

環境変化と立地戦略のバリエーション —中小観光ホテル・旅館のケーススタディ—

中小企業金融公庫総合研究所 産業・地域・政策研究グループ 主任研究員

広瀬 実樹

要 旨

観光ホテル・旅館の立地は、立地場所による既定の商圈、及び遠方からの需要者を吸引する観光資源によって規定されると整理できる。実際に、近時の環境変化を観察すると、高速交通の発達による商圈の拡大や、主要な観光資源である温泉の分散が、観光ホテル・旅館の立地の自由度を高める方向に作用していることがわかる。

立地の自由度の高まりとともに、中小観光ホテル・旅館がどのような戦略を展開するか考察すると、

- ①現在の立地を継続し、地域の施設等と連携を展開して、地域全体の集客増加を図る「域内連携」
- ②同じ観光地域内の集積地（中心）から観光地域内の非集積地（郊外）に複数館を展開して、従来の顧客層とは異なる新たな市場を開拓する「域内複数館展開」
- ③観光ルート上に複数館を展開して、これまで当該観光地を訪れなかった顧客層の取り込みを図る「広域複数館展開」
- ④集積地・観光地から離れた場所に立地して、遠方の観光地からの客増加を図る「非集積地展開」という4つのバリエーションとして示される。

そして、各戦略を競争関係の視角から分析すると、これらには、域内での需要の奪い合いだけではなく、需要の創出や拡大を伴う共通の方向性があることが示される。すなわち、高まりつつある立地の自由度を事業基盤の強化に結びつけるためには、市場の多様化・深化によって可能となった新規の需要創出や地域全体の需要拡大を図る立地戦略が有効である。

はじめに

日本経済が長い景気拡大局面にあっても、地域経済の改善ペースは、加速しない状況にある。これら地域の再生や地域資源の活用は、最近、注目が集まっており、なかでも観光産業は、域外からの資金流入を促し、地元企業への波及効果が高いという特性から、地域の希望を担う産業として特に期待されている。そして、その中心的な存在が、中小観光ホテル・旅館である。

中小観光ホテル・旅館をとりまく事業環境については、政府による「観光立国」や「サービス産業の生産性向上」の施策の充実、及び訪日外国人旅行者数の増加（2007年には733万人と過去最高を更新）

など明るい部分もある。しかし、過去の水準から見ると依然厳しい状況であることに変わりはない。例えば、観光白書によると、国民1人当たりの宿泊観光旅行における年間宿泊数は、1991年の3.06泊から2004年の1.92泊まで大きく減少している。また、日本観光旅館連盟の会員施設の総宿泊単価は、1993年以降13年連続で低下するなど、長期的に悪化の一途をたどって来た。

こうした厳しい事業環境下においても、なお事業基盤を強化している中小観光ホテル・旅館は存在する。なぜ、これらの企業は、事業基盤の強化を実現できたのであろうか。それには、様々な事由が考えられるが、本稿はこれら企業の“立地戦略”に着目し、近年の立地条件¹の変化を背景に、中小観光ホテル・

¹ 本稿でいう立地条件とは、例えば自然環境、交通インフラ、市場等で、「立地主体に対して他の場所とは違った影響を及ぼすある場所のもつ性質あるいは状態」（松原2006,p.18）のことを指す。

旅館の立地の自由度が高まっていることを提示するとともに、いくつかの具体的な事業展開例から、その戦略の特性を整理するものである。

1 観光ホテル・旅館の立地を規定するもの

ここでは、観光における地理的な差異の意味とその差異を生み出す要因である距離の概念及び観光資源について確認し、そこから観光ホテル・旅館の立地がどのように規定されるか、議論を展開していく。

(1) 先行研究レビュー

除野 (1998)²は、立地論の古典として現在でも著名な研究成果である Thünen (チューネン) の「農業と国民経済に関する孤立国 (以下、孤立国)」(1826年) の概念を観光産業に適用し、市場からの距離に応じて観光形態が規定されることを示した。

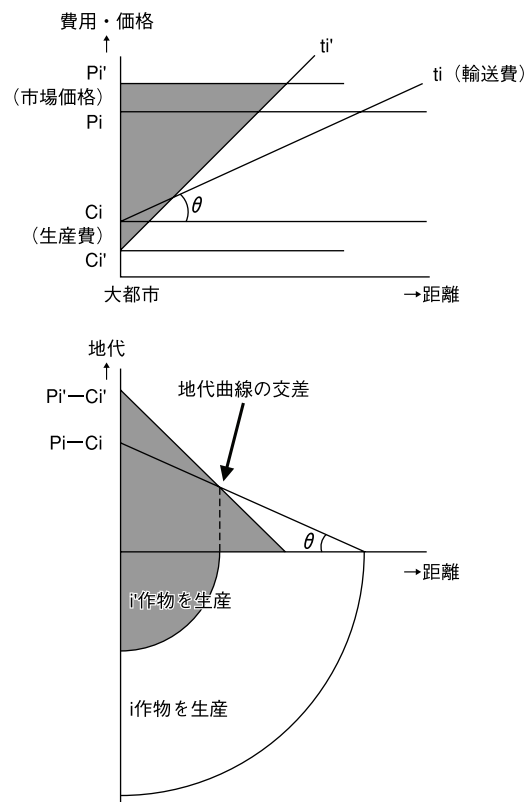
除野の理論の説明の前に、地理学の基本概念の整理のために、チューネンの「孤立国」について触れよう³。チューネンは、都市からの距離の大小が農業様式にどのような影響を与えるかという問題意識のもと、チューネン圏の概念を構築した。すなわち、距離のみの差異が存在する均質的な空間を条件とし、農業様式は、大都市の中心からの距離に応じて、自由式農業、林業、牧畜等と外側に同心円状に広がることを示した。この土地利用の分化がおこるのは、都市から遠方になるに従って農作物の輸送費が増加することと、農作物の種類によって輸送単価が異なることが起因している。チューネンが示すのは、収益 = 販売価格 - 生産コスト - 輸送単価 × 距離であり、このことを市場から j 地点までの距離 (d_j) の関数として表すと、 j 地点での i 作物経営者の単位面積当たりの収益 (R_{ij}) は、 $R_{ij} = Q_i(P_i - C_i) - Q_i t_i d_j$ となる (Q_i は農産物 i の生産量、 P_i は農産物 i の市場価格、 C_i は農産物 i の生産コスト、 t_i は農産物 i の単位当り輸送費、 d_j は市場から j 地点までの距

離)。この地代曲線 (チューネンは収益を地代としている) は、 y 切片 ($P_i - C_i$)、傾き ($90 - \theta$) の右下がりの線となり、農作物の種類によって様々な切片と傾きを持つ線に描かれる。そして、地代曲線の交差する地点を境界として土地利用が決定される (図表 1)。

すなわち、チューネンは、市場からの距離が輸送費の変動を生み出し、それが場所による地代の差異を生み出し、地代の差が土地利用の形態を生み出す原理を明らかにしている。

除野は、こうしたチューネンの概念を観光に適用した。まず観光消費と距離の関係を明らかにするため、観光費用を①入場料等の各種料金、②飲食宿泊費、③交通費に分解した。そして、観光消費曲線は、距離に応じた交通費のコンスタントな増加 (ここで

図表 1 市場価格・生産費と地代及び地代曲線の交差



出典: 松原 (2002)、p.12。一部筆者が加筆

² 除野自身による1961年から1983年までの一連の研究成果として整理したもの。

³ チューネンの議論は、松原 (2006) による。

は運賃を考へるのが一般的としてゐる)と飲食宿泊費の段階的な増加(宿泊の増減によつて急増することが示唆されてゐる)の性質を有する距離の関数であるとしてゐる。そして、地価(地代)の概念を加へた考察によつて、観光形態⁴が、都市から同心円状に資本集約型(宿、博物館、公園など)、自然集約型(スキー場、海水浴場、キャンプ場、自然公園など)、中間型(遊園地、空港、ゴルフ場など)となることを示した。

更に、この3つの観光形態には、都市からの距離に応じてそれぞれの需要と供給が存在する。観光ホテル・旅館などの各事業者は、その地点における需要が供給を上回り、収益の最も多い観光形態での立地を志向する。そして、この立地志向が、距離の差異による観光形態の分化の要因となつてゐるというものである。

この除野の理論は、観光ホテル・旅館の立地選定は、都市からの距離に影響を受けてゐることを示してゐる。そして、ひとたびある地点に立地すれば、観光ホテル・旅館がターゲットとする都市は自ずと規定され、それは、立地地点により、自社の商圏が規定されるとも言い換えられる。この点について、除野は、近在する大小2都市の間に立地する事業者がどちらの市場に属するかは、都市からの距離と都市の大きさが影響することを示唆してゐる。

除野は、上述の他にいくつかの論点を提示してゐる。1つ目は、交通機関の高速化は観光圏の拡大につながるという指摘である⁵。2つ目は、観光ホテル・旅館における集積のメリットは、著しく大きいという指摘である⁶。顧客にとっては、宿泊の選択の幅が広がり、観光ホテル・旅館にとっては、イン

フラの充実や接客資材の調達が便利となるためである⁷。

都市からの距離に加へて、観光資源の差異に応じた立地展開の考察を試みたのが、鶴田(2000)である。鶴田は、ホテルの立地展開に関して、稼働率を規定する要因の重回帰分析を行い、観光資源が稼働率を規定する主要な要因の一つになつてゐることが一応証明されたとしてゐる。また、神頭(1996)は、観光資源から観光ホテル・旅館の距離に着目し、観光ホテル・旅館の利潤最大化に基づく立地モデルを考察してゐる。このなかで、神頭は、観光客は観光資源に近い観光ホテル・旅館を望むとして、観光資源に近づくにつれて観光ホテル・旅館の地代が増加することを仮定してゐる。

企業の立地については、D. M. Smith(1971)が、経営の可能な立地範囲として、空間収入曲線が空間費用曲線を上回る空間的範囲「次最適立地」の考え方を提起してゐる⁸。そこでは、輸送費等に係る空間的な費用曲線が最小となる費用最小地点、または空間的な収入曲線・利潤曲線が最大となる地点が示されるとともに、これらにとらわれない立地「次最適立地」の可能性が示されてゐる。

(2) 観光資源

次に、地理的差異の要素となる観光資源を整理し、観光資源と観光ホテル・旅館の経営資源の関わりについてみてみよう。

観光資源は、「自然資源(山岳、高原、原野、湿原、湖沼、峡谷、滝、河川、海岸、岬、島嶼、岩石・洞窟、動物、植物、自然現象)」と「人文資源(史跡、社寺、城跡・城郭、庭園・公園、歴史景観、地

4 原文は観光の手段と対象

5 例えば、東北新幹線の開通によつて塩原や飯坂の客の中には、宮城や岩手の温泉地に流れるものが出てくる(除野(1998), p.107)

6 集積に関しては、Pearce(1995)が観光の全国的構造と地域的構造の議論のなかで、「集中化」として現象面からの説明を行つてゐる(Pearce(1995), p.275-)。また、山村(1990)が、観光地における宿泊施設の分布事例を提示してゐる(山村(1990), p.83-)。

7 このことは、マーシャルが指摘する工業立地における「補助産業の発達」と同様といへよう。なお、観光ホテル・旅館の日々の事業活動は、料理等の材料供給業者、消耗品供給業者、リネン関連業者、人材供給業者などが支えており、調達容易化の効果は小さくない。例えば、売上高に対する外部調達比率は、料理等材料・売店仕入等が25.8%、人件費(外注)3.8%、客用消耗品費1.8%、リネン費1.5%等となつてゐる(数値は、国際観光旅館連盟(2005年度)「国際観光旅館営業状況等統計調査」に基づく)。

8 D. M. Smithの議論は松原(2006)による。

域景観、年中行事、建造物、動植物園・水族館、博物館・美術館)」に大別される⁹。また、「自然的資源（温泉などの天然資源、または気候などの天然現象）」、「文化的資源（有形文化財他）」、「社会的資源（都市などの有形社会資源、または芸術・衣食住などの無形社会資源）」、「産業的資源（工場施設、観光牧場他）」による捉え方もある¹⁰。

観光ホテル・旅館の形態は、温泉を核とした温泉街に立地する温泉宿、美しい湖や山などの風光明媚な自然を後背地に抱えるホテル・旅館、スキーや海水浴などのスポーツ・アクティビティが充実しているリゾートホテルなど様々あるが、何れにおいても観光資源によって影響を受ける。

また、観光ホテル・旅館の立地する観光地の特性は、観光地に存在する観光資源が観光客を引き寄せる“観光地の魅力”として評価される。この観光地の魅力は、室谷（1998）が観光地の定量的な魅力度評価の手法のなかで整理している。そして、この評価手法のなかで室谷は、観光地の魅力として①賦存資源（雄大な山や美しい湖、由緒あるお寺など観光地に元々存在する自然系、人文系の資源）、②活動メニュー（温泉浴や名物・特産品、スポーツ、教養文化活動、イベントなど当該観光地が提供可能な旅先での楽しみ方）、③宿泊施設（滞在の拠点であり、ホスピタリティが凝縮した形で現れる宿泊施設に係る魅力）、④空間快適性（個々の資源ではなく、景観や町並みなど観光地の面的、空間的なアメニティ、その土地らしさ、情緒、雰囲気の良い）の4つの項目を挙げている（図表2）。

観光ホテル・旅館にとって、これらの魅力のうち、内部資源である「宿泊施設」及び自ら創出可能な「活動メニュー」の一部を除くと、そのほとんどが

図表2 観光地の魅力

大項目	小項目
①賦存資源	資源性 多様性 集積度
②活動メニュー	メニューの豊富さ 独自性・地域性
③宿泊施設	サービス水準 多様性 話題性
④空間快適性	アメニティ 雰囲気

（資料）室谷正裕「新時代の国内観光」

外部資源であり、自社の立地する地域に固着している。そして、自然景観などの賦存資源や空間快適性については、人為的に変化させ、魅力度を高めさせることは容易でないという特徴を有する¹¹。

ここまでみてきた観光資源の差異は、観光ホテル・旅館にとって経営資源の差異でもある。企業の経営資源を分析する Barney（2002）の VRIO フレームワーク¹²を用いれば、観光ホテル・旅館の立地及びその立地に固着する観光資源は、当該観光ホテル・旅館にとって、希少性及び模倣困難性において強みの認められる経営資源¹³となりうるからである。希少性に関しては、観光地という限られた地理的範囲内で、この経営資源をコントロールできるのは、そこに立地する少数の観光ホテル・旅館だからである。また、模倣困難性に関しては、他地域や他の立地において類似の観光地や観光資源を作り出すことは難しいからである。そのことは、その地点に最初に立地したからこそ得られる先行者優位とも言える。

このように、観光資源は、観光地の魅力として評価されるものであるとともに、観光ホテル・旅館にとって強みとして評価されうる経営資源でもある。

9 財団法人日本交通公社編（2004）による。

10 香川真編（1996）による。

11 例えば、空間快適性について、まちの雰囲気づくりに成功して集客増加に結びつけた由布院においては、「由布院らしさ」の認識を地域の宿泊施設や商店等で共有して、これを築き上げるのに30年という長い年月を要している。

12 Barney は、企業の競争優位を分析する視点として内部資源に焦点を当てた、フレームワークを提示している。それは、経済価値（value）、希少性（rarity）、模倣困難性（imitability）、組織（organization）によって、経営資源の強みと弱みを分析するものである（Barney（2002）訳書上巻,p.250）。

13 経営資源を財務資本、物的資本、人的資本、組織資本に分類すると、立地は物的資本に整理できる。

(3) 観光ホテル・旅館の立地を規定するもの

ここまで、いくつかの先行研究をみてきた。除野は都市からの距離¹⁴を起点に地代曲線の概念によって、観光地・観光形態の地理的な差異を説明している。観光ホテル・旅館は、その差異に基づいた立地を志向するが、一度立地すれば、その商圈は自ずと既定されるといえる。

こうした距離の差異だけでなく、観光資源そのものが、観光ホテル・旅館の立地に影響を与えることは、希少性及び模倣困難性で示される。そして、鶴田は観光資源の差異が観光ホテル・旅館の稼働率変動の要因となっていることを、室谷は観光資源が観光客を引き寄せる魅力になっていることを明らかにしている。また、観光ホテル・旅館が、観光資源に近い立地を志向することは、神頭の研究にみられるように観光客が観光資源に近い観光ホテル・旅館を望むことと、除野が指摘する集積のメリットによって説明されよう。

また、Smithの指摘する企業の立地可能な空間的範囲は、観光ホテル・旅館の立地についても整合的と考えられるが、問題の起点となる立地地点と市場との距離は、工業立地においては輸送費増減を通じて空間的費用曲線に影響することに対し、観光ホテル・旅館の立地においては、需要者の移動費増減を通じて空間的収入曲線に影響すると考えられよう¹⁵。それは、Pearce (1995) が指摘する地理学上の基本概念である距離通減作用（訳者注：出発地から遠ざかれば観光客数が減少すること）と同意でもある。

これらを踏まえて本稿では、観光ホテル・旅館の立地は、立地場所による既定の商圈、及び遠方からの需要者を吸引する観光資源によって規定されることを示す。

2 中小観光ホテル・旅館の立地の自由度の高まり

この立地を規定する商圈と観光資源は、近年変化していると考えられるため、中小観光ホテル・旅館の事業展開の可能な範囲は、拡大していること、すなわち、立地の自由度が高まっていることが想定される。

工業立地に関する多くの研究¹⁶は、情報通信技術や輸送手段の進歩が、工場の立地選択の自由度を高めていることを論じている。地理学的にチューネンの概念に従えば、輸送単価低減が生産可能地点の拡大を促すのと同様であり、図示すると前掲図表1の輸送費の傾き θ が、より鋭角になることで地代曲線が延伸することで表される。観光においても同様に、除野によれば、交通機関の高速化によって、観光圏が拡大する。

また、観光資源に関して、ある地域で新たに生み出されたり、特定の地域に限られていたものが他の地域でも利用可能になれば、観光資源を集客の要素としている中小観光ホテル・旅館にとって、その新たな地点で立地する可能性が広がる。そのことは、観光資源の差異が観光ホテル・旅館の稼働率を規定する要因になっていると指摘している鶴田の研究とも整合的である。

更に、観光ホテル・旅館の立地も工業立地と同様に、集積のメリットが認められる。このため、立地の自由度が高まれば、観光地の中心に立地し、集積のメリットや観光資源への近接性のメリットを享受する度合いも変化するといえ、中心部でない立地においても、経営の可能性が広がるだろう。

14 こうした距離の概念を観光に用いた研究として、Campbell (1967) が都市からの距離と観光客の移動及び滞在要素によって、Greer and Wall (1979) が都市からの距離と需要及び供給によって問題を提起している。

15 立地因子の視点に立つれば、市場との距離は、工業立地においては費用因子（運送費因子）に影響し、観光ホテル・旅館においては、収入因子に影響すると考えられる。なお、立地因子は、西岡 (1988) が「立地条件の経済体（立地体あるいは立地選定者）に及ぼす影響は、経済体によって統合的に評価され、その評価に基づいて立地が選定される。（経済的及び非経済的）評価を構成する要素または項目を立地因子という」と規定し、立地条件と立地因子との関係の仮想例を示している（西岡久雄 (1988) 『立地論』大明堂、p.36-42）。

16 例えば、柴山清彦 (2006) 「工場立地再考」『中小企業総合研究』第5号

(1) 立地条件の3つの変化

ここでは、温泉と航空輸送の変化から、立地を規定する観光資源と商圈に関する変容がどのように進展しているか見るとともに、需要者の変化としてニーズの多様化についても触れる。

① 観光資源である温泉の変化

観光客の旅先での行動を見ると、「温泉浴」は、1980年前半には4割に満たなかったが、現在では5割を突破し、1996年以降は「自然の風景をみる」を上回っている¹⁷。このように、近年の観光において旅行者からみた温泉の位置づけは非常に高く、これを反映して日本の宿泊施設数64,557¹⁸のうち、約4分の1が温泉を有している。また、歴史的にみて、宿泊施設が集積している地域、いわゆる温泉街においては、温泉自体が集積要素となっている。

このように、温泉は、近年の観光ホテル・旅館において重要な観光資源であるが、温泉の供給は宿泊利用の伸びを上回る勢いで増加している（図表3）。また、日帰り温泉施設の増加（図表4）によって、温泉浴と宿泊旅行の意味合いも変化している。そして、温泉には、全国的な分散（図表5）という変化

が見られる。

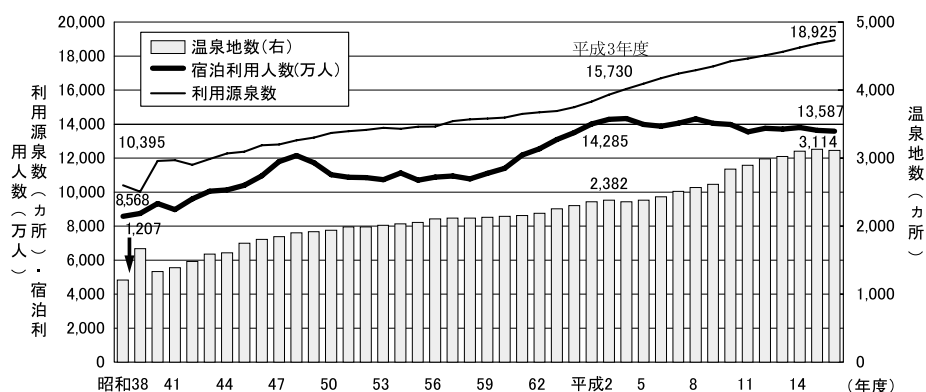
この温泉という観光資源の変化は、温泉を主力としている宿泊施設にとっては、温泉があるというだけでは付加価値を高めることが難しくなることを意味している。これらのことは、需要者においては温泉がより身近になったことを意味し、観光ホテル・旅館においては温泉自体の希少性が低下したといえる。

② 商圈の変化

国内旅行において個人が支出する項目は、交通費（約3割）、宿泊費（約2割）、旅行前後支出、買物・飲食等となっており、交通費が宿泊費を上回り最も大きな割合を占める¹⁹。このため、交通費の変動によって、観光の方法も大きく影響を受ける。ここでは、観光における高速交通の典型である航空輸送について、どのような変化があるかみてみよう。

国内航空運賃は2002年までの13年間で約3割低下し、国内旅客数は6割増加した（図表6）。観光に関しても、観光客全体のうち航空機利用の割合は、20年間で6.8%から10.7%に増加している²⁰。

図表3 全国の温泉地数と利用源泉数、宿泊利用人数の推移



（資料）環境省自然環境局自然環境整備担当参事官室「温泉利用状況」
（注）温泉地数は宿泊施設のある場所を計上。宿泊利用人員は参考数値

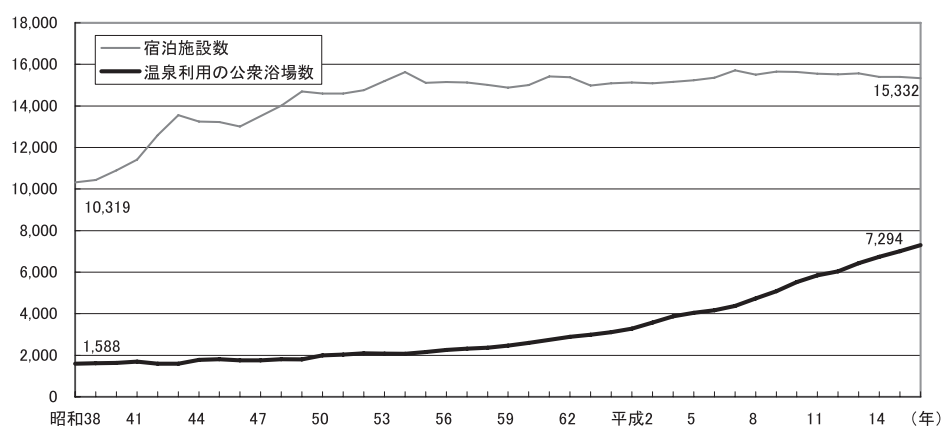
17 日本観光協会（2006）「観光の実態と志向」に基づく。

18 厚生労働省（2005年度）「衛生行政報告例」のホテル営業施設数、旅館営業施設数合計。

19 国土交通省（2005）「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究Ⅴ」に基づく。

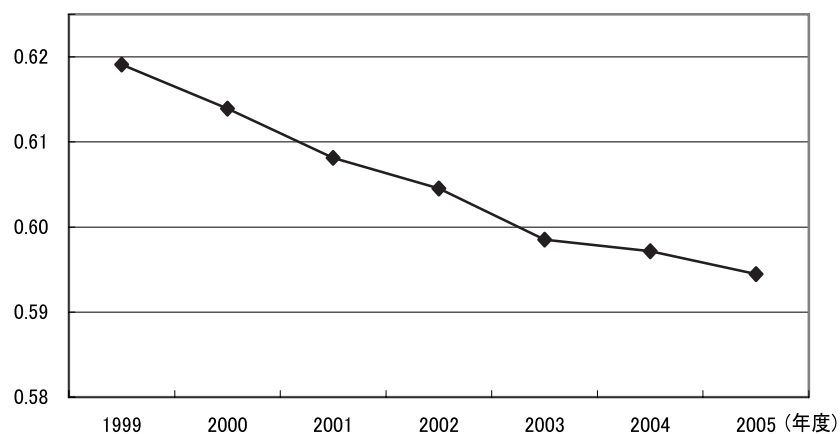
20 日本観光協会（2006）「観光の実態と志向」に基づく。なお、国土交通省によれば、航空機利用者の86.9%が500km以上を移動。旅客輸送全体に占める航空機利用率は500km以上で52.2%、1,000km以上で93.9%となっている（国土交通省（2006）「貨物・旅客地域流動調査分析資料」）。

図表4 全国の温泉利用の宿泊施設数と温泉利用の同公衆浴場数の推移



（資料）環境省自然環境局自然環境整備担当参事官室「温泉利用状況」

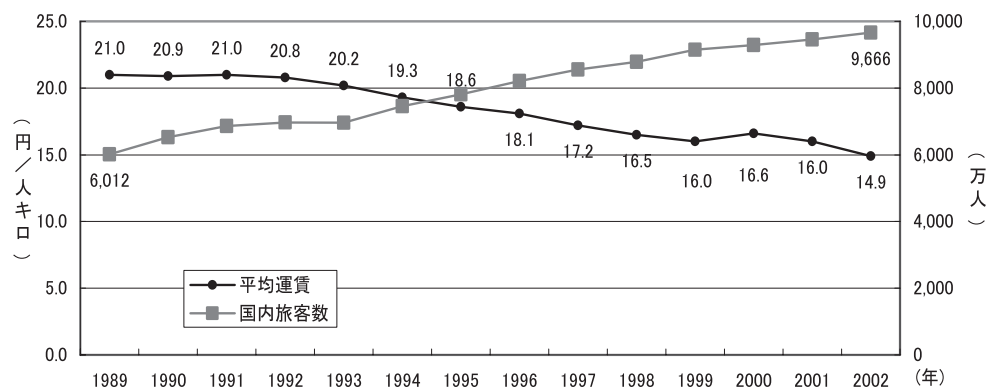
図表5 温泉の地域集中度（ジニ係数）の推移



（資料）環境省自然環境局自然環境整備担当参事官室「温泉利用状況」

（注）温泉数は、利用源泉数（自噴と動力の合計）。地域の区分は都道府県別

図表6 国内旅客数及び国内航空運賃（大手3社）の推移



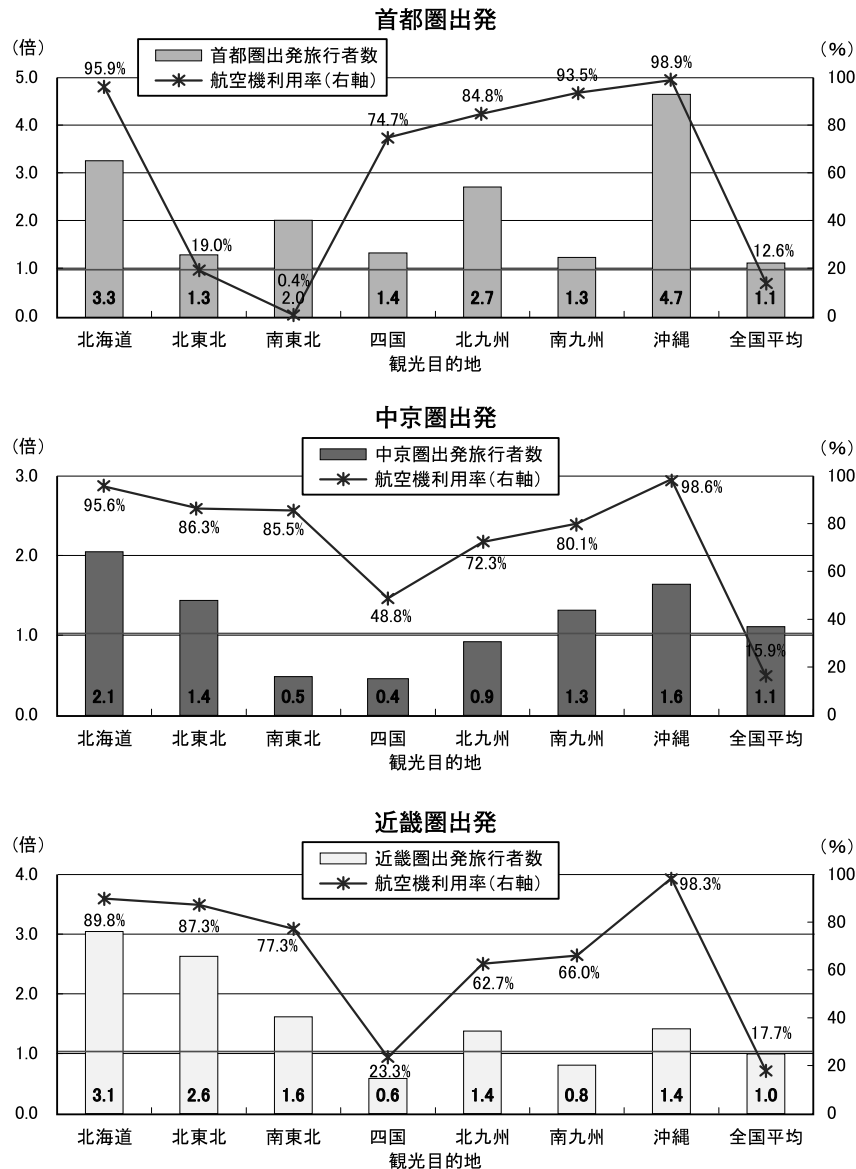
（資料）国土交通省「航空輸送統計年報」、「国土交通白書」

（注）旅客収入には「航空保険特別料金」による収入が含まれていない。

こうしたことを背景に、1990年と2000年の観光目的の旅行者数の変化を見ると、出発地から遠隔地になるほど、旅行者数が増加していることが窺える(図表7)。例えば、中京圏出発の目的地別旅行者数

の伸びは全国平均で1.1倍であるが、旅行先が南東北(0.5倍)、北東北(1.4倍)、北海道(2.1倍)と北上し遠方になるほど増加の伸びが高い。南下も同様に、四国(0.4倍)、北九州(0.9倍)、南九州(1.3倍)、

図表7 出発地別観光目的地別旅行者数の増加率と航空機利用率(2000年/1990年)



(資料) 国土交通省「全国幹線旅客純流動調査」(1990年、2000年)

数値は、秋期1日(平日)・居住先から旅行先の流動表のもの。秋期1日(平日)の流動表は、交通機関毎に実施された実態調査をもとに、平成12年度への時点調整(航空、自動車)、拡大処理等によって整備した流動表。なお、秋期1日(平日)の流動表をもとに、往路と復路の流動量の調整、年間拡大処理等によって整備した年間流動表もある。

各地域の都道府県は以下のとおり

北東北：青森、岩手、秋田、南東北：宮城、山形、福島、四国：四国4県、北九州：福岡、佐賀、宮崎、南九州：熊本、大分、長崎、鹿児島

首都圏：埼玉、千葉、東京、神奈川 中京圏：岐阜、愛知、三重 近畿圏：京都、大阪、兵庫、奈良

沖縄 (1.6倍) となる。また、旅行者数の伸びが高い目的地ほど、航空機利用率も高いこともわかる。

これらのことは、需要者に対して遠隔地への旅行がより身近になったことに他ならない。

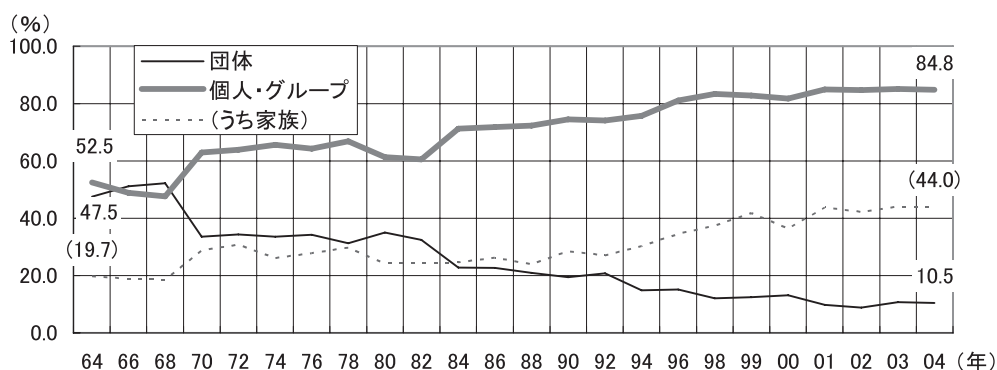
③ 個人客増加に伴うニーズの多様化

旅行の形態は、かつて過半を占めていた職場・学校の団体旅行が、今では約1割に低下し、代わりに家族旅行を中心とする個人・グループ旅行が8割以上を占めている (図表8)。同行者数でも、1～3人の少人数の割合が12年間で23.9%から33.4%に大きく伸びる一方、6人以上の割合は55.6%から41.6%と大きく低下している (図表9)。

このように、今日の観光の中心は、少人数の家族、個人に変化している。そして、画一的な内容だった団体旅行が減り、個人旅行が増加したことで、観光客のニーズが多様化していることを指摘できよう。

また、近年の情報化の進展に伴い、“宿泊客が情報をもつこと”が容易になった。宿泊客同士の情報共有、いいかえれば口コミによって、宿泊客は、どの観光ホテル・旅館がどういった個別のニーズに対応してくれたかという情報も容易に収集できるようになった。それと同時に、インターネットを介して宿泊客の選択肢が広がった。これら情報化の進展もニーズの多様化を促進しているといえよう。

図表8 旅行形態の推移



(資料)日本観光協会「観光の実態と志向」

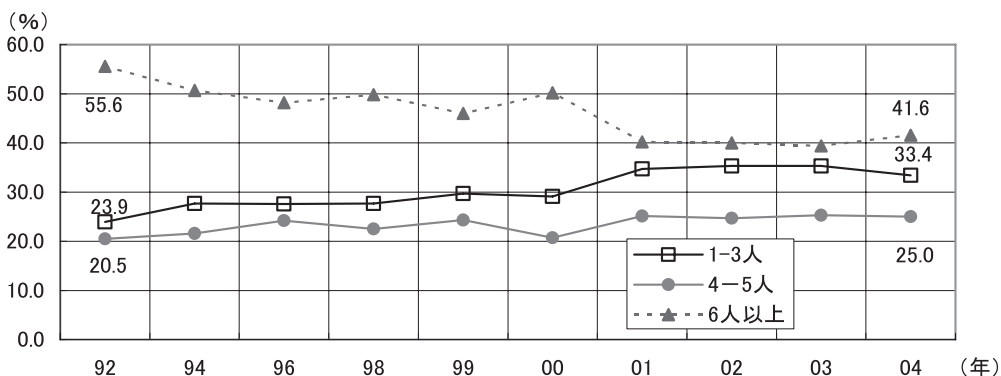
(注)98年までの数値は隔年

団体:職場・学校の団体、地域・宗教・招待などの団体、旅行会社などの募集団体

個人・グループ:自分ひとり、家族、友人・知人、家族と友人・知人

その他の数値は除く

図表9 同行者数の推移



(資料)日本観光協会「観光の実態と志向」

(注)98年までの数値は隔年。不明と回答した数値は除く

(2) 小括：中小観光ホテル・旅館の立地の自由度は高まっている

2(2)の立地条件の変化でみたように、観光ホテル・旅館の立地を規定する商圈が拡大したり、観光資源が分散や新たな発見などにより変化すれば、観光ホテル・旅館の経営可能な立地範囲が拡大する。

主要な観光資源である温泉が全国的に分散したことと、温泉の希少性が低下したことによって、観光ホテル・旅館は温泉を入手するための特定の地点にとらわれない立地が可能となったといえよう。また、航空機利用の旅行の進展に伴い、観光ホテル・旅館は、より遠方の需要者を獲得できるようになったといえよう。そのことは、出発地から遠隔地になるほど旅行者数が増加していること（前掲図表7）によって、強く支持される。すなわち、需要地からより遠方での立地が可能となった。

経営可能な立地の範囲の拡大により、中小観光ホテル・旅館は、これまで有利といえなかったような地点においても、事業展開が可能となっている。例えば、観光の中心から離れていても、集客を増加させるような事業展開の可能性は開けている。そのことを示す典型的な企業として、北海道の湯宿だいいち有限会社を挙げる。同社は、観光地としては資源に恵まれない中標津町中心部から更に約25km離れた養老牛温泉に立地する。養老牛温泉は、わずか3軒の宿が集まる小さな温泉地で、いわゆる山の奥地にある秘湯や湯治場というわけでもなく、地域自体のブランド力は強いとはいえない。更に、裏摩周までは約20km、屈斜路湖まで約50km、知床の入り口の羅臼まで約80kmと、主要な観光地からも離れた場所にある。しかし、こうした立地でも、同社は集客増加を実現している。これを立地的な要因からみると3つの要因が挙げられる。1つ目は、航空機の発達により全国から集客が可能となったことである。

2つ目として、自然の景観など温泉という観光資源以外でも集客が可能となったことである。そして、3つ目は、自動車利用の個人客増加によって、同社の立地は、観光地の中心から離れていても観光資源との近接性において不利ではなくなったことである。

このように、これまで有利といえなかったような立地においても、事業展開が可能となっており、中小観光ホテル・旅館の経営可能な立地範囲は拡大し、立地の自由度が高まっているといえる。

3 中小観光ホテル・旅館の立地戦略

立地の自由度の高まりとともに、中小観光ホテル・旅館はどのような戦略を展開するのだろうか。以下では、立地の自由度の高まりに対応して、企業が構築する経営戦略、すなわち“立地戦略”を考察していく。

中小観光ホテル・旅館は、たとえ立地の自由度が高まったとしても、競合する観光ホテル・旅館が存在するため、直ちに事業基盤の強化を伴う立地展開を実現することは容易ではないと考えられる。このため、本稿では、競争関係を分析の視角として、中小観光ホテル・旅館に、共通する戦略の方向性を探ってみる。

(1) 観光ホテル・旅館の競争関係

まず、競争関係を整理するために、清田・小野(1992)の考えを見てみる。清田・小野は、「伊豆半島地域におけるホテル・旅館業の競争戦略」のなかで、観光ホテル・旅館における企業間競争が、工業製品における企業間競争と異なる最大の特徴として次のことを指摘している。それは、各企業の発揮する競争力が、それぞれ個別競争力のみならず、立地する観光地の競争力から大きな影響を受けやすいというものである²¹。そして、観光ホテル・旅館の競

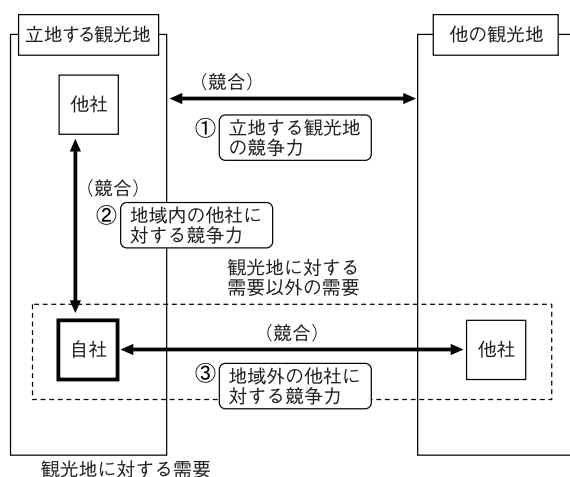
21 立地する場所の重要性は、他の研究にも見られる。例えば、Go and Pine (1995) は、ホテルの立地特殊優位性として、「場所は目的地とその目的地内におけるホテルの位置づけの双方を決めるという点で、非常に重要である」と指摘している (Go and Pine (1995) 訳書,p.10)。また、「宿泊業は地域産業であり、立地場所のイメージの変化によって経営は揺さぶられる」との指摘もある (日本ホテル研究会編 (1993) p.188)。

競争力は、それぞれの個別競争力と、立地する観光地の競争力（魅力）を合わせた「総合競争力」として形成されるとし、競争関係を、①「自社の総合競争力」と「同地区他社の競争力」との競合、②「自社の総合競争力」と「他地区他社の競争力」との競合、③「自社が立地する観光地としての競争力」と「他社が立地する観光地の競争力」との競合で示した²²。

本稿は、これを参考に、観光ホテル・旅館の競争関係のフレームワークを、①立地する観光地の競争力、②地域内の他社に対する競争力、③地域外の他社に対する競争力で表す（図表10）。①は、立地する観光地の魅力が高ければ、その観光地への需要者（入込数）が多いことを意味する。②は、自社の魅力が高ければ、域内の他社との競合において、観光地に対する需要者をより多く獲得できることを意味する。③は、立地する観光地に対する需要以外の需要者を獲得することにおいて、他の観光地の他社と競合していることを意味する。

自社の集客増加を図るためには次の3つの方策が

図表 10 観光ホテル・旅館の競争関係



(資料)筆者作成

考えられる。本稿では、実際の地理的な展開（立地展開）の戦略がこのいずれの方策を企図しているかによって、立地戦略の方向性を整理する。

- ①立地する観光地の競争優位を築いて、立地する観光地の需要（入込数）を増加させる。
- ②地域内の他社に対する競争優位を築いて、観光地内のシェアを拡大させる。
- ③地域外の他社に対する競争優位を築いて、観光要素以外でも集客できる需要者を増加させる。

(2) 立地展開の形態と戦略

ここでは、戦略を具体的に観察するために、多様な中小観光ホテル・旅館の立地展開²³をいくつかに分類してみよう。

まず、立地地点と観光資源の近接性の観点からは、観光ホテル・旅館の集積する地点に立地するケースとこれと異なるケースに分けられる。また、立地地点と商圈の観点からは、既に商圈が決まっている既存の観光地に新規立地するケースと、既存の商圈と異なる観光地に新規立地するケースに分けられる。この2つの観点から次の4つのバリエーションが考えられる。

- ①第一形態：最もオーソドックスな立地として、観光ホテル・旅館が集積する地点での立地展開
- ②第二形態：観光地域内に複数館を立地させる展開
- ③第三形態：新たな観光地に進出して複数館を立地させる展開
- ④第四形態：第一形態と対照に、観光地から離れた集積の見られない地点での立地展開

実際に、先進的中小観光ホテル・旅館²⁴10社の立地展開をサーベイした結果、この10社は、先述した

22 なお、清田・小野は、「同じ観光地内のホテル・旅館業間の競争の場合は、主としてそれぞれの個別競争力を中心に展開されるが、異なる観光地に立地するホテル・旅館間の競争で問題になるのは上記の「総合競争力」であり、その中では、むしろ「観光地としての競争力」が優先的な評価基準として作用する傾向が強い」としている。

23 本稿では、立地地点に伴う戦略を明らかにする観点から、建物の新規取得を伴わない既存立地での展開もサーベイの対象とした。

24 先進的中小観光ホテル・旅館とは、昨今の厳しい環境下において、高い稼働率と相応の収支を維持していること、事業基盤の強化により将来の成長が見込まれる先をいう。具体的には、中小企業金融公庫総合研究所（2006）「中小観光ホテル・旅館の高度化戦略」に記載されている11社をこの範疇とした。

図表11 先進的観光ホテル・旅館の立地展開と企業概要

立地展開	企業名	宿泊施設所在地	施設名（客室数）
第一形態	株式会社玉の湯 (大分県)	大分県由布院	玉の湯（18室）
第一形態	有限会社四万館 (群馬県)	群馬県四万温泉	湯元 四萬館（41室）
第一形態	株式会社常盤 (兵庫県)	兵庫県城崎温泉	ときわ別館（23室）
第二形態	有限会社新明館 (熊本県)	熊本県黒川温泉	新明館（15室） 山みず木（22室）
第二形態	株式会社旅館たにがわ (群馬県)	群馬県谷川温泉	たにがわ（35室） 別邸仙寿庵（18室）
第三形態	秋田共栄観光株式会社 (秋田県)	秋田県田沢湖高原温泉 水沢温泉 福島県飯坂温泉 宮城県鳴子温泉	プラザホテル山麓荘（128室） 別館四季彩（18室） 吾妻（39室） 幸雲閣（105室）
第三形態	株式会社湯の川プリンスホテル (※) (北海道)	北海道函館市湯の川温泉 函館市湯の川温泉 倶知安町 札幌市	湯の川プリンスホテル「渚亭」（193室） 湯の川プリンスホテル「松風苑」（21室） ニセコプリンスホテル「ひらふ亭」（165室） 札幌クレセントホテル（53室）
第三形態	株式会社シェラリゾートホテルズ (長野県)	長野県白馬 新潟県岩原スキー場	シェラリゾート白馬（74室） シェラリゾート岩原（75室）
第三形態	株式会社秀観（※） (大分県)	大分県別府温泉 別府温泉 由布院 由布院 由布院	黒田や（55室） しおり（14室） 秀峰館（46室） 山灯館（13室） 田乃倉（11室）
第四形態	湯宿だいいち有限会社 (北海道)	北海道中標津町養老牛温泉	湯宿だいいち（27室）

(資料) 中小公庫レポートNo2006-8をもとに筆者作成

(注) (※) はグループで宿泊施設を展開、シャドー企業は後述する事例企業

バリエーションのいずれかに当てはめることができる（図表11）。

以下では、具体的な事例により、その立地展開と戦略を示すとともに、上記のフレームワークによって戦略の方向性を分析してみる。

① 第一形態：域内連携

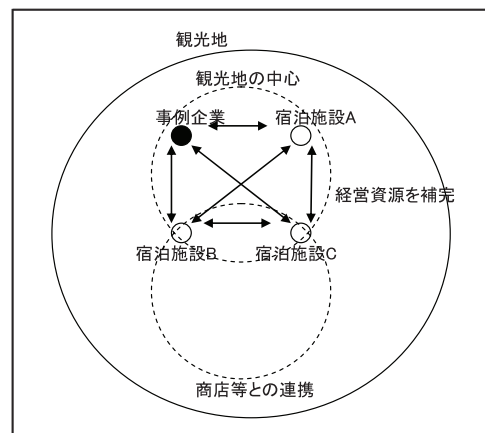
この形態は、地域の宿泊施設、商店、観光施設等と協業、協力、機能を分担することで、地域の魅力向上を図り、地域全体で集客増加を図る戦略を志向している。これを「域内連携」と表し、その立地展開を図示すると図表12のとおりとなる。

旅行の形態が宴会を伴う画一的な団体旅行から個人旅行にシフトしたことによって、観光の目的は多様化している。このことは、同じ観光地に滞在している観光客でも、美味しい地元の食事が目的の場合

もあるし、風光明媚な景色が目的の場合もあるというように、以前に比べて目的の異なる客がより混在していることを意味する。

資本的制約のある中小観光ホテル・旅館は、新た

図表12 域内連携



(資料) 中小公庫レポートNo2006-8

な設備投資によって、常に立地条件や需要の変化に対応できる施設の充実やスクラップ・アンド・ビルドを図ることは容易ではない。しかし、地域の同業者や商店、美術館等の観光施設と協業、協力、機能を分担することで、自社だけでは対応が難しい観光資源の変化や観光客ニーズの多様化に地域全体で対応することは可能である。それは、個々の中小観光ホテル・旅館だけでは不足する経営資源を地域内で相互に補うことで、地域全体の集客力を高め、その結果として自社にも宿泊客を増加させて収益を確保することを意味しよう。

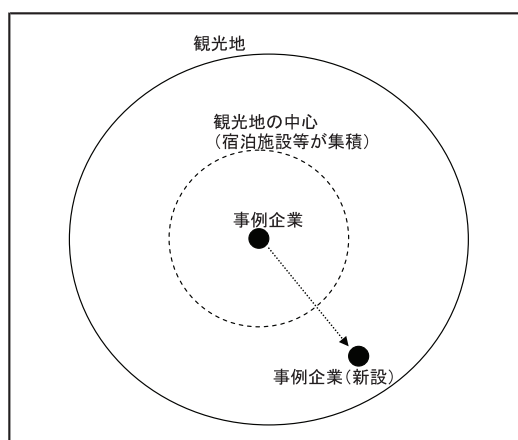
この形態の事例として、由布院の中心に立地する株式会社玉の湯を挙げる。

玉の湯は、宿泊施設、土産屋、美術館などの間で行き来のある観光を促し、点から線、線から面へ広がりのある観光地へ発展させる取り組みを30年間続けてきた。そして、自社のレストラン、庭園などを観光客に解放して、見学を促すことで観光の拠点的な役割を担っている。同社に來訪する8割の観光客が見学のみ止まるが、同社は、今回は観光客が宿泊しなくても、次にまた繋がるのが重要であるとして、観光地づくりを前面に出した展開をしている。こうした取り組みの背景には、「多様化する観光客のニーズに対して、もはや単体の旅館がそれを満たすことはできない」という認識がある。しかし、同社は、観光客を観光ホテル・旅館単体で満足させられなくても、由布院という地域全体で満足させられれば、地域としてのリピーターにすることは可能であると考えている。このため、同社は、こうした地域のリピーターを増やす取り組み、すなわち地域の需要増加を戦略の方向性としている²⁵。

② 第二形態：域内複数館展開

この形態は、同じ観光地域内の集積地（中心）から観光地内の非集積地（郊外）に複数館を展開することで、既存の観光資源だけでは満たしきれないニ

図表13 域内複数館展開



(資料)中小公庫レポート№2006-8

ズ及び多様化するニーズの充足を図り、新たな市場を開拓する戦略を志向している。これを「域内複数館展開」と表し、その立地展開を図示すると図表13のとおりとなる。

この複数館展開を観察すると、先進的中小観光ホテル・旅館は、既存の集積地外周縁への立地を志向しているといえる。具体的には、温泉街と呼ばれる地域にあっては、観光客がそぞろ歩きをするような集積の中心部ではなく、まだ宿泊施設がないような場所への立地である。既存の観光資源である空間快適性（街の雰囲気）及び自然環境だけでは、充足しきれない顧客ニーズが存在し、周辺エリアに立地することで、既存の経営資源、地域のブランドが活用できるためである。

この形態の事例として、谷川温泉に位置し2館を展開する株式会社旅館たにがわ、黒川温泉で2館を展開する有限会社新明館を挙げる。

「たにがわ」が立地する群馬県谷川温泉は、谷川岳を囲む雄大な自然が最大の観光資源で、水上温泉、谷川温泉等からなる水上温泉郷のなかでも奥まったところにある後背地的な立地を特徴とする。

近郊の観光ホテル・旅館が、首都圏からの団体客を取り込むためにエージェントを通じた集客を図る

25 こうした取り組みは、黒川温泉や城崎温泉等にも見られる。事例の詳細は、前掲中小企業金融公庫総合研究所（2007）参照。

状況において、「たにがわ」は10年近く前にエージェントを介さない100%直接予約の個人客にシフトしたことが特筆される。大手インターネット旅行サイトの口コミ情報には、「これほどよいサービスは今までで初めてである」等のサービスを高く評価する投稿が多く寄せられるなど、「たにがわ」は徹底的なサービス重視によって個人客のリピーター確保に成功している。

一方、谷川温泉自体は、ペンションと温泉旅館・ホテルを合わせても20軒にも満たない小規模な観光地で、主力の商圈である首都圏はともかく、それ以外からの集客を図るには、地域ブランドの知名度は高いとはいえない。また自然以外の観光資源にも限りのある地域である。そこで、旅館たにがわは、平成9年に既存の中心地から数キロ離れた人家の全くない山あい、新たに温泉を採掘し「仙寿庵」を新築した。「仙寿庵」では、2万坪の広大な敷地において客室数をわずか18室に絞り込み、かつ全室露天風呂を備えたプライベートな空間を重視している。また斬新なデザインによって非日常的な雰囲気を演出するなどの工夫も取り入れられている。

集積地から離れることで、自然環境の充実と独自の雰囲気づくりを成し遂げた「仙寿庵」は、宿泊単価を4万円以上と「たにがわ」の3倍近くに設定したにもかかわらず、全国から宿泊客が訪れるようになった。また、外国語のHPや海外エージェントとの提携がないにもかかわらず、海外からも宿泊客が訪れるようになるなど商圈が一気に拡大した。

黒川温泉の「新明館」も同様の事例として挙げられる。「新明館」は、客室数15の小規模旅館であるが、素朴さと田舎情緒による癒しの提供を強みに全国的な知名度を誇り、高い稼働率を維持している。その立地は、ホテル・旅館が集積している黒川温泉の中心部で、ゆかた姿の宿泊客の往来がみられるにぎやかな場所である。しかし、近年の観光客の増加等による中心部の雰囲気の変化や、自然をより身近

に感じたいという宿泊客のニーズに対応するため、中心部から1キロ強離れた山あい「山みず木」を新築した。この「山みず木」の立地も、「仙寿庵」同様に、元々は原野や山林だった場所で、聞こえてくる音は川のせせらぎとホトトギスの鳴く声だけという環境である。

「山みず木」の客室数は、「新明館」より多い21室で、単価も「新明館」より約1.5倍高い18,000円～26,400円としたが、川沿いの露天風呂や雑木に囲まれた癒しの雰囲気の人気を博して「新明館」同様に高い稼働率を維持している。

この展開の中で、新明館が意識しているのは商圈の拡大であり、「山みず木」に関しては、「新明館」では提携していなかった大手エージェントと提携している。そして、その狙いは、パッケージツアーを活用して航空運賃を含めた旅行総額の負担を低減することによって、遠方からの来客を増加させることである。

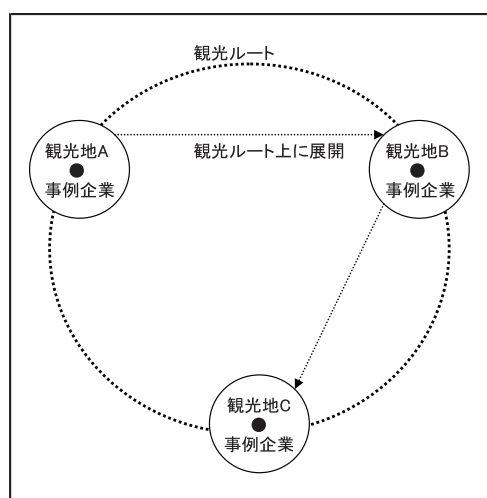
これらの事例をみると、域内の複数館展開は、既存の観光資源である空間快適性（雰囲気）の限界を克服して、新たな市場に臨むための展開と特徴づけられる。域内の地域ブランドを活用しつつも、力強い自社のブランド・集客力によって、高い単価設定及びより広い商圈からの集客を実現し、自社（旧館）や域内同業者とは異なる市場での集客によって、その地域においては新たな市場を創出している。

また、事例企業は、観光バスによる団体ではなく個人に特化した宿として、2館間で価格帯や客室の選択肢を複数設ける事により個人客の多様なニーズを上手く取り込んでいる。

③ 第三形態：広域複数館展開

この形態は、観光ルート上に複数館を展開することで、地域別のブランドを組み合わせることによる訴求力の向上、自社が得意とする市場の開拓によって集客力を向上させる戦略を志向している。これを「広域複数館展開」と表し、その立地展開を図示す

図表14 広域複数館展開



(資料)中小公庫レポート№2006-8

ると図表14のとおりとなる。

広域展開の大きな特徴は、展開地域が離れており自社内もしくは域内連携先との間で競合が起こりにくいいため、「域内複数館展開」でみられたような価格帯による差別化以外の展開をしやすく、自社が得意とする既存の価格帯の顧客層に対して、別地域のブランドを組み合わせる訴求力を高めることができることにある。

事例では、観光ルート上に立地して、A地域の次はB地域へと移動しながら宿泊する観光客を双方で取り込むことで、点から線への展開が図られている。

この形態の事例として秋田共栄観光株式会社を挙げる。

秋田共栄観光株式会社が展開する「プラザホテル山麓荘」は、秋田県田沢湖高原温泉に立地する。田沢湖高原温泉は、眼下には秋田県が誇る観光地である田沢湖を望み、後背には乳白色の泉質で人気を博している乳頭温泉を抱える。しかし、東京からは、新幹線を利用しても3.5時間以上を要する離れた場所にある。

「プラザホテル山麓荘」は106室の規模を有することから、集客はエージェントとの連携を主力にし、

宿泊価格を抑えた客室をエージェントに対して安定的に供給することで、稼働率をほぼ100%に維持している。また、このエリアは、これまでは首都圏からの観光客が中心で、遠方の近畿地方からはあまり入込客がなかった。しかし、最近の航空輸送の充実によって仙台空港や秋田空港経由による、近畿地方からの来訪が容易になりつつある。

秋田共栄観光は、ここに着目し、田沢湖高原温泉の「プラザホテル山麓荘」、福島県飯坂の「吾妻」に加えて、平成18年に新たに宮城県鳴子温泉に旅館施設を取得した。鳴子温泉に拠点を設けることで、田沢湖－鳴子、場合によってはこれに飯坂を加えたルート化が可能になり、エージェントに対して近畿地方からのツアー客を呼び込む訴求力を高めた。特に鳴子温泉と田沢湖高原温泉は、航空機利用による東北旅行の入り口または出口の要所として相乗効果が発揮されやすい立地である。

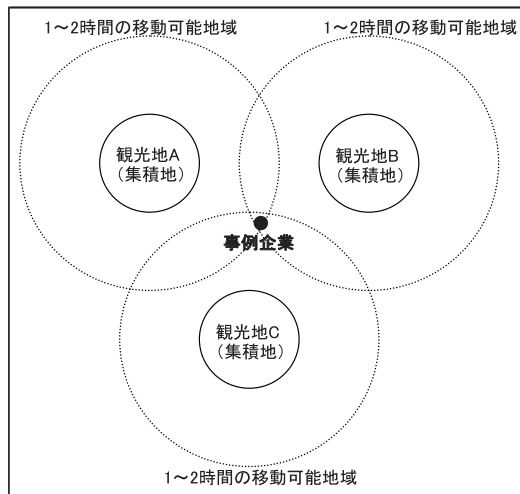
例えば、エージェントが「東北3日の旅」、というツアーを企画する際に、秋田県田沢湖で1泊、宮城県鳴子温泉で1泊と、双方の地域において同社の施設を組み込めるため、ツアー設計の際の同社の存在感は格段に向上したという。エージェントも、同社が強みとする低価格・安定供給の宿と、ディスカウントで購入した航空券を組み合わせることで、魅力的な商品設計ができ、需要の掘り起しが可能となった。

このように秋田共栄観光の新たな立地展開は、輸送手段の進展という大きな流れを捉えて、これまで市場として未開拓だった近畿地方からの集客に成功したことに特徴づけられる。

④ 第四形態：非集積地展開

この形態は、集積地・観光地から離れた立地に事業展開し、自社の魅力向上を図り、より遠方の観光地からの集客増加を実現させる戦略を志向している。これを「非集積地展開」と表し、その立地展開を図示すると図表15のとおりとなる。

図表15 非集積地展開



(資料)中小公庫レポート№2006-8

この形態の事例として、2(2)で述べた、北海道の湯宿だいいち有限会社を挙げよう。同社は、周辺観光地の中心部から離れた場所に立地する。しかし、このような立地条件にありながら、同社は、春から秋にかけての稼働率はほぼ100%に達し、冬場でも全国からの集客を誇り、高い稼働率を維持している。近年の宿泊客増加を受けて、同社は増室を予定している。

宿泊施設としての魅力は、「北海道らしい」サービス、質の高い料理に加えて、溪流や木々の自然の景観を活かしつつりフォームを毎年実施することでリピーターを掴んでいることや、めったに見られないシマフクロウが飛来してくること等が挙げられるが、それだけでなく各観光地の中間に位置しているという同社の立地条件にも関係している。レンタカーや自家用車利用の個人観光客の増加によって、同社の立地は各観光地にアクセスしやすいと評価されるようになった。すなわち、多様なニーズをもった個人客が増加し、自動車を使った多様な行動パターンが広がった結果、阿寒湖、摩周湖、知床、根室、サロマ湖等を目当てとする観光客にとって、同社での宿泊が選択肢の一つに入ってきている。こうした

なか、同社は、宿泊施設と観光地との感覚的な距離の変化や行動範囲の広がった個人客の増加を捉え、自社の魅力を高めることで、より遠方の観光地の客を取り込み、更なる成長を企図している。

(3) 戦略の方向性

各形態では、どのような競争優位が展開されているかを、競争関係のフレームワークを用いてまとめる。集客数増加を実現させる競争優位は、3(1)で述べた3つの方策における競争優位で、①立地する観光地の需要（入込数）を増加させるための、立地する観光地の競争優位、②観光地内のシェアを拡大させるための、地域内の他社に対する競争優位、③観光要素以外でも集客できる需要者を呼び込むための、地域外の他社に対する競争優位である。

- a) 域内連携は、地域の魅力向上による入込数の増加という、①の立地する観光地の競争優位を企図している。ニーズの多様化、観光資源の変化が当該戦略を選択することを促進した。
- b) 域内複数館展開は、異なる価格の顧客層を取り込んで、域内に新たな市場を開拓するという、③の地域外の他社に対する競争優位を企図している。商圈の拡大と観光資源の変化及びニーズの多様化が当該戦略を選択することを促進した。
- c) 広域複数館展開は、これまで当該観光地を訪れなかった顧客層を取り込むことで、域外への新たな市場を開拓するという、③の地域外の他社に対する競争優位を企図している。商圈の拡大が当該戦略を選択することを促進した。
- d) 非集積地展開は、遠方の観光地から集客を実現し、域外への新たな市場を開拓するという、③の地域外の他社に対する競争優位を企図している。商圈の拡大、ニーズの多様化が

当該戦略を選択することを促進した。

このように、立地展開の形態に伴う各戦略は、立地する観光地に無かった新たな市場の開拓や地域全体の需要を拡大させることであり、「地域内の他社に対する競争優位」よりも「地域外の他社に対する競争優位」及び「立地する観光地の競争優位」を志向していることが、共通の方向性として示されている。

4 まとめ：立地の自由度の高まりと中小観光ホテル・旅館の立地戦略

高速交通の発達や観光資源の変化によって、中小観光ホテル・旅館の立地の自由度は高まった。そのことは、中小観光ホテル・旅館にとって、これまで以上に観光地の中心（集積）地点でも、観光地から離れた地点でも立地の可能性が高まったことを意味している。また、現在立地する観光地の内外においても、複数の地点で立地することが可能であることも意味しよう。これらのことは、第一形態から第四形態までの立地展開の事例によって示されている。

しかし、新たな立地展開は、新たな他社との競合を意味することもあるため、立地の自由度の高まりを、直ちに事業基盤の強化の伴う立地展開に結びつけることは容易ではない。こうしたことに示唆を与

えるのが、4つの立地展開における戦略である。各戦略は、立地する観光地内における需要の奪い合い以外の事業展開を示す。域内での競合、つまりは、限られた需要を奪い合うために規模拡大投資を次々に行った結果がどうなるか、我々は容易に想起できる。事例企業の立地展開は、少なくとも観光地内における他社との競争の激化を避け、競争が緩和的とみられる戦略を志向しているといえる。そのことは、立地戦略には、域内での需要の奪い合いだけではなく、需要の創出や需要の拡大を伴う方向性があることを示している。

先進的観光ホテル・旅館が、観光地内外に複数館を展開できたのは、個人客増加に伴いニーズが多様化しているなかで同じ地理的範囲にこれまでになかった市場の存在を見出したからである。域内連携を展開できたのは、連携の効果による市場の拡大を見出したからである。そして、非集積地に展開できたのは、これまでと異なる観光形態の市場に対応できたためである。

すなわち、高まりつつある立地の自由度を事業基盤の強化に結びつけるためには、市場の多様化・深化によって可能となった新規の需要創出や地域全体の需要拡大を図る立地戦略が有効である。

参考文献

- 香川眞編 (1996) 『現代観光研究』 嵯峨野書院
清田一正、小野桂之介 (1992) 「伊豆半島地域におけるホテル・旅館業の競争戦略」『Diamond Harvard Business Library』
国土交通省総合政策局 (2005) 「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究Ⅴ」
財団法人日本交通公社編 (2004) 『観光読本 (第2版)』 東洋経済新報社
社団法人日本観光協会 (2006) 『観光の実態と志向 (第24回)』
柴山清彦 (2006) 「工場立地再考」『中小企業総合研究』 第5号
中小企業金融公庫総合研究所 (2007) 「中小観光ホテル・旅館の高度化戦略」 中小公庫レポート No2006-8
鶴田英一 (2000) 「ホテルの立地展開と稼働率」『経済地理学年報』 第46巻第4号
山中均之 (1977) 『小売商圈論』 千倉書房
西岡久雄編 (1996) 『観光と地域開発』 内外出版
西岡久雄 (1988) 『立地論』 大明堂

- 日本ホテル研究会編（1993）『ホテル経営の実際』柴田書店
- 松原宏編（2002）『立地論入門』古今書院
- 松原宏著（2006）『経済地理学』東京大学出版会
- 室谷正裕（1998）『新時代の国内観光』運輸政策研究機構
- 山村順次（1990）『観光地域論』古今書院
- 山本健児（2005）『産業集積の経済地理学』法政大学出版局
- 除野信道（1998）『新・観光社会経済学』内外出版
- マーシャル, A. 「経済学原理」馬場啓之助 訳 東洋経済新報社、1966年
- Barney, J. B (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, second edition* (岡田正大訳『企業戦略論』ダイヤモンド社、2003年)
- Go, F. M and Pine, R (1995) *Globalization Strategy n the Hotel Industry* (安室憲一監訳『ホテル産業のグローバル戦略』白桃書房、2002年)
- Pearce, D. G (1995) *Tourism today: A Geographical Analysis, second edition* (内藤嘉昭訳『現代観光地理学』明石書店、2001年)