

論文

北米及び日本の外航クルーズ事業展開 と企業の適応戦略

森 本 三 男

Corporate Strategy for the Development of Cruising Business
in North America and Japan

MORIMOTO Mitsuo

目 次

1. はじめに
2. 船社の革新によるクルーズ事業の本格化
3. クルーズ専用船の出現と船型の大型化
4. クルーズ船における規模の経済と大衆化戦略
5. クルーズ事業における寡占化の進行
6. 日本の外航クルーズとその市場
7. むすび：要約と課題

1. はじめに

本稿では、海運企業（以下、船社と言う）がクルーズ事業（cruise business）特に外航クルーズ事業の本格的展開とその後の発展に際し、どのような戦略によって環境状況の変化に適応したかを考察する。その場合、外航クルーズとは、豪華客船による内外国、特に外国観光航海を言う。こうした外航クルーズそのものは、既に19世紀前半から行われていた事実があるが、それらはごく一部の大金持ちによる道楽としてか、あるいは閑散期の船舶活用のような、特殊な事情に起因する例外的・単発的な航海形態であり、船社にとっては臨時的・補助的な事業にはなりえても、とうてい安定的・恒常的なドメイン（domain、主要事業領域）にはなっていなかった。ここで問題にするクルーズ事業は、船社の中核的事業としてのそれであり、こうした意味でのクルーズ事業は、第2次大戦後の北米において本格的に成立し、その後、世界的に広がったと見なされている。

第2次大戦後、それまで外国旅行の主要交通機関であった旅客船に代わって、航空機が外国旅行の主役になり上がり、旅客船航路の衰退傾向が急速かつ顕著になった。そのため、最大の定期旅客船航路であった北大西洋航路において、まず旅客船の活用ないし転用が船社経営上の緊急でしかも最大の課題となった。他方、経済復興の早かった欧米諸国、特に戦災にあうことなく繁栄を謳歌していた米国では、T.Veblen（1899）の言う富者追従の「見せびらかしの消費（conspicuous consumption）」、もしくは時流に乗り遅れまいとするバンドワゴン効果を背景としたレジャー・旅行の需要が盛り上がり、それが企業の革新（innovation）を刺激した。

この場合に、企業の革新を刺激したニーズ（needs）の根源には、①経済成長による経済的・時間的な余裕の発生（経済的要因）、及び②欲求の多様化による自己実現の追求（社会的要因）、の二つの要因があった。これらの要因に対応して、企業はさまざまな余暇事業（leisure business）を生み出したが、その中で最も期待に応える可能性の大きなものは、観光

(tourism) とりわけ外国旅行、中でも豪華客船によるゆったりとした外国観光旅行であった。なぜなら、それは、ゆとり・豊かさ・異国情緒を満喫させながら、高級生活感に満ちた時間を過ごさせるとともに、非日常的な好奇心発揮の機会を存分に提供してくれるため、旅行者にとっては、自己実現という人間の最高次欲求を充足してくれる可能性が非常に高く期待できるからである。経済的繁栄は、こうした贅沢を可能にした。

このような新たなレジャー・旅行の需要ないしニーズと、斜陽化する客船事業の建て直しを模索していた船社の資源活用が結合した革新の所産こそが、外航クルーズの本格化に他ならない。それは1960年代のことであった。

2. 船社の革新によるクルーズ事業の本格化

新しい需要に応える船社の革新は、とりあえずは余剰旅客船の転用という形で始まった。それはまさに、Penrose (1980) の言う余剰資源の活用による企業成長の戦略であるが、革新としては不徹底なものにならざるを得なかった。その理由は、本格的な外航クルーズを事業ドメインに選択した船社には、次の二つの革新が要請されるからである。

- ①ハードウェアの革新：外航クルーズに適合した船舶＝クルーズ船の準備。
- ②ソフトウェアの革新：クルーズ資源（航路）の開拓、クルーズ計画（航海）の策定、従来の旅客輸送に伴うサービスに加えて、それをはるかに超える船上エンターテインメント・サービスの開発。

旅客船船社は、前者の要請に対して、外航定期航路旅客船（ライナー）の転用で応えようとしたのである。このような転用戦略は、①季節的転用（通常は定期航路に従事し、特定季節にのみクルーズを行う）、②クルーズとの兼用、③改装による全面的転用、のいずれかであり、この順番に転用は本格化する。例えば、日本では最も有名な客船で、現在でもクルーズ船として活動しているQueen Elizabeth II (QE2、1969年建造、この年ジャ

ンボ機初飛行、70,327総t)、これも現在活動中のフランスが国威をかけて建造したFrance（1961年建造、76,049総t、その後ノルウェー船社に売却されNorwayと改称）等は、スーパー・ライナーとして高速力、豪華さ、定期運航をセールス・ポイントにしていたが、輸送機能の点で航空機に完敗し、ほぼ上のような季節的転用から本格的改装という順番を経て、クルーズ船に転用されたのである。しかし、国威発揚を兼ねた旧豪華客船は、QE2が後に蒸気タービンをディーゼル電気推進にそっくり換装したように、新造に近い抜本的改装を行わない限り、観光地をゆったりと周遊航海するレジャーのための客船としては構造的に不適であった。30ノットにも及ぶその高速力は、ゆとりの旅行には不必要であるばかりか、非常な高コストの要因になるからである。

それだけではない。旧豪華客船は、所要航海時間に差をつけることができないため、施設・食事の豪華さで時間をまぎらわす上級船客と、劣悪な条件でも目的地に到達することだけを求める下級船客を区分し、等級制という差別化戦略をとっていた。こうした等級制は、船内のスペース全体を活用して旅行をエンジョイしようとする同質のクルーズ船客には適合しない。なお、等級制における収益源が多数の下級船客にあったことは、クルーズ事業にも通ずる船社経営における大衆化戦略の経済的根拠として、留意しておく必要がある。

いずれにせよ、高速・大馬力を売り物にして輸送機能の追求に邁進した戦略の所産である豪華客船は、濃密なサービスと充実したゆとりのある航海には、船腹として過大であり、不適であった。換言すれば、クルーズ船は、輸送機能よりも観光機能を充実させること、より具体的には、居住性の高いモノクラス（等級なし）で、エンターテインメント施設を豊富に具備することが求められるのである。このような要請（ニーズ）は、既存船舶の改装ではどうしても不十分で、これまでなかったようなクルーズ専用船という特殊船舶の出現を促すことになる。このことを革新の用語で言えば、変種あるいは変異（variation）では不十分で、方向転換

(reorientation) を必要とするということになる。

3. クルーズ専用船の出現と船型の大型化

(1) クルーズ専用船の出現

クルーズ事業が従来の旅客運送業の単純な延長線上にあるものではないとすれば、新規参入の障壁はそれほど高くはない、という言い方が可能になる。事実、資源転用を図る在来型旅客運送業船社とは別の、客船界に無縁であった船主（オーナー）・船舶運航会社（オペレーター）が、クルーズ事業に参入してくるのである。クルーズ事業の萌芽期（1960年代）における代表的新規参入企業とそれらの専用船建造状況は、次のようであった（山田、1984）。

□NCL(Norwegian Caribbean Line)：Starward(15,500総t)型2隻

□RCCL(Royal Caribbean Cruise Line)：Song of Norway(18,416総t)型3隻

□RVL(Royal Viking Line)：Royal Viking Star(21,848総t)型3隻

□Flagship Cruises：Sea Venture(19,903総t)型2隻

これら新規参入企業は、ノルウェー系海運船社である。ここで注目すべきは、いずれの船社も、2万総t、20ノット、船客600～800名、乗組員300名前後の中型・中速船を複数、同型船として建造していることである。すなわち、この程度の船型が当初の適正規模クルーズ船として考えられ、しかも運航効率の向上によるコスト削減のために同型船を用意したということである。これ以後建造されるクルーズ専用船は、次のような特性を備えたものとなった。

①海上ホテルとしての居住性：各船室ともエアコン、バス完備、定員2名のモノクラス、窓のない内部客室（inside room）を極力減らし、ベランダつきの部屋を多くする等。

②フローティング・リゾートとしての諸施設：広大な公室スペース、すなわちラウンジ、食堂、バー、劇場、図書室、カジノ、カード・ルーム、

ディスコ、プティック、さらにはスポーツ・デッキ、ジムナジウム、サウナ、プール、ジャクージ=気泡風呂等。

③斬新な船型：セミ・アフト=後部寄りの煙突、中央部の公室化、多層客室、クリッパー型船首等。

④明るい外装：白を多用し、時にイラストを船腹に描いた塗装等。

クルーズ事業に参入した船社によるソフトウェア開発の最大の課題は、上記のような外航クルーズに寄せられた自己実現の欲求に応えるクルーズ資源（航路）の開拓である。この点について、萌芽期から生育期（1970年代）にかけて、船社は、北米のクルーズ資源として温暖で異国情緒に満ちた多島海であるカリブ海を選んだ（野間、1989）。また、顧客の中心ターゲットを、第2次大戦後の繁栄を享受していた米国人に求めた。

こうした事業の初期段階にある船社の戦略は、戦略論の教科書が示す定石通り、市場浸透（market penetration）つまり顧客の深耕に置かれた。上記のノルウェー系船社は、この戦略に適合した専用船をいち早く建造し、コスト低減によって低料金を可能にし、市場浸透=顧客の深耕=顧客の量的拡大、すなわち大衆化とリピーター化を追求する戦略に先鞭をつけた。しかし、やがて他の船社もすぐにこの戦略に追随したため、船社間の競争は激化し、各社は更なるコスト低減努力に努めなければならなくなる。

その現われは、便宜置籍（FOC=flag-of-convenience）、低賃金の途上国船員の多用のほか、主要運航費である燃料費の節減への格段の努力である。燃料費節減については、電気推進の採用の定着とこのシステムの改善が中心となった。これにより、1日当たり総収入に占める燃料費の比率は、大幅に改善されることになった。例えば、Canberra（1961建造、44,807総t、ターボ電気推進、25ノット）では25%であったが、ほぼ同大のRoyal Princess（1984建造、44,348総t、ディーゼル電気推進、22ノット）では5%に低下するなど、顕著な効果が現れたという（山田、1984）。このような改善は、21世紀に入って、アジポッド型推進機（電動機とスクリューが一体構造となった船尾懸垂式のモジュール構造物）の普及という、推進

方式の革新の普及に至りつつある。

(2) クルーズ船の大型化

市場と事業が確立し、1980年代前半に入ると、もう一段のコスト低減のために、規模の経済（economy of scale、scale merit）が意図的にかつ本格的に追求されるようになる。すなわち、船舶は、萌芽期・生成期のその拡大改良型になり、3万総t、20ノット、船客数1,200～1,600名程度に大型化する。しかし、より徹底したコスト・ダウンを実現するには、船舶の一層の大型化が必要になる。1980年代後半になると、大型化傾向はさらに顕著になり、4～4.5万総t、20ノット、船客数1,200～1,800名程度が一般的になる。このような規模の拡大と徹底した省エネルギー化により、コスト削減努力は一段と進むが、それはクルーズ計画（航海）の多様化と大衆化・低価格化の推進に不可欠であったからである。その傾向は1990年代に入ってさらに加速し、いわゆるメガシップ（7～10万総t、船客数2,000～2,500名程度）を生み出すに至る。

このような船型の大型化は、次のような二つの効果をもたらした。船型大型化の第1の効果は、北米クルーズ市場を、大きく東西に2分割する効果を生み出すことである。船型の大型化は、その全長、幅員、喫水の増大を意味するが、ここで重要なのは、幅員である。それが32.2mを超えると、パナマ運河が通航不能になるからである。このような船舶を、超パナマックス船と呼ぶ。超パナマックス型のクルーズ船は、カリブ海中心の北米東岸海域市場に専念するか、北米西岸の太平洋海域市場に専念するかを選択しなければならなくなる。概ね10万総t以上の超パナマックス船舶が主力になってくると、船社は、いずれかの市場に集中するようになる。その状況は、次のようである。

□ 東岸海域市場（カリブ海中心）：CCL(Carnival Cruise Lines)、RCCL(Royal Caribbean Cruise Lines)、及びNCL(Norwegian Caribbean LineからNorwegian Cruise Linesに改称) 3社の寡占状態。

口西岸海域市場 (Los Angeles等を拠点とする) : P&O (Peninsular & Oriental Steam Navigation Company) 系列のPrincess Cruisesの支配状態。

これらの寡占的支配の形成と変遷については、別途後述する。船型の大型化の第2の効果は、それによる経済的優位性の発現であるが、これについては、節を改めて詳述する。

4. クルーズ船における規模の経済と大衆化戦略

(1) 船型の大型化と規模の経済

クルーズ船の大型化と規模の経済の関連は、およそ次のようになると考えられる。

まず建造費であるが、1隻\$3～5億の巨額に上り、そのことは高い固定費（減価償却費または裸用船料）となる。この点を初めとして、船舶の巨大化が運航費（通常は総費用の35%程度を占めるといわれる）の総額を増大させるであろうことは、容易に想像することができる。このようなコストをどのようにカバーするのかを、2002年現在で世界最大のクルーズ船Explorer of the Seasを擁するRCI社（Royal Caribbean International）が90年代以降に建造した5クラス（いずれも同型船数隻あり）の比較を素材として、表1のデータで試みることにしよう。

表1 RCI社のクルーズ船建造状況（規模順配列）

船 名 (建造年)	総t (A)	建造費 (B)	(B/A)	乗組員数 (C)	船客数 (D)	(D/C)
Legend of the Seas (95)	70,950	\$ 3.25億	\$ 4.6千	732	1,804	2.46
Monarch of the Seas (91)	73,941	\$ 3億	\$ 4.1千	822	2,354	2.86
Grandeur of the Seas (97)	74,137	\$ 3億	\$ 4.0千	760	1,950	2.57
Rhapsody of the Seas (97)	78,491	\$ 2.77億	\$ 3.5千	765	2,000	2.61
Explorer of the Seas (00)	137,308	\$ 5 億	\$ 3.6千	1,181	3,138	2.64

(A/D)	(B/D)	巡航速力	出力 (E)	(E/A)
39.3	\$ 18.0万	24kt	40,200KW	0.57KW
31.0	\$ 12.7万	19kt	21,844KW	0.30KW
38.0	\$ 15.4万	22kt	50,400KW	0.68KW
39.2	\$ 13.8万	22kt	34,000KW	0.43KW
45.6	\$ 16.1万	22kt	75,600KW	0.53KW

表1によれば、1総t当たりの建造費（B/A）は、規模とともにほぼ一貫して低下しているが、船客1人当たりの建造費（B/D）には、それほど顕著な傾向はない。この（B/D）や乗組員1人当たり船客数（D/C）、船客1人当たりの総t数（A/D）すなわち船客1人当たりのスペースは、当該船社の経営戦略を反映するが、RCI社の場合は別表の他社船舶と比較すれば分かるように、（B/D）と（A/D）は低く、（D/C）は高くなっている、誇張して言えば「詰め込み型」の、一般的表現では大衆化戦略を取っていることが判明する。しかし、そうした同社の中にあっても、表1で言えば、Monarch of the Seasは、それらの数値と顕著な低速力からして、一段と大衆化戦略の色彩が強いと見なされよう。

運航費については、直接のデータがないので、以下のように推測するほかない。すなわち、燃料費は主機の出力に比例すると見なせば、Explorer of the Seasでは1総t当たり0.53KWで、速力が大幅に遅いMonarch of the Seasを除いても、単位当たりでは若干規模の経済が現れているという程度であろうか。船員費について、接客部門人員の対船客比率は経営戦略により異なるが、今それを一定とすれば比例費と見なされ、規模の経済は生じない。同じく船内の管理・運航部門（船長、航海・機関・事務部門）の対船客比率は低減する上に、この部門には先進国籍の高人件費職員が多いから、規模の経済の効果は顕著である。同じくエンターテイナー部門の人員の場合は、対船客比率は一定ないし遞減と考えられるから、少なくとも規

模の経済の発現する可能性がある。食材費は、クルーズ計画の標準化と同型船によるサービスの共通化により、節減効果はかなり大であると思われる。最後に、陸上の管理支援部門費用・広告宣伝費・代理店手数料・租税公課等については、一般企業の場合と同様に、船腹の大型化による逓減の効果が相応に実現すると推測できる。

これらを総合すれば、船腹の大型化による規模の経済の効果は、相応かつ着実に実現すると言えよう。しかし、このことに関連して、次の諸点に注意しなければならない。

- ①船腹の大型化により、費用の総額（建造費+運航費等）は当然に増大する。特に建造費は、巨額になる。このことは、クルーズ事業が資本集約的であることを物語っている。
- ②船腹の大型化により、人的サービスも膨張し、乗組員1人当たりの標準乗客数（表1のD/C）は、大衆化戦略をとる船舶の場合で2.2～2.7程度、高級戦略をとる船舶では1.2～1.6程度の値を示す（別表参照）。前者の場合、最大に船客を乗せても、2.8～3.0程度にしかならない（別表参照）。このことと上記の船内各部門の事情を勘案すれば、全体としての乗組員数は、船腹の大型化とともに逓減的にせよ増加する一方であり、クルーズ事業が労働集約的であることを物語っている。
- ③これらをまとめると、クルーズ事業は資本集約的であると同時に労働集約的である、という特異な事業特性をもっていることになる。それは、この事業が大型輸送機能と総合観光事業を兼ねた性格をもっている結果と言えよう。

(2) 規模の経済の限界と大衆化戦略

船型の大型化による規模の経済の効果は、どこまで発現するのか。換言すれば、船型の大型化の限界はあるのかないのか。あるとすれば、どの程度になるのか。この点について、山田（1994）は次のように述べている。

北欧系有力船社であったKloster Cruiseの経営者Knut Klosterが、超超

大型船構想として25万総t、船客数6,500名、建造費12億ドルを打ち出したことがある。この規模は、造船工学的には可能であるかもしれないが、別の限界があるのではないか。それは、船舶という海上の限られた生活空間で、多数の人間が集団的に起居するというライフスタイルに由来する、次のような制約要因である。

□船客側：心理的圧迫感、船内サービスの希薄化（例：食堂のシッティング＝時間指定による交代制）。

□船員側：船内組織の肥大と官僚化、人事管理の複雑化、管理職員の増大、これらによる運航コストの増大。

これらのことから山田自身は、船客数2,500名、乗組員数900名程度が限界ではないかとしたのである。

この主張は1990年代になされたものであるが、その後の現実の展開は、これをはるかに超えるものがある。2002年現在、現存する世界最大の船である表1のExplorer of the Seasは、標準船客数3,114名、乗組員数1,181名である。2003年12月竣工予定のQueen Mary II (QM2) は、15万総t、標準船客数2,620名、全長345メートルで、総トン数ではExplorer of the Seasを抜いて世界最大になる。

明確に規模の限界に到達したとは言えないが、上記の制約条件に注目すれば、そろそろ収斂状態に近づいていることは否定できないであろう。このような大型化した船舶がひしめく状況の中での戦略の選択肢は、戦略論の定石に従えば、コスト・ダウン、稼働率の向上、新市場(船客、航路)の開拓、新サービスの開発ということになる。これらの集約したものが、米国のクルーズ事業の主流に見られる大衆化戦略である。

それは、単価（1日当たりの価格）を大衆の利用可能な水準に設定するばかりでなく、日程を比較的短期に設定して、支払総額を抑えることが基本になる。その結果、多様なクルーズ計画（航海）を標準化し定期化して、3日型、4日型、1週間型などに編成し、大量のクルーズ人口を組織的に吸収しようとするものである。さらにこのような基本戦略に、次のような

新サービスが付加される。

□航空サービス込み (fly-and-cruise)：乗船客の居住地と乗船地の間の往復航空運賃（米国本土なら距離に関係なく割引された定額）込みで、クルーズ計画を設定する。

□列車サービス込み：同様のことを列車について行う。

□その他：上・下船日のホテル無料サービス、一人乗船客の割安料金、子供の割安料金等。

このような付帯戦略の多くは、大衆化戦略を最初に組織的に採用した CCL (Carnival Cruise Lines) が打ち出した一種の新製品開発であるが、他の船社はすぐに追随し、広範に業界に普及するようになった。それらは、戦略論的に言えば、航空業やホテル業等との提携戦略 (alliance) の展開であると思なすことができるし、あるいは市場浸透戦略の深化ないし新市場開拓でもあり、規模の経済の追求を拡張した範囲の経済 (economy of scope) の追求と見ることもできる。

結局のところ、船型の大型化による大衆化戦略は、経済学的には供給曲線を右にシフトさせ、それによる価格低下と需要増を実現し、供給が需要を喚起する善性循環を引き起こし、クルーズをボリューム事業として定着させ、その市場拡大をもたらしたのである。

(3) クルーズ事業におけるニッチ戦略

大衆化戦略は、クルーズ事業を中核的ドメインとする船社のうち、業界を代表するような大規模船社の採択する戦略であるが、これらの船社は、大衆化戦略の必然的所産である激烈な市場競争を生み出し、後述するように、シェア拡大競争やM&Aを通じて寡占化の方向を志向する。しかし、こうした寡占的大企業の支配下にある一部の船社を含む中小船社を中心としたその他の船社は、大衆化戦略の間隙をつく別の戦略を取ることで、その存在を保持しようとする。別の戦略とは、一言で言えばニッチ戦略 (niche strategy) であり、内容的には、それぞれの船社が個性的な計

画によって、時宜相応の魅力的なコンティンジェント・クルーズを展開するものである。それは、(超)高級クルーズ、帆船型クルーズ船による航海、探検クルーズに代表されるクルーズ形態である。だが考えてみれば、外航クルーズとはもともとそういう性格のものであり、これらの方が、本来のクルーズを継承していると言うべきではなかったのか。クルーズ事業の萌芽期以前の、二つの先例を見よう。

第1は、1930年代「世界大恐慌」時代のクルーズである。あらゆる経済活動が閉塞する中でも、一部の船社による豪華クルーズは行われていた。このことは、当時のクルーズ船客が大恐慌をも悠然と超越できる有閑富裕層であったこと、クルーズが世間のライフスタイルとは隔絶された別世界のライフスタイルであったこと、を物語っている。しかし、こうした有閑富裕層はいつの時代にも存在しているし、彼らのようになりたいとの願望は果てしないから、この例は、(超)高級クルーズ需要の恒常性を、換言すれば差別化のニッチ戦略の有効性を示唆している。後述するように、現代日本では、クルーズはまだかなり高級・贅沢なレジャーと見なされているが、1990年代以降の長引く不況、さらには2001年9月11日のテロ事件による欧米大衆クルーズの大打撃にもかかわらず、日本船による世界一周クルーズは、募集すればすぐに満員になる状況にある。

第2は、「禁酒法」時代(1919～1933)の米国における「Brooze Cruise (大酒飲みクルーズ)」と呼ばれた短期クルーズである。いまさら言うまでもないが、禁酒法は米国人のライフスタイルに絶大な環境変化をもたらした。この環境変化をニーズとして受け止め、法が領海外に及ばないことに注目し、専ら飲酒目的のための比較的安価で短期の「無寄港クルーズ(Cruise to Nowhere)」が行われた。当時の米国では、無寄港航海は内国航路とは見なされなかったから、外国船社の参入も可能であった。この例は、広範な大衆の特定の欲求に対する限定的目的のクルーズの可能性を示唆している。帆船型船舶によるクルーズ、極地探検型のクルーズ、フィヨルドめぐりと生活航路を兼ねた北欧のクルーズ、日本で定番化した3大東

北祭りをめぐるクルーズ等は、このようなニッチ戦略の具体的航路形態と言えよう。

大衆化戦略は、カリブ海を主とした市場で寡占の大規模船社により展開されてきたが、このような市場と主体とは異なる展開について触れておこう。

その一つは、クルーズ事業の資本集約的特質をいわば逆手にとって、客船業に無関係の大資本がクルーズ事業の寡占化に挑戦して新規参入する動きである。その代表例は、Walt Disney社によるクルーズ運航会社の設立と船舶の建造・就航である。同社は、83,338総t、標準船客数1,750名、最大船客数3,000名弱の客船2隻を建造（1998～99）し（別表参照）、Disney Worldを組み込んだクルーズ計画を提供して、主戦場であるカリブ海で、ある意味では一層徹底した大衆化戦略を展開している。標準船客数と最大船客数の絶対値の大きさとそれらの甚だしい較差が、弾力的な詰め込み戦略を端的に示しているからである。

その二つは、アラスカ市場の急成長である。超パナマックス船の出現によって、カリブ海市場と区分された米国西海岸市場（ハワイ周辺及び中部・南部太平洋を含む）が生まれたが、さらなる市場開拓戦略によって、氷河の観覧を含むアラスカ市場が生まれた。ニッチ戦略の極地探検的要素を含むこの市場は、爆発的人気を呼び、1990年に23.7万人であった乗船客は、2000年には63.2万人に達した（山田、2001）。この結果、カリブ海クルーズの相対的地位は低下し、乗船客ベースで50%を割ったという（池田、2000）。

その三つは、差別化戦略復活の動きである。クルーズ事業は、それ以前の客船運航業と異なり、モノクラス（等級なし）を特色としてきた。しかし、大衆化戦略による船腹の大型化と船客数の飛躍的増大は、船室の差別化（窓の有無、広さの大小、展望の良否、所在デッキの高低、ベランダの有無等による）を必然化した。現状では、船室の料金に差別を設けながら、サービスの共通性は基本的に維持しつつあるが、それでもスイート・ルー

ムに対する特別サービスの提供に代表されるように、次第に差別化の要素が復活しつつある。高額料金を支払った乗船客が、サービスの均等提供に疑問を投げかけつつあるという傾向は、大衆化戦略の生み出した自己矛盾と言えるかもしれない。

5. クルーズ事業における寡占化の進行

(1) 北米クルーズ市場における寡占化

北米のクルーズ市場の変遷を、クルーズ人口の規模で見ると、表2のようになる。

表2 北米クルーズ人口の変遷

年	人口 (万人)	年	人口 (万人)	年	人口 (万人)	年	人口 (万人)	年	人口 (万人)
1980	140	1985	220	1990	360	1994	450	1999	
1981	150	1986	260	1991	400	1995	440	2000	688
1982	150	1987	290	1992	410	1996		2001	691
1983	180	1988	320	1992	410	1997			
1984	190	1989	330	1993	460	1998			

統計：CLIA (Cruise Lines International Association)

その他の近年のデータを付加すれば、2000年現在、688.2万人、平均増加率8.4%（西村、2001）、あるいは2001年で約700万人、対前年18.5%増（府川、2002）とする数字がある。この最後の2001年の数値は、同時多発テロの影響を含んでいるはずであるが、この事件が3四半期をほぼ経過した9月であったことを考慮すれば、クルーズ人口の増加傾向は、少なくとも高原化しつつあると言えよう。

人口以外の船舶数等の要因を加えて総合的に勘案すると、北米のクルー

ズ事業の発展経過は、萌芽期（1960年代）、生育期（1970年代）、成長期（1980年代）、充実期（1990年代）、成熟期（20世紀末以降）とすることができよう。この間、船型の大型化、市場の東西分離、アラスカのような新市場の開拓等の様相が展開したが、経済的に見逃すことのできない様相は、寡占化の進展である。

寡占化の進展は、クルーズ事業の資本集約的特性に深くかかわっている。膨大な資金の調達力とコスト削減能力のある船社とそれらに劣る船社とが、あるいはオーナー（船主）とオペレーター（運航会社）とが、複雑な合従連衡を反復し、有力船社による寡占化が進行するのは、この事業の性格からすれば当然の趨勢であった。この間の状況は、未定稿ではあるが、図1のようになる。市場拡大過程では当然であるとも言えるが、成長期から充実期へかけての合従連衡は熾烈である。詳細を記述する余裕はないが、中でも88年から翌年にかけての数ヶ月間のP&OとCCLによる首位攻防戦のM&Aは、図1を見ても物凄いの一語につきる（富塚、1989）。

合従連衡の結果、20世紀末までに、北米市場では、次のような寡占的状況が出来上がった。なお括弧内の二つの数字は、北米市場の1991年と1998年の船客収容数ベースによるシェアの推移である（JETRO, 1999）。

□CCLを源流とするCarnivalグループ（米系、31.8%→35.5%）

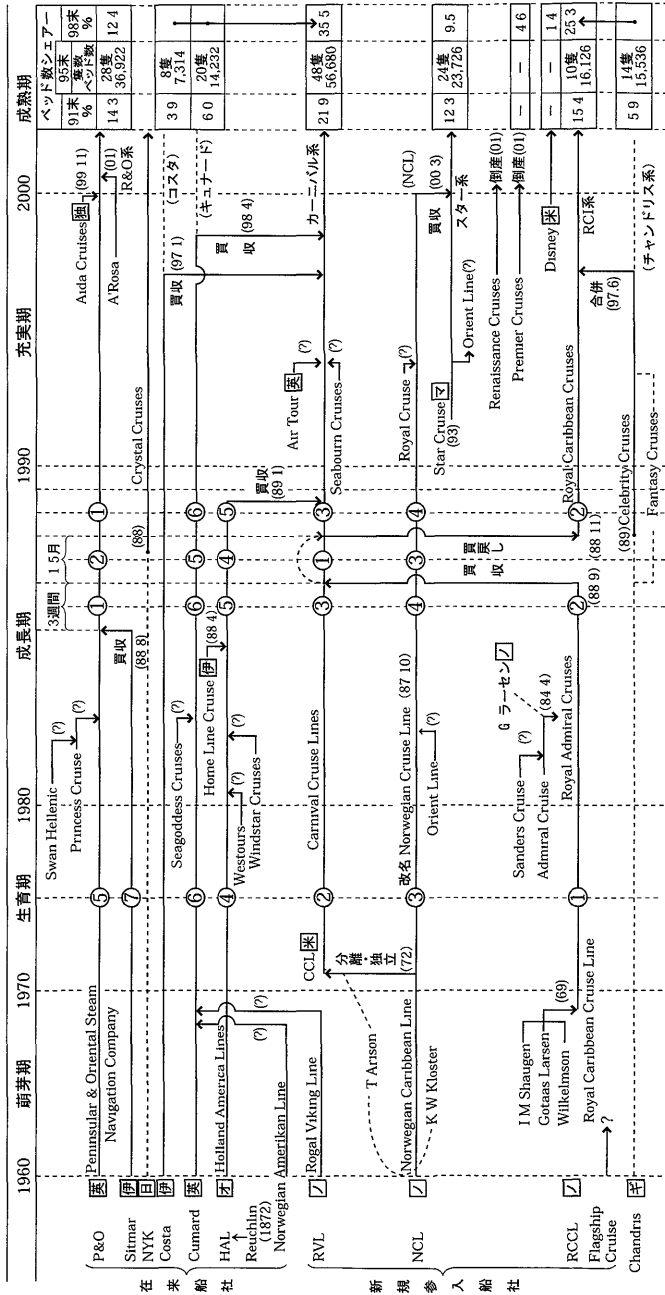
CCLはNCLの共同経営者でありながらそこからスピンアウトしたTed Arisonが、1972年に創設した船社であるが、大衆化戦略を創始し、それを強力に推進して成功を収め、今や持株会社Carnival Corporationを頂点とし、CCLを初め、名門Cunard Line（英）、伝統あるHAL（Holland America Line、蘭）、Costa Line（伊）、Seabourn Cruise Line、Windstar Cruise等を支配下に置く、世界最大のクルーズ船社になった。基本的には大衆化戦略を取っているが、一部の傘下船社は、それぞれのブランドにおいて支配以前からの高級クルーズ戦略を継続して展開している。

□RCCLを源流とするグループ（ノルウェー・米系、15.4%→25.3%）

持株会社Royal Caribbean Cruise Limited（RCL）を頂点とし、RCI、

図1 北米クルーズ市場をめぐる船社の合従連衡(森本三男作成:2002.7.1未定稿)

記号 □は国籍、うち団はオランダ、▣はノルウェー、▢はギリシャ、▤はマレーシア。
○ 囲み数字は、合併点でのシェアー順位。
() 囲み数字は、年または年月、(?)は年月不明。



Celebrity Cruise Lines等を傘下に置いている。RCIは、上述したように、2002年現在で世界最大のクルーズ船Explorer of the Seas級2隻を擁している。このグループも、大衆化戦略を基本にしている。

□P&Oグループ（英系、14.3%→12.4%）

第2次大戦前からの客船運航会社であるP&O（Peninsular & Oriental Steam Navigation Company）を源流としている。現在は、持株会社P&O Princess Cruise（POC）を頂点とし、P&O Cruises、Princess Cruises（米）、Sitmar Cruise（伊）、Aida Cruises、A'Rosa等を傘下に置いている。アラスカを含む米国西岸市場で優位に立っている。基本は大衆化戦略であるが、やや高級というところか。

□NCLを源流とするKlosterグループ（ノルウェー系、12.3%→9.5%）

NCLは、クルーズ事業の萌芽期からの老舗であるが、メガシップ（概ね10万総t）以前の船型にこだわり、船型大型化の趨勢に乗り遅れ、1990年代になって後退が顕著になった。2000年3月、NCLは後述するアジアの新興勢力Star Cruisesに買収され、その傘下に入ったが、社名とブランドは存続し、伝統的基盤によって欧米人対象の北米クルーズを続けている（西村、2001）。Star Cruisesの知名度とイメージが新興のアジア勢力というレベルに留まっている現状では、形式的にはともかく、内容的にはStar・NCLグループとでも呼ぶべきであろうか。このグループも、大衆化戦略をとっている。

以上をまとめると、CCL、RCCL、P&Oの3者が、21世紀当初現在の北米市場におけるビッグ3ということになる。ただ、同時多発テロ事件以後、この体制に動揺が現れている。それを見よう。

（2）同時多発テロ事件と北米クルーズ事業

2001年9月11日の同時多発テロと、それを契機にした米国の景気のかげりによる、旅行産業への打撃は、北米クルーズ事業にも激変をもたらした。事件直後から、航空事業におけると同様に、乗船予約の大量キャンセルが

始まり、そのために船社はクルーズ計画のスケジュールの変更には追い回された。このことを初めとして生じた業界の激動は、次のようなものであった。

第1は、倒産船社の出現である。事件直後の9月25日、Renaissance Cruiseが倒産した。同社は大小10隻を運航していたが（別表参照）、チャーター主体で、旅行代理店を通さず乗客との直接取引きを特色にしていた。1999年後半より資金繰りが悪化し、2001年4月にノルウェー系の船社の支援を仰いでいたが、ついに倒産した。しかし、同社の倒産は、事件以前からの構造的要因によるものと考えらるべきであろう。事件の直接的影響によるものとしては、AMCV (American Classic Voyage) が10月19日に、負債\$4.5億をかかえて会社更生法の適用を申請したことがあげられる。これに関連して、同社がUS-Flag Cruiseship Pilot Project Statute (1997) によって推進してきた、米国船籍・米国人船員・米国建造のクルーズ船という計画は、同社の倒産により挫折することとなった。なお、同時多発テロ事件以前ではあるが、競争のあおりを受けて、Premier Cruise Lineが2000年9月に倒産している（別表参照）。

第2は、倒産までは行かなくても、事業縮小、代理店への手数料アップ、従業員解雇等、事件による経営基盤のゆらぎを反映して、新たな業界再編の動きが現れたことである。倒産した船社の顧客を狙い撃ちにしたシェア拡大競争はともかくとして、特に注目すべき出来事は、11月20日に、業界2位のRCCLグループの持株会社RCLと業界3位のP&Oグループの持株会社POCが合併を発表したことである。もしこれが実現すれば、現在業界1位のCarnivalを抜いて、世界最大のクルーズ船社となる。これに対し、Carnivalは、独禁当局に反対を表明したり、RCCLとPOCの株主にデメリットを訴えたり、自らPOCの買収を仕掛けたりしている。2002年夏現在の情報によれば、この件についてEU委員会でも議論が行われており、もしCarnivalがPOCを買収すれば過大になりすぎるため、傘下の一部船社を切り離す必要がある、との判断に傾いているのに対し、CarnivalはP&O

Cruise UKは手放してもよいがCunardは売却しない、としているという（『世界の艦船』2002年8月号、「内外商船ニュース」）。いずれにせよ、同時多発テロにより、業界に激震が走ったことだけは確かである。

6. 日本の外航クルーズとその市場

(1) 日本における外航クルーズの生成

第2次大戦の敗戦国日本の場合、北米のクルーズ事業萌芽期（1960年代）は、やっと敗戦の痛手から立ち直る段階であり、とてもクルーズどころではなかった。しかし、その頃から始まった高度成長は、クルーズ事業生成の社会的・経済的要因を次第に充足するようになった。しかも日本の場合には、それらに独自の加速条件が加わった。それは、①急速な高齢社会への移行により、富（所得）と時間（余暇）をもつが遊びの経験のない退職者が急増したこと、及び②可処分所得と自由時間が大きく、旅行を好む若い女性（いわゆるギャル）が多数存在したこと、である。これらにより、日本でもまず旅行ブームが生じ、これに自由化・国際化と円高による割安感が加わって、外国旅行が爆発的に流行する。航空会社によるパック型の外国旅行は、このようなニーズに対する企業側の革新の所産であったと言えよう。

やがて定型的旅行に飽和感が出て、個性的外国旅行への転換が始まり、その一環としてクルーズが注目されるようになる。当初は、米国を主とする外国船クルーズによるか、団体による日本船クルーズが中心であった。前者は富裕者や海事に特別の関心を持つ人びとが利用し、後者は企業研修や親善旅行などの行事に参加した大衆が多かった。1989年、商船三井（MO）がクルーズ専用船を日本で初めて国内で建造し、この年が関係者によって日本の「クルーズ元年」と呼ばれるようになる。

第2次大戦前、外航旅客船の運航に実績があった日本船社のうち、日本郵船（NYK）と大阪商船（現・商船三井MO）の2大船社がクルーズに進出した。両社の進出動機は、細部では異なるものの、企業成長論的には、

欧米船社の場合と同様、余剰資源の有効活用（Penrose, 1980）という点で共通している。ただし、NYKの場合は、戦後休眠していた客船運航のノウハウというソフトを上記のような社会的ニーズと結合して活用しようとした。これに対しMOの場合には、欧米船社と近似しており、余剰となった船舶というハードであった点が異なっている。

口火をきったのはMOであった。南米移住が終了した1973年以降、移住船あるぜんちな丸をにつぼん丸（初代）と改名して、クルーズ船に転用した。1977年、同船はリタイアし、海外から買船したSeven Seasをにつぼん丸（2代）に改名して事業を継続した。上記の1989年、クルーズ専用船ふじ丸（23,235総t、標準船客数328名）を三菱重工長崎で建造し、さらに翌1990年に、につぼん丸（3代、21,903総t、標準船客数408名）を同じく三菱重工長崎で建造して、今日に至っている。船舶運航は、子会社の商船三井客船（MOPAS）が担当しているが、クルーズ計画は日本近海とアジアを主にしながら世界一周を織り込む中級のグレードで（2002年の募集広告では、1人1日アジア30,200～104,300円、世界一周36,200～123,500円程度）、船客の中心ターゲットは、当然に日本人である。

他方、NYKは、まず1990年にクリスタル・ハーモニー（48,621総t、標準船客数960名）を三菱重工長崎で建造、1995年にクリスタル・シンフォニー（50,202総t、標準船客数は同じ）をクルーズ船建造を得意とするフィンランドの造船所（Kvaerner Masa）で建造し、いずれも便宜置籍船として北米市場に投入し、現地子会社クリスタル・クルーズに運航させた。クルーズ計画は、カリブ海、アラスカ、地中海等全世界に及び、欧米人を中心ターゲットとして高級のサービス（1人1日\$500～\$1,900程度、PTS2000による）を提供している。これらにより、いわばクルーズの本場で事業のノウハウを獲得しながら、それと並行して日本市場に対応する戦略を展開した。すなわち、1991年に三菱重工長崎で飛鳥（28,856総t、標準船客数584名）を建造し、子会社の郵船クルーズに運航させている。そのクルーズ計画は、年に1度の世界一周と南太平洋のクルーズを行うとと

もに、その合間に短期の日本近海のクルーズを行うもので、日本人をターゲットにしたやや高級な内容（2002年の募集広告では、1人1日・日本一周45,400円～184,400円、世界一周39,800円～179,600円程度）になっている。

(2) 日本の外航クルーズの特徴

日本に本拠を置く外航クルーズは、1989年に5社8隻であったが、船社・船舶数ともに若干の減少があり、2002年には、4社5隻になっている。その内訳は、上記の郵船クルーズ（飛鳥）と商船三井客船（MOPAS、にっぽん丸）の2社のほか、フェリー系のSHKグループが設立した日本クルーズ客船（Japan Cruise Line、JCL、ぱしふいっくびいなす=26,518総t、標準船客数532名）、及びMOPASとJCLがそれぞれ1隻を出し合って2001年に設立したチャーター専門のクルーズ運航会社である日本チャーター・クルーズ（NCC、ふじ丸、おりえんとびいなす=21,884総t、標準船客数390名）である。

日本は海に囲まれた海洋国家であるが、温暖、静穏、異国情緒に富む有望なクルーズ資源には、それほど恵まれていない。日本のクルーズ人口は、当初は着実に増加したものの、1999年の内航クルーズを含めたクルーズ総人口（クルーズ船で1泊以上）は、16.9万人で、4年連続前年を下回り、頭打ちの状態を呈している。このうち、外航クルーズ人口は、7.8万人で、対前年2.7%減となり、この中で日本籍船利用者は2.27万人（29.1%、対前年15%減）、日本船社の支配船を含む外国籍船利用者は4.8万人（61.5%、対前年4.1増）で、邦船利用の減少とfly-and-cruise等を利用する外国船利用の増加が続いているという（日本海事新聞、2000.6.9）。

日本人の外航クルーズ乗船目的を見ると、本来のレジャー目的が74.5%に留まり、セミナー（11.7%）・交流（9.2%）・団体旅行（3.8%）・企業の販売促進用インセンティブ（0.8%）等のチャーター・クルーズが多い（『日本海運の現況』）。このことに対応する船社側の戦略は、標準船客数と

最大船客数の大きな差となって現われている。それは、場合によって「詰め込み」が可能ないように設計されていることを示している（別表参照）。なお、近年の日本船利用者の減少は、不況によるチャーター・クルーズの減少と、日本船社による世界一周クルーズ等の長期クルーズの増加によって、人数ベースでは減少していると見るべきであろう。

以上をまとめると、日本のクルーズ市場は、クルーズ人口が、米国に比べて人口比を考慮しても極端に少ないこと、経済状況に左右されて不安定になりやすいこと、市場としてはなお未発達であること、を特色にしている。

近年、マレーシア系でシンガポールを拠点とする南シナ海やマラッカ海峡を舞台にして大衆化戦略のクルーズで実績をあげ、前述したように、斜陽化した老舗NCLを買収して北米市場に進出しているStar Cruise（1993創業）が、日本を有力な市場と見込んで、日本を起点とする韓国・東シナ海クルーズに進出した。それは、博多や神戸を起点としたSuperStar Taurus（25,611総t、標準船客数974名）による定期クルーズであり、いずれは新造のメガシップSuperStar Leo（74,500総t、標準船客数1,974名）を投入する予定であった。しかし、現実には全くの業績不振で、この意図は実現するどころか縮小に追い込まれ、同社は2001年10月13日をもって完全に日本から撤退した。このことは、クルーズ市場が単なる経済力（経済的要因）だけでなく、それを超えたライフスタイル（社会的要因、自己実現のあり様）の問題であること、換言すれば、大衆化戦略による欧米風的大型クルーズは日本人にはなじまないこと、を物語っている。なお、Star Cruiseは、アジア市場のためのOrient Cruiseを設立して、グローバル展開を意図している。

アジアには、以上のほか、韓国の現代商船（Hyundai Merchant Marine, 現代グループ）による金剛山クルーズがあったが、2001年に撤退している。また、中国には、China Sea Cruiseによる海南島・ベトナムへのクルーズがあるが、本格的な外航クルーズと呼べるようなものではない。

(3) 日本の外航クルーズ事業の将来展望

日本のクルーズ事業には、次の三つの課題がある。それは、①これまでの団体の比重の高いクルーズ需要の構造特性からどのように脱皮するか、②クルーズ人口をどのように増加させるか、③どこにどのようなクルーズ資源を開拓するか、である。これらは、個人顧客を量的に拡大すること、彼らを深耕することによってリピーターを増大させること、そのために魅力あるクルーズ計画を開拓すること、が鍵になることを意味している。現状の比較的小規模だが凝集性の高い（リピーターの多い）顧客層、評価の高い定番クルーズ計画（「失われた10年」の長期不況下でもすぐ満員になる世界一周クルーズ、東北3大祭りめぐりのクルーズ等）の存在を見れば、日本人の特質に適合したクルーズ計画の開発・開拓こそが、問題解決の鍵になるように思われる。それは、単純な低価格と標準化に立つクルーズではなく、個性的で人間的触れ合いに満ちた内容のクルーズの追求に他ならない。前者によって日本市場に接近して失敗したStar Cruiseの例を想起すれば、後者こそが、外国船社に対抗して生き残る道であると言えよう。

このような視点からすると、2001年10月に設立された日本チャータークルーズの存在意義には、疑問が残る。同社は、MOがふじ丸をJCLがおりえんとびいなすを提供して設立した、チャーター専門の合弁クルーズ会社であるが、不況以前のような企業によるチャーターが見込めない状況では、それと異なる集团的顧客を開拓しなければならないからである。NGOのピースボート（旅行社が企画・主催し、低廉な外国クルーズ船をチャーターする旅行形態）に期待する意見もあるが（山田、2002）、安定した顧客層を形成するに至るか否か疑問である。

近年の船社等によるマーケティング活動を踏まえながら、これからの日本のクルーズ市場の動向を考えると、日本の船社の日本船による現行のクルーズ形態（中級志向戦略）、fly-and-cruiseまたは日本寄港を利用する外国船によるクルーズ形態（中・高級志向戦略）、及び上記のような旅行会社の企画・主催によるチャーター・クルーズないし船社自身の企画による

団体クルーズ（大衆化戦略）、という大きな棲み分けが、有力な流れになるのではなからうか。

7. むすび：要約と課題

自動車業界では、1人当たりGDPが\$3,000を超えると、モータリゼーションが加速すると言われている。同様のことをアジアにおけるクルーズの経験的事実から仮説として言うとするれば、特権的富裕階級の個別・特殊のクルーズを除いたクルーズ事業の成立条件は、1人当たりGDPが\$1万に達することである。日本の場合、この条件が実現したのは1980年であり、香港・シンガポールでは1990年、台湾・韓国では1997年である。およそこの前後に、成否はともかく、それぞれの国・地域においてクルーズ船社が出現するか、クルーズ計画が出現していることは、興味深い事実である。

クルーズ船社の取る戦略の通説的区分は、大衆化戦略と高級化戦略の2極分化である。前者の典型は、Carnivalに代表される北米の大手寡占の船社であり、後者は、北米の一部船社と日欧の船社に見られる。しかし、この名称と区分では、実態を十分カバーして説明できないので、ここでは代替的区分として、標準化戦略（standardization strategy）と多様化戦略（diversification strategy）の対比を提案したい。標準化戦略は、クルーズ計画の同質化、定型化、定期化、短期化をはかり、規模の経済・範囲の経済の追求による徹底した低価格により、幅広く顧客の吸収に努めるものである。これに対し、多様化戦略は、クルーズ計画の多様化、特定目的化、個性化、コンティンジェント化を目指すもので、標準化戦略に対しては、ニッチ戦略の関係になる。世界一周クルーズ、極地探検クルーズ、超高級クルーズ等は、この戦略の典型的発現である。

いずれの戦略を取るにせよ、潜在的・新規顧客の開拓と既存顧客のリピーター化に注力しなければならない点は、全く同じである。従って、これからは戦略の適否に加えて、観光業全般の流れと同様に、マーケティングの

巧拙が、業績を左右することになる。

21世紀のクルーズ事業が取り組むべき課題の一つは、すべての事業の場合にも共通する課題であるが、地球環境問題への適応である。アラスカ、スカンジナビア、極地等、手つかずの大自然へのクルーズの広がり、その地理学的特性も加わって、クルーズ船（そのほとんどはディーゼル・エンジン）の排気による環境汚染と自然破壊の危険という深刻な問題を提起している。詳細は省略するが、既にEPA（Environmental Protection Agency、米国環境保護局）から罰金を課された船社の事例も現れ、関係船社は、ガス・タービンの採用、ディーゼル・エンジンの改良など、主機の改善を中心に対策に追われている（山田、2001）。いずれにせよ、クルーズ事業にも、エコ・クルージング（eco-cruising）、グリーン・クルージング（green cruising）、持続可能なクルージング（sustainable cruising）の課題に応えるため、船社による革新が求められている。

本稿で述べた北米及び日本のクルーズ事業に関する船社と船舶をまとめると、別表のようになる。1 総t当たりの船価（B/A）、乗員1人当たりの船客数（D/C）、船客1人当たりのスペース（A/D）と（A/E）、及び1人1日当たり平均料金が、各社・各船の戦略を反映するデータであることは言うまでもない。

別表 日本・北米関連クルーズ船分析資料 (2002.7.1現在)

作成：森本三男

資料：Pacific Tour Systems Group Desk (PTS) (1999) 『間違いないクルーズ選び』 海事プレス社
府川義辰編著 (2002) 『写真集 世界の新鋭クルーズ客船』 成山堂書店
その他：雑誌『世界の艦船』・『クルーズ』 各号、各種新聞のクルーズ船客募集広告

船名 (建造・改造年)	総t数 (A)	船価 (B)	船価/t (B/A)	乗員 (C)	客標準 (D)	(D/C)	(A/D)	客最大 (E)	(A/E)	1人1日 平均料金	備考
NYK系											
《郵船クルーズ：中級志向》											
飛鳥 (91)	28,856	¥150億	¥52.0万	243	584	2.40	49.1	604	47.8	¥6万	
《Crystal Cruise：高級志向》											
Crystal Harmony (90)	48,621	\$2.0億	\$4.1千	505	960	1.90	50.6	1,010	48.1	\$430	
Crystal Symphony (95)	50,202	\$3億	\$6.0千	545	960	1.76	52.3	1,010	49.7	\$550	
Crystal Serenity (03)	68,000			655	1,080	1.65	63.0				
MO系 (商船三井客船=MOPAS：中級志向だが大衆化にも対応可能)											
にっぽん丸 (90)	21,903	¥80億	¥36.5万	160	408	2.55	53.6	607	36.0	¥5.5万	
日本クルーズ客船 (JCL=Japan Cruise Line, SHKグループ：大衆化志向)											
ばしふいっくびいなす (98)	26,518	¥110億	¥41.5万	180	532	2.96	49.8	720	36.8	¥3.5万～18万	
日本チャータークルーズ (NCC=Nippon Charter Cruise, MOPAS・JCLの合弁、01.10.31設立：チャーター専門)											
ふじ丸 (89)	23,235	¥80億	¥34.3万	190	328	1.73	71.1	603	38.7	¥6万	MOPASより移籍
おりえんとびいなす (90)	21,884	¥80億	¥36.6万	120	390	3.25	56.1	606	36.1	¥4.5万	JCLより移籍
CCL系 (Carnival Corporation=持株会社, CCL=Carnival Cruise Lines, Costa Cruise Lines, Seabourn Cruise Line, HAL, Cunard Line, Windstar Cruise)											
《CCL=Carnival Cruise Lines：大衆化志向》											
Holiday (85)	46,052	\$1.7億	\$3.7千	660	1,452	2.20	31.7	1,800	25.5		
Jubilee (86)	47,262	\$1.3億	\$2.8千	670	1,486	2.22	31.8	1,896	24.9		

船 名 (建造・改造年)	総数 (A)	船 価 (B)	船価/t (B/A)	乗員 (C)	客標準 (D)	(D/C)	(A/D)	客最大 (E)	(A/E)	1人1日 平均料金	備 考
Celebration (87)	47,262	\$1.3億	\$2.8千	670	1,486	2.22	31.8	1,896	24.9		
Fantasy (90)	70,367	\$2.1億	\$3.0千	920	2,044	2.22	34.4	2,634	26.7	\$283	
Ecstasy (91)	70,367	\$2.75億	\$3.9千	920	2,040	2.21	34.5	2,594	27.1		
Sensation (93)	70,367	\$3.0億	\$4.3千	920	2,040	2.21	34.5	2,594	27.1		
Fascination (94)	70,367	\$3.15億	\$4.5千	920	2,040	2.21	34.5	2,594	27.1		
Imagination (95)	70,367	\$3.3億	\$4.7千	920	2,040	2.21	34.5	2,594	27.1		
Inspiration (96)	70,367	\$2.75億	\$3.9千	920	2,040	2.21	34.5	2,594	27.1		
Elation (98)	70,367	\$3.0億	\$4.3千	980	2,077	2.21	33.9	2,634	26.7		
Paradise (98)	70,390	\$3.0億	\$4.3千	980	2,077	2.21	33.9	2,634	26.7		
Carnival Dentiny (96)	101,353	\$4.0億	\$3.9千	1,077	2,642	2.45	37.8	3,400	29.8	\$280	
Carnival Triumph (99)	101,509	\$4.1億	\$4.0千	1,150	2,758	2.40	36.8	3,360	30.2		
Carnival Victory (00)	102,353	\$4.4億	\$4.3千	1,150	2,758	2.40	37.1	3,350	30.3		
Carnival Spirit (01)	88,500	\$3.75億	\$4.4千	961	2,124	2.21	41.7	2,680	33.0		
Carnival Pride (01)	88,500	\$3.75億	\$4.4千	906	2,114	2.33	41.9	2,680	33.0		
Carnival Legend (02)	88,500	\$3.75億	\$4.4千	906	2,114	2.33	41.9	2,680	33.0		
Carnival Miracle (04)	88,500	\$3.75億	\$4.4千	906	2,114	2.33	41.9	2,680	33.0		
Carnival Conquest (02)	110,000				2,974		37.0				
Carnival Glory (03)	110,000				2,974		37.0				
Carnival Valor (04)	110,000				2,974		37.0				
《Costa Cruise Lines》											
Costa Tropical (82,98)	36,674	\$1.0億	\$2.7千	550	1,022	1.86	35.8	1,400	26.1		
Costa Europa (86) ← Westerdam	53,872	\$3.5億	\$6.5千	639	1,494	2.34	36.1	1,773	30.4		
Costa Marina (90)	25,558	\$1.15億	\$4.5千	386	1,026	2.66	24.9				
Costa Allegra (92)	28,430	\$1.6億	\$5.6千	400	1,066	2.67	26.7				
Costa Classica (92)	52,926	\$3.25億	\$6.1千	650	1,300	2.00	40.7	1,766	30.0		
Costa Romantica (93)	53,049	\$2.69億	\$5.1千	650	1,356	2.01	39.1	1,782	29.7	\$241	
Costa Victoria (96)	75,951	\$3.0億	\$3.9千	850	1,950	2.29	38.9	2,424	31.3	\$262	

船名 (建造・改造年)	総数 (A)	船価 (B)	船価/t (B/A)	乗員 (C)	客標準 (D)	(D/C)	(A/D)	客最大 (E)	(A/E)	1人1日 平均料金	備考
Costa Atlantica (00)	85,619	\$3.75億	\$4.4千	902	2,114	2.34	40.5	2,680	31.9		
Costa Mediterranea (03)	85,700	\$3.9億	\$4.6千		2,112		40.6				
Costa Fortuna (03)	105,000				2,720		38.6				
Costa Magica (04)	105,000				2,720		38.6				
《Seabourn Cruise Line : 高級志向》											
Seabourn Sun (88)	37,846	\$1.25億	\$3.3千	469	768	1.64	49.3				
Seabourn Pride (88)	9,975	\$0.5億	\$5.0千	149	212	1.42	47.1				
Seabourn Spirit (89)	9,975	\$0.5億	\$5.0千	149	212	1.42	47.1				
Seabourn Legend (92,96)	9,961	\$0.85億	\$8.5千	135	212	1.57	47.0				
《HAL = Holland America Line : 中級志向》											
Noordam (84)	33,930	\$1.6億	\$4.7千	530	1,214	2.29	28.0	1,350	25.1		
Prinsendam (88) ← Seabourn Sun	37,845	\$1.25億	\$3.3千	460	784	1.61	51.1	814	46.4	¥5万	
Statendam (92)	55,451	\$2.50億	\$4.5千	602	1,266	2.10	43.8	1,627	34.0		
Maasdam (93)	55,451	\$2.25億	\$4.1千	618	1,266	2.05	43.8	1,627	34.0		
Ryndam (94)	55,451	\$2.25億	\$4.1千	618	1,266	2.05	43.8	1,627	34.0		
Veendam (96)	55,451	\$2.25億	\$4.1千	602	1,266	2.10	43.8	1,627	34.0		
Rotterdam (97)	59,652			647	1,316	2.03	45.3	1,702	35.0		
Volendam (99)	60,906	\$3億	\$4.9千	647	1,440	2.23	42.3	1,824	33.4		
Amsterdam (00)	60,874	\$3億	\$4.9千	642	1,380	2.15	44.1	1,668	36.5		
Zaandam (00)	60,906	\$3億	\$4.9千	647		2.23	42.3	1,668	36.5		
Zuiderdam (02)	85,000				1,848		46.0				
Oosterdam (03)	85,000				1,848		46.0				
Westerdam (04)	85,000				1,800		46.7				
Vista Series # 4 (05)	85,000				1,800		46.7				
《Cunard Line : 中高級志向》											
Queen Elizabeth 2 (69)	70,327	£ 0.29億	£ 0.42千	1,004	1,814	1.81	38.1	1,890	36.5	¥7万	
Caronia (73) ← Vistaford	24,492	\$3.5億	\$1.43万	400	677	1.69	36.1	732	33.4		

船 名 (建造・改造年)	総t数 (A)	船 価 (B)	船 価 / t (B/A)	乗 員 (C)	客標準 (D)	(D/C)	(A/D)	客最大 (E)	(A/E)	1人1日 平均料金	備 考
Sea Goddess 1(84)	4,253			57	116	2.04	37.5	116	37.5		
Sea Goddess 2(85)	4,235			57	116	2.04	36.5	116	36.5		
Queen Mary 2(03)	150,000	\$7.8億	\$5.2千	1,250	2,620	2.10	53.8				
不詳(05)	85,000	\$4.0億	\$4.7千								
《Windstar Cruise : ニッチ志向》											
Wind Star(86)	5,703	\$0.342億	\$6.0千	91	148	1.63	38.5	168	34.1		帆船
Wind Song(87)	5,703	\$0.342億	\$6.0千	91	148	1.63	38.5	159	34.1		帆船
Wind Spirit(88)	5,736	\$0.342億	\$6.0千	91	148	1.63	36.0	159	36.0		帆船
Wind Surf(89, Club Med I)	14,745	\$1.4億	\$9.5千	183	312	1.70	47.3	382	38.6		帆船
《Airtours》											
Carousel(71) ← Nordic Prince	23,149				1,018		22.7				
Seawing(71) ← Southward	16,710				752		22.2				
Sundream(70) ← Song of Norway	22,495				1,146		19.6				
Sunbird(82) ← Song of America	37,584			501	1,402	2.80	26.8	1,563	24.0		
P&O系(P&O Princess Cruise = 持株会社, P&O Cruises, Princess Cruises, Swan Hellenic Cruise, Aida Cruises, ARosa, P&O Cruise Austraria)											
《P&O Cruises : 大衆化志向》											
Victoria(66)	27,670	\$0.22億	\$0.8千	417	726	1.74	38.1	778	35.5		
Arcadia(89) ← Sea Princess	63,524	\$2.1億	\$3.1千	650	1,465	2.25	43.4	1,549	41.0		
Oriana(95)	69,153	£ 2億	£ 2.9千	760	1,806	2.38	38.3	1,975	35.0	£ 204	
Aurora(00)	76,152	£ 2億	£ 2.6千	936	1,878	2.01	41.1	1,975	38.5		
P&O Grand #4(03)	109,000			900	2,600	2.89	41.9				
P&O Grand #5(04)	109,000			900	2,600	2.89	41.9				
《Princess Cruises : 大衆化志向》											
Royal Princess(84)	44,348	\$1.65億	\$3.7千	520	1,200	2.31	36.9	1,275	34.7		
Pacific Sky(84) ← Sky Princess	43,692	\$1.56億	\$3.6千	550	1,200	2.18	36.4	1,350	32.4		
Regal Princess(91)	70,285	\$2.77億	\$4.0千	671	1,590	2.37	43.9	1,910	36.6	\$358	

船名 (建造・改造年)	総数 (A)	船価 (B)	船価/t (B/A)	乗員 (C)	客標準 (D)	(D/C)	(A/D)	客最大 (E)	(A/E)	1人1日 平均料金	備考
Sun Princess (95)	77,441	\$3億	\$3.9千	924	2,022	2.19	38.3	2,440	31.7	\$371	
Dawn Princess (97)	77,441	\$3億	\$3.9千	900	1,950	2.17	39.7	2,250	34.4		
Sea Princess (98)	77,441	\$3億	\$3.9千	900	1,950	2.17	39.7	2,440	31.7		
Ocean Princess (00)	77,441	\$3億	\$3.9千	814	1,950	2.40	39.7	2,342	33.1		
Grand Princess (98)	108,821	\$4.5億	\$4.1千	1,150	2,592	2.25	42.0	3,100	35.1	\$706	
Golden Princess (01)	108,865	\$4.3億	\$4.0千	1,150	2,592	2.25	42.0	3,060	35.6		
Star Princess (02)	108,806	\$4.3億	\$4.0千	1,100	2,600	2.36	41.8	3,060	35.6		
Coral Princess (02)	88,000	\$4.25億	\$4.8千		1,950		45.1				
Island Princess (03)	88,000	\$4.25億	\$4.8千		1,950		45.1				
Diamond Princess (03)	113,000	\$4.25億	\$3.8千	1,060	2,674	2.52	42.3	3,100	36.5		三菱重工長崎建造
Sapphire Princess (04)	113,000	\$4.25億	\$3.8千	1,060	2,592	2.45	43.6	3,100	36.5		三菱重工長崎建造
Option #1 (04)	88,000				1,950		45.1				
Option #2 (04)	88,000				1,950		45.1				
Option #3 (06)	88,000				1,950		45.1				
《Swan Hellenic》											
Minerva (95)	12,331	\$0.8億	\$6.4千	156	398	2.55	31.4				
《Aida Cruises》											
Arkona (81) ← Astor	18,835				608		40.0				
Aida (96)	38,531	\$1.97億	\$5.1千	526	1,250	2.38	30.8				
Aidavita (02)	42,200				1,573		26.8				
New 2 (03)	42,200				1,573		26.8				
《A'Rosa》											
A'Rosa Blu (90) ← Crown Princess	69,845	\$2.77億	\$4.0千	671	1,590	2.37	43.9	1,910	36.6		

船 名 (建造・改造年)	総数 (A)	船 価 (B)	船 価 (B/A)	乗員 (C)	客標準 (D)	(D/C) (A/D)	客最大 (E)	(A/E)	1人1日 平均料金	備 考
RCCL系(Royal Caribbean Cruise Limited＝持株会社、Royal Caribbean International, Celebrity Cruise Lines) 《RCI＝Royal Caribbean International：大衆化志向》										
Viking Serenade (82,90)	40,132	\$1.0億	\$2.5千	612	1,515	2.48	26.5	1,863	21.5	
Nordic Empress (90)	48,563	\$1.7億	\$3.5千	671	1,600	2.38	30.2	2,020	24.0	
Sovereign of the Seas (87)	73,192	\$1.84億	\$2.5千	808	2,276	2.82	32.2	2,744	26.6	\$300
Monarch of the Seas (91)	73,941	\$3億	\$4.1千	822	2,354	2.86	31.0	2,744	26.9	
Majesty of the Seas (92)	73,941	\$3億	\$4.1千	822	2,354	2.86	31.4	2,744	26.9	
Legend of the Seas (95)	70,950	\$3.25億	\$4.6千	732	1,804	2.46	39.3	2,064	34.4	
Splendour of the Seas (96)	69,130	\$3.25億	\$4.7千	732	1,804	2.46	38.3	2,064	33.4	
Grandeur of the Seas (96)	73,817	\$3億	\$4.0千	760	1,950	2.57	38.0	2,440	30.3	
Enchantment of the Seas (97)	74,137	\$3億	\$4.0千	760	1,954	2.57	38.0	2,440	30.3	
Rhapsody of the Seas (97)	78,491	\$2.75億	\$3.5千	765	1,998	2.61	39.2	2,435	32.2	
Vision of the Seas (98)	78,491	\$2.75億	\$3.5千	765	1,998	2.61	39.2	2,416	31.9	
Voyager of the Seas (99)	137,276	\$5.5億	\$4.0千	1,181	3,138	2.66	43.7	3,840	35.7	
Explorer of the Seas (00)	137,308	\$5億	\$3.6千	1,181	3,138	2.64	45.6	3,840	36.9	
Adventure of the Seas (01)	137,300	\$5億	\$3.6千	1,181	3,114	2.64	45.6	3,840	36.9	
Journey of the Seas (02)	137,300				3,114	2.64	45.6	3,840	36.9	
Radiance of the Seas (02)	90,090				2,100		42.9	2,501	36.0	
Brilliance of the Seas (03)	90,090			1,181	2,100		42.9	2,501	36.0	
Navigator of the Seas (03)	137,300				3,138	2.64	45.6	3,840	36.9	
Serenade of the Seas (03)	90,090				2,100		42.9			
Jewel of the Seas (04)	85,000				2,100		40.5			
Vantage #5(option) (05)	88,000				2,100		41.9			
《Celebrity Cruise Lines：大衆化志向》										
Horizon (90)	46,811	\$1.75億	\$3.7千	642	1,354	2.11	34.6	1,660	28.8	
Zenith (92)	47,255	\$1.95億	\$4.1千	657	1,374	2.09	34.4	1,796	26.3	
Century (95)	70,606	\$3.17億	\$4.5千	858	1,778	2.07	39.7	2,150	32.8	

船名 (建造・改造年)	総数 (A)	船価 (B)	船価/t (B/A)	乗員 (C)	客標準 (D)	(D/C)	(A/D)	客最大 (E)	(A/E)	1人1日 平均料金	備考
Star・NCL系 (Star Cruises, Norwegian Cruise Lines, Orient Line, Norwegian Capricorn Line)											
《Star Cruises : 大衆化志向》											
SuperStar Capricorn (72)	28,388			416	812	1.95	35.0	1,011	28.1	現代に用船→バック	
MegaStar Aries (89)	3,264			80	72	0.90	45.3	72	45.3		
MegaStar Taurus (89)	3,264			80	72	0.90	45.3	72	45.3		
SuperStar Gemini (92)	19,046	\$1億	\$5.3千	470	820	1.74	23.2	900	21.1		
SuperStar Taurus (92)	25,611	FIM6億	FIM2.3万	400	974	2.44	26.3	1,200	21.3		
Star Pisces (95)	40,012	SEK6.5億	SEK1.6万	750	1,530	2.04	26.1	1,900	21.0		
SuperStar Leo (98)	76,583	\$3.5億	\$4.6千	1,125	1,964	1.75	39.0	3,500	21.9	¥3.05万	
SuperStar Virgo (99)	76,583	\$3.5億	\$4.6千	1,125	1,964	1.75	39.0	3,500	21.9	¥3万	
SuperStar Sagittarius (03)	112,000				3,000		37.3				
SuperStar Capricorn (04)	112,000				3,000		37.3				
《NCL=Norwegian Cruise Lines : 大衆化志向》											
Norway (61,80-France)	76,049	\$0.8億	\$1.1千	875	2,026	2.32	37.4	2,543	29.9	\$246	
Norwegian Crown (88,96)	34,242	\$1.78億	\$5.2千	470	1,052	2.24	32.5	1,221	28.0		
Norwegian Sea (88)	42,276	\$1.2億	\$2.8千	609	1,504	2.47	28.1	1,798	23.5		
Norwegian Majesty (92,97)	40,876	\$2.2億	\$5.4千	570	1,462	2.56	28.0	1,501	27.2		
Norwegian Dream (92,97)	50,760	\$2.4億	\$4.7千	700	1,742	2.49	29.1	2,159	23.5		
Norwegian Wind (93,97)	50,760	\$2.4億	\$4.7千	700	1,748	2.50	29.0	2,156	23.5		
Norwegian Sky (99)	77,104	\$3.0億	\$3.9千	792	2,002	2.53	38.5	2,400	32.1		
Norwegian Sun (01)	77,104	\$3.4億	\$4.5千	750	1,936	2.58	39.8				

船 名 (建造・改造年)	総数 (A)	船 価 (B)	船 価 / t (B/A)	乗員 (C)	客標準 (D)	(D/C) (A/D)	客最大 (E)	(A/E)	1 人 1 日 平均料金	備 考
Norwegian Star (01)	92,000	\$3.8億	\$4.1千	1,317	2,240	1.70	41.1			
Norwegian Dawn (02)	92,000	\$3.8億	\$4.1千	1,317	2,240	1.70	41.1			
Marco Polo (66,93)	20,592			356	848	2.38	24.1	22.4		
Superstar Aries (81) ← Europe	37,012			280	758	2.71	48.8	48.8		
Crown Odeyssey (88)	34,242	\$1.5億	\$4.4千	444	1,209	2.72	28.3			
Disney Cruise Line : 大衆化志向										
Disney Magic (98)	83,338	\$4.25億	\$5.1千	924	1,750	1.89	47.6	29.4	\$292	
Disney Wonder (99)	83,338	\$4.25億	\$5.1千	924	1,750	1.89	47.6	34.7		
Silver Sea Cruise : 超高級志向										
Silver Wind (95)	16,927	\$1.25億	\$7.4千	198	296	1.49	57.2	51.3	\$700	
Silver Cloud (94)	16,927	\$1.25億	\$7.4千	198	296	1.49	57.2	53.7	\$700	
Silver Shadow (00)	28,258	\$1.5億	\$6千	295	382	1.29	74.0			
Silver Whisper (01)	28,258			295	382	1.29	74.0			
Silver Mirage (01)	25,000	\$1.5億	\$6千		390		64.1			
RSSC (Radisson Sevensseas Cruise) : 高級志向										
Song of Flower (86,90)	8,282			144	200	1.39	41.4	41.4	\$500	双胴船
Radisson Diamond (92)	20,295	\$1.25億	\$6.2千	192	354	1.84	57.3			
Paul Gauguin (97)	18,895	\$1.5億	\$7.9千	206	320	1.55	59.0			
Seven Seas Navigator (99)	28,550	\$2.0億	\$7.0千	324	504	1.56	56.6		\$750	
Seven Seas Mariner (01)	50,000			445	700	1.57	71.4			
Seven Seas Voyager (03)	50,000	\$2億			700		71.4			
不詳 #1 (04)	88,000				1,950		45.1			
不詳 #2 (04)	88,000				1,950		45.1			
不詳 #3 (06)	88,000				1,950		45.1			

船名 (建造・改造年)	総t数 (A)	船価 (B)	船価/t (B/A)	乗員 (C)	客標準 (D)	(D/C)	(A/D)	客最大 (E)	(A/E)	1人1日 平均料金	備考
Premier Cruise Line (00.9倒産)											
Odysseus (62)	12,000			194	454	2.34	26.4	484	24.7		
Triton (71,92)	14,155			265	756	2.85	18.7	945	14.9		
Seawind Crown (?)	24,568				764						
Rembrandt (?) ← Rotterdam	38,645				1,142						
Seabreeze (2,00.12.18沈没)	21,900				844						
Big Red Boat I (?) ← Oceanic	38,772				1,124						
Big Red Boat II (?) ← Edinburgh Castle	32,753				1,012						
Big Red Boat III (?) ← Island Breeze	31,793				1,158						
Renaissance Cruises (01.9.25倒産)											
Renaissance VII (91)	4,280	\$0.25億	\$5.8千	72	114	1.58	37.5				
Renaissance VIII (92)	4,280	\$0.25億	\$5.8千	72	114	1.58	37.5				
R. One (98)	30,277	\$1.5億	\$5.0千	373	684	1.83	44.3				
R. Two (98)	30,277			373	684	1.83	44.3				
R. Three (99)	30,277			373	684	1.83	44.3				
R. Four (99)	30,277			373	684	1.83	44.3				
R. Five (00)	30,277	\$1.685億	\$5.6千	373	684	1.83	44.3				
R. Six (00)	30,277	\$1.685億	\$5.6千	373	684	1.83	44.3				
R. Seven (01)	30,277			373	684	1.83	44.3				
R. Eight (01)	30,277			373	684	1.83	44.3				

倒産により差押え
同(回航中沈没)
同
同

船 名 (建造・改造年)	総数 (A)	船 価 (B)	船 価 / t (B/A)	乗員 (C)	客標準 (D)	(D/C) (A/D)	客最大 (E)	(A/E)	1人1日 平均料金	備 考
AMCV系(American Classic Voyage=持株会社、01.10.19会社更生法申請、 USL=United States Line, American Hawaii Cruise, Delta Queen Coastal Voyages, Delta Queen Steamboat=河川クルーズ)										
《United States Line》										
Patriot (83)←Nieuw Amsterdam	33,930	\$1.5億	\$4.4千	542	1,212	2.24	28.0	25.1		
USL #1 (03)	71,000			650	1,900	2.92	37.4			米国籍船志向、挫折
USL #2 (04)	71,000			650	1,900	2.92	37.4			同上
《American Hawaii Cruises》										
Independence (51)	30,090	\$0.25億	\$83.1	315	809	2.57	37.1	1,025	29.3	
《Delta Queen Coastal Voyages》										
American Queen (95)	3,707	\$0.65億	\$1.75万	180	436	2.42	8.5			
Cape May Light (01)	1,580				226		6.9	226	6.9	
Cape God Light (02)	1,580				226		6.9	226	6.9	
《Delta Queen Steamboat Co.》										
Delta Queen (27)	3,360			77	174	2.26	19.3	174	19.3	
Mississippi Queen (76)	3,364			142	414	2.92	8.1	458	7.3	
American Queen (95)	3,707			180	436	2.42	8.5			
Columbia Queen (00)	1,599			62	161	2.60	9.9			

注：船価中、FIMはフィンランド・マルク、SEKはスウェーデン・クローナ。

参考文献

- Abbey,J.R.(1979) Does Life-Style Profiling Work?, *Journal of Travel Research*, 18 (Summer).
- 相崎幸二(1994)「極東/東南アジア・クルーズの今後」『世界の艦船』488号
- 相崎幸二(1996)「好調の兆し再び!? 北米クルーズ・マーケット最近の動向」『世界の艦船』511号
- 朝倉はるみ(2000)「近年の女性の旅行動向：ライフステージ・セグメントによる特徴と今後の動向」『運輸と経済』60巻2号
- (雑誌)Cruise編集部編著・日本郵船協力(1991)『飛鳥:日本最大客船への招待』海事プレス社
- 土井全二郎(1989)「クルーズ客船の経営」『世界の艦船』410号
- エディターズ・キャンプ企画編(1997)『ぐるりニッポン船旅ガイド'97』成美堂出版
- 府川義辰(2002)『写真集 世界の新鋭クルーズ客船』成山堂書店
- 池田良穂(1989)「客船の大型化はどこまで進むか?」『世界の艦船』410号
- 池田良穂(1994)「世界のクルーズ客船界90年代の動向」『世界の艦船』488号
- 池田良穂(1996)「現代スーパー・ライナー比較」『世界の艦船』511号
- 池田良穂(2000)「メガシップと世界のクルーズ・マーケット」『世界の艦船』564号
- 池田良穂(2002)「ここまで進んだ商船の電気推進」『世界の艦船』592号
- 北川宗忠編著(2001)『観光事業論』ミネルヴァ書房
- 小池克己(2000)「スーパースター・トーラス日韓クルーズ就航へ：日本起点の初の定期クルーズ3月スタート」『世界の艦船』566号
- ジェトロ・ニューヨーク・センター編(1999)『北米クルーズ産業に関する調査』シップ・アンド・オーシャン財団
- 国土交通省海事局編(2001)『海事レポート：平成13年版』日本海事広報協会
- Kotler,P., J.Bowen and J.Makens(1996) *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice-Hall, Inc.
- ホスピタリティ・ビジネス研究会訳(1999)『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
- 工藤秀幸・寛 正治(1998)「デモグラフィックスからサイコグラフィックスへ-観光旅行者の購買行動研究の動向」『*Reitaku International Journal of Economic Studies*』6-2(September)
- Lippke,R.L.(2001) Five Concerns Regarding the Commercialization of Leisure, *Business and Society Review*, 106-2.
- 前田 勇(1995)『観光とサービスの心理学：観光行動論序説』学文社
- 三菱重工業下関造船所計画設計部(1984)「新造クルーズ客船『サンシャインふじ』」『世界の艦船』331号
- 中村庸夫・写真(1999)『地球と飛鳥の物語』海事プレス社
- Nichosia,F.M.(1996) *Consumer Decision Processes : Marketing and Advertising Implications*, Prentice-Hall.
- 西村慶明(1996)「日本クルーズへの道程」『クルーズ』16-6(連載)

- 西村慶明(2001)「世界客船界の展望2000-2001」『世界の艦船』584号
- 野間 恒(1984)「定期客船サービス盛衰記」『世界の艦船』333号
- 野間 恒(1989)「カリブはなぜクルーズのメッカになったか」『世界の艦船』410号
- 岡田宗一(1984)「客船の技術史を振り返る」『世界の艦船』333号
- 沖田一弘(2000)「スター・クルーズのアジア戦略」『世界の艦船』564号
- パシフィックツアーズシステムズクルーズデスク(PTS)(1999)『間違いないクルーズ選び：2000年版』海事プレス社
- Penrose,E.T.(1959,1980) *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell.
末松玄六訳(1980)『会社成長の理論(第2版)』ダイヤモンド社
- Porter,M.E.(1985) *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press. 土岐・中辻・小野寺訳(1991)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社
- 斎藤茂太(1997)『船旅への招待:豪華客船「飛鳥」でゆく世界一周の楽しみ』PHP研究所
- 斎藤茂太監修, 篠本秀人・写真、池田由佳・文(1998)『世界一周クルーズ夢航海』主婦と生活社
- 榊原清則・大滝精一・沼上 幹(1989)『事業創造のダイナミックス』白桃書房
- 佐藤公久(2000)「旅行・観光業の現況と将来展望」『運輸と経済』60巻1号
- 佐藤邦夫・平澤徹也(1996)『感性マーケティングの技法』プレジデント社
- 「世界の艦船」編集部(1995)「日本をめぐる外航客船の動向1995」『世界の艦船』492号
- Sinclair,M.T. and M.Stabler(1997) *The Economics of Tourism*, Routledge. 小沢謙市監訳(2001)『観光の経済学』学文社
- 吹田尚一・三菱経済研究所編(1986)『事業創造の経営：「革新」の有無発想と戦略』日本経済新聞社
- 鈴木五郎(1984)「今年の来航客船ガイド」『世界の艦船』332号
- 鈴木五郎(1985)「今年の来航客船ガイド」『世界の艦船』347号
- 鈴木真理(2000)「史上最大の客船『ヴォイジャー・オブ・ザ・シーズ』の魅力」『世界の艦船』564号
- 竹野弘之(1999)『日米クルーズ客船の現状』(講演資料)
- 竹野弘之(1999)「北米におけるクルーズ産業の発展」『クルーズ』11-6(連載)
- 富塚泰孝(1989)「世界一のクルーズ・オペレーター:カーニバル・クルーズ・ラインズ」『世界の艦船』410号
- 上野隆志(1984)「客船建造コストの移り変わり」『世界の艦船』333号
- 運輸省海上交通局(1999)『日本海運の現況-21世紀に向かって舵をきる海運行政』平成11年版、日本海事広報協会
- Veblen,T.(1899) *The Theory of Leisure Class : An Economic Study in the Evolution of Institutions*, Macmillan. 小原敬士訳(1961)『有閑階級の理論』岩波文庫
- 若勢敏美(1996)「日本をめぐる外航客船の動向1996」『世界の艦船』506号
- 若勢敏美(1996)「史上最大の客船『カーニバル・デスティニー』とCCL戦略」『世界の艦船』511号
- 若勢敏美(1997)「日本をめぐる外航客船の動向1997」『世界の艦船』520号

- 若勢敏美(1998)「日本をめぐる外航客船の動向1998」『世界の艦船』535号
若勢敏美(1999)「日本をめぐる外航客船の動向1999」『世界の艦船』548号
ワード・D.海野幸郎訳(?)『ダグラス・ワードの新クルーズ専科』改訂版、海事プレス社
Woodside,A.G. and R.E.Pitts(1976) Effects of Consumer Life Styles, Demographics and Travel Activities on Foreign and Domestic Travel Behaviour, *Journal of Travel Research*, 14(Winter).
山田廸生(1984)「クルーズ客船の歴史:ステラ・ボラリスから4万トン級超大型船まで」『世界の艦船』333号
山田廸生(1989)「今日の客船」『世界の艦船』410号
山田廸生(1994)「日本をめぐる外航客船の動向」『世界の艦船』476号
山田廸生(1994)「北米海域クルーズの巨大船化・寡占化はどこまで進むか」『世界の艦船』488号
山田廸生(1996)「スーパー・クルーズ・ライナーの時代」『世界の艦船』511号
山田廸生(2000)「これから登場するメガシップ」『世界の艦船』564号
山田廸生(2001)「クルーズ客船の『グリーン・レボリューション』:メガシップは環境問題にどう対応していくか」『世界の艦船』586号
山田廸生(2002)「どうなる?! 21世紀の日本のクルーズ」『世界の艦船』594号
安村克己(2001)『観光:新時代をつくる社会現象』学文社
読売新聞社編(2000)『20世紀・どんな時代だったのか:ライフスタイル・産業経済編』読売新聞社

(本学経営学部教授)