

メディア産業と観光産業

——大河ドラマと観光ビジネス——

前 原 正 美

要 旨

2003年小泉首相は「観光立国」宣言をし、観光産業の育成を始動した。日本では初めての「観光大臣」に国土交通大臣が兼任で任命され、国際的に日本の魅力をPRしてゆく施策がとられ始めた。政府は、「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を展開し、2010年までに訪日外国人旅行者1000万人を目標としている。観光産業は、現在すでに24.4兆円の巨大産業であるが、1000万人の目標が達成されれば29.7兆円産業となる。観光産業は、雇用を生み出し、地域経済を活性化させる。日本経済への貢献も高く、21世紀のリーディング産業（基幹産業）へと成長する可能性が大いに期待される。

しかしそれを実現するためには、乗り越えるべき課題がある。第一に、観光産業にかかわる企業は、バブル以前の古い経営体質、産業編成から脱却すべきである。第二に、ホテル・旅館業界には、一人ひとりの観光客を大切にすると、というサービスの原点に立ち返るための企業内改革が必要である。第三に、地域、企業、自治体の三位一体の協力体制によって、地域の潜在的観光資源を発掘し、観光力を高めることが重要である。第四に、観光産業の発展のためには、メディア産業の果たす役割も重要である。観光地選択の意思決定をサポートする情報源としてのメディアとして、大河ドラマによる観光誘致は有効であり、メディア産業と観光産業の連携が重要である。

企業経営者、地方自治体、地域で暮らす人びと・働く人びとの一人ひとりが、個性あふれるアイデア、新しい発想を出してこそ、地域の潜在的観光資源を掘り起こし、さらにはまた地域の観光力を高めてゆくことができる。そのためには、経営者と従業員とのきいたんのないコミュニケーションの場、優れたリーダーの強力なリーダーシップが必要である。経営者と従業員、あるいは企業・地方自治体・地域住民との間に、地域を愛する郷土愛に支えられた強い一体感が生まれれば、その強いチーム力・組織力によって地域経済が活性化してゆくのである。

こうして観光産業による地域経済の再生・活性化を遂げた自治体が増えれば、観光産業は日本のリーディング産業（基幹産業）に成長し、日本経済も自然との共生を図りながら持続的に発展してゆくことが可能となる。

はじめに

本論文の第1章「『観光立国』日本への変革」では、「観光立国」日本への変革に必要な視点——集団から個のニーズへの転換について考察する。第2章「メディア産業と観光産業」では、観光地選択におけるマスメディアの影響を、NHK大河ドラマを中心に考察する。大河ドラマを中心とした地域、企業、自治体の三位一体の観光誘致政策の実例を取り上げ、21世紀の観光ビジネスは、モノからサービスへ、集団から個への企業マネジメントの構造変革が必要であることを主張する。第3章「武田信玄

の人生哲学と観光産業論」では、2007年度大河ドラマ「風林火山」の中心人物である武田信玄の人生哲学と組織経営に学び、現代の観光産業の経営戦略を考察する。

第1章 「観光立国」日本への変革

1-1 観光産業の実態—リーディング産業となりつつある観光産業

1985年のプラザ合意後のマクロ経済環境の変化によって、日本の企業マネジメントは大変革期を迎えた。さまざまな経済的ピンチに遭遇した際に、日本の基幹産業である製造業は大変革を遂げることができた。

それに対して、観光産業は時代の波を読むことに大きく遅れたために、倒産、経営悪化、M&Aによる異業種や外国資本による買収が進み、いまや業界編成は大きく変わった。

日本は、経済的には先進国といわれているにもかかわらず、日本の観光産業は、これまで世界の観光先進国に比べ、かなり立ち遅れていたのが現状である。

「2005年の外国人訪問者数ランキング」⁽¹⁾によれば、1位フランス（7,600万人）を筆頭にトップテンと日本のランキングは表1のとおりである。

日本は、ベルギーに続き31位であり1000万人に遠く及ばない。この調査から明らかなように、日本の観光産業は、これからの発展可能性がかなりあるといえよう。

2002～2009年、日本には7つの外資系高級ホテルが上陸する。ザ・リッツ・カールトン、ザ・ペニンシュラなどである。世界的に名の通ったインターナショナルホテルチェーンが東京に出揃うこととなり、パリ、ロンドン、ニューヨーク並みに宿泊環境が整うこととなる。このことは、日本の観光産業のなかでもホテル業は、成熟期を迎えつつあることを示している。ひとつの地区に複数の国際ホテルが存在することにより、国際会議を開催できるキャパシティが整うこととなる。その意味で、多くのホテルが出揃うことは、ホテルの繁栄と同時に街の繁栄にも繋がる⁽³⁾。

1980年後半から、日本人の海外旅行者数は爆発的な伸びを見せた。その要因は、円高による海外旅行費用の低下にある。海外旅行者数の増加はすさまじく、2000年には1781万人を記録した⁽⁴⁾。現時点での日本人の海外旅行者数は、年々増加傾向にある。それに対して日本を訪れる外国人旅行者数は600万人台で、日本人の海外旅行者数のおよそ3分の1にとどまっている。

こうした海外への旅行者の流出の背景には、円高要因もあるが、日本の観光業界が「個」のニーズ

表1 外国人訪問者数ランキング

1	フランス	7,600万人	8	ドイツ	2,150万人
2	スペイン	5,591万人	9	トルコ	2,027万人
3	米 国	4,921万人	10	オーストラリア	1,995万人
4	中 国	4,681万人		(中略)	
5	イタリア	3,615万人	30	ベルギー	675万人
6	英 国	2,997万人	31	日 本	673万人
7	メキシコ	2,191万人	32	チュニジア	638万人

(出所) 国際観光新興機構 (JNTO) 世界観光機構 (UNWTO)⁽²⁾

に対応する業態になかったことに根本的な原因があるといえる。

欧米は、すでに「個」のニーズを重視した観光ビジネスを形成している。それが観光客を引き寄せ、リピーターをつくりだし、くちコミによって新しい客層も取り込んでいるのである。同じ費用を使うのであれば、サービスのよいホテルでゆったりと自分を見つめる時間を過ごしたい、と思うのは人情であろう。

それに対して日本の観光産業は、「個」の時代への変容という時代の波を読みとることができなかった。それが、旅館や旅行業者の倒産、大型レジャー施設の経営悪化、海外資本によるホテルの買収といった日本国内の観光産業の衰退をもたらした、といえる。いまこそ観光産業は、バブル経済期の団体旅行による集客（集団志向）という発想から脱却し、一人ひとりを大事にした「個」のニーズへの対応転換を果たすべきときにきている。

こうした現状をふまえ、2003年、小泉首相は「観光立国」宣言を行い、2010年までに日本への外国人旅行者を1000万人まで拡大することを目標とする「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を立ち上げた⁽⁵⁾。

1-2 巨大産業・観光ビジネス—雇用を生み出し、地域経済を活性化する

観光産業の市場は、旅行消費額ベースで24.4兆円の巨大市場である。また観光産業は、雇用を創出し、地域経済を活性化させる産業のひとつである。すでに海外先進国では観光担当省・庁、観光担当相の存在は当たり前だが、日本では2003年9月、ようやく「観光立国担当大臣」に石原伸晃国土交通大臣が任命され、日本の観光を国際的にPRする役割を担い始めたばかりである。

国土交通省による観光事業推進による日本の対外イメージの向上は、産業の振興、雇用の拡大、ひいては国際収支の改善などにつながると予想される。観光産業の日本経済への貢献度は高く、「平成19年版 観光白書」によれば、国内の観光消費額は24.4兆円、生産波及効果は55.3兆円、付加価値誘発効果は29.7兆円、雇用誘発効果は469万人となっている。これを日本経済への貢献という視点で見ると、生産波及効果は5.8%、付加価値誘発効果は5.9%、雇用誘発効果は7.3%に達している⁽⁶⁾。

観光産業は、他の産業と比べ健闘しており、何よりも今後の成長が見込まれる。観光産業は、国内産業（製造業）の空洞化によって沈下している地域経済を支え、雇用を創出し、地域経済を活性化させ、日本のリーディング産業（基幹産業）となる産業分野と期待されている。

観光産業がリーディング産業になりうる根拠として、①国内の観光需要の増加、②海外からの訪日外国人の増加があげられる。国内の観光需要の増加要因として、団塊世代の退職に伴う観光需要の拡大、さらに働く現役世代の有給休暇取得率の向上があげられる。退職に伴い余暇時間が増加し、しかもこの世代は貯蓄率も高く年金の支給額も高いといった恵まれた世代でもある。現役時代にモータリゼーション社員として日本の高度経済成長を支えてきた世代であるだけに、退職後は自分を見つめなおす旅にでたい、と考えており、観光需要は大きい。また現役世代は、車による日帰り旅行、宿泊旅行、さらに海外旅行も含め気軽に旅行に出かける世代である。日本国内に魅力的な観光地が増せば、海外へ流出する需要を国内に取り戻すことは可能である。

さらに政府の「ビジット・ジャパン・キャンペーン」などの施策により訪日外国人旅行者の増加を図れば、観光産業は十分に日本のリーディング産業となりうる。観光産業は、「ビジット・ジャパン・キャンペーン」の目標である訪日外国人旅行者1000万人を達成すれば、29.7兆円産業となると見込まれている。

日本人の旅行への需要を海外に向けさせるのか日本国内に向けさせるのか、あるいは外国人旅行者を日本に向けさせるのか他国へ向けさせるのか。いま日本の観光産業は大きなターニングポイントにある。2007年は日本の「観光元年」といわれているが、その成功の鍵は官民一体による地域の観光産業の活性化にかかっている。

1-3 日本の観光産業の課題—集団から個のニーズへの転換

日本の伝統的なホテル・旅館は、資本と経営が一体化しており、代々続くオーナー社長のもとで社員が一体となって働く、という組織であった。しかしウィークポイントとしては、資本と経営が分離していないため、経営者が必要な設備投資資金の調達に奔走し、経営そのものに専念できない、という点にあった。

バブル崩壊によるホテル・旅館業界の再編によって、現在、ホテル・旅館業界における資本と経営の分離が進んでいる。資本家は資金を集め必要な場所へ投資する。経営者はその資金をもとに、経営に専念できるのである⁽⁷⁾。ピンチのなかにチャンスはある。いまこそ日本のホテル・旅館業界は、一人ひとりの個人のニーズを大事にするホスピタリティに満ちた経営に立ち返り、観光産業全体が日本のリーディング産業となるように導いていかねばならない。

「観光」とは「光を観る」と書く。地域の潜在的観光資源を掘り起こし、地域の観光力を高めれば、地域とそこで働く人びとが光輝く。人は暗闇ではなく、光のもとに集まる。地域が光輝けば、おのずと観光客がその光を観ようと、そこを目指して集まる。国内外を問わず、多くの観光客を引きつけるには、地域そのものが光輝くことである。

地域が光輝き、地域の観光力を発揮するためには、その地域を愛する人びとの力を結集することが必要である。現場から離れた机上の会議、数字だけのマネジメントでは、地域に眠る潜在的観光資源を掘り起こすことは不可能である。潜在的観光資源を掘り起こし、観光力を高め、地域の魅力をPRする具体的な政策をつくり上げてゆくことができるのは、地域を愛する現場スタッフの力である。その力を結集するには、優れたリーダーの登場が必要である。

観光産業の発展は、①企業の経営者の意識変革と企業内改革、②官民連携によるプロジェクト、③旅行者（ホテル・旅館業界など）、地方自治体（観光課）の協力、地域社会（商店街、地域住民）の参加という三位一体の協力体制、にかかっている。

観光産業による地域経済の再生・活性化の具体策として、第2章では大河ドラマによる観光誘致の実例を分析してみよう。

第2章 メディア産業と観光産業

2-1 大河ドラマ放映による観光誘致

〔1〕マスメディアによる観光情報の提供

観光産業に与えるマスメディアの影響は大きい。視聴者は、マスメディアによって無意識のうちに観光地選択の情報を得ている。観光産業に影響を与える情報源は、①旅行番組による直接の情報提供、②テレビドラマによる間接的な情報提供の二つに分けられる。

テレビドラマのヒットによって、これまで観光地として意識されていなかった地域のネームバリューが上がった例は多い。たとえば北海道富良野市はテレビドラマ「北の国から」で一躍有名になり、観光客が急増した。あるいは韓国ドラマ「冬のソナタ」の爆発的ヒットで韓国への旅行者が急増した。テレビドラマは、観光誘致が目的ではないのに、結果として旅行者を呼び込んでいる。この点に注目した地方自治体が、映画・ドラマを誘致し、撮影に地元住民がボランティアとして全面協力をして町のPRと活性化を図っている例もある⁽⁸⁾。

この章では、テレビドラマによる観光誘致の実例としてNHK大河ドラマの放映を見てみよう。

〔2〕大河ドラマ放映による観光地のイメージ形成

大河ドラマの放映は、旅行番組のように直接、目的地の情報提供をするものではないが、観光客の目的地選択に大きな役割を果たしている。大河ドラマの特徴としては、次の点があげられる。

- (1) 撮影地・舞台となる場所を直接PRしているものではない。
- (2) しかしながら撮影地・舞台の歴史上の旧跡を各回の最後に5分程度で紹介している。
- (3) 他の番組（「その時歴史は動いた」「土曜スタジオパーク」など）で特集を組んでいるので、歴史的な背景、登場人物や舞台設定、制作模様を知ることができる。
- (4) そのため視聴者は、撮影地・舞台と大河ドラマの内容をリンクしやすい。
- (5) 放映は1年間にわたり、再放送もあるので、視聴者は長期間にわたって登場する歴史上の人物や撮影地・舞台への興味・関心をふくらませ、イメージを形成してゆくことができる。

大河ドラマの特性との関連から、観光客の目的地選択のプロセスは以下になるだろう。

- ① 認識：大河ドラマの放映によって、歴史上の人物とその撮影地・舞台を認識する。
- ② 情報収集：大河ドラマの各回の情報やそれ以外の特集番組からも、情報を得る。
- ③ イメージ形成：継続的な視聴によって、撮影地・舞台へのイメージを形成する。
- ④ 目的地選択：撮影地・舞台を旅行地として選択する。
- ⑤ 旅行地としての情報検索：旅行会社のパンフレットや自治体のイベント情報を調べる。

このプロセスのうち①～③は、一般に無意識的に行われるものである。また④においては主人公の俳優・女優のイメージが影響すると思われる。⑤においては地方自治体(観光課)、ホテル・旅館業界の打ち出すキャンペーンが大いに影響する。視聴者は、自分で形成した撮影地・舞台のイメージをもとに旅行地としてその場所を選択する。そこには、視聴者一人ひとりのイメージと期待が存在するのであ

り、その期待に応じてこそ観光誘致は成功するのである。

〔3〕大河ドラマによる観光誘致の課題

表2は、大河ドラマの主たる舞台・撮影地への観光客増減に関するデータである。

中村（2003）は、テレビドラマ放映を契機とした訪問者数への影響を「一過型」「ベースアップ型」「無関係型」の3つに類型化している⁽¹⁰⁾。第一の「一過型」は、大河ドラマ放映前年頃から観光客が増加するが放映年がピークで、その後、放映開始前の水準に戻るタイプである。第二の「ベースアップ型」は、大河ドラマ放映前年頃から観光客が増加し、放映年にピークに達し、その後わずかに減少するが、放映前よりも高水準を保つケースである。第三の「無関係型」は、大河ドラマの放映が観光客の数に大きな影響を与えたと考えにくいケースである⁽¹¹⁾。

これらの分析からわかるように、すべての大河ドラマの放映が、舞台・撮影地となった観光地への観

表2 大河ドラマによる観光誘致

大河ドラマ 〔視聴率〕	主人公（配役） 〔原 作〕	撮影地・主な舞台	放映年	3年前	2年前	1年前	放映年	1年後	2年後	2年後
独眼流政宗 〔39.7%〕	伊達政宗（渡辺謙） 〔山岡荘八〕	宮城県仙台市	1987	89.4	97.0	100.0	141.6	101.5	113.4	119.9
武田信玄 〔39.2%〕	武田信玄（中井貴一） 〔新田次郎〕	八ヶ岳・周辺地域	1988	91.8	96.5	100.0	138.5	105.0	107.3	107.4
		甲府昇仙峡地域		98.3	97.7	100.0	128.5	103.0	104.3	102.6
		峡東果実温泉郷		96.6	98.7	100.0	115.7	101.0	103.0	104.0
春日局 〔33.1%〕	春日局（大原麗子） 〔橋田寿賀子〕	埼玉県川越市	1989	99.5	103.6	100.0	133.9	137.7	135.3	137.6
翔ぶが如く 〔23.2%〕	西郷隆盛（西田敏行） 大久保利通（鹿賀丈史） 〔司馬遼太郎〕	鹿児島県 鹿児島市	1990	97.4	98.6	100.0	123.0	118.7	114.5	98.8
太平記 〔26.0%〕	足利尊氏（真田広之） 〔吉川英治〕	栃木県足利市	1991		102.8	100.0	204.1	118.0	108.1	108.8
信 長 〔24.6%〕	織田信長（緒方直人） 〔田向正健〕	岐阜県岐阜市	1992	94.1	95.1	100.0	120.1	112.4	113.4	112.7
		愛知県名古屋		167.1	96.1	100.0	103.2	113.6	109.3	102.0
琉球の嵐 〔17.7%〕	啓泰（東山紀之） 〔陳舜臣〕	沖縄県	1993	93.9	95.6	100.0	101.1	100.9	104.0	110.0
炎 立 つ 〔17.3%〕	藤原泰衡（渡辺謙） 〔高橋克彦〕	岩手県江刺市	1993	102.9	108.4	100.0	324.6	243.0	214.5	254.9
		岩手県平泉町		100.5	102.8	100.0	108.5	104.1	87.1	82.4
		岩手県盛岡市		97.9	103.2	100.0	99.3	98.7	98.7	101.7
八代将軍吉宗 〔26.4%〕	徳川吉宗（西田敏行） 〔ジェームズ三木〕	和歌山県 和歌山市	1995	68.2	67.6	100.0	103.0	94.0	86.0	79.5
秀 吉 〔30.5%〕	豊臣秀吉（竹中直人） 石田三成（真田広之） 〔堺屋太一〕	愛知県名古屋	1996	111.4	107.2	100.0	102.2	91.3	99.4	104.3
		兵庫県姫路市		116.0	117.5	100.0	114.7	106.7	112.7	122.5
		滋賀県長浜市		85.5	98.1	100.0	182.5	123.9	125.4	136.5
毛利元就 〔23.4%〕	毛利元就（中村橋之助） 〔永井路子〕	山口県防府市	1997	95.1	97.8	100.0	148.8	115.7	110.0	104.6
		広島県吉田町		44.9	44.5	100.0	288.5	45.8	30.4	21.1
		広島県広島市		98.3	95.2	100.0	107.8	97.5	100.9	97.5

（出所）中村（2003,95頁）表5-1に加筆，視聴率は東京新聞（2006.12.24）より抜粋⁽⁹⁾

光誘致に繋がるとは限らず、一過性のものに終わってしまう場合も多い。

では大河ドラマの放映が、舞台となった観光地のネームバリューを上げ持続的な観光誘致をもたらすためには、どうすればよいのか。

結論を先取りすれば、①地方自治体の観光戦略、②三位一体の協力体制、③民間企業（観光業者、ホテル・旅館業界など）と地域住民を巻き込んだキャンペーン、④地域を愛するリーダー（郷土のリーダー）のリーダーシップ、⑤地域の人びとのチーム力である。地域を愛するリーダー（郷土のリーダー）とそれに続く地域の人びとのチーム力（郷土愛を基礎とした絆）があってこそ、地域の潜在的観光資源が発掘され、具体的な観光誘致の政策が立案できるのである。

2-2 日本の魅力を地域から発信するメディア戦略

〔1〕三位一体による観光誘致と地域経済の再生・活性化

観光地はいま、地域社会と「個」とが直接結びつく最大のチャンスの中にある。ホテル・旅館業界は、インターネットを通じ全国の顧客に直接、情報発信することができる。したがって顧客という「個」へ直接発信できるインターネットを含むメディア戦略が大きな鍵となっている。

人生は、積極的に行動してこそ新しい出逢いが生まれる。ホテル・旅館業界は地域観光の重要な情報発信源という役割も担っているのである。ホテル・旅館業界は、宿泊情報のみならず、顧客のニーズに即した観光プランを紹介し、また逆に顧客のニーズから新たな企画を立ち上げて自治体の観光課にもちかけ地域おこしをするなど、積極的な行動をとってこそ、リピーターを増やし、新たな観光客も増加させることができる。地域社会の歴史・文化の素晴らしさを発信することで初めて人びとをひきつけることが可能となる。

観光客が観光地に求めるポイントの三大要素は、「食事・食べ物」「美しい大自然の景観」「ゆったりとした宿泊スペース」である。またスポーツ施設やアミューズメント施設の人气が落ちているのに対し、歴史・文化的要素は地域の潜在的観光資源として注目されつつある。『週刊ダイヤモンド』主催の5000人アンケート調査では、最も満足した観光地の第1位が京都で423票、第2位の知床213票を大きく離している。「満足度が高かった点」（複数回答）では、「歴史建造物・文化財」（320票）「歴史的街道・伝統的町並み」（215票）が上位である。京都は、重要文化財、歴史的建造物、国宝が数多くある日本の歴史的・文化的財産の宝庫である。何度訪れても見どころがある、という点が観光客にアピールしているといえよう⁽¹²⁾。

美しい大自然の中に身をゆだね、あるいは歴史的な町並みを散策しながら、自分を見つめる時間を持たたい、という旅行客が年代にかかわらず増えている。

ホテル・旅館業はいまや競争の時代ではなく、「共生の時代」にある。観光地の個性＝独自性（観光力）を、その地域で営業する観光産業全体で引き立ててゆくことが必要である。顧客がぜひとも訪れたいような魅力的な観光地づくりは、地域の観光力を高めるところから始まるといえよう。そのうえで、各ホテル・旅館の個性＝独自性を生かしたサービスが提供できれば、顧客満足度は高まる。たとえば大分県由布院温泉、大分県黒川温泉などがその例で、湯めぐり手形によって他のホテル・旅館

の温泉を利用できるので、地域全体がひとつの大きな温泉を形成している。観光客はお徳感もあって気分が高揚し、「次はこの旅館に泊まろう」と何度もその観光地に足を運んでくれる。ひなびた温泉地を整備し今日の発展にこぎつけられたのは、地域の協力によって由布院、黒川といっ

た地域の個性＝独自性（観光力）を高めた成果である。

また地域の文化・歴史を生かしたサービスも注目される。なぜなら団塊の世代の退職後の旅行需要はきわめて大きく、さらにこの世代のんびりには、司馬遼太郎、池波正太郎、津本陽など歴史小説のファンが多いからである。ホテル・旅館業界や自治体（観光課）が、その土地の文化財、史跡などを訪ねて歩く旅を企画し情報発信すれば、需要が喚起されることはまちがいない。

ここでは、文化・歴史を生かしたサービスについて、大河ドラマをベースに観光地の自治体（観光課）、民間企業（ホテル・旅館業界など）、地域（商店街、地域住民のボランティア）が三位一体の連携プロジェクトを組んだ観光誘致の実例を分析してみよう。

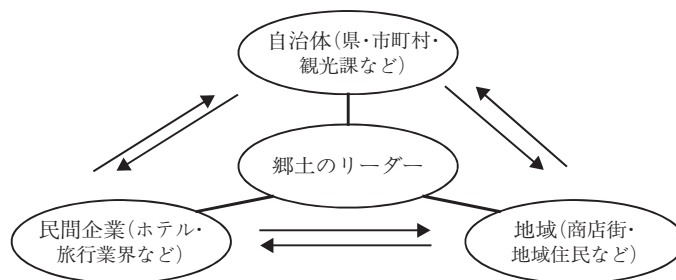


図1 三位一体の連携プロジェクトによる観光誘致⁽¹³⁾

〔2〕江刺市の観光誘致－「えさし藤原の里」「炎立つ」（1993）『義経』（2005）

1993年の大河ドラマ『炎立つ』の視聴率は17.3%と、『独眼流政宗』の39.7%の2分の1に及ばないが、3年後の観光誘致指数では、前者は後者の2倍以上を記録している。しかも大河ドラマは通常12ヶ月間放映するが、『炎立つ』の放映期間は通常より短かった。にもかかわらず、岩手県江刺市への観光客は増加し、放映前年を100%として比べると、放映年324%、1年後243%、3年後でも254%と増加している。

大河ドラマを契機とした観光客誘致の要因としては、主人公の俳優・女優自身の人気も見逃せない。2005年夏、NHK大河ドラマ『義経』の舞台のひとつである平泉には、全国から一日で28万人の観光客が集まった。その大半は、「藤原まつり」の義経東下り行列で源義経役に扮するジャニーズの滝沢秀明をひとめ見ようというファンである。大河ドラマの放映は、人口わずか9000人という町に莫大な観光客を集客した。

大河ドラマの放映は、その舞台・撮影地への観光客の増加の「きっかけ」として多大なる貢献をしているが、大河ドラマの視聴率は、観光誘致指数と正比例の関係にあるわけではない。江刺市の観光誘致の成功の要因は、①放映を機にテーマパーク「えさし藤原の郷」を建設したこと、②それ以降も映画や大河ドラマの撮影を持続していることにあり、それが観光地・江刺市の発展をもたらしている。つまり、メディアを利用した観光誘致成功の要因は、放映を機に地域が一体となって観光誘致に取り組み、その取り組みを持続させることにある、といえる。

〔3〕長浜市の観光誘致－黒壁の街『秀吉』(1996)『功名が辻』(2006)

メディアによる情報発信と、観光地の自治体(観光課)、民間企業(ホテル・旅館業界など)、地域(商店街、地域住民のボランティア)が連携したプロジェクトによって、観光誘致に成功した例として、滋賀県長浜市の例があげられる。

長浜は、商業の栄えた街であったが、高度経済成長期の1965年頃、郊外の大型店舗の出店に伴い集客力が一気に落ちた。長浜市では、1983年長浜城(歴史博物館)の建設により、「まちおこし」が始まったが、城の完成にもかかわらず、観光客を街に誘致できなかった⁽¹⁴⁾。

5年後の1988年、「黒壁」によって文化性と地域性をいかした街づくりがスタートし⁽¹⁵⁾、昔風の町並みを再現した門前町商店街は、「歴史をいかした街並み三十選」で「手づくり郷土賞」を受賞した。

さらに1996年の大河ドラマ『秀吉』の放映を機に開催した「北近江秀吉博覧会」によって、観光誘致が大成功した。「北近江秀吉博覧会」は、長浜城や大通商店街をパビリオンとした博覧会で、1000人近くのボランティアが参加したが、これが長浜市再生のターニングポイントとなった。

1998年、博覧会運営事務局を利用して「まちづくり役場」(NPO)⁽¹⁶⁾が創設され、店舗やフリーマーケットの運営、視察の受け入れなどを行っている。また広く情報を集め、まちづくりのノウハウを共に学び、それを実際に生かし、さらにメディア(テレビ・ラジオ)を通じて広く情報発信している。長浜市の人と情報の交流拠点となっている⁽¹⁷⁾。

以上のように、長浜市では、「黒壁の街」など独自の街づくりが、地元商店街の有志から始まり、自治体を巻き込んで長年にわたって続けられている。長浜市の持続的な観光誘致の要因としては、長浜城や大河ドラマに頼るのではなく、長浜城から続く街並みを生かし、大河ドラマを巻き込んだ大きなプロジェクトを立ち上げて、街全体で観光客を誘致する体制が構築されている点にある。

長浜市の観光誘致の特徴は次の点にある。

①第一に、地域を愛するリーダー(郷土のリーダー)が、地域の独自性を周知していた。②第二に、郷土のリーダーと地域(商店街、地域住民のボランティア)とのチーム力が、長年にわたる街づくりを可能にした。③第三に、その結果として魅力的な街づくりが成功し、大河ドラマの放映終了以降も、持続的に観光客誘致が可能となった。④第四に、メディアによる情報発信が優れている。とくに大河ドラマを巻き込んだ大きなプロジェクトを打ち立て、街全体で観光客を誘致する体制が構築されている。⑤第五に、北近江全体の観光プロジェクトを立ち上げ、観光客が長浜市を中心として琵琶湖周辺を観光してもらえるよう工夫している。

2006年、長浜市では、NHKと地元自治体の主催・後援により、6月から11月にかけて「大河ドラマ『功名が辻』FMウォーク in 北近江」を開催した。時代を駆け抜けた山内一豊と妻・千代の足跡を、地元の観光スポットやFMラジオやBSテレビを通じて紹介した。10月には千代役の仲間由紀恵が長浜市の「着物祭り」(例年開催)に参加したが、仲間由紀恵の人気はかなりの集客増大につながった。2006年の企画も、これまで蓄積してきたノウハウにもとづく三位一体の観光プロジェクトの成果といえる。長浜市には、地域住民が支える観光誘致の体制が根づいているといえよう。

2—3 「観光立県・長野」— 全国第1位の集客力、全国第2位の観光力

観光力ランキングのトップは、第1位北海道、第2位長野県、第3位静岡県がトップ3となっている。トップ3はいずれも観光資源が豊富であり、全国平均の3倍以上の宿泊観光入込客数を占めている⁽¹⁸⁾。とくに長野県は、全国第1位の集客力がある。東京方面からは関越道、中央道、関西方面からは名神道などいずれも車でのアクセスがよいという好立地であり、豊かな大自然の景観、文化財、歴史的建造物、史跡、温泉など多くの観光資源を総合的にそなえているからである。したがって、映画、テレビドラマ、時代劇、大河ドラマのロケ地を誘致し、潜在的観光資源を掘り起こして観光産業とメディア産業とがタイアップを図れば、イメージアップによる持続的な観光誘致が可能となるであろう。

〔1〕「観光立県・長野」の課題

長野県は日本アルプスをはじめとする雄大な大自然、善光寺など文化的遺産や史跡、豊富な温泉、スキー場など豊かな観光資源に恵まれており、全国からの宿泊客がもっとも多い県である。JTBF「旅行者動向2006」によれば、長野県は、年間の宿泊観光入込客数が1743万人で全国第1位の観光立県であり、2位の北海道との差は77万人となっている。

観光産業は、長野県の基幹産業のひとつである。観光消費額は農業産出額を上回っており、宿泊業（ホテル・旅館・民宿・ペンション）、飲食業、鉄道業、運送業など観光産業だけではなく、農林水産業、商工業など広範囲な産業分野の生産・雇用機会の増大という経済波及効果をもたらしている。しかしながら観光旅行者数はピーク時から微減傾向にある。問題は、豊かな観光資源に依存し、ホスピタリティの向上への努力が不足している点にある。事実、ホテル・旅館・飲食店に対する顧客満足度は3～4割程度と低い⁽¹⁹⁾。

こうした現状のもと長野県は、2007年4月、6人編成の観光係を50人体制の観光部に再編し、資源依存型から観光客一人ひとりが主体となる顧客主体型の観光体制をつくり上げる計画を立案している。①観光資源の持続的な活用、②滞在が楽しめる観光地づくり、③県内リピート率の向上を目標に個性ある地域づくりに取り組み始めた⁽²⁰⁾。

〔2〕信州・小布施の町づくり

観光による地域経済の再生・活性化の成功例として小布施町の例を見てみよう。小布施町は、人口12,000人弱、面積19平方キロメートルの小さな町であるが、年間およそ120万人の観光客が訪れる。「小布施の栗」が名産品である。江戸時代後期には、千曲川の水運の荷揚げ場として農業とともに商業も栄え、豪農、豪商が生まれ、その中に葛飾北斎を支援したパトロンもいた。

その後、水運の衰退とともに町は過疎化の一途を辿ったため、1969年、小布施町は過疎対策として住宅分譲に取り組み、「12,000人政策」の目標を達成した。1976年、美術館「北斎記念館」を建設し、町外から多くの来館者を集めることに成功した。オープン以来、現在までに700万人以上の来館者を数える。その後、北斎館を中心に町の整備事業が進展した。1993年、第三セクターによる町づくり会社

が設立され、コミュニティ・スペースや宿泊施設を管理運営している⁽²¹⁾。

小布施町では、町の文化や自然の景観を生かす数多くのイベントが実施されている。町主催・町後援のイベントには、住民以外も自由に参加ができる。3000人収容の屋外ステージで行われる「小布施音楽祭」(2000年開始)、「60秒シネマコンペティション」を実施する「北信濃小布施映画祭」(2003年開始)はユニークな試みである。また、小布施を「見に(ミニ)」来て21.0975キロを走る「小布施見にマラソン」(1999年開始)では、4800人超の出走者が音楽と共に小布施の自然のなかを快走する。これらのイベントは、小布施の観光資源を体感してもらえるようなプロジェクトの一環である。さらに小布施町では、観光客が町の中をゆったりと散策してもらう工夫をしている。町内周遊のレトロなボンネットバス「おぶせ浪漫号」(1日周遊300円)を運行し、車で訪れた観光客には、「パーク&ウォーク」を推進している。観光客の増加に対処すべく、民家も町に無料で軒先を駐車場として提供している。

このようなプロジェクトは、自治体(観光課)、民間企業(ホテル・旅館業界など)、地域(商店街、地域住民のボランティア)の三位一体の協力体制によって可能となっているが、何よりも成功の鍵は、市長のリーダーシップと地域住民の総意にあるといえよう⁽²²⁾。小布施町の例は、三位一体のチーム力で地域経済を再生・活性化している例といえる。

次に大河ドラマ「風林火山」を例に、地域経済を再生・活性化する具体策を考察してみよう。

第3章 武田信玄の人生哲学と観光産業論

本章では、2007年度の大河ドラマ「風林火山」の中心人物・武田信玄の人生哲学と組織経営に学び、①観光産業の経営哲学・組織経営、②文化・歴史をテーマとした観光サービスを考察する。

3-1 武田信玄の人生哲学と領国統治・組織経営

〔1〕人生哲学と帝王学の構築一父・信虎との相克と家督相続

まず第一に、信玄をとりまく環境と時代の社会的背景をふまえて、信玄の人生哲学がいかに構築さ

表3 武田信玄の領国経営と観光産業⁽²³⁾

武田信玄		現代の観光産業の経営ポイント	
人生哲学	「風林火山(旗印)」 「人は城、人は石垣、人は堀、情は味方、 仇は敵なり」	経営哲学	顧客第一 従業員重視
領国統治 と組織経 営	「統率すれども支配せず(孟子)」 「戦わず勝つのが兵法なり(孫子)」 ◆包み込み⇒「先方衆」として敵将重用 ◆金の配布でやる気を引きだす ◆人材登用 (高坂昌信)(真田幸隆、昌幸) ◆専門能力、異能集団、 (ムカデ衆⇒金山の採掘) ◆プレーンの活用 (山本勘助⇒築城の名手)	組織経営	◆現場のマネジャーのリーダーシップ ◆トップ・マネジャー・スタッフの 良好なコミュニケーション ◆モチベーション(志気)の高いチーム (報奨金制度、特別ボーナス) ◆人材登用による組織の活性化 ◆人材育成、スペシャリストの育成 (一流シェフ、コンシェルジュ) ◆プレーンの活用 (経営アドバイザー)

れていったかを考察してみよう。なお武田信玄の幼名は勝千代、元服後は晴信を名乗った。その後38歳で出家し信玄を名乗ったが、便宜上、すべてここでは「信玄」で表記することにする。同様に、越後の長尾景虎の表記も、便宜上「上杉謙信」で統一した。

1521（大永元）年、甲斐守護・武田信虎の嫡子として誕生した信玄は、幼少時代より、瑞雲山長禪寺の名僧・岐秀元伯禪師ぎしゅうげんはくぜんじから帝王学を学び、孫子、呉子などの兵学を進んで学び、その戦術、用兵術を体得した。

父・信虎は、甲斐源氏・武田氏の嫡流で、13才で家督を継いだ。今川、北条などに周囲の敵と戦い、さらには独立心の強い豪族（国人）との争いに奮闘した。父・信虎の武力と活躍によって甲州二十万石を統一できたことは事実であった。しかし父・信虎は、生来の武将であり、独断型の政治家であったため、幼くして学問を積んだ信玄とはそりが合わなかった。父・信虎は次第に信玄を疎ましく思い始め、次男・信繁を寵愛するようになった。

信玄にとって、父・信虎の領国経営は力づくであり無謀とおもえた。1541（天文10）年、ついに信虎に愛想をつかした重臣たちが、信玄とともに信虎を国外追放し、信玄は17代目の当主を継承する。父の悪政を見ていた信玄は、学問に基づく領国統治が必要である、と痛感した。学問の重要性を強く感じた信玄は、学問を通じて自らの人生哲学を構築してゆくのである。

『甲陽軍鑑』によれば、信玄は、天下を取り仏法・王法・神道によって王道の規範となる政治を行いたい、と繰り返し述べ、「その身正しければ天下これに帰す」という思想のもと、王道思想に基づいた理想国家の構築を目指した⁽²⁴⁾。

〔2〕領土の拡大

諏訪家吸収・信濃平定

1542（天文11）年、信玄は信濃の名門豪族である桑原城主・諏訪頼重を攻撃した。諏訪頼重は、信玄の妹の嫁先であり同盟関係にあった。そのため頼重の信玄に対する警戒心は薄かった。しかも一族の高遠頼継らの裏切りを予想だにできなかったため、諏訪頼重は敗退した。信玄には正室・三条の方があったが、頼重亡き後、信玄は頼重の娘・諏訪御料人を室に迎え、諏訪を吸収した。

信玄は、その後も信濃平定にむけて村上義清、小笠原長時をつぎつぎと大破した。さらに家臣の真田幸隆の活躍により、戸石城を謀略で落とすことに成功した。

ライバル上杉謙信との12年間の戦い

越後守護代の末子として生まれた上杉謙信は19歳で家督を継いだ。子供の頃から熱心な仏教徒であり、信義を重んじる人物だった謙信は、武田信玄の9歳年下で、終生のライバルだった。戦上手で知られた謙信だが、戦国武将でありながら領土を広めようという野心がなく、正義の戦しかしないという人格者であるという評判によって、朝廷より関東管領職を賜っていた。武田信玄に敗れ北信濃を追われた村上義清、小笠原長時、高梨政頼などの豪族は、謙信を頼った。

こうして1553（天文22）年、謙信は、信玄に荒らされた信濃の秩序を回復するために、川中島南部に滞陣していた信玄に向けて挙兵した。

激闘、第四次川中島！

上杉謙信と武田信玄の川中島の合戦は、12年間、計5回にわたったが、もっとも大きな戦闘は、1561（永禄4）年の9月の4回目の戦いである。

信玄は、はさみ撃ちのため軍を二つに分け、本陣・海津城を出陣、別働隊は妻女山を目指した。一方謙信は、信玄の戦略を事前に見破り夜中に妻女山をおりて八幡原に布陣し、全軍で戦った。ために謙信側の圧勝であった。この時、謙信自身が単騎で武田陣営に乗り込み、信玄に斬りつけ、信玄が軍配団扇で受けたというエピソードは有名である。しかし高坂昌信が率いる信玄の別働隊が到着すると、戦局は一変した。信玄側が勢いを盛り返し、謙信を越後の国境へと押し戻すことに成功した。結果は、信玄側の勝利であったが、この戦闘で両軍あわせて、約2万7000人も戦死者を出し、武田側は信玄の弟の武田信繁、軍師・山本勘助などの重臣を失った。

〔3〕経営戦略―「戦わずに勝つのが兵法なり」（孫子）

「戦わずに勝つのが兵法なり」とは、兵法書『孫子』の攻略編に示された理論を総括した言葉であり、それは、「至高の勝利とは戦いによって敵を討つことではなく、その前に敵の謀略を知って封じることにある」という意味である⁽²⁵⁾。この言葉は、戦上手といわれた信玄の戦略論を端的に表しているといえよう。

〔4〕経営哲学―「人は城、人は石垣」

信玄は、生涯簡素な館に住み続け、けっして城をもたなかった。そして、信玄は、「人は城、人は石垣」という人生哲学にもとづく領国経営を行った。その意味は「民こそが国の礎である。情を持って接すれば堅牢な城となるが、粗末に扱えば国を滅ぼす災厄になる」⁽²⁶⁾という意味である。

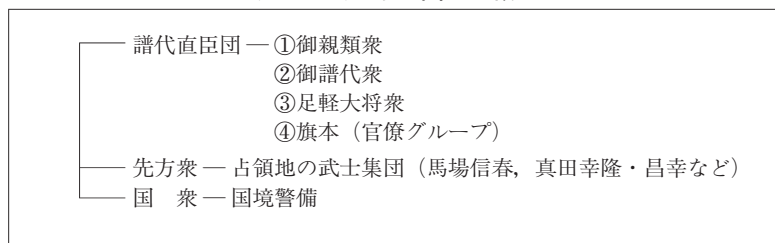
信玄は、家臣、領民を大事にした。信玄は、領民に十分な食糧がゆきわたってこそ国力が上がる、と周知していた。それゆえ領内における大掛かりな治水事業に取り掛かり、氾濫による田畑の被害を防止した。これによって開墾が可能となり、大いに米の生産力が高まり国力が上がった。

3-2 現代の観光産業に生きる信玄の経営戦略

〔1〕組織経営

信玄の組織経営の基本は、家臣や領民の声を聴く、というものであった。信玄は、重要な事項については、親族会議、譜代家老衆会議の議決に従って決定した。上杉謙信が独断で決議し、トップダウンで命を下していたのに対し、信玄は家臣の志気を高める才に長けていた。重要事項については、家臣からの意見を十分にくみ上げたうえで合議制による決議を行った。

信玄の家臣団は、武田家譜代の直臣団、先方衆、国衆の三つに分類される。信玄配下には「武田二十四将」といわれる中枢家臣団が形成され、軍事をはじめ領国経営全般をサポートした。信玄は、足軽大将の山本勘助を軍師として、また占領地の武将から馬場信春、真田幸隆を抜擢し、農民出身の高坂昌信、上杉謙信の家臣から寝返った大熊朝秀らも二十四将として登用している。こうした多彩な家

表 5 武田家臣団の組織⁽²⁷⁾

臣団が信玄のブレーンを構成していた。

信玄は、積極的な人材登用によって、高坂昌信などの農民出身者でも側近ナンバーワンの地位を与えている。一方、能力の劣る譜代家臣は配置換えを行ったが、しかし能力は劣っても何とか別の部署で活用しようと辛抱強く使い続けた。

信玄のこうした適材適所の人材配置が、強い武田家臣団をうみだす要因といえる。信玄は、戦場で即座に恩賞として金を与えて志気を高めるのはもちろんのこと、家臣の日常の言動に心を配って、仕事にやる気を起こさせた。信玄は、家臣団の心理をよくよく知り抜いていたといえる。

しかし信玄とて、最初から家臣の言動に心を配り耳を傾けていたわけではなかった。若い頃の信玄は、独断でものごとを決めトップダウンで命を下すタイプであった。しかし上田原の合戦（1548、天文17年）の敗戦で、板垣信方、甘利虎泰といった重臣を失ったことが、信玄にとって手痛い傷となった。すべては自分の作戦ミスであり、二人の意見を耳に入れなかったからである、と深く悔いた信玄は、以後、家臣の意見を十分にくみ上げ、合議制による決議をとるようになった。

〔2〕「個」を活かす経営哲学と経営組織論

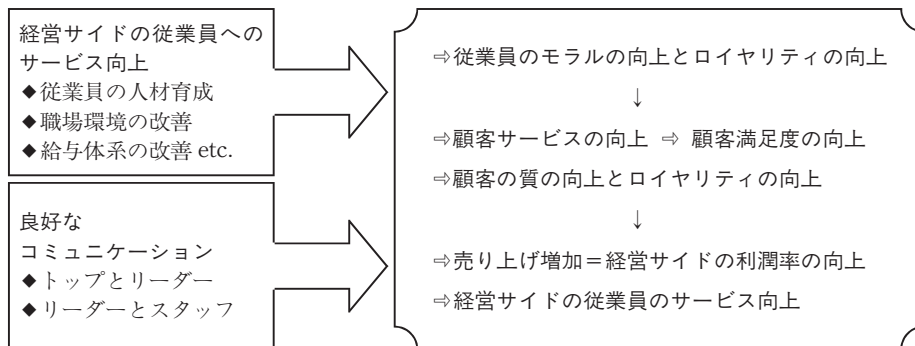
信玄の組織経営が歴史的に証明することは次の二点であろう。①第一に、現場に即した経営戦略の決定をするためには、トップと現場のリーダーのコミュニケーションがきわめて重要である。②第二に、門閥にとらわれない能力にもとづく人材登用、そして適材適所の人材配置が、家臣団のモチベーションを上げ、チーム力を高めて強い組織をつくりだしてゆく。

信玄の経営戦略の根底には、「民こそが国の礎である。情を持って接すれば堅牢な城となるが、粗末に扱えば国を滅ぼす災厄になる」という「個」を活かす経営哲学が脈打っていた。

「人は城、人は石垣」という武田信玄の言葉にあるように、組織をつくりだすのは人である。

この点を現代の経営組織論と対比しつつ分析してみよう。現代の企業研究において、「個」を重視する組織経営が「組織」全体の収益・パフォーマンスを上げる、という主張がなされている。

Heskett (2003) は、サービス経済において企業経営の要は「市場と日々接する顧客接点の担当者と顧客にある」と述べ、顧客満足度と従業員満足度（従業員のロイヤリティ）を高めることが企業収益性の向上につながる、と主張する。Heskett は成功したサービス企業の分析にもとづきサービス・プロフィット・チェーンを開発した。また Beer (1990) は、成功する組織変革はトップダウンではなく、ボ

表6 従業員重視・顧客本位のサービスによるパフォーマンス向上⁽²⁹⁾

トムアップであり、事業単位ごとの学習プロセスを重視する⁽²⁸⁾。

このような現代の経営組織研究と、前節で分析した信玄の「個」を活かす経営組織を現代の観光産業の経営組織に当てはめると、表6のようになるだろう。

組織をつくりだすのは一人ひとりの人間であり、従業員一人ひとりは、顧客を引き寄せる「人財」である。現代の経営者は、そうした認識に立って、まずは人材育成に徹すべきである。経営者が、職場環境の改善、努力と報酬の結びついた給与体系への改善など従業員に対するサービスを向上させるとともに、自由な意見交換を可能とするコミュニケーションに徹底すれば、従業員のモラルとロイヤリティは大いに高まる。質の高い従業員が育成されれば、顧客サイドに立ったサービスが可能となり、従業員一人ひとりがお客様の心をつかんでリピーターを増やし、企業収益率もおのずと上がる。逆に利益を先にして経費を削減すれば、従業員の質が落ちてサービスが低下し、顧客は必ず離れる。

顧客に質の高いサービスを提供するためには、従業員のロイヤリティの向上が不可欠である。ロイヤリティの高い従業員は、モラルが高く、課業へのモチベーションも高いので、顧客の気持ちをくんだ質の高いサービスを提供できる。彼らは顧客のニーズにあった新しいアイディア、斬新な企画によって企業を再生・活性化させる要員となる。現場スタッフ一人ひとりは、その土地に愛着を持つ「人財」である。特にホテル・旅館業界においては、スタッフの能力を引きだし、土地の個性＝独自性を発信できる「人財」を育成する企業内教育の改革が急務である⁽³⁰⁾。

3-3 歴史・文化でむすぶ信濃路・近江路の旅ーダイワロイヤルホテルの観光資源

歴史・文化を中心としたサービスの展開を、信州松代ロイヤルホテルを例に考察してみよう。

信州松代ロイヤルホテルは長野インターチェンジから、わずか5分の好立地にあるリゾート・ホテルである。西からも東からもアクセスしやすく、観光資源も豊かである。温泉は、源泉を松代温泉から引いているが、日蓮上人が2回入られているという由緒ある温泉である。また武田信玄ゆかりの地をピックアップしてみれば、川中島の古戦場には車で5分、真田屋敷跡・海津城跡には5分、善光寺には30分、戸隠神社には60分、生島足島神社・別所温泉には40分、上田城跡・真田神社には40分といっ

表 8 信州松代ロイヤルホテルの観光資源⁽³¹⁾

立地・アクセス	長野インターチェンジから 5 分、関東、関西の双方からの良好なアクセス
温泉	松代温泉（日蓮上人も入られたという由緒ある源泉から引いている）
古戦場跡・城跡	川中島古戦場跡（5 分）、海津城跡（5 分）真田屋敷跡（5 分） 上田城跡・真田神社（40 分）松本城（120 分）
神社・仏閣など	善光寺（30 分）、別所温泉・北向観音（40 分）、生島足島神社（40 分）、戸隠神社（60 分）、諏訪大社・下社上社（90 分）

た史跡の宝庫にある。東京方面から車を利用すれば、途中で松本城（深志城）、諏訪湖・諏訪大社下社上社がある。

信州松代ロイヤルホテルは、土地が持つ個性＝独自性（観光力）が高く、スタッフの人柄と郷土に対する愛情が素晴らしいので、大いに他のホテル・旅館との差別化をはかることができる。また司馬遼太郎などの歴史小説ファンの多い団塊の世代の心をつかめば、ウィークデイの稼働率も上げることが可能である。たとえば松代は真田昌幸、真田幸村を創出した土地である。真田城跡があり、また武田信玄と上杉謙信が戦った川中島の古戦場があり、有名な一騎打ちの像がある。

信州松代ロイヤルホテルから西には、琵琶湖を望む長浜ロイヤルホテルがある。

長浜ロイヤルホテルは、長浜インターチェンジから10分という好立地にあるので特にバスや車での利便性が高く、名神・北陸道など交通の要地でもあるので、京都・大阪方面、金沢・能登方面の観光地へのアクセスが極めてよい。ここを拠点として複数の観光地を2泊3泊と組み合わせてまわることができる。長浜は、日本史上の超スーパースター石田三成を世に生みだした地である。石田三成は、天下泰平の世を築くため一命を投げだし徳川家康と関ヶ原の合戦を起こした大人物であるが、三成の出世の糸口は、長浜から近い石田村の観音寺で鷹狩りに来ていた秀吉に茶をだしたことにあった。以後、三成は長浜城で秀吉の妻・ねねの手によって育てられ成長した。

長浜は、琵琶湖という美しい近江の大自然に抱かれた抜群の自然環境にあり、石田三成の拠城があった佐和山にも近い。長浜ロイヤルホテルで働く人びとの郷土愛も素晴らしい⁽³²⁾。

こうした歴史的名所と観光ツアーを組み合わせると、近江路・信濃路を旅すると、観光はより有意義なものとなるであろう。これまで仕事、仕事で自分を見つめる時間のなかった世代は、滋賀や信州の大自然に抱かれて、大自然の恵みである美味しい料理を食べて生命を蘇らせ、琵琶湖の大自然、長浜、松代という歴史の街の空気にふれ、歴史小説をゆっくりと読んで人生を考える機会をもつことができる。

さらに前章でもみたように、メディア産業との連携によるプロジェクトを立ち上げれば、観光産業の活性化は大いに期待できる。ホテル・旅館の経営者には、地域の再生・活性化も視野に入れた経営を行なってゆくことを期待したい。そのためには、従業員という「個」と顧客という「個」の双方を重視した経営への改革が急務である。大事なことは、お客様の心を捉え、「また来たい」とおもっていただけのホテルづくりにある。

おわりに

本論文では、いくつかの観光地域の再生の実例を分析した。

日本は2007年、ようやく「観光元年」を迎えた。先進国のなかでは遅い取り組みともいえる。日本には四季があり、四季が織り成す大自然の美しさがある。琵琶湖の淡淡とした水の流れ、紅葉に染まる山々の美しさ、すべてを包み込むかのように雄大にそびえる富士山。そうした大自然の美しさは、なにもものにもかえがたい自然の財産である。そこにはその大自然のもとに、連綿と続いた人びとの生活があり、歴史があり、伝統文化もある。

観光産業が日本のリーディング産業になりうるか否かは、そうした地域の財産をいかに観光客一人ひとりに味わっていただくか、にかかっている。地域にも企業にも自治体にも、一人ひとりの観光客を迎え入れる真のホスピタリティが求められている。

地域で働くスタッフ、地域住民の郷土愛こそが、観光地域に眠っている潜在的観光資源を発掘し、観光力を高め、魅力ある観光地をつくりあげてゆく原動力となるのである。観光産業に関わる企業は、観光客のニーズを的確に捉え、スタッフ、地域住民の声に耳を傾けて、企業経営に生かしてゆかねばならない。さらに自治体（観光課）の協力も重要である。地域、企業、自治体が三位一体となって協力を体制が必要となっている。

地域の観光力が高まり、その地域に暮らす人びと・働く人びとが光輝けば、おのずと観光客は国内外を問わず、光のもとに集まってくる。そうして地域経済が観光産業を中心として再生・活性化すれば、Uターン就職、Uターン再就職も増えるであろう。そうすれば地域経済がますます活性化し、発展してゆくはずである。

注

- (1) 「特集 激変！ニッポンの観光」（『週刊ダイヤモンド2007/07/28』33頁）。
- (2) 国際観光新興機構（JNTO）世界観光機構（UNWTO）各国政府観光局にもとづきダイヤモンド社が作成したランキングから一部を転載、再編した（『週刊ダイヤモンド2007/07/28』33頁）。
- (3) たとえば品川などホテルが進出した地区では、ホテル地区の形成⇒街の外観の変化⇒人が集まる⇒街が栄える、といったプロセスでホテルと街は互いに支えあって繁栄する共栄関係にある。
- (4) 2001年～2003年にはテロ、SARS、イラク戦争などの影響によって、その数も1300万人にまで落ち込んだ。この間、海外で結婚式を上げたいが安心を重視したい層が、代替プランとして沖縄での挙式を選択する傾向が出て、親族を含めた沖縄への宿泊旅行の需要を押し上げた。
- (5) ちなみに1000万人というと、オランダが1001万人で21位となっている。
- (6) 『週刊ダイヤモンド2007/07/28』32頁。
- (7) バブル期には大いに集客した熱海は、「最もがっかりした温泉地」第1位、「最もがっかりした観光地」第5位となっている（『週刊ダイヤモンド2007/07/28』39頁）。ホテル・旅館は、バブル期に銀行の過剰投資によって多額の設備投資を行い、団体客を大いに集客し利益を上げた。利子さえ払い続けられれば、銀行は土地を担保に追加融資をしたので、ホテル・旅館の借金は膨れ上がった。しかしバブル崩壊により銀行の貸しはがしが過熱し、当然の帰結として健全な経営を行っていないホテル・旅館があいついで倒産した。ホテル・旅館は大手の資本に買い取られ、外資も参入している。その例としては熱海の大月ホテル、青森県三沢の古牧温泉ホテ

ルがある。

- (8) この場合、ロケを円滑に行う体制を整えることも重要な要因となる。フィルムコミッションは、映画やドラマの地方ロケ地での撮影手配を行い、スムーズに撮影が進行するように撮影許可、エキストラの調達などを事前に準備する。フィルムコミッションが機能している観光地ではロケ撮影のノウハウが集積しているので撮影がスムーズであり、映画やドラマのロケ地として選ばれることが多い。なお地方自治体（市町村）レベルでロケに対応・協力する体制を整えるケースもある（前原2007）。
- (9) 中村（2003,95頁）の表に視聴率（東京新聞2006年12月24日）と主役の俳優名、原作者名を加筆したものである。大河ドラマの主役のイメージは観光誘致の大きなポイントとなっている。
- (10) 観光目的地の選択には、テレビドラマの舞台・撮影地の影響があることは明らかである。舞台・撮影地がすでに観光地として知名度が高い場合、従来とは異なる新しいイメージが形成できれば、さらなる観光誘致が可能となる。逆に、観光地として知名度が低い場所の場合、テレビドラマでの映像が視聴者のイメージとなるが、そのイメージは、撮影地側の地域住民の持つイメージとはズレが生じる場合もある（中村2003,96頁）。
- (11) 中村（2003）は、訪問者が増加し続ける理由として「仙台市の場合、『杜の都』という従来からのイメージに加え、『伊達政宗』という新たなイメージの核を加えた」ことに注目する。また沖縄、名古屋、広島、盛岡、姫路などの「無関係型」の場合、「大河ドラマの舞台となる以前から知名度も高く、すでにある程度の来訪者」がいたため変化が起きない、と分析する。
- (12) ゴルフ、テニス、スキーといったスポーツ施設の人気は低迷している。またアミューズメント施設の人気も、「東京ディズニーランド」「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」「旭山動物園」の3ヶ所のみ限定されている（『週刊ダイヤモンド2007/07/28』35～39頁）。
- (13) 筆者の作図による。
- (14) 総工費10億円のうち、4億3千万円が市民の寄付であった。
- (15) 「黒壁」は第三セクターのガラス会社である。ウィンドーショッピングが出来るようにシャッターをやめ、街全体に統一感をだすため、ステンドグラスなどで各店舗を装飾している。<http://www.biwa.ne.jp>
- (16) 「まちづくり」のノウハウを学ぶため、全国の自治体から職員が長期研修に訪れている。
- (17) 愛知淑徳大学研究助成 谷沢明研究室「歴史・風土・文化を活かした地域づくり」を参照。<http://www2.aasa.ac.jp/people/kanare/1100.html>
- (18) 「47都道府県観光力全データ」（『週刊ダイヤモンド2007/07/28』60～61頁）
- (19) 平成19年「長野県観光振興基本計画（仮称）の基本的な考え方（中間とりまとめ）」長野県観光振興審議会（平成19年7月）による。
- (20) 「信州わくわく・ゆったり観光アクションプラン」「信州ブランド・観光戦略局 長野県観光ビジョン（長野県観光振興基本計画）」<http://www.pref.nagano.jp/kanko/kankoki/kashokai.htm>
- (21) 『週刊ダイヤモンド2007/7/28』48～49頁。
- (22) 小布施町長は、ソニーを途中退社したUターン型のリーダーである。小布施文化観光協会ホームページ <http://www.e-obuse.com/ichiran/index.html>
- (23) 筆者の作図による。
- (24) 学研（1998）86頁。
- (25) 清原編（2006）5頁。孫子と現代経営学に関する研究としては横山（2007）参照。現場を指揮するリーダーのリーダーシップを引きだせるか否かは、経営トップの人間性にかかっている。トップには、①「優秀な人材」を登用し、その人物を「信頼」して「権限の委譲」をすること、②部下の才能を尊重し意見を採用する「度量」と「謙虚さ」があること、③何より重要な点は、最終責任は自分がとるという人間的「器量」の大ききがあること、が要求される（60～62頁）。
- (26) 清原編（2006）3頁。
- (27) 筆者の作図による。
- (28) Heskett(2003)らは、従業員満足度が高い組織では、顧客満足度も上がることに注目する。また Beer(1990)は現場スタッフにおける問題の共同分析とビジョンの共有を重視する。

- (29) 筆者の作図による。企業は、中長期的視点に立った人的資本への投資が不可欠である。人的資本への投資と人材育成の重要性については、Maehara (2007) を参照。
- (30) 前原 (2007) は、ホテルを例にあげ、ダイヤモンド (需要) サイド (顧客の立場) に立った経営戦略の重要性について考察する。
- (31) 筆者の作図による。所要時間は、交通渋滞がなかった場合の自家用車利用の時間である。信州松代ロイヤルホテルは、地理的条件・歴史的な位置づけから見ても信州観光の中心地といえる。長野インターから5分の立地にあり、川中島古戦場まで5分、NHK 長野放送局、長野県庁にも近い。車で5分から90分の範囲内に多くの史跡があり、収容人数も最大800名の大型ホテルである。2007年11月24日実施の「信州・風林火山 川中島の戦い2007」のイベントは、NHK 長野放送局、信州キャンペーン実行委員会 (長野県、市町村、観光関連団体など)、信州・風林火山誘客プロジェクト実行委員会 (長野市、千曲市、坂城市、上田市) の協力によるものである。川中島古戦場跡で「第4次川中島の戦い」での信玄、謙信の一騎討ちを含む合戦の再現、NHK 大河ドラマ「風林火山」山本勘助役の内野聖陽トークショーなどが行われた。<http://www.furin-kazan.jp/shinshu/1124/> 私が長年、都築総支配人を通じて経営アドバイスをしている「歴史・文化を中心とした信州観光」のアイディアが採用されていることに感謝しつつ、信州松代ロイヤルホテルがその中心として繁栄するように、さらに貢献する所存である。
- (32) 長浜ロイヤルホテル・三瀬保明支配人とは懇意にさせて頂いており、仲間由紀恵が長浜市の「着物祭り」(第2章)に参加した際に大変お世話になったことに深く感謝したい。日本料理『太閤』では琵琶湖の夕景を眺めながら素晴らしい料理が堪能できる。料飲部副支配人・田中誠氏、料飲部チーフ・久保幸一氏の温かいおもてなしの心に感謝したい。料理長の金納三利氏の料理は見た目も味も素晴らしい。また営業部副支配人・田中一年氏、営業部フロント主任・大森一秀氏にはディナーショーなどでお世話になっている。営業部販売担当・大東宏史氏をはじめスタッフには、顧客サイドに立ったサービス、歴史・文化を生かすホテル経営についてアドバイスさせて頂き、深い共感を得た。2007年、20周年を迎えた長浜ロイヤルホテルが、リゾート・ホテル業界の中核となって日本の観光業界を牽引していくことを期待している。今後とも私は、経営アドバイザーとして長浜ロイヤルホテルのお役に立ちたい、と考えている。たとえば私は、歴史上の人物の人生を歌詞とメロディーで表現し、作詞・作曲などを手がけ、「愛」のテーマでディナーショーを企画して、ダイワロイヤルホテルグループ全体のために貢献してゆきたい。

参考文献

- Beer, Michael and R.A.Eisenstat, B.Spector, 1990, *The Critical Path to Corporate Renewal*, Harvard Business School Publishing Corporation
- Bennis, W. and B. Nanus, 1985, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper Collis
- Bhide, V.A., 2000, *The Origin and Evolution of New Business*, Oxford University Press
- Bteson, J.E.G., 1989, *Managing Service Marketing*, The Dryden Press.
- Conger, J.A. and R.N.Kanungo, 1998, *Charismatic Leadership in Organization*, Sage
- Heskett, J.H., and W.A.Sasser, Jr., L.A.Schlesinger, 2003, *The Value Profit Chain: Treat Employee Like Customers and Customers Like Employees*, Harvard Business School Publishing Corporation (山本昭二他訳『バリュー・プロフィット・チェーン—顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』)
- Hersey, P. and K.H.Blanchard and D.E. Johnson, 1996, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 7th ed., Prentice-Hall (山本成二・山本あづき訳『行動科学の展開—人的資源の活用 (新版)』生産性出版)
- Kotter, J.P. 1996, *Leading Change*, Harvard Business School Press (梅津祐良訳『企業変革力』日経 BP 社, 2002)
- Levin, K., 1952, "Group Decision and Social Change," Swanson, G.E., T.M.Kewcomb and E.L.Hartley eds., *Readings in Social Psychology*, Henry Holt & Co.

- Maehara, Naoko, 2007.'International Management and International Communication: Leadership in Organization and Moral Evolution' (『法政大学大学院紀要』第59号)
- Morgan, N.and A.Pritchard, 1998, *Tourism Promotion and Power*, Oxford,England: John Wiley & Sons Ltd.
- Porter,M., 1980, *Competitive Strategy*, New York: Free Press (土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社,1985)
- Riley,R.and C.Van.Doren,1992,Movies as Tourism Promotion: A Push Factor in a Pull Location, *Tourism Management* 13
- Robbins, S.P., 1997, *Essentials of Organizational Behavior*, 5th ed., Prentice-Hall (高木晴夫監訳,『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社,1997)
- Schein,E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社,1989)
- Tooke,N.and M.Baker,1996 Seeing is Believing.The Effect of Film on Visitor-Numbers in Screened Locations, *Tourism Management* 17
- 奥村昭博・池尾恭一著, 2003『経営学の考え方』日本経済新聞社
- 笹本正治,1997『武田信玄』(中公新書)中央公論新社
- 笹本正治,2005『戦国大名と信濃の合戦』一草舎出版
- 学習研究社,1998『歴史群像シリーズ⑤ 武田信玄 風林火山の大戦略』
- 清原伸一編,2006『日本をつくった100人 武田信玄』デアゴスティーニ・ジャパン
- 国土交通省総合政策局観光企画課『時の動き』2004,December
- 信濃毎日新聞社編,2006『信濃路の風林火山—山本勘助とその舞台』
- ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド2007/07/28』
- 谷沢明,2006「歴史・風土・文化を活かした地域づくりに関する研究(三)事例研究・木曾妻籠宿:地域づくりの志と課題」(『愛知淑徳大学論集』第11号)
- 中村哲,2000「観光情報の変遷に関する研究」(『日本観光研究学会全国大会研究発表論文集』No.15)
- 中村哲,2003「観光におけるマスメディアの影響」(前田勇編著『21世紀の観光学』学文社)
- (社)日本観光協会「平成19年度調査速報 観光の実態と志向」Vol.2
- 長谷政弘編著,1996『観光マーケティング』同文館
- 前田勇,1995『観光とサービスの心理学』学文社
- 前田勇編著, 2003『21世紀の観光学』学文社
- 前原正美・諏訪直子,2007「変革期の企業マネジメントとリーダーシップ論—プラザ合意以後の国際経済の変動と観光ビジネス—」(『東洋学園大学紀要』第15号平成19年3月)
- 横山豊,2007『経営学<孫子>今に生きるその実学』新生出版

参考サイト: 国土交通省総合政策局観光資源課 <http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/01/010628.html>
 (社)日本観光協会 <http://www.nihon-kankou.or.jp>

付 記

本論文は諏訪直子氏との共同研究の成果である。