

日本の旅行企業の国際経営の地域別実態

— 海外拠点への質問票調査に基づいて —

Regional Conditions of International Business Performed by Japanese Tourism MNCs

— Based on the Questionnaire Survey to Foreign Subsidiaries —

今西 珠美*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、日本の海外進出旅行企業の現地経営を地域に着目して分析することにある。本国親会社および海外拠点への質問票調査に基づき、既に日本の旅行企業の国際経営行動の総体的特徴は把握している。本論文では、地域と区域まで掘り下げた分析を行い、現地経営の実態を明確化する。エスニック性の表われる程度が地域間で異なる側面があり、同地域内の区域間でも相違する場合があることをデータにより示している。

キーワード：旅行企業、現地経営、地域、自民族

I. 研究の目的と方法

本研究の目的は、海外に経営拠点を所有する日本の旅行企業の国際経営の実態を、地域に着目して分析することにある。海外拠点への質問票調査を分析し、現地経営の特徴を明確にする。

グローバルに事業を展開するようになるにつれ、企業は新たな市場を発見し、さまざまな経営環境の下で組織を運営するようになる。多国籍企業にとって、いかに現地の経営環境に適応しながら異なる文化的背景をもつ人的資源を管理、活用するかは重要な課題の1つである。海外拠点を有することで包含することになる文化の多様性に対応するのか、それをいかに経営に取り込んでいくのか、その方法を見出すことによって、より合理的で効率的な経営成果を生み出すことができる。これは多国籍企業が潜在的にもつ異文化経営のメリットである。

異文化経営に係わる代表的な研究としてホフステッドの学術的研究 (Hofstede, 1991) とトロンプナースの実践的研究 (Trompenaas, 1993) がある。前者ホフステッドは文化をさまざまなレベルで考察し、個人の考えや行動のパターンを「メンタル・ソフトウェア」または「ソフトウェア・オブ・ザ・マインド」と呼び、これを文化の広義の定義とした。そして、人の集団としての国の文化には安定したパターンが見られるという考えの下、各国の経営における文化の影響を比較分

*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

析した。モデル改良を行い、最終的に5つの次元、すなわち、権力格差指標、個人主義指標、男性度指標、不確実性回避指標、長期志向指標を見出し、1業種1社について膨大な統計分析を行った。その結果、各国の文化は企業の組織構造や仕事目標など、経営に影響を与えることが示されたのである。また後者トロンペナーズは、経営に対する文化の影響を、人との関係、時間との関係、環境との関係という3つの視点から分析を試み、海外事業を行う場合の具体的アドバイスについても付言した。彼は文化的相違の基本となる7次元、すなわち、普遍主義と個別主義、個人主義と集団主義、中立的と感情的、特定のと拡散的、業績と属性、時間との関係、環境との関係を見出し、2業種各5社の計10社について調査を行った。その結果、文化は各国の経営に影響を与えることを示すとともに、企業の経営や組織に唯一最善の方法はないこと、文化の違いを理解してビジネスで生かすこと、国際的な組織におけるグローバルかローカルかというジレンマに対して文化的洞察を与えることを重視、提言したのである。文化は各国の経営に影響を与えることから、文化の違いを理解し、その多様性を異文化シナジーとして活用することが多国籍企業にとって肝要であり、またメリットなのである。異文化経営に関するこのような研究結果を受け、多国籍企業には文化の多様性を好んで取り入れようとする世界的企業も登場するようになった。ABB社はその好例であろう。では、日本の旅行企業ではどうであろうか。

これまでの研究で、日本の旅行企業は自民族に基づくエスニックな国際経営行動を特徴とすることが明らかにされてきた。日本の旅行企業は、日本人・日系人・日系企業という国民や国籍の範囲を超えた文化、言語、基本的なものの考え方などを共有する人々、つまり、自民族（エスニック）を1つの単位と捉え、海外進出を図ってきた。この特徴は、対象市場、経営様式、サービス、競争企業の4点に顕著に表れている（今西, 2001）。時代とともに旅行業界の経営環境は変容した。海外旅行は限られた人々の贅沢な行為から大衆の余暇活動の選択肢の1つになり、旅行商品の種類や販売方法は多様化、ホテルや航空会社などの旅行素材提供企業による世界規模での直販も見られるようになった。観光政策を重要な国家戦略と位置付ける国も増えた。にも拘らず、2006年実施のアンケート調査の全体的傾向を把握したところ、日本の旅行企業は自民族中心の国際経営行動を継続していた（今西, 2008, 2009）。だが、異文化経営に関する研究にみられるように地域や国により政治、経済、文化は異なり、それらは経営に影響を与えるはずである。そこで、本研究ではこれまでの研究では見逃された地域にまで分析を掘り下げ、その特徴を把握し、地域間の相違ないし類似の発見を試みようとする。つまり、本研究は「自民族（エスニック）」を鍵概念に、アンケート調査の結果に基づき、地域と区域の単位からも現地経営の実態を把握し、特徴を明確化しようとするのである。尚、アンケート調査では、アフリカ地域から1つ、南アジア地域から2つの回答が寄せられたが、少数の回答をその地域全体の状況あるいは特徴として捉えることは危険である。そのため、海外拠点全体の傾向について説明する際には5地域全てを含めて述べるが、地域別の分析を行う際には、複数の回答が得られた米州地域、東アジアおよび太平洋地域、

欧州地域の3地域について述べることにする。

II. 研究方法と研究対象

研究方法として、アンケート調査に基づく定量的方法を用いる。海外に進出している日本の全ての旅行企業の海外拠点を対象に郵送および電子メールによるアンケート調査を実施した。

調査時期は2006年1月下旬から4月下旬としたが、回答の催促作業を含めると最終締め切りは2006年7月下旬になった。発送総数314拠点(47カ国)、調査期間中の倒産や海外撤退0拠点、閉鎖、移転先不明等による返送25拠点(14カ国)、有効発送数289拠点(47カ国)、回答数89拠点(28カ国、回答率30.8%)、有効回答数86拠点(28カ国、有効回答率29.8%)である。

質問調査票の配布方法として2種、協力企業による配布(111拠点)と調査実施者による発送(203拠点)の方法を採った。海外に進出している日本の旅行企業は調査時点で30社あったが、うち4社については企業の厚意により、本国親会社から自社海外拠点に電子メールで調査票が送信された。他方、調査実施者による調査票の配布は国際郵便(航空便)による。だが、郵便物の到着が発送後1ヶ月以上を経過していたとの連絡があったことから、郵送中にトラブルが発生した可能性があり、回答率への影響は否めない。返送手段として郵送、ファックス、電子メールを用意した。

調査票の概要については、質問数全21問、質問内容は①現地への進出状況、②現地における経営活動、③経営活動の成果、④今後の展開についてである。回答形式は、数値記入、選択回答(単一および複数)、順位回答から成る。加えて、旅行企業の海外進出についての意見を自由回答形式で記入してもらうことにした。調査票は和文、英文を用意した。

調査対象のリストアップにあたっては、まず日本の海外進出旅行企業、すなわち、海外に経営拠点を所有する日本の第1種旅行者の把握に注力した。第1種旅行者とは、日本の旅行業法に基づき、海外旅行の企画と実施の認可を受け、登録された企業である。東洋経済新報社『海外進出企業総覧2005年版』、航空新聞社『旅行便覧2006』、日本旅行業協会(Japan Association of Travel Agents: JATA)「JATA会員リスト」を参考にするとともに、国土交通省資料「旅行取扱状況年度総計」の総取引額において合計もしくは海外旅行分野の取扱額が高い企業について、各社のホームページに掲載された企業情報から海外拠点の有無を調査した。この一連の作業を通じて海外進出企業と考えられた全企業に対して各々に電話で確認を行い、海外進出企業を確定した(今西, 2008)。そして、これらが所有する海外拠点全てを調査対象とし、調査票を配布した。調査対象と有効回答の地理的分布、拠点数、比率は表1のとおりである。

尚、本研究において「アウトバウンド(outbound)」とは、本国から他国へ旅行者が国境を越えて移動する海外旅行ないし外国旅行を意味するものとする。他方「インバウンド(inbound)」とは、他国からの旅行者を本国に受け入れる旅行を指す。また、旅行業務取扱事業者については旅

行会社、旅行者、旅行代理店などの呼称があるが、ここでは「旅行企業」を用いることにする。

表 1 調査対象と有効回答の構成

地域・区域・国	調査対象拠点数			有効回答拠点数			有効回答回収率 (%)			有効回答構成比 (%)		
	地域別	区域別	国別	地域別	区域別	国別	地域別	区域別	国別	地域別	区域別	国別
アフリカ	4			1			25.0			1.2		
東部アフリカ		3		1	1			33.3			1.2	
ケニア			2			0			0.0			0.0
モーリシャス			1			1			100.0			1.2
南部アフリカ		1		0				0.0			0.0	
南アフリカ			1			0			0.0			0.0
米州	103			18			17.5			20.9		
カリブ海		1		0				0.0			0.0	
バハマ			1			0			0.0			0.0
北アメリカ		100		18				18.0			20.9	
カナダ			14			3			21.4			3.5
メキシコ			2			0			0.0			0.0
アメリカ合衆国			67			10			14.9			11.6
アメリカ合衆国(ハワイ)			17			5			29.4			5.8
南アメリカ		2		0				0.0			0.0	
ブラジル			2			0			0.0			0.0
東アジアおよび太平洋地域	116			39			33.6			45.3		
北東アジア		31		12				38.7			14.0	
中国			16			6			37.5			7.0
香港			7			4			57.1			4.7
韓国			4			0			0.0			0.0
マカオ			1			1			100.0			1.2
モンゴル			1			0			0.0			0.0
台湾			2			1			50.0			1.2
東南アジア		43		14				32.6			16.3	
カンボジア			4			1			25.0			1.2
インドネシア			8			4			50.0			4.7
マレーシア			6			1			16.7			1.2
フィリピン			3			1			33.3			1.2
シンガポール			9			4			44.4			4.7
タイ			12			3			25.0			3.5
ベトナム			1			0			0.0			0.0
オーストララシア		27		7				25.9			8.1	
オーストラリア			19			5			26.3			5.8
ニュージーランド			8			2			25.0			2.3
ミクロネシア		13		5				38.5			5.8	
グアム			8			4			50.0			4.7
北マリアナ諸島			4			0			0.0			0.0
パラオ			1			1			100.0			1.2
メラネシア		2		1				50.0			1.2	
フィジー			2			1			50.0			1.2
南アジア	4			2			50.0			2.3		
南アジア		4		2				50.0			2.3	
モルディブ			1			1			100.0			1.2
ネパール			3			1			33.3			1.2
中東	1			0			0.0			0.0		
中東		1		0				0.0			0.0	
アラブ首長国連邦			1			0			0.0			0.0
欧州	61			26			42.6			30.2		
中央／東部欧州		5		0				0.0			0.0	
チェコ共和国			2			0			0.0			0.0
ハンガリー			1			0			0.0			0.0
ロシア連邦			2			0			0.0			0.0
西部欧州		24		12				50.0			14.0	
オーストリア			4			2			50.0			2.3
フランス			7			3			42.9			3.5
ドイツ			7			3			42.9			3.5
オランダ			4			3			75.0			3.5
スイス			2			1			50.0			1.2
東地中海欧州		1		0				0.0			0.0	
トルコ			1			0			0.0			0.0
北部欧州		16		9				56.3			10.5	
デンマーク			1			0			0.0			0.0
フィンランド			1			0			0.0			0.0
ノルウェー			1			0			0.0			0.0
スウェーデン			1			0			0.0			0.0
英国			12			9			75.0			10.5
南部欧州		15		5				33.3			5.8	
イタリア			9			3			33.3			3.5
スペイン			5			2			40.0			2.3
ギリシャ			1			0			0.0			0.0
合 計	289	289	289	86	86	86	-	-	-	99.9	100.1	100.6

注：地域・区域の区分は世界観光機関（UNWTO）の分類に基づく。

Ⅲ. 現地への進出状況

1. 拠点の所在地と設立年

日本の旅行企業の主な海外進出先は、米州地域、東アジアおよび太平洋地域、欧州地域である。アフリカ地域、南アジア地域、中東地域にも拠点を設立しているが、その数は少ない。

表2 拠点の設立年（地域別）

地域・区域	設立年	-1964	1965-1969	1970-1974	1975-1979	1980-1984	1985-1989	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-	n=
アフリカ地域		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
東部アフリカ		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
米州地域		1	1	4	1	1	3	6	1	0	0	18
北アメリカ		1	1	4	1	1	3	6	1	0	0	18
(アメリカ本土とカナダ)		1	1	2	1	1	3	3	1	0	0	13
(ハワイ)		0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	5
東アジアおよび太平洋地域		0	1	8	4	2	6	3	2	7	4	37
北東アジア		0	1	1	1	0	2	0	0	4	3	12
東南アジア		0	0	3	3	1	1	1	1	2	1	13
オーストララシア		0	0	0	0	1	2	2	1	0	0	6
ミクロネシア		0	0	4	0	0	1	0	0	0	0	5
メラネシア		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
南アジア地域		0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
南アジア		0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
欧州地域		0	0	2	2	8	4	7	2	0	0	25
西部欧州		0	0	2	2	3	0	4	1	0	0	12
北部欧州		0	0	0	0	3	4	2	0	0	0	9
南部欧州		0	0	0	0	2	0	1	1	0	0	4
海外拠点合計		1	3	14	7	11	13	17	5	8	4	83

海外拠点の設立年を地域別に示したものが表2である。日本の旅行企業による海外拠点の第1号は1957年、米国ニューヨークに設立された。その後、日本の旅行企業による海外進出は日本人海外観光旅行の自由化（1964年）以降、着実に進み、これまで4回のピークを迎えてきた。第1のピークは1970-1974年である。この5年間に14拠点が設立され、うち85%が北アメリカ、東南アジア、ミクロネシアの区域に設立されている。第2のピークは1980-1984年である。欧州地域3区域における拠点の設立が目立ち、欧州進出が積極化した時期といえるだろう。第3のピークは1985-1989年である。主要3地域全てにおいて拠点数の増加がみられるが、東アジアおよび太平洋地域と欧州地域、とりわけ北部欧州での継続的な拠点増設が目される。そして、第4のピークは1990-1994年である。5年という期間では最も多い17拠点が設立された。北アメリカ、西部欧州での拠点増設、オーストララシアへの進出強化が図られている。第3と第4のピークを合わせた計10年間に設立された拠点数は30に上り、本調査回答企業の36%を占めている。日本の旅行企業による海外進出が最も勢いづいたこの時期は、日本の製造企業による海外事業の開始、拡大時期とほぼ一致する。プラザ合意（1985年）以降の円高進行とその継続、それに伴う日本人

海外旅行者数の急増が、日本の旅行企業の海外進出を推進した背景にあると考えられる。1995年以降は海外進出が一段落し、拠点の増設は抑えられている。だが、2000年以降は従来少なかった中国を含む北東アジアでの拠点設立が増え、海外出店がこの区域にほぼ集中している。

2. 拠点の規模と従業員の性質

海外拠点の規模を従業員数で捉えたところ、本調査では最大348人、最小1人であった（各1拠点）。拠点規模として最も多いのは従業員数「10～29人」（25拠点、29.1%）で、それより少ない「9人以下」とより多い「30～49人」（共に17拠点、19.8%）が続く。29人以下の拠点が全体の約半数（42拠点、48.8%）を占め、49人以下の拠点を合算すると59拠点（68.6%）に上る。海外拠点は比較的小規模である。

地域別に拠点規模を捉えると、米州地域では9人以下から300人以上まで、拠点の規模は均等に分散している。ハワイに所在する拠点は50人以上の拠点が8割を占め、他地域よりも規模が大きい。東アジアおよび太平洋地域では、10～29人規模の拠点が最も多いが（14拠点、地域内35.9%）、次に50～99人規模（8拠点、地域内20.5%）、30～49人規模（7拠点、地域内17.9%）が続く。オーストララシアに所在する拠点は比較的大きく、200～299人規模の拠点が2つ事業を展開している。欧州地域は、全体傾向と同じ傾向を示しているが、200人以上の拠点は無く、29人以下が欧州拠点の57.7%、49人以下では84.6%に上る。欧州拠点は比較的小規模が小さい。

表3 拠点の従業員規模（地域別）

地域・区域	従業員規模		-9人		10-29人		30-49人		100-199人		200-299人		300人-		n=
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	
アフリカ地域	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
東部アフリカ	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
米州地域	3	16.7	3	16.7	3	16.7	3	16.7	3	16.7	2	11.1	1	5.6	18
北アメリカ	3	16.7	3	16.7	3	16.7	3	16.7	3	16.7	2	11.1	1	5.6	18
（アメリカ本土とカナダ）	3	23.1	2	15.4	3	23.1	2	15.4	2	15.4	1	7.7	0	0.0	13
（ハワイ）	0	0.0	1	20.0	0	0.0	1	20.0	1	20.0	1	20.0	1	20.0	5
東アジアおよび太平洋地域	5	12.8	14	35.9	7	17.9	8	20.5	3	7.7	2	5.1	0	0.0	39
北東アジア	3	25.0	4	33.3	2	16.7	2	16.7	1	8.3	0	0.0	0	0.0	12
東南アジア	1	7.1	5	35.7	3	21.4	3	21.4	2	14.3	0	0.0	0	0.0	14
オーストララシア	0	0.0	4	57.1	0	0.0	1	14.3	0	0.0	2	28.6	0	0.0	7
ミクロネシア	1	20.0	0	0.0	2	40.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5
メラネシア	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
南アジア地域	1	50.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2
南アジア	1	50.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2
欧州地域	7	26.9	8	30.8	7	26.9	3	11.5	1	3.8	0	0.0	0	0.0	26
西部欧州	2	16.7	5	41.7	2	16.7	2	16.7	1	8.3	0	0.0	0	0.0	12
北部欧州	4	44.4	1	11.1	4	44.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	9
南部欧州	1	20.0	2	40.0	1	20.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5
海外拠点合計	17	19.8	25	29.1	17	19.8	15	17.4	7	8.1	4	4.7	1	1.2	86

従業員のタイプと地域を見ることにしよう。従業員に占める日本からの出向社員の割合は平均9.7%である。「5%未満」の拠点多く（47拠点、56.0%）、これは全地域の傾向である。

特にハワイとオーストララシアの8割の拠点、西部欧州の7割の拠点がこの傾向を持つ。だが、残る37拠点(44.0%)では出向社員が5%以上を占めることになり、日本の製造多国籍企業と比較すると出向社員の比率が高い。特に北部欧州と北東アジアにおいて出向社員の割合が高い。

表4 日本からの出向社員の割合(地域別)

地域・区域	出向社員の割合		5%未満		5%以上10%未満		10%以上25%未満		25%以上50%未満		50%以上		出向社員数の平均		n=
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	人	(%)	
アフリカ地域	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	1
東部アフリカ	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	1
米州地域	12	66.7	2	11.1	2	11.1	2	11.1	0	0.0	4	7.2	4	7.2	18
北アメリカ	12	66.7	2	11.1	2	11.1	2	11.1	0	0.0	4	13.5	4	13.5	18
(アメリカ本土とカナダ)	8	61.5	2	15.4	1	7.7	2	15.4	0	0.0	4	8.0	4	8.0	13
(ハワイ)	4	80.0	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	4	5.2	4	5.2	5
東アジアおよび太平洋地域	22	56.4	8	20.5	4	10.3	3	7.7	2	5.1	2	9.1	2	9.1	39
北東アジア	6	50.0	1	8.3	1	8.3	3	25.0	1	8.3	2	15.1	2	15.1	12
東南アジア	9	64.3	4	28.6	1	7.1	0	0.0	0	0.0	1	4.3	1	4.3	14
オーストララシア	6	85.7	1	14.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	1.5	2	1.5	7
ミクロネシア	1	20.0	2	40.0	1	20.0	0	0.0	1	20.0	4	17.5	4	17.5	5
メラネシア	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	2	16.7	2	16.7	1
南アジア地域	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	2	33.3	2	33.3	1
南アジア	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	2	33.3	2	33.3	1
欧州地域	13	52.0	5	20.0	5	20.0	2	8.0	0	0.0	2	7.8	2	7.8	25
西部欧州	8	72.7	2	18.2	1	9.1	0	0.0	0	0.0	1	3.7	1	3.7	11
北部欧州	2	22.2	3	33.3	2	22.2	2	22.2	0	0.0	2	13.4	2	13.4	9
南部欧州	3	60.0	0	0.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	1	7.0	1	7.0	5
海外拠点合計/平均は平均値	47	56.0	15	17.9	11	13.1	8	9.5	3	3.6	2	9.7	2	9.7	84

次に現地採用の日本人・日系人の割合はどうだろうか。平均は47.5%で「50%以上75%未満」の拠が多く(22拠点、26.8%)、「75%以上」(21拠点、25.6%)の拠が続く。日本人・日系人の割合が50%以上になる拠が過半数を占める。特に日本人・日系人の割合が高い区域は北アメリカ、オーストララシア、西部欧州である。一方、低い区域は東南アジア、北東アジアである。

表5 現地採用の日本人・日系人の割合(地域別)

地域・区域	日本人・日系人の割合		10%未満		10%以上25%未満		25%以上50%未満		50%以上75%未満		75%以上		日本人・日系人数の平均		n=
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	人	(%)	
アフリカ地域	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
東部アフリカ	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
米州地域	0	0.0	0	0.0	1	6.3	7	43.8	8	50.0	76	77.0	76	77.0	16
北アメリカ	0	0.0	0	0.0	1	6.3	7	43.8	8	50.0	67	58.0	67	58.0	16
(アメリカ本土とカナダ)	0	0.0	0	0.0	1	9.1	5	45.5	5	45.5	47	74.6	47	74.6	11
(ハワイ)	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	40.0	3	60.0	140	82.2	140	82.2	5
東アジアおよび太平洋地域	14	35.9	8	20.5	7	17.9	4	10.3	6	15.4	18	29.6	18	29.6	39
北東アジア	5	41.7	3	25.0	3	25.0	1	8.3	0	0.0	5	16.0	5	16.0	12
東南アジア	7	50.0	5	35.7	1	7.1	1	7.1	0	0.0	5	12.9	5	12.9	14
オーストララシア	0	0.0	0	0.0	1	14.3	0	0.0	6	85.7	67	84.0	67	84.0	7
ミクロネシア	1	20.0	0	0.0	2	40.0	2	40.0	0	0.0	20	37.3	20	37.3	5
メラネシア	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1
南アジア地域	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
南アジア	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
欧州地域	1	4.0	1	4.0	5	20.0	11	44.0	7	28.0	19	60.3	19	60.3	25
西部欧州	0	0.0	0	0.0	0	0.0	6	54.5	5	45.5	29	73.1	29	73.1	11
北部欧州	1	11.1	1	11.1	2	22.2	3	33.3	2	22.2	10	52.4	10	52.4	9
南部欧州	0	0.0	0	0.0	3	60.0	2	40.0	0	0.0	12	46.3	12	46.3	5
海外拠点合計/平均は平均値	17	20.7	9	11.0	13	15.9	22	26.8	21	25.6	29	47.5	29	47.5	82

最後に非日本人の割合は平均では42.6%である。「25%以上50%未満」の拠点多い(24拠点、29.3%)。だが「10%以上25%未満」の拠点がやや少ない(11拠点、13.4%)ことを除けば、他の比率階層にもほぼ均等に拠点が分散している。米州地域では非日本人の割合が「10%未満」(7拠点、地域内43.8%)と「10%以上25%未満」(5拠点、地域内31.3%)の拠点多い。一方、東アジアおよび太平洋地域では「75%以上」(16拠点、地域内41.0%)と「50%以上75%未満」(10拠点、地域内25.6%)の拠点多く、東南アジアに至っては10拠点(区域内71.4%)で非日本人の社員が75%以上を占める。50%以上の拠点と合算すると13拠点(92.9%)に上る。同様に、北東アジアも非日本人の社員が50%以上を占める拠点多い(11拠点、91.7%)。欧州地域では「25%以上50%未満」の拠点が半数を占める(13拠点、52.0%)。

表6 非日本人の割合(地域別)

地域・区域	10%未満		10%以上25%未満		25%以上50%未満		50%以上75%未満		75%以上		非日本人数の平均		n=
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	人	(%)	
アフリカ地域	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
東部アフリカ	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
米州地域	7	43.8	5	31.3	4	25.0	0	0.0	0	0.0	16	15.5	16
北アメリカ	7	43.8	5	31.3	4	25.0	0	0.0	0	0.0	24	28.7	16
(アメリカ本土とカナダ)	5	45.5	2	18.2	4	36.4	0	0.0	0	0.0	16	16.6	11
(ハワイ)	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	16	13.0	5
東アジアおよび太平洋地域	3	7.7	3	7.7	7	17.9	10	25.6	16	41.0	33	60.8	39
北東アジア	0	0.0	0	0.0	1	8.3	6	50.0	5	41.7	30	68.1	12
東南アジア	0	0.0	0	0.0	1	7.1	3	21.4	10	71.4	46	82.1	14
オーストララシア	3	42.9	3	42.9	1	14.3	0	0.0	0	0.0	22	14.5	7
ミクロネシア	0	0.0	0	0.0	4	80.0	1	20.0	0	0.0	22	45.2	5
メラネシア	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	9	75.0	1
南アジア地域	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	4	66.7	1
南アジア	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	4	66.7	1
欧州地域	4	16.0	3	12.0	13	52.0	4	16.0	1	4.0	11	32.5	25
西部欧州	2	18.2	3	27.3	6	54.5	0	0.0	0	0.0	11	24.1	11
北部欧州	2	22.2	0	0.0	4	44.4	2	22.2	1	11.1	9	34.8	9
南部欧州	0	0.0	0	0.0	3	60.0	2	40.0	0	0.0	15	46.6	5
海外拠点合計/平均は平均値	15	18.3	11	13.4	24	29.3	15	18.3	17	20.7	22	42.6	82

海外拠点における従業員のタイプは、全般的には出向社員を含む日本人・日系人の社員が多い。そして、日本人・日系人社員が多い地域では非日本人の割合が減り、逆に非日本人社員の多い地域では日本人・日系人の割合が減る。両者は相互補完的な関係にあるといえるだろう。

IV. 現地における経営活動

1. 業容

海外拠点の主な業務は表7のとおり、旅行素材の仕入れ・手配(78拠点、90.7%)、インバウンド(76拠点、88.4%)、現地の情報収集(69拠点、80.2%)、現地からの情報発信(65拠点、75.6%)で、これらはほぼ全ての拠点で実施されている。次いで実施が多いのは、旅行商品の企画・作成(58拠点、67.4%)、アウトバウンド(55拠点、64.0%)、オプションルツアーの主催(50拠点、

表7 業容 (地域別)

地域・区域	インバウンド		アウトバウンド		現地の情報収集		旅行素材の仕入れ・手配		旅行商品の企画・造成		旅行商品の販売		オプションツアーの主権	
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)
アフリカ地域	1	100.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0
東部アフリカ	1	100.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0
米州地域	17	94.4	12	66.7	16	83.3	16	83.3	13	72.2	9	50.0	12	66.7
北アメリカ	17	94.4	12	66.7	16	83.3	16	83.3	13	72.2	9	50.0	12	66.7
(アメリカ本土とカナダ)	12	92.3	9	69.2	11	84.6	10	76.9	10	76.9	8	61.5	8	61.5
(ハワイ)	5	100.0	3	60.0	4	80.0	6	100.0	3	60.0	1	20.0	4	80.0
東アジアおよび太平洋地域	34	87.2	21	53.8	31	79.5	37	94.9	31	79.5	21	53.8	20	51.3
北東アジア	11	91.7	7	58.3	12	100.0	11	91.7	11	91.7	7	58.3	7	58.3
東南アジア	10	71.4	8	57.1	9	64.3	14	100.0	10	71.4	7	50.0	6	42.9
オーストララシア	7	100.0	5	71.4	5	71.4	6	85.7	5	71.4	4	57.1	3	42.9
ミクロネシア	5	100.0	1	20.0	4	80.0	5	100.0	4	80.0	3	60.0	3	60.0
メラネシア	1	100.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
南アジア地域	2	100.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0	1	50.0	1	50.0
南アジア	2	100.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0	1	50.0	1	50.0
欧州地域	22	84.6	22	84.6	22	84.6	24	92.3	12	46.2	15	57.7	17	65.4
西部欧州	10	83.3	12	100.0	10	83.3	12	100.0	7	58.3	8	66.7	8	66.7
北部欧州	7	77.8	6	66.7	7	77.8	7	77.8	9	22.2	3	33.3	4	44.4
南部欧州	5	100.0	4	80.0	5	100.0	5	100.0	3	60.0	4	80.0	5	100.0
海外拠点合計	76	88.4	55	64.0	69	80.2	78	90.7	58	67.4	46	53.5	50	58.1

地域・区域	ツアーオペレーターの管理・監督		現地の市場開拓		観光地開発		旅行関連事業		日本の観光宣伝活動		現地からの情報発信		域内拠点の統括(統括会社)	
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)
アフリカ地域	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0
東部アフリカ	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0
米州地域	8	44.4	7	38.9	2	11.1	3	16.7	5	27.8	13	72.2	7	38.9
北アメリカ	8	44.4	7	38.9	2	11.1	3	16.7	5	27.8	13	72.2	7	38.9
(アメリカ本土とカナダ)	8	61.5	6	46.2	2	15.4	2	15.4	4	30.8	9	69.2	7	53.8
(ハワイ)	0	0.0	1	20.0	0	0.0	1	20.0	1	20.0	4	80.0	0	0.0
東アジアおよび太平洋地域	18	46.2	19	48.7	9	23.1	2	5.1	10	25.6	30	76.9	8	20.5
北東アジア	6	50.0	11	91.7	5	41.7	1	8.3	3	25.0	11	91.7	4	33.3
東南アジア	7	50.0	4	28.6	4	28.6	7	71.4	4	28.6	10	71.4	0	0.0
オーストララシア	2	28.6	3	42.9	0	0.0	0	0.0	3	42.9	4	57.1	4	57.1
ミクロネシア	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80.0	0	0.0
メラネシア	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0
南アジア地域	0	0.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
南アジア	0	0.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
欧州地域	10	38.5	18	69.2	11	42.3	2	7.7	0	0.0	21	80.8	3	11.5
西部欧州	4	33.3	9	75.0	6	50.0	0	0.0	0	0.0	10	83.3	1	8.3
北部欧州	3	33.3	5	55.6	2	22.2	0	0.0	0	0.0	6	66.7	1	11.1
南部欧州	3	60.0	4	80.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	5	100.0	1	20.0
海外拠点合計	37	43.0	46	53.5	23	26.7	7	8.1	15	17.4	65	75.6	18	20.9

地域・区域	域内拠点へ出資(持株会社)		保険業の遂行		金融業の遂行		リスク管理		その他		n=
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	
アフリカ地域	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
東部アフリカ	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
米州地域	1	5.6	1	5.6	0	0.0	4	22.2	0	0.0	18
北アメリカ	1	5.6	1	5.6	0	0.0	4	22.2	0	0.0	18
(アメリカ本土とカナダ)	1	7.7	1	7.7	0	0.0	3	30.8	0	0.0	13
(ハワイ)	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5
東アジアおよび太平洋地域	2	5.1	1	2.6	0	0.0	5	12.8	3	7.7	39
北東アジア	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	12
東南アジア	1	7.1	1	7.1	0	0.0	7	71.4	1	7.1	14
オーストララシア	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	28.6	1	14.3	7
ミクロネシア	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5
メラネシア	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
南アジア地域	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2
南アジア	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2
欧州地域	1	3.8	0	0.0	1	3.8	3	11.5	0	0.0	26
西部欧州	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	12
北部欧州	1	11.1	0	0.0	1	11.1	1	11.1	0	0.0	9
南部欧州	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	0	0.0	5
海外拠点合計	4	4.7	2	2.3	1	1.2	12	14.0	3	3.5	86

58.1%)、旅行商品の販売 (46 拠点、53.5%)、現地の市場開拓 (46 拠点、53.5%) である。旅行商品の企画・造成については欧州地域 (12 拠点、46.2%) での実施が少なく、殊に北部欧州での取り組みが少ない (2 拠点、22.2%)。現地に有力な日系・非日系のツアーオペレーターが存在するためと考えられる。だが、アウトバウンドについては欧州地域での実施が他地域よりも多く (18 拠点、69.2%)、西部欧州 9 拠点 (区域内 75.0%)、北部欧州 5 拠点 (区域内 55.6%)、南部欧州 4 拠点 (区域内 80.0%) である。北東アジアにおけるアウトバウンドの実施も注目に値する (11 拠点、区域内 91.7%)。ツアーオペレーターの管理・監督 (37 拠点、43.0%) も約半数が実施する。

一方、実施が少ない業務は、観光地開発 (23 拠点、26.7%)、域内の拠点の統括 (統括会社) (18 拠点、20.9%)、日本の観光宣伝活動 (15 拠点、17.4%)、リスク管理 (12 拠点、14.0%)、バス事業やホテル事業などの旅行関連事業 (7 拠点、8.1%)、保険業の遂行 (2 拠点、2.3%)、金融業の遂行 (1 拠点、1.2%) である。付随・関連分野での業務実施が少ないことから、海外拠点は旅行業務に専念していることが分かる。

2. 市場

海外拠点が対象とする市場を捉えるために、市場を 2 軸、①旅行者のタイプ (日本人・日系人 / 非日本人)、②旅行分野のタイプ (インバウンド / アウトバウンド) に基づき 4 分類し、取扱市場を調査した。その結果、取扱市場を人数ベースでみると、規模の大きい順に、日本人・日系人のインバウンド、日本人・日系人のアウトバウンド、非日本人のアウトバウンド、非日本人のインバウンドとなった。日本人・日系人のインバウンド市場以外では取り扱わない拠点数が増す。

表 8 取扱市場の規模 (人数ベース) の順位

n=86

取扱市場	第 1 位		第 2 位		第 3 位		第 4 位		第 5 位		取扱なし	
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)
日本人・日系人のインバウンド	57	66.3	10	11.6	8	9.3	0	0	0	0	11	12.8
日本人・日系人のアウトバウンド	18	20.9	25	29.1	7	8.1	3	3.5	0	0	33	38.4
非日本人のインバウンド	1	1.2	14	16.3	10	11.6	19	22.1	0	0	42	48.8
非日本人のアウトバウンド	10	11.6	18	20.9	21	24.4	6	7	0	0	31	36.1
その他	0	0	1	1.2	2	2.3	1	1.2	3	3.5	79	91.9

3. 経営様式

a. 経営様式

海外拠点の経営様式を調査した結果が表 9 である。様式を日本的な経営様式、現地的な経営様式、日本的と現地的のほぼ半々のミックスに分けて調査を行ったところ、最も広く実施されているのは、日本的と現地的のほぼ半々のミックス (45 拠点、54.9%) であった。これに基本的には日本的な経営様式 (22 拠点、26.8%)、基本的には現地的な様式 (15 拠点、18.3%) が続く。

地域別にみると、米州地域のアメリカ本土とカナダではミックス、日本的な様式、現地的な様式の順に実施されているが、ハワイでは6割が日本的な様式を実施しており、米州地域内で相違がみられる。東アジアおよび太平洋地域は全体的傾向に近い。欧州地域では、南部欧州を除き、ミックスの様式が中心である。南部欧州は他の欧州区域とは異なり、日本的な様式がみられない。

有効回答拠点数が82と少なめであることから統計的信頼性の点で疑問が残るが、米州地域と欧州地域にみるように、同じ地域内でも区域間で異なる様相を示す場合がある。各区域の歴史的背景、文化、政治、経済のシステムを無視し、地域として一絡げに捉えてはならないことが伺える。

表9 経営様式（地域別）

地域・区域	基本的には日本的な経営様式		基本的には現地的な経営様式		日本的と現地的のほぼ半々のミックス		n=
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	
アフリカ地域	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1
東部アフリカ	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1
米州地域	7	38.9	5	27.8	6	33.3	18
北アメリカ	7	38.9	5	27.8	6	33.3	18
(アメリカ本土とカナダ)	4	30.8	3	23.1	6	46.2	13
(ハワイ)	3	60.0	2	40.0	0	0.0	5
東アジアおよび太平洋地域	10	27.8	5	13.9	21	58.3	36
北東アジア	4	36.4	1	9.1	6	54.5	11
東南アジア	4	33.3	2	16.7	6	50.0	12
オーストララシア	2	28.6	2	28.6	3	42.9	7
ミクロネシア	0	0.0	0	0.0	5	100.0	5
メラネシア	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1
南アジア地域	1	50.0	0	0.0	1	50.0	2
南アジア	1	50.0	0	0.0	1	50.0	2
欧州地域	4	16.0	5	20.0	16	64.0	25
西部欧州	2	16.7	1	8.3	9	75.0	12
北部欧州	2	25.0	1	12.5	5	62.5	8
南部欧州	0	0.0	3	60.0	2	40.0	5
海外拠点合計	22	26.8	15	18.3	45	54.9	82

b. 言語

では、社内コミュニケーションにはどの言語が使用されているのだろうか。通常、会議、書類の3場面について捉えた。まず、社内では通常は日本語の使用が多く（35拠点、40.7%）、特にハワイ、オーストララシア、アメリカ本土とカナダ、西部欧州の拠点にて主流になっている。次に多いのは複数言語のミックス（32拠点、37.2%）で、3カ国語を運用する拠点もある。また、日本人には日本語、現地人には英語と、相手により言語を変えている場合もある。特にミクロネシア、北東アジア、北部欧州にてこの形式がみられる。英語（12拠点、14.0%）、英語以外の現地語（7拠点、8.1%）を主流とする拠点は少ないが、前者は東南アジア、後者は南部欧州に多い。

表 10 通常における使用言語（地域別）

地域・区域	日本語が多い		英語が多い		現地語が多い		ミックス		n=
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	
アフリカ地域	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
東部アフリカ	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
米州地域	13	72.2	0	0.0	0	0.0	5	27.8	18
北アメリカ	13	72.2	0	0.0	0	0.0	5	27.8	18
(アメリカ本土とカナダ)	9	69.2	0	0.0	0	0.0	4	30.8	13
(ハワイ)	4	80.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	5
東アジアおよび太平洋地域	11	28.2	10	25.6	3	7.7	15	38.5	39
北東アジア	3	25.0	1	8.3	2	16.7	6	50.0	12
東南アジア	2	14.3	6	42.9	1	7.1	5	35.7	14
オーストララシア	5	71.4	1	14.3	0	0.0	1	14.3	7
ミクロネシア	1	20.0	1	20.0	0	0.0	3	60.0	5
メラネシア	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1
南アジア地域	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0	2
南アジア	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0	2
欧州地域	10	38.5	2	7.7	3	11.5	11	42.3	26
西部欧州	7	58.3	1	8.3	0	0.0	4	33.3	12
北部欧州	3	33.3	1	11.1	0	0.0	5	55.6	9
南部欧州	0	0.0	0	0.0	3	60.0	2	40.0	5
海外拠点合計	35	40.7	12	14.0	7	8.1	32	37.2	86

表 11 会議における使用言語（地域別）

地域・区域	日本語が多い		英語が多い		現地語が多い		ミックス		n=
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	
アフリカ地域	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1
東部アフリカ	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1
米州地域	13	72.2	3	16.7	0	0.0	2	11.1	18
北アメリカ	13	72.2	3	16.7	0	0.0	2	11.1	18
(アメリカ本土とカナダ)	8	61.5	3	23.1	0	0.0	2	15.4	13
(ハワイ)	5	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5
東アジアおよび太平洋地域	17	43.6	10	25.6	1	2.6	11	28.2	39
北東アジア	6	50.0	0	0.0	1	8.3	5	41.7	12
東南アジア	2	14.3	7	50.0	0	0.0	5	35.7	14
オーストララシア	5	71.4	2	28.6	0	0.0	0	0.0	7
ミクロネシア	4	80.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	5
メラネシア	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1
南アジア地域	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0	2
南アジア	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0	2
欧州地域	7	26.9	7	26.9	2	7.7	10	38.5	26
西部欧州	5	41.7	2	16.7	1	8.3	4	33.3	12
北部欧州	2	22.2	3	33.3	0	0.0	4	44.4	9
南部欧州	0	0.0	2	40.0	1	20.0	2	40.0	5
海外拠点合計	37	43.0	21	24.4	4	4.7	24	27.9	86

次に会議での使用言語は、日本語が多い（37 拠点、43.0%）、ミックス（24 拠点、27.9%）、英語が多い（21 拠点、24.4%）、英語以外の現地語が多い（1 拠点、4.7%）の順になっている。会議では日本語と英語が増え、現地語の使用が減る。通常から日本語を使用している区域が会議でも日本語を使用する傾向にある。また、ミクロネシアでは通常は複数言語を使用しているが、会議では日本語が多くなる。一方、欧州地域では通常時と変わらず言語をミックスする傾向が強いが、更に日本語が減り、英語の使用が増える。東南アジアも会議において英語の使用が増える。

書類上では、英語が多く（37 拠点、43.5%）、ミックス（33 拠点、38.8%）が続く。通常や会議の場合よりも英語の使用が増す。英語以外の現地語（9 拠点、10.6%）や日本語（7 拠点、8.2%）を使用する拠点は少数派である。

表 12 書類における使用言語（地域別）

地域・区域	日本語が多い		英語が多い		現地語が多い		ミックス		n=
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	
アフリカ地域	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1
東部アフリカ	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1
米州地域	1	5.6	6	33.3	0	0.0	11	61.1	18
北アメリカ	1	5.6	6	33.3	0	0.0	11	61.1	18
（アメリカ本土とカナダ）	1	7.7	5	38.5	0	0.0	7	53.8	13
（ハワイ）	0	0.0	1	20.0	0	0.0	4	80.0	5
東アジアおよび太平洋地域	3	7.7	16	41.0	5	12.8	15	38.5	39
北東アジア	2	16.7	4	33.3	2	16.7	4	33.3	12
東南アジア	1	7.1	6	42.9	2	14.3	5	35.7	14
オーストララシア	0	0.0	2	28.6	1	14.3	4	57.1	7
ミクロネシア	0	0.0	3	60.0	0	0.0	2	40.0	5
メラネシア	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1
南アジア地域	0	0.0	1	50.0	0	0.0	1	50.0	2
南アジア	0	0.0	1	50.0	0	0.0	1	50.0	2
欧州地域	3	12.0	13	52.0	4	16.0	6	24.0	25
西部欧州	2	16.7	5	41.7	1	8.3	4	33.3	12
北部欧州	1	11.1	6	66.7	0	0.0	2	22.2	9
南部欧州	0	0.0	2	50.0	3	75.0	0	0.0	4
海外拠点合計	7	8.2	37	43.5	9	10.6	33	38.8	85

以上を踏まえ、地域別に各場面での使用言語を捉えていくと、米州地域では通常は日本語、会議も日本語だが、書類ではミックスが主流になる。東アジアおよび太平洋地域では区域により相違があり、オーストララシアは米州地域と同じ特徴を持つ一方、北東アジアは通常はミックス、会議は日本語およびミックス、書類は英語およびミックスが主流となり、言語をミックスする傾向が強い。東南アジアではどの場面においても英語およびミックスが多く、ミクロネシアでは通常はミックス、会議は日本語、書類は英語およびミックスが多くなる。欧州地域も区域により相違があり、西部欧州は通常は日本語、会議は日本語およびミックス、書類は英語およびミックス

が多い。北部欧州では通常はミックス、会議はミックスおよび英語、書類は英語が多い。たが、南部欧州では現地語を使用する程度が高く、通常は現地語およびミックス、会議は英語およびミックス、書類は現地語および英語が多い。地域間、区域間で相違と類似が観察されると共に、通常、会議、書類の3場面で異なる言語が使用されている場合も少なくない。

c. 人材

人材についても経営幹部、フロント・ライン、バック・オフィスに分けて捉えた。まず経営幹部には日本からの出向社員(49.5 拠点¹⁾、58.2%)が多く、現地採用の日本人・日系人(20.5 拠点、24.1%)、現地人(14 拠点、16.5%)が続く。日本人・日系人・現地人以外の第3国の人(1 拠点、1.2%)の登用は少ない。東アジアおよび太平洋地域では、現地人の経営幹部が他地域よりも多い。

次に顧客と接するフロント・ラインでは、インバウンド部門とアウトバウンド部門で違いがある。インバウンド部門では現地採用の日本人・日系人(47.3 拠点、63.1%)の登用が多く、現地人(14.2 拠点、18.9%)、日本からの出向社員(13 拠点、17.3%)、第3国の人(3.3 拠点、4.4%)と続く。だが、西部欧州では日本からの出向社員、北東アジアでは現地人の登用が多く、東南アジアも他の区域と比較して現地人である拠点多い。

他方、アウトバウンド部門においても現地採用の日本人・日系人(31.3 拠点、55.9%)の登用が多いが、インバウンド部門より減少し、現地人(16.7 拠点、29.8%)を登用する拠点数が増す。だが、地域間で相違がある。米州地域では現地採用の日本人・日系人を登用する拠点数が7割以上

表 13 経営幹部の人材(地域別)

地域・区域	人材		出向社員		日本人・日系人		現地人		第三国の人		n=
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	
アフリカ地域	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
東部アフリカ	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
米州地域	11	61.1	6.5	36.1	0.5	2.8	0	0.0	0	0.0	18
北アメリカ	11	61.1	6.5	36.1	0.5	2.8	0	0.0	0	0.0	18
(アメリカ本土とカナダ)	7.5	57.7	5	38.5	0.5	3.8	0	0.0	0	0.0	13
(ハワイ)	3.5	70.0	1.5	30.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5
東アジアおよび太平洋地域	18.5	48.7	9	23.7	10.5	27.6	0	0.0	0	0.0	38
北東アジア	6	50.0	2	16.7	4	33.3	0	0.0	0	0.0	12
東南アジア	6	46.2	3	23.1	4	30.8	0	0.0	0	0.0	13
オーストララシア	4	57.1	1	14.3	2	28.6	0	0.0	0	0.0	7
ミクロネシア	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5
メラネシア	0.5	50.0	0	0.0	0.5	50.0	0	0.0	0	0.0	1
南アジア地域	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0	1	50.0	2
南アジア	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0	1	50.0	2
欧州地域	19	73.1	5	19.2	2	7.7	0	0.0	0	0.0	26
西部欧州	8	66.7	3	25.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	12
北部欧州	7	77.8	2	22.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	9
南部欧州	4	80.0	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	5
海外拠点合計	49.5	58.2	20.5	24.1	14	16.5	1	1.2	1	1.2	85

表 14 フロント・ラインの人材－インバウンド部門－（地域別）

地域・区域	人材	出向社員		日本人・日系人		現地人		第三国の人		n=
		拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	
アフリカ地域		1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0.0	1
東部アフリカ		1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0.0	1
米州地域		2	11.8	15.0	88.2	0.0	0.0	0	0.0	17
北アメリカ		2	11.8	15.0	88.2	0.0	0.0	0	0.0	17
(アメリカ本土とカナダ)		2	16.7	10.0	83.3	0.0	0.0	0	0.0	12
(ハワイ)		0	0.0	5.0	100.0	0.0	0.0	0	0.0	5
東アジアおよび太平洋地域		4.2	12.4	17.0	50.1	11.4	33.4	2.3	6.8	34
北東アジア		2.4	21.8	1.5	13.6	7.1	64.5	1	9.1	11
東南アジア		0.5	5.0	5.5	55.3	4.0	39.7	0	0.0	10
オーストララシア		0	0.0	6.0	85.7	0.0	0.0	1	14.3	7
ミクロネシア		1.3	26.0	3.0	60.0	0.3	6.0	0.3	6.0	5
メラネシア		0	0.0	1.0	100.0	0.0	0.0	0	0.0	1
南アジア地域		0.5	50.0	0.0	0.0	0.5	50.0	0	0.0	1
南アジア		0.5	50.0	0.0	0.0	0.5	50.0	0	0.0	1
欧州地域		5.3	24.1	15.3	69.5	2.3	10.5	1	4.5	22
西部欧州		4.3	43.0	4.3	43.0	2.3	23.0	1	10.0	10
北部欧州		1	14.3	6.0	85.7	0.0	0.0	0	0.0	7
南部欧州		0	0.0	5.0	100.0	0.0	0.0	0	0.0	5
海外拠点合計		13	17.3	47.3	63.1	14.2	18.9	3.3	4.4	75

表 15 フロント・ラインの人材－アウトバウンド部門－（地域別）

地域・区域	人材	出向社員		日本人・日系人		現地人		第三国の人		n=
		拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	
アフリカ地域		0	-	0	-	0	-	0	-	0
東部アフリカ		0	-	0	-	0	-	0	-	0
米州地域		1.3	10.8	8.8	73.3	0.8	6.7	1	8.3	12
北アメリカ		1.3	10.8	8.8	73.3	0.8	6.7	1	8.3	12
(アメリカ本土とカナダ)		1.3	14.4	6.8	75.6	0.8	8.9	0	0.0	9
(ハワイ)		0	0.0	3	100.0	0	0.0	1	33.3	3
東アジアおよび太平洋地域		3.6	16.4	8	36.4	9.4	42.7	1	4.5	22
北東アジア		2.6	32.5	2	25.0	3.4	42.5	0	0.0	8
東南アジア		1	14.3	2.5	35.7	3.5	50.0	0	0.0	7
オーストララシア		0	0.0	3.5	58.3	1.5	25.0	1	16.7	6
ミクロネシア		0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1
メラネシア		0	-	0	-	0	-	0	-	0
南アジア地域		0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1
南アジア		0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1
欧州地域		1	4.8	14.5	69.0	5.5	26.2	0	0.0	21
西部欧州		0	0.0	10	83.3	2	16.7	0	0.0	12
北部欧州		1	20.0	2	40.0	2	40.0	0	0.0	5
南部欧州		0	0.0	2.5	62.5	1.5	37.5	0	0.0	4
海外拠点合計		5.9	10.5	31.3	55.9	16.7	29.8	2	3.6	56

を占め、一部の拠点が日本からの出向社員ないし現地人を登用する一方、東アジアおよび太平洋地域では現地人の登用が多い区域もある上、北東アジアでは出向社員の同部門への登用が他の区域よりも多い。また、西部欧州を除く欧州地域では日本人・日系人と現地人を登用する拠点に分かれているが、西部欧州では日本人・日系人の登用に集中している。

財務、会計、総務などを担当するバック・オフィスには、現地人（51.5 拠点、60.6%）が多く、現地採用の日本人・日系人（26 拠点、30.6%）、日本からの出向社員（9 拠点、10.6%）、第3国の人（1.5 拠点、1.8%）と続く。しかし、米州地域では現地採用の日本人・日系人（11.5 拠点、63.9%）、東アジアおよび太平洋地域では現地人（31 拠点、81.6%）が多い。欧州地域では日本人・日系人（10 拠点、38.5%）と現地人（12.5 拠点、48.1%）を登用する拠点に分散している。

表 16 バック・オフィスの人材（地域別）

地域・区域	人材		出向社員		日本人・日系人		現地人		第三国の人		n=
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	
アフリカ地域	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
東部アフリカ	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
米州地域	0	0.0	11.5	63.9	6	33.3	0.5	2.8			18
北アメリカ	0	0.0	11.5	63.9	6	33.3	0.5	2.8			18
(アメリカ本土とカナダ)	0	0.0	8.5	65.4	4	30.8	0.5	3.8			13
(ハワイ)	0	0.0	3	60.0	2	40.0	0	0.0			5
東アジアおよび太平洋地域	3.5	9.2	3.5	9.2	31	81.6	0	0.0			38
北東アジア	3	25.0	0	0.0	9	75.0	0	0.0			12
東南アジア	0	0.0	0.5	3.8	12.5	96.2	0	0.0			13
オーストララシア	0	0.0	2	28.6	5	71.4	0	0.0			7
ミクロネシア	0.5	10.0	1	20.0	3.5	70.0	0	0.0			5
メラネシア	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0			1
南アジア地域	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0			2
南アジア	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0			2
欧州地域	3.5	13.5	10	38.5	12.5	48.1	0	0.0			26
西部欧州	2	16.7	5	41.7	5	41.7	0	0.0			12
北部欧州	0.5	5.6	4.5	50.0	4	44.4	0	0.0			9
南部欧州	1	20.0	0.5	10.0	3.5	70.0	0	0.0			5
海外拠点合計	8	9.4	25	29.4	50.5	59.4	1.5	1.8			85

このように地域や区域によって相違はみられるものの、基本的に経営幹部には日本からの出向社員、フロント・ラインのインバウンド部門では日本人・日系人、アウトバウンド部門では日本人・日系人ならびに現地人、バック・オフィスでは現地人ならびに日本人・日系人を登用する傾向が観察できる。本国との関係を円滑にするために経営幹部には日本からの出向社員が就き、米州地域のように日本人・日系人の労働力が確保しやすい地域ではフロント・ラインにもバック・オフィスにも日本人・日系人が登用される。他方、欧州地域のように日本人・日系人の確保が困難な地域では、日本人旅客を受け入れるフロント・ラインのインバウンド部門には日本人・日系

人、現地市場開拓を必要とするアウトバウンド部門、そして、顧客に接する必要がなく、現地の知識を必要とするバック・オフィスには現地人が登用されやすい傾向がある。海外拠点は日本人・日系人の人材活用に重点を置きながらも、現地で確保できる人材に制約があることから、その中で本国親会社とのネットワーク、日本人の文化・習慣・ものの考え方に対する理解、日本語能力、英語力、現地の専門的知識など、人材の資質を活かす配置を行っているといえるだろう。

4. サービス

旅行業はサービス産業である。海外拠点はどのようなサービスを大切にしているのだろうか。サービスを日本的なサービス、現地的なサービス、どちらにも該当しないものをその他として3分類し、調査した。「日本的なサービス」とは、日本人旅行者が海外においても快適に過ごすことができるよう不自由や不安を軽減し、日本人の好みに合う、ないし品質の許容水準を満たす旅行素材を選択・提供するというサービスを指す。バスタブ付きツインルームや日本語対応ができるスタッフの常駐する清潔なホテルの確保を例とする懇切丁寧な配慮、ちょっとした心遣いを含むサービスである。逆に「現地的なサービス」とは、現地でしか体験できない、現地ならではの旅行素材を選定して提供するサービスを指す。現地食の手配、現地のアトラクションや史跡の案内がその例である。調査の結果、日本的なサービス（59.5 拠点、72.6%）を重視する拠点数が現地的なサービス（18.5 拠点、22.6%）を重視する拠点数を上回った。その他のサービス（4 拠点、4.9%）と回答した拠点は、リスク対応、迅速・確実できめ細かいサービスとリーズナブルな料金など、日本か現地かという2元的ではないサービスを回答した。

地域別では、米州地域に日本的なサービスを大切にする拠点（15.5 拠点、86.1%）が最も多い結果となり、欧州地域では81.3%が日本的なサービス、18.8%が現地的なサービスを大切にしていた。一方、東アジアおよび太平洋地域については区域間で相違がある。オーストララシア区域では92.9%の拠点が日本的なサービスを大切にしていたが、北東アジアと東南アジアの区域では現地的なサービスを重視する拠点も多く（12.5 拠点、41.7%）、日本的サービスを重視するのは50%の拠点到り止まった。

調査結果から、北東アジアと東南アジア以外では日本的なサービスが重視されていることが分かる。現在のところ、海外拠点では日本人・日系人のインバウンド旅行者の取り扱いが最も多く、不便な思いをせず、国内同様の感覚で気楽に旅行できるようにする日本的なサービスに対する顧客からの要望は依然としては強い。海外拠点はそのニーズに応え、旅行者が異文化に接する際に感じる違和感やストレスを軽減し、旅行者を精神面でも支援する役割を果たしているのである。

表 17 大切にするサービス（地域別）

地域・区域	サービス	日本的なサービス		現地的なサービス		その他		n=
		拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	
アフリカ地域		0	0.0	1	100.0	0	0.0	1
東部アフリカ		0	0.0	1	100.0	0	0.0	1
米州地域		15.5	86.1	0.5	2.8	2	11.1	18
北アメリカ		15.5	86.1	0.5	2.8	2	11.1	18
(アメリカ本土とカナダ)		11.5	88.5	0.5	3.8	1	7.7	13
(ハワイ)		4	80.0	0	0.0	1	20.0	5
東アジアおよび太平洋地域		22.5	60.8	12.5	33.8	2	5.4	37
北東アジア		6	50.0	5	41.7	1	8.3	12
東南アジア		6	50.0	5	41.7	1	8.3	12
オーストララシア		6.5	92.9	0.5	7.1	0	0.0	7
ミクロネシア		3.5	70.0	1.5	30.0	0	0.0	5
メラネシア		0.5	50.0	0.5	50.0	0	0.0	1
南アジア地域		2	100.0	0	0.0	0	0.0	2
南アジア		2	100.0	0	0.0	0	0.0	2
欧州地域		19.5	81.3	4.5	18.8	0	0.0	24
西部欧州		10	83.3	2	16.7	0	0.0	12
北部欧州		6	75.0	2	25.0	0	0.0	8
南部欧州		3.5	87.5	0.5	12.5	0	0.0	4
海外拠点合計		59.5	72.6	18.5	22.6	4	4.9	82

5. 競争企業

日本の旅行企業の海外における競合相手を見てみよう。全体的傾向では、競争企業として現地の日本企業（日本に本社を置き、現地に進出している日本企業）を挙げる拠点多く（64 拠点、74.7%）、現地の日系企業（現地に本社を置き、日本人・日系人が経営する企業）（42 拠点、48.8%）、現地企業などの非日本企業（36 拠点、41.9%）が続く。競合していない（2 拠点、2.3%）拠点も僅かにあり、その他（5 拠点、5.8%）の競合相手としては、インターネット上の旅行企業やウェブ上で旅行素材を販売する企業といった所在地に拘らない企業が提示された。海外での競合関係にも日本的要素が影響しているが、4 割超の拠点が現地に本社を置く日系・非日系企業を意識していることから、現地企業との競争も発生していることがわかる。

地域別にみると、米州地域では非日本企業との競合が少ない一方で、東アジアおよび太平洋地域の東南アジアでは非日本企業との競合が多い。欧州地域はいずれの相手に対しても競合としての知覚が強く、欧州における旅行業界の熾烈な競争が推察できる。

表 18 競争企業（地域別）

地域・区域	現地の日本企業		現地の日系企業		非日本企業		競合していない		その他		n=
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	
アフリカ地域	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1
東部アフリカ	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1
米州地域	13	72.2	9	50.0	3	16.7	0	0.0	0	0.0	18
北アメリカ	13	72.2	9	50.0	3	16.7	0	0.0	0	0.0	18
(アメリカ本土とカナダ)	10	76.9	6	46.2	2	15.4	0	0.0	0	0.0	13
(ハワイ)	3	60.0	3	60.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	5
東アジアおよび太平洋地域	27	69.2	18	46.2	20	51.3	2	5.1	2	5.1	39
北東アジア	7	58.3	3	25.0	6	50.0	2	16.7	1	8.3	12
東南アジア	9	64.3	9	64.3	11	78.6	0	0.0	1	7.1	14
オーストララシア	5	71.4	4	57.1	3	42.9	0	0.0	0	0.0	7
ミクロネシア	5	100.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5
メラネシア	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
南アジア地域	1	50.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	2
南アジア	1	50.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	2
欧州地域	23	88.5	15	57.7	11	42.3	0	0.0	3	11.5	26
西部欧州	13	100.0	7	58.3	5	41.7	0	0.0	2	16.7	12
北部欧州	8	88.9	5	55.6	5	55.6	0	0.0	1	11.1	9
南部欧州	3	60.0	3	60.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	5
海外拠点合計	64	74.4	42	48.8	36	41.9	2	2.3	5	5.8	86

V. 経営活動の今後の展開

日本の旅行企業は今後、どのような方向での海外展開を考えているのだろうか。さらに拡大する（46 拠点、56.1%）という意向の拠点が最も多く、現状を維持する（14 拠点、17.1%）、意味のある部分だけを残す（22 拠点、26.8%）、行わない方向で検討している（0 拠点、0.0%）の順になった。過半数が拡大志向にあるが、選択と集中を検討する拠点が現状維持志向の拠点を上回る。意味のある部分だけを残すという回答には、縮小だけでなく、意味のある部分は更なる拡大を図り、意味のない部分については撤退するというものも含まれる。

地域別にみると、米州地域は全体傾向とほぼ同じ傾向を示している。東アジアおよび太平洋地域では、北東アジアと東南アジア区域に拡大志向の拠点多い（共に 10 拠点、83.3%）ことが特徴である。欧州地域では、西部欧州（6 拠点、50.0%）と北部欧州（6 拠点、75.0%）で意味のある部分だけを残す拠点多く、拡大志向の拠点が少ない。東アジアでの旅行需要に対する期待と欧州地域での激しい競争と淘汰の状況が窺える。

日本の旅行企業による海外初出店から 50 年以上が経過し、業界内で海外事業に関する情報や事例の蓄積も増えた。夢と希望を軸にした挑戦の時代から、海外事業を再評価し、潜在性の高い地域や収益性が高い事業に進出、専念する時代へと移行していることがわかる。

表 19 今後の展開（地域別）

地域・区域	今後の展開		現状を維持する		意味のある部分 だけを残す		行わない方向で 検討している		n=
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	
アフリカ地域	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1
東部アフリカ	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1
米州地域	9	52.9	3	17.6	5	29.4	0	0.0	17
北アメリカ	9	52.9	3	17.6	5	29.4	0	0.0	17
(アメリカ本土とカナダ)	7	58.3	2	16.7	3	25.0	0	0.0	12
(ハワイ)	2	40.0	1	20.0	2	40.0	0	0.0	5
東アジアおよび太平洋地域	28	75.7	6	16.2	3	8.1	0	0.0	37
北東アジア	10	83.3	1	8.3	1	8.3	0	0.0	12
東南アジア	10	83.3	1	8.3	1	8.3	0	0.0	12
オーストララシア	4	57.1	2	28.6	1	14.3	0	0.0	7
ミクロネシア	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	5
メラネシア	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1
南アジア地域	1	50.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	2
南アジア	1	50.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	2
欧州地域	8	32.0	3	12.0	14	56.0	0	0.0	25
西部欧州	4	33.3	2	16.7	6	50.0	0	0.0	12
北部欧州	1	12.5	1	12.5	6	75.0	0	0.0	8
南部欧州	3	60.0	0	0.0	2	40.0	0	0.0	5
海外拠点合計	46	56.1	14	17.1	22	26.8	0	0.0	82

VI. 海外拠点にみる日本の旅行企業の国際経営の地域別実態

これまで海外拠点へのアンケート調査の結果に基づき、日本の旅行企業の海外拠点における国際経営の実態を、現地への進出状況、現地における経営活動の様子、経営活動の成果と今後の展開の側面から把握してきた。これらの結果を踏まえ、海外拠点からみた日本の旅行企業の国際経営の地域別特徴を総括することにしよう。

日本の旅行企業の国際経営には、自民族を中心とするエスニックな経営行動がみられてきたが、本国親会社に対するアンケート調査および海外子会社に対するアンケート調査の結果からもこの特徴が導出された（今西, 2008；今西 2009）。特に市場、現地経営、サービス、競争企業の4点に日本の旅行企業が海外においても日本人・日系人・日系企業を中心とするという特徴が顕著に表れていた。この「日本人・日系人・日系企業」という単位は、日本国内に居住する日本人だけでなく、海外に居住する日本人、その子孫である日系人、日系企業をも含み、文化の伝統を共有することによって歴史的に形成された同属意識を持つ人々の集団である。一定の地域内に居住するとは限らず、人種や国民の範囲とも必ずしも一致しない。それゆえ、この繋がりと同じ民族であるという意味で「自民族（エスニック）」と捉えることができる。日本の旅行企業は自民族という繋がりに基づく国際経営行動をとってきたのである。海外拠点に対する本アンケート調査では、この特徴は地域別に捉えた場合、どのように表れているのであろうか。

まず、対象市場については、いずれの地域の海外拠点も日本人・日系人市場を重要な市場と捉えている。現地の経営環境においては、現地人を含む非日本人市場の方が在外邦人市場の規模を上回り、非日本人市場への近接性もある。だが、海外拠点はとりわけ本国から送客される現地訪問者の受入業務を中心としている。この実態は海外拠点の業容からも明らかである。

次に、重視するサービスである。どの地域の海外拠点も日本的サービスの提供に重点を置いている。この傾向は、米州地域および欧州地域、太平洋地域のオーストララシアとミクロネシア区域において特に強く、東アジア地域の北東アジアと東南アジア区域においてはやや弱くなる。東アジアおよび太平洋地域の拠点の姿勢が2分される。このような相違が生まれる理由として2つ挙げられる。第1は、旅行日数である。旅行日数が長くなる地域で日本的サービスの提供を重視する傾向が強い。「安・近・短」の言葉に象徴されるように、地理的に近い東アジア地域への旅行日数は短い。そのため、現地で感じる非日常を快適に思い、異文化に好奇心を抱いたまま帰国の途につくことになる。だが、旅行日数が長くなれば、現地の習慣やものの考え方への不適応、母国への懐かしさが芽生え始めるようになる。サービス・レベルの違い、コミュニケーションの不自由さ、異なるものの考え方や価値観などが旅行者のストレスになることも少なくない。そのため、旅行日数が比較的長くなる地域の海外拠点は、現場に近いサービスの管理・監督・提供者として、旅行者にできる限り安心して快適に楽しく過ごしてもらえるよう準備と配慮を行い、日本的サービスを提供することで文化の違いを調整しているといえるだろう。第2は、日本人の欧米文化に対する潜在的な畏れである。海外拠点でも東アジア圏外、つまり、欧米文化が歴史的に根付く旅行目的地において日本的サービスを重視する傾向がある。日本人の欧米文化圏における言語等に関する不安、不慣れを軽減するために、海外拠点は日本人の好みに合う旅行素材を把握し、その提供が可能なサプライヤーの調査、選定、手配を行っている。レストランやガイドなどの素材提供者側に旅行者が期待するサービスの内容、旅行者の行動特性について教育と指導を行い、現地においても日本的なサービスが提供されるよう基盤造りにも励んでいる。海外拠点は本国親会社および日本国内の支店と連携しながら、海外旅行の現場で旅行者の精神面をも支援し、旅行者と現地の間を結ぶ役割を果たしているのである。

第3に、経営様式はどうであろうか。経営様式に関連して使用言語、人材についても実態を捉えた結果、経営様式と使用言語については日本寄りのミックスの傾向、人材では日本人・日系人中心の組織構成がみられた。まず社内の経営様式では、日本的と現地的な経営様式を融合させて調和を図る拠点が半数を占めたが、日本的な経営様式を主流にする拠点も4分の1を越え、特に米州地域、とりわけハワイに多い。次に使用言語では、書類上は英語の使用が多いが、社内の通常の会話や会議の席では日本語の使用が多くみられ、北アメリカ、オーストララシア、西部欧州の区域で主流になっている。通常の会話では話し相手に応じた言語が使用され、会議のような意思決定の場では本国の言語、書類ではより多くの人が見ても解るよう世界の共通言語が使用

されている。旅行企業の現地経営では複数言語の運用能力がより一層必要とされるようになっており、2カ国語、3カ国語を駆使する拠点が増えた。言語をコミュニケーションの相手に合わせる傾向があり、日本語以外では英語のほか、中国、東南アジア、南部欧州の国々では現地語を使用する拠点が目立つ。そして、人材については、出向社員を含む日本人・日系人が従業員総数の半数以上を占めている。経営幹部には日本からの出向社員、フロント・ラインのインバウンド部門には日本人・日系人、アウトバウンド部門には日本人・日系人ならびに現地人、バック・オフィスには現地人ならびに日本人・日系人が登用される傾向にある。欧州地域のように日本人・日系人の労働力確保が難しい地域において非日本人の活躍の場が増える。

一般に、本国親会社および日本国内の支店、日本人旅行者に接する必要がある部門では、日本からの出向社員、日本人・日系人が活躍している。迅速かつ正確な情報伝達の必要性から日本語の使用が本国側から要求されており、さらに日本的なサービスを提供する必要性から歴史的・文化的背景、ものの考え方や価値観が似ている自民族の人々を採用しているのである。しかし、米州地域、南部欧州区域を除く欧州地域では、旅行者と接する必要がなく、現地の法律等の専門知識を必要とするバック・オフィスの人材にも、日本人・日系人を登用する拠点多い。組織の人材は均質である方が基本的なものの考え方の統一やコミュニケーションの円滑化という点で業務の効率性を望むことができるからであろう。世界規模で労働市場を捉えれば、在外邦人の労働市場は大きくないはずであるから、日本の旅行企業は海外においても日本人・日系人の人材獲得に成功しているといえる。しかし、現地市場開拓を必要とするアウトバウンド部門の人材にみるように、取扱市場の変化に伴い、組織全体の人材構成が変容する可能性もある。

最後に、競争企業である。海外拠点が競合相手として最も強く意識しているのは、日本の同業他社であり、次いで現地で日本人・日系人が経営する旅行企業、現地企業などの非日本企業である。地域別にみると、米州地域では非日本企業との競合が少ない一方で、東南アジアでは非日本企業との競合が多く、欧州地域はいずれの相手に対しても競合としての認識が強くなっている。この相違が生まれる背景として、各地域・区域における旅行業界の特性と対象市場の違いが挙げられるのではないだろうか。日本の海外進出旅行企業には総合旅行業の形態をとる企業が多いが、米国の旅行企業にはビジネス特化型などの専門旅行企業が多い。東南アジアでは日本人旅行者を取り扱う現地の旅行企業が存在する。欧州地域では休暇旅行や業務旅行などの各種分野で国境を越えた企業の買収合併による業界再編が起きて久しく、熾烈な競争が繰り広げられている。本国親会社の29.6%が非日本企業を競合相手とするのに対し（今西, 2008）、海外拠点では48.8%が認識している。海外拠点は、より現地の非日本人市場への参入機会とその方式を探ると共に、業界の変化を機敏に察知しているのではないだろうか。

海外拠点へのアンケート調査からも、対象市場、サービス、経営様式、競争企業のいずれにおいても、日本の旅行企業は自民族を中心とするエスニックな国際経営行動を継続していることが

確認された（今西, 2009）。そして、地域別の分析を通じて、更に、海外拠点は全体的特徴を基調としつつ、地域や区域で相違があることが発見された。例えば、現地採用の日本人・日系人の割合は、米州地域と欧州地域で高く、東アジアおよび太平洋地域では低いものの、同地域のオーストララシア区域では他のどの区域よりも高くなっている。重視するサービスでは、全体傾向として日本的サービスとする拠点多いが、北東アジアと東南アジアの区域では少ない。このようなエスニックな経営行動の程度の強さに影響を与える背景ないし要因として、対象市場と取扱旅行者のタイプ、現地での日本人・日系人の労働力の入手可能性、現地の競争環境が考えられよう。

日本の旅行企業は自民族に重点を置くことによって、きめ細かなサービスの提供と顧客満足の充足を実現してきた。日本人旅行者の取り扱いに関しては他に類例を見ないプロフェッショナルである。同質の属性を基調とする均質な組織は、以心伝心のやりとりが容易く、効率性の点で優れている。だが、ビジネスのグローバル化が進展し、グローバル市場が拡大するにつれ、多国籍企業は外部変化や多様性に柔軟かつ迅速に対応する必要性に迫られている。均質な組織は、グローバル市場で活躍するにはバランスが悪く、一方向に偏り易くなる。本国親会社に比べ、海外拠点は海外の情勢変化、新しい刺激に接する機会に恵まれている。新しい発想を生み出しやすい環境にある。それゆえ、本国親会社と世界に分布する海外拠点がそれぞれの環境で手にする刺激と発想を共有することによって、海外進出企業は多国籍企業としての利点を享受し、より広い視野に立つ経営を行うことができるようになるのではないだろうか。日本の旅行企業は、その国際ネットワークに本国親会社を中心とする一方向ではなく双方向、ひいては縦横な連係を機能させることによって、世界市場で活躍できるようになるだろう。経営における唯一最善の方法はないが、多国籍旅行企業は、異文化との相乗効果を活用することで、より最善の方法に近づく組織形態、運営方法を生成し、本来、有する潜在的メリットを発揮できるようになるのではないだろうか。

Ⅶ. インプリケーションと残された研究課題

本研究の実践的インプリケーションは、海外拠点の現場に立つ人々の視点を基に、日本の旅行企業の国際経営の実態と特徴を地域に着目しながら把握したことにある。海外拠点を持たずして海外旅行を主催する企業も少なくない中、一部の企業が敢えて海外投資を行い、現地に経営拠点を所有するという行動を選択するのは、自社のサービスに一貫性と確実性を持たせ、高度の顧客満足を図ろうとするからである。海外進出することが自社の強みになると考えるからである。だが、多国籍旅行企業でも、海外事業に係わる従業員や海外拠点と密に連絡を取る従業員は限られており、国内業務に日々忙殺される日本の現場では、全社戦略における海外事業の役割や海外経営の実態を把握することは難しいであろう。ゆえに、本研究結果は海外事業活動に対する社内理解の促進に役立つと共に、世界戦略、地域事業の運営を検討する際の材料にもなる。

理論的インプリケーションとしては、「自民族（エスニック）」の概念が現在も現地経営に広く

浸透していること、ならびに地域や区域による現地経営の相違と類似を示したことにある。

だが、課題は残る。相違や類似が生まれる背景や要因の考察は十分に為されておらず、実態との関係は明らかになっていない。目的地別旅行者数などの各種データやインタビュー調査を通じて、相違が生まれる他の要因についても更に検討する余地がある。また、本研究は海外拠点への質問票調査に基づいたが、同時に行われた本国親会社への調査の結果と比較することによって、本国親会社と海外拠点の共有概念、相違する認識や行動のパターンをより鮮明にできるだろう。過去の質問票調査を用いた時系列分析を行うことで、国際経営の変わる部分、変わらない部分を知ることでもできるだろう。

脚注

1)部門の人材について、複数のタイプを同時に登用している場合には回答を分割して計上した。例えば、1拠点で経営幹部に日本からの出向社員と現地採用の日本人・日系人を登用している場合、各人材タイプに0.5拠点ずつ加算した。本論文で拠点数が整数でない場合は、先と同様の事例の他、単一選択の設定で複数回答が為された場合である。このような場合にも選ばれた選択肢それぞれに拠点を分割計上した。

引用文献・参考文献・参考資料・参考 URL

- 1) Hofstede, G.: *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London, McGraw-Hill, 1991).
- 2) Cohen, E. and R. L. Cooper: "Language and Tourism", *Annals of Tourism Research*, 13(1986)533-563.
- 3) Ferraro, G. P.: *The Cultural Dimension of International Business* (Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1990).
- 4) 今西珠美: 『旅行企業の国際経営』(晃洋書房, 2001).
- 5) Imanishi, T.: "An Ethnic Model of Japanese Overseas Tourism Companies", *Annals of Tourism Research*, 34(2007)517-536.
- 6) 今西珠美: 「日本の旅行企業の国際経営の実態—本国親会社への質問表調査に基づいて—」『流通科学大学論集—流通・経営編』第21巻第1号(2008)37-50.
- 7) 今西珠美: 「日本の旅行企業の国際経営の実態—海外拠点への質問表調査に基づいて—」『流通科学大学論集—流通・経営編』第21巻第2号(2009)85-100.
- 8) 日本政府観光局 (JNTO) : <http://www.jnto.go.jp>
- 9) 日本旅行業協会 (JATA) : <http://www.jata-net.or.jp>
- 10) Perlmutter, H. V.: "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, 4,1(1969)9-18.
- 11) Pizam, A. and S. Sussmann: "Does Nationality Affect Tourist Behavior?", *Annals of Tourism Research*, 22(1995)901-917.
- 12) 世界観光機関 (UNWTO) : <http://www.unwto.org>
- 13) 東洋経済新報社編: 『海外進出企業総覧 [企業別編] 2005年版』(東洋経済新報社, 2005).
- 14) Trompenaars, F.: *Riding the Waves of Culture* (London, Nicholas Brealey, 1993).
- 15) Trompenaars, F. and C. Hampden-Turner: *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2nd ed. (London, Nicholas Brealey, 1997).
- 16) ウィングトラベル編集部編: 『旅行便覧 2006』(航空新聞社, 2005).