

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 13 日現在

機関番号：34522

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2016

課題番号：24611029

研究課題名(和文) 旅行産業の国際経営

研究課題名(英文) The International Business of Travel Industry

研究代表者

今西 珠美 (IMANISHI, Tamami)

流通科学大学・人間社会学部・教授

研究者番号：70319896

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、観光産業の重要分野である旅行産業の国際経営について明らかにすることにある。調査対象として海外に進出している日本の旅行企業を取り上げ、世界の主要3地域(米州・欧州・アジア)における国際経営行動を調査した。研究方法は、現地調査を含む事例研究および文献研究である。調査重点項目として、(1)対象市場、(2)サービス、(3)現地経営、(4)競争企業、(5)現地発ビジネスを設定し、地域間、企業間比較ができるようにした。異文化圏における日本の旅行企業の経営行動を分析することによって、旅行のような顧客が根ざす文化の影響を強く受けるサービス企業のグローバル化の可能性と発展過程を明らかにした。

研究成果の概要(英文)： This study aims to clarify the international business of travel industry, one of the most important fields in tourism industry. Through case studies including field surveys and literature reviews for complement, the international administrative behavior of Japanese travel multinationals are researched over three major regions; the Americas, Europe, and Asia. Five key research points concentrated are (1) target markets, (2) service, (3) local management, (4) competitors, and (5) local business development, which enable to make comparisons among regions or companies. By analyzing their business behavior in different cultural spheres, the possibility and the process of globalization are suggested, while service companies such as travel business are heavily influenced by culture rooted in customers.

研究分野：国際経営

キーワード：旅行 サービス 現地経営 現地市場 M & A 異文化 エスニック グローバル

1. 研究開始当初の背景

本研究は、人々の文化的背景の影響を受ける観光産業の中でも旅行産業に焦点を当て、その異文化圏における経営活動を調査することによって、観光関連企業のグローバル化の可能性とその発展過程を探ろうとするものである。旅行行動は旅行者の国籍によって異なる (Pizam & Sussmann, 1995)。筆者のこれまでの研究から、日本の旅行企業は海外に進出して日本人・日系人・日系企業という自民族を中心とする経営活動を特徴とすることが明らかになっている (今西, 2001)。特に(1)対象市場、(2)サービス、(3)現地経営、(4)競争企業の4点において、自民族中心のエスニックな経営行動が顕著にみられた。このような国際経営行動をとる主な理由は、日本の旅行者が海外においても日常的な生活習慣を継続できるように、また、生まれ育った文化の中で形成された価値観 (自己言及基準、self-reference criterion) に見合うサービスを海外旅行先でも受けられるようにするためであった。この自民族中心のエスニックな国際経営行動は、図1の左下枠のセル1「エスニック」に表すことができる。

だが21世紀に入り、旅行市場の成長率は、先進国において鈍化する一方で、新興国では伸展する傾向にある。新興国では旅行企業が誕生するようになるかわら、先進国の旅行企業は国内市場に加え、海外市場にも目を向けるようになった。世界の旅行産業は、地域単位での棲み分け形成から国際競争の発生へと転機を迎えている。

このような中、日本政府も観光分野を国家戦略の重要分野のひとつに位置付け、これまで対象外ようになっていた外国人の旅行市場に目を向けるようになった。この政策転換を追い風に、日本の旅行企業も、ようやく非日本人市場に目を向け、グローバル化に舵を切るようになった。日本の人口減少を考慮すれば、日本人市場だけを見ている、企業の飛躍的發展や持続的成長は今後、望めない。日本の旅行企業にとって、旅行産業が十分に確立しておらず、地理的にも近いアジア市場に進出し、それを足がかりに世界的存在感を高めることは重要であり、いま正にそのチャンスが訪れているのである。

旅行市場の変化に伴い、欧米の旅行業界では海外市場参入の試み、国際提携、国際的な企業の合併と買収 (M & A) が実施され、国境を超える業界再編が起きている (今西, 2010, 2011a, 2011b)。世界規模で旅行産業が転換期を迎えていることから、これまで旅行者の文化的差異に着目したサービスの提供を重視し、対象市場を自民族に限定してきた日本の旅行企業であるが、本国市場の成長が望めない今、次なるステップに進む必要がある。

旅行産業にグローバル化が求められるこのような背景と転換期の到来が、本研究を開始する背景にある。

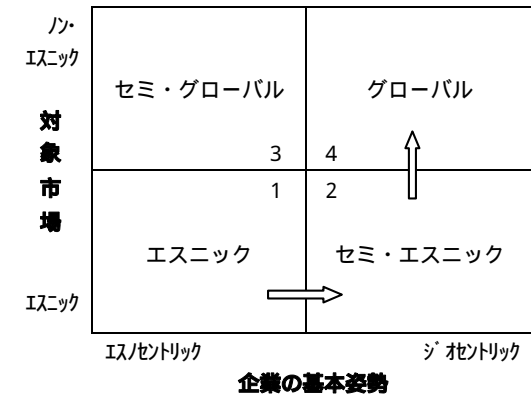


図1 エスニック・モデルの存在領域

2. 研究の目的

本研究の目的は、旅行産業の国際経営のグローバル化の可能性と方向性、さらに発展過程を明らかにすることにある。研究の将来的構想として「観光産業の国際経営に関する比較研究」があり、本研究は、この全体構想の一部を成す研究としての位置付けにある。すなわち、本研究は、裾野の広い観光産業の中でも、中心分野のひとつである旅行産業に焦点を絞り、日本の旅行企業の海外進出における国際経営行動を調査することによって、旅行という旅行者 (顧客) が根差す文化の影響を強く受けるサービスを提供する企業の、グローバル化の可能性とその発展過程を明らかにしようとするものである。日本の旅行企業の異文化圏における経営活動、海外市場参入、現地事業開拓について調査、分析を行う。

研究対象は、海外に進出している日本の旅行企業である。ここで「海外進出」とは、海外に経営拠点を所有していることを意味している。日本人の海外旅行だけでなく、外国人の訪日旅行や海外旅行といった、インバウンド (人々が国境を越えて国内に入ってくる旅行) とアウトバウンド (人々が国境を越えて国外に出ていく旅行) の双方向の旅行業務を取扱うことのできる旅行企業とする。

また調査対象地域は、世界の主要3地域 (米州、欧州、アジア) である。日本の旅行企業が現地に経営拠点をもち、かつ現地と日本の双方向にツーリズムの実績があり、さらなる交流拡大が期待される国々を対象地域とする。

3. 研究の方法

研究方法として定性的方法を用いる。事例研究 (国内調査と海外調査) および文献研究を行う。事例研究については、できる限り、本国親会社と海外拠点、日本人と非日本人、海外出向社員と現地採用社員を対象に、現場観察とヒアリングを行うこととした。

重点を置く調査項目は、(1)対象市場、(2)サービス、(3)現地経営、(4)競争企業、(5)現地発ビジネスの5つである。これまでの研究で、旅行企業の海外進出における国際経営行動を製造企業のそれと比較した場合に著しい違いが発見された(1)～(4)の項目に、本研究では新たに(5)現地発ビジネスを追加し、調査を行う。5項目の具体的内容は下記のとおりである。

- (1)対象市場
対象市場とその設定理由、
自民族市場と非自民族市場の取扱状況
- (2)重視するサービス
提供において留意するサービス、
現地適応と普遍性の追求に対する姿勢
- (3)現地経営
海外拠点の人材、使用言語、経営様式
- (4)競争企業
ライバルの設定とその設定理由、
世界市場への進出意欲
- (5)現地発ビジネス
訪日旅行・現地国内旅行・海外(第三国
への)旅行等の事業への取組み

4. 研究成果

(1)国際経営行動の地域別特徴

米州における経営行動

日本の旅行企業の米州拠点は、北米と環太平洋の米国領土に多く、中南米にはまだ少ない。北米については、域内に複数の拠点を設立する企業でも、米州法人本社を米国西部に設立する企業が多い。だが、とりわけ各社が積極的に事業展開を図るのは、環太平洋に位置するハワイである。同地は年齢や性別を問わず、多くの旅行者から長年、人気を得ているデスティネーションであり、現地を再訪するリピーターも多い。そのため、ハワイ旅行は各社の海外旅行取扱量の中でもウェイトが高く、重要地としての位置付けにある。それゆえ、ハワイ拠点の主要業務は、日本人旅行者の受入業務であり、日本人向けサービスを細部に至るまで徹底して提供している。良質な旅行素材の確実な手配、滞在中の行動を支える利便性の高いトロリーバスの運行、ニーズに応える魅力的なオプションツアーや独自ツアーの催行など、本国から送客される旅行者を受け入れるためのサービスや事業を拡充している。拠点所在地も旅行者が訪問しやすい観光地や商業集積地に置く。近年、韓国人や中国人など、非日本人旅行者の取扱いも行ようになったが、依然として日本人旅行者の取扱いが大部分を占める。日本企業の現地拠点として、旅行者から要望が強い日本人向けサービス(日本のサービス)の提供に力を入れる。そのため、従業員には日本人旅行者が根差す日本文化を知る日本人・日系人を採用し、現地経営では日本語が主流である。競争企業は、自社と同様に日本人旅行者をターゲットとする日本企業・日系企業となって

いる。国内での競争と同様のプレイヤーによる企業間競争が現地でも発生しているのである。このようにハワイにおいては、自民族中心の国際経営行動が色濃い。

しかし、ハワイ以外の米州では、この自民族中心の国際経営行動の度合いは弱くなる。対象市場に現地の日本人・日系人・日系企業、ならびに非日本人が含まれるようになり、顧客が日本文化に根差すとしてもその程度が弱くなるからである。また、拠点所在地は運営上メリットのある地となり、必ずしも旅行者にとって立ち寄りやすい場所とは限らない。米国では、インターネット専門の旅行企業(オンライン・トラベル・エージェンシー)や業務渡航などの特定分野に専門特化する旅行企業が成長を遂げるが、コミュニティ内で地元に着することで生き残る旅行企業もある。北米に進出した日本の旅行企業は、このような北米本土の旅行産業の特性に合わせ、旅行素材単品をインターネットで販売したり、北米進出日系企業の業務渡航や報奨旅行を請け負ったりしている。現地の人々の旅行産業の利用方法に合わせた拠点運営、事業展開を実施している。

欧州における経営行動

日本の旅行企業の欧州における事業展開は全体として縮小傾向にある。欧州地域は、域内を往来する旅行者が多く、世界各地からも多くの旅行者を惹きつけてきた。イギリスでのトーマスクック社の創業にみるように、近代的な旅行産業の歴史は古く、数多くの旅行企業が各地で誕生した。企業ごとに機能、役割が分化し、旅行商品を顧客に販売する企業、旅行素材を組み合わせ商品を作成する企業に販売する企業など、それぞれが互いに取引関係をもつ業界構造を形成していった。域内での経済統合、市場のグローバル化が進展するに従い、欧州では国境を越えたM&Aが繰り返され、企業淘汰、業界再編の動きが活発になった。21世紀以降は、巨大化した多国籍旅行企業による寡占が進む。このような欧州の地において、日本の旅行企業は、主要デスティネーションに拠点を設立していった。だが、域内での旅行手配の大半は、現地で事業を展開する手配会社(ツアーオペレーター)を通じて行う。欧州で日本人が起業した日系の手配会社や欧州で幅広く手配事業を手掛け、かつ日本支店も設立して積極的な営業活動を行う手配会社が存在したからである。特に、低価格を訴求する新聞や雑誌を利用したメディア商品においてはこのようなツアーオペレーターを利用する傾向が強く、現地に支店を持たずして海外送客を行う場合もあった。欧州に拠点を所有する日本の旅行企業は、自社の現地支店と現地ツアーオペレーターとの双方を利用した送客、手配を行うのが通例となった。ところが、国内需要の低迷による経営状況の悪化、度重なる旅行阻害要因の発生(日本経済の低迷、円安傾向、天災の発生、疫病

の流行、テロの発生と危険状態の長期化など)により欧州方面への旅行者が減少するようになり、海外拠点の整理を行う企業が相次いだ。その一方で、海外戦略を拡大しようとする旅行企業の中には、株式取得を通じて現地ツアーオペレーターを傘下に収め、垂直統合を進める企業もある。日系他社とも取引関係を持っていた現地企業を買収することにより、仕入力、手配力を強化するとともに、他社が傘下企業を利用することによる収益もグループとして獲得するのである。このように海外進出に積極的な日本の旅行企業は、M & Aを行い、国際競争力を強めようとしているのである。現地に攻め入る企業と現地から退出する企業に分かれるようになったのが近年の傾向である。

欧州活動における対象市場は、従来型の日本人旅行者の受入を主要業務とする拠点では、日本人・日系人・日系企業である。他方、少数ではあるが、海外進出に積極的な企業の拠点で非日本人市場にも参入しようとする拠点がある。だが、欧州では複数の国々で事業を展開する巨大な多国籍旅行企業が勢力を持っているため、欧州進出日系旅行企業は苦戦しているというのが実状である。

したがって、サービスの提供では自民族向けのサービスを確実に提供することになる。現地経営でも自民族のことをよく理解する人材が求められるが、欧州に居住し、かつ労働許可が得られる日本人・日系人が少ないことから、これらの希少な人材の確保に努めるとともに、職種に応じて現地の人材を採用、登用する。さらに、M & Aにより傘下に収めた企業の非日本人市場向け部門では、企業文化の統合に理解を示すことのできた非日本人社員が継続勤務している。競争企業については、従来型の拠点では自社と同じ市場を対象にする日本企業・現地創業を含む日系企業である。非日本人市場を対象とする拠点では、現地企業、多国籍展開を図る企業となる。尚、現地発ビジネスでは、もともと訪欧日本人旅行者のために展開していた現地バス事業を非日本人旅行者も利用できるよう改良したり、現地支店のカウンターに非日本人スタッフも配属することによって非日本人にも対応できるようにしたりしている。また、被買収企業の日本人向け事業を従来型の拠点に移行して、被買収企業を非日本人向け事業に特化させる動きもある。

このように欧州における日本の旅行企業の国際経営行動は、本国親会社の海外戦略および世界市場に対する姿勢を明確に表している。すなわち、海外拠点の閉鎖や海外事業の縮小か、それとも現地企業を買収や拠点増設か、という結果となって表れているのである。

アジアにおける経営行動

日本の旅行企業のアジアにおける事業展開は拡大傾向にあり、21世紀以降、3地域の中で最も積極的に進出地域と事業内容を拡大し

ている地域である。その背景には、日本人の海外旅行が、旅行費用が安く、現地までの距離が近く、旅行日数も短いという「安・近・短」の旅行志向に移行したこと、また東南アジアに進出する日本企業が増加したことがある。日本の旅行企業は顧客を追従してアジアに進出した。さらに、アジア地域での経済発展に伴う訪日旅行や現地国内旅行、さらに現地発の第3国への旅行の需要拡大に対する期待から、日本の旅行企業は東南アジア進出に熱心である。

したがって、対象市場は、自民族市場の取扱いから現地市場の開拓と取扱い、さらには世界市場の開拓と取扱いへと拡大している。新興国では、旅行産業が未確立であることが手伝い、現地でプレゼンスを高めることのできる機会があり、早急に取り組むことによって先発の利を得ることができるところである。

このようなアジアでは、それぞれの旅行市場が根差す文化や経済状況に応じた旅行サービスの提供に力を注ぐ。旅行者受入の観点では、観光資源を発掘し活用しながら、観光インフラの未整備を補う必要性から、オプションツアーの造成・販売やバス事業に着手する。また、旅行者送客の観点では、現地発航空券などの旅行素材の販売やパッケージツアーの造成・販売を行う。ただし、旅行産業の歴史が浅いことから熟練者が少なく、サービスの品質は改善、向上途中にある場合が多い。

現地経営では、安価な労働力を入手することができるため、現地人採用が進む。若者を積極的に採用し、人材育成に取り組む企業もある。社内公用語は、東南アジアでは英語である。観光資源の発掘、旅行者の送客に加え、雇用の面でも現地貢献を実践するのである。

このように自民族市場だけでなく、現地市場、そして世界市場に目を向ける力ある旅行企業は、まずは現地でナンバーワンの旅行企業になることを目指している。そのため、競合企業は基本的には現地企業だが、同様に現地に進出している日系企業や他国企業も競合になり得る。

日本の旅行企業にとって、3地域の中ではアジアでの事業展開が最も新規期待を寄せるところである。現地での産業の未確立が追い風になる。店舗展開においても、アジアでは日本国内にあるような支店、現地で取扱旅行者を受入れるために設けるラウンジだけでなく、駅構内に設置されている売店のようなキオスク型店舗といった斬新な店舗展開を実施する企業もある。世界進出に積極的な企業だけでなく、同地域に関心のある旅行企業は、たとえ欧米では事業を縮小しているとしても、アジアでは拠点づくりおよび現地事業の拡大展開を狙っている。

(2) グローバル化の可能性と方向性

日本企業が最も積極的に事業展開しているハワイでは、日本人対応と日本人・日系人にとって利便性が高く効率的な経営、すなわち、

自民族による国際経営行動が主流であり、継続されている。一方、欧州では一部の企業が果敢に国境を越えたM & Aに取り組む。さらに、アジアでは現地でのプレゼンスを高め、確立するために、果敢な出店と現地市場への訴求、現地人採用を行っている。これらの動きから、海外進出に積極的な企業では、対象市場も企業の基本姿勢もともに自民族である図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。グローバル戦略を打ち出し、非日本人市場への取り組みや人材の多国籍化が徐々に進む。非日本人市場開拓にも挑戦する。対象市場としてまだ日本人・日系人市場が多い点で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のではないだろうか。欧州にみるようなクロスボーダーの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、その難関を乗り越えなければならない。だが、自民族市場と非自民族市場という複数の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ろう。また、アジアにみるような現地の旅行産業の未確立にとともなう自社展開の拡大は、現地での先発の優位を獲得できる可能性を高める。

本研究を通じて、日本の旅行企業の国際経営行動を表すエスニック・モデルのプロセスの移行を発見できたのではないだろうか。旅行企業が図1のセル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戦略とその実行、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ことが、欧州およびアジアの実態から捉えることができる。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。

今後、図1のセル1からセル2に移行した日本の旅行企業は、セル4の「グローバル」に移行していくのだろうか。複数の企業事例を継続研究することによって、グローバル化の移行プロセスを検証できるのではないかと期待する。

さらに観光産業に属する複数の産業事例を踏まえることによって、グローバル化の移行プロセスの比較分析ないしプロセスの確定ができるのではないかと考える。

(3)研究成果の応用可能性

本研究は、旅行産業を対象を絞った研究であるが、観光産業を構成するほかの業種、また一般に観光産業に含まれないと考えられる産業にも応用できるのではないだろうか。経営にはグローバル化が進みやすい産業と進みにくい産業があり、旅行産業は後者の代表例であろう。観光分野では宿泊、それ以外の産業では金融、医療なども、顧客が根差す文化の影響を強く受け、民族固有の文化・行動特性を考慮するようなサービス提供が必要とされるのではないだろうか。本研究から得られ

る成果は、他の産業のグローバル化を検討する上でも活用できるのではないかと考える。

<引用文献>

Pizam, A. and S. Sussmann, Does Nationality Affect Tourist Behavior?, *Annals of Tourism Research*, Vol.22, No.4, 1995, 901-917

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、第22巻、第2号、2010、93-114

今西珠美、国際提携による海外ビジネス・モデルの展開 日本におけるBTMの導入、流通科学大学論集 流通・経営編、第23巻、第2号、2011、109-131

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、第24巻、第1号、2011、131-152

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計4件)

今西珠美、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、流通科学大学論集 流通・経営編、査読無、第29巻、第1号、2016、123-140

<http://id.nii.ac.jp/1056/00000507/>

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、査読無、第28巻、第1号、2015、63-86

<http://id.nii.ac.jp/1056/00000455/>

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、査読無、第27巻、第2号、2015、169-193

<http://id.nii.ac.jp/1056/00000419/>

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、査読無、第26巻、第1号、2013、43-67

<http://id.nii.ac.jp/1056/00000091/>

6. 研究組織

(1)研究代表者

今西 珠美 (IMANISHI, Tamami)
流通科学大学・人間社会学部・教授
研究者番号：70319896