

2014 年度

鹿児島国際大学大学院

博士学位請求論文

日・台旅行業者の競争優位に関する研究

—中国人観光客のインバウンド戦略を中心に—

研究指導教員

原口 俊道

鹿児島国際大学大学院

経済学研究科地域経済政策専攻

李 建霖

2014 年 9 月

目次

序論.....	1
1. 研究の概要と背景.....	1
2. 研究の動機と目的.....	2
3. 問題の提起.....	3
4. 本論文の主問・副問のフレームワーク.....	4
5. 研究の方法と研究の対象.....	8
6. 本論文の独創性.....	9
7. 本章のまとめ.....	9
第一章 先行研究の整理.....	12
1.1 競争優位とは.....	12
1.2 競争優位に関する理論.....	17
1.2.1 ポーターの競争優位に関する理論.....	17
1.2.2 競争優位に関するほかの理論の整理.....	22
1.3 競争優位に関する先行研究とその問題点.....	32
1.3.1 定性的先行研究.....	32
1.3.2 定量的先行研究.....	33
1.3.3 先行研究に見られる問題点.....	34
1.4 競争優位とインバウンド戦略の定義.....	35
1.5 本章のまとめ.....	36
第二章 日・台旅行業者への事例分析.....	40
2.1 旅行業の定義と特徴.....	40
2.2 面談調査による日・台旅行業者の競争優位の実態把握.....	42
2.2.1 面談調査の目的.....	42
2.2.2 日本の旅行業者の競争優位の実態.....	43
2.2.3 台湾の旅行業者の競争優位の実態.....	46
2.3 SWOT 分析.....	48
2.4 面談調査による副問への解答.....	54
2.5 本章のまとめ.....	56

第三章 研究の方法.....	57
3.1 研究モデルと仮説.....	57
3.2 アンケート調査の概要と対象	60
3.2.1 アンケート調査の目的と調査票の作成.....	60
3.2.2 予備調査（日本5社）	62
3.2.3 予備調査（台湾5社）	63
3.3 本章のまとめ	64
第四章 統計分析の結果.....	66
4.1 記述統計の結果.....	66
4.2 推論統計の結果.....	75
4.2.1 一元配置分散分析の結果.....	75
4.2.2 相関分析の結果.....	87
4.2.3 回帰分析の結果	88
4.2.4 媒介分析の結果.....	100
4.2.5 因子分析の結果.....	105
4.3 本章のまとめ.....	110
第五章 仮説の検証と考察.....	111
5.1 仮説検証の結果.....	111
5.2 仮説検証の結果に対する考察.....	112
5.3 本章のまとめ.....	117
結論.....	119
1. 副問と主問への解答.....	119
2. 本論文の理論的貢献.....	125
3. 本論文の実践的貢献.....	126
4. 日・台の旅行業者への提言	127
5. 研究の限界と残された今後の研究課題.....	129
参考文献.....	130
添付資料.....	137
付録I アンケート調査票（日本語）	137
付録II アンケート調査票（中国語）	143

付録Ⅲ日本旅行者に対する面談調査の調査票.....	149
付録Ⅳ台湾旅行者に対する面談調査の調査票.....	151
研究業績一覧表（日本語・中国語）	153

表目次

表 1.1	価値連鎖とクラスター	20
表 1.2	以前の戦略同盟に関する定義	26
表 1.3	個人主義の度合いに関する指標の比較表	28
表 1.4	不確実性回避の度合いに関する指標の比較表	29
表 1.5	男らしさの度合いに関する指標の比較表	29
表 1.6	権力格差の度合いに関する指標の比較表	30
表 1.7	長期志向と短期志向における指標の比較表	30
表 2.1	日本旅行業者の基本資料 (訪問 5 社)	43
表 2.2	台湾旅行業者の基本資料 (訪問 5 社)	46
表 2.3	SWOT 分析	49
表 3.1	仮説と副問の関係	59
表 3.2	面談及びアンケート調査の一覧表	60
表 3.3	調査票の作成一覧表	61
表 3.4	予備調査の Cronbach' s α 結果 (日本 5 社)	62
表 3.5	予備調査 (日本 5 社) の平均値と標準誤差	62
表 3.6	予備調査の Cronbach' s α 結果 (台湾 5 社)	63
表 3.7	予備調査 (台湾 5 社) の平均値と標準誤差	64
表 4.1	信頼性の高低と Cronbach' s α 係数の対照表	66
表 4.2	本論文の 5 大項目と題目数	67
表 4.3	本論文 5 大項目の Cronbach' s α 係数	67
表 4.4	研究項目の基礎理論表	68
表 4.5	日・台の旅行業者の基本資料と回答者資料分布	69
表 4.6	日・台旅行業者の「競争優位」の平均値一覧表	71
表 4.7	日・台旅行業者の「企業核心価値」の平均値一覧表	72
表 4.8	日・台旅行業者「需要の条件」の平均値一覧表	73
表 4.9	日・台旅行業者の「産業内の競合関係」の平均値一覧表	74
表 4.10	日・台旅行業者の「旅行業者のインバウンド戦略」の平均値一覧表	74
表 4.11	5 大項目の、企業の成立年に対する一元配置分散分析表	75
表 4.12	5 大項目の、企業の年商に対する一元配置分散分析表	81

表 4.13	2 大項目相関係数分布表	87
表 4.14	仮説 2 の検証(日本)回帰表	88
表 4.15	仮説 2 の検証(台湾)回帰表	88
表 4.16	仮説 3 検証(日本)回帰表	89
表 4.17	仮説 3 検証(台湾)回帰表	90
表 4.18	変数参照表	92
表 4.19	仮説 4 検証(日本)回帰表	93
表 4.20	仮説 4 検証(日本)再び回帰表	94
表 4.21	仮説 4 検証(台湾)回帰表	95
表 4.22	仮説 4 検証(台湾)再び回帰表	96
表 4.23	変数参照表	97
表 4.24	仮説 5 検証(日本)回帰表	98
表 4.25	仮説 5 検証(台湾)回帰表	99
表 4.26	新仮説 3 の回帰分析 1	101
表 4.27	新仮説 3 の回帰分析 2	101
表 4.28	新仮説 5 の回帰分析 1	102
表 4.29	新仮説 5 の回帰分析 2	103
表 4.30	影響効果の分析表	103
表 4.31	各仮説の検証結果	104
表 4.32	日本旅行業の競争優位因子分析結果	105
表 4.33	日本旅行業の競争優位因子分析 Cronbach' s α 係数と IT 相関	106
表 4.34	台湾旅行業の競争優位因子分析結果	108
表 4.35	日本旅行業の競争優位因子分析 Cronbach' s α 係数と IT 相関	109
表 5.1	日・台旅行業者の競争優位に関する仮説の検証結果	111
表 5.2	日・アンケート調査による日・台旅行業者の競争優位検証整理表	112

図目次

図 1. 本論文のフレームワーク	4
図 2. 本論文の主問・副問のフレームワーク	5
図 1.1 ポーターの五つの競争要因関連図	15
図 1.2 ポーターの価値連鎖図	17
図 1.3 ポーターのダイヤモンドモデル	18
図 1.4 梁定澎による顧客中心の企業概念	31
図 3.1 本論文のモデル	57
図 4.1 修正後の研究モデル	101
図 5. 1 本研究の日・台旅行業者適用モデル	125

日・台旅行業者の競争優位に関する研究

—中国人観光客のインバウンド戦略を中心に—

序論

1. 研究の概要と背景

世界経済の発展に伴い、国際観光の更なる大衆化が進んでいる。人々は、観光を通して観光地への理解を深めるとともに、心身の欲求を満たしている。観光産業とそれが織りなす経済効果は日に日に増しており、各国とも観光産業を収入源として捉えはじめている。日本はその風景に留まらず、文化や歴史も多くの外国人観光客が足を運ぶ観光資源となり、日本のサービスの質と顧客への“おもてなし”の姿勢は世界に知られている。さらに日本は、2007年に観光立国の推進計画を策定し、観光産業発展への道を歩み始めている。日本は、台湾・中国・韓国などの東アジアの国々からも近く、近年の東アジアの経済発展と日本政府の政策緩和などによって日本を訪れる観光客が増加している。九州白書2011年版の調査によると、外国人観光客一人当たりの消費額は九州観光では15.2万円で、沖縄観光では14.8万円である。これら地域の物価は、関東や北海道地区に比べて低いことが近年九州を訪れる外国人観光客増加の一因となっている。

一方台湾は、近年の中国の経済発展により中国人が海外旅行において台湾を重視しつつあるので、観光産業が成長の兆しを見せている。さらに観光業界の発展が地元経済の活性化に寄与していることから、台湾は各地の観光資源を整合化して中国人観光客のニーズをとらえることが重要課題の一つとなっている。台湾の観光局によると、2012年台湾を訪れた観光客は1,000万人を超え、その65%が観光目的で、その外貨収入は日本円で一兆円を超えた。国別に見ると中国人観光客が258万人と最も多く、次いで日本人が143万人、東南アジアからの113万人となっており、観光業が台湾にもたらす経済効果に目を見張るものがある。それ故観光局は、特に中国人観光客をターゲットに、安全性を維持しながら旅行社に良質なツアー商品開発を奨励し、中国人観光客受け入れの構造を改善しようとしている。このことで観光資源全体の品質と安全の確保を図ろうとしている。しかし中国人観光客の受け入れの能力は必ずしも一定せず、大量受け入れによる価格設定や低価格路線によるプロモーションはすでに長期安定的なマーケティング戦略とは言えない。旅行業者に更なる良好な経営環境と利益をもたらすためにも、中国人観光客受け入れのモデルには修正が必要であろう。例

えばフリープランや団体旅行などの商品の幅を拡大することで、全体的な品質を高め、対中国人観光という市場をプラス成長させる。

台湾は、日本とは歴史的、地理的にみて密接な関係にあり、また中国とはすべての面で近い関係にあることから、観光客受け入れの政策を積極的に実施し、国内経済の発展を促している。

2. 研究の動機と目的

観光産業は各国における経済発展の主要要素である。他にも観光産業は特定地域のみならず、労働力集中を必要とせず、貧富の格差を縮め、環境保護を促進し持続的発展を遂げるサービス産業である。サービス産業と他産業の最大の違いは、人と接することによる親密な関係にある(高秋英, 1994)¹、(曹勝雄、紐先鉞、容繼業、林連聰, 2008)²。観光産業の中で旅行業界はその中核であり、本国から出ることのないバス会社やホテル業、観光地の組合などのほかの業界とは一線を画す他国との架け橋という役割(機能)を持っている。さらに観光サービスに不可欠であるメディア、客船やバス、鉄道などの交通手段、ホテル、レストラン、ショッピング、風景・歴史探訪の側面を有しており、旅行客のニーズにあった多様化した行程を組み立てる能力が必要となる。同時に、観光産業の第一線で観光客に対応し、良質な商品を提供することも重要である。

それぞれの産業が順調に発展していけるのは、その産業の競争優位を維持し支える内外の要素が潜んでいるからである。観光産業も例外ではない。競争優位とは企業が発展していくために多様化した商品やサービスの中で顧客満足を目的として戦略を進めることで、その最終目的は顧客の確保である、と述べている。Barney(1991)³は、「競争優位について、その企業の行動が業界や市場で経済の価値を創出し、かつ同様の行動を取っている企業がほとんど存在しない場合に、その企業がおかれるポジションである」⁴としている。また、「特定の企業が持つ競争に関するセオリーがその業界や市場に適合していて、他の企業はまったくそのセオリーを知らないか、もしくはそのセオリーに基づいて完全に行動することができない場合、その企業は競争優位にある」⁵と定義している。また、「産業の組織は産業の競争優位に影響を与え、産業の組織の構造を研究し、競争優位の構築要素を導き出している」⁶と提唱している。Nonaka & Takeuchi (1995)⁷は「知識の創造を組織に拡散・共有し、製品とサービスおよびシステムとして形状化するプロセスとして定義することで、知識創造が企業の競争優位を決定する要素である」⁸と主張した。

本論文の主問であり研究の課題は、日・台旅行業者の競争優位にどのような共通点と相異点があるかを検証することである。本論文のサブの課題はつぎの三点である。

- 1) 訪問によるヒアリングで旅行業者の内外環境や状況を提供し、旅行業者に自らおかれている環境や未来の成長戦略を予測させること。
- 2) 日・台旅行業者のインバウンド戦略による中国人観光客の競争優位を提供し、両国の協力の機会を探ること。
- 3) アンケート調査による両国の旅行業者に自らの競争優位の所在を理解させ、弱い個所に対してアドバイスと方向性をもたらすこと。

この目的に合わせて、本論文はつぎの3つの副問を記す。

- 1) 日・台旅行業者は、中国人観光客をつかむために、どのようなインバウンド戦略を使うか。
- 2) 日・台旅行業者の企業核心価値は産業の競争優位にとって、どのように影響があるか。
- 3) 日・台旅行業者のインバウンド戦略はどのように競争優位を与えるか。

3. 問題の提起

関連文献の競争優位から競合戦略にいたる研究は多くの定義や研究がなされているが、例えば日・台の自転車産業の競争優位と競合戦略分析など、多くは製造業に重点が置かれている。H. K. Chang (2002)⁹によると、日・台の自転車産業は21世紀に入り大きな転換期を迎えた。本来の「足」の代わりからレジャーに欠かせない道具となった。台湾の自転車業者は日本との技術協力を経て、材質の軽さに留まらず耐久性に富む、坂道に強い自転車を開発してヨーロッパ市場を席巻している。

一方、サービス業は日・台両国ともにGDPの65%を超えている。観光産業においても、1970年代以降国民の生活レベルの向上とともに観光・レジャーに対するニーズが日増しに高まりを見せ、日・台両国の旅行業界は発展してきた。しかし、競争優位の観点から観光産業、中でも旅行業者の競争優位について論じている文献は非常に少ない。関連文献の研究に関しては以下3つの問題点を挙げる事ができる。

- 1) 旅行業者の競争優位という観点から進めた研究が少ない
- 2) 日・台両国の旅行業者の競争優位やその競合戦略の比較研究が少ない
- 3) 多くの研究が、消費者の観点から見た旅行業者の提供する商品やサービスを対象としていて、

旅行業者の内外環境に対する研究は少ないから、本論文は、旅行業者の内部環境において、企業の核心価値を競争優位の一つとして、日・台旅行業者の優位性はどうかを探求したい。

観光業は、日本や台湾の経済発展の重要な柱であり、中国の台頭によって両国により大きな観光収益を及ぼすであろう。旅行業者とは、観光産業のかけ橋として存在している。そこで、旅行業者

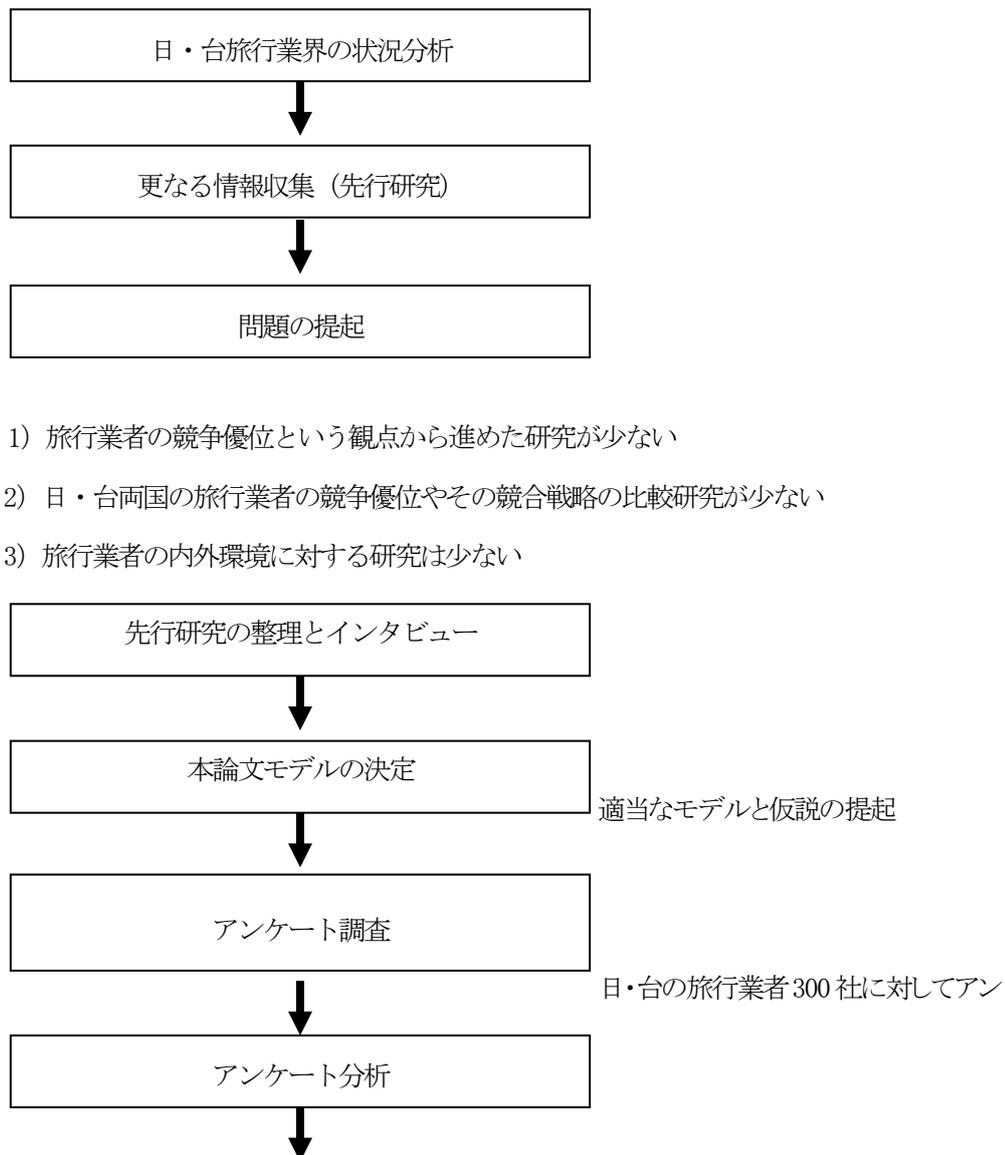
の競争優位に関する本論文に3つの副問を設定する必要がある。

- (1) 日・台旅行者はどのようなインバウンド戦略を使って、中国人観光客をつかむか？
- (2) 日・台旅行者の企業核心価値は産業の競争優位にとって、どのように影響があるか？
- (3) 日・台旅行者のインバウンド戦略はどのように競争優位を与えるか？

本論文は上述の3つの副問を通して日・台の旅行者の競争優位の差別化を明らかにし、両国旅行者の中国人観光客に対する競合戦略の分析を通して、協力の可能性について提言する。本論文の主問と副問の関連性についてはつぎに詳しく説明する。

4. 本論文の主問・副問のフレームワーク

文献研究を通して、本論文では競争優位理論及び企業文化の概念を組み合わせる競争優位の研究構造とする新しいモデルを形成する。同時に旅行者の経営者へインタビューを実施し、経営状況や内外環境を理解する。本論文の手順は以下図1とおりである。



結論と提案

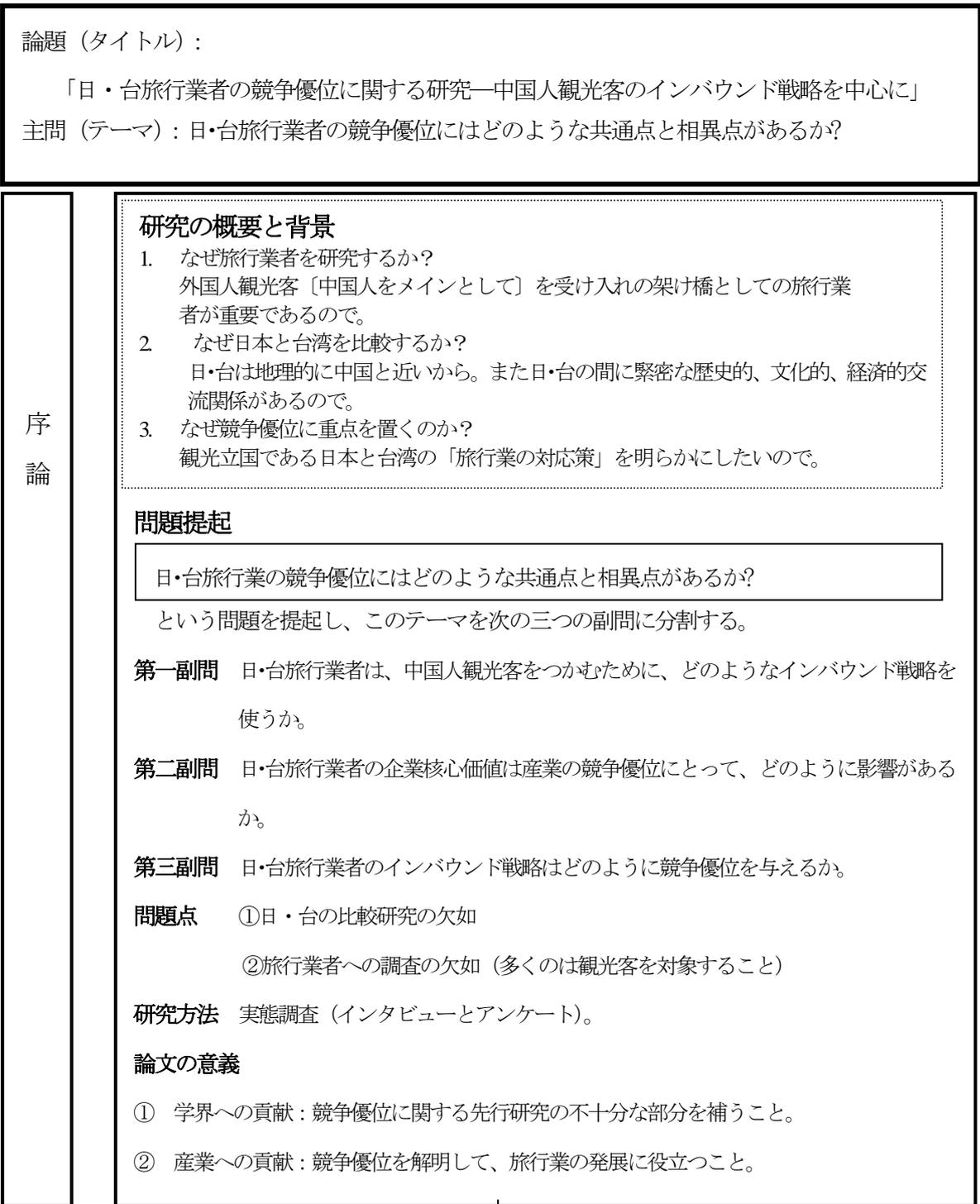
ケート調査を実施する。

新しいモデルの作成

図 1. 本論文のフレームワーク

本論文の主問・副問のフレームワークは以下図2のとおりである。

本論文の主問・副問のフレームワーク



<p>第一章 競争優位に関する先行研究とその問題点</p>	<p>先行研究の整理とその問題点の発見</p> <p>「産業の競争優位」、「マーケティング戦略」、「旅行業の現状・未来性」に関する研究史を回顧して、問題点を発見した。</p> <p>① 「日・台旅行業者の競争優位」に関しては、「理論研究」も「実証研究」も、調査の範囲内では見つからない。</p> <p>② 「日・台旅行業者の競争優位」の中に「企業文化とその企業の核心価値」を含めた研究は、調査の範囲内では見つからない。</p> <p>本論文の目的</p> <p>① 本論文は「日・台旅行業者の競争優位」に関する「実証研究」を行う。</p> <p>② 本論文は「日・台旅行業者の競争優位」と「企業文化」を繋げて研究する。</p> <p>本論文は、先行研究の問題点を解消することによって、日・台旅行業の競争優位を実証的に探し、企業文化を通して、日・台のマーケティング戦略を探求することを目的としている。</p>
<p>第二章 日・台旅行業者の事例分析</p>	<p>日・台旅行業の競争優位に関する事例研究</p> <p>第一副問 「日・台旅行業者は、中国人観光客をつかむために、どのようなインバウンド戦略を使うか。」への解答。</p> <p>観光客の需要について。</p> <p>日本は、風景のほうが多い。</p> <p>台湾は、歴史・文化の絆。</p> <p>関連産業の連携について。</p> <p>日本は、「政府の力」のほうが強い。</p> <p>台湾は、「民間の連携：人脈関係」のほうが強い。</p> <p>人的資源について。</p> <p>日本では、「言語」、「おもてなし姿勢」要員を重視する。</p> <p>台湾では、「顧客の心理が捕まれる」経験が有する要員を重視する。</p> <p>第二副問 「日・台旅行業者の企業核心価値は産業の競争優位にたいして、どのように影響があるか」への解答。</p> <p>日本では、完璧な「サービス能力」と「組織管理」を重視する。</p> <p>台湾では、「イノベーション：交渉力」と「知識の活用」を重視する。</p>

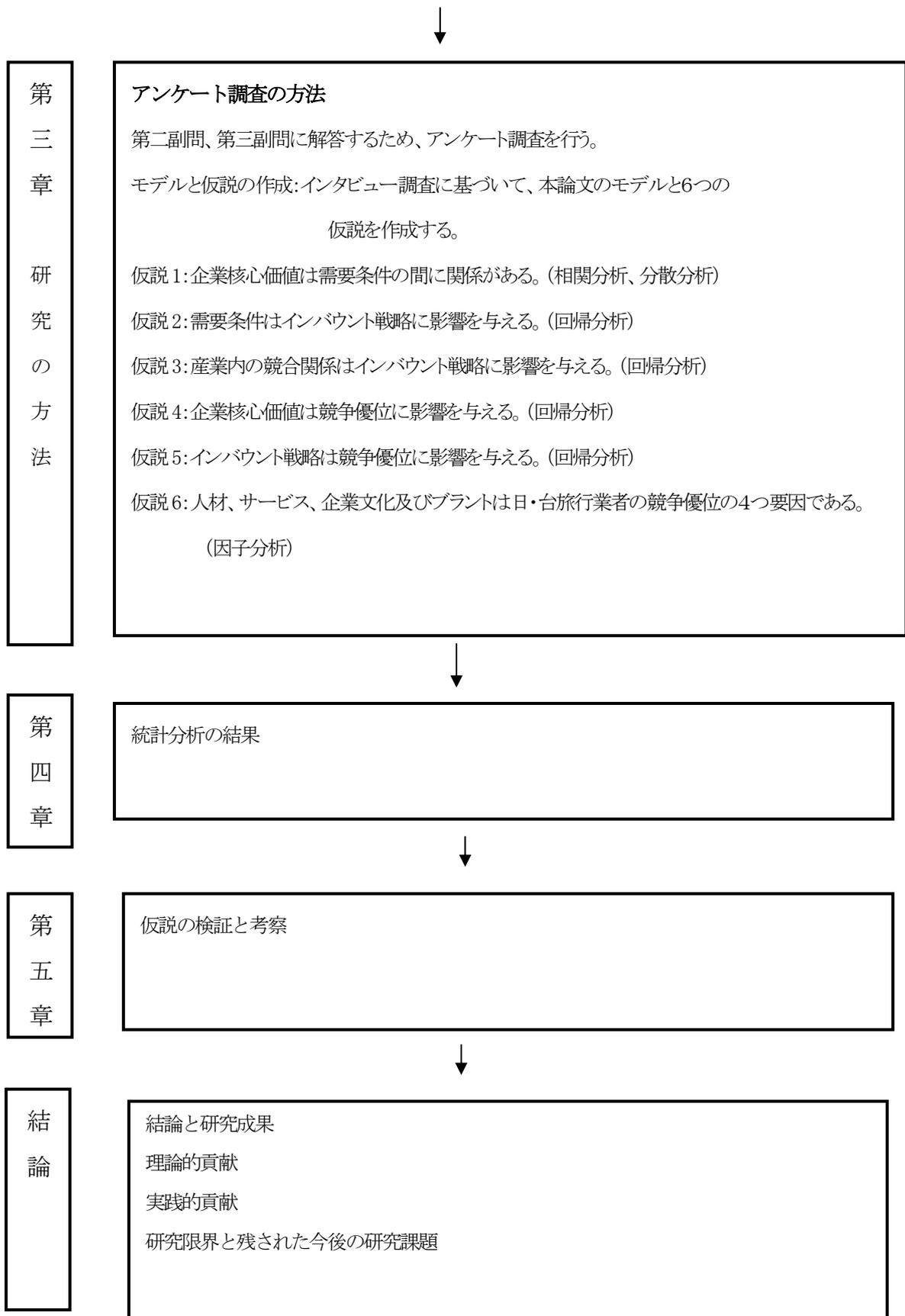


図2.本論文の主問・副問のフレームワーク

本論文の主問（テーマ）は、日・台旅行業者の競争優位にはどのような共通点と相異点があるか。第一章は先行研究の整理である。第二章では、先行研究とインタビューを通して、副問1：「日・台旅行業者は、中国人観光客をつかむために、どのようなインバウンド戦略を使うか。」を解答する。また、副問2：「日・台旅行業者の企業核心価値は産業の競争優位にとって、どのように影響があるか」と副問3：「日・台旅行業者のインバウンド戦略はどのように競争優位を与えるか？」の一部分を解答する。第三章～第五章ではアンケート調査の結果に基づいて、副問2、3を解答する。そして結論では3つの副問をまとめる形で主問への解答をする。

また、3つの副問と主問との関係は以下とおりである。

副問1：どのように→インバウンド戦略を用いる？日・台の共通点と相違点を探す。

副問2：企業の文化（内部環境）→競争優位の共通点と相違点を探す。

副問3：インバウンド戦略→競争優位の共通点と相違点を探す。

5. 研究の方法と研究の対象

先行研究から見出した問題点を解明するために研究モデルを構築する。日本と台湾については、旅行業者（日本と台湾5社ずつ）をインタビューする。インタビュー業者の選定において、日本では、インターネットで検索できた大手会社を選び、地域の観光連盟に紹介してもらい、外国人（中国人）を受け入れ担当部の担当者にインタビューを行う。一方、台湾では、台湾の旅行業者公会に紹介してもらい、外国人（中国人）を受け入れ担当部の担当者にインタビューを行う。インタビューの内容については、以下4点である。

1. 旅行業者の現状と未来の発展
2. 日本・台湾の旅行業者の競争優位はどこにあると思うか。産業内の競合関係はどうか。
3. どのように外国人観光客を受け入れるか。どのように顧客の需要情報を入手するか。
4. 関連業者との連携をしているか。

研究対象はインバウンド向けの中国人観光客をかかえる日・台の旅行業者である¹⁰。そして日本と台湾の旅行業者に、同じ項目でアンケート調査し（日本語及び中国語）同じ統計処理をする。調

査対象について日本では、地域の観光連盟の紹介をもらい、300社にアンケートを配布した。一方、台湾では、經濟部商業司のホームページ¹¹と交通部観光局のホームページ¹²によって、300社の旅行業者を選定した。調査前には、予備調査10社（日本と台湾5社ずつ）を行い、アンケートの項目を再確認した。

6. 本論文の独創性

M. E. ポーターのダイヤモンドモデルによれば企業の活動は、経済の一環であり、変化しやすい経済のグローバル化に対応することになる。経済のグローバル化は、企業に新たな国際的な製造・生産と販売の発展に影響を与える。ポーターは企業の競争力を支える継続的なイノベーション（技術革新）の源泉として、(1)要素条件、(2)需要条件、(3)関連・支援産業、(4)企業戦略・ライバル間競争という4つの重要な条件を指摘した。この4つの条件は、企業がコントロールすることができる。M. E. ポーターはこのダイヤモンドモデルの中に企業経営時の機会と政府の企業への産業発展の施策も重要な条件に加えた。この2つの条件は、企業が左右することはできない。そのため、重要な条件は4つから6つになった。

日・台旅行業者の要素条件（企業が競争するために必要とするインプット）は、M. E. ポーターは産業別にはっきり説明しなかったが、本論文では、面談により要素条件を明確に「企業核心価値」と設定した。アンケート調査の仮説検証の結果において、「企業核心価値」は産業の競争優位に影響を及ぼすかどうかということを解明したい。

また、従来の資料により、「日・台旅行業者の競争優位」の中に「企業文化」を含めた研究は、調査の範囲内では見つからないから、本論文は「日・台旅行業の競争優位」と「企業文化」を繋げて研究することは研究の独創性と言えよう。かつ、従来の研究は、日本旅行業と台湾旅行業の比較研究はあまり見つからないから、「企業文化」を通して、日・台のマーケティング戦略を探求したい。

7. 本章のまとめ

本章(序論)は、日・台旅行業者の現状に関して、先行研究から見出した問題点を解明するためにその研究の概要と背景、動機と目的を述べてから問題を提起した後に、論文の主問と副問のフレームワークを作成し、さらに、研究方法と研究対象について説明した。

注：

-
1. 高秋英(1994)、餐飲服務、揚智文化事業股份有限公司、p11.
 2. 曹勝雄、紐先鉞、容繼業、林連聰、旅行業經營管理 (2008)、前程文化、p28～35.

3. Barney, J. B. (1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", , *Journal of Management*, , Vol. 17, p 99-120.
4. Barney, J. B. (1991), 同上論文.
5. Barney, J. B. (1991), 同上論文.
6. Barney, J. B. (1991), 同上論文.
7. Nonaka, I. Takeuchi (1995), H., *the Knowledge-Creating Company*, N.Y: Oxford University Press, 1995, p 58-63.
8. Nonaka, I. Takeuchi (1995) 同上論文.
9. H.-K. Chang (2002), "Electrostatic Corrections to the Equation of State for a Fully Ionized Hydrogen Atmosphere of Magnetic Neutron Stars", , *Chinese Journal of Physics* 40, 395
10. 日本の旅行業界では、業務の範囲や規模から第一種・第二種・第三種・地域限定旅行業に区分される。
 - ① 第一種旅行業
第一種旅行業は海外・国内旅行の企画や実施など多岐にわたる。観光庁長官への申請を経て設立が許可される。
 - ② 第二種旅行業
第二種旅行業の旅行社は国内旅行の企画・実施に限定される。都道府県知事への申請を経て設立が許可される。
 - ③ 第三種旅行業
第三種旅行業は上記2種の旅行業者の業務代理を主とする。代理元の違いによって「第一種旅行業代理」と「第二種旅行業代理」に分かれ、それぞれ観光庁長官、都道府県知事への申請を得て設立される。
 - ④ 地域限定旅行業
営業所の存する市町村並びにこれに隣接する市町村等の限定された区域についてのみ、企画旅行、手配旅行等を行うことのできる旅行業の類型として「地域限定旅行業」を創設し、当該類型の営業保証金の供託額及び基準資産額を他の旅行業の類型よりも引き下げる（営業保証金の最低額、基準資産額ともに100万円）ことにより、限定された区域のみで旅行業務を行おうとする者の旅行業への参入を容易化する。

一方、台湾の旅行業界では、総合・甲種・乙種に区分される。

- ① 総合旅行社の主たる業務は、国内外の陸・海・空運事業のチケット代売委託、チケット購入代理、受託手荷物の輸送など。出入国やビザ手続きの委託代理、国内外の観光旅行客の誘致や受け入れ、旅行、食事、宿泊、交通手段の手配など。パッケージツアーやフリープランによる上記サービスの手配。甲種旅行者への誘致業務委託。乙種旅行者への第四款国内団体旅行誘致業務委託。国外旅行者の連絡・広報・見積もり等の業務代理。国内外旅行の企画、ガイドや添乗員の手配。国内外旅行の情報提供、その他監督官庁が定める国内外旅行に関する事項。
- ② 甲種旅行社の主たる業務は、国内外の陸・海・空運事業のチケット代売委託、チケット購入代理、受託手荷物の輸送など。出入国やビザ手続きの委託代理、国内外の観光旅行客の誘致や受け入れ、旅行、食事、宿泊、交通手段の手配など。フリープランによる上記サービスの手配。総合旅行社による前項第五款の誘致業務代理。国内外旅行の企画、ガイドや添乗員の手配。国内外旅行の情報提供、その他監督官庁が定める国内外旅行に関する事項。
- ③ 乙種旅行社の主たる業務は、国内外の陸・海・空運事業のチケット代売委託、チケット購入代理、受託手荷物の輸送など。国内観光の旅行客の誘致や受け入れ、旅行、食事、宿泊、交通手段の手

配など。総合旅行社による第二項第六款の国内団体旅行業務代理。国内旅行の企画、国内旅行の情報提供、その他監督官庁が定める国内外旅行に関する事項。

11. 台湾經濟部商業司ホームページ: <http://gcis.nat.gov.tw/main/indexC.jsp>
12. 台湾観光局ホームページ: <http://admin.taiwan.net.tw/source/source.aspx?no=142>

第一章 先行研究の整理

1.1 競争優位は

グローバリズムが急速に進展しているので、企業活動においては世界的な競争力が必要となっている。一つ一つのパーツが初期の概念から形作られ、研究開発、成型、量産、市場流通へと至る生産過程は、mm全世界において優位を持って進められなければならない。

企業はいかに利益を作り出し、利潤の要素を得て企業の競争力を構築するかを決定する。企業は最大利潤の獲得を原則として動いており、核心的価値の運用を武器にして目標へとまい進する。企業は出来る限りの低価格で良質な商品を作り出し、市場を獲得して必要とされるサービスを提供し、顧客が最も興味をそそるのものを作成する。また、企業は、その商品やサービスがターゲット市場のニーズや期待を理解し、求められる満足度を提供することが企業の競争優位のキーとなるのは明らかである。

「競争力」という言葉は1980年代に生まれ、ここ30年来世界中の企業が自らの競争力を追い求めてきた。「競争力」という概念は競争を根源としている。ダーウィンが「種」の理論の中で強調しているように、競争が進化の方向性を導き、種同士の競争によって生存に必要な資源を勝ち取るのである。つまり優位な者のみが環境に淘汰されることなく生き残るのだ。さらに生き残り各種活動を実践するために、「競争」の概念は社会学や経済学、管理学にも応用され、個体、集合、組織間の描写に用いられている。競争行為は複雑で、その目的、範囲、対象、方法、ルールの違いによって異なる意味を持つ。競争とは一種の手段かもしれない。自然環境や社会制度を含むある種の制限された環境の下での結果である。競争の範囲や対象についても幅広く、人間同士の競争、あるいは種族間での競争、または組織間の競争ともみなされる（組織内のグループ、企業、産業、国家間の競争も含む）。競争の過程で有意なポジションを獲得したいのであれば、それは必ず競争優位が存在し、それこそが競争力の基本的概念である (Porter, 1986)¹, (Porter, 1990)²; (Kogut, B. & Zander, U., 1993)³。

通常、競争力は企業・産業・国家競争力の三つに分類され (Francis and Tharakan, 1989)⁴; (Nelson, 1992)⁵、この三種の競争力にはそれぞれ異なる訴求目標や研究内容がある。企業競争力の関心は利益獲得能力と市場シェアであり、これらを指標として比較される。産業競争力の研究テーマは産業生産力、技術革新能力、産業ライフサイクルである。競争の対象は他国の産業であり、産業レベルでの競争力は多くが輸出入価格や数量、品質など国際貿易上での表現に集中している (Balassa, 1966)⁶。国家競争力に至っては経済的側面のほうに、社会福祉の向上をより強調している (Dunning,

1993)⁷; (Grein and Craig, 1996)⁸。産業は企業から成り、国家にも存在することから、三者は密接に影響し合っている。故に如何なるレベルの競争力を検証することにおいても、他要素からの影響を考慮する必要がある、それが競争力の検証を複雑化させている。中でも国家競争力の観念は最も不鮮明で、国際間での比較をする際は主観的価値、文化の違い、政治経済など様々な要素が客観的な比較基準や定義を一つも見出していない。そのため国家競争力の測定指標としてスイスの国際経営開発研究所(IMD)や国際経済フォーラム(WEF)の二機関がよく知られている。IMD は一国家が創造し得るまたは自らの資源を利用して増加し得る付加価値で説明するというものである。一方 WEF の観点は国家の長期的発展で、「一国家が永続的経済成長に達し国民平均所得目標を高める総体能力(WEF, 1996)⁹」としている。一方で「国際競争力レポート (WCR)」は、国家の富を目標とする競争力の現状を測定するために、国際的に権威のある経済・競争・戦略の専門家を集め、経済及び競争力に関する最新の考え方をもとに国際競争力を測定する指標を構築した。このレポートは評価基準を下記の八つに分類している。

1. 国内経済力 (domestic economic strength)
2. 国際化 (internationalization)
3. 政府の影響力 (impact of government)
4. 科学技術力 (science and technology)
5. インフラ (infrastructure)
6. 企業の経営管理能力 (management)
7. 財務金融市場 (finance)
8. 人的資源 (people)

上記の基準をもとに定義された国際競争力の意義は一国家が世界市場において、他国家に比べ国民一人当たりの財産をより多く創造する能力としている。また研究者の間で国家競争力に対する考え方に違いがあるものの、つぎの特徴を共通認識として持っている。

1. 国家競争力とは一つの多面的な総合的指標であり、上述の WCR の評価項目などがある。
2. 国家競争力が強調するのは一種の持続的な競争優位であり、長期的概念である。国家競争力の構築や維持はすぐにできるものではなく、長期的な努力や経験、技術の蓄積が必要となる (Dunning, 1995)¹⁰。

3. 伝統的な国際貿易に関する理論が強調するのは、国家競争力は一国の「競争優位」であり、「相対優位(competitive advantage)」ではない。故に国家競争力は一種のアクティブな概念であり、創造するもので元々あるものではない(Porter, 1990) ¹¹
4. 国家競争力とは一種の相対的なパフォーマンスである。一国のある産業または企業のパフォーマンスが他国のそれを上回るということで、例えば日本の家電産業や半導体産業は世界でも強い競争力を有しているが、バイオ産業では米国に大きく後塵を拝している。一方でイギリスの国家競争力は弱まってきているものの、国内に一流企業がないというわけではない(Dunning, 1995) ¹²。
5. 国家競争力を高めるために、時として競争相手との協力や学習で資源の蓄積を図ることが必要となる。全世界の多くの企業や国家ではインターネットの技術が発達して情報や関連知識の取得、伝達が容易となっている。競争優位を勝ち取る方法はすでに、ライバルをライバルとしながらも、戦略的パートナーともなっているのである。
6. 科学技術やインフラ、人的資源など各種の競争力指標の要素は全て、国家競争力を高める十分条件に過ぎず、必要条件ではない(Dunning, 1993) ¹³。一国の完全なインフラや科学技術は国家競争力を高める必要条件であるが、これらの優位を正しく応用できなければ、競争力を高めるのは困難である。
7. 国家競争力とは、「ある産業の国際的競争の中で、一国家が良好な商業環境を作ることができるのか、当国企業が競争優位を獲得できる能力」である(Porter, 1990) ¹⁴。

過去の研究を見ると一般的に競争力を検証する方法は二つあり、一つは可能性のある影響要素や組成内容に検証を加える事前的観点で、IMD や WEF のように国家競争力を検証する際国家競争力に影響を及ぼす要素から分析することを強調している。二つめは競争力のパフォーマンスや結果の分析によって競争力の本来の意味をつかむことで、競争力の最終目的は優位の獲得であり、競争力も最終結果に反映される、一種の事後的観点である。

ポーター (1998) ¹⁵ によると、競争力は企業の成功を決定づける核心となるものである。競争力は企業活動の妥当性を決定し、これらの活動が企業の革新力、文化的凝縮力、良好な執行力として現れる。企業にとって競争戦略とは、競争の場で最も有利な位置を探し出すことで、競争戦略目標とは企業競争力に対する外的圧力を克服することによって、利益を確保し永続的経営を行える環境を構築することである。

M. E. ポーター (1979) ¹ は企業の競争戦略を考える前提として、外的環境を分析する際に、5つ

の競争要因（新規参入企業の脅威：threat of new entrants、供給業者の交渉力：bargaining power of suppliers、買い手の交渉力：bargaining power of customers、代替品とサービスの脅威：threat of substitute、競合他社既存競争企業間の敵対関係：competitive rivalry within and industry）フレームワークを提出した。図 1.1 は5つの競争要因である。

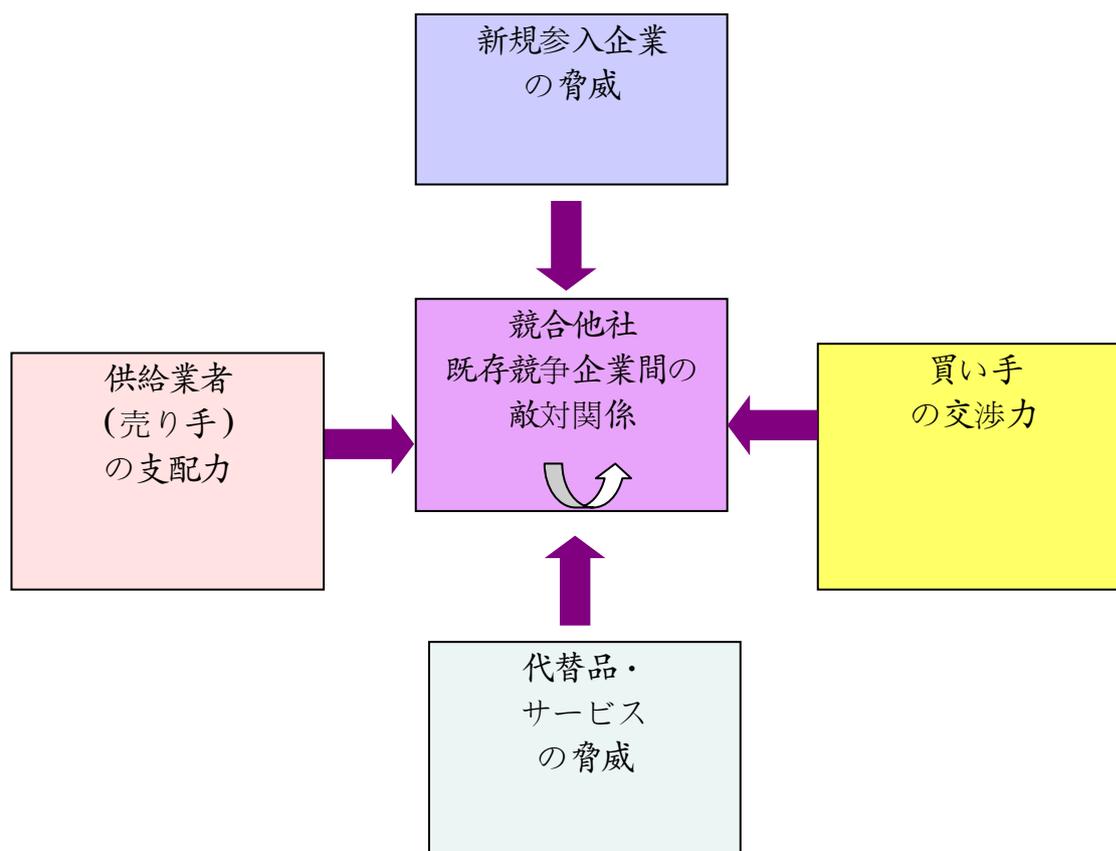


図 1.1 ポーターの五つの競争要因関連図

出所：M.E. ポーター（1979）*How Competitive Forces Shape Strategy*

この五つの競争力が、企業の資本支出下における平均利益率や投資回収率の能力を決定する。

- (1) 代替商品の脅威：買い手は製品価格に合った性能、乗換コスト、商品の差別化などを考慮して代替品を決定する習慣がある。
- (2) 新規参入企業の脅威：参入障壁の存在、商品経済規模、ブランド価値、乗換コスト、資金需要、マーケティングチャネルの獲得、絶対的コスト優位、既存企業や政策の報復予測、

等。

- (3) 競合他社同士の敵対関係：競合企業の数、企業の成長速度、断続的な生産過剰、障壁からの離脱、競争者の多様性、情報の複雑さと非対称性、新たな価値にともなう固定費の分配及び増加、広告経費、即時のリノベーションによって生まれる持続的競争優位、等。
- (4) 買い手の交渉力：買い手の関心は企業の集中度合い、既存の販売ルートとの相性、交渉能力、発注数量、発注先を替えた時のコストの変化、発注情報、整合能力、購入価格の感受さなどである。
- (5) 供給業者の支配力：供給業者の転換は企業転換のコストに相当し、原料投入の違い、代替原料の有無、供給業者の企業に対する集中度、従業員の団結度、整合性の脅威、商品の販売価格に相対する投入コスト、などである。

ポーターは、企業が属する業界の競争状態と収益構造を決定するキーファクターとしてこの五つの要因を挙げて、その中で最も強い要因（脅威）が決め手となると指摘した。このフレームワークで業界の内外を分析することで、自社が置かれている業界の構造を理解し、競争の重要要因を特定した上で競争戦略を策定することを提唱した。

基本的に競争優位の成長とは企業のバイヤーが築き上げた価値であり、この価値は企業本体のコストを超えるものである。価値とはバイヤーが喜んで支払う価格のことで、良好な価値とは同様な利益の下で競争相手より低い価格を提供するか、価格に勝る優越した独特な価値を提供することである。ポーター（1998）¹の理論によると、競争優位とは二種類あり、それはコスト優位と差別化である。企業はコスト優位または差別化によってグローバルな競争の中から抜け出すことができる。企業は広範な市場を有することで、より多くのビジネス分野に、それに加えてこれら企業の関連産業にサービスを提供している。なぜなら企業の広がりには往々にして重要なコスト優位だからである。コスト優位の要因は様々で、産業構造と関係が深い。これらの要因は経済規模に対する追求やパテント技術、原料の優先取得、政府の政策及び生産技術（偏差の比率、許容範囲など）を含んでいる。さらに差別化戦略の下で、企業は購買価値のある特定市場においてその独自性を構築することで、バイヤーが重視する独自性がその特定市場において確固たる位置に立つことができるのである。企業はこの独自性を通して高額な利益を獲得できる。差別化は商品本体、販売システム、マーケティング戦略や他の要素に基づくとも考えられている。

単一業界の競争優位とは、関連するライバル企業が、相互関係を確立する上で大幅な収益を上げることと言えるが、これらの相互関係が確実に確立できることが前提となる。関連するライバル企

業の相互関係を確立する主な方法は、価値の創造から多元的変化を遂げ、企業の戦略にその基盤を提供することである。競争戦略は複雑な市場環境において企業の構造とライバル企業の分析によって策定されるが、これらの戦略は同時に多方面での競争優位を有している。なお、国際金融市場の発展において、技術や製造業、サービス業は各国の間で新たな自由活動を行う。企業は生きるために、国家や企業は国際的マーケットの圧力に適応するべく、国家政策に対する政治的な動きを増やす必要がある。

1.2 競争優位に関する理論

1.2.1 ポーターの競争優位に関する理論

1.2.1.1 ポーターの価値連鎖

企業の競争優位を評価する時、外部要因だけではなく、内部要因も含めて研究する必要がある。ポーターは著書『競争優位の戦略』の中で価値連鎖を提唱した。これにより、企業の様々な活動が最終的な付加価値にどのように貢献しているのか、またその量的、質的な関係を明確にした。企業は、競争優位をビジネスプロセスの中で具体的にどの部分かを判別できる。これは原材料の調達から、生産工程、物流販売、販売後のサービスまでの連続する企業の活動である。また、企業はポーターの価値連鎖モデルをサプライヤー、顧客と競争相手との関係の間にもどのように選択するかが検討される。図1.2はポーターの価値連鎖である。

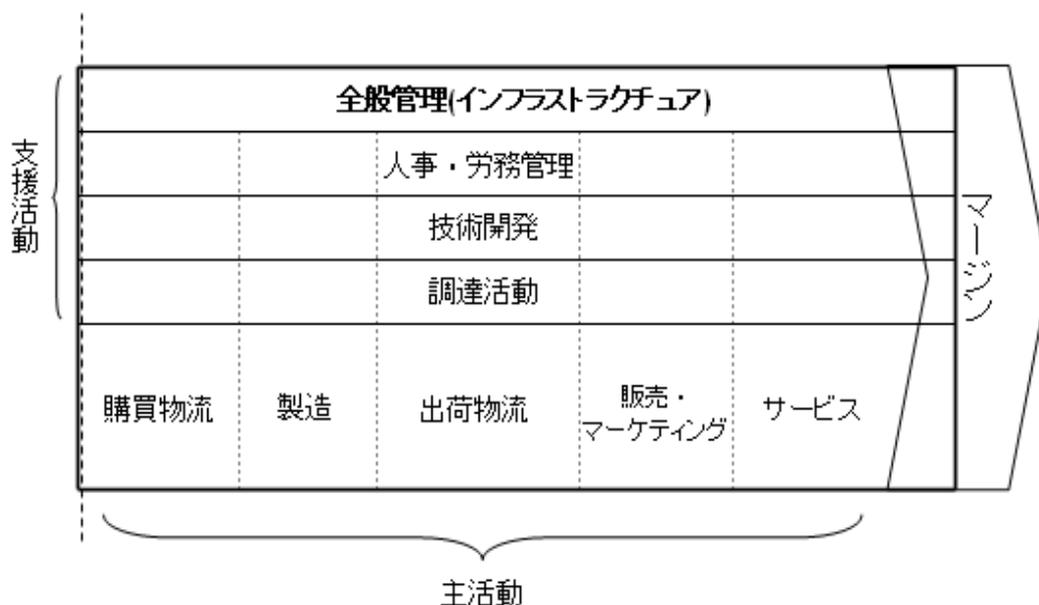


図 1.2 ポーターの価値連鎖図

出所：M. E. ポーター, *Competitive Advantage*, the Free Press, New York, 1985。

1.2.1.2 ポーターのダイヤモンド理論

M. E. ポーターが1990年に出版した『国家の競争優位』で、ダイヤモンド理論が紹介されている。これは国家利益に関する古典的理論であり、彼は一つのダイヤモンドの形をしたひし形の図案を基礎として、それぞれの点と点との互いに影響し合っている。十分な競争脅威の存在がなければ、劣勢分子の存在は企業を革新や変化に導くことはない。

企業の活動は、経済の一環であり、変化しやすい経済のグローバル化に対応することである。経済のグローバル化は、企業に対して新たなグローバルな生産と販売の発展に影響を与える。ポーターは、企業の競争力を支える継続的なイノベーション（技術革新）の源泉として(1)要素条件、(2)需要条件、(3)関連・支援産業、(4)企業戦略・ライバル間競争という4つの重要な条件を指摘した。この4つの条件は企業がコントロールすることができる。ポーターはこのダイヤモンドモデルの中に企業経営時の機会と政府の企業への産業発展の施策も重要な条件に加えた。この2つの条件は、企業が制御することはできない。そのため、重要な条件は4つから6つになった。図1.3に示すとおりである。

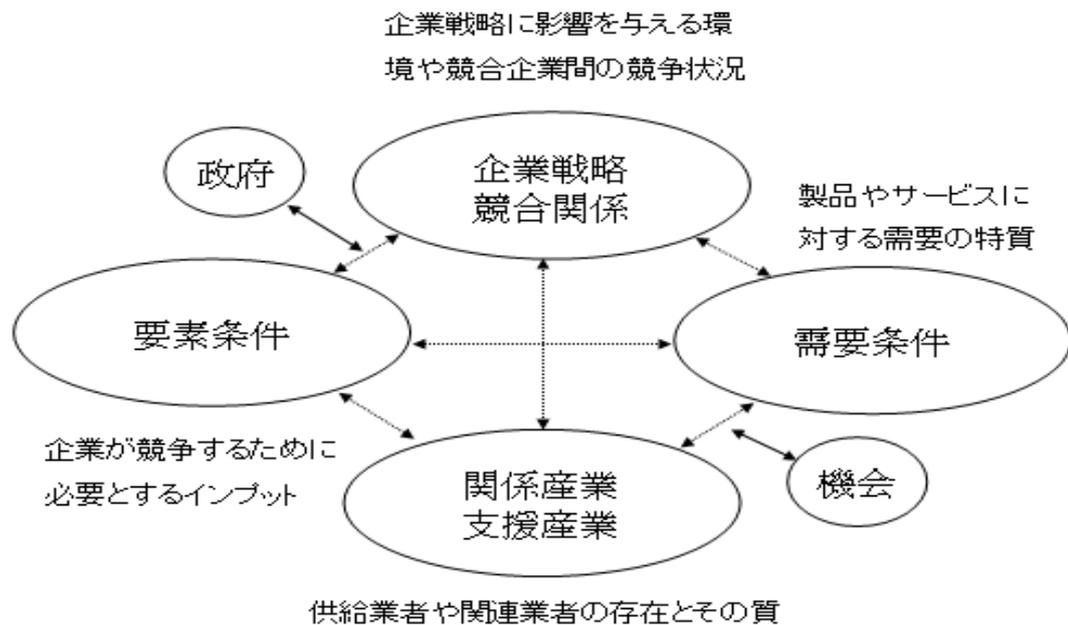


図 1.3 ポーターのダイヤモンドモデル

出所：M.E.ポーター、*Competitive Advantage of Nations*、N.Y.1990。

(1) 生産要素条件

国家は熟練の技術資源や科学技術など、自らの重要な生産要素を確立する必要がある。さらに資本力や銀行その他の金融機関から取得する資金のコスト、タイプ、品質や国家インフラのコストなども考慮する必要がある。

(2) 企業戦略、構造、競争

現地の環境条件は企業戦略に影響を与え競争による圧力は現地の企業が本来持っている低コストという基本優位を起こさせる。

(3) 需要条件

これは現地企業や聡明なバイヤーの商品やサービスに対する需要の度合いを指しており、地元市場ニーズの状況把握などである。

(4) 関連・支援産業

現地の支援産業が更なる競争力を有した時、企業はコスト収益やリノベーション投入の優位を得ることになる。

(5) 政府の役割

企業の機能向上を奨励し、先行商品に対する早期需要を刺激する。この「力」と「変化（事件発生の機会）の規則」という二つが外的力量とみられる。

ポーター仮説の考えでは、競争力と生産力のある企業は外的環境を恐れずに生存するという経済条件を有する必要がある。ポーターは地域での生産力向上の重要性を強調している（安価であるというだけでなく、地域性のある商品やサービス）。なぜなら、そうすることで政策決定者に受け入れやすくなるからである。現地の企業体と政府の主導する競争力との間には、奨励という性質を持った協力が企業の競争力を高める最適な方法であると、彼は考えている。

価値連鎖やクラスターという方法の前提とは、個々の企業がこれまで直面してきた部門段階での

制限があり、それをここで処理することができないということである。ポーターの観点によると、個々の方法ではわずかな差異のみ存在する可能性がある。価値連鎖とは大規模な市場システムや、供給者の仕入れから末端の市場に至る購買に必要な商品やサービスを考慮している。基本的に価値連鎖とはその流れの発展する過程に焦点を当てており、供給者の連鎖と異なるのは、供給者の連鎖におけるそれぞれの節目で価値が生み出されることを強調している点にある。

クラスターについても企業の価値連鎖を考慮している。ただ企業間の地理的位置や相互関係を比較的重視している。特記すべきはこれらの企業間の異なる価値連鎖での協同作用が含まれていることにある。クラスターは単に価値連鎖に着目するのではなく、特定の位置にある核心や支援企業にも目を向けている。ポーターの理論に基づき、米国国際開発庁（USAID）はクラスターと価値連鎖との間にある差異を以下のようにまとめている。

表1.1 価値連鎖とクラスター

変数	価値連鎖	クラスター
定義	商品の原料から生産、末端の顧客までに至る全ての価値連鎖の構築の流れ	関連事業、供給事業者と直接的または間接的に協力する期間との地理的集合
地理的位置を重視	地理的位置にこだわらない価値連鎖を強調	基本的に産業はある区域に集中し、価値連鎖が含まれる可能性もある
組成	商品の流通過程にある全ての企業。「利害関係者」とは狭義の意味で企業や一部の公共団体を指す	広義的かつ正式な定義として、いわゆる「利害関係者」とは直接もしくは間接的に協力する企業を指す
通用性	価値連鎖に関する重要性を含む価値連鎖、及びクラスターは類似している	

資料出所：米国国際開発庁：価値連鎖とクラスター，2008年。

米国国際開発庁によって、売上及び収入の増加という明確な目標の下、積極的に協力し、信頼の構築に成功した。早期達成の裏には、信頼の確立が不可欠であり、かつ早急に行動計画に組み入れ

る必要がある。信頼を確立するために、企業やクラスターメンバーは小規模かつ「可能」な価値連鎖に集中することによってクラスター活動に自信を見出だし、同時に現在の価値連鎖上にある結束を固めるのである。このイニシアチブには、低コスト生産と収穫後技術支援の処理が含まれており、生産地での最適価格を考察し、技術的援助と貿易作業を提供する。故に体制上価値連鎖の向上は非常に重要であり、クラスターはある種の制度によって組織され、彼らの価値連鎖を手助けするもの、以下のようなものである。

- (1) 需要増加と収入増加の予測
- (2) 顧客動向を構築する意識
- (3) 開発戦略のビジョン
- (4) 輸出市場の分析
- (5) 共同輸出

類似の組織にはクラスターと組合などがある。後者は往々にして価値連鎖の特定のリンクを表している。全ての発展途上国に見られる製造業組合などがこれにあたる。一方、前者のクラスターに含まれる利害関係は、異なる価値連鎖のリンクから構成される。成功するクラスターとは一種の求心力をもって地域性企業の完全性を維持することができる。昨今のグローバル企業がアウトソーシングや海外支社への分散により生みだされる遠心力に対して、クラスターは地域発展の手助けとなる。さらにクラスターは現地企業の競争力を刺激し、新事業創造への潜在能力となり、良好な発展循環を促進する。また一方で、クラスターが企業に現地の経済環境へ根を下ろして発展させていくので、政府は経済発展に必要な刺激策を制定する必要がなくなるのである。

ポーターが強調したのは、クラスターによるやり方こそが経済発展の組織原則に代表される、ということである。ポーターによる仮説の中心的思想は、競争力や生産力のある企業は微少なながら支持される経済条件を有し外的環境に臆することなく生存するという考えである。クラスターとは関連企業同士が地域的に集中することである。それにはサプライヤー、金融機関、大学や貿易協会などが含まれる。ポーターは空間的にクラスターを組み立て、成功する地域の発展に対する疑惑的な記述をすることなく、それを地域発展の規範的政策に改めた。

他にもポーターは、ダイヤモンドモデルの組成要素に基づき、問題自体がある一国家または一地

域の生産問題ではなく、如何にその生産性を良くするかであるとしている。彼は米国カリフォルニア州のナパークワイン産業を例に、同じ自然環境の下で生産したワインがどれも高い競争性や差別性を有しているが、高級ブランドや廉価なブランド、差別化されない商品やグッズなどを生みだした。このような環境下で成長した企業は規模の大小に関わらず、醸造クラスターにおける協力と競争の中で価値のあるブランドを生みだしているのです、すでに本業による醸造活動ではないのである。ポーターは、「低レベルの業種はない、ただ低レベルの企業があるだけだ」と語っている。以下はクラスターと産業政策に対する彼の持論である。

- (1) 伝統的な政策目標は「理想の業種や部門」で、ポーターの政策では「全てのクラスターが繁栄を促進する」と強調している。
- (2) 地域産業政策は特定の業者に有利に働く傾向にある。クラスター政策は、その地域の生産力を向上させることのできる国内外全ての業者を支持すべきである。
- (3) 助成金やその他助成制度、それらによるプロモーションなどの政策は、すでに地域競争のひずみを招いている。一方でクラスターを基礎とした政策は、各企業が生産力に対する障害や制限を軽減するために協力や努力することであると強調している。

1.2.2 競争優位に関するほかの理論の整理

競争優位は資金を集め、投入する地域政策を決定する。資金増加を介した深さと広さが地域の生産力に本質的な向上を及ぼす。この資本が流動する時代に、投資目標の戦略は多地域的およびグローバルな運用を特色とし、各国政府は国内外の投資家と競争する高い能力を持つべきだとしている。国家の主な目的は競争力を増加させ、競争優位を明確にすることである。これに対して生産力こそが資源の使用効率を測る指標であるが、競争力は競争に対抗することで市場のシェアを確保する能力であると解釈される (Scott と Logde, 1985) ¹³。この理論はResource-based View (RBV) いわゆる経営資源に基づいた視点である。M. E. ポーターは二つの方向から競争優位の含意を意識している。まずは分析の観点から国家を業界へと転換して、生産力向上の要素がこの観点では必ず解釈を得られ、市場のシェアこそが国際的に成功する企業や産業の指標となる。

1.2.2.1 企業資源基礎理論

ペタラフとバーニー (Peteraf and Barney 2003) ¹⁴が主張するように、RBT (resource base theory) の決定的な特徴は、パフォーマンスの違いを経営資源の効率性ベースで説明するところにあり、マーケット・パワー、共謀、戦略的な行為などに依拠して説明するものではないと理解されている。

Lippman and Rumelt(1982)^{15, 16} と Hall (1993)¹⁷ は、RBT の核心の意味は、企業内部の特殊資源と能力を含み、これらの特殊資源と能力は企業戦略の基本方針であり、企業の長期利益のベースである。したがって、企業は内部人材の育成が競争優位の一つになると提唱した。

いわゆる核心の資源は資本金、知的財産権など有形無形の資産が含まれている。一方で核心の能力とは人材、個人や組織の独自の能力が含まれている。企業の資本により作り出された販売戦略こそが企業の製品やサービスに影響を及ぼす核心的要素となる(呉正雄, 2009)¹⁸。基礎理論の根拠は、採用する戦略を支持することによって企業が競合他社の真似できない、稀少で、価値のある資源や能力を有し、長期的かつ持続的な競争優位を確立することを説明していることにある。資源を戦略の焦点とする時、企業はまず様々な角度からその資源の用途や組み合わせを観察し、資源の質を検討・評価しなければならない。かつそれを戦略行為の根拠として戦略を実行する前に、さらにその効果や優位資源を創造することができるかどうかを検討する必要がある。

Barney(1991)¹⁹ は、「競争優位について、その企業の行動が業界や市場で経済の価値を創出し、かつ同様の行動を取っている企業がほとんど存在しない場合に、その企業がおかれるポジションである」²⁰ としている。また、「特定の企業が持つ競争に関するセオリーがその業界や市場に適合していて、他の企業はまったくそのセオリーを知らないか、もしくはそのセオリーに基づいて完全に行動することができない場合、その企業は競争優位にある」²¹ と定義している。また、「産業の組織は産業の競争優位に影響を与え、産業の組織の構造を研究し、競争優位の構築要素を導き出している」²² と提唱している。また、Nonaka & Takeuchi (1995)²³ は「知識の創造を組織に拡散・共有し、製品とサービスおよびシステムとして形状化するプロセスとして定義することで、知識創造が企業の競争優位を決定する要素である」²⁴ と主張した。

張書文(2008)²⁵ は清水博の「共創」理論を引用し、台湾と日本の産業の連携モデルを作り、組織の学習は産業の競争優位の要素の一つを指摘した。共創とは、多く(複数)の人々が共同体意識に基づいて行う創造的運動である。チームに所属するメンバーが、それぞれの作業領域を超えて周りのメンバーの作業領域にも踏み込み、そこでお互いにサポートしたり、されたりしながら、「個々の総和以上の」アウトプットを生み出そうとしていることであると定義した。更に、劉仁傑(2008)²⁶ は「台湾の企業は、特に伝統的な工業(繊維産業、自転車産業、機械産業などを例に挙げて)が先進国の技術を模倣し、自己自身のイノベーションを導入することで、製品に付加価値が生じ、顧客の価値を拡大させるため、知識の創造を通じて、企業の核心能力を強化するとともに、企業の競争優位を構築し、蓄積ができる。また、限りがある企業の資源をシェアし、ライバル企業同志の戦略的結びつきによる戦略連携は、企業の競争優位を獲得することができる」²⁷ と主張した。

言い換えれば、企業資源理論の基礎と競争優位は補完しあうものである。企業の内部資源と外部資源は企業、産業、ひいては国家の競争優位に影響を及ぼす。同時に一定の競争優位を有することで、企業は振り返って自らの資源の基礎を見つめ、定期的に検討や改善を行い長期的な競争優位を模索しなければならない。

1.2.2.2 核心能力理論

「技術の発展、製品の多様化とサービスの充実化を図るため、海外進出する企業は、市場を世界に拡大するため、『管理』と『組織の核心能力』の重要性に専念しなければならない。そして、企業は母国の経験を海外に移転するべきである。」と指摘した。Audretsch and Feldman (1996)²⁸は「国際的に見て経済活動が特定地域に集中していることがあり、生産活動の地理的な集りは、多くの場合、場所に特有の天然資源、輸送上の優位、さらには、それらの歴史的継続性によって形成されている。一方、イノベーション活動の立地は、多くの場合、知識外部性や収穫逡増によって推進されている」と提唱した。Popescu Delia Mioara (2010)²⁹は「企業は製品とサービスを顧客に提供するとき、顧客が add-value をもらえることを重視している。そこで、従業員のイノベーションとホスピタリティは企業にとって、競争力の一つになっている。」³⁰と主張した。ウィム・バンホーベク (2008)³¹は「イノベーションを起こそうとしている企業は、他の組織と関係を築き、密接な関わりを持っている。顧客のために価値を創造するより大きなネットワークの一部として機能する場合が増えてきている。このネットワークは、相互に補い合う商品、サービスを市場に提供している専門家、企業の協力のもとに成り立っている。さらには、新しいテクノロジーや新しいビジネスモデルを基礎とする斬新な製品、サービスを売り出していくために、一部のサプライヤーや顧客とネットワーク（パートナー）を作り上げることが必要になる」³²と指摘した。山下彰一と亀山嘉大 (2009)³³は「東アジア地域の工業化は、豊富で安価な労働力にもとづく輸出産業の成長によって推進されてきた。生産要素の投入にもとづく経済成長には限界がある。長期的に持続可能な経済成長の実現のためには、イノベーションにもとづく生産性の向上が不可欠である。イノベーション型の産業集積（産業クラスター）では、ものづくりに関する技能や知識が完全に個々の企業に秘匿されずに一部が共有される素スピルオーバー効果によって、他の企業や労働者の生産性が上昇する」³⁴と述べた。Kale & Singh (2007)³⁵は「戦略の連携をしている企業間にとって、知識のシェアはパートナーとの競争力を向上させる」³⁶と提唱した。すなわち、核心能力とは、イノベーションを創ることと言えよう。

1.2.2.3 競合関係に関する理論の整理

Okamoto (2000)³⁷ は輸出係数と生産誘因係数によって、日本と韓国との産業関係を検証し、「貿易が生み出す効果」の方向性と貿易依存度の変化を研究した。ダイヤモンドモデルの観点から、これらの要素が要因条件と需給状況に基づくものである。

Koh (2003)³⁸ は市場シェア、ESI (景況感指数)、RCA (顕示比較優位指数)、TSI (貿易特化指数) による分析を通して、UNCTAD の世界貿易資料や IMF の研究院によるアジア輸出入統計表を用いた日本、韓国及び中国間の関係を研究した。彼らはダイヤモンドモデルを基にした研究を行い、要因条件や企業戦略の欠如、構造や競争の変数においてエネルギーだけが下降することを発見した。

Hwy-Chang MOOM (2006)³⁹ は、ダイヤモンドモデル並びに競争力、文化的観点からの分析で日本と韓国の協調の可能性を研究したが、日本と韓国に競争関係がないという結果となった。

1950 から 1970 年における多国籍企業の発展は幾層にも区分される、つまり M-form の組織形態である (Chandler, 1990)⁴⁰。グローバル化にまい進すれば、企業目標達成のためにそれだけより多くの組織活動を介する必要がある。ゆえに 70 年代末期には、多くの企業は戦略的提携を進めた。この提携によって企業間の関連規則及び政府の企業に対する関連政策は新しく定義づけられ、企業に競争方法や協力形態を含む組織の位置づけというものを考えさせる結果となった (Dunning, 1997)⁴¹。的確な戦略と提携には相当長い時間を要する (Buckley and Chapman, 1993)⁴²。仮に協力する相手企業の商品が自社の商品に類似している場合、それらの商品が競争状態にあるので両社は戦略的提携の協議には「協同」を明確に打ち出す必要がある。ほかにも長期的協力は「不安」から「不信」につながる可能性もある。ゆえに「短期的協力」、あるいは特定の商品に対して両社間でお互いの領域を越えないことを前提とした目標や計画の設定が必要となる。このような目標計画を立てるのは非常に困難であるが、両社の戦略的提携では異なる目標を立てることこそが提携の効果を生み出すことになる (Joan Vuust, 1999)⁴³。

戦略的提携の核心は二社以上の企業が、その資源や資金の下で積極的に協力する形に導くことができる場所にある (Chandler, 1990)⁴⁰。言い換えれば、二社以上の企業の戦略的提携や協力及び競争戦略 (競合戦略) を含み、相手のテリトリーに陥るのを避けることである。先行研究の整理から、本論文では「企業が如何に競争し協力するか、あらゆる立場の企業との協力で如何に利益を獲得するか」を競合戦略の定義とする。

二十数年前から、グローバル経済は不確定かつ複雑な様相を呈しており、様々な文化が入り乱れている。この舞台はすでに絶えず変化する多くの理念を受け入れ、多くの競争や経済理論が次々と生まれている。企業も環境の変化に対応すべく新しい措置に乗り出し、新しい方法を模索してコスト削減と業務効率のアップ、負債の軽減、競争力向上を目指しており、同時に汚染の削減、資源の

節約、浪費の減少を実践している。競争戦略とは根本的に、市場という力比べの中で最も有利な位置を見つける方法であり、競合戦略の目標は外的圧力を退けることで永続的な利益獲得の環境を整えることである。この目標が企業の競争力を決定付ける。

それゆえに、一つの提携の成功とは初期の計画と同様に、多くが協力するパートナーと管理者における人間関係によって決まる。当初の協議とは単に発展の機会を与えるだけのもので、それはパートナーに対し価値の相互関係や成功の基本的ルールをもたらす。ただ提携の発展は時間の流れによって大きな変化をもたらし、これまで弱点として見られてきた。その極端な状況下において、変化がパートナーの脱退を生み、高い脱退率に至る。しかしこのような不安定な脱退率は提携の重要なポイントを見落とすこととなる。安定した提携とはその存在の目的ではなく、同盟戦略の内容における成功である。

戦略同盟の核心とは、資源を有する企業が他のパートナーと組みお互いの資源と能力を共有することである (Chandler, 1990) ⁴⁰ 言い換えれば、企業は競争のために協力するのであって、競争を避けるために協力するのではない (Faulkner, 1995)。これまでの戦略同盟の定義を次のように表にまとめた。

表1.2 これまでの戦略同盟に関する定義

学者	内容
James (1985)	戦略同盟とは相互に利益を獲得する過程であり、二つもしくは二つ以上の団体の承諾に対する依頼と保護である
Porter & Fuller (1986)	原始的な方法で連携する二社もしくは二社以上の企業で、長期的であるが合併ではない
Grant (1991)	永続的発展及び適切な能力という二つが、組織の競争力を絶えず生み出すかどうかの検証項目となる
Barney (1991)	戦略同盟とは二社間における研究開発、製造、市場サービスにおける協力体制で、競争優位を得ることを目的としている
Kale & Singh (2007)	同盟間の知識共有が企業自らの技術的同盟の確立を後押しし、同盟の管理を確固たるものとする

資料出所:筆者作成。

先行研究に基づいて、本論文は競争力及びパートナーとの戦略同盟が一種の戦略であり、企業自身のリノベーションや技術協力に応用され、かつその協力関係のもとで、それぞれのパートナーの利益を生み出すためにお互いに競争している。同時にレベルアップと付加価値を獲得するために彼らの核心となる価値を応用する必要がある。

多くの学者が集団協力戦略の可能性を考慮し始めている。Astley (1983)⁴⁴は複雑化する商業環境に焦点を当てている。彼は、企業は集団戦略を考慮しながら新しい基準を組み立てる必要があるとしている。集団による方法は組織の軽微な違いに対する認識を高める役割を持ち、環境をコントロールする上でとても重要である。大前研一 (1989)⁴⁵はグローバル化する国々を観察し、グローバル化と同時に同盟を発展させることが必要であると説いた。全世界を舞台とする競争のために、企業は巨額の固定コストを分担できるパートナーを探す必要がある。

ポーターは五つの競争力モデルの中で、「オーダーメイド」の価値連鎖が独特かつ防衛的方法で商品やサービスを提供することを求める、と述べている。いかなる同盟や協力関係も長期的な競争優位を侵食する根源なのである。協力関係の事例で生み出される新しさのみじんもない結果を見ると、彼の立場を理解することができるが、必ずしもすべての協力関係がそうであるとは限らない。Moore (2001)⁴⁶によると、ひとつの独特かつ防衛的な競争優位を作り出すのに必要なものは、コミュニティのような連携で企業間のリノベーションを創造する、つまり防御性のある独特かつ模倣しにくい付属品やサービスであり、他にも実効性、利益性のある代替案を求めて協力企業を通じてコミュニティの発展へ導く。このような企業の経営は、社会条件や仕事の機会を強化することによって、人々の要求や開発者の潜在能力に応えることができるのである。

Rosabeth (2002)⁴⁷の主張によると、企業間の連携として、異なる地域でもサプライチェーンの両端にあっても、現代の商業活動に存在しているものである。連携は、新興市場に拠点をおくためだけの短期間のものであったり、二社以上の技術や能力をむすびつける前段階のものであったりする。パートナーからすればいかに学び、協力するかを理解するのはとても重要である。他にも、業務上の違いは更なる話し合いを通じて解決する必要がある。その重要なことは、多くのパートナーとの人間関係を構築することであり、これにより小さな衝突も大事に至らないように解決できることである。先行研究によると、ミクロ経済とマクロ経済、両者の競争力は注視する必要がある。そして多くの先行研究では、競争力を「企業がグローバルな市場において自らの限りある資源をいかに運用していくかのカギとなる能力である」⁴⁸と定義づけられている。企業は知識を活用し、新たな開発によって成長し続けていくことが必要となる。

1.2.2.4 企業文化に関する理論の整理

一国の文化は企業文化に影響を与える。KluckhohnとStrodtbeck（1961）⁴⁹によると、文化とは人類の思考、体験と反応のモデルであり、図や文字での転換が必要となる。文化は歴史や伝統的な中心社会の変遷から生まれたもので、伝統的文化は人類の思想、思考及び反応にも影響を与えた。Geert Hofstede（1980）⁵⁰は、文化とは一種の集団的メンタルプログラム(Mental programming)であり、一国家や地区、団体組織の構成員が共有するもので、つぎの5つの側面から成る。

1. 個人主義(individualism)

個人主義とは個人の自己表現を追求することで、同時に個々の所属する社会や組織の親密度を重視する。個人主義的な組織では、多くの人が自分自身や身の回りの友人にのみ関心を持つが、個人主義の低い組織では、構成員と組織との緊密度が高く、意欲的に組織の発展を維持しようとする。下表は個人主義指標の比較表である。

表1.3 個人主義の度合いに関する指標の比較表

個人主義	集団主義
1. 個人の潜在意識	1. 集団の潜在意識
2. 個人的志向	2. 集団的志向
3. 個人が基準となる	3. 組織社会が基準となる
4. 個人の独立性は組織自身にある	4. 個人が組織に頼る
5. 個人的志向、達成感、個人のリーダーとしての能力を強調	5. 組織への隷属を強調
6. 各々が個人的意見を発する権利があるとしている	6. 個人の生活は組織に干渉されてもよい。個人的意見は事前に決まっているもの
7. 特定の親友関係を求める	7. 親友関係は組織によって定められる
8. 自主性や快適な生活、経済的安定を求める	8. 組織を通して専門知識、指示、責任、安全保障が与えられる
9. 個人の決定に依る	9. 集団の決定に依る
10. 価値基準の適用性が高い	10. 集団によって価値が異なる。特殊性を有する。

資料出所:Hofstede (1980)により、筆者整理した。

2. 不確実性回避(Uncertainty avoidance)

組織のメンバーはリスクや未知なる状況に対して「恐怖」を感じる。言い換えれば不確実性回避の強い組織では、個人は生活における安全と明確な構造の組織、明文化された制度を求める(Lu et al., 1999)⁵¹。Hofstedeの提起する不確実性回避の高低指標は下表1.4のとおりである。

表1.4 不確実性回避の度合いに関する指標の比較表

不確実性回避が高い	不確実性回避が低い
1. 不確実性を拒む(恐怖)	1. 不確実性を受け入れる
2. 高い焦りとストレス	2. ストレスは少ない
3. 一致性を求める	3. 不一致を受け入れる
4. 保守的で秩序を尊重する	4. 開放的で斬新
5. 安全性に注意する	5. リスクがある
6. 安定の中で発展を追求する	6. 現実の下で発展を追求する
7. きっちり構造化された社会組織	7. 比較的レーズな社会組織
8. 基本と絶対的真理を求める	8. 実証を強調

資料出所：Hofstede (1980)により、筆者整理した。

3. 男性らしさ(Masculinity)

「男らしさ」の示す組織的価値は目標達成における上司のトップダウン方式にある。例えば金銭や目標達成のために生活レベルや他人の権益を犠牲にすることで、「男らしさ」のある組織文化はリスクを冒す考え方を有し、その指標は下記1.5のとおりである。

表1.5 男らしさの度合いに関する指標の比較表

男らしさが高い	男らしさが低い
1. 金やモノが中心	1. ヒトが中心
2. 仕事の結果や発展を重視(仕事が生活の中心)	2. 生活重視
3. 達成こそ重要(完璧を求める)	3. サービスこそ重要(他人を蹴落とすことを求

	めない)
4. 独立性が高い	4. 協調性が高い
5. 因果関係を重視	5. 直感や運を重視
6. 成功者を認める	6. 不幸者への同情や憐れみ
7. 伝統的意識の存在(男は外へ、女は内へ)	7. 各々の役割をこなす協調性を重視

資料出所：Hofstede (1980)により、筆者整理した。

4. 権力格差(Power distance)

権力格差とは、組織の中で権力が不平等に分布しているのを受け入れることである。指標は下表 1.6 のとおりである。

表1.6 権力格差の度合いに関する指標の比較表

権力格差が大きい	権力格差が小さい
1. 階層の高低がはっきりしている	1. 階層がはっきりしない
2. リーダーに頼る	2. 組織全体に頼る
3. 管理者が強い権力を有する	3. 組織全体が平等
4. 強制的権力が強調される	4. 専門家の決定を重視し平等に対応
5. 上下関係で時折衝突する	5. 上下関係が比較的温和
6. 上司と部下は不平等な関係	6. 上司と部下は平等な関係

資料出所：Hofstede (1980)により、筆者整理した。

5. 長期動向(Long-term orientation)

時間に対する姿勢は組織文化を区分する側面の一つである。すなわち時間的志向を重視する人はその時間を一種の限りある資源とみなし、時間のコントロールに長けており忍耐強い。下表 1.7 はその長期志向と短期志向における指標の比較である。

表1.7 長期志向と短期志向における指標の比較表

長期志向	短期志向
1. 時代の流れに合わせて伝統的思考を変える	1. 伝統的思考を重んじる

(現代化)	
2. 社会的目標や地位への到達に限度有	2. 素早く社会的目標や地位に到達する
3. 資源を節約	3. 資源に節約なし
4. 貯蓄や資金の投資運用を重視	4. 貯蓄できるが、消費を重視
5. 緩慢な成果をも受け入れる	5. 早く結果を望む
6. 目標のために他人に服従する	6. 他人が自分をどう見ているかを重視
7. 社会的な道徳観を重視	7. 真相を重視

資料出所：Hofstede（1980）により、筆者整理した。

顧客は企業発展と競争力を生む要因の一つで、顧客満足は企業価値を生み出す原動力となる。企業サービス、フローおよび科学技術計画は、ターゲット顧客を重視し、顧客中心の価値連鎖こそが顧客価値を高め企業本体の価値を創り上げる手段となる。顧客中心の企業概念は図1.4のとおりである。

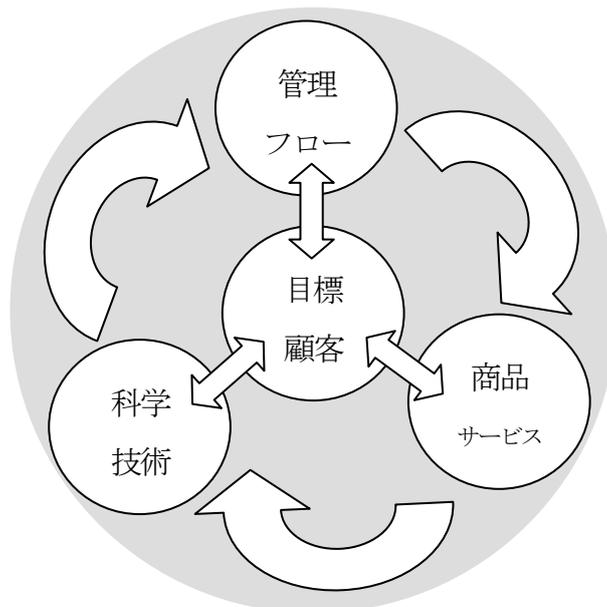


図 1.4 梁定滄による顧客中心の企業概念

出所:「2009 全球商業経営管理」学術研究会專題演講

タイトル:顧客中心的企業概念

台湾正修科技大學管理學院 2009

Nasution et al (2010)⁵²は、企業文化とリノベーションによって、組織のメンバーがリスクを冒しても新商品開発を支持することが予測できると指摘している。言い換えれば、顧客中心で企業動向を図る企業文化は、顧客の価値を予測して新しい商品やサービスを顧客に提供できる。本論文で

はHofstede (1980)⁵⁰の提示した五つの側面から、上述の顧客中心の企業概念を融合させて日本と台湾の旅行業者の企業文化の違いを比較する。

1.3 競争優位に関する先行研究とその問題点

前節では、競争優位に関する理論をM. E. ポーターをはじめ、価値連鎖、ダイヤモンド理論、イノベーション、企業資源基礎理論、核心価値理論、競合関係理論、企業文化などについて多くの学者の論述を述べた。本論文は実証研究であり、競争優位に関する定性的と定量的研究を以下説明する。

1.3.1 定性的先行研究

Dunning (1997)⁴¹は、1990年代にある国において、多く企業の資産が買収され他国に渡った、と述べている。これらの企業にとって、相当量の業務が企業本部外にあり、仮にその競争となるポジションを企業本部内に置くよう彼らに提言するなら、ダイヤモンドモデルの強度はとんでもないことになり、彼らが当初これらの優位をもとに海外に進出したとしても多くの評論家はこれらの意見を繰り返し、ダイヤモンドモデルの修正に対して再評価するよう唱えるであろう。

Barney (1991)¹⁹は、企業が資源の集合組織であり、継続の競争優位とは企業がもっている資源の価値の有効利用能力と述べた。

競争優位は多くの国家や地域が政策決定を行う上でカギとなる問題である。グローバルな競争への転換のもとで、競争力はこれまでに増して重要となっている。さらに高まる競争へのプレッシャーが多く地域が経済的繁栄をもたらすための的確な戦略を策定させている。M. E. ポーターは2004年、カギとなるのは生産力であり、競争力はカギとなる役割を果たしているという。なぜなら生産力はある地域が影響的に繁栄できる決定的要素であるからである。まずその競争力の概念は経済活動をもって生産コストよりも高い製品やサービスを提供することで繁栄と富を「創造」する。続いてミクロ及びマクロ経済の生産力との間には、カギとなる差別化が存在する。繁栄や富は一国家の全体的な経済生産力によって決まる。つまり市場での価格と数量のもとで、経済活動にて投じられる因子の生産するGDPレベルに達するために生産力を基礎とした競争力の定義の対極には「市場共有」を基礎とする定義がある。「市場共有」の定義において競争力は国際市場でのマーケティング能力を指す。基本的に注目されるのは経済の永続的発展性である。ポーターの定義ではほかにも、経済・社会・環境目標が互いを排斥するものではないという。経済競争力の向上と社会や環境問題の解決を見いだす政策には大きく重複している。Hamel と Prahalad (1990)⁵³は、協力とは新しい技術と技能の獲得を意味し、異なるパートナーとの協力関係のもとでの競争は最も重要である、と述

べている。Brandenburger と Nalebuff (1995)⁵⁴は、特定の事業における協力が市場拡大のためであり、できるだけ大きな市場を獲得し他者との競争をするためのものである、と指摘している。

野村総合研究所(2007)⁵⁵は「日本の強みは素材・材料分野で、新たに求められた多様な技術を持つ企業、独自の技術を持つ企業が多数存在することである。また、競争力の強化は顧客のニーズの本質をつかみ、そのソリューションの広がりや競合企業に先んじてどこまで拡大、あるいは進化させられるかが極めて重要なポイントとなってきた。顧客の業務をより深く広く理解し、全く異業種と提携することにより、ソリューションサービスを展開するなど、事業構想力の強化が求められている」と主張した。山田太郎氏(2007)⁵⁶は「日本の製造業の弱点は世界の変化に気づいていないことである。日本企業は人材、技術、設備、資金力をもっていたとしても、世界の顧客のニーズの変化と傾向を把握できないなら、勝ち抜くことはできない。そのため、製品はグローバル化した。海外進出を進める日系企業に対して、グローバル顧客と材料調達において、個々の企業では、事業の集中と選択を積極的に展開している。製品の設計拠点、部品調達元、製造拠点、販売ルートなどを組み立て、言わばグローバル製品のネットワークを整備することが必要になる」⁵⁷と指摘した。

1.3.2 定量的先行研究

廖泳淀(2013)⁵⁸は台湾旅行業者の競争優位上、経験が有する従業員はいるが、台湾旅行業者の人的管理には多くの問題があるということは事実であると指摘した。企業インタビューの結果により、多数の台湾旅行業者は中小企業であり、地域の消費者の旅行業務しか経営できない。その原因の一つは、財務管理と人的資源管理の問題である。旅行業者は観光活動の媒介産業と言える。旅行業者は商品を促進する前に、事前支払い金額が高い。一方、消費者は旅行業者のサービスを使う時に支払い。このような掛け金の問題は、台湾の中小旅行業者にとって、大問題である。筆者は2013年に、日本九州の観光ホテルを対象として、定量的研究を行った。結果によると、内部組織管理が観光ホテルの競争要因で、続いて他者との関係重視となっている。

劉仁傑(2008)²⁶は「台湾の企業は、特に伝統的な工業（繊維産業、自転車産業、機械産業などを例に挙げて）が先進国の技術を模倣し、自己自身のイノベーションを導入することで、製品に付加価値が生じ、顧客の価値を拡大させるため、知識の創造を通じて、企業の核心能力を強化するとともに、企業の競争優位を構築し、蓄積ができる。また、限りがある企業の資源をシェアし、ライバル企業同志の戦略的結びつきによる戦略連携は、企業の競争優位を獲得ことができる」²⁶と主張した。張書文(2008)²⁵は清水博の「共創」理論を引用し、台湾と日本の自転車産業の連携モデルを作り、

組織の学習は産業の競争優位の要素の一つを指摘した。共創とは、多く（複数）の人々が共同体意識に基づいて行う創造的運動である。チームに所属するメンバーが、それぞれの作業領域を超えて周りのメンバーの作業領域にも踏み込み、そこでお互いにサポートしたり、されたりしながら、「個々の総和以上の」アウトプットを生み出そうとしていることであると定義した。

施佳彤(2014)⁵⁹は企業の競争優位と公共関係の関係を研究した。政府の態勢と人材の育成という二つの要因は台湾企業において非常に影響を与えると指摘した。政府の政策は台湾の国際定位に影響を及ぼす上、学生の競争力とその意欲は台湾の国際化の基礎である。盧駿葳・原口俊道(2011)⁶⁰は、日・台変圧器産業の競争優位を研究した。その結果により、両国の変圧器産業は各自の競争優位があり、その競争優位をもって、お互いに連携し、両社の競争優位を向上させると述べた。

1.3.3 先行研究に見られる問題点

競争優位の研究に関して、その多くは企業的価値からのアプローチで行われていた。言い換えれば顧客の立場から一企業が同業他社の優位的価値を生みだせるかどうかを判断することである。M.Eポーターの理論によると、通常競争優位はコストリーダーシップ、差別化、集中化である。それは競争とは一企業の核心的価値であり、それは企業活動やそれがもたらすリノベーション、企業文化や従業員の商品に対する認識などの効果を決定づけてきた。また競争戦略とは企業の経営モデルで、最も重要な目的はやはり株主の最大利益をもたらすことである(Michael E. Porter, 1998)¹¹。ただし一企業は現代社会においては独立して経営することはできず多くの関連企業の支援が必要となる。それ故に競争戦略が生まれる。また、企業資源においても限界があり、パートナーと共にお互いを支持しあい更なる価値を生み出すことが必要である。それで、競合戦略は生成した。また、協力関係の企業は、お互いに本来のノウハウに影響を及ぼさないように、競合関係を作成し、技術協力や人材協力などの協力関係もある。競合戦略の中で、旅行業界にとって、人間関係が非常に重要であること。外国人観光客のインバウンドにはその国のマーケットの理解も必要となるので、国の内部と外部環境に関わる人脈や規則などを理解しないとイケない。

本章の先述の先行研究により、多くの学者は、競争優位を研究する際に、製造業を対象として研究し、企業的価値からアプローチで行われていた。企業資源基礎理論と競合関係理論の研究は、分けられて分析されていた。日本と台湾の産業に関する研究において、製造業をメインとして研究された。これは日・台が戦後、国の発展が製造業を重心として進んでいるだろう。また、「産業の競争優位」、「マーケティング連携」、「企業文化」などに関して先行研究を概観して指摘できることは、第一に内部と外部の視点によれば、日・台旅行業者の競争優位は未解明である。近年、アジアの国、

地域は、観光産業発展への道を歩み始めている。それで、本論文の問題の場「旅行業者の競争優位」、「日・台旅行業者のマーケティング戦略」、「日・台旅行業者の企業文化」を繋げて、「日・台旅行業者の産業内競合関係」を探求し、日・台旅行業者の「対応策」、「マーケティング戦略の対策」を明らかにしたい。先行研究によって、以下の3つの問題点を発見した。

1) 両国の製造業の「競争優位」を考察した研究は多いが、観光産業-旅行業者の「競争優位」、「産業内競合関係」及び「マーケティング戦略」を繋げた研究は、調査の範囲内では見つからない。

2) 日・台両国の旅行業者の競争優位に関する「理論研究」も「実証研究」も、調査の範囲内では見つからない。

3) 企業の競争優位と繋がっている「企業文化」への研究、さらに、企業文化とかなり関係がある「企業の核心価値」は、日・台両国の旅行業者の競争優位への適用事例が、調査の範囲内では見つからない。

1.4 競争優位とインバウンド戦略の定義

競争優位の先行研究に関しては、前節にて多くの解説を行った。M. E. ポーターの理論によると、二国の競争優位を比較するには通常コストリーダーシップと差別化の面から行うとしている。インバウンド戦略においては、多くの研究がKotlerの市場区分を基準としており、そこで事前にマーケティングについて説明する必要がある。マーケティングとは、選定された自社が参入する市場セグメントと市場での位置づけに対し、企業は内部と外部とよくコミュニケーションし、顧客のニーズを認識してから、製品やサービスなどを開発し、効率よく流通する企業の経営活動であると定義する。

マーケティング・ミックスとは、マーケターが、ターゲット市場から期待する反応を引き出すため、様々なツールを組み合わせるものである。有名なのはジェローム・マッカーシーが提唱した4P（製品 product、価格 price、プロモーション promotion、流通 place）である。製品は、製品の品質、デザイン、特長、ブランド、保証、アフターサービスなどである。価格は、定価、割引、支払期限、アロウアンスなどである。プロモーションは販売促進、広告などである。そして流通は、チャネル、品揃え、在庫、輸送などである。これらは供給業者の視点からマーケティングを管理することである。

市場セグメントを簡単に説明すると、顧客を一つの集合体と位置付け、同じ性質の顧客を区分けする。市場セグメントはマーケティング戦略の主要な作業で、ターゲット市場の選択、決定、マー

ケットシェアなどに関連がある。Philip Kotler(1979)⁶¹は消費者市場に市場セグメントの二つの変数を提起した。消費者の特徴(地理的位置、人口変数、行為の特徴等)及び消費者反応(ニーズの内容、活動、嗜好、ブランド等)である。彼はマーケティング戦略が段階的であるとして、まず企業が市場セグメントを行い(商品・サービスの差別化、マーケットシェアの分析、顧客集中化)、ターゲット市場を分析して企業活動を決定する(商品や市場の特殊化)とした。さらに商品・サービスの市場の位置付け(商品・サービスの価格、品質、ブランド等)を確認する。黒川和夫(2010)⁶²によれば、マーケットシェアは企業競争力を評価する最も重要な変数の一つで、シェアが高ければ企業はある程度の経済的規模に達していることになる。故に企業資源やマーケット戦略上のシェアとは一定の関連性がある。Peter Ferdinand Drucker(1993)⁶³は、マーケット戦略とは顧客のニーズを理解した後商品・サービスの企画を進め、販売ルートを絞り込んで販促活動を進めるものだ、としている。企業は顧客のニーズを増幅させ、新しいマーケットの開発において商品・サービスのセグメントを進めるのである。

Steven P. Schnaars(1991)⁶⁴は、市場セグメントについて区分けの規則(エリアセグメント)を提起し、競争優位上でエリアを区別することが企業戦略やマーケット戦略の目的を達成させるとした。企業は単一市場または幾つかの特定市場の集中を選択でき、ブランド力(エリア別が重複しても良く、または海外メーカーが当地のブランドを買収するなどを含む)を駆使して市場セグメントを進めることができる。同時に市場セグメントはまず消費者行動を理解してから行う必要があるとしている。James H. Myers(1996)⁶⁵は、商品・サービスの市場セグメントについて二つの変数を提起した。すなわち使用量(いわゆるシェア)と消費者行動(商品・サービスのもたらす利益を含む)である。言い換えれば市場セグメントを研究するには消費者市場や商品・サービス市場の角度から見ただけでなく、消費者行動も評価される指標の一つである。

限りある企業の資源を活用していかに企業利益の最大化を探るかが企業の求めるべき目標である。顧客満足に関しては、顧客をターゲットとしたマーケティング戦略が企業の競争優位に影響を与える大きな要素となる。本論文では競争優位を「企業文化」「コストリーダーシップ」「差別化」の三つと定義し、インバウンド戦略を市場セグメントと定義した。企業はマーケティング戦略の中で進むべき市場を選択し、商品・サービスの市場定着を進めていく。さらに顧客のニーズを知るために内外で相互理解を深め、より効率的な商品・サービスの開発を進めていくのである。

1.5 本章のまとめ

本章では、先行研究に基づいて、競争優位、企業核心価値、インバウンド戦略を定義して、

本論文の研究モデルの基礎を作成した。そして、この基礎モデルを用いて、日・台旅行業者にインタビューをおこない、本論文の研究モデルを作成したい。

競争優位は、企業文化やコストリーダーシップなどの相異点である。インバウンド戦略は市場セグメンテーションである。企業核心価値は、企業資源理論基礎 (RBT) をベースとして、人材、資金、技術(交渉力)、組織管理である。

注：

1. Porter, M. E. & Fuller, R., *Competition Global Industries*, Harvard Business Press, Boston, 1986.
2. Porter, M. E., *the Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.
3. Kogut, B. & Zander, U., “Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation”, *Journal of International Business Studies*, 1993. On line paper.
4. Francis, A. and P.K. Tharakan, *The Competitiveness of European Industry*, Routledge, London and New York, 1989.
5. Nelson, R., “Recent Writings on Competitiveness: Boxing the Compass”, *California Management Review*, 34, 1992, pp. 127-137.
6. Balassa, B., “Tariff Reductions and Trade in Manufactures among Industrial Counties”, *American Economic Review*, 56(3), 1966, pp. 466-473.
7. Dunning, J.H., *Internationalizing Porter's Diamond*, Carnegie Bosch Institute, England, 1993.
8. Andreas F. Grein and C. Samuel Craig., “Economic Performance Over Time: Does Porter's Diamond Hold at the National Level?” *The International Executive* 38(3) May/June, 1996, pp. 303-322.
9. World Economic Forum (WEF), *The Global Competitiveness Report 1996*. Geneva, Switzerland: WEF, 1996.
10. Dunning, J.H., “Think Again Professor Krugman: Competitiveness Does Matter”, *The International Executive*, 37(4), 1995, pp. 315-324.
11. Porter, M.E., *On Competition*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press, 1998.
12. Porter, M.E., “How Competitive Forces Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, March/Apr. 1979.
13. Scott, B./Lodge, G. (eds.), *US Competitiveness in the World Economy*, Boston: Harvard University Press 1985.
14. Peteraf M, Barney JB., “Unraveling the resource-based tangle”. *Managerial and Decision Economics* 24, 2003, pp. 309-323.
15. Rumelt, Richard P., “Diversity and Profitability”, *Strategic Management Journal* 3, 1982, pp. 359-369.
16. Lippman, Steven A. and Richard P. Rumelt, “Uncertain Imitability: an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition”, *Bell Journal of Economics*. 13, 1982, pp. 418-438.
17. Hall R. A., “Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, 14, 1993, pp. 607-618.

18. 吳正雄(2009), 「以網路層級分析法評定行銷資源與能力權重之研究」, 『第六屆台灣作業研究學會2009年理論與實務學術研討會』, 元培科技大學。
19. Barney, J. B., “Firm Resource and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, 1991, pp. 99-120.
20. Barney, J. B. (1991) 同上論文。
21. Barney, J. B. (1991) 同上論文。
22. Barney, J. B. (1991) 同上論文。
23. Nonaka, I. Takeuchi, H., *the Knowledge-Creating Company*, N.Y: Oxford University Press, 1995, pp. 58-63.
24. Nonaka, I. Takeuchi (1995) 同上論文。
25. 張書文(2008), 「台灣自行車產業A-Team的組織間學習與共創」『Co-innovation: A New Competitive Model of Taiwan Industry(共創)』, 劉仁傑 編1st edition, 遠流出版社, 台灣, 台北。
26. 劉仁傑(2008), 『Co-innovation: A New Competitive Model of Taiwan Industry(共創)』, 1st edition, Taiwan, Taipei。
27. 劉仁傑(2008) 同上論文。
28. Audretsch, D. B. and Feldman, M. P., “R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production”, *American Economic Review* 86, 1996, pp. 630-640.
29. Popescu Delia Mioara, Robescu Valentina Ofelia, Velter Victor, Ion Stegaroiu, Popa Gabriela, Goldbach Dumitru, “Innovation Management and Romanian SME’ s”, Proceedings of the 4th WSEAS International Conference on Business Administration, 2010.
30. Popescu Delia Mioara (2010) 同上論文。
31. ウィム・バン・ホーベック(2008), 「オープンイノベーション 組織を越えたネットワークが成長を加速する」, 英治出版, 日本。
32. ウィム・バン・ホーベック(2008) 同上論文。
33. 山下彰一と亀山嘉大(2009) 『産業クラスターと地域経営戦略 (ICSEAD研究叢書)』, 多賀出版, 日本。
34. 山下彰一と亀山嘉大(2009) 同上論文。
35. Kale, P., & Singh, H., “Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and success”, *Strategic Management Journal*, 28(10), 2007, pp. 981-1000.
36. Kale, P., & Singh (2007) 同上論文。
37. Okamoto Yasuo, *Operations of Japanese corporations in North America*, Japan Dobunkan, 2000.
38. Koh, I.D., Lee, J.H., Echo, B.K., *Trade Pattern among East Asia Countries and its Implications for Korea-China-Japan Trade*, Seoul: KDI in Korean, 2003.
39. Hwy Chang Moon, Competition and Cooperation between Korea and Japan : A Business Perspective, Professor of International Business of Strategic Management , 2006, p.1 ~18.
40. Chandler, A.D., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University, Cambridge, Mass, 1990.
41. Dunning, J.H., *the Changing Nature of Firms and Governments in a Knowledge-Based Globalizing Economy*, Carnegie Bosch Institute, England, 1997.
42. Buckley, P.J., and M. Chapman, Bounded Rationality in the International Strategic Alliance, Paper presented at the EIBA conference, 1993.
43. Joan Vuust, *Towards an International Economy of Strategic Alliances*, Kopicentralen, Aalborg Universitet Press, 1999.
44. Astley, W.G. Fombrun, C. “Beyond Corporate Strategy”, 1983, *the Journal of Business Strategy*, Spring.
45. 大前研一1989, 「平成維新」, 講談社, 日本。

46. Moore, G., “Corporate Social and Financial Performance: An Investment in the U.K. Supermarket Industry”, *Journal of Business Ethics*, 34, 2001, pp. 299-315.
47. Rosabeth Moss Kanter, “Collaborative Advantage: The Art of Alliances”, *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, 2002.
48. Rosabeth Moss Kanter (2002) 同上論文.
49. Kluckhohn, F. and F.L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Evanston, Ill: Reterson, 1961.
50. Hofstede, G., “Motivation Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, *Organization Dynamics*, 1980, pp. 42-63.
51. Lu, Long-Chuan, “The Effects of Cultural Dimensions on Ethical Decision Making in Marketing: An Exploratory Study”, *Journal of Business Ethics*, 18(1), 1999, pp. 91-105.
52. Arman Hakim Nasution, “Corellation Between Achievement Motivation and Entrepreneurial Leadership Quality: Meta Analysis, IPTEK”, *The Journal for Technology and Science*, 21(4), 2010.
53. Prahalad, C.K. Hamel G. “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, 1990.
54. Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. *Co-operation*, N.Y., Currency Doubleday, 1995.
55. NRI野村総合研究所技術, (2007), 産業コンサルティング一部編『国際競争力強化の処方箋－日本の製造業飛躍への提言』株式会社野村総合研究所広報部, 東京。
56. 山田太郎 (Yamata Tarou) (2007), 『日本製造業の次世代戦略－知られざる第三の敗戦の危機』東洋経済新報社, 東京。
57. 山田太郎 (Yamata Tarou) (2007) 同上論文.
58. 廖泳淀, (2013), 『旅行業建立競争優勢策略之研究-以F公司為例』, 逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
59. 施佳彤, (2014), 『以競爭優勢模式探討台灣公共關係產業』, 輔仁大學大眾傳播學研究所碩士論文。
60. 盧駿威、原口俊道, (2010), 「A Study of Competitive Advantage—the Case of Taiwan Consumer and Commercial Transformer Industry」, 『2010前瞻管理學術與產業趨勢研討會產業服務化新思維AMIT 2010論文集』。
61. Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control* 7th ed., N. J.: Prentice-Hall International Inc., 1998.
62. 黒川和夫(2011), 「企業の強みの棚卸」『アジアの産業発展と企業経営戦略』東京五絃社, pp. 133-142。
63. Drucker, Peter Ferdinand, *Post capitalist society*, New York : HarperBusiness, 1993.
64. Steven P. Schnaars, *Marketing Strategy-A Customer-Driven Approach*, N. Y. : The free press, a division of Macmillan, Inc. 1991.
65. James H. Myers, *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions*, Chicago: American Marketing Association, 1996.

第二章 日・台旅行業者への事例分析

2.1 旅行業の定義と特徴

多くの学者は産業を「製造業」と「サービス業」に分け、そして旅行社をサービス業の範疇に入れている。台湾における旅行社の数は3,000社を超え、一方、日本も4,500社を超えている。日・台ともに旅行社の種類については政府による法規で定義されている。

旅行業とは、「一般社団法人日本旅行業協会¹によると、旅行業者は団体もしくは個人の顧客を募集するために、お客様のご依頼により旅行の計画を作成するとともに、提供する旅行サービスに係る契約を「自己の計算」により、運送料等サービス機関と締結する行為などの旅行に関連する業務を取り扱うことで報酬」を得る事業である。その報酬とは、募集経費、割戻金、送客手数料、旅行業務取扱料金などがある。

日本における旅行社は、第1、2、3種及び地域限定旅行業に分けられている。第1種は、海外・日本国内の企画旅行の企画・実行・海外旅行・国内旅行の手配及び他社の募集型企画旅行の代売を行う。第2種は、日本国内の募集型企画旅行の企画・実行、海外、国内の受注型企画旅行の企画・実行、海外旅行・国内旅行の手配及び他社の募集型企画旅行の代売を行う。第3種は、国内・海外の受注型企画旅行の企画・実施、国内・海外旅行の手配及び他社の募集型企画旅行の代売を行う。また、実施する区域を限定（出発地、目的地、宿泊地および帰着地が営業所の存する市町村、それに隣接する市町村、および、観光庁長官の定める区域内に収まっていること）し、国内の募集型企画旅行の企画・実施が可能である。また、地域限定旅行業という種類もある。これは、第3種旅行業同様、実施する区域を限定（出発地、目的地、宿泊地および帰着地が営業所の存する市町村、それに隣接する市町村、および、観光庁長官の定める区域内に収まっていること）し、国内の募集型企画旅行の企画・実施が可能。また、受注型企画旅行についても、募集型企画旅行が実施できる区域内で実施が可能で、手配旅行も同様の区域内の取り扱いが可能である。しかし、旅行業者代理業という企業は、企画旅行を実施することはできない。業務範囲は、所属旅行業者と締結した旅行業者代理業業務委託契約書の範囲内になることである。地域限定旅行業は地域の観光資源の活用や多様化する観光客のニーズへの対応の観点から、地域独自の魅力を活かした地域密着型の旅行への期待が高まっており、「着地型旅行」²の商品提供を促進するための取組が求められています。これを踏まえ、「地域限定旅行業」を新たに創設するなど、旅行業法施行規則（昭和46年運輸省令第61号）の一部について所要の改正を行うこととしましたのでお知らせします。

地域限定旅行業の創設は営業所の存する市町村並びにこれに隣接する市町村等の限定された区域についてのみ、企画旅行、手配旅行等を行うことのできる旅行業の類型として「地域限定旅行業」を創設し、当該類型の営業保証金の供託額及び基準資産額を他の旅行業の類型よりも引き下げる（営業保証金の最低額、基準資産額ともに100万円）ことにより、限定された区域のみで旅行業務を行おうとする者の旅行業への参入を容易化する。

一方、台湾の旅行業者は総合、甲種、乙種に分けられる。総合旅行社の主たる業務は、国内外の陸・海・空運事業のチケット代売委託、チケット購入代理、受託手荷物の輸送などである。それを加えて出入国やビザ手続きの委託代理、国内外の観光旅行客の誘致や受け入れ、旅行、食事、宿泊、交通手段の手配などがある。パッケージツアーやフリープランによる上記サービスの手配、甲種旅行業者への誘致業務委託、乙種旅行業者への第四款国内団体旅行誘致業務委託、国外旅行業者の連絡・広報・見積もり等の業務代理、国内外旅行の企画、ガイドや添乗員の手配、国内外旅行の情報提供に関わる幅広い業務を行なう。

甲種旅行社の主たる業務は、国内外の陸・海・空運事業のチケット代売委託、チケット購入代理、受託手荷物の輸送などである。さらに、出入国やビザ手続きの委託代理、国内外の観光旅行客の誘致や受け入れ、旅行、食事、宿泊、交通手段の手配などをおこない、フリープランによる上記サービスの手配、総合旅行社による前項第五款の誘致業務代理、国内外旅行の企画、ガイドや添乗員の手配、国内外旅行の情報提供に関する業務を行なう。

乙種旅行社の主たる業務は、国内外の陸・海・空運事業のチケット代売委託、チケット購入代理、受託手荷物の輸送などである。このほかに国内観光の旅行客の誘致や受け入れ、旅行、食事、宿泊、交通手段の手配などもある。国内団体旅行業務代理（総合旅行社による第二項第六款）、国内旅行の企画、国内旅行の情報提供に関する業務を行なう。

旅行社に対する、研究者の定義や特徴をつぎに示す。

多くの旅行社は営業部門、商品部門、発券部門に分かれている。営業部門はツアー客やフリープラン、国民旅行などの拡販を任されていて、経験豊富なツアーコンダクターを有することが旅行社の商品の売上を伸ばす要素の一つとなっている。商品部門ではチケットの予約やビザ・パスポートの申請以外にも、航空会社との価格交渉や計画的マーケティング、商品設計からパッケージ化、価格設定に至るまで、顧客のニーズに関わる業務を行っている。発券部門は各都市のコードや各航空会社コード、路線、世界各国の地理的位置などの知識が備わっている。そこでの業務は対同業者と対顧客の二つに分けられる。対同業者に関する業務は同業他社に対し自社の持つ航空券の販売で、対顧客に関する業務は一般的にビジネス客への対応である。

旅行社は観光サービスには不可欠な媒介で、交通、宿泊、食事、ショッピングなどを統合し、さらに景観、歴史、文化など様々な目的を持ったツアースケジュールを企画し、消費者のニーズに合わせて選択肢を揃え、顧客への情報提供と直接的サービスを行うという特性を有している(蔡長清、歐怡琪吳凱莉, 2011)³。旅行社は「人」が中心となるサービス産業で、「人」は単なるサービスの対象に留まらず、旅行社の「資産」でもある。

他のサービス業と比較しても、旅行業は顧客との接触が多い業種で、企業の従業員は皆、ある種の重要な役割を演じている(張宏生, 2007)⁴。旅行業は労働集約的で顧客誘導をメインとする業態である。現在台湾では多くの旅行業者が組織的な知識トレーニングとして情報技術の処理能力に重きを置いている(Puccinelli, 1998)⁵。しかし、お互いの交流や学習、心理的側面をおざなりにした(Zahra, Pearce, 1989)⁶。21世紀にの今、サービスを舞台に、商品を道具にする時代が来る。旅行社は「顧客誘導」を理念とし、顧客のニーズを理解させることが企業の生き残る術であることを自社の従業員に理解するべきである。言い換えれば、旅行社は、顧客が消費と同時に忘れられない経験や思い出を作ることで、顧客満足の上昇と旅行社の継続かつ安定的な経営が得られるのである(夏業良、魯煒譯, 2003)⁷。旅行業の管理特性としては、企業価値の創造こそが最大の作業であり、企業の推し進める商品に特別なアイデアと従業員のサービスとが合わさることで、企業が持続的に法規や消費者ニーズなどの議題を解決していくことが、今後の利益獲得のカギとなる(戴照煜, 1990)⁸。

これら研究者の旅行業の定義や解説をもとに、本論文では旅行業をつぎのように定義する。旅行業の特性とは、整合性のあるサービスを顧客に提供し、企業の経営理念と顧客ニーズを通してサービスの消費市場を創造し、特定顧客の満足を図ることである。

2.2 面談調査による日・台旅行業者の競争優位の実態把握

2.2.1 面談調査の目的

旅行業者の記述について、先行研究の多くは一次データによる実証研究ではなく、引用資料で構成されている。さらに旅行業者の競争優位に関する研究は少ない。

そこで、日・台旅行業者の競争優位を更に深めるために、旅行業者へ面談調査を行ない、旅行業者の現場からの情報や資料を取得する。その面談調査を通して得た情報に基づいてアンケート調査の質問項目を作成して本論文の副問1-3に解答とする。アンケート調査の目的は以下とおりであ

る。

- 1) 面談調査を通して旅行業者の内外の環境や状況を提供し、旅行業者に自らの置かれた環境を理解し、今後の発展への戦略を立ててもらう。
- 2) 日・台旅行業者に中国人観光客の競争優位と、両国協力の機会を提供する

この目的に合わせ、本論文では以下の3つの副問を立てる。

- 1) 日・台旅行業者はどのようなインバウンド戦略を使って、中国人観光客をつかむか？
- 2) 日・台旅行業者の企業核心価値は産業の競争優位にとって、どのように影響があるか？
- 3) 日・台旅行業者のインバウンド戦略はどのように競争優位を与えるか？

本論文は2013年1月から2月にかけて日本の旅行業者5社（東京3社、九州2社）を訪問した。どちらも長年中国人客を迎えており、第一種旅行社である。企業の基本資料は表2.1のとおり。日・台合わせて10社の旅行社への面談調査の内容はつぎの通りである。

2.2.2 日本の旅行業者の競争優位の実態

表2.1 日本旅行業者の基本資料（訪問5社）

資料	内容
役職	社長、副社長など
資本金	約2億円(平均)
従業員数	約21~50人
成立年	1983~2003年
売上額	3億~5億円

出所:筆者整理した。

M.E. ポーターの価値連鎖を面談調査の基礎とする。その内容は下記のとおりである。

1) 購買物流 (Inbound Logistics):

旅行業者の販売する商品はサービス、ツアーや添乗員やガイドの知識などのいわゆる形の無いものである。日本の旅行業者は、物流を売り物とする企業経営として、商品を提供する前段階（商品企画の段階）において積極的に観光地や関連業者と協力関係を築く傾向にある。注目すべき点は、近年来日本の旅行業者は自治体とツアー企画を策定していることが見受けられる。それは、地方経済の振興の目的を有し、その地方政府のバックアップを受けて観光スポットを拡大して旅行者に内

容の濃いツアーを提供している。例えば、某旅行社は熊本県からの協力を得て、テレビやネットの広告を活用して現地食材を拡販したり、観光客の誘致から航空券・宿泊先・ツアーバスの手配などを一手に引き受けたりしている。

自治体から発信される海外への情報は、旅行社を通じた売り込み目的であっても比較的容易に消費者（特に中国人観光客）に受け入れられるからである。彼らは、そのツアー企画が現地自治体のバックアップを受けていると知った時、参加への気持ちが更に高まるのである。

2) 製造(Operations):

旅行業者は確かにサービス業の部類に属し、そこで作られる商品は無形物ではあるものであるが、その作成過程は製造業同様に経験伝承的である。企業が国際化を進めるには自国の経験に頼ることですムーズに海外へ進むことができる。しかし、その地域の状況（文化や法令、風俗習慣など）に注意する必要がある。日本の多くの大手・中堅旅行業者は、中国へ赴き中国人観光客を誘致する際、中国の消費者（特に海外旅行を希望するグループ）のニーズを把握するために、現地に支社（または現地の旅行社と協力した拠点）を設立する。そして多くの旅行業者は、中国人のニーズを把握している人材とタッグを組んで「商品」を製造しているが、単にそのニーズに合わせるだけなので自社商品の独創性に欠けるといふ共通点を持っている。独創性のある商品を製造するためには、中国人のニーズを理解することが重要であるが、日本の地域的な特色（グルメ、風景、文化など）と歴史物語や神話などを絡めて推し出すことにより、中国人消費者の関心を引き寄せ、彼らに現地の状況を理解させ且つ付加価値を感じさせることが必要となる。

3) 出荷物流(Outbound Logistics):

旅行業者はサービス業であり、そこから作り出される商品は形の無いものであるが、その製造過程は製造業には真似できない。商品の出荷には整備された交通インフラによるところが大きく、先進国である日本はその充実した交通インフラが旅行業者に快適性を与える。言い換えれば、旅行業者は、航空路線や新幹線、鉄道に代表される公共交通機関等の信頼性の高い交通インフラがあることが高品質な商品を提供できる裏付けとなるので、薦める各種商品（JR東日本の鉄道マニア向けフリープランなど）を、自信を持って販売でき、その結果、販売数量を増やすことができる。

4) マーケティング(Marketing and sales):

旅行業者にしてみれば、中国人観光客の誘致の規約において特定の店で買い物ができなくなったことは、主に低価格競争に陥る負のスパイラルを防ぐことを目的としている。旅行業者の中国人観光客の誘致方法として、中には中国に拠点（現地の従業員と販売員を雇用して商品を販売する）を設けるか、現地の旅行業者と協力して販売活動を進めていく。中国での販売においては、旅行業

者は市場セグメントを用いたマーケティング戦略を重視する。異なる消費者のセグメントに対しては別のパッケージツアーやフリープランを用意する。当然それぞれのターゲットセグメントに対しては価格を変えてそれに応じてクオリティも変えた商品を用意する。

日本の旅行業者の多くは中国語の達者な日本人幹部が責任者となって、経営陣による市場拡大の指揮をとる。関連する宣伝広告も言語の関係から翻訳が必要となり、その翻訳の過程で日本人の持つイメージを織り込んでいる。今回の面談調査でマーケティングの観点から検証できたことは、日本の旅行業者のネガティブな認識である。なぜなら中国と日本にはある暗い過去があり、マーケティングにおいてもある特定の地域（南京など）に対し市場セグメントを行う。そのようなセグメントは歴史認識によるものであり、消費者群の購買能力によるものでは決してない。

5) サービス(Service):

一般的に、多くの消費者は日本へ旅行に行けることに興味を持っており、特に日本の景観や文化、良質なサービスや清廉な環境に対して関心が高い。日本の観光産業の「おもてなし」は世界に知れ渡り、それは消費者のニーズや特殊な嗜好に応えようとする姿勢である。日本は、サービスに関しても「JIT (ジャスト・イン・タイム)」を重視し、良好な交通環境と良質な景観と合わせてそれぞれの消費者に合ったサービスを提供することで、多くの旅行客をリピーター客と変えさせている。

旅行業者の経営者との面談調査の結果をもとに整理した「日本の旅行業者の競争優位」はつぎのとおりである。

1) 優良従業員の優位

従業員は、向上心や忠誠心が高く、その多くは創業から長年（数十年）にわたり、創業者と共に努力を重ねてSARS やアジア金融不況を乗り越えてきた人材である。故に創業者と従業員の関係は家族のように親密である。そして従業員は、業界並びに添乗員及びガイドという職種における経験及びノウハウを十分に有しているので、顧客の様々な問題を解決し顧客満足という最終目標に辿りつくことができる。

2) 業界内協力の優位

日本の旅行業者は、海外において「後発者」になる可能性が高い。ここでの「後発者」とは海外の業者や同業他社の状況を観察後に行動に移す者という意味である。例えば、日本の旅行業者は中国進出に際し、台湾や韓国などの業者の状況を見てから行動している。つまり、できればすでに現地で経営している他国の旅行業者と協力し、未開拓市場参入のリスクを和らげようと考えている。中国にある、アウトバウンド業務を行う日系旅行業者は、業界内協力でその優位を有している。

3) 日本文化の優位

日本企業は経営面で「和む」という考え方がある。いわゆる尊重、バランス、積極的処理のことである。サービス業である旅行業界における必要な要素は、顧客をもてなす技術、きめ細やかさ、そして経験である。日本の企業には3つのDNAがある。一つは高度专业化、二つめは法令順守、三つめは競合他社がマネできない日本的文化である。

2.2.3 台湾の旅行業者の競争優位の実態

台湾の旅行業者の競争優位に関連する先行研究は調査の範囲内ではなく、特別に説明や定義が行われていないため、専門家の理論をその競争優位の研究に用いることができない。そのため本論文では業者への面談調査を通して同産業の実情を理解し、アンケート作成の基礎とした。

本論文は2013年3月から4月にかけて、台湾の北・中・南・東部に位置する旅行業者5社を訪問した。各社とも長年中国人観光客を受け入れており、総合旅行社である。企業の基本資料は表2.2のとおりです。

表2.2 台湾旅行業者の基本資料（訪問5社）

資料	内容
役職	社長、副社長など
資本金	約3億円(平均)
従業員数	約18~25人
成立年	1994~2000年
売上額	1億~3億円

出所：筆者作成。

M. E. ポーターの価値連鎖を面談調査の基礎とする。その内容はつぎのとおりである。

1) 購買物流 (Inbound Logistics):

台湾の旅行業者が企画するツアー商品の多くは、長期にわたって仕事を続ける関連企業のもので、中国人観光客の阿里山ツアーなどがある。それは日月潭近くの指定ホテルに宿泊するだけでなく、バス会社、ランチやディナーをとるレストラン、百貨店や観光スポットを全て指定されている。このようなツアーは観光客からすれば「一回来ればいい」と感じ、「また来よう」とは思わないのである。これが台湾のツアー商品の現状である。台湾の自然や観光資源には限りがあるので、如何にして観光客に異なる価値を享受させ、また台湾に来て別の場所に行こうと思わせるかが重要である。

そのためには、旅行業者と観光地が互いに協力し合い、種々のプロモーションを進める必要がある。

2) 製造(Operations):

旅行業者の「無形な」サービスにも「製造」段階は存在する。旅行業者がこれまで培ってきた経験、顧客と直接関わる従業員が認識している顧客の好みやニーズ、さらに関連業者（ホテル、バス会社、観光名所、中国側の提携会社、公共機関など）の協力が相まって一つのツアー商品は出来上がる。この過程こそが旅行業者の「製造」過程である。

面談調査では、商品に独自性の無い企業は、商品がただ単に消費者のニーズに合わせただけのものなので、各社とも似たりよったりとなり、最終的には価格競争に陥ってしまい、泥仕合を演じる傾向がある。このような状況に台湾の旅行業者が遭遇した時、多くの経営者は「質は量を兼ねる」という考え方から市場セグメントを行い、適切な商品を企画して異なる消費群の顧客に対応している。

3) 出荷物流(Outbound Logistics):

近年のネット社会において、旅行業者はインターネットという仮想の世界で商品を販売することができる。さらに同じ中国語圏ということで、台湾の旅行業者は出荷物流において優位である。しかし、中国人観光客の台湾ツアーでよく見られる問題は、観光バスの不足や車体の老朽化、バスの費用上昇、運転手の素質の劣化などである。

4) マーケティング(Marketing and sales):

中国人観光客の誘致に関する規約において、2013年10月1日から特定の店での買い物が禁止され、低価格路線を採る多くの旅行社が特定の店からのリベート（誘導して観光客の売上高に比例した額）を収益の一部していたことと、観光客数が減少したことで価格見直しを余儀なくされている。

台湾の旅行業者の多くは中国現地の旅行業者と協力して市場を広げている。言語や文化間の違いが小さいので、マーケティングにおいて日本と比較して優位がある。

市場セグメントは各業者にとっても非常に重要なものであり、異なる消費群にマッチする様々なツアー企画は価格や品質面で一定の差が生じる。

5) サービス(Service):

多くの中国人観光客は、台湾ビザの取得が他国より手間がかかることを除けば、台湾に格段の興

味を持っており、彼らは台湾に来たがる。しかし中国人観光客へのサービスについては、他国の団体客を世話するのに比べ、特別待遇や優遇策を行っているとは言えない。

旅行業者の経営者に対する面談調査の結果をもとに台湾旅行業者の競争優位をまとめるとつぎのとおりである。

1) 同様の言語と文化の優位

台湾と中国の共通語はやはり「北京語（マンダリン）」であり、言語や歴史・文化的根源の共通性によって台湾の旅行業者は比較的容易に中国人観光客の好みを把握できる。これこそが台湾旅行業者の優位である。

2) 台湾の情熱的文化の優位

台湾には中国ほどの風光明媚な観光資源はないが、外国人など国外から台湾を訪れる観光客は旅行業者に対しては特別な思い入れがあり、とくに中国人観光客（バックパッカーにしる団体客にしる）が、他国では感じる事のできない台湾人の情熱に温かみを感じている。

前章ではM. E. ポーターのダイヤモンドモデルや他の研究者の競争優位に関する定義を述べた。これらの先行研究と本章文において筆者の主張、及び日本の旅行業者の経営者との面談調査の結果を踏まえると、日・台の旅行業者の優位をつぎのとおり整理できる。

- 1) 日本旅行業者の優位は、優良従業員、業界内協力、日本文化である。
- 2) 台湾旅行業者の優位は、同様の言語と文化、台湾の情熱的文化である。

2.3 SWOT 分析

企業の競争優位を比較説明するには SWOT 分析が有効である。SWOT 分析とは、強み(Strengths)、弱み(Weakness)、機会(Opportunities)及び脅威(Threats)を以て分析することである。それは企業自体の実力に基づき、競争相手と対比して外部環境の変化が企業にもたらす機会や挑戦を分析して、企業の採るべき最適な戦略を講じることである。SWOT 分析は組織戦略、内部環境（強みと弱み）、外部環境（機会と脅威）間の最適活用を図るのに用いられる。日・台旅行業者の競争の状況に関して、先行研究と面談調査を通して表 2.1 のとおりに整理した。

表 2.3 SWOT分析

価値連鎖	Strength(s): Opportunity (O) & Threat (T)	Weakness (W): Opportunity (O) & Threat (T)
<p><u>支援活動</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ●全般管理(インフラストラクチャ) ●人事・労務管理 ●技術開発 	<p>日本旅行者</p> <p>S.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆従業員が企業の経営戦略を理解し、忠誠心も高く、経験も豊富 ◆差用品やサービスの多様化 ◆企業が内部管理を重視している 	<p>日本旅行者</p> <p>W.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆人間関係が本産業に影響を与える ◆多くの旅行者の資本金が低い(いわゆる中小企業) ◆観光客は都市に集中して集まる
<ul style="list-style-type: none"> ●調達活動 	<p>S.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆新しい顧客の開拓より既存客を重視 ◆中国人観光客の、海外観光の手続きや規定の簡素化 ◆日中関係の状況が本産業の発展に影響を及ぼす 	<p>W.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆従業員の高年齢化、経験の伝承が問題 ◆法令規定がよく変わり、本産業が対応に追われる
	<p>台湾旅行者</p> <p>S.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆北京語(マンダリン)が共通語 ◆文化的差異が小さい <p>S.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆参入のハードルが低く、競争が熾烈 ◆サービスの質は一定の水準にあるが、より改善が望まれる 	<p>台湾旅行者</p> <p>W.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆人間関係が本産業に影響を与える ◆多くの旅行者の資本金が低い(いわゆる中小企業) ◆観光客は都市に集中して集まる ◆自主ブランドが少なく、差別化が小さい <p>W.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆外部環境の変化、中国人観光客の来台の法令規制や制限など

<p>購買物流</p> <p>旅行者の提供するサービスは無形であるが、購買物流の過程を通して商品の題材を収集する必要がある</p>	<p>日本旅行者</p> <p>S.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆企画商品の内容が一定の作業手順を有しており、どのプランも完璧である ◆日本での旅行は安全性が高いという普遍的認知 <p>S.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆企画商品の素材がある地区に限られており、日本の各地を回る旅行プランが少ない ◆企画商品の中には気候や地域イベントなどの影響を受けるものがある 	<p>日本旅行者</p> <p>W.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆供給側との交渉能力に制限がある ◆中国市場の開発能力に乏しく、中国や外資企業との協力が必要 <p>W.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆商品価格に制限がある(例えば同じディズニーリゾートへの旅行プランはどれも同じような価格帯)
	<p>台湾旅行者</p> <p>S.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆企画商品の素材がある地区に限られており、より深みのあるプランを企画できる ◆商品元素E化透明。 <p>S.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆顧客ニーズの多様化で、全てを網羅できない ◆顧客の特殊なニーズに応じてカスタマイズされ、団体客や費用なども再考が必要となる 	<p>台湾旅行者</p> <p>W.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆台湾の景観は中国のそれに及ばない ◆カスタマイズ商品が少ない <p>W.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆異なるプランでも商品内の一つ一つの内容はあまり変わらない
<p>製造</p> <p>商品企画に関しては成熟しコストもかけていないが、時</p>	<p>日本旅行者</p> <p>S.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆失敗した経験からノウハウを蓄積する 	<p>日本旅行者</p> <p>W.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆斬新な企画が少ない。成熟した企画方

	<ul style="list-style-type: none"> ◆中国にて観光客誘致を行うと同時に、商品企画の方法を中国の現地業者に伝える ◆質の高いプランはその満足度も高い <p>S.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆企画方法が広まり、誰もが真似る ◆プラン作成担当者の高齢化、経験の伝承が問題 	<p>法で商品が画一化</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆後発者のため保守的になる <p>W.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆保守的な態度では変化に富んだ顧客ニーズや、外部環境の変化に追いつけない
<p>間の経過とともに差別化が薄れ、斬新さに欠けるものに成り得る</p>	<p>台湾旅行者</p> <p>S.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆失敗した経験からノウハウを蓄積する ◆中国にて観光客誘致を行うと同時に、商品企画の方法を中国の現地業者に伝える ◆良好な企画管理 <p>S.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆消費者の人数を予測して手早く準備を始めるが、予測を誤り、ツアーを統合したり増やしたりするケースがある ◆季節や時期によってツアー数が変わる 	<p>台湾旅行者</p> <p>W.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆企画内容が季節の影響を受け変更や調整が必要となる ◆商品が画一化し、斬新さに乏しい <p>W.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆変化に富んだ消費者のニーズに対し、ツアーの数や内容の調整に難がある
<p><u>出荷物流</u></p> <p>便利な交通手段によって、消費者に多種多様な旅行プランを提供できる</p>	<p>日本旅行者</p> <p>S.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆様々な交通手段に利便性に富み、商品開発が容易 <p>S.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆運輸設備の多様化、業者の多くは遊覧バスを利用するが、交通システムの整合 	<p>日本旅行者</p> <p>W.O.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆一部スケジュールを外注し、サービスの質の低下を生みやすい ◆気候の変化、特に冬場の大雪で交通機関が乱れる <p>W.T.:</p>

	性に欠ける	◆催し物シーズンの交通渋滞がスケジュール調整につながる
	台湾旅行者 S.O.: ◆様々な交通手段に利便性に富み、商品開発が容易 S.T.: ◆運輸設備の多様化、業者の多くは遊覧バスを利用するが、交通システムの整合性に欠ける	台湾旅行者 W.O.: ◆ガソリン代の値上げが商品価格の上昇につながり、他の交通手段を探さなければならぬ W.T.: ◆催し物シーズンの交通渋滞がスケジュール調整につながる
<u>販売・マーケティング</u> 企業が市場セグメントを進め、ターゲット顧客の所在地を理解し、彼らが受け入れやすい商品を提供する。しかし多様性に欠け、価格競争に成りやすい	日本旅行者 S.O.: ◆市場セグメントを進め、位置付けが明確(中高レベルの消費群) ◆中国現地の観光客誘致を行う業者との関係が密接 ◆日本の風景、歴史、文化は特定の観光客にとってお好み S.T.: ◆中国人観光客の消費能力が緩やか ◆人民元と日本円の動きが、日本の外国人観光客誘致に有利	日本旅行者 W.O.: ◆観光の国際化に対する認知不足(日本の優越性はまだある) ◆中国で商品を販売するのは現地人だが、販売・マーケティングの責任者は日本人であるため市場の実情を見過しやすい ◆日中の政治問題が曖昧で、旅行者のマーケティングに不利 ◆大企業はより大きく、ブランド力のある企業は消費者に自信を与える
	台湾旅行者 S.O.:	台湾旅行者 W.O.:

	<p>◆取引先との関係が密接で、旅行展への参加など市場への露出度を上げ消費者の買い気を誘う</p> <p>◆中国での拠点設置や支店開設、第一線で顧客のニーズを理解できる</p> <p>S.T.:</p> <p>◆中国人観光客の消費能力が緩やか</p> <p>◆人民元高が中国人にとって台湾への渡航と消費に有利</p>	<p>◆政府の法規がゆるく、団体客やバックパッカーの台湾観光に有利</p> <p>W.T.:</p> <p>◆大企業はより大きく、ブランド力のある企業は消費者に自信を与える</p>
<p><u>サービス</u></p> <p>顧客に対する利用時のサービス及びアフターサービス</p>	<p>日本旅行業者</p> <p>S.O.:</p> <p>◆以前から日本と言えばサービス・品質の良さこそが優位</p> <p>S.T.:</p> <p>◆顧客の問題は即座に処理するが、言葉の問題でタイムリーな対応が困難</p>	<p>日本旅行業者</p> <p>W.O./W.T.:</p> <p>◆価格と品質の均衡点</p> <p>◆文化の違いで顧客の嗜好が測りにくい</p>
	<p>台湾旅行業者</p> <p>S.O.:</p> <p>◆言葉の壁がない</p> <p>◆従業員の添乗経験が豊富</p> <p>S.T.:</p> <p>◆経験豊富な添乗員やガイドが不足、変動率が高い</p>	<p>台湾旅行業者</p> <p>W.O.:</p> <p>◆台湾の物価上昇で中国人観光客の来台費用が増加</p> <p>W.T.:</p> <p>◆業者間の情報交換に障害あり</p>

出所:筆者作成。

前述のとおり、日本の旅行業者の優位は良好なサービス、便利な交通システム及び経験豊富な従業員にある。一部の中国人観光客がゴミのポイ捨てやホテルのタオルを持ち帰るなどの文化的背景や生活習慣の違いや言葉によるコミュニケーションの困難さがあるものの、日本の旅行業者はそのような中国人観光客に対しても優良なサービスを提供すると同時に、海外旅行における基本的な態度を顧客に教えている。さらに日本の便利な交通システムが旅行社の様々な商品提供、その特殊性や斬新さの向上に役立っている。経験豊富な添乗員は顧客に旅行の楽しさを享受させている。一方、言葉や文化の違いが原因で、中国人観光客が得るであろう旅行知識は日本人観光客に比べてもかなり少ないと言える。

台湾の旅行業者の優位は、中国との間の旅行に関連する法規が緩く、言葉や文化の壁がないことである。日本と台湾は中国の経済発展によってもたらされた莫大な財産（中国人観光客の多くは大都市からきている）に対し極上のサービスを提供するものの、一方で歴史的背景からサービスの品質に大きな差はない。そこには中国人観光客が有する民族意識の違いだけが存在している。ここ数年台湾は観光業の発展に力を入れて中国人観光客のバックパッカーや団体客を受け入れ、大きな経済効果をもたらした。確かに台湾と日本はともに中国と近いが、中国人観光客は尖閣諸島の問題などもあり、日中両国間の緊張は増していることから、まず台湾を選ぶであろう。加えて台湾と中国はともに北京語（マンダリン）を共通語にしており、コミュニケーションでの壁はない。また文化も似ていることから、中国人観光客の購買前後の要求を比較的容易に理解することができる。

本論文で検証できたことは、日・台の旅行業者はお互いの情報を共有しておらず、ただ旅行展で顧客を誘致しながら同業他社の状況を把握しているに過ぎないため、本産業のクラスター効果は得られていない。企業は各々の市場クラスターで活動しているのだ。さらに日・台の旅行業者の多くは交流が無いものの、経営者はお互いに協力していきたいと望んでいる。例えば日本の旅行社が台湾を通じて中国の拠点で顧客を誘致することは、お互いに利益をもたらす市場マーケティングの追加的効果を上げることができる。故に国際的協力の観点から、両国は潜在的にその可能性を秘めている。

2.4 面談調査による副問への解答

面談調査によって、本論文は3つの副問を解答する。

第一副問

日・台旅行業者はどのようなインバウンド戦略を使って、中国人観光客をつかむか。

1) 日本

- ①中国の現地旅行社や在中事務所にてマーケティングを展開し中国人観光客を誘致する。
- ②インターネットを使った誘致活動。ただ翻訳を要するためその内容は完全ではない。

2) 台湾

- ①中国の現地旅行社と協力する。または中国に現地事務所を設けてマーケティングを展開する。
- ②インターネットを使った誘致活動。内容も完璧で中国人観光客のネット申込に導く。

第二副問

日・台旅行業者の企業核心価値は産業の競争優位にたいして、どのように影響があるか。

1) 日本

- ①経験豊富な従業員を揃えることが日本の旅行業者の核心的価値で商品企画からアフターサービスに至るまで顧客満足を追求する。
- ②優良なサービス。日本語しか用いないが、そのサービスは顧客に企業の心遣いを感じさせる。従業員教育は誰もが認めるところである。企業は従業員教育などの管理を重視しており、「人材」は日本の旅行業者にとって最も重要な核心的価値となっている。

2) 台湾

- ①川上から川下までの商品をまとめる能力を備えており、これが台湾の旅行業者の核心的価値で、商品企画において同価格で異なる商品を異なる消費群の消費者に提供している。

第三副問

日・台旅行業者のインバウンド戦略はどのように競争優位を与えるか。

1) 日本

- ①日本の旅行業者にとって、中国人観光客誘致の戦略とは中国の旅行社と協力してツアー客を受け入れることである。そして彼らに対して市場セグメントを行い、ある消費群の顧客満足を提供する。中国の旅行業者との協力は顧客数の増加につながるが、競合他社の影響を受け、協力を拒否されたり情報を競合他社に横流しされるという不安も残る。

2) 台湾

①台湾の旅行業者にとって、中国人観光客誘致の戦略は、日本と同様中国現地の旅行社と協力してツアー客を受け入れるが、中には自ら中国に支店や事務所を設けているところもあり、真っ先に顧客の情報を得ることができる。加えて言葉の障壁がなく業者は直接消費者と商品の内容を説明できる。このように台湾の旅行業者は中国人観光客の誘致において日本の業者よりも優位であると言える。

2.5 本章のまとめ

本章は企業の経営者への面談調査を通して、日本と台湾の旅行業者の競争優位を見極め、かつSWOT分析とM.E.ポーターの価値連鎖を用いてその強み(Strengths)、弱み(Weakness)、機会(Opportunities)及び脅威(Threats)の所在を論じた。

分析の結果、日本の旅行業者の優位は良好なサービス、便利な交通システム及び経験豊富な従業員であった。一方台湾の旅行業者の優位は、中国と台湾の間の旅行に関する法規のゆるさ、言語障壁のなさ及び類似した文化である。

付記 謝辞 (事例研究)

本論文では日・台旅行社の経営者に対する面談調査を実施した。企業名や経営者の方々の名前は伏せるが、これらの経営者には競争優位についての見解や意見を快く述べていただいたことに感謝を申し上げる。

注：

1. 一般社団法人日本旅行業協会 <http://www.jata-net.or.jp/>
2. 「着地型旅行」とは、旅行者を受け入れる地域(着地)側が、地域の観光資源を基にした旅行商品や体験プログラムを旅行者に提供する旅行形態のこと。
3. 蔡長清、歐怡琪、吳凱莉(2011), 「速食業消費者之體驗品質、顧客價值與滿意度關聯性研究-以摩斯漢堡和麥當勞為例」, *International Journal of LISREL*, 4(1), pp. 1-28.
4. 張宏生(2007), 「服務補救、知覺公平、知覺風險與顧客價值之因果關係研究-以旅館業為例」, *中台學報*, 18(4), pp. 49-76.
5. Puccinelli, B., *Strategies for sharing knowledge*, *Inform*, 12(9), 1998, pp.40-41.
6. Zahra, S. A. and J. A. Pearce II, Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 1989, pp. 291-334.
7. 夏業良、魯焯譯(2003), Pine B. J. & Gilmore H. J., 「體驗經濟時代」, 經濟新潮社。
8. 戴照煜(1990), 「旺店新法」, 哈佛企業管理問公司。

第三章 研究の方法

3.1 研究モデルと仮説

台湾交通部観光局のインターネット統計資料によると、台湾の旅行社(本店・支店を含む)は3,000社を超え、日本では4,500社を超える。前章では日・台各5社(どこも中国人観光客誘致の資格を持っている)への面談調査を実施した。本論文の調査の範囲内において、関連する先行研究では旅行業者の競争優位に対する深い議論が見つからなかったため、本論文では前章での旅行業者の経営者からの情報提供をもとに、先行研究の M. E. ポーターの価値連鎖モデル、ダイヤモンドモデル、5つの競争要因分析、資源基礎理論を融合し、本論文のモデルを構築した。モデルは図 3.1 のとおりである。

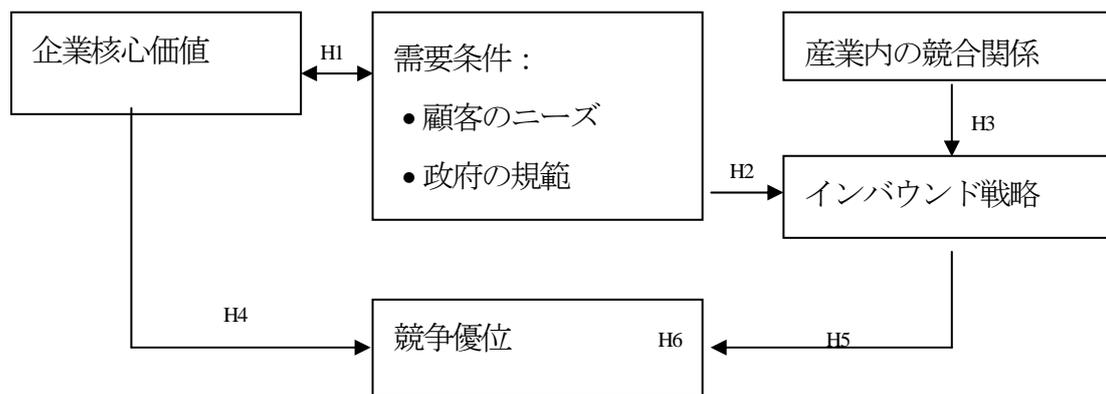


図 3.1 本論文のモデル

出所：筆者作成。

(1) 企業の核心的価値

Lippman and Rumelt(1982)¹と Hall (1993)²は、RBT の核心の意味は、企業内部の特殊資源と能力を含み、これらの特殊資源と能力は企業戦略の基本方針であり、企業の長期利益のベースである。したがって、企業にとって内部人材の育成が企業の競争優位の一つになると提唱した。また、ペタラフとバーニー (Peteraf and Barney 2003)³が主張するように、RBT(resource base theory)の決定的な特徴は、パフォーマンスの違いを効率性ベースで説明するところであり、ほとんどのところ、

マーケット・パワー、共謀、戦略的な行為などに依拠して説明するものではないと理解されている。よって本論文では企業の核心的価値を研究モデルに組み込む。

(2) 需要条件

M. E. ポーターはダイヤモンドモデル(1990)⁴において、顧客のニーズを理解するための需要条件の重要性を強調している。企業資源に限りがあることから幅広い顧客にサービスを提供できない。ゆえに「顧客」とは企業の進める市場セグメントによって特定されたサービスの対象である。M. E. ポーターはダイヤモンドモデルの中で政府の規範を外的要素として企業はこれをコントロールできない、としている。本論文では産業が政府による規制に大きく影響されることから、政府の規範を需要条件の主要な原因として位置づけている。開放された完全なる政策のみが、本産業に中国人観光客の誘致をもたらすのである。つまり需要条件＝「顧客のニーズ」で、政策上提供できうる消費者のニーズが含まれる。

(3) 産業内の競合関係

M. E. ポーターはダイヤモンドモデル(1990)⁵において、「関連産業の支援」を唱えており、業界内の企業は単独で生き残ることはできず、取引先の協力が不可欠であり、同時に類似する産業の相互協力が必要である。言い換えれば、戦略同盟とは相互に利益を獲得する過程であり、二つもしくはそれ以上の団体はお互いの承諾を依存することとは、企業の永遠発展の方向である。産業内の競合関係とは、旅行社以外にもバス会社や観光地のホテルなどの産業も含まれる。

中国人観光客の誘致戦略について、Kolter(1998)⁶の市場セグメントの定義によると、マーケティングとは、選定された自社が参入する市場セグメントと市場での位置づけに対し、企業は内部と外部とよくコミュニケーションし、顧客のニーズを認識してから、製品やサービスなどを開発し、効率よく流通する企業の経営活動であると定義する。マーケティング・ミックスとは、マーケターが、ターゲット市場から期待する反応を引き出すため、様々なツールを組み合わせるものである。本論文では第二章の日・台旅行業者の経営者(専門家)へのインタビューの結果、「市場セグメンテーション」と「サービスの内容」は企業インバウンド戦略に影響を及ぼすと考える。

(4) 競争優位

第一章に述べたM. E. ポーター及びHofstede(1980)⁷の国家や企業文化の理論で記述されているように「企業文化」、「コストリーダーシップ」、「差別化」の3要因が企業の競争優位に影響を与える。通常M. E. ポーターの競争優位を研究する際、基本的な3つの要素である「コストリーダーシップ」、「差別化」及び「集中化」のうち、日・台旅行業者の「集中化」において、販売している商品が全国を網羅する旅行企画であるから、顧客へのサービスにおいて集中化戦略はインバウンド戦略

に含まれない。ただ、中国人観光客が大都市に集中するか否かは、アンケート調査によって、市場セグメントの基礎項目の一つとなる。

訪問した専門家へのインタビュー結果と3つの要因から、アンケート調査の内容を作成する。

本論文の5つの重要な項目は以下とおりである。

- (1) 企業核心価値
- (2) 需要条件
- (3) 産業内の競合関係
- (4) インバウンド戦略
- (5) 競争優位

以下の6つの仮説を設定した。

仮説1：企業核心価値は需要条件の間に関係がある（相関分析、分散分析）。

仮説2：需要条件はインバウンド戦略に影響を与える（回帰分析）。

仮説3：産業内の競合関係はインバウンド戦略に影響を与える（回帰分析）。

仮説4：企業核心価値は競争優位に影響を与える（回帰分析）。

仮説5：インバウンド戦略は競争優位に影響を与える（回帰分析）。

仮説6：差別化、コストリーダーシップ及び企業文化は日・台旅行業者の競争優位に影響を及ぼす3つの要因である（因子分析）。

6つの仮説と3つの副問の関係は下表3.1のとおりである。

表3.1 仮説と副問の関係

仮説	副問	検証方法
仮説1	2	アンケート調査
仮説2	1、2	アンケート調査
仮説3	3	アンケート調査
仮説4	2	アンケート調査、インタビュー
仮説5	3	アンケート調査
仮説6	1、3	アンケート調査、インタビュー

出所:筆者作成。

3.2 アンケート調査の概要と対象

日・台の旅行業者は数千社を超えているが、中国人観光客誘致の許可を得ている業者は日本で約600社(本店・支店を含む)あることが面談調査で明らかになった。そして各地の観光協会(北海道・本州・四国・九州)の紹介で取得できたリストは130社である。そのリストでは本州が最も多く、つぎに九州となっている。一方、台湾では約500社(本店・支店を含む。中でも本店は114社)で、中華民国旅行同業公会の協力を得て、114社中110社の連絡先を取り付けることができた。その多くは台北に位置し、次いで高雄となっている。

アンケート調査票について、専門家へのインタビューと先行研究に基づいて作成した。日本語版のアンケート調査票は付録Ⅰに載せて、中国語版のアンケート調査票は付録Ⅱに載せている。また、日本旅行業者への面談調査表は付録Ⅲで、台湾旅行業者への面談調査表は付録Ⅳに載せている。

3.2.1 アンケート調査の目的と調査票の作成

日・台の旅行業者の経営者への面談調査や先行研究の理論を通して、本論文のアンケート調査票を作成した。アンケート調査の目的は以下の3つに分けられる。

- (1) 多くは消費者に対する分析や議論で日・台の旅行業者の競争優位に関する文献は少ない。しかもあらゆる先行研究のモデルでアンケート調査を行っても、真に本産業の実情を理解することができない。ゆえにアンケート調査の前に、専門家へのインタビューで本産業の競争優位の本質を理解した後に、改めてアンケート調査を実施し、真の競争優位がどこにあるかを把握することとする。
- (2) アンケート調査を実施し、統計分析を通して日・台の旅行業者の競争優位における共通性と違いを理解する。
- (3) アンケート調査票を配布する目的の一つは、調査票を分析する時、記述統計と推論統計両方とも含み、回収された有効サンプルから母体の状況を推定することである。

面談及びアンケート調査の時間は下表3.2のとおり。

表3.2 面談及びアンケート調査の一覧表

時期	研究の方法	場所(地域)
●2012年10月4日～10月7日	面談	東京渋谷駅ビル近くのコーヒーショップ(3店舗)

●2012年10月8日～10月10日	面談	福岡博多駅ビル近くのコーヒーショップ(2店舗)
●2012年12月10日～12月13日	面談	台北駅内のモスバーガー(3店舗)
●2012年12月15日～12月18日	面談	高雄左営高鉄駅内のモスバーガー(2店舗)
●2013年8月10日～8月15日	アンケート予備調査	日本5社
●2013年8月12日～8月16日	アンケート予備調査	台湾5社
●2013年9月30日～10月31日	アンケート本調査	台湾110社
●2013年9月30日～10月31日	アンケート本調査	日本130社

出所：筆者作成。

調査票の作成にあたり、調査対象を日本と台湾の旅行者に設定した。研究モデルに合わせて、調査票の第一部で「旅行業の競争優位」に関連する項目を、第二部で「旅行業の企業核心価値」を、第三部で「需要の条件」を、第四部で「旅行産業内の競合関係」を、第五部で「旅行者のインバウンド戦略」を、最後の第六部で「企業基本資料と個人情報」を作成した。そして、回答方法については「非常に不同意」、「不同意」、「普通」「同意」と「非常に同意」と称した五段階のリッカート尺度を利用した。以下表3.3は調査票の作成一覧表である。

表3.3 調査票の作成一覧表

調査票の設計	質問の内容	質問番号
第一部	旅行者の競争優位	A1-8
		B1-3
		C1-6
第二部	旅行業の企業核心価値	D1-16
第三部	顧客へのニーズ	E1-5
	政府の規範	F1-7
第四部	旅行産業内の競合関係	G1-6
第五部	旅行者のインバウンド戦略	H1-12
第六部	企業基本資料	I1-6
	個人情報	J1-4

出所：筆者作成。

3.2.2 予備調査（日本5社）

予備調査の目的はアンケート本調査の前に、内容・言葉の表現などは理解されるかどうか、また信頼性があるかどうかを目的としている。

2013年8月10日から2013年8月15日までの期間で、日本の旅行業者5社に対して予備調査票を送った。この予備調査の段階では送付した調査票の全部（5社分）を回収でき、その有効回収数は5社であった。予備調査の結果はSPSSの「信頼性分析：Cronbach's α 」の機能で算出した結果は以下表3.4通りである。

表3.4 予備調査のCronbach's α 結果（日本5社）

調査票の設計	質問の内容	Cronbach's α	項目の数
第一部	<u>旅行業の競争優位</u>		
	企業文化	0.891	A1-8 (8 個)
	コストリーダーシップ	0.857	B1-3 (3 個)
	差別化	該当なし	C1-6 (6 個)
第二部	旅行業の企業核心価値	0.815	D1-16 (16 個)
第三部	<u>需要の条件</u>		
	顧客へのニーズ	0.912	E1-5 (5 個)
	政府の規範	0.899	F1-7 (7 個)
第四部	旅行産業内の競合関係	0.813	G1-6 (6 個)
第五部	旅行業者のインバウンド戦略	0.825	H1-12 (12 個)
第六部	企業基本資料	該当なし	I1-6 (6 個)
	個人情報	該当なし	J1-4 (4 個)

出所：筆者作成。

Cuieford (1965)によると、Cronbach's α 係数が0.7以上の場合は、信頼性があると言えるので、

表3.4 日本5社への予備調査結果のCronbach's α 係数が0.8以上であり、信頼性がある。

また、平均値については、以下表3.5通りである。

表3.5 予備調査（日本5社）の平均値と標準誤差

調査票の設計	質問の内容	平均値	標準誤差
第一部	<u>旅行業者の競争優位</u>		
	企業文化	4.23	0.788
	コストリーダーシップ	4.55	0.891
	差別化	3.14	0.679
第二部	旅行業者の企業核心価値	3.88	0.896
第三部	<u>需要の条件</u>		
	顧客へのニーズ	4.01	0.917

	政府の規範	3.98	0.715
第四部	旅行産業内の競合関係	4.25	0.865
第五部	旅行者のインバウンド戦略	3.99	0.901

出所：筆者作成。

日本の旅行業5社への予備調査結果について、企業は「産業内の競合関係」の項目の平均値が他の項目より高いということが分かった。

3.2.3 予備調査（台湾5社）

2013年8月12日から2013年8月16日まで、台湾に所在する旅行者（5社）に予備調査票を送った。予備調査の段階において5社から調査票を回収し、その有効回収数は5社であった。予備調査の結果はSPSSの「信頼性分析：Cronbach's α 」を算出した結果は以下表3.6通りである。

表3.6 予備調査のCronbach's α 結果（台湾5社）

調査票の設計	質問の内容	Cronbach's α	項目の数
	<u>旅行業の競争優位</u>		
第一部	企業文化	0.913	A1-8 (8 個)
	コストリーダーシップ	0.796	B1-3 (3 個)
	差別化	該当なし	C1-6 (6 個)
第二部	旅行業の企業核心価値	0.866	D1-16 (16 個)
	<u>需要の条件</u>		
第三部	顧客へのニーズ	0.712	E1-5 (5 個)
	政府の規範	0.901	F1-7 (7 個)
第四部	旅行産業内の競合関係	0.810	G1-6 (6 個)
第五部	旅行者のインバウンド戦略	0.733	H1-12 (12 個)
第六部	企業基本資料	該当なし	I1-6 (6 個)
	個人情報	該当なし	J1-4 (4 個)

出所：筆者作成。

表3.6の台湾5社への予備調査結果のCronbach's α 係数が0.7以上であったので、信頼性がある。

また、平均値については、以下表3.7通りである。

表3.7 予備調査（台湾5社）の平均値と標準誤差

調査票の設計	質問の内容	平均値	標準誤差
第一部分	旅行業の競争優位		
	企業文化	4.45	0.879
	コストリーダーシップ	3.10	0.734
	差別化	3.22	0.655
第二部分	旅行業の企業核心価値	4.13	0.913
第三部分	需要の条件		
	顧客へのニーズ	4.32	0.883
	政府の規範	4.03	0.635
第四部分	旅行産業内の競合関係	4.15	0.793
第五部分	旅行者のインバウンド戦略	4.00	0.816

出所：筆者作成。

台湾の旅行業5社への予備調査結果について、企業は「企業文化」の項目の平均値が他の項目より高いということが分かった。

日本と台湾の旅行者への予備調査の結果、文字の表現、平均値、Cronbach's α 係数などについて特に問題がなかったので変更なく本調査を行った。

3.3 本章のまとめ

本章ではアンケートによる予備調査を実施し、その内容が適合しているかどうかを確認した。さらに本論文で統計分析の方法とその制限を説明し、分析結果の詳細は第四章で述べる。

注：

1. Lippman, S. A., and Rumelt, R. P., Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition, *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 1982, p418-438.
2. Hall, R., A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 14(8), 1993, p607-618.
3. Peteraf M, Barney JB., Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics* 24, 2003, p309-323.
4. Porter, M. E., *the Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.
5. Porter, M. E., *the Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.
6. Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control* 7th ed., N. J.: Prentice-Hall International Inc., 1998.
7. Hofstede, G., Motivation Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?,

Organization Dynamics, 1980, p 42-63.

第四章 統計分析の結果

本論文は台湾と日本の、中国人観光客を誘致する資格を持つ旅行業者を対象としている。日本では地域ごとにある観光連盟の紹介を通して、北海道、本州、四国、九州の対象業者130社のリストを取得した。中でも本州が最も多く、次いで九州となっている。一方台湾では中華民国旅行商業同業公会の協力を得て、110社の連絡先を取得した。その多くは台北で、次いで高雄となっている。正式調査は2013年9月30日から10月31日にかけて行われ、郵送で返信用封筒を同封する形で回答を求めた。同11月10日の集計では、日本で回答があったのは96社（うち8社が無効）、有効回収率は67.6%であった。台湾では86社（うち2社が無効）、同76.4%となっている。本章では記述統計と推論統計の結果を説明する。

4.1 記述統計の結果

(1) 信頼性分析

いわゆる信頼性分析(reliability)とは、資料の信頼性を測るもので、母集団に対して重複して測定をして得た結果の一致の度合いを指す。つまり測定結果の一貫性(consistency)や安定性(stability)を測るのである。信頼性分析の安定性とは二度の測定の結果が同じになるかを指し、一貫性とは内部項目が相互に一致するかを指す。もし信頼性が高ければ、同一対象に対して複数のテストを行った時、結果のばらつきは相対的に低くなる。

信頼性のタイプや求め方は、大きく三種類に分かれる。つまり等価性(equivalence)、安定性(stability)、一貫性(consistency)である。現在、社会科学の分野においてよく用いられるのは、一貫性の信頼性分析で、Cronbach's α 係数である。呉明隆(2007)は多くの学者らの、信頼性の高低に対する基準を整理し、それと Cronbach's α 係数との対照表を導き出した。それは下表 4.1 のとおり。

表4.1 信頼性の高低とCronbach's α 係数の対照表

Cronbach's α 係数	信頼度
Cronbach's $\alpha \leq 0.3$	信頼度ない

0.3 < Cronbach's α \leq 0.7	信頼度が低い
0.7 < Cronbach's α \leq 0.9	信頼度は中間
0.9 < Cronbach's α \leq 0.4	信頼度が高い

資料出所： 吳明隆(2007)。

本論文の5大項目と題目数は下表4.2のとおり。

表4.2 本論文の5大項目と題目数

調査票の設計	質問の内容	質問番号
第一部分	旅行業の競争優位	A1-8
		B1-3
		C1-6 計17題
第二部分	旅行業の企業核心価値	D1-16 計16題
第三部分	顧客へのニーズ	E1-5
	政府の規範	F1-7 計12題
第四部分	産業内の競合関係	G1-6 計6題
第五部分	旅行業者のインバウンド戦略	H1-12 計12題

出所:筆者作成。

Cronbach's α 係数を用いた信頼性分析。係数は下表4.3のとおり。

表4.3 本論文5大項目のCronbach's α 係数

項目	Cronbach's α 係数	
	日本	台湾
旅行業の競争優位	0.885	0.961
旅行業の企業核心	0.812	0.799
顧客へのニーズ&政府の規範	0.879	0.907
産業内の競合関係	0.820	0.889
旅行業者のインバウンド戦略	0.833	0.912

出所:筆者作成。

上表 4.3 から解るとおり、5 項目の Cronbach' s α 係数は皆 0.7 を超え、信頼度は中間から高め
で、理論の要求に相応しい。

(2) 妥当性分析

本論文のアンケート作成で、多くは関連理論や文献を参考にした。5 大項目の基礎理論は下表
4.4 の通り。

表4.4 研究項目の基礎理論表

研究項目	参考文献
旅行業の競争優位	<p>✓<u>企業文化</u>: Hofstede (1990) Culture' s consequences: International differences in work-related values.</p> <p>✓<u>コストリーダーシップ & 差異化</u>: Porter, M.E., How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March/Apr. 1979.</p>
旅行業の企業核心	<p>✓<u>インタビュー</u></p> <p>✓Porter, M.E., On Competition. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press, 1998.</p> <p>✓Nonaka, I. Takeuchi, H., the Knowledge-Creating Company, N.Y: Oxford University Press, 1995.</p> <p>✓Colin Ley, Market-Driven Politics, Neo-liberal democracy and the public interest, London, Verso Books 280, 2001.</p>
顧客へのニーズ & 政府の規範	<p>✓<u>ダイヤモンドモデル</u>: Porter, M.E., Technology and Competitive Advantage, the Journal of Business Strategy, winter, 1985.</p>
産業内の競合関係	<p>✓Porter, M. E. & Fuller, R., <i>Competition Global Industries</i>, Harvard Business Press, Boston, 1986.</p>
旅行業者の インバウンド戦略	<p>✓<u>インタビュー</u></p>

出所：筆者作成。

本論文は厳格な研究姿勢を維持し、アンケートの内容が良好かつ典型的であることを保つため、
アンケートは専門的妥当性を有するべきである。

(3) 記述統計

① 基本資料分析

本論文は日・台の旅行業者に対するアンケート調査（日本：88部、台湾：84部）の、回答者の基本資料分析を行う。サンプル分布の状況は表4.5のとおり。

表4.5 日・台の旅行業者の基本資料と回答者資料分布

基本資料		件数 (日本)	百分率	件数 (台湾)	百分率
設立年	1995年以前	23	該当なし	18	該当なし
	1951～1980年	25		16	
	1981～1990年	28		32	
	2000年以降	12		18	
資本金	100万NT\$以下(300万円以下)	8	9.1%	12	14.3%
	100万～500万NT\$(300万～1,500万円)	27	30.7%	35	41.7%
	500万～1,000万NT\$(1,500万～3,000万円)	31	35.2%	29	34.5%
	1,000万～3,000万NT\$(3,000万～1億円)	20	22.7%	8	9.5%
	3,000万NT\$以上(1億円以上)	2	2.3%	0	0
従業員数	20人以下	36	40.9%	46	54.8%
	21～50人	23	26.1%	18	21.4%
	51～100人	20	22.7%	15	17.8%
	101～200人	8	9.1%	5	6.0%
	201人以上	1	1.2%	0	0
従業員の平均年齢	30歳以下	12	13.6%	23	27.4%
	31～40歳	28	31.8%	36	42.9%
	41～50歳	35	39.8%	15	17.9%
	51～60歳	11	12.5%	9	10.7%
	61歳以上	2	2.3%	1	1.1%
年商	300万NT\$以下(1,000万円未満)	5	5.7%	8	9.5%
	300万～1,500万NT\$(1,000万円～5,000万円未満)	28	31.8%	46	54.8%
	1,500万～3,000万NT\$(5,000万円～1億)	32	36.3%	21	25.0%

	円未満)				
	3,000万～1億NT\$(1億円～3億円未満)	20	22.7%	9	10.7%
	1億NT\$以上(3億円以上)	3	3.5%	0	0

以下は回答者資料

年齢	21～30歳	12	13.6%	8	9.5%
	31～40歳	36	40.9%	45	53.6%
	41～50歳	16	18.2%	23	27.4%
	51～60歳	18	20.5%	5	6.0%
	61歳以上	6	6.8%	3	3.5%
性別	男性	63	75.0%	57	67.9%
	女性	25	25.0%	27	32.1%
旅行業 者在籍 年数	5年以下	6	6.8%	3	3.6%
	5～10年	12	13.6%	13	15.5%
	10～20年	33	37.5%	48	57.1%
	20～30年	27	30.7%	13	15.5%
	30年以上	10	11.4%	7	8.3%
役職	会長/社長/幹部	58	66.0%	49	58.3%
	中間管理職:部長、課長	28	31.8%	28	33.3%
	その他	2	2.2%	7	8.4%

出所：筆者作成。

表4.5からもわかる通り、回答いただいた日・台事業者の多くは1981年から90年にかけての設立で、従業員は20人以下である。従業員の年齢は日本では41～50歳が多く、台湾では31～40歳が多い。資本金は日本で1,500万～3,000万NT\$（5,000万～1億円未満）が、台湾で300万～1,500万NT\$（1,000万～5,000万円未満）が多数を占めた。

(4) 記述統計

① 平均値分析

5つの大項目（旅行業の競争優位、旅行業の企業核心価値、需要の条件、産業内の競合関係、旅行者のインバウンド戦略）の平均値分析は下表4.6～4.10のとおり。

表4.6 日・台旅行業者の「競争優位」の平均値一覧表

項目	日本		台湾	
	平均値	標準 誤差	平均値	標準 誤差
企業文化				
1. 従業員は一人で仕事をこなす能力がある	3.93	0.64	4.12	0.73
2. 従業員が個人の意見を発することを重視している	3.78	0.67	3.98	0.68
3. 安定の中で発展を求め、比較的保守的である	2.98	0.73	3.05	0.93
4. 階級区分が明確で、管理・被管理の権利、責任を重視	3.80	0.75	4.00	0.85
5. 資源には限りがあるので、貯めておくべきだ	4.16	0.68	4.11	0.93
6. 安定成長を目標とし、急速な目標達成は危険だ	3.64	0.85	4.12	0.82
7. 持続的イノベーションは当社の企業文化の一つだ	3.37	0.94	4.17	0.79
8. 従業員は随時再教育を行えると思う	3.67	0.83	3.88	0.75
小計平均値	3.67	0.76	3.93	0.81
コストリーダーシップ				
1. 戦略的に低価格商品・サービスを提供している	4.66	0.88	4.55	0.91
2. 低価格戦略はただ一時しか持続しない	4.78	0.76	4.13	0.68
3. 長期的低価格戦略は本産業全体の悪質な競争を招く恐れがある	4.70	0.72	4.60	0.82
小計平均値	4.71	0.79	4.43	0.80
差別化				
1. 当社の商品・サービスは同業他社のものとは異なる	3.67	0.74	3.48	0.89
2. 当社の商品・サービスは同業他社の模倣の対象である	3.62	0.76	3.86	0.78
3. 当社は他社とは異なり、関連産業の支持を得ている	3.55	0.81	3.05	0.83
4. 政府機関との関係は良好だ	4.12	0.79	4.03	0.94
5. 当社の商品・サービスには業界をリードしている	3.05	0.82	3.01	0.79
6. 業界内はどっこも似たりよったりだ (R)	3.64	0.81	4.13	0.91
小計平均値	3.61	0.79	3.59	0.86
総平均値	4.00	0.78	3.98	0.82

出所：筆者作成。

注：(R)は信頼性を計算しない。

本論文の「企業文化」というテーマはGeert Hofstede (1980)の5大項目が基となっており、表4.6からもわかるとおり、企業文化において日・台の旅行業者ともに「高い個人主義」「高い男性らしさ」「低い不確実性回避」「高い権力格差」「長期動向」に属している。注目すべきは本産業の企業文化が「低い不確実性」にあることで、企業が急激に変化する環境に対しある一定の認知度を有し、保守的に偏らないことを示している。「コストリーダーシップ」においては、企業は長期的な低価格

戦略が悪性の競争を招くことを一貫してみとめているものの、戦略上低価格の商品やサービスを提供しうることがわかる。「差別化」においては、日・台の旅行業者は政府機関と良好な関係を維持しており、その平均値は最も高く、そのことから旅行社が経営面において人脈や政府機関との関係に大きな比重をおいていることがうかがえる。

表4.7 日・台旅行業者の「企業核心価値」の平均値一覧表

項目	日本		台湾	
	平均値	標準 誤差	平均値	標準 誤差
1. 従業員は会社の経営戦略を理解している	3.23	0.88	4.01	0.86
2. 従業員は楽しんで仕事をしている	3.98	0.79	4.03	0.73
3. 新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い	3.88	0.69	3.45	0.79
4. 自社の経営戦略はとても効果がある	3.89	0.83	3.56	0.84
5. 豊富な自己資金は貴社の優位性のひとつである	2.87	0.94	3.07	0.91
6. 同業者で知識を共有している	3.02	0.86	3.18	0.83
7. 多種多様な商品・サービスを取り揃えている	3.17	0.68	3.65	0.77
8. 中国市場での開発能力が高い	3.20	0.71	3.57	0.69
9. 低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる	3.99	0.95	2.86	0.78
10. 組織の内部管理を重視している	4.01	0.82	3.95	0.85
11. 良好な組織管理は本業界の核心となる価値のひとつである	4.13	0.67	3.65	0.69
12. 顧客に対する交渉能力が高い	4.07	0.83	3.06	0.73
13. サプライヤーに対する交渉能力が高い	3.65	0.84	3.16	0.89
14. 顧客満足は企業の主要な核心的価値であると思う	4.60	0.77	4.17	0.94
15. 中国人観光客の受け入れは社内で最もウェイトが高い	3.77	0.95	3.88	0.85
16. 新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサービス向上が重要	3.86	0.94	4.26	0.67
総平均値	3.71	0.83	3.60	0.80

出所：筆者作成。

表4.7からもわかるとおり、「企業の核心価値」において日本は『顧客満足』と『良好な組織管理』が産業の核心価値であるとし、その平均値はそれぞれ4.60と4.13となっている。一方台湾では『新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサービス向上が重要』と『顧客満足』こそが核心価値だとし、その平均値はそれぞれ4.26と4.17となっている。さらに豊富な自己資金が必ずしも企業の優位性につながるとは言えず、資金面での充足がその企業に優位性を与えるかはかぎらないと推論できる。

表4.8 日・台旅行業者「需要の条件」の平均値一覧表

項目	日本		台湾	
	平均値	標準 誤差	平均値	標準 誤差
顧客のニーズ				
1. 中国人観光客のニーズを理解している	4.15	0.79	4.10	0.88
2. 定期的に情報収集し中国人観光客のニーズを分析、理解している	4.13	0.85	4.10	0.88
3. 観光のニーズを理解することは、貴社の商品・サービスの戦略制定に役立つ	4.25	0.83	4.33	0.87
4. 多くの顧客は貴社の提供する商品・サービスに満足している	4.07	0.92	4.18	0.69
5. 顧客のニーズに合わせて、検討や改善を行っている	4.18	0.67	4.26	0.71
小計平均値	4.16	0.81	4.20	0.81
政府の規範				
1. 政府は本産業を支持し、人材育成教育などの支援を行っている	4.20	0.88	3.65	0.79
2. 政府の中国人観光客に対する開放政策は、旅行産業の発展につながっている	4.23	0.87	3.33	0.78
3. 中国人観光客は当地の経済成長や雇用機会の増加に寄与している	4.25	0.92	3.87	0.81
4. 政府は中国人観光に対してより規制緩和をすべきだ	3.22	0.85	3.58	0.65
5. 中国支社を設置している(または設置予定)(R)	2.95	0.88	3.77	0.94
6. 日中(兩岸)関係の好転または緊張が本国の産業に影響する	4.23	0.76	3.96	0.83
7. 観光局などの政府機関は本産業の発展に全面的に協力している	3.86	0.78	3.51	0.92
小計平均値	3.85	0.85	3.67	0.82
総平均値	4.00	0.83	3.94	0.82

出所：筆者作成。

注：(R) は信頼性を計算しない。

表4.8からもわかるとおり、「需要の条件」において日・台の旅行業者は顧客のニーズを理解しており、提供する商品やサービスが顧客のニーズを満たしている、としている。「政府の規範」については、日本の旅行社は『中国人観光客は当地の経済成長や雇用機会の増加に寄与している』の平均値が4.25と最も高いのに対し、台湾では『日中(兩岸)関係の好転または緊張が本国の産業に影響する』の平均値が3.96と最も高い。このことから政府の開放政策が本産業の発展や雇用機会に寄与していることがわかる。

表4.9 日・台旅行業者の「産業内の競合関係」の平均値一覧表

項目	日本		台湾	
	平均値	標準 誤差	平均値	標準 誤差
産業内の競合関係				
1. 同業他社との競争は熾烈だ	3.73	0.69	4.32	0.92
2. 同業他社とは特定の時期に協力しあうことがある	3.15	0.70	3.09	0.87
3. 良好な人脈の開拓と維持が必要だ	4.29	0.92	3.87	0.68
4. 業界内での競合関係はとても重要である	3.82	0.85	4.12	0.93
5. 他社と協力して中国人観光客を受け入れている	3.08	0.83	4.33	0.81
6. 関連産業と協力することで顧客をひきつけている	4.01	0.78	3.97	0.80
総平均値	3.68	0.80	3.95	0.84

出所：筆者作成。

注：(R) は信頼性を計算しない。

表4.9からもわかるとおり、日本の旅行社は競合関係のもとで『良好な人脈の開拓と維持が必要だ』と思っており、同時に『関連産業と協力することで顧客をひきつけている』としている。一方台湾の旅行社は『他社と協力して中国人観光客を受け入れている』の平均値が4.33と最も高かった。

表4.10 日・台旅行業者の「旅行業者のインバウンド戦略」の平均値一覧表

項目	日本		台湾	
	平均値	標準 誤差	平均値	標準 誤差
旅行業者のインバウンド戦略				
1. 業界の、将来の発展への潜在能力は十分にある(中国人観光客の受け入れも要因の一つ)	3.12	0.78	3.88	0.72
2. 当社は中国の旅行業者と協力して中国人観光客を受け入れている	4.35	0.66	4.14	0.83
3. 中国人観光客の受け入れには市場セグメントが必要	3.76	0.92	3.69	0.92
4. 自国の観光スポットは中国人観光客を惹きつけリピートさせることができる	3.52	0.96	3.08	0.82
5. 自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様だ	3.17	0.83	2.15	0.62
6. 自国の観光スポットの施設は十分だ	3.02	0.91	3.78	0.76
7. フリー客よりも団体客を重視している	4.13	0.72	3.61	0.71

8. 自国の観光スポットは中国でも有名だ	3.65	0.86	3.16	0.74
9. 積極的に中国人観光客へのサービスの質を上げている	4.17	0.88	3.97	0.83
10. 中国人観光客の受け入れは高級路線だ (R)	3.06	0.79	3.00	0.82
11. 中国人観光客受け入れの価格は一般的だ (R)	4.28	0.74	4.15	0.83
12. 中国人観光客は大都市に集中している (R)	4.32	0.73	3.98	0.94
総平均値	3.71	0.82	3.55	0.80

出所：筆者作成。

注：(R) は信頼性を計算しない。

表 4.10 からわかるとおり、日・台の旅行業者は共に中国の旅行社と協力して中国人観光客を受け入れている。また双方ともに『フリー客よりも団体客を重視』しており、一般的な価格でその顧客は大都市に集中している。

4.2 推論統計の結果

4.2.1 一元配置分散分析の結果

一元配置分散分析の目的は、2 個以上のサンプルの平均値の差異から検定を行うことである。一方独立サンプルT検定は2つのサンプル間の平均の差を検定するもので、この節では5大項目（旅行業の競争優位、旅行業の企業核心価値、需要の条件、産業内の競合関係、旅行業者のインバウンド戦略）の企業背景（設立年、資本金額、従業員数、従業員の平均年齢、年商）に対する差異を分析する。分析の結果、日・台旅行業者の企業背景に対して設立年と年商については有意が見られ、その他3項目には有意差はなかった。一元配置分散分析による、5大項目が日・台旅行社の成立年と年商に対して有意差があるかどうかの分析結果は下記のとおりである。

(1) 5大項目の、設立年に対する分析

設立年の分布は表 4.5 に示す通りである、1950 年以前を 1、1951～1980 年を 2、1981～1990 年を 3、2000 年以降を 4 とする。

表4.11 5大項目の、企業の成立年に対する一元配置分散分析表

項目	平均値	F 値	有意確率p値	Scheffe 法
旅行業の競争優位				
企業文化				

1. 従業員は一人で仕事をこなす能力がある	日本	3.93	3.105	0.001*	3<2<1<4
	台湾	4.12	3.268	0.001*	3<1<2<4
2. 従業員が個人の意見を発することを重視している	日本	3.78	5.449	0.000*	3<2<1<4
	台湾	3.98	4.328	0.000*	3<1<2<4
3. 安定の中で発展を求め、比較的保守的である	日本	2.98	3.920	0.002*	2<1<3<4
	台湾	3.05	2.971	0.001*	1<2<3<4
4. 階級区分が明確で、管理・被管理の権利、責任を重視する	日本	3.80	1.093	0.368	
	台湾	4.00	2.332	0.002*	2<1<3<4
5. 資源には限りがあるので、貯めておくべきだ	日本	4.16	1.912	0.097	
	台湾	4.11	0.853	0.432	
6. 安定成長を目標とし、急速な目標達成は危険だ	日本	3.64	3.397	0.006*	2<1<3<4
	台湾	4.12	0.397	0.411	
7. 持続的イノベーションは当社の企業文化の一つだ	日本	3.37	3.631	0.004*	2<1<4<3
	台湾	4.17	2.883	0.002*	3<1<2<4
8. 従業員は随時再教育を行えると思う	日本	3.67	4.386	0.001*	2<1<3<4
	台湾	3.88	3.971	0.000*	3<2<1<4
コストリーダーシップ					
1. 戦略的に低価格商品・サービスを提供している	日本	4.66	1.274	0.285	
	台湾	4.55	0.876	0.312	
2. 低価格戦略はただ一時しか持続しない	日本	4.78	0.126	0.882	
	台湾	4.13	0.713	0.522	
3. 長期的低価格戦略は本産業全体の悪性的な競争を招く恐れがある	日本	4.70	0.126	0.882	
	台湾	4.60	2.712	0.001*	3<2<1<4
差別化					
1. 当社の商品・サービスは同業他社のものとは異なる	日本	3.67	0.056	0.946	
	台湾	3.48	0.890	0.415	
2. 当社の商品・サービスは同業他社の模倣の対象である	日本	3.62	0.314	0.757	
	台湾	3.86	0.622	0.539	
3. 当社は他社とは異なり、関連産業の支持を得ている	日本	3.55	1.884	0.101	

	台湾	3.05	0.890	0.415	
4. 政府機関との関係は良好だ	日本	4.12	3.106	0.001*	
	台湾	4.03	3.279	0.001*	
5. 当社の商品・サービスには業界をリードしている	日本	3.05	1.992	0.083	
	台湾	3.01	0.733	0.484	
6. 業界内はどこも似たりよったりだ (R)	日本	3.64	1.215	0.306	
	台湾	4.13	1.050	0.392	
旅行業の企業核心価値					
1. 従業員は会社の経営戦略を理解している	日本	3.23	1.812	0.143	
	台湾	4.01	0.493	0.741	
2. 従業員は楽しんで仕事をしている	日本	3.98	4.150	0.019*	3<2<1<4
	台湾	4.03	0.919	0.461	
3. 新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い	日本	3.88	1.914	0.154	
	台湾	3.45	0.988	0.379	
4. 自社の経営戦略はとても効果がある	日本	3.89	0.703	0.498	
	台湾	3.56	2.670	0.034*	2<3<1<4
5. 豊富な自己資金は貴社の優位性のひとつである	日本	2.87	0.979	0.380	
	台湾	3.07	1.441	0.228	
6. 同業者で知識を共有している	日本	3.02	1.199	0.344	
	台湾	3.18	1.427	0.233	
7. 多種多様な商品・サービスを取り揃えている	日本	3.17	0.762	0.582	
	台湾	3.65	2.417	0.039*	2<3<1<4
8. 中国市場での開発能力が高い	日本	3.20	1.475	0.235	
	台湾	3.57	0.762	0.582	
9. 低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる	日本	3.99	0.877	0.420	
	台湾	2.86	1.300	0.281	
10. 組織の内部管理を重視している	日本	4.01	1.176	0.328	
	台湾	3.95	1.007	0.424	
11. 良好な組織管理は本業界の核心となる価値のひとつである	日本	4.13	0.571	0.567	

	台湾	3.65	0.762	0.586	
12. 顧客に対する交渉能力が高い	日本	4.07	0.732	0.583	
	台湾	3.06	0.312	0.817	
13. サプライヤーに対する交渉能力が高い	日本	3.65	0.582	0.630	
	台湾	3.16	0.380	0.768	
14. 顧客満足は企業の主要な核心的価値であると思う	日本	4.60	0.414	0.744	
	台湾	4.17	2.630	0.036*	3<1<2<4
15. 中国人観光客の受け入れは社内で最もウェイトが高い	日本	3.77	0.573	0.636	
	台湾	3.88	0.380	0.768	
16. 新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサービス向上が重要	日本	3.86	0.612	0.611	
	台湾	4.26	0.713	0.514	
需要の条件					
顧客のニーズ					
1. 中国人観光客のニーズを理解している	日本	4.15	1.315	0.274	
	台湾	4.10	0.224	0.800	
2. 定期的に情報収集し中国人観光客のニーズを分析、理解している	日本	4.13	3.721	0.031*	2<3<1<4
	台湾	4.10	0.380	0.686	
3. 観光のニーズを理解することは、貴社の商品・サービスの戦略制定に役立つ	日本	4.25	1.451	0.241	
	台湾	4.33	0.734	0.485	
4. 多くの顧客は貴社の提供する商品・サービスに満足している	日本	4.07	0.008	0.992	
	台湾	4.18	0.094	0.910	
5. 顧客のニーズに合わせて、検討や改善を行っている	日本	4.18	0.730	0.617	
	台湾	4.26	0.380	0.686	
政府の規範					
1. 政府は本産業を支持し、人材育成教育などの支援を行っている	日本	4.20	0.489	0.615	
	台湾	3.65	1.161	0.322	
2. 政府の中国人観光客に対する開放政策は、旅行産業の発展につながっている	日本	4.23	1.949	0.149	
	台湾	3.33	3.755	0.030*	2<1<3<4
3. 中国人観光客は当地の経済成長や雇用機会の増加に寄与している	日本	4.25	0.349	0.707	

	台湾	3.87	0.595	0.556	
4. 政府は中国人観光に対してより規制緩和をすべきだ	日本	3.22	0.393	0.676	
	台湾	3.58	0.200	0.820	
5. 中国支社を設置している(または設置予定)(R)	日本	2.95	0.889	0.415	
	台湾	3.77	3.125	0.042*	2<1<3<4
6. 日中関係の好転または緊張が本国の産業に影響する	日本	4.23	0.255	0.775	
	台湾	3.96	0.524	0.596	
7. 観光局などの政府機関は本産業の発展に全面的に協力している	日本	3.86	0.767	0.544	
	台湾	3.51	0.836	0.400	
産業内の競合関係					
1. 同業他社との競争は熾烈だ	日本	3.73	3.923	0.021*	2<1<4<3
	台湾	4.32	1.191	0.313	
2. 同業他社とは特定の時期に協力しあうことがある	日本	3.15	1.245	0.422	
	台湾	3.09	0.836	0.440	
3. 良好な人脈の開拓と維持が必要だ	日本	4.29	2.476	0.047*	2<1<4<3
	台湾	3.87	0.677	0.642	
4. 業界内での競合関係はとても重要である	日本	3.82	1.409	0.234	
	台湾	4.12	1.047	0.393	
5. 他社と協力して中国人観光客を受け入れている	日本	3.08	1.187	0.320	
	台湾	4.33	0.440	0.820	
6. 関連産業と協力することで顧客をひきつけている	日本	4.01	1.699	0.154	
	台湾	3.97	0.784	0.563	
旅行業者のインバウンド戦略					
1. 業界の、将来の発展への潜在能力は十分にある(中国人観光客の受け入れも要因の一つ)	日本	3.12	1.340	0.258	
	台湾	3.88	1.120	0.353	
2. 当社は中国の旅行業者と協力して中国人観光客を受け入れている	日本	4.35	2.055	0.091	
	台湾	4.14	0.860	0.510	
3. 中国人観光客の受け入れには市場セグメントが必要	日本	3.76	3.543	0.009*	2<4<1<3
	台湾	3.69	0.363	0.873	

4. 自国の観光スポットは中国人観光客を惹きつけリピーターさせることができる	日本	3.52	1.757	0.142	
	台湾	3.08	0.815	0.541	
5. 自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様だ	日本	3.17	1.193	0.317	
	台湾	2.15	0.897	0.485	
6. 自国の観光スポットの施設は十分だ	日本	3.02	4.347	0.002*	2<3<4<1
	台湾	3.78	0.219	0.954	
7. フリー客よりも団体客を重視している	日本	4.13	8.271	0.000*	
	台湾	3.61	0.434	0.824	
8. 自国の観光スポットは中国でも有名だ	日本	3.65	1.653	0.165	
	台湾	3.16	1.238	0.295	
9. 積極的に中国人観光客へのサービスの質を上げている	日本	4.17	2.301	0.062	
	台湾	3.97	0.592	0.706	
10. 中国人観光客の受け入れは高級路線だ (R)	日本	3.06	0.370	0.830	
	台湾	3.00	1.893	0.100	
11. 中国人観光客受け入れの価格は一般的な (R)	日本	4.28	1.325	0.264	
	台湾	4.15	2.417	0.039*	3<2<1<4
12. 中国人観光客は大都市に集中している (R)	日本	4.32	1.126	0.347	
	台湾	3.98	0.222	0.952	

出所：筆者作成。 (*は $p<0.05$ 有意差がある)

上表からもわかる通り、企業の競争優位における「企業文化」について、2000年以降に設立した旅行社は他社に比べ高い認知度を有し、平均値から見て2000年以降設立の台湾の旅行社はより『従業員は一人で仕事をこなす能力がある』を重視している。日・台の企業文化を比較すると、日本の旅行社は「低い個人主義」「低い男性らしさ」「低い不確実性回避」「低い権力格差」「低い長期動向」に属している。一方台湾の旅行社は、「高い個人主義」「高い男性らしさ」「高い不確実性回避」「高い権力格差」「高い長期動向」となっている。他にも台湾の旅行社は、『持続的イノベーションは当社の企業文化の一つだ』の項目で日本の旅行社よりも高い平均値を示した。

企業の核心価値について、日本で2000年以降設立の旅行社は、他の旅行社よりも『従業員が楽し

んで仕事をしている』と思っている。一方台湾の2000年以降設立の旅行社は、『自社の経営戦略はとても効果がある』『多種多様な商品・サービスを取り揃えている』『顧客満足は企業の主要な核心的価値であると思う』と考えており、比較的新しい企業であるからだと推測できる。

需要の条件における顧客のニーズについて、日本ではやはり2000年以降設立の旅行社が『定期的に情報収集し中国人観光客のニーズを分析、理解している』としており、法令規範においては、台湾の2000年以降設立の旅行社が『政府の中国人観光客に対する開放政策は、旅行産業の発展につながっている』とし、『中国支社を設置している（または設置予定）』であるという。

産業内の競合関係について、1981～1990年設立の日本の旅行業者は他の旅行社よりも『同業他社との競争は熾烈だ』『良好な人脈の開拓と維持が必要だ』と感じている。

またインバウンド戦略については、1981～1990年設立の日本の旅行業者は他の旅行社よりも『中国人観光客の受け入れには市場セグメントが必要』と考えており、1950年以前に設立した旅行社は『自国の観光スポットの施設は十分だ』と感じている。また日・台双方の旅行社が『中国人観光客受け入れの価格は一般的だ』としている。

(2) 5大項目の、年商に対する分析

年商300万NT\$（1,000万円未満）を1、300万～1,500万NT\$（1,000万～5,000万円未満）を2、1,500万～3,000万NT\$（5,000万～1億円未満）を3、3,000万～1億NT\$（1億～3億円未満）を4、1億NT\$（3億円）以上を5とする。

表4.12 5大項目の、企業の年商に対する一元配置分散分析表

項目		平均値	F 値	有意確率p値	Scheffe 法
旅行業の競争優位					
企業文化					
1. 従業員は一人で仕事をこなす能力がある	日本	3.93	0.267	0.849	
	台湾	4.12	1.196	0.315	
2. 従業員が個人の意見を発することを重視している	日本	3.78	3.242	0.024*	3<2<4<5<1
	台湾	3.98	0.876	0.499	
3. 安定の中で発展を求め、比較的保守的である	日本	2.98	0.501	0.682	
	台湾	3.05	1.301	0.268	

4. 階級区分が明確で、管理・被管理の権利、責任を重視する	日本	3.80	0.521	0.668	
	台湾	4.00	1.418	0.222	
5. 資源には限りがあるので、貯めておくべきだ	日本	4.16	4.181	0.007*	2<3<5<4<1
	台湾	4.11	1.776	0.122	
6. 安定成長を目標とし、急速な目標達成は危険だ	日本	3.64	0.888	0.449	
	台湾	4.12	0.973	0.437	
7. 持続的イノベーションは当社の企業文化の一つだ	日本	3.37	1.057	0.370	
	台湾	4.17	1.060	0.386	
8. 従業員は随時再教育を行えると思う	日本	3.67	0.477	0.699	
	台湾	3.88	1.769	0.124	
コストリーダーシップ					
1. 戦略的に低価格商品・サービスを提供している	日本	4.66	1.228	0.302	
	台湾	4.55	0.738	0.596	
2. 低価格戦略はただ一時しか持続しない	日本	4.78	2.590	0.056	
	台湾	4.13	1.537	0.183	
3. 長期的低価格戦略は本産業全体の悪質な競争を招く恐れがある	日本	4.70	0.365	0.079	
	台湾	4.60	1.578	0.171	
差別化					
1. 当社の商品・サービスは同業他社のものとは異なる	日本	3.67	5.023	0.003*	2<4<3<5<1
	台湾	3.48	1.383	0.235	
2. 当社の商品・サービスは同業他社の模倣の対象である	日本	3.62	2.989	0.033*	2<4<5<3<1
	台湾	3.86	0.940	0.458	
3. 当社は他社とは異なり、関連産業の支持を得ている	日本	3.55	1.703	0.170	
	台湾	3.05	0.214	0.956	
4. 政府機関との関係は良好だ	日本	4.12	1.636	0.184	
	台湾	4.03	1.059	0.387	
5. 当社の商品・サービスには業界をリードしている	日本	3.05	0.641	0.590	
	台湾	3.01	0.672	0.645	
6. 業界内はどこも似たりよったりだ (R)	日本	3.64	0.920	0.433	

	台湾	4.13	1.569	0.173	
旅行業の企業核心価値					
1. 従業員は会社の経営戦略を理解している	日本	3.23	6.206	0.001*	2<3<4<5<1
	台湾	4.01	1.603	0.164	
2. 従業員は楽しんで仕事をしている	日本	3.98	2.266	0.084	
	台湾	4.03	1.797	0.118	
3. 新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い	日本	3.88	1.997	0.118	
	台湾	3.45	0.454	0.810	
4. 自社の経営戦略はととも効果がある	日本	3.89	0.842	0.473	
	台湾	3.56	0.448	0.814	
5. 豊富な自己資金は貴社の優位性のひとつである	日本	2.87	0.864	0.462	
	台湾	3.07	0.665	0.651	
6. 同業者で知識を共有している	日本	3.02	0.468	0.705	
	台湾	3.18	0.834	0.528	
7. 多種多様な商品・サービスを取り揃えている	日本	3.17	0.635	0.594	
	台湾	3.65	0.966	0.441	
8. 中国市場での開発能力が高い	日本	3.20	0.896	0.445	
	台湾	3.57	1.152	0.336	
9. 低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる	日本	3.99	0.775	0.510	
	台湾	2.86	1.350	0.248	
10. 組織の内部管理を重視している	日本	4.01	0.405	0.750	
	台湾	3.95	0.602	0.698	
11. 良好な組織管理は本業界の核心となる価値のひとつである	日本	4.13	1.826	0.146	
	台湾	3.65	2.028	0.079	
12. 顧客に対する交渉能力が高い	日本	4.07	1.649	0.181	
	台湾	3.06	1.625	0.158	
13. サプライヤーに対する交渉能力が高い	日本	3.65	0.313	0.816	
	台湾	3.16	1.271	0.280	
14. 顧客満足は企業の主要な核心的価値であると思う	日本	4.60	0.946	0.421	

	台湾	4.17	0.979	0.433	
15. 中国人観光客の受け入れは社内で最もウェイトが高い	日本	3.77	1.284	0.283	
	台湾	3.88	1.676	0.145	
16. 新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサービス向上が重要	日本	3.86	1.500	0.218	
	台湾	4.26	0.423	0.832	
需要の条件					
顧客のニーズ					
1. 中国人観光客のニーズを理解している	日本	4.15	1.653	0.180	
	台湾	4.10	0.830	0.530	
2. 定期的に情報収集し中国人観光客のニーズを分析、理解している	日本	4.13	0.833	0.478	
	台湾	4.10	0.770	0.573	
3. 観光のニーズを理解することは、貴社の商品・サービスの戦略制定に役立つ	日本	4.25	2.339	0.076	
	台湾	4.33	0.714	0.614	
4. 多くの顧客は貴社の提供する商品・サービスに満足している	日本	4.07	3.718	0.013*	5<4<3<2<1
	台湾	4.18	0.865	0.506	
5. 顧客のニーズに合わせて、検討や改善を行っている	日本	4.18	1.703	0.169	
	台湾	4.26	1.039	0.397	
政府の規範					
1. 政府は本産業を支持し、人材育成教育などの支援を行っている	日本	4.20	1.703	0.169	
	台湾	3.65	1.039	0.397	
2. 政府の中国人観光客に対する開放政策は、旅行産業の発展につながっている	日本	4.23	0.867	0.460	
	台湾	3.33	0.550	0.738	
3. 中国人観光客は当地の経済成長や雇用機会の増加に寄与している	日本	4.25	0.172	0.915	
	台湾	3.87	2.389	0.050*	4<3<2<1<5
4. 政府は中国人観光に対してより規制緩和をすべきだ	日本	3.22	1.475	0.224	
	台湾	3.58	1.516	0.189	
5. 中国支社を設置している(または設置予定)(R)	日本	2.95	1.147	0.333	
	台湾	3.77	0.845	0.520	
6. 日中関係の好転または緊張が本国の産業に影響する	日本	4.23	0.238	0.869	

	台湾	3.96	2.435	0.013*	4<2<3<1<5
7. 観光局などの政府機関は本産業の発展に全面的に協力している	日本	3.86	1.123	0.342	
	台湾	3.51	1.177	0.324	
産業内の競合関係					
1. 同業他社との競争は熾烈だ	日本	3.73	2.319	0.078	
	台湾	4.32	1.396	0.230	
2. 同業他社とは特定の時期に協力しあうことがある	日本	3.15	2.595	0.055	
	台湾	3.09	0.638	0.671	
3. 良好な人脈の開拓と維持が必要だ	日本	4.29	0.790	0.501	
	台湾	3.87	1.055	0.389	
4. 業界内での競合関係はとても重要である	日本	3.82	1.735	0.163	
	台湾	4.12	0.993	0.425	
5. 他社と協力して中国人観光客を受け入れている	日本	3.08	2.252	0.085	
	台湾	4.33	3.263	0.008*	4<5<3<2<1
6. 関連産業と協力することで顧客をひきつけている	日本	4.01	2.999	0.033*	5<4<3<1<2
	台湾	3.97	1.452	0.210	
旅行業者のインバウンド戦略					
1. 業界の、将来の発展への潜在能力は十分にある(中国人観光客の受け入れも要因の一つ)	日本	3.12	1.002	0.394	
	台湾	3.88	0.179	0.970	
2. 当社は中国の旅行業者と協力して中国人観光客を受け入れている	日本	4.35	0.263	0.852	
	台湾	4.14	0.766	0.576	
3. 中国人観光客の受け入れには市場セグメントが必要	日本	3.76	2.219	0.089	
	台湾	3.69	1.807	0.116	
4. 自国の観光スポットは中国人観光客を惹きつけリピートさせることができる	日本	3.52	0.130	0.942	
	台湾	3.08	2.937	0.015*	5<4<3<2<1
5. 自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様だ	日本	3.17	1.710	0.168	
	台湾	2.15	1.255	0.287	
6. 自国の観光スポットの施設は十分だ	日本	3.02	1.684	0.174	
	台湾	3.78	1.287	0.273	

7. フリー客よりも団体客を重視している	日本	4.13	0.152	0.928	
	台湾	3.61	0.994	0.424	
8. 自国の観光スポットは中国でも有名だ	日本	3.65	0.501	0.682	
	台湾	3.16	1.251	0.289	
9. 積極的に中国人観光客へのサービスの質を上げている	日本	4.17	2.999	0.033*	3<4<5<2<1
	台湾	3.97	1.452	0.210	
10. 中国人観光客の受け入れは高級路線だ (R)	日本	3.06	2.043	0.111	
	台湾	3.00	1.588	0.168	
11. 中国人観光客受け入れの価格は一般的だ (R)	日本	4.28	0.836	0.044	
	台湾	4.15	0.524	0.596	
12. 中国人観光客は大都市に集中している (R)	日本	4.32	0.377	0.688	
	台湾	3.98	1.016	0.379	

出所：筆者作成。（*は $p<0.05$ 有意差がある）

上表からもわかるとおり、企業の競争優位における企業文化の面では、年商300万NT\$未満（1,000万円未満）にある日本の旅行社は他企業よりも『従業員は一人で仕事をこなす能力がある』としており、かつ『資源には限りがあるので、貯めておくべきだ』としている。差別化についてこれらの企業は、『当社の商品・サービスは同業他社のものとは異なる』且つ『当社の商品・サービスは同業他社の模倣の対象である』としている。同様に企業の核心価値については、『従業員は会社の経営戦略を理解している』が他の年商の企業に勝っている。年商1億NT\$以上（3億円以上）の台湾旅行社は他企業に比べて『中国人観光客は当地の経済成長や雇用機会の増加に寄与している』『日中（兩岸）関係の好転または緊張が本国の産業に影響する』と考えている。産業の競合面では、年商300万NT\$未満（1,000万円未満）の台湾旅行社は他企業に比べ『他社と協力して中国人観光客を受け入れている』と思っている。また300万～1,500万NT\$未満（1,000万～5,000万円未満）の日本旅行社も『他社と協力して中国人観光客を受け入れている』と答えている。言い換えれば、年商の比較的低い日・台の旅行社は産業協力の認知面で年商の高い企業に勝っている。

本論文の仮説1：企業核心価値は需要条件との間に関係がある。相関分析や分散分析の検証したもので、一元配置分散分析の結果（表4.11及び4.12）のとおり、設立が2000年以降で且つ年商300万NT\$未満（1,000万円未満）の旅行社は、他企業に比べて企業の核心価値を重視している。需要条

件においては、設立が2000年以降の日本の旅行社は『定期的に情報収集し中国人観光客のニーズを分析、理解している』となっている。また設立が2000年以降の台湾の旅行社は、『政府の中国人観光客に対する開放政策は、旅行産業の発展につながっている』『中国支社を設置している（または設置予定）』とし、これら2項目には顕著な認知が見られる。これを仮説1の相関分析の基礎とし、その検証結果を次節に示す。

4.2.2 相関分析の結果

本相関分析の目的は、企業の核心価値と需要条件との間の関係を理解することであり、下表4.13のとおりである。

表 4.13 2大項目相関係数分布表

		日本			台湾		
		企業 核心価値	需要の 条件 顧客の ニーズ	需要の条件 政府の規範	企業 核心価値	需要の 条件 顧客の ニーズ	需要の 条件 政府の 規範
企業 核心価値	Pearson 相関	/	0.706	0.384	/	0.862	0.756
	p 値		0.000*	0.000*		0.000*	0.000*
需要の条件 顧客のニーズ	Pearson 相関	0.706	/	0.463	0.862	/	0.714
	p 値	0.000*		0.000*	0.000*		0.000*
需要の条件 政府の規範	Pearson 相関	0.384	0.463	/	0.756	0.714	/
	p 値	0.000*	0.000*		0.000*	0.000*	

出所：筆者作成。（*はp<0.05 有意差がある）

研究仮説1：企業核心価値は需要条件の間に関係があるという仮説を相関分析で検証し、表4.13の結果によって、「企業核心価値」、「需要条件の顧客のニーズ」と「需要条件の政府の規制」の間に、「正」の関係がある。企業核心価値が多ければ多いほど、「顧客のニーズ」への認識が多くなるということが推論できる。

4.2.3 回帰分析の結果

(1) 仮説2への検証

本論文の「仮説2：需要条件はインバウンド戦略に影響を与える」は線形回帰分析で検証し、結果は以下の通りである。

表4.14 仮説2の検証(日本)回帰表

項目	未標準化係数		標準化係数 Beta 分配	T 値	有意確率 p 値	VIF
	B の予想	標準誤差				
(常数)	1.904	0.392		4.856	0.000*	
顧客のニーズ	0.143	0.097	0.165	1.474	0.143	1.939
政府の規範	0.163	0.091	0.196	2.787	0.036*	1.846

R²=0.267 Adj-R²=0.237 F=4.510 有意差 p=0.000 D-W=2.001

出所：筆者作成。（*は p<0.05 有意差がある）

注：Y=インバウンド戦略、X=需要条件（顧客のニーズ、政府の規範）

D-W 値は 2.001 と 2 に近いことから、誤差項間に関連性はないと言え、また多重共線問題ない。本試算の回帰方程式は Y（インバウンド戦略）=1.904+0.163*（政府の規制、平均値：3.85）で、政府の規範において有意差がありかつ正数である。よって日本の旅行業者のインバウンド戦略は政府の規範の影響を受け、しかもプラスの影響であると言える。しかし、「顧客のニーズ」はインバウンド戦略に影響を与えることも判明した。言い換えれば、政府の開放政策が日本の旅行業者のインバウンド戦略にポジティブな影響を与えている。

表4.15 仮説2の検証(台湾)回帰表

項目	未標準化係数		標準化係数 Beta 分配	T 値	有意 確率(p)	VIF
	B の予想	標準誤差				
(常数)	0.144	0.407		0.355	0.723	
顧客のニーズ	0.468	0.115	0.552	4.072	0.000*	6.355

政府の規範	0.177	0.087	0.161	2.295	0.023*	1.696
-------	-------	-------	-------	-------	--------	-------

$R^2=0.635$ Adj- $R^2=0.618$ F=36.577 有意差 $p=0.000^*$ D-W=1.893

出所：筆者作成。（*は $p<0.05$ 有意差がある）

注：Y=インバウンド戦略、X=需要条件（顧客のニーズ、政府の規範）

D-W 値は 1.893 と 2 に近いことから、誤差項間に関連性はないと言え、また多重共線問題ない。本試算した回帰方程式は Y（インバウンド戦略）=0.468*（顧客のニーズ、平均値：4.20）+0.177*（政府の規範、平均値：3.67）となる。この表から、台湾の旅行業者のインバウンド戦略は顧客のニーズや政府の規範などの影響を受け、中でも顧客のニーズから受ける影響が大きいと言える（係数 0.468）。

表 4.14 及び 4.15 の結果から、日・台の旅行業者のインバウンド戦略は共に政府の規範のポジティブな影響を受ける。仮説 2 は日本においては部分成立となり、台湾では成立となる。

(2) 仮説 3 への検証

本論文の「仮説 3：産業内の競合関係はインバウンド戦略に影響を与える」は線形回帰分析で検証し、結果は以下の通りである。

表4.16 仮説 3 検証(日本)回帰表

項目	未標準化係数		標準化係数 Beta 分配	T 値	有意確率(p)	VIF
	B の予想	標準誤差				
(常数)	1.561	0.324		4.821	0.000*	
.同業他社との競争は熾烈だ	0.113	0.080	0.153	1.405	0.163	1.963
.同業他社とは特定の時期に協力しあうことがある	0.047	0.052	0.079	0.909	0.365	1.228
.良好な人脈の開拓と	0.122	0.057	0.176	2.130	0.035*	1.119

維持が必要だ						
業界内の競合関係はとても重要である	0.185	0.075	0.259	2.449	0.016*	1.845
他社と協力して中国人観光客を受け入れている	-0.013	0.059	-0.021	-0.219	0.827	1.581
関連産業と協力することで顧客をひきつけている	0.051	0.047	0.093	1.073	0.286	1.227

R²=0.484 Adj-R²=0.298 F=6.433 有意差 p=0.000* D-W=2.270

出所：筆者作成。（*はp<0.05 有意差がある）

注：Y=インバウンド戦略、X=産業内の競合関係

D-W 値は 2.270 と 2 に近いことから、誤差項間に関連性はないと言え、また多重共線問題ない。この表から、台湾の旅行業者のインバウンド戦略は顧客のニーズや政試算した回帰方程式は、Y（インバウンド戦略）=1.561+0.122*（良好な人脈の開拓と維持が必要だ、平均値：4.29）+0.185*（業界内での競合関係はとても重要である、平均値：3.82）となる。ゆえに日本の旅行業者のインバウンド戦略は、業界内の競合関係と人脈関係からプラスの影響を受ける。言い換えれば良好な競合関係は日本の旅行業者のインバウンド戦略にポジティブな影響を与える。

表4.17 仮説 3 検証(台湾)回帰表

項目	未標準化係数	標準化係数 Beta 分配	T 値	有意	VIF
----	--------	---------------	-----	----	-----

	Bの予想	標準誤差			確率(p)	
(常数)	1.073	0.304		3.529	0.001*	
.同業他社との競争は熾烈だ	0.166	0.086	0.291	1.037	0.050*	6.366
.同業他社とは特定の時期に協力しあうことがある	0.026	0.058	0.033	0.450	0.654	1.503
.良好な人脈の開拓と維持が必要だ	0.185	0.075	0.323	2.465	0.015*	4.824
.業界内での競合関係はとも重要である	-0.055	0.084	-0.085	-0.660	0.510	4.637
.他社と協力して中国人観光客を受け入れている	0.182	0.082	0.307	2.220	0.028*	5.386
.関連産業と協力することで顧客をひきつけている	0.154	0.065	0.185	2.385	0.019*	1.696

R²=0.552 Adj-R²=0.531 F=25.926 有意差p=0.000* D-W=1.917

出所：筆者作成。（*はp<0.05 有意差がある）

注：Y=インバウンド戦略、X=産業内の競合関係

D-W 値は 1.917 と 2 に近いことから、誤差項間に関連性はないと言え、また多重共線問題ない。
 この試算の回帰方程式は、Y（インバウンド戦略）=1.073+0.166*（同業他社との競争は熾烈だ、平

均値：4.32) +0.185* (良好な人脈の開拓と維持が必要だ、平均値：3.87) +0.182* (他社と協力して中国人観光客を受け入れている、平均値：4.33) +0.154* (関連産業と協力することで顧客をひきつけている、平均値：3.97)。同方程式から分かりますとおり、良好な人脈の開拓と維持、及び他社と協力して中国人観光客を受け入れることは台湾旅行業者のインバウンド戦略にとって二つのプラスな影響を与えている。表4.16と4.17の結果からもわかりますとおり、日・台の旅行業者のインバウンド戦略はともに競合関係の「良好な人脈の開拓と維持が必要」にポジティブな影響を受けている。そのため仮説3は日・台ともに成立する。

(3) 仮説4への検証

本論文の「仮説4：企業核心価値は競争優位に影響を与える」は線形回帰分析で検証し、結果は以下の通りである。変数は長いため、以下の対照表を参照する。

表4.18 変数参照表

変数	コード
1. 従業員は会社の経営戦略を理解している	D1
2. 従業員は楽しんで仕事をしている	D2
3. 新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い	D3
4. 自社の経営戦略はとても効果がある	D4
5. 豊富な自己資金は貴社の優位性のひとつである	D5
6. 同業者で知識を共有している	D6
7. 多種多様な商品・サービスを取り揃えている	D7
8. 中国市場での開発能力が高い	D8
9. 低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる	D9
10. 組織の内部管理を重視している	D10
11. 良好な組織管理は本業界の核心となる価値のひとつである	D11
12. 顧客に対する交渉能力が高い	D12
13. サプライヤーに対する交渉能力が高い	D13
14. 顧客満足は企業の主要な核心的価値であると思う	D14
15. 中国人観光客の受け入れは社内で最もウェイトが高い	D15
16. 新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサービス向上が重要	D16

出所：筆者作成。

表4.19 仮説 4 検証(日本)回帰表

項目	未標準化係数		標準化係数 Beta 分配	T 値	有意 確率(p)	VIF
	B の予想	標準誤差				
(常数)	0.728	0.622		1.170	0.253	
D1	0.142	0.097	0.268	1.460	0.157	2.769
D2	-0.053	0.075	-0.118	-0.714	0.482	2.272
D3	-0.020	0.069	-0.046	-0.291	0.774	2.068
D4	0.102	0.059	0.279	1.736	0.095	2.140
D5	0.003	0.054	0.006	0.049	0.961	1.408
D6	-0.115	0.079	-0.229	-1.454	0.158	2.060
D7	0.060	0.087	0.124	0.688	0.498	2.710
D8	0.004	0.064	0.012	0.067	0.947	2.601
D9	0.190	0.064	0.544	2.981	0.006*	2.771
D10	0.013	0.060	0.034	0.222	0.826	1.940
D11	0.073	0.054	0.222	1.351	0.189	2.250
D12	-0.050	0.117	-0.079	-0.428	0.672	2.822
D13	0.252	0.094	0.430	2.677	0.013*	2.145
D14	0.021	0.036	0.068	0.573	0.572	1.186
D15	0.033	0.068	0.091	0.482	0.634	2.952
D16	0.096	0.071	0.269	1.357	0.187	3.267

R²=0.699 Adj-R²=0.507 F=3.633 P=0.002* D-W=1.846

出所：筆者作成。（*はp<0.05 有意差がある）

注：Y=競争優位、X=企業核心価値

D-W 値は1.846 と 2 に近いことから、誤差項間に関連性はないと言え、また多重共線問題ない。

本試算の回帰方程式は、Y（競争優位）=0.190*（低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる、平均値：3.99）+0.252*（サプライヤーに対する交渉能力が高い、平均値：3.65）となる。この方程式から日本の旅行業者の競争優位は、企業の核心価値の「低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる」、「サプライヤーに対する交渉能力が高い」の影響を受けることがわかる。中でも「サプライヤーに対する交渉能力が高い」からの影響係数は0.252 と最高点に達する。さらに、

D1～D16のX変数はY（競争優位）に影響を及ぼす変数がD9とD13しかない。また、多重共線問題はないが、偏位数の比が常数と他の変数と離れた変数において変数減少法を用いて、線形回帰分析を再び行う。その結果により、D2, D3, D5, D8, D10, D11, D12, D14, D15とD16という10つの変数を減少したら、Adj-R²など数値も良くなると判明された。以下の表4.20を参照する。

表4.20 仮説4 検証(日本)再び回帰表

項目	未標準化係数		標準化係数 Beta 分配	T 値	有意 確率(p)	VIF
	B の予想	標準誤差				
(常数)	1.297	0.387		2.137	0.050*	
D1	0.305	0.246	0.169	2.907	0.010*	1.984
D4	0.198	0.084	0.226	2.370	0.020*	1.988
D6	0.439	0.098	0.402	4.472	0.000*	1.876
D7	0.061	0.052	0.081	1.183	0.240	1.682
D9	0.406	0.095	0.365	4.282	0.000*	1.744
D13	0.529	0.151	0.375	3.513	0.001*	1.856

R²=0.835 Adj-R²=0.789 F=12.626 P=0.000* D-W=2.012

出所：筆者作成。（*はp<0.05有意差がある）

注：Y=競争優位、X=企業核心価値

D-W 値は2.012と2に近いことから、誤差項間に関連性はないと言え、また多重共線問題ない。

本試算の回帰方程式は、Y（競争優位）=1.297+0.305*（従業員は会社の経営戦略を理解している、平均値：3.23）+0.198*（自社の経営戦略はとても効果がある、平均値：3.89）+0.439*（同業者で知識を共有しているとなる、平均値：3.02）+0.406*（低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる、平均値：3.99）+0.529*（サプライヤーに対する交渉能力が高い、平均値：3.65）。この方程式から見ると、日本の旅行業者の競争優位は、以上の5つ変数に影響を与えることが判明した。また、そのうちに、「同業者で知識を共有しているとなる」と「サプライヤーに対する交渉能力が高い」の影響係数が高いことがわかったが、「同業者で知識を共有しているとなる」の平均値は3.02しかない。企業は、「同業者で知識を共有したほうがよい」と提言したい。

表4.21 仮説 4 検証(台湾)回帰表

項目	未標準化係数		標準化係数 Beta 分配	T 値	有意 確率(p)	VIF
	B の予想	標準誤差				
(常数)	1.097	1.333		-1.055	0.322	
D1	0.200	0.225	0.155	0.890	0.380	2.797
D2	-0.056	0.175	-0.048	-0.318	0.752	2.091
D3	-0.133	0.048	-0.360	-2.779	0.009*	1.545
D4	0.245	0.131	0.282	1.866	0.071	2.095
D5	0.028	0.126	0.028	0.221	0.827	1.497
D6	0.201	0.183	0.165	1.095	0.281	2.090
D7	-0.253	0.197	-0.218	-1.283	0.208	2.642
D8	0.026	0.148	0.028	0.175	0.862	2.430
D9	0.360	0.152	0.413	2.371	0.024*	2.785
D10	-0.193	0.125	-0.210	-1.543	0.132	1.699
D11	0.115	0.104	0.147	1.105	0.277	1.635
D12	0.052	0.280	0.034	0.185	0.854	3.050
D13	0.087	0.219	0.064	0.395	0.695	2.381
D14	-0.256	0.083	-0.345	-3.079	0.004*	1.152
D15	0.404	0.160	0.457	2.508	0.016*	3.008
D16	0.553	0.162	0.634	3.404	0.002*	3.185

$R^2=0.630$ $Adj-R^2=0.456$ $F=3.619$ $P=0.001*$ $D-W=2.429$

出所：筆者作成。（*は $p<0.05$ 有意差がある）

注：Y=競争優位、X=企業核心価値

D-W 値は 1.846 と 2 に近いことから、誤差項間に関連性はないと言え、また多重共線問題ない。
 本試算の回帰方程式は、Y（競争優位） $=-.0133*$ （新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い、
 平均値:3.45） $+0.360*$ （低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる、平均値:2.86） $-0.256*$
 （顧客満足は企業の主要な核心的価値であると思う、平均値:4.17） $+0.404*$ （中国人観光客の受け
 入れは社内で最もウェイトが高い、平均値:3.88） $+0.553*$ （新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサ

ービス向上が重要、平均値：4.26) となる。これより台湾の旅行業者の競争優位は企業の核心価値の影響を受け、「顧客満足は企業の主要な核心的価値である」の面ではマイナスであることがわかる。企業が顧客満足を追い求めるなかで本来の核心価値を見過ごしていないか、なぜなら競争優位にマイナスをもたらすからである。さらに、上表 4.20 のとおり「新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い」(平均値 3.45) はマイナスであり、台湾の旅行業者の開発能力には改善の余地があると言える。

さらに、D1--D16 の X 変数は Y (競争優位) に影響を及ぼす変数が D3, D9, D14, D15 と D16 の 5 つ変数しかない。多重共線問題ないが、偏位数の比が常数と他の変数と離れた変数において変数減少法を用いて、線形回帰分析を再び行う。その結果により、D2, D4, D5, D7, D8, D10, D11, D12 と D13 という 9 つの変数を減少したら、Adj-R² など数値も良くなると判明された。以下の表 4.22 を参照する。

表4.22 仮説 4 検証(台湾)再び回帰表

項目	未標準化係数		標準化係数 Beta 分配	T 値	有意 確率(p)	VIF
	B の予想	標準誤差				
(常数)	1.097	0.387		2.137	0.030*	
D1	0.211	0.245	0.173	1.907	0.061	1.634
D3	-0.143	0.067	-0.426	-2.877	0.006*	1.888
D6	0.232	0.198	0.173	1.388	0.050*	1.976
D9	0.372	0.163	0.488	2.471	0.014*	1.732
D14	-0.323	0.092	-0.385	-3.278	0.001*	1.844
D15	0.432	0.168	0.477	2.609	0.012*	1.956
D16	0.611	0.169	0.644	3.501	0.001*	1.987

R²=0.718 Adj-R²=0.633 F=14.891 P=0.000* D-W=2.238

出所：筆者作成。（*は p<0.05 有意差がある）

注：Y=競争優位、X=企業核心価値

D-W 値は 2.238 と 2 に近いことから、誤差項間に関連性はないと言え、また多重共線問題ない。本試算の回帰方程式は、Y (競争優位) =1.097-0.143* (新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い、平均値：3.45) +0.232* (同業者で知識を共有している、平均値：3.18) +0.372* (低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる、平均値：2.86) -0.323* (顧客満足は企業の主要な核心的

価値であると思う、平均値：4.17) +0.432* (中国人観光客の受け入れは社内で最もウェイトが高い、平均値：3.88) +0.611* (新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサービス向上が重要)。この方程式から見ると、台湾の旅行業者の競争優位は、以上の6つ変数に影響を与えることが判明した。また、そのうちに、「中国人観光客の受け入れは社内で最もウェイトが高い」と「新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサービス向上が重要」の影響係数が高いことがわかった。しかしマイナスの係数は2つがあり、それは、「新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い」と「顧客満足は企業の主要な核心的価値であると思う」で、平均値も高い。したがって、企業は、顧客満足は主な核心価値と思うが、競争優位に影響を与える要因は顧客へのサービス向上ということだから、顧客満足するために、サービスを向上させることは重要だと提言したい。仮説4は日・台ともに部分成立した。

(4) 仮説5への検証

本論文の「仮説5：インバウンド戦略は競争優位に影響を与える」は線形回帰分析で検証し、結果は以下通りである。変数は長いから、以下の対照表を参照する。

表 4.23 変数参照表

変数	コード
1. 業界の、将来の発展への潜在能力は十分にある(中国人観光客の受け入れも要因の一つ)	H1
2. 当社は中国の旅行業者と協力して中国人観光客を受け入れている	H2
3. 中国人観光客の受け入れには市場セグメントが必要	H3
4. 自国の観光スポットは中国人観光客を惹きつけリピートさせることができる	H4
5. 自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様だ	H5
6. 自国の観光スポットの施設は十分だ	H6
7. フリー客よりも団体客を重視している	H7
8. 自国の観光スポットは中国でも有名だ	H8
9. 積極的に中国人観光客へのサービスの質を上げている	H9
10. 中国人観光客の受け入れは高級路線だ (R)	H10
11. 中国人観光客受け入れの価格は一般的だ (R)	H11
12. 中国人観光客は大都市に集中している (R)	H12

出所:筆者作成。

表4.24 仮説 5 検証(日本)回帰表

項目	未標準化係数		標準化係数 Beta 分配	T 値	有意 確率(p)	VIF
	B の予想	標準誤差				
(常数)	1.841	2.165		0.850	0.401	
H1	0.112	0.365	0.062	0.306	0.762	2.797
H2	-0.119	0.284	-0.074	-0.420	0.677	2.091
H3	-0.036	0.078	-0.070	-0.462	0.647	1.545
H4	-0.182	0.213	-0.150	-0.855	0.399	2.095
H5	0.522	0.205	0.377	2.541	0.016*	1.497
H6	-0.201	0.298	-0.118	-0.765	0.504	2.090
H7	0.086	0.320	0.053	0.270	0.789	2.642
H8	-0.212	0.241	-0.166	-0.880	0.385	2.430
H9	0.734	0.247	0.602	2.977	0.005*	2.785
H10	-0.309	0.203	-0.241	-1.525	0.137	1.699
H11	-0.151	0.169	-0.138	-0.890	0.380	1.635
H12	0.559	0.264	0.485	2.210	0.041*	3.185

R²=0.501 Adj-R²=0.266 F=2.135 P=0.031* D-W=2.050

出所：筆者作成。（*はp<0.05 有意差がある）

注：Y=競争優位、X=インバウンド戦略

D-W 値は 2.050 と 2 に近いことから、誤差項間に関連性はないと言え、また多重共線問題ない。
 この試算の回帰方程式は、Y（競争優位）=0.522*（自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様、平均値：3.17）+0.734*（積極的に中国人観光客へのサービスの質を上げている、平均値：4.17）+0.559*（中国人観光客は大都市に集中している、平均値：4.32）となる。
 これより日本の旅行社が中国人観光客をもてなし且つその質を高めることは、本産業の競争優位を高めることとなる。他にも「中国人観光客は大都市に集中している」という項目の平均値は 4.32 で、企業が市場セグメントにおいて大都市を重視することが競争優位を高めることになることを示している。

表4.25 仮説 5 検証(台湾)回帰表

項目	未標準化係数		標準化係数 Beta 分配	T 値	有意 確率(p)	VIF
	B の予想	標準誤差				
(常数)	0.278	1.694		0.164	0.870	
H1	-0.261	0.285	-0.166	-0.914	0.367	2.797
H2	0.129	0.222	0.091	0.580	0.566	2.091
H3	-0.124	0.061	-0.276	-2.037	0.050*	2.352
H4	0.209	0.167	0.198	1.253	0.219	2.305
H5	-0.508	0.161	-0.421	-3.160	0.003*	2.094
H6	-0.028	0.233	-0.019	-0.121	0.905	2.092
H7	0.098	0.250	0.069	0.392	0.697	2.053
H8	-0.371	0.189	-0.334	-1.976	0.057	2.012
H9	0.322	0.193	0.303	1.666	0.105	2.015
H10	-0.057	0.159	-0.051	-0.360	0.721	2.052
H11	0.084	0.133	0.088	0.633	0.531	2.352
H12	1.308	0.356	0.699	3.674	0.001*	2.322

R²=0.596 Adj-R²=0.407 F=3.141 P=0.002* D-W=2.308

出所：筆者作成。（*はp<0.05 有意差がある）

注：Y=競争優位、X=インバウンド戦略

D-W 値は 2.308 と 2 に近いことから、誤差項間に関連性はないと言え、また多重共線問題ない。本試算の回帰方程式は、Y（競争優位）=-0.124*（中国人観光客の受け入れには市場セグメントが必要、平均値：3.88）-0.508*（自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様、平均値：2.15）+ 1.308*（中国人観光客は大都市に集中している、平均値：3.98）となる。これより台湾の旅行社が中国人観光客を受け入れ市場セグメントを進めることは競争優位にプラスの影響は見られない。平均値は3.69で、彼らの市場セグメントが不明確なためと推測される。他にも「自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様」という項目はマイナスで、現時点で台湾の民間業者は中国人観光客に対してある種の偏見や異様な接し方をしていることがわかる（平均値は 2.15）。故に企業や政府はこの部分の強化をすべきである。また中国人観

光客が大都市に集中していることは台湾旅行社の競争優位にプラスであり、企業はマーケティング戦略上、大都市での更なる展開を重視すべきであろう。仮説5は日・台ともに成立する。

4.2.4 媒介分析の結果

本論文の仮説2~5は線形回帰分析で検証を行い、多くは部分的に成立した。その内容は下記のとおり。

仮説2：需要条件はインバウンド戦略に影響を与える(日:部分成立；台:成立)

仮説3：産業内の競合関係はインバウンド戦略に影響を与える。(日、台:部分成立)

仮説4：企業核心価値は競争優位に影響を与える。(日、台:部分成立)

仮説5：インバウンド戦略は競争優位に影響を与える。(日、台:部分成立)

線形回帰の分析計算でわかったのは、日・台の旅行業者の競争優位が「インバウンド戦略」及び「企業核心価値」の影響を受けるということである。また「産業内の競合関係」と「需要条件」は「インバウンド戦略」に影響を及ぼすが、「インバウンド戦略」は企業の競争優位に影響を与える媒介変数となるのであろうか？ 本論文のモデルは先行研究及び企業に対する面談訪問を基に導き出したもので、アンケート調査後の結果からもわかるとおり、「インバウンド戦略」がこのモデルを修正する存在意義を有し、媒介分析を通して「産業内の競合関係」と競争優位、および「需要条件」と競争優位らの直接的・間接的な影響や効果に対する仲介変数（インバウンド戦略）を理解することとなる。

新仮説3：「産業内の競合関係」が「インバウンド戦略」に対して有意差があり、業者の競争優位に影響を与える（媒介変数：インバウンド戦略）

新仮説5：「産業内の競合関係」が「インバウンド戦略」に対して有意差があり、業者の競争優位に影響を与える（媒介変数：インバウンド戦略）

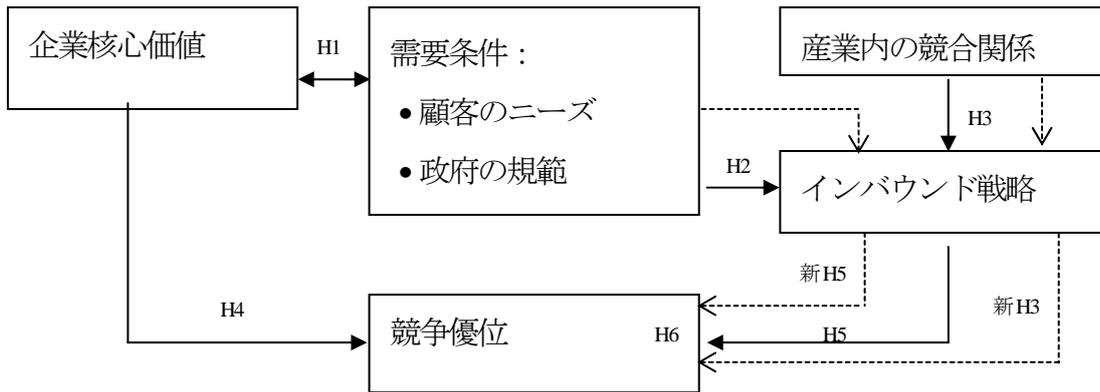


図 4.1 修正後の研究モデル

出所：筆者作成。

新仮説 3、5 に対する媒介分析の結果は以下表 4. 24～4. 34 通りである。

表4.26 新仮説 3 の回帰分析1

項目	未標準化係数		標準化係数 Beta 分配	T 値	有意確率(p)	VIF
	B の予想	標準誤差				
(常数)日本	2.475	0.288	0.358	8.587	0.000*	1.000
産業内の競合関係	0.309	0.070		4.398	0.000*	
R ² =0.228 Adj-R ² =0.221 F=19.343 P=0.000* D-W=1.945						
(常数)台湾	1.007	0.135		7.434	0.000*	1.000
産業内の競合関係	0.660	0.046	0.779	14.221	0.000*	
R ² =0.607 Adj-R ² =0.604 F=202.248 P=0.000* D-W=1.894						

出所：筆者作成。 (*はp<0.05 有意差がある)

Y= インバウンド戦略

表4.27 新仮説 3 の回帰分析 2

項目	未標準化係数		標準化係数 Beta 分配	T 値	有意確率(p)	VIF
	B の予想	標準誤差				

(常数)日本	0.863	0.511		1.690	0.093	
産業内の競合 関係	-0.038	0.107	-0.030	-0.365	0.723	1.147
インバウンド 戦略	0.633	0.124	0.434	5.127	0.000*	1.147

R²=0.280 Adj-R²=0.268 F=14.392 P=0.000* D-W=2.015

(常数)日本	2.522	0.235		10.746	0.000*	
産業内の競合 関係	-0.107	0.108	-0.135	-0.993	0.323	2.544
インバウンド 戦略	0.291	0.127	0.312	2.289	0.024*	2.544

R²=0.250 Adj-R²=0.350 F=3.416 P=0.036* D-W=1.971

出所：筆者作成。（*はp<0.05 有意差がある）

Y= 競争優位

上表 4.24 及び 4.25 からわかるとおり、日本の直接的効果に有意差はなく、間接的効果は $0.358 * 0.434 \doteq 0.155$ 、総効果は $0 + 0.155 = 0.155$ となる。一方台湾も同様に有意差はなく、間接的効果は $0.779 * 0.312 \doteq 0.243$ 、総効果は $0 + 0.243 = 0.243$ であった。故に間接的効果の影響は直接的効果を上回り、台湾の係数は日本のものより大きい。

表4.28 新仮説 5 の回帰分析 1

項目	未標準化係数		標準化係数 Beta 分配	T 値	有意 確率(p)	VIF
	B の予想	標準誤差				
(常数)日本	3.576	0.191		18.723	0.000*	
需要条件	0.520	0.061	0.073	0.849	0.398	1.000

R²=0.113 Adj-R²=0.105 F=0.720 P=0.398 D-W=2.050

(常数)台湾	3.612	0.316		11.435	0.000*	
需要条件	-0.254	0.100	-0.217	-2.544	-0.012*	1.000

R²=0.147 Adj-R²=0.134 F=6.471 P=0.012* D-W=1.925

出所：筆者作成。（*はp<0.05 有意差がある）

Y= インバウンド戦略

表4.29 新仮説 5 の回帰分析 2

項目	未標準化係数		標準化係数 Beta 分配	T 値	有意 確率(p)	VIF
	B の予想	標準誤差				
(常数)日本	0.487	0.486		1.003	0.318	
需要条件	0.084	0.081	0.081	1.036	0.302	1.005
インバウンド 戦略	0.626	0.116	0.424	5.408	0.000*	1.005
R ² =0.338 Adj-R ² =0.292 F=15.654 P=0.000* D-W=2.072						
(常数)日本	1.824	0.412		4.422	0.000*	
需要条件	0.188	0.094	0.173	1.998	0.048*	1.049
インバウンド 戦略	0.227	0.081	0.244	2.821	0.006*	1.049
R ² =0.277 Adj-R ² =0.217 F=4.987 P=0.008* D-W=1.971						

出所：筆者作成。（*はp<0.05 有意差がある）

Y= 競争優位

上表 4. 26 及び 4. 27 からわかるとおり、日本の直接的効果に有意差はなく、間接的効果は $0 * 0. 424 = 0$ 、総効果も 0 となる。一方台湾の直接的効果は 0. 173、間接的効果は $-0. 217 * 0. 244 = -0. 053$ 、総効果は $0. 173 - 0. 053 = 0. 120$ であった。

媒介分析を通して、新仮説の 3 と 5 を検証した結果の整理は表 4. 28 を参照する。

表4. 30 影響効果の分析表

項目	直接効果	間接効果	総効果
----	------	------	-----

産業内の 競合関係	日本	有意差なし	$0.358 * 0.434 \div 0.155$	0+0.155=0.155 成立した
	台湾	有意差なし	$0.779 * 0.312 \div 0.243$	0+0.243=0.243 成立した
需要条件	日本	有意差なし	$0 * 0.424 = 0$	0 不成立した
	台湾	0.173	$-0.217 * 0.244 \div -0.053$	0.173-0.053=0.120 成立した

出所：筆者作成。

本章の回帰分析の結果において、「産業内の競合関係」と「需要条件」は日・台旅行者の「インバウンド戦略」に「正」の影響を与えることが分かった。また、表 4. 28 を参照し、間接効果が直接効果より係数が多くて、新仮説 3 は成立し、新仮説 5 は部分的成立したことが判明した。表 4. 29 は各仮説の検証結果である。

表4. 31 各仮説の検証結果

研究仮説	検証の結果
仮説1:企業核心価値は需要条件の間に関係がある。	日・台:○
仮説2:需要条件はインバウンド戦略に影響を与える。	日本:△ 台湾:○
仮説3:産業内の競合関係はインバウンド戦略に影響を与える。	日本:△ 台湾:△
仮説4:企業核心価値は競争優位に影響を与える。	日本:△ 台湾:△
仮説5:インバウンド戦略は競争優位に影響を与える。	日本:△ 台湾:△
新仮説3:「需要条件」が「インバウンド戦略」に対して有意差があり、	日本:○

業者の競争優位に影響を与える	台湾:○
新仮説5:「産業内の競合関係」が「インバウンド戦略」に対して有意 差があり、業者の競争優位に影響を与える	日本:× 台湾:○
仮説6:差別化、コストリーダーシップ及び企業文化は日・台旅行業 者の競争優位に影響を及ぼす3つの要因である。	因子分析で検証した結果は次 の節に説明する。

出所：筆者作成。

注：○は成立すること、△は部分的に成立すること、×は成立しないこと。

4.2.5 因子分析の結果

仮説6「差別化、コストリーダーシップ、企業文化は日・台旅行業者の競争優位に影響を及ぼす3つの要因である」は因子分析で検証する。

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) は0～1の間であり、日本旅行業のKMOは0.633で、Bartlett's Test Sphericity (Chi Square) は1199.538で、有意差がある(sig. 000*)。本論文は企業の競争優位に、17の項目を作成し、因子分析の結果は表4.32である。

表4.32 日本旅行業の競争優位の因子分析結果

変数	共通性	因子負荷量			% 寄与率	累計寄与率 %
		因子1	因子2	因子3		
A7	0.866	0.947	0.128	-0.036	27.960	27.960
A8	0.879	0.922	0.121	0.078		
A4	0.846	0.915	0.004	0.127		
A3	0.868	0.877	0.167	0.123		
C5	0.800	0.802	0.248	0.117		
A1	0.758	0.678	0.415	0.276		

A2	0.625	0.212	0.785	0.044	16.230	44.190
A5	0.679	0.135	0.755	0.028		
B1	0.444	0.242	0.524	-0.035		
B3	0.622	0.380	0.489	0.155		
B2	0.612	0.377	0.469	0.153		
A6	0.439	-0.247	0.459	0.143		
C2	0.582	0.269	0.418	0.415		
C3	0.747	0.016	0.032	0.922	16.211	60.401
C1	0.753	0.061	-0.095	0.875		
C4	0.497	0.407	0.140	0.453		
C6	0.565	0.068	0.235	0.344		

出所：筆者作成。

この3つの因子のMSA値は0.956、0.831と0.913であり、0.6以上は有効と判断される。Cronbach's α 係数とI-T相関は以下通りである。

表4.33 日本旅行業の競争優位因子分析Cronbach's α 係数とI-T相関

変数／因子	Cronbach's α 係数	I-T相関
A7	0.986	0.416
A8		0.437
A4		0.539
A3		0.559
C5		0.586

A1		0.689
		0.712
A2		0.639
A5		0.563
B1		0.675
B3	0.884	0.794
B2		0.440
A6		0.610
C2		0.617
C3		0.526
C1		0.643
C4	0.925	0.819
C6		0.775

出所：筆者作成。

日本旅行業の競争優位は因子分析で検証してから、因子の名を付け、以下通りである。因子一：組織の管理に専念する企業文化。

因子二：マーケティングに専念するコストリーダーシップ。

因子三：関連産業の支持をもらう差別化の環境。

前述の内容に沿って両国の企業文化を比較すると、日本の旅行社は「低度の個人主義」「低度の男性らしさ」「低度の不確実性回避」「低度の権力格差」「低度の長期動向」となっている。因子分析の結果、日本の旅行社の企業文化はこれら5つの項目が全て「低度」に属するだけでなく、従業員も独立して作業する能力を有していることから（平均値3.93）、因子一を「組織の管理に専念する企業文化」と命名した。さらに企業が低価格商品を推し進めると同時に同業他社の模倣の対象となるため、因子二を「マーケティングに専念するコストリーダーシップ」とした。差別化の面では、企業が他社にはないモノを有しており（平均値3.67）、かつ政府機関と良好な関係を維持していることから、因子三を「関連産業の支持をもらう差別化の環境」と命名した。

台湾旅行業者の競争優位の因子分析結果について、以下説明する。Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) は0~1の間であり、台湾旅行業のKMOは0.712で、Bartlett's Test Sphericity (Chi Square) は387.523で、有意差がある(sig. 000*)。本論文は企業の競争優位に、17の項目を作成し、因子

分析の結果は表 4.32 である。

台湾旅行業者の競争優位の因子分析結果について、以下説明する。Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) は 0~1 の間であり、台湾旅行業の KMO は 0.712 で、Bartlett's テスト Sphericity (Chi Square) は 387.523 で、有意差がある (sig. 000*)。本論文は企業の競争優位に、17 の項目を作成し、因子分析の結果は表 4.34 である。

表4.34 台湾旅行業の競争優位の因子分析結果

変数	共通性	因子負荷量			% 寄与率	累計寄与率 %
		因子 1	因子 2	因子 3		
A8	0.866	0.854	0.225	0.074	18.352	18.352
A7	0.879	0.795	0.168	0.014		
A5	0.846	0.784	0.251	0.158		
A4	0.868	0.779	0.164	0.138		
C2	0.800	0.732	0.123	0.121		
A1	0.625	0.363	0.702	0.187	16.321	34.673
A3	0.679	0.166	0.648	0.303		
A4	0.444	0.270	0.621	0.202		
A2	0.622	0.299	0.601	0.187		
A6	0.612	0.381	0.574	-0.171		
B2	0.439	0.449	0.529	-0.135		
B1	0.832	-0.024	-0.028	0.752	15.893	50.566
C1	0.532	0.390	0.146	0.648		

C3	0.516	-0.057	0.349	0.633	
B3	0.423	0.175	0.462	0.550	
C4	0.652	0.168	0.306	0.498	
C5	0.653	0.072	0.036	0.066	

出所：筆者作成。

この3つの因子のMSA値は0.732、0.863と0.935であり、0.6以上は有効と判断される。Cronbach's α 係数とI-T相関は以下通りである。

表4.35 日本旅行業の競争優位の因子分析Cronbach's α 係数とI-T相関

変数/因子	Cronbach's α 係数	Item-to-total係数
A8	0.519	0.660
A7		0.463
A5		0.600
A4		0.541
C2		0.607
A1	0.542	0.551
A3		0.595
A4		0.681
A2		0.640
A6		0.478
B2		0.690
B1	0.540	0.580
C1		0.672
C3		0.576
B3		0.639
C4		0.739
C5		0.722

出所：筆者作成。

台湾旅行業の競争優位は因子分析で検証してから、因子の名を付け、以下通りである。因子一：継続イノベーションの企業文化。

因子二：安定性を強調する。

因子三：サービス・商品がリーダーシップをとる。

前述の内容に沿って両国の企業文化を比較すると、台湾の旅行社は「高い個人主義」「高い男性らしさ」「高い不確実性回避」「高い権力格差」「高い長期動向」となっている。因子分析の結果、台湾の旅行社の企業文化はこれら5つの項目が全て「高度」に属するだけでなく、「持続的イノベーションは企業文化のひとつ」という項目において高い平均値を示した(平均値4.17)。ゆえに因子一を「継続イノベーションの企業文化」と命名した。また差別化の面で、企業は安定を重視し不確実性を好まないことから、因子二を「安定性を強調する」とした。さらにコストリーダーシップに関して、台湾の旅行社は「リードするのは価格ではなく、サービスと商品の良さと他人の真似できないことが主要なテーマであることから、因子三を「サービス・商品がリーダーシップを取る」と命名した。仮説6は本来の仮説である企業文化、価格誘導及び差別化全てと関連性があり、因子分析を通して個別の内容が突出することから、仮説6は成立する。

4.3 本章のまとめ

本章では主に記述や推論統計を通して仮説を検証した。その統計結果から日・台の旅行業者は企業の競争優位の企業文化に関して、2000年以降に設立した旅行社は他の旅行社に比べ認知度が高く、平均値から見ても2000年以降設立の台湾の旅行社はより「従業員は一人で仕事をこなす能力がある」ことを重視する傾向にある。一方企業の核心価値について日本では、2000年以降設立の旅行社は他の旅行社よりも「楽しんで仕事をしている」ようで、台湾では2000年以降設立の旅行社は「経営戦略はとても効果がある」「多種多様な商品・サービスを取り揃えている」「顧客満足は企業の主要な核心的価値であると思う」となっている。需要条件の顧客のニーズに関して、日本の2000年以降設立の旅行社は「定期的に情報収集し中国人観光客のニーズを分析、理解している」となっている。法令規範について2000年以降設立の台湾の旅行社は「政府の中国人観光客に対する開放政策は、旅行産業の発展につながっている」「中国支社を設置している(または設置予定)」としている。

回帰分析を通した仮説2~5の検証結果は表4.29のとおりである。また仮説6については、因子分析による検証の結果で成立している。また本分析の結果をもって主問及び副問の解答を行い、その解答は第五章及び結論にて説明する。

第五章 仮説の検証と考察

5.1 仮説検証の結果

本論文の仮説の設定は6個であった。そして第四章の分析結果によって、媒介分析を行って、日・台旅行業者の「インバウンド戦略」がどのように「需要条件」・「産業内の競合関係」と「競争優位」の間に影響を及ぼすか、また、この影響は間接効果が多いか、直接効果が多いかを検証するために、新仮説3（「需要条件」が「インバウンド戦略」に対して有意差があり、業者の競争優位に影響を与える）と新仮説5（「産業内の競合関係」が「インバウンド戦略」に対して有意差があり、業者の競争優位に影響を与える）を作成し検証した。検証の結果は、以下表5.1通りである。

表5.1 日・台旅行業者の競争優位に関する仮説の検証結果

仮説番号	仮説内容		検証の結果		
			両国	日本	台湾
仮説1	企業核心価値は需要条件の間に関係がある。	成立した	○	○	○
仮説2	需要条件はインバウンド戦略に影響を与える。	部分的に成立した	△	△	○
仮説3	産業内の競合関係はインバウンド戦略に影響を与える。	部分的に成立した	△	△	△
新仮説3	「需要条件」が「インバウンド戦略」に対して有意差があり、業者の競争優位に影響を与える	成立した	○	○	○
仮説4	企業核心価値は競争優位に影響を与える。	部分的に成立した	△	△	△
仮説5	インバウンド戦略は競争優位に影響を与える。	部分的に成立した	△	△	△
新仮説5	「産業内の競合関係」が「インバウンド戦略」に対して有意差があり、業者の競争優位に影響を与える	部分的に成立した	△	×	○
仮説6	差別化、コストリーダーシップ、企業文化は日・台旅行業者の競争優位に影響を及ぼす3つの要因である。	成立した	○	○	○

出所：筆者作成。

検証結果において、仮説が成立したかどうかについて係数で判断した。以下の表5.2は整理表である。

5.2 仮説検証の結果に対する考察

表 5.2 日・アンケート調査による日・台旅行業者の競争優位検証整理表

検証の方法	要約	表参考	副問への対応
仮説 1:一元配置分散分析、相関分析	<ul style="list-style-type: none"> ●日・台において設立が2000年以降で且つ年商300万NT\$未満(1,000万円未満)の旅行社は、他企業に比べて企業の核心価値を重視している。 ●需要条件においては、設立が2000年以降の日本の旅行社は『定期的に情報収集し中国人観光客のニーズを分析、理解している』 ●設立が2000年以降の台湾の旅行社は、『政府の中国人観光客に対する開放政策は、旅行産業の発展につながっている』『中国支社を設置している(または設置予定)』とし、これら2項目には顕著な認知が見られる。 ●日・台旅行業者にとって「企業核心価値」、「需要条件の顧客のニーズ」と「需要条件の政府の規制」の間に、「正」の相関関係がある。企業核心価値が多ければ多いほど、「顧客のニーズ」への認識が多くなるということが推論できる。 	表 4.11、表 4.12と表 4.13	副問 2
仮説 2:回帰分析	<ul style="list-style-type: none"> ●日本旅行業者にとって、政府の規範において有意差がありかつ正数で、本試算の回帰方程式は $Y(\text{インバウンド戦略})=1.904+0.163*(\text{政府の規範})$ である。日本の旅行業者のインバウンド戦略は政府の規範の影響を受け、しかもプラスの影響である。 ●台湾旅行業者にとって、インバウンド戦略は顧客のニーズや政府の規範などの影響を受け、中でも顧客のニーズから受ける影響が大きいと言える(係数0.468)。試算した回帰方程式は $Y(\text{インバウンド戦略})=0.468*(\text{顧客のニーズ})+0.177*(\text{政府の規範})$。 ●日・台の旅行業者のインバウンド戦略は共に政府の規範のポジティブな影響を受ける。 	表 4.14と表 4.15	副問 1
仮説 3:回帰分析	<ul style="list-style-type: none"> ●日本の旅行業者のインバウンド戦略は、業界内の競合関係と人脈関係からプラスの影響を受ける。試算した回帰方程式は、$Y(\text{インバウンド戦略})=1.561+0.122*(\text{良好な人脈の開拓と維持が必要だ})+0.185*(\text{業界内での競合関係はとも重要である})$。 ●良好な人脈の開拓と維持、及び他社と協力して中国人観光客を受け入れることは台湾旅行業者のインバウンド戦略にとって二つのプラスな影響を与えている。本試算の回帰方程式は、$Y(\text{インバウンド戦略})=1.073+0.166*(\text{同業他社との競争は熾烈だ})+0.185*(\text{良好な人脈の開拓と維持が必要だ})+0.182*(\text{他社と協力して中国人観光客を受け入れている})+0.154*(\text{関連産業と協力することで顧客をひきつけている})$。 ●日・台の旅行業者のインバウンド戦略はともに競合 	表 4.16と表 4.17	副問 3

	<p>関係の「良好な人脈の開拓と維持が必要」にポジティブな影響を受けている。</p>		
<p>仮説 4:回帰分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●日本の旅行業者の競争優位は、企業の核心価値の「低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる」(平均値 3.99)、「サプライヤーに対する交渉能力が高い」(同 3.65)の影響を受けることがわかる。中でも「サプライヤーに対する交渉能力が高い」からの影響係数は 0.252 と最高点に達する。本試算の回帰方程式は、$Y(\text{競争優位})=0.190*(\text{低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる})+0.252*(\text{サプライヤーに対する交渉能力が高い})$ ●台湾の旅行業者の競争優位は企業の核心価値の影響を受け、「顧客満足は企業の主要な核心的価値である」の面ではマイナスであることがわかる。企業が顧客満足を追い求めるなかで本来の核心価値を見過していないか、なぜなら競争優位にマイナスをもたらすからである。本試算の回帰方程式は、$Y(\text{競争優位})=-0.133*(\text{新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い})+0.360*(\text{低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる})-0.256*(\text{顧客満足は企業の主要な核心的価値であると思う})+0.404*(\text{中国人観光客の受け入れは社内で最もウェイトが高い})+0.553*(\text{新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサービス向上が重要})$。さらに「新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い」(平均値 3.45)はマイナスであり、台湾の旅行業者の開発能力には改善の余地があると言える。 	<p>表 4.18、 表 4.19 と 表 4.20</p>	<p>副問 2</p>
<p>仮説 5:回帰分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●日本の旅行社が中国人観光客をもてなし且つその質を高めることは、本産業の競争優位を高めることとなる。他にも「中国人観光客は大都市に集中している」という項目の平均値は 4.32 で、企業が市場セグメントにおいて大都市を重視することが競争優位を高めることになることを示している。この試算の回帰方程式は、$Y(\text{競争優位})=0.522*(\text{自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様})+0.734*(\text{積極的に中国人観光客へのサービスの質を上げている})+0.559*(\text{中国人観光客は大都市に集中している})$。 ●台湾の旅行社が中国人観光客を受け入れ市場セグメントを進めることは競争優位にプラスの影響は見られない。平均値は 3.69 で、彼らの市場セグメントが不明確なためと推測される。本試算の回帰方程式は、$Y(\text{競争優位})=-0.124*(\text{中国人観光客の受け入れには市場セグメントが必要})-0.508*(\text{自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様})+1.308*(\text{中国人観光客は大都市に集中している})$他にも「自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様」という項目はマイナスで、現時点で台湾の民間業者は中国人観光客に対してある種の偏見や異様な接し方をしていることがわ 	<p>表 4.21、 表 4.22 と 表 4.23</p>	<p>副問 3</p>

	<p>かる(平均値は2.15)。故に企業や政府はこの部分の強化をすべきである。また中国人観光客が大都市に集中していることは台湾旅行社の競争優位にプラスであり、企業はマーケティング戦略上、大都市での更なる展開を重視すべきであろう。</p>		
仮説6:因子分析	<p>●日本旅行業者の因子分析結果によって、3つの因子のMSA値は0.956、0.831、0.913である。両国の企業文化を比較すると、日本の旅行社は「低度の個人主義」「低度の男性らしさ」「低度の不確実性回避」「低度の権力格差」「低度の長期動向」となっている。因子分析の結果、日本の旅行社の企業文化はこれら5つの項目が全て「低度」に属するだけでなく、従業員も独立して作業する能力を有していることから(平均値3.93)、因子一を「組織の管理に専念する企業文化」と命名した。さらに企業が低価格商品を推し進めると同時に同業他社の模倣の対象となるため、因子二を「マーケティングに専念するコストリーダーシップ」とした。差別化の面では、企業が他社にはないモノを有しており(平均値3.67)、かつ政府機関と良好な関係を維持していることから、因子三を「関連産業の支持をもらう差別化の環境」と命名した。</p> <p>●台湾旅行業者の因子分析結果によって、3つの因子のMSA値は0.732、0.863と0.935である。台湾の旅行社は「高い個人主義」「高い男性らしさ」「高い不確実性回避」「高い権力格差」「高い長期動向」となっている。因子分析の結果、台湾の旅行社の企業文化はこれら5つの項目が全て「高度」に属するだけでなく、「持続的イノベーションは企業文化のひとつ」という項目において高い平均値を示した(平均値4.17)。ゆえに因子一を「継続イノベーションの企業文化」と命名した。また差別化の面で、企業は安定を重視し不確実性を好まないことから、因子二を「安定性を強調する」とした。さらにコストリーダーシップに関して、台湾の旅行社は「リードするのは価格ではなく、サービスと商品の良さ」と他人の真似できないことが主要なテーマであることから、因子三を「サービス・商品がリーダーシップを取る」と命名した。</p>	表4.30、 表4.31、 表4.32と 表4.33	副問1と3
新仮説3: 媒介分析	<p>日本の直接的効果に有意差はなく、間接的効果は $0.358 * 0.434 \div 0.155$、総効果は $0 + 0.155 = 0.155$ となる。一方台湾も同様に有意差はなく、間接的効果は $0.779 * 0.312 \div 0.243$、総効果は $0 + 0.243 = 0.243$ であった。故に間接的効果の影響は直接的効果を上回り、台湾の係数は日本のものより大きい。</p>	4.24と表4.25	副問3
新仮説5: 媒介分析	<p>日本の直接的効果に有意差はなく、間接的効果は $0 * 0.424 = 0$、総効果も0となる。一方台湾の直接的効果は0.173、間接的効果は $-0.217 * 0.244 \div -0.053$、総効果は $0.173 - 0.053 = 0.120$ であった。</p>	4.26と表4.27	副問3

出所:筆者作成。

産業構造の変化や新たな規制の出現やイノベーションの進展など競争環境の変化は企業にとって、存続するかどうか成長の方向がどうかに影響を及ぼす。競争環境は常に変化しているので、企業の戦略が何よりも重要である。世界経済の発展に伴い、国際観光の更なる大衆化が進んでいる。人々は観光を通して観光地への理解を深めるとともに、心身の欲求を満たしている。観光産業とそれが織りなす経済効果は日に日に増しており、各国とも観光産業を経済的な収入源としてとらえざるを得ない。日本と台湾はその風景に留まらず、文化や歴史も多く外国人観光客が足を運ぶポイントとなり、そのサービスの質と顧客へのおもてなしの姿勢は世界でも知られている。特に近年、中国の経済発展によって、中国観光客の海外観光人数は毎年増えていて、日本と台湾旅行業者の中国人観光客の受け入れ（インバウンド）は旅行業者の競争優位に影響を与える。

本論文の研究結果と先行研究を比較し、その共通点と相異点は以下の通りである。

1. 共通点：

- ① M.E. ポーターの価値連鎖は、サービス業である旅行業にも適用されるという。企業への面談結果により、価値連鎖の購買物流からサービスまでの過程について、旅行業の商品・サービスも購買物流、製造、出荷物流、マーケティング、サービスを行い、顧客のニーズを満たす商品・サービスを提供している（M.E. ポーターの価値連鎖の理論は第二章を参照）。
- ② 日・台旅行業者の企業核心価値について、日本旅行業者の核心価値は、良好な組織管理が本産業の核心価値の一つであり、企業は顧客に対する交渉能力が高く、かつ組織の内部管理を重視している。この結果は Popescu Delia Mioara (2010)の核心能力理論と一致した。
- ③ 日・台旅行業者の競争優位について、日本では、組織の管理に専念する企業文化、マーケティングに専念するコストリーダーシップ、関連産業の支持を得る差別化の環境という3つが競争優位の要因である。一方台湾では、継続イノベーションの企業文化、安定性の強調、サービス・商品のリーダーシップが3つの競争優位の要因である。この結果の一部分は、M.E. ポーター (1998) の理論-競争優位とは二種類あり、それはコスト優位と差別化であるという理論と相応しい。
- ④ 日・台旅行業者のインバウンド戦略は、市場セグメンテーションを行うことである。そのインバウンド戦略とは、「中国の旅行業者と協力して中国人観光客を受け入れている」、「中国人観光客は大都市に集中している」と「中国人観光客受け入れの価

格は一般的である」という3つである。両国の旅行業者は「業界内での競合関係はとも重要である」（日本の平均値：3.82、台湾の平均値：4.12）と、「関連産業と協力することで顧客をひきつけてる」（日本の平均値：4.01、台湾の平均値：3.97）と考えている。

- ⑤ 政府の規範は日・台旅行業者のインバウンド戦略に影響を与える。政府は中国人顧客への規制を緩和する場合、企業のインバウンド戦略の推進に正の影響を与える。日本旅行業者のインバウンド戦略に対する係数は、0.163であり、台湾旅行業者のインバウンド戦略に対する係数は0.177である。すなわち、「政府の規範」という需要条件は、旅行業者にとって、日本より台湾のほうが「政府」の役割が重要だと言えよう。また、政府の規範の項目の中で、「政府は本産業を支持し、人材育成教育などの支援を行っている」、「政府の中国人観光客に対する開放政策は、旅行産業の発展につながっている」と「観光局などの政府機関は本産業の発展に全面的に協力している」の3つの平均値は、日本のほう(4.10)が台湾(3.50)より高いということが分かる。そこから「政府の規範」は産業のインバウンド戦略に「正」の影響を与えることが半明したため、台湾政府の中国人観光客に対する積極的なインバウンド政策・対策が必要であろう。この結果はM.E.ポーターのダイヤモンドモデルの「政府」の要因と相応しい。

2. 相異点とその差異の分析：

- ① M.E.ポーターのダイヤモンドモデルを本論文の研究ベースとして（第三章の3.1を参照）、資源ベース理論を加えて、面談とアンケート調査を用いてダイヤモンドモデルを修正し、日・台旅行業者に相応しいモデルを作成した。両国の差異点の内容については結論のところに、主問への解答に説明する。
- ② 日本の旅行業者の優位性：良質な従業員、業界間の相互協力、日本文化。台湾の旅行業者の優位性：同じ文化や言語、情熱的な文化。日本の旅行業者の優位性：良質な従業員、業界間の相互協力、日本文化である。日本の従業員の平均定着年数は14年であり（一方、台湾は7年である）、社員の忠誠心が台湾より高いから、仕事の安定性が高ければ高いほど、仕事の内容経験をよく積んできて、接客面、クレームの対処もよくできるんだろう。また、日本文化の中に、よく世界的に知らせていたのは礼儀（おもてなし姿勢）である。この日本の文化は、中国人観光客の受け入れ戦略にもよく使われ、顧客によいイ

メージ、体験を提供する。一方、台湾の旅行業者の優位性：同じ文化や言語、情熱的な文化である。台湾と中国の言語はほぼ同じであり、コミュニケーションにおいて、あまり障害はない。また、歴史の視点から見ると、台湾の文化の一部も中国とほぼ同じ(外省人)、中国人観光客を受け入れる時に、顧客の希望、考え方は大体把握することができる。かつ、台湾は対来客の情熱はよく知らせていて、特に、田舎のほうには、できるだけ、自分がある料理やいいものを来客に招待する。

- ③ 日・台旅行業者の「産業内の競合関係」は、「インバウンド戦略」が媒介変数として、「競争優位」に影響を与えるということである。すなわち、「インバウンド戦略」を経由する間接効果が直接効果より高いとこうことで、日本の係数は、0.155であり、台湾の係数は、0.243である。係数と平均値(表4.9から、日本の平均値は3.68であり、台湾のは3.95である)から見ると、台湾の旅行業者は日本より、産業内の競合関係を重視することが分かった。これは、従来の文化と関係があると考えられている。台湾では、従来の文化は、人脈関係の繋がりを重視し、お互い連携・紹介し、助け合うことがあり。例えば、知り合いを通して、中国人観光客を受け入れ、価格面もしくは観光スポット面、食事の場所はよりメリットを与えること。しかし、台湾の文化の一つは、同じ業界(ライバル関係)の場合、競争が激しくなり、お互い自らの有限資源を用いて、お客様を受け入れマーケティング戦略(例えば、低価格戦略、スポット差別化戦略など)を活用する。それで、台湾は競合関係が日本より重視している。
- ④ 日・台旅行業者のインバウンド戦略はほぼ同じであり(前述の4)、台湾の旅行関連産業は連携し、インバウンド戦略を用いて、競争優位の効果は日本より高いと言われが、日本と台湾の旅行関連産業は連携し、両国の旅行産業の競争優位に相乗効果があると推定することができる。M.E.ポーターのダイヤモンドモデルは1つ国の産業の競争優位を探求するものであり、本研究はダイヤモンドモデル理論を伸びて、両国の同じ産業の優位性(特に関連産業の連携すること)を明らかにした。

5.3 本章のまとめ

本章では、アンケート調査の結果を統計分析方法を用いて、仮説を検証した。先行研究をベース

として、日・台旅行者の競争優位の共通点と相違点を発見した。これは「企業核心価値」、「産業内の競合関係」、「インバウンド戦略」が両国旅行者の競争優位に「正」の影響を与えることは共通点であり、「企業文化」、「リーダーシップ」、「差別化」は両国旅行者の競争優位の相異点である。

結論

1. 副問と主問への解答

本論文では主問「日・台旅行業の競争優位にはどのような共通点と相異点があるか」を設定し、その主問を解答するために、副問3つを設定した。また、副問を解答するために、インタビューとアンケート調査を行った。以下に3つの副問への解答を整理した。

(1) 副問一への解答

第一副問 日・台旅行業者はどのようなインバウンド戦略を使って、中国人観光客をつかむか。

面談調査とアンケート調査（仮説2と仮説4）の結果について、日・台旅行業者のインバウンド戦略は以下の相同点と相異点の発見ができた。

共通点→

- ① 顧客のニーズへの重視。日本の係数は0.143であり、台湾のは0.468であった。（表4.14、4.15を参照する）。
- ② 政府の規範は日・台旅行業者のインバウンド戦略に影響を与える。日本の係数は0.163であり、台湾のは0.177であった。（表4.14、4.15を参照する）。
- ③ インターネットを用いて、顧客を招く。

相異点→

- ① 観光スポットの違い：日本は、美しい風景で中国人観光客を招く。台湾は歴史・人文で中国人観光客を招く。
- ② 関連産業の連携の違い：日本は、「政府の力」と「サプライヤーに対する交渉能力が高い」のほうが強。台湾は、「民間の連携：人脈関係」、「現地に拠点を設立すること」のほうが強。
- ③ 人的資源について：日本では、翻訳の必要があるので、「言語」、「おもてなし姿勢」要員を重視する。台湾では、「顧客の心理をつかむ」経験が有する要員を重視する。

(2) 副問二への解答

第二副問 日・台旅行業者の企業核心価値は産業の競争優位に対して、どのように影響があるか。

面談調査とアンケート調査（仮説1と仮説4）の結果について、日・台旅行業者の企業核心価値は以下の共通点と相異点の発見ができた。

共通点→

- ① 企業核心価値は需要条件の間に関係がある。ちなみに、「企業核心価値」、「需要条件の顧客のニーズ」と「需要条件の政府の規範」の間に、「正」の関係がある。企業核心価値が多ければ多いほど、「顧客のニーズ」への認識が多くなるということが推論できる。日・台において、設立が2000年以降で且つ年商300万NT\$未満(1,000万円未満)の旅行社は、他企業に比べて企業の核心価値を重視している。需要条件においては、設立が2000年以降の日本の旅行社は「定期的に情報収集し中国人観光客のニーズを分析、理解している」となっている。また設立が2000年以降の台湾の旅行社は、「政府の中国人観光客に対する開放政策は、旅行産業の発展につながっている」「中国支社を設置している(または設置予定)」とし、これら2項目には顕著な認知が見られる。

相異点→

- ① 日本では、2000年以降創業した旅行業者の企業核心価値は、「楽しんで仕事をしている」である。一方台湾では、同じ2000年以降創業した旅行業者の企業核心価値は「経営戦略はとても効果がある」「多種多様な商品・サービスを取り揃えている」「顧客満足は企業の主要な核心的価値であると思う」である。
- ② 年商300万NT\$未満(1,000万円未満)にある日本の旅行社は他企業よりも「従業員が個人の意見を発することを重視している」としており、かつ『資源には限りがあるので、貯めておくべきだ』としている。差異化についてこれらの企業は、「当社の商品・サービスは同業他社のものとは異なる」且つ「当社の商品・サービスは同業他社の模倣の対象である」としている。同様に企業の核心価値については、「従業員は会社の経営戦略を理解している」が他の年商の企業に勝っている。
- ③ 表4.19により、 Y (日本旅行業者の競争優位) = $0.190*$ (低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる) + $0.252*$ (サプライヤーに対する交渉能力が高い) となる。この方程式から日本の旅行業者の競争優位は、企業の核心価値の「低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる」(平均値3.99)、「サプライヤーに対する交渉能力が高い」(同3.65)の影響を受けることがわかる。中でも「サプライヤーに対する交渉能力が高い」からの影響係数は0.252と最高点に達する。一方、表4.20により、 Y (台湾旅行業者の競争優位) = $-0.0133*$ (新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い) + $0.360*$ (低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる) - $0.256*$ (顧客満足は企業の主要な核心的価値であると思う) + $0.404*$ (中国人観光客の受け入れは社内で最もウェイトが高い) + $0.553*$ (新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサービス向上が重要) となる。これより台湾の旅行業者

の競争優位は企業の核心価値の影響を受け、「顧客満足は企業の主要な核心的価値である」の面ではマイナスであることがわかる。企業が顧客満足を追い求めるなかで本来の核心価値を見過ごしていないか、なぜなら競争優位にマイナスをもたらすからである。さらに、「新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い」（平均値3.45）はマイナスであり、台湾の旅行業者の開発能力には改善の余地があると言える。

- ④ 日本旅行業者は、経験豊富な従業員を揃えることが日本の旅行業者の核心的価値で商品企画からアフターサービスに至るまで顧客満足を追求する。優良なサービス。日本語しか用いないが、そのサービスは顧客に企業の心遣いを感じさせる。従業員教育は誰もが認めるところである。企業は従業員教育などの内部管理を重視しており、「人材」は日本の旅行業者にとって最も重要な核心的価値となっている。一方、台湾旅行業者は、川上から川下までの商品をまとめる能力を備えており、これが台湾の旅行業者の核心的価値で、商品企画において同価格で異なる商品を異なる消費群の消費者に提供している。

(3) 副問三への解答

第三副問 日・台旅行業者のインバウンド戦略はどのように競争優位を与えるか。

面談調査とアンケート調査（仮説3、5、6、新仮説3、5）の結果について、日・台旅行業者のインバウンド戦略は競争優位に影響を与える状況において以下の共通点と相異点の発見ができた。

面談調査とアンケート調査（仮説2と仮説4）の結果について、日・台旅行業者のインバウンド戦略は以下の共通点と相異点の発見ができた。

共通点→

- ① 日・台の旅行業者のインバウンド戦略はともに競合関係の「良好な人脈の開拓と維持が必要」にポジティブな影響を受けている。日本では、 Y （インバウンド戦略） $=1.561+0.122*$ （良好な人脈の開拓と維持が必要だ） $+0.185*$ （業界内での競合関係はとても重要である）となる。一方、台湾では、本試算の回帰方程式が、 Y （インバウンド戦略） $=1.073+0.166*$ （同業他社との競争は熾烈だ） $+0.185*$ （良好な人脈の開拓と維持が必要だ） $+0.182*$ （他社と協力して中国人観光客を受け入れている） $+0.154*$ （関連産業と協力することで顧客をひきつけている）。
- ② 「産業内の競合関係」と「需要条件は」日・台旅行業者の「インバウンド戦略」に「正」の影響を与える。

相異点→

- ① インバウンド戦略が異なるため、競争優位への影響も異なる。日本の競争優位方程式は、 Y （競争優位） $=0.522*$ （自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様） $+0.734*$ （積極的に中国人観光客へのサービスの質を上げている） $+0.559*$ （中国人観光客は大都市に集中している）となる。これより日本の旅行社が中国人観光客をもてなし且つその質を高めることは、本産業の競争優位を高めることとなる。他にも「中国人観光客は大都市に集中している」という項目の平均値は4.32で、企業が市場セグメントにおいて大都市を重視することが競争優位を高めることになることを示している。一方、台湾では、回帰方程式が Y （競争優位） $=-0.124*$ （中国人観光客の受け入れには市場セグメントが必要） $-0.508*$ （自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様） $+1.308*$ （中国人観光客は大都市に集中している）となる。これより台湾の旅行社が中国人観光客を受け入れ市場セグメントを進めることは競争優位にプラスの影響は見られない。平均値は3.69で、彼らの市場セグメントが不明確なためと推測される。他にも「自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様」という項目はマイナスで、現時点で台湾の民間業者は中国人観光客に対してある種の偏見や異様な接し方をしていることがわかる（平均値は2.15）。故に企業や政府はこの部分の強化をすべきである。また中国人観光客が大都市に集中していることは台湾旅行社の競争優位にプラスであり、企業はマーケティング戦略上、大都市での更なる展開を重視すべきであろう。
- ② マーケティング戦略も異なる。日本の旅行業者にとって、中国人観光客誘致の戦略とは中国の旅行社と協力してツアー客を受け入れることである。そして彼らに対して市場セグメントを行い、ある消費群の顧客満足を提供する。中国の旅行業者との協力は顧客数の増加につながるが、競合他社の影響を受け、協力を拒否されたり情報を競合他社に横流しされるという不安も残る。一方、台湾では、日本と同様中国現地の旅行社と協力してツアー客を受け入れるが、中には自ら中国に支店や事務所を設けているところもあり、真っ先に顧客の情報を得ることができる。加えて言葉の障壁がなく業者は直接消費者と商品の内容を説明できる。このように台湾の旅行業者は中国人観光客の誘致において日本の業者よりも優位であると言える。

(4) 主問への解答

主問：日・台旅行業の競争優位にはどのような共通点と相異点があるか。

面談調査とアンケート調査の結果において、3つの副問を解答し、以下は主問を解答する。

共通点：

- ① 日・台旅行業者の企業核心価値と需要条件の間に「正」の関係があること。平均値から見ると、日本旅行業者の核心価値の一番目は、「良好な組織管理は本業界の核心となる価値のひとつである」（4.13）で、二番目は「組織の内部管理を重視している」（4.01）で、三番目は「顧客に対する交渉能力が高い」（4.07）である。台湾旅行業者の核心価値の一番目は「新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサービス向上が重要」（4.26）で、二番目は「顧客満足は企業の主要な核心的価値であると思う」（4.17）で、三番目は「従業員は楽しんで仕事をしている」（4.30）である。
- ② 政府の規範は日・台旅行業者のインバウンド戦略に影響を与えること。政府は中国人顧客への規制が緩和する場合、企業のインバウンド戦略の推進に正の影響を与える。日本旅行業者のインバウンド戦略に対する係数は、0.163であり（インバウンド戦略の一番目は、「中国の旅行業者と協力して中国人観光客を受け入れている」であり、二番目は、「中国人観光客は大都市に集中している」、三番目は「中国人観光客受け入れの価格は一般的だ」である）。一方台湾旅行業者のインバウンド戦略に対する係数は0.177である（インバウンド戦略の一番目は「中国人観光客受け入れの価格は一般的だ」であり、二番目は「中国の旅行業者と協力して中国人観光客を受け入れている」、三番目は「中国人観光客は大都市に集中している」である）。
- ③ 良好的な競合関係は、日・台旅行業者のインバウンド戦略に「正」の影響を与ええる。日本の旅行業者のインバウンド戦略は産業内の競合関係や人間関係の影響を受ける。一方、台湾では、「良好な人脈の開拓と維持が必要だ」「他社と協力して中国人観光客を受け入れている」が台湾旅行業者のインバウンド戦略にプラスの影響を与えている。
- ④ 日・台旅行業者の「産業内の競合関係」は、「インバウンド戦略」を媒介変数として、「競争優位」に影響を与えること。すなわち、「インバウンド戦略」を経由する間接効果が直接効果より高いということで、日本の係数は、0.155であり、台湾の係数は、0.243である。

相異点→

- ① 台湾旅行者の「需要条件」は、「インバウンド戦略」を媒介変数として「競争優位」に影響を与えるが、日本旅行者の「需要条件」は「インバウンド戦略」を媒介変数としても「競争優位」に影響を与えないことである。
- ② インバウンド戦略の視点が異なる：日本では、風景で、台湾では歴史・文化の絆である。
- ③ 関連産業の連携のやり方が異なる：日本では、「政府の力」、「特定業務：観光地域」が強く、台湾では、「民間の連携：人脈関係」、「地理と歴史の紹介」のほうが強い。
- ④ 人的資源の違い：日本では、「言語」、「おもてなし姿勢」要員を重視する。台湾では、「顧客の心理をつかむ」経験を有する要員を重視する。
- ⑤ 企業核心価値が競争優位に与えるという違い：日本では、完璧な「サービス能力」と「組織管理」を重視する。台湾では、「イノベーション：交渉力」と「知識の活用」を重視する。
- ⑥ 競争優位の違い：日本では、組織の管理に専念する企業文化、マーケティングに専念するコストリーダーシップ、関連産業の支持をもらう差別化の環境が3つの競争優位の要因である。一方台湾では、継続イノベーションの企業文化、安定性の強調、サービス・商品のリーダーシップが3つの競争優位の要因である。

M. E. ポーターのダイヤモンドモデルは企業の活動は、経済の一環であり、変化しやすい経済のグローバル化に対応することになる。経済のグローバル化は、企業に新たな国際的な製造・生産と販売の発展に影響を与える。ポーターは企業の競争力を支える継続的なイノベーション（技術革新）の源泉として、(1)要素条件、(2)需要条件、(3)関連・支援産業、(4)企業戦略・ライバル間競争という4つの重要な条件を指摘した。この4つの条件は、企業がコントロールすることができる。ポーターはこのダイヤモンドモデルの中に企業経営時の機会と政府の企業への産業発展の施策も重要な条件に加えた。この2つの条件は、企業が左右することはできない。そのため、重要な条件は4つから6つになった。（図1.3を参照）。

日・台旅行者の要素条件（企業が競争するために必要とするインプット）は、M. E. ポーターは産業別にはっきり説明しなかったが、本研究では、面談により要素条件を明確に「企業核心価値」と設定された。アンケート調査の仮説検証の結果において、「企業核心価値」は産業の競争優位に影響を及ぼすことが分かった。

また、「インバウンド戦略」も産業の競争優位に「正」の影響を与えることから、「企業核心価値」

と「インバウンド戦略」は日・台旅行業者の競争優位の2つ重要な要素と言えよう（下図6.1の左右に実線で示す）。「需要条件」の中には、「顧客のニーズ」と「政府の規範」と設定され、「企業核心価値」は「需要条件」の間に「正」の関係があるが、「需要条件」は産業の競争優位に「直接」的要因ではないことが判明したので、点線で示す。さらに「需要条件」は「インバウンド戦略」に影響を及ぼすため、実線で示す。

「産業内の競合関係」も産業の競争優位に「直接」要因ではないことが判明したため、点線で示す。かつ「産業内の競合関係」は「インバウンド戦略」を媒介変数として競争優位への間接効果が直接効果より高いことが明確なため、点線で示す。「企業核心価値」と「産業内の競合関係」は関係がないので、線を引かないようにする。

先行研究を研究のベースとして、面談とアンケート調査・分析を行い、日・台旅行業者の競争優位に使用させられるモデルを作成したのは本研究の独創性と言えよう。

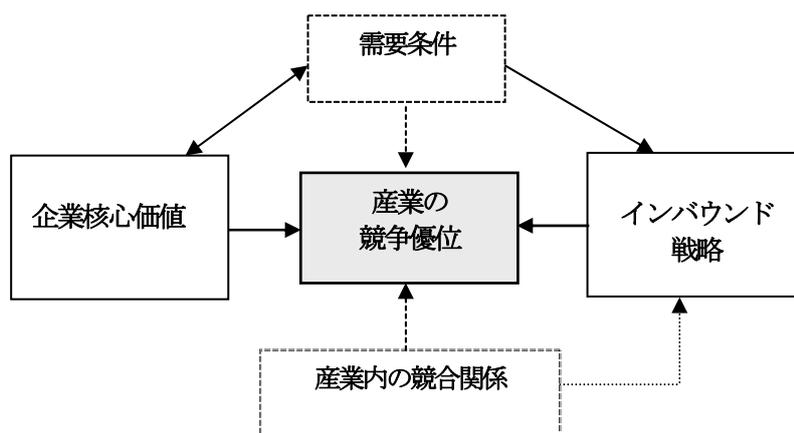


図5.1 本研究の日・台旅行業者適用モデル

2. 本論文の理論的貢献

先行研究を踏まえ、競争優位への研究は、主に M.E. ポーターの集中戦略、コストリーダーシップ、差別化もしくはダイヤモンドモデル、五つの競争要因分析、SWOT 分析に分け、そして各理論をベースとして研究した。本研究は、理論を用いて日・台旅行業者の現状を探求し、理論でこの現状を説明し、新たなモデルを作成した。「産業の競争優位」、「マーケティング戦略」、「旅行業の現状・

将来性」に関する研究史を回顧して問題点を発見した。

- ① 「日・台旅行業者の競争優位」に関しては、「理論研究」も「実証研究」も、調査の範囲内では見つからない。
- ② 「日・台旅行業者の競争優位」の中に「企業文化」を入れた研究は、調査の範囲内では見つからない。
- ③ それで、本研究は1つの主問をタイトルとして、主問（日・台旅行業の競争優位にどのような共通点と相異点があるか）を解答するために、3つの副問を設定した。またその副問を解答するために、インタビューとアンケート調査を行った。競争優位の項目の設定については、「企業文化」、「コストリーダーシップ」及び「差別化」を入れ、インバウンド戦略には、顧客の「集中化」と言う項目を入れて研究を行った。また、日・台旅行業者の競争優位を探した後新たなモデルを作成し、両国の産業を連携する可能性があるかどうかを分析して提言した（本章の前述：結論と研究成果を参照）。

本研究は競争優位を定義した。競争優位とは企業がグローバルな市場において自らの限りある資源をいかに運用していくかのカギとなる能力であり、知識を活用し、新たな開発によって成長し続けていくことである。

3. 本論文の実践的貢献

旅行業者はサービス業の子産業-観光業の一環と言われる。近年、日本と台湾は観光業に力を入れ、日本では2007年に観光立国としての推進計画を策定し、本来の研究開発・技術立国としての日本は観光産業発展への道を歩み始めている。一方台湾では、近年の中国の経済発展により中国人観光客が海外旅行を重視していることから、観光業の発展も日に日に発展を遂げている。日本は台湾・中国・韓国など東アジアの国々からも近い位置にあり、近年来の東アジアの経済発展と日本政府の政策緩和などによって日本を訪れる観光客が増加している。多くの旅行業への研究は、消費者行動の面、法律の面、企業マーケティングの面から研究したが、両国の競争優位を比べて、連携の可能性を探すという研究は調査の範囲には見つからない。しかも、業者面談によると、旅行業者は、顧客のニーズを満たすことは一番重要だということが分かるが、企業核心価値、戦略などへの関心はあまりなかった。本研究は、理論を面談調査とアンケート調査を加えて、研究の結果は業者に実践の意義があると言えよう。しかも、旅行業者に適用する新たなモデルを作成し、企業は競争優位を考える時に、このモデルが参考されると考えている。

4. 日・台の旅行業者への提言

本論文は4つの副問を通して日・台の旅行業者の競争優位の差異を明らかにし、両国の旅行業者の中国人観光客に対する競争戦略の分析を通して、以下の4つの提言を行いたい。

- ① 企業文化において、日本の場合、「資源には限りがあるので、貯めておくべきである」(表 4.6 参考)の項目は一番高く(平均値 4.16)、次は「従業員は一人で仕事をこなす能力がある」(平均値 3.93)である。一方、台湾の場合、「持続的イノベーションは当社の企業文化の一つである」の項目は一番高く(平均値4.17)、次は「安定成長を目標とし、急速な目標達成は危険である」と「従業員は一人で仕事をこなす能力がある」(平均値 4.12)である。平均値から見ると、日本と台湾の旅行業者の企業文化には差異があることが分かった。それで、台湾の旅行業者は自らの文化を守って、新入社員を教育訓練するときに、企業の理念や文化をアピールし、従業員の定着率を高めれば、台湾の旅行業者の「競争優位」に良い面をもたらすことを提言したい。
- ② 日本と台湾の旅行業者は「顧客のニーズ」の面に、4.16と4.20の高い平均値があった。しかし、仮説2の検証により(表 4.14と 4.15 参考)、日本の場合、「顧客のニーズ」はインバウンド戦略に影響を与えない。インバウンド戦略の中で平均値が一番高いのは「当社は中国の旅行業と協力して中国人観光客を受け入れている」である。一方、台湾の場合、「顧客のニーズ」はインバウンド戦略に影響を与えることが分かった(係数 0.468)。言い換えれば、日本の旅行業者の場合、中国の旅行業者の協力を受け入れているから、「顧客のニーズ」がインバウンド戦略に影響を与えない。しかし、日本の旅行業者が「中国の旅行業者」から「顧客のニーズ」を把握するというやり方は、日本の旅行業者にとって、人件費や設備投資費用などを節約する面ではプラスであるが、戦略を策定する際に「間接の情報」が良いかどうかを考え直さなければならない。
- ③ 表 4.20と 4.21を参照し、日本の場合、(競争優位) = $1.297 + 0.305 * (\text{従業員は会社の経営戦略を理解している、平均値 : 3.23}) + 0.198 * (\text{自社の経営戦略はととても効果がある、平均値 : 3.89}) + 0.439 * (\text{同業者で知識を共有している、平均値 : 3.02}) + 0.406 * (\text{低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる、平均値 : 3.99}) + 0.529 * (\text{サプライヤーに対する交渉能力が高い、平均値 : 3.65})$ 。この方程式から見ると、日本の旅行業者の競争優位は、以上の5つの変数に影響を受けることが判明した。また、そのうちに、「同業者で知識を共有している」と「サプライヤーに対する交渉能力が高い」の影響係数が高いことがわかったが、「同業者で知識を共有している」の平均値は 3.02 しかないので、日本の旅行業者に対しては、もっと「同業者で知識を共有したほうがよい」と提言したい。一方、台湾の場合、競争優位 = $-0.0133 * (\text{新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い、平均値 : 3.45}) + 0.360 * (\text{低価格戦略でも良好なサービスの品質を$

維持できる、平均値：2.86) -0.256^* (顧客満足は企業の主要な核心的価値である、平均値：4.17) $+0.404^*$ (中国人観光客の受け入れは社内で最もウェイトが高い、平均値：3.88) $+0.553^*$ (新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサービス向上が重要、平均値：4.26) となる。これにより台湾の旅行業者の競争優位は企業の核心価値の影響を受けるが、「顧客満足は企業の主要な核心的価値である」という面は競争優位にマイナスをもたらすことがわかる。台湾の旅行業者が顧客満足を追い求めるなかで、本来の核心価値を見過ごしていないかどうか、注意する必要がある。さらに、表 4.20 のとおり「新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い」(平均値 3.45) はマイナスであり、台湾の旅行業者の開発能力には改善の余地があると言える。また、表 4.22 により、台湾の旅行業者の競争優位 $=1.097-0.143^*$ (新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い、平均値：3.45) $+0.232^*$ (同業者で知識を共有している、平均値：3.18) $+0.372^*$ (低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる、平均値：2.86) -0.323^* (顧客満足は企業の主要な核心的価値である、平均値：4.17) $+0.432^*$ (中国人観光客の受け入れは社内で最もウェイトが高い、平均値：3.88) $+0.611^*$ (新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサービス向上が重要)。この方程式から見ると、台湾の旅行業者の競争優位は、以上の 6 つの変数から影響を受けることが判明した。また、そのなかで、「中国人観光客の受け入れは社内で最もウェイトが高い」と「新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサービス向上が重要」の影響係数が高いことがわかった。しかしマイナスの係数は 2 つあり、それは、「新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い」と「顧客満足は企業の主要な核心的価値である」で、平均値も高い。したがって、台湾の旅行業者に対しては、競争優位に影響を与える要因は「顧客へのサービス向上」であるので、競争優位を高めるためには、サービスを向上させることが重要であると提言したい。

- ④ 表 4.24 と 4.25 により、日本の場合はインバウンド戦略 $=0.522^*$ (自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様、平均値：3.17) $+0.734^*$ (積極的に中国人観光客へのサービスの質を上げる、平均値：4.17) $+0.559^*$ (中国人観光客は大都市に集中している、平均値：4.32) となる。これにより日本の旅行業者が中国人観光客をもてなし且つその質を高めることは、日本の旅行業者の競争優位を高めることとなる。他にも「中国人観光客は大都市に集中している」という項目の平均値は 4.32 で、日本の旅行業者が市場セグメントにおいて大都市を重視することが競争優位を高めることが分かる。これは、台湾の場合も同様である。したがって、日本と台湾の旅行業者はマーケティング戦略上、大都市での更なる展開を重視すべきであろう。両国の旅行業者は、自らの優位性を用いて、お互いに協調し、協力できる可能性が十分にある。

5. 研究の限界と残された今後の研究課題

本研究は日・台旅行者各国5社にインタビューを行い、その結果をアンケート調査の基礎として、調査表を配布した。各国5社の選定については、知人の協力であった。インタビューの結果は、両国全体の旅行者の考え方を代表として説明されるかどうかは研究の限界と設定している。また、アンケート調査対象については、中国人観光客を受け入れ許可がある旅行者と設定した。調査表の配布数については、訪問調査の結果から日本で約600社（本店・支店を含む）あり、各地の観光協会（北海道・本州・四国・九州）の紹介で取得できたリストでは130社ある。中でも本州が最も多く、九州が次点となっている。一方台湾では約500社（本店・支店を含む）、中華民国旅行同業公会の協力を得て^{註4}、114社中110社の連絡先を取り付けた。多くは台北に位置し、続いて高雄となっている。全部の母体への調査は、人力・財力・時間の制限もあり行われなかった。また日本、台湾及び中国の政府規制の変化・国際外交状況は、企業がコントロールできない要素であるため、国際態勢の変化は本研究では研究しなかった。

今後の研究課題については、旅行者の関連産業、下請け会社の経営戦略の研究を行いたい。さらに、日・台旅行者の現有顧客の消費意思決定への調査も行いたい。そして、観光産業の全貌、また両国の観光産業の競争優位を探求したい。

参考文献

日本語：

- [1] David A. Aaker (今枝昌広 Imaeta Masahiro 訳者) 『戦略立案ハンドブック』 東洋経済進報社, 東京, 2008 年。
- [2] David J. Collis and Cynthia A. Montgomery (根来龍之 Negoro Tatuyuki 訳者) 『資源ベースの経営戦略論』 東京経済新報社, 東京, 2008 年第 6 刷。
- [3] Henry Chesbrough (諏訪明彦 Suwa Akihiko 解説者, 栗原潔 Kurihara Kiyoshi 訳者) 『オープンビジネスモデル知財競争時代のイノベーション』 株式会社翔泳社, 日本, 2007 年。
- [4] Henry Chesbrough (大前恵一郎訳者 Oomae Keiichirou) 『Open Innovation ハーバーと流イノベーション戦略のすべて』 産業能率大学出版部, 東京, 2008 年第 5 刷。
- [5] James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger (山本昭二 Yamamoto Syouji, 小野譲司 Ono Jyouji 共訳) 『バリュー・プロフィット・チェーン顧客・従業員満足を利益と連鎖させる』 日本経済新聞社, 東京, 2004 年。
- [6] Marco Iansiti and Roy Levien (杉本幸太郎 Sugimoto Koutarou) 『キーストーン戦略ーイノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』 有限会社風工舎, 日本, 2007 年。
- [7] Michael E. Porter (鈴木立哉 Suzuki Tatuya, 渡部典子 Watanabe Noriko, 上坂伸一 Uesaka Shinichi 共訳) 『The Global Competitiveness Report 国の競争力』 株式会社ファースとプレス, 東京, 2006 年。
- [8] NRI 野村総合研究所技術・産業コンサルティング一部編 『国際競争力強化の処方箋ー日本の製造業飛躍への提言』、株式会社野村総合研究所広報部, 東京, 2007 年。
- [9] P.F. ドラッカー上田惇生編訳 『マネジメント基本と原則』 ダイヤモンド社, 東京, 2011 年。
- [10] Ronald K. Ireland with Colleen Crum (樋地正浩 hizi Masahiro) 『企業間コラボレーション戦略ーどのように協調的サプライチェーンを実現するか』 東北大学出版会, 仙台, 2008 年。
- [11] 澤田昭夫 『論文の書き方』 株式会社講談社, 東京, 1998, 第 41 刷。
- [12] 芦辺洋司 『超ガラパゴス戦略』 WAVE 出版社, 東京, 2009 年。
- [13] 上間隆則 『ローカル企業活性論』 森山書店, 2000 年。
- [14] 宇野政雄 『日本の経営環境』 日本経済新聞社, 1973 年。
- [15] 岡本伸之 『観光学入門：ポスト・マス・ツーリズムの観光学』 有斐閣, 2007 年。
- [16] 金森久雄、香西 泰、加藤裕己 『日本経済読本』 第 17 版, 東洋経済進報社, 東京, 2007 年。

- [17] 児玉文雄『技術潮流の変化を読む』日経BP出版センター，東京，2008年。
- [18] 黒川和夫「企業の強みの棚卸」『アジアの産業発展と企業経営戦略』東京五紘社，2011年，pp. 133-142。
- [19] 小田利勝『ウルトラ・ビギナーのたまのSPSSによる統計解析入門』プレアデス，2011年，p. 87。
- [20] 小塩真司『研究事例で学ぶSPSSとAMOSによる心理・調査データ解析』東京図書，2008年，p. 14。
- [21] 斉藤茂一『中国人観光客にもっと売る新おもてなし術』株式会社ぱる出版，2010年。
- 長野ひろ子，松本悠子『経済と消費社会』明石書房，2009年。
- [22] 酒井隆『図解アンケート調査と統計解析がわかる本』JMAM，2005年。
- [23] 施朝雄，朝元照雄『台湾経済論』勁草書房，1999年。
- [24] 高橋信『マンガで分かる統計学』OHMSHA，2007年。
- [25] 高田智之「台湾の対日研修生派遣に関する一考察—海外技術者研修協会の実績を基にして」財務金融暨企業経営国際學術研討會，正修科技大學，高雄，2008/12/27。
- [26] 鶴田満彦 (Tsuruta Mistuhiko) 『グローバル資本主義と日本経済』株式会社桜井書店，東京，2009年。
- [27] 手塚貞治 (Tezuka Sadaharu) 『戦略フレームワークの思考法』株式会社日本実業出版社，日本，2008年。
- [28] 日本貿易振興機構海外調査部「中国北アジア課，在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」『中国編：2011年度調査』，日本貿易振興機構(ジェトロ)，2012年。
- [29] 日本株式会社国際協力銀行，「中国投資環境シリーズ総論編」，2012年5月。
- [30] 林志行『図解台湾の仕組み』中経出版，2000年。
- [31] 原口俊道，黒川和夫，劉水生編著，劉成基監修，牛丸元「企業間ネットワークにおける協力関係—ベイジアンネットワーク分析の導入可能性について」『東アジアの産業と企業』東京五紘社，2012年，pp. 221-234。
- [32] 藤本隆宏『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター，光文社新書 2007。
- [33] 三品和弘『戦略不全の因果』東京経済新報社，東京，2009年第4刷。
- [34] 宮崎智彦『ガラパゴス化する日本の製造業—産業構造を破壊するアジア企業の脅威』東洋経済進報社，東京，2008年。

- [35] 朴淳讚 『東アジア地域における産業立地と地理的集中』 「産業クラスターと地域経営戦略」, 多賀出版株式会社, 東京, 2009年, 17-59頁。
- [36] 山上 徹 『国際観光マーケティング』 東京白桃書房, 2000年。
- [37] 山上 徹、堀野正人 『ホスピタリティ・観光事典』 東京白桃書房, 2001年。
- [38] 山上 徹 『ホスピタリティ精神の深化』 法律文化社, 2008年。
- [39] 矢島欽次 『台湾経済のすべて』 日本経済通信社, 1986年。
- [40] NRI 野村総合研究所技術・産業コンサルティング一部編(2007) 「国際競争力強化の処方箋—日本の製造業飛躍への提言」 株式会社野村総合研究所広報部, 東京
- [41] 山田太郎 (Yamata Tarou) (2007) 「日本製造業の次世代戦略—知られざる第三の敗戦の危機」 東洋経済新報社, 東京
- [42] ウィム・バン・ホバーベック(2008) 「第10章 オープンイノベーションの組織間コンテキスト」 『Open Innovation Researching a New Paradigm』 英治出版社

英語：

- [1] Balassa, B., “Tariff Reductions and Trade in Manufactures among Industrial Counties”, *American Economic Review*, 1966, 56(3), pp. 466-473.
- [2] Barney, J. B., “Firm Resource and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1), 1991, pp. 99-120.
- [3] Buckley, P.J. and M. Chapman, “Bounded Rationality in the International Strategic Alliance”, Paper presented at the EIBA conference, 1993.
- [4] Buckley, P.J. and M. Casson, “An Economic Model of International Joint Venture Strategy”, *Journal of International Business Studies*, 1996, 27(5).
- [5] Chandler, A. D., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University, Cambridge, Mass, 1990.
- [6] Chunwei, Lu, “International Competitiveness of the Taiwanese Transformer Industry”, *International Journal of Education and Information Technologies*, 2(2), 2011, pp. 1-13.
- [7] Chunwei Lu, Chenghsien Sung, George Y. Wang, Weichin Li, “A Study of Competitive and Cooperative Strategies on Taiwan Amplifier and Speaker Manufacturers”, *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, (6), 2012, pp. 661-669.

- [8] Cuieford, J.P. *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, 4th ed., McGraw Hill, N. Y., 1965.
- [9] Dunning, J.H., *Internationalizing Porter's Diamond*, Carnegie Bosch Institute, England, 1993.
- [10] Dunning, J.H., *The Changing Nature of Firms and Governments in a Knowledge-Based Globalizing Economy*, Carnegie Bosch Institute, England, 1997.
- [11] Faulkner, D., *International Strategic Alliance. Co-operating to Compete*, McGraw-Hill Book Company, London, 1995.
- [12] Francis, and P.K. Tharakan, *The Competitiveness of European Industry*, Routledge, London and New York, 1989.
- [13] Grein, A.F. and C.S. Craig, "Economic Performance over Time: Does Porter's Diamond Hold at the National Level?" *International Executives*, 1996, 38(3), pp. 303-322.
- [14] James, B.G, "The New Strategic Focus" , *Long Range Planning*, 1985, 18(3), pp. 76-81.
- [15] James H. Myers, *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions*, Chicago: American Marketing Association, 1996.
- [16] Joan Vuust, *Towards an International Economy of Strategic Alliances*, Kopicentralen, Aalborg Universitet, 1999.
- [17] Kojima Kiyoshi, "Transfer of technology to developing countries-Japanese type versus American Type" , *Hitotsubashi Journal of Economics*, 17(2) , 1977, pp. 2-13.
- [18] Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control* 7th ed., N. J.: Prentice-Hall International Inc., 1998.
- [19] Kotler, Philip and Armstrong, Gary, *Marketing: An Introduction* , N. J.: Pearson Education Inc., 2007.
- [20] Lawrence S. Meyers, *Glenn Gamst and A.J. Guarino, Applied Multivariate Research*, Sage Publications, Inc., UK, 2006, pp. 147-155.
- [21] Nelson, "Recent Writings on Competitiveness: Boxing and Compass" , *California Management Review*, 1992, 34, pp. 127-137.
- [22] Porter, M. E., "How Competitive Force Shape Strategy" , *Harvard Business Review*, March/April 1979.
- [23] Porter, M. E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1985.

- [24] Porter, M. E., & Fuller, R., *Competition Global Industries*, Harvard Business Press, Boston, 1986.
- [25] Porter, M. E., “Towards a Dynamic Theory of Strategy” , *Strategic Management Journal*, 1991, 12, pp. 95-117.
- [26] Porter, M.E., *On Competition*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press, 1998.
- [27] Porter, M.E, *Competitive Advantage—Creating and sustaining superior performance*, The free press, A division of Simon & Schuster Inc., N.Y., 1998.
- [28] Porter, M.E., “ Innovation: Location Matters” , *MIT Sloan Management Review*, Summer, 2001.
- [29] Steven P. Schnaars, *Marketing Strategy—A Customer-Driven Approach*, N.Y. : The free press, a division of Macmillan, Inc.1991.
- [30] Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. *Using multivariate Statistics*, 5th Ed. , Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 2007.
- [31] Wu, Min-Yu, “An Index for Industry Competitive-Vertical Integration and Up-Down-Stream Supply Chain Relationship” , *Macroeconomic IT IS*, 2008/9/30.
- [32] Yoshino and Rangan, Michael Y. and U. Srinivasa, *Strategic Alliance—An Entrepreneurial Approach to Globalization*, First Edition, Boston, 1995.
- [33]Drucker, Peter Ferdinand, *Post capitalist society*, New York : HarperBusiness, 1993.
- [34]Steven P. Schnaars, *Marketing Strategy—A Customer-Driven Approach*, N.Y. :The free press, A division of Macmillan, Inc.1991.
- [35]James H. Myers, *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions”* , Chicago: American Marketing Association, 1996.
- [36]Wemerfelt, B. , “A resource-based view of the firm” , *Strategic Management Journal*, 5, 1984, pp. 171-180.

中国語 :

- [1] Jacques Adda 著,何竟/周曉辛訳『全球財經01 經濟全球化』米納貝爾出版, 2002年。
- [2] Michael E. Porter 著, (陳美芬訳)『全球化競爭優勢』商周出版, 2004年。
- [3] 陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵『多變量分析方法四版—統計軟體應用』五南圖書出版, 2007年。

- [4] 黃俊英『行銷學』五南圖書出版, 2002年。
- [5] 梁定澎『服務科學與創新服務』2009全球商業經營管理學術研討會、2009年。
- [6] 劉仁傑『日系企業在台灣』遠流出版, 2001年。
- [7] 芮明杰『產業競爭力的新鑽石模型第二輯』復旦產業評論, 2007年。
- [8] 俞進、原口俊道「産業クラスターと外国直接投資」『アジアの産業発展と企業経営戦略』東亞産業與管理問題研究, 暉翔興業出版, 2011年, pp. 19~40。
- [9] 吳明隆『SPSS操作與應用問卷統計分析實務』五南圖書出版, 2007年。
- [10] 劉仁傑(2008), 『Co-innovation: A New Competitive Model of Taiwan Industry(共創)』, 1st edition, Taiwan, Taipei。
- [11] 陳正昌 程炳林 陳新豐 劉子鍵 合著 『多變量分析方法四版-統計軟體應用』五南圖書出版股份有限公司、台灣 台中市, 2007年。
- [12] 張書文 「台灣自行車產業A-Team的組織間學習與共創」『Co-innovation: A New Competitive Model of Taiwan Industry(共創)』、劉仁傑 編1st edition、遠流出版社、台灣、台北, 2008年。
- [13] 廖泳淀『旅行業建立競爭優勢策略之研究-以F公司為例』逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文, 2013年。
- [14] 盧駿葳、産業の競争優位に関する研究-日・台変圧器産業を事例として、日本産業経済学会『産業経済研究』第11号2011年3月185-194頁
- [15] 盧駿葳、原口俊道、A Study of Competitive Advantage-the Case of Taiwan Consumer and Commercial Transformers Industry。
- 『2010 前瞻管理學術與産業趨勢研討會産業服務化新思維 AMIT 2010 論文集』2010年5月1日。
- [16] 施佳彤, 2014 輔仁大學 大眾傳播學研究所碩士論文『以競爭優勢模式探討台灣公共關係産業』。

インターネット参考：

- [1] <http://admin.taiwan.net.tw/public/public.aspx?no=315> 台湾觀光局行政情報システム
- [2] <http://www.moea.gov.tw/> Ministry of Economic Affairs, TAIWAN
- [3] <http://www.trade.gov.tw/> Bureau of Foreign Trade
- [4] <http://www.jata-net.or.jp/> 一般社団法人日本旅行業協会
- [5] http://www.jnto.go.jp/jpn/reference/tourism_data/visitor_trends/index.html 日本政府觀光(JNTO) 觀光統計圖表
- [6] <http://admin.taiwan.net.tw/statistics/month.aspx?no=193> 台湾交通部觀光局 觀光統計圖表

[7] <http://admin.taiwan.net.tw/statistics/travel.aspx?no=205> 台灣交通部觀光局 旅行業者數量統計

[8] <http://www.traveloc.org.tw/intro/index.jsp?msgkind=news> 中華民國旅行商業同業公會

付録I アンケート調査票(日本語)

旅行業者の皆様

私は鹿児島国際大学大学院に在籍する李建霖と申します

現在博士論文の作成に着手しております。テーマは「中国人観光客を受け入れる旅行社の、競争優位に関する研究」であります。本研究の目的は数的分析を通して中国人観光客を受け入れる旅行社の状況を把握し、旅行業の環境の変化を理解することで企業が存続する上での確な競争優位を維持するための経営戦略を確立するものです。御社にはこのアンケートをご記入・ご返送いただくようご協力お願い申し上げます。この調査結果は、今回の学術研究の参考資料としてのみ活用させていただき、他の用途として使用することは決してありません。

宜しくご協力の程お願い申し上げます

鹿児島国際大学大学院博士課程

李 建霖

指導教授

原口 俊道

電話:+81 80-3083-2777(日本)

:+886 915-625-777(台湾)

:+886 915-765-777(台湾)

E-Mail:jackie5777@hotmail.com

本アンケートは五つのパートに分かれており、A3紙両面に記されております。
現況をご判断の上、各項目にチェックをお願いいたします。

第一部: 「日本の旅行業における競争優位」について御社のご意見をお聞かせ下さい。

項 目	回 答				
	全く思わない	思わない	特になし	そう思う	とてもそう思う
A. 企業文化					
1. 従業員は一人で仕事をこなす能力がある	<input type="checkbox"/>				
2. 従業員が個人の意見を発することを重視している	<input type="checkbox"/>				
3. 安定の中で発展を求めるが、比較的保守的である	<input type="checkbox"/>				
4. 階級区分が明確で、管理・被管理の権利、責任を重視	<input type="checkbox"/>				
5. 資源には限りがあるので、貯めておくべきだ	<input type="checkbox"/>				
6. 安定成長を目標とし、急速な目標達成は危険だ	<input type="checkbox"/>				
7. 持続的イノベーションは当社の企業文化の一つだ	<input type="checkbox"/>				
8. 従業員は随時再教育を行えると思う	<input type="checkbox"/>				
B. コストリーダーシップ					
1. 戦略的に低価格商品・サービスを提供している	<input type="checkbox"/>				
2. 低価格戦略はただ一時しか持続しない	<input type="checkbox"/>				
3. 長期的低価格戦略は本産業全体の悪質な競争を招く恐れがある	<input type="checkbox"/>				
C. 差別化					
1. 当社の商品・サービスは同業他社のものとは異なる	<input type="checkbox"/>				
2. 当社の商品・サービスは同業他社の模倣の対象である	<input type="checkbox"/>				
3. 当社は他社とは異なり、関連産業の支持を得ている	<input type="checkbox"/>				

- | | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. 政府機関との関係は良好だ | <input type="checkbox"/> |
| 5. 当社の商品・サービスには業界をリードしている | <input type="checkbox"/> |
| 6. 業界内はどこも似たりよったりだ (R) | <input type="checkbox"/> |

第二部：「日本旅行業の企業核心価値」について、あてはまる答えにチェックして下さい。

D. 企業の核心価値

- | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 従業員は会社の経営戦略を理解している | <input type="checkbox"/> |
| 2. 従業員は楽しんで仕事をしている | <input type="checkbox"/> |
| 3. 新商品や新サービスなどの自主開発能力が高い | <input type="checkbox"/> |
| 4. 自社の経営戦略はとても効果がある | <input type="checkbox"/> |
| 5. 豊富な自己資金は貴社の優位性のひとつである | <input type="checkbox"/> |
| 6. 同業者で知識を共有している | <input type="checkbox"/> |
| 7. 多種多様な商品・サービスを取り揃えている | <input type="checkbox"/> |
| 8. 中国市場での開発能力が高い | <input type="checkbox"/> |
| 9. 低価格戦略でも良好なサービスの品質を維持できる | <input type="checkbox"/> |
| 10. 組織の内部管理を重視している | <input type="checkbox"/> |
| 11. 良好な組織管理は本業界の核心となる価値のひとつである | <input type="checkbox"/> |
| 12. 顧客に対する交渉能力が高い | <input type="checkbox"/> |
| 13. サプライヤーに対する交渉能力が高い | <input type="checkbox"/> |
| 14. 顧客満足は企業の主要な核心的価値であると思う | <input type="checkbox"/> |
| 15. 中国人観光客の受け入れは社内で最もウェイトが高い | <input type="checkbox"/> |
| 16. 新しい顧客の開拓よりも、既存客へのサービス向上が重要 | <input type="checkbox"/> |

第三部:「日本旅行者」需求の条件」について、あてはまる答えにチェックして下さい。

項 目	回 答				
	全く 思わない	思 わ な い	特 に な し	そ う 思 う	と て も そ う 思 う
E. 顧客への理解					
1. 中国人観光客のニーズを理解している	<input type="checkbox"/>				
2. 定期的に情報収集し中国人観光客のニーズを分析、理解している	<input type="checkbox"/>				
3. 観光のニーズを理解することは、貴社の商品・サービスの戦略制定に役立つ	<input type="checkbox"/>				
4. 多くの顧客は貴社の提供する商品・サービスに満足している	<input type="checkbox"/>				
5. 顧客のニーズに合わせて、検討や改善を行っている	<input type="checkbox"/>				

F. 政府の規範

1. 政府は本産業を支持し、人材育成教育などの支援を行っている	<input type="checkbox"/>				
2. 政府の中国人観光客に対する開放政策は、旅行産業の発展につながっている	<input type="checkbox"/>				
3. 中国人観光客は当地の経済成長や雇用機会の増加に寄与している	<input type="checkbox"/>				
4. 政府は中国人観光に対してより規制緩和をするべきだ	<input type="checkbox"/>				
5. 中国支社を設置している（または設置予定）(R)	<input type="checkbox"/>				
6. 日中関係の好転または緊張が本国の産業に影響する	<input type="checkbox"/>				
7. 観光局などの政府機関は本産業の発展に全面的に協力している	<input type="checkbox"/>				

第四部「産業内の競合関係」について、あてはまる答えにチェックして下さい。

G. 産業内の競合関係

- | | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 同業他社との競争は熾烈だ | <input type="checkbox"/> |
| 2. 同業他社とは特定の時期に協力しあうことがある | <input type="checkbox"/> |
| 3. 良好な人脈の開拓と維持が必要だ | <input type="checkbox"/> |
| 4. 業界内での競合関係はとても重要である | <input type="checkbox"/> |
| 5. 他社と協力して中国人観光客を受け入れている | <input type="checkbox"/> |
| 6. 関連産業と協力することで顧客をひきつけている | <input type="checkbox"/> |

第五部: 「旅行業者のインバウンド戦略」について、あてはまる答えにチェックして下さい。

H. 旅行業者のインバウンド戦略

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 業界の、将来の発展への潜在能力は十分にある（中国人観光客の受け入れも要因の一つ） | <input type="checkbox"/> |
| 2. 当社は中国の旅行業者と協力して中国人観光客を受け入れている | <input type="checkbox"/> |
| 3. 中国人観光客の受け入れには市場セグメントが必要 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 自国の観光スポットは中国人観光客を惹きつけリピートさせることができる | <input type="checkbox"/> |
| 5. 自国の中国人観光客への礼儀や態度は、他国の観光客に対するものと同様だ | <input type="checkbox"/> |
| 6. 自国の観光スポットの施設は十分だ | <input type="checkbox"/> |
| 7. フリー客よりも団体客を重視している | <input type="checkbox"/> |
| 8. 自国の観光スポットは中国でも有名だ | <input type="checkbox"/> |
| 9. 積極的に中国人観光客へのサービスの質を上げている | <input type="checkbox"/> |
| 10. 中国人観光客の受け入れは高級路線だ (R) | <input type="checkbox"/> |
| 11. 中国人観光客受け入れの価格は一般的だ (R) | <input type="checkbox"/> |
| 12. 中国人観光客は大都市に集中している (R) | <input type="checkbox"/> |

第六部: 貴社及びご担当者の基本資料について、あてはまる答えにチェックして下さい。

会社資料:

1. 成立年度: 1950 年以前 1951 年～1980 年 1981 年～1990 年 2000 年以後
2. 旅行会社の分類: 総合旅行社 甲種旅行社 乙種旅行社
3. 支店・支社: 有 無
4. 従業員数: 20 人以下 21 人～50 人 51 人～100 人 101 人～200 人
 201 人以上
5. 従業員の平均年齢: 30 歳以下 31～40 歳 41～50 歳 51～60 歳
 61 歳以上
6. 年商: 3000 万円未満 3000 万円～6000 万円未満 6000 万円～9000 万円
未満 9000 万円～1 億 2000 万円未満 1 億 2000 万円以上
7. 中国人観光客の受け入れ以外に、貴社の主要な商品やサービスは? _____
8. 貴社が考える中国人観光客のニーズを簡潔にお答えください _____
9. 中国人観光客に対する業務拡大にはどのような戦略がありますか? _____

個人資料:

1. 年 齢: 21～30 歳 31～40 歳 41～50 歳 51～60 歳 61 歳以上
2. 性 別: 男性 女性
3. 旅行業にご従事した年数: 5 年未満 5 年～10 年未満 11 年～20 年未満
 21 年～30 年未満 30 年以上
4. ポスト: 会社会長/社長/管理職 中間管理職 その他 _____

他にご意見があればお願いします

アンケートをご記入後、2013年10月31日 までに

同封する封筒にてご返信くださいますようお願い申し上げます

以上

ご協力ありがとうございました

付録Ⅱ アンケート調査票(中国語)

敬重的實務界前輩與先進，您好！

這是一份學術問卷，探討台灣旅行業之競爭優勢與策略選擇之關係。誠摯希望請董事長/經理或高階主管能撥出一點時間來幫忙填答問卷。您的支持與協助是學生完成博士論文的重要依據。本問卷係採不記名方式進行，您所提供的資料，僅供學術性分析研究之用，絕不單獨對外發表或轉作其他用途，敬請放心賜覆。

本問卷係與專家學者深入討論後所得，請您針對以下各項，就您所認知的程度加以勾選。

例如：

<u>項目</u>	<u>程度</u>				
	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
同業間彼此知識分享	<input type="checkbox"/>				

為了感謝您的協助、若您同意、本研究結果將於日後贈送給您。

敬祝 鴻圖大展 萬事如意

日本鹿兒島國際大學 大學院
經濟學研究科地域經濟政策專攻

指導教授: 原口俊道

博士生: 李建霖 敬上

聯繫電話: 002-81-80-3083-2777

E-mail: jackie5777@hotmail.com

2013年9月

本問卷分為五大部份、A3 正反兩面、懇請依實際狀況全數填答、並在方格中打V。

第一部份：「台灣旅行業產業競爭優勢」請依照 貴公司所認知之優勢程度加以勾選。

項 目	程 度				
	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意

A. 企業文化

- | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 貴公司強調員工個人獨立工作能力 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 貴公司重視員工表達個人意見 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 貴公司在穩定中求發展，偏向保守 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 貴公司的位階劃分清楚，重視管理與被管理的權責 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 資源是有限的，應該妥善儲蓄 | <input type="checkbox"/> |
| 6. 貴公司是以穩健成長為目標，快速達到目標是危險的 | <input type="checkbox"/> |
| 7. 持續的創新是本公司的企業文化之一 | <input type="checkbox"/> |
| 8. 本公司認為員工要隨時進行再教育 | <input type="checkbox"/> |

B. 成本優勢領導

- | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 貴公司策略性地推出低價產品/服務 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 貴公司的低價促銷策略往往只會持續一段時間 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 貴公司認為長期的低價策略會導致整個產業的惡性競爭 | <input type="checkbox"/> |

C. 差別化

- | | | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 貴公司的產品/服務與其他同業具有差異性 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 貴公司的產品/服務是其他同業模仿的對象 | <input type="checkbox"/> |

- | | | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3. 貴公司擁有有別於其他同業的相關產業之支持 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 貴公司與政府機關關係良好 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 貴公司的產品與服務具備領導地位 | <input type="checkbox"/> |
| 6. 本產業中的同業同質性很高。(R) | <input type="checkbox"/> |

第二部分：「台灣旅行業的產業核心價值」請依照 貴公司的認知加以勾選。

D. 產業的核心價值

- | | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 貴公司的員工了解公司的經營策略 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 貴公司的員工樂在工作 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 對新商品/服務的自主開發能力強 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 貴公司的經營策略方案通常很有績效 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 自我資金充足是貴公司的優勢之一 | <input type="checkbox"/> |
| 6. 同業間會互相分享知識 | <input type="checkbox"/> |
| 7. 貴公司具備多樣化商品/服務 | <input type="checkbox"/> |
| 8. 貴公司開發中國市場的能力強 | <input type="checkbox"/> |
| 9. 貴公司認為低價策略也可以有好的服務品質 | <input type="checkbox"/> |
| 10. 貴公司重視組織的內部管理 | <input type="checkbox"/> |
| 11. 良好的組織管理是本產業的核心價值之一 | <input type="checkbox"/> |
| 12. 貴公司對顧客的交涉能力強 | <input type="checkbox"/> |
| 13. 貴公司對供應商的交涉能力強 | <input type="checkbox"/> |
| 14. 貴公司認為滿足顧客是企業的主要核心價值 | <input type="checkbox"/> |
| 15. 陸客占貴公司的營業額比例高於其他外國旅客 | <input type="checkbox"/> |
| 16. 貴公司認為要對現有的顧客進行服務比開發新顧客重要 | <input type="checkbox"/> |

第三部分：「台灣旅行業的需求條件」請依照 貴公司的認知加以勾選。

項 目	程 度				
	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
E. 顧客的需求					
1. 貴公司了解陸客的需要	<input type="checkbox"/>				
2. 貴公司定期收集資訊了解分析陸客的需求	<input type="checkbox"/>				
3. 了解顧客的需要有助於貴公司制定商品與服務策略	<input type="checkbox"/>				
4. 大部分的顧客滿意貴公司提供的商品與服務	<input type="checkbox"/>				
5. 貴公司會依照顧客的需求進行檢討與改善會議	<input type="checkbox"/>				
F. 法令規章					
1. 政府支持本產業、並進行人才培訓與教育的支援	<input type="checkbox"/>				
2. 政府對於開放陸客來台旅遊政策鬆綁有助於台灣旅行業發展	<input type="checkbox"/>				
3. 陸客觀光可促進當地經濟成長並增加地區的就業機會	<input type="checkbox"/>				
4. 政府應就開放陸客觀光做更多的開放政策	<input type="checkbox"/>				
5. 本公司目前(或者將要)在中國有設立分公司(R)	<input type="checkbox"/>				
6. 兩岸關係的良好維持或是緊張會影響本產業的產值	<input type="checkbox"/>				
7. 觀光局等政府單位對此產業的發展有正面整合協助功能	<input type="checkbox"/>				

第四部份：「產業界的競合關係」請依照 貴公司的認知加以勾選。

G. 產業界的競合關係

1. 本產業的同性質業者競爭激烈	<input type="checkbox"/>				
2. 本產業的同性質業者在特定時期會相互合作	<input type="checkbox"/>				
3. 本產業需要拓展並維持良好的人脈關係	<input type="checkbox"/>				
4. 本產業競合關係很重要	<input type="checkbox"/>				
5. 本產業的業者會相互幫忙招攬顧客	<input type="checkbox"/>				
6. 貴公司與相關產業進行合作以達到吸引顧客的目的	<input type="checkbox"/>				

第五部份:「台灣旅行業招攬中國觀光客的策略」請依照 貴公司的認知加以勾選。

H. 招攬中國觀光客的策略

- | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 本產業未來發展潛力良好(陸客團的接待是主因之一) | <input type="checkbox"/> |
| 2. 本公司與大陸旅行社配合接待陸客團來日台旅遊 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 本公司認為接待陸客團需要進行市場區隔 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 台灣的觀光景點可以吸引陸客重遊 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 台灣民間禮遇陸客就像禮遇其他外國觀光客一樣的態度 | <input type="checkbox"/> |
| 6. 台灣的觀光景點設施適宜 | <input type="checkbox"/> |
| 7. 貴公司重視帶團體旅遊更勝於自由行 | <input type="checkbox"/> |
| 8. 台灣觀光勝地在大陸頗負盛名 | <input type="checkbox"/> |
| 9. 貴公司積極提升對陸客的服務品質 | <input type="checkbox"/> |
| 10. 貴公司接待陸客團走高級路線(R) | <input type="checkbox"/> |
| 11. 貴公司接待陸客團走中平價路線(R) | <input type="checkbox"/> |
| 12. 貴公司的陸客顧客集中於一級城市(R) | <input type="checkbox"/> |

第六部份: 以下是 貴公司與您個人的相關基本資料, 請依照實際狀況加以勾選。

公司基本資料:

- 成立年: 1950年以前 1951年~1980年 1981年~1990年
 2000年以後
- 旅行社分類: 綜合旅行社 甲種旅行社 乙種旅行社
- 分公司: 有 無
- 員工人數: 20人以下 21人~50人 51人~100人 101人~201人
 201人以上
- 員工平均年齡: 30歲以下 31~40歲 41~50歲 51~60歲
 61歲以上
- 年營業額: 3000萬元未滿 3000萬元~6000萬元未滿
 6000萬元~9000萬元未滿 9000萬元~1億2000萬元未滿 1億2000萬元以上

7. 貴公司除了陸客來台業務之外、其他主要的商品/服務:_____
8. 請簡單敘述貴公司所認知的大陸觀光客的需要為何? _____
9. 請問貴公司對陸客業務推廣有何策略? _____

個人資料:

1. 年 齡: 21~30 歲 31~40 歲 41~50 歲 51~60 歲 61 歲以上
2. 性 別: 男性 女性
3. 在旅行業的年資: 5 年未滿 5 年~10 年未滿 11 年~20 年未滿
 21 年~30 年未滿 30 年以上
4. 職 稱: 董事長/總經理/高階主管 中階主管部長·課長 其他

請惠賜建議: _____

問卷填妥後、

懇請務必於 2013 年 10 月 31 日前

放入隨本問卷附上之回郵信封、投入郵筒寄回。

付録Ⅲ 日本旅行業者に対する面談調査の調査票

以下の問題に対して、御意見をいただけませんか？

1. 御社の目の前の発展と未来の発展の予想を御説明してお願い致します。

2. 目前、日本の旅行会社の競争優位はどう思いますか？産業内の競合関係はどう同思いますか？

人材:

サービス:

企業文化:

ブランド:

内部組織管理:

その他:

競合関係:

3. 目前、どのように外国人観光客を受け入れますか？未来は、外国人観光客を受け入れのやり方を変えますか？

4. 外国人観光客の需要は同思いますか？どのように顧客の需要情報を入手しますか？

5. 御社にとって、外国人観光客と国内観光客の比率はどうでしょうか？その理由はどのようでしょうか？

6. 御社は他の関連性がある産業(会社)を戦略連携していますか？連携の項目を教えてください。そして、戦略連携は、御社にとって、メリットをもらえますか？

7. 日本の旅行会社のSWOTを教えてください。

強み(組織と個人の特質)

弱み(組織と個人の特質)

機会(外部の特質)

脅威(外部の特質)

8. 日本政府は旅行会社への協力はどうですか？良いと思いますか？改善や調整などをする必要がありますか？

付録IV台湾旅行業者に対する面談調査の調査票

懇請針對以下問題提供您個人的寶貴意見。

1. 貴公司「目前的發展」以及「未來的發展」如何呢？請說明。
2. 就您的認知、目前 貴公司的競爭優勢在哪裡呢？同業之間的競爭與合作的關係如何呢？

人才：

服務：

企業文化：

品牌：

內部組織管理：

其他：

競爭與合作的關係：

3. 目前是如何接洽外國觀光客來台旅遊呢？未來這樣的接洽方式是否會改變呢？
4. 請問 貴公司認為外國觀光客的需要是甚麼呢？通常是如何得知顧客的需要呢？
5. 對 貴公司而言、外國觀光客來台旅遊以及國內遊客旅遊的比率為何？您認為會有這樣比率的原因為何呢？
6. 貴公司與其他相關產業(企業)有進行策略聯盟嗎？請告訴我們策略聯盟的項目。這樣的策略聯盟對 貴公司而言具有利益嗎？

7. 台灣的旅行社的 SWOT 分析。
強勢(企業與領導者個人的特質)

弱勢(企業與領導者個人的特質)

機會(外部環境的狀況與特質)

威脅(外部環境的狀況與特質)

8. 您認為台灣政府協助旅行業者發展的方向為何呢？這樣是好的嗎？有沒有需要改善或者是調整等等的必要性呢？

研究業績一覧表(日本語・中国語)

平成21年 秋季入学

① 学会 国際学術会議報告 18 編

2014年07月20日

NO	発表場所 年月日	学会 国際学術 発表会議名	題名	(備考)
1	台湾・台中 金典 HOTEL 2009年10月2日	「亜洲産業競争力と 企業経営管理」 国際学術研究会報告	『人格特質 框架效應與消費者 購物行為之研究』	
2	日本・鹿児島 鹿児島国際大学 2010年1月9日	第30回「東アジアの 産業発展と企業発展」 国際学術研究会報告	『競争戦略に関する先行研究の 整理と検討』	
3	日本・名古屋 伏見ライフプラザ 2010年8月24日	「日本企業経営学会」 第八回全国大会研究発表	『台湾旅行業の特徴に 関する一考察』	
4	台湾・高雄 高雄応用科技大学 2010年10月15日	「21世紀産業経営管理」 国際学術研究会報告	『台湾旅行業のSWOT分析』	
5	日本・福岡 九州大学 2010年12月4日	2010年「九州経済学会」	『台湾中小旅行業生き残る 可能性を探る— 地方甲種旅行業の観点から』	
6	日本・鹿児島 鹿児島国際大学 2010年12月18日	第32回「東アジアの産業 発展と企業発展」 国際学術研究会報告	『台湾の旅行業の競争戦略に 関する研究』	
7	韓国・釜山 長善綜合福祉 共同體大講堂 2011年05月28日	2011年「東北アジア 福祉経済共同體」 学術研究会報告	『ブルーオーシャン戦略の研究 —来台中国人観光客の例』	
8	日本・鹿児島 鹿児島国際大学	第34回 「東アジアの産業・企業	「中国人観光客を受け入れる 旅行業の競争優位に影響を	

	2011年12月17日	国際学術会議	及ぼす要因—アンケート調査による台湾旅行業の実態分析	
9	中国・長春大会 2012年02月22日	日本企業経営学会 第4回国際学術研究大会	「The Study on Tourism Image. Experience Marketing and Consumer Value For China Travelers」	
10	日本・鹿児島 鹿児島国際大学 2012年07月14日	第35回 東アジアの産業 経営管理 国際学術会議	『観光客誘致のため台湾旅行会社に対するトップセールスを実施の現状』	
11	台湾・屏東 国立屏東科技大学 2012年10月26日	東亜福祉経済・産業発展・ 企業管理」国際学術研討会	『ホテル業界における競争優位に関するマーケティング戦略の視点と検証—九州観光ホテルの分析を中心として』	
12	日本・名古屋 東海学園大学 栄サテライト 2012年12月1日	日本産業経済学会 第62回研究部会	『観光産業における競争優位の研究—九州地区の観光ホテルを例に』	
13	日本・福岡 中村学園大学 2013年2月23日	東アジア企業経営学会 2013 全国研究発表会	『日本観光マーケットの観光マーケティング研究』	
14	Chania, Crete Island, Greece August 28th 2013	World Scientific and Engineering Academy and Society	『Inbound China Tourist Group Competitiveness of Taiwan Tourist Agencies』	
15	中国・宜興 萬達艾美大酒店 2013年10月	第十七届世界管理論壇暨 東方管理論壇	「日資零售業在中国的市場發展分析」	
16	台湾・台南 南台科技大學	2013年 アジア社会の現状及び	『台湾旅行産業接待陸客競争力探討』	

	2013年10月25日	その未来国際學術研討會		
17	日本・鹿児島 鹿児島国際大学 2013年12月14日	第38回東アジアの社会産業企業 国際學術會議	『日台旅行社接待大陸觀光客的競爭優勢比較』	
18	韓国・済州 ベネキア・マリンホテル 2014年7月18日	第39回東亜の福祉ビジネス・産業経営 国際學術會議	台湾旅行業者の競爭優位— 中国人觀光客のインバウンド戦略を中心に	

② 著述論文 10 編

NO	発行年月	発行掲載誌名	題名	(備考)
1	2009年9月	亜東經濟国際学会研究叢書⑩ 『東亜産業發展与企業管理』 台湾暉翔興業出版社 pp.184-195	『人格特質 框架效應與消費者購物行為之研究』	(査読制)
2	2010年10月	亜東經濟国際学会研究叢書⑪ 『亜洲産業企業管理』 台湾暉翔興業出版社 pp.184-195	『台湾旅行業の SWOT 分析』	(査読制)
3	2012年11月	亜東經濟国際学会研究叢書⑮ 『東亜産業経営管理』 台湾暉翔興業出版社 pp.81-92	『日本九州地區觀光飯店之經營管理探討』	(査読制)
4	2013年4月	日本産業經濟学会 『産業經濟研究』 第13号	『觀光産業における競爭優位の研究-九州地区の觀光ホテルを例に』	(査読制)

5	2013年8月29日	Business and Economics Series 9 Recent Aspects of Environment Development Tourism and Cultural Heritage-Volume 2 (ISSN:2227-460X) pp.82-86	『Inbound China Tourist Group Competitiveness of Taiwan Tourist Agencies』	(査読制)
6	2013年10月	世界管理論壇 『管理世界』増刊號 管理世界雜誌社 pp.444-448	「日資零售業在中国的 市場發展分析」	(査読制)
7	2013年12月10日	東亜地域際経営研究 第19回国際学術研究増刊 号翔雨企業有限公司印刷 (ISSN:1346-8634) pp.79-85	『中国人観光客を受け入れる旅 行業の競争優位に関する 先行研究の整理』	(査読制)
8	2014年1月	亜東經濟国際学会研究叢書⑩『東亜 社会發展與産業経営』 台湾暉翔興業出版社 pp. 113-129	『台湾旅行産業接待陸客 競争力探討』	(査読制)
9	2014年10月	亜東經濟国際学会研究叢書⑪ 『東アジアの社会・産業・企業』 五絃舎出版	『The Study of Competitiveness in the Reception of Mainland Tourists in Taiwan's Travel Industry』	(査読制) (投稿中) 査読審査 合格・投稿 証明有り。
10		中村学園大学	観光ホテルの経営戦略に 関する研究」	(査読制) (投稿中)

