

地域産業振興と戦略的観光経営

今 光 俊 介

I. 目的と問題意識

本研究は、観光産業経営をテーマに取り上げる。これまで観光産業は経済学的なマクロ的視点からの地域産業政策が論じられるか、経営学ないしマーケティング論をベースにしたミクロ的視点にたった業種別の事業経営が論じられるかであった。本稿ではこれまでの筆者による論考*を統合し、観光経営についてマクロとミクロの両面から検討する事を目的としている。

最近、地域の自主性が中央からでなく、地域からの要求として語られるようになった。これまでは、中央から著名な学者等が地方にやって来て、「地域の時代」や「地方の時代」の到来を声高に囃し立てるものの、東京一極集中はますます強まるばかりである。

またこれまでの産業振興政策では、地方の事情が考慮されることはほとんどなく、中央官庁主導の下で、全国一律のメニューが用意されてきた。地方自治体はその推進機関としての役割を担ってきたにすぎない。特に今日のような社会生活や消費の多様化の時代において、地方の様々な事情を踏まえて中央官庁が、東京発型で各地域に適した政策を適時適切に策定し、かつ執行することは不可能に近い。

それゆえに最近では先進諸国にならって、道州制を導入し、本来の分権化された地域づくりが議論されるようになってきた。

本稿では、わが国中小企業がおかれてきた厳しい経営環境の中で、これまでの国主導の中小企業政策を振り返るとともに、地域主導による二次産業志向から三次産業志向の開発を目指した新しい地域振興の1つのモデルとして地域観光産業振興をとりあげた。またここでは、伝統文化と共存し得る発展性の高い観光産業経営のあり方を目指した。

また広域型観光産業開発の観点から、東海地方全域にまたがった観光産業の再編成のあり方を検討したい。

* 今光俊介「観光経営とその戦略的課題」『東 Asia 企業経営研究第3号』2003年、
「地域産業振興と観光経営」『東亜地域際経営研究第4巻』2003年を加筆修正

新しい公共政策として Porter のクラスター戦略理論をベースに、新しい地域産業振興策およびアメニティ志向の総合的な広域型観光経営を提言したい。

II. 論文の概要

本稿ではまず、これまでの中小企業の代名詞的に使われてきた地場産業の概念について検討している。次にわが国における中小企業政策の歴史の中で、これまでも問題とされてきた二重構造の問題、独占禁止法の問題について検討するとともに、大規模企業と中小企業の間横たわる格差問題に目を向け、経済構造激変の中の地域産業の今後のありかたを展望する。

大規模企業が為替レートや労働力問題から、生産機能を中国を中心とする東南アジアにシフトさせた場合、既に始まっていることとはいえ、現在、中小企業を中心とする東海地方の地域産業に深刻な影響を与えつつある。この問題を緩和ないし回避するための方策の1つの試みとして、アメニティ志向の新しい産業政策について、地域の観光産業の振興について、マクロな観光経営の概念に基いて、今日新しい産業政策モデルとして登場した Porter のクラスター競争戦略理論について検討を加える。

次に観光経営の対象を定義し、観光関連産業企業の集積地の観光地全体を経営主体とみるマクロな経営観と観光関連産業につながる個別の企業は、観光地域内に立地していなくても観光経営の研究対象となることを明らかにしている。

また観光経営の概念について説明するとともに、観光地そのものを開発する行為や、船舶、航空機の運航やその目的も観光経営の対象とした。

さらに戦略概念について説明し、観光経営にもかかる戦略的視点が重要で、観光地そのものを売り出すためには、関連する各企業がもつ観光資源の複合的活用が必要であり、今日の私企業は環境問題などについて地域社会との関係が問われるとしている。

III. 地域産業の概念について

地域産業という概念は比較的新しく、これまで地場産業と呼ばれていたものに代わるものと一般には考えられがちである。地域産業とは地域固有の産業という意味では地場産業との類似点が多い。しかし地域産業は地場という概念を越える意味が認められる。地場産業という場合、地場産出の原材料を利用するという意味合いが強い。しかし最近の地場産業的中小企業は地場(産地)との深い結びつきを離れて、生産技術と原料との地域的乖離が一般的になっている。したがって地場産業という呼称から、それより広い概念を持つ地域産業がそれにとって代わったものと考えられる。また地域産業は地域特有の産業という意味が中心となり、これまで地場特有の「伝統的な」「古い」というイメージが薄れ、むしろ「近代的な」とか「新しい」

というイメージが表に出ているように思われる。

このように地域産業の成功例は、これまでの地域を代表する特産品ないし伝統工芸品に代わって、ハイテク型の中小企業がその成功例を紹介される場合が多い。しかしその中には東海地方にみられるように、古来の伝統型地場産業が、ITを駆使したり、当地域に集中的に立地する自動車産業の高度な生産技術からの伝播の影響を強く受けている例もある。地場産業が全国的に地域差の少ない伝統産業に立脚しているのに対し、地域産業は地域間の差がむしろ概念の特質を形成しているように理解される。

IV. わが国における中小企業政策の系譜

地域産業は、地域内に活動の主要拠点を持つ中小企業によって構成されている。地域産業振興政策は、これまでは、大企業に対して弱い立場にある中小企業を、行政的な各種支援施策を通して保護的に支援していくという、中小企業経営者が政治的な活動を通して獲得してきた、競争排除色の強い立法であったことは否定できない。

(1) わが国の中小企業の二重構造問題

中小企業基本法が1963年に制定されたが、同法は当時の中小企業が抱える諸問題を反映して制定された。1955年から翌年にかけての「神武景気」は、技術導入による技術革新がもたらした好況だが、原材料や機械、設備の輸入の増大に比較して輸出が伸びず、1957年になると国際収支が悪化し、翌1958年には「なべ底景気」と呼ばれる不況を招いた。この時政府が金融引締め政策を取ったことも重なり、中小企業に対する金融が逼迫し、大企業との格差が増大して経済の二重構造が形成されたといわれている。

1978年には、アラブ石油輸出機構による原油価格引き上げがあり、激しいインフレが起こり物価が高騰したため景気は冷却したが、省力・省エネ型設備投資の必要性が逆に好景気の端緒を開いた。しかしこの技術開発競争が構造改革の引き金にもなり、産業構造は素材産業中心から加工型産業中心へと変身していき、下請け中小企業は一層の合理化を迫られ、古い生産システムを棄却してハイテク生産設備に投資が困難な関連中小企業は衰退の道を辿ることになった。

カーター政権から1982年にレーガン政権になるとアメリカの貿易赤字、財政赤字双方ともに3倍になった。一方日本は旺盛な内需に支えられると同時に、量より質を求める顧客ニーズに対応するために新製品開発競争を始めた。大企業は下請利用から内製化に向かった。ここにも時代の新しい波に乗り切れなかった中小製造業者の苦境が見られることになる。

(2) 独占禁止法の不徹底と中小企業

大規模製造業にあつては、金融機関の支援の下、内外の急速な市場拡大に対して積極的な設備投資計画を推進するが、一方において、資金その他の経営資源の活用を下請け中小企業に求めた経緯がある。これは大規模流通業（主としてスーパーと呼ばれる大型量販店）が1960年から1970年にかけて勃興するが、製造業と同様に資金その他の経営資源について中小零細な卸売業の資金や経営資源が利用されてきた。

日本経済の発展は日本の産業組織、市場構造が競争的であったためである¹⁾といわれているが、実際には1947年に日本を占領していた連合軍、とりわけアメリカ軍の手によって制定された独占禁止法の実施の不徹底によって獲得されたものとさえ考えられている。

この点について、公正で競争的な市場構造を確保する制度的枠組み²⁾としての独占禁止法が禁止している「不公正な取引方法の禁止」の条項に抵触する「系列化」や「優越的地位の乱用」が今日まで続いている。

この課題を理論的に整理する為には、独占禁止法の思想を支持する産業組織論の枠組みである市場構造—市場行動—市場成果という因果関係の検討が重要であるが、本論の中心課題ではないため別の機会にゆずりたい。

(3) 地域産業とグローバリゼーション

通信の発達、コンピュータ・システムの高度化あるいはインターネットの加速度的な普及により、世界の企業間の取引関係は日毎にその自由度を増しており、日本型経営の特徴である長期取引関係から生まれるある意味での自由度は失われ、取引関係構築に際しての危機管理能力が企業に求められる様になった。この事は単に国際的取引のみならず、国内における取引関係にも当てはまる事であり、資金的余裕の少ない中小零細企業にとって、新しいが緊急の課題と言える。

V. 地域産業と空洞化問題

今日の地域産業は、それぞれの地域において新しい展開を見せている。これまで東海地域において有力であった地場産業の繊維・陶磁器産業も、自動車産業の発展に伴い、そのハイテク化が同時進行的に進められ、地場産業の中から高度なIT関連部品の製造業が生まれたり、近代化社会の中で生活を豊かにするファッション産業への脱皮を遂げるなどしている。

東海地域は、自動車工業の立地が多く見られ、自動車産業の盛衰は即、東海経済の盛衰につながる言っても過言ではない。特定の地域、特に愛知県の三河地区における自動車産業を中心とする重層的な自動車関連下請構造が、Just In Time生産方式と呼ばれる強い経営的結合関

係によって高い経済的成果を生み出していることは事実である。

しかし、地域において大なり小なりのピラミッド型に組織化された産業が形成されている時、現在見られる悲劇的な現象は、突然親企業が海外脱出を発表し、関連する下請企業がその日から即倒産や廃業に追い込まれる事である。

1985年のプラザ合意以降の円高と日本の経済は円高と原油安による輸入構造の激変が中小企業に再び打撃をあたえた。この頃から、大規模企業を中心に積極的な海外直接投資が行われるようになり、東南アジアを中心に下請け中小企業の発注先である親企業の生産機能移転が激しくなっていた。いわゆる空洞化問題の激化である。

かかるわが国中小企業の経営環境の激変は、今日大規模企業の好調が伝えられたり、景気を持ち直しがささやかれていても、それが日本国内の多数の中小企業にとって無縁であることはいうまでもない。このことは、地域産業としての中小企業がものづくり一辺倒からサービス産業化への転換が急務であることを示唆しているものと言えよう。

VI. 地域産業振興と観光事業経営

(1) 観光事業の概念について

末武（1994）によれば、観光事業の概念はマクロとミクロに分かれるという。マクロ的概念は国や地方自治体が主体となり、地域全体の観光事業を自らの資金や民間の資金を活用しながら管理統制するものである。一方ミクロ的概念では、観光機関や企業などがそれぞれ自主的に行う経営事業を指すという。そして末武は、前者を観光事業、後者を観光経営と分けるのは一般化した見解であると主張している³⁾。しかし、観光事業は経営の対象であり、観光事業経営という概念も成立する。白澤（2001）は、観光経営の概念に広義の観光経営と、狭義の観光経営の存在を認めている。また、経営学視点に立つ狭義の観光経営の存在の他に、「観光地に対する経営」という広義の概念をも主張している。すなわち、観光地は各種の観光関連企業が集積して商業活動を行っており、ここに一般企業と同様にある種の経営主体のもとで組織化が行われ、組織を統括するシステムが生まれるので観光地は経営の対象となるというものである。白澤は広義の理解に対して、理論的にも慣行的にも、いまだ通念化していないと述べている⁴⁾。

しかしながら東（1998）は、観光振興を図る上で、観光地を1つの経営体として見ようとする傾向の存在を認めている。観光地間の競争激化の結果、その存続や成長の為に、行政及び個々の企業が別に事業行動をとっていても、目的達成のための限界もある。観光地としての地域全体の統一的な訴求を可能にするための意図の存在も認められる。また自然発生型観光地は、それ故の統一性の欠如の克服や、運営機能の弱さの克服の為に観光地としての対外訴求力を求める問題意識から、観光地経営の概念が導き出されるとしている⁵⁾。

(2) 産業振興と観光ビジネス

一般の地域産業の体力の劣化は、構造的な原因に起因するので、特殊な、ベスト・プラクティス・モデルをベンチ・マーキングしても、それを日本経済全体に占める多数の平均的中小企業のモデルとするのは困難である。これからは各地域の特性に合わせて、その発展モデルを求めなければならない。

この地域の産業は自動車産業によって維持されているといっても、少しも過言ではない。その自動車産業も豊富な労働力資源を海外に求める結果、当該産業全体の縮小傾向は如何ともし難いものがある。リストラのために退職を余儀なくされた人々の多くがサービス産業セクターに送られて行く。サービス産業のうち、今後大きく発展が期待されている分野にホスピタリティ志向の産業分野がある。具体的な分野としてはレストラン、ホテル、旅行、レクリエーション、エンタテインメント関係事業分野がこれに相当する。観光産業そのものをホスピタリティ産業と呼んで差し支えないと考えられる。

VII. クラスタ戦略経営とソサイエタル・マーケティング

(1) 観光産業振興とその経営資源

観光産業振興の課題を解決するための戦略として、リーダーシップ、エンタテインメント性やアミューズメント性の強化などがあげられるが、重視されるべきは、ホスピタリティの存在であろう。これは戦略というよりは不可欠なインフラともいうべきものである。

今日ではマーケティングは企業経営機能の一要素であるのみならず同時に企業経営全般の経営戦略にまで影響をおよぼす経営理念ないし経営哲学としても機能している。

従来の伝統的なマーケティングでは、主役としての製品やサービスがあらかじめ存在し、その市場もすでに用意されており、マーケティングの登場はそれからになっていた。この場合のマーケティング機能の中心は、広告、宣伝であり、したたかさも求められる販売活動が中心で、いわゆるプロダクト・アウトの思想によるプッシュ型のマーケティング・コンセプトを構成していた。しかし人々が豊かになり、ニーズの満たし方が多様化すると⁶⁾、マーケティングは経営機能の主役に躍り出る。すなわちリレーションシップ・マーケティングへの転換である。この時点でマーケティング活動は、企業の経営方針とも密接なつながりを持つようになる。しかしこれまでの顧客志向企業主体のマネジリアル・マーケティングと根本的な差異があることは、前者が少品種大量生産志向のマス・マーケットを目標市場として持つのに対し、今日では多品種少量の不安定な市場を対象にしている点である。その市場の不安定性は、前述のように、消費者のニーズに対応する必要性が非常に多様化していることである。例えば空腹を満たすには必ずしも食品に限られず、エンタテインメントなり、アミューズメントのサービスは

その代替機能を果たすかも知れない。逆に精神的な淋しさを食品を摂取することによって代替する人が多いことも一般的に知られていることである。

観光財の基本は海岸や山岳、食材、ホテル、旅館、レストラン・料亭といった有形の経営資源が前提となっていた。これまでの観光産業が差別化の中心に据えたものは建物の豪華さ、料理の量と質等である。しかし、ホスピタリティ産業のインフラは文字通り、もてなしの心であり、心の通い合いが前提となる産業である。この点でこれまで以上に人的資源およびその質的向上が今後の重要な課題となる。

(2) 国の競争優位とクラスター戦略

Porter (1998) は、国の競争優位について興味深い説を発表しており、アウトソーシングよりイノベーションの重要性を説いて他国資源活用の危険性を指摘している⁷⁾。国内における競争力を支える重要な柱の必要性を説き、これまで米国を中心に常識化していた競争力の源泉とされた3つの要因、すなわち、低賃金、為替レート、規模の経済に関する誤解について反省を迫り、政府による特別措置や補助金や保護のたぐいが国の競争優位を保証するものではないことを多くの調査研究の末につきとめ、地域におけるビジネス環境と、集積した関連産業のクラスターこそが、生産性やイノベーションを生み、国の競争優位に重要な役割を果たしているという。また、イタリアではニッチ・マーケティングが可能な消費財を中心にするクラスター化は成功するが、ドイツではその成功は困難であり、技術志向やエンジニアリング志向の製品の複雑性、製造の精密さ、アフター・サービスの必要な産業におけるクラスター化が国の競争優位に貢献するといっている⁸⁾。

クラスターの歴史は古く、Porterはその理論的な源流をMarshallによる『経済学原理』(Principles of Economics, 1890)における専門化した産業立地における外部効果についての記述の中に求めている⁹⁾。特に彼は今世紀半ばの新古典派経済学の勃興によって経済学の主流から外れた立地理論の経済学としての経済地理学について光をあてようと努力し、クラスターという現象に着目し、今日のグローバル競争の中での各国の地域におけるビジネス環境と集積する関連クラスターによる重要な役割について研究している。

Porterによれば、クラスターとは、「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関(大学、規格団体、業界団体など)が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態を言う。」と定義している¹⁰⁾。さらにクラスターとは、「関連する企業や各種機関からなるシステムであり、その全体は部分の総和より大きい。」とし「クラスターは経済を理解し、経済開発を取りまとめ、公共政策を策定するさいの新しい補完的な手法を提示している。ある立地におけるクラスターの状態を理解すれば、その地域の経済も生産性のポテンシャルや、将来の発展に対する制約に関する重要な洞察が得られる。」としている¹¹⁾。

(3) 地域観光産業振興と機能補完型戦略経営

今日ほど、家庭や社会においてサービスに対するニーズが増大している時代はない。夫婦共働きの家庭が増え、余暇時間も増大、所得の増加と共に、より質の高い消費生活への希求、および、これまでのサービスのグレード・アップへの要求とともに、これまでなかったサービスの要求に対してもウォンツ（欲求）の多様化と共に表面化してこよう。Porter はサービス産業の国の競争優位について、日本はドイツ、イタリアと共にサービス産業について、主導的な国際的地位を占めるにいたっていないとしている。今後サービス産業がいつそう高度化するにつれてサービス業における国際優位の有無が企業にとっても、国にとっても同じように重要度を増すと指摘している¹²⁾。

観光産業は非常に発展性のある業界である。これを狭く概念化（conceptualize）すると甚だ発展性に乏しい一寸先は闇とでもいうような業界となる。核家族化が進み、宿泊客は平均3名を割る状況となり、温泉を売りものにする日本旅館は大浴場、露天風呂、貸し切り風呂等の他に、客室にまで使われない浴室が求められ、二重、三重の設備投資が求められる。不況下の中でも、人的サービスが中心の日本旅館ではリストラによるコストダウンも難しい¹³⁾。

しかし、同様な日本旅館がクラスターを形成することで成功している例がある。それはあまりにも有名になった大分県湯布院町のケースである。大分県の観光産業政策の成功でもあるが、地元の湯布院の旅館経営者が共同で外部資本による開発を拒否し、これまでの環境の保全を決意し、規模の利益よりも、地域の観光資源の価値増殖に励んだ結果といえる。この場合は各々の旅館が受ける価値よりも、訪れる観光客の価値と理解し得る。Smith (1997) はホスピタリティの概念について「旅行者には、大切な客として対応してもらいたいという暗黙の理想がいまだにある。彼らは満足のいくサービスだけでなく、“笑顔でのサービス”、温かな歓迎、個々人への気配りといった“期待を越える”サービスを求めているのだ。」と述べている¹⁴⁾。

Porter によるダイヤモンドの4条件¹⁵⁾、すなわちそれぞれの国または地域において示される競争の舞台としての4つの条件（それはあたかも野球のダイヤモンドに似た要因図のためそう命名された）は、①要素条件、②需要条件、③関連産業・支援産業、④企業戦略・構造・競合関係の各属性にわかれている。湯布院を例にとれば、①は湯布院の風景、小型の日本旅館、ギャラリー等の観光施設、神社仏閣、史跡、文化財ならびに月々のイベント等である。クラスター理論からすれば、需要があるから①があるのでなく、①の創造によって②が生み出されると理解すべきであろう。③も同様に地域内に生起する補完的機能としての関連産業なり、支援産業は、湯布院を案内するガイド達の接客、みやげ物店の応対、輸送機関としての鉄道やバスのサービスが、どれほどホスピタリティに満ちているかも問われるところであり、これらについての申し合わせや教育などの努力があるのかも知れない。これらのクラスターの各要素は地域内で強い存在ないし補完関係にあるといえる。この向上こそが、顧客価値の創出につながる

といえる。④は①、②、③、のそれぞれをマネジメントするための組織の設立、湯布院にあっては、由布院温泉観光協会がそれにあたる。協会の主な目的は、通常この種の組織にみられる、競争排除のための申し合わせでなくて、顧客価値創造を目的とした組織であろうことは容易に想像しうる。

(4) 公共政策としてのソサエタル・マーケティング

さてこれを東海地域の全域、すなわち愛知、岐阜、三重、静岡の4県にまたがる広域型の地域産業振興にあてはめてみよう。

これまでは、日本の国際観光は、日本人が国外に出かけ、外国の観光資源を頼りに行われてきた。これを外国から観光客を迎え、日本の観光資源を活用した観光産業振興につなげるには、どのような経営戦略が必要であろうか。

これを国家戦略として位置付けるならば、政府による観光産業に関係ある政府機関や、県の各機関は、地元の各クラスターを構成する企業や組合のニーズに対応し得るような調整を行う必要がある。すなわち、これまでのような許認可や、規制のためにある立場から離れて、観光資源を構成する関連企業や各種機関の成果が、Porter のようなシステムの全体が部分の総和より大きくなるように調整されることが求められる。

例えば、国家事業として欧米で盛んなクルーズ事業を東海地域に導入し、東京発、大阪終着又はその逆で東海道航路を新設し、静岡、愛知、三重の各地を寄港する豪華客船クルーズ（現在世界最大客船：14万2000トン、乗客定員3,114人、乗組員数1,180人）の旅を開発すれば、寄港地の競争的な観光産業振興に大巾に寄与することになる。東海地方の沿岸が世界一周航路の中に組み込まれる可能性と、その開発効果が空路、陸路の外国人観光客を呼び込む大きな誘因となる。

ソーシャル・マーケティングの概念は、30年程以前に Kotler 他によって提唱された、マネジリアル・マーケティングの拡張概念である¹⁶⁾。彼らの社会的プロダクトの概念（1989年）¹⁷⁾を援用すると、これまで行政が都市や地域に対して社会的サービスを実施する場合、都市なり地域なりをマネジメントやマーケティングの対象として捉えなかった為、都市や地域の構成要員の満足や不満足、その成果の評価に対しても行政は無頓着であり続けてきた。

市民や地域住民は、行政に対しては、提供されるサービス（社会的プロダクト）を評価したり、審判する権利や義務といったものを保持しているはずである。地域産業の振興なり開発は、行政が市民や地域住民が預かり知らないうちに、一方的に上から押しつけられるものでなく、情報公開を基軸に関係者の参加を得て推進すべきものと考えられる。これについて、行政としてのマーケティング行動のあり方は、新しい公共政策として、これから重要度をますます高めるであろう。産・官・学の連携に欠けているのは、公的なマーケティングの意識ともいえる。新しい行動原理として、これをソサエタル・マーケティングの概念として位置付けたい。

VIII. 観光経営とその戦略的課題

観光経営の対象は、ホテル・旅館、土産物店など観光地における個々の事業所の経営問題から、それらの事業所を含めた観光地全体の経営問題までも含む二面性がある。白澤によれば、「観光地は一般に各種の観光企業が集積し、商業地域を構成し観光者の行動に対応している。そこには一般企業の経営と同様に経営主体のもとでの組織化が行われる。」¹⁸⁾として一定の広域的な集積を前提とした経営組織体の存在を認めている。また、特定の観光地域内に当該事業所が立地していなくても、広い意味でのホテル・旅館、旅行業、鉄道、航空、海運などの事業は観光経営の研究対象として選ばれる場合が多い。また、地方自治体が非営利事業として、時には営利事業に出資して経営に参加することもある。

今日テーマパーク経営やホテル経営に乗り出して、多額の負債を抱えている企業や自治体も多く見られる。彼等はいま大きな転換期を迎えている。現在の不況は、その前にあったバブル的な好況期に多くがビジネス客中心の市場として拡大、発展したものが裏目に出た現象として理解される。彼等はこれまで通り熱心なサービスや日常業務について改善や効率化に励んでも、市場環境が変化した場合、かつての戦略や、ポジショニングは発展性を失ってしまっていることを理解していない。

現在は市場環境の変化に対応した新しい戦略の策定と、そのための行動計画や、新しい組織の役割、人材育成計画等が求められている。本論ではこれまでのビジネス・ユース志向の市場がパーソナル・ユース志向の市場に変化しつつある現在、観光経営はどんな方向に戦略を転換すべきかを検討したい。

(1) 観光経営の概念について

観光経営という概念は学問的に確立されているわけではない¹⁹⁾といわれる。一般的には観光経営とは観光業界に属する宿泊業（ホテル・旅館業）、旅行業を中心に、リゾート事業、クルージング事業、イベント・博覧会事業などを対象とした業務の経営管理を総称したものと考えられる。さらに鉄道、海運、航空の各産業は、観光産業を支える重要な産業であり、観光産業はこれらの関連産業を含めて考えると、裾野の広い国民総生産の相当部分を占める膨大な産業群を形成している。

鉄道、海運、航空の各事業は、それぞれ、人や物資を運搬する事業と位置づけられ、国土交通省が所轄の官庁となっている。しかし人間の場合は、単に移動という行為そのものが目的でなく、取引上の必要性や、何かの目的を持って移動という行為を行っているのである。

そのうちで観光を目的として人の移動を行ったり、あるいはもっと積極的に観光目的のために人を集めたりして、業界自身が観光事業を主要な事業分野として取り組み、また観光目的に合致するように鉄道車輛や船舶、航空機そのものをそのために改造・改良することを行うこと

もある。また観光地そのものをこれら事業体の手によって開発が行われることも事業範囲の中に組み入れられて、今日の観光産業発展の将来性について大きくかかわりを持ちだしている。

観光という言葉と同じ意味をもつ一般的表現に、物見遊山という言葉がある。観光産業は英文では Hospitality Industry とか Tourism Industry とかよばれている。sightseeing の説明を Webster's New World Dictionary of American Language (1972) でみると、the act of visiting places and things of interest となっており、日本語での、さしずめ物見遊山にあたるといえよう。

(2) 余暇産業の特質

最近、公営、民営を問わず大型レジャー施設の不振、経営の行き詰まりが伝えられることが多い。ショッピングセンターや大型レジャー施設に外食産業がテナントとして入居するのは、施設の規模が大きいほど短期間に多くの来客が見込めたり、自店の知名度を高める良い機会でもあるからである。また知名度が高いが故に大規模な流通機関からテナントとして誘われることもある。

しかし最近では、知名度の高い大衆価格で有名なレストランを入居させたものの事業戦略を変更したい施設側が安売りイメージを嫌って次回の契約に応じないというケースもみられ、そのようなテナントが新しく高級路線に経営を変更しようとしても成功することが多くの場合困難といわれている。

10年以上もの長期にわたる不況のために、レジャーを取り巻く環境には厳しいものがみられる。しかし、反面では服部(2001)のいうように、「消費の特徴として、成熟社会の到来による自己実現志向が強くなることから、削れる領域は大胆に削り、自分が選択した領域については惜しみなく消費するといった生活資源の選択と集中が進むと考えられる。」²⁰⁾ので人々は、生き甲斐のためのレジャーを選択し始めており、新しい市場機会も現われ出したともいえる。実際に豪華客船を利用して行われるクルーズに参加する人々の中核は最上級の所得階層の人々のみでなく、停年退職後の余暇を利用する中産階級の人々も多数参加しているという。

これまで余暇産業の中心になってきたものに、観光財としての経営資源を商品取引(物販)を誘発するための仕掛けとして利用してきた傾向も存在する。多くの旅行会社の失敗は、観光の名のもとに、旅行そのものや土産物のみの販売に走って失敗している。

観光経営には、単に売上高の最大化を経営目標とする販売志向型経営の企業と、いまひとつは長期的な経営の維持及び発展のために売上目標に代えて顧客満足最大化を経営目標に据える企業もある。前者では単に旅行そのものの売上に経営の関心があり、仕入れた商材ないし旅行プログラムの完売が目標になる。これに対し顧客満足最大化を狙う企業は商材ないし旅行プログラムの代わりに、目標とすべき市場の選択が優先される。前者では広告・宣伝が目標達成のための有力な手段と考えられるが、後者にあつては標的市場にマッチした統合的なマーケティングプログラムの編成が急がれる。すなわち選択された市場を構成する顧客のニーズや

ウォンツの充足がその目標とならねばならない。前者は押し込み型販売といわれるプッシュ型の販売方法であり、後者は誘い込み型販売ともいうべきプル型の販売方法でもある。

しかし上記のいずれもが大量生産、大量販売を前提とした販売方法であることには代わりはない。それは顧客満足といっても、平均化したマスとしての大衆の満足を狙っているからである。

日常生活における大量生産による商品やサービスの購入の他に、人々は生き甲斐なり自己実現欲求を満たすために、奢侈的消費や顕示的な生活行動をとることも多い。またそのどちらでもない生活の疲れを癒したり、心身をリフレッシュするための生活行動を求める場合もある。これらの消費ないし生活行動がこれからの観光経営のための新しい標的市場を構成するものと考えられる。

三上(1982)は1900年から1930年ごろまでのマーケティング概念を生産志向の時代とし、販売部門は売上志向が強く、生産で作ったものを売るのが販売部門の責任とされたと説明している。1930年から1950年の間は三上によれば販売管理志向の時代であり、「売上が上がれば利潤も大きくなる」という仮説が存在したとしている。さらに1950年から1970年にかけては、売上よりも利潤および投下資本収益率が重視されるようになったという²¹⁾。さらに1970年以降はKotlerに代表されるように、マーケティング概念やマーケティング理念が明らかにされ、マーケティング概念の拡張(営利企業のみならず学校、病院、などの非営利事業所にもマーケティング概念が適用されうること)が提唱されたり、マーケティング理念については、マーケティング目標であった利潤に代わって顧客満足を唱えられはじめた。

(3) 戦略概念について

戦略は戦術と区別され、前者は長期的視点から起こり得る環境変化を予測し、組織の存続と発展のために有効な経営資源の活用を計ることを意味しており後者は短期的な視点からの経営戦略実施上の具体的諸側面が強調された用語と解釈される。Andrews(1971)は戦略という用語は論者によって理解についての幅があるとしている²²⁾。

戦略はまた、全社レベルでの「企業戦略」、事業ないし製品別の「事業戦略」、およびマーケティング、財務、技術などの機能別の「機能戦略」に分けて使われることが多い。加護野(1997)は、経営戦略の中味については解釈が分かれ、経営分析、(経営)目標ビジョン、あるいはトップが行う重大な決定などを経営戦略と考える人が多いといわれている²³⁾。

戦略概念が経営学に導入されたのは比較的新しく1960年代といわれ、Chandler(1962)は戦略概念を経営学界に持ち込んだ最初の人物と考えられているが、彼は早くから戦略的な意志決定は環境の変化、すなわち、人口、所得、科学技術の変化に起因すると主張し²⁴⁾、Ansoff(1979)も環境の変化による企業と社会の関係がより重要な意味を持ち、企業に新しい市場機会を与えるとしている²⁵⁾。さらにDrucker(1980)も人口構造問題が20世紀の終わりにかけて

の20年間に、社会、政治面での最大の攪乱要因となると予測している²⁶⁾。遅れて、しかし急速に高齢化社会に突入したわが国にとって、環境保護ないし環境保全は企業にとってお題目から彼等の生死を左右する最重要課題となりつつある。

Porter (1997) は、日本企業にはほとんど戦略が無いと批判している²⁷⁾。彼によれば、日本企業は業務効率の改善競争を競争戦略と取り違えているとしている。たしかに日本特有の横並び競争が共倒れを呼び込む主因になる危険性は高い。技術革新のスピードが早まるにつれて、製品寿命は短くなるばかりであり、大量生産、大量販売をベースにしたマス市場は多くの売れ残りと在庫の山を経営者に押しつけてくる。

Porter の指摘するように、これまで日本の製造業は消費者によいものをより安く提供するというコストダウンによる経営の改善に主力を注いできた。どんどん物価は下がり消費者は喜んでいますが、企業にとっては収益性は破壊され、従業員のリストラで対処するしか策のない場合が多い。

(4) トヨタ生産方式と観光経営戦略

一方トヨタ自動車は絶えざる改善を続けて大きな成果をあげている。トヨタ自動車の成功のもとになったといわれる Just In Time 生産方式は、米国の研究者によって命名され Lean 生産方式とも呼ばれている。大量生産 (Mass Production) 方式が、多量の在庫を工場内に発生させることとなり、それが Lean 生産方式によって解決された経緯があるからである。「Lean」とは、筋肉質でやせたという意味を表し、ここでは、在庫ないしコストの削減を通して、生産システムの合理化を実現するという意味を持っている。Just In Time 生産方式ないし Lean 生産方式は、コンベア・システムによって規模の経済を追求する大ロットの生産システムに対抗する小ロット・短期間生産システムである。

トヨタの経営戦略に特徴的なものは、徹底的なムダ排除の精神であり、大量生産方式の否定につながる後工程志向の生産方式である。これを社会的な文脈で捉えると、後工程の最終者は消費者ということになる。物資の豊かなアメリカで開発された大量生産方式は一方的に機械に人間が命令し、絶え間なく早いスピードで作業が進められ、結果としては後行程の都合は全く構われず、ときには在庫の山が生まれる。大量生産方式が市場生産の申し子とすれば Lean 生産方式ないし Just in Time 生産方式は受注生産の変形ともいえる。つまり後工程のニーズがなければ前工程に仕事は発生しない。一見トヨタ自動車の経営は製品本位のコストダウンに終始しているように見えるが、後工程のニーズに従って前工程が仕事をすることは生産管理機能の改善という範疇を越えた企業戦略にまで高められている。トヨタは現在進行している製品の多品目化、小ロット化、市場におけるライフサイクルの短縮化が生ずることによって惹起する在庫問題の発生を早くから解決していたのである。田村 (1989) の指摘するように「在庫問題 (の解決) は流通インフラ革命の起爆剤として作用」²⁸⁾しているのである。

観光経営は無形財であるサービスが中心となるものの、今日では有形財も加えてのマーケティング活動が行われている。顧客はバスや鉄道などによって目的地に向かい、旅館やホテルでくつろぐとともに料理を楽しんだり、温泉に浸って心身ともにリフレッシュしたあと土産物店で何らかの有形財の購入をすることによって旅のプログラムを消化している。

観光経営においては、有形財産を中心にした戦略が要求されるとともに、もう一方では無形財を中心にした戦略が必要になる。前者の戦略で中心になるものは、Supply Chain Management System に代表される後工程志向の経営戦略である。特にホテル・旅館業界が生き残りを賭けて競うためには、食材管理を中心にしたロジスティクス戦略が競争優位の鍵をにぎることになる。

さらに無形財については、これまでの企業側から一方的に押しつけられる4P理論に代表されるような、伝統的なマーケティングミックスモデルに代わって顧客満足の長期的継続を狙う関係性マーケティングモデルが採用されるべきであろう。またSupply Chain Managementにおいても、その成功のために伝統的なマーケティング戦略モデルに代わって関係性マーケティング戦略の有効性が問われることになる。

これまでの日本の産業界には大量生産・大量販売を前提とした経営環境がマーケティング理論の背景にあり、それを説明する代表的学説としてMcCarthyの4P理論が通用していた。しかし4P理論自身は、マーケティングの要素を製品・価格・流通経路（marketing channelと同義）・販売促進（広告・宣伝等）に分離しさらに細分化して議論を進める形をとっている。現在の学問分野の細分化傾向と同様で、4P理論だけで今日の複雑な課題を説明するには無理がある。今日では4P理論を発展させ、動態化するために競争概念が導入され、モデル化（＝理論化）され、競争優位の戦略モデルが登場している。この様な競争戦略モデルを更に進化させたものとして、今日のSupply Chain Management Systemに見られるようなロジスティクス志向のマーケティングモデルが開発され経営学の中心的課題になりつつある。

(5) 観光経営における戦略的視点

観光経営における戦略的視点は、関連する企業は常に市場において戦略に従った行動が要求されるということである。戦略的意志決定の主体となる企業組織は常に競争企業が市場に存在することを前提としている。田村は企業組織内部の意志決定過程を3つに分け情報収集、目的形成、行為代替案の選択を挙げている²⁹⁾。彼は市場の動向よりも企業組織内での戦略形成過程が重視される組織論的戦略論に対して、市場動態における戦略の有効性に焦点を当てている³⁰⁾。すなわち企業の経営活動は、生産活動とマーケティング活動を中核として財務活動、人事・労務活動がそれらを支えているのである。企業のマーケティング活動は競争相手の企業に対して戦略的なマーケティング行動によって顧客を相手から奪ったり、あるいは新しく顧客を創造していく経営活動である。

観光経営に戦略的な優位性を持たせようとする、その地名やホテル・旅館の知名度は重要な要因となる。しかし今日の観光経営では地域がよく知られたところであっても、ホテル、旅館の知名度だけでは不十分である。新鮮な魚介類の産地として認知されていたり、伝統的な文化の背景があるとか風光明媚な景勝地であるなどの戦略的経営資源としての、複合的な観光財の組み合わせが求められる。

観光経営は私企業である民間の事業所によって営利を求めて行われる場合と市町村などの地方自治体が公共的事業として行う場合とがある。前者は私益を求める行為であるが、後者は公益を求めての行為である。ホテルや旅館の経営も地方自治体の投資によって行われれば公共的事業になる。

私企業の場合、売り手と買い手の関係性が問題となるが、公企業の場合は地域社会との関係も問われることになる。しかし今日では私企業といえども環境問題などのように地域社会との関係を抜きにしては経営を考えることはできなくなっている。ここに観光経営戦略の複合性と困難性が見出される。

IX. 意味的消費と観光マーケティング

観光財（旅行、ホテル、旅館、旅装としてのファッション、郷土料理、土産品、案内板・道路標識等）、は単独でも製品なりサービスとしての特徴（製品コンセプト）を備えているが、その組み合わせや相乗効果によってそれぞれの価値を増幅したり縮小したりする。観光市場においては製品は単独では市場を形成せず、複合化された集合体によってはじめて製品（サービス）となる。

従って観光財は Supply Chain System というより、その意味合いにおいて Demand Chain System としての意味がより強い。しかしそれらの製品群のなかで、それぞれ顧客側から観察され認知される中核的製品、付加的製品およびそれを取り巻く拡大された製品（サービス・機能）がある³¹⁾。

顧客が観光を目的にする旅行であっても、それぞれの顧客がその旅行に期待するものは、かつて Theodore Levit がいみじくも喝破したように「買い物行動において顧客が求めるものは例えば1/4インチのドリルを求める場合、それは1/4インチの穴を求めているのだ」という言説の通り、ある人は旅費にこだわり、ある人は有名料亭の料理にこだわったり、また別の人は景色の美しさに期待するなど様々であろう。従って観光旅行といっても Levit 流に解釈すれば、顧客欲求の多元化が起こり、その旅行を形成する製品なりサービスの中核的ベネフィットも多元化する。

今日では人々は物的な製品を所有する喜びよりも、サービス財を通して得られる、生き甲斐であるとか、感覚的な豊かさにより大きな意義を見出すようになっている。

Kotler 他 (1996) は、クルーズ業界の成功について、マーケティングの勝利を自賛しているが³²⁾、むしろそれは前述のように市場の内部的变化に負うところが多いと考えられる。

池田 (2001) によれば、クルーズ (観光目的を中心として主に船舶を利し、船自体にホテル機能を持たせ、船内にレストラン、劇場、その他のアミューズメント機能を備えた大型の船舶を利用して港を巡回する旅の形態) は19世紀後半に欧州の富裕層を対象にして始まったという³³⁾。

1970年代になってカリブ海を中心に現代クルーズの成長がみられ、1980年代になりクルーズ客船の大型化が始まった³⁴⁾。今日日本でも多くのファンを持つようになったクルーズ産業の成功は、Kotler 他の指摘するようにマーケティング面での成功に負うところも確かにみとめられる。それはかつて McCarthy (1975) が指摘したように、フォードが自動車産業で成功したのは、「500ドルの価格の範囲で数百万台の自動車市場があるということについて、最初の市場志向的意志決定を行ったことであると考えられる。」といえる。フォードによる大量生産方式の開発はかかるマーケティング的意志決定を行った後の副産物であり、重要なのはかかるマーケティング発想法であるといわれている³⁵⁾。

クルーズ事業でも同様であった。それまで富裕層を対象にした高級レジャーとして認知されていたクルーズを高級感を保ったまま大衆でも手の届く価格で楽しめるように飛行機と組み合わせたフライ&クルーズを導入したり、3ヶ月もかかる世界一周の旅を10日前後に分割して売るなど、また旅客を運ぶための船舶からクルーズ目的専用の船舶を開発するなど市場志向のクルーズ開発が成功の原因となっていることも事実である³⁶⁾。しかし、Kotler 他のクルーズ産業発展に関してのマーケティング志向的意志決定は、マーケティング戦略論であるものの企業行動を決定する基本的概念としての意志決定型戦略論にとどまっている。市場を捉える戦略的視点は、「市場を企業組織が適応すべき所与の環境として取り扱う点にある」³⁷⁾べきでトヨタの企業戦略は市場を究極の後行程と捉えて川上に位置する原材料供給業者から川中に位置する部品生産会社を通して自社の組み立て工場の都合を、変動する市場に連動させて戦略的な Demand Supply Chain を完成させているといえよう。

人々は生活するうえで、単に生命を維持し、生きながらえるだけでなく、何らかの生き甲斐を求めているとすれば、そこに介在し彼等に消費される商品やサービスは、単なる経済的な消費対象を越えた社会的な生活者の欲求に対してなんらかの役割を果たしているといえる。つまり記号論的には商品やサービスは、それぞれ消費する人々に対して生活上のいろいろなカテゴリー (意味) の中で、社会的消費の対象になっているといえよう。観光財というレジャー関連商品はそういった社会的な消費財のカテゴリー・マネジメントの対象となり得よう。

意味的消費の対象となる新しい観光のスタイルとして、農水省が法制化 (1995年) し、推奨しているグリーン・ツーリズム、これまでの観光開発による自然環境破壊に反対し、自然環境の保全を訴えるエコツーリズム、ドイツ、イタリア、オーストリアなどの民宿農家によって

維持されている農村の伝統的な文化や産物、料理などを楽しむアグリ・ツーリズムなどが挙げられよう。

注

- 1) 金森久夫・香西泰編『日本経済読本』東洋経済社, 1989, 174ページ
- 2) 同上書, 175ページ
- 3) 末武直義「観光事業」足羽洋保編『新・観光概論』ミネルヴァ書房, 1994, 232ページ
- 4) 白澤恵一『観光経営』高文堂出版社, 2001, 57-64ページ
- 5) 東徹「観光地の経営とマーケティング」長谷政弘編『観光振興論』税務経理協会, 1998, 232ページ
- 6) コトラーはマーケティングの基本コンセプトとして「ニーズ」(必要性)の存在をあげている。それは人間が感じる欠乏状態であり、それを満たす各種方法としての「ウォンツ」(欲求)をマーケティングの第2の基本コンセプトとしている。バリ島に住む人の空腹に対するニーズはマンゴーや豆という欲求になるのに、アメリカ人ならばその欲求はコカ・コーラやハンバーガーになるといい、欲求の形態がニーズを満足させるとしている。
Kotler, Philip and Gray Armstrong, Principle of Marketing, 4th ed. 和田充夫・青井倫一訳『マーケティング原理』ダイヤモンド社 プレンティスホール, 1995, 6-7ページ
- 7) Porter, Michael E. On Competition, Harvard Business School Press, 1998. 竹内弘高訳『競争戦略論II』ダイヤモンド社, 1999, 45ページ
- 8) 同上書, 23-24ページ
- 9) 同上書, 168ページ
- 10) 同上書, 67ページ
- 11) 同上書, 163ページ
- 12) Porter, Michael E., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, 1990.
土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位(上)』ダイヤモンド社, 1992, 346ページ
- 13) 斎藤健一郎「これからの旅館」『商工金融』2001年12月号, (財)商工総合研究所, 20ページ
- 14) Smith, Stephen L., J. Challenges to Tourism in Industrialized Nations, in Wahab, Salah and Pigram, John J., eds., Tourism, Development and Growth, Routledge, 1997, p. 151.
- 15) 前掲書(国の競争優位(上)), 193-215ページ
前掲書(競争戦略論II), 11-28ページ
- 16) Philip Kotler & S. G. Levy, "Broadening the Concept of Marketing", Journal of Marketing, Jan., 1969, pp. 10-15.
- 17) Philip Kotler & Eduardo L. Roberto, "Social Marketing", Free Press, 1989, pp. 139-140.
- 18) 白澤恵一, 前掲書, 57ページ
- 19) 同上書, はしがき
- 20) 服部勝人「テーマ・パーク事業」北川宗忠編『観光事業論』ミネルヴァ書房, 2001, 77ページ
- 21) 三上富三郎『ソーシャル・マーケティング』同文館, 1982, 93-94ページ
- 22) Andrews, Kenneth R., "The Concept of Corporate Strategy", 1971, pp. 26-32.
- 23) 加護野忠男「戦略の歴史に学ぶその定義と本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1997 Feb/March, 59ページ
- 24) Chandler, Alfred D., Strategy and Structure, MIT Press 1962, p. 15.
- 25) Ansoff, H. Igor., Strategic Management, 1979, pp. 28-29.
- 26) Drucker, Peter F. Managing in Turbulent Times, 1980, 堤清二監訳「乱気流時代の経営」91ページ
- 27) Porter, Michael E., 「戦略の本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1997 Feb/March, 10-11ページ

- 28) 田村正紀, 『現代の市場戦略』日本経済新聞社, 1989, 150ページ
- 29) 同上書, 6ページ
- 30) 同上書, 8ページ
- 31) Kotler, Philip, Bowen, John, & Makens, James, *Marketing for Hospitality & Tourism*, Prentice-Hall, 1996, 邦訳ホスピタリティ・ビジネス研究会, ホスピタリティと観光のマーケティング, 東海大学出版会, 1997, 298-301ページ
- 32) 同上書, 2ページ. コトラー他は, 最近の大型クルーズ豪華客船(10万総トン)以上, 乗2000人以上, 建造費3億ドル以上のクラスの観光中心客船)の成功について雑誌『フォーブス』では, クルーズ会社が旧式のクルーズ船を維持する一方, 金のかかる厄介な大型クルーズ船を建造することは, 市場を容易に供給過剰に追い込むものだという専門家達の見通しに反してそれが成功したのは, 専門家達が現代マーケティングの力を考慮しなかったためだと批判している.
- 33) 池田良穂「クルーズ事業」北川宗忠編『観光事業論』ミネルヴァ書房, 2001, 260ページ
- 34) 同上書, 262ページ
- 35) McCarthy, Jerome, *Basic Marketing (5ed.)*1975, 粟屋義住純監訳『ベーシックマーケティング』1978, 33ページ
- 36) 池田良穂, 前掲書, 263ページ
- 37) 田村正紀, 前掲書, 7ページ

(Marketing, Logistics, マーケティング, ロジスティクス)