

ネット社会における旅行産業の在り方・活路とは

株式会社PTS

田口紀子

はじめに

2016年11月に、Airbnbはホームシェアリングに続く新サービス「トリップ(Trips)」を発表した。今までの、旅行者と宿泊とのマッチングサービスに加え、「体験」と「プレイス」の2軸で展開される現地でのアクティビティや出会う人を提案することで、「旅行全体を容易でマジカルな体験」にすることを目指すという。2018年には、レンタカーやフライト予約といったサービスの提供開始が予定されている。もはや、スマートフォン上のひとつのアプリで、単一素材だけではなく、複合的に旅が作り上げられてしまう時代が来ているのである。

「旅行代理店が街から消える」。そんな噂を耳にすることも少なくない。

テクノロジーの進化により、旅行産業は重大な岐路に立たされている。

1. 旅行産業の限界と存続への危惧

環境変化の認識

1985年の通信自由化から30年余り経過したが、その中でも2005年のクラウド登場以降のここ10年程の情報通信技術(ICT)の伸長は目覚ましいものがある。2007年のiPhoneの発売以後、モバイル、とりわけスマートフォンの本格的普及が進展し、情報通信機器の普及状況をみると、「携帯電話・PHS」の世帯普及率は95.8%、「パソコン」76.8%となっている。また、「携帯電話・PHS」の内「スマートフォン」は、72.0%(前年比7.8ポイント増)と普及が進んでいる。(総務省:平成28年版情報通信白書:インターネットの普及状況)。この変化は、我々の日常生活の在り方を様々な形に変え、インターネットは、世の中の出来事を知る当たり前の情報源となった。

ICTは、新たな市場創造の源となり、次々と革新的な商品・サービスが形成され、提供されるようになる。

旅行産業でも同様に、ICTは、あっさり、国境を超え、異業種の参入をもたらした。

Airbnbは、自らがインフラを所有することなく世界最大規模の宿泊マッチングサービスとなり、Uberも1台の車も所有することなく、世界最大手のタクシー会社へと急成長を遂げた。

元々、観光産業はICTと親和性が高いという認識はあったものの、その進化とスピードの速さには戸惑いしかない。

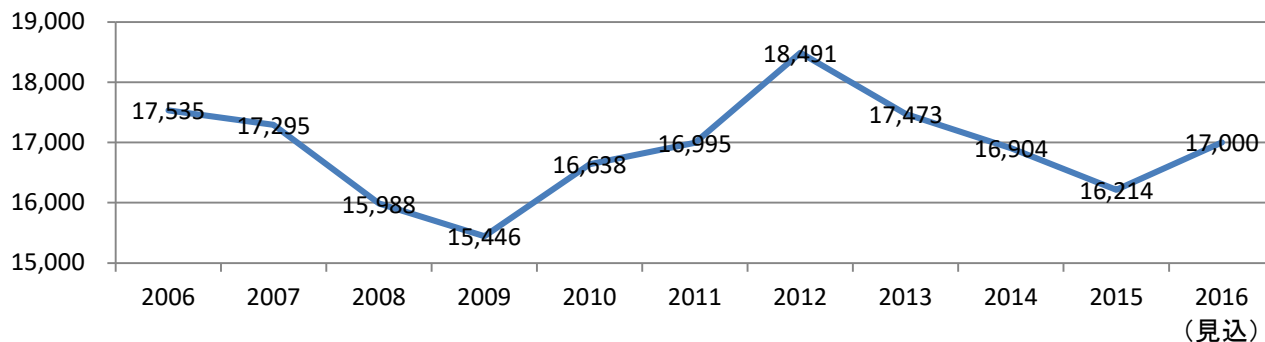
2016年の訪日外国人観光客の2000万人突破という現実も、「ビジット・ジャパン・キャンペーン」という取組だけではなく、ICTの進化なしには達成し得なかった現実である。

潮目が変わった

「パッケージが売れない」。ここ数年の店頭やコールセンターでの悲痛な叫びである。

2016年9月の株式会社JTB総合研究所の推計発表によれば、2016年の海外旅行者数は約1700万人(4.9%増)と見込まれ、2013年以降前年割れを続けていた日本人出国者数が、2016年は増加に転じたと言う。

◆図1:日本人出国者数推移



出所：日本政府観光局 「年別 訪日外客数, 出国日本人数の推移」

しかしながら、海外旅行者数がプラスに転じたにも拘らず、観光庁発表の「主要旅行業者取扱状況」では、海外旅行総取扱額は、オリンピック開催の8月期を除き月次の総取扱額は前年を下回り、10か月累計でも大きく数字を下げている(図2)。燃油サーチャージの引き下げなど単純比較できない要因はあるものの、出国者数の伸びに対して、旅行会社の旅行取扱額は伸びていない。

更に、「旅行商品ブランド(募集型企画旅行)」の取扱額は、外国人旅行を除き前年を下回っており、中でも、海外募集型企画旅行の落ち込み度は、取扱額以上に大きくなっている。(図3)

◆図2:総取扱額(1月～10月累計)

区分	2016年(百万円)	2015年(百万円)	前年比
海外旅行	1,662,310	1,764,812	94.2%
外国人旅行	159,595	134,992	118.2%
国内旅行	3,026,797	3,022,136	100.2%
合計	4,848,702	4,921,940	98.5%

観光庁「主要旅行業者の旅行取扱状況速報」(平成28年1月～10月)

◆旅行商品ブランド(募集型企画旅行)の取扱状況

区分	取扱額			取扱人数		
	2016年(百万円)	2015年(百万円)	前年比	2016年(千人)	2015年(千人)	前年比
海外旅行	510,749	556,824	91.7%	2,690	2,755	97.6%
外国人旅行	6,024	5,703	105.6%	389	328	118.6%
国内旅行	848,246	884,471	95.9%	28,814	30,905	93.2%
合計	1,365,019	1,446,998	94.3%	31,893	33,988	93.8%

観光庁「主要旅行業者の旅行取扱状況速報」(平成28年1月～10月)

一体、旅行者は、どこでどんな旅行を申し込んでいるのか。

2016年6月に発表されたJTB総合研究所の「2016年海外旅行についての緊急調査」によれば、旅行形態は、「フリープラン」や「ダイナミックパッケージ」、「FIT」が前年から3.4ポイント増やし、75.3%を占め、申込チャネルも、ウェブサイトは前年から10ポイント近く増えて69.1%に達し、申込先は、オンライン旅行会社と航空会社の直販が数字を伸ばしており、旅行会社は全体の5割を超えているものの10ポイント以上数字を落としている。

「主要旅行業者取扱状況」でも、ネット系旅行会社とFIT特化型旅行会社の伸長に比べ、パッケージホールセラーやリテラーの苦戦が見て取れる。

第4次産業革命の到来といわれる中で、旅行産業は大きく構造を変えた。

既に、OTAは、今や個人旅行の一般的な手配ツールとなり、24時間、365日、容易に料金比較の上に予約ができるだけでなく、利用者のレビューはそのまま旅行素材の評価となり、情報が積み重ねられ、「クチコミ」が消費者の選択基準に置き換えられるようになった。

かつて旅行会社が、優位性を誇り収入の糧となり得た情報や手段を、ネット社会に於いては消費者には今やあっさりと手に入れることができってしまうのである。

情報を手に入れた消費者は、ニーズを多様化、細分化させ、“誰にでも受け容れられる”大量消費型の既存の募集型企画旅行を敬遠し、旅行形態はFIT化が促進されてきたと言える。

その上、品質差をつけられない「航空券」、「宿泊」の素材単品の需要増加は、価格競争に転じてOTA有利の市場が拡大し、リアルな旅行会社を利用する必要性を感じない消費者を増加させる事になってしまった。

更に、ネット上で商品比較をするだけでなく、店頭で必要な旅行情報を聞き出し、オンラインで申し込むという、ネットとリアル間を行き来する消費者も少なくない。主導権は、完全に消費者の手に渡ってしまった。このままでは、旧態然の旅行会社は生き残れない。

もう、この流れは止めることができない。

「街から旅行会社が消える」。そんな言葉もまことしやかに囁かれる。

リアルな旅行会社の存在価値は一体どこにあるのか。

2. 旅行会社の価値とは

【コト売り】偏重時代の「価値創造」の難しさ

大量消費時代を経て、消費は「モノ」から「コト」に変化を遂げたと言われる。市場が成熟し、「モノ」を手に入れた人々の関心は、体験や思い出、サービスなど目に見えないものに価値をシフトさせた。

旅行業界にとってはこの「モノ」から「コト」への変化は、一定期間追い風となって恩恵をもたらしてくれていたことに間違いない。

上質な空間を売る列車も、おもてなしに溢れた滞在も、旅先で織りなす体験も、旅は非日常や脱日常を彩

る重要な「コト」要素になって、旅行産業の収入要素となった。

しかし、あらゆる消費生活シーンに「コト」が演出されるようになり、満たされた人々の欲求は細分化、多様化され、既に旅行会社が考える「コト」は、旅行者が望む「コト」足り得なくなり、大量生産できずなかなか利益を生み出せるものではない。

ここ数年、旅行産業が生き残り戦略として至上命題に掲げた「価値創造」も同様である。

市場を拡大してきた OTA への対抗措置として、旅行商品の販売プロセスに、顧客の潜在的な欲求や意思の引き出しを行い、無償の「おもてなし」や課題解決を加え「価値」として提供し、販売機会をつくる努力をしてきた。消費者に対峙する「人づくり」が旅行産業を支える礎となり、接客は劇場型になりつつある。

功を奏した時代は価格競争からの脱却と差別化の切り札であったはずの「価値創造」も、もはややり尽くした感があり、行き詰まりを見せている。

旅行産業の課題

旅行会社の人財こそ宝だというのが、旅行産業の抱える課題は根深い。

元々、他産業に比較すると生産性が低く、収益率が低い。日本旅行業協会発行の「旅行業経営分析(2016年)」によれば、営業利益率は分析対象会社全体で7.3%と、他産業に比べて低くなっている。

在庫を持たず、少ない手数料ビジネスが収入源で、固定費の多くが人件費という旅行会社特有の構造そのものを変革しない限り、OTA とは太刀打ちできない。

小規模旅行会社であれば転換も可能であろうが、中大規模旅行会社にとっては重い足かせとなつてのしかかってくる。

人間が生み出す価値が、旅行会社の財産なのであるならば、素材単品にどれほどの工夫をしたところで、消費者は振り向いてはくれない。

3. これからの旅行産業の在り方・活路とは

捨てる選択

「コモディティ化」とは、昨今言われる事であるが、商品の普及が一巡して汎用品化が進み、競合商品間の差別化は難しくなり、価格以外の競争要素がなくなっている。

予約・発券・手配業務などの単純取引は機械化されるため、機械ができない価値を生み出すことに尽きる。

つまり、戦略的にビジネスをコントロールしなければならず、OTA で解決できる取引は捨て、独創的な価値を構築するべきだということである。

仕入戦略

忘れてはいけないのは、航空会社をはじめとするサプライヤーの「レベニューマネジメントの推進」である。航空会社の場合には、「満席で飛ばせば良い」から「1機でいくら儲かるのか」へ考え方を変えてきた。その上で、高い価格の商品を優先的に販売できるように、安い運賃（IT運賃や早割PEX等）の販売数を制限し、今後予約が入るであろう 高い運賃（高額PEXやノーマル運賃）の販売のため、調整を行う。これにより、各商品の販売数を制限し、収益の最大化を図ろうとしている。空席があったとしても、安い運賃では販売をしにくくなってしまった。

今までの、リスクを負わない日本型旅行会社のビジネスモデルでは破たんし、早期に仕入を行い、早期に販売を行わなければならない、勝負は短期決戦型になっている。

仕入を制する者が、販売を制する時代が来ている。

ネット検索で答えが出てこないことの追究

「観光は世界の成長産業である」と言われるが、本当にそうであろうか。

近年の訪日外国人旅行増加で補てんされ、何とか市場規模を維持しているものの、少子高齢化が進む社会に於いては、今まで旅行需要を支えてきた世代の高齢化は進み、人口減少とともに、今後は収縮していくことは間違いない。

更に、OTA の進行は益々拡大が予想され、リアルな旅行会社の市場は削られていくのは覚悟しなければいけない。その縮小する市場の中で、如何に存在価値を発揮するかが生き残る鍵となる。

外的要因があつたにも拘らず、海外渡航者数は伸びている 2016 年の動向から見て、旅行へのニーズが衰えていないと捉えられるのであれば、コスト競争力以外の存在価値を示し、リアルな旅行会社を利用することのメリットを旅行者に提示し、旅が他の手段よりも生活者の欲求を満たすものであることをアピールすること、つまり、旅のチカラが活かせるビジネスモデルを構築する以外にない。

旅行産業が改めて認識しなければいけないのは、単一素材や、素材を組み合わせ販売することが「旅行業」ではないということである。それだけを販売するのであれば、旅行者の「購買代理」に過ぎない。

既存商品を「売る」ではなく、顧客の「買う」に寄り添わせた商品展開が必要である。

旅行業とは、旅行者の潜在的なニーズやウオントを、移動や滞在だけでなく、空間、計画、情報の組み合わせによって作り出した商品:「旅」を通じて、具体的な行動に変える役割を果たさなければいけない。何よりも重要なのは、その役割が達成されるサポートをし、成果まで見届けることが必要になる。ガイドや・添乗員も重要なブランドのひとつになるし、旅程保証も然りである。

益々、売る物は独自性を求められ、専門特化は進むであろうから、組織を一定程度細分化した上で、ターゲットを絞り、「どこ」で「何」を売るかを選別することが必要である。

万人向けの商品は必要とされていない。

対抗するのは、OTA ではない。そして、テクノロジーは売るための手段に過ぎないのだ。

また、ネット検索で答えが出てこないことの創造も必要なビジネスである。かつて、旅行会社のスタッフは顧客よりも旅行情報を熟知し、情報の提供により優位性を保ちながら、商売を続けてきた。しかしながら、インターネットの出現により、そのデータ量だけでなく、金額、速さとすべて取って代わられた。

現状のマーケットや成功者の中に鉅脈を見つけてようとしても成長余地はなく、新しいマーケットを開拓しない限り成長はない。

デジタル化の波、異業種の参入は、既存の旅行会社を破壊することが目的ではないであろう。

売り手である旅行会社が構造の変化はビジネスチャンスであると捉え、独自性を打ち出し、競争力を持つことができるかが、旅行者との関係を進化できるかが、勝負の分かれ目となる。旧態然の旅行会社は生き残れない。これは自明の理である。

“レガシー・エージェント“に成り下がる事のないよう、自社の存続の為には、覚悟を持った転換が必要である。

以上