

オンライン化の荒波に  
日本の旅行業はどう立ち向かっていくか

慶応義塾大学 鶴光太郎研究会

7期 岡玲子 稲熊彩花 榛澤響

## 目次

### 1 はじめに

#### 1.1 テーマ設定理由

#### 1.2 仮説、問題提起

### 2 旅行業の機能・役割・歴史

#### 2.1 旅行業の機能・役割

- ①手配・手続きの代行 ②コンサルテーション ③保証 ④費用削減 ⑤企画提案
- ⑥快適性提供

#### 2.2 トーマス・クックにみる世界の旅行業のはじまり

#### 2.3 日本の旅行業の歴史

#### 2.4 旅行業の機能・役割からみた歴史

### 3 海外のオンライン旅行会社の台頭

#### 3.1 情報通信技術の発展

#### 3.2 旅行会社のオンライン化

#### 3.3 OTAの事例紹介

Expedia

### 4 日本の旅行業が直面している状況

#### 4.1 日本の旅行業の区分

#### 4.2 日本の旅行市場の変化

日本の旅行業者取扱額推移 国内シェア 直面している状況

オンライン・オフラインのバランス

### 5 海外での旅行業はOTAにどう対抗しているか

#### 5.1 各国の旅行業におけるオンライン・オフラインのバランス

アメリカ 中国 ヨーロッパ

#### 5.2 OTAの台頭の中で独自の強みを追及する各国旅行代理店の事例

Priceline TUI travelleadersgroup トーマス・クック

## 6 日本の旅行を特徴づける独自性

### 6.1 独自の文化

旅館の特殊性

### 6.2 コト消費の増加

### 6.3 社会的環境からみた特徴

高齢者ニーズ 高齢者の要望 ネットショッピングの利用 旅行に対する意識

## 7 日本の旅行業の新たな試み

JTB KNT-CT ホールディングス H. I. S.

## 8 おわりに

参考文献

図表

## 1 はじめに

### 1.1 テーマ設定理由

旅行を計画する際、はじめにすることはなんだろうか。まずはスマホを手に取り旅行先を検索する人が多いのではないだろうか。ホテル、交通手段などを web サイト上で予約、決済までの一連の流れを済ませてしまうのが今の主流だと感じる。

実際のところ、筆者自身今年の夏に台湾へ旅行したのだがその流れは以下のものであった。まず旅行先を決める際にインターネットで「台湾、二泊三日」といったように「行先、日数」でいくつか検索し、行先ごとの平均的な価格やプランを比較した。お互い検索して得た情報を LINE で共有し、比較的安く観光の内容も楽しそうであった台湾を旅行先に決定した。

そのあとの流れは非常に単純で、日程と旅行先を指定して価格比較サイトで検索をかけ一番安いプランを選択、そのままクレジットカードで決済を行った。この一連の流れはすべて自分の部屋や移動中の電車内などまったく制約のない環境、時間のなかで行うことができた。特に不自由もない。友人たちとは地理的距離があり、直接会って旅行の計画を練るようなことはできなかつたため、オンライン上のみで旅行の計画から決定、決済まで全て完結したことは状況にあっていたし便利だと思った。

しかし、一方でなんとなく寂しさのようなものを感じた。旅行者同士だけでなく旅行会社側とも一度も顔を合わせることもなく、直接会話することもなく旅行が計画されていくのはどうなのだろうか。中学生くらいの頃に初めて自分たちだけで旅行することになった時、旅行会社の窓口でチラシを集めて旅行誌から情報をさがしてプランを練ったのを思い出した。当時の楽しさ、高揚感を思い出すと旅行は計画段階、行く前から始まっているものだというのを改めて考えさせられる。

今日ではその過程をオンライン上で済ませてしまう人が多いのだ。それに加えてよく考えてみればオンラインで予約をするときに重視するのは基本的に価格ばかりで、実態がよくわからないような旅行会社を利用しているかもしれない。そこに安心、安全はあるのだろうか。オンラインでの旅行取引が広く浸透している今こそ日本の旅行業の形を見直すタイ

ミングではないだろうかと考えた。

もちろんオンライン上の旅行取引が多いというのは筆者たち、比較的デジタルネイティブに近い世代に顕著なことかもしれないし実際全ての年代でそうとは限らない。親世代を見ても旅行代理店に行き紙媒体のチラシを参考に話し合っって旅行を計画する人も多くいるように思う。さらには日本で進む少子高齢化も考慮しなければならない。そのような視点から主にオンラインの旅行会社と従来の旅行代理店の状況を分析しつつ日本の旅行業の現状から展望までを考えたい。

## 1.2 仮説、問題提起

前述のように筆者自身の体感として日本の旅行業ではオンラインの旅行会社が浸透しているように思われる。そのため特に規模の大きい海外オンライン旅行会社の発展と拡大によって、現状のままでは日本の旅行会社は淘汰されてしまうだろうということを問題提起とする。

それに対して日本の旅行会社はオンライン販売の需要増加に対応するとともに、日本の旅行会社独自の強みを生かした、オンラインの海外旅行会社にはできないオフラインでの販売にも注力していく必要がある、という仮説のもと議論を進める。

上記の問題提起と仮説に基づき進める本稿の流れを先に示す。

まず2章ではそもそも旅行業とはどのような事業なのか、その成立から果たしてきた役割について日本の旅行業の歴史にも触れつつ述べる。

次に3章では今日の旅行業における大きな変化である、旅行業のオンライン化についてその要因を示しながら述べる。旅行業のオンライン化によって従来の旅行会社の役割がいかに変化したのかを示唆したい。

続く4章では3章で示したような旅行業の変化に対して、日本の旅行業は今どのような状況にあるのかを旅行会社の種類、旅行者の推移、オンラインの利用比率などから分析する。

5章では4章で確認した日本の旅行会社に対して海外の旅行業の現状を見る。また、オンライン化の流れに対して海外の旅行代理店はどう対応しているのか、オフラインにおける試みに着目して事例を紹介する。

6章では日本の旅行業はどんな方向に向かっていくべきなのか、オンライン化の流れにどう対応していくべきなのかを考えるために日本の旅行業の特徴について述べる。5章で紹介する海外の事例を踏まえて日本の特徴、強みを生かした策を考えることが重要だからだ。

7章では6章で述べた日本の旅行業の特徴を踏まえた上でそれを生かしていける旅行業の方向性について考察する。そして、その考察の方向性と同様の形で現在行われ始めている日本の旅行代理店の取り組みを紹介する。

最後に8章では本稿のまとめとして日本の旅行業が今後向かうべき方向についての筆者の考察を示しておわりにとする。

## 2 旅行業の機能・役割・歴史

### 2.1 旅行業の機能・役割

形態こそ様々に変化しより多様になってきている旅行業であるが、この節ではその中で旅行会社が果たす役割、機能を定義しておきたい。従来、旅行業が果たしてきた役割とその機能を見ることで、時代の変化の中での旅行会社の立ち位置を確認することができると思われるからだ。

そもそも旅行業とは旅行者と各種宿泊施設や交通機関などのサプライヤーとの間に立ってそれぞれのサービスが受けられるように旅行者に代わって契約、相談を行う事業のことを指す。そのため、その役割、機能も旅行者に対してのものとサプライヤーに対してのものがある。その機能、役割は森下昌美『旅行業概論』<sup>1</sup>で示されたものに従うが、もしそれらの機能を果たす旅行業がなければどうなるか考えてみる。

---

<sup>1</sup> 以下の記述は、森下（2018）を参照した。

もし旅行会社がなかった場合旅行者は何をしなければならないだろうか。まずは情報収集の必要がある。旅行の主な要素には交通機関と宿泊施設があるが、自分の旅行にあった適切な交通機関や宿泊施設を一から探すのは相当の労力を要する。それらの要素を含む旅行先の情報には旅行会社と旅行者の間で非対称性があるということだ。旅行会社が蓄積してきた情報にはそれだけの価値がある。自力で情報を探した後はその予約や手配を再び自力で行う必要がある。直接、利用する宿泊施設や交通機関全てに連絡をとることは相当手間のかかる作業である。時間も融通が聞かないだろう。

さらに個人個人が手配をするということは価格の交渉等もしづらく適正な価格で利用することが難しいだろう。旅行中を考えてみると、旅行過程で何かしらの問題が起き予定通りにはいなくなってしまうとどうだろうか。それ以降に関わる全ての機関に自らが連絡をし、再び予約を取り直すといった非常に面倒な作業が必要になる。

このように旅行の始まりから終わりにかけての全ての段階で旅行会社がいなければ煩雑な作業を旅行者自身が行わなければならなくなってしまう。その状況下では旅行を行うことによる楽しさや、得られるメリットよりも様々な取引を行う時間、費用などのコストの方が大きくなってしまい、旅行者に旅行を行うインセンティブが発生しづらくなってしまいうだろう。本来、娯楽の一つである旅行がコストによって行われなくなるというのは悲しい話であり、そのため旅行会社が果たす役割は大きいのだ。では実際に従来旅行会社が果たしてきた6つの役割を確認する。

### **手配・手続きの代行**

1つ目は手配、手続きの代行である。これは旅行者がもっとも想像しやすいと思われるが、旅行者に代わって旅行会社が宿泊施設や交通機関の予約、手配を行うということである。サプライヤーにとっても各旅行者それぞれの取引ではなく旅行会社に取りまとめて行うことで煩雑さを軽減できている。

### **コンサルテーション（情報の収集・提供）**

2つ目はコンサルテーションである。ここでいうコンサルテーションとは情報の収集と適

切な選り分け、提供を指す。旅行会社がツアーオペレーターや観光局、外務省などから収集した情報を提供することで、旅行者自身が集めるよりもより精度の高い情報を旅行者は得ることができる。サプライヤー側に対してもその時々旅行者のニーズや、特定の地域で集客力が高い事例などの旅行会社だから持ちうる独自の情報を提供する役割を果たしている。

### **リスクに対する保障**

3 つ目は保証である。旅行者に対してはその旅行の価格に見合ったサービスや設備を保証することだ。サプライヤーに対しては旅行の代金が基本的に先払いの支払い契約を結ぶため、旅行が契約されたのにも関わらず料金が支払われないといった料金の未収等のリスクへの保証を行なっている。

### **スケールメリットによる費用削減**

4 つ目は費用削減の機能である。旅行会社が旅行を商品化するにあたってサプライヤーから大量に仕入れを行うためスケールメリットが生じる。そのため旅行者がそれぞれ単独で旅行の予約を行うよりも安い価格で旅行を提供することができる。これが旅行者にとっての費用軽減の機能であるが、その過程で行われる大量仕入れはサプライヤーにとってもまとまった利用者を獲得することができ、直接消費者に訴えかけるよりも効率的な集客を期待できるという点で利点がある。

### **企画提案**

5 つ目は企画の提案である。企画というのは旅行会社独自のサービスやアトラクションである。旅行者が自身で計画するには労力がかかり加えて情報の範囲も限られ企画が制限される。そのため旅行会社の企画提案機能によってより充実した中身の濃い旅行を提案できる。

### **快適性提供**

最後に6 つ目が快適性の提供である。この機能は他の機能と同時に果たされていることが多いが、旅行者が旅行会社を利用することで一度で全て必要なものが揃う、いわゆるワンストップショッピングを実現することができることを指す。加えて、旅行会社が代行する



ことによる安心感等の提供もこの機能に含まれている。

以上6つが旅行業において旅行会社が当初から担ってきた従来の役割、機能である。これらが外的要因の変化のなかでどのように変化し、不必要なものがでてきたのかや新たに生まれた機能はあるのか等に注目することが重要だと思われる。

## 2.2 トーマス・クックにみる世界の旅行業のはじまり

そもそも旅行業とはどのように始まったのだろうか。消費者に対して、ホテルや航空券を紹介し、両者をつなげる仲介業者の役割として、旅行業は何に端を発し、またその後1つの産業となるまでに発展してきたのかをみていきたい<sup>2</sup>。

トーマス・クック（1808～1892）は、イギリスで旅行代理店であるトーマス・クック・グループを創業、近代ツーリズムの祖として知られている。“旅行業”なる職業はクック以前には殆ど存在しておらず、旅行業の始まりとなったといっても過言ではない。よってトーマス・クックの歴史を振り返り、旅行業がどのように市場の中で発展していったのかをみていく。

トーマス・クック社は、産業革命の進展、大英帝国の形成過程で、19世紀前半にイギリス国内における鉄道発展を転機として生まれた企業である。トーマス・クックの原点は1841年自らが主催する禁酒運動の大会で、開通したばかりの蒸気機関車を使った郊外への日帰り旅行を企画したことに始まる。産業革命以前では労働は肉体労働を意味し、農業などの作業では飲酒をしながら働くことは普通であった。その習慣が工場にも持ち込まれ、様々な問題、健康問題や工場運営の乱れなどの影響を与えていた。

こういった時代背景もありトーマス・クックは禁酒運動に力を注いでいた。その後、トーマス・クックは労働者が経験したことのない旅行を安価に提供することで、結果として飲酒に代わる新しい娯楽を与えることに成功する。旅行を娯楽の1つとして創造し、またそれを提供することを試みたところからトーマス・クック社の旅行業としての活動は始まっ

---

<sup>2</sup> 以下の記述は、団体旅行の先駆け「トーマス・クック」ショウチャン(2019)を参照した。

た。

その後 1851 年、ロンドン万博（クリスタル・パレス）行きの為の団体旅行を企画する。ここで、出発から帰還までの交通手段、旅先での宿泊施設、名所旧跡の見学コースやイベント参加のアレンジと予約まで、あらゆる手続きをすべて請け負い、旅行参加者の手を一切煩わすことなく、安全な旅行が遂行できるように準備を整え、今日呼ばれる“パック・ツアー”の先駆けとなるものが出来あがった。航空券やホテルのみならず、滞在中のエンターテインメントまで備えた、旅行者に対して付加価値を与える旅行サービスの提供が行われた。

それ以後、イタリア、フランス、オランダ、スイスなどのヨーロッパ諸国、また、合衆国、パレスティナやエジプトとパックス・ブリタニカの波にのって文字通り、地球の七つの海の彼方までクック社の企画による「団体旅行」はとどまるところを知らず、広がっていった。産業革命を境に労働と余暇の分離が進んだ点、交通機関の発達により安価な輸送能力が確立した点、これらを掛け合わせたことがトーマス・クックの目の付け所の良さであった。トーマス・クックは人々が想像だにしないものを提供したのである。

今では世界の就労人口の 10%が観光業に従事するという。トーマス・クックは”パック旅行”で世界を変えたといえることができるだろう。

### 2.3 日本の旅行業の歴史<sup>3</sup>

日本の旅行業の出現は 1905 年（明治 38 年）にさかのぼる。この年に滋賀県草津駅前の食堂業を営んでいた南新助氏が国鉄の貸切臨時列車を使い、伊勢神宮、江ノ島、東京、日光、長野を周遊する「善光寺参詣団」（期間は 7 日間）を組織して約 900 名の参加者を集めたのだ。これが今の JR 西日本系列（株）日本旅行の創業である。

また、1912 年（明治 45 年）には JTB の前身「ジャパン・ツーリスト・ビューロー」が設立された。「ジャパン・ツーリスト・ビューロー」は鉄道院（国鉄）をはじめとしてホテル・

---

<sup>3</sup> 以下の記述は、森下（2018）を参照した。

私鉄・船舶業の代表者を発起人とした、外客の誘致と外客に諸便宜を図ることとし、国際観光に係る諸事業者との連絡、外客に対する日本の紹介・斡旋などの事業を行うことを目的とした組織であった。ビューロは鉄道社主体の団体旅行斡旋を一手に引き受けるようになるなど、旅行は盛んになりつつあったが戦時中には自粛させられるようになり、再スタートを切るのは戦後のことになる。

戦後旅行業の役割が重要になったのは、朝鮮動乱の補給物資の供給や米国向けの輸出増加で経済的にゆとりがでてきた 1950 年代後半のことである。この時代は団体旅行が中心であり、その中でも特に社員旅行が大きな部分を占めた。企業の経営者は従業員の福利厚生や、会社に対しての忠誠心を確保するために会社ぐるみの団体旅行を頻繁に行うようになった。また、戦時中禁じられていた中学・高校の修学旅行も解禁された。当時はこれら二つが旅行業者にとって大きな収入源であった。

また、日本の旅行業を語る上で避けては通れない重要な出来事として 1964 年に日本人の海外旅行が自由化されたことが挙げられる。海外旅行が自由化された時点では、航空座席の需要が高く、海外旅行の旅行代金は高額だった。高まる海外旅行需要に対して、海外旅行をいかに廉価な旅行にするかが旅行業者に求められ、そのためにパッケージツアー（企画型旅行商品）が開発された。海外旅行のパッケージ化に続いて国内旅行にもパッケージ化の流れが訪れた。

この流れに乗って、旅行素材の大量仕入れを行いスケールメリットを追う旅行会社も現れた。それに加え、1960 年代に入ると団体旅行中心の流れに代わって個人にターゲットを当てた旅行商品も生み出されるようになる。背景としては高度成長期から中年男性を中心とした団体旅行に代わって若い女性たちが国内旅行に参加するようになり、法人団体旅行からパッケージ化した個人旅行へ変遷したことが挙げられる。

ここまで日本の旅行業の歴史を振り返り、日本の旅行業は外国人に対するおもてなしのための組織から始まり、徐々にビジネスとして発展、そして法人団体旅行からパッケージ化した個人旅行へと変遷していったことが明らかになった。

## 2.4 旅行業の機能・役割からみた歴史

この節では旅行業が成立し発展するまでの歴史の中で、旅行業における機能と役割がどのように付随して成り立ってきたのかをみていく。

トーマス・クック社は最初の旅行の計画のなかで、労働者に対して日帰り旅行を娯楽とし企画、造成し、またそれを安価で提供した。この時から労働者に代わって蒸気機関車を手配し、一括して予約する中で、費用を削減し、また禁酒運動大会として企画を造成、飲酒に代わるものとしての娯楽の提供を行った。現在の旅行業ほどの機能、役割を果たしていないにしても、トーマス・クックが行ったことは今日の旅行業とほとんど大差はなかったといえる。

その後、旅行会社としてさらに発展していき、移動手段にとどまらず、宿泊施設であるホテルや滞在中の見学コースやイベント参加のアレンジなども行い、徐々に企画の提案としての能力を向上させ、発揮していった。また産業革命後は、交通機関の発達により、より安価な輸送手段が確立され、費用削減も進み、旅行が身近なものとなっていった。

日本の場合も同様に、南新助氏が行った「善光寺参詣団」は旅行の手配をし、企画、提供を行うところから始まった。この頃は情報の収集・提供を行うコンサルテーションやワンストップショッピングなどの快適性の提供は求められていなかったと考えられる。ビューロが鉄道会社主体の団体旅行斡旋を一手に引き受けるようになり、団体旅行需要が高まると、旅行会社に一括して頼むことができる点で快適性の提供が発達していったと推測できる。同時に一括して手配することは旅行会社に対してもスケールメリットを生みだし、より安価な価格での提供を可能にした。

1964年に日本人の海外旅行が自由化され海外旅行への需要が高まると価格競争は激化した。それに伴いパッケージツアーが増え、コンサルテーションが徐々に伸びだし、多くの宿泊施設などと契約を結ぶために保証の面も発達した。1960年から団体旅行から個人をターゲットとした旅行商品が増えるとさらに細分化された要望に応えるようになり、提案される企画数も増え、コンサルテーションの有無が旅行者にとって旅行業者を選ぶ1つの基準軸となったと考えられる。

本章では旅行業が存在しなかった際に旅行者がどのようなコストを負担することになるかを考え、旅行業の歴史を踏まえながら旅行業がもつ機能、役割の必要性を述べた。またそれらは旅行業が成立し、発展していくまでの過程の中で、どのように形成されていったのかをみてきた。旅行業が発達していくに伴い、旅行者は旅行業に対して独自のサービスを求めるようになり、また団体旅行から個人旅行にシフトしていく中で、個人が求めるサービスは多様化していった。この傾向は今日の旅行業まで続いており、旅行に対する要望はさらに細分化され、多様性に満ちていると考えられる。

### 3 海外のオンライン旅行会社（OTA）の台頭

#### 3.1 情報通信技術の発展

1990年代以降、技術革新に伴いインターネットの普及が急速に進んだ。当初は専ら研究・教育機関で利用されており商用利用が可能になったのは1990年代に入ってからだ。1993年に商用利用が開始されて以降、急速に利用者を増やしていった。利用が急拡大した背景としては当時日本ではパソコン通信が既に広く普及しており、そのユーザーを取り込む形でインターネットが普及していったことや、パソコン向けOS市場で高いシェアを占めていたWindowsの使い勝手がWindows95の登場によって向上したことなどが挙げられる。

Internet Explorer等のウェブブラウザの普及によって、文字ベースの情報だけでなく写真等の画像もインターネットを通して閲覧できるようになった。同時に、企業や個人が自分のWebページを開設し、世界中に情報発信を行うことが可能になった。Webページは、企業の情報発信媒体として早くからその利用価値が認識され、急速に利用が広まっていった。それに伴い通信サービスの役割も質的に変化していった。すなわち、単に情報を伝達するだけでなく、ユーザーの求める形で情報を蓄積し、加工することも、通信サービスの一環として提供されるようになったのである。

より日常生活に近い形でいえば、2008年にアップルからiPhone、2009年にはグーグルOSを搭載したAndroidが発売され、スマートフォンを持つことが当たり前となった。そのほかにも今日では家電とインターネットがコラボしたIOTや統計情報などを利用したサービスで用いるビッグデータ、仮想通貨をはじめとする金融とテクノロジーを掛け合わせた

Fintech など人の生活に関わる様々な領域でインターネットをはじめとする情報通信技術の発展の影響、変化が起きている。

これらの変化により私たちの生活も大きく変わったのだが、特に今まで情報の非対称性がありアクセスすることができなかった領域の情報が誰もが容易にアクセスできるようになったことが最も大きな生活に関わる変化であると考えられる。これは同様に旅行業にも影響を与えており、旅行者は様々な旅行に関する情報をインターネット上から得ることができるようになった。

### 3.2 旅行会社のオンライン化

3.1 で述べたような情報通信技術の発展により旅行業でも変化が起きている。その変化は従来旅行会社が担ってきた役割、機能に変化する大きな要因となっている。その変化とは旅行会社のオンライン化である。オンライン化というのは今まで旅行者が行ってきた旅行までの事前の手続きを全てオンライン上で済ませるということだ。このオンライン化を牽引したのが海外のオンライン旅行会社であり OTA と呼ばれる。OTA とは Online travel agent の略称でインターネット上のみで旅行商品の取引を行う旅行会社のことを言う。聞き馴染みのある例で言えば Expedia などがある。つまりはいわゆる旅行代理店と言われるような店舗での販売を行っていない旅行会社のことを指す。

OTA はインターネットの普及とともに発展し旅行者とサプライヤーを結ぶオンラインプラットフォームとしての地位を確立させた。特に海外を本拠地にする OTA の発展はめざましく日本の旅行会社も意識せざるを得ない。なぜ海外 OTA が勢いを持てるのかその強みに着目して考える。

森下昌美著『旅行業概論』によれば海外 OTA の強みは主に 3 つあるという<sup>4</sup>。1 つ目は利便性が極めて高いということだ。これはオンラインのプラットフォームであることに起因する強みであるが、他業種の EC サイトと同様にいつでもどこでもアクセスでき短時間で予約から決済までの流れを簡潔に完結させることができるということである。旅行代理店にわ

---

<sup>4</sup> 以下の記述は、森下（2018）を参照した。

ざわざ出向くことを不便に感じる人たちにはかなり魅力的な強みである。この強みは前節で述べた旅行業の役割のうち一つ目の手配、手続きの代行に重なる部分である。従来であれば旅行者と旅行会社の間には情報の非対称性があったため旅行代理店が独自のデータベースから情報を提供し手続きを代行することに価値があった。しかし、OTA はオンライン上にプラットフォームを築くことでさらに利便性の高い状態でこの機能を果たすことを可能にしたのだ。

2 つ目は規模の経済性である。海外 OTA が日本の旅行会社を脅かすほどに成長していることからわかるように OTA は世界中の宿泊施設や交通機関を仕入先としているため対象としている潜在顧客の数が多く規模の経済性が大きい。日本の旅行者が国内旅行をする時でさえ海外 OTA を利用することがあるのはこの強みが働いているからだろう。また、近年増えている訪日外国人を販売ターゲットに取り込めることもこれに関連した強みだと考えられる。この強みは従来の旅行業の役割の 4 つ目の費用削減機能に重なる。仕入先、販売ターゲットを世界中に置くことで従来の旅行会社が達成できない規模の経済性を持ち合わせている。

最後に 3 つ目は、海外 OTA は海外を本拠地としているために日本の旅行業法に制限されないということである。日本に本拠地のある旅行会社は日本の旅行業法に拘束されるため、一度契約された旅行が何らかの障害によって行われなかった場合などに旅行者に対して消費者保護の観点から保証を行う必要がある。そのため、それがリスクとなりコストとなる。しかし、日本の旅行業法に縛られない海外 OTA はそのコストをかけずに事業を始めることができるという強みを持つ。もちろん旅行者からすれば保証されないリスクとなるわけだがその点を考慮している旅行者は多くなく価格等の方を重要視するようだ。

### 3. 3OTA の事例紹介 (Expedia)

前節で述べた通りインターネット利用者が急速に拡大していくと同時に、旅行を予約する際の情報収集や最終的な手配もオンラインで行われることが多くなった。旅行商品のインターネット販売を行っているサイトは、主力となる商品や提供するサービス内容によって、次の「総合旅行会社」サイト、「格安航空券販売会社」サイト、「ホテル予約専門会社」サイト、「モール型」サイト、「専門旅行会社」サイトなどの 5 つの業態に分類することがで

きる。特に宿泊施設や航空券予約は旅行業界においては必要不可欠な販売チャネルで、サイトへのアクセス数や取り扱い件数をめぐり、ネット専業業者と既存業者の間で熾烈な争いが繰り広げられている。

インターネットによる旅行の予約が主流になってきたころから、ダイナミックパッケージと呼ばれる新しいパッケージ商品が造成され、販売されるようになってきた。これは航空券にホテルを組み合わせてオーダーメイドで作るパック旅行で、米国では 1990 年ごろから普及してきた。日本でも 2005 年に、現在の「予約.com」の前身である「グローバルトラベルオンライン」が取り扱いを始めてから人気商品となった。そのなかでも特に成功をおさめている Expedia がどのように売上を伸ばしてきたかをみていく。

Expedia は 1996 年にマイクロソフトの旅行予約システム部門として設立された。その後合併され、また独立し、2006 年 11 月にサイトを開設した。2008 年には国内ホテルの最低価格保証を開始した。2011 年にその後の Expedia の核となる海外航空券、ダイナミックパッケージの販売を開始した。

翌年日本国内にも進出し現在は世界最大級のオンライン旅行会社として、世界 75 カ国以上で旅行関連の事業を展開している。旅行予約サイト「Expedia」、ホテル予約サイト「Hotels.com」、ホテル料金比較サイト「trivago」、バケーションレンタルサイト「HomeAway」などのサービスを提供している。2018 年第 2 四半期（2018 年 4～6 月）決算によると、同期の取扱予約高は前年同期比 13% 増の 258 億 9800 万米ドル（約 2 兆 8487 億円）、売上は同 11% 増の 28 億 8000 万米ドル（約 3168 億円）となっている。

ここまで拡大してきた理由としては、他社に先駆けてオンライン予約サービスを行ったことで、ネットワーク効果をあげることができたからであると考えられる。また Expedia は積極的な M&A を繰り返し、2013 年に旅行検索サイト trivago を子会社化、2014 年には TripAdvisor を買収し順調に業績を伸ばしてきた。世界各地の自国を市場とした独立系 OTA を M&A によって傘下に入れることで、その国での市場シェアを獲得していき、世界各国でシェアを拡大してきた。またそれを繰り返すことで事業領域を広げ、世界中のホテル・航空券の予約を行うことができるようになった。



加えて、買収した企業の技術力を獲得することで、商品検索・予約・支払い機能を充実させ、顧客満足度を改善し、進化し続けている。また、各言語によるコミュニケーション力の向上により、海外のオンライン取引でも国内業者並み、あるいはそれ以上の顧客対応力を達成している。

2018年時点で、世界75カ国、6億7,500万人の月間利用者がおり、59万以上の宿泊施設、150万以上の民泊施設、550以上の航空会社を取り扱っている。マーケットプレイスモデルのため、ネットワーク外部性が働きやすい。よって一旦マーケットシェアを取ると崩れにくいモデルになっており、Expediaの日本CEOは今後も売り上げは順調に伸び続けるだろうと述べている。

## まとめ

3章では急速に拡大していくインターネット利用者に伴い、旅行の予約方法もオンライン化が進んでいることがわかった。OTAの強みは、利便性が高いこと、規模の経済性を持ちサービスを利用する人が増えるほど、提供できるサービスが増え、相互に満足度が高まっていくこと、日本の旅行業法に左右されないことがあげられた。

実際にこのOTAの強みを活かして、Expediaは世界でも有名な旅行業者となった。日本人でも使用している人多く、日本人が日本国内で旅行をする際にも利用されるまでになった。個人旅行が増えると同時に、個人で滞在中の予定を決めることも増え、安価に移動手段と宿泊施設が予約できるOTAが需要を伸ばしている。ではこのまま、すべての旅行がオンラインでの予約となっていくのだろうか。旅行代理店に行って対面で相談しながら旅行の準備を行うのは時代遅れになってしまったのだろうか。この点について以下の章で考察していく。

## 4 日本の旅行業が直面している状況

### 4.1 日本の旅行業の区分

本章では日本の旅行業が現在どのような状態に置かれているかをみる<sup>5</sup>。

2 章でも述べたように、戦後、経済の復興とともに日本の旅行者は増加した。しかし同時に悪質業者による旅行代金の詐欺などの事件も頻発してきたことから、日本では旅行業を営む際に旅行業法という法律が定められている。会社には旅行業者登録と、国家資格である旅行業取扱主任者の選任が義務付けられている。1971 年には「旅行業法」が定められ、旅行商品に関する消費者と旅行会社との間のトラブルを防止する対策や、旅行の安全の確保と旅行者の利便の増進を図る規制が実施された。

そして現在、旅行業者は第一種旅行業者、第二種旅行業者、第三種旅行業者、地域限定旅行業のいずれかに登録をしなければならない。第一種旅行業者では海外・国内の企画旅行の企画・実施、海外旅行・国内旅行の手配および他社の募集型企画旅行の代売を行うことができる。第二種旅行業者では、国内の募集型企画旅行の企画・実施、海外・国内の受注型企画旅行の企画・実施、海外旅行・国内旅行の手配および他社の募集型企画旅行の代売を行うことができる。

第三種旅行業者は、国内・海外の受注型企画旅行の企画・実施、国内・海外旅行の手配および他社の募集型企画旅行の代売を行うことができる。地域限定旅行業は、営業所の存する市町村ならびにこれに隣接する市町村等の限定された区域についてのみ、企画旅行・手配旅行等を行うことができ、営業保証金の供託および基準資産額についてはともに 100 万円に引き下げて、旅行業への参入を容易にしている。

また、上記は法律上の区分であるが、業務内容の違いなどから、業態別区分という方法で区別することもある。BtoC の側面からは広範な地域に販売ネットワークを有し、すべての旅行商品を造成、さまざまな流通チャンネルで販売する総合旅行。旅行商品を造成し、基本的に自社のチャンネルで販売する商品造成自社販売系。主として、新聞広告や組織会員を通じて自社商品を販売（通信販売額が 50%を超える）するメディア・通信販売系。他社の企画商品を販売、団体旅行や個人の手配旅行を取り扱うリテーラー。国内旅行宿泊や海

---

<sup>5</sup> 以下の記述は、中村、榎木（2016）を参照した。

外旅行素材を中心に、半分以上がサイトを通じて販売されるインターネット。インハウス等、業務性旅行に特化する業務性旅行特化系などに分類される。BtoBに関しても図のように3つに分類される。<sup>6</sup>

(図表 4-1)

しかし旅行会社が作成した旅行プランではなく、自分でプランを作成し、それに沿って航空券やホテルなどを手配する個人旅行である FIT 化になどによって個人旅行者が増えている。個人が自由にネットを通して様々な旅行素材を手配することが可能になると、これまでのように製造、卸、小売などの流通経路上での業態区がなくなり、渾然一体となって旅行商品を販売するようになってきた。ホールセラー会社でも、自社で直接販売を行い、メディア、コールセンターなどを活用した業態も増えている。

## 4.2 日本の旅行市場の変化

さらに3章で述べたように海外 OTA の発達により各国の旅行業には変化が生じていると考えられる。

### 日本の旅行業者取扱額推移

旅行業全体の流れをみるために日本の主要旅行業者取扱額の変化に着目した<sup>7</sup>。過去10年間(平成21年度～30年度)において取扱額は徐々に減少している。項目ごとにおいても、外国人旅行は唯一増加しているが国内旅行・海外旅行のいずれも減少している。また、日本の主要旅行業者取扱高ピークの平成8年度と比較すると、平成30年度の取扱高はなんと半減している。ここからも日本の旅行業が厳しい状況に立たされていることがわかる。

(図表 4-2)

(図表 4-3)

<sup>6</sup> 以下の記述は、JATA(日本旅行業協会)(2019)を参照した。

<sup>7</sup> 以下の記述は日本観光振興協会『観光の実態と志向』(2019)を参照した

## 国内シェア

ここで具体的に日本の主要旅行業者がどこなのかを確認しておこう。観光庁の主要旅行業者の旅行取扱状況速報によると平成31年4月分では取扱額1位はJTBで約1400億円である。2位はH. I. S. の約540億円である。3位はKNT-CTホールディングスの約380億円、4位は日本旅行の約410億円と続いている。このように日本の旅行業者の中でもシェア最大のJTBが続く三社を合わせた額よりも大きいシェアを占めていることがわかる。

## 直面している状況

日本の旅行業者にマイナスの影響を与えうる要因として団体旅行需要の低下と変化がある<sup>8</sup>。戦後再スタートを切った日本の旅行業の主な収入源ともなっていたほどの団体旅行だったが、現在は減少傾向にある。社員の連帯感や一体感の醸成・コミュニケーションの促進を目的にかつては多くの企業で行われていた社員旅行も、2014年の産労総合研究所が行った「2014年社内イベント・社員旅行等に関する調査」では余暇・レク行事を行っている企業の中でさえ約5割の実施率と1990年代は約8割だったのに対して大幅に減少している。

これはバブルに沸いていた1980年代などに比べると経済環境が厳しくなっていることや、社員の意識・価値観の変化によるものと考えられている。社員旅行だけでなく修学旅行に関しても少子化に伴いますます市場が減少していくだろう。また修学旅行の形態も徐々に変化してきている。修学旅行の行き先を海外にする学校が増加しているだけでなく、これまで大型団体・同一行動・周遊型を前提とした従来の修学旅行から、体験学習などを取り入れた教育プログラム色のより濃い旅行への変化が進んでおり、旅行会社はこうした変化への対応も求められるだろう。このような背景で団体旅行需要もこれまでのように見込めない可能性が高く、日本の旅行業の厳しさの一因となるだろう。

団体旅行の需要低下が国内旅行業者にとって向かい風になりうるとして、実際日本国内の旅行市場の現状は厳しいのだろうか。ここでは日本国内の旅行者数と旅行消費額の推移をみていこうと思う<sup>9</sup>。国内の年間延べ宿泊者数（外国人含む）は2012年度から2018年度に

---

<sup>8</sup> 以下の記述は日本旅行業協会「国内旅行の現状と課題認識（2004）、実施企業が5割に落ち込んだ「社員旅行」の現在（2014）」を参照した

<sup>9</sup> 以下の記述は日本旅行業協会「数字が語る旅行業2019（2019）」を参照した

かけて微増しており、2018年は約5億人にのぼる。内訳をみると、外国人宿泊者数は年々増加し、2018年度は約8.8億人で2012年度の約2.6億人と比べて3倍以上になっている。一方の日本人宿泊者数はほぼ横ばいとなっており、宿泊者数という観点からみると全体としては少しずつ増えているものの、それは訪日外国人の増加によるものと考えられる。

(図表 4—4)

次に旅行消費額の推移をみていこう。まずは日本人国内宿泊旅行、日本人国内日帰り旅行、日本人海外旅行（国内分）、訪日外国人旅行からなる国内観光消費額をみていく。国内観光消費額全体としては2012年度から2018年度にかけて約20兆円から約26兆円に増加している。この中でも伸びているのはやはり訪日外国人旅行であり、2012年度の1.1兆円から2018年度4.5兆円と大幅な伸びを記録しており、訪日外国人旅行市場の盛り上がりが見られる。それに比べて日本人旅行は減少しているのかというとそうとも言えないようだ。減少することはなくほぼ横ばいで推移しており、年によっては若干増加する年もある。

(図表 4—5)

では日本の旅行業者の大きな収入源になっていると思われる日本人国内宿泊旅行において、一人の宿泊旅行単価はどう推移しているのだろうか。2012年度は約47000円だった宿泊旅行単価は2014年度、2016年度と前年に比べて落ち込んだが全体としては増加しており、2018年度は約54000円となっている。

(図表 4—6)

ここまで国内旅行者数、全体の旅行消費額、日本人国内宿泊旅行の一人当たり価格をみてきた。もちろん訪日外国人旅行者の増加による日本の旅行市場の伸びは期待できる。しかしそれ以上に注目したいのは日本人の国内旅行も旅行者数、消費額の観点からみて、決してマイナスに推移している訳ではないということである。となると、図表 4-2, 4-3 でみたように日本の主要旅行業者取扱額が減少していることは、これまでなら日本の主要旅行業者が獲得していたはずの取扱額が他の存在に奪われつつあることを示唆しているのではな

いだろうか。つまり日本の旅行市場には新たな参入者、それはおそらく3章で述べた海外OTAが登場していると考えられる。

### オンライン・オフラインのバランス

では日本の旅行販売はオンライン・オフラインどのくらいの比率で行われているのだろうか。三菱UFHリサーチ&コンサルティングが2016年に行った「オンライン旅行取引サービスに関するアンケート結果」によると宿泊旅行（ビジネスでの旅行は除く）の予約をオンライン（パソコン）で行ったことがある人は国内旅行海外旅行ともに50%を上回り、国内旅行に関しては約65%にのぼるなどオンラインでの旅行予約は浸透してきていることが読み取れる。

一方店舗で旅行予約を行った人は国内旅行17.5%海外旅行35.6%となっている。販売額ベースでみるとどうなのだろうか。2015年度と2017年度で比較してみる。2015年度はオフライン69.8%オンライン30.2%、2017年度はオフライン63.7%オンライン36.2%とオンラインの販売比率は2年間で増加しているものの、オフラインの割合も依然として高く保たれている。ここから読み取れるのは価格が高い旅行では代理店を使う可能性が高いのではないかということ、日本ではオンラインの旅行予約も浸透してきているもののオフライン（代理店販売）も一定の割合を占めているということである。

(図表4-7)

(図表4-8)

### まとめ

4章ではまず旅行業法における旅行業者の定義や種類を確認した。しかしインターネットの発達によって個人で自由にインターネットを通じて様々な旅行素材を組み合わせることができるようになったのに加えて、3章で述べた海外OTAの発展によって日本の旅行業には変化が生じていると考えられる。そこで、日本の主要旅行業者取扱額の推移、日本国内の旅行者数、旅行消費額、オンライン、オフライン取扱額の割合など様々な観点から日本の旅行業の現状を探ってきた。

日本の旅行市場は旅行者数、旅行消費額からみても増加しており衰退しているとは言い難い。しかし日本の主要旅行業者取扱額は減少している、これらのことから、これまでの旅行業者以外の存在が日本の旅行市場に参入していることがわかる。それは海外 OTA の日本への進出が1つの大きな要因となっており、日本でも2017年度には取扱額の約3割が OTA となっている。

## 5 海外での旅行業は OTA にどう対抗しているか

ここまで日本の旅行業の現状を分析した結果、オンラインでの予約取引が増大しており、Expedia などの海外企業が日本での旅行予約に影響を与えていることがわかった。本章では、海外ではオンラインとオフラインでの予約にどれだけの差があり、また各国の旅行業がどのようにオンラインの増加に対抗しているかをみていく。

### 5.1 各国の旅行業におけるオンライン・オフラインのバランス

ここでは各国の予約方法のうち、オンライン・オフラインがどれほどの割合で行われているのかをみる。

#### アメリカ

アメリカでは2002年には航空会社が直接自社のホームページから予約を受け付けるようになり、旅行者と旅行会社を挟まない直接的な取引をオンライン上で行うようになっていた。他国と比べてオンラインへの移行は早かったと考えられるだろう。そして2017年にはオンライン予約が約80%を占めており、オフライン予約は約20%にとどまっている。オンラインでの予約が増大していることがわかる。しかし2018年にはオンライン予約が約75%と微減し、オフライン予約は反対に微増し、約25%となっている。アメリカでもオンライン取引は拡大しているものの、一定のオフライン需要があることがわかる。

(図表 5-1)

(図表 5-2)

また対人販売がどれだけ売り上げに影響をもたらすかを示した対人販売効果は、グラフが示している通り、約80%の人々がオンラインで予約を取っているにもかかわらず、総収入

の面でみると、約 50%ずつと均衡しており、少ない人数ながらも対人で販売された旅行を購入する際のほうが、人々はお金をより使う傾向があることがわかる。というのも高額な旅行を行う際には、失敗をしないように実際に店舗に行って直接話を聞いて予約することが多いとみられ、これらを踏まえると総収入の面ではほとんど差異が出なくなることも不思議はない。よってオンラインの大幅な増加に関わらず、オフライン取引は依然として重要な位置を占めていると考えられる。

(図表 5-3)

(図表 5-4)

(図表 5-5)

(図表 5-6)

## 中国

次に中国でのオンライン・オフライン別予約方法をみる。中国でも店舗・店頭での割合は約 20%前後となっているのに対し、オンライン予約は半数を占めるようになってきている。中国ではインターネット利用が増えていることに加え、特に電子決済システムなどは日本よりも進んで取り入れられている。中国旅行サイト最大手の携程旅行網（シートリップ）が急成長していることも、中国でオンライン販売が増えている大きな要因の 1 つとしてあげられるだろう。旅行熱の高まりやインターネットの普及を追い風に急成長を遂げ、消費者を惹きつけているため、オンライン取引が増加していると考えられる。巨大ネット企業の騰訊控股（テンセント）などとの競争も本格化している。

(図表 5-7)

## ヨーロッパ

ヨーロッパでも同様の傾向がみられる。近年、航空会社のサイトから直接予約する人が増えている。2016 年ではオンライン予約以外で予約をする割合が約 50%であったが、2018 年には微減し約 45%となっている。

(図表 5-8)



アメリカや中国と比較すると僅差ではあるものの、ヨーロッパのほうがオンライン予約への移行が遅れているように感じられる。4章でも述べたが、日本のオフライン・オンライン別取引高は2015年度がオフライン69.8%、オンライン30.2%、2017年度がオフライン63.7%オンライン36.2%となっており、日本もヨーロッパと同様、アメリカや中国に比べてオンラインへの移行が遅いことがわかる。またこれはすべての国にいえることがだが、各国でオンラインは増加傾向である一方、オフラインも一定の重要を保ち続けていることがわかる。

オフラインでの需要が一定に保ち続けられている要因としては、スタッフなどから詳しい説明を受けて旅行を選びたい、自分の細かな要望を旅行に反映してほしい、相談に乗ってほしい、きちんと予約ができているか、入力ミスをしていないかが不安などといった点があげられる。以上のような点を踏まえると、対人での販売や電話での販売など、人と相談しながら、確認しながら予約する旅行者はオンライン化がどれほど進んだとしても残り続けるといえるだろう。

旅行関連リサーチをおこなうフォーカスライトは、米国旅行代理店を対象とする流通市場を調査した。2006年の調査時点で予測していた「旅行代理店の消滅」に向かう状況はみられず、むしろ、その専門性とパーソナルなサービスが期待され続ける様子が明らかになった。同社の予測では、米国の旅行代理店の市場規模は、2017年に1128億ドル（約12兆4080億円）で、2021年には1270億ドル（約13兆9700億円）に成長。この成長の追い風となるのは、航空やクルーズ関連サービスのほか、特別なツアーの販売などが挙げられる。<sup>10</sup>

顧客は時間を惜しむことなく、自分たちの旅行体験を最高のものにするため、代理店にコストを支払う意志があるということがわかる。また、個人旅行とビジネス旅行の双方で、旅行予約チャネルの約3割を占めるのも旅行代理店である。この割合は、2017年から2021年まではほぼ変わっておらず、オンライン旅行サービス（OTA）とサプライヤー直販チャネルと共存する様子がうかがえる。

---

<sup>10</sup> 以上の記述は、フォーカスライト調査（2019）を参照した。

## 5. 20TA の台頭の中で独自の強みを追及する各国代理店の事例

前節で、各国でオンラインでの予約取引が増大していることがわかった。本節ではそれを踏まえて、各国の旅行代理店がどうオンライン化に対抗していくのかをみて、日本の旅行業の今後の参考としたい。

世界旅行代理店トップ 15 は図の通りである。1 位は 3 章でも述べたオンライン予約で有名な Expedia である。以下では 2 位以降に続いていく成功している旅行会社の中からオンラインに対抗して新たな戦略を練っている旅行代理店をみていく。また 2.3 で述べたように旅行業の機能・役割には①手配・手続きの代行、②コンサルテーション（情報の収集・提供）、③リスクの保証、④費用削減、⑤企画の提案、⑥快適性の提供の 6 つがある。各社旅行業者がこの機能・役割のうちどの分野に焦点を当てて戦略を練っているかをもとに考えていく。

(図表 5-9)

### Priceline

この企業はサプライヤーと密な取引を行うことや、他社と比べて余剰残量を確保していることから顧客の細かな需要に応え、満足度をあげる力を高めて成功している企業と考えられる。よってコンサルテーション（情報の収集・提供）(②)を踏まえて、企画の提案(⑤)までを行うことに力をいれている企業である。

Priceline は、97 年に米コネチカット州 Norwalk に設立されたオンライン企業である<sup>11</sup>。今までのサプライヤーと消費者の関係を逆転させた逆オークションの「Name Your Own Price」(N-Y-O-P) システムを開発して有名になる。創業者の Jay Walker は、米国の航空会社が毎日 500,000 席を空席のまま飛ばしていることに目をつけ、この空席の在庫を減らすことができる処理販売方式 N-Y-O-P を考え出したのだ。

---

<sup>11</sup> 以下の記述は、Exclusive Interview: Priceline.com Joshua(2000)を参照した。

2000年初めには航空便、ホテル、レンタカーから、住宅ローン、自動車販売、ガソリン、長距離電話、雑貨品販売、中古品販売など、異なる多くの商品のオンライン販売に事業を拡大した。そして英国の priceline.co.uk、オーストラリアとニュージーランドの MyPrice、バーガーキング元 CEO が率いる General Atlantic Partners との Priceline Europe、香港のコングロマリット Hutchison Wampoa との Priceline Asia、日本のソフトバンクとの Priceline.com Japan を矢継ぎ早に設立し世界に進出した。しかし、Priceline.co.uk と Priceline Asia と Pricelinemortgages を除いて、ほとんど全ての事業は成功しなかった。この失敗で、会社は一時破綻寸前まで追い込まれる。結局、当初の旅行プロダクト販売に復帰し、厳しいリストラ計画を実施した結果、会社設立後 6 年目の 03 年に初めて黒字を計上することができた。

Priceline は幅広い広告網をもち、ラジオ、新聞、テレビを取り扱うことで販売網を拡大している。そのほかにも、Priceline を利用した人は 1 人当たり平均して 14~15 人の人たちに Priceline での経験を口コミで伝える傾向がある。この傾向も販売網を拡大するうえで大きな誘因の 1 つとなっている。またオンライン予約が増大する中でも、オンラインとオフラインは融合しうるもので、電話を通じて話すことを求める人などが必ずいるので、自社で作るのではなく食料品店、航空会社、ホテル・チェーン、銀行とともに協力してパッケージを作ることを行っている。そうすることで、1 人 1 人の需要を満たすものを提供することを可能にし、細かな調整を行うことができるようになっている。

また、Priceline のもう 1 つのこだわりとして、豊富なエアライン、ホテル、レンタカーをもち、旅行をしたいと思ったときにいつでもできるように、他企業に比べ余剰残量を確保するようにしている。これを行うことで価格競争や私的な割引を行わずとも最終的に顧客を得ることができる。これを可能にしているのも、ホテルや旅行市場を一括して扱っているからである。このようにサプライヤーとの連携を強化することで、顧客の満足度を多面的に高め、それが強みとなっている。

## TUI

TUI は休日体験の総合プロバイダーを目指し、アクティビティ事業の充実を図ることで休日体験のための全てのコンテンツ（フライト、ホテル、クルーズ、アクティビティ）を取

り扱うことで快適性の提供（⑥）を強化し、また顧客への個別サービスの充実を図っているという点で企画の提案（⑤）、コンサルティング（情報の収集・提供）（②）の力を高めて成功している企業と考えられる。

TUI は旅行代理店の展開のほかランドオペレーター、ホテル、航空、クルーズ、小売店など多数の子会社を持つ旅行・観光関係企業グループであり、世界第6位（2017年）の旅行会社である。TUI はオンライン旅行会社の台頭や新規市場参入者の存在など競争が激しくなっている旅行業界の現状を踏まえ、競合他社との差別化を図る戦略を打ち出している。それは従来のツアーオペレーターモデルから、休日体験の総合プロバイダーへの発展だ。ただ1つだけの休日体験を提供するためにフライトやホテル、クルーズ、アクティビティまで全てをTUIで行い、顧客が本当に必要としているものに関する正確な情報を受け取り、個別化されたサービスを提供することを目標にしている<sup>12</sup>。このような戦略の元にTUIは様々な取り組みを行っているためここでは特に2つの取り組みを紹介する。

まず1つ目はアクティビティ事業への注力だ。2018年にはホテルやクルーズ事業と並んで、地上交通や各種サービス、現地での体験などを取り扱うデスティネーション・サービス事業を強化していく方針を明らかにした。TUI デスティネーション・サービスは、同期決算では前年に比べて取扱い額が伸びており、まだまだ金額は小さいものの伸び率ではクルーズに次ぐ大きさとなっている。また、より効率的に顧客一人一人にあったツアーやアクティビティの提案を可能にするために、かねてから力を入れていたIT投資が有効に作用しそうである。CRM(顧客マネジメント)システムの開発により顧客一人一人の嗜好の把握を進めているので、このデータの活用がより顧客にあった提案を可能にすることができる。またそれに加えて2018年9月にはイタリアの現地ツアー・体験アクティビティのオンラインプラットフォーム『ミューズメント』の買収を発表している。

2つ目に店頭サービスの向上である。2017年TUIは店頭でVRで旅行を擬似的に体験できるアプリを利用した旅行販売を開始した。<sup>13</sup>VR導入により言葉では伝えることのできない感

---

<sup>12</sup> 以下の記述は、TUI GROUP STRATEGY (2019) を参照した。

<sup>13</sup> 以下の記述は ドイツの世界最大手旅行代理店TUIグループが、日本発のVRソリュ

動を一瞬で伝えることができ、契約スピードの短縮及び契約率アップに成功している。

### Travel Leaders Network

トラベルリーダーズネットワークは多数の旅行代理店・提携パートナー企業の存在を生かすことで様々なジャンルに対応でき、さらに旅行アドバイザーとしての教育制度を充実させることでパーソナライズ化された旅行サービスの提供を可能にしているためメンサレーション（情報の収集・提供）(②)を強化して成功している企業を考えられる。

トラベルリーダーズネットワークは毎年レジャー・ビジネス共に数多くの旅行者を送り出す北米最大級の旅行会社である。米国とカナダ全土に約 6,000 の旅行代理店を擁していることに加え、世界 50 カ国に提携パートナー企業を持ち、世界でも旅行会社売上ランキング 12 位に位置している。(2017 年)<sup>14</sup>

トラベルリーダーズネットワークの特徴は旅行者の購買履歴や嗜好、価値観に応じてパーソナライズ化された旅行サービスを展開していることだ。パーソナライズ化された旅行サービスの提供を可能にする要因としては主に 2 点ある。

まず幅広い代理店の展開と、多くのジャンル・地域のパートナー企業の存在だ。この様々なジャンルのパートナー企業のおかげで、贅沢な旅、グループ旅行、法人旅行、エンターテイメント、いずれを重視する旅にも対応することができる。

次に旅行アドバイザーやパートナー企業に対しての教育に力を入れ、差別化を図っている点だ。毎年集会や国際的なサミットを開催して情報共有や勉強の機会を設けたり、オンラインで旅行アドバイザーのための 300 を超える学習プログラムを従業員向けに提供したりしている。このオンライン学習では専用プログラムを通じてラグジュアリー旅行スペシャリスト、ハネムーン・ウェディング旅行スペシャリスト、レジャー旅行スペシャリスト、出張スペシャリスト、グループ旅行スペシャリストなど様々な旅行に特化した認定スペシ

---

ーション「InstaVR」を導入(2017)を参照した

14 以下の記述は Travel Leaders Group TRAVELERS (2019) を参照した

ャリストになることもできるのだ。

このようにパートナー企業を含め幅広いサービスを扱うだけでなく、教育に力を入れることで顧客一人一人のニーズにマッチした、最高の旅行サービスを提供している。

### トーマス・クック

この企業は6つの機能のどれかに焦点をあてて戦略を練ることはせず、オンラインに移行していく傾向に乗り遅れまいとし、オンライン化を綿密な計画なしに目指したことで経営が悪化し、失敗してしまった事例である。<sup>15</sup>

2章で旅行代理店のはじまりとなったトーマス・クックの経営状況を考える。2章で述べた通り、トーマス・クックが始めたことは、マス・ツーリズムの先駆けである。1841年の創業に始まり、低価格による大量仕入れと薄利多売の原則を旅行の分野に適用することにより、それまでには上流階級に限定されていた旅行、特に海外旅行に代表される遠隔地への旅行を一般大衆でも楽しめるようにした。

その後、世界17カ国に拠点を持ち（旅行部門17カ国、航空部門6カ国）、世界有数のレジヤートラベルグループに成長していった。ツアーオペレーター、航空業、旅行代理業、ホテルなど、旅行におけるさまざまな分野で幅広いネットワークを保持し、ネット予約を行っている。イギリスに加えて、ドイツ、フランス、北欧、北米を主要5拠点として活動していた。

しかし2019年9月23日にトーマス・クックはロンドンの裁判所に破産を申請し、旅行者約15万人に影響を及ぼした。トーマス・クックは、10年ほど前からライバルであるTUIと同じペースで、顧客トレンドに合わせてデジタル化を進めようとしたが、そのデジタル戦略の失敗が破綻の一因となってしまった。

トーマス・クックは、オンラインで旅行を予約したいと思う旅行者が増えているという市

---

<sup>15</sup> 以下の記述は、トラベルボイス（2019）を参照した。

場動向を理解するよりも、むしろ特定のセグメント（たとえば、富裕層あるいはオールインクルーシブを好む層）をターゲットとするビジネスモデルを堅持した。自社で OTA を立ち上げようとしたが、そこでも他のどこでも売っているような量販型商品を売り続けようと考えていたのである。

しかし、この OTA 計画は立ち上げる前に失敗。従来のパッケージモデルから新しいモデルへシフトし、資産が十分ではなくとも機動力のある競合他社に対抗する差別化に躊躇したことで、トーマス・クックのデジタル化は後手を踏んだ。

このようにオンライン予約が増大している中で、自社の強み、他社との差別化を考えずに安易にデジタル化に移行していくことは経営悪化につながることもある。量販型商品をオンライン予約で販売し、需要を勝ち取っていくには自身が持つネットワークを最大に活用しない限り、すでに存在している Expedia などの大手旅行予約サイトに飲み込まれる可能性が高いということである。

ここまでいくつかの事例をみてきたが、成功している企業の共通点としては、オンライン化に少しずつ移行していたとしても自社の強みをしっかり理解し、その部分を伸ばしているという点である。もう 1 点は現在の自社の強みではないにしても、旅行業が求められる機能・役割の中から、顧客の需要が高まっていくような取り組みに特化し、経営を行っているという点も挙げられる。

ICT 革命以後インターネットが普及し、個人が自分の端末を用いて情報を収集することが可能となった。しかし未だに質の高い情報や信頼できる情報を得るには、その道のプロに相談し、意見をもらうことが多い。失敗した企業の事例からもわかるように、現在の傾向としてオンライン取引の需要が高まっているからといって、自社の強みを考えずに安易にオンラインに移行していくのは危険である。どの業界にも共通していることだが、1 つの企業として、競合企業、自社の強み、弱み、機会をしっかりと把握する必要があるといえるだろう。

まとめ

5 章ではオンライン化に各国が進みつつも、オフラインの需要は未だに一定に保ち続けられていることがわかった。またそれに対して、各国の旅行業者がどのように対応し、自社の強みを活かして旅行業界の中で生き残っているかをみてきた。

そもそもオフラインでの強みは個人の多様化した需要に細かに応えることができる点である。価格競争という側面でオンライン予約取引と競ったとしても、簡単に予約でき、一括して仕入れを行っているオンライン旅行業を圧倒するのは難しい。しかしコンサルテーション（情報の収集・提供）(②)、企画の提案 (⑤) という側面ではオンラインを打倒することができる。以下、コンサルテーション（情報の収集・提供）(②)、企画の提案 (⑤) を合わせてコンサルテーション力と定義する。

オンライン上に載せられる情報量はサイトの見やすさからいっても、そこまで多くすることはできない。また、細かな情報を選択していくのは消費者にとっても難しい。そこで自社にしかできない強みを活かした細やかなサービスを提供することが、オフラインでの予約を勝ちとる大きな要因の 1 つとなると考えられる。海外の事例から学べることは、オフラインの需要が残り続けている理由や自社が特化するべき機能をきちんと把握することである。さらにコンサルテーション力を磨くことが、今後の旅行業界での安定した発展につながるといえる。

## 6 日本の旅行を特徴づける独自性

### 6.1 独自の文化

3 章で海外 OTA がインターネットの普及とともに発展していること、そして 4 章でそれを受けた日本の旅行の現状、続く 5 章でオンライン化が進む旅行業において海外の旅行会社はオフラインにおいてどのような取り組みによって対抗しようとしているのか、事例と照らし合わせながらみた。そこでこの章ではそれらの海外の事例を参考にしつつ、日本の旅行代理店はどう動いて行くべきなのかを考えたい。より日本の強みを生かした策を考えるためにまずは日本の特性、日本の旅行業の特徴を考察する。

#### 旅館の特殊性

日本の旅行といった時に特徴があるものとしてやはり旅館があげられるだろう。旅館の特



殊性として、サービスでは宿泊に一泊二食の食事がつき食事場所も部屋食やダイニングなど様々あること、築年数の長い旅館などでは施設の構造上客室タイプが一部屋ずつ違うなど特異なケースも少なくないこと、それぞれの部屋やプランに応じて説明が必要で料金設定も異なること、そしてそれらの多様な部屋と多様な料理の組み合わせは多数あることなどが挙げられる。つまりは、画一化されたホテルなどの宿泊施設とは異なり多種多様な泊まり方が旅館には存在するのである。

しかしながら、部屋や料理が異なるタイプのものである場合にも馴染みのない外国人からは同じように見えてしまい、似たような食事や客室が同一商品として販売されることもある。これはOTAが浸透するにつれ増えていることでもある。旅館側からは他の宿泊施設とは異なる旅館独自のサービスについて誤解のない正確な情報を掲載して欲しいといったような声も上がっており、旅館の魅力が独自性を持つがゆえに特に外国人に対しては伝わりにくい現状があるということがわかる。サイト上に載せられる情報は簡潔化のために限られている上に言語の違いもあるため、旅館の特殊な体系を正確に伝えるためにはオンラインの媒体では難しいと考えられる。そのため、旅館の特殊性を魅力として伝えるためには人を介した販売が重要であるといえるだろう。

## 6.2 コト消費の増加

最近の日本の旅行業の特徴の1つとして、名所や温泉地を周る物見遊山的な旅行ではなく、「体験型」、「交流型」の旅行を求めるコト消費の増加があげられる。旅行者ニーズの多様化、高度化や、「価値志向」の旅行者の増加に対応した地域密着型の旅行商品の創出が求められている。実際に日本の文化を体験するために着物を着たり、和食を食べたり、船に乗って川下りをしたりなど現地で行うアクティビティに注目が集まっている。

また同時に地域資源を活用した新たな形態の旅行商品、例えば産業観光、エコツーリズム、グリーンツーリズム、ブルーツーリズム、ヘルスツーリズム、フラワーツーリズム、シネマツーリズム、ロングステイなど新しいテーマと切り口を持った、ニューツーリズムも広がっている。それらに伴いタビナカ戦略というホテルや飛行機などは個人で予約してもらい、現地に到着後の一日で行われるツアーへの需要が高まっていると考えられる。本章ではその傾向をみていく。

そもそも地方で行われるコト消費は地域のサプライヤーとの連携が切っても切り離せないものである。しかし各大手旅行会社は、業務効率化をめざして地域仕入機能を大都市拠点に集中化してきている。この動きに対して地域のサプライヤーや自治体は「旅行会社との接点が希薄になった」と感じている。普段からの四方山話的コミュニケーションを通じての情報交換や、地域での観光プロモーションへの参画が以前より難しくなった。

仕入・販売に関するサプライヤー・旅行会社間相互の情報交換は、情報と付加価値に敏感な「賢い消費者」に受け入れられる商品・サービスの開発に不可欠であるが、この機能が低下することにより、旅行会社の仕入・商品企画担当者とサプライヤーとの認識の差が広がり、ひいては個々の旅行者との距離が遠くなることが懸念される。これは今後さらに需要が高まるであろうコト消費に対して不利になりかねない。

特に海外の大手オンライン旅行業者にとってはこのような地域サプライヤーと密にコミュニケーションをとることは困難であり、日本の旅行会社にとって優位となりうる。地域の観光促進に携わる行政、観光協会、サプライヤー等の団体は地域の観光資源・観光商品を全国に宣伝し、流通させる機能として旅行会社に高い期待をもっている。しかし一般的に旅行会社と地域との間で、旅行会社の果たすべき役割・機能に関してミスマッチが生じている。

そうした中、一部の旅行会社には地域と共同で新しい観光地や観光資源の開発への取り組みの萌芽がみられる。山形県の小野川温泉や徳島県の祖谷温泉などは、地域、旅行会社、運輸機関が共同で新たな観光地づくりを試みた先行事例である。また（社）全国旅行業協会では、業界団体として「着地型商品」の開発と「着地型旅行業」の事業モデルづくりに取り組むなど、徐々にではあるが旅行会社が地域の観光資源開発にかかわる動きは広がってきている。

また訪日外国人もコト消費に注目をしている。同時に訪日外国人旅行者による地方部における消費額が、勢いを増しつつある。近年、地方部を訪れる訪日外国人旅行者数が、三大都市圏のみを訪問する人数を上回っている。関心の多様化により、体験やふれあいなどを

重視した“コト消費”への関心が高まりつつあるためだと考えられている。なかでもスキーやスノーボードなどの冬のスポーツや、温泉入浴の気持ちは高く、主に地方部において体験する“コト消費”が、訪日外国人旅行者の1人当たり消費単価を増加させているとみられている。

(図表 6-1)

(図表 6-2)

このように旅行会社と地域サプライヤーがお互い、消費者の獲得を目指し協力することで観光消費の増加を見込むことができる。特に航空券やホテルのみを予約して現地に到着し、その日何をするかは到着後に決める観光客が増えていると同時にテーマ性を求めるコト消費が増加していく中では、両者が提携し1日のツアーを提供することは今後の需要の拡大に合ったものであると考えられる。

### 6.3 社会的環境からみた特徴

ここまで6章では1節で日本の旅行業の独自性、2節でコト消費の増加に焦点を当てて日本の旅行業の特徴を述べてきた。そこで3節では日本の高齢化率の高さ、ネットショッピングの利用率、旅行に対する意識の3点から旅行業に影響を与えうる日本の特徴を述べる。

まず日本の高齢化率の高さが挙げられる。2018年時点での日本の高齢化率は28.1%と世界第一位の高齢化社会である<sup>16</sup>。これは2位のイタリア23.3%、3位のポルトガル21.9%とも大きな開きがあり、日本は他国と比較してもかなり高齢化率が高いということが読み取れる。また、2065年の高齢化率の推計においても、日本の高齢化率は38.4%とさらに高齢化は進んでいくとみられており、世界一の高齢者社会は続く見込みである。この高齢化率の高さは間違いなく日本の特徴と言えるだろう。しかしこの高齢化率の高さが日本の旅行業にとってどの程度影響を与えうるのだろうか。そこで次に年代別の旅行回数、旅行費用の側面から高齢者と旅行との関わりをみていきたい。<sup>17</sup>

<sup>16</sup> 以下の記述は 総務省統計局 国際比較で見ると高齢者（2018）を参照した

<sup>17</sup> 以下の記述は 日本観光振興協会 観光の実態と志向 を参照した

(図表 6—3)

(図表 6—4)

### 高齢者ニーズ

年代別の国内宿泊旅行の平均回数に着目してみると、意外な結果が現れた。20～24歳の若い世代の旅行の平均回数が2.65回ともっとも多くなっていることがある程度想像できることである。しかし二番目に多いのはなんと50～59歳で2.58回である。若い世代ほど旅行の回数は多いのではないかと予想していたのだが、実際は年齢と旅行回数間に大きな相関関係はみられなかった。(70歳以上の旅行回数は2回を下回っているものこれは健康面や体力面で問題が発生しやすいからだと推測できるため、70歳以上は除いて考えている。)つまり必ずしも年齢が上がるほど旅行回数が減る、ということはないようである。

(図表 6—5)

さらに旅行費用の側面からも年代との関連性の有無をみていく。国内宿泊旅行の総費用の平均は約5.06万円であり、これを上回るのは30～34歳の5.13万円、40～49歳の5.08万円、50～59歳の5.21万円、60～69歳の5.42万円、70歳以上の5.25万円となっている。旅行費用は旅行回数とは違い、年齢との相関がみられた。年齢が上がるほど1回の旅行にかかる費用は高くなるようだ。ここからいえるのは、高齢化率の高い日本において高齢者の旅行にかかる費用が多いということは、今後日本の旅行業にとってプラスの影響を与える可能性があるということである。また、旅行回数を高齢になるほど回数が減るわけではないことがわかっているため、この点を含めて考えても今後日本の旅行業が1つのターゲットとして高齢者に着目するのは大いに有効的なのではないだろうか。

(図表 6—6)

### 高齢者の要望

また高齢者が旅行を行う際には高齢者特有の不安や悩みがある。例えば足や腰に痛みを持つ人々は、布団で寝起きするのが苦痛となりベッドのある洋室や畳も楽しむことができる

和洋室を求める。食事の際には椅子席を要望したり、参加するコースやツアーなども身体に負担のない歩行時間の短いものを好んだりする傾向がある。他にも食べやすいやわらかいものや塩分控えめな食事をしたい人たちもいる。

すでに「JTB ロイヤルロード銀座」では、70歳代に向けた国内旅行商品「ゆとり紀行」の発売をしている。他にも近畿日本ツーリストで「シニアに優しい宿」などのテーマで、食事の内容に配慮したプランを用意している。車いすに乗っている方に配慮したバリアフリー旅行に取り組んでいる旅行会社も近年増加しつつある。

上記のような細かな要望をすべて満たすには、オンラインでの予約は難しく、オフラインで相談をしながら予約してはじめて可能となる。オンライン予約取引の良い点は人を介さずに楽に予約できる点であるが、このように様々な要望に合致するホテルや移動手段を予約する際には詳細な情報を得ることができず、また頼むこともできない。よって高齢者の人々はインターネットなどに慣れていないという理由でオンライン予約を行わないと同時に、実際に満足する旅行を行う際には自らオフラインを選びとることもあるということがわかる。

### ネットショッピングの利用

次に近年利用者が増えてきたように思われるネットショッピングの利用率に関してみていく。主要国におけるネットショッピングの利用率を商品ごとに分けた調査<sup>18</sup>によると、他国に比べどの商品でもまだまだ日本人は実店舗で買う機会の方が多いことがわかる。さらに他国では比較的ネット購入の割合が高いチケット・切符の購入に関しても日本は実店舗で購入することが多いと答える人の割合が高くなっている。（「ネットのみ」「ネットの方が多し」人の割合は日本 31.3%、アメリカ 39.8%、イギリス 47.8%、韓国 58.9%である）このように他国と比較すると日本のネットショッピング利用率は比較的低いということがわかる。オンラインで旅行予約をすることとネットで切符やチケットをとることは比較的似て

---

<sup>18</sup> 以下の記述は、IoT 時代における新たな ICT への各国ユーザーの意識の分析等に関する調査研究の請負（2019）を参照した。

いると考えると、まだまだ実店舗で購入することが多い日本において日本の旅行業の代理店販売が選ばれる可能性は高いと言えるだろう。

(図表 6—7)

### 旅行に対する意識

最後に日本人の旅行に対する意識について述べていく。アジア太平洋地域で行われた調査<sup>19</sup>で「余暇旅行をする際にどんなアドバイスが欲しいか」という項目に対して他国とは異なる傾向が日本にはみられた。調査地域全体で見ると1位は「旅行費用節約のためのアドバイス」となっており、オーストラリア、香港、インドネシア、マレーシア、ニュージーランド、フィリピン、シンガポール、台湾、タイと調査対象の全14カ国中9カ国で求められている。

一方日本は余暇旅行の際に求めるアドバイスとして、「快適な旅にするためのサポート」、「最適な観光の選択」、「旅程の計画のサポート」が上位3つにランクインしており、驚くべきことに旅行費用節約のためのアドバイスは入っていない。ここから日本人は旅行に対して快適さや旅先での観光などの体験を求めていることがわかる。調査地域全体で最も求められている「旅行費用節約」は規模の経済を生かして海外OTAが得意とする分野である。しかし日本人旅行者が求めている快適な旅のサポートや旅行者にあった旅行計画を立てるとなるとどうだろうか。これらはむしろ日本の旅行業者が代理店販売を通じて強みを発揮することができる分野である。よって日本人の旅行者のニーズを満たすためには日本の旅行業者が細かなサポートを強みに、旅行者にアプローチすることが有効的だと考えられる。

(図表 6—8)

### まとめ

6章では1節で日本の旅行業の独自性、2節でコト消費の増加、3節で日本の高齢化率の高

---

<sup>19</sup> 以下の記述は、Amadeus Journey of Me Insights What Asia Pacific travellers want (2019) を参照した。

さ、旅行に対する意識の3点から旅行業における日本の特徴を述べてきた。日本は各国には見られない独特の旅行の特徴をもつ。細かな内容の情報も含めたオンライン上のサイトを創り出すのは難しく、また海外の旅行業者がこのような日本の細かな特徴をきちんと把握することも難しいことであると考えられる。よってこの分野で旅行者にアプローチできるのは日本の旅行業の大きな強みとなる。日本には豊かで独自の文化があるからこそ、そのすべてを満足できる形で提供していく上で日本の旅行業が必要な役割を担っているのである。

## 7 日本の旅行業の新たな試み

6章で考察したような日本の旅行業の特徴や日本の社会的特性を考慮した上でそれらを強みとして活かせるような展望を考える。まず、1つの大きな方向性としてオフラインにおける販売を日本の旅行の関する特徴に合わせて強化していくということを軸にする。オンラインにおける販売に関しては既にExpediaをはじめとする海外OTAが大きな規模の経済性を持っており、その激しい競争に参入することは旅行商品の低価格化やコモディティ化をより助長することにつながるため、日本の特殊性を生かすこととはマッチしないと考えたからだ。

オフラインでの販売を強化していくにあたり必要なのは、多様なニーズに対応できるようなコンサルティング能力を高めることと旅行の枠にとらわれない事業展開、つまりは新しい付加価値の創出だと考えられる。この2点を意識したオフライン販売が日本の旅行代理店がオンライン化の荒波の中で生きていく術だと結論づける。

## JTB

これを意識した旅行会社の事例をいくつか挙げておく。まず、多様なニーズに対応できるようなコンサルティング能力を高める事例としてJTBの取り組みがある。その1つ目が「オーダーメイドの旅」である。これは個人旅行がしたいけれどパンフレットに希望に合うプランがないという人を対象にしたサービスである。具体的には世界100カ国以上から行き先を選び、旅行日程、予算に合わせて現地を熟知し最新の情報をもつコンシェルジュとともに世界に1つだけの旅行を作ることができる。従来のパッケージプランでは旅行を低価格で抑えるために大量仕入れを行うため、旅行が実行される最低の人数が設けられている

ことが多く、それによって個人的な望みが叶えられたプランは存在しにくかったがこのプランでは完全に個人の希望に沿った旅行プランの実現が可能である。

2つ目が「ザ・グランシェルジュ」である。基本的なプランは元からあるが、旅行前は JTB グランドツアーの専任社員が旅のコンシェルジュとして申し込みから出発までサポート、旅行先では厳しい基準を満たした現地日本語ガイドが案内と、より質が高く安心できる旅行を実現したものである。一般的なパッケージツアーでは満足できない、不安が残る顧客への特別なプランである。これはより質の高いサービスを求める人をターゲットにしたプランであり、高価格を払ってもいいからより安心安全、快適な旅行を実現したというニーズを満たしており高齢者のニーズともマッチしていると考えられる。

### KNT-CT ホールディングス

他にも KNT-CT ホールディングスの取り組みがあげられる。<sup>20</sup>KNT は 1941 年創業の「有限会社関急旅行社」と、1948 年創業の「日本ツーリスト」が、1955 年に合併して設立された会社である。JTB と同様、高度経済成長期に、海外旅行の「ホリデイ」、国内旅行の「メイト」などを販売し、取扱高を拡大させてきた。KNT はこれまで、総合旅行会社として、個人向けの旅行商品を多チャンネルで販売するとともに、一般企業や学校団体などの団体旅行も強力に押し進めてきた。

また、メディア型旅行会社として、シニア世代を中心に会員向け媒体誌「旅の友」や新聞媒体などで、テーマ性の高い旅行商品の販売を通して、強固な会員組織を構築してきた CT と経営統合を行った。経営統合の狙いとして、まず KNT が持つブランド力や強力な営業力と、CT の会員組織を活かした独自のマーケティング力や商品企画力、無店舗販売のノウハウなどを統合シナジーとしてうまく組み合わせ、機能させることであった。

国内や海外の企画旅行の販売、JR 券、航空券、宿泊券などの販売を行っている「個人旅行事業」は全体の利益の約 6 割を占める。企業、学校など団体の旅行商品の企画販売を行っ

---

<sup>20</sup> 以下の記述は、KNT-CT、個人旅行「立て直し」へ、テーマ性などで OTA に対抗（2019）を参照した。



ている「団体旅行事業」は全体の約 2.5 割を占める。

現在の代表取締役社長である丸山隆司氏は個人旅行事業に注力する方針を示している。OTA に真似できないテーマ性があり、個人では安心・安全が確保しにくい場所へのツアーや、個人で旅行を予約するよりも旅の経験・価値が上がるツアーを提供していく。飛行機とホテルのみの商品も数を追う上で大切だが、それだけでは価格競争に陥り、お客様に満足してもらえない。造成担当者が現地を視察し、アクティビティやオプションツアー、食事などを組み込んだ、テーマ性の高い「提案型商品」の造成を強化する。KNT グループ全体で独自のイベントを実施し、イベント参加ツアーなどを造成する取り組みなども継続し、OTA との差別化をはかる考えである。

その他より規模の小さい旅行会社でも工夫を凝らした策が取られているようであるがまだ様々な取り組みによってきっかけを作ろうとしている段階であり、オンライン販売の規模に対抗できるほどには至っていないと予想される。しかし、日本の旅行代理店が生き残っていくためには前述のような方針で日本の強みを生かして変化に対応した日本の細かなニーズに答えていくしかないと考えられる。

#### H. I. S.

次に旅行の枠にとらわれない事業展開をしている事例として H. I. S. の取り組みをあげる。いくつか事業の種類はあるがそのうちの 1 つがホテル事業だ。H. I. S. は 2019 年 1 月の段階で、毎月 1 軒ペースでホテルを開業しており 3~5 年後には 100 軒に到達する見込みである。このホテル事業は今後アジアの人口が伸びインバウンドも増加することによるホテル不足に備えている。また単純にホテルの数を増やすだけでなく「変なホテル」というロボットが接客を行うコンセプトホテルの経営も行い、より差別化された、泊まること以外の付加価値を持つ宿泊施設の創出にも力を入れている。ホテルなどの宿泊施設は旅行業と切っても切り離せない事業であり、旅行会社がサプライヤー側に立ち入って価値の創出に取り組むことは効果的だと考えられる。

もう 1 つがエネルギー事業である。H. I. S. は 2018 年 12 月末に太陽光発電の実証実験をスタートさせた。具体的には一般的な発電コストよりも安価な設定をし、補助金などに頼ら

なくても良い低コストな太陽光発電を研究開発している。このエネルギー事業は都市生活をテーマに世の中に貢献しながらいかに生産性を上げ企業として利益を出していくかという視点で展開されているものである。この背景にはH. I. S. が1つの都市のようなハウステンボスを所有しているためハウステンボス内で実証実験を行ったのち成功すれば外部に展開するという形をとることができるということがある。

## 8 おわりに

ここまで様々な観点から日本の旅行業や各国の旅行業をみてきた。日本の旅行業のそもそものはじまりは、外国人に対するおもてなしであり、そこから団体旅行や個人旅行に派生していった。もちろんどんな形態であっても旅行業が旅行者とサプライヤーを結ぶ真ん中に立ち、その役割を果たしてきたことに変わりはない。そして、個人旅行が増えると同時に、個人の要望、需要が多様化し、それらを満たすような旅行商品が好まれるようになり、コンサルテーション（情報の収集・提供）から企画の提案までを行うコンサルテーション力に各社が力をいれるようになった。

その後、インターネットの普及をはじめとする情報通信技術の発達に伴って旅行業のオンライン化が進んだ。海外の旅行業者も日本に進出するようになり、競争は国境を越えて激化している。実際にオフラインで予約を取っていた人々も自分たちで交通機関や宿泊施設をオンライン上で簡単に予約を取り、決済まで行うことが増えてきた。ここでのオンライン取引はもはや日本の旅行会社が行うものである必要はなく、消費者はサイトを比較して一番安価で提供しているサイトを選ぶだろう。

しかしそれでもオフラインでの取引は今後も消えることがないことがわかった。高額な旅行をする際などは特に、人と相談して決めたいと考える人が多い。自分で収集できる情報量に限界を感じ、プロである旅行代理店の販売員から直接話を聞きたいと願う人が多いのである。海外旅行業者の事例からもわかるように、オンラインの旅行会社に対抗する際にオフラインでコンサルテーション力を高めていくことに力をいれ、実際に発展を遂げている。特にコンサルテーション力のなかでの自社の強みを活かすことで、旅行者の需要に応えることができるということである。

加えて、日本の旅行業の特徴を踏まえると、日本の旅行業は細やかなサービスが多くあり、また日本に固有の宿泊形態である旅館も他国とは異なり特殊であるといえる。これらを海外の旅行業者が完璧に理解することは困難であり、ましてやその特殊で膨大な情報量を全てオンラインでの取引に反映させることは難しい。よって日本では他国より、オンラインでは満たすことのできない需要をオフラインで満たすことができる状況が多いと結論付けられる。

7章でも述べたように、日本の旅行業は少しずつ日本人の需要に応えられるよう工夫を凝らした取り組みを行っている。コンサルテーション力を発揮するために、個々に合った旅行商品をオーダーメイドし提供したり、旅行のエキスパートであるコンシェルジュを設置したりしている。KNT-CTホールディングスでは、旅行の経験・価値を高めるようなテーマ性のある旅行を提供し、個人で移動手段と宿泊施設を予約するだけでは体験できないものを提供するというで魅力を与えている。

他にも自身の企業が持つ強みを活かし、他産業に参入していくケースもあった。H. I. S. が旅行業と強い結びつきをもち、顧客の需要を把握している情報量の強みを活かして、宿泊施設を開設したり、所有しているハウステンボスでエネルギー事業に取り組んだりしている。自社すでに持っている強みを活かして事業を拡大していくことで、他企業が参入するよりも容易に事業展開をしていくことができる。

コンサルテーション力の向上は旅行業に対する付加価値を高め、自社の強みを活かした他産業への参入は、他社との差別化を図ることにつながる。オンライン化の波は激しく迫ってきてはいるが、ここで焦って策をたてずにオンライン化に注力する方向に進んでいくと、失敗への道を辿ることになるのは確実である。もちろんオンラインの需要は今後デジタルネイティブ世代が増えていくことを考えても増加すると思われるため、それに対応することは重要だ。しかし、海外の大きな規模の経済性と先行利益を持ち合わせたオンラインの旅行会社に真っ向から対抗するのは危険であるのは明らかだ。それよりも需要をより明確に把握して、それに自社、そして日本の強みを重ね合わせていくことが日本の旅行業が世界の旅行業とともに闘っていく1つの方策となるだろう。



## 参考文献

- ・ Travel Trends Report 2019

<file:///C:/Users/riyom/Desktop/Travel%20Trends%20Report%202019.pdf>

- ・ 数字で語る旅行業 2019

[https://www.jata-net.or.jp/data/stats/2019/pdf/2019\\_sujryoko.pdf#search=%27数字が語る旅行業%27](https://www.jata-net.or.jp/data/stats/2019/pdf/2019_sujryoko.pdf#search=%27数字が語る旅行業%27)

- ・ オンライン旅行取引サービスに関するアンケート結果

[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_policy/caution/internet/pdf/adjustments\\_index\\_1\\_161017\\_0002.pdf#search=%27オンライン旅行取引サービスに関する+アンケート結果%27](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_policy/caution/internet/pdf/adjustments_index_1_161017_0002.pdf#search=%27オンライン旅行取引サービスに関する+アンケート結果%27)

- ・ 旅行業者取扱額 国土交通省 (2019年10月11日閲覧)

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryoku/toukei/toriatsukai.html>

- ・ インバウンド動向 JTB総合研究所 (2019年10月12日閲覧)

<https://www.tourism.jp/tourism-database/stats/inbound/>

- ・ 旅行会社はなくなる?! (2019年10月12日閲覧)

<https://tsunagutabi.com/travel-agent-disappear/>

- ・ エイビーロード海外旅行調査 2019

[https://www.ab-road.net/research\\_center/release/misc/pdf/20190711\\_01.pdf](https://www.ab-road.net/research_center/release/misc/pdf/20190711_01.pdf)

- ・ 高齢者の海外旅行への不安 (2019年10月12日閲覧)

<https://ryoji-japan.hateblo.jp/entry/2014/12/28/200055>

- ・ 旅行業界の動向や現状が分かるサイト (2019年10月13日閲覧)

<https://www.journey-industry.com/net/estimate.html>

- ・ 旅行年報 2018

<https://www.jtb.or.jp/wp-content/uploads/2018/10/Annual-Report-all-2018.pdf>

- ・ 【2017年】旅行会社・旅行代理店の世界ランキング売上TOP15 (2019年10月13日閲覧)

<http://nomad-salaryman.com/travel-company-ranking-global>

- ・ 日本観光振興協会『観光の実態と志向』日本観光振興協会 2019年3月

- ・ 森下昌美『旅行業概論』同友館 2018年10月

- ・ 高橋一夫『旅行業の扉』碩学舎 2013年5月

- ・ 中村恵二、榎木由紀子著『旅行業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本』秀和システム

2016年6月

・日本人の海外旅行、予約方法は「ウェブサイトで」が最多で56%、店舗来店は26% —JTB  
総研 (2019年10月13日閲覧)

<https://www.travelvoice.jp/20160914-74136>

<file:///Users/inakuma/Downloads/European-Online-Travel-Overview-Twelfth-Edition.pdf>

・オンライン時代に、従来の旅行会社は生き残れるのか? (2019年10月13日閲覧)

<https://www.coc.kyoto-u.ac.jp/tourism/common/doc/paper14.pdf#search=%27>

・HISインタビュー (2019年10月12日閲覧)

<http://www.travelvision.jp/interview/detail.php?id=84005¥>

・JTB HP (2019年10月12日閲覧)

<https://www.jtb.co.jp/kaigai/brand/grandtour/>

・ホリスティック企業レポート ベストワンドットコム 6577 東証マザーズ 一般社団法人  
証券リサーチセンター

[http://holistic-r.org/c\\_info/6577/6577190726.pdf](http://holistic-r.org/c_info/6577/6577190726.pdf)

・旅と本と珈琲と (2019年9月29日閲覧)

<https://news.mynavi.jp/article/20151006-his/>

<https://www.his-j.com/branch/omotesando/floor.html>

・折戸春雄著『旅行マーケティングの戦略 商品企画と経営』 玉川大学出版部 2008年  
4月10日

・岡本義温・小林弘二・廣岡裕一編著『変化する旅行ビジネス』 文理閣 2003年4月20  
日

・観光予報、はじめました(経済産業省) (2019年9月29日閲覧)

<https://www.meti.go.jp/main/60sec/2016/20160517001.html>

・訪日外国人旅行消費 地方がけん引

[https://www.nam.co.jp/news/mpdf/190702\\_tj2.pdf](https://www.nam.co.jp/news/mpdf/190702_tj2.pdf)

・団他旅行の先駆け「トーマス・クック」(2019年12月10日閲覧)

<http://giantdragonfly.cocolog-nifty.com/blog/2011/11/post-1981.html>

・KNT-CT、個人旅行「立て直し」へ、テーマ性などでOTAに対抗 (2019年9月29日閲覧)

[www.travelvision.jp/news-jpn/detail.php?id=81729](http://www.travelvision.jp/news-jpn/detail.php?id=81729)

- ・国際比較で見る高齢者（2019年10月10日）

<https://www.stat.go.jp/data/topics/topi1135.html>

- ・Journey of Me - Insights

<https://3rxg9qeal8zhtl6s2u8jammft-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2017/08/amadeus-journey-of-me-insights-apac-report.pdf>

- ・日本人旅行者がパーソナライズ化で求める情報は「快適な旅行のアドバイス」、51%がメールでの提供を希望（2019年10月13日閲覧）

<https://www.travelvoice.jp/20180121-104298>

- ・IoT時代における新たなICTへの各国ユーザーの意識の分析等に関する調査研究の請負

[http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h28\\_02\\_houkoku.pdf](http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h28_02_houkoku.pdf)

- ・TUI GROUP STRATEGY（2019年10月12日閲覧）

<http://annualreport2018.tuigroup.com/business-model-and-strategy>

- ・トッパントラベルサービス、北米最大級の国際的旅行会社組織「トラベルリーダーズネットワーク」と業務提携（2019年10月13日閲覧）

[https://www.toppan.co.jp/news/2019/05/newsrelease190531\\_1.html](https://www.toppan.co.jp/news/2019/05/newsrelease190531_1.html)

- ・TRAVELERS（2019年10月12日閲覧）

<https://www.travelleadersgroup.com/who-am-i/travelers/>

- ・観光庁「旅行・観光消費動向調査」（2019年10月20日閲覧）

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/shouhidoukou.html#cp1>

- ・実施企業が5割に落ち込んだ「社員旅行」の現在（2019年10月19日閲覧）

<https://news.goo.ne.jp/article/jijico/bizskills/jijico-13896.html>

- ・国内旅行の現状と課題認識 日本旅行業協会（2019年10月19日閲覧）

[https://www.jata-net.or.jp/membership/info-japan/research/03\\_1st.html](https://www.jata-net.or.jp/membership/info-japan/research/03_1st.html)

- ・ドイツの世界最大手旅行代理店TUIグループが、日本発のVRソリューション「InstaVR」を導入 VR旅行体験を店頭接客で活用し、旅行成約数および客単価向上を実現（2019年10月20日閲覧）

<https://www.atpress.ne.jp/news/141310>

- ・Exclusive Interview: Priceline.com（2019年9月29日閲覧）

<https://www.ecommercetimes.com/story/2267.html>

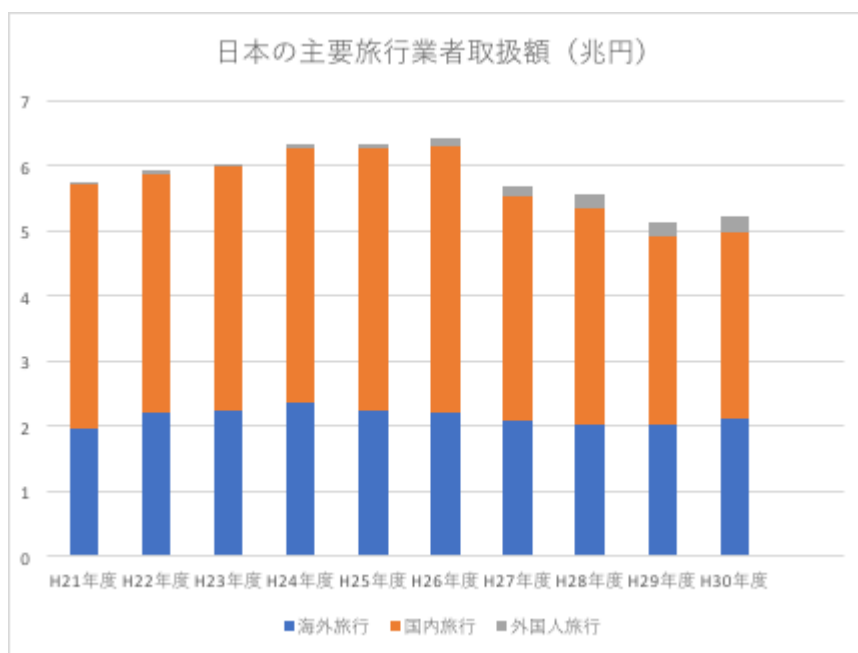
図表

図表 4-1 旅行業の分類

		区分	定義	社数	2008年度 黒字社数
B to C	I	総合旅行系	広範な地域に販売ネットワークを有し、すべての旅行商品を造成、さまざまな流通チャンネルで販売	43	32
	II	商品造成自社販売系	旅行商品を造成し、基本的に自社のチャンネルで販売	45	32
	III	メディア・通信販売系	主として、新聞広告や組織会員を通じて自社商品を販売（通信販売額が50%を超える）	6	4
	IV	リテーラー	もっぱら、他社の企画商品を販売、団体旅行や個人の手配旅行を取り扱う	28	12
	V	インターネット販売系	国内旅行宿泊や海外旅行素材を中心に、半分以上を自社サイトを通じて販売	12	12
	VI	業務性旅行特化系	インハウス等、業務性旅行に特化	36	32
B to B	VII	ホールセラー	海外または国内旅行パッケージを造成し、主として自社以外のリテーラーへ販売	10	8
	VIII	海外旅行ディストリビューター	海外旅行素材を旅行会社に卸売り	8	7
	IX	海外ランドオペレーター	海外旅行者の目的地での旅行手配を日本の旅行会社から受注	8	5
分析対象会社合計				196	144

出所：日本旅行業界（JATA）業態区分と分析対象会社より作成

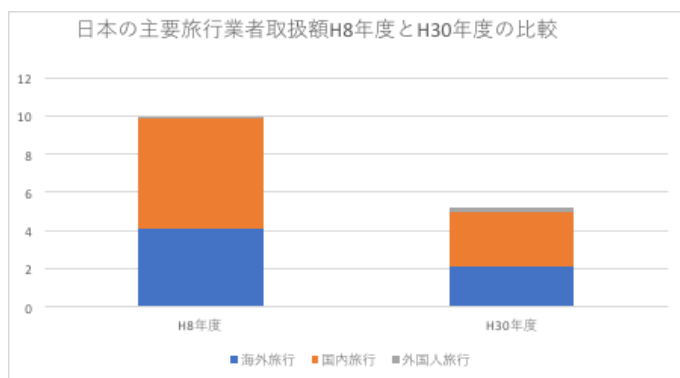
図表 4-2 日本の主要旅行業者取扱額推移



出所：旅行業者取扱額 国土交通省より作成

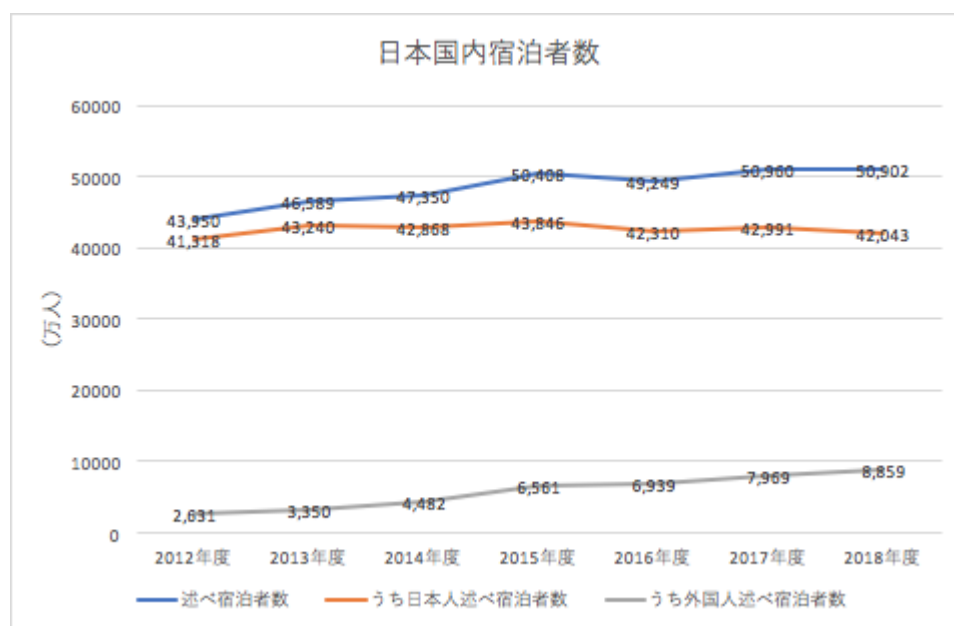


図表 4-3 日本の主要旅行業者取扱額 H8 年度



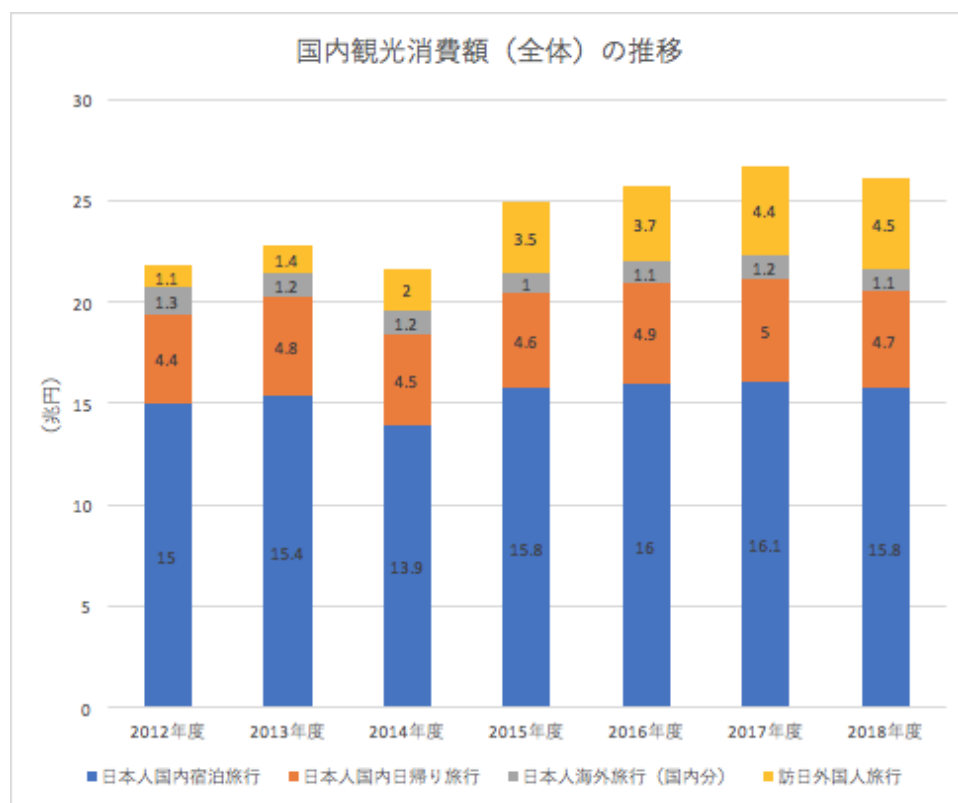
出所：旅行業者取扱額 国土交通省より作成

図表 4-4 日本国内宿泊者数



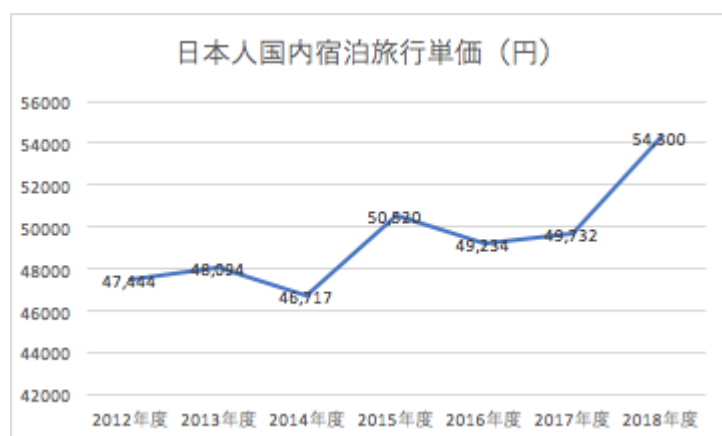
出所：数字が語る旅行業 2019 より作成

図表 4-5 国内観光消費額



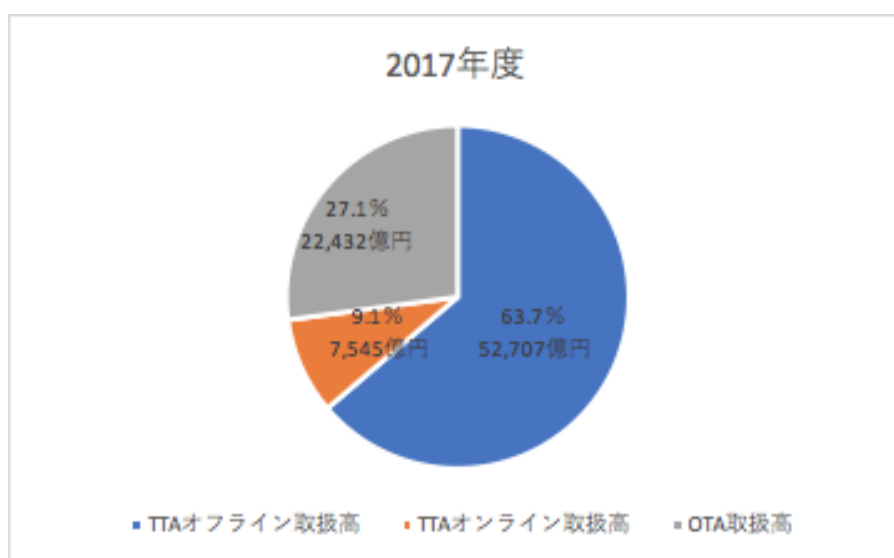
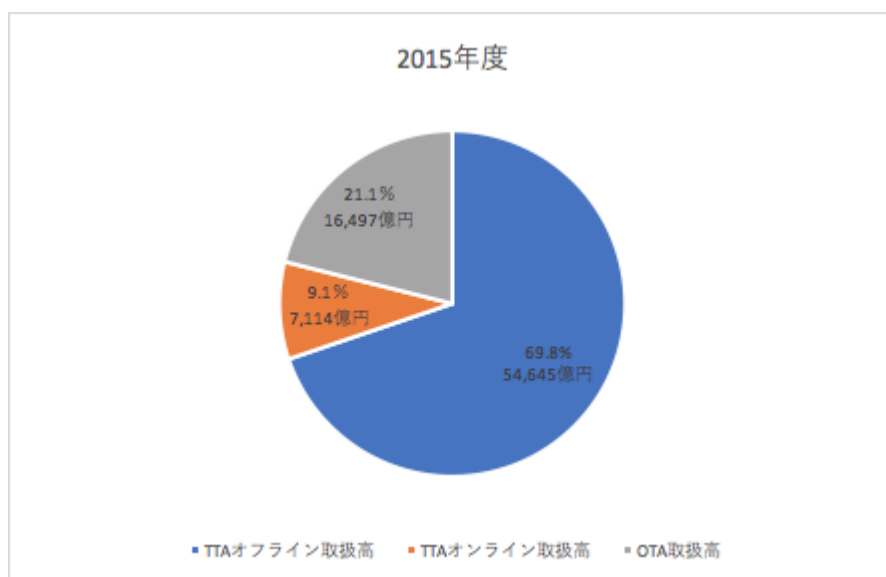
出所：観光庁「旅行・観光消費動向調査」より作成

図表 4-6 日本人国内宿泊旅行単価



出所：観光庁「旅行・観光消費動向調査」より作成

図表 4-7 日本でのオンライン・オフライン別取扱額

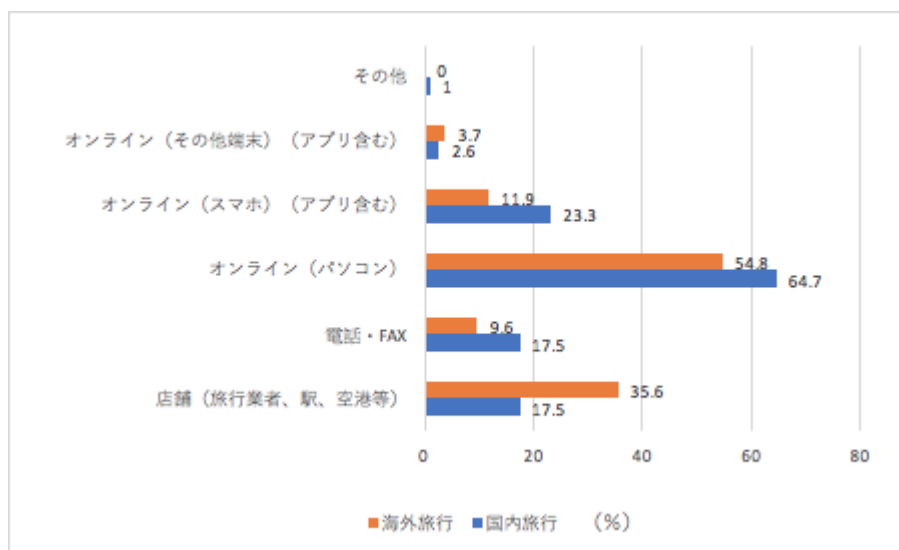


※TTA=トラディショナル・トラベル・エージェンツ

OTA=オンライン・トラベル・エージェンツ

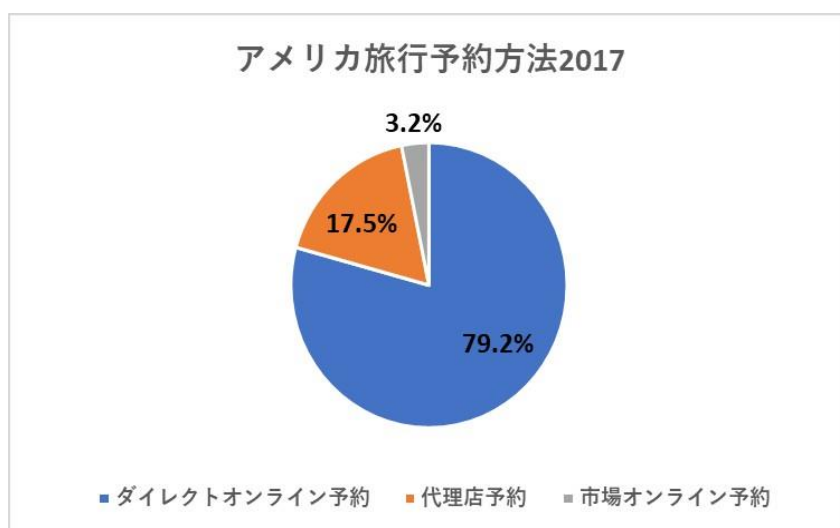
出所：数字が語る旅行業より作成

図表 4-8 オンライン旅行取引サービスに関するアンケート結果



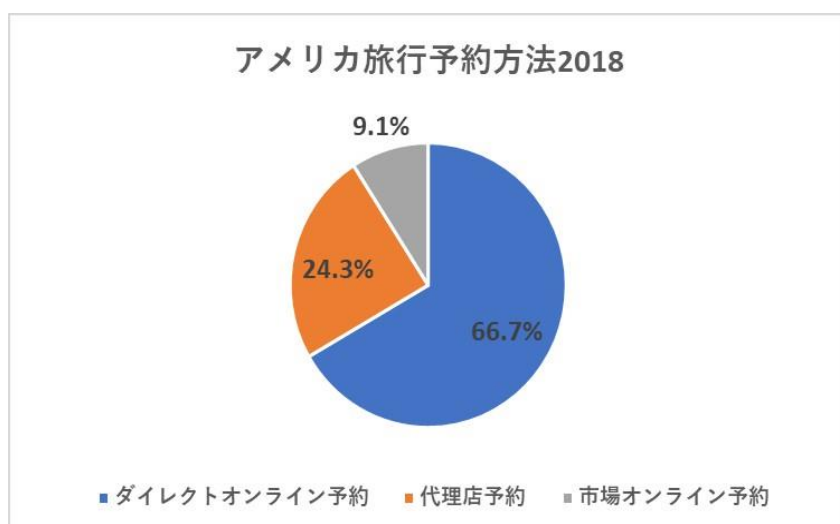
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングより作成

図表 5-1 アメリカでの旅行予約方法 2017



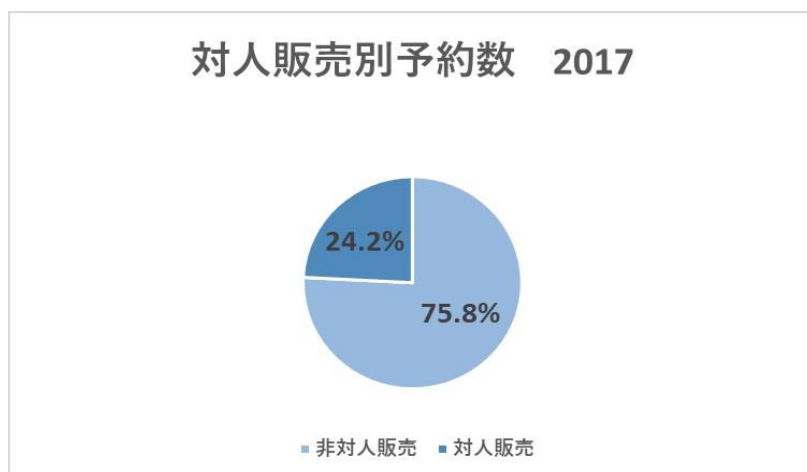
出所：Travel Trends Report 2019 より作成

図表 5-2 アメリカでの旅行予約方法 2018



出所：Travel Trends Report 2019 より作成

図表 5-3 アメリカでの対人販売別予約数 2017



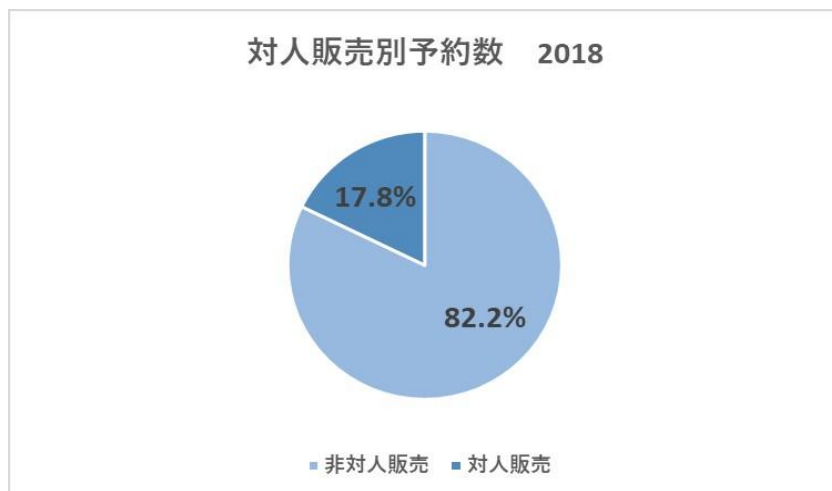
出所：Travel Trends Report 2019 より作成

図表 5-4 アメリカでの対人販売別総収入 2017



出所：Travel Trends Report 2019 より作成

図表 5-5 アメリカでの対人販売別予約数 2018



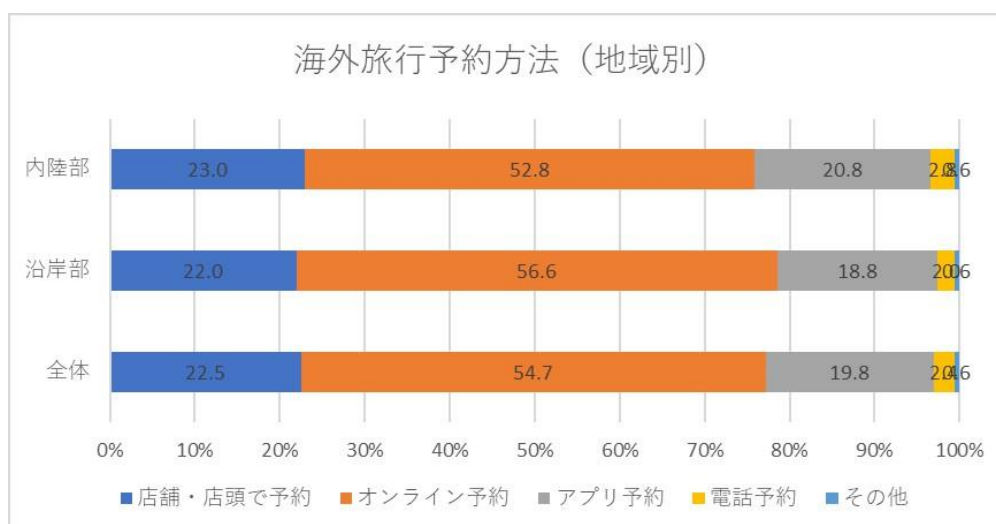
出所：Travel Trends Report 2019 より作成

図表 5-6 アメリカでの対人販売別総収入 2018



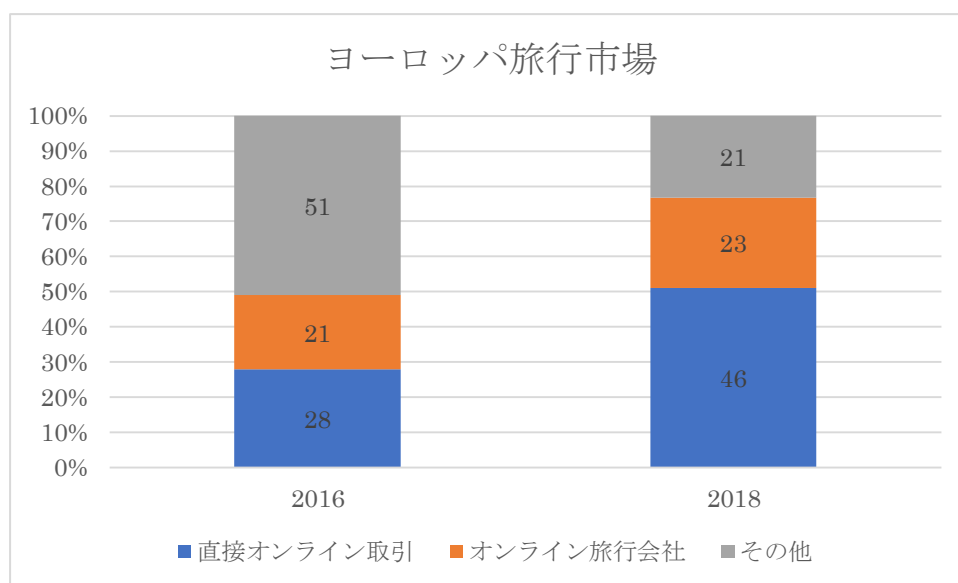
出所：Travel Trends Report 2019 より作成

図表 5-7 中国での海外旅行予約方法



出所：JTB 総合研究所発表資料より作成

図表 5-8 ヨーロッパでの旅行予約方法



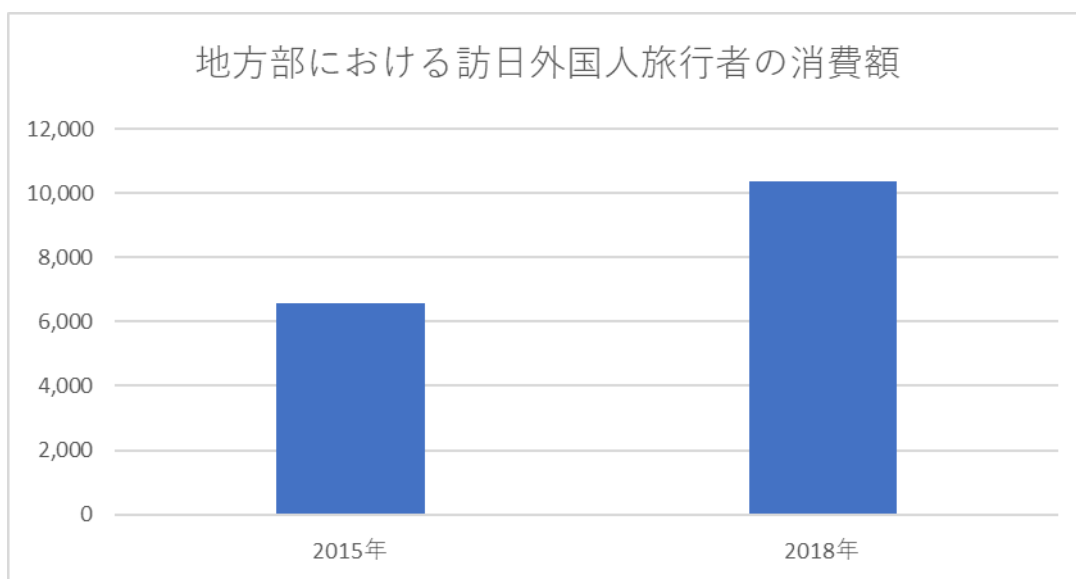
出所：Online-Travel-Overview-Twelfth-E より作成

図表 5-9 旅行代理店 TOP15

順位	旅行代理店
1	Expedia
2	PriceLine
3	American Express
4	BCD Travel
5	Carlson Wagonlit Travel
6	TUI
7	Flight Centre Travel
8	JTB
9	Thomas Cook
10	H.I.S.
11	Fareportal
12	Travel Leaders
13	AAA Travel
14	KNT-CT ホールディングス
15	Corporate Travel Management

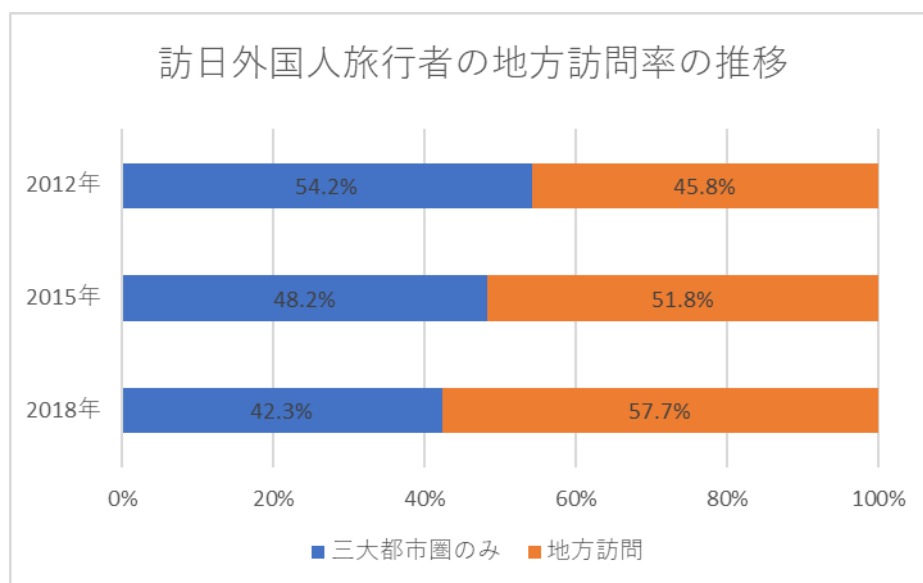
出所：【2017年】旅行会社・旅行代理店の世界ランキング売上TOP15より作成





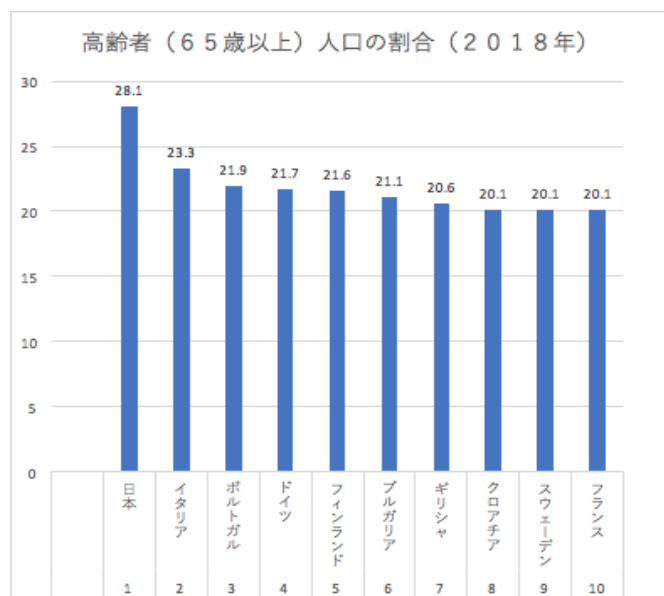
図表 6-1 地方部における訪日外国人旅行者の消費額  
 金融市場 NOW 訪日外国人旅行消費地方がけん引より作成

図表 6-2 訪日外国人旅行者の地方訪問率の推移



出所：金融市場 NOW 訪日外国人旅行消費地方がけん引より作成

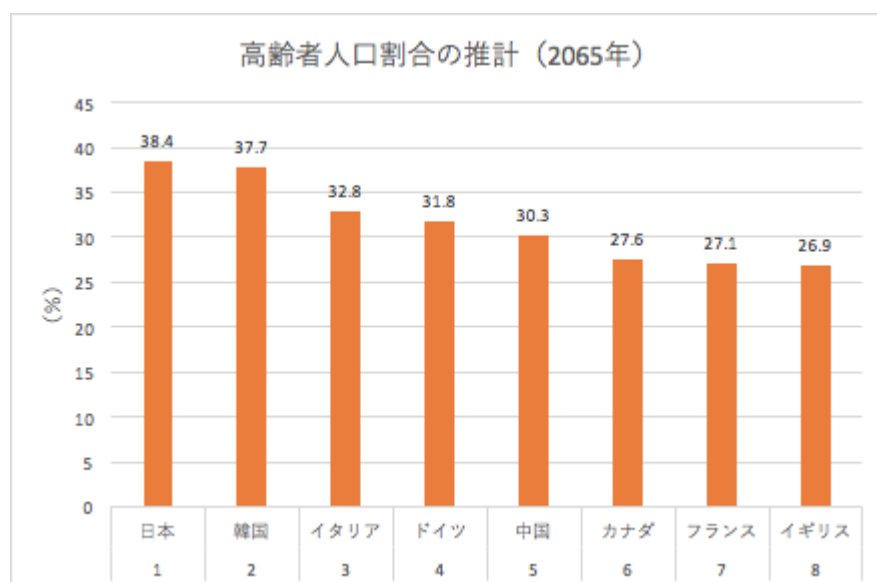
図表 6-3 高齢者人口の割合



出所：日本の値は「人口推計」

他国は World Population Prospects: The 2017 Revision(United Nations) より作成

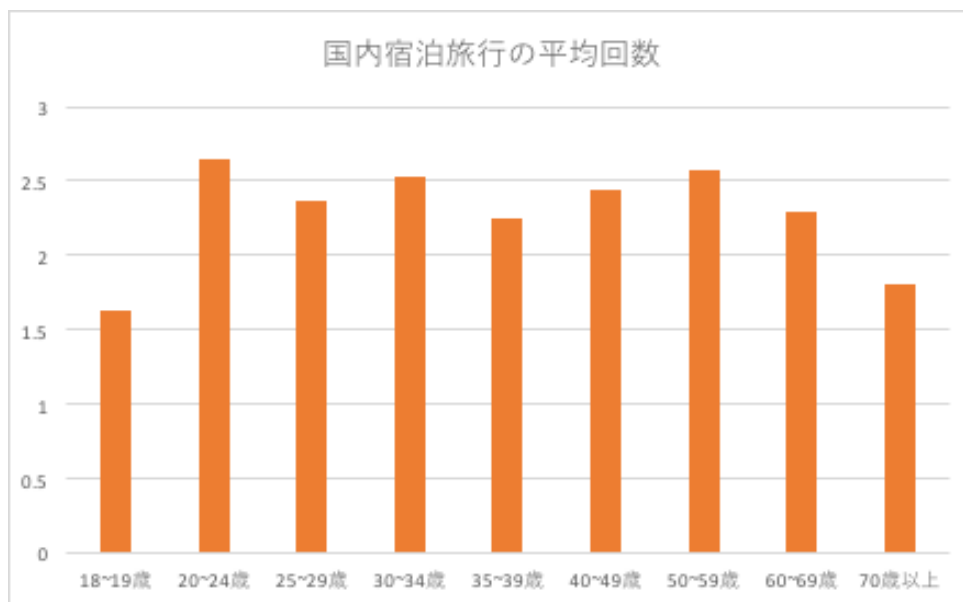
図表 6-4 主要国における高齢者人口割合の推計（2065年）



出所：日本の値は「人口推計」

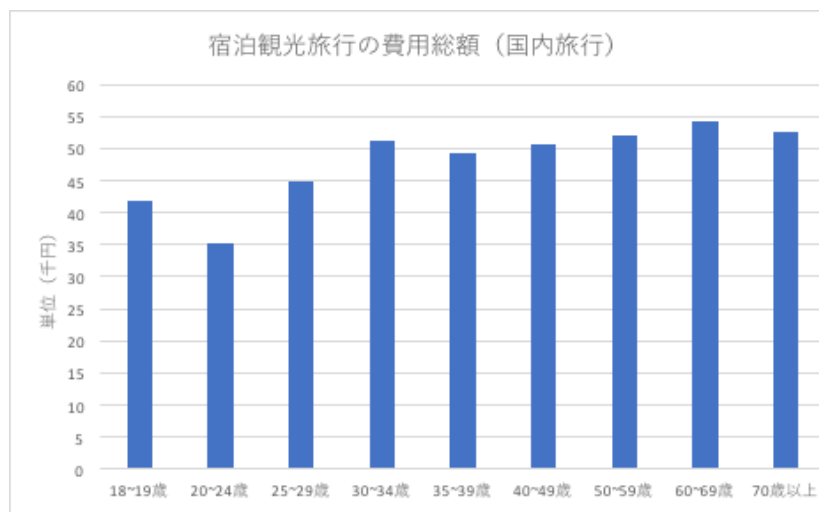
他国は World Population Prospects: The 2017 Revision(United Nations) より作成

図表 6-5 国内宿泊旅行の平均回数



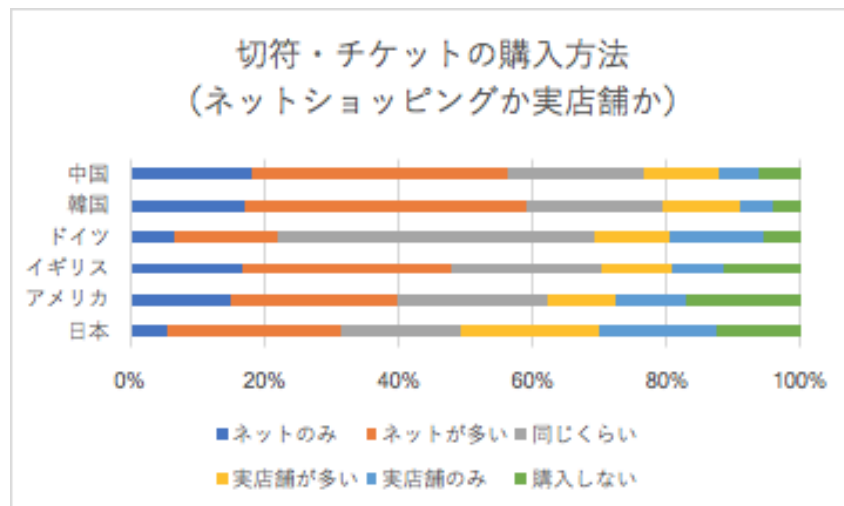
出所：観光の実態と志向 観光振興協会 より作成

図表 6-6 宿泊観光旅行の費用総額



出所：観光の実態と志向 観光振興協会 より作成

図表 6-7 切符・チケットの購入方法



出所：IoT 時代における新たな ICT への各国ユーザーの意識の分析等に関する調査研究の請負より作成

図表 6-8 「余暇旅行をする際にどんなアドバイスが欲しいか」のアンケート調査

列1	1位	2位	3位
日本	快適な旅にするためのサポート	最適な観光の選択	旅程の計画のサポート
中国	最適な観光の選択	安全の確保	旅行費用節約
オーストラリア	旅行費用節約	最適な観光の選択	新しい体験に関して
インド	安全の確保	旅行費用節約	快適な旅にするためのサポート
タイ	旅行費用節約	旅程の計画のサポート	最適な観光の選択
インドネシア	旅行費用節約	快適な旅にするためのサポート	安全の確保

出所：Amadeus Journey of Me Insights What Asia Pacific travellers want より作成

## 担当

榛澤：1章、2-1、3-1、3-2、6-1、7章

岡：2-2、2-4、3-3、4-1、5-1、5-2（トーマスクック、priceline）、6-2、8章

稲熊：2-3、4-2、5-2(TUI、travellersgroup)、6-3