

ジェイティービーのグローバル戦略

The Global Strategy of JTB Corporation

今西 珠美*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、JTBのグローバル戦略の全体像を把握することにある。インタビュー調査と文献研究に基づき、グローバル化を促す要因（旅行市場の変化、旅行形態の変化、流通構造の変化、業界構造の変化）、新グループ経営体制における海外事業の経営戦略と組織構造、新たな挑戦を示す特徴的な取り組みを理解する。同社のグローバル戦略を捉えることによって顧客が根差す文化の影響を受けやすい産業の国際化の可能性を考察する。

キーワード：グローバル事業、マトリックス組織、ネットワーク型、着地型商品、付加価値

I. 研究の目的と方法

本研究の目的は、ジェイティービー（以下、JTB）のグローバル戦略の全体像を理解することにある。第1に、なぜグローバル化を推進するのか、第2に、どのようなグローバル戦略とグローバル組織を有しているのか、第3に、グローバル化に向けてどのような特徴的な取り組みを実施しているのか、を把握する。旅行企業には、海外に進出する企業としない企業がある。JTBは前者であり、長期にわたり、日本の旅行業界のトップに君臨してきた。旅行業界には、海外に進出せず、国内に留まる企業が多い中、また、海外に進出しても事業拡張に困難をきたす企業が増える中、なぜJTBは従来以上にグローバル化に拍車を掛けるようになったのだろうか。本研究では、JTBのグローバル戦略の全体像と取り組みを理解することを通じて、「旅行」という顧客（消費者）が根差す文化と深く係わるサービスを取り扱う企業が、グローバル化を果たす可能性、世界市場を取り扱うようになる可能性について検討を行う。

研究方法は、インタビュー調査と文献研究である。JTBのグローバル戦略について知るため、2013年10月に本社グローバル事業本部（東京都品川区）にて約2時間インタビュー調査を実施した。また、2010年6月および2011年7月に、研究会にて、本研究テーマに関連する報告を拝聴している¹⁾。インタビュー調査の内容、研究会での報告内容、ならびに各種文献・資料に基づき、本研究を進めることにする。

本研究の意義は、テーマの重要性和希少性にある。この重要性和希少性は、旅行業の海外活動

を題材とするところにある。観光産業は、いまや先進国、発展途上国を問わず、国の経済を牽引する重要産業である。日本においても、将来の基幹産業として着目されるようになって10年以上が経つ。観光の中でも、とりわけ外貨獲得の手段として、貿易黒字に値する訪日旅行が近年、脚光を浴びている。また、旅行を取り扱う企業は、人々にとって身近な存在にあり、親しみやすく、企業イメージを抱きやすいことから、学生の就職希望人気ランキングの上位にしばしば入る。しかし、定量的データの取り難さ、旅行が持つ「遊び」というイメージ、そして何よりも日本では「ものづくり」産業が強い国際競争力を保持してきたことから、観光は産業として重要視されず、その経営を捉える研究は軽んじられてきた。本研究は、この重要にも拘わらず、敬遠されてきた産業において経営活動を行う企業、すなわち、旅行を取り扱う旅行企業を研究対象として取り上げるところに、重要性と希少性がある。また、その海外活動に着目する点にも重要性と希少性がある。取扱額が多い大手企業や海外旅行を専門とする企業は海外進出を図っているが、業界で多数を占める中小企業の大半は国内に留まっており、全体として大多数の企業は、国内事業を経営活動の中心に据えている。そのため、海外旅行が一般化し、世界規模で旅行者数が増大しているにも拘わらず、また、海外旅行のリスクを企業側に問う旅行者が少なくないにも拘わらず、日本の旅行企業の海外活動にはこれまで関心が払われなかった。欧米では大規模で多国籍の旅行企業が勢力を振るうようになったが、日本では旅行企業の海外活動に目が向けられることは少ない。だが、海外活動を通じて、企業は世界各地の市場および経営資源に接する機会に恵まれるようになる。海外活動は、企業全体に成長をもたらせる可能性を秘めている。それゆえ、世界で旅行者数が堅調に増加する中、旅行企業の海外活動は今後、より一層重要性を増すはずである。本研究は意味ある研究になるといえるだろう。

本研究は、今後、筆者が実施しようとする現地調査の基礎となる研究である。複数の海外拠点の経営活動の実態を明らかにし、各地の特性や海外拠点間のつながり、全体としての統合性を分析する考えであるが、そのためには、まずグループ全体としての企業戦略を捉えておく必要がある。したがって、本研究は日本の旅行企業が海外事業を通じていかに世界市場にアプローチするかを分析するための基礎となる位置づけにある。

本研究の問題意識は、日本の旅行企業のグローバル化にある。これまで日本の旅行企業は、旅行者が異文化の環境においても日常的な快適さを感じることできるようなサービスの提供に重点を置いてきた。旅行者の心理を押し量り、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、取扱対象が日本人・日本企業であったため、日本的な側面に焦点を当て「日本的サービス」を提供するためのシステムを国内外で構築した。その結果、海外経営においても日本語の使用、日本人・日系人の登用が進み、日本を向いた現地経営がなされてきた。日本人と共通の文化を持つ人材の方が、日本人の顧客心理を理解しやすく、サービスの提供がしやすいという考え方が背後にあったからである。しかし、このような自民族を中心とするエ

スニックな国際経営行動を継続していてもよいのだろうか。海外進出の初期段階においては、確かに自民族中心のエスニックな国際経営行動は効果を発揮するだろう。だが、このような国際経営モデルは、多国籍企業としてのメリットを享受しているとは言い難い。例えば、海外進出をすれば、異なる経営資源に接触する機会に恵まれる。新しい市場にアプローチしやすくなる。異なる環境から刺激を受ける。世界に視野を広げたビジョンが描きやすくなる。ところが、エスニックな国際経営行動は、これらのメリットを活用しない。

旅行は宿泊や食事という人間の生理的欲求に係わる行為を含む。旅行はこの人間行動の基礎に係わる部分を含むため、個人が生まれ育った環境における文化、価値観、基本的なものの考え方と深く係わる。そのため、旅行サービスの提供には、顧客が根差す文化との関係性を無視することはできない。そこで、本研究は、旅行という顧客が根差す文化の影響を受けやすいサービスを取り扱う企業のグローバル化について考えようとするのである。顧客の文化的背景を理解する必要のあるサービスを提供する企業は、果たしてグローバル企業になることができるのだろうか。また、グローバル化においてどのような発展過程をたどるのだろうか。本研究では、JTBのグローバル戦略を通じて、この問題について考えることにする。

尚、特別な場合を除き、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、旅行業者、旅行代理店など、さまざまな呼称があるが、「旅行企業」の語を用いることにする。

II. グローバル化を促す要因

JTBは、1912年に創立された「ジャパン・ツーリスト・ビューロー (Japan Tourist Bureau)」の流れを汲む。この組織は、1833年に日本で初めて設立された外客誘致機関「喜賓会」の使命を受け継ぐ形で設立され、外国人客を日本に誘致することで外貨を獲得し、日本経済に貢献することを使命とした。その後、度重なる戦間期を名称変更や事業変更をもって切り抜け、1945年に財団法人日本交通公社 (Japan Travel Bureau, Foundation) に改称、1963年に調査研究とは性格を異にする営利目的主体の事業分野を分離し、株式会社日本交通公社 (Japan Travel Bureau, Co. Ltd.) を設立した。2001年に商号を株式会社ジェイティービー (JTB Corp.) に改称し、現在に至る。JTBは2012年に創業100年を迎え、2014年3月31日の時点で、全世界に2万6082名のグループ社員を擁する多国籍企業になっている²⁾。

2013年度のJTBの実績は、総売上高1兆3051億6500万円 (前期比105.6%) である。事業部門別の売上高は、国内旅行5743億9500万円 (前期比105.0%)、海外旅行5321億7100万円 (同103.7%)、国際旅行708億9800万円 (同134.9%)、その他1277億100万円 (同104.4%) である。

総売上高に占める各部門のシェアは、国内旅行 44.0%、海外旅行 40.8%、国際旅行 5.4%、その他 9.8%である。また、売上総利益は合計 2735 億 8500 万円（前期比 102.4%）である。事業部門別の売上総利益は、国内旅行 1170 億 7500 万円（前期比 103.9%）、海外旅行 1126 億 5800 万円（同 97.0%）、国際旅行 144 億 1100 万円（同 138.2%）、その他 294 億 4100 万円（同 105.6%）である。売上高総利益に占める各部門のシェアは、国内旅行 42.8%、海外旅行 41.2%、国際旅行 5.3%、その他 10.7%である³⁾。実績の約 9 割が旅行事業に基づいている。

このような実績を持つ JTB は、業界トップを独走し続けてきた。国土交通省観光庁「主要旅行業者の旅行取扱状況速報」に基づき、JTB が主要旅行業者中に占めるシェアを算出すると、2013 年度は、総取扱額（総売上高）23.0%、国内旅行取扱額（国内旅行売上高）23.2%、海外旅行取扱額（海外旅行売上高）21.9%、外国人旅行取扱額（国際旅行売上高）47.8%となった⁴⁾。各部門で第 2 位につける企業のシェアは、総取扱額（総売上高）が KNT-CT ホールディングス（9 社計）で 8.1%、国内旅行取扱額（国内旅行売上高）も KNT-CT ホールディングス（9 社計）で 8.4%、海外旅行取扱額（海外旅行売上高）がエイチ・アイ・エスで 16.1%、外国人旅行取扱額（国際旅行売上高）が日本旅行で 18.8%であった。全部門において第 2 位以下の企業を引き離している。

日本の登録旅行業者数は、2013 年 4 月 1 日時点で、合計 1 万 145 社（前年比 100.0%）に上る。その中で JTB と営業資格が同じ第 1 種旅行業者（海外・国内の募集型企画旅行の企画・実施が可能）は 701 社（前年比 96.6%）である⁵⁾。JTB はこれら多数の企業が繰り広げる熾烈な戦いに勝ち続け、約 30 年間にわたり成長を続けてきた。しかし、1991 年以降、業績が伸び悩むようになり、全社戦略の見直しが必要になった。

では、なぜ成長を続けてきた JTB が停滞を経験するようになったのだろうか。要因ないし背景として、日本の総合旅行業を取り巻く 4 つの経営環境の変化を指摘できる。すなわち、①旅行市場の変化（日本市場の伸び悩みと世界市場の持続的成長）、②旅行形態の変化（個人自由旅行化と多様化）、③流通構造の変化（サプライヤーとランドオペレーターによる直販）、④業界構造の変化（巨大多国籍旅行企業の登場と世界進出）である。

1. 旅行市場の変化：伸び悩む日本市場に反して成長を続ける世界市場

日本の旅行企業の成長に影響を与えた要因として、旅行市場の変化がある。日本の旅行企業は、日本市場（日本人・日本企業）に焦点を絞った事業展開を図ってきた。旅行は出発地に帰着する人の移動行動であるため、IT 利用が一般化する前は、出発地にある旅行企業が活躍しやすい環境にあった。日本の旅行企業は日本市場を対象に商品企画やマーケティング活動を展開し、日本人・日本企業もアクセスしやすい日本の旅行企業を利用した。JTB は外客誘致機関の流れを汲むため、他社と違い、訪日外国人旅行の取り扱いを出発点とした。しかし、日本の経済成長に伴い、日本の旅行市場も拡大するようになると、他社と同様に、日本市場の取り扱いに力を注ぐようになっ

た。対象市場が拡大、成長を続ける間は、単一市場に向けた集中戦略が効果を発揮した。しかし、表1が示すように、日本市場は伸び悩むようになった。国内旅行取扱額、海外旅行取扱額、ならびに総取扱額は、1992年度に減少の兆しを見せ、1997年度以降は明らかな市場停滞または縮小を示している。

表 1. 主要旅行業者の旅行取扱状況の推移

部門 年度	国内旅行取扱額			海外旅行取扱額			外国人旅行取扱額			総取扱額	
	金額 (百万円)	増減率 (%)	構成比 (%)	金額 (百万円)	増減率 (%)	構成比 (%)	金額 (百万円)	増減率 (%)	構成比 (%)	金額 (百万円)	増減率 (%)
1982	1,542,754	-	75.7	471,598	-	23.2	22,465	-	1.1	2,094,130	-
1983	1,618,589	4.9	74.8	521,416	10.6	24.1	23,721	5.6	1.1	2,229,867	6.5
1984	1,776,093	9.7	73.8	602,504	15.6	25.0	26,846	13.2	1.1	2,466,301	10.6
1985	1,919,865	8.1	73.7	653,679	9.6	25.1	31,801	18.5	1.2	2,665,017	8.1
1986	2,010,546	4.7	73.1	715,327	9.4	26.0	24,151	△ 24.1	0.9	2,805,627	5.3
1987	2,100,842	4.5	70.2	870,297	21.7	29.1	22,498	△ 6.8	0.8	3,052,022	8.8
1988	2,166,497	3.1	67.4	1,027,196	18.0	31.9	22,038	△ 2.0	0.7	3,277,586	7.4
*1989	2,265,160	4.6	65.6	1,158,554	12.8	33.6	28,646	30.0	0.8	3,518,961	7.4
1989	2,535,103	5.8	57.9	1,804,874	14.5	41.3	35,417	24.2	0.8	4,375,393	9.3
1990	2,800,934	10.5	58.9	1,912,867	6.0	40.2	40,103	13.2	0.8	4,753,904	8.7
1991	3,139,636	12.1	59.8	2,072,545	8.3	39.5	41,194	2.7	0.8	5,253,374	10.5
1992	3,139,975	0.0	60.7	1,996,893	△ 3.7	38.6	38,808	△ 5.8	0.7	5,175,604	△ 1.5
1993	3,353,067	6.8	59.9	2,208,681	10.6	39.5	33,470	△ 13.8	0.6	5,595,218	8.1
1994	3,338,170	△ 0.4	58.7	2,315,928	4.9	40.7	31,804	△ 5.0	0.6	5,685,902	1.6
1995	3,392,745	1.6	56.5	2,584,950	11.6	43.0	30,894	△ 2.9	0.5	6,008,589	5.7
1996	3,488,169	2.8	55.4	2,781,773	7.6	44.2	29,540	△ 4.4	0.5	6,299,483	4.8
1997	3,497,615	0.3	55.8	2,736,793	△ 1.6	43.6	36,441	23.4	0.6	6,270,849	△ 0.5
1998	3,425,198	△ 2.1	56.9	2,567,745	△ 6.2	42.6	29,537	△ 18.9	0.5	6,022,480	△ 4.0
1999	3,380,455	△ 1.6	57.8	2,440,777	△ 2.5	41.7	29,506	△ 0.1	0.5	5,851,738	△ 2.0
2000	3,388,502	0.2	56.4	2,593,290	6.2	43.1	28,240	△ 4.3	0.5	6,010,032	2.7
2001	3,367,500	△ 0.6	61.5	2,078,717	△ 19.8	38.0	29,952	6.1	0.5	5,476,169	△ 8.9
2002	3,311,193	△ 1.7	58.9	2,268,757	9.1	40.4	37,205	24.2	0.7	5,617,155	2.6
2003	3,311,756	0.0	64.3	1,805,112	△ 20.4	35.1	30,983	△ 16.7	0.6	5,147,851	△ 8.4
2004	3,216,553	△ 2.9	57.2	2,385,461	32.2	42.4	25,859	△ 16.5	0.5	5,627,843	9.3
2005	3,185,331	△ 1.0	55.8	2,489,231	4.4	43.6	29,159	12.8	0.5	5,703,720	1.3
2006	3,942,755	23.8	59.2	2,664,999	7.1	40.0	49,693	70.4	0.7	6,657,447	16.7
2007	4,059,402	3.0	59.6	2,694,508	1.1	39.5	62,481	25.7	0.9	6,816,391	2.4
2008	3,954,239	△ 2.6	61.4	2,421,349	△ 10.1	37.6	62,058	△ 0.7	1.0	6,437,646	△ 5.6
2009	3,743,301	△ 5.3	65.0	1,964,226	△ 18.9	34.1	53,945	△ 13.1	0.9	5,761,472	△ 10.5
2010	3,822,210	2.1	62.9	2,191,343	11.6	36.1	63,448	17.6	1.0	6,077,002	5.5
2011	3,766,360	△ 1.5	62.4	2,223,605	1.5	36.8	45,838	△ 27.8	0.8	6,035,803	△ 0.7
2012	3,896,505	3.5	62.3	2,294,395	3.2	36.7	66,017	44.0	1.1	6,256,917	3.7

(注1) 翌年資料の前年度取扱額を確定値として使用。増減率は対前年の増減率(%)。
 (注2) 1982～1999年は(財)日本交通公社『旅行年報』に基づき筆者作成。
 (注3) 1989～1993年は主要旅行業者35社について。運輸省資料に基づく。
 (注4) 1982～1989年は鉄旅協12旅行業者について。鉄道旅客協会資料に基づく。
 (注5) 1989～1993年は主要旅行業者35社について。運輸省資料に基づく。
 (注6) 1994～2005年は主要旅行業者50社について。運輸省、国土交通省資料に基づく。
 (注7) 2006～2008年はJTBグループ14社を含む主要旅行業者63社について。国土交通省資料に基づく。
 (注8) 2009年はJTBグループ14社を含む主要旅行業者59社について。国土交通省資料に基づく。
 (注9) 2010～2011年はJTBグループ14社を含む主要旅行業者58社について。国土交通省資料に基づく。
 (注10) 2012年はJTBグループ14社、KNT-CTホールディングス9社を含む主要旅行業者58社について。国土交通省資料に基づく。
 (注11) 1984～1989年については「その他」の部門の取扱額のデータもあるが、本表では記していない。

また、表2は、データが比較可能な2000年度以降のJTBの旅行取扱額の推移を部門別に示したものである。リーマンショックが起きた翌2009年度に落ち込んだ反動から、2010年度は回復をみせるものの、近年の外国人旅行取扱額を除く部門別取扱額、ならびに総取扱額は2000年度に及ばない。

表2. JTBの旅行取扱状況の推移

部門 年度	国内旅行取扱額			海外旅行取扱額			外国人旅行取扱額			総取扱額	
	金額 (千円)	増減率 (%)	構成比 (%)	金額 (千円)	増減率 (%)	構成比 (%)	金額 (千円)	増減率 (%)	構成比 (%)	金額 (千円)	増減率 (%)
2000	900,758,716	-	61.9	540,745,733	-	37.2	13,256,069	-	0.9	1,454,760,518	-
2001	923,391,744	2.5	69.4	392,598,386	Δ 27.4	29.5	14,736,056	11.2	1.1	1,330,366,186	Δ 8.6
2002	900,082,619	Δ 2.5	67.3	417,942,903	6.5	31.3	18,533,912	25.8	1.4	1,336,559,434	0.5
2003	925,058,537	2.8	74.4	304,357,921	Δ 27.2	24.5	14,747,713	Δ 20.4	1.2	1,244,164,171	Δ 6.9
2004	901,588,843	Δ 2.5	68.2	414,530,206	36.2	31.3	6,378,761	Δ 56.7	0.5	1,322,497,810	6.3
2005	818,128,493	Δ 9.3	65.0	434,624,721	4.8	34.5	5,661,961	Δ 11.2	0.4	1,258,415,175	Δ 4.8
2006	787,051,040	Δ 3.8	60.5	489,622,623	12.7	37.6	25,205,876	345.2	1.9	1,301,879,539	3.5
2007	820,095,338	4.2	61.0	489,779,671	0.0	36.5	33,784,538	34.0	2.5	1,343,659,547	3.2
2008	791,803,965	Δ 3.4	62.6	441,771,032	Δ 9.8	34.9	31,876,382	Δ 5.6	2.5	1,265,451,379	Δ 5.8
2009	712,304,679	Δ 10.0	66.1	338,320,907	Δ 23.4	31.4	26,945,172	Δ 15.5	2.5	1,077,570,758	Δ 14.8
2010	866,023,563	21.6	64.7	442,479,093	30.8	33.0	30,595,101	13.5	2.3	1,339,097,758	24.3
2011	870,276,823	0.5	64.4	458,838,198	3.7	34.0	21,773,767	Δ 28.8	1.6	1,350,888,788	0.9
2012	896,506,067	3.0	62.8	499,601,893	8.9	35.0	32,204,737	47.9	2.3	1,428,312,697	5.7

(注1) 翌年資料の前年度取扱額を確定値として使用。増減率は対前年の増減率(%)。

(注2) 国土交通省資料「主要旅行者旅行取扱状況年度総計(速報)」に基づき筆者作成。

(注3) 2004年は2005年に株式会社JTBグローバルマーケティング&トラベルとして分社化する国際旅行事業部の取扱部分を控除した額。国土交通省資料に基づく。

(注4) 2005年はJTBグループ13社の取扱額。国土交通省資料に基づく。

(注5) 2006～2012年はJTBグループ14社のうち株式会社ジェイティビーの14社内取引を相殺したもの。

国土交通省資料に基づく。

ところが、日本市場が伸び悩む一方で、世界市場は拡大と多様化を続けている。世界観光機関(World Tourism Organization: UNWTO)によれば、2013年の国際観光客到着数は前年比5%増の10億8700万人を記録した。1950年に2500万人だった国際観光客数は、1980年に2億7800万人、1995年に5億2800万人、そして2012年に10億人を突破し、60年間以上、増加傾向にある。その規模の大きさと成長の速さから、国際観光分野はいまや世界で最も大きい産業の1つになった。UNWTOは2030年までの長期展望として、世界の国際観光客数は2010年から年平均3.3%で増加し、2030年には18億人に達すると予測した。2014年1月には、成長率を4～4.5%に上方修正している。また2030年までの成長率は、先進諸国が年率2.2%であるのに対し、新興諸国では年率4.4%と、新興諸国での高い成長を予測している。地域別では、アジア・太平洋地域(年率5～6%)が最も伸び、アフリカ地域(年率4～6%)が続くと強調する。新興諸国のシェアは1980年の30%から2013年には47%を占めるようになったが、2030年には57%に到達し、その人数は10億人を超えると見積もられている。UNWTOは、国際観光市場の持続的成長、とりわけ、新興諸国での高成長をにらんでいるのである⁶⁾。

このように日本市場は伸び悩む傾向にあるのに対し、世界市場は持続的な成長を遂げている。しかも、日本が属するアジア・太平洋地域には世界最大の高成長が予期されている。日本では少子高齢化が進展しており、今後の目覚ましい市場拡大を期待することは難しい。ところが、アジア・太平洋地域は世界で最も人口が多い地域であり、域内の新興諸国では人口増加が続く。そのため、新たな市場として海外に目を向ける必要ができたといえる。経済成長に伴う可処分所得の増加により新興諸国の旅行需要が急増するであろうことは、日本の歩みを振り返っても明らかなことである。日本は高度経済成長を経て、海外旅行の自由化、国際大会・博覧会の開催、空港整備を経て、旅行市場を拡大してきた。伸び悩む日本市場への特化から、世界市場、とりわけ強い成長が期待できるアジア・太平洋市場に目を向け、事業展開する必要性が生じたのである。新しい世界を求めて挑戦する、冒険を試みるというよりも、むしろ、既存市場を相手にするだけでは食べていくことができなくなったという仕方なしのグローバル化要請という側面も持っている。

2. 旅行形態の変化：個人自由旅行（Free Independent Tour: FIT⁷⁾）化と多様化

日本の旅行企業の成長に影響を与えた第2の要因として、旅行形態の変化がある。旅行を共にする人数が、集団から個人、集団であっても少人数グループへと、少数化が進む。日本人の旅行形態の特徴だったパッケージツアーの利用も減少傾向にある。表3は主要旅行業者の旅行商品ブランド（募集型企画旅行）、いわゆる、パッケージツアーの取扱状況の推移を示したものである。国内旅行と海外旅行の合計をみると、取扱額は、SARSの流行とイラク戦争が勃発した翌年の2004年度と、東日本大震災（東北地方太平洋沖地震）が発生した翌年の2012年度に、それぞれ前年度の反動から、対前年増減率が2桁台の増加となる回復をみせたが、1998年度の微減以降、前年度比が5%増を上回る年度はない。取扱人数では、1999年度までは加速的に増加したが、2000年度以降はその傾向が衰え、2008年度になると減少に転じた。1990年代の成長の勢いは2000年代まで継続していない。さらに、国内旅行と海外旅行の取扱額を比較すると、2001年度に取扱額の逆転が起きている。2000年度までは海外旅行の取扱額が国内旅行のそれを上回っていたが、2001年度以降は国内旅行の取扱額が海外旅行のそれを上回るようになった。しかし、国内旅行では海外旅行に比べ、旅行企業を利用しない旅行者が多いのが実情である。取扱比率が高くなった部門は、旅行者による利用率が低い部門なのである。

表 3. 主要旅行業者による旅行商品ブランドの取扱状況の推移

年度	国内旅行				海外旅行				合計			
	取扱額		取扱人数		取扱額		取扱人数		取扱額		取扱人数	
	(千円)	(%)	(人)	(%)	(千円)	(%)	(人)	(%)	(千円)	(%)	(人)	(%)
1989	280,957,000	12.3	7,090,000	9.0	538,770,000	12.6	2,531,000	11.5	819,727,000	—	9,621,000	—
1990	319,088,000	13.6	8,025,000	13.2	562,232,000	4.4	2,432,000	△ 3.9	881,320,000	7.5	10,457,000	8.7
1991	377,792,000	18.4	8,383,000	4.5	623,108,000	10.8	2,772,000	14.0	1,000,900,000	13.6	11,155,000	6.7
1992	394,547,000	4.4	9,334,000	11.3	627,766,000	0.7	2,721,000	△ 1.8	1,022,313,000	2.1	12,055,000	8.1
1993	492,844,000	24.9	12,416,000	33.0	721,665,000	15.0	3,710,000	36.3	1,214,509,000	18.8	16,126,000	33.8
1994	516,001,000	4.7	15,052,000	21.2	768,354,000	6.5	4,150,000	11.9	1,284,355,000	5.8	19,202,000	19.1
1995	553,870,457	7.3	17,184,279	14.2	839,390,115	9.2	4,835,678	16.5	1,393,260,572	8.5	22,019,957	14.7
1996	507,553,127	△ 8.4	19,057,282	10.9	908,736,418	8.3	4,720,221	△ 2.4	1,416,289,545	1.7	23,777,503	8.0
1997	629,904,121	24.1	22,434,769	17.7	869,819,136	△ 4.3	4,493,646	△ 4.8	1,499,723,257	5.9	26,928,415	13.3
1998	666,495,667	5.8	25,214,081	12.4	825,726,334	△ 5.1	4,702,514	4.6	1,492,222,001	△ 0.5	29,916,595	11.1
1999	712,652,233	6.9	28,459,268	12.9	806,285,618	△ 2.4	4,735,741	0.7	1,518,937,851	1.8	33,195,009	11.0
2000	752,934,394	5.7	28,585,406	0.4	837,783,631	3.9	5,096,597	7.6	1,590,718,025	4.7	33,682,003	1.5
2001	782,324,963	3.9	31,201,723	9.2	656,880,065	△ 21.6	4,104,608	△ 19.5	1,439,205,028	△ 9.5	35,306,331	4.8
2002	821,663,557	5.0	32,839,191	5.2	675,630,160	2.9	4,087,732	△ 0.4	1,497,293,717	4.0	36,926,923	4.6
2003	911,176,986	10.9	36,114,630	10.0	565,703,918	△ 16.3	3,465,787	△ 15.2	1,476,880,904	△ 1.4	39,580,417	7.2
2004	962,709,465	5.7	38,290,046	6.0	749,686,884	32.5	4,792,805	38.3	1,712,396,349	15.9	43,082,851	8.8
2005	985,880,004	2.4	40,556,762	5.9	750,311,362	0.1	4,763,259	△ 0.6	1,736,191,366	1.4	45,320,021	5.2
2006	1,016,139,990	3.1	40,861,514	0.8	802,125,225	6.9	4,889,041	2.6	1,818,265,215	4.7	45,750,555	0.9
2007	1,060,915,384	4.4	42,566,101	4.2	822,715,288	2.6	5,044,192	3.2	1,883,630,672	3.6	47,610,293	4.1
2008	1,050,081,035	△ 1.0	41,933,418	△ 1.5	744,710,824	△ 9.5	4,302,495	△ 14.7	1,794,791,859	△ 4.7	46,235,913	△ 2.9
2009	934,027,618	△ 11.1	37,872,105	△ 9.7	638,341,274	△ 14.3	4,526,530	5.2	1,572,368,892	△ 12.4	42,398,635	△ 8.3
2010	885,964,068	△ 5.1	36,391,488	△ 3.9	683,775,639	7.1	4,264,530	△ 5.8	1,569,739,707	△ 0.2	40,656,018	△ 4.1
2011	773,947,333	△ 12.6	30,859,982	△ 15.2	653,525,400	△ 4.4	3,833,458	△ 10.1	1,427,472,733	△ 9.1	34,693,440	△ 14.7
2012	918,232,748	18.6	36,313,846	17.7	767,021,259	17.4	4,373,835	14.1	1,685,254,007	18.1	40,687,681	17.3
2013	983,031,015	7.1	37,645,061	3.7	762,914,373	△ 0.5	3,939,607	△ 9.9	1,745,945,388	3.6	41,584,668	2.2

(注1) 各項目の実数の右隣は対前年の増減率(%)。

(注2) 運輸省、国土交通省観光庁「主要旅行業者旅行取扱状況年度総計(速報)」に基づき筆者作成。

(注3) 2012年度までは翌年の年度総計(速報)に記載された前年度値(確定値)を記載。2013年度のみ速報値。

(注4) 合計は国内旅行と海外旅行の合計。外国人旅行は含まない。

また、取扱単価も低価格化している。表4は主要旅行業者の旅行商品ブランドの取扱単価の推移を部門別に示したものである。国内旅行の取扱単価は、1995年度から1999年度まで毎年約5%下落し、その後、10年以上にわたり単価は対前年3%以内の増減に止まる。2011年以降、取扱単価は微増傾向にあるが、1998年度の取扱単価よりも低い。また、海外旅行の取扱単価は、為替レートや航空会社が導入した燃油サーチャージによっても変動し、2008年度に急騰する場面もあるが、2009年度あたりまでほぼ下落傾向にあり、2010年以降、漸く上昇傾向になった。しかし、2013年度の取扱単価は1996年度、1997年度に及ばない。

表 4. 主要旅行業者の旅行商品ブランドの取扱単価の推移

年度	国内旅行		海外旅行		外国人旅行	
	取扱単価 (円)	増減率 (%)	取扱単価 (円)	増減率 (%)	取扱単価 (円)	増減率 (%)
1995	32,119	—	183,823	—	13,882	—
1996	30,397	△ 5.4	190,498	3.6	12,852	△ 7.4
1997	28,640	△ 5.8	193,352	1.5	12,450	△ 3.1
1998	26,915	△ 6.0	179,736	△ 7.0	12,701	2.0
1999	25,561	△ 5.0	168,216	△ 6.4	9,566	△ 24.7
2000	25,737	0.7	164,601	△ 2.1	10,600	10.8
2001	26,030	1.1	160,788	△ 2.3	14,894	40.5
2002	25,297	△ 2.8	162,614	1.1	16,410	10.2
2003	25,571	1.1	163,114	0.3	15,356	△ 6.4
2004	25,008	△ 2.2	159,960	△ 1.9	16,299	6.1
2005	24,373	△ 2.5	157,836	△ 1.3	17,182	5.4
2006	24,776	1.7	161,292	2.2	16,103	△ 6.3
2007	25,452	2.7	161,732	0.3	16,414	1.9
2008	25,110	△ 1.3	178,552	10.4	16,396	△ 0.1
2009	24,669	△ 1.8	141,732	△ 20.6	19,082	16.4
2010	24,211	△ 1.9	154,983	9.3	20,787	8.9
2011	24,737	2.2	165,356	6.7	22,412	7.8
2012	25,235	2.0	172,618	4.4	19,671	△ 12.2
2013	25,905	2.7	187,275	8.5	18,964	△ 3.6

(注1) 増減率は対前年の増減率 (%)。

(注2) (社)日本旅行業協会『数字が語る旅行業』に基づき筆者作成。

(注3) 国土交通省資料をもとに(財)日本交通公社が推計。

さらに、旅行企業の利用についてみると、国内旅行に関しては、言葉の不自由さや情報取得の不便さをさほど感じないことも手伝い、旅行企業を利用する人は少ない。(財)日本交通公社によれば、国内旅行で旅行企業を利用する人は約3割に止まり、約7割の旅行者が旅行企業を利用しない。この傾向は2000年から2009年の10年間、継続している。海外旅行については、2000年頃では旅行企業を利用する人が約9割に上り、利用しない人は1割を少し超えるに過ぎなかったが、2009年頃になると、旅行企業を利用しない人が約2倍に増え、4分の1を占めるまでになった。旅行企業を利用しない人が増えているのである⁸⁾。

これまで旅行企業は便利で手頃な旅行商品を企画・販売してきた。商品が存在したからこそ消費者は手軽に、気楽に旅行することができた。旅行市場の隆盛に旅行商品が貢献してきたことは間違いない。しかし、人々の旅行経験が増すにつれ、以前とは違った旅行、他人とは異なる旅行へのニーズが生まれるようになった。旅行経験を重ね、旅行方法も学習するようになった。大きな集団で同一行動をとる旅行から、個人の趣味趣向に合わせたオリジナルの旅行に対する期待が

高まるとともに、自分で旅をするノウハウを徐々に学んでいった。国内外では地域活性化の気運が高まり、新たなデスティネーションが増え、旅行目的も観光、業務、休暇、留学、療養、買物、食事、学習、体験、交流など、多種多様になった。個人または少人数での移動が好まれ、旅先での行動も多様化したことを受け、旅行企業は単一市場から無数の細分化市場を取り扱うことになったのである。既存市場が把握しにくい方向へ変化する一方で、それを失う恐れから、旅行企業はより一層、市場適応的行動をとるようになり、個人自由旅行を楽しむ旅行者を旅先で取り込めないかと思案するようになった。また、取扱人数が伸び悩む上に取扱単価が下落したことで、新たな市場、より消費額の高い顧客を求めようになったのである。

3. 流通構造の変化：サプライヤーとランドオペレーターによる直販

日本の旅行企業の成長に影響を与えた第3の要因として、流通構造の変化がある。従来の流通システムは多段階で、サプライヤーと消費者の間にホールセラーや旅行代理業者が介在し、相互依存、共存共栄の関係を構築していた。ところが、ITの発展とインフラの世界的普及に伴い、航空会社やホテルなどの素材提供企業、すなわち、サプライヤーが、顧客への直接販売（直販）に着手し、その方式が浸透するようになった。各社がコンピュータシステムを高度化し、それを社内業務および企業間取引で活用するに止まらず、顧客への営業・販売にも応用したことで、消費者は旅行企業を利用しなくても容易に海外にも渡航できるようになった。サプライヤーにとっては仲介業者への支払手数料を削減できるとともに、顧客情報へのアクセスも容易になる。消費者も手順の簡便性や時間の節約、選択の自由度といった数々の利点から、サプライヤーによる直販体制を受け入れた。直販の市場浸透により、旅行企業が入り込む余地が減っていったのである。

また、現地地上手配を請け負っていたランドオペレーターも海外進出を図り、販売機会を確実に手に入れようとするようになった。日本に事務所を設立して日本の旅行企業の国内支店に営業攻勢をかけるようになるとともに、ランドオペレーターもまたITを駆使して顧客への直販に取り組むようになった。日本の旅行企業の海外拠点、日本人の受入業務を中心とするため、ランドオペレーターに自社の取扱旅行者を送客するが、自らも現地で仕入れ・手配、企画・作成といったランドオペレーター業務を実施している。そのため、海外拠点とランドオペレーターは協力関係にあると同時に、競合関係にもある。国内拠点は、海外旅行の手配において、自社の海外拠点を利用するか、ランドオペレーターに業務委託するかを選択することができるが、地理的距離、時差のある自社の海外拠点よりも、現地地上手配を専門とし、かつ国内に所在して頻りに顔を合わせることでできるランドオペレーターに業務を委託することもある。顧客の商品価格に対する目も厳しいため、より競争力のある価格を打ち出すランドオペレーターに軍配が上がることもままならない。ランドオペレーターは、主にサプライヤーや旅行企業との企業間取引において活躍してきたが、個人自由旅行の普及も手伝い、市場との直接取引に取り組むようになった。旅行企

業から受注を待つのではなく、自らが市場開拓に乗り出したのである。

サプライヤーとランドオペレーターが直販に取り組みようになった結果、人々は好みに合わせた独自の旅行プランを組み立て、それを実現することが容易にできるようになった。旅行企業が旅のプランに関与する機会を、サプライヤーやランドオペレーターの直販が奪うようになったといえるだろう。

4. 業界構造の変化：巨大多国籍旅行企業の登場と世界進出

日本の旅行企業の成長に影響を与えた第4の要因として、業界構造の変化がある。巨大旅行多国籍企業の登場とその世界進出である。

多国籍企業の活動が注目され、無視できない存在になったのは1960年代になってからのことだが、以降、資源、貿易、製造、金融など、様々な業種において国際競争が繰り広げられてきた。ところが、例外的に旅行業界では棲み分け構造が形成され、国内競争は熾烈であっても、国際競争の発生は抑制される状況にあった。日本企業であれば日本市場、米国企業であれば米国市場、英国企業であれば英国市場を対象に事業展開するという法則が成り立っていた。なぜなら、旅行は宿泊や食事を含む行動であるため、行動主体が基盤とする文化の影響を受けやすく、したがって、旅行サービスの提供では、その顧客の文化に詳しい企業の方が、その市場を取り扱いやすいと考えられてきたからである。異なる文化を持つ市場は、旅行企業にとって取り扱いが難しかったともいえる。そのため、世界の旅行企業は、それぞれのテリトリーで活躍し、必要があれば業務を委託しあうという互恵関係にあった。ところが、市場のグローバル化、サプライヤーによる直販化により、旅行業界においても熾烈な国際競争が発生するようになった。国境を越え、まずはその地域で勢力を持つようになる大企業が登場し、それらが次の地域で勢力を持とうと、さらに海外進出を図るようになった。従来世界的棲み分け構造が崩れたのである。資金力のある旅行企業が国境を越える提携やM&Aを通じて、次々に中小企業はもちろん大企業をも傘下に収め、巨大な旅行多国籍企業となった。その結果、欧州ではドイツのトゥイ社（TUI Travel plc）、英国のトマス・クック社（Thomas Cook Group plc）、米州では米国のエクスペディア社（Expedia Inc.）、プライスライン社（The Priceline Group Inc.）、カールソン・ワゴンリー社（Carlson Wagonlit Travel Inc.）、アメリカン・エキスプレス社（American Express Co.）が勢力を持つようになった⁹⁾。アジアでは日本のJTB社が最大ということになるだろう。これらの旅行企業は、創業した国・地域で優位性を築いた後、他の地域に進出し、事業を拡張するようになった。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、業界再編、企業淘汰がなされた。米州ではオンライン企業、およびビジネス分野などに専門特化する旅行企業が強くなった。本国内で競争を勝ち抜いた企業は、他社を退け、あるいは飲み込んで企業規模を拡大するとともに、世界各地に拠点網を広げ、現地市場開拓に乗り出した。グローバル市場に迅速に参入するため、提携、合弁、M&Aといっ

たタイプの海外直接投資を加速する。世界に目を向けると、旅行業界においても大規模な多国籍企業が群雄割拠し、新たな市場でのシェア拡大を狙っているのである。欧米の巨大多国籍企業の攻勢に対し、本国で築いた地位を防衛するため、また地理的・文化的距離が近く、先発の優位を活かし得る成長率の高いアジアにおいてプレゼンスを勝ち取るため、日本の旅行企業もグローバル化を促進する必要があるといえるだろう。

Ⅲ. JTBの成長戦略におけるグローバル戦略

1. グループ経営への改革と成長戦略

2006年度にJTBはグループ経営体制に移行した。本体とグループ各社の関係を主従関係からフラワー型の関係に転換したのである。それまでは旅行事業を核とするJTB本体の傘下でグループ各社が活動するという主従関係が成り立っていた。だが、経営改革において、JTB本体から旅行事業を切り離して本体は本社機能を持つ持株会社に改編し、旅行事業を含む各事業は各社に分割して、社員を移籍した¹⁰⁾。本社を花芯とし、それを囲む花びらのようにグループ各社を位置づけたのである。グループ会社は個々の特定市場に直接アプローチする形で活動し、JTB本社がグループ会社を統括するという連結経営へと組織再編を行った。このような分社化の大改革を行った背景には、JTBが業界トップに君臨する大企業とはいえ、長年継続してきた成長にかげりが出ていたからである。

株式会社となった1963年以降（当時は株式会社日本交通公社）、JTBは約30年にわたり、順調に成長を遂げてきた。取扱額は右肩上がりだった。ところが、1991年の湾岸戦争を境に、取扱額が年度によって増減するようになり、経営業績は停滞するようになった。この停滞をもたらした原因として、地震、テロ、疫病など、旅行を阻害する外的要因が相次いで発生したという事情もある。だが、停滞の要因を分析した結果、外的要因のほか、内的要因があることも明らかになった。市場の変化である。旅行市場は、他者と同じであることを好む単一の巨大市場から、他者と違うことを望む多様で無数の小規模市場へと変化していた。物見遊山の画一的な団体旅行に加え、特定の目的をもった個人自由旅行など、多種多様な旅行形態が誕生していた。JTBでは、市場動向に合わせ、事業や子会社を個別に設立して対応を図ってきた。ところが、旧来の事業展開にふさわしく構造化された組織では、事業や子会社を無数に乱立させることになり、総体として新たな市場変化に対応できなくなっていたのである。そこで、事業単位に分社化し、各社がそれぞれの対象市場に合わせた価値創造を行うことによって、グループ全体として市場の多様化に対応し、成長できるような組織体制に改編したのである。組織変革に伴い、同社のドメインは、旅行事業を核とする総合旅行産業から、人と人との交流を軸に提案やサービスを提供する交流文化産業に拡張した。

この経営改革において、企業の成長戦略として3つの柱が掲げられた。①地域交流ビジネス戦

略、②グローバル戦略、③ウェブ戦略である。地域交流ビジネス戦略は、デスティネーション・マネジメントの考え方を軸とし、地域資源の魅力を再発見して国内外からの集客を促し、旅行事業を通じて地域活性化に貢献しようとする戦略である。グローバル戦略は、海外での事業展開を通じて交流文化事業をグローバルレベルで実現しようとする戦略であり、アジアを軸とするグローバルプレーヤーになることを目指す。そして、ウェブ戦略では、販売を強化するために、店舗、コールセンター、インターネットを組み合わせたクロスチャネル戦略を推進するとともに、多言語対応サイトを運営することで国内外への情報提供を行う。これら3つの戦略は、相互に関連する。例えば、グローバル戦略は、海外で地域交流ビジネスを実施する際に関係し、ウェブはいまやグローバルに利用されている。ウェブを通じて地域から域外に呼びかけ、域外からの旅行者は地域での体験談を発信し、人々と交流する。では、本研究で焦点を当てるグローバル戦略とはどのようなものなのか、捉えることにしよう。

2. グローバル戦略

JTBの海外拠点（提携販売店を含む本社・支店・営業所）は、35カ国100都市487拠点あり、さらに、デスク・ラウンジが別途50カ所にある（2014年7月1日現在¹¹⁾。

JTBの海外事業は、1952年7月21日にニューヨーク観光宣伝事務所を復活させたことに始まる（当時は財団法人日本交通公社）。当初は、訪日外国人旅行者を誘致するための宣伝事務所・案内所を海外に開設していった。だが、やがて日本人旅行者を受け入れるための拠点を増設するようになっていった。海外観光旅行の自由化（1964年）やプラザ合意（1985年）以降の円高進行と維持により日本人海外旅行者数が増加したが、運輸省（現、国土交通省）も海外旅行倍增計画（テン・ミリオン計画）を発表し（1987年）、支援組織を設置して日本人の海外旅行を後押しした。JTBでは、特に1980年代後半から1990年代初頭にかけて、海外拠点網を強化、拡充した。1988年4月より、グループ全体の1990年度の海外旅行取扱人数を目標140万人にしようとする「アクション140計画」を開始し、その早期目標達成により、さらに1991年度の海外旅行取扱人数を目標220万人とする「アクション220計画」（1989年7月発表）に取り組んだからである¹²⁾。そして、日本で海外旅行分野が成長した結果、海外拠点の業務は、訪日外国人に係わる業務から日本人の海外旅行に係わる業務へと重心が移り、非日本人（外国人）のアウトバウンド業務と日本人のインバウンド業務の間で、業務量が逆転した。以後、海外経営は日本からの送客に依存する態勢が続くことになった。日本からの送客を受け入れる業務が海外事業の取り扱いの6割近くを占めたのである¹³⁾。

しかし、グローバル戦略の策定において、JTBはグローバル事業を「海外における日本からの受業務¹⁴⁾以外の業務」と定義した。海外拠点がたざさわる旅行事業を「マーケット（日本市場／海外市場）」と「事業（既存事業／新規事業）」の2つの軸に基づいて4領域¹⁵⁾に分類し、う

ち海外市場を対象とする既存事業および新規事業の2領域をグローバル事業とした。具体的には、海外から日本に送客する訪日のアウトバウンド業務（海外市場×既存事業）、海外から海外に送客するアウトバウンド業務および海外からの送客を受け入れるインバウンド業務（海外市場×新規事業）である。海外事業では取り扱いが少なかった、ないし取り組みが弱かった事業を重点的に拡大していくことにしたのである。海外市場の取り扱いを本格化する方向性を表明したといえる。実現のためには、拠点間のネットワークの強化と、日本に依存しない自立性が海外拠点に求められるのである。

a. 地域の分類

グローバル事業を推進するにあたり、JTBは海外地域を6つの区分に再編した。①北米・ハワイ、②欧州・ロシア、③アジア・パシフィック、④中国、⑤ミクロネシア、⑥韓国である。各地域に地域統括会社（中間持株会社もしくは中核事業会社）を置き、域内の各事業会社を統括して経営責任を明確にする体制を整えた。その後、①北米・ハワイに南米を加え、同区域では北米と南米を含む米州^{アメリカズ}に拡大して事業を展開している¹⁶⁾。

既に述べたように、日本市場にさらなる成長を期待することは難しい。だが、世界の旅行市場は成長を続けている。UNWTOによれば、2005年から2013年にかけての全世界の国際観光市場の成長率は年平均3.8%で、先進諸国は3.0%、新興諸国は4.8%であった。旅行需要は先進諸国で多いものの、成長率は低調である。他方、新興諸国の中でもアジア・太平洋州の成長率は年平均6.2%で、欧州、米州、アフリカ、中東の他のどの地域よりも高い成長をみることができる。アジア・太平洋地域にある各区域の成長率の年平均は、北東アジア5.0%、東南アジア8.5%、オセアニア1.7%、南アジア8.4%である。他のどの地域のどの区域をみても、成長率が8%を上回る区域は東南アジアと南アジアの他にない¹⁷⁾。また、国際観光には域内旅行が多い。2013年度の国際観光客到着数10億8700万人を旅行者の出発地域から捉えると、域内旅行者は8億4020万人（77.3%）、域外旅行者は2億1980万人（20.2%）、出発地不明の旅行者は2680万人（2.5%）であった。5人に4人が域内旅行をしていることになる¹⁸⁾。アジアには日本企業をはじめ、外国企業からの投資が相次ぎ、経済発展も続いている。同地域の人口も多い。これまでのJTBの海外事業における取扱額シェアは、欧米が中心で、アジアは欧州・米州を下回る。しかし、旅行需要の著しい増加が期待できることから、JTBはこれまで得意としてきた日本市場への依存度を下げ、成長力のある地域、とりわけアジアでの事業を強化、推進するのである。海外地域を分類するにあたり、④中国と⑥韓国を③アジア・パシフィックに統合して考える企業もあるが、JTBは敢えてこれらの国々を別個に捉えている。アジアを重視しようとする経営姿勢の表れであろう。

b. 事業分野の分類

2006年度の新経営体制への移行に伴い、JTBはグループ本社内にグローバル戦略推進委員会を設置し、同委員会がグローバルビジョンを推進する役割を担うことになった。当時のグローバル事業領域の定義は、ゾーニングにより、海外拠点がたずさわる旅行事業を「マーケット」と「事業」の2軸から4領域に分類し、うち海外市場を対象とする2領域をグローバル事業とするものであった。そして、2009年2月、グループ本社組織改編に伴い、同委員会の機能を引き継ぐ形でグローバル戦略推進部を設置した。同推進部は翌2010年2月にグローバル事業本部（Global Business Unit Headquarters：GBU）となり、新組織による海外事業全体の統括が始まった。海外事業は、既に定義されたグローバル事業に入らない事業も含め、3分野に分類された。①インハウス事業、②インバウンド事業、③アウトバウンド事業である。インハウス事業は、日本のJTBグループ各社が送客する旅行者を現地で受け入れる事業を行う。インバウンド事業は、海外（日本以外）からの送客を現地で受け入れる事業、および日本のJTBグループ各社が送客する旅行者以外の旅行者を現地で受け入れる事業も一部行う。そして、アウトバウンド事業は、現地（海外）から旅行者を送客する事業を行う。2006年のグローバル事業の定義では①インハウス事業を含まなかった。だが、日本人の海外旅行者数が急増して以来、海外事業ではインハウス事業が中心を占めるようになっていた。新体制下のグローバル戦略では、このインハウス事業を大切にしながらも同事業への依存度を減らし、②インバウンド事業、および③アウトバウンド事業の拡大を目指す。世界各地でインバウンド事業の基盤固めとネットワーク拡張に努めるとともに、アウトバウンド事業の強化を図り、世界発、世界着の交流の創造を目指す。実現には、海外拠点間の水平連携、ならびに海外拠点の開発力、開拓力の高度化が必要になるといえるだろう。

c. グローバル市場を見据えた取り組み

グローバル戦略を推進するためにJTBは既に様々な事業やプロジェクトに取り組んでいる。これらの取り組みは対外（社外）に向けた取り組みと対内（社内）に向けた取り組みに大別できる。それぞれを代表する事例を取り上げることにしよう。

まず、対外に向けた取り組みの代表的事例として、世界統一商品の確立がある。JTBの名は、日本国内では知名度、ブランド力ともに高く、同社が企画・販売するパッケージ旅行商品には、国内旅行のエースJTB、海外旅行のルックJTB、訪日旅行のサンライズツアー（Sunrise Tours）、通信販売主体の国内旅行・海外旅行の旅物語がある。加えて、海外では「マイバス（My Bus）」がある。マイバスは、半日観光や日帰り旅行のように、現地で発着が完結する着地型の旅行商品である。パッケージツアーの自由行動日や個人自由旅行に組み込んで利用できる旅行時間・旅行期間が短い商品である。海外事業会社が販売するが、国内旅行や海外旅行の商品に比べ、商品の知名度は決して高いとはいえない。

このマイバス事業は、これまで各地の海外事業会社がそれぞれ独自に展開してきた。だが、ブランド力の強化、企画・造成手法の共有化を図るため、海外拠点が協働できる体制を敷いた。マイバス商品がJTBの世界統一商品として確固たる地位を築くよう、各地、各社の力を結集させるのである。展示会では全世界のマイバス商品を一堂に集め、参加者が品揃えを一覧できるようにした。海外拠点間で情報を共有し、マイバス商品に統一性を出すとともに、ブランドの知名度を高め、セールスを強化しようとする。さらに、現地企業との合弁、提携、M&Aを通じて、着地型商品の開発力の強化、企画の高度化、販売力の強化を図っている。JTBは2010年から2012年までの3年間に海外提携などに20億円を超える投資を行ったが、2013年から2015年までの3年間には最大210億円を投資し、海外事業を拡充する¹⁹⁾。アメリカでは2008年にラッセンツアー&トラベル社(Lassen Tour & Travel Inc. 本社サンフランシスコ)の株式を70%取得した。シンガポールでは2010年にスターホリデーマート社(Star Holiday Mart Pte. Ltd. 本社シンガポール)とその子会社シンガポールアライブ社(Singapore Alive Pte. Ltd. 本社シンガポール)の株式を譲受、ミャンマーでは2013年にミャンマーポールスタートラベル&ツアーズ社(Myanmar Polestar Travel & Tours 本社ヤンゴン)と合弁会社を設立、シンガポールでは2014年にもダイナスティ・トラベル・インターナショナル社(Dynasty Travel International Pte. Ltd. 本社シンガポール)の全株式を取得した²⁰⁾。スペインでは2014年にヨーロッパ・ムンド・バケーションズ社(Europa Mundo Vacaciones S.L. 本社マドリッド)の株式を40%取得した²¹⁾。JTBはこれまで各地で日本人旅行者向けの日本語商品を充実させてきたが、今後は、アジアにおいては欧米からの旅行者向けに英語商品を充実させる。欧米においては、既に英語の着地型商品を提供する有力な現地企業が存在することから、アジアおよび南米からの旅行者向けに中国語商品やスペイン語商品の開発と充実に重点を置く。

着地型商品が海外事業において重要性を増したのは、個人自由旅行が普及したからである。航空会社や宿泊施設などの素材提供企業が、顧客への直販を強化した結果、旅行企業を介さない旅行が増えた。旅行企業の手から旅行者が離れたのである。だが、旅行者の現地での過ごし方に、旅行企業は携わることができる。そこで、旅先での時空間に付加価値をつけるような着地型商品を開発、提供することによって、交通や宿泊の素材手配では取り逃した旅行者も自社に呼び込もうとするのである。旅先で何をするのか、何を体験するのか、という旅行の重要な部分において、JTBは旅行者に感動と喜びを与える価値創造の実現を目指す。この現地での付加価値創造は、グループのデスティネーション・マネジメントの考え方に呼応するものである。すなわち、現地の魅力的な地域資源を発見し、そこに集客を促すことによって交流を創出し、人々にかけがえのない感動と喜びを与えると同時に、地域活性化に貢献しようとするのである。JTBは、国内外の活動を通じて、魅力ある多様な資源を効率的かつ効果的に組み合わせ、人々に時空間を楽しませるスキルとノウハウを蓄積してきた。この「コトへの付加価値創造」はグループの強みであり、JTB

は世界に広がる自社ネットワークを通じて、この強みをより強靱な国際競争力に高めようとしているのである。グループに航空会社、クルーズ会社、ホテルを有し、「モノによる付加価値創造」を行う欧米の多国籍旅行企業との違いである。

次に、対内に向けた取り組みをみることにしよう。代表的事例として、JTB 流儀の海外伝承がある。同社の魅力は、きめ細やかなサービスの提供にあるが、それを支えるのは「スピード、仕入れ、企画力、正確さ、おもてなし」である。国内活動を通じて蓄積してきたこの強みを海外においても発揮するため、JTB は 2011 年 2 月に「SAMURAI (Sales Actions for Multi-Regional Asian Interrelationships) プロジェクト」を立ち上げ、4 月から活動を本格化した。このプロジェクトは、国内外の事業会社が連携し、中国、アジア地域における法人営業の拡大を目指すものである。国内グループ会社が海外進出日系企業に関する情報提供を行うほか、在外法人の営業部門に日本から社員を派遣して、現地社員に営業のノウハウを伝授する。法人営業に精通したマネージャーが駐在員として出向し、現地の社員教育にあたるだけでなく、営業担当の社員も現地に出張し、営業のノウハウ、配慮が行き届いたきめ細かな日本的サービス、日本文化に根差した企業風土について現地社員に教える。いわゆる人を通じた人材育成（人財育成）である。日本の JTB 侍が現地へ赴き現地 JTB 侍を育て、そこで育った現地 JTB 侍が、さらに次の現地 JTB 侍を育てていくという JTB 流儀の伝承、継承である。本プロジェクトを通じて、JTB は JTB 魂を持つ現地人材を育成し、現地に進出した日系企業が、日本国内と同様のサービスを受けられるよう、自社の海外事業基盤整備を行う。SAMURAI プロジェクトは、人を通じた JTB 魂の海外普及プロジェクトである。フロントラインまで JTB 流儀を浸透させるセールス人材の育成により、国際マーケティング力の強化を狙う。現地からのアウトバウンド事業に係わる基盤整備の一面といえるだろう。そればかりでなく、文化的背景や価値観が異なる国内外の社員が企業文化や信条を共有することによって、組織内コンフリクトの抑制、企業活動の円滑化が期待できるのである²²⁾。

IV. グローバル戦略を実行するための組織構造

グローバル戦略を成功に導くには、海外拠点の日本依存体制を改善し、各拠点を、つながりを持つ自立的海外拠点として活性化させる必要がある。

既に述べたように、海外事業は 3 つに分類されたが、長くウエイトを占めてきたのはインハウス事業である。日本人海外旅行者数の増大以降、海外拠点は、本国（日本）JTB からの送客を受け入れる業務を中心とするようになった。取り扱う旅行は、日本と現地（海外）を結ぶものであった。そのため、本国親会社と海外子会社の関係は、経営資源が日本から海外に流れる一方向的なつながり、いわゆる順移転が強くなった。本国親会社を中心とし、海外子会社がその周りを取り囲むが、海外子会社間につながりはない、中央の本国親会社から放射線状に位置する海外子会社に向けて延びるつながりである。本国で創り出した優位性を海外に移転し、本国親会社の決定に

従って海外子会社が事業を展開する。このような効率重視の本国親会社と海外子会社の関係は「日本中心のワンウェー・モデル」とも呼ばれ、日本の多国籍企業の特徴の1つでもあった²³⁾。JTBではこのような結びつきを「スター型」と呼ぶ²⁴⁾。しかし、グローバル事業を推進するには、現地市場開拓が必須になる。取り扱う旅行は現地（海外）と日本を結ぶものもあるが、日本を経由せず、現地（海外）と海外を結ぶものも登場することになる。後者のような旅行を取り扱う場合、海外子会社と海外子会社のつながりが重要になる。つまり、グローバル事業に取り組もうとすれば、日本を中心とする放射線状のつながりを一方向から双方向にする必要があるだけでなく、海外子会社間にも双方向のつながりを構築する必要が生じるのである。本国から海外への順移転、海外から本国への逆移転、そして、海外から海外への水平移転、これら全ての流れを活性化させるネットワーク状の結びつきをつくる必要があることになる。JTBではこのような結びつきを「ネットワーク型」と呼ぶ²⁵⁾。新しいJTBは、国内外の拠点对等に、網の目のように結び付き、グループ全体が大きな有機体として活動する多国籍企業の姿を目指している。

だが、ネットワーク型の組織に課題がないわけではない。ネットワーク型組織は、各地の拠点が開発、蓄積したノウハウを相互に交換、共有することによって革新性において優れた組織になり得る。しかし、世界に広がる拠点が網の目のようにつながるため、組織が複雑になる。開発事業の重複をはじめ、これまで強みとしてきた効率性が低下しかねない。そこで2010年2月、JTBはグループ本社内にグローバル事業本部を設置して複雑性に対処することにした。各地域で海外拠点を統括する6つの地域本社（Regional Headquarters：RHQ）をグローバル事業本部の傘下に位置付けるとともに、グループ本社内の海外事業に係わるスタッフ機能（経営企画、人事、IT、財務、総務など）を同事業本部に一元化した。グループの全海外事業をグローバル事業本部が見渡し、掌握、統治できる体制を築いたのである。

その結果、JTBグループの海外事業はタテ軸とヨコ軸の2つの統括軸から管理できるようになった。すなわち、地域をタテの統括軸、事業・スタッフ機能をヨコの統括軸とするマトリックス組織を導入したのである。6つの地域本社が地域損益責任をもって各地域の事業・スタッフ機能を統括する一方で、グローバル事業本部がこれらの地域本社を統括するとともに、本部の各事業・スタッフ機能が全世界の事業・スタッフ機能を調整・統制する。マトリックス組織を採用すれば、複数の統括軸からの総合的な分析と管理ができるようになるため、JTBの海外事業では地域間、事業・スタッフ機能間の調整、統制、情報共有ができ、バランスのとれたマネジメントが可能になるはずである。しかし、同時にマトリックス組織は、多元的な命令系統をつくりだす。通常の組織運営では、ワンマン・ワンボスの原則、あるいは一元的命令系統の原則を遵守する。1人のトップが指示・命令を出す明確で簡潔な命令系統に基づく意思決定の仕組みをとる。だが、マトリックス組織はこの原則にのっとりず、複数の命令系統をもつ。JTBの海外事業の事例では、各レベルに2人のトップが存在するツーボスシステムになる。社員はタテとヨコの2つの命令系

統に属するため、万一、地域本社とグローバル事業本部から相対立する指示・命令がなされた場合には、どちらを優先するか、混乱することになる。マトリックス組織は、このようなコンフリクトを内包するため、一般に組織は常に不安定で、社員にストレスを与えやすい。そこで、両統括軸のトップ、すなわち、グローバル事業本部のトップと地域本社のトップとの間で、情報交換、意見統制を入念に行い、協力しあって複雑な意思決定の仕組みを運営することが重要になるのである。しかし、調整にかかる時間的、経済的、労力的コストは、通常の一元的命令系統の組織に比べて高くなる。マトリックス組織を維持するカギは、複雑な意思決定の仕組みを運営できるトップの力量といえ、トップには強大なビジョンと求心力が必要とされるのである²⁶⁾。JTBではグローバル事業本部設立と同時に、同事業本部の会議体制についても議論を行い、グローバル事業本部長、グローバル事業本部各事業推進室長、各地域本社（地域統括会社）社長が参加する「GBU 経営会議」を毎月開催している。形式は基本的にはウェブ会議であるが、年に3回程度、一堂に会し、戦略の擦り合わせ、海外事業全体の調整、統合を図っている。

V. 考察およびインプリケーションと今後の研究課題

本研究は、JTBのグローバル戦略の全体像を理解することを目的とした。JTBは従来から海外事業を実施していたが、新グループ経営体制への移行とともに、グローバル戦略を推進するようになった。そこで、第1に、JTBがグローバル戦略を推進した要因を検討し、4つの経営環境要因、①旅行市場の変化、②旅行形態の変化、③流通構造の変化、④業界構造の変化を導出した。第2に、JTBのグローバル戦略の全体像を、経営戦略と組織構造の側面から把握した。JTBは、アジアに軸を置き、世界を舞台に活躍する多国籍企業になることを目指す。この目標に向け、JTBは、まず海外事業のドメインを整理し、再考した。グローバル事業を、海外市場を対象とする事業領域と定義し、本国で十分な市場シェアを獲得している企業にとっては敬遠したい事業にも注力していく決定をした。次に、海外地域区分を再編し、各地域に地域統括会社を設置して経営責任を明確化した。さらに、海外事業を①インハウス事業、②インバウンド事業、③アウトバウンド事業に3分類した。そして、グローバル戦略を実行するため、組織構造を改編した。本国親会社と海外拠点がネットワーク状につながり、国内外の全拠点で経営資源が双方向に流れ得るようにしたのである。従来の本国親会社から海外拠点への一方向的な流れが強い構造（日本中心のワンウェー・モデル）では、グローバル事業の推進が難しい点を抜本的に改革した。また、マトリックス組織を導入し、散在する海外事業主体を統括する体制を敷いた。

新グループ経営体制への移行後、成長戦略をなす重要戦略の1つに位置づけられたグローバル戦略は、綿密かつ丹念に立案された経営戦略である。それを実行する組織構造にも、経営戦略と同様、数々の経営理論が織り込まれている。ドメイン、戦略的提携、M&A、研究開発の国際化、人を通じた人材育成、ネットワーク組織、マトリックス組織、地域統括会社をはじめ、経営学の

様々な重要概念が適用、応用されている。各事業主体は単体でも付加価値を創造するよう設計されているが、国内外の全事業主体を連結することで、さらに付加価値を高めるような価値連鎖の仕組みを形成しているのである。新グループ経営体制への移行は 2006 年度のことであり、新グローバル戦略の開始と新たな組織改革は 2006 年および 2010 年に行われたものである。2012 年の創業 100 周年を控え、JTB は次の輝かしい 100 年のために戦略立案、戦略策定を行った。日本の旅行業界では国内企業が大半を占め、海外進出を図る企業であっても、本国の延長線上の事業を行う企業が多い。だが、JTB は日本から世界に視点を移し、世界の多国籍企業と肩を並べる道を選んだ。日本の旅行企業は、日本人が根差す文化の特性に着目し、海外活動を展開してきた。JTB は、視角を変え、これを異文化の相違性を理解して活用するという強みとして捉え、経営拠点をネットワーク化し、既存事業を尊重しながら新事業、新市場への取り組みに力を入れる。

本研究の実践的インプリケーションは、グローバル化に向けて旅行企業がとった経営戦略と組織構造を把握したことにある。一般に、日本の旅行企業は海外に進出しても自民族を中心とするエスニックな国際経営行動を継続してきた。だが本事例では、グローバル化に向けて動き出した JTB の大転換期を捉えた。旅行企業がグローバル化するために考慮しなければならない経営課題と解決策の一部を示しているのではないだろうか。本研究では旅行企業を取り上げたが、顧客が拠り所とする文化の影響を受けやすい企業、業界は他にもあるだろう。研究内容には応用可能性が期待できるのではないだろうか。

本研究の理論的インプリケーションは、旅行企業がグローバル化していく道のり、その発展過程を分析する際の発展段階の境界を発見したことにある。グローバル化を促す要因、およびグローバル化に向けて大改革を行った旅行企業の転換期における経営行動を捉えた。研究を継続することによって、エスニックな経営行動を特徴としてきた企業（産業）のグローバル化のさらなる発展過程、および発展に伴う戦略と組織の変化を明らかにすることができるだろう。本研究では企業の経営戦略と組織構造について概観を試みたが、現地調査を実施することによって「戦略の策定と実際」について明らかにすることができるのではないだろうか。本国親会社で立案・策定された戦略・組織構造が現場にもたらす変化、さらに導入における課題についても発見することができるだろう。

今後の研究課題として、先に述べた戦略を実践する組織の実態調査が挙げられる。複数の地域・区域で現地調査を行い、事実、実態を明らかにし、戦略と実行のはざまに発生するかもしれない課題を分析、解決するための理論を構築する必要がある。グローバル戦略を本格化した後の海外拠点における国際経営の変化、また、地域比較を通じて相違が発見されるならば、その発生理由の解明も必要になるだろう。継続研究を通じて、文化の影響を受けやすい企業がグローバル化の際の発展過程、ならびに各過程における発展促進要因を明確にする必要があるだろう。

謝辞

本研究を行うにあたり、武田淳氏（株式会社ジェイティーピーグループ本社グローバル事業本部事業・マーケティング統括部長）より多大なるご支援とご協力を賜った。また、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の研究の一部である。ここに記して謝意を表す。勿論、あり得べき誤謬は全て筆者の責めに帰するものである。

注

- 1) 流通科学研究所主催、第8回観光ビジネスモデル研究会（2010年6月22日東京開催）では、野沢肇氏（当時、株式会社ジェイティーピーグループ本社グローバル事業本部事業・マーケティング統括部長）が「旅行業の新たなマーケット開拓—JTBグループのグローバル戦略にあり方について—」と題して講演を行った。また、第17回観光ビジネスモデル研究会（2011年7月8日東京開催）では、佐々木隆氏（当時、株式会社ジェイティーピー代表取締役会長）が「市場の変化とJTBの改革」と題して講演を行った。
- 2) JTB ホームページ <http://www.jtbcorp.jp/jp/company/profile/> 2014年7月24日閲覧。
- 3) JTB ホームページ <http://www.jtbcorp.jp/jp/JTBGroupData.pdf> 2014年8月15日閲覧。
- 4) 国土交通省観光庁「主要旅行業者の旅行取扱状況速報 各社別内訳（平成25年4月分～26年3月分）」（平成26年5月21日発表）の主要旅行業者の取扱額合計とジェイティーピー（グループ14社計）の数値に基づき算出。
- 5) KNT ビジネスクリエイト編：『日本を元気に、旅で笑顔に。数字が語る旅行業 2014』（一般社団法人日本旅行業協会, 2014）14頁。
- 6) World Tourism Organization：UNWTO Tourism Highlights, 2014 Edition (World Tourism Organization, 2014) 2-3.
- 7) 旅行者自身が旅程をつくり、交通機関、宿泊施設などを自由に選択し、組み立てていくタイプの海外旅行を指す。海外個人旅行（Foreign Individual Travel）とすることもある。
- 8) 国内旅行において、旅行企業を利用した人は2000年 32.5%、2009年 33.0%、利用しなかった人は2000年 64.9%、2009年 67.0%であった。海外旅行において、旅行企業を利用した人は2000-2002年 87.8%、2007-2009年 75.2%、利用しなかった人は2000-2002年 12.2%、2007-2009年 24.9%であった。日本交通公社観光文化事業部編：『旅行者動向 別冊 旅行者の行動と意識の変化 1999～2008』（財団法人日本交通公社, 2010）および日本交通公社観光文化事業部編：『旅行者動向 2010 国内・海外旅行者の意識と行動（Travelers Trends 2010）』（財団法人日本交通公社, 2010）に基づく。
- 9) ユーロモニター社によれば、2013年度の世界の大手旅行企業の市場シェアは、1位 Expedia Inc. 4.9%、2位 Priceline.com Inc. 4.9%、3位 Carlson Wagonlit Travel Inc. 4.0%、4位 TUI Travel plc 3.2%、5位 American Express Co. 3.0%、6位 Thomas Cook Group plc 2.3%、7位 JTB Group 1.9%、8位 Flight Centre Travel Group Ltd. 1.7%、9位 BDC Holdings NV 1.6%、10位 Orbitz Worldwide Inc. 1.4%であった。Euromonitor International：Travel and Tourism Company Shares (by Global Brand Owner) (Euromonitor International, May-Nov. 2014)。尚、Priceline.com Inc. は2014年4月1日、The Priceline Group Inc. に改称した。
- 10) 分社化によりJTBグループは国内グループ企業と海外グループ企業に分かれた。「JTB GROUP DATA 2014」によれば、2014年4月1日時点の国内企業グループは6つの事業会社群から成る。それぞれ、旅行事業会社群（地域統合型会社10社、個人営業特化型会社5社、機能特化型会社9社、仕入造成会社6社、サポート会社9社）、ソリューション事業会社群7社、出版・宣伝事業会社群7社、商事事業会社群1社、

- 独立事業会社群 16 社、プラットフォーム・シェアードサービス事業会社群 6 社である。海外事業グループは、旅行事業会社群（北米／ハワイ／南米 23 社、ヨーロッパ 29 社、アジア・パシフィック 14 社、中国 9 社、ミクロネシア 6 社、韓国 1 社、インド 3 社、国内拠点 1 社）から成る。JTB ホームページ <http://www.jtbcorp.jp/jp/JTBGroupData.pdf> 2014 年 8 月 15 日閲覧。
- 11) JTB ホームページ http://www.jtbcorp.jp/jp/company/organization/overseas_operations/ 2014 年 7 月 24 日閲覧。
 - 12) JTB100 周年事業推進委員会編：『JTB グループ 100 年史 1912-2012』（ジェイティーピー、2012）331-332 頁。
 - 13) 野沢肇：「多国籍企業化を目指す JTB のグローバル戦略—ツムラーレ買収による欧州グローバル事業への挑戦—」高橋一夫編『旅行業の扉 JTB 100 年のイノベーション』（碩学舎、2013）296 頁。
 - 14) JTB では、旅行者を受け入れる業務を「受業務」、旅行者を送り出す業務を「発業務」と呼ぶ。
 - 15) 海外事業の 4 領域とは、A 領域（日本市場×既存事業）：日本発の JTB ブランドによるインバウンド業務、B 領域（日本市場×新規事業）：日本発のノン JTB ブランドによるインバウンド業務、C 領域（海外市場×新規事業）：海外発のインバウンドおよびアウトバウンド業務、D 領域（海外市場×既存市場）：海外発の日本向けアウトバウンド業務である。JTB100 周年事業推進委員会編：『JTB グループ 100 年史 1912-2012』（ジェイティーピー、2012）491 頁。
 - 16) 2011 年 10 月のインド法人 JTB India Private Limited 設立に際しては、同法人をグローバル事業本部直轄の地域本社とし、インドを③アジア・パシフィックから分離し、別扱いとした。同法人のスタッフ機能面の整備に伴い、インドは 2014 年度より③アジア・パシフィック地域に組み入れられている。
 - 17) World Tourism Organization：UNWTO Tourism Highlights, 2014 Edition（World Tourism Organization, 2014）4.
 - 18) World Tourism Organization：UNWTO Tourism Highlights, 2014 Edition（World Tourism Organization, 2014）12-13.
 - 19) 「JTB 海外提携に 210 億円」『日本経済新聞』2013 年 6 月 19 日朝刊, 10 面。
 - 20) Durai, J.: “Building up a Dynasty”, *The Sunday Times (The Straits Times)*, March 23 (2014) 55. および「JTB シンガポール旅行大手買収」『日本経済新聞』2014 年 3 月 18 日朝刊, 1 面。
 - 21) 「JTB スペイン同業に 40%出資」『日本経済新聞』2014 年 7 月 3 日朝刊, 12 面。
 - 22) 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）274-282 頁。
 - 23) 吉原英樹・林吉郎・安室憲一：『日本企業のグローバル経営』（東洋経済新報社、1988）40-43 頁。
 - 24) 野沢肇：「アジアを基盤としたグローバル・メジャーを目指す JTB 強みを活かした欧米メジャーとは異なる戦略」石井淳蔵・高橋一夫編『観光のビジネスモデル 利益を生みだす仕組みを考える』（碩学舎、2011）93-94 頁。
 - 25) 野沢肇：「アジアを基盤としたグローバル・メジャーを目指す JTB 強みを活かした欧米メジャーとは異なる戦略」石井淳蔵・高橋一夫編『観光のビジネスモデル 利益を生みだす仕組みを考える』（碩学舎、2011）93-94 頁。
 - 26) マトリックス組織については、藤野哲也：「国際経営組織」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）190-194 頁、および、浅川和宏：『グローバル経営入門』（日本経済新聞社、2003）89-90 頁に詳しい。

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）。
- 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.
- Daft, R. L., 2001. *Essentials of Organization Theory & Design*, 2nd ed. (South-Western College Publishing, 2001). 邦訳、高木晴夫訳：『組織の経営学—戦略と意思決定を考える—』（ダイヤモンド社, 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）。
- Gupta, A. K. and D. E. Westney : *Smart Globalization: Designing Global Strategies, Creating Global Networks* (John Wiley & Sons, 2003). 邦訳、諸上茂登監訳：『スマート・グローバリゼーション』（同文館出版, 2005）。
- 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）。
- Hofstede, G. : *Culture's Consequences* (Sage, 1980). 邦訳、萬成博・安藤文四郎監訳：『「経営文化の国際比較—多国籍企業の中の国民性—』（産業能率大学出版部, 1984）。
- 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）。
- Imanishi, T.: “An Ethnic Model of Japanese Overseas Tourism Companies”, *Annals of Tourism Research*, 34, 2 (2007) 517-536.
- 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.
- 川端基夫：『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態』（新評論, 2000）。
- 川端基夫：『アジア市場を拓く—小売国際化の 100 年と市場グローバル化』関西学院大学研究叢書（新評論, 2011）。
- 野沢肇：「アジアを基盤としたグローバル・メジャーを目指す JTB 強みを活かした欧米メジャーとは異なる戦略」石井淳蔵・高橋一夫編『観光のビジネスモデル 利益を生みだす仕組みを考える』（碩学舎, 2011） 89-102.
- 野沢肇：「多国籍企業化を目指す JTB のグローバル戦略—ツムラーレ買収による欧州グローバル事業への挑戦—」高橋一夫編『旅行業の扉 JTB 100 年のイノベーション』（碩学舎, 2013） 289-316.
- 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.

- Porter, M. E. ed. : *Competition in Global Industries* (Harvard Business School Press, 1986). 邦訳、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳：『グローバル企業の競争戦略』（ダイヤモンド社, 1989）。
- 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）。
- 吉原英樹・林吉郎・安室憲一：『日本企業のグローバル経営』（東洋経済新報社, 1988）。
- 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

- Durai, J.: “Building up a Dynasty”, *The Sunday Times (The Straits Times)*, March 23 (2014) 55.
- Euromonitor International : *Travel and Tourism Company Shares (by Global Brand Owner)* (Euromonitor International , 2014) .
- JTB100 周年事業推進委員会編：『JTB グループ 100 年史 1912-2012』（ジェイティービー, 2012）。
- JTB 総合研究所編：『JTB REPORT 2013 日本人海外旅行のすべて』（JTB 総合研究所, 2013）。
- KNT ビジネスクリエイト編：『日本を元気に、旅で笑顔に。数字が語る旅行業 2014』（一般社団法人日本旅行業協会, 2014）。
- 日本交通公社編：『日本交通公社 50 年史』（財団法人日本交通公社, 1962）。
- 日本交通公社社史編纂室編：『日本交通公社 70 年史』（財団法人日本交通公社, 1982）。
- 日本交通公社編：『JTBI 20 年』（米国法人日本交通公社インターナショナル, 1984）。
- 日本交通公社観光文化事業部編：『旅行者動向 2010 国内・海外旅行者の意識と行動（Travelers Trends 2010）』（財団法人日本交通公社, 2010）。
- 日本交通公社観光文化事業部編：『旅行者動向 別冊 旅行者の行動と意識の変化 1999～2008』（財団法人日本交通公社, 2010）。
- 日本交通公社編：『旅行年報 2013』（公益財団法人日本交通公社, 2013）。
- 日経ビジネスオンライン：「“旅のチカラ” がビジネスを変える 事業拡大編 03 現地力で海外を制する」2013 年 1 月記事 <http://special.nikkeibp/as/201301/jtbwork/vol1/page3.html>, 2014 年 8 月 25 日閲覧。
- SankeiBiz：「JTB など旅行大手、アジア拠点充実にか “日本流” で外需取り込み」2012 年 4 月 13 日記事 <http://www.sankeibiz.jp/business/news/120413/bsg1204130501002-n1.htm>, 2014 年 8 月 25 日閲覧。
- 佐々木隆：「市場の変化と JTB の改革」流通科学大学第 17 回観光ビジネスモデル研究会講演資料、2011 年 7 月 8 日。
- 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, 2014 Edition* (World Tourism Organization, 2014) .

参考 URL

- 国土交通省観光庁：<http://www.mlit.go.jp/kankocho/> 2014 年 6 月 10 日閲覧。
- 国際観光振興機構（JNTO）：<http://www.jnto.go.jp> 2014 年 8 月 28 日最終閲覧。
- 国連世界観光機関（UNWTO）：<http://www.unwto.org> 2014 年 8 月 28 日最終閲覧。

国連世界観光機関アジア太平洋センター（APTEC）：<http://www.unwto-ap.org/> 2014年8月28日最終閲覧.

産経ビズ（SankeiBiz）：<http://www.sankeibiz.jp/> 2014年8月25日閲覧.

ジェイティーピー（JTB Corp.）：<http://www.jtbcorp.jp/jp/company/> 2014年8月28日最終閲覧.

日経ビジネスオンライン：<http://special.nikkeibp/> 2014年8月25日閲覧.

日本旅行業協会（JATA）：<http://www.jata-net.or.jp> 2014年7月22日閲覧.