

## 観光ビジネスにおける競争と連携の戦略

～VAS (Value Alliance System) の構築～

乾 弘 幸

- I. はじめに
- II. 競争行動の現状と変化
- III. VAS (Value Alliance System) の構築
- IV. 結び

### I. はじめに

「昨日の敵は今日の友」…われわれが日常的に使う言葉である。もちろん、敵対していた関係が何らかのきっかけで友好的関係にシフトしているという意味である。現代ビジネスの世界においても、これまでは企業間競争をより有利に展開するための競争優位戦略をいかに効率的・効果的に発揮するかという命題を中心とした企業行動を行ってきた。しかし近年、市場の急激な変化に対応するために、また単一の企業では市場シェア獲得の限界性もあることなどの理由により、今では企業戦略の一つとして、また産業組織行動の一つとして、ごく当然のように競争企業との業務提携・協力体制の整備、そして業界間の相互関係性の構築等が行われるようになってきた。

観光ビジネスにおいても同様に、これまで競争関係にあった企業がライバル企業との提携や業務協力といったかたちで関係性の構築を行い、観光

振興における産業全体としての発展的シフトを目指す傾向にある。観光者の立場から見れば、観光行動そのものが単一の企業による機能提供だけでは成立不可能であり、観光者に対して複数の産業・企業による機能提供や支援が相互的に行われてはじめて観光行動が成立するものであるという点からみれば、産業間の関係性はある部分ではこれまで既に構築されてきたと言ってもよい。しかし、産業間の関係性構築が観光振興という視点からではなく、業界発展という視点に絞られていたのが現状である。観光行動の変化やビジネスの複雑化・多様化に伴い、産業間の関係性はもとより、個々の企業間における連携や顧客との一層強固な関係性構築が求められているが、あくまでも観光振興という最大の命題を基本にしつつ、その上に観光者＝地域社会＝企業・業界・産業界との相互の価値創造という視点から連携のシステムを構築すべきである。

「競争」と「連携」は語彙的解釈からすれば反意語であるが、企業経営すなわち「ビジネスとしての戦略」という視点からは決して反意するものではない。むしろ、これらが共存し、相互的に機能や価値の交換を発揮してはじめて効率的かつ効果的な戦略が実行可能になるといえるのではないだろうか。また、企業のイノベーションという点からも、これらが相乗作用として無視できない経済的合理性を示唆しているのである。

本稿では、企業戦略としての「競争」と「連携」両方の視点から現代の観光ビジネスで行われている戦略的競争と戦略的提携の関係性を分析すると共に、VAS (Value Alliance System) を提示し、観光者＝地域社会＝企業・業界・産業界との関係性においていかなる価値創造連携システムを構築すべきかを検討する。

## II. 競争行動の現状と変化

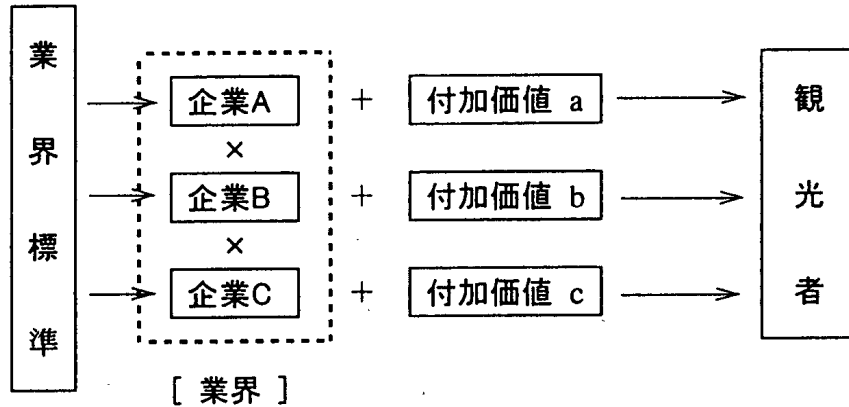
### 1. 観光ビジネスにおける競争行動の現状

ある業界において複数の企業が同一の商品を同じマーケットの中で販売するとき、当然のごとく企業間競争が行われる。業界には業界標準というものが存在し、それらの業界標準に対していかなる挑戦を行うか、またその目標の達成度によって優位性を規定する。

観光ビジネスにおける業界標準とは、ホテルが客室料金を基本単位として販売しているのに対し、旅館は客室料金と食事料金のセット金額を基本単位として販売していることや、旅行代理店がパッケージ旅行を主催する際、交通費・宿泊費・食事料金を基本にした上でオプションを設定するというようなことに例えられる。これらの既定の業界標準に対して、いかなる付加価値を与えるか、つまり価格が廉価であるとか、宿泊するホテルがブランド性の強い一流ホテルであるとか、客室が豪華で広いなどといったことが業界標準を超えた競争優位性として認識されている。しかし、これらの業界標準への挑戦は、単一の企業における挑戦であり、たとえひとつの企業が優位性を獲得し、利益を増大させたとしても業界の発展や観光振興というマクロ的な目標に対しては何ら貢献はないのである。

観光ビジネスの基本的な産業として代表される旅行業・宿泊業・交通業、そして観光ビジネスそのものを創造・支援する行政機関における競争行動は前述のような現状に陥り、安易な価格競争や企業や組織の利益だけを目的とした競争行動に終始しており、ビジネスそのものを支える観光者に対しての価値付与という視点に対して大きく欠如しているように思える。(図—1)

図一 競争の現状



真の業界標準への挑戦とは、既定の業界標準に対して変革すべく顧客獲得のために業界全体が取り組み、それぞれの企業が競争することによりそのシステムを変革し、相互価値を創造しなければならない。その結果として、顧客に対して機能向上や価値付与できるものを創造しなければならない。基本的に、企業間競争は発展的競争行動であるべきである。

最近の航空業界には注目すべき事例がある。わが国の航空規制緩和政策により、1998年に新たなる航空会社「スカイマークエアラインズ」(以降、SKY と略す)が誕生した。1機あたりの座席数の増加、機内サービスの簡略化などコストダウン戦略により東京＝福岡間を従来の半額の料金で運航を開始した。同路線をシェアする既存の大手航空会社である JAL, ANA, JAS は対抗策として、同区間の運賃を同様の半額に設定するという対抗策を講じた。その結果、運航開始当初は順調に推移していた搭乗率も徐々に低下し、SKY の価格競争優位性も薄れていった。また、同社の機体整備を受託していた ANA が追い打ちをかけるように整備受託料金の値上げを要求し、SKY に対して低価格戦略封じ込め策を打ち出した。可能な限り料金を据え置きたいとしていた SKY も、たまらず1999年9月から料金の値上げに踏み切った。SKY の東京＝福岡間の搭乗シェアは、たとえば搭乗率が

100%になったとしても業界全体の5%に過ぎないにも関わらず、既存の業界が「価格同調」を行い、新聞報道されたのは耳に新しい。これは、業界内での企業間競争の熾烈さをあらわしていると同時に、顧客にとっての価値創造の視点が欠けていることを如実に表している事例である。つまり、価格を引き下げるまでの既定の搭乗料金は何を基準に設定されていたかという疑問が顧客に根強く残ってしまったのである。

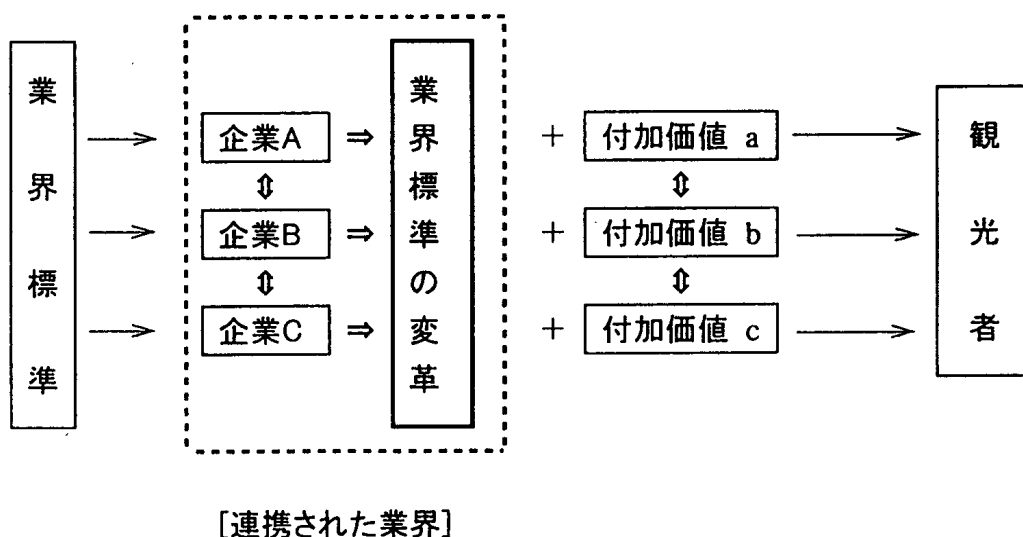
これらの事例は、航空業界に限らず観光ビジネスの場において多々見受けられることができる。旅行業界の「格安パッケージ・ツアー」やホテル業界の「宿泊料金割引」など、業界内での「価格同調」が一時的な消費増大のカンフル剤的戦略となっている反面、顧客の視点から見れば、価格基準に対する疑問や不信感が増幅され、結果的に業界全体の収益率というものを低下させている傾向が見られる。

一方、同じ航空業界でも世界規模での「自由競争の中の連携」がある。世界の航空会社における「グローバル・アライアンス」である。コードシェアリングによる共同運航<sup>1)</sup>、FFP (Frequent Flyer's Program), CRS (Computer Reservation System) に代表される連携システムの構築が今や各航空会社の経営戦略の中核機能としての役割を果たしている。これらのシステムは、単に各航空会社における利益増加のための経営戦略としてだけでなく、顧客に対して利便性や多様な機能を与えることが可能な「価値創造連携システム」として業界全体の発展に少なからず寄与しているという点において注目すべきである。

同じ業界内の企業と企業が連携すれば、その業界内でのビジネス・システムが構築される。また、異質の業界同士が連携すると新たな市場が創造され、そのマーケットにおけるビジネス・システムも構築される。複合的集合体である観光ビジネスにとっては、まさにこのシステム構築が観光

振興という最大の命題にとっても、それぞれの企業・業界にとっても最も優先すべき課題であろう。(図—2)

図—2 競争行動と連携の構図



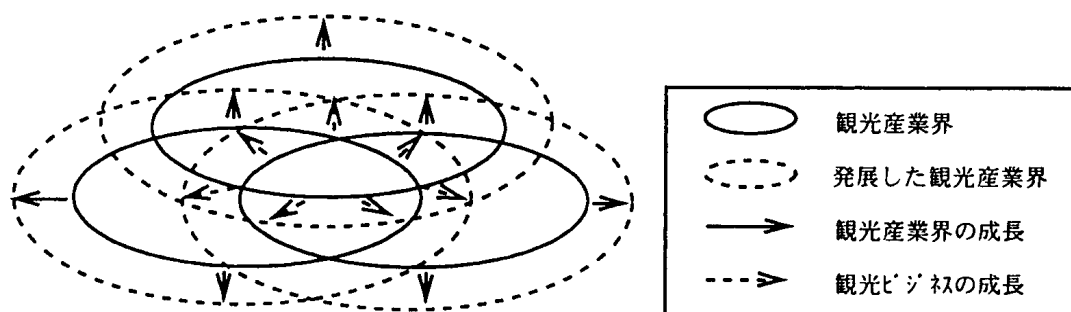
## 2. 観光ビジネスにおける競争行動の特性

現代の観光ビジネスにおける企業間競争は熾烈である。国内に約1万社が存在する旅行業者、近年増加の一途を辿るホテルの新規開業、規制緩和で新規参入が可能になり搭乗客獲得合戦が行われている航空会社など、国内だけでも20兆円市場といわれる観光者をターゲットにした顧客獲得戦略が展開されている。

これらの競争行動の特徴性は第一に、それぞれの企業間競争が観光ビジネス全体の振興を意図した前提にありながら、実際には単独の企業発展という目的のもとに行われているということである。ここに大きな問題が存在する。たとえば、競争に打ち勝って、単独の企業が収益を向上させ、継続的な発展を遂げたとしても観光ビジネス業界全体には何ら効果は発生しないということである。観光ビジネスは複合的な産業の集積によって成立し、それらの産業が相互に発展することにより観光振興が図られるからであ

る。Porter (1980) の競争行動の理論的観点からみれば、業界全体の利益に視点を置き、企業間で協調的な戦略を選ぶことは、自社の収益性の向上とマーケット・シェア拡大の機会を損失することになるので企業としてはある種のジレンマに陥ることになる<sup>2)</sup>。観光ビジネスにおいても、業界構造の特徴である相互的依存体制を基盤として考えると、ビジネス全体を拡大するどころか業界のバランスを崩し、逆に縮小させてしまう可能性さえも秘めているため、「良い競争業者」を持つことが重要である。「良い競争業者」は、需要減退を防ぎ、自社の優位性を発揮でき、市場を活性化できることになる<sup>3)</sup>。したがって、自社の地位と業界構造に貢献するような競争行動というものをめざすべきである。(図—3)

図—3 観光ビジネス振興のシステム概念図



第二に、最近の観光ビジネス業界における競争行動が価格競争を中心として行われていることである。消費者、つまり観光者にとってこれほど有り難いことはないのだが、企業戦略として考えた場合、ホスピタリティ (Hospitality) を基本とするサービス提供において、価格競争だけでなく、商品自体の特徴性発揮、あるいは人間的コミュニケーションの付加価値を伴った差別化という競争を考える必要があるだろう。1994年から1995年の円高基調を反映し、パッケージ旅行商品の格安化が始まった。各旅行会社は、競ってパッケージ旅行商品の価格を下げ、顧客の争奪戦を繰り広げたので

ある。この裏側には、旅行そのものを成立させるための諸機能や諸施設、例えば、航空会社やホテル業の規定料金のダンピング競争が存在していた。観光ビジネス自体が季節性の作用を大きく受けるため、オフ時の対応としての料金引き下げは稼働率向上のためには有効な手段であったといえる。しかし、一旦廉価なパッケージ旅行商品を利用した観光者は、もはや格安なパッケージ旅行商品は当然との認識を持ち、さらに新たなる付加価値を求めるようになってきている。観光ビジネスにおいて最も重要な要素とされる安全性・利便性・快適性・信頼性などの満足度向上を基本とした競争行動を各企業が行うことが望まれる。

第三に、特に旅行業界・ホテル業界においては、本来の事業の多角化という観点からさまざまな異業種企業からの参入が競争行動を激化させているということである。旅行業界では大きな資本を必要としないことから参入が容易であり、多角化という戦略の標的となった。それが現在の旅行業者数の増大という現象をもたらした。元来は、鉄道系（旧国鉄、私鉄）の旅行会社である JTB や日本旅行、近畿日本ツーリスト、東急観光、阪急交通社などが現在の旅行業界の基盤を創り上げてきたのであるが、現在では、航空系、流通系、金融系、新聞系、物流系などに加え、各企業がインハウスイージェントとしての旅行代理業務機能を持たせたかたちで参入し、業界全体がボーダレス化しているといつてよい。また一方、ホテル業界においても同様に、運営受託やフランチャイズという運営形態を柱にして、鉄道系、航空系、不動産系、流通系、金融系、建設系といった経営母体の参入が行われている。これらの異業種からの参入が観光ビジネスの競争行動をますます激化させる一因となっていることも事実である。つまり、各企業の本来的な核となる事業とは別に観光ビジネスに参入することによって事業収益の増加を考え、観光振興のためにビジネスの連携を行うといった



視点が欠如しがちになっているのである。

### III. VAS (Value Alliance System) の構築

#### 1. 観光ビジネスにおける価値について

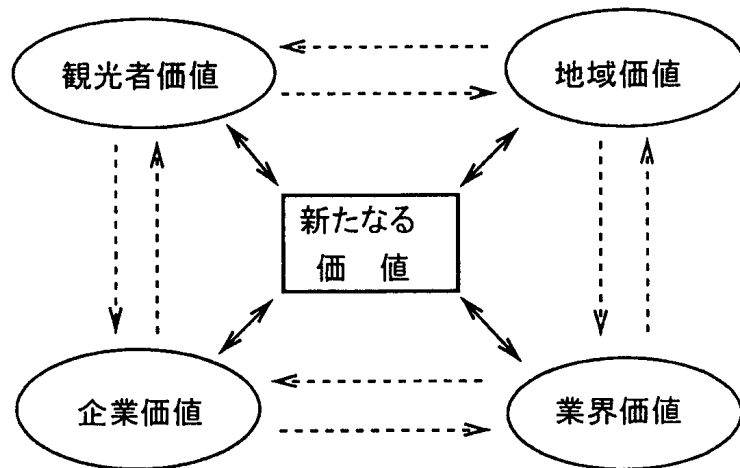
価値の創造は、企業組織にとっての最大かつ重要な経営概念であり、また消費者にとっても同様に重要な生活概念である。Perry (1926) は、価値の一般的理論として「善い」「望ましい」「正しい」などの概念を包括するものとしてとらえている。また、価値を関心(interest)によって定義し、あるものが人々の関心の対象となるとき、それは価値をもつとみなしている。ある主体が肯定的または否定的な関心をもつことにより、対象に肯定的または否定的な価値が発生する<sup>4)</sup>。

観光ビジネスにおける価値は、①企業価値 ②業界価値 ③観光者価値 ④地域価値の4つに分類できる。企業価値とは、観光者に対して観光商品やサービスを提供することによって得る企業利益であり、そして顧客から得る信用や評価、集客力によって得る顧客そのものである。業界価値とは、人々の観光行動や観光消費行動が活発化することを目的として、それぞれの企業が戦略的企業行動を行い、その結果として可能になる産業システムの構築であり、業界自体つまり産業そのものの発展を意味している。そして、観光者価値とは、観光者の観光行動や観光消費行動により得ることのできる精神的・肉体的満足度の総体であり、市民生活における経済的・社会的・文化的側面も含意している。地域価値は、観光行動の活発化によってもたらされる地域社会<sup>5)</sup>全体の活性化を意味する。

観光ビジネスにとって重要なことは、これらの価値が互いに連鎖し合い、企業・業界・観光者・地域社会が肯定的な価値というものを獲得できるシ

システムを創り出すことである。つまり、それぞれが持つ提供すべき価値というものを移転 (Value Migration) させることによって創造された新たな価値が相互に交換 (Value Exchange) され、価値の絶対量を増大させると同時に観光ビジネスそのものを活性化させることが観光振興に直接的に効果をもたらすことになる。四者のいずれかだけが肯定的価値を獲得したとしても、観光振興という目的を達成することはできない。(図-4)

図-4 観光ビジネスにおける価値移転と価値交換



人間個人であれ、組織であれ、その行動の基本的欲求は価値の獲得にある。価値移転と価値交換による新たな価値の創造は、同時に新たなビジネス展開の可能性を秘めている。新たな価値の獲得のためには、既成概念や個々の立場における標準的な行動というものを変革させる必要がある。

前述のとおり、従来の観光ビジネスは業界標準を既成概念としてとらえ、各企業が独自の価値を付加して観光者に提供してきたにすぎない。その根底には、価値に対する認識が顧客価値 (すなわち、ここでは観光者価値) の提供や企業価値の獲得ということだけに視点が注がれており、部分的な価値移転があるにせよ相互的な価値交換による新たな市場やビジネス・

チャンスの創造という観点が欠如していたという現実がある。

## 2. VAS (Value Alliance System) 構築の鍵概念

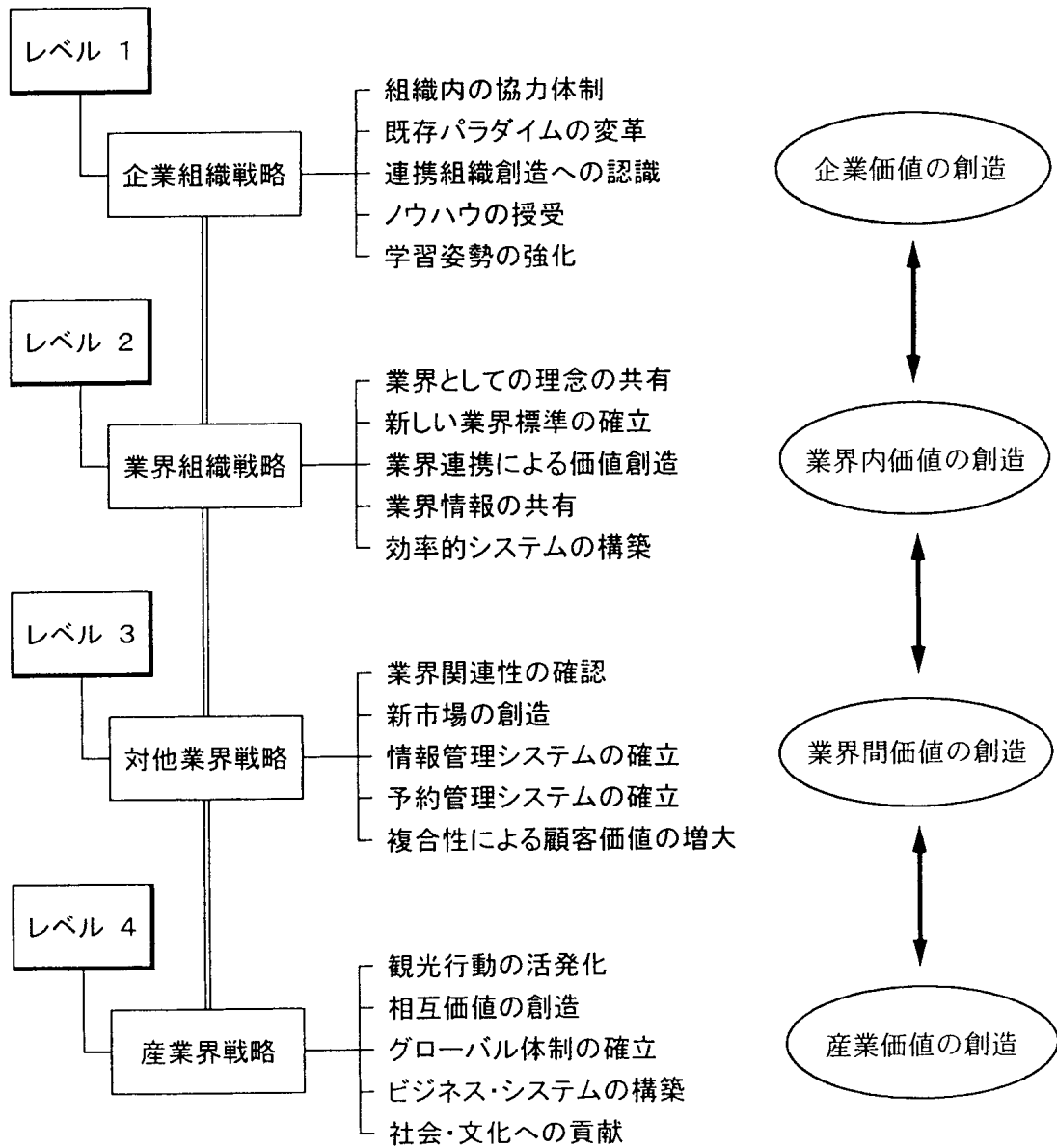
### (1) ビジネス・システムとしてのVASの構築

VASとは、基本的に価値移転・価値交換による新たな価値創造を目的とした戦略的連携システムである。従来のアライアンスの概念では、①ある共通した目的や目標に対して、それらを達成するために付随するリスク負担の共有、②相互の協力関係によって、技術や製品またはサービスなどの市場汎用性や発展性を向上させる、③組織間交流により、複数の経営資源が交換される、などが効用として認識されてきた<sup>6)</sup>。もちろん、本稿で提示しているVASも基本的にはこれらの概念を包括している。しかし、これらの概念と比較して最大の相違点は、従来のアライアンス概念が企業と企業の連携による業界内競争力強化という効用を期待しているのに対し、VASはそれぞれの立場における価値移転・価値交換を行うことにより、業界内部だけでなく異業種業界との連携、つまりビジネス・システムとしての観光市場の広がりや顧客（観光者）の利用経済性や利便性の向上を目的とした上で、最終的には競争力というよりむしろ観光振興という創造性の効用を期待していることにある。また、もうひとつは、ビジネスとしての企業・業界・産業界だけではなく、観光者と地域社会という存在も含み、システムとして相互に価値交換、価値創造することによる社会システムとしての観光というものの存在価値をも視点に入れていることにある。

そこで、VASの基本的な鍵概念を明らかにするために、価値連携ビジネス・システムとしての組織レベルを示してみる。(図—5)

観光ビジネスは、さまざまな業界により支えられている。しかも、観光という行動目的に対してのみ事業を展開している業界ではなく、事業ドメ

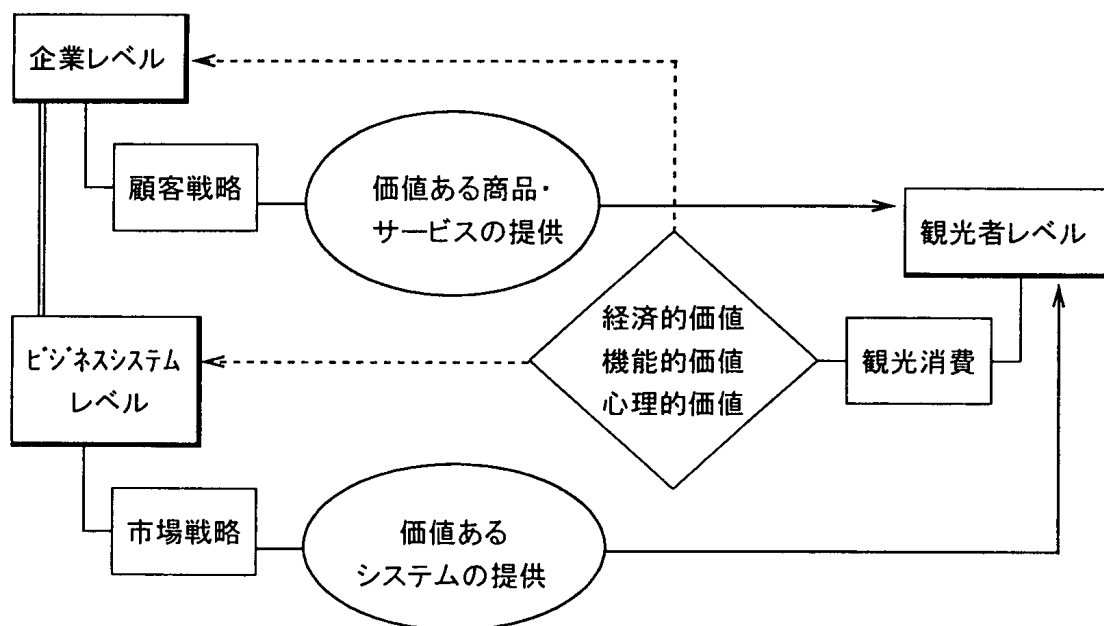
図—5 ビジネス VAS のレベル



インの一部を観光者を対象に割り当てているに過ぎない業界で構成されている。したがって、観光ビジネス・システムというものを創り出す場合、企業ひとつひとつの戦略の優劣が観光ビジネスの振興に対して影響を与えるものではなく、企業組織・業界組織・他業界組織・産業界組織のそれぞれの組織レベルにおける連携という行動原理が成立してこそ観光者に対して多様かつ多機能な商品提供というものが可能になり価値の増大を図れ

るという点から、図一5で示したようなそれぞれの組織レベルによるアライアンスに対する戦略や価値の創造が重要となる<sup>7)</sup>。次に、観光者との相互価値交換を考えてみる。それぞれのレベル戦略によって創り出された価値は、直接的に観光行動に影響を与えるものとして認識できる。つまり、観光者行動そのものがビジネス・システムを構成する複合的要素を必要としているため、単独組織レベルでの価値提供では観光行動そのものに対して制限を発生させたり、あるいは観光行動の成立が不可能になるからである。観光者は獲得した価値により精神的・肉体的満足度を向上させると同時に、市民生活における社会的な効用を増大させることができる。また、観光者による観光行動の活発化による各企業の収益増大をはじめ、業界全体あるいは観光ビジネス界の拡大に対して効用を発揮することにつながるのである。(図一6)

図一6 観光者とビジネスのVASレベル



(2) 社会システムとしてのVASの構築

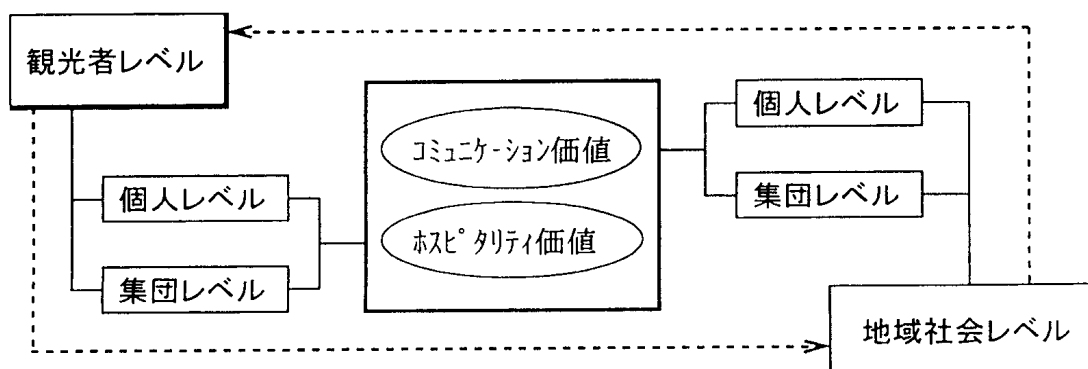
地域振興としての観光誘致は、地域社会にとっての大きな財源であり、

また市民生活における社会的・文化的役割を担っている。したがって、観光ビジネス・システムを考えると、社会システムとしての地域社会の存在を無視するわけにはいかない。VASは、観光振興という社会的存在価値の創造を目的としているため、観光者・地域社会・ビジネスの共生が基本になるからである。

観光者と地域社会との間に存在する相互価値交換は、主として両者の交流によるものから創造される。観光者側からみれば、「学習」「保養」「感動」「体験」などの価値が、そして地域社会からみれば、「文化・風習の授受」「地域としての誇り」「経済的基盤」「生活環境の改善・発展」などの価値が考えられる。しかし、これらはあくまでも観光という現象による価値もしくは効果である。VASが示している共生という観点から考えれば、相方のコミュニケーションとホスピタリティ交換による総合的価値の獲得というものの創造である。

地域社会における価値交換が基本的に観光者との交流によるものであることを基本にすると、個人レベルと集団レベルでの交流による価値創造に分けられる。個人レベルとは、観光者個人と地域住民個人との個別交流であり、集団レベルとは、地域社会全体としての観光者の受け入れという視点からの交流を指す。(図一七)

図一七 社会システム VAS モデル



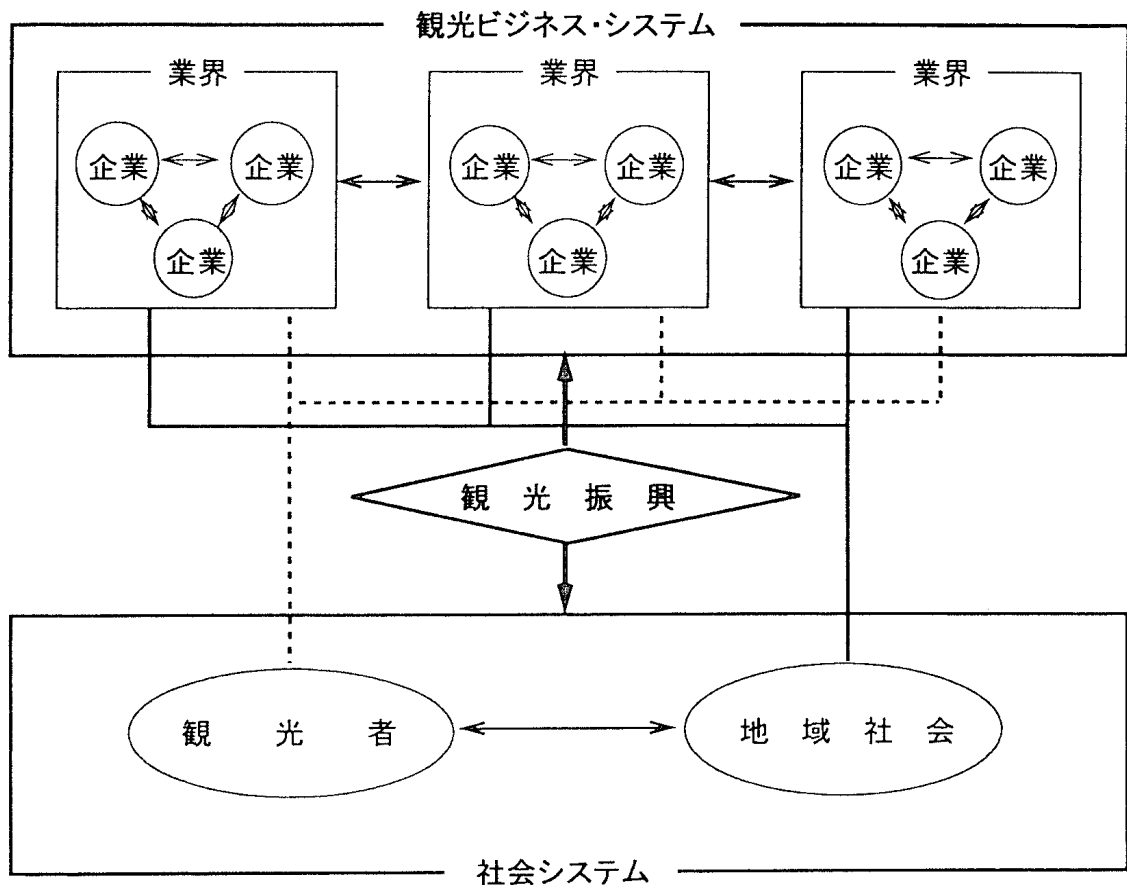
### 3. VAS (Value Alliance System) のモデル構築

VASの鍵概念は、ビジネス・システムとしてのレベルと社会システムとしてのレベルによって構成されている。それぞれのレベルで創造される価値が相互に交換され、効用を生み出す作用をする。これこそが意味ある連携である。既定されたアライアンス概念との違いを最も明確に表している特徴性は、VASが単なる企業間や業界の連携戦略を意味しているのではないという点にある。価値移転、価値交換を基本とした観光現象の創造という合理性に基づいている。観光ビジネスがさまざまな業界の集合体であると同時に、主体たる観光者と客体たる地域社会がビジネス・システムを成立させる上で必要不可欠だからである。その根底には、企業や業界たる産業界が商品やサービスを創り出し、それらを消費者に提供するというだけで観光現象は発生しないし、発展することもないという論理がある。観光現象が極めて人間的行動によって構成されるからである。特に、観光ビジネスにおける事業の多くは装置産業であり、個人や集団での人間的行動が相互的価値を創造することにより、ビジネスに対して効用をもたらすということも無視できない。

VASの構築は、価値の相互作用が基本であり、ビジネス・システムと社会システムの両方が関連し合うことにより実現する。図—8に示すVAS構築モデルは、観光現象はビジネスシステムと社会システムとの融合により成立するという理念に基づいている。ある業界の競争企業同士が連携され、業界としての新たな業界標準が創られる。そして、観光ビジネスを構成する業界同士が連携され、産業界としてのビジネス・システムが形成される。それぞれの企業や業界がもつ個別価値を相互的に作用させた価値の集合体が創り出され、観光ビジネスに対して新たな市場とニーズを生み出すことになる。観光者の期待や経験からニーズは創られるのであるか

ら、基本的に企業や業界と連携された「ニーズ伝達・受託の場」というものが必要になる。一方、観光者と地域社会とが出会う「観光の場」では、コミュニケーション作用が活発に行われる。もてなす側ともてなされる側の相互的なホスピタリティの交換の場であるといえる。この場においても「ニーズ伝達・受託の場」が必要であり、観光者と地域社会との連携によって「新たな観光の場」というものが形成されるのである。

図-8 VAS 構築モデル



(注)  $\longleftrightarrow$  /  $\longleftrightarrow$  /  $\longleftrightarrow$  /  $\longleftrightarrow$  /  $\cdots$  / は、それぞれのレベルでの VA (Value Alliance) を示す。

#### 4. VAS (Value Alliance System) 構築の効果

従来のアライアンスが単一型であるとするれば、VASは複合型アライアンス

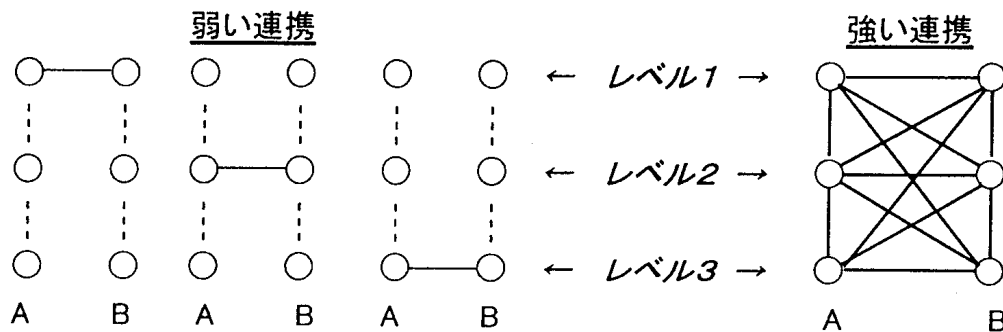


スである。その理念の中心となるものは、競争優位性の確立ではなく、社会的共生であるといえる。観光市場という場に対しての経済性・社会性の追求を目的とした共同の意志決定が要求される。VASは、自社や業界の弱い部分に対する補完的役割を担うだけでなく、新たな価値や市場というものを創造する。

VASの構築による効果で最も意味深いのは、一方向や双方向ではなく、多方向に連携戦略が展開されることである。コストやリスクが多方向に分散・共有されたり、事業の対象となる範囲や戦略が多方向に展開され、産業そのものに再編をもたらす効果を発揮する。

つまり、絶対的な「連携強度」が確保されるということである。企業同士が、ある事業レベルにおいて連携を果たすとき、ただひとつの事業レベルで連携するよりも複数の事業レベルで連携した方が相互の戦略体制はより強化される。それらが複数の企業あるいは業界にまでも拡張されたとき、絶対的な連携強度が連鎖的に強化されるのは言うまでもない。(図-9)

図-9 連携パターンと連携強度



注) A, Bは企業または業界を、レベル1～3は事業レベルの種類を示している。

注) Doz, Y. L. & Hamel, G. (1998) *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press., pp.190. Figure7-3を参照し、加筆、修正したものである。

VASによるもう一つの効果として、企業や業界と社会システムとの融合による文化創造という点が挙げられる。「観光は文化である」という観点から、企業や業界あるいは産業界が社会システムを構成する観光者や地域社会と連携システムを構築することによって創り出される新たな文化的側面である。観光振興という文化創造はもちろんのこと、企業や業界における社会への文化的貢献という意味も含んでいる。また、企業や業界、産業界の内部組織に視点をおくと、企業文化をはじめとする組織文化というものの創造にも貢献を果たす。異質のシステムや組織から学びとる「新たな知識創造」は、VASを構成する組織内部において観光現象を支援する媒体的役割の範囲を拡げると共に、企業価値・業界価値・産業界価値を向上させることになる。

VASに社会システムを構成する人間（すなわち観光者）や地域社会を組み込んだ意味は大きい。なぜならば、観光現象は主体たる観光者、客体たる観光地・地域社会・地域住民、そして媒体たる企業・業界・産業界の3つの要素なくしては成立しないからである。観光振興という目的を達成するためには、それぞれの立場における自己努力はもちろんのこと、これらの3つの要素が相互に連携し合い、総体的価値というものを最大化させる必要がある。これらがシステムとして稼働しない限り、それぞれの立場における価値を向上させることもできないし、観光現象を活発化させ観光振興を図ることも不可能であるといえる。

#### IV. 結び

現在、さまざまなビジネス界において資本提携、業務提携、合併、合併企業設立をはじめとする業界の再編成が行われている。これまで、ライバ

ル会社として敵対していた企業同士がいつの間にか協力・連携体制を整え、市場開拓や顧客獲得に対する戦略的行動を実行している。しかし、あくまでも企業同士、業界内でのビジネスレベルの体制でしかすぎない。ビジネスと社会は一体であるという視点が欠けているのである。

とりわけ、観光ビジネス界では、この業界内での協力・連携体制さえ整備されていないのが実状である。唯一、航空業界でグローバル・アライアンスや FFP, CRS が実施されているが、観光産業の中核的存在である宿泊業、交通業、旅行業では、そのほとんどが旧態依然とした企業間競争が行われている。前述の事例でも述べたが、国内大手航空会社が新規参入航空会社 SKY に対して価格同調戦略で対抗するなど、VAS とは逆行した戦略行動をとっている。対抗策としての価格政策が企業の競争優位性を規定するという考えを払拭しないかぎり、このような業界内企業の低価格競争は続くであろうし、VAS の構築は困難であろう。今、消費者たる観光者が観光行動に求めているのは、価格に対する要素だけではない。価格以上に、観光要素が身近な存在としていかに日常生活の一部に取り込めるかということである。従来、観光は非日常的行動としてとらえられてきた。しかし、現代社会における市民生活では、観光行動自体が特別な「イベント」としてとらえる意識は薄れてきている。観光ビジネスを事業としている企業や業界が観光は特別な消費ではないということを認識しつつ、観光者や地域社会に対していかなる価値を提供し、観光振興推進を図ることによる観光ビジネス全体の価値というものの獲得を考えねばならない。つまり、ビジネス・システムと観光者が観光という文化を創り出す共同作業を目指すべきなのである。そのためには VAS という戦略的連携体制は欠かせない。

本稿で論じた VAS の構築は、観光振興のためのシステム形成のごく一部の要素である。システム形成について、さまざまな視点からの考察や分

析など、方法論は無限に存在する。社会的環境や経済状況によってもそのシステム形成は変化するであろうし、絶対的なシステムというものもあり得ない。ただひとつ言えることは、競争は「個」を育て上げるかもしれないが、「輪」を創り出さず、「集」を育て上げることはできない。しかし、連携は「集」による「輪」を創り出し、競争によって「個」を育て上げる可能性をもっているということである。

### 注釈

- 1) 共同運航とは、運航会社と協力会社によって共同で航空輸送を行うことである。ある国との国の間に輸送需要があるものの、双方が独自で運航を開始しても採算が合わないような場合や自社機材や乗員が不足している場合に協力会社の協力を得て運航することをいう。また、コードシェアリングとは、2つの航空会社がそれぞれの運航便を接続ないしは中継させ、ネットワークを図ることをいう。最近では、国内大手航空会社である JAL と JAS が成田＝ソウル線で共同運航の提携しているが、海外航空会社と国内航空会社との共同運航は前例があるものの、国内航空会社では初めての事例となる。  
共同運航、コードシェアリングについては、山上徹 (1999) 『ホスピタリティ・観光産業論』白桃書房, 1999年, pp.199-221. に詳しい。また、FFP に関しては、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, 1997, pp.103.注釈15) を参照されたし。
- 2) Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.  
(土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年) pp. 127-152.
- 3) Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press.  
(土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年) pp.249-279.
- 4) 塩野谷祐一 (1984) 『価値理念の構造—効用対権利—』東洋経済新報社, 1984年, pp.37-62.  
Perry, R. B. (1926) *General Theory of Value*, Harvard University Press,

Cambridge, Mass., pp.115-116.

- 5) ここでいう地域社会とは、いわゆる観光地ないし観光施設のある地域および地域住民のことを指している。以下、本稿ではこの意味において地域社会という言葉を使用する。
- 6) アライアンスの基本的概念や企業成長の戦略については、Lewis, J. D. (1990) *Partnerships for Profit*, The Free Press. (中村元一・山下達哉・JSMS アライアンス研究会訳『アライアンス戦略 連携企業による企業成長の実現』ダイヤモンド社, 1993年) を参照されたし。
- 7) 観光ビジネス・システムの構築, マネジメントについては、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, 1997を参照されたし。

#### 参考文献

- 1) Aaker, D. A. & Day, G. S. (1978) *Consumerism: Search for the Consumer Interest: Third Edition*, The Free Press.
- 2) 青木 淳 (1999) 『価格と顧客価値のマーケティング戦略=プライス・マネジメントの本質=』ダイヤモンド社。
- 3) 浅羽 茂 (1998) 『業界標準をめぐる企業行動 競争と協力の戦略』有斐閣。
- 4) Botten, N. & McManus, J. (1999) *Competitive Strategies for Service Organizations*, Macmillan.
- 5) Child, J. & Faulkner, D. (1998) *Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press.
- 6) Czepiel, J. A. (1980) "Managing Customer Satisfaction in Consumer Service Business." *Marketing Science Institute Research Program No,80-109.*, Marketing Science Institute, Cambridge.
- 7) ————— (1992) *Competitive Marketing Strategy*, Prentice Hall.
- 8) Doz, Y. L. & Hamel, G. (1998) *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press.
- 9) Grönroos, C. (1983) "Strategic Management and Marketing in the Service Sector." *Marketing Science Institute Research Program No,83-104.*, Marketing Science Institute, Cambridge.
- 10) Harris, E. P. (1918) *Co-operation: The hope of the consumer*, Arno Press.
- 11) 長谷川 通 (1997) 『エアライン・エコノミクス=航空運賃の規制・競争・戦略=』中央書院。
- 12) 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。

- 13) 小嶋外弘 (1986) 『価格の心理—消費者は何を購入決定の“モノサシ”にするのか—』ダイヤモンド社。
- 14) Laird, J. (1969) *The Idea of Value*, Cambridge University Press.
- 15) Lancaster, K. J. (1971) *Consumer Demand*, Columbia University Press. (桑原秀史訳『消費者需要—新しいアプローチ』千倉書房, 1989年)
- 16) Lewis, J. D. (1990) *Partnerships for Profit*, The Free Press. (中村元一・山下達哉・JSMS アライアンス研究会訳『連携による企業成長の実現 アライアンス戦略』ダイヤモンド社, 1993年)
- 17) Migrom, P. & Roberts, J. (1992) *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall. (奥野正寛・伊東秀史・今井晴雄・西村 理・八木 甫訳『組織の経済学』NTT 出版, 1997年)
- 18) 中村元一・山下達哉・JSMS アライアンス研究会 (1993) 『実践 [アライアンス] 型経営』ダイヤモンド社。
- 19) 中田善啓 (1986) 『マーケティングと組織間関係』同文館。
- 20) Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press.
- 21) Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press. (土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1994年)
- 22) ————— (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press. (土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社, 1992年)
- 23) ————— (1998) *On Competition*, A Harvard Business Review Book. (竹内弘高訳『競争戦略論 I・II』ダイヤモンド社, 1999年)
- 24) Reichheld, F. F. (1996) *The Royalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Bain & Company. (伊藤良二監訳・山下浩昭訳『価値創造の成長サイクルを実現する顧客ロイヤルティのマネジメント』ダイヤモンド社, 1998年)
- 25) Reid, M. G. (1896) *Consumers and the Market*, Arno Press.
- 26) 塩野谷祐一 (1984) 『価値理念の構造 効用対権利』東洋経済新報社。
- 27) Slywotzky, A. J. (1996) *Value Migration: How to think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School Press.
- 28) 和田充夫 (1998) 『関係性マーケティングの構図』有斐閣。
- 29) 山上 徹 (1999) 『ホスピタリティ・観光産業論』白桃書房。