

# 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 —

Changes in International Management among Japanese Tourism Multinationals

— A Comparative Study of Questionnaire Surveys to Head Quarters —

今西 珠美\*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、本国親会社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海外進出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。分析の結果、旅行企業の自民族市場を対象とする事業展開に変化はないが、海外市場、優位性といった戦略面で国際化を掲げる一方、経営様式やコミュニケーションといった組織面では日本化を強める動きが浮き彫りになった。自民族中心の国際経営が過渡期にある可能性を発見している。

キーワード：海外市場、自民族、強み、戦略、組織

### I. 研究の目的と意義

本研究の目的は、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。海外に進出している日本の旅行企業は、その多国籍的展開をどのように捉えてきたのだろうか。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、本国親会社における国際経営の捉え方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に海外進出行動（海外拠点の設立目的、出店基準など）、第2に戦略にかかわる側面（サービス、競合など）、第3に組織にかかわる側面（人材、経営様式など）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種旅行者全社の本国親会社を対象に実施したものである<sup>1)</sup>。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1～2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5月になった。質問票の配布方法は2度の調査ともに郵送である。

---

\*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

回答の返送方法として、郵送、ファックス、メールを用意したところ、郵送による返送が多かった。調査内容は6つのテーマから成る。①海外進出の状況、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回目が全20問、第2回目は全21問である。第2回目の調査では、第1回目の調査で設定した20問に、リスク管理にかかわる質問として災害発生時における企業の対応行動を尋ねる設問を1問追加した。回答形式は2度の調査ともに選択回答形式（単一および複数）、順位回答形式（部分）である。調査対象企業および有効回答企業の従業員数別規模と企業数は表1の通りである。有効回答企業数は、第1回目調査が27社（有効回答率67.5%）、第2回目調査が28社（有効回答率93.3%）であった。2度の調査とともに回答の協力があつた企業は20社である。

本研究の意義は2つある。第1に、研究課題、研究内容に希少性があることである。旅行企業を題材とする点、その海外活動を取り上げる点、そして、時間による変化を捉える点に希少性がある。今後の経済を担う産業として、日本でも観光産業に目が向けられるようになって10年以上が経つ。しかし、統計データの取り難さ、人々が旅行に対して持つ「遊び」というイメージも手伝い、旅行産業は学術的見地からはマイナーな研究題材に過ぎなかった。特に経営の視点から旅行研究に着手する者は少なかった。また、旅行企業の海外活動という点では、取扱額が多い大手旅行企業は海外で事業を展開しているが、数の上で業界の大部分を占める中小の旅行企業の多くは海外に進出していない。海外進出企業を含めても、日本の旅行企業による経営活動の中心は国内活動にある。そのため、海外旅行が珍しいものではなくなり、世界規模で旅行者が増大しているにも拘わらず、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学術的研究は少ないのが実情である。本研究は1990年代と2000年代の旅行企業の国際経営について比較を行う。独自調査から得られた結果に基づき、時間による変化を明らかにする。本研究は、他にはない希少な研究なのである。

表1. 対象企業の規模と企業数

従業員数	1998年度				2006年度			
	調査対象企業数	有効回答企業数	有効回答回収率	有効回答企業の構成比	調査対象企業数	有効回答企業数	有効回答回収率	有効回答企業の構成比
50人以下	10社	3社	30.0%	11.1%	9社	8社	88.9%	28.6%
51人以上 300人以下	10社	8社	80.0%	29.6%	9社	8社	88.9%	28.6%
301人以上 1,000人以下	11社	7社	63.6%	25.9%	4社	4社	100.0%	14.3%
1,001人以上	9社	9社	100.0%	33.3%	8社	8社	100.0%	28.6%
合計（もしくは全体）	40社	27社	67.5%	100.0%	30社	28社	93.3%	100.1%

第2の意義は、発見事実の重要性である。本研究を通じて、グローバルな事業展開を目指す企業の内部にあるグローバル化や国際化とは相反する、一見、矛盾するような行動が露呈する。こ

の発見事実は、旅行企業の国際経営における実務上および研究上の重要課題を提起する。この点にも本研究の意義を見いだすことができるだろう。

次章から、日本の旅行企業の国際経営について、本国親会社の捉え方がどのように変化してきたのか、質問票調査の結果をもとに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、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、旅行者、旅行代理店など、さまざまな呼び方があるが、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. 海外進出行動における変化

### 1. 進出地域と拠点の設立目的

日本の旅行企業が海外拠点を設立している主な地域は、北米、ヨーロッパ、東南アジア、東北アジア、ミクロネシア、オセアニアである。これらの地域は、日本人にとって海外渡航先として広く知られ、渡航者数も多い地域である。日本の旅行企業の海外進出先は、日本人海外旅行者の主要な旅行目的地と重なり合う。表2が示すように、後年になってオセアニアに進出する企業が減少する一方で、東北アジアに進出する企業が増加していることがわかる。

表 2. 進出地域

進 出 地 域	1998 年度 (n=27)		2006 年度 (n=28)	
	a. ヨーロッパ	12 社	44.4%	12 社
b. 北米	20 社	74.1%	18 社	64.3%
c. 東南アジア	14 社	51.9%	15 社	53.6%
d. オセアニア	9 社	33.3%	5 社	17.9%
e. アフリカ	1 社	3.7%	1 社	3.6%
f. 中南米	3 社	11.1%	3 社	10.7%
g. 中近東	0 社	0.0%	1 社	3.6%
h. 東北アジア (中国・韓国など)	5 社	18.5%	9 社	32.1%
i. ミクロネシア	8 社	29.6%	7 社	25.0%
j. その他	1 社	3.7%	2 社	7.1%
・メラネシア (フィジー、ニューカレドニア) および南アジア (モルディブ)	1 社	3.7%	-	-
・東アジア、中央アジア	-	-	1 社	3.6%
・具体的な記入なし	-	-	1 社	3.6%

(注) 1998 年度調査では「その他」として「東北アジア」「ミクロネシア」の記入が多かったため、2006 年度調査では選択肢として設けた。

旅行企業がこれらの地域に拠点を設立する目的は、表3の通りである。「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」が主な進出目的であり、この点は時を経過しても変化していない。旅行企業の海外進出目的は、総じて、本国からの送客を支援し、受け入れるための業務を遂行することにある。だが、「現地の市場開拓」を目的とする進出が2006年調査では回答企業の半数にまで増えるようになった。製造業が代表するように、多くの産業では、国内市場が飽和状態に近づくに伴い、海外に新たな市場やビジネス・チャンスを求め、輸出活動や海外進出を開始するようになった。日本からの海外旅行にかかわる業務の遂行を主な目的として海外に進出してきた日本の旅行企業にも、海外市場開拓の目的が加わるようになったのである。日本における人口減少、長期化する景気低迷、人災や天災がもたらす不安などから、日本人市場にかつてのような規模拡大基調はみられなくなった。既得市場が停滞ないし飽和期に突入していることから、海外に進出している旅行企業では、新たな市場の掌握へと、戦略の転換を徐々に始めているようである。

表3. 現在の進出目的

進出目的	1998年度 (n=26)		2006年度 (n=28)	
	a. 日本人の旅客誘致（日本側からみた場合のアウトバウンド業務の遂行）	18社	69.2%	20社
b. 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	30.8%	8社	28.6%
c. 現地の市場開拓	3社	11.5%	14社	50.0%
d. グループ企業の海外進出計画	0社	0.0%	1社	3.6%
e. 海外進出企業の旅行業務の取扱い	7社	26.9%	8社	28.6%
f. 顧客からの要望	2社	7.7%	1社	3.6%
g. 現地の情報収集	18社	69.2%	20社	71.4%
h. ツアーオペレーターの管理・監督	11社	42.3%	11社	39.2%
i. 旅行素材の仕入れ・手配	23社	88.5%	25社	89.3%
j. 人材確保	1社	3.8%	1社	3.6%
k. 海外拠点の統括（統括会社）	-	-	2社	7.1%
l. 海外拠点への出資（持株会社）	-	-	1社	3.6%
m. 保険業の遂行	-	-	0社	0.0%
n. 金融業の遂行	-	-	0社	0.0%
o. リスク管理	-	-	7社	25.0%
p. その他	2社	7.7%	2社	7.1%
・差別化による商品の高級化戦略	1社	3.8%	-	-
・世界ネットワークの構築	1社	3.8%	-	-
・旅行者の緊急時の対応	-	-	1社	3.6%
・周辺諸国の手配	-	-	1社	3.6%

(注) k、l、m、n、oの選択肢は2006年度調査において初めて設けた。

## 2. 進出先の決定基準

海外進出先を決定する基準は、表4の通りである。2期を通じて8割以上の企業が「現地を訪問する日本人旅行者数」を指標としており、進出先の決定基準はほぼ変化していない。ただし、1998年調査では現地に所在する日系・非日系の両方の企業数を指標の1つにする企業があったものの、2006年調査では皆無になった。日系企業数については2期ともに2割の企業が指標にしていることから、進出先を決定する際に非日系企業の業務を取り扱う可能性については着目しなくなったのかもしれない。現地の非日系の人口および企業数は進出先の決定基準にはなっていない。

表4. 進出先の決定基準

決 定 基 準	1998年度 (n=27)		2006年度 (n=27)	
	a. 現地を訪問する日本人旅行者数（予想されるインバウンド業務の多さ）	24社	88.9%	22社
b. 現地からの訪日旅行者数（予想されるアウトバウンド業務の多さ）	6社	22.2%	7社	25.9%
c. 日本人・日系人の居住人口	2社	7.4%	2社	7.4%
d. 日系企業数	6社	22.2%	6社	22.2%
e. 人口（日本人・非日本人の両方）	1社	3.7%	0社	0.0%
f. 企業数（日系企業・非日系企業の両方）	4社	14.8%	0社	0.0%
g. 現地の法律・制度	-	-	3社	11.1%
h. その他	3社	11.1%	6社	22.2%
・ネットワークの拠点となり得るか	1社	3.7%	-	-
・親会社、関係会社、主要顧客の現地での事業展開、又はその規模	1社	3.7%	1社	3.7%
・周辺諸国を含む観光素材の有無、その土地の魅力	1社	3.7%	1社	3.7%
・ニッチなマーケット	-	-	1社	3.7%
・中国専門のため、中国のみ進出	-	-	1社	3.7%
・品質管理	-	-	1社	3.7%
・具体的な記入なし	-	-	1社	3.7%

## 3. 海外拠点の業務

本国親会社が海外拠点に期待する業務は、表5の通り、「現地の情報収集」「旅行素材の仕入れ・手配」「インバウンド」であり、変化していない。これらは前述した海外進出の目的と一致しており、海外拠点の主要業務は、本国からの送客にかかわる業務であるといえる。「現地からの情報発信」に対する本国親会社の期待も強い。また、海外拠点に「オプションツアーの主催」や「旅行商品の企画・造成」を期待する企業もある。そのため、海外拠点がアンテナの役割を果たし、各地で得られるリアルな情報をもとに、より一層魅力のある商品を開発していきたいとする本国親会社の姿勢を推察することができる。本国親会社は海外拠点にインバウンド関連の受動的役割を期待してきたが、その一方で、現地に働きかける能動的活動にも期待するようになってきている。

「現地の市場開拓」「観光地開発」への期待が、以前より高まっている。

表 5. 海外拠点に期待する業務

業 務	1998 年度 (n=27)		2006 年度 (n=28)	
	a. インバウンド	24 社	88.9%	23 社
b. アウトバウンド	13 社	48.1%	13 社	46.4%
c. 現地の情報収集	26 社	96.3%	26 社	92.9%
d. 旅行素材の仕入れ・手配	24 社	88.9%	25 社	89.3%
e. 旅行商品の企画・造成	10 社	37.0%	13 社	46.4%
f. 旅行商品の販売	4 社	14.8%	5 社	17.9%
g. オプショナルツアーの主催	14 社	51.9%	13 社	46.4%
h. ツアーオペレーターの管理・監督	10 社	37.0%	11 社	39.3%
i. 現地の市場開拓	8 社	30.0%	12 社	42.9%
j. 観光地開発	3 社	11.1%	9 社	32.1%
k. 旅行関連事業（バス事業・ホテル事業など）	4 社	14.8%	5 社	17.9%
l. 日本の観光宣伝活動	0 社	0.0%	2 社	7.1%
m. 現地からの情報発信	-	-	19 社	67.9%
n. その他	2 社	7.4%	0 社	0.0%
・出張手配旅行	1 社	3.7%	-	-
・日本親会社と海外子会社の一貫した旅行取り組み	1 社	3.7%	-	-

(注) m の選択肢は 2006 年度調査において初めて設けた。

#### 4. 今後の進出計画

日本の旅行業界で海外に進出している企業は、数の上では少数派である。だが、海外進出企業は自社の海外進出行動に一定の効果や成果を見込んでいる。海外進出企業の半数は 1985 年以降に海外進出を開始したが、1985～1989 年の間に最も多くの企業が海外進出を開始した<sup>2)</sup>。1985 年のプラザ合意以降の円高傾向の進行と定着を背景に、日本企業の海外進出、日本人の海外旅行が急増した。旅行企業もこれらと歩調を並べるように海外進出行動をとったのである。しかし、1990 年代後半からバブル経済の崩壊が顕著になると、それまでに重要な地域には進出を果たしていたことから、旅行企業の海外進出行動に歯止めがかかるようになった。その様子は表 6 にみるように、1998 年調査において半数以上の企業が今後の進出計画や進出予定はないと回答していることに表れている。しかし、2006 年調査結果は海外進出の再開を示唆している。進出計画や進出予定はないとする企業が半減する一方で、回答企業の 3 分の 1 が中国、韓国を含む東北アジア区域への進出を計画ないし予定するようになった。日本人の目的地別海外渡航者数をみると、2005 年においては、中国 338 万 9 千 976 人、韓国 243 万 9 千 809 人、台湾 109 万 1 千 714 人であった。

2009年には、中国331万7千459人、韓国305万3千311人、台湾97万5千832人になっている<sup>3)</sup>。日本人にとって東北アジア区域の中国は第1位、韓国は第2位の海外旅行先なのである。

表6. 今後の進出地域

進出予定地域	1998年度 (n=22)		2006年度 (n=17)	
	a. ヨーロッパ	3社	13.6%	2社
b. 北米	4社	18.1%	2社	11.8%
c. 東南アジア	4社	18.1%	0社	0.0%
d. オセアニア	0社	0.0%	0社	0.0%
e. アフリカ	2社	9.1%	2社	11.8%
f. 中南米	0社	0.0%	0社	0.0%
g. 中近東	0社	0.0%	2社	11.8%
h. 東北アジア (中国・韓国など)	1社	4.5%	6社	35.3%
i. ミクロネシア	1社	4.5%	1社	5.9%
j. その他	0社	0.0%	1社	5.9%
・中央アジア	-	-	1社	5.9%
k. 進出計画・進出予定なし	12社	54.5%	4社	23.5%

(注) 1998年度調査では「その他」として「東北アジア」「ミクロネシア」の記入が多かったため、2006年度調査では選択肢として設けた。

しかし、現地を訪問する日本人旅行者数が多くとも、必ずしも現地に進出できるわけではない。法的規制により、外資系の旅行企業が中国に拠点を設立することは難しかった。中国政府が外商持株、外商独資旅行社の設立を制限付きで許可し、外資による持株、出資会社に旅行業務を解禁したのは2003年<sup>4)</sup>、設立地域や支店設立に関する規制を撤廃したのは2009年になってからのことである<sup>5)</sup>。日本の旅行企業は2000年代になり、ヨーロッパ、北米、ミクロネシアといったこれまで積極的に拠点を設立し、事業を拡張してきた地域に加え、アフリカや中近東といった従来、進出が極めて少なかった地域への進出も検討するようになってきている。

このように日本の旅行企業による海外進出行動は、概して、本国からの送客にかかわる日本人の旅行業務の取り扱いに主眼を置くものであったが、2000年代に入り、新たに海外市場開拓の視点も加えるものになったのである。

### Ⅲ. 経営戦略における変化

#### 1. 重視するサービス

海外旅行は異国情緒や異文化を体験できる側面を持つ一方で、慣れ親しんだ文化、習慣から人々を引き離す。そこで、主に日本人の旅客誘致を行う日本の旅行企業はどのようなサービスに重点

を置いているのかについて把握するため、提供するサービスを「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を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、現地の醍醐味、現地ならではの旅行素材を選定し、提供するサービスである。例えば、現地ならではの食事の手配、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。すると、表7にみるように、日本的なサービスを重視する企業が多く、かつ、その割合が高まり、収束する傾向にあることがわかる。海外では日本的なサービスは意識しなければ提供されないものであるからこそ、旅行企業はその提供に重点を置く。加えて、航空会社やホテルが直販を強化しており、海外旅行であっても、旅行者が個人で旅程を組み、手配することは難しくなくなった。日本人の旅行経験が豊かになったことも、個人手配を後押しする背景にある。そのため、旅行企業を利用する旅行者は、海外旅行に不慣れな顧客や、以前にも増して旅行企業に利便性を期待する顧客になっているのである。旅行企業を利用しようという顧客は、不便を嫌い、旅に冒険よりも安心と快適さを求めるとともに、旅行企業に緊急時の対応や安全確保を期待するようになった。旅行企業は顧客を獲得するために、一層、自社を利用するメリットをアピールする必要に迫られている。そこで、日本の旅行企業は、日本企業として、日本人の心理を察し、日本人旅行者に好まれるサービスの提供に一段と留意するようになってきているのである。表8にみるように、旅行企業は予めから顧客の要望に応え、日本的サービスを提供してきた。だが、かつては、そのサービスが自社の強みであるという

表7. 重視するサービス

サービスのタイプ	1998年度 (n=24)		2006年度 (n=26)	
	社数	割合	社数	割合
a. 日本的なサービス	12社	50.0%	19社	73.1%
b. 現地的なサービス	3社	12.5%	5社	19.2%
c. その他	9社	37.5%	2社	7.7%
・ 日本的なサービスと現地的なサービスのミックス	4社	16.7%	1社	3.8%
・ サービスの多様化により日本的・現地的に分離不可能	1社	4.2%	-	-
・ 間際の手配、オンタイムの情報提供	1社	4.2%	-	-
・ ツアーごとの性質に応じたサービス	1社	4.2%	-	-
・ 正確なサービス	1社	4.2%	-	-
・ 日本人の気持ちを考えた現地のサービス	-	-	1社	3.8%
・ 具体的な記入なし	1社	4.2%	-	-

認識は薄かった。同業他社との差別化を図るための競争力としてだけでなく、「旅行会社離れ」という既存市場を失うことへの恐れも手伝い、旅行企業は自社の強みに対する意識を高めているといえる。

表 8. サービスを重視する理由

理 由	1998 年度 (n=25)		2006 年度 (n=26)	
	社数	割合	社数	割合
a. 顧客からの要望が強い	18 社	72.0%	20 社	76.9%
b. 国内で実施している	0 社	0.0%	2 社	7.7%
c. 自社が強みとしている	3 社	12.0%	11 社	42.3%
d. 海外旅行の醍醐味である	4 社	16.0%	6 社	23.1%
e. 現地で行動するための必然性	6 社	24.0%	3 社	11.5%
f. 現地から求められている	-	-	0 社	0.0%
g. その他	2 社	8.0%	1 社	3.8%
・ 旅客心理として異文化に触れたいとの願望と共にいつでも 自文化に戻れるという安心感を求めていると思考する	1 社	4.0%	-	-
・ 信頼の確保	1 社	4.0%	-	-
・ 顧客満足	-	-	1 社	3.8%

(注) f の選択肢は 2006 年度調査において初めて設けた。

## 2. 競合企業

旅行者が旅行企業を利用しなくなるという現象は、世界の旅行業界に共通の課題を提起し、旅行業界に存亡の危機感を募らせる原因の 1 つになっている。だが、問題を共有する一方で、旅行業界の中では生き残りをかけた熾烈な企業間競争が発生している。国内では日本企業同士による競争をみることができ、海外拠点が置かれる現地ではどのような競争が発生しているのか、捉えることにしよう。通常、現地では現地企業が広く事業を展開しており、尚かつ日本の旅行企業には海外進出企業が少ない。そのため、海外拠点が置かれる経営環境では現地企業が多数を占めることになる。ところが、表 9 の通り、海外事業についても本国親会社は企業数の上では少ない現地の日本企業および日系企業を競合相手として捉えているのである。いずれも日本人の旅客誘致に重点を置き、対象市場が一致する。1998 年調査では現地の日本企業と現地の日系企業を区別せずに調査を行っていたが、2006 年度調査ではそれぞれに分けて調査を行い、競合相手の属性をより明確化した。その結果、過半数の企業において、現地に進出している日本企業、つまり、自社と同様の海外進出行動をとる企業を競合相手として捉えていることが確認できたのである。ただし、日本企業にとって、現地で日本人が経営する日系企業の存在も大きい。これらの企業は現地で根を張り、数年ごとに経営幹部に就く駐在員が交代してしまう日本企業の海外拠点よりも、

広く深く知識を蓄積することができる上に、関連業界と強く堅いネットワークを構築することができる。現地の日系企業の中には、日本企業が現地の地上手配を委託してきた企業、いわゆる現地ツアーオペレーターも含まれているだろう。海外で創業した日系企業の中には、日本に進出し、日本国内で営業活動を展開する企業もある。現地での仕入れ・手配業務は自社が所有する海外拠点が行う業務の1つでもあるため、本国側は自社の海外拠点と現地のツアーオペレーターのどちらに業務を委託するのか、提案を比較検討し、選択を行う。日系企業の日本支店は日本の旅行企業の国内支店に日々積極的な営業攻勢をかけているため、国内支店にとっては、自社の海外拠点よりも日系企業の日本支店の従業員と接する機会が増え、身近に感じられるようになる場合もある。また、現地ツアーオペレーターとしての専門の立場から、日本企業の海外拠点よりも有利な料金を提示することができる。そのため、本国側は現地の仕入れ・手配業務を必ずしも自社の海外拠点に委託するとは限らない。つまり、自社の海外拠点と現地の日系企業との間にも競争が発生しているのである。日本の旅行企業は日本・日系の旅行企業と競合関係にある。ところが、企業数の上では勝るはずの現地企業や（米）アメリカン・エクスプレス社、（米）カールソン・ワゴンリー社、（独）TUI社をはじめとする他国の多国籍旅行企業を競合相手と考える企業は約3割に留まっている。海外に進出しても日本の旅行企業の多くは、世界市場ではなく日本人にかかわるニッチ市場をみながら経営活動を行っているのである。

表 9. 競合企業

競 合 企 業	1998 年度 (n=24)		2006 年度 (n=27)	
	a. 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）	21 社	87.5%	16 社
b. 現地の日系企業（現地に本社を置き、日本人が経営する企業）	-	-	11 社	40.7%
c. 現地企業などの非日本企業	8 社	33.3%	8 社	29.6%
d. 競合していない	1 社	4.2%	2 社	7.4%
e. その他	1 社	4.2%	0 社	0.0%
・航空会社の直販	1 社	4.2%	-	-

（注）b の選択肢、および a、b 括弧内の説明は 2006 年度調査において初めて設けた。

### 3. 今後の事業展開

既に述べたように、今後、海外進出の計画や予定がないとする企業は減少しており、その割合は 2 割に留まる。3 割を越える企業が東北アジアへの進出を予定している。だが、表 10 が示す通り、海外事業展開の方向性を捉えると、さらなる拡大や現状維持を示す企業は減少しており、意味のある部分だけを残すと考える企業が増加している。海外に拠点を持つことに必要性や一定の効果があることを認識しながらも、本国親会社は各拠点の成果や必要性を再吟味し、進退を検討

するようになってきている。当初期待したほど日本人旅行者数が伸びなかった都市からは撤退したり、拠点を残しながらも採算ベースにのらない事業については終了したりする動きがある。その一方で、新たな都市への進出計画がある。夢や野望、期待にもとづく海外進出から、収益効果の算定と拠点の必要性を熟慮した海外進出へと、旅行企業は海外事業に収益性や合理性をより追求するようになったといえるだろう。

表 10. 今後の事業展開

方 向 性	1998 年度 (n=26)		2006 年度 (n=26)	
	a. さらに拡大する	13 社	50.0%	11 社
b. 現状を維持する	10 社	38.5%	8 社	30.8%
c. 意味のある部分だけを残す	3 社	11.5%	7 社	26.9%
d. 行わない方向で検討している	0 社	0.0%	0 社	0.0%

#### IV. 組織における変化

##### 1. 人的資源

海外事業を担う従業員の総数を捉えることにしよう。表 11 の通り、海外拠点の従業員総数は 50 人以下である企業が半数を占め、1 千人より多い企業は少なく、かつ減少するようになった。海外の従業員数を削減した企業もあり、海外事業は少人数の組織で運営されている場合が多い。

表 11. 海外拠点の従業員総数

従 業 員 数	1998 年度 (n=23)		2006 年度 (n=27)	
	企業数	構成比	企業数	構成比
50 人以下	11 社	47.8%	14 社	51.9%
51 人以上 300 人以下	6 社	26.1%	7 社	25.9%
301 人以上 1,000 人以下	3 社	13.0%	5 社	18.5%
1,001 人以上	3 社	13.0%	1 社	3.7%

海外拠点の従業員は、大きく日本からの出向社員と現地採用に分けられ、後者はさらに日本人・日系人と非日本人に分けられる。そこで、海外拠点の人材をこれら 3 つの人材のタイプに分けて捉えたところ、海外拠点に占める各人材の割合は表 12 の通りになった。日本からの出向社員と現地採用の日本人・日系人を合わせると半数近くに上り、海外においても日本の旅行企業の組織には日本人・日系人が多いことがわかる。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の旅客誘致であり、日本的サービスの提供を重視するからである。だが、日本からの出向社員の割合が減少し、現地採用の非日本人の割合が高まるようになった。これまで旅行企業は

人材教育システムを開発・運用し、現地採用社員の育成に努めてきた。フロントラインの従業員には揃いのシャツを提供するなどして、組織としての一体感を強める工夫も行ってきた。日本の旅行企業は、日本人が好むサービスの内容とその提供について時間をかけて非日本人社員に伝授してきた。日本人の人手不足を補うための採用から、日本人ではできない、日本人にはない能力・専門的スキルを活用するための採用へと変化している。旅行企業も多国籍企業としての優位性の一面である現地の人的資源を活用するようになってきたのである。日本からの出向社員が減り、現地採用の社員の活用が広がることは、本国親会社にとっては駐在員の派遣コスト削減につながるとともに、現地サイドにとっては能動的な組織運営の可能性をもたらし、社員のモチベーションを高めるのに役立つとみることができるだろう。

表 12. 海外拠点の人材

人材のタイプ	平均値		最大値		最小値	
	1998年度	2006年度	1998年度	2006年度	1998年度	2006年度
日本からの出向社員	21.7%	11.6%	100.0%	50.0%	1.4%	0.0%
現地採用の日本人・日系人	29.0%	30.4%	84.3%	76.5%	0.0%	0.0%
現地採用の非日本人	47.6%	57.2%	90.0%	100.0%	0.0%	0.0%

(注) 最大値とは、その人材の占める比率が最も高い企業における値(%)である。

最小値とは、その人材の占める比率が最も低い企業における値(%)である。

## 2. 経営様式

海外拠点における日本からの出向社員は減少しているが、表 13 が示す通り、拠点の経営様式には日本的な経営様式が広がっている。3 つの経営様式の中で日本的な経営様式と現地的な経営様式をミックスする組織が多い点は時を越えても変わらないが、現地的な経営様式を採用する組織の割合が変わらないのに対し、日本的な経営様式をとる組織が以前の 2 倍以上に増えている。経営様式をミックスする拠点を含めると、海外拠点の経営様式には日本的な経営様式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は減っているものの、現地では日本的な経営様式が強まっているのである。この事実を説明する理由として、日本からの出向社員の力、すなわち、彼らが日本的な経営様式を現地にしっかりと根付かせた上で拠点運営を現地採用社員に引き継いだということも考えられる。しかし、海外拠点が日本人の旅客誘致を主要業務とし、日本からの送客に依存した経営を行っているため、本国との良好な関係づくり、本国とのスムーズな取引の実現に力を注いでいると考える方が、より現実的であろう。日本での勤務経験がない、もしくは少ない現地採用社員が増えているにもかかわらず、日本的な経営様式が現地で強化されているのである。

表 13. 海外拠点の経営様式

経営様式	1998年度 (n=25)		2006年度 (n=26)	
	a. 基本的には日本的な経営様式	3社	12.0%	8社
b. 基本的には現地的な経営様式	6社	24.0%	6社	23.1%
c. 日本的と現地的のほぼ半々のミックス	16社	64.0%	12社	46.2%

### 3. 言語

本国親会社が海外拠点とのやり取りに使用する言語を示したものが、表 14 である。海外拠点とのコミュニケーションにおける使用言語は、言語をミックスして使用している企業も少なくないが、日本語を使用する企業が増加し、6割を越えるようになった。英語、現地語を使用する企業数は時を経ても変わらないが、言語をミックスする企業が減少し、日本語を多く使用する企業が増加している。つまり、海外拠点の経営様式にみられた特徴と類似する特徴が発見できるのである。海外拠点の日本人出向者を減らし、現地採用社員を増やしているにもかかわらず、国内と海外を結ぶ言語では日本語の使用が増加している。日本企業の中には、グローバル戦略を掲げる上で本国親会社内においても会議の言語を英語化する企業があるが、旅行企業においては、むしろ日本語化が進んでいるのである。

表 14. 使用言語

使用言語	1998年度 (n=25)		2006年度 (n=27)	
	a. 日本語が多い	11社	42.3%	17社
b. 英語が多い	2社	7.7%	1社	3.7%
c. 現地語（英語以外）が多い	1社	3.8%	2社	7.4%
d. ミックス	12社	46.2%	7社	25.9%
・日本語と英語の半々	6社	24.0%	1社	3.7%
・地域により異なる （例えば、ヨーロッパでは日本語、オセアニアでは英語など）	1社	3.8%	-	-
・オペレーションレベルでは英語中心 マネジメントレベルでは日本語中心	1社	3.8%	-	-
・現地のインバウンドについては比較的日本語が多く アウトバウンドについては比較的英語が多い	-	-	1社	3.7%
・具体的な記入なし	4社	16.0%	5社	18.5%

日本語の使用が多い理由として、旅行予約を受け付ける日本側の現場レベルが日本語を必要と

する状況もある。顧客の利便性を重視し、旅行予約を出発予定日が近接するまで受け付けるようになったため、旅行企業の担当者は出発日が差し迫ってからの手配依頼に早急に対処しなければならなくなった。手配業務が国際化<sup>まぎわか</sup>したことで、手配担当者は、迅速だが以前と変わらぬ正確さでもって、業務をこなさなければならなくなった。また、移動時の補助や食事内容をはじめとする顧客からの細かなリクエストもある。さらに、旅行素材がある程度セットされたパッケージツアーであっても、顧客が利用航空会社、座席の配置、ホテルの客室タイプ、オプションツアーなど、一部の素材を好みに応じて選択できるようにしている旅行商品もあり、旅行内容が多様化している。そのため、旅行グループや旅行者単位で手配内容がこと細かに異なるようになった。手配内容が複雑化したことで、担当者は細かなリクエストや追加プランを現地に正確に伝えなければならなくなった。業務の国際化や手配内容の複雑化により、日本側にとって使い勝手のよい、都合のよい日本語によるコミュニケーションを海外にも強く求めるようになってきている実態が浮かび上がる。日本側にとっては日本語の方が意見を伝えやすく、英語で考えたり、翻訳を行ったりする手間と時間、その間に生じる可能性のある誤解や内容の歪みを回避することができるからである。だが、本国親会社が海外拠点に日本語での対応を求めることは、海外拠点の能動的な事業展開を妨げる原因の1つにもなる。海外拠点が日本からの送客に依存している状況においては日本語中心のコミュニケーションは成り立つが、現地の市場開拓を見据えた事業展開を行う上では、日本で慣れ親しまれた様式を現地にも要求する日本化は、海外拠点の活動を制約することになるだろう。採用においても、日本の旅行企業では日本語の話せる人材が第一条件となり、マネジメント能力や企画力に優れた人材の獲得を怠ってしまうことになる。旅行企業の海外進出行動は、現地化と日本化の相反する動きを兼ね備えるようになってきているのである。

## V. 国際経営における変化

日本の旅行企業における国際経営の変化を1998年と2006年の質問票調査の結果を比較することによって把握してきた。本章では、国際経営の変化を①海外進出行動、②戦略、③組織の面から整理し、旅行企業の国際経営における課題を提示することにしよう。

まず、第1の変化は、日本の旅行企業が海外進出行動を継続し、さらに新しい地域への進出を検討するようになったことである。海外に進出しない企業が日本の旅行業界の多数を占める中、海外に進出する企業の間には海外進出に前向きな姿勢をみることができた。従来からの主な進出地域は、北米、ヨーロッパ、東南アジア、ミクロネシア、オセアニアであるが、東北アジアへの進出が勢い付いており、アフリカや中近東といったこれまで進出が極めて少なかった地域への進出を検討する企業も登場している。海外に進出している企業はこれまでの成果を踏まえ、事業を継続する拠点と中止する拠点を見極めながらも、新たな地での拠点設立を検討している。海外進出企業は海外事業に必要性や効果を見いだしており、国内企業とは異なる戦略ないし方向性を一

層強く打ち出している。

第2の変化は、日本の旅行企業の海外戦略は日本市場に目を向けた戦略であるが、現地市場にも目を向けるようになったことである。日本の旅行企業は、国内拠点も海外拠点も、総じて日本人の旅客誘致を核とし、いかに日本人旅行者に満足と快適さを提供するかを軸に事業を展開してきた。海外拠点は日本側が送り出した日本人旅行者を現地で受け入れる役割を担い、本国親会社に依存してきた。海外事業は、日本国内の活動の延長線上にあったのである。だが、世界の旅行市場は拡大基調にあるのに対し、日本の旅行市場には従来のような成長が期待できなくなってきたことから、海外進出経験を蓄積してきた企業の中に、海外拠点に、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、実施する動きがみられるようになった。現地を発する旅行には、在外邦人、海外進出した日本企業の海外子会社といった日本人・日系人・日系企業にかかわる旅行のほか、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といった非日本人・非日系人・非日系企業にかかわる旅行がある。海外に進出した旅行企業は、日本から送り出した旅行者を海外の旅行目的地においても自社で迎え入れ、自社のサービスで以てもてなすという安心感を押し出す方法で国内企業との差別化を図る。だが、さらに、海外には国内の日本人・日本企業にかかわる旅行以外の旅行需要が存在していることから、これらの旅行市場への接近可能性が高い海外進出企業には、国内企業よりも多様で規模の大きい市場を取り扱うことができる可能性がある。日本国内の事情、海外経験の蓄積、海外市場環境の変化を踏まえ、海外に進出した旅行企業に、海外事業の現地から「発する業務」に目を向けるという変化が生まれているのである。このような視点の変化、戦略の変化は、海外拠点で必要とされる能力、人材に変化を及ぼし、ひいては本国親会社および国内拠点で必要とされる能力、人材に変化を及ぼすことになるだろう。

第3の変化は、日本の旅行企業の組織が日本的になり、その度合いが強化されるようになったことである。海外拠点の人材の約3割は現地採用の日本人・日系人である。海外の労働市場環境を考慮すれば、この割合は高く、したがって、日本の旅行企業の海外拠点では日本人・日系人の活用が進んでいるといえるだろう。また、海外拠点では日本からの出向者の割合が減少し、その減少分が現地採用の非日本人の割合に置き換わるようになった。それゆえ、人材のタイプを見る限り、現地採用が増加し、ヒトの現地化は進んでいるかのように見える。しかし、経営様式では日本的な経営様式が強まり、本国親会社と海外子会社の間のコミュニケーションには日本語の使用が増えている。人材には現地採用の非日本人の割合が増加しているにもかかわらず、経営様式や言語といった組織の実務面では日本的な要素が強まっているのである。

ここに矛盾をみることができる。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、外を向く動きがある。しかし、海外拠点ではヒトの現地化を進めるものの、経営様式や使用

言語の面では日本化が進む。組織面では、日本的要素を強化し、本国を向く動きがある。戦略とそれを実行する組織との間に相反する動きがみられるのである。日本的要素の強い組織でもって日本人市場に対応することはできるだろう。日本的な組織は日本人向けのサービスを提供するのに適する。しかし、同様の組織で非日本人市場に対応することはできるのだろうか。組織の日本化は、新しい市場開拓を見据えた海外戦略を実行するにあたり、妨げになるのではないだろうか。

繰り返しになるが、日本の旅行企業が日本的な経営様式を海外においても展開してきたのは、海外拠点に日本人の旅客誘致業務を期待したからである。日本から送客する日本人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日本的サービスの提供に重点を置いてきたからである。日本的サービスを自社の強みと捉え、それを強化するために、日本化が強化されている背景がある。日本人と共通の文化を持つ人材の方が、日本人の心理を理解しやすいため、気の利いた配慮や、満足度が高くなるサービスを日本人に提供できるという立場に立ってきたからである。日本人の特性に合わせたサービスを強みとし、それを拡充して差別化を図ろうとする。そのため、ますます海外に進出する日本の旅行企業では日本化が進むのである。日本企業としての強みが、企業の国際化を制約しているのである。

現地市場開拓は、これまで幾つかの海外拠点では試みられてきた。だが、現地市場といえども、本国親会社の意味する市場が、現地の日本人・日系人・日系企業という現地の自民族市場を指している可能性も否定できず、現地に存在する現地企業および現地に進出している非日系の多国籍旅行企業と競争関係になろうとする企業は一部に過ぎないかもしれない。だが、日本の旅行企業が本国で取り組んでいる企業の業務渡航を包括的に取り扱うビジネス・トラベル・マネジメントの業務を受注するには、世界各地に拠点を持つ非日系の旅行企業との競合は避けられない。日本の旅行企業は、久しく自民族市場を対象を絞り込んだ経営活動を行ってきたため、他民族市場に目を向けにくくなった。旺盛な旅行意欲をもった日本人の存在、日本人の旅行市場の急成長がそれを支えてきた。しかし、日本人の旅行市場は停滞傾向にある。世界市場をみていく必要に迫られているのである。

日本の旅行企業は日本人市場への対応を拡充してきた。その反面、非日本人市場に目が向けられず、対応がおろそかになった。日本人向けサービスの提供は強化されたが、非日本人向けサービスは開発が進まなかった。そのため、日本の旅行企業は、波があるものの増加基調にあり、今後の成長も期待できる訪日外国人旅行を取り扱う機会を逃すという現実直面している。そして、訪日外国人旅行を取り扱う非日系旅行企業に日本で活躍できる場を与えてしまっているのである。韓国からの旅行者は韓国企業を利用して来訪する。アメリカからの旅行者はアメリカ企業を利用して来訪する。中国からの旅行者は中国企業を利用して来訪し、日本国内の地上手配も華僑系企業が取り仕切る。

日本人の旅客誘致が業務の中心となっている日本の旅行企業の現状においては、国内外が揃っ

て日本的である方が業務を円滑に進めやすい。しかし、世界市場で活躍する企業になるためには、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。戦略は外を向き始めたが、組織は内を向いている矛盾した状況は、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へと移行する過渡期にあることを表しているのかもしれない。方針は決定したが、現場が追いついていかない状況と考えられるのである。

そこで、旅行企業が次のステップに移行する際の課題として、組織の日本化を克服することが挙げられよう。日本語に頼らない経営に変える必要がある。そのためには、本国スタッフの能力向上と手配システムの整備が有効になるだろう。日本側が海外拠点に対して常に急ぎで回答を求める状況は、海外拠点も同じである。現地側が日本の現場が置かれた状況の理解に努めながら業務を行うように、日本側も現地の状況を理解するよう努める必要がある。つまり、本国側と海外拠点の人材が対等な立場でやり取りを行うことのできる土壌を企業全体に構築する必要があるといえる。本国スタッフの言語力と状況理解力が重要になるだろう。また、手配システムの言語整備も必要である。サービス産業であるがゆえに、顧客対応は顧客の言語に合わせる必要がある。そのため、複数の民族市場を取り扱おうとすれば、複数言語を運用することになる。顧客の細かな要望に応え、画一的ではない旅行サービスを提供するという日本の旅行企業の強みを貫きながら、世界市場で活躍するためには、殊に迅速性と正確性が要求される手配業務において、言語ないし表記の共通化による国内外の情報共有、情報伝達が有効になるだろう。

## 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本国親会社を対象とする2つの質問票調査の結果を比較することによって、日本の旅行企業の国際経営の変化を明らかにした。戦略と組織の間に生まれている矛盾も発見した。

本研究の実践的インプリケーションは、旅行企業における国際経営における変化を示すとともに、海外事業を進める中での経営行動の矛盾を提示したことにある。海外旅行を専門と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。海外旅行事業についても、日本から海外への送客、つまり、日本国内での活動が中心になっている。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、日本国内の活動とのかかわり方は捉えにくい。本研究結果は、旅行企業で働く人々が、旅行企業による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。また、日本の旅行企業が海外事業を含む企業活動を展開する中で、外に向かって展開していこうとする経営行動を推進する一方で、その実行主体である組織が日本的な側面を強化し、内に向かおうとする組織行動を示しているという矛盾があることを明らかにした。日本語による対応を要求する本国側が海外拠点の活動を制約しており、組織面が世界展開を進める上で障壁になっていることを示した。海外事業の

拡張を実践していく上では、本国内の組織変革が重要であり、必要になるという経営課題を提示した。

理論的インプリケーションは、旅行企業が国際経営の次なるステップに進んでいる過渡期にある可能性を発見したことにある<sup>6)</sup>。日本の旅行企業は、日本人・日系人・日系企業を主な対象市場とし、日本人・日系人を中心とする国際経営行動、つまり、自民族を中心とするエスニックな経営活動を展開してきた。しかし、日本の旅行企業が海外進出を予定する地域には、旅行市場の成長が目覚ましい旅行新興国が多く<sup>7)</sup>、既存の海外拠点を含め、現地の市場開拓を実施することが戦略の中に組み込まれるようになった。本研究で発見された国際経営における組織と戦略の矛盾は、旅行企業が自民族中心の国際経営から一歩踏み出している変化の状況を示している可能性が高い。この過渡期を注意深く研究することによって、エスニックな国際経営行動をとる産業におけるグローバル展開の制約要因、促進要因を発見することができるだろう。エスニックな国際経営行動をとる企業の変化、変遷のステップ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、本研究であらわになった旅行企業の国際経営における組織と戦略における矛盾を生む原因を調査、追究する必要がある。また、旅行企業の国際経営について質問票調査を継続的に行い、国際経営における変化を追跡していく必要があるだろう。エスニックな経営行動の進展のステップ、発展過程を明らかにする必要がある。

#### 注

- 1) 1998年実施の第1回目の調査については、今西(2001)に詳しい。また、2006年実施の第2回目の調査については、今西(2008)に詳しい。
- 2) 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票調査に基づいて－」『流通科学大学論集－流通・経営編－』21,1(2008)39-40。
- 3) 世界観光機関編：『世界観光統計資料集(2005-2009年)』(アジア太平洋観光交流センター,2011)40-43。
- 4) 「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。
- 5) 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)217。
- 6) 発展ないし変遷のステップについては、今西(2001)134-140および181-183を参照。
- 7) 2000～2009年における国際観光客送客数の平均年間成長率は、世界平均が2.9%であるのに対し、中東8.9%、アフリカ6.5%、アジア・太平洋地域5.0%と、ヨーロッパ2.2%、米州1.1%に比べ高くなっている。世界観光機関編：『2009年国際観光概観』(アジア太平洋観光交流センター,2011)8。

#### 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）.
- Galbraith, J. R. : *Designing the Global Corporation* (John Wiley & Sons, 2000). 邦訳、斎藤彰悟監訳、平野和子訳：『グローバル企業の組織設計』（春秋社, 2002）.
- 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）.
- Go, F. M. and R. Pine : *Globalization Strategy in the Hotel Industry* (Routledge, 1995). 邦訳、安室憲一監訳：『ホテル産業のグローバル戦略』（白桃書房, 2002）.
- Heenan, D. and H. V. Perlmutter : *Multinational Organizational Development* (Addison-Wesley, 1979). 邦訳、江夏健一・奥村皓一監訳、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』（晃洋書房, 2001）.
- 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票調査に基づいて－」『流通科学大学論集－流通・経営編－』21, 1（2008）37-50.
- 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）.
- 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

- 日本旅行業協会・日本観光振興協会編：『21世紀のツーリズム創造へ 数字が語る旅行業 2011』（日本旅行業協会・日本観光振興協会, 2011）.
- 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）.
- 世界観光機関編：『2009年国際観光概観』（アジア太平洋観光交流センター, 2011）.
- 世界観光機関編：『世界観光統計資料集（2005-2009年）』（アジア太平洋観光交流センター, 2011）.
- 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）.
- ウィングトラベル編集部編：『海外旅行業便覧 '98』（航空新聞社, 1997）.
- ウィングトラベル編集部編：『旅行便覧 2006』（航空新聞社, 2005）.

#### 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>