

観光のための読書

—— ツーリズム・サイエンスと観光学へのアプローチ ——

種 田 明

Für den Fremdenverkehr lesen

—— Tourismus ist eine Wissenschaft für sich. ——

Akira OITA

キーワード：観光（学）、ツーリズム、統計数値、事例研究、教科書（経営学）通りの経営

はじめに

‘観光’ 振興と ‘観光’ 政策にはその「共通項」として、たとえば ‘観光’ 資源・‘観光’ 投資・‘観光’ 情報など、“ことば（観光）” でくれるものがある。しかし、‘観光’ 開発や ‘観光’ まちづくりには、「こうすればこの地域は活性化する」という“対策・解決策、あるいは指針”、いわゆる「（全国共通の、あるいは普遍的）一般解」のようなものはない。その土地ごとの人びとの生活文化や気質、地域の特性を熟知した上で、その土地や地域に合致した独自のことばと施策、すなわち「特殊解」⁽¹⁾をさがさなければならない。

21世紀、人口減少時代・少子高齢社会に入り、地域の定住人口だけにたよっては、国や地域経済は消費の通減・後退を余儀なくされる。この傾向に歯止めをかけ、国や地域経済を活性化するため、交流人口^(*)を増やし「定住人口+交流人口」を基盤にしたまちづくりを行い、活性化をはかることが、それぞれの地域の喫緊の課題となっている。

この“交流人口増大”策の中軸に位置するものが‘観光’なのである。しかしながら2003年の デジタル・ジャパン・キャンペーン V J C、2006年の「観光立国推進基本法」成立の前後頃からの、観光の制度面の一政策・法律や行政、官民の組織など一大きな前進にもかかわらず、研究面における「観光（学=上記「一般解」の追究）」は日本ではまだ、ディシプリン（専門学問分野）としてはなお形成途上にあると言わざるをえない。

本稿で言う観光、すなわち「ツーリズム」ということば（概念：英語 tourism、仏語 tourisme、独語 Tourismus など）は、フランス語の名詞 le tour [=旅、(徒歩による) 巡察、散歩] にさかのぼり、そしてようやく1800年頃に初めて英語として位置づけられ、フランス語には1816年に、ドイツ語には1830年頃に現出したのである。フランス語の「ツーリズム (tourisme)」と「ツーリスト (touriste)」は、最初は国際連盟 (1920~1946) によって使用され、24時間以上国外で過ごす旅行者のことを指した。国際連盟ではフランス語が公用語であったからである。英語とフランス語では「ツーリズム」の1語のみであるが、ドイツ語にはより古いことば [フREMデンフェアケア: Fremdenverkehr = 観光、観光客、観光事業] がある。ドイツ語のことば使いにおいて、「ツーリズム Tourismus」は1960年代から頻出し、1980年代以降ドイツ語圏のほとんどの公式観光官庁等では表示が置き換えられている。今日では「フREMデンフェアケア」と「ツーリズム」の間に全く違いはない⁽²⁾。

日本語では、『現代用語の基礎知識』（自由国民社、2012年）に採録されているのは：ツアー・コンダクター、ツーリスト、ツーリスト・クラス、ツーリスト・トロフィーレース、ツーリスト・ビューローであり、「ツーリズム」は

*交流人口= イベント参加、あるいは通学・通勤・ビジネス・観光等で、当該の国や地域を訪れる人の数

まだ記載されていないのである。

ツーリズム・サイエンス

ことばの誕生の地、ヨーロッパを見てみよう。観光を「科学する」ことの必要性を主唱した初期の研究者の一人は、スイスのザンクト・ガレン大学教授W・フンツィカー（Walter Hunziker, 1899-1974）であった⁽³⁾。彼の経済学を基にした観点からみれば、ツーリズムの多様な本質を理解し、一貫したツーリズム教育を開発するためには、学際的科学的分析が、すなわち、ホテル経営などのビジネス・マネジメントや経済政策と関連した諸問題を解決する分析の枠組みおよびトレーニングが必要不可欠なのである。彼は経済学者であるにもかかわらず、ツーリズム研究は経済学のみではできないと考え、よりむしろ社会学・心理学・歴史（学）・地理（学）・マーケティング・法律に加えて、医学と技術がどれほど強くツーリズムに影響を与えるかの理解を総合した、文化現象としての観光研究を構想したのである⁽⁴⁾⁽⁵⁾。

1941年、彼はバルン大学のクルト・クラプフ（Kurt Krapf, 生没年不詳：バルン観光調査研究所所長）と共同して、今日世界的にその名を知られている「公共サービス・観光研究所（das Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus：大学院）」を設置した。1942年には共著、観光基礎調査の基本文献である『一般観光学概論 ザンクトガレン商科大学観光交通政策ゼミナール（第1巻）』：Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrslehre. Seminars für Fremdenverkehr und Verkehrspolitik an der Handels-Hochschule St. Gallen. 1. Zürich: Polygraphischer Verlag を刊行したのである⁽⁴⁾⁽⁵⁾。

もう少し（観光の）歴史をさかのぼってみよう。フランスの社会史家（パリ第1大学19世紀史講座担当教授（1987～2001））、アラン・コルバン（ロイ・ポーター）⁽⁶⁾によれば：

一八世紀、ブリストルに近いバスというイギリスの街が、湯治場というものを発明した。これは全く新しいことだ。イギリスの貴族は間もなく、治療という医学的拘束を、保養の愉しみに変えてしまった。（…中略…）

イギリス式モデルは一つの流派となった。スパは、大陸で初めてバスを模した街である。ライン地方あるいはボヘミアの、「～バード」で終わる名前の温泉—たとえばカールスバード、マリエンバードも同じ原理に属している。モンテカッティーニやサルソマッジョーレも、この典拠を免れていない。（…中略…）

フランスでは、一八世紀末にはヴィシーとエクス＝レ＝バンが現れる。ミネラル・ウォーターの採掘の始まりは第一帝政にまでさかのぼる。一八〇九年には、エクス＝レ＝バンには千二百人の湯治客がいた。

フランスで温泉街が大発展を遂げるのは第二帝政期、重要な委譲が行われた時にさかのぼる。ヴィシー（一八五三年）、ヴィッテル（一八五四年）、コントレクセヴィル（一八六五年）、オーボンヌ、ブロンピエール、サン＝ソーヴールなどの委譲だ。フランスの温泉地の光景は、第一次世界大戦の始まる頃の温泉地と同様の姿を呈していた。一八五〇年から一八七〇年の間に、湯治客の客数は三倍になった。湯治客とその付き添いをいれて結局、実質は三十万人近くになっている⁽⁶⁾。

ここで重要なことは、観光研究の基礎になる「観光現象」すなわち「保養（温泉）」の出現と「実態を示すデータ（統計数値）」である。前者は日本の方がはるかに早い。“湯治場”（温泉）については、すでに『日本書紀』に記述され、平安・鎌倉時代には温泉による湯治効果（そのための旅＝「観光旅行」の一つの原初の形態）とも言える）は広く一般の人びとにも知られていた。だが後者はどうか。ヨーロッパでは19世紀中頃からさまざまな統計数値が整い始め、20世紀前半にはツーリズムの研究にまで及んでいたのである。他方、日本の各省庁・都道府県は別々の基準で入込客⁽⁷⁾や所管施設—ホテル・客室数は厚生省「環境衛生営業施設調査」—を集計してきたが、統一基準で国土交通省により「宿泊旅行統計調査」が開始されたのは2007年からであった。

統一基準がなければ、実務も理論や歴史の研究も進まない。ヨーロッパに後れを取るばかりである。「実態を示すデータ（統計数値）」があれば、たとえば両大戦間期スイスの観光を扱った森本慶太は、『スイスの統計と国民経済雑誌』を用いて次のように分析している：

…1894年から1905年の約10年間に宿泊数は、約950万から約1850万へと倍増した。以後5年間でさらに倍増し、1913年には約2200万泊を記録した。第一次世界大戦の勃発によってこの最盛期は幕を閉じる。大戦後の1920年に

は約1557万泊と、戦前の水準から大幅な下落を記録しており、大戦の影響で相当の減少が生じていた。1920年代後半に入ると宿泊数は回復基調となった。1928年には約1945万泊を記録し、ほぼ大戦前の水準に戻りつつあった。

しかし、世界恐慌の影響がスイスに及んだ1931年以降、20年代の回復基調は一転し、宿泊数は再び激減した。1932年には約1300万泊となり、1929年と比べ、約700万泊も減少している。1914年から1950年にかけての時期を指して、スイスにおける観光の「暗黒時代」と呼ぶ研究者もいるが、なかでも恐慌を経験した1930年代こそが、「暗黒時代」ととらえるにもっともふさわしい時期であるといえよう。

一方で、こうした数値をもとに「暗黒」と断じるだけではすまされない事実もあるように思われる。なぜなら「暗黒時代」の到来は同時に、それまでのスイス観光のありかたを再考するよう観光産業に促し、新機軸を模索する動きを生み出すことになったからである⁽⁸⁾。

森本論文はこのあと、「ホテルプラン協同組合 (Die “Hotel-Plan” Genossenschaft)」に関する分析が展開される、注目すべき研究である。

今後、2007年以前の、基準が異なる統計数値が補正され使えるようになれば、日本をフィールドとした観光研究の大きな進捗が期待されるであろう。

日本の観光研究

世界規模でみる近代観光の歴史は、産業革命による“鉄道（蒸気機関車）”の登場と発展、そしてその輸送力・速度にいち早く着目し、1841年に「禁酒大会参加の旅」を企画したトーマス・クック（1808～1892）⁽⁹⁾から始まるとされる。クックは家具師・印刷屋の徒弟奉公から家具師として独立し、本屋・印刷屋・出版屋のほか召使の登記所・不動産の仲介・禁酒主義者用ホテル経営などにも手を出し、さらに傍らで禁酒協会のボランティアを続けるような人物であった。この熱心な禁酒運動から団体旅行の企画・アイデアが生まれ、旅のためのガイドブックの出版、宿泊所や海外旅行の手配などの旅行業へとクックは（今日の）「観光マネジメント」「観光マーケティング」の手法を洗練していったのである。

日本ではトーマス・クックとは“逆に”とは言い難い。「民衆の旅が活発となった江戸時代だが、いまだに多くの阻害要因があった。それらが除去されて観光が発生するのは、日本近代が始まる明治時代である。」⁽¹⁰⁾誤解を恐れずに概括して言うなら、ヨーロッパは観光の実態から（演繹的に）観光研究が始まり、日本は実態を分析する（帰納的な）観光研究となっている。

演繹・帰納いずれにせよ、観光（学）はさまざまな研究分野、そしてビジネス分野と隣接している。フンツィカーと同じく「経済学」から出発した井口貢は、学問領域として以下の領域が関連しているとする：

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| 【思想系】 哲学・倫理学・文学・言語学 | 【心理系】 心理学・観光行動論・人間関係論 |
| 【健康系】 旅行医学・森林医学 | 【工学系】 建築学・社会工学・情報学 |
| 【芸術系】 芸術学・デザイン学・メディア学 | |
| 【歴史系】 歴史学・考古学・文化財学 | 【生活系】 民俗学・人類学・地理学・地域研究 |
| 【社会系】 法学・社会学・教育学 | 【経済系】 経済学・経営学・商学 |
| 【政策学】 政策学・国際開発論・まちづくり論・福祉政策論 | |
| 【環境系】 環境学・造園学・農学・林学 | |

そして「観光」に関わるものたちは、「浅薄な「ビジネス論」に堕さない「観光学」の構築のため」の責務を果たしていかなければならないと強調している⁽¹¹⁾。ただ、これだけ広範囲な研究領域を一研究者でカバーすることはできない。観光に関する専門著作は、必然的に共同研究や事例研究^{ケース・スタディ}を集積した著作として公刊されることになるのである。一冊となった研究書の場合、その内容は上記のどれかの【系】に基礎を置いて長期間積重ねた研究成果か、あるいは広く全国各地や世界を歩いた実務家から転じた人の、見聞調査事例に考察を加えた研究の集成であることがほとんどなのである。

観光研究の実例、とくに‘観光’資源を活かした観光まちづくり⁽¹²⁾について見てみよう。次に挙げた4書㉠～㉣は、近年刊行されたまちづくりに関連した興味深い著作—筆者（種田）がランダムに選書したものであるが、結果として

“専門書”の多い「学芸出版社」刊が4冊中3冊となった一から、いったいどこが、また‘観光’資源として何が、事例研究として取り上げられているかの概略を一覧にしてみた。

- 〔A〕大河内直躬・三船康道（編著）『歴史的遺産の保存活用とまちづくり』（改訂版）学芸出版社、2006年
- 〔B〕溝尾良隆『観光まちづくり 現場からの報告 新治村・佐渡市・琴平町・川越市』原書房、2007年
- 〔C〕佐々木一成『観光振興と魅力あるまちづくり—地域ツーリズムの展望』学芸出版社、2008年
- 〔D〕西村幸夫（編著）〔編集協力（財）日本交通公社〕『観光まちづくり まち自慢からはじまる地域マネジメント』学芸出版社、2009年

表1 「観光」専門書にみる研究事例

著者数	取り上げられた事例（地域名）	研究に関する備考
〔A〕 10	重要伝統的建造物群保存地区に選定された町並み（2006年1月現在73カ所から45カ所以上—「地図2」（p.26）にまとめられている）；歴史的遺産の活用と再生のための法制；アメリカの事例と考え方（事例多数＝各地で歴史的建造物の修復再生、とくに「ニューヨーク市」について詳しい）；活用と再生の事例—国内多数から成功例： 黒石市中町；門司区門司港；会津若松市；遠野市ふるさと村；足利市；長浜市；伊豆修善寺新井旅館；伊勢市おはらい町；兵庫県城崎町；糸魚川市；浅草伝法院通り	筆者らは建築学・都市計画（保存・修景事業）を専攻する専門家たち。「外国語による保存・再生に関する出版物…の中から世界の動向を知るのに必要なものを選びました。このような目録は世界的に見ても発表されておらず…」（p.275）
〔B〕 1	群馬県新治村（現みなかみ町）；新潟県佐渡市；香川県琴平町；埼玉県川越市 論文発表後の変化を“追録”として加筆— 新治村：2000～2005（2005年に「みなかみ町」となる） 佐渡市：1992～2004（2004年に1市7町2村が合併して「佐渡市」となる） 琴平町：1976～2005（この間に3大変化： ①金丸座（国の重要文化財）の復元、 ②瀬戸大橋開通1988年、 ③こんびら温泉郷の売り出し始まる、 があった） 川越市：1997～2005（1999年「重要伝統的建造物群保存地区」に選定された）	筆者は地理学専攻。左記の市町村（4カ所）で、長年にわたってコンサルタントや委員会委員としてまちづくりに関わる。「初出一覧」には： 第1章（新治村）1996年および2000年 第2章（佐渡市）1993年 第3章（琴平町）1976年 第4章（川越市）1997年および2000年（2論文） と明記されている。
〔C〕 1	幅広い視点から各地の事例を多数盛り込む： 夕張市（負の遺産）；ソフトパワー（世界遺産、ポップカルチャーなど）；温泉（3例—星のや 軽井沢、俄山〈山口県長門市〉、別府）；ロケ地（2例—長野県上田市、広島県尾道市）；産業観光（4例—群馬県安中市松井田町、秋田県小坂町、愛媛県新居浜市、鹿児島県鹿児島市）；グリーン・ツーリズム（3＋2例—大分県宇佐市安心院町、長野県飯田市、長野県松本市／屋久島、大台ヶ原）；食（3＋3例＝元祖、集積、独自性：ラーメン（福島県喜多方市）、讃岐うどん（香川県）、屋台村（青森県八戸市））；イベントと祭り（4例—市民参加型の「東京マラソン」、YOSAKOIソーラン祭り（北海道札幌市）、昭和新山国際雪合戦（北海道社警町）、長崎さるく博（長崎県長崎市））；ミュージアム・ツーリズム（3＋2例—大原美術館（岡山県倉敷市）、北斎館（長野県小布施町）、地中美術館（香川県直島町）／連合（東京など）、展示の工夫（旭山動物園など））；歴史的町並み（3例—山口県萩市、新潟県村上市、大分県豊後高田市）；買物（2例—高知県高知市、愛媛県内子町）；地域ブランド他が“代表的”事例として論じられている。	筆者は経営学専攻。日本開発銀行から東京国際空港（羽田）ターミナル勤務（現職）。 「本書では、現在、全国各地で取り組まれている「地域ツーリズム」の先進的な事例を、数多く取り上げた。」また菱山泉氏（1923～2007京都大学名誉教授・理論経済学）に指導を受けた、と記している。（p.235「おわりに」）
〔D〕 19	主な事例（10）： 肥前浜宿（佐賀県鹿島市）；鯖街道熊川宿（福井県三方上中郡若狭町）；桐生（群馬県桐生市）；生野（兵庫県朝来市生野町）；喜多方（福島県喜多方市）；越中八尾（富山県富山市八尾町）；舞鶴（京都府舞鶴市）；草津温泉（群馬県吾妻郡草津町）；湯布院（大分県由布市湯布院町）；阿寒湖温泉（北海道釧路市阿寒町） 外部から人材を招聘した事例（2008年3月時点）： 個別—長野県飯田市；愛知県豊田市（旧足助町）；大分県宇佐市（旧安心院町） 公募—北海道ニセコ町；羅臼町；大分県由布市（旧湯布院町）；静岡県東伊豆町	筆者らは主に都市工学を専攻する者（9人）とその他（（財）日本交通公社（そのうち三分の一の5人が）編集協力）となっている。 「ここで議論の対象としている地域資源は他とは異なった独自性こそ魅力があるのであり、たんなる消費財として一般化できるものではない。観光は文字通り地場にしか成立しない産業であり、地域貢献の源泉でもある。」（西村幸夫：p.27）

（作表：種田）

この4冊に共通するのは、対象地域の地域資源（＝事例）を示し、さらに地元の人びとの生活文化や気質、地域の特性に合致した独自のマネジメント、すなわち「特殊解」を示している記述である、ということである。

こうした事例研究とは異なった「一般解」を追究する数少ない試みの一つが、岡本伸之〔編〕『観光学入門 ポスト・マスツーリズムの観光学』（有斐閣アルマ、2001年）であろう。18人の、立教大学観光学部かそれと関係深い専門研究者による、「入門」と銘打つが、観光学の課題と切り口を網羅した読み応えある専門書である。第1章観光と観光学：4 観光学の対象と方法、から「観光学の歴史」を見てみよう：

観光学は観光とそれに関わる諸事象を研究対象とする学問であるが、科学的な研究が始まったのは19世紀末とされる。…中略…

20世紀になると、第1次世界大戦後、ヨーロッパではアメリカ人観光客を誘致して外貨の獲得をはかろうとする動きが盛んになり、国際観光統計の分野での研究が引き続き行われた。1920年代末になると、イタリアのマリオット（A. Mariotti）による『観光経済学講義（Lezioni di Economia Turistica）』（国際観光局訳、1934年）が出た。その後、1930年代から40年代にかけて、ドイツ、オーストリア、スイスなどで経済学的な研究に加えて、社会学的な観光研究が進んだ。第2次世界大戦後はアメリカでホテル経営などの実学的な研究や地理学的な研究が加わったが、70年代になると、文化人類学などの分野でマス・ツーリズムに対する批判的な検討が加えられるようになった。

1988年には、イランからアメリカへ留学したウィスコンシン州立大学のジャファリ（J. Jafari）によって、WTOが後援する「国際観光アカデミー」（The International Academy for the Study of Tourism）がスペインで創設された。翌年、ポーランドで第1回目の会議が開かれ、その後社会科学からの学際的な研究が加速されることになった。…中略…

観光研究は学際的な研究分野である。…中略…

まず、疑問自体が複合的であって、いくつかの疑問に細分化できる。細分化されたそれぞれの疑問に対して答えを出すための学問が異なる。…中略…

…その範囲は、社会科学のみならず、自然環境との共生の課題を想起すれば明らかであるように、自然科学、さらに、人びとを引き付けてやまない観光対象の多くが芸術や文化の領域に属することを考えると、人文科学の知識をも動員しなければならない。…観光学は学問のための学問ではなく、実践的な課題に動機づけられた学問であり、その意味で実学である。…観光学は、理論と実践の調和を図りながら独立した科学を志向するものである。（pp.21～24）

まだ形成途上の観光学に先んじ、「観光社会学」を表題に掲げた須藤廣氏の著作¹³⁾も注目に値する。事例としては、「別府（温泉）」「在タイミャンマー難民カヤン族」「湯布院」「北九州市門司港（社会調査）」「バックパッカー・ツーリズム（社会調査）」「モロカイ島」が論及されている。2つの社会調査（サンプル数3桁）は図表化されて、たいへんわかりやすく分析記述も説得力がある。ただ、その他の随所に社会学や文化人類学の専門用語〔「再／脱魔術化」‘表象’‘非日常性’‘認知様式’‘まなざし’‘互酬性’‘アウラ’等々〕が使われているため、観光学への最初のアプローチには適さない本であると考えられる。

実践（経営）の現場に理論（教科書）を

観光学は、理論と実践の調和を図りながら独立した科学を志向するものである（岡本・前出）から、観光の現場に目を向けてみよう。文献に著された理論と、それら理論を経営の実際（実践）に落とし込んだ優れた事例を、中沢康彦（日経トッパーリーダー編）『星野リゾートの教科書 サービスと利益 両立の法則』（日経BP社、2010年）は、星野佳路氏と星野リゾートから数多く抽出している。「本書は1冊丸ごと星野リゾートのケーススタディーだが、その内容はさまざまな分野の課題に応用できる」としている。

私は1991年に星野リゾートの社長に就任して以来、経営学の専門家が書いた「教科書」に学び、その通りに経営してきた。社員のモチベーションアップも、サービスの改善も、旅館やホテルのコンセプトメイクも、私が経営者として実践してきたことはすべて教科書で学んだ理論に基づいている。（p.12）

私が参考にする教科書の多くは、米国のビジネススクールで教える教授陣が書いたものだ。彼らは「ビジネスを科学する」という思想の下、数多くの企業を対象に手間と時間をかけて事例を調査し、そこから“法則”を見つけ出し、理論として体系化している。その内容は学問的に証明され、一定条件のもとでの正しさはお墨付きなのだ。(p.14)

こうした考えで星野氏は「中小企業の経営に役立つ」教科書通りの経営を行っている。それは「1つは、教科書の内容を社内に浸透させやすく、理論に沿った方向転換もしやすい」からであり、「もう1つは、経営リスクを減らす意義が大きい」からであるとする。そして【ステップ1】本を探す；書店に1冊しかないような古典的な本ほど役に立つ／学問と実践を行き来した研究者の本を探す、【ステップ2】読む；1行ずつ理解し、分からない部分を残さず、何度でも読む／「自分への宿題」を課して持ち歩き熟読する、【ステップ3】実践する；理論をつまみ食いしないで、100%教科書通りにやってみる／「教科書通り」なら苦しいときも耐えられる、という三段階を経て現場に臨んできたのである。

同書には以下の31冊が提示されている―〔カッコ〕内は、実践の現場（ホテル・旅館）あるいは星野氏自身への自戒・星野リゾート（自社）への適用である。引用は同書から：

- ①マイケル・E・ポーター（土岐坤・服部照夫・中辻万治訳）『競争の戦略』ダイヤモンド社（新訂版）、1995年〔松江市玉造温泉「華仙亭有楽」、長野県松本市浅間温泉「貴祥庵」〕

ポーターは、ライバルとの競争環境を踏まえながら戦略を組み立て、徹底する意義を強調する。そして、企業がライバルとの競争で取るべき戦略を3つに分けて論じている。コスト競争力で優位に立つ「コストリーダーシップ」、競争相手との違いを前面に出す「差別化」、特定の領域に自社の経営資源を集めてライバルに勝つ「集中」、の3つである。ポーターはこの中から戦略を選んで、徹底するべきだと主張する。(p.34)

有楽の再生に当っては、市場調査のデータを分析しながら、競合から抜け出す戦略を立てた。選択したのは「集中」と「コストリーダーシップ」だった。ターゲットを個人客に集中し、効率を高めてコストを下げ、上質なサービスの高級旅館として再生する。(p.35)

- ②フィリップ・コトラー（恩蔵直人・月谷真紀訳）『コトラーのマーケティング・マネジメント基本編』ピアソン・エデュケーション、2002年〔北海道「アルファリゾート・トマム」、福島県「アルツ磐梯」〕

コトラーの競争地位別戦略論では、市場での企業の地位は4つに分かれる。リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーである。そして、それぞれの地位に応じて打つべき戦略の定石があるというのだ。…略…

星野リゾートが実施した調査データは、北海道のリゾート市場でトマムがフォロワーとなっていることを示していた。

フォロワーの戦略は「リーダーをどのように追走するか」がテーマである。ただし、市場で得られる利益は限られている。このため「フォロワーの戦略は報われない場合も少なくない」とコトラーは指摘する。…略…

星野社長は「これ以上フォロワーの戦略を続けるのは無理だ」と判断した。だからといって、破綻したトマムが突然、リーダーやチャレンジャーになることはできない。そこで小規模な市場でトップに立つニッチャーとして、トマムの戦略を練り直すことを決めた。…略…

ニッチ市場のターゲットとして注目したのがファミリーである。…略…

ターゲットを明確にしたサービスの充実で、トマムの集客力は向上した。しかし、北海道の他のリゾートも最近、ファミリー向けサービスの充実を図っている。星野社長は「ニッチ戦略を進めるにはスピード感が大事。これまでになかったファミリー向けサービスを投入し、ニッチ市場を早く押さえる」と語る。(p.48～52)

- ③Fred Crawford & Ryan Mathews, “The Myth of Excellence. Why great companies never try to be the best at everything”, New York (Crown Business), 2001〔那覇市「統合予約センター」(星野リゾートが運営する旅館・ホテルの電話予約を一括受付)〕

製品やサービスの質に差がなくなったとき、お客様は買いやすい会社、手間をかけずに安全に早く欲しいものが手に入る会社を選ぶ。星野社長は同書のこんな指摘に衝撃を受けた。「コモディティ化が進んでも、アクセスを高めることで他社に差をつけて勝つ。そんなビジネスモデルがあることを知った」。(p.61)

- サービスや製品の品質で差別化ができないとき、「アクセス」を高めることによって、他社と差別化ができる。
 - アクセスを高めるためには、お客様との関係を3段階に分けて考える。
 - 第1段階では、お客様が急いでいるときに、スピーディーに買うことができるサービスと情報を提供する。
 - 第2段階では、「ボタン1つで買える」など、お客様が使い勝手よくアクセスができるようにする。
 - 第3段階では、お客様に対して「今こういうものを買ってはいかがですか」などの提案をする。(p.69:教科書のエッセンス「The Myth of Excellence」)
- ④アル・ライズ、ジャック・トラウト(新井喜美夫訳)『売れるもマーケ 当たるもマーケ マーケティング22の法則』東急エージェンシー出版部、1994年〔長野県軽井沢町「ヤッホー・ブルーイング」(星野リゾートの子会社)ライズは同書で、よくあるマーケティングの誤解を指摘し、効果的な製品づくりに必要な法則をまとめている。(p.78)
- ある市場に最初に参入することで、他社よりも優位に立つことができる。
 - あるカテゴリでトップになれない場合、カテゴリを見直し、トップに立てるような新しいカテゴリをつくる。
 - 見込み客の心をつかむためには、焦点を絞り込んだ販売戦略が重要になる。
 - 焦点を絞り込んだ販売戦略が効果を発揮するまでには、時間がかかる。
 - 製品ラインアップの拡張は短期的にうまくいっても、長期的にはマイナスに働く。(p.83:教科書のエッセンス「売れるもマーケ 当たるもマーケ マーケティング22の法則」)
- ⑤デービット・A・アーカー(阿久津聡訳)『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社、2005年〔星野グループ全体の経営課題⑤~⑨〕:以下、引用略。
- ⑥恩蔵直人『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社、1995年
- ⑦和田充夫、三浦俊彦、恩蔵直人『マーケティング戦略』(第3版)有斐閣アルマ、2006年
- ⑧ヘンリー・ミンツバーグ、ジョセフ・ランベル、ブルース・アルストランド(斎藤嘉則・奥沢朋美・木村充・山口あけも訳)『戦略サファリー戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社、1999年
- ⑨大前研一(田口統吾・湯沢章伍訳)『ストラテジック・マインドー変革期の企業戦略』プレジデント社、1984年〔原著 The mind of the strategist. The Art of Japanese Business. N.Y. (McGraw-Hill) 1982.〕/新潮文庫(1987)
- ⑩クリストファー・W・L・ハート「サービスの100%保証システム」:DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部(編・訳)『いかに「サービス」を収益化するか』ダイヤモンド社、2005年所収〔「アルツ磐梯」のレストラン〕
- ⑪ヤン・カールソン(堤猶二訳)『真実の瞬間』ダイヤモンド社、1990年〔自社:現場スタッフの判断の質を高める〕
- ⑫ドン・ペパーズ、マーサ・ロジャーズ(ベルシステム24訳)『ONE to ONE マーケティングー顧客リレーションシップ戦略』ダイヤモンド社、1995年(原著1993年)〔自社:「気配り」「おもてなし」を高度化する仕組み〕
- ⑬デービット・A・アーカー(陶山計介・尾崎久仁博・中田善啓・小林哲訳)『ブランド・エクイティ戦略ー競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社、1994年(原著1991年)〔自社:軽井沢高原教会と「リゾートウェディング」、自社ブランドの価値と知覚品質を高める⑬~⑰〕
- ⑭ジャック・トラウト(新井喜美夫訳)『ニューポジショニングの法則』東急エージェンシー出版部、1997年
- ⑮アル・ライズ、ローラ・ライズ(片平秀貴訳)『ブランディング22の法則』東急エージェンシー出版部、1999年
- ⑯バーンド・H・シュミット(嶋村和恵・広瀬盛一訳)『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社、2000年(原著1999年)
- ⑰ベッツィー・サンダース(田辺希久子訳)『サービス・リーダーシップとは何か』ダイヤモンド社、2002年
- ⑱内田和成・嶋口充輝『顧客ロイヤルティの時代』同文館出版、2004年
- ⑲グロービス経営大学院(編著)『グロービス MBA マーケティング』(改訂3版)ダイヤモンド社、2009年
- ⑳ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス(山岡洋一訳)『ビジョナリー・カンパニーー時代を超える生存の原則』日経BP社、1995年〔自社:「リゾート運営の達人」という経営ビジョン、オリジナルグッズ製作、

福島県「裏磐梯猫魔ホテル」]

- ⑲ケン・ブランチャード、シェルダン・ボウルズ（門田美鈴訳）『1分間顧客サービス—熱狂的ファンをつくる3つの秘訣』ダイヤモンド社、1994年〔三重県鳥羽市「タラサ志摩ホテル&リゾート」〕
- ⑳ケン・ブランチャード、J・P・カルロス、A・ランドルフ（瀬戸尚訳）『1分間エンパワーメント—人と組織が生まれ変わる3つの秘訣』ダイヤモンド社、1996年〔石川県加賀市山代温泉「白銀屋」、青森県三沢市「古牧温泉青森屋」、自社：組織のフラット化〕
- ㉑内村鑑三『後世への最大遺物デンマルク国の話』（鈴木範久解説）岩波文庫（改編）、2011年〔自社／自身：自らの経営姿勢が正しい方向にあるかの確認⑳㉒〕
- ㉒内村鑑三（鈴木範久訳）『代表的日本人』岩波文庫（新版）、1995年
- ㉓星野嘉助『やまぼうし 星野温泉のあゆみ』私家版（（株）星野温泉、1972年）〔自社／自身：新しいことをするとき：「今があるのはここまでの歴史があるから。だから、その延長線上に星野リゾートを作っていく」（p.214）〕
- ㉔トム・ピーターズ、ロバート・ウォーターマン（大前研一訳）『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件』英治出版、2003年（『エクセレント・カンパニー』（大前研一訳）講談社、1983年／講談社文庫『同名書』上・下（ともに1986年））〔自身：社員を重視する大切さ〕
- ㉕三浦佑之（訳・注釈）『口語訳「古事記」完全版』文藝春秋、2002年〔自社：歴史から地域の魅力を掘り起こす〕
- ㉖Robert L. Mathis, John H. Jackson, “Personnel: Contemporary Perspectives and Applications”, West Publishing Company 1980 (2nd Revised edition), 1982 (3rd edition)〔自社／自身：人事問題・心のマネジメント〕
- ㉗ピーター・F・ドラッカー（上田惇生訳）『イノベーターの条件—社会の絆をいかに創造するか（はじめて読むドラッカー（社会編））』ダイヤモンド社、2000年〔自身：スケールの大きさと哲学に共鳴〕
- ㉘矢代静一『柔らかな心で生きる』海竜社、1993年〔自身：何度読んでも新しい発見〕

以上である。

観光（学）というより、観光客を迎える現場（実践）に関する書物、しかもそのほとんどが「（経営学の）教科書」である。経営学の教科書が、観光地のホテル・旅館（星野リゾート）経営でみごとに活用・援用されているのである。形成途上の観光学も、挙げられた31冊、あるいはそれ以外の経営学の教科書から、また洋の東西を問わず古典から学ぶべきものは多い。

誰もが言うように観光は学際的な研究である。「…観光全体、観光そのものを総合的に研究するためには、それら諸科学（とくに‘経営学’〔種田〕）の延長だけでは不足である。それゆえ、それら諸科学の成果を集大成して、一つの観光学としてまとめようとする動きがある。…中略…学際的研究とは単なる集大成にすぎず、法則間の無矛盾性の保障はない。それを保障するためには、体系化が必要である。体系とは、無矛盾な諸法則の集合体をいう。現在のところ、観光現象を体系化した観光学そのものについては、必ずしも一般的な合意にはいたっていない。…」¹⁴観光学は形成途上のディシプリンなのである。

本研究ノートは、観光学へのアプローチとして、まず「経営学（とくにマーケティング）」から、観光学形成のため読むべき参考書リストづくりへ一歩踏み出してみようとしたものである。

注記・備考

(1) 「特殊解」に関しては“星野リゾート”の「界」が示唆を与えている：（…は‘中略’）

「…例えば「界 津軽」（青森県大鰐町）は…津軽弁を話すスタッフが津軽三味線を披露する。日本人が聴けば自分の文化だと感動してくれる。海外の人が聴けばこれこそ日本の文化だと感じてくれる。

老舗高級旅館「蓬莱」（静岡県熱海市）を引き継ぎ、…「界 熱海」としてリニューアルオープンした。ここのご当地楽では日本一ともいわれる芸妓文化を若い女性にも楽しんでもらえる。海の景色、吹き抜ける風が魅力の立地を生かし、全く新しい「湯上りどころ」も造った。

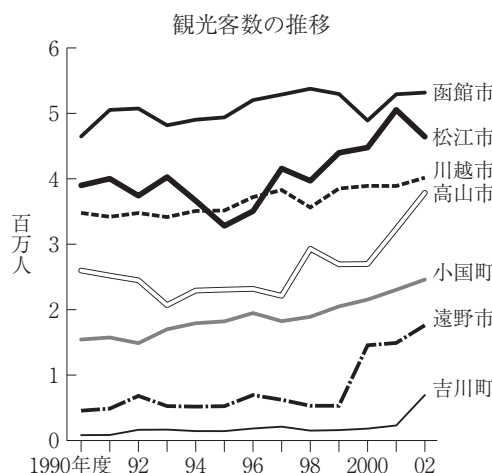
ほかの「界」でも地域の魅力を経験してもらえるよう演出している。…地域特有のサービスを通じていろいろな場所に旅する楽しさを提供したい。地域の特色を宿泊客に魅力と感じてもらえるまで磨けば、スタッフが誇りを持てるし、仕事も楽しくなる…」

（星野佳路「業績回復に挑む」星野リゾート ③：日本経済新聞 2012.09.21 “経営塾”）

(2) <http://de.wikipedia.org/wiki/Tourismus> (2012.10.10.検索) による：略訳・種田。また、SODには Tourism, 1811. The theory and

practice of touring, travelling for pleasure. その下に Tourist, 1800. (略) とある。(ここで Sightseeing, 1847. The action or occupation of seeing sights. は「遊覧」を意味するとして取り上げなかった。同様の視点から鶴田雅昭『観光学入門— The introduction to tourism studies —』(日本経済評論社、2012) p.12~14) を参照。

- (3) 長谷政弘編著『観光学辞典』同文館出版、1997 (2008¹¹、p.15「観光学」(項目))
- (4) “Walter Hunziker”: http://en.wikipedia.org/wiki/Walter_Hunziker (2012.08.30. 検索) による: 略訳・種田。
- (5) “Geschichte der Tourismusforschung”: http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_der_Tourismusforschung (2012.08.31. 検索)
- (6) アラン・コルバン (渡辺響子訳)『レジャーの誕生』新版・上、藤原書店、2010年 p.100-101を引用 (…: 中略)。本書 (旧版) は、2000年に出版 (原著1995年) された「ヨーロッパの複数の国の、それぞれきわめてユニークな」10人の共同研究の成果である。「企画をたちあげるにあたって、問題提起したのはコルバン自身である。その後、各分野の専門家に声をかけ、定期的に会合を開き、何度も話し合うなかで、これが書物の形に結晶していった。コルバンがコーディネートを担当し、各章に先立って毎回数ページをものにしていくことが、本書の基調を成している。出版社オービエの考えで、原書の表紙には、コルバンの名前しか印刷されていない。」(同書新版・下、2010年 p.553「訳者解説」) [下線: 種田による]。ロイ・ポーター (ウェルカム医学史研究所教授) が執筆したところと考えられる (同書新版・上「執筆者紹介」 p.268) ため (カッコ) にその名を付した。
- (7) 『2011-2012年度版 数字でみる観光』(社団法人日本観光振興協会 [編]、創成社2012) p.2に「注: 1「全国観光客数統計基準 (平成8年: 日本観光協会)」に基づく集計を実施。」とあるが、47都道府県のうちの15である。また「鉱工業指数統計こそが、わが国を物づくり世界に押し上げる実質的な推進力となった。観光統計が観光産業の発展にとって果たす役割も同じことが期待される。信頼できる観光統計とその的確な利用が、観光政策立案の内容を改善するだろう。」(額賀信『観光統計からみえてきた 地域観光戦略』日刊工業新聞社 (B & T ブックス)、2008年、p.21)
- (8) 森本慶太「两大戦間期スイスにおける観光業の危機と革新—ホテルプラン協同組合とマス・ツーリズム—」から引用: このデータの根拠を、森本氏は注2) に「A. Koller, „Entwicklung und Umfang des Fremdenverkehrs in der Schweiz“, in: Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft, 77 (1941), S.40-64. 統計については、S.54を参照。」と記している (http://ir.library.osaka-u.ac.jp/metadb/up/LIBMRK001/mrh_044_61A.pdf: 2012.08.31検索)。
- (9) 本城靖久『トーマス・クックの旅 近代ツーリズムの誕生』講談社現代新書、1996: 同書から、クックは14歳から家具師・印刷屋で徒弟奉公し、22・23歳頃家具師として店を構え独立した。1833年春にバプチスト派布教師として活動中に知り合ったマリアンヌと結婚し、翌年のちの「クック社」を大きく発展させることになる長男ジョン・メイスンが生まれている。
- (10) 岡本伸之 [編]『観光学入門 ポスト・マスツーリズムの観光学』有斐閣アルマ、2001、p.45~46。
- (11) 井口貢編著『観光学への扉』学芸出版社、2008、p.10 (図1) & p.11
- (12) 西村幸夫「観光立国への道 (下)」(日本経済新聞2004年5月5日「経済教室」) から引用: 「…近年着実に来訪者を増加させている高感度の中小都市がある。函館、遠野、川越、飛騨高山、飛騨古川 (現飛騨市)、松江、熊本県小国町などである (図)。このほか、小樽、長野県小布施、穂高、上高地、金沢、長浜、京都府美山町、岡山県高梁、湯布院、竹富島などでも同様の傾向が見られる。…中略…つまり、まちづくりによって住みやすくなっているところが、来訪者を増やしているのだ。必ずしも観光地を目指していない場合もそうである。こうしたまちは一朝一夕には出来上がらない。たとえば、岡山県高梁市では、地元の商工会議所が長年、高梁再発見事業を推進し、まちづくり活動を通して広がった仲間が地域の底力として機能している。…後略」(ただし、「観光客数」の数字の典拠は紙面には記されていない: 種田)



- (13) 須藤廣『観光化する社会 観光社会学の理論と応用』ナカニシヤ出版、2008年
- (14) 『観光学辞典』(注(3) p.14)