

旅行業における戦略的内部化

— 垂直統合による取扱量拡大モデル —

Strategic Internalization in Tourism Business

— A Model to Expand Handling Volume through Vertical Integration —

今西 珠美*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、旅行企業によるオペレーションの内部化が作り変える取引関係とその効果を明らかにすることにある。旅行目的地の手配業務を他社に委託する企業が増す一方で、M&A や出資を通じてツアーオペレーターをグループ内に取り込み、地元やサプライヤーに有利に働きかけられるようにする企業がある。委託・受託の協力関係を主流としてきた旅行業界において垂直統合を進める理由と内部化がもたらす競争優位を考察する。

キーワード：垂直統合、内部化、業務委託、サプライヤー、旅行サービス

I. 研究の目的と問題意識

1. 研究の目的と方法

本研究の目的は、旅行企業によるオペレーションの内部化が作り変える業界の取引関係とその効果を明らかにすることにある。オペレーションの内部化により自社の取扱量を自動的に拡大することができるビジネス・モデル（仕組み）を明らかにする。

旅行業界には、地上手配を主たる業容とするツアーオペレーターの存在がある。ツアーオペレーターとは、基本的には一般旅行者への販売窓口にはならず、旅行企業からの依頼に基づき旅行目的地の旅行素材を組み合わせ、手配を行う B to B 企業である。旅行企業の要望に応じてホテル、バス、鉄道、レストラン、ガイド、入場券等、旅行者が現地に到着した際の旅行素材を仕入れ、旅行企業が提示する旅行計画が滞りなく実施できるように調整と手配を行う。このような業務を担うツアーオペレーターが存在することから、一般旅行者への販売窓口になる旅行企業には、ツアーオペレーターに手配を委託する企業と、自社で手配する企業、さらに他社への業務委託と自社手配の両方法を併用する企業がある。自社手配を行う企業には、自社が送客する主要デスティネーションにおいて、長い年月をかけてランドオペレーションを実施する体制を整備してきた企

業もある。だが、近年は既存のツアーオペレーターやサプライヤーへの出資や買収を積極化してツアーオペレーションやランドオペレーションの実施、展開地域や業務範囲の拡大を一気に進めようとする企業が登場している。旅行業界では、これまで旅行企業とサプライヤーの間にツアーオペレーターが介在し、相互に委託・受託する協力関係を構築してきたが、近年は国内外で垂直統合を推進する旅行企業が業界内でより一層勢力を増し、多国籍の大規模化の途をたどっている。

本研究では、このようなオペレーションの内部化を進める旅行企業を取り上げ、内部化を進める理由、内部化が生み出す効果、垂直統合が既存の取引関係ないし企業間関係にもたらす変化、同業他社に及ぼす影響を分析する。オペレーションを内部化することによって競合企業からも業務を獲得できる効果、すなわち、自社の取扱量を他社から横取りするかのように自動的に拡大することができる仕組み（ビジネス・モデル）を明らかにしようとする。

研究の方法は、定性的方法を中心とする。これまでに実施してきたインタビュー調査に基づく複数の事例研究から旅行業界の動きを捉え、モデルを導出している。しかし、インタビュー調査という定性的研究方法に加え、補完的に文献研究も用いている。

本論文では、まず、既存研究のレビューを通じて、研究対象を分析するために役立つ研究結果と理論を理解する。取り上げるのは、旅行素材を提供するサプライヤーと旅行者を旅行目的地に送り出す旅行企業との間の取引関係、および事象を分析するための内部化、取引コスト、垂直統合に関する理論である。次に、海外旅行業務を念頭におき、現地地地上手配方法について3つのタイプを把握する。そして、現地地地上手配業務を内部化する理由、内部化によって変わる取引関係と生み出される効果を明らかにする。最後に、本研究の実践的インプリケーションと理論的インプリケーション、今後の研究課題について述べる。オペレーションの内部化による取扱量拡大モデルが同業他社に及ぼす影響については、実践的インプリケーションにて触れる。

なお、本研究では、旅行会社、旅行代理店、旅行業者など、複数の呼称をもつ旅行業を主な事業目的とする企業のことを「旅行企業」の語で表している。また、国際経営論の分野では「内部化」を、製品や経営資源を国際的に移転するときに、不完全な市場をバイパスする「場」を企業みずからが積極的につくりだす行為である¹⁾と定義する。本研究では、この定義がもつ意味を踏まえながら、業務を他社に委託せずにそれを自社で実施するようになるという意味で、内部化の語を使用している。国際移転を伴わない場合も含めて考えることができるよう捉えたい。

2. 問題意識

日本の旅行企業が、国策ではなく、一般の人々のために海外進出を積極化するようになったのは、日本人の海外観光旅行の自由化（1964年）以降である。日本人の海外旅行者数が増大するに伴い、送客先でのホテル、バス、レストラン、ガイド等を仕入れ、手配する業務が増加した。当時の日本の旅行企業は、製造企業が海外事情に明るい商社を利用して製品輸出を開始したように、

現地事情に精通していたツアーオペレーターに地上手配業務を委託していた。だが、手配内容に満足しない旅行者からのクレームが増加したことから、送客量の多い旅行企業は、現地でも自社の取扱旅行者に対応すべく海外拠点を設立し、自社手配にも取り組むことができるように海外事業を拡張していった。旅行者へのサービスの一貫性を謳い、サービスの拡充に努めたのである。ところが、旅行業界では企業間競争が激化し、価格競争を繰り広げるようになった。旅行商品についてもメディア販売が導入されるようになり、商品購入における利便性と顧客の価格志向の高まりとともに、メディア商品は市場を席卷した。商品のより一層の低価格化を実現するため、海外拠点を設立して自社手配を実施するようになっていた旅行企業さえも、自社手配を企画旅行や団体旅行などの特別な旅行に限定し、メディア商品や格安商品については手配業務を他社に委託する形式を増やすようになった。顧客の価格志向が継続する結果、ツアーオペレーターの活用がますますウェイトを占めるようになったのである。現在は、ツアーオペレーターを活用した業務委託を主流とする企業、自社手配を重視する企業、ツアーオペレーターを自社に取り込んでオペレーションを拡大しようとする企業に旅行企業の方針が分かれるようになっている。前者には、海外拠点を所有しない旅行企業、海外拠点が少数である旅行企業、ならびに海外拠点を所有するが国内旅行事業に重点を置く企業が多く含まれる。後二者には、海外拠点を所有する企業、海外旅行や本国を必ずしも含まない国際旅行などの海外事業を重視する企業、バス、クルーズ、ホテル、航空などの旅行素材を提供する事業を海外でも展開していこうとする企業が含まれる。

このように旅行企業のツアーのオペレーションに対する考え方、行動には違いがみられるようになった。この違いは、業務を相互に委託・受託する取引関係から成り立ってきた旅行業界において企業間関係に影響を及ぼすのではないだろうか。かつてランドを含めたツアーのオペレーションに力を入れようとした企業、力を入れていた企業が当事業から身を引く一方で、着手に動く企業があるのはなぜだろうか。業界の取引関係が変わろうとしているこの時期に、その構図の変化を捉え、整理する必要があるのではないだろうか。ツアーオペレーターという取引相手を敢えて自社グループに取り込む必要性、その動きが業界の取引関係にもたらす変化、業界の他の構成主体に及ぼす影響はどのようなものなのであろうか。本研究の問題意識は、一部の旅行企業によるツアーオペレーションの内部化が既存の取引関係を変え、それが業界構造を変えるような重大な変化と影響をもたらすのではないかと考える点にある。内部化を積極的に推進する少数の企業による寡占が業界に形成されるのではないだろうか。

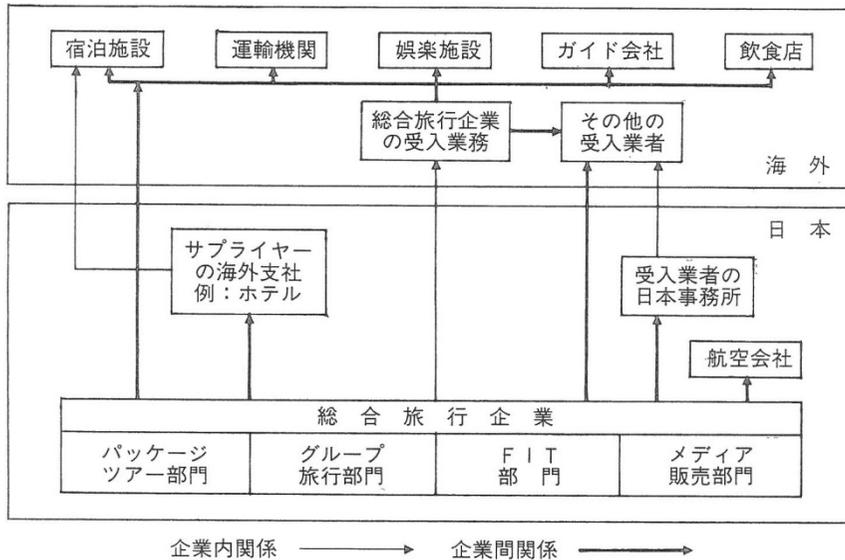
このような問題意識の下、旅行企業によるオペレーションの実施と旅行にかかわる取引関係について捉え、考えることにしよう。

II. 旅行業界の取引関係と内部化にかかわる理論

1. 国際観光旅行を取り巻く観光関連企業の取引関係

旅行は宿泊、交通、食事などの旅行素材が複数組み合わせられたものである。観光産業では、旅行素材を提供するサプライヤーと、旅行素材を調整しながら組み合わせるツアーオペレーター、販売や受注にたずさわる旅行企業が相互にかかわり合う。国境を越える海外旅行や国際旅行（外国人旅行）では、国籍の異なる企業が国境を越えてかかわり合う。

観光産業における国際的な企業間関係について分析した研究に March (1997) がある。March (1997) は、訪豪日本人旅行を取り上げ、ゴールドコーストとケアンズの観光関連企業の社員にインタビュー調査を行い、旅行者を受け入れるオーストラリア側の企業と旅行者を送り出す日本側の企業との間の取引関係を明らかにした。明らかになった取引関係を示しているのが図1である。日本の総合旅行企業が企画する海外旅行にまつわる観光関連企業間の取引関係、すなわち、国際観光における送り出し国と受け入れ国との間に成り立つ企業間の取引関係を示している。



(出所) March (1997) 59頁。

図1. 総合旅行企業の海外旅行企画経路

企業によって力を入れる旅行分野は異なり、インターネット販売、MICE (Meeting, Incentive, Convention and Event/Exhibition) のような新たな旅行分野も確立した。そのため、海外旅行事業に取り組む旅行企業が必ずしもみな図1のように部門を形成しているわけではない。また、パッケージツアー部門、グループ旅行部門、FIT (Free Independent Tour) 部門、メディア販売部門という名称で現在も部門を設置しているわけではない。だが、さまざまな旅行分野、旅行形態を取りそ

ろえる「総合旅行業」と呼ばれてきた大手旅行企業は、これらの旅行分野を取り扱ってきた。総合旅行企業は、旅行商品を企画、造成、販売するが、旅行素材をアレンジして旅程を整える作業は、本国親会社（日本）の海外旅行部と現地の手配業務を専門とするツアーオペレーターまたは自社が所有する海外拠点との間で行うのが主流であった。現地手配業務は、他社であるツアーオペレーターに委託する場合と、自社の海外拠点に依頼する場合があるのである。現地のツアーオペレーターやサプライヤーが本国親会社の所在国（日本）に拠点を開設していれば、地理的に近接し、コミュニケーションに時差を考慮する必要のない、これら取引先の出先機関を通じて業務を委託することもできる。旅行者を受け入れる側（海外）ではツアーオペレーターと総合旅行企業の海外拠点が競合することになるが、総合旅行企業の海外拠点は、また現地のツアーオペレーターやサプライヤーが旅行者を送り出す側である本国（日本）に設立した海外拠点とも競合するのである。

March（1997）は、日本人の訪豪旅行の事例から日豪の観光関連企業の取引関係を明らかにしたが、送客が少数の大規模旅行企業により独占されている実態も明らかにした。日本の旅行企業の上位8社で訪豪日本人旅行者の約65%を取り扱っていたのである。そのため、現地サプライヤーが日本人市場にアプローチするには、日本の旅行企業と良好な取引関係を構築することが必須で、受入側企業が送客側企業の行動様式や要求を受け入れていた。これらの実態についても明らかにした上で、国際観光における良好な企業間関係の構築と維持のために受入側が注意すべき点を5つ指摘した。すなわち、①人間関係の重視、②コミュニケーションの様式と商習慣の違い、③日本企業的意思決定過程の不透明さ、④フィードバックの欠如、⑤現地サプライヤーの日本の総合旅行企業への依存体質である。

この研究が実施された時点では、まだ日本人の旅行市場は人数規模と消費額の大きさから注目されていた。受入側企業は日本からの送客を期待して日本の旅行企業と良好な関係を構築し、維持することに努めていたであろう。取引関係において日本企業が優位にあった。だが、アジア各国における旅行市場の猛烈な拡大成長に伴い、受入側にとって日本人市場の魅力度は低下し、その重要性は薄らいでいる。サプライヤーによる直販やOTA（Online Travel Agency）の活躍も目立つようになった。経営環境は変化している。しかし、March（1997）の研究が示す日本と海外の観光関連企業の取引関係における経路は、一部変容した部分もあるだろうが、基本的な流れは踏襲されており、日本以外の国々との間でみられる観光関連企業の取引関係についても示しているであろう。国際観光における企業間の取引関係を理解する上でこの研究は有用である。

2. 内部化理論

内部化とは、外部経済や外部不経済の存在によって、市場での効率的な資源配分が阻害されている場合に、外部効果が及ぶ第三者の利益、不利益を当事者の経済計算に反映させるようにする

ことである²⁾。企業経営の視点により近づけて理解すれば、外部市場の不完全性によって引き起こされる市場の失敗を回避することによって資源分配を改善しようとする企業行動、言い換えれば、外部市場での取引を企業内部の事業活動に代えて取り組むことによって、より効率性と便益性を高めようとする経営行動と捉えることができる。

このような市場の内部化を企業が実施する要因に取引コストがある。Coase (1937) は、市場取引にはコストがかかること、すなわち、取引コストの存在を明らかにした。市場取引を行う際には、取引相手を探索する費用、取引内容や取引条件を設定する費用、交渉にかかる費用、契約を締結するための費用、契約内容の履行をモニタリングする費用などのコストが必要になる。したがって、企業は市場取引を組織に内部化することによって、外部市場を通じれば発生する取引コストを削減することができ、外部市場の取引コストが内部取引のコストを上回る限り、企業は市場取引を内部化して領域を拡大すると論じた。

この取引コスト理論は、Hymer (1960, 1976)、Williamson (1975, 1981)、Buckley & Casson (1976, 1991)、Rugman (1981)、Dunning (1981, 1988, 2001) などの研究にみるように拡張、精緻化され、多国籍企業研究にも応用された。国際経営論の分野では、このような内部化の概念を、企業が国境を越えて事業を拡張するようになる際の諸行動、いわゆる多国籍企業の誕生、成長と発展、およびその行動原理に理論的根拠を与えるための説明に用い、内部化理論を発展させた。企業の海外事業活動と内部化による取引コストの削減可能性を結び付け、多国籍企業が存在する理論的根拠としたのである。その後、理論への批判や限界も提示されたが、取引コストの存在とそれが企業行動に影響を与えることは現代においても重要な意味をもつ。

内部化の方法としては、投資、M&A、提携などを通じた垂直統合がこれまで典型的なモデルとみなされてきた。企業は取引コストを削減するために、内部化による利益が内部化によって生じる組織内調整費などのコストを越える点まで事業を統合して企業の成長を図る。

垂直統合とは、原材料の生産、仕入から提供、販売に至るまでの事業の一連のプロセスを内部化することを目的とする企業の統治のあり方である。自社との取引において原材料メーカーなどの川上、または販売やサービスを行う川下にいる他社を取り込んだ事業範囲の拡大である。企業が一連の価値連鎖活動（バリューチェーン）の中でどれだけのステージ（活動）にたずさわるのかという問題にかかわり、取り組む活動の数を増やすことによって垂直統合度を高くすることができる。最終消費者に近づく方向（川下）に進める前方垂直統合と、最終消費者から遠ざかる方向（川上）に進める後方垂直統合がある³⁾。同業他社を取り込んで事業規模を拡大する水平統合では規模の経済性によるコスト優位や高い専門性を目指すのに対し、垂直統合では取引コストの削減、価値創造プロセスの効率化、品質管理と品質向上、顧客ニーズへの迅速な対応を目指す。垂直統合には、一般に高コスト経営になるというデメリットもあるが、取引が内包する機会主義的行動の脅威を小さくすることができるという効果がある。

機会主義とは、取引において自分の利益のために偽ったり、ごまかしたりするような考え方である。取引を行うとき、取引主体間には互いにその取引から利益が得られるように協力する力が働くはずだが、取引主体がもう一方の取引主体の弱みにつけ込み、相手をだましたりごまかしたりする可能性もある。このだまし、ごまかしが機会主義の脅威であり、その決定要因として2つのレベルが明らかになっている。第1はその取引における取引特殊な投資のレベル、第2はその取引が内包する不確実性と複雑性のレベルである⁴⁾。取引特殊な投資とは、ある特定の取引以外ではその価値が著しく低下するような投資、あるいは、ある特定の取引でしか価値がないような投資をいう。その取引が自社にとって他よりもはるかに価値が高く、特殊性の高い投資であるとき、取引相手による取引の存続を危うくするような行動は大きな脅威となる。このような場合、企業は経営権に基づく命令によって取引相手を統制、監視できるようにしようとする。また、その取引の不確実性と複雑性が高いときも、状況に応じて取引相手がどのような行動に出るのかを予測することが難しくなり、機会主義の脅威が大きくなる。取引は機会主義の脅威、不確実性、複雑性を内包する。そのため、取引関係において自社のコントロールを強くするためには、垂直統合が統治形態の1つとして有効性をもつのである⁵⁾。

では、これらの既存研究を踏まえ、次章より旅行企業によるオペレーションの実施と内部化について分析していくことにしよう。

Ⅲ. 海外旅行における地上手配

1. オペレーションに対する3つの方針

ツアーオペレーターとは、宿泊施設や交通機関などのサプライヤーと交渉して旅行素材のタリフ作成と仕入れ、手配を行う企業である。これらの旅行素材を組み合わせて旅行商品の造成も行う。主にサプライヤーと旅行企業の間で仲介業を営むが、サプライヤーと消費者の間で仲介役をつとめることもある。仲介業者は、業種にかかわらず、時代とともに流通経路に多段階性をもたらす存在として回避されるようになった。だが、ツアーオペレーターには取引相手に次のような貢献をするという点に存在意義を見出すことができる。すなわち、ツアーオペレーターを利用することによって、第1にサプライヤーは、稼働率・利用率を向上させるとともに広告宣伝費を節約することができる。第2に旅行企業と消費者は、旅行目的地の情報収集にかかる探索コスト、および相談・予約窓口の一本化により取引コストを節約することができるのである⁶⁾。ツアーオペレーターのこのような貢献から、旅行企業はツアーオペレーターに現地の地上手配業務を委託することができる。しかし、現実にはすべての企業が、すべての業務をツアーオペレーターに委託しているわけではない。ランドオペレーションに対する企業の方針は3つのタイプに分かれる。(a) 自社で行う、(b) 他社に委託する、(c) 自社で行う場合と他社に委託する場合がある(aとbを併用する)の3タイプである。それぞれについてみていくことにしよう。

a. 自社手配

自社手配では、旅行企業がサプライヤーと直接取引を行い、自社で手配業務を遂行する。自社が所有する経営拠点や子会社を通じて旅行目的地の地上手配を行うこともあり、海外旅行では所有する海外子会社を通じて手配を行う。サプライヤーの日本進出に伴い、サプライヤーの日本支社との取引を通じて本国側で現地の旅行素材を手配することもある。図1では、①総合旅行企業（日本）から宿泊施設や運輸機関などのサプライヤー（海外）に向かう経路、②総合旅行企業の受入業務（海外）そして宿泊施設や運輸機関などの各サプライヤー（海外）に向かう経路、③総合旅行企業（日本）からサプライヤーの海外支社（日本）そして宿泊施設（海外）に向かう経路、④総合旅行企業（日本）から航空会社（日本）に向かう経路が自社手配に該当する。

海外旅行については、もともと日本の旅行企業は、旅行目的地で強いネットワークを築き、現地事情にも精通するツアーオペレーターに地上手配業務を委託していた。しかし、手配された旅行素材の品質水準が旅行者の満足水準を満たさなかったり、トラブル発生時の対応や説明が不十分であったりしたことから、現地に経営拠点を設立してランドオペレーションの改善に取り組む旅行企業が登場した。これらの海外進出企業は、自社の海外拠点を通じてサプライヤーとの仕入交渉、現地情報の収集、緊急時の対応やVIPの接遇を行うようになった。自社拠点を活用する自社手配は、取扱旅行者へのサービスを充実させ、旅行サービスに一貫性を持たせることができる。他社との違いを打ち出しやすい自社手配は、特に専門的な視察旅行や大型の報償旅行の取り扱いにおいて力を発揮する。

b. 業務委託

次に、ツアーオペレーターに業務を委託する業務委託では、現地のランドオペレーター、あるいはランドオペレーターの日本支社に手配業務を依頼する。図1では、①総合旅行企業（日本）からその他の受入業者（海外）に向かう経路、②総合旅行企業（日本）から受入業者の日本事務所（日本）そしてその他の受入業者（海外）に向かう経路が業務委託に該当する⁷⁾。業務を委託する旅行企業は、旅行者の申し込み窓口となって送客を行うが、旅行素材の仕入、手配を担うのは他社である。ランドオペレーターが旅行企業の依頼に応じて旅行素材の仕入、手配、調整を行う。送客量に応じてサプライヤーへの交渉力が高まることから、複数の旅行企業から手配業務を受注し、一括して大量に手配、送客するランドオペレーターの方が、一社単位で手配、送客する企業よりも旅行素材の仕入価格、仕入量の交渉で有利になる。繁忙期における客室確保や希少で質のよい座席確保の点でも優先権を得る。自社拠点が少ない旅行企業や旅行目的地に自社拠点を持たない旅行企業、メディア商品などの価格訴求力を打ち出す商品に力を注ぐ旅行企業は、ツアーオペレーターを活用しているのである。また、自社で手配業務を全うするには膨大な時間と労働量が必要になり、抱える人材、資産も増す。そこで、ツアーオペレーターを活用することによ

て旅行企業はこれらのコストを節約するのである。事故発生時のリスクを分担でき、季節変動に伴うリスクも軽減できる。仲介業者を利用することによる支払手数料は発生するが、旅行企業にとってはリスクやコストの削減が可能になるのである。

c. 自社手配と業務委託の併用

さらに、自社手配と業務委託を併用する企業がある。地域別や旅行（商品）別に手配業務の担い手を変えるのである。地域別に選択する場合は、自社拠点を所有する旅行目的地では自社手配を行い、自社拠点を所有しない旅行目的地ではツアーオペレーターに業務を委託する。例えば、自社の送客量が多いハワイ旅行については自社手配を行うが、有力なツアーオペレーターが存在するヨーロッパ旅行についてはツアーオペレーターに業務委託するような場合がある。また旅行（商品）別に選択する場合は、特殊な視察旅行、大型の報償旅行、修学旅行については自社手配を行うが、メディア商品については業務委託するような場合がある。この場合、旅行目的地に自社拠点を所有するが、自社拠点を利用する場合と利用しない場合が生じる。海外拠点にとっては、自社の取り扱いになるはずの業務が他社に流れるというわけである。しかし、顧客の価格志向は根強く、旅行代金を引き下げるために、旅行企業は仕入れコストの削減につとめざるを得ない。そこで、価格競争力を必要とする旅行については、サプライヤーに対して強い交渉力を持ち、低価格による仕入れを実現するツアーオペレーターを活用し、他方、オーガナイザーと繰り返し話し合い、希少で専門性の高い旅行素材が必要になるような自社対応を必要とする特殊な旅行については、自社手配を行う傾向がある。海外旅行を取り扱っていても海外拠点を所有する旅行企業は少ないことから、自社の海外拠点を利用したOWN・オペレーションを実施できる企業は少なく、これらの中でも自社の海外拠点とツアーオペレーターを併用する場合があるのが実情である。自社手配と業務委託の双方のサービスやコストを比較し、より合理的な代替案を選択しているのである。

2. オペレーションを内部化する理由

オペレーションに対する方針は企業によって異なる。なぜオペレーションを他社に委託せず、内部化する企業があるのだろうか。内部化の理由として、次の5つを挙げることができる。①取引コストの削減、②新たな収益源の創出、③競争力の強化、④取引関係の維持と支援、⑤拡大成長への期待である。

第1の理由は、内部化により取引コストを削減できることである。この点については、内部化理論を説明する際に述べたとおりである。市場取引を行えば、適切な取引相手を探索するための費用、取引内容や取引条件を決定するための費用、交渉にかかる費用、契約を締結するための費用、契約の履行状況をモニタリングする費用など、さまざまなコストが必要になる。そこで、市

場取引を通じて入手していた財・サービスを自社生産に切り替えることによって、外部市場を通じれば発生していた取引コストを削減することができるようになる。取引相手に支払う手数料を節約することができ、自社が適切と考える財・サービスを提供できる可能性が高くなる。業務を外注することによって発生するかもしれない顧客からの苦情といったリスクコストも削減できる。ただし、内部化によるコストが外部市場を通じる取引コストを上回る場合があることにも注意しなければならない。内部化した取引が軌道に乗るまでに費やされる時間と労力、組織統合や組織融合におけるストレスも内部化に伴うコストになる。

第2の理由は、内部化により新たな収益源を創出することが期待できることである。新たな収入源を確保ないし創出するために内部化を行うのである。取引における多段階性は、流通経路に介在するプレーヤーに手数料をもたらすことが通例であった。しかし、航空会社による航空券販売手数料の漸次削減・撤廃（コミッション・カット）は、旅行企業の収益を縮小させた。さらに航空会社、ホテル、鉄道会社をはじめとするサプライヤーが直販を推進した。その結果、旅行者は航空券購入や宿泊予約を自分の手で容易に行うことができるようになり、旅行企業の利用が回避されるようになった。FIT（個人自由旅行）の増加に伴い、パッケージツアーの利用率も低下した。そのため、旅行企業は手数料収入や旅行商品の販売による収入以外の収益源を確保することが必要になったのである。そこで、旅行者の旅行目的地における旅の取り扱い、いわゆる着地型事業に注目した。パッケージツアーの販売、交通機関や宿泊施設の手配・販売で取り逃した旅行者に、現地でかかわろうとするのである。現地到着後のオプションツアーやカセットプランを実施し、出発時に窓口になれなかった旅行者の旅程の中に入り込む。従来とは異なるところからも収益を生み出す必要性が生まれたのである。

第3の理由は、競争力の強化が期待できることである。特に旅行素材はサービスの特性により在庫を持つことができず、提供される量にも限りがある。繁忙期には座席や客室の確保が難しくなったり、料金が高騰したりする。したがって、仕入れにおいて優位性をもつことが重要になるのである。この競争力の強化は、国際競争と国内競争の双方において必要になっている。

まず、国際競争では有力市場を扱う旅行企業との競争が発生した。世界の旅行者数は増加を続け、アジア大交流時代といわれるように新興諸国の成長率が著しい。特に中国人の旅行者数が急増する一方で、日本人の旅行者数は伸び悩む。魅力的な市場として捉えられていた日本人市場の地位をアジアの新興諸国市場、とりわけ中国人市場が取って代わった。中国人の旺盛な旅行行動がサプライヤーやツアーオペレーターの注目するところとなり、中国人市場の取り込みを受入側は沸く。魅力を失った日本人を送客する旅行企業の交渉力は落ち、サプライヤーやツアーオペレーターにとって日本人市場の重要性は低下するばかりでなく、その取り扱いを止める企業も現れるようになった。仕入れ力を強化するために自社の送客を取り扱ってくれるツアーオペレーター、サプライヤーを確保する必要ができたのである。

他方、国内競争では国民の人口減少に加えて余暇活動の選択肢が増え、拡大しなくなった旅行需要を多数の企業で奪い合う状況が続く。サービスの品質にこだわり、高品質を謳う高価格帯商品を打ち出すようにもなったが、人々の価格志向は根強く、旅行企業は価格訴求力のある商品を造成する必要性が依然としてある。旅行者が満足するサービスを提供できるサプライヤーを選定し、他社よりも自社に有利な仕入れ、手配を確実に実現してくれる、信頼できるツアーオペレーター、サプライヤーを持つことがより一層重要になっているのである。

第4の理由は、取引関係の維持と支援である。国際ホテルチェーンや航空会社を除き、ツアーオペレーター、サプライヤーの多くは中小企業である。世界の旅行者数は増加しても、参入障壁が低い旅行業界では企業間競争が熾烈さを増す。開発しても他社に模倣されやすい旅行サービスは、価格競争に陥りやすい。中小企業では価格競争に耐えることが難しいため、資金面でのバックアップが必要になる。そこで、既に取り引関係をもつ大企業から支援を受ける場合が発生する。体力勝負になりやすい旅行業界では、取引を維持、継続するために資金のある大規模企業による取引先の支援が行われ、その方法として取引の内部化に至るのである。

第5の理由は、事業の拡大成長への期待からである。ツアーオペレーターやサプライヤーの中には、自社が着手できていない分野にも取り組んでいる場合がある。地域の範囲、市場の範囲、旅行のタイプなど、自社にはない領域を持っていることがある。内部化により新しい分野、領域を取り込み、新機軸につなげられる可能性がある。例えば、日本の旅行企業は本国の顧客志向に立ってきた。日本人市場を主な対象市場とし、日本人向けサービスの提供を重視し、そのノウハウの蓄積に努めてきた。非日本人市場の開拓と非日本人向けサービスの提供については、対応が遅れてきた。だが、複数の国で事業を展開してきたツアーオペレーターの取引を内部化することによって、非日本人市場の取り扱いを増やすことができる可能性が広がる。非日本人市場にサービスを提供するノウハウも同時に取り込むことができるだろう。海外取引を内部化すれば、組織内に多国籍化が持ち込まれる。日本人以外の市場を取り込むことができるようになる可能性、拠点ネットワークを拡張できる可能性、経営資源の多国籍化が進展する可能性など、事業の拡大、成長に向けた可能性が広がる。新しいかたちの旅行企業を創り出すステップとなる可能性がある。

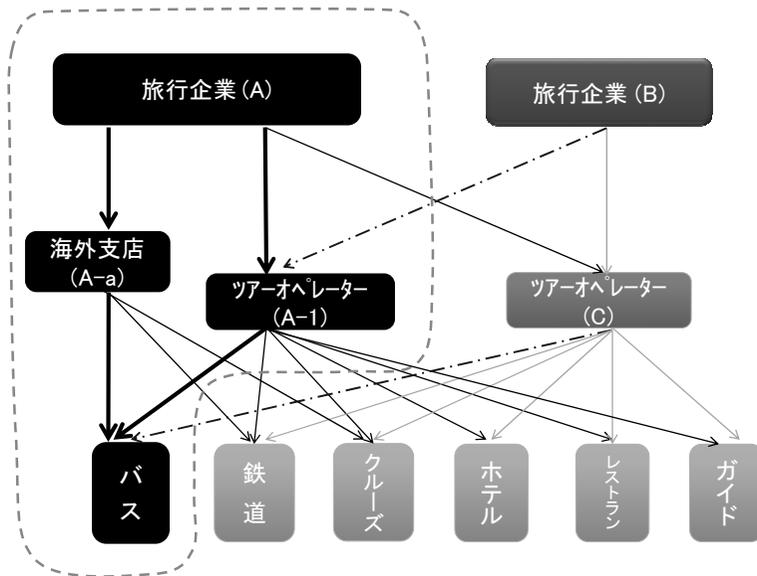
日本人の海外旅行者が急増した時代、日本の旅行企業の中には地上手配を業務委託から自社手配へとOWN・オペレーションへの切り替えを進めた企業もある。OWN・オペレーションは業務を内部化する動きである。だが、現代の内部化には従来とは異なる理由が登場しているといえるだろう。ここで挙げた5つの理由の中では、②新たな収益源の創出、④取引関係の維持と支援がそれに当たり、国際競争における③競争力の強化も新たな時代の内部化の理由といえるだろう。

3. オペレーションの内部化による効果

世界を代表する旅行企業に（独）トウイ（TUI）がある。同社はいまや旅行企業の域を超え、

航空、ホテル、クルーズ、小売などの事業にも多角化する多国籍ツーリズム企業である。旅行事業では欧州を中心に（英）トムソン、（仏）ヌーベル・フロンティアール、（丁）スター・ツアーなど、各国の有力企業を M&A を通じて傘下に収めた。また、米州には（米）カールソンがあるが、同社はホテル事業を核としながら旅行業の（仏）ワゴンリー・トラベルを傘下に収め、飲食業の（米）TGI フライデイス、（米）カントリー・キッチンも傘下にしたことがある。これらの多国籍ツーリズム企業は、旅行業や観光関連産業のサプライヤーとの取引関係を内部化し、地球規模で勢力を増す。日本の旅行企業の中にも、国内外で取引の内部化を進めている企業がある。同業他社を取り込む水平統合に加え、ツアーオペレーターのほか、クルーズやバスの事業を営むサプライヤーの株を取得したり、ホテル事業や航空事業に着手したりして垂直統合を進める。

旅行業界の取引関係を示しているのが図 2 である。March (1997) による図 1 では上方にサプライヤー、下方に旅行企業が示されたが、図 2 では両者の位置が逆転し、上方に旅行企業、下方にサプライヤーが示されている。サプライヤーを下方に配置し、観光産業の裾野の広さを表した。



（注）長破線枠は内部化により形成された企業グループを示す。太矢印はグループ企業内の取引関係、細矢印は企業間の取引関係、長鎖線矢印は競合するグループ企業との取引関係を示す。筆者作成。

図 2. 垂直統合による取扱量拡大のモデル

この旅行産業における取引関係から興味深い事実を発見することができる。すなわち、長鎖線の矢印が示すように、垂直統合を進める旅行企業（A）は競合する旅行企業（B）の旅行業務を取

り込む仕組みが生まれているのである。これが内部化による効果である。正確に言えば、Ⅱ章で取り上げた内部化の理由にはなかった効果である。

図2についてみることにしよう。旅行企業(A)がツアーオペレーター(A-1)やバス事業会社を出資や買収等によって自社のグループ企業とした場合、旅行企業(A)の企業グループは、その海外支店(A-a)も含めた長破線で囲まれた枠になる。この枠内で行われる取引関係が企業内取引になり、太矢印で示されている。海外支店(A-a)やツアーオペレーター(A-1)を通じた地上手配は自社手配である。だが、自社手配を行う旅行企業でも一部の旅行については他社に業務を委託する場合がある。自社手配と業務委託を併用する旅行企業があることは既に述べたとおりである。旅行企業(A)がツアーオペレーター(C)に地上手配を依頼するような業務委託が旅行企業(A)とツアーオペレーター(C)を結ぶ細矢印で示され、企業間取引にあたる。旅行企業(B)がツアーオペレーター(C)に業務委託する企業間取引、さらに、ツアーオペレーター(C)やツアーオペレーター(A-1)が鉄道、クルーズ、ホテル、レストラン、ガイドのサプライヤーに予約、手配を行う取引が企業間取引として細矢印で示されている。

ここで注目したいのは、長鎖線の矢印で示される企業間取引である。旅行企業(B)がツアーオペレーター(A-1)に業務を委託する場合、および旅行企業(B)が業務を委託したツアーオペレーター(C)がバス事業会社に予約、手配を行う取引である。矢印の先はともに旅行企業(A)のグループ内に向かう。つまり、旅行企業(B)がツアーオペレーター(A-1)に業務を委託すれば、その業務は旅行企業(A)グループの取り扱いとなる。同様に、ツアーオペレーター(C)が旅行企業(A)の傘下のバス事業会社を利用すれば、その取扱いは旅行企業(A)グループの取り扱いとなる。旅行企業(B)が取り扱う旅行に旅行企業(A)グループがたずさわっていくのである。取引にかかわる支払手数料は、結果として旅行企業(A)グループのものとなる。同グループは、より多くの取引先をもつツアーオペレーターやサプライヤーを内部化することによってより一層、他社の取引を自社グループ内に引き込むことができるようになる。そして、やがては他の旅行企業が窓口にならぬよう、旅行者が自社ないし自社のグループ企業と直接取引を行うように訴求する機会をつくり、実現していくのである。

ここに垂直統合による取扱量の自動的拡大をみることができる。旅行業界は、流通経路に仲介者が介在し、業務を委託・受託する関係が主流にある。そのため、より多くの取引先を持つツアーオペレーターやサプライヤーを統合していくことによって、グループは傘下に収めた企業と取引関係をもつ企業の業務をも取り込んでいくことができる。垂直統合により他社の業務を横取りするかのように自社に取り込んでいく。したがって、このような垂直統合による内部化は、自動的に自社グループの取扱量が増えていくという意味で「取扱量拡大のビジネス・モデル」と捉えることができるだろう。

旅行産業における内部化の理由でみたように、旅行者数は地球規模で増大し、仕入れが困難に

なる状況がある。旅行企業は自社扱いの旅行者のために仕入れを確実に、かつ低コストで行う必要がある。旅行企業がツアーオペレーターやサプライヤーを取り込み、旅行素材の確保とコスト削減に努める対策のひとつが、垂直統合による取引の内部化である。だが、この垂直統合には、グループ企業の企業間取引を通じて、競合企業の旅行業務を取り込むことができるようになる取引が発生している。垂直統合による内部化がもたらす、まさに取扱量拡大のビジネス・モデルなのである。業務委託の取引関係が主流にある業界であることが、より一層この垂直統合の効力を高めるのである。

IV. 本研究のインプリケーションと今後の研究課題

1. インプリケーション

本研究では、旅行企業によるオペレーションの内部化が既存の取引関係にもたらす変化とその効果を明らかにした。ランドオペレーションに対する企業の方針を整理し、委託・受託の協力関係を主流としてきた旅行業界において垂直統合を進める企業の理由と、内部化による取扱量拡大のビジネス・モデルを捉えた。本研究のインプリケーションとして、実践的インプリケーションと学術的インプリケーションについて述べることにしよう。

まず、実践的インプリケーションとして、旅行企業の旅行業務における取引関係を明確にし、旅行企業によるオペレーションの実施が業界の既存の取引関係に変容をもたらす可能性を示したことにある。ツアーのオペレーションを実施する旅行企業は、自社グループだけでなく、他社からも業務を受託することによって業務の取扱量を増大させ、現地の事業収益につなげることができる。さらに、旅行企業が既存のツアーオペレーターやサプライヤーを買収したり、出資を行ったりした場合には、それらの企業と取引関係を結んできた旅行企業の業務を取り込むことになり、自動的に取扱量を増大させることができる。本研究は、他社を窓口とする旅行者の業務を自社に取り込むことができる仕組み、すなわち、競合企業が獲得した旅行業務を部分的に横取りするモデルを明らかにした。このような仕組み、取引関係が業界内で生まれていることを理解することは、オペレーションの実施や業務の委託先を検討、決定する上で重要であろう。

特に海外旅行業務では、サプライヤーへの強い交渉力と現地の詳細情報を持つツアーオペレーターが存在したため、旅行企業は現地に精通するツアーオペレーターに業務を委託することができた。また、顧客の価格志向がより一層鮮明になるにしたがい、旅行代金の低価格化を実現する目的から、仕入価格や海外事業運営にかかるコスト等を勘案し、地上手配業務を自社手配から他社委託に切り替えるようになった旅行企業もある。ところが、業務委託が主流にある旅行業界だが、委託先企業が競合企業の傘下に入っている、ないし今後入るかもしれないことを考量しなければならなくなっている。業務委託は委託先企業の取扱量を増やし競争力を与えるが、自社の業務委託が結果として委託先企業の親企業にあたる競合企業への競争力の付与につながるかもしれ

ないことを理解することは肝要だろう。旅行業界では送客量が仕入れ、手配の交渉力につながる。そのため、ツアーオペレーションを内部化する企業では、自社送客に加え、複数企業からも業務を受託することによって送客の総量を増やし、競合企業よりも有利な立場で交渉に臨むことができるようになる。交渉力を得た企業は、他社よりも低コスト、高品質、確実な仕入れの実現が可能になり、それをサービスの販売、提供に反映して、さらなる取扱量の増大につなげることができる。オペレーションの内部化を進める企業は、取引関係におけるキーポジションに立つことができるようになるのである。その一方で、仕入れ力が弱くなる企業では、事業の縮小や撤退を余儀なくされたり、他の企業に統合されたりする可能性がある。内部化を進めて規模を拡大する企業による寡占が形成、強化される可能性を否めないのではないだろうか。

本研究はまた、旅行業界の海外事業および国際取引に対する理解を促す上でも有意義となるだろう。海外旅行専門会社など一部の企業を除き、大半の旅行企業は海外旅行よりも国内旅行の取扱量が多い。社員の大半は国内業務に従事し、たとえ海外業務に従事しても現場を目の当たりにする海外駐在経験者は一部に限られ、海外事業についてよく知らない社員が多いのが実情である。国際交流人口の拡大に伴い、グローバルな視点からの企業の戦略立案、オペレーション体制の整備、構築が急務になっている。国内外で繰り広げられる取引関係を整理し、俯瞰することは重要であろう。

次に学術的インプリケーションとして、オペレーションの内部化がグループに多国籍化をもたらせることを示したことにある。特にランドオペレーションの内部化は、企業組織にヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源の多国籍化を持ち込むが、他国企業を傘下に収めた場合には、取扱市場についても多国籍化が進む可能性が示された。日本の旅行企業は海外進出しても日本人・日系人・日系企業による自民族中心のエスニックな国際経営行動（エスニック・モデル）を展開してきたが⁸⁾、グループに加わる現地の非日系企業が非日本人市場を取り扱っている場合には、非日本人市場をも取り込むことになる。経営資源、取扱市場の両面において企業は多国籍的要素を取り込むことができるのである。日本の旅行企業が不得手としてきた非日本人市場への対応機会が持ち込まれることになる。自民族中心のエスニックな国際経営行動からの移行、エスニック・モデルから次のステップに発展する可能性、発展のための方法のひとつが示されたのではないだろうか。本研究では、旅行業界におけるオペレーションの内部化がもたらす取扱量拡大のモデルを明らかにしたが、この研究内容は国際経営におけるエスニック・モデルの発展可能性を示し、ステップを移行する要因の抽出、発展過程を探究する上で役立つものである。旅行産業の国際化の過程についての研究、分析につなげることができる点においても有意義な研究となろう。

2. 今後の研究課題

本研究では、旅行企業によるオペレーションの実施を取り上げ、内部化がもたらす効果と業界

への影響を検討した。だが、組織統合や組織融合にかかるストレスといった内部化の阻害要因については検討していない。今後、業界構造がどのように変化するのか、注視していく必要があるだろう。また、旅行には海外旅行、国内旅行、外国人旅行（国際旅行）がある。内部化とそれぞれの取引関係についてはどうか、探究する必要があるだろう。とりわけ長年の努力の末、漸く花開いた訪日旅行のツアーオペレーションについては実態調査を行い、オペレーションの担い手と業界の取引関係を明らかにする必要がある。日本政府は、外国人の訪日旅行による外貨獲得、地域振興、地方創生、産業活性化を期待するが、訪日旅行はどれくらい日本経済を担う日本の企業に収益をもたらしているのであろうか。訪日旅行の取引関係に日本企業は参加できているのだろうか。国際観光には交流を通じた相互理解という国民への非経済的効果もある。だが、その実現と進展には依然として余地とさらなる可能性があり、訪日旅行がひろく国民に経済的効果をもたらしているとはまだ言いがたい。旅行産業のプレーヤーによる国内外の取引関係を明確にし、効果や問題点を検討していく必要があるだろう。

謝辞

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) 長谷川信次：「内部化理論の批判的検討」『早稲田社会科学』第39号（1989年）30-31頁。
- 2) ブリタニカ・ジャパン編：『ブリタニカ国際大百科事典 小項目電子辞書版』（2012）参照。
- 3) Barney, J. B. : *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed. (Prentice Hall, 2001) . 邦訳、岡田正大：『企業戦略論【中】事業戦略編－競争優位の構築と持続－』（ダイヤモンド社, 2003）6頁。
- 4) Barney, J. B. : *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed. (Prentice Hall, 2001) . 邦訳、岡田正大訳：『企業戦略論【中】事業戦略編－競争優位の構築と持続－』（ダイヤモンド社, 2003）10-13頁。
- 5) Barney, J. B. : *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed. (Prentice Hall, 2001) . 邦訳、岡田正大訳：『企業戦略論【中】事業戦略編－競争優位の構築と持続－』（ダイヤモンド社, 2003）26-27頁。
- 6) Sheldon, P. J. : “The Tour Operator Industry: An Analysis”, *Annals of Tourism Research*, 13, 3 (1986) 352.
- 7) 「その他の受入業者（海外）」は旅行目的地における旅行素材の仕入れ・手配・調整を業務とすることから、正確には、さらに宿泊施設、運輸機関、娯楽施設、ガイド会社、飲食店をはじめとするサプライヤー（海外）と企業間関係を示す矢印で結ばれるべきだろう。
- 8) 今西珠美：『旅行企業の国際経営』（晃洋書房, 2001）。

参考文献

- Aaker, D. A. : *Strategic market Management* (New York, John Wiley & Sons, 1984) . 邦訳、野中郁次郎・北洞忠宏・嶋口充輝・石井淳蔵訳『戦略市場経営－戦略をどう開発し評価し実行するか』（ダイヤモンド社, 1986）。
- Barney, J. B. : *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed. (Prentice Hall, 2001) . 邦訳、岡田正大訳：『企業戦略論【中】事業戦略編－競争優位の構築と持続－』（ダイヤモンド社, 2003）。
- Buckley, P. J. and M. Casson : *The Future of the Multinational Enterprise* (London, Macmillan, 1976) .
- Buckley, P. J. and M. Casson : *The Future of the Multinational Enterprise*, 2nd ed. (London, Macmillan, 1991) . 邦訳、清水隆雄訳：『多国籍企業の将来』（文真堂, 1993）。
- Coase, R. H. : “The Nature of the Firm”, *Economica*, 4 (1937) 386-405.
- Dunning, J. H. : *International Production and the Multinational Enterprise* (London, Allen & Unwin, 1981) .
- Dunning, J. H. : “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of International Business Studies*, 19, 1 (1988) 1-31.
- Dunning, J. H. : “The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future”, *International Journal of the Economics of Business*, 8, 2 (2001) 173-190.
- 長谷川信次：「内部化理論の批判的検討」『早稲田社会科学研究』39（1989）27-54。
- 長谷川信次：『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』（同文館出版, 1998）。
- Hymer, S. H. : *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment* (Doctoral Dissertation, Massachusetts, MIT, 1960) .
- Hymer, S. H. : “The Efficiency (Contradictions) of Multinational Corporations”, *American Economic Review*, 60, 2 (1970) 441-448.
- Hymer, S. H. : *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment* (Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1976) . 邦訳、宮崎義一編訳『多国籍企業論』（岩波書店, 1978）。
- 今西珠美：『旅行企業の国際経営』（晃洋書房, 2001）。
- 今西珠美：「米国旅行業界の構造と発展」『流通科学大学論集－流通・経営編』22, 2 (2010) 93-114。
- 今西珠美：「欧州旅行業界の構造と発展」『流通科学大学論集－流通・経営編』24, 1 (2011) 131-152。
- 今西珠美：「観光事業における複数市場アプローチ」『流通科学大学論集－流通・経営編』28, 1 (2015) 63-86。
- March, R. : “An Exploratory Study of Buyer-Supplier Relationships in International Tourism: The case of Japanese Wholesalers and Australian Suppliers”, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 6, 1 (1997) 55-68.
- Porter, M. E. : *Competitive Advantage* (Free Press, 1985) . 邦訳、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』（ダイヤモンド社, 1985）。
- Rugman, A. M. : *Inside the Multinationals* (London, Croom Helm, 1981) . 邦訳、江夏健一・中島潤・有澤義孝・藤沢武史訳：『多国籍企業と内部化理論』（ミネルヴァ書房, 1983）。
- Sheldon, P. J. : “The Tour Operator Industry: An Analysis”, *Annals of Tourism Research*, 13, 3 (1986) 349-365.
- 徳田昭雄：『グローバル企業の戦略的提携』（ミネルヴァ書房, 2001）。
- 安室憲一：「内部化理論」の限界有効性」『立教ビジネスレビュー』2 (2009) 9-17。
- Williamson, O. E. : *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (New York, Free Press, 1975) . 邦訳、浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』（日本評論社, 1980）。
- Williamson, O. E. : “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”, *American Journal of Sociology*, 87, 3 (1981) 548-577.

参考 URL

Carlson：http://www.carlson.com 2016年4月6日最終閲覧。

阪急交通社：http://www.hankyu-travel.co.jp 2016年4月1日最終閲覧。

エイチ・アイ・エス：http://www.his.co.jp 2016年4月1日最終閲覧。

ジャルパック：jalpak.jp 2016年4月1日最終閲覧。

ジェティービー：http://www.jtbcorp.jp 2016年4月1日最終閲覧。

KNT-CT ホールディングス：http://www.kntcthq.co.jp 2016年4月1日最終閲覧。

日本旅行：http://www.nta.co.jp 2016年4月1日最終閲覧。

TUI Group：http://www.tuigroup.com 2016年4月6日最終閲覧。