

観光業界はコロナを乗り越えられるか 第3回

# 旅行会社、復活への模索 (1) ——デジタル化の遅れを取り戻す

近畿大学経営学部 教授  
高橋 一夫



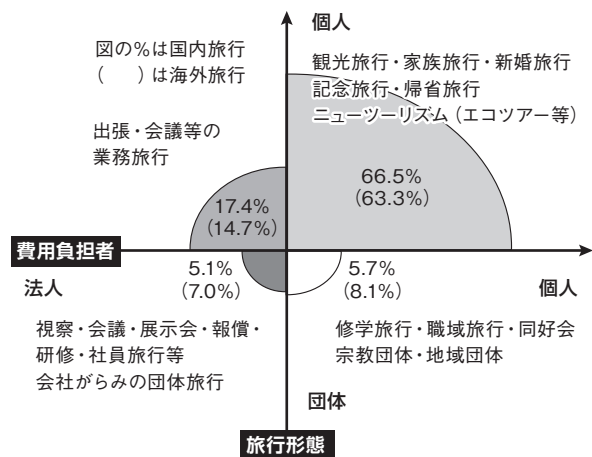
5月に入って旅行業界ではJTBの政策投資銀行への資本支援要請や近畿日本ツーリストなどを傘下に持つKNT—CTホールディングスの近鉄グループホールディングスや取引行による資本増強が報道された。昨年のGoToトラベルの時には、10月初旬に楽天トラベルやじゃらんなどのOTA（オンライン予約サイト）でGoToトラベルの割引額を一時引き下げる事態が発生したが、JTBや日本旅行などの既存大手では35%の割引率が維持されていた。このことから、宿泊予約はOTAに傾斜して集中していることが見て取れた。既存大手がデジタル化の遅れをどのように取り返すのか、強みであった法人需要にはどのように対応していくのかを大手3社の中期経営計画を基に2回にわたって紹介する。

## 2つの個人旅行市場

図は費用負担者を横軸、旅行形態を縦軸に、旅行市場を4つに区分したものである。個人の費用負担によって行われる個人旅行がもっとも市場が大きく、国内旅行では66.5%、海外旅行では63.3%を占めた。この市場はOTAや既存の旅行会社、宿泊・交通事業者の公式予約サイトが入り乱れてシェアを争っている。個人の懐から支出されるレジャー需要で、ワクチン接種によってコロナの収束が見通せる国から回復することが予想される。

法人の費用負担によって行われる個人旅行はビジネス出張が中心の市場であり、この分野の回復は、JTBや日本旅行のビジネストラベル専門の関係会社でもなかなか見通せない。旅行形態が団体の2つの市場については次回に解説する。

図 旅行の負担者別・旅行形態別のシェア (2019年)



(注) 上記の領域に当てはまらない旅行が5~6%程度あり合計で100%にはならない  
 出所: (公財)日本交通公社編『JTBF旅行実態調査2020』

## 大手3社共通の取り組みは2つ

JTB、日本旅行、近ツアーの3社に共通する取り組みは以下の2点である。

### (1) WEB販売でのダイナミックパッケージの充実

3社の宿泊や航空券、JR券の単品予約販売では、OTAをはじめホテル・旅館、航空会社、JRの公式サイトでの予約と比較すると分が悪い。OTAは宿泊予約でファーストムーバーアドバンテージ（他社に先んじて事業基盤を作り、その市場が成長した際に優位性を確保すること）がある。宿泊施設の公式サイトは最安値を提示している。航空会社、JRのサイトは顧客にとっての利便性や自社クレジットカードとの連動で一般価格よりも安く購入できたり、マイルがたまりやすくなったりしている。しかし、レジャー目的の個人客は、宿泊と交通費

の総額で競争的な価格が提示されることを求めている。

3社にとっては、宿泊施設や交通機関の商品仕入れにあたり、彼らのレベニューマネジメント（顧客の需要に合わせて宿泊料金を変動させること）を意識して日々変動する価格を商品に反映していけるようにした方が、顧客に対して公式サイトと整合性のある価格提示ができる。様々な宿泊施設や交通機関を組み合わせることで、旅の流通機関としての役割を再び取り戻すことができる。

## (2) オンラインとオフラインを統合した顧客接点

これまで旅行会社は、店頭に来た顧客は相談、予約・決済、行程表の受け取りを同一店舗で行ってきた。しかし、顧客はそれを望んでいない。例えば、高額になる海外旅行や遠方への国内旅行では、少しでもお得な商品を予約したいものの、旅館のサービスや提供される食事は満足のいくものなのか、など不安がある。特にダイナミックパッケージの価格は変動していくので、いつ購入するのが得なのかという要素も出てくるだろう。こうした商品の品質が分かりにくかったり価格が変動したりする場合、消費者の知覚リスク（商品・サービスの購入にあたり、消費者が感じる不安や懸念）は高まるのが指摘されている。

対面で旅行相談と予約をしたいというニーズも想定できる。しかし、残金の決済はオンラインで行い、行程表の受け取りはメールやMy pageからのダウンロード、あるいはスマホでの確認で十分だと考えるであろう。

2017年に中国のシンバージョン・ベンチャーズの創業者である李開復（リ・カイフ）氏は、OMO（Online Merges with Offline、WEB とリアルとの融合）という概念を提唱した。私たちの日々の生活は、スマホやタブレットなどモバイルの普及が進み、モノでさえもインターネットとつながるIoT（Internet of Thing）の環境の中にある。日用品もアマゾンのECサイトで購入し、音楽や動画はサブスクリプションで楽しむこともできる。こうしたテクノロジーの進化と生活スタイルの変化によ

って、オフラインだけで購買を完結させることはできなくなったと考えた方が、消費者との接点をスムーズに創り上げることができると言えるだろう。

## 各社独自の戦略も

それぞれの会社が強みを生かす形で独自の戦略も打ち出されている。近ツーは、現在約700万人の会員組織を誇るダイレクトマーケティング型の個人旅行事業であるクラブツーリズム事業をさらに拡大するため、テーマ型旅行の充実とともに、会員に対して新たなライフスタイルの提案をするという。日本旅行はJRとの関係性を活かしたJRセットプランの競争力向上とともに、じゃらんなどOTAとのWEBアライアンスを推進・拡大することで、WEBを基軸とした方向に舵を切ろうとしている。

JTBについては公表された中には共通項目以外の記述は見られない。しかし、①JTBホームページの年間ユニーク・ユーザーは6000万人を超すと言われ、WEBサイトが最も大きな顧客接点になっていること②18年にAgoda社と業務提携をしており、その成果がるぶトラベルの予約完了までのステップの削減などUXの改善につながっている可能性があること③115店舗（全店舗の25%）の削減、ダイナミックパッケージの比率を現状の2割から21年度中に8割に引き上げるといった施策をみていると、大幅なデジタルシフトに向かうことは間違いない。

大手3社ともデジタルを個人需要市場の中心に据え、OTAとは違ったアプローチで顧客との接点を持つようとしていることが伺える。新たなビジネスモデルを構築するにあたっては、そのモデルに合った人材の育成、OMO実現のためのシステム導入など、コロナ禍で未曾有の危機にありながらも真に必要な投資をする胆力が試されている。

□

この原稿の執筆にあたっては、日本旅行の関氏、JTB総合研究所の小里氏にお世話になりました。