

## 欧州旅行業界の構造と発展

### The Structure and Development of the European Travel Industry

今西 珠美\*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、欧州における旅行業界の構造を明らかにするとともに、業界を牽引する旅行企業の経営行動の特徴を導き出すことにある。欧州旅行業界は少数の大規模企業と多数の小規模企業から成るが、国境を越える M&A が繰り返し行われ、巨大企業による寡占が進む。TUI 社とトマス・クック社の事例から、欧州大手旅行企業の特徴として、M&A による多国籍化、統合（水平・垂直）、複数ブランドの運営を導出した。

キーワード：欧州旅行業界、国際的 M&A、マルチプル、寡占、ブランド

#### I. 研究の目的と意義

本研究の目的は、欧州における旅行業界の構造を明らかにするとともに、業界発展の主流に位置する旅行企業の経営行動から、その特徴を導出することにある。まず、欧州の旅行業界の構造を概観する。次に、欧州を代表する旅行企業 2 社、トゥイ社（TUI Travel Public Limited Company、TUI は Touristik Union International の頭文字、以下、TUI 社）、トマス・クック社（Thomas Cook Public Limited Company、以下、トマス・クック社）を取り上げ、各社の経営行動を捉える。そして、これらの事例から欧州大手旅行企業の経営行動の特徴を導き出す。着眼点は企業の経営行動である。近年、発展はおろか、生き残ることさえ厳しくなっている旅行業界において、旅行企業はどのような経営行動を取っているのだろうか。

欧州の旅行業界は長い歴史を持つ。1822年、英国ブリストルのロバート・スマート（Robert Smart）が世界で初めて汽船代理業を行うことを公表し、ブリストル海峡港、およびアイルランドのダブリンに向かう蒸気船の船客予約を行った。また、近代ツーリズムの創始者として英国のトマス・クック（Thomas Cook）の名はよく知られている。熱心な禁酒主義者であった彼は、新しく開発された鉄道と蒸気機関車の技術を禁酒問題に役立てられないかというアイデアから、列車を借り切ることで運賃を割安にするエクスカッションを企画し、ミッドランド鉄道と交渉の結果、1841年7月5日、禁酒大会参加者のためにイングランド中部レスターシャーの県都レスターから北西

部ラフバラまでの12マイル(約19km)を1人1シリング(往復の鉄道運賃と食事を含む)で570名を運んだのである。そして、こんにちの旅行企業の基本的な役割である個人旅行の包括的取り扱いを最初に行ったのは、英国人のトマス・ベネット(Thomas Bennett)であると伝えられている。ノルウェー、オスロの英国総領事の秘書として仕えていた彼は、仕事柄、現地を訪れる英国要人のためにしばしばノルウェーの景勝地を巡る旅行の手配を行っていた。その後、1850年に彼は旅行の主催者として事業を始め、旅行者のために旅程、乗り物、食べ物、旅行用具一式を用意するようになった。彼は業務として顧客のために前もって馬や宿の手配をするようになったのである<sup>1)</sup>。欧州では近代旅行業は1800年代に誕生していたといえる。日本の旅行業界の起源についてみると、現存する日本最古の民間の旅行企業は日本旅行で、その創業は1905年のことである。欧州の旅行業界はより長い歴史を持つといえるだろう。欧州旅行業界の動きを捉えることは、世界の旅行業界が発展する方向を知る手がかりになるだろう。

また、世界の海外旅行者数の過半は欧州地域の人々である。世界観光機関(World Tourism Organization: UNWTO)の統計資料によれば、2008年の世界の海外旅行者数(国際観光客送客数)9億2200万人のうち、55.2%を占める5億870万人が欧州地域の人々であり、アジア・太平洋地域は19.7%の1億8160万人、米州地域は16.5%の1億5180万人、中東地域は3.4%の3150万人、アフリカ地域は2.2%の2860万人、地域特定なしが2.2%の2020万人となっている<sup>2)</sup>。欧州地域は2位以下を大きく引き離す世界最大の国際観光送客市場であり、この事実は変化していない。欧州地域の人々は旅行回数を重ねることで、他の地域の人々よりも豊かな旅行経験を持つようになった。旅行経験は旅行行動に影響を与え、旅行目的や旅行形態など、新たな旅行行動を作り出す。つまり、最大規模、かつ旅行行動の発展段階の最先端を走ってきたのは欧州市場であると考えられるだろう。そして、この先進的旅行者の要望や行動の変化に欧州の旅行企業はたゆまず対応してきた。それゆえ、欧州旅行業界の動きは、欧州以外に本国親会社を置く旅行企業、あるいは欧州以外で活躍する旅行企業の経営行動の指標、道標の1つになるに違いない。歴史の長さ、取扱市場の規模の大きさ、市場の成長・発展度の高さから、欧州旅行業界の構造と発展を捉えることによって、世界の旅行業界の発展過程、旅行企業の経営行動における世界的な普遍性を導き出すことができる可能性がある。ここに本研究の意義がある。欧州の旅行企業はどのような経営行動を取り、旅行業界はどのように発展しているのだろうか。本研究では資料・文献研究に基づき、分析を進めることにする。

尚、旅行業を主たる目的とする企業の呼び方には、旅行会社、旅行代理店、旅行者など複数あるが、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. 欧州旅行業界の構造

欧州旅行業協会(The European Travel Agents' and Tour Operators' Association: ECTAA)資料によ

れば、欧州各国の旅行企業数、旅行企業の雇用者数、取扱額は表1のようになっている<sup>3)</sup>。

表1 欧州旅行業界の企業数・雇用者数・取扱額

国	旅行企業数(社)		雇用者数(人)		取扱額(1,000ユーロ)	
	2005年	2006年	2005年	2006年	2005年	2006年
オーストリア	2,522	2,645	12,200	11,000	3,828	4,100
ベルギー	1,223	1,145	8,214	3,668	5,639	3,400
ブルガリア	1,196	1,670	6,563	na	209	na
キプロス	508	507	2,913	na	117	na
クロアチア	668	867	na	4,286	na	na
チェコ共和国	6,396	na	13,253	na	1,337	na
デンマーク	627	603	6,326	na	2,824	na
エストニア	309	232	1,784	1,708	115	230
フィンランド	1,016	795	4,996	2,952	1,370	1,760
フランス	4,922	na	41,837	na	12,604	na
ドイツ	12,639	11,866	66,680	71,400	39,900	40,400
ギリシャ	3,277	na	14,507	na	1,401	na
ハンガリー	1,799	1,116	6,008	na	852	592
アイルランド	320	na	6,262	na	2,349	na
イタリア	11,124	9,800	45,130	50,000	12,969	15,000
ラトビア	374	191	2,257	na	184	na
リトアニア	576	na	2,436	na	136	na
ルクセンブルグ	99	na	627	na	250	na
マルタ	669	239	1,771	1,303	198	60
オランダ	2,355	na	23,404	na	4,734	na
ノルウェー	948	na	4,946	na	3,345	na
ポーランド	5,184	2,628	16,949	na	1,332	na
ポルトガル	1,484	869	8,941	na	2,425	na
ルーマニア	1,989	2,600	7,441	10,400	346	445
スロバキア	402	502	2,201	800	264	300
スロベニア	365	356	1,845	1,624	na	na
スペイン	8,373	5,258	52,696	57,262	16,348	11,921
スウェーデン	2,826	800	11,980	7,200	6,441	4,800
スイス	2,200	2,200	10,500	na	13,000	na
トルコ	na	5,184	23,500	na	3,250	na
イギリス	6,663	6,124	116,704	na	48,920	26,000

(注) na: not available データなし。

(出所) ECTAA, *Table of Statistics: European travel agents and tour operators*, Ref. AD09-101/448, ECTAA, 2009.

旅行企業数についてデータが最も揃っている2005年をみると、多い国からドイツ、イタリア、スペイン、イギリス、チェコ、ポーランド、フランス、2006年ではドイツ、イタリア、イギリス、スペイン、トルコとなっている。ただし、表1の旅行企業数について、定義は各国で異なり、統一されていない。オーストリアは販売箇所数であり、ドイツは旅行代理業者(トラベルエージェンツ)の販売店舗数である。ドイツでパッケージツアーを企画し運営する旅行者(ツアーオペ

レーター<sup>4)</sup>)の数は1500~2000社と見積もられている。また、デンマークの旅行企業数はデンマーク旅行保証基金の登録業者数、イギリスについては英国旅行業協会 (Association of British Travel Agents: ABTA) の登録会員数である。日本の旅行企業数は、国土交通省観光庁資料によれば、2005年は合計1万702社、その内訳は第一種旅行業者781社(7.3%)、第二種旅行業者2727社(25.5%)、第三種旅行業者6187社(57.8%)、旅行業者代理業者1015社(9.5%)であった。2006年は合計1万621社で、内訳は第一種旅行業者817社(7.7%)、第二種旅行業者2757社(26.0%)、第三種旅行業者6088社(57.3%)、旅行業者代理業者959社(9.0%)であった<sup>5)</sup>。チェコの旅行企業数は、表1によれば2005年に6396社となっているが、データを欠く2006年の翌2007年には2350社へと半数以下になることがECTAA資料に示されている<sup>6)</sup>。同様にポーランドも2005年には5184社だが、翌2006年には2628社に半減する。一方、ルーマニアやブルガリアのように企業数が着実に増加傾向をみせる国々もある。西ヨーロッパ諸国では旅行企業数の推移が比較的安定する傾向にあるが、東ヨーロッパ諸国では企業数の増減幅が大きく、旅行業への参入が始まる発展期もしくは参入後に撤退を始める整理期にある可能性がある。東ヨーロッパの旅行企業数はまだ安定していない。

旅行企業の雇用者数をみると、2005年の上位国はイギリス、ドイツ、スペイン、イタリア、フランスである。5ヶ国に加え、数値は見劣りするものの、オーストリアでも雇用者数が一定に維持され、安定している。他方、チェコ、ルーマニアでは雇用者数の増加が著しく、旅行業界は拡大傾向にあることが推測できる。

旅行企業の取扱額(運輸・交通)<sup>7)</sup>は、2005年ではイギリス、ドイツ、スペイン、スイス、イタリア、フランスが上位国であった。

このように欧州の旅行業界は、西ヨーロッパ諸国では成熟、東ヨーロッパでは新しい産業として拡大・発展しつつある様子がうかがえる。

旅行業が発達している西ヨーロッパ諸国では、少数の大規模旅行企業による寡占が進んでいる。これは旅行業界を取り巻く経営環境の変化に対応、対抗するための行動と考えられる。まず、ITの革新により、ホテル、航空会社、鉄道会社など、旅行素材を供給する企業がインターネットを活用した直販を強化するようになった。これらのサプライヤーは魅力的な価格、プランを提供するようになった。さらに、欧州各国は地理的に陸続きにあり、元来、国際観光旅行といえども、国家間の移動が比較的容易な状況にある。身近な自家用車、バスに加え、鉄道を利用することができる上に、格安航空会社も相次ぎ誕生した。言語においても、欧州諸国の多くはアルファベットを基本的な文字とすることから、人々は他言語であっても内容を推測して判断することができる。移民や労働の事情、教育制度上、欧州の人々は複数の言語を運用する能力を持っている。そのため、人々は他国に旅行する場合においても、言語や文化の違いにさほど不安を感じることなく、各自で素材を手配、組み合わせ、旅行することができる。旅行企業を介さずに旅行しやすい

のである。旅行企業はこのような状況下に置かれ、顧客獲得の手段として、より低廉な旅行の実現を試みるようになった。価格競争で生き残るために、旅行企業は企業の合併や買収 (mergers and acquisitions: M&A)、あるいは連合の形成を通じて、より組織の大規模化を図り、規模の経済を活かそうとするようになった。資金力のある企業は他社を買収して水平統合、垂直統合を行い、マルチプル (multiple) と呼ばれる巨大な複合企業を誕生させた。その一方で、このような大企業の傘下になることを厭う小規模、中規模の企業は連合を形成してミニプル (miniple) として応戦している。インディペンデント (independent) と呼ばれる独立企業もあるが、このような旅行企業は一般に小規模で、特定地域や特定分野に関する専門的な旅行を取り扱う。旅行市場が世界規模で成長し、人の移動が一層容易くなる中、旅行企業は顧客を獲得するために、事業活動の範囲を一国内や特定地域から、国外、そしてより離れた地域へと拡張している。欧州の旅行企業では規模の大きい企業を中心に多国籍化が推進されているのである。

欧州の代表的な旅行企業として、ドイツの TUI 社、トマス・クック社、スイスのクオニイ (Kuoni) 社が挙げられよう。これらの企業は本国だけでなく他国においても活動する多国籍企業であり、複数のブランドを所有、展開する。このような勢力のある旅行企業が複数の国々で事業を展開するようになった結果、ベルギーのように国内に有力な地元の旅行企業が存在しない国もある<sup>8)</sup>。航空業界ではナショナル・フラッグ・キャリアの存在がかつて主流にあったが、同じ観光産業に属する欧州の旅行業界では一国を代表する旅行企業はもはや存在しない傾向が強くなっている。国単位で旅行企業を捉えるのが難しくなっている。続く章で、欧州を代表する大手旅行企業の事例を見ることにしよう。

### III. TUI 社の事例：石炭・鉄鋼企業から巨大旅行企業へ

TUI 社 (TUI AG) は欧州を代表する旅行事業を核とする企業グループであるが、その前身は 1923 年に誕生したプロイセン鉱山小屋株式会社 (Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft) である。同社はプロイセン議会の命により、ルール地方以外に所在する国営の炭鉱、製鉄所、製塩所を株式会社に転換させたことで発足し、ベルリンに本拠地を置く、天然資源 (採鉱、鉄鋼) および運輸を扱う企業となった。第 2 次世界大戦では資産と従業員を半分以上失い、ベルリン本社も壊滅の被害を受けた。そのため、1950 年に新しい管理組織をハノーヴァーで編成し、1953 年よりここに本社を構えた。だが、ベルリン事務所は重要拠点の 1 つとして残され、その後、何十年間にもわたり、西ヨーロッパとベルリンの事業調整を行う場所としての役割を果たした。

そして、1964 年、年次総会での承認を経て、社名はプロイサク社 (Preussag) に変更された。短く簡潔な社名に改めるとともに、天然資源への依存から脱却しようと、重点事業を伝統的な天然資源分野から運輸分野へと移行した。新しい事業分野に参入する自由度も増大させた。しかし、消費財事業や鉄骨製造事業では撤退を余儀なくされ、プロイサク社とザルツギッター社 (Salzgitter

AG) の合併により力を回復することになる。両社の合併に伴い、従来の中核事業に加え、環境工学、電子工学、情報システム、建築工学といった成長分野にも進出するようになった。

その一方で、1968年、中規模旅行企業4社による連合、TUI (Touristik Union International) が同じハノーヴァーで結成された。4社とは、ドクター・ティガー旅行社 (Dr. Tigges-Fahrten、1928年創業)、ツアローパ社 (Touropa、1951年誕生)、シャルノー旅行社 (Scharnow-Reisen、1953年創業)、フンメル旅行社 (Hummel Reise、1953年創業) である。この連合に1970年、エアツアーズ・インターナショナル社 (airtours international)、1971年にトランスオイロパ社 (TransEuropa) が加わり、1972年にはホテル・チェーンのイベロテル (Iberotel)、1977年にRUI、1981年にグレコテル (Grecotels) が加入した。他国での事業展開も積極化し、1995年にTUI オランダ、TUI オーストリアを設立、翌1996年にはTUI スイス、TUI ベルギーを設立し、ドイツ語圏を中心に多国籍化を進めたのである。

プロイサク社の旅行業への転機は、1997年のことである。プロイサク社は自社を再定義し、サービス産業に移行することを決定、旅行産業に焦点を当てることにした。同年、(独) ハパク・ロイト社の経営権を獲得したが (2002年5月に完全所有)、同社は運輸と旅行分野において多国籍的展開を図る海運会社であり、航空機、クルーズ船、旅行代理店網を保有していた。プロイサク社はこれらを手中に収めていく一方で、ハノーヴァーを本拠地とする旅行企業連合TUIをハパク・ロイト社と協同で買収した。その結果、企業連合TUIはハパク・ツーリストティック・ユニオン (Hapag Touristik Union: HTU) に改称された。1999年4月にファースト・ライゼビューロー・マネジメント社 (First Reisebüro Management GmbH & Co. KG) の経営権を取得し、大規模な旅行企業チェーンを構築するようになった。そして、同年12月にHTUはTUIグループ (TUI Group) に再び改称し、翌2000年よりグループの全旅行関連事業・商品を「TUI」ブランドに統一した。

この企業買収を皮切りにTUI社は次々にM&Aを実施していく。2000年7月にトムソン・トラベル社 (Thomson Travel Group) を買収 (2001年10月、各地域の拠点をTUI UK、TUI Ireland、TUI Nordicに改称)、同年10月にはヌーベル・フロンティエール社 (Nouvelles Frontières) の株式34.4%を取得 (2002年10月、完全子会社化)、さらに2001年8月にはマジック・ライフ・インターナショナル社 (Magic Life International Hotelbetriebsgesellschaft mbH) の株式50%を取得 (2004年11月、完全子会社化) した。近年、実施された最大級のM&Aは2007年のファースト・チョイス・ホリデイス社 (First Choice Holidays PLC) の吸収合併である。ファースト・チョイス・ホリデイス社は、オーナーズ・アブロード社 (Owners Abroad Ltd) として1973年に創業し、1994年の社名変更により誕生した企業である。1990年に専門的な旅行を扱うレッドウィング社 (Redwing) を買収し、エアツアーズ社 (Airtours) による幾度かの敵対的買収を阻止しながら、自身もTUIと同様、1998年に長距離旅行を得意とするユニジェット社 (Unijet) とヘイズ・アンド・ジャーヴィス社 (Hayes & Jarvis) を買収、1999年には船舶の旅行に強いサンセイル社 (Sunsail)、

2000年にはバルセロ社 (Barceló) の旅行事業部門を買収した。2005年のグランド・エクスペディション・グループ (Grand Expeditions Group) 買収では、傘下のザ・ムアリングス社 (The Moorings)

表2 TUI社の発展とM&A

暦年	TUI	First Choice Holidays
1923	Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft 創業	
1928	Hubert & Maria Tigges が Dr Tigges-Fahrten を創業	
1951	Touropa が DER-Gesellschaftsreisen より転換し誕生	
1953	Hummel Reise、Scharnow-Reisen 誕生	
1955	Karstadt と Quelle の合併事業 TransEuropa Flug- und Schiffsreisen 事業開始	
1957	Touropa、Scharnow、Hummel、Deutsche Flugtouristik 設立	
1964	Preussag に社名変更	
1968	Touropa、Scharnow、Hummel、Dr Tigger-Fahrten が Touristik Union International 設立	
1971	TransEuropa、TUI に参加	
1972	(西) Iberotel、TUI に参加	
1973		Owners Abroad Ltd 創業
1983		(英) Falcon を買収
1988		(加) ITH の株式取得
1990		(英) Redwing を買収
1994		(加) ITH の買収完了
1995	(蘭) Arke and Holland International を買収	First Choice Holidays に改組、改称
	(白) Jetair を買収	(英) JWT Holidays を買収
1997	(独) Hapag Lloyd AG の株式取得	(英) Skibound を買収
1998		(英) Unijet を買収
		(英) Hayes & Jarvis を買収
1999	(澳) First Reisebüro を買収	(英) Sunsail を買収
	(白) VTB-VAB Reizen の株式取得	
2000	(英) Thomson Travel Group を買収	(土) The Ten Tours Group を買収
	(仏) Nouvelles Frontières の株式取得	(西) Barceló の旅行部門を買収
	(澳) Magic Life International の株式取得	(加) Sunholidays を買収
2001		(加) AMEX Travel Canada を買収
		(伊) Viaggi del Turchese を買収
		(英) Holiday Express を買収
		(葡) Escalatur Viagens e Turismo 買収
		(土) Camelena を買収
		(仏) Tourinter を買収
		(蘭) Sunrise を買収
		(英) Exodus を買収
2002	(独) Hapag Lloyd AG の買収完了 TUI に社名変更	
	(仏) Nouvelles Frontières の買収完了	
2004	(露) Mostravel と合併事業開始	(英) studentcity.com を買収
	(澳) Magic Life International の買収完了	
2005	(印) Le Passage to India の株式取得	(英) Grand Expeditions Group を買収
	(伊) Acampora Travel の株式取得	
	(加) CP Ships を買収	
2006	(独) 1-2-Fly、(英) Airtours、(独) TUI Leisure Travel、 (独) TUI Deutschland と合併	(英) Pacific World Laterooms.com 買収
2007	(英) First Choice Holiday を買収	(米) Quark Expeditions を買収
	(新) Asiarooms.com を買収	(米) iExplore を買収
	(英) Laterooms.com を買収	
2008		(仏) Jet Tours を買収

(注) TUI AG 会社概要 (<http://www.tui-group.com>)

TUI Travel PLC 会社概要 (<http://www.tuitravelpc.com>)

Mintel, *European Leisure Travel Industry, Travel & Tourism Intelligence, March 2005*, Mintel International Group, 2005  
に基づき、筆者作成。

の企業集団を手にした。TUI 社もファースト・チョイス・ホリデイス社とともに欧州の大手旅行企業だが、欧州連合委員会独占禁止局は 2 社の合併を許可したのである。

このようにプロイサク社は旅行分野に軸足を置き、規模拡大を図る中、2002 年 6 月の年次総会の決議を経て、グループの社名を現在の TUI AG に変更した。

TUI 社の現在の事業内容は、グループが組織する 3 つの部門名が表している。3 つの事業とは、旅行、ホテルとリゾート、クルーズである。旅行事業（ツアーの主催、航空、販売、海外旅行者の受入業務）は TUI トラベル（TUI Travel）、ホテルとリゾート事業は TUI ホテル&リゾート（TUI Hotels & Resorts）、そして、クルーズ事業は TUI クルーズ（TUI Cruises）およびハパク・ロイト・クルーズ（Hapag-Lloyd Kreuzfahrten）が担う。

本研究が対象とする旅行事業に取り組む TUI トラベル社（本社、英国クローリー）は、余暇活動目的の旅行業務を主体とする旅行企業で、世界 180 ヶ国以上で経営活動を展開している。27 の主要市場（欧州 21 ヶ国、米州 2 ヶ国、大洋州 2 ヶ国、アジア 2 ヶ国）<sup>9)</sup> に 3000 万人の顧客を持ち、3 大市場はドイツ、フランス、イギリス、欧州のパッケージツアー市場で 35% のシェアを持つ<sup>10)</sup>。約 3500 店から成る支店網を構築しており、6 つの大陸で働く従業員総数はおよそ 4 万 9000 名に上る。FTSE (Financial Times Stock Exchange) 上位 100 銘柄に掲載されている上場企業であり、文字通り、TUI トラベルはグローバル・プレーヤーといえるだろう。

TUI トラベルは 4 つの事業部門、すなわち、メインストリーム部門（Mainstream Sector）、アクティビティ部門（Activity Sector）、専門旅行および新興市場部門（Specialist & Emerging Markets Sector）、宿泊およびデスティネーション部門（Accommodation & Destinations Sector）を組織しており、営業利益の構成は、先述の事業部門順に 68.3%、12.8%、4.0%、14.9%となっている。

各地域での商品作りおよび販売方法は、現地志向の姿勢をとる。主要市場では、それぞれの市場特性に合せた旅行商品作りを行うとともに、地域が独自の販売経路、販売戦略でもって商品を流通させている。販売方法では、例えば、イギリスや北欧ではオンラインによる予約・販売を強化するが、フランスでは伝統的な旅行企業が根強く利用されていることから、販売店を所有あるいはフランチャイズ契約により確保することによって販売網の強化を図っている。だが、各市場で地域独自の戦略を展開すると同時に、中央で流通システムを統制することによって、販売店の経営効率化を図るとともに、検索や予約の手段としてのインターネットの利用、コールセンターの活用を促進し、コスト削減を図っている。各地域の子会社が事業を独立したものとして発展させる点で責任や意志決定権は地域に分散されている。本社はこれらの独立した事業組織を集合体としてまとめているのである。

展開するブランドは 200 に及び、パッケージツアーからヨットのチャーター、遠征、学生の小旅行といった特殊な旅行に至るまで幅広い品揃えを持つ。ブランドも主要市場ごとに変えており、代表的なブランドとして、北欧および英国・アイルランド、カナダで展開する Thomson、First Choice、



Fritidsresor、ヨーロッパ中央部のドイツ、オーストリア、スイス、ポーランドで展開する TUI、ヨーロッパ西部のフランス、ベルギー、オランダで展開する Jetair、Marmara、Nouvelles Frontières、ロシアで展開する Mostravel がある。被買収企業が使用していたブランド名を、当該企業が強みを持っていた市場で継続利用する事例が目立つ。多国籍化により加わった他国市場に TUI ブランドを浸透させる努力も怠らないが、地元の人々が慣れ親しんでいるブランドを M&A により廃止して TUI ブランドに塗り替えるのではなく、むしろ、各地の人々に快く TUI 社の商品・活動を受け入れてもらえるよう、既存のブランド、チェーンを尊び、大切に利用しているのである。

表 3 T U I 社の事業別・地域別経営実態

	Mainstream Sector			Activity Sector	Specialist & Emerging Markets Sector	Accommodation & Destination Sector
	Northern Region	Central Europe	Western Europe			
取扱額 (百万ポンド)	4,348	4,375	2,666	868	717	551
取扱額の構成比	84.2%			6.4%	5.3%	4.1%
	32.1%	32.3%	19.7%			
営業利益 (百万ポンド)	182	92	51	61	19	71
営業利益の構成比	68.3%			12.8%	4.0%	14.9%
	38.2%	19.3%	10.7%			
営業利益率	4.2%	2.1%	1.9%	7.0%	2.6%	12.9%
顧客数 (万人)	662.3	789.8	510.3	—	803	—
展開ブランド	Thomson First Choice Fritidsresor Star Tour TEMA Prisma Lunn Poly	TUI 1-2-Fly Itur Airtours Magic Life Touropa Terra Reisen Flex Travel	Jetair Holland International Marmara Nouvelles Frontières Jet Tours Arke	Crystal Ski The Moorings Le Boat Quark Expeditions Sortreiser	Mostravel Turchese Hayes & Jarvis Gulet Touristik Isropa Reizen Austravel	World of TUI Hotelbeds.com LateRooms.com
三大旅行先	バレアレス諸島 (スペイン) ギリシャ トルコ	スペイン ドイツ トルコ	スペイン ギリシャ トルコ	フランス オーストリア イタリア	アメリカ エジプト イタリア	スペイン イギリス ポルトガル

(注) TUI Travel PLC, Annual Report & Accounts 2010

Mintel, *European Leisure Travel Industry, Travel & Tourism Intelligence, March 2005*, Mintel International Group, 2005

Holloway, J. et al., *The Business of Tourism*, 8th ed., Financial Times Prentice Hall, 2009, pp.551-553

に基づき、筆者作成。

M&A は市場拡大と流通網拡大のためだけに実施されるわけではない。TUI トラベル社は旅行分野を核とする企業だが、現在、航空機も 140 機保有する。水平方向だけでなく、垂直方向への

統合もみられるのである。表2および表3にあるように、旅行業務を専門に扱う企業だけでなく、航空会社やクルーズ会社もM&Aの対象に含まれている。ハパク・ロイト社の合併では航空、船舶を入手し、その後、2006年にハパクフライ社(Hapagfly)とハパク・ロイド・エクスプレス社(Hapag Lloyd Express)を合併させ、サービスを抑えた格安航空会社TUIフライ・ドットコム(TUIfly.com)を設立している。また、宿泊施設のオンライン予約を主体とするレイト・ルームス・ドットコム社(LateRooms.com)はファースト・チョイス・ホリデイス社の合併を通じてTUI社傘下にある。旅行素材を供給するサプライヤーを次々に傘下に収め、自社で航空機やクルーズ船を保有する。TUI社は旅行幹旋業務だけでなく、旅行関連分野に進出し、事業を拡大しているのである。

#### IV. トマス・クック社の事例：イギリス企業からドイツ、再びイギリス企業へ

トマス・クック社(Thomas Cook)は1841年に当時33歳だった印刷屋のトマス・クックが禁酒運動支持者570名を1人1シリングという低価格で大会会場まで貸し切りの特別列車により運んだことに始まる。鉄道の割引運賃を利用する小旅行の企画で成功した彼は、翌年から3年間にわたりレスター、ノッティンガム、ダービー、バーミンガムを鉄道で移動する小旅行を禁酒の会や日曜学校の子供たちのために善意で企画、実施していたが、1844年にミッドランド鉄道と恒久的な協定を締結できたことから、事業として鉄道旅行に取り組むようになった。1845年、彼は初めて営利目的の旅行を実施し、1851年にはハイドパークのクリスタル・パレスで開かれた大博覧会(世界初の万国博覧会)に15万人以上の旅行者を送客した。同年、『大博覧会報告と旅行広告新聞(Exhibition Herald and Excursion Advertiser)』として後の機関誌『エクスカーショニスト(The Excursionist)』を創刊している。そして、1864年、当時30歳だった息子ジョン・メイソン・クックが父の事業に加わり、彼が正式に共同経営契約を結んだ1871年に社名をトマス・クック・アンド・サン社(Thomas Cook & Son)に変更した。父は利他主義で想像力に富み、観光旅行をアルコールに取って代わる労働者を苦役から解放する手段と考え、慈善的活動、使命として旅行事業に取り組んだ。だが、息子はビジネスを成功させることを信念とし、商才も持ち合わせていた。この2人の考え方の違いが家庭不和にまで発展し、その結果、1879年、息子ジョンが単独経営者となった。父が活躍する時代において、同社は既にホテル・クーポン(1868年)、時刻表(1873年)、旅行案内書(1873年)、トラベラーズ・チェックの前身である循環信用手形(1874年)、外貨預金・両替部門(1878年)を開発・作成し、導入していた。そして、父トマス(1892年)、息子ジョン(1898年)の死去に伴い、会社はジョンの息子、トマスの孫にあたるフランク、アーネスト、トマスの3名の手に移った。従来、鉄道旅行を取り扱っていたが、航空機利用の休暇旅行を取り扱う最初の旅行企業にもなり(1919年)、取扱範囲を拡大していった。1924年に株式会社化した(Thomas Cook & Son Ltd)、1928年にフランクとアーネストが引退し、会社は豪華列車オリエン

ト急行を運営するベルギー企業、インタナショナル・ド・ワゴンリー・エ・ド・グラン・エクスプレス・オイロピアン社 (Compagnie Internationale des Wagons-Lits et des Grands Express Européens) に売却された。創業家の手を離れたのである。

以後、会社の所有権は転々とする。第2次世界大戦開戦では先の買収企業のパリ本社が占拠され、トマス・クック社の英国内資産は英国政府に接収された。資金繰りが悪化していた同社は、1948年、英国の主要鉄道会社4社の所有下になり、国有化された。しかし、1972年、ミッドランド銀行 (Midland Bank)、トラスト・ハウス・フォート社 (Trust House Forte)、自動車協会 (Automobile Association) のコンソーシアムにより買収された結果、再び民営化し、1995年に西ドイツ銀行 (Westdeutsche Landesbank) の完全所有子会社となった。その後、1999年に米国企業のカルソン・レジャー・グループ (Carlson Leisure Group) に買収され、同社の英国内旅行資産と合併されトマス・クック・ホルディングス社 (Thomas Cook Holding Ltd) となったが、既存ブランドを統合する形でJMC社 (John Mason Cook) が設立された。一時、1997年から株式取得を開始していたドイツ企業プロイサク社が主要株主になったこともあったが (50.1%の所有)、2000年にドイツの大手旅行企業C&N ツーリスティック社 (C & N Touristic AG) がトマス・クック・ホルディングス社を買収して単独所有者となった。グループの社名は買収側が変更し、トマス・クック社 (Thomas Cook AG) となった。C&N ツーリスティック社は、1997年にドイツ企業のルフトハンザ航空 (Deutsche Lufthansa AG) と流通大手カールシュタット・クヴェレ社 (KarstadtQuelle AG) がチャーター航空会社コンドール (Condor) と旅行企業ネッカーマン (Neckermann) を合併したことにより誕生した折半出資の合弁企業である。

このようにトマス・クック社の経営権は転々としたが、常に買収対象にされていた訳ではない。同社が買収側の立場になったケースも複数ある。1982年にランキン・クン旅行社 (Rankin Khun Travel Ltd)、1990年にディーク・インターナショナル社 (Deak International Inc) の外国為替取引部門、1994年にバークレー銀行 (Barclay Bank PLC) の子会社で旅行小切手を扱うインターペイメント・サービス社 (Interpayment Services Ltd)、1996年にサンワールド社 (Sunworld)、タイム・オフ社 (Time Off) を買収し、被買収企業のサンワールド社は翌1997年にフライング・カラース・レジャー・グループ社 (Flying Colours Leisure Group) を買収している。そして、C&N ツーリスティック社と合併した後のトマス・クック社は、独占禁止局の許可を得て、2007年に英国の大手旅行企業マイトラベル・グループ社 (Mytravel Group PLC) と大型合併を実施している。

マイトラベル社は1972年にエアツアーズ社 (Airtours) として英国で創業し、1987年にロンドン証券取引所に上場した企業である。英国およびアイルランド、北欧、北米に事業部門を持ち、16のブランドを展開していた。店舗数は500以上、41のホテルおよびリゾートを運営 (直営およびフランチャイズ) し、合併前の2006年時点の従業員総数は1万2947名であった。

表4 トマス・クック社の発展とM&amp;A

暦年	Thomas Cook	MyTravel
1841	Thomas Cookが初めて鉄道旅行を実施	
1845	営利目的の旅行を初めて実施	
1846	スコットランド旅行を初めて実施（汽船・鉄道利用）	
1851	大博覧会（ロンドン）旅行を実施 『エクスカーションニスト』の前身となる旅行雑誌を創刊	
1855	欧州大陸周遊旅行（白・独・仏）を初めて実施	
1863	スイス旅行を初めて実施	
1864	John Mason Cook が事業に参画	
1866	John Mason Cook が初の米国旅行に添乗	
1868	ホテル・クーポンの制度を導入	
1869	Thomas Cook が初のエジプト・パレスチナ旅行に添乗	
1871	息子John を共同経営者に迎える Thomas Cook & Son を正式社名とする	
1872	Thomas Cook が初めて世界一周旅行を実施（-1873）	
1873	時刻表と旅行案内書を創刊	
1874	旅行小切手の前身、循環信用状の制度を導入開始	
1879	John Mason Cook が単独経営者になる	
1892	Thomas Cook 死去	
1898	John Mason Cook 死去 John の息子 Frank、Ernest、Thomas ("Bert") が事業継承	
1908	冬季スポーツのパンフレットを発刊	
1914	Thomas ("Bert") 死去	
1919	航空便利用の休暇旅行を初めて実施	
1924	Thomas Cook & Son Ltd になる（株式会社化）	
1928	Frank、Ernest 引退 （白）Compagnie Internationale des Wagon-Lits des Grands Express Européens に事業を売却	
1948	鉄道会社4社が所有（国有化）	
1972	（英）Midland Bank、Trust House Forte、 自動車協会が買収（民営化）	David Crossland が（英）Pendle Travel を 買収して Airtours を創業
1977	（英）Midland Bank が買占（完全子会社化）	
1982	（英）Rankin Kuhn Travel を買収	
1987		株式上場
1989	Wagon-Lit との長期契約終了	
1990	（米）Deak International の外国為替取引部門を買収	
1992	（独）Westdeutsche Landesbank、LTU Group が買収	（英）Pickfords Travel Service 買収
1993		（英）Hogg Robinson Leisure Travel の 210店舗を買収
		（英）Aspro Travel Group を買収
		（英）Tradewinds brand を買収
1994	（英）Interpayment Services を買収	（瑞典）Scandinavian Leisure Group 買収
	（米）AMEX にトラベル・マネジメント事業を売却	（英）Late Escapes 電話販売事業を買収
1995	（独）Westdeutsche Landesbank が買占（完全子会社化）	（加）Sunquest Vacations を買収
1996	（英）Sunworld を買収	（丁抹）Spies and Tjæreborg を買収
	（英）Time Off を買収	（西）Stella Polaris Hotel Group を買収
1997	（英）Sunworld が（英）Flying Colours Leisure Group を 買収	（米）Suntrips を買収
	（独）Preussg AG が株式24.9%を取得	
1998		（白）Sun International を買収
		（英）Cresta Holidays を買収
		（英）Bridge Travel Services を買収
		（英）Direct Holidays を買収
		（米）Vacation Express を買収
		（蘭）Traveltrend Holding BVを買収
		（蘭）Marysol を買収
1999	（米）Carlson Leisure Group が自社英国資産と合併し、 Thomas Cook Holdings Ltd とする	（瑞典）Trivselresor Holding AB を買収
	（英）JMC 設立	（独）Allkauf を買収
	（独）Preussg AG 株式50.1%を取得し主要株主になる	（英）Jetset Europe plc を買収

2000	Global and Financial Services 事業部を (英) Travelex に売却 (独) C&N Touristic AG による買収 (独) Thomas Cook AG に改称	(丁抹) Gate Eleven を買収
2001		(波蘭) Itaka を買収 (米) World Choice Travel.com を買収 (濠) DriveAway Holidays を買収 (米) Kemwel を買収
2002		MyTravel plc に社名変更
2007	(英) MyTravel Group と合併 (英) Thomas Cook Group plc となる	
2008	(英) NetFlights を買収	
2009	(英) Gold Medal を買収	
2010	(独) Öger Tours 買収 (英) Essential Travel を買収	

(注) Thoms Cook plc 会社概要 (<http://www.thomascookgroup.com>)  
 Mintel, *European Leisure Travel Industry, Travel & Tourism Intelligence*, March 2005, Mintel International Group, 2005  
 Hamilton, J., *Thomas Cook: the Holiday-maker*, Sutton Publishing, 2005  
 Horner, S. and J. Swarbrooke, *International Cases in Tourism Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, pp.53-64 に基づき、筆者作成。

また、合併前のトマス・クック社は事業セグメントを①大陸系ヨーロッパ（ドイツ、オーストリア、ベルギー、オランダ、フランス、ハンガリー、ポーランド）、②英国とアイルランド、③ドイツ航空（Airlines Germany）、④法人組織の4つに分けていた。法人組織にはホテルや協同代理店だけでなく、本社も含まれる。33のブランドを展開し、店舗数は約2400（直営およびフランチャイズ）、従業員総数は1万9775名であった。

大型合併により誕生したトマス・クック社は、現在、余暇活動目的の旅行を主体的に取り扱い、6地域21ヶ国で事業を展開している。顧客数は2250万人である。主要市場上位10ヶ国は、イギリス、ドイツ、フランス、オランダ、ベルギー、北欧4ヶ国（デンマーク、フィンランド、ノルウェー、スウェーデン）、カナダである。これら10市場の旅行消費額合計は、世界全体の休暇旅行市場の33%を占める<sup>11)</sup>。加えて、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）の旅行消費額はまだ世界全体の8.7%に過ぎないが<sup>12)</sup>、その旅行需要の伸び率は先の10市場の伸び率を遙かに凌ぐことから、新興市場での地位を確立すべく、行動を起こしている。例えば、ロシアでは現地の老舗VAO海外旅行社（VAO Intourist）と2010年11月に合弁契約を交わした。流通に関する協力のみならず、現地の海外旅行、国内旅行、海外旅行者受入業務についても合弁事業に組み込み、CIS（旧ソ連12ヶ国の独立国家共同体）への進出も目論んでいる。

企業全体の事業内容は3分野に分けられる。それらはメインストリーム旅行（Mainstream travel）、個人旅行（Independent travel）、旅行関連の金融サービス（Travel-related financial services）である。メインストリーム旅行事業とは、主にチャーターを利用するパッケージツアーを販売する事業である。航空、ホテル、リゾート地でのサポートなどの旅行素材をあらかじめ2つ以上組み合わせた旅行商品を顧客に販売する。個人旅行事業とは、個別の旅行素材を顧客の依頼を受けて組み合

わせるという個人的な旅行の手配を行う業務である。そして、旅行関連の金融サービスとは、旅行小切手、旅行保険、旅行に関わる金融商品を販売する事業である。これらは比較的利益率の高い商品であり、他の旅行商品に付随して販売される。

表 5 トマス・クック社の地域別・事業別経営実態

	UK including Ireland, India and Middle East	Central Europe	West & East Europe	Northern Europe	North America	Airlines Germany
取扱額 (百万ポンド)	3,143.4	1,973.4	1,698.4	1,014.0	352.5	996.2
取扱額 の構成比	35.3%	22.2%	19.1%	11.4%	4.0%	8.0%
営業利益 (百万ポンド)	123.9	60.9	86.7	93.9	9.7	54.1
営業利益 の構成比	28.8%	14.2%	20.2%	21.9%	2.3%	12.6%
営業利益率	3.4%	3.0%	4.8%	9.0%	2.6%	5.1%
顧客数 (万人)	780	360	310	310	110	570
店舗数/ 保有機数	1,011	1,321	1,105	11	48	34
自社販売 比率	72.0%	23.7%	56.9%	84.4%	14.3%	—
ネット販売 比率	32.6%	7.2%	21.4%	60.7%	36.7%	—
展開 ブランド	Thomas Cook Club 18-30 Neilson Direct Holidays manos Airtours Sentido Sunset Sunworld Going Places Cresta Gold Medal Netflights.com	Thomas Cook Neckermann Bucher Last Minute Sentido	Thomas Cook Neckermann Vrij Uit Jet tours Pegase aquatour clubjumbo.fr Austral Lagons Club Eldorador	spies ving Tjæreborg	ALBA Tours Sunquest belairtravel.com The Cruise Store MyTravel Last Minute Club.com The Wholesale Travel Group holiday house LVI Intair Boomerang tours Exotik Fun Sun	Condor

(注) Thomas Cook Group plc, Annual Report & Accounts 2010

Mintel, *European Leisure Travel Industry, Travel & Tourism Intelligence, March 2005*, Mintel International Group, 2005

Holloway, J. et al., *The Business of Tourism*, 8th ed., Financial Times Prentice Hall, 2009, pp.551-552

に基づき、筆者作成。

これらの事業を展開するために、トマス・クック社は5つの地理的区分を設定している。それらは①イギリス、アイルランド、インド、中東、②中欧（ドイツ、スイス、オーストリア）、③西欧・東欧（フランス、オランダ、ベルギー、ポーランド、チェコ、ハンガリー）、④北欧（デンマー

ク、フィンランド、ノルウェー、スウェーデン)、⑤北米(アメリカ、カナダ)である。さらに航空事業としてドイツ航空をコンドル(Condor)ブランドで展開している。各区分の経営実態は表5の通りである。

展開するブランドは地域間で共有されているものもあれば、地域独自のものもある。トマス・クック社も、TUI社と同様に、被買収企業が活躍していた地域では、その企業が展開していたブランドを継続利用する様子がみとれる。旅行業界で生き残るために、各社はときに買収側、ときに被買収側となって、巨大企業の誕生に関わっているといえるだろう。旅行企業のM&Aでは自社のプレゼンスを強化したい地域や、強化したい事業分野を持つ企業が被買収の対象となる傾向がみられる。そして、M&Aにより地理的な進出範囲、事業の取扱範囲を拡大するが、統一ブランドへの極端な塗り替えは避けられている。各地域区分で現地適応型の経営が行われるが、チャーター機、ホテル、リゾートなどの資産は共同利用することによって稼働率を上げ、旅行商品の低廉化を実現しようとする。さらに、旅行素材の共同仕入れにより、ボリューム・ディスカウントや仕入れ確保などの交渉力が増し、より好ましい仕入れを行うことができるようになる。経営効率を引き上げるといえる意味では全社的統一性を発揮するが、旅行サービスの販売・提供という意味では各地に根付いている商品、サービスを活かす経営を行っている。各地域の子会社は独立性を付与され活動しており、本国親会社は要となって、それらを取りまとめる構図になっているのである。

## V. 欧州大手旅行企業の経営行動の特徴

欧州旅行業界を代表する大手2社、TUI社とトマス・クック社の発展と経営活動について捉えた。両社の経営行動にはどのような特徴があるのだろうか。特徴として次の3点が挙げられる。国境を越えたM&Aによる多国籍展開の拡大、統合(水平・垂直)による広義のトラベル企業化、複数ブランドの運営による現地適応である。

まず、国境を越えたM&Aによる多国籍展開についてである。事例対象の2社は、ともにM&Aを繰り返し、様々な国の企業を傘下に収めた。買収対象になった企業は本国企業の場合もあれば、他国企業の場合もあった。また、被買収企業の中には、それ自体が繰り返しM&Aを行うことによって拡大、成長し、複数の企業組織を内包するようになっていた企業もある。そのため、様々な国の、数々の企業がM&Aにより倍数的に1つの企業の下に入っていく状況がある。例えば、イギリスのラン・ポリ社(Lunn Poly)を買収したイギリスのトムソン社は、イギリスのファースト・チョイス社に買収されたが、そのファースト・チョイス社はドイツのTUI社に買収された。このようにして最終的な買収企業は巨大化していくのである。拠点数、活動地域、事業分野、取扱市場、顧客など、多面にわたり大きくなっていく。進出を計画する地域、あるいはアプローチを強化したい地域の企業を買収することによって、一気に現地の拠点を増やすことができるだけ

でなく、被買収企業の顧客、取扱市場をも手に入れることができる。流通網の拡張と取扱市場の拡大を図ることができるのである。M&A を講じる企業は、傘下企業もしくは提携企業を増やすことによって競争企業を減らすことができ、業界内での立場を優位な方向に導くことができる。対外直接投資に係る資金的制約、リスク、時間的コストを削減することができる上に、被買収企業のノウハウを取り入れることもできる。TUI 社もトマス・クック社も、国境を越えた M&A を実施することによって複数の国の企業を傘下に収めた。TUI 社はドイツからオーストリア、ベルギーをはじめとするドイツ語圏への進出を開始し、西欧、北欧、東欧、北米へも進出していった。トマス・クック社はイギリスにはじまり、アイルランド、大陸系欧州諸国へと活動地域を拡大している。母国語圏から旅行需要が比較的多い他国語圏へと進出し、ロシア、インド、中国といった旅行市場の成長が今後見込める新興国へと活動地域を拡張しているといえるだろう。新設による進出もあるが、1980 年代半ば以降は M&A による急速な多国籍化がみられ、本国市場だけでなく、取り込んだ複数国の市場を対象市場と捉え、事業を展開しているのである。

次に、統合（水平・垂直）による広義のトラベル企業化についてである。2 社はともに水平統合と垂直統合を行っている。水平統合では、大規模から小規模まで、様々な規模の旅行企業を傘下に収め、市場シェアの拡大を図っている。旅行商品は事前に目で見て確かめることのできない商品・サービスであることから、提供者が与えるイメージといったサービスの周辺要素が、購入の意志決定に影響を与える。同業他社との関わり方という点から、旅行企業は 3 つのタイプ、すなわち、マルチプル、ミニブル、インディペンデントに大別されるが、大企業がもつ資金的基盤、知名度、信用度は集客力を高める役割を果たす。そのため、巨大なマルチプルは市場シェアをより一層高め、業界で優位な立場を築くことができる。連合を組みマルチプルに挑戦するミニブルであるが、大手企業の下に流れ出ていく企業もあり、その存続は難しくなる傾向にある。

一方、垂直統合では、複数の旅行関連事業を取り込んでいる。例えば、旅行素材を供給するエアライン、クルーズ、ホテル、リゾートの事業、付随的サービスである保険、外貨為替取引の事業などである。これらのサービスは一般に社外サプライヤーとの取引を通じて仕入れるものであるが、グループ内に事業部門ないし事業会社を設置して、グループ内取引からもサービスを供給するのである。垂直統合は、投資や資産保有のリスクがあるばかりでなく、マネジメント陣には複数事業を運営・管理する能力が必要になる。だが、サプライヤーへの支払手数料を削減することができる上に、繁忙期でも必要な仕入量（座席数、客室数等）を確保することができるというメリットがある。また、個々の事業活動は単体でも収益をもたらすが、全体を統合することによってシナジー効果を期待することができる。例えば、自社エアラインのチャーター便を利用するツアーを主催したり、ホテルやクルーズをはじめ、他の旅行素材と組み合わせたりすることによって、旅行商品により一層の価格訴求力を持たせることができる。エアラインやホテルの稼働率を高めることも可能になる。付随的サービスを加えることで、より利便性が高く、安心できる旅行



を提供することもできるようになる。外部に委託していた業務を内部化することによって、自社が理想とするサービスに、より近い内容を実現できるようになるのである。一貫したサービス、特別なサービスを作り出すことによってオリジナリティを出し、差別化を図ることができるのである。

事例で取り上げた欧州大手2社は、水平統合と垂直統合の両方を実施している。統合の結果もたらされる規模の経済、範囲の経済を活かし、市場シェアの拡大、コスト削減、仕入力・交渉力の強化、信用度の向上など、多くのメリットを獲得しようとしている。巨大旅行企業2社は、旅行素材や旅行商品を代理販売するトラベルエージェンシー（旅行代理店）やツアーを企画、運営するツアーオペレーターと呼ばれる狭義の旅行企業から、時間の過ごし方を提案し、空間や移動の手段を提供する、いわば「人の移動」を支援する、広義のトラベル企業へと成長を遂げているのである。

最後に、複数ブランドの運営による現地適応についてである。M&Aにより複数の企業を傘下に持つようになった巨大企業は、傘下企業のブランドを自社ブランドに塗り替え、統一ブランドによる効率性と知名度の向上を発揮することができる。しかし、表3と表5にみるように、2社は複数のブランドを所有、運営している。ともに企業名を冠するブランドを持ち、それらは進出地域の拡張に伴い、販売地域が拡張された。だが、被買収企業のブランドも、その企業が活躍してきた地域、そのブランドが人々に浸透している地域において、継続的に利用されている。ここに旅行サービスを提供する企業の行動特性を見出すことができる。すなわち、旅行は寝食を伴い、人の生理的欲求に深く関わることから、本能的に譲ることができないであろう部分は伝統を残すという配慮があることである。旅行サービスが無形であるために、人々は購入前に現物を見たり、手にしたり、体験したりして核心部分に触れることができない。また、満足度は各人の生まれ育った固有の文化的価値基準（自己言及基準<sup>13)</sup>）によって左右される。そのため、モノや標準化できるサービスに比べ、旅行サービスでは、より一層、企業イメージや過去の体験といったサービスの周辺部分が消費者の意志決定に影響を及ぼす。既に旅行企業が活躍している地域に、現地では馴染みのないブランドを新たに投入するよりも、既に浸透している既存ブランドを継続して活用の方が市場シェアの獲得、企業の成長には有効といえる。また、ブランドを塗り替えた場合、現地の人々に敵対的買収の印象を与えて企業イメージを悪化させ、その結果、現地市場に受け入れられにくくなる可能性がある。欧州地域には複数の国々が存在するだけでなく、地域ごとに固有の言語、文化、歴史が発達してきた。欧州地域を容易に一括りにすることはできないのである。複数ブランドの運営は、人々が拠り所とする文化や習慣が企業活動に大きく作用することを企業が熟慮した上での行動といえるだろう。各地域に浸透したブランドを活用することで、各市場に適応するサービスを提供しようとしている。各市場の特性を大切にし、理解しようとするからこそ、文化的多様性に富む欧州市場で経営活動を広く展開できるのである。

以上のように、欧州で勢力を伸ばす旅行企業は、国境を越えた M&A を実施して、水平・垂直の両方の統合を行うとともに、複数ブランドを運営して複数国の旅行市場を視野に入れた多国籍展開を行っている。企業はますます巨大化し、旅行斡旋業から人の移動を支援し、時間と空間の楽しみ方を提案する広義のトラベル業へと進化している。しかし、M&A を繰り返す行い、大きくならなければならない事情が旅行業界にはある。元来、旅行産業は平和産業といわれ、天災や人災、政治や経済の影響を受けやすく、不安定な産業である。加えて、旅行企業が旅行市場に携わることのできる機会が減っている。直販の影響である。航空会社、ホテル、クルーズ会社などのサプライヤー企業が顧客への直販を強化するようになった結果、人々は旅行素材をサプライヤー企業から直接購入し、各自で旅を組み立て、旅行に出かけるようになった。旅行企業を介さない旅行が増えているのである。トマス・クック社の資料によれば、主要市場上位 10 ヶ国の 2009 年度の旅行市場規模は合計 2740 億ポンドであったが、サプライヤー企業による直販市場が 1780 億ポンド（65.0%）を占め、旅行企業が取り扱う市場は、金融サービス（40 億ポンド、1.5%）を含め、960 億ポンド（35.0%）であった<sup>14)</sup>。旅行市場に關与する企業が同業以外にも増え、それらが勢いを増す中、生き残っていくためには、大きくなり、競争企業を減らしていく必要があったのである。

## VI. インプリケーションと今後の研究課題

本研究は、欧州における旅行業界の構造を明らかにするとともに、欧州大手旅行企業の経営行動の特徴を導き出すことを目的とした。TUI 社とトマス・クック社の事例を取り上げ、国際的 M&A による大規模化と多国籍の展開の推進についてみた。インプリケーションとして、次の事柄が挙げられよう。

まず、実践的インプリケーションとして、旅行企業が複数国の旅行市場を対象に事業展開することができることを示したことにあつた。日本の旅行企業の大部分は、大手企業といえども、文化的背景が異なる人々の旅行を取り扱うことは難しいという理由から、これまで主に日本人・日系人、日本企業・日系企業という単一民族から成る旅行市場を対象としてきた。しかし、欧州の大手旅行企業は、現地の人々に適合する商品・サービスを、国ないし地域単位で展開している。複数ブランドを展開することによって、複数国の旅行市場を取り込んでいる。人々の選好が市場単位で異なりやすい市場を取り込もうとする場合には、現地に浸透しているブランドや行動様式を残し、むしろ、それらを活用する市場参入の方式も有効であることが明らかになっただろう。しかし、複数の現地適応ブランドを同時に運営するには、自律性を付与された事業主体（子会社）が能動的に各市場で活動する一方で、それらを理解し、とりまとめるマネジメント能力が本国親会社経営陣に要求されることになる。

次に、理論的インプリケーションとして、世界規模で標準化された商品が受け入れられにくい

市場を取り扱う産業においても、自民族中心の国際経営行動とは異なるモデルを構築できる可能性があることを示唆できることである。本研究で取り上げた旅行業界は、人の生理的欲求に関わるサービスを含むことから、企業が海外進出をしても、対象市場と企業経営において自民族中心の国際経営行動をとることが明らかになっている<sup>15)</sup>。自民族市場に焦点を当てるため、経営様式、従業員、社内言語、競争企業などのマネジメントの側面についても自民族のものが主流になるという経営行動のモデルである。しかし、本研究では、本国市場に限定しない旅行企業の行動が発見された。これは従来の旅行企業にみられた国際経営行動とは異なるものであり、新たな旅行企業の国際経営行動である。それゆえ、モデルを新たな段階へと発展させることができる可能性がある。だが、本研究でみたのは主として対象市場と多国籍化の方法である。企業のマネジメントの側面はみていない。欧州旅行企業の国際経営行動が市場についてのみ見える複数国化であるのか、マネジメント面についても多国籍化しているのかを追究する必要があるだろう。

最後に、今後の研究課題として、次の課題が挙げられる。まず、先に述べた欧州旅行企業のマネジメント組織について調査する必要がある。次に、事例研究を蓄積する必要がある。本研究で取り上げた大手2社はともにドイツに関わったことから、ドイツ以外の大手企業についても調査する必要がある。さらに、欧州地域における経営であるから M&A による多国籍化、複数ブランドを運営するマルチナショナル型<sup>16)</sup>の経営が有効なのだろうか。国境を越えた M&A による巨大企業の誕生事例が他地域にもないか調査し、欧州以外でも有効な経営行動であるのか、その有効性を確認する必要がある。

#### 注

- 1) Goeldner, C. R. and J. R. B. Ritchie: *TOURISM: Principles, Practices, Philosophies*, 11th ed. (John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2009) 52.
- 2) UNWTO: *Tourism Highlights, Data 2008* (UNWTO, 2010) . 邦訳、『2008年国際観光概観』(財団法人アジア太平洋観光交流センター, 2010) 8.
- 3) The European Travel Agents' and Tour Operators' Associations (ECTAA) : *Table of Statistics: European travel agents and tour operators*, Ref. AD09-101/448 (ECTAA, 2009) .
- 4) ツアーオペレーターとは、欧米では、旅行素材を造成してパッケージツアーを企画、運営する主催旅行業者をさすが、日本では、主にホールセラーに代わって、現地での旅程を造成・手配したり、現地でのツアーを運行したりする地上手配業者、いわゆるランドオペレーターをさす。欧米と日本でツアーオペレーターが意味する旅行業者に相違がある。
- 5) 国土交通省観光庁ホームページの統計情報「旅行業の状況」(最終更新日 2010年4月12日)による。日本の旅行業者は業務範囲により4つに区分されている。第一種旅行業者は海外・国内のバック旅行および乗車船券等の販売等が認可されている。第二種旅行業者は国内のみのバック旅行および乗車船券等の販売等が認可されている。第三種旅行業者は催行区域が営業所のある市町村とその隣接市町村に設定さ

れたパック旅行および乗車船券等の販売等が認可されている。旅行業者代理業者は特定の旅行業者を代理した旅行商品の販売が認可されている。

- 6) The European Travel Agents' and Tour Operators' Associations (ECTAA) : *Table of Statistics: European travel agents and tour operators*, Ref. AD09-101/448 (ECTAA, 2009) 2.
- 7) ECTAA が Eurostat (for European countries) の運輸・交通データに基づき算出。
- 8) Holloway, J. C., C. Humphreys, and R. Davidson: *The Business of Tourism*, 8th ed. (Pearson Education, Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2009) 550, 554.
- 9) 27 の主要市場 (key source markets) とは、オーストラリア、オーストリア、ベルギー、カナダ、中国、チェコ、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、ハンガリー、インド、アイルランド、イタリア、ルクセンブルク、オランダ、ニュージーランド、ノルウェー、ポーランド、ロシア、スロベニア、スペイン、スウェーデン、スイス、ウクライナ、イギリス、アメリカである。TUI Travel PLC: *Annual Report & Accounts 2010* (TUI Travel PLC, 2010) 3.
- 10) TUI Travel PLC: *Annual Report & Accounts 2010* (TUI Travel PLC, 2010) 12-13.
- 11) Thomas Cook Group plc: *Annual Report & Accounts 2010* (Thomas Cook plc, 2010) 10-11.
- 12) Thomas Cook Group plc: *Annual Report & Accounts 2010* (Thomas Cook plc, 2010) 10-11.
- 13) Lee, J. A.: "Cultural Analysis in Overseas Operations", *Harvard Business Review*, March-April (1966) 106-114.
- 14) 主要市場上位 10 とは、イギリス、ドイツ、フランス、ベルギー、オランダ、北欧 4 ケ国、カナダである。Thomas Cook Group plc: *Annual Report & Accounts 2010* (Thomas Cook plc, 2010) 11.
- 15) Imanishi, T.: "An Ethnic Model of Japanese Overseas Tourism Companies", *Annals of Tourism Research*, 34, 2 (2007) 517-536.
- 16) ここでいうマルチナショナルとは狭義のものをさす。Bartlett & Ghoshal (1989) は、多国籍企業の 3 つのモデルを提示し、それぞれの基本的戦略能力を示した。マルチナショナル企業は強力な現地子会社によって各国市場の違いに敏感に対応する能力、グローバル企業は中央集中型のグローバルな規模の経営でコスト優位性を追究する能力、インターナショナル企業とは親会社の知識と能力を世界的に広めて適応させる能力をもつ。Bartlett, C. A. and S. Ghoshal: *Managing across Borders: The Transnational Solution* (Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 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) 18-22.

#### 参考文献・参考資料

- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal: *Managing across Borders: The Transnational Solution* (Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1989) . 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) .
- Brendon, P.: *Thomas Cook: 150 Years of Popular Tourism* (Curtis Brown Group, Martin Secker and Warburg, London, 1991) . 石井昭夫訳『トマス・クック物語 近代ツーリズムの創始者』(中央公論社, 1995) .
- Butler, R. W. and R. A. Russell: *Giants of Tourism* (CAB International, Oxfordshire, 2010) .
- Cool, K., M. Brackenbury, and F. Gee: "The UK Travel Industry and the Thomson Travel Group in 1998", *INSEAD Case*, 4832 (INSEAD, Fontainebleau, 1999) .
- Crotts, J. C., D. Buhalis, and R. March eds.: *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management* (Haworth Hospitality Press, New York, 2000) .

- Dichter, E.: "The World Customer", *Harvard Business Review*, July-August (1962) 113-122.
- Erramilli, M. K.: "Entry Mode Choice in Service Industries", *International Marketing Review*, 7, 5 (1990) 50-62.
- Erramilli, M. K. and C. P. Rao: "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, 57, 3 (1993) 19-38.
- Erramilli, M. K., S. Agarwal and C. S. Dev: "Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective", *Journal of International Business Studies*, 33, 2 (2002) 223-242.
- Goeldner, C. R. and J. R. B. Ritchie: *TOURISM: Principles, Practices, Philosophies*, 11th ed. (John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2009) .
- Hamilton, J.: *Thomas Cook: the Holiday-maker* (Sutton Publishing, Gloucestershire, 2005) .
- Holloway, J. C., C. Humphreys, and R. Davidson: *The Business of Tourism*, 8th ed. (Pearson Education, Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2009) .
- Horner, S. and J. Swarbrooke: *International Cases in Tourism Management* (Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004) .
- Imanishi, T.: "An Ethnic Model of Japanese Overseas Tourism Companies", *Annals of Tourism Research*, 34, 2 (2007) 517-536.
- Jones, G.: *Multinationals and Global Capitalism: From the 19th to the 21st Century* (Oxford University Press, 2005) .  
安室憲一・梅野巨利訳『国際経営講義』(有斐閣, 2007) .
- Knobs, T., D. Diamantis, and J. B. El-Mourhabi: *The Globalization of Tourism and Hospitality: A Strategic Perspective*, 2nd ed. (Thomson, London, 2004) .
- Lee, J. A.: "Cultural Analysis in Overseas Operations", *Harvard Business Review*, March-April (1966) 106-114.
- Levitt, T.: "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June (1983) 92-102.
- Mintel: *European Leisure Travel Industry, Travel & Tourism Intelligence, March 2005* (Mintel International Group, London, 2005) .
- Penrose, E.: *The Theory of Growth of the Firm*, 3rd ed. (Oxford University Press, 1995) . 日高千景訳『企業成長の理論 第3版』(ダイヤモンド社, 2010) .
- The European Travel Agents' and Tour Operators' Associations (ECTAA) : *Table of Statistics: European travel agents and tour operators*, Ref. AD09-101/448 (ECTAA, 2009) .
- Thomas Cook Group plc: *Annual Report & Accounts 2010* (Thomas Cook plc, 2010) .
- TUI Travel PLC: *Annual Report & Accounts 2010* (TUI Travel PLC, 2010) .
- UNWTO: *Tourism Highlights, Data 2008* (UNWTO, 2010) . 『2008年国際観光概観』(財団法人アジア太平洋観光交流センター, 2010) .
- UNWTO: *UNWTO World Tourism Barometer*, 9, 1 (2011) 1-2.

**参考 URL**

国土交通省観光庁 Japan Tourism Agency, Minister of Land, Infrastructure, Transport and Tourism (JTA) :

<http://www.mlit.go.jp/kankocho/>

社団法人日本旅行業協会 Japan Association of Travel Agents (JATA) : <http://www.jata-net.or.jp>

The European Travel Agents' and Tour Operators' Associations (ECTAA) : <http://www.ectaa.org>

First Choice Holidays PLC: <http://www.firstchoice.co.uk>

Thomas Cook Group AG: <http://www.thomascookgroup.com>

Thomas Cook PLC: <http://www.thomascook.com>

TUI AG: <http://www.tui-group.com>

TUI Travel PLC: <http://www.tuitravelpc.com>

World Tourism Organization (UNWTO) : <http://www.unwto.org>