

米国旅行業界の構造と発展

The Structure and Development of the U.S. Travel Industry

今西 珠美*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、米国旅行業界の構造を明らかにし、形成の背景ないし要因を分析することにある。米国旅行業界は少数の大企業と多数のパパ・ママ・エージェントから成るピラミッド型構造を形成している。オンライン旅行企業の登場とサプライヤーの直販拡大が企業格差を一層拡大させるとともに、流通システムにおける旅行企業の役割に変化をもたらした。仲介的役割から専門性に基づき創造される支援型役割への進化を指摘する。

キーワード：米国旅行業界、流通システム、オンライン旅行企業、伝統的旅行企業、役割

I. 研究の目的と問題意識

本研究の目的は、米国における旅行業界の構造を明らかにし、その背景ないし形成要因を分析することにある。まず、米国旅行業界の実状を把握し、業界構造を明らかにする。次に、その業界構造を生み出した背景ないし発展をもたらした要因を分析する。着眼点は、旅行業界の流通システムにおける役割である。研究方法は文献研究を中心とするが、米国で旅行業にたずさわる人物からの情報も取り入れている。

世界観光機関（World Tourism Organization: UNWTO）の報告によれば、2008年の国際観光到着者数は前年比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。これに国際線運賃収入、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日に換算すると30億米ドル以上になると見積もられている¹⁾。世界各地の人々が移動するようになった。送客数では地域差が認められるものの、伸び率で捉えれば、その大きさは逆転する傾向にある。送客市場は依然として先進国が大きいのが、新興経済国の市場が急速に成長している。正に世界規模で旅行市場は拡大しているのであり、より多国籍の市場から形成されるようになっている。

旅行業界を世界レベルで総体的に捉えた場合、これまで旅行企業には国内市場に焦点を当てるものが多く、国や地域で棲み分けが形成されてきた。外国人旅行者の取り扱いについては、テリトリーに入ってきた部分についてのみ扱うことが多かった。旅行者が利用した地域の旅行企業が

*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

ら委託を受け、旅程の一部を構成する現地地上手配に限られる場合が多かった。

しかし、世界市場に照準を合わせる企業も出現している。これらの企業は海外ネットワークを拡充しながらゆっくりと現地に根付き、市場参入の絶好の機会を探っている。大企業を中心に国境を越えた企業の合併と買収（Merger and Acquisition: M&A）や提携も実施されている。電子商取引を中心とするオンライン旅行企業は、多言語対応のウェブサイトを運営することでインターネットにアクセスできる環境にある世界中の人々に接触し、日常生活に入り込んでいる。棲み分けの壁が徐々に切り崩されているのである。このような状況の中、業界を構成する当事者である旅行企業は、海外の業界事情やプレイヤーの情報をどれほど入手し、把握しているのだろうか。

現在、国際的な旅客誘致合戦が繰り広げられている。先進国、発展途上国を問わず、世界の国々が国家戦略の1つに観光戦略を盛り込み、外国人旅行者の誘致活動に積極的に取り組むようになった。そのため、各国政府観光局および類似する事業内容を遂行する機関は、海外旅行市場について綿密な調査を行っている。ターゲット国の旅行市場の動向や特性、旅行業界や航空業界の業界構造の概況を捉えるとともに、本国への送客が期待できそうな海外の観光関連企業を把握し、接触を図っている。だが、これらの取り組みは組織使命としての旅客誘致目標を達成するためのものであり、自国の旅行企業に海外市場に直接参入する機会を与えたり、その支援をしたりするものではない。旅行業界における国際競争や業界プレイヤーの企業間競争という視点から捉えたものではない。自国の旅行企業の世界レベルでの位置付けを知る一助になるものではない。

多国籍の旅行市場が形成され、広がり行くにつれ、その市場を取り扱う可能性が生まれるとともに、世界市場を見据えた旅行企業は海外事業展開に着手するようになった。旅行業界にも国際競争が静かに起こっている。それゆえ、経営の視点から世界の旅行業界の実状を理解する必要がある。

生産者と消費者の間を仲介する商社の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ある。殊に国民の旅行市場が飽和状態にある日本では、伸び悩み、苦しい状況に立たされる旅行企業が増えた。その一方で、米国で誕生したオンライン旅行企業は、その卓越した機能が人々を驚嘆させ、瞬く間に広く知れ渡る存在になった。米国旅行業界の動きには行き詰まる日本、ひいては世界の旅行企業への発展の突破口、成長のヒントが隠されているのではないだろうか。

尚、旅行業を主たる目的とする企業の呼び方は複数あるが、Ⅱ章では各研究者が用いる語に従い、Ⅲ章以降では「旅行企業」の語に統一使用することにする。

Ⅱ. 分業化された旅行業界の流通構造

米国の旅行業界を理解するために、まず旅行産業の流通構造を把握することからはじめよう。旅行業界は商品やサービスをサプライヤーから消費者に移転する独自の流通システムを構築している。そのパターンは流通経路に介在する仲介者の数と組み合わせによって段階数が変動し、そ

の結果、複数のバリエーションが生成されている。このサプライヤーと消費者を結ぶ仲介者として旅行企業が存在する。

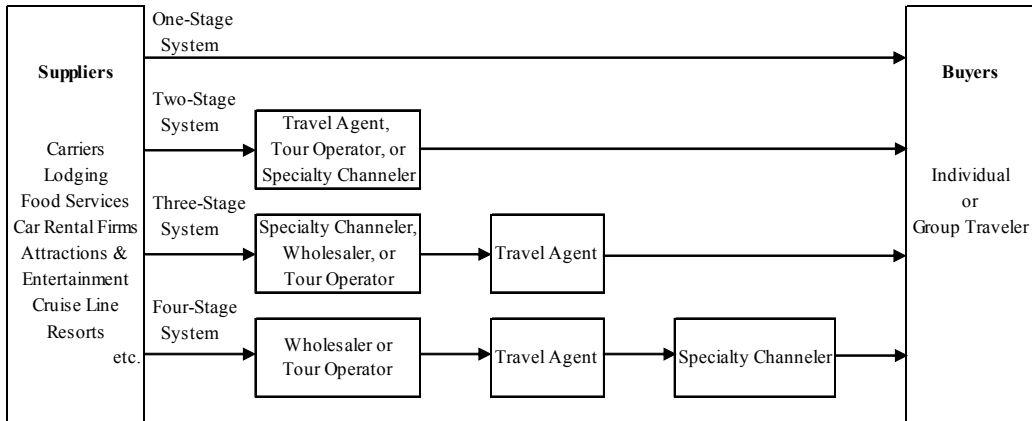


図1 旅行業界の流通システム

(出所) Gee et al. (1997) *The Travel Industry*, 3rd ed., Van Nostrand Reinhold, pp.187.

ところが、この流通システムの多段階性とバリエーションの存在については共通の認識があるものの、仲介者となる企業の分類については研究者間で見解が異なる。

これまでの分類では「ホールセラーまたはツアーオペレーター」と「リテーラー」に2分するものが主流であった。ツアーオペレーターはしばしばホールセラーと取り替えて使用されるか、いずれかの語を用いて両者は包括的に取り扱われた²⁾。

ホールセラーとは、パッケージツアーの造成を行う企業である。基本的に、サプライヤーから素材を大量に仕入れ、それを小単位で、ないし組み合わせでパッケージツアーを作り、リテーラーをはじめとする流通経路の下位段階の企業に販売する。パッケージツアーの一部ないし全部をツアーオペレーターとの契約により賄うこともある。ツアーオペレーターが作ったツアーを自社のパッケージツアーに取り込んだり、地上手配の部分のみグラウンド・オペレーターのツアーを組み込んだりするのである。従って、ホールセラーはツアーの運営を実際に行う場合もあれば、自社では行わず、ツアーオペレーターに委託する場合もある。ホールセラーが自社で造成したツアーは、基本的にリテーラーに委託販売される。

ツアーオペレーターとは、パッケージツアーの造成、販売を行う企業である。正にツアーを運営する企業であり、企業によってはバス、ホテル等を所有する場合もある。また、特定のホールセラーのためにその仕様に合わせてツアーを作る場合もあり、製造業でいうところの OEM (Original Equipment Manufacturing) 供給、相手先ブランドによる商品の生産を行う場合もある。

ツアーオペレーターがホールセラーとみなされるのは、航空座席、ホテルの客室、バスをはじめ

めとする幅広い旅行素材を大量購入し、組み合わせてパッケージを作り、流通経路の次の段階、すなわち、リテーラーや旅行者へと商品を移転するからである。ホールセラーが既存の商品を販売する傾向が強いのに対し、ツアーオペレーターはパッケージツアーの造成を通じて新しい商品を生み出すという点でより生産者としての役割が色濃くなる。しかしながら、原則的に大量購入と商品の下位段階への販売へと繋げるという仲介的取引を行うことから、ツアーオペレーターはホールセラーの範疇に含められるのである³⁾。

他方、リテーラーとは、顧客に旅行サービスを販売する企業である。ホールセラーないしツアーオペレーターが造成したパッケージツアーのほか、航空券、ホテル、レンタカー、クルーズ、旅行保険、その他の旅行関連サービスの予約・販売を行う。流通経路の仲介者としては顧客に最も近い段階に位置する。

ところが、旅行目的の増加、ITによる流通手段の進展、業務内容の変化に伴い、仲介者が多様化し、仲介者の分類枠を増やす研究者、細かな部分で分類を異にする研究者が登場している。

表 1 旅行業界の流通システムにおける仲介者の分類

研究者	Holloway (1983, 1998)	Cooper et al. (1993, 1998)	Mill & Morrison (1992)	Kotler et al. (1996, 2003)	Gee et al. (1984, 1997)
仲介者の種類	<ul style="list-style-type: none"> ・wholesaler /tour operator ・retailer 	<ul style="list-style-type: none"> ・tour operator /wholesaler ・retail agent ・own outlet 	<ul style="list-style-type: none"> ・tour wholesaler /tour operator ・retail travel agent ・corporate travel agency & travel department ・incentive tour planner ・other intermediaries (convention-meeting planner & consultant, travel club, sales representative) 	<ul style="list-style-type: none"> ・tour wholesaler ・travel agency (retailer) ・specialist (tour broker, motivational house, junket reps) ・hotel representative ・national, state, local tourist agency ・consortia & reservation system 	<ul style="list-style-type: none"> ・travel agency (wholesaler, retailer) ・tour operator (ground operator, inbound operator, incentive house) ・speciality intermediaries (incentive firm, meeting & convention, hotel representative, association executive, corporate travel office, travel consultant, motor coach broker, junket representative)

(注) 筆者作成

Cooper et al. (1998) は、仲介者として、従来のツアーオペレーター／ホールセラー、リテーラーのほかに、自社の販売店・支店 (own outlet) を加えている⁴⁾。航空会社やバス会社が大都市に旗艦店や自社販売窓口を設け、顧客が直接旅行サービスを購入できるようにするのは珍しいことではなくなったことを反映している。

Mill & Morrison (1992) は、従来の分類枠に加え、コーポレート・トラベル・エージェンシー

およびインハウスの旅行部門、インセンティブ・トラベルの専門企業、更に、その他を一括りとしてコンベンション・ミーティングの立案・相談者、旅行クラブ、セールスマンを加えている⁵⁾。

Kotler et al. (2003) は、専門家を括りとしてツアーブローカー、動機付け企業、賭博・娯楽旅行販売員、更に、ホテルのセールスマン、国・州・地元の旅行代理店、コンソーシアムと予約システムも付け加えている⁶⁾。しかし、彼らは流通システムを表した図ではホールセラーとリテラーを使っているものの、説明ではトラベル・エージェントとツアー・ホールセラーを使い、図と論述で使用する用語に不一致がみられる。

そして Gee et al. (1997) は、仲介者をトラベル・エージェンシー（ホールセラーとリテラー）、ツアーオペレーター、専門流通業者（Specialty Channeler）の3種に大別している。ホールセラーとリテラーを一括りとし、ツアーオペレーターを別に分類する点で他者と異なる。彼らによれば、トラベル・エージェンシーとは、航空、ホテル、クルーズ、鉄道、バス、レンタカーなどの旅行素材のサプライヤーから各社の旅行サービスを販売する資格を得た企業をさす。顧客が旅行計画を立てるために必要な情報を提供し、顧客に代わってサプライヤーへの予約、手配を行う企業であり、ホールセラーとリテラーを含む。ツアーオペレーターには、地上手配を行うグランド・オペレーター、インバウンド・オペレーター、報奨旅行を扱うインセンティブ・ハウスを含み、ツアーオペレーターの定義そのものは他者と変わらない。専門流通業者とは、報奨、コンベンション、商用、視察、旅行コンサルティングなど、特殊な旅行およびそれに関連する業務を取り扱う企業をさす。従来はホールセラーやリテラーの一部と捉えられてきたが、当分野の需要拡大により、別個のものとして捉えられている⁷⁾。

このように旅行業界における流通経路の仲介者の分類は、研究者間で完全な一致には達していない。従来の旅行素材の代売による手数料収入を中心とする業務だけではなく、旅行計画の提案や企業全体の旅費削減の相談・指導など、旅行関連の専門知識やアイデアの提供といった付加価値を核とする新たなサービスを業務とする企業が登場してきた。仲介者の活動が多様化しているため、分類にも変化が生じているといえる。

だが、現在のところ、米国旅行業界に関する各種統計資料では、旅行企業をその業務内容に基づき、トラベル・エージェンシー（旅行代理店）とツアーオペレーター（卸売業）に大別して捉えている場合が多い。ここでトラベル・エージェンシーとは、ツアーオペレーターが造成したツアーの予約・販売を行うほか、航空券、ホテル、レンタカー、クルーズ等の予約・販売も行う企業をさす。一連の流通経路では最終消費者に近い。実在する店舗や建物を使用してビジネスを行うブリック・アンド・モルタルと呼ばれる小規模事業者が多くを占め、自宅を拠点とするホーム・ベースド・エージェンシーもある。また、ツアーオペレーターとは、パッケージツアーの造成を主な業務とする企業をさす。自社で造成したツアーの販売は、基本的にトラベル・エージェンシーに委託する。しかし、インターネットやダイレクトメールを利用した自社通信販売、またトラベ

ル・エージェンシーへの販売委託と自社による直接販売を並行するツアーオペレーターもいる。

トラベル・エージェンシーは、各地域コミュニティに密着し、自社が構築・保有する顧客との関係を活用して、ツアーオペレーターが作成したツアーを販売する。そのため、ツアーオペレーターは、既存のトラベル・エージェンシーが根を張った顧客網、販売力を利用することによって、広大な国内に新たな販売網を独自に構築し、顧客関係を育成していくよりも、資金的にも時間的にも節約を図ることができた。それゆえ、米国の旅行業界では業務内容に基づく分業化が進み、長年、ツアーオペレーターとトラベル・エージェンシーが棲み分けを形成し、共存してきた。

それに対し、日本の旅行業界では、大手企業を筆頭に、双方の業務を一手に引き受ける総合型旅行業が主流になっている。ツアーオペレーターとトラベル・エージェンシーに分業化されていない。ここに米国の旅行業界と日本の旅行業界における流通構造の違いを見ることができる。各地域の旅行業界を理解する上で留意する必要があるだろう。

このように分業化が形成されてきたという特徴を持つ米国旅行業界だが、近年、その構造に変化が生じつつある。ITの発展により、インターネットを活用した予約、手配、商品の販売が行われるようになり、ツアーオペレーターが消費者に直接ツアーを販売する事例が出ているのである。また、航空券や宿泊などの旅行素材を提供する航空会社やホテルなどのサプライヤーによる直販も普及している。トラベル・エージェンシーを経由せずして旅行素材や旅行商品が販売される傾向が進んでいるのである。次節で米国旅行業界の実状を捉えることにしよう。

Ⅲ. 変容する業界構造の実状

1. 企業数

企業数はこの40年間に増加と減少の動きをみせた。1970年に6,686だった企業数は1989年に30,373になった⁸⁾。その背景には1978年に施行された航空規制緩和法（Airline Deregulation Act: ADA）の影響がある。新規参入、価格設定、路線選択等についての統制が緩和された結果、航空業界で競争が激化し、供給数が増えた航空座席の流通に旅行企業が必須になったのである。しかし、インターネットの普及に伴い、サプライヤーによる直販と個人による旅行手配が進んだ。更に、米国同時多発テロ事件の発生に伴い、不要不急の旅行が自粛されるとともに、人々の知覚リスクが高まった。そのため、旅行企業数は減少傾向を辿っている。

全米旅行業協会（American Society of Travel Agents: ASTA）が米国労働省労働統計局（U.S. Bureau of Labor Statistics）の統計に基づき作成した資料によれば、旅行業界の流通システムを構成する仲介者の総数は、2000年の124,030をピークに2001年111,310、2002年104,550、2003年98,410と減少を辿り、以降、2004年の88,480から2007年の85,580まで仲介者数は8万台後半で推移している⁹⁾。

また、ASTAが米国商務省センサス局（U.S. Census Bureau）の統計を基に整理作成した資料によれば、旅行企業数は1999年の27,390から前年比約5%減で年々減少、2001年から2002年にか

けては 24,654 から 21,705 (前年比 12.0%減)、2003 年には 18,860 (前年比 13.1%減) と 9.11 事件の影響が表れている。その後、減少傾向は続くものの、対前年比の減少率は低くなり、2006 年は 16,640 (前年比 1.7%減) となっている¹⁰⁾。1990 年代から米国旅行業界は苦境に立たされることになったが、旅行企業は復活して再び活気を取り戻しつつある。2004 年度以降、前年比が持ち直し、企業の減少率が緩やかになっている。

表 2 旅行企業数

暦年	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
旅行企業数(社)	27,390	25,975	24,654	21,705	18,860	17,592	16,926	16,640
前年比 (%)	(-4.8)	(-5.2)	(-5.1)	(-12.0)	(-13.1)	(-6.7)	(-3.8)	(-1.7)

(出所) 2008 ASTA Travel Agency Industry Overview, ASTA, pp.2.

2. 企業規模

次に、従業員数と売上高から企業規模を捉えることにしよう。従業員数については、ASTA が同協会に加盟する会員企業に定期的に調査を行っている。その結果、2009 年 1 月現在の各企業の従業員の平均人数は、従業員の種類別に、常勤 (full-time) 9.3 名、非常勤 (part-time) 5.9 名、独立契約 (Independent Contractor) 28.5 名であった。中間値と最頻値は同じ値を示しており、先の従業員の種別順に 2.0、2.0、3.0 である¹¹⁾。半数近くの企業が非常勤、独立契約の従業員を雇用しておらず、大多数は従業員数 1~2 名である。2004 年と 2009 年の従業員数と比較すると、常勤が 2 名未満、非常勤が 0 名、独立契約が 0 名の企業が増え、小規模企業が増えていることが分かる。

表 3 従業員数規模

従業員数 (人)	企業の割合 (%)					
	2004 年			2009 年		
	常勤	非常勤	独立契約	常勤	非常勤	独立契約
0	1.6	27.0	22.3	6.8	46.6	38.1
1-2	39.9	55.3	33.0	50.6	39.0	29.4
3-5	40.8	13.9	24.4	25.2	11.0	16.7
6-10	12.0	2.8	11.3	8.7	2.7	8.5
11-30	4.8	0.8	6.8	6.3	0.4	5.3
31-	1.0	0.0	2.3	2.5	0.4	2.1
合計	100.1	99.8	100.1	100.1	100.1	100.1
平均値	-	-	-	9.3	5.9	28.5
中央値	3.0	1.0	2.0	2.0	2.0	3.0
最頻値	-	-	-	2.0	2.0	3.0

(注) ASTA Agency Profile に基づき筆者作成

だが一方で、常勤が11名以上、非常勤が31名以上の企業も増えており、小規模企業と大規模企業が増大し、企業規模に格差が生まれていることが分かる。独立契約は減少している。

売上高規模別の企業の割合は、表4のとおりである。継続的に年間売上高が100万米ドルより少ない企業と100万-190万米ドルの企業を合わせると過半数を占めることになるが、2007年以降は比率が逆転し、前者の占める割合が後者よりも大きくなった。2002年と2008年を比較すると、年間売上高が100万米ドルより少ない企業と1,000万米ドルより多い企業が増加している。売上高規模をみても小規模企業と大規模企業が増加し、企業間格差が生じている様子が伺える。

表4 売上高規模 (%)

売上高 (米ドル)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
100万より少ない	21.0	21.5	20.5	23.4	24.4	34.7	35.5
100万-190万	30.2	29.1	32.9	31.3	28.9	24.7	25.0
200-290万	18.3	19.5	20.3	15.2	13.2	13.3	12.4
300-390万	10.5	7.9	8.8	7.5	8.5	5.3	5.4
400-490万	7.3	6.8	5.2	6.0	6.2	7.0	4.3
500-1,000万	8.4	10.8	7.8	9.4	10.1	7.0	8.1
1,000万より多い	4.1	4.3	4.4	7.2	8.7	8.2	9.3
合計	99.8	99.9	99.9	100.0	100.0	100.2	100.0

(注) ASTA Agency Profile に基づき筆者作成

3. 設立年数

ASTAが同協会に加盟する会員企業について調査を行ったところ、2009年1月現在、会員企業の設立年の平均は1985年であった。創業が最も古い企業は1920年、最も新しい企業は2008年に設立されている¹²⁾。設立年代順に分けて企業の割合を捉えると、1970年以前に設立された企業が全体の14.6%、1971-1980年が18.9%、1981-1990年が27.7%、1991-2000年が22.4%、2001年以降に設立された企業は16.4%であった。創業から10年目以上になる企業が全体の83.6%に上り、20年目以上が61.2%、30年目以上が33.5%、そして40年目以上になる企業も14.6%ある。創業年数の長い企業が多くなっている。

表5 設立年と創業年数

設立年	企業の割合 (%)	創業年数	企業の割合 (%)
-1970年	14.6	40年目以上	14.6
1971-1980年	18.9	30年目以上	33.5
1981-1990年	27.7	20年目以上	61.2
1991-2000年	22.4	10年目以上	83.6
2001-年	16.4	1年目以上	100.0

(注) ASTA Agency Profile に基づき筆者作成

4. 地域分布と立地

企業を所在地から捉えると、全米にほぼ均等に分布していることがわかる。2006年1月時点で、北東部 21.8%、中部大西洋岸 17.5%、南部 18.7%、中西部 20.8%、西部 21.1%と偏りが少なく、この傾向はそれ以前、以降ともに著しく変化していない¹³⁾。

拠点の立地は表6のとおりである。2009年になると、自宅を事務所とするホーム・ビジネスが最も多く、次いで大通り・本通り、オフィス・コンプレックス、大通りのショッピングセンター、その他（大半が独立した小さなオフィスビル）、高層ビルの順になっている。実在する店舗を持たないインターネットのみの企業もある。日と目に付き、集客が見込まれる大通り・本通りや大通りのショッピングセンターに拠点を構える企業が減り、自宅を拠点にする企業が増えている。

表6 拠点の立地

(%)

立地	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
自宅	7.3	9.4	12.1	12.9	17.4	27.7	28.8
大通り・本通り	39.4	38.9	40.2	35.2	33.1	28.9	27.3
オフィス・コンプレックス	20.7	21.0	22.5	22.6	21.1	22.2	16.8
大通りのショッピングセンター	23.8	22.4	19.5	22.6	21.4	15.3	15.5
その他	6.4	4.7	3.8	2.0	1.7	2.2	7.7
高層ビル	2.5	3.5	1.8	2.9	4.2	2.7	3.1
インターネットのみ	-	-	0.2	0.7	1.0	1.0	0.8
合計	100.1	99.9	100.1	98.9	99.9	100.0	100.0

(出所) ASTA Agency Profile 2009 に基づき筆者作成

5. 取扱分野と売上構成

では、旅行企業はどのような旅行を取り扱っているのだろうか。まず、旅行分野を国内旅行と海外旅行に分けて売上高を比較すると、かつては国内旅行の売上高が海外旅行のそれを上回っていた。1989年時点では国内旅行が売上高の70%、海外旅行が30%を占めていた¹⁴⁾。だが、年々国内旅行の比率が減少し、逆に海外旅行の比率が増加した結果、近年は国内旅行と海外旅行の比率がほぼ均等になっている。海外旅行の取扱額が増えたことがわかる。

次に、旅行分野を休暇旅行と商用旅行に分けて売上高を比較すると、休暇旅行の売上高は76%前後、商用旅行は24%前後で推移している。企業の出張業務を一括して受注・管理することで顧客企業の旅行関連コストの削減を図るビジネス・トラベル・マネジメントのビジネス・モデルが米国で誕生したように、大規模企業を中心に商用旅行に専門特化ないし注力する企業が増えている¹⁵⁾。だが、旅行業界全体としては休暇旅行の取り扱いが多く、旅行業界で多数を占める小規模企業が休暇旅行を中心にしている状況が伺える。

表7 旅行分野別売上高比率 (%)

旅行分野	2004	2005	2006	2007	2008	2009
国内旅行	60.0	57.1	54.9	51.4	50.2	50.1
海外旅行	40.0	42.9	45.3	48.6	49.8	49.9
合 計	100.0	100.0	100.2	100.0	100.0	100.0
休暇旅行	76.3	75.5	75.6	77.0	76.1	75.8
商用旅行	23.7	24.5	24.4	24.1	23.9	24.2
合 計	100.0	100.0	100.0	101.1	100.0	100.0

(注) ASTA Agency Profile に基づき筆者作成

では、販売する旅行サービスの売上構成はどのようになっているのだろうか。現在、最も販売比率が高いのはパッケージツアーで、以下、クルーズ、航空券、宿泊、レンタカー、その他が続く。『トラベル・ウィークリー』誌「2008年度トラベル・インダストリー・サーベイ」によれば、旅行企業が重視ないし注目する旅行サービスの上位は、クルーズ(72%)、パッケージツアー(56%)、ツアー(45%)、家族旅行(38%)、リゾート・スパ(37%)となっている。第1位のパッケージツアーは88%の企業がツアーオペレーターから仕入れているが、自社でツアーを造成する企業も61%ある¹⁶⁾。第2位のクルーズは現在、消費者がサプライヤーから直接購入することが少なく、旅行企業が仲介できる収益率の高い商品となっている。これら上位2種が比率を伸ばす増す一方で、第3位になった航空券は比率を低下させている。長年、旅行企業の売上構成の最も重要な部分を占めてきたのは航空券販売であり、1996年には58%を占めていた。しかし、2009年には23.5%まで落ち込んでいる。販売低下の背景には、インターネットを活用したサプライヤーによる消費者への直販と、航空会社による旅行企業へのコミッション・カットがある。オンライン予約の普及と拡大により、消費者は旅行企業を経由しなくとも容易に航空券を予約・購入できるようになった。加えて、航空会社は売上げに応じて旅行企業におよそ10%のコミッションを払っていたが、1995年から徐々にベース・コミッションを削減し、2002年に全廃、ついに米国航空会社はゼロ・コミッションの方針をとるようになった。航空券販売に関して、かつては旅行企業が複雑化したルート策定、運賃計算、発券等の煩雑な作業を航空会社に代わり行っていた。しかし、航空会社がコンピューターシステムを開発し、それを導入するようになると、旅行企業はそのシステムを利用することで航空券販売に係る作業を軽減できるようになった。航空各社は煩雑な作業への対価としてのコミッションを旅行企業に支払う必要性を問うようになったのである。また、航空業界では、格安航空会社が相次ぎ参入し、生き残りをかけた熾烈な競争が繰り広げられるようになった。その結果、企業体力が揺らぐ過酷な状況が生まれ、航空会社はあらゆる分野でコスト削減策を講じるようになった。その方策の1つとして旅行企業へのコミッション・カットが実施され、削減から撤廃に至るようになったのである。航空券販売に係る収益が激減する逆境に立たされた

旅行企業は、従来の航空券販売収入に依存した経営から脱却せざるを得なくなり、新たな収入源を得る必要に迫られるようになった。そこで、旅行企業はパッケージツアーとクルーズの販売を積極化するようになったのである。旅行企業は、より収益性を望むことのできる旅行サービスへと販売の重点をシフトさせ、経営環境の変化に対処しようとしていることがわかる。加えて、旅行サービスの代理販売から、旅行計画を提案する創造力、旅行サービスを組み合わせる造成功、更に顧客の旅行関連コストの管理・削減を行うコンサルティング力といった専門知識、専門能力を発揮する方向、換言すれば、自らの専門性をサービスとして商品化する方向へと、旅行企業は役割と活動を発展させているといえる。

表8 旅行サービスの売上構成

(%)

旅行サービス 暦年	パッケージ ツアー	航空券	クルーズ	宿泊	レンタカー	その他	合計
1996	15.0	58.0	10.0	5.0	5.0	6.0	99.0
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
2000	-	56.1	16.8	14.7	8.1	4.3	100.0
2001	-	54.0	16.6	16.0	8.8	4.6	100.0
2002	27.4	33.6	22.1	8.1	5.0	3.8	100.0
2003	28.5	32.1	22.1	8.5	4.7	4.1	100.0
2004	30.4	29.1	22.8	8.2	4.7	4.9	100.1
2005	29.7	29.3	23.6	8.7	4.7	4.0	100.0
2006	29.6	27.3	23.8	8.1	4.2	7.0	100.0
2007	30.8	26.0	24.8	9.9	4.4	4.0	99.9
2008	36.9	24.4	19.8	12.8	3.2	2.8	99.9
2009	35.0	23.5	25.4	9.1	3.6	3.6	100.2

(注) ASTA Agency Profile に基づき筆者作成

6. 主要企業と主要企業を取り巻く企業の動き

近年、米国旅行業界で勢力を持つ企業は表9のとおりである。不安定な需要と顧客の減少により小規模企業が従業員数を減らす中、企業ランキング上位に位置する大企業は売上高をさらに伸ばし、企業買収実施後も成長を続けた結果、雇用状況では安定的状態を維持している。

第1位のアメリカン・エクスプレス社(本社ニューヨーク)は、1850年に急便サービスの会社として創業し、1891年に世界で2番目のトラベラーズ・チェックを発行、1958年からクレジット・カードを発行し、今では国際金融サービスと旅行関連サービスの2つの事業分野を核に、双方を組み合わせながら世界展開する多国籍企業である。旅行関連サービスでは米国第1位の座を長年保持しており、株式上場している。1994年にはトーマスクック社(本社ケンブリッジシャー県ピーターバラ)の旅行業に係る米国内拠点の買収に乗り出すとともに、2003年には同族会社ローゼン

表9 米国旅行企業の年間売上高上位企業リスト

順位	2007			2008			2009		
	企業名	本社所在地	売上高 (億米ドル)	企業名	本社所在地	売上高 (億米ドル)	企業名	本社所在地	売上高 (億米ドル)
1	American Express Business Travel	New York	242.0	American Express Business Travel	New York	264.0	American Express	New York	291.0
2	Carlson Wagonlit Travel	Minnesota Paris (仏)	221.0	Carlson Wagonlit Travel	Minnesota Paris (仏)	249.0	Carlson Wagonlit Travel	Minnesota Paris (仏)	278.0
3	Expedia Inc.	Washington	172.0	Expedia Inc.	Washington	200.0	Expedia Inc.	Washington	213.0
4	BCD Travel	Wassenaar (蘭)	120.0	Hogg Robinson Group	New York	160.0	Hogg Robinson Group	New York	160.0
5(4)	Hogg Robinson Group	New York	120.0	BCD Travel	Wassenaar (蘭)	120.0	BCD Travel	Utrecht (蘭) New Jersey	140.0
6	Travelocity	Texas	101.0	Orbitz Worldwide	Illinois	108.0	Orbitz Worldwide	Illinois	108.0
7	Orbitz Worldwide	Illinois	100.0	Travelocity	Texas	100.0	Travelocity	Texas	106.0
8	AAA Travel (AAA Inc.)	Florida	38.9	Priceline.com	Connecticut	48.0	Priceline	Connecticut	74.0
9	Priceline.com	Connecticut	33.0	AAA Travel (AAA Inc.)	Florida	41.5	AAA Travel (AAA Inc.)	Florida	38.7
10	Liberty Travel	New Jersey	18.0	Liberty Travel	New Jersey	17.7	Travel Leaders Group	Minnesota	19.0

売上高とはランキンング作成基準となる前年度の売上高である。2007年度は2社が4位になった。企業名は資料に従った。

(注) Power Listに基づき筆者作成

ブルス・インターナショナル社（本社ペンシルベニア州フィラデルフィア）を買収、更に 2009 年にはビジネス旅行特化型旅行企業のマリッツ・トラベル社（本社ミズーリ州セントルイス）との提携も発表し、文字どおり最大級の旅行企業への道を歩んでいる。日本での事業活動は、日本支社を設立するとともに、日本旅行とビジネス・トラベル・マネジメント業務を扱う合弁会社を 2001 年 4 月に設立している。2008 年度の年間売上高は 291 億米ドルである（従業員数は非公開）。

第 2 位のカールソン・ワゴンリー社（本社ミネソタ州ミネアポリス、およびパリ）は 1994 年に米国のカールソン社（ミネソタ州ミネアポリス）と仏国アコーグループ傘下のワゴンリー社（本社パリ）が合併したことにより誕生した企業である。2008 年の年間売上高は 278 億米ドル、従業員数 22,000 名、非上場企業だが、世界 150 カ国以上で事業展開する多国籍企業である。2006 年にナビガント・インターナショナル社（本社デンバー）を買収して北米規模を 2 倍にし、同年、売上高 33.7% 増を報告した。日本ではジェイティービーとビジネス・トラベル・マネジメント業務に係る合弁会社を 2001 年 1 月に設立している。

米国旅行企業の 2008 年度決算報告（純損益）では、収益実現 39.1%（前年度 52.7%）、損益なし 18.9%（前年度 20.2%）、損失 32.7%（前年度 16.3%）、不明 9.3%（前年度 10.8%）となっており¹⁷⁾、収益を悪化させた企業が急増し、過半数の企業が苦戦する中、全米ランキング上位 2 社は対前年比で前者 10.2% 増、後者 11.6% 増と飛躍的な伸びをみせている。

第 3 位のエクスペディア社（本社ワシントン州ベルビュー）は、1995 年にマイクロソフト社が設立し、1996 年 10 月より運営を開始したオンライン旅行企業である。2008 年の年間売上高は 213 億米ドル、従業員数 8,050 名（常勤・非常勤含む）の上場企業である。第 7 位にランクインし、1996 年 3 月に運営を開始した先駆的オンライン旅行企業トラベロシティ（本社テキサス州サウスレイク）より 7 ヶ月遅い参入である。1998 年 11 月の英国サイト立ち上げを皮切りに、欧州、北米、オセアニア、アジア各国の旅行サイトを次々に開設、複数言語対応を実施し、世界規模で均等にサービスを提供する。日本市場向け旅行サイトは 2006 年に開設した。成功戦略として、第 1 に流路区間と流通経路の拡張（パートナーが一丸となって広告掲載、リンク開拓を意識的に行う）、第 2 に転向の促進（冷やかし閲覧者を買手に変える）、第 3 に抱き合わせ販売の実施・増幅（補助的・付随的商品を導入・紹介する）の 3 つを追求する¹⁸⁾。第 2 の戦略を具現化したものとして、旅行者が実体験に基づき旅行情報を記入する口コミ情報ウェブサイト、トリップアドバイザー（TripAdvisor）の運営が挙げられよう。電子商取引を中心とするが、欧州、北米、オセアニア、アジアの主要国に拠点を置くグローバル・プレイヤーである。

店舗を持たず、インターネットを駆使するオンライン旅行企業の登場は、旅行業界に新風を吹き込んだ。オンライン旅行企業に対比して、従来どおり実在する店舗や建物を使用し、旧来の方法で運営する旅行企業は「伝統的旅行企業」と呼ばれるようになった。オンライン旅行企業が一気に勢力と売上高を伸ばすと、伝統的旅行企業はその状況を脅威と捉え、危機感を抱くようになった。と

ところが、オンライン大手の2008年度純損益は緩やかな増収に止まる結果となっている。第3位のエクスペディア社は前年比6.5%増、第6位のオービッツ・ワールドワイド社（本社イリノイ州シカゴ）は1.9%増、第7位のトラベロシティ社は6.0%増である。収益を実現しているが、トップ企業として上位2社と比較すると伸びは低く、オンライン旅行企業が一定の成長を遂げ、成熟期を迎えた様子が伺える。

毎年『トラベル・ウィークリー』誌より公表される「パワーリスト」は年間売上高1億米ドル以上の旅行企業をリストアップしたものである。企業の年間売上高のみを基準に作成しており、前年にあたる2008年度の企業データを基に作成された2009年版では計62社がリストに掲載された。2007年版は53社、2008年版は55社が掲載されており、年間売上高が1億米ドルを超える企業はこの3年間で増加している。リストに掲載される企業には多様性があり、売上高規模と企業属性に相関がある訳ではない。上位企業の属性をみると、取扱旅行分野ではほぼ法人旅行のみの企業からほぼ休暇旅行のみの企業まであり、オンライン業務の状況は完全なオンライン企業からオンライン業務にはほんの少ししか着手していない企業まで幅広い。年間売上高10億米ドル規模の企業には、家族所有の企業もあれば、家族所有であったことが未だかつてない企業もある。一般人にとって身近で聞き慣れた企業もあれば、あまりニュースに上らない企業も入っている。本社所在地にも一極集中がみられない。

だが、旅行業界の特性上、上場企業もあるが全体的に非上場企業が多く、年間売上高が1億米ドルを超える企業にはビジネス旅行特化型企業が多いといえよう。米国旅行業界の特徴としてしばしば伝えられてきたところである。ところが、リスト掲載企業の中でも、特に規模が大きい企業の中にレジャー旅行に焦点を当てている企業がある。例えば、エクスペディア社、トラベロシティ社、プライスライン社（本社コネチカット州ノーウォーク）はレジャー旅行を中心とするオンライン企業のリーダー的存在である。伝統的旅行企業にもレジャー旅行を中心に扱う勢いある企業がある。STA トラベル社（本社テキサス州ダラス）、トラベル・アクイジション・グループ（本社ミネソタ州イーデンプレーリー）、トラベラーズ・アドバンテージ社（本社テネシー州ナッシュビル）、AAA トラベル社（本社フロリダ州ヒースロー）、リパティ・トラベル社であり、これらの企業はオンライン予約システムも構築している。ビジネス旅行に特化することだけが成長に繋がるのではなく、レジャー市場を掌握することも成長の方法の1つなのである。

このように上位企業の属性は多様だが、トップ企業数社は確固たる地位を築き、最大手の企業はより一層の拡大を続けている。そのため、中規模から大規模の企業では、既存ネットワークへの参加やフランチャイズへの加盟が進んでいる。ホグ・ロビンソン・グループ社（本社ニューヨーク）、BCD トラベル社（本社ジョージア州アトランタ、およびユトレヒト）、アメリカン・エクスプレス社のような多国籍グループに加盟ないし提携する傾向にある。グローバル化が進展する中、地域の旅行企業は多国籍企業や多国籍連合に加盟することで、自らの国際的プレゼンス高め、確

立しようとしているのである。技術を利用し、コスト削減を図るために、外部の独立した旅行企業のホスティングを行う傾向も進展している。サーバーの提供と運用管理を行うホスティング・サービスと高性能技術の結合により生産性が高まり、多くの旅行企業はより少ないスタッフで、今まで以上の売上を計上することができるようになった。

M&A も増加している。旅行企業数が減少傾向にある理由の1つは、この M&A である。大企業に対抗するため、またグローバル市場で活躍するために、企業は必ずしも自社 100%出資による拠点網の拡大を図る訳ではない。既存企業を買収し、そのネットワークやブランドを活用することもできる。例えば、トラベル・アクイジション・グループ（前身は 2007 年 1 月にカールソン社より分離独立したカールソン・レジャー・グループ）はトラベリーダー社（本社フロリダ州コーラルゲーブルズ）を買収し、トラベル・リーダーズ・グループ（本社ミネソタ州イーデンプレーリー）に改称したが、「トラベル・リーダー」としてブランドを残すとともに、買収したツェル・トラベル・グループ（本社ニューヨーク）のブランドも引き続き使用している。同様に、国際的 M&A を実施した豪州企業フライト・センター社は被買収企業リパティ・トラベル社（本社ニュージャージー州ラムゼー）のブランドを存続させている。買収企業にとっては新たに流通経路や拠点網を構築するよりも、買収により既存のものを利用することで時間的、経済的コストを削減することができる。買収企業は合併後も広く認知された被買収企業のブランドを維持し、顧客範囲、顧客とのネットワークを拡大させているのである。

IV. 新たな役割と構造変化をもたらした要因

1. サプライヤー支援型オンライン旅行企業へ

インターネットを基盤とするオンライン旅行企業の登場は旅行業界に新しい手法と方向性を示したが、その発展にはソフト産業をはじめとする旅行業界以外からの推進力に依るところが大きい。また、米国内でのインターネットの普及、家庭でのパソコン利用が広く進んでいなければ、オンライン企業の登場は伝統的旅行企業をそれほど震撼させるものにはならなかったであろう。

米国では 1990 年代後半よりオンライン企業が旅行業界でも活躍するようになったが、現在の代表格となっているのは、エクスペディア社、トラベロシティ社、プライスライン社、オーピッツ・ワールドワイド社の 4 社である。オンライン旅行企業が提供した窓口営業時間に関係なく好きなように旅行の予約・手配・決済をできるという利便性、実用性、情報の閲覧可能性は国民に広く支持された。旧来の旅行企業にとっては辺境と思われていたサイバースペースから踊り出たオンライン旅行企業は、その斬新性、話題性も手伝い、一気に存在感を高めた。登場して 10 年余りを経過した今、先の 4 社は旅行業界の主力企業に堂々と仲間入りしている。

だが、この IT 時代の寵児も新たな窮境に立たされ、次なる進化が問われている。第 1 に、混迷する経済情勢により旅行市場が苦闘しているため、オンライン旅行企業は、ホテル経営者をはじめ

めとするサプライヤーと、より一層密に連携するとともに、新たな収入システムを創り出す必要性に迫られている。第2に、オンライン旅行企業は、消費者への販売において、航空会社、ホテル、レンタカー会社などのサプライヤーの直販サイトとの競争に見舞われている。実際、サプライヤー・サイトはオンライン旅行企業より多くの売上を達成するようになった。オンライン大手4社の2007年度インターネット予約取扱量は、全航空券予約の26%、全宿泊予約の25%であり、前年度より航空券予約は3%、宿泊予約は4%減少した¹⁹⁾。予約の大部分は航空会社、ホテルの直販サイトから行われるようになり、オンライン旅行企業とサプライヤーによる競争は激しさを増しているのである。

そこで、オンライン旅行企業は新たな方向に乗り出した。核とするのは、専門知識、情報、そして迅速に供給状況を分析し、需要を刺激する技術創造力である。一般に、オンライン旅行企業は消費者に最も焦点を当てていると考えられている。しかし、実際にはサプライヤーとの関係を重視するサプライヤー・フレンドリーな立場にあり、サプライヤーの助けになる、ないしサプライヤーにとって都合のいい関係を構築しようとしている。パートナーであるサプライヤーに多くの価値を提供するため、より多くの労力と資金を技術能力高度化のために注いでいる。同時に、サプライヤーも直販に乗り出す一方で、引き続きオンライン旅行企業に予約、技術サービスの運営を依存しており、それが不可欠なものとみなしているのである。また一方で、オンライン旅行企業が収入源の1つにしていた広告掲載や検索結果表示は、減少する取引収入を穴埋めするための手段として伝統的旅行企業も導入するようになったため、結果的に顧客の奪い合いが生じ、有効な機能を果たさなくなった。そこで、オンライン旅行企業はより一層「技術企業」への道を歩んでいるのである。業績を支えるために、企業の資産である旅行者に関する卓越した情報と知識を強化する方向に目を向けている。オンライン旅行企業は大勢の顧客や閲覧者の動向を日々モニターしていることから、旅行予約者と閲覧者の探索結果を徹底的に精査、吟味することで、旅行者の習慣、嗜好、要望に関するデータをサプライヤーにとって有効な情報に転換しようとしているのである。サプライヤーがその情報を利用して、容易に消費者の欲するものを知り、商品をそれに見合うよう調整できるようにする。オンライン企業は市場の変化にすばやく対応できる情報と技術を提供し、サプライヤーのコンサルティングへとその役割を拡張させている。オンライン企業は、顧客にサービスを提供することから、顧客とサプライヤーの双方にサービスを提供し、需給一致を実現することを使命とする次の段階に進んでいるのである。

2. 構造変化をもたらした要因と旅行企業のこれからの存在理由

旅行市場は常に政治情勢、経済状況、近年では災害や疫病をはじめとする自然にも大きく左右されている。そして、この旅行市場の動向は、旅行企業の収益を左右し、経営行動に影響を与える。だが、米国旅行業界の構造を流通経路における企業の役割という点に着目してみると、2つ

の大きな事象が業界に構造変化をもたらす要因になったことがわかる。第1はオンライン企業の登場、第2はサプライヤーによる直販の普及である。

第1の事象は、業界構造に規模の格差を拡大させる変化をもたらした。オンライン旅行企業の販売手法の新規性に対比して、従来の旅行企業には伝統的旅行企業という呼称が生まれた。旅行企業の利用についてみると、米国におけるインターネットの発展と普及を背景に、消費者は伝統的旅行企業ではなく、新しいオンライン旅行企業を支持する傾向が強まった。一気に存在感を高め、業界での勢力を伸ばすオンライン旅行企業は伝統的旅行企業に存在危機をもたらした。オンラインによる営業、予約から決済に至るまでの一連の旅行手配ができるか否か、IT技術を駆使した効率的な経営が出来るか否かが、全旅行企業の成功を左右するようになったともいえる。

伝統的な経営手法から出発した旅行企業の中でも、大規模な旅行企業は、技術投資と高度化を行うとともに、国内外の旅行企業とM&Aや戦略的提携を実施して更なるネットワークの拡大を図り、グローバル・プレゼンスを高めている。既存ブランドを存続させたままで多数の旅行企業を傘下に収めるようになった。フランチャイズ方式も採用する。最大手企業群の巨大化は進んでいる。そこで、中規模から大規模の旅行企業は企業連合を形成し、対抗するようになった。だが、数の上で最も多く、家族経営や個人経営が多い零細・小規模企業は、町の本通りやショッピングセンターから自宅を事務所とするホーム・ベースド・エージェンシーへと更に規模を縮小している。旅行企業の規模格差が拡大し、弱肉強食の世界で企業淘汰が進んでいるのである。

第2の事象は、旅行企業の存在理由を問い直し、旅行企業に新たな役割と道を開拓させる変化をもたらした。航空会社をはじめとするサプライヤーが自社商品の販売サイトを立ち上げ、消費者に直接販売する、また消費者が直接サプライヤーから購入できるようにしたことで、旅行企業を経由しない流通経路が強度を増した。この現実には、サプライヤーと消費者の間を取り持つという仲介的役割を果たしてきた旅行業界全体に対する危機となった。なぜなら、以前は需要側も供給側も仲介者を必要としていたからである。

例えば、航空業界では航空規制緩和法により総体的な企業数、路線数、供給座席数が増加し、企業間競争が激化、価格競争に陥る中、航空各社は空席を埋めるために旅行企業の力を借りなければならなくなった。他方、消費者は複雑化した路線と運賃体系から最も経済的で最適なルートの航空券を選び出すことが難しくなった。需給双方が旅行企業の援助を必要としたため、旅行企業は半ば航空券取扱いの達人となり、旅行サービスの代理販売業者と化したのである。ところが、その後の航空会社によるコミッションの削減と撤廃は、コミッション依存体質になっていた旅行企業を逼迫させた。サプライヤーが直販に着手したことで、旅行企業の取扱枠は縮小され、その一方で、消費者は直販を支持し、旅行企業から離れていった。需給を取り持つ旅行企業の仲介的役割が不要とされ始めたのである。加えて、サプライヤーは直販サイトに関連商品、関連サービスを追加して品揃えを拡充し、直販ルートの強化を図った。航空会社のサイトでホテル、レンタ

カー、旅行保険などを予約できるようにした。サプライヤーがオンライン旅行企業に類似するサイトを作成し、旅行企業の代理販売業務にも進出するようになったのである。

その結果、旅行企業は自ら存在理由を再定義し、オンライン旅行企業、伝統的旅行企業はそれぞれの役割を模索するようになった。まず、オンライン旅行企業は原点に立ち返り、技術企業としての役割を推進させている。卓抜した専門知識、情報収集力を基に、分析力、技術創造力を活用して需給バランスを実現するためコンサルティングの役割を見出した。ホールセラー、リテラーといった従来の企業分類にはみられなかった形態である。

次に伝統的旅行企業は、旅行サービスの販売を基調としながらも、顧客との関係や旅行の企画・商品造成において価値を付加している。大企業の場合、その広範なネットワークと技術力を活かすとともに、更に各地の旅行企業を取り込みながら、世界の旅行需要に対応している。特に企業を顧客とする法人分野では、国際ネットワークを構築し、多国籍企業と、出張から会議、報奨旅行に至るまでの幅広い企業の旅行関連業務を一括して受注・管理する包括契約を結び、旅費の効率的使用とコスト管理を行う旅行コンサルティングの役割を担う事例が増えている。『フォーチュン』誌「500大企業リスト」に掲載される優良多国籍企業との取引は、旅行企業の信頼度を高め、宣伝活動にも使用されている。

一方、小規模・零細企業は、コミュニティに根ざす第1級の専門家、達人としての役割が重要になっている。必要性を承知しながらも、オンライン対応に遅れているのが実状であり、情報紹介には着手すれども、半数はオンライン予約の実施に至っていない。個別対応、特殊な旅行を取り扱う専門能力が鍵になる。例えば、オンライン手配を時間がかかり過ぎるような複雑な旅程、多忙な人のための旅行計画、ハネムーンなど高価格で（通常は）一度限りの旅行の取扱い、またオンライン決済を敬遠する人、インターネットにアクセスできない環境にある人の旅行などの取扱いにおいて力を発揮するのである。

このように流通システムの仲介者であった旅行企業の役割は変容している。旅行サービスの代理販売から、旅行サービスを巧みに組み合わせる商品造成はもとより、感動を与える魅力的かつ独創的な計画立案、消費者およびサプライヤーが抱える問題を分析し解決するコンサルティングへと、その役割範囲は拡張している。業界構造、それを取り巻く環境が変化しても旅行企業の存在理由が失われることはない。企業のタイプに拘らず、旅行分野の専門家であり、サービス取扱時に価値を付加し、消費者とサプライヤーを支援するという役割は共通しているのである。

V. インプリケーションと研究課題

本研究は、米国旅行業界の実状を把握し、業界構造を明らかにするとともに、それを生み出した背景ないし発展に影響を与えてきた要因を分析することを目的とした。この一連の調査、分析を通じて、旅行企業の流通システムにおける役割の変化を明示した。

本研究の実践的インプリケーションは、第1に、米国旅行業界の事情を把握し、整理したことにある。流通システムにおける旅行企業の役割とその変容を明らかにし、消費者とサプライヤーの双方の要望に同時に応える支援型企業としての旅行企業の新しい役割についても述べた。海外取引や海外活動の機会が増大し、国境を越えた提携やM&Aが起こる時代、企業にとって海外情勢を理解することは肝要である。そこで、本研究内容は企業がグローバルな世界における立ち位置を知り、位置付け、方向性の設定と確認をする際の一助になるのではないだろうか。海外における業界の動き、他国企業の動きは刺激となり、経営のヒントをもたらすに違いない。第2に、本研究を通じて日本の旅行企業の強みが1つ確認できるのではないだろうか。日本企業の強みとは、商品造成功力である。米国では旅行企業が航空券の代理販売業者と化した時代があったが、日本の旅行企業は、市場から強く支持されたことも手伝い、パッケージツアーの開発と造成に弛みない努力を重ねてきた。商品造成に関して豊富な知識とスキルの蓄積がある。スタッフの現地化を推進しようとする在米日系企業でも、日本人の方が慣れ親しんでいるという理由から、パッケージツアーの造成は日本人スタッフが担当している。対照的に、米国では低廉な旅行に対する需要が高かったため、パッケージツアーは交通と宿泊を組み合わせた格安のスケルトン・タイプが主流となり、旅行企業の専門性の発揮は最小限に止められた。航空券の代理販売の有効性が問われるようになり、漸く商品造成功力の重要さに気づき、立ち返った経緯を持つ。日米の旅行業界の構造には相違点が存在するだろうが、旅行企業が流通システムにおいて専門性を発揮する役割は共通して重要になるはずである。ここに日本の旅行企業の優位性が確認されるのである。今後は日本の旅行企業においても、卓越した商品造成功力に加え、消費者やサプライヤー、更には地域へのコンサルティング力が重要性を一層増し、これらの専門性を発揮していくことが発展の鍵になると考える。

次に、本研究の理論的インプリケーションは、第1に、既存研究で提示されてきた旅行企業の種類を整理、体系化したことにある。各論者の分類を比較した結果、分類に関して研究者間で完全な一致にはみられないこと、しかしながら、分類視角が流通システムにおける旅行企業の「役割」である点で共通していることを発見した。研究者間における分類の不一致は、旅行企業が流通システムの中で果たす役割を進化させていることを表しているのではないだろうか。第2に、米国旅行業界の構造と変容を捉え、変化をもたらした要因を分析した。この一連の作業を通じて、旅行企業の次世代の役割と存在理由が明確になった。

本研究に取り組むことで、次なる課題が提起されよう。まず、他国または他地域についても旅行業界の構造と発展について調査する必要がある。世界の動きを知ることは刺激を伴い、革新を生む機会に繋がる。業界構造、ならびにその発展経緯と変化をもたらす要因、企業の役割とその進化について国際比較を行うことによって、世界に数多く存在するものの、その不要論も唱えられている旅行企業の存在理由と発展の方向性、成長のためのヒントを提示できるのではないだろ

うか。更に、地域との関わりからも産業、企業を捉える必要がある。旅行企業が専門性を発揮するためには、地域の事情や観光情報を熟知し、駆使することが欠かせない。しかし、本研究では地域との関係については触れられていない。旅行産業がどのように地域を巻き込んでいくのか、地域に対してどのようなことができるのか、その方向性と繋がり方を議論する必要がある。業界発展史の国際比較、地域と産業のネットワークに関する研究が望まれる。

謝辞

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 および流通科学大学特別研究費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*; Vol.7, No.2 (UNWTO, Madrid, 2009) 3.
- 2) Holloway, J. C.: *The Business of Tourism*, 5th ed. (Addison Wesley Longman, New York, 1998) および Mill, R. C. and A. M. Morrison: *The Tourism System: An Introductory Text*, 2nd ed. (Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992) 参照。
- 3) Holloway, J. C.: *The Business of Tourism*, 5th ed. (Addison Wesley Longman, New York, 1998) 68.
- 4) Cooper, C., J. Fletcher, D. Gilbert, S. Wanhill, and R. Shepherd: *Tourism Principles and Practice*, 2nd ed. (Addison Wesley Longman, New York, 1998) 248-251.
- 5) Mill, R. C. and A. M. Morrison: *The Tourism System: An Introductory Text*, 2nd ed. (Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992) 471-474.
- 6) Kotler, P., J. Bowen, and J. Makens: *Marketing for Hospitality & Tourism*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall International, 2003) 502-514.
- 7) Gee, C. Y., J. C. Makens, and D. J. L. Choy: *The Travel Industry*, 3rd ed. (Van Nostrand Reinhold, New York, 1997) 186-195.
- 8) Mill, R. C. and A. M. Morrison: *The Tourism System: An Introductory Text*, 2nd ed. (Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992) 489.
- 9) ASTA: *2008 ASTA Travel Agency Industry Overview*, October (ASTA, 2008) 1-2.
- 10) ASTA: *2008 ASTA Travel Agency Industry Overview*, October (ASTA, 2008) 2.
- 11) ASTA: *ASTA Agency Profile 2009*, March (ASTA, 2009) 1.
- 12) ASTA: *ASTA Agency Profile 2009*, March (ASTA, 2009) 1.
- 13) ASTA: *ASTA Agency Profile 2004*, October/November (ASTA, 2004) および ASTA: *ASTA Agency Profile 2006*, January (ASTA, 2006) 参照。
- 14) Mill, R. C. and A. M. Morrison: *The Tourism System: An Introductory Text*, 2nd ed. (Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992) 490.
- 15) Travel Weekly: *2008 Travel Industry Survey* (Northstar Travel Media, Secaucus, 2008c) .
- 16) Travel Weekly: *2008 Travel Industry Survey* (Northstar Travel Media, Secaucus, 2008c) 12.
- 17) ASTA: *ASTA Agency Profile 2009*, March (ASTA, 2009) 3.

- 18) Horner, S. and J. Swarbrooke: 2004. *International Cases in Tourism Management* (Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004) 182.
- 19) Luzadder, D.: “Metamorphosis: The Online travel agency grows up”, *Travel Weekly*, September 15 (2008) 22.

引用文献・参考文献・参考資料

- ASTA: *ASTA Agency Profile 2004*, October/November (ASTA, 2004) .
- ASTA: *ASTA Agency Profile 2006*, January (ASTA, 2006) .
- ASTA: *2008 ASTA Travel Agency Industry Overview*, October (ASTA, 2008) .
- ASTA: *ASTA Agency Profile 2009*, March (ASTA, 2009) .
- Cooper, C., J Fletcher, D. Gilbert, S. Wanhill, and R. Shepherd: *Tourism Principles and Practice*, 2nd ed. (Addison Wesley Longman, New York, 1998) .
- Crotts, J. C., D. Buhalis, and R. March eds.: *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management* (Haworth Hospitality Press, New York, 2000) .
- Gee, C. Y., J. C. Makens, and D. J. L. Choy: *The Travel Industry*, 3rd ed. (Van Nostrand Reinhold, New York, 1997) .
- Go, F. M. and R. Pine: *Globalization Strategy in the Hotel Industry* (Routledge, 1995) .
- Godwin, N.: “Maritz, Amex team up to manage, analyze biz travel portfolios”, *Travel Weekly*, June 8 (2009) 10.
- Holloway, J. C.: *The Business of Tourism*, 5th ed. (Addison Wesley Longman, New York, 1998) .
- Horner, S. and J. Swarbrooke: 2004. *International Cases in Tourism Management* (Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004) .
- Knos, T., D. Diamantis, and J. B. El-Mourhabi: *The Globalization of Tourism and Hospitality: A Strategic Perspective*, 2nd ed. (Thomson, London, 2004) .
- Kotler, P., J. Bowen, and J. Makens: *Marketing for Hospitality & Tourism*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall International, 2003) .
- 国際観光振興機構企画部編: 『JNTO 訪日旅行誘致ハンドブック [総合編] 2007/2008 年版』 (国際観光サービスセンター, 2008 年) .
- Luzadder, D.: “Metamorphosis: The Online travel agency grows up”, *Travel Weekly*, September 15 (2008) 22-24.
- Mill, R. C. and A. M. Morrison: *The Tourism System: An Introductory Text*, 2nd ed. (Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992) .
- 日本政府観光局編: 『2008 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, 2008 年) .
- Travel Weekly: *2004 U.S. Travel Industry Survey* (Northstar Travel Media, Secaucus, 2004) .
- Travel Weekly: *2006 Travel Industry Survey* (Northstar Travel Media, Secaucus, 2006) .
- Travel Weekly: *Power List 2007* (Northstar Travel Media, Secaucus, 2007a) .
- Travel Weekly: *2007 Travel Industry Survey* (Northstar Travel Media, Secaucus, 2007b) .
- Travel Weekly: *50 Years of Travel Journalism* (Northstar Travel Media, Secaucus, 2008a) .
- Travel Weekly: *Power List 2008* (Northstar Travel Media, Secaucus, 2008b) .
- Travel Weekly: *2008 Travel Industry Survey* (Northstar Travel Media, Secaucus, 2008c) .
- Travel Weekly: “[In the Hot Seat] Christine Duffy Maritz Travel & Herve Sedky American Express”, *Travel Weekly*, June 8 (2009a) 4.

Travel Weekly: *Power List 2009* (Northstar Travel Media, Secaucus, 2009b) .

UNWTO: *UNWTO World Tourism Barometer*, Vol.7, No.2 (UNWTO, Madrid, 2009) .

参考 URL

全米旅行業協会 American Society of Travel Agents (ASTA) : <http://www.asta.org>

日本政府観光局 Japan National Tourism Organization (JNTO) : <http://www.jnto.go.jp>

国土交通省 Minister of Land, Infrastructure, Transport and Tourism: <http://www.milt.go.jp>

全米旅行産業協会 Travel Industry Association of America (TIA) : <http://www.tia.org>

米国労働省労働統計局 U.S. Bureau of Labor Statistics: <http://data.bls.gov>

米国商務省センサス局 U.S. Census Bureau: <http://www.census.bureau.gov>

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