

# 旅行会社のビジネスモデル転換と着地型観光への取り組み

フォルシア株式会社

外山 正和

## はじめに

近年の旅行会社を取り巻く環境にはコミッションカットなどの事業の根本を揺るがす出来事が起きている。私はこれらの出来事を旅行会社が労働集約型から知識集約型のビジネスモデルに転換する機会を与えられたものと前向きに捉える事を提言したい。

本文の構成は以下の通りとし旅行会社が取り組むべき方向性を提案するものである。

### 【本文の構成】

1. ビジネスモデル変更の必要性 ～労働集約型から知識集約型へ～
2. 流通トレンドの変化から見た近年の国内旅行産業
3. 着地型観光の現状
4. 着地型観光への助言と収益源
5. 旅行業界横断型のマーケットプレイスの創設

### 【本文内の単語の定義】

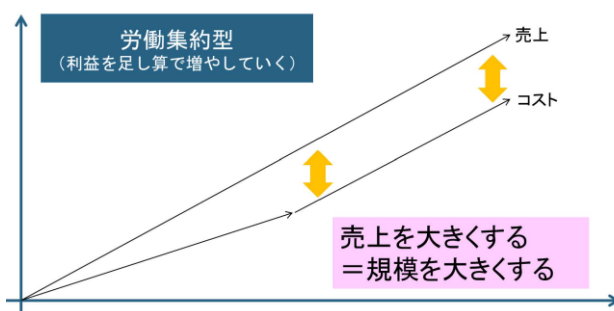
先に本文内で利用する言葉を以下の通り定義する。

#### ■労働集約型（ビジネスモデル）

売上を伸ばすために都度原価や労働力の投入させるモデル。

売上毎に原価と労働が必要な旅行会社もこのモデルである。

（グラフ中のコストは、売上の増加と共に管理費も増大する傾向を表すために途中でコストを上方に修正してある）

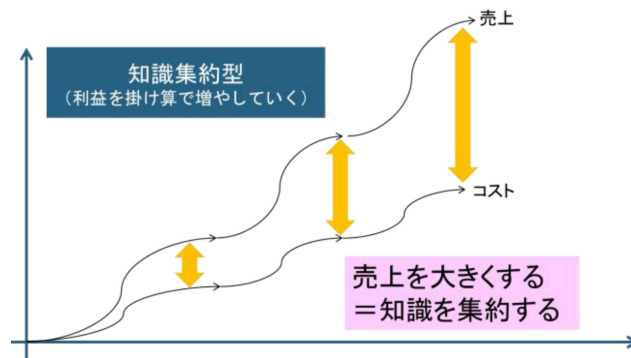


#### ■知識集約型（ビジネスモデル）

売上を伸ばすために知識や品質を向上させるモデル。

Google は検索エンジンの性能が向上させることでユーザの利便を向上し、その結果広告収入が増える知識集約型ビジネスモデルである。知識や経験の差が報酬額に反映しやすい弁護士などもこのモデルに該当する。

（グラフ中のコストが急激に増加している部分は、知識や品質向上のためにコストを投入している事を示している。その結果、販売価格を高くすることができ売り上げが増加している。）



## ■着地型観光

旅行者を受け入れる側の地域（着地）側が、その地域でおすすめの観光資源を基にした旅行商品や体験プログラムを企画・運営する形態を「着地型観光」と言う。

\*観光庁ホームページより一部抜粋した。

## 1. ビジネスモデル変更の必要性 ～労働集約型から知識集約型へ～

### (1) 世の中のトレンドから見る旅行会社のビジネスモデル変更の必要性

#### ～高速道路料金所の事例～

1997年から順次、高速道路の料金所にETCの登場という劇的な変化が起きた。

ETCはユーザの利便を向上させただけでなく、サービス提供者が様々なデータを瞬時に取得する事を可能とした。誰が、どの車種で、いつ、どこから、年間何回利用しているなどのデータである。つまりETCは料金所を「コストのかかる集金場所」から「マーケティングデータを取得できる場所」へ変更させたツールとも言える。取得した各種データを分析し、マーケティング活動に活かす事ができればユーザを満足させつつ利益を最大化するという難しい課題を解決する糸口に利用することも可能である。

またETC普及の同時期から旅行業界にもインターネットを利用しユーザが直接サプライヤと予約業務などを行う機械化の流れが顕著となった。それも一因となり旅行会社の売上や利益は減少傾向にありその傾向は現在も続いている。

私は旅行会社に対して、この時代の流れを売上や利益の減少といった側面だけで捉えず、労働集約型であった各種予約・手配業務から解放され、知識集約型の働き方であるコンサルティング業務や各種施策立案などの時間が与えられたと前向きに捉えることを提言したい。

本提言に対しては立場により反対意見も含めて様々な意見があると推測する。しかし、ユーザとして、「一度ETCの利便性を味わった人は再び有人ゲートに止まるか？」サービス提供者として、「一度ETCでデータを得られた事業者が再び有人ゲートを作るのか？」と問えば旅行会社が進むべき方向は見てくるだろう。

この時代の流れを考えれば旅行会社も同様に労働集約型（集金場所）から知識集約型（データから有益な情報を創出する場所）にビジネスモデルを転換する必要があると考えられる。

## (2) 取引先のビジネスモデルから見る旅行会社のビジネスモデル変更の必要性

ここでは旅行産業の主要取引先である交通機関や宿泊施設のビジネスモデルから将来の旅行会社のビジネスモデルについて考察する。

交通機関や宿泊施設という業種は自らの資金または借入金で資産を抱えたハイリスクかつ労働集約型のビジネスである。また固定費の高い装置型産業という面から見れば、独自性の欠如や競合の登場により販売価格の決定権が自社から離れるにつれ（代理店などに移行するにつれ）固定費（装置コスト）の削減を進めなければならないビジネスである。

このようなビジネスモデルの間に存在する旅行会社が置かれている状況を以下の通り分析する。

### ①情報流通構造の変化による付加価値提供力の低下

情報が各レイヤーで分断されていた時代は情報を流通させること自体が付加価値であったが、情報の流通構造がインターネットの登場によりサプライヤと一般ユーザ側に移った今日ではパンフレットや店舗での基礎的な情報提供では付加価値を生めなくなっている。これはインターネットでの情報提供（IT技術を用いてサプライヤとユーザ間の情報差異を埋めそれを付加価値とする）においても（長期的に見れば）同じ構図となるであろう。よって旅行会社は社歴の長短や情報発信の形式に関わらず、情報の差異解消を付加価値とするビジネスモデルから知識の集約により情報を創出しそれを付加価値とするモデルに変更すべきと考えられる。

### ②長期的な産業発展に寄与する姿勢の欠如

価格決定権を旅行会社側がもつ行為（端的に言えば値下げを要求すること）は、結果的に装置コストや人件費の削減、新たな投資抑制を促す事につながり結果的に産業の発展に貢献していない。旅行会社は自らが行っている値下げ行為が社会に与える影響も鑑み、人間が得意とする知識や経験をベースとした新たな情報の創出により社会への貢献を目指すべきと考えられる。

## (3) まとめ ～旅行会社のビジネスモデル変更の必要性～

上記から旅行会社は以下の認識が必要と考えられる。

- ① 自らリスクを負い自社資産を抱える労働集約型ビジネスモデルの企業と取引する者（旅行会社）は、それらのサービスの付加価値を増す能力を時代の変化に合わせ昇華し続けなければならない。
- ② サービスの付加価値を増す能力を昇華し続けるためには、労働集約型サービスから知識集約型サービスへの変更が求められる。旅行会社がローリスクである事（装置や不動産といった資産やその在庫リスクを抱えない事）はビジネスモデルとしての利点ではあるが、そこからリターンを得るためには固定費（賃料や人件費など）がかかり続ける労働集約型のビジネスモデルでは事業継続が難しいためである。

## 2. 流通トレンドの変化から見た近年の国内旅行産業

先に情報流通の変化とビジネスモデル変更の必要性を述べたが過去の旅行産業のビジネスモデルの変化を振り返り進むべき道筋を考えてみたい。

以下に1980年以降の流通トレンドの変化(新サービスの登場/ビジネスモデルの変更)を記載する。

	年代	ビジネスモデルの変化	代表的な会社・サービス名
1	1980年代	海外格安航空券マーケットの登場	HIS など
2	1990年代後半	インターネット取引の登場	旅の窓口(現楽天トラベル) など
3	2000年代	直販化/コミッションゼロ化	各サービス提供会社
4	2000年代後半	着地型観光の普及	自治体・観光協会・NPO など

### (1) 海外格安航空券マーケットの登場

1980年代からマーケットが登場しビジネスモデルの変更が行われた。

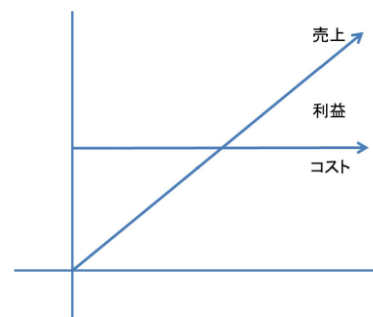
そのマーケットを牽引してきたHISは今では旅行産業の中でも大手へと成長した。逆にその変化を感じながら自身のビジネスモデルを変更できなかった会社の成長は限られた。

### (2) インターネット取引の登場

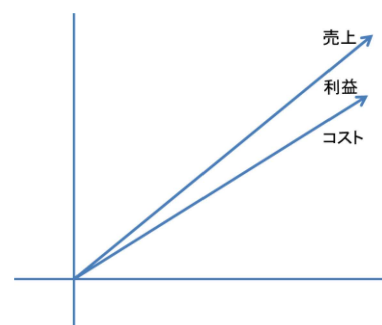
1990年代後半からインターネットを利用した旅行情報提供・予約サービスが開始された。

既存の旅行会社もその動きを追従したがネット專業の後塵を拝した。その理由はビジネスモデルの理解がポイントと考えられる。

インターネットを利用したビジネスは、サービスを提供するサーバや人件費などのコスト(実質固定費と考えられる)を上回る収入が利益となるモデルである(売上が増え損益分岐点を超えれば利益が急激に大きくなる)。そのため、販売される商品(提供する情報)は多い方が有利とされる。旅行会社がインターネットを利用したビジネスを収益源と考えた場合、(自社商品に限らず)掲載する情報を増やし取扱額を増やしていくことが重要であったが、多くの既存旅行会社は自社サイトを自社商品の紹介場所に限定したため、情報掲載量に勝るネット專業会社との差が埋まらなかった。



これに対し、旅行商品の販売は売上と原価が右肩上がり推移し続けるモデルである。そのため、インターネットを利用したビジネスに比べ規模の経済が働きにくい特徴がある。



### **(3) 直販化 / コミッションゼロ化**

2000年代にはインターネットの普及により旅行会社を通さずにサービスを提供する傾向が顕著となった。自社での販売力をつけたサプライヤが旅行会社との取引見直し、コミッションカットなどの方針を打ち出した結果、旅行会社はコストの一層の削減と新たな収益源の確保が必要となった。

### **(4) 着地型観光の普及**

着地型観光は2006年に観光立国推進基本計画の中で取り上げられ注目された。基本計画内では「将来にわたる豊かな国民生活の実現のため観光の持続的な発展を推進」と表現され各種団体（自治体・観光協会・NPOなど）からも着地型観光商品が企画・販売されている。この動きにより、(3)で進んだ交通機関・宿泊施設の直販化に加え、ランド業務も直販化された事になり、旅行会社の生存領域は更に狭くなりつつある。

## **3. 着地型観光の現状**

本章では「着地型観光」の現状を記載する。

着地型観光は、平成19年1月より施行された観光立国推進基本法に基づき策定された観光立国推進基本計画（平成19年6月29日閣議決定）の中でも取り上げられ注目されている分野である。基本計画内では具体的に「基本的な方針」として、「将来にわたる豊かな国民生活の実現のため観光の持続的な発展を推進」ならびに「地域住民が誇りと愛着を持つことのできる活力に満ちた地域社会を実現」と表現されている。

### **(1) 着地型観光の企画・商品造成について**

各種団体（自治体・観光協会・NPOなど）や旅行会社などから着地型観光の企画商品が紹介されており消費者は複数の選択肢が与えられている。しかしその企画が未実施の地域に対する助言が組織的に行われているとは考えにくく、各々が試行錯誤しているのが現状と考えられる。

### **(2) 着地型観光商品の告知・集客について**

インターネットのサイトでも告知が進み遠隔地の人も情報を得る事ができている。また掲載内容に各地の独自性や季節感などを取り入れられ、今後も告知内容の改善が継続的に行われる事が期待できる。情報の提供は、各種団体（自治体・観光協会・NPOなど）や旅行会社などのHPで実施されている。

しかし告知が進む反面、集客については以下の問題が存在し道半ばという段階と考えられる。

- ①単独の団体や企業が集客活動を継続するには各種リソース（人材・資金など）が不足している。
- ②各種団体サイトでの告知は、そのエリアや趣向に興味を持った人への情報提供には適しているが、そのエリアや趣向自体の告知には不向きである（エリアの存在自体が気づかれていないなど）。
- ③現代の旅行会社の主要業務である交通機関や宿泊施設の手配を伴わないケースもあり、旅行会社内で主力商品として認識されていない（営業担当者の中ではオプション販売程度の認識と考えら

れる)。

### (3) まとめ

- ①商品の企画と告知は行われつつあるが質と量の双方を継続して向上していくには、第三者からの客観的な助言やサポートが必要である。
- ②着地型観光商品の告知方法の改善は継続して求められるが、各種団体単独ではそれに限界があり旅行産業として組織的に告知を行う仕組みの導入が必要である。

## 4. 着地型観光への助言と収益源

本章では、前章で触れた「第三者からの助言」について記載する。

### (1) 着地型観光の助言者に適する人材

旅行会社・旅行産業の従事者はその仕事の特性から着地型観光を計画する地域への助言は他産業に比べて行いやすい傾向がある。但し「売れるツアーを造成し収益に貢献する」といった旅行会社の域を出ない近視眼的な発想から、どうすれば自身の助言により地域が主体となり魅力ある商品を造成し続けられるのかといったコンサルタントの視点から助言を行う事が必須条件と考えられる。

また着地型観光拡大のためには第三者からの助言をそのまま受け入れる事も大切と考えられるが、助言と地域の人々の知識や意欲が組み合わせられればより効果を発揮するため助言者は地域の人々の意見を広く集約し「指導」という立場ではなく、地域担当者（マーケティング、営業、広報、商品開発など）の意見を尊重し、地域の特性を活かしたサービスや販路などの開発を行う必要がある。

このような業務の特性から着地型観光の助言を行う者には以下の能力が必要と考えられる。

- ①地域社会の特性を理解する能力
- ②数値や経験に基づき定量的かつ長期的な視野での助言を行う能力
- ③観光・送客に終わらず、6次産業（\*1）の発展に寄与する能力

（\*1）6次産業（引用：農林水産省ホームページ）

農山漁村の活性化のため地域の第1次産業とこれに関連する第2次・第3次産業（加工・販売など）に係る事業の融合などにより地域ビジネスの展開と新たな業態の創出を行う取組のこと。

- ④各種施策を継続して実施する気力・忍耐力

### (2) 助言を収入源とするモデル

現状の旅行会社は販売に応じた手数料を主な収益源としているが、着地型観光への助言に対する対価としては、手数料に加え、安定して収益の見込めるコンサルティング費とライセンス費を提案する。それぞれの概要は以下の通りである。

- ① 観光商品の開発に関するコンサルティング費（初期費用）

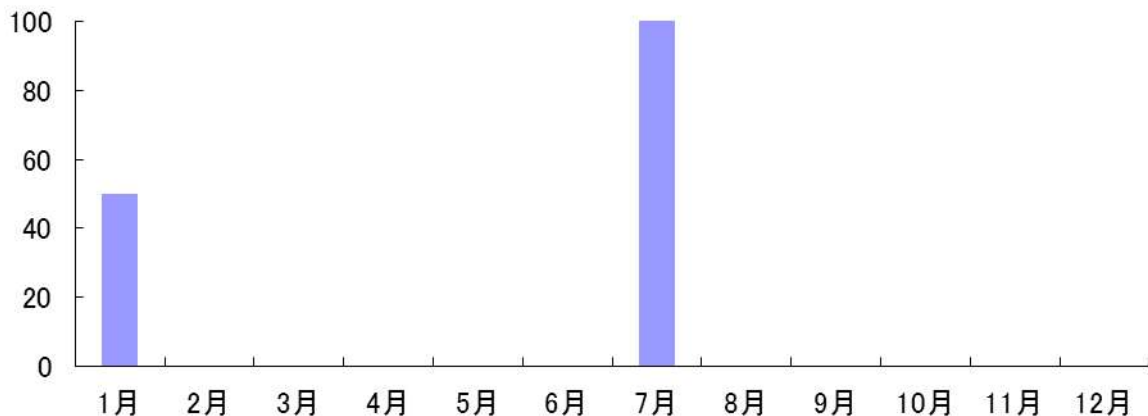
商品開発に対する助言への対価でありコンサルティング開始前に契約を締結するものである。他地

域の成功/失敗事例の紹介、販売チャネルの確立、その他助言などがその対象となり商品の売上に依存しない収入となる。

下記はコンサルティング費（例：100）を1月に一顧客から、7月に二顧客から収受した場合を例に図示したものである。

収入の額としては、後述するライセンス費や売上に応じた手数料に比べ大きくなるものの、受注に応じた収入となるためその時期は不安定となる特徴がある。

コンサルティング費



## ② 開発した観光商品のライセンス費（月額費用）

開発した観光商品を販売している期間に月額費として固定制のライセンス料を収受するものである。

収入が①のコンサルティング費（初期費用）だけでは、企業としては目先の利益確保のために新たな顧客を探し続けなければならないため、既存顧客へのコンサルティング業務を軽視する風土が醸成されやすく、また後述する③の売上に応じた手数料だけでは企業経営が安定しないためライセンス費（月額費用）は安定した収入として必要なものである。

また本商品を造成した側には本費用が発生することで販売に対するインセンティブが生まれ、結果的に販売の拡大が期待できる。（後述する③の売上に応じた手数料収入が増える）。

## ③ 開発した観光商品の売り上げに応じた報酬（売上に応じた手数料）

開発した観光商品の収入の一部を収受するものである。

この報酬を設定することで継続したコンサルティングや販促施策の立案を共同で実施するインセンティブが生まれクライアントと長期的な関係構築も可能となる。

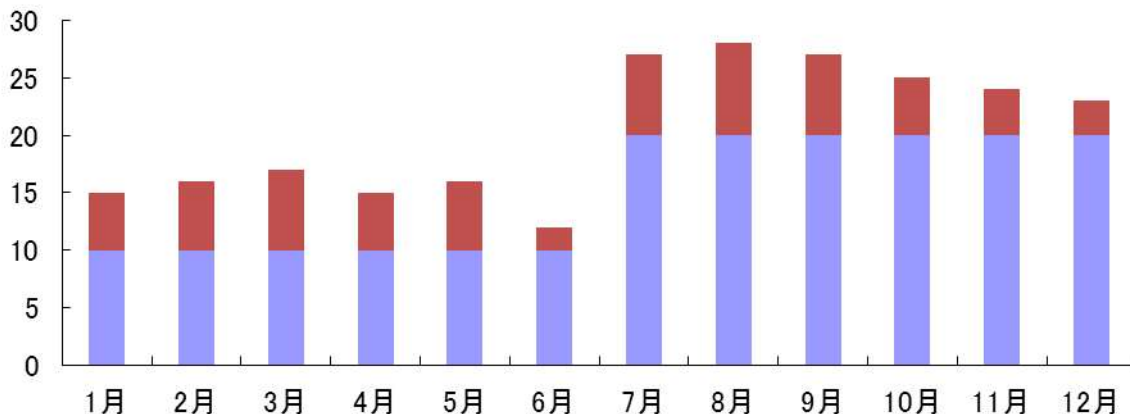
地域を応援する地域会員（有料/会費）制度を導入した際は、その会費の一部を収入とする方式も考えられる。この手法は、観光商品利用のために訪れるだけに留まらない会員が会費を通じ継続して地域を活性化することが可能となる。併せて該当地域に訪問しにくい遠隔地の方も会員の対象とすることができ距離の制約を取り除く事ができる。

会員に対して会費の中で対応できる地域の特産品などを会員に送ることにより、地域内に商流を発生させる事ができ安定した地域活性化策としても利用ができる。

以下は、ライセンス費（下部）と手数料収入を（上部）を図示したものである。

ライセンス収入は顧客が増える事により増え（7月以降に倍増）、手数料収入は安定した収益とはなりにくいため収益の予想としては毎月低めに見積もっている。

ライセンス費(下段)と手数料収入(上段)



### (3) 着地型観光を通じて行う地域活性化の取り組み

着地型観光に対する人材イメージや課金方法について記載を行ってきたが、その後の具体的な取り組み方法を記載する。

#### ①地域の特徴の再発見

地域に関わる様々な人々（行政・事業者・一般住民など）との話し合い場を定期的に設定し様々な意見の中から地域の特徴を再発見し商品化の種を探していく。行政や事業者だけでなく一般住民など様々な参加者を巻き込むことで地域に属する人々の当事者意識を醸成することが可能となる。また話し合いの場を定期的に開催することで参加者同士の連携が生まれ、結果的に地域活性化にもつながっていく。

#### ②担当業務の配分と当事者意識の醸成

①の話し合いから得られた商品化の種から具体的な商品を造成する過程で①と同様に様々な人々に業務を依頼する。その過程で多くの地域の人々の中に当事者意識が醸成され発売後の各種運営が円滑となる。

#### ③商品化と目標値の設定

多くの人の意見を集約しながら商品化を行っていく過程で集客などの目標数値を設定する。目標を定量化することで商品により具体性が増す、また発売後の改善点の分析をより容易にする事が可能となる。商品化の際は、過去の商品開発事例や助言者を通じて得られた他地域の事例などを研究しながらユーザを意識した検討を進める事が大切である。

#### ④定期的な改善ミーティングの実施

発売後に定期的に振り返りのためのミーティングを実施する。改善点を参加者全員が認識すること

で今後の改善の質を上げる事が可能となる。

#### ⑤商品造成サイクルの確立

①～④のサイクル確立を地域主体で行うサポートを行う。助言者はその活動を通じ地域住民が誇りと愛着を持ち活力に満ちた地域社会を実現する事を目標とする。

## 5. 旅行業界横断型のマーケットプレイスの創設

本章では着地型観光を定着させるために旅行産業の「組織的な告知活動」としてユーザがワンストップで情報が取得できる横断型マーケットプレイス（ホームページ）の創設を提案する。「売る場所」「売れる場所」がある事は商品造成を行う大きなインセンティブになると考えられる。

横断型マーケットプレイスを提案する理由は以下の通りである。

- ①情報が集積される事によって発生する効果は集積量に比例して増加する傾向があるため、掲載される情報量は多い方が成果を得やすいこと。
- ②エリアを限定せずに情報提供できる場所はユーザの利便向上に直結すること。
- ③情報が統一されたフォーマットで表示されることでユーザの視認性が向上すること。
- ④予約などの各種実績の対比が容易となること。
- ⑤他エリア情報が同一の場所に掲載されるため情報掲載側の競争意識が働きやすいこと。
- ⑥インターネット上の横断型マーケットプレイスを構築した場合、その一部分を各情報提供者のHPに導入することで業界内のシステム開発費が抑制できること。

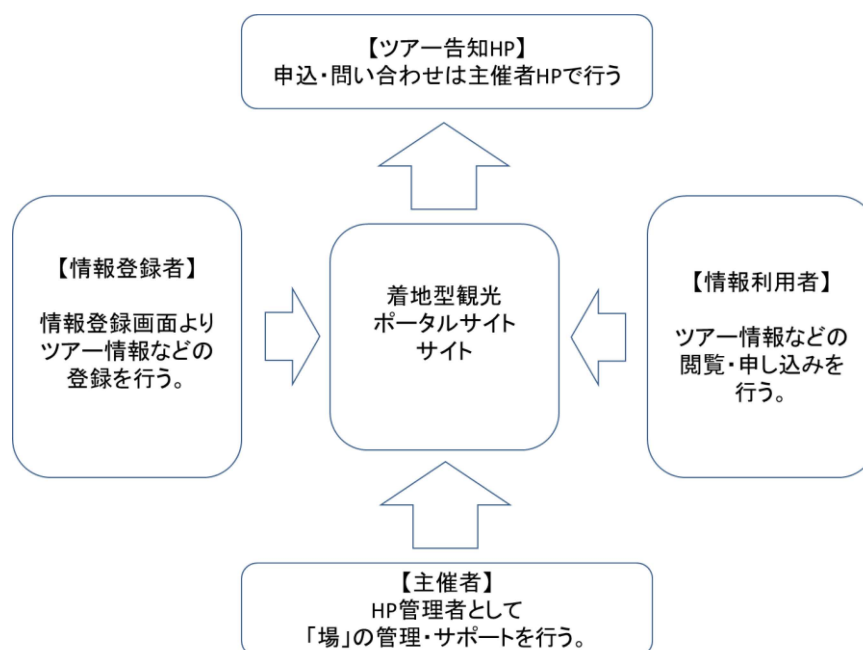
具体的には、情報登録者が持つホームページに対してポータルサイトの検索機能を提供することで情報登録者のホームページに該当する商品のみを掲載する仕組みである。ゼロから検索システムを構築する必要がないため、導入コストは抑制できる。

また情報伝達手段にインターネットを利用する理由は以下の通りである。

- ①すでに多くの人々に利用されていること。
- ②着地型観光やボランティアツアーの主催者や利用者が距離に関係なく利用できること。
- ③主催者と利用者が双方向で情報交換が行えること。
- ④情報更新が簡易に行えること。
- ⑤各種データの計測が容易で費用対効果の分析などを行えること。

### (1)着地型観光紹介プラットフォームの概念

提案するサービスの概要は以下の通りである。



### 【ステークホルダーの役割】

- ①主催者（HP 管理者）は、マーケットプレイス内の情報の流動性向上を図る。  
（ユーザビリティの改善や各種キャンペーンの実施、情報登録者へのサポートなどを実施する）
- ②情報登録者は、管理画面から各種情報（ツアー情報など）の登録を行う。  
（情報を現地から直接登録することにより旬の情報掲載が容易になる）
- ③情報利用者は、マーケットプレイスにて情報収集を行った後、最終的な申込・問い合わせは主催者のホームページや電話で行う（予約人数の管理は現在実施している方式とすることで導入時の負担を軽減できる）。

### 【マーケットプレイスの成功要因】

- ①提供される情報の「量」が多く「質」「更新頻度」が高いこと。  
これらを実現するためには主催者が、マーケットプレイス内の情報の流通性を上げる施策を実施する必要がある。一例としては、情報登録者へのサポート、情報利用者への各種マーケティング施策の実施、サイトのユーザビリティの改善などが考えられる。  
また、「地域間の競争心理」を情報登録者に持たせることで「量」「質」「更新頻度」の向上が期待できる。  
この手法はインターネット以外のリアルなイベントでも実施されている。一例としては、日本各地で行われるようになった各地のB級グルメ紹介イベントである。
- ②利用者の「知的好奇心」「貢献意欲」を充足させるコンテンツを充実させること。  
観光だけでなく地元の自然や民俗を学びたいという「知的好奇心」を満たす事に喜びを感じるユーザ向けに魅力的なコンテンツを充実させることでサービスに再訪する可能性が高くなる。  
また一度サービスを利用したユーザを再訪させる事は新たなユーザを誘引するよりも低コストでありマーケティングコストの低減にも貢献できる。

## (2)サイトの機能

### ①検索機能

ユーザがサイト内の情報を検索する際に、指定される条件としては「行き先・目的・ジャンル・価

格・最小催行人数・登録日・主催会社・対応言語・評価・ロコミ数」などが考えられる。検索対象が明確でないユーザの利用も想定されることから複数の条件を指定しながらユーザ自身がストレスなく対象を探し出す事ができる検索性能が求められる。

## ②ランキング機能

基本的な検索機能の他に、ランキング形式を用いて情報を紹介することは出展者の競争原理が働き、情報掲載が活性化する事が予想され、情報の鮮度が保たれやすくなる効果も期待できる。具体的なランキングとしては、評価が高い順/閲覧数が多い順/登録が新しい順/価格が安い順などが考えられる。

## あとがき

本文は時代の変化の中で顕著となった旅行会社のビジネスモデルの限界と代替収益源開発の必要性を記載しましたが旅行会社経験が長い人ほど本提案内容には懐疑的と思います。

しかしインターネットの登場による情報流通の変化は今までの多くの既成概念を軽々と越えている事は事実でもあります。

私は（私自身も過去に勤務した）旅行会社のビジネスを否定する気はありませんし、今後も一定の割合で残ると信じています。

ただし（まだ時間が与えられている）この期間に、将来の旅行会社のあるべき姿をゼロベースで再考し新たな一歩を踏み出すことが必要と思っています。

平和産業である旅行の仕事が今後も末永く幸せな仕事である事を心から願っています。  
がんばろう！旅行産業！