

観光ビジネスのグローバル・ネットワーク・システムに関する研究 ～ 日本・北米(カナダ・米国)間の事例を含めて ～

乾 弘 幸

1. はじめに ～問題提起～

ここ数年にわたり、観光ビジネスに携わる産業や企業のみならず、われわれ研究者にとっても「観光は平和へのパスポート」という言葉を思い知らされた日々はない。2001年9月11日のアメリカ同時多発テロや2003年のイラク戦争、新型肺炎 SARS などの影響で世界における観光消費は激減し、観光ビジネスは大きな打撃を受けている。特に北米のエアラインにおいては上述のような社会背景を直接的に受けてしまった。世界各国からの旅行者が減少し、その国を代表する航空会社が破綻するという事態を招いている。

人々の観光行動は余暇活動における大きな娯楽・楽しみであり、その行動を快適なものにするための保障としての平和や安全といった社会的背景が必須の条件となる。現代では世界各国が外国人観光客の誘致活動を活発に行っていることから、国を超えてこれらの課題に取り組む必要性が出てきている。

しかし、世界が平和で安全であれば観光行動が活発化するかというとそうではない。観光行動を活発化させるためのもう一つの条件は、観光行動を支援する商品やサービスの提供のためのシステムである。そして、その提供システムが各国間でのグローバルなネットワークで結ばれていることが必要である。人々が安心して快適かつ便利に観光行動ができることを目的として、旅の満足を得ることのできる総合的観光行動価値というものを提供するためのビジネス・システムとネットワーク・システムを構築しなければ国際観光の発展は望めない。

今や観光ビジネスは世界における産業の中核を形成し、経済発展の基幹的役割を果たしつつある。観光ビジネスの経済的効果は広く他産業にも波及し、世界各国の GDP にも大きな割合を占めている。ここで観光のグローバル化の現状を示すデータを示してみる。WTO (世界観光機関)の調査¹⁾によると、2002年度の世界における国際観光客数は約7億人を超え、1990年度と比べれば約1.5倍に増加している。また、2010年には10億人、2020年には約

16億人に達すると推計している。国際観光収入に関しても、2002年度においては4730億ドルであり、世界経済の中で大きな比率を占める巨大産業であることを示している。また、この推計において注目されるのは、東アジア太平洋地域の増加率が1995年からの毎年の増加率平均は6.5%となり、2010年には1億9,500万人、2020年には3億9,700万人に達する見込みであるとされ、2020年における国際観光のマーケット・シェアの26.4%を占めるとしている。2002年度における東アジア太平洋地域のマーケット・シェアは18.7%であり、アフリカ・アメリカ・ヨーロッパ・中東・南アジアと区分された地域の中で最も高い増加率となっている。

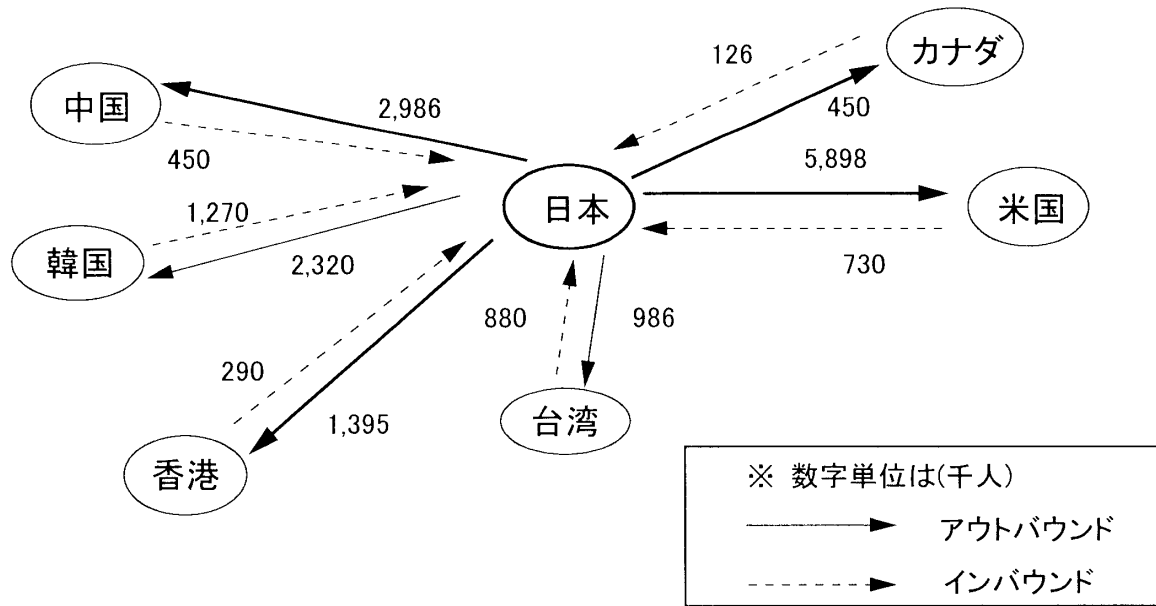
現在の世界における観光ビジネスは統一されたシステムが構築され、国家間のネットワークが有効に機能しているとは言い難い。また、国際観光に関する研究は数多くなされているものの、国家間における観光ビジネスのネットワークに関する研究は数少ない。グローバルという言葉が示すように、「国家を超えた」連携システムの構築こそが今後の国際観光発展の鍵となると言っても過言ではない。

本稿においては、これらの現状をふまえた上で、観光ビジネスの交流と連携という点に着目し、観光のグローバル・ネットワーク・システム構築のためにいかなる要因が必要なのか、またその構築を阻害する要因があるのであれば何なのかなど、主として日本⇔カナダ間(北米：米国を含む)における国際観光の実態を事例として扱いながら検証、考察を行った上で、システム構築のプロセスの提言を試みる。

2. 国際観光の現状と課題

2003年度におけるわが国を核とした各国間との国際観光の現状を見てみると、図-1のような関係になる。周知のごとく、わが国のインバウンド数がアウトバウンド数と比較して極めて不均衡であることは明らかである。この数字は旅行者すべてを含んだ数字であり、観光者に限定した場合の数字になると米国からの観光者は約41万人、カナダからの観光者は8万7,000人に過ぎない²⁾。

図-1 わが国と各国の国際観光の現状



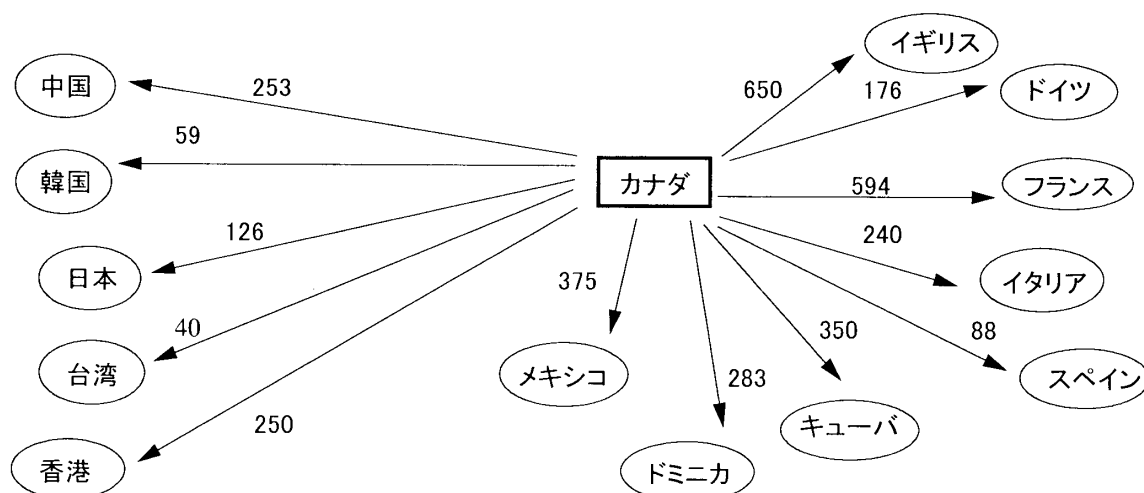
注)米国へのインバウンドは、ハワイ、グアムを含んだ数字

出所：国際観光振興機構(JNTO)報道資料 2003年訪日外客数・出国日本人数の動向より抽出作成

一方、カナダと米国のアウトバウンド・インバウンドの関係を見てみると、2003年度のWTOの統計³⁾によれば、カナダのアウトバウンドが約1,834万人、インバウンドが約1,969万7,000人で米国からの日帰りも含めると2,745万人にも達する。また、米国のアウトバウンドは約5,743万2,000人、インバウンドが約4,549万人となっている。この両国間は大陸続きで行き来が容易ということもあり、カナダから米国へのアウトバウンドは約1,350万人(全体の74%)、米国からカナダへは約1,550万人(全体の27%)が訪れている。つまり両国間の地理的關係、交通網の利便性、言語をはじめとするさまざまな国民文化に大きな差異がないこと、そして、両国には多くの観光対象が存在し、その観光情報も豊富に提供され、多くの日数をかけず手軽に訪問できるという背景があるからであろう。

次に、カナダにおける両国間以外のアウトバウンドを示してみる。(図-2)

図-2 カナダからのアウトバウンド



※数字単位は(千人)

出所：World Tourism Organization(2002) 2002 Edition Tourism Market Trends Americas.

World Tourism Organization(2002) 2002 Edition Tourism Market Trends Asia. より抽出作成

カナダからの米国を除くアウトバウンドは、ヨーロッパ諸国および中部アメリカのいわゆるカリビアン・リゾート地域に集中している⁴⁾。アジア地域との数字を比較すると、非常に大きな差がある。アジア地域の中で中国と香港への訪問者が他の地域と比べて多いのは、カナダは中国および香港からの移民を多く受け入れており、移民者やその家族の行き来があるためである。しかし、WTOの統計推移を見てみると、特に東アジア地域への旅行志向は近年では着実に上昇している。日本・中国・韓国・台湾・香港への平均上昇率は約5%程度となっている。

また、米国におけるアウトバウンドもカナダと同様の傾向を見せ、イギリスやフランスへは年間約300万人余り、ドイツに約200万人、イタリアに約150万人、スペインに約100万人とヨーロッパ諸国への訪問が圧倒的に多い。そのほかメキシコに約190万人、バハマに約130万人、ジャマイカに約90万人とカリビアン・リゾート地域への志向が強く表れている。

以上の数字が表すように、わが国とアジア地域ならびに北米地域における相互訪問者数の不均衡の一例は、わが国の世界における代表的な国際旅行収支赤字国という現実を証明している。つまり、わが国の国際観光戦略や観光立国宣言等が有効に機能していないということである。観光政策を有効に機能させるため、また観光ビジネスの活性化を図るための方策として、国家間を超えたネットワーク・システムの構築が最も重要な課題となる。その国が持つ自己組織性と国や地域としてのローカルな特性を国家間において密接な関係性を持たせること、その相互作用によってそれぞれの戦略をシステムとして機能させるこ

とにより、国際観光による産業的交流、人的交流、観光収入の向上などの目的を果たせることになるに違いない。

3. グローバル・ネットワーク・システム構築の概念

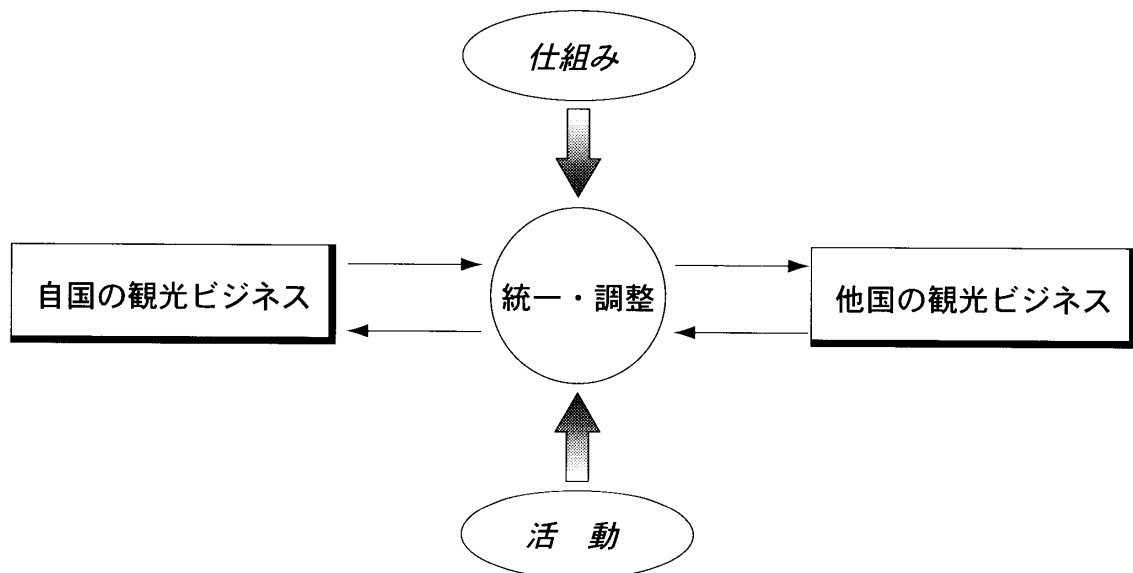
観光ビジネスにおいて、ビジネスのグローバル化とグローバル・ネットワーク・システム構築とはまったく違った概念でとらえるべきである。グローバル化とは、企業の国際化あるいは海外進出を意味する。ある企業が海外に進出し、事業を展開することによる自国および自社の競争力強化ということを目的としている。製品やサービスを海外市場に提供したり、技術を移転してコスト低減化をはかり、優位に事業を展開しようとすることを一般的に国際化あるいはグローバル化という⁵⁾。例えば、わが国の旅行会社が海外に拠点を持つことによって、現地において日本からの観光者や海外から日本への観光者の航空券や現地の交通、ホテル、飲食、ツアーや添乗員などを手配し、提供するという場合である。しかし、本稿の議論におけるグローバル・ネットワーク・システムは、ひとつの国家や企業の競争優位を目的とするのではなく、数多くの国家間における観光ビジネスの慣習やシステムを統合すると共に、国家間を超えたネットワークを構築することによる観光市場の活性化や観光者と観光ビジネスの相互価値の創造を目的とするものである。つまり、それぞれの国で展開されている観光ビジネスが協力関係を創造し、多種多様な観光にかかわる政策やビジネスを結びつけるような「市場網」を構築するための戦略を探ろうとしている。

したがって本稿では、グローバル・ネットワーク・システム構築の概念として、「国際観光市場の活性化と観光者に対して支援提供する観光ビジネスの円滑な実行のために、国の政策や方針、商慣行、流通・販売方法、観光情報など、国家間を超えて協力体制を整え、相互価値を創造・交換できる戦略的な仕組み」と位置づけることとする。

次に、グローバルなネットワーク・システムを構築するための核となる要因は2つある。まず、自国と他国間との間に生ずる「仕組みの統一と調整」の機能である。「仕組みの統一と調整」とは、自国のビジネス・システムと他国のビジネス・システムとを国家間の社会的・経済的・政治政策的な背景の違いを相互に理解した上で観光商品⁶⁾の提供方法を最適化するためにビジネス・システムの統一や調整を行うことである。つまり、観光は人が動かない限り成立しないのであるから、観光者が動きやすいように国家間の協力体制という基盤を確立する必要がある。この共通基盤をもとにビジネス・システムが構築されないかぎり、国際観光の活性化は望めない。

もうひとつの要因は「活動の統一と調整」の機能である。「活動の統一と調整」とは、国際観光というグローバルな市場への参入や観光商品の効果的な提供を確立するために、国家間、業界間や企業間での商品開発や販売など活動の統一や調整を行うことである。グローバルなマーケットにおける観光者への商品提供機能における対応力を強化する必要がある。国家間レベル、そして業界間レベル、企業間レベルの事業活動における観光者への対応力の強化がそれぞれのビジネス・スキルを向上させ、個々のベネフィットをもたらすことにもつながる。そして、ネットワークの目的とする国家、産業、企業と観光者との間に生ずる相互価値というものが創り上げられることになる。(図-3)

図-3 グローバル・ネットワーク・システム形成のフレームワーク



4. 調査の方法と分析

先にも述べたように、SARSの直接的対象国としてのカナダ、そしてテロ・イラク戦争の直接的対象国としての隣接国である米国は、ここ数年の「観光を阻害する要因」を直接的に受けてしまった。フランス・スペイン・イタリアをはじめとするヨーロッパの観光先進国とならぶ観光大国であるカナダ・米国の現状が世界的な国際観光現象に与える影響は決して少なくない。

本稿においては、カナダの在外公館ならびに旅行代理店(日系旅行代理店を含む)、航空会社支店に対して直接面談もしくは電話による聞き取り調査を実施し、その結果を基にして観光ビジネスのグローバル・ネットワーク・システム構築に関しての問題点の考察を試

みる。

調査対象としたのは、カナダ、バンクーバー・トロントの旅行会社(日系企業・現地ツアーオペレーターを含む)12社と米国の旅行会社2社、航空会社(日加間路線就航会社)2社、国際的展開ホテル3社、外務省在外公館1カ所、観光関連機関3機関(日本・カナダ・米国)であり、聞き取り調査した企業・関係公館、関連団体の合計数は23の組織である。

調査における基本的論点は、① グローバル・ネットワーク・システム構築のための要素、② グローバル・ネットワーク・システム構築を阻害する要因、③ グローバル・ネットワーク・システム機能のプロセス要因、の3つの要因についての検証である。なお、これらの3つの要因それぞれに仮説としての項目を立てて各項目に対する検証を行った。

① グローバル・ネットワーク・システム構築のための要因

- 国の観光政策と国家間の観光交流政策の実現
- 観光ビジネス・システムの仕組みと活動の統一・調整
- 観光情報のシステム化と連携

② グローバル・ネットワーク・システム構築を阻害する要因

- 国の違いによる生活様式・生活習慣・生活志向など価値観の相違
- 政策を実行する上での事実上の乖離
- それぞれの組織(行政・企業・関連団体)間で相互の連携不足
- 観光ビジネスにおける商慣行やシステムの相違
- さまざまなリスク(セキュリティ・旅行コスト・アクセスなど)の存在

③ グローバル・ネットワーク・システム構築のプロセス要因

- 国・地域と産業・企業の連携による目標設定
- 産業間・企業間の国際的交流と共同企画商品の開発
- プロセスの主導と実行配分
- 問題解決のための手段と方法

以上の仮説をもとに聞き取り調査を行い、分析結果をまとめたものを下記に示す。

表-1 グローバル・ネットワーク・システム構築のための要因

要 因	数	(%)	関連組織	重要度
国家間の国際観光交流に対する取り組み	22	95.7	国	*****
観光政策の実行と予算配分	19	82.6	国・地	****
観光局・観光団体の積極的活用	19	82.6	団	****
旅行者受け入れのシステム整備	22	95.7	国・地・団・企	*****
セキュリティの強化と安全確保政策	10	43.5	国	**
実務企業間の協力と連携	10	43.5	国	**
観光商品の企画と価格の最適化	12	52.2	団・企	**
国家首脳による相互の調整	8	34.8	国	**
国家間の観光ビジネスの統一と調整	19	82.6	企	****
エアラインの就航路線の調整	14	60.9	国・企	***
チャーター・フライトの増加	13	56.5	国・企	***
旅行者に対する正確な情報提供	21	91.3	国・地・団・企	*****
観光地 PR のためのプロモーション	21	91.3	国・地・団・企	*****
観光情報システムの整備と活性化	20	87.0	国・地・団・企	****
IT による情報更新の迅速化	19	82.6	国・地・団・企	****

注) 上記項目は聞き取り調査での内容を分類化したもので、それぞれ複数回答のかたちをとっている。

注) 関連組織の欄： 国(国・国家機関)，地(地方・地域)，団(観光関連団体)，企(企業)を表す。

グローバル・ネットワーク・システム構築のための重要度の高い要因として挙げられたものは、第一に観光行政(国・地方)の取り組みである。それぞれの国の国際観光交流に対する取り組み方という行政的基盤、それを実行可能にするシステムと予算、そして外国人旅行者受け入れのシステムを整備するということである。特に受け入れシステムにおいては、わが国の外国人旅行者に対する観光ルートの整備と提案、交通機関のハイコスト、観光情報の不足など、対応が不十分であるとの指摘が多かった。そして第二に、その整備された基盤を他国に伝えるための PR・プロモーションである。わが国の観光情報を適切に発信し、他国からの旅行者に対して魅力を伝えるということである。他国から見たときのわが国のイメージや観光要素の存在などは、われわれ日本人が認識しているそれとは大きく乖離している現実がある。日本はビジネスの国であり、観光する場所はあまりなく、都市開発や工場視察などの都市型観光に適している国であるとのイメージであることが多い。特にカナダ人に日本で知っている地名を問うた場合、その多くは東京などの都市しか出てこない。この現実をふまえた上での情報戦略の見直しが求められる。また、観光ビジネス・システムの統一と調整に関しては、①旅行業や航空業、宿泊業における契約条件や保証ルールの違い、②言語障壁の要因による旅行商品の企画の難しさなど、わが国と北米との契約・取引システムの違いによるオペレーションの相違が現在の課題であり、これらの問題を解

決めることがグローバル・ネットワーク・システム構築のための大きな要因になると在米米日系旅行会社の多くが認識している。

表-2 グローバル・ネットワーク・システム構築を阻害する要因

要 因	数	(%)	関連組織	重要度
国家間における生活環境や生活様式の違い	4	17.4	国	*
国家政策と実行過程での乖離	20	87.0	国・地・団・企	****
国における行政指導力と予算の不足	20	87.0	国	****
行政組織内部における連携の欠如	21	91.3	国・地	*****
行政組織と産業・企業との連携の欠如	21	91.3	国・地・企	*****
行政組織と観光関連機関との連携の欠如	6	26.1	国・団	**
国家間における産業・企業同士の連携の欠如	20	87.0	企	****
国内における産業間・企業間連携の欠如	5	21.7	企	**
商慣行の違いによる手続きの不統一	20	87.0	企	****
国家間における観光情報の不足	21	91.3	国・地・団・企	*****
自国の観光プロモーション不足	22	95.7	国・地・団・企	*****
旅行コストの相違	18	78.3	企	***
セキュリティ不安	3	13.0	国・地・団・企	*
国家間における言語の相違	9	39.1	国・地・団・企	**
業界不況による商品開発の遅れ	5	21.7	企	*

注) 上記項目は聞き取り調査での内容を分類化したもので、それぞれ複数回答のかたちをとっている。
注) 関連組織の欄： 国(国・国家機関)，地(地方・地域)，団(観光関連団体)，企(企業)を表す。

阻害要因として多くの組織が指摘したのが、第一に行政内部組織における連携の欠如、そして行政と産業・企業との連携の欠如である。日本・カナダ両国共に官民間における観光活性化戦略の重要性は一致しているものの、そのオペレーション段階においてそれぞれの思惑や実行方法、実行時期などに大きな差異があり、相互の連携が欠如しているという声が多かった。行政と民間企業との間に連携体制を創り上げるにはさまざまな問題がある。日本では省庁間の業務権限があり「越権」が許されない体制になっていること、行政による民間企業に対する規制や指導によって業務範囲が制限されること、民間企業として政策に協力して自社のビジネスにも反映させようとしても採算ベースを考えると実行不可能なことも多いことなどが挙げられる。また、カナダ・米国では州政府がそれぞれの地域の観光政策を策定しており、州政府間での連携が不足していること、日本のように巨大な旅行会社の存在も少なく、多くは業務がIT化されているのでそれぞれの企業間での連携をとる機会が少ないという指摘もあった。

表-3 グローバル・ネットワーク・システム機能のプロセス要因

要 因	数	(%)	関連組織	重要度
今までの問題点の把握と解決方法の模索	16	70.0	国・地・団・企	***
具体的かつ実行可能な連携政策の策定	21	91.3	国・地・団・企	*****
国家(州)間での実務者交流と協議の促進	21	91.3	国	*****
関連機関(JNTO/CTC)*によるプロモーション	12	52.2	国・地・団・企	**
国家間での共同企画商品の開発	22	95.7	国・地・団・企	*****
ウェブサイト情報の充実	17	73.9	国・地・団・企	***
在外公館を利用した現地でのPRやイベント	21	91.3	国・地・団・企	*****
観光情報の日常的発信と更新	20	87.0	国・地・団・企	****
旅行コスト(交通・宿泊)の調整	21	91.3	国・地・団・企	*****
観光ルートの開発	13	56.5	国・地・団・企	**
航空機発着の利便性向上と規制緩和	21	91.3	国・企	*****
空港におけるCIQ**の迅速な対応	19	82.6	国	****
航空会社ネットワークの充実	21	91.3	国・企	*****
セキュリティ・システムの向上	12	52.2	国・企	**

注) 上記項目は聞き取り調査での内容を分類化したもので、それぞれ複数回答のかたちをとっている。

注) 関連組織の欄：国(国・国家機関)，地(地方・地域)，団(観光関連団体)，企(企業)を表す。

注*) JNTO (国際観光振興機構)/ CTC(Canadian Tourism Commission)

注**) CIQ(税関：Custom/入国管理：Immigration/検疫：Quarantine)

ここでは、実際にグローバル・ネットワーク・システムを機能させるためのプロセスとして具体的に何をすべきかということ进行分析している。重要度が高いのは、実行可能な連携政策の策定、国家間の実務者の交流と協議、関連機関・国家間の共同プロモーションやPR イベントの充実、観光情報の発信、航空ネットワークの充実であった。まず政策面での具体的かつ実務的な実行過程の詳細を検討することが第一に重要であり、国(州)が主導的な立場に立って地方・産業・企業を支援すべきだという意見が多かった。また、国際間移動はほぼ全面的に航空機に依存しているため、エアラインによるネットワークと実質的な旅客サービスについての期待も大きい。

5. グローバル・ネットワーク構築のための段階的プロセス

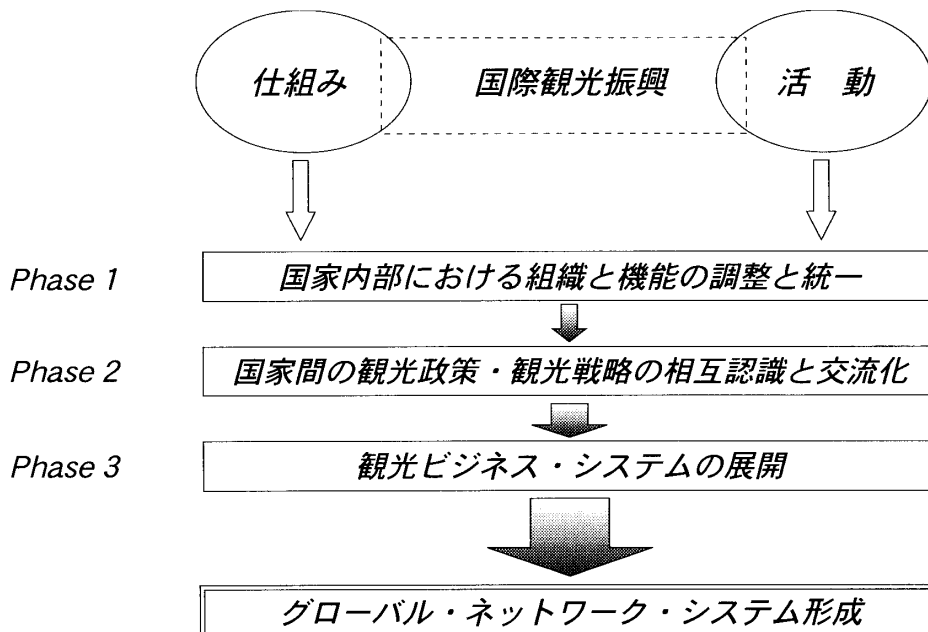
ひとつの国家における観光政策は、その国家のさまざまな環境や事情によって他国とは大きく違っている。政治的背景、宗教的背景、経済的背景、生活様式など、その国家が持つ環境や取り巻く環境により観光経済の発展に対する政策や方針に差異がある。国際観光は人々が国境を越えて国家間を行き来するのであるから、ネットワーク・システムを構築

する上で最も考慮すべき環境である。それぞれの国家環境を背景に施行される政策や方針の違いから、最も調整・統一が困難であることも事実である。

ただ、どの国もグローバル・ツーリズムの発展が自国の経済に対して大きな貢献を期待できること、そして自国に訪問する観光者の増加と関連ビジネスの発展がその国の発展そのものにつながることで、これらの2点においてはそれぞれの国家間で共通した認識である。したがって、さまざまな背景や環境をもつ国家間において政策的事情は異なるものの、観光者の利便性向上のためのグローバル・ネットワーク・システムの構築は方法論さえ方向づけることによって可能であろう。また、その方法論の方向づけには、いくつかのプロセスが必要である。

ここでは、調査結果の分析に基づいて国際観光振興のためのグローバル・ネットワーク・システム形成を果たすためのプロセスを考える。プロセスは主として3つのPhase(段階)に分けられる。「Phase 1：国家内部における組織と機能の調整と統一」、「Phase 2：国家間の観光政策・観光戦略の相互認識と交流化」、「Phase 3：観光ビジネス・システムの展開」である。これらの3つのPhaseにおいて、国際観光振興のための『仕組み』と『活動』の両側面からの調整と統一が必要である。

図-4 3つのPhase



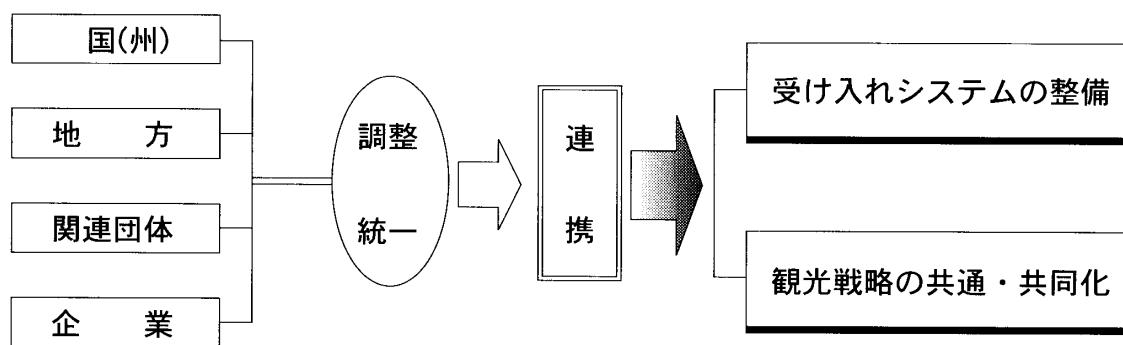
Phase 1：国家内部における組織と機能の調整と統一

Phase 1における最大の目的は国家内部の組織を連携させること、つまり観光振興のための内部システムを整備することである。これは世界中の観光ビジネスにおいて最も欠落している部分であろう。このシステムを形成することなく、それぞれが自らの立場で行動したり、収益性の追求をするために一貫したビジネス・システムとして機能しないのである⁷⁾。

国家内部における組織とは、観光ビジネスを構成する組織、すなわち国や州、地方自治体等の行政機関、観光関連団体(観光振興団体・業界団体)、企業を指す。国や州が掲げた観光政策をこれらの組織に浸透させると共に、効果的に国益として機能させるためにそれぞれの組織の立場や機能において「仕組み」と「活動」の調整と統一を行うことが第一歩となる。

次に、連携された内部システムを基盤として、グローバル・ネットワーク・システム構築への具体的な実行行動を起こすことになる。日本とカナダ・北米間のみならず、グローバル・ネットワーク・システム構築のために最も必要とされるのが、(1)外国人旅行者の受け入れシステムの整備、(2)観光戦略の共通・共同化、の2つであろう。

図-5 Phase 1



まず第一に、自国内での受け入れ環境の整備である。国や州政府が掲げた外国人旅行者の促進政策を自国内において関係行政機関や地域の自治体、およびそれらの業務に従事する人たちに政策の意図や意義、効果などについての認識を浸透させて適切に実行することである。なぜならば、政策がいかに立派なものであっても、それぞれのコミットメントが得られていなければオペレーションの段階で統一された行動とならないばかりでなく、自国の他国へのPRに対して大きな障害となるからである。

わが国における観光に関わる行政機関は国土交通省である。しかし、入国に関する行政

は法務省，海外渡航に関してのさまざまな行政は外務省，税関手続きに関しては財務省，検疫関係は厚生労働省など，その他にも観光に関わる複数の主管省庁が存在する。外国人旅行者に対する受け入れのための手続きが一環したシステムとなっていない。なぜならば，各省庁の規定や方針によって観光政策の受け取り方に差異があるからである。

例えば，国土交通省の観光戦略において訪日外国人旅行者の倍増という政策が出されているにもかかわらず，ビザの発給を行う外務省では外国人犯罪の増加を懸念してビザの発給に慎重になっているという現実がある。現在のタテ割りの行政では外国人旅行者受け入れに対する姿勢や政策も統一されておらず，国家内部の受け入れシステムを再考すべきである。外国人旅行者に対する観光誘致政策や観光情報戦略がいかに立派なものであれ，いちばん肝心の「入り口」に対する各省庁間の「調整と統一」されたシステムが機能しない限り受け入れ態勢を整える第一歩とはならない。

わが国では2003年に「ビジット・ジャパン・キャンペーン」(以下 VJC という)の展開が決定され，2010年に現在の倍にあたる1,000万人のインバウンドを達成しようとする外国人旅行者の訪日促進政策を実施することになった。2003年度においては20億円の中核事業予算が組まれている。VJC の実施に伴い，国土交通省はグローバル観光戦略として⁸⁾，①外国人旅行者訪日促進戦略，②外国人受け入れ戦略，③観光産業高度化計画，④推進戦略，の4つの戦略を掲げている。その戦略の①において，訪日外国人を増大させるための国際連携政策として，外国政府との緊密な連携と協力のもと，相互の観光交流や国際観光旅行者の流入・移動を活発化させる施策を模索し推進することが有効であるとしている。また，韓国・中国・米国等との二国間協議や WTO(世界観光機関)，APEC(アジア太平洋経済協力機構)等での多国間協議の積極的实施，地方公共団体や民間団体等が行う人的国際交流を支援するとしている。そのほかにも，観光立国行動計画(2003年7月)が取りまとめられ，①観光立国の浸透，②日本・地域の魅力の確立，③日本ブランドの海外への発信，④環境整備，⑤戦略の推進などが主要事項として挙げられている。これらの政策は，これまでこれほど具体的に示されたことがなかったことを考えれば，わが国の今後の国際観光推進の姿勢を表すものとして評価できる。しかし，これらの政策を実際に国から地域へと，そして関連産業の各企業へといかに浸透させ，このプログラムを実行させていくかという点が最も重要なのである。政策は立派であるが，実行プログラムが機能していないということがよくある。例えば，わが国はアジアに地理的に近いことから，韓国・中国・香港・台湾などの訪日外国人旅行者の誘致について以前から政策面で課題が挙げられている。しかし，現状は東京をはじめ，関西，九州，北海道などアジアからの外国人旅行者が多く訪問する

都市や地域の代表的な鉄道ターミナルにおいての案内表示板や乗り換え案内、比較的外国人観光客の多い新幹線や特急列車でのアナウンス、あるいは都市型ホテルの室内の案内ダイレクトリーなどには国際的公用語としての英語でのアナウンスや案内表記はあるものの、韓国語や中国語で実施されているものはまだまだ少ない。この対策を講じるには当然ながら費用的な問題も大きいという理由もあるが、政策の提言ばかりでは何の意味もない。また、外国人旅行者のための現地ツアーを実施する場合、ランドオペレーターによる交通や宿泊、通訳ガイドの手配の複雑さやコストなどを指摘する海外旅行会社もあり、観光ビジネスを構成する旅行会社、交通機関、ホテルなどの連携によるスムーズなビジネスの流れを作るということにおいても依然として課題は多く残っている。

国の政策として掲げられている以上、国際観光交流を本当に実施するというのであれば、これらのプログラム実施のための政府・自治体からの資金支援や観光関連企業の協力体制が整わないかぎりいつまでたっても「絵に描いた餅」にすぎない。

一方、カナダ・米国においても同様の問題を抱えている。わが国の政治は「中央集権制度」であるが、カナダ・米国はともに、州単位で行政機能をもつ「連邦制度」であり、地方である州レベルの分権が確立している統治形態によって行政が行われている。観光政策も同様に、州レベルでの政策が策定され、カナダや米国という国単位での全域観光政策は数少ない。州政府の中の観光管轄部局がその地域内の観光戦略を策定していて、州間での連携による政策や受け入れ態勢の統一などは実際には機能していないことが多い。しかしながら、カナダ西海岸のバンクーバー(ブリティッシュ・コロンビア州)、世界遺産にも登録されているカナディアンロッキー地域のバンフ・ジャスパー(アルバータ州)、東海岸のオタワ・トロント・ナイアガラ(オンタリオ州)、モントリオール・ケベック(ケベック州)など、また米国の主要な都市や観光地の多くにおいても世界各国からの旅行者を受け入れるための体制が整えられている。特にヨーロッパやアジア地域からの観光客の増加に伴い、空港や多くの駅、ホテルなどでは多国言語による案内(表記・観光案内所)も実施されているのをはじめ、現地でのツアーオペレーター(日系旅行会社を含む)による多言語対応の観光ツアーなども豊富に用意されている⁹⁾。

第二に、観光戦略の共通・共同化である。観光戦略の共通化とは、国や州が策定した観光戦略を国・州・地方・関連機関・企業が共通して実行できるような指針にすることである。また、観光戦略の共同化とは、共通の指針をもとにその戦略実行に向けて共同で動くことである。観光戦略に関わるそれぞれの組織は個別の役割と機能を持っており、その相互関係の中で方針や戦略をひとつにすることは容易なことではないかもしれない。しかし、

外国人旅行者から見れば、日本という国に訪問するのであり、訪問先ごとに迎え方や案内の仕方が違っているようでは旅行者は戸惑うばかりである。その国に迎え入れる側としての共通した戦略やその姿勢を旅行者に感じてもらうことが重要である。

戦略は立案するのが重要であるのではなく、実効性があるかどうかということが重要である。わが国においての、政府主要関係省庁、地方自治体、関連団体である JNTO、そして観光ビジネスのさまざまな企業、これらの観光集客戦略が必ずしも一致して実行されているとは言えない。

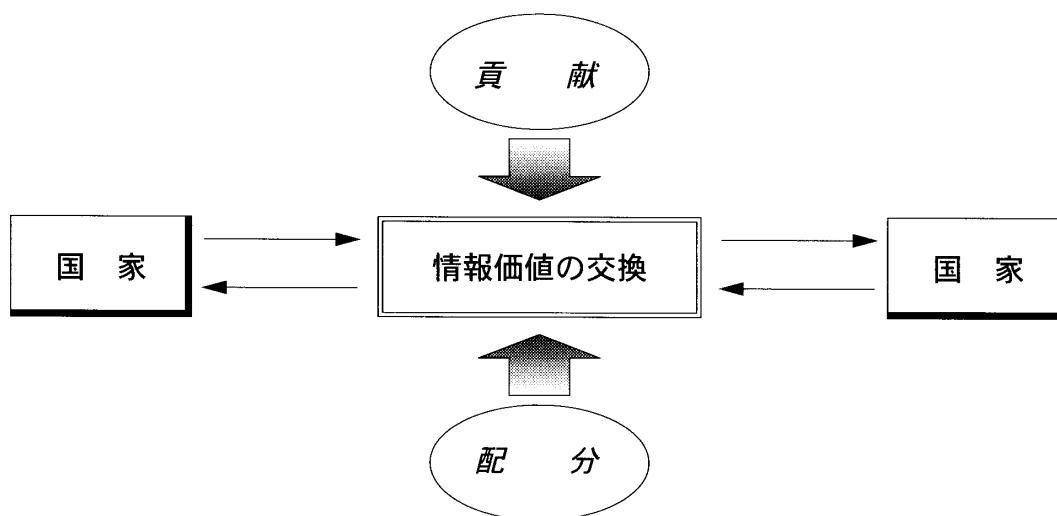
カナダにおいては、国家観光機関としての CTC (Canadian Tourism Commission)¹⁰⁾の存在がある。州ごとに観光局はそれぞれあるが、CTC はカナダ全域を統括する観光機関として観光に関する戦略策定や調査機関の役目を果たしている。特筆すべきは、カナダのインバウンドの状況や各国別の集客データを分析した上で、国別の観光集客戦略を約3年のミッドタームで策定していることである。観光ビジネスに関わる機関や企業はこの CTC の戦略を基本にしてさまざまな連絡会議などの機会を持ち、共通した戦略をそれぞれの組織の役割と機能を相互に補完しながら外国人旅行者の利便性を向上させる戦略を実行している。残念ながら、わが国は VJC という総論的な戦略しか持たず、各国別に策定された各論的な戦略にはまだまだ対応できていないのが現状である。州レベルでの連携がないとはいえ、観光ビジネスのしくみや受け入れの機能、戦略的政策の実行という点においては、観光先進国であるカナダ・米国のほうがはるかに進んでいるといえよう。

Phase 2 : 国家間の観光政策・観光戦略の相互認識と交流化

Phase 2 では、Phase 1 で整備された国内内部で調整・統一された組織と機能をもとにして、国家間での交流化を図ることを課題にしている。国家相互間における観光政策の理解と協力、そして組織間における交流を深めることにより実際の観光ビジネスにつなげるという過程である。

この過程における最大の課題は観光情報のやりとりである。つまり、観光情報の整備と発信について国家間での交流を図るという必要性である。国家間における観光政策や観光戦略も情報そのものを媒体として相互に認識される。国家間で情報価値を交換し、相互に貢献を果たすと共に、相互に価値を配分するべきである。

図-6 Phase 2



現代社会において、またビジネスにおいて情報が最も価値の高いものであることは言うまでもない。観光情報の多くは、書籍やガイドブック、在外観光案内所をはじめ各国観光局のインターネット・ウェブサイトにより容易に入手することができる。受け入れる側からの情報発信は自国から他国への誘致プロモーションとしての重要な役割を果たす。なぜならば、旅行者はさまざまなメディアや媒体から得られた情報によってその行動範囲や消費行動を決定するからである。また、旅行者の立場から見れば、その国から発信された情報そのものが旅行者の興味を引き起こし、旅程作成から楽しむ方法までを決定することから、国や地方自治体、関連団体による観光プロモーションとして、また企業の販売促進のための活動として情報は必須条件となる。海外のメディアを通じた広報・宣伝活動、インターネットによる情報発信、自国や他国での旅行関連エグジビションやイベントへの参加等によって自国の魅力は何か、観光対象としてどのようなものがあるか、外国人旅行者を受け入れる体制(交通・宿泊等)は整っているか、などを他国に伝えなければならない。

しかし、情報の時代と言いながら、わが国の観光情報に関してはいまだに不完全な状態が多い。航空会社や宿泊施設の案内・予約システムばかりが先行し、旅行者が訪問する国の観光情報が十分でない。つまり、観光産業たる企業ビジネスとしての情報はメディア媒体、ウェブサイトにおいて商業ベースでの競争的プロモーションが実施されているものの、目的地としての国や地域そのものの情報が少ないために特定の魅力を感じることができず旅行者の意志決定を鈍らせているということもある。

例えば、カナダは日本の約26倍の広い国土を有しており、国内でも4時間という時差が存在するほど広大な国である。われわれ日本人にとってカナダという国をイメージするこ

とはそう難しくない。一般的なイメージは、国土が広く、大自然に恵まれていて、北米地域では極めて治安が良いというものであろう。また、カナダの観光地というものに対してもイメージすることは容易である。バンクーバー・オタワ・トロント・モントリオール・ケベックなどの都市をはじめ、カナディアンロッキー・バンフ・ジャスパー・レイクルイーズ・ナイアガラなどはカナダの主要な観光地であり、われわれ日本人ばかりでなく世界的に知られている。また同様に、米国においても、多くの日本人が旅行先として選ぶ西海岸のロサンゼルス・サンフランシスコ・ラスベガス・シアトル、東海岸のニューヨークなども同様に観光情報が豊富である。この認知度の高さはカナダおよび米国の観光情報が日本をはじめ世界中に発信されているということにほかならない。旅行ガイドなどの雑誌媒体の充実はもとより、北米各国政府観光局の日本事務所、ウェブサイトでの日本語案内など幅広い情報発信が実施されている。それらの情報の多くは、われわれ日本人旅行者にとって「当該国の魅力」を認知させるもの、つまり訪問の欲求を喚起させるような魅力的な情報と実質的に利用価値の高い情報となっている。

一方、わが国における情報発信は、主として国土交通省グループである独立行政法人国際観光振興機構(JNTO)が役割を担っている。しかし、わが国の観光宣伝を担うべきその海外事務所は2004年現在においては世界で13カ所であり、北米地域では米国のニューヨーク、ロサンゼルス、サンフランシスコ、そしてカナダのトロントの計4カ所に観光宣伝事務所を設置しているだけである。民間企業の旅行代理店を除けば、公的機関が実施できる観光プロモーション活動はここだけにとどまる。また各地方自治体のウェブサイトにおいても日本語表記だけのものも多く、日本人旅行者が訪問する世界各国の観光局が日本に数多くあることを考えれば、この誘致促進の最前線である JNTO 海外事務所の数は決して十分とは言えない。

わが国の観光主管省庁である国土交通省は、最近ようやく VJC の一環として VJC キャンペーンのウェブサイトを作成し、首相や国土交通大臣(観光立国担当)らが自らプロモーションビデオに出演するという「トップセールス」を行う意気込みも見せている。また、外務省では各国の在外公館を日本の観光団体や地方自治体、民間団体の観光宣伝の場として活用するという事も進められ、国を挙げた取り組みであるということアピールする政策を開始した。わが国が本格的に観光という巨大市場に対して初めて真剣に取り組み出したことは、これまでの観光に対する消極的政策を考えれば評価に値するであろう。しかし、その方法やプロセスは決して十分とは言えない。

情報の相互交換機能の構築は相互国家間の基本的コミュニケーションである。今回の聞

き取り調査の中で多く聞かれたのが日本に関する情報が不足しているということであった。また、それぞれ発信された情報は一方通行に終始していて相互に交換させる場がないという指摘も多い。インバウンドの少なさという問題を抱えるわが国にとって、この問題は観光ニーズの喚起に大きな障害となるばかりではなく、グローバル・ツーリズム発展の中で世界に大きく遅れをとるということにもなりかねない。

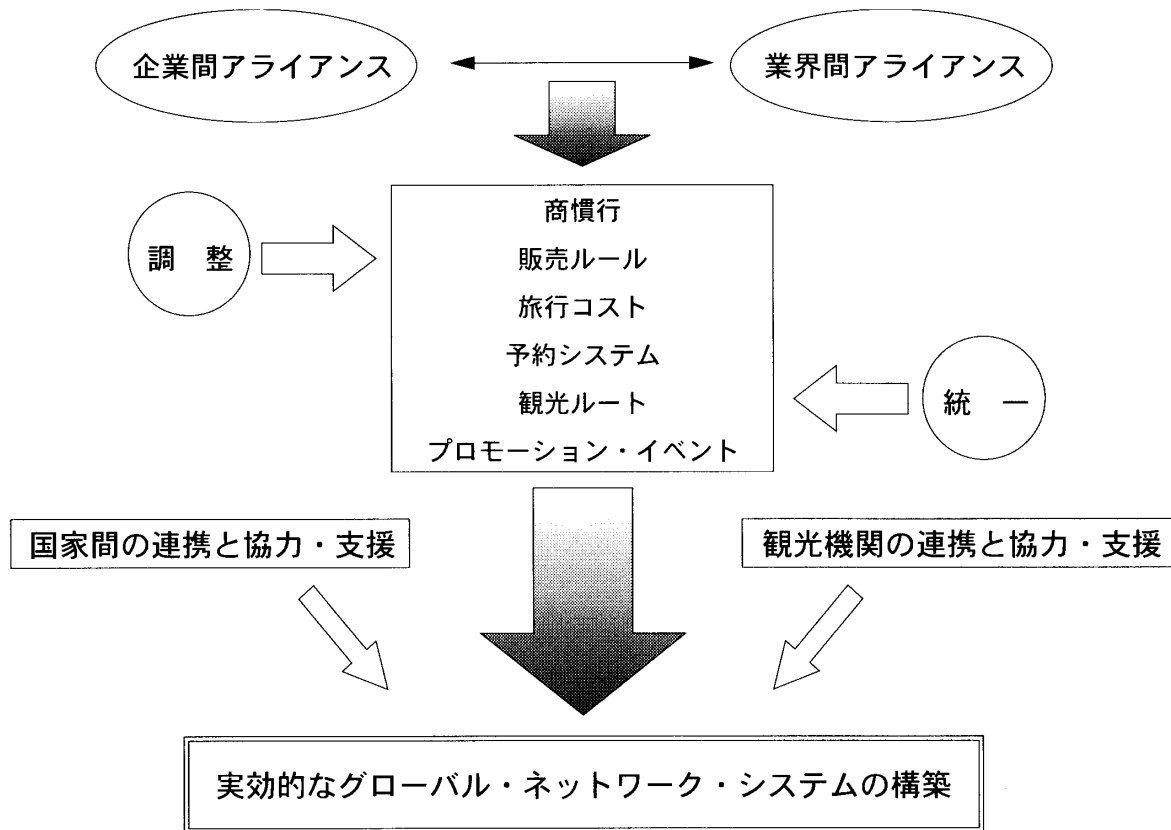
ネットワークとは、相互の利点を増幅させると共に、さまざまなリスクを相互に軽減するための連携政策である。情報交換の場の欠如はネットワークそのものの存在を否定するものである。相互の国の旅行者がどのような観光要素を求めているのか、国や企業がどのような観光要素をどのような方法で提案するのかなど、各国間における情報コミュニケーションの連携政策がネットワーク構築の重要な鍵となる。

Phase 3 : 観光ビジネス・システムの展開

Phase 3 は主として観光ビジネスに関わる企業、つまり主要観光産業といわれる旅行業、交通業、宿泊・飲食業等のビジネス・システムの整備である。国家という土壌に育ってきたビジネス・システムは他国のそれと大きく違っていることが多い。国民の消費習慣、商品の流通システム、商慣行、国の規則や規制等によるシステムの違いなどである。

グローバル・ネットワーク・システムの意義は、その国が持つ特質や特長を消し去って新たなシステムを創り上げるのではなく、それぞれの国の「個性」を生かしながら超国家での取引をスムーズかつ相互に価値創造を可能にすることにある。国家間におけるビジネス・システムの差異は、パートナーの理解とお互いの発展のためのコミットメントを得ることが必要である。そのためには、まず業界内の企業や業界そのもので国際的なアライアンス(連携)を実施し、それぞれのビジネスにおける商慣行や流通システムなどを調整し、グローバル・マーケットに対応するビジネス・システムを創造した上で実効的なネットワークとして機能させることが求められる。

図-7 Phase 3



グローバル・マーケットに対していち早くネットワーク・システムを確立したのは航空業界である。国家間の移動手段は大部分が航空機に依存していることから、グローバル・ネットワーク・システムの基盤は航空会社が担っているといっても過言ではない。大陸間移動はもちろんのこと、国内移動も航空機が果たす役割は大きい。現在、世界では主として3つのエアラインのアライアンスが機能している。「Star Alliance」「One World」「Sky Team」である¹¹⁾。これらのアライアンスは、それぞれに加盟するエアラインがアクセスの利便性やサービスの提供体制を確立し、同時にグローバルなマーケットに対して顧客の取り込み、各社のネットワークを集結させるという目的のもとに機能している。各エアラインからすれば、アライアンスによるネットワーク機能を強化することにより国際的なニーズや情報を取り込むことができ、同時に旅客に対する対応力も相互に補完できるというメリットを共有することができる。旅行者が目的国に到着した後の乗り継ぎ便の接続、マイレージ・プログラムによる顧客の固定化やプライオリティ・バリューのサービス提供など、エアライン・アライアンスは企業、顧客ともにそのメリットを享受できる仕組みを創り上げている。

しかし、アライアンス・システムを構築している航空業界にも問題がないわけでもない。

例えば、北米のエアラインではフライトの遅れやキャンセルという事態が頻繁に起こる。これはわが国の比ではない頻度で発生する。巨大な北米大陸という地理的条件から天候など自然現象の影響によるものもあるが、搭乗率が低いという理由だけでフライトそのものがキャンセルになってしまう場合も多い。搭乗客は乗り継ぎの時間に間に合わなかったり、フライトの変更を強いられることになる。その時、別のエアラインで搭乗振り替えを行うが、アライアンスに加盟しているエアライン間でも搭乗振り替えが適切に処理されない場合も多い。搭乗客からすれば同じアライアンス・グループなのになぜなのかと感じるであろうし、搭乗手続きを担当する係員が自社のチケット保持者を優先搭乗させ、グループ会社のそれはプライオリティが低くなるという現実がある。特に日本人旅行者などは言葉の問題も大きく、フライトの変更手続きのややこしさや精神的な不安によってパニックに陥ってしまうことも多いという。せっかくアライアンスというパートナーシップを形成しているにもかかわらず、大看板だけが先行して最も顧客との接点が多い現場の係員までその意義が行き渡っていないということである。パートナーとのネットワークが基本的にそれぞれの企業の対応力や顧客の利便性向上という目的で構築されているのであるから、その目的に反する企業の対応の是正をアライアンス・グループとして再考すべきである。

一方、航空業界以外のネットワークはどうであろうか。ホテルを中心とする宿泊業でも同系列ホテルのネットワークやコンソーシアム(共同体)としてのネットワーク¹²⁾があり、最近では「Global Hotel Alliance」「Asia Hotel Alliance」など、一つのホテルの集まりにとどまらず各ホテルグループがアライアンスを結成するという傾向にある。これは航空業界のアライアンスと同様にパートナー間における顧客へのサービスや利便性の向上、グローバル・マーケットでの対応力の強化を目的としている。ホテル業界におけるアライアンス・ネットワークの最大の効果は、グループのホテルから得る新たなスキルを内部化し学習できること¹³⁾、そして共通の予約システムを持つことによる顧客情報の共有と獲得などである。グローバル・ツーリズムの進展の中、情報共有型のネットワークはそれぞれのホテルグループとしての共同活動において、サービス・スタンダードの策定など、ホテル自身やアライアンス・グループのブランド構築に大きな貢献を果たすことになる。しかし、残念ながら日本⇄米国間においては、大手ホテルチェーンやホテル・アライアンスのオペレーションが実現しているものの、特に日本⇄カナダ間ではこれらのメリットを共有できるネットワークが一部のホテルチェーンを除いて実効性に欠く状態であることも事実であり、日本やアジア地域からの旅行者の多くがカナダと米国の両国を訪れることが多いという現状を考えた場合、日本・アジア⇄カナダ⇄米国にわたるネットワーク・システムの再

生が望まれる。

次に、旅行会社のネットワークについて考えてみる。現代の旅行形態は団体旅行(GIT)から個人・グループ旅行(FIT)に移行していることは周知の事実である。インターネットの普及、高速処理化等のおかげでウェブサイトでの旅行商品情報の検索や旅行の予約の利便性が向上してきている。しかし、IT化が進む中においても多くの旅行者にとっては未だに旅行会社の利用価値は大きく、特に多くがパッケージ商品に依存するグローバル・ツーリズムのマーケットにおいてはその存在を欠かすことはできない。旅行会社の機能は観光情報の案内、パッケージ商品の企画・販売、各種交通機関や宿泊・食事の手配、現地ツアー・オペレーターの手配などであり、旅行者に対して一連の観光行動を計画し、最適な商品を提供するという基本的な役目を負っている。

しかしながら、残念なことに現状では旅行会社あるいは業界団体が国家間を超えてネットワークを形成し、これらの機能をグローバル・ツーリズムのマーケットにおいて効果的にかつ効率的に実行しているということはない。わが国の旅行会社の多くは海外に支店を開設しているが、現地のツアーオペレーターに手配を行ったり、在外邦人のための旅行手配を行うという業務が中心である。また、カナダや米国の旅行会社の日本への支店展開は一部のツアー企画やパッケージ企画会社が行っているものの、その数は極めて少なく、日本の旅行会社との業務上の連携はほとんどないのが事実である。また、日本の旅行会社(海外支店等を含む)と現地(カナダ・米国)オペレーターとしての旅行会社との間の取引において、契約条件や契約ルール、旅程変更に伴う補償や販売レートの設定の差異などが大きな壁となっているのも事実である。これは相互の商慣行や法的解釈、流通システムの違いによるものであるが、少なくともこれは単なる取引上での壁ということだけではなく、旅行会社の国際観光に果たす役割と機能を考えれば、相互的な観光交流活性化に大きな影響をもたらす壁となっている。

旅行会社の業界団体としてわが国では社団法人日本旅行業協会(JATA)があり、旅行業務の国際的発展に貢献すべく世界観光機関(World Tourism Organization:WTO)をはじめ、旅行業者協会世界連合(Universal Federation of Travel Agents' Associations:UFTAA)、米国旅行業者協会(American Society of Travel Agents:ASTA)、太平洋アジア観光協会(Pacific Asia Travel Association:PATA)などの国際的団体に加盟している。しかし、実際には海外の事務所はなく、国際的活動としてもJATAが主催する国際観光会議や世界旅行博の開催しているにとどまっている。

航空会社、ホテルのアライアンスが設立され、グローバル・ネットワーク・システムが

実質的に機能しつつある現在、旅行行動の根幹をなす旅行会社、旅行業界団体のグローバル・ネットワークが形成されていないという現状は国際観光の発展に大きな障害をもたらすことになる。旅行会社や旅行業界のアライアンスを設立し、ネットワークを構築することによって観光者交流のための商品開発、共同・相互プロモーションやイベントの開催、予約手続きの統一化、商慣行の調整などを行うことが可能になる。旅行会社の国際観光に対する役割と貢献は極めて大きなものであるからこそ、早期の取り組みが望まれる。

6. 結びとして

今回の調査で最も衝撃的であったのは、カナダ・米国では日本は観光の対象国として認知されていないということである。その原因は日本観光に関する情報が極めて少ないということである。日本の書店には世界各国にわたる数多くの観光ガイドブックが所狭しと並べられている。しかし、カナダの書店では日本の観光ガイドブックを見つけても1、2種類しかない。旅行代理店の店頭に行っても、ツアーのパンフレットはハワイや米国内、ヨーロッパやカリブ海のものしか見あたらない。日本へのパッケージ・ツアーはないのかと尋ねると、需要がないのでどこも扱っていないだろう、日系の旅行会社で探すように言われる。また、カナダ人や米国人に「日本ではどの場所を知っているか」と問うと、その答えの多くは「Tokyo」であり、世界経済の中核地、ビジネスの街としては世界的な認知度は高いものの東京以外の地名が聞かれるのはごく希である。しかし、日本に一度は行ってみたいという人は多い。日本の技術を見てみたい、日本の発展した都市を見てみたい、日本食を味わいたい、カナダ人や米国人にとって日本は魅力的であるが、ただ漠然としたイメージしか持っていないのが現状である。

一方、アジア諸国(特に香港・台湾・韓国・中国)では日本へのパッケージ・ツアーは豊富に用意されており、現地の言語に翻訳された日本の出版社が発行している観光ガイドもある。この状況こそがわが国のインバウンドの現状を物語っている。わが国のインバウンドはアジア、特に香港・台湾・韓国・中国によって支えられているという事実である。

情報化時代と言えども、わが国の北米地域への情報発信は極めて遅れていると言わざるを得ない。各国にも情報が行き渡らない限り観光マーケットも拡大することがなく、観光ビジネスの発展や観光振興は望めない。情報の発信は一方通行であってはならないし、ピンポイントで発信してもその効果は期待できない。情報を相互に交換し、その情報を元にしてビジネスの展開を見極めた上で戦略的に展開しなければならない。また、さまざまな

情報網によって得たビジネス・チャンスをグローバルに展開することによってその情報価値は限りなく大きなものへと成長する。そのためにはグローバルなマーケットに対してネットワーク・システムとしての機能を持つことである。

わが国は技術立国として経済大国として世界にその名を広めてきた。「ものづくり」としての日本の技術は世界に誇る。現在、わが国が誇る最先端の技術として、携帯電話、デジタルカメラ、液晶テレビなど電子部品を用いた生活家電用品が世界中で使われるようになった。電子部品はそれひとつひとつが大きな機能を持っている。しかし、この電子部品は単体では単なる「部品」にすぎず、「回路」というネットワークで結ぶことによってその機能はとてつもない大きな力を発揮する。そして、そのネットワークを組み替えることによってとてつもない大きな発見がある。

観光ビジネスも同様である。旅行会社だけでは観光は成り立たない。交通や宿泊の機能が加わって人々の観光行動として成立する。言い換えれば、旅行会社、交通機関、宿泊施設というひとつの部品を回路で結びつけることによって観光ビジネスが機能するのである。また、観光ビジネスは単なる企業活動の集合体ではない。国(州)や地方などの行政機関ならびに観光関連機関の活動も含めて総合的に展開するビジネスである。それぞれの組織機能を効率的かつ活発に発揮するアライアンスが集合してはじめてネットワークが構築され、ビジネスがグローバルに展開されることになる。それぞれの機能や役割、そして手続きに関して、グローバルな視点で「仕組みの調整・統一」と「活動の調整・統一」が実現すればビジネス・システムを創り上げることができる。

近年の世界を駆けめぐるさまざまな事件によって観光ビジネスが大きな影響を受けている今であるからこそ、グローバルなネットワーク・システムを構築することによって「平和へのパスポート」としての役目を果たすことを念じてやまない。

以上

注釈

- 1) World Tourism Organization (2003) Tourism Highlights Edition 2003.
- 2) 国際観光振興機構 (JNTO) 報道資料「1993～2003年 各国・地域別日本人訪問者数」2004.4.12より。
- 3) World Tourism Organization (2003) Tourism Highlights Edition 2003.
World Tourism Organization (2002) 2002 Edition Tourism Market Trends Americas.
- 4) とくにカナダは9月から4月までは長い雨期に入り、太陽の日差しを浴びることが少ないこと、そして北部山間地域や東部地域は冬の寒さが厳しく、ところによってはマイナス20度を越えることもあ

- り、これらの理由により観光行動として暖かい観光地を選ぶ傾向にある。そのような点において、カリビアン・リゾートはカナダ人の格好の観光対象地域となっている。
- 5) C.A. Bartlett & S. Ghoshal (1998). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- C.W.L. Hill (2003). *Global Business*, McGraw-Hill Irwin.
- 6) ここでいう「観光商品」とは、観光に関わるビジネスが観光者に対して提供するすべての商品を指す。観光情報はさまざまな観光行動を支援する流通・販売システムも含んでいる。
- 7) 拙稿 (1997, 1999) を参照されたい。
- 8) 2002年12月 国土交通省「グローバル観光戦略」より。
- 9) とりわけ、カナダ移民が多い中国人、韓国人のために中国語・韓国語のツアー・パッケージが非常に充実している。また、数多い日本人観光者のために現地の日系ツアー・オペレーターによる観光ツアーも数多く催行されていることから、日本を含むアジア地域の観光者増加にはカナダも大きな期待を寄せている。
- 10) Canadian Tourism Commission (CTC)は、カナダ全域の観光局を統括する国家観光機関である。各州の観光局の政策やプロモーションの調整・統一の機能、そして国からの観光支出予算に関する配分機能を持っている。CTCの日本事務所は東京の在日カナダ大使館の中にあり、カナダ全域の観光情報や留学情報などの資料が豊富にそろえられている。
- 11) 2004年5月現在、最も規模が大きい「Star Alliance」は17社、「One World」は8社、「Sky Team」は6社が加盟している。わが国の航空会社では、ANA (全日空) が唯一 Star Alliance に加盟しており、特に北米 (米国・カナダ) には、ユナイテッド航空、エア・カナダとの共同運行便 (コード・シェア) を運航している。
- 12) 同系列企業によるグループ、大手ホテルチェーンのグループ (フランチャイズやマネジメント・コントラクトを含む)、任意のホテルが集まって構成されたコンソーシアム・グループなどがある。ヒルトン・インターナショナル、ハイアットホテルズ&リゾート、マリオットホテルズインターナショナルなどが代表的である。
- 13) 特にブランド力のあるホテルは、そのブランドを誇りにして「井の中の蛙」になりやすい。自社系以外のホテルとのアライアンスによる学習機会は貴重である。設備、施設、サービス、人員配置、人事教育などに関する新たな情報や知識を得ることができ、自社にも内部化して取り入れることによってスキルを向上させることができる。

参考文献

- Bleeke, J., and Ernst, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, 67(6), 127-135.
- Christopher A. Bartlett & Sumamtra Ghoshal (1998). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Clark, Terry (1990). "International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory," *Journal of Marketing*, 54(October), 66-79.
- C.W.L. Hill (2003). *Global Business*, McGraw-Hill Irwin.
- David Arnold (2004). *The Mirage of Global Markets: How Globalizing Companies Can Succeed Markets Localize*, Prentice Hall.
- Dwyer, F.R., Schurr, P. and Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol.51 (2), 11-27.
- Dyer, Jeffery H. and William G. Ouchi (1993). "Japanese-style Partnerships : Giving Companies a

- Competitive Edge” *Slone Management Review*, 34(Fall), 51-63.
- Gary Hamel & Yves L. Doz (1998). *Alliance Advantage : The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press.
- Go, F.M., and Williams, A.P. (1993). Competing and Cooperating in Changing Tourism Channel System. *Journal of Travel & Tourism Marketing*.2 (2/3), 229-248.
- Jay R. Galbraith (2000). *Designin The Global Coporation*, Jossey Bass A Wiley Company.
- Johanson, J., Lars, H. and Nazeem, S.M. (1991). Interfirm adaptation in Business relationships. *Journal of Marketing*, Vol.55 (2), 29-37.
- John C. Crotts., Dimitrios Buhalis., and Roger March (2000). *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*. The Haworth Hospitality Press.
- Magun, S. (1996). *The Development of Straregic Alliances in Canadian Industries: A Micro Anaysis*. Working Paper Number 13, Industry Canada.
- Michael Y. Toshino & U. Srinivasa Rangan (1995). *Strategic Alliances: An Enterpreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press.
- Palmer, A., and Bejou, D. (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 22(3), 616-629.
- Pierre Dussauge & Bernard Garrettr (1999). *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliance*, Wiley.
- World Tourism Organization (2003). *Tourism Highlights Edition 2003*, WTO.
- World Tourism Organization (2002). *2002 Edition Tourism Market Trends Americas*, WTO.
- World Tourism Organization (2002). *2002 Edition Tourism Market Trends Asia*, WTO.
- 国際観光振興機構 (JNTO) 報道資料「1993～2003年 各国・地域別日本人訪問者数」2004年。
- 国際観光振興機構 (JNTO) 報道資料「2003年 国籍別／目的別 訪日外客数」2004年。
- 第156回国会提出資料「平成14年度 観光の状況に関する年次報告」2003年。
- 国土交通省「グローバル観光戦略」2002年。

付記：本研究は筆者が2003年8月から2004年8月までの1年間にわたり、九州産業大学国外研修制度によりカナダ・ブリティッシュ・コロンビア州立ブリティッシュ・コロンビア大学 アジア研究所 (Institute of Asian Research, The University of British Columbia) にて客員助教授 (Visiting Associate Professor) としての研究機会を得て、作成したものである。