

## コロナショック：観光氷河期における旅行業の進化の行方

柏木千春  
社会共生学部 公共政策学科

キーワード：コロナ禍, 観光氷河期, 旅行業, 変革, イノベーション

## 1. はじめに

2019 年 12 月にコロナウィルス感染症が確認されて以降、感染の波はいまだ収束の目途が立っていない。人の往来や集客交流をビジネスとする観光関連産業は、直前までの発展期から一変し、氷河期の真ただ中にある。氷河期時代は、大きな転換点となる。地球生物種の世界では、多くの生物種が絶滅するなかで、進化を遂げたものだけが生き延びてきた。産業界においても、コロナ禍の起因した氷河期時代に変革できるかどうか、今後の生死を左右する。私たちは、その進化の過程を見届けようとしている。

本稿の目的は、観光関連産業の中でも旅行業に注目し、観光氷河期における進化の行方を記すことにある。今回の観光氷河期は、日本の旅行業（主に、人的営業販売を強みとしてきた旅行業タイプ）にとって生死にかかわる歴史的な転換点になる。その歴史的な過程を、市場環境の変化と共に記録しておくことは、日本の旅行業の歴史やイノベーションに関する研究資料となるだろう。また、観光で地域活性化を狙う地方自治体、DMO (Destination Management/Marketing Organization: 観光地域づくり法人) が、旅行業との今後の協働の在り方を検討する際に役立ていただきたい。

本稿の構成は、次の通りである。まず始めに、コロナ禍による観光氷河期の観光動向の実態を紹介する。次に、旅行事業としてのイノベーションの機会を整理する。その上で、日本の旅行業の再生計画をもとに進化の方向性を確認する。

## 2. コロナ禍がもたらしたインパクト

コロナ禍は、観光市場にどの程度の衝撃をもたらしているのか。本章では、世界と日本国内における観光氷河期の実態を確認する。

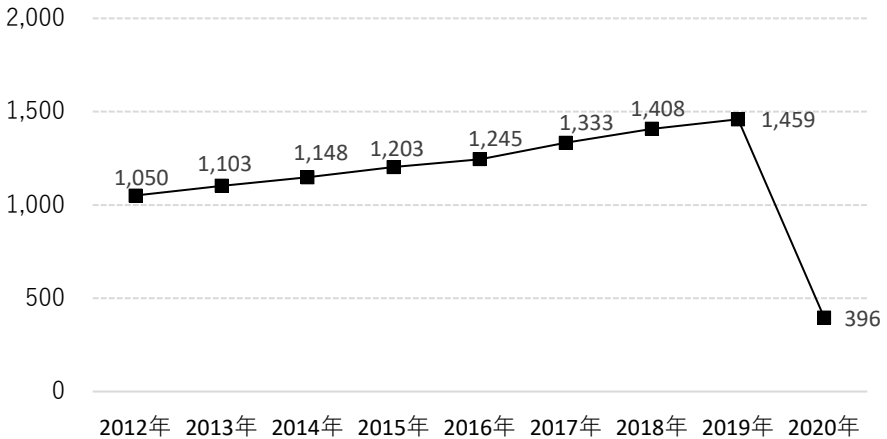
### （1）世界の動向

世界的な感染症流行以前の観光産業は、世界 GDP の 10.4% (9.2 兆米ドル)、全雇用の 10.6% (3 億 3,400 万人) を占め、世界中のすべての新規雇用の 4 分の 1 を生み出していた (WTTC, 2021)。さらに、2019 年の国際観光輸出額 (「国際観光収入」のこと：インバウンド旅行者による旅行先での消費額 1.47 兆米ドル+国際旅客交通サービス輸送費 0.23 兆米ドル) は、1.7 兆米ドル (総輸出の 6.8%、世界のサービス輸出の 27.4%) であった (WTTC, 2021)。

しかし、好調だった国際観光市場に予期せぬことが起こった。新型コロナウイルス感染の震源地であった中国から欧州を中心に広がり始めた 2020 年 2 月以降、世界各国で渡航禁止や外出制限などの移動制限措置が取られた。結果、表 1 のとおり、持続的に増加していた国際旅行者到着数は、2019 年 14 億 5,900 万人から 2020 年 3 億 9,600 万人に急降下した (UNWTO, 2020)。2020 年の観光産業の状況は、観光 GDP 5.5%、国際観光収入 5,335 億米ドルまで下落し、6,200 万人の雇用を失った (WTTC, 2021 ;

Starista2022)。

**表 1. 国際旅行到着客数の推移**



(単位：百万人)

出所：UNWTO（2020）掲載データをもとに筆者作成

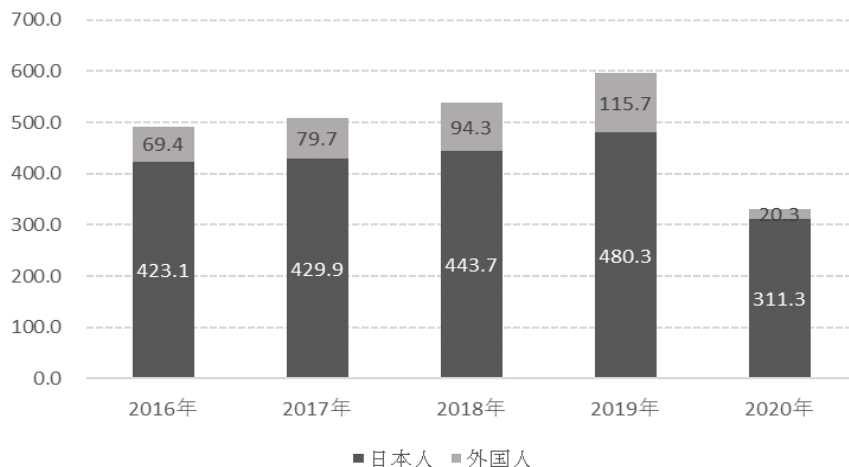
## （2）日本国内の動向

2019年まで成長し続けていた国内延べ宿泊旅行者数（日ごとの宿泊数の総和。同一人物が2泊した場合は、2人泊と数える）は、2020年約3億3,170万人泊となり、前年比で見ると、日本人－35.2%、外国人－82.4%、全体で－44.3%まで落ち込んだ（表2）。海外旅行者数や訪日外国人旅行者数もまた、2020年には、海外旅行者数約317万4,000人（前年比－84.2%）、訪日外国人旅行者数約411万6,000人（前年比－87.1%）という状況であった（表3）。

そのような状況下で、主要旅行業者46社の取り扱う旅行市場規模（表4）は、2019年度国内旅行約2兆5,661億円、海外旅行1兆8,262億円、外国人旅行2,261億円であったが、2020年度国内旅行約9,481億円（前年度比－63.1%、2018年度比－66.1%）、海外旅行425億円（前年度比－97.7%、2018年度比－98.0%）、外国人旅行91億円（前年度比－96.0%、2018年度比－98.0%）まで落ち込んだ。

2020年1月に日本で初めて確認された感染者は、観光従事者（通訳案内ガイド）だった。その後、国内の感染者は確実に増えていき、4月には全国緊急事態宣言が発令された。緊急事態宣言は、5月14日以降、感染状況を見ながら、都道府県単位で段階的に解除された。そして、6月19日に東京都など首都圏の1都3県や、北海道の

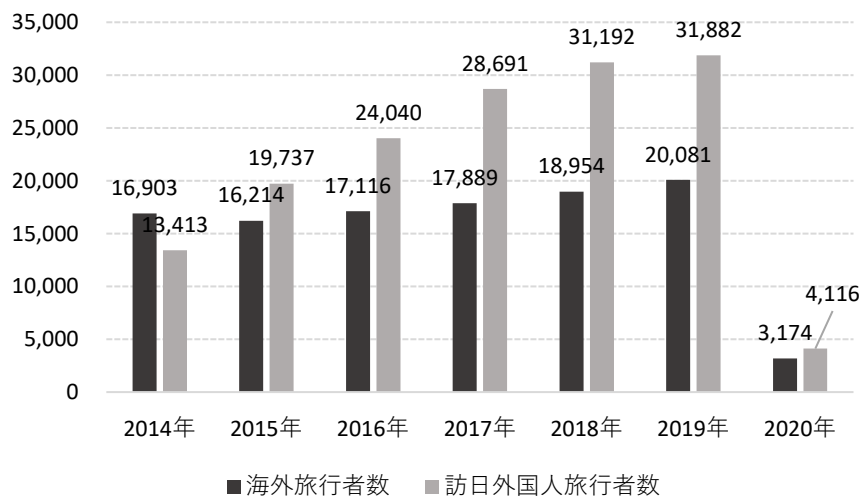
**表 2. 国内延べ宿泊旅行者数の推移**



(単位：百万人泊)

出所：観光庁 (2021b) 掲載データをもとに筆者作成

**表 3. 海外旅行者数及び訪日外国人旅行者数の推移**



(単位：千人)

出所：法務省 (2021) 及び日本政府観光局 (2021) をもとに筆者作成

都道府県をまたぐ移動の自粛要請も解かれた。主要旅行業者の月別旅行総取扱額（表5）は、2020年5月に最悪の事態となったが、国の国内観光旅行促進支援策 Go to トラベル（消費者対象補助金制度）や地方自治体独自の飲食・観光関連施設利用促進策によって、少しずつ回復していった。2020年11月の段階で、1,988億円（前年同月比46.9%）と増加したが、感染再拡大により12月末に Go to トラベルが停止すると、2021年1月、2月には2020年6、7月並みの実績まで落ちた。

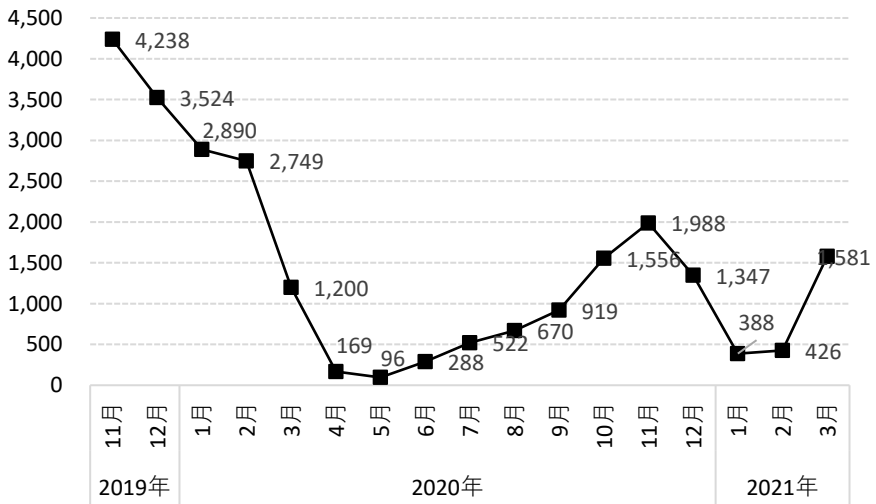
**表4 主要旅行業者の取扱額の比較**

	コロナ禍前		(12月以降) コロナ禍		コロナ禍		
	2018年度	前年比	2019年度	前年度比	2020年度	前年度比	2018年度比
海外旅行	20,546	1.7	18,262	△ 11.1	425	△ 97.7	△ 98.0
外国人旅行	2,339	9.5	2,261	△ 3.3	91	△ 96.0	△ 96.1
国内旅行	27,971	△ 3.8	25,661	△ 8.3	9,481	△ 63.1	△ 66.1
合計	50,857	△ 1.1	46,184	△ 9.2	9,997	△ 78.4	△ 80.3

（単位：億円/%）

出所：観光庁（2021a）掲載データをもとに筆者作成

**表5. 主要旅行業者の月別旅行総取扱額推移（2019年11月～2021年3月）**



（単位：億円）

出所：観光庁（2020）及び日本旅行業協会（2021）をもとに筆者作成

こうした厳しい環境下に置かれた旅行者は、事業縮小あるいは撤退の選択をせざるを得なかった。表6のとおり、2020年の旅行者数（旅行者代理業及び旅行サービス手配業を除く）は9,790社あったが、2021年には180社が廃業している。旅行業種別の中で、唯一増えているのは「地域限定（表6注釈参照）」である。近年、地域ならではの体験プログラムや地域内を周遊する旅行商品、農泊教育旅行などを自ら企画・募集販売しようとする観光協会やDMO、地元事業者・団体などの登録件数が増えている。

表6 旅行者数の変化

		コロナ禍前		(12月以降) コロナ禍		コロナ禍			
		2018年		2019年		2020年		2021年	
		実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比
総数	旅行業/旅行者代理業/旅行サービス手配業総数	11,107	0.9	11,560	4.1	11,948	3.4	11,888	△ 0.5
	旅行業合計数	9,684	1.4	9,783	1.0	9,790	0.1	9,610	△ 1.8
	第1種	688	△ 2.3	691	0.4	686	△ 0.7	670	△ 2.3
	第2種	2,980	2.3	3,022	1.4	3,043	0.7	3,036	△ 0.2
	第3種	5,816	0.5	5,803	△ 0.2	5,692	△ 1.9	5,451	△ 4.2
	地域限定	200	38.9	267	33.5	369	38.2	453	22.8
	旅行者代理業	706	△ 5.9	675	△ 4.4	620	△ 8.1	564	△ 9.0
	旅行サービス手配業	717	-	1,102	53.7	1,538	39.6	1,714	11.4

（単位：社/%）

（注）旅行業界は、「旅行業」、旅行業の委託する業務の範囲内で旅行事業を行うことができる「旅行者代理業」、旅行業の依頼を受け、旅行先のホテルやレストラン、ガイドやバス・鉄道などの手配・予約を専門に行う会社「旅行サービス手配業（登録制度開始年は、2018年）」と区分される。さらに、「旅行業」は、第1種（海外・国内の募集型企画旅行の企画・実施、海外旅行・国内旅行の手配及び他社の募集型企画旅行の代理販売が可能）、2種（海外の募集型企画旅行を除く、旅行業務が可能）、3種（「募集型企画旅行」ができない。それ以外の旅行業務は行える。但し、会社の所在地及び隣接する市町村に限定した範囲を旅行目的地とする募集型企画旅行のみ実施は可能）、地域限定（会社の所在地及び隣接する市町村に限定した範囲を旅行目的地とする募集型旅行と手配旅行のみ可能）と業務可能範囲で区分されている。

出所：日本交通公社（2020, 2021）掲載データをもとに筆者作成

### 3. 今こそ変革の時

「ピンチはチャンス」という言葉は、「苦境は成長のための絶好の機会」としてしばしば使われる。しかし、本人に変革する（何かを変えて、新しいものを生み出す）「意志」と「行動」が伴わなければ、ピンチは成長の機会にならない。加えて、どこより

表7 ドラッカーによるイノベーションの7つの機会

発生源	イノベーションの機会	概要
内部	① 予期せぬ成功と失敗	意図していなかった（思いもよらなかった）成功あるいは失敗を活かす。
	② 不一致（ギャップ）	「目指していること（理想）」と「現実に行っていること（現実）」とのギャップを探す。具体的には、業績、認識、価値観、プロセス（企画・開発、生産、販売、消費のような業務上の一連の過程）におけるギャップが挙げられる。
	③ プロセスにおけるニース	商品やサービスの企画、開発、生産、販売、伝達、消費の一連の過程の中でどこか改善の余地のあるニーズを見つける。
外部	④ 産業と市場の構造	急速な成長が起こっている時、産業の規模が2倍に達し市場の捉え方や対応の仕方が適応しなくなった時、いくつかの技術が合体した時、仕事の仕方が急に変わった時など、産業や市場の構造の変化を活かす。
	⑤ 人口動態、構造	年齢構成、人口の増減、雇用、教育水準、所得など顧客や市場の変化を活かす。
	⑥ 認識や意味づけ、雰囲気	事実そのものの変化ではなく、事実に対する市場や社会の見方の変化を捉える。
	⑦ 新しい知識や技術等	発明・発見による知識や技術などを活かす。知識や技術とは、科学技術に留まらず社会的なもの（制度、ビジネスモデルの変化等）も含む。

出所：Drucker (1985/2007) をもとに、概要等を筆者作成したもの

も早く成長し、競争優位なポジションを取りたいければ、苦境にあえぐ前に、「変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用すること（Drucker, 1985/2007）」が重要である。

「変化」をイノベーションの機会として着目したのは、経営学者のピーター・ドラッカーである。イノベーションとは「より優れ、より経済的な財やサービスを創造すること」であり、「企業の経済的成長や拡大を実現するための機能」として捉えたドラッカーは、イノベーションの機会となりうる変化を7つ挙げている

（Drucker, 1985/2007）。それが、表7の①予期せぬ成功と失敗を利用する、②不一致の状態、ギャップを探す、③プロセスにおけるニーズを見つける、④産業と市場の構造の変化を知る、⑤人口動態、構造の変化に着目する、⑥認識や意味づけ、雰囲気の変化をとらえる、⑦新たな知識、技術等を活用する、である。これらは、イノベーションの発生と成功の確率の高い順に番号がふられている。つまり、①予期せぬ成功と失敗が、イノベーションの発生と成功の確率が最も高く、⑦新たな知識や技術等の活用が、最も低いという意味である。また、変化が、①から③は、1つの企業あるいは産業の内部で発生するのに対し、④から⑦は、1つの企業や産業の外部で発生するものとしている。

コロナ禍に直面する以前（過去）から今もなお、観光関連産業の外部環境は大きく変化しつつある。表8は、ドラッカーのイノベーションの機会を生み出す外部の変化ごとに、「過去」と「現在」の事象の一部を対比させたものである。

#### ④産業と市場の構造の変化

コロナ禍前よりインバウンド観光客数は急増していた。これを商機と捉え、インバウンド観光客をターゲットとする事業の開始や拡大をする企業が増加した。一方、一部の観光地では、許容量の超過やマナーの悪い観光客の来訪によって、オーバーツーリズム問題が起きていた。しかし、コロナ禍の国内外の移動制限によって、インバウンド需要は失われた。もはや、主要観光地であっても外国人の姿はほとんど見られない。集客交流に係るビジネスは縮小する傍らで、外出制限下の自宅での消費（巣ごもり消費）やそれを支える宅配サービスが増加した。

旅行予約の際のEコマース利用は、コロナ禍以前より一般化している。表9は、日本交通公社による「旅行予約でよくつかう方法」の調査結果である。国内旅行に関しては、ネット専門会社や旅行会社ホームページからの予約が年々増えていることがわかる。一方、海外旅行については、店舗利用者が最も多く3割程度いる。

コロナ禍で、仕事の仕方も変わった。社内もしくは取引先で行われていた事務作業や商談は、自宅等でのリモートワークが推奨された。WEB 会議システムの進展によって、移動のための時間と費用をかけてまで出張する必要性が問われることとなった。

#### ⑤人口動態、構造の変化

コロナ禍前、観光関連事業における雇用機会は増加していた。また、キャッシュレス化の推進や、ITの普及率及びITリテラシーは向上しつつあった。ところが、コロナ禍になると、観光関連事業は、外出制限や営業自粛要請により、雇用者数の削減含む徹底したコスト削減を迫られた。感染症対策の一環で、キャッシュレス対応可能な施設数の増加や、職場、教育現場、家庭内のIT環境が一気に整備された。

#### ⑥認識や意味づけ、雰囲気

観光活動や観光事業に関する認識や意味づけ、雰囲気は、コロナ禍前後で大きく変



表 8 観光産業を取り巻く外部環境の変化―過去（コロナ禍以前）と現在との比較―

番号	イノベーションの機会	過去	現在（緊急事態宣言下含む）
④	産業と市場の構造	インバウンド観光客数の急増	国内外の移動制限により、特にインバウンド需要は壊滅状態
		受入許容量の範囲を超えて混雑状態の観光地（オーバーツーリズム問題の発生）	閑散とした観光地
		インバウンド観光客をターゲットとする事業を開始・拡大する企業の増加	インバウンド事業の撤退、休止、別事業への転換
		Eコマース（電子商取引）の進展	宅配サービス、巣ごもり消費の増加
			デジタル化の推進
		仕事は会社で、商談は対面で行うべき	仕事も商談も家で。リモートワークの拡大（出張旅行の減少）
⑤	人口動態、構造	観光関連事業における雇用機会の増加	観光関連事業におけるコスト削減（雇用者数の削減含む）
		キャッシュレス化の推進	キャッシュレス対応施設数の増加
		IT普及率及びITリテラシーの向上	IT普及率及びITリテラシーの向上、活用場の拡がり
⑥	認識や意味づけ 雰囲気	〔観光関連団体、事業者、自治体等〕観光客に来て欲しい	〔地域コミュニティ〕観光客に來ないで欲しい
		〔観光客〕自由に旅を楽しむ	〔観光客〕旅行に行きたいけど、行けない（行きにくい）
		〔観光客〕三密（密集、密閉、密接）なんて気にならない	〔観光客〕三密を回避する、アウトドアや家族だけの空間で過ごす方が良い
		〔誰か〕が自然環境資源を保全する、〔私は〕活用する	〔誰もか〕〔私が〕自然環境資源を保全しつつ、活用する
⑦	新しい知識や技術等		非接触技術導入の多様化
			WEB会議システムの増加と精度向上

出所：筆者作成

わった。コロナ禍前は、観光で地方創生をはかろうと、国政府を始め地方自治体、観光関連団体や事業者が、観光客の誘客促進と受け入れ環境整備を積極的に行っていた。観光客もまた、今のように三密（密集、密閉、密接）など気にもかけず、自由に旅を楽しんでいた。しかし、コロナ禍になり、県境を跨ぐ外部からの来訪者に対し、地域コミュニティの不安の声が大きくなった。観光客もまた、「招かれざる客」という雰囲気を感じ、罪悪感にかられていた。そこで、県境を跨がずに、家族だけで近隣にある自然の中で過ごす余暇活動が人気となった。

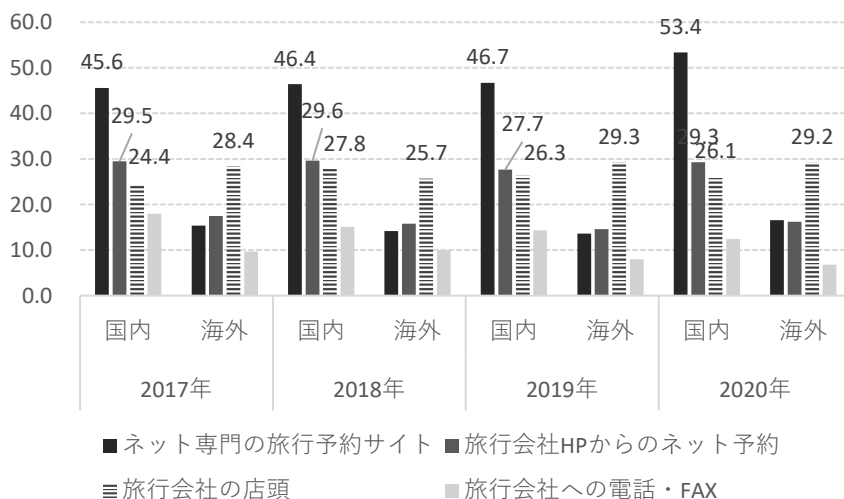
コロナ禍に限らず、頻発する自然災害や異常気象による甚大な被害から、自然環境資源の保全や持続可能性に対する意識が高まっている。

## ⑦新しい知識や技術等

コロナ禍で、感染症対策用に、非接触技術や混雑状況をリアルタイムに配信するサービスなど、観光関連事業に導入する事業者が増えた。また、WEB 会議システムの種類の増加や精度の向上を活かし、会議だけでなく各種イベントや教育サービス、オンラインで楽しむツアー、ライブコマースなど幅広く採用されるようになった。

このような外部環境の変化を受けて、観光関連産業分野の各業界、事業者は、再生を目指す新たな経営計画を策定し、実行中である。次の章では、旅行会社2社の再生計画を取り上げ、どのように変革しようとしているのかを確認する。

表9 旅行予約によく使う方法



（単位：％）

出所：日本交通公社（2018, 2019, 2020, 2021）掲載データをもとに筆者作成

#### 4. 再生に向けた始動

旅行事業は、「個人客」を対象とする「個人旅行事業（私的な費用と時間を使い、私的な目的のために、1 人もしくは少人数での旅行を扱う事業）」と、「法人もしくは組織団体」を対象とする「法人旅行事業（法人もしくは私的な費用で、企業・組織・団体が、ある目的のために行う 1 人もしくは少数、団体での旅行を扱う事業）」に区分される。表 10 は、日本交通公社による調査結果（2020）を基に、旅行事業分野別の旅行市場区分シェアを示したものである。この表から、個人旅行事業に該当する旅行市場は、国内旅行 66.5%、海外旅行 63.3%であるのに対し、法人旅行事業については、国内旅行 28.2%、海外旅行 29.8%であることがわかる。また、観光庁の調べ（2020）によると、個人客向けに旅行会社が企画・主催し、広く一般に宣伝し集客する「募集型企画旅行商品（パッケージツアー、パック旅行商品などと言われることもある）」の利用状況は、主要旅行業者の全取扱額の中で 27.2%（旅行種別で見ると、国内旅行 34.3%、海外旅行 20.7%、インバウンド旅行 2.1%）である。

このように、現在の旅行市場は、①個人旅行需要が約 70%、法人需要が約 30%、②旅行会社主催の募集型企画旅行が旅行取扱額全体の 30%弱という実態である。

表 10. 旅行事業分野別旅行市場区分シェア（2019 年）

旅行事業分野	市場区分	定義	国内旅行	海外旅行
個人旅行事業	個人で実施する観光旅行	個人で実施する観光旅行。スポーツ旅行。募集型企画旅行（パッケージツアー）の参加	52.4	54.6
	帰省や家事のための旅行	帰省や冠婚葬祭関連の旅行。（帰省ついでに行った観光旅行は観光・レクリエーション旅行）	14.1	8.7
	個人旅行事業市場区分シェア		66.5	63.3
法人旅行事業	組織が募集する団体旅行	町内、農協、郵便局、信金、宗教団体、サークルなどが募集する旅行	5.7	8.1
	出張や業務旅行	打合せや会議、視察目的の旅行。	17.4	14.7
	会社絡みの団体旅行	職場旅行や招待、報奨旅行。団体で行動する旅行。	5.1	7.0
	法人旅行事業区分シェア		28.2	29.8
	その他の旅行	上記のいずれにも当てはまらない旅行。	5.3	6.8

（単位：％）

出所：日本交通公社（2020）掲載データをもとに筆者作成

旅行会社は今、変化に目を向け、適応させながら、事業や組織体制のイノベーションを起こし、進化しようと動き出している。その進化の方向性を知るために、個人旅行向けの募集型企画旅行の企画・販売や法人旅行事業に実績のある 2 社（日本旅行、KNT-CT ホールディングスグループの近畿日本ツーリスト：いずれも第 1 種旅行業）の 2021 年 2、3 月に発表された中期経営計画の一部を紹介する。

## （1）日本旅行<sup>1）</sup>

日本旅行は、「コロナ禍以前に戻らないことを前提に「抜本的構造改革（事業構造の改革/ビジネスモデルの変革、運営体制・コスト構造の見直し）」を推し進め、ウィズコロナでの生き残りとアフターコロナでの持続的成長をめざす（日本旅行、2021）」とし、2021年度から2025年度までの中期経営計画を発表した。計画では、①2021年度から2022年度を構造改革期として、抜本的な構造改革のための具体的な取り組みを行い、早期の黒字化を目指すこと、②2023年度から2025年度を発展成長期とし、構造改革の定着化とその成果による持続的な成長の実現に取り組み、利益拡大を図るとしている。以下、個人旅行事業と法人旅行事業の計画について記す。

### a. 個人旅行事業

2002年12月より西日本旅客鉄道（JR西日本）（株）の連結子会社である日本旅行の個人旅行部門の戦略では、店頭販売からWEB販売モデルの構造的転換と、JRセットプラン販売の圧倒的地位の確立を目指す。

まず、構造改革期には、WEB販売の機軸化、商品の拡充、効率化とデジタルトランスフォーメーション（Digital Transformation：データやデジタル技術を使ってより良い方向へ変革させること。以下、DXと略す）の3つの構造改革の柱を掲げている。WEB販売の機軸化では、オンライントラベルエージェント（以下、OTAと略す）や地域の旅行会社とのWEBアライアンス（協力体制）の推進、オンライン接客の拡充、リアル販売でのコンサルティング力の強化、オムニチャネル（店舗やオンライン販売などあらゆる販売チャネルを統合させること）化やWEBとリアルの融合の推進を図る。商品の拡充では、①JRセットプランの競争力向上、着地型旅行商品（旅行目的地での体験プログラムなどの旅行商品）、素材、コンテンツ、エスコート商品（添乗員付きの旅行商品）の拡充、契約宿泊施設数の拡大を目指す。効率化とDXでは、グループ全体での店舗数の大幅縮小（2020年度194店舗から2022年度末までに約90店舗に縮小）、海外旅行エスコート商品のヨーロッパ方面へ特化、システム投資を挙げている。

次に、発展成長期では、WEBアライアンスの継続的な拡大、マース（Mobility as a service（Maas）：あらゆる交通手段の予約、決済を統合化させるプラットフォーム）を基軸としたコンテンツ（着地型旅行商品や二次交通、食事、物販、割引、観光関連広告など）の拡大と定着化、デジタルの活用による顧客利便性向上、業務効率化に向けたシステム投資の拡大を図る。

### b. 法人旅行事業

法人旅行部門の戦略では、アライアンスパートナーとの共創による課題解決型ビジネス（非旅行業分野を含む）への転換とし、当該ビジネスに関する取扱額の割合を2019年度の47%から70%まで拡大することを目指している。構造改革期では、大都市圏や注力分野への集中と構造転換を、発展成長期には、非旅行業を中心とした事業領域の

拡大が、事業改革のテーマである。

構造改革期は、異業種とのアライアンスの推進、経営資源のシフト、効率化・DXを柱とする。異業種とのアライアンスでは、コンサルタント、情報・通信、人材派遣、イベント関連、物流、専門商社など、自社にない資源を有する事業者と協力しながら、新たな価値の創造による事業領域拡大を狙う。経営資源のシフトでは、大都市圏へ経営資源を集中すること、公務需要や地方創生事業の取り組みを強化すること、非旅行業分野の取扱の拡大（例えば、各種事務局業務など）、探求型教育やSDGsなど新学習指導要領に基づいた新たな教育関連提案の拡充を図ろうとしている。

発展成長期には、①アライアンスパートナーを増やして事業領域を拡大させるとともに、新たな収益事業の創出、②非旅行業分野の高度化・専門化、取扱領域の拡大、③前述の実現に向けたシステム強化（人材育成やシステム会社との連携の拡大）を目指す。

## (2) 近畿日本ツーリスト<sup>2)</sup>

近畿日本ツーリストは、2021年から2025年までの中期経営計画において、構造改革（専門性や収益性の高い分野へ経営資源の集中）、クラブツーリズム（KNT-CT ホールディングスグループ会社の一つ、メディア販売型旅行会社）の有するプラットフォームを活かしたコミュニティ事業への取り組み、コスト構造の見直し等）をしながら、再成長に向けた事業基盤固めに取り組む。旅行事業部門ごとの戦略は、以下の通りである。

### a. 個人旅行事業

戦略の方向性として、①DX化の推進（店舗型システムからの脱却とオンライン化関連システム投資への集中）、②ヒューマンタッチなオンライン接客による多様化・複雑化する顧客ニーズへの対応、③地域連携強化による旅ナカ商品（旅行目的地での商品のこと。「着地型旅行商品」と同義）の充実、④販売網の充実（異業種とのアライアンスによる販売網、商品の拡充）を掲げる。短期的な目標には、①に対し、ダイナミックパッケージ（旅行者が航空機やレンタカー、宿泊などを自由に選んで組み合わせるパッケージツアーのこと。以下、DPと略す）の機能の拡充、OTAモデル宿泊商品向け機能の拡充、海外DPの導入を行う。②では、「新・旅のコンシェルジュ」の導入としてアバターによる接客やシームレスな顧客体験サービスの提供を目指す。③では、サプライヤー（宿泊、観光、運輸関連の事業者などのサービス供給者）とのネットワークを活かした旅ナカ商品の開発に取り組み、④では、WEBサイトの強化や販売網の充実、マーケティングの強化を図る。長期的には、異業種とのアライアンス活用による顧客基盤の拡大や旅の体験価値の向上を実現させる。

### b. 法人旅行事業

これまで法人旅行事業は、北海道、東北、関東、中部、関西、中国四国、九州の7

つの地域と首都圏に分社化した近畿日本ツーリスト(株)8社と、首都圏エリアでMICE・招待旅行・視察旅行・訪日旅行・スポーツ関連事業等を扱う法人旅行専門会社（近畿日本ツーリストコーポレートセールス）で事業を展開していた。2021年、地域会社7社は、オンライン販売専門会社であるウェブトラベルと共に近畿日本ツーリスト首都圏に吸収合併され、新「近畿日本ツーリスト株式会社」としてスタートした（2021年10月1日付）。一方、「近畿日本ツーリストコーポレートビジネス」は、同年4月1日にKNT-CTグローバルトラベルと統合して、国内外のMICE（会議 Meeting、研修・報奨旅行 Incentive travel、国際会議 Convention、イベントや展示会 Event、Exhibitionのように多くの集客が期待できる催事の総称）需要にワンストップで対応できる体制に移行している。

法人旅行事業を担う2社は、次のような変革を目指す。

#### ①近畿日本ツーリスト

地域ごとの特性を踏まえた教育旅行、地域交流事業など、専門性、優位性の高い事業に集中する。また、従来の訪問営業だけでなく営業支援システムを活用することで生産性の向上を目指す。短期的には、教育旅行や地域交流事業関連を中心に新規顧客の開拓を行うことと、ハイブリット型 MICE などニューノーマルに適した課題解決ビジネスを展開する。中期的には、企業や行政などのビジネスプロセスアウトソーシング（業務の一部を外注すること。BPO と略す）を中心とした旅行以外の事業領域（地域 DMO や自治体との地域誘客案件、観光施設運営管理、BPO など）の拡大を図る。こうした取り組みに向けて、異業種との連携による専門分野のノウハウの獲得と蓄積を行う。

#### ②近畿日本ツーリストコーポレートセールス

MICE 運営ノウハウや首都圏を中心とした企業や公共機関への営業網を活かして、営業活動の DX 化推進による生産性を改善しながら、MICE 需要、非旅行分野（地域スポーツ大会、公務関連中心の受託事業）や訪日法人旅行の売り上げ拡大を目指す。

以上が、日本旅行と近畿日本ツーリストの中期経営計画に見る進化の方向性である。2社に共通しているのは、次の点である。

#### 〔個人旅行事業及び法人旅行事業共通〕

- ・ DX 化による営業の効率化と生産性の向上を図る
- ・ 異業種、地域との連携を強化する

#### 〔個人旅行事業〕

商品については、

- ・ 宿泊施設と交通手段がセットとなった DP と、DP に組み合わせることのできる着地型旅行商品、素材、コンテンツを拡充する

- ・旅行会社ならではの企画力とホスピタリティの高いエスコート商品の充実を図るアジアなどの近隣諸国を対象とする海外旅行は旅行者にとって自由度の高いDP化をし、ヨーロッパ周遊のように現地で長距離移動を伴う、また、企画力の活かせる方面はエスコート商品で勝負する
  - ・旅行者の旅のスタイルやニーズに応えるために契約宿泊施設数を増やす
  - ・実店舗数は大幅に縮小する。代わって、オンラインやアバターによる接客店舗の創設やWEB並びにオムニチャネル販売を強化する
- その他、
- ・コロナ禍後の訪日外国人旅行の復活に向けて、OTAとの連携や着地型旅行商品・素材・コンテンツを開発する

#### [法人旅行事業]

- 法人を対象とするビジネスは、旅行という枠を超える。具体的には、
- ・非旅行事業（法人を対象とした課題解決型ビジネス提案、企画・運営、BPOなど）を拡大させる
  - ・MICE、教育旅行、地域交流事業などのような専門性を必要とする事業を推進する
  - ・訪日法人旅行の売り上げを拡大させる

## 5. 終わりに

人の往来や交流を生業とする観光関連産業は、コロナ禍によって氷河期の真ただ中にある。こうした状況下で、事業を撤退、廃業する者もあれば、事業の大幅な縮小をしつつ新たな収益モデルを模索している者もいる。本稿では、観光関連産業の中でも、旅行業を取り上げ、氷河期時代をいかにして生き延び、どのような進化を目指しているのかを確認した。個人旅行事業では、オフライン（実店舗）とオンライン販売の融合、DPとエスコート商品のメリハリ、地域ならではの魅力的な旅行商品・素材・コンテンツ開発の強化が見られた。一方、法人旅行事業では、旅行という枠を超えた法人の課題解決型ビジネスの拡大である。コロナ禍以前にも、課題解決型ビジネスは、旅行業界において事業収益の大きな柱となるよう育成中の領域であった<sup>3)</sup>。しかし、あくまでも旅行事業が主であり、支店レベルで、旅行営業の知識だけで対応できない課題解決型ビジネスを積極的に手掛ける人材はそう多くなかった<sup>4)</sup>。旅行事業が極端に失われた今だからこそ、課題解決型ビジネス領域の本格的な拡大が期待できる。その際、ニューノーマルに従った働き方、業務プロセス等に対し、新たなアプローチ方法や価値の提案が求められる。

本稿で紹介した旅行業の進化の行方は、地域観光戦略に関わる地域関係者の方々（自治体、観光協会、DMO、観光関連事業者など）や旅行業界への就職に関心をもつ学生にとって、次のような示唆を与えるだろう。地域観光戦略に関わる地域関係者の方々には、大手旅行会社との連携強化に向けた一層の取り組みが望まれる。例えば、個人旅

行事業への対応では、オンライン販売に対応可能な着地型旅行商品、素材、コンテンツの開発及び拡充と、観光協会や地域 DMO 独自のオンライン予約プラットフォームの導入によって、旅行会社との連携が図りやすくなる。地方ではいまだに現金払いでの対応しかできない施設も多いが、できるかぎりキャッシュレス化を図ることに期待したい。一方、法人旅行事業への対応では、探求型学習、SDGs、リカレント教育（学校を卒業した後も、社会人が学びなおすこと）のテーマに沿った教育旅行プログラムや、MICE に対応可能なユニークベニュー（歴史的建造物や文化施設、公共空間などで会議やレセプションを開催することで特別感や地域特性を演出できる会場のこと（日本政府観光局, n.d.））の開発が必要だろう。オンラインでも参加可能なハイブリッド型の MICE 開催では、参加者全員の来訪がもたらす地域経済効果を望めない。ユニークベニューでのイベント開催は、来訪促進策になり得るだろう。

旅行業界に関心のある学生は、「旅行業＝店舗でのパッケージ旅行の販売業務」というイメージを強く持たないほうが良い。旅行業は、「旅」を売る以上に、集客・交流を手段とした「課題解決のための企画力とサービス」を売る業界へと変わる。したがって、以下のような知識とスキルの磨き上げに努めて欲しい。

- ・ **プロジェクト・マネジメント力、コミュニケーションスキル、リーダーシップ**  
業界の垣根を超えた事業者・団体を始め、地域の事業者、自治体、DMO との連携を図る人材には必要な力である
- ・ **経営戦略**  
企業の課題を探索し、解決の方向性を見出すための思考プロセスを習得することができる
- ・ **観光マーケティング、マネジメント**  
着地型旅行商品、素材、コンテンツの開発、情報発信、販売、品質管理など一通り学べる
- ・ **異文化・多様性に対する理解を深めること**  
交流を核とした事業全般で行動指針となる
- ・ **SDGs の取り組み、環境保全活動、地域活性化に関わる事例を実際に見に行く、話を聞くこと**  
教育旅行や地方創生・地域活性化事業を推進する際に必ず役に立つ

そして、ぜひ旅をしてほしい。旅での発見は、何かを生み出すヒントや原動力になるだろう。

## [注]

- 1) 日本旅行（2021）News Release 日本旅行ニュース 2021（第 21 号、2021 年 3 月 18 日）より抜粋して記述した。
- 2) KNT-CT ホールディングス（2021）「中期経営計画（骨子）2021 年度～2025 年度」



及び Web サイト (n. d.) 「企業情報、グループ会社一覧」より抜粋して記述した。

3) 例えば、JTB では、2000 年に福利厚生代行サービス事業会社、出張・業務旅行をマネジメントする会社を立ち上げている。また、2005 年以降、旅行事業を主とする JTB 本体では、各地域支店と連携しながら地域交流事業も開始している。

4) 筆者は、JTB で地域交流ビジネス事業の開拓と推進本部のリーダーを務めていた。当時の実情を踏まえて記述した。

## 【参考文献】

- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper&Row. (上田惇生訳 (2007). 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社) (In Japanese)
- 法務省 (2021) 「令和 2 年公表資料」
- 観光庁 (2021a) 「令和 2 年度主要旅行業者の旅行取扱状況年度総計 (速報)」, 2021 年 5 月 21 日プレスリリース
- 観光庁 (2021b) 「宿泊旅行統計調査 (令和 2 年・年間値 (確定値))」, 2021 年 6 月 30 日プレスリリース
- KNT-CT ホールディングス (株) (2021) 「中期経営計画 (骨子) 2021 年度～2025 年度」, 2021 年 2 月 9 日
- KNT - CT ホールディングス (株) (n. d.) 「企業情報、グループ会社一覧」, web site, <https://www.kntcthd.co.jp/company/group.html>, 情報取得日 2022 年 1 月 22 日
- 日本交通公社 (2018) 「旅行年報 2018」
- 日本交通公社 (2019) 「旅行年報 2019」
- 日本交通公社 (2020) 「旅行年報 2020」
- 日本交通公社 (2021) 「旅行年報 2021」
- 日本旅行 (2021) 「中期経営計画見直しの方向性について」, 2021 年 3 月 18 日
- 日本旅行業協会 (2021) 「数字が語る旅行業 2021」
- 日本政府観光局 (2021) 「日本の観光統計データ」
- 日本政府観光局 (n. d.) 「ユニークベニュー」, web site, <https://mice.jnto.go.jp/organizer-support/search/unique-venue.html>, 情報検索日 2022 年 1 月 22 日
- Statista(2022) *International tourism receipts worldwide from 2006 to 2020*, Travel, Tourism&Hospitality, LeisureTravel, website, <https://www.statista.com>, 情報検索日 2022 年 1 月 22 日
- UNWTO (2020) *World Tourism Barometer*, vol. 18, (7), December
- WTTC (2021) *Travel&Tourism ECONOMIC IMPACT2021 GLOBAL ECONOMIC IMPACT & TRENDS 2021*

