

# 旅行会社の機能

## —取引コスト理論からの考察—

小山 聖治

### 要 旨

インターネットによって登場したオンライントラベルエージェント（OTA）は日本の観光産業において大手旅行会社に匹敵する規模の市場シェアを獲得するに至っている。一方でトラディショナルトラベルエージェント（TTA）やリアルエージェントと呼ばれるようになった旅行会社は市場シェアが減少しビジネスの継続の為に効果的な経営戦略の構築が必要である

本稿は旅行会社の成立根拠を検討し、旅行会社の果たす役割を機能の面から整理する。その後取引コスト理論を中心にして理論的検討を行った後、今後の旅行会社の競争優位性をもたらす経営戦略に関する課題を提出する。

## I はじめに

旅行をサービスという側面からとらえたときに、旅行サービスに関係する3つの主要なアクターが存在する。第一に旅行商品を構成する宿泊や輸送、観光コンテンツを提供する「サプライヤー」、第二に顧客と呼ばれる「旅行者」、第三にサプライヤーと旅行者双方にサービスを提供して、旅行商品を造成することで市場を形成する「旅行会社」である。インターネットの登場で旅行者は旅行に関する様々な情報の入手が容易になり、時間を問わず自由に情報の探索が可能となった。情報優位性の変化は取引コストの観点から旅行会社の機能の変化をもたらしていると考えられる。

本稿では観光産業において旅行会社の果たしてきた役割が変化し、その背景で機能そのものに変化が発生している様子を先行研究や文献調査を通じて、整理することによって考えられる戦略について提案を試みたい。

## II 旅行会社の成立背景と機能の変化

### 1 あっ旋業者として誕生した旅行会社

観光産業において、個人旅行や団体旅行に代表される旅行の手配をワンストップで請け負う旅行会社は、かつて旅行あっ旋業者と呼ばれていた。現在の旅行業法の始まりである1952年に成立した旅行あっ旋業法にその呼び名の端を発したのである。この頃、既に旅行者が旅行手配を自分で行わず、いわゆる現在の旅行会社に外注することで、経済的合理性が成立し、旅行会社の存在価値が生まれていたことがうかがえる。一方1950年代当時は、旅行の手配を取り次ぐいわゆる旅行あっ旋業者の中には、旅行者からの申込金の着服や、旅行者の希望と異なる宿への手配を行う悪質な業者が存在していた。このため、「旅行あっせん業法は悪質な旅行あっ旋業者の排除により、旅行者の接遇の向上に資することを基本的な考え方とした極めて取締りの要素の強い法律であった」（廣岡 2003, 119頁）。

この時代の旅行会社の役割は、その法律の名前のとおり、「あっ旋」いわゆる「手配の取次」であった。当時国民生活が徐々に豊かになりつつあり、旅行需要が発生する中で悪徳あっ旋業者の排除と旅行者の保護を、法律という「見える手」が必要とされた背景が存在したことがうかがえる。この法律の制定によって、国内の旅行会社登録が義務づけられ、その後の旅行会社に求められる役割とその機能が発展していくこととなる。

### 2 時代背景と旅行会社の機能の変化

旅行会社は、経済的には様々なサービスを提供するアクターとして理解されているが、旅行業界を規定し規制を行う法律の中にもその一端が現れている。

旅行会社の役割であった旅行あっ旋は、当初国内旅行しか想定されていなかった。しかし、東京オリンピックが開催された1964年に観光目的の海外渡航が自由化され、海外旅行を取り扱う旅行会社の営業保証金を大幅に引き上げる必要が生じていた。このような背景の中で、大阪で万国博覧会が開催された翌年の1971年には、「旅行あっ旋業法」を全面改正した「旅行業法」が施行された。同法では、一般旅行業、国内旅行業、旅行業代理店業の区分が設けられた。旅行業務取扱主任者制度も新設され、一定の資格を持つ主任者を営業所ごとに選任することで、旅行取引を公正に実行するという機能が確保されるよう

になった。また、旅行会社の機能は国内旅行手配だけでなく、海外旅行手配の機能も追加された。

経済の発展とともに旅行需要は拡大の一途をたどり、旅行商品は作れば売れる時代に入る中で様々なトラブルも発生した。このため旅行会社の責任を求める声が高まり、1983年の改正では主催旅行、いわゆるパック旅行と手配旅行という区分が制定され、更なる品質向上に向けて主催旅行には旅行会社の責任の有無にかかわらず、あらかじめ定める額の補償金および見舞金を支払う特別補償が規定され、補償機能が発生した。

1996年には旅行会社に第1種、第2種、第3種の区分を設定しその業務の範囲を明確化した<sup>1</sup>。加えて、この年から主催旅行を実施する旅行会社が契約書面通りのサービス提供が実現できなかった場合に、旅行者に対し一定の補償金を支払う義務を負う旅程保証制度がスタートした。これは旅行会社の責任が無い場合に支払う補償金であり、一部ではあるが旅行会社が第一次責任を負う機能を明確にした。

ここまではまず国土交通省（2022）をもとに、旅行業法の変遷に伴う旅行会社の機能変化の背景を述べた<sup>2</sup>。次に旅行業法、旅行者およびサプライヤーの観点からその機能を整理し、近年の機能変化を考察する。

### 3 旅行業法から見た旅行会社の機能

島川（2020）は企画旅行を実施するにあたり、旅行業法の側面から旅行会社が果たすべき6つの義務を主張しており、加えて旅行者およびサプライヤー側から見た旅行会社の機能についても言及している。ここではそれぞれの視点から、島川の主張をまとめる<sup>3</sup>。まず、旅行業法から見た旅行会社の機能は①手配完成機能、②旅程管理機能、③安全確保機能、④保護機能、⑤特別保証機能、⑥旅程保証機能に分類できる（島川 2020, 83-85頁）。以下にその機能をまとめる。

#### (1) 手配完成機能

募集型企画旅行および受注型企画旅行は、いずれの旅行商品も提案時にすべての手配が完了している必要はない。しかし契約がひとたび成立すれば、旅行会社は旅行開始日まで

1 第1種は国内、海外旅行主催旅行を実施、第2種は国内主催旅行のみを実施、第3種は主催旅行を実施しない。

2 国土交通省（2022）旅行業の質の維持・向上、15-16頁を元にしてている。

3 島川（2020）77-93頁の主張を元に旅行会社の機能を旅行業法、旅行者、サプライヤーの観点からまとめた。

にすべての手配を完成させなければいけないという義務を負う。この旅行会社の機能が手配完成機能である。

#### (2) 旅程管理機能

旅行会社は募集型企画旅行、受注型企画旅行を実施する場合において、旅行者に対する運送、宿泊サービスなどの確実な予約や提供、計画に変更が生じた場合における代替サービスの手配など、旅行者の安全と旅行の円滑な実施を確保する義務を負う。これが旅程管理機能である。

#### (3) 安全確保機能

「旅行業法」に於いて、安全確保義務は条文に明示されていない。しかし、日本旅行業協会（JATA）の法務の窓口に掲載された1988年の東京地裁の判例に拠ると、旅行会社は企画旅行参加者の生命、財産等の安全を確保するため旅行目的地、日程、旅行サービス提供機関の選択等に関し、十分に調査し、検討し、合理的判断をし、またその契約内容の実施に関し、遭遇する危険を排除するような措置をとるべき義務を負うとされている<sup>4</sup>。

#### (4) 保護機能

旅行参加者が企画旅行に参加中に病気やケガ等で保護を要する状態になったときは、必要な治療等をうけられるように医師の手配、派遣、病院への搬送、入院手続きの代行等の保護義務を負う。

#### (5) 特別補償機能

特別補償とは、企画旅行を実施する旅行会社の責任の有無を問わず、企画旅行参加中に、急激かつ偶然な外来の事故で、旅行者がその生命、身体または携帯品に被った一定の損害について、あらかじめ定める額の補償金および見舞金を支払う義務を指す。これは旅行会社が損害賠償を支払うべき故意、過失がなかったとしても見舞金を支払う義務（無過失責任）を負うことを意味する。

#### (6) 旅程保証機能

旅程保証とは、企画旅行において契約書面どおりにサービスの提供がなされなかった場合に、旅行会社が旅行者に対し変更補償金を支払う義務のことである。天災地変などの免責事由以外で、契約書面に記載された航空会社やホテルなどのオーバードックによる変更や、旅行サービスの中止などがその対象となり、旅行業者の過失の有無にかかわらず支払

---

4 JATA (2013) 法務の窓口 [https://www.jata-net.or.jp/jatacomi/1310/pdf/201310\\_07.pdf](https://www.jata-net.or.jp/jatacomi/1310/pdf/201310_07.pdf).

う見舞金の性格がある。

以上6つの機能は1950年代の悪質な旅行あっ旋業者の排除を目的として成立し、高度経済成長期を経て旅行者の保護や旅行商品の品質向上を目指した旅行業法に定められた義務の視点からの機能である。しかしながら義務を果たす機能だけでは旅行会社の経営は成り立たない。旅行会社経営を成り立たせる収益化には旅行者やサプライヤーといった主なアクターに対する機能が必要になると考える。

#### 4 旅行者から見た旅行会社の機能

旅行者から見た旅行会社の機能は①安心提供機能、②情報提供機能、③コンサルティング機能、④低価格化機能、⑤ワンストップ機能の5つに分類されている。(島川 2020, 88-89 頁)。他方、①手配、手続きの代行、②コンサルテーション、③保証、④費用の削減、⑤企画の提案、⑥快適性の提供という6つの機能に分類した主張もある(森下 2009, 33-35 頁)。ここでは二人の主張を参考に旅行者から見た旅行会社の機能を①リスクマネジメント機能、②情報提供機能、③コンサルティング機能、④価格調整機能、⑤予約管理機能に整理した。その機能は以下の通りである。

##### (1) リスクマネジメント機能

インターネットが発達した近年では、旅行に必要となる交通機関や宿泊機関の予約は個人が容易にできるようになった。自己完結できることで費用を安く抑えることが可能になる一方で、自己完結とは旅行者自身が自己責任を負うことも意味する。旅行会社を通じた企画旅行の参加であれば、添乗員が同行しないツアーであっても旅行会社に旅程管理責任が発生するので、国内旅行はもちろん、海外旅行であっても対応窓口が設置されており一定の備えとなる。

##### (2) 情報提供機能

インターネットの登場は消費者が欲しい情報へのアクセスを容易にし、旅行会社の情報提供機能の価値は低下した。一方現代では情報過多により、情報の取舍選択や信頼性の担保が重要になってきた。この観点では旅行会社が自社のネットワークを通じて蓄積した長年の経験値が旅行者への適切な情報提供の源泉となって、価値を生む機能と言える。

##### (3) コンサルティング機能

旅行者の中には探索コストを下げるために、コンサルティングを含めた提案を期待する顧客層が存在する。このコンサルティング機能は、実際の手配における信頼コストを比較

した場合に、自身で旅行素材を直接手配せず、取扱い手数料を支払ってでも旅行会社に手配を依頼するきっかけとなる機能である。

#### (4) 価格調整機能

個人手配の価格訴求の限界がある一方で、旅行会社はスケールメリットによる仕入れ力によってサプライヤーへの価格交渉を行なう。逆に旅行会社は需要が供給を上回る繁忙期には、サプライヤーからの交渉に応じて閑散期より高い価格設定で旅行者への商品提供を行う。島川（2020）および森下（2009）の主張では共に割引交渉の部分のみが主張されているが、繁忙期には価格よりも座席や部屋が確保を優先する旅行者がいることがある。つまり、必ずしも費用の削減や低価格への交渉機能とは言えないと考える。よって、この機能をここでは価格調整機能とした。

#### (5) 予約管理機能

旅行者は旅行会社を介在させることにより、旅行商品を構成する個々の素材に対する予約をまとめて管理することができる。例えば、飛行機やホテルのキャンセル条件をバラバラに管理する必要がなくなる機能である。この観点ではワンストップサービス機能と言えよう。しかし、その機能名では予約管理のみならず情報収集をはじめ、様々な機能を包含してしまうと考える。よってここでは予約管理機能と呼ぶ。

### 5 サプライヤーから見た旅行会社の機能

旅行会社と協働するメリットをサプライヤー（宿泊業・交通機関・観光地など）の立場から見れば次の3つがある。①販売ネットワークに訴求した需要喚起、②需要平準化、③予約確認と未収の防止である（島川 2020, 91-93 頁）。一方、サプライヤー側から見れば地域を訪れる旅行者のニーズに対応することで地域経済が発展するという経済的効果の主張もある（Lickorish, L. J., & Jenkins, C. L. 2007, p. 7）。ここでは2つの主張を細分化し、サプライヤー側から見た旅行会社の機能を①販売代理機能、②情報提供機能、③予約管理機能、④未収リスク低減機能、⑤顧客対応機能、⑥観光地プロモーション機能、⑦現場調整機能、⑧金融機能に分類した。その機能は以下の通りである。

#### (1) 販売代理機能

旅行会社の販売チャネルを活用することで、販売機会が増加する。これは、法人団体や修学旅行などのマーケット特性に応じた販売展開を期待した機能である。マーケティングキャンペーンの実施や販売イベントの開催なども含まれる。

## (2) 予約管理機能

リコンファーム等の予約管理を旅行会社が行うことで業務効率の向上が期待できる。また予約のキャンセルや変更に伴う人員の補充機能も果たす。

## (3) 未収リスク低減機能

直接予約では個々の顧客との対応が必要となり、キャンセル料の未収リスクや個々に対する売上回収の手間が生じる。また、旅行会社を経由することで、未収リスクを旅行会社に転嫁することができる。

## (4) 対客対応機能

旅行商品は申し込みから催行までにタイムラグがあるため手続きや問い合わせ対応などで、幅広い知識による対応が必要である。旅行者との対話に慣れた人材による対応によってサプライヤーは業務効率を向上させることができる<sup>5</sup>。

## (5) 観光地プロモーション機能

知名度の低い観光地や零細経営などの理由で信用力に欠ける宿泊施設などは旅行会社の企画に採用されるにことで旅行者のブランドイメージ向上につながる。サプライヤーは「バック旅行で採用されている」という安心感から団体旅行での採用の可能性も広がる<sup>6</sup>。一方、Joy, Manu & Kutty, Asha (2020) は観光客の増加は地域にとって犯罪増加や反社会的行動によって地域のモラルや宗教的な価値を棄損するリスクがあると指摘している<sup>7</sup>。観光地というサプライヤーにとって、旅行者に対するブランドイメージ向上には、その地域の社会的価値を考慮した機能の調整が必要であると考えられる。

## (6) 現場調整機能

添乗員付きのツアーであれば、交通機関、宿泊機関、食事期間等を利用する際に、サプライヤーに代わって添乗員が説明を行うため、現場でのオペレーション効率向上に寄与する。また、ツアー行程中の情報を収集し、最新情報を利用予定のレストランや宿泊施設に事前に伝達する調整機能はサプライヤーにとっては準備及びミス防止に有効であり、最終的に顧客満足の上につながる<sup>8</sup>。

5 例えば渡航手続き全般や旅行に必要なレンタル商品等に関する知識も必要となる。

6 団体旅行の営業担当者は利用ホテルをオーガナイザーに説明する際、バック旅行のパンフレットを活用して説明することが多いため。

7 認知度の向上により観光地は多くの人々が訪れて信頼度が増すが、地域外からの人の流入は犯罪や旅の恥は、かき捨てという行動から発生する信頼度低下のリスクにもつながるという主張。

8 添乗員は通常サプライヤー側へ到着前にリコンファームをかねて旅行者の最新情報を伝える。サプライヤー側は最新情報の共有によって、より正確な準備が可能となり旅行者への品質向上につながる。

### (7) 金融機能

従来サプライヤーに対してはアロットメント（事前予約割り当て）の確保および、支払いの後払いが観光産業では一般的な商習慣であった。しかしながら OTA の出現や、旺盛なインバウンド需要により、予約と同時に決済を行うことが一般的になってきている。またダイナミックプライスの普及も予約と決済の同時化を加速させている。この流れは旅行会社に対しても同様であり、サプライヤーのキャッシュフロー向上に貢献している。

## 6 旅行会社に求められる付加的機能の誕生

国民所得の増加にともない、旅行は量的拡大と多様化を続けた。これによって旅行会社の規模が拡大したと同時に、例えば法人市場や教育市場といった市場別に対応する部署での機能分化が起こった。インターネットの登場による情報化社会の到来や、消費者の多様化が更に進むことで、旅行会社に求められる役割も増え、その機能が確立される過程でビジネスモデルの変化が起こったと考えられる。

1964 年に自由化された海外旅行は、円高の進行や 1986 年に始動したテンミリオン計画にともない急速に普及し、予定より早い 1990 年に日本人の海外渡航者は 1,000 万人を超えた（国土交通省 2023, 38 頁）。誰もが普通に旅行に行ける時代になったことで、消費者保護の観点から旅行商品の質の向上を目指した制度が改正されるごとに旅行会社の役割は質的な進化を遂げることとなる。加えて、2001 年のアメリカ同時多発テロ、2003 年を中心に東南アジアで猛威を振るった重症急性呼吸器症候群（SARS）の発生や近年の新型コロナウイルスの流行や世界各地での戦争発生に伴い、以前にも増して、観光客の安全確保や、適切な情報提供、観光客の保護を視野に入れた旅行会社の危機管理体制の構築を求める声が高まった（国土交通課 2006, 9 頁）。

また、2012 年頃より政府の観光立国政策は「訪日観光客による地方創生」を目的とする戦略が色濃くなり、2015 年には訪日旅行者が日本人の海外旅行者数を上回った<sup>9</sup>。リピーターが増加するにつれて旅行者の地方分散が進み、旅行会社は地方の魅力を発信するコンテンツ開発の為に、「着型観光」素材の開発という役割を受け持つこととなる。着型観光とは観光旅行の形態の一つである。「従来のパッケージツアーに代表される旅行会社主導で企画し、流通している旅行商品が「発地型旅行」と呼ばれるのに対して、旅行・観光の

---

9 観光庁（2019）「観光による地方創生の実現を目指して」8 頁のグラフ参照。



目的地である各地域（＝着地）側が有する個別の観光資源（自然、歴史、産業、街並み、文化等々）に関する情報及び着地側での人々の観点（例：各地域での体験・学習等の活動）を重視して企画・立案・実施されるのが「着地型旅行」と理解されている」（（国土交通省総合政策局 2005, 8 頁）。「発型発想」から「着型発想」での旅行商品開発は、地域貢献という機能がより一層旅行会社に加わったと言える。

コロナ禍で旅行需要が蒸発した時期には地域と連携していた機能を活用してワクチン接種事業の業務委託を請け負う BPO 業務という機能もビジネスモデルとして確立した<sup>10</sup>。

これらの機能の多様化、複雑化は旅行会社の機能を分化させるとともに、組織間関係の構築に向けた新たな水平展開を拡張するきっかけとなったと考えられる。

### Ⅲ 取引コスト理論からのアプローチ

#### 1 コースとウィリアムソンのアプローチ

Coase (1937) は “The main reason why it is profitable to establish a firm would seem to be that there is a cost of using the price mechanism. (企業を設立するのが有利となる主な理由は、価格メカニズムを利用するにはコストがかかるということであるように思われる)” と主張している (Coase 1937, p. 390)。そのコストの代表的なものとしては、適切な価格はいくらであるかを発見するコスト（探索コスト）や市場での契約を交渉するコスト（交渉コスト）などである。Coase は市場と対照的に存在する組織である、「企業とは何か」という問題を市場取引に伴って発生するコストを中心にして企業の生成理由にアプローチした。資源配分の方法として市場と企業を並列的にとらえ、それぞれの役割遂行の際に生じるコストの高低の比較によって市場か企業が生成されるという概念である。

Williamson (1975) は Coase (1937) の理論を継承・発展させ、市場取引におけるコストの存在とその影響から組織間関係の形成メカニズムを「取引コスト」と命名し、その視点から捉える理論を展開した。総和としての取引コストが低い場合には組織が資源調達のための組織間関係を形成することで市場が形成され、逆に取引コストが高い場合には資源を内製化することで企業が生成されるとしている。取引が市場から企業内に移行される

---

10 Business Process Outsourcing の略 業務委託の請負を意味する。

場合は市場の失敗が推定され、移行されずに市場で取引が継続される場合は企業を生成する組織の失敗を推定されると推論を展開した。つまり、市場での失敗が企業を生み、組織の失敗が市場を生むと主張したのである（ウィリアムソン 浅沼・岩崎訳 1980, 35-69頁）。

## 2 取引コスト理論と旅行会社の存在価値

旅行者は旅行会社を利用することで、旅行者は情報収集コスト、交渉コスト、調整コストや監督コストといった取引コストの節約が可能となる。旅行会社は、豊富な情報源にアクセスし、各関係機関との交渉を代行することで、旅行者にとって最適な選択肢を見つけ出し、予約や手配を行う。さらに、旅行計画の調整や旅行中のトラブル対応など、旅行者が負担する可能性のあるリスクを肩代わりすることで、旅行者がリスクというコストも節約することを業務の一環としてサービスを提供している。このように、旅行会社は取引コストの節約原理によって、旅行者の旅行手配の総コストを低減させることで、経済的合理性を成立させ、その存在価値を示している。

また、サプライヤーから見た場合に、顧客の探索、予約の代行、需給調整、金融機能などを外部化することで経済的合理性がある機能を提供すること、つまり業務委託を受注する BPO として存在価値を高めてきた。

一方、今西（2016）の研究では旅行会社の海外展開においてサプライヤーの垂直統合を経て旅行会社はその規模を拡大させていく過程を取引コスト理論から明らかにしている。海外旅行における旅行会社の手配機能を分析し、手配機能を垂直統合する理由の一つとして取引コストの削減を主張した。旅行業界では送客量が仕入れ力の交渉力につながる。例えば、ランドオペレーターというサプライヤーを垂直統合する事例である<sup>11</sup>。送客の総量を増やすことは、他社よりも有利な条件での仕入れ交渉力の強化につながる。これが旅行会社の機能および規模の拡大化を発生させるメカニズムと示した。

インターネットの発展は、情報検索のみならず、予約や決済のオンライン化も進化させた。これにより旅行者にとって旅行会社を利用せずに自分で宿泊機関や交通機関を直接手配する際のストレスの軽減が進んでいる。Kim, Y. G., & Li, G. (2009) の研究ではオンライン市場における豊富な情報が取引の透明性を確保し、取引コストを削減できることを

11 ランドオペレーターとは旅行会社の依頼を受け、旅行先のホテルやレストラン、ガイドやバス・鉄道などの手配・予約を専門に行う会社のこと。

示した。また Saleh, M. I. (2023) は観光マーケティングにおいて、インフルエンサーの活用が取引コスト節約にするという結果を得ている。

しかし、個々のニーズに合わせた旅行プランの提案、トラブル発生時の迅速な対応、旅先でのサポートなど、人が提供するサービスが求められる限り、旅行会社が存在するビジネスチャンスがある。室岡 (2021) は、旅行会社の利用理由に関する調査の中で、旅行便益の最大化と不確実な手配の不安に対して旅行会社の人的サービスの有用性が存在すると明らかにしている。その背景には天候、混雑、事故や思わぬトラブルなどの旅行自体が持つ高い不確実性という特性があると主張している。また Yang, M. H *et al.* (2014) は、台湾の旅行会社をケーススタディに用いた研究において、サービスの価値は経済的価値のみならず、助言や体験、知識という価値を旅行会社が旅行者から得ることを示している。このことは旅行会社にとって取引コスト節約の源泉が旅行者に起因することを示唆している。

変化する旅行市場において、旅行会社は顧客にとって価値のあるサービスを提供し続けることが重要である。そのために取引コスト理論に基づいた戦略の構築は価値創造の源泉となると考える。

### 3 機会主義と限定合理性

Williamson (1975) は取引コスト理論には「限定された合理性 (Bounded Rationality)」と「機会主義 (Opportunism)」という 2 つの前提が存在すると主張している。前者は利害主体である人間が獲得できる情報や判断能力には限界があり、常に合理的な判断が可能であるとは限らないということである (Williamson 1975, p. 4)。そのため、人間は複雑な環境下では合理的判断のためのコストは非常に高くなってしまふ。後者は利害主体である人間は自分の短期的な利害のために機会主義的行動をとるということである。つまり企業や個人が有利な交渉や取引を進めるために、相手に不利な情報を隠したり、積極的に開示しようとしなかったり、場合によっては裏切ったりする、といった行動をとる可能性があることを意味する。この前提をもとにすると、複雑な環境下の市場取引には取引コストが発生し、多大な取引コストを回避するために企業は取引先を自社資本に内部化した組織内取引という形態へと移行する。逆に内部化コストが取引コストを上回るときには、市場取引という形態が採られる。

武田 (2012) は Williamson (1975) の取引コスト理論を以下の通り解説する。市場で

の取引が取引相手の機会主義的行動による取引コスト上昇のリスクは、潜在的取引先が多数の場合には低減される。取引相手の変更が容易で、機会主義的な行動を抑止するからである。逆に取引相手が少数間に限定されると場合には取引コスト上昇のリスクが上昇する。取引先する双方が駆け引きをはじめ、取引そのものが合理的かどうか検討する行動が必要となるためである。このメカニズムに基づいて取引コストを避けるために、組織内で取引に相当する活動を内製する動きが企業という組織の生成理由となる。また、現実の世界では人の能力は限られており、常に合理性に基づいた行動を取れるとは限らない。つまり、実際には人間は限定合理性の制約下で行動している。機会主義的行動と限定合理性という人間の行動特性こそ取引のコストが生じる中心的理由である（武田 2012, 277-279 頁）。

この取引コストを下げるための機能を取り込むことは旅行会社の事業成立には不可欠である。なぜなら、サプライヤーと旅行者の双方から、旅行手配という行動を外部化してもらう必要があるからである。取引コストが上がると、旅行手配という取引を内製し、その際に発生するスキルの蓄積が取引コスト削減の阻害要因となる可能性も出てくる<sup>12</sup>。ひとたび得たスキルは内製コストの削減につながり、旅行会社にとっては取り引きの外注が発生しにくくなり、取引への参画機会が減少するという問題が生じる。

機会主義的行動と限定合理性が不可避であるという前提で取引コスト削減には、取引においてだまされないようにするという「駆け引き」に生じるコストを低減させる行動が必要になってくる。永続的にコストを削減するためには、コスト削減のための構造が発生する必要がある。その基盤となるものの一つとして「信頼」を取り上げる。

#### 4 意思決定コストと信頼

従来、旅行会社は自社のネットワークや端末、蓄積された経験に基づいた情報提供によって顧客への価値提供を行っていた。旅行会社により多くの情報が集積されることで効率的な情報の流通が行われてきた。インターネットの発展は、旅行者が直接サプライヤーの情報を収集することが容易になり、その存在意義が揺らいでいる。

旅行商品は無形性というサービス特有の特徴を有する。よって有形商品の購入と比較して、購入に値するかどうかの判断のために、消費者はより多くのコストを意思決定に払うことになる。一般的に旅行商品を構成する宿泊施設や交通機関という素材は、どこの旅行

---

12 例えば予約から決済の経験はそれ以降の旅行手配にかかわる取引コストの節約につながる。

会社でも同じ素材を扱うことができる。つまり旅行商品というサービスは独自のブランドを確立しない限り、差別化することが難しい。これはサービスの結果品質（宿泊や交通機関など）に対する模倣困難性を高めることが難しく、差別化をもたらす源泉がサービスの結果品質ではなく、過程で得られる品質を高めることが重要であると考えられている。その課程における品質と関係する要因として、Rizal, H. *et al* (2020) は OTA に対する旅行者のロイヤリティの調査において、信頼と満足の質がロイヤリティに顕著な正の影響を与えることを示した。満足は、旅行商品から得られる経験の総体の結果であり、信頼は経験する過程全体に影響をしていると考えられる。

信頼とは「ある行動を起こそうとする際に、関係する情報を集めて、自ら合理的に判断しようとした場合、人間の能力に限界があるために、他人、ならびに社会システムを信頼することにより、リスクを負うことにはなっても、行動の可能性は信頼を用いない場合に比べてはるかに広がるのである。」との主張がある。(加藤・黒橋・江本 2006, 2 頁)。つまり情報発信者に対する信頼が人間の情報処理能力の節約に貢献することを意味する。

取引コスト理論に基づく、内製か外注かを判断する場面において、探索コストや意思決定コストの低減には取引コストを下げることも有用である。信頼の役割は、サプライヤー、旅行者の双方にとって精度の高い情報を流通させるだけではなく、的確な実行能力など組織全体の継続的な努力の結果生まれる。複雑なネットワークで構成されている観光商品を造成し、交換するためには数多くのサプライヤーとの関係が良好に保たれている必要がある。その源泉となるものの一つは継続的な取引によって培われた信頼であると考えられている。継続的な取引で信頼を獲得すると相互に意思決定コストが低減され、同じ過程が旅行者との間でも成立すれば意思決定コストを下げることに繋がる。旅行会社はその存在価値を高めることができるだろう。

#### IV 考察と今後の課題

旅行者にとっての取引コストとは、例えば旅行に必要な交通機関、宿泊機関、レストラン、入場券等の手配にかかるコストがある。この取引の中で、旅行者は、旅行会社に依頼するか、自分で各機関に直接予約するかを選択することとなる。旅行会社に依頼する場合、情報収集コスト、交渉コスト、調整コスト、監督コストといった取引コストが発生する。これらのコストは、旅行会社との情報格差や不確実性、限定合理性に基づく機会主義的な

行動によって生じる。一方、自分で各機関に直接予約する場合、情報収集コストや交渉コストは発生するものの、調整コストや監督コストは削減できる。しかし、時間と労力が必要となり、情報収集の負担やミスが生じる可能性がある。

サプライヤーからの視点では、旅行会社が旅行者に対応することで、変更に伴う交渉、調整コストの節約や旅行代金の未収を防ぐ等の監督コストの削減に旅行会社は貢献できる。

インターネットの登場はデジタル化の流れを加速し、情報収集のみならず予約から決済までをオンラインで完結できる時代となった。この変化は、旅行会社の情報優位性を棄損し、取引コストの発生環境を変化させた。旅行者が旅行会社を利用するかどうかは、情報収集能力や時間、労力、費用などの様々な要素を考慮して決定される。従来、旅行会社の存在価値の要因のひとつは、情報優位性に基づく取引コストの節約にあった。しかし、情報化社会においては、旅行者自身が情報収集を行い、取引コストを削減することも可能な時代となったためその存在価値を高めることが必要である。

変化する旅行市場において、旅行会社は求められる役割を果たす中でその機能が多様化し、規模を拡大してきた。規模の拡大背景から生じた旅行会社の機能に対する取引コスト理論に基づくアプローチは、旅行会社の未来の存在価値を再構築するための重要な考え方を提示している。前述したように取引に関するテクノロジー進化は、取引関係の調整形式に大きな変化をもたらしている。その調整を実施するための制度、資源についてのより詳細な検討が必要となる。

#### 参考文献

- Coase, R. H. (1937). The Nature of The Firm. *Economica*, 13, 386-405.
- Joy, Manu & Kutty, Asha. (2020). Role of Travel Agencies in Promoting Tourism. *AEGLAEUM JOURNAL*, 8(8), 1225.
- Kim, Y. G., & Li, G. (2009). Customer satisfaction with and loyalty towards online travel products: A transaction cost economics perspective. *Tourism Economics*, 15(4), 825-846.
- Lickorish, L. J., & Jenkins, C. L. (2007). Introduction to tourism. *Routledge*, 7-8.
- Oliver E. Williamson (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. *The Free Press NEW YORK*, 4.
- Oliver E. Williamson (1975). *Markets and Hierarchies*. 浅沼万里・岩崎晃訳 (1980), 『市場と企業組織』, 日本評論社.
- Rizal, H., Amin, H., Suddin, L., Sondoh Jr, S. L., & Ku, C. J. (2020). Relationship Quality and E-Loyalty towards Online Travel Agency (OTA): Social Exchange Theory Perspective.

- Journal Pengurusan*, (58), 39-51.
- Saleh, M. I. (2023). Advantaging Tourism Through Influencers: Applying Transaction Cost Theory to Recognize Top Hero, Hub, and Hygiene Content Tactics for Tourism Marketing. *Journal of Travel Research*, 1-19.
- Yang, M. H., Chiang, C. T., Cheng, Y. Y., & Huang, C. C. (2014). Customer Value and Customer Roles on Social Media: A Travel Agency Case Study. *International Journal of Business & Information*, 9(4), 411-432.
- 井上薫 (1994). 『現代企業の基礎理論』. 千倉書房.
- 今西珠美 (2016). 「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』第 29 巻, 第 1 号, pp. 123-140.
- 大崎孝徳 (2015). 「高付加価値サービス・クオリティの研究」『名城論叢』 pp. 55-68.
- 加藤義清, 黒橋禎夫, & 江本浩 (2006). 「情報コンテンツの信頼性とその評価技術」. 人工知能学会 第二種研究会資料. 2006 (SWO-014). 01. p. 2.
- 香取幸一 (2013). 「旅行業法と規制緩和に関する一考察」『玉川大学経営学部紀要』2012(19), pp. 1-15.
- 菊澤研宗 (2006). 『組織の経済学入門』. 有意閣.
- 島川崇 (2020). 『新しい時代の観光学概論』. ミネルバ書房.
- 武田巧 (2012). 「取引費用節約原理から考察する日本型経済諸制度」『政経論叢』第 80 巻, 第 3-4 号, pp. 271-301.
- 根本輝 (2022). 「準市場理論の理論的背景と変遷」『社会福祉学評論』第 23 号, pp. 1-9.
- 廣岡裕一 (2003). 「旅行あつ旋業法の制定と旅行業法への改正—1952 年の制定と 1971 年の改正」『政策科学』立命館大学政策科学会編, 11(1), pp. 119-131.
- 室岡祐司 (2021). 「旅行業者の人的サービスの有用性に関する考察」『観光研究』33(3), pp. 55-64.
- 森下晶美 (2009). 『旅行業入門』日本国際観光学会編. 松園俊志監修. 同友館.
- 山倉健嗣 (1993). 『組織間関係論』. 有意閣.
- 観光庁 (2019). 「観光による地方創生の実現を目指して」.  
<https://www.yamagata-u.ac.jp/jp/files/7915/6273/5988/web.pdf> (参照 2024-5-12)
- 国土交通課 (2006). 「観光実現への取り組み」『調査と情報』第 554 号, p. 9.  
[https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo\\_1000634\\_po\\_0554.pdf?contentNo=1](https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_1000634_po_0554.pdf?contentNo=1) (参照 2024-4-21)
- 国土交通省 (2022). 「旅行業の質の維持・向上」  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000874914.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000874914.pdf) (参照 2024-4-21)
- 国土交通省総合政策局旅行振興課 (2005). 「沖縄観光における外国人向け地型旅行の充実化及び販売促進のための調査報告書」  
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryu/archives/pdf/okinawakankohoukokusho.pdf>  
(参照 2024-5-12)