

『観光事業におけるビジネス・システムの構築に向けて』

乾 弘 幸

- I. はじめに
- II. ビジネスとしての観光事業
- III. 観光ビジネスにおける環境と組織のマネジメント
- IV. 観光ビジネス・システム構築のための課題
- V. 結語

I. はじめに

現代における観光は社会生活のなかで欠かすことのできないものとなり、広くわれわれの生活の中に浸透すると同時にその行動も複雑化している。その変化に伴い、観光という個人的行動を周囲から支援し便益を提供している観光事業においても、単に「見る」「遊ぶ」「休む」「学ぶ」等の既存の事業活動を継続・維持していただくだけでは世界各国・全国各地にひしめく「観光地競争」の中で生き残ることができず、基本的な意識改革や施設そのものの見直しを余儀なくされている状況にある。

観光事業は一般的に、公共的な便益の向上を目的とした国・地方自治体・関連団体による行政行為（観光行政）と企業が観光に関する財を提供する活動を行うことにより営利を得る経営行為（観光経営）により構成されている。観光をビジネスするという点においては、その経済的・社会的効果

を獲得するにあたりいずれもが共通性を持ち合わせている。

今日のような大衆化・多様化・複雑化した観光行動に対応するためには、行政と企業が一体となり観光地や観光施設の開発・経営・維持を行う必要がある。しかしながら残念なことに、これまではそれぞれの事業展開において連携するビジネス・システムが整備されていないことに起因する観光地経営の不振や失敗が多く見られる。また、観光ビジネスの展開においても理念の統一や経営戦略についてのシステムティックな体制が出来上がっていないことによる開発プロジェクトの中止や停滞などもある。

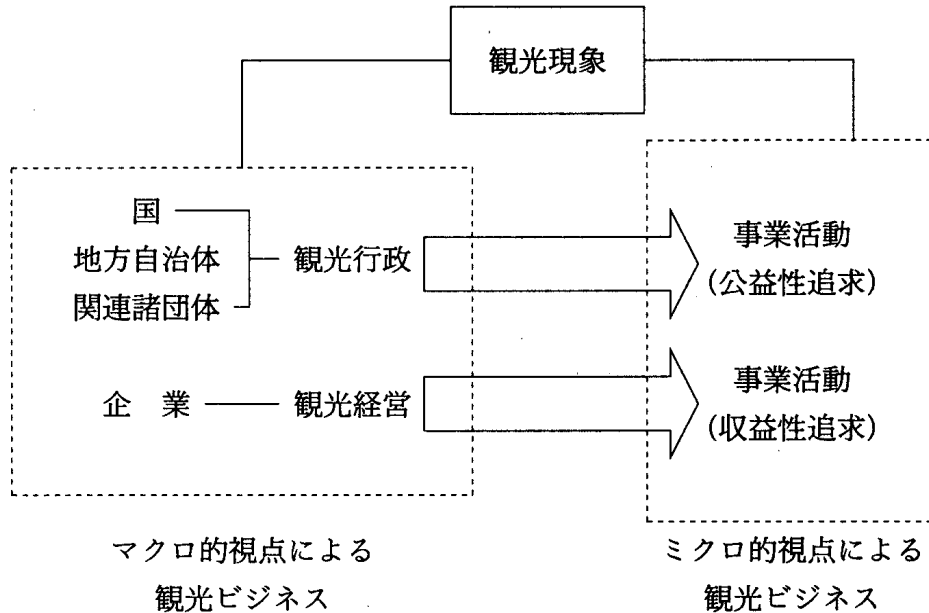
本稿では行政・企業ともに観光ビジネスの主体であることを前提として、観光事業を活性化させるためのビジネス・システムの構築に向けての議論を展開することを目的とする。

II. ビジネスとしての観光事業

観光事業をビジネスとしてとらえる場合、まずその本質や特質を明確にしておく必要がある。観光ビジネスそれ自体の概念は、マクロ的視点からとらえれば個人あるいは団体の観光行動によって引き起こされる観光現象に伴う事業の総称である。また一方では、政府・地方自治体・関連諸団体や企業が観光現象に伴って、それぞれが個別の事業主体となり観光行動を直接的・間接的に支援し、また促進したりする個々の事業活動であるというミクロ的視点でとらえることもできる。(図-1)いずれもが観光という社会現象をサポートするという理念において意義を持つことになる。

=図-1=

観光ビジネスの概念図



(1) 観光行政の特質

観光行政は、国・地方自治体などの行政機関、観光振興にかかわる各種公益組織団体や組合等の業界組織団体により推進される。その主たる活動は観光政策として進められ、観光基盤の整備、観光促進施策や観光教育、都市と地域の交流促進等が対象となっている。特に近年は、社会の国際化に伴う国際交流・国際相互理解の促進を目的とした「国際観光の促進」に関する課題が重要な位置を占めている。その一例として1996年(平成8年)4月には、円高等による旅行費用の高コスト化に伴う訪日外国人旅行者の横ばい状況に対応するための「ウェルカムプラン21(訪日観光交流倍増計画)」¹⁾に関する提言がとりまとめられている。

平成9年度版観光白書に記載されている本年度の観光に関する政策は以下のとおりである。

- 1) 国際観光の振興
- 2) 観光資源の保全・保護
- 3) 公的観光リクリエーション地区・施設の整備
- 4) 観光関連施設の整備
- 5) 宿泊・休養施設の整備
- 6) 観光基盤施設の整備
- 7) 国内観光の安全確保
- 8) 観光旅行者の保護及びサービスの向上
- 9) 地方公共団体の観光施策への支援・協力
- 10) 観光関係行政機関等の活動

これらの観光政策の行政行為としての特徴は、所轄官庁が非常に多岐にわたり担当を分割していることにある。観光行政そのものが観光行動に伴うさまざまな現象を対象としていることによるからである。観光を主管するのは運輸省であるものの、運輸、交通、出入国の管理、国土開発、環境保護・保全、旅行者の安全保護、文化財の保護、国際交流、地域振興、余暇および労働時間の関係、国民の健康と福祉、教育、関連行政法など、観光現象の領域が非常に広範囲な政策に関連していることに起因する「総合的行政の展開」になっている。それぞれの所轄官庁間の統一的判断にバラツキが生じるという問題もある。

一方、地方自治体による観光行政は「商工部」「企画部」などに「観光課」が設置され、国の観光行政と同様な活動を展開している。しかし、国家行政と著しく異なっている点の一部の法律を除いて観光行政にかかわる法律を根拠としない点である²⁾。したがって、都道府県あるいは市町村の観光主管部においては、独自の政策課題に基づいて観光事業の実施を責任を持って推進して行くという現状にある。

これらの観光行政における一番の問題点は、国と地方自治体との相互間の連携である。国と地方がそれぞれのレベルで政策を打ち上げるために、情報伝達や施策の実行の段階においてさまざまな差異が生じる場合が多い。法律的理解の相違、資金調達・配分における諸問題などである。観光振興においては観光者の公共的便益の提供・確保が主眼におかれ、目標とする施策が総合的（組織的）レベルで協力・連携されることが望まれる。

また、行政と企業との関係においても同様のことがいえる。行政は公益性を、企業は収益性を追求するのは当然のことであるが、あくまでも最終目的は観光振興であり、その目的を果たすことによってそれぞれに経済的効果なり社会的効果なりを得ることができる。さまざまな規制や複雑な許認可システムをめぐり、行政責任、企業責任という双方の批判合戦が起こりうる今日、相互の施策に対する目的や役割範囲と責任についての認識を改めて考え直すべきであろう。

(2) 観光経営の特質

観光現象にかかわる観光経営はきわめて広範囲の産業によって構成されている。すなわち、観光行動を①準備段階 ②移動段階 ③潜在段階に大別すれば、それぞれの行動過程においてさまざまな産業により支援や便益の提供を受けているといえる。

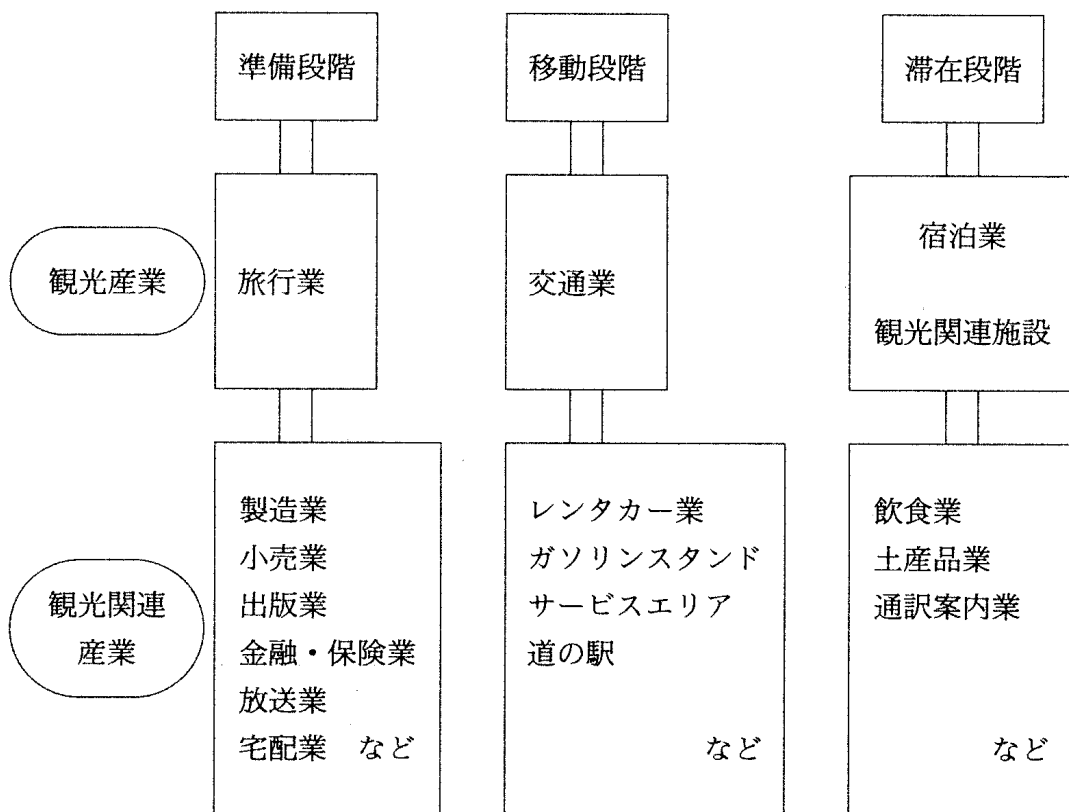
また、観光産業は一般的に観光産業と観光関連産業に分けることができる。基礎的観光事業として、交通業・宿泊業・旅行業・観光関連施設などの観光産業³⁾があり、副次的観光事業として出版業・飲食業・土産品業をはじめ、前述の観光行動における①～③のすべての過程において間接的に接触のある業種としての観光関連産業⁴⁾がある。(図-2)

しかしながら、これらの産業を構成する企業としては観光者の観光行動に関連してその商品の一部として製品やサービスを提供しているわけで、

それぞれの企業の事業活動のすべてが観光者のためだけに商品の提供をしているのではない。例えば、海外旅行には欠かせない航空機はビジネスマンの海外出張にも利用される。また、ホテルなども宿泊客にはビジネスマンも多く、まして収益の多くを占めるのは企業パーティや結婚披露宴などの宴会によるものである。したがって、観光者を対象顧客の一部としているだけであって、企業の事業活動の一部として観光ビジネスの機能を持つという特質がある。

= 図 - 2 =

観光経営の構成



Ⅲ. 観光ビジネスにおける環境と組織のマネジメント

観光ビジネスにおける基本的姿勢は「集客」であることにほかならない。行政は公共的便益を提供することにより、その地に人を集め、結果として社会的・文化的効果しいては経済的効果を得ることになる。また企業も開発あるいは整備された観光資源に巨額の投資をし、人を集め、賑わいをみせることにより利益を得て企業としての継続的發展を維持しようとする。そのためには行政組織や企業組織としての「集客システム」というものが必要になってくる。そしてそのシステム自体が実行可能(Feasibility)なものでなければならない。

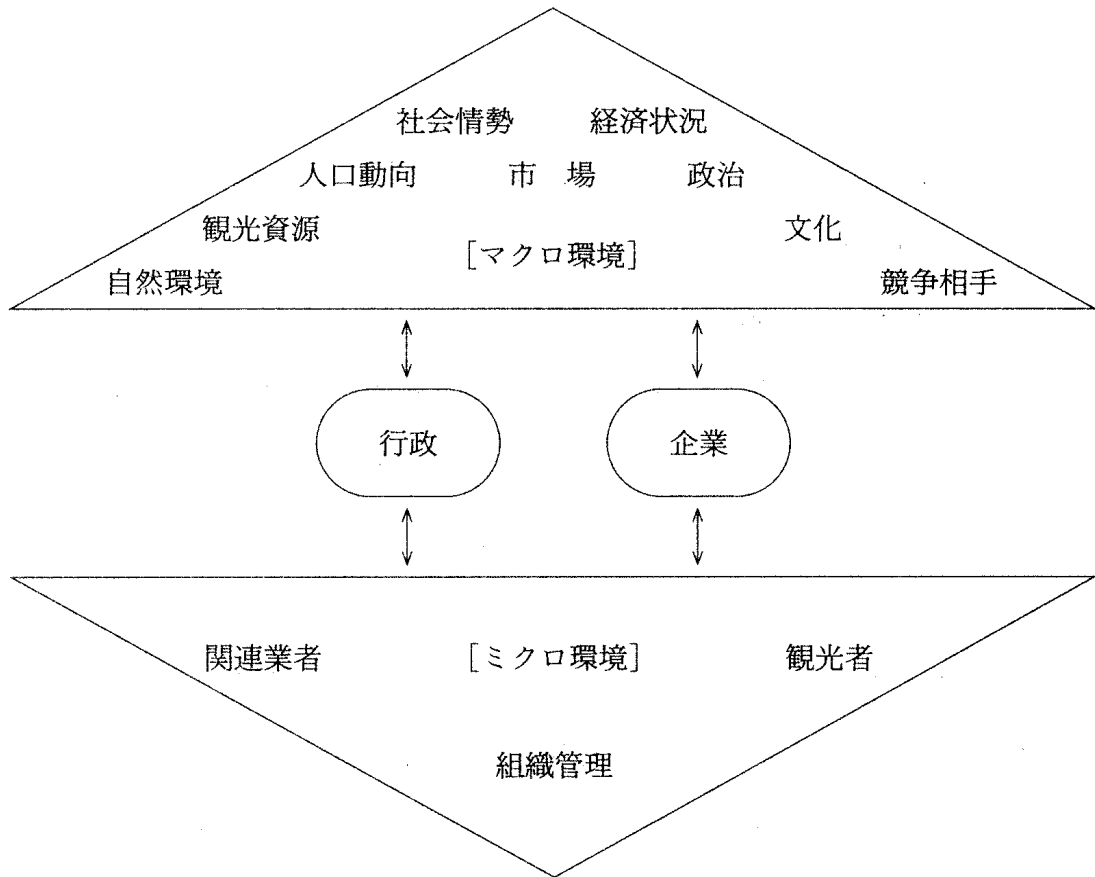
観光ビジネス戦略としてのシステムづくりを考える場合、まず環境（社会的観光現象の移り変わりや社会制度）と組織（行政機関と企業）の二側面の対象に注目する必要がある。環境の変化に適合する組織の変革、そして組織の変革に適合させるような環境をつくりあげるという相互的な作用からひとつの「経営」という概念⁵⁾が成立する。

(1) 環境のマネジメント

観光ビジネスにおいて、行政機関や企業はさまざまな環境に対して選択行動を実行する。広義にとらえれば、自然・資源・人口・社会情勢・経済状況・政治・流行・文化・競争相手などであり、狭義にとらえれば、行政機関・企業そのものの組織管理や関連業者、顧客（観光者）などである。前者をマクロ環境、そして後者をミクロ環境と定義する⁶⁾。

＝図－3＝

観光ビジネスを取り巻く環境要因



行政や企業を取り巻くマクロ環境は、自らが統制・制御することが不可能な要因である。また、常に流動的な要因でもある。しかしながら事業を推進する上で意思決定し、環境に適応して行かなければならない。そして、事業リスクを回避するという問題も克服しなければならない。一方、ミクロ環境はマクロ環境に比べていくぶん自己統制・制御が可能であるといえよう。なぜならば、組織体としての内部的なシステムによって解決できたり、観光者の動向をシステムの中に取り入れることによって組織体としての最適な環境を創りあげるといったことが可能であるからである。

コトラー (Kotler.P,1983) は組織体における環境適応について、環境をサーベイすることにより機会とリスクを見つけ出し、それに基づいて一連

の目的が設定され、その目的を達成するための戦略が策定される。そして戦略を遂行するための組織構造が形成されたのちに、最終段階としてシステムがデザインされるとしている。しかもこれらの流れが整合性を持ち、同一の時間水準に保たれている必要性を指摘する⁷⁾。つまり観光行動における行政や企業を取り巻く現在の環境を十分に認識するとともに、将来さまざまな環境の変化が起こることによる観光行動の変化を予測し、民官一体となって観光開発、観光振興、観光誘致などの「観光戦略」が同時進行的に実施されることがシステム形成の基本的要因となると言い換えることができる。

しかしながら、ここで問題となる事項が2つある。第一に環境予測をする上での情報選択としての問題である。いかなる方法で情報を得て、その予測された結果をどのようにビジネス・システムとして確立するかということである。今日の社会を取り巻く環境に関するデータはおよそ無限に存在し、それらの正確性や範囲性をすべて掌握することは不可能に近い。とりわけマクロ環境においては社会全体としての要因が主となっており、非常に広い範囲を抱えている。また、それらのデータの中のどれを選択し、ビジネス行動の情報とするかも意思決定の基準として軽視できない。

第二に行政と企業というお互いに違った立場において、データの取扱い方や分析の視点が違うという点である。行政における公益性の追求と企業における収益性の追求では基本的な事業理念が異なっている。それぞれが分析したデータから生れ出る情報が独自の理念に偏ることなく、最終目的である観光ビジネスの振興につながるように時間的同一性をもって相互的に統合されるような体制が必要となる。

かつてバブル経済が全盛の頃、多くの投資家たちが土地を買いあさり、ゴルフ場やレジャー施設の開発に力を注いだ。当時の「土地神話」情報は

行政・民間企業あるいは個人投資家たちにとっては絶対的なものであった。「買えば儲かる」「作れば人は集まる」といった情報は世界中を駆け巡り、日本国内はもちろんのこと世界中で投資家たちの手を動かした。しかし、景気に浮かれている間に、これらの情報は「時間的経過に伴う環境の変化」というデータの書き替えを忘れていたのであった。バブル経済が崩壊後、結果として進行中のプロジェクトは中止・延期を余儀なくされ、さらには財政赤字や不良債券の蓄積、企業倒産という最悪の事態まで引き起こしてしまったのである。行政と企業のデータが相互に、かつタイムリーに交換され、信用性や活用範囲をチェックできる機能を持っていれば「情報」価値は共有され、かつてのような悲惨な経済状況を生み出すことはなかったであろう。我々はこの時の教訓を忘れてはならない。

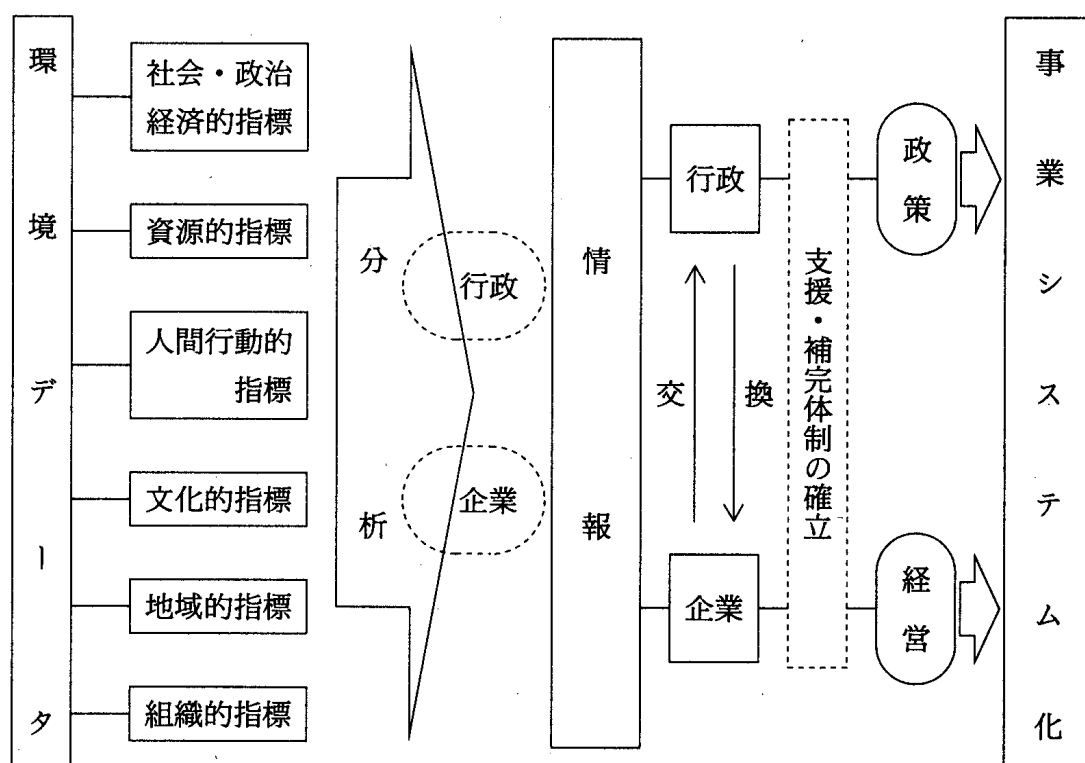
環境予測のベースとなる環境データ指標は、①社会・政治・経済的指標 ②資源的指標 ③人間行動（観光行動）的指標 ④文化（流行）的指標 ⑤地域（特定エリア）的指標 ⑥組織的指標 である。マクロ環境とミクロ環境を総括的にとらえた指標であり、これらの環境データを公益性・収益性の両側面、行政・企業のそれぞれの視点から正確かつ公平（片方の事情に偏ることなく）に分析することが肝要である。この段階においていずれかの立場を尊重または強調することがあれば、データ分析そのものの信憑性が失われるのは言うまでもない。分析されたデータはビジネス情報となり、行政・企業それぞれの立場から検討が加えられる。そして、相互のビジネスの発展性という目的意識のもとに情報交換が行われ、支援や補完体制が調整され整備・確立される。次の段階として、行政は観光政策を、企業は観光経営を推進するという基本行動に戻ると同時に観光振興のための事業が相互に関連し合い、事業システムが構築されるのである。（図-4）

環境データ指標を細分化し、データの分析・選択を適格に行うこと、そ

して行政・企業の両視点から情報を検討および相互交換することにより、結果的に観光ビジネスを実行可能(Feasibility)な実体へと創りあげて行くのであろう。

=図-4=

ビジネス環境予測モデル



(2) 組織のマネジメント

これまで環境のマネジメントについて考察してきたが、それに対応する内部的組織および組織間（行政組織・企業組織）におけるマネジメントを忘れてはならない。伝統的組織論においては効率的組織構築のためのさまざまな議論が展開されてきた。テイラー（Taylor,F.W）は「時間動作」という概念を用いて、労働時間と賃金の「科学的管理法」を説き、機能的組織による計画（管理職能）と作業（作業職能）の分離体制が経営者と労働者との密接な協働を創り出すとした。これに対し、リッカート（Likert,R）

は「人間関係論」を基礎に、労働者を意思決定に参加させる「参加型経営システム」が高生産性、低コスト、高利益を生み出し、その結果として組織目標に対するモチベーションが高揚することを実証した。また、近代組織論においてはバーンズ&ストーカー(Burns,T & Stalker,G.M)やウッドワード(Woodward,J)が職場組織の研究から「有機的組織と機械的組織」の2つに類型化し、組織環境の違いによる最適化理論を提唱した。組織を取り巻く環境により組織の有効性は異なる、つまり条件適合の理論としてのコンティンジェンシー理論が生まれた。これらの組織論研究は、組織のメカニズムと環境適応をベースとした、あくまでも単一企業における組織マネジメントや組織構造変動を論じたものである。個別の観光企業における組織マネジメントを語る時には適応することができるかもしれないが、本稿は単なる一組織のマネジメントについて論じているわけではない。観光事業を一つの大きなビジネスとしてとらえて組織論の展開を目的とするのであるから、これらの概念をそのまま応用してしまうのは適切ではない。したがってここでは、組織という概念を3つに分割し、①行政機関=行政機関、②行政機関=民間企業、③民間企業=民間企業、の相互の組織間連携という意味で議論を展開する。

組織の本質は協働である。協働のために意図的に調整された複数の人間からなる行為のシステムである。そして組織のマネジメントの本質は人々の協働的努力の条件の形成と維持にある(伊丹・加護野, 1989)。たとえ組織的性質が異なっても、観光振興のための観光事業展開という共有された目的における『協働』という点においては、連携組織論の展開は有効である。

① 行政機関＝行政機関

先にも述べたように、観光振興に関わる観光行政の推進機関は非常に多岐にわたっている。国家レベルの行政機関では、22の省庁が観光政策実施の所管となっている⁸⁾。また、地方レベルにおいては、都道府県・市町村の主管課が政策の実施機関として設置されている。これらの所轄省庁や主管課がそれぞれのレベル行政として観光振興政策に取り組んでいる。しかし、ここで組織間連携としていくつかの問題が存在する。

まず、第一にこれらの組織が観光振興のために事業システム化されていないことである。国レベルにおける観光政策は主として外貨獲得による国際収支の改善に始まり、時代の変遷とともに国際的相互理解・国際交流・国際観光の振興へ主眼がおかれることになった。また、地方レベルにおける観光政策は観光というひとつの手段を用いて地域開発・地域活性化・地域産業活性化などを主眼としているものである。それぞれにおいて観光振興のための施策として意味を持つものであると考えられるが、とかく行政は「タテ割り」的であり、中央省庁からの指揮命令によって地方自治体が動くという図式になっている。通達や補助金が合理的に調整されることなく、また統一的な施策が形成され実行されることなく政策が実体化されているのが実情である。同時に、中央省庁の内部間でも法的権限や管轄が明確に分けられており、いわゆる「ヨコの連携」は見られない。観光振興という共有された目的を達成するための行政組織の成立のためには、中央省庁の内部間、中央省庁と地方自治体のそれぞれの組織と立場において、単位行政の枠を越えて広域的にかつ有機的に「統制」される「協働」のシステムを成立させることが必要である⁹⁾。

第二に、現在わが国の観光政策を主管するのは運輸省であるが、その中の運輸政策局観光部が観光振興に関する管轄となっている。これは観光そ

のものが単に「運輸政策」つまり人やモノの輸送需要に基づいた政策としてとらえられていることを意味している。現代の観光は「人が移動する」「人を運ぶ」という概念から大きく進化し、もはや国民生活の一部となっており、国際化・情報化の根底を成しうる人間行動としてとらえるべきである。観光を側面的にとらえて政策を実施するのではなく、中央と地方を統括し、事業システム化を推進できるような機能を持つ独立機関の設立が望まれる。海外においては、観光行政を所管する組織として中央省庁の中でも独立した組織形態を有している場合が多い。例えば、オーストラリアには連邦観光省、スペインには商務観光省、イギリスには政府観光庁が設置されている。また、アジア地域では、中国には中国国家旅遊省、マレーシアには文化・芸術・観光省がある¹⁰⁾。これらはいずれも、観光振興を独立した事業としてとらえ、国家行政レベルであると同時に、統括的組織を構築して政策の推進を図っている例である。

② 行政機関＝民間企業

観光振興における行政機関と民間企業の役割の違いは、公益性の追求・収益性の追求という目的の相違である。観光振興においては、行政責務として地域全体の観光基盤の開発やインフラの整備および情報提供が中心となり、企業責務としては観光施設・設備の建設や運営が主となる。表面的にはこれらの事業が一連のシステムとして流れているように見えるのであるが、実はこの背景には許認可行政や行政指導などを巡るトラブルの発生や理解範囲の差異が生じている。これが障害となり、観光施設の建設に対する躊躇や収益性確保の問題から事業収縮・撤退など、およそ「振興」とは逆の方向に進んで行く場合がある。

昭和56年(1981)、兵庫県神戸市の人口島ポートアイランドで「'81 ポー

トピア博覧会」が開催された。「株式会社 神戸市」と皮肉を言われながらも、神戸市が誇る一世一代の大イベントであった。その経済波及効果は関連最終需要が4,875億円、生産誘発額が1兆9,887億円とされている。経済的効果は元より、この博覧会イベントの開催以降、「神戸」という地方都市の観光ブランドが形成され、開催諸効果よりはるかに大きなものを手に入れることになった。一般的にその効果は「一過性」と言われる地域振興イベントであったが、行政機関（兵庫県・神戸市）と地域産業（地元企業）との連携・協力体制の効率的かつ有効な開発・運営により成功した事例として挙げるができる。博覧会の開催計画が成されると同時に、民間企業による関連施設の建築誘致が行われ、官民一体となった地域活性化計画が実施されることになった。また同時に、開催後の土地利用も考慮に入れた積極的な政策が展開され、その結果、アパレル企業の本社が集結され「ファッションタウン」を形成し、新しい地域産業として発展した。世界でも有数のコンテナ・バースを持つ神戸港は1995年の阪神・淡路大震災の影響で若干の低迷傾向にあるものの、わが国の海上貨物輸送の中心的役割を担っている。また最近では、コンベンション振興においても積極的な展開をしている。神戸市が所有・運営している既存の国際会議場・国際展示場に加えて民間のホテル企業が巨大コンベンションホールをオープンさせ、より一層の活性化を図るなど官民一体となった政策が展開されている。

政府は平成9年（1997）5月16日、「経済構造の変革と創造のための行動計画」を閣議決定した。その中で、経済や産業を支えるシステムが大きな変革を迫られているに際し、新規産業の創出や事業環境整備などの推進によりバランスのとれた活力ある経済を維持しなければならないとし、平成13年（2001）をめぐりに規制緩和、諸制度の改革、研究開発、経済構造改革に資する社会資本の整備などの施策を関係省庁の有機的な連携の下に重点

的に取り組むとしている¹¹⁾。また、新規産業創出環境整備プログラムの中の「生活文化関連分野」では、余暇関連産業としての観光産業を需要サイドの環境支援と供給サイドの事業支援の両面から整備するという方針を打ち出している¹²⁾。

しかしながら、この閣議決定した行動計画の中では、施策の基本的方向を述べるにとどまり、具体的な企業支援策や民間企業との連携システムの方法論展開に欠けている。また、それらを所管する関係省庁や地方行政あるいは関連組織団体との関係確立体制が具体的に明示されていない。この行動計画を基本として施策が具現化されることを望みたい。

行政機関と民間企業による観光振興の基本的姿勢は、公益と収益の明確な分離と分担である。そして、それぞれの組織特性に基づいた方針の融合でもある。「分離」と「融合」は相対する概念であるが、それぞれの組織の理念を確実に追求し、それらが連携され、何らかの効果を発生させる時に「システム」としての機能を発揮することだろう。

③ 民間企業＝民間企業

ここでいう民間企業とは、観光産業と観光関連産業を示すものであるが、主として基本的観光産業（交通業・宿泊業・旅行業および観光関連施設）を取り上げることにする。

民間企業間の組織を考える場合、2つの連携組織論を展開しなければならない。一つは、同業種間の連携組織である。航空会社にしろ、ホテル企業にしろ同業種で複数の企業が存在し、観光という市場を相手に競争優位を確立するためにさまざまな戦略を実行している。これらの企業群はいわゆる競争相手（Competitor）であるが、同盟的組織を設立したり、戦略の一部分を業務提携したりした場合には協力者（Partner）となる。ここに連

携組織における「協働」の論理が成立する。そしてもう一つは、観光事業を構成する基本的観光産業である交通業・宿泊業・旅行業および観光関連施設における異業種間の連携組織である。これらの企業群はマクロ的¹³⁾に考えれば、基本的に競争相手ではなく、むしろ協力者でなければ観光事業の成立は不可能となる。ここにも同様の「協働」の論理が成立する。

これらの2つのパターンの組織間連携は、いずれもが友好的かつ効率的組織の構築や運営、収益性の確保、事業リスクの回避や共有という共通した目的を持っていなければならない。

=表-1=

同業種間の連携組織の目的と方法

目的	方法
組織の強化	他社からの学習 (観察・研究)
組織の交流	人材の派遣・研修 (出向・指導)
業務効率の向上	他社への業務委託 業務の共有化 コスト、リスクの共有化
市場の拡大	販売チャネルの共同管理 (新チャネルの開拓) 共同による商品開発 顧客の共有化 共同ブランドの構築
情報の交換	情報ソースの共有化

同業種間の連携組織で一番問題となるのは、それぞれの企業文化の相違である。企業理念や企業パラダイムをいかに調整し、交換や変革を実行するかがポイントとなる。企業の経営と企業のもつ文化特性は密接に関係している。今まで違った企業環境で育まれてきた文化特性を変革するのは容易なことではない。しかし、連携組織を構築しようとすると同時に既存の

企業環境も変化するわけであるから、新しい戦略や価値の形成のためには極めて有効な手段となるであろう。

=表-2=

異業種間の連携組織の目的と方法

目的	方法
組織の強化	任意団体の設立 (委員会・交換会の実施) (方針・文化の共有)
組織の交流	人材交流 (知識の交換)
業務効率の向上	業務のリンケージ 相互業務のシステム化 コスト・リスクの 共有と分散化
市場の拡大	販売チャネルの システム化 パッケージ商品 顧客システムの管理 共同マーケティング
情報の交換	データベースの共有化

異業種間の連携組織はそれぞれが異なった日常業務を抱えていると同時に、業務の対象が観光者だけを対象としているのではないという点も考慮しなければならない。同業種間では同様の業務や顧客を対象としているために企業提携あるいは業務提携という面において協定や協力関係の構築が比較的容易であると考えられがちであるが、異業種間では企業規模や業務範囲の差、対象顧客が違うという点で連携を取ることが困難である場合が多い。しかしながら、観光事業を構成する基本的観光産業はいずれもが観光振興においては無くてはならない存在であり、たとえ観光客が対象顧客の一部であれ、その比率は決して少なくない。21世紀における基幹産業と

しての発展を期待されている¹⁴⁾観光産業としては産業体としての意識を高めるとともに、産業間の連携に積極的に取り組む必要がある。また、これらの組織連携の構築により、観光事業を構成する個々の企業も情報ソースの拡大・共有化、販売機会の増加、商品供給力の向上、顧客便益の拡大化といった諸効果を共有することになる。

IV. 観光ビジネス・システム構築のための課題

これまで、観光行政と観光経営の『本質と特質』『環境と組織』という両側面からビジネス・システムの構築のための枠組みを考察してきた。観光を「経営」するためには、異質な組織体が環境という社会的現象に立ち向かい、それぞれの目的を達成するために連携した組織行動が要求されるということを確認した。そこで、その実体をより明確なものとしてとらえるために「観光事業におけるビジネス・システム」を定義しておきたい。

観光事業におけるビジネス・システムとは、『集客』という目的のもとに行政と企業が相互に関連し合い、それぞれが持つ本質や特質という要素が有機的に融合され、連携された組織を創造することにより、合理的に観光振興のための戦略として策定される実行可能な行動原理をいう。

この定義は観光事業を活性化させるための基本的姿勢であり、観光振興に対する行政と企業の統括的行動を要求するものである。しかし、ビジネス・システムの構築を具現化するためには、組織的行動を統合化あるいは細分化する上でいくつかの課題が残されている。

(1) パワーの拡大化

現在のところでは、同業種間での組織的連携が行われている場合は多い¹⁵⁾。しかし、これらはいくまでも単一の企業が複数化し、業務の範囲内において提携するといったものである。企業の事業拡大、企業収益の増加という点では効果的であり、競争原理による商品の高品質化、サービスの向上、低価格化など利用者の便益向上に寄与していることには違いない。しかし、観光という事業全体が活発化するという効果は期待のほどではない。個々の企業が提携により拡大化するだけでは観光事業全体を支えきることはできないし、単独の業界だけが孤立してしまう可能性もある。行政と連携された企業群が相互にパワーを強化し、そのパワーがビジネス・システム全体にバランス良く分散されなければならない。ある業界が個々に組織的連携を図り、パワーを強化するだけでなく、観光をビジネスするという点において包括的なパワーを観光市場に向けるという「拡大化」が必要なのである。

(2) 戦略の策定 (Strategy Formuration) と実行 (Strategy Operation)

ビジネス・システムを構築する要素は環境と組織だけではない。それぞれが効果的に連動する「戦略」と「実行」を創り出す要素が必要である。いかに戦略がすばらしいものであっても、それを実行できる能力が欠けていては戦略の価値は失われる。また、いかに実行能力がある集団であっても、戦略がなければ指針が定まらず、集団の行動は統率化できない。

戦略の策定 (Strategy Formuration) となるベースは「目標の設定」である。第1段階として、個々の事業の使命 (Mission)¹⁶⁾は何か、その範囲、本質、成長の方向を探ることから始まる。そして第2段階として、業界レベルとしての使命が探られ、最終段階で観光事業全体としての使命が確認される。事業戦略を策定する上で、BCG (Boston Consulting Group) が

開発した事業ポートフォリオ・マトリクスが有効手段の一つとして考えられるが、これは単に一企業体の事業としての戦略を想定しているために、観光事業全体の戦略策定にこれをそのまま利用するのは適切ではない。したがって、観光事業全体の事業戦略としては、① 行政レベル、② 企業レベル、③ 業界組織レベル、の3つの事業ポートフォリオ・マトリクスが立体的に合成（ポートフォリオ・ミックス）され、三次元的視点からの戦略策定がなされるべきであると考えられる。

戦略の実行（Strategy Operation）は当然のことながら行政と企業あるいは業界組織の行動そのものである。行動は組織に属するひとりの人間、または人間の集合体によって創りあげられる。それらの行動を支配・統制する要因は組織として策定された戦略であることに違いないが、より以上に組織文化としての要因があることを強調したい。文化を創造する基本的単位は「人」である。その集合体が組織文化を構成する。人あるいは組織が持つ文化は、それぞれの「思考や行動」に対して維持しようとする方向と革新・変革をしようとする方向を持っている。この2つの方向の調和をとり、最も効果的な実行へとつなげるようなシステムも必要である。（図-5）

(3) 人材と知識の結合化

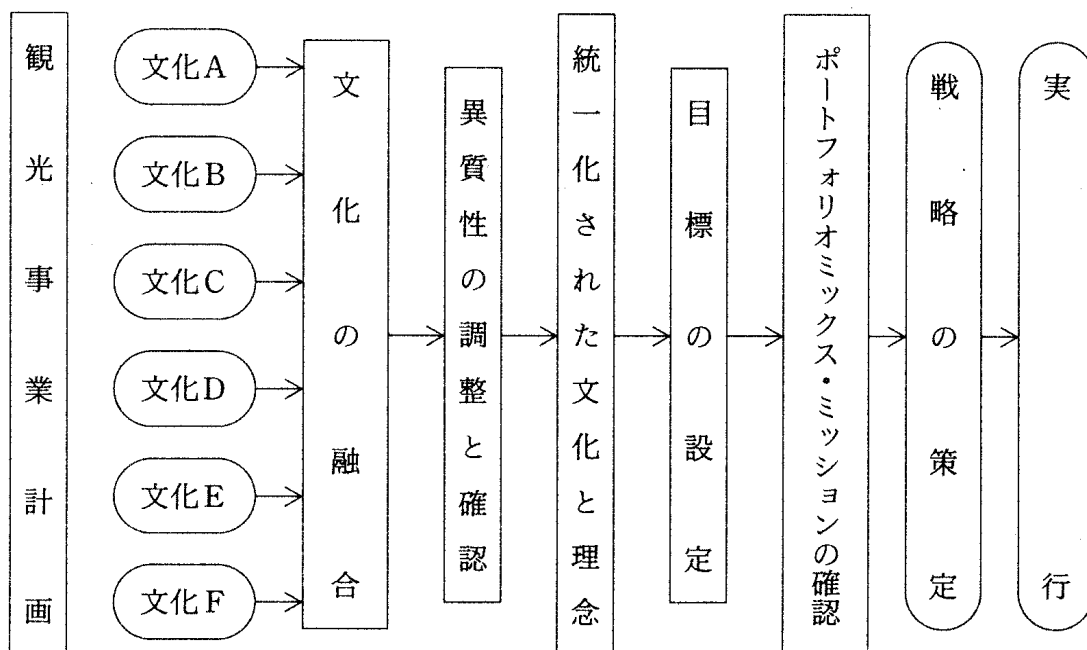
観光事業はその多くが、行政と企業の連携行動を主体として成立しているものである。その行動に関わる人材が持つ知識は専門分野に特化していることが多く、知識の交換という点において課題が残されている。同業種間での人的交流が企業間の任意団体として設立された組織で行われている場合があるが、異業種間ではその例は極めて少ないといえよう。行政機関と企業はもとより、行政機関と観光振興に関わる産業界とを結びつける機能を創り出すことにより、活発な専門知識の交換と結合が行われる。観光

事業が複合的な事業体で構成されていることから見れば、人材と知識の交流・結合がより有効な戦略を創り出し、ビジネス・システムの構築を容易化できるはずである。

人間は未知の環境と接触により「学習」する。学習から「文化」や「情報」が創出され、やがてそれらを交換したり結合することにより「新たな価値」を生み出すのである。個々の行政範囲や業態範囲を守り抜くことも必要であるが、共通した目的に向かって相互に「情報発信」することも大切である。

=図- 5 =

戦略の策定と実行のためのプロセス



V. 結語

観光事業におけるビジネス・システムの構築は、多様な業界と異質な手法の合理的融合を目的とするものである。今回の考察は主として環境マネ

ジメントと組織マネジメントを中心にして展開したが、システム構築のための鍵概念は「連携 (Cooperation)」であった。しかし、この「連携」という言葉だけでシステム構築され、すべてが合理的に解決されるわけではない。本稿では触れなかったが、人口計画・都市計画システムなどの開発事業としての問題、そして観光行動に伴う観光関連産業との関わりの問題もビジネス・システム構築のための重要なポイントとなる。今後の研究課題として認識する必要がある。

近年、観光者の行動形態は非常に速いスピードで変化しており、行動形態そのものが観光消費者と一般消費者との境を曖昧にしている。これまでの観光研究における観光者の定義を改定する必要さえあるのかもしれない。現代社会における観光は「余暇生活」ではなく、「生活の一形態」としての概念化が進みつつある。既存の「完成された戦略」を応用するだけでは観光事業の持続可能な発展は望めない。観光というものの本質を再確認し、観光ビジネスとしてのパラダイムをいかに見直すかが始点となる。

(注)

- 1) 「ウェルカムプラン21 (訪日観光交流倍増計画)」は平成8年4月に「観光交流による地域国際化に関する研究会」において提言されたもので、約10年間で訪日外国人旅行者数を倍増し700万人に到達させることを目的としている。平成9年度版の観光白書によれば、訪日外国人旅行者数は年間 383万人 (平成8年) となっており、平成7年の334万人に対して若干の増加をみているものの、一方、日本人海外旅行者数は約1670万人もあり、インバウンドとアウトバウンドの格差は非常に大きいものとなっている。この提言においては、地方の観光圏の活性化による国際観光テーマルートの形成や国際観光交流を推進して行く施策を盛り込んでいる。
- 2) 観光行政上での基本法として1963年 (昭和38年) に「観光基本法」が制定されている。この法は国際・国内観光の振興を目的として観光に関する政策の目標、国の施策項目など、観光に関する国の基本的方向を示したものとなっている。また、そ

の他の観光に関する法律は、旅館業法（昭和23年）、国際観光ホテル整備法（昭和24年）、通訳案内業法（昭和24年）、旅行業法（昭和27年）、自然公園法（昭和32年）、日本観光協会法（昭和34年）、総合保護地域整備法〔通称リゾート法〕（昭和62年）等がある。この内、地方行政レベルで法的根拠が必要になるのは自然公園法、旅館業法、旅行業法、通訳案内業法などくらいであり、政策の実施は都道府県・市町村の独自の判断に委ねられることになる。

- 3) 足羽（1994）は観光事業の内容を分類する上で、経営事業として基礎的観光産業と副次的観光産業に分けている。その中では基礎的観光産業として交通業・宿泊業・旅行業のみが含まれているが、観光客体としての観光関連施設（レジャー関連施設等を含む）は観光行動を考える上で基本となるべきものと考え、基礎的観光産業として判断した。
- 4) 観光関連産業の定義範囲は非常に広く、溝尾（1994）は旅行の計画・準備段階における物品の購入、例えばガイドブックを発刊する出版社や写真用のフィルムを製造する写真機材メーカーをも含むという認識を示している。
- 5) ここでいう経営とは、単に企業活動のみを意味するものではなく、「事業活動」としての組織運営の原理・原則を基本とした効率的マネジメント・社会的効果の評価という意味において所轄官公庁および関連諸団体をも含めたものとして扱っている。
- 6) Kotler, P. & John Bowen, & James Makens. (1996) *Marketing for hospitality and tourism*, Prentice-Hall., pp.99-132.
- 7) Kotler, P. (1980) *Marketing Management - Analysis, Planning, and Control* [Fourth Edition], Prentice-Hall. (村田昭治監修 小坂・疋田・三村訳『マーケティング・マネジメント [第4版]』プレジデント社, 1983年) pp.73-79.
- 8) 総理府編『平成9年度版 観光白書』大蔵省印刷局, 1997年。“平成9年度において講じようとする観光政策の実施に要する経費” (pp.357-368) に基づき抽出をした。
- 9) 地方自治体が観光促進のために、広域的に連携して機関・協議会を設置しているところは少なくない。その中には民間企業や関連諸団体も構成に含み、政策促進をしているものもある。一例として九州においては下記のような連盟・協議会が構成されている。
 - ・九州地方観光協議会（構成：九州各県, JR九州）
 - ・九州観光振興事業連絡調整協議会（構成：九州各県, 九州運輸局, 観光連盟）
 - ・九州観光都市連盟（構成：九州および沖縄県の38市5町）
 - ・西九州国際観光ルート協議会（構成：福岡県・佐賀県・長崎県, 関係市町村, 関連事業者など）
 - ・福岡・佐賀・大分広域観光ルート協議会（構成：福岡県・佐賀県・大分県）
 - ・九州横断国際観光ルート協議会（構成：長崎県・熊本県・大分県・関係市町村,

観光連盟，団体，関連事業者など)

- ・東九州観光ルート協議会（構成：北九州市・別府市・大分市）
- ・南九州観光促進協議会（構成：鹿児島県・宮崎県，関係市町村 [10市13町1村]，関連市町村観光協会，関連観光団体，関連事業者）

10) 『JNTO 白書1997年度版 世界と日本の国際観光交流の動向』（(財)国際観光サービスセンター，1996) “主要国政府観光局の組織と予算” (pp.300-307) より抽出。なお，政府により設立された特殊法人（わが国では（特）日本観光協会がそれにあたる）は各国政府観光局として機関的役割を果たしている。また，アメリカ合衆国には商務省に USTTA (The United States Travel and Tourism Administration) があり，同様の機能と役割を持っている。

Mcintosh, R.W. & Goeldner, C.R. & Ritchie, J.R. (1995) *TOURISM-Principles, Practices, Philosophies- Seventh Edition*, New York: John Wiley & Sons., pp.71-94.

11) 『経済構造の変革と創造のための行動計画』大蔵省印刷局，1997, pp.1-53.

12) 『同上書』, pp.82-90.

13) 観光は基本的に，交通機能，宿泊機能，旅行手配・手続き機能および観光施設機能の存在が不可欠である。ここでは，それぞれ単独の企業が同業種間で競争関係を成立させることをいうのではなく，観光事業を成立させるための事業体として組織的連携を組む必要があるという意味からマクロ的という表現を使用している。

14) 観光行政研究会『観光立国への戦略』社団法人 日本観光協会，1995.

15) 一例として航空会社が実施している FFP (Frequent Flyer's Program) が挙げられる。これは，搭乗した飛行距離の積算実績に応じて無料航空券や座席のアップグレードなどのサービスが受けられるものであり，ビジネスマンの旅客から支持され世界各国の航空会社に広まった。もともとの始まりは1981年にアメリカン航空 (AA) が常連顧客を囲い込むために導入した制度である。わが国の航空会社各社も国内線はもちろん海外の航空会社とも積極的に提携し，搭乗マイル数の合算化を可能にしている。また最近，航空会社が包括提携する「スター・アライアンス」が話題になっている。ユナイテッド航空 (UA)，ルフトハンザ・ドイツ航空 (LH)，スカンジナビア航空 (SK)，エア・カナダ (AC)，タイ国際航空 (TG) の5社が1997年5月に提携に調印したもので，FFP の共通化や利用者の乗り継ぎ時間短縮などのメリットが挙げられると同時に，航空会社各社とブランドの共有化，施設共有によるコストダウン，情報システムの共有化などの効果があるとしている。これまでは，2社または3社間で提携された実例はある (1993年ノースウエスト航空 (NW) と KLM オランダ航空 (KL)，1989年スイス航空 (SR) とデルタ航空 (DL) とシンガポール航空 (SQ)) が，このような5社間という巨大提携グループが誕生したのは初めてである。

16) Aaker, D.A. (1984) *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons. (野中

郁次郎・北洞忠宏・嶋口充輝・石井淳蔵訳『戦略市場経営—戦略をどう開発し評価し実行するか—』ダイヤモンド社, 1986年) 第2章, 第3章, pp.29-67.

[参考文献]

- 1) Abell, D.F. & J.S. Hammond (1979) *Strategic Marketing Management* (片岡一郎他訳『戦略的市場計画』ダイヤモンド社, 1982年)。
- 2) Ashworth, G.J. & Dietvorst, A.G.J. (1995) *Tourism and Spatial Transformations: Implications for Policy and Planning*, CAB INTERNATIONAL.
- 3) Aaker, D.A. (1984) *Strategic Market Management* (野中郁次郎・北洞忠宏・嶋口充輝・石井淳蔵訳『戦略市場経営—戦略をどう開発し評価し実行するか—』ダイヤモンド社, 1986年)。
- 4) 浅井慶三郎・清水 滋編書 (1985) 『サービス業のマーケティング』同文館。
- 5) 足羽洋保編書 (1994) 『新・観光学概論』ミネルヴァ書房。
- 6) Baum, T. (1995) *Managing Human Resources: In The European Tourism and Hospitality Industry, Strategic Approach*, International Thomson Business Press.
- 7) Brunt, P. (1997) *Market Research in Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann.
- 8) Burns, P.M. & Holden, A. (1995) *Tourism-A New Perspective*, Prentice Hall.
- 9) Collins, J.C. & Porras, J.I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー』日経BP出版センター, 1995年)。
- 10) Cooper, C.P. (1989) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management, Volume-1*, John Wiley & Sons.
- 11) ——— (1990) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management, Volume-2*, John Wiley & Sons.
- 12) ——— (1991) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management, Volume-3*, John Wiley & Sons.
- 13) Cooper, C.P. & Lockwood, A. (1992) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management, Volume-4*, John Wiley & Sons.
- 14) Cooper, C.P. & Fletcher, J. & Gilbert, D. & Wanhill, S. (1993) *Tourism: Principles and Practice*, Longman.
- 15) Deal, T.D. & Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Cultures* (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983年)。
- 16) Deegan, J. & Dineen, D. (1997) *Tourism Policy and Performance: The Irish Experience*, International Thomson Business Press.

- 17) Doswell, R. (1997) *TOURISM: How effective management makes the difference*, ButterWorth-Heinemann.
- 18) Elliott, J. (1997) *Tourism: Politics and Public Sector Management*, Routledge.
- 19) Hall, C.M. (1994) *Tourism and Politics: Policy, Power and Place*, John Wiley & Sons.
- 20) Herbert, D.T. (1995) *Heritage, Tourism and Society*, Pinter.
- 21) 疋田 聡・塚田朋子編書 (1993) 『サービス・マーケティングの新展開』同文館。
- 22) Hofer, C.W. & Schendel, D. (1978) *Strategy Formuration: Analytical Concepts* (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳『戦略策定—その理論と手法—』千倉書房, 1990年)。
- 23) 猪爪範子 (1989) 『まちづくり文化産業の時代—地域主導型リゾートをつくる—』ぎょうせい。
- 24) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1985) 『経営戦略論』有斐閣。
- 25) 石見利勝・田中美子 (1992) 『地域イメージとまちづくり』技報堂出版。
- 26) 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理—見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社。
- 27) 伊丹敬之・加護野忠男 (1989) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 28) 伊丹敬之・加護野忠男・伊東元重編 (1993) 『リーディングス 日本の企業システム—第2巻 組織と戦略—』有斐閣。
- 29) Johns, N. (1996) *Productivity Management in Hospitality and Tourism*, Cassell.
- 30) Johnson, P. & Thomas, B. (1992) *Perspectives on Tourism Policy*, Mansell.
- 31) Jones, P. (1996) *Introduction to Hospitality Operations*, Cassell.
- 32) 香川 眞編 (1996) 『現代観光研究』嵯峨野書院。
- 33) 加護野忠男 (1988) 『組織認識論—企業における創造と革新の研究—』千倉書房。
- 34) 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(財) 関西生産性本部編 (1993) 『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房。
- 35) 金本良嗣・山内弘隆編 (1995) 『講座・公的規制と産業 No. 4 交通』NTT 出版。
- 36) 観光行政研究会編 (1995) 『観光立国への戦略—解説 観光政策審議会答申「今後の観光政策の基本的な方向」』(社) 日本観光協会。
- 37) 小谷達男 (1994) 『観光事業論』学文社。
- 38) 国際観光振興会監修 (1996) 『JNTO 白書 世界と日本の国際観光交流の動向 1997』(財) 国際観光サービスセンター。
- 39) Kotler, P. (1980) *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control [Fourth Edition]* (村田昭治監訳『マーケティング・マネジメント [第4版] —競争的戦略時代の発想と展開—』プレジデント社, 1983年)。
- 40) Kotler, P. & Haider, D.H. & Rein, I. (1993) *Marketing Places* (井関利明監訳『地域のマーケティング』東洋経済新報社, 1996年)。

- 41) Kotler, P. & Bowen, J. & Makens, J. (1996) *Marketing for Hospitality & Tourism* (ホスピタリティ・ビジネス研究会訳『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年)。
- 42) Lucas, R.E. (1995) *Managing Employee Relations in the Hotel and Catering Industry*, Cassell.
- 43) Lundberg, D.E. & Krishnamoorthy, M. & Stavenga, M.H. (1995) *Tourism Economics*, John Wiley & Sons.
- 44) 前田 勇 (1995) 『サービス新時代—サービス・マネジメントの革新—』日本能率協会マネジメントセンター。
- 45) McIntosh, R.W. & Goeldner, C.R. & Ritchie, J.R. (1995) *TOURISM: Principles, Practices, Philosophies, Seventh Edition*, John Wiley & Sons.
- 46) Medlic, S. (1991) *Managing Tourism*, Butterworth-Heinemann.
- 47) Middleton, Victor.T.G. (1994) *Marketing in Travel and Tourism, Second Edition*, Butterworth-Heinemann.
- 48) 南方建明・堀 良 (1992) 『サービス・マーケティング戦略の新展開』ぎょうせい。
- 49) 溝尾良隆 (1990) 『観光事業と経営—たのしみ列島の創造—』東洋経済新報社。
- 50) Nickerson, N.P. (1996) *Foundations of Tourism*, Prentice-Hall.
- 51) (社) 日本観光協会 (1995) 『新時代の観光戦略 上』(社) 日本観光協会。
- 52) (社) 日本観光協会 (1997) 『観光振興実務講座—地域を活かすソフト戦略』(社) 日本観光協会。
- 53) (財) 日本交通公社調査部編 (1994) 『読本シリーズ 観光読本』東洋経済新報社。
- 54) Norman, R. (1984) *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business* (近藤隆雄訳『サービス・マネジメント』NTT出版, 1993年)。
- 55) 奥林康司・庄村 長・竹林 明・森田雅也・上林憲雄 (1994) 『柔構造組織パラダイム序説—新時代の日本的経営—』文真堂。
- 56) Powers, T. (1995) *Introduction to Management in the Hospitality Industry, Fifth Edition*, John Wiley & Sons.
- 57) ——— (1997) *Marketing Hospitality, Second Edition*, John Wiley & Sons.
- 58) Prentice, R. (1994) *Tourism and Heritage Attractions*, Routledge.
- 59) Riley, M. (1996) *Human Resource Management in the Hospitality & Tourism Industry, Second Edition*, Butterworth-Heinemann.
- 60) 嶋口充輝 (1997) 『柔らかいマーケティングの原理—日本型成長方式からの出発—』ダイヤモンド社。
- 61) 塩田正志・長谷政広編書 (1994) 『観光学』同文館。
- 62) 鈴木忠義 (1984) 『現代観光論 新版』有斐閣双書。
- 63) 総務庁行政観察局編 (1994) 『リゾート構想の着実な実現に向けて』大蔵省印刷局。
- 64) 総務庁行政観察局編 (1996) 『民間開発事業の促進をめざして—地域開発等プロ

ジェクトの推進に関する調査結果から一』大蔵省印刷局。

- 65) 総理府編 (1997) 『平成9年度版 観光白書』大蔵省印刷局。
- 66) 田村正紀 (1996) 『マーケティング力ー大量集中から機動集中へ』千倉書房。
- 67) Teare, R. & Mazanec, J.A. & Welch, S.C. & Calver, S. (1994) *Marketing in Hospitality and Tourism: A Consumer Focus*, Cassell.
- 68) Theobald, W.F. (1994) *Global Tourism: The Next Decade* (玉村和彦訳『観光の地球規模化一次世代への課題一』晃洋書房, 1995年)。
- 69) 通商産業省産業政策局編集 (1997) 『経済構造の変革と創造のための行動計画ー平成9年5月16日閣議決定一』大蔵省印刷局。
- 70) 運輸省行政調査研究会編書 (1985) 『現代行政全集 No. 20運輸』ぎょうせい。
- 71) 運輸省運輸政策局観光部監修 (1995) 『観光がわかる本』日本実務出版。
- 72) 占部都美 (1984) 『新訂 経営管理論』白桃書房。
- 73) 「週刊トラベルジャーナル」1997.4.28号 pp.10-15. (株)トラベルジャーナル。
- 74) 「週刊トラベルジャーナル」1997.6.2号 pp.19. (株)トラベルジャーナル。
- 75) 「週刊トラベルジャーナル」1997.6.9号 pp.10-13. (株)トラベルジャーナル。
- 76) 「週刊トラベルジャーナル」1997.7.21号 pp.20-27. (株)トラベルジャーナル。
- 77) 「週刊トラベルジャーナル」1997.7.28号 pp.18-24. (株)トラベルジャーナル。
- 78) 「週刊トラベルジャーナル」1997.8.11号 pp.9-19. (株)トラベルジャーナル。