町を東川町のリーディングプロジェクトとして位置づけ、町民参加型・町民主役型でのイベント創出が進んでいくことになった。

1994年には写真甲子園が開始され、高校生が主役となるイベントが始まる。大会の裏方として町民ボランティアが参加するようになった。こうした活動の結果、山田町政下で行なわれた3回の町民アンケートの結果を見ると、「やめるべき」という回答は15%以下にまで減少し、逆に今まで通り進めるべきという回答は増加した。

しかし、それまでイベント運営を委託していたZEBRA Planetsが倒産し、役場は自らイベントを運営しなければならなくなった（芳賀，2022）。ところが、この出来事は痛手になるのではなく、逆に役場職員がイベント運営のノウハウを蓄積することにつながり、外注コストの削減に至った。現在では、テント張りから金魚すくい、射的屋まで、何でもできるという（吉原経済振興課長へのヒアリングより，2023）。

また、写真の町実行員会の内部組織である企画委員会に町民が参加するようになると、町民側から企画に意見がでるようになり、2008年からは大会期間中に、選手である高校生3名と顧問教員1名のチームを町民が自宅に泊めるという活動が開始された。

2014年には当時の松岡元町長が写真文化首都を宣言し、東川町のブランド化をさらに進めていくことになる。松岡町長は、町役場は町民を一顧客として考え、役場職員には町民が来庁した際、「いらっやいませ」と挨拶するように指導したという。また、電話口でも「写真の町東川町です」と挨拶するように指導した（柳澤財政室主任へのヒアリングより，2023）。

ここまでの経緯をまとめてみよう。まず中川町政下で予算確保と外部とのコネクション強化が図られ、写真の町としての立ち位置が着実に構築された。続く山田町政下では、百人委員会を通じて地域コミュニティが事業に巻き込まれ、写真の町事業を町全体の「じぶんごと」にすることに成功した。さらに、松岡町政下では、関係人口の増加を狙ったさまざまな事業に加え、写真甲子園が始まるなど、行政と町民の関わりが強化されると同時に、写真の町としてのブランド化を強化した。こうした予算確保、ステークホルダーの巻き込み、ブランディングはいずれも観光事業においても重要であると指摘されるものである。

2-1-3) 米国トップスクールでのリサーチ

海外のリサーチ先を選定するために、海外のDestination Management 関連プログラムを調査した。ヨーロッパ、アメリカ、アジア、オーストラリアを対象に、英語および日本語で検索できる箇所を対象に検索を行なった。ヨーロッパが27件、アメリカが11件、アジアで6件、オーストラリアで2件のプログラムをまとめた。しかし、そのなかで観光地経営（Destination Management/Marketing）がタイトルに入るプログラムは2件のみであった（Edinburgh Napier University および Cornell

University)。なかでも Cornell University はホテルスクールも備えており、ホスピタリティマネジメントにおける実績があることから、訪問先として決定した。

また、観光地経営・マネジメントに関する書籍や論文を調査していた際、Youcheng Wang 教授や Aran Fayall 教授がよく論文を出版していたことから、彼らの示唆を得るべく、University of Central Florida への訪問を検討した。特に Youcheng Wang 教授は Destination Marketing and Management に関して整理された書籍を出版していたことから、最新の知見を伺うとともに、University of Central Florida での教育実践についてヒアリングを行なうことにした。

2 – 1 – 3 – 1) University of Central Florida

University of Central Florida は複数のキャンパスがあり、すべてを含めると約 7 万人規模の大きな大学である。本大学のランキングではホスピタリティ部門が 1 位を収めている。今回訪問した Rosen College は、Florida 州の Orlando に位置する。Orlando にはディズニーワールドやユニバーサルスタジオがあり、地域全体が観光都市のようになっている。大学は、学部、修士、博士、ノンディグリーサーティフィケートのコース（実践的でキャリアに行かせる資格を認定するプログラム）を有している。そのうち博士は実践ではなく、基本的にリサーチ寄りのことをしているとのことだった。独自のホスピタリティ・プラス・モデル (Fig. 2-1g) にしたがって教育が行われており、快樂主義的なホスピタリティと功利主義的なホスピタリティを対にした軸を基準として、ディグリーとノンディグリーで上下 2 つに分けられている。

Professionalism, Leadership, Service を価値観とし、頭 (head), 手 (hand), 情熱 (heart) のすべてをつかって学ぶことを教育理念としている。

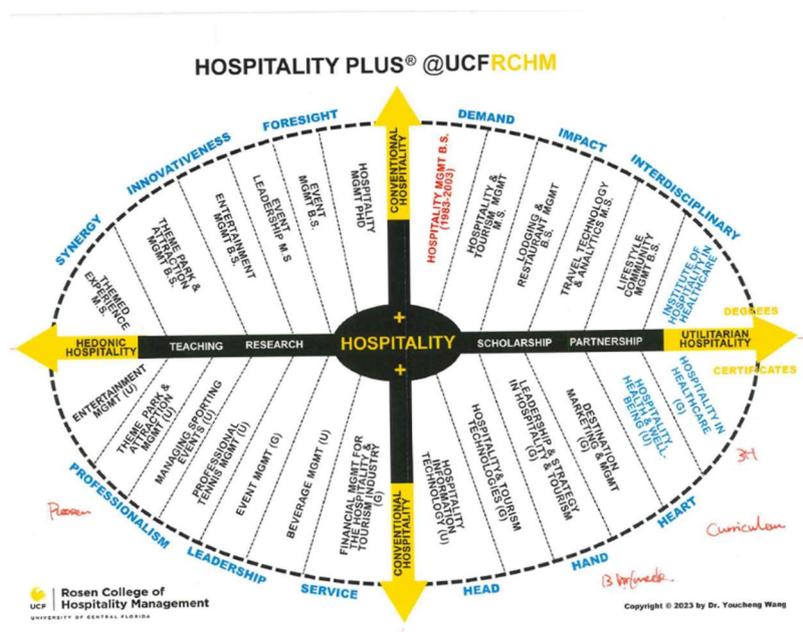


Fig. 2-1g. ホスピタリティ・プラス・モデル

11 のコースと 11 のサーティフィケート・コースが設置されているが、いずれのコースも基礎から応用への流れを重視している。共通科目は、ホスピタリティの基盤となる社会学、心理学、経済学などの基礎科目で構成されており、必修となっている。

Youcheng Wang 教授によれば、複数の国内外大学、企業との連携実績がある。例えば、カリブの大学では、Hospitality and tourism program を立ち上げて、4 年間提供した。毎学期 2, 3 名の教員が現地に赴き、向こうの教員をトレーニングし、4~5 年かけて自立できるようにした。またドバイがテーマパークを作るときには、事前にマネージャーをトレーニングするためのプログラムを提供した。受講者の一部は 1 年間 Orlando に滞在し、US でプログラムを受けたという。さらに、サウジアラビアとの連携では、4 年間の学部生レベルのプログラムを提供し、55 名の学生が卒業した。その他、メキシコ、イタリア、エジプト等との連携実績がある。

マインドセットに変化を起こすためには、外に出て、色々と経験をさせることが重要であると指摘された。オリンピックの際に検索エンジンの設定で問題があった事例や、中国の国家観光局とブランド USA とが共同でワークショップを実践している話などを紹介いただいた。

Manuel Rivera 教授からは、サウジアラビアでのプログラム実施事例について詳細に話していただいた。6 年がかりでサウジアラビアに適したノンディグリーのコースを作成し、60 名の学生を 4 か月 Orlando に呼んで講義を行なったようだ。サウジアラビアと契約を結び、2,400 名に対してカスタマー・エッセンシャルズ、サービス・リカバリー、インターナショナル、異文化コミュニケーション、カスタマー・ディライト、カスタマー・セントリシティ、財務コース、在庫管理コース、コスト管理コースなどを提供したとのことであった。また、マインドセットの変化について、自分たちの作るものに対して異常な誇りを持つが故に、売れない観光商品を固持していたエクアドルの企業に対して、教育を施した事例も紹介いただいた。長い時間をかけて、情報、研究、政府からの資金を計画的に投入してマインドセットを変化させることが重要であるとのことだった。

Stephen Pratt 教授からは、これまで島における観光経済を研究されてきた経験から、島国におけるサステナビリティの重要性が指摘された。サステナビリティには大きく 3 つの柱があり、環境持続性、経済的持続性、社会文化的持続性が重要であるとのことだった。

Tadayuki Hara 教授からは特に税の面で日本の観光を変えていく必要があることを指摘いただいた。例えば、日本では観光税を取るときに定額制にすることが多いが、定率制にしたほうがよいこと。また現地ホテルなどでの徴収ではなく、オンラインで予約した際に事前徴収をしないと観光客が心理的負担を感じやすくなる点などを指摘いただいた。また、観光のパフォーマンスが非観光関連事業に対してどのような影響を及ぼすのかを地域レベルで明らかにすることが、ステークホルダー・マネジメントにおいて重要である可能性を指摘いただいた。

2 - 1 - 3 - 2) Visit Orlando

Orlando は 7400 万人（2022 年）の観光客を惹きつけ、今後の 3 年間で 8000 万人にする計画がある。観光の経済効果は 736 億ドルで、そのうち 226 億ドルが賃金であった。観光関連事業の労働者は 384,000 人である。

Visit Orlando には 170 名の従業員がいて、96%が Orlando 在住である。予算の約 18%が管理費として使用され、残りはデスティネーション・マーケティング部門によって市場に投入されている。この配分額は年次の理事会で決定されるが、約 6 割から 7 割程度がマーケティングに活用される。現在の予算規模は約 1 億ドルで、予算の 90%は税金（TDT）で賄っている。戦略プランは 3 年毎に立てられる。

Orlando の DMO である Visit Orlando で COO を務める Mario Bass 氏に話を伺った。CVB（Convention Visitor Bureau）のように自治体から資金提供を受けていると、必然的に予算管理を行なわれる。すると、予算を組み込んでもらうための活動を行なっているうちに、オリジナルアイデアの有効性が失われることが多いという問題点を指摘された。そのため、DMO のように、自分で予算を賄うことのメリットがあると指摘された。

また、Hara 教授から Visit Orlando の予算の 50%以上は国外マーケットに投じられていたことが指摘され、Bass 氏からは 8,000 万人の訪問者を達成するため、国外に目を向けているとのことだった。特に、消費者の意識を高めるのは一朝一夕の仕事ではなく、少なくとも 3~4 年は見る必要があるとのことだった。また、海外の潜在的な顧客のマーケティングには、消費者感情をいかに高めるかが重要であるという。経済効果を見込めそうなターゲットに対してアプローチするため、各地域を担当するチームが存在する。また、日本を対象としたインバウンドチームは現在ないが、もしするとしても外注になるだろうとのことだった。それは、文化的な見地やビジネス的な見地、政治的な見地などから完全にマネジメントすることが自分たちのリソースでは難しいためということだった。

ステークホルダー・マネジメントについて、Visit Orlando では 1,500 のメンバーシップを有するが、これらを束ねるシステムを構築したという。ただし、DMO は提案や推奨しかできないため、各ステークホルダー自身に取引をゆだねているとのことである。

Wang 教授からは、北米の DMO は自分たちでデータ収集をせず、データ専門のコンサルやデータベース会社を利用するのが一般的であるとのことだった。例えば、DK Shifflet は全国的な世帯調査を 2,000 世帯に対して毎月行っているとのこと、こうしたデータを利用したマーケティングが行われているとのことだった。

2 - 1 - 3 - 3) Cornell University

Cornell University は、S. C. Johnson という母体の下に、Johnson School, Dyson School, Nolan School という 3 つのスクールが設置されている。それぞれ、ビジネス、農学や生命科学、ホテルスクールとしてスタートしたが、現在では Dyson も理工系プログラムに加えてビジネス学部が設置され、経済学と経営学が中心になりつつある。Cornell Global Hub というプログラムを 2 年前から始めており、世界各地とハブを持つとしている。また、Cornell University は現在サステナビリティに力を入れており、気候変動や不平等、経済発展、人口動態変化、都市化などの問題について企業と協力して戦略を考えるといった活動も行われている。プログラムとしても、STAMP (Sustainable Tourism Asset Management Program) や、eCornell で Sustainable Tourism

Destination Management というコースを設置しており、数少ない観光地経営教育を行なっている大学であるといえる。

Megan Wood Epler 教授および Mark B. Milstein 教授から、コースやプログラムに関する概要の説明をいただくとともに、サステナビリティに関する書籍や Cornell University で作成したレポートを共有いただいた。

Michael Tomlan 教授からは、資金的な問題について指摘いただいた。教育には持続性が重要であるため、お金がいかにして回るのかを確認することが重要であるとのことだった。

Bruce Tracey 教授からは、Singapore Tourism Board (STB) の取り組みが非常に良いとおすすめいただいたため、DMO 事例として調査することにした。

2 - 1 - 3 - 4) 米国トップスクールでのリサーチのまとめ

アメリカ出張では、Sustainability, Finance (including Tax), Stakeholder Management, Data Management の4点がトピックとして言及されることが多かった。いずれの大学でも、Sustainability に関する言及はよくなされていた。観光地経営人材育成のためのプログラムには、幅広い知識が重要であるという認識のもと、上記の点を含みこんで考える必要がある。

2 - 1 - 4) 欧州トップスクールでのリサーチ

観光産業人材育成向けプログラムの開発のために、ホスピタリティ産業人材を育成する名門である Glion Institute of Higher Education (以下、Glion) ならびに Les Roches, University of Westminster への訪問を決定した。また、アポイントメントを取っている中で QS ランキング 1 位の Ecole Hôtelière de Lausanne (以下、EHL) の David Knuff 教授を紹介いただき、打ち合わせを行なった。

2 - 1 - 4 - 1) Glion Institute of Higher Education

Glion は 1962 年に開校し、60 年間ホスピタリティのリーダー育成に携わり、世界中に 6,000 人の卒業生がいる。もともとはホスピタリティ中心であったが、近年はラグジュアリー分野にも拡大している。True Experience を重視しており、本物さながらのキッチンやレストラン環境などを整備している。学生は 98 か国から来ており、アジアではベトナムやインドネシアの学生が多い。

入学するとはじめの 6 か月間はキャンパスで勉強をし、その後 1 回目のインターンに行く。主にオペレーションやハウスキーピング、受付などの業務にあたることが多い。その後 2 回目のインターンでは、人事やマーケティング、営業など別のポジションを経験する。Glion では LinkedIn のようなポータルを有しており、5,000 社以上の企業が登録している (Glion 関係者のみがアクセス可能)。企業はそのポータルを通じて求人を出し、学生はそれに応募する。さらに、モンクレールや田崎、時計メーカーなどの 95 社が年に 2 回キャンパスでインターンシップ企業説明会を行なっている。インターンシップは必須としており、奨学金をもらってくる学生はスイス以外の国でもインターンを行ない、母国で将来活かせるようにしてい

る。インターンの期間は 24 週間でフルタイムでの勤務が求められ（日本の場合 90%が 1 日のみ）、学生はインターン先でも戦力として活躍している。もし学生が問題を起こした場合には、Glion のキャリアサービスが学生に連絡を行なう。MA は 3 学期（semester）制であり、BA 終わってすぐの人やキャリアアチェンジの人などが在籍する。うち 1 学期分はインターンに行くか、アカデミックプロジェクト（Business Research PJ）を行なう。卒業生の約半数はホスピタリティ業界以外に就職するが、企業、イベントプランナー、ウェディングであり、広い意味ではホスピタリティ業界と関係している。

フランス出身で、モスクワ、ヒューストン、ドバイなど各国のホテル支配人を経験され、ホスピタリティ業界歴 25 年の Fredric Picard 氏によれば、New trends of hospitality worldwide を理解しているマネージャーを育てることが重要であり、マネージャーには機敏さ（agile）や柔軟性（flexibility）が求められ最新のトレンドを把握していないといけないとのことだった。

Jaquie Lutz 氏によれば、企業にとって学生のインターンはアカデミアとの連携や新しいアイデアの創出、IT 技術、モチベーションの高い学生からの刺激など、多くのメリットがあるとのことであった。また、ホスピタリティ業界の 90%はオペレーションであるため、マネージャーもオペレーションについて知っておかなければならない。インターンは 1 日や 1 週間ではもったいないというお話をいただいた。

2 - 1 - 4 - 2) Glion London 校

履修内容的にはスイスと基本的には同様であるが、Msc in Real Estate Finance and Hotel Development はロンドンでしか取得できないとのことであった。逆に Luxury はスイスでしか履修できない。ロンドン校のメリットは 5 つ星ホテル 7 か所にすぐにアクセスできる場所であるという。実体験から得られる知識が豊富である点が特徴である。最新の知識を有する教員を導入するため、あえて教員を固定せず、フルタイムの講師は 1 名のみで、もうひとは週の半分だけ来ている。その他約 30 名は非常勤講師である。

2 - 1 - 4 - 3) Les Roches

Les Roches は 1954 年に創立され、途中でホテルスクールに変わった。2002 年に Laureate Education が Glion を買収し、2016 年に Sommet Education の元となる企業の傘下となり、2024 年にアブダビと上海に学校をオープンした。Les Roches は Business degree であり、卒業生の 33%が起業する。Hospitality is in every business という信条、および Learning through Experience という教育哲学のもと教育が実施されている。現在卒業生は約 16000 人である。近年、サウジアラビアやアフリカでは international tourist destination が目指されており、巨大な潜在性がある。Les Roches ではそうした国のリクエストを受けて、その国に合わせたプログラムをカスタマイズして提供している。例えば、オマーンは国の補助金で 20 週間のスペシャルプログラムに 10 名の受講生を派遣したという。

キャンパスカウンセラーの Sally Mayor 氏に話を伺ったところ、マネジメント層がオペレーションを知っておく必要があるという指摘があった。

Les Roches 卒業生である荒井可織氏には Les Roches で学んだ経験について教えていただいた。荒井さんは日本の大学卒業後、3 年間東京でホテルに勤務したが、キャリアに展望が見えなかった。Les Roches のことを知り合いに聞き、25 歳の時に Les Roches へ留学した。卒業後もスイスに残り、Les Roches の同級生と結婚し、夫婦で Les Roches のキャンパスの近くで日本食を含む複数のレストランやオーベルジュを経営している。荒井氏によれば、Les Roches に入学してよかった点は、第一に、ホテル業界はグループによって哲学が異なるため、インターンを通じて自分に合うところを探せたことが良かったという。第二に、キャリアセンターが卒業生のサポートをいただけるところも話されていた。また、VIP 対応にはソフトスキルが重要であるとのことだった。

キャリアサービスとして勤務する Stephanie Ruiz 氏からは、グローバルマネジメントにおいて異文化マネジメントは非常に重要であると指摘があった。Les Roches は 100 か国以上から学生がきており、入学と同時に多国籍環境に放り込まれるため、授業としてではなく、日常生活のなかで、文化的背景の異なる人といかにコミュニケーションをとればよいかを学ぶことができるとのことだった。CV 作成のサポートも手厚く、企業に合わせた CV チェックから CV 用のカメラマンまで備えている。最近では AI による企業インタビュー練習も行なわれており、学生はオンライン上で PC に向かって回答をし、練習ができるような環境を整えているとのことだった。

Executive Academic Dean を務める Dimitrios Diamantis 氏からは、Executive MBA の話を伺った。学期の開始は 3 月と 9 月の年 2 回であり、Executive MBA のオンライン受講者の平均年齢は 36, 37 歳程度である。多くの学生はすでに仕事をもっているため、インターンは行わない。単なる教科書的な勉強にとどまらず、real life project があるのが強みであるとのことであった。例えば、コーヒーを作るロボットや、レストランで配膳するロボットを製造している会社が、ロボットにホスピタリティ要素を加えるためにどのようにすればよいか、学生にアドバイスを求めに来る。学生は企業とリアルにかかわる機会を得られると同時に、自分たちの意見が製品やサービスに取り入れられる面白さを実感できる。

2 – 1 – 4 – 4) Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL)

EHL は QS ランキング 1 位のホスピタリティビジネススクールである。短い時間であったが、David Knuff 教授にお話を伺うことができた。EHL では、1 年間オペレーションの訓練をするが、軍隊に入隊するような厳しさで行なわれる。インフラや環境が EHL の強みであり、学生はプロフェッショナリズムの習得とともに、姿勢や振る舞い (how they carry themselves) を学ぶのだという。観光地経営のみを学ぶコースはなく、ホスピタリティという広いカテゴリーの一部として tourism や destination management を位置づけていることが窺えた。

2 – 1 – 4 – 5) University of Westminster

University of Westminster は、Tourism をビジネス専攻ではなく、建築専攻に結びついているという特徴がある。都市開発 (urban development) や環境科学 (environmental science)、交通 (transportation)、政策デザイン (policy design) と関連が深いためであるという。

Samir Pandya 博士, Helen Farrell 博士, Dimah Ajeeb 講師に話を伺った。都市計画では、さまざまな要素が相互依存的にかかっているため、都市がいかにか機能しているのかを知るには全体論的理解が必要であるという指摘があった。また、ツーリズムを見ても、ビジネスとしてのみの捉え方だけでなく、持続可能性や気候正義と平等 (climate justice, equity: 気候変動問題は (因果関係を踏まえた加害者と被害者が存在する) 国際的な人権問題であって、この不正義を正して温暖化を止めなければならないという認識 [地球環境研究センター, 2018]) といった倫理的な側面も重要であるとのことであった。University of Westminster では地元コミュニティや都市デザインなど幅広い視点でツーリズムをとらえている点が特徴的であるという。

Westminster では Tourism のマスターコースに留学中の日本人学生にもインタビューをした。両親が大手旅行会社勤務で本人も旅行関係企業に勤務していたが休職して海外留学した理由を聞いた際に「日本では観光に大きな潜在性があるのに、観光が産業として成立していない。国内にこの経営ノウハウが蓄積されているか疑問に思ったので海外に留学した」というコメントは印象的であった。

2-1-4-6) 欧州のトップホスピタリティスクールでのリサーチのまとめ

今回訪問したトップスクールにおいては、本物の経験から学ぶことを重視している点が特徴的であった。プロフェッショナルの育成には、経験を通じた学習が必要であることが強調されている。しかし、日本ではこうした本物の経験を受けられる場所は少ないように感じる。まずはトップ層の再教育を実施し、インターン受入環境を整えていくことが必要であるかもしれない。このことは複数人からマネジメント層がオペレーションを知っている必要があると指摘された点ともつながっている。マネジメント層やトップ層の再教育の必要性を示唆している。

また、インバウンドを見据えた教育を考えたとき、異文化マネジメントの重要性に関する指摘があったことも示唆的である。日本は島国であり、他国と比較すると異文化に触れる経験が少ない。欧州の大学では、講義として提供されるまでもなく、日常生活のなかで異文化に触れる機会がある。そのため、日本に合わせたプログラムには、異文化マネジメントを講義として設定するか、海外モジュールのような形で盛り込むことが重要であるかもしれない。

さらに、University of Westminster では、地域マネジメントには幅広い知識が必要になるという指摘があった。このことは、米国で訪問した大学の教授らの指摘と同様であり、改めて地域マネジメントに関わる幅広い知識を習得できるプログラムの開発の重要性を示唆している。

2-2) 連携先等との協議会・研究会等の実施内容

9月26日に開催したコーネルクラブ・オブ・ジャパン (CCJ) ジョイントセミナーにおいて、Cornell University の卒業生 (阿部博秀氏 [H.A. Advisors 代表/日本ハイアット元代表] と高林浩司氏 [ホーワス HTL ジャパンマネージングディレクター]) を登壇者として招き、世界のホスピタリティ人材育成の現状とあるべき姿についてご講演いただいた。そのなかで阿部氏には、立教大学を主なモデルとして、教員不足や観光学という名称、実務家教員の育成サポートといった問題点を指摘していただいた。また、サステナビリティの授業がローザンヌホテルスクールで人気であることを共有いただいた。また、高

林氏には、京都大学と一橋大学のカリキュラムや特徴について紹介・整理していただいた。また、パネルディスカッションでは、学び合う人同士の多様性（e.g., エグジットのケースでは、借りた資金を返さずに倒産するという戦略が出てくる）の重要性を指摘いただいた。

11月18日には日本イコモス EP と共催で、オーセンティシティに関する連続研究会を開催し、宗田好史教授に「ポスト・トゥルース時代の観光—嘘と欺瞞の文化観光—」と題して講演いただくとともに、パネルディスカッションでは日本イコモス EP の武藤美穂子氏と桑原佐知子氏に、それぞれ「城の『場所』としてのオーセンティシティ」と「ICOMOS 文化遺産観光国際憲章（2022年）と大洲城」というタイトルで話題提供いただいた。さらに、連続開催となった「デジタル時代における文化遺産のオーセンティシティ」では、井川博文氏に「デジタル技術とオーセンティシティの関係性の探求」、野口淳准教授に「文化遺産デジタル情報のオーセンティシティ？ 議論の足場づくりのために」と題する講演をいただいた。

これらの議論を通じて、講義資料には、ファイナンスやアカウンティングは観光地経営人材向けプログラムにも含めるべきであること、またオーセンティシティの重要性に関わる資料を組み込むことを決めた。

2-3) 本事業において実施した調査の内容と分析・成果物等

10月には北海道東川町に、観光商品・サービスを新規に想像するためのケース作成のために伺った。副町長ならびに役場職員、写真の町甲子園の実行委員、町民ボランティアの方からインタビューを行ない、いかにして写真を町の事業にしたのか、いかにしてこの事業を長期的に続けてきたのか、いかにして町民など幅広いステークホルダーを巻き込むことに成功したのか、といったポイントについてスタディを行なった。

11月には米国の University of Central Florida と Cornell University に伺い、それぞれの大学が有する観光地経営マネジメント育成プログラムの中身や必要なことについて、数名の教授や准教授にインタビューを行なった。両大学で重視されていたのはサステナビリティであった。その他にも、原教授からは観光地経営にもアカウンティング・ファイナンスの視点が重要であること、Wang 教授からは観光地経営の俯瞰的な視点として、法や地政学といった幅広い視点が重要であるという指摘をいただいた。

オーランドー帯の観光を扱う DMO である Visit Orlando に伺った際には、Visit Orlando のメンバー企業や、理事会の構成、意思決定等、その運営についてお話しいただくとともに、DMO が稼げるようになることや、こうしたステークホルダーを巻き込むための情報発信の重要性について指摘いただいた。

2月にはスイスの Les Roches と Glion、またイギリスの University of Westminster と Glion の London 校に伺い、マネジメント層やトップ層の再教育の必要性が示唆された。またインバウンドを踏まえた異文化マネジメントの重要性も指摘いただいた。

こうした調査に基づいて、観光地経営については、改めてアカウンティングやファイナンスの講座を設けることの重要性を認識するとともに、サステナビリティや地政学等について触れることを決めた。また、観光産業人材育成プログラムでは、異文化マネジメントや経験の重要性を踏まえて、海外モジュールの提案を行なう。

2-4) トライアルを実施した場合は、その内容と結果・分析等

2024年3月4日に海外講義のトライアルとして、University of Central FloridaのYoucheng Wang教授をお招きし、「日本における旅行と観光の可能性を解放つ：競争力のあるデスティネーション・マーケティングとマネジメントの戦略（原題：Unlock the potential of travel and tourism in Japan: strategies for competitive destination marketing and management）」というタイトルで基調講演をいただいた。この中で、下記4つの主な論点について講義していただいた。

1. デスティネーション・マーケティングとマネジメントの概念、およびポジショニング、ブランディング、商品開発、マーケティングなど、デスティネーションの競争力を生み出し、サポートするDMOs（Destination Management Organizations）の役割。
2. すべてのデスティネーションの全体的な目標を達成するために、様々なレベルの様々なステークホルダーを効果的に管理することによる、デスティネーション運営における協調戦略の力。
3. 日本におけるスマート・デスティネーションの開発における、AIベースのテクノロジーシステムを含むテクノロジーの力と影響。国際的な経験に基づくスマート・デスティネーションの構築と育成方法の基礎と原則の共有と議論。
4. デスティネーションのパフォーマンス、魅力、競争力に貢献するポジティブなデジタル体験を確保するために、様々なレベルで効果的かつ優秀な人材を育成する戦略を策定するための日本のロードマップ。

上記以外にも日本青年会議所の全国大会（2024年1月20日）における観光地域経営セッション等複数のトライアル・サウンディング¹セッションを行った。観光地経営および観光産業経営への興味が高まっており、本プログラムの内容への興味が高いことは確認できた。

3章 事業のまとめ

3-1) 実施した調査等に基づくプログラムへの示唆

第一の示唆は、観光地経営人材には、University of WestminsterのSamir Pandya博士、Helen Farrell博士、Dimah Ajeeb講師に指摘いただいた通り、全体論的な視点が必要であると言えるだろう。つまり、観光地域経営には、複数の要素を組み合わせるシナジーを生む必要がある。例えば、北海道上川郡東川町では、写真コンテストを通じて国内外から写真に興味を持つ幅広い年代・性別を地域に呼び込むきっかけを作っている。町は、木工の町として美しい木の家具を図書館に展示したり、住宅街の外観を統一するルールを定めるなど、コンセプト面だけでなく、見た目にもこだわったブランディングを行なっているが、写真コンテストを通じてこうした町の様子を参加者に見てもらい、町の良さを伝えている。さらに、無闇に移住者を呼び込むのではなく、むしろ敷居を高くして、こうした町のコンセ

¹ ここでいうサウンディングとは、プログラムの開発段階において、プログラムの内容や構成等に関して、直接の対話によって受講生の意見やアイデアを収集することで、プログラム開発を進めるための情報収集を目的とした手法である。

プトや理念に共感できる人を集めることで急激な人口増加を起こさないようにしている。これにより、景観は保たれると同時に、ステークホルダー・マネジメントに不全が生じることを防止し、写真の町としての成長を続けている。Wang 教授は、書籍のなかで観光地経営に必要な幅広いフレームワークを示しており、そのなかには地政学も含まれている (Wang, 2011)。こうしたフレームワークに基づいたカリキュラム構成が必要であるといえる。

東川町は写真の町を軸として観光地経営に必要な要素をうまく統合している良い例であるが、積極的に宿泊者数を増やして稼ぐことを主目的にはしていない。対照的に、積極的に稼ぐことを目的としているのは Visit Orlando であった。Visit Orlando では、積極的に訪問者数を増加させることを目指しており、そのためにマーケティングが重要であることを示唆している。そのため、第二の示唆は、マーケティングの重要性である。Visit Orlando では、マーケティングに全予算の 6~7 割を割いているとのことであった。マーケティングの重要性については、World Tourism Organization (2007) が出版している教科書的書籍である A Practical Guide to Tourism Destination Management においても丸々 1 章分を割いて紹介していることから窺い知れる。日本においては、観光庁よりマーケティングのためのガイドブックが出版・公開されているため、この活用を進めていくのがよいと思われる。

マーケティングと並んで重要になるのがアカウンティングとファイナンスである。観光庁のガイドラインでは、観光地経営人材に必要な要素・スキルとして資金調達のアレンジメントを含む程度高度なアカウンティングやファイナンスが必要なことには明確には触れられていないが、University of Central Florida の Hara 教授をはじめ海外スクールの殆どのファカルティは観光地経営人材においてもこの視点が重要であると指摘した。原教授は特に日本は観光税の徴収の仕方に問題があると指摘されていた。Visit Orlando は予算の 9 割を観光税 (TDT) によって賄っている。日本の DMO が自立した仕組みを整えるためにも、こうした知識は不可欠である。そのため、第四の示唆は、観光地経営人材がアカウンティングやファイナンスの知識をつけることの重要性である。しかし残念ながら、現在日本には整理された観光地経営および観光産業向けのファイナンス系の教科書的な書籍が存在していないため、作成・翻訳をする必要があるだろう。税制等日本独自の状況もあるので、海外の知見も参考に日本の文脈に落とし込んだコンテンツが必要と思われる。

こうしたマーケティング能力やファイナンス能力の醸成には、なにより学ぶ意欲が重要であると思われる。そのための近道として、トップ層やマネジメント層が動くことが重要であると考えられる。つまり、第三の示唆は、トップ層の再教育の重要性である。このことを最もよく指摘しているのは、木下 (2018, 2021) であり、地域再生という文脈ではあるものの、観光地経営においても同様のことが言えるだろう。また、マネジメント層およびトップ層の教育の重要性は Glion や Les Roches においてもヒアリングを行なった複数人から指摘された。東川町の例を見ても、4 人の町長がそれぞれの時期において積極的に事業を推進していたことが窺える。こうした背景から、当初の想定通り、トップ層の育成が重要であると改めて指摘し、こうした層を主なターゲットとしている。ただし、有識者からのコメントにもあった通り、トップ層のみを対象とするのではなく、その右腕になるような人物や将来的にトップ層になっていく層も併せて教育していくことが重要であると考えた。

ところが、このようにいくら強固の体制を築き、マーケティングを行ない、知識を蓄えても、自然災害や戦争といった不測の事態があってはどのようなでもない。また、観光資源は基本的に有限であり、いかにして持続的に地域経営していくことができるのかを考えることは非常に重要である。この点は米国の大学が特に指摘していた。WTO (2007) の観光地経営の教科書には、第 1 章のなかですでに Sustainable Tourism Development という節が設けられている。また Cornell University では、サステナビリティを軸に据えたコースおよびプログラムを開発しており、リスクマネジメント・クライシスマネジメントの重要性について指摘されていた。実際、大分県は有数の温泉地であるが、温泉が枯渇した可能性が報じられており、日本においても欠かすことのできない視点である。この視点は当初の案では見落としていたポイントであったため、プログラムに盛り込んでいく必要があるだろう。

3 - 2) 課題・要望

第一に、上記でも指摘した通り、日本では観光地経営人材向けのアカウントングやファイナンスの実践的で適切な教材が存在しない。そのため、今後のプログラム開講を見据えたテキストの準備が追加が必要になってくるだろう。

4 章 次年度以降の計画・展望について

次年度以降の計画と展望に関しては、主に以下の 3 つに取り組む予定である。

1. 講義資料の作成・バージョンアップ

予算支援がある場合、今年度作成した資料に加えて追加調査を行い、資料を作成する。今年度は今回の予算内で可能な調査と資料作成であったが、今後必要なコンテンツはより工数がかかる難易度の高いものになることが予想され、必要費用は今年度より高額になると予想される。

2. プログラム実装に向けての準備

想定されるプログラム対象者およびゲスト講師候補などと意見交換、体制構築などを行なう。

3. プログラム実施のパイロット

(ア) 予算支援がない場合

- ① パイロット版 1 : 特定地域およびセグメント向けに、今回のシラバスコンテンツからその対象地域・セグメント・参加者の状況に合わせた内容を抽出したプログラムを提供する
- ② パイロット版 2 : インバウンド・ビジネス研究会なども活用しコンテンツの磨き上げを中心にシリーズセッションを行う。
- ③ パイロット版 3 : ごく小規模に、サウンディング的なダイジェスト版を行う。観光庁には告知協力をお願いできればと考えている。

(イ) 予算支援がある場合、フルプログラムに近い形で、レクチャーコンテンツ・資料等準備ができた部分において、海外モジュールも含めてパイロットを実施する。

参考文献

- Baker, M. J., & Cameron, E. (2008). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 79–97.
<https://doi.org/10.1057/thr.2008.9>
- Fyall, A., & Garrod, B. (2020). Destination management: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 165–169. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2019-0311>
- Visit England. (2012). Visit England: Principles for developing destination management plans. https://www.visitbritain.org/sites/ind/files/2023-07/dm_plans_guiding_principles.pdf (2024年3月4日確認)
- 芳賀千尋. (2022). 2人に1人が移住者の「写真の町」で、高校生のための「写真甲子園」が成功している理由とは？～北海道・東川町の町づくり. <https://drive.media/posts/34438> (2024年3月4日確認)
- 東川町史編纂委員会. (1975). 東川町史 第1巻. 東川町.
- 東川町史編纂委員会. (1995). 東川町史 第2巻. 東川町.
- 東川町新まちづくり計画「町づくり住民アンケート」調査結果概要, 1993
- 平松守彦. (1998). 一村一品運動のめざすもの. *日本農村医学会雑誌*, 46(6), 927-937.
- 広兼克憲. (2018). 地球環境豆知識 34 気候正義 (climate justice). *地球環境研究センターニュース*, 29(1). <https://www.cger.nies.go.jp/cgernews/201804/328006.html> (2024年3月4日確認)
- 神沼公三郎. (1989). 北海道の一村一品運動について. *西日本林業経済研究会報告*.
https://www.jstage.jst.go.jp/article/rinrin/42/12/42_KJ00009116334/_pdf/-char/ja (2024年3月4日確認)
- 城戸宏史. (2016). 「一村一品運動」から紐解く「地方創生」. *日経研月報*.
<http://keizaireport.com/285544/> (2024年3月4日確認)
- 木下 斉. (2018). 地元がヤバい…と思ったら読む 凡人のための地域再生入門. ダイヤモンド社.
- 木下 斉. (2021). まちづくり幻想: 地域再生はなぜこれほど失敗するのか. SBクリエイティブ.
- 写真文化首都「写真の町」東川町. (2016). 東川町ものがたり. 新評論.
- 写真文化首都「写真の町」東川町. (2019). 東川町史 第3巻. 東川町.
<https://town.higashikawa.hokkaido.jp/special/town-history/pdf/town-history-vol3-1-all.pdf> (2024年3月4日確認)
- 昭和60年東川町議会第3回定例会会議録 (1985年9月25日)
- 昭和60年東川町議会第4回定例会会議録 (1985年12月19日)
- 昭和61年東川町議会第1回定例会会議録 (1986年3月11日)
- Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.). (2011). *Destination marketing and management: Theories and applications*. CAB International.

World Tourism Organization (2007). *A practical guide to tourism destination management*. World Tourism Organization.

教育プログラム計画書

目次

1章 プログラム概要	2
1-1) プログラムの目的とポイント・特徴等	2
1-2) 対象と考える受講生のイメージ・想定する履修条件等	3
1-2-1) 観光地経営人材育成プログラム	3
1-2-2) 観光産業人材育成プログラム	3
1-3) 受講後に想定する受講生の姿など	3
2章 プログラム全体について	4
2-1) 6つのテーマを網羅したプログラム全体像	4
2-1-1) 観光地経営人材育成プログラム	4
2-1-2) 観光産業人材育成プログラム	4
2-2) 科目設定とそのポイント	5
3章 科目ごとの内容・シラバス	5
3-1) 観光地経営人材育成プログラム	5
3-2-1) 各回のタイトルと講義内容等	5
3-2-2) 担当講師（想定イメージ・または固有名）	17
3-2-3) 成績評価方法・到達目標イメージ（〇〇が理解できている，〇〇が可能となっている状態等）	17
3-2) 観光産業人材育成プログラム	17
3-2-1) 各回のタイトルと講義内容等	17
3-2-2) 担当講師（想定イメージ・または固有名）	27
3-2-3) 成績評価方法・到達目標イメージ（〇〇が理解できている，〇〇が可能となっている状態等）	27
3-3) 想定している教材・コンテンツのイメージ	27
参考文献	27

1章 プログラム概要

1-1) プログラムの目的とポイント・特徴等

日本は海外から見て観光における潜在性が高く評価されているものの、その潜在性を活かした持続可能な観光地経営が行われているとは言い難い。例えば、観光庁（2023）が指摘しているように、「宿泊業をはじめとする観光産業は、企業の経営視点の不足、DX（デジタルトランスフォーメーション）化の遅れ等に伴う収益性・生産性の低さ、これに起因する長時間労働と低い賃金水準、高い離職率など、構造的な課題を抱え」(p. 3)、「一部観光地では、観光客による過度な混雑、マナー違反など、住民との課題も生じるなど、持続可能な観光への転換の必要性が生じている」(p. 8)。特に、日本人人口が減少している状況を考えると、インバウンド観光客の獲得は必須であると言える（原，2020）。しかし、観光の経済効果は地域間で均一ではないことが示唆されており（鈴木・狩野・日原，2022），国内とインバウンドとのバランスは地域によって調整する必要があるだろう。また、資金・財政面についていえば、古屋（2018）や原（2021）が指摘するように、海外（特にアメリカ）のDMOと日本の観光協会（あるいは日本版DMO）のビジネスモデルの間には根本的な構造の相違が存在する。言い換えれば、従来の日本の観光協会や多くの日本版DMOは（地方）政府の補助金を頼りにしていることが多く、中長期的な目標を見据えて運営しているところは多くはない。こうした補助金だけの運営は持続可能でないばかりか、トレンドや状況に合わせた迅速な予算執行を妨げる可能性がある（Visit Orlando へのヒアリングより，2023）。上記のような改革や体制刷新の必要性を考慮すると、トップ層の再教育を行なうほうが、各地域における見直しや転換の実行を早期化できると考えられた。これは木下（2021）が、地域経営・地域再生におけるトップ層の重要性を指摘しているのと同様である。実際に、北海道上川郡東川町は1985年以降「写真の町」として活動を始め、観光入込客数の増加と人口増加を成し遂げているが、町長の意思決定によるところが大きかったといえる。以上のことから本プログラムでは、日本の観光地経営のレベルを底上げするトップ層およびその右腕になるような中核人材を対象とし、インバウンド観光客獲得を目指した持続可能な観光地経営を可能にする人材の育成を目的としている。

なお、本プログラムはトップ層および中核人材を育成することを目指しているが、基礎からの学び直しは重要であると考えている。そのため、観光庁（2023）が公開した「ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン：持続可能な観光地域づくりに向けて」（以下、ガイドライン）で述べられている6つの「知識・技能」を育成すると同時に、観光地経営人材については実践的アカウンティング・ファイナンスおよび資金調達について学ぶ必要があるだろう。さらに、実際に海外の観光地を訪れ、どのような取り組みがなされているのか（特にインバウンド対応など）、自分の目で確かめ経験させることが重要であると考え。本プログラムの特徴は下記のようにまとめることができるだろう。

1. 経営学の先端知見と観光地経営の現場感と先端知見を融合させる。
2. グローバルな知見・体験を組み込む。
3. パイロットプログラムを通じて、将来的にはある程度の経験がある他の教育機関の講師も担当できるようにティーチングマニュアルを整備してゆく。

4. ロングラスティングなアカデミックの知見（理論）と実践知見を融合する。必要に応じて適切なゲストを招き、実際の観光地を対象にした課題・ワークショップを設ける。
5. 全編を通じてアクションラーニング（総合プロジェクトワーク）を行い、対象地域のビジョン・戦略構築を可能な限り実践的に行い、アントレプレナーシップ・ステークホルダーの巻き込み等を含む総合的な地域経営力を磨く。個人もしくはグループで行う。

本計画書は“マザープラン”として作成しているが、実際の運用はこの計画書に近い形で行う場合と、状況に応じてこの内容から選択して行う場合が考えられる。

1 - 2) 対象と考える受講生のイメージ・想定する履修条件等

1 - 2 - 1) 観光地経営人材育成プログラム

おもに受講生は、下記2つのパターンで考えている。まずパターン1として、観光関連事業者で、すでに何らかの組織でトップリーダー（もしくはそれに準ずる：オーナー系の後継者等）、地域の観光地経営を主導し、結果に結びつけられる人物を対象とする。

パターン2は、非観光関連事業者で、観光事業に参入または連携を予定しているなど、興味を持ち、当該組織でトップもしくは参入時にトップリーダーポジションになる可能性が高い人を対象とする。参入後は地域の観光地経営を主導するのみならず、場合によっては国内複数の観光地を結んだ日本全体の観光および観光地経営に影響を及ぼす可能性のある組織・人を想定している。

1 - 2 - 2) 観光産業人材育成プログラム

観光産業人材育成プログラムに関しても、観光地経営人材向けプログラムと同様に下記2つのパターンで考えているが、どちらのパターンであっても、5年程度（最低3年）の就業経験がある者を対象とする。対象者のパターン1は観光関連事業者で、リーダーもしくはそれに準ずる立場の人。世襲後継者の場合は事前の選抜を経て参加を検討する。対象者のパターン2は非観光関連事業者で、観光事業に興味を持ち、今後観光分野で就業したい組織の幹部層・責任者候補を対象とする。グローバルなマインドセットをもって、最適な国内・インバウンドバランスの戦略を構築し、実施できる人を対象とする。

1 - 3) 受講後に想定する受講生の姿など

受講後は、3つのサステナビリティ（自然環境・社会環境・経営環境）を意識し、自組織のみでなく属する地域も含めた観光事業・観光地経営を主導し、必要に応じて社内・社外を巻き込んで事業創造・変革を主導できる人材の創出を目指す。

2章 プログラム全体について

2-1) 6つのテーマを網羅したプログラム全体像

2-1-1) 観光地経営人材育成プログラム

観光地経営人材育成プログラムと、観光庁のガイドラインにおける6つの知識・技能との対応は下記の表の通り整理することができる。なお、ガイドラインのそれぞれの項目は、複数のセッションで扱うことで、有機的、実践的、効率的な学びにつなげる。

モジュール	Day	回	時間	ガイドラインの6要素					
				① 観光地経営戦略	② 現代の観光地経営の動向	③ 観光地経営組織マネジメント	④ 観光地マーケティング	⑤ 地域観光のイノベーションと観光DX	⑥ 観光地経営のアントレプレナーシップ
1	1	1	4		○				○
1	1	2	4		○				
1	2	3	3.5	○	○				
1	2	4	3.5	○					
1	2	5	1	○	○	○	○	○	○
1	3	6	8	○					
2	4	7	8				○		
2	5	8	3.5			○			
2	5	9	3.5		○				
2	6	10	1	○	○	○	○	○	○
2	6	11	4		○				
2	6	12	4			○			
海外モジュール		13		○	○	○	○	○	○
3	7	14	4	○	○	○	○	○	○
3	7	15	4					○	
3	8	16	4	○					
3	8	17	4	○	○	○			○
3	9	18	3.5					○	
3	9	19	3.5	○	○			○	
3	9	20	1	○	○	○	○	○	○
4	10	21	4	○	○	○	○	○	○
4	10	22	4	○	○	○	○	○	○
4	11	23	8	○	○	○	○	○	○
4	12	24	6	○	○	○	○	○	○
4	12	25	2						

2-1-2) 観光産業人材育成プログラム

モジュール	Day	回	時間	ガイドラインの6要素					
				① 観光事業戦略	② 現代の観光動向	③ 組織マネジメント	④ アカウンティング・ファイナンス	⑤ 観光マーケティング	⑥ 観光産業のイノベーションと観光DX
1	1	1	4		○				
1	1	2	4		○				
1	2	3	3.5	○				○	
1	2	4	3.5		○				
1	2	5	1						
1	3	6	8	○					
2	4	7	8					○	
2	5	8	4		○				
2	5	9	4	○	○	○	○	○	○
2	6	10	8			○			
海外モジュール		11							
3	7	12	4						
3	7	13	4						○
3	8	14	4				○		
3	8	15	4	○		○			
3	9	16	4	○	○				○
3	9	17	4			○			
4	10	18	4	○	○	○			
4	10	19	4	○	○	○	○	○	○
4	11&12	20	15	○	○	○	○	○	○
4	12	21	1						

2-2) 科目設定とそのポイント

観光地経営人材育成プログラムと観光産業人材育成プログラムに共通していることとして、ガイドラインの6つの知識・技能をカバーしている点、海外モジュールを導入し、海外での取り組みを実際に見たり、自分でインバウンドであるとはどういうことかを体験する機会を提供する。また、持続可能な観光地、事業を経営するうえでは、サステナビリティという概念そのものに加え、リスク・マネジメント/クライシス・マネジメントの手法を学ぶ必要がある。さらに、日本においてはあまり浸透していないラグジュアリー層に対するビジネスのマネジメントについても触れる。

3章 科目ごとの内容・シラバス

3-1) 観光地経営人材育成プログラム

3-2-1) 各回のタイトルと講義内容等

モジュール1

Day1

1. イントロダクション

- i. イントロダクション
 1. 講義の全体像の説明
- ii. 自己紹介と自地域紹介
 1. 事前課題の共有：お互いの地域の特徴・共通点・相違点を知る
- iii. 観光地経営に必要なアントレプレナーシップ（インタラクティブ・レクチャーとミニワークショップ）
 1. アントレプレナーシップは精神が行動か
 2. エフェクチュエーションと5つの原則
- iv. 観光地経営とは（インタラクティブ・レクチャーとライブケース）
 - 観光の役割と将来の考察
 - 観光地経営の全体像
 - 観光地経営の重要な論点
 - グローバルな視点の位置付け（国内・インバウンドの最適バランスとは）

【ライブケース：各参加者の事例をライブケースとして観光地経営とは何か、どうあるべきかを議論】

⇒ 1) 自地域アクションラーニングにつなげる 2) 将来的には参加者ケースの中からケースメソッドケースを作成する。

事前課題：

自地域の現状をPPTで4ページにまとめる。特徴と課題を含める（SWOT等を活用）

参考図書：

- ・ Wang, Y. (2011). Destination marketing and management: Scope, definition, and structures. In Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.). *Destination*

Marketing and Management: Theories and Applications (pp. 1-20), CAB International.

- Jenkins, J., Dredge, D., & Taplin, J. (2011). Destination planning and policy: Process and practice. In Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.). *Destination Marketing and Management: Theories and Applications* (pp. 21-38), CAB International.

2. 観光業界の動向（インタラクティブ・レクチャーとミニワークショップ）

- i. 観光業界の現状と将来展望
- ii. 日本と海外の観光地経営（主にDMO）
- iii. 環境分析の基本
 1. マクロ・ミクロ, PESTEL 分析の詳細
 2. 政治, 経済, 社会, 技術, 環境, 法律の要因
- iv. 観光における倫理
 1. ESG（環境, 社会, ガバナンス）要因の影響
 2. 観光における倫理

参考図書

- Future Learn. (2021). What is sustainable tourism and why is it important?
(<https://www.futurelearn.com/info/blog/what-is-sustainable-tourism>)
- ボセロ et al. (2023). 上辺だけで環境保護を謳う大企業が、なぜか非難されないという現実. Harvard Business Review.
(<https://dhbr.diamond.jp/articles/-/10038>)

DAY 2

3. 観光資源の理解と評価（既存・創造）（インタラクティブ・レクチャーとミニワークショップ）

- i. 資源分析の方法
 1. 伝統的観光資源
 2. 新たな観光資源
 1. 人：タレントエコノミー
 3. 潜在的な観光資源の発掘と商品開発
- ii. 多様なツーリズム形態
 1. 伝統的なツーリズム形態
 2. 様々なニューツーリズム

- 3. 観光需要の特性と市場の動向
- iii. 地域の強み・弱みの把握
 - 1. SWOT の正しい使い方
- iv. 多様な情報源の活用方法

4. 観光地のビジョン（インタラクティブ・レクチャーとミニワークショップ）

- i. ビジョンの定義
 - 1. よいビジョンの要素と特徴
 - 2. ビジョンが無くても観光地経営は成立するのか
- ii. ビジョンの構築
 - 1. トップダウン型, ボトムアップ型, 往復型
- iii. 事例研究

事前課題：良いと認識したビジョン（観光地以外も可）の事例をパワーポイントで 1 ページにまとめる

参考図書：

- ・ Jenkins, J., Dredge, D., & Taplin, J. (2011). Destination planning and policy: Process and practice. In Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.). *Destination Marketing and Management: Theories and Applications* (pp. 21-38), CAB International.

5. 自地域アクションラーニングの説明

自地域アクションラーニング：本コース全体で自地域の観光地経営戦略の再考もしくは立案に取り組み、最終回に発表。アクションラーニングとは学んだことを実践にいかすプロジェクト学習である。。

テーマ：自地域の観光地経営戦略の再考もしくは立案

- 各回での学びを反映して自地域の観光地経営戦略を構築。スパンは 10 年以上
- 入れるべき要素（可能な限り下記の要素を組み込む）
 - ・ 環境分析
 - ・ ビジョン
 - ・ ステークホルダー・マネジメント
 - ・ ブランド戦略を含むマーケティング・プラン
 - ・ IOL (Inbound Outbound Loop) 戦略
 - ・ 財務シミュレーション・調達戦略
 - ・ チーム・組織マネジメント
 - ・ テクノロジー活用方針
 - ・ サステナビリティの取り組み
 - ・ リスクマネジメント方策

アクションラーニングのテーマオプション(例)：地域の状況により選択可能

- 地域の中長期ビジョン
- 地域のステークホルダー・マネジメント計画
- マーケティング戦略：STP (Segmentation, Targeting, Positioning)
- 観光商品戦略：（発地）・着地型
- 地域の KGI・KPI 案（観光庁の令和 5 年 3 月 世界的な観光地域づくり法人（DMO）の評価基準案 事例調査 を参考に）
- 地域住民の満足度・観光受け入れ度含む
- 財源計画

DAY3

6. 観光地域経営戦略

- i. 戦略策定における環境分析：海外競合分析
- ii. 基本的な戦略アプローチ
 1. アウトサイドインな戦略
 2. インサイドアウトな戦略
 3. 業界エコシステムとしての戦略
 4. 事業創造型の戦略：ブルー・オーシャン戦略のエッセンスを学ぶ。
 1. 戦略キャンバスとバイヤー・ユーティリティマップ
 2. ノンカスタマーの 3 層構造
 3. プライス・コリドー・オブ・ザ・マスの考え方

参考図書：

- ・ 安部義彦. (2011). ブルー・オーシャン戦略を読む. 日経文庫.
- ・ キム・W・チャン & モボルニュ・レネ (著). 有賀裕子 (訳). (2018). ブルー・オーシャン・シフト. ダイヤモンド社.

- iii. 差別化戦略とプレミアム化, ラグジュアリー戦略
- iv. インバウンド・アウトバウンド・ループ
- v. 未来予測とシナリオプランニング
 1. 未来予測方法の紹介
 2. トレンド分析とシナリオ・プランニング
 3. 基本的なリスク管理と課題の予測

参考図書：

池上重輔 (編著). (2021). インバウンド・ルネッサンス. 日本経済新聞社

モジュール 2

Day 4

7. 観光地マーケティングとブランディング

- i. マーケティングの基本
 1. 個客中心の市場分析
 2. STP：セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング
 3. 基本的な 4 P
 4. サービスマーケティングの 4 P：参加者（participants）人（people），物的な環境（physical evidence），サービス組み立てのプロセス（process of service assembly）
 5. サービスドミナントロジック
 6. カスタマー・ジャーニー
 7. アナログとデジタルのプロモーション・ミックス
- ii. ブランド：地域ブランド戦略の立案
 1. 高付加価値・プレミアム・ラグジュリーブランドのマネジメント
 2. 世界の富裕層の構造
 3. 多様な富裕層の行動
- iii. ストーリーテリングとコンテンツ・マーケティング
- iv. データマネジメント

参考図書：

- ・ 観光庁. (2023). 観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック
(https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000171.html)
- ・ 原 泰史 (2021). Python による経済・経営分析のためのデータサイエンス～分析の基礎から因果推論まで～. 東京図書 の 1～4 章に目を通す。

DAY5

8. ステークホルダー・マネジメント

- i. 観光地経営におけるステークホルダー
 1. 地域住民，行政，事業者等の関係構築
- ii. ステークホルダー・マネジメント
 1. ステークホルダー・マッピング
 2. 影響者と情報源

参考図書：

高田真也. (2022). ステークホルダー・マネジメントとリスクマネジメントの接点に関する一考察：事業リスク情報の分析を通じて. 危険と管理, 53, 166-180.

9. 観光関連の制度要因（ゲスト講師：観光庁から）

- i. 観光行政
- ii. 観光関連法規

10. 訪問地アクションラーニング

- i. 参加者の地域をセッション会場として選択。全員前日昼までに現地入りをして現地視察を行う
- ii. 当該地域の観光地経営戦略を全員で議論。必要に応じて当該地域の参加者以外のステークホルダー誘う

DAY6

11. 日本を取り巻く外部環境

- i. なぜ地政学か
- ii. 最低限おさえておくべき地政学

事前課題： 奥山真司. (2020). サクッとわかる ビジネス教養 地政学. 新星出版社

12. リーダーシップと組織運営

- i. チームマネジメント基礎
 1. チームの形成, 発展, 性能向上の戦略
 2. チーム内の役割分担と協力の重要性
ケース：ある高等学校の組織改革 (A) (B) (C) (日本語 ID : CCJB-OTR-00008-01)
 3. 心理的安全性
 4. モチベーションマネジメント
ケーススタディ：モチベーション・マネジメントケース Barbara Norris：一般外科病棟に変化をもたらす (日本語コンテンツ ID CCJB-HBS-418J07, オリジナル ID 418J07)

参考図書：

- ・ 宮澤薫. (2017). コミュニティ・エンゲージメント概念の再検討. 千葉商大論叢, 54(2), 179-200.

ii. 人材育成

1. 人材育成の重要性と方法
2. 観光業界における人材育成のベストプラクティス

ゲストセッション：観光業界の人材育成（複数の組織で育成マネジメントを経験してきた方。できれば日系と外資） 例）デュシェットインターナショナル京都地区エリア総統括支配人 山下誠

iii. リーダーシップ

1. リーダーシップの多様性
2. 各種リーダーシップスタイルの紹介
3. 観光業界で求められるリーダーシップ特性：インフォーマル・リーダーシップ

参考図書：

- ・ 小野善生. (2009). フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性. 組織科学, 43(2), 27-37.
- ・ 葛西和広. (2004). リーダーシップの機能と組織文化. 松本大学研究紀要, 2, 1-11.

ゲストセッション：（成功した・失敗した・戦っている）観光地のリーダー事例。地域の規模は問わない。できればもともと観光資源が無いと思われていた地域で工夫をした事例が望ましい。例）Green Hills JAPAN, Inc.代表取締役社長 桐山満啓の綾町の事例

13. 海外モジュール：

米国，欧州，アジア等の3地域程度をチームに分かれて視察。地域のトップスクールでの講義と現地視察を組み合わせる。例えば，米国 オーランド訪問の場合

2.5日程度のセントラル・フロリダ大学での講義(内容としては)

- ・ Essence of Destination Management
- ・ Attractive Product development
- ・ Marketing and Communication of tourism Destination
- ・ Premium service management
- ・ Economics of Destination Management
- ・ Financial Management of Tourism Destination 等

2.5日程度の現地視察（幹部との意見交換等含む）

- ・ Visit Orland
- ・ Hyatt, Loews Hotels at Universal Orlando, Xenia Hotels & Resorts, Inc. 等
- ・ Sports & Entertainment : Orlando Magic, ICON Park, United Arts of Central Florida, Walt Disney World Swan and Dolphin Resort

モジュール3

DAY7

14. 海外モジュールのラーニング・ファインディングスの共有

- i. 各チームが海外モジュールのラーニング・ファインディングスと自地域への示唆をまとめ、プレゼンテーション

15. ツーリズムのイノベーション

- i. イノベーションマネジメントの基本
 1. イノベーションのパターン（持続・破壊的，ラディカル等）
- ii. サービスイノベーション

参考図書：

- ・ 永石尚子. (2022). ホスピタリティ・ツーリズム産業における人的サービス価値への一考察—デジタルとの棲み分けの観点からの検討—. 観光研究, 34(3), 127-136.
- ・ ヘンリー・チエスブロウ (著)., 博報堂大学 ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ. (監訳). (2013). オープン・サービス・イノベーション 生活者視点から, 成長と競争力のあるビジネスを創造する. 阪急コミュニケーションズ.
- ・ Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- ・ Christensen, C., & Raynor, M. (2013). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Review Press.
- ・ Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research policy*, 11(3), 147-162.

- iii. ツーリズムにおけるイノベーション

参考図書：

- ・ Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- ・ Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism management*, 32(5), 1204-1213.
- ・ Hall, C. M., & Williams, A. M. (2019). *Tourism and innovation*. Routledge.

iv. デザイン思考とアート思考：ミニワークショップ

- ・ ワークショップにおけるキー概念：アイデア生成・概念化，共感，ブレインストーミング，アイデア選択，ラピッド・プロトタイピング，ユーザー・テスト法，フィードバック整理・活用法

参考図書：

- ・ ハーバード・ビジネス・レビュー編集部. (著)., DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (訳). (2020). ハーバード・ビジネス・レビュー デザインシンキング論文ベスト 10 デザイン思考の教科書. ダイヤモンド社.

DAY8

16.財務（資金調達）計画

i. 資金調達の方法

1. 財源の種類
2. 公金
3. 融資金
4. 出資金
5. 自主財源
6. 補足①：海外からの資金調達における留意点
7. 補足②：投資ファンドと向き合う際の留意点

ii. ビジネスモデルの構築

1. 収益事業の種類
2. 事業計画の構造
3. ガバナンスの設計
4. 管理会計の導入（KPI 管理）
5. ビジネスモデルの構築

*) ファイナンス系コンテンツに関しては、当該分野が得意ではない方向けに別途財務・会計・資金調達に特化したコースを設置することが望ましい。

17. リスク・クライシスマネジメント

i. 災害・危機時の対応策

参考図書

- ・ 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社. (2012). 図解入門ビジネス最新リスクマネジメントがよ〜くわかる本 [第2版]. 秀和システム.
- ・ 石井至. (2018). 観光リスクの俯瞰図—観光リスクマネジメント試論—. 危険と管理, 49, 159-178.
- ・ Mikulić, J., Sprčić, D. M., Holiček, H., & Prebežac, D. (2018). Strategic crisis management in tourism: An application of integrated risk management principles to the Croatian tourism industry. *Journal of destination marketing & management*, 7, 36-38.
- ・ 高橋義郎, & 杉山大輔. (2021). 観光リスクマネジメント論授業プログラム構築と実践の一考察. 桜美林大学研究紀要. 社会科学研究, 1, 253-261.
- ・ Ural, M. (2016). Risk management for sustainable tourism. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 7(1), 63-71.
- ・ Pennington-Gray, L. & Pizam, A. (2011). Destination Crisis Management. In Wang, Y., & Pizam, A. (Eds.). *Destination marketing and management: Theories and applications* (pp. 314-325). CAB International.

ii. 事前準備の重要性：どのような事前準備が想定しうるかのワークショップ

iii. オーバーツーリズム：

1. オーバーツーリズムとは
2. オーバーツーリズムのパターン
3. 海外の対応
4. オーバーツーリズム対応のワークショップ

参考図書

今話題のオーバーツーリズム その定義と課題, 対策とは

<https://wedge.ismedia.jp/articles/-/32161>

どうする？日本のオーバーツーリズム

<https://wedge.ismedia.jp/articles/-/32307>

スラムダンクブームに学ぶオーバーツーリズム対応法

<https://wedge.ismedia.jp/articles/-/32456>

DAY9

18.テクノロジー活用の戦略/観光施設・インフラ・イベント・フェスティバル

- i. デジタルマーケティング
- ii. IoT, AI の観光業界への応用
- iii. 効果的な施設計画
- iv. 地域を活性化するイベントと持続的波及

ケース：メタバース「バーチャル渋谷」

<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00621/00006/>

19.サステナビリティとエコツーリズム

- i. サステナビリティの3要素（自然環境・社会環境・経営環境）
- ii. 自然環境軸でのエコシステムの定義
 1. システミックリスクになった自然環境サステナビリティ
- iii. 地域社会との共生
 1. ツーリズムのソシオエコノミックなインパクト：住民認知
- iv. People, Planet and Profit のバランスをどうとるのか

参考図書

- ・ Wood, M. E. (2017) *Sustainable Tourism on a Finite Planet: Environmental, Business and Policy Solutions*. Routledge.
- ・ David, W. (2006). *Sustainable Tourism: Theory and Practice*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford.

20.訪問地アクションラーニング－2

- i. 参加者の地域をセッション会場として選択。全員前日昼までに現地入りをして現地視察を行う
- ii. 当該地域の観光地経営戦略を全員で議論。必要に応じて当該地域の参加者以外のステークホルダー誘う。

モジュール4

Day 10 (9時~12時)

21. グローバル経営

- i. 観光における内なる国際化
 1. グローバル化の定義の変化
 2. ダイバーシティな組織のマネジメント

- ii. 異文化マネジメント
 1. 異文化間コミュニケーションと異文化マネジメント
 2. 様々な異文化マネジメントのアプローチ
 1. ホフステードのモデル
 2. GLOBEの異文化リーダーシップ
 3. 事前課題：日本人と外国人少なくとも1人ずつに対して、日本人は海外で感じた文化ギャップ、外国人は日本で感じた文化ギャップをヒアリングしPPTそれぞれ2Pずつにまとめる。ヒアリングは1) 体験時期 2) 状況の記述 3) どのようなギャップだったか 4) なぜそれをギャップと認識したか 5) どのような感情を持った・どのように対処したかを聞くこと。

参考図書：

- ・ 宮森, 千嘉子, & 宮林隆吉. (2019) 経営戦略としての異文化適応力: ホフステードの6次元モデル実践的活用法. (日本能率協会マネジメントセンター).

22. ラグジュリー・ビジネスのマネジメント

- i. ラグジュリー・ビジネスとラグジュリー・ツーリズム
 - ii. 世界の富裕層の構造
 - iii. 多様な富裕層の行動
 - iv. ラグジュアリー・ビジネスをどのように日本の文脈に落とし込むか
- ゲストスピーカー： ファミリー・オフィスから

Day11

23. 自地域アクションラーニング - 1

- i. アクションラーニングのポリッシュアップ：各人がプログラム全体を通じて取り組んできたアクションラーニング課題の発表と質疑。他の参加者はその地域のステークホルダーの役割をアサイ

ンされ、全員でその地域戦略と実行案を議論する。

Day12

24. 自地域アクションラーニング – 2

ii. 前日の続き

25. リキャップ

iii. プログラム全体を通じたラーニング・ファインディングスの確認。各人の今後の行動計画を作成

総合テキスト：

- ・ 観光庁. (2022). 観光地域づくり法人 (DMO) における自主財源開発手法ガイドブック.
https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics04_000162.html
- ・ 観光庁. (2023). 「観光地域づくり法人 (DMO) による観光地域マーケティングガイドブック」
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001580600.pdf>
- ・ 池上重輔 (編著). (2020). マーケティング実践テキスト. 日本能率協会マネジメントセンター.
<https://pub.jmam.co.jp/book/b497308.html>

3 – 1 – 2) 担当講師 (想定イメージ・または固有名)

パイロットで行う際には基本的に全講義を池上重輔が担当。必要に応じてゲスト講師を依頼。

3 – 1 – 3) 成績評価方法・到達目標イメージ (〇〇が理解できている, 〇〇が可能となっている状態等)

- ・特に評価は設けない。
- ・最終回に参加者互選で“Best Contributor of the Program”を選ぶ。

3 – 2) 観光産業人材育成プログラム

3 – 2 – 1) 各回のタイトルと講義内容等

モジュール1 (1泊3日@東京もしくは参加者の地域)

Day1 (9時~17時)

5. イントロダクション (インタラクティブ・レクチャー, ミニワークショップ, ライブケース)

- i. イントロダクション
 - 講義の全体像の説明
 - 観光事業に必要なアントレプレナーシップ
- ii. 自己紹介と自事業・組織の紹介
 - 事前課題の共有：お互いの事業の特徴・共通点・相違点を知る
- iii. 経営におけるアラインメント (整合性)
 1. ビジョン・パーパス, 戦略, 組織能力 (組織構造と組織システム) の整合性

参考図書：

- ・ ジョナサン・トレバー（著）. 安藤貴子・NTTデータ経営研究所 Re:Align 研究チーム（訳）. 池上重輔（監訳）. (2023). リアライン:ディスラプションを超える戦略と組織の再構築. 東洋経済新報社.

iv. 観光産業経営とは（ライブケース）

- 観光産業経営の全体像
- 観光産業経営の重要な論点

【ライブケース：各参加者の事例をライブケースとして観光産業経営とは何か、どうあるべきかを議論】

⇒ 1) 自社アクションラーニングにつなげる 2) 将来的には参加者ケースの中からケースメソッドケースを作成する。

事前課題：

自組織の現状を PPT で 4 P にまとめる。特徴と課題を含める。

参考図書：

- ・ 服部勝人. (1995). 観光事業におけるホスピタリティ・マネジメント. 日本観光学会研究報告, 27, 41-50.
- ・ 児玉桜代里, & コダマサヨリ. (2018). ホスピタリティ・マネジメントの枠組み: 新たなフレームワークで事例企業の経営管理を分析する. 明星大学経営学研究紀要, (13), 1-19.
- ・ Wang, Y. (2011). Destination marketing and management: Scope, definition, and structures. In Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.). *Destination Marketing and Management: Theories and Applications* (pp. 1-20), CAB International.
- ・ Jenkins, J., Dredge, D., & Taplin, J. (2011). Destination planning and policy: Process and practice. In Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.). *Destination Marketing and Management: Theories and Applications* (pp. 21-38), CAB International.

6. 観光業界の動向

i. 観光業界の現状と将来展望

1. 観光産業とホスピタリティ産業の関係

1. 観光（交通・旅行・宿泊・外食・土産・・・）
2. 余暇（エンターテイメント, カジノ・ゲーム, スポーツ, イベント）
3. 健康, 教育, 流通から金融, 不動産

- 2. 市場成長：推移と予測
- ii. 日本と海外の観光産業経営
 - 1. 欧米の動向
 - 2. アジアの動向
 - 3. それ以外の地域（インド・アフリカ等）動向
 - ゲストスピーカー：新興市場の観光専門家
 - 4. 日本の動向
 - 5. 事業機会とリスク
- iii. 観光産業・観光地経営の学び方と様々な情報源
- iv. 観光地経営と観光産業と地方創生

Day 2

7. 資源の理解と評価（既存・創造）：観光資源と自社資源

- i. 資源分析の方法
 - 1. 様々な観光資源：伝統的資源～ニューツーリズム
 - 2. 内部・外部の視点と VRIO
- ii. 地域と自組織の強み・弱みの把握
 - 1. SWOT の正しい使い方

8. 観光関連の制度要因（ゲスト講師：観光庁から）

- i. 観光行政
- ii. 観光関連法規

5. アクションラーニング説明

- i. アクションラーニングの説明
- ii. アクションラーニングのワークプラン作成のワークショップ

アクションラーニング説明

- ❖ アクションラーニングとは：学んだことを実践にいかす実践ワーク。本コース全体で取り組み、中間報告を行いながら最終回に発表
- ❖ テーマ：自組織の経営における重要なイシューに対して実行レベルまでの計画を立案
 - 各回での学びを反映してポリッシュアップ。スパンは5～10年
 - いれるべき要素（可能な限り下記の要素を組み込む）
 - ・ 環境分析
 - ・ ビジョン
 - ・ ステークホルダー・マネジメント
 - ・ マーケティング・プラン（ブランド・プロダクト・サービスプラン含む）

- ・ IOL (inbound Outbound Loop) 戦略
 - ・ 財務シミュレーション・調達戦略
 - ・ チーム・組織マネジメント
 - ・ テクノロジー活用方針
 - ・ サステナビリティの取り組み
 - ・ リスクマネジメント方策
- ❖ テーマオプション例
- 地域の中長期ビジョン
 - 地域のステークホルダー・マネジメント計画
 - マーケティング戦略：STP (Segmentation, Targeting, Positioning)
 - 観光商品戦略：(発地)・着地型
 - 地域の KGI・KPI 案 (観光庁の令和 5 年 3 月 世界的な観光地域づくり法人 (DMO)の評価基準案 事例調査 を参考に)
 - 地域住民の満足度・観光受け入れ度含む
 - 財源計画

Day3 (9時~17時)

6. 戦略：観光事業と観光地の経営戦略

- i. 基本的な戦略アプローチ
- ii. 共通する環境分析
- iii. アウトサイドインな戦略
- iv. インサイドアウトな戦略
- v. 業界エコシステムとしての戦略
- vi. 事業創造型の戦略：ブルー・オーシャン戦略のエッセンスを学ぶ。
 1. 戦略キャンバスとバイヤー・ユーティリティマップ
 2. ノンカスタマーの 3 層構造
 3. プライス・コリドー・オブ・ザ・マスの考え方

参考図書：

- ・ 安部義彦. (2011). ブルー・オーシャン戦略を読む. 日経文庫.
- ・ キム・W・チャン & モボルニユ・レネ (著). 有賀裕子 (訳). (2018). ブルー・オーシャン・シフト. ダイヤモンド社.

- vii. 差別化戦略とプレミアム化, ラグジュアリー戦略
- viii. インバウンド・アウトバウンド・ループによる循環型戦略
- ix. ビジネスモデルの再構築

モジュール2（モジュール1の2か月後：2泊3日@北海道圏）

Day4（9時～17時）

7. 観光地マーケティングとブランディング

iii. マーケティングの基本

1. 個客中心の市場分析
2. STP：セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング
3. 基本的な4P
4. サービスマーケティングの4P：参加者（participants）人（people），物的な環境（physical evidence），サービス組み立てのプロセス（process of service assembly）
5. サービスドミナントロジック
6. カスタマー・ジャーニー
7. アナログとデジタルのプロモーション・ミックス

iv. ブランド戦略の立案

v. ストーリーテリングとコンテンツ・マーケティング

vi. データマネジメント

参考図書：

- ・ 原 泰史（2021）. Python による経済・経営分析のためのデータサイエンス～分析の基礎から因果推論まで～. 東京図書 の1～4章に目を通す。

Day 5（9時～17時）

8. 日本を取り巻く外部環境

iii. なぜ地政学か

1. 昨今の国際政治環境の変化とその影響
2. ツキデイデイスの罨等

iv. 最低限おさえておくべき地政学

1. パワー・ポリティクスとインター・ディペンデンス
2. シーパーパワー, ランドパワー, リムランド等

事前課題：

奥山真司（監修）. (2020). ビジネス教養 地政学. 新星出版社

9. 事例研究

- i. 成功事例, 失敗事例からの学び
 1. ペアワーク
- ii. 会場地域の事例を全員で議論 (参加者が宿泊事業者の場合は, そこに宿泊するのが望ましい)

事前課題 1 :

1. ペアを組んで事例研究。成功事例ペアと失敗事例ペアが形成される。国内・海外を講師から指示する場合がある
2. 事例は自社の事例でもよい

Day 6 (9時~17時)

10.組織マネジメントとステークホルダー・マネジメント

- i. 組織運営の基本
- ii. チームマネジメントの基礎
 1. チームの形成, 発展, 性能向上の戦略
 2. チーム内の役割分担と協力, 心理的安全性

参考文献 :

- ・ Law, K. K., Yeung, M. C., & Chan, J. H. (2023). The effect of short-term performance fluctuations on long-term performance: evidence from the English Premier League. *Team Performance Management: An International Journal*, 29(1/2), 138-151.

- iii. モチベーションとエンゲージメント

1. 基本的モチベーション理論
2. エンゲージメントの向上策

参考図書 :

- ・ 宮澤薫. (2017). コミュニティ・エンゲージメント概念の再検討. *千葉商大論叢*, 54(2), 179-200.

リーディング :

- ・ Poon, T. S. C., & Law, K. K. (2022). Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100818.

iv. 人材育成の重要性と方法

1. 観光業界における人材育成のベストプラクティス
2. ゲストセッション：観光業界の人材育成（複数の組織で育成マネジメントを経験してきた方。できれば日系と外資）
例) Dusit Thani 支配人 山下誠

v. ステークホルダー・マネジメント

1. 地域住民，行政，事業者等のステークホルダー・マッピング
2. 影響・情報源マッピング

vi. 変革のマネジメント

1. コッターの8プロセス
2. イシューセリング

参考図書：

- ・ 池上重輔（編著）. (2021). インバウンド・ルネッサンス. 日本経済新聞社

11. 海外モジュール

各地域で受け入れ校から講義 & 当該地域の観光地経営

- ・ 参加メンバーが3グループ程度に分かれてGroup 1は米国 Group 2は欧州 Group 3はアジア（タイ&シンガポール）モジュールに参加。
- ・ 各地域で受け入れ校から講義 & 当該地域の観光地経営
- ・ 目的：各地域で受け入れ校から講義 & 当該地域の観光地経営の実態に触れることで、異なる知見のみでなく“意識変革”につなげる。
- ・ 英語の問題は同行教員がある程度サポート
- ・ 米国の受け入れ校はセントラル・フロリダかコーネル
- ・ 欧州の受け入れ校は英国・スイスのどちらか
- ・ アジアの受け入れはタイの場合は Dusit Thani (仮)

モジュール3

Day 7（9時～17時）

12. 海外モジュールのラーニング共有

- i. 海外モジュールのラーニング・ファインディングスと自社への示唆をまとめてプレゼンテーションと質疑

13. イノベーション・テクノロジー活用の戦略

- i. イノベーションマネジメントの基本
- ii. イノベーションとツーリズム

参考図書：

- ・ Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.

- iii. デジタル技術と観光

参考図書：

- ・ Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism management*, 32(5), 1204-1213.

- iv. サービスイノベーション

参考図書：

- ・ 永石尚子. (2022). ホスピタリティ・ツーリズム産業における人的サービス価値への一考察—デジタルとの棲み分けの観点からの検討—. *観光研究*, 34(3), 127-136.
- ・ ヘンリー・チェスブロウ (著), 博報堂大学 ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ. (監訳). (2013). *オープン・サービス・イノベーション 生活者視点から, 成長と競争力のあるビジネスを創造する*. 阪急コミュニケーションズ.

- v. IoT, AI の観光産業への応用

- vi. デザイン思考とアート思考

参考図書：

- ・ ハーバード・ビジネス・レビュー編集部. (著), DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (訳). (2020). *ハーバード・ビジネス・レビュー デザインシンキング論文ベスト 10 デザイン思考の教科書*. ダイヤモンド社.

- vii. アート思考のミニワークショップ：「アーティストが作品作りの際に用いる思考法」であり、「自分目線で自由に発想する」と言われるアート思考を藝大チーム考案のワークショップで体感する。

Day 8 (9時~17時)

14.ファイナンス・アカウンティングと財源のマネジメント

- i. アカウンティングの基礎
- ii. ファイナンスの基礎
- iii. 観光事業のファイナンス・アカウンティング（ホテル・飲食等のケース）
 - 1. イールド・マネジメント, レベニュー・マネジメント
 - 1. 稼働率, 平均室料, 平準化率等
 - 2. 価格設定, ロイヤリティプログラム, 最低日数制限等
- iv. 資金調達の方法
 - 1. 財源の種類
 - 2. 公金
 - 3. 融資金
 - 4. 出資金
 - 5. 自主財源
 - 6. 補足①：海外からの資金調達における留意点
 - 7. 補足②：投資ファンドと向き合う際の留意点
- v. ビジネスモデルの構築
 - 1. 収益事業の種類
 - 2. 事業計画の構造
 - 3. ガバナンスの設計
 - 4. 管理会計の導入（KPI 管理）

16. リスク・クライシスマネジメント

- i. 災害・危機時の対応策
- ii. 事前準備の重要性
- iii. オーバーツーリズム対応

Day 9（9時～12時）

16. サステナビリティとエコツーリズム

- vi. 3つのサステナビリティ（自然環境, 社会環境, 経営環境）
- vii. 環境保護とエコツーリズム
- viii. 地域社会との共生：コミュニティと文化の保護・活用

17. リーダーシップ

- i. リーダーとマネジャー, リーダーシップとマネジメント
- ii. リーダーシップスタイル：主要なリーダーシップスタイルとインフォーマル・リーダーシップ
- iii. フォロワーシップとメンバーシップ

iv. グローバルなリーダーシップ

参考図書

- ・ 小野善生. (2009). フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性. 組織科学, 43(2), 27-37.
- ・ 葛西和広. (2004). リーダーシップの機能と組織文化. 松本大学研究紀要, 2, 1-11.

モジュール4 (モジュール3の2か月後: 1泊3日@沖縄圏?)

Day 10 (9時~12時)

18. グローバル経営

iii. 観光における内なる国際化

1. グローバル化の定義の変化
2. ダイバーシティな組織のマネジメント

iv. 異文化マネジメント

1. 異文化間コミュニケーションと異文化マネジメント
2. 様々な異文化マネジメントのアプローチ
 1. ホフステードのモデル
 2. GLOBEの異文化リーダーシップ
3. 事前課題: 日本人と外国人少なくとも1人ずつに対して, 日本人は海外で感じた文化ギャップ, 外国人は日本で感じた文化ギャップをヒアリングしPPTそれぞれ2Pずつにまとめる。ヒアリングは1) 体験時期 2) 状況の記述 3) どのようなギャップだったか 4) なぜそれをギャップと認識したか 5) どのような感情を持った・どのように対処したかを聞くこと。

参考図書:

- ・ 宮森, 千嘉子, & 宮林隆吉. (2019)経営戦略としての異文化適応力: ホフステードの6次元モデル実践的活用法. (日本能率協会マネジメントセンター).

19. ラグジュアリー・ビジネスのマネジメント

- v. ラグジュアリー・ビジネスとラグジュアリー・ツーリズム
- vi. 世界の富裕層の構造
- vii. 多様な富裕層の行動
- viii. ラグジュアリー・ビジネスをどのように日本の文脈に落とし込むか

ゲストスピーカー： ファミリー・オフィスから

Day 11&12 (9時~12時)

20. 自社アクションラーニング

- i. 地域社会と各人のアクションラーニングを講師 & 全員で議論。長期戦略と現状のギャップを明示し、そのギャップを埋める変革プランを構築する。

21. リキャップ

- i. 全行程のラーニングをまとめ、個人としてのデベロップメントプランを作成

総合テキスト：

- ・ 現時点国内に適切なテキストが少ない。今後新規に作成が必要（海外テキストも要翻訳）

3-2-2) 担当講師（想定イメージ・または固有名）

パイロットで行う際には基本的に全講義を池上重輔が担当。必要に応じてゲスト講師を依頼。

3-2-3) 成績評価方法・到達目標イメージ（〇〇が理解できている、〇〇が可能となっている状態等）

- ・特に評価は設けない。
- ・最終回に参加者互選で“Best Contributor of the Program”を選ぶ。

3-3) 想定している教材・コンテンツのイメージ

別紙（講義資料）参照。

参考文献

- 古屋秀樹. (2018). 海外の DMO の動向について. https://www.nihon-kankou.or.jp/home/userfiles/files/Furuya_1.pdf (2024 年 3 月 7 日確認)
- 原 忠之. (2021). 宿泊産業がリーダーシップを取るべき日本版 DMO の開発・運営戦略: 日本版 DMO にとって重要な米国 DMO 設立経緯の理解. 月刊ホテル旅館, 1 月号, 196-201.
- 原 忠之. (2020). 宿泊産業がリーダーシップを取るべき日本版 DMO の開発・運営戦略: COVID-19 後のインバウンド第 2 ステージでの宿泊産業への期待 (前編). 月刊ホテル旅館, 11 月号, 120-123.
- 木下 齊. (2021). まちづくり幻想: 地域再生はなぜこれほど失敗するのか. SB クリエイティブ.
- 国土交通省観光庁. (2023). ポストコロナ時代における観光人材育成ガイドライン: 持続可能な観光地域づくりに向けて.

鈴木美穂・狩野佑季・日原勝也. (2022). 観光の経済効果に関する地域間の非対称性に関する分析. 第 37 回日本観光研究学会全国大会, 129-134.

https://doi.org/10.18979/jitrproceedings.37.0_129

ガイドラインのテーマ：観光地経営の戦略

講義名称：観光地域経営の戦略

時間・回数：90分×12コマ

担当講師：未定

授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む

観光地域経営の戦略

講義概要

ビジネス経験を持つ人を対象として、観光地域経営の戦略に焦点を当てたプログラムです。受講生は観光業界の基本構造から始め、市場分析、環境分析、経営戦略の基本、ブランディング、法的側面、持続可能性、資源管理、パートナーシップ、外部成長戦略、サプライ・チェーンマネジメント、そして将来の展望まで幅広いトピックに触れます。

各講義では、理論と実践を組み合わせ、受講生は観光地域経営における具体的な課題に取り組みます。例えば、環境要因の分析や競争優位性の構築、持続可能性の統合、新規事業開発の戦略策定などです。また、実践的な課題やケーススタディを通じて、現実のビジネスシナリオに対処するスキルを養います。

到達目標

- ・ 戦略立案の前提となる環境分析の手法を理解し適用できる
- ・ 基本的な戦略アプローチの種類を理解する
- ・ 基本的な戦略アプローチの内容を理解し評価できる

授業内容

第1回：観光業界の概観と構造

主な内容：観光業界の構造分析、市場プレイヤー、成長トレンド

講義概要：観光業界の基本的な構造と市場プレイヤーを理解し、将来の展望を予測するスキルを磨く

第2回：環境分析の基本

主な内容：PESTAL分析、3C分析、SWOT分析

課題：自地域・自社の観光地域における環境要因を分析し、SWOTマトリックスを作成する。レポート1000文字。

講義概要：環境分析ツールを実際のビジネス状況に適用し、競争優位性を見つけるスキルを養う。

第3回：経営戦略の基本

主な内容：経営戦略のフレームワーク、ポーターの戦略、観光業への適用

課題：現時点の自地域・自社の観光事業戦略はどのようなものかを 1000 文字程度のレポートにまとめる。少なくとも 2 つ以上のヒアリングを行う。

講義概要：経営戦略の基本的な理論とポーターの戦略モデルを学び、観光業界に適用する。

第 4 回：観光における戦略

主な内容：観光地域の競争優位性、ブランディング、持続可能性

課題：自地域・自社の観光地域の現時点のブランディングを評価し、今後のブランド戦略を提案する。

講義概要：観光地域の戦略的なブランディングと持続可能性を強化し、観光体験の向上に焦点を当てる。

第 5 回：法的側面と観光地経営

主な内容：観光業界の法律と規制、法的リスク管理

課題：自地域・自社の観光事業に関連する法的リスクを特定し、対処策を検討する。

講義概要：観光業界の法的側面を理解し、リスクを最小限に抑える法的対応策を開発する。

第 6 回：シナリオプランと新規事業開発

主な内容：シナリオプランニング、新規事業戦略

講義概要：シナリオプランニングの重要性を理解し、新しい事業機会を特定し、開発戦略を練る方法を学ぶ。

第 7 回：サステナビリティと戦略

主な内容：サステナビリティの統合、環境配慮型経営

ケース：海外のケース

課題：自地域・自社の観光事業におけるサステナビリティの現状と、改善計画と戦略を策定する。可能な限り改善計画の実施プロセス案を作成する。

講義概要：サステナビリティの概念を探求し、観光事業に統合する方法を学ぶ。

第 8 回：資源ベースの戦略

主な内容：資源の特定、育成、持続的な管理

課題：自地域・自社の観光資源を評価し、持続的な管理戦略を策定する。

講義概要：観光資源の発見と効果的な管理方法を学び、地域の成長に貢献する。

第 9 回：ビジネス生態系（パートナーシップと協業戦略）

主な内容：パートナーシップの構築、観光業界の協業事例

課題：自社の観光事業におけるパートナーシップ機会を特定し、協業提案を作成する。

講義概要：パートナーシップの戦略的利用法を学び、協業の効果を最大化するスキルを開発する。

第 10 回： 外部成長戦略：アライアンスと M&A

主な内容：アライアンス戦略、M&A 戦略

課題：自社の成長戦略におけるアライアンスまたは M&A の可能性を評価し、提案する。

講義概要：外部成長戦略を検討し、観光業界でのアライアンスと M&A の成功要因を理解する。

第 11 回： サプライ・チェーンマネジメント

主な内容：サプライ・チェーンの基本、観光業におけるサプライ・チェーン

課題：自社の観光事業におけるサプライ・チェーンを最適化する戦略を策定する。

講義概要：サプライ・チェーンの効率化と最適化方法を学び、競争優位性を高める。

第 12 回： 観光地域経営の展望：プレゼンテーション

主な内容：観光業界の新しいトレンド、技術の導入、戦略の適応

課題：これまでの課題を総合的に反映し、自社の観光地域経営の総合的な戦略計画を提案する。可能な限りどのようにその戦略を実現するかの実行プロセス、収益シミュレーションを含める

PPT で 10 ページ程度。APPENDIX 可

評価

毎回のレポート：40%

最終プレゼン：40%

出席とクラス貢献：20%

ガイドラインのテーマ：現代の観光地経営の動向

講義名称：**観光地経営における環境分析と観光地のビジョン設定**

時間・回数：90分×12コマ

担当講師：未定

授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む

観光地経営における環境分析と観光地のビジョン設定

1. 講義概要

ビジネス経験を持つ人々を対象に、観光地経営における環境分析の手法とビジョン策定のプロセスを実践的に学ぶプログラムです。グローバルな視点も踏まえつつ、観光の意義・将来性を理解し、各地域の可能性と課題を意識しながら観光地のビジョンをどのように構築するかを学びます。そのために、海外と国内の観光地経営の現状とマクロとミクロの環境分析の手法を学び、基本的な国内旅行動向やインバウンド動向等の全般的な観光動向を学びます。世界的に「持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）」は重要な論点になっており、この点は重点的に学びます。また、ユニバーサルツーリズム、アドベンチャーツーリズム等の多様化する旅行形態を学びます。観光地域のビジョンやパーパスを構築する際の前提となる、観光行政、観光関連法規、も学びます。本講座は主体的で実践的な学びを目的とするので、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含みます。

2. 到達目標

- ・ 環境分析の基本手法を習得する
- ・ 観光地特有の環境要因を理解する
- ・ 既存の多様なツーリズムに加えて、新たなツーリズムの動向を理解する
- ・ 基本的な観光行政、観光関連法規を理解する
- ・ ビジョン設定の重要性とプロセスの習得する

3. 授業内容

第1回：観光地経営の基礎（90分）

- ・ 観光地経営の概要と重要性
- ・ 観光の役割と将来性の考察
- ・ グローバルな視点の重要性

事前課題：

Wang, Y. (2011). Destination marketing and management: Scope, definition and structures. In Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.). Destination Marketing and Management: Theories and Applications (pp. 1-20). CAB International.

第 2 回: 環境分析入門 (90 分)

- ・ 環境分析の概要と必要性
- ・ マクロ環境とミクロ環境の違い
- ・ 国内と国際的な観光地経営の比較
- ・ PESTEL 分析の詳細
- ・ 政治、経済、社会、技術、環境、法律の要因

事前課題

下記の 2 つのサイトを概観

- ・ 谷口 睦. (2021). 「中期経営計画」の基礎知識①～内部環境分析の手法～. 産創館 (<https://www.sansokan.jp/mng/keiei-column/020/>)
- ・ 谷口 睦. (2021). 「中期経営計画」の基礎知識②～内部環境分析の手法～. 産創館 (<https://www.sansokan.jp/mng/keiei-column/021/>)

第 3 回: SWOT 分析の基本

- ・ SWOT 分析の実施方法
- ・ 観光地特有の強みと弱み
- ・ 機会と脅威の識別

事前課題：

- ・ 選択した地域の SWOT をパワーポイント 2 ページにまとめる
- ・ できる限り、対象地域の生の声・情報を盛り込む

第 4 回: サステナブル・ツーリズムと倫理

- ・ ESG (環境、社会、ガバナンス) 要因の影響
- ・ なぜサステナブルなのか
- ・ 観光における倫理

事前課題

下記の 2 つのサイトを見て、対象地域のサステナブルという観点からの取り組みに関して 800 文字程度のレポートを作成せよ

- ・ Wardle, R. (2021). What is sustainable tourism and why is it important? FutureLearn. (<https://www.futurelearn.com/info/blog/what-is-sustainable-tourism>)
- ・ ジョエル・ボセロ, イオアニス・イオアヌ, ブラッド＝アンドレイ・ポルンブ, & ヤセミン・ゼンギン＝カラ

イブラヒモグル. (2023). 上辺だけで環境保護を謳う大企業が、なぜか非難されないという現実. ハーバードビジネスレビュー (<https://dhbr.diamond.jp/articles/-/10038>)

第5回: 観光関連の制度要因

- ・ 観光行政
- ・ 観光関連法規

ゲスト講師：観光庁等からゲスト講師を招き、観光関連法規の解説と質疑を行う

第6回 観光市場と競合分析

- ・ 観光地間の競合分析方法
- ・ 海外の先進事例
- ・ 観光需要の特性と市場の変化

第7回: 多様なツーリズム形態

- ・ 伝統的なツーリズム形態
- ・ 様々なニューツーリズム
- ・ 観光需要の特性と市場の動向

第8回 環境分析のワークショップと発表

- ・ 選択した地域の環境分析を行い発表と質疑
- ・ プレゼンテーションはパワーポイントで5ページ程度にまとめる。アペンディクスは可。
- ・ プレゼンテーションに含むもの：地域の概要、ミクロ・マクロの環境分析と選択した地域の強みと弱み（潜在性を含む）

第9回: ビジョンの意義と基本

- ・ ビジョンの定義、重要性と役割
- ・ 良いビジョンの要素と特徴
- ・ 成功事例から学ぶ

事前課題：

- ・ Jenkins, J., Dredge, D., & Taplin, J. (2011). Destination planning and policy: Process and practice. In Wang, Y. & Pizam, A. Destination Marketing and Management: Theories and Applications (pp. 21-38). CAB International.

第10回: 未来予測の手法

- ・ 未来予測方法の紹介
- ・ トレンド分析とシナリオ計画
- ・ 基本的なリスク管理と課題の予測

第 11 回: アクションラーニング : ワークショップ

- ・ 実際のパーパス・ビジョン策定の実習
- ・ グループで特定の地域を選択肢、その地域の環境分析に基づきパーパス・ビジョンを策定する。
- ・ 講義までに骨子を作成し、講義中に講師に確認したい論点をまとめる

第 12 回: アクションラーニング : 発表

- ・ グループで特定の地域を選択肢、その地域の環境分析に基づきパーパス・ビジョンの策定と発表
- ・ プレゼンテーションは 1 チーム 10 ページ程度。アペンディクス可。
- ・ 講師に加えて、自治体や DMO 等で実際に観光地域経営にかかわっている方をコメンテータに招く

4. 評価方法

- ・ 第 4 回の個人レポート : 15%
- ・ 第 8 回の個人課題 : 15%
- ・ 第 12 回のグループプレゼンテーション : 40%
- ・ 出席とクラス貢献 : 30%

5. 必要教材・参考文献

- ・ Wang, Y. & Pizam, A. (2011). Destination Marketing and Management: Theories and Applications. CAB International.
- ・ 公益財団法人日本交通公社. (2019). 観光地経営の視点と実践 [第 2 版]. 丸善出版.

観光地域経営のステークホルダーマネジメントと組織マネジメント シラバス

(90分 × 12コマ)

1 講義概要

観光地域経営には様々なステークホルダーが関係してきます。これらのステークホルダーと適切な関係を構築し、必要に応じて方向性を提示し、実効をコーディネートする人が必要です。また、同時に観光地経営にかかわる組織を適切にマネジメントすることも必要です。その組織はDMOである場合もあれば、それ以外の組織の場合もあるでしょう。

本講義は3年以上のビジネス経験者を対象に、観光地域経営におけるステークホルダー関係の構築と自分が所属する組織内の人材・チームマネジメントの理論・フレームワークと実践的スキルを習得することを目的としています。

見方によってはインバウンド観光客もステークホルダーですし、海外の観光関係事業者もステークホルダーでしょう。そう考えると異文化マネジメントの知見は必須です。この異文化マネジメントの知見は国内でも活用可能です。

本講座では、比較的短期に実践できる方法論と中長期的に役立つ理論やフレームワークの両方を学びます。そのために、インタラクティブレクチャー、ケースメソッド、ワークショップ、個人とグループのアクションラーニング等多様な手法を活用します。

2 到達目標

- ・ 多様で異なる価値観を持つステークホルダー（個人・グループ・組織）の利害構造と関係性を分析する
- ・ ステークホルダーへのアプローチにはロジックと感情の両面と倫理観が必要なことを理解し、そのアプローチを考察する
- ・ フォーマル（主に自組織内）リーダーシップとインフォーマル（自組織外）リーダーシップの違いと必要な要素を理解する

3 講義内容

第1回：ステークホルダーの理解

ステークホルダーの定義と役割

観光業界における主要なステークホルダーの特定

参考図書：

柿崎洋一. (2018). 企業競争力としてのステークホルダーマネジメント. 経営力創成研究, 14, 45-56. (要再考)

山崎方義. (2014). BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーション

の考察. 広報研究』, 日本広報学会, (18), 78-90.

第 2 回: ステークホルダーマッピングとエンゲージメント

ステークホルダーマッピングとイシューマッピング手法の紹介

- 権力や影響度、スタンス、関心度、ステークホルダーが持つイシュー等でのマッピング
- 各ステークホルダーとのエンゲージメント

参考図書:

高田真也. (2022). ステークホルダーマネジメントとリスクマネジメントの接点に関する一考察 事業リスク情報の分析を通じて. 危険と管理, 53, 166-180.

ワークショップ(グループ): 実際のケースを用いたマッピング演習

グループで選択した対象に選択したステークホルダーマッピングツールおよびイシューマッピングツールを使用し、その対象のステークホルダーのマッピングを構築する。できる限りフィールドワークを行う。

第 3 回: リーダーシップの多様性

各種リーダーシップスタイルの紹介

観光業界で求められるリーダーシップ特性: インフォーマルリーダーシップ

参考図書:

小野善生. (2009). フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性. 組織科学, 43(2), 27-37.

葛西和広. (2004). リーダーシップの機能と組織文化. 松本大学研究紀要, 2, 1-11.

ゲストセッション: (成功した・失敗した・戦っている) 観光地のリーダー事例

事後課題: ゲストセッションからのインサイトを 1000 文字以内にまとめる。その際可能な限り何らかの理論・フレームワークを適用する。

第 4 回: チームマネジメント基礎

チームの形成、発展、性能向上の戦略

チーム内の役割分担と協力の重要性

ワークショップ: 実際の問題をチームで解決

事前課題:

リーディング Law, K. K., Yeung, M. C., & Chan, J. H. (2023). The effect of short-term performance fluctuations on long-term performance: evidence from the English

Premier League. *Team Performance Management: An International Journal*, 29(1/2), 138-151.

第 5 回: モチベーションとエンゲージメント

基本的なモチベーション理論

エンゲージメントの向上策

ケーススタディ: モチベーション向上に成功した事例

事前課題:

宮澤薫. (2017). コミュニティ・エンゲージメント概念の再検討. *千葉商大論叢*, 54(2), 179-200.

リーディング Poon, T. S. C., & Law, K. K. (2022). Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100818.

第 6 回: 異文化マネジメント

異文化間コミュニケーションの重要性

文化の違いを乗り越えるスキルと戦略

ワークショップ: 異文化間コミュニケーションの実践

第 7 回: 人材育成の戦略

人材育成の重要性と方法

観光業界における人材育成のベストプラクティス

ケーススタディ: 効果的な人材育成プログラム事例

第 8 回: 組織のコミュニケーション戦略

内部・外部コミュニケーションの最適化

ステークホルダーとのコミュニケーションの重要性

ワークショップ: コミュニケーションプランの策定

第 9 回: 組織変革

変革の必要性と導入方法

ケーススタディ: 組織変革を成功させた事例

第 10 回: コンフリクトマネジメント

組織内のコンフリクトの原因と解決策

メディエーションとネゴシエーションのスキル

ワークショップ：実際のコンフリクトケースの解決

第 11 回：組織の評価とフィードバック文化

組織のパフォーマンス評価の方法

フィードバックの重要性と効果的な方法

ケーススタディ：フィードバック文化を築いた組織事例

第 12 回：アクションラーニング発表

事前課題：

第 2 回で特定したステークホルダーとどのように対人・対組織の信頼関係を構築するか、そのステークホルダーにどのように具体的なイニシアティブを持たせるかをデザインする、 c. これらのイニシアティブの目標、設計、実施をどのように効果的に伝えるか、 d. これらのイニシアティブに対する社内の組織的支援をどのように確保し、社内に統合するか、

4. 評価方法

- ・ 第 4 回の個人レポート：15%
- ・ 第 8 回の個人課題：15%
- ・ 第 12 回のグループプレゼンテーション：40%
- ・ 出席とクラス貢献：30%

5. 必要教材・参考文献

- ・ Destination Marketing and Management: Theories and Applications (2011)
Edited by Youcheng Wang and Abraham Pizam, Cabi

COURSE POLICIES Please follow “Concert Rules” for the course. That is, • Class starts and ends on time • Sit according to the seating chart (which will be set the first day of class) • Late entry or reentry only under exceptional circumstances • Name tents displayed • Phones must be turned off and put away. If a student must keep a phone on by reason of a personal emergency, the student must inform the instructor before class begins. • The use of laptops and tablets is not allowed unless explicitly authorized by the instructor for in-class exercises. PLEASE NOTE: Students are expected to attend all classes in order to contribute to creating a rich learning environment for everyone. They must also attend their assigned sections unless they have received prior permission from the instructor.

ガイドラインのテーマ：観光地マーケティング

講義名称：**観光地域経営のマーケティングとデータマネジメント**

時間・回数：90分×12コマ

担当講師：未定

授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む

観光地域経営のマーケティングとデータマネジメント

1. コース概要

ビジネス経験者を対象に観光地域経営のマーケティングとデータマネジメントの実務的な知識とスキルの習得を目指すプログラムです。観光地域経営のマーケティングには消費財マーケティングと産業財マーケティングの両方の知見が必要です。消費財マーケティングと産業財マーケティングに共通するエッセンスはセグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング（STP）ですが、その際に既存顧客（来訪観光客）へのCRMのみでなく、潜在顧客（未来放射）を含めてSTPを考察することは重要です。

また、マーケティング活動において、仮説をとまなうデータ収集、分析の方法論もマストで、その際にアナログとデジタルの両方のアプローチを適切に組み合わせることでより効果的・効率的なマーケティング活動ができます。本講座はこうした観光地域マーケティングの基本をインタラクティブ・レクチャー、ワークショップ、ケースメソッド等を通じて実践的に学びます。

2. 到達目標

- ・ マーケティングの基本的手法を習得する
- ・ 観光におけるSTP設定アプローチを理解する
- ・ デジタルマーケティングがある程度実践できる
- ・ データマネジメントの基本を理解する
- ・ QCA/QDA等の質的分析の基本を理解する

3. 各回の授業内容

第1回：観光と観光地マーケティングの概観

観光マーケティングの重要性と特徴

観光地のブランド形成とブランディングの役割

個社のマーケティングと観光地マーケティングの連携

業界の成功事例の紹介と分析

第2回：顧客分析の基本

顧客の行動と動機の理解

顧客のライフサイクルとセグメントの特定

ワークショップ：実際の顧客データを用いた分析

第3回: STP (Segmentation, Targeting, Positioning)

ターゲット市場の選定とポジショニング戦略

観光業界での STP の実践例

ケーススタディ：タイ政府観光局のセグメンテーション戦略

第4回: マーケティングミックス(4P)

Product, Price, Place, Promotion の理解と実例

観光業界での 4P の適用とその効果

ワークショップ：4P を用いたマーケティングプランの策定

第5回: CRM (Customer Relationship Management)

CRM の概念とその重要性

CRM ツールの紹介と活用方法

ケーススタディ：CRM を成功させた観光事業者の事例

第6回: デジタルマーケティング入門

デジタルマーケティングの要素と戦略

OTA (Online Travel Agency) の活用

SNS, SEO, PPC 広告などの具体的な取り組み

課題：実際の企業を選択してデジタルキャンペーンの企画

第7回: データマネジメントの基本

データ収集、解析、活用までのフロー

KPI の設定とダッシュボードの作成

実践ワークショップ：実データを用いた解析技法

第8回: モバイルマーケティングとレピュテーションマネジメント

モバイルユーザーの行動特性

アプリマーケティング、位置情報を活用したプロモーション

ケーススタディ：モバイルマーケティングの成功事例

オンラインレビューの重要性

ネガティブなフィードバックへの対応策

第 9 回: コンテンツマーケティングとストーリーテリング

観光地の物語性を生かしたマーケティング

コンテンツ作成のポイントと配信戦略

ワークショップ: 観光地のストーリー作成

第 10 回: ロイヤルティプログラムとパートナーシップ

ロイヤルティプログラムの設計と運営

パートナーシップを活用した共同プロモーション

ワークショップ: ロイヤルティプログラムの設計

第 11 回: 事例分析のアプローチ: QCA (質的比較分析 Qualitative Comparative Analysis) / QDA (定量的記述分析法 Quantitative Descriptive Analysis) もしくは Spectrum Descriptive Analysis

質的比較分析 (QCA)の基本

因果関係と因果複雑性

官能評価: 嗜好型と分析型

QDA プロセス: パネル～言葉だし～特殊表現用語～キャリブレーション～本評価

参考図書:

パトリック・A・メロ (著), 東 伸一 (翻訳), 横山 斉理 (翻訳). (2023). 質的比較分析 (QCA): リサーチ・デザインと実践. 千倉書房.

第 12 回: 今後の観光マーケティングの展望

新しいテクノロジーとトレンドの紹介

未来のマーケティング戦略の予測

実践ワークショップ: 未来のマーケティングプラン策定

4. 評価方法

途中レポート

グループプロジェクト: 実際の観光地のケースを元に環境分析とビジョン策定

レポート提出

5. 必要教材・参考文献

ガイドラインのテーマ：地域観光のイノベーション

講義名称：観光地域経営のイノベーションとリスクマネジメント

時間・回数：90分×12コマ

担当講師：未定

授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む

観光地域経営のイノベーションとリスクマネジメント

講義概要：

歴史を通じて、観光は絶大な革新性を特徴とする現象でした。例えば、トーマス・クックは、当時の既成概念を打ち破り、台頭しつつあった鉄道インフラと調和させながら、まったく新しい顧客層のための旅行とエンターテインメントの要素を含む包括的なコンセプトと、人々が購入可能な価格でサービスを提供することを可能にする効率的な組織的枠組みを生み出しました。同じように画期的なイノベーションを起こした例として、ディズニー・コーポレーションが映画とメディアを融合させたテーマパークを展開し、地元の観客にアピールするだけでなく、世界的な関心を集めたことが挙げられます。

イノベーションを通じて観光産業が発展してきた一方で、観光地および観光経営の安全を脅かす要因は、組織内および組織外の人災、自然災害、社会的な騒乱など多様なものがあり、そのリスク・インパクトも拡張してきています。本講座の前半では、観光業界における革新的な変革（イノベーション）の重要性、活用について学び、後半では観光産業におけるリスクとその対応策に焦点を当てます。デジタル技術の活用やサービスイノベーション、さらにはデザイン思考やアート思考を通じて新しい価値を生む方法について学び、リスクの特定、評価、対応策の構築までの一連の流れを体系的に習得します。

観光の安全を脅かす要因は多様ですが、本講義では生命、財産の損失が甚大となる自然災害を中心に、その発生のメカニズムとそれに観光産業（旅行、宿泊等）や地方の取り組み観光客の自助等について、基本原理と実際の対応策について総合的な理解を促します。

到達目標

- ・ 観光産業と観光地経営におけるイノベーションとは何かを理解する
- ・ 観光産業と観光地経営におけるイノベーションを創出・管理する基本的な手法を理解する
- ・ 観光産業と観光地経営におけるリスク・クライシスはどのようなものかを理解する
- ・ 観光産業と観光地経営におけるリスク・クライシスの管理・対応策の基本的な手法を理解する
- ・ 自分が携わる事業に上記の学びを実践的に結び付ける際のポイントを理解する

授業内容：

第1回：イノベーションの重要性

観光業界と観光地経営におけるイノベーションの役割と歴史を概観する。いくつかの主要なイノベーション技法を確認し、これからの観光と観光地経営にイノベーションがどのように貢献しうるかを議論する。

参考文献：

- ・ Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- ・ Işık, C., Küçükaltan, E. G., Taş, S., Akoğul, E., Uyrun, A., Hajiyeva, T., Turan, B., Dırbo, A. H., & Bayraktaroğlu, E. (2019). Tourism and innovation: A literature review. *Journal of Ekonomi*, 1(2), 88-154.

第2回：デジタル技術と観光

デジタル技術の観光業界への影響はどのようなものがあり得るかを概観する。昨今のデジタル・IT ツールの進化と戦略の結合を検討する。

事前課題 1：観光分野で興味を持ったデジタル・IT 技術もしくはサービスを1つ特定し、その概要とどのような活用がありうるかをパワーポイント2ページ程度にまとめる

- ・ Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism management*, 32(5), 1204-1213.

第3回：サービスイノベーション

製造業が行うサービス化をサービタイゼーションというが、観光と観光地経営においては観光事業者のみでなく製造業等の非観光事業者を巻き込んだイノベーションが必要となる。サービスデザインの重要性、ゲストの経験の革新を通じた価値の創出

事前課題 2：過去1年以内に自分が体験し、1)非常に満足・感動したサービス 2)非常に不満足・落胆したサービスのどちらかを選択し、その概要となぜそのように感じたかをパワーポイント2ページで記述

参考図書：

- ・ 永石尚子. (2022). ホスピタリティ・ツーリズム産業における人的サービス価値への一考察—デジタルとの棲み分けの観点からの検討—. *観光研究*, 34(3), 127-136.
- ・ ヘンリー・チェスブロウ (著), 博報堂大学 ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ. (監訳). (2013). オープン・サービス・イノベーション 生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する. 阪急コミュニケーションズ.
- ・ Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies*

cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.

- ・ Christensen, C., & Raynor, M. (2013). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Review Press.
- ・ Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research policy*, 11(3), 147-162.

第4回：デザイン思考とアート思考

一般に「デザイン思考」で基盤になるのはユーザーニーズであり、すでにある製品やサービスをさらに進化させる場合に有効と言われ、一方、アート思考で起点となるのは自分が持つ自由な発想と言われる。どちらも前例のない課題や未知の問題に対して最適な解決を図るための思考法である。創造的な問題解決のアイデアを創出するうえで必要なデザイン思考とアート思考のエッセンスを概観する。

参考図書：

- ・ ハーバード・ビジネス・レビュー編集部. (著)., DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (訳). (2020). ハーバード・ビジネス・レビュー デザインシンキング論文ベスト10 デザイン思考の教科書. ダイアモンド社.

第5回：デザイン思考の実践ワークショップ

主に Stanford 大学 d.School でも教えているスタイルのデザイン思考ワークショップを行う。特にデザイン思考の原則である「人間中心(Human-Centered)」の理解を深めることを重視する。

- ・ ワorkshopにおけるキー概念：アイデア生成・概念化、共感、ブレインストーミング、アイデア選択、ラピッド・プロトタイピング、ユーザー・テスト法、フィードバック整理・活用法

第6回：アート思考の実践ワークショップ

「アーティストが作品作りの際に用いる思考法」であり、「自分目線で自由に発想する」と言われるアート思考を東京藝術大学考案のワークショップで体感する。

- ・ 自由な発想が重要なので事前課題等は無い。

第7回：リスクマネジメント基礎

リスクマネジメントとは、組織を取り巻くリスクを網羅的に把握し、重要と思われるリスクを抽出した上で、対応策を講じる事前策とリスクが顕在化したときの緊急時対応である事後策(クライシスマネジメントや危機管理ともいわれます)を併せたものをいう。リスクの特定、評価、および対応の基本的なフレームワークを概観する。

ISO31000（リスクマネジメントにおける指針を示した規格）の8つの「原則」も概観する。

参考図書

- ・ 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社. (2012). 図解入門ビジネス最新リスクマネジメントがよ〜くわかる本 [第2版]. 秀和システム.

第8回：観光業界のリスク分類と対応－1

観光業界では個人情報、消費者契約、不当表示、クレーム・カスタマーハラスメント、反社会勢力への対応、宿泊契約、旅行契約等の多様な側面においてリスクがありうる。純粹リスクと投機的リスク等の観光特有のリスクの分類と、それに対する初期対応策を概観する。

参考文献：

- ・ 石井至. (2018). 観光リスクの俯瞰図—観光リスクマネジメント試論—. 危険と管理, 49, 159-178.
- ・ Mikulić, J., Sprčić, D. M., Holiček, H., & Prebežac, D. (2018). Strategic crisis management in tourism: An application of integrated risk management principles to the Croatian tourism industry. *Journal of destination marketing & management*, 7, 36-38.
- ・ 高橋義郎, & 杉山大輔. (2021). 観光リスクマネジメント論授業プログラム構築と実践の一考察. 桜美林大学研究紀要. 社会科学研究, 1, 253-261.
- ・

第9回：観光業界のリスク分類と対応－2

観光業界のリスクマネジメントをいくつかのツーリズムパターンに応じて考察する。想定されるパターンとしては医療ツーリズム、フードツーリズム、コンテンツツーリズム、祭礼文化ツーリズム等

参考文献：

- ・ 前回と同様

第10回：クライシスマネジメント

観光業におけるリスクマネジメントには、危機や災害・大災害が観光業に及ぼす悪影響も含まれ、特にそれをクライシスマネジメントと呼ぶ。クライシスマネジメントのためのプロセス計画と実施を概観する。

参考文献：

- ・ Ural, M. (2016). Risk management for sustainable tourism. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 7(1), 63-71.
- ・ Pennington-Gray, L. & Pizam, A. (2011). Destination Crisis Management. In Wang, Y., & Pizam, A. (Eds.). *Destination marketing and management: Theories*

and applications (pp. 314-325). CAB International.

第 11 回 : 実践ワークショップ: リスク&クライシス対応

自分が所属する組織・地域のリスク・クライシスマネジメントプランを作成しプレゼンテーションを行う

事前課題 3 : 自分が所属する組織・地域の具体的なリスク・クライシスマネジメントプランを作成する。パワーポイントで 10 ページ程度。アペンディクス可。含めるもの : 組織・地域の概要。リスク・クライシスマッピング、対応策、対応組織、組織能力構築計画

第 1 2 回 : 総括: 今後のイノベーションとリスクマネジメント

講座の復習と、観光地域経営における継続的な学びの方向性を議論する。

テキスト :

- ・ 総合テキストは使用しない。各回で必要に応じて参考文献等を指定する

評価基準 :

- ・ 出席・発言点 : 40%
- ・ 事前課題 1 : 15%
- ・ 事前課題 2 : 15%
- ・ 事前課題 3 : 30%

必要教材、参考文献

- ・ Hall, C. M., & Williams, A. M. (2019). *Tourism and innovation*. Routledge.

観光地経営とアントレプレナーシップ

注)初回の開催時はレクチャーセッション(指導者育成)と実践者の両方を含めたパイロットセッションで行うのが望ましい。また、観光地経営人材と観光産業人材が同じプログラムに参加し相互の理解を深めつつそれぞれの戦略を構築することも有効である。

対象者:

観光地経営に携わっているもしくは興味を持つ方を対象とする。10年以上の事業経験を持ち、何らかの組織で主導的なポジションについている方が望ましい。DMO、観光協会、商工会議所、観光関連事業者、パブリックセクターで観光分野の責任者の方に加えて、非観光事業者の方も対象になりうる。一度の受講人数は15名～30名程度を想定している。できれば1地域から3～4名参加で、5～7地域から参加が望ましい。

目的:

首都圏～地方の両方において、インバウンド・国内旅行者を地域の状況に合わせた形でバランスさせ、環境と経営の両面で持続的な観光地域経営を主導できるリーダーおよびTMT(トップマネジメントチーム)を育成する基盤を構築する。

概要:

上記の目的を実行できるようなリーダーおよびTMTにはアントレプレナーシップ(起業家的行動)と観光地経営に必要な多様な知見と経験が必要となる。アントレプレナーシップは日本では起業家精神と訳されることがあり、もって生まれた資質と認識される場合が多い。そうした資質面もあるが、実際は「正解のない場において、新しい事業を創造しリスクに挑戦する姿勢」、つまり精神というよりは「起業家的行動能力」が適切と思われる。また、日本における観光地経営においては必要な経営資源や環境が整っていない状況が想定され、そうした状況下では“エフェクチュエーション”が有効となる。これらはもちろん確立した大規模組織にも有効だが、地方の中小・零細組織に特に必要な要素である。

観光地経営においては、上記のような「アントレプレナーシップ:起業家的行動能力」に加えて、適切にオペレーションを改善してゆく能力も求められる。日本にはオペレーションを改善できる人材は比較的豊富にいるが、製造業等に比べると観光分野に少ない点も問題である。本講座では、能力は開発するという前提と「イノベーションとアントレプレナーシップの原理と方法は、誰でも学ぶことができる」というP.ドラッカーの言葉に基づき「アントレプレナーシップ:起業家的行動能力」に重点を置く。

アプローチとしては「アントレプレナーシップ:起業家的行動能力」が何かを座学で学ぶのではなく、観光地経営を主導する際に必要な多様な知見・考え方等を学びつつ、目的を同じくする参加者とインタラクティブ・レクチャーおよびワークショップで意見を交換し、可能な限り海外を含む外部からの刺激を受け、グローバル・マインドセットを持ち、アクション・ラーニング(個人提案)を通じて「アントレプレナーシップ:起業家的行動能力」に至る”行動“を身に着けることを目指す。

到達目標:

- ・ 意味ある観光地経営のビジョン・目標設定は何かを知り、一定の合意を形成する方法論を持つ。

観光地経営人材向けプログラム

- ・ 観光地域経営における多様なステークホルダーを調整するポイントを知る。
- ・ 効果的な観光地経営戦略を立案できる。
- ・ 上記の観光地戦略の実施に向けてある程度実行性のある行動計画が策定できる。
- ・ 自分自身のリーダーシップの特徴を認知し、組織を主導できる。
- ・ 会計・財務の基本を知り、観光地の財務戦略に必要な要素を理解できる。
- ・ 既存の多様なツーリズムに加えて、新たなツーリズムの動向を理解している。
- ・ 観光地マーケティングの基本とブランディングの基本を知り、一貫性のあるマーケティング施策を構築できる。
- ・ 観光地経営に必要なイノベーションをマネージできる。
- ・ 参加者間の継続的なラーニング・コミュニティを形成する。

フォーマット:

- ・ 隔月で1回あたり1泊2~3日のセッションを4回程度行う。場所を移動しグラントツアー型で行うので、できればその地域からの参加者がいることが望ましい。
- ・ ノンディグリー・プログラムは1コマ90分等および全何コマ等の制約がないことが特徴であり、各セッションはある程度の柔軟性を持って、参加者の状況に合わせて時間・構成・事前課題等を調整する。

今年度のトライアルおよびサウンディング等

- ・ 地方圏の一般事業者向け
 - 2024年1月:日本青年会議所(40歳未満の中小企業経営者団体)の全国大会にて、観光地域経営の講演(本プログラム向けに作成した資料からの抜粋)を約200名対象に行った。途中でミニワークショップも行った。
 - ◇ 観光による地域創生に興味を持つ参加者が対象だったので、非常に反応がよく、数十人からの事後質問をいただき、現時点で十件以上のフォローアップ講演の依頼を受けている
- ・ 地方圏の先進DMO向け
 - 2024年1月:国内で最も先進と思われるDMOの運営責任者に本プログラムのコンセプト、概要を説明。内容的には自分自身に必要な内容と言われた。

今回のプログラムは一旦これからの日本に必要と思われる内容・レベルをイメージしてデザインしている。故に、まだ未完成なプログラムデザインである。対象層に合わせて内容・提供アプローチを簡便化することはいかようにも可能である。

講師:

パイロットで行う際には基本的に全講義を池上重輔が主任講師として担当。必要に応じてゲスト講師を招聘。

観光地経営人材向けプログラム

ガイドラインとプログラムとの対応は下記の通り。ガイドライン項目を複数のセッションで扱うことで有機的・実践的かつ効率的な学びにつなげる

モジュール	Day	回	時間	ガイドラインの6要素					
				① 観光地経営戦略	② 現代の観光地経営の動向	③ 観光地経営組織マネジメント	④ 観光地マーケティング	⑤ 地域観光のイノベーションと観光DX	⑥ 観光地経営のアントレプレナーシップ
1	1	1	4		○				○
1		2	4		○				
1	2	3	3.5	○	○				
1		4	3.5	○					
1		5	1	○	○	○	○	○	○
1	3	6	8	○					
2	4	7	8				○		
2	5	8	3.5			○			
2		9	3.5		○				
2		10	1	○	○	○	○	○	○
2	6	11	4		○				
2		12	4			○			
海外モジュール		13		○	○	○	○	○	○
3	7	14	4	○	○	○	○	○	○
3		15	4					○	
3	8	16	4	○					
3		17	4	○	○	○			○
3	9	18	3.5					○	
3		19	3.5	○	○			○	
3		20	1	○	○	○	○	○	○
4	10	21	4	○	○	○			
4		22	4	○	○	○	○	○	○
4	11	23	8	○	○	○	○	○	○
4	12	24	6	○	○	○	○	○	○
4		25	2						

講義内容

モジュール1

Day1

1. イントロダクション

i. イントロダクション

1. 講義の全体像の説明

ii. 自己紹介と自地域紹介

1. 事前課題の共有:お互いの地域の特徴・共通点・相違点を知る

iii. 観光地経営に必要なアントレプレナーシップ(インタラクティブ・レクチャーとミニワークショップ)

1. アントレプレナーシップは精神か行動か

2. エフェクチュエーションと5つの原則

iv. 観光地経営とは (インタラクティブ・レクチャーとライブケース)

- 観光の役割と将来の考察

- 観光地経営の全体像

- 観光地経営の重要な論点

- グローバルな視点の位置付け(国内・インバウンドの最適バランスとは)

【ライブケース:各参加者の事例をライブケースとして観光地経営とは何か、どうあるべきかを議論】

⇒ 1) 自地域アクションラーニングにつなげる 2)将来的には参加者ケースの中からケースメソッドケースを作成する。

事前課題:

自地域の現状を PPT で4ページにまとめる。特徴と課題を含める (SWOT 等を活用)

参考図書:

- ・ Wang, Y. (2011). Destination marketing and management: Scope, definition, and structures. In Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.). *Destination Marketing and Management: Theories and Applications* (pp. 1-20), CAB International.
- ・ Jenkins, J., Dredge, D., & Taplin, J. (2011). Destination planning and policy: Process and practice. In Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.). *Destination Marketing and Management: Theories and Applications* (pp. 21-38), CAB International.

2. 観光業界の動向(インタラクティブ・レクチャーとミニワークショップ)

i. 観光業界の現状と将来展望

ii. 日本と海外の観光地経営(主に DMO)

iii. 環境分析の基本

1. マクロ・ミクロ、PESTEL 分析の詳細

観光地経営人材向けプログラム

2. 政治、経済、社会、技術、環境、法律の要因
- iv. 観光における倫理
 1. ESG(環境、社会、ガバナンス)要因の影響
 2. 観光における倫理

参考文献

- ・ Future Learn. (2021). What is sustainable tourism and why is it important? (<https://www.futurelearn.com/info/blog/what-is-sustainable-tourism>)
- ・ ボセロ et al. (2023). 上辺だけで環境保護を謳う大企業が、なぜか非難されないという現実. Harvard Business Review. (<https://dhbr.diamond.jp/articles/-/10038>)

DAY2

3. 観光資源の理解と評価(既存・創造)(インタラクティブ・レクチャーとミニワークショップ)

- i. 資源分析の方法
 1. 伝統的観光資源
 2. 新たな観光資源
 1. 人:タレンエコノミー
 3. 潜在的な観光資源の発掘と商品開発
- ii. 多様なツーリズム形態
 1. 伝統的なツーリズム形態
 2. 様々なニューツーリズム
 3. 観光需要の特性と市場の動向
- iii. 地域の強み・弱みの把握
 1. SWOT の正しい使い方
- iv. 多様な情報源の活用方法

4. 観光地のビジョン(インタラクティブ・レクチャーとミニワークショップ)

- i. ビジョンの定義
 1. よいビジョンの要素と特徴
 2. ビジョンが無くても観光地経営は成立するのか
- ii. ビジョンの構築
 1. トップダウン型、ボトムアップ型、往復型
- iii. 事例研究

事前課題:良いと認識したビジョン(観光地以外も可)の事例をパワーポイントで1ページにまとめる

参考図書:

- ・ Jenkins, J., Dredge, D., & Taplin, J. (2011). Destination planning and policy: Process and practice. In Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.). *Destination Marketing and Management: Theories and Applications* (pp. 21-38), CAB International.

5. 自地域アクションラーニングの説明

自地域アクションラーニング: 本コース全体で自地域の観光地経営戦略の再考もしくは立案に取り組み、最終回に発表。アクションラーニングとは学んだことを実践にいかすプロジェクト学習である。。

テーマ:自地域の観光地経営戦略の再考もしくは立案

- 各回での学びを反映して自地域の観光地経営戦略を構築。スパンは10年以上
- いれるべき要素(可能な限り下記の要素を組み込む)
 - ・ 環境分析
 - ・ ビジョン
 - ・ ステークホルダーマネジメント
 - ・ ブランド戦略を含むマーケティングプラン
 - ・ IOL (inbound Outbound Loop) 戦略
 - ・ 財務シミュレーション・調達戦略
 - ・ チーム・組織マネジメント
 - ・ テクノロジー活用方針
 - ・ サステナビリティの取り組み
 - ・ リスクマネジメント方策

アクションラーニングのテーマオプション(例):地域の状況により選択可能

- 地域の中長期ビジョン
- 地域のステークホルダーマネジメント計画
- マーケティング戦略:STP (Segmentation, Targeting, Positioning)
- 観光商品戦略:(発地)・着地型
- 地域の KGI・KPI 案 (観光庁の令和 5 年 3 月 世界的な観光地域づくり法人(DMO)の評価基準案 事例調査 を参考に)
- 地域住民の満足度・観光受け入れ度含む
- 財源計画

DAY3

6. 観光地域経営戦略

- i. 戦略策定における環境分析:海外競合分析
- ii. 基本的な戦略アプローチ
 1. アウトサイドインな戦略
 2. インサイドアウトな戦略
 3. 業界エコシステムとしての戦略
 4. 事業創造型の戦略:ブルー・オーシャン戦略のエッセンスを学ぶ。

観光地経営人材向けプログラム

1. 戦略キャンパスとバイヤー・ユーティリティマップ
2. ノンカスタマーの3層構造
3. プライス・コリドー・オブ・ザ・マスの考え方

参考文献:

- ・ 安部義彦. (2011). ブルー・オーシャン戦略を読む. 日経文庫.
- ・ キム・W・チャン & モボルニュー・レネ (著). 有賀裕子 (訳). (2018). ブルー・オーシャン・シフト. ダイヤモンド社.

iii. 差別化戦略とプレミアム化、ラグジュリー戦略

iv. インバウンドアウトバウンドループ

v. 未来予測とシナリオプランニング

1. 未来予測方法の紹介
2. トレンド分析とシナリオプランニング
3. 基本的なリスク管理と課題の予測

参考図書:

池上重輔 (編著). (2021). インバウンド・ルネッサンス. 日本経済新聞社

モジュール2

Day4

7. 観光地マーケティングとブランディング

i. マーケティングの基本

1. 個客中心の市場分析
2. STP:セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング
3. 基本的な4P
4. サービスマーケティングの4P:参加者(participants)人(people)、物的な環境(physical evidence)、サービス組み立てのプロセス(process of service assembly)
5. サービスドミナントロジック
6. カスタマー・ジャーニー
7. アナログとデジタルのプロモーションミックス

ii. ブランド:地域ブランド戦略の立案

1. 高付加価値・プレミアム・ラグジュリーブランドのマネジメント
2. 世界の富裕層の構造
3. 多様な富裕層の行動

iii. ストーリーテリングとコンテンツマーケティング

観光地経営人材向けプログラム

iv. データマネジメント

参考図書:

- ・ 観光庁. (2023). 観光地域づくり法人(DMO)による観光地域マーケティングガイドブック
(https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000171.html)
- ・ 原 泰史 (2021). Python による経済・経営分析のためのデータサイエンス ～分析の基礎から因果推論まで～. 東京図書 の1～4章に目を通す。

DAY5

8. ステークホルダー・マネジメント

- i. 観光地経営におけるステークホルダー
 1. 地域住民、行政、事業者等の関係構築
- ii. ステークホルダー・マネジメント
 1. ステークホルダーマッピング
 2. 影響者と情報源

参考図書:

高田真也. (2022). ステークホルダーマネジメントとリスクマネジメントの接点に関する一考察: 事業リスク情報の分析を通じて. *危険と管理*, 53, 166-180.

9. 観光関連の制度要因 (ゲスト講師:観光庁から)

- i. 観光行政
- ii. 観光関連法規

10. 訪問地アクションラーニング

- i. 参加者の地域をセッション会場として選択。全員前日昼までに現地入りをして現地視察を行う
- ii. 当該地域の観光地経営戦略を全員で議論。必要に応じて当該地域の参加者以外のステークホルダー誘う。

DAY6

11. 日本を取り巻く外部環境

- i. なぜ地政学か
- ii. 最低限おさえておくべき地政学

事前課題: サクッとわかる ビジネス教養 地政学(奥山真司) 新星出版社

12. リーダーシップと組織運営

- i. チームマネジメント基礎

観光地経営人材向けプログラム

1. チームの形成、発展、性能向上の戦略
2. チーム内の役割分担と協力の重要性

ケース:ある高等学校の組織改革(A)(B)(C)(日本語 ID:CCJB-OTR-00008-01)

3. 心理的安全性
4. モチベーションマネジメント

ケーススタディ:モチベーションマネジメントケース Barbara Norris:一般外科病棟に変化をもたらす(日本語コンテンツ ID CCJB-HBS-418J07、オリジナル ID 418J07)

参考図書:

- ・ 宮澤薫. (2017). コミュニティ・エンゲージメント概念の再検討. *千葉商大論叢*, 54(2), 179-200.

ii. 人材育成

1. 人材育成の重要性と方法
2. 観光業界における人材育成のベストプラクティス

ゲストセッション:観光業界の人材育成 (複数の組織で育成マネジメントを経験してきた方。できれば日系と外資) 例) Dusit Thani 支配人 山下誠

iii. リーダーシップ

1. リーダーシップの多様性
2. 各種リーダーシップスタイルの紹介
3. 観光業界で求められるリーダーシップ特性:インフォーマルリーダーシップ

参考図書:

- ・ 小野善生. (2009). フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性. *組織科学*, 43(2), 27-37.
- ・ 葛西和広. (2004). リーダーシップの機能と組織文化. *松本大学研究紀要*, 2, 1-11.

ゲストセッション:(成功した・失敗した・戦っている)観光地のリーダー事例。地域の規模は問わない。できればもともと観光資源が無いと思われていた地域で工夫をした事例が望ましい。例えば、Green Hills JAPAN, Inc.代表取締役社長 桐山 満啓の綾町の事例

13. 海外モジュール:

観光地経営人材向けプログラム

米国、欧州、アジア等の 3 地域程度をチームに分かれて視察。地域のトップスクールでの講義と現地視察を組み合わせる。例えば、米国 オーランド訪問の場合

2.5 日程度のセントラルフロリダ大学での講義(内容としては)

- ・ Essence of Destination Management
- ・ Attractive Product development
- ・ Marketing and Communication of tourism Destination
- ・ Premium service management
- ・ Economics of Destination Management
- ・ Financial Management of Tourism Destination 等

2.5 日程度の現地視察（幹部との意見交換等含む）

- ・ Visit Orland
- ・ Hyatt, Loews Hotels at Universal Orlando, Xenia Hotels & Resorts, Inc. 等
- ・ Sports & Entertainment : Orlando Magic, ICON Park, United Arts of Central Florida, Walt Disney World Swan and Dolphin Resort

モジュール3

DAY7

14. 海外モジュールのラーニング・ファインディングスの共有

- i. 各チームが海外モジュールのラーニング・ファインディングスと自地域への示唆をまとめ、プレゼンテーション

15. ツーリズムのイノベーション

- i. イノベーションマネジメントの基本
 1. イノベーションのパターン(持続・破壊的、ラディカル等)
- ii. サービスイノベーション

参考図書:

- ・ 永石尚子. (2022). ホスピタリティ・ツーリズム産業における人的サービス価値への考察—デジタルとの棲み分けの観点からの検討—. *観光研究*, 34(3), 127-136.
- ・ ヘンリー・チェスブロウ (著), 博報堂大学 ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ. (監訳). (2013). *オープン・サービス・イノベーション 生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する*. 阪急コミュニケーションズ.
- ・ Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- ・ Christensen, C., & Raynor, M. (2013). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business

Review Press.

- ・ Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research policy*, 11(3), 147-162.

iii. ツーリズムにおけるイノベーション

参考文献:

- ・ Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- ・ Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism management*, 32(5), 1204-1213.
- ・ Hall, C. M., & Williams, A. M. (2019). *Tourism and innovation*. Routledge.

iv. デザイン思考とアート思考:ミニワークショップ

- ・ ワークショップにおけるキー概念:アイデア生成・概念化、共感、ブレインストーミング、アイデア選択、ラピッド・プロトタイピング、ユーザー・テスト法、フィードバック整理・活用法

参考図書:

- ・ ハーバード・ビジネス・レビュー編集部. (著)., DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (訳). (2020). ハーバード・ビジネス・レビュー デザインシンキング 論文ベスト 10 デザイン思考の教科書. ダイアモンド社.

DAY8

16. 財務(資金調達)計画

i. 資金調達の方法

1. 財源の種類
2. 公金
3. 融資金
4. 出資金
5. 自主財源
6. 補足①:海外からの資金調達における留意点
7. 補足②:投資ファンドと向き合う際の留意点

ii. ビジネスモデルの構築

観光地経営人材向けプログラム

1. 収益事業の種類
2. 事業計画の構造
3. ガバナンスの設計
4. 管理会計の導入 (KPI 管理)
5. ビジネスモデルの構築

*)ファイナンス系コンテンツに関しては、当該分野が得意ではない方向けに別途財務・会計・資金調達に特化したコースを設置することが望ましい。

17. リスク・クライシスマネジメント

i. 災害・危機時の対応策

参考図書

- ・ 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社. (2012). 図解入門ビジネス最新リスクマネジメントがよ〜くわかる本 [第2版]. 秀和システム.
- ・ 石井至. (2018). 観光リスクの俯瞰図—観光リスクマネジメント試論—. *危険と管理*, 49, 159-178.
- ・ Mikulić, J., Sprčić, D. M., Holiček, H., & Prebežac, D. (2018). Strategic crisis management in tourism: An application of integrated risk management principles to the Croatian tourism industry. *Journal of destination marketing & management*, 7, 36-38.
- ・ 高橋義郎, & 杉山大輔. (2021). 観光リスクマネジメント論授業プログラム構築と実践の一考察. *桜美林大学研究紀要. 社会科学研究*, 1, 253-261.
- ・ Ural, M. (2016). Risk management for sustainable tourism. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 7(1), 63-71.
- ・ Pennington-Gray, L. & Pizam, A. (2011). Destination Crisis Management. In Wang, Y., & Pizam, A. (Eds.). *Destination marketing and management: Theories and applications* (pp. 314-325). CAB International.

ii. 事前準備の重要性:どのような事前準備が想定しうるかのワークショップ

iii. オーバーツーリズム:

1. オーバーツーリズムとは
2. オーバーツーリズムのパターン
3. 海外の対応
4. オーバーツーリズム対応のワークショップ

参考文献

今話題のオーバーツーリズム その定義と課題、対策とは

<https://wedge.ismedia.jp/articles/-/32161>

どうする？日本のオーバーツーリズム

<https://wedge.ismedia.jp/articles/-/32307>

スラムダンクブームに学ぶオーバーツーリズム対応法

<https://wedge.ismedia.jp/articles/-/32456>

DAY9

18. テクノロジー活用の戦略/観光施設・インフラ・イベント・フェスティバル

- i. デジタルマーケティング
- ii. IoT、AI の観光業界への応用
- iii. 効果的な施設計画
- iv. 地域を活性化するイベントと持続的波及

ケース：メタバース「バーチャル渋谷」

<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00621/00006/>

19. サステナビリティとエコツーリズム

- i. サステナビリティの3要素(自然環境・社会環境・経営環境)
- ii. 自然環境軸でのエコシステムの定義
 1. システミックリスクになった自然環境サステナビリティ
 - 2.
- iii. 地域社会との共生
 1. ツーリズムのソシオエコノミックなインパクト:住民認知
- iv. People, Planet and Profit のバランスをどうとるのか

参考図書

- ・ Wood, M. E. (2017) *Sustainable Tourism on a Finite Planet: Environmental, Business and Policy Solutions*. Routledge.
- ・ David, W. (2006). *Sustainable Tourism: Theory and Practice*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford.

20. 訪問地アクションラーニング-2

- i. 参加者の地域をセッション会場として選択。全員前日昼までに現地入りをして現地視察を行う
- ii. 当該地域の観光地経営戦略を全員で議論。必要に応じて当該地域の参加者以外のステークホルダーを誘う。

モジュール4

Day 10(9時~12時)

21. グローバル経営

- i. 観光における内なる国際化
 1. グローバル化の定義の変化
 2. ダイバーシティな組織のマネジメント

- ii. 異文化マネジメント
 1. 異文化間コミュニケーションと異文化マネジメント
 2. 様々な異文化マネジメントのアプローチ
 1. ホフステードのモデル
 2. GLOBE の異文化リーダーシップ
 3. 事前課題:日本人と外国人少なくとも1人ずつに対して、日本人は海外で感じた文化ギャップ、外国人は日本で感じた文化ギャップをヒアリングし PPT それぞれ2P ずつにまとめる。ヒアリングは1)体験時期 2)状況の記述 3)どのようなギャップだったか 4)なぜそれをギャップと認識したか 5)どのような感情を持った・どのように対処したかを聞くこと。

参考図書:

- ・ 宮森, 千嘉子, & 宮林隆吉. (2019)経営戦略としての異文化適応力: ホフステードの 6 次元モデル実践的活用法. (日本能率協会マネジメントセンター).

22. ラグジュリー・ビジネスのマネジメント

- i. ラグジュリー・ビジネスとラグジュリー・ツーリズム
 - ii. 世界の富裕層の構造
 - iii. 多様な富裕層の行動
 - iv. ラグジュアリー・ビジネスをどのように日本の文脈に落とし込むか
- ゲストスピーカー: ファミリー・オフィスから

Day11

23. 自地域アクションラーニングー1

- i. アクションラーニングのポリッシュアップ:各人がプログラム全体を通じて取り組んできたアクションラーニング課題の発表と質疑。他の参加者はその地域のステークホルダーの役割をアサインされ、全員でその地域戦略と実行案を議論する。

Day12

24. 自地域アクションラーニングー2

- ii. 前日の続き

25. リキャップ

観光地経営人材向けプログラム

- iii. プログラム全体を通じたラーニング・ファインディングスの確認。各人の今後の行動計画を作成

総合テキスト:

- ・ 観光庁。(2022). 観光地域づくり法人(DMO)における自主財源開発手法ガイドブック.
https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics04_000162.html
- ・ 観光庁。(2023). 「観光地域づくり法人(DMO)による観光地域マーケティングガイドブック」
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001580600.pdf>
- ・ 池上重輔(編著).(2020). マーケティング実践テキスト. 日本能率協会マネジメントセンター.
<https://pub.jmam.co.jp/book/b497308.html>

評価:

- ・ 特に評価は設けず
- ・ 最終日に参加者互選で“best Contributor of the program”を選ぶ

主任講師:池上 重輔(いけがみ じゅうすけ)

早稲田大学 大学院経営管理研究科 教授、一橋大学博士(経営学)。Oxford 大学 Saïd Business School の Associate Scholar。

早稲田大学商学部卒業。英ケンブリッジ大学経営大学院経営学修士、BCG、GE ヨーロッパ、ソフトバンク、ニッセイ・キャピタルなどを経て、現職。Academy of 早稲田大学商学部卒業。英ケンブリッジ大学経営大学院経営学修士、BCG、GE ヨーロッパ、ソフトバンク、ニッセイ・キャピタルなどを経て、現職。2023年3月まで東証一部上場企業社外取締役。

Academy of International Business, Japan chair。国際ビジネス研究学会理事。早稲田ブルー・オーシャン・シフト研究所所長等。著書に、『インバウンド・ビジネス戦略』(日本経済新聞)『シチュエーション・ストラテジー』(中央経済社)『インバウンド・ルネッサンス 日本再生』(日本経済新聞出版)ほか。

過去の主なエグゼクティブ向けの講義、プロジェクト、アドバイザリー例:

- ・ 売上数兆円~数千億円の企業の経営者育成
- ・ 地方圏中小企業の経営者向けのステークホルダー・マネジメントを含む新事業創造講座
- ・ 最大手エネルギー企業を含む“サステナビリティ基準作成企業コンソーシアム”の主幹・主任講師
- ・ 大手企業 30 社による未来シナリオ共創コンソーシアムの主幹・主任講師
- ・ 大手銀行の幹部向けの戦略およびエクイティ・ファイナンス講座
- ・ 大手外資系コンサルティング企業コンサルタント向けのマーケティング講座
- ・ 大手日系コンサルティング企業役員候補者向けの将来事業計画・戦略策定講座
- ・ 大手 IT 企業幹部向けの DX と事業創造講座
- ・ 大手 B2B 企業幹部向けの地政学講座
- ・ 北海道内、札幌、函館、釧路、北見、旭川、室蘭等の 7 地区に拠点を持つ中小サービス業への顧問

ガイドラインのテーマ：該当なし

講義名称：観光地経営のための財務と会計

時間・回数：90分×14コマ

担当講師：未定

授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む

観光地経営のための財務と会計

講義概要

観光事業におけるビジネス経験を持つ方を対象に、財務と会計に焦点を当てた講座です。ホスピタリティ関連事業（特に営利事業）のマネジメントに必要な一連の基礎的な知識とスキルを習得することを目的としています。

受講生には、まずアカウンティングやお金の時間価値、固定収入やストックなどの基礎的な知識を学習していただきます。基礎を習得したのちに、設備投資判断を自分で行うためにお金の時間価値をベースにした資本支出予算のテクニックを学び、ホスピタリティビジネスで必須な収益不動産の現在価値算出方法を学びます。そして債権や合併買収を学び、DMO と地方特別税の事も理解してもらいます。そして資産保有と運営が分離していく現状において、運営形態の差異でどう財務に影響が有るのかを学びます。

到達目標

- ・ 観光政策の実施に関する観光地の運営予算を計画できる
- ・ 観光地の財政ニーズを見積もり、より持続可能な現金流入のための解決策を提案できる
- ・ 観光地の財政分析に基づくアドバイスができる
- ・ 財務結果を解釈し、改善提案ができる
- ・ 持続可能な資金源をもとに、観光地の10年、20年先の将来を予測できる

授業内容

第1回：観光地計画への導入

主な内容：観光地計画についての概説を行なう。

第2回：アカウンティングの基礎

主な内容：アカウンティングの基礎について学習する。

第3回：お金の時間価値（Time Value of Money: TVM）の基礎

主な内容：お金の時間価値という概念を学び、その基礎的な知識を習得する。

第 4 回: 固定収益 (Fixed Income) , 株式 (stock) の基礎

主な内容: 固定収益および株式についてその基礎を学習する。

第 5 回: リスクとリターンの概念, CAMP モデル

主な内容: 設備投資判断の前段として, リスクとリターンの概念や資本資産価格モデル (CAMP モデル)について学習する。

課題: 小テスト①

第 6 回: 自治体の資金マネジメント

主な内容: 自治体の資金マネジメントについて学習を行なう。

第 7 回: 観光活動に対する課税 (1) 宿泊税

主な内容: 観光活動に対する課税の事例として, 宿泊税導入の歴史やロジックについて学習する。

第 8 回: 観光活動に対する課税 (2) その他

主な内容: 観光活動に対する課税の事例として, 宿泊税以外の方法について学ぶ。

第 9 回: 観光インフラストラクチャー, DMO, 文化活動に対する資金調達

主な内容: 観光地経営のためには, 観光インフラや DMO 経営, 文化活動が重要になるため, これらに対する資金調達について学習する。

第 10 回: オーバーツーリズムの問題と緩和する方法

主な内容: オーバーツーリズム問題と財務会計との関連について考え, オーバーツーリズムを緩和するための事例について学ぶ。

課題: 小テスト②

第 11 回: DMO のための予算編成

主な内容: 観光地域経営のための予算編成について事例を見ながら学習する。

第 12 回: 観光地の未来をデザインする方法 (1)

主な内容: 観光地の未来をデザインするため, 将来予測の手法等について学習する。

第 13 回: 成長産業である観光ドリブな観光地デザイン (2)

主な内容: 観光ドリブな観光地の事例を見ながら, 観光地デザインについて学習する。

課題: 学習状況に応じてレベルに応じた課題を行なう。

第 14 回：気になるトピックのレビュー

主な内容：近年の観光業界の最新動向を振り返ったり、これまでの振り返りを行なう。

課題：小テスト③

評価

- ・ 小テスト (3 回) : 24%
- ・ 中間テスト : 14%
- ・ 期末テスト : 16%
- ・ レポート : 36%
- ・ 出席とクラス貢献 : 10%

必要教材、参考文献

教科書は無し。論文は各回の講義内で指定する。

ポストコロナ時代における観光人材育成事業

ガイドラインのテーマ：観光事業戦略

講義名称：観光産業経営における戦略

時間・回数：90分×12コマ

担当講師：未定

授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む

観光産業経営における戦略

1. 講義概要

このシラバスは、観光産業経営の戦略に焦点を当てた実務経験者向けのEMBAプログラムです。学生は観光業界の基本構造から始め、市場分析、環境分析、経営戦略の基本、ブランディング、法的側面、持続可能性、資源管理、パートナーシップ、外部成長戦略、サプライチェーンマネジメント、そして将来の展望まで幅広いトピックに触れます。

各講義では、理論と実践が組み合わさり、学生は観光地域経営における具体的な課題に取り組みます。例えば、環境要因の分析や競争優位性の構築、持続可能性の統合、新規事業開発の戦略策定などです。また、実践的な課題やケーススタディを通じて、現実のビジネスシナリオに対処するスキルを養います。

2. 到達目標

- ・ 戦略立案の前提となる環境分析の手法を理解し適用できる
- ・ 基本的な戦略アプローチの種類を理解
- ・ 基本的な戦略アプローチの内容を理解し評価

3. 講義計画

第1回：観光産業の概観と構造

主な内容：観光業界の構造分析、各市場プレイヤーの特徴、成長トレンド

講義概要：観光業界の基本的な構造と、観光事業における市場プレイヤーを理解し、将来の展望を予測するスキルを磨きます。

第2回：環境分析の基本

主な内容：PESTAL分析、3C分析、SWOT分析

課題：自社の観光地域における環境要因を分析し、SWOTマトリックスを作成する。レポート1000文字。

講義概要：環境分析ツールを実際のビジネス状況に適用し、競争優位性を見つけるスキルを養います。

第3回：経営戦略の基本

主な内容：経営戦略のフレームワーク、ポーターの戦略、観光業への適用

課題：現時点の自社の観光事業戦略はどのようなものかを1000文字程度のレポートにまとめる。少なくとも2つ以上のヒアリングを行う。

講義概要：経営戦略の基本的な理論とポーターの戦略モデルを学び、観光業界に適用します。

第4回：観光における戦略

主な内容：観光地域の競争優位性、ブランディング、持続可能性

課題：自社現時点のブランディングを評価し、今後のブランド戦略を提案する。

講義概要：観光地域の戦略的なブランディングと持続可能性を強化し、観光体験の向上に焦点を当てます。

第5回：法的側面と観光地経営

主な内容：観光業界の法律と規制、法的リスク管理

課題：自地域・自社の観光事業に関連する法的リスクを特定し、対処策を検討する。

講義概要：観光業界の法的側面を理解し、リスクを最小限に抑える法的対応策を開発します。

第6回：シナリオプランと新規事業開発

主な内容：シナリオプランニング、新規事業戦略

講義概要：シナリオプランニングの重要性を理解し、新しい事業機会を特定し、開発戦略を練る方法を学びます。

第7回：サステナビリティと戦略

主な内容：サステナビリティの統合、環境配慮型経営

ケース：海外のケース

課題：自地域・自社の観光事業におけるサステナビリティの現状と、改善計画を戦略を策定する。可能な限り改善計画の実施プロセス案を作成する。

講義概要：サステナビリティの概念を探求し、観光事業に統合する方法を学びます。

第8回：資源ベースの戦略

主な内容：資源の特定、育成、持続的な管理

課題：自地域・自社の観光資源を評価し、持続的な管理戦略を策定する。

講義概要：観光資源の発見と効果的な管理方法を学び、地域の成長に貢献します。

第9回：ビジネス生態系（パートナーシップと協業戦略）

ポストコロナ時代における観光人材育成事業

主な内容: パートナーシップの構築、観光業界の協業事例

課題: 自社の観光事業におけるパートナーシップ機会を特定し、協業提案を作成する。

講義概要: パートナーシップの戦略的利用法を学び、協業の効果を最大化するスキルを開発します。

第 10 回 : 外部成長戦略 : アライアンスと M&A

主な内容: アライアンス戦略、M&A 戦略

課題: 自社の成長戦略におけるアライアンスまたは M&A の可能性を評価し、提案する。

講義概要: 外部成長戦略を検討し、観光業界でのアライアンスと M&A の成功要因を理解します。

第 11 回 : サプライ・チェーンマネジメント

主な内容: サプライ・チェーンの基本、観光業におけるサプライ・チェーン

課題: 自社の観光事業におけるサプライ・チェーンを最適化する戦略を策定する。

講義概要: サプライ・チェーンの効率化と最適化方法を学び、競争優位性を高めます。

第 12 回 : 観光地域経営の展望 : プレゼンテーション

主な内容: 観光業界の新しいトレンド、技術の導入、戦略の適応

課題: これまでの課題を総合的に反映し、自社の観光地域経営の総合的な戦略計画を提案する。

可能な限りどのようにその戦略を実現するかの実行プロセス、収益シミュレーションを含める。

PPT で 10 ページ程度。APPENDIX 可。

4. 評価

- ・ 毎回のレポート : 40%
- ・ 最終プレゼン : 40%
- ・ 出席とクラス貢献 : 20%

ガイドラインのテーマ：観光事業戦略

講義名称：観光の産業動向

時間・回数：90分×14コマ

担当講師：未定

授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む

観光産業動向

1. 講義概要:

観光産業は急速に変化し、グローバル化、技術革新、持続可能性の重要性など、さまざまな要因が影響しています。このコースでは、学生が観光産業の最新の動向を理解し、実践的なスキルを習得するために、講義、ワークショップ、ゲストスピーカーのセッションを組み合わせ提供します。

ビジネス経験を持つ人々を対象に、観光産業経営における環境分析の手法とビジョン策定のプロセスを実践的に学ぶプログラムです。グローバルな視点も踏まえつつ、観光事業の意義・将来性を理解し、自社が存在する地域の可能性と課題を意識しながら観光地のビジョンといかに整合性をとりながら自社のビジョンと戦略をどのように構築するかを学びます。そのために、海外と国内の観光事業経営の現状とマクロとミクロの環境分析の手法を学び、基本的な国内旅行動向やインバウンド動向等の全般的な観光動向を学びます。世界的に「持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）」は重要な論点になっており、この点は重点的に学びます。イベントやスポーツをどのように事業に活かしてゆくか、また、ユニバーサルツーリズム、アドベンチャーツーリズム等の多様化する旅行形態を学びます。自社の戦略構築の際の前提となる、観光行政、観光関連法規、も学びます。本講座は主体的で実践的な学びを目的とするので、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含みます。

2. 到達目標

- ・ 世界の観光動向の理解（各地域の特性を含み）
- ・ 既存の多様な観光ビジネス加えて、新たな事業の動向を理解
- ・ 基本的な観光行政、観光関連法規を理解する
- ・ ビジョン設定の重要性とプロセスの習得

3. 講義内容:

第1回：世界の観光動向

- ・ 世界的な観光産業の成長とトレンド
- ・ グローバル観光市場の競争環境
- ・ 課題：世界各地の観光動向に関する報告書の作成

第 2 回：日本の観光動向

- 日本の観光業界の現状と展望
- 政府の観光政策とその影響
- ゲストスピーカー：日本の観光業界の専門家
- 課題：日本の観光業界の SWOT 分析

第 3 回：欧米の観光動向

- 欧米地域における観光業界の発展と課題
- 欧州連合の観光政策と規制
- 課題：欧米地域の主要観光都市の比較分析

第 4 回：アジア圏の観光動向

- アジア圏における観光業界の特徴と成長ドライバー
- アジア太平洋地域の観光インフラの発展
- 課題：アジア圏の観光業界の市場機会と課題の分析

第 5 回：それ以外の地域（インド・アフリカ等）の観光動向

- 新興市場の観光産業の展望
- インド、アフリカなどの観光の成長と課題
- ゲストスピーカー：新興市場の観光専門家
- 課題：新興市場の観光動向に関する研究レポート

第 6 回：技術革新と観光

- デジタルマーケティングのトレンド
- ビッグデータと人工知能の活用
- ゲストスピーカー：技術企業の担当者
- 課題：観光企業におけるデジタル戦略の提案

第 7 回：持続可能な観光

- 環境保護とエコツーリズム
- コミュニティと文化の保護
- ゲストスピーカー：持続可能性専門家
- 課題：持続可能な観光ビジネスのケーススタディ分析

第 8 回：グローバルイベントと観光

- グローバルと国内イベント市場の動向

- イベントと観光の関係
- 課題：選択したイベントをどのように観光に貢献できる形にするかを考察

第9回：スポーツと観光

- グローバルと国内スポーツ市場の動向
- スポーツと観光の関係
- ゲストスピーカー：スポーツマネジメント専門家
- 課題：実際のスポーツをどのように観光に貢献できるかの考察
-

第10回：観光法と規制

- 観光業界の法的枠組み
- 規制遵守とリスク管理
- ゲストスピーカー：法律家または規制専門家
- 課題：観光企業の法的課題への対応策の提案

第11回：ラグジュアリー市場と観光

- ラグジュアリー市場の動向
- 富裕層と観光
- 課題：具体的な富裕層を特定し、そのツーリズム動向を調査

第12回：未来のトレンドとイノベーション

- 新たな観光トレンドの予測
- イノベーションと競争戦略
- 課題：観光業界のイノベーションケーススタディの分析

第13回、第14回：グループプロジェクトのプレゼンテーション

- グループでの実践プロジェクトのプレゼンテーション
- フィードバックとディスカッション

4. 評価方法:

- 参加度: 10%
- 課題提出: 30%
- グループプロジェクト: 30%
- 期末試験: 30%

5. 参考図書：未定

ガイドラインのテーマ：組織マネジメント

講義名称：ホスピタリティ観光産業の組織とステークホルダーのマネジメント

時間・回数：90分×13コマ

担当講師：未定

授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む

ホスピタリティ観光産業の組織とステークホルダーのマネジメント

1. 講義概要：

観光産業経営では自社組織と組織外の様々なステークホルダーの両方をマネージする必要があります。自社の組織を適切にマネージすることも重要ですが、外部の多様なステークホルダーと適切な関係を構築し、必要に応じて方向性策定に関与することも重要になります。見方によってはインバウンド観光客もステークホルダーですし、海外の観光関係事業者もステークホルダーでしょう。そう考えると異文化マネジメントの知見は必須です。この異文化マネジメントの知見は国内でも活用可能です。本講座を通じて、受講生はホスピタリティ組織の効果的な管理者として必要なスキルと知識を習得します。組織内の人材を最大限に活用し、ポジティブな職場環境を促進する方法を学びます。また、組織の目標達成に向けて、チームとしての一体感を高めるための戦略を理解します。

本講座では、比較的短期に実践できる方法論と中長期的に役立つ理論やフレームワークの両方を学びます。そのために、インタラクティブレクチャー、ケースメソッド、ワークショップ、個人とグループのアクションラーニング等多様な手法を活用します。本講義は3年以上のビジネス経験者を対象に、観光地域経営におけるステークホルダー関係の構築と自分が所属する組織内の人材・チームマネジメントの理論・フレームワークと実践的スキルを習得することを目的としています。

2. 到達目標：

- ・ 多様で異なる価値観を持つステークホルダー（個人・グループ・組織）の利害構造と関係性を分析する。
 - ・ ステークホルダーへのアプローチにはロジックと感情の両面と倫理観が必要なことを理解し、そのアプローチを考察する。
 - ・ フォーマル（主に自組織内）リーダーシップとインフォーマル（自組織外）リーダーシップの違いと必要な要素を理解する。
- (1) 多様な組織観・人間観をもとに、現代社会における組織の諸側面について多面的かつ批判的に考察できる。
 - (2) 経営組織論の視点から、組織における個人・集団の振る舞いや、現代社会における組織の活動の意味を説明することができる。
 - (3) 組織における個人・集団の活動や、現代社会における組織の活動に関する本質的な「問い」を

主体的に見いだすことができる。

3. 講義概要：

第1回：イントロダクションと組織構造

- ホスピタリティ組織マネジメントの概要
- コースの目的と期待される成果
- ホスピタリティ業界における組織構造の種類とその機能
- 効果的な組織デザインの原則

第2回：リーダーシップ

- 各種リーダーシップスタイルの紹介
- 観光業界で求められるリーダーシップ特性：インフォーマルリーダーシップ

参考図書：

小野善生. (2009). フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性. 組織科学, 43(2), 27-37.

葛西和広. (2004). リーダーシップの機能と組織文化. 松本大学研究紀要, 2, 1-11.

ゲストセッション：

(成功した・失敗した・戦っている) 観光事業のリーダー事例。地域の規模は問わない。できればもともと観光資源が無いと思われていた地域で工夫をした事例が望ましい。例えば、Green Hills JAPAN, Inc. 代表取締役社長 桐山 満啓の綾町の事例

事後課題：

ゲストセッションからのインサイトを 1000 文字以内にまとめる。その際可能な限り何らかの理論・フレームワークを適用する。

第3回：チームマネジメント基礎

- チームの形成、発展、性能向上の戦略
- チーム内の役割分担と協力の重要性

ケース：

ある高等学校の組織改革 (A) (B) (C) (日本語 ID : CCJB-OTR-00008-01)

事前課題 (リーディング)：

Law, K. K., Yeung, M. C., & Chan, J. H. (2023). The effect of short-term

performance fluctuations on long-term performance: evidence from the English Premier League. *Team Performance Management: An International Journal*, 29(1/2), 138-151.

第4回: モチベーションとエンゲージメント

- 基本的なモチベーション理論
- エンゲージメントの向上策

ケーススタディ:

モチベーションマネジメントケース Barbara Norris: 一般外科病棟に変化をもたらす (日本語コンテンツ ID CCJB-HBS-418J07、オリジナル ID 418J07)

事前課題 (リーディング) :

宮澤薫. (2017). コミュニティ・エンゲージメント概念の再検討. *千葉商大論叢*, 54(2), 179-200.

Poon, T. S. C., & Law, K. K. (2022). Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100818.

第5回: 異文化マネジメント

- 異文化間コミュニケーションの重要性
- 文化の違いを乗り越えるスキルと戦略

事前課題:

日本人と外国人少なくとも1人づつに対して、日本人は海外で感じた文化ギャップ、外国人は日本で感じた文化ギャップをヒアリングしPPTそれぞれ2Pづつにまとめる。ヒアリングは1) 体験時期 2) 状況の記述 3) どのようなギャップだったか 4) なぜそれをギャップと認識したか 5) どのような感情を持った・どのように対処したか を聞くこと。

参考図書:

宮森, 千嘉子, & 宮林隆吉. (2019). 経営戦略としての異文化適応力: ホフステードの6次元モデル実践的活用法. (日本能率協会マネジメントセンター).

第6回: 人材育成とキャリア

- 人材育成の重要性と方法
- 観光業界における人材育成のベストプラクティス

ゲストセッション：

観光業界の人材育成（複数の組織で育成マネジメントを経験してきた方。できれば日系と外資）
例) Dusit Thani 支配人 山下誠

第7回：組織のコミュニケーション戦略

- 内部・外部コミュニケーションの最適化
- ステークホルダーとのコミュニケーションの重要性

ワークショップ：

担当を A)B) 2 種類に分けてアサインする。A)は外部者として接したコミュニケーションに興味を持ったものを選択。その内容を記述し、なぜ興味を持ったのか、そのコミュニケーションの意図を想定し評価せよ B)自分が組織内部者として接した組織内向けコミュニケーションで上手くいったもしくはいかなかったと感じたものを選択し、どのような状況下で、どのようなコミュニケーションがなされたのか、なぜ上手くいった・上手くいかなかったと認識したのか、なぜ上手くいった・いかなかったのかを記述。

第8回：組織変革

- 変革の必要性和導入方法

ケーススタディ：

組織変革を成功させた事例

“組織変革の危険性と落とし穴：若きマネジャーの経営再建の旅”（ケース ID：JK5-313-501 & 日本語：CCJB-ECC-14021-01）

第9回：コンフリクトマネジメント

- 組織内のコンフリクトの原因と解決策
- メディエーションとネゴシエーションのスキル

ワークショップ：

過去に経験した最も複雑・困難なコンフリクトを想起し、課題図書の中の手法のいずれかを適用したらどのような別のアプローチがあったかを考察せよ。

課題図書：

スチュアート・ダイヤモンド（著）、スチュアート・ダイヤモンド（著）、櫻井祐子（訳）（2012）. ウォートン流人生のすべてにおいてもっとトクをする新しい交渉術.（集英社）

第 10 回：組織の評価とフィードバック文化

- 組織のパフォーマンス評価の方法
- フィードバックの重要性と効果的な方法

ケーススタディ：

フィードバックワークショップ

第 11 回：多様なステークホルダーのマネジメント

- ステークホルダーの理解
- ステークホルダーの定義と役割
- 観光業界における主要なステークホルダーの特定

参考図書：

柿崎洋一. (2018). 企業競争力としてのステークホルダーマネジメント. 経営力創成研究, 14, 45-56. (要再考)

山崎方義. (2014). BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの考察. 広報研究』, 日本広報学会, (18), 78-90.

第 12 回：ステークホルダーマッピングとエンゲージメント

- ステークホルダーマッピングとイシューマッピング手法の紹介
- 権力や影響度、スタンス、関心度、ステークホルダーが持つイシュー等でのマッピング
- 各ステークホルダーとのエンゲージメント

ワークショップ(グループ)：

実際のケースを用いたマッピング演習

グループで選択した対象に選択したステークホルダーマッピングツールおよびイシューマッピングツールを使用し、その対象のステークホルダーのマッピングを構築する。できる限りフィールドワークを行う。

参考図書：

高田真也. (2022). ステークホルダーマネジメントとリスクマネジメントの接点に関する一考察 事業リスク情報の分析を通じて. 危険と管理, 53, 166-180.

第 13 回：アクションラーニング発表

事前課題：

第 12 回で特定したステークホルダーとどのように対人・対組織の信頼関係を構築するか、そのステークホルダーにどのように具体的なイニシアティブを持たせるかをデザインする、 c. これらのイニシアティブの

目標、設計、実施をどのように効果的に伝えるか、d. これらのイニシアティブに対する社内の組織的支援をどのように確保し、社内に統合するか。

4. 評価方法：

- ・ 第2回のグループ演習：15%
- ・ 第8回の個人課題：15%
- ・ 第12回の個人課題：40%
- ・ 出席とクラス貢献：30%

必要教材・参考文献：

- ・ Wang, Y. and Pizam, A. (Eds.). (2011). *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, CAB International.

COURSE POLICIES Please follow “Concert Rules” for the course. That is, • Class starts and ends on time • Sit according to the seating chart (which will be set the first day of class) • Late entry or reentry only under exceptional circumstances • Name tents displayed • Phones must be turned off and put away. If a student must keep a phone on by reason of a personal emergency, the student must inform the instructor before class begins. • The use of laptops and tablets is not allowed unless explicitly authorized by the instructor for in-class exercises. PLEASE NOTE: Students are expected to attend all classes in order to contribute to creating a rich learning environment for everyone. They must also attend their assigned sections unless they have received prior permission from the instructor.

ガイドラインのテーマ：④アカウンティング・ファイナンス

講義名称：観光事業者のための財務と会計

時間・回数：90分×14コマ

担当講師：未定

授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む

観光事業者のための財務と会計

講義概要

観光事業におけるビジネス経験を持つ方を対象に、財務と会計に焦点を当てた講座です。ホスピタリティ関連事業（特に営利事業）のマネジメントに必要な一連の基礎的な知識とスキルを習得することを目的としています。

受講生には、まずアカウンティングやお金の時間価値、固定収入やストックなどの基礎的な知識を学習していただきます。基礎を習得したのちに、設備投資判断を自分で行うためにお金の時間価値をベースにした資本支出予算のテクニックを学び、ホスピタリティビジネスで必須な収益不動産の現在価値算出方法を学びます。そして債権や合併買収を学び、DMO と地方特別税の事も理解してもらいます。そして資産保有と運営が分離していく現状において、運営形態の差異でどう財務に影響が有るのかを学びます。

到達目標

- ・ 観光政策の実施に関する観光地の運営予算を計画できる
- ・ 観光地の財政ニーズを見積もり、より持続可能な現金流入のための解決策を提案できる
- ・ 観光地の財政分析に基づくアドバイスができる
- ・ 財務結果を解釈し、改善提案ができる
- ・ 持続可能な資金源をもとに、観光地の10年、20年先の将来を予測できる

授業内容

第1回：ホスピタリティ・マネジメントへの導入

主な内容：ホスピタリティ・マネジメントの基礎について学習する。

第2回：アカウンティングの基礎

主な内容：アカウンティングの基礎について学習する。

第3回：お金の時間価値（Time Value of Money: TVM）の基礎

主な内容：お金の時間価値という概念を学び、その基礎的な知識を習得する。

第4回: 固定収益 (Fixed Income) , 株式 (stock) の基礎

主な内容: 固定収益および株式についてその基礎を学習する。

第5回: リスクとリターンの概念, CAMPモデル

主な内容: 設備投資判断の前段として, リスクとリターンの概念や資本資産価格モデル (CAMP モデル)について学習する。

課題: 小テスト①

第6回: 資本支出予算 (Capital budgeting) の技術

主な内容: 設備投資判断を自分で行なえるようになるため, TVM をベースにした資本支出予算の技術を学ぶ。

第7回: 資本支出予算 (Capital Budgeting) の適用

主な内容: 設備投資判断を自分で行なえるようになるため, TVM をベースにした資本支出予算をいかに適用できるのかを学ぶ。

第8回: ホスピタリティ・ファイナンシャル・マネジメント

主な内容: ここまで財務・会計の基礎を学んだのち, ホスピタリティビジネスで必須なファイナンシャル・マネジメントについて学習をする。

第9回: 不動産ビジネス基礎

主な内容: 収益不動産の現在価値算出方法などを学習する。

第10回: ターンアラウンドビジネス (turnaround business) と戦略

主な内容: 事業や経営を立て直すための戦略の立て方等について学ぶ。

課題: 小テスト②

第11回: 合併と買収 (M&A)

主な内容: 合併買収の基本を学び, さまざまなエグジット (出口戦略) があり得ることを学習する。

第12回: DMO と地方税システム

主な内容: DMO と地方税システムのことを改めて理解していただき, 財務会計との関連を学ぶ。

課題: 学習状況に応じてレベルに応じた課題を行なう。

第13回: 委託契約, フランチャイズ契約, マネジメント契約, 賃借契約

主な内容：ホスピタリティビジネスを行なうにあたって必要になるさまざまな契約について学習する。

課題：小テスト③

第 14 回：気になるトピックのレビュー

主な内容：近年の観光業界の最新動向を振り返ったり、これまでの振り返りを行なう。

評価

- ・ 小テスト：24%
- ・ 中間テスト：14%
- ・ 期末テスト：16%
- ・ レポート：36%
- ・ 出席とクラス貢献：20%

ガイドラインのテーマ：観光マーケティング

講義名称：観光事業のマーケティングとデータマネジメント

時間・回数：90分×12コマ

担当講師：未定

授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む

観光事業のマーケティングとデータマネジメント

1. 講座概要

本講座では、ビジネス経験者を対象に観光産業・事業のマーケティングとデータマネジメントの実務的な知識とスキルの習得を目指します。観光事業のマーケティングでは消費財マーケティングと産業財マーケティングの両方の知見を持つ必要があります。消費財マーケティングと産業財マーケティングに共通するエッセンスはセグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング（STP）ですが、その際に既存顧客（来訪観光客）へのCRMのみでなく、潜在顧客（未来放射）を含めてSTPを考察することは重要です。

また、マーケティング活動において、仮説をともなうデータ収集、分析の方法論もマストで、その際にアナログとデジタルの両方のアプローチを適切に組み合わせることでより効果的・効率的なマーケティング活動ができます。本講座はこうした観光事業におけるマーケティングの基本をインタラクティブレクチャー、ワークショップ、ケースメソッド等を通じて実践的に学びます。

⇒ できればインターンシップをどこかに入れたい（1～3か月）

2. 到達目標

- ・ マーケティングの基本的手法を習得する。
- ・ 観光におけるSTP設定アプローチを理解する。
- ・ デジタルマーケティングをある程度実践できる
- ・ データマネジメントの基本を理解する。
- ・ QCA/QDA等の質的分析の基本を理解する。

3. 講義内容：

第1回：観光マーケティングの概観

- ・ 観光マーケティングの重要性と特徴
- ・ 観光事業のブランド形成とブランディングの役割
- ・ 個社のマーケティングと観光地マーケティングの連携
- ・ 業界の成功事例の紹介と分析

事前課題：

下記のペーパー2種に目を通してくる。

阿曾真紀子, 高澤由美, & 辻野啓一. (2019). 観光地経営組織におけるインターナル・マーケティングに関する考察. 観光科学研究, (12), 49-58.

<https://tokyo-metro-u.repo.nii.ac.jp/record/7573/files/20010-012-006.pdf>

第2回：顧客分析の基本

- ・ 顧客の行動と動機の理解
- ・ 顧客のライフサイクルとセグメントの特定

ワークショップ：

実際の顧客データを用いた分析

- ・ 実存の企業データをサニタイズして使用

事前課題：

マーケティング実践テキスト (2020) 池上重輔 編著 JMAM の9章に目を通す

第3回：STP (Segmentation, Targeting, Positioning)

- ・ ターゲット市場の選定とポジショニング戦略
- ・ 観光業界でのSTPの実践例

ケーススタディ：タイ政府観光局 (TAT) のセグメンテーション戦略 (日経新聞と作成予定) 入れ替え

事前課題：

- 1) マーケティング実践テキスト (2020) 池上重輔 編著 JMAM の1～3章に目を通す
- 2) ケーススタディを読みこみ、TATからの示唆をまとめ、日本で実践する際の留意点と対応を考察せよ

第4回：マーケティングミックス(4P)

- ・ Product, Price, Place, Promotion の理解と実例
- ・ 観光事業での4Pの適用とその効果
- ・ ワークショップ：4Pを用いたマーケティングプランの策定

事前課題：

マーケティング実践テキスト (2020) 池上重輔 編著 JMAM の4～7章に目を通す

第 5 回 : CRM (Customer Relationship Management)

CRM の概念とその重要性

- ・ CRM ツールの紹介と活用方法

ゲストセッション : CRM を成功させた観光事業者の事例 (ゲスト : 例えば松山商店街)

事前課題 :

マーケティング実践テキスト (2020) 池上重輔 編著 JMAM の 8 章に目を通す

第 6 回 : デジタルマーケティング入門

- ・ デジタルマーケティングの要素と戦略
- ・ OTA (Online Travel Agency) の活用
- ・ SNS, SEO, PPC 広告などの具体的な取り組み

課題 :

- 1) マーケティング実践テキスト (2020) 池上重輔 編著 JMAM の 13 章に目を通す
- 2) 実際の企業を選択してデジタルキャンペーンの企画

第 7 回 : データマネジメントの基本

- ・ データ収集、解析、活用までのフロー
- ・ KPI の設定とダッシュボードの作成
- ・ 実践ワークショップ : 実データを用いた解析技法

課題 :

- 1) マーケティング実践テキスト (2020) 池上重輔 編著 JMAM の第 9 章に目を通す
- 2) Python による経済・経営分析のためのデータサイエンス ~分析の基礎から因果推論まで
~ (2021) 原 泰史 東京図書 の 1~4 章に目を通す

第 8 回 : デジタルマーケティングとレピュテーションマネジメント

- ・ デジタル・モバイルユーザーの行動特性
- ・ アプリマーケティング、位置情報を活用したプロモーション
- ・ オンラインレビューの重要性
- ・ ネガティブなフィードバックへの対応策

グループ課題 :

モバイルマーケティングの成功事例 : グループで (できれば観光分野で) 成功している・失敗している

デジタルマーケティングの事例を抽出。事象を記述し、なぜ成功・失敗と判断したか、なぜ成功・失敗したかを考察し PPT で 4 P にまとめる。

第 9 回：ブランディングとストーリーテリング

- ・ ブランドと強いブランド構築のポイント
- ・ 物語性を生かしたマーケティング
- ・ ワークショップ：ブランドのストーリー作成

第 10 回：ラグジュリーマーケティング

- ・ ラグジュリーマーケティングの基本
- ・ 多様なラグジュリー市場
- ・ ラグジュリーブランディング
- ・ ワークショップ：ラグジュリーブランドの事例分析

第 11 回：事例分析のアプローチ：QCA（質的比較分析 Qualitative Comparative Analysis）/QDA（定量的記述分析法 Quantitative Descriptive Analysis）もしくは Spectrum Descriptive Analysis

- ・ 質的比較分析（QCA）の基本
- ・ 因果関係と因果複雑性
- ・ 官能評価：嗜好型と分析型
- ・ QDA プロセス：パネル～言葉だし～特殊表現用語～キャリブレーション～本評価

参考図書：

質的比較分析（QCA）：リサーチ・デザインと実践 パトリック・A・メロ（著），東 伸一（翻訳），横山 斉理（翻訳） 千倉書房（2023/12/27）

第 12 回：今後の観光マーケティングの展望

- ・ 新しいテクノロジーとトレンドの紹介
- ・ 未来のマーケティング戦略の予測

実践グループ課題：

未来のマーケティングプラン策定。グループで特定の観光事業を選択し、環境分析を行い、その最適なマーケティングプラン（アナログ・デジタル問わず）とブランディング戦略を考察し PPT で 8P 程度にまとめる

4. 評価方法

- ・ 毎回の事前課題 20%
- ・ 第 8 回のグループ課題 15%
- ・ 第 12 回のグループプロジェクト 30%
- ・ 出席・クラス貢献：35%

5. 必要教材・参考文献

- ・ 「観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック」観光庁
https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000171.html
- ・ マーケティング実践テキスト（2020）池上重輔 編著 JMAM
<https://pub.jmam.co.jp/book/b497308.html>

ガイドラインのテーマ：観光産業のイノベーションと観光 DX

講義名称：観光産業のイノベーション・DX とリスクマネジメント

時間・回数：90 分×12 コマ

担当講師：未定

授業方法：主体的で実践的な学びを目的とし、インタラクティブ・レクチャーに加えて、ケースメソッド、ワークショップ、アクションラーニングを含む

観光産業のイノベーション・DX とリスクマネジメント

1. 講義概要：

歴史を通じて、観光は絶大な革新性を特徴とする現象でした。例えば、トーマス・クックは、当時の既成概念を打ち破り、台頭しつつあった鉄道インフラと調和させながら、まったく新しい顧客層のための旅行とエンターテインメントの要素を含む包括的なコンセプトと、人々が購入可能な価格でサービスを提供することを可能にする効率的な組織的枠組みを生み出しました。同じように画期的なイノベーションを起こした例として、ディズニー・コーポレーションが映画とメディアを融合させたテーマパークを展開し、地元の観客にアピールするだけでなく、世界的な関心を集めたことが挙げられます。

イノベーションを通じて観光産業が発展してきた一方で、観光地および観光経営の安全を脅かす要因は、組織内および組織外の人災、自然災害、社会的な騒乱など多様なものがあり、そのリスクインパクトも拡張してきています。本講座の前半では、観光業界における革新的な変革（イノベーション）の重要性、活用について学び、後半では観光産業におけるリスクとその対応策に焦点を当てます。デジタル技術の活用やサービスイノベーション、さらにはデザイン思考やアート思考を通じて新しい価値を生む方法について学び、リスクの特定、評価、対応策の構築までの一連の流れを体系的に習得します。

観光の安全を脅かす要因は、自然災害、人災、社会的な騒乱など多様なものがあります。本講義では生命、財産の損失が甚大となる自然災害を中心に、その発生のメカニズムとそれに観光産業（旅行、宿泊等）や地方の取り組み観光客の自助等について、基本原理と実際の対応策について総合的な理解を促します。

2. 到達目標

- ・ 観光産業と観光地経営におけるイノベーションとは何かを理解する
- ・ 観光産業と観光地経営におけるイノベーションを創出・管理する基本的な手法を理解する
- ・ 観光産業と観光地経営におけるリスク・クライシスとはどのようなものかを理解する
- ・ 観光産業と観光地経営におけるリスク・クライシスの管理・対応策の基本的な手法を理解する
- ・ 自分が携わる事業に上記の学びを実践的に結び付ける際のポイントを理解する

3. 講義内容：

第 1 回：イノベーションの重要性

観光業界と観光地経営におけるイノベーションの役割と歴史を概観する。いおくつかの主要なイノベーション技法を確認し、これからの観光と観光地経営にイノベーションがどのように貢献しうるかを議論する。

参考文献：

- ・ Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- ・ Işık, C., Küçükaltan, E. G., Taş, S., Akoğul, E., Uyrun, A., Hajiyeva, T., Turan, B., Dirbo, A. H., & Bayraktaroğlu, E. (2019). Tourism and innovation: A literature review. *Journal of Ekonomi*, 1(2), 88-154.

第 2 回：デジタル技術と観光

デジタル技術の観光業界への影響はどのようなものがあり得るかを概観する。昨今のデジタル・IT ツールの進化と戦略の結合を検討する。

事前課題 1：観光分野で興味を持ったデジタル・IT 技術もしくはサービスを 1 つ特定し、その概要とどのような活用がありうるかをパワーポイント 2 ページ程度にまとめる

- ・ Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism management*, 32(5), 1204-1213.

第 3 回：サービスイノベーション

製造業が行うサービス化をサービタイゼーションというが、観光と観光地経営においては観光事業者のみでなく製造業等の非観光事業者を巻き込んだイノベーションが必要となる。サービスデザインの重要性、ゲストの経験の革新を通じた価値の創出

事前課題 2：過去 1 年以内に自分が体験し、1) 非常に満足・感動したサービス 2) 非常に不満足・落胆したサービスのどちらかを選択し、その概要となぜそのように感じたかをパワーポイント 2 ページで記述

参考図書：

- ・ 永石尚子. (2022). ホスピタリティ・ツーリズム産業における人的サービス価値への一考察—デジタルとの棲み分けの観点からの検討—. *観光研究*, 34(3), 127-136.
- ・ ヘンリー・チェスブロウ (著)., 博報堂大学 ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ. (監訳). (2013). オープン・サービス・イノベーション 生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する. 阪急コミュニケーションズ.
- ・ Christensen, C. M. (2013). The innovator's dilemma: when new technologies

- cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2013). The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth. Harvard Business Review Press.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. Research policy, 11(3), 147-162

第4回：デザイン思考とアート思考

一般に「デザイン思考」で基盤になるのはユーザーニーズであり、すでにある製品やサービスをさらに進化させる場合に有効と言われ、一方、アート思考で起点となるのは自分が持つ自由な発想と言われる。どちらも前例のない課題や未知の問題に対して最適な解決を図るための思考法である。創造的な問題解決のアイデアを創出するうえで必要なデザイン思考とアート思考のエッセンスを概観する。

参考図書：

- ハーバード・ビジネス・レビュー編集部. (著)., DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (訳). (2020). ハーバード・ビジネス・レビュー デザインシンキング論文ベスト 10 デザイン思考の教科書. ダイアモンド社.

第5回：デザイン思考の実践ワークショップ

主に Stanford 大学 d.School でも教えているスタイルのデザイン思考ワークショップを行う。特にデザイン思考の原則である「人間中心(Human-Centered)」の理解を深めることを重視する。

- ワークショップにおけるキー概念：アイデア生成・概念化、共感、ブレインストーミング、アイデア選択、ラピッド・プロトタイピング、ユーザー・テスト法、フィードバック整理・活用法

第6回：アート思考の実践ワークショップ

「アーティストが作品作りの際に用いる思考法」であり、「自分目線で自由に発想する」と言われるアート思考を藝大チーム考案のワークショップで体感する。

- 自由な発想が重要なので事前課題等は無い。

第7回：事業モデルのイノベーションとデジタルの活用（いわゆる DX）

リスクマネジメント基礎

リスクマネジメントとは、組織を取り巻くリスクを網羅的に把握し、重要と思われるリスクを抽出した上で、対応策を講じる事前策とリスクが顕在化したときの緊急時対応である事後策(クライシスマネジメントや危機管理ともいわれます)を併せたものをいう。リスクの特定、評価、および対応の基本的なフレーム

ワークを概観する。

ISO31000（リスクマネジメントにおける指針を示した規格）の8つの「原則」も概観する。

参考図書：

- ・ 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社. (2012). 図解入門ビジネス最新リスクマネジメントがよ〜くわかる本 [第2版]. 秀和システム.

第8回：DXとブルー・オーシャン戦略

新事業を創造する方法論として最もプロセスとして確立しているものの一つがブルー・オーシャン戦略である。このセッションではブルー・オーシャン戦略のエッセンスを学ぶ。

- ・ 戦略キャンバスとバイヤー・ユーティリティマップ
- ・ ノンカスタマーの3層構造
- ・ プライス・コリドー・オブ・ザ・マスの考え方

参考文献：

- ・ 安部義彦. (2011). ブルー・オーシャン戦略を読む. 日経文庫.
- ・ キム W. C., & モボルニュ, R. (著), 有賀裕子. (訳). (2017/2018). ブルー・オーシャンシフト. ダイヤモンド社.

第9回：観光事業のリスクマネジメント

リスクマネジメント基礎

リスクマネジメントとは、組織を取り巻くリスクを網羅的に把握し、重要と思われるリスクを抽出した上で、対応策を講じる事前策とリスクが顕在化したときの緊急時対応である事後策(クライシスマネジメントや危機管理ともいわれます)を併せたものをいう。リスクの特定、評価、および対応の基本的なフレームワークを概観する。

ISO31000（リスクマネジメントにおける指針を示した規格）の8つの「原則」も概観する。

参考図書：

- ・ 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社. (2012). 図解入門ビジネス最新リスクマネジメントがよ〜くわかる本 [第2版]. 秀和システム.

観光業界のリスク分類と対応－1

観光業界では個人情報、消費者契約、不当表示、クレーム・カスタマーハラスメント、反社会勢力への対応、宿泊契約、旅行契約等の多様な側面においてリスクがありうる。純粹リスクと投機的リスク等の観光特有のリスクの分類と、それに対する初期対応策を概観する。

参考文献：

- ・ 石井至. (2018). 観光リスクの俯瞰図—観光リスクマネジメント試論—. 危険と管理, 49, 159-178.
- ・ Mikulić, J., Sprčić, D. M., Holiček, H., & Prebežac, D. (2018). Strategic crisis management in tourism: An application of integrated risk management principles to the Croatian tourism industry. *Journal of destination marketing & management*, 7, 36-38.
- ・ 高橋義郎, & 杉山大輔. (2021). 観光リスクマネジメント論授業プログラム構築と実践の一考察. 桜美林大学研究紀要. 社会科学研究, 1, 253-261.

第 10 回 : クライシスマネジメント

観光業におけるリスクマネジメントには、危機や災害・大災害が観光業に及ぼす悪影響も含まれ、時にはそれをクライシスマネジメントと呼ぶ。クライシスマネジメントのためのプロセス計画と実施を概観する。

参考文献：

- ・ Ural, M. (2016). Risk management for sustainable tourism. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 7(1), 63-71.
- ・ Pennington-Gray, L. & Pizam, A. (2011). Destination Crisis Management. In Wang, Y., & Pizam, A. (Eds.). *Destination marketing and management: Theories and applications* (pp. 314-325). CAB International.

第 11 回 : 実践ワークショップ: リスク&クライシス対応

自分が所属する組織・地域のリスク・クライシスマネジメントプランを作成しプレゼンテーションを行う

事前課題 3 : 自分が所属する組織・地域の具体的なリスク・クライシスマネジメントプランを作成する。
p ワーポイントで 10 ページ程度。アペンディクス可。含めるもの : 組織・地域の概要。リスク・クライシスマッピング、対応策、対応組織、組織能力構築計画

第 12 回 : 総括: 今後のイノベーションとリスクマネジメント

講座の復習と、観光地域経営における継続的な学びの方向性を議論する。

テキスト：

- ・ 総合テキストは使用しない。各回で必要に応じて参考文献等を指定する

4. 評価基準：

- ・ 出席・発言点：40%

- 事前課題 1 : 15%
- 事前課題 2 : 15%
- 事前課題 3 : 30%

5. 参考図書

- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2019). *Tourism and innovation*. Routledge.

観光産業経営総合

注)初回の開催時はレクチャーセッション(指導者育成)と実践者の両方を含めたパイロットセッションで行うのが望ましい。また、観光地経営人材と観光産業人材が同じプログラムに参加し相互の理解を深めつつそれぞれの戦略を構築することも有効である。

対象:

観光産業関連事業及び非観光関連事業(ただし観光事業への参入・連携を考えている)経営リーダー層もしくは、それに準ずる人を対象とする。少なくとも 10 年以上の何らかの事業経験を持つ人を想定するが、事業継承者の場合はその限りではない。

目的:

首都圏～地方の両方において、持続的に観光関連事業を経営できる人材の育成を目指す。観光事業の経営は地域に根差して持続性を求めるパターンと、地域を超えて持続性を求めるパターンがあり、本講座は両方のパターンを支援するが、どちらにせよ①自組織の経営 ②観光地域経営 ③インバウンド・国内旅行者バランスの最適化の3つが必要となる。本講座ではこの3つを実践するための基盤の習得を目指す。

概要:

本講座はガイドラインにおける観光事業経営のポイントをおさえつつ、観光地域経営と事業高付加価値化にも力点を置いたプログラムである。主な内容としては観光事業の国内・海外の動向、観光事業戦略、観光事業マーケティング、観光事業経営におけるファイナンス・アカウンティング、イノベーションと事業創造(必要に応じてデジタル・ICT の活用)、組織マネジメントのポイントを含む。リーダーシップは組織内のみでなくインフォーマル・リーダーシップも学ぶ。現時点で日本ではコンテンツが少ないが今後必要となるラグジュリーマネジメントおよびサステナビリティ・マネジメントも学ぶ。ただし、オペレーション・マネジメントに関しては明示的には含めない。

全編を通して、顧客価値の創出と適切な価格戦略の関係を意識した内容とする。また、アントレプレナーシップ(起業家的行動)と観光地経営に必要な多様な知見と経験が必要となる。アントレプレナーシップは日本では起業家精神と訳されることがあり、もって生まれた資質と認識される場合が多い。そうした資質面もあるが、実際は「正解のない場において、新しい事業を創造しリスクに挑戦する姿勢」、つまり精神というよりは「起業家的行動能力」が適切と思われる。また、日本における観光産業経営においては必要な経営資源や環境が整っていない状況が想定され、そうした状況下では“エフェクチュエーション”が有効となる。これらはもちろん大手企業にも有効だが、地方の中小・零細企業に特に必要な要素である。

観光地経営においては、上記のような「アントレプレナーシップ:起業家的行動能力」に加えて、適切にオペレーションを改善していく能力も求められる。日本にはオペレーションを改善できる人材は比較的豊富にいるが、製造業等と比べると観光分野に少ない点も問題である。本講座では、能力は開発するという前提と「イノベーションとアントレプレナーシップの原理と方法は誰でも学ぶことができる」という P. ドラッカーの言葉に基づき「アントレプレナーシップ:起業家的行動能力」に重点を置く。

アプローチとしては「アントレプレナーシップ:起業家的行動能力」が何かを座学で学ぶのではなく、観光地

観光産業人材向けプログラム

経営を主導する際に必要な多様な知見・考え方を学びつつ、目的を同じくする参加者とインタラクティブ・レクチャーおよびワークショップで意見を交換し、可能な限り海外を含む外部からの刺激を受けグローバル・マインドセットを持ち、アクションラーニング(個人提案)を通じて「アントレプレナーシップ:起業家的行動能力」に至る「行動」を身に着けることを目指す。

特徴:

主には実践的なフレームワークと知見に重点を置きつつ、必要に応じて中長期的に資するアカデミックな理論等も適用する。ある程度の経験を持つ人材を対象にするので、講師からのインプットのみでなく、参加者間で相互に学びあう「ダイナミック・ラーニング・コミュニティ」を構築することで、プログラム後も継続的にラーニングが継続する仕組みを作る。

実施形態:

- ・ 1プログラムあたり、15名～30名程度を想定。できれば1地域から3～4名参加で、5～7地域から参加が望ましい。
- ・ ノンディグリー・プログラムは1コマ90分等および全何コマ等の制約がないことが特徴であり、各セッションはある程度の柔軟性を持って、参加者の状況に合わせて時間・構成・事前課題等を調整する。
- ・ 隔月で1回あたり1泊2日のセッションを4回行う。初回は2泊3日の合宿形式。場所を移動しグラウンドツアー型で行うので、できればその地域からの参加者がいることが望ましい。
- ・ 初期パイロット・プログラムの数回は、観光地域経営者対象プログラムと観光産業人材対象プログラムを合同で行い、両者が相互に理解し、ビッグ・ビジョンと方法論等を共有することが望ましい。数回のパイロットを経て分化する可能性はある。またイノベーションは異質なものが邂逅する「多様性からの連携」から生まれる可能性が高いので合同にしたい。
- ・ 本シラバスではある程度理想形を記述しているが、必要に応じてダイジェスト版でパイロットプログラムを行い、スパイラルアップでプログラムを発展させるアプローチもあり得る。

今年度のトライアルおよびサウンディング等

- ・ 地方圏の一般事業者向け
 - 2024年1月:日本青年会議所(40歳未満の中小企業経営者団体)の全国大会にて、観光地域経営の講演(本プログラム向けに作成した資料からの抜粋)を約200名対象に行った。途中でミニワークショップも行った。
 - ◇ 観光による地域創生に興味を持つ参加者が対象だったので、非常に反応がよく、数十人からの事後質問をいただき、現時点で十件以上のフォローアップ講演の依頼を受けている
- ・ 地方圏の先進DMO向け
 - 2024年1月:国内で最も先進と思われるDMOの運営責任者に本プログラムのコンセプト、概要を説明。内容的には自分自身に必要な内容と言われた。

今回のプログラムは一旦これからの日本に必要と思われる内容・レベルをイメージしてデザインしている。故に、まだ未完成なプログラムデザインである。対象層に合わせて内容・提供アプローチを簡便化することはい

観光産業人材向けプログラム

かようにも可能である。

講師：

パイロットで行う際には基本的に全講義を池上重輔が担当。必要に応じてゲスト講師を依頼。

観光産業人材向けプログラム

ガイドラインとプログラムとの対応は下記の通り。ガイドライン項目を複数のセッションで扱うことで有機的・実践的かつ効率的な学びにつなげる

モジュール	Day	回		時間	ガイドラインの6要素					
					① 観光事業戦略	② 現代の観光動向	③ 組織マネジメント	④ アカウンティング・ファイナンス	⑤ 観光マーケティング	⑥ 観光産業のイノベーションと観光DX
1	1	1	イントロダクション	4		○				
1		2	観光業界の動向	4		○				
1	2	3	資源の理解と評価(既存・創造)	3.5	○				○	
1		4	観光関連の制度要因	3.5		○				
1		5	自社アクションラーニングの説明	1						
1	3	6	戦略:観光事業と観光地の経営戦略	8	○					
2	4	7	観光地マーケティングとブランディング	8					○	
2	5	8	日本を取り巻く外部環境	4		○				
2		9	事例研究	4	○	○	○	○	○	○
2	6	10	組織マネジメントとステークホルダーマネジメント	8			○			
海外モジュール		11	海外モジュール							
3	7	12	海外モジュールラーニングの共有	4						
3		13	イノベーション・テクノロジー活用の戦略	4						○
3	8	14	ファイナンス・アカウンティングと財源のマネジメント	4				○		
3		15	リスク・クライシスマネジメント	4	○		○			
3	9	16	サステナビリティとエコツーリズム	4	○	○				○
3		17	リーダーシップ	4			○			
4	10	18	グローバル経営	4	○	○	○			
4		19	ラグジュアリー・ビジネスのマネジメント	4	○	○	○	○	○	○
4	11&12	20	自社アクションラーニング	15	○	○	○	○	○	○
4		21	リキャップ	1						

モジュール1(1泊3日@東京もしくは参加者の地域)

Day1 (9時~17時)

1. イントロダクション (インタラクティブ・レクチャー、ミニワークショップ、ライブケース)

i. イントロダクション

- 講義の全体像の説明
- 観光事業に必要なアントレプレナーシップ

ii. 自己紹介と自事業・組織の紹介

- 事前課題の共有:お互いの事業の特徴・共通点・相違点を知る

iii. 経営におけるアラインメント(整合性)

1. ビジョン・パーパス、戦略、組織能力(組織構造と組織システム)の整合性

参考図書:

- ・ ジョナサン・トレバー (著). 安藤貴子・NTT データ経営研究所 Re:Align 研究チーム (訳). 池上重輔 (監訳). (2023). リアライン:ディスラプションを超える戦略と組織の再構築. 東洋経済新報社.

iv. 観光産業経営とは (ライブ・ケース)

- 観光産業経営の全体像
- 観光産業経営の重要な論点

【ライブケース:各参加者の事例をライブケースとして観光産業経営とは何か、どうあるべきかを議論】

⇒ 1) 自社アクションラーニングにつなげる 2)将来的には参加者ケースの中からケースメソッドケースを作成する。

事前課題:

自組織の現状を PPT で4P にまとめる。特徴と課題を含める。

参考図書:

- ・ 服部勝人. (1995). 観光事業におけるホスピタリティ・マネジメント. *日本観光学会研究報告*, 27, 41-50.
- ・ 児玉桜代里, & コダマサヨリ. (2018). ホスピタリティ・マネジメントの枠組み: 新たなフレームワークで事例企業の経営管理を分析する. *明星大学経営学研究紀要*, (13), 1-19.
- ・ Wang, Y. (2011). Destination marketing and management: Scope, definition, and structures. In Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.). *Destination Marketing and Management: Theories and Applications* (pp. 1-20), CAB International.
- ・ Jenkins, J., Dredge, D., & Taplin, J. (2011). Destination planning and policy: Process and practice. In Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.). *Destination Marketing and Management: Theories and Applications* (pp. 21-38), CAB International.

2. 観光業界の動向

- i. 観光業界の現状と将来展望
 - 1. 観光産業とホスピタリティ産業の関係
 - 1. 観光(交通・旅行・宿泊・外食・土産・・・)
 - 2. 余暇(エンターテインメント、カジノ・ゲーム、スポーツ、イベント)
 - 3. 健康、教育、流通から金融、不動産
 - 2. 市場成長:推移と予測
- ii. 日本と海外の観光産業経営
 - 1. 欧米の動向
 - 2. アジアの動向
 - 3. それ以外の地域(インド・アフリカ等)動向
 - ゲストスピーカー: 新興市場の観光専門家
 - 4. 日本の動向
 - 5. 事業機会とリスク
- iii. 観光産業・観光地経営の学び方と様々な情報源
- iv. 観光地経営と観光産業と地方創生

Day2

3. 資源の理解と評価(既存・創造):観光資源と自社資源

- i. 資源分析の方法
 - 1. 様々な観光資源:伝統的資源～ニューツーリズム
 - 2. 内部・外部の視点と VRIO
- ii. 地域と自組織の強み・弱みの把握
 - 1. SWOT の正しい使い方

4. 観光関連の制度要因 (ゲスト講師:観光庁から)

- i. 観光行政
- ii. 観光関連法規

5. アクションラーニング説明

- i. アクションラーニングの説明
- ii. アクションラーニングのワークプラン作成のワークショップ

アクションラーニング説明

- ❖ アクションラーニングとは:学んだことを実践にいかす実践ワーク。本コース全体で取り組み、中間報告を行いながら最終回に発表
- ❖ テーマ:自組織の経営における重要なイシューに対して実行レベルまでの計画を立案
 - 各回での学びを反映してポリッシュアップ。スパンは5～10年

観光産業人材向けプログラム

- 入れるべき要素(可能な限り下記の要素を組み込む)
 - ・ 環境分析
 - ・ ビジョン
 - ・ ステークホルダーマネジメント
 - ・ マーケティングプラン(ブランド・プロダクト・サービスプラン含む)
 - ・ IOL (inbound Outbound Loop) 戦略
 - ・ 財務シミュレーション・調達戦略
 - ・ チーム・組織マネジメント
 - ・ テクノロジー活用方針
 - ・ サステナビリティの取り組み
 - ・ リスクマネジメント方策
- ❖ テーマオプション例
 - 地域の中長期ビジョン
 - 地域のステークホルダーマネジメント計画
 - マーケティング戦略:STP (Segmentation, Targeting, Positioning)
 - 観光商品戦略:(発地)・着地型
 - 地域の KGI・KPI 案 (観光庁の令和 5 年 3 月 世界的な観光地域づくり法人(DMO)の評価 基準案 事例調査 を参考に)
 - 地域住民の満足度・観光受け入れ度含む
 - 財源計画

Day3 (9時~17時)

6. 戦略:観光事業と観光地の経営戦略

- i. 基本的な戦略アプローチ
- ii. 共通する環境分析
- iii. アウトサイドインな戦略
- iv. インサイドアウトな戦略
- v. 業界エコシステムとしての戦略
- vi. 事業創造型の戦略:ブルー・オーシャン戦略のエッセンスを学ぶ。
 1. 戦略キャンバスとバイヤー・ユーティリティマップ
 2. ノンカスタマーの 3 層構造
 3. プライス・コリドー・オブ・ザ・マスの考え方

参考文献:

- ・ 安部義彦.(2011). ブルー・オーシャン戦略を読む. 日経文庫.
- ・ キム・W・チャン & モボルニュー・レネ (著). 有賀裕子 (訳). (2018). ブルー・オーシャン・シフト. ダイヤモンド社.

観光産業人材向けプログラム

- vii. 差別化戦略とプレミアム化、ラグジュアリー戦略
- viii. インバウンド・アウトバウンドループによる循環型戦略
- ix. ビジネスモデルの再構築

モジュール2(モジュール1の2か月後:2泊3日@北海道圏)

Day4 (9時~17時)

7. 観光地マーケティングとブランディング

- iii. マーケティングの基本
 - 1. 個客中心の市場分析
 - 2. STP:セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング
 - 3. 基本的な4P
 - 4. サービスマーケティングの4P:参加者(participants)人(people)、物的な環境(physical evidence)、サービス組み立てのプロセス(process of service assembly)
 - 5. サービスドミナントロジック
 - 6. カスタマー・ジャーニー
 - 7. アナログとデジタルのプロモーションミックス
- iv. ブランド戦略の立案
- v. ストーリーテリングとコンテンツマーケティング
- vi. データマネジメント

参考図書:

- ・ 原 泰史 (2021). Python による経済・経営分析のためのデータサイエンス ~分析の基礎から因果推論まで~. 東京図書 の1~4章に目を通す。

Day 5(9時~17時)

8. 日本を取り巻く外部環境

- i. なぜ地政学か
 - 1. 昨今の国際政治環境の変化とその影響
 - 2. ツキデイデイスの罫等
- ii. 最低限おさえておくべき地政学
 - 1. パワー・ポリティクスとインター・ディペンデンス
 - 2. シーパワー、ランドパワー、リムランド等

事前課題:

奥山真司 (監修). (2020). ビジネス教養 地政学. 新星出版社

9. 事例研究

- i. 成功事例、失敗事例からの学び
 1. ペアワーク
- ii. 会場地域の事例を全員で議論(参加者が宿泊事業者の場合は、そこに宿泊するのが望ましい)

事前課題1:

1. ペアを組んで事例研究。成功事例ペアと失敗事例ペアが形成される。国内・海外を講師から指示する場合がある
2. 事例は自社の事例でもよい

Day 6(9時~17時)

10. 組織マネジメントとステークホルダーマネジメント

- i. 組織運営の基本
- ii. チームマネジメントの基礎
 1. チームの形成、発展、性能向上の戦略
 2. チーム内の役割分担と協力、心理的安全性

参考文献:

- ・ Law, K. K., Yeung, M. C., & Chan, J. H. (2023). The effect of short-term performance fluctuations on long-term performance: evidence from the English Premier League. *Team Performance Management: An International Journal*, 29(1/2), 138-151.

iii. モチベーションとエンゲージメント

1. 基本的モチベーション理論
2. エンゲージメントの向上策

参考文献:

- ・ 宮澤薫. (2017). コミュニティ・エンゲージメント概念の再検討. *千葉商大論叢*, 54(2), 179-200.

リーディング:

- ・ Poon, T. S. C., & Law, K. K. (2022). Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100818.

iv. 人材育成の重要性と方法

1. 観光業界における人材育成のベストプラクティス

観光産業人材向けプログラム

2. ゲストセッション:観光業界の人材育成（複数の組織で育成マネジメントを経験してきた方。できれば日系と外資）

例) Dusit Thani 支配人 山下誠

v. ステークホルダーマネジメント

1. 地域住民、行政、事業者等のステークホルダーマッピング
2. 影響・情報源マッピング

vi. 変革のマネジメント

1. コッターの8プロセス
2. イシューセリング

参考図書:池上重輔（編著）. (2021). インバウンド・ルネッサンス. 日本経済新聞社

11. 海外モジュール

各地域で受け入れ校から講義&当該地域の観光地経営

- ・ 参加メンバーが3グループ程度に分かれてG1は米国 G2欧州 G3はアジア(タイ&シンガポール)モジュールに参加。
- ・ 各地域で受け入れ校から講義&当該地域の観光地経営
- ・ 目的:各地域で受け入れ校から講義&当該地域の観光地経営の実態に触れることで、異なる知見のみでなく“意識変革”につなげる。
- ・ 英語の問題は同行教員がある程度サポート
- ・ 米国の受け入れ校はセントラル・フロリダかコーネル
- ・ 欧州の受け入れ校は英国・スイスのどちらか
- ・ アジアの受け入れはタイの場合は Dusit Thani か？

モジュール3

Day 7(9時~17時)

12. 海外モジュールのラーニング共有

- i. 海外モジュールのラーニング・ファインディングスと自社への示唆をまとめてプレゼンテーションと質疑

13. イノベーション・テクノロジー活用の戦略

- i. イノベーションマネジメントの基本
- ii. イノベーションとツーリズム

参考図書:

- ・ Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.

iii. デジタル技術と観光

参考図書:

- ・ Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism management*, 32(5), 1204-1213.

iv. サービスイノベーション

参考図書:

- ・ 永石尚子. (2022). ホスピタリティ・ツーリズム産業における人的サービス価値への一考察—デジタルとの棲み分けの観点からの検討—. *観光研究*, 34(3), 127-136.
- ・ ヘンリー・チェスブロウ (著), 博報堂大学 ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ. (監訳). (2013). オープン・サービス・イノベーション 生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する. 阪急コミュニケーションズ.

v. IoT、AI の観光産業への応用

vi. デザイン思考とアート思考

参考図書:

- ・ ハーバード・ビジネス・レビュー編集部. (著), DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (訳). (2020). ハーバード・ビジネス・レビュー デザインシンキング 論文ベスト 10 デザイン思考の教科書. ダイアモンド社.

vii. アート思考のミニワークショップ:「アーティストが作品作りの際に用いる思考法」であり、「自分目線で自由に発想する」と言われるアート思考を藝大チーム考案のワークショップで体感する。

Day 8(9時~17時)

14. ファイナンス・アカウンティングと財源のマネジメント

i. アカウンティングの基礎

ii. ファイナンスの基礎

iii. 観光事業のファイナンス・アカウンティング(ホテル・飲食等のケース)

1. イールド・マネジメント、レベニュー・マネジメント
 1. 稼働率、平均室料、平準化率等
 2. 価格設定、ロイヤリティプログラム、最低日数制限等
- 2.

観光産業人材向けプログラム

iv. 資金調達の方法

1. 財源の種類
2. 公金
3. 融資金
4. 出資金
5. 自主財源
6. 補足①:海外からの資金調達における留意点
7. 補足②:投資ファンドと向き合う際の留意点

v. ビジネスモデルの構築

1. 収益事業の種類
2. 事業計画の構造
3. ガバナンスの設計
4. 管理会計の導入 (KPI 管理)

16. リスク・クライシスマネジメント

- i. 災害・危機時の対応策
- ii. 事前準備の重要性
- iii. オーバーツーリズム対応

Day 9(9時～12時)

16. サステナビリティとエコツーリズム

- vi. 3つのサステナビリティ(自然環境、社会環境、経営環境)
- vii. 環境保護とエコツーリズム
- viii. 地域社会との共生:コミュニティと文化の保護・活用

17. リーダーシップ

- i. リーダーとマネジャー、リーダーシップとマネジメント
- ii. リーダーシップスタイル:主要なリーダーシップスタイルとインフォーマル・リーダーシップ
- iii. フォロワーシップとメンバーシップ
- iv. グローバルなリーダーシップ

参考図書

- ・ 小野善生. (2009). フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性. *組織科学*, 43(2), 27-37.
- ・ 葛西和広. (2004). リーダーシップの機能と組織文化. *松本大学研究紀要*, 2, 1-11.

モジュール4(モジュール3の2か月後:1泊3日@沖縄圏?)

Day 10(9時～12時)

18. グローバル経営

- i. 観光における内なる国際化
 1. グローバル化の定義の変化
 2. ダイバーシティな組織のマネジメント

- ii. 異文化マネジメント
 1. 異文化間コミュニケーションと異文化マネジメント
 2. 様々な異文化マネジメントのアプローチ
 1. ホフステードのモデル
 2. GLOBE の異文化リーダーシップ
 3. 事前課題:日本人と外国人少なくとも1人ずつに対して、日本人は海外で感じた文化ギャップ、外国人は日本で感じた文化ギャップをヒアリングし PPT それぞれ2P ずつにまとめる。ヒアリングは1)体験時期 2)状況の記述 3)どのようなギャップだったか 4)なぜそれをギャップと認識したか 5)どのような感情を持った・どのように対処したかを聞くこと。

参考図書:

- ・ 宮森, 千嘉子, & 宮林隆吉. (2019)経営戦略としての異文化適応力: ホフステードの 6 次元モデル実践的活用法. (日本能率協会マネジメントセンター).

19. ラグジュリー・ビジネスのマネジメント

- i. ラグジュリー・ビジネスとラグジュリー・ツーリズム
- ii. 世界の富裕層の構造
- iii. 多様な富裕層の行動
- iv. ラグジュアリービジネスをどのように日本の文脈に落とし込むか
ゲストスピーカー: ファミリー・オフィスから

Day 11&12(9時~12時)

20. 自社アクションラーニング

- i. 地域社会と各人のアクションラーニングを講師&全員で議論。長期戦略と現状のギャップを明示し、そのギャップを埋める変革プランを構築する。

21. リキャップ

- i. 全行程のラーニングをまとめ、個人としてのデベロップメントプランを作成

総合テキスト:

- ・ 現時点国内に適切なテキストが少ない。今後新規に作成が必要(海外テキストも要翻訳)

評価:

観光産業人材向けプログラム

- ・ 特に評価は設けず
- ・ 最終回に参加者互選で“Best Contributor of the Program”を選ぶ

主任講師:池上 重輔(いけがみ じゅうすけ)

早稲田大学 大学院経営管理研究科 教授、一橋大学博士(経営学)

早稲田大学商学部卒業。英ケンブリッジ大学経営大学院経営学修士、BCG、GE ヨーロッパ、ソフトバンク、ニッセイ・キャピタルなどを経て、現職。Academy of 早稲田大学商学部卒業。英ケンブリッジ大学経営大学院経営学修士、BCG、GE ヨーロッパ、ソフトバンク、ニッセイ・キャピタルなどを経て、現職。2023年3月まで東証一部上場企業社外取締役。

Academy of International Business, Japan chair。国際ビジネス研究学会理事。早稲田ブルー・オーシャン・シフト研究所所長等。著書に、『インバウンド・ビジネス戦略』(日本経済新聞)『シチュエーション・ストラテジー』(中央経済社)『インバウンド・ルネッサンス 日本再生』(日本経済新聞出版)ほか。

過去の主なエグゼクティブ向けの講義、プロジェクト、アドバイザリー例:

- ・ 売上数兆円～数千億円の企業の経営者育成
- ・ 地方圏中小企業の経営者向けのステークホルダーマネジメントを含む新事業創造講座
- ・ 最大手エネルギー企業を含む“サステナビリティ基準作成企業コンソーシアム”の主幹・主任講師
- ・ 大手企業 30 社による未来シナリオ共創コンソーシアムの主幹・主任講師
- ・ 大手銀行の幹部向けの戦略およびエクイティ・ファイナンス講座
- ・ 大手外資系コンサルティング企業コンサルタント向けのマーケティング講座
- ・ 大手日系コンサルティング企業役員候補者向けの将来事業計画・戦略策定講座
- ・ 大手 IT 企業幹部向けの DX と事業創造講座
- ・ 大手 B2B 企業幹部向けの地政学講座
- ・ 北海道内、札幌、函館、釧路、北見、旭川、室蘭等の 7 地区に拠点を持つサービス業への顧問