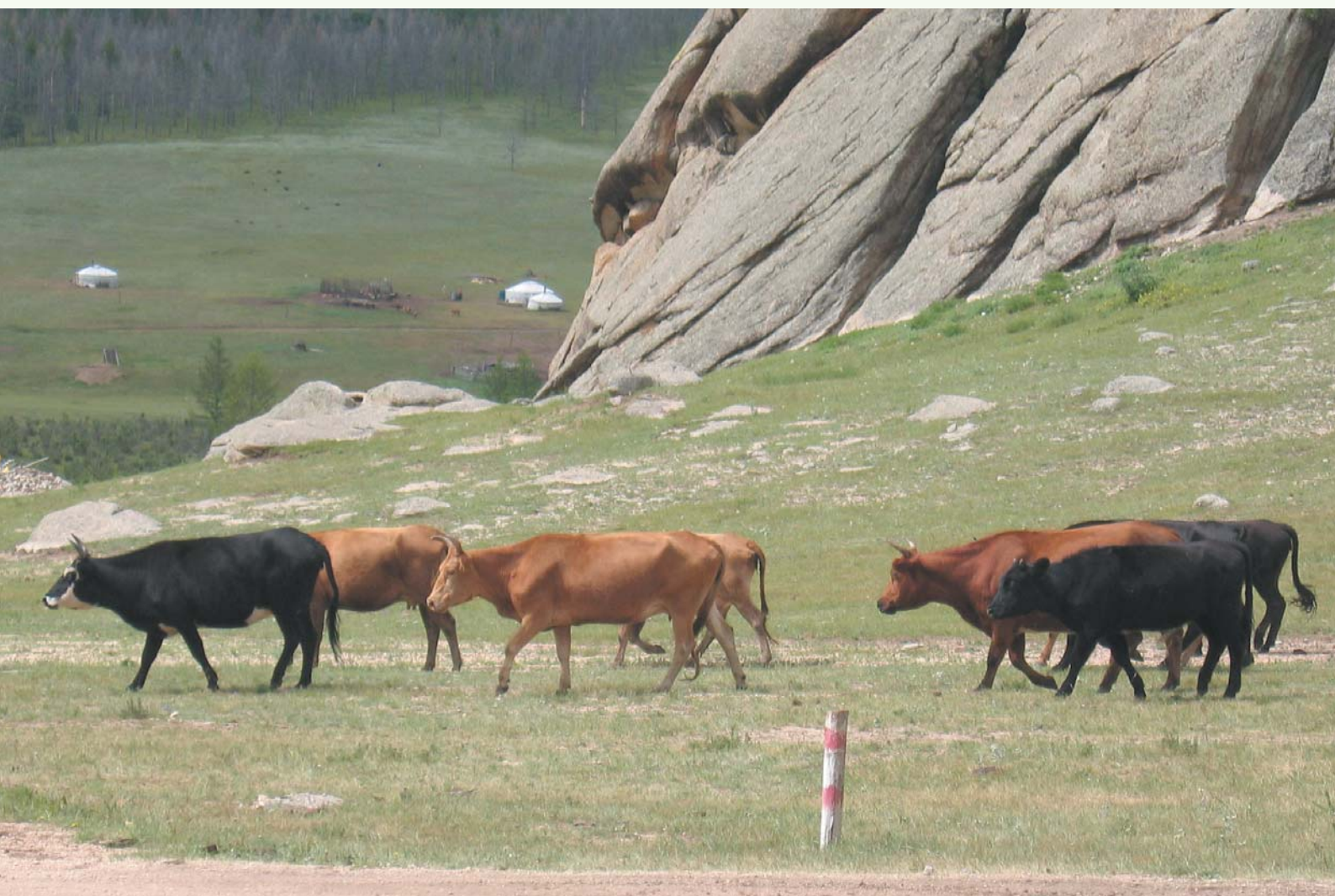


入選論文集

# 第12回 観光に関する学術研究論文

観光振興や観光交流に対する提言



財団法人アジア太平洋観光交流センター  
Asia-Pacific Tourism Exchange Center (APTEC)

# 目 次

ご 挨拶

第12回観光に関する学術研究論文の審査を終えて

第12回観光に関する学術研究論文入賞者

◇ 一席入選論文（全文）

- 日本のインバウンド振興に関する落とし穴 …………… 1

◇ 二席入選論文（全文）

- 観光デスティネーションにおけるコーペティション戦略 …………… 16  
—「競争」と「協調」による価値創造—
- サービス接点における外国人観光者の感情表現と従業員の反応 …………… 34  
—訪日韓国人観光者の買い物行動を中心に—

◇ 奨励賞入選論文（要約）

- TOURISM FOR MOTHER AND CHILD …………… 46
- 子どもの性的搾取防止のための旅行・観光業界行動倫理規範 …………… 48  
(コード・オブ・コンダクト) 調印の世界的拡大の背景と意義について  
—日本における「コード・プロジェクト」推進に向けて—
- アジアにおけるエコツーリズムの展開 …………… 50  
—モンゴル国の観光立国への潜在可能性—
- 空港マーケティングの最適構築 …………… 52  
—成田空港の商業指向戦略と新ビジネスチャンスの創出可能性—

## ご 挨拶

財団法人 アジア太平洋観光交流センター  
理事長 本田 勇一郎

当財団は、世界観光機関（WTO）アジア太平洋センターの活動支援及び我が国とアジア太平洋地域の観光交流促進、観光振興に関わる各種の事業を展開してきています。

この「観光に関する学術研究論文」募集事業は、観光に関わる学術振興事業として、当財団の主要事業のひとつに位置付けており、今回で12回目を迎えました。

今年の応募論文は33件で、これまでで2番目に多い件数となっています。内容的にもレベルの高い力作が寄せられました。そして、アジアの方々を含め20代から70代まで、また大学生、大学院生から教育者、社会人まで幅広い年代層・分野の方々から応募を得ることができました。

更に、テーマも国家戦略として観光立国を目指した様々な施策が展開されている状況等を反映して、インバウンドツーリズムや観光振興のための財源確保・人材育成、エコツーリズム、都市観光、観光まちづくり、空港マーケティング、途上国の観光開発の研究など幅広いものとなりました。

近年のテロ事件の多発やイラク戦争、更にSARSの発生、地震・津波をはじめとする自然災害などにより、国際観光は深刻な影響を受けましたが、その後、観光需要も徐々に回復してきています。こういったテロ事件の防止やその温床となる貧困問題の解決のためにも、国際間の相互理解の増進に向けて国際観光の果たす役割への期待はますます大きくなっています。また、国内的にも自然や文化遺産の保全と調和のとれた持続可能な観光開発の推進、住民参加型観光交流など、地域振興・地域経済の活性化の面からますます重要視されています。

観光学は学問としては未だ発展途上であり、その分野は多岐に亘っていますが、当財団の「観光に関する学術研究論文」募集事業が、観光学の構築と今後の発展の一助となり、また、平和産業である観光産業の振興に貢献できることを強く願っています。

今回入賞された方々には心からお祝い申し上げます。また残念ながら入賞を逃された方々には、ご多忙の中、力作をお寄せいただきましたことに深く感謝申し上げますとともに、次の機会に再びご応募いただきますことを期待しています。

最後になりましたが、本事業をご支援・ご協力頂いている審査委員の先生方及び当財団賛助会員の皆様方に厚くお礼申し上げます。

## 第12回観光に関する学術研究論文の審査を終えて

審査委員長

白幡 洋三郎

本年度の「観光に関する学術研究論文募集」に受理された論文は33編であった。昨年の応募数を5割以上も上回る過去最高となり、審査員一同は論文作成の活況を喜ぶとともに査読の時間に追われることとなった。応募数の増加はあったが、群を抜く独創的な論文が見当たらなかったのは残念である。とはいえ、応募論文全体の質は水準を上回っており、分野も学術的なものから政策的・実務的なものにまで幅広く及んでおり、観光学に関わる論文の豊かな収穫を目にすることができたのは喜ばしいことであった。

一席に選ばれた竹中論文は、日本のインバウンド・ツーリズム振興における問題点を観光統計にかかわるものとマーケティングにかかわるものに区別して、それぞれを「落とし穴」という表現で明快に指摘し、改善策を提案したものである。とくに観光振興・観光立国という施策の構想・立案の根元をつくる基礎データ（統計）の信頼性について根本的な問題点（落とし穴）を鋭く指摘した点は出色の出来である。論旨はまだ荒削りながら、真に旅行者の側に立ち「観光立国」を越えた「旅行者立国」を、という将来ビジョンも好感をもって受けとめられた。

二席に選ばれた中野論文は、観光地がとるべき旅行者誘致戦略の考え方を、「競争（コンペティション）」と「協調（コーペレイション）」を合成して提唱された「コーペティション」という新しい概念を用いて理論化しようとしたものである。この概念は、ふつう企業が単独では価値創出できない相互依存関係にあることを前提とする考えを元にしたものであり、ある観光地が他の観光地をたんに競争相手（代替的生産者）と見るだけでなく補完的生産者として「協調」すべき提携先と見るというものである。論述がまだ抽象的で実践上に不安が残るが観光地を刺激する意欲的な発想として評価された。

同じく二席に選ばれた姜・梁（共著）論文は、交流の多い韓国人観光者と日本人従業員の（ショッピング場面での）やりとりを手がかりに、観光者が求めるサービスの内実をアンケート調査から把握しようとした興味深い論文である。観光者（買い物行動者）が経験する最も多い感情は「楽しさ」と「安堵感」であり、それが店員の「親切」「もてなし」によって増幅されると同時に、「親切」が過剰な場合は逆に「不快感」を惹起するという。客のショッピング満足につながる売り手の適切なコミュニケーション努力という結論はいささか平板ではあるが、観光と異文化の交錯に注目した視点が評価された。

奨励賞には以下の4本の論文が選ばれた。①乳幼児と母親の観光旅行に生じる障害とその克服の施策を積極的に論じた打田論文（審査では母子だけのツーリズムをなぜ他のツーリズムと

切り離してとくに論じなければならないのか必然性が乏しいという意見と、観光のマーケットとして良否の問題を越えたマーケティングテーマと考えれば評価できるとする意見の賛否両論が並立した)、②開発途上国への児童買春など「子供の性的搾取」という観光業界・学会が受けとめるべき重大な問題について提起した斎藤論文(観光振興とどうつなぐかの視点が次に欲しいとの要望があった)、③モンゴルが観光立国を实践するためにはどのような問題点や困難があるか、そしてエコツーリズムの展開がモンゴル観光の可能性をどれほど支えられるかを検討し具体的提言をまとめた中央大学(渡辺代表)グループ論文(なぜモンゴルにエコツーリズムが合っているのか解明がもう一つ説得的でないとの意見が出た)、④空港経営というこれまで応募がなかった領域に挑戦し、非航空系収入が少ない成田空港の例を抽出して、商業指向的戦略を提言した山田論文(空港経営論は観光学の対象か否かとの軽い疑義も出たが、堅実な分析による筋の通った論文との評価が強かった)

以上、例年と同じく、1席、2席、奨励賞それぞれの間が僅差であった。また入選論文と選にもれた論文との差もじつに小さいとって過言ではなかった。とくに言及しておきたいのはアフリカ・タンザニアをフィールドにコミュニティツーリズムの将来性と必然性を論じた中嶋論文である。この論文は審査員の方による高い評価を得て奨励賞以上が検討されたが、すでに先年入選されたときの論文をしのぐ出来とは評価されず、奨励賞はより広い範囲へ授賞させたいとの方針により、残念ながら選にもれた。あえて一言した次第である。これ以外にも受賞ラインぎりぎりの力作は数多かった。応募者の方々に来年度のさらなる精進を期待するとともに、さらに多くの方々の応募を期待したい。

### 審査委員名簿

	氏名	役職
審査委員長	白幡 洋三郎	国際日本文化研究センター教授
審査委員	橋爪 紳也	大阪市立大学教授(都市研究プラザ)
同	橋本 俊哉	立教大学教授(観光学部)
同	新納 克廣	奈良県立大学助教授(地域創造学部)
同	舟橋 哲	杏林大学助教授(社会科学部・総合政策学部)
同	荒木 由季子	国土交通省総合政策局観光経済課長
同	新井 佼一	(株)イシン・ホテルズ・グループ上席顧問
同	本田 勇一郎	財団法人アジア太平洋観光交流センター理事長

(順不同・敬称略)

## 第12回観光に関する学術研究論文入賞者

- 一 席 日本インバウンド振興に関する落とし穴  
竹<sup>タケ</sup>中<sup>ナカ</sup>正<sup>マサ</sup>道<sup>ミチ</sup> ツーリズムマーケティングコンサルタンツ代表
- 二 席 観光デスティネーションにおけるコーペティション戦略  
—「競争」と「協調」による価値創造—  
中<sup>ナカ</sup>野<sup>ノ</sup>洋<sup>ヨウ</sup>平<sup>ヘイ</sup> (株)ジャルパック ヨーロッパカンパニー仕入・企画グループ主任
- 二 席 サービス接点における外国人観光者の感情表現と従業員の反応  
—訪日韓国人観光者の買い物行動を中心に—  
姜<sup>カン</sup> 淑<sup>ス</sup> 瑛<sup>ギョン</sup> 韓国・済州大学校 研究員  
梁<sup>ヤン</sup> 弼<sup>ビル</sup> 守<sup>ス</sup> 韓国・済州大学校 観光と経営経済研究所 特別研究員
- 奨励賞 TOURISM FOR MOTHER AND CHILD  
打<sup>ウチ</sup>田<sup>ダ</sup>明日<sup>アスカ</sup>香<sup>カ</sup> 流通科学大学 サービス産業学部観光・生活文化事業学科
- 奨励賞 子どもの性的搾取防止のための旅行・観光業界行動倫理規範  
(コード・オブ・コンダクト) 調印の世界的拡大の背景と意義について  
—日本における「コード・プロジェクト」推進に向けて—  
齋<sup>サイ</sup>藤<sup>トウ</sup>恵<sup>ケイ</sup>子<sup>コ</sup> (財)日本キリスト教婦人矯風会 事務局スタッフ 平和部担当
- 奨励賞 アジアにおけるエコツーリズムの展開  
—モンゴル国の観光立国への潜在可能性—  
中央大学環境F L P 藪田研究室 渡<sup>ワタナベ</sup>辺<sup>ヤスヒサ</sup> 靖久、蛭<sup>ヒルマ</sup>間<sup>マ</sup> 芳<sup>ヨシ</sup>樹<sup>キ</sup>、北<sup>キタムラ</sup>村<sup>マサトシ</sup> 雅<sup>マサトシ</sup>俊<sup>シ</sup>  
山<sup>ヤマ</sup>口<sup>グチ</sup> 真<sup>マサフミ</sup>史<sup>ミ</sup>、澤<sup>サワイ</sup>井<sup>イ</sup> 佳<sup>ヨシフミ</sup>文<sup>ミ</sup>、桑<sup>クワモト</sup>本<sup>ノリアキ</sup> 徳<sup>ノリアキ</sup>昭<sup>キ</sup>
- 奨励賞 空港マーケティングの最適構築  
—成田空港の商業指向戦略と新ビジネスチャンスの創出可能性—  
山<sup>ヤマ</sup>田<sup>ダ</sup>友<sup>ユウ</sup>子<sup>コ</sup> 法政大学 経営学部3年

## 一 席

# 日本のインバウンド振興に関する落とし穴



竹中 正道

### 1. はじめに（背景・目的）

筆者は二十数年に渡りツーリズム・ビジネスに従事し、その間大手総合旅行会社および同現地法人（ランドオペレーター）、在日政府観光局に勤務、現在では独立の後、海外ホテルのマーケティング・オフィスや旅行業界のアドバイザー等を中心に事業を営む者である。

旅行会社在籍時には、パッケージツアーの企画部門におけるアウトバウンド業務の中で、バイヤーとして海外の観光局、ホテル、各種観光関連機関・産業等、いわゆる現地側インバウンド業者（以降サプライヤーと表記）と幾度となく折衝する機会を得ることができた。

また現地法人（英国）在籍時には、英国からのアウトバウンド業務や現地サプライヤーとの関わりを持ち、在日政府観光局勤務時にはまさに現地側インバウンドの日本側窓口として、インとアウトの架け橋的業務を实践する機会に恵まれた。現在も、日々各国政府観光局や現地側サプライヤーと接点をもちながら業務を行っている。

これら表裏一体であるインとアウトの現場経験から、現在のビジット・ジャパン・キャンペーン（以降VJCと表記）をはじめとする

国策たる外客誘致プロモーションを見つめていくと、いくつかの「落とし穴」が見えてくる。

一つ目は、一見正確無比に見える観光統計数値などのマーケティング・データに関わるもので、主にデータの作り手側に横たわる構造的問題である。そしてこれがツーリズム産業のもつマーケティング基盤を脆弱にしているという点が挙げられる。

二つ目としては、いわば観光立国として先輩格の諸外国が日本人観光客誘致のマーケティングの中で、日本市場に対する理解の不足、異文化間取引におけるコミュニケーションの問題等から見誤った、あるいは見誤っているものなどである。

観光立国として長い歴史を持ち、先輩格であるはずのこれら諸外国の採ってきたマーケティング手法が、必ずしも正しいものとは限らない。逆に観光立国として成熟すればするほど新機軸を打ち出せずに行き詰まりを感じ、目新しさのない従来の手法に依存せざるを得ない国々も見受けられる。

日本は間違いなく観光立国としては後発国であるが、このような先輩観光立国の状況を

見ると、逆に優位に立っている、と言うこともできよう。つまり先駆者の優れた部分を十分に参考にすることができるし、反面教師と捉えることもできるからである。

昨今ではVJCなど国を挙げての外客誘致策に各自治体や各種観光産業が共鳴し、独立行政法人・国際観光振興機構（以降JNTOと表記）を中心に、官民共に手を携え「ようこそ！ジャパン」のムードを醸成している。JNTOの評価も高まり、全体的予算も増加傾向にある中、ツーリズム産業に従事している者としては真に喜ばしい限りである。

ただ懸念されるのは、歴史の浅い日本のインバウンド振興だけに、ツーリズム・ビジネスの陥りやすい問題点検証や他国の事例研究などが十分に成されぬままに発車してしまっている感がある。このビジネスの特性上、一旦スタートしてからの方向性転換や施策の変更などは困難な部分もあり、あらかじめこれらの点を見据えておく必要があると思われる。観光立国後発であるが故に、先に述べた優位性を存分に享受できる環境にあるため、これを放棄することなく研究あるいは検証することは大変意義深いものと信じている。

本稿はこれらの事例が反面教師として日本のインバウンド振興諸活動の参考となり、その発展に多少なりとも寄与し、また前途に横たわる「落とし穴」に陥らぬための布石になることを目的とした。

この分野自体がまだまだ研究の余地を残しており、また十分な資料や正確なデータを得ることも難しく、その上人間心理や感情に左

右される部分も比較的多いため、主に聞き取りや経験則に基づいた内容となってしまう点をおぼろげに記しておきたい。

## 2. 観光統計における諸問題（落とし穴1）

ひとくちに観光統計といっても多種多様なものがあるが、その性格上、正確かつ現実的な数字ということになると限られてくる。ビジネスとしてのツーリズムには、ある程度数値的裏づけあるマーケティングが欠かせないが、この統計数値やデータの作り方や使い方を誤ると、方向性に大きな誤差が生じることになる。

### (1) 観光統計数値の性格

観光統計数値の中での代表格は、出入境（出入国）人員、宿泊人員（延べ宿泊数）、旅行者消費金額などが挙げられ、これに加えて乗車人員（交通機関等）、入場者数（観光施設等）、入館者数（美術館等）なども考えられる。

これらの中で考えた場合、日本の入国者数に関しては日本が島国である特性もあり、現在の法務省統計はある程度信頼できるものと思われる。ただし都道府県や市区町村等への入境となるとどうであろうか。北海道や沖縄など、空港や港を主なゲートとするところはまだしも、本州内などは実際問題として正確な数値把握は困難に近くなる。ある程度集めたデータを基に方程式算出をしたり、アンケートや聞き取り調査などで目安を把握するしかない。まして今後重要性を増す国籍別データともなると、さらに難易度が高くなること

は想像に難くない。

出入境統計以外では、宿泊や交通など民間経営関連のものが多く、いずれも絶対数の把握は容易であり、現行経営にも当然反映されていよう。ただしインバウンドのビジネスは国際マーケティングである為、今後は絶対数だけでなく、日本国籍<sup>1</sup>を含めた国籍別の正確な統計が必要になってこよう。国際レベルの宿泊施設や外資のホテルでは、パスポートチェックや、間に入っている旅行会社のデータなどによって既に国籍別データを保有し、活用しているところも当然ある。一方それ以外の観光施設等に関しては、まだまだ有効なデータ採取方法の研究も確立されておらず、試行錯誤段階にあると思われる。

では実際、先輩格たる観光立国先進国において、これら採取の難しい統計やデータが正確にとられているかといえば、必ずしもそうとはいえず、このあたりがツーリズム・マーケティングや観光学確立の上での構造的問題になっているのも事実である。

## (2) 観光統計数値のもつ危険性

(1)で述べたように、観光統計の中には現実的に正確な数値採取が困難なものがあり、ある程度のサンプルを併用しながら、外的プラス要因などを観測して数値を算出するケースが考えられる。

民間の場合は、この数値が経営に直結するため慎重を期して算出される傾向にあるが、

出入境統計などを自治体が行う場合は、少なからず希望的観測や都合の良い解釈によって算出される危険性が高い。これは経済原則に左右されにくい組織構造が根本にあると見られるが、各々がこのような数値を算出して積みあがると、ひとつの全国的な傾向値となって、使い手が方向性を見誤ることになっていく。

ここで二つの統計事例を紹介し、その危険性を実際に見ていくことにする。

### ① WTOの予想数値

WTO (World Tourism Organization) が1999年に予想した日本のアウトバウンド旅行者数であるが、何と2020年には約1億4千万人に上るとされている。<sup>2</sup>本年の予想が1千7百万人台であるので、今後14年で8倍以上に膨れ上がることになる。実際にそうなればまことに喜ばしい限りであるが、日本の旅行業界関係者でこの予想数値を信じる者は皆無であろう。

それでは何故にこのような数値が、公の機関から公表されることになるのかを考察してみる。WTOは世界中の政府観光局やそれに類する機関と連携しているので、2020年の日本のアウトバウンド（海外各国側で見れば日本からのインバウンド）旅行者数を、これらの観光局や機関に予想させることができる。そして先に述べたような希望的観測や都合の良い解釈によって作られた予想数値が各国から

1 日本国籍（国内日本人の統計）も他と同じ位置付けで比較対象に入れる必要有。

2 津山雅一・太田久雄「海外旅行マーケティング」同友館 2000年、166頁

寄せられることになる。そして多少の検討を経て、これらの数字を合算して統計数値を発表するため、当然「希望的」や「都合の良い」部分も山のように積み上がることになる。

日本でいえば、JNTOが同様の数値を予測する際に、同じく各国の機関等から数値をとり（各国から日本行きアウトバウンド予測）、日本全体として取りまとめる作業をすると、このような事象が起こる可能性がある。

そしてこれらの数値を斟酌することなくマーケティングプランを作成、実行していくと、当然現実との乖離が生じてくる可能性が高いため、妄信することはきわめて危険である。

## ② 「海外旅行者の旅行先トップ50（受入国統計）」に見る数値

次に掲げる（表1）は、2004年版「数字が語る旅行業」（社団法人日本旅行業協会発行）に掲載された「海外旅行者の旅行先トップ50（受入国統計）」で、2002年における上位50国（または地域）である。<sup>3</sup>国により統計方法が異なる、という前提ではあるが明らかに不可解な数値が見てとれる。

例えば、16位のスイス（416,306人）と17位の英国（368,000人）であるが、これは航空座席供給数、季節波動、観光（特にロンドン）需要、ビジネス需要、留学需要、邦人在住者数などを考えると、いかに大自然のスイスといえども英国より多い、ということに一般的に見てなり得ないと考えられる。

島国の英国は入国カードもあり、ある程度数字の根拠があることは理解できるが、スイスは内陸で、陸路国境を5カ国と接しており、ゲートウェイ空港においても入国カードを求めているし、入国時の国籍カウントも行っていない。但し宿泊施設にチェックイン時の国籍別の宿泊統計（延べ宿泊数）は、連邦統計局が精度の高いものをとっている。

そうするとスイスへの日本人入国者数416,306人は、どこから出てきた数字であるかという、この宿泊統計から割り出したとしか考えられない。そもそも国籍別入国者数を数字にすること自体が不可能に近いことであるからだ。そこである方程式を用いて算出、ということになるのであろうが、ここにも無理が生じる。筆者は統計学の専門家ではないが、ある程度正確な数値をこの条件下で弾き出すのは非常に困難であることは容易に理解できる。

また統計手法の異なる複数の出所<sup>3</sup>、つまり異なる土俵の数値を取りまとめて順位リスト化するところにも限界がある。それが原因かどうかはわからないが、2006年版の同資料（2004年の統計）「トップ50」から何故かスイスは外れている。

## ③ その他のケース

その他のケースとしては、東南アジアでよく見られるダブルカウントの問題がある。これは国境を越えるオプションツアーに、日

---

3 出典WTO、PATA、各国政府観光局 資料：国際観光振興機構JNTOによる

帰りまたは短期宿泊で出かけるようなケースである。国によって日本からの入国時と、オプションツアーから帰ってくる際の2回にわたって、同じ人間が入国した場合でもカウントされてしまう。シンガポールからマレーシアのジョホールやマラッカなどへ行くケースや、香港（中国）からマカオ（中国）へ行くケースなどである。<sup>4</sup>

これは地理的条件によるもので統計の趣旨とは離れているが、実際国境越えのオプションツアーが困難な台湾などと同じ土俵に乗ってしまっている。つまり入国者数の多いほうが優位であるとするれば、島国は「損」で、陸路国境をもっていたり、船舶で簡単に国境越えできる国は「得」という現象になってしまっている。

さらに、比較的狭い観光エリアで出入国統計をとる場合、現地で観光客の国籍調査をアンケートで行っているところもある。登山鉄道、ロープウェイといった観光交通機関などもチケット販売数で絶対人員は把握できるも

の、国籍となると同様の手法を用いることがある。いわば選挙投票所の出口調査のようなものであるが、確度となるとどうであろうか。ある海外の地域観光組織に聞くと、現地でアンケートをとる人間が日本語を話さないため、どうしても日本人らしき観光客は避ける傾向にあるという。

ではこれらの数値が虚偽のものかといえば、残念ながら現在のツーリズムの世界では確たる統計基準が定められておらず統一もされていないので、根拠さえあれば一概に誤っている、とは言えないだろう。ここがツーリズム・マーケティングにおける鬼門であって、危険性を持ち合わせる分野である。日本のインバウンドにおいては、JNTOが各種統計を発表しているが、まだこの領域を抜けきっていないのではなかろうか。まだ過去統計も少なく、ある面ではこれからの段階なので、早いうちに確度の高い観光統計の統一根拠が確立できれば、諸外国も評価し将来に繋がると

(表1)

「海外旅行者の旅行先トップ50（受入国統計人員）」(20位までの抜粋)

	訪 問 先	2002年	前年比%		訪 問 先	2002年	前年比%
1	中国	2,925,553	22.6	11	シンガポール	723,422	-4.3
2	韓国	2,320,837	-2.4	12	フランス	723,000	-0.7
3	ハワイ	1,483,121	-3.0	13	オーストラリア	715,458	6.2
4	香港	1,395,020	4.4	14	インドネシア	620,722	1.5
5	米国（本土のみ）	1,357,196	-17.9	15	カナダ	452,547	0.8
6	タイ	1,239,421	5.2	16	スイス	416,306	-20.4
7	台湾	998,497	2.8	17	英国	368,000	0.5
8	イタリア	849,967	15.2	18	マレーシア	354,563	-10.8
9	グアム	786,947	-12.7	19	フィリピン	341,867	-0.6
10	ドイツ	762,471	-2.1	20	北マリアナ諸島	326,735	-2.1

2004年版「数字が語る旅行業（社団法人日本旅行業協会発行）」より抜粋

4 香港とマカオは統計上中国とは別扱い。

考えられる。

### (3) 考えられる方向性

上記の例からみてもわかるようにツーリズムデータの採取において、消費金額を別としてもっとも難易度が高い「出入境」と「国籍」に関しては、世界レベルでもまだまだ研究が必要で、また各々の地理的、政治経済的、文化的環境をもつ各国のデータを纏め規格化するのには容易ではなく、時間もかかる。これは各国を日本の都道府県・市区町村に置き換えても、ほぼ同じことが言える。

これから伸びが期待される日本のインバウンドにおいては、先ず都道府県の出入境及び国籍別データ採取の研究を早急に進め、世界標準を待つことなく日本独自の採取方式や方程式を確立することが必要である。この研究は、「希望的観測」や「自己都合」、「外的マイナス要因排除」などの心理的に陥りやすい部分を除外できるものが望ましく、また各都道府県が個別にもつ観光環境を考慮しつつも公平を期す必要があり、産・官・学の密な連携の上でさらなる研究が望まれる。

統計数値の性格上、時が経てば採取方式の変更が難しくなるので、可及的速やかな研究が求められるが、逆に言うともまだインバウンド草創期といわれるうちに確立できれば、過去に積みあがったデータに縛られる「先輩格」の観光立国より、進んだ方式が採れるのではないかと思われる。

当然ながら日本のインバウンド観光統計採取方法については、既に各界有識者等で検討

されており、日本ならではの確度の高い方法が採用されることが望まれる。

筆者としては経験上、比較的データのとりやすい「延べ宿泊数」、いわゆるオーバーナイト・ステイを正確に採取する、ということから始めるのが近道ではないかと考える。当然日帰り入出境もあることから、完璧とは言えないまでも傾向値としては基礎になり得るものである。

ただし日本には様々なタイプの宿泊施設があり、インバウンド客に消極的なところも想定され、また徹底していくためにはこれら統計採取の財源問題等も含めて、総合的に仕組みを創っていく努力が求められよう。この視点から見ても現在論議されている観光庁新設の意義は大きく、その実現が望まれる。

## 3. マーケティング上の諸問題

### (1) 協調プロモーションの難しさ(落とし穴2)

インバウンド誘致のために、一つの国や地域をプロモーションする場合、構造的に二段構えになってくる場合が多い。一つ目は国・地域のイメージアップで、例えば「桜」や「富士山」、「城」といった象徴的なものをアピールすることにより、そのイメージを高め、観光需要を刺激することを目的とする。

二つ目は、より具体的な地域や交通・宿泊機関、観光施設など個々の観光素材を売りこむことを目的とするプロモーションである。この二つがうまく協調し、一枚岩となれば相乗効果も期待できるし、売り込む相手側にとっても理解しやすく受け入れやすい。

ところが現在の在日政府観光局等のプロモーションを見ていると、この二つの間、つまり国と地方観光機関や産業との間、及び同じ地方の内部間でも摩擦が生じやすい。日本で例えると、日本政府観光局たるJNTOが都道府県や観光関連産業を募り、あるいは都道府県が市区町村等を取りまとめ、海外でプロモーションするようなケースで想起される問題である。同様に同じ都道府県内や市区町村内のいわゆる同業者間の場合も然りである。

摩擦の主な原因として考えられるのは、それぞれの立場や環境の違い、予算配分法や予算額の差、インバウンド受け入れ実績や知名度の差、といった業務遂行上のバランス問題や利害の差であり、それに加えてプライドの強弱、郷土愛の度合い、言語圏の壁、唯我独尊（お山の大将思考）、ライバル心、といった心理的要素が加わってくる。

ここまでは、日常の経済活動の中でも見受けられることであるが、インバウンド事情が成熟して実績が伴ってくると、予算のあるところはこれがエスカレートして、国や自治体等から分離独立する傾向が出てくる。これが日本に出先機関が増加しつつある、省・州政府観光局や都市観光局、宿泊・交通機関の在日事務所などである。

かつて米国は日本人の海外旅行解禁に対応し、東京に米国商務省観光局（USTTA）を設置し、積極的な米国旅行誘致を推し進めたが、今では15を超える各州や市などの単位に分裂し活動を行っている。米国全体を括る全米旅行産業協会（TIA）も、全体的イメージキャ

ンペーンに積極的であるが、各州等を束ねる指導力を持ち、予算を配分できる統括機関という位置づけにはなっていない。日本人に人気の西海岸・カリフォルニアだけでも、カリフォルニア州政府、サンフランシスコ、ロサンゼルス、ビバリーヒルズ、さらに近隣ネバダ州のラスベガスやシアトル・ワシントン州等が日本に出先を置き、独立して観光プロモーションを行っているが、残念ながら相乗効果が見込める連携は見られていないのが現状である。オーストラリアやカナダの場合でも、米国ほどではないが同様の現象が見られる。

バイヤー側としてみた場合、セミナー、ワークショップ、研修旅行、ウェブサイト、各種資料配布など各々が行っているプロモーションやツール類が、一元化されることを望む声も当然ながら高い。一般的な周遊旅行は州単位あるいは都市単位で完結するケースは少なく、問い合わせをするにしても資料請求するにしても、複数箇所を使い分けねばならず、日常的に多忙な旅行業界としては有難さよりは迷惑が先にたつ現状なのではないか。

日本の場合はまだ初期でもあり、また国土も観光地も限られ、地方分権もさほど進んでいないため、当面はある程度協調体制の中で推移してゆくと思われる。但し、既に在外東京レップが設置されたように、今後は将来的に成熟度に応じて地方機関や産業による分離独立傾向が出てくることが予想されるので、JNTOや自治体等の舵取りが重要になろう。

分離独立はある意味、市場成熟度による現

象であり、必ずしも誤っているとは思えない。相乗効果や連係プレーという面ではデメリットになる場合もあるが、より細かな情報提供や活動ができるメリットもある。ただ問題は相手国のバイヤーあるいは旅行者の立場に立って考えているか否か、また予算を含めた「一枚岩」たる統合メリットを考慮しているかである。

予算の面だけをとってみても、各自が別個の予算で細かいプロモーションを実施するよりも、協調ベースで統合した使い方のほうが思いきったことができるはずで、その分結果反映度も高まるものと考えられる。

そのあたりを十分検証し、愛国心や郷土愛の「押し売り」になっていないかを、常に冷静に考えるべきである。

## (2) プロモーションが先か、インフラ整備が先か（落とし穴3）

一般にメーカーが半製品のままで、営業活動を行うという図式は考えにくい。ところがインバウンド・ビジネスの場合は、国や地域などを複数の外国に「売る」という特殊性があり、それぞれの国々に対応した観光インフラが未整備のままで、振興活動に走るケースが見られる。

やはり他国による日本人インバウンド誘致の例を挙げると、わずかなホテル軒数しかなく、大型バスが通行できるルートも限られた地域であるのにグループ客を期待したり、すばらしい美術館であると紹介しておきながら、日本語案内がなく、その地域に日本語ガイド

もいない、といった類の問題である。

これらの事例は今でも、日本に売り込みに来る海外のサプライヤーが、商談の過程でよく摩擦を起こす問題で、トラブルの原因ともなっている。当然日本のバイヤーは日本人観光客を満足させるべくインフラ改善を求めますが、大体においてこの種のインフラ改善は巨額の予算を要するものが多く、地域住民の理解等も必要となり、実現にいたるケースは残念ながら稀である。

ある程度の外国人旅行者の実態がないと予算も組みにくい現実があり、一方で相手国のバイヤーや旅行者を満足させる使命も負っているわけで、まさに「鶏か卵」の問題になるのである。

そのような構造の中で、日本のインバウンド振興担当者はどのように考えるだろうか。おそらく時間とコストがかかり、他部門との調整や議会对応、住民対応など厄介な面が多いインフラ面は当面先送りをするようになるであろう。そしてイメージアップを意識した印刷物等の制作に精を出し、トレードショウ出展のために海外へ出かけていくことになる。この傾向は現在でも海外サプライヤーによく見られ、毎年日本に来ながら日本のバイヤーと同じような問答を繰り返している。

つまりこのインフラ問題は、日本だけの問題ではなくツーリズム・ビジネスのもつ構造的課題であり、残念ながら一朝一夕には解決できない性質のものである。とはいえ、中には地道に時間をかけながら努力し、着実に改善策を実行している国や地域も見られ、中に

はホスピタリティの領域にまで踏み込んで研究しているところもある。地域経済からの要請度合いや、外国人観光客依存度などにもよるが、このあたりを今の段階から深く研究する価値もあろう。

さて日本の場合、どのようにこの難題に対処していくかということ、地域差や業態差はあるが、共通するものは言語インフラであるように思われる。日本語を解する外国人は極めて少なく、言葉の問題は日本に旅行するにあたり最大の障害となり得るからである。日本人も言葉のハンディはあるが、海外の簡単な英語表示程度は解するので、外国人が日本語を解することに比べれば容易であり、比較にならない。

観光インフラといっても、成すべきことは多々ある。最初のステップとして、この言語インフラについて最優先で取り組むことは、予算面においても比較的負担は軽く、現実的であろう。

### (3) 国際エリア・マーケティングの捉え方（落とし穴4）

現在日本に進出して、自国のインバウンド振興を担う海外サプライヤーの動きを見ると、日本市場を「日本」単体というよりも、「アジアの日本」という捉え方が目につく。つまり日本市場はアジア市場のひとつとして、エリアで括っているわけである。これ自体は業務運営効率の問題もあり、ある面では致し方ない事象で、ツーリズム産業以外にもこう

した形態をとっているところも多い。

問題はこのエリアを全体として括った場合、画一的マーケティングに陥りやすいということである。言い換えると、日本人も韓国人も中国人も同じような旅行嗜好をもっている、という錯覚に陥りやすい危険性をはらむ。またそうした方が効率もよく、コストの大幅な圧縮が可能になる。安きに流されやすい、まさにブラックホールといえよう。

実際はどうかというと、日本単体だけで考えても関東と関西の間でさえ、大きなメンタリティや旅行嗜好の違いが見られる中、近隣アジア諸国とまで一緒に括るのは無謀としか言いようがない。アジア近隣各国の食事や習慣だけとってみても、それぞれの差は歴然としており、日本のメーカーがアジア向け輸出商品を開発する際も、非常に神経を尖らせている部分である。

したがって、業務運営上の括りとしてのエリアは問題ないにしても、マーケティング自体は各国国別に、旅行嗜好や傾向を十分に検証して行う必要がある、そうしないと大きな失敗を招くことになりかねない。勝手に自己都合で括ってコストを圧縮したつもりが、あとになって跳ね返ってくることになる。

これを日本のインバウンドで当てはめると、やはり受け入れ側がシンガポールやマレーシア、タイなどのアジアをひと括りにしてしまったり、北米大陸やヨーロッパ全域を括ってしまったり、ということが想定される。当然、日本人と中国人が違うように、シンガポール

人とマレーシア人は同じではなく、イタリア人とドイツ人も全く性格が異なる。

さらに深く考えれば、海外プロモーション用の外国語パンフレットやウェブサイトなども、単に既存の和文や英文を翻訳すればよいという考え方ではなく、当該国のマーケット事情に応じた「意識」やウェブサイトの構成などにも配慮する必要がある。

また同時に注意を要する点としては、「先入観」と「思い込み」の排除である。これは国籍や国民性を超越した個人嗜好をも考慮に入れないと、思わぬ「押し売り」行為に走りやすいからである。「外国人なら誰でも富士山を見たがるに違いない」、といった類の先入観である。中には富士山よりも裾野のアウトレットや100円ショップの方に興味がある、というニーズも十分に考えられるからである。

業務運営効率を考えて括るべきところは括り、マーケティングのような根幹的な部分では個別によくリサーチや研究を行い、安易な手抜きは戒めるべきであろう。これは要員配置や予算にも密接に関わる問題であるので、初期段階においては慎重に研究踏査や議論を行い、個別にマーケティングプランを策定していくことが求められる。

#### (4) メディア広告の功罪と予算（落とし穴5）

ツーリズム・マーケティングにおいて、旅行業界とメディアは欠かせない重要な存在である。一般的に政府観光局や航空会社などの

在日出先機関等の組織や予算、プロモーション形態をみても、だいたいこの二つに集約しながら活動を行っている。<sup>5</sup>これは在外を含めたJNTOでも同様であろう。

ではどちらの方が、パートナーとして相応しいかということ、それぞれの国や地域の特性、組織、予算や成熟度等に温度差があるので、一概にはいえない。願わくは車の両輪のごとく、うまく統合させながら最大の効果を出す、といった手法が理想である。但しメディア、特に広告に関しては使い方にもよるが、かなりの予算を必要とする点は旅行業界対応と大きく異なる。

ここでメディアと旅行業界対応の業務特性を考えると、前者の場合は広告代理店を介在させて行う場合が多く、コストはかかるが「丸投げ」も可能である。テレビのスポットCMや駅張り、車内張り広告などはイメージアップを目的とする場合が多く、細かく具体的な材料を提供する必要性も比較的少ない。当然これらの広告系統以外にも、リリース発行、ウェブ、印刷物制作、取材対応など細かい業務はあるが、概して規模の大きな業務を限られたマンパワーでこなす素地がある。

一方後者の旅行業界対応は、各種セミナー、企画造成のコンサルティング、訪問営業、電話・ファックスや電子メールに対する質疑応答、教育や研修などメディア広告に比べると地味で、時間と労力を費やす割には具体的な「形」が見えにくいものが多い。それに「丸投

5 昨今の一般大衆向けの活動は、イベントやウェブサイトなどに収斂される傾向にあり、電話応答や対面案内業務などを行っている観光局は減少傾向にある。

げ」やアウトソーシングができる範囲も限られる。それに何と言っても、相手の数が前者とは比較にならないほど多く、地域的にも東京集中のメディアと違って全国区である。

このような業務環境の中で問題となるのは、予算がある程度確保されている場合に、どうしてもメディア広告系統に流されやすいということである。当然ながら広告代理店側からの積極果敢な営業攻勢も考えられよう。特に臨時予算等が確保でき、短期間消化を求められているような事情があれば、なおさらである。ましてや本国への報告には「形」があるほうが見栄えもよく、対投資の結果数値が非常に「測りにくい」ので、ある面では評価を受ける上で保身上の「メリット」も出てくる。

昨今では、流行のブランド・マーケティングという大義名分のもとに、先輩格である観光立国の出先機関でもこのような傾向が見られ、旅行業界として疑問を投げかける声も多く聞く。

要は、メディア広告の良し悪しではなく、マーケットをよく見据えた上で確たる具体的目標をもち、旅行業界とメディアに対するマーケティング戦略及びその戦術が策定されているか、ということである。またマーケティング予算と、人件費等の業務関連予算とのバランスが均衡している必要があり、予算があっても相応の業務をこなす要員が足りない、という事態を避けねばならない。そしてこれらを理解している統括マネージメントによって業務運営がなされれば、自ずとその実行計画段階で安易な方向に流されることはないはず

である。

日本のインバウンドで考えてみた場合、このケースはJNTOの活動がいちばん関連してくる。同機構の在外拠点などにおいても、国により同様の傾向に陥りやすい環境にあるのは想像に難くない。プロモーションとそのツールの有効性を見極められるマネージメントにより、チェック体制を強化し、安易な方向に傾く危険性をとり除く努力が求められよう。

昨今では東京都などのように、積極的に在外レップを設置する地方自治体も増える方向にある中、既存の拠点などは今一度、国や地域等の観光振興を担う上で十分な要員が確保されているか否か、予算規模、職員のローカル比率、GSA（代理店）化、業務提携などを含めて総合的な業務運営計画を再検討すべき段階に来ていると考えられる。特に予算段階での要員策定は重要であり、国や地域を「販売」する適正要員規模の根拠、といった難題にも立ち向かわねば、「経営」は成り立たないことになるだろう。

また今後このような任務を負う組織等については、これらを十分に踏まえて同様な傾向に陥らぬよう、諸計画立案を慎重に行う必要がある。この点は後発のデメリットを、逆にメリットに変えうることにもなるのではないか。

#### (5) マーケティング予算の問題（落とし穴6）

現在の在日出先観光機関等の予算体系は、当然ながらそれぞれ異なり、規模についても数千万円以上のものもあれば、マーケティン

グ予算はほとんど無きに等しいところまで千差万別である。これらについては、それぞれに考え方や事情、特性、形態があるので内政干渉は控えることにする。

ここで問題にしたいのは、ツーリズム振興と密接に関わるプロモーション関連の、いわゆるマーケティング予算がはらむ問題である。

これもそれぞれの国や地域によって温度差があるが、ある程度のインバウンド先進国・地域になってくると、政府・州観光局などが国内や域内の関連産業から出資を募り、財源化しているケースが多く見られる。当然これ以外に全体をカバーする予算はあるにしても、プロモーション先のマーケットニーズや受け入れ側の観光インフラ整備状況に関わらず、この出資関係がマーケティング上の強者と弱者を生み出すことになる。

例えばA県のB市は大都市で観光関連産業も多く、観光振興にかなりの予算捻出ができるが、プロモーション先のニーズに合わない。一方でC市は史跡と自然に恵まれた隠れ家的魅力をもつ為、外国人ニーズには合致するが予算捻出は残念ながらできない。といったような状況がある場合、C市はニーズに適っているにもかかわらず、積極的プロモーションやアピールが構造的にできないという問題に陥る。

このようなケースは、現に日本のアウトバウンドのバイヤーが、海外のサプライヤーと折衝する際に見られる傾向である。日本のアウトバウンド・ツーリズムも、かつての大都市訪問型から、徐々に小都市や隠れ家的デスティネーションを嗜好する傾向がみられ、そ

の変化に海外のサプライヤーが気づかず、「押し売り」を続けているケースである。また気づいていたとしても、先に述べた予算の関係で充実した情報資料も作成できない、といった構造になっている。

日本のインバウンドで考える場合、既にこのような強者と弱者は生まれてきていると思われるが、まだビジネス規模が小さいため相手国との問題に発展する段階ではないし、相手国のニーズを把握しているかどうかも疑問である。ただし成熟度に応じて、このような矛盾構造は十分に想定される。やはり今のようにマーケティング予算と、「お客様」たる海外諸国のニーズを両立させ、弱者を生まない手立てや仕組みを研究する必要がある。

#### (6) 国際コミュニケーションとグローバルスタンダード（落とし穴7）

外客誘致という意味合いでの日本のインバウンドは、取りも直さず国際ビジネスである。したがって相手国にもよるが、グローバルスタンダードに基づいた国際コミュニケーションスキルが必然的に求められ、ここの部分を避けて通ることができない。

すでに経験のあるJNTOや在外拠点をもつJRなどの大手観光産業は問題ないが、これから国際ビジネスに参入していかなければならない市区町村や観光施設などは、本腰を入れて組織化や人材確保に取り組む必要がある。この分野は語学力を伴うため、日常業務の合間に片付けてみたり、他部門との兼務で組織付け

たりするのは内容的に難しい。また海外とのコミュニケーションはデリケートで信用にも関わるため、単に語学力のある人を配置すればよい、といった単純な問題でもないはずである。

とくに日本の場合は、広義の英語圏諸国と違って言語的ハンディを負う。英語圏の人々に日本語を押し付けることはできないが、サプライヤーとしての日本人は最低限の英語力が要求されるからである。彼らとしては日本の商社やメーカーが当然のごとく行っている国際ビジネス同様に、相互の英語コミュニケーションに全くもって疑いを挟まず、大前提とするからである。

今後は日本から、海外で開催される旅行トレードショーに参加したり、海外のバイヤーが来日したりする機会も間違いなく増える。当然電子メールのアドレスが記載された英文名刺を配ることになり、その結果海外からは、容赦なく英文電子メールが舞い込むことになるはずである。バイヤーの立場ならまだしも、サプライヤーとしては迅速な対応が求められ、それが相互の信用に繋がり、ビジネスチャンスになっていく。そして最終的には国際交流の窓口としても機能する重要な役割を担うことになる。

前述したように、このような相互コミュニケーションの経験があり組織体制が整っているところは、さらに高度なプレゼンテーション能力を磨き、ピープルビジネスの領域にまで入っていく段階だが、そうでないところは早急に基本的体制作りにかかる必要があり、

インバウンド振興を掲げる以上は、待ったなし、の状況といえる。

#### 4. まとめ

ここまで日本のインバウンド・ツーリズム振興諸活動における問題点（落とし穴）を、観光統計上及びマーケティング上の二つに大きく分け、在日拠点を持つこの分野では先輩格たる諸外国を、反面教師的に見ながら考察してきた。これらの問題については既に理解され、研究・改善を進めている関係機関もあるかと思われるが、制度や仕組みなどが整備されたとしても、根源的に人間心理や感情が大きく作用するという特性を見逃してはならない。その意味を込めて、本稿ではこれら問題点をあえて「落とし穴」ということばを使って表記した。

先ず観光統計に関する「落とし穴」、特に難問たる「入出境」及び「国籍」統計であるが、筆者なりの結論は(3)の中で、方向性を示唆する形で述べた。国籍を伴う人の流れの数値化という統計性格は、まだまだ世界レベルでの研究と統一基準の策定がままならず、各国の数値をとりまとめる機関でさえも各国各自の統計基準を採用し、統計データ化せざるを得ない実態が垣間見えてきた。そして「予想値」と「実績値」共に人間心理として、その粉飾に陥りやすいデータ作成側の危険性、各国の統計手法の違いや地理環境を考慮せずにマーケティングを行ってしまいやすい、データ使用側の危険性も見えた。特に将来の「予想値」

に関しては、平和原則に基づいてテロや自然災害等に代表される負の外的要因や、ツーリズムに大きく影響を及ぼす為替変動等のリスクはほとんど考慮されない。

日本のインバウンドに関して、世界規模での統計基準を云々するのは本稿の目的ではないが、この現実を理解する必要はある。各都道府県各自で異なった統計手法を用いて、地理的環境等をも考慮せずにまとめた場合、全国統計としては現実との誤差を生む可能性が高い。今後さらにインバウンド振興を加速していく中で、正確なデータを今後の得意先たる諸外国に提供していくことも、受入国としての責務であり、広い意味でのホスピタリティとも言えよう。そのことを考えると、世界基準を待つことなく、出来るだけ早い段階で宿泊統計あたりからスタートし、新設が望まれる観光庁を中心とした、一歩進んだ独自の観光統計システム構築の必要性が見えてくる。そしてこれこそ、後発のデメリットを十分にメリットとして活かせる軸足となろう。

次に3で述べたマーケティング上の「落とし穴」であるが、結論は筆者の考え方として(1)~(6)の各項目の中で述べた。ただし全体を俯瞰して先輩格の諸外国を眺めていくと、バイヤーとその背後に存在する潜在的旅行者を意識して見据え、正面から向き合っている姿は見えてこない。どうしてもサプライヤー側の論理に立脚し、自己の都合でマーケティン

グを行い、「押し売り」と「押し付け」が目立つ。言い替えれば、クオリティ・コントロールとホスピタリティの欠如という面が浮かび上がってくる。

これは今後のインバウンド振興にあたって銘記すべき、貴重なヒントであると言えよう。通常の商行為のなかで、CS<sup>6</sup>であるとか「お客様（顧客）第一主義」というフレーズはよく用いられるが、これはツーリズム・ビジネスの中でも十分通用する考え方であり、これがクオリティをコントロールさせ、ホスピタリティを生んでいくことになる。日本のインバウンド関係者も、常にこの視点に立って各種施策の立案及び実行を心がければ、必ずや先輩格諸外国を凌駕する継続可能なツーリズムを確立することができよう。

また最後になるが、日本のインバウンドが最終的に目指すものは、現存の自然や建造物等で成り立ちやすい「観光立国」を越え、さらに受け入れ側の努力を要し、旅行者側に立ったホスピタリティ溢れる「旅行者立国」である、ということを記して本稿を締めくくるととする。

## 「主な参考文献」

- 津山雅一・太田久雄「海外旅行マーケティング」同友館、2000年
- 佐藤喜子光「めざせ！カリスマ観光王」同友館、2003年
- 前田勇「21世紀の観光学」学文社、2003年
- 松園俊志「観光事業マーケティングの基礎知識」創文企画、2001年
- 浮田典良「スイスの風景」ナカニシヤ出版、1999年
- 「観光立国への道・渡航自由化40周年特別編集」トラベルジャーナル編、2004年
- 「観光立国への道・第2弾 臨時増刊号」トラベルジャーナル編、2005年
- 「観光立国への道・臨時増刊号」トラベルジャーナル編、2006年
- 「JTB REPORT 2002, 2003, 2004」ツーリズムマーケティング研究所編
- 「数字が語る旅行業 2004, 2005, 2006」社団法人日本旅行業協会編
- 「観光白書 平成16年版、平成17年版、平成18年版」国土交通省編
- 国際観光振興機構（JNTO）のホームページ [www.jnto.go.jp](http://www.jnto.go.jp)（9月2日付け）
- WTOのホームページ [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)（8月1日付け）

## 二 席

### 観光デスティネーションにおけるコーペティション戦略

—「競争」と「協調」による価値創造—



中野 洋平

#### はじめに

科学の進歩は人類の地理的限界を無限大に広げ、ライフスタイルなどの個人的要因の多様化は、旅行者の観光地選択における意思決定のプロセスを複雑にした。もはや現代において、旅行者を積極的にある場所へ誘引するには、主体的な働きかけによるターゲットへの動機付けが必要なのだ。特に今日、様々な観光地が世界経済やテロなどの外部環境による不確実性のある状況下で、グローバルに世界中の旅行者誘致競争を繰り広げつつ、外貨獲得を主眼においた観光収支の黒字化を模索しているのであり、その点、観光地は一般企業と同様に観光地間での激しい競争を意識しながら、自身の保有する観光資源を適正規模で旅行者が求める“姿”に展開し、成功の確率を高めるゲームを繰り広げなければならない。

ハメル (G. Hamel) とプラハラード (C. K. Prahalad) は、競争には今日のための競争と明日のための競争があり、特に企業は明日の

競争の為に自身を根本的に見直す能力、基本戦略を練り直す能力、そして産業を創出し直す能力、つまり自分自身を変革する能力が必要であると主張する<sup>1</sup>。さらに彼等は、現代の競争は企業間の競争だけでなく、敵と味方が入り混じった企業連合間の競争であり、イノベーションに必要な資源のほとんどをその企業単独で備わっていると考えることは現実的ではない<sup>2</sup>とも指摘する。旅行者誘致における戦略的視点においても同様に、各々が保持する資源やノウハウの結合といった協調的な視点こそ、未来のための競争に向けた自己変革の源となり得ると筆者は考える。

#### 1. ツーリズムの意義と我が国の現状

国土交通省によれば、2002年度の旅行消費21.3兆円がもたらす経済波及効果は生産波及効果にして49.4兆円、付加価値効果で26.1兆円である<sup>3</sup>。また雇用効果は我が国の総雇用の6.0%を占める398万人に上る。まさに、我が国における観光産業の社会的役割が非常に大きくなっ

1 Gary Hamel & C. K. Prahalad, *Competing For The Future*, Harvard Business School Press, 1994 (訳：一条和正『コア・コンピタンス経営 大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社、1995年、24ページ)

2 同上書、47ページ

3 国土交通省『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究Ⅲ』2003年

たと言えるであろう。しかしながら、いざ海外に目を向けると世界最大の観光市場であるフランスの2001年外国人旅行者受入数が7,650万人であるのに対し、我が国の受入数は477万人に止まる。(2001年の日本人海外旅行者数は1,622万人) 我が国の国際的観光政策が、他国と比べて遅れをとっていることは否定できない事実なのだ。

本章では、ツーリズムの社会的役割と我が国における国際観光の現状を把握する。

## 1. デスティネーションにおけるツーリズムの意義

①直接的雇用 ②間接的雇用(観光学研究者やコンサルタントなど) ③税収 ④相乗効果(公共サービスや地域インフラの向上) ⑤土産物・特産品の輸出。これら5つは、コトラー(P.Kotler)が指摘するツーリズムが地域にもたらす便益である<sup>4</sup>。コトラーの視点は経済的側面が色濃い。長谷はこれらの経済的側面以外に地域文化の活性化への貢献を挙げている<sup>5</sup>。観光振興が地域の自然、歴史、文化、産物などの資源を生かしながら、地域の特性や魅力を再認識し、地域のアイデンティティー確立、郷土愛や誇りをもたせ、地域文化の発見・創造をもたらす。この点は、国土交通省も「グローバル観光戦略」においても地域に対する

「自信と誇り」という言葉で挙げられる。さらに同省は、異文化に対する相互理解が深まる点も挙げている。筆者がこれら以外に興味深く思う研究は、地域資源産業に従事する労働者の多くが、地域ミッション事業に関わっていることで、地元社会に貢献できているという動機付けが生まれ、それが地域資源型事業におけるネットワーク構築や地域産業において持続可能性の源となる地域力になるという研究だ<sup>6</sup>。この研究は、地域資源型事業としての観光産業が新たな雇用を生み、雇用に従事する人々に地域社会に貢献していることの自尊心や誇りを与え、更には税収が生まれるという連鎖関係にあることを示唆している。

## 2. 我が国の国際観光

世界観光機構(WTO)の調査によると、2001年の我が国における外国人旅行者受入人数国際ランキングは世界で35位であり、日本人の海外旅行者数が1,622万人(世界第10位)であるのに対し、日本を訪問する外国人旅行者は約四分の一の477万人である。これを国際旅行収支としてあらわすと支出が315億ドルであるのに対し、収入は僅か34億ドルとなり、約3.5兆円の赤字となる。国土交通省の指摘にもあるとおり、国際観光における日本の世界的競争力が低いことがよく分かる。同省は、

4 P. Kotler, J. Bowen & J. Makens, : *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3rd. ed., Prentice Hall, Pearson Education, Inc, 2003. (白井義男監修、平林祥訳『コトラーのホスピタリティー&ツーリズム・マーケティング』, ピアソン・エデュケーション, 574ページ)

5 長谷 政弘『観光マーケティング』同文館出版,1996年, 5～6ページ

6 国土交通省「新たな地域力と地域社会の持続可能性を探る」～地域資源型産業のミッションと「共鳴のしくみ」～(「地域資源型産業の雇用面からみた持続可能性に関する調査」報告書)

[http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha04/02/020730\\_.html](http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha04/02/020730_.html)

経済活性化の起爆剤としての外国人旅行者477万人がもたらす経済効果を、直接消費約1.4兆円、雇用創出効果23万人と算定している。また2003年を「訪日ツーリズム元年」とし、2007年までに800万人の達成を目指している。800万人に訪日外国人旅行者数が増大した場合、新たに2兆7千万円の経済波及効果と約15万6千人以上の雇用創出効果があると考えているのである。

2004年の訪日外国人旅行者数は、史上初めて600万人を超えた。2003年4月から、日本政府と地方公共団体、民間企業が一体となった、訪日旅行促進キャンペーンである「ビジット・ジャパン・キャンペーン事業」を開始したことが奏効したと、独立行政法人国際観光振興機構（JNTO）は分析する<sup>7</sup>。同キャンペーンが開始された2003年当初、訪日上位5市場の韓国、台湾、米国、中国、香港を重点市場として招致活動に取り組んだ同キャンペーンは三年目となる2005年には有望12市場まで拡大し、今後の更なる訪日外国人旅行者数の増大を目指し、招致活動が活発化している。

国際観光の重要性が認識され始めた今日、よりグローバルに日本というデスティネーションを競争力があり、魅力的な旅行先として世界に訴求していく取り組みが必要であろう。

## Ⅱ. 観光デスティネーションにおけるマーケティングの意義

不況による税収低減、公共投資の抑制によ

る雇用縮小など「くに」、「まち」は財源、雇用の確保において多くの深刻な問題を抱えている。その中でも多くの地域が観光を新たな財源や雇用創出の一躍として、観光振興政策に大きな期待を抱いているのは前述した通りである。しかしながら、特定の地域を観光訪問者に対する「商品」として扱うならば、戦略や計画もない無鉄砲な観光振興活動では絵に描いた餅であり、投資を回収し新たな財源の獲得は愚か、ただ1980～1990年代に多くの自治体が陥った第三セクターによるリゾート開発のような、更なる財政の逼迫と貴重な自然などの観光資源の滅失を招くだけである。

では、国や地方自治体はどのようにして地域間競争や世界情勢の変化という荒波の中で、過去の失敗を繰り返すことなく、より積極かつ効果的に自身の地域の魅力を旅行者に訴求すればよいのか。本章では、デスティネーションが主体的に商品としての観光地を、自身の資源として管理していくことが何故重要なのかを考察したい。地域資源を最適化、活発化し、観光デスティネーションを魅力的な商品として戦略的にマーケティングしていくことの有用性は具体的にどんなことなのであろう。

### 1. マーケティングの役割

1876年、オットー博士による四サイクル・ガソリン内燃機の発明（動力革命）と、20世紀初頭のヘンリー・フォードによるライン生

7 『世界と日本の国際観光交流の動向』（JNTO国際観光白書 2004/2005年版）、国際観光振興機構、2005年、4ページ

産方式は製造業における圧倒的な生産力の向上をもたらした。しかしながら製造企業の生産量の急激な拡大は、すぐさま販売の行き詰まりも招いたのである。マーケティングの起源はこの19世紀と20世紀の境目における販売不振を打破するために、従来の推測のみよっての販売から、実際に買い手を調べる市場調査を行うことにあるのだ<sup>8</sup>。またマーケティングの発展は19世紀のアメリカにおける中間商業の排除という流通形態の変化とも深い関わりがある<sup>9</sup>。それは製造業者自身が最終消費者に限りなく接近することで、過剰流通在庫の削減と自社製品の優位性を構築するために、流通業者に委ねていた販売行為を自身で行うようになったことなのである。

コトラーによれば、マーケティングとは「社会活動のプロセスである。その中で個人やグループは、価値ある製品・サービスを作り出し、提供し、他者と自由に交換することによって必要なものや欲するものを手にいれる<sup>10</sup>」ことであり、さらにピーター・ドラッカーは「マーケティングの目的はセリングを不要にすることなのである。マーケティングの目的は、顧客について十分に理解し、顧客に合った製品やサービスが自然に売れるようにすること。」と指摘している<sup>11</sup>。個々のマーケティング活動を実施し、ターゲット市場と望ましい

交換や関係構築・維持するために分析・計画・実施・管理することがマーケティング・マネジメントなのである。しかしながら、我が国における観光客誘致政策においては、斉藤の批判の様に ①観光自体の普及に重点があり、広報・広告に注目してきた ②行政等が行う全国規模のイベントを需要刺激の主要因と考えてきた、といったマーケティングの各論部分に過ぎないプロモーションに傾斜しすぎているという問題がある。主体となるデスティネーション自身が、旅行者に接近し、いわば中間流通としての旅行会社などに委ねていたマーケティングを自身で行うというマーケティング活動の根本的意義を再認識する必要があるだろう。

## 2. コトラーによる地域のマーケティング

コトラーは市町村、地区、州、国家などのすべてを包含する場所の概念としてplaces “地域” という用語を用い、地域のマーケティングを「特定の地域に対する態度や行動の創造・維持・変容の為の活動」と定義している<sup>12</sup>。さらにその目的に関しては、「どの場所を買うかという購入者（企業、観光客、投資家など）は、場所の売り手（地方コミュニティーや地域、そして経済成長を願うすべての「まち」）より、優位に立っている。「まち」のマーケ

8 田内幸一『マーケティング』日経文庫、1986年、14～17ページ

9 下川浩一『マーケティング：歴史と国際比較 第2版』文眞堂、1997年、94～96ページ

10 Marketing Management: *Millenium Edition, Tenth Edition*, by Philip Kotler, Prentice Hall, Inc. 2001. pp.9 (恩蔵直人監訳、月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』、ピアソン・エデュケーション、2001年)

11 Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Hrper & Row, 1973, pp. 64-65 (野田一夫、村上恒夫監訳、風間禎三郎(ほか)訳邦訳：『マネジメント：課題、責任、実践』、ダイヤモンド社、1974年)

12 P.Kotler & G. Armstrong, *Principles of Marketling*, 7th. ed., Pretice Hall, 1996, pp. 274-75

ティングの目的は「まち」の能力を高め、市場の変化に適応し、チャンスをつかみ、その魅力を持続させることにある。」<sup>13</sup>と述べている。より具体的には、戦略的地域マーケティングを構成する四つの構成要素 ①インフラ ②人々 ③イメージと生活の質 ④アトラクションとし、マーケティングのターゲットを投資家、製造業、企業本社、新住民、観光とコンベンション、輸出業者などとしている。四つの要素を正しく組み合わせサービスをデザインしながら、ターゲットになりうる人々に「まち」の利点やイメージを宣伝することが主要な地域マーケティングの具体的活動なのである。では、何故「まち」のような地域において戦略的なマーケティングが必要なのか。その問いに対する、コトラーらによる回答は「変化への対応」である。グローバル化の進展、技術革新、政治経済の流動化という環境下において「まち」が効果的・効率的に競争し、永続的な繁栄を維持するには、実際に直面している重大な問題への対応抜きにしてはありえない。

①世界的な政治・経済・技術環境の急激な変化による脅威 ②都市の進化と荒廃による脅威 ③誘致競争による脅威 ④競争の激化に伴う、資源・資産の活用。これら四つは「まち」が今まさに直面している深刻な問題であるが、

これらへの対応として「まち」は、商品を開発し、市場・顧客を開拓しつつビジネス的な考え方を身につけなければならないのである。刻々と変化する経済状況と新しい機会に柔軟に適応すべき継続性のある行動が特定地域のマーケティングにおいて必要不可欠なのだ。

### Ⅲ. 「競争」と「協調」による新たな価値創造

企業戦略における協調には、複数の形態が存在する。ネットワーク、集合的戦略、ジョイント・ベンチャー、そしてそれ以外の戦略的アライアンスや戦略的ソーシング<sup>14</sup>。それぞれの特徴として、ネットワークは企業が単独では存在しえない点に着目し、「自己中心的な組織」が「主体性のない環境に直面する孤立したユニット」として定義され、企業が他のステーク・ホルダーと複雑に影響しあいながら機能することを言う。更にグレアム・アストリー (Astley W. G.) とチャーチルズ・フォムブラン (Fombrun C. J.) によって考案された、集合的戦略<sup>15</sup>においては、現代社会における相互依存関係に着目し、組織が集合的なユニットとしてコラボレーション (共創) することが戦略形成プロセスを支配するようになったと論じている。ジョイント・ベンチャーと戦略的アライアンスの違いはジョイント・ベンチャーが通常二社間で実施されるのに対し

13 P. Kotler, D. Haider & I. Rein., *Marketing Places*: New York, The Free Press, 1993 (「地域のマーケティング」井関利明監訳、前田正子、千野博、井関俊幸訳、東洋経済新報社、1996年、18ページ)

14 Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, *Strategy Safari, A guided for through the wilds of strategic management*, 1998, Simon & Schuster, Inc. (斉藤嘉則監訳『戦略サファリ 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済2005年、267ページ)

15 Astley, W. G., and Fombrun, C. J., *Colective Strategy: Social Ecology of Organization Environments*, *Academy of Management Review*, 8, 4, 1983, pp576-pp587

アライアンスが数多くのパートナー参加がある点や、前者が周知の資源結合やリスク分担を追及するのに対し、後者は不確実な状況下での最新のスキル採用である点であるとハメルとドーズ (Yves L. Doz) は指摘する<sup>16</sup>。最後の戦略的ソーシングはインハウスで賄ってきたものを外注することである。

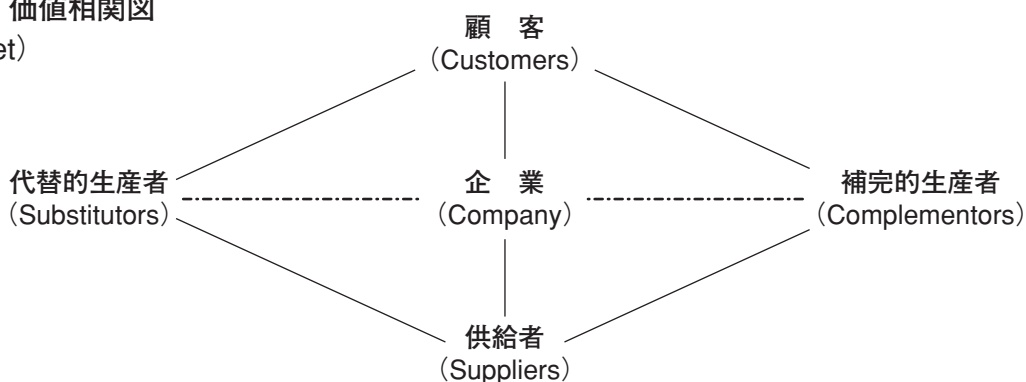
これらの企業間における協調の戦略のうち、ハメルとドーズは戦略的アライアンスが従来のジョイント・ベンチャーなどに比べて更に重要である点として、現代における企業の活動が「相互の活動が密接に関連し、しかも不確実性が高くてパートナーの立場も流動的なため、競争と協調を明確に分離することが不可能なのである。」<sup>17</sup>と述べている。一般的なビジネスと同様に、本章では、不確実な状況下での新たな価値創造プロセスにおける、ステイネーション間での「競争」と「協調」のコーペティション戦略の有用性を探る。

## 1. コーペティション戦略

コーペティションとは付加価値の理論であり、自身が獲得できる価値を創り出すことがその本質である<sup>18</sup>。その点、マーケティングの根本的概念と一致する。競争 (competition) と協調 (cooperation) の概念を統合することによる価値創造を提唱するこの概念は、企業が単独では価値を創出することはできない相互依存の関係にあることを前提に、古典的定義の「同じ産業に属する他の企業」という競争相手の狭義的概念をより広義に捉えた代替的生産者 (substitutors) と位置づける。代替的生産者 (競争相手) と補完的生産者の表裏関係に着目することで、従来の競争相手が補完的生産者にもなり得ることを指摘する。

ブランデンバーガー (Adam M. Brandenburger) とネイルバフ (Barry J. Nalebuff) は競争相手の定義を「自分以外のプレイヤーの製品を顧客が所有したときに、それを所有していな

図Ⅲ－1：価値相関図  
(Value net)



出所：Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff. *Co-opetition*, New York, Doubleday, 1997

(嶋津祐一、東田啓作訳『ゲーム理論で勝つ経営 競争と協調のコーペティション戦略』日経ビジネス文庫、日経新聞社、2003年、41ページ)

16 Yves L. Doz & Gary Hamel, *Alliance Advantage*, Boston, Harvard business press, 1998, (監訳：志太勤一、柳孝一、訳：和田正春『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社2001年、8ページ)

17 同上書, 26ページ

18 Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff: *Co-opetition*, New York, Doubleday, 1997 (嶋津祐一、東田啓作訳『ゲーム理論で勝つ経営 競争と協調のコーペティション戦略』日経ビジネス文庫、日経新聞社、2003年、5ページ)

いときよりも自分の製品の顧客にとっての価値が下落する場合、その自分以外のプレイヤー」とし、逆に補完的生産者の定義を「自分以外のプレイヤーの製品を顧客が所有したときに、それを所有していないときよりも自分の製品の顧客にとっての価値が増加する場合、その自分以外のプレイヤー」<sup>19</sup>としている。古典的な定義に比べ、この定義がより戦略的であると捉え得るのは、業界・業態の境界を線引きすることが非常に困難な現代において、より広い視野での競争相手の認識が可能となる点と、さらには競争相手との関係において勝つか負けるかのゼロ・サムゲームだけではなく、双方が勝ちうる「WIN-WIN」の関係構築が可能であると定義する点である。例えば、横浜中華街にある多数の中華料理店は一店舗ごとに互いの利益の極大を求めて日々熾烈な「競争」を繰り返している、しかしながら逆説的には狭い地域に多数の中華料理店があることで、横浜中華街全体としての魅力を高めていることを考えれば、互いの中華料理店は補完的生産者の役割をなしているのである。ブランデンバーガーらはこの戦略の利点を ①この戦略はそれほど探求されてきていないので、新しい種類の戦略を見つけることのできる可能性が大きいこと。②他者をその領域から排除しようとするものではないから、他者の抵抗が少なく、扱いやすい。③双方が

勝つための行動は相手の報復を招くものではないから、新しいゲームはより持続可能であるとしている<sup>20</sup>。

「コーペティション」の概念はゲーム理論のビジネス界での応用にある。1944年に数学者ジョン・フォン・ノイマン (J. von Neumann) と経済学者のオスカー・モルゲンシュタイン (O.Morgenstern) によって書かれた “*Theory of Games and Economic Behavior*” (『ゲームの理論と経済行動』銀林浩ほか訳) は、それまでの軍事戦略的側面から、経済学、政治学、コンピューターサイエンス、ビジネスへの応用を促した。特に当事者がそれぞれ独自に意思決定を行う非協力ゲーム理論において、「お互いが相手の選択してくる戦略を予想しながら自らの戦略を選択するのであれば、均衡においては予想と選択は整合的になっていなければならない」<sup>21</sup> というナッシュ均衡の概念は、まさに企業戦略上のコーペティションの基本的概念と一致するのである。

協調戦略に対しては、裏切りの戦略を選択した場合の利得の方が大きいといった批判もあるが、この批判に対しては、ホブズ (T.Hobbes) が言う経済的取引には社会的行動批判が伴っており、裏切りの戦略を下した

19 Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, *Co-opetition*, (注18), 41~42ページ

20 Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, *Harvard Business Review* “*The Right Game Theory to Shape Strategy*”, Boston, July 1995, (：訳島津祐一、東田啓作『ゲーム理論を活用した成功への戦略形成』(ハーバード・ビジネスレビュー、ダイヤモンド社、1996年12-1月号)

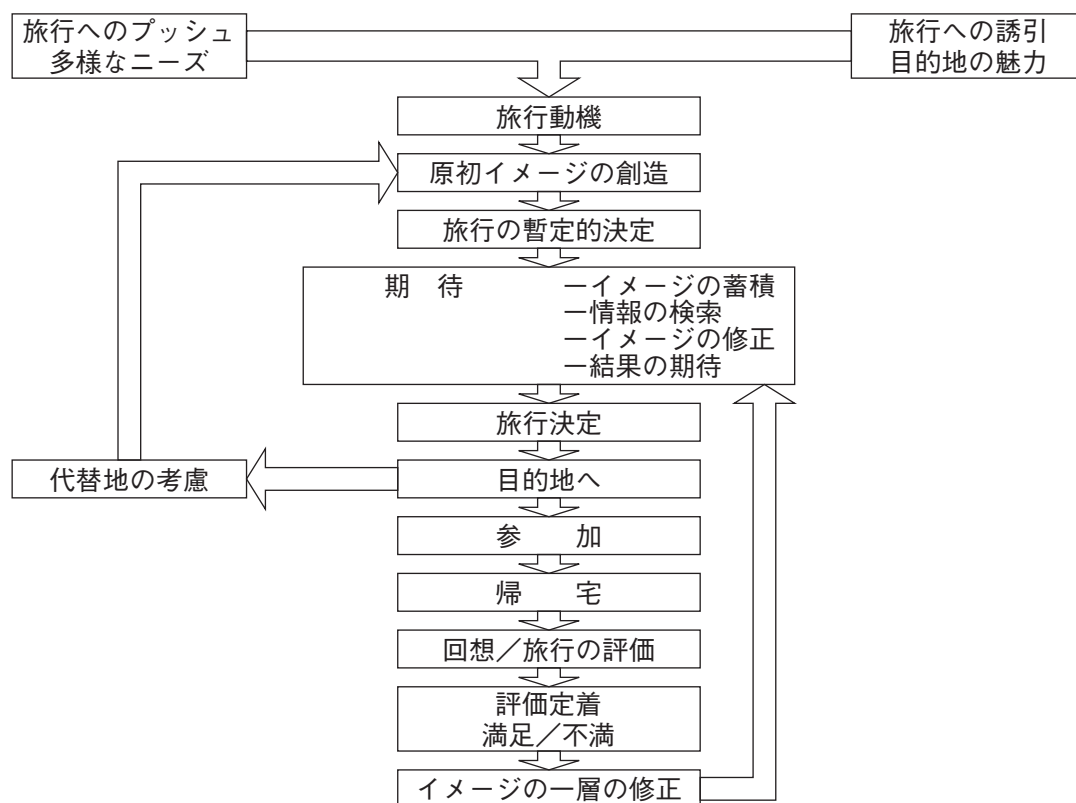
21 武藤滋夫『ゲーム理論入門』(経済学入門シリーズ), 日経文庫, 2001年, 41ページ

プレイヤーに対する広範な社会的制裁によるコストが、裏切りの利得を上回るといった説<sup>22</sup>や、アクセルロッド (R. Axelrod) による裏切った相手への複数プレイヤーの「しっぺ返し」の戦略がもっとも利得が大きく、この利得は他の数社の協調戦略を採るプレイヤーが存在する限りにおいて成立する<sup>23</sup>という研究によってかわすことができる。

コーペティション戦略の理論的応用を、筆者が観光デスティネーションに提言するそもそもの始まりは、観光客のデスティネーション

ン選択における意思決定プロセスの研究 (図Ⅲ-2) にある。この研究は、何年もの議論を経て代替目的地の重要性も認識されるようになった。旅行の関心が喚起される段階においては、想起集合の中に四つ程度の候補地が上がる<sup>24</sup>。オPPERマン (M.Opperman) らは、隣同士のデスティネーションは少なくとも似たような特徴を有するので、経験によって得たマイナスの要素は他の国にも影響を及ぼすことになる<sup>25</sup>指摘している。例えば気候や食べ物などの様々な要素でマイナスのイメージ

図Ⅲ-2：目的地のイメージと意思決定のプロセス



出所：M. Opperman & K. S. Chon, *Tourism In Developing countries*, International Thomson Publishing, 1997, (訳内藤嘉昭『途上国観光論』1999年、学文社、112ページ)

22 Hobbes, T. *Leviathan*, Oxford, England: Oxford University, (訳『リヴァイアサン』水田洋、岩波書店、1992年)

23 Axelrod, R. M. *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, 1984 (訳:『対立と協調の科学』水田洋、ダイヤモンド社、2003年)

24 Um, S. and Crompton, J. L. : Attitude Determinants in Tourism Destination Choice. *Annals of Tourism Research*, 1990, 17, pp74-105

25 M. Opperman & K. S. Chon, *Tourism In Developing countries*, International Thomson Publishing, 1997, (訳内藤嘉昭『途上国観光論』1999年、学文社、112ページ)

を形成した旅行者は、隣接するデスティネーションや同じアソートメント内にある他のデスティネーションに対しても同様のマイナスイメージを形成するのだ。この点を踏まえると、隣接しているデスティネーションや同一アソートメント内における協調による一定の統一感を持ったイメージ訴求などが有用かもしれないと考えたからだ。

「WIN-WIN」関係の構築は近年多くの企業が戦略的提携を進めている現実をみればごく当たり前のことのように感じられるかもしれないが、こと我が国における観光政策において積極的な提携などによるデスティネーション間の「競争」と「協調」を用いた「WIN-WIN」の関係構築による戦略的価値の重要性を戦略的視点として捉えているデスティネーションは、少ないように感じる。そもそも私企業が、競争と協力の戦略を行う理論的価値は何か。

## 2. ポーター (M. E. Porter) による「国の競争優位」

ポーターは国の優位を構成する基本単位を産業とする。その様々な産業などが「ある特定の分野に属し、相互に関連した、企業と機関からなる地理的に近接した集団<sup>26)</sup>」であるクラスターを形成し、その中で競争と協働を繰り返すことがイノベーションの源となると説

明する。ある国の環境に世界で最も早く専門的な資産やスキルが蓄積できるような条件が整えば、そこで活動する企業は競争優位を得られる。また、製品やプロセスのニーズに関して、継続的に良質の情報や洞察が得られるような国内環境が整っていれば、それはやはり競争優位に繋がる。また、企業にイノベーションと投資を促す圧力を与える環境なら、企業は競争優位を得るとともに、その競争優位を長期的にグレードアップしていけるようになる<sup>27)</sup>と主張するのだ<sup>27)</sup>。つまりポーターは、クラスターの混合により国の成功が決まるとし、国が特定産業において成功する競争優位創造の要因を以下の様に四つ挙げている<sup>28)</sup>。これら四つの決定要件が相互強化することで全体的な国の競争優位が創造されるのだ。

### 【1】要素条件

任意の産業で競争するのに必要な熟練労働またはインフラストラクチャーといった生産要素における国の地位。具体的には人的資源、物的資源、知識資源、資本資源、インフラストラクチャーなど産業と国に存在する要素が合致・創造されることが優位を生む。また、要素の劣位もその劣位を埋めるためのイノベーションのきっかけとなり得る。

### 【2】需要条件

製品またはサービスに対する本国市場の需要条件。本国の需要は買い手のニーズをどう

26 Michel E. Porter: *On Competition*, Harvard Business Press, Boston, 1996 (竹内弘高訳『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社、1999年、70ページ)

27 同上書、14ページ

28 Michel E. Porter: *The Competitive Advantage of nations*, Harvard Business Press, Boston, 1990 (土岐坤、中辻萬治、戸成富美子訳『国の競争優位 (上)』ダイヤモンド社、1992年、109~149ページ)

認識し、どう解釈し、それにどう対応するかの能力を形作る。特にポーターは国内における洗練され、要求水準の高い買い手や先進的なニーズなどの需要の質が、競争優位の決め手として、国内需要の量より重要であるとしている。また国内需要の各セグメントの大きさは、その国の企業の優先順位を決める要因ともなる。

### 【3】関連・支援産業

国の中に、国際競争力をもつ供給産業と関連産業が存在するかしらないか。

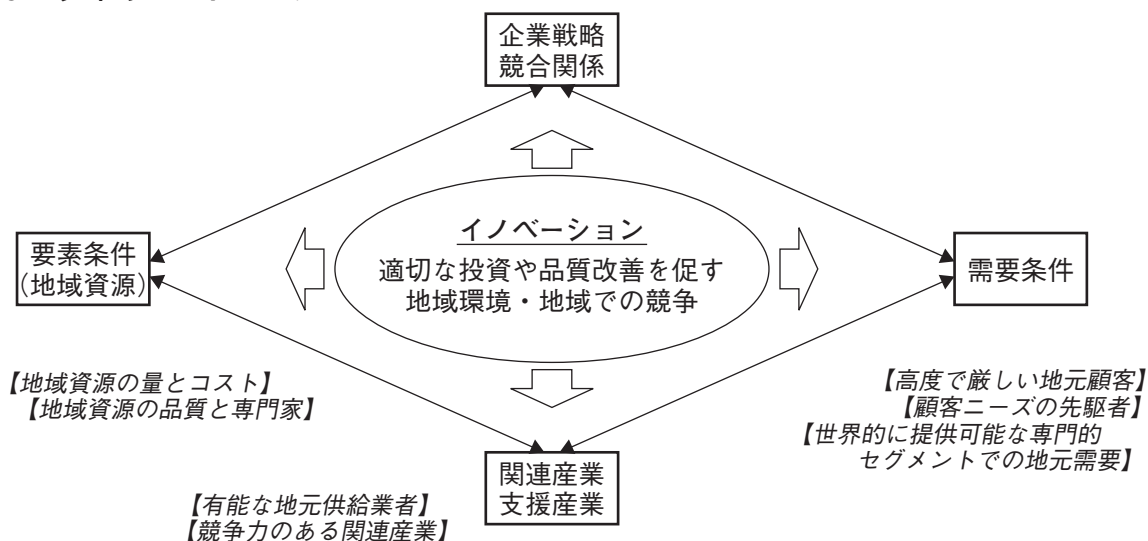
### 【4】企業の戦略、構造およびライバル間競争

企業の設立、組織、管理方法を支配する国内条件および国内のライバル間競争の性質。国の環境によって企業の管理方法と競争の仕方は影響を受ける。最後に特徴的なポーターの見解は、産業の激しい国内ライバル間競争と、新たなイノベーションによる競争優位の創造および維持には強い関係性があるという点だ。リーダー独占の静態的効率よりも、向上とイノベーションが、産業の競争優位の本

質的要素だと認識される場合に、国内競争は外国とのライバルとの競争よりも優越するという。

ポーターの産業という基本単位を我が国における観光産業と読み替えたとき、クラスターを形成する各々の観光デスティネーション内における観光資源や関連産業が互いに結びつきながらも競争関係を保つことが重要だと考えられる。クラスターを構成するデスティネーション内の諸要素において新しいイノベーション創造を促すことが、デスティネーション全体の魅力を高め、最終的には我が国の観光産業全体の国際的競争力を生み出す源泉となることを教えてくれる。ポーターは、国の多彩な要素のあらわれである「ダイヤモンド」(図Ⅲ-3)、すなわち四つの決定要件を国が創造して企業に手渡すことができるか、また、競争優位に必要な洞察と手段とを用意できるかが重要な鍵となると指摘する。

図Ⅲ-3：ダイヤモンド・モデル



出所：M. ポーター『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社、2003年、83ページを参考に一部筆者加筆

### 3. 企業の戦略的提携の意義

次に協調の視点から、企業の戦略的提携の意義を検証してみたい。特に不確実な状況下での最新のスキル採用であるとハメルとドーズが主張する、戦略的アライアンスに着目する。下記に挙げた8つの企業における戦略的提携の意義はバーニー（Jay. B. Barney）が挙げたものである<sup>29</sup>。

#### 【1】規模の経済の追求

提携パートナーと開発、製造、配送などの補完的資源を共有することのコスト削減効果。

#### 【2】競合からの学習

戦略的提携は競合からの重要なスキルや能力を学習するために用いられる。トヨタとGMのジョイント・ベンチャーの例では、GMがトヨタから高品質の小型車を高い収益性を維持しながら製造するノウハウを、逆にトヨタは米国市場でのGMの強力な配送・流通ネットワークへアクセスできるという利点を享受する。

#### 【3】リスク管理とコスト分担

新事業投資に際する、リスクやコスト分散化。例えば、海上油田の掘削コンソーシアム。

#### 【4】暗黙的談合の促進

法的に規制された価格、供給量などの情報交換を明示的談合ではなく、互いに談合の意図を持つシグナルを送り、インフォーマルな場での情報交換機会となる暗黙的談合を増加させること。

#### 【5】低コストでの新規参入

新市場への低コストでの参入。一方は製品・サービスを提供し、もう一方は現地に関するノウハウ、流通ネットワーク、政治的影響力を経営資源として提供するような場合。

#### 【6】新たな業界もしくは業界内新セグメントへの低コスト参入

新たに進出する業界などに必要なスキル、能力、製品など創造する多大なコストの削減。

#### 【7】業界もしくは業界内セグメントからの低コストでの撤退

業界内で培った工場などの有形資産と、ブランド・顧客との関係性などの無形資産を撤退の際に売却する場合、本来の経済価値を完全に反映した価格での売却が困難である。パートナーに提供することで、資産売却時に生じる売り手と買い手の情報の非対称性を低減できる。それによる撤退コストが低減可能。

#### 【8】不確実性への対処

不確実性が高い状況下では、自力での全面参入よりも迅速な経済価値ある事業参入、参入コストの低減が可能。また情報へのアクセスも単独で行うよりも可能となる。

ハメルとドーズが挙げるアライアンス戦略の意義はバーニーが挙げる戦略的提携の意義とほぼ一致するが、現代の情報コミュニケーション時代における競争の側面には三つの特徴的側面が存在し、それが企業の戦略的提携の中でもアライアンスの役割を一層重要にし

29 Jay B. Barney: *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd, ed (岡田正大訳『企業戦略論(下) 全社戦略編』ダイヤモンド社、2003年、9～23ページ)

ていると主張する<sup>30</sup>。第一に情報化への対応として各企業が有しているスキルや資源の統合必要性。第二に現代の競争では単独企業における垂直統合よりも、むしろ「境目のないネットワーク」構築が増加しており、スピーディーに最適ソリューションを提供できるネットワークの構築が、先行者利得をもたらすのだ。第三に情報化経済における不確実性低下の為の補完的な力の結集であったり、学習効果の加速のために、知識やノウハウを融合しようとする点であったりする。前述した通り、アライアンス戦略が複数企業間の協調により、単なる既知の技術・サービスの結合ではなく新しいイノベーションを見出すためのものである共創の概念である点に、アライアンス戦略のダイナミズムが存在するのだ。下記の三つはハメルとドーズによる企業におけるアライアンス戦略の目標である<sup>31</sup>。

#### 【1】コオプション (co-option)

潜在的ライバルや補完的な製品・サービス提供者をパートナーとして取り込むことで、新しいビジネスを創造すること。特に潜在的ライバルを取り込むことでの脅威の中和とネットワークの経済効果<sup>32</sup>を目指す。優位な競争を展開する為のクリティカル・マスの獲得、マーケットにおける中核的地位の確立のために有効な手段となる。

#### 【2】コスペシャライゼーション

(cospecialization)

資源、地位、スキル、知識などの結合によるシナジー効果を実現し、新たに価値を創造すること。グローバルな競争下では、新規市場開拓などにおける、新興市場へのアクセスにはローカルパートナーとしてのアライアンス提携が有効となる。

#### 【3】学習と内部化

新しいスキルの学習と内部化。世界的な知識のデータベースを構築し、利用するための手段となる。また、現代の企業は自社のコア・コンピタンスを狭義的に定義しその維持・発展に集中する戦略を採ることが多いため、新しい機会への対応へのスキル補完をアライアンスメンバーで補うが必要になる。

### Ⅳ. デスティネーションにおけるコーペティションの実践

これまで理論的考察に基づき、競争と協調によるコーペティション戦略が不確実な状況下で新たな価値創造を促すのに有用であることを述べてきた。次にデスティネーション間において競争と協調によるコーペティションを実践し新たな価値を創造している先事例を取り上げてみたい。

30 Yves L. Doz & Gary Hamel, *Alliance Advantage*, Harvard business press, Boston, 1998, (監訳：志太勤一、柳孝一、訳：和田正春『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社2001年、2～3ページ)

31 同上書、41～54ページ

32 H. Landis Gabel, *Competitive Strategic for Product Standards: The Strategic Use of Compatibility Standards for Competitive Advantage*, New York, McGraw-Hill, 1987

## 1. デスティネーション内における複合的コーペティション ～由布院温泉の事例～

現在、大分県の由布院温泉は「行ってみたい温泉地」などのトップランキング常連の温泉地であるが、その魅力や価値を観光客にもたらした街づくりは、まさにコーペティションの実践である。湯布院町役場の調査によれば、観光動向調査を始めた昭和37年の観光客数は38万人であった。しかしながら平成3年には、380万人を超え、不況下の現在でも350万人から400万人近くを維持し続けており、40年間に十倍も観光客が増えた街づくりの例は、我が国におけるデスティネーション・マーケティングの研究にとって、非常に意味深い事例といえよう。この平凡でありふれた温泉地を全国でも有数の魅力的な温泉地へと変貌させた立役者の一人であり、由布院の代表的旅館「玉の湯」の代表取締役であった溝口薫平氏は、その街づくりの成功を「人脈観光」<sup>33</sup>と言い表す。さらに「由布院という町が良くならなければ、私たちの旅館業も良くなる。旅館業だけが良くなる。そのようなことは絶対にありえない。(中略)『観光』ではなく、まずは『地域』ということだ。」と指摘している。湯布院では、住民の「湯布院映画祭」「ゆふいん音楽祭」などのイベントや、「明日の由布院を考える会」などの地域内の住民や旅館経営者、タクシー業者などの積極的参加が活発な街であり、旅館やホテルだけでなく、街全体で由布院を訪れた客をもてなすという精

神が根付いているのである。コーペティションの具体的な取り組みとしては、下記のような取り組みがみられる。

【1】＜旅館とタクシー業者＞・・・温泉地によく見られる駅前でのタクシー運転手による客引きを町のイメージを害するといことで排除した。また、旅館とタクシーの個別契約をなくし、その代わりに旅館も自らの送迎をしない。タクシー会社は「ゆふいんチッキ」という手荷物だけを運ぶサービスも行っている。

【2】＜旅館同士＞・・・週に一度の「料理勉強会」では、旅館の料理人同士のレシピ公開を行っている。近年、由布院では連泊で別の旅館に宿泊する旅行者が増えており、前日に宿泊した客が別の宿泊先で同じ内容の食事が出されないような気配りを行っている。

【3】＜行政と住民＞・・・平成2年に制定された「潤いのある町づくり条例」では、開発行為と環境保全活動の調和を図り、建物の高さが十メートルを超える建物や千平方メートルを超える宅地の造成に対する制約が盛り込まれた。

この事例から学びうるものは、由布院というデスティネーション内で旅館、タクシー業者、行政など異なった業種・業態が由布院というデスティネーションの価値や魅力を極大化する為に、コーペティションを実践していることである。それぞれのプレイヤーは、個別利得の極大を図るのでなく、互いがいわば

33 木谷文弘『由布院の小さな奇跡』（新潮新書），新潮社，2004年，42ページ。

補完的生産者として、プレイヤーの数を増やすことで個別の利得よりも更に大きな利得を追求しているのである。由布院の総需要を拡大し、各々がツーリズムによる便益を獲得しているのである。

## 2. 隣接デスティネーション間でのコーペティション ～北東北三県の事例～

青森・岩手・秋田からなる北東北三県は観光分野において「北東北文化観光振興アクションプラン」を策定し、様々な連携事業に取り

組んでいる<sup>34</sup>。

1960年代より「三県が全て隣接していること」「十和田八幡平国立公園のように三県にまたがった観光資源があること」「自然景観や歴史、伝統に育まれてきた特色ある祭りなどが似ていること」などを理由に、広域連携を実施してきた同三県は、現在でも共同ホームページや共同でアンテナショップなどを設置し、コーペティション体制を維持・発展させてきた。(表Ⅳ-1) 前期事業では、統一的イメージの形成、PR、誘客事業に重点がおかれ、後

表Ⅳ-1

		概 要
1965	「北奥羽三県観光立県協議会」設立	三県連携組織の前身として発足
1990	「北東北大型観光キャンペーン推進協議会」設立	観光連盟、民間企業で「北東北に進路をとれ」のキャッチフレーズにキャンペーン実施
1991	「観光立県推進地方会議」(観光団体) が北東北で開催	「冬季観光の振興」「広域観光」「国際化の対応」提言
1992	「北東北三県観光立県推進協議会」(三県協) 設立	
1996	「北東北都市間ネットワーク懇談会」設置	青森市、弘前市、秋田市、盛岡市相互の地域連携のあり方を研究、強化
1997	第1回北東北知事サミット開催	「北東北三県に観光振興に取り組むための基本的な施策の方針としてアクションプラン策定」 「北東北の魅力作りとして三県を周遊するような旅行商品の開発」二点を合意
1997	国際観光テーマ地区形成に関する事前検討ヒアリング	三県での国際観光テーマ地区の認定を希望
1998	「北東北三県外客来訪促進計画」素案完成	財団法人日本交通公社協力のもと、外国人観光客誘致および受け入れ体制準備の促進
1998	「みちのく三大桜名所桜サミット」開催	弘前市、北上市、角館市の桜名所を共同PR
1999	「北東北三県国際観光テーマ地区推進協議会」設立	

日本政策投資銀行中国支店「中国地域の観光戦略調査(～中国地域・全国の取り組み事例から～)」2005年85～86ページ及び北東北広域連携推進協議会「北東北広域連携構想」1999年37～39ページをもとに筆者作成

### 【具体的事業内容】

- ・ロゴマークの作成、キャッチコピー「透明な日本、見に行こう」作成と普及。
- ・周遊旅行商品の開発
- ・テーマに特化したパンフレットの作成。
- ・旅行会社、JR、航空会社とのタイアップ
- ・北東北のマップ作成
- ・ニーズにあったガイドの育成

34 日本政策投資銀行中国支店「中国地域の観光戦略調査(～中国地域・全国の取り組み事例から～)」2005年84ページ

期事業に「北東北ならではの」の受け入れ体制の構築が重要課題とされ下記のような具体的な事業内容が掲げられた<sup>35</sup>。また後期アクションプランへの反映の為、前期アクションプランの事業成果検証の為の大手旅行会社・観光客への聞き取り調査を(株)日本交通公社（現：株式会社ジェイティービー）に委託した。検証結果によれば、観光客に「自然」「癒し」という北東北のイメージ・知名度が浸透したという評価の反面、冬季観光・二次交通・ホスピタリティなどの受け入れ体制面での課題も浮き彫りになった。

### 3. 非隣接デスティネーション間でのコーペティション ～香川県と鳥取県の事例～

ドイツでは観光客誘致を目指して大都市や中堅都市を中心とした都市連合と、中小都市を陸路で結ぶ観光街道が地味ではあるが、熾烈な競争を演じている<sup>36</sup>。都市連合は、九つの大都市による「マジック・シティーズ・ジャーマニー」と中堅十三都市で組織する「ドイツ歴史古都連盟」である。これら二つの都市連合の都市間を結ぶ交通手段が鉄道と飛行機であるとしたら、ロマンチック街道などの成功例で有名な観光街道はバスや乗用車での移動が中心のまさに点と点を線で結んだ都市連携といえる。代表的なロマンチック街道などを含む100以上の観光街道が存在する。これらの特徴は、互いの観光資源に見合った共通タ

ーゲットに対して協調してマーケティングを行っている点にある。

我が国においても小規模ではあるが、非近接的デスティネーション間でのコーペティションによる成功例が存在する<sup>37</sup>。鳥取県と香川県が行った台湾市場開拓の試みである。台湾には訪日観光のリピーターが多く、日本全国津々浦々を訪れる「銀髪族」と呼ばれるシルバー層のハードリピーターを狙った鳥取県と香川県の戦略は元々個別の訪日外国人旅行者招致活動で始まった。香川県は1997年1月に台湾市場向けにプロモーションを開始し、2000年3月に開催された淡路花博の開催に合わせ、高松空港へのチャーター便誘致に成功した。他方2001年4月にアジアナ航空の「米子-ソウル」線が開設された鳥取県では韓国市場への招致活動に集中していた。2002年11月に鳥取県関係者が香川県観光ミッションに同行したのを期に、両県は四国・瀬戸内海と山陽山陰・日本海、さらには大阪という多様な観光ルートのプロモーション活動を実施し「高松-台北」、「米子-台北」の交互チャーター便運行の提言を行った。共同誘客事業は、2004年3月の交互チャーター5往復で約900人の集客を実現させた。現在では、台北の高級デパートで両県の特産品販売や観光プロモーションを共同で行い、2005年春期の交互チャーター便就航を当初予定の8往復から23往復まで増便させている。

35 日本政策投資銀行中国支店「中国地域の観光戦略調査（～中国地域・全国の取り組み事例から～）」2005年86ページ

36 井上繁「地域連携の戦略」同友館、2002年、66ページ

37 『世界と日本の国際観光交流の動向』（JNTO国際観光白書 2004/2005年版）、国際観光振興機構、2005年、189ページ

これら事例では、デスティネーションが隣接していなくとも、ターゲットとなる旅行者が同一アソートメント内にある時、コーペティションによる便益を獲得できることを示す。国土交通省は、2003年に「観光交流空間づくりモデル事業」を実施し、秋田岩手広域連携観光交流推進協議会などの八つの地域における広域的な観光地づくりの支援を始めた<sup>38</sup>が、これらの事業モデルはいまだ隣接したデスティネーション間での連携に止まる。更に物理的距離を超越した、観光資源の共通性などによる連携の可能性も有効なのではなかろうか。

#### 4. 越境デスティネーション間でのコーペティション ～スペインとフランス～

EU統合以降、加盟国における都市間競争がヨーロッパで活発化<sup>39</sup>した。世界貿易機関(WTO)の本部などの国際機関の誘致、見本市、会議やオリンピックなどのイベント誘致、中心的ハブ空港となる為の空港間競争など、多くの都市間で国の威信をかけた熾烈な競争となっている。また、逆に国境を越えた都市同士の広域連携も活発である。1990年にバルセロナの提案で結成した「C6ネットワーク」は中世からの歴史があり、大学や観光地を抱えているという共通点のもと、フランスのモンペリエ、トゥールーズ、スペインのバルセロナ、サラゴサ、バレンシア、パルマ・デ・マヨルカの六都市が連携をしている。交通、観光、文化、観光、都市問題、スポーツの六

つの委員会を掲げており、観光委員会では、6都市を組み合わせた観光コースの設定などを行っている。

#### V. 戦略の落とし穴

コーペティション戦略は何も魔法の杖ではない。全てのデスティネーションがコーペティション戦略を実践することで、新たな付加価値が無条件で生み出されるわけではないし、コーペティションを実践する際に克服せねばならない課題は存在する。

何よりも自身のデスティネーションにおける競争優位の源泉、つまりコア・コンピタンスを明らかにし、最大限のシナジー効果を生み出す補完的生産者の見極めをせねばならない。コーペティションを目指す複数のデスティネーションは各々具体的目標も異なるし、その目標達成に向けたオペレーションシステムも異なる中で、一致した新たな価値に向けた方向付けをしなければならぬのである。調整にも相当のコストを考慮に入れねばならないし、提携戦略と単独で戦略を全うするコストを比較検討する必要があるのだ。また、補完的生産者との間に生み出される新たな価値を厳格に評価することは難しい。コーペティションによる新たな便益は、何も財務的成果として計れるものばかりではないからだ。この他にもコーペティション自体が前述した学習レースを招き、一方がノウハウなどの内部化を果たした時点で、貢献度合いを低下させ

38 国土交通省『観光白書』（平成17年版）2005年，111～114ページ

39 井上繁，『地域連携の戦略』，55ページ

協調関係を解消するといった問題が挙げられるであろう。

しかしながら、これら全ての問題はコーペティションの理論的価値を正面から否定するものではないし、むしろ筆者はデスティネーション・マーケティングが持つ公共的側面や、デスティネーションの目標が必ずしも財務的改善という一般的企業が第一目標に掲げなければならない側面に囚われず、むしろデスティネーション内に住む人々の生活の質的向上などに主眼がおかれる点で、観光デスティネーションがコーペティションを進めていく上での障壁が一般企業に比べて低いように考える。

ここでブランデンバーガーとネイルバフは、企業が陥りやすい5つの戦略の落とし穴<sup>40</sup>を挙げたい。下記の五つの落とし穴はデスティネーションが数十年後の自身の姿を思い描きながら現在何をせねばならないかを考えるのに考慮に入れておかなければならない視点かもしれない。

**【1】** 自分が参加しているゲームをそのまま受け入れなければならないと考えること。

ゲームは自分で変えることが可能であり、ゲームに参加するだけよりも、ゲームを作り出す方が報酬は大きい。

**【2】** ゲームを変えて利益を得ることは、他人の犠牲をとまうと考えること。

双方が勝つ機会を逃すことは、損失が大きい。「双方が勝つ戦略」と、「勝つか負けるかの戦略」の両方を追求する方が報酬は大きい。

**【3】** 自分にしかできない何かを見つけなければならない、と信じてしまうこと。

誰かに真似されることも許容すべきであり、ユニークであることが成功の必要条件ではない。模倣されることから更なる利益を生み出すことにもつながる。

**【4】** ゲーム全体を見渡すことに失敗し、補完的生産者を見過ごすこと。

顧客に対するどのような戦略にも、それに対応するものが供給者に対する戦略のなかに存在する。また、代替的生産者（競争相手）に対するどんな戦略も、補完的生産者に対する戦略のなかに存在する。

**【5】** 論理的に秩序立てて考えることに失敗してしまうこと。

どんな戦略の効果を理解するためであっても、自分の視点からのみ分析を行ってはならない。自己中心主義でなく、他社中心主義が必要であること。

第一に、デスティネーションがグローバルな競争下に身を置いていることを我々は認識しなければならない。そして観光産業において、国が自動車産業においてそうであるように、自国の国際的に競争する企業に対して、競争優位が創出され維持されるホームベース

---

40 Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, *Harvard Business Review* "The Right Game Theory to Shape Strategy", Boston, July 1995, (：訳島津祐一、東田啓作『ゲーム理論を活用した成功への戦略形成』（ハーバード・ビジネスレビュー、ダイヤモンド社、1996年12-1月号）

にならねばいけない<sup>41</sup>。その中で小さな「まち」のひとつひとつがゲームを創造してゆかねばならない。あらゆる不確実な状況においても、傍観者としてではなく積極的に旅行者との接点を追い求めねばならない。ライバルとなる他のデスティネーションとの「競争」と「協調」を繰り返すことで、世界中に存在する観光地の中で、最も魅力的で新しい価値を生み出すデスティネーションと変貌しなければならない。

本論文が我が国における新たな観光振興への提言となることを心から願う。

---

41 Michel E. Porter: *On Competition*, Harvard Business Press, Boston, 1996 (竹内弘高訳『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社、1999年、46ページ)

## 二 席

### サービス接点における外国人観光者の感情表現と従業員の反応

—訪日韓国人観光者の買い物行動を中心に—



姜 淑瑛  
梁 弼守

#### 1. はじめに

現代観光における大きな流れのひとつに国際観光の進展があり、世界観光機関（WTO）によると、平成16年において各国が受け入れた外国人旅行者の総数（7億6,328万人）および各国の旅行収入の総計（6,227億ドル）ともに大幅増となり、過去最高を記録した。また、平成15年における世界の外国人旅行者数と旅行収入は、依然としてヨーロッパが大きな割合（全体外国人旅行者数の54.5%、全体旅行収入の50.0%）を占めているものの、日本を含む東アジア・太平洋地域がここ数年で着実にその割合を伸ばしてきており、国際観光の目的地としての地位を高めてきている（国土交通省、2006）。

その中でも韓国と日本は、歴史的・地理的に密接なかかわりをもってきており、とくに、1989年に韓国政府が国民の海外旅行完全自由化の政策をとってからは、韓国人の海外旅行は急成長し、2005年には韓国人の約25%にあたる1千7万人が海外旅行に出かけており、その内19.1%の170万人強が日本を訪れている。この数値は訪日外国人旅行者の26%にあたるもので、韓国は日本の最大の観光市場として

成長しており、2003年小泉内閣総理大臣による観光立国が宣言されてからは重点市場の一つに位置づけられ、さまざまなマーケティング活動が展開されている地域でもある（韓国観光公社、2006；国土交通省、2006）。

このような両国における国際観光の進展は、異なる生活文化や国民性を有する日本人と韓国人同士のさまざまなレベルでの接触が増大することを意味しており、いわゆる“ホスピタリティ産業”とも表現され、人的対応を不可欠な要素とする観光においては、外来客に国や地域を上げての“もてなし”をするとともに、個々の観光関連事業によるゲストの考え方や価値観、感情表現のやり方などにあった人的サービスの提供とその体制づくりが求められる（前田、1999）。国際観光において、地域や国の特性、国民性などはサービス認識や期待、評価などに影響を与えるものであり（Mattila, 2000; Mok & Armstrong, 1998; Reisinger & Turner, 1998）、外来客の文化や価値観を理解したうえで、その期待やニーズに応じたサービスを提供することは、よいサービスと評価されるための基本的要素であり、サービスそのものだけでなく、観光全体へ

の満足にもつながり、再訪問の機会を増やすことにもなる。

本研究は、互いに交流の多い韓国人観光者と日本人従業員のやりとり、とくに、買い物（ショッピング）場面で生じる観光者感情による相互作用を手がかりに、韓国人観光者が求めているサービスを把握しようとするものであり、これらを踏まえて、国際観光における外国人受け入れ体制づくりのための示唆点を提示することを目的とする。具体的には以下のことを明らかにする。

- ① 買い物におけるサービス接点での韓国人観光者が経験した感情（以下、経験感情と記す）と、その感情を生じさせた原因（以下、感情原因と記す）を説明する。
- ② それぞれの経験感情に対する観光者の表現方法をコミュニケーション形態（言語・非言語）を用いて把握する。
- ③ 観光者の経験感情表現に対応した形で、店員にしてほしいと期待する反応（期待反応）を、コミュニケーション形態を用いて説明する。

## 2. 理論的背景

### 2-1. サービス接点における観光者感情

買物の際に観光者は、肯定的（楽しさ、愉快感、安心感など）であれ、否定的（不愉快感、不安感、怒りなど）であれ、何らかのことを感じる（Menon & Dube, 2000）。そして、自分の経験感情を言語・非言語的コミュニケーション手段を用いてサービス提供者に表現し、相手から特定の反応を期待するが（Parkinson,

1995）、サービス提供者である店員から自分の望む反応が返ってきた場合は満足するものの、その期待をはずした場合は不満足を感じ、苦情につながることもある（Oliver, 1997）。すなわち、サービス提供者は観光者の期待に沿うサービスを提供することが大事であり、観光者が表現した経験感情は、観光者を理解するひとつの手がかりになりえるともいえる。

このように感情が消費者行動を理解するための研究対象のひとつになったのは、1980年代に入ってからとされる。消費者の意思決定や情報処理などからもみられるように従来の消費者研究では、消費者を合理的存在とする認知的な視点からのものが多く、しかしながら、認知だけで消費者行動を説明することには限界があり、消費者感情の視点からその類型（Donovan & Rossiter, 1982）、感情発生の原因（Donovan et al., 1994）などに関する研究が行われるようになった。

一方、社会学を中心に感情が一時的な刺激に対する反射的反応ではなく、社会関係を反映しており、社会関係および文化規定の変化によって変わるものであるとみなすことで、感情を個人的なレベルの現象から、社会的なかわりによって経験および表現される社会的相互作用によるものとして扱われるようになった（Collins, 1984）。これらの理論的背景に踏まえて消費者行動研究においても、サービス接点における利用者と提供者側のやりとりを利用者の経験感情を中心に分析しており、Menon & Dube (2000) は家電と衣類ショップで買物を行った大学生を対象に、彼らが感

じた感情とその原因、そして、大学生の感情表現に対する販売員の対応などを分析し、消費者感情に対応したサービスの期待不一致がショッピング満足に影響を与えていることを明らかにした。

観光においては観光者感情を研究対象としたものは限られているが、Menon & Dube (2000) の研究は、買物を行う観光者の経験感情と店員とのやり取りにおいて求めることを理解するのに、参考になると考えられる。

## 2-2. 観光者の感情表現と相互作用

買物の際に観光者は、店の雰囲気や環境 (Donovan et al. 1994, Sherman, Mathur & Smith, 1997)、従業員の行動 (Yoo, Park & MacInnis, 1998) など外からの刺激によって、充足感、愉快・楽しさ、興味、誇示欲、空しさ、不愉快、不安感などのさまざまな感情を経験するようになり、これらの経験感情は言語および非言語的コミュニケーション手段を用いて表現される。

言語的コミュニケーションとは文字や言葉を利用したコミュニケーションであり、非言語的コミュニケーションとは言語以外の表情、音声、ジェスチャーなどを用いたコミュニケーションのことである (Jandt, 1998)。人間のコミュニケーションには、言語および非言語的コミュニケーションが同時に活用されるが、感情を効率的に伝える際には非言語的コミュニケーションを多く利用する傾向があり、場合によっては非言語的コミュニケーションの方が、言語的コミュニケーションよりその影

響力が強いともされている (Mehrabian, 1981; Delmonte, 1991)。

国際観光においては、多くの観光者が最も困難であるとしている点に言葉の問題をあげているように (韓国観光公社、2005、2006)、外国人観光者にとって言葉は大きな障害要素であり、観光者は自分の母国語で対応してくれることのできる従業員の有無を重視するとともに、そこからホスピタリティを感じる (Reisinger & Waryszak, 1994)。

一方で、観光者の母国語で対応できる人材が備えていたとしても、Reisinger & Turner (1998) が指摘したように、外国人観光者とサービス提供者の間にはコミュニケーションスタイル、感情表現、すでに形成している関係、価値に対する態度等の影響により相互作用の困難が生じやすい。また、互いに言葉が通じにくい場合は、当然のことでありながら、言語的コミュニケーションより、非言語的コミュニケーションを利用する割合が非常に高くなり、サービス提供者は利用者が表現していることを言葉だけではなく、表情や声、ジェスチャーなどを含めて、総合的に判断することが求められる。

## 2-3. 訪日韓国人と買い物

観光者にとって買い物は観光の楽しみを増加させてくれるのに欠かせない観光活動の一つであり、もっとも行われる観光活動でもある (Cohen, 1995; Law & Au, 2000)。

海外旅行をする韓国人観光者が観光目的地で行う主たる活動をもみても、景勝地など訪問

(97.6%)、都市観光 (93.8%)、ショッピング (93.6%) をあげており、現地での消費額は宿泊費を除いてはショッピング費用が最も多い (韓国観光公社、2006)。そして、これらの傾向は、日本を訪れる韓国人観光者も同じく、ショッピングを第一観光行動としてあげており、一人当たり消費額も宿泊費に続いて多い (JNTO, 1999)。

また、買物を行う場所は免税店がもっとも多いものの (81.8%)、その次に一般的な店 (55.7%) を利用しており (韓国観光公社、2006)、Stobart (1998) が説明したように、ショッピングそのものが商品だけではなく、人との交流を経験する機会にもなっている。

### 3. 調査の手続き

#### 3-1. 調査方法

本調査は調査表を用いており、自己記入式をとっている。調査表の内容は、①ショッピングの際に経験した感情と店員との相互作用 (経験感情、感情の原因、感情表現方法、期待反応) (4項目) ②日本でのショッピング状況 (購入場所、品目) (2項目)、③回答者の属性 (9項目) から構成されている。

とくに、上記の①にかかわる調査項目に関しては、経験感情の場合、消費者がショッピングの際に最も頻繁に感じるとされている「楽しさ」、「不安感」、「不快感 (怒り)」とともに (Richins, 1997)、海外旅行という状況を踏まえての「安堵感」を加え、4つの選択肢を設定し、事項選択法で調査対象者に回答するものを選択させた。また、それぞれに経験

感情にかかわるエピソードを感情原因、感情表現方法、期待反応にわけ、詳しく記述するように求めた (開放型質問)。なお、②と③にかかわる項目は事項選択法および評定尺度法を組み合わせている。

アンケート調査は、本研究の著者2人と研究の趣旨を理解し、かつアンケート調査に関する教育を受けた大学生1人によって行われており、調査対象として適切な条件を有する人を直接訪問し、調査の趣旨と回答方法を説明した上で回答を求めた。調査に応じた回答者には携帯ストラップを記念品として渡した。

#### 3-2. 調査対象者

本調査は、日本を訪れたことのある済州道に滞在している韓国人の中でショッピング経験のある人を対象としており、標本のサンプリングはスノーボール法 (Snow balling) を用いた。経験感情を思い出すにおいて、時間的ずれが大きいほど、記憶に歪みが生じやすいことを考慮し、調査時点から2ヶ月以内に日本旅行を行った人を対象としており、調査時期は2006年5月15日～8月30日の間 (3ヶ月間) である。

#### 3-3. 分析対象および方法

106部回収した調査表の中で、記入もれなどがある5部を除いての101部を分析対象としている。データの分析は2人の著者による共同作業で行われており、質的分析である内容分析と量的分析である度数集計をあわせて利用した。具体的には、上記の調査表構成におけ

る①にかかわる項目は内容分析が行われており、②および③にかかわる項目はSPSS1.0を用いて度数を集計した。なお、2人の著者による内容分析の平均値は79.8%で、信頼性が認められる。

#### 4. 調査の結果

##### 4-1. 調査対象者の構成

調査対象者の概要は<表1>のようである。

性別には女性(58.4%)が男性よりやや多く、年齢別には30歳代(81.2%)までが殆どを占めている。殆どの方が4年次大学以上の学歴(71.2%)をもっており、そのうち、9.9%が大学院以上である。所得は2千万ウォン未満がほぼ過半数を占めているが、回答者に若い年齢層の割合が多いことによるものと考えられ

る。今回の回答対象としている日本旅行の形態は多様であり、一人旅、家族や親族旅行、知人同士、社員旅行など、それぞれがほぼ同様の割合をみせている。

また、日本以外の海外旅行経験を有している人は66.3%で、過半数以上の方が日本を含めた2カ国以上の海外を訪れており、豊富な海外旅行経験をもっていることがわかる。現在までの日本への訪問は、初めての人(53.5%)と3回以上(30.7%)が多い割合を占めている。

日本語解読力および日本文化に対する理解度合いに関して自己評価を求めた結果、日本語解読力に対しては70.3%の人がほとんど・まったくできないと答えたのに対し、日本文化の理解度合いについては53.4%の回答者が殆どあるいはまったく知らないと自己評価している。

<表1> 調査対象者の概要

項 目		度数 (%)	項 目		度数 (%)
性 別	男 性	42 (41.6%)	海外旅行 経 験	あ り	67 (66.3%)
	女 性	59 (58.4%)		な し	34 (33.7%)
年 齢	20歳代	41 (40.6%)	日本旅行 回 数	初 め て	54 (53.5%)
	30歳代	40 (39.6%)		2 回 目	16 (15.8%)
	40歳代以上	20 (19.8%)		3 回 目 以 上	31 (30.7%)
学 歴	短大以下	29 (28.8%)	日 本 語 力	よくできる	3 ( 3.0%)
	大学在学	12 (11.9%)		ある程度できる	10 ( 9.9%)
	大学卒	50 (49.5%)		どちらとも言えない	17 (16.8%)
	大学院以上	10 ( 9.9%)		少ししかできない	46 (45.5%)
			まったくできない	25 (24.8%)	
所 得 (単位;ウォン)	2千万未満	45 (44.6%)	日本文化 理解度合	よく理解している	1 ( 1.0%)
	3千万未満	24 (23.8%)		ある程度	8 ( 7.9%)
	4千万未満	20 (19.8%)		どちらともいえない	38 (37.6%)
	4千万以上	12 (11.9%)		殆ど知らない	46 (45.5%)
			まったく知らない	8 ( 7.9%)	
旅行形態	ひとり	14 (13.9%)			
	家族・親族	20 (19.8%)			
	知人	20 (19.8%)			
	社員旅行	26 (25.7%)			
	その他	21 (20.8%)			

##### 4-2. 買い物行動における傾向

回答者が購入したショッピング品目を複数回答してもらった結果、もっとも多かったのは化

粧品(41.7%)であり、お酒とタバコ(38.5%)、食料品(25.0%)、伝統民芸品(22.8%)、アクセサリー(20.9%)、衣類(18.9%)、電気製品

(17.7%)、その他 (14.4%) の順である。

また購入場所は、免税店が85.7%でその次の購入場所である土産品店 (31.6%) とは大幅な差をみせており、免税店ででの購入が圧倒的であることがわかる。一方、いわゆる観光産業とかかわりの少ないデパート (28.6%)、大手電気製品量販店 (12.3%)、一般の店 (12.3%)、ディスカウントショップ (100円ショップなど、12.1%) などでの購入も多く行われており、さまざまな場所での観光者と日本人店員との接点を予測することができる。

#### 4-3. 観光者の経験感情と感情原因、感情表現、期待反応

分析結果、回答者はショッピングの際に、

楽しさ、安堵感、不安感、不快感をそれぞれ、50人 (49.5%)、24人 (23.8%)、21人 (20.8%)、6人 (5.9%) が経験している。そのうち、ほぼ過半数の回答者が楽しさを、その次の24%の人が安堵感を経験し、2/3以上の回答者が肯定的感情を経験している。一方、不安感と不快感という否定的感情を経験した観光者は合わせて27%であり、そのうち不快感を感じた観光者はかなり限られていることがわかる。

#### 4-3-1. 「楽しさ」；感情原因、感情表現、期待反応

楽しさは最も多い観光者が経験している感情であるが、一般的に買い物において楽しさは買い物行動全体にわたってあらわれる感情

<表2> 「楽しさ」の感情とその相互作用

項目	内容	割合
感情原因	店員の親切さ	40.0
	ショッピング導入段階における積極的な対応	34.0
	コミュニケーション努力	16.0
	購入を強要しない	4.0
	販売員とのやり取りそのものの楽しさ	2.0
	日本語を話せるチャンス	2.0
	情報提供 (外国人割引制度)	2.0
観光者の感情表現 (複数回答)	言語的表現	
	簡単な挨拶 (すみません、こんにちは等)	29.0
	商品の問い合わせ (配置場所、価格、扱い方法等)	19.7
	非言語的表現	
	微笑などの表情	28.9
	店員に近づく	9.2
	店員との親密感を形成	7.9
	ボディランゲージ (商品を指す等)	2.6
大きな声	1.3	
目を合わせる	1.3	
期待反応 (複数回答)	言語的反応	
	丁寧で積極的なコミュニケーション (商品説明、その他)	31.5
	簡単な挨拶	2.7
	非言語的反応	
	親切なおもてなし	41.1
	微笑などの表情	11.0
	顧客の合う商品のすすめ、説明	4.1
	店員が自分に近づいてきてくれる	2.7
	ボディランゲージを利用した積極的なコミュニケーション	2.7
	ゆっくりとしたショッピング環境の提供	1.4
	苛ついた表情	1.4
持続的な関心	1.4	

であり、特定の対象などの影響によって生じるというより、ショッピング行為そのものに対する漠然とした期待感から生じる感情でもある（ユ・サンフィ，2005）。

分析結果、観光者が楽しさを経験するようになった原因には、買い物を行う時に全体的にみられる「店員の親切（40.0%）」と、「店に入った瞬間日本人店員から受ける応対（34.0%）」、たとえば、いらっしゃいませのような軽い挨拶や微笑みなどのもてなしが主なものであり、情緒的サービスに対して楽しいというよい評価をしている。

楽しさの経験感情に対して最も多い感情表現は、言語的にはすみません、あるいは、こんにちはこのような「軽い挨拶をする（29.0%）」とか「商品の価格や配置場所などを問い合わせる（19.7%）」ことであり、非言語的には「微笑む（28.9%）」である。そして、観光者は言語的・非言語的表現を同時におこなっており、たとえば、「微笑みながら、こんにちとは

声をかける」が最も多かった。

楽しさを表現した際に、観光者が店員に求める期待反応とは、言語的には「丁寧で接触的なコミュニケーションをとってもらえる（31.5%）」ことであり、非言語的には「親切な雰囲気を保ってくれる（41.1%）」と「微笑（11.0%）」である。

#### 4-3-2. 「安堵感」；感情原因、感情表現、期待反応

安堵感とは言語障害をはじめ、慣れない場所を訪れることによって観光者が感じる緊張が、店員の応対などによって和らげて生じえる感情として説明できる。

安堵感を経験する原因には、「店員の親切（45.0%）」と、「店に入った瞬間、日本人店員から受ける積極的な応対（30.0%）」、「店員のコミュニケーション努力（10.0%）」が主なものである。

安堵感を感じた観光者は、言語的には「商品に関する問い合わせ（33.3%）」をしたり、

＜表3＞ 安堵感にかかわる項目の割合

項目	内容	割合
感情原因	店員の親切さ	45.0
	ショッピング導入段階における積極的な応対	30.0
	コミュニケーション努力	10.0
	適度な商品価格	5.0
	買いたい商品を探してくれる	5.0
	会計の際、適切な販売員の応対	5.0
観光者の感情表現 (複数回答)	言語的表現	
	商品の問い合わせ（配置場所、価格、扱い方法等）	33.3
	簡単な挨拶（すみません、こんにち等は等）	18.5
	非言語的表現	
	微笑などの表情	25.9
	ボディランゲージ（商品を指す等）	14.8
お辞儀をする	3.7	
店内を回る	3.7	
期待反応 (複数回答)	言語的反応	
	丁寧で積極的なコミュニケーション（商品説明、その他）	54.3
	非言語的反応	
親切な雰囲気	37.0	
微笑などの表情	8.7	

「軽い挨拶言葉（18.5%）」をかけており、非言語的には「微笑む（25.9%）」と「商品をさすなどのボディランゲージ（14.8%）」をし、安堵感を表現している。

また、期待反応には、「丁寧で積極的なコミュニケーションをとってくれる（54.3%）」ことを求めており、「親切な雰囲気を保ってくれる（37.0%）」ことを期待している。

#### 4-3-3. 「不安感」；感情原因、感情表現、期待反応

回答者がもっとも不安と感じる原因として上げられたのは「コミュニケーション障害（83.3%）」であり、不安の圧倒的な原因になっ

ている。それ以外には、店員によって商品の購入を強要させられること（8.3%）、高い価格（38.3%）が上げられている。

不安感を経験した観光者は、言語的には「商品に関する問い合わせ（23.1%）」をするか、「軽い挨拶言葉（15.4%）」をかけており、非言語的には「微笑む（15.4%）」か、「戸惑う（15.4%）」、「店員を避ける（15.4%）」などの表現方法をとっている。

観光者が店員に期待する反応は、言語的には「ゆっくりとした、積極的なコミュニケーション（46.7%）」であり、非言語的には「親切な雰囲気を保ってくれる（40.0%）」を非常に求めている。

＜表4＞ 不安感にかかわる項目の割合

項目	内容	割合
感情原因	コミュニケーション障害	83.3
	店員の購入強要	8.3
	価格	8.3
観光者の感情表現 (複数回答)	言語的表現 商品の問い合わせ（配置場所、価格、扱い方法等）	23.1
	簡単な挨拶（すみません、こんにちは等）	15.4
	非言語的表現 微笑などの表情	15.4
	戸惑う	15.4
	店員を避ける	15.4
	顔が赤くなる	7.7
	店員に近づく	7.7
期待反応 (複数回答)	言語的反応 ゆっくりとした、積極的なコミュニケーション	46.7
	非言語的反応 親切な雰囲気	40.0
	微笑などの表情	13.3

#### 4-3-4. 「不快感」；感情原因、感情表現、期待反応

回答者が不快感を経験する第一理由は、「過剰サービスに対する心理的負担感（33.3%）」であり、不安感同様に「コミュニケーション障害（16.7%）」、「店員の適当な返事（16.7%）」

などがあげられた。不快感を感じた観光者は、言語的には「商品に関する問い合わせ（37.5%）」をしており、非言語的には「微笑む（37.5%）」か、「ボディランゲージ（12.5%）」をとって感情を表現している。

また、観光者が店員に期待する反応は、言

語的には「積極的なコミュニケーション (50.0%)」、「お詫びや払い戻し (25.0%)」であり、非言語的には「親切な雰囲気を保つてくれる (25.0%)」であった。

＜表5＞ 不快感にかかわる項目の割合

項目	内容	割合	
感情発生の原因	過剰なサービスに対する心理的負担	33.3	
	コミュニケーション障害	16.7	
	適当な返事	16.7	
	買わなかったことへの不愉快な反応	16.7	
	商品破損への不適切な対応	16.7	
観光者の感情表現 (複数回答)	言語的表現 商品の問い合わせ (配置場所、価格、扱い方法等)	37.5	
	非言語的表現 微笑などの表情	37.5	
	ボディランゲージ	12.5	
	そのまま店を出る	12.5	
期待反応 (複数回答)	言語的反応 積極的なコミュニケーション	50.0	
	お詫び・払い戻し	25.0	
	非言語的反応 親切な雰囲気	25.0	

## 5. 終わりに一考察と提言をかねて

### 5-1. 観光者の経験感情と親切

調査対象者である韓国人観光者がショッピングの際に経験したもっとも多い感情は「楽しさ」であり、また、「安堵感」がその次である。2/3以上の回答者がよい感情を経験していることになるが、これらの感情を経験するようになった理由には、両方とも「店員の親切さ」および「店に入った瞬間に店員から受けたもてなし」という、親切をベースとした日本人のもてなしがあげられる。

外国人観光者の多くが日本を、また日本人を「親切・礼儀正しい」とイメージしているように (JNTO, 2005)、日本は仏教に基づいた親切を施す文化的背景を持っており、サービスの提供においてもこのような親切文化が反映されている。このことは儒教の影響が根強く、知らない人に微笑みなどを見せない文化的背景で形成されたサービスに慣れている

韓国人観光者にとっては、日本人店員のサービスは普段経験するものとはかなり異なるものであり、両者のギャップが大きいほど、より強く、よい印象を受けることになる。

一方で、「不快感」を経験するようになった第一理由に、「過剰な親切やサービスに対する心理的な負担感」があげられており、場合によっては、日本人店員の親切はマイナスの感情を起こさせることもあることを意味する。

このことは、店員のサービスの適否にかかわるといふより、観光者自身が日本文化に対する理解が乏しいことから生じる問題であるといえる。実際、本研究における回答者の日本文化に対する理解度は低い。ホスト文化に対する事前知識をもっていることが異なる文化を有する人同士の相互作用で生じえる誤解 (misunderstanding) を最小化してくれる点から、観光者に日本文化に関する適切な情報を提供し、理解を図る必要がある。また、サー

ビス提供者側も、文化的な背景の相違によるサービス認識の相違がありえることを、認識しておく必要がある。

## 5-2. 観光者感情とコミュニケーション

それぞれの経験感情に対して、観光者は言語および非言語的コミュニケーション手段を用いて店員に自分の感情を表現しており、その割合をみると、安堵感の表現を除いては、表情、声、ボディランゲージをもちいる非言語的手段が言葉や文字などを用いる言語的手段より高い割合を示している。

外国を訪れた観光者にとって言葉は大きな障害要因であり、本研究における回答者のほとんどが日本語を知らない人であることから、非言語的コミュニケーション手段を大いに活用することは当然の結果であるともいえる。また、Mattila (1999) が説明したように、非言語的コミュニケーションである高背景コミュニケーション (high-text communication) を好むアジア文化圏の特質が反映されたものであるともいえる。

一方、観光者は感情表現に対応した反応としての最も多くあげていることが、積極的なコミュニケーション努力である。

これらのことから、サービス提供者は外国人観光者が気軽にコミュニケーションできる環境を提供することが必要であり、言語および非言語的手段、とくに、非言語的手段を有効に活用することが必要である。また、国、地域によってはボディランゲージなどの表現様式に相違がある場合もあり、これらを踏ま

えたコミュニケーション努力が必要である。

このような観光者の感情を察した適切な従業員の対応とコミュニケーションはショッピング満足につながることであり、ショッピングに限らず、外国人観光者と日本人従業員が接するさまざまな場面に適応することができる。

(以上)

## ◆主要参考文献

- 韓国観光公社 (2005)、『訪韓外国人ショッピング実態調査』
- 韓国観光公社 (2006)、『2005国民海外旅行実態調査』
- 国際観光振興機構 (1999、2005)、『訪日外国人旅行者満足度調査』
- 国土交通省 (2006)、『平成18年版観光白書』
- (財) 日本観光協会 (2005)、『数字で見る観光』
- 前田勇 (1999)、『観光とサービスの心理学』、学文社
- Cohen, E. (1995). Touristic Craft Ribbon development in Thailand, *Tourism Management*, 16 (3), 225-235.
- Delmonte, M. (1991), Use of Non-verbal construing and Metaphor in Psychotherapy, *International Journal of Psychosomatics*, 38, 1-4.
- Donovan, R.J. & Rossiter, J.R. (1982), Store atmosphere; An environmental psychology approach, *Journal of retailing*, 58, 24-57.
- Donovan, R.J., Rossiter, R.J., Marcolyn, G. & Necdale, A. (1994), Store atmosphere and purchasing behavior, *Journal of retailing*, 70 (3), 283-294.
- Jafari, J. (1987), Tourism models: the sociocultural aspects, *Tourism Management*, 8 (2), 151-159.
- Jandt, F. E. (1998), *Intercultural communication*, Thousand Oak, CA;Sage Publication.
- Law, R. & Au, N. (2000), Relationship modeling in tourism shopping: A decision rules induction approach, *Tourism Management*, 21 (3), 241-249.
- Littrell, M.A., Anderson, L.F. & Brown, P.J. (1993). What makes a craft souvenir authentic?, *Annals of Tourism Research*, 20 (1), 197-215.
- Mattila, S.A. (2000), The impact of culture and gender on customer evaluations of service encounters, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24 (2), pp. 263-273.
- Mehrabian, A. (1981), *Silent Message; Implicit communication of emotion and attitudes*, 2nd (ed.), CA; Wordsworth Publishing Co.
- Menon, K. & Dube, L. (1999), Scripting consumer emotions in extended service transactions; A prerequisite for successful adaptation of provider performance, 18-23. in Amould, E.J. & Scott, L.M. (des.), *Advances in consumer research*, 26, UT;Association for consumer research.
- Menon, K. & Dube, L. (2000), Ensuring Greater satisfaction by engineering salesperson response to customer emotions, *Journal of retailing*, 76 (3), 285-307.

- Mok, C. & Armstrong, W.R. (1998), Expectations for hotel service quality do they differ from culture to culture?, *Journal of Vacation Marketing*, 381-391.
- Oh, H., & Parks, S. (1997). Customer satisfaction and service quality: A critical review of the literature and research implications for the hospitality industry. *Hospitality Research Journal*, 20 (3), 35-62.
- Oliver R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Oliver, R. (1997), *Satisfaction; A behavioral perspective on the consumer*, N.Y.:Mcgraw-Hill.
- Parkinson, B. (1995), *Ideas and realities of emotion*, N.Y.; Routledge.
- Reisinger, Y., & Waryszak, Z.R. (1994). Tourists perceptions of service in shops; Japanese tourists in Australia, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 22 (5), 20-28.
- Reisinger, Y., & Turner, L. (1998), Cross-cultural differences in tourism a strategy for tourism marketers, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 79-106.
- Sherman, E.A., Mathur, & Smith, R.B. (1997), Store environment and consumer purchase behavior; Mediating role of consumer emotions, *Psychology and marketing*, 14 (4), 361-378.
- Stobart, J. (1998), Shopping streets as social space leisure, consumerism and improvement in an eighteenth-century county town, *Urban History*, 25 (1), 3-21.
- Yoo, C., Park, J., & MacInnis, D.J. (1998), Effects of store characteristics and In-store emotional experiences on store attitude, *Journal of business research*, 42, 253-263.
- Yuksel, A. (2004). Shopping experience evaluation: a case of domestic and international visitors, *Tourism management*, 25 (6), 751-759.

## 奨励賞

### TOURISM FOR MOTHER AND CHILD



打田 明日香

本論は小さな子供をもつ母親へのヒアリング調査を中心に、一番手のかかる時である乳幼児を連れた家族旅行の中の母子の現状、問題を調査し、母親と子供が気軽に行きやすく、心地良く過ごせる観光を考える事を目的としている。調査の対象を家族の中の母子としたのは、旅行中に生じる子供の世話などの問題は主に母親が請け負っていると考える為だ。なぜ母子が気軽に行きやすく、心地よく過ごせる場所はこんなに少ないのか。なぜ、小さな子供を連れて観光旅行に行くのはこんなに大変なのか。姉、甥と過ごす中で生まれた、こうした疑問が本論を執筆するきっかけとなった。そして、この疑問を解消するべく母子の観光旅行の持ち物の多さなどの現状、目的地までの移動中や、宿泊施設、観光地で生じている問題、各観光業界の母子に対するサービスを分析していく中であることが見えてきた。

それは「母子の観光旅行に対する社会、観光産業に携わる者の意識、理解の低さ」である。今日、高齢化やノーマライゼーションの考え方とともに高齢者、障害者のQOL（クオリティ・オブ・ライフ＝生活の質）を高めるバリアフリー観光が注目され、確実にそのマー

ケットを拡大している。その一方、母子の観光旅行は少子化に伴うマーケットの縮小からか、注目もされていないのが現状だ。また、乳幼児を連れての観光旅行は危険であり、人ごみに連れて行くのは子供がかわいそう、子供に手がかからないようになるまで母親は旅行を我慢するべきだ、という声も未だ存在する。本論で述べた母子の観光旅行に伴う問題の多くは、こういったソフト面の不足からくるハード面の不備によって生まれている。

そこで、母子が気軽に行きやすく、心地よく過ごせる観光を作るためには、次のことが必要であると考え。①母子にとって安全で快適な環境、ハード面を整備すること ②観光産業に携わる人々に母子の観光旅行の現状と生じている問題、それに対するサービス面の教育を行うこと ③施設設備の現状を情報として整備し、母子に提供すること ④社会すべての人がこのような整備が必要であることを理解し、進んで協力するように呼びかけること

もちろん、母子の観光旅行で生じる様々な問題は子供の成長過程に関わるものもあり、これらによって全てが解消されるという訳ではない。しかし、社会や観光業に携わる者が母子

の観光旅行の現状や問題を正しく理解し、そこから生まれるサービスによって、多くの母親の負担は軽減するだろう。子供を産み、育てることは大変である。母親は日々子供の世話をし、子供と向き合い、子供の幸せを願っている。だからこそ、母子の観光旅行はそのマーケットは小さくとももっと重要視されるべきなのだ。母子の観光旅行は、母親にとっては繰り返す家事といった日常から離れ、自身の余裕を生み出すリフレッシュの機会となる。子供にとっては日ごろできない経験をすることができ、好奇心や積極性を生み出す機会となる。観光旅行によって親子の絆は深まり、忘れられない思い出が作られる。このような母子の観光旅行がもつ意義は計り知れない。また、母子が気軽に心地よく観光旅行を行える環境を整備することは、子供を産み、育てやすい社会にもつながると考える。母子にとって気軽に行きやすく、心地よく過ごせる場所が増えるという事は、母親の育児負担の軽減という役割を担い、少子化の対策にも繋がるのではないだろうか。次世代を担う子供、その子供を育てる母親の母子観光旅行は、大きなマーケットに発展する可能性を秘めている。

## 奨励賞

子どもの性的搾取防止のための旅行・観光業界行動倫理規範  
(コード・オブ・コンダクト) 調印の世界的拡大の背景と意義について  
—日本における「コード・プロジェクト」推進に向けて—



齋藤 恵子

### 要約：

「子どもの性的搾取防止のための旅行・観光業界行動倫理規範」(コード・オブ・コンダクト)とは、18歳未満の子どもを、観光における子ども買春から守るため、子どもの商業的性的搾取に反対するNGOのECPAT、WTO(国際観光機関)、ユニセフ(国連児童基金)、観光業界が連携して世界の観光旅行業界に調印と項目の実施を促している6項目からなる観光業界の行動規範である。この規範は世界の旅行・観光業の健全な発展のために作られ、日本でも2005年3月14日に、60社を超える企業が6項目を自社の活動に組み入れることに合意する合意書に署名した。

日本の旅行業界による規約内容の実践には、国内外で大きな期待が寄せられているが、規約が生まれ、調印が世界的に広がっていった背景や背後にある理念について、また世界ですで行われている先駆的な事例についての研究は日本ではまだほとんど見られない。すでに国内83社・団体が調印し、項目の実施状況に世界の注目が集まろうとしている今、以上のような点に焦点をあてた研究が行われる必要があるのではないだろうか。

このような問題意識にたって、本論文では1章で「子どもの性的搾取防止のための旅行・観光業界行動倫理規範」(コード・オブ・コンダクト)の概要について述べ、観光における子ども買春をなくすための公的セクターと民間セクターの本格的な協力関係は、第1回「児童の商業的性的搾取に反対する世界会議」を契機として培われていったこと、その中でヨーロッパのECPATグループと企業によるコード・オブ・コンダクト調印が拡大していったことを指摘した。

2章では、上記のような協働関係が深まる1990年代半ばから現在まで、WTOが「社会的に持続可能な観光」という理念の実現に向け、子どもの性的搾取問題という領域に焦点をあて、他のステークホルダーと協働してきたこと、その背景にはグローバルな経済発展が進行し、環境・人権・労働問題など多国籍企業が途上国に与える社会的インパクトが問題になって、「持続可能な開発」に国際的な関心がいっそう高まっていったこと、「持続可能な開発」に関する概念の発展に伴って、1990年代後半から特にヨーロッパで、「企業の社会的責任(CSR)」という概念に関心が高まりその実

践が進められてきたことについて述べている。ヨーロッパのECPATグループがコード・オブ・コンダクト推進に積極的であることや、WTOによる持続性のある観光の実現に向けた努力に対し、EUが巨額の資金を提供したことは、ヨーロッパにおけるCSR意識の高まりと密接な関係がある。

3章では、ECPATが「子どもの人権」という観点からだけでなく、「持続可能な観光」という理念を観光・旅行業業界と共有し連携を深め、企業へ情報提供や研修プログラム、チャリティの機会を提供し、企業のCSR実現に貢献していることを指摘するとともに、実際にECPATと協働し、社会的責任として子どもの性的搾取という分野でNGOと協働しているヨーロッパの企業の事例を取り上げた。

4章では、日本でのコード・オブ・コンダクト推進の経緯と意義・課題を論じている。

世界最大級の規模を誇る日本の観光旅行業界が、世界の先駆的事例を参考にしながら国際機関や政府、NGOと連携しつつそのネットワークを生かし本格的な取り組みを始めたとき、海外、とくに東南アジアにおいて、日本人旅行者に対する現地の人々の視線はこれまでと大きく異なるものになるだろう。

### アジアにおけるエコツーリズムの展開

—モンゴル国の観光立国への潜在可能性—



#### 要約

「持続可能性」の文脈の中、従来とは違った観光形態の一つとしてエコツーリズムが注目されてきている。観光は先進国から途上国への所得移転であり、地域開発手段として観光の持つ意義と可能性は非常に大きい。本稿ではモンゴル観光の特徴と発展可能性を明らかにするため、マクロビューとしてアウトバウンド流動分析、主成分分析、ミクロビューとして現地アンケートによる実証分析を行った。

まず、モンゴルを訪れる日本人観光客数（アウトバウンド旅行者数）の流動分析を Simple Gravity Model を用いて行った。ここでの目的は観光客数の理論値と実績値の比較をすることであり、その理論値は67135人という結果になった。これを実績値（10247人）と比較すると、その間に約57000人の乖離があり、

渡辺 靖久、蛭間 芳樹、北村 雅俊  
山口 真史、澤井 佳文、桑本 徳昭

ここにモンゴル観光の持つ潜在的可能性が存在している。この乖離は言い換えれば、モンゴル観光を妨げている要因があることをも示している。ここでさらに、アジアにおけるモンゴルの位置づけを明確にするために主成分分析を行い、「観光総合力」を導出した。この結果によれば、モンゴルの観光特性は、自然環境や文化などの要素に比しての観光基盤の相対的弱さに求められることが明らかになった。

これらのマクロ的な認識をベースに、モンゴルにおけるエコツーリズムの展開可能性についてより仔細な考察を加えるために、現地フィールドワーク（JICA、モンゴル道路交通観光省）やモンゴルにおける観光業従事者・観光客へのアンケートをもとに問題点を抽出し、その上で実効性のある政策提言を行った。モンゴルにおけるエコツーリズムを実現するためには交通インフラの整備、ソフト面とハード面の双方からの観光インフラ整備、環境問題への対策、地域を重視する観光形態の推進が必要であり、その具体策について短期的政策、中長期的政策に分類し提言を行なった。

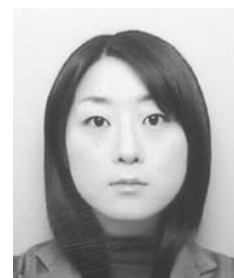
各政策の中でも、本研究の現地フィールド

ワークにより明らかになったものとして Community Based Tourismが挙げられる。これは、観光客がゲルに宿泊し、遊牧生活を体験するというものである。従来のゲルキャンプと異なる点は、実際に遊牧生活を営んでいる人々のゲルに泊まり、その現地住民の本当の意味での遊牧文化を体験することができ、それによって現地住民は直接外貨を獲得し、観光の利益を享受することができるというものである。正に、これは地域が主体となった観光の理想像である。現在はまだ試験的にしか導入されていない Community Based Tourismを本格的に進めていくことによって、観光の利益が外部資本によって搾取されることもなく、利潤が地域に還元されるのである。これがまさに理想の形のエコツーリズムであり、モンゴル独自の形態になろう。

## 奨励賞

### 空港マーケティングの最適構築

—成田空港の商業指向戦略と新ビジネスチャンスの創出可能性—



山田 友子

成田国際空港の非航空系収入が他国の国際空港に比べ、極めて少ない状況にある。国籍は異なるが、国際交通基盤という同じ機能を果たすインフラでありながら、空港の得る収入源比率が他国と顕著に異なる点に、筆者の疑問は所在した。そこでイギリス最大の空港である高収益体質のBAAヒースロー空港を、成田空港の比較対象とし、問題の所在を明確にする。ヒースロー空港は世界に先駆けた、民間が運営する空港であり、ヒースローの経営は、民間マネジメントの活用による、新たなビジネスチャンスの可能性を指し示した重要な空港モデルと言え、世界中から優れた空港ビジネスとして高い評価を得ている。一方成田空港も2004年に民営化が実現したことで、ヒースローと同じ土俵上にある、民間運営の企業となっている。そこでヒースローの民間企業としての優れた空港経営と、その戦略を研究することで、ヒースローを成田の一模範的経営形態と捉え、成田空港が今後向かうべき、新たなマーケティングの方向性を、空港としての商業指向戦略と定めた。

本稿の流れとして、成田空港とヒースロー空港を、同じ視点から比較する形で論を進め、

その違いを明らかにしていく。論文構成については、まず先行研究としてリガース・ドガニスの提唱した2種類の空港モデルを研究する。その後成田空港の現状を研究することで、成田の抱える問題点を明確にし、有効となる戦略転換の必要性を模索する。続いてヒースロー空港の現状と、現在に至る経緯、そしてヒースローの具体的空港戦略の究明を行う。その後、筆者が行った成田とヒースローの現地視察および現地調査をもとに、具体的な両空港の比較と分析を行う。比較、分析に当たっては「商業店舗数」、「商業店舗立地状況と旅客ルートの相互関係」そして「商業店舗の開閉時間、および営業時間」の以上3つの視点から行う。

最後に各空港について、前述したドガニスの2種類の空港モデルの適合検証、また新たな空港モデルの提示を行う。成田空港は旅客の流れと商業施設の立地状況から、伝統的モデルにあたる。そして一方のヒースロー空港は旅客経路の中に商業店舗を組み込む形式から、商業的モデルにあたるとした。だが、ヒースローについてはドガニスの提唱する2種類でなく、新たな類型モデルとして位置づ

けられる可能性がある。それが筆者の提示する娯楽的空港モデルであり、この根拠としては、そもそもヒースロー空港の持つ目的が娯楽施設として考えられるためである。

第12回観光に関する学術研究論文  
入選論文集

平成18年12月発行

発行：

財団法人 アジア太平洋観光交流センター (APTEC)

〒598-0048 大阪府泉佐野市りんくう往来北1番  
りんくうゲートタワービル24階

TEL：072-460-1200 FAX：072-460-1204

<http://www.aptec.or.jp>

表紙の写真

場 所：モンゴルの草原

(無断転載厳禁)



**財団法人アジア太平洋観光交流センター**

〒598-0048 大阪府泉佐野市りんくう往来北1番  
りんくうゲートタワービル24階

TEL:072-460-1200 FAX:072-460-1204

<http://www.aptec.or.jp>

(無断転載を禁じます。)