

『観光ビジネスのパラダイム・シフトに関する一考察』

乾 弘 幸

- I. はじめに
- II. 観光ビジネスの基本的構造とパラダイム
- III. 観光ビジネスのパラダイム・シフト
- IV. 結び

I. はじめに

従来、観光という社会現象は我々の日常生活空間から脱却をはかることを目的とした人間行動の一部としてとらえられてきた。しかしながら、現代の観光に関する消費は、必ずしも非日常的な空間や時間を求めて行われるとは限らず、むしろ日常生活行動の範囲内として行われる時代を迎えたといえることができる。

観光行動が日常化するにつれ、それに伴って観光行動を支援・促進機能としての観光行政機関や観光産業は、従来のマクロ的な観光事業という大枠でのとらえ方ではなく、複雑化・多様化した観光消費というものに対応できるビジネス・パラダイムの変革を求められている。交通業は「人を運ぶ」、旅行業は「旅を斡旋する」、宿泊業は「宿泊施設を提供する」などといった既存の事業パラダイムでは、大観光時代といわれる現代の観光現象に対して、産業として生き残ることはできないといっても過言ではない。

本稿では、時代の移り変わりと社会環境の変化に伴って、その事業活動も変化している観光ビジネスの基本的構造を考えると同時に、今後の観光ビジネスにおける企業戦略としてのパラダイム・シフトへの必要性を検討する。

II. 観光ビジネスにおける既存のパラダイム

1. パラダイムの概念

「パラダイム (Paradigm)」とは、元来は理論的枠組を意味し、ある時代や分野に特徴的な科学的認識方法のシステムを指すものである¹⁾。Kuhn (1962) は、パラダイムの概念について、「一般的に認識された科学的業績であり、一定の期間に専門家に対して問い方や答え方のモデルを与えるもの」と定義している。また、Brown (1978) は、組織理論的な解釈として、組織がパラダイムを共有した人々の集合体であるとし、組織の中で環境や役割を具体的に規定するものであると定義している²⁾。Brown は、パラダイムの概念を通じて、組織をめぐる現実とは客観的に存在するのではなく、組織内の相互作用によって社会的に創り出されるということ、そしてパラダイムが組織内の人々の行為を支配し操作するための重要な手段となることを主張している³⁾。

加護野 (1988) は、Kuhn や Brown の概念定義をふまえた上で、企業という組織の中で多数の人々の志向とアクションの連鎖反応が戦略を生み出し、この組織的な連鎖反応を促進する役割を果たしているのがパラダイムであるとし、企業内の人々に共有された世界観、ものの見方であり、共通の志向前提、志向の枠組み、方法論であると定義している⁴⁾。

つまり、パラダイムとは、「組織を取り巻く環境や社会的現象において組

織内の人々が持つ共通の意味や認識、価値観であり、それらが共有されることによって組織内での行動が規定され、また制御されるものである」といえよう。

観光ビジネスのパラダイムとして考えた場合、観光ビジネスそのものが単一の企業による事業で成立するのではなく、複数の産業群によって構成され、それらの事業が相互に関連してビジネスが成立しているという点を無視することはできない。また、それぞれの企業自体も観光者のみを事業対象としているわけではないという特徴的な点をふまえた上で考える必要がある。したがって、第一に、複合的集合体である観光産業としてのビジネス・システム的なパラダイム、そして第二に、それぞれの観光に関する事業としての企業パラダイムという、二つの側面からパラダイムをとらえる必要がある。本稿では、観光ビジネスのパラダイムについて、「観光者に対して提供する事業（商品やサービス・情報の提供など）において、①企業自体が持つ組織内システムと、②異業種の企業間同士、すなわち産業群が持つ連携組織システムに共有された価値観、思考様式や認識過程である」と定義し、議論を展開することにする。

2. 観光ビジネスの基本的構造とパラダイム

観光とは何か、観光事業とは何か、という概念に関して、これまで数多くの研究者によってさまざまな議論がなされてきた。しかしながら、これらの見解の多くは、それぞれの研究者の専門研究領域や国家的な思想、あるいは語源的意味の相違などの「視点」の相違によって定説的な見解の統一はみていない。

例えば、観光という一般的な概念に関する規定においても、観光研究の先駆者である Mariotti(1927)は、「観光経済学講義」(*Lezioni di Economia*

Turistica) の中で、外国人観光客の移動による経済的現象というものを観光の本質とした概念を展開した。それに対して、Glücksman (1935) は、「観光事業概論」(*Allgemeine Fremdenverkehrskunde*) で、経済的な現象だけではなく、人間と場所という社会学的な総体概念から観光という現象をとらえている。また、Bormann(1931)は、「観光学概論」(*Die Lehr vom Fremdenverkehr*)で、観光がいかに発生するのかという決定要因を基本に据えた議論を展開し、言わば行動概念から観光現象というものを解釈している⁵⁾。

このように、観光そのものの概念規定がさまざまな視点から分析されていると同時に、それぞれの研究者の立場による理論的側面がかなり尊重されているといえる。これらの研究が20世紀初期から中期に行われ、現代の観光概念とは少なからず乖離していることを考えれば、観光現象と観光ビジネスとの関係における概念規定もおのずと改めなければならないことになる。観光ビジネスが観光現象を基盤にして成り立っているものであり、その基本的構造も観光の概念規定に依拠するからである。

伝統的解釈においては、観光ビジネスというよりむしろ観光産業(Tourism Industry, Hospitality Industry : *Private Sector*) と観光行政 (Central Government, Local Government, Authorities : *Public Sector*) が存在し、それらが相互的に作用して観光事業が成立するという考え方が中心を成していた。つまり、これまでは観光ビジネスという語彙的な解釈を明確に定義するものではなく、観光産業が行う観光経営と観光行政が行う観光政策の両機能を観光事業という大きな枠組みでとらえられていたにすぎない。また、観光産業というものが真に存在するのかという議論もある。Gee, Makens, & Choy (1989) はこの点に関し、観光産業というのはそれ自体がひとつの産業として存在するのではなく、観光に関連する商品やサービ

ス販売をする事業の集合体であり、それぞれの産業体が必ずしも統合されたグループに属しているわけではないとの見解を示している。Medlik (1993) も観光者に対して施設・設備、サービス、アトラクションを提供する企業や施設のことを観光産業と定義した上で、普段はそれぞれの企業が扱う製品や商品の業種カテゴリーに属しているが、ひとたび観光者が企業から提供された商品やサービスを利用したときに顧客を創り出すと同時に、観光関連産業と呼ばれるとしている。

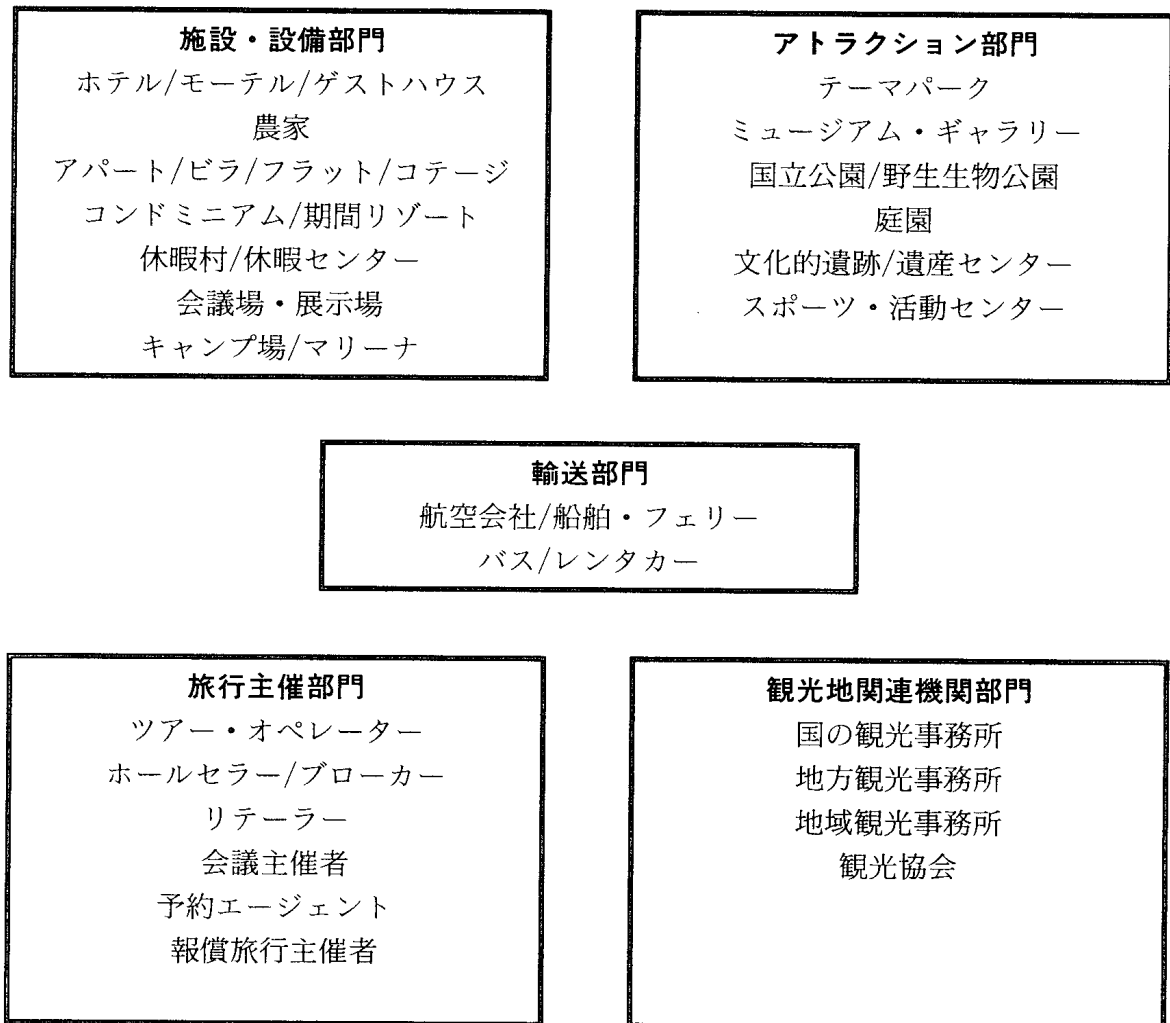
すなわち、伝統的解釈では観光ビジネスという概念は、あくまでも企業(産業)としての事業活動の一部としてとらえられており、現代のように観光行動が一般化し、観光ビジネスが与えるその経済的効果や社会的影響を強く意識したものではなかったといえる。

そこで、現代の観光現象とさまざまな社会的環境をふまえたうえで、観光ビジネスを「観光振興を最大の目的とし、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と同時に、政府・自治体、関連諸団体や企業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、促進する事業活動」と定義するのが現代的解釈として適切であろう。

観光ビジネスの基本的構造は、これまでは観光産業としての構造を中心にして議論されてきた。すなわち、観光経営の側面が大きく取り扱われ、観光行政の側面とは分離されたものとして扱われてきたのである。Middleton (1994) は、一般的な共通意識としながらも、観光ビジネスが5つの中心となる部門によって構成されているとしている。(図-1)

Middleton によるこの5部門の構造の評価すべき点は、観光地関連機関部門という行政機関に関わる部門を観光ビジネスの基本的構造に組み入れたことにある。前述の観光ビジネスの定義から考えると、観光振興を最大

図-1 観光ビジネスの主要5部門

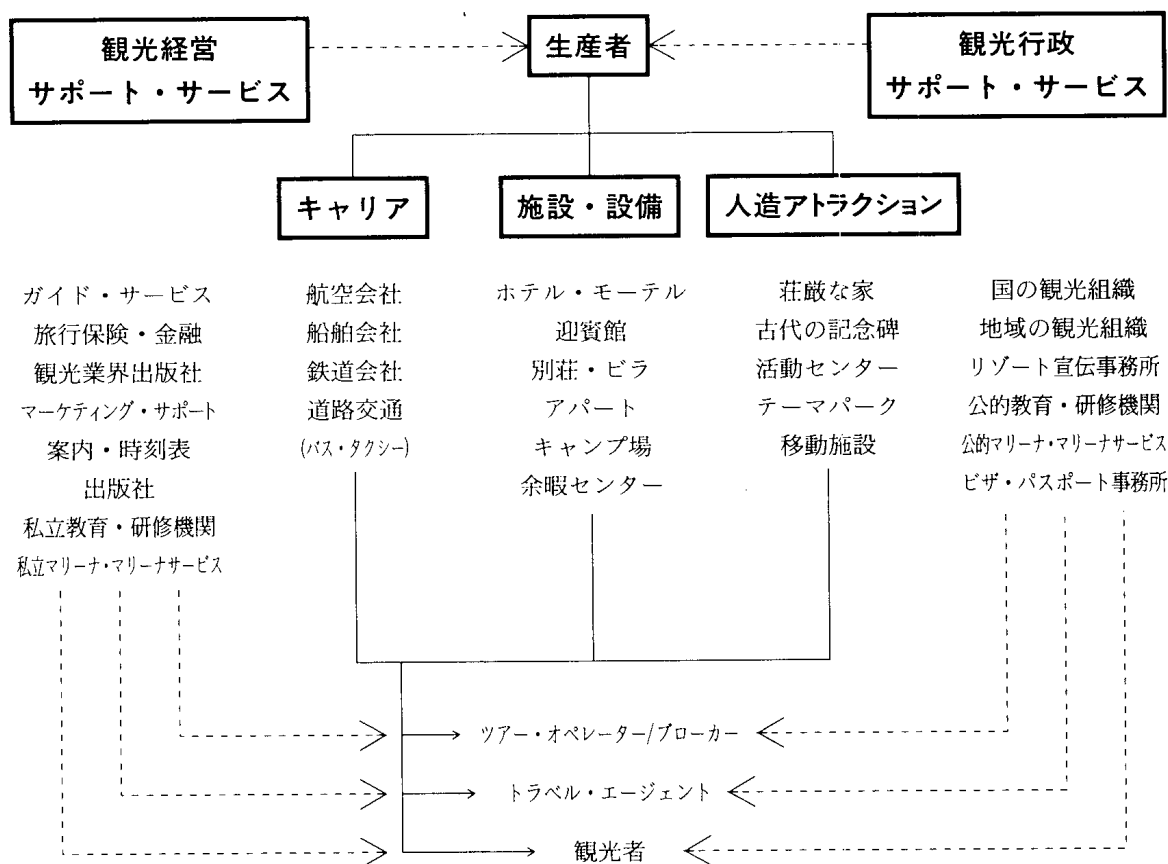


(出所) Middleton, Victor. T. C. (1994) *Marketing in Travel and Tourism, Second Edition*, Butterworth-Heinemann., pp.4.

の目的とする以上、開発等に関して主導的立場の国家機関や地方行政機関の担当所轄部署を基本的構造の中にも含めることは当然のことであるといえる。

また、Holloway (1998) は、観光商品の流通という観点から、観光ビジネスのネットワークを基本にした構造を提唱している。Middletonと同様に行政所轄機関を観光ビジネスの一要素としてとらえているうえに、観光経営と観光行政を対等に位置づけし、観光商品の生産者という立場を基本

図-2 観光ビジネスの部門ネットワーク



(出所) Holloway, J. C. (1998) *The Business of Tourism, Fifth Edition*, Wesley Longman., pp.67-68.

としている。そして、それらを構成する部門のそれぞれが観光者やエージェントに対しての流通チャネルにどのようにネットワークするのかという流れを明らかにしている。単なる産業区分だけではなく、ビジネスの流通ネットワークを適切に指摘しているのは特徴的である。(図-2)

このように、観光ビジネスの基本的構造は観光商品が生産者から観光者の手に渡るまでの一連の流通システムに関わる数多くの事業者によって構成されていると同時に、行政機関および関連諸団体 (Public Sector) の介在によって観光ビジネスのシステムそのものが成立していることが明確である。

さて、それでは観光ビジネスの基本的構造をなす主要部門におけるパラダイムとはどのようなものであるのだろうか。Middletonの主要5部門でグループ分けされたそれぞれの「組織グループとしてのパラダイム」を比較・検討してみる⁶⁾。

(1) 施設・設備部門 (Accommodation Sector)

この部門は大きく2つの性格を持っている。一つは宿泊・滞在施設を中心にした、いわゆる休息・保養の場所としての施設、そして、もう一つは人を集客する施設という性格を持っている。これらの施設・設備におけるパラダイムとは、第一に、観光者に滞在する場所や施設を提供すると共に、日常空間とは違った雰囲気や感覚を味わえるような商品やサービスを提供することにある。第二に、集客することにより本来の主要事業に加え、さらに収益を得られるような波及・補完的事業を生み出す可能性を持っている点にある。そして第三に、これらの施設・設備が単一で観光客体としての機能を十分に持ち合わせている、つまりそれだけ多機能な要素を持っている施設であり、観光者の利便性を十分に考慮した施設・設備が要求されているということである。

(2) アトラクション部門 (Attractions Sector)

観光者行動の「見る」「学ぶ」「体験する」という部分を提供する部門である。第一に、観光者にいかなる感動を与えるか、そして観光目的としての満足感をいかに提供するかということ。第二に、古き伝統を持つものをいかに保存するか、そして時代に合った新しいアトラクションの提供を行うということが共通したパラダイムとなる。この部門では、観光者を楽しませ、リピーターを創りあげることにより事業を持続的に発展させるとい

う事業パラダイムが最も重要な要素となる。

(3) 輸送部門 (Transport Sector)

この部門では、人を輸送すると同時に、空間と空間を結びつける機能を果たす。パラダイムとして考えられるのは、第一に、いかに安全にかつ正確に輸送するかということ。第二に、その輸送が利便性に優れているものであること。第三に、競争他社との価格競争を乗り越えて、観光者に適正な価格で提供するということである。そしてまた、観光者から見れば、単なる輸送機関としてだけでなく、日常空間と観光地を結びつける交通手段としての「演出」という役割を担っているというパラダイムも忘れてはならない。

(4) 旅行主催部門 (Travel Organizer's Sector)

観光に関する企画や情報を観光者に提供する部門である。この部門におけるパラダイムは、第一に、観光者に対してプロフェッショナルとしての情報やアドバイスを適切に提供するということ。第二に、観光行動全体の演出を観光者のそれぞれのニーズに合わせて企画、コーディネートするということ。第三に、観光行動中の手配を正確に実行し、観光者の満足度を高めるような円滑な運営をすることにある。

(5) 観光地関連機関部門 (Destination Organization Sector)

この部門におけるパラダイムは、第一に、観光者の受け入れ先としての情報提供、集客のための宣伝活動をいかに活発に実行するかということ。第二に、来訪者数やそれに伴う経済・社会的効果を測定し、利用有効なデータを作成し、今後の観光振興のための政策や施策を検討するということ。

第三に、観光ビジネスを支える観光産業や事業者に対する支援・教育を通じて、行政機関・関連団体との連携体制を整えることである。観光事業を考える場合、開発に伴う資金の支出支援、許認可等の公的機関の総合的な支援体制など、観光振興のためには欠かすことのできない存在であるという認識から、共有されたパラダイムが最も発揮されるべき部門であろう。

以上のように、これらの5部門における組織グループとしてのパラダイムを比較・整理すると、共通したパラダイムの姿というものがいくつか見えてくる。(表-1)

表-1 5部門におけるパラダイムの比較

パラダイム \ 部 門	施設・ 設備部門	アトラクション 部門	輸送 部門	旅行主催 部門	観光関連 機関部門
集客の重要性	◎	◎	◎	◎	◎
非日常的空間での商品・サービス提供	◎	◎	---	◎	△
波及的効果の追求	◎	△	---	△	◎
感動と満足感の提供	◎	◎	◎	◎	◎
リピーターの創造	◎	◎	◎	◎	◎
観光要素の保存	---	◎	---	---	◎
新しい観光要素の創造	◎	◎	---	◎	◎
安全性・利便性の追求	◎	△	◎	◎	◎
適正価格での提供	◎	◎	◎	◎	---
演出の効果	◎	◎	◎	△	◎
プロフェッショナルとしての精神	△	△	---	◎	△
情報の提供・データ分析	---	---	---	◎	◎
連携体制の確立	◎	◎	◎	◎	◎

(注) ◎…強い関係性を持つ △…関係性を持つ ----…関係性が薄い

これらのパラダイムで相互に共通するキーワードは、「集客」「感動・満足」「リピーター」「連携」ということになる。すなわち、観光ビジネスは、集客によってはじめて産業として成立する「装置産業」であり、非日常的

な時間や空間を求めてくる観光者に対して感動的な商品やサービスを提供することにより、満足感を与え、リピーターを創造するという過程を経て成長を遂げ、そのためには、それぞれの部門間での連携⁷⁾が重要な要素となるというパラダイムを基本としているとすることができる。

しかしながら、現在の観光ビジネスにおけるこれらの共通パラダイムが非日常的行動を前提としていること、そして観光者のニーズが非常に早いサイクルで変化していることを考えれば、このままで良いのだろうかという疑問が残る。観光ビジネスが今後、サービス産業の中核的存在としての役割を果たすと同時に、国家・地域経済や社会に多大なる諸効果を与えるであろうことを勘案した場合、大幅なパラダイム・シフトというものを迫られている時代を迎えたと考えるのである。

III. 観光ビジネスのパラダイム・シフト

パラダイムというものが人々の共通の志向前提であり、方法論である限り、既存の枠組みをシフトさせることは容易ではない。加護野(1992)は、「知の方法としてのパラダイムはその内部に発展性を秘めている。基本的なメタファーの集合体としてのパラダイムは、協働が遭遇する新しい状況でも、人々がその意味を理解し、そこから問題を発見し、その問題を解決する手掛かりを与える。そのような発展性をもつからこそ、人々はパラダイムの妥当性を信じるのである。」と述べた上で、パラダイムの有用性を認める反面、それゆえにパラダイムの頑強性の源泉となることを主張している⁸⁾。しかし、観光現象や観光行動が変化している限りパラダイムをシフトさせ、顧客適合⁹⁾という戦略的手段を行使することこそが観光ビジネスにおいて求められている重要な要素であると考えられる。

では、近年の観光現象や観光行動はどのような変化をみせているのだろうか。第一に、これまでは観光・レクリエーション・レジャーというような区分が比較的明確にされていたが、これらの相互的な意味合いの境目が曖昧になってきたということである。言い換えれば、非日常的だけではなく、日常的な生活空間や時間の中での余暇活動の一部としてとらえられる傾向にあるということである。例えば、これまでの観光旅行という点から見れば、週末の休日や大型の連休という特定の期間を利用して「日常空間から離れた所へ行く」のが一般的であった。しかし、近年の傾向として、「安・近・短」という観光動向に代表されるように、人々の自由時間の中で比較的手軽に観光を楽しむということも多くなっている。また、都市型のレジャー・アミューズメント施設やテーマパーク等の台頭により、いわゆる「日帰り型観光」が増加しているのも事実である。

第二に、観光行動における観光者の満足度が単に目的地 (Destination) における感動や価値ある商品の提供によってのみ評価されるのではなく、一連の行動に関わるビジネスにおける提供価値のトータル・バランスによって評価される傾向が強いということである。つまり、観光者が目的とする観光対象 (Tourist Object)¹⁰⁾が例えば、ある地域の歴史的遺産であるとするれば、その歴史的遺産を見て何らかの教養を得たということに対する満足感で評価されるのではなく、出発地点からの往復の交通手段や宿泊利用、飲食、土産品購入など観光消費に対する安心感、利便性、価格妥当性などの総合的な満足感により評価されるということである。

第三に、一般的に基本的観光産業といわれている旅行業、宿泊業、交通業による観光者に対する商品やサービス提供の内容に変化を求められているということである。つまり、これまで観光者に対して提供していた商品やサービスというものが、それぞれ「廉価な企画旅行商品・有益な情報提

供」「快適な宿泊空間・価値の高い飲食」「安全で正確な運航（運行）」などであったのだが、観光者の行動が一般化・多様化すると同時に、基本的価値に加え、付加的な価値が求められる傾向になってきた。それぞれの産業体や企業が行っている本来の商品やサービス自体の「意味」が観光者によって変えられてきているのである。

例えば、航空会社は観光者を出発地点から目的地まで、より早く、より安全に運ぶのが本来の「事業の意味」であった。現在でも、この意味は変わっていない。しかし、もうひとつの「新しい意味」が生まれているのである。1993年、全日空(ANA)は創立40周年記念事業として「マリン・ジャンボ」を国内主要路線に就航させた¹¹⁾。B-747の機体にカラフルな塗装をほどこし、機内サービスも「マリン（海）」にちなんだものが用意された。

また、1998年には、人気アニメーション「ポケットモンスター」のキャラクターを機体に描いた「ポケモン・ジェット」¹²⁾が就航し、最近の話題となっている。

これらの機体カラーリングが搭乗率に大幅な影響を与えたのかどうかについては、就航路線や便数の違いから一概に評価することはできないが、重塗装によるコスト・パフォーマンスの低下というリスクを負いながらも「人を運ぶ」から「楽しませながら運ぶ」という航空会社のパラダイムをシフトさせていることには違いない。

これは、航空会社がもつ本来の「事業の意味」の要素を革新した典型的な例であろう。観光に行く（目的地に到着する）手段として利用するのではなく、この飛行機に乗ることが第一の目的になり、付加的要素あるいは同質的要素として目的地で楽しむという新しい意味を追加したのである。

ほかにも、最近の話題になっているホテルに宿泊したいとか、パッケージ・ツアーを申し込むためではなく、廉価なディスカウント・チケットを

入手するために旅行代理店を利用するとか、あるいは国内では高価なものが海外では安く手に入るのでショッピングを目的に海外に渡航し、観光もそこそこに帰国するなど、これまでの観光者とは少し違った状況を目にすることが多くなっている。

これらの観光者行動の変化は、いわば「観光者のパラダイム」¹³⁾が変化したということであり、観光者を事業の対象とする観光ビジネスを構成する産業体や企業は、必然的にこれらの意識と意味の変化に対してビジネス・パラダイムをシフトする必要性に迫られている。

近年の観光ビジネスは低迷しているのが現状である。不況による消費縮小や労働市場の環境変化が大きな原因となっている。また、企業のリストラがオペレーション自体に大きな影響を与え、業績に反映しているのかもしれない。しかし、それだけが原因であるとは言い切れない。観光者行動が変化すると共に、観光ビジネスを構成する産業体や企業の既存のパラダイムの有用性が低下しているのではなかろうか。既存のパラダイムの頑強さゆえに、発展性というものを阻害していないだろうかと考えるのである。これは、単なる商品のモデル・チェンジというもので解決できるものではない。ひとびとの観光に対する意識と行動の変化に適合させるべく、組織としての新しい視点と理論によって形成されるパラダイム・シフトでなければならない。なお、前述(II-1)のとおり、観光ビジネスの特徴である複合的集合体という観点からのビジネス・システムのパラダイム、そして、それぞれの事業としてのパラダイムという両側面からパラダイム・シフトを考える必要がある。

それではここで、Holloway (1998) [図-2] によって示された観光ビジネス・部門ネットワークの観点から、ビジネス・システムとしての「パラダイム・シフト」を検討してみよう。

Holloway は、観光経営や観光行政が関わる生産者から供給される観光商品¹⁴⁾が直接的に観光者へ、またトラベル・エージェントやツアー・オペレーターを通じて間接的に観光者へと供給されるというチャンネル・ネットワークを示している。しかしながら、このネットワークにおけるビジネス・システムとしてのパラダイムは、生産者と観光者を結びつけるネットワークとしてのものが示されているわけで、構成されるそれぞれの企業なり事業主体間、つまり連携システムとしてのパラダイムという視点では十分に説明することができない。

連携システムとしてのパラダイムとは、観光ビジネス・システムを構成する事業体が共有する組織的認識を意味する。つまり、観光者に対して行う事業活動を基本とする組織の認識とそれぞれの事業体の組織間で共有された認識である。

これまでの伝統的パラダイムでは、組織間というよりもむしろ、ある事業体がつまみパラダイムが組織内で単独に機能し、それらが観光者という媒体を通じて、あたかも共有されたパラダイムとして認識されていたに過ぎない。Holloway のビジネス・ネットワークもこの点において、トラベル・エージェントやツアー・オペレーター、あるいは観光者を通じてそれぞれの事業がつながりを持ち、パラダイムの共有がはかられているということの意味している。例えば、ブランド、リスクやコストなどが個々の組織体によって創造され、独自に処理され、「この問題は、われわれの業界では常識である」とか「この問題は、われわれの業界の取り扱い範疇にない。他業界の自己努力である」といったようなパラダイムが常識的であった。そして、これらの単独組織のパラダイムは、観光者による観光行動が発生したときにはじめて各事業の連結の必要性が形成され、トラベル・エージェントやツアー・オペレーター、あるいは観光者を通じて事業間の共通パラ

ダイムとして実体化するのである。これは観光ビジネスを構成する事業体や企業が観光者だけを事業対象にしているわけではなく、観光者以外を対象にしたビジネスの場合は単独の組織パラダイムだけで事業経営としては十分に成り立っている場合が多いということに起因すると考えられる。つまり、自己の事業範囲と他事業との連携による共通パラダイムの必要性を強く感じなくても、これまでの観光ビジネスは何とかオペレーションが可能であったのである。しかし、今日の観光現象が複雑化・多様化し、社会的・経済的に与える効果や影響が大きいところから、連携されたシステム・パラダイムの構築が必要になってきているのである。

本稿における基本的立場は、組織間における連携システム・パラダイムが観光者の使用価値を最大化するということ、そして観光者のパラダイムと組織間パラダイムが共同化するということを第一の目的としている。したがって、連携組織における伝統的パラダイムから新たなパラダイムへのシフトは、観光者と事業組織のもつ「意味」の理解と共有化が最も重要なキーワードであると考えるのである。(表-2)

表-2 連携システム・パラダイム

伝統的パラダイム	新たなパラダイム
独立した事業体の集合	事業体の連携による集合体
同業界間の連携組織	異業界間の連携組織
スペシャリストな人材	ゼネラリストな人材
事業単位の収益	観光ビジネス全体の収益
単独ブランド	共同ブランド
コストの削減	コストの分散・共有
リスクの回避	リスクの分散・共有
顧客の独占	顧客の共有

次に、観光ビジネスの中でも観光者に対して観光行動の基本的要素を提供する観光産業(宿泊業・交通業・旅行業)における基本的伝統的パラダイムから新たなパラダイムへのシフトを検討してみる。

(1) 宿泊業

まず、宿泊業の中でも、不況と言われながらも新規開業が相次ぐホテル¹⁵⁾であるが、単に立地の良さや豪華さだけでは観光客のニーズを満たすことは困難になってきている。現代においては、セザール・リッツ (César Ritz)¹⁶⁾の時代に築きあげられたホテルの姿とは大きく変わっているのである。かつては建物や客室などの施設の豪華さ、客室内備品の多様さなどがホテルの競争優位の源泉となった時期があったが、利用客層の多層化、利用目的の変化、選択要因の流動化等により、顧客の姿や商品価値が変わり、現代的顧客ニーズにあわせてホテル企業のパラダイムも同時に変革が迫られている。(表-3-1)

表-3-1 宿泊業(ホテル)のパラダイム・シフト

伝統的パラダイム	新たなパラダイム
非日常的空間・時間	日常生活空間の一部
休息・保養	楽しみ・体験
空間の貸し出し	空間の演出
宴会収入率が高い	宿泊・飲食・宴会の総合収入
団体客重視	個人客・グループ客重視
付加価値の重視	基本価値の徹底
豪華な雰囲気	カジュアルな雰囲気

旅館業の場合は、どうであろうか。旅館業は平成8年末現在で、約7万件ある¹⁷⁾。その内の約半分近くが赤字経営を強いられている¹⁸⁾。旅館の多くは、観光地、温泉などの都心から離れた遠隔地にあり、また季節性にも影響されることが大きい。数だけを見れば、ホテルと比較して約10倍、登録

旅館では約2倍にもものぼる。しかし、規模の大きさでは、ホテルと比較して一軒あたりの客室数や付帯施設は小規模なものが多い。経営形態なども大企業が運営しているのではなく、一族経営であることが少なくない。一時期、温泉ブームなどで「和の旅館」が人気を得た時期もあったが、その数の大きさによる過当競争の激化、高い料金設定、観光地そのものの人気低落等の要因により苦戦を強いられている。(表-3-2)

表-3-2 宿泊業（旅館）のパラダイム・シフト

伝統的パラダイム	新たなパラダイム
1泊2食の料金設定	宿泊・飲食料金の分離
「和」を基本とした	「和洋折衷」の
施設・サービス	施設・サービス
歴史・由緒の重視	現代的な対応
一族経営	経営の組織化
遊興的旅館街	文化施設としての旅館街
料理・風呂自慢	くつろぎの提供
旅行代理店依存型	独自の営業戦略

(2) 交通業

観光ビジネスとしての交通業における本来の機能は、観光者を目的地まで安全に正確に運ぶということである。つまり、空間と空間を結びつける輸送機能である。しかし、前述の全日空の事例で理解できるように、交通機関としての機能よりもむしろ出発時からの「旅の演出」を担う部分が大い。これから始まろうとする自由時間を演出する最初の役割を果たすのである。また、観光の第一目的になる要素さえ持ち合わせているともいえる。(表-4)

表-4 交通業のパラダイム・シフト

伝統的パラダイム	新たなパラダイム
安全・正確な輸送	楽しみの演出
効率の良い搭乗（乗車）	ゆとりある座席
機能優先	デザイン重視
自社での企画	共同企画・提携
統一価格	価格競争
搭乗率（乗車率）の測定	満足度の測定

(3) 旅行業

元来、旅行業者は観光者の救世主的存在であった。わざわざ自分自身の手で面倒な諸手配をしなくても旅行業者がすべて代理手配をし、観光者にとっては何ともありがたい存在であったからである。また、スケール・メリットを最大限活用したパッケージ・ツアーの魅力は観光者の観光行動そのものを増進する効果を持っていた。しかし近年、旅行の多様化・個性化がますます顕著な傾向を見せ、また「旅」に関する情報も数多くの媒体・メディアからわれわれの元に提供されている。航空規制緩和により、従来一定の料金設定であった航空料金も企業ごとに料金設定がされ、今では割引料金合戦が加熱している。さらに、インターネットを利用したり、コンビニエンス・ストアのPC端末で旅行やチケット予約の申し込みも可能になった。これらの諸要件は、観光者にさまざまな利便性を与えると同時に、自己手配経験を増加させ、学習効果を与えることになった。かつては救世主であった旅行業者の必要性が薄れてきているのである。観光者が自分自身で情報を入手し、旅程を企画し、諸予約の手配をし、さらに価格妥当性・高価値な選択の自由度を高めたのである。観光者の旅行業者に対するパラダイムが変化したのであるから、旅行業者がパラダイムをシフトさせるのはごく当然の原理であろう。（表-5）

表-5 旅行業のパラダイム・シフト

伝統的パラダイム	新たなパラダイム
旅行のプロフェッショナル	旅行のアドバイザー
旅行の斡旋・手配	自由時間の企画・販売
人気ツアーの企画	オンリー・ツアーの企画
薄利多売	品質の充実
団体重視	個人客の獲得
旅行カウンター販売	マルチ・メディア販売
直接販売	委託販売
自社スタッフの投入	業務委託

IV. 結び

組織の中でパラダイムが確立され、有効性を持ち、成功を収めた企業が市場環境や消費者行動が変化した時に、新たなパラダイムを創造し、既存のパラダイムをシフトさせるのは非常に困難なことであろう¹⁹⁾。成功したときのパラダイムをなかなか捨てることのできないのである。しかし、適合性や有効性を失ったパラダイムの継続は、企業の存続さえ脅かす危機的状况を生じさせることもある。

観光行動が変化し、同時に観光市場や観光者ニーズも変化する限り、それらに関わりをもつ観光ビジネスもパラダイム・シフトをはかる必要がある。それぞれの企業の生き残り策だけでなく、産業全体としての社会的責任でもある。近年の不況によるものだけが原因ではないであろうが、特に旅行業者や宿泊業の倒産が増加している。その中には資本力の大きい企業も含まれている。それぞれが企業革新の努力を怠ったのだと言ってしまうえばそれまでだが、パラダイム・シフトの困難さを如実にあらわしている一例かもしれない。

とりわけ、観光ビジネスは「人」が商品の中核になり、そして形として残らない感動や満足感によりその商品が評価される。観光者は、非常に早い時間の流れの中でそれらの商品に対する「意味」を確実に変化させている。観光者が持つ「新しい意味」を時間の流れに遅れることなく、観光ビジネスに関わる企業が同時に共有してはじめて「新しいパラダイム」が誕生する。観光者と産業体や企業による「新たな物語の創造」である。組織だけを革新しても企業にとっては無意味であり、何の効果もない。組織と消費者(観光者)の共有されたパラダイムが有効性や発展性をもつとき、本当の経営革新が始まるのであろう。

注 釈

- 1) 加護野(1992)は、狭義のパラダイムとしてメタファー(Metaphor)の集合体であるという解釈をしている。メタファーとは、隠喩・暗喩を表し「○○は××のようなものである」というような表現や観念をさす。「企業組織の構成員は、企業について、企業と市場との関わりについて、また、企業と構成員との関わりについて、さまざまなメタファーを共有しており、この集合体こそが組織のパラダイムである」「組織のパラダイムは、単一のメタファーではなく、多数のメタファーの集合体によって示されるイメージである」「パラダイムを、世界観やイデオロギーではなく、メタファーの集合体としてとらえたのは、メタファーが人間の認識と深くかかわっているからである」(pp.101-103)と、メタファーとパラダイムとの関係を述べている。
- 2) Kuhn, T. (1962) *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press. (中山 茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971.)
Brown, R. H., "Bureaucracy as Praxis," *Administrative Science Quarterly*, 23: 365-385. パラダイムに関する Kuhn, Brown の概念定義については、加護野忠男『組織認識論』千倉書房, 1992. pp.85-130. に詳しい。
- 3) 加護野忠男『組織認識論』千倉書房, 1992. pp.97-99.
- 4) 加護野忠男『企業のパラダイム変革』講談社現代新書, 1988. pp.9-19.
- 5) 鈴木忠義編『現代観光論』有斐閣, 1974. pp.1-33.
塩田正志, 長谷政弘編書『観光学』同文館, 1994. pp.1-15.

- 6) ここでいう「組織グループとしてのパラダイム」とは、部門を構成する企業グループが観光者に提供する事業として共有している認識のことをさす。企業間でのパラダイムの共有の度合いが異なることと、それぞれの企業が明確なパラダイムを持っているかどうか測定ができないことを考えると、グループ全体としてのパラダイムの一致というものが不可能であることが多い。
- 7) 観光ビジネスにおける連携については、拙稿(1997)『観光事業におけるビジネス・システムの構築に向けて』九州産業大学「商経論叢」第38巻第3号, pp.79-107を参照されたい。
- 8) 加護野忠男『組織認識論』千倉書房, 1992. pp.131-153.
- 9) 顧客適合の概念について、伊丹(1993)は、環境適合を顧客適合・競争適合・技術適合の3つに分け、それぞれ環境を構成している要因ごとに「顧客動向に合った戦略とは何か?」「競争相手の行動にマッチした戦略とは何か?」「技術の本質と革新の動向にあった戦略とは何か?」を問うものであるとしている。また、顧客に合わせるといった受動的な意味だけで捉えるのではなく、能動的に企業が顧客を変え、創造していくような適合も含めている。

伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1993. pp.83-130.
- 10) 観光客を引きつける対象となるものの総称であり、観光資源と観光施設に分けられる。(日本観光協会「観光辞典」1995年, pp.42)
- 11) 1992年、全日空の創立40周年であると同時に、搭乗客が5億人を超えたのを記念して、全国の小中学生を対象とした「テクノ・ジャンボ機体カラーデザイン」を募集した。およそ20,000通の応募作品の中から、小学校6年生の女子の作品が選ばれた。ジャンボ機を一頭のクジラに見立て、その胴体に鯛、イソギンチャク、タコなどの海中生物を描いたものだった。
- 12) 1998年7月、小学生の夏休みにタイミングを合わせて就航した。B747-400とB767に塗装が施され、1999年1月現在で国内の主要25路線で運航されている。

全日空インターネット・ホームページ (<http://www.ana.co.jp/topics/index.html>) より。
- 13) 本稿では、「パラダイム」を組織における世界観、共有された価値観、思考様式や認識過程であると定義しているが、この概念を応用し、観光者自身がつ観光に関する共通の世界観、共有された価値観という観点から「観光者パラダイム」という表現をしている。したがって、観光者が組織に対して抱く世界観とか、共通の価値観という意味で使用しているのではない。
- 14) ここでいう観光商品とは、生産者(事業者)から観光者に対して供給される商品・サービス・情報・施設・設備などすべてのものを含んだ意味で用いている。
- 15) 平成9年末で、国際観光ホテル整備法により登録されたホテル数は、1,032件である。また、平成10年6月以降に開業を予定しているホテルは全国で288件、客室数総数が約35,400室となっている。

- 16) César Ritz (1850～1918) 19世紀後半，ヨーロッパにおいてホテルが本格化した。セザール・リッツは1898年，パリにホテル・リッツを開業し，ヨーロッパ王朝での上流階級の洗練された生活様式を基盤にして，豪華な施設と徹底したサービスを提供するホテル運営を始めた。この時代を「グランド・ホテルの時代」とよび，今日の我が国のホテルも古くはリッツのホテル経営を基本にしたものであった。

岡本伸之『現代ホテル経営の基礎理論』柴田書店，1979. pp.9-17.

ホテル数等の推移

年末	ホテル		うち登録ホテル	
	軒数	客室数	軒数	客室数
4	6,231	452,625	657	124,168
5	6,633	485,658	755	140,302
6	6,923	515,027	877	159,253
7	7,174	537,401	952	173,221
8	7,412	556,748	1,002	181,532
9	---	---	1,032	186,273

(注) 厚生省生活衛生局及び運輸省運輸政策局観光部の資料による。

(出所) 総理府編『平成10年度版観光白書』大蔵省印刷局より抜粋し作成。

※新規開業数については、『週刊ホテルレストラン HOTER-ES 98.6-5』オータパブリケーションズ.98.6-5, pp.37-73.を参照した。

- 17) 平成9年末で，国際観光ホテル整備法により登録された旅館数は，2,022件である。

旅館数等の推移

年末	旅館		うち登録旅館	
	軒数	客室数	軒数	客室数
4	73,899	1,018,221	1,679	99,039
5	73,033	1,010,072	1,717	101,628
6	72,325	1,004,790	1,841	106,653
7	71,556	1,002,652	1,916	110,566
8	70,393	1,002,024	1,968	113,992
9	---	---	2,022	118,157

(注) 厚生省生活衛生局及び運輸省運輸政策局観光部の資料による。

(出所) 総理府編『平成10年度版観光白書』大蔵省印刷局より抜粋し作成。

- 18) 総理府編『平成10年度版観光白書』大蔵省印刷局。pp.209.
- 19) 加護野 (1992) は、パラダイム変革の難しさについて、①意味の固定化 (意味→行為→情報→意味のサイクルの固定化) ②内面化 (信念の深層化) ③代替パラダイムの必要性 (新パラダイムの提示) ④共約不可能性 (異なったパラダイム間での論理的説明の困難さ) ⑤集団圧力 (グループシンク) ⑥政治的プロセス (組織内部の政治的プロセス) の6つの要因によるものが大きいとしている。
加護野忠男『組織認識論』千倉書房, 1992. pp.189-224.

[参考文献]

- Abel, D. F. (1980) *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall. (石井淳蔵訳『事業の定義—戦略計画策定の出発点—』千倉書房, 1992年)
- 浅羽 茂 (1995)『業界標準をめぐる企業行動—競争と協力の戦略—』有斐閣。
- 足羽洋保編書 (1994)『新・観光学概論』ミネルヴァ書房。
- Bormann, A. (1931) *Die Lehre vom Fremdenverkehr*, Berlin.
- Brown, R. H. (1978) "Breaucracy as Praxis," *Administrative Science Quarterly*, 23 : pp.365-385.
- Child, J. and Faulkner, D. (1998) *Strategies of Co-operation : Managing Alliance, Networks, and Joint Ventures*, Oxford.
- Coltman, M. M. (1989) *Introduction to Travel & Tourism: An International Approach*, Van Nostrand Reinhold.
- Cooper, C. P. & Fletcher, J. & Gilbert, D. & Wanhill, S. (1993) *Tourism: Principles and Practice*, Longman.
- Cooper, C. P. & Wanhill, S. (1997) *Tourism Development: Environmental and Community Issues*, John Wiley & Sons.
- David, F. R. (1997) *Concept of Strategic Management: Sixth Edition*, Prentice Hall.
- Davidson, R. (1994) *Business of Travel*, Longman.
- Doswell, R. (1997) *Tourism: How effective management makes the difference*, Butterworth-Heinemann.
- Foley, M. & Lennon, J. J. & Maxwell, G. A. (1997) *Hospitality, Tourism and Leisure Management: Issues in Strategy and Culture*, Cassell.
- Foxall, G. R. & Goldsmith, R. E. & Broen, S. (1998) *Consumer Psychology for Marketing: Second Edition*, International Thomson Business Press.
- Gee, C. Y. & Makens, J. C. & Choy, D. J. L. (1989) *The Travel Industry: Second Edition*, Van Nostrand Reinhold.
- Glücksman, R. (1935) *Fremdenverkehrskunde*, Bern. (国際観光局訳『観光事業概

論』1940年)

- Goodall, B. & Ashworth, G. (1995) *Marketing in the Tourism Industry: The Promotion of Destination Regions*, Routledge.
- Harsell, J. V. (1994) *Tourism: An Exploration : Third Edition*, Prentice Hall Career & Technology.
- Holloway, J. C. (1998) *The Business of Tourism: Fifth Edition*, Longman.
- Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995) *Marketing for Tourism: Third Edition*, Longman.
- Howard, J. A. (1989) *Consumer Behavior in Marketing Strategy*, Prentice Hall.
- 池田輝雄 (1997) 『観光経済学の課題』文化書房博文社。
- 乾 弘幸 (1997) 「観光事業におけるビジネス・システムの構築に向けて」『九州産業大学 商経論叢』第38巻 第3号。
- 石井淳蔵, 石原武政編書 (1997) 『マーケティング・ダイナミズム—生産と欲望の相克—』白桃書房。
- 伊丹敬之 (1993) 『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。
- 伊丹敬之, 加護野忠男 (1992) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之, 加護野忠男, 伊藤元重編 (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。
- 伊丹敬之, 加護野忠男, 宮本又郎, 米倉誠一郎編 (1998) 『ケースブック日本企業の経営行動② 企業家精神と戦略』有斐閣。
- Johns, P. & Pizam, A. (1993) *The International Hospitality Industry: Organizational and Operational Issues*, Longman.
- 加護野忠男 (1992) 『組織認識論—企業における創造と革新の研究—』千倉書房。
- 加護野忠男 (1988) 『企業のパラダイム変革』講談社現代新書。
- 神山 進 (1997) 『消費者の心理と行動—リスク知覚とマーケティング対応—』中央経済社。
- 柏木重秋 (1985) 『新版 消費者行動』白桃書房。
- Knowles, T. (1998) *Hospitality Management: An Introduction*, Longman.
- Knowles, T. (1996) *Corporate Strategy for Hospitality*, Longman.
- Kotler, P. & Bowen, J. & Makens, J. (1996) *Marketing for Hospitality & Tourism*, Prentice Hall. (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)
- Kuhn, T. (1962) *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press. (中山 茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971年)
- 前田 勇編 (1998) 『現代観光学キーワード事典』学文社。
- 前田 勇編書 (1996) 『現代観光総論』学文社。

- 前田 勇編書 (1996) 『観光概論』学文社。
- Mariotti, A. (1927) *Lezioni di Economia Turistica*. (国際観光局訳『観光経済学講義』橘書房 1934年)
- McIntosh, R. W. & Goeldner, C. R. & Ritchie, J. R. (1995) *TOURISM: Principles, Practices, Philosophies : Seventh Edition*, John Wiley & Sons.
- Medlik, S. (1996) *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality: Second Edition*, Butterworth-Heinemann.
- Medlik, S. (1996) *Managing Tourism*, Butterworth-Heinemann.
- Middleton, V. T. C. (1994) *Marketing in Travel and Tourism: Second Edition*, Butterworth-Heinemann.
- Miller, J. E. & Porter, M. & Drummond, K. E. (1992) *Supervision in the Hospitality Industry: Second Edition*, John Wiley & Sons.
- Murphy, P. E. (1997) *Quality Management in Urban Tourism*, John Wiley & Sons.
- 日本観光協会 (1995) 『観光辞典』日本観光協会。
- 野中郁次郎 (1995) 『組織と市場—組織の環境適合理論—』千倉書房。
- 岡本伸之 (1979) 『現代ホテル経営の基礎理論』柴田書店。
- Olsen, M. D. & Ching-Yick, E. & West, J. J. (1992) *Strategic Management in the Hospitality Industry*, International Thomson Publishing.
- Powers, T. (1995) *Introduction to Management in the Hospitality Industry: Fifth Edition*, John Wiley & Sons.
- Reich, A. Z. (1997) *Marketing Management for the Hospitality Industry: A Strategic Approach*, John Wiley & Sons.
- Reid, R. D. (1989) *Hospitality Marketing Management: Second Edition*, Van Nostrand Reinhold.
- 高橋正泰 (1998) 『組織シンボリズム—メタファーの組織論—』同文館。
- Teare, R. & Boer, A. (1996) *Strategic Hospitality Management: Theory and Practice for the 1990's*, Cassell.
- Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. (1998) *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, SAGE Publications.
- Wood, R. C. (1994) *Organizational Behaviour for Hospitality Management*, Butterworth-Heinemann.