

日本の旅行企業の国際経営の実態

— 本国親会社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 Headquarters —

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。本国親会社へのアンケート調査の結果に基づき、多国籍化している旅行企業の企業特性、海外進出の状況、海外における経営活動、海外活動の成果と今後の展開について把握する。国際経営の実態と経営行動の分析を通じて日本の旅行企業が市場、経営様式、サービス、競争企業の側面において自民族を中心とする特徴が浮き彫りになっている。

キーワード：旅行企業、海外進出、国際経営、自民族、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。海外に進出している旅行企業の本国親会社へのアンケート調査の結果分析を行い、日本の旅行企業の国際経営の特徴を明らかにする。

20世紀後半を特徴付ける世界的な社会現象の1つに国際観光がある。2003年12月より国際連合の専門機関となった観光分野世界最大の国際機関、世界観光機関（World Tourism Organization: UNWTO）の発表によれば、1960年に6932万人だった世界の国際観光到着者数は1999年には約9.6倍の6億6444万人になり、これら国際観光客がもたらした経済効果、いわゆる世界の国際観光収入は1960年の68億6700万米ドルから1999年には約66.2倍の4545億5300万米ドルに達した。その後、テロ、戦争、疫病、自然災害など、複数の旅行阻害要因が発生したものの、2005年には国際観光到着者数は過去最高の8億600万人を記録、6804億4000万米ドルの国際観光収入がもたらされた。この国際観光収入と国際旅客運賃収入の合算額は約1兆2250億米ドルであり、世界のモノとサービスの輸出高総額の約10%を占める。燃料、自動車・輸送機器、事務機器・通信機器、機械に次ぐ重要商品として国際観光分野は成長している。

*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

日本人の海外旅行についても世界の国際観光動向と同様の傾向がうかがえる。増加基調にありながらも、旅行阻害要因の影響を受けて海外旅行市場が縮小する年がある。しかし、法務省入国管理局が編集する統計資料「出入国管理」によれば、2005年の日本人出国者数は1704万3565人、2006年は1753万4565人を記録した。日本人の海外観光旅行が自由化された1964年の日本人出国者数12万7749人と比較すると、その数は実に約137.3倍に成長したのである。

この日本人海外旅行者数の増加に伴い、日本の旅行企業の中には事業分野を国内事業だけでなく海外事業にも拡張させた企業がある。パッケージツアーやインセンティブツアーに象徴されるように海外旅行の振興において日本の旅行企業が果たしてきた役割は大きい。外国人、外国語に不慣れな日本人が海外旅行をする際に感じる不安を取り除き、より快適な旅を実現できるよう旅行企業は旅行者を支援してきた。ルート策定に工夫を凝らして移動距離、消費空間、時間利用の効率性を高め、旅行費用の低廉化も可能にした。正確な旅行情報、観光情報の提供を行うとともに、旅行者の安全確保も行っている。海外旅行市場の成長に伴い、海外拠点を設立した旅行企業もあろう。このような企業はどのような形で海外事業を展開しているのだろうか。また、海外進出企業は現地でどのような経営を行っているのだろうか。本論文ではアンケート調査の集計結果をもとに本国親会社の視点からみた日本の旅行企業の国際経営について分析を行う。

II. 研究方法と研究対象

研究方法は、アンケート調査に基づく定量的方法である。海外に経営拠点を所有する日本の第1種旅行業者全社の本国親会社に郵送によるアンケート調査を実施した（一部、電子メールを使用）。調査時期は2006年1月下旬から2月上旬としたが、回答の催促作業を含めると最終締め切りは2006年5月上旬になった。発送総数30社、調査期間中の倒産や海外撤退0社、有効発送数30社、回答数29社（回答率96.7%）、有効回答数28社（有効回答率93.3%）である。回答手段には郵送、ファックス、電子メールが含まれる。全21問、質問内容は、①海外進出の状況、②海外における経営活動、③海外活動の成果、④海外活動の近年の動きと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。調査対象のリストアップにあたっては東洋経済新報社『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」を参考にした。さらに筆者が1998年1月から2月にかけて同様の調査を実施した際、海外進出旅行企業の大半は運輸省（現、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取扱額上位50社以内であったことから、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。この作業を通じて調査対象の候補に挙げられた全企業に対し、質問調査票を配布する前にあらかじめ電話で海外拠点の有無の再確認を行い、協力依頼をするとともに質問票送付先（回答協力者）を確定した。調査対象企業の規模と企

業数は表1のとおりである。本調査は研究対象の全数調査に近いものになったが、調査対象の母集団が小さいため、統計的分析手法は有効性の点を考慮して用いていない。

表1 調査対象企業の規模（従業員別）と企業数

| 従業員数 (人) | 調査対象 企業数(社) | 有効回答 企業数(社) | 有効回答の 回収率(%) | 有効回答企業 の構成比(%) |
|----------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| 50人以下 | 9 | 8 | 88.9 | 28.6 |
| 51人以上 300人以下 | 9 | 8 | 88.9 | 28.6 |
| 301人以上1,000人以下 | 4 | 4 | 100.0 | 14.3 |
| 1,001人以上 | 8 | 8 | 100.0 | 28.6 |
| 合計（もしくは平均） | 30 | 28 | 93.3 | 100.1 |

本研究で使用する「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している。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している。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、本研究では「旅行企業」を用いることにする。

Ⅲ. 海外進出の状況

1. 企業規模

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。国土交通省の統計によれば、2005年の旅行業者登録総数1万702社中、第1種旅行業者は781社（7.3%）、2006年は1万621社中、817社（7.7%）であった。海外旅行を主催することのできる企業そのものが全旅行企業数の1割にも満たないが、さらにその中でも海外拠点を所有する企業となれば、数少ない存在であると捉えることができる。

海外進出旅行企業の規模を従業員数で捉えると、表1のとおりである。1001人以上の企業から50人以下の企業まで大小さまざまな規模の企業が分布している。海外進出旅行企業の従業員規模は最大で1万810名、最小で8名である。複数の旅行事業分野で展開する総合的な旅行大企業や中堅企業がある一方で、特定地域あるいは特定目的の旅行を取り扱う専門的な旅行小企業や零細企業も存在している。だが、旅行業界が少数の大企業と多数の零細および小企業から成るピラミッド構造を成していることを鑑みれば、従業員数が大規模な企業ほど海外進出比率が高くなることから、多国籍性は大規模企業を中心にみられることがわかる。

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。半数の企業は1985年以降に海外事業展開に着手しており、1985-1989年の間に最も多くの企業が海外進出を開始した。この海

外進出最盛期は 1985 年の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、拡大した時期と重なる。回答企業中、最も遅くに海外進出を開始した企業は 2004 年の進出だが、回答企業の海外進出平均年は 1981 年、第 1 種旅行業者資格取得は平均 1978 年で、海外進出経験の平均年数は約 25 年、第 1 種旅行業者資格取得からの平均年数は約 28 年である。

表 2 海外進出の開始年

| (n=28) | | |
|-------------|---------|--------|
| 海外進出年 (年) | 企業数 (社) | 累計 (社) |
| - 1959 | 1 | 1 |
| 1960 - 1964 | 2 | 3 |
| 1965 - 1969 | 2 | 5 |
| 1970 - 1974 | 4 | 9 |
| 1975 - 1979 | 3 | 12 |
| 1980 - 1984 | 2 | 14 |
| 1985 - 1989 | 6 | 20 |
| 1990 - 1994 | 4 | 24 |
| 1995 - 1999 | 3 | 27 |
| 2000 - | 1 | 28 |

2. 進出目的

海外進出の目的は、概して日本人旅行者へのサービス充足により全社戦略としての海外旅行事業の充実を図ることにある。海外拠点の設立目的を設立当初と現在に分けて調査したところ、当初の設立目的は「日本人旅行者の受入（現地からみた場合のインバウンド業務の遂行）」（24 社、85.7%）を中心とし、「旅行素材の仕入れ・手配」（20 社、71.4%）、「現地の情報収集」（16 社、57.1%）が続く。製造企業にしばしばみられる「現地の市場開拓」（10 社、35.7%）、関連する「訪日旅行者の送出（現地からみた場合のアウトバウンド業務の遂行）」（4 社、14.3%）は主要な進出目的にはなっていない。現在の海外拠点の設立目的についても、主要目的の順位に変化はあるものの、基本的に「旅行素材の仕入れ・手配」（25 社、89.3%）、「日本人の旅客誘致（日本側からみたアウトバウンド業務の遂行）」（20 社、71.4%）、「現地の情報収集」（20 社、71.4%）の 3 つが主要目的であることに変わりはない。しかし「現地の市場開拓」（14 社、50.0%）、「訪日旅客の誘致（日本側からみた場合のインバウンド業務の遂行）」（8 社、28.6%）は重要性を増している。「海外拠点の統括（統括会社）」（2 社、7.1%）や「海外拠点への融資（持株会社）」（1 社、3.6%）を行う動きもみられるようになった。

3. 進出先とその決定

海外進出先は、日本人旅行者の主たる旅行目的地である。北米・ハワイ（18 社、64.3%）、東南

アジア（15社、53.6%）、ヨーロッパ（12社、49.9%）、東北アジア（9社、32.1%）、ミクロネシア（7社、25.0%）、オセアニア（5社、17.9%）の地域が主な進出先である。アフリカ、中近東、東アジア、中央アジアに拠点を設立している企業は各1社（3.6%）で少数である。

進出先の決定基準は、日本を発着地とする旅行と深い関係がある。「現地を訪問する日本人旅行者数」（22社、81.5%）が最も多くの企業が決定基準にする項目であり、「現地からの訪日旅行者数」（7社、25.9%）、「日系企業数」（6社、22.2%）も考慮される。関係会社や主要顧客の海外拠点の所在地と規模を考慮する場合もある（1社、3.7%）。

近年、新たな進出先として注目されているのは中国などを含む東北アジア（6社、35.3%）である。だが、その一方で、新たな進出計画はないという企業も4社（29.4%）ある。海外事業経営の再検討を行い、海外拡大路線に慎重な動きもみられるようになってきている。

4. 海外事業の規模と従業員の性質

海外拠点で働く全従業員数は、50人以下（14社、構成比50.0%）の企業が最も多く、次いで51人以上300人未満（7社、同25.0%）、301人以上1000人以下（5社、17.9%）、1001人以上（1社、3.6%）となっている。海外拠点の規模は小さいと推測されよう。

では、海外の従業員はどのような性質を持つのだろうか。海外従業員の総数のうち、日本からの出向社員が一拠点に占める割合は平均して11.6%（最多の拠点50%、最少の拠点0%）、現地採用の日本人・日系社員は平均30.4%（最多76.5%、最少0%）、現地採用の非日本人は平均57.2%（最多100%、最少0%）である。日本からの出向者と現地採用の社員を合わせると、日本人・日系人の従業員が4割を占めている。日本の旅行企業では海外においても日本人・日系人の多い職場が形成されているのである。

IV. 海外における経営活動

1. 業容

海外拠点に課せられる役割は全社戦略上の企業の海外進出目的を達成することに違いないが、本国親会社が海外拠点に期待する業務もこの海外拠点の設立目的と合致する。選択肢の中で特に期待が大きい業務として、具体的には、現地の情報収集（26社、92.9%）、旅行素材の仕入れ・手配（25社、89.3%）、現地からみた場合のインバウンド（23社、82.1%）が挙げられる。現地からの情報発信（19社、67.9%）への期待も高い。海外拠点には本国親会社の活動支援、とりわけ本国親会社の海外旅行事業を支援する活動に期待が寄せられている。

反対に旅行商品の販売（5社、17.9%）、バス事業・ホテル事業などの旅行関連事業（5社、17.9%）、日本の観光宣伝活動（2者、7.1%）に対する本国親会社の期待は低い。旅行商品の企画・造成（13社、46.4%）、現地からみた場合のアウトバウンド（13社、46.4%）、現地の市場開発（12社、42.9%）

という市場開拓ないし事業創造活動への期待もやや低い。日本人旅行者の受入に関連するオプションツアーの主権（13社、46.4%）、ツアーオペレーターの管理・監督（11社、39.3%）、観光地開発（9社、32.1%）という現地での事業拡大活動に対する期待もやや低くなっている。

2. 市場

海外拠点ではどのような市場を対象に事業活動に取り組んでいるのだろうか。取扱市場を2つの軸、すなわち、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市場に分類し、調査を行った。結果は表3のとおりである。

海外拠点の取扱市場を人数ベースで見ると、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ている。これらの市場について取り扱いがないとする企業は、順に2社（7.4%）、10社（37.0%）、13社（48.1%）、17社（63.0%）である。2番目以下、つまり、日本人・日系人のインバウンド以外の市場について取り扱いのない企業が増加する。日本の旅行企業の海外事業活動は日本人・日系人市場を主たる市場とし、中でも日本からの送客受入を中心としていることがわかる。日本の旅行企業にとって非日本人市場のウェイトはまだ低い状況にある。

表3 取扱市場の規模（人数ベース）の順位

(n=27、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 | 22 (81.5) | 1 (3.7) | 2 (7.4) | 0 (0.0) | 0 (0.0) | 2 (7.4) |
| 日本人・日系人のアウトバウンド | 5 (18.5) | 11 (40.7) | 0 (0.0) | 1 (3.7) | 0 (0.0) | 10 (37.0) |
| 非日本人のインバウンド | 0 (0.0) | 4 (14.8) | 3 (11.1) | 3 (11.1) | 0 (0.0) | 17 (63.0) |
| 非日本人のアウトバウンド | 0 (0.0) | 5 (18.5) | 6 (22.2) | 3 (11.1) | 0 (0.0) | 13 (48.1) |
| その他 | 0 (0.0) | 1 (3.7) | 0 (0.0) | 0 (0.0) | 1 (3.7) | 26 (92.6) |

3. 経営様式

本国親会社が望む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、最も望まれる経営様式は日本的と現地的のほぼ半々のミックス（12社、46.2%）であった。基本的には日本的な経営様式は8社（30.8%）、基本的には現地的な様式は6社（23.1%）が望んでいる。本国親会社の海外旅行事業を支援するという業容に加え、対象市場として日本人・日系人・日系企業を中心に据えているため、海外拠点は本国親会社および日本国内の拠点とのつながりが欠かせない。そこで、海外拠点内の経営には日本と現地の双方に対応できる体制、つまり、本国と現地の両方の様式を

備えた中間経営の形式が望まれているのである。

しかし、本国親会社－海外拠点間のコミュニケーションでは日本語使用が多い(17社、63.0%)。世界の共通語である英語(1社、3.7%)、英語以外の現地語(2社、7.4%)を主流とする企業は少ない。また、経営様式と同様に言語もミックスして使用する企業がある(7社、25.9%)。日本語と英語の使用がほぼ半々という企業のほか、現地からみた場合のインバウンド業務では日本語、現地からのアウトバウンド業務では英語が多いという業務別に使い分けをする企業も存在する。

海外拠点に望まれる人材としては、日本からの出向社員が最も望まれ、次に現地採用の日本人・日系人、ほとんど差を無くして現地人と続く。より充実したサービスの提供、本国親会社の経営方針や戦略の実行、本国親会社－海外拠点間の関係の強化、日本国内拠点とのコミュニケーションの円滑化という点で日本からの出向社員は重大な役割を担っているのである。日本人・日系人・現地人のいずれにも属さない第3国籍人を希望候補にする企業は少なく(20社、74.1%が該当しないと回答)、人材に国籍を問わない企業も少ない(15社、55.6%が該当しないと回答)。

日本の旅行企業では、日本人、日本語、本国親会社および日本国内拠点の経営活動や現場の状況に対する理解が海外経営において重要な要素になっているのである。

表4 海外拠点に望まれる人材

(n=27、括弧内は%)

| 希 望 順 位 人 材 | 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 | 13(48.1) | 6(22.2) | 4(14.8) | 0(0.0) | 0(0.0) |
| 現地採用の日本人・日系人 | 7(25.9) | 8(29.6) | 5(18.5) | 1(3.7) | 0(0.0) | 6(22.2) |
| 現地人 | 5(18.5) | 8(29.6) | 10(37.0) | 0(0.0) | 0(0.0) | 4(14.8) |
| 第三国の人(日本人・日系人・現地人以外) | 0(0.0) | 0(0.0) | 1(3.7) | 6(22.2) | 0(0.0) | 20(74.1) |
| 国籍を問わない | 2(7.4) | 1(3.7) | 1(3.7) | 1(3.7) | 7(25.9) | 15(55.6) |

4. サービス

日本企業にとって顧客サービスの拡充は国内・海外の双方において必要だが、異文化の中で一定期間を過ごす海外旅行で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、その他に分けて調査した。「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である。例えば、ツアーの旅程後半に日本食を組み込むようなプランを作成したり、宿泊手配では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いる清潔なホテルを確保したりするという懇切丁寧な配慮、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、現地の醍醐味、現地ですしか体験できない、現地ならではの旅行素材を選定して提供するサービスである。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。重視するサービスについて調査した結果、日本の旅行企業は日本的なサービスを大切にする（19社、73.4%）ことが明らかになった。現地的なサービスを大切にする企業は5社（19.2%）である。海外旅行では双方のサービスを提供することが要求されるが、現地的なサービスよりも日本的なサービスに重点が置かれているのである。現地的なサービスは海外旅行の醍醐味であるが、日本的なサービスに対する顧客からの要望は強い。海外では日本的なサービスは自然に提供されるものではなく、意識的に提供を試み、またサプライヤーに依頼、教育しなければ供給されない。そのため、旅行企業は日本と現地のサービスの違いを見極め、取扱旅行者に受け入れられやすいサービスが提供されるよう殊更に力を入れているのである。提供するサービスの性質を自社の強みと考える企業は11社（42.3%）に上っている。多国籍化する旅行企業では、サービスの内容および品質を国内・海外の双方の提供現場について大切にしていることがわかる。

5. 競争企業

グローバルに経営活動を展開する企業は、一国内に留まって事業を展開する企業よりも、数の上でも国籍の上でも、より多くの同業者が存在する経営環境に身を置くことになる。このような状況下では潜在的な競争企業として他国企業も含まれるが故に、本来ならば熾烈な競争が生まれるはずである。ところが、日本の旅行企業は競争相手を海外においても日本企業・日系企業と捉えている。競合企業について、日本に本社を置き、現地に進出している日本企業と競合していると捉える企業は16社（59.3%）、現地に本社を置き、日本人が経営する日系企業と競合していると考えるのは11社（40.7%）である。一方、現地企業などの非日本・非日系企業と競合しているとする企業は8社（29.6%）で、他社と競争関係がないという企業も2社（7.4%）あった。海外進出先では非日本・非日系企業が企業数で上回り、現地市場におけるプレゼンスも大きい。しかし、日本の旅行企業は同じ市場に焦点を当てる企業、すなわち、日本人・日系人市場を取り扱う企業を競争相手と認識している。そのため、在外の日系旅行企業は他国企業と同じ市場で激しくシェアを奪い合うというような国際競争には巻き込まれておらず、海外進出先においても国内と類似するライバルと競争を展開しているのである。

V. 経営活動の成果と今後の展開

1. 海外活動の成果

本国親会社は海外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）に基づき成果を調査した。その結果、総合的な評価は4.7で、5を付けた企業は16社（72.7%）、4を付けた企業も5社（22.7%）に上った。大半の企業が自社の海外活動を高く評価していることがわかる。業

務別にみると、海外進出目的ならびに本国親会社が海外拠点に期待する業務において評価が高い。

表5 海外活動の成果

| 業 務 | 成 果 | | | | | 平均 |
|--------------------|-----------|-------------|--------------|-------------|-----------|----------|
| | 5 成果あり | 4 やや成果あり | 3 どちらでもない | 2 やや効果なし | 1 成果なし | |
| 総合的な評価 | 16(72.7) | 5(22.7) | 1(4.5) | 0(0.0) | 0(0.0) | 4.7 n=22 |
| インバウンド(現地からみた場合の) | 16(64.0) | 6(24.0) | 3(12.0) | 0(0.0) | 0(0.0) | 4.5 n=25 |
| アウトバウンド(現地からみた場合の) | 3(15.8) | 9(47.4) | 3(15.8) | 2(10.5) | 2(10.5) | 3.5 n=19 |
| 情報収集 | 12(46.2) | 12(46.2) | 1(3.8) | 1(3.8) | 0(0.0) | 4.3 n=26 |
| 仕入れ、手配 | 13(48.1) | 9(33.2) | 4(14.8) | 1(3.7) | 0(0.0) | 4.3 n=27 |
| 商品の企画・造成 | 8(34.8) | 9(39.1) | 5(21.7) | 0(0.0) | 1(4.3) | 4.0 n=23 |
| 商品の販売 | 5(29.4) | 4(23.5) | 7(41.2) | 0(0.0) | 1(5.9) | 3.7 n=17 |
| オプションツアーの主催 | 3(15.8) | 7(36.8) | 8(42.1) | 0(0.0) | 1(5.3) | 3.6 n=19 |
| ツアーオペレーターの管理・監督 | 8(40.0) | 6(30.0) | 5(25.0) | 0(0.0) | 1(5.0) | 4.0 n=20 |
| 現地の市場開拓 | 5(25.0) | 8(40.0) | 4(20.0) | 3(15.0) | 0(0.0) | 3.8 n=20 |
| 観光地開発 | 0(0.0) | 8(44.4) | 5(27.8) | 3(16.7) | 2(11.1) | 3.1 n=18 |
| 旅行関連産業(バス・ホテル事業等) | 1(7.1) | 5(35.7) | 4(28.6) | 2(14.3) | 2(14.3) | 3.1 n=14 |
| 観光宣伝活動 | 1(6.3) | 4(25.0) | 10(62.5) | 0(0.0) | 1(6.3) | 3.3 n=16 |
| 情報発信 | 7(29.2) | 12(50.0) | 4(16.7) | 1(4.2) | 0(0.0) | 4.0 n=24 |
| 人材の教育・育成 | 5(27.8) | 6(33.3) | 6(33.3) | 1(5.6) | 0(0.0) | 3.8 n=18 |
| 現地関連産業とのネットワークの強化 | 6(35.3) | 5(29.4) | 3(17.6) | 3(17.6) | 0(0.0) | 3.8 n=17 |
| リスク管理 | 7(41.2) | 7(41.2) | 3(17.6) | 0(0.0) | 0(0.0) | 4.2 n=17 |
| 特記すべき事業(具体的に：記なし) | 0(0.0) | 0(0.0) | 1(100.0) | 0(0.0) | 1(100.0) | 3.0 n= 1 |

評価の平均値をみると、高い業務順に、現地からみた場合のインバウンド(4.5)、情報収集(4.3)、仕入れ・手配(4.3)となっている。一方、評価が低いのは、観光地開発(3.1)、バス・ホテル事業などの旅行関連事業(3.1)、観光宣伝活動(3.3)、現地からみた場合のアウトバウンド(3.5)、オプションツアーの主催(3.6)である。海外拠点への期待が低い業務において評価が低い。海外活動は日本からの送客を受け入れるために必要な業務において期待も評価も共に高く、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は期待も評価もやや低い。海外拠点は本国親会社が決定ないし認めた範囲内で活動している様子が推測される。海外拠点は、企業の海外進出目的を達成し、本国親会社の期待に応じている。換言すれば、海外拠点は本国親会社の戦略を忠実に実行しているといえるのである。

では、どのような要素が海外活動の成果を左右すると考えられているのだろうか。現地採用従業員の能力・士気(74.1%)とする企業が最も多い。既に触れたように、海外拠点の人材として最も望まれているのは日本からの出向社員である。だが、拠点運営においては現地採用従業員が

鍵を握っていることがわかる。次いで、日本からの送客数（63.0%）、仕入れ力（63.0%）、情報収集力（59.3%）、サービスの内容（55.6%）、出向社員の能力・士気（55.6%）が多い。提供する旅行サービスの内容とその充実が重要と考えられているのであろう。逆に選択肢の中で低かったのは、現地の景気動向（14.8%）、親会社の経営方針・経営戦略（18.5%）、現地の法律・制度（22.2%）、天災・人災等の外的要因（25.9%）、拠点独自の経営方針・経営戦略（25.9%）である。置かれた環境、外的要因は経営活動に影響を与える要素であろうが、これらが成果を左右すると捉える企業は少数派である。本国親会社、海外拠点いずれの経営方針・経営戦略についても海外活動の成果を左右する要素とは強く意識されていない。テロや疫病の流行等は旅行者の知覚リスクを喚起することから、一般に不安材料がある地は旅行目的地の候補対象から除外される傾向がある。しかし、旅行企業は現地の事情や経営環境、外的要因よりも、むしろ自社の内的要因の方が海外活動の成果を左右すると考えているのである。

けれども、やはりテロ、疫病、地震、津波等の事態が発生した場合、旅行者数が減少するのは事実である。災害発生地域への旅行が不可能になるだけでなく、その影響を受けて他地域への旅行も含め、人々が旅行行動を自粛、敬遠するようになる傾向があるからである。このような場合、海外活動範囲の変更を余儀なくされる旅行企業もある。災害が発生した場合の企業の対応行動としては、該当する地域拠点の規模縮小（43.5%）、該当する地域拠点の恒久的閉鎖（13.0%）、他地域の拠点に業務を振替または統合（8.7%）と、企業の約65%が海外活動を縮小する動きをとっている。もちろん該当する地域拠点を一時閉鎖したが現在は事態発生前の状態に復帰（13.0%）させた拠点をもつ企業もあり、さらに特段の措置を講じる必要がなかった（39.1%）事例もある。しかし、総じて多くの企業が災害発生への対応策として、情報収集を行って状況を的確に判断し、一部の地域で海外活動を縮小するなどして臨機応変に活動を調節している。海外活動の成果を左右する要素として外的要因が上位に挙げられないのは、企業が機敏な行動をとることによって外的要因の影響を経営成果から遠ざけているからといえるだろう。

2. 今後の展開

地球上ではときおり大規模な人災、天災が発生する。21世紀に入り起きたものとして、例えば、米国同時多発テロ事件（2001年）、イラク戦争（2003年）、新型肺炎 SARS の流行（2003年）、インド洋大津波（2005年）、ジャワ島地震・津波（2006年）などが挙げられる。このような政情、安全、衛生、経済状況などの不安定が旅行阻害要因となり、世界の旅行市場は順調な右肩上がりの成長を遂げてきたわけではない。しかし、新興国の出現により世界の旅行市場は確実に拡大している。日本の旅行企業は今後、海外活動をどのような方向で展開させていくのだろうか。その方向性を問うと、さらに拡大する（42.3%）、現状を維持する（30.8%）、意味のある部分だけを残す（26.9%）との回答が得られた。大半の企業が自社の海外活動を成果ありと高く評価する一方

で、さらなる拡大を唱える企業は半数に上らない。日本人の海外旅行市場の飽和状態、近年の日本経済の停滞をにらんでの海外戦略であろうか。かつて日本人に代表的であったのは旅程および旅行内容の大部分が企業側から提案され、用意された添乗員同行のパッケージツアーであった。しかし、海外旅行の普及と大衆化に伴い、旅行者自身で航空や宿泊等の旅行素材を選択、手配し、旅行中も各人で行動する個人自由旅行の方向へと流れが移行している。旅行需要の喚起に加え、このような潮流への対応が国内外で急務にもなっているのだろう。今後の展開についての調査結果は、旅行企業の海外戦略、海外進出に対する慎重な態度を表わしているといえるだろう。

VI. 本国親会社にみる日本の旅行企業の国際経営の実態

これまで本国親会社へのアンケート調査の結果を紹介しながら日本の旅行企業の国際経営の実態をみてきた。経営行動を海外進出の状況、海外における経営活動の様子、海外活動の成果と今後の側面に分け、その様態を把握してきた。ここでは調査結果を踏まえ、日本の旅行企業の国際経営の特徴を導き出すことにしよう。21世紀を迎えた日本の旅行企業にはどのような国際経営の特徴が見出されるのだろうか。

企業にとって海外進出は企業戦略の選択肢の1つである。全ての企業が海外進出するわけではなく、むしろ、数の上では海外進出を図る企業の方が少ない。海外旅行の販売を許可されている企業、海外旅行の主権を認可されている企業でも、大半は海外に自社拠点を設立せずして海外送客しており、またそれが可能である。だが、海外に自社拠点の必要性を察知し、海外進出を図る企業もある。本研究で取り上げた企業だ。それらの業態は大規模の総合的旅行企業から小規模の専門的旅行企業まで多様であるが、全体的に大規模企業ほど海外進出を図る傾向がある。海外進出の開始時期は1985年のプラザ合意以降とする企業が半数であり、円高進行とその継続を背景とする日本企業の海外進出時期、日本人海外旅行の成長・定着時期と一致する。進出先は北米、アジア、ヨーロッパ、ミクロネシア、オセアニアの日本人旅行者の主要なデスティネーション、つまり、日本人訪問者数が多い地域となっている。多くの海外拠点が取り組む業務は、現地の情報収集、旅行素材の仕入れ・手配、本国親会社からの送客を受け入れるインバウンド業務である。

そこで、海外進出を図っている日本の旅行企業には、次のような特徴があるといえるのではないだろうか。すなわち、日本の旅行企業の国際経営は日本人を中心とするという経営行動の特徴である。正確に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、また日系企業も含まれることから、国籍を超えてつながっている同じ民族という意味で「自民族（エスニック）」とする方がふさわしいであろう。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いるのではないだろうか。この特徴は「対象市場」「サービス」「経営様式」「競争企業」の側面に強く表れている。

まず、第1の対象市場である。日本の旅行企業の海外事業活動は日本人・日系人市場を最も重

要な市場としている。その中でも海外拠点とは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。海外拠点が置かれる環境には現地の人々、すなわち、日本人ではない非日本人が大多数を占めるはずだが、海外拠点にとって非日本人市場のウェイトはまだ低い状況にある。本国親会社の旅行取扱状況、本国からの送客が海外拠点の経営においても重要になっており、日本人・日系人市場をターゲットとした海外事業展開をしているのである。

第2に重視するサービスである。日本の旅行企業は旅行者が海外旅行中でも日本的なサービスを受けられるよう配慮し、提供の場を準備している。異文化を体験すること、日常から解放されることは海外旅行の醍醐味である。だが、その反面、馴染みのない現地のシステムや普段とは異なる現地の対応、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が旅行者のストレスとなる場合も少なくない。旅行者がさまざまな差異の背景を理解し、受容するようになるには余りにも旅行期間は短すぎる。さらに現地ならではのサービスは比較的容易に現地提供されるが、旅行者にとって馴染み深い日本的なサービスが、異国で本国と同品質水準で提供されることを期待するのは難しい。そこで、日本の旅行企業は、旅行中の不安や不快を軽減し、旅行者により快適に旅行してもらうために、データ分析や顧客の要望を反映するなどして、日本人の好みに合う旅行素材を把握、提供者を調査、選定し、手配している。そればかりでなく、ホテルやレストラン、ガイドなどの素材提供者側にサービス内容、旅行者の行動特性に関する教育、指導を行い、日本的サービスが提供されるよう努めているのである。現地的サービスを提供する一方で、日本的サービスをも提供することで旅行者が異国で感じるストレスを緩和する。日本人旅行者が旅先においても日常的な生活習慣を継続できるようにする。旅行企業は異文化を旅行者が受け入れやすいように緩衝材を提供し、また自らが緩衝材となって旅行者の母国文化と旅先の異国文化との間を取り持つ役割を果たしながら、旅行者を精神面でも支えているのである。

第3に経営様式である。本国親会社－海外拠点間のコミュニケーション上の使用言語に日本語が多い。また、海外拠点の人材の日本人・日系人比率が高い。海外拠点の従業員は本国親会社からの出向者、現地採用社員（日本人・日系人、非日本人）に大別されるが、日本の旅行企業では現地採用社員にも日本人・日系人が多いことが特徴である。歴史的つながりがあり、文化的背景を同じくする人、価値観を同じくする人を出来る限り採用する傾向がある。本国親会社との関係、主要な対象市場である日本人・日系人市場への対応、重視する日本的サービスの提供をより円滑に実現するための組織形態として、日本語を使用し、日本人・日系人を中心とする組織が形成されているのだろう。海外における自民族の労働市場は本国におけるそれよりも小さい。にもかかわらず、日本の旅行企業は在外でも日本人・日系人従業員を集めることに成功しているのである。

第4に競争企業である。同じ市場をターゲットとする企業を競合相手と捉えることから、日本人・日系人市場に重点を置く企業、すなわち、現地に進出している日系旅行企業や、現地で日本人・日系人が開業した旅行企業が競合関係を生んでいる。世界各国に旅行企業は存在し、海外進

出先にはその国の旅行企業、さらに他国から進出した旅行企業も活動している。しかし、日本の旅行企業の海外拠点には現地の市場開拓よりも日本人旅行者を受け入れるインバウンド業務に重点が置かれ、本国親会社からもその遂行に期待が寄せられている。その結果、海外拠点の主な競争企業は本国親会社が日本国内で競合する日本企業の海外拠点、現地で日本人・日系人が営む同業者となっているのである。情報通信分野の技術革新、インターネットの普及により、宿泊や航空券などの旅行素材を販売するネット企業が登場し、航空会社やホテルなども顧客への直販を進めている。これらの企業にはシステムの多言語化により複数の国々ないし民族の市場にアプローチする動きもみられる。しかし、日本の旅行企業の本国親会社にとっては、国際経営という側面では、このような他国企業の動きはまだ日系旅行企業の存在ほど大きくはない。

以上のように、日本の旅行企業の国際経営には、日本人・日系人・日系企業という国籍の枠を超えているが、歴史的背景や文化的背景を共有する民族というつながりに基づいた経営活動がみられる。特に、対象市場、サービス、経営様式、競争企業の側面でこの特徴が浮き彫りになっている。日本企業にとって日本人・日系人・日系企業は同じ民族、すなわち、自民族である。ゆえに、日本の旅行企業の国際経営は自民族を中心とするエスニックな国際経営行動であると特徴付けられ（今西, 2001）、21世紀に入ってもこの傾向は継続しているといえるだろう。

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、旅行企業の海外進出と国際経営の実態を旅行業従事者の視点を基礎としながら、別のところから概観し、国際経営の特徴を明らかにしたことにある。海外進出を図っている旅行企業は少数であり、かつ多国籍旅行企業においても海外事業に携わる社員は一部である。社員の多数は国内拠点に勤務し、国内事業にのみ携わっている場合もあろう。現場では全社戦略における海外事業展開の様子、海外経営の実態が把握しにくいであろうことから、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。日本の旅行企業の強み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）」という概念の再提示とそれに基づく国際経営行動の確認にある。既存研究にある現地市場防衛、現地市場開拓とは異なる海外進出の実態をみた。国境や国籍の範囲を越えた歴史的、文化的つながりを持つ民族を中心とする国際経営行動の枠組みは、研究面では取り上げられることが少なかったのではないだろうか。しかし、本調査で再び明らかになったように、この概念に基づく国際経営行動は日本の旅行企業において継続されている。ゆえに、重要性をもつ概念といえるのではないだろうか。同様の概念に基づく国際経営行動を他産業に発見することができるかもしれないという展望もある。

本研究では、本国親会社への国際経営に関するアンケート調査に基づき分析を行った。そのため、本研究で明らかになったのは本国親会社の視点からみた国際経営の姿である。全社戦略にお

ける海外戦略の位置付け、国際経営についての企業方針が反映されている。しかし、海外の現場に立つのは海外拠点である。海外拠点が置かれる経営環境は本国親会社が位置するほぼ単一民族国家の日本国内とは違う。海外拠点の運営では異文化マネジメントが重要性を増す。海外拠点は敏感に海外情勢の変化を感知することができ、国内とは異なる経営資源や刺激に接する機会にも恵まれている。本国親会社から距離を置くことで、異なるものの見方も生まれるに違いない。それゆえ、海外拠点からみた国際経営、海外子会社が描き出す国際経営の実態を解明する必要があるだろう。また、海外進出経験、時代環境とともに企業の国際経営も変化するであろうことから、時系列で比較分析する必要もあるだろう。総合的旅行企業、ランドオペレーターなどの会社形態別の分析を行えば、それぞれに異なる海外戦略、国際経営行動が明らかになるかもしれない。さらに、本研究では海外拠点の所有を研究対象の条件とした。そのため、この条件を満たさない企業、例えば、インターネット上の取引を主体とする旅行企業、ホテルや航空などの旅行素材のみを取り扱う企業は調査対象の範囲外となった。これらの企業にも国際的取引を行っている企業があることから、研究対象の枠に入らなかった企業の実態解明も必要になるだろう。

引用文献・参考文献・参考資料・参考 URL

- 1) 法務省入国管理局編：「出入国管理（平成 19 年版）」（法務省入国管理局, 2007）。
- 2) 今西珠美：『旅行企業の国際経営』（晃洋書房, 2001）。
- 3) Imanishi, T.: "An Ethnic Model of Japanese Overseas Tourism Companies", *Annals of Tourism Research*, 34 (2007)517-536.
- 4) 国際観光振興機構（JNTO）：<http://www.jnto.go.jp>
- 5) 国際観光振興機構事業開発部編：『2007 年版 JNTO 国際観光白書』（国際観光サービスセンター, 2007）。
- 6) 国土交通省：<http://www.milt.go.jp>
- 7) 日本旅行業協会（JATA）：<http://www.jata-net.or.jp>
- 8) 世界観光機関（UNWTO）：<http://www.unwto.org>
- 9) 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）。
- 10) ウィングトラベル編集部編：『旅行便覧 2006』（航空新聞社, 2005）。