

日本の旅行企業の新興国進出

— エイチ・アイ・エスの東南アジアにおける事業展開 —

Japanese Tourism Multinational in Developing Countries

— The Business of H.I.S. in Southeast Asia —

今西 珠美*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、日本の旅行企業の新興国における国際経営行動を分析することにある。エイチ・アイ・エスの東南アジアにおける事業展開を、対象市場、重視するサービス、現地経営、競合企業の側面から捉え、日本の旅行企業の海外進出における国際経営行動の変化とグローバル化の方向性を考察する。進出国において旅行産業の基盤整備に貢献しながら、積極的に現地市場に訴求していく経営行動を明らかにする。

キーワード：旅行業、海外事業、新興国、現地市場、認知度

I. 研究の目的と意義

1. 研究目的と方法

本研究の目的は、事例研究を通じて日本の旅行企業の新興国進出における国際経営行動を分析することにある。第1に、旅行企業の新興国への進出行動と新興国における事業展開について実態を把握する。第2に、新興国における国際経営行動の特徴を導き出す。第3に、日本の旅行企業の海外進出における国際経営行動の変化とグローバル化の方向性について検討する。

研究対象として、株式会社エイチ・アイ・エスを取り上げる。同社は、1980年に現、代表取締役会長兼社長（CEO）の澤田秀雄氏が創業した「株式会社インターナショナルツアーズ」を前身とする旅行企業である。海外航空券を格安で若者に販売するというこれまでになかった旅行ビジネスを生み出し、日本の海外旅行を多様なものにした。高額で添乗員が同行する中高年による団体の海外旅行が主流であったところに、個人で旅を組み立て若者でも自由に世界を見て周ることのできる形の海外旅行を日本に持ち込んだ。創業5年目の1985年に香港支店を開設し、初めて海外に進出した。1990年に社名を「株式会社エイチ・アイ・エス」（以下、H.I.S.）に変更し¹⁾、1995年に株式を店頭公開した後、2002年に東証二部、2004年に東証一部に上場した旅行業では数少な

*流通科学大学人間社会学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

(2017年8月30日受理)

©2018 UMDS Research Association

い上場企業である。2017年7月時点で、296の国内拠点、世界66カ国157都市に278の海外拠点を保有し、支店ごとに役割やテーマ性を持たせる。旅行業で海外進出国数、世界ナンバーワンを誇る多国籍企業である。海外旅行を身近な存在に変えた旅行企業である。

研究の方法は、定性的方法である。インタビュー調査と現地視察に重点を置き、補完的に文献研究を用いる。インタビュー調査は2015年10月28日、本社（東京都新宿区）にて2時間行った。また、現地視察はタイ・バンコク（2015年12月11日～12月12日）、ベトナム・ホーチミン（2016年12月16日～18日）にて実施した。近年のH.I.S.は海外戦略において東南アジア地域、中でもタイ、ベトナム、インドネシアの3か国に力を入れている。

2. 研究の意義

本研究の意義として、次の4点が挙げられるだろう。

第1に、取り上げる観光・旅行分野の重要性である。ツーリズムの分野は、この60年間で最も急速かつ持続的に成長を遂げている経済分野である。国連世界観光機関（UNWTO）によれば、国際観光旅行者数（到着者数）は2016年に12億3500万人に達し、1980年の2億7800万人から36年で約4.4倍に拡大した。2030年には18億人になると予測されている。また、国際観光収入は2016年に1兆2200億米ドルに達し、1980年の1040億米ドルから約11.7倍に増大した。国際観光がもたらす経済効果は、世界の国内総生産（GDP）の10%、貿易取引では世界総輸出額の7%を占めるようになり、自動車、食品を越え、化学、燃料に次ぐ世界第3位の輸出分野になった。観光産業従事者は10人に1人を占める²⁾。このように旅行需要、観光の経済効果は世界規模で拡大しており、ツーリズム分野は先進国、発展途上国を問わず、各国が注目し、期待を寄せる有望な分野になっている。この重要な産業分野を取り上げることに本研究の意義がある。

第2に、取り上げる企業がもつ魅力、おもしろさである。H.I.S.の前身は机二つと電話一本から立ち上がったベンチャー企業である。旅行に始まり、ホテル、航空輸送、損害保険、バス、テーマパーク、電力、ロボットなどへと、次々に事業領域を拡大している。取扱う顧客も、若者から中高年、日本人から非日本人へと広がりを持つようになった。常識に疑問を持つことを心がけ、常識を打ち破るようなことを手掛けてきた。このように人々を驚かせ、楽しませるような事業に、スピード感をもって、失敗を恐れず、挑戦しつづける企業の経営行動は、疲弊する日本企業に前向きな刺激を与えると考える。

第3に、取り上げる事例の希少性である。本研究では、積極的に現地市場にアプローチする国際経営行動を取り上げる。製造企業と異なり、日本の旅行企業には、海外市場をにらんだ海外進出や現地の経営資源を活用しようとする国際経営行動が、これまであまり見られなかった。あるいは、海外進出後に現地市場開拓を試みても、ごく小規模での実施に止まったり、長続きしなかったりした。日本の旅行企業の大半は、海外に拠点を設置することなく海外旅行を取り扱い、現地

に旅行者を送り出している。海外進出している数少ない旅行企業でも、海外拠点の存在を国内営業ではアピールしても、非日本人市場の取扱いや海外ネットワークを活用した送客に、正面から向き合おうとする企業は極めて少なかった。海外事業を縮小する旅行企業もある。それに対し、H.I.S.は海外事業展開を加速させ、世界市場を見据えた経営行動をとる。従来と異なるこのような国際経営行動に注目するべきだろう。ここに本研究の第3の意義がある。

第4に、研究結果に他分野への応用可能性を見出せることである。顧客が根ざす文化の影響を受けやすい産業は旅行業以外にも複数ある。また、本国とのつながりや取引関係を軸に事業を行ってきた産業は旅行業以外にも複数ある。例えば、航空業、宿泊業、金融業、物流業、流通業では、顧客が判断基準とする文化の影響や本国とのつながりの深さが、海外進出における国際経営行動に影響を及ぼしてきたのではないだろうか。研究結果を旅行業以外の業種にも応用できる可能性があることにも本研究の意義がある。

尚、本研究において「インバウンド (inbound)」とは、国境を越えて他国から来る旅行者を受け入れる旅行をさす。「アウトバウンド (outbound)」とは、その国に居住する人が国境を越えて他国に出ていく海外旅行ないし外国旅行をさす。一般に、日本国内では、訪日外国人旅行をインバウンド、日本人の海外旅行をアウトバウンドというが、これは日本を中心に事象を捉えているからである。海外事業をテーマとする本研究では、この点で逆になる。グローバルな視点に立ち、日本人を含む、他国から現地を訪問にくる海外旅行をインバウンド、訪日外国人旅行を含む、現地発の海外旅行をアウトバウンドとして扱う。この捉え方は、旅行企業の海外拠点はもちろんのこと、本社（本国親会社）で海外事業を管理・統括する部門の人流の捉え方、呼び方をも受け継ぐものである。

また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」を用いることにする。

II. 分析枠組

これまでの筆者の研究から、日本の旅行企業の海外進出における国際経営行動は、日本人・日系人・日系企業という国籍の範囲とは異なる「自民族」を中心とする経営活動の特徴とすることが明らかになっている³⁾。日本が得意としてきたものづくり、いわゆる製造企業と比較すると、日本の旅行企業は、特に、①対象市場、②サービス（重視するサービス）、③現地経営（とりわけ人材のタイプと使用言語）、④競合企業の4点において、自民族中心のエスニックな経営行動が際立っていた。日本の旅行企業は海外に進出しても、日本人・日系人・日系企業を主な対象市場とし、日本人・日系人旅行者の要望に応え、日本的なサービスの提供に力を注いできた。そのため、日本文化を理解し、日本語の話せる日本人・日系人を、顧客と接するフロントラインや日本の本社・支店と連絡をとる人材、経営幹部に重用してきた。労働ビザの取得など、現地の法的制約が

ない場合には、海外拠点においても日本人・日系人の人材登用が進んだのである。さらに競合相手は、対象市場が自社と重なり合う企業になることから、同様に現地に進出した日本の旅行企業の海外拠点、および現地で日本人・日系人が設立した旅行企業になったのである。このように、日本の旅行企業の国際経営行動には、日本人・日系人・日系企業という国籍の範囲とは必ずしも一致しないが、自民族というつながりを活用するという特徴があった。そこで、この国際経営行動の特徴を「市場」と「企業の基本姿勢」の2軸から捉え、示したものが、図1である。

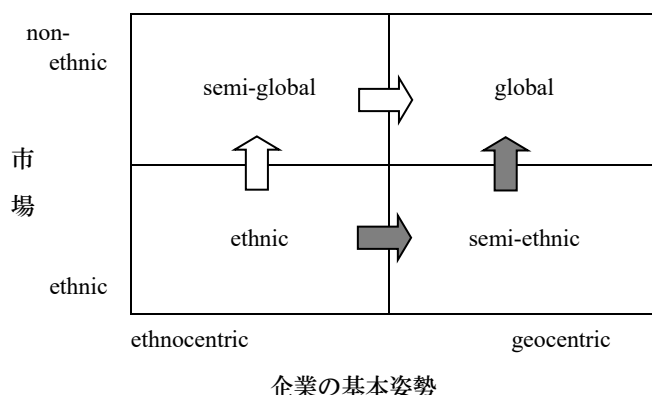


図1. エスニック・モデルの存在領域

まず縦軸の「市場」とは、対象市場ないし取扱市場を表している。縦軸の下方にあるエスニック (ethnic) は自民族市場 (自民族の市場に焦点を当てること) をさし、上方のノン・エスニック (non-ethnic) はグローバル市場 (他民族を含む多民族市場を扱おうとすること) をさす。次に横軸の「企業の基本姿勢」とは、パールミュッターが提示した世界的な経営活動に対する企業の考え方である。横軸の左方にあるエスノセントリック (ethnocentric) とは自民族を中心に考える態度 (自民族中心) をさし、右方のジオセントリック (geocentric) とは国籍や民族に関係なく世界ベースで考え、行動する態度 (世界中心) をさす⁴⁾。この2軸を用いて日本の旅行企業の海外進出における自民族中心の国際経営行動を捉えると、市場と企業の基本姿勢の両軸において自民族中心の傾向が強い場合、つまり、図1の4つのセルの中で、左下のセル、エスニック (ethnic) に表すことができるのである。

だが、21世紀に入り、世界の旅行業界は、国単位の棲み分け構造から国際競争へと転機を迎えるようになった。欧米では海外市場参入の試み、国際提携、クロスボーダーのM&Aが実施され、国境を超える業界再編が行われている。巨大な旅行多国籍企業が誕生し、それらがより一層勢力を増している。それゆえ、日本の旅行企業にも国内と海外のネットワークを全方向で、すなわち、日本と海外の間の双方向および海外と海外の間の双方向のつながりを十分活かすような真のグ

ローバルな事業展開が求められるのではないだろうか。人口減少が本格化し、国内市場が縮小する日本とは対照的に、経済成長が著しく、豊富な人口を抱えるアジアやアフリカをはじめとする新興国市場に、世界各国は注目するようになった。日本政府も訪日外国人旅行の増大、言い換えれば、非日本人の旅行市場の獲得に取り組むようになった。この世界規模での転換期に、日本の旅行企業はどのような経営行動をとるのだろうか。既存の日本市場に依存しつづけるのだろうか。それともグローバルな展開に本格的に踏み出していくのだろうか。もし、グローバル化するのであれば、旅行企業はどのような発展の道のりをたどるのだろうか。図1にある白色の矢印の経路、すなわち、市場の動きに導かれて企業はエスニックからセミ・グローバル (semi-global) を経てグローバル (global) に到達するのだろうか。それとも灰色の矢印の経路、すなわち、基本姿勢の変更を牽引力として、企業はエスニックからセミ・エスニック (semi-ethnic) を経てグローバルに到達するのだろうか。後者の場合、企業のグローバル戦略の推進力によって、企業が市場を牽引できるものと期待できる。

本研究では、このような問題意識から、旅行企業がグローバル化する姿（経営実態）とその発展過程を、「市場」と「企業の基本姿勢」を2軸とする分析枠組「エスニック・モデル」に基づき明らかにしようとする。分析要因として、①対象市場、②重視するサービス、③現地経営、④競合企業の側面から捉え、従来の日本の旅行企業の国際経営行動との違いに着目する。

Ⅲ. 本社における海外事業管理

1. 海外進出の目的と海外拠点の役割

H.I.S.が初めて海外に進出したのは1985年のことである。香港に支店を開設し、以来、世界各地に営業拠点やツアーデスクなどを増設して海外拠点の拡充を図ってきた。初の海外進出から30年経った2015年も年間30の海外拠点を開設し⁵⁾、拠点拡充の勢いは衰えない。同業他社が進出していない国や都市にも拠点を保有し、進出地域は、太平洋地区、アジア地区、北米・カリブ海地区、ヨーロッパ地区、中近東・アフリカ地区、オセアニア地区に及ぶ⁶⁾。2017年7月時点で、海外拠点数は世界66カ国157都市278拠点にのぼり、本社（本国親会社）海外営業本部がこれらを管理、統括する。

海外進出の目的は、変化してきた。第1に仕入業務、第2にインバウンド事業、第3にアウトバウンド事業の遂行である。事業範囲が広がるとともに進出目的と拠点の役割は、増していった。

海外進出を始めた当初の目的は、航空券の仕入であった。H.I.S.（前身）は航空会社や大手旅行会社が販売しきれなかった航空券を仕入れ、格安で消費者に販売することにビジネス・チャンスを見い出したが、海外都市を経由する便を利用したり、その航空券を海外で仕入れたりする方が仕入価格を抑制できる場合もあった。そこで、旅行素材を仕入れるために海外進出したのである。だが、格安航空券を利用した個人自由旅行（Free Independent Travel：FIT）が増大するようになる

と、現地で旅行者が遭遇したトラブルに対処する必要が出てきた。現地情報を日本に伝え、送り出した旅行者をサポートする役割も海外拠点は担うようになった。航空券の単品販売から、ホテル、送迎を加えたスケルトンタイプのパッケージ商品、さらに添乗員が同行するグループのパッケージ商品へと、企画・造成する主催旅行商品が発展するようになると、取扱旅行者が一層増大し、海外でのインバウンド業務の重要性は高まるようになった。インバウンド事業を目的とする拠点を世界各地に開設していったのである。

さらに、日本人旅行者が訪れるほぼ全てのデスティネーションに拠点を保有するようになると、海外からのアウトバウンド業務にも目を向けるようになった。H.I.S.が着目したのは、現地に住む非日本人（現地人を含む）の旅行市場である。日本の旅行企業の海外拠点でアウトバウンド業務を行う拠点は少なく、これらの拠点も現地に住む日本人駐在員とその家族、日本人留学生、日系企業、つまり、自民族のつながりの中で営業活動を行う場合が多い。ところが、H.I.S.は日系同業他社が念頭に置く自民族のアウトバウンド市場だけでなく、現地発の非日本人向けアウトバウンド事業にも取り組むのである。まずは訪日旅行の取扱いから、そして現地から第3国への海外旅行の取扱いへと進めていく。非日本人の海外旅行を扱うようになり、インバウンド事業の拠点は、日本人だけでなく、非日本人旅行者も受け入れるようになっている。

2. 海外事業を管理する組織体制

H.I.S.の海外現地法人における旅行事業を統括するのが、本社にある海外営業本部である。この部門は、海外展開と海外事業全般の管理を行う。海外事業全体の合理的かつ効率的な運営方法を考え、海外拠点を支援する。日本国内にあるが、海外現地法人の立場でものごとを考え、拠点の利益をいかに上げていくか、現地人をいかに継続採用していくか、海外スタッフが働きやすいようにするにはどうすればよいか、どのような教育プログラムが必要かなどを海外拠点と共に考え、課題を解決していく。

部門を構成する社員は20名を超え、その約3割を非日本人社員が占める。彼らの出身国は広く世界に分布し、本国親会社においても人的資源の多国籍化を実施している。

278に上の海外拠点は、地域と事業形態（営業方法）を2軸とするマトリックス組織の形で管理する。まず地域別に海外拠点を系列化し、それを横断するように事業形態別（インバウンド、アウトバウンド、オンライン）の指揮系統を通す。地域と事業形態の2つの指揮系統をつくることで地域の特性に素早く適応しながら、事業形態の専門性を高めていく。一般にマトリックス組織は、指揮系統が複数になることから、系統間で指示命令の調整を要し、迅速な意思決定が妨げられるとされるが、H.I.S.では地域軸により重点を置き、日々の業務管理は海外拠点に任せることで、スピーディな経営を確保し、達成している。

IV. 海外拠点の現地経営

では、海外拠点の実態はどのようになっているのだろうか。対象市場、重視するサービス、現地経営、競合企業について、順にみていくことにしよう。

1. 対象市場

H.I.S.が目を向けている市場は、海外市場である。各国の情勢や時代によって対象市場は変化するが、海外事業においては、もはや自民族の市場には重点を置いていない。海外進出先でアウトバウンド事業を開始した当初は、確かに自民族のつながりを利用して現地の日本人・日系人・日系企業にアプローチすることは、比較的手間をとらずに売上を上げることのできる手法であった。しかし、日系企業がヒトの現地化を進める中、海外の自民族市場に今後、飛躍的な拡大は望めないことを踏まえ、現地の非日本人市場に着目するようになった。

アジアの新興国には、例えばタイのように、国の経済成長に伴い、国民所得が向上し、国民に余暇を楽しむ余裕ができたことから、旅行への関心が高まった国がある。さらに、ビザの緩和、航空の拡充（格安航空の就航、増便）により、海外に渡航しやすくなった国がある。旅行市場が誕生し、旅行需要の伸びを期待できるようになった国々では、現地での認知度アップと現地の非日本人の旅行市場の獲得に取り組む。

一方、一般市民が海外旅行に出かけられるような旅行市場がまだ誕生していない国では、その国の人口規模と経済発展の可能性を鑑み、今後の成長が期待できる場合には、旅行市場が誕生する前から出店を図り、現地の人々に H.I.S.の存在を知らせ、浸透させていこうとする。国の成長とともに H.I.S.の現地拠点も成長し、先発優位を得ようとするのである。

H.I.S.の認知度アップを図る取組みは、出店攻勢にみることができる。実店舗を大切にする事業展開は、海外においても一貫しており、タイ国内に 30 の拠点を保有する⁷⁾。海外拠点はインバウンド事業を担う拠点とアウトバウンド事業を担う拠点到大別できる。

まず、インバウンド事業を担う拠点は、取扱旅行者のラウンジとなっている場合が多く、旅行者に分かりやすく、立ち寄りやすい場所に開設している。旅行者がその国に抱くイメージを実現するような内装で、旅行者の集合場所あるいは情報収集ができる休憩場所となり、現地到着後のサービス提供、追加のサービス・物品の購入、相談など、諸対応ができるようになっている。

他方、拠点数の大部分を占めるアウトバウンド事業を担う拠点は、現地発の航空券や訪日旅行はもちろんのこと、近隣諸国や欧米諸国への旅行商品も販売する。販売活動だけでなく、広告・宣伝の意味も兼ね、現地の人々の目に止まりやすく、足を運びやすい場所に、大中小さまざまな規模の拠点を開設している。主要駅や人が大勢集まる場所には店舗面積が広い旗艦店、ショッピングセンターやビジネス街には大型または中型の店舗、さらに地下鉄やスカイトレインの駅構内には小型のキオスク型店舗を展開する。とりわけ、キオスク型店舗の無駄を省いた機能的な店舗

設計はユニークである。敷地面積は約 12~15 m²、ガラス張りの壁面一面に A4 サイズの取扱航空券や旅行商品のチラシを隙間なく整然と並べて貼り、ごく少人数のスタッフがパソコンを前にカウンターに座る。店舗の存在そのものが駅利用者の目に入るばかりでなく、人々は通りすがりに商品内容を閲覧して、検討することができる。日本の鉄道駅のホームや改札付近で雑誌や新聞、飲料や菓子などを販売していた売店を思い起こさせるこのキオスク型店舗のコンパクトさは、同業他社にはみられない斬新な発想である。同時に、駅構内という出店場所の選定は、かつて日本国内において旅行業は鉄道の駅構内や高架下で営まれていたという伝統を継承するものである。

海外で認知度を高める取組みとして、タイでは、バンコク市内への集中的な出店のほか、街角や空港における大型看板の設置、スカイトレインでの車両ラッピングによる広告宣伝活動も行っている。東南アジアで幅広い世代から長年人気のある日本の漫画キャラクター「ドラえもん」を使用し、現地の人々に、高品質の商品を生み出してきた「日本」の旅行企業「H.I.S.」の存在を知り、覚えてもらおうとする。

このように H.I.S. は、対象市場の重点を、現地人を含む、現地の非日本人市場に移すようになった。海外での認知度を上げ、まずは訪日旅行の取扱いから、そして第 3 国への海外旅行の取扱いへと、現地の非日本人旅行市場の獲得と拡大をめざしている。

2. 重視するサービス

一定の期間と寝食を伴う旅行には、人々の生活習慣や日常のものの考え方、価値観や嗜好が表れやすい。一般に、人々は無意識のうちに自分が生まれ育った環境や親しんできた文化に照らし合わせてものごとを評価し、判断する自己言及基準 (self-reference criterion) を持つ⁸⁾。同じ旅程で同じ旅行素材の組み合わせによるサービスを提供しても、旅行者が抱く印象は相異なる。また、旅行行動は旅行者の国籍によって相違する⁹⁾。そのため、日本人旅行者には日本的なサービス、例えば、日本語ガイド、バスタブ付きのツインルーム、日本食の手配など、日本人の好みに合い、海外においても日常的な生活習慣を継続しながら快適に過ごせるような旅行素材の確保、サービスの提供に注意を払ってきた日本の旅行企業が多い。現地的なサービス、例えば、現地食、芸術鑑賞、自然体験、交流会の設定など、現地に居ることを実感できるような異国情緒あふれるサービスの提供にも取り組まないわけではない。しかし、意図しなければ海外では入手、実現が難しい日本的なサービスの提供に、日本の旅行企業はより重点を置いてきた。

H.I.S. の海外拠点も日本的なサービスを重視しないわけでない。地域差があるものの、日本人・日系人・日系企業の旅行需要がある地域では、H.I.S. に日本企業としての期待が寄せられ、日本的なサービスに対する要求は根強い。日系企業との契約獲得・継続には、日本的なサービスの提供は欠かせない。そのため、日本的サービスの提供は今後も継続する必要がある。

だが、人材採用においてヒトの現地化を進める中、訪日経験がなく、日本文化を体験したこと

のない現地の非日本人スタッフに、日本文化と日本人の習性についての理解を必要とする日本的なサービスの提供は難しい。提供可能性の点から、日本的なサービスを前面に出すことが難しくなっているのが実情である。この課題は、海外に居住する日本人・日系人を活用して日本的なサービスを提供してきた他の企業にも共通する課題であろう。海外に居住する日本人・日系人は、世代交代が進むにつれ、日本文化から徐々に離れていく現状にあるからである。

サービスの提供において、むしろ、心がけているのは、丁寧、迅速、确实、スマートな対応である。丁寧さにみるように、日本文化に根差していると考えられるものも含まれているが、世界の人々から好まれ、必要とされる普遍的な要素の提供を心がけている。日本的・現地的という国の文化とは異なり、企業文化、企業理念、企業行動憲章に基づくサービスを重視しているといえるのではないだろうか。

H.I.S.の企業理念は「ツーリズムを通じて、世界の人々の見識を高め、国籍、人種、文化、宗教などを越え、世界平和・相互理解の促進に貢献する」である。また、企業行動憲章は8原則から成り、それぞれに詳細な行動規範、心構えが示されている。8原則の項目は、次のとおりである。

1. 社会に有用な旅行商品・サービスの提供、2. 公正・透明・自由な取引、3. 適正な情報の管理と開示、4. 快適で安全な職場環境の確保、5. 地域・社会との共生、6. 地球環境の保全、7. 世界平和への希求、8. 役員・幹部社員の責務である¹⁰⁾。

H.I.S.では、この企業理念と企業行動憲章を意思決定と経営行動の基準としている¹¹⁾。企業理念、ポリシー、DNA、サービススタンダードなどは、横長で折りたためば名刺サイズになるクレドカードとして全世界の社員に携帯させている。毎朝の朝礼においても唱和し、国内外での浸透を図る。日本国内では創業者の講話を聴く機会があるが、海外各地ではその機会にも制約がある。そのため、現地の環境、文化、宗教に配慮して、創業者の気持ちや企業理念を噛み砕いて現地の社員に理解、浸透させていくことは、日本から派遣された駐在員の重要な役割のひとつになるといえるだろう。

H.I.S.にはサービススタンダードがある。「明るく元気に」——旅行の楽しさを伝え、明るく元気にコミュニケーションする——という簡潔でわかりやすい精神的なポリシーは、英語化され、全世界の社員に共有されている。清潔感、礼儀正しさ、^{スピード}迅速性、^{クオリティ}品質、^{プロフェッショナル}専門性といった職業人としての心構えを全社員で共有する。一見、当たり前のように捉えられるこれらの用語が示す内容は、しかしながら、徹底できていない場合があり、達成水準も置かれた国・地域の環境に依存する。当たり前のことを全員が确实に行うという社員の姿勢は、サービスにも表れる。H.I.S.では旅行サービスの根幹を捉え、常にスピード感と責任をもって确实で正直な対応を行っている。

3. 現地経営の様式

海外拠点の設立・保有では、本社およびグループ企業による出資が大部分を占める。所有比率

は高く、完全所有子会社（100%の出資）、過半数所有子会社（過半数以上の出資）が大半である。

従業員数は、インタビュー調査実施時の2015年10月31日時点で、旅行事業以外を含むグループ全体で13,612名であった¹²⁾。その約3,500名が海外従業員で、日本から派遣される駐在員数は10%以下である。駐在員の役職は、経営トップをはじめ、現地で管理職に就く場合が多いが、一般のスタッフとして派遣される場合もあり、若手社員の海外派遣は教育目的で行われる場合が多い。海外従業員の9割を占める非日本人社員については、基本的に現地採用を行っている。採用要件では、日本とやり取りをすることから、日本語と現地語の両方を使用できる人材が望ましいが、語学力にこだわるわけではない。現地市場に精通し、旅行業務についての知識を有する人材が望ましいと考えている。そのため、業界経験者を採用するケースが多くなる。現地発の旅行商品の企画は現地人社員が行う。日本人旅行者への対応では現地人社員も日本語で接する。優秀な人材の育成と確保に努めることから、現地採用者にも日本で活躍できる可能性をつくる。OJTなどを通じて人材を育て、優秀な人材は将来の幹部候補生として教育を行い、経営幹部からさらに企業トップへと育て上げることも考えている。

人材の採用については、一般に海外では通年採用が主流にあるが、事業拡大を図るタイでは、大量の大学生の新卒採用に取り組む。現地で開催される就職活動セミナーにも積極的に出展し、ブースを設けて採用活動を行う。勤務地は日本国内・現地国内いずれの可能性もある。若手社員の活躍がH.I.S.の企業特色のひとつであるが、タイやベトナムにおいてもこの特色は見られ、大勢の若手社員が活発に働く姿を目の当たりにすることができる。しかし、新興国の中でも他国に先駆けて経済成長を遂げてきた国では、賃金の上昇に伴い、人海戦術の有効性に陰りも見えはじめている。人と人とのコミュニケーションを大切にしている企業だが、システム化も検討されている。

では、現地の従業員は、勤務中にどのような言語を使っているのだろうか。海外拠点の従業員が使用する言語は、英語が共通語となっているが、基本的には現地語を使用する。特に現地スタッフ同士は現地語で話す。だが、日本からの連絡については、公的な連絡（文書、電子メール、電話）の場合は日本語または英語、日常業務（電子メール、電話）の場合は日本語で行っている。

また、日本的経営の三種の神器の一つとされた年功序列の考え方は、H.I.S.では国内外ともに無く、能力を重視する。そのため、現地採用者についても有能な人物は本社に推薦され、日本でスキルアップのための教育や研修を受けたり、日本勤務になったりする可能性が広がられている。

このようにヒトを中心に経営の現地化を進めるが、各国で文化、宗教、習慣、価値観は異なる。そこで、多国籍人材をひとつにまとめ、方向付ける役割を果たしているのが、企業理念である。既に述べたが、この企業理念はあらゆる意思決定や行動の指針となるため、英語にし、全世界の従業員にクレドカードにして携行させ、内容の周知を図る。組織をまとめる理念を、国境を越えた異文化の中で浸透させることはたやすいことではない。日本国内で創業者の講話も聴いている駐在員が英語ないし現地語を用いて内容を分かりやすく従業員に教示し、企業理念を組織内に浸

透させる努力を行っているのである。

4. 競合企業

H.I.S.が競合すると考える企業は、もはや日本の旅行企業ではない。進出した先々の「その国の旅行企業」である。H.I.S.は「その分野でナンバーワンになること」を常に考え、行動してきた。したがって、海外の旅行事業においては「各国の旅行業界においてナンバーワンになる」ことが各国における統括の使命となる。そのため、競合企業は、現地で最も企業数が多いと予想される現地の旅行企業や、自社と同じように現地に進出した欧米等の旅行企業であり、従来、海外進出した日本の旅行企業が競争相手としてきた自社と同じように現地に進出した日系旅行企業や、現地で日本人・日系人が設立した旅行企業にとどまらない。そして、「ひとつひとつの国で一番になっていけば、世界で一番になっているはずである」という考えのもと、世界各地の事業を進展させ、統括する。小さな夢をひとつひとつ着実に実現していくことによって、野望とも捉えられかねない大きな夢を現実に変える。壮大な計画を達成するために必要な小目標を設定し、さまざまな手段を試しながら目標達成に向け邁進していく。グループに大きな地図があり、組織のエネルギーを方向付けられるからこそ、世界に挑戦できるのであろう。

競合する企業の名を挙げれば、韓国ではハナツアー（HanaTour）、米国ではアメリカン・エクスプレス（American Express）、エクスペディア（Expedia）、カールソン・ワゴンリー・トラベル（Carlson Wagon-lit Travel）、欧州ではドイツ企業のトゥイ（TUI Group）である。米国や欧州の売上高2兆円規模の世界的な巨大旅行企業を、売上高で追い抜くことをめざす。H.I.S.の売上高（連結）は、2015年10月期5374億5600万円（前年比2%増）、2016年10月期5237億500万円（前年比3%減）である¹³⁾。

米国では、オンラインや業務渡航など、専門分野に特化する旅行企業が熾烈な争いを勝ち残ってきた¹⁴⁾。一方、欧州では、国境を越えるM&Aが繰り返され、旅行事業だけでなく、ホテル、航空、船舶などの資産も保有して、複数の観光関連事業を展開する旅行企業の域を超えたツーリズム多国籍企業が勢力を保持している¹⁵⁾。H.I.S.をグループで捉えると、この資産を保有する垂直統合型のツーリズム多国籍企業と共通性をもつ。H.I.S.グループもホテル、航空輸送、バス、テーマパークなどの事業分野において資産を保有ないし出資を行い、複数の観光関連事業を展開している。旅行素材を提供するサプライヤーと消費者（旅行者）の間を仲介してきたのが旅行企業だが、自ら旅行素材を保有するとともに、現地の地上手配を行うランドオペレーターも傘下に収め、川上への垂直統合を進めている。一方で、販路も店舗やオンラインなど、複数のチャンネルを自社で展開、運営して川下への垂直統合も進めている。良質な旅行素材の安定的な確保、価格交渉力の向上、情報の共有・活用のメリットが国内外で生まれる。このように双方向に垂直統合を進める中、電力、ロボットなどの新事業領域にも進出し、挑戦する。総合的な観光インフラの基盤整

備、確立にあたっては、各分野の専門家から専門知識を学習しながら、内部労働市場の活用と教育を行う。そして、この垂直統合の基盤を活かし、無駄のない一貫した旅行サービスを提供するとともに、国内外の旅行者の送受客をグループ全体で行い、事業単位が相互に貢献しあう。だが、単体経営の視点も疎かにはしていない。各事業が提供するサービスをより多くの人々に享受してもらうことができるように、個人およびグループ以外からの送客も受け入れる。各事業にはそれぞれの専門分野で首位になるという使命があり、グループ企業が不振の際のリスク分散を図る必要がある。各事業は独立性を保持した上で、それぞれの売上を伸ばし、利潤最大化を追求しながら、事業連携による相乗効果を発揮させているのである。

V. 新興国進出における国際経営行動の特徴

H.I.S.の東南アジアにおける旅行事業の展開をみてきた。ここでは、新興国進出における日本の旅行企業の国際経営行動の特徴を捉えることにしよう。これまで筆者が行ってきた調査、研究で明らかになった日本の旅行企業の海外進出における国際経営行動は、日本人・日系人・日系企業という自民族のつながりを活用する自民族中心のエスニックな国際経営行動であった。日本人・日系人・日系企業という国籍の範囲とは必ずしも一致しない自民族というつながりを活用していた。非製造業に分類されるこの旅行企業の海外進出を、製造企業の海外進出と比較した場合、この国際経営行動の特性は、対象市場、重視するサービス、現地経営、競合企業の4点において顕著であった。まず、日本の旅行企業は、海外に進出しても、日本人・日系人・日系企業を対象市場としていた。進出先の決定では、現地の日本人・日系人市場の規模が判断材料になった。次に、サービスでは、現地ならではのサービスも提供するが、旅行者の文化的背景に配慮し、異国では提供されにくい日本的なサービスの提供により重点を置いた。そのため、現地経営では、日本人・日系人の人材が求められた。特にフロントラインでは、日本的なサービスを提供するための日本語、日本文化の理解が必要とされ、現地採用の日本人・日系人を多く登用した。一方、バックオフィスには現地事情に精通した現地人を登用したが、経営幹部の多くは本国親会社が派遣した日本人駐在員であった。使用言語は、公的文書や現地人・非日本人を相手ないし同士とする会話では英語や現地語を使用するが、日本との連絡やフロントラインでは日本語を使用した。経営様式については現地と日本の様式をミックスするという拠点多かったが、場の雰囲気を作り出す人材、言語では日本的色彩が濃くなった。そして競合企業は、同じ市場を対象に事業展開する企業になることから、自社と同様に現地に進出した日本の旅行企業の海外子会社（海外拠点）、および現地に居住する日本人・日系人が設立した現地の旅行企業であった。日本的経営の海外移転や日本社員の海外派遣は、本国親会社と海外子会社の間に緊密な関係を構築し、維持するために、製造企業においても行われてきたことである。しかし、旅行企業では、市場とのかかわりの中から自民族中心のオペレーションが重視されたところに、製造企業との大きな違いがあった。

では、本研究で捉えた H.I.S.の国際経営行動にはどのような特徴があるのだろうか。まず、製造企業と比較した場合に相違が顕著な4点からみることにしよう。第1に、対象市場は現地市場である。第2に、重視するサービスは、日本企業であることへの期待に応え、日本的サービスにも配慮するが、基本的には、文化的背景にかかわらず、全ての人々が望む普遍的なサービスを追求する。第3に、現地経営では現地人採用を積極的に行う。英語を共通語とするが、日本と現地との間の連絡には日本語を使用する。第4に、競合企業は現地の旅行企業である。つまり、H.I.S.の新興国進出における国際経営行動には、従来、日本の旅行企業がとってきた経営行動とは異なる特徴がみられるのである。日本発のインバウンド事業がまだ大きいことや、本国親会社との連絡に日本語を使用することなど、従来の日本の旅行企業と共通する点もあるが、自民族中心の経営行動とは異なる。市場については、対象市場と実際の取扱市場との間に違いがあり、まだ自民族市場の取扱いの方が大きい。企業の基本的姿勢はもはや自民族志向ではなく、世界志向に向かっている。したがって、本事例研究をみる限り、H.I.S.は図1の右下のセル「セミ・エスニック」の状態にあるといえるのではないだろうか。従来の日本の旅行企業は左下のセル「エスニック」にあった。しかし、新興国における H.I.S.は横に移動した「セミ・エスニック」である。日本の旅行企業における国際経営行動の変化の事例を捉えることができたのではないだろうか。H.I.S.の新興国における認知度向上の取組みが功を奏し、現地市場を取り込んで、アウトバウンド事業のウェイトがインバウンド事業を逆転するほど大きくなっていけば、そして、同様のことが世界各国・各地域で叶えば、「市場」も「企業の基本姿勢」も共に自民族とのかかわりが薄くなった右上のセル「グローバル」に移行することになる。H.I.S.1社、東南アジア1地域における事例研究に過ぎないが、日本の旅行企業の国際経営行動がグローバル化に向けて変化していること、さらに、その変化の道りが「エスニック」から「セミ・エスニック」へ、という「企業の基本姿勢」が「市場」の変化に先行する、先行しそうであることを明らかにすることができたのではないだろうか。

では、H.I.S.はなぜこのような変化を起こすことができたのだろうか。理由、動因を考えることにしよう。企業特性にかかわる点もあるだろうが、企業の国際経営行動にグローバル化への変化をもたらす理由として5つ、市場の変化、世界を見る眼、企業の挑戦志向、熱心な研究と学習、実直な経営を挙げることができるだろう。

まず第1に、市場の変化である。日本の旅行企業は国内市場を対象に事業展開を行ってきた。日本経済が高成長、好景気の時代は、国内の日本人市場を取り扱うだけで、十分な売上と利益を確保することができた。しかし、人口減少が顕在化し、経済成長の鈍化、低迷と相まって、国内市場に期待できなくなった。サプライヤーによる直販の普及など、流通経路の変化がもたらす経営環境の変化もあるが、既得の国内市場の衰退により、企業は海外市場に目を向けるようになった。そこで海外市場の中でも成長が望める市場に着目したのである。UNWTOによれば、国際観

光旅行者数（出発地域ベース）は欧米が過半を占めるものの、新興国の伸びが目覚ましく、成長率は欧米を上回る¹⁶⁾。停滞したまま再活性化が遅れる既得の日本市場も大切にしながら、成長力ある海外市場に目が向くのである。市場には既得市場と新規開拓市場の両方があるが、既得市場の縮小あるいは既得市場への失望が、より企業をグローバル化に向かわせるだろう。既得市場に勢いがあり、そこから十分な売上と利益を獲得できている場合、既存市場での成功と満足が、新たな努力投入が必要になる新規市場の開拓を妨げやすいからである。日本の旅行企業は日本の旅行市場が成長期にあったとき、インバウンド事業を目的とする海外進出は行ったが、海外市場には目を向けなかった。

第2に、世界を見る眼をもつこと、つまり、グローバルな視点に立つ企業戦略があり、それを実行することである。先述のように、海外に有望な成長市場が存在し、その市場で頭領する企業がない状況にあっても、国内の範囲から視野を広げない企業も存在する。日本の旅行企業は、取扱う市場によって、大部分の企業が該当する国内市場のみ、訪日旅行専門会社のような海外市場のみ、一部にみられる国内市場と海外市場の両方を対象に扱う企業に分かれている。グローバル化に向かうには、魅力的な海外市場が存在するだけでは不十分で、企業、とりわけ経営トップに世界を見る眼が必要になるといえるだろう。世界の中の一企業として行動するためには、グローバルな視野に立つ戦略を策定する必要がある、それを実行に移すことも重要である。H.I.S.のトップは歴代、世界各地を自由に歩き回り、海外でビジネスを行った経験を持つ。そして、今もなお、国内外をみて周る。本社で海外事業を統括するトップも豊富な海外経験を持つ。若手社員も海外派遣対象者である。世界ナンバーワンをめざす H.I.S.は、海外の動きを目の当たりにすることを大切に、その中からも経営のヒント、ビジネス・チャンス、アイデアを発見しているのである。

第3に、企業の挑戦志向、すなわち、挑戦を好む精神が企業全体に浸透していることである。海外経営は、国内経営に比べ、複雑である。政治、経済、文化にかかわるさまざまな要因を検討しなければならず、手間、苦勞、困難、そして、リスクを伴う。実行に移す前に懸念や障壁を乗り越えなければならないからこそ、失敗を恐れずに挑戦する強い志が必要になる。企業規模が大きければ、意思決定における組織の階層制が保留や制止の声を拾いあげ、適切な時期を逸す。企業規模が小さければ、倒産の危機に曝される。どの企業にとっても海外進出や現地市場開拓はリスクを伴う。しかし、「やってみる」の精神を尊重して、まずは一歩踏み出し、取り組んでみなければ何も始まらない。組織全体が挑戦を好み、失敗も学習の機会に読み替える風土がなければ、グローバル化は推進されないだろう。

消費者保護の視点が強い日本では、企業はモノやサービスの提供において、リスク対策を入念に行う。考え得るあらゆる事態を想定して改善や修正を行い、完全を期して提供を開始する。そのため、事業が停滞したり、進捗が遅れたりする。だが、H.I.S.の意思決定は迅速である。新しいアイデアはどこよりも先行着手する。入念にテストを繰り返し、完成品の出来上がりを待ってか

ら商品を市場に送り出すよりも、むしろ、試作段階でも商品を市場に送り出し、問題や課題に直面すれば、その都度、改善や改良を行い、顧客の意見を取り入れながら、品質のレベルを高めていくような事業展開をする。まるで顧客とともに完成されたサービスをめざしていくようである。旅の「ワクワク、感動」をより多くの人々に感じてもらおうと、これまで B to C ビジネスに力を入れてきた。利益率が高いとされる B to B ビジネスを重視する大手旅行企業とは考え方も行動も異なる。海外では知名度の上でも現地企業や世界的企業が有利になることから、海外の現地市場に参入していくことは難しい。だが、H.I.S.はチャレンジを止めない。成功や失敗の体験がまだ少なく、過去の経験にとらわれにくい若手社員が多いことは、社内に挑戦を起こす上で役立つ。失敗もステップアップの材料にしようとする企業方針、挑戦を好み求める企業精神が、経営陣はもとより組織全員に共有されていることが、世界に挑むハードルを下げているといえるだろう。

第4に、熱心な研究と学習である。業種を越え、さまざまな事業や技術について調査、研究を行い、優れたビジネス・モデルやマネジメント手法を貪欲に組織内に取り込んでいくことである。H.I.S.の経営行動、経営管理、組織マネジメントをみると、優良企業の取組みを複数導入していることが分かる。創業時の格安航空券を販売するというビジネスは欧州の旅行ビジネスを日本に初めて導入し展開したものである。米州で台頭したオンラインビジネスも日本に導入している。資産保有型の垂直統合による観光事業の展開はTUIが先行するモデルである。このようにH.I.S.は、既存勢力や因習、法規制と闘いながらも、海外の優れたビジネス・モデルを日本に導入、展開し、根付かせている。サプライヤーを傘下に収めていく点では、自動車産業における系列化を想起することもできる。経営管理では、経営理念による組織統合をみることができる。松下幸之助氏の水道哲学、稲盛和夫氏の京セラフィロソフィは、経営理念、経営哲学によって社員を結束させた組織統合の好事例である。H.I.S.は澤田秀雄氏の企業理念によってグループ全体をまとめる。また、稲盛和夫のアメーバ経営のエッセンスも H.I.S.に確認することができる。それぞれの事業は独立採算制で運営するが、事業連携による相互作用も発揮し、グループ全体に好循環を生む。個別事業では、日々細かなコスト管理を行い、改善、変更を行っていく。組織マネジメントでは、ザ・リッツ・カールトン・ホテルの黄金律とクレドカードを用いた品質管理と従業員の行動管理を導入している。タイで展開するキオスク型店舗は日本国有鉄道（JR）の物販モデルの応用である。

このように H.I.S.は、業種を越える新旧複数の優良な経営手法を取り入れている。世界の経営環境、国内外の企業動向を熱心に調査、研究し、世界の動きに敏感に反応しながら、優良企業から得られるエッセンスを貪欲に自社に取り込む。ベンチャー企業として新発想や創造力を探究するが、先人から学ぶことにも熱心である。絶えず情報を取り込み、外部の刺激を受けて変革しつづけていくことが大切なのであろう。

第5に、実直な経営である。H.I.S.は低価格を打ち出すが、なぜそれが低価格なのか、旅行商品にかかる制約や条件のデメリットも、低価格の理由として顧客に伝える。また、企業の事業進捗

や業績が不振の場合も隠さず公表する。トラブル、苦勞、困難についても状況をいち早く伝え、対応する。この正直な企業行動が消費者との厚い信頼関係を構築する一因になっているのではないだろうか。サービス特性の1つに無形性がある。消費者は購入前に商品を実際に手に取って吟味することができない。信頼は購入時における重要な評価指標の1つになる。信頼を築き上げてきたからこそ、H.I.S.は日本の大手旅行企業に追いつき、追い越すことができたのである。

このように H.I.S.は、新興国進出において、現地での認知度向上に積極的に取組みながら、現地市場にアプローチしてきた。現地人を採用し、現地発旅行商品の企画は現地社員が行う。まだ日本人旅行者を現地で受け入れるインバウンド事業の取扱が多いが、日本人と非日本人の取扱比率を 50 対 50 にすべく海外でのアウトバウンド事業を強化、拡大している。世界市場を見据え、ひとつひとつ現地市場を獲得していこうとするこの国際経営行動は、従来の日本の旅行企業がとってきた自民族中心のエスニックな国際経営行動とは異なるものである。H.I.S.の新興国進出に、エスニックからセミ・エスニックへの移動というグローバル企業をめざす国際経営行動の変化をみることができる。真の意味でのグローバル展開が漸く始まった。日本の旅行企業にグローバル化を期待できるだろう。

VI. インプリケーションと今後の研究課題

本研究では、H.I.S.の東南アジア進出を事例として、日本の旅行企業の新興国における国際経営行動を分析した。H.I.S.が現地参入に挑み、グローバル化していく姿を捉えることができた。H.I.S.は 2020 年に創業 40 年を迎えるが、こんにちも尚、ベンチャー精神を発揮しつつけている。この挑戦を好む、勢いある企業のいくばくかを捉えることができた点に、本研究の意味もいくらかはあったのではないだろうか。しかし、調査や分析が不十分なところは残されている。

まず、本研究の実践的インプリケーションは、旅行産業が未熟な新興国への進出における旅行企業の国際経営行動を取り上げたことにある。現地の一般消費者の旅行市場を開拓していこうとする果敢な挑戦を捉えた。本国で人口減少が本格化する中、既得市場から新市場に出ていかなければならないことは多くの企業が感じていることであろう。だが、直面する面倒や困難を事前に察知し、踏みとどまる企業が多いはずである。困難や面倒に迷いなく挑戦していく企業の姿は、多くの企業にとって刺激になるに違いない。世界に躍り出るために、その国、その分野でナンバーワンになるという簡潔な目標を H.I.S.はひとつずつ達成していく。未来に向けた挑戦を恐れずに実践する。この H.I.S.の企業行動から、日本の旅行企業がグローバル化に向け、変化している過程を捉え、示すことができたのではないだろうか。経済が成長期にある国では旅行市場も成長過程にある。旅行市場がこれから誕生するという国もある。新興国への進出では、現地の人々に旅行の楽しさを伝えていくという企業貢献ができる。さらに、旅行ビジネスを教示して産業の整備・確立を支援することにおいても現地に貢献することができる。この企業の役割についても示唆す

ることができたのではないだろうか。自民族市場を大切にしつつ他民族市場にもアプローチできることを示した点に、本研究の実践的インプリケーションを見い出せるだろう。

次に、本研究の理論的インプリケーションは、旅行企業の国際経営行動における変化、発展を捉えることができたことにある。従来の日本の旅行企業は、海外においても日本人・日系人・日系企業という自民族のつながりに重点を置くエスニックな国際経営行動を基礎としてきた。しかし、H.I.S.の東南アジア進出では、日本人市場を大切にしながら、現地人を含む非日本人市場への積極的な挑戦がみられた。海外で展開している旅行业全体においては、まだ日本発の日本人の海外旅行が多く、依然としてインバウンド事業は無視できない。しかし、対象市場を非日本人市場に設定し、国内外で人的資源の多国籍化を進める。非日本人市場を取り扱っていくために、アウトバウンド事業の海外拠点を各地に開設する。現地人社員の能力開発にも目を向ける。H.I.S.はターゲットを国内から世界に目を向け、目標達成のために組織内を変革している。したがって、日本の旅行企業の特徴であったエスニックな国際経営行動から、セミ・エスニックに移行しているといえる。エスニック・モデルではない企業行動を捉えることができたことに、本研究の重要なインプリケーションがある。対象市場と取扱市場の間にはまだ乖離があるようだが、H.I.S.の企業姿勢は世界に向いている。エスニックからセミ・エスニックへの移行が示すように、企業理念に基づく経営戦略が企業全体をグローバル化へと導いている。海外における非日本人市場開拓の取組みが効果を発揮すれば、さらに「市場」と「企業の基本姿勢」の双方においてグローバルな領域に移行するだろう。強靱なグローバル戦略と推進力があれば、企業行動が市場を牽引することができるのではないかと、という可能性を期待できるのである。

今後の研究課題として、以下の点が挙げられるだろう。第1に、現地で働く人々の生の声を取り入れた調査、研究の実施である。本研究で実施できた調査は、日本人の目からみた海外進出における企業の国際経営行動である。現地調査は、進出状況と取組みの確認、すなわち、広告宣伝活動、店舗展開、現地スタッフの様子、現地市場の反応などを確認、観察する範囲にとどまった。だが、現地で働く人々の生の声を取り入れることによって、国内調査と現地視察では見えなかった実情や詳細内容についても明らかにすることができるだろう。現地の人々からみた経営様式やサービス提供について調査する必要がある。

第2に、東南アジアでの事業展開のその後を追いかけ、経時的変化を捉える必要である。本研究では、現地市場を開拓していくために、H.I.S.が複数の斬新な認知度向上策を講じていることが明らかになった。先発優位を獲得するためには、多大なコストがかかる。それゆえ、追跡調査を行うことによって、取組みの効果、有効性をもたらす企業行動の特性を明らかにすることができるのではないだろうか。企業の国際経営行動の変化および発展過程をより明確にできるだろう。

第3に、ほかの新興国・地域への応用可能性を分析することである。東南アジア進出における国際経営行動は、他の新興地域への進出にもみられるのだろうか。あるいは、国際経営行動のバ

ターンを援用できるのだろうか。アフリカ、南米、中近東など、ほかの新興地域についても調査を行い、比較分析することも興味深いだろう。新興国進出における旅行企業の国際経営行動の有効性を明確にしていく必要があるだろう。

謝辞

本研究を行うにあたり、株式会社エイチ・アイ・エスの波多野英夫氏（本社海外営業本部本部長）、古川裕之氏（本社海外営業本部海外営業第3グループグループリーダー）より多大なるご支援とご協力を賜った（所属・役職は調査時のもの）。また、お名前を挙げないが、研究活動を続ける上で心温まる激励とご芳情をいただいた。皆様のご厚情に厚く御礼申し上げます。本研究は文部科学省科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究（C）課題番号：24611029 ならびに流通科学大学特別研究費に基づく研究の一部である。ここに記して謝意を表す。もちろん、あり得べき誤謬は筆者の責めに帰するものである。

注

- 1) エイチ・アイ・エスは、澤田秀雄氏が最初に創業した毛皮輸入販売会社「秀イインターナショナルサービス」の略称を元にしており、「Highest International Standard（世界最高水準）」の意味も併せ持つ。「仕事人秘録⑥ 旅から生まれた挑戦者 ハウステンボス社長 沢田秀雄氏」『日経産業新聞』2016年1月8日20面。
- 2) World Tourism Organization: *UNWTO Tourism Highlights, 2017 Edition* (World Tourism Organization, 2017) 2-3.
- 3) 今西珠美: 『旅行企業の国際経営』(晃洋書房, 2001)。および Imanishi, T.: “An Ethnic Model of Japanese Overseas Tourism Companies”, *Annals of Tourism Research*, 34, 2(2007) 517-536.
- 4) 「企業の基本姿勢」とは、パールミュッターがEPGプロフィールに提示した捉え方であり、後にリジオセントリックを加え、EPRGプロフィールに改訂した。EPRGが示す各志向は次のとおりである。第1にエスノセントリック（Ethnocentric 本国志向）とは、本国親会社を中心に経営戦略や組織設計を行う態度をいう。第2にポリセントリック（Polycentric 現地志向）とは、日常業務に関する決定権は海外子会社に委譲するものの、重要事項に関する決定は本国親会社が行うという態度をいう。第3にリジオセントリック（Regiocentric 地域志向）とは、広域ベースで戦略を推進する態度をいい、世界志向に接近するための現実的かつ次善の策とする。第4にジオセントリック（Geocentric 世界志向）とは、本国親会社と海外子会社が有機的な世界統一体となり、地球規模で経営戦略や組織設計を考える態度をいう。全ての多国籍企業がいずれかの志向形態に純粋に当てはまるわけではなく、多くの企業では志向形態を混合する傾向にあるが、長期的には企業規模が拡大するにつれ、エスノセントリックから最終的にはジオセントリックに発展する傾向があるとパールミュッターはいう。Perlmutter, H. V.: “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business*, 4, 1 (1969) 9-18。および 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)。

- 5) 「H.I.S. Annual Report 2015」9頁。
- 6) 国内拠点 <http://branch.his-j.com/>, 海外拠点 <http://www.his-j.com/ovsbranch/>, 2017年8月21日閲覧。
- 7) 2015年12月の現地視察時の状況。
- 8) Lee, J. A.: “Cultural Analysis in Overseas Operations”, *Harvard Business Review*, March-April (1966) 106-114.
- 9) Pizam, A. and S. Sussmann: “Does Nationality Affect Tourist Behavior?”, *Annals of Tourism Research*, 22 (1995) 901-917.
- 10) <http://www.his.co.jp/company/charter.html>, 2017年8月19日閲覧。
- 11) 「H.I.S. Annual Report 2015」33頁。
- 12) 「H.I.S. Annual Report 2015」32頁。
- 13) 「H.I.S. Annual Report 2016」7頁。
- 14) 今西珠美: 「米国旅行業界の構造と発展」『流通科学大学論集 流通・経営編』23, 2 (2010) 93-114。
- 15) 今西珠美: 「欧州旅行業界の構造と発展」『流通科学大学論集 流通・経営編』24, 1 (2011) 131-152。
- 16) 2016年度の国際観光旅行者数(出発地域ベース)のシェアは、欧州48.3%、米州17.0%で欧米が約65%を占めるが、成長率は、欧州2.5%、米州4.0%であるのに対し、アジア・太平洋6.8%、アフリカ6.6%である。World Tourism Organization: *UNWTO Tourism Highlights, 2017 Edition* (World Tourism Organization, 2017) 12-15。

参考文献

- 浅川和宏: 『グローバル経営入門』(日本経済新聞社, 2003)。
- 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)。
- Buckley, P. J. and M. Casson: *The Future of the Multinational Enterprise*, 2nd ed. (Macmillan, 1991)。邦訳、清水隆雄訳: 『多国籍企業の将来』(文真堂, 1993)。
- 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。
- Fisk, Raymond P., Stephen J. Grove and Joby John: *Interactive Services Marketing*, 2nd ed. (Houghton Mifflin, 2004)。邦訳、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター・小川孔輔・戸谷圭子監訳『サービス・マーケティング入門』(法政大学出版局, 2005)。
- 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)。
- 長谷川信次: 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』(同文館出版, 1998)。
- 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—』(文真堂, 1990)。
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, and R. E. Hoskisson: *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts*, 11th ed. (Cengage Learning, 2014)。邦訳、久原正治・横山寛美訳『戦略経営論—競争力とグローバリゼーション— <改訂新版>』(センゲージラーニング, 2014)。

- Hofstede, G., G. J. Hofstede, and M. Minkov: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd ed. (McGraw-Hill, 2010). 邦訳、岩井八郎・岩井紀子訳：『多文化世界〔原書第3版〕違いを学び未来への道を探る』（有斐閣, 2013）。
- Hubbard, N. A.: *Conquering Global Markets* (Palgrave Macmillan, 2013). 邦訳、KPMG FAS 監訳、高橋由紀子訳：『欧米・新興国・日本16カ国50社のグローバル市場参入戦略』（東洋経済新報社, 2013）。
- 今西珠美：『旅行企業の国際経営』（晃洋書房, 2001）。
- 今西珠美：「米国旅行業界の構造と発展」『流通科学大学論集 流通・経営編』23, 2 (2010) 93-114.
- 今西珠美：「欧州旅行業界の構造と発展」『流通科学大学論集 流通・経営編』24, 1 (2011) 131-152.
- Imanishi, T.: "An Ethnic Model of Japanese Overseas Tourism Companies", *Annals of Tourism Research*, 34, 2 (2007) 517-536.
- 石田英夫編：『ケース・ブックV 地域と社会を変えた企業家たち』（慶應義塾大学出版会, 2014）。
- 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.
- 木ノ内敏久：『H.I.S. 澤田秀雄の「稼ぐ観光」経営学』（イースト、プレス イースト新書, 2014）。
- コマツ・エイチ・アイ・エス・スギホールディングス・千趣会・セコム監修：『ナンバーワン企業の成功のしくみ』（幻冬舎, 2013）。
- Lee, J. A.: "Cultural Analysis in Overseas Operations", *Harvard Business Review*, March-April (1966) 106-114.
- Penrose, E.: *The Theory of Growth of the Firm*, 3rd ed. (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）。
- Perlmutter, H. V.: "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, 4, 1 (1969) 9-18.
- Pizam, A. and S. Sussmann: "Does Nationality Affect Tourist Behavior?", *Annals of Tourism Research*, 22 (1995) 901-917.
- Rugman, A. M.: *Inside the Multinationals* (Croom Helm, 1981). 邦訳、江夏健一・中島潤・有澤義孝・藤沢武史訳：『多国籍企業と内部化理論』（ミネルヴァ書房, 1983）。
- 澤田秀雄：『「旅行ビジネス」という名の冒険』（ダイヤモンド社, 1995）。
- 澤田秀雄：『机二つ、電話一本からの冒険』（日本経済新聞出版社、日経ビジネス人文庫, 2005）。
- 澤田秀雄：『運をつかむ技術 18年間赤字のハウステンボスを1年で黒字化した秘密』（小学館, 2012）。
- Stopford, J. M. and L. T. Wells, Jr.: *Managing the Multinational Enterprise* (Basic Books, 1972). 邦訳、山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』（ダイヤモンド社, 1976）。
- 高橋一夫・柏木千春編：『1からの観光事業論』中央経済社（碩学舎, 2016）。
- 徳田昭雄：『グローバル企業の戦略的提携』（ミネルヴァ書房, 2001）。
- 吉原英樹編：『国際経営論への招待』（有斐閣、有斐閣ブックス, 2002）。

参考資料

- 日本産業新聞：「仕事人秘録①～⑩ 旅から生まれた挑戦者 ハウステンボス社長 沢田秀雄氏」『日経産業新聞』2016年1月1日～2016年1月27日。
- 日本政府観光局編：『JNTO 訪日旅行誘致ハンドブック 2015(アジア新興市場編)』（国際観光サービスセンター, 2015）。

日本政府観光局編：『JNTO 訪日旅行誘致ハンドブック 2016（アジア 6 市場編）』（国際観光サービスセンター，2016）。

REGION 編：『ツーリズムビジネス必携データブック 数字が語る旅行業 2017』（日本旅行業協会広報室，2017）。

東洋経済新報社編：『海外進出企業総覧 2017【会社別編】』（東洋経済新報社，2017）。

World Tourism Organization：『UNWTO Tourism Highlights, 2017 Edition』（World Tourism Organization，2017）。

参考 URL

エイチ・アイ・エス（H.I.S.）：<http://www.his.co.jp> 2017 年 8 月 21 日最終閲覧。

国土交通省観光庁：<http://www.mlit.go.jp/kankocho/> 2017 年 8 月 9 日最終閲覧。

国際観光振興機構（JNTO）：<http://www.jnto.go.jp> 2017 年 8 月 12 日最終閲覧。

国連世界観光機関（UNWTO）：<http://www.unwto.org> 2017 年 8 月 17 日最終閲覧。

日経ビジネスオンライン：<http://special.nikkeibp/> 2017 年 8 月 9 日最終閲覧。

日経テレコン 21：<http://telecom21.nikkei.co.jp/> 2017 年 8 月 9 日最終閲覧。

日本旅行業協会（JATA）：<http://www.jata-net.or.jp> 2017 年 8 月 12 日最終閲覧。