

2023 年度経営専門演習 I

期末レポート

「旅行業界の経営戦略についての考察」

淑徳大学経営学部

経営学科

学籍番号 22G064

氏名 流石 風香

指導教員 雨宮 寛二

1.はじめに

旅行業界のおかげで私たちは安心して旅行をすることができるため、旅行業界は私たちが旅行をする上で欠かせない存在である。今回、このテーマを選んだ理由は、コロナウイルスによる打撃が大きかったため、その後の旅行業の経営戦略について知りたかったからである。また、顧客獲得に向けた工夫や差別化について考えたいと感じたからである。

旅行業界は、2020年に感染拡大した新型コロナウイルスによる影響により、大きな打撃を受けた。訪日外国人旅行者の推移グラフを見ると、2019年までは拡大傾向にあったものの、新型コロナの感染が始まり、2020年から2022年にかけては大幅に減少した。このことから、世界的な感染症の流行と共に人の移動が激減していることがわかる。

本レポートでは、新型コロナウイルスによる影響や、その後の旅行動向の変化、新たな課題に向けた経営戦略について述べていく。

2.JTB で見る旅行業の差別化戦略

初めに、コロナが旅行業界に及ぼした影響とその後の売上の推移を見ていく。東京商工リサーチの調査によると、国内旅行業 1110 社の 2021 年(1 月-12 月期)の売上高合計は、7241 億 5400 万円だった。2020 年の売上高合計が 2 兆 5197 億 4600 万円であるため、前期比で約 7 割も売上高が減少したことが分かる。

また、長引く移動制限や外出自粛の広がり、各地で開催されるはずだったイベントの多くが中止となってしまったことが原因で、訪日観光客についても、2020 年の約 412 万人から、2021 年は約 25 万人と著しい減少が見られた。実際、高校などでは修学旅行がなくなったりと、コロナの影響で多くのイベントが中止となった。

さらに海外旅行者(出国日本人数)についても、2020 年の約 317 万人から、2021 年は約 51 万人と大幅に減少した。新型コロナウイルスの感染拡大によって、旅行業界が大きな打撃を受けたが、実際にどのような影響があったのだろうか。

先述のとおり、新型コロナウイルスの影響で国内旅行業 1110 社の売上高合計は 2020 年から 2021 年で約 7 割減、訪日観光客・海外旅行者も大幅減と大打撃を受けた。旅行業界は外出することが必須という特性を持つことから、数ある業界のなかでも特に新型コロナウイルスの影響を受けていると考えられる。

2020 年から 2021 年にかけて大きな打撃を受けた旅行業界だが、最近では、新型コロナウイルスの制限緩和や円安の影響により、訪日観光客は増加傾向にある。日本政府観光局の発表によると、2022 年 1 月から 12 月の訪日観光客は合計で約 247 万人と、2021 年の約 25 万人と比較しておよそ 10 倍にまで回復している。

2022 年 10 月開始の全国旅行支援が追い風となり、2023 年 4 月以降も全国旅行支援が継続されたため、今後も回復が継続する可能性がある。海外旅行は、2022 年 3 月以降の円安と燃料高からみても回復の足取りは重いと考えられるが、今後は、5 月の大型連休や夏休みの旅行によりどこまで回復していくか、注視していく必要があると考える。

次に、大手 3 社の強みと特徴を見ていく。

一つ目として JTB が挙げられる。JTB は国内に約 30 社のグループ会社や関係団体を持つ国内最大手の旅行代理店である。国内旅行の取引額だけでも、他の企業とは比にならないほどの存在感がある。先述の通り、全体の取扱額は約 961 億円である。

二つ目が KNT-CT である。KNT-CT は近鉄グループの旅行業を統括する企業である。2023 年 3 月期第四半期の決算では売上が前年比で 85.5%増加するなど、JTB ほどではないが、順調に業績が回復していることがわかる。KNT-CT の特徴としては、団体旅行事業で培ったネットワークを活用し、BPO 事業(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)を拡大することが挙げられる。さらに、新規事業開発として PTA 業務の代行に取り組んでいる。

三つ目は HIS である。旅行会社をあまり知らない人でも一度は耳にしたことがあるのではないだろうか。国内旅行や外国人ではなく、「海外」の旅行取扱高に強みを持っているのが特徴である。渡航制限の解除や全国旅行支援の影響もあり、2022 年 10 月期の決算では、売上が前年比の 219%と大幅に伸びた。また、決算では中長期の事業構造改革として、コロナ前は約 9 : 1 だった旅行関連事業と非旅行事業の利益の比率を 1 : 1 にすることを目標として掲げている。

今回は、この 3 社の中から JTB について深掘りしていく。初めに、JTB の現状を分析するため SWOT 分析をしていく。分析の結果が以下の通りになる。

図表 1 SWOT 分析

	内部要因	外部要因
良い要因	強み ・業界最大手で現地トラブルがあっても安心安全	機会 ・海外旅行者数の増加 ・コロナ後の旅行動向の変

	<ul style="list-style-type: none"> ・団体旅行の期待に応えやすい ・JTB 独自の国内・海外ホテル特集が多い ・多角化戦略を行っている点 	<ul style="list-style-type: none"> 化 ・団塊世代の退職による旅行需要の増加
悪い要因	<ul style="list-style-type: none"> 弱み ・他社と比較すると少々割高 ・店頭チャンネルが弱くなる 	<ul style="list-style-type: none"> 脅威 ・オンライン市場の競争の激化 ・旅行市場の低迷 ・WEB 旅行代理店市場の拡大

日本の旅行業界の中でもトップシェアを誇る JTB は、競合他社と比較して多くの強みを持っている。

まず1つ目が、多角化戦略を行っている点である。JTB は持株会社制をとっており、本業の旅行会社以外にも出版会社 JTB パブリックや不動産会社 JTB エステート、ソリューション会社 JTB コーポレートソリューションズなどの子会社を抱えている。また、近年はタレントや声優の育成にも力を入れている。

その結果、2009年5月29日に JTB が発表した09年3月期決算の売上高1兆2760億円のうち、旅行業以外の売上高は、1054億円と全体の8.3%を占めるに至っている。

2つ目は、国内旅行ではトップシェアを維持している点である。国内旅行、訪日旅行において圧倒的なシェアを誇っている。2017年実績で、国内旅行は2位の楽天トラベルの倍近い取扱い件数で、訪日旅行は日本旅行や HIS に倍以上の差をつけてトップであった。その他にも、知名度の高さから団体旅行の需要に応えやすい点が強みとして挙げられる。

弱みは、他社と比較して金額がいくらか割高になることである。しかし、他社と比較し必要なサービスが揃っているため、弱点だけでなく、強みでもあると考える。他には、店頭チャンネルが弱くなる点が挙げられる。今までは旅行の相談や予約となると、お店まで来てやりとりを行っていた。しかし、近年インターネットの発達により、ネット予約や、ネット専門の旅行会社の台頭、脅威により、こうしたビジネスモデルは旅行業界としてなかなか成り立たなくなる。そのため、弱みであると考えられる。

機会として、近年急増している訪日外国人旅行者向けのツアー販売などが今後伸びる可能性がある。また、団塊世代が退職することによる、退職後の旅行需要の増加が考えられる。例えば、50歳以上をターゲットとした、高級な海外旅行プランを組み需要を取り込もうとしている。

脅威として、主に、他社との競争の激化が考えられる。楽天トラベルやじゃらん net など近年著しい伸びを見せる無店舗販売やインターネット販売も脅威として挙げられる。よって、店舗販売だからこそ実現できる強みをアプローチしていく必要があると考える。そのためには、店舗販売ならではの高い信頼度を有効活用できるような政策提言により差別化を図るべきである。

また、WEB 旅行代理店市場の拡大も JTB にとって脅威であると考えられる。なぜなら、初期コストや人件費がかからないことで参入障壁が低く、低価格に抑えることができるからである。また、WEB 旅行代理店市場が拡大すると、全国に代理店網をもっている JTB の強みが活かされにくくなるからである。

これらの分析の結果から、将来的には、日本人や国内だけでなく、外国人向けのツアーなどを増やしていく必要があると考える。また、インターネットを活用することによる顧客獲得に向けた取り組みが求められていると考える。

次に SWOT 分析の結果を踏まえ、各企業のツアーの戦略について考察する。JTB が取り巻

く業界構造をポーターの5要因分析を用いて行った結果が、図表2である。

図表2 5要因分析

項目	内容
競合企業	脅威ではないと考える →ライバル企業としてHISが挙げられる
新規参入の脅威	やや脅威であると考え ・インターネット業者 ・海外の旅行業者 →楽天トラベル、一休といったITA（意味を入れるようにして下さい）が業界を脅かしている。 →販売チャネルのあり方を変える
買い手の交渉力	強い ・テレビの旅番組やリピーターの増加により、顧客の知識が豊富となり、ニーズも多様化している。 →顧客の交渉力が増している 旅行者（顧客）
売り手の交渉力	強い 航空業者、宿泊業者 →特に航空業界の交渉力が増している。
代替品の脅威	やや脅威である 携帯電話、テレビ、イベント、ゲーム機など →旅行に行かない人々が増えた

5要因分析の結果から利益圧迫要因は新規参入の脅威であることがわかった。これを踏まえ、JTBの強みを活かした具体的な取り組みについて考察していく。

JTBは、顧客のニーズに合った質の高いサービスを実現させるため、企業ごとのBTMプログラム導入目的・内容を把握した専任チームを設置している。出張規程をきちんと理解した専任の海外トラベルコンサルタントによる予約手配をはじめ、専門チームによる査証取得や発券などのサポート、時間外や有事に対応できる緊急対応デスク、オンラインブッキングツールや出張管理システムに関するヘルプデスクなど、JTBの高い専門性を発揮するオペレーション体制が整っている。よって、その他の競合他社と差別化を図ることができるのではないかと考える。

また、同質化においても取捨選択し、人件費がかかり、クレームが多くなると思われる添乗員付きのツアーをあえてサービス化せず、他社商品を紹介するといった戦略をとっている。業界トップの業績と資金力を誇る

JTBは、積極的に新しい戦略を実行し、常に大手旅行業界の先頭を切っている。格安航空券の取扱い、コンビニエンスストアでのマルチメディア情報端末を使った旅行販売、インターネットでの旅行販売、ダイナミックパッケージの販売、海外企業とのM&Aや提携など、JTBが取り組んできたことに近畿日本ツーリストや日本旅行が追随する。

このように、あらゆる競合他社と比較しても比にならないくらいの実績と大手ならではの存在感がある。

3. おわりに

今回、SWOT 分析と 5 要因分析を用いて、JTB の現状と JTB が取り巻く業界構造について考察した。その結果、日本の旅行業界の中でもトップシェアを誇る JTB は、競合他社と比較して多くの強みをもっていることがわかった。

また、あらゆる競合他社と比較しても比にならないくらいの実績と大手ならではの存在感があると再確認させられた。それだけでなく、ビジネスや経済効果を通して私たちの生活を豊かにするものだという事も改めて考えさせられた。

私自身、旅行業について知識はあまりなかったが、今回のレポートをきっかけに他の業界の現状や業界構造、競合他社との差別化戦略について考えたいと思う。

参考文献

1. <https://gyokai-search.com/3-ryoko.htm#jump2>