

# 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 —

Creating International Alliance to Introduce a Foreign Born Business Model

— Adopting Business Travel Management into Japan —

今西 珠美\*

Tamami Imanishi

本研究の目的は、米国発のビジネス・モデル「ビジネス・トラベル・マネジメント」の日本導入にあたり多発した国際提携の因果の論理を明らかにすることにある。新モデルは日本の多国籍旅行企業の米国子会社が察知し、本国親会社に逆移転した。その背景には環境変化に対応できる新たな利潤追求方法を探し求める旅行業界の姿がある。日本市場で苦戦する外資系旅行企業と技術—市場の相互補完的提携を結ぶ動機と利点を明らかにする。

キーワード：旅行企業、国際提携、ビジネス・モデル、ポジショニング、学習

### I. 研究の目的と問題意識

本研究の目的は、日本の旅行企業によるビジネス・トラベル・マネジメント (Business Travel Management: BTM) の導入を事例とし、ビジネス・モデルと国際提携の因果の論理を分析することにある。新しいビジネス・モデルを導入するにあたり、企業はなぜ提携関係を構築するのか、しかも国境を越えた国際提携を結ぶに至るのか。戦略として国際提携を選択するに至る論理を明らかにする。

BTM とは、旅行企業が顧客企業と出張等の旅行業務について包括契約を結び、顧客企業の出張データをもとに旅行費用の削減や業務効率化などに関するコンサルティングを行い、それに対するフィーを得るビジネス・モデルである。業務渡航にかかる費用を抑制するため、国内外のネットワークと専門システムを駆使し、旅行企業が当該企業に代わって航空会社やホテル等の選定、予約、手配等を行い、経費管理を行う。利用航空会社やホテル等を絞り込み、優遇レートを引き出すのである。日本の旅行企業は、このビジネス・モデルに着手するにあたり、他国の旅行企業と提携関係を結んだ。例えば、ジェイティービーは米国企業カールソン・ワゴンリー・トラベル、日本旅行は米国企業アメリカン・エクスプレス・インターナショナルと提携を行った。

このBTMは1980年代に米国旅行業界で誕生したモデルである。航空券等の代理販売に伴う手数料収入に依存していた米国の旅行企業は、航空会社が打ち出した販売手数料の引き下げ・漸次撤廃の方針、いわゆるコミッション・カットの逆境に立たされ、手数料依存体質から脱却する必要に迫られることになった。そこで、このビジネス・モデルを創出したのである<sup>1)</sup>。一方、日本の旅行企業は、長年、旅行素材を合理的、効率的に組み合わせることによって付加価値を付ける旅行商品の企画・販売を得意としてきた。契約主義に立ち、経済的だがドライで均質なサービスを提供する米国とは異なり、日本では顧客第一主義に立ち、痒い所に手が届く、きめ細かなサービスの提供を追求してきた。そのため、特に日本の大手旅行企業では、各種事業を実施するにあたり、これまで自前主義を貫き、内部化を推進する傾向が強かった。自社の「お客様」には、責任を持って、最初から最後まで一貫して「お世話をする」という考え方が根底に流れていたからである。資金力不足により内部化に着手できない中小企業や、価格訴求力を追求するために敢えて内部化しない旅行企業もある。だが、外部取引から旅行サービスを調達する場合でも、日本の旅行企業は、主に、日本人の特性を知り、その対応に重点を置き活動する日本ないし日系のオペレーターと取引関係を結んできた。寝食に関わるサービスを含む旅行サービスは、旅行者の生まれ育った文化的背景を考慮する必要がある文化と深く関連するサービスだからである。したがって、周辺的部分、戦術においては外部取引や提携を行っても、核心的部分、戦略においては閉鎖的であった。

だが、BTMの導入においては、外国企業ないしその日本法人と提携を結ぶ事例が相次いだ。これは対外的に、しかも外国企業に自らを開いていくという従来とは異なる旅行企業の経営行動である。日本の旅行企業の目標、発展しようとする方向に変化が起きた可能性がある。この変化は理想とする将来像に向けた重要な戦略の転換とも捉えられる。

そこで、本研究は、米国発 BTM の日本導入にあたり発生した国際提携について調査、分析を行う。新規ビジネス・モデル導入の背景ないし動機、導入方法としての国際提携の選択理由ないしメリットを分析し、この作業を通じて、ビジネス・モデルと国際提携の因果の論理を明らかにしようとする。まず、国際提携についての主要理論を踏まえる。次に、BTMに関して外国企業と提携した日本の主要な旅行企業の状況を把握する。そして、先行研究が提示する理論を活用しながら、BTM 導入の背景ないし動機、国際提携の選択理由ないしメリットについて順次、明らかにしていく。

研究方法は、資料・文献研究を中心とする。日本経済新聞社が発行する4紙の1975年から現在に至るまでのBTM関連記事の分析を行うとともに、『週刊「トラベルジャーナル」』誌の関連記事を補足的に参照した。

尚、旅行業を主たる目的とする企業の呼び方には、旅行会社、旅行代理店、旅行者など複数あるが、本研究では「旅行企業」の語を用いることにする。

## II. 国際戦略提携の理論

1980年代に入り、半導体、コンピューター、情報通信、バイオテクノロジー、化学など、ハイテク分野を中心に、国境を越える戦略提携が増大した。提携相手も、企業、大学、政府機関、研究機関など、幅広くなっている。提携関係も、合弁事業のように所有を伴う提携と、共同研究開発や共同ブランド協定、ライセンス、クロス・ライセンス、コンソーシアムのように所有を伴わない提携があり、相互依存度は幅広い。提携関係は地球を覆うかのように張り巡らされるようになった。ここでは国際戦略提携について主要な理論を見ていくことにしよう。

### 1. 国際戦略提携の動機

複数ある戦略の中から国際戦略提携を選択する動機は無数にある。Ding (2007) は、提携を形成する動機を経済的要因、技術的要因、政治的要因の3つに分類した<sup>2)</sup>。

第1に経済的要因とは、自社のコア事業活動に集中する一方で、合理化によるコスト削減や規模の経済性、範囲の経済を追求する動機である。新しい市場や未開拓の分野に進出しようとする組織にとって、単体で強い国際競争力をもつグローバル組織を構築するには、資金的、時間的コストがかかり、リスクも高い。そこで、パートナーと組み、協調的行動をとることによってコスト分担とリスク分散を行い、ネットワーク構築にかかる時間をも節約するのである。提携により、パートナーと生産施設や流通網などの有形資産を統合したり、経営スキルや技術ノウハウ、特許、ブランドなどの無形資産を統合したりすることも可能になるからである。

第2に技術的要因とは、技術の高度化に起因する動機である。研究開発コストの上昇、技術変化の方向の不確実性、技術の複雑性の増大が組織を提携に向かわせる。情報通信技術の発展により国境を越えたコミュニケーションも容易になり、かかるコストも低下した。企業間協調は以前より容易になり、実現性を増した。相互に知識を蓄え、補完することができるようになった。しかし、研究開発費そのものは増大している。また、技術の進展方向は予測困難になり、たとえ新技術を開発しても、その技術が世界を牽引し、需要があるものになるかは分からない。さらに、技術が複雑化している。技術開発には分野をまたぐ高度な専門知識やスキルが必要になるが、一組織で全てを持つことは不可能に近い。製品やサービスのライフサイクルの短縮化は、技術開発に迅速な成果の産出を要求する。技術は、提携に必要な対外的コミュニケーションを容易にする一方で、その不確実性と複雑性が内部化に限界をもたらせている。

第3に政治的要因とは、市場の自由化と規制緩和による取引活動の拡大を追求する動機である。地域市場統合や地域貿易ブロックの形成は、企業の地理的な活動範囲を拡大させた。北米、欧州、東南アジアの3極市場の出現により、市場規模は国家単位から地域単位に拡大した。また、計画経済から市場経済に移行する国家が増え、東西の壁が消滅、地球規模の市場が誕生しはじめている。企業は国境を越え、少なくとも一定の地域内で事業展開することが存続に不可欠となり、販

売やマーケティングにおける提携が必要になった。また、規制緩和、国営企業の民営化により、それまで開放されていなかった市場への参入機会が付与されることになったが、中国政府は、外国企業の中国参入にあたり、現地企業との合弁をはじめとする提携を結ぶよう誘導した。このように政治的要因も提携を結ぶ動機になっているのである。

## 2. 戦略提携の目的

戦略提携の目的を整理した研究に Gomes-Casseres (1993) がある。この研究によれば、戦略提携の目的は3つに分類される<sup>3)</sup>。すなわち、サプライ・アライアンス、ラーニング・アライアンス、ポジショニング・アライアンスである。

第1のサプライ・アライアンスは、パートナーと組むことにより、自らに欠如するリソースを、その相手から確保ないし補填しようとするものである。リソースには、資源、資産、手段、方策、供給源が含まれる。製品やサービスの供給にかかる取引コストを最低限に抑制する効果も発揮できる。

第2のラーニング・アライアンスとは、共同研究開発の実施など、パートナーとの協働作業を通じて相互学習することである。合理的な生産管理システムや優良技術など、相手側のベスト・プラクティスを学習し、ひいては新たな能力を構築するものである。

第3のポジショニング・アライアンスとは、パートナーと組むことにより、相手が勢力を持つ市場や事業セグメントに参入することである。相手企業のプレゼンスを利用することを含む。自らが不慣れないし苦手とする新市場への参入が可能になるだけでなく、市場占有率の拡大、競合他社に対する位置付けを高め、競争優位性を有することができる。

国際線に遅れて参入した全日本空輸は、スターアライアンスに加盟することにより、効率的な運行とコスト削減を実現するとともに、加盟航空会社が形成するネットワークを活用して世界市場へのアプローチを試み、国際的な企業イメージの構築と利用者の拡大を図った。また、富士写真フィルムは、ゼロックスの英国子会社ランクゼロックスとの提携により、ゼログラフィー技術を学び、自社の創意工夫に基づく新機能を追加した中小型複写機を開発、その中小型複写機の技術、生産・開発のノウハウなどは米国親会社や英国子会社に逆移転された<sup>4)</sup>。さらに、国内市場に専念してきたカルビーは、米国企業ペプシコ、スナック部門のフリトレーと提携することにより、海外展開を一気に進めようとしている<sup>5)</sup>。

このように戦略提携の目的は複数ある。同時に複数の目的を達成しようとする提携もあるだろう。次に戦略提携の活動がもたらす価値についてみることにしよう。

## 3. 戦略提携による価値創造

Doz & Hamel (1998) は、世界に向けて競争する企業にとっても、未来に向けて競争する企業

にとっても、戦略提携の究極の目的は提携による価値創造を行うことであり、その価値創造は3つの活動を通じて実現すると論じた<sup>6)</sup>。3つの活動とは、コオプション (co-option)、コスペシャライゼーション (co-specialization)、学習と内部化である。

第1のコオプションとは、パートナーとして競合企業もしくは潜在的競合企業や、補完的な製品やサービスの提供者と組むことである。この活動により、相手が強みを発揮する市場の顧客を囲い込み、競争能力と交渉能力を改善、向上することができる。また、ネットワーク効果が働く市場では、採算を確保するだけでなく、デファクト・スタンダードを構築することができるようになる。

第2のコスペシャライゼーションとは、もともと別々の経営資源、ポジション、スキル、知識を結合させることによって、相乗的な価値を生み出すことである。世界市場に繰り出そうとする企業は、現地パートナーやグローバル・パートナーと提携することによって、自らの能力を補完し、新市場においても消息通として有利に活動することができる。また、新事業の創出を巡って競争する企業は、提携により自社と他社の経営資源を結合させることで、新しい製品やサービスにおいて事業機会を創出することができる。全ての経営資源を取り揃えている企業など存在せず、技術やノウハウは業際を越え、複数の企業にまたがって存在しているからである。

第3の学習と内部化とは、パートナーからスキルを習得する、あるいは新たな技能や知識を獲得することである。特に暗黙的かつ累積的な知識、場に特殊なスキルは売買できない。さらに、技術革新のスピードは迅速化している。そのため、提携を通じることで、入手困難な相手の重要な技術やスキルが学習でき、新しい能力の構築へと結びつけることができるのである。

これら3つの活動を通じることによって、戦略提携による価値が創造される。家庭用ビデオデッキの開発で VHS 方式の技術を競合他社に公開してデファクト・スタンダードを築いたビクターと旧松下電器産業、北米のレーザービームプリンター市場に OEM (Original Equipment Manufacturing) 供給を行い世界シェア第1位に輝いたキヤノンとヒューレット・パッカード、ゼネラル・モーターズのフリーモント工場を使った国際合弁会社 NUMMI (New United Motors Manufacturing, Inc.) にトヨタ生産方式を導入したトヨタ自動車、いずれも提携により双方に価値を生み出した事例である。

#### 4. 国際戦略提携の限界

このように戦略提携は数々のメリットをもたらすが、デメリットがないわけではない。戦略提携が解消される比率は非常に高く、およそ3分の1から3分の2の割合で破綻している<sup>7)</sup>。

デメリットとして浅川 (2003) は次の点を提示している。自社技術を公開し提供せざるを得ない、コアとなる技術に関する戦略的統制が独自の判断で利かなくなる、提携相手と市場が重複する可能性がある、意志決定が統一されない可能性がある、利益も共有せざるを得ないなどである<sup>8)</sup>。

また、戦略提携の目的を整理した Gomes-Casseres (1993) は戦略提携の限界として3点を挙げている<sup>9)</sup>。第1は、組織的制約である。提携を結ぶことで、パートナーとのコミットメントが必須になる。ここに経営者の時間が大幅に費やされる。また、パートナー間でオペレーションの合理化を図ることが困難である場合もある。第2は、新しいパートナー入手にかかわる制約である。こんにち、提携を結ぶ企業が増え、提携関係は業際を越えて縦横無尽に、複雑に張り巡らされている。そのため、新しいパートナーを求めようにも、その入手が難しくなっている。第3は、コントロールの制約である。企業の戦略方向、場合によっては存命を決定するような重大な意志決定においても、パートナーの意向を伺い、協調する必要がある。そのため、経営のコントロールを喪失するという問題が発生するのである。

このように戦略提携はメリットとデメリットを持つ。そして、経営環境の変化に応じて、各企業の提携目的、提携がもたらすメリットやデメリットは変化する。常に双方の態度をみながら提携関係は見直す必要がある。ここに提携関係のマネジメントの重要性が唱えられる所以がある。

### Ⅲ. 日本の旅行企業による BTM の採用と国際提携

旅行企業が取り扱う旅行分野の分類軸は複数ある。主要なものに目的地、旅行目的、旅行主体、手配形態がある。目的地を軸にとれば、国内旅行／海外旅行／国際旅行（外国人旅行）に大別され、さらに、地域別、国別、県別などに細分化して分類することができる。旅行目的を軸にとれば、観光目的／商用目的／そのほかに大別される。旅行目的については、かつては本国人も日本出国の際に出国書類の提出が義務づけられていたことから、知人・友人訪問や留学をはじめ、細かな旅行目的まで法務省が発行する統計資料により比較的容易に把握することができた。だが、出入国手続きの簡略化に伴い、日本人の旅行目的に関する統計データは、現在、法務省資料からは入手できなくなっている。また、旅行主体に基づけば、個人旅行／団体旅行に大別される。ここでいう団体旅行とは、法人、官公庁、地方自治体などによる旅行を指し、パッケージツアーに代表される元来関係の薄い個人を募って催行するグループツアーとは異なっている。そして、手配形態に基づけば、パッケージツアー／オーダーメイドに大別される。

本研究で取り上げる BTM が対象とする旅行は、業務渡航、すなわち、商用目的の国内旅行および海外旅行である。旅行企業では一般に法人旅行ないし団体旅行と呼ばれ、専門の部門を設置して取り組まれることが多い。専門の組織は社内に事業部として設置されている場合もあれば、子会社に分社化されている場合、さらに業務渡航のみを扱う専門企業もある。電機や運輸といった旅行事業を本業としない企業が自社の業務渡航を取り扱うことを目的に設立したインハウス・エージェントも存在する。だが、本研究では旅行事業を本業とする企業を取り上げる。業務渡航の取り扱いにおいて、BTM の導入に着手している代表的な企業、トップツアー、JTB、日本旅行をみることにしよう。

## 1. トップツアー

トップツアーは1956年に東急観光として創業した企業であり、2006年に現在の社名へと変更した。トップツアーとは、東急観光時代から主催していた自社企画旅行「トップツアー」の商品名である。もともとは東急グループの傘下にあったが、2004年に東急グループより離脱。現在は日本の投資ファンド、フェニックス・キャピタルの傘下であり、ティラミス・ホールディングスが100%出資をしている。2009年度決算時に公開された事業報告書によれば、2009年度の取扱額は1,204億2,600万円、うち国内旅行841億2,300万円（取扱額の69.9%）、海外旅行288億8,600万円（取扱額の24.0%）、国際旅行39億2,400万円（取扱額の3.3%）である。また、2010年に国土交通省観光庁が公表した「主要旅行業者旅行取扱状況年度総計（速報）」によれば、2009年度（平成21年4月分～22年3月分）の取扱額は1,153億3,594万1,000円、うち国内旅行833億1,259万9,000円（取扱額の72.2%）、海外旅行281億2,088万7,000円（取扱額24.4%）、国際旅行39億245万5,000円（取扱額の3.4%）である。

トップツアーは法人旅行に強い企業である。企業の出張旅行、社員旅行、報奨旅行のほか、学校関係の旅行でも実績を上げてきた。海外拠点の設立に際しても、日本国内で取引関係を構築してきた日本企業の海外進出に伴い、自らも海外進出を図っている。本国親会社と海外拠点間で発生する海外出張旅行や視察旅行、出向社員の引っ越し、海外子会社で発生する出張旅行や現地ディーラーの報奨旅行、駐在員家族の休暇旅行など、従来の取引関係を国内だけでなく、海外においても継続するため、海外進出を図った。取引企業より進出要請を受けて設立した海外拠点もある。自動車メーカーをはじめ、特に業務量の多い取引先については、その企業の海外拠点内に事務所を開設した。このように東急観光時代に日本企業に追随した海外進出を図ったのである。1962年に海外拠点第1号をニューヨークに開設、その後、1964年にロサンゼルス、1971年にハワイに拠点を設置した。そして、1983年にこれら3拠点を合併し、米国法人Tokyu Travel America, Inc.を設立した。この米国拠点が東急観光のBTM採用に関して重要な役割を果たした。すなわち、米国旅行業界で生まれたBTMの発想と手法を最初に学び、導入したのは、本国親会社ではなく、海外子会社である米国法人だったのである。日本国内で活動する日本の旅行企業は未だ着手していなかったが、米国航空業界の動き、それに対応しようとする米国旅行業界の動きから、米国法人は日本の旅行業界の将来を予見したのである。旅行の手配、斡旋による仲介手数料を収入源とするコミッション・ビジネスから、旅行のコンサルタントを行うマネジメント・ビジネスへ、旅行企業が果たす役割、業務の転換を察知したのである。米国旅行業界では、休暇旅行を中心に扱う企業と業務渡航を専門とする企業とに分化する一方で、業務渡航専門企業がより一層勢力を増していった。米国法人は、その立地から、米国旅行業界と取り巻く現地の経営環境を目の当たりにし、刺激を受けることができた。同時に、米国で取引を行う日系企業や現地企業から業務を継続して受注するためには、現地の旅行企業に劣らぬ競争力が必要とされた。BTMに着手しなけれ

ばならない理由もあったのである。

そして、法人旅行分野を得意としてきた東急観光は、より一層競争力を高めるために、米国法人から BTM ノウハウの伝授を受けた。海外子会社が本国親会社に新しいビジネスの形を「逆移転」したのである。日本では、まず米国法人各支店と首都圏主要支店をリンクさせ、サービス提供を開始するほか（1993年）、基幹システムを自社開発し（1997年）、専門のセンターを東京に開設（1998年）、需要が多い首都圏を中心に BTM 事業を展開していった。だが、BTM 業務は各種システム開発、ネットワーク構築を必要とし、技術開発コストの負担が大きい上に、情報技術は日々革新する。1990年代後半には日本の大手同業他社も BTM 業務に着手するようになっていた。

1999年2月、東急観光は米国第3位の旅行企業ローゼンブルスと提携を結んだ<sup>10)</sup>。ローゼンブルスは東急観光に自社の企業向け旅費管理システムを提供するとともに、日本で取引のある外資系企業を紹介する。東急観光は、ローゼンブルスの顧客企業の出張に伴う航空券やホテルの手配を請け負うだけでなく、新規顧客を開拓することになった。ローゼンブルスは、出張に最適な航空会社やホテルの検索システム、企業別の出張規程に合わせた旅費精算が可能なシステムを保有する。東急観光にとって、このシステムは新規法人顧客の開拓に役立つだけでなく、個人観光客向けのツアーに比べ、より収益性の高い法人顧客の囲い込みに活用できる。一方、ローゼンブルスは、日本拠点としては東京に営業所を1ヵ所持つに過ぎず、主要顧客の外資系企業が日本全国に拠点を増設していく中、自社のサービス網をその動きに対応させることが困難になっていた。国内でのサービス窓口として東急観光の国内営業網が魅力的だったのである。

だが、2003年、提携相手のローゼンブルスがアメリカン・エクスプレスに買収された。それに伴い、包括契約を結んでいた外資系企業の大部分の業務は日本旅行アメリカン・エクスプレスに移管されることになった。米国で発生した旅行企業の買収劇が東急観光に影響を及ぼしたのである。東急観光は2001年12月期に70社と契約をしていたが、売上の大半は海外航空券の販売手数料と出張生産システムの使用料であり、本来目標としていた顧客の出張業務全てを取り込んで収入を得るという BTM の包括契約を結んでいた企業は、新規顧客開拓によって取り込んだ企業ではなく、米国ローゼンブルスが本国で契約する多国籍企業の日本法人であった<sup>11)</sup>。包括契約の全てを失ったのである。

その後、東急観光は2004年に東急グループから離脱し、組織再編を経て、BTM 業務はストリームライン事業部に引き継がれることになった。BTM 事業に着目した日本の大手同業他社よりもいち早く海外企業と業務提携を成立させ、一歩先に出た東急観光だったが、やがて同業他社も合併や買収を実施し、キャッチアップを図るようになっていた。BTM を利用する顧客、あるいは関心を持つ企業の多くは、海外出張旅行も多い多国籍企業である。世界的に企業の多国籍化傾向も強まっている。仕入価格の交渉力にも販売価格の訴求力にも規模の経済が働く BTM 業務では、多国籍企業が顧客になる可能性も高いことから、国内での規模だけでなく、グローバルな規模を追



求する必要がある。そこで、東急観光は新たな提携相手を模索した。そして、トップツアーへと社名変更した2006年の5月、BTM業務で世界第3位のオランダ企業、BCDトラベルとの提携に至った<sup>12)</sup>。BCDトラベルは、オランダの持株会社BCDホールディングスが買収したドイツのTQ3トラベル・ソリューションズ・マネジメント・ホールディングと過半数所有の子会社にした英国のザ・トラベル・カンパニーの2社を米国のワールド・トラベルBTIと統合し、これらを1つの管理組織のもとで所有する決定を下したことにより2006年1月に誕生した企業向け旅行管理業務の専門企業である。新ブランドによる事業開始は2006年3月である。2010年の企業概要によれば、世界6大陸90ヶ国以上に1,500を越える拠点をもち、従業員数は10,800名に上る。トップツアーはBCDトラベルが日本で手がける事業を独占的に扱うことができるライセンス契約を結んだ。BCDトラベルの顧客企業の日本出張業務を請け負うが、提携相手からの委託業務の請負業者としてではなく、多国籍旅行企業の日本法人のような役割を担い、能動的な活動を目指したのである。

このようにトップツアーは、海外子会社が察知した新しいビジネス・モデルを本国親会社に逆移転した経緯がある。日本国内へのBTM導入においては、海外子会社が指導的役割を果たした。そして、取引量の増大を図るため、さらにシステム開発のコスト負担を軽減するため、米国第3位の旅行企業ローゼンブルスと提携を結んだ。米国企業からBTMに関する技術、ノウハウを学習した。だが、米国における旅行業界再編の煽りを受け、提携相手が日本の同業他社と提携関係にある企業に買収されてしまった。自社単独でBTM業務に取り組む選択肢もあったが、トップツアーは提携による業務遂行を選択し、新たな提携相手を求めた。その結果、BTM分野世界第3位の欧州企業BCDトラベルと提携を行い、再出発を図るに至ったのである。

## 2. ジェイティービー

ジェイティービー（以下、JTB）の創業は1912年である。日本初の外客誘致機関として組織された貴賓会（ウェルカム・ソサエティ）を受け継ぐ形でジャパン・ツーリスト・ビューローが設立された。設立目的は、日露戦争後の外貨不足解消と海外に向けての日本紹介である。その後、度重なる社名変更、組織変更を経て1963年に日本交通公社（Japan Travel Bureau）となり、2001年に通称として親しまれていた略称ジェイティービーへと現在の社名に変更した。2004年より各事業部の株式会社化を進めて会社分割を図り、2006年に新グループ経営体制に基づく経営を開始した。旅行事業を核としながら、グループ全体で出版事業やイベント事業も営み、長年、国内第1位の旅行企業として君臨している。JTB社内資料によれば、2009年度のJTBグループの売上高は1兆1,212億8,000万円、その88.4%を占める旅行事業の部門別の取扱構成比は国内旅行63.4%、海外旅行30.7%、国際旅行（インバウンド）2.2%、その他3.7%である。また、2010年に国土交通省観光庁が公表した「主要旅行業者旅行取扱状況年度総計（速報）」によれば、JTBグループ

14社の合計から14社内取引を相殺した2009年度（平成21年4月分～22年3月分）の取扱額は1兆782億7,839万6,000円、うち国内旅行7,129億5,055万4,000円（取扱額の66.1%）、海外旅行3,383億5,014万4,000円（取扱額31.4%）、国際旅行269億7,769万8,000円（取扱額の2.5%）である。

JTBはその設立趣旨が外国人の旅客誘致、海外に向けての日本紹介であったことから、いち早く海外に拠点を設立した。創業年には韓国、中国、台湾に支部を設立し、翌1913年にはニューヨーク、1914年にはサンフランシスコとホノルルに案内所を開設した。旅行事業に関わる海外拠点数は、2010年3月時点で93拠点に上る。北米・ハワイ地域35拠点、欧州地域25拠点、東南アジア・オセアニア地域25拠点、韓国地域3拠点、香港・マカオを含む中国地域3拠点、ミクロネシア地域2拠点である。このように海外拠点網を着実に広げる一方で、取扱業務も拡充してきた。外国人の訪日旅行を専門としながらも、日本人海外渡航者数の増大を受け、日本人の海外旅行の取り扱いにも乗りだした。その結果、旅行者が国境を越える旅行業務では、旅行者を受け入れる「受業務」と旅行者を送り出す「発業務」の取扱人数が逆転し、日本人の海外旅行が外国人の訪日旅行を上回るようになった。そして、時代のニーズに合わせて、出版事業や格安旅行事業、メディア販売やオンライン販売など、多様な事業と販売手法を手がけるようになり、文字通り「総合旅行業」の王者になった。

国内・海外に広く自社拠点網を敷くJTBは、それ故、現地の経営環境や市場ニーズに接する機会に恵まれる。米国旅行業界で勢力を増す企業に業務渡航を専門とする企業が増えていく状況は、業界専門誌や報告書からも知ることができたが、BTMのシステムそのもの、技術開発の進捗と浸透の様子は、米国拠点に出向した駐在員が目の当たりにした。米国旅行企業が展開するBTMのシステムでは、航空券やホテルなど、旅行素材の価格や空き状況がオンラインでリアルタイムに表示され、価格にも訴求力があつた。営業担当者が一社一社をまわって注文を聞きに行く「御用聞き」方式の日本の法人旅行営業とはかけ離れていたのである。一企業の旅行業務を丸抱えて受注し、顧客企業の内部に入り込んで出張旅行の実状をデータ管理し、旅費の削減と利便性の向上を実現することによって、そのマネジメント能力に対する対価を得るという発想、それを可能にする技術に驚かされたのである。

1980年代後半から米国に浸透しはじめたBTMは、1990年代には米国企業の日本法人、つまり、日本に進出している外資系企業にも適用されるようになった。本国親会社の所在国内だけでなく、多国籍企業全体として、進出地域全域での旅費削減が望まれたからである。外資系企業への対応を中心に、日本でもBTM事業を展開する必要性が出てきた。そこで、JTBは1993年、BTM業務を専門とするBTS（ビジネストラベルシステム）センターを開設し、米国式BTMの導入に取り掛かった。

しかし、契約を受注するための入札では、世界の旅行企業と競争しなけりばならなかつた。海

外出張旅行が多い多国籍企業は、海外子会社を含む企業全体での旅費削減を望んだ。旅行企業に、国単位ではなく、地域単位あるいは世界全域で BTM 業務を遂行する能力が求められた。JTB は日本国内の旅行手配については優位性を持つが、南アジアをはじめ、文化、商習慣、インフラの整備度が異なるような地域をも含む BTM の実施については課題が残った。そのため、JTB はアジア・オセアニア域内に限った BTM 契約の受注はできても、世界の多国籍旅行企業、特に大手 BTM 専門企業との競争では敗北せざるをえなかったのである。

そこで、グローバル規模でサービスを提供する力を備えるため、JTB は米国第 2 位の旅行企業カールソン・ワゴンリー・トラベル (CWT) と合弁契約を締結した<sup>13)</sup>。CWT は 1994 年に欧州企業と米国企業の統合により誕生した企業である。1872 年にベルギー人が設立したワゴン・リーを 1991 年に仏国企業アコーが買収、1993 年にワゴンリー・トラベルに社名変更した。一方、1938 年創業の米国企業ゴールド・ボンド・スタンプ・カンパニーは 1973 年にカールソン・カンパニーへと社名変更し、ホテルや飲食業、マーケティングサービスなどを展開する企業グループとなっていた。このカールソンとアコーがカールソン・トラベル・ネットワークとワゴンリー・トラベルの法人旅行部門を統合して誕生したのが CWT である。CWT は米州、欧州のほか、アジア、アフリカを含む世界 151 ヶ国に 3,000 を越える拠点を有するグローバルな旅行企業である。

2000 年 8 月に JTB の全額出資子会社として設立された JTB ビジネストラベルソリューションズ (JTB-BTS) は、同年 10 月に JTB 法人営業東京支店から一部業務の移管を受けて営業していたが、CWT からの出資を受け、2001 年 1 月にその日本法人与事業を統合した。JTB-BTS の社名に変更はないが、コミュニケーションネームとして JTB-CWT ビジネストラベルソリューションズ (JTB-CWT) が使用されることになった<sup>14)</sup>。出資比率は JTB70%、CWT ホールディングス 30% である。両社が経営資源とインフラを共有すれば、地球規模で一貫性のあるサービスを提供することができるようになる。JTB は CWT の既存顧客を獲得するとともに、ネットワーク拡大によりアジア、ひいては世界へと躍進する機会を得る。一方、CWT は顧客開拓に苦戦する日本事業で突破口を開く機会を得る。

グローバル・ネットワークを獲得した JTB-CWT は、その後、相次いで国内インハウス・エージェントの事業引継を行った。いすゞ自動車系列のアイツーリスト (2001 年)、JT 系列のジェイティアイタス (2001 年)、野村証券系列の野村ツーリスト (2002 年)、芙蓉グループの芙蓉航空サービス (2004 年)、麒麟ビール系列の日本ツーリスト開発 (2006 年) などはその一例に過ぎない。出張旅行業務を外注し、かつ BTM 契約を結ぶ企業は、その成果として旅費削減に期待を寄せるが、そればかりでなく、出張旅行業務を内部化していた企業の中には、自社ないしグループの旅行事業を放出することによって、より一層の負担軽減を期待する企業も多数みられるようになっていたのである。その背景には、本業に集中するという理由もあろうが、企業の多国籍化が進むにつれ、出張旅程が複雑化し、旅行業務取扱に関して、より高度な知識とスキルが要求されるよ

うになったという切実な理由もあるだろう。

このように JTB は当初、BTM 業務を自社単独で BTS 事業として展開していたが、当分野の競争企業は国境をまたぐ業界再編により巨大化する BTM 専門企業であることを知った。そして、これらの世界的大企業と競り合うには、質の高いサービスを世界中で提供できる体制を構築する必要があることも認識した。そこで、JTB は世界的大企業との提携を選択したのである。提携相手と協調することにより、経営資源、ネットワークの共有を図ることができ、自らの弱点を克服することができる。JTB は海外拠点網を拡充してきたが、世界的企業は進出地域も拠点数もそれをはるかに上回り、世界展開力を増強できる。また、日本人・日本企業向けのサービスは熟知しているが、非日本人・非日本企業向けサービスについては学習の余地がある。JTB-CWT は提携相手の日本事業を継承することによってパートナーを援助できるとともに、顧客開拓において双方のプレゼンスを活かすことができるのである。

### 3. 日本旅行

日本旅行は現存する日本最古の民間の旅行企業である。1905 年、神社仏閣の参詣、観光等の団体旅行を斡旋することを目的に、食堂を営んでいた南新助が滋賀県草津駅前に創業した。戦争が深刻化するのに伴い 1941 年に一時期廃業したものの、1949 年に日本旅行会として再発足し、1968 年に現在の社名、日本旅行へと改称した。JTB と並び、早期から国鉄団体乗車券の受託販売を許可されていたことから、ジェイアールとの結びつきが強く、2001 年に西日本旅客鉄道 TiS 本部と統合した。2009 年度決算時に公表された決算概要によれば、2009 年度の販売高は 3,514 億 2,700 万円、うち国内旅行 2,439 億 500 万円（取扱額の 69.4%）、海外旅行 1,007 億 800 万円（取扱額の 28.7%）、国際旅行 66 億 4,200 万円（取扱額の 1.9%）である。また、2010 年に国土交通省観光庁が公表した「主要旅行業者旅行取扱状況年度総計（速報）」によれば、2009 年度（平成 21 年 4 月分～22 年 3 月分）の取扱額は 3,474 億 2,699 万 1,000 円、うち国内旅行 2,380 億 8,585 万 8,000 円（取扱額の 68.5%）、海外旅行 1,027 億 3,084 万 4,000 円（取扱額の 29.6%）、国際旅行 66 億 1,028 万 9,000 円（取扱額の 1.9%）である。

日本旅行は旧国鉄と親密な関係を構築していたため、JTB とともに国鉄駅構内に店舗を開設しやすく、他社よりも国内営業拠点の立地において優位な立場にあった。さらに国鉄の団体乗車券（1957 年）および定期乗車券（1966 年）の受託販売も許可されていたことから、長年、国内旅行の取扱比率が、国鉄に依存しない私鉄系や航空系などの旅行企業と比較して高い水準にあった。しかし、日本人海外旅行者数の増大に伴い、海外旅行分野に本格的に参入した。国内旅行分野では成功したが、海外旅行分野では後れを取る結果になったのである。そのため、海外進出も日本の同業他社を追隨することになった。1973 年にハワイに現地法人を設立し、グアム、ロサンゼルス、サンフランシスコ、ニューヨークなど、日本人旅行者の主要デスティネーションに相次いで

支店を設立、米国での拡大を図った。そして、プラザ合意（1985年）以降の円高進行と定着に伴い、海外拠点を増設したが、それは1980年代後半から1990年代前半の約10年間に集中した海外進出であった。1995年以降は海外拠点の統廃合を実施している。

観光目的の旅行を主力としてきた日本旅行は、法人旅行部門でBTM業務に着手するために、JTBと同様、世界的な旅行企業と合弁契約を締結した。米国第1位の旅行企業アメリカン・エクスプレス（以下、AMEX）との提携を決定したのである<sup>15)</sup>。AMEXは、運送業者として1850年に創業し、金融業へと進出した経緯を持つ、金融業務と旅行関連業務を業容とする米国の多国籍企業である。旅行事業への正式参入は1915年で、日本には1917年、米国人旅行者に対するサービスおよびサポートを行うために進出した。第2次世界大戦中は撤退したものの、1954年に再び日本に進出した。1958年に企業買収を行いクレジットカード事業に進出、ブランド力とカード会員向けサービスに強みを持ち、金融業務と旅行業務を連携させた世界展開を図る。旅行事業はアメリカン・エクスプレス・ビジネス・トラベルとして展開し、法人旅行に特化している。日本旅行はこの多国籍企業の子会社アメリカン・エクスプレス・インターナショナル（AMEXI）と共同出資により合弁会社、日本旅行・アメリカン エクスプレス（以下、AMEX-NTA）を設立し、2001年4月から業務を開始した。JTB-CWTの誕生から3ヶ月後のことである。出資比率は日本旅行65%、AMEXI35%で始まった。

AMEX-NTAの設立により、AMEXIは日本支社の法人向け旅行事業部門をAMEX-NTAに移管した。法人向けカードを利用した決済やサポート体制における強みを継続して発揮しようとすると同時に、法人カードの顧客開拓にも取り組もうとした。さらに、日本旅行の主要支店にAMEXカード会員向けのサービス窓口機能を持たせた。AMEXIにとって日本旅行の全国に広がる拠点網、仕入れ力は魅力的であった。他方、日本旅行は、観光旅行を主力としてきたため、社員旅行や報奨旅行の減少から、法人旅行分野における新たな収益方法が必要になっていた。そこで、BTM業務を新たな柱に据え、AMEXIが持つBMTに関する技術、ノウハウを採り入れようとしたのである。AMEXの世界的なブランド力を利用した営業展開も可能になる。

AMEXIと日本旅行の提携は、BTM業務を中心とする法人旅行分野の提携として始まったが、2007年末、両社は個人旅行分野にも提携を広げ、法人と個人の両分野において顧客サービスの向上を目指す包括提携を結んだ。カード会員限定のオリジナル旅行商品の提供や旅行代金支払時におけるポイント利用など、カード会員向け旅行サービスを充実させた。また、日本旅行の主要店舗を個人会員もAMEXの窓口として利用できるようにし、カード会員向け対応サービスを強化した。包括提携への拡張により、AMEXIはカード会員向けサービスの拡充と個人・法人双方のカード会員開拓を推進する。一方、日本旅行はより一層多くのAMEXカード会員にアプローチすることができ、自社サービスの販売機会を得る。

しかし、日本旅行は2008年2月、本社にICT事業本部を設置した。企業の出張業務支援サー

ビスの中でも、包括的な支援サービスは AMEX-NTA が提供するが、出張管理システムの利用に限ったサービスは本社 ICT 事業本部が提供するようになった。出張業務に関してコンサルティングを含む包括的なサービスは不必要だが、システムのみを利用したいという顧客ニーズに対応するものである<sup>16)</sup>。また、日本旅行は旭化成のインハウス・エージェント、エルオルトに資本参加して出張手配業務を行うようになった。松下電器産業（現、パナソニック）系列にあった MID ツーリスト（現、エムハートツーリスト）の事業も譲り受けている。日本旅行は AMEXI との合弁事業以外にも法人旅行事業に取り組んでいるのである。NTA-AMEX の誕生から 5 年を経過するまでに、日本旅行は株式の一部を AMEXI に売却し、共同出資会社の持株比率を日本旅行 45%、AMEXI55%に引き下げた。日本旅行の過半数所有から AMEXI の過半数所有に逆転したのに伴い、NTA-AMEX では AMEXI の方針が強く表れるようになっていく。

このように観光旅行を主力としてきた日本旅行は、BTM 事業に着手するにあたり、AMEX の子会社 AMEXI という世界最大手の多国籍企業と提携を結ぶ選択をした。日本旅行は、AMEXI から優れた技術、ノウハウを学ぶとともに、そのブランド力を営業に活用することができる。提携により、法人旅行分野でのキャッチアップを図ろうとした。一方、AMEXI は、日本旅行の立地優位な国内支店網と旅行素材の仕入れ力に着目した。さしあたり両者は提携により相互補完的な関係の構築を目指したといえる。しかし、旅行事業にクレジットカード事業を関連づける AMEXI と、あくまでも旅行事業に専念し、顧客の要望に応じる旅行サービスを展開しようとする日本旅行との間に、方向性の違いが見え始めている点もそれぞれの経営行動から推察される。米国式 BTM 契約は、合理性、効率性、規程と契約内容の遵守を重視する。だが、日本における BTM 業務には、変更、例外、追加への対応が要望される。米国式 BTM に修正、改良を施し、独自の日本式 BTM に取り組む企業もある。日本旅行は自社がどのような BTM のサービスを提供しようとするのか、決定途中にあるのかもしれない。

#### IV. BTM 導入の背景

これまでみてきたように、日本の旅行企業は海外発の新しいビジネス・モデル——具体的には米国で誕生した BTM——を自社に導入した。日本の旅行業界には存在しない、従来とは異なる発想のビジネスであるだけに、国際提携をも必要とした。では、日本の旅行企業は、なぜ海外の新しいビジネス・モデルを導入したのだろうか。BTM 事業に着手した背景として 4 つ、新たな収益方法の模索、サプライヤーによる直販の拡大、企業（顧客）のコスト削減意識、技術の進歩がある。

まず第 1 に、旅行企業は新しい収益方法を模索していたことがある。法人旅行の需要が低迷するとともに、ゼロ・コミッション時代の到来が日本でも予測されたのである。1985 年のプラザ合意以降、円高傾向が進行、定着するようになると、1980 年代後半から 1990 年代初頭にかけて日

本は好景気を迎えた。この期間、消費意欲が高まり、旅行需要が格段に伸びた。しかし、バブル経済が崩壊し、長い不況に見舞われるようになると、旅行需要は急速に衰退した。特に利益率が高い法人旅行は旅行企業にとって重要な分野であったが、社員旅行や報奨旅行が控えられ、収益が懸念されるようになった。法人旅行の低迷を克服する必要があったのである。

また、航空各社が航空券の販売手数料引き下げの方針を打ち出し、それが日本にも及ぶようになった。旅行企業は航空会社に代わり販売する航空券について、売上げの10%を仲介手数料として航空会社から受け取っていたが、その手数料が段階的に引き下げられるようになった。規制緩和により格安航空会社が参入し、生き残りをかけた熾烈な争いが繰り広げられるようになった米国航空業界では、航空各社が相次いで販売手数料を引き下げ、1995年から徐々にベース・コミッションを削減、2002年には手数料を全廃にした。ゼロ・コミッション時代に突入し、航空券販売への依存度が高かった米国旅行産業が打撃を受けたことは既述の通りだが、日本にも同様の波が押し寄せ、米国航空会社を中心に日本の旅行企業へ支払われる手数料も引き下げられていった。そして、ついに日本の航空大手2社も同じ方針を打ち出すようになり、2009年に販売手数料を全廃、日本の航空会社を含めたゼロ・コミッション時代に突入した。国内の重要なサプライヤーから得られる収入が期待できなくなったのである。航空券販売による手数料収入を期待できなくなったことから、日本の旅行企業も手数料収入からの脱却が必要になっていたのである。

第2に、インターネットの普及により流通経路が変化したことがある。サプライヤーが直販を拡大させ、旅行企業を経由しない取引が行われるようになった。航空会社やホテルをはじめとする旅行素材の提供企業は、インターネット上で自社のサービスや商品を紹介し、顧客に直接アプローチする販売方法に積極的に取り組むようになった。人々は好きな時にインターネットにアクセスし、サービスを購入することができるようになった。特にネット直販がもたらす利便性と価格の優位性が顧客を取り込むようになったのである。

第3に、企業のコスト削減意識が高まっていたことがある。1980年代後半の好況期から、一転して深刻な不況期に直面した日本の企業は、投資や支出を抑制するようになった。設備投資、研究開発費、調達費、人件費など、あらゆる費用が削減の対象となり、旅費も例外ではなかった。企業は社員旅行や報奨旅行はもちろん出張旅行についても削減したいと考えていた。企業側にニーズがあったといえる。

また、好況期には多角化戦略に基づき、旅行事業に参入する異業種企業が登場した。だが、多角化により運営される旅行事業の中には、グループ企業の事情を熟知し、理解ある適切な旅行手配を行うことのできる組織がある一方で、専門的知識を欠き、不適切な旅程を組んで出張社員に迷惑をかける組織もあった。空港の広さと乗り継ぎ時間を考慮せずに航空券を手配するような初歩的ミスも発生した。グループの旅行企業よりも旅行事業を本業とする旅行企業の方が好ましい旅程、旅費を提示することもあった。企業が経営資源の集中を図り、本業に回帰するようになる

と、多角化により着手した旅行事業は撤退や売却の対象になった。そのため、企業は自社の事情に精通するとともに、社内の旅費規定はもちろん、各社員の要望にも応じた手配を委託できる旅行企業を外部に求めるようになったのである。旅行業務の内部化による取引費用の抑制よりも、アウトソーシングによる旅費の削減に意識を転換する企業が増えたのである。

第4に、情報技術が進歩するとともに、そのネットワーク性を共有できるようになったことがある。IT革新によりコンピューターやインターネットを用いて情報処理を効率的に進められるようになった結果、様々なデータを管理、蓄積、分析できるようになった。旅行企業は、旅行素材の管理や旅行情報の蓄積だけでなく、顧客データについても管理、蓄積できるようになった。蓄積データを分析することによって旅行に関わる各種傾向、嗜好、動向を把握することができるとともに、商品・サービス作り、販売・提供方法にも活かすことができる。また、旅程管理を行うことにより緊急時や災害時のリスク管理にもつなげることができる。社内・社外のシステムをリンクさせ、ネットワーク化することで、リアルタイムの情報伝達、コミュニケーション、取引が可能になり、情報共有もできる。BTMを支える技術があるからこそBTMが実現可能になり、その技術を習得、開発する力が旅行企業にあるからこそ、BTMを導入、実現し、発展させることができるのである。

このように日本の旅行業界（プレーヤー、具体的には旅行企業）と顧客企業（市場、具体的には法人市場）に海外発のビジネス・モデルを受け入れる土壌が備わっていたのである。次章では、旅行企業がなぜBTMに関して国境を越える提携を行ったのか、国際提携の理由を考えることにしよう。

## V. 国際提携のメリット

日本の旅行企業がBTMに着手するにあたり「国際提携」を行ったことは、海外発ビジネス・モデルの導入における企業行動の重要な特徴である。企業は存続、成長、発展のために様々な戦略の選択を行う。本研究が取り上げる旅行企業によるBTMの導入では、日本企業は国際提携という戦略を選び、異なる政治、経済、文化の下で成長した他国の企業と国境を越える提携を結んだ。トップツアーは米国企業ローゼンブルスおよびオランダ企業BCDトラベル、JTBは米国企業CWT、日本旅行は米国企業AMEXと提携した。国際提携を行う理由はメリットがあるからに他ならない。では、BTMに関する国際提携にはどのようなメリットが見出せるのだろうか。メリットとして「ポジションの向上」、「技術・ノウハウの学習」、「仕入れ力の強化」、「顧客の獲得」が挙げられる。

第1にポジションの向上とは、パートナーのプレゼンスから得られるメリットである。本研究でみた国際提携に関わった日本企業・非日本企業は、いずれも各々の主たる活動域内における主要企業である。主たる活動域内でのプレゼンスは高い。トップツアー、JTB、日本旅行は主に日



本で活動し、日本の旅行企業の取扱額ランキングで常に上位に入る、日本国内ではよく知られた企業である。他方、BCD トラベル、CWT、AMEX は欧州または米州に本国親会社を置くが、世界中に拠点網を張り巡らせ、世界を股にかけ、事業を展開している。旅行企業の世界ランキング上位3社である。日本企業にとってパートナーのグローバルなプレゼンスは魅力的である。日本の旅行企業は、長年、日本人旅行者の取り扱いに注力してきた。そのため、日本市場では知名度、ブランド力が高く、高いプレゼンスを有していても、海外市場では通用しない。一方、非日本企業は、欧米域内はもちろん世界的によく知られ、高いブランド力を誇っていても、旅行事業に関する日本市場での知名度は低く、苦戦を強いられてきた。日本企業と非日本企業が提携することによって、プレゼンスの相互補完ができるのである。日本企業は日本市場に強いが、世界市場に弱い。多国籍の非日本企業は世界市場に強いが、日本市場に弱い。自社が弱い地域に強い相手と組むことで、より広範な市場をカバーすることができるようになる。パートナーとプレゼンスを相互補完することによって、自社のポジションを高めることができる。パートナーのプレゼンスを借りて活動を展開すれば、日本企業には欧米市場ひいては世界市場に進出する道が開ける。他方、非日本企業は日本市場での事業展開に突破口を見出せる可能性が広がる。未開拓地域への参入機会の増大、あるいは苦戦地域における事業展開の克服が、国際提携を締結することにより期待できるのである。

第2に技術・ノウハウの学習とは、パートナーの優れた技術やノウハウから得られるメリットである。日本の旅行企業は、魅力的で合理的なプランや商品を企画し、その価格を抑えて提示することによって、旅費削減を可能にするための提案を顧客企業に行ってきた。だが、それは契約締結数を増やし、自社の取扱額増大につなげるという営業活動に視点を置く提案であった。「提案する」という行為に対して対価を得るという発想は日本の旅行企業には欠けていたといえる。手配業務だけでなく、社内規程に沿う出張申請や出張精算の書類作成まで代行するという顧客企業の内部の業務軽減、さらに顧客企業の出張データを蓄積、分析して、より望ましい料金を引き出すとともに、無駄を洗い出し、改善を促すというマネジメント、コンサルティング、これらの行為をもサービスに加えるという発想はなかったといえるだろう。

そのため、日本企業は、この BTM に関して、それを生み出し、実践している米国企業に後れを取った。BTM 業務を行う米国企業は、業務実施に必要なシステムの研究、開発を進め、さらに改良を積み重ねていた。研究開発は莫大な資金と時間を費やす上に、必ずしも満足な結果が得られるとは限らないというリスクを持つ。だが、国際提携を行うことで、パートナーと技術やノウハウを共有することができる。自社が弱い分野の技術を保有する企業や特異なノウハウを持つ企業と国際提携を結ぶことによって、パートナーからその技術やノウハウを学ぶことができるのである。暗黙知的なスキルを習得することもできる。技術供与を受けることによって、研究開発に必要な時間的、経済的コストを節約することができる。さらに、それぞれが持つ経営資源を組み

合わせれば、相乗効果を発揮できる可能性もある。合理性を追求する米国企業と顧客満足を追求する日本企業が協働すれば、基本的には効率的に出張旅行業務を支援するが、例外にも対応するBTM、例えば、変更や細かな追加希望にも応じることのできるような新型BTMを開発できる可能性がある。国際提携により技術・ノウハウを学習するだけでなく、協働を通じた相互のレベルアップというコスペシャライゼーションがもたらす優位性が期待できるのである。

第3に仕入れ力の強化とは、パートナーの優れた仕入れ力から得られるメリットである。BTM業務を受注するには、優良なシステムを構築するだけでなく、質の高い旅行手配を行うことも重要になる。旅行素材の豊富な品揃えと価格訴求力が必要になるのである。国内で長年、経営活動を続けてきた日本の旅行企業は、継続的な代売や送客を通じて、航空や鉄道、ホテルや旅館など、国内のサプライヤーと親密な取引関係を構築してきた。大量送客を通じて価格交渉力をつけ、素材を安定的に確保する。しかし、多国籍旅行企業の日本法人は、日本国内における仕入れ力が脆弱であった。外資系旅行企業の日本法人は、世界的展開を誇る多国籍企業といえども、日本のサプライヤーに対する送客量という点では日本の大手旅行企業の後塵に拝している。交渉力が劣るため、より品質の高い素材や有利な価格をサプライヤーから引き出すことが難しく、仕入れ面に課題があった。顧客に対して好ましいプランや商品を提示することができず、日本市場の開拓では苦戦を強いられていたのである。だが、国際提携により、仕入れの共通化を図ることができる。パートナーと仕入れ力を相互補完するだけでなく、送客量を合算することにより、サプライヤーへの交渉力を強めることができるようになる。外資系企業は、日本企業の仕入れ力を享受し、素材の品揃えを豊かにするだけでなく、仕入れ価格の引き下げと安定的な確保を図ることができるようになる。取引関係を持つサプライヤーの範囲を拡大させることが可能になるとともに、取引を継続することで良好な取引関係を構築することができるようになる。パートナーが自社と新しいサプライヤーを結びつける役割を果たしてくれるのである。他方、日本企業は、国内のサプライヤーの対する交渉力をより一層強化できるようになるとともに、脆弱だった海外の旅行素材に関する仕入れを補填することができる。また、パートナーが取り扱いを得意とする非日本人旅行者の嗜好、選好を知る機会を得ることから、海外市場を開拓するための情報が入手可能になる。つまり、仕入れ力の弱い企業が仕入れ力の強い企業と組むことによって、相互の仕入れ力が強化できるのである。サプライにおける優位性の獲得が相互の手配内容を向上させ、それが競合他社との差別化につながられる、つまり、コオプションによる価値創造が期待できるのである。

第4に顧客の獲得とは、パートナーの顧客から得られるメリットである。日本の旅行企業は、日本市場に強い。日本人・日本企業を主な顧客ないし対象市場とする。一方、多国籍旅行企業は、世界市場に強い。複数の国の人々・企業、さらに国境を越えて経営活動を行う多国籍企業を主な顧客ないし対象市場とする。国際提携を行えば、パートナーが持つ顧客へのアクセスが可能になる。日本の旅行企業は、主に日本企業と日本の多国籍企業（日本から海外に進出した企業）の旅

行を取り扱うが、パートナーの顧客である多国籍企業の日本法人の業務を受注できる可能性が生まれる。日本企業は、外資系企業という新たな顧客を獲得できるのである。一方、多国籍旅行企業は、海外の企業と多国籍企業の旅行を扱うが、パートナーの顧客である日本企業の海外子会社の業務を受注できる可能性が高くなる。多国籍旅行企業の日本子会社は、本国親会社が取引関係を結ぶ多国籍企業の日本法人の取り扱いがあっても、日本企業の開拓には苦戦していた。だが、パートナーと協調することによって、日本企業および日本の多国籍企業を顧客として取り込むことが可能になるのである。市場の同質化、適地生産の考え方が進展、普及するにつれ、多国籍化する企業は増えている。そのため、提携によるネットワークの拡大が効果を発揮すれば、相互に多国籍企業からの業務取り扱いを増大させることが可能になる。多国籍企業はグループ全体での旅費削減を追求することから、さらには既存の導入システムが顧客企業のスタンダードになることから、パートナーの顧客企業が、自社が強みを持つ域内に進出した場合、通常は自動的にその進出先の業務をパートナーから請け負うことになる。パートナーの顧客を自社が取り込める可能性と、パートナーが強みを持つ市場の将来の顧客を自社も取り込めるようになる可能性がある。双方にとって顧客増大のメリットが期待できるのである。

以上のように、国際提携にはポジションの向上、技術・ノウハウの学習、仕入れ力の強化、顧客の獲得というメリットがある。既述のように、提携にはデメリットもあるが、それ以上にこれらのメリットが期待されたのである。BTMに関する国際提携において、日本企業は、技術・ノウハウの学習というラーニングに重点を置いたが、さらに、世界市場に進出する足掛りをつけるためのポジショニングについてのメリットも期待した。他方、多国籍旅行企業は、日本での市場開拓という顧客獲得に重点を置いたが、その達成に必要な日本でのポジショニングと仕入れ力の強化というサプライの点にもメリットを期待した。提携後、既存の経営資源を相互補完することから得られるメリットは、それぞれの企業がそれぞれに享受している。しかし、協働による価値創造、例えば、共同開発した新システムが世界に広く受容されるというような価値創造は、まだ日本の旅行企業と非日本の旅行企業による国際提携では実現していない。提携の動機が学習である場合、パートナー同士はお互いの学習競争に明け暮れ、機会主義的な行動をとる可能性が当初より内在している<sup>17)</sup>。それゆえ、今後の企業行動をじっくり見守っていく必要があるだろう。国際提携の究極の目的である価値創造の実現が望まれる。

## VI. インプリケーションと今後の研究課題

本研究は、ビジネス・モデルと国際提携の関係を分析することを目的とした。BTMの事例を取り上げ、海外で誕生したビジネス・モデルの導入にあたり、日本の旅行企業が国際提携という企業行動を選択するに至った因果の論理を明らかにした。インプリケーションとして、以下が挙げられよう。

まず、実践的インプリケーションとして、旅行企業は、国内・海外の企業ともに、海外市場参入を共通の課題とすることを示したことにある。日本の旅行企業は非日本人市場への参入に苦戦していたが、外資系旅行企業も日本市場への参入において苦戦していたという事実が示されている。この共通の課題に挑む際に、海外市場参入の一方式として国際提携が有効性を持つ可能性を示した。ただし、相互補完だけでなく、協働による新たな価値創造を行うことが、相互にさらなる優位性を導き出し、国際提携の効果を高めること、その点に到達する必要があることも述べた。

次に、理論的インプリケーションとして、製造業研究を中心に導出された既存理論が旅行産業にも適用できることを示したことにある。本研究では、既存理論を旅行企業に適用して分析を試みた。既存理論の非製造業への応用可能性は発見されている。だが、モノとサービスの相違が指摘され、既存理論を非製造業に応用する際には、理論の修正や特別な考慮を加える必要があることが強調されてきた。しかし、市場のグローバル化、市場の同質化は目覚ましく進展するとともに、同質化の程度が増し、新興国をも巻き込むようになっている。製造多国籍企業は海外生産を行い、世界市場に進出している。サービス産業においても多国籍化が図られている。小売業や飲食業の中には、海外市場参入を試みたものの、消費者の文化や習慣が障壁となり、撤退した企業もあった。だが、これらの企業も再度の参入を試みている。そして、本国市場および既存の進出市場と、撤退経験のある市場とのニーズの同質化が、再度の挑戦を支えている。市場の同質化が企業の多国籍化を復活させている。それゆえ、既存理論の非製造業分野への適用可能性が高まっていると考えられるだろう。モノとサービスの相違が指摘され、なかでも旅行サービスは文化と深く関連する、いわば文化密接型のサービスであることから、相違が大きくなるものと考えられてきた。しかし、既存理論を再確認し、適用を試みることで、旅行企業の多国籍化に関する研究をより一層のスピードで進展させることができるようになるだろう。

最後に、今後の研究課題として、次の課題がある。まず、より綿密な調査を行い、事例研究の具体化を図る必要がある。詳細情報を入手し、整理、分析を行うことで、BTMが日本市場に受け入れられにくいと言われる原因を明らかにすることができる。そして、対応結果としての修正版や改良型が受け入れられれば、グローバルなニーズ、つまり、世界で共通して受け入れられる部分、共通の需要を明らかにすることができるだろう。また、国際提携に関わった企業の満足度調査を実施することも興味深い。提携理由と満足度の関係进行分析することによって、どのような目的や動機を持つ場合に国際提携が高い効果を発揮するのかを明らかにすることができる。国際提携は不安定で破綻しやすいとされている。動向を長期的、継続的に捉え、協働による価値創造が実現するのを見守る必要があるだろう。

## 注

- 1) 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) 93-194.
- 2) Ding, T. D.: 「グローバル企業の戦略的提携」安室憲一編『新グローバル経営論』(白桃書房, 2003) 177-194.
- 3) Gomes-Casseres, B.: “Managing international alliances: Conceptual framework,” *Harvard Business School Note*, 9-793-133 (Harvard Business School Publishing, 1993) .
- 4) 吉原英樹: 『富士ゼロックスの奇跡』(東洋経済新報社, 1992) .
- 5) 多田和希・飯泉梓: 「“やりすぎ” カルビーの変身 ペプシコの軒を借りて世界へ」『日経ビジネス』7月26日号(日経BP社, 2010) 42-51.
- 6) Doz, Y. L. and G. Hamel: *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering* (Harvard University Press, Boston, Massachusetts, 1998) . 志太勤一・柳孝一監訳、和田正春訳『競争優位のアライアンス戦略』(ダイヤモンド社, 2001) .
- 7) Jones, Geoffrey: *Multinationals and Global Capitalism: From the 19th to the 21st Century* (Oxford University Press, 2005) . 安室憲一・梅野巨利訳『国際経営講義』(有斐閣, 2007) 223.
- 8) 浅川和宏: 『グローバル経営入門』(日本経済新聞社, 2003) 226.
- 9) Gomes-Casseres, B.: “Managing international alliances: Conceptual framework,” *Harvard Business School Note*, 9-793-133 (Harvard Business School Publishing, 1993) .
- 10) 『日本経済新聞』夕刊, 1999年2月1日, 5.
- 11) 2001年時点の包括契約は、米国ローゼンブルスが契約する多国籍企業の日本法人35社であった。『日経流通新聞』2001年8月14日, 15.
- 12) 『日経産業新聞』2006年5月15日, 20.
- 13) 『日本経済新聞』2000年8月15日, 1および『日本経済新聞』2000年12月12日, 12.
- 14) 本論文では、国際提携に着目することから、JTB-BTSではなく、JTB-CWTを使用する。
- 15) 『日経産業新聞』2001年2月14日, 20.
- 16) JTBでは包括支援サービスをJTB-CWT、業務ソフト販売をJTBコーポレートソリューションズが手がける。『日経産業新聞』2001年1月19日, 20.
- 17) Khanna, T., R. Gulati, and N. Nohria: “The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope,” *Strategic Management Journal*, 19, 3 (1998) 193-210.

## 参考文献・参考資料

- 浅川和宏: 『グローバル経営入門』(日本経済新聞社, 2003) .
- Boberg, K. B. and J. L. Cavinato: “Business Travel Management: Evolution Under Airline Deregulation,” *Transportation Journal*, Winter 86, 26, 2 (1986) 12-20.
- Crotts, J. C., D. Buhalis, and R. March eds.: *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management* (Haworth Hospitality Press, New York, 2000) .
- Dichter, E.: “The World Customer,” *Harvard Business Review*, July-August (1962) 113-122.
- Ding, T. D.: 「グローバル企業の戦略的提携」安室憲一編『新グローバル経営論』(白桃書房, 2003) 177-194.
- Doz, Y. L. and G. Hamel: *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering* (Harvard University Press, Boston, Massachusetts, 1998) . 志太勤一・柳孝一監訳、和田正春訳『競争優位のアライアンス戦略』(ダイヤ

- モンド社, 2001) .
- Eisenhardt, K.M.: “Agency Theory: An Assessment and Review”, *Academy of Management Review*, 14, 1 (1989) 57-74.
- Erramilli, M. K.: “Entry Mode Choice in Service Industries”, *International Marketing Review*, 7, 5 (1990) 50-62.
- Erramilli, M. K. and C. P. Rao: “Service Firms’ International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach”, *Journal of Marketing*, 57, 3 (1993) 19-38.
- Erramilli, M. K., S. Agarwal and C. S. Dev: “Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective”, *Journal of International Business Studies*, 33, 2 (2002) 223-242.
- Gomes-Casseres, B.: “Managing international alliances: Conceptual framework,” *Harvard Business School Note*, 9-793-133 (Harvard Business School, 1993) .
- 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: 「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) 93-194.
- Jones, G.: *Multinationals and Global Capitalism: From the 19th to the 21st Century* (Oxford University Press, 2005) .
- 安室憲一・梅野巨利訳 『国際経営講義』(有斐閣, 2007) .
- Khanna, T., R. Gulati, and N. Nohria: “The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope”, *Strategic Management Journal*, 19, 3 (1998) 193-210.
- Knoles, T., D. Diamantis, and J. B. El-Mourhabi: *The Globalization of Tourism and Hospitality: A Strategic Perspective*, 2nd ed. (Thomson, London, 2004) .
- Lee, J. A.: “Cultural Analysis in Overseas Operations”, *Harvard Business Review*, March-April (1966) 106-114.
- Levitt, T.: “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, May-June (1983) 92-102.
- Mill, R. C. and A. M. Morrison: *The Tourism System: An Introductory Text*, 2nd ed. (Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992) .
- Penrose, E.: *The Theory of Growth of the Firm*, 3rd ed. (Oxford University Press, 1995) . 日高千景訳 『企業成長の理論 第3版』(ダイヤモンド社, 2010) .
- Stopford, J. M. and L. T. Wells: *Managing the Multinational Enterprise* (Basic Books, New York, 1972) . 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) .
- 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) .
- Tomlinson, J.: *Globalization and Culture* (Polity Press, Cambridge, 1999) . 片岡信訳 『グローバリゼーション 文化帝国主義を越えて』(青土社, 2000) .
- 吉原英樹: 『富士ゼロックスの奇跡』(東洋経済新報社, 1992) .
- 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) .
- 『日本経済新聞』(日本経済新聞社)
- 『日経産業新聞』(日本経済新聞社)
- 『日経 MJ (流通新聞)』(日本経済新聞社)
- 『日経ビジネス』(日経 BP 社)
- 『週刊「トラベルジャーナル」』(トラベルジャーナル社)

## 参考 URL

American Express Company (AMEX) : <http://www.americanexpress.com>

BDC Travel (BCD) : <http://www.bcdtravel.com>

Carlson Wagonlit Travel (CWT) : <http://www.carlsonwagonlit.com>

国土交通省 Minister of Land, Infrastructure, Transport and Tourism: <http://www.milt.go.jp>

日本旅行 Nippon Travel Agency Co.,Ltd. (NTA) : <http://www.nta.co.jp>

日本旅行・アメリカン エクスプレス American Express Nippon Travel Agency, Inc. (AMEX-NTA) :  
<http://www.amex-nta.com>

日経テレコン 21 Nikkei Telecom 21: <http://telecom21.nikkei.co.jp>

ジェイティービー JTB Corporation (JTB) : <http://www.jtbcorp.jp>

ジェイティービービジネストラベルソリューションズ JTB Business Travel Solutions, Inc. (JTB-CWT) :  
<http://www.jtb-cwt.com>

トップツアー株式会社 Toptour Corporation (TTC) : <http://www.toptour.co.jp>