

海外における高品質な旅行サービスの提供

— ジャルパックの国際経営 —

Creating High Quality Service in Tourism Business Overseas

— The International Management of JALPAK —

今西 珠美*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、日本企業によるサービスの高度化とその海外提供について明らかにすることにある。ジャルパックが高品質なサービスを海外においても提供している背後にある仕組みを調査した結果、組織全員に浸透する顧客視点重視の考え方、グループ企業の一員としての行動、個人と企業の目標の一体化、環境の変化に敏感な事業と組織の変革が特徴として発見された。海外人材による日本企業のサービス提供に係わるヒントを見出す。

キーワード：顧客満足、誇り、伝承、変革、普遍性

I. 研究の目的と意義

1. 研究の目的と方法

本研究の目的は、日本企業によるサービスの高度化とその海外提供について明らかにすることにある。具体的には、日本の旅行企業がいかに品質の高いサービスを創り出し、それらを海外においても提供できるのか、その仕組みを明らかにすることにある。旅行という顧客が根ざす文化の影響を受けやすいサービスを提供する企業がいかに海外においても高品質なサービスを提供することができるのか、その事業展開の状況を捉えることによって旅行産業のグローバル化の可能性を考察しようとする。

調査対象として、株式会社ジャルパック（以下、ジャルパック）を取り上げる。同社は海外に経営拠点を有し、数多い日本の旅行企業の中でも特に質の高いサービスを提供する企業として名声を博する。社内外で実施される顧客満足度調査においても満足度が高い。

研究方法は、インタビュー調査と現場観察に基づく定性的方法を中心とし、補完的に文献研究を用いる。調査項目として①対象市場、②現地の経営様式、③重視するサービス、④競争企業、⑤現地での新規取組に重点を置き、本国親会社（東京都）および海外子会社（米国ハワイ州）に

*流通科学大学人間社会学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

(2018年8月29日受理)

©2019 UMDS Research Association

においてインタビュー調査を行った。2015年10月に東京本社にて海外駐在経験を持つ日本人社員にインタビュー調査を行い、2016年2月および11月に米国ハワイ法人（ホノルル本社）にて本国親会社からの出向社員（日本人駐在員）と現地社員に2～3時間半のインタビュー調査を行った。主催ツアーでの現場観察も行っている。

2. 研究の意義

本研究の意義として3点挙げられるだろう。第1に、サービスの「高度化（高品質化）」というサービス企業にとって重要な課題を取り上げることにある。サービスには、無形性（目に見えない）、非貯蔵性（在庫しておくができない）、同時性（消費と生産が同時に行われ、元に戻せない）、異質性（その時々ではばらつきがやすい）という特性がある。一般に、有形であるモノに比べ、サービスは消費者にとって内容が把握しにくく、購入時に知覚するリスクが高くなる。さらに、本研究で取り上げる旅行サービスは、運輸、宿泊、食事、体験といった複数のサービス素材が組み合わされ、かつそれぞれの素材提供者（サプライヤー）は異なる場合が多く、品質および品質水準の一貫性を保つことが難しい。消費者にとって品質の把握が難しいにもかかわらず旅行代金は決して安いわけではなく、人にとって限られた時間を費やすことから同時に2つの旅行にでかけることができないという排他性をもつ。そのため、消費者は念入りに旅行計画を立て利用する企業や商品を選定する。日本国内に旅行企業は1万社以上あり、海外のオンライン旅行企業にも消費者はアクセスしやすくなった。このように旅行企業が数多く存在する中、各社にとってサービスの高品質化とその安定的提供は熾烈な競争を生き抜くための重要課題の一つとなっている。サービスの高品質化というサービス企業にとっての重要課題に着目する点に第1の意義がある。

第2に、高品質なサービスの「海外提供」に着目することである。海外でのサービス提供は、国内での提供と比較して本国親会社からの物理的・心理的距離が遠くなることから管理・監督・指導が難しくなり、品質の低下やばらつきが生じやすい。また、進出先では現地の人材を活用して経営活動を行う必要がある。経営コストや労働ビザの問題から海外出向者数を最小限に抑える必要があり、現地での雇用創出や地域経済への寄与が現地政府から要請される。だが、このような環境（条件）においてもジャルパックは国内外で一貫して高品質なサービスを提供し、顧客から高い支持と満足を得ている。日本生産性本部サービス産業生産性協議会（Service Productivity & Innovation for Growth：SPRING）が実施する「日本版顧客満足度指数（Japanese Customer Satisfaction Index：JCSI）」調査によれば、業界全体の顧客満足スコアが上昇傾向にある中、ジャルパックは調査対象に加わった2012年度調査以降、継続して旅行業の顧客満足度上位5社以内に入り、2014～2016年度については旅行業の顧客満足度第1位企業・ブランドになっている。さらに2013年度以降はJCSIの6指標（顧客期待、知覚品質、知覚価値、顧客満足、推奨意向、ロイヤルティ）のいずれにおいても上位企業に位置する。飲食、流通、物流をはじめ、海外事業展開を図る日本

のサービス企業は増加している。海外においても高品質なサービスを安定的に提供できる仕組みを築くジャルパックから学ぶことは多く、本調査研究の内容を応用できる企業、産業は多いはずである。他産業への応用可能性がある点にも本研究の意義がある。

第3に、「海外人材」による日本企業の高品質なサービスの提供を捉えることである。世界の多くの地で日本的サービス、日本のおもてなしが高く評価されるようになり、それを楽しみに日本を訪れる人も増えるようになった。本研究では海外における日本的サービスの提供を取り上げるが、海外進出先における現地人材の活用ばかりでなく、日本国内における訪日外国人対応に非日本人人材を活用することもいまや珍しくなくなった。国内の人口減少に伴う労働力不足を補うために外国人労働者を活用することも検討され、実施されるようになった。日本に居住する日本人による日本的サービスの提供から非日本人による日本的サービスの提供についても考える必要性が高まっている。この点においても、日本に居住しない海外人材による高品質な日本的サービスの提供を取り上げる本研究に意義を見出すことができるだろう。

尚、本研究において「インバウンド (inbound)」とは、国境を越えて他国から来る旅行者を受け入れる旅行をさす。「アウトバウンド (outbound)」とは、その国に居住する人が国境を越えて他国に出ていく海外旅行ないし外国旅行をさす。一般に、日本国内では訪日外国人旅行をインバウンド、日本人の海外旅行をアウトバウンドというが、これは日本を中心に事象を捉えているからである。海外事業に着目する本研究では、インバウンドが訪日外国人旅行を指すわけではない。グローバルな視点に立ち、日本人の海外渡航を含む他国から現地を訪問にくる海外旅行をインバウンド、訪日外国人旅行を含む現地発の海外旅行をアウトバウンドとして扱う。この捉え方は旅行企業の海外拠点はもちろんのこと、本社（本国親会社）の海外事業管理・統括部門における人流の捉え方、呼び方を受け継ぐものである。

また、旅行業務を取り扱う事業者については旅行会社、旅行業者、旅行代理店など、複数の呼び方があるが、特別な場合を除き、本研究では「旅行企業」を用いることにする。

II. ジャルパックの設立経緯と事業の特色

ジャルパックは日本航空株式会社 (Japan Airlines : JAL) を核とする JAL グループの旅行企業である。1969年に創業、1978年に設立された東京に本社を置く第1種旅行業¹⁾である。2017年度の取扱額は業界第8位、海外旅行については業界第6位である²⁾。2017年12月時点の従業員数は502名、海外現地法人の従業員を含む総従業員数は約800名である。国内3カ所（東京、沖縄、札幌）、海外7カ国9カ所（ホノルル、コナ、マウイ、ロンドン、パリ、ローマ、フランクフルト、ジャカルタ、香港）に経営拠点を持つ³⁾。2015年10月にインタビュー調査を実施した際の「直営」の海外拠点数は6カ国9カ所（ホノルル、コナ、マウイ、ロンドン2カ所、パリ、ローマ、フランクフルト、上海）であった。同社は2000年代前半には欧州、北米、アジア、オセアニ

ア、ミクロネシアの複数の国と都市に数多くの海外拠点を保有し、インバウンド事業とアウトバウンド事業を積極的に展開していた。だが、日本航空の経営破綻と JAL グループの経営方針の変更に従い、事業の選択と集中を行った結果、海外事業の中核を日本からの送客を現地で受け入れるインバウンド事業とし、海外で取り組んでいたアウトバウンド事業の大半を同業他社に売却した⁴⁾。インバウンド事業の効果的な展開を図るために現地に所有していたツアー運営会社や送迎サービス会社の幾つかも売却ないし事業譲渡している。だが、ジャルパックのオペレーションに精通するスタッフを重んじ、元従業員を雇用ないし元従業員が新設した企業との取引関係は継続している。

ジャルパックの事業内容は 2 つに大別される。1 つは国内・海外のパッケージツアーの企画・運営・管理を行うホールセール事業(旅行業)、もう 1 つは他の旅行企業からの依頼に基づく国内・海外の手配や旅行素材の提案を行うツアーオペレーター事業(手配代行業)である。ジャルパックが他社と大きく異なるのは、小売部門を持たない純粋なホールセラーであるという点である。商品を販売するための実店舗を持たない。

現在、企業名となっているジャルパックは海外パッケージツアー商品のブランド名であった。日本人の海外観光渡航が自由化された 1964 年、日本航空が日本初の海外旅行商品を「ジャルパック(JALPAK)」のブランド名で発売した。初めての海外旅行でも安心して楽しんでもらえるように出発から帰国までツアーコンダクター(添乗員)が同行し、かつナショナルフラッグキャリアである日本航空を利用するという海外旅行商品である。航空、ホテル、食事、手続き、チップなど、海外旅行に必要なほぼ全ての要素とその支払いをパッケージ化し、海外旅行に日本語、月賦、1 人でも参加できるようにした⁵⁾。1965 年 4 月にその第一陣が「ヨーロッパ 16 日間コース」に旅立ち、以降「ジャルパック」は質の高い海外旅行商品の代名詞になった。

日本航空はこの海外観光渡航の自由化による旅行者数の急増に着目した。それまで海外渡航は業務や留学などを目的とする一部の人に限られたものであったが、自由化の翌 1965 年には海外旅行者数が前年比 24%の伸びを示し、観光目的が約 3 割を占めるようになった。航空座席の販売促進を行うだけでなく、旅行商品の開発を通じて新たな顧客の創造を図ろうと考えたのである⁶⁾。1965~1969 年当時、日本航空は主幹代理店制度を導入して 11 社の旅行企業が日本航空を利用する海外旅行商品を企画し、運営責任は日本航空が負うという形で海外旅行を取り扱った。旅行各社が独自に企画していた海外パッケージツアーを、日本航空利用を前提にジャルパックというブランド名に統一して販売を開始し、旅行各社がその販売窓口の役割を果たしたのである⁷⁾。

ところが利用者が急増する中、企業間で添乗員や手配内容、手配力や集客力にばらつきがあることが鮮明になった。良質性と均質性が問われ、日本航空にとってはジャルパックの商品管理の必要性が高まった。そこで適切な商品管理、すなわち、①商品の品質向上、②統一されたツアー運営、③きめ細かなサービスの提供、④ツアーコンダクターの養成を自社で行うため、海外旅行

を総合的に管理する会社を設立することにしたのである⁸⁾。日本航空は本業の傍ら旅行商品を取り扱うのではなく、旅行企画と手配業務を専門とする別会社として1969年4月、「旅行開発株式会社（Japan Creative Tours Co., Ltd. : JCT）」（以下、旅行開発）を設立した⁹⁾。

旅行開発は誕生から一貫して「高品質」を心掛けた。何よりも大切なのは旅の内容であるという考え方があったからである。旅行者の知識や経験が豊富になり、旅の目的や形態が多様化してニーズも個性化していくが、価格もさることながら、大切なのは旅の設計の品質、企画の品質であると考えたのである。その次に大切とされたのがオペレーション、すなわち、運営の品質、実行の品質である。旅が企画どおりに適切に運営されるかどうか、責任を持ってツアーを運営するために海外に拠点を保有し、品質向上に努めた¹⁰⁾。1991年に旅行開発は社名を「株式会社ジャルパック」に変更したが、旅行開発のこの考え方は世界各地のジャルパック社員に継承され、ジャルパックは徹底した品質管理の下、現在も高品質で安心の旅を提供し続けている。

ところで、この旅行開発は海外旅行商品を企画する企業であったが、国内旅行商品を企画するグループ企業もあった。1976年に日本航空が設立した「国内旅行開発株式会社」（以下、国内旅行開発）である。同社は国内旅行商品のブランド名を「日航ジェットプラン」としたが、1990年にその第1ブランドを「JAL STORY」に変更し、1993年には社名をブランド名の「株式会社ジャルストーリー」に変更した。

国内旅行のホールセール部門については、日本国内における航空再編に伴い、同様に旅行事業についても統合が行われ、ジャルパックには日本航空と統合された日本エアシステム（1988年3月末まで東亜国内航空）のホールセール部門も編入されている。東亜国内航空は1978年に「ティーディーイー商事株式会社」を設立して国内旅行商品「ナイスウィング」を販売していたが、1990年に社名を「ジェイエイエス商事株式会社」、2000年には「株式会社ジャス ナイスウィング」に変更した。航空再編が進められ、日本エアシステムが日本航空との持株会社「日本航空システム」の傘下となる2002年には社名をさらに「株式会社ジャルツアーズ」に変更し、航空2社が完全統合する2004年の前年2003年には日本航空系のジャルストーリーと日本エアシステム系のジャルツアーズが統合して新生「株式会社ジャルツアーズ」が生まれた。

そして2011年に海外旅行のジャルパックと国内旅行のジャルツアーズが合併し、新生「株式会社ジャルパック」として現在のジャルパックが誕生した。国内旅行商品のブランド名も「JAL パック」に統一され、社名も国内・海外の旅行商品ブランド名もジャルパック（JAL パック）になった。国内旅行事業と海外旅行事業を併せ持つことで、旅行需要の変化をにらみながら両事業のバランスを取ることで全社的利益の追求と増大を図ることができるようになったのである。

同社は1999年より会員制総合旅行ウェブサイト「eトラベル」を設立してインターネットによる旅行販売を開始したが、実店舗を持つことができなかったジャルパックにとってインターネットの普及とウェブを活用した直販利用の拡大は多くのメリットをもたらした。国内外の消費者と

ダイレクトにコミュニケーションをとることができるようになり、実店舗の整理に時間と労力を費やす必要もなかったからである。世界的な B2C の流れに乗ってインターネットを駆使する直販を拡大し、日本航空との連携によるダイナミックパッケージのような新商品開発、会員組織 JAL マイレージバンクと連動する効果的な販売展開、品質向上に有益な顧客とのコミュニケーションを一層拡充している。

このようにジャルパックは日本航空の新たな顧客創造戦略の手段として設立された背景を持つ。そのため、多くの旅行企業とは異なり、旅行商品の開発というホールセール事業と現地での受け入れ態勢の品質を確保・向上するというツアーオペレーター事業を 2 本柱とする。販売の実店舗を持たず卸売の業態を取る。これまでの実績と業界内での中立的な存在に基づき、他社から依頼を受けて手配や提案を行う。ジャルパックの使命、JAL グループが同社に期待している役割は会社設立経緯の中にみられ、それらは事業軸に色濃く反映されている。ジャルパックはグループの一員として貢献することが求められ、日本航空の経営方針や経営戦略の影響を受ける¹¹⁾。商品企画では日本航空（および関連航空会社）利用の旅作りに限定される。しかし、JAL グループが保有するネットワーク、会員組織、ブランド力、企業イメージなどの資産を活用することができる。これらの点でジャルパックは他社と異なる事業特色を持つといえるだろう。

では、ジャルパックの海外事業について捉えることにしよう。

Ⅲ. ハワイ法人にみる現地経営の実態

1. ハワイ拠点の重要性

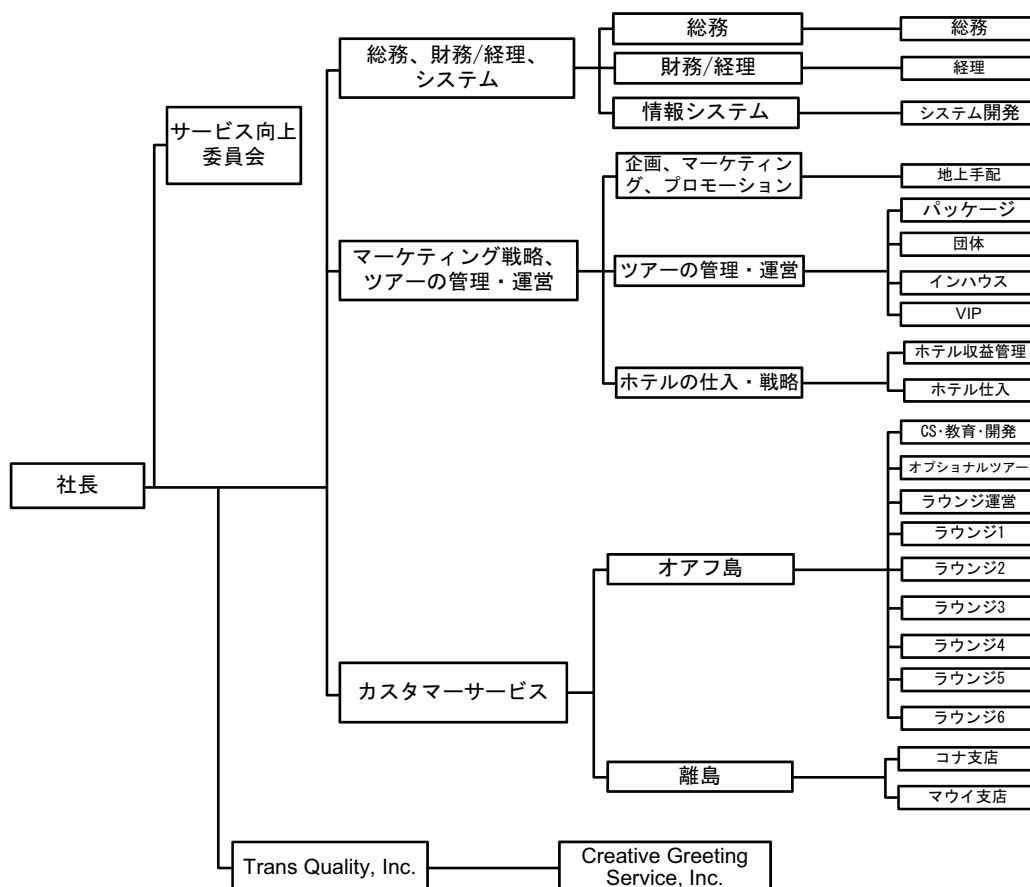
ジャルパック（当時は旅行開発）がハワイに進出したのは 1969 年のことである。企業設立の年にホノルル駐在員事務所を開設した。同社は直営の海外拠点を欧州やアジアにも保有するが、中でもハワイ拠点が従業員数と取扱人数の上で最大規模を誇る。青い海と空、白い雲と緑の木々、爽やかな風に吹かれながら日常をしばし忘れることのできる常夏の島ハワイは、ハネムーンからファミリーまで老若男女を問わず、いまや日本人にとって馴染みのある人気の旅行先となった。あらゆるセグメントを取り込める素地があり、イベントが開催しやすく、長期滞在するにもさまざまな要素が整っているハワイは、特定の地域や分野に特化する旅行企業を除き、日本の旅行企業にとって重要なビジネスの地になっている。ハワイ方面への旅行は市場規模が大きく、各社にとって他方面よりも利益を生みだすデスティネーションだからである。現地に進出している旅行企業がハワイ旅行から得る利益は、企業全体の営業利益の約 3~5 割を占めると言われる。各社がハワイ方面への旅行商品の充実を図り、設定する本数や取扱人数は他方面と比較して多い。ジャルパックのハワイ商品の取扱見込人数は、2017 年度 73,000 人（海外商品全体に占める見込人数の 38%）、2016 年度 78,000 人（同 39%）、2015 年度 90,000 人（同 43%）であった¹²⁾。ハワイ方面への旅行商品が取扱人数の約 4 割を占める。

ジャルパックは現在、米国ハワイ州に3つの現地法人を所有している。旅行業とツアーオペレーター業を営む JALPAK International Hawaii, Inc. (1990年4月設立、ジャルパックの100%出資、以下、JPIH)、島内でミニバスによる旅客送迎業を営む Trans Quality, Inc. (1990年6月設立、JPIH49%、他2社の出資、以下、TQI)、空港で接客業を営む Creative Greeting Service, Inc. (1991年10月設立、TQIの100%出資、以下、CGS)である¹³⁾。いずれもホノルルに本社を置く。JPIHはTQIとCGSに出資しており、いずれもJPIHの関連会社としての位置付けにある。本研究ではJPIHにおける現地経営を中心に見ていくことにしよう。

2. ハワイにおける現地経営

JPIHはホノルルで大勢の旅行者が行き交うカラカウア通りの中心地、ビーチ、ホテル、ショッピング街が徒歩圏内の日系旅行企業も入居するビルの上層階に本社を構える。全従業員数は約110名で、オフィスに約60名、現場に約50名が配属されている。日本から出向している日本人駐在員3名は組織を統括する社長、部長の役職に就く。本社のほか、ツアーラウンジ/ツアーデスクを合計8カ所、オアフ島(ホノルル)6カ所、ハワイ島(コナ)1カ所、マウイ島(マウイ)1カ所に置く。現場に配属するスタッフ数は同社の取扱人数にほぼ比例し、オアフ島90%、ハワイ島8%、マウイ島2%である。全従業員が日本人もしくは日系人で、日本人が約80%を占める。さらにその約90%が日本で生まれ育った日本人である。現地ほか日本以外で生まれた社員も日本で暮らした経験があるなど、日本と何らかの係わりがあり、社員の大半が日本文化、日本語を知る。日本語を話さない日系人は約20%で、現地業者と英語によるやりとりが必要になるホテルの仕入予約部門で業務に就いている(2016年2月現在)。

JPIHの組織は図1のとおりである。社長をトップに3部門、①総務、財務/経理、システム、②マーケティング戦略、ツアーの管理・運営、③カスタマーサービス(Customer Service:CS)を置き、下位組織として部(department)、さらにその下に課(section)を設置している。現場で高品質なサービスを提供しているのがカスタマーサービス部門である。



(注) 2016年9月30日現在の社内資料および2016年11月のインタビュー調査に基づき筆者作成。

図1. JPIHの組織図

旅行企業の海外進出における国際経営行動を製造企業と比較した場合、日本の旅行企業は海外においても「日本人・日系人・日系企業」という国籍とは必ずしも一致しないが、文化や習慣、基本的なものの考え方を共有する「自民族」に基づく国際経営行動をとることが明らかになっている。特に①対象市場、②経営様式、③重視する商品（サービス/モノ）、④競争企業の4つの側面において顕著な違いがある¹⁴⁾。これらの側面についてJPIHの状況を捉えることにしよう。

第1の対象市場（メインターゲット）は日本国内に在住する日本人である。JPIHは日本からの送客を受け入れるインバウンド拠点である。そのため、過去から現在に至るまで日本人旅行者、とりわけ観光目的の日本人旅行者を取扱対象にしてきた。同業他社向けのツアーオペレーター事業も展開していることから、現地では自社送客だけでなく、他社送客も受け入れる。海外拠点を持たずに海外送客を行う旅行企業が大半であることに加え、近年は多国籍的展開を図っていた旅

行企業の中にも事業の選択と集中により海外事業を縮小する旅行企業がある。ジャルパックは過去の手配実績と総合旅行企業ではないという創業以来の中立的な立場から、海外拠点を持たない旅行企業や海外事業を縮小する旅行企業より現地でのツアーオペレーション業務を受託している。ホノルル市街を走行するジャルパック・オリジナルのトロリー「レインボートロリー」および2階建てオープントップバス「レインボースカイ」にはジャルパックの顧客に混じり、他社利用の旅行者も乗車している。だが、旅行者は日本人である。

第2の経営様式については、基本的に日本的経営様式である。勤務時間や雇用制度、制度改革の実施等については現地の法律を遵守する必要性から日本方式を導入することが難しく、現地方式に則る¹⁵⁾。だが、人材、言語、組織風土の側面には日本的様式をみることができる。組織全体が日本人と日系人で形成され、社内では日本語が主流である。ツアーラウンジ（JALPAK アロハララウンジ）やツアーデスク（JALPAK アロハデスク）で接遇に当たる人材は、正しい日本語で不自由なく会話ができること、日本人旅行者の気持ちと行動を理解し察するための日本文化を十分に体得していることが必須になる。現地で必要とされる人材は「日本語も英語も話すことができ、かつ日本人のサービスを理解できる人」である。日本人の顧客満足度の向上に重点を置けば、具体的には「日本で高校レベルまでの教育を受けた人」が必要になるのである。

第3の重視するサービスは、顧客を満足させるサービスである。ジャルパックは日本人旅行者を対象とすることから日本人顧客の期待に応えるサービスを重視する。ジャルパックと日本航空を同一とみなす人は多く、日本航空のブランドとイメージを背負うジャルパックに対する顧客の期待水準は高い。したがって、ジャルパックも1975年より品質管理に関する基準を設け、基準の見直しを図りながらサービス品質の標準化（均質化）とその維持、向上に取り組んできた。現在は品質安全管理基準を厳しく設定し、社内はもちろん契約オペレーターにもこの基準を適用する。設定対象項目は、顧客対応、リスクマネジメント、緊急事故対応、安全性など、細部にまで及び、基準を満たしているかの確認を徹底して行う。サプライヤーの選定（ホテル、レストラン、ショップ、ツアーコンダクター、現地ガイド、現地係員、車両、保険など）においてもこの基準を用いるが、契約締結後もサプライヤーが継続して基準を満たしているか、社員が定期的に覆面で利用して確認を行い、品質について監督、指導、依頼を行う。ジャルパックの品質に対するこだわり、細やかなサービスの提供に対する本気度をサプライヤーにも示し、理解促進と協力を促している。また、顧客対応についてはお客さまアンケートの調査結果が経営幹部だけでなく現場のスタッフにもフィードバックされ、この開示を通して各人が自身の働きぶりや顧客に与えた印象を把握し、改善、改良、情報の共有を積み重ねてきた。そのため、全ての社員に「お客さま視点」が染みつき、顧客のために何ができるかを考え行動することが自然な行為になっている。全社員の「当然とするレベル」が高く、安心、安全、快適さはもちろんのこと、痒い所にも手が届くきめ細かなサービスをさりげなく提供する。小まめな対応を期待する旅行者がいれば、それを望まない旅行

者もいる。この多様化した旅行者それぞれに合わせた対応を行う。同社のハワイにおける取扱人数は日本の旅行企業の中で第3位である。日本航空を利用する商品開発を行うというグループ企業としての使命が制約となり、さまざまな航空会社を利用して送客することができる大手の総合旅行企業ほどの規模を持たない。だが、同社はこの取扱人数の規模が大きくはないが小さすぎることもない点を逆手に取り、厳選した良質な旅行素材（ホテル、レストラン、観光施設など）に集中送客を行うことによって仕入力と交渉力を保持しつつ、旅行者への目配りが疎かになるような事態を招くことなく、高い期待水準をもつ顧客の満足を充足している。旅行者が旅に期待するものを実現するとともに、新しい発見もできる旅をつくる。

第4の競争企業は、日本の旅行企業である。競争を意識するのは対象市場が重なり、類似する事業を展開する日本の同業他社、とりわけ顧客層が類似する企業である。ジャルパックと同様にハワイに現地法人を設立してショッピングセンター等の商業集客施設に顧客用のツアーラウンジやツアーデスクを開設し、旅行者の足となるトロリーバスやオリジナルバスを運行する旅行企業がある。本国親会社間が熾烈な競争を繰り広げており、日本国内の競争関係が現地にも持ち込まれている。だが、海外の同胞企業が連携、結束して現地政府への申し入れや現地サプライヤーへの日本人市場の売り込みを行う場合もある。また、各地で勢力を一層拡大する日本の大手総合旅行企業への対抗策として、競合する日本の同業他社と共同でホテルの仕入れや現地ツアーの企画・催行を行うような提携、協業もみられる¹⁶⁾。それゆえ、現地における同業他社との競争意識は日本国内よりも低く、協力する一面もあるといえる。しかし、顧客専用バスの運行やホテル内のクラブルームの優先利用といった独自サービスの開発では、旅行業界に蔓延する模倣を海外においてもみることができる。協力する一方で、互いの動きを探り合っている状況もあるといえるだろう。

このようにJPIHは①対象市場、②経営様式、③重視するサービス、④競争企業のいずれの側面についても自民族を中心とするエスニックな国際経営行動をとっているが、企業のグローバル化とは相反するように見えるこのエスニックな経営行動は、海外で自民族向けサービスを提供する上で有効性を持つ。ホノルル駐在員事務所の設立から約50年、JPIHの設立から約30年が経過する中、JPIHは日本的な国際経営行動をどのように形成し、維持してきたのだろうか。組織を形成し動かす人材の側面から捉えることにしよう。

3. 質の高いサービス提供の継承とさらなる高度化

a. 顧客満足へのこだわりと人材育成

ジャルパックは高品質なサービスの提供を心がけ、実践してきた。社員一人ひとりがお客さま視点に立ち、旅行者が帰国後に回答する「お客さまアンケート」、いわゆる顧客満足度調査の結果を重視する。このお客さまアンケートは会社創立以来、実施してきた調査である。本国親会社で

は社長を筆頭に全役員、全部長が毎月開催されるカスタマーサービスに関する会議「ジャルパック安全・CS推進委員会」に出席し、アンケート調査の集計結果と顧客からのコメント全てに目を通す。顧客一人ひとりのコメントを丁寧に拾い上げ大切にするのは、1名の顧客の声の背後に声にしなかった同様の意見が数多く隠れていると考えるからである。また、トラブルやクレームについては記録を逐一確認して対応行動の適切性を検討し、海外拠点とも話し合いながら再発防止策を講じる。例えば、JALパックの利用者だけが参加できるオリジナル観光「ホクレア」のプレミアムルートの1つに「ドルフィン・ウォッチング&ワイケレ・プレミアム・アウトレット」がある。全長20メートル、130人乗りのカタマラン(双胴船)で野生のイルカが遊泳する海をクルージングし、船内では自分用のハンバーガー作りに取り組み、下船後にはハワイ最大規模のアウトレットモールでショッピングを楽しむという企画である。このツアーは船でイルカの群れを探し、そばまで近づいて生き生きと飛び跳ねるイルカを観察することができることから人気のあるツアーだが、船酔いに対するクレームが出る。商品パンフレットの注意事項に船酔いの可能性と予防策を記載し、船酔いした場合にも対応しているが、それでも数多くのクレームが寄せられる。そこで、海が荒れやすい時期には大型のクルーズ船を利用して沖合まで出るホエール・ウォッチングに企画内容を切り替え、クレームに対応した。また、下船後のショッピング先についても高級住宅地街にあるカハラ・モールに変更し、リピーターを飽きさせない工夫も行っている¹⁷⁾。そのほか、滞在中の旅行者の足となるトロリーとオープントップバスは現地企業エノア社とのチャーター契約による運行だが、そのルートについても、新スポットを組み込みながら人気の高いスポットは残すというルートの再考、再設計を継続的に行っている。現地情報に加え、顧客の声をサービスや商品の改善、改良に反映し、新提案や新商品開発につなげるのである。旅行者が抱く旅のイメージを実現しながらマイナーチェンジにも取り組み、ハワイを初めて訪れる旅行者にも訪問経験豊かなリピーターにも滞在を満喫してもらうことができるように旅の支援をする。顧客の難しい希望を叶えるべく、諦めずに挑戦する。このような地道な改善、改良、挑戦の積み重ねが商品の企画とサービスの品質を高め、顧客満足を勝ち取るのである。

では、顧客の満足度を高めることのできる社員をどのように育成するのだろうか。ジャルパックの人材育成方法は、労働市場の変容を的確に把握し敏感に反応したものである。人材確保が困難な経営環境に直面し、長期的な人材育成から短期的な人材育成へと変更した。

日本人旅行者への接遇には日本語を話すことができ、日本文化を体得している人材が求められる。しかし、ハワイの日本人・日系人人口は減少傾向にあり、若者は米国本土に就職を求めるといふ島からの人口流出が起きている。さらにホテルの建設ラッシュに伴い、グローバルオペレーターをはじめ、ホテル業界からよい条件や待遇を提示した人材の引き抜きが起きている。転職に対する人々の捉え方も後ろめたいものからステップアップの一手段に変わった。時間をかけて育てた期待の人材がホテル業界に引き抜かれていくのが実情である。

従来の人材育成は長期型育成であった。先輩の背中をみて育つという伝統的な OJT が 1980 年代半ばまで実施されていた。先輩の指導は厳しく泣き出す新人も続出したという。しかし、勤続 20 年以上の熟練社員が次第に退職の期を迎え、教官役が社内から減少していった。近年は前述のように人材の引き抜きや社員の転職がある。さらにビザの問題もある。長期の労働ビザを取得するのは難しく、とりわけ人数を必要とする若手人材の長期ビザの取得は困難である。現地の大学で観光分野を専攻した留学生は卒業後に地元の観光業に従事できるが、ビザの有効期限は 1 年間である。そのため、現在は先輩の教えを可視化したマニュアルを活用する短期型育成に変えている。マニュアルの利用は、短期間で仕事のノウハウを修得し、即戦力となって活躍してもらわなければならないという理由からだけでなく、先輩の教えとサービス提供におけるコツやノウハウを後世に伝えていくためである。このマニュアルは接客業務を熟知し、人が組織を支えていることをよく知る熟練社員とその部下によって作成された。作業は通常の接客実務に当たりながら勤務時間の 2~3 時間をマニュアル作成に割く形でおよそ 1 年をかけて進められ、内容は熟練社員が様々なシチュエーションを想起、想定しながら接客における自身のノウハウや教えを書き起こしたものである。それまでもマニュアルは存在したが、使う・使われるマニュアルへとブラッシュアップさせた。種類は新人用や中堅用などの社員のノウハウのレベル別、通常の接客や変則的な対応（イレギュラリティー）などの場面別に分けて作成され、アップデートも行われている。マニュアルの活用により業務の効率化も実現した。

だが、現場はマニュアルどおりに対応するだけではない。接客には臨機応変が必要となり、マニュアルどおりで事が運ばない場合もある。対応が難しい事例に直面すれば、スタッフはマネージャーに指示を仰ぐ。マニュアルの利用方法や利用の程度はマネージャーによって異なり、ラウンジ単位、いわゆるチームごとに独自性がでる。接客の現場ではマニュアルとマネージャーの判断という両輪でサービスの提供とその高度化を図っているのである。各ツアーラウンジで取扱人数や顧客層は異なる。そのため、ラウンジ別に目標が設定され、リーダーを中心に全スタッフが目標達成に向け協力体制をとる。ラウンジ間に競争意識を生み出すことでそれぞれに最大限の機能を発揮させようとするが、あるツアーラウンジで手が回らないような時には別のラウンジからスタッフが応援に出向き、人材を融通し合うという最適配員も行う。スタッフのホテル別専属化を廃止し、現在はツアーラウンジがそれぞれに機能を発揮しながら経営資源を共有し合い、カスタマーサービスの現場総体として最大の力が発揮できる仕組みを構築している。アメーバ経営の実践といえるだろう。

b. 海外拠点における JAL フィロソフィ

日本航空を復活に導いた京都セラミック（現、京セラ株式会社）の創業者、稲盛和夫氏（日本航空株式会社名誉顧問）は、日本航空にアメーバ経営とフィロソフィを導入した。アメーバ経営

とは組織を小集団に分け、それぞれを独立採算性により運営する経営管理手法である。自立的に活動する小集団が、個別に最適化を図りながら相互作用をもたらすことによって組織が活性化し、全体として大きな機能が発揮されるようになるという経営の仕組みである。他方、フィロソフィとは哲学を意味し、全体を貫く理念、人や組織が行動指針とする基本的な考え方、価値観である。JALグループでは当時の社長を委員長として日本航空内にJALフィロソフィ策定委員会を設置して2011年に「JALフィロソフィ」を発表し、グループを挙げてこのフィロソフィ教育に取り組んだ。JALフィロソフィは2部構成で「第1部：すばらしい人生を送るために」は4章、「第2部：すばらしいJALとなるために」は5章から成る¹⁸⁾。JALフィロソフィ教育はまず経営幹部から始まり、彼らがファシリテーターとなってより下位組織へとフィロソフィの理解と浸透が図られた。ジャルパックにおいても経営幹部から教育・研修が始まり、経営幹部を通じて下位組織へとフィロソフィの理解と浸透が図られた。本国親会社でフィロソフィ教育が進み、社員一人ひとりにその内容が浸透したことに続き、海外拠点へのフィロソフィ伝播が進められている。だが、海外拠点では日本国内のような明白なフィロソフィ教育を社員に実施することはできない。企業が従業員に信条を強要することは法律で禁じられているからである。そこで、JPIHでは日本人駐在員がファシリテーターとなって穏やかにフィロソフィを広めている。国内と同様に管理職（マネジャークラス）から週に1回フィロソフィに関するミーティングを開催し、全員に配布されたフィロソフィ手帳を輪読して意見交換を行うようにした。すると、ここで学んだマネジャーらが部や課で週に1~2回勉強会を開催するようになった。組織の上位から下位へとフィロソフィへの理解が徐々に広がっているのである。自主的な活動に加え、本国親会社から担当者が現地に赴き実施するフィロソフィ研修も年に2回開催する。フィロソフィの浸透度は日本国内ほど徹底してはいないが、経理に直結するような考え方、例えば「採算意識を高める」（第2部、第2章）の「売上げを最大に、経費を最小に」は既に定着した。フィロソフィは「成功の方式（人生・仕事の方程式）」（第1部、第1章）にある「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」や「正しい考え方をもつ」（第1部、第2章）の「人間として何が正しいかで判断する」のように組織や仕事に係わらず人としてどうあるべきかについての普遍的な考え方や価値観を含むことから、異文化圏に暮らす現地社員にも受け入れられやすい。また、JALフィロソフィを代表する言葉「一人ひとりがJAL」（第2部、第1章）や「心をひとつにする」（第2部、第3章）はジャルパックの国内外の拠点のつながりを意識させるだけでなく、JALグループの一員としての存在感、一体感を海外で働く社員にも実感させる役割を果たしている。フィロソフィが示す価値観や考え方はチームで活躍した仲間を表彰対象に推薦する理由や問題解決の際の糸口としても活かされ、現地社員の行動指針になった。1つの組織には様々な考え方の人が集まるが、ベクトルを合わせ前進しようという意識がJPIHにおいても高まり、商品開発における本国への興味深い逆提案や接客における顧客との幸福感の共創に効果を発揮している。根差す文化や使用言語が異なってもフィロソフィにある共通認識が国

内外の社員をひとつにする。日々の仕事における地道な努力を通じて素晴らしい人生をつくり出す、すなわち、JAL フィロソフィの実践を通じて各人の人生を豊かなものにするという「組織の目標」と「個人の目標」の一体化がジャルパック、JAL グループを強くしているといえるだろう。

4. 高品質なサービス提供を海外で実現する組織の特徴

日本国内とは異なる経営環境の中で、ジャルパックは品質にうるさい日本人旅行者から高い満足度評価を得るサービスを提供してきた。どのようにすれば高品質なサービスを海外においても提供することができるのだろうか。ジャルパックのハワイ法人 JPIH の現地経営から、国境を越えて高品質なサービスを提供するキーファクターとして4点、すなわち、誇り、伝承、一体化（結束）、変革（の継続）を導き出すことができるのではないだろうか。

第1に「誇り」である。ジャルパックの社員は旅のプロとしての意識が高く、仕事に誇りを持っている。インターネットの普及により企業と個人間の情報格差は縮小した。個人が観光情報を入力しやすくなり、運輸機関や宿泊施設などの素材提供者も直販を拡大した。その結果、旅作りは国内旅行、海外旅行ともに個人でもたやすく取り掛かることができるようになった。旅行に限らず、商品の企画提案を一般人に求める事例は後を絶たない。しかし、ジャルパックの社員は常に一個人では真似ができないような思い出になる旅、新しい発見ができる旅を提案、提供することに力を注いできた。優れた素材の発掘と選定、困難な素材の入手、それらの組み合わせ方だけでなく、魅せ方についても探求する。旅行者が安心、安全、快適な旅を続けられるように社員はさりげなく、あるいは見えないところで手を添える。人々が幸せを感じる夢のような時空間を作り出すことに喜びを感じるという内発的な動機付けが社員を動かしている。ジャルパックは常に日本航空が持つ企業イメージとブランドを背負い、この日本航空の影響は時に自立的発展の制約になるが、付随する世界の人々からの高評価を活用することもできる。JAL ブランドは人々の期待水準を高く押し上げ、社員はブランドの価値を下げてはならないというプレッシャーを受ける。だが、それは誇りとなって多様化する旅行者一人ひとりの顧客満足の最大化に努めるというプロ意識を強くする。国内外の社員がもつ仕事に対する誇り、企業に対する誇りが優れたサービスを生み出す源泉になっている。

第2に「伝承」である。カスタマーサービスにおける人材教育をみるように、熟練者が自身のノウハウを他者に伝える。伝承の範囲は業務の技術面を越え、品質管理やサービスについての基本的な考え方から組織を円滑に運営するための配慮や取り組みにまで及ぶ。JPIH では人を通じたOJTによる長期型育成からマニュアルを利用する短期型育成へと方法を変化させたが、熟練者に蓄積された豊富な知識、経験、秘訣を後継者らが共有し、活かす仕組みを継続して築いている。個人に備わった知を組織全体の情報という経営資源に変えているとも捉えることができる。人材教育に役立つマニュアルは組織のメンバーが作成、更新し、マニュアル導入後も実務がOJTの場

となってマニュアルでは解決できない部分を補完する。熟練者は仕事の手順を整理、教示して業務の円滑化、標準化、効率化に貢献するとともに、集団（部、課、チーム）の人間関係に配慮するリーダーシップをとる。内部から湧き出る教授、伝承の組織風土が高品質なサービスの提供を可能にしているといえるのではないだろうか。マニュアルが海外拠点間で共有されれば、品質の均質化と高度化、業務の効率化がより一層進むだろう。

第3に「一体化」である。JAL フィロソフィの策定によりグループ全体に結束力と一体感が生まれるようになった。各グループ企業が使命を再確認し、その役割を十分に果たすことによって初めてグループ総体として最高の力が発揮できるようになるということが改めて謳われるようになった。ジャルパックは高品質な旅行商品の企画と受け入れ態勢の充実という創立以来の使命を現代も貫く。だが、組織内で日々の業務に専念していると外に目が向かず、立ち位置が分からなくなるという感覚の麻痺が生じ、対外的関係も希薄になる。ところが「一人ひとりが JAL」という言葉が、国内外のグループ社員に JAL グループにおける自身の存在感と他者との一体感を生み、社員を動機づけた。海外拠点の社員は本国親会社からの指示に従うという受身的姿勢から多国籍企業の重要な一部として活躍するという能動的姿勢へと認識を変化させた。他方、本国親会社の社員は海外拠点を商品開発の共創者、企画の実現者として関係を捉え直すようになった。現地サイドでは日本から依頼を受けた企画の実現に向けた交渉や手配を行うだけでなく、本国親会社が気づかぬ可能性のある魅力的な観光資源やテーマを推薦、提案するようになり、日本サイドも現地からの企画提案に関心を持つようになった。例えば、戦後 70 周年の機会にオリジナル観光に取り入れた「パールハーバー戦艦ミズーリ & 航空博物館」のプレミアムルートは、提案時、戦争がテーマのツアーは観光目的の旅行者には受け入れられないであろうという否定的な判断が日本側にあり、実施するにも手荷物の制限などの解決すべき課題があった。だが、ゼロ戦を観て当時の日本人の技術力の素晴らしさを改めて感じてもらいたい、知識豊富なベテランガイドから真珠湾攻撃に始まった第二次世界大戦終結にまつわる話や当時の様子について戦艦ミズーリの中で教わってもらいたいという現地側の熱意が日本側を動かし、課題を一つ一つ地道に解決した結果、最終的に実現に至った。日本人旅行者からの人気もあり、回避してきたテーマに対する日本側の考え方が変わるとともに現地側のモチベーションも上がった。逆提案により国内外の絆は太くなった。このように国境を越え、異文化の下で活動していても、総体として同じ目標に向かい突き進んでいることが認識されるようになった。フィロソフィは仕事の範囲を超え、ひとりの人間としての考え方を示す国際的普遍性を持つ。仕事を通じて自身の能力を高め、社会に貢献するという共通認識を国内外の全ての社員が持つ。仕事を通じて個人の目標を達成し、個々人の活動が相互に作用しあって組織の目標を達成する。ここに個人の目標と組織の目標の一体化、統合がある。ジャルパックの使命は高品質な商品の企画・開発と受け入れ態勢の充実である。国内外全社員のサービスについての考え方が統一されることによって、世界中で質の高いサービスが提供さ

れやすくなっているのである。

第4に「変革の継続」である。ジャルパックは環境の変化を敏感に感知し、変革を通じて置かれた状況に適合してきた。人材難の局面では教育方法を変更し、インターネットの普及では自社販売店を持たなかった（持てなかった）ことを逆手に取り、店舗の統廃合に喘ぐ同業他社を尻目に消費者と直接取引を行う機会を得た。サプライヤーの直販拡大においては JAL グループのメリットを生かし、航空券に宿泊施設を組み合わせることを基本とするダイナミックパッケージの開発と展開に力を入れるようになった。この商品は手配の可否が即時に判明し、素材の選択から予約、購入、航空券の出力に至るまで全てがインターネット上で完結する。そのため、ネット販売およびビジネス客に適合する商品であるが、サプライヤーの直販拡大によりパッケージ商品に必要な航空券や客室の大量仕入れが難しくなったという経営環境の変化、および日本航空がビジネス客を重視するようになったという販売戦略の変更にも対応するものである。顧客の声を反映したツアーやサービスの改善、改良は既述のとおりである。新企画で人々の興味を引きつけるだけでなく、定番商品のマイナーチェンジにも取り組み、顧客が抱くイメージの実現と新規発見を同時に達成させる。ツアーオペレーターとしての役割においても仕組みの改革を行っている。日本がバブル経済を迎えた頃、年間約12万人だったハワイの取扱人数は30万人、50万人へと急増し、現場では大量の送客をいかにハンドリングするかが課題になった。従来は一人ひとりのホテルのチェックインをスタッフが手伝っていたが、対応しきれないもののスタッフの増員を図ることができなかった。だが、その一方で海外旅行慣れした旅行者も増えてきたことから、各自でチェックインするという「セルフチェックイン」方式が考案されたのである。さらに、現地発着ツアーの開発も進むようになった。格安航空券や特典航空券の登場により航空券は別途入手するが訪問先ではジャルパックのサービスを受けたいという顧客ニーズ、および航空会社の顧客の囲い込み戦略に対応したのである。旅行企業として「必要なサービスを、必要なときに、必要なだけ」提供できる商品を作った。このように創立以来、継承してきた常に新しい商品を企画、提案するという同社の考え方は商品開発の範囲を超え、仕事の仕組み改革にも及ぶ。従来のやり方では通用しないと予測されれば、新しい方法を考案して移行する。この絶えず変化して状況適合するという継続的な変化を起こすことが新たなサービスを生み出し、品質の改善、改良をもたらしているといえるのではないだろうか。

ジャルパックは海外においてもお客さま視点に立ち、厳格な品質安全管理基準に基づく顧客満足最大化の旅行サービスを日本人・日系人によって提供してきた。国際的普遍性をもつ基本的な考え方を国内外の社員一人ひとりが理解し共有することによって、個人と組織、個々の企業とグループ総体が一体化して機能する。組織運営における細部の方法やルールは状況に適合して変革を続けるが、使命と基本的な考え方は時代と国境を越えて脈々と伝承させる。この仕組みが高品質なサービスを生み、その世界規模での提供を実現させているのである。

5. インプリケーションと今後の研究課題

本研究ではジャルパックのハワイにおける現地経営を取り上げ、サービスの高度化とその海外提供について明らかにした。ホールセール事業とツアーオペレーター事業を通じて国内外の社員一人ひとりが最高の顧客満足を目指す、その取り組みと現地経営の実態を把握し、高品質なサービスを海外においても提供するキーファクターを導出した。最後に本研究のインプリケーションと今後の研究課題について述べることにしよう。

本研究の実践的インプリケーションは、他企業、他産業への応用可能性があることである。競合ないし協力する同業他社の参考になるだろうが、飲食、流通、物流、医療などのサービス業種だけでなく製造業の現地経営においても参考になるのではないだろうか。ジャルパックは顧客満足の追求に重点を置き、それを最高位まで実現するために、機能する個のベクトルを揃え、個と組織を一体化させるという経営の仕組みをもつ。具体的には人材教育やフィロソフィなどに基づき運営されていくが、仕組みそのもの、ならびに仕組みを機能させる制度や取り組みは業界も国境も越える国際的普遍性をもつ。

次に本研究の理論的インプリケーションは、自民族中心のエスニックな国際経営行動(エスニック・モデル)の有効性を再確認し、強めたことである。一見、自民族中心の企業経営はグローバル化に反するように見えるが、顧客満足を極めようとする高品質なサービスの提供においても有効性を発揮するのである。エスニック・モデルは「民族の特性」に着目したサービスを提供する企業の国際経営行動から導き出されたが、「品質」に着目したサービスを提供する企業の国際経営行動を捉えることもできるという可能性を発見した。

最後に今後の研究課題である。第1に、本研究では高品質なサービスの提供について取り上げたが、旅行企業の国際経営、海外拠点の現地経営に本来の主眼を置くことから「高品質なサービス」の定義を行っていない。ジャルパックでは顧客満足を要素の一つにしていると考えられるが、安心、安全、迅速、確実、円滑、他所には真似できないなどの要素についても含めることができるかもしれない。高品質なサービスが示すものを明確にする必要がある。第2に、本研究で取り上げたのは海外で日本人・日系人が日本的サービスを提供する事例であった。非日本人による日本的サービスの提供事例ではない。海外進出を図る日本企業の多くにとっての課題は、非日本人による日本的サービスの現地提供であろう。また、国内では訪日外国人への対応や労働力不足の解決策として非日本人労働者の活用が進む。国内で事業を展開する企業にとっても非日本人による日本的サービスの提供は重要な課題であろう。日本人は世界的に品質に対して厳しい目を持つとされ、日本的サービスは高品質なサービスであるとの理解がある。国内外を問わず、非日本人による日本的サービスの提供について調査、分析を行う必要があるだろう。非日本人による高品質なサービスの提供についても考察を広げられると考える。

謝辞

本研究を行うにあたり、株式会社ジャルパックの飯島伸二氏（執行役員、本社海外企画商品事業本部長）、米国ハワイ法人 JALPAK International Hawaii, Inc.の青木俊樹氏（President & CEO）、古屋貴司氏（Senior Director, Administration, Accounting & Information System）、マージー平間氏（Director, Planning, Marketing & Promotion Department）、悦子ガブリエル氏（Director, Customer Service Department）より多大なるご支援とご協力を賜った（ご所属・役職は調査当時のもの）。ご芳情に厚く御礼申し上げます。尚、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 および流通科学大学特別研究費に基づく研究の一部である。ここに記して謝意を表する。勿論、あり得べき誤謬は筆者の責めに帰するものである。

注

- 1) 旅行業法に基づき、旅行業者は第1種、第2種、第3種、旅行業代理業に区分されている。第1種旅行業は旅行業者で最も広範囲に旅行業務を営むことができる種別で、国内・海外双方の旅行商品の企画・運営・販売・管理を行うことができる。
- 2) 主要旅行業者の旅行取扱状況速報、各社別内訳（平成29年4月～30年3月計）に基づく。「平成29年度主要旅行業者の旅行取扱状況年度総計（速報）」『観光庁 プレスリリース』2018年6月6日。
- 3) 香港とジャカルタの拠点はJALの連結子会社でジャルパックからの出向はない。
- 4) 「JTB ジャルパックの米子会社買収 日本向け旅行事業強化」『日本経済新聞』2008年6月21日朝刊, 13. 「JTB ジャルパックの独現法を買収」『日本経済新聞』2014年6月10日朝刊, 15.
- 5) 中村房明：「ジャルパックの変遷に見る主催旅行」『日本国際観光学会論文集』4（1996）84.
- 6) 日本航空株式会社調査室編：『日本航空20年史』（日本航空株式会社, 1974）446.
- 7) 日本航空株式会社調査室編：『日本航空20年史』（日本航空株式会社, 1974）446.
- 8) 日本航空株式会社統計資料部編：『日本航空社史（1971～1981）』日本航空株式会社, 1985）84. 中村房明：「ジャルパックの変遷に見る主催旅行」『日本国際観光学会論文集』4（1996）84.
- 9) 日本航空株式会社調査室編：『日本航空20年史』（日本航空株式会社, 1974）448. しかし、旅行開発の設立に対して国策の航空会社が旅行商品の企画・管理を手掛けることに旅行業界からの反対も起きていた。航空会社が旅行業を営むとなれば、海外旅行の大きな要素の1つである航空券に関する主導権を握られてしまうのではないかという危惧が旅行業界にあったからである。ここにジャルパックが販売店を持たない背景、理由があるとされている。販売店がなければ消費者に自社商品を直接強く訴求する機会が失われるとともに、販売代理店による別商品への誘導が行われるという損失も発生する。販売店を持たない会社設立はJALグループと旅行業界の両者が折り合いをつけた結果といえるだろう。
- 10) 中田重光：『日本航空のグループ戦略「総合生活文化産業」への挑戦』（ダイヤモンド社, 1990）103-104.
- 11) 「日航が経営抜本改革策“聖域”営業圏にメス 収益改善へ重鎮一掃」『日経産業新聞』1999年3月17日, 1. および「日航、旅行2子会社統合へ JAL ツアーズ ジャルパック 更生計画案に盛り」『日本経済新聞社』2010年6月17日朝刊, 1.
- 12) プレスリリース「JAL パック 海外商品のご案内」各期に基づき算出。http://jalpak.jp/news/news/ 2018年8月8日閲覧。

- ¹³⁾ 東洋経済新報社編：『海外進出企業総覧 2018【会社別編】』（東洋経済新報社, 2018）1831-1832.
- ¹⁴⁾ 今西珠美：『旅行企業の国際経営』（晃洋書房, 2001）。および Imanishi, T.：“An Ethnic Model of Japanese Overseas Tourism Companies”, *Annals of Tourism Research*, 34, 2（2007）517-536.
- ¹⁵⁾ 例えば、米国には定年制度はなく、高齢を理由に企業が従業員を解雇することはできない。
- ¹⁶⁾ 「日本旅行 ジャルパック ハワイ旅行部門提携 ホテル手配など一本化」『日本経済新聞』2003年1月9日朝刊, 15.
- ¹⁷⁾ ハワイ州政府観光局によれば、2016年度の日本人旅行者のうち、ハワイを初めて訪れた旅行者は38.2%、リピーターは61.8%であった。リピーター比率は増加している。Hawai'i Tourism Authority：“As of February 27, 2018, Japan Fact Sheet”（Hawai'i Tourism Authority, 2018）3.
- ¹⁸⁾ http://www.job-jal.com/about_jal/philosophy/html 2015年12月18日閲覧。

参考文献

- アメーバ経営学術研究会編：『アメーバ経営の進化：理論と実践』（中央経済社, 2017）.
- 浅川和宏：『グローバル経営入門』（日本経済新聞社, 2003）.
- 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）.
- Carlzon, Jan：『*Moments of Truth*』（Ballinger, 1987）. 邦訳、堤猶二訳：『真実の瞬間』（ダイヤモンド社, 1990）.
- Cohen, E. and R. L. Cooper：“Language and Tourism”, *Annals of Tourism Research*, 13（1986）533-563.
- Fisk, R. P., S. J. Grove and J. John：『*Interactive Services Marketing*, 2nd ed.（Houghton Mifflin, 2004）. 邦訳、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター・小川孔輔・戸谷圭子監訳『サービス・マーケティング入門』（法政大学出版局, 2005）.
- Ghemawat, P.：『*Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*』（Harvard Business School Publishing, 2007）. 邦訳、望月衛訳：『コークの味は国ごとに違うべきか ゲマワット教授の経営教室』（文藝春秋, 2009）.
- 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—』（文眞堂, 1990）.
- Hofstede, G., G. J. Hofstede, and M. Minkov：『*Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd ed.（McGraw-Hill, 2010）. 邦訳、岩井八郎・岩井紀子訳：『多文化世界〔原書第3版〕 違いを学び未来への道を探る』（有斐閣, 2013）.
- 今西珠美：『旅行企業の国際経営』（晃洋書房, 2001）.
- Imanishi, T.：“An Ethnic Model of Japanese Overseas Tourism Companies”, *Annals of Tourism Research*, 34, 2（2007）517-536.
- 稲盛和夫：『アメーバ経営 ひとりひとりの社員が主役』（日本経済新聞出版社, 2006）.
- 石田英夫：『国際経営とホワイトカラー』（中央経済社, 1999）.
- ジャルパック編：『JAL パック「いい旅、あたらしい旅。」の創造者たち』（ダイヤモンド社, 2014）.
- 近藤隆雄：『サービス・イノベーションの理論と方法』（生産性出版, 2012）.
- Lee, J. A.：“Cultural Analysis in Overseas Operations”, *Harvard Business Review*, March-April（1966）106-114.

- 町田徹：『JAL 再建の真実』（講談社現代新書, 2012）。
- 中村房明：「ジャルパックの変遷に見る主催旅行」『日本国際観光学会論文集』4（1996）84-92。
- 中田重光：『日本航空のグループ戦略 「総合生活文化産業」への挑戦』（ダイヤモンド社, 1990）。
- 小野展克：『JAL 虚構の再生』（講談社文庫, 2014）。
- 大西康之：『稲盛和夫 最後の戦い JAL 再生にかけた経営者人生』（日本経済新聞出版社, 2013）。
- Penrose, E. : *The Theory of Growth of the Firm*, 3rd ed. (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）。
- Perlmutter, H. V. : “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business*, 4, 1 (1969) 9-18.
- Pizam, A. and S. Sussmann : “Does Nationality Affect Tourist Behavior?”, *Annals of Tourism Research*, 22 (1995) 901-917.
- Rugman, A. M. : *Inside the Multinationals* (Croom Helm, 1981). 邦訳、江夏健一・中島潤・有澤義孝・藤沢武史訳：『多国籍企業と内部化理論』（ミネルヴァ書房, 1983）。
- 坂下昭宣：『経営学への招待〔第3版〕』（白桃書房, 2007）。
- Sanders, B. A. : *Fabled Service* (Pfeiffer & Company, 1995). 邦訳、和田正春：『サービスが伝説になるとき 「顧客満足」はリーダーシップで決まる』（ダイヤモンド社, 1996）。
- 新野剛志：『あぼやん』（文藝春秋, 2008）。
- 新野剛志：『恋する空港 あぼやん2』（文藝春秋, 2010）。
- 新野剛志：『あぼわずらい あぼやん3』（文藝春秋, 2014）。
- Stopford, J. M. and L. T. Wells, Jr. : *Managing the Multinational Enterprise* (Basic Books, 1972). 邦訳、山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』（ダイヤモンド社, 1976）。
- 矢口祐人：『憧れのハワイ日本人のハワイ観』（中央公論新社, 2011）。
- 山本昭二：『サービス・クオリティ』（千倉書房, 1999）。
- 吉原英樹編：『国際経営論への招待』（有斐閣、有斐閣ブックス, 2002）。
- 吉原英樹・星野裕志：「総合商社—日本人が日本語で経営—」『国民経済雑誌』187, 3 (2003) 19-34.

参考資料

- ジャルパック：『2016 RECRUITING GUIDE』（ジャルパック, 2015）。
- ジャルパック：『JAL パック 11月からの旅 ハワイ オアフ島 ハワイ島 マウイ島』2015年7月8日。
- 日本航空株式会社調査室編：『日本航空 20年史』（日本航空株式会社, 1974）。
- 日本航空株式会社統計資料部編：『日本航空社史（1971～1981）』日本航空株式会社, 1985）。
- REGION編：『マーケティングに役立つ！ ツーリズムビジネス必携データブック 数字が語る旅行業 2018』（日本旅行業協会広報室, 2018）。
- 旅行開発編：『いい旅しようジャルパック 誕生15年 旅行開発10年史』（旅行開発, 1979）。
- 東洋経済新報社編：『海外進出企業総覧 2018【会社別編】』（東洋経済新報社, 2018）。
- トラベルジャーナル編：「日本人の海外旅行 35年 1964-1999」『週刊「トラベルジャーナル」臨時増刊号』1999年8月30日号（第36巻 第46号 通巻2012号）。
- トラベルジャーナル編：「渡航自由化 40周年特別編集 観光立国への道 1964-2003」『週刊「トラベルジャーナル」臨時増刊号』2004年9月27日号（第41巻 第44号 通巻2347号）。

World Tourism Organization : *UNWTO Tourism Highlights, 2017 Edition* (World Tourism Organization, 2017).

参考 URL

ハワイ州政府産業経済開発観光省 : dbet.hawaii.gov 2018年8月8日最終閲覧。

ハワイ州政府観光局 (HTA) : hawaiiitourismauthority.org 2018年8月8日最終閲覧。

ジャルパック (JALPAK) : <http://jalpak.jp> 2018年8月8日最終閲覧。

国土交通省観光庁 : <http://www.mlit.go.jp/kankocho/> 2018年8月8日最終閲覧。

国連世界観光機関 (UNWTO) : <http://www.unwto.org> 2018年8月8日最終閲覧。

国際観光振興機構 (JNTO) : <http://www.jnto.go.jp> 2018年8月8日最終閲覧。

日本航空 (JAL) : <https://www.jal.co.jp> 2018年8月8日最終閲覧。

日本旅行業協会 (JATA) : <http://www.jata-net.or.jp> 2018年8月8日最終閲覧。

日経ビジネスオンライン : <http://special.nikkeibp/> 2018年8月8日最終閲覧。

日経テレコン 21 : <http://telecom21.nikkei.co.jp/> 2018年8月8日最終閲覧。

サービス産業生産性協議会 (SPRING) : <http://www.service-js.jp> 2018年5月16日最終閲覧。