

# 思いがけない観光競争力

## — シアトルの事例 —

### Unexpected Tourism Competitiveness

#### — The Case of Seattle —

今西 珠美\*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、観光振興に力を注いでいないにもかかわらず、訪問者を惹き付けるデスティネーションの観光競争力を明らかにすることにある。シアトルを調査した結果、地域のエネルギー、すなわち、最先端を走る地元企業の事業創造力と生活文化を育む住民の行動が地域の魅力を創出していることが明らかになった。伝統的な有形の観光資源とは異なる、旅先から日常に取り込むことのできる新たなソフトの観光資源を提示した。

キーワード：観光競争力、地域のエネルギー、新事業、生活文化、シアトル

## I. 研究の目的と意義

### 1. 研究の目的と方法

本研究の目的は、観光振興に力を注いでいないにもかかわらず、デスティネーション（旅行目的地）として多くの訪問者を惹き付ける地域がもつ観光競争力を明らかにすることにある。

国連世界観光機関（United Nations World Tourism Organization：UNWTO）によれば、2018年の国際観光到着者数は14億100万人（前年比5.4%増）、国際観光収入は1兆4510億米ドル（前年比4.4%増）に達した。国際観光収入（デスティネーションの観光収入）に非居住者に対する国際旅客輸送サービス2560億米ドルを加えた国際観光輸出総額は合計1兆7000億米ドル（前年比4%増）に上り、訪問者の消費による収入の伸び率（前年比4.4%増）は世界全体のGDPの伸び率（前年比3.6%増）を上回った。国際観光客到着数と国際観光収入は2009年の世界経済危機において一時的に落ち込みマイナス成長になったものの、翌2010年以降は天災や人災などのリスクにたびたび見舞われながらも増加傾向を取り戻し、2010年から2018年までの9年間、国際観光分野は持続的な成長を遂げてきた<sup>1)</sup>。また、UNWTOと世界貿易機関（World Trade Organization：WTO）によれば、国際観光（International tourism）は世界の輸出区分において化学（Chemicals）、燃料（Fuels）

\*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

（2020年9月23日受理）

©2021 UMDS Research Association

に次ぐ第3位の規模になり、自動車製品（Automotive products）、食品（Food）を上回るようになっている。2018年度の国際観光は世界総輸出の7%、世界のサービス輸出総額の29%を担った<sup>2)</sup>。

この世界規模での観光産業の持続的な成長に期待を寄せ、観光振興に莫大な資金と膨大なエネルギーを注ぐ国や地域は、先進国と発展途上国、大都市と小さな村を問わず、増加した。努力が実を結び、都市再生やまちおこしに成功する地域もある。しかし、ライバルの増加とともに地域間競争が激化し、明るい兆しが見えぬままの地域や地域活性化が一時的なものに終わっている地域も増えている。ところが、その一方で、観光分野に積極的に力を入れていないにもかかわらず、旅行先として人気があり、訪問者を惹き付けている地域がある。このような地域では、何が人々を魅了しているのだろうか。この観光振興を目的とする活動をさほど展開していないにもかかわらず、人々を誘い寄せることのできる地域が持つ思いがけない観光競争力を明らかにしようとするのが本研究の目的である。

研究対象として、アメリカのワシントン州北西部に位置するシアトル市を取り上げた。

研究方法は、定性的方法の現地調査と文献研究である。現地調査は2020年2月29日～3月3日に実施し、現地実態調査および観光案内とコンベンション誘致を担う現地観光局、宿泊施設、ガイド等の観光関連業種に従事する人々にヒアリングを行った。

## 2. 研究の意義

本研究の意義として3つ挙げられる。第1の意義は、従来の観光魅力とは異なる競争力となる資源を提示することにある。これまで観光競争力になるとみなされてきたのは主に現地にある観光資源である。それは他所にはない大自然、街並み、史跡、歴史的建造物といった地域の威光を示すもので、大半は有形物であった。土着の文化にある舞踊や演劇、あるいはまちの雰囲気といった無形物は、どちらかといえば有形物に付随する形で観光資源として存在した。しかし、本研究では地元企業の新しいビジネスや地元の人々のライフスタイルから生まれる地域のエネルギーを観光競争力として導き出している。無形の新たな観光競争力を見出していることに本研究の第1の意義がある。

第2の意義は、発展、成長を望む地域に対し、力を入れるべき分野とその方向性を再検討する必要性があることを提示していることにある。広く社会に認められてきた唯一無二の観光資源を保有する地域も、際立った観光資源がなく、その発掘も生成もできていない地域も、皆がこぞって観光振興に取り組んでいる事実がある。観光振興のために政府や自治体は莫大な資金を投じ、各地に配分してきた。しかし、専門知識もスキルもない素人の担当者たちが、にわかに取り組んだ観光計画、観光政策は多くの地域で成果を上げることができていない。本研究では観光に力を入れるべき地域とそうでない地域があることを明記し、やみくもに観光産業の成長に依存しようとする地域の考え方を是正しようとする。観光資源を発掘できていない地域への再検討の必要性

と、それでも他に生きるすべがなく、観光産業に依存しなければならない場合の資源発見のための方向性を示唆する。

第3の意義は、本研究で取り上げる新たな観光競争力が訪問者に新たな旅行行動をもたらすことを示していることにある。国や地域の「光を観る」という観光ツーリズムではなく、住民が生み育む生活文化やライフスタイルに魅力を感じ、それらを体験するために現地を訪れるという旅行行動である。さらに旅先という非日常の時空間における体験をその場だけに終わらせず、居住地に戻った日常の中にも現地の観光魅力や体験を取り込んでいくという行動である。つまり、観光魅力になり得るのは必ずしも地域の威光ではなく、訪問者の等身大に近い、あるいはやや背伸びをするくらいの体験も観光魅力になり、それらに惹き付けられる旅行行動が生まれているのである。この新しい行動にも着目している。

なお、アメリカの観光関連組織や観光関連資料では、来訪者を示す語としてツーリスト (tourist) ではなくビジター (visitor) の語が使用されていることから、本研究においても旅行者や観光客ではなく「訪問者」の語を用いている。

では、具体的にシアトルについて見ていくことにしよう。

## Ⅱ. シアトルの概況

### 1. 地理・社会・経済の状況

シアトルはアメリカの北西部ワシントン州キング郡にある人口74万4955人の都市である(2019年9月14日現在)<sup>3)</sup>。2010年からの10年間で約15万6000人の人口増加があった。シアトルはピュージェット湾とワシントン湖の中間に位置し、同州最大の都市である。郡庁所在地ではあるが、州都はオリンピアである。アメリカ合衆国統計局 (United States Census Bureau : USCB) によれば、総面積は369.2平方キロメートルで、うち陸上が217.2平方キロメートル(陸上面積率58.8%)、水面が152.0平方キロメートル(水面面積率41.2%)である。緑と水に囲まれていることから「エメラルドシティ (Emerald City)」とも呼ばれ、土地は中心部からエリオット湾に向かって急激に下がっていく高低差のある坂になっているが、生活水準や文化レベルが高く、スポーツ観戦、アウトドア・レクリエーションも楽しむことができることから、アメリカ国内でも「住みたいまち」として人気が高い。2013年の全米都市好感度調査では、長年トップにあったポートランドを抑え、第1位に輝いた。市名「シアトル」は先住のインディアン部族スクアシシェ族のシアトル酋長の名に因む。

シアトルがあるワシントン州の基幹産業は、貿易、航空・宇宙産業、林業、農業、水産業、そしてハイテク産業(コンピュータソフト、医療機器、計測機器など)である。州民の40%が貿易関連の仕事に従事し、港町としての顔も持つ。だが近年、同地の企業として広く知られているのは、マイクロソフト社(コンピュータ・ソフトウェア、本社：ワシントン州レッドモンド)、スター

バックス社（コーヒー小売、本社：シアトル）、アマゾン・ドット・コム社（インターネット販売、本社：シアトル）、ノードストローム社（百貨店、本社：シアトル）、エディ・バウアー（カジュアル衣料等の販売、本社：シアトル）などであろう。ボーイング社（航空・宇宙、軍需、本社：イリノイ州シカゴ）発祥の地でもあり、本社移転後も民間航空機部門が残る。これらの勢いある世界的企業が本社、あるいは重要拠点を置く。

## 2. 観光関連の状況

シアトル観光局（Visit Seattle）の年次報告によれば、2019年の訪問者数は4190万人（前年比2.3%）を記録し、宿泊を伴う訪問者数は2190万人（前年比3.0%）に上った。訪問者の過半数を超える52.3%が宿泊を伴う滞在である。この訪問者による現地消費額は81億ドル（前年比3.6%）になり、観光関連業種において8万317人分（前年比2.4%）の雇用を創出した<sup>4)</sup>。

シアトルで観光案内業務を行っているのが、シアトル観光局（Visit Seattle）である。同組織は、シアトルとキング郡の公式の観光マーケティング組織（Destination Marketing Organization：DMO）として50年以上にわたり活動している民間の非営利団体である。日本にも東京に事務所を設置し、シアトル・ワシントン州観光事務所（Seattle & Washington Tourism Office）としてコネクトワールドワイドジャパンが業務を担う。シアトルでは、事務所（Business Office）のほか、ダウンタウン中心部のワシントン州コンベンションセンター（Washington State Convention Center：WSCC）内に「ビジターセンター&コンシェルジュサービス（Visitor Center & Concierge Services）」を開設するとともに、人々が賑わうパイク・プレイス・マーケットの入り口に「マーケット情報センター（Market Information Center）」を置く。これら2か所の観光案内所では、専門家による無料のコンシェルジュサービス、シアトルを熟知するスタッフによるアドバイスを相談者に行うが、業務内容は他地域の観光案内所と変わりはなく、①地図、パンフレット、観光・宿泊ガイドの配布、②博物館、劇場、ダンス、オペラ等に関する専門的アドバイスとチケット入手方法の案内、③スポーツイベント、各地区の散策、地元のイベント、市のフェスティバルに関する詳細情報の提供、④レストラン予約、⑤ツアー予約、⑥陸上交通の案内、⑦パーソナルサービスである。エメラルドシティを謳い、美しいパンフレットを作成、配布するが、他のデスティネーションとの著しい差別化の跡はみられない。

交通機関については、シアトル・タコマ国際空港（Seattle Tacoma International Airport、通称、シータック空港、Sea-Tac Airport）がダウンタウンの南約20km、シアトル市とタコマ市の間にあり、市内とはライトレイルやシャトルバスで結ばれている。日本との直行便も3社（日本航空、全日本空輸、デルタ航空）が運航し（2020年3月現在）、2020年にはカナダ、フィリピン、インド等と結ぶ5便の国際線が開設される予定であった。通常、この国際空港は大勢のビジネス客やレジャー客で賑わいをみせる。

市内の陸上交通は、市内および近郊を含む一帯の公共交通機関が整備され、バスについてはメトロバス（Metro Bus）、サウンド・トランジット（Sound Transit）のほか、シアトル・ストリートカー（Seattle Streetcar）やシアトル・センター・モノレイル（Seattle Center Monorail）も市内を走る。水上交通も住民にとって重要な脚になっており、近郊と結ぶワシントン・ステート・フェリー（Washington State Ferry）、カナダと結ぶビクトリア・クリッパー・フェリー（Victoria Clipper Ferry）がある。そのほか、観光アトラクションとしてクルーズを運航するアーゴシー・クルーズ（Argosy Cruises）などもある。しかし、観光用クルーズを除く公共交通機関による訪問者向けのビジターパスやツーリストパス、1日券や1週間券といった企画券はストリートカーを除き販売されておらず、訪問者は地元の人々が利用している方法に従って各種交通機関を利用することになる。不慣れた訪問者の利便性に配慮するような優遇や特別対応は実施していない。

一方、観光施設についてはシティ・パス（City Pass）の販売がある。有効日数が9日間あり、複数の提携施設からアトラクションを5つ選択し、入場できるパスである。シアトルにはシアトル美術館、シアトル水族館、シアトル・グレイト・ウィール、ポップ・カルチャー美術館、チフリー・ガーデン・アンド・グラス、パシフィック・サイエンス・センター、スペース・ニードル、スミス・タワー展望台などの美術館や博物館、展望施設があり、周辺部には航空博物館、見学ができるボーイング社の工場もある。だが、各施設の入場料は、大人1人約20ドル、約30ドルなど、シアトルが全米10位の高い生活費を誇ることを示すように、訪問者にとって決して親しみやすい料金体系とは言えない。サンディエゴをはじめ、他都市でも実施されている閑散期における美術館の利用促進イベント・プログラムについては、シアトルも毎年2月を「シアトル・ミュージアム月間（Seattle Museum Month）」とし、市内提携ホテルの宿泊者を対象に美術館の入場料を半額にするプログラムを実施する。だが、現地でこのイベント・プログラムの掲示や表示を見たり、案内を聞いたりすることはほとんどなく、受付ブースで訪問者自身が申し出なければ案内も適用もされない。設定はあるが利用促進は図っていない。

なお、シアトル観光局事務所が入るワシントン州コンベンションセンターは2018年8月に2棟に拡張し、観光局がその利用促進とコンベンション誘致に取り組んでいる。同年、ダウンタウンのホテル客室数が2248室増加し（前年比19%増）、これは1982年のシェラトンホテル開業以来の増室となった。2018年にコンベンションセンターで開催された会議数は50件、コンベンションのために利用された客室は延べ33万3000室に上った。経済効果は7億600万ドル（前年比16%増）と推定されている。2019年は30万9265室（前年比3%増）の予約があり、2020年は33万6522室（前年比13%増）の予約が入っていた。会場の拡張とコンベンション関連の統計に取り組むなど、シアトル市はコンベンション分野に関心をもつ。

### Ⅲ. 観光競争力の発生

#### 1. 観光スポットの魅力

シアトルはコンパクトにまとまった都市である。市内の主要観光地は広範囲に分散しているわけではないため、公共交通機関を利用すれば2~3日で観て回ることができるとされている。市内の観光エリアはおおよそ5つに分けられ、それらは①エリオット湾に面して埠頭（ピア）がいくつも並びレストランやフェリーの発着所がある「ウォーターフロント」、②歴史的な建築物と近代的な摩天楼が混在する都市中心部の「ダウントウン」、③煉瓦や石造りの歴史的建造物が保存、再利用されているシアトル発祥の地「インターナショナル・ディストリクト」、④美術館や博物館などの文化・娯楽施設が集まる総合公園「シアトル・センター」、⑤閑静な住宅街と緑豊かな公園、地元の人々の生活の様子を垣間見ることのできる「キャピトル・ヒル」である。さらにシアトルの近郊、北西部にはワシントン大学と学生街のユニバーシティ・ディストリクトがある。

これらのエリアにおいてしばしば訪れるべき観光スポットとして紹介され、実際に人気がある場所には、パイク・プレイス・マーケット（Pike Place Market）、シアトル・ウォーターフロント（Seattle Waterfront）、シアトル美術館（Seattle Art Museum：SAM）、シアトル市立中央図書館（Seattle Central Library）、パイオニア・スクエア（Pioneer Square）、インターナショナル・ディストリクト（International District）、ポップ・カルチャー博物館（Museum of Pop Culture：MoPOP）、チフリー・ガーデン・アンド・ガラス（Chihuly Garden and Glass）、スペース・ニードル（Space Needle）、ボーイング社エルベット工場（Boeing Future of Flight）などがある。

とりわけシアトルに行く理由、あるいは訪れたなら必ず行く場所になるのが、アメリカの市場の先駆けとなり、スターバックス1号店が現存するパイク・プレイス・マーケットである。また、シアトルに本社を置くスターバックス社、アマゾン・ドット・コム社、さらにマイクロソフト社の創業者ビル・ゲイツ氏が組織したビル&メリンダ・ゲイツ財団のビジターセンターもシアトルを訪問する有力な理由になっている。シアトルと関係の深い企業の存在が人々をシアトルに足を運ばせる理由、あるいは訪問の際の魅力となっている。

スターバックス社はいまや世界80カ国で3万店舗以上を展開するコーヒーチェーンであるが、その1号店が開設されたのがパイク・プレイス・マーケットである<sup>5)</sup>。同市場は1907年に地元の人々が農家から直接農産物を購入できるようにと始まった全米最古の公設市場である。現在は野菜や果物のほか、肉類、魚介類、パン、チョコレートなどの食料品以外にも生花、ハンドクラフト、衣類、土産物など、様々な商品が販売され、クラフトビールやコーヒー、クラムチャウダーなどを提供するカフェやレストランも80以上、合計200以上の店舗が軒を連ねる。その中でもひととき賑わいをみせているのがスターバックス1号店である。1971年創業の同社は、現在も同市場で営業を続け、店内は早朝から混雑し、行列ができる。世界的企業に成長し、愛好者も多いスターバックスの1号店を見ようと、聖地巡礼をするかのように人々が訪れる。また知名度の高い



(2020年2月 筆者撮影)

写真1. スターバックス1号店の店内

同社の本社を一目見ようと見学に来る人がいることはもちろん、世界に広く展開しているコーヒー店とは異なる形式のスターバックス・リザーブ・ロースタリー（Starbucks Reserve Roastery）を利用することも訪問目的になっている。コーヒー豆の焙煎工場を併設し、提供するメニューもランクアップした落ち着いたシックなレストラン風のリザーブ・ロースタリーはシアトル以外にも展開されている。だが、その数は少なく、1号店となる旗艦店、スターバックス・リザーブ・



(2020年3月 筆者撮影)

写真2. スターバックス・リザーブ・ロースタリー・アンド・テイスティングルームの店内

ロースタリー・アンド・テイスティングルーム（Starbucks Reserve Roastery and Tasting Room）は同社発祥の地で本社を置くシアトルにある。同社のブランド力と異なる店舗形態の希少価値が訪問者を惹き付けるのである。

アマゾン・ドット・コム社もシアトルに本社を置く。1994 年創業の同社は、オンライン書店としてサービスを開始し、実店舗を持たないインターネットによる通信販売業者として商品物流のシステムを変革した。世界的企業に成長した同社の新社屋アマゾン・スフィア（Amazon Sphere）は月 2 回本社見学ツアーを実施し、予約をしなくても訪れることのできるビジターセンターはガラス張りの球状の温室のような独創的な建物で人目を引く。さらに、実店舗を持たない同社であったが、2016 年にレジのない実店舗のコンビニエンス・ストア「アマゾン・ゴー（Amazon Go）」の試験的運営を本社があるシアトルで開始した。顧客はスマートホンにアプリを入れ、クレジットカードを登録し、入店時に QR コードを表示させて入り口のスキャナーにコードをかざす。店内では棚にある商品を選び、レジで支払いをすることなく、そのまま商品を持って退店し、退店後、数分間のうちにアプリにレシートが届くというシステムである。店舗はガラス張りで天井や壁に多数のカメラが設置され、各種機器が顧客の動きを捉え、購入商品を把握する。この新しい購買方式をとる試験的実店舗の存在も訪問者の興味をそそる。さらに同社のインターネット販売において購入者から高い評価を得ている商品だけを店頭に置き、販売する実店舗も運営している。このように世界的企業が本社近くで新たに開発したビジネスを試験的に展開するという企業行動も同地への誘客につながっている。



（2020 年 3 月 筆者撮影）

写真 3. アマゾン・ゴーの店舗外観



## 2. 地元の人々がつくりだす魅力

「シアトル系コーヒー」という言葉があるように、シアトルと聞いてコーヒーを思い浮かべる人も少なくないだろう。このイメージを作ったのはスターバックス社だが、タリーズコーヒー（Tully's Coffee）社、シアトルズベストコーヒー（Seattle's Best Coffee）社も同地から生まれたコーヒーチェーンである。これらのチェーン以外にもそれぞれに個性を持つコーヒーショップがシアトルには多数存在する。例えば、シアトルの代表的カフェの1つカフェ・ラドロ（Café Ladro）、数多くの飲食店にコーヒー豆を卸しているカフェ・ヴィータ（Cafe Vita）、店舗併設の工場でコーヒー豆を焙煎するヴィクトローラ・コーヒー・ロースターズ（Victrola Coffee Roasters）、老舗カフェのカフェ・アンブリア（Caffè Umbria）、少量生産された世界各地のコーヒー豆を店内で焙煎するエルム・コーヒー・ロースターズ（Elm Coffee Roasters）などである。コーヒーのファーストウェーブはインスタントコーヒーの普及により家庭でコーヒーが飲まれるようになり始まったが、シアトル発祥のコーヒーチェーンが1960年代からコーヒーの風味を重視するセカンドウェーブを起こし、2000年代に入ってからロースタリーの登場によってコーヒーの産地や栽培方法などにも目を向け、焙煎や抽出にもこだわるというサードウェーブが沸き起こった。コーヒーチェーンの巨人が君臨する中においても、シアトルでは座席数の少ないカフェやテイクアウト販売のみを行うキオスク型の店が健在し、それぞれがオリジナルのコーヒーやそれに合うメニューを提供する。コーヒーを購入するために朝、昼、夕とできる待ち行列は街角の風景になり、列に並ぶ人の姿はさらに通りを行く人々の購入意欲をそそる。シアトルの人々は自宅でコーヒーを淹れないわけで



（2020年3月 筆者撮影）

写真4. 街角のあるコーヒーショップ前の風景

はない。家庭でもコーヒーを楽しむ。だが、お気に入りの店やその日の気分に合わせてカフェを選び、利用する。このカフェを利用するというコーヒーの消費行動が地元のコーヒーショップを育て、シアトルにカフェ文化を創り出している。ライバルが多数いるからこそ、各店が切磋琢磨して品質とサービスの向上を図るとともに独創的な雰囲気とイメージの形成に力を注ぐ。利用者がいなければ閉店に追い込まれることになるが、シアトルの人々は自宅だけでなく店舗も利用するという行動をとることでコーヒーショップの運営を支え、育てているのである。

それぞれに趣向を凝らしたカフェのたたずまいはシアトルのまちの風景を作り出すとともに、カフェで過ごす時間を楽しむ人々の姿もまたシアトルの風景を作り出している。この風景そのものがシアトルの魅力になっているのである。そして、この地域の人々の生活に根付いたカフェを楽しむ文化に憧れ、やってくる人もいる。訪問したならば、自らもカフェ文化を体験する。さらに、この生活文化は現地だけでなく、出発地に戻った後も継承することができる。現地と全て同様とはいかないまでも、コーヒーを楽しむという時間の過ごし方、現地の人々の生活文化を土産のように居住地に持ち帰り、再現を試みる。地元の人々が作り出す威張らない生活文化は、訪問者にとっても等身大に近い現地らしさとしてシアトルの魅力の1つになっているのである。

地元の人々が作り出す地域の魅力はカフェ文化に限らない。シアトルでは年間を通じてプロ・スポーツを観戦することができる。野球（Major League Baseball：MLB）では日本人選手もプレーするシアトル・マリナーズ（Seattle Mariners）、アメリカンフットボール（National Football League：NFL）ではスーパーボウルで優勝経験のあるシアトル・シーホークス（Seattle Seahawks）、サッカー（Major League Soccer：MLS）ではサポーターが熱心で有名なシアトル・サウンダーズ FC（Seattle Sounders FC）、女子バスケットボール（Women's National Basketball Association：WNBA）ではチャンピオンシップで優勝経験をもつ強豪シアトル・ストーム（Seattle Storm）がシアトルを本拠地とする。野球は全天候型のティーモバイル・パーク（T-Mobile Park）、アメリカンフットボールとサッカーはその北隣にあるセンチュリーリンク・フィールド（CenturyLink Field）において観戦することができ、試合日には大勢の観客と熱心なサポーターで近隣には人の流れができる。春から秋にかけては野球、春と夏にはサッカー、秋と冬にはアメリカンフットボールというように一年を通じてプロ・スポーツを応援、観戦する機会に恵まれている。試合のない日にもチーム・ストアでグッズを買い、チームを応援する人々の姿を見ることができる。シアトルへの愛着を忘れない人々がチームを盛り立て、街を活気づけている。

このように人々のシアトルへの想い、その想いを行動に移すエネルギーと行動そのものが地域の魅力になっている。観光振興に躍起になる国や地域では、有力な観光魅力として、しばしば世界遺産のような認証を受けた資源や「威光」を示すような資源の発掘に力を注ぐ傾向がある。だが、シアトルにみるように地域を支える地元の人々の何気ない日常の行動、活力、生活文化も観光競争力になり得るのである。

### 3. 思いがけない観光競争力の発生

シアトルは決して観光分野がもたらす経済効果の拡大を狙って、観光集客や観光振興に力を注ぐ都市ではない。しかし、地元企業の斬新な価値創造活動や地域に暮らす人々の何気ない日常行動から生まれるエネルギーがシアトルの印象を魅力的にし、その魅力に域外の人々は誘われる。シアトルは観光競争力を保有するが、それは決して意図的に作り出したものではない。では、なぜこのような観光競争力を持つことができるのだろうか。このような観光競争力が発生する背景、背後にある仕組みを考えることにしよう。

まず、最初に踏まえておかなければならないのは、サービスにはモノとは異なる特性がある点である。モノと比較した場合、サービスには4つの特性、すなわち、①無形性、②同時性、③異質性、④非貯蔵性がある。第1の無形性とは、目で見ることができず、行為、作用、機能として把握されるという性質である。情報や過去の経験といった手掛かりからサービスのイメージを形成することはできたとしても、提供前に手に取って調べたり、目で見確認したりすることはできない。そのため、サービスの実態は提供を受けるまで分からない。第2の同時性とは、サービスは生産されると同時に消費され、生産と消費の時点を分離することが難しいという性質である。生産者（事業者）、消費者（顧客）、環境の3つが相互に作用することによってサービスは提供され、提供には顧客参加を伴う。第3の異質性とは、品質にばらつきが出やすいという性質である。顧客参加を伴う上に提供時の環境にも左右されるため、品質の標準化と均質化を達成するのが難しい。そして、第4の非貯蔵性とは、サービスは消滅してしまうという性質である。完成品としてあらかじめ準備し、在庫として貯蔵しておくことができないのである。

サービスにはこのような特性がある。旅行行動の「訪問」という点では、これらの特性の中でもとりわけサービスの同時性が影響を及ぼす。サービスを受けるためには、基本的にサービスが提供される現場に足を運び、その場に居る必要がある。もちろんサービスには輸出可能なサービスと輸出不可能なサービスがある<sup>6)</sup>。例えば、ソフトウェア、映画、技術特許のような「ハードなサービス」は、ディスク、フィルム、紙などの有形物に具現化して製品のように輸出することができる。一方、ヘルスケア、ファーストフード、レンタカー、コンサルティングのような「ソフトなサービス」は、契約やフランチャイズによる提供はできても、完成されたサービスを輸出することはできず、現場での生産、提供が必要になる。つまり、サービス提供者が進出しな限り、そのサービスを受けるためには現地を訪問する必要性が生まれるのである。そして、旅行においてはこの時に発生する移動を楽しむことも目的の1つになる。現地の魅力を体験するには、現地に赴くことが必要になる。ここにシアトルの観光競争力を理解する上で重要になるポイントがある。輸出不可能な立地制約のあるサービスを需要するには、サービスが同時性という特性を持つがゆえに、サービス提供現場を訪問する必要性が生じるのである。

さらにもう1つ、観光競争力を理解する上で踏まえておく必要性のある論理がある。プロダク

ト・サイクル・モデル（Product Cycle Model：PC モデル）である。この理論は、ハーバード・ビジネス・スクールの多国籍企業研究プロジェクトの中心人物であったレイモンド・バーノン（Vernon, Raymond）が提示したプロジェクトの理論的基礎となった理論である。プロダクトの名称にみられるように製品を想定して開発、構築された仮説だが、この語を製品（モノ）とサービスの両方を表すことができ、現代において一般的に使用されている商品に置き換えてモデルを捉えることにしよう。PC モデルとは、商品のライフサイクルが成熟するにつれ、寡占競争が不安定になり、企業は海外進出に着手するというモデルである。アメリカの多国籍企業の経営行動を的確に説明するモデルで、商品のライフサイクルを3段階に分けて説明する。

第1段階の新商品の段階では、商品の開発と商品化は親会社が立地する本国において行われる。開発には研究開発費がかかることも手伝い、新商品は比較的高価格のまま市場に導入される。そのため、主な市場は高所得者層になる。企業は市場ニーズを効果的にフィードバックして商品の改良、改善に活かすとともに生産体制の改善、安定化を図る。差別化、効率性を追求する必要性から、コミュニケーションが図りやすい本国で経営活動を展開することが好都合になる。

第2段階の成熟商品になると、需要が拡大するとともに、生産技術、生産体制が安定化し、規模の経済が働くようになる。価格の引き下げが徐々に始まり、市場は国内の一般大衆と、さらに海外の高所得者層も一部加わるようになる。国内生産と一部輸出が始まり、ライバル企業も登場するようになる。ライバル企業との競争が激化するようになると、より一層コスト削減が求められるようになり、企業は市場と資源を求めて海外進出を開始するようになる。

第3段階の標準化商品の段階になると、生産技術は陳腐化し、価格競争が主流になる。価格がさらに低下していくと、発展途上国でもその商品に対する需要が生まれるようになる。だが、新商品を開発した企業も競争優位を維持できるとは限らず、企業は一層のコスト削減を追い求めて経営資源がより安価で入手しやすい発展途上国への進出に拍車をかけるようになる。そして、発展途上国での生産コスト、さらに輸送コストも低く抑えられるのであれば、発展途上国から本国や他の市場への輸出も行われるようになる。

このように PC モデルは商品がライフサイクルを経過するにつれ、企業にとって必要になる能力や資源は変化し、それを獲得するために海外進出を行うようになるというモデルである。この理論の「新商品」の段階がシアトルにおける企業行動を説明している。

すなわち、スターバックス社やアマゾン・ドット・コム社は、まず本国親会社を置くシアトルにて新規事業を開始している。そして、目が届きやすい本社の近くで新事業を試み、その運びを確かめている。リザーブ・ロースタリーやアマゾン・ゴーのビジネスがその好例である。市場の反応をいち早く入手し、サービスの改善、改良を行っている。スターバックス社のリザーブ・ロースタリーの事業形態は既に海外でも展開されているが、日本国内でも1店舗のみというように店舗数を敢えて抑え、展開する規模を限定することによって事業の希少価値を高めている。リザー

ブ・ロースタリーの1号店、最大規模の店舗はシアトルにあり、同社の最も新しいビジネスを体験しようとする、本国親会社があるシアトルを訪れることになるのである。

アマゾン・ドット・コム社の新ビジネスについても同様のことがいえる。アマゾン・ゴーはシステム開発、設備整備ともにコストがかかり、不具合を改善、改良していく必要があるとともに、さらに新たなサービスや工夫も加えていく必要がある。誰よりも早く物事を体験したいという革新的採用者は本国親会社があるシアトルに行くことになる。またシアトルを訪れる人にとっては、他所にはまだ導入されていない新ビジネスに触れることが訪問のアトラクションの1つになり、貴重な体験は旅の思い出の1つになるのである。

このように輸出できないサービスが市場に投入される初期、すなわち、新商品の段階では、そのサービスを需要するためには開発企業が本国親会社を置く地に赴くことになる。シアトルには複数の世界的企業が本国親会社を置き、マイクロソフト社やグーグル社も近郊に本国親会社ないし重要な研究開発拠点を置く。これらの常に斬新なビジネスを創出し、世界を驚かせている企業の存在、それらの絶え間ない価値創造活動がシアトルに人々を誘い込む重要な役割を果たしている。企業が次々にビジネスを創出、展開するのは自社の成長、発展のためであり、観光振興の目的で行っているわけではないが、人々にとっては現地を訪問する有力な観光魅力になり、街にとっては重要な競争力になっているのである。さらに地域の人々がこの企業活動を支え、育てている。地元企業と地域の人々のエネルギーがシアトルの競争力を高め、人々が訪れてみたくなるという誘客魅力、観光競争力を作り出しているのである。有形の威光を放つ伝統的な観光資源とは異なる、企業の新たな価値創造活動、それを支援する地域の人々の生活文化、すなわち、企業と人々から湧き出る無形の地域のエネルギーが観光競争力になるのである。さらに、生活文化という観光資源は訪問先から居住地に持ち帰ることができる。伝統的観光資源が乏しい地においても観光競争力を持ちうる可能性、方向性を見出すことができるのではないだろうか。

#### IV. インプリケーションと残された課題

本研究では、観光振興に力を入れても成果が表れない国や地域がある一方で、観光振興に関心を持たないにもかかわらず訪問者を集める地域があるという事実に着目し、この差異が生まれる理由を明らかにしようとした。後者の観光にさほど力を入れない地域を調査することによって、地元の企業と人々の活動から生まれるエネルギーが地域の魅力となり、意図せずして誘客につながっていること、すなわち、観光競争力になっていることを明らかにした。

本研究の理論的インプリケーションは、第1に、これまで重要な観光資源になると考えられてきた有形の威光を放つような観光資源とは異なる観光資源が競争力になり得るという新たな視点を示したことにある。地域のエネルギーという観光競争力を提示した。第2に、製造業を中心に構築されたPCモデルだが、その新商品の段階が示すところの企業行動を用いることによって、

輸出不可能な観光サービスの提供における誘客理由ならびに競争優位性が説明できること、すなわち、PC モデルの新商品の段階が観光競争力の説明にも応用できることを示したことにある。

本研究の実践的インプリケーションは、観光振興に関心を持っていないにもかかわらず、観光誘客を実現し成功している地域があることを明示したことである。世界規模での観光分野の成長に期待を寄せ、地域を発展させるためにやみくもに観光振興に力を入れる地域が増えた。だが、地域の発展のために観光分野に力を入れることがその地域にとって適切なのか、意図せずして観光競争力を持つことのできる地域の存在を提示することによって、成功をみない地域に対する再検討の必要性を促した。問題提起をすることができたのではないだろうか。同時に、有力な観光資源が発見、発掘できない場合、視点を変えるという発見、発掘の新たな方向性についても示唆している。

しかしながら、本研究には課題もある。まず、単一事例研究がもつ限界である。複数の事例研究を通じて、本研究で導き出された結果の一般性を確認する必要がある。ほかの地域についても調査を実施すれば、本事例から得られた結果、すなわち、企業と人による地域のエネルギーという観光競争力の応用可能性を示すことができ、さらに他の思いがけない観光競争力を発見できるかもしれない。また、定性的方法によって導き出された観光競争力は抽象的な域に留まり、恣意的とも捉えられ兼ねない。定量的方法も用いて根拠を具現化し、説得性を持たせる必要がある。

## 謝辞

本研究は 2019 年度流通科学大学特別研究費に基づく研究成果である。記して謝意を表する。

## 参考文献

- 浅川和宏：『グローバル経営入門』（日本経済新聞社、2003）。
- Erramilli, M : “Entry mode choice in service industries”, *International Marketing Review*, 7, 5 (1990) 50-62.
- 入江猪太郎編：『多国籍企業－12 人の経済学者がえがく未来像』（ダイヤモンド社、1974）。
- 近藤隆雄：『サービス・マネジメント入門』（生産性出版、1995）。
- 近藤隆雄：『サービス・イノベーションの理論と方法』（生産性出版、2012）。
- Kotler, P, J. Bowen, and J. Makens: *Marketing for Hospitality & Tourism* (Prentice-Hall, 1996). ホスピタリティ・ビジネス研究会訳：『ホスピタリティと観光のマーケティング』（東海大学出版会、1997）。
- Lovelock, C.: “Why Marketing Management Needs to be Different for Services”, in Donnelly, J. and W. George, eds.: *Marketing of Services* (American Marketing Association, 1981) 5-9.
- Lovelock, C. and G. Yip: “Developing Global Strategies for Service Businesses”, *California Management Review*, 38, 2 (1996) 64-86.
- Lovelock, C. and L. Wright: *Principles of Service Marketing and Management* (Prentice-Hall, 1999). 小宮路雅博監訳：『サービス・マーケティング原理』（白桃書房、2002）。
- Penrose, E.: *The Theory of Growth of the Firm, Third Edition* (Oxford University Press, 1995). 日高千景訳：『企業成長

の理論【第3版】』（ダイヤモンド社、2010）。

Theobald, W. ed: *Global Tourism: The Next Decade* (Butterworth-Heinemann, 1994). 玉村和彦監訳：『観光の地球規模化—一次世代への課題—』（晃洋書房、1995）。

Vernon, R.: *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises* (Basic Books, 1971). 霍見芳浩訳：『多国籍企業の新展開』（ダイヤモンド社、1973）。

安室憲一編：『新グローバル経営論』（白桃書房、2007）。

吉原英樹編：『国際経営論への招待』（有斐閣〔有斐閣ブックス〕、2002）。

#### 参考資料

ライトハウスシアトルオフィス編：『シアトル・ポートランドガイド 2019-2020』（ライトハウス・ジャパン、2019）。

Visit Seattle: *VISIT SEATTLE*, winter/spring 2019-20 (SagaCity Media, 2019)。

World Tourism Organization: *UNWTO Tourism Highlights 2019 Edition* (UNWTO, Madrid, 2019)。

#### 参考 URL

国連世界観光機関（UNWTO）：<https://www.unwto.org> 2020年9月14日最終閲覧。

日本旅行業協会（JATA）：<http://www.jata-net.or.jp> 2020年9月12日最終閲覧。

日経ビジネスオンライン：<http://special.nikkeibp.co.jp> 2020年9月12日最終閲覧。

日経テレコン21：<https://t21.nikkei.co.jp> 2020年9月12日最終閲覧。

シアトル観光局（Visit Seattle）：<https://www.visitseattle.org> 2020年9月13日最終閲覧。

スターバックス（Starbucks Corporation）：<https://www.starbucks.com> 2020年9月16日最終閲覧。

在シアトル日本国総領事館：<https://www.seattle.us.emb-japan.go.jp> 2020年9月13日最終閲覧。

#### 脚注

1) World Tourism Organization: *UNWTO Tourism Highlights 2019 Edition* (UNWTO, Madrid, 2019) 2-3, 17.

2) World Tourism Organization: *UNWTO Tourism Highlights 2019 Edition* (UNWTO, Madrid, 2019) 8.

3) 2018年米国商務省推定によるこのシアトル市の人口は全米18位で熊本市とほぼ同数である。またワシントン州の人口は765万5351人で全米13位、愛知県とほぼ同数である。

[https://www.seattle.us-emb-japan.go.jp/itpr\\_ja/local.html](https://www.seattle.us-emb-japan.go.jp/itpr_ja/local.html) 2020年9月13日閲覧。

4) VISIT Seattle: *VISIT SEATTLE'S annual meeting*, 2019.

5) <https://www.starbucks.com/about-us/company-information/starbucks-company-profile> 2020年9月16日閲覧。

6) Erramilli, M.: "Entry mode choice in service industries", *International Marketing Review*, 7, 5 (1990) 50-62.