

# 欧州における日本の旅行企業の現地経営

## — 近畿日本ツーリスト欧州法人の事例 —

The Local Management of Japanese Tourism Multinational in Europe

— Case Study of Kintetsu International Express (Europe) B.V. —

今西 珠美\*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、事例研究を通じて欧州における日本の旅行企業の現地経営を把握し、日本人の考え方、日本人旅行者の行動様式がいかに企業の国際経営に影響を与えるかを分析することにある。日本人・非日本人社員へのインタビュー調査に基づき異文化経営の実態を明らかにし、在外拠点の存続意義と戦略上の優位性を考察する。本事例では在外邦人を活用する現地経営と、その人材の本国と現地を媒介する役割が明らかになっている。

キーワード：旅行企業、現地採用、日本人、媒介、日本語

### I. 研究の目的と方法

本研究の目的は、事例研究を通じて、日本の旅行企業の現地経営を明らかにすることにある。第1に、海外拠点における経営の実態を明らかにする。第2に、日本人のものの考え方や対象市場の行動様式、嗜好が、いかに企業の国際経営行動に影響を与えているのかを分析する。第3に、海外拠点が果たす役割と存続の意義を検討し、海外拠点を所有する戦略上の優位性を見いだす。

研究方法は、インタビュー調査に基づく事例研究である。調査対象は、近畿日本ツーリスト株式会社（以下、近畿日本ツーリスト）のオランダ法人 Kintetsu International Express (Europe) B.V.（以下、KIE ヨーロッパ）である。現場観察を含め、現地訪問調査を2回行った。調査時期は、第1回目が2007年1月4日～5日、第2回目が同年7月4日～5日である。ともにKIEヨーロッパ本社にてインタビュー調査を実施した。インタビュー調査は、日本からの出向者（駐在員）、現地採用の日本人、現地採用の非日本人、延べ13名に行った。インタビュー協力者の内訳は、第1回目が日本からの出向者5名、現地採用の非日本人社員2名の計7名、第2回目が日本からの出向者1名、現地採用の日本人社員5名の計6名である。インタビューは日本語または英語で行い、概ね一人平均1～2時間であったが、3時間を上回る場合もあった。

---

\*流通科学大学サービス産業学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

事例研究は、企業の進出動機や経営の実態を時系列的、包括的に捉えることができるだけでなく、対象を取り巻く経営環境との因果関係を取り入れながら実状を把握、分析することができる。限られた調査対象を奥深く、多面的に分析することによって、多数のサンプルを用いる統計調査では捨象されやすい個々のユニークさや微妙なニュアンスを拾い上げ、個別企業および各地域の特性を取り上げることができる。だが、インタビュー調査という定性的方法には、調査実施者の恣意的判断や解釈の偏向が入りやすいことも事実である。しかし、本研究では、ヨーロッパという地域特性、海外に進出している日本の旅行企業という企業特性、および日本からの出向者・現地採用の日本人・現地採用の非日本人という異なるタイプの社員のそれぞれの立場の生の声を重視することから、インタビュー調査に基づく事例研究を行う。

世界の旅行市場は拡大している。世界観光機関（World Tourism Organization: UNWTO）の報告によれば、2008年の国際観光客到着数は前年比1.9%増の9億2,200万人、国際観光収入は前年比1.8%増の9,440億米ドル（6,420億ユーロ）を記録した。これに国際旅客運賃収入、推定1,650億米ドルを加えると、国際観光収入は1.1兆米ドル、1日に換算して30億米ドル以上になると見積もられている<sup>1)</sup>。ところが、日本の国際観光は停滞している。独立行政法人国際観光振興機構（通称、日本政府観光局 Japan National Tourism Organization: JNTO）によれば、2008年の日本人海外旅行者数は前年比7.6%減の1,599万人、訪日外国人旅行者数は前年比0.05%増の835万人であった<sup>2)</sup>。UNWTOの統計に基づけば、世界の旅行市場は、送客数では依然として先進国優位にあるものの、伸び率では先進国は鈍化、新興経済国が急成長している。それゆえ、日本人海外旅行市場の停滞は、日本が先進国の仲間入りをしてから時が経過し、旅行が特別な行為から普通の行動になったことを示しているとも捉えられるだろう。

これまで日本の旅行企業は、順調に拡大する日本人の旅行市場を中心に取り扱ってきた。とりわけ、海外事業は日本人の海外旅行市場の拡大に合わせて展開されてきた。日本人の海外旅行はこれまで3度のブームが起きているが、特にジャンボジェット機の登場と変動為替相場制への移行による第2次海外旅行ブーム、プラザ合意以降の円高進行と定着による第3次海外旅行ブームの到来時に、日本の旅行企業は海外拠点網の拡充に積極的に取り組んだ。日本人は日本の旅行企業を利用して海外旅行に出かけていたのである。

しかし、旅行企業を取り巻く環境は変化した。輸送機関や宿泊施設による最終消費者への直販が普及し、定着しつつある中、かつて生産者と消費者を仲介する商社不要論が囁かれたように、旅行企業の必要性を疑問視する声も高まるようになった。また、旅行業法で海外旅行の企画と実施が認可されている第1種旅行業であっても、実にその96%以上は海外進出していない。つまり、多くの旅行企業は、海外に経営拠点を持たずして旅行者を海外に送り出しているのである。現地での移動手段や宿泊施設の予約だけでなく、現地におけるツアー運営に関しても他社に委託すれば、現地に拠点がなくても、海外旅行の主催、送客は可能だからである。加えて、市場の価格志

向は旅行分野にも影響している。旅行費用の低廉化に対する市場ニーズに応え、旅行企業は、旅行を構成する各パーツを分析し、商品価格をさらに引き下げるべく努力をしている。海外旅行先でのツアーにかかる費用の削減もその対象になる。そこで、旅行企業はより低価格で現地におけるツアーの運営を受託してくれる企業（現地ツアーオペレーター）を探し、取引関係を結ぶのである。他社を利用することで、自前出店であれば必要になる投資、さらに情報収集、現地ネットワーク構築にかかる時間と費用など、資金的にも時間的にもコスト削減を図っているのである。海外進出すれば発生するであろう事業リスクも回避しているのである。

このように海外拠点を持たずして海外送客を行う企業がある一方で、海外に自社の拠点を設立し、海外ネットワークを構築している旅行企業もある。例えば、ジェイティービー、近畿日本ツーリスト、日本旅行、エイチ・アイ・エスである。一般に「大手旅行会社」と呼ばれる日本の代表的な旅行企業は、海外に経営拠点を所有している。では、なぜこれらの企業は海外進出しているのだろうか。海外進出している旅行企業においても、社内で海外事業展開の是非を問う声が全く聞かれない訳ではない。創業者の夢と野望に牽引された海外進出や、日本の好況に支えられた行け行けドンドンの海外進出は、いずれも過去のものとなった。そこで、本研究では、日本の旅行企業の現地経営の実像を明確にし、海外拠点の役割と存続の意義を見つめ直すことによって、海外拠点が企業戦略にとってどのような優位性を生み出すのかについて検討を加えることにする。

旅行市場が停滞している日本では、売上高が伸び悩むようになった旅行企業も少なくない。旅行者の行動や嗜好の変化を的確に予測、感知し、うまく準備、適応することができない企業も見受けられる。新しく登場したオンライン旅行企業や直販に着手したサプライヤーは技術を駆使し、利便性と低価格を提案することによって市場をつかんだ。しかし、日本の旅行企業が構築してきた旧来の海外拠点を活かす、人を介する海外ネットワーク活用型の経営も、旅行企業の優位性になるのではないだろうか。本研究では、海外拠点で働く社員の生きた声を採り入れ、日本と海外をつなぐ関係から旅行企業の国際経営を分析する。

尚、旅行業を主たる目的とする企業の呼び方には、旅行会社、旅行代理店、旅行業者など複数あるが、本研究では「旅行企業」の語を用いることにする。

## Ⅱ. 近畿日本ツーリストの海外進出と欧州での拠点設立

### 1. 近畿日本ツーリストの設立

近畿日本ツーリストは、旅行業では数少ない上場企業で、民間から誕生した企業である。創立は1955年であるが、前身として2つの流れを汲む。1つは馬場勇らが1948年に創業した日本ツーリスト株式会社であり、もう1つは佐伯勇を代表とする近鉄グループに属し、1954年に設立された近畿日本航空観光株式会社である。両社の合併により近畿日本ツーリストが誕生した。後者の近畿日本航空観光株式会社は、有限会社関急旅行社（1941年創業）が株式会社近畿交通社へと組

織と商号を変更し（1947年）、当時、ノースウェスト航空の日本代理店であった近畿日本鉄道観光部と合併（1954年）したことにより、誕生している。関東を中心とする日本ツーリスト株式会社と、関西を中心とする近畿日本航空観光株式会社が合併したことで、日本東西に拠点網を広げる旅行企業となったのである。

2010年3月30日現在、近畿日本ツーリストは東京に本社を置き、国内160カ所、海外31都市43拠点23事務所を所有する第1種旅行業者である。業界史上初といわれることに果敢に挑んできたフロンティア精神あふれる歴史を持つ。例えば、修学旅行専用臨時列車「設定臨」（通称「引き回し臨」）のアイデアを生み、実現したのは「野武士」と称えられる馬場勇であった（1949年）。また、チャーター航空便の利用（1964年）、コンピューターによる予約・発券システム（Computer Reservation System: CRS）の導入（1966年）、株式上場（1975年）、メディア販売（1980年）、環境マネジメントシステムに関する国際規格「ISO14001」（2001年）および品質マネジメントシステムに関する国際規格「ISO9001」（2003年）の認証取得も同業他社に先駆けて実施した。クラブ活動の発想を旅行に取り入れ、「旅の友」とともに旅を楽しむこと、旅を通じて「仲間縁」をつくっていくことを行動指針とするクラブツーリズム株式会社も、近畿日本ツーリスト発祥である。同社は近畿日本ツーリストの一事業部門として成長したが、2004年に本社から分離独立し、新会社として再出発した。近畿日本ツーリストもクラブツーリズムも顧客満足を第一に考え、「お客様」の立場に立ったサービスの提供を貫いている。

## 2. 近畿日本ツーリストの海外進出

近畿日本ツーリストの海外進出は1963年より始まる。サンフランシスコに駐在員事務所を設立したのを皮切りに、香港、アムステルダム、ニューヨーク、ホノルル、ロサンゼルスにも経営拠点を設立し、1960年代に合計6つの都市に進出した。これらの拠点はいずれも活動中で、海外ネットワークを構成する海外拠点の中でも比較的重要な位置付けを担ってきた。1970年代にはサイパンで観光開発事業に着手するとともに、グアム、パリに進出し、1980年代にはフランクフルト、シドニー、北京、上海、1990年代にはマドリッド、ウィーン、ローマ、バンクーバー、オークランド、バンコクにも進出、日本人旅行者の主要デスティネーションに拠点を増設していった。

海外拠点の形態は、海外進出の過程を進むにつれ、変化していく。第1期の海外進出開始期には駐在員事務所の形態をとったが、第2期の1970年代に入ると、現地企業あるいは現地政府との合弁による観光開発事業にも着手するようになった。更にその後、第3期には日本の好景気と日本人海外旅行市場の持続的な拡大を背景に、海外拠点の増設を積極的に行うようになった。この隆盛期には、これまでに蓄積してきた経験と情報を活かし、本国親会社および関連会社が100%出資する現地法人の形態で経営拠点を設立するようになった。

海外進出の動機も、海外進出の過程を経るにつれ、変化する。第1期の海外進出開始期におけ

る動機は、取扱旅客へのサービスの充実にあった。海外拠点を持たない時代、近畿日本ツーリストは現地のツアーオペレーターに海外旅行先でのツアー運営を任せていた。しかしながら、旅客が委託した現地ツアーオペレーターのサービスに満足せず、帰国後に苦情が相次いだことから、現地に自社の社員を常駐させて現地のツアーオペレーターを監督、指導して改善を図ることにした。それとともに、VIP の接遇や緊急時の対応にも万全の体勢を整えることにした。海外においても、日常的な習慣を継続しようとしたり、国内同様のサービスを求めたりする日本人旅行者のために、日本人の好み、考え方、習性、行動様式、およびこれらの形成の背後にある日本文化、日本社会に対する知識と理解を、現地ツアーオペレーターにも求めなければならなかったのである。だが、海外進出の次の段階、第2期に移行すると、海外進出の動機に、海外での事業着手が加わるようになる。現地企業の買収や現地企業との合弁を通じて観光関連事業に着手し、ビジネス経験を積みながら、現地の事情を学習、吸収していく。そして、第3期の隆盛期に入ると、OWN・オペレーション（own operation）による競争力の強化が、海外進出の主な動機となる。現地法人の形態をとれば営業権が付与され、現地で旅行者から直接料金を徴収することも可能になる。自社による事業展開が可能になり、業務委託や合弁事業であれば発生する手数料などを削減することができるとともに、顧客データの漏洩も防ぐことができるようになる。顧客データの蓄積と分析を行うことで、他社とは異なる独創的な企画やサービスを発案し、他社に委託すれば一律になってしまう現地でのツアー運営においてもサービスの差別化を図ることができる。現地の情報収集、現地サプライヤーとの交渉、公的機関とのパイプライン構築に対する取り組みをより一層強め、商品とサービスの高度化を図ろうとしたのである。

では、欧州地域ではどのような経営活動を行っているのだろうか。みていくことにしよう。

### 3. 欧州進出

欧州進出は1967年、アムステルダムに駐在員事務所を設置したことに始まる。サンフランシスコ、香港に続く3番目の海外拠点であった。当初、事務所はオランダの国際空港、スキポール空港近くに開設されたが、1971年に現地法人化し、より都心に近い、国鉄アムステルダム中央駅からトラムで約15分、アムステル川を臨む水と緑の調和が絶妙に保たれた閑静な地区のオフィスビルに移転した。海外戦略上、欧州法人は米国法人に次ぐ2番目の重要拠点として位置付けられた。尚、2009年3月にオフィスはアムステルダム中央駅からトラムで20分強、中央駅と空港の中間辺りに位置するアムステルフェーンに移転している。

欧州への進出理由は、増大が予想される域内での旅行業務を取り扱うためである。日本人の海外観光旅行の自由化に伴い、日本人海外渡航者数は増加傾向にあったが、米州、アジアだけでなく、欧州への渡航者数も順調に増加していた。当時、西洋諸国に対する日本人の憧れは強く、欧州が海外旅行先として日本人観光客を惹き付けることは予測に難しくなかった。さらに、欧州諸

国の経済統合の動きは、製造業をはじめとする日本企業の欧州進出を誘発するものと考えられた。国内で取引関係があった企業をはじめ、欧州進出日系企業の旅行業務の増大が予想され、その獲得が期待できたのである。欧州で生まれるビジネス・チャンス逃す手はなかったのである。

#### 4. 欧州統括本部としての KIE ヨーロッパ

近畿日本ツーリストは、2010年4月現在、欧州6都市に経営拠点を所有している。所在地は、開設の順に、アムステルダム(1967年)、パリ(1975年)、フランクフルト(1984年)、ロンドン(1989年)、マドリッド(1991年)、ローマ(1993年)である。ベルリン(1991年)およびウィーン(1991年)にも拠点を開設したが、ベルリンは2007年、ウィーンは2010年に閉鎖している。

欧州6拠点の会社形態は、ロンドンを除く5拠点が現地法人の形態である。だが、会社形態に拘わらず、全体として、アムステルダムが「本社」、他の5拠点が「支店」として機能している。アムステルダムの拠点、つまり、KIE ヨーロッパが欧州における活動を統括しているのである。

では、なぜ欧州の大陸系拠点は、その機能に拘わらず、みな現地法人の形態をとっているのだろうか。それは、いずれの都市においても支店の形態では、収支を伴う業務が遂行できないからである。現地の旅行代理店を買収するなどの方法で当初から現地法人として拠点を開設した場合もあるが、パリの拠点は、取扱旅客の増加に伴い、拠点形態を営業権のある現地法人へと変更した。しかし、ロンドンでは法的に問題にはならないことから、税制(付加価値税)対策として、現地法人化をせず、支店形態で運営を続けている。



(注) 各枠内、上から順に、会社形態、社名、所在国、所在地、社員数  
2007年7月時点、インタビュー調査に基づき筆者が作成  
その後、オーストリア法人は2010年3月31日を以て閉鎖された

図1 KIE ヨーロッパによる欧州統括

全欧州拠点から日本からの送客を受け入れるインバウンド業務を行っているが、現地から旅行者を送り出すアウトバウンド業務を行っているのは、マドリッドの拠点である。黒字経営のスペイン法人では、現地人がセールス・マネジャーを務め、在留邦人や日系企業への営業活動よりも、現地企業への営業活動を盛んに進めてきた。現在、このアウトバウンドへの取り組みは、スペイン法人の取締役副社長を務める現地採用の日本人社員が、現地人セールス・マネジャーの後を引き継ぐ形で実施している。KIE ヨーロッパもかつてアウトバウンド業務に取り組んでいる時代があった。主に日系企業の業務渡航の取り扱いであった。しかし、欧州では格安航空会社が旅行企業を通さない直販を行い、その低廉な運賃と手配の簡便性をもとに個人旅客を取り込んだ。KIE ヨーロッパでは、アウトバウンド業務を部門として保持するには取扱高が少なかったのである。

### Ⅲ. KIE ヨーロッパを取り巻く経営環境

#### 1. 欧州大陸の歴史的貿易国としてのオランダの優位性

近畿日本ツーリストが欧州諸国の中でもオランダ、アムステルダムを欧州最初の進出先、海外戦略上の欧州本拠地に選定したのは、この地が持つ優位性に基づいている。オランダに立地する優位性として、次の5点が挙げられよう。まず第1に、現地国の友好的な外資導入政策である。オランダ政府は第2次世界大戦以降、外資導入に積極的な態勢をとっていた。現地政府も現地企業も、海外からの投資の受け入れが、国内経済の成長、雇用機会の増大、経営・生産における新技術の導入による産業構造の高度化、経済水準のレベルアップをもたらすという考え方を示しており<sup>3)</sup>、他国に比べ、法人税が緩く設定されていた。第2に、国民の国際感覚と優れた言語運用能力である。世界有数の貿易港を持ち、交通の要衝として栄えてきた歴史から、オランダ人は国際交流の機会に恵まれた。世界の物資が集まるだけでなく、各地の見聞を持つ人々が入り出ることから、外に開かれた自由で寛容な精神が国民に築き上げられた。人口の8割以上が英語を話すことができ、第2、第3の外国語に長ける人も少なくない。優れた国際感覚と語学力を持つ人材の宝庫であった。第3に、安定的な労使関係である。現地政府が綿密なデータ分析に基づく計画性ある経済政策を策定し、雇用・労働に関わる法律についても、労働者保護の観点から、賃金、勤務時間、安全をはじめ、細部に至るまで国民の合意の下に定めていた。そのため、労働争議が少なかった。第4に、割安で整備された運輸・通信網である。複数の国々を巡る周遊旅行が多い欧州では、他国のサプライヤーや関係機関と連絡を取り合う必要がある。貿易国であるオランダは、欧州の玄関口として活躍してきたその歴史的背景から、運輸・通信分野のインフラストラクチャーが整い、発達していた。さらに、欧州大陸に位置するため、海を隔てたイギリスに比べ、通信費を抑制できるだけでなく、陸続きで近隣諸国に移動することができる。車を利用すれば、欧州大陸の主要観光都市に、その日のうちに駆けつけることができる。そして第5に、グループ企業の拠点の存在である。近鉄グループで航空貨物を取り扱う株式会社近鉄エクスプレスが、既

に欧州に進出し、アムステルダムに本社ビルを構えていた。同ビルに同居すれば賃料を削減することができたのである。これらの優位性から、近畿日本ツーリストは、オランダの首都アムステルダムに進出するとともに、この地を欧州の本拠地としたのである。

## 2. 長短併せ持つ現地の雇用制度

前節にて第3の優位性として述べたように、オランダでは、政府が労働者保護の立場から、雇用・労働に関わる法律を細部に至るまで決定している。その結果、労働争議が少なく、労使関係が安定しているという点は企業、すなわち、雇用者にとっては利点の1つである。しかしながら、事細かな法律が雇用者を雁字搦めにし、柔軟な経営を阻害してしまう側面もある。例えば、経営状況が継続して思わしくなく、業績回復の見通しが見えない場合、人員削減を伴う規模縮小を実施して苦況を乗り越えようとする経営行動は、企業にとって選択肢の1つになる。ところが、法的に労働者が手厚く保護されているオランダでは、企業が人員削減を実施することは難しく、実施する場合には雇用者にペナルティーが課される。そのため、拠点規模の変更は容易ではない。また、政府はパートタイム雇用を奨励しているが、業務の連続性、一貫性を追求する場合、問題が発生しやすい。典型的な日本人の欧州旅行は周遊型であり、旅行日数は5日以上、通常は1週間を越える。だが、週3~4日勤務のパートタイム労働では、現地入りしたツアーの運行状況を担当者が一貫して見届けることはできない。時差のある日本の支店とのやりとりにも、対応者が頻繁に交代すれば、伝達内容の変容や連絡ミスが発生しやすくなり、業務に支障を来すことになる。このように現地の雇用・労働に関わる法制度は、安定的な労使関係を構築する一方で、手厚い労働者保護が企業の行動を規定し、弾力的な経営活動を阻害する面も併せ持っているのである。

## 3. 欧州旅行業界の熾烈な競争

旅行業の創始者がイギリスのトマス・クックであることは周知の事実だが、旅行業が誕生した欧州にはおびただしい数の旅行企業がひしめいている。欧州旅行業協会（The European Travel Agents' and Tour Operators' Associations: ECTAA）の統計によれば、2005年度の旅行企業数は、ドイツ12,639社、イタリア11,124社、スペイン8,373社、イギリス6,663社、フランス4,922社、オーストリア2,522社、オランダ2,355社である<sup>4)</sup>。ローコスト・キャリアの台頭とインターネットによる予約・販売の普及、特にホテル、航空会社、鉄道会社など、サプライヤーによるインターネットを駆使した最終消費者への直販は、流通経路に多段階性をもつ従来の旅行企業のビジネス手法の有効性を揺るがすようになった。そのため、欧州では生き残りをかけ、国境を越えた国際的な買収・合併が繰り返されるようになった。業界再編が続く不安定な状況の中、有力企業の巨大化と寡占化が顕著になっている。

欧州に進出する日本の旅行企業の競合相手は、6つのタイプに大別できるだろう。欧州系旅行



企業、欧州系ツアーオペレーター、日系ツアーオペレーター、欧州に進出している日本の旅行企業、日本人が現地で開業した旅行企業、日系でも欧州系でもない他国（第三国）の旅行企業ないしツアーオペレーターである。第1の欧州系旅行企業とは、欧州に本国親会社を置き、旅行業を営む企業をさす。日本同様、欧州の旅行業界も、少数の大規模企業と多数の小規模・零細企業から成るピラミッド型構造を形成しているが、国際的な企業の買収・合併により、少数の巨大多国籍旅行企業による寡占化が進んでいる。従業員数1,000名以上の大規模旅行企業として、例えば、トマス・クック社（イギリス）、ツーリストック・ユニオン・インターナショナル（通称TUI: Touristik Union International）社（ドイツ）、ファースト・チョイス社（イギリス）、マイ・トラベル社（イギリス）、地中海クラブ（フランス）などが挙げられよう。これらの企業は、規模拡大だけでなく、多国籍化を進めている。TUI社はヌーベル・フロンティエール社（フランス）をはじめ、国際的な企業買収を通じて、複数の国々の旅行企業を傘下におさめた。たが、全社統一ブランドを構築して欧州市場に等しく流通させるのではなく、知名度ある被買収企業の既存ブランドやロゴを維持、活用しながら、現地市場を取り込んでいくという手法で多国籍化を図っている。被買収企業は、従来の域内で事業を継続する。傘下企業が個別市場でプレーし、TUI社がそれらを管轄するという構図である。一方、地中海クラブは、会員制のバカンス村を運営し、包括料金体系の滞在型バカンスを提案する。スポーツを通じて人々が日常を忘れて休暇を楽しむという独創的な旅行事業を展開している。第2の欧州系ツアーオペレーターとは、欧州に本国親会社を置くツアーオペレーターをさす。代表的な企業に、クオニイ社（スイス）、ガリヴァース・トラベル・アソシエイツ（通称GTA: Gullivers Travel Associates）社（イギリス）がある。ホテル、鉄道など、欧州域内の地上手配に長けているとともに、域内のツアー運営も手がける。第3の日系ツアーオペレーターとは、欧州に本国親会社を置くが、日本人ないし日系人が設立したツアーオペレーターである。先の欧州系ツアーオペレーターと同様、欧州域内の地上手配、ツアー運営に長けているが、創業者が日本人・日系人であるということから、日本人市場への対応、殊に日本人旅行者向けのサービスに秀でている。代表的な企業にミキツーリストがある。第4の欧州に進出している日本の旅行企業とは、KIEヨーロッパのように、本国親会社を日本に置く企業で、欧州に進出している企業をさす。日本の旅行企業の中で海外進出を図る企業は減少しているが、近畿日本ツーリストのほか、ジェイティーピー、ジャルパック、エイチ・アイ・エスなども欧州に進出している。これらの企業は日本国内で競合関係にあるが、日本人市場を主要市場とすることから、海外進出先においても競合する。第5の日本人が現地で開業した旅行企業とは、在留邦人が現地で開業した旅行企業をさす。これらの企業は多くの場合、小規模・零細企業であるが、現地に形成された日本人コミュニティの旅行を確実につかんでいる点に強みがある。また、現地では訪日旅行専門企業としても機能する。創業者が現地に生活基盤を置いている点で、日本人に限定せず、現地人やアジア出身の人々の旅行も手がけている。オランダでは東西トラベルが活躍し

ている。第6の日系でも欧州系でもない他国の旅行企業ないしツアーオペレーターとは、本国親会社を欧州、日本のいずれにも該当しない第三国に置き、欧州に進出している旅行企業ないしツアーオペレーターをさす。多国籍的展開を図るアメリカン・エクスプレス社（アメリカ）、カールソン・ワゴンリー社（アメリカ）が挙げられよう。尚、ワゴンリー社は欧州系旅行企業であったが、カールソン社に買収され、カールソン・ワゴンリー社として活動している。これらの企業は、日本の旅行企業の海外拠点と同様、現地では外資系企業として存在する。それゆえ、アメリカで創業した企業であれば、現地に居住ないし滞在する米国人、現地に進出している米国企業といった旅行市場が対象になる。米国方面への専門旅行企業としての機能も果たす。日本企業とは欧州における同じ外資系企業として棲み分けを行う関係にある。だが、多国籍企業の業務渡航の包括契約（Business Travel Management: BTM）を受注するという場合は、必ずしも本国と関わりのある市場だけが対象となるのではなく、現地および他国の企業もその範疇に入るようになる。加えて、カールソン・ワゴンリー社のように欧州系企業を買収した旅行企業は、欧州で誕生し、活動していた歴史をもつ被買収企業を内包することから、欧州系旅行企業やツアーオペレーターと同様の威力を発揮する。

このように現地の旅行業界はさまざまなタイプの旅行企業により構成されているが、中でもKIEヨーロッパが強力な競合と捉えているのは、日系ツアーオペレーターである。欧州旅行を主催する日本の旅行企業の多くが、域内のツアーオペレーションを同じ企業に委託するため、現地でのサービスにおいて他社との違いを出すことは難しい。そこで、海外進出企業は自社の海外拠点を利用することによって、他社との差別化を図るとともに、顧客データをグループ内に留めることができる。だが、KIEヨーロッパも日系ツアーオペレーターも、日本人旅行者の取扱業務を中心とするため、現地地上手配の受注において競合することになる。赴任期間の終了に伴い、経営者幹部が数年ごとに交代する日本企業の海外拠点とは異なり、現地に根を張る日系ツアーオペレーターは、より現地情報に精通し、よりサプライヤーや関係機関と強固な人脈、ネットワークを構築し、維持することができる。複数の日本企業から現地の手配業務を受注することで、サプライヤーに対する仕入れ交渉力も高めている。日本人・日系人が経営することから、日本人旅行者の考え方、行動様式、求めるサービス、好むサービスを理解している。有力な日系ツアーオペレーターは、日本にも経営拠点を置き、日本国内で営業活動を展開している。海外からの営業では時差が問題となったが、日本に進出することで、その問題を克服している。そして、旅行者からの手配を受けたり、旅行を企画したりする日本の旅行企業の本社や支店に、日本人が日本語で、営業を行っているのである。本来、本国親会社である近畿日本ツーリストにとってKIEヨーロッパは海外子会社であり、親子関係にある。本国親会社は旅行の主催や手配業務などを行う際に「Buy-KNT」、つまり、社内ネットワークを活用し、グループ企業を利用することを推進してきた。ところが、市場の価格志向が激しさを増すにつれ、本国親会社は、より好ましい企画や仕入

れ価格を提示する企業に現地のツアーオペレーションを発注するようになった。必ずしも子会社を利用するとは限らない。海外子会社にとって本国親会社は「親」と同時に「顧客」にもなったのである。海外子会社といえども、容易に本国親会社から発注を受けられる訳ではなく、顧客の価格志向が特に強い関西の営業本部や支店との間では、親子関係が活用され難くなっている。海外子会社は販売高を上げるために、最新かつ興味深い現地情報と低価格だが魅力的な企画を、正確かつ迅速に親会社に提供して信頼を獲得しなければならないのである。

#### 4. 不安定な観光動向と低下する日本人市場の地位

日本人の海外旅行動向は不安定である。第1に観光需要に季節性がある。第2に為替変動の影響を受ける。第3に天災や人災の影響を受ける。ゆえに、旅行産業では、繁忙期における確実な仕入れとサービス品質の確保、閑散期における需要開拓への取り組みが必要であり、年間を通じていかに安定的な利益確保を実現するかが鍵になる。この不安定な観光動向はヨーロッパに限ったことではないが、日本から近距離にあるアジアの旅行に比べ、ヨーロッパでは傾向が強くなり易く、新たな状況、すなわち、ヨーロッパにおける日本人市場の地位の低下を生み出す原因になっている。

訪欧日本人旅行市場は縮小傾向にある。ユーロ急騰という日本人旅行者にとって不利に働く為替変動に加え、燃油特別付加運賃（燃油サーチャージ）の加算と値上げにより、遠距離旅行が控えられたからである。テロの発生や疫病の流行から知覚される旅行のリスク、本国の景気低迷も海外旅行市場に負の影響を与えた。これまで日本人市場は、その規模、消費額、旅行者の礼儀正しさなどから、現地の関心を惹き付けていた。だが、日本人市場の縮小と対照的に、韓国人、中国人、インド人の旅行市場が急速に拡大、成長するようになった結果、欧州における日本人市場の地位が低下しているのである。

例えば、宿泊施設と旅行企業の力関係は、日本では旅館が客室を旅行企業に代売してもらうという旅行企業上位の関係にあるが、欧米ではホテルが旅行企業よりも上位の関係にある。日欧で力関係が逆転している。それでも日本の旅行企業は、大量送客を行うことにより、サプライヤーへの交渉力を獲得、維持してきた。価格の引き下げ、サービスやアメニティの日本人適応と充実をサプライヤーに要求することができた。現地サプライヤーも、日本人市場の規模の大きさゆえに、低価格を要求しながらも品質に対しては厳しい目を持つ日本人の細かな要求に対応する姿勢をみせてきた。しかし、日本人用の旅行素材の仕入れが困難になり始めている。日本人客を取らない、日本人に提供する客室数の割合を減らすなどの対応をするサプライヤーも登場するようになった。急成長する韓国人、中国人、インド人市場に関心が移り、日本人市場を相手にしなくなったのである。現地ツアーオペレーター日本人市場からの撤退も懸念される。日本人向けサービスが廃止されるとともに旅行費用が値上げされ、日本人にとって海外滞在が高額だが居心地の悪

いものに逆戻りする可能性も否めない。このようにヨーロッパにおける日本人市場の地位が低下し、交渉力が低下する中で、日本の旅行企業は、日本人の高品質・低価格志向に見合う素材の仕入れと提供を実現できるようにしなければならないのである。

#### IV. KIE ヨーロッパにおける異文化マネジメント

KIE ヨーロッパの社員総数は43名、本社機能の職能社員として経理7名、IT3名、総務2名の計12名、支店機能の職能社員としてインバウンド26名、そして、日本からの出向者5名である。

一般に、複数の国々で経営活動を展開する多国籍企業内部の人材には、本国親会社が所在する国の人材である本国籍人材、海外子会社が所在する国の人材である現地国籍人材、本国籍人材でも現地国籍人材でもない第三国籍人材が含まれる。KIE ヨーロッパもこれら全てのタイプの人材を活用している。だが、現地国籍人材と第三国籍人材を区別して社員数を捉えたり、意見を尋ねたりすることに、差別問題や相手感情が懸念されたため、本研究では両者を包括して捉えることにした。その一方で、研究対象が日本企業であること、日本人旅行者のための業務を中心とすることから、日本人であるか否かに着目し、日本人と非日本人に分けて捉えることにした。この点は比較的目的で見て判断がつけやすく、日本人市場へのサービスの提供において影響を与えると推測されるからである。このような視点から人材を捉えると、KIE ヨーロッパでは、日本からの出向社員、現地採用の日本人社員、現地採用の非日本人社員が協働している。1つの組織、同じ職場で、国籍、文化的背景、生活基盤を置く地などが異なる社員3タイプが働いているのである。それぞれの立場でどのような認識の違いがあるのだろうか。みていくことにしよう。

##### 1. 日本からの出向者

調査時点では、5名の日本人が本国親会社から出向社員として現地赶赴していた。拠点の社員総数が43名であることから、日本人派遣者比率は11.6%である。白木(2006)が製造業・非製造業を対象に実施した3度のアンケート調査によれば、日本人派遣比率の平均は、1999年実施の第1回調査で12.6%(非製造業17.7%)、2001年実施の第2回調査で11.0%(非製造業16.2%)、2003年実施の第3回調査で9.7%(非製造業13.0%)である。この数値には分散が大きいことも指摘しているが、企業規模が10人未満、50人未満の小規模企業では日本人派遣者比率が15~43%と高く、1,000人以上、5,000人以上の大規模企業では1%またはそれ以下になるという結果を得ている<sup>5)</sup>。KIE ヨーロッパが非製造業の小さな企業であることを考慮すれば、日本人派遣比率は平均値から大きく外れてはならず、若干低めであると捉えることができる。

5名の日本人出向者は、1名を除き、海外派遣経験者である。一般に、海外要員は本国で職務経験を積んだ後、海外に一定期間(しばしば3~5年)派遣され、この期間終了に伴い、一度、本国に戻る。そして、数年間の本国勤務を経て、再度、海外に一定期間派遣される。海外要員のキャ

リア形成では、この数年間隔で本国と海外を往復する勤務サイクルを通常歩む。ところが、KIE ヨーロッパの4名の海外派遣経験者は、別の海外派遣先から本国勤務を経ることなく、直接、アムステルダムに赴任することになった。「横滑り」の海外人事異動である。欧州域内での異動もあれば、取り扱う旅行者の旅行目的や旅行形態が異なる、気候も風土も違うオセアニアやアメリカからの異動もある。アムステルダム勤務が2度目となる海外派遣経験者も複数名おり、KIE ヨーロッパは、文字通り、海外勤務のベテランが勢揃いし、24時間態勢で運営されているのである。

日本からの出向者、いわゆる海外駐在員は、KIE ヨーロッパの経営をどのように感じているのだろうか。共通する意見として、まず、現地の労働者保護に立つ雇用制度が足枷となり、柔軟な経営活動が阻害されるという指摘を聞くことができた。KIE ヨーロッパは欧州本店に当たるが、現地の雇用政策によりパートタイム勤務が多く、法制度により社員を解雇することができない。勤務態度、仕事に対する熱意、成果などに拘わらず、一度雇用した社員を解雇することは困難を極めるだけでなく、フルタイム勤務として採用しても、本人がパートタイム勤務に変更を希望すれば、雇用者側はそれを拒否することができない。被雇用者には社内に従業員労働者委員会(Work Council)を設置して労働環境について協議することが認められており、中には労働者の権利を強く主張する者も出てくる。そのため、働く人と働かない人が同じ組織に同居することになる。業務の進捗度は停滞気味になり、企業にとってはコストが増大する。本国親会社が新たな海外戦略を打ち出しても、組織変更にも協議が行われ、動けないのである。

次に、仕事における常識の違いも指摘されている。日本の社内では通ることが、現地では通らない。特に残業に対する考え方に相違がみられる。日本人の多くは必要であれば勤務時間を越えて残業をする。一方、非日本人の多くは勤務時間を遵守する。日本人の考え方からすれば、「大至急」の仕事が残っているのに、それを放って帰宅されては困るのである。出発予定日が迫ってから旅行者が予約を行う「予約の間際化」が進むが、顧客の窓口である日本国内の拠点とは時差が約8時間ある。企業にとっては期日までに素材を確保し、手配を完了しなければならないというプレッシャーがあることもさながら、手配の可否について回答を待ち望む顧客のために、日本国内の拠点は海外拠点にも迅速な対応を求める。旅行者の中には同時に複数の企業に予約を入れ、回答結果をみて依頼企業を決定し、予約を取り消す旅行者も少なくない。同業他社と競争関係にあり、回答の迅速さ、手配内容の正確さが顧客獲得の成否の一端を担う。そのため、海外拠点では日本からの要求に敏感に反応し、応えられる体制作りが重要になる。時差というハンディを背負いながらも、日本と短時間で連絡を取り合わねばならない。だが、この状況に対する理解よりも、勤務外の時間を大切にするライフスタイルが、現地では主流にある。残業はない方がよいという考えは、日本人と非日本人に共通にある。しかし、結果的に顧客のため、会社の利益のためになるのであれば残業も辞さないという理解が、日本企業で働く場合には必要とされるのである。「働く」ことに対する考え方の違いが、社内ストレスを生む一要素になると捉えることができる。

多国籍企業の増大に伴い、経営資源の現地化が謳われるようになった。KIE ヨーロッパも現地の非日本人採用による現地化を推進した経緯がある。しかし、揺り戻しがあり、近年は脱駐在員体制に取り組んでいる。日本人出向者数を減らし、幹部職員にも日本人もしくは非日本人の現地採用者を増やすべく努力をしている。欧州で日本人出向者が実務を行うのはアムステルダム本店のみであり、KIE ヨーロッパの支店機能を果たすスペインやイタリアなど、他国の現地法人では実質的な経営トップは現地採用者である。だが、まだ現地採用の社員に「全て」を任せられない理由がある。パッケージツアーに対する理解不足や日本からの指示に含まれるニュアンスの推察不足に起因する手配トラブルが依然としてあるからである。新技術、新方式を導入しようにも、ファックスに依存する旧来の慣れた手法に固執する結果、無駄が排除されず、効率性が追求されない。業務遂行に必要な情報を独占し、他の社員と共有しないなどがあるからである。仕事のスピードなどを勘案すると、日本国内の社員と比較して、現地採用者の能力はまだ十分とはいえず、育成する必要がある。日本からは日本語対応が求められるが、現地採用者の約半数は日本語能力を欠く。加えて、KIE ヨーロッパは本国親会社から離れられておらず、依存している側面もある。本国親会社の経営理念や経営手法の浸透は元より、海外拠点への企画・手配などに関わる技術移転、海外オペレーションの統括・統制、国内外のネットワーク構築に関して、本国親会社は海外子会社に日本人を出向させるというヒトを介する形で行っているのである。現地法人社長は大凡2ヶ月に1度、少なくとも年に5回、本国に出張する。その1週間程の滞在期間中に、本国親会社で開催される定期的な会議スケジュールをこなすだけでなく、国内主要都市の営業本部に赴き、営業や報告、市場動向などの情報交換を行っているのである。

## 2. 現地採用の非日本人社員

では、日系企業で働く非日本人社員はどのように捉えているのだろうか。ともに勤続年数17年になる社員2名の意見に共通するのは、現地採用者に任せて欲しい、拠点は現地採用者の知識や経験を活用していないという意見である。現地採用者が有する欧州市場についての知識を活用することで、現地の非日本人の旅行需要に対応できる可能性が生まれるからである。非日本人社員は、主に現地のサプライヤーや関係機関と連絡を取り合う必要がある業務を担当している。殊に欧州全域のホテル手配をKIEヨーロッパが手がけることから、ホテル部門ではフランス人、ドイツ人、イギリス人、イタリア人などを含む多国籍チームが編成され、かつ多言語能力が必要とされている。取引先とのやりとりでは相手の使用言語に合わせるが、社内における非日本人同士の共通言語は英語である。チームワークを重視し、パートタイム勤務の同僚とも助け合う。

非日本人社員は日本人旅行者を、礼儀正しいが、細かく、宿泊先の備品やアメニティの種類に関する問い合わせをはじめ、施設情報や旅行情報について細部に至るまで必要とし、旅行代金に比して至れり尽くせりの過剰なサービスを要求すると捉えている。日本からはできないことにつ

いてもできるようにするよう指示を受けるが、海外子会社は本国親会社に対して、できないことはできないと、はっきり「ノー」と言えるようになる必要があると考えている。本国からの手配依頼に対して48時間以内の回答を心がけているが、本国からの返答は稀、もしくは遅いという。現地の非日本人社員の割り切りの良さ、本国親会社および日本国内の支店の英語忌避症が、現地と日本の間に不協和を生んでいる。

近年、非日本人社員および現地サプライヤーに不可解な日本の旅行企業の行動を生む原因の1つになっているのが、消費者保護に立つ日本の旅行業法である。旅行企業が契約通りに手配を行わなかった場合、旅行者に違約金として旅行代金の一部を返還しなければならず、細目毎に還付額の割合が規定されている。例えば、ホテル側が宿泊予測を読み違い、オーバースタッキングをしたとしよう。通常は、ホテル側より、同等もしくは上位ランクのホテルが代替として用意される。旅行者は幸運にも追加料金なしでより高級なホテルに宿泊できることにもなる。だが、旅行企業としては、予定とは異なるランクのホテルを提供すれば、契約違反になることから、旅行者に違約金を支払う必要性が生じることになる。旅行者の中には、有利な代替が提供された場合でも、契約違反を申し出て旅行代金の返還を求める者がいる。それゆえ、旅行企業はホテルが提示するランクアップの代替案を拒否し、同等クラスのホテルの要求、もしくは予定したホテルでの宿泊に固執した要求をし続けることになる。現地人や現地サイドにとって、このような企業行動は理解不能であり、日本企業にとっても、この消費者保護が強い旅行業法は、時に不本意な行動をとらせるのである。

このように本国親会社と海外子会社の非日本人との間に乖離があるが、拠点規模が拡大するにつれ、社内の日本人社員と非日本人社員の間意思疎通にも不協和が生まれ始めた。日本人は商品企画や日本側への対応を行い、非日本人は現地サプライヤーや関係機関と取引を行うという分業体制ができた結果、部門間で日本人と非日本人の壁ができてしまったからである。しかし、調和を図るために社員を混合すること、つまり、社員の異動は難しい。なぜなら、様々な職務経験を積むジョブローテーションは日本企業によくみられる制度だが、現地では職務あるいは職種に対して就職するからである。職種にこだわり就職した非日本人社員にとって他部門への異動は考えられないのである。日本の経済情勢は日本人の旅行市場、日本人旅行者の旅行行動に影響を与える。しかし、現地社会で暮らす人々にとって日本の事情は本来のところ関係のない事柄である。日本側の事情や日本人の背景に対する理解が、本国親会社ならびに現地の日本人と、非日本人の間に壁を築く一因になっているのである。

### 3. 現地採用の日本人社員

現地採用の日本人社員は、経理のほか、パッケージツアー、視察旅行、修学旅行、イベント・コンベンション旅行をはじめ、主に旅行素材を組み合わせる商品企画、造成分野で活躍している。

日本人旅行者が生まれ育った背景を考慮した旅程作りを行う。現地においても旅行者が日常生活習慣を継続できるよう現地サプライヤーを教育・指導したりするだけでなく、日本人旅行者が好感を抱くサービスや感動しそうな観光魅力を掘り起こし、ツアーに採り入れる。利用施設の現場視察・点検を行い、施設やサービスの品質を見極め、顧客と旅行素材のマッチングを行う。

KIE ヨーロッパでの勤続年数が 10 年から 15 年に及ぶ現地採用の日本人社員を中心にインタビュー調査を行ったところ、日本人社員は日本と現地間に立ち、仲介役、調整役、橋渡し役を果たすことができるという意見が共通して得られた。彼らは日本人であるとともに、現地に生活基盤を置く現地生活者である。日本で生まれ育ったことから、日本語能力が十分にあることは勿論、日本についての知識を持ち、日本の事情や文化に対して理解がある。同時に、現地で生活していることから、現地の事情も知り、現地の人々の行動特性や考え方についても理解がある。そのため、日本と現地間に立ち、拠点内と拠点外への双方向において仲介役を果たしている。拠点内では①非日本人社員と日本、②日本人派遣者と現地、拠点外に対しては③本国親会社および日本国内の支店と現地、④現地サプライヤーおよび関係機関と日本、これら間に立ち、仲を取り持っているのである。

現地採用の日本人社員は、まず非日本人社員と日本間に立ち(①)、日本と現地のギャップを非日本人が理解できるよう橋渡しを行っている。非日本人社員に日本の事情や日本人の考え方を説明することによって、現地社会の常識とは異なる日本的なサービスや業務に対する理解を促進させている。日本の文化、日本人の生活習慣や行動様式を教えることによって、日本人旅行者が細かなサービスを要求する理由や提供の必要性を説く。また、日本の事情および本国親会社や日本国内の支店の事情を伝えることによって、日本側からの要求に対する理解を高めてもらう。そして、非日本人社員が納得して日本人旅行者のための業務を遂行できるようにするとともに、彼らの行為が日本から満足を得られるものになるよう力を貸しているのである。日本人の生活習慣や行動様式に合うバスタブ付のツインルームなどの手配内容をはじめ、手配や現地情報に関するリクエストへの迅速な返答、結果が判明していなくても途中経過や状況報告を日本側が必要とする理由などについても非日本人社員に伝え、業務の内容改善とスピード向上を推進させようとしている。非日本人に日本への理解を深めてもらうことによって、現地と日本が衝突しないよう日本人社員は仲裁をしているともいえる。

拠点内においては、また日本人社員は日本人出向者と現地(②)の橋渡しをする役割を担っている。日本人出向者は数年ごとに交代し、業務の引き継ぎが行われるが、短期間では十分な引き継ぎが行われないこともある。そこで、現地で長年働く日本人社員が、引き継ぎの不十分な側面を補うとともに、事情や状況説明を加え、日本人出向者の速やかな現地適応を助けるのである。

一方、拠点外に対しては、まず本国親会社および日本国内の支店と現地(③)の間を調整する役割を担っている。本国親会社や日本国内の支店は、常に日本語で業務を行っており、海外拠点



に対しても日本語で連絡やリクエストを提示し、日本語での回答を求める。手配上の細かなリクエストを現地に依頼する際に、顧客からの依頼をそのまま日本語で現地に伝える方が、翻訳による内容の変容やニュアンスの伝えそびれがない上、時間を削減できるからである。誰にとっても母国語が最も意志を伝えやすい。しかし、現地の地上手配を行うのは主に日本語がわからない非日本人社員である。欧州言語には長けているが、日本語能力は乏しい。そのため、日本人社員が日本からの連絡を翻訳して非日本人社員に伝達したり、日本人社員が直接日本側に対応したりしている。消費者保護に立つ日本の旅行業法では、パンフレットに記載通りの手配を行わねばならないが、商品内容を示す旅行パンフレットは日本語で記載されている。日本側が日本語対応を海外拠点にも要求するため、現地の日本人社員が非日本人社員や現地の関係機関との間に立ち、伝達役を果たしているのである。また、時差があっても早急に回答を求める日本側のために、残業をして、その要求に応えようとしているのが日本人社員である。既述のように、期日が差し迫った業務についても、非日本人社員の多くは退社時刻になると、進捗状況にかかわらず、その日の業務を終了する。無理な要求に対して現地社会、非日本人社員は割り切った対処をする場合が多い。そこで、日本人社員が、残業により業務の遅延を防ぐとともに、日本からの無理なリクエストもできる限り実現されるよう各種交渉を試み、それでも埒が明かない場合には代替を用意して対応するのである。日本側の要求に「ノー」の回答をしないことが、顧客のため、企業の利益のためになると考えるからである。現地採用の日本人社員は、日本人として、日本人旅行者の日本的な行動、海外における不安、望むサービスを理解することができる。また、本国親会社および日本国内の支店の事情も推測し、理解することができる。その一方で、現地の生活者として、現地の事情を知り、非日本人の行動や考え方も理解することができる。現地と日本の双方に対する理解を持つことから、現地採用の日本人社員は両者の間に立ち、異なる文化や考え方の媒介役、調整役を果たしているのである。

拠点外に対するもう1つの役割として、日本人社員は現地サプライヤーおよび関係機関と日本(④)の間を仲介している。サンキュー・レターを送付するなど、現地サプライヤーや関係機関へのアフターフォローを本国親会社に代わり行う。日本側から現地に向けてこのような事後対応が為されることは少ないため、相手先に近い海外拠点が、通常は取引が困難な機関やサプライヤーであっても、今後の取引関係につなげられるよう、本国親会社と現地の友好的関係の構築に配慮し、補助しているのである。また、現地サプライヤーや関係機関に、日本人の行動様式や好み、関心事を伝えることによって、日本人旅行者が心地よく、感動的な旅行をできるよう基盤作りに励んでいる。レストランであれば、日本人の平均的な食事時間や食事を教示したり、メニューでの日本語表示を依頼したりする。視察旅行であれば、訪問施設に旅行者の特徴や日本人の特性を伝えるだけでなく、通訳担当者のために、必要な専門知識を収集・整理して資料を作成し、事前提供することで、不足ない通訳ができるようにする。

このように現地採用の日本人社員は、現地と日本の双方に対する知識と理解をもつ者として、両者の間に立ち、社内、社外に貢献すべく、媒介役、調整役を果たしているのである。

## V. 日本と現地を結ぶ海外拠点の役割と戦略上の優位

### 1. 海外拠点の役割と存在意義

KIE ヨーロッパの現地経営をみると、多国籍の人材編成を行う一方で、業務については日本的であることがわかる。日本人の考え方や旅行者の行動様式は旅行企業の国際経営に影響を与えるかという問いに、インタビュー協力者全員が「影響を与える」と回答した。政府による日本人の海外観光旅行の自由化（1964年）を機に、海外旅行は国民の脚光を浴びるようになった。一般庶民にも普及して40年以上が経つ。それに伴い、日本人の海外旅行も変化した。デスティネーションの拡大、旅行目的の多様化、旅行人数の少人数化、旅行形態も変化した。全てが包括されたお気軽、お任せフルパッケージから、素材やアクティビティをメニューリストから取捨選択するわがままスケルトンタイプ、航空と宿泊のみを組み合わせる気ままダイナミックパッケージなど、パッケージツアーの種類だけをみても選択の自由度が高まった。旅行企業を利用しない個人手配旅行者もいる。このように海外旅行が普及したことにより、人々の海外旅行経験数も増えた。だが、日本人旅行者が海外においても日本的なサービスを求める姿勢は時代を越えても変わらず、むしろ、旅行企業を利用する海外旅行者においては、その強度が増す傾向にある。一見、各自で動きながら旅行しているように観察されるが、日本人は自己責任に対する意識が薄く、旅行中にトラブルに遭い、手配依頼の有無にかかわらず、現地で日本の旅行企業に助けを求めるケースも後を絶たない。トラブルに遭遇した場合に、それが自己の責任に因るものではなく、旅行企業のミスであると、他者に責任を転嫁したいという気持ちが強い旅行者も多い。日本人の海外旅行市場は規模の点では拡大成長したが、旅行行動や国際感覚という点では規模の拡大ほどの成長を遂げなかったといえよう。日本の旅行企業は、このような日本人市場を取り扱っている。ここに日本の旅行企業の海外拠点の役割と存在意義が見いだされる。

海外拠点の役割として、第1に旅行者が感じる日本と現地の乖離を緩和、調整することが挙げられる。異文化接触の際の衝撃から生まれる心理的不適合（カルチャー・ショック）を軽減するとともに、日常を継続する部分と非日常を体験する部分の調和を図る。人は一般に自己言及基準（self-reference criterion）をもつ<sup>6)</sup>。無意識のうちに自分の生まれ育った文化がもつ価値観、ものの考え方を基準に判断し、定義、選択してしまう。そこで、旅行企業は日常的な生活習慣は継続して普段通り心地よく過ごせるよう配慮するサービスを提供する。宿泊では、バスタブ付ツインルーム、テレビ番組の日本語放送を導入するホテルの確保に努めるだけでなく、欧州では通常置かれていない歯ブラシやスリッパ等の備品の用意を施設に依頼する場合もある。海外滞在先での時間効率に配慮し、社員がプリ・チェックインを済ませ、事前に部屋や座席の割り振りを行うこ

とで、旅行者が速やかに次の行動に移ることができるようにしている。飲食では、日本人に合うないし興味を持つ食事内容、味付け、分量、提供時間等を店側に伝え、調整を行っている。子供用メニュー、高齢者用メニューにも配慮する。日本語による対応や案内表示により、他言語に対する不安を解消する。その一方で、日本人に人気がある、あるいは興味を持ちそうな最新の観光魅力を紹介する。海外拠点は、旅行者が海外においても部分的に日本流を通すことができるよう計らうことで、異文化とのギャップを緩和し、精神面で支援しているのである。

第2の役割として、本国親会社および日本国内の支店に対して日本と現地の乖離を調整することが挙げられる。本国からの日本語による指示、日本語による至急の回答要請に、日本人出向者と現地採用の日本人社員が中心になって残業を行い、対応している。日本人旅行者の行動様式、嗜好は、必ずしも現地の人々に認知されている訳ではない。加えて、日本人が期待するサービスの内容や品質水準に現地が見合わなかったり、リクエスト内容が現地に存在しなかったりする場合もある。そこで、日本人の背景を知り、日本に対する理解をもつ日本人社員が、水準の確保、リクエストの実現に力を注いでいるのである。現地サプライヤーのサービス提供状況を实地調査し、点検、指導する。また、事故などの緊急事態発生時には即刻現場に赴き、状況把握を行うとともに、本国に状況報告を行う。さらに、常に最新の現地情報を本国に発信することで、新商品開発の情報源となる観光情報更新に貢献する。これらの対応を通じて、海外拠点は本国親会社および日本国内の支店の商品企画や営業をはじめとする経営活動を支援しているのである。

このように、これまで KIE ヨーロッパは日本と現地をつなぐ役割を果たしてきた。海外拠点を持たない旅行企業も少なくない。しかし、海外に拠点を置く企業は戦略上の優位性がある。自社顧客が参加するツアーの運営状況を常時把握することができる。サプライヤーが提供するサービスを点検することで、品質管理を充実させることができる。本国を出発してから帰着するまでの一連を自社で取り扱うことによって、サービスに一貫性を持たせるとともに、顧客からの信頼、安心を築くことができる。海外旅行では現地滞在の部分において、企業はオリジナリティを創出し、旅行者に魅力を訴える絶好の機会を持つが、この部分を委託するのではなく、自社で取り扱うからこそ、旅行者へのサービスを充実させ、感動を与えることができる。海外拠点は、現地の最新情報に触れることから、それらを本国に向けて発信することができるとともに、新しい素材を発掘する機会にも恵まれている。海外拠点が企画・手配する旅行には、現地に居るからこそ提案できる新しい観光魅力がある。日本から注目を浴びるテーマを現地に向けて発信し、海外拠点に日本の市場動向を知らせることも肝要である。本国親会社と海外拠点の双方向の情報発信が、企業の獨創性を創出し、旅行者に訴えるサービスの実現を可能にする。

このように海外拠点は、在外に身を置き、日本と現地の間を取り持つことによって、責任ある一貫した旅行運営を行い、顧客に対する安心、信頼を構築している。獨創的な企画を作り出すことによって日本国内での営業をはじめとする活動に貢献し、利益をもたらしている。日本人旅行

者の日本的なサービスに対する要求が日本の旅行企業の国際経営行動を日本的なものにするが、現地と日本の双方の理解者としての現地採用の日本人社員が、両者のギャップを緩和すべく、仲介役、媒介役、調整役として活躍している。在外邦人の能力を活用する国際経営である。海外拠点、海外事情や他国企業の動向に間近に触れ、刺激を受ける機会に恵まれていることから、その伝搬により、本国での戦略策定にも寄与することができる。したがって、海外拠点は、第1に現地と日本の乖離の調整、第2に他社との差別化、第3に現地最新情報の入手と発信による新しい提案の創出、第4に世界を見据えた戦略策定の点で優位性をもたらすだろう。そして、海外拠点を有機的に結びつけることができれば、第5として多国籍ネットワークを活用した国際送客を行うこともできる。この最後の点については次節で触れることにしよう。

## 2. 更なる可能性と将来に向けて

KIE ヨーロッパは、本国からの送客に関するインバウンド業務を中心に経営活動を展開してきた。日本人市場を主な取り扱いとし、在欧邦人の労働市場を活用してきた。しかし、世界に分布する海外拠点のネットワークを活用した非日本人の訪欧旅行に関する試みも行われている。例えば、成長著しい中国人市場の訪欧旅行である。近畿日本ツーリストの中国法人、近畿国際旅行社（中国）有限公司の北京支店から送客される中国人旅行者を KIE ヨーロッパで受け入れるというものである。これまで日本の旅行企業は、その堅調な成長により、日本人市場に焦点を当てた、いわば限定的な事業展開をしてきた。だが、著しい成長が今後期待できない日本人市場とは対照的に、中国をはじめとするアジア諸国の旅行市場は成長が目覚ましく、これらの国々の旅行産業はまだ発展途中にある。それゆえ、日本人市場で蓄積した海外旅行業務についての技能を応用しながら非日本人市場に着手していく事業展開は、将来期待できる分野になろう。これまでグローバル・ネットワークを活用した国際事業展開の理想はあった。だが、基本的に本国と海外の2拠点を結ぶ事業展開に専念していた。しかし、近隣アジア諸国の海外旅行市場の成長・発展に伴い、本国を必ずしも経由しない海外と海外を結ぶ事業展開が現実性を帯びてきた。多国籍旅行企業として活躍する道が、日本の旅行企業にも開けてきたといえる。

多国籍企業として世界舞台で活躍するために、克服すべき点として以下が挙げられよう。まず、本国親会社を中心に据えた日本から海外への一方通行を弱め、新しい事業活動に着手できるよう海外子会社の自由度を高める必要がある。また、本国親会社の内向き傾向を改善する必要がある。本国親会社および日本国内の支店が海外の事情に対する理解を深め、日本語を押し通さないようにすること、全社共通言語として英語ないし地域毎の共通言語を設定し、国内・海外双方で使いこなせるようにする必要がある。そのためには日本国内の社員の能力向上が求められる。万国共通の数字や事実上の世界公用文字となったアルファベットを利用し、煩雑な手配分類を記号化して世界の拠点が作業内容を共有できるシステムの構築も有用であろう。しかし、旅行業には個別

対応を要するマニュアル化できない場面が数多くある。そして、このような場面においてこそ、企業の臨機応変な行動、機転が発揮され、企業の特性と力量を表出することができる。旅の感動は、しばしばヒトを通じて創造される。それゆえ、システム開発と同時に、国内外の人と人との双方向のコミュニケーションを活性化させることが重要になるといえよう。近年、日本の旅行企業では、企業戦略を策定する本国親会社の経営陣に海外勤務熟練者、海外専門担当者が少なくなっている傾向がある。海外の現場に立ち、海外情勢を肌で感じなければ、グローバルな視点を持つことは厳しいのではないだろうか。世界規模で旅行市場は発展している。それに伴い、旅行業界でも国境を越えた熾烈な国際競争が繰り広げられるようになった。この中で生き残り、成長を続けるためには、グローバルな視野に立ち、世界情勢を分析しながら、企業戦略を策定することが必要になるだろう。海外経験とグローバルな視野を持つ人材の育成が急務である。

## VI. インプリケーションと研究課題

本研究の目的は、事例研究を通じて日本の旅行企業の現地経営を把握し、日本人の考え方、日本人旅行者の行動様式や嗜好がいかに関企業の国際経営に影響を与えるかを分析することにあつた。欧州拠点で働く日本人出向者、現地採用の日本人社員および非日本人社員にインタビュー調査を実施することによって、異文化経営の実態を把握した。その結果、本事例では、特に現地採用の日本人社員が現地と日本の双方の事情と文化を知り、理解する者として、両者の間に立ち、社内と社外の両面について仲介、調整の役割を果たしていることが明確になった。このような欧州拠点の実態を踏まえ、海外拠点が果たす役割と存続意義を検討し、在外拠点を所有することの戦略上の優位性を考察した。

本研究の実践的インプリケーションは、第1に、海外人材として在外邦人の能力活用に価値を見いだしたことにある。企業が多国籍化を進めるに伴い、経営資源の現地化が求められる。ヒト、モノ、カネ、情報の経営資源の中でも、とりわけヒトの現地化については、しばしば現地人の採用が謳われてきた。日本企業の海外進出では、自動車産業や電機産業に代表される製造企業が世界舞台で成功を収めてきたが、これら製造企業は、本国で開発、確立した生産方式を現地に導入、移転することによって戦略優位を樹立した。当初は本国からの出向者が技術指導において力を発揮したが、操業が軌道にのると、訓練、経験を積み、熟練した現地人社員が活躍するようになる。このように均質化、標準化が求められ、方式や手法が確立した業種においては現地人の人材活用が可能かつ重要になる。非製造業でも均質化、標準化を達成することによって世界に躍り出る企業がある。ファストフード業はマニュアル化により世界規模で対応の一律化、経営の標準化を実現し、新しい習慣を世界に植え付けた。しかし、同じ非製造業であっても、旅行業のように個別対応、ケース・バイ・ケースの対応が頻繁に起こる業種では、ファストフード業のような海外経営を実践することは難しい。旅行サービスは、無意識のうちに人々に埋め込まれている感覚や習

慣が既存する分野に入り込む。限定的な期間ではあるが、寝食をはじめ、旅行者の生活行為の一連、基本的欲求に携わる。顧客の考え方、行動様式、嗜好は、旅行産業の経営行動に影響を及ぼす。それゆえ、旅行者の生まれ育った文化的背景を知り、時に似た感覚を持ち得る、しかしながら、同時に現地の事情にも精通する在外邦人を活用することは有用である。在外邦人の労働市場規模は大きくはない。そのため、旅行企業はこの稀少な労働市場を活用しているといえよう。日本対応に必要な日本の能力と、現地経営で必要とされる現地的能力、この双方を備える点に在外邦人の能力を見いだした民族に着目した人材活用である。これまで称えられてきた現地人採用によるグローバル経営とは異なる海外経営に価値を見いだすことができる。

第2に、本国側の内向き志向を指摘した。本国親会社および国内支店は日本国内の市場と状況に目を配るあまり、海外に目を向けられず、日本語、日本流の方式を海外にも求めている。この本国の内向き志向が、海外拠点の能率、効率的な経営を阻害する結果を招いている。企業全体の利益を考えるならば、本国側と海外側が等しく互いの事情を理解し合って、協調的行動をとる必要があるだろう。国内外のコミュニケーションを双方向のものにすることで、より緊密で友好的関係が構築され、企業全体が活性化するに違いない。

第3に、海外拠点を所有することの企業戦略上の優位性を考察した。価格志向、コスト重視の経営に立てば、海外オペレーションは他社に委託する方が好ましいだろう。だが、安全、新規発掘、チャンス獲得などの点も含め包括的に考慮すれば、海外進出を伴う国際経営行動には意義がある。国内と海外のネットワークを縦横無尽に機能させたグローバル経営が達成されれば、最終的には海外進出企業、多国籍企業は優位に立つことになる。

次に、本研究の理論的インプリケーションである。第1に、海外経営の現場観察を行うとともに、日本人出向者、現地採用の日本人社員、および現地採用の非日本人という異なるタイプの社員の生の声を研究に採り入れた。社員のタイプ毎に大凡の意見は共通したが、異なるタイプ間で意見の相違を見いだした。国内で海外赴任経験者に話を聴くこともできるが、現場を訪れることで、オフィスの風景、社員の働きぶりを目の当たりにし、組織風土をリアルに肌で感じることができる。社員の率直な意見と感想、いきいきとした話しぶりは、現場インタビューだからこそ、得られるものである。

第2の理論的インプリケーションは、在外邦人を活用する現地経営に価値を見いだしたことにある。グローバル経営の人的資源については、久しく現地人の活用が主張されてきた。しかし、本研究では在外邦人の能力に着目し、その人材活用を行う経営に価値を見いだした。旅行産業—顧客の考え方、行動様式、嗜好が企業の国際経営に影響を及ぼす産業—の現地経営には他産業では注目され難かった人材の活用がある。

本研究に取り組んだことで、次なる課題が提起されよう。まず、対象国または対象地域を拡大した調査の必要である。また、他企業についても調査する必要がある。海外拠点の経営環境は

各々異なるはずであり、企業方針も異なるはずだからである。さらに、経時的変化についてもみる必要がある。本研究で重要な役割が示された現地採用の日本人社員について、日本での生活経験が少ない2世、3世になれば、考え方や対応も異なるかもしれない。経時的な地域比較研究、企業比較研究が望まれる。

#### 謝辞

本研究を実施するにあたり、Kintetsu International Express (Europe) B.V.の皆様より多大なるご支援、ご協力を賜った。また、本論文は文部科学省科学研究費補助金若手研究(B)課題番号18730268の助成を受けた研究成果の一部である。記して謝意を表する。

#### 注

- 1) UNWTO: *UNWTO World Tourism Barometer*, 7, 2 (UNWTO, Madrid, 2009) 3.
- 2) 日本政府観光局編: 『2009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, 2009)25,76.
- 3) 日本貿易振興会編: 『ジェトロ貿易市場シリーズ 277 オランダ』(日本貿易振興会, 1987)54.
- 4) ECTAA: *Tables of Statistics, European travel agents and tour operators*, AD09-101/448 (ECTAA, Brussels, 2009)2.
- 5) 白木三秀: 『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から』(有斐閣, 2006)44-50.
- 6) Lee, J. A.: “Cultural Analysis in Overseas Operations”, *Harvard Business Review*, March-April (1966) 106.

#### 参考文献・参考資料

- Brannen, M. Yoko: “When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness”, *Academy of Management Review*, 29, 4 (2004) 593-616.
- Cohen, E. and R. L. Cooper: “Language and Tourism”, *Annals of Tourism Research*, 13, 4 (1986) 533-563.
- Cool, K., M. Brackenbury, and F. Gee: “The UK Travel Industry and the Thomson Travel Group in 1998”, *INSEAD Case*, 4832 (INSEAD, Fontainebleau, 1999) 1-33.
- Cooper, C., J. Fletcher, D. Gilbert, S. Wanhill, and R. Shepherd: *Tourism Principles and Practice*, 2nd ed. (Addison Wesley Longman, New York, 1998).
- Cox, T. H., S. A. Lobel, and P. L. McLeod: “Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task”, *The Academy of Management Journal*, 34, 4 (1991) 827-847.
- Crotts, J. C., D. Buhalis, and R. March eds.: *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management* (Haworth Hospitality Press, New York, 2000).
- Davies, B. and P. Downward: “Competition and contestability in the UK package tour industry: some econometric observations”, *Tourism Economics*, 4, 3 (1998) 241-251.
- Davies, B. and P. Downward: “Industrial Organization and Competition in the U.K. Tour Operator/Travel Agency Business, 1989-1993: An Econometric Investigation”, *Journal of Travel Research*, 39, 4 (2001) 411-425.
- Doz, Y. L. and C. K. Prahalad: “Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs”, *Sloan Management Review*, 23,

- 1 (1981) 15-29.
- ECTAA: *Tables of Statistics, European travel agents and tour operators*, AD09-101/448 (ECTAA, Brussels, 2009).
- Ferraro, G. P.: *The Cultural Dimension of International Business* (Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990).
- 江夏健一・太田正孝監訳: 『異文化マネジメント—国際ビジネスと文化人類学—』(同文館出版, 1992).
- Gee, C. Y., J. C. Makens, and D. J. L. Choy: *The Travel Industry*, 3rd ed. (Van Nostrand Reinhold, New York, 1997).
- Ghemawat, P.: *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter* (Harvard Business School Publishing, Massachusetts, 2007) 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).
- Holloway, J. C.: *The Business of Tourism*, 5th ed. (Addison Wesley Longman, New York, 1998).
- Horner, S. and J. Swarbrooke: *International Cases in Tourism Management* (Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004).
- 今西珠美: 『旅行企業の国際経営』(晃洋書房, 2001).
- 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).
- 近畿日本ツーリスト編: 『ひまわり 馬場勇副社長追悼号』(近畿日本ツーリスト, 1974).
- Knolcs, T., D. Diamantis, and J. B. El-Mourhabi: *The Globalization of Tourism and Hospitality: A Strategic Perspective*, 2nd ed. (Thomson, London, 2004).
- 小池和男: 『海外日本企業の人材形成』(東洋経済新報社, 2008).
- Kotler, P., J. Bowen, and J. Makens: *Marketing for Hospitality & Tourism*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall International, 2003).
- Lee, J. A.: “Cultural Analysis in Overseas Operations”, *Harvard Business Review*, March-April (1966) 106-114.
- Mill, R. C. and A. M. Morrison: *The Tourism System: An Introductory Text*, 2nd ed. (Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992).
- Mintel: *European Leisure Travel Industry, Travel & Tourism Intelligence*, March 2005 (Mintel International Group, London, 2005).
- Moore, A.: “Rosanzersu is Los Angeles: An Anthropological Inquiry of Japanese Tourists”, *Annals of Tourism Research*, 12, 4 (1985) 619-643.
- 日本貿易振興会編: 『ジエトロ貿易市場シリーズ 277 オランダ』(日本貿易振興会, 1987).
- 日本政府観光局編: 『2009 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, 2009).
- 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, 4 (1995) 901-917.
- 白木三秀: 『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から』(有斐閣, 2006).
- 城山三郎: 『臨 3311 に乗れ』(集英社文庫, 1980).
- 高橋秀夫: 『理想の旅行業 クラブツーリズムの秘密』(毎日新聞社, 2008).
- Trompenaars, F. and C. Hampden-Turner: *Riding the Waves of Culture - Understanding Diversity in Global Business*, 2nd ed. (Nicholas Brealey Publishing, London, 1997) 須貝栄訳: 『異文化の波—グローバル社会: 多様性の理解—』(白桃書房, 2001).



---

UNWTO: *UNWTO World Tourism Barometer*, 7, 2 (UNWTO, Madrid, 2009).

参考 URL

欧州旅行業協会 The European Travel Agents' and Tour Operators' Associations (ECTAA) : <http://www.ectaa.org>

欧州ツアーオペレーター協会 European Tour Operators Association (ETOA) : <http://www.etoa.org>

日本貿易振興機構 Japan External Trade Organization (JETRO) : <http://www.jetro.go.jp>

国際観光振興機構（日本政府観光局） Japan National Tourism Organization (JNTO) : <http://www.jnto.go.jp>

近畿日本ツーリスト株式会社 Kinki Nippon Tourist Co.,Ltd. (KNT) : <http://www.knt.co.jp>

世界観光機関 World Tourism Organization (UNWTO) : <http://www.unwto.org>