

# 日本の旅行企業の国際経営の実態 —海外拠点への質問票調査に基づいて—

Actual 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、海外に進出している日本の旅行企業の国際経営の実態を明らかにすることにある。海外拠点へのアンケート調査の結果に基づき、多国籍化した旅行企業の現地における活動状況、現地経営の実態、経営活動の成果と今後の展開について把握する。海外拠点の経営行動から、日本の旅行企業が自民族を中心とするエスニックな経営行動をとることが明らかになっているが、世界市場を見据えた経営観への変化も一部で観察できる。

キーワード：旅行企業、海外拠点、現地経営、国際経営、エスニック

## 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明らかにすることにある。海外拠点へのアンケート調査の結果分析を行い、国際経営の特徴を明確にする。

海外進出の系譜を振り返ると、初期の戦略的課題として標準化と現地適応化の問題がある。本国で優位性を培った企業が、それを他国でも発揮しようと、本国と同様の製品やサービスで現地参入を図り、失敗した事例も少なくない。標準化、共通化は本国での蓄積の活用と効率性の発揮に有用だが、部分的に修正や変更を加え、ローカル化しなければ、現地で受け入れられないこともある。かつてこの標準化と適応化は対立的に捉えられていたが、1970年代を中心にそのバランスが強調されるようになった。ところが1980年代に入ると、世界は等しく同じ商品を要求するようになるというグローバル市場の登場が示唆され、グローバル標準化による世界展開の必要性が唱えられた(Levitt, 1983)。他方、標準化と適応化の利点の同時達成も主張された(Porter ed., 1986)。そして1990年代になると、地球規模で部門間の連携や統合を図り、グローバル効率、現地適応、イノベーションの促進と活用を同時に追求する多国籍的な企業ネットワーク組織の形成、すなわち、トランスナショナル企業が理想モデルとして登場することになった(Bartlett & Ghoshal, 1989)。

---

\*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

だが、旅行行動や旅行内容はナショナルリティ、すなわち、国民、国籍、民族により異なる (Cohen & Cooper, 1986; Enoch, 1996; Pizam & Sussmann, 1995; Philipp, 1994)。旅行は寝食という生きる活動を伴い、時間、衛生、安全の感覚は国民や民族により異なる。旅行には買う、観る、学ぶなど、心理的側面に関わる行為も多分に含まれ、旅行の日数、形態、費用も国籍や民族で相違する。つまり、旅行には人間の基本的欲求が多く含まれ、嗜好性は国民、国籍、民族によって異なるため、市場毎に個別対応が必要になる。製造企業では標準化、適応化、イノベーションの同時達成が謳われ、その追求が為されてきた。だが、非製造業の旅行企業にも同じことがいえるのだろうか。

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)。だが、時代とともに旅行業界を取り巻く環境も変容した。例えば、日本人の海外旅行は、成長期、成熟期を経て飽和期に達し、希少で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つになった。旅行商品の販売方法は多様化し、オーダーメイドからパッケージツアーへ、店頭販売から通信販売へ、そしてインターネットの普及により、ホテルや航空会社などの素材提供企業が世界規模で直販を行い、予約・手配の間際化が進んだ。情報が飛び交い、世界は縮まった。国家が観光に本腰を入れるようになった。

このように日本の旅行業界を取り巻く環境だけでも大きな変化が生じている。日本の旅行企業の海外拠点はこの変化をどのように捉え、対応しているのだろうか。本研究では「自民族 (エスニック)」を鍵概念に、アンケート調査の結果から、現地経営の実態とエスニックな特徴の現況を捉え、海外拠点からみた日本の旅行企業の国際経営を明らかにする。尚、本論文では海外拠点全般の傾向把握に重点を置くことから、地域別・国別分析については別の機会に譲ることとする。

## 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。海外に経営拠点を所有する全ての日本の旅行企業の海外拠点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は、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2種に分けられる。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の海外拠点に電子メールで調査票が配布された。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。しかし、郵便事情がよ

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
<b>アフリカ</b>	4						25.0			1.2		
<b>東部アフリカ</b>		3			1			33.3	0.0		1.2	0.0
ケニア			2			0						
モーリシャス			1			1			100.0			1.2
<b>南部アフリカ</b>		1			0			0.0			0.0	
南アフリカ			1			0			0.0			0.0
<b>米州</b>	103			18			17.5			20.9		
<b>カリブ海</b>		1			0			0.0			0.0	
バハマ			1			0			0.0			0.0
<b>北アメリカ</b>		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
<b>南アメリカ</b>		2			0			0.0			0.0	
ブラジル			2			0			0.0			0.0
<b>東アジアおよび太平洋地域</b>	116			39			33.6			45.3		
<b>北東アジア</b>		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
<b>東南アジア</b>		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
<b>オーストララシア</b>		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
<b>ミクロネシア</b>		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
<b>メラネシア</b>		2			1			50.0			1.2	
フィジー			2			1			50.0			1.2
<b>南アジア</b>	4			2			50.0			2.3		
<b>南アジア</b>		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
<b>中東</b>	1			0			0.0			0.0		
<b>中東</b>		1			0			0.0			0.0	
アラブ首長国連邦			1			0			0.0			0.0
<b>欧州</b>	61			26			42.6			30.2		
<b>中央/東部欧州</b>		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
<b>西部欧州</b>		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
<b>東地中海欧州</b>		1			0			0.0			0.0	
トルコ			1			0			0.0			0.0
<b>北部欧州</b>		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
<b>南部欧州</b>		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
<b>合計</b>	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。

い先進国首都の拠点より、郵便物の現地到着が発送後1ヶ月以上を経過していたとの報告があったことから、郵送中に何らかの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。回答の返送手段には郵送、ファックス、電子メールが含まれる。

調査票の質問数は全21問、調査内容は、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今後の展開に分けて提示された。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種旅行業者の把握に注力した。なぜなら、日本の旅行業法上、海外旅行の企画と実施の認可を受けた企業は第1種旅行業者として登録されるからである。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ホームページ掲載の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電話で事実確認を行い、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、旅行業者、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。

### Ⅲ. 現地への進出状況

#### 1. 拠点の所在地と設立年

日本の旅行企業の子な海外進出先は表1のとおり、米州、東アジアおよび太平洋地域、欧州である。アフリカ地域、南アジア地域、中東地域に設立されている拠点は希少な存在になっている。

では、海外拠点はいつ設立されたのであろうか。日本の旅行企業による最初の海外進出は1957年のことである。財団法人日本交通公社（現、株式会社ジェイティービー）がニューヨークに訪日旅行の販売窓口として海外事務所を開設した（財団法人日本交通公社編, 1984）。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、着実に増加し、最初のピークは1970-1974年に訪れ、この5年間に14拠点（16.9%）が設立された。第2のピークはプラザ合意（1985年）を挟む1980-1994年である。1980-1984年に11拠点（13.3%）、1985-1989年に13拠点（15.7%）、1990-1994年に17拠点（20.5%）が設立され、この15年間に回答拠点の約半数が設置されている。特に1985-1994年の10年間の勢いは目覚ましい。この時期はプラザ合意

以降の円高進行と継続を背景に日本の製造企業が海外事業展開を開始、拡大した時期である。日本の旅行企業にとっても海外展開の躍動期になったといえるだろう。

表2 拠点の設立年

(n=83、括弧内は%)

海外進出年(年)	拠点数(拠点)	累計(拠点)
- 1964	1 (1.2)	1 (1.2)
1965 - 1969	3 (3.6)	4 (4.8)
1970 - 1974	14 (16.9)	18 (21.7)
1975 - 1979	7 (8.4)	25 (30.1)
1980 - 1984	11 (13.3)	36 (43.4)
1985 - 1989	13 (15.7)	49 (59.0)
1990 - 1994	17 (20.5)	66 (79.5)
1995 - 1999	5 (6.0)	71 (85.5)
2000 - 2004	8 (9.6)	78 (94.0)
2005 -	4 (4.8)	83 (100.0)

## 2. 設立目的

拠点の主な設立目的は「日本人の旅客誘致（インバウンド業務の遂行）」(69 拠点、80.2%)と「旅行素材の仕入れ・手配」(63 拠点、73.3%)である。「現地の情報収集」(37 拠点、43.0%)がこれらに続く。海外拠点は現地を訪れる日本人旅行者へのサービス提供を主な業務とすることが分かる。また「ツアーオペレーターの管理・監督」(29 拠点、33.7%)も目的に挙がることから、取扱旅行者への確実なサービスの提供と品質水準の確保を重視していることもわかる。

一方、「訪日旅客の誘致（アウトバウンド業務の遂行）」(31 拠点、36.1%)、「海外進出日本企業の旅行業務の取扱い」(29 拠点、33.7%)、「現地の市場開拓」(27 拠点、31.4%)の目的もある。これらは現地で顧客を獲得する業務であり、日本からの送客だけに依存しているのではないという海外拠点の一面を表している。一般に、多国籍企業は海外市場やビジネス・チャンスを求めて輸出や現地生産などの諸活動を行い、やがてグローバル効率を追求するようになる。だが、日本の旅行企業の海外拠点は、日本人旅行者に対するサービスの充足を行い、本国親会社の国内でのプレゼンスを高めようとする。海外拠点の役割は、本国親会社が展開する海外旅行事業の支援にあるといえる。しかし、海外拠点は日本国内とは異なる様々な刺激に接する機会に恵まれている。この利点を活かして独自性を表し、自立した展開を試みようとする拠点もあることが分かる。

さらに「グループ企業の海外進出計画」(16 拠点、18.6%)の目的もある。電鉄、航空などを母体とする企業グループに属する旅行企業の中には、グループの海外進出計画に参画し、総力を挙げての地域開発や経営効率化に協力した企業があることがわかる。「域内の拠点の統括（統括会社）」(9 拠点、10.5%)、「リスク管理」(9 拠点、10.5%)という新たな設立目的も登場している。

### 3. 拠点の規模と従業員の性質

拠点の規模を従業員数で捉えたものが表3である。本調査では、最大348名、最小1名の拠点（各1拠点）があったが、最多は「10～29名」規模の拠点（25拠点、29.1%）である。次いで多いのは「9名以下」（17拠点、19.8%）の規模で、両者を合わせると海外拠点の約半数（42拠点、48.8%）になる。また、同位の「30～49名」の拠点（17拠点、19.8%）も加えると59拠点（68.6%）に上る。海外拠点の約7割は従業員数50名未満の比較的小規模の拠点である。

表3 拠点の従業員規模

			(n=86)
従業員数 (人)	拠点数 (拠点)		構成比 (%)
- 9	17		19.8
10 - 29	25		29.1
30 - 49	17		19.8
50 - 99	15		17.4
100 - 199	7		8.1
200 - 299	4		4.7
300 -	1		1.2
合計	86		100.1

各拠点に占める従業員のタイプは、「日本からの出向社員」が平均9.7%、「現地採用の日本人・日系人」が平均47.5%、「現地採用の非日本人」が平均42.6%である。全てのタイプについて最大100%（全従業員が現地採用の非日本人など）、最小0%（日本からの出向社員がいないなど）の拠点もある。だが、全般的に日本人と日系人が従業員の半数以上を占めているのである。

## IV. 現地における経営活動

### 1. 業容

多くの拠点が行う業務は、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%）である。現地からの情報発信（65拠点、75.6%）、旅行商品の企画・造成（58拠点、67.4%）、アウトバウンド（55拠点、64.0%）、オプションツアーの主催（50拠点、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%）は半数以上、ツアーオペレーターの管理・監督（37拠点、43.0%）も半数弱が実施する。

反対に実施が少ない業務は、観光地開発（23拠点、26.7%）、バス事業やホテル事業などの旅行関連事業（7拠点、8.1%）、日本の観光宣伝活動（15拠点、17.4%）である。旅行付随業務である保険業の遂行（2拠点、2.3%）、金融業の遂行（1拠点、1.2%）に至っては、海外拠点ではほとんど実施していない。海外拠点は業容を旅行業務に集中させている。だが、海外拠点網の拡大に伴い、域内の拠点の統括（統括会社）（18拠点、20.9%）や、度重なる天災や人災等の発生と混乱に伴い、リスク管理（12拠点、14.0%）を行う拠点も登場するようになった。

## 2. 市場

海外拠点はどのような市場を対象にしているのだろうか。市場を2つの軸、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、現在の取扱市場と今後の対象市場を調査した。結果は表4、表5のとおりである。

現在の取扱市場を人数ベースでみると、取扱規模の大きい順に、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る。各市場で取扱なしとする拠点は、順に8拠点（9.3%）、31拠点（36.1%）、38拠点（44.2%）、52拠点（60.5%）である。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が増す。

表4 現在の取扱市場の規模（人数ベース）の順位

(n=86、括弧内は%)

取扱市場	順位					
	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	取扱なし
日本人・日系人のインバウンド	59(68.6)	10(11.6)	9(10.5)	0(0.0)	0(0.0)	8(9.3)
日本人・日系人のアウトバウンド	20(23.3)	27(31.4)	6(7.0)	2(2.3)	0(0.0)	31(36.1)
非日本人のインバウンド	0(0.0)	12(14.0)	5(5.8)	16(18.6)	1(1.2)	52(60.5)
非日本人のアウトバウンド	7(8.1)	16(18.6)	21(24.4)	4(4.7)	0(0.0)	38(44.2)
その他	0(0.0)	1(1.2)	2(2.3)	2(2.3)	2(2.3)	79(91.9)

次に、今後の対象市場についてみると、重視する順に、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り、現在の取扱市場と同じ結果になった。また、各市場で今後、取扱なしとする拠点は、順に11拠点（12.8%）、33拠点（38.4%）、31拠点（36.1%）、42拠点（48.8%）で、この点も現在の取扱市場と同様、日本人・日系人のインバウンド市場以外では対象にしない拠点が増す。だが、現在と今後を比較すると、今後の対象市場では日本人・日系人市場を取扱なしとする拠点が増加し、逆に非日本人市場を取扱なしとする拠点が減少する。海外拠点にとって日本人・日系人市場は重要な市場であり続けるが、今後は非日本人市場への取り組みも視野に入れていく様子が伺える。

表5 今後の対象市場の規模（人数ベース）の順位

(n=86、括弧内は%)

取扱市場	順位					
	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	取扱なし
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(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(0.0)	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(0.0)	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(0.0)	31(36.1)
その他	0(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について、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。その結果、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%）である。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。海外拠点の置かれる環境から現地の経営様式に従う必要があるが、本国親会社や日本国内の拠点とのつながり、日本人・日系人・日系企業という主要取扱市場を考慮すれば、日本の経営様式を取り入れる必要もある。海外拠点は現地と本国の両方の様式を取り入れた中間的な経営形式を実施しているのである。

#### b. 言語

では、社内での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つの場面について捉えた。まず、通常、社内では日本語の使用が多く（35 拠点、40.7%）、次に複数言語のミックス（32 拠点、37.2%）が多い。複数言語を使う場合には、日本語と英語または現地語、あるいは英語と現地語を半分ずつという2カ国語だけでなく、日本語と英語と現地語の3カ国語を使用する拠点もある。また、日本人には日本語、現地人には英語と、相手に言語を適応させている場合もある。英語（12 拠点、14.0%）、英語以外の現地語（7 拠点、8.1%）が主流の企業は少数派である。次に会議の言語は、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%）の順である。通常よりも英語の使用が増え、現地語が減る。そして書類上の言語では、英語が多い（37 拠点、43.5%）に次いでミックス（33 拠点、38.8%）が多く、英語の使用量が増す。英語以外の現地語が多い（9 拠点、10.6%）、日本語が多い（7 拠点、8.2%）という拠点は少数に止まる。

#### 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<sup>1</sup>、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%）、日本人・日系人・現地人以外の第3国の人（1 拠点、1.2%）と続く。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%）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。一方、アウトバウンド部門では現地採用の日本人・日系人（31.3 拠点、55.9%）が多いが、その比率はインバウンド部門より減少し、現地人（16.7 拠点、29.8%）の比率が増加、日本からの出向社員（5.9 拠点、10.5%）、第3国の人（2 拠点、3.6%）も減少する。そして、財務、会計、総務などを担当するバック・オフィスでは、現地人（51.5 拠点、60.6%）が最も多く、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。



日本人・日系人を採用する主な理由は、日本語能力がある（69 拠点、80.2%）、日本人の文化・習慣・ものの考え方に対する理解がある（63 拠点、73.3%）という日本的素養を共有する点にある。日本国内の拠点とのコミュニケーションがスムーズになる（63 拠点、73.3%）、顧客に安心感を与えることができる（62 拠点、72.1%）、より充実したサービスが提供できる（44 拠点、51.2%）とも考えられている。他方、現地人を採用する主な理由は、現地での交渉がうまくいく（61 拠点、72.6%）、現地の情報が入手しやすい（49 拠点、58.3%）、現地社会・現地政府との関係が友好的になる（40 拠点、47.6%）という現地とのつながりに基づくものである。加えて、コスト削減につながる（36 拠点、42.9%）、現地化を進めることができる（35 拠点、41.7%）という経営上の理由もある。だが、日本企業の国際経営と現地化に関わる理由ばかりでなく、優秀な能力を持っている（35 拠点、41.7%）という人的資源の良さに関する理由もある。

では、海外拠点ではどのような人材が望まれているのだろうか。表 6 のとおり、望ましい人材として、第 1 に現地採用の日本人・日系人、第 2 に現地人、第 3 に日本からの出向社員が選ばれた。人材の国籍を問わないという拠点は少ない。従業員に必要な能力としては、実務能力（73 拠点、84.9%）、コミュニケーション力・協調性（66 拠点、76.7%）、サービス精神（65 拠点、75.6%）という社会人全般に必要とされる能力が先ず挙げられ、次に日本語能力（64 拠点、74.4%）、日本人の文化・習慣・ものの考え方への理解（56 拠点、65.1%）が挙げられる。だが、望まれる人材の結果をみると、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、本国親会社および日本国内拠点との円滑なコミュニケーションや日本側の現場の状況理解も、日本の旅行企業の海外経営では重要な要素になっていると判断される。

表 6 海外拠点に望まれる人材

(n=85、括弧内は%)

人 材	希 望 順 位					
	第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	第 5 位	該当しない
日本からの出向社員	12(14.1)	8(9.4)	21(24.7)	12(14.1)	7(8.2)	25(29.4)
現地採用の日本人・日系人	51(60.0)	22(25.9)	5(5.9)	1(1.2)	0(0.0)	6(7.1)
現地人	15(17.7)	40(47.1)	18(21.2)	3(3.5)	0(0.0)	9(10.6)
第三国の人（日本人・日系人・現地人以外）	0(0.0)	3(3.5)	8(9.4)	12(14.1)	15(17.7)	47(55.3)
国籍を問わない	10(11.8)	4(4.7)	12(14.1)	12(14.1)	9(10.6)	38(44.7)

#### 4. サービス

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、そしていずれにも該当しないサービスをその他として調査した。ここで「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。例えば、ツアーの旅程の後半に日本食を組み込むようなプランを作成したり、バスタブ付きツインルームや日本語対応可能なスタッフが清潔なホテルを確保したりするという懇切丁寧な配慮、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。例えば、現地食の手配、現地のアトラクションや史跡の案内、現地のマナーや風習の紹介を行うサービスである。調査の結果、日本的なサービス（59.5 拠点、72.6%）が現地的なサービス（18.5 拠点、22.6%）よりも重視されていた。また、その他のサービス（4 拠点、4.9%）と回答した拠点は少なく、具体的にはリスク対応、迅速・確実に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が挙げられた。

現地的なサービスは海外旅行の醍醐味である（17 拠点、20.7%）が、日本的なサービスに対する顧客からの要望は強い（73 拠点、89.0%）。しかも、海外では日本的なサービスは意識的に提供する必要がある。場合によってはサプライヤーを指導しなければならない。そのため、海外拠点では日本人が評価するサービスについての理解を深め、日本と現地のサービスの違いを見極めた上で、旅行者が好む、また受け入れ易いサービスを提供できるよう力を注いでいるのである。提供するサービスに自社の強み（32 拠点、39.0%）を見出している拠点もある。

## 5. 競争企業

欧州を中心に世界規模で業界再編が繰り返されているが、日本企業の海外拠点はどのような競争下にあるのだろうか。競合する企業として、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）とする拠点が最も多く（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%）という拠点は僅かながらあった。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関わらない企業が挙げられた。海外においても日本企業同士による競争を中心とするが、現地の日系企業と合わせると、日本的要素が海外拠点の競合関係に影響を与えているようである。また、4割以上の拠点が現地に本社を置く日系・非日系企業との競合を認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。中でも、現地に本社を置き、日本に進出している企業が競合相手としての存在感を強めている。

## V. 経営活動の成果と今後の展開

### 1. 現地での活動の成果

海外拠点は自らの活動をどのように評価しているのだろうか。リッカートの5点尺度（5：成果あり、4：やや成果あり、3：どちらでもない、2：やや成果なし、1：成果なし）に基づき調査を行った。結果は表7のとおりである。総合的な評価は4.4、35 拠点（47.3%）が5を付け、34 拠

表7 海外活動の成果

業 務	成 果	(括弧内は項目回答企業に占める割合%)					平均	n
		5 成果あり	4 やや成果あり	3 どちらでもない	2 やや成果なし	1 成果なし		
総合的な評価		35(47.3)	34(45.9)	4(5.4)	1(1.4)	0(0.0)	4.4	n=74
インバウンド		40(54.1)	26(35.1)	6(8.1)	1(1.4)	1(1.4)	4.4	n=74
アウトバウンド		21(35.6)	19(32.2)	11(18.6)	6(10.2)	2(3.4)	3.9	n=59
情報収集		27(36.0)	35(46.7)	12(16.0)	1(1.3)	0(0.0)	4.2	n=75
仕入れ、手配		32(42.1)	33(43.4)	9(11.8)	2(2.6)	0(0.0)	4.3	n=76
商品の企画・造成		18(27.7)	25(38.5)	12(18.5)	10(15.4)	0(0.0)	3.8	n=65
商品の販売		16(27.6)	22(37.9)	14(24.1)	6(10.3)	0(0.0)	3.8	n=58
オプションツアーの主催		15(27.3)	23(41.8)	12(21.8)	2(3.6)	3(5.5)	3.8	n=55
ツアーオペレーター管理・監督		19(39.6)	16(33.3)	6(12.5)	3(6.3)	4(8.3)	3.9	n=48
現地の市場開拓		15(26.3)	27(47.4)	12(21.1)	1(1.8)	2(3.5)	3.9	n=57
観光地開発		4(9.8)	16(39.0)	18(43.9)	1(2.4)	2(4.9)	3.5	n=41
旅行関連産業(バス・ホテル事業等)		2(5.9)	10(29.4)	7(20.6)	9(26.5)	6(17.6)	2.8	n=34
観光宣伝活動		9(22.0)	11(26.8)	13(31.7)	7(17.1)	1(2.4)	3.5	n=41
情報発信		19(29.2)	35(53.8)	8(12.3)	3(4.6)	0(0.0)	4.1	n=65
人材の教育・育成		16(26.7)	21(35.0)	20(33.3)	1(1.7)	2(3.3)	3.8	n=60
現地関連産業とのネットワークの強化		17(31.5)	20(37.0)	9(16.7)	7(13.0)	1(1.9)	3.8	n=54
リスク管理		14(26.9)	16(30.8)	17(32.7)	4(7.7)	1(1.9)	3.7	n=52
特記すべき事業(具体的に: コスト削減)		0(0.0)	1(100.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	4.0	n=1

点(45.9%)が4を付けた。日本の旅行企業の海外拠点は成果を出していることがわかる。

業務別にみると、設立目的にある業務において評価が高い。平均値をみると、高い業務の順に、インバウンド(4.4)、仕入れ・手配(4.3)、情報収集(4.2)となっている。一方、評価が低いのは、バス・ホテル事業などの旅行関連事業(2.8)、観光地開発(3.5)、観光宣伝活動(3.5)である。現地での市場開拓や事業範囲の拡大を狙う業務についても評価がやや低い。海外拠点は、日本人の旅客誘致をはじめとする設立目的を完遂し、本国親会社の期待に据えているといえるだろう。海外拠点は本国親会社の戦略を忠実に実行している。

では、なにが経営活動の成果を左右するのだろうか。現地採用従業員の能力・士気(67拠点、78.8%)、日本からの送客数(67拠点、78.8%)と考える拠点が最も多いが、ほぼ同じ水準でサービスの内容(66拠点、77.7%)、仕入れ力(62拠点、72.9%)も重要になっている。情報収集力(45拠点、52.9%)も約半数の拠点が重要と考える。旅行企業にとって旅行サービスの内容とその提供基盤を整えることは肝要だが、戦略立案からサービスの提供に至るまで、拠点を継続的に運営していくのは現地採用の従業員である。そのため、現地においても志の高い有能な人材を確保することが大切になる。出向社員の能力・士気(32拠点、37.7%)は現地採用の従業員ほど成果を左右するとは考えられていない。だが、同時に海外拠点は日本からの送客に依存しており、本国親会社の経営方針・経営戦略(47拠点、55.3%)が拠点独自の経営方針・経営戦略(33拠点、38.8%)よりも影響を及ぼすと考えられている。さらに、天災・人災等の外的要因(41拠点、48.2%)も

成果を左右する。しかし、現地の景気動向(23 拠点、27.1%)、現地の法律・制度(17 拠点、20.0%)、現地関連産業とのネットワーク(13 拠点、15.3%)は重要な要因とは考えられていない。現地の環境要因よりも日本との関係が海外拠点の成果を左右するようである。

## 2. 今後の展開

旅行産業は常に安定的な拡大成長を遂げてきたわけではないが、世界観光機関の「ツーリズム・ビジョン 2020」の調査研究によれば、2020 年までに世界規模での国際観光客到着者数は 16 億人に近づくと予測されている。発展途上国はもとより先進国においても観光政策はますます重要性を増し、世界が観光産業に期待している。日本の旅行企業は今後、どのような方向で海外展開をしていくのだろうか。海外拠点に今後の方向性を尋ねたところ、さらに拡大する(46 拠点、56.1%)、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%)の結果になった。半数を超える拠点が拡大志向にあるが、現状維持よりも選択と集中を検討している拠点の方が多い。意味のある部分だけを残す拠点には、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拠点もあろう。各拠点は経営活動の成果を高く評価しているが、夢と希望に支えられ、さまざまな事業に挑戦した時代から、業績を振り返って事業計画を練り直し、確実に収益性を望むことのできる事業に専念する時代へと移行しているようである。これまでの海外進出経験から更なる拡大へと踏み出す拠点もあれば、所属グループの母体企業ないし本国親会社の経営悪化の影響を受け、止む無く縮小する拠点もある。本調査で意味のある部分だけを残すと回答した複数拠点のアウトバウンド部門が、2008 年 8 月現在、海外進出を図る日本の旅行企業、つまり多国籍展開を推進する同業他社に買収されている。海外拠点は独自の方針だけでなく、本国親会社、場合によっては企業グループの経営方針や経営状態によってもその方向性が決定される。現地の経営環境と本国親会社の方針の狭間に揺れるが、しかしながら、海外拠点は現地の刺激を新しいビジネス・モデルの構築に結びつける革新的な機会にも恵まれているのである。

## VI. 海外拠点にみる日本の旅行企業の国際経営の実態

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把握してきた。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、海外拠点における現地経営の全体的傾向を捉えた。ここでは調査結果を踏まえ、海外拠点からみた日本の旅行企業の国際経営の特徴を総括することにしよう。移動手段の高度化、情報通信技術の発展により、世界の距離は急速に縮まった。海外情報は入手し易くなり、海外旅行は珍しいものではなくなった。旅行企業の国際経営は変化したのだろうか。

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の結果からもこの特徴が導出された(今西, 2008)。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、このつながりは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つな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、この特徴はどのように表れているのであろうか。

まず、海外拠点は対象市場をどこに設定しているのだろうか。海外拠点も本国親会社と同様、日本人・日系人市場を最も重要な市場としている。特に本国（日本）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。本国親会社の旅行取扱状況、本国からの送客量が海外拠点の運営に影響していることから、海外拠点は日本人・日系人市場をターゲットにした事業展開を継続している。だが、一般に海外では現地人を含む非日本人市場の方が在外邦人市場よりも規模は大きい。海外拠点にはこの非日本人市場への近接性もある。海外拠点は現地の経営環境から刺激を受ける状況にあることから、本国親会社よりも非日本人市場に眼を向け易い。本調査で、今後の取扱市場に非日本人市場を予定していない拠点が減少していることは、海外拠点が非日本人市場に関心を持ち始めていることを示している。海外拠点にとって非日本人市場の重要度はまだ低い状況にあるが、この市場に対する関心が高まりつつある兆しを本調査結果にみることができる。

次に、重視するサービスである。海外拠点も日本のサービスの提供に重点を置いている。海外旅行の性格上、現地の観光案内や異文化体験の機会を提供することは必須である。現地ならではの体験を味わい、日常生活から解放されることは海外旅行の醍醐味でもある。しかし、旅行者の日本的サービスに対する要望は根強く、その度合いは増している。現地で感じる非日常を、必ずしも現地ならではのものとして楽しみ、好奇心旺盛に対応できるとは限らない。その程度は個人、旅行の経過日数によっても相違するだろう。しかし、現地の習慣やものの考え方の背景を知り、それらを理解するには、旅行日数は短すぎる上に、受入側と違って旅行者側にはそのインセンティブがない。馴染みのない現地のシステムや普段とは異なる対応、サービス・レベルの違い、コミュニケーションでの不自由さ、異なるものの考え方や価値観などに旅行者がストレスを感じることも少なくない。そのため、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、配慮しているのである。本国親会社からの依頼や蓄積された顧客の声とデータの分析に基づき、日本人の好みに合う旅行素材を把握、その提供が可能なサプライヤーの調査、選定、手配を行い、サービスの提供を確実にする。時にレストランやガイドなどの素材提供者側に期待されるサービス内容、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づくりに励んでいる。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ながら、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。経営様式と併せて使用言語、人材についても調査を行った結果、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がみられ、人材では日本人・日系人中心の組織構成がみられた。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多くも4分の1を越えた。使用言語については、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た。だが、複数言語を使う事例が増えている。言語をコミュニケーション相手に合わせる傾向があり、2カ国語、3カ国語を操る拠点が増えた。日本語以外では、英語のほか、中国や東南アジアの国々では現地語を使用する拠点が目立つ。旅行企業の現地経営では、日本語と英語だけでは不十分で、複数言語の運用能力がますます必要とされている。そして、人材については、在外拠点でありながらも、出向社員を含む日本人・日系人が従業員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・ラインにはインバウンド部門、アウトバウンド部門ともに現地採用の日本人・日系人、バック・オフィスには現地人が登用されている。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、特に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する傾向がある。在外邦人の労働市場は大きくないはずだが、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よう。

そして、第4に競争企業である。競争相手として最も強く意識しているのは、同じように現地に進出してきた日本の旅行企業であり、次なる競合が現地で日本人・日系人が経営する旅行企業である。これらの企業はともに日本人・日系人市場をターゲットとする。しかし、現地企業などの非日本企業との競争があることも海外拠点は意識している。本国親会社の29.6%が非日本企業との競合を認識しているが(今西, 2008)、海外拠点では48.8%が認識しており、その程度が高い。本国親会社よりも海外拠点の方が現地の非日本人市場への参入可能性を高く捉え、機会と方式を探っているのではないだろうか。海外拠点では本国親会社からの送客を受け入れるインバウンド業務を中心としているが、現地の市場開拓を活発化させるエネルギーを蓄えている拠点もある。

以上から、日本の旅行企業は、海外拠点の調査からも、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といえるだろう。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、この特徴を見出すことができた。しかし、本国親会社に比べ、海外拠点はこれまで敬遠されてきた非日本人市場、アウトバウンド業務への関心が高く、日本にはない現地の刺激と発想を受け止めている。対象市場と取扱業務の変化、新しいビジネスの創造といった新しい振動が今後、海外拠点から起こされることが期待される。本国親会社は海外拠点への一方的な情報発信に終始するのではなく、逆方向である海外拠点からの情報を受け入れる必要がある。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の刺激を共有することによって、多国籍企業とし

てより広い視野に立つ戦略策定に繋げることができるだろう。旅行企業の国際経営には、現地適応性と標準性だけでなく、自民族性を加えた3要素が必要であり、これらを同時に追求、達成することによって、多国籍旅行企業としての利点をより一層享受できることになるだろう。

## 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、海外で旅行業務にたずさわる従業員の視点を基礎に、旅行企業の国際経営の実態と特徴を明確化したことにある。海外拠点を持たず、アウトソーシングによって海外旅行を主催する企業も少なくない。だが、海外に進出している企業は、現地に拠点を所有することでサービスに一貫性と確実性を持たせ、さらに高次元の顧客満足を図ろうとする。現地に拠点を所有することを自負し、それが強みになると考えている。だが、このような多国籍旅行企業においても全従業員が海外事業にたずさわっているわけではない。従業員の多数は国内拠点に勤務し、国内事業にのみ係わっている場合もあろう。さらに現場では全社戦略における海外事業展開の役割、海外経営の実態が把握し難いであろう。それゆえ、本研究結果は海外事業活動に対する社内の理解促進に役立つであろう。対象市場や世界戦略の方向付けを検討する際の材料にもなるだろう。日本の旅行企業の強みと次なる可能性が明らかになっている。

理論的インプリケーションとしては、「自民族（エスニック）」の概念が海外拠点の経営に現在も存続していることを明確にしたことにある。対象市場、経営様式、サービス、競争企業のいずれにおいても日本人・日系人・日系企業に重点を置く姿勢が観察された。しかし、海外拠点では、これまで敬遠する傾向にあった非日本人市場、アウトバウンド業務に対する関心が高まっている。対象市場が変化すれば、現地経営の様子も変化するに違いない。その意味で、本調査は次なる国際経営行動への移行の兆しを発見することになったのではないだろうか。

本研究では、海外拠点が描きだす現地経営の実態の全体的傾向を把握することに重点を置いた。そのため、地域による特色が隠されてしまった。地域別分析を加えることで地域特性が発見できる可能性がある。また、本国親会社へのアンケート調査の結果と比較することによって、親会社と海外拠点で共有されている概念と、相違する認識や行動のパターンの在り処がより鮮明になるだろう。過去のアンケート調査との時系列分析を行うこともできる。海外進出経験や時代背景とともに国際経営の変わる部分、変わらない部分を知ることも必要だろう。

### 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、単一選択の設問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) Bartlett, C. A. and S. Ghoshal: *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Harvard Business School Press, 1989).
- 2) Cohen, E. and R. L. Cooper: "Language and Tourism", *Annals of Tourism Research*, 13(1986)533-563.
- 3) Enoch, Y.: "Contents of Tour Packages: A Cross-Cultural Comparison", *Annals of Tourism Research*, 23(1996)599-616.
- 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—本国籍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) 国際観光振興機構 (JNTO) : <http://www.jnto.go.jp>
- 8) 国土交通省: <http://www.milt.go.jp>
- 9) Levitt, T.: "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June(1983)92-102.
- 10) 日本旅行業協会 (JATA) : <http://www.jata-net.or.jp>
- 11) Philipp, S. F.: "Race and Tourism Choice: A Legacy of Discrimination?", *Annals of Tourism Research*, 21(1994)479-488.
- 12) Pizam, A. and S. Sussmann: "Does Nationality Affect Tourist Behavior?", *Annals of Tourism Research*, 22(1995)901-917.
- 13) Porter, M. E. ed.: *Competition in Global Industries* (Harvard Business School Press, 1986).
- 14) 世界観光機関 (UNWTO) : <http://www.unwto.org>
- 15) 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).
- 16) ウィングトラベル編集部編: 『旅行便覧 2006』(航空新聞社, 2005).
- 17) 財団法人日本交通公社編: 『JTBI20年史』(米国日本交通公社インターナショナル, 1984).