

日本の旅行企業における国際経営の変化

— 海外拠点への質問票調査の比較 —

Changes in International Management among Japanese Tourism Multinationals

— A Comparative Study of Questionnaire Surveys to Foreign Subsidiaries —

今西 珠美*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、海外拠点を対象に実施した質問票調査の比較分析を通じて、日本の旅行企業の国際経営における変化を明らかにすることにある。海外拠点は、市場、サービス、競合企業、経営スタイルの4点において自民族中心の経営行動を続けるが、業容は本国からの受動的業務に加え、現地での能動的業務にも拡大し、非日本人市場への関心は本国親会社よりも高い。東アジア地域における活発化と組織の世界的な日本化を明らかにした。

キーワード：海外拠点、現地経営、日本的経営、現地市場、地域

I. 研究の目的と意義

本研究の目的は、日本の旅行企業の海外拠点における国際経営の変化を明らかにすることにある。日本の旅行企業の海外事業展開はいかに変化してきたのだろうか。本研究では、これまで1998年と2006年の2度にわたり実施してきた質問票調査の結果を比較することによって、海外拠点における現地経営の変化について分析を行う。調査結果を比較すれば、経営の変わらぬ側面と変わった側面の両面が明らかになるだろうが、本研究では、変化した側面の発見により重点を置く。具体的な比較項目として、第1に海外拠点の業務（規模、業容）、第2に戦略に係わる側面（市場、サービス、競合、将来展開）、第3に組織に係わる側面（人材、経営様式、言語）を取り上げる。

本研究で取り上げる2つの質問票調査は、ともに海外に経営拠点を所有する日本の第1種旅行者業者全社の全海外拠点を対象に実施したものである。第1回目の調査は「旅行企業の海外進出に関するアンケート調査」と題し、1998年1～2月に実施した。第2回目の調査は「旅行企業の国際経営に関するアンケート調査」と題し、2006年1～4月に実施したが、回答の再依頼作業を含めると最終締め切りは2006年7月下旬になった。質問票の配布方法は、2度の調査ともに、協力企業による配布と調査実施者による発送の2種に分けられる。協力企業による配布とは、企業の

厚意により、本国親会社から自社の海外拠点に社内便、ファックス、電子メールによって質問票を配布していただく方法である。調査実施者による配布では、国際郵便（航空便）を利用した。回答の返送手段として、郵送、ファックス、メールを用意したところ、2度の調査ともに郵送による返送が最も多かった。調査内容は6つのテーマから成る。①現地への進出状況、②対象市場、③現地経営のスタイル、④サービス、⑤競争企業、⑥成果と今後の展開である。質問票の設問数は、第1回目、第2回目ともに、全21問である。回答形式は、2度の調査ともに、数値記入、選択回答（単一および複数）、順位回答（部分）である。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。質問票は和文と英文を用意した。調査対象および有効回答は表1の通りである。第1回目の調査では、調査対象数220拠点（38カ国）のうち有効回答数112拠点（30カ国、有効回答率50.9%）、第2回目の調査では、調査対象数289拠点（47カ国）のうち有効回答数86社（28カ国、有効回答率29.8%）であった。第2回目の調査において、海外拠点より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を受けたことから、配送途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。

本研究の意義は、希少性にある。この希少性は、旅行業、海外活動、経時的変化を題材とするところにある。観光産業は、いまや国の経済を牽引する重要産業が他に見当たらない発展途上国のみならず、先進国においても重要産業として位置づけられるようになってきている。日本でも、将来の基幹産業として観光産業に目が向けられるようになって10年以上が経過する。しかし、統計の取り難さ、旅行が持つ「遊び」というイメージ、そして何よりも「ものづくり」産業の強靱な国際競争力を背景に、日本における旅行業の位置づけは、産業としても研究対象としても主流から外され、軽視され、無視されてきたと言わざるを得ない。本研究ではこの重要だが着手が遅れてきた旅行業を研究対象として取り上げる。また、海外活動という着眼点にも希少性がある。取扱額が多い大手企業は海外進出を図っているが、旅行業界で多数を占める中小企業の大半は国内に留まっている。海外進出企業を含めても、日本の旅行企業の経営活動の中心は国内事業にある。そのため、海外旅行が珍しいものではなく、世界規模で旅行者の往来が増大しているにも拘わらず、さらに、欧米では巨大な旅行多国籍企業が勢力を振るうようになってきているにも拘わらず、日本の旅行企業の海外活動にはさほど目が向けられなかった。旅行企業の海外活動を題材とする研究、統計調査は極めて少ないのが実情である。このような中、本研究は1990年代と2000年代の日本の旅行企業の海外拠点の現地経営について比較を行う。独自の質問票調査の結果に基づき、経時的変化を明らかにしようとする。その意味で、本研究は他には無い貴重な研究なのである。

次章から、日本の旅行企業の海外拠点における現地経営がどのように変化したのか、質問票調査の結果に基づき、把握していくことにしよう。

尚、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。また「インバウンド（inbound）」とは、

表 1. 調査対象と有効回答の構成

地域・区域・国	1998年度									2006年度														
	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(%)			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	区域	国	地域	区域	国	地域	区域	国	地域	区域	国	地域	区域	国	地域	区域	国	地域	区域	国	地域	区域	国
アフリカ	5			1			20.0			0.9	0.9				4	3	1	1	25.0			33.3	1.2	
東部アフリカ		3			1		33.3				0.9	0.9				3	2	1	33.3			33.3	1.2	0.0
ケニア			2			0		0.0			0.0	0.0							0			0.0		0.0
モーリシャス			1			1		100.0			100.0	0.9	0.9				1	1	100.0			100.0		1.2
南部アフリカ			2			0		0.0			0.0	0.0				1	1	0	0.0			0.0		0.0
南アフリカ			2			0		0.0			0.0	0.0				1	1	0	0.0			0.0		0.0
米州	68			32			47.1			28.6	0.9			103	1	18	0	17.5			20.9			
カリブ海		4			1		25.0			0.9					1		0	0.0			0.0			
バハマ			2			1		50.0			0.9				1		0	0.0			0.0		0.0	
ケイマン諸島			1			0		0.0			0.0	0.0					0	0.0			-		-	
ジャマイカ			1			0		0.0			0.0	0.0					0	0.0			-		-	
北アメリカ		63			30		47.6			26.8				100		18		18.0			20.9			
カナダ			7			3		42.9			2.7			14		3		21.4			3.5			
メキシコ			1			0		0.0			0.0	0.0		2		0		0.0			0.0		0.0	
アメリカ合衆国			55			27		49.1			24.1			84		15		17.9			17.4			
南アメリカ			1			1		100.0			0.9			2		0		0.0			0.0			
ブラジル			1			1		100.0			0.9			2		0		0.0			0.0			
東アジアおよび太平洋地域	91			39			42.9			34.8	8.9			116	31	39	12	33.6			45.3			
北東アジア		20			10		50.0			8.9					31		12	38.7			14.0			
中国			10			5		50.0			4.5				16		6	37.5			7.0			
香港			8			4		50.0			3.6				7		4	57.1			4.7			
韓国			1			0		0.0			0.0				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			1			1		100.0			0.9				2		1	50.0			1.2			
東南アジア		26			9		34.6			8.0				43		14		32.6			16.3			
カンボジア			1			0		0.0			0.0				4		1	25.0			1.2			
インドネシア			3			1		33.3			0.9				8		4	50.0			4.7			
マレーシア			1			1		100.0			0.9				6		1	16.7			1.2			
フィリピン			3			1		33.3			0.9				3		1	33.3			1.2			
シンガポール			12			4		33.3			3.6				9		4	44.4			4.7			
タイ			4			1		25.0			0.9				12		3	25.0			3.5			
ベトナム			2			1		50.0			0.9				1		0	0.0			0.0			
オーストララシア		21			8		38.1			7.1				27		7		25.9			8.1			
オーストラリア			17			5		29.4			4.5				19		5	26.3			5.8			
ニュージーランド			4			3		75.0			2.7				8		2	25.0			2.3			
ミクロネシア		24			12		50.0			10.7				13		5		38.5			5.8			
グアム			11			6		54.5			5.4				8		4	50.0			4.7			
北マリアナ諸島			10			5		50.0			4.5				4		0	0.0			0.0			
バラオ			2			1		50.0			0.9				1		1	100.0			1.2			
ボンベイ(ボナペ)			1			0		0.0			0.0				-		-	-			-			
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		1			1		100.0			0.9				4		2		50.0			2.3			
南アジア			1			1		100.0			0.9			4		2		50.0			2.3			
モルディブ			-			-		-			-			4		2		50.0			2.3			
ミャンマー			1			1		100.0			0.9				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	55			39			70.9			34.8				61	5	26	0	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		0.0	
ハンガリー			-			-		-			-				1		0	0.0			0.0		0.0	
ロシア連邦			-			-		-			-				2		0	0.0			0.0		0.0	
西部欧州		28			18		64.3			16.1				24		12		50.0			14.0			
オーストリア			3			3		100.0			2.7				4		2	50.0			2.3			
ベルギー			1			1		100.0			0.9				-		-	-			-		-	
フランス			8			4		50.0			3.6				7		3	42.9			3.5			
ドイツ			7			4		57.1			3.6				7		3	42.9			3.5			
オランダ			5			4		80.0			3.6				4		3	75.0			3.5			
スイス			4			2		50.0			1.8				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		13			8		61.5			7.1				16		9		56.3			10.5			
デンマーク			-			-		-			-				1		0	0.0			0.0		0.0	
フィンランド			-			-		-			-				1		0	0.0			0.0		0.0	
ノルウェー			-			-		-			-				1		0	0.0			0.0		0.0	
スウェーデン			-			-		-			-				1		0	0.0			0.0		0.0	
英国			13			8		61.5			7.1				12		9	75.0			10.5			
南部欧州		14			13		92.9			11.6				15		5		33.3			5.8			
ギリシャ			1			1		100.0			0.9				1		0	0.0			0.0		0.0	
イタリア			7			7		100.0			6.3				9		3	33.3			3.5			
スペイン			6																					

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。旅行業務を取り扱う事業者については、旅行会社、旅行業者、旅行代理店など、さまざまな呼称があるが、特別な場合を除き、本研究では「旅行企業」の語を用いることにする。

II. 海外での事業活動における変化

1. 進出地域と海外拠点の規模

表1にみるように、日本の旅行企業が海外拠点を設立している主な地域は、米州(北アメリカ)、東アジアおよび太平洋(北東アジア、東南アジア、オーストララシア¹⁾、ミクロネシア)、欧州(西ヨーロッパ、北ヨーロッパ、南ヨーロッパ)である。これらの地域は、日本人に人気のある海外旅行先であり、渡航者数も多い。日本の旅行企業は、日本人の主要な海外渡航先に海外拠点を設立している。1998年度と比べ、2006年度にはミクロネシアの拠点が減少し、西ヨーロッパの拠点も微減する一方で、北アメリカ、北東アジア、東南アジアにおいて拠点が増加している。

海外拠点の従業員数規模を示しているのが表2である。従業員数30人以下の拠点が約半数を占め、201人以上の拠点は約1割であることに変わりはない。海外拠点としては規模の大きい従業員数201人以上の拠点は、アメリカ(本土およびハワイ)とオーストラリアに立地している。

表2. 海外拠点の規模(従業員数)

従業員数(人)	1998年度		2006年度	
	拠点数	(%)	拠点数	(%)
- 10	31	27.7	18	20.9
11 - 30	34	30.4	24	27.9
31 - 50	12	10.7	17	19.8
51 - 100	24	21.4	16	18.6
101 - 200	6	5.4	6	7.0
201 - 300	4	3.6	4	4.7
301 -	1	0.9	1	1.2
海外拠点合計	112	100.0	86	100.0

2. 海外拠点の業容

海外拠点の業容は表3の通りである。本国親会社への質問票調査の結果を比較したところ、旅行企業が海外進出する主な目的は「旅行素材の仕入れ・手配」、「日本人の旅客誘致」、「現地の情報収集」であり、これらは時を経過しても変化していなかった²⁾。表3をみても、「旅行素材の仕入れ・手配」、「インバウンド業務」、「現地の情報収集」の業務については、8割以上の拠点が1998年度も2006年度も実施している。したがって、海外拠点の主要な業容は、本国からの送客支援とその受け入れ業務を遂行することであり、この傾向は時を経ても変化していないといえる。

だが、変化がみられる業容もある。「旅行関連事業」に取り組む拠点は減少しており、特にオーストラリア、ミクロネシアでの取り組みが減少した。日本経済の好況に伴う日本人海外旅行市場の勢いある成長を背景に、旅行企業は海外進出と事業拡大を積極化し、バス、クルーズ、商事などの旅行関連事業にも着手して自社扱いを試みた。しかし、バブル崩壊後の不況と米国同時多発テロ事件の発生（2001年）を機に、海外旅行市場からはかつてのような勢いが消え、不安定さが表面化した。旅行市場の伸び悩みを受け、旅行企業が事業の見直しを図り、不採算事業や非効率事業から撤退をした様子が見てとれる。

一方、取り組みが増えた業容もある。「旅行商品の企画・造成」、「現地の市場開拓」、「観光地開発」である。「旅行商品の企画・造成」は、欧州地域での取り組みは減少したものの、北東アジアでは取り組みが増えている。「現地の市場開拓」も、米州地域での取り組みは減少しているものの、北東アジア、欧州地域では取り組みが増えている。「観光地開発」は、特に北東アジアにおいて取り組みが増えている。全体として、北東アジアでの業容が拡大しているといえる。さらに、訪日外客誘致に力を注ぐようになった日本政府の動きを受け、「日本の観光宣伝活動」を実施する拠点も増加傾向にある。北東アジアでは「インバウンド」、「アウトバウンド」への取り組みも増えた。

概して、海外拠点ではインバウンド関連の受動的業務に加え、現地に働きかける能動的活動も展開するようになったといえるだろう。地域では東アジアおよび太平洋地域、その中でも北東アジア区域における海外拠点の活動が活発化していることがわかる³⁾。世界観光機関が1999年3月に発表していた1995年から2020年までの見通しにおいても、東アジアおよび太平洋地域におけるツーリズムの成長は既に予測されていた。同地域のインバウンド・ツーリズムは世界の全年平均伸び率4.1%を上回る6.5%で増加し、マーケット・シェアも米州の15%を追い越して26%を獲得し、欧州に次ぐ第2番目に大きいインバウンド地域になるだろうと、当時から大きな期待が寄せられていた。可処分所得の上昇に伴い、同地域での旅行者数の増加が予測されるとともに、初めての海外旅行者は近場の目的地を選ぶ傾向があることから、東アジアおよび太平洋地域における域内観光の増加も予測され、とりわけ中国からの旅行者数増大に伴う北東アジアでの国際観光の高い成長が予測されていたのである⁴⁾。この世界観光機関の見通しは、当該地域・区域の海外拠点の活動状況に反映されることになったといえるだろう。

表3. 海外拠点の業容

業 容 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	
	1998年度		2006年度		1998年度		2006年度		1998年度		2006年度		1998年度		2006年度	
	拠点数	(%)	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	1	100.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	1	100.0	1	100.0
東部アフリカ	1	100.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	1	100.0	1	100.0
米州地域	29	90.6	17	94.4	18	56.3	12	66.7	29	90.6	15	83.3	25	81.3	15	83.3
カリブ	1	100.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	1	100.0	-	-
北アメリカ (アメリカ本土とカナダ)	28	93.3	17	94.4	17	56.7	12	66.7	29	96.7	15	83.3	25	83.3	15	83.3
(ハワイ)	19	90.5	12	92.3	15	71.4	9	69.2	20	95.2	11	84.6	16	76.2	10	76.9
南アメリカ	9	100.0	5	100.0	2	22.2	3	60.0	9	100.0	4	80.0	9	100.0	5	100.0
南アメリカ	0	0.0	-	-	1	100.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-
東アジアおよび太平洋地域	32	82.1	34	53.1	19	48.7	21	53.8	36	92.3	31	79.5	34	87.2	37	94.9
北東アジア	5	50.0	11	91.7	3	30.0	7	58.3	10	100.0	12	100.0	7	70.0	11	91.7
東南アジア	8	88.9	10	71.4	7	77.8	8	57.1	8	88.9	9	64.3	8	88.9	14	100.0
オーストララシア	8	100.0	7	100.0	5	62.5	5	71.4	8	100.0	5	71.4	8	100.0	6	85.7
ミクロネシア	11	91.7	5	100.0	4	33.3	1	20.0	10	83.3	4	80.0	11	91.7	5	100.0
メラネシア	-	-	1	100.0	-	-	0	0.0	-	-	1	100.0	-	-	1	100.0
南アジア地域	1	100.0	2	100.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0	1	50.0
南アジア	1	100.0	2	100.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0	1	50.0
欧州地域	35	89.7	22	84.6	30	76.9	22	84.6	32	82.1	22	84.6	33	84.6	24	92.3
西部欧州	15	83.3	10	83.3	16	62.5	12	100.0	14	77.8	10	83.3	15	83.3	11	61.1
北部欧州	7	87.0	7	77.8	5	69.2	6	66.7	6	75.0	7	77.8	6	75.0	7	77.8
南部欧州	13	100.0	5	100.0	9	88.9	4	80.0	12	92.3	5	100.0	12	92.3	5	100.0
海外拠点合計	98	87.5	76	88.4	69	61.6	55	64.0	99	88.4	69	80.2	95	84.8	78	90.7

業 容 地域・区域	旅行商品の販売		オプションツアーの主催		ツアーレターの管理・監督		現地の市場開拓		観光地開発			
	1998年度		2006年度		1998年度		2006年度		1998年度		2006年度	
	拠点数	(%)	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	1	100.0	0	0.0
東部アフリカ	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0
米州地域	14	43.8	9	50.0	15	46.0	12	66.7	17	53.1	8	44.4
カリブ	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-
北アメリカ (アメリカ本土とカナダ)	13	43.3	9	50.0	15	50.0	12	66.7	17	56.7	8	44.4
(ハワイ)	9	42.9	8	61.5	12	57.1	8	61.5	14	66.7	8	61.5
南アメリカ	4	44.4	1	20.0	3	33.3	4	80.0	3	33.3	0	0.0
南アメリカ	1	100.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-
東アジアおよび太平洋地域	17	43.6	21	53.8	20	51.3	20	51.3	17	43.6	18	46.2
北東アジア	2	20.0	7	58.3	4	50.0	7	58.3	6	50.0	2	20.0
東南アジア	6	66.7	7	50.0	8	88.9	6	42.9	5	55.6	6	66.7
オーストララシア	5	62.5	4	57.1	4	50.0	3	42.9	2	28.6	5	62.5
ミクロネシア	4	33.3	3	60.0	4	33.3	3	60.0	1	8.3	3	60.0
メラネシア	-	-	0	0.0	-	-	1	100.0	-	-	0	0.0
南アジア地域	0	0.0	1	50.0	1	100.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0
南アジア	0	0.0	1	50.0	1	100.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0
欧州地域	21	53.8	15	57.7	22	56.4	17	65.4	18	46.2	10	38.5
西部欧州	11	61.1	8	66.7	7	38.9	8	66.7	7	38.9	4	33.3
北部欧州	2	25.0	3	33.3	4	50.0	4	44.4	3	37.5	3	33.3
南部欧州	8	61.5	4	80.0	11	84.6	5	100.0	8	61.5	3	60.0
海外拠点合計	52	46.4	46	53.5	59	52.7	50	58.1	53	47.3	37	43.0

業 容 地域・区域	旅行関連事業		日本の観光宣伝活動		その他		n=	
	1998年度		2006年度		1998年度		2006年度	
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	年度	年度
アフリカ地域	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
東部アフリカ	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
米州地域	7	21.9	3	16.7	7	21.9	5	27.8
カリブ	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-
北アメリカ (アメリカ本土とカナダ)	6	20.0	3	16.7	7	23.3	5	27.8
(ハワイ)	4	19.0	2	15.4	5	23.8	4	30.8
南アメリカ	2	22.2	1	20.0	2	22.2	2	22.2
南アメリカ	1	100.0	-	-	1	100.0	-	-
東アジアおよび太平洋地域	14	35.9	2	5.1	4	10.3	10	25.6
北東アジア	2	20.0	1	8.3	0	0.0	3	25.0
東南アジア	3	33.3	1	7.1	2	22.2	4	28.6
オーストララシア	3	37.5	0	0.0	1	12.5	3	42.9
ミクロネシア	5	41.7	0	0.0	1	8.3	0	0.0
メラネシア	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0
南アジア地域	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
南アジア	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
欧州地域	7	17.9	2	7.7	2	5.1	0	0.0
西部欧州	4	22.2	0	0.0	1	5.6	0	0.0
北部欧州	1	12.5	2	22.2	0	0.0	0	0.0
南部欧州	2	15.4	0	0.0	1	7.7	0	0.0
海外拠点合計	29	25.9	7	8.1	13	11.6	15	17.4

Ⅲ. 経営戦略における変化

1. 取扱市場

市場を2つの軸、すなわち、「旅行者のタイプ（日本人・日系人／非日本人）」と「旅行分野のタイプ（インバウンド／アウトバウンド）」に基づいて4つの市場に分類し、海外拠点が取り扱う市場を調査した。各拠点の取扱市場について、人数規模が大きい順に第1位から順位を付け、取り扱わない市場については取扱なしとした結果が表4である。海外拠点の取扱市場は、人数ベースで大きい順に、日本人・日系人のインバウンド市場、日本人・日系人のアウトバウンド市場、非日本人のアウトバウンド市場、非日本人のインバウンド市場であり、この傾向は変化していない。

表4. 海外拠点の取扱市場

1998年度：n=111、2006年度：n=86

取扱市場	順位	第1位				第2位				第3位			
		1998年度		2006年度		1998年度		2006年度		1998年度		2006年度	
		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		84	75.7	57	66.3	13	11.7	10	11.6	7	6.3	8	9.3
日本人・日系人のアウトバウンド		20	18.0	18	20.9	41	36.9	25	29.1	8	7.2	7	8.1
非日本人のインバウンド		0	1.2	1	1.2	14	12.6	14	16.3	3	2.7	10	11.6
非日本人のアウトバウンド		5	11.6	10	11.6	11	9.9	18	20.9	36	32.4	21	24.4
その他		2	0.0	0	0	1	0.9	1	1.2	3	2.7	2	2.3

取扱市場	順位	第4位				第5位				取扱なし			
		1998年度		2006年度		1998年度		2006年度		1998年度		2006年度	
		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		0	0.0	0	0	1	0.9	0	0.0	6	5.4	11	12.8
日本人・日系人のアウトバウンド		2	1.8	3	3.5	0	0.0	0	0.0	40	36.0	33	38.4
非日本人のインバウンド		12	10.8	19	22.1	2	1.8	0	0.0	80	72.0	42	48.8
非日本人のアウトバウンド		7	6.3	6	7	0	0.0	0	0.0	52	46.8	31	36.1
その他		2	1.8	1	1.2	4	3.6	3	3.5	98	88.3	79	91.9

しかし、非日本人の旅行を取り扱う拠点数が増加した。非日本人のアウトバウンド市場を第2に大きい取扱市場とする拠点数が2006年になると増加しているとともに、この市場を取り扱わない拠点数は1998年の46.8%から36.1%に減少した。また、非日本人のインバウンド市場を取り扱わない拠点数は72.0%から48.8%へと減少した。日本人・日系人市場にウェイトを置く側面は変わらないが、非日本人市場にも取り組む動きがみられるようになったのである。非日本人市場の開拓、新しい市場への参入傾向が見られるのである。

2. 重視するサービス

海外拠点はどのようなサービスの提供に重点を置くのかを把握するため、サービスを「日本的なサービス」と「現地的なサービス」に大別し、捉えることにした。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し、提供するというサービスである。

例えば、宿泊の手配では、日本語対応可能なスタッフが常駐し、日本語放送のテレビ番組が視聴できる清潔なホテルを探し、かつ、そのバスタブ付きツインルームを確保する、といった日本人の一般的な好みに対するきめ細かな配慮、心遣いを含むようなサービスである。他方、現地的なサービスとは、現地にしかない、現地特有の、あるいは現地の醍醐味になるような旅行素材を発掘し、選定し、提供するサービスである。例えば、郷土料理の手配、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。

重視するサービスの調査結果は表5の通りである。日本的なサービスを重視する企業が多いことに変化はなく、その割合は微増した。日本的なサービスは、海外では意識しなければ提供されないものであるからこそ、日本企業はその提供に重点を置く。しかし、日本的なサービスを重視する拠点の割合には地域差・区域差がある。米州地域と欧州地域では、日本的サービスを重視する拠点が8割を超えるまでになり、現地的サービスを重視する拠点が減少した。ところが、東アジアおよび太平洋地域では、日本的サービスを重視する拠点は6割に止まり、現地的サービスを重視する拠点が1割増加して3割になった。同地域内を詳しくみると、東南アジアでは現地的サービスを重視する拠点が増加したが、オーストララシアでは日本的サービスを重視する拠点が増加した。アジアでは異国風の面白さを、欧米およびオーストララシアでは異文化よりも旅行中の快適さを追求するような旅行サービスを海外拠点は重視していると捉えられる。この点において、旅行日数、旅行者の年齢、グループの人数・関係（家族、学校など）といった企業の経営方針とは別の要因が、重視するサービスのタイプに影響を及ぼすようになった可能性も見逃せない。旅

表5. 重視するサービス

サービス 地域・区域	日本的なサービス				現地的なサービス				その他				n=	
	1998年度		2006年度		1998年度		2006年度		1998年度		2006年度		1998年度	2006年度
	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	拠点数	(%)	年度	年度
アフリカ地域	0.5	50.0	0	0.0	0.5	50.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	0
東部アフリカ	0.5	50.0	0	0.0	0.5	50.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	0
米州地域	21.5	69.4	15.5	86.1	5	16.1	0.5	2.8	4.5	14.5	2	11.1	31	18
カリブ	1	100.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	1	-
北アメリカ (アメリカ本土とカナダ)	20.5	68.3	15.5	86.1	5	16.7	0.5	2.8	4.5	15.0	-	-	30	18
(ハワイ)	14.5	69.0	11.5	88.5	4	19.0	0.5	3.8	2.5	11.9	1	7.7	21	13
南アメリカ	6	66.7	4	80.0	1	11.1	0	0.0	2	22.2	1	20.0	9	5
南アジア	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	0	-
東アジアおよび太平洋地域	23.5	65.3	22.5	60.8	8	22.2	12.5	33.8	4.5	12.5	2	5.4	36	37
北東アジア	5.5	61.1	6	50.0	3.5	38.9	5	41.7	0	0.0	1	8.3	9	12
東南アジア	6	75.0	6	50.0	0	0.0	5	41.7	2	25.0	1	8.3	8	12
オーストララシア	4	50.0	6.5	92.9	2.5	31.3	0.5	7.1	1.5	18.8	0	0.0	8	7
ミクロネシア	8	72.7	3.5	70.0	2	18.2	1.5	30.0	1	9.1	0	0.0	11	5
メラネシア	-	-	0.5	50.0	-	-	0.5	50.0	-	-	0	0.0	-	1
南アジア地域	1	100.0	2	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2
南アジア	1	100.0	2	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2
欧州地域	20	54.1	19.5	81.3	11	29.7	4.5	18.8	6	16.2	0	0.0	37	24
西部欧州	8.5	47.2	10	83.3	4.5	25.0	2	16.7	5	27.8	0	0.0	18	12
北部欧州	3	50.0	6	75.0	3	50.0	2	25.0	0	0.0	0	0.0	6	8
南部欧州	8.5	65.4	3.5	87.5	3.5	26.9	0.5	12.5	1	7.7	0	0.0	13	4
海外拠点合計	66.5	62.7	59.5	72.6	24.5	23.1	18.5	22.6	15	14.2	4	4.9	106	82

(注)複数のサービスを回答した場合には分割計上した。例えば、1拠点で日本的、現地的の両サービスを回答した場合、それぞれに0.5拠点加算した。

行日数が短ければ、不便さも異国情緒として楽しんでいるうちに旅は終わってしまうが、旅行日数が長くなれば、旅行者にとって不便さがこたえるようになり、より快適さに対する意識が高まるようになるであろう。

3. 競合企業

旅行業界では世界的に熾烈な競争が発生している。インフラの整備と可処分所得の上昇に伴い、旅行者数が増大し、世界の旅行市場は拡大している。この旅行市場を取り込むべく、運輸業や宿泊業は直販体制を押し進めるようになり、この体制は着実に世界に浸透する傾向にある。この経営環境の変化により、旅行業は、従来とは異なる方法によって旅行市場を取り込むことが必要になってきた。欧州では生き残りをかけた国境を越える M&A が繰り広げられ、米州では特定の専門分野に特化する旅行企業が登場して久しい。だが、日本の旅行業界についてみると、日本国内における競争関係は日本企業同士によるものであり、国際競争には発展していない。日本人の旅行は日本企業が取り扱い、韓国人の旅行は韓国企業、台湾人の旅行は台湾企業が取り扱うという棲み分けの構造が域内できり出されている。中国人の旅行は中国企業や華僑企業が取り扱う。外国人の訪日旅行において日本の旅行企業が介入できる機会は、日本国内の地上手配を外国企業から委託される場合など、限られた範囲にあるのが実情である。では、海外拠点はどうような企業と競合関係にあるのだろうか。現地の経営環境下においては現地企業が多数を占め、さらに現地に進出してきた外国企業も存在するはずである。ところが、表6の通り、全体として、日本企業の海外拠点は、現地の日本企業・日系企業を競争相手と捉える傾向が続いている。自社と同じように現地に進出してきた日本企業、つまり、日本国内での競争相手が現地においても競争相手であり、それに現地に本社を置く日本人・日系人が経営する日系企業が加わるという競争関係が発生しているのである。非日本企業を競争相手と捉える拠点は、全体で4割強と、半数に満たない。だが、本国親会社を対象に実施した質問票調査によれば、この同じ問いに対し、非日本企業を競合と考える企業は、1998年度で33.3%（24社中8社）、2006年度で29.6%（27社中8社）であった⁵⁾。したがって、海外拠点の方が本国親会社よりも非日本企業の存在を気にしているといえるだろう。海外拠点から本国親会社に向けた現地の経営環境、競争関係に関する情報発信がより一層必要である。米州地域では、他地域に比べ、非日本企業を競合と捉える拠点が少ない。これは米州地域では、旅行企業がビジネス、ホリデイ、イベント・コンベンションといった特定の旅行分野に専門特化する業界構造になっているため、多種多様な旅行を総合的に取り扱うという意味での競合関係は現地企業との間では成立しにくくなっていると捉えることができる。その一方で、在米邦人市場における日本企業・日系企業の競争は強く認識されていると捉えることができるのである。

表 6. 競合企業

競争企業 地域・区域	現地の日本企業・日系企業				非日本企業				競合していない				その他				n=	
	1998年度		2006年度		1998年度		2006年度		1998年度		2006年度		1998年度		2006年度		1998年度	2006年度
	拠点数	(%)	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	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1
東部アフリカ	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1
米州地域	26	86.7	18	100.0	9	30.0	3	16.7	2	6.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	30	18
カリブ	1	100.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	1	-
北アメリカ	25	86.2	18	100.0	9	31.0	3	16.7	2	6.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0	29	18
(アメリカ本土とカナダ)	17	85.0	13	100.0	8	40.0	2	15.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	20	13
(ハワイ)	8	88.9	5	100.0	1	11.1	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	9	5
南アメリカ	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	0	-
東アジアおよび太平洋地域	28	75.7	31	79.5	19	51.4	20	51.3	3	8.1	2	5.1	3	8.1	2	5.1	37	39
北東アジア	6	66.7	8	66.7	4	44.4	6	50.0	2	22.2	2	16.7	1	11.1	1	8.3	9	12
東南アジア	8	88.9	12	85.7	7	77.8	11	78.6	0	0.0	0	0.0	1	11.1	1	7.1	9	14
オーストララシア	5	62.5	5	71.4	8	100.0	3	42.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	8	7
ミクロネシア	9	81.8	5	100.0	0	0.0	0	0.0	1	9.1	0	0.0	1	9.1	0	0.0	11	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	100.0	1	50.0	1	100.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2
南アジア	1	100.0	1	50.0	1	100.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2
欧州地域	33	86.8	26	100.0	16	42.1	11	42.3	3	7.9	0	0.0	1	2.6	3	11.5	38	26
西部欧州	17	94.4	12	100.0	11	61.1	5	41.7	1	5.6	0	0.0	0	0.0	2	16.7	18	12
北部欧州	7	87.5	9	100.0	3	37.5	5	55.6	1	12.5	0	0.0	0	0.0	1	11.1	8	9
南部欧州	9	75.0	5	100.0	2	16.7	1	20.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	0	0.0	12	5
海外拠点数合計	88	82.2	76.0	88.4	46	43.0	36	41.9	8	7.5	2	2.3	4	3.7	5	5.8	107	86

(注) 現地の日本企業と日系企業について、1998年度は両者を包括して調査、2006年度は両者を分類して調査した。本表では現地の日本企業と日系企業を統合して拠点数を再算出した。

4. 今後の事業展開

では、海外拠点は今後の方向性をどのように考えているのだろうか。今後の事業展開についての考えを示しているのが表7である。全体として「さらに拡大する」という拠点が過半数を占めるが、その比率は1998年度の70.2%から2006年度の56.1%へと大幅に減少した。東アジアおよび太平洋地域の北東アジアと東南アジアでは拡大志向が強いが、欧州地域の西ヨーロッパと北ヨーロッパでは意味のある部分だけを残すという拠点数が多い。米州地域では、拡大志向の拠点数と、現状維持ないし意味のある部分だけを残すという拠点数の比率がほぼ等しくなる。ハワイ、オーストララシア、欧州地域においては、これまでに各種事業に着手してきたことから、それらの採算性と必要性を見直している段階にあることがわかる。欧州地域のように有力なツアーオペレー

ターが存在する地域では、自社展開が必ずしも最善かつ必要とはいええない状況になっているのだろう。業容拡大がみられた北東アジアでは、今後の展開についても拡大志向が強い。

表 7. 今後の事業展開

今後の展開 地域・区域	さらに拡大する				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=	
	1998 年度		2006 年度		1998 年度		2006 年度		1998 年度		2006 年度		1998 年度		2006 年度		1998 年度	2006 年度
	拠 点 数	(%)	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	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1
東部アフリカ	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1
米州地域	20.5	70.7	9	52.9	3.5	12.1	3	17.6	5	17.2	5	29.4	0	0.0	0	0.0	29	17
カリブ	1	100.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	1	-
北アメリカ	19.5	69.6	9	52.9	3.5	12.5	3	17.6	5	17.9	5	29.4	0	0.0	0	0.0	28	17
(アメリカ本土とカナダ)	14.5	69.0	7	58.3	2.5	11.9	2	16.7	4	19.0	3	25.0	0	0.0	0	0.0	21	12
(ハワイ)	5	71.4	2	40.0	1	14.3	1	20.0	1	14.3	2	40.0	0	0.0	0	0.0	7	5
南アメリカ	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	0	-
東アジアおよび太平洋地域	27	73.0	28	75.7	8	21.6	6	16.2	2	5.4	3	8.1	0	0.0	0	0.0	37	37
北東アジア	7	70.0	10	83.3	3	30.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	10	12
東南アジア	6	66.7	10	83.3	2	22.2	1	8.3	1	11.1	1	8.3	0	0.0	0	0.0	9	12
オーストララシア	4	57.1	4	57.1	2	28.6	2	28.6	1	14.3	1	14.3	0	0.0	0	0.0	7	7
ミクロネシア	10	90.9	3	60.0	1	9.1	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	11	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	100.0	1	50.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2
南アジア	1	100.0	1	50.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2
欧州地域	24.5	68.1	8	32.0	8.5	23.6	3	12.0	3	8.3	14	56.0	0	0.0	0	0.0	36	25
西部欧州	13	76.5	4	33.3	2	11.8	2	16.7	2	11.8	6	50.0	0	0.0	0	0.0	17	12
北部欧州	4.5	56.3	1	12.5	3.5	43.8	1	12.5	0	0.0	6	75.0	0	0.0	0	0.0	8	8
南部欧州	7	63.6	3	60.0	3	27.3	0	0.0	1	9.1	2	40.0	0	0.0	0	0.0	11	5
海外拠点合計	73	70.2	46	56.1	21	20.2	14	17.1	10	9.6	22	26.8	0	0.0	0	0.0	104	82

IV. 組織における変化

1. 人的資源

海外拠点は従業員数 30 人以下の小規模拠点が約半数を占めるが、組織を運営するのはどのような人材なのだろうか。人材のタイプを「日本からの出向社員」、「現地採用の日本人・日系人」、「現地採用の非日本人」に分けて海外拠点の人材構成を把握したのが表 8 である。

日本からの出向社員と現地採用の日本人・日系人の割合を合算すると、1998 年度は 55.4%、2006 年度は 57.2% になる。つまり、海外拠点の人材の半数以上は日本人・日系人なのである。本国親

会社の人材の大部分は日本人であることから、日本の旅行企業は、国内・海外ともに日本人・日系人によって運営されていることがわかる。このような組織構成になる理由は、海外拠点の主要業務が日本人旅行者の取り扱いに係わる業務であり、日本的サービスの提供を重視するからである。本国親会社および日本国内支店と海外拠点との間の連絡は、日本人・日系人が日本語で行う方が、誤解なく迅速に行うことができるからである。

全体平均をみると、2006年度には日本からの出向社員の割合が減少し、現地採用社員の割合が高まった。だが、非日本人の割合も僅かに減少しており、出向社員と非日本人社員の減少分を日本人・日系人社員が占めるようになった。結果として、先に見たように、海外拠点に占める日本人・日系人の割合（出向社員を含む）は増加したのである。特に米州地域と欧州地域における日本人・日系人比率が高い。また区域では、北アメリカのハワイとオーストララシアの日本人・日系人比率が8割を超えている。労働力になり得る在外の日本人・日系人の存在が、海外拠点における日本人・日系人の現地採用を可能にしている。加えて、オーストララシアではワーキングホリデーの制度も日本人・日系人の現地採用に貢献していると考えられる。東南アジア、メラネシア、北東アジアでは非日本人比率が他の区域よりも高く、人材の割合で捉えた場合、ヒトの現地化が他地域よりも進んでいるとみることができる。東南アジア、北東アジアは旅行市場の急成長が予測、期待されている区域であり、域内観光も多い。この区域で非日本人を活用した新サービス・新商品の開発、新規市場開拓を実現することができるようになれば、日本の旅行企業のアジ

表 8. 海外拠点の人材

地域・区域	人 材 (%)							
	日本からの出向社員		現地採用の日本人・日系人		非日本人		n=	
	1998年度	2006年度	1998年度	2006年度	1998年度	2006年度	1998年度	2006年度
アフリカ地域	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1	1
東部アフリカ	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1	1
米州地域	13.8	7.2	66.8	77.0	19.1	15.5	32	18
カリブ	100.0	-	0.0	-	0.0	-	1	-
北アメリカ	11.4	13.5	68.6	58.0	19.8	28.7	30	18
(アメリカ本土とカナダ)	12.4	8.0	65.3	74.6	22.3	16.6	21	13
(ハワイ)	9.2	5.2	77.1	82.2	13.3	13.0	9	5
南アメリカ	0.0	-	83.9	-	16.1	-	1	-
東アジアおよび太平洋地域	13.4	9.1	26.1	29.6	60.3	60.8	39	39
北東アジア	21.7	15.1	11.2	16.0	65.3	68.1	10	12
東南アジア	10.4	4.3	5.1	12.9	84.5	82.1	9	14
オーストララシア	5.7	1.5	61.9	84.0	32.3	14.5	8	7
ミクロネシア	13.8	17.5	29.3	37.3	57.0	45.2	12	5
メラネシア	-	16.7	-	8.3	-	75.0	-	1
南アジア地域	3.2	33.3	0.0	0.0	96.8	66.7	1	1
南アジア	3.2	33.3	0.0	0.0	96.8	66.7	1	1
欧州地域	10.8	7.8	40.3	60.3	48.9	32.5	39	25
西部欧州	8.4	3.7	47.2	73.1	44.5	24.1	18	11
北部欧州	10.6	13.4	45.2	52.4	44.2	34.8	8	9
南部欧州	14.4	7.0	27.7	46.3	57.9	46.6	13	5
全体平均	13.3	9.7	42.1	47.5	44.4	42.6	112	84

アでのプレゼンスが向上し、国際競争力も増すに違いない。欧米とは異なり、北東アジア、東南アジアの区域では、アジア地域の旅行市場を制覇するような巨大旅行多国籍企業がまだ誕生していない。日本との往来が多いアジア地域における活動強化、旅行市場の取り込みが、日本企業にとって世界規模で活躍できる多国籍企業になるための堅実な方法であろう。

2. 経営様式

人材の面では日本からの出向社員は減少しているが、表9が示す通り、海外拠点の経営様式には日本的な経営様式がやや広がっている。「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」、「日本のと現地的のほぼ半々のミックス」の3つの経営様式の中では、日本的な経営様式と現地的な経営様式をミックスする拠点が半数を超えるという実態は、時を越えても変わらない。だが、現地的な経営様式を採用する拠点と経営様式をミックスする拠点は減少したのに対し、日本的な経営様式をとる拠点の割合はやや増えた。経営様式をミックスする拠点と合わせると、海外拠点の経営様式には日本的な要素が多分にみられるということになる。日本からの出向社員が減り、現地採用社員が増えているにも拘らず、現地では日本的な経営様式が強化されているのである。特に米州地域において経営様式をミックスする拠点が減っている。

表9. 海外拠点の経営様式

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				日本のと現地的のほぼ半々のミックス				n=			
	1998年度		2006年度		1998年度		2006年度		1998年度		2006年度			
	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	1	100.0	1	1
東部アフリカ	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	1
米州地域	5	16.1	7	38.9	7	22.6	5	27.8	19	61.3	6	33.3	31	18
カリブ	1	100.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	1	-
北アメリカ	4	13.3	7	38.9	7	23.3	5	27.8	19	63.3	6	33.3	30	18
(アメリカ本土とカナダ)	3	14.3	4	30.8	5	23.8	3	23.1	13	61.9	6	46.2	21	13
(ハワイ)	1	11.1	3	60.0	2	22.2	2	40.0	6	66.7	0	0.0	9	5
南アメリカ	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	0	-
東アジアおよび太平洋地域	9	25.0	10	27.8	8	22.2	5	13.9	19	52.8	21	58.3	36	36
北東アジア	3	37.5	4	36.4	0	0.0	1	9.1	5	62.5	6	54.5	8	11
東南アジア	2	22.2	4	33.3	2	22.2	2	16.7	5	55.6	6	50.0	9	12
オーストララシア	2	25.0	2	28.6	2	25.0	2	28.6	4	50.0	3	42.9	8	7
ミクロネシア	2	18.2	0	0.0	4	36.4	0	0.0	5	45.5	5	100.0	11	5
メラネシア	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	1	100.0	-	1
南アジア地域	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	50.0	1	2
南アジア	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	50.0	1	2
欧州地域	7	18.4	4	16.0	8	21.1	5	20.0	23	60.5	16	64.0	38	25
西部欧州	3	17.6	2	16.7	5	29.4	1	8.3	9	52.9	9	75.0	17	12
北部欧州	2	25.0	2	25.0	2	25.0	1	12.5	4	50.0	5	62.5	8	8
南部欧州	2	15.4	0	0.0	1	7.7	3	60.0	10	76.9	2	40.0	13	5
海外拠点合計	22	20.6	22	26.8	23	21.5	15	18.3	62	57.9	45	54.9	107	82

3. 言語

海外拠点での使用言語を示しているのが表10である。2006年度調査では、使用言語を通常、会議、書類の3場面に分けてたずねたが、1998年度調査では分けていなかったため、ここでは1998

年度の結果を 2006 年度の通常時の使用言語と比較した。その結果、1998 年度では言語をミックスして使用する拠点多かったが、2006 年度になると日本語を使用する拠点が 4 割を占めるようになり、言語をミックスして使用する拠点を上回るようになった。特にハワイとオーストララシアにおける日本語使用が目立つ。一方、英語、現地語を使用する拠点の割合は時を経てもほとんど変わらない。この使用言語についての特徴は、人材にみられた特徴と類似する。すなわち、海外拠点では日本からの出向社員が減少し、現地採用社員の比率が増えているが、日本人・日系人の比率が高まっており、社内での日本語使用も増加しているのである。本国親会社を対象に実施した質問票調査によれば、日本と海外のやり取りに使う言語として、日本語の使用が増加していた⁶⁾。手配業務の間際化、手配内容の多様化、詳細化、複雑化により、業務遂行において正確さに加え、より一層迅速さが求められるようになった。個人で手配する場合は異なり、旅行企業に手配を依頼する旅行者には旅行企業への依存心があり、旅行者は母語での回答、対応を求める。

表 10. 使用言語

使用言語 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=	
	1998 年度		2006 年度		1998 年度		2006 年度		1998 年度		2006 年度		1998 年度		2006 年度		1998 年度	2006 年度
	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	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1
東部アフリカ	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1
米州地域	17	53.1	13	72.2	4	12.5	0	0.0	1	3.1	0	0.0	10	31.3	5	27.8	32	18
カリブ	1	100.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	1	-
北アメリカ (アメリカ本土とカナダ)	16	53.3	13	72.2	4	13.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	10	33.3	5	27.8	30	18
(ハワイ)	4	44.4	4	80.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	55.6	1	20.0	9	5
南アメリカ	0	0.0	-	-	0	0.0	-	-	1	100.0	-	-	0	0.0	-	-	1	-
東アジアおよび太平洋地域	9	23.1	11	28.2	9	23.1	10	25.6	2	5.1	3	7.7	19	48.7	15	0.0	39	39
北東アジア	4	40.0	3	25.0	2	20.0	1	8.3	2	20.0	2	16.7	2	20.0	6	50.0	10	12
東南アジア	1	11.1	2	14.3	5	55.6	6	42.9	0	0.0	1	7.1	3	33.3	5	35.7	9	14
オーストララシア	1	12.5	5	71.4	0	0.0	1	14.3	0	0.0	0	0.0	7	87.5	1	14.3	8	7
ミクロネシア	3	25.0	1	20.0	2	16.7	1	20.0	0	0.0	0	0.0	7	58.3	3	60.0	12	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	100.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	1	0.0	1	2
南アジア	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	1	50.0	1	2
欧州地域	4	10.3	10	38.5	6	15.4	2	7.7	6	15.4	3	11.5	23	59.0	11	42.3	39	26
西部欧州	2	11.1	7	58.3	2	11.1	1	8.3	2	11.1	0	0.0	12	66.7	4	33.3	18	12
北部欧州	2	25.0	3	33.3	3	37.5	1	11.1	0	0.0	0	0.0	3	37.5	5	55.6	8	9
南部欧州	0	0.0	0	0.0	1	7.7	0	0.0	4	30.8	3	60.0	8	61.5	2	40.0	13	5
海外拠点合計	30	26.8	35	40.7	20	17.9	12	14.0	10	8.9	7	8.1	52	46.4	32	37.2	112	86

そのため、日本人旅行者、および日本の本国親会社と国内拠点にとって都合のよい日本語によるコミュニケーションが海外拠点に要求されるのである。日本語を話すことのできる現地の日本人・日系人の労働力市場の規模に加え、現地を訪れる日本人旅行者の性質にも拠点の使用言語は左右されるのであろう。例えば、ハワイやオーストラリアのように、海外旅行初心者、ファミリー、学生が多く訪れるデスティネーションでは、日本語の使用比率が高くなる傾向がある。グローバル化を謳う日本企業が再び増える中、旅行企業では、むしろ日本化が進んでいるのである。

V. 国際経営における変化

日本の旅行企業の海外拠点における国際経営の変化を1998年と2006年に実施した質問票調査の結果に基づき、項目別に把握してきた。そこで、国際経営の変化を①海外進出行動、②戦略、③組織の面から整理することにしよう。

まず第1の変化は、東アジア地域への進出促進である。海外拠点は、本国親会社に比べ、海外事業展開について明るい展望を持っている⁷⁾。特に北東アジアと東南アジアの区域における拡大志向が強い。日本の旅行企業は、北アメリカ、ヨーロッパ、東アジア、ミクロネシア、オセアニアという日本人の主要な海外渡航先に進出してきたが、2000年代になると、これまで取り組んできた海外事業の成果を点検し、事業の維持・継続、中止・撤退を見極めるようになり、さらに新しい事業機会の可能性を探るようになった。経済発展に伴う東アジア地域における旅行者数の爆発的な増大予測⁸⁾から、北東アジア、東南アジアにおける事業活動が活発化している。

第2の変化は、業容の拡大である。特に現地での能動的業務についての取り組みが増加した。日本の旅行企業の海外拠点の多くは、日本人の海外旅行に係わる業務を遂行するために現地に設立された。この設立目的ゆえに、基本的に海外拠点は、久しく日本からの送客に依存する経営体質にあった。だが、このようなインバウンド関連の受動的業務に加え、海外拠点では現地からのアウトバウンドや非日本人市場の開拓といった能動的業務にも関心を向けるようになっていく。世界の旅行市場は拡大基調にあるのに対し、日本の旅行市場は飽和・停滞傾向にある。日本の人口減少に拍車がかかる中、今後の日本市場の伸びに大きな期待は持てなくなった。そこで、海外での事業経験を蓄積してきた企業の中には、海外拠点に、従来通りの日本から「受ける業務」だけでなく、現地の市場開拓や観光地開発といった現地から「発する業務」を期待する動きがみられるようになったのである。現地から出発する旅行には、日本人・日系人・日系企業の旅行、例えば、在外邦人、海外進出した日本企業の海外子会社に係わる旅行のほか、非日本人・非日系人・非日系企業の旅行、例えば、現地人、現地の第3国人、現地企業、現地に進出した他国企業に係わる旅行がある。海外拠点は、このような海外の旅行市場にアクセスしやすい環境に身を置く。そこで、日本国内の事情、海外経験の蓄積、海外市場環境についての理解を踏まえ、現地から「発する業務」に目を向けるようになった海外拠点が登場するようになったのである。海外市場の成

長率、規模、参入可能性、現地におけるプレゼンスの向上により、将来、海外で活躍できる機会が増大する可能性がある。このような新しい事業機会を、海外拠点の置かれた地において発掘しようとする変化が起きているのである。このような事業展開、そのための戦略の変化は、海外拠点で必要とされる人材の能力、業務遂行体制に変化をもたらすことになるだろう。企業活動全体に占める海外事業のウェイトが増大すれば、本国親会社と国内拠点にも変化を生み出すことになるだろう。日本人が日本語で業務を行う体制を継続するのは難しくなるはずである。

第3の変化は、組織の日本化である。海外に所在するにも拘らず、海外拠点では、人材、組織を運営する経営様式、従業員間の使用言語といった組織面が日本的になり、その程度が以前よりも強くなっている。日本からの出向社員比率は減少した。しかし、現地採用人材の比率が高まったとはいえ、出向社員の減少に取って代わったのは現地採用の日本人・日系人である。海外で求人を行う場合、非日本人の方が日本人・日系人よりも数の上では多いことから、日本の旅行企業では数少ない在外の日本人・日系人の活用を積極的に行っているといえる。現地採用比率が増加している点だけを捉えれば、国際経営におけるヒトの現地化は進んでいるかのように見えるが、その実態は日本人・日系人の採用なのである。また、経営様式においても日本的要素が強くなり、拠点内で使う言語にも日本語が増えている。つまり、現地で集まった日本人・日系人が日本方式でもって拠点を運営しているのである。海外拠点は、日本の飛び地のようになっているといえる。

ここに本国親会社における国際経営の変化と同様の矛盾をみることができる。本国親会社を対象に実施した質問票調査の比較分析では、次のことが明らかになった⁹⁾。すなわち、本国親会社は海外拠点に日本から「受ける業務」に加え、現地から「発する業務」にも期待するようになった。戦略面では、海外事業の強化を掲げ、外向きの動きを示す。だが、海外拠点の運営については、ヒトの現地化を進めるものの、本国親会社と海外拠点間の使用言語は日本語化し、日本的経営様式の採用が強化されていた。「外向きの戦略と内向きの組織」という戦略とそれを実行する組織との間に矛盾がみられたのである。

海外拠点についても同様のことが言える。事業活動では、日本からの受動的業務に加え、現地からの能動的業務にも着手するようになり、日本人市場以外にも目を向けるようになった。だが、組織の運営においては、現地採用の日本人・日系人が日本語で日本的経営を行う。業務は外に広がりを持つようになったが、組織は本国を向いたままなのである。日本人市場に日本人向けのサービスを提供するには日本的要素の強い組織が適切であろう。しかし、同じ組織で非日本人市場への取り組みを行うことは難しいのではないだろうか。海外拠点の組織の日本化は、現地市場開拓、とりわけ非日本人市場の開拓を見据えた戦略を実行しようとする場合、妨げになるだろう。

これまで日本の旅行企業は、旅行者が海外の異文化の環境においても日常的な快適さを感じられるようなサービスの提供に重点を置いてきた。旅行者心理を分析ないし推測し、気の利いた配慮を心がけ、顧客満足を高める努力を惜しみなく続けてきた。しかし、顧客対象とするのが日本

人旅行者であったため、日本的な部分に焦点を当て、「日本的サービス」を提供するためのシステムを構築した。その結果、海外においても日本化が強化されるようになったのである。日本人と共通の文化を持つ人材の方が、顧客心理を理解しやすく、サービスの提供がしやすくなるという考え方が背後にあったからである。

だが、日本の旅行企業の成長を支えてきた日本市場も今は飽和・停滞傾向を迎え、企業は世界市場をみていく必要に迫られている。世界各地に拠点を持つ非日系企業との競合は避けられない。日本の旅行企業が発展を遂げ続けるためには、今後、成長を期待できる非日本人市場を取り扱っていく必要がある。日本の旅行企業にとって、近年、最も身近で成長力のある取り組むべき市場は、北東アジア、東南アジアを含む、東アジア地域の市場である。この地域は、日本との地理的距離が近く、人々の往来も多い、旅行の新興市場、成長市場である。ところが、まだこの地域は海外旅行が萌芽期を迎え、発展していく途中にあるため、各区域の旅行業界は十分に発達しているとはいえない。そこで、現地企業や非日系企業が活躍するようになる前に、この地域でプレゼンスを高め、先発の優位を勝ち取ることが日本企業にとって重要になるだろう。日本の旅行企業は、旅行者が海外の異文化の環境においても日常的な快適さを感じられるようなサービスの提供に重点を置いてきた。この日本企業の強みは、非日本人にも応用できるだろう。その実現に向け、必要なのは、組織の日本化に疑問を投げかけることではないだろうか。日本の旅行企業は、組織の日本化を再考し、他民族市場も取り扱うことができるようになる必要があるだろう。本国親会社と海外拠点に共通する、戦略は外を向き始めたが、組織は内を向いているという矛盾した状況、すなわち、組織と戦略の不一致は、旅行企業が自民族中心のエスニックな経営行動から次の段階に移行する過渡期を表しているのかもしれない。今後の日本の旅行企業の国内外の動向を追跡していく必要があるだろう。

VI. インプリケーションと今後の研究課題

本研究では、異なる年度に実施した海外拠点を対象とする2つの質問票調査の結果を比較することによって、日本の旅行企業の海外拠点における現地経営の変化を明らかにした。

本研究の実践的インプリケーションは、この旅行企業の海外拠点における国際経営の変化を示したことにある。日本人海外旅行者数は年間1600万人を越えるようになり、海外旅行は珍しいものから一般的なものへと変化した。日本人の海外旅行経験が増加したように、海外進出旅行企業の現地経営経験も増加した。だが、海外事業活動を進展させる中、海外拠点内部では日本化が進展している。本研究は、この国際経営行動の矛盾を提示した。海外旅行に特化する旅行企業を除き、多くの旅行企業は国内旅行事業に経営活動の中心を置く。そのため、海外に進出している企業であっても、世界各地で展開する海外事業の状況、ならびにそれらの国内活動との係わり方は捉えにくい。海外勤務経験者が現地で目の当たりにした経営環境、入手した情報、体得した経験、

そして、彼らが生み出す英知を本国親会社が活用することは少ない。本研究結果は、旅行企業で働く人々が、海外展開と国際経営の実際と変化について把握し、理解する上で役立つものになるだろう。

理論的インプリケーションは、日本の旅行企業の海外展開における組織と戦略の間の矛盾を発見したことにある。「組織は戦略に従う」ことはアメリカの経営学者チャンドラーによって実証され、いまや周知の事実である。だが、質問票調査の結果を分析したところ、日本の旅行企業では両者の間に矛盾が生まれていた。そのため、本研究は、旅行企業の国際経営の変貌期を捉えた可能性がある。この矛盾状態を注意深く分析、研究することによって、自民族を中心とする国際経営行動を展開してきた旅行企業のグローバル化における制約要因や促進要因を導出することができるだろう。旅行行動には、その人の生まれ育った文化、環境、価値観が影響を及ぼす。本研究では旅行業を取り上げたが、人々が拠り所とする文化の影響を受けやすい産業は他にもあるだろう。このような産業に属する企業の国際経営行動分析にも、本研究を応用できる可能性がある。文化の影響を受けやすい企業の国際経営行動の変化、変遷のステップ¹⁰⁾の解明につなげることができるだろう。

今後の研究課題として、海外拠点における国際経営の変化や地域による相違が生まれる理由の調査、解明が挙げられる。そのためには、複数の地域・区域で海外拠点の現地調査を実施し、質問票調査では捨象されてしまった事実を拾い上げることが必要になるだろう。また、本研究で取り上げた質問票調査を継続的に実施し、旅行企業の国際経営における変化を追跡していく必要もあるだろう。旅行者の海外進出に比べ、遅れている日本の旅行企業の国際化の発展過程、国際化を促す要因を明確にする必要がある。

注

- 1) オーストララシア (Australasia) は、オーストラリア、ニュージーランドおよびその周辺の南太平洋諸島の総称であり、邦文では、オーストラレーシア、あるいはオーストラレシアと表記されることもある。本研究では世界観光機関の表記に則った。
- 2) 今西珠美：「日本の旅行企業における国際経営の変化－本国親会社への質問票調査の比較－」『流通科学大学論集－流通・経営編－』25, 1 (2012) 44 頁。
- 3) 中国での拠点設立および事業展開は中国政府による規制を受けてきた。2003 年 6 月、中国政府は外資 100% 出資による独資旅行会社の設立を認可したが、中国国内での業容は、インバウンド業務については認可するものの、アウトバウンド業務については規制している。「中国、旅行 100% 外資認める－SARS で前倒し、国内観光テコ入れ」『日経産業新聞』2003 年 6 月 18 日、2 面。
- 4) World Tourism Organization: *Executive Summary Tourism 2020 Vision* (World Tourism Organization, 1999)、邦訳、アジア太平洋観光交流センター訳：『ツーリズム ビジョン 2020 エグゼクティブ・サマリー最新版』(世界観光機関, 1999) 10-11, 16-18 頁。
- 5) 今西珠美：「日本の旅行企業における国際経営の変化－本国親会社への質問票調査の比較－」『流通科学

- 大学論集－流通・経営編－』25, 1 (2012) 49-50 頁。
- 6) 今西珠美：「日本の旅行企業における国際経営の変化－本国親会社への質問票調査の比較－」『流通科学大学論集－流通・経営編－』25, 1 (2012) 51-52 頁。
 - 7) 本国親会社を対象に実施した質問票調査の結果によれば、各選択肢に対する回答は、1998 年度と 2006 年度の順に「さらに拡大する」50.0%、42.3%、「現状を維持する」38.5%、30.8%、「意味のある部分だけを残す」11.5%、26.9%、「行わない方向で検討している」0.0%、0.0%である。今西珠美：「日本の旅行企業における国際経営の変化－本国親会社への質問票調査の比較－」『流通科学大学論集－流通・経営編－』25, 1 (2012) 50-51 頁。
 - 8) World Tourism Organization: *Executive Summary Tourism 2020 Vision* (World Tourism Organization, 1999). 邦訳、アジア太平洋観光交流センター訳：『ツーリズム ビジョン 2020 エグゼクティブ・サマリー最新版』（世界観光機関, 1999）。
石森秀三：「観光革命と二〇世紀」石森秀三編『二〇世紀における諸民族文化の伝統と変容 3 観光の二〇世紀』（ドメス出版, 1996) 11-26 頁。
 - 9) 今西珠美：「日本の旅行企業における国際経営の変化－本国親会社への質問票調査の比較－」『流通科学大学論集－流通・経営編－』25, 1 (2012) 54-57 頁。
 - 10) 今西珠美：『旅行企業の国際経営』（晃洋書房, 2001) 134-140 頁、181-183 頁を参照。

参考文献

- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal: *Managing across Borders: The Transnational Solution* (Harvard Business School Press, 1989). 邦訳、吉原英樹監訳：『地球市場時代の企業戦略』（日本経済新聞社, 1990）。
- Chandler, D. A., Jr.: *Strategy and Structure* (MIT Press, 1962, 1990). 邦訳、有賀裕子訳：『組織は戦略に従う』（ダイヤモンド社, 2004）。
- Cohen, E. and R. L. Cooper: “Language and Tourism”, *Annals of Tourism Research*, 13 (1986) 533-563.
- Ghemawat, P.: *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter* (Harvard Business School Publishing, 2007). 邦訳、望月衛訳：『コークの味は国ごとに違うべきか ゲマワット教授の経営教室』（文藝春秋, 2009）。
- Heenan, D. and H. V. Perlmutter: *Multinational Organizational Development* (Addison-Wesley, 1979). 邦訳、江夏健一・奥村皓一監修、国際ビジネス研究センター訳：『グローバル組織開発－企業・都市・地域社会・大学の国際化を考える－』（文眞堂, 1990）。
- 今西珠美：「旅行企業の国際経営」（神戸大学大学院経営学研究科博士論文, 1999）。
- 今西珠美：『旅行企業の国際経営』（晃洋書房, 2001）。
- 今西珠美：「日本の旅行企業の国際経営の実態－海外拠点への質問票調査に基づいて－」『流通科学大学論集－流通・経営編－』21, 2 (2009) 85-100。
- 今西珠美：「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－」『流通科学大学論集－流通・経営編－』22, 1 (2009) 135-158。
- 今西珠美：「日本の旅行企業における国際経営の変化－本国親会社への質問票調査の比較－」『流通科学大学論集－流通・経営編－』25, 1 (2012) 41-59。
- 石森秀三編：『二〇世紀における諸民族文化の伝統と変容 3 観光の二〇世紀』（ドメス出版, 1996）。

- 石森秀三：「観光立国時代における観光創造」石森秀三編『大交流時代における観光創造』北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院研究叢書 70 (2008) 1-20.
- Penrose, E. : *The Theory of Growth of the Firm*, Third Edition (Oxford University Press, 1995). 邦訳、日高千景訳：『企業成長の理論【第3版】』（ダイヤモンド社, 2010）.
- Pizam, A. and S. Sussmann : “Does Nationality Affect Tourist Behavior?”, *Annals of Tourism Research*, 22 (1995) 901-917.
- Theobald, W. F. ed. : *Global Tourism: The Next Decade* (Butterworth-Heinemann, 1994). 邦訳、玉村和彦監訳：『観光の地球規模化—次世代への課題—』（晃洋書房, 1995）.

参考資料

- 日本政府観光局編：『2010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, 2010）.
- 東洋経済新報社編：『海外進出企業総覧 [会社別編] 1997年版』（東洋経済新報社, 1997）.
- 東洋経済新報社編：『海外進出企業総覧 [会社別編] 2005年版』（東洋経済新報社, 2005）.
- ウイングトラベル編集部編：『海外旅行業便覧 '98』（航空新聞社, 1997）.
- ウイングトラベル編集部編：『旅行便覧 2006』（航空新聞社, 2005）.
- World Tourism Organization : *Executive Summary Tourism 2020 Vision* (World Tourism Organization, 1999). 邦訳、アジア太平洋観光交流センター訳：『ツーリズム ビジョン 2020 エグゼクティブ・サマリー最新版』（世界観光機関, 1999）.
- World Tourism Organization : *UNWTO Tourism Highlights, 2012 Edition* (World Tourism Organization, 2012）.

参考 URL

- 国土交通省観光庁：<http://www.mlit.go.jp/kankocho/>
- 国際観光振興機構（JNTO）：<http://www.jnto.go.jp>
- 日本旅行業協会（JATA）：<http://www.jata-net.or.jp>
- 世界観光機関（UNWTO）：<http://www.unwto.org>