

研究ノート

観光戦略における支配に関する一考察

A Note on Strategy and Control in Tourism

竹林 浩志

Hiroshi Takebayashi

和歌山大学観光学部

キーワード：観光戦略、意思決定、所有と支配、コーポレート・ガバナンス

Key Words : tourism strategy, decision making, ownership and control, corporate governance

Abstract :

Recently, the discussion concerning tourism is active. Many of these discussions are the one that it explains the importance of develop tourism as the region becomes a subject, or the development of tourism as the means the region's defending tourist resources in a region concerned as a whole.

However, what is becoming of the entire region the subject. Is it because it is possible of it? Will it be appropriate that who bears the center of the strategy?

The discussion about the corporate governance theory that has been accumulated in the field of the business administration of Japan is arranged, and its one to grope for the attempt to adjust to the tourism field.

1 はじめに

近年、観光に関する議論が盛んである。小泉内閣が2003年に観光立国宣言を行い、訪日外国人観光客を倍増させるべく「ビジット・ジャパン・キャンペーン (VJC)」を推進し、それを強化するために2008年には「観光庁」が設立されるなど、政府において観光振興に向けた諸施策が取り組まれているだけでなく、それに呼応する形で一般の企業・組織においても観光振興に力が注がれている。

また、研究の分野においても数多くの議論がなされている。経営・経済学に志向した分野において、これまでも観光に関連する個別企業の研究は数多くなされてきたのであるが、それに加えて、観光地を中心としたマネジメントの研究もみられるようになってきた。例えば、「持続可能な観光」や「エコ・ツーリズム」や「着地型観光」といった議論などがそれに該当するであろう。

これらの議論の核となる部分の多くは、地域が主体となって観光を発展させること、あるいは、地域が全体として当該地域の観光資源を守りながら観光を手段として発展することの重要性を説くものである。それが現在の日本における疲弊してしまった地域の問題や、現代の観光の流れに取り残されてしまった観光地の再生といった、現代の日本が抱える問題点の解決にも合致する、あるいは、その解決方法の1つと考えられている。

しかし、地域全体が主体となる、ということはどのようなことなのだろうか。これらの議論では、「地域が主体となって地域全体に貢献する」という論調が中心となっているが、本当にそれは可能なのであろうか。地域としての戦略がその方向に志向することは、何を根拠にその方向であるべきなのであろうか。誰がその戦略の中心を担うことが妥当なのだろうか。

観光とは、観光目的物以外に交通、宿泊、飲食、土産物購入などの諸要素の組み合わせであり、これら諸要素からなるシステムの複合的な行為だと考えられる。つまり、交通機関、食堂、宿泊施設、土産物店などは、そもそも観光のためだけに存在するわけではなく、一般住民や仕事上の利用者にとっても役立つものである。言い換えれば、観光用に利用されるのはその一部にすぎないであろうし、観光だけを前提としたものはごく少数とも考えられるであろう。

つまり、現実的に考えれば、そもそもは多様な意思を持つ企業を中心とした諸要素の組み合わせで成り立つものだと考えられる観光現象を、あるいはそれら諸要素が数多く存在する地域というものを一括りの戦略主体だと捉えるということは何のようなことなのだろうか。また、その論拠はどこにあるのだろうか。もちろん、「地域は地域全体に貢献すべき」という論調に異を唱えるわけではない。最終的な戦略の方向性が決定されるプロセスにおいて決定的なこの部分が解明

されれば地域を主体とした観光戦略の遂行に貢献できるとも考えている。

そこで、本稿においてはこれまで日本の経営学の分野において蓄積されてきた企業支配論の議論を整理し、それを観光分野に適応する試みを模索するものである。

2 経営学における企業支配論の方法論的分類

コーポレート・ガバナンスの議論は、日本の経営学の発展の中でこれまで中心的な課題であっただけでなく、現在においても中心的課題として存在する。古くはバーリー／ミーンズ (Berle, A. A./ Means, G. C.) やバーナム (Burnham, J.) などを中心に所有あるいは支配といった事象に関して数多くの議論がなされ、そこから現代的には企業におけるガバナンスがどのようになされるべきであるのか、ということや、その活動の正当性・妥当性といった議論などが進んでいる。もちろん、企業支配論とコーポレート・ガバナンス論を分離して考えるべきだという議論もあるが、現実的に考えれば、企業それ自体、すなわち意思決定プロセスを誰が支配しているのかということと、現実の企業の行動は切り離しては考えることはできないであろう。つまり、「誰がなにを根拠として組織を支配するのか」ということと、「誰に向けられた活動がなされるべきなのか」ということの間には関連があると考えられるからである。

そこで本稿では、企業支配論、あるいはコーポレート・ガバナンス論の議論の流れを理解することそれ自体が本稿の中心的テーマではないのでそれらの諸学説を個別かつ詳細に述べることはしないが、まずはじめに企業支配論の日本におけるこれまでの論調を、とりわけ企業支配に関する方法論的根拠を詳細に著述している坂本雅則氏の論に基づいて簡単に概述する¹⁾。

坂本氏によれば、これまでの企業支配論の議論では、企業支配の根拠理由は大きく分けると法を根拠理由にするものと、組織的活動における地位を根拠理由にするものとの2つの流れがあるとしている²⁾。以下では、この2つの議論に関して整理を行う。

(1) 法を根拠理由とした企業支配

企業支配の根拠理由の1つの考え方は、法を根拠理由としたものである。これは、法律的所有権に支配が付随する、とするもので、法律的所有権と支配には恒常的連動性が存在し、それを因果関係と捉えるものである。具体的な議論の流れにおいては、法律的所有権の存在形態の違い、すなわち株式所有が分散化しているかどうかによって経営者支配それ自体を肯定するものと、経営者支配を否定する所有者支配論に峻別できるのではあるが、支配という現象の説明に関する論理展開はこの両者とも法律的所有権を根拠理由としたものと考えられる。つまり、経営者支配論の肯定派は株式の分散や法人所有ということを根拠に議論を展開しており、

経営者支配論の否定派は特定家族や金融機関による株式所有ということを根拠に所有者支配論を展開しているに過ぎず、それらの根拠理由は両者とも株式保有構造の集中性にあるとしており、株式所有権、すなわち法律的所有権に支配、すなわち所有対象の使用・収益・処分の行使が付随しているとしたものである。

坂本氏はこの点に関して法律的所有権と株式所有権の関係にも言及している。株式所有権は厳密に言えば会社財産の法律的所有権を意味するのではなく社員権を意味している。つまり、株式所有権というものは、社員たる地位の細分化された割合的単位でしかなく、会社財産の法律的所有権は会社自体に存在するとしている。つまり、株式会社制度は所有権が二重化するところに特徴があり、ここに会社機関制度が求められることになる。これによって、法律的所有権を根拠とする支配とは、経営者を選出する権力が具体的な中身となると考えられるとしている。

(2) 組織的活動における地位を根拠とした企業支配

いま1つの企業支配に関する根拠理由は、組織的活動における地位を根拠としたものである。これは、経営体あるいは経営規模が巨大化・複雑化するプロセスの中で、先に述べた法を根拠とした企業支配論が論拠とする株式所有権は、結局のところ派生的な権利にすぎず、実質的な所有権を意味するものではないと主張する。つまり、法律的な所有権ではなく、実質的な所有、具体的には生産手段を実質的に所有しているという事実を中心に考えるものである。

すなわち、技術の高度化に伴って経営体の活動それ自体に変化の必要性が生じ、経営体あるいは経営規模が巨大化・複雑化するプロセスが進むと全体的な調整活動が必要となる。そこでその調整活動を担当する位置にある経営者(群)が経営体あるいは経営体の活動を支配することになる。つまり、生産手段の調整(=結合)過程を担当する経営者の占める戦略的位置を排他的に占有することが支配と同義になると考えるものである。それゆえ、ここで言う支配とは、実際に戦略的意思決定を行うことが可能な権力であると考えられ、そこにおける占有権力が中心的議論となる。

これまでの経営学における支配権力の所在およびその根拠理由に関する議論は以上の通りである。ここでは、それらを法を根拠理由とした企業支配と、組織的活動における地位を根拠とした企業支配の2つに分類して説明してきたのであるが、これらの議論から経営体が向かうべき方向性に関する議論や、誰によって制御がなされるべきか、といった議論が展開されていくことになる。それらは大別すると株主による制御がなされるべき、という論調と、数多くの利害関係者によって制御がなされるべき、といった2つの方向に議論は進展しており、現時点では、現実的な企業の動きとしては前者の動

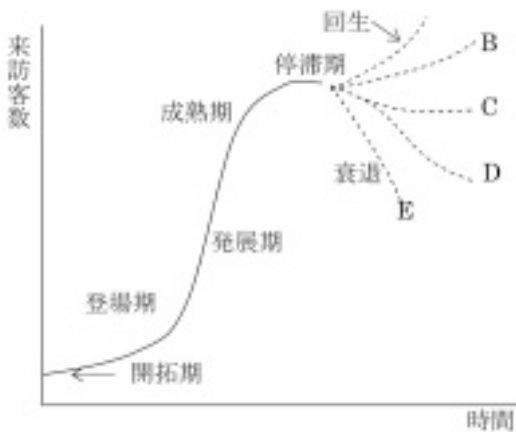
きが多いと考えられてはいるが、議論の方向性としては後者にシフトしているように見受けられる。

3 観光地戦略における戦略主体の整理

ここでは、観光地における戦略展開における主体の移転を中心に論を進める。

観光戦略の展開事情を理解するにはバトラー (Butler, R. W.) の提唱した「観光地ライフサイクル論」(図1)³が有効であろう。観光地は、観光地としての開拓期 (exploration) → 登場期 (involvement) → 発展期 (development) → 成熟期 (consolidation) → 停滞期 (stagnation) の順をたどり、その後には衰退期 (decline) あるいは回生期 (rejuvenation) もしくはそれらの中間形態的なものを迎えるというものである⁴。

図1 観光地ライフサイクル



(出所) Butler, R. W., The Concept of a Tourism Area Life Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, *Canadian Geographer*, 24, 1, Spring, 1980, p.7.

これらの各期における戦略はどのようなものが主体となると考えられるのであろうか。バトラーの観光地ライフサイクル論に基づいて考察してみる。

① 開拓期

この段階は、地域住民が普通に生活を行っており、その地域のそのままの状態を探究しに来る来訪者が存在する程度であるので、それぞれの経営体が (多くの場合、観光に志向していないのではあるが) それぞれの戦略に基づいて別々に活動していると考えられる。それゆえ、地域全体としての戦略はないと考えられる。

② 登場期

この段階になると、来訪者が増加し、それに対応する地域住民、あるいは地域を基盤とする私的経営体も増加する。また、それに伴って観光客向けの宣伝・広告も始まり、交通整備や設備の充実が図られることになる。それらの活動の多くは、この段階では来訪客の数がまだそれほど多くないために、地方自治体や公共団体などを中心とした当

該地域を基盤とする公的な経営体が観光地としての交通整備や設備の充実を担うことになるので、観光地としての方向性を決定することになり、私的経営体はその枠組みの中で活動を行うことになる。それゆえ、観光地全体としての活動は、地域の公的な経営体が戦略の方向性を決めていると言えよう。

③ 発展期

この段階は、観光地として認知され、多くの観光客が訪れる状態である。この段階になると、地域外の資本が参入し、大規模施設や最新の設備を導入し、広告・宣伝もこれらの地域外資本によって数多く行われる。この段階が進むにつれて、観光地としての集客力はこれまでの地域を基盤とする私的経営体よりも、多くの場合地域外からの大規模資本の私的経営体の方が強くなる。それゆえ、観光地としてのイメージの多くは、これら私的資本が、とりわけ多くの場合は地域外の私的資本が作り上げていると言えよう。つまり、これ以前の段階において観光地戦略の中心であった地域を基盤とする公的経営体が、地域全体の戦略のイニシアチブをとることが困難になるのである。

④ 成熟期、および⑤ 停滞期

これらの段階は、観光地として広く認知され、非常に多くの観光客が訪れる状態である。この状態になると、地域経済が観光に依存した状態になる。加えて、地域外の資本の参入が前の発展期より多くなるので、その観光地全体としての方向性は地域外の資本によって決定されることが多く、地域を基盤とする経営体の多くは、その方向性に規定されて活動せざるをえない状態となる。

⑥ 衰退期

この段階は、当該観光地が他の観光地との競争に負け、観光客が減少する段階である。この段階になると、大規模資本は撤退していくことが多く、それにとまって、地域を基盤とする小規模な私的経営体はその地域の観光に関わる比率が相対的に多くなる。このような状態になると、観光地としての交通整備や設備の維持において公的な経営体の位置づけが大きくなり、全体としてのイニシアチブも地域を基盤とする公的な経営体に移行すると考えられる。

⑦ 回生期

この段階は、新たな戦略展開をする時期である。誰が戦略のイニシアチブをとるかは、どの時期からどのような意識の下で回生の方向に進むのかによって異なる。具体的には、私的な経営体が自らの目的を達成するためにさらなる展開を進めていく場合も考えられるであろうし、地域それ自体のさらなる発展を考えて公的な経営体を中心となって戦略展開を進めることも考えられる。

各段階における戦略主体を簡単にまとめたものが表1である。これによると、観光地においては、観光地としての活

動が活発である段階においては私的経営体が、あまり活発でない段階においては公的経営体が戦略の中心になっていくことがわかるであろう。

表1 観光地における戦略主体の推移

開拓期	—
登場期	公的経営体を中心とした戦略展開
発展期	私的経営体を中心とした戦略展開
成熟期	私的経営体を中心とした戦略展開
停滞期	私的経営体を中心とした戦略展開
衰退期	公的経営体を中心とした戦略展開
回生期	公的あるいは私的な経営体を中心とした戦略展開

筆者作成

ここで問題と考えられることは、バトラーの観光地ライフサイクルが根本的には企業を中心とした自由な競争的環境を前提としていることである。すなわち、当該観光地を市場ととらえ、その市場にうまみがあると考えられるならば資本の参入が増加し、うまみがないと考えられるならば資本が撤退すると考える、企業中心的社会システムを前提にしていることであろう。当然ながら、最近の議論に中にもこのような企業中心的社会システムを前提として考えられているものもあるが、地域資源を守るために来訪客数までも自らでコントロールしていくような方向性を打ち出す戦略を公的経営体を中心となって構築する場合もあるので、この点も考慮に入れておく必要があるだろう。

4 企業支配論の方法論的論拠の観光地戦略への適用の試み

ここでは、先に述べた企業支配論的方法論的論拠を観光地戦略の主体に適用することを試みる。すなわち、当該観光地において戦略主体となるものがなぜ戦略主体であるのか、ということが説明可能であるかを企業支配論の方法論的根拠をもって説明することを試みるものである。

(1) 法を根拠理由とした支配

法を根拠理由とする場合の論点は、企業支配論においては法律的所有権に支配が付随すると考えることである。では、観光地というものを対象に考えた場合、それはどのように考えられるであろうか。地域というものを考えた場合、個別の経営体のように個人あるいは複数の個人に法律的所有権が帰属するというように理解することは難しいであろう。なぜならば、地域そのものは地理的な部分を基本に存在しているの

であり、それらの個人や組織が複雑に絡み合いながら活動していると考えられるので、単純に土地の所有権をもって法律的所有者であると言うことは難しい。例えば、その当該地域で権利を行使する源泉と考えられる主なものとしては、土地の所有権の他には、個人の場合その地域に居住しているということ、あるいは経営体の場合はその地域で活動を行っているということ、なども含まれるであろう。

では、それらの法的諸権利に基づいた地域の戦略主体に対する選出権力はどうか。先程の戦略主体の分類における公的な経営体、例えば市長の選出などに関しては説明可能な部分はあるが、それはこれだけの投票数があったというような権力主体を指摘するだけにすぎないであろう。つまり、それ以外の、例えば地域内の様々な権力間の比重が説明できないことが考えられる。また、私的経営体が戦略主体になっていると考えられる場合においては、そもそもその権力主体の指摘でさえ当てはまらない場合も考えられる。すなわち、ここで考えるべき課題としては、次のような点があげられる。

- ① ある一定の権利に基づいた地域内の選出権力と公的経営体による実際の戦略的意思決定の関連
- ② ある一定の権利に基づいた地域内の選出権力と私的経営体による実際の戦略的意思決定の関連
- ③ 地域内における諸権力の絡み合い

(2) 組織的活動における地位を根拠とした支配

組織的活動における地位を根拠にした場合における論点は、戦略的な地位と支配の関係、すなわち実際の戦略的意思決定における占有権力である。すなわち、地域という全体的なものを組織と考え、その中での主体と考えられる地位の保有者を特定することに焦点がおかれる。それゆえ、地域に多数存在する経営体の総体としての全体的な活動に影響を与えている個別の経営体が分析の中心になることを意味する。

ここでは、先程の法を根拠とした分析において説明できなかった、地域内における諸権力の絡み合いという論点が説明可能になるであろう。この考え方においては、先程のように支配の根拠を法に求めるのではなく、実際の全体としての戦略的意思決定における地位に分析の中心が置かれているため、戦略的意思決定主体が特定できると考えられる。

しかし、ここでも解決すべき問題点が存在する。例えば、実際に活動する地域内の経営体の意思決定主体は特定可能であるが、それらに対して外部環境、すなわち地域外の主体からの影響力を分析できない場合が考えられる。つまり、この論点で考えるべき課題としては次のようなものが考えられる。

- ① ある一定の地域外の主体からの影響力と公的経営体による実際の戦略的意思決定の関連

- ② ある一定の地域外の主体からの影響力と私的経営体による実際の戦略的意思決定の関連

5 まとめ

ここまで述べてきたように、観光戦略における支配・コントロールに対して、企業支配論の方法論を適用することにおいては説明可能な部分がある程度存在し、説明不可能な部分がある程度存在することが明らかになった。

しかし、現時点では観光戦略における支配・コントロールに関する研究を進めるにあたっての課題を明らかにしたにすぎない。たとえ観光戦略におけるコントロールの部分に限定したとしても、現時点ではどちらの方法論が説明力が高いかを判断するには時期尚早であろう。地域内の選出権力と戦略的意思決定の関係や、地域内の諸権力そのものの分析、およびそれら諸権力間の分析、地域外からの影響力と戦略的意思決定の関係などに関して、事例研究も含めてさらに研究を深化させる必要があると考えられる。

また、本稿においては企業支配論において代表的な2つの方法論のみに限定して説明を試みたのであるが、当然ながら方法論はこの2つだけではない。坂本氏が企業支配論において説明力が高いものとして提唱する「構造的支配-権力パラダイム」の根拠である批判的実在論といった新たな方法論なども存在する。これらの方法論の観光戦略主体の説明における優位性の吟味も今後の課題であろう。

加えて、本質的には、支配あるいはコントロールの部分を説明することが目的ではなく、それを明らかにした上で誰のために活動すべきなのかというガバナンスの部分が理論的に説明可能になるところまで歩を進める必要がある。そのためには地域それ自体に関する分析をはじめ数多くの解明しなければならない課題がある。これらに関しては稿を改めて論じたい。

注

- 1 坂本雅則『企業支配論の統一的パラダイム-「構造的支配」概念の提唱-』文真堂、2007年
- 2 坂本氏は著書においてこの2つの議論に加えて支配における「構造的支配-権力パラダイム」を自説として提唱しているが、本稿ではこれまでの日本における議論の流れに重点を置いたため、ここでは採り上げない。
- 3 Butler, R. W., The Concept of a Tourism Area Life Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, *Canadian Geographer*, 24, 1, Spring, 1980, pp.5-12.
- 4 バトラーの観光地ライフサイクルそれ自体に関する詳細は、拙稿「観光経営体の戦略策定プロセスに関する一考察」『和歌山大学観光学部設置記念論集』2009年、195～204ページを参照いただきたい

受付日 2009年9月24日

受理日 2009年10月15日

