慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日本の観光産業の戦略的提携に関する研究 : 旅行業の事例研究を中心として
Sub Title	A study on the strategic alliances in Japanese tourism industry : based on the case study of Japanese travel agencies
Author	呉, 美淑(Oh, Misook)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.2 (2015. 6) ,p.199- 211
JaLC DOI	
Abstract	最近, 観光を国の経済発展の手段として戦略化する動きが強いが, 日本も例外ではない。しかし, 2011年の東日本大震災の発生, 低価航空社の増加, オンライン旅行社の活躍, 外国人訪日観光市場の拡大などの環境変化は観光産業内でも旅行業界に最も大きく影響を与えている。本研究は, 以上のような環境変化への対応戦略として日本の旅行業界で行われている戦略的提携の特性を探ってみようとするものである。資料収集は, 日本の観光業界の企業活動を紹介する週刊誌に掲載された38件の事例から行われており, 提携の類型と内容, 提携の目的, 参加企業の特性などを中心として分析した。分析の結果, 日本の旅行業界で行われる戦略的提携の殆どは業務提携であり, その中でも販売提携が最も多く, その次は包括的提携の順であった。提携の目的は旅行素材の共同仕入れ・ 旅行商品の共同企画・ 販売によるスケールメリットの確保が圧倒的に多く, その次は新市場向けの新商品の開発であった。参加企業の特徴としては大型旅行社が主導しており, 提携の対象は異業種企業である航空・ 鉄道などの旅行素材供給業者と, 同業種の旅行業内においては営業活動の領域が異なって専門性のある中小旅行社などであった。本研究は2次資料の分析によるもので, 今後企業対象の幅広い実証分析によってより総合的で体系的な研究が必要であろう。
Notes	渡部直樹教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0199

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第58巻第２号
2015 年 6 月

2015年１月23日掲載承認

日本の観光産業の戦略的提携に関する研究

――旅行業の事例研究を中心として――

呉　　美　淑

＜要　　約＞

最近，観光を国の経済発展の手段として戦略化する動きが強いが，日本も例外ではない。しかし，2011年の東日本大震災の発生，低価航空社の増加，オンライン旅行社の活躍，外国人訪日観光市場の拡大などの環境変化は観光産業内でも旅行業界に最も大きく影響を与えている。本研究は，以上のような環境変化への対応戦略として日本の旅行業界で行われている戦略的提携の特性を探ってみようとするものである。資料収集は，日本の観光業界の企業活動を紹介する週刊誌に掲載された38件の事例から行われており，提携の類型と内容，提携の目的，参加企業の特性などを中心として分析した。分析の結果，日本の旅行業界で行われる戦略的提携の殆どは業務提携であり，その中でも販売提携が最も多く，その次は包括的提携の順であった。提携の目的は旅行素材の共同仕入れ・旅行商品の共同企画･販売によるスケールメリットの確保が圧倒的に多く，その次は新市場向けの新商品の開発であった。参加企業の特徴としては大型旅行社が主導しており，提携の対象は異業種企業である航空・鉄道などの旅行素材供給業者と，同業種の旅行業内においては営業活動の領域が異なって専門性のある中小旅行社などであった。本研究は２次資料の分析によるもので，今後企業対象の幅広い実証分析によってより総合的で体系的な研究が必要であろう。

＜キーワード＞

戦略的提携，業務提携，合弁事業，スケールメリット，旅行業，個人旅行，業務旅行市場

１．はじめに

観光を国の経済発展の手段として戦略化しようとする動きは，先進国であれ，開発途上国であれ最近頻繁にみられる現象である。個人の余暇志向の深化，可処分所得の増加，地理的移動の利便性の拡大などの影響により，2013年世界観光客数は10億人を上回っている（UNWTO, 2013）。特に，製造業の成長の限界に直面した各国では，観光産業の活性化に目を向けると共に関連政策を積極的に展開している。日本の場合も2003年に観光立国の実現に向けた本格的な取組みを開始して以来様々な政策を推進している。最近は観光産業を世界最高・最先端産業として育成するた

めの政策提言も発表されている（日本観光庁観光産業政策検討会，2013）。

観光産業は旅行業・宿泊業・交通業・レジャー施設業などの様々な分野のネットワークによって構成されている。これらの分野から提供される旅行素材が集まって１つの完成商品になっているのが観光商品である。旅行業は以上の旅行関連の業種を繋げて媒介する核心的な役割をしている。特に国内旅行，海外旅行，外国人の訪日旅行の３つの旅行市場に携わっていることからも観光産業の中心的な役割をしていることがわかる。旅行業の機能は各国の観光産業の構造や関連法律によって差はあるものの，旅行素材（航空及び地上交通，宿泊，食べ物，レジャー活動，観覧など）の手配と旅行素材を組み合わせたパッケージツアーの企画・販売で大別することができる。

旅行業は観光産業を構成する様々な業種の中で環境変化による影響を最も大きく受けているといえる。IT 技術の拡散，グローバル化，規制緩和，顧客ニーズの多様化，中国のような巨大市場の登場などは旅行業に機会と共にリスクをもたらしている。このような変化に対応して旅行社の規模や対応する市場を問わず生き残るための競争戦略に工夫を凝らしている。旅行業界でも競争優位に立つために様々な戦略が推進されてきており，旅行商品の差別化や価格戦略がその代表的なものであるといえる。しかし，競争の深化と共に以上のような企業内部の資源活用の範囲を超えて外部の競争関係にある組織とも積極的に協力しようとする提携活動への関心が高まっている。日本の観光分野でもバブルの崩壊，情報化の進展及び消費者保護の強化などで経営環境上の激しい変化に直面した1990年代から戦略的提携が積極的に推進されることになった（週刊トラベルジャーナル，1999. 4. 12）。

本研究では，2010年代に入ってから日本の観光産業で行われた戦略的提携の特性を旅行業界を中心として探ってみたい。この時期は世界経済沈滞の持続，2011年の東日本大震災の発生，低価航空社運航の増大，訪日外国人旅行市場の拡大政策の積極的推進などで旅行業界への影響が大きかったからである。資料の分析によって，日本旅行業界で行われた戦略的提携の類型・内容，提携の目的，参加企業の特性などを究明し，旅行業界に示唆するものを把握してみたい。

２．戦略的提携の先行研究

（１）　戦略的提携の概念

競争優位を確保・維持するため企業が選択する戦略は様々であり，企業が直面している経営環境によっても異なる。戦略的提携（strategic alliance）は企業間の協力関係に基づいて行う戦略である。戦略的提携の定義に関しては様々な議論がある。Howarth（1994）は２つ以上の組織が戦略的目標及び目的達成のため協力構造を形成することであると定義づけており，松行（1996）は企業同士が同一目的の達成のために戦略的な同盟を締結することで提携関係を樹立する行動であると述べた。今口・三輪・加藤（2011）は多様な先行研究の定義に含まれている内容から，２つ以上の独立した組織が競争優位性を構築するために他組織の経営資源を効果的に活用することを目的とした戦略であることを明らかにした。

企業間関係の中でも，1980年代後半から盛んになった戦略的提携が新しい戦略手段として認識

されたのは直接的競争関係にある組織間でも協力活動が行われるためであるといえる。戦略的提携は経営環境の急変に直面して企業が選択する戦略の１つである。技術革新の加速化，消費者ニーズの多様化，製品のライフサイクルの短縮，企業活動のグローバル化などが戦略的提携を促す代表的な変化である（Lambkin & Day，1989）。最近の企業活動の全般における IT 技術の適用も経営活動の戦略化を促進する重要な環境変化である。

企業間の協力関係を示す用語は戦略的提携以外にもある。企業間協力（inter-organizational co-operation）は自律的な組織が企業運営の目標を共同活動を通して達成しようとすることで（Schermerhorn, 1975），組織間の相互依存・協力・交換・協同的意思決定などの意味が含まれている。企業間の連合（coalition）も類似した概念として用いられている。Porter & Fuller（1986）によると連合は企業活動のあらゆる分野で連携をしている企業間の公式的で長期的な提携で，ジョイントベンチャー，ライセンス契約，マーケティング契約などが含まれている。これらの定義においては，参加企業間の関係の公式性や長期性などに若干の差はあるものの，提携活動の動機や類型などは類似していることがわかる。

しかし，戦略的提携の定義においてはもっと強調すべき特性がいくつかある。たとえば，野中（1991）は参加企業間の対等性・互恵性，柔軟な連携関係，共同の戦略的目標の存在などを挙げている。松行（2002）は補完性・対等性・自立性・互恵性に基づく協力関係，柔軟な連結，複合連結性，相互学習の発生などを挙げて一般の提携との差を示した。今野（2007）も最近の特徴として競争関係にある大企業同士の提携，新たな価値創造の目的性，お互いの中核的な事業分野での推進，インパクトの大きさなどを捉えている。結局，提携活動の推進においてその動機から活動の管理，組織間の関係構築，成果の獲得までの全過程において対等性と柔軟性が一貫して発揮されることが重要であるといえる。

（２） 戦略的提携の目的及び観点

戦略的提携の目的については研究対象や研究時期などによって様々な意見がある。関連研究で提示しているものとしては自社に欠けている技術や販売ルートの獲得，単独企業の範囲や能力を超える経営活動によるリスクの分担，共同研究や共同生産による規模の経済（economies of scale）の獲得，パートナーの知識や経験の獲得による範囲の経済（economies of scope）の達成，新市場への急速な接近などがある（O'Farrell & Wood, 1999；松行，1996）。宮崎（2004）は提携の目的を共同出資による投資負担の軽減，他企業への資源依存，余剰資源の有効活用，合弁事業による外資規制への対応，知識や技術の学習などの５つの点にまとめた。

戦略的提携の動機に基づいたアプローチからも提携目的を把握することができる。Kale, Dyer, Singh & Perlmutter（2000）は従来の先行研究の観点を戦略アプローチ，取引アプローチ，学習アプローチの３つの観点で整理した。戦略アプローチは Porter の競争戦略論から提携活動を説明するもので，市場パワーの向上によって競争地位を維持するためのものである。取引アプローチは Williamson の理論にもとづいて提携活動を取引コスト最小化するための手段として説明される。学習アプローチは提携活動をパートナーの経営知識を獲得する手段として位置づけられる。

日本の戦略的提携に関する研究ではこのようなアプローチをより詳しく説明している。陣（2005）の研究では提携の目的，パートナーの選択，提携のマネージメントなどから提携理論を整理し，現地市場での参入を強調する国際経営戦略論，戦略的資源の獲得・吸収を中心とした資源・能力アプローチ，環境不確実性の回避及び削減に基づく資源依存理論，正当性の獲得の制度化理論などを提示した。今野（2006）の研究では先行研究を総合して，個別の成果対共同の成果，動態的対静態的の組み合わせによって15の戦略的提携に関する理論的アプローチを提示した。

日本企業を対象とした戦略的提携の実施目的に関する研究では，補完的技術の開発，創造的技術開発，製造コストの削減の順番で応答率が高いことが明らかになった（十川，2005）。一方，ハイテク企業を対象とした今口・三輪・加藤（2011）の研究では，既存市場での新製品・サービスの開発が最大の提携目的であり，その次が新市場での新製品・サービスの開発，既存市場での既存製品やサービスの深化，既存製品やサービスの新市場への開拓の順番であることがわかった。結局，戦略的提携の目的は様々であるものの，調査対象分野によって核心的な目的が存在することがわかる。

（3） 戦略的提携の類型及び参加企業の特性

戦略的提携の類型は研究によって様々であり，一致した研究結果はない。提携への参加企業の特徴，参加企業間の相互作用の程度や結合の程度，提携の内容，葛藤発生の可能性などに基づいて異なる類型が提示されている。

まず，Ghemawat, Porter & Rawlinson（1986）は戦略的提携に参加する企業の特性によって垂直的提携と水平的提携で区分している。垂直的提携は参加企業の相互間で競争関係がない異業種企業間の連携を示すもので，水平的提携は直接的な競争関係にある企業を含めた同じ業種内の企業間の協力活動である。前者の目的としては自社に欠けている資源の相互交換や製品開発によるリスク分散が挙げられており（Lincoln & McBride, 1985），後者の場合は社会的に類似したイデオロギーを持ち，類似した顧客への対応が必要な組織間での生産性向上が主たる目的になる（Wholey & Hunker, 1993）。

次に参加企業間の連関性や相互依存の程度による分類がある（Puick, 1988）。単一領域や短期の相互依存度が低い業務提携，中間程度の依存関係に基づいた定期的な人力・情報の交流，共同開発，資本参加，様々な領域で長期的提携が行われるコンソーシアムや合弁事業などがある。山本（2010）は資本移動を伴うか否かによって分類している。資本移動のない業務提携としては販売提携，OEM 提携，共同開発・技術提携を挙げており，資本移動を伴うものとしては合弁会社の設立，株式の持ち合い，企業買収があるとした。この分類では提携の範囲や提携関係の解消の難しさなどが重視されている。

終りに，提携活動の内容による分類で主に業務提携の詳しい内容に関するものがある。Porter & Fuller（1986）は企業の協力活動は技術開発，製造・物流，販売・マーケティング・サービスなどのバリューチェーンの様々な領域で行えることを示した。新技術開発における提携は莫大な開発コストを分担するために，製造・物流における連携は規模の経済性の維持や製造ノウハウを

獲得するために推進される。一方マーケティング・販売・サービス活動での提携はリスク分散のためではなく消費者に対する素早い対応による競争力の維持・向上が目的であるという。

最近，産業分野を問わず戦略的提携は盛んに行われている。しかし，戦略的提携は経営環境の変化が激しくて技術革新が急激でありながら，企業間の競争が極めて激しい分野で多いという（Stuart, 1998）。一方，航空業のようにネットワークの拡大によってベネフィットが増大する分野，自動車産業のように補完的な多数の財によって製品が完成されるシステム財分野でも企業間の提携活動が盛んであることが明らかになった（浅羽，1998）。韓国や日本における戦略的提携の研究対象としてIT産業や製薬産業，自動車産業などが多いのも以上の背景によるものといえよう。

戦略的提携は競争関係にあるものの，経営活動上必要な資源確保の必要性が大きい中小企業同士で行われやすいという主張もある（Takac & Singh, 1992）。自社独自の能力では必要な経営資源を調達しにくい状況で，競争相手として脅威的でない同じ規模と状況にある中小企業を選択するという説明である。中小企業が多い宿泊業，外食産業などでの共同マーケッティング，共同予約システムの開発・活用などが代表的な例であると思われる。旅行業においても顧客管理及び予約，販売の柔軟性などが旅行社選択の重要な要素であることが明らかになった（Kim & Chun, 2001）。この結果は旅行業でも顧客対象のサービスネットワークが重要であることと共にネットワーク構築における提携戦略の必要性も大きいことを示している。

中小企業間の提携活動については懸念の意見もある。高橋（1992）の研究では提携成果の専有可能性が低い場合，参加企業の提携関係が競争関係に転換される可能性が大きく，同業種内にある規模のより大きい他社や多角化企業の参入によって「開発者の利益」が奪われる問題が生じやすいと指摘している。これは交通部門以外の企業の殆どが中小企業である観光産業において示唆するところが多い。しかし，鉄道産業に関する研究では，JR及び大手私鉄との提携によって中小私鉄の活性化が可能であると示唆されている（大塚，2012）。

観光産業内の企業においても様々な提携活動が行われている。観光産業内の同業種の企業間提携のみでなく，ホテルと航空会社及び旅行社，旅行社と航空会社の間の垂直的・水平的提携が盛んであることが明らかになった（Selin & Nancy, 1998; Kim, 2003; An, Choi & Hwang, 2012）。航空産業は観光関連分野の中で戦略的提携の主な研究対象である。塩見（2000）の研究では，航空分野の戦略的提携の内容として共同運航やコードシェアリングによる経営資源の相互補完，コンピューター予約システムでみられる高度の情報技術の共有・共同利用による情報技術の機能強化，市場への接近性の増大などが挙げられている。

3．観光産業内の旅行業の位置と環境変化

観光産業の市場は大きく自国民国内市場，自国民海外観光市場，外国人市場の3つに分けることができる。日本の市場別の消費規模は表1のとおりである。2012年の日本人の国内観光消費は約21兆円で，2005年に比べて26％が減少していることがわかる。このような減少傾向は日本人の海外観光消費でもみられることで，2005年の約3兆7千億円から2012年には3兆3千億円に減っ

ている。一方，外国人の訪日観光消費は，2012年の場合2005年に比べて約20％増加した約１兆３千億円を記録している。結局，日本の観光産業は日本人の国内市場への依存度が極めて高いものの，成長率からみると訪日外国人市場がますます重要になっていることがわかる。

旅行業は観光産業内で宿泊・交通・飲食・様々なレジャー活動などの旅行素材供給者と観光客を繋げる役割を担当する。これらの旅行素材を代理販売したり，旅行素材を組み合わせてパッケージツアーとして企画・販売したりする（トラベルデータ研究会，2008）。しかし，具体的な役割は国の関連法律が定めることによって差がある。日本旅行業法では取り扱う業務の内容，営業活動の範囲によって３種類の旅行業と旅行業者から委託された業務を代理する旅行業者代理業に大別する（日本観光庁，2014）。

旅行業者の場合，パッケージツアーを造成する企画旅行と旅行素材を代理販売する手配旅行の取り扱いの可否，特に企画旅行の造成の範囲が海外か国内かの区分によって第１種，第２種，第３種で分けられる。あらゆる旅行商品の取り扱いが可能である第１種旅行業者の数をみると，855社を記録した2002年から減り続けて2013年には701社まで減少している（日本旅行業協会，2014）。結局，旅行業は企画旅行か手配旅行かを問わず取り扱う観光商品の側面でみると観光産業内で旅行素材供給者と観光客の間の流通チャネルとして機能しており，それに旅行案内や通訳サービスを固有機能として提供する。しかし，最近のIT化の進展と適用の深化は旅行業の役割と機能に大きな変化を起こしている。インターネットの普及と利用増大が旅行素材の取引における直接流通を活性化させることによって旅行業の領域を縮小させているからである。

日本の旅行業界の分類は旅行社の資本系列によって総合大手，鉄道系，航空系，新聞社系，流通系，大手グループ傘下の旅行社であるインハウス系，HISのような独立系，インターネット系などに区別する場合もある（トラベルデータ研究会，2008）。インターネット系の旅行社の場合，ポータルサイトや情報系サイトを運営する企業が旅行社を経営するケースで航空券や宿泊などの旅行素材をオンライン上で大量販売しており，これによる観光産業の構造的変化への影響はどの要因より大きい。

表１　部門別観光消費の規模（単位：10億円）

区分	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
日本人の国内観光消費	28,266	27,098	28,318	26,353	23,726	21,643	20,979	20,786
日本人の海外観光消費	3,719	3,909	3,916	3,595	3,249	3,444	3,171	3,274
外国人の訪日観光消費	1,080	1,343	1,469	1,434	1,170	1,346	998	1,293

出典：日本観光庁（2014. 3），旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究，p.269。

４．旅行業界の戦略的提携の実態分析

（１） 分析方法

あらゆる業種によって成り立つ観光産業においては企業間協力活動は内生的なものであり，宿泊業界で盛んになっている経営委託やフランチャイズ契約を戦略的提携の一種とみるかどうかについても議論が多い（O'Farrell & Wood, 1999）。観光産業の場合，企業間の協力活動の範囲が極めて深くて広いからである。そこで本研究では，戦略的提携を明確な戦略的目標を持つ２つ以上の組織がその目的を達成するために対等な相互交換関係を形成することと定義し，旅行業界の戦略的提携類型及び内容，提携の目的，参加企業の特性を分析する。観光産業の中でも旅行業界を中心として探ってみる理由は，前述したように旅行業界が旅行商品の構成に携わる様々な業種を媒介するための最も中心的な役割を担っていることにある。

分析対象の資料は日本観光業界の代表的な週刊誌である「週刊トラベルジャーナル」の2010年１月から2014年11月までに紹介された事例である。この期間は世界経済の沈滞，2011年の東日本大震災の発生，低価航空社の運行増大，訪日旅行市場の拡大政策の強化などで日本観光産業に大きな変化があった時期である。同期間において行われた提携活動の内，旅行社が中心となった38件の事例を対象とした。この雑誌で紹介している事例は，主に提携活動のスタート段階にあるものが殆どであり，以後のプロセスで生じる内容までは分析に含まれていないという限界を有する。

（２） 旅行業界の戦略的提携の特性

１） 提携類型及び内容

先行研究から確認できた戦略的提携の類型は多様である。本研究における38件の事例分析の結果，提携類型としては業務提携が殆どであり，合弁事業は５件であることが明らかになった。業務提携は資本提携及び合弁事業に比べて参加企業間の結束程度が弱いため環境変化が激しい旅行業界の場合，経営環境に柔軟な対応が可能な提携活動が好まれていると思われる。また，業務提携を提携内容によって細分類すると次のようである。

業務提携の中で最も多いのは販売提携であった。これは旅行業の主たる役割が交通・宿泊・レジャー施設などの旅行素材を媒介し代理販売することであり，最近は旅行客の団体旅行離れによって旅行素材を個人的に購買する傾向にあることなどが反映されたものとみられる。販売提携は2010年の「HIS」と「ベネフィット・ワン」の事例のように予約システムを連動するケースと2011年の「近畿日本ツーリスト」と中国の旅行代理店の事例でみられるようにオフライン流通チャンネルを確保するケースの２つの方法によって行われている。

包括業務提携は次いで多く行われており，旅行素材の共同購買・パッケージツアーの共同企画及び共同販売などが内容である。これは旅行業が様々な旅行素材を組み合わせてパッケージツアーを企画すると共に販売までを担当する製造と販売を兼業する特性によるものといえる。

それ以外の業務提携の内容として，2010年の「JTB」と「デルタ航空」の事例のような航空マ

イルで旅行商品を購買したり，観光地の共同プロモーション・共同広告をするなどのマーケティング提携，旅行商品開発の委託のような生産提携，旅行素材のみの共同購買の購買提携もあるものの，これらの事例はごく少ないことが明らかになった。

合弁事業の事例は少ないが，その目的などは旅行素材の安定的な確保と海外市場への浸透が殆どであることがわかる。2010年の航空券の共同仕入れと発券のための「日本旅行」など3社による新会社の設立，2013年の「JTB アメリカス」とブラジル旅行会社による「JTB アルトゥール」の設立，2014年の「HIS」と「ANA セールス」の訪日個人旅行客向けの国内旅行商品開発のための提携などがみられる。

日本の旅行業界でみられる以上の提携類型及び内容には他産業とは異なる特徴がある。ハイテク産業を対象とした今口・三輪・加藤（2011）の研究によると，業務提携と共に共同開発や共同生産の件数も多く，資本提携・資本出資なども多いからである。一方，韓国ホテル業を対象とした Choo（2008）の研究では業務提供が多いことは同様であるが，その内容としては共同購買や共同マーケティングが多く観光産業内でも業種によって提携類型が異なることが明らかである。

2） 提携の目的

提携活動の目的も研究によって様々なものが示されており，産業や企業規模などの特定条件との相関性を把握することは難しい。本研究での事例分析の結果，日本の旅行業界で行われる戦略的提携の主たる目的としては業務提携と合弁事業とを問わず次の4つに整理できる。

提携活動の最優先の目的として「スケールメリットの確保」が挙げられる。旅行素材の共同購買，旅行商品の共同企画・販売や共同マーケティングに至るまでコスト削減による価格競争での優位を占めようとする狙いがある。

二番目は，日本国内・外での流通チャンネルの拡大にある。2011年の日本内の「じゃらん net」と「エクスペディア」のようなオンライン旅行社の提携，外国（中国・ブラジル・インドネシア）の旅行社や旅行代理店との提携などでみられる。以上の結果は，日本人旅行客の個人旅行志向の深化，海外旅行市場への参入などの傾向によるものといえる。

三番目は，旅行素材供給業者に対する「交渉力の強化」又は「交渉力の無駄化」のためのものである。中小旅行社が乱立する旅行業界の構造や交通や宿泊などの商品需給の特徴のため旅行素材供給業者に対する旅行社の交渉力はもともと弱い。従って必要な資源獲得において有利な立場を占めるために購買提携及び包括的提携が行われることになる。ここから一歩進んで旅行素材供給者との合弁事業を立ち上げることによって取引上の葛藤を収めると共に安定的な旅行素材の確保を求めることになる。2011年の「JTB」と「京阪電気鉄道」との合弁事業が代表的であるといえる。

四番目は，新商品の開発と新市場の開拓を同時に達成しようとすることで，殆どの包括的提携から見て取れる。今まで日本旅行業界があまり取り扱っていない旅行商品と旅行市場への接近を図るためのものである。旅行商品としては「JAL 楽パック」「ANA 楽パック」のような個人旅行向けの選択型パッケージの開発や，レジャー旅行市場から企業の業務旅行市場への転換によるものがそれである。

表２　2010-2011年の企業間提携の内容

年度	提携類型	参加企業	提携内容及び目的
2010	業務提携（購買提携）	旅キャピタル，旅工房	◦海外パッケージツアーの旅行素材の共同仕入れ
	業務提携（包括的提携）	（株）全旅，JR 東日本	◦相互のユニット商品を受け入れ募集型企画旅行商品を開発・販売
	合弁事業	日本旅行，トップツアー，エヌオーイー，エフネス	◦営業特性の異なる４社による航空券仕入れ及び発券のための新会社設立 ◦航空券の仕入れ交渉力と発券業務の効率化の強化
	業務提携（生産提携）	内外航空サービス，かもめ	◦ランドオペレーションとテーマ性のある観光商品作りが優れるかもめへの海外旅行商品の企画・催行を委託 ◦航空券の仕入れや発券は内外航空が担当
	合弁事業	日本旅行，トップツアー，近畿日本ツーリスト（KNT）	◦国際航空券の共同発券・仕入れ会社である BTN（ビジネストラベルネットワーク）の設立
	業務提携（販売提携）	HIS，ベネフィット・ワン	◦両者の BTM（ビジネス・トラベル・マネジメント）システムの連動による顧客数及び売上げの拡大
	業務提携（包括的提携）	楽天トラベル，ジャルツアーズ，日本航空	◦３社の役割分担で「JAL 楽パック」商品を企画・販売 ◦観光素材（宿泊施設）の販売及び市場の拡大
	業務提携（販売提携）	HIS，WTT（米 BTM 会社）	◦HIS の予約システムとの連動によって WTT の顧客である多国籍企業の日本法人の海外旅行需要の獲得
	業務提携（生産提携）	ダイアモンド・ビック社，STW（エス・ティ・ワールド）	◦両者とも学生旅行用の商品企画 ◦STW の企画力と価格競争力を活かして，ダイアモンド・ビックの主力商品の企画・実施を一括して委託
	業務提携（マーケティング提携）	JTB，デルタ航空（DL）	◦デルタの航空マイルで JTB の国内旅行商品及び宿泊券を購入
	業務提携（包括的提携）	楽天トラベル，全日空（NH）	◦全日空の運航都市を対象として「ANA 楽パック」商品の開発・販売
2011	業務提携（商品開発提携）	クラブツーリズム , 東武トラベル，KTO（韓国観光公社）	◦KTO は商品企画・開発に必要な韓国の観光情報の提供，クラブツーリズムと東武トラベルは商品の企画・開発
	業務提携（包括的提携）	ANA セールス，星野リゾート	◦中国人高所得者層の個人旅行客向けに旅行商品を企画し，ANA セールスの中国内指定旅行代理店を通じて販売
	業務提携（包括的提携）	近畿日本ツーリスト，日本旅行	◦大手両社の国内旅行商品の共同開発・販売によるスケールメリットの拡大
	合弁事業	JTB 西日本，京阪電気鉄道	◦JTB 京阪トラベルを新設。JTB の旅行商品の企画力・認知度と京阪電気鉄道の施設活用による旅行商品の充実化
	業務提携（包括的提携）	HIS，ジャパンホリデートラベル	◦海外旅行が得意の HIS と訪日旅行専門のジャパンホリデートラベルの提携による中国市場需要の拡大 ◦相互チャーター事業の展開，オペレーションスタッフの交流による合同手配，企画・仕入れ体制の構築
	業務提携（販売提携）	近畿日本ツーリスト，トラベルスカイ（中国の旅行総販代理店）	◦中国人海外旅行市場での流通チャネルの拡大 ◦近畿日本ツーリストが販売する日本国内客室をトラベルスカイのシステムを通じて中国旅行社に販売
	業務提携（マーケティング提携）	佐川アドバンス，穴吹トラベル	◦介護旅行サービスの地理的補完 ◦両社のトラベルヘルパー資格を持つ人材の相互活用
	業務提携（販売提携）	リクルート，エクスペディア	◦海外宿泊予約サイトを持つ両社の提携によって，品揃えの充実化による集客力の強化 ◦リクルートの予約サイト「じゃらん net」でエクスペディアの宿泊施設も予約・販売

出典：「週刊トラベルジャーナル」2010. 1. 4―2011. 12. 26

表 3　2012-2014年の企業間提携の内容

年度	提携類型	参加企業	提携目的及び内容
2012	業務提携 （販売提携）	楽天トラベル，北京創哲（中国の航空券販売旅行社）	◦楽天トラベルの中国人向け宿泊予約サイト「上海旅窓」で航空券を販売 ◦北京創哲の「快楽 e 行」で楽天トラベルが取り扱っているホテルの予約サービスを提供
	業務提携 （包括的提携）	JTB 中部，観光販売システムズ	◦地元の観光素材の商品化と流通スピードの拡大 ◦販売ルートの必要な三重県の旅行社連合体と地域に根差した着地型観光商品の開発を求める JTB 中部の提携
	業務提携 （販売提携）	JTB，リクルート	◦航空券販売市場の拡大，海外旅行サービスの充実化 ◦リクルートの宿泊予約サイト「じゃらん net」で海外航空券やホテルを組み合わせて販売
	業務提携 （包括的提携）	札幌通運，ワールドエクセレントジャパン，西鉄旅行，サザンツーリスト	◦共同サイト「産直旅行.jp」を開設し，新聞広告の共同販促による販路拡大，相互の送客強化
	業務提携 （商品開発提携）	HIS，日本旅行	◦海外旅行主力であった HIS の国内旅行事業展開における JR を利用したツアーの企画・販売 ◦国内旅行の新規市場開拓，鉄道利用客の増大
	業務提携 （販売提携）	楽天トラベル，日立トラベルビューロ	◦日立グループの企業基幹システム上で楽天トラベルの法人向け国内宿泊予約サービスを提供 ◦宿泊予約サービス提供による業務旅行需要の拡大 ◦日立グループの出張管理の利便性の向上
	業務提携 （包括的提携）	JTB，トリッピース	◦トリッピースが SNS ユーザーの旅行提案及び参加者募集が可能なサイトの設計・運営 ◦JTB が同サイト上で旅程の相談，実際の旅行を造成
2013	業務提携 （販売提携）	びゅうトラベルサービス，台湾の 6 つの大手旅行会社	◦東京近郊地のスキー観光商品及び鉄道利用のパッケージ旅行商品を台湾の 6 社が共同販売
	業務提携 （マーケティング提携）	ダイヤモンド・ビッグ，トヨタ	◦トヨタの環境保護イベントと環境保護ボランティアツアーの連携による若者需要の喚起
	業務提携 （マーケティング提携）	楽天トラベル，韓国観光公社	◦韓国を訪問する個人及び地方都市からの日本人観光需要の拡大 ◦楽天トラベルのサイトに韓国旅行情報の専用ページを設置し，日本人の個人観光客を誘致
	業務提携 （予約システム連携）	JTB，エクスペディア	◦JTB のホームページでエクスペディアの扱う海外ホテルの予約が可能 ◦エクスペディアの日本語サイトで JTB の取り扱う日本国内の旅館の予約が可能
	業務提携 （包括的提携）	近畿日本ツーリスト，日本旅行	◦四国を対象とする観光素材の共同仕入れ，在庫の共有などで価格競争力や利便性の強化
	合弁事業	JTB アメリカス，ブラジル旅行会社のアルトゥール	◦日本及びブラジルにあるグローバル企業の出張需要，インセンティブツアーへの対応
	業務提携 （販売提携）	楽天トラベル，コンカー（米）	◦クラウド型出張・経費管理サービス企業のコンカーの「コンカートラベル日本語版」で楽天トラベルの宿泊予約サービスを提供
2014	業務提携 （マーケティング提携）	JTB 西日本，江崎グリコ（製菓大手）	◦観光地での共同プロモーションによる製品認識及び観光地サービスの向上。特定観光地でのポッキー提供
	業務提携 （販売提携）	HIS，インドネシアのテレコムユニバーシティ	◦通信企業の店舗を特約代理店とし，インドネシア発のパッケージツアーや航空券を販売 ◦インドネシアの流通・販売チャネルの拡大
	合弁事業	HIS，ANA セールス	◦大都市以外地域の観光商品企画・造成，訪日個人旅行客市場の拡大 ◦ANA セールスが国内航空券を供給，HIS の海外拠点とウェブサイトで販売
	業務提携 （商品開発提携）	ANA セールス，モンベル（アウトドア用品の製造会社）	◦モンベルの新しい旅スタイル「JAPAN ECO TRACK」に賛同し，ANA セールスが各地の自然を満喫できる旅行商品を企画・販売

出典：「週刊トラベルジャーナル」2012. 1. 4―2014. 11. 24

提携の目的においても他の産業分野を対象とした研究結果とは異なることがわかる。十川の研究（2005）では補完的技術・創造的技術の確保が最大の提携目的で，製造コストの削減はその次であることを示している。結局，旅行業界の旅行サービスは製造業とは異なる特性があるため，R&D の必要性が低いことが反映されたとみられる。

3） 参加企業の特性

旅行業界の提携活動に参加した企業の特性を探ってみると次のようである。一番目の特徴は，旅行業の業務領域や営業形態が類似した旅行社同士での水平的提携が最も多いことである。2010年の「旅キャピタル」と「旅工房」との提携，日本旅行などの３社による合弁事業，2013年の「近畿日本ツーリスト」と「日本旅行」の提携などが代表的である。

二番目は，旅行社同士ではあるものの営業活動の範囲や営業形態が異なる旅行社間の提携もあることである。即ち，大型旅行社と旅行商品や旅行市場に特化している中小旅行社間の提携で，2010年の「内外航空サービス」と「かもめ」，2011年の「HIS」と「ジャパンホリデートラベル」の事例でみられる。一方，一般旅行社とエクスペディアのようなオンライン旅行社の流通チャンネルの拡大を目指した提携もみられる。

三番目は，旅行素材供給者としての航空会社・鉄道会社やその系列旅行社の提携活動の対象としては「JTB」「近畿日本ツーリスト」「HIS」などの大型旅行社が殆どだということである。これは旅行社の殆どを占めている中小旅行社は旅行素材供給者の提携相手になる可能性が低いことを示しており，旅行業界でも規模の経済性が大きく活かされているといえる。

四番目には，大型旅行社の業務旅行市場の拡大における外資系の商用旅行管理会社（Business Travel Management Company）と海外旅行市場への参入のための現地旅行社や旅行代理店の参加が目立っている。2010年の「HIS」とアメリカの「WTT」の事例と2013年の「楽天トラベル」とアメリカの「コンカー」の提携が代表的である。海外市場開拓においては，市場規模が急成長を示す中国やインドネシアの旅行社が対象になっている。

結局，分析対象となった2010年代の前半における日本の旅行業界の戦略的提携は主に大型旅行社によって行われていることがわかる。提携の対象は，同業界の旅行社以外に旅行素材供給業者，オンライン旅行社，商用旅行管理会社，海外の旅行会社などであった。

5．むすびに代えて――いくつかの示唆点

本研究は，激しい経営環境の変化を経験している日本の旅行業界において，企業間協力による有効な競争優位の獲得手段として見做されている戦略的提携の特性を把握しようとするもので，２次資料の業界紙に掲載された38件の事例を分析した。その結果，戦略的提携の類型としては大型旅行社が主導する業務提携，特に販売チャンネルの拡大によるスケールメリットを高めようとする販売提携が最も多く，続いて新商品と新市場の開発を目指す包括的業務提携が多いことを明らかにした。一方，提携活動を行う殆どの大型旅行社は提携相手として観光産業内の旅行素材供給者や専門性のある中小旅行社，オンライン旅行社などを選択するとみられる。以上の戦略的提

携の特性が示唆することを探ってみると以下のようにまとめられる。

まず，旅行業界の場合，直接的な競争関係にある旅行社同士の提携は旅行素材の共同購買に関わること以外には行われにくいといえる。その理由は無限競争の状態にある旅行業界において，営業活動の領域が類似する場合，提携活動の初期の協力関係が競争関係に転換しやすいからであると思われる。

次に，大型旅行社の主導によって提携活動が行われていることから中小旅行社中心の提携活動は難しく，専門性のない場合は提携の相手になりにくい構造になっている。これは，中小企業間の提携は参加企業同士で直接的競争関係に置かれる可能性が高く，大型企業による「開発者の利益」が奪われやすいという高橋の研究（1992）の結果にも繋がっていると考えられる。

終りに，旅行社の提携活動が流通チャンネルの拡大と新市場としての個別旅行市場と企業の業務旅行市場向けの新商品開発や拡大に傾いており，このような傾向は今後も続いていくであろうと判断できる。日本の旅行業界において団体旅行やレジャー旅行，日本人の国内・海外旅行などの市場は成長率の鈍化をみせているからである。従って，新市場の拡大と共に市場ニーズに相応しい旅行商品の開発を目指した提携は今後より増えるだろうと思われる。

本研究は戦略的提携の特性を2010年代前半の２次資料に掲載されている事例に基づいて分析しており，分析の期間，対象の事例，分析の内容，提携成果の考察などにおいて少なからず限界があると思う。今後，旅行業界を対象とした実証研究を通じてより体系的で，かつ総合的な研究が必要であろう。

参　考　文　献

浅羽茂「競争と協力：ネットワーク外部性が働く市場での戦略」『組織科学』第31巻第４号（1998年），pp. 44-52.
今口忠政・三輪尚臣・加藤実禄「戦略的提携と組織間連携のマネジメント――ハイテク企業のアンケート調査・ケース研究を中心にして――」『三田商学研究』第54巻第２号（2011年６月），pp. 65-83.
大塚良治「鉄道事業者間の戦略的提携に基づく鉄道ネットワークの持続的運営への模索――中小私鉄の活性化を中心として」『湘北紀要』第33巻（2012年），pp. 73-105.
今野喜文「戦略的提携論に関する一考察」『北星論集』第45巻第２号（2006年３月），pp. 65-86.
今野喜文「イノベーション創出と提携能力の構築」『三田商学研究』第50巻第３号（2007年８月），pp. 365-383.
塩見英治「国際航空の戦略的提携とオープンスカイ」『三田商学研究』第43巻第３号（2000年８月），pp. 53-67.
週刊トラベルジャーナル「旅行業のアライアンス」1999. 4. 12.
週刊トラベルジャーナル　2010. 1. 4―2014. 11. 24.
十川廣國「戦略的提携と組織間学習」『三田商学研究』第48巻第１号（2005年４月），pp. 55-65.
高橋美樹「中小企業の戦略的提携」『三田商学研究』第35巻第５号（1992年12月），pp. 49-60.
トラベルデータ研究会『旅行業界がわかる』技術評論社，2008年.
日本観光庁『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究』2014年３月.
日本観光庁『旅行業法』http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/sangyou/ryokogyoho.html，2014年.
日本観光庁観光産業政策検討会『世界最高・最先端の観光産業を目指して』2013年.
日本旅行業協会『旅行業者数の推移』http://www.jata-net.or.jp/data/stats/2014/13.html，2014年.
野中郁次郎「戦略提携序説：組織間知識創造と対話」『ビジネスレビュー』第38巻第４号（1991年），pp. 1-14.
松行彬子「戦略的提携における知識連鎖と相互浸透」『三田商学研究』第39巻第１号（1996年４月），pp. 107-124.
松行彬子『国際戦略的提携：組織間関係と企業革命を中心として』中央経済社，2002年.
宮崎晋生「戦略的提携論に関する考察」『国際関係・比較文化研究』第３巻第１号（2004年９月），pp. 39-47.

山本久美「中小企業における戦略的 OEM の診断：菓子製造業の診断事例を基に」『日本経営診断学会論集』第9巻（2010年），pp. 135–139.

陣韻如「戦略的提携理論の展開：パースペクティブの比較を中心に」『経済論叢』第175巻第4号（2005年4月），pp. 358–376.

An, Jong-il, Choi, Jeong-gil & Hwang, Soon-ae (2012): "The Effects of Strategic Alliance Motivations between Hotel Companies on Alliance Decisive Factors, Operation Conditions and Business Performance,"『Hotel 経営学研究』21 (4), 87–105.

Choo, Seung-woo (2008): "A Study on the Management Performance of Hotel Enterprise According to a Type of the Strategic Alliances,"『コンベンション研究』8 (3), 111–127.

Ghemawat, P., Porter, M. E. & Rawlinson, R. A. (1986): "Pattern of International Coalition Activity," In M. E. Porter (ed.), *Competitions in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press.

Howarth, C. S. (1994): "The Role of Strategic Alliances in the Development of Technology," *Technovation*, 14 (4), 243–257.

Kale, P., Dyer, J., Singh, H. & Perlmutter, H. (2000): "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital," *Strategic Management Journal*, 21, 217–237.

Kim, Sung-hyuk & Chun, Chang-suk (2001): "The Influence of Travel Agency Choice Factors upon the Word-of-Mouth Communicaion,"『観光学研究』25 (1), 291–307.

Kim, Young-chul (2003): "A Study on Strategic Alliances among Hotel–Airlines–Travel Agency,"『観光情報研究』15 pp. 89–109.

Lambkin, M. & Day, G. (1989): "Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle," *Journal of Marketing*, 53 (3), 4 –21.

Lincoln, J. R. & McBride, K. (1985): "Resources, Homophily and Dependence: Organizational Attributes and Asymmetric Ties in Human Service Networks," *Social Science Research*, 14, 1–30.

O'Farrell, P. N. & Wood, P. A. (1999): "Formation of Strategic Alliances in Business Services: Towards a New Client-oriented Conceptual Framework," *The Service Industries Journal*, 19 (1), 133–151.

Porter, M. E. & Fuller, M. B. (1986): "Coalitions and Global Strategy," In M. E. Porter (ed.), *Competitions in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press.

Puick, V. (1988): "Strategic Alliance, Organizational Learning and Competitive Advantage: The HRM Agenda," *Human Resource Management*, 27, Spring, 77–93.

Schermerhorn, J. B. (1975): "Determinants of Interorganizational Cooperation," *Academy of Management Journal*, 18 (4), 846–856.

Selin, S. V. & Nancy, A. M. (1998): "Tourism Marketing Alliances: Member Satisfaction and Effectiveness Attributes of a Regional Initiative," *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7 (3), 79–93.

Stuart, T. E. (1998): "Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-technology Industry," *Administrative Science Quarterly*, 43, 668–698.

Takac, P. F. & Singh, C. P. (1992): "Strategic Alliances in Banking," *Management Decision*, 30 (1), 32–43.

UNWTO (2013): *2013 World Tourism Barometer*.

Wholey, D. R. & Hunker, J. W. (1993): "Effect of Generalism and Niche Overlap on Network Linkages Among Youth Service Agencies," *Academy of Management Journal*, 36 (2), 349–371.

［順天郷大学（韓国）］