

日本の旅行企業の海外進出行動の変遷

Changes in Overseas Expansion by Japanese Tourism Companies

今西 珠美*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、日本の旅行企業の海外進出行動の変遷を整理し、特徴を明らかにすることにある。文献研究に基づき分析した結果、海外進出行動は、第1期：海外進出開始期、第2期：海外拠点増設期、第3期：海外事業多角化期、第4期：海外事業の整理・再編期、第5期：海外再進出期の5期に分けられた。海外拠点拡充行動から対象市場拡大行動への行動変化を明確化すると共に、目的の変化、行動特性を生む背景についても調査した。

キーワード：旅行企業、海外進出、多角化、再編、対象市場

I. 研究の目的と問題意識

本研究の目的は、日本の旅行企業による海外進出行動の変遷を明らかにすることにある。第1に、日本の旅行企業の海外進出の史的展開を明らかにする。第2に、海外進出行動の変化を分析し、特徴を明らかにする。特に、進出の目的、時期、地域に重点を置き、分析を行う。

研究方法は、文献研究である。社史、統計・調査資料、新聞・雑誌記事を用いて海外拠点の設立の動きについて調査、整理する。補完的に企業のホームページに掲載された情報も参考にする。

研究対象は、海外に進出している日本の旅行企業である。ここで、海外進出とは、海外に経営拠点を所有することを意味している。また、日本の旅行企業は、旅行業法に基づき、1996年以降、第1種旅行者、第2種旅行者、第3種旅行者、旅行者代理店業者に分類されているが¹⁾、本研究では海外パッケージツアーを企画・実施することができる、いわゆる海外旅行を幅広く取り扱うことのできる第1種旅行者を研究対象とする。なぜなら、海外旅行の一般化、大衆化に一役買ったのは海外パッケージツアーであり、個人手配旅行が増加したとはいうものの、日本人の海外旅行では、依然としてパッケージツアーを利用した旅行が少なくないからである。したがって、研究対象は、海外に経営拠点を所有する日本の第1種旅行者と言い換えることができる。

旅行者数を捉えると、2010年4月1日現在の旅行者総数は1万283社（前年比1.5%減）であった。その内訳は、第1種旅行者769社（前年比2.8%減、総数の7.5%）、第2種旅行者2744社（前年比1.5%減、総数の26.7%）、第3種旅行者5891社（前年比1.1%減、総数の57.3%）、

旅行業者代理業者 879 社（前年比 2.4%減、総数の 8.5%）である²⁾。企業数の上では、第 1 種旅行業者数は 1 割に満たない。ところが、旅行売上高においては、第 1 種旅行業者の存在感が大きい。旅行売上高を捉えると、2010 年度の旅行売上高総額は 6 兆 6850 億円（前年比 3.6%増）であった。その内訳は、第 1 種旅行業者が 5 兆 7470 億円（前年比 3.9%増、総額の 86.0%）、第 2 種旅行業者と第 3 種旅行業者の合計が 9380 億円（前年比 1.9%増、総額の 14.0%）である³⁾。企業数の上では少ない第 1 種旅行業者が旅行売上高の 80%以上を売り上げており、この状況は旅行業者の区分が現在の種別になった 1996 年以降、変わっていない⁴⁾。第 1 種旅行業者に登録される海外旅行を幅広く取り扱うことのできる旅行企業は、日本の旅行業界において重要な役割を果たしているのである。

近年の日本の主要旅行業者の取扱額上位企業は表 1 のとおりである。上位企業が旅行取扱額のシェアの過半を占め、2010 年になると、上位企業による寡占傾向が強くなっている。国内旅行取扱額の上位企業と海外旅行取扱額の上位企業の間に相違がみられることから、国内旅行を得意とする企業と海外旅行を得意とする企業が存在することも分かる。本研究では、総取扱額および海外旅行取扱額において上位に登場する企業を研究対象とする。ただし、資料の入手が困難、あるいは情報公開が不十分である企業については本研究の対象から除いている。

本研究の問題意識は、旅行企業にとって海外活動は重要かつ必要であり、多国籍化は、今後、より一層意味を持つようになるという考えに立脚している。旅行企業の海外活動が重要であると考えるのは、顧客と企業の両方の立場において理由が存在するからである。

旅行業には、国内だけで事業活動を行う国内企業と、国内に加えて海外においても事業活動を行う海外進出企業、いわゆる多国籍企業が存在する。海外に進出している第 1 種旅行業者数を捉えると、2006 年は 30 社であった⁵⁾。2006 年 4 月 1 日現在の旅行業者総数は 1 万 621 社で、うち第 1 種旅行業者数は 817 社（総数の 3.7%）であった⁶⁾。ゆえに、海外に進出している第 1 種旅行業者は全体の 0.3%に過ぎないことになる。

つまり、日本の旅行企業は多くの日本人旅行者を海外に送客してきたが、海外に拠点を所有して送客を行う企業は少ないと言わざるを得ないのである。現地に拠点を設立していなくても、海外旅行の手配や商品造りができないわけではない。現地の旅行企業と業務提携をしたり、現地のランドオペレーターに業務委託をしたりすることによって、現地に自社拠点を持たなくても海外旅行を実施することはできる。顧客の多くは、申込み時点ではどの企業を利用するかについて気をかけ、こだわるとしても、旅先で実際に旅の運営を担う事業者についてまでは、さほど関心を抱いていないのが実情である。そのため、多くの旅行企業は、現地に自社拠点を置かず、有力な現地企業を活用し、海外直接投資を節約しながら、現地に旅行者を送客しているのである。

表 1. 主要旅行業者の取扱額上位 10 社とシェアの推移

<総取扱額> 単位：%

| 年度 | 1995年 | | 2000年 | | 2005年 | | 2010年 | |
|----|------------|------|------------|------|----------------|------|----------------|------|
| 順位 | 企業名 | シェア | 企業名 | シェア | 企業名 | シェア | 企業名 | シェア |
| 1 | JTB | 16.0 | JTB | 17.0 | JTB | 16.4 | JTB | 22.4 |
| 2 | 近畿日本ツーリスト | 8.3 | 近畿日本ツーリスト | 8.7 | 近畿日本ツーリスト | 6.4 | 近畿日本ツーリスト | 7.7 |
| 3 | 日本旅行 | 5.3 | 日本旅行 | 5.4 | 日本旅行 | 6.1 | 日本旅行 | 7.5 |
| 4 | 東急観光 | 3.1 | 阪急交通社 | 4.3 | 阪急交通社 | 4.8 | 阪急交通社 | 6.9 |
| 5 | 阪急交通社 | 2.6 | 東急観光 | 2.8 | HIS | 3.3 | HIS | 6.4 |
| 6 | 日本通運 | 2.2 | JTBトラベランド | 2.6 | JTBトラベランド | 3.1 | 楽天トラベル | 5.0 |
| 7 | JTBトラベランド | 2.1 | H.I.S. | 2.2 | ANAセールス&ツアーズ | 2.8 | JTBトラベランド | 4.7 |
| 8 | 名鉄観光サービス | 1.8 | 日本通運 | 2.0 | JTBワールドパッケージング | 2.7 | JTBワールドパッケージング | 4.2 |
| 9 | 農協観光 | 1.6 | ジャルパック | 1.7 | 東急観光 | 2.1 | クラブツーリズム | 2.8 |
| 10 | 西日本旅客鉄道 | 1.6 | 名鉄観光サービス | 1.6 | 日本通運 | 2.0 | トップツアー | 2.3 |
| | 50社中のシェア合計 | 44.6 | 50社中のシェア合計 | 48.3 | 50社中のシェア合計 | 49.7 | 63社中のシェア合計 | 69.9 |

<国内旅行取扱額>

| 年度 | 1995年 | | 2000年 | | 2005年 | | 2010年 | |
|----|------------|------|------------|------|--------------|------|------------|------|
| 順位 | 企業名 | シェア | 企業名 | シェア | 企業名 | シェア | 企業名 | シェア |
| 1 | JTB | 17.5 | JTB | 17.8 | JTB | 18.9 | JTB | 24.0 |
| 2 | 近畿日本ツーリスト | 8.8 | 近畿日本ツーリスト | 9.5 | 近畿日本ツーリスト | 7.0 | 楽天トラベル | 8.1 |
| 3 | 日本旅行 | 5.8 | 日本旅行 | 5.9 | 日本旅行 | 7.0 | 日本旅行 | 8.0 |
| 4 | 東急観光 | 3.6 | 東急観光 | 3.3 | JTBトラベランド | 4.1 | 近畿日本ツーリスト | 8.0 |
| 5 | JTBトラベランド | 2.6 | JTBトラベランド | 3.2 | ANAセールス&ツアーズ | 3.8 | ANAセールス | 6.1 |
| 6 | 西日本旅客鉄道 | 2.5 | 阪急交通社 | 2.8 | 阪急交通社 | 2.8 | JTBトラベランド | 5.8 |
| 7 | 名鉄観光サービス | 2.2 | 西日本旅客鉄道 | 2.4 | ジャルパック | 2.7 | 阪急交通社 | 4.2 |
| 8 | 農協観光 | 2.2 | 農協観光 | 2.1 | 東急観光 | 2.5 | ジャルパック | 3.7 |
| 9 | 阪急交通社 | 2.1 | 名鉄観光サービス | 2.0 | クラブツーリズム | 2.1 | クラブツーリズム | 3.0 |
| 10 | 日本通運 | 1.4 | 読売旅行 | 1.5 | 名鉄観光サービス | 2.0 | トップツアー | 2.7 |
| | 50社中のシェア合計 | 48.7 | 50社中のシェア合計 | 50.5 | 50社中のシェア合計 | 52.9 | 63社中のシェア合計 | 73.6 |

<海外旅行取扱額>

| 年度 | 1995年 | | 2000年 | | 2005年 | | 2010年 | |
|----|------------|------|------------|------|----------------|------|----------------|------|
| 順位 | 企業名 | シェア | 企業名 | シェア | 企業名 | シェア | 企業名 | シェア |
| 1 | JTB | 13.8 | JTB | 15.5 | JTB | 13.1 | JTB | 17.5 |
| 2 | 近畿日本ツーリスト | 7.6 | 近畿日本ツーリスト | 7.4 | 阪急交通社 | 7.7 | HIS | 13.8 |
| 3 | 日本旅行 | 4.7 | 阪急交通社 | 6.7 | HIS | 7.4 | 阪急交通社 | 10.1 |
| 4 | 日本通運 | 3.5 | H.I.S. | 5.5 | JTBワールドパッケージング | 6.4 | JTBワールドパッケージング | 9.6 |
| 5 | 阪急交通社 | 3.4 | 日本旅行 | 4.5 | 近畿日本ツーリスト | 5.3 | 近畿日本ツーリスト | 6.5 |
| 6 | ジャルパック | 3.2 | ジャルパック | 4.2 | 日本旅行 | 4.8 | 日本旅行 | 6.0 |
| 7 | H.I.S. | 2.4 | 日本通運 | 3.5 | 日本通運 | 3.7 | JTBトラベランド | 3.0 |
| 8 | 東急観光 | 2.3 | JTBワールド西日本 | 2.3 | ジャルパック | 3.3 | ジャルパック | 2.9 |
| 9 | JTBワールド | 2.2 | 東急観光 | 2.1 | JTBトラベランド | 1.7 | 日本通運 | 2.8 |
| 10 | JTBワールド西日本 | 1.6 | JTBワールド | 2.1 | ANAセールス&ツアーズ | 1.4 | クラブツーリズム | 2.4 |
| | 50社中のシェア合計 | 44.7 | 50社中のシェア合計 | 53.8 | 50社中のシェア合計 | 54.8 | 63社中のシェア合計 | 74.6 |

(注1) (財)日本交通公社『旅行年報』に基づき筆者作成。

(注2) 1995年、2000年、2005年のシェアは主要旅行業者50社の取扱額に基づき(財)日本交通公社が推計。

(注3) 2010年のシェアはJTBグループ14社を含む主要旅行業者63社の取扱額に基づき(財)日本交通公社が推計。

しかし、海外進出は必要である。日本人海外旅行者数は1964年の海外観光旅行の自由化をきっかけに増加するようになったが、湾岸戦争(1991年)以降、海外で戦争、テロ、疫病、天災、人災が発生した年には、海外旅行者数が激減するようになった。その一方で、国内で天災や人災が発生しても、日本人海外旅行者数は減少していない。例えば、阪神淡路大震災が発生した1995年度の日本人海外旅行者数は1529万8125人で、前年比12.7%増であった。また、東日本大震災が発生した2011年度においても日本人海外旅行者数は1699万4200人で、前年比2.1%増であっ

た⁷⁾。日本人は、海外渡航に際して、海外情勢に敏感になり、冒険を試みるよりも、不安要素を察知すれば危険を回避し、旅行を中止する傾向が強くなった。そのため、旅行企業には、旅行者の不安を軽減し、現地でトラブルが発生した場合には的確に対応・対処する能力がより一層求められるようになった。リスク管理に対する日本人旅行者からの期待は大きい。それゆえ、顧客を裏切らないためにも、危機が発生した際に、その都度、大急ぎで担当者を現地に派遣するのではなく、現地に拠点を置いて常日頃から情報収集を行い、現地でネットワークを築いて迅速に対処できる体制を確立することが、旅行企業にとって、より一層大切になっているのである。

そして、今後、より一層重要性を増すのは、世界の旅行市場を取り込むための海外進出ではないだろうか。人口に対する海外渡航者数の割合を表す出国率を捉えると、2010年度の日本のそれは13.0%であった。この数値は他国と比較して決して高いとは言えない。近隣のアジア・太平洋地域の出国率は、香港1189.8%、シンガポール142.2%、台湾40.4%、オーストラリア32.0%、韓国25.5%であり、日本を上回る。中国は4.3%である⁸⁾。この点を考慮すれば、日本の海外旅行市場のさらなる成長に期待ができないわけではない。しかしながら、日本では人口減少の傾向にあり、望みは薄い。そのため、今後は、日本市場だけでなく、海外の旅行市場を取り込んでいくことが、日本企業の存続にとって必須になるだろう。

世界の国際観光客到着数の約5分の4は同じ地域内からの送客であり、国際的に旅行の大部分は地域内で行われる。可処分所得水準の上昇に伴い、先進国と比較して、新興国における旅行市場の急成長は目覚ましい。2000年から2010年の国際観光客送客数の平均年間成長率は、世界平均が3.4%で、先進国では1.8%あるのに対し、新興国では5.6%であった。中でも、アジア・太平洋地域の平均年間成長率は6.3%と高く、同地域では、オセアニアの1.9%を除き、北東アジアでは6.7%、東南アジアでは6.8%、南アジアでは6.2%と、世界的にも高い成長率がみられた⁹⁾。日本の旅行企業は、今後、地理的に近く、成長率が高い、アジア地域においてプレゼンスを高め、この有望市場を獲得する必要があるだろう。日本からの送客のみならず、現地からの日本への送客、ひいては現地内および現地から他国への送客を日本の旅行企業が担うことが望まれる。このように旅行企業に海外進出は必要であるという問題意識から、本研究に取り組むこととする。

なお、海外に進出している旅行企業30社の規模を従業員数別に捉えると、大規模企業（従業員数1001人以上）8社、中規模企業（301~1000人）4社、小規模企業（51~300人）9社、零細企業（50人以下）9社であった¹⁰⁾。さまざまな規模の旅行企業が海外に進出している。だが、旅行業界は少数の大規模企業と多数の零細・小規模企業から成るピラミッド型構造を形成している。ゆえに、規模の大きい企業ほど、海外進出率が高いことが推測できるだろう。そこで、本研究では表2に登場するような大規模企業を中心に研究を進める。しかしながら、秘境の地をはじめ、特定地域に専門特化した規模の小さい旅行企業の中にも、現地に拠点を設立し、旅行者にオリジナリティ溢れるサービスを提供し、旅行者を感動させている企業が存在することも付記しておく。

表 2. 旅行企業の海外拠点数

| 企業名 | 海外拠点数 | | | | 従業員数 | |
|-----------|-------|-----|-----|--------------|--------|---------------|
| | 国 | 都市 | 拠点 | 基準日 | 人数 | 基準日 |
| JTB | 35 | 95 | 361 | 2013年1月1日現在 | 25,675 | 2012年9月30日現在 |
| HIS | 39 | 101 | 138 | 2013年1月31日現在 | 10,780 | 2012年10月31日現在 |
| 近畿日本ツーリスト | 14 | 31 | 40 | 2012年3月29日現在 | 7,400 | 2013年1月1日現在 |
| 日本旅行 | 8 | 16 | 19 | 2013年4月1日現在 | 2,478 | 2012年4月1日現在 |
| ジャルパック | 8 | 15 | 16 | 2013年4月1日現在 | 580 | 2013年4月1日現在 |
| トップツアー | 7 | 14 | 6 | 2012年1月1日現在 | 1,756 | 2012年1月1日現在 |
| 名鉄観光 | 2 | 5 | 6 | 2012年4月現在 | — | — |
| 阪急交通社 | 4 | 5 | 5 | 2013年4月1日現在 | 2,709 | 2013年4月1日現在 |
| 楽天トラベル | 8 | 12 | 19 | 2012年7月現在 | 410 | 2012年1月1日現在 |

(注) 各社ホームページに掲載の数値。2013年4月3日閲覧。

近畿日本ツーリストは2013年1月1日にKNT-CTホールディングスに商号変更。

本研究の意義は、研究課題および研究内容に希少性があることにある。旅行企業を題材とする点、その海外活動を取り上げる点、そして、時代による変化を捉える点に希少性がある。将来、の基幹産業として、日本でも観光産業に目が向けられるようになって10年以上が経つ。しかし、統計の取り難さ、人々が抱く余暇や遊びというイメージから、旅行という事象は学術的視点から捉えられることが少なく、マイナーな研究題材に過ぎなかった。特に「ものづくり」産業が経済を牽引する中心に据えられてきた日本においては、旅行を研究材料にする者は少なかった。

また、海外旅行が珍しくなくなり、世界規模で人の流動が盛んになっているにも拘わらず、日本の旅行企業の多くは、国内活動に力を注いできた。薄利であるがゆえに、海外に投資する余力がなく、海外事業活動をないがしろにするほかない企業もあるだろう。海外に進出している日本の旅行企業においても、海外事業に携わる社員を除き、多くは国際展開の重要性を認識してこなかったであろう。旅行企業の海外活動を題材とする学術的研究は少ないのが実情である。しかし、グローバルな事業展開を試みる多国籍旅行企業は国内外で登場しており、その存在が無視できないものになりつつある。これらの企業は世界規模で人流を生み出し、つかさどることを目指している。旅行分野においても国際競争が発生している場面があり、グローバルな視点を欠くことはできなくなってきた。そこで、本研究は他にはない希少で重要になる研究といえるだろう。次章から、日本の旅行企業による海外進出行動を整理、把握していくことにしよう。

なお、本研究で使用する「アウトバウンド (outbound)」とは、本国から他国へ旅行者が国境を越えて移動する海外旅行ないし外国旅行を意味している。また「インバウンド (inbound)」とは、他国からの旅行者を本国に受け入れる旅行をさしている。旅行業務を取り扱う事業者については、旅行会社、旅行者、旅行代理店など、さまざまな呼び方があるが、特別な場合を除き、本研究では「旅行企業」の語を使用することにする。企業名については、当時の商号を記すこととする。

II. 旅行企業の海外進出行動の変遷

日本の旅行企業が行ってきた海外事業活動の変遷を整理すると、5つの時代に区分することができる。日本の代表的な旅行企業による海外進出状況は、各節で提示する表のとおりである。

1. 1970年以前

日本の旅行企業が海外に進出するようになったのは1950年代後半以降である。1957年に財団法人日本交通公社（JTBの前身）がニューヨークに事務所を開設し、1958年に日本通運（日通旅行）がサンフランシスコ、1962年に東急観光（現在のトップツアー）がニューヨーク、1963年に近畿日本ツーリスト（現在のKNT-CTホールディングス）がサンフランシスコ、1965年に日本旅行がハワイに進出した。いずれの企業も初めての海外進出先はアメリカである。

この時期、日本人が海外に関心を寄せざるを得ない出来事が起きている。それは、1964年の海外観光旅行の自由化と東京オリンピックの開催である。海外旅行の自由化とはいえ、その内容は観光を目的とし、1人年1回、外貨持出枠500米ドル以内という制限付きではあったものの、同年を機に、日本人にとって海外旅行は実現可能な夢になり、第1次海外旅行ブームが起こった。

この1970年以前は各社が海外進出を開始する時期にあたり、海外拠点の数は多くはなかった。だが、1963年12月に財団法人日本交通公社の収益部門事業を譲り受け、株式会社として新たに

表3. 旅行企業の海外進出状況（1970年以前）

| 暦年 | 日本交通公社 | 近畿日本ツーリスト | 日本旅行 | 旅行開発 | 東急観光 | その他の企業 |
|------|--|---|----------------------------------|------|------------------------------|----------------------|
| 1957 | (米)ニューヨーク New York Office | | | | | |
| 1958 | | | | | | 日通旅行 (米)サンフランシスコ |
| 1962 | | | | | (米)ニューヨーク New York Office | San Francisco Office |
| 1963 | | (米)サンフランシスコ San Francisco Office | | | | |
| 1964 | (米)サンフランシスコ San Francisco Office (米)ニューヨーク JTB International Inc. (米)サンフランシスコ San Francisco Branch (JTBI) (米)シカゴ Chicago Branch (JTBI) (米)ハワイ Honolulu Office | | | | | |
| 1965 | | | (米)ハワイ Hawaii Office | | | |
| 1966 | | | (米)ハワイ NTA International Inc. | | | |
| 1967 | (中)香港 JTB (Hong Kong) Ltd. | (蘭)アムステルダム Amsterdam Office (米)ハワイ Honolulu Office | | | | |
| 1968 | | (米)ニューヨーク New York Office (米)ロサンゼルス Los Angeles Office | | | | |

出発した株式会社日本交通公社は、1964年にニューヨーク事務所を現地化して米国法人 JTB International, Inc. を設立、同年、サンフランシスコ支店、シカゴ支店を開設している。本国で日本交通公社が財団法人と株式会社の2つの組織に分かれたことを受け、海外拠点にも、本国親会社と同様、より営利目的を持つ組織体制になることが、現地当局からも求められたからである。日本交通公社や近畿日本ツーリストより遅れて海外に進出した日本旅行は、1965年に日本人にとって最もポピュラーで永遠の海外旅行先ともいえるハワイ、ホノルルに駐在員事務所を設立し、翌1966年より運営を開始した。近畿日本ツーリストは、アメリカと香港に続く3番目の拠点として、1967年、グループ企業で航空貨物を取り扱う近鉄エクスプレスが既に進出していたオランダ、アムステルダムに拠点を設立した。当初は駐在員事務所の形態であったが、1971年に Kintetsu International Express (Europe) B.V. に現地法人化し、以降、ヨーロッパの本拠地としている。

2. 1970年代から1980年代前半

日本人にとって1970年代は、日本万国博覧会の開催で幕を開けた。1970年3月15日（開会式は3月14日）から9月13日の半年にわたり大阪の千里丘陵で開催されたこの万国博覧会は、初めてアジアで開催される国際博覧会となり、「人類の進歩と調和」を基本テーマに、世界77カ国が参加した。入場者数が延べ6000万人を越えたこの博覧会は、日本人に、世界にはさまざまな国が存在し、各国が精力的に産業活動を行っていることを認識させ、海外への関心を高揚させた。

1970年代に入ると、ジャンボ・ジェット機の登場により大量輸送が可能になり、航空運賃の低価格化と相まって、海外旅行が促進されるようになった。1960年代の終わりから1970年代の初頭にかけて、国際線旅客運賃に、GIT 運賃 (Group Inclusive Tour Fare)、バルク運賃 (Contract Bulk Inclusive Tour Fare)、アフィニティ運賃 (Affinity Group Tour Fare) といった特別運賃が、欧州線、太平洋線、東南アジア線で相次ぎ導入されるようになり、これらの航空運賃は普通エコノミークラス運賃の4割から6割引の低価格であった。また、鉄道をはじめ、他の国内交通運賃は値上げを実施する一方で、航空運賃は1973年までに普通エコノミークラス運賃それ自体が約2割の値下げ、ないし据え置かれた状態であった¹¹⁾。航空運賃が低下・維持された背景には、円高・ドル安の趨勢が反映されたことがある。この1970年代は、変動為替相場制への移行により、1971年に1米ドル=360円時代が終焉した時代でもある。1973年になると、主要諸国が一斉に固定相場制を放棄したため、世界的に変動為替相場制の時代に入り、1米ドル=270円台になった。日本では、第2次海外旅行ブームが到来した。

この1970年代、日本交通公社は、パリ、ロンドン、ジュネーブ、ローマをはじめ、ヨーロッパの主要都市に拠点を設立していくとともに、グアム、ハワイでバス会社を運営するなど、海外事業を拡大した。日本旅行も近畿日本ツーリストも、グアム、サイパンに拠点を設立した。日本旅行は、1973年、ホノルルに現地法人 Nippon Travel Agency Pacific, Inc. を設立し、同時にハワイ支

店が業務を開始した。9月にはグアム支店、翌1974年にはロサンゼルス支店を開設している。既にハワイでは駐在員事務所を設立して本国から送客する日本人旅行者の受け入れ業務に当たっていたが、急伸長する日本人の海外旅行ニーズに対して、さらに的確な現地仕入れ、サービス提供・

表4. 旅行企業の海外進出状況（1970年代～1980年代前半）

| 暦年 | 日本交通公社 | 近畿日本ツーリスト | 日本旅行 | 旅行開発 | 東急観光 | その他の企業 |
|------|--|---|--|--|----------------------|--|
| 1971 | | (蘭)アムステルダム Kintetsu International Express (Europe) B.V. | | | | |
| 1972 | (仏)パリ Paris Branch | | | | | |
| 1973 | (英)ロンドン London Representative (瑞)ジュネーブ Geneva Representative (伊)ローマ Rome Representative (ミ)グアム Guam Branch(JTBI) | (ミ)グアム Guam Office | (米)ハワイ Nippon Travel Agency Pacific Inc. | | | |
| 1974 | (米)ハワイ JTB Overseas Development Corp. | (ミ)サイパン Pacific Development Inc. (米)カリフォルニア Kintetsu International Express (U.S.A.) Inc. | (米)ロサンゼルス Los Angeles Branch (NTAP) | (英)ロンドン Jalpak International (Europe) B.V. (仏)パリ Jalpak International (France) S.A.S. | | |
| 1975 | (ミ)グアム Lam Lam Tours & Transportation | (仏)パリ Paris Office | (米)サンフランシスコ San Francisco Branch (NTAP) | | | |
| 1976 | (ミ)グアム Tasi Tours & Transportation Inc. | | | | | |
| 1978 | (米)ハワイ Travel Plaza Inc. | | | | | |
| 1979 | (加)バンクーバー Silkyay Travel & Cruise Inc. | | (米)ハワイ Honolulu Airport Office (ミ)サイパン Saipan Branch (NTAP) (中)香港 日本旅行(香港)有限公司 (仏)パリ Paris Branch | (中)香港 JAL Satellite Travel Co.Ltd. | | (仏)パリ H.I.S. International Tours France SARL |
| 1980 | (米)サンフランシスコ Western Travel Plaza Inc. | | (米)ニューヨーク New York Office | (英)ロンドン Euro Creative Tours (U.K.) Ltd. | | |
| 1981 | (蘭)アムステルダム Travel Plaza (Europe) B.V. | (独)フランクフルト Frankfurt Office | | (独)フランクフルト Jalpak International (Germany) GmbH | | |
| 1982 | (仏)パリ JTB France S.A.S. (独)フランクフルト JTB Germany GmbH (加)トロント JTB International (Canada) Ltd. (中)北京 北京駐在員事務所 | | | | | |
| 1983 | (加)バンクーバー Vancouver Branch (英)ロンドン JTB (Europe)Ltd. 統括会社 | | | | (米)トーランス TTA Inc. | |
| 1984 | (米)ニューヨーク Plaza Service Corp. | (豪)シドニー Sydney Office | | | | |
| 1985 | (加)バンクーバー TPI Travel (Canada) Ltd. (米)トーランス JTB USA Inc. (米)ロサンゼルス Sunrise Plaza, Inc. (澳)ウィーン Net Travel Service Austria GmbH (瑞)ジュネーブ Eagle Travel S.A. | | (中)北京 北京駐在員事務所 (ミ)グアム Nippon Travel Agency Guam Inc. | | | (中)香港 H.I.S. (Hong Kong) Co. Ltd. |

販売の体制を敷くことが必要になった。そのため、現地法人の設立に至ったのである。ハワイ支店では、日本からの旅行者を受け入れるインバウンド業務を行うとともに、日本からの海外旅行者数減という背景から、IATA、ATCの代理店として、主に日系人市場に対して、島行き、アメリカ西海岸行き、日本への団体観光旅行などの販売活動も開始した。また、グアム支店では、それまで現地に設立した駐在員事務所を通じて、現地の旅行企業に依頼していた旅行者の受け入れと地上手配の業務を、自主オペレーション（own operation）に切り替えた。収益性と採算性の向上、旅客サービスの徹底を実現するためであった¹²⁾。

海外旅行の自由化とならび日本人に海外旅行を促した事柄の1つとして忘れてならないものに、パッケージツアーがある。太平洋線を中心に供給過剰にあった日本航空では、日航機を利用することを前提とする包括旅行を1965年1月から「ジャルパック（JALPAK）」の名称に統一して販売した。その結果、旅行事業は好調に成長し、コースは多様化、業務も拡大した。そのため、ジャルパックの業務を日本航空から分離して別会社に移し、企画と手配業務を専門化することが検討され、1969年、この日航機利用の「一般公募包括旅行の企画、販売および海外における日本人接遇業務を主たる事業内容とする」会社、すなわち、旅行開発株式会社（Japan Creative Tours, Co., Ltd.）が設立された。同社の海外拠点は、一部、日本航空の海外拠点に併設されたが、1970年代にはロンドン、パリ、香港に独自の現地法人が設立された。

このように航空会社や旅行企業は日本人旅行者が海外旅行に出かけやすいようパッケージツアーを企画し、それを販売するようになった。そのため、1970年代から、続く1980年代前半にかけて、旅行企業は、自社が送客した旅行者を現地で受け入れるべく、海外拠点を設立するようになった。取扱旅行者に向けたサービスの向上と充実を図るための海外拠点の設立であり、進出先は、日本からの送客が多い都市、日本人に人気のあるデスティネーションであった。ハワイ、ヨーロッパ、ミクロネシアに拠点が設立された。

3. 1980年代後半から1990年代

1980年代は、プラザ合意を機に、政治・経済において世界的な大変化が起きた時代である。1985年9月22日、ニューヨークのプラザホテルにおいて、アメリカ・イギリス・フランス・西ドイツ・日本の先進5か国蔵相・中央銀行総裁会議（G5）が開催され、ドル高是正において各国が国際協調を図ることで合意した。このプラザ合意以降、ドル安が急速に進行し、会議前には1米ドル＝240円であった円ドルレートは、1985年末に1米ドル＝200円、翌1986年には1米ドル＝150円台になり、その後も、円高は進行、維持される傾向になった。そこで、輸出競争力を欠くことになった日本企業は、海外に生産拠点を設け、国際経営戦略を輸出から現地生産に切り替え、次々に海外進出を図っていった。円高のメリットを利用し、日本人も海外旅行に積極的に出かけるようになった。1985年度に494万8366人だった日本人海外旅行者数は、湾岸戦争が勃発する前年

の1990年度には倍増の1099万7431人と1000万人を突破し、史上最高の円高を記録した1995年度には10年前の3倍を超える1529万8125人になった。米国同時多発テロが発生する前年の2000年度には、日本人海外旅行者数は過去最高の1781万8590人を記録した。1985年のプラザ合意以降の円高進行を背景に、第3次海外旅行ブームが起こり、1980年代後半から1990年代にかけて日本人海外旅行者は右肩上がりで急増したのである。

この日本人と日本企業の海外進出が盛んになった時期、同じくして、日本の旅行企業も海外進出に拍車をかけている。特に顕著であったのは、カナダ、オーストラリアへの進出である。両国が近い将来、有力なデスティネーションになることを予想して旅行企業は現地進出を図り、カナダではバンクーバー、トロント、オーストラリアではシドニー、クイーンズランド、メルボルン、ケアンズに拠点を拡充していった。例えば、カナダにおいては、日本旅行が1989年2月に現地法人Nippon Travel Agency (Canada) Ltd.をバンクーバーに設立し、4月よりバンクーバー支店で営業を開始した。近畿日本ツーリストも、1989年4月にバンクーバー、1990年7月にトロントに駐在員事務所を開設し、1993年7月に現地法人Kintetsu International Express (Canada) Inc.をバンクーバーに設立した¹³⁾。オーストラリアにおいては、近畿日本ツーリストが1984年10月、シドニーに駐在員事務所を開設し、1987年12月に事務所を現地法人化してKintetsu International Express (Oceania) Pty. Ltd.を設立した¹⁴⁾。この豪州法人は、2003年10月の時点では、オーストラリアの8拠点（シドニー本社、シドニー支店、シドニートラベルセンター、メルボルン支店、ケアンズ支店、ゴールドコースト支店、ブリスベン空港ラウンジ、パース分室）、およびニュージーランドの3拠点（オークランド支店、クライストチャーチ分室、クイーンズタウン分室）の合計11拠点を統括していた。1980年代後半から1990年代にかけては、日本の旅行企業がこぞってオーストラリアに現地法人を設立した時期であるが、日本交通公社は1987年4月に旅行業を目的とする現地法人JTB Australia Pty. Ltd.を、1988年1月に現地国内で新規事業を推進することを目的とする持株会社TP Oceania Pty. Ltd.を設立した。後者は、1988年に金融業を営むA & O Finance Pty. Ltd.、1989年に運輸事業を営むTravel Box Service Pty. Ltd.（ゴールドコースト）と旅行販売・観光情報提供事業を営むTravel Box Service Pty. Ltd.（シドニー）、1990年に日本語テレビ放送事業を営むEastrex Pty. Ltd.とクルーズ事業を営むT.P. Marine Pty. Ltd.、1991年に観光ラジオ事業を営むTour Talk International Pty. Ltd.、そして、1993年にバス事業を営むCS Coach & Service Pty. Ltd.を設立し、オーストラリアで新規事業を次々に展開していった¹⁵⁾。日本旅行は1986年4月にシドニー駐在員事務所を開設し、翌1987年に現地法人Nippon Ryoko Australia Pty. Ltd.を設立、1994年4月にその社名をNippon Travel Agency (Australia) Pty. Ltd.に変更した。エイチ・アイ・エスも1990年12月に旅行業を目的とする現地法人H.I.S. Australia Pty. Ltd.をクイーンズランドに設立し、1994年1月に持株会社H.I.S. Australia Holdings Pty. Ltd.とホテル業を目的とするH.I.S. Investments Pty. Ltd.、1995年5月にホテル業を目的とするThe Watermark Hotel Group Pty. Ltd.を設立した¹⁶⁾。まさに横並びの海外進出と関連事業への多角化が見られたのである。1997年には、

ジェットツアー（倒産）、東急観光（阪急交通公社との合弁によりヴィータを設立）、郵船トラベル、タビックスジャパン、ANA ハローツアーズ（現在の ANA セールス）、プレイガイドツアーなどもオーストラリアに進出していたが、2003 年には既に撤退に至っていた。

他方、旅行各社は、既に進出していた欧米においては、拠点の増設を図っていった。アメリカでは、アトランタやシカゴ、ヨーロッパでは、ウィーン、ブダペスト、マドリッドといった都市に新たに進出した。東南アジアでは、バンコク、シンガポール、バリといった地にも拠点を設立した。各社による海外拠点の設立ラッシュが起きたのである。海外事業は多角化し、旅行業務だけでなく、現地でのホテル事業、バス事業、クルーズ事業といった広がりを持つようになった。不動産管理、商事、金融などの事業に着手した旅行企業もあった。海外進出の経験を順調に積んできたことに加え、日本の好況に支えられ、日本の旅行企業は積極的に海外直接投資を行ったのである。一般に「バブル」と呼ばれるこの時期の日本の好景気は 1986 年から 1991 年にかけてのことであり、1990 年の株価・地価暴落以降、金融引締めの中で、個人消費も冷え込むようになり、バブルは崩壊した。しかしながら、日本人海外旅行者数の減少は 1998 年度まで訪れず、旅行業界の好況は 1990 年代後半まで持続した。1980 年代後半から 1990 年代にかけて、日本の旅行企業は海外拠点を増設し、野心的に海外事業の拡大に取り組んだ。そして、この時期に設立された拠点の多くは、本国親会社が 100%出資、あるいは、本国親会社の日本国内の子会社ないし本国親会社がその地域に 100%出資して設立した現地法人が 100%出資するものであった¹⁷⁾。

表 5. 旅行企業の海外進出状況（1980 年代後半～1990 年代）

| 暦年 | 日本交通公社 | 近畿日本ツーリスト | 日本旅行 | ジャルパック | 東急観光 エイチ・アイ・エス |
|------|--|--|--|--------|--|
| 1986 | (英) ロンドン JTB Meon Travel Ltd. | | (新) シンガポール NTA Travel (Singapore) Pte. Ltd. | | |
| | (英) ウィーン JTB (Ausiria) GmbH | (米) シカゴ Chicago Office | (英) ロンドン Nippon Travel Agency (Europe) Ltd. | | (英) ロンドン Toptour Europe Ltd. |
| 1987 | (加) リッチモンド Tourland Travel Ltd. | | (米) サウスベイ South Bay Branch (NTAP) | | |
| | (西) マドリッド JTB Viajes Spain S.A. | | (豪) シドニー Nippon Ryoko (Australia) Pty. Ltd. | | |
| 1988 | (豪) シドニー JTB Australia Pty. Ltd. | (豪) シドニー Kintetsu International Express (Oceania) Pty. Ltd. | | | |
| | (新) シンガポール JTB Pte. Ltd. | | | | |
| 1988 | (加) バンクーバー Tourland Travel Ltd. | | | | (米) ニューヨーク H.I.S. International Tours (N.Y.) Inc. |
| | (豪) シドニー TP Oceania Pty. Ltd. | | | | |
| | (米) ハワイ TP America Inc. | | | | |
| | (米) トーランス JTB Finance Americas Inc. | | | | |
| | (タイ) バンコク Bangkok Representative | | (中) 香港 Central Branch | | |
| | (中) 上海 上海事務所 | | | | (中) 北京 北京駐在員事務所 |
| | (中) 香港 My Bus (Hong Kong) Ltd. | | | | |
| | (豪) シドニー A & O Finance Pty. Ltd. | | | | |

| | | | | |
|------|--|--|--|---|
| 1989 | (米) サンフランシスコ Lassen Tour & Travel Inc. (豪) ゴールドコースト/シドニー Travel Box Service Pty. Ltd. (豪) ブリスベーン Brisbane Office (独) ミュンヘン Munich Branch (米) ハワイ Hawaii 1-100 Photo Service Ins. (伊) ローマ Travel Plaza (Italy) JTB S.R.L. | (加) バンクーバー Vancouver Office (仏) パリ Kintetsu International Express (France) SARL (英) ロンドン London Branch | (加) バンクーバー Nippon Travel Agency (Canada) Ltd. (中) 上海 上海駐在員事務所 (豪) シドニー Nippon Travel Agency (Australia) Pty. Ltd. (独) フランクフルト Frankfurt Representative (独) ミュンヘン Munich Branch (豪) ゴールドコースト Gold Coast Branch (豪) ハミルトン Mach Desk (英) ロンドン (米) ハワイ 欧州支配人室 Jalpak Internationak Hawaii Inc. (米) ダラス (米) ハワイ Dallas Branch Trans Quality Inc. (米) シカゴ (台) 台北 Chicago Branch 三寶旅行社(股) (米) SWカリフォルニア Orange County Branch | |
| 1990 | (希) アテネ JTB (Greece) E.P.E. (NZ) オークランド JTB New Zealand Ltd. (豪) シドニー Eastrex Pty. Ltd. (マ) クアラルンプール JTB (Malaysia) Sdn.Bhd. (英) ロンドン My Bus (UK) Ltd. (伊) ローマ My Bus (Italy) SRL (タイ) バンコク JTB (Thailand) Ltd. (豪) シドニー T.P. Marine Pty. Ltd. (ミ) グアム T.P. Micronesia Inc. (米) ハワイ JTB Hawaii Inc (独) ベルリン Berlin Branch | (加) トロント Toronto Office (米) ハワイ Jalpak Internationak Hawaii Inc. (米) ハワイ Trans Quality Inc. (台) 台北 三寶旅行社(股) (独) フランクフルト H.I.S. Deutschland Touristik GmbH (豪) メルボルン Melbourne Branch (NTA AUS) (豪) ケアンズ Carins Branch (NTA AUS) (豪) クイーンズランド H.I.S. Australia Pty. Ltd. | | |
| 1991 | (英) ロンドン JTB Europe Ltd. (伊) ミラノ Milano Office (豪) シドニー Tour Talk International Pty. Ltd. (イ) ジャカルタ P.T. JTB Indonesia | (豪) メルボルン Melbourne Office (西) マドリッド Kintetsu International Express (Spain) S.A. | (独) フランクフルト Nippon Travel Agency (Deutschland) GmbH (仏) パリ Nippon Travel Agency France SARL (米) ハワイ Creative Greeting Service Inc. | (韓) ソウル H.I.S. Korea Co., Ltd. |
| 1992 | (英) ロンドン JTB (UK) Ltd. (瑞) ジュネーブ JTB Switzerland S.A. (英) ロンドン JTB Finance (Europe) Ltd. (新) シンガポール Japan Travel Bureau Asia Pte. Ltd. | (NZ) オークランド Auckland Office | (西) マドリッド Nippon Travel Agency (España) S.A. (加) トロント Tronto Branch (伊) ローマ Nippon Travel Agency (Italia) S.R.L. (NZ) オークランド Nippon Ryoko (New Zealand) Ltd. | (新) シンガポール H.I.S. International Travel Pte. Ltd. (マ) クアラルンプール Sipadan Water Village & Tours Sdn.Bhd. |
| 1993 | (豪) シドニー JTB Oceania Pty. Ltd. (豪) シドニー CS Coach & Service Pty. Ltd. | (ハ・ニュー・グ) ハミルトン Griffin Insurance Co. Ltd. (ミ) グアム Holiday Tours Micronesia (Guam) Inc. | (NZ) クライストチャーチ Christchurch Representative (NTA NZ) | |
| | (蘭) アムステルダム JTB Netherlands B.V. | (加) バンクーバー Kintetsu International Express (Canada) Inc. | | |
| 1994 | (蘭) アムステルダム Travel Plaza Netherlands B.V. | | (米) ハワイ Aloha Tourist Service Inc. (米) ガーディナ Nippon Travel Agency America Inc. (米) ハワイ Nippon Travel Agency Hawaii Inc. (加) バンフ Banff Branch (洪) ブダペスト Budapest Office (西) マドリッド Madrid Office | (豪) クイーンズランド H.I.S. Australia Holdings Pty. Ltd. (豪) クイーンズランド H.I.S. Investments Pty. Ltd. (西) マドリッド Viajes H.I.S. Madrid S.A. |

| | | | | |
|------|--|---|--|---|
| 1995 | | | | (加) バンクーバー H.I.S. Canada Inc. (豪) クイーンズランド The Watermark Hotel Group Pty. Ltd. (米) ハワイ Hawaii H.I.S. Corp. (中) 香港 Asia Strategic Holdings Ltd. (伊) バリ P.T. Harum Indah Sari Tours & Travel |
| 1996 | (伊) ローマ My Bus Italy SRL (仏) バリ JTB Hotel Reservations (France) SAS | | (伊) バリ Bali Representative (NTA SIN) | (伊) ローマ H.I.S. Europe Italy SRL (韓) ソウル H.I.S. International Tours Korea Inc. |
| 1997 | (米) ニューヨーク JTB USA Inc. (米) ラスベガス Sunrise Plaza Transportation of Nevada Inc. | | | (タイ) バンコク H.I.S. Tours Co., Ltd. (ミ) グアム H.I.S. Guam Inc. (ミ) サイパン H.I.S. Saipan Inc. |
| 1998 | (英) ロンドン City Circle UK Ltd. | (タイ) バンコク Bangkok Representative (独) フランクフルト Kintetsu International Express GmbH | | |
| 2000 | (中) 北京 交通公社新紀元国際旅行社(有) (丁) コペンハーゲン Net Travel Service Holdings A/S | | (米) ラスベガス Vegas Tourist Service Inc. (独) フランクフルト Frankfurt Office (仏) バリ Paris Office | (英) ロンドン H.I.S. Europe Ltd. |

4. 1990年代末から2000年代前半

日本人の海外旅行者数は、1964年以降、第2次オイルショックが起きた1980年度、湾岸戦争が勃発した1991年度、そして、1998年度の計3回、前年度を下回ったものの、増加基調を続けてきた。2000年度の日本人海外旅行者数は過去最高を記録した。しかし、2000年代に入ると、日本人の海外旅行者数は減少と持ち直しの変動を繰り返し、海外旅行市場からかつてのような勢いが消え、不安定なものになった。2001年9月11日に米国同時多発テロ事件が発生して以来、2000年代前半にはSARS（2002年から2003年）、イラク戦争（2003年）、スマトラ沖大地震・インド洋大津波（2004年）、2000年代後半になると、燃油価格の高騰（2008年）、新型インフルエンザ（2009年）といった人災、天災、疫病が発生し、これらの要因に人々は敏感になり、海外旅行に出かけることに慎重になった。また、日本国内では、1990年代半ばから徐々に始まっていた就職難の状況が、2000年代に入ってより一層色濃いものになり、それまで海外旅行市場を牽引してきた若者層が一気に活力を失った。これまで日本人の海外旅行市場の成長に支えられてきた日本の旅行企業の海外事業展開であったが、その支えが脆く、不安定なものになってしまったのである。

約15年間、積極的に海外進出と事業拡大を図ってきた日本の旅行企業だが、2000年代が始まろうとする頃には、既に海外拡張戦略に一段落が着いていた。複数の海外拠点と海外事業を抱えた結果、不採算の拠点や非効率な事業が露わになっていた。拠点増設が抑制され、早いものでは1990年代半ばより一部で撤退が始まるとともに、2000年代には事業の再編、拠点の統廃合が実施

されるようになった。バブル崩壊が旅行企業の動きに反映されるようになったのである。

既述のとおり、1990年代末において、既にいくつかの旅行企業がオーストラリアから撤退していたが、好況期に多角化した本業以外の分野で事業整理を実施することが多かった。例えば、日本交通公社は、シドニーで展開していた日本語テレビ放送事業を1999年3月に売却した。また2002年8月には、グアムのLLT社とラムラムツアーズを合併、サイパンのターシツアーズとマニャガハマ社、サンリゾート社を合併し、ミクロネシア地区における事業を見直し、統廃合を行った。アジア地区の再編では、2005年12月にアジア支配人室とシンガポール支店の合弁によりJTB Pte. Ltd.をシンガポールに設立し、2006年6月にアジア・オセアニア支配人室を廃止した。また、アメリカでは2009年にJTB USA Inc.がJTB Global Travel Inc.を吸収合併している。2010年にはアジア・オセアニア地区での再編が実施された¹⁸⁾。

日本旅行は、1990年代半ばに海外拠点の経営形態の見直しを盛んに行っている。1989年7月、フランクフルトに駐在員事務所を開設したが、同事務所を1991年3月末に廃止し、同年4月に現地法人Nippon Travel Agency (Deutschland) GmbHを設立した。パリにおいても、1980年4月に駐在員事務所を開設したが、1991年4月下旬に同事務所を廃止し、同年7月に現地法人Nippon Travel Agency (France) S.A.R.L.を設立した。しかし、日本旅行は両現地法人を2000年4月に閉鎖、休眠化し、それぞれの地に駐在員事務所を設置した。また、マドリッドにおいても、1992年2月に

表 6. 旅行企業の海外進出状況（1990年代末～2000年代前半）

| 暦年 | ジェイティーパー | 近畿日本ツーリスト | 日本旅行 | ジャパネット | トップツアー | エイ・アイ・エス |
|------|--|---------------------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------|--|
| 2001 | (米)ロサンゼルス World Assistance Service Inc. | | | | | (新)シンガポール H.I.S. Maldives Travel Pte. Ltd. |
| 2002 | | (米)ハワイ H & M Insurance Hawaii Inc. | | | | (マ)クアラルンプール H.I.S. Travel (Malaysia) Sdn. Bhd. (米)デラウェア H.I.S. U.S.A. Inc. (フィジー)ナディ H.I.S. (Fiji) Ltd. |
| 2003 | (仏)パリ Universal Netlink International SAS | (新)シンガポール Singapore Office | | (中)北京 日航国際旅行社(中国)(有) | | |
| 2004 | (台)台北 世帝喜旅行股?(有) (中)北京 JTBコンサルティンク*(北京)(有) (中)上海 JTBコンサルティンク(上海)(有) (丁)コペンハーゲン Universal Netlink A/S (中)広州 JTBコンサルティンク(広州)(有) (洪)ブダペスト Universal Netlink Hungary K.F.T. | | (中)上海 日旅国際旅行社(有) | | (中)上海 上海駐在員事務所 | |
| 2005 | (中)香港 Hong Kong Branch (JTBE) (中)上海 上海錦江国際JTB会展(有) (新)シンガポール JTB Pte Ltd. | (中)北京 近畿国際旅行社(中国)(有) | | | | (カンボジア)シエムレアブ H.I.S. (Cambodia) Travel Co. Ltd. (奥)ウィーン H.I.S. (Austria) Travel GmbH (中)澳門 H.I.S. (Macau) Travel Co. Ltd (土)イスタンブール H.I.S. Uluslararası Tusizm Seyahat Acentasi Ltd. Sirketi |

現地法人 Nippon Travel Agency (España) S.A.を設立したが、同現地法人を1994年4月に休眠化し、同年10月に本国親会社所属としてのマドリッド駐在員事務所に切り替えた。だが、この事務所も1999年2月に廃止した。1994年7月に開設したブダペスト駐在員事務所も1999年3月に廃止している。ローマにおいても1992年5月に現地法人 Nippon Travel Agency (Italia) S.R.L.を設立したが、フランクフルトとパリに設立した現地法人を休眠化したのと同じ2000年4月に、同現地法人の業容縮小を図り、オプションツアーのみの取り扱いとした¹⁹⁾。

このように1990年代末から2000年代前半にかけては、やみくもに突っ走ってきた海外進出に対する反省から、旅行各社で海外事業の整理・再編が行われた。海外拠点の統廃合や多角化事業からの撤退を行い、海外拠点の管理体制が見直された。その背景には、他の業界に比べ、やや遅れて旅行業界に到来した日本経済のバブル崩壊に伴う景気低迷の影響がある。日本人の旅行市場の成長率が国内旅行と海外旅行の双方において停滞・鈍化したため、海外での事業活動はもちろんのこと、国内での事業活動、本国親会社の経営状態そのものに厳しさが増したのである。不採算の拠点や非効率な事業は、本国親会社の重荷として整理・再編の検討事項となり、海外事業の再編が徹底的に実施されるようになったのである。

5. 2000年代半ば以降

1990年代半ばから2000年代前半にかけて、日本の旅行企業は海外拠点の拡充にブレーキをかけたが、2000年代は海外事業からの撤退や縮小ばかりが行われたのではない。既存の海外事業を再考するかたわら、2000年代半ばより、再び海外拠点の設立が活気づくようになった。そして、この時代の新規の海外直接投資は、主に北東アジアに向けられた。

その背景には、日本人の海外旅行者数が伸び悩むようになる一方で、近隣諸国における経済成長とそれに伴う可処分所得水準の上昇による海外旅行者数の増加がある。特に、北東アジア、東南アジアの海外旅行市場が急成長を始めた。また、日本では、国土交通省の「グローバル観光戦略」に基づき、2003年より訪日外国人旅行者数の促進を目的とするビジット・ジャパン・キャンペーン事業が始まった。セールス・プロモーションを行う最初の重点市場として、訪日旅行に関して実績があった韓国、台湾、香港、中国、アメリカの5市場が選定され、これらの市場に対してさまざまな外客誘致策が考案、実施された。一例として、訪日を容易にする訪日観光旅行に関するビザ発給の緩和、情報提供・補助金助成といった訪日旅行商品の造成・販売のための旅行者支援がある。各地で開催するイベントや商談会にも力が注がれるようになり、政府・自治体、観光関連企業による外客誘致活動に目が向けられるようになった。さらに、アジア域内でのLCCの運航開始、日本アニメやKポップスのブームに代表される異文化を評価する民衆の動きも、草の根の国際交流を進展させ、域内の人流を活性化させる役割を果たすことになった。旅行企業は、日本人旅行者の受け入れを目的とする海外進出から、現地から旅行者を送り出す業務も念頭に置

き、海外進出を始めるようになった。海外拠点に、日本からの送客を受け入れる受動的な役割に加え、現地市場開拓を行って送客を創り出す能動的な役割を求めようになった。国内外の拠点が総力で人流をつくり、その人流をつかさどるようなグローバル戦略へと変化したのである。

ジェイティービーは、2006年4月にグローバル戦略推進委員会を設置し、海外事業を分類してグローバル事業の領域を明確にするとともに、アジア、ヨーロッパ、北米・ハワイの3大地域およびこれら相互間における事業戦略を策定した。増大した海外拠点を管理・統制するため、6地域（北米・ハワイ、ヨーロッパ、オセアニア、アジア、中国、ミクロネシア）に地域統括会社を配置して経営責任を明確化し、その後、各地域でビジネスを強化するための戦略を講じていった。中国については、グローバル推進委員会内にプロジェクトを設置して取り組みが行われた。2006年に中国国家旅游局から独資旅行会社の設立認可を受け、同年10月、上海に佳天美（上海）国際旅行社有限公司をグループ本社の100%出資により設立した。また、翌2007年6月に中国地域の地域統括会社として佳天美（中国）企業管理有限公司を設立、同社は中国、香港、マカオにあるグループ企業12社、ならびに資本提携1社を統括する。2008年6月には、広州に佳天美（広州）国際旅行社有限公司を設立している。

なお、中国での拠点設立および事業展開は、政府による規制とその変化を無視することができない。中国政府は、長らく中国国内における外資系旅行企業の経営活動を規制してきたが、中国企業との合弁であれば旅行企業の設立を認可するようになり、その後、2003年6月に外資100%の独資旅行会社の設立を認可²⁰⁾、2009年春には支店の設置も認可するようになった²¹⁾。外資系旅行企業による中国内での事業内容も、旅行者を現地で受け入れるためのホテル、バス、ガイドの確保といったインバウンド業務を手掛けることは認められたものの、中国からのアウトバウンド業務の取り扱いについては規制されていた。しかし、2010年9月、外資系旅行企業のうち、中国企業との合弁企業を対象に中国人のアウトバウンド業務の取り扱いを試験的に開始すると発表。2011年5月、中国国家旅游局は、ジェイティービーが中信旅游総会社と2000年に合弁会社として北京に設立した交通公社新紀元国際旅行社を含む、外資系旅行会社3社に対し、初めて中国国内における中国人向け海外旅行の販売を認可した。

日本の旅行企業の中で、初めて中国に100%出資の旅行会社の設立が許可されたのはジャルパックである。同社は、2003年12月、北京に日航国際旅行社（中国）有限公司を設立した。

それに次ぐのが、日本旅行であった。日本旅行は2004年12月、上海に独資会社、日旅国際旅行社有限公司を開設した。2003年6月の中国当局による外資による独資会社の設立に関する規制緩和の発表を機に、検討を続けてきた中国新規事業プロジェクトを同年10月、営業企画部内に中国新規事業準備室として発足させ、同時に中国行政当局へのアプローチも開始していたのである。

また、近畿日本ツーリストは、中国・アジア市場の飛躍的な成長に目を向け、グローバル戦略として、アジア地域を重視した事業展開を進めている。2005年10月に北京に独資旅行会社、近

畿国際旅行社（中国）有限公司を設立し、2009年9月にはソウルにグループ企業、近鉄エキस्पレスの香港法人との共同出資で90%出資のKNT Korea Inc.を設立、翌2010年2月には北京に設立した独資会社の支店（分公司）を上海に開設した。さらに、同年5月にはバンコクに49%出資のKNT Travel (Thailand) Co. Ltd.、6月には香港に100%出資のKNT (HK) Limited を設立、2012年5月には台北に假日旅行社股份有限公司と折半出資の合弁会社、台湾近畿日本国際旅行社股份有限公司を設立した。中国での業務内容はインバウンド業務および中国国内の旅行業務に限られるが、提携する旅行企業に訪日旅行の企画提案を行うこととしており、中国本土以外の進出先で

表 7. 旅行企業の海外進出状況（2000年代半ば以降）

| 暦年 | シ・エイチ・ピー | 近畿日本ツーリスト | 日本旅行 | シ・ヤルパック | トップ・ツアー | エイチ・アイ・エス |
|------|---|---------------------------|--------------------------|--|---------|--|
| 2006 | (中) 澳門 JTB (Macau) Travel Ltd. (フィジー) ナディ South Pacific Oceania Ltd. (クロアチア) ザグレブ Zagreb Office (中) 上海 佳天美(上海)国際旅行社(有) | | | | | (印) ニューデリー H.I.S. Travel (India) Pvt. Ltd. (越) ダナン H.I.S.-Songhan Vietnam Tourist Co. Ltd. (瑞) ツオリコン H.I.S. Travel Switzerland A.G. |
| | (加) バンクーバー New Silkway Travel & Destination Management LP (韓) ソウル Lotte JTB Co. Ltd. (中) 北京 佳天美(中国)企業管理(有) | | | | | |
| 2008 | (米) ロサンゼルス America Travel Factory LLC (加) バンクーバー Silkyway Travel & Cruise Inc. (台) 台北 世帝喜商事(股) (越) ホーチミン JTB-TNT Co. Ltd. (中) 広州 佳天美(広州)国際旅行社(有) | | | | | (蘭) アムステルダム H.I.S. Travel Nederland B.V. (中) 海南島 秀之旅(海南)国際旅行社(有) |
| | (新) シンガポール Meemo Pte. Ltd. (クロアチア) ザグレブ Net Travel Service Croatia d.o.o. | (韓) ソウル KNT Korea Inc. | | | | |
| 2010 | | | | (中) 上海 近畿国際旅行社(中国)(有)上海分公司 (タイ) バンコク KNT Travel (Thailand) Co. Ltd. (中) 香港 近畿国際旅行社(香港)(有) | | (NZ) オークランド H.I.S. New Zealand Ltd. (中) 上海 秀之旅(上海)国際旅行社(有) |
| | (露) ベテルスブルグ Tumlare O.O.O. (印) デリー JTB India Private Limited | | (中) 北京 日旅国際旅行社(北京)(有) | | | |
| 2012 | (中) 北京 傑科姆国際会展(北京)(有) (新) シンガポール Singapore Alive Pte. Ltd. (新) シンガポール Star Holiday Mart Pte. Ltd. (チェコ) プラハ Net Travel Service Czech s.r.o. | (台) 台北 台湾近畿国際旅行社股?(有) | | (中) 上海 上海駐在員事務所 | | (新) シンガポール H.I.S. International Management Pte. Ltd. |

ある韓国、タイ、香港、台湾の拠点における業務内容では現地からのアウトバウンド業務に重点を置く。

このように2000年代半ば以降は、旅行企業各社においてグローバル戦略の再検討が行われ、海外進出が再燃した時期であるといえるだろう。かつてのような単なる海外拠点の増設ではなく、「真」のグローバル企業とは何かを考え、世界を舞台に活躍する企業になるための方法ないし戦略を練る旅行企業が登場したことがわかる。海外拠点が取り扱う旅行・取り扱おうとする旅行に、本国が送客した日本人旅行者のインバウンド業務に加え、現地の国内旅行、さらに、現地から日本あるいは他国へと旅行者を送り出すアウトバウンド業務が加わった。海外拠点の使命が、ヒトの移動に伴う世話・手伝いから、さまざまな方向へ人流創出へと変化している。日本の旅行企業の海外進出は、長らく、日本人の旅行業務の取り扱いに主眼を置くものであったが、2000年代に入り、漸く海外市場開拓の視点も加えるようになったのである。

日本の旅行企業には、海外に進出する多国籍企業と、国内に留まる国内企業がある。2000年代以降は、海外に進出する企業においても、海外進出行動を積極化する企業と、海外事業のあり方を再検討し、現状維持ないし縮小する企業に分かれるようになっている。

Ⅲ. 旅行企業の海外進出行動の特徴の変化

日本の旅行企業による海外進出行動の変遷を捉えるにあたり、日本経済および世界経済に重大な影響を及ぼした出来事を節目として、海外進出行動を捉えてきた。その結果、日本の旅行企業が海外進出を開始して以降の期間を、5つの時代に区分することができた。この時代区分は日本の旅行企業の海外進出行動が持った意味、特徴の変化とおおよそ合致しているのではないだろうか。(1)～(5)の各時代区分における日本の旅行企業の海外進出行動を整理すると、以下のよう

に特徴づけられる。

- (1) 1970年以前：海外進出開始期
- (2) 1970年代から1980年代前半：海外拠点増設期
- (3) 1980年代後半から1990年代：海外事業多角化期
- (4) 1990年代末から2000年代前半：海外事業の整理・再編期
- (5) 2000年代半ば以降：海外再進出期

第1の1970年以前は、日本の旅行企業に海外進出を開始する企業が登場し始めた時代である。現在の大手旅行企業の中でも、当時、既に創業していた企業が海外進出を開始した。海外進出先の第一歩としてアメリカ（ハワイを含む）を選択した企業が多く、日本人旅行者の主要デスティネーション、あるいは、グループ企業の海外進出先に海外拠点を設立する事例が多くみられた。先駆的旅行企業による「手探り」の海外進出行動が始まった時代である。

第2の1970年代から1980年代前半にかけては、海外拠点の増設期と表すことができる時代で

ある。旅行企業の海外進出は、日本人旅行者向けのサービスを充足するための行動であった。それまで旅行企業は、日本から現地に旅行者を送り出しても、現地での旅行者の受け入れや地上手配を、契約した現地のランドオペレーターに委託していた。だが、現地の企業が提供するサービスと、日本人旅行者が評価する内容や満足するサービスの品質水準が異なるという事態が発生した。日本人旅行者数の増大とともに、本国親会社に寄せられる顧客からのクレームも増加した。年末年始のハワイをはじめ、時期によってはホテル側のオーバーブッキングが頻繁に発生し、自社の旅行者を待たせた状態で、代替ホテルの確保に奔走しなければならない事態も発生していた²²⁾。そのため、日本の旅行企業は、現地に社員を駐在させ、ランドオペレーターの監督と指導を行うとともに、現地の情報収集、現地の仕入れを確実にを行う必要性に迫られたのである。トラブルへの対処と旅行者への適切な事情説明、VIPの接遇も必要であった。日本人旅行者の生活習慣や好みに合うサービスを、国内同様、海外においても提供できるような体制づくり、旅行素材の選定、観光従事者に向けた指導も必要になった。さらに、業務委託費を削減することも重要課題になった。そこで、収益性や採算性のさらなる向上を実現するために、自主オペレーションを展開するようになるのである。「旅客サービスの充実」を目的とする海外進出の時代であった。

第3の1980年代後半から1990年代までの時代は、海外事業の多角化期と表すことができる時代である。プラザ合意以降の円高進行とその持続により、旅行企業に限らず、日本企業全体が海外直接投資に積極的になり、海外進出を加速した。日本経済の好況は旅行需要の増大につながり、1980年代後半における一般旅行業者の取扱額は毎年10%以上の伸び率を示し、とりわけ1987年から1989年の3年間における主要旅行業者による海外旅行取扱額の平均伸び率は年17.5%に上った²³⁾。増大する取扱額を軸に、経営陣は海外での事業拡張に野心的になったのである。オーストラリア、カナダ、ハワイではリゾート開発に着手し、資産保有にも関心が高まった。ホテル、バス、クルーズ、物販、写真撮影、観光情報提供など、各社は観光関連事業に多角化し、これらの事業を自社に取り込んでいった。日本人旅行者数の急増と円高に支えられた野望に満ち溢れた海外進出であった。しかし、日本の旅行企業の海外拠点が対象とするのはあくまでも自民族の旅行業務、とりわけ、現地における日本人のインバンド業務であり、現地の人々を対象にするアウトバンド業務の取り込みについては後回しになった。この時代、海外拠点は、増え続ける日本人海外旅行者に対応することで、与えられた役割を十分に果たすことができた。企業間競争の大部分は送客側である日本において繰り広げられるとともに、海外拠点が実施すべき業務は本国親会社から十分に提供された。海外拠点は本国親会社に依存する受動的立場にあったのである。海外の市場開拓の必要性に気付かぬまま、やみくもに多角化を図った時代といえるだろう。

第4の1990年代末から2000年代前半にかけては、海外事業の整理・再編期と表すことができる時代である。やみくもに突っ走り、押し進めてきた海外進出に対する「反省」から、旅行企業各社は海外事業の見直しを行った。不採算事業の整理、海外拠点の統廃合、経営形態の変更を実

施した。業務縮小に止まらず、進出地域からの撤退を余儀なくされる場合もあった。日本経済におけるバブル崩壊の影響が、遅れて旅行業界に表れたのである。不況の影響から消費が冷え込み、海外旅行需要が減退、日本の旅行市場の成長率は鈍化し、かつてのような勢いがみられなくなった。第1種旅行業者の取扱額は1998年度に前年比11.3%減となり、以降2003年度まで連続して前年を下回った。主要旅行業者による海外旅行取扱額は、前年度の反動から持ち直す年もあったものの、2度を除き、1997年度から2003年度まで前年度を下回った²⁴⁾。これまで旅行企業の事業活動を支えてきた日本人旅行市場に期待が持てなくなると同時に、各社にとって不採算や非効率の事業や拠点の存在は重荷になった。世界を震撼させたテロや疫病の煽りを受けた旅行業界では、各社、本国親会社が存亡の危機に曝されることになり、遅まきながら、海外事業を再検討する必要に迫られたのである。海外事業および海外拠点は、本国親会社を援護する存在とは見なされず、本国親会社の成長と安定なくして海外進出に取り組むことはなかった時代だったのである。

そして、第5の2000年代半ば以降は、海外進出を再開する海外「再」進出期と表すことができる時代である。これまでの成功と失敗を含む海外進出経験から、旅行企業が海外に進出することの意味を問い直すとともに、企業目標の高度化を図るようになった時代といえるだろう。従来と異なり、アジア地域に集中した進出行動がみられるこの時代は、海外拠点の業務として、本国から送客した日本人旅行者のインバウンド業務に加え、現地から非日本人旅行者を送り出すアウトバウンド業務も含めて考えるようになった。従来から対象としてきた日本人・日系人・日系企業の旅行市場に加え、非日本人・非日系企業の旅行市場も視野に入れるようになった。その背景には、アジアにおける新興国の台頭に伴う日本企業のアジア進出、日本政府による訪日旅行促進政策といった日本と関係する理由もある。また、中国にみるように、外資に対する規制緩和による現地進出の可能性という理由もある。しかし、日本の旅行企業にとってより重要な意味を持つようになったのは、アジア新興国市場の誕生であろう。これまで依存してきた日本人の旅行市場が飽和期を迎え、今後の著しい成長を望むことが難しくなった中、旅行企業には新しい市場を取り込むことが必要になった。非日本人市場に目を向けざるを得なくなったのである。世界に先駆けて経済発展を遂げてきた欧米地域では、可処分所得の上昇により、旅行業界も世界に先駆けて成長、発展を遂げた。そのため、既にそれぞれの地域には有力な旅行企業が存在する。日本の旅行企業の規模を上回る多国籍旅行企業もある。一方、欧米地域と比較して発展途上国を多く抱えてきたアジア地域では、近年、旅行市場の成長が目覚ましいにも拘らず、旅行業界が十分に発達していない国がないわけではない。そこで、日本の旅行企業には、アジア地域の旅行市場を取り扱うことへの期待、すなわち、アジアでのプレゼンスをいち早く高め、アジア諸国の旅行市場を取り込み、アジア地域における旅行企業の覇者になるという期待ができるのである。先進国の大手旅行企業がアジア市場で勢力を増す前に、アジア市場を日本の旅行企業で押さえてしまおうとするのである。エアラインやホテルが直販を進めていることに対する日本の旅行企業の危機感、他

国の旅行企業が新興のアジア旅行市場を取り込んでしまうことへの危機感も、日本の旅行企業をアジア市場での市場開拓に取り組ませる背景にある。海外展開を図る、しかも、日本市場以外にも目を向けた海外展開を図る、世界市場を対象に事業展開を図る、というグローバル戦略の再燃、およびグローバル企業が持つ意味についての意識の変化が、2000年代半ば以降、海外進出を図る旅行企業に確固として現れたといえるだろう。日本の旅行企業は、これまで日本人の好みや行動特性を入念に分析し、日本人のためのサービスの開発、提供に努めてきた。しかし、今後は、対象市場の民族的特性を分析し、日本人に特化したサービスの細部に改良や改善を加えることで、日本の旅行企業が提供するサービスも、非日本人に受け入れられるようになる可能性がある。日本の旅行企業が培ってきた日本人特化型のサービスが持つ普遍性を洗い出し、そこを前面に押し出しつつ、対象市場の好みや行動特性に合わない部分には修正、変更を加えることで、寝食といった一般に個人の習性変更が難しい人間の基本的欲求が多分に含まれる旅行サービスであっても、世界の多くの市場に普及させることができるであろう。2000年代後半は、その可能性に向けて、日本の旅行企業が再度、海外に歩み出した時代になったといえるであろう。時代ごとに日本の旅行企業の海外進出行動は変容しているのである。

IV. インプリケーションと今後の研究課題

本研究では、日本の旅行企業の海外進出行動を整理し、その特徴を分析した。日本人の海外進出を促す契機になった海外観光旅行の自由化から約50年を経過するが、本研究では、その間の日本の旅行企業の海外に対する取り組みをまとめ、進出目的、進出先の変化を明らかにした。

本研究の実践的インプリケーションとして、海外進出行動からみた企業の経営方針、戦略上の重点の移り変わりを理解できることが挙げられる。分析結果は、旅行業に従事する人々にとって、業界を構成する企業の海外展開の変遷を理解する上で役立ち、今後の戦略策定に役立てることができるだろう。各企業の存在理由を想起し、自省することもできる。また、新規に海外参入を計画する場合、先陣企業の進出行動は、進出先の選定、戦略の立案を行う上で参考になるだろう。

理論的インプリケーションとして、企業のグローバル化に向けての変遷、およびその変遷における試行錯誤を明らかにしたことにある。海外進出行動が、拠点の設立に重点を置く海外拠点拡張行動から、非自民族市場も視野に入れた対象市場拡大行動へと変化する姿が明らかになった。また、本国から現地に向けた送客に加え、現地から本国への送客という2国間の人流、さらに現地と他国という本国を介さない第3国間の人流にも取り組んでいこうとする旅行企業の動きが明らかになった。この意識の変化は、現地経営ひいては全社経営に変化をもたらす可能性があり、企業のグローバル化に向けての変化の1つとみなすことができるだろう。

今後の研究課題として、海外に進出している旅行企業についての個別事例研究を行う必要がある。各社のグローバル戦略の全体図を捉えた上で現地調査を行い、戦略の実施状況、現地経営の

実態を捉える必要がある。この作業を通じて、旅行企業のグローバルにおける促進要因、阻害要因を探ることができるだろう。日本人・日系人・日系企業市場を対象に自民族中心の経営をしてきたエスニックな企業が国際化する可能性、そのステップの解明につながるだろう。また、本研究で対象とした日本の旅行企業には、海外でホテル、バス、クルーズといった観光関連事業に着手したものの、その後、事業の規模縮小、売却、撤退を余儀なくされた事例が少なくない。だが、ドイツの TUI 社やフランスの地中海クラブ社のようにホテル、エアライン、クルーズの事業もグループ内で運営し、旅行サービスを提供している多国籍企業もある。この違いをもたらす源泉を見出すことも興味深いだろう。日本の旅行企業のグローバル化がどのように進展していくのか、引き続き調査していく必要があるだろう。

謝辞

本研究は、文部科学省科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究（C）課題番号：24611029の研究の一部である。記して謝意を表する。

注

- 1) 旅行業は「旅行業者」と「旅行業代理業者」に大別され、前者はさらに「第1種旅行業者」、「第2種旅行業者」、「第3種旅行業者」に区分される。国土交通省観光庁は、各種別の業務を次のように記している。第1種旅行業者：海外・国内の企画旅行の企画・実施、海外旅行・国内旅行の手配及び他社の募集型企画旅行の代売を行うことができる。第2種旅行業者：海外「企画型募集旅行」の企画・実施を除く旅行業務を行うことができる。第3種旅行業：「募集型企画旅行」の企画・実施を除く旅行業務を行うことができる（地域限定の国内募集型企画旅行のみ実施可）。旅行業者代理業者：上記旅行業者が委託する範囲の旅行業務を行うことができる。『数字が語る旅行業 2012』（日本旅行業協会・日本観光振興協会, 2012）16頁。
- 2) 旅行業者数は『数字が語る旅行業 2011』（日本旅行業協会・日本観光振興協会, 2011）16頁に基づく。総数に占める各種別の構成比は、同資料に基づき筆者が算出。
- 3) 旅行売上高は『旅行年報 2011』（日本交通公社観光文化部, 2011）22頁に基づく。総額に占める各種別のシェアは、同資料に基づき筆者が算出。
- 4) 旅行の取扱額については『旅行年報』より 1986年以降のデータを入手することができた。1986年から1995年まで、旅行業者の種別は一般旅行業者と国内旅行業者に2分されていたが、1986年と1991年を除き、一般旅行業者の取扱額は総額の80%を超えている。80%を下回った1986年の一般旅行業者の取扱額は総額の79.6%、1991年は79.8%であった。
- 5) 筆者が2006年に実施した調査に基づく。今西珠美：「日本の旅行企業の国際経営の実態－本国親会社への質問票調査に基づいて－」『流通科学大学論集－流通・経営編－』21, 1（2008）38-39頁。
- 6) 『数字が語る旅行業 2011』（日本旅行業協会・日本観光振興協会, 2011）16頁。
- 7) 法務省「出入国管理統計」に基づく。『数字が語る旅行業 2012』（日本旅行業協会・日本観光振興協会, 2012）46頁。
- 8) アメリカの出国率は8.2%で日本を下回る。ジェイティーピー監修、JTB総合研究所編：『JTB REPORT 2012

- 日本人海外旅行のすべて』(JTB 総合研究所, 2012) 77 頁。
- 9) 世界観光機関編：『2010 年国際観光概観』(アジア太平洋観光交流センター, 2012) 2 頁。
 - 10) 筆者が 2006 年に実施した調査に基づく。今西珠美：「日本の旅行企業の国際経営の実態—本国親会社への質問票調査に基づいて—」『流通科学大学論集—流通・経営編—』21, 1 (2008) 39 頁。
 - 11) 日本航空株式会社統計資料部編：『日本航空社史 (1971~1981)』(日本航空, 1985) 85-89 頁。
 - 12) 「日本旅行百年史」編纂室編：『日本旅行百年史』(日本旅行, 2006) 12 頁。
 - 13) 本国親会社である近畿日本ツーリストの 100% 出資。東洋経済新報社編：『海外進出企業総覧【会社別編】2012』(東洋経済新報社, 2012) 1696 頁。
 - 14) 設立時は、近畿日本ツーリスト 50%、ツーリストサービス 50% の出資。現在は近畿日本ツーリストの 100% 出資。東洋経済新報社編：『海外進出企業総覧【会社別編】2012』(東洋経済新報社, 2012) 1696 頁。
 - 15) JTB100 周年事業推進委員会編：『JTB グループ 100 年史 1912-2012』(ジェイティービー, 2012) 338-339 頁。
 - 16) 東洋経済新報社編：『海外進出企業総覧【会社別編】2012』(東洋経済新報社, 2012) 1695 頁。
 - 17) 例えば Nippon Travel Agency Pacific, Inc. は本国親会社である日本旅行の 100% 出資により 1973 年 1 月に設立されたが、同現地法人の 100% 出資により 1999 年 4 月、Nippon Travel Agency America, Inc., Nippon Travel Agency Hawaii, Inc., および Aloha Tourist Service, Inc. が設立されている。
 - 18) JTB100 周年事業推進委員会編：『JTB グループ 100 年史 1912-2012』(ジェイティービー, 2012) 649、654、660、668 頁。
 - 19) 「日本旅行百年史」編纂室編：『日本旅行百年史』(日本旅行, 2006) 1359-1365、1397、1403 頁。
 - 20) 「中国、旅行 100% 外資認める—SARS で前倒し、国内観光テコ入れ」『日経産業新聞』2003 年 6 月 18 日、2 面。
 - 21) 日本政府観光局編：『2010 年版 JNTO 国際観光白書—世界と日本の国際観光交流の動向—』(国際観光サービスセンター, 2010) 217 頁。
 - 22) 「日本旅行百年史」編纂室編：『日本旅行百年史』(日本旅行, 2006) 594 頁。
 - 23) 日本交通公社編：『旅行年報』(日本交通公社, 1984-2011 各年) に基づく。今西珠美：「日本の旅行業界の概況と変化」『流通科学大学論集—流通・経営編—』24, 2 (2012) 57-60 頁に詳しい。
 - 24) 日本交通公社編：『旅行年報』(日本交通公社, 1984-2011 各年) に基づく。今西珠美：「日本の旅行業界の概況と変化」『流通科学大学論集—流通・経営編—』24, 2 (2012) 57-60 頁に詳しい。

参考文献

- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal : *Managing across Borders: The Transnational Solution* (Harvard Business School Press, 1989). 邦訳、吉原英樹監訳：『地球市場時代の企業戦略』(日本経済新聞社, 1990)。
- 原優二：『風の旅行社物語 旅行会社のつくりかた』(ポット出版, 2008)。
- Heenan, D. and H. V. Perlmutter : *Multinational Organizational Development* (Addison-Wesley, 1979). 邦訳、江夏健一・奥村皓一監修、国際ビジネス研究センター訳：『グローバル組織開発—企業・都市・地域社会・大学の国際化を考える—』(文真堂, 1990)。
- 今西珠美：『旅行企業の国際経営』(晃洋書房, 2001)。
- 今西珠美：「オーストラリアにおける日本の旅行企業の現地経営—KIE オセアニアの事例—」『流通科学研究所モノグラフ』73 (2004)。

- 今西珠美：「日本の旅行企業の国際経営の実態－本国親会社への質問票調査に基づいて－」『流通科学大学論集－流通・経営編－』21, 1 (2008) 37-50.
- 今西珠美：「日本の旅行業界の概況と変化」『流通科学大学論集－流通・経営編－』24, 2 (2012) 49-73.
- Penrose, E. : *The Theory of Growth of the Firm*, Third Edition (Oxford University Press, 1995). 邦訳、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. F. ed. : *Global Tourism: The Next Decade* (Butterworth-Heinemann, 1994). 邦訳、玉村和彦監訳：『観光の地球規模化－次世代への課題－』（晃洋書房, 1995）.
- 山元敏行：『「赤い風船」2000年の夜明け－日本旅行 再生への軌跡－』（ぎょうせい, 1998）.
- 吉原英樹編：『国際経営論への招待』（有斐閣, 2002）.

参考資料

- ジェイティービー監修、JTB 総合研究所編：『JTB REPORT 2012 日本人海外旅行のすべて』（JTB 総合研究所, 2012）.
- JTB100周年事業推進委員会編：『JTB グループ 100 年史 1912-2012』（ジェイティービー, 2012）.
- 近畿日本ツーリスト編：『近畿日本ツーリスト 10 年史』（近畿日本ツーリスト, 1965）.
- 名鉄観光サービス編：『名鉄観光 30 年史』（名鉄観光サービス, 1992）.
- 日本航空株式会社調査室編：『日本航空 20 年史』（日本航空, 1974）.
- 日本航空株式会社統計資料部編：『日本航空社史（1971～1981）』（日本航空, 1985）.
- 日本交通公社編：『日本交通公社 50 年史』（日本交通公社, 1962）.
- 日本交通公社社史編纂室編：『日本交通公社 70 年史』（日本交通公社, 1982）.
- 日本交通公社編：『JTBI 20 年史』（日本交通公社インターナショナル, 1984）.
- 日本交通公社観光文化事業部編：『旅行年報 2011』（日本交通公社観光文化事業部, 2011）.
- 「日本旅行百年史」編纂室編：『日本旅行百年史』（日本旅行, 2006）.
- 日本政府観光局編：『2010 年版 JNTO 国際観光白書－世界と日本の国際観光交流の動向－』（国際観光サービスセンター, 2010）.
- 日本政府観光局企画部編：『JNTO 訪日旅行誘致ハンドブック 2011（主要 12 市場編）』（国際観光サービスセンター, 2011）.
- 世界観光機関編：『2010 年国際観光概観』（アジア太平洋観光交流センター, 2012）.
- 東洋経済新報社編：『海外進出企業総覧【会社別編】2012』（東洋経済新報社, 2012）.
- 『数字が語る旅行業 2011』（日本旅行業協会・日本観光振興協会, 2011）.
- 『数字が語る旅行業 2012』（日本旅行業協会・日本観光振興協会, 2012）.
- 『日経産業新聞』2003 年 6 月 18 日, 2 面.

参考 URL

- エイチ・アイ・エス (HIS) : <http://www.his.co.jp>
- 阪急交通社 (HTI) : <http://www.hankyu-travel.com>
- 法務省出入国管理統計 : <http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri01-00013.html>
http://www.moj.go.jp/housei/toukei/toukei_ichiran_nyukan.html

ジャルパック (JALPAK) : <http://www.jalpak.jp>
ジェイティービー (JTB) : <http://www.jtbcorp.jp>
近畿日本ツーリスト (KNT) : <http://www.knt.co.jp>
KNT-CT ホールディングス (KNT-CT) : <http://www.kntcthd.co.jp>
名鉄観光サービス (MWT) : <http://www.mwt.co.jp>
国土交通省観光庁 : <http://www.mlit.go.jp/kankocho/>
日本旅行 (NTA) : <http://www.nta.co.jp>
楽天トラベル : <http://travel.rakuten.co.jp>
トップツアー (TTC) : <http://www.toptour.co.jp>