

# 観光事業における複数市場アプローチ

## Attempts to Manage Multiple Markets in Tourism Business

今西 珠美\*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、拡大する国際観光に観光産業がいかに対応していくのか、様々な民族市場を組織はいかに取り扱っていくのかを明らかにすることにある。旅行業を取り上げ、その海外事業の取り組みを把握する。現地調査を通じて、欧州におけるインハウス、インバウンド、アウトバウンドの事業分担、M&Aによる市場と組織のグローバル化の推進を捉えた。旅先でのサービスの充実による旅行需要の取り込みについてもふれている。

キーワード：旅行、海外事業、M&A、グローバル化

### I. 研究の目的と方法

本研究の目的は、拡大する国際観光に観光産業がいかに対応していくのかを明らかにすることにある。様々な民族が世界を旅するようになったが、この複数の民族から成る世界市場に企業はどのように対応していくのだろうか。本研究では、観光産業の中から旅行業を取り上げ、多国籍旅行企業の海外事業展開からその取り組みの実際を明らかにする。日本の旅行企業は自民族である日本人市場を取り扱うが、非日本人市場を取り扱うことができるのだろうか。もし非日本人市場を取り扱うことができるのであれば、それはどのような方法によって可能になるのだろうか。本研究では、研究対象として株式会社ジェイティービー（以下、JTB）の欧州地域における事業展開を取り上げる。同社は2006年4月にグループ経営体制に移行し、この経営改革において全社戦略を成す3重要戦略の1つに「グローバル戦略」を掲げた<sup>1)</sup>。「2020年ビジョン」では、アジアを中心とした世界発・世界着の人々の交流創造を目指す<sup>2)</sup>。グループ本社（本国親会社）が掲げる目標の達成に向け、海外グループ会社（地域統括本社および海外子会社）はどのような事業を実施しているのだろうか。本研究では「海外事業」に着目し、観光企業のグローバル化の可能性について探究する。

研究方法は、インタビュー調査に基づく定性的方法を中心とする。2014年9月15日～9月23日の期間に、アムステルダム、ロンドン、マドリッドにおいて合計9名、1人35分～180分、平均して1人89分間のインタビュー調査を実施した。インタビュー協力者は、地域統括本社および

---

\*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

海外子会社の経営幹部と支店長で、日本人駐在員2名、現地採用の日本人社員2名、現地採用の非日本人社員5名（欧州国籍）である。男女の内訳は、男性6名、女性3名である。インタビューにおける使用言語は、日本人との対話では日本語、非日本人との対話では英語を使用した。現地調査の優れた点は、現場の空気に触れながら観察を行い、現地の人々から話を聴いて、リアリティに富む研究を行うことができることにある。調査実施にあたり、海外で活躍する日本人・非日本人の生の声を研究に取り入れることを目標とし、重視していた。しかしながら、企業情報の開示に係る問題から、事実や発見の記述において、この目標は叶えられなかった。現地の人々の素朴な声は必ずしも本研究に反映されていない。

本研究の問題意識は、旅行企業のグローバル化にある。旅行は、通勤・通学を除く、出発地への回帰を前提とする他の地への移動をさす。この一連の行動は、食事や宿泊を伴うことから、人びとの生活習慣や日常的なものの考え方が旅行行動に影響を及ぼす。さらに、ひとは自己言及基準（self-reference criterion）<sup>3)</sup>をもつ。そのため、国籍によって旅行者の行動は異なり<sup>4)</sup>、サービスに対する印象や評価も、旅行者が根差す文化の違いによって相異なる。旅行サービスの提供において、旅行者の文化的背景に配慮することは重要なのである。

このような理由から、長年、日本の旅行企業は日本人・日系人・日系企業を対象市場としてきた。海外進出を図っても、日本語によるコミュニケーションや日本人の基本的な考え方を理解できる強みを活かし、日本文化を基盤とする自民族市場に焦点を当てた経営活動を展開してきた。日本の旅行企業は、旅行中、旅行者が発見と実現を楽しむと同時に、日常的な快適さも感じられるよう、自民族の特性に着目したサービスを拡充し、自民族市場に特化した事業展開を図ってきた。そのため、経営拠点は、顧客である日本人・日系人が期待するサービスを察し、提供することのできる日本人・日系人を中心とする人員構成と経営様式を持つようになった。競合企業も同じ市場をターゲットとする日本および日系の旅行企業となった。日本の旅行企業は、海外進出を図っても、対象市場、重視するサービス、経営様式、競合企業の4つの側面において、自民族を中心とするエスニックな国際経営行動を展開してきたのである<sup>5)</sup>。

経済成長、インフラ整備、所得水準の上昇、余暇時間の拡大をはじめとする旅行促進要因の安定化と恒常化が、日本の旅行市場を急成長させてきた。日本市場の有望性が、日本の旅行企業を自民族市場に特化することを可能にした。ところが、この自民族特化戦略を支える経営環境は変容している。バブル経済の崩壊後、日本経済は低成長時代を迎え、人口減少や消費意欲の低下により日本市場は活気を失うようになった。対照的に、アジアや南米では経済成長の期待が高まり、人口豊かな新興国市場が存在感を増している。世界の趨勢が変化する中においても、日本の旅行企業は従来通りの戦略、すなわち、日本文化という共通の背景を持つ単一市場に特化する戦略を継続してよいのだろうか。日本経済の将来性に対する不安は、自民族市場への特化戦略の限界を示している。近隣のアジア新興諸国では旅行市場が成長するようになった。日本の観光資源

や文化が海外で紹介されるようになり、先進国、新興国の双方において日本への関心は高まるようになった。日本では国を挙げて訪日振興に動く。旅行企業も、自民族に特化する経営から、他民族にも活動対象を拡大する必要性に迫られている。訪日旅行者の受入れを担当するだけでなく、海外から旅行者を送り出す、海外でも日本以外の国からの旅行者を受け入れるという他民族市場を自社に取り込んでいく事業展開も必要であろう。海外進出を図る旅行企業は、自民族を中心とするエスニックな国際経営行動から、他民族も取り込んだ経営活動を行い、多国籍企業としてのメリットをより一層活用すべき時期に入っているのではないだろうか。

日本の多国籍旅行企業は、これまで日本人・日系人・日系企業を対象に自民族を中心とする国際経営行動を発展させてきた。国籍とは異なり、国籍を超えてつながる、言語、習慣、基本的なものの考え方といった文化的背景、歴史的背景、ルーツを共有する同じ民族を単位とする国際経営活動を展開してきた。日本文化を基盤とする人々が期待し、満足するサービスの提供に努めることから、日本の旅行企業は日本文化に根差すサービスを提供しやすい体制を構築してきた。国内外いずれの拠点においても日本人・日系人を中心に登用する。とりわけ顧客に接するフロントラインでは日本人・日系人の登用を重視してきた。このような日本の旅行企業に代表される自民族を中心とするエスニックな国際経営行動は図1のセル1に示すことができる。縦軸の「対象市場」とは、企業がターゲットとする、ないし取り扱う市場である。民族的特性に焦点を当て自民族市場に限定するエスニックの対極に位置するのが、世界市場を標的とするノン・エスニックである。横軸の「企業の基本姿勢」とは、多国籍企業の親会社が海外拠点に対してどのような態度をとっているのか、海外市場の機会をどのように分析しているのかという海外事業活動に対する態度、心理状態を示す概念である<sup>6)</sup>。エスノセントリック（自民族中心主義）の対極に位置するのが、国籍や民族に関係なく世界ベースで考え、行動するジオセントリック（地球中心主義）である。日本の旅行企業による日本人・日系人・日系企業を中心とする国際経営行動は、縦軸がエスニック、横軸がエスノセントリックである「エスニック - エスノセントリック」の関係が成立するセル1「エスニック」の状態なのである。

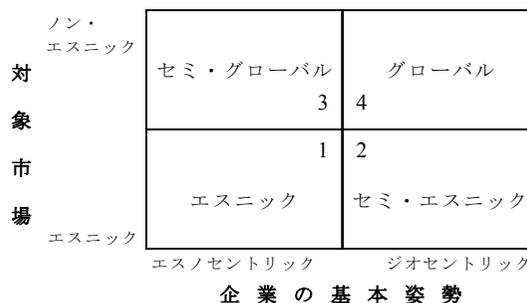


図1. エスニック・モデルの存在領域

このエスニックな国際経営行動は、旅行企業にとって合理性をもつ。すなわち、①顧客の不安の軽減と安心の創出、②経営資源の効率化とサービスの充実、③本国親会社と海外子会社の関係の強化、④棲み分けによる国際競争の抑制の4点において有効性を発揮する<sup>7)</sup>。

ところが、経営環境が変化し、重点市場の魅力は低下した。このような状況においてもセル1の領域で活動することが適切だといえるのだろうか。企業が存続と成長を続けるためには、セル4に位置することが理想的であろうが、まずは現状のセル1からセル2あるいはセル3に移行することが日本の旅行企業にとって必要なのではないだろうか。

日本の旅行企業の大半はセル1の領域に所在し、確かに成長と発展を遂げてきた。旅行サービスの特性を考慮すれば、異なる文化的背景をもつ人々が望む旅行サービスを提供することは決してたやすいことではない。だが、セル1に留まっていることには限界がある。そこで本研究は、旅行企業のグローバル化をテーマに、旅行企業は他民族市場を取り扱うことができるのか、できるならばどのような方法によるのかを問題とし、JTBグループが欧州地域で取り組む事業展開を通じて、いかに日本の旅行企業が複数の市場にアプローチするのかを分析することにする。

本研究の意義は、研究対象とする観光産業の重要性とそのグローバル化を検討するというテーマの重要性にある。まず、観光産業は経済的側面において重要である。観光産業は世界が期待する有力産業であり、日本でも「ものづくり」にならぶ基幹産業に育成すべく、21世紀に入り、一層注目されるようになった。旅行は交通、宿泊、食事、買物、見学、体験など、さまざまな消費を伴うことから、恩恵を受ける産業・業種も多い。国の経済を牽引する一分野として日本政府も力を注ぐ産業である。次に、観光産業は心理的側面において重要である。移動を通じて広がる見聞は、人間性を高めるだけでなく、物事に対する理解を深める。旅行中に生まれる交流は、相互理解に役立ち、平和にも貢献する。世界で対立が顕在化する中、旅行がもたらす心の交流、草の根の効果は測り知れない。さらに、生活文化と深く係わるサービスのグローバル化について検討する点で重要である。小売業や金融業の海外撤退が増え、生活文化と深く係わるサービスを提供する業種のグローバル化については、次第に疑問視されるようになった。標準化しやすいハード（モノ）や、ソフトといえども可視化、具現化して輸出できる映画やアニメなどのサービス分野と違い、生活文化に係わるサービスのグローバル化は一部に限定されるのではないかと考えられるようになってきた。しかし、本研究では旅行サービスを提供する旅行企業のグローバル化について探究する。これまで難しさが強調され、多くの企業が敬遠ないし苦戦してきた側面に着目し、グローバル化を推進する企業の調査、分析を行う。グローバル化のための突破口を発見できる可能性がある。ここに本研究テーマの意義があるといえるだろう。

尚、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、複数の呼称があるが、本研究では「旅行企業」を用いることにする。またJTBでは、旅行者を受け入れる事業を「受事業」、旅行者を送り出す事業を「発事業」と呼んでいる。

## II. 海外事業と組織

1912年創立、1963年設立のJTBは、全世界に2万6082名のグループ社員を擁する多国籍企業である(2014年3月31日時点)<sup>8)</sup>。2013年度の総売上高は1兆3051億6500万円、事業部門別シェアは国内旅行44.0%、海外旅行40.8%、国際旅行5.4%、その他9.8%である(2014年4月1日時点)<sup>9)</sup>。海外ネットワークは世界36カ国100都市に拡がり、海外拠点数は516(提携販売店323を含む本社・支店・営業所)、デスク・ラウンジも別途47カ所に設置している(2015年4月1日時点)<sup>10)</sup>。

同社の主たる会社目的は、外国人旅行者の日本誘致であった。同業他社と異なるこの目的は、前身であるジャパン・ツーリスト・ビューロー(Japan Tourist Bureau)が日本初の外客誘致機関「喜賓会」(1833年設立)の使命を受け継いで設立されたことに由来する。ところが、戦後、日本が高度経済成長期を迎え、旅行ブームが起きると、取扱業務のウエイトは外国人の旅行から日本人の旅行へと一変した。海外観光渡航の自由化(1964年)、プラザ合意(1985年)による円高の進行と維持が日本人を海外旅行に駆り立て、日本人海外旅行者数が急増した結果、同社の海外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ったのである。現地から非日本人(外国人)を送り出すアウトバウンド業務と現地で日本人を受け入れるインバウンド業務との間で業務量が逆転し、海外経営は日本からの送客に依存する態勢が続くようになった。JTBは海外拠点を増設してネットワークを拡大するが、日本人旅行者のための旅行企業としての色合いを濃くしていったのである。

ところが、2006年にJTBは抜本的な経営改革を行った。成長戦略を策定し、組織体制を改編するとともに、グローバル企業になることを目指した。まず、戦略については、成長戦略として、地域交流ビジネス戦略、ウェブ戦略、グローバル戦略を掲げた<sup>11)</sup>。日本の大手旅行企業は、1980年代後半から1990年代にかけて積極的に海外直接投資を行い、事業を拡張したが、1990年代末から2000年代前半になると不採算や非効率な事業からの撤退や事業の再編、拠点の統廃合を実施するようになっていた<sup>12)</sup>。だが、JTBは同業他社が海外事業の縮小や撤退を進める中、既存事業の見直しを図る一方で、グローバル化を推進してグローバル企業になる方向性を打ち出したのである。これまで単独で海外事業を試みるが多かったが、海外経験の蓄積からグローバル化にはパートナーの力が必要であることを学習し、M&Aによるパートナーの確保に積極的に乗り出すようになった。海外事業展開を通じて交流文化事業を地球規模で実現しようとする同社は、2020年ビジョンにおいて、世界発・世界着の人流・交流を創出・支援する企業として、アジア・ナンバーワンのグローバル企業になることを目指すとしている。M&Aを駆使した迅速なネットワーク拡張と事業基盤の整備を進めている<sup>13)</sup>。

次に、組織体制については、JTB本体をグループ本社として本社機能を持つ持株会社に改編し、本体から切り離れた事業はグループの事業会社として分社化した。市場の多様化と細分化に対応

するために、各事業会社が各々の対象市場に直接アプローチし、グループ本社が全体を統括するという連結経営に再編したのである<sup>14)</sup>。海外事業は海外グループ企業に分類され、グループ本社の組織再編を経て、2010年2月よりグループ本社グローバル事業本部（Global Business Unit Headquarters: GBU）が海外事業全体を統括することとなった<sup>15)</sup>。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GBUに集約し、後述する各地域で本社機能を果たす6つの地域統括本社をGBUの傘下に位置付けた。GBUがグループの全海外事業を見渡せる体制を築いたのである<sup>16)</sup>。

海外事業を実際に行うのが海外事業会社である。これらの事業会社は地域と事業内容に基づき、分類されている。まず「地域」の分類では、展開地域を6地域（①米州<sup>アメリカズ</sup>＜北米・南米・ハワイ＞、②欧州・ロシア、③アジア・パシフィック、④中国、⑤マイクロネシア、⑥韓国）に区分し、それぞれの区域に地域統括会社（Regional Headquarters: RHQ）を置く<sup>17)</sup>。各RHQが地域損益責任をもって域内の事業会社と事業・スタッフ機能を取りまとめる体制をとる。次に「事業」の分類では、事業を3分野（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）に区分し<sup>18)</sup>、事業ごとにユニットまたは事業会社を置く。それぞれが域内の担当事業を実施するという事業別管理体制をとる。ここで「インハウス事業」とは、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さす。「インバウンド事業」とは、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、取り扱いは一部に限られるが、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をさす。さらに「アウトバウンド事業」は、現地（海外）から旅行者を送り出す事業をさす。海外事業の中でウェイトを占めてきたインハウス事業を変わず大切にしながらも、同事業への依存度を減らし、インバウンド事業とアウトバウンド事業のさらなる拡大を図って、世界の交流を創出し、その担い手になることを目指す。

GBUと各地の海外事業会社は、この「地域軸」と、事業軸にスタッフ機能を加えた「事業・スタッフ機能軸」の2つの統括軸から成るマトリックス組織を編成している<sup>19)</sup>。マトリックス組織を導入することで、海外ネットワークがもたらす複雑性に対処しながら、グループ本社と海外事業会社間で調整・連携ができる体制を敷く。だが、マトリックス組織には、総合的な分析・管理に基づくバランスのとれたマネジメントを可能にする特長がある一方で、複数の命令系統を作り出す側面がある<sup>20)</sup>。指示が異なれば現場は混乱する。そのため、統括軸のトップ間で常に入念な調整と統制を行う必要が生じる。JTBでは定例に会議を開催し、トップ間で意見交換を行う。

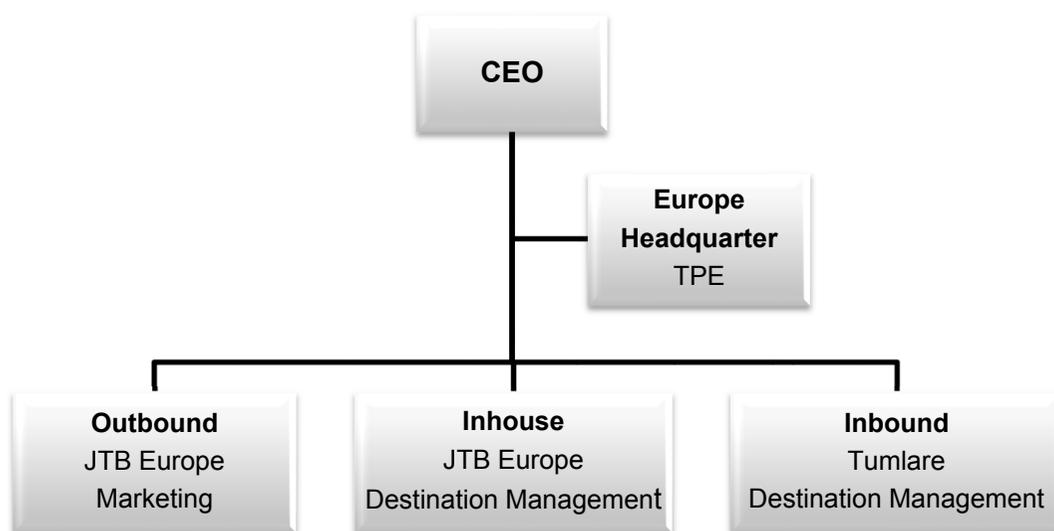
では、欧州事業を統括体制と事業ユニットから捉えることにしよう。

### Ⅲ. 欧州地域における事業展開

#### 1. 欧州を統括する地域統括本社 Travel Plaza (Europe) B.V.

約1400名の社員を擁する欧州事業を統括するのは、アムステルダムに拠点を置く持株会社

Travel Plaza (Europe) B.V. (以下、TPE)である。オランダではTPEとインハウス、インバウンド、アウトバウンドの3事業ユニット(支店)が同じオフィススペースで活動する。TPEは日本からの出向者と現地採用の社員で構成される。欧州本社機能をもつTPEは、CEOの下、欧州事業の戦略立案(企業戦略・事業戦略・IT戦略・経営方針など)、財務管理、組織編成、新規事業の開拓・調整に取り組むとともに、欧州地域の事業ユニットを取りまとめる。欧州事業の統括体制の概略は図2のとおりである<sup>21)</sup>。



(注) 2014年7月より前の体制。社内資料に基づき筆者作成。

図2. 欧州統括体制の概略

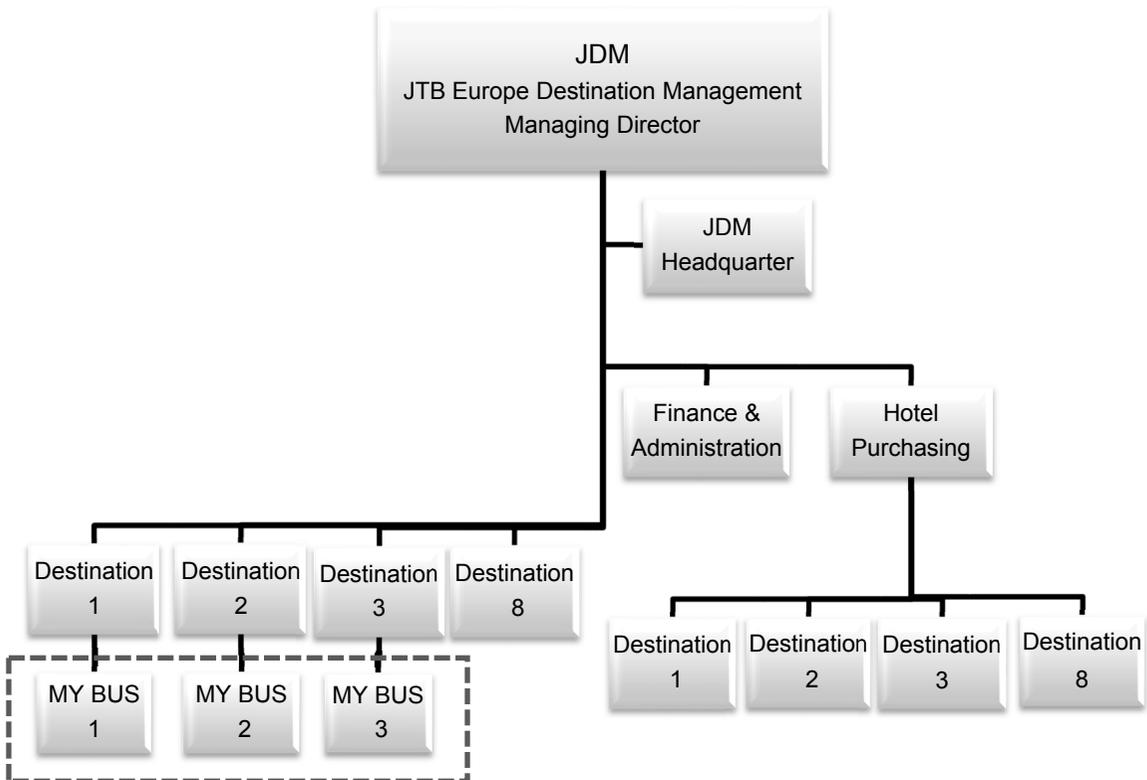
指揮を執り、事業を進めるのは主にTPEに籍を置く出向者である。TPEは欧州事業トップとして本国(グループ本社およびGBU)からの指示・命令を域内の事業ユニットに伝達するとともに、本社決裁を仰ぐ必要のある現地提案を本国に伝達する役割も果たす。グループ本社およびGBUからの伝達は、TPEから各事業ユニットのトップ、さらに各事業ユニットの各オフィス・マネージャーを通じて現場社員へと伝えられる。本国から届く伝達は通常、日本語による。

## 2. インハウス事業を担うユニット JTB Europe Destination Management (JDM)

インハウス事業とは、企業グループ内の業務を請け負う事業をさす。受事業の中でも、日本のJTBグループ企業からの送客に限定して取り扱うのが、同グループの「インハウス事業」である。2012年に3事業別管理体制に変更した際、受事業をインハウス事業とインハウス以外の受事業を扱うインバウンド事業とに2分し、受事業における役割分担を明確化した。受事業は旅行目的地の旅程を管理する役割(Destination Management)を担い、現地旅行サービスの手配・調整・確認

を行う。インハウス事業では、日本のグループ企業が送客する日本人旅行者を取扱対象とし、日本で知名度のある「JTB」ブランドで事業を展開する。送客責任と現地サービスが国内販売に及ぼす影響から、海外進出した同業他社も重視してきた分野である。

このインハウス事業を欧州で担うのが JTB Europe Destination Management (以下、JDM) である。JDM の組織体制の概略は図 3 のとおりである。ロンドンに本社を置く JTB Europe Ltd. (以下、JTBE) を核とし、8 カ国にある「支店」(現地法人の形態) とオプションツアーなどを手掛ける「マイバス (My Bus)」の事業会社 3 社から成る。「支店」は 8 拠点、その管轄下にある「事務所」(支店の形態) は 3 拠点ある。支店の 2 拠点についてはツムラーレのオフィスと兼ねている。JDM の支店長および現地事業会社のトップの大半は日本人 (出向者、現地採用を含む) である。



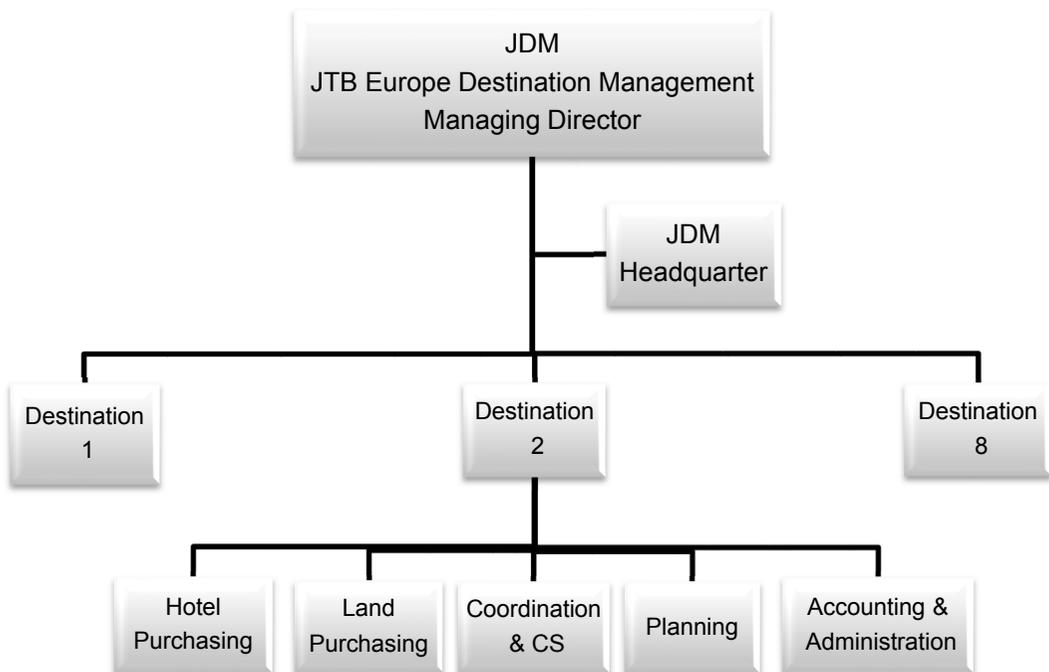
(注) 社内資料に基づき筆者作成。

図 3. JDM の組織体制の概略 1 (支店と事業会社)

JDM の取り扱い、本国のグループ企業からの送客に限られるとはいえ、企画旅行商品、メディア商品、特別企画、個人手配旅行、団体視察旅行など、旅行タイプはさまざまである。そこで、日本人の海外旅行市場の発展に寄与してきた企画旅行商品を例に考えることにしよう。

企画旅行商品は、商品企画、仕入交渉、パンフレット作成などを経て店頭販売に至るが、商品企画は販売開始の約半年前、旅行出発日にすると約10～15カ月前という早い時期から始まる<sup>22)</sup>。また、日本の旅行業法が定める旅程保証に則り、天災地変、戦乱、暴動、官公署の命令など、定められた特別な事由がなければ、パンフレットの記載内容と異なるサービスを提供すれば契約内容の変更にあたり、変更補償金の支払い対象となる。そのため、手配業務ではパンフレットに記された内容どおりの旅行素材・サービスを確実に仕入れ、手配し、旅程が円滑に進むようにする必要がある。宿泊施設のグレードが低くなる場合はもちろんのこと、高くなるような場合も許されない。そこで、インハウス事業では、ホテルやバスの手配など、担当を明確にして業務を行っている。プランどおりの旅が確実に実現するよう細心の注意を払って作業を進め、入念なチェックを行う。手配するサービスの品質は、日本人旅行者が価値を認め、満足する水準を満たすべく、高品質を追求する。JTBグループでは、アンケート調査やヒアリング調査を実施して日頃から旅行者の旅の評価を収集、分析しているが、これらの結果を素材選定にも活かす。提供しようとするサービスは、日本人旅行者が価値を見出すところを押さえ、旅に対する期待と発見を実現するとともに、異国においても快適さと満足を感じられるような配慮の行き届いたサービスである。

このように日本人旅行者を対象に、日本人向けサービスの提供に取り組むJDMの組織は、日本人が多い。支店内の部門を含む組織体制の概略は図4のとおりである。日本人が活躍するのは、



(注) 社内資料に基づき筆者作成。

図4. JDMの組織体制の概略2(支店内を含む)

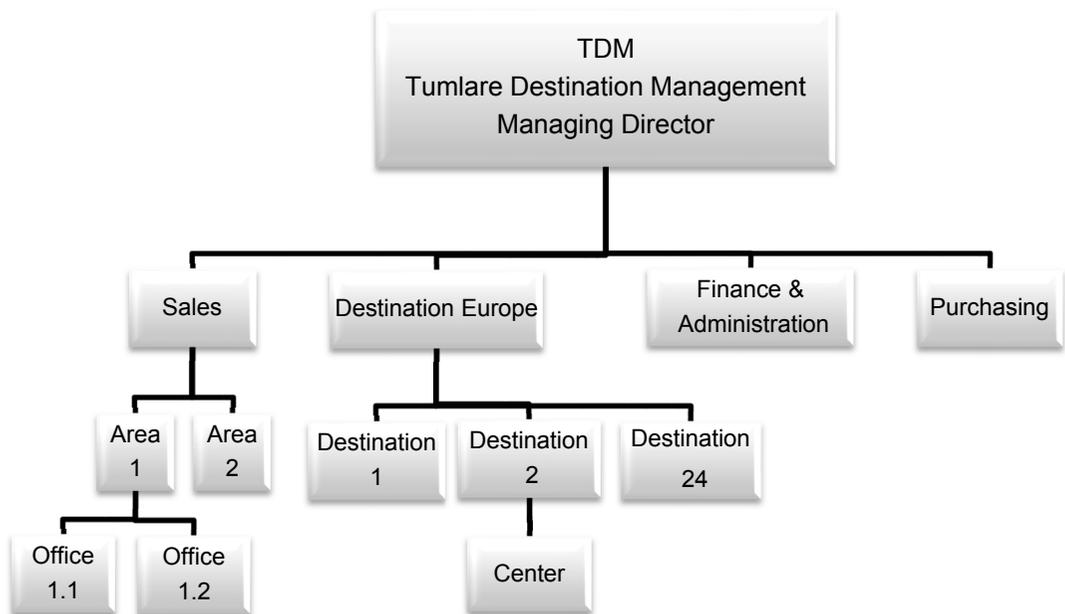
日本人旅行者を受け入れる業務では日本的要素が必須になるからであろう。海外旅行商品の企画を手掛ける JTB ワールドバケーションズや、送客主体である日本のグループ各社とは日本語で連絡する。旅行内容もパンフレットにみるように詳細まで日本語で記されている。業務遂行には日本語能力が必要になる。サービスの選定・調整・充実において日本人旅行者の期待や満足基準を推測する必要があるという点からも、日本人がより適任であるとも考えられるだろう。仕入れでは施設や機関と現地の言葉、しきたりで交渉する必要があり、また、会計、総務では現地の法知識を必要とすることから、非日本人を登用していることが多い。

JDM は、その果たすべき役割から、送客を日本のグループ各社に任せる体制にある。ところが、非競争下にあるわけではない。JDM は現地ランドオペレーターと競争するとも捉えられるのである。すなわち、日本国内の同業他社は、ランドオペレーターが提示する価格や条件を複数社比較検討した上で、現地ランドオペレーションの委託先を決定する。例えば、欧州を中心に活動し、日本の旅行企業と取引実績がある企業に、スイス企業のクオニイ (Kuoni Travel Holdings Ltd.) や日本人が英国で設立したミキ・トラベル (MIKI Travel Ltd.) がある。日本の同業他社は、国内における企業間競争を勝ち抜くために、より良い条件と価格を提示するランドオペレーターに業務を委託する。ランドオペレーターは複数の旅行企業から業務を受託する。そのため、さまざまな旅行企業と取引するランドオペレーターは総合的な送客量を増やしやすく、サプライヤーに対してより一層の交渉力、仕入れを身に付けることができるようになる。その結果、このランドオペレーターを利用する旅行企業にも競争力が付くようになる。同業他社によるランドオペレーターの利用が、そのランドオペレーターの仕入支援と競争力強化につながるのである。このような状況の下、JDM は、日本のグループ企業からの送客という限られた条件の中で競争に曝されながら、自社のグループ企業が日本国内の企業間競争を勝ち抜けるよう、グループ企業を支援する役割も果たしているのである。

ランドオペレーター間の競争はこれまで以上に旅行企業の企業間競争にも影響を及ぼすようになってきている。航空会社やホテルなどのサプライヤーが直販を強化し、個人自由旅行 (FIT) が普及した。そのため、さまざまな旅行素材やサービスの組み合わせである旅行全体を捉えた場合、一連の旅のどの部分に入り込むことができるのか、どれだけの部分を自社の扱いの中に取り込めるのかという側面がより一層の重要性を増しているといえるだろう。旅行者が旅を始める窓口企業はどこであろうとも、その旅にいかに関わっていくのかという部分に成長の可能性があるのではないだろうか。海外送客後の旅の重要な大部分を他社に委託する旅行企業が多いからこそ、旅先でどのようなサービスを自社で提供できるのかという旅行目的地での事業に可能性と重要性を見出すことができるだろう。

### 3. インバウンド事業を担うユニット Tumlare Destination Management (TDM)

インバウンド事業は、(日本以外の)海外からの送客を現地で受け入れる事業を担う。受事業の中でも日本のグループ企業からの送客はインハウス事業が担当し、それ以外の受事業をインバウンド事業が担当する。インバウンド事業はまた、一部、日本のJTBグループ企業以外の日本からの送客も受け入れる。このインバウンド事業を担当するのがツムラーレコーポレーション(Tumlare Corporation A/G)である。インハウス事業とならび受事業を担うこのユニットは、事業別管理体制の下では Tumlare Destination Management (以下、TDM) と呼ばれる。コペンハーゲンに本社を置き、組織体制の概略は図5のとおりである。現地で受入業務を行う拠点(Destination Europe) 24拠点(北欧4拠点、西欧12拠点、ロシア4拠点、東欧4拠点、JDMと共同の2拠点を含む)と、海外で営業活動を行う拠点(Sales) 10拠点(日本3拠点、台湾、香港、マレーシア、インド、タイ、アメリカ、ブラジルに各1拠点)から成る。



(注) 社内資料に基づき筆者作成。

図5. TDMの組織体制の概略

ツムラーレは、1972年にツムラーレ・オブ・スカンジナビア(Tumlare of Scandinavia)として創立したが、後に2代目社長を務めることになる日本人社員が事業を継承し、1987年に社名をツムラーレコーポレーションに変更した<sup>23)</sup>。北欧方面専門のランドオペレーターであったが、中欧・東欧、西欧・南欧にも拠点を設立し、ロシア、バルト、ヨーロッパ全域への旅行企画および手配を行うようになった。日本国内3都市に営業拠点を持ち、同社の取り扱いの過半数を日本市

場が占めるようになっていた<sup>24)</sup>。

独立企業であったツムラーレが JTB のグループ企業になったのは、両社の歩み寄りに始まる。ツムラーレは複数の日本企業から業務を受託するが、かねてから取引があった JTB と 2002 年より合弁事業を開始した。JTB は日本人市場を対象とするビジネスのさらなる拡大と、海外市場を対象とする欧州送客ビジネスの開拓を願っていたが、ツムラーレも北欧から欧州全般へと展開地域の拡大を望んでいたからである。両社の思惑が合致し、合弁会社 3 社を設立し、両社は業務提携から合弁事業へと提携関係を強化した。3 つの合弁会社とは、①北欧・バルト・ロシアで発事業を行うネット・トラベル (Net Travel)、②中欧で受事業、東欧で発事業を行うネット・トラベル・サービス (Net Travel Service)、③西欧で JTB 以外からの受事業を行うユニバーサル・ネットリンク (Universal Netlink: UNL) である。ツムラーレの発事業に JTB が出資し、JTBE の非 JTB ブランドの受事業をツムラーレが支援した。その後、2008 年に JTB がツムラーレの株式の 80% を取得し、2010 年に残る 20% を買い取ってツムラーレを完全子会社化した。2 代目の前社長は 2011 年に退いた。合弁事業は両社の将来的方向性を検討する試験的期間になった。合弁会社ネット・トラベル・サービスの受事業と UNL の事業は、その後、TDM に組み込まれている。

ツムラーレは JTB グループ傘下になったが、B to B ビジネスを展開することから「Tumlare」ブランドで展開する。中規模企業だったツムラーレだが、JTB グループに入り、データベースの充実とシステムの開発に取り組むとともに、南米やアジアにも拠点を開設して事業を拡張した<sup>25)</sup>。

JTB グループにとってツムラーレの買収は次のメリットを生み出したと考えられる。メリットとして 5 点挙げられるだろう。まず第 1 に、未進出地域にも迅速にグローバルネットワークを拡張することができた。JTB は西欧、南欧には自社拠点を設けていたが、北欧、ロシア、バルトには拠点を持たなかった。日本の旅行企業でこれらの地域に拠点をもち企業は極めて少ない。第 2 に、ツムラーレが取引するさまざまな顧客を内包した。JTB グループは日本市場には強いが、非日本市場には決して強いとはいえない。他方、ツムラーレは世界各国の旅行企業と取引関係を結び、さまざまな市場から送客を受ける。日本市場の取り扱いが過半数を占めるとはいえ、それ以外は非日本市場であった。非日本市場への参入可能性とさらなる市場拡大を望むことができる。第 3 に、ツムラーレの多国籍人材を得た。現地の言葉や文化を熟知する人を採用し、さまざまな知識を活用するという現地経営の信念から、ツムラーレは出向者を置かず<sup>26)</sup>、現地人採用に努めてきた。M&A 当時、ツムラーレは欧州で事業を展開していたため、人材の大半は欧州人であったが、海外においても日本人採用が多い日本の旅行企業とは対照的な人材構成であった。さまざまな言語を話すスタッフ、さまざまな文化に根差す人々を取り込み、組織に多様性ができた。第 4 に、ツムラーレの全体の調和、適正を重んじる柔軟な手配方法の獲得である。ツムラーレは旅行グループ単位で手配を分担し、<sup>まきわ</sup>間際手配や人数などの急な変更についても対応できるようにする体制をとる。旅程一連を幅広く担当することで、一部に変更を加える必要ができた場合でも、

担当者は全体を見通しながら他の部分と入替や調整を行い、全体でまとまるよう帳尻を合わせることができるのである。手配担当全員がコーディネーターの役割も果たす。社員は「いかなる依頼にも必ず応える」という共通理解の下、クライアントと現地サプライヤーの要求を取り持ち、臨機応変に対応できる体制を築いている。多様な要求への対応を学習することができるのである。そして第5に、集約化による業務効率化の手法を取り込んだことである。ツムラーレは、エストニアにホテル予約、インドにIT開発、ロシアに会計業務と、幾つかの業務を一拠点に集約する。レストラン予約や入場券購入などの単純な手配はコールセンターに転送するシステムを敷く。業務を1カ所に集め、各拠点がセンターを共同利用するシステムを構築することで、業務の標準化とコストの抑制を実現する。日本の旅行企業は必要性に気づきながらも、海外事業では着手に至らない。集約システムを自社で開設する時間と費用を節約し、ツムラーレが設置したシステムを導入、センターを利用できるのである。

TDMの組織体制は図5のとおり、JDMと同様に目的地管理の部門（Destination Management）を持つが、JDMと異なり営業部門（Sales）をもつ。ツムラーレにとって日本市場は重要だが、海外比率が増加するようになった。日本の人口減少や景気低迷に伴い、世界の多数の産業において日本市場の魅力は薄れ、世界が注目する市場は成長する新興国市場に移行している。

TDMは複数の市場を対象にすることから、仕入れる旅行素材は各市場（クライアント企業）が求めるものになる。品質・グレードはJDMが扱うものと異なる。クライアントが扱う市場の特性を学びながら、要望に従い、旅行素材を組み合わせる。市場特性として、例えば、インド市場は低価格志向で、訪欧中もインド料理を好む特性がある。10名程度の子連れ家族旅行、40～50名の団体旅行・グループ旅行が多く、変更や予約も多い。間際手配が必要な上、大人数を収容できる安価なインド系のレストラン予約が必要になる。一方、ブラジル市場も子連れ家族旅行が多いが、スペイン料理を好み、世界遺産や歴史探訪、芸術鑑賞を好む。ホテルのロケーションなど、旅行者のこだわりを満たす必要がある。さらに、マレーシアなどイスラム教徒が構成するムスリム市場や、トルコやイスラエルなどユダヤ教徒が構成するユダヤ市場については、信仰する宗教の律法にかなったハラル・フード（halal food）やコウシャ・フード（kosher food）を提供できるレストランを手配する必要があり、サプライヤーに理解を求める必要もある。ツムラーレでは、経験を積みながら各市場の特性を知り、各々の市場に合わせた取り組みを行ってきた。異文化に接することを楽しみ、要求に応じられるよう挑戦する。だが同時に、ツムラーレは受入側であるサプライヤーの立場についても理解し、取扱市場とサプライヤーの間を取り持つ橋渡し役も担う。企画に見合う地上手配を求めるクライアントと旅行素材を提供するサプライヤーとの間に立ち、ツムラーレは交渉をまとめる仲介役を果たす。交渉をまとめる速さ、扱う素材の品質と価格の適合性はクライアントに対して重視するサービスとなる。

では、複数の市場に対応できる組織とその経営様式はどのようになっているのだろうか。組織

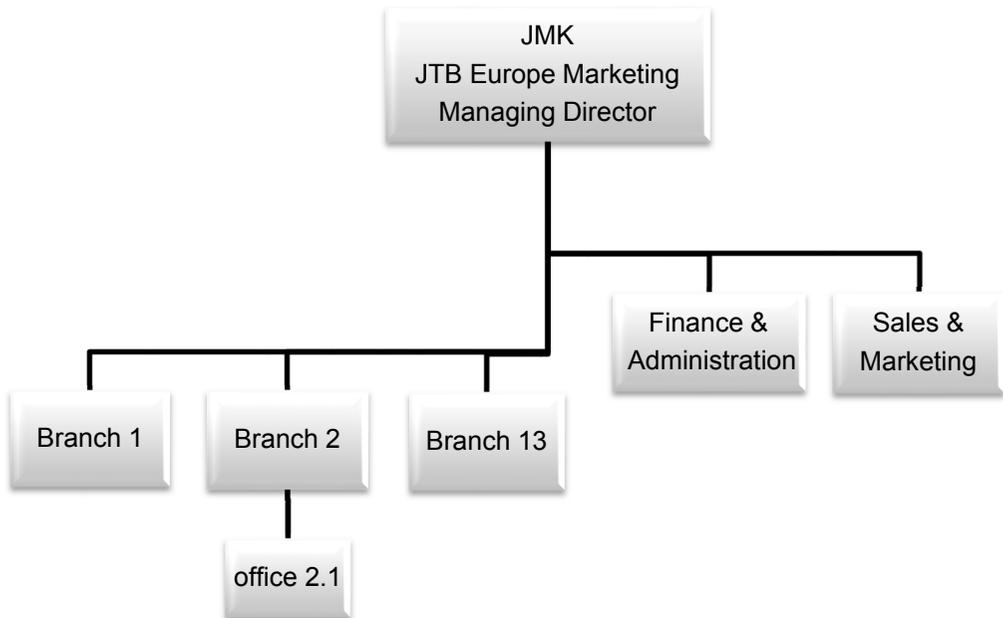
の人材は、現地人採用を重視するため、多国籍人材になる。使用言語は英語または現地語が主流である。M&A 実施前のツムラーレの経営様式は、北欧企業と日本企業の特徴を兼ね備えていた。北欧企業の特徴として、平等主義を重んじるフラットな組織がある。民主主義でトップは社員に意見を求めるが、社員は最終的な決定を下すのはトップであることを認めている<sup>27)</sup>。また、日本企業の特徴として、現場主義がある。トップが現場を歩き回る経営（Managing By Wandering Around : MBWA あるいは Managing by Walking Around: MWA）である。現場に足を運び、現場に精通するスタッフと話をすることで、価値観の共有を図ることができるだけでなく、実情を把握し、課題に素早く対応することができる<sup>28)</sup>。

対象市場を複数もつツムラーレの競合企業は、同じターゲットに焦点を当てる企業であり、対象市場に応じて競合企業が異なる。例えば、マルチ・マーケットに対応する競合としてクオニイ、その傘下のガリバー（Gullivers Travel Agency: GTA）、日本・台湾・中国市場に対応する競合としてミキ・トラベル、南米市場に対応する競合としてアブリユ（Viagens Abreu S.A.）、中国・香港・台湾市場に対応する競合としてジーツー（G2 Travel Ltd.）がある。日本の大手旅行企業とは、業務を受託する取引関係にあるため、競合せず、協力関係を構築する。JTB は、ツムラーレが JTB のグループ企業になることについて、関係各社に事情説明に赴いた。将来的に 2 社は統合されるかもしれないという可能性を、他社は合弁事業の実施から予測していたとも考えられるだろう。

欧州事業では、M&A 後、組織統合（Post-Merger Integration: PMI）に挑んでいる。

#### 4. アウトバウンド事業を担うユニット JTB Europe Marketing (JMK)

アウトバウンド事業とは、現地から送客を行う事業をさす。JTB では「発事業」と呼び、現地でもマーケティング活動を行い、市場を開拓する必要のある部門である。欧州でこの事業を担当するのが、JTB Europe Marketing (JMK) である。JMK の本部はアムステルダムにあり、ユニットの組織体制の概略は図 6 のようになっている。社員は海外採用（現地または日本以外での採用）が中心で、日本からの出向者は少ない。「支店」（現地法人の形態）13 拠点、その管轄下にある事務所 2 拠点の合計 15 拠点から成る。うち 8 拠点（支店および事務所）は JTBE 系で西欧・南欧に位置し、7 拠点はツムラーレ系で北欧・東欧・ロシアに位置する。合弁会社ネット・トラベルの事業、およびネット・トラベル・サービスの発事業は JMK に組み込まれた。JTBE 系拠点は、買収したジャルパックのアウトバウンド拠点を含む。JTB グループは 2008 年にジャルパック・スペイン（JALPAK International (Spain) S.A.）のアウトバウンド部門の株式を買取り、事業譲受したが、アメリカ、オーストラリア、シンガポールでもジャルパックのアウトバウンド拠点を買収し、発事業の強化を図っている<sup>29)</sup>。西欧・南欧の拠点と北欧・東欧・ロシアの拠点の間には相違があると考えられるが、本事業ユニットについては現地調査を行ったマドリッド支店を中心に捉えることにしよう。



(注) 社内資料に基づき筆者作成。

図 6. JMK の組織体制の概略

JMK は、「JTBE」ブランドでニッチ・マーケットを対象に事業を展開してきた。現地に進出した日系企業のビジネス旅行や駐在員の家族旅行など、現地の日本人・日系企業の旅行を主に取り扱ってきた。だが、欧州地域における日本人・日系企業市場は北米地域よりも規模が小さく、自民族市場の拡大には限界がある。そのため、現地の非日本人市場開拓に力を注ぐようになっている。

JMK の主な取扱分野は、ビジネス旅行 (Business Travel Service: BTS)、訪日パッケージツアー (Leisure Japan)、MICE (Meeting, Incentive, Convention, Event/Exhibition)、邦人旅行 (Japanese Ethnic) の 4 つに大別できる。ビジネス旅行は、企業の出張旅行や切符手配などを手掛ける分野である。しかし、航空会社、鉄道会社、宿泊施設が直販を強化するようになり、IT インフラの整備が進む地域では、これらの手配はインターネットによる個人手配に移行が進む。また、企業が出張旅行や出向者数を減らす方向にあるため、この市場規模は縮小傾向にある。一方、成長しているのが、訪日パッケージツアーである。欧州拠点が共同して取り組む統一商品はないが、拠点ごとにパッケージツアーを独自に企画・販売している。大災害が発生すれば全てキャンセルになるほど取り扱いが激減するが、日本文化に対する関心の高まりや円安傾向により、訪日観光旅行の取扱いは伸びる傾向にある。スペインで展開する商品例として、JR パスを利用するセミオーダー型旅行商品「マイアジア (My Asia)」がある。現地では JR パスを利用する唯一の商品であり、他社との差別化を図る。日程を自由に設定でき、希望に応じてホテルや観光プランを組み合わせたことのできる自由度の高いパッケージ商品である。旅行期間は平均 10~14 日間だが、14~20 日間に延

長する利用者もあり、ハネムーン利用が5割を占める。利用者数はリピートや口コミにより増加している。この商品はJRパスの利用と自由度の高さを訴求力とするが、日程設定のある祭りやイベントをテーマとするツアーも造成する。京都の三大祭りや五山送り火に合わせた訪日ツアーでは、個人では確保が難しい観覧席などの手配をJTBグループの国内支店と連携して行い、ネットワークを活用した送客を行う。さらに、世界各国が関心を寄せるようになったのがMICE分野である。各地で開催される旅フェアや博覧会への出展を積極化し、非日本人の観光旅行や新婚旅行を中心に、MICE分野の市場開拓も進めている。

では、市場開拓を必要とする組織の経営様式はどのようになっているのだろうか。JMKでは、組織を構成する人材が変化するようになった。一般に、日本人を対象にサービスを提供する場合には、組織は日本人体制、日本語使用の方が便利である。ところが、現地市場を開拓する場合には、日本人体制である必要はない。現地では顧客企業が日系企業であっても、その企業でヒトの現地化が進展していれば、取引担当者は必ずしも日本人・日系人であるとは限らないからである。開拓しようとする市場ないし顧客に対応した人材活用が必要になる。例えば、マドリッド支店では、現地人採用が進むようになり、社員数はスペイン人が日本人を上回るようになった。社内では、日本人同士の会話を除き、スペイン語が飛び交う。日本とのメールや電話は基本的には日本語になるが、日本でスペイン語圏からの訪日旅行を扱う部門（JTB グローバルマーケティング&トラベル内、イベロアメリカ課）とはスペイン語でメールの送受信もできるようになった。日本以外の拠点とはスカイプなどを利用し、日本語もしくは英語でやりとりを行う。

人材のタイプと同様に、重視するサービスについても、対象市場の拡大に伴い、変容している。特に現地の非日本人市場を対象とする場合には、日本方面のスペシャリストとしてのノウハウ、スキルが自社の強みの1つになると捉え、活動する。正確な日本情報を提供し、個人では予約が困難な手配を確実にし、旅行者が訪日旅行に抱く期待を実現する。現地人スタッフが顧客の得意言語を使って丹念に説明を行い、対話を通じて日本を熟知するスペシャリストとして、揺るぎない地位を築こうとする。もちろん、JTBグループの海外拠点間の水平連携が活性化すれば、スペイン発米州、スペイン発アジアなど、現地発・日本以外の海外着というJTBグループが目指す世界発・世界着の旅行も実現できるようになる。この目標に向け、まずは現地の非日本企業と差別化が図りやすく、他社には真似することのできない日本企業であるという特徴を現地市場にアピールし、知名度を高めようとする。現地で確固たる基盤を築いた後、デスティネーションの拡大を狙う。

競合企業については、同じ対象市場にターゲットを置く企業が競合相手になる。この点は、他の事業ユニットと変わらない。ところが、JMKは日本人・日系人という自民族市場、および非日本人の現地市場を対象とし、後者に対しては、前述のとおり、特に日本方面を熟知するスペシャリストであるところに他社との差別化が図りやすい。訪日旅行に高度の専門性をもって取り組む

ことのできる旅行企業としての一面を強調して活動することができるのである。そのため、同様の側面で差別化を図ろうとする企業、すなわち、日本方面に強いという日本についての専門性をアピールする旅行企業が競合になる。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が身近な競合企業として挙げられよう。ところが、欧州地域には有力なランドオペレーターが複数存在するため、旅行企業の多くは現地ランドオペレーターに送客後の業務を委託している。採算性、効率性、合理性を再検討し、海外事業からの撤退や拠点の統廃合を行う日本の旅行企業は1990年代末から2000年代前半にかけて増加した。海外事業を縮小する日本の旅行企業が増え、アウトバウンド事業に取り組む日本の旅行企業の拠点数は少なくなった。したがって、現地で日本人・日系人が設立した旅行企業が認識しやすい競合企業となろう。しかし、現地の非日系企業の存在、および、クロスボーダーのM&Aを実施しながら規模と勢力を拡大する多国籍旅行企業の存在も忘れてはならない。サプライヤーの直販強化により減少していく取り扱いを克服するために、どの旅行企業も新たな市場を獲得する必要性に迫られ、ビジネスチャンスを渴望するようになってきているからである。

JMKの拠点は、設立経緯により3つのタイプに大別できる。従来からのJTBEアウトバウンド拠点、合弁企業ネット・トラベル・サービスの事業拠点、TPEが買収したジャルパックのアウトバウンド拠点である。ジャルパックのアウトバウンド拠点もツムラーレ同様、M&Aを経験している。M&Aについての反応は組織により異なるようである。すなわち、ツムラーレとJTBグループの組織統合では、クロスボーダーのM&Aであったことも手伝い、融合のプロセスを模索する期間ができた。ジャルパック拠点とJTBグループの組織統合では、親会社とともに日本企業であり、自民族中心の経営活動を行ってきたという共通性から、融合が比較的円滑に進んだ。このようなPMIにおける相違を生み出した理由として、企業の国籍による経営文化の違いの他に、M&Aがもたらすメリットについての両社の認識の違いもあったと考えられるのではないだろうか。ジャルパック拠点は、競合企業に買収されることに対し、顧客の反応を懸念していた。ジャルパックのブランドやイメージを愛好する顧客もいたからである。そこで、M&A後も既存顧客との良好な関係を維持できるよう説明努力をした。ジャルパックの時代には、複数社を比較検討して最もよい条件や料金を提案する企業を選出し、受注した訪日旅行やビジネス旅行の地上手配業務を委託することができた。JTBグループの傘下になると、基本的にグループ企業に委託する必要がある。その反面、JTBグループの国内外の拠点を活用することによって、予約が困難な素材やサービスについても仕入れ、手配できるようになった。JTBグループが築き上げた信用、交渉力を組織内に取り込み、活かすことができるようになった。ここにジャルパック拠点とツムラーレのM&Aについての捉え方の違いを見出すことができるだろう。すなわち、ジャルパック拠点では、M&Aがもたらすメリットとデメリットを整理、理解し、アウトバウンド事業に新しい風を吹き込むきっかけにした。ツムラーレでは、M&Aが自社にもたらすメリットについて、社内トップ

からの説明が十分に伝わらないまま、あるいは、社員が状況を納得、理解しようとしている間に M&A が進み、戸惑う社員も一部ではたのではないだろうか。ジャルパックと JTB グループは国内外で競合関係にあった。ツムラーレと JTB グループはかねてから協力関係にあったはずである。M&A が自社にもたらすメリットについての認識や理解の違いは、組織統合プロセスにおける違いを生み出す可能性があると考えられる。企業文化、経営様式、業務体制の違いは組織統合を難しくするだろうが、関係組織がそれぞれの統合メリットについて考え、認識することも組織融合にとって重要だといえるだろう。

#### IV. 複数市場アプローチと旅行目的地におけるサービスの充実

JTB グループの欧州事業体制を捉えると、地域統括本社を核に各事業ユニットが明確な役割をもって活動していることがわかる。人流と対象市場の2つの視角から事業を分類することで事業ユニットの役割を明確化する。人流については、現地で旅行者を受け入れる受事業と、現地から旅行者を送り出す発事業に2分し、デスティネーション・マネジメントとマーケティングの事業役割を設定する。他方、対象市場については、日本人市場（日本人・日系人・日本企業・日系企業から成る日本をルーツとする民族の市場＝自民族市場）と、非日本人市場（現地人・現地企業を含む非日本人・非日系企業をから成る日本をルーツとしない民族の市場＝他民族市場）に2分し、受事業では日本からの自社送客を対象とするインハウス事業（JDM）と、JDM が扱わない日本人市場および非日本人市場を対象とするインバウンド事業（TDM）を設置する。発事業（JMK）では対象市場による分担を拠点内では行いが、個別の事業ユニットは設置していない。

さて、この欧州事業において注目すべき仕組みとして、複数市場へのアプローチと旅行目的地でのサービスの充実による旅行需要の取り込みがある。まず、複数市場へのアプローチについてである。欧州事業では各事業ユニットが異なる市場を対象にするが、総体として日本人市場と非日本人市場を取り扱う。日本からの送客、日本以外からの送客、現地から日本への送客、現地から日本以外への送客というように、日本を含む送客、日本を含まない送客の双方を行う。JTB グループの国内外の拠点を連携、活用すれば、地域を越える人流を創出し、扱うことができるようになるはずである。欧州ではさまざまな市場に対応するための体制を構築し、発展させている途中にある。

欧州事業では、JTBE を中心とする事業展開にツムラーレが加わった。JTBE は主に日本人市場を取り扱ってきたが、ツムラーレが加わることによって、同社が取り組むさまざまな民族の市場も取り扱いの範疇になった。M&A を通じて欧州事業の対象市場は、日本人と非日本人を含む市場になった。この非日本人市場は複数の民族市場で構成されている。

JTBE 拠点は日本人市場対応に有効な組織を形成してきたことから、非日本人市場対応には不向きであった。日本人社員が多く、きめ細やかで日本人が好み、価値を置く高品質のサービスに

重点を置く。一方、ツムラーレは異なる複数の市場に挑んできた。対応する度にそれぞれの市場特性を学び、市場に関する知識やノウハウを増やしてきた。JTBE は日本人という単一市場に対応するための知識、ノウハウを重点的に蓄積してきたが、ツムラーレが加わることで、欧州事業全体で非日本人市場にも対応できるようになったのである。困難だった複数の市場にアプローチする方法を取り込んだといえる。また、ツムラーレの多国籍人材がグループに加わったことで、ひとに備わるものの見方、考え方、発想、ノウハウ、スキルも持ち込まれた。TPE および JTBE はツムラーレの多国籍人材による企業経営についても学習することになる。多国籍対応に苦勞してきた日本企業が非日本企業と1つの事業体を形成することによって、市場と組織に係るグローバルな要素を取り込んだ。グローバル化に向けて前進したといえるだろう。

次に、旅行目的地でのサービスの充実による旅行需要の取り込みである。企業買収により、JTB グループは未着手だった都市・地域にも海外ネットワークを迅速に拡張できた。より広域で地上手配を行うことができるようになった。特にランドオペレーション分野を充実させる垂直統合拡充策は、旅行目的地における品質管理につながるばかりでなく、出発地で取り逃した旅行需要の獲得にもつながる方策である。例えば、JDM で取り組むマイバス事業は、旅先で完結するような日帰りツアーやカセットプランを提供するが、このような旅行目的地での商品を提供することによって、FIT 旅行者にも係わりを持っていくことができる。旅行者に対しては旅の充実を図る支援ができ、グループにとってはサプライヤーによる直販強化への対応策になる。ランドオペレーション事業を内部化することによって、旅先での移動、観光、体験という旅の重要な部分を自社の取り扱いにつなげることができる。垂直統合の拡充により、出発地で係わることのできなかった旅行需要を自社に取り込むことができる仕組みを構築しているのである。日本文化に根差す旅行者をおもんぼかるサービスと、新たに加わった複数市場に対応する力を強化することによって、JTB グループの欧州事業は日本人・非日本人の旅行需要により一層たざさわることができるようになるだろう。

## V. インプリケーションと今後の研究課題

本研究は、JTB グループの欧州における事業展開を取り上げた。地域統括会社を核にインハウス、インパウンド、アウトパウンドの事業ユニットがそれぞれの使命を果たすべく活動している体制を把握した。事業ユニットごとに対象市場は異なるが、総体として複数の市場を取り扱う。日本の旅行企業はこれまで自民族市場に特化した事業戦略をとってきたが、非日本人市場をも対象とする企業をグループに加えることで、他民族市場にも取り扱いを拡大できるようになった。人材の多国籍化も前進した。JTB グループは非日本企業の M&A を他地域においても複数行っている。欧州では 2014 年にスペイン企業ヨーロッパ・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<sup>30)</sup>。同社はスペイン語圏である南米市場

を対象に欧州周遊バスツアーを手掛ける企業である。非日本人市場対応の観光サービス企業を内部化する事例といえよう。M&A を通じて短期間で拠点網を拡大するとともに、非日本人市場対応の組織を内部化し、旅行目的地におけるサービスも拡充して、旅行需要を自社に呼び込む。JTB グループは世界を6地域に区分し、ネットワーク状に人流を創り出そうとするが、欧州事業は世界有数のデスティネーションが集まる地域に位置するという立地の優位性を活かしながら、海外事業全体における地域の役割を果たしているのである。

このような海外事業展開を捉えると、JTB は対象市場も企業の基本姿勢もともにエスニックである図1のセル1「エスニック」からセル2の「セミ・エスニック」に移行しているものと期待できる。欧州事業では、非日本人市場に取り組み、人材の多国籍化も徐々に進む。非日本人市場開拓にも挑戦する。JDM の対象市場ならびに TDM の取り扱いも約半分を日本人市場が占めることから、対象市場はまだエスニックの域にあるが、企業の基本姿勢はジオセントリックの方向にやや進んだといえるのではないだろうか。地域統括会社の自立性の強化と意思決定力の向上、現地事業ユニットの実質を伴う意思決定参加と独自性の発揮が促進すれば、企業の基本姿勢はより一層ジオセントリックの方向に向かうだろう。欧州事業においては、強固な組織統合よりも、事業ユニットが緩やかに連結する「マルチナショナル型<sup>31)</sup>」組織のような形態をとる方が、地域に根差す各事業ユニットの「らしさ」を活かす観光サービス事業に取り組みやすいかもしれない。サービスに対する好みや要求は民族によって異なる。観光産業ではこのニーズの違いに真摯に向き合おうとする傾向が強い。そのため、複数の事業ユニットを包括する組織では、それぞれの事業ユニットが存分に本来の強みを発揮できるような柔軟な地域事業展開が望まれよう。

本研究の実践的インプリケーションは、生活文化と深く係わるサービスを提供する企業が異文化に根差す市場に対象市場を拡大できる可能性を示したことにある。方法として M&A による被買収企業の対象市場を取り込む事例を取り上げた。クロスボーダーの M&A は、国内企業間の M&A に比べ、統合や組織融合の難度が飛躍的に高くなり、PMI の難関を乗り越えなければならないが、複数市場にアプローチする体制を迅速に確立するには有効である。また、業務委託が多い業界において垂直統合がもたらす優位の仕組みについてもふれた。サプライヤーと同業他社の双方に向けた対抗策として有効性を発揮するだろう。さらに、日本の旅行企業の社員の多数は日本国内に勤務する。海外事業に対する理解促進にも役立てることができるだろう。

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を表すエスニック・モデルにおけるプロセスの移行を発見したことにある。旅行企業がセル1からセル2に移行する可能性を捉えた。市場の動きよりも企業の経営行動、すなわち、市場よりも企業の力がグローバル化の推進力になる事例を捉えることができた。エスニックな企業がグローバル化に向けてたどることになる発展過程の一部を示唆できたのではないだろうか。複数の事例を踏まえることで、移行プロセスの検証および分析指標を導き出すことができるだろう。

今後の研究課題として、まず、地域比較を行う必要がある。本研究では欧州事業を取り上げたが、経営環境は地域によって異なる。他地域の事業展開も把握することで、海外経営の総体的特性と地域特性を区分することができるだろう。同時に拠点間の連携や本国を含む事業全体としての統合性についても分析が可能になるだろう。また、本研究は M&A の事例を含むが、その実際と組織統合についての記述、分析は欠けている。当事者の心理に配慮する必要があり、取り扱いが難しい問題である。しかし、文化の衝突を乗り越えることで組織は強さを増し、柔らかさも併せ持つようになるに違いない。PMI の挑戦に向き合い、探究することも重要である。さらに、研究方法の課題として、新たな調査方法、研究方法を検討する必要がある。企業情報の開示制約により、重要な事実や発見について述べるができなくなっている。事例研究、現地調査の限界を克服できる調査方法、研究方法の創出が急がれる。

#### 謝辞

本研究を行うにあたり、Travel Plaza (Europe) B.V.の野沢肇氏 (President & CEO)、小林裕和氏 (Director of Business Strategy)、JTB Europe Ltd.の清水克己氏 (Managing Director)、Tumlare Corporation A/G の Claudio Torti 氏 (Managing Director)、Paul Wagner 氏 (Travel Plaza (Europe) B.V. と Tumlare Corporation A/S の Director of Purchasing を兼務)、Vibeke Raddum 氏 (Director of Destination Europe)、John Block Gartmann 氏 (Director of Finance & Administration)、Carmen Muñoz 氏 (Madrid Branch, Destination Manager)、JTB Viajes Spain, S.A.の大島里子氏 (Madrid Office, Destination Manager)、高木哲氏 (Madrid Office, Marketing Manager, Branch Manager of Group & Incentive) より多大なるご支援とご協力、ご指導を賜った (所属・役職は調査実施時のもの)。欧州拠点皆様のご厚情に御礼申し上げます。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、あり得べき誤謬は筆者の責めに帰するものである。

#### 注

- 1) 田川博己:「旅行産業とツーリズム(ビジネスモデルの変遷)~これからの旅行業の進むべき方向性について」平成 21 年度早稲田大学 TIJ 寄付講義「ツーリズム産業論」資料, 2009 年 5 月 7 日, スライド 34, 18 頁。
- 2) JTB のホームページ「社長ご挨拶」参照。http://www.jtbcorp.jp/company/message/ 2014 年 7 月 24 日閲覧。
- 3) ひとが物事を評価、判断する際に無意識のうちに使用する生まれ育った環境や文化に照らし合わせた基準。Lee, J. A.: "Cultural Analysis in Overseas Operations", *Harvard Business Review*, March-April (1966) 106-114.
- 4) Pizam, A. and S. Sussmann: "Does Nationality Affect Tourist Behavior?", *Annals of Tourism Research*, 22 (1995) 901-917.
- 5) 今西珠美:『旅行企業の国際経営』(晃洋書房, 2001)。
- 6) Perlmutter, H. V.: "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*,

- 4, 1 (1969) 9-18.
- 7) 今西珠美：『旅行企業の国際経営』（晃洋書房，2001）。
  - 8) <http://www.jtbcorp.jp/jp/company/profile/> 2015年4月17日閲覧。
  - 9) <http://www.jtbcorp.jp/jp/JTBGroupData.pdf> 2015年4月1日閲覧。
  - 10) [http://www.jtbcorp.jp/jp/company/organization/overseas\\_operations/](http://www.jtbcorp.jp/jp/company/organization/overseas_operations/) 2015年4月17日閲覧。
  - 11) 田川博己：「旅行産業とツーリズム（ビジネスモデルの変遷）～これからの旅行業の進むべき方向性について～」平成21年度早稲田大学TII寄付講義「ツーリズム産業論」資料，2009年5月7日，スライド34，18頁。  
尚、高橋広行：「旅行業の変革期を迎えて」京都大学寄付講義「ツーリズム産業論」資料，2013年5月13日，スライド38，41頁では、コミュニケーション事業戦略、ウェブ戦略、グローバル戦略になっている。
  - 12) 今西珠美：「日本の旅行企業の海外進出行動の変遷」『流通科学大学論集 流通・経営編』26, 1 (2013) 43-67。
  - 13) [http://www.jtbcorp.jp/jp/job\\_offer/research/about/management\\_system/](http://www.jtbcorp.jp/jp/job_offer/research/about/management_system/) 2015年5月8日閲覧。
  - 14) 事業会社は国内グループ企業と海外グループ企業に大別され、さらに業種や事業特性により細分類された。
  - 15) 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）515頁。
  - 16) 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）298-299頁。
  - 17) 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）491頁。
  - 18) 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）515頁。
  - 19) 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）298-299頁。
  - 20) マトリックス組織については、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）および Davis, S. M. and P. R. Lawrence: *Matrix* (Addison-Wesley, 1977). 邦訳、津田達男・梅津祐良訳：『マトリックス経営』（ダイヤモンド社，1980）参照。また、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。
  - 21) ヨーロッパ・ムンド・バケーションズ社が加わり、2014年7月以降は4事業ユニット体制になっている。
  - 22) 「物価調査隊 海外ツアー客室争奪戦 来春へ向け値上がり圧力」『日経 MJ(流通新聞)』2013年9月18日，1面。
  - 23) <http://www.tumlare.co.jp/info/history/> 2013年10月22日閲覧。
  - 24) 「JTB、ツムラーレ買収で欧州域内での規模拡大—5年で倍をめどに展開」2007年2月4日，  
<http://www.travelvision.jp/news/detail.php?id=32925> 2013年10月22日閲覧。
  - 25) <http://www.tumlare.co.jp/info/info/> 2013年10月22日閲覧。
  - 26) 合弁事業では JTB より出向があった。また M&A 後、ツムラーレに JTB から出向者が赴任している。
  - 27) 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）65頁。
  - 28) Peters, T. J. and N. K. Austin: *A Passion for Excellence* (Random House, 1985). 邦訳、大前研一訳：『エクセレント・リーダー 超優良企業への情熱』（講談社，1985）33，69頁、および、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）124-125頁。

- 29) 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）494，670 頁。
- 30) 「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。
- 31) 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）。

#### 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.
- Davis, S. M. and P. R. Lawrence : *Matrix* (Addison-Wesley, 1977). 邦訳、津田達男・梅津祐良訳『マトリックス経営』（ダイヤモンド社，1980）。
- 淵辺善彦：『企業買収の裏側 M&A 入門』（新潮社＜新潮新書＞，2010）。
- 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）181-196。
- Goshal, S. and E. Westney : *Organization Theory and the Multinational Corporation* (Macmillan, 1993). 邦訳、江夏健一監訳『組織理論と多国籍企業』（文真堂，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）。
- Imanishi, T. : “An Ethnic Model of Japanese Overseas Tourism Companies”, *Annals of Tourism Research*, 34, 2(2007)517-536.
- 今西珠美：「日本の旅行企業における国際経営の地域別実態－海外拠点への質問票調査に基づいて－」『流通科学大学論集 流通・経営編』22, 1 (2009) 135-158.
- 今西珠美：「日本の旅行企業の海外進出行動の変遷」『流通科学大学論集 流通・経営編』26, 1 (2013) 43-67.
- 今西珠美：「日本の旅行企業における国際経営の変化－海外拠点への質問票調査の比較－」『流通科学大学論集 流通・経営編』26, 2 (2014) 55-74.
- 今西珠美：「ジェイティービーのグローバル戦略」『流通科学大学論集 流通・経営編』27, 2 (2015) 169-193.

- Lee, J. A. : "Cultural Analysis in Overseas Operations", *Harvard Business Review*, March-April (1966) 106-114.
- Lewis, R. D. : *When Culture Collide: Managing Successfully Across Cultures* (Nicholas Brealey, 1996, 1999). 邦訳、阿部珠理訳：『文化が衝突するとき 異文化へのグローバルガイド』（南雲堂，2004）。
- 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*, 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.
- Peters, T. J. and N. K. Austin : *A Passion for Excellence* (Random House, 1985). 邦訳、大前研一訳：『エクセレント・リーダー 超優良企業への情熱』（講談社，1985）。
- Pizam, A. and S. Sussmann : "Does Nationality Affect Tourist Behavior?", *Annals of Tourism Research*, 22 (1995) 901-917.
- 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）。
- 多田道太郎：『しぐさの日本文化』（講談社〈講談社学術文庫〉，2014）。
- Trompenaars, F. and C. Hampden-Turner : *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2nd ed. (Nicholas Brealey Publishing, 1997). 邦訳、須貝栄訳：『異文化の波—グローバル社会：多様性の理解—』（白桃書房，2001）。
- 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

- 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）。
- 田川博己：「旅行産業とツーリズム（ビジネスモデルの変遷）～これからの旅行業の進むべき方向性について～」平成 21 年度早稲田大学 TIJ 寄付講義「ツーリズム産業論」資料，2009 年 5 月 7 日。
- 高橋広行：「旅行業の変革期を迎えて」京都大学寄付講義「ツーリズム産業論」資料，2013 年 5 月 13 日。

#### 参考 URL

- ジェイティービー (JTB Corp.) : <http://www.jtbcorp.jp/> 2015 年 5 月 8 日最終閲覧。
- 日経ビジネスオンライン : <http://special.nikkeibp/> 2015 年 4 月 1 日最終閲覧。
- トラベルビジョン : <http://www.travelvision.jp/> 2015 年 4 月 1 日最終閲覧。
- Tumlare Corporation : <http://www.tumlare.com> 2015 年 5 月 8 日最終閲覧。
- ツムラーレコーポレーション : <http://www.tumlare.co.jp/> 2015 年 5 月 8 日最終閲覧。