

## 論 説

## 旅行業における提携販売に基づく重層的産業構造の分析

狩 野 美知子

## I. はじめに

本年4月25日、国土交通省が第169回通常国会に提出した「国土交通省設置法等の一部を改正する法律案」が可決され、2008年10月に、国土交通省に観光庁が設置されることが決まった。これにより、国を挙げて観光立国に取り組む姿勢がより明確となり、地域経済活性化のために、観光を柱として取り組む自治体や民間の観光地づくりに拍車がかかることが予想される。一方で、『レジャー白書』（財社会生産性本部）によれば、海外、国内を問わず、旅行への潜在需要は非常に高い数値を示す<sup>1</sup>。この旅行への潜在需要を顕在化させるために、観光を消費者に宣伝し、販売するための中核を担う旅行者の果たす役割は大きいと考えられる。

旅行者の取扱高の推移〔後出：図4-1参照〕からみると、旅行業界は1996年頃にピークを迎え、本格的な競争にさらされていると考えられる。また、この業界は10,702社（2005年度）の旅行者が存在する中で、JTB、近畿日本ツーリスト、日本旅行、阪急交通社の上位4社が、その取扱高の約3分の1のシェアを占めるという特殊な業界構造を示す。このような特殊な構造は何に起因するものなのか、本格的な競争の中で、各社はどのような戦略をとり、何をめぐって競争を行ってきたのか、非常に興味深いものがある。しかし、この業界で上場している企業<sup>2</sup>は少なく、入手できるデータが限られていることもあり、この業界の構造や競争戦略は、これまで学術的、体系的にあまり明らかにされていない<sup>3</sup>。

本稿では、この特殊な構造に焦点をあてる。まず、旅行業界の構造を、国土交通省総合政策局観光課より入手した統計データを中心に、定量的に分析し、基本的特性を取り出す。次に、大手4社と県内の地場旅行者4社からの聞き取り調査をもとに、この業界の基本的特性に由来するものとして、提携販売に着目する。この業界が大手寡占状態にありながら、1万社もの小規模企業の存在を可能とするのは、この提携販売があるからだということを検証する。

<sup>1</sup> 詳しくは財社会経済生産性本部(2006)を参照されたい。

<sup>2</sup> 大手4社の中では、近畿日本ツーリストのみが上場している。

<sup>3</sup> 後述の「Ⅲ. 先行研究レビュー」を参照されたい。

ここでいう提携販売とは、簡単に言えば、JTBが造成したパッケージ・ツアーを近畿日本ツーリストで販売したり、中小規模の旅行業者が販売したりするように、自社の商品を他社で販売することをさしている。この販売は、パッケージ・ツアーのような商品だけではなく、ホテルの宿泊や航空券の予約などのような旅行素材の場合もある。

## II. 旅行業界の定義と研究方法

### II-1. 旅行業界の定義

旅行業法第2条の定めによれば、『旅行業』とは、報酬を得て、次に掲げる行為を行う事業（専ら運送サービスを提供する者のため、旅行者に対する運送サービスの提供について、代理して契約を締結する行為を行うものを除く。）をい、1～9の事業が掲げられている。これら9つの事業は、

- ①「募集型企画旅行」（いわゆるパッケージ・ツアー）と「受注型企画旅行」
- ②旅行者を代理して、運送・宿泊機関と契約、または取次ぎ
- ③運送・宿泊機関を代理して、旅行者と契約、または媒介
- ④運送・宿泊機関と利用契約を結び、それを旅行者に提供する

という4つの基本業務と、それに付随するサービスおよび旅行相談である。

旅行業を行う業者は登録が義務付けられており、その取扱業務の範囲により、第1種旅行業者、第2種旅行業者、第3種旅行業者、旅行業者代理業者に分類される<sup>4</sup> [表2-1参照]。本稿では、これらの業者から構成される業界を旅行業界と定義する。なお、本稿においては、旅行業界と旅行産業を同一語として扱い、旅行業者と旅行会社、旅行企業を同一語として扱う。

業界規模のピークが1996年頃であり、このあたりから成熟期に入ったと考えられる。また、1995年に大幅な旅行業法の改正が行われ、旅行業者の分類が現在のようになったのは1996年以降<sup>5</sup>であり、データの整合性をとる必要もある。このため、主に1996年以降を研究対象とする。

<sup>4</sup> 詳しくは、旅行業施行規則を参照されたい。

<sup>5</sup> 1995年までは、旅行業者は一般旅行業者(海外・国内旅行の取扱い)と国内旅行業者、旅行業代理店業者という分類であった。

表2-1. 旅行業者の種類と取扱業務範囲

		第1種	第2種	第3種	旅行業者代理業 <sup>1</sup>
企画旅行の 企画・実施	海外募集型企画旅行	○	×	×	○
	国内募集型企画旅行	○	○	条件付き <sup>4</sup>	○
受注型企画旅行		○	○	○	○
手配旅行の取扱		○	○	○	○
旅行相談		○	○	○	×
渡航手続き代行		○	○	○	○
他社実施の募集型企画旅行契約の代理締結		○	○	○	○
他社実施の受注型企画旅行契約の代理締結		×	×	×	×
他社の手配旅行契約の代理締結		×	×	×	×
基準資産額 <sup>2</sup>		3,000万円	700万円	300万円	—
営業保証金(最低金額) <sup>3</sup>		7,000万円	1,100万円	300万円	—
旅行業務取扱管理者		営業所における国内、海外の業務範囲に応じて国内または総合の管理者を選定			
登録行政庁		国土交通大臣	都道府県知事	都道府県知事	都道府県知事
登録の有効期限		5年	5年	5年	なし

出所：国土交通省総合政策局旅行振興課（平成17年1月）『「旅行業法令・約款」改正について～平成17年4月1日からの新制度の円滑な施行にむけて～』p.5に一部加筆。

注1：旅行業者代理業者は、所属旅行会社の代理人としての代理契約業務を取り扱う。

2：旅行業登録を行う際に必要な資産額。

3：旅行業者の年間売上額に応じて金額が決まる。

4：旅行業法の改正により、平成19年5月12日から第3種旅行業者も実施地域限定・旅行代金の支払時期の制限のもとで、国内募集型企画旅行が実施できるようになった。

## II-2. 研究方法

業界構造の分析にあたっては、国土交通省総合政策局観光課から入手した『旅行業取扱実績等報告集計表』および「主要旅行業者の旅行取扱状況速報」の統計データを中心に、定量的分析を行った。これらの統計データは、旅行業者に義務付けられた報告をもとに作成されており、信頼度が高いと考えられる。

この業界特有の提携販売については、大手4社と静岡県地場旅行業者4社の関係者に対する聞き取り調査の内容を中心に、調査で入手した資料および関連資料をもとに分析を行った。聞き取り調査は、パイロット調査も含めて、表2-2に示す方々15名にお願いして行った。静岡県地場業者の選定に当たっては、旅行業の全般を扱える第1種旅行業の登録を行い、かつ、国際航空券が発券できるIATA<sup>6</sup>に加盟していることを基準に、4業者<sup>7</sup>を選定した。ただし、2006年10月に、募集型企画旅行（パッケージ・ツアー）の国内部門がa社から分離され、そのグループ会社が引継いでいることから、そのグループ会社にも聞き取り調査を行った。

<sup>6</sup> 国際航空運送協会(International Air Transport Association)の略称。民間航空の国際線の運賃や運送条件を決定する機能を持つ国際機関であり、これに加盟している旅行業者は、国際航空券の発券ができる。

<sup>7</sup> 静岡県内に該当する旅行業者は5社あるが、そのうちの(株)ヤマハトラベルサービスは、ヤマハとヤマハ発動機が出資して作るインハウス系の旅行会社で、2社のビジネストラベルと、社員のプライベート旅行の手配が主要な業務のため、調査対象から除外した。

表2-2. 旅行者に対する聞き取り調査の実施

大手4社の関係者	大手A社元支店長	2007年6月
	大手A社中部提携販売事業部支店長	2007年10月
	大手A社中部提携販売事業部企画課長	2007年11月
	大手B社総務・広報部広報課長	2007年7月
	大手B社中部提携販売事業部管理課長	2007年11月
	大手C社広報室室長	2007年7月
静岡県地場旅行者の関係者	大手C社営業企画本部提携販売チームチーフマネージャー	2007年11月
	大手D社支店長	2007年9月
	県内a社代表取締役社長	2007年10月
	県内a社グループ会社常務取締役	2007年10月
	県内b社統括業務兼販売促進室長、総務部副課長	2007年10月
	県内c社取締役社長、総務部長	2007年11月
	県内d社代表取締役社長	2007年11月

### III. 先行研究レビュー

旅行業の全般的実態及び特性を扱ったものとして、JTB能力開発（2005、2006）や日本国際観光学会（2005）のものがあるが、これらは数値的なものというより、経験則による全般的な旅行業の特性を叙述している。

特性としては、

- ①収入源のほとんどが、「代売手数料」「取扱料金」などの手数料収入である
- ②労働集約型産業であり、人件費率が高い
- ③資本系列が広範囲にわたる
- ④営業利益率が極めて低く、大手総合旅行社は1%にも満たない
- ⑤受取利息、為替差益などの営業外収益が高い
- ⑥店舗は自社所有である必要はなく、設備もそれほど必要としないため固定資産の割合が低い
- ⑦最近はIT関連投資のための借入金が増加してはいるが、もともとの借入金は少ない

といったものがあげられている。

米浪（1998）は、『事業所統計調査報告』（総理府統計局）および『事業所・企業統計調査報告』（日本統計協会）の1978年から1996年までのデータをもとに、統計上に見られる旅行業の特徴として、その規模の零細さ、業者数の多さをあげている。また、1952年制定の旅行斡旋業法から1995年の旅行業法に至るまで、8回の改正を経て、旅行業は代売機能から販売機能へと質的变化をしたと述べている。さらに、「他産業に比べて参入障壁が低いことから、異業種の参入によって競争が激化」（p.77）し、旅行業の未来は「旅行市場の変貌に対応したサービス業としての実体を備えることができるか否かにかかっている」（p.78）と結んでいる。

長橋・麻生（1999）は、1993年4月～1997年の四半期ごとの「主要旅行業者50社の旅行取扱額」（運輸省運輸政策局観光部）と『観光白書』の国内旅行の「一人当たり月別平均旅行回数」および「日本人海外旅行者数」の推移を利用し、その季節性を取り出し、分析を行っている。国内旅行取扱額と一人当たり平均旅行回数のピーク時が、10月と8月といったように違いが見られることから、「国内旅行について旅行会社の捕捉率の低さ」（p.178）をあげている。これに対し、海外旅行取扱額と海外旅行者数の推移のピークとボトムの時期が一致することから、「海外旅行の需要を計測する場合、供給側から抽出した旅行取扱額を海外旅行者数の代理変数として」（p.179）利用できるとしている。さらに、彼らは、50社の市場占有率の変動を四半期別に比較し、旅行会社のタイプを類型化している。これにより、各旅行会社の年間の強い期、弱い期を識別し、各社の特徴と捉えている。

また、麻生（2002）は、1993年から2001年までの主要旅行業者50社の旅行取扱額データを利用し、その集中度を累積集中度とハーシュマン・ハーフィンダル指数（HI）を使って時系列的に分析を行っている。その結果、国内旅行市場も海外旅行市場も「上位旅行業者への集中度が高まっている」（p.29）が、国内旅行市場は、「上位旅行業者間の競合化により主要50社内での分散化が進んでいる」（p.29）と述べている。海外旅行市場については、2000年をピークに寡占化がすすんでおり、エイチ・アイ・エスや阪急交通社の影響が大きいと分析する。ただし、主要50社のデータだけで集中度を計測する限界にもふれている。

柴田（2006）は、国土交通省のデータや㈱日本交通公社の推計値から実態の把握を行い、「他業種に見られるような大手企業による急速な寡占化は起こっていない」（P.19）ことや、「自己資本比率は38.9%と、全産業の29.8%、非製造業の24.2%と比較して、高い水準」（p.20）であること、「旅行業の売上高営業利益率は0.53%であり、全産業の2.8%、非製造業の2.3%と比較してきわめて低い」（p.20）ことなどを述べている。

今後の具体的な方策として、

- ①旅行者ニーズの二極化に対応した流通戦略の構築
- ②高付加価値型の商品企画・造成力の強化
- ③人材の確保・育成

の必要性をあげている。

この他、本稿のテーマとは直接的には関係しないが、旅行業者を扱った研究としては、海外の状況およびその比較に関するものとして、Cavlek（2006）、廣岡（2004、2005）、小林（2007）などがある。また、王（2005）は、戦後の旅行市場をけん引してきたJTBについて詳しく論じ、今西（2001）は、日本の旅行企業の国際化について論ずる先駆的なものである。

以上みてきたように、旅行業について、学術的、体系的に研究を行ったものはあまり多くはな

い。しかも、これらの研究は、大手4社が規模的に隔絶し、かつ、業界全体が重層的構造を成していることに関して視野に入っていないという根本的欠陥を有している。

本稿では、まず、旅行業界を捉えるための統計データに関する整理を行い、国土交通省総合政策局観光課より入手した統計データを中心に、業界構造を体系的に分析する。次に、複数の企業に対する聞き取り調査の結果に基づき、これまで着目されてこなかった提携販売が、この業界の重層的構造を支えている点を明らかにする。

#### IV. 業界構造の定量的分析

##### IV-1. 利用するデータについて

最初に、本稿で利用するデータについて解説しておく。旅行業全般に関する代表的なデータは、国土交通省総合政策局観光課が提供する資料と㈸日本交通公社が提供する資料の2種類である。各種白書類および日本旅行業協会（JATA）が発行する各種年報類も、上記の2つのデータを利用している。

旅行業者は、毎事業年度終了後100日以内に、国土交通省令で定めるところにより、その事業年度における旅行業務に関する実績等を国土交通大臣に報告しなければならない<sup>8</sup>。これをもとに作成されるのが、『旅行業取扱実績等報告集計表』（以下、略して『実績報告』と表記する）と「主要旅行業者の旅行取扱状況速報」（以下、略して「取扱状況」と表記する）である。

『実績報告』では、従業員規模別の営業所数、従業員数、兼業の状況、海外旅行・外国人旅行<sup>9</sup>・国内旅行別の取扱実績および経営状況が、登録種別ごとに集計されている。この集計は、報告書の提出があったもののうち、報告数値に不備があったものを除外して行われるため、登録業者のすべてが捕捉できているわけではない。「取扱状況」は、国土交通省が事前に選定した主要50社の取扱額が、海外旅行・外国人旅行・国内旅行の別で集計されている。しかし、上位50社の取扱額ではなく、あくまでも国土交通省が選定した主要50社である。

ここで注意を要するのは、『実績報告』と「取扱状況」において、売上高の算定の方法が異なることである。旅行業者は、他の旅行業者と委託・受託販売契約を結び、他の旅行業者が企画した商品（いわゆるパッケージ・ツアー）を販売し、その販売手数料を受け取る<sup>10</sup>。『実績報告』においては、他社の商品を販売した場合は売上高に算入せず、自社の企画商品を他社に販売した分のみを売上高として計算している。一方、「取扱状況」の取扱高には、他社の商品を販売した場合も

<sup>8</sup> 旅行業法第10条による。

<sup>9</sup> 外国人の訪日旅行（インバウンド）のことである。

<sup>10</sup> この販売形態が、本稿で提携販売と呼んでいるものである。

取扱高に算入している。したがって、「取扱状況」では、他社商品の取扱高が、自社と他社の2社で2重にカウントされているため、両者を併用しての分析には注意が必要である。本稿では、この国土交通省総合政策局観光課から入手したデータを中心に使って分析を行う。

一方、(財)日本交通公社が毎年発行する『旅行年報』では、国土交通省のデータを基礎として、「旅行業取扱実績の推移」を独自の方法で試算し、旅行業界の市場規模の推計を行っている。しかし、その推計方法は公開されていない。前述の国土交通省の作成する『実績報告』の捕捉数値に関する問題点や、第2種および第3種の統計作成が2～3年遅れること、「取扱状況」の主要50社に変動があることなどを総合的に判断して、試算が行われているとのことである。この推計では、『実績報告』と同様に、他社商品の販売分は取扱実績から控除されている点も、利用する上で注意する必要がある。また、こちらの推計は暦年で行われており、国土交通省のデータはすべて年度ごとの集計である点も注意が必要である。

日本旅行業協会が毎年発行している『旅行業を取り巻く環境と旅行業経営分析』でも、国土交通省のデータを利用している。そのデータ使い、旅行業を本業とし、業態の分類が行いやすい会社を対象に業態区分を行い、その経営指標を分析している。

#### IV-2. 旅行業者数の推移

1993年から2005年までの旅行業者数の推移は、表4-1のようになっている。1995年に旅行業法が改正され、旅行業者の区分が現在のように変更されたが、それ以前は、海外旅行および国内旅行の取扱いを行う一般旅行業者と、国内旅行のみを扱う国内旅行業者、旅行業代理店業者の区分のみであった。表4-1では、その業務内容にかんがみ、便宜的に一般旅行業者を第1種に、国内旅行業者を第2種と第3種を合わせたところに対応させている。

これを見ると、1996年4月施行の新しい旅行業法の影響で、旅行業者総数が約2,000社減少している。これは、「従来、旧国内旅行業と一般旅行業代理店業の二重登録を行っていた旅行会社の多くが、代理店業登録を取り消し、旅行業登録を行ったため」(伊東、1999、p.70)であり、1996年から1998年あたりの代理店業の減少も、「種別間の移動も従来は登録取り直しを必要としたのに対し、変更登録のみでよいこととなり、簡素化」(伊東、1999、p.69)されたことによるものと思われる。これらのことを考慮に入れると、実質的な業者数は2002年がピークと考えられ、その後、徐々に減少していると言える。

第1種旅行業者については、1995年をピークに減少し、2005年時点では781社となっている。しかし、第2種および第3種旅行業者にはそれほどの変化はなく、むしろ2003年まで増加し、その後微減している。このことから、第2種や第3種に比べ、第1種旅行業者は競争が厳しいと予想される。いずれにしても、この業者数の多さは、参入障壁の低さをうかがわせるものである。

表4-1. 旅行業者数の推移

(単位：社)

年	第1種 旅行業者	第2種 旅行業者	第3種 旅行業者	旅行業者 計	旅行業者 代理業者	合 計
1993	900	6,922		7,822	4,635	12,457
1994	952	6,944		7,896	4,726	12,622
1995	985	7,025		8,010	4,928	12,938
1996	879	2,680	4,929	8,488	2,259	10,747
1997	949	2,710	5,580	9,239	1,592	10,831
1998	936	2,737	5,822	9,495	1,481	10,976
1999	896	2,755	5,971	9,622	1,439	11,061
2000	874	2,747	6,090	9,711	1,358	11,069
2001	868	2,762	6,188	9,818	1,308	11,126
2002	855	2,776	6,312	9,943	1,201	11,144
2003	841	2,782	6,314	9,937	1,129	11,066
2004	783	2,765	6,259	9,807	1,061	10,868
2005	781	2,727	6,179	9,687	1,015	10,702

出所：1999年以前の数値は『運輸白書』（運輸省運輸政策局）各年より引用、2000年以降の数値は『観光白書』（国土交通省総合政策局）各年より引用し、筆者が表にまとめた。この数値は、筆者が国土交通省総合政策局より部分的に入手した『旅行業取扱実績等報告集計表』の数値とも一致している。

注：各年4月1日の値である。

ここで、2004年における業者の規模別分布を見ておこう。表4-2は、『実績報告』をもとに作成したものである。この表からわかることは、旅行業者（厳密に言えば、ここでは集計対象となった旅行業者）は、圧倒的に小規模な業者が多く、全体の約95%が20人以下<sup>11</sup>の規模となっている。第2種の約6割および第3種の約9割は、5人以下の零細な企業となっている。約1万社存在する旅行業者のうち、300人を超える従業員のいる企業は1%にも満たない。海外旅行および国内旅行のパッケージ・ツアーを企画し販売できる第1種でも、20人以下の業者が過半数を超えるといったところが、業者数の多さと並ぶ、この業界の構造特性の1つと言える。

<sup>11</sup> 中小企業法第2条によれば、常時使用する従業員の数が、卸売業で100人以下、サービス業および小売業で50人以下のものは中小企業者と定義される。特に、常時使用する従業員の数が20人以下（商業またはサービス業の場合は5人以下）のものは、小規模企業者と定義される。



表4-2. 2004年度の旅行業者の規模別分布

(単位 上段：社、下段：%)

従業員数	第1種	第2種	第3種	合計
5人以下	302 (53.26)	1,253 (59.47)	3,606 (88.40)	6,351 (94.05)
6～10人		515 (24.44)	357 (8.75)	
11～20人		232 (11.01)	86 (2.11)	
21～50人	134 (23.63)	81 (3.84)	23 (0.56)	238 (3.52)
51～100人	65 (11.46)	15 (0.72)	4 (0.10)	84 (1.24)
101～300人	37 (6.53)	6 (0.28)	3 (0.07)	46 (0.68)
301～500人	9 (1.59)	5 (0.24)	0 (0.00)	34 (0.50)
501～1,000人	8 (1.41)			
1,001人以上	12 (2.12)			
集計対象業者数合計	567 (100.00)	2,107 (100.00)	4,079 (100.00)	6,753 (100.00)
登録業者数合計	783	2,727	6,179	9,689

出所：『平成16年旅行業取扱実績等報告集計表（第1種）』（国土交通省総合政策局）および『平成16年第2種及び第3種旅行業取扱実績等報告集計表』（国土交通省総合政策局）より、筆者作成。

#### IV-3. 業界規模の推計

業界の構造分析を行うにあたり、まず、旅行業界全体の規模を確定する必要があるが、本節のはじめに述べたように、業界全体を捉えた数値データは存在しない。ここでは、全体の約7割<sup>12</sup>を捕捉している『実績報告』をもとに、以下の方法で推計を行う。基本的に、国土交通省への報告を怠っている業者および報告数値に不備がある業者は、旅行業部門と他の事業部門の売上の分離が難しいものか規模が小さいものとみなし、各種別の最小規模の1社平均の業績と等しいと仮定した上で、登録業者数と集計業者数の差から残りの約3割の業績を推計した。また、次項で、ハーフィング指数（HI）の算出のために「取扱状況」のデータを利用するが、主要50社の「取扱状況」は、自社商品を他社に販売した場合、その他社でも取扱高として二重に計上しているため、その調整も行い、業界規模の推計を行った。これで得られた数値を、㈱日本交通公社の推計値と比較する。㈱日本交通公社の推計値が、自社商品の他社販売分を二重計上していないことを勘案すると、得られた推計値は幾分小さめである。しかし、「取扱状況」とのデータの整合性から、ここでは独自の推計値を利用する。このようにして推計を行ったものが、表4-3である。参考のため、暦

<sup>12</sup> 2004年度は、第1種：72.41%、第2種：77.26%、第3種：66.01%の捕捉率である。各年度の捕捉率の詳細は、後出の表4-6を参照されたい。

年計算で自社商品の他社販売分を二重計上していない(㈱日本交通公社の推計値も併記した。推計が2004年度までしか行われていないのは、第2種及び第3種の『実績報告』が、2005年度分は現在<sup>13</sup>集計中で、まだ発行されていないという理由によるものである。1997年度と1998年度については、『第2種および第3種旅行業取扱実績等報告集計表』が入手できなかったため空欄となっている。

表4-3. 旅行業界規模(取扱高)の推計

(単位：億円)

年度	『実績報告』より推計				㈱日本交通公社の推計(暦年)			
	海外旅行	訪日旅行	国内旅行	合計 (他社販売分)	海外旅行	訪日旅行	国内旅行	合計
1996	50,037	469	60,341	110,847 (14,084)	40,600	500	58,100	99,200
1997	—	—	—	—	41,200	500	57,000	98,700
1998	—	—	—	—	33,700	600	52,800	87,100
1999	36,870	469	53,070	90,409 (9,235)	33,600	500	51,400	85,500
2000	36,236	433	52,339	89,008 (8,634)	34,100	500	50,800	85,400
2001	32,439	467	51,029	83,935 (9,160)	30,800	600	49,100	80,500
2002	32,103	548	48,370	81,021 (8,552)	30,200	500	46,800	77,500
2003	23,192	412	48,356	71,960 (7,611)	24,300	700	46,300	71,300
2004	30,504	506	43,597	74,607 (9,553)	30,500	500	42,200	73,200

出所：『実績報告』より推計は、『旅行業取扱実績等報告集計表（第1種）』（運輸省運輸政策局および国土交通省総合政策局）各年および『第2種及び第3種旅行業取扱実績等報告集計表』（運輸省運輸政策局および国土交通省総合政策局）各年より、筆者作成。他社販売分は合計の内数である。

(㈱日本交通公社の推計は、『旅行年報2007』（㈱日本交通公社）p.22より引用。

さらに、取扱高と同様の考え方で、2004年度における従業員数の推計を行ったものが表4-4である。第1種は、20人以下の規模の従業員数を旅行業者数で割ったものを未集計業者の平均従業員数とし、第2種は未集計業者の平均従業員数を3人、第3種は未集計業者の平均従業員数を2人として推計に利用した。第2種及び第3種の『実績報告』には、人数階層別の従業員数は出ていないので、便宜的に3人と2人に設定した。

この推計によれば、旅行業では、業界規模7兆円超の業界に、約1万社の業者が存在し、約10万人の従業員が働いていると言える。ちなみに、日本の基幹産業と言われている自動車産業の業界規模は約24兆円（製品出荷額等）、事業所数51ヶ所、従業員数が約17万人となっている<sup>14</sup>。これと比較すると、事業所数の多さや従業員数の割に生産額が多くないといった旅行業界の特徴が分かる。

<sup>13</sup> 2007年10月11日現在。

<sup>14</sup> 平成19年7月20日に経済産業省が公表した『平成17年工業統計表：産業編』の数値による。ここでいう自動車業界とは、自動車製造業(二輪自動車を含む)のことを指し、自動車部分品・付属品製造業は含まれていない。従業員4人以上の事業所を対象とした統計データである。

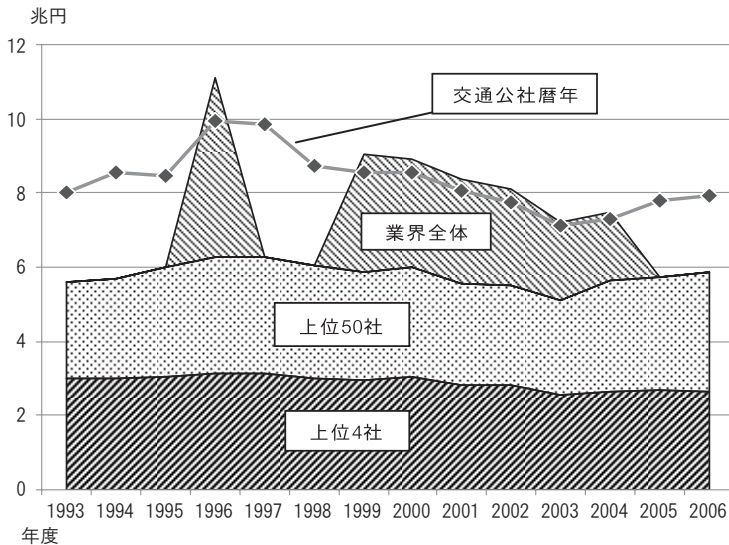
表4-4. 2004年度における業界の実態（登録業者数による推計）

	第 1 種	第 2 種	第 3 種	合 計
取扱高による業界規模	6兆4,376億円	5,315億円	4,916億円	7兆4,607億円
登録業者数	783社	2,727社	6,259社	9,687社
従業員数	6万1,370人	2万921人	1万9,321人	10万1,612人

出所：『平成16年旅行業取扱実績等報告集計表（第1種）』（国土交通省総合政策局）および『平成16年第2種及び第3種旅行業取扱実績等報告集計表』（国土交通省総合政策局）より、筆者推計。  
注：取扱高は他社への販売分を2重にカウントしている。

#### IV-4. 産業の集中の状況および推移

図4-1. 取扱高から見た旅行業界の規模の推移



出所：(財)日本交通公社暦年は『旅行年報2007』（財)日本交通公社）p.22より引用した推計値を用い、業界全体は表3-4で筆者が求めた推計値、上位50社および上位4社は「主要旅行業者の旅行取扱状況速報」（運輸省運輸政策局および国土交通省総合政策局）各年より引用した実績値を用いて、筆者作成。

争の度合いについて分析する。

図4-1は、取扱高からみた業界規模の推移を示している。これを見ると、全体の70%前後のシェアを主要50社が占め、残りの30%を約1万社の旅行業者でわけあっていることになる。上位4社は、実に、全体の約3分の1のシェアを占めている。多くの業者が存在するとはいえ、やはり大手4社の寡占と言えるだろう。また、業界全体の景気の浮沈は、小規模な業者が影響を受け、大手4社の取扱高は比較的安定していると言える。

データが正しく把握できるという意味では、麻生（2002）が行っているように、「取扱実績」に

これまで見てきたように、旅行業界は小規模な企業が多数存在することから、参入障壁が低く、競争が激しいことが推測される。競争の1指標としてよく使われるものに業界の集中度があるが、旅行業界はどのようになっているのであろうか。前述の推計した業界規模をもとに累積集中度を、またハーフィンダル指数（HI）からその集中度を計算し、その推移をみていくことにより、その競

おける主要50社での集中度を分析するのが適当であろう。本稿でも、主要50社のデータを使って、上位4社の50社における累積集中度およびハーフィンダル指数(HI)<sup>15</sup>を算出し、その推移を見る。2006年度時点での取扱額合計の上位4社とは、JTBグループ、近畿日本ツーリスト、日本旅行、阪急交通社の順である。海外旅行・外国人旅行・国内旅行と個別に見れば、順位は多少前後するが、合計額での上位4社<sup>16</sup>とする。

表4-5は、「取扱実績」より算出した主要50社におけるJTBのシェア、および上位4社の累積集中度、ハーフィンダル指数(HI)の推移を表している。これを見ると、1993年度以降、業界1位のJTBのシェアも上位4社の累積集中度もほぼ一貫して下降し、競争が激しくなっていると考えられる。また、ハーフィンダル指数(HI)を見ても、ほぼ一貫して下降している。公正取引委員会では、

表4-5. 旅行業者主要50社における集中度およびハーフィンダル指数

年度	JTBのシェア(%)	上位4社の累積集中度(%)	HI	上位4社の主な動き
1993	25.87	53.58	1045.98	
1994	25.55	52.47	1018.98	
1995	24.98	50.92	976.55	
1996	24.94	50.00	959.23	
1997	24.70	50.03	952.63	
1998	24.51	50.05	941.38	
1999	24.24	50.50	936.24	
2000	24.25	50.46	936.00	JTBビジネストラベルソリューションズ(BTS)をカールソンワゴンリー社との合弁により設立。
2001	24.58	50.73	950.00	日本旅行がJR西日本のTiS本部(旅行事業部門)と事業統合。
2002	24.54	51.14	956.78	
2003	24.31	49.79	928.08	JTBがPTSを子会社化。
2004	23.62	46.90	958.51	JTBの海外企画商品のホールセール会社をJTBワールドパケーションズとして分社化。 近畿日本ツーリストからクラブツーリズムが分離。 日本旅行がOMCトラベルと合併。
2005	23.21	46.52	843.50	JTBグローバルマーケティング&トラベル(国際旅行部門)を分社化。 日本旅行がMID(現Mハート)ツーリストを合併。
2006	21.99	45.07	793.81	JTBが分社化し、新体制となる。
2006連結	34.16	59.47	—	

出所：「主要旅行業者の旅行取扱状況速報」(運輸省運輸政策局および国土交通省総合政策局)各年より、筆者作成。

注1：2006年のJTBのシェアは、分社化前のグループ13社の合計で算出している。13社とは、JTB、JTB北海道、JTB東北、JTB関東、JTB首都圏、JTB中部、JTB西日本、JTB中国四国、JTB九州、JTB東海、JTB大阪、JTB法人東京、iJTBをさす。

2：2006連結は、JTBはグループ13社に、JTBビジネストラベルソリューションズ、JTBワールドパケーションズ、トラベルプラザインターナショナル、アールアンドシーツアーズ、JTBトラベランド、PTSを含み、近畿日本ツーリストにユナイテッドツアーズ、沖縄ツーリスト、ツーリストサービスを含み、日本旅行にエムハートツーリスを含んでいる。

<sup>15</sup> 累積集中度、ハーフィンダル指数(HI)については、妹尾(1983)および新庄他(1990)を参照されたい。

<sup>16</sup> この順位は、1998年度以降に変化は見られないが、それ以前は、阪急交通社の代わりに東急観光が4位となっていた。

ハーフィンダル指数（HI）の大きさにより、市場を6つの類型に区分しているが、それによれば、主要50社でみた旅行業界は、低位寡占型（II）<sup>17</sup>から競争型（I）<sup>18</sup>に移行し、競争が激しくなっている。

しかし、ここで注意すべき点は、2000年度以降、業界実績の低迷により、業界の再編〔表4-5参照〕が進み、連結ベースで見ると2006年時点での取扱高は、むしろ大手に集中する傾向にあるということである。主要50社のなかでも、実質的には寡占化が進行していると言える。業界全体の取扱高を見ても、主要50社のシェアが拡大しており、業者数が多い中でも、寡占化の傾向が読み取れる。

#### IV-5. 多角化の状況

旅行業のもう一つの特徴として、兼業が多いということがあげられる。これは、損害保険代理店業のように、旅行業から多角化した場合もあるが、もともと鉄道業や自動車輸送業、航空業などの輸送部門の業者が、自社の資源を有効活用することやその売上高を増やすことを目的に、旅行業に進出した経緯もある。それらの場合、旅行業が本業の一部に組み込まれていて、その損益分を分離しがたい場合や、旅行業のみで損益を考えられない場合も多く、この業界の分析を困難にする一因ともなっている。

『実績報告』を見ると、登録業者のうち報告提出業者が年々減少し、集計対象業者として捕捉できている率が、いずれの種別でも低下している。特に、2002年以降はこの捕捉率が急速に低下しているため、第3種のように、捕捉率の低下と兼業ありの数値の低下が一致している場合は、逆に多角化が進み、旅行業としての取扱高の分離が困難になっていることも考えられるので、そのことを念頭におきつつ、表4-6を見る必要がある。

第1種で約8割、第2種で約6割の業者が兼業を行っていると答えている。兼業で最も多いものは、損害保険代理店業で、兼業を行っている業者のうち、第1種で約6割、第2種で約3割となっている。これは、旅行に出掛ける際の旅行保険を自社で獲得しようというところからきていると思われるが、第2種および第3種については、保険の代理店業と旅行の代理店業を同時に開業したところが多いことにも由来すると思われる。それを除くと、第1種では不動産業が1割強、第2種では自動車運送業が徐々に増加して約2割、第3種で自動車運送業が1割弱となっている。

特徴的なのは、第2種の自動車運送業であろう。これは、自動車運送業から旅行業への業務拡張と捉える方が妥当だと思われる。つまり、地方のバス会社が、バスの有効活用のために地元発着の国内旅行を企画し、そこから旅行業の業務をさらに広げていったと考えられる。また、自動車運送業が増加の傾向にあるのは、2000年2月施行の道路運送法の一部改正により、貸切バス事業が免許制から許可制に変更されるという規制緩和が行われ、それにより、貸切バス事業への新規参

<sup>17</sup> ハーフィンダル指数（HI）1000超1400以下。

<sup>18</sup> ハーフィンダル指数（HI）500超1000以下。

表4-6. 種別旅行者の兼業の状況の推移

第 1 種					
年	登録業者数	集計業者数	集計捕足率 (%)	兼業あり (%)	集計業者数の内兼業上位3部門の割合 (%)
1996	879	838	95.34	69.09	損害保険代理店業69.09%、不動産業15.27%、飲食業9.43%
1997	949	831	87.57	79.66	損害保険代理店業60.29%、不動産業8.78%、自動車運送業5.78%
1998	936	777	83.01	81.21	損害保険代理店業64.74%、不動産業9.52%、自動車運送業6.05%
1999	896	747	83.37	78.71	損害保険代理店業61.58%、不動産業10.04%、広告宣伝業6.70%
2000	874	736	84.21	77.99	損害保険代理店業61.00%、不動産業8.97%、広告宣伝業7.07%
2001	868	691	79.61	77.86	損害保険代理店業60.20%、不動産業9.26%、広告宣伝業7.38%
2002	855	701	81.99	77.89	損害保険代理店業59.63%、不動産業9.42%、広告宣伝業7.56%
2003	841	562	66.83	76.87	損害保険代理店業60.50%、不動産業10.85%、広告宣伝業8.36%
2004	783	567	72.41	77.43	損害保険代理店業59.61%、不動産業10.23%、広告宣伝業8.29%
2005	781	526	67.35	78.33	損害保険代理店業59.50%、不動産業9.70%、広告宣伝業8.37%
第 2 種					
年	登録業者数	集計業者数	集計捕足率 (%)	兼業あり (%)	集計業者数の内兼業上位3部門の割合 (%)
1996	2,680	2,478	92.46	59.49	損害保険代理店業30.19%、自動車運送業15.33%、不動産業8.22%
1997	—	—	—	—	
1998	—	—	—	—	
1999	2,755	2,561	92.96	58.92	損害保険代理店業30.11%、自動車運送業16.56%、不動産業8.40%
2000	2,747	2,308	84.02	59.10	損害保険代理店業29.90%、自動車運送業16.20%、不動産業8.00%
2001	2,762	2,279	82.51	62.09	損害保険代理店業28.59%、自動車運送業17.09%、不動産業7.79%
2002	2,776	2,181	78.57	61.85	損害保険代理店業28.75%、自動車運送業19.39%、不動産業7.70%
2003	2,782	2,151	77.32	62.67	損害保険代理店業28.59%、自動車運送業19.67%、不動産業7.67%
2004	2,765	2,107	76.20	62.84	損害保険代理店業28.05%、自動車運送業20.17%、不動産業7.97%
第 3 種					
年	登録業者数	集計業者数	集計捕足率 (%)	兼業あり (%)	集計業者数の内兼業上位3部門の割合 (%)
1996	4,929	4,595	93.22	69.87	損害保険代理店業39.52%、自動車運送業7.29%、不動産業7.11%
1997	—	—	—	—	
1998	—	—	—	—	
1999	5,971	4,746	79.48	70.04	損害保険代理店業39.54%、自動車運送業7.68%、不動産業7.41%
2000	6,090	4,616	75.80	70.31	損害保険代理店業37.28%、自動車運送業7.84%、不動産業7.53%
2001	6,188	4,505	72.80	52.74	損害保険代理店業36.96%、自動車運送業8.08%、不動産業7.30%
2002	6,312	4,297	68.08	53.11	損害保険代理店業26.11%、自動車運送業6.82%、不動産業5.56%
2003	6,314	4,281	67.80	52.23	損害保険代理店業25.30%、自動車運送業7.38%、不動産業5.72%
2004	6,259	4,079	65.17	50.99	損害保険代理店業23.78%、自動車運送業7.48%、不動産業5.59%

出所：『旅行業取扱実績等報告集計表（第1種）』（運輸省運輸政策局および国土交通省総合政策局）各年および『第2種及び第3種旅行業取扱実績報告集計表』（運輸省運輸政策局および国土交通省総合政策局）各年より、筆者作成。

注：兼業ありは、集計業者内の兼業ありの割合を示す。

入者が増加したことに関係すると考えられる。

第1種では、1999年に、広告宣伝業は6%くらいであったが、最近では不動産業に迫り、8%強となっている。この他の兼業として、飲食業や土産品販売業、ホテル・旅館業などがあげられる。これらのものは、旅行業から多角化したと考えるとよいであろう。

また、この多角化を別の視点から見たものが表4-7である。これを見ると、その多くは旅行業から多角化したというより、他業種の多角化として旅行業を行っていると言ったほうが妥当かもしれない。第2種と第3種の旅行業部門の営業収入は、全体の1割にも満たない。第1種の301～500人規模の旅行業者は、その営業収入の約9割が旅行業部門によるもので、これはほぼ旅行業専門の業者が、その付随する業務を兼業として行っていると考えてよいだろう。

表4-7. 2004年度旅行業登録企業における全体の営業収入に占める旅行業部門の割合

(単位：%)

業者の規模	1～5人	6～10人	11～20人	21～50人	51～100人	101～300人	301～500人	501～1,000人	1,001人以上
第1種			1.04	26.76	3.63	30.52	89.69	7.04	26.81
第2種	3.70	9.10	9.11	6.95	7.20	0.88	0.26	—	—
第3種	3.51	8.04	4.41	6.21	3.08	0.46	—	—	—

出所：『平成16年旅行業取扱実績等報告集計表（第1種）』（国土交通省総合政策局）および『平成16年第2種及び第3種旅行業取扱実績等報告集計表』（国土交通省総合政策局）より、筆者作成。

兼業・多角化と関連して、旅行業者の親会社や系列会社がどういったところかを、ここで見ておく。その会社がどのようなグループの一員であるかにより、その戦略も影響を受けるからである。「取扱状況」の主要50社をその系列で分類してみると、表4-8のようになる。ここでは、業界の傾向を明らかにするため、大規模な業界再編の前である2004年の時点での分類を行った。2004年時点での分類は、1993年以降2004年までにおいて、航空系の再編をはじめとして、社名の変更など多少の変遷はあったものの、クラブツーリズムが近畿日本ツーリストから分離したことを除けば、系列間での変化はあまりない。いわゆる、旅行業界でキャリアと呼ばれる運輸系が圧倒的

表4-8. 旅行業界主要50社における系列の分類（2004年度時点）

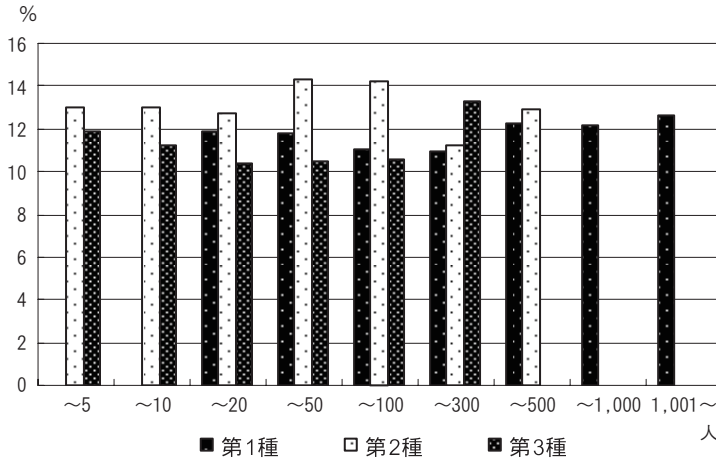
運輸系	旧国鉄、JR	JTB、日本旅行、JTBトラベランド、JTBワールドバケーションズ、JR東海ツアーーズ、JTBビジネストラベルソリューションズ、九州旅客鉄道、北海道旅客鉄道、西日本旅客鉄道
	私鉄	近畿日本ツーリスト、阪急交通社、東急観光、名鉄観光サービス、ツーリストサービス、西鉄旅行、東武トラベル、京阪交通社、京王観光、小田急トラベル、沖縄ツーリスト、阪神電気鉄道、南海国際旅行、京成トラベルサービス
	航空	ANAセールス、JALツアーーズ、JALパック、JALトラベル、JALトラベル北海道
	船舶	MOツーリスト、郵船トラベル
	物流	日本通運、日新航空サービス、内外航空サービス
	バス	三交旅行
流通系		パシフィックツアーシステムズ、フジトラベルサービス
新聞系		読売旅行
メーカー系(インハウス)		日立トラベルビューロー
金融系		NOE
独立系他		HIS、農協観光、ビッグホリデー、タビックスジャパン、トラベルプラザインターナショナル、クラブツーリズム、R&Cツアーズ、東日観光、トラベル日本、新日本トラベル、ATB

出所：「主要旅行業者の旅行取扱状況速報」（国土交通省総合政策局）平成16年度より、筆者作成。

に多く、特に私鉄系が多いことから、親会社の資源を有効活用するために旅行業に参入したことがわかる。

IV-6. 経営の状況および推移

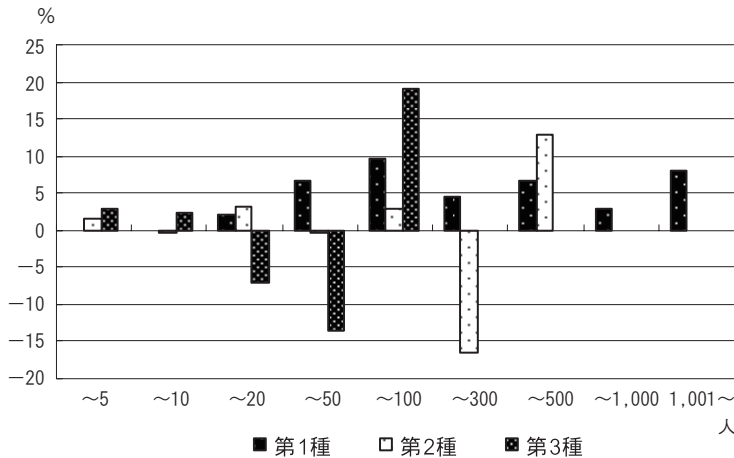
図4-2. 2004年度旅行業者の粗利益率の比較



出所：『平成16年旅行業取扱実績等報告集計表（第1種）』（国土交通省総合政策局）および『平成16年第2種及び第3種旅行業取扱実績等報告集計表』（国土交通省総合政策局）より、筆者作成。

注：粗利益率（%）＝営業収入÷旅行売上高×100

図4-3. 2004年度旅行業者の営業収入経常利益率の比較



出所：『平成16年旅行業取扱実績等報告集計表（第1種）』（国土交通省総合政策局）および『平成16年第2種及び第3種旅行業取扱実績等報告集計表』（国土交通省総合政策局）より、筆者作成。

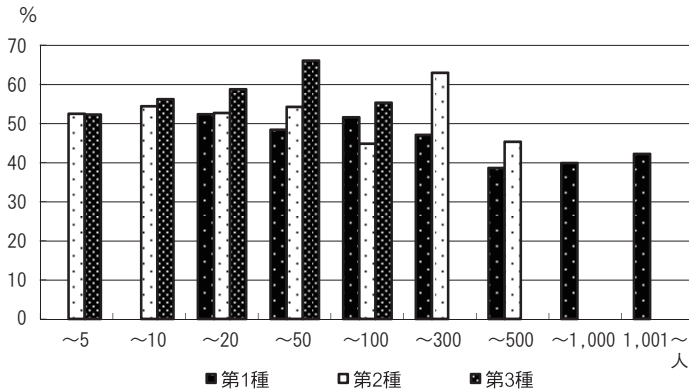
注：営業収入経常利益率（%）＝経常利益÷営業収入×100

『実績報告』の旅行取扱高と営業収入より、2004年度の旅行業者の粗利益率と営業収入経常利益率を計算し、比較した〔図4-2および図4-3参照〕。これを見ると、旅行業の場合、企業規模と収益性の関係は、必ずしも大企業と小企業が高く、中庸が低いというわけでもなければ、第1種の収益性が高く、第3種の収益性が低いというわけでもない。

営業収入に対する人件費の割合を比較したものが、図4-4である。これを見ると、全体に第1種の値の方が他の種別より低いが、これは海外旅行を企画し販売するため、1件の取扱高が大きいことに起因すると考えられる。いずれにしても、従業員が300人を超える比較的大きな業者を除けば、営業収入の約半分が人件費として消えていくことにな



図4-4. 2004年度旅行業者の営業収入人件費率の比較

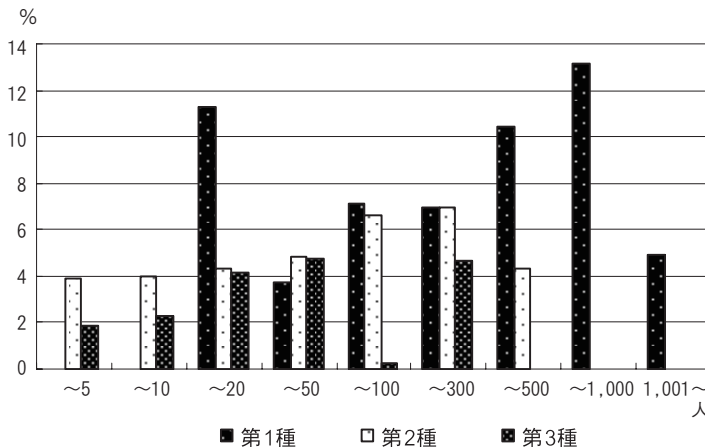


出所：『平成16年旅行業取扱実績等報告集計表（第1種）』（国土交通省総合政策局）および『平成16年第2種及び第3種旅行業取扱実績等報告集計表』（国土交通省総合政策局）より、筆者作成。

注1：営業収入人件費率（%）＝人件費÷営業収入×100

注2：第3種101～300人規模のところは、人件費率が営業収入を大きく上回り、347.34%という値になったため、特異値として省いた。

図4-5. 2004年度旅行業者の営業収入広告・宣伝比率の比較



出所：『平成16年旅行業取扱実績等報告集計表（第1種）』（国土交通省総合政策局）および『平成16年第2種及び第3種旅行業取扱実績等報告集計表』（国土交通省総合政策局）より、筆者作成。

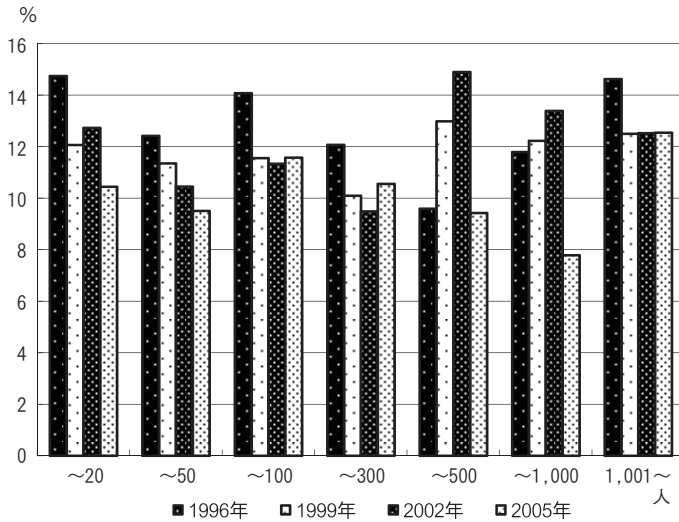
注：営業収入広告・宣伝費率（%）＝広告・宣伝費÷営業収入×100

る。また、どちらかといえば、企業規模が大きくなるにつれて人件費は下がる傾向にあるが、逆に広告・宣伝比率は上がる傾向にある [図4-5参照] と言えよう。

第2種および第3種の『実績報告』には、簡単な損益計算書しか掲載されていないため、これ以後は、簡単な貸借対照表も同時に掲載されている第1種について、もう少し詳しくみていく。図4-6から図4-9は、第1種の経営指標の推移を従業員規模別に表したものである。粗利益率 [図4-6参照] で見ると、全体に、1996年から2005年に向けて徐々に減少している。ただ、その減少の割合は、1,001人以上の大規模業者は比較的少ない。301～500人および501～1,000人規模の中間規模の業者は、逆に改善の傾向が見

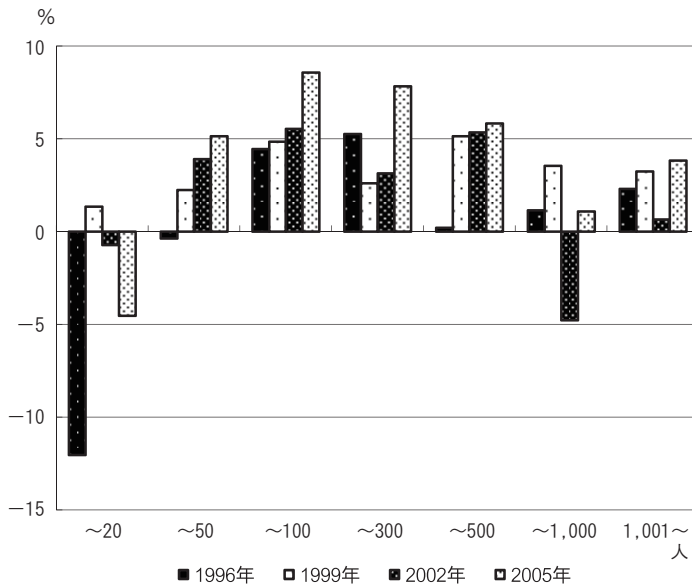
られたが、2005年に著しく減少した。また、これを営業収入経常利益率 [図4-7参照] で見ると、20人以下の小規模業者を除くとほぼ上昇し、収益性の改善が読み取れる。ただし、この図からだけでは、収益性の改善がなされたのか、収益性の悪い業者が淘汰されたのかはわからない。1,001人以上の大規模業者は、他と比べると比較的安定した値となっているが、その利益率は低い。粗

図4-6. 第1種の収益性：粗利益率の推移



出所：『旅行業取扱実績等報告集計表（第1種）』（運輸省運輸政策局及び国土交通省総合政策局）各年より、筆者作成。

図4-7. 第1種の収益性：営業収入経常利益率の推移



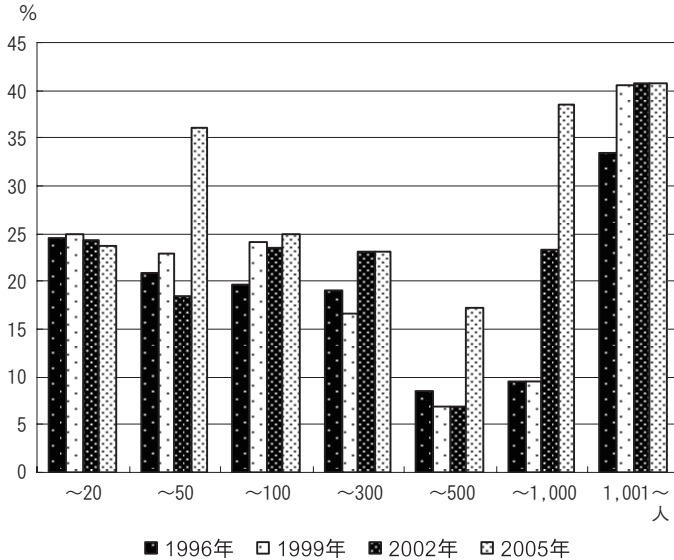
出所：『旅行業取扱実績等報告集計表（第1種）』（運輸省運輸政策局及び国土交通省総合政策局）各年より、筆者作成。

利益率で見ると、20人以下または1,001人以上の業者が良い数値を示すが、営業収入経常利益率で見ると、逆に、51~100人、101~300人、301~500人といった中規模業者のほうが良い数値となっている。粗利益率で良い値を示す20人以下の小規模業者は、営業収入経常利益率で見ると、収益性は良くない。

安全性を自己資本比率 [図4-8] で見ると、1996年から2005年にかけて、全体に向上しており、特に、21~50人、501~1,000人は著しく良くなっている。ただし、これも、自己資本比率の改善がなされたのか、自己資本比率の低い業者が淘汰されたのかはわからない。規模別に見れば、301~500人規模を除けば、やはり全体的に規模の大きいところのほうが、自己資本比率が高くなっている。

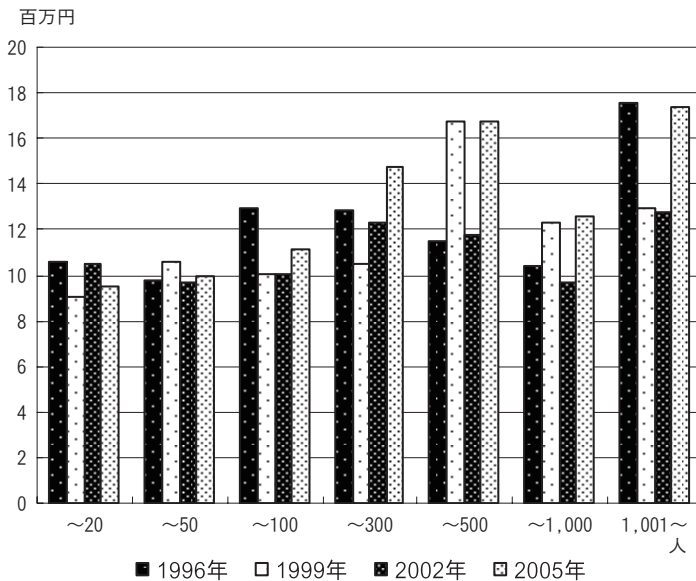
生産性を一人当たりの営業収入 [図4-9参照] で見ると、中規模以上の

図4-8. 第1種の安全性：自己資本比率の推移



出所：『旅行業取扱実績等報告集計表（第1種）』（運輸省運輸政策局及び国土交通省総合政策局）各年より、筆者作成。

図4-9. 第1種の生産性：1人当たり営業収入の推移



出所：『旅行業取扱実績等報告集計表（第1種）』（運輸省運輸政策局及び国土交通省総合政策局）各年より、筆者作成。

業者の生産性が高くなるのは、IT化が進んでいることをうかがわせる。ただし、501~1,000人規模の業者は、もともと生産性が低だけでなく、改善性もあまり見られない。

一方、前述のように、日本旅行業協会は、『旅行業を取り巻く環境と旅行業経営分析2007』で、国土交通省のデータを利用し、第1種旅行業者を独自の業態区分で9つのグループに分類〔表4-9参照〕し、分析を行っている。

経常利益率と自己資本当期利益率から収益性を、自己資本比率と流動比率から安全性を、経常利益増加率と取扱高増加率から成長性を指標化し、それらを使って各業態の経営を、『実績報告』から算出した第1種の報告書提出企業の平均値（以後「平均値」と表記する）と比較している。

その分析によれば、総合旅行系は成長性の指標がいずれも9グループ中の最低を示している。商品

造成自社販売系は「取扱高増加率は9グループ中最高値を示」(p.45)し、メディア・通信販売系は、収益性の2つの指標と「流動比率部門では、9グループ中最低値」(p.45)となっている。リテラーは、自己資本当期利益率では「平均値」を大きく上回るが、「取扱高増加率、自己資本比率で平均レベル以下」(p.46)となっている。インターネット販売系は、自己資本比率が9グループ中最低であり、意外にも黒字会社率<sup>19</sup>が最低となっている。業務性旅行特化系は、自己資本当期利益率が9グループ中のトップであり、流動比率、経常利益率増加率が「平均値」を大きく上回る。特筆すべきは、このグループの全企業<sup>20</sup>が黒字となっていることである。このあたりが、後述する県内企業の1社が募集型企画旅行の販売をやめ、企業の業務渡航や研修を中心とした団体専門の受注型企画旅行の専業に特化した一因かもしれない。ホールセラーは、自己資本当期利益率は「平均値」を大きく上回るが、自己資本比率においては「平均値」を大きく下回る。海外旅行ディストリビューターは、自己資本当期利益率と流動比率で「平均値」を大きく上回り、「自己資本比率と流動比率では9グループ中トップである」(p.48)。海外ランドオペレーターは、「経常利益率と経常利益増加率では9グループ中トップ」(p.48)となっている。

表4-9. 日本旅行業協会(JATA)の経営分析における業態区分(第1種)

区 分		定 義	例
B to C	I 総合旅行系	広範な地域に販売ネットワークを有し、すべての旅行商品を造成、様々な流通チャンネルで販売	JTB13社、近畿日本ツーリスト、日本旅行
	II 商品造成自社販売系	旅行商品を造成し、基本的に自社のチャンネルで販売	HIS、ニッコントラベル
	III メディア・通信販売系	主として、新聞広告や組織会員を通じて自社商品を販売(通信販売が50%を超える)	阪急交通社、クラブツーリズム
	IV リテラー	専ら、他社の企画商品の販売、団体旅行や個人の手配旅行を取り扱う	JTBトラベラランド、PTS、ツアーリストサービス、日旅サービス
	V インターネット販売系	国内旅行宿泊や海外旅行素材を中心に、半分以上を自社サイトを通じて販売	楽天トラベル
	VI 業務性旅行特化系	インハウス等、業務性旅行に特化	JTBトラベルソリューションズ、MOツーリスト
B to B	VII ホールセラー	海外または国内旅行パッケージを造成し、主として自社以外のリテラーへ販売	JALトラベル、ANAセールス
	VIII 海外旅行ディストリビューター	海外旅行素材を旅行会社に卸売り	フレックス・インターナショナルツアーズ
	IX 海外ランドオペレーター	海外旅行者の目的地での旅行手配を、日本の旅行会社から受注	MIKIツーリスト、R & Cツアーズ

出所：『旅行業を取り巻く環境と旅行業経営分析2007』(株)日本旅行業協会) p.40より引用し、例の欄は筆者が加筆し、作成した。

注1：一休はインターネット販売系であるが、第3種旅行者者での登録のため、この表には含まれない。

2：海外ランドオペレーターは、一般旅行者と直接取引を行わないので、旅行業登録を必要としない。従って、本稿における旅行業界には基本的には含まれない。しかし、海外ランドオペレーターの中には、旅行業の登録を行っているところもあり、MIKIツーリスト、R&Cツアーズなどは第1種の登録を行っている。

<sup>19</sup> ここでの黒字は、旅行業部門の経常利益が黒字であることをさしている。2005年度の黒字企業は、13社中7社である。

<sup>20</sup> 2005年度において、13社。ちなみに、2005年度の『実績報告』提出会社526社中339社が黒字となっている。

#### IV-7. 数値データに見る旅行業の基本的特性のまとめ

本節は、国土交通省総合政策局観光課の資料を中心に、業界の構造および経営状況を定量的に捉え、その基本的特性を導き出すことを目的としてきた。その分析によれば、旅行業界は7兆円超の業界規模で、そこに約1万社の業者が存在し、約10万人の従業員が働いている（2004年度推計）。その業者のうち、約95%が従業員20人以下の小規模な企業である。なかでも、第3種旅行業の場合は、約90%が5人以下となっている。

しかし、小規模な企業の収益性が、大規模な企業の収益性と比べて、必ずしも低いわけではない。小規模な企業の中には、第1種旅行者もいれば第2種旅行者、第3種旅行者もいる。第1種の中でも、収益性の面で見ると必ずしも大規模業者がよいというわけでもない。自社で募集型企画旅行（パッケージ・ツアー）を主催し、販売することのできない第3種旅行者の収益性が、第1種や第2種の旅行者者に比べて、必ずしも低いわけでもない。業界が成熟期に入ったことから業界内の競争は厳しいと思われる<sup>21</sup>が、第2種や第3種の旅行者者はその影響をあまり受けていないようにも見える。

約1万社という業者数の多さから推測すれば、業界内の競争は非常に激しいと思われるが、その中でもJTB、近畿日本ツーリスト、日本旅行、阪急交通社といった大手4社の取扱高は、業界全体の約3分の1を占めるといって大手寡占の業界構造となっている。特にJTBはそのなかでも突出したガリバー的存在であり、JTBグループはそのシェアを着実に増やしている。

### V. 提携販売

前節の分析から、この業界の最も重要な構造特性として、一方での4社寡占体制の成立と他方で多数の小規模企業の併存という重層的な構造となっていることが判明した。しかも、各業者の収益性が必ずしも企業規模によらないということがわかった。なぜこのような構造的特徴が見られるのか。その理由は、特有の「提携販売」の存在にあると考えられる。本節では、旅行者の関係者15名に対して行った聞き取り調査<sup>22</sup>の分析を中心に、提携販売を成立させる仕組みと役割を明らかにし、この旅行業特有の提携販売が、小規模企業の存在を可能とすることを検証する。

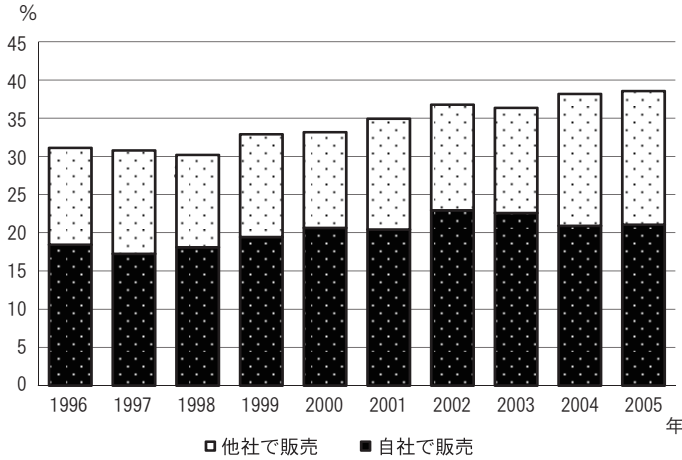
#### V-1. 提携販売の定義

提携販売とは、狭義では、募集型企画旅行取扱委託契約（旅行業法第14条の2）によるいわゆるパッケージ・ツアー（募集型企画商品）の委託・受託契約に基づく販売形態をさす。この委託契

<sup>21</sup> 成熟期における競争環境の変化については、ポーター(1995)が詳しい。

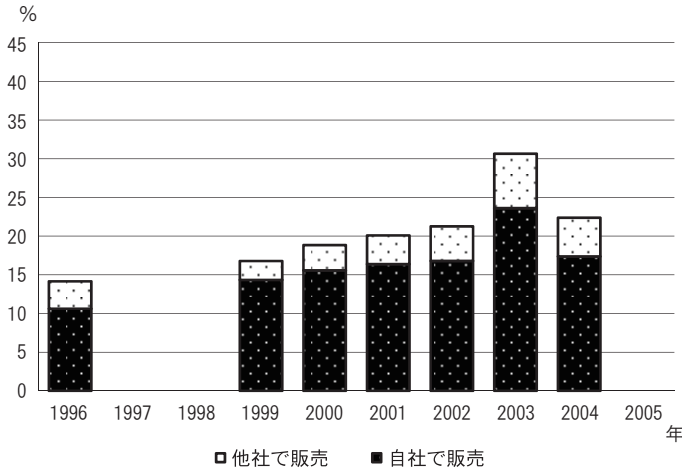
<sup>22</sup> 聞き取り調査の概要は、前出の「表2-2. 旅行者者に対する聞き取り調査の実施」を参照されたい。

図5-1. 第1種の総売上高における募集型企画商品の占める割合



出所：『旅行業取扱実績等報告集計表（第1種）』（運輸省運輸政策局および国土交通省総合政策局）各年より、筆者が算出し、作成。

図5-2. 第2種の総売上高における募集型企画商品の占める割合



出所：『第2種及び第3種旅行業取扱実績等報告集計表』（運輸省運輸政策局および国土交通省総合政策局）各年より、筆者が算出し、作成。

約とは別に、旅行業法第2条を根拠とする旅行業務提携契約があり、この2つを合わせて、広い意味での提携販売と定義づけることができるだろう。つまり、本稿では、自社が造成した募集型企画商品および自社が仕入れた旅行素材を、契約により販売手数料を支払って、他社に販売してもらう形態を提携販売と呼ぶ。

ここで言う旅行素材とは、旅館やホテルの宿泊、JR券、航空券、船車券といったパッケージ・ツアーを構成するもので、それらを単品として他社に販売してもらうための契約が旅行業務提携契約である。

例えば、JTBが造成したパッケージ・ツアーを、近畿日本ツーリストの直営店や静岡県内地場の旅行業者が販売すると、JTBはそれらの会社に、契約に基づいた代理販売手数料を支払う。

この場合、近畿日本ツーリストや県内企業の店頭でJTBのパンフレットが並べられる場合もあれば、パンフレットを顧客には見せず、顧客の要望を満たす旅行商品を、店頭の販売員が紹介する場合もある。また、静岡県地場の旅行業者をはじめとする中小業者が、航空券や宿泊施設を独自のルートで仕入れることができないとき、JTB等の大手の端末（システム）を使ったり、大手の支店に出向いたりして、そのような旅行素材を仕入れることもある。このように、他の旅行業者

の商品を販売し、代理販売手数料を受け取る販売の形態を提携販売と言い、この業界特有<sup>23</sup>の販売方法である。

図5-1は第1種の総売上高における募集型企画商品（パッケージ・ツアー）が占める割合を、自社で顧客に販売した分と他社に販売した分を区別して表したものである。同様に、図5-2は、第2種について表したものである。この他社に販売した分というのが狭義の提携販売にあたる。1996年以降の推移を見ると、いずれの図も、ほぼ一貫して、募集型企画商品の割合が伸びてきている。と同時に、その中の提携販売の割合が伸びていることが分かる。特に、第1種の2004年以降と第2種の2003年以降の伸びはめざましいものがある。

## V-2. 大手4社における提携販売の概要<sup>24</sup>

### 1. ㈱JTB<sup>25</sup>（以下JTBと表記する）

JTBは、2006年4月から新グループ経営体制がスタートし、分社化された。JTB中部の企画商品における提携販売の比率は、LOOK（海外旅行）で60%となっており、残る40%を直営支店で販売している。また、エース（国内旅行）は提携販売による販売が70%で、30%が直営支店での取り扱いとなっている。この提携販売の比率は全国のなかでも非常に高く、取扱額もかなりのものとなっている。

このエリアで提携販売の比率が高い理由は2つある。第1に、15年くらい前から、自提販分離政策に、先駆的に取り組んだからである。それ以前は、直販支店で店頭販売と提携販売の両方に取り組んでいた。しかし、提携販売と店頭販売は同じ自社商品を販売するが、ある意味で競合関係にある。つまり、提携販売であろうと店頭販売であろうと、最終的な顧客は旅行者であり、同一の対象者となる。提携販売の売上を増やすことは、間接的に店頭販売の売上を奪うことになる。一方で、提携販売先の顧客情報を店頭部門が知りえるのではないかという不安も、提携販売店に与えることにもなる。これらのことから、直販支店の販売力量の明確化と支店間による提携販売店に対するサービス格差の是正のため、1995年頃、直販支店と提携販売支店が分離され、提携販売が中部8県8拠点のJネット（通称）で管理されるようになった。これが提携販売の専門支店の始まりである。2004年4月には、提携販売事業部制に移行した。現在はJTBの各社でこの体制を取っているが、その体制は少しずつ異なるようである。

第2の理由としては、JTBが分社化するにあたり、名古屋市内の店頭販売中心の店舗がJTB東海

<sup>23</sup> 保険業においても、大手保険会社の商品を代理店が販売し、販売手数料を受け取る販売形態をとるが、大手保険会社がほかの大手の商品を売ることはない。また、旅行業のように、小規模企業が商品の作り手になることもない。そういった意味で、旅行業界における提携販売は、他の産業では見られない特有の販売方法と言える。

<sup>24</sup> 提携販売のなかでも、特に各社と協力関係の深い特約店については、『Travel Journal』2006年5月22日号に詳しく載っている。本稿とあわせてみることにより、提携販売の概要を理解する上での参考となるであろう。

<sup>25</sup> 聞き取り調査はJTB中部で行った。

に所属し、JTB 中部には法人旅行の名古屋支店と提携販売の名古屋支店を中心に、他県の総合型支店が所属することになった。このため、名古屋では必然的にパッケージ・ツアーを購入する個人客が含まれず、全体として提携販売比率があがっている。JTB 東海を含めれば、おそらく10%～20%くらい比率が下がるだろうということだった。いずれにしても、JTB 中部の中では提携販売の比率は高く、非常に大きな柱となっている。

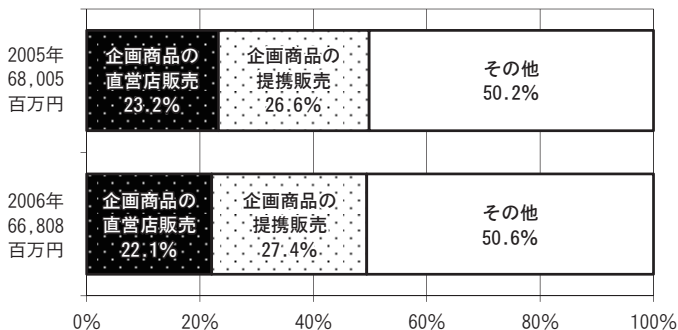
JTBの提携販売店は3つに分類される。1つ目は、総合提携店と言い、JTBと全く同じJTBのロゴの赤い看板を出す。ここはインスタ・シェア100%で、JTBの商品を100%扱うことになっている。ただし、この場合でも提携販売により他社商品を販売することはあるが、その場合は直接他社と取引をするのではなく、Jネットを通して精算をすることになっている。このことにより、JTBは総合提携店における販売商品の管理を行うことができる。また、JTBと同等の店づくりのための費用として、Jネットが販売店にネットワーク手数料を支払っている。Jネットとしては販売店に対する教育に力を入れており、商品知識、端末の操作、接客マナー、店舗作りなどの指導をしている。ブランド維持の観点から、CS（顧客満足）、コンプライアンスの教育にも力を入れており、経営に関するアドバイスも視野にいれ、より強固なパートナーシップを結ぶことを目指している。

2つ目は特定パートナー店で、ここにはLOOK、エースという商品名のロゴ看板が提供される。特にJTB商品のシェアは設けないが、販売額の目標を設定し、JTBの商品を中心に販売するという契約である。3つ目がパートナー店で、どの商品をどのように売るかは販売店の判断にゆだねられる。

## 2. 近畿日本ツーリスト(株) (以下近畿日本ツーリストと表記する)

近畿日本ツーリストの「2006年度決算と中期経営計画概要2006年～2008年(2007年3月6日)」

図5-3. 全営業収益における募集型企画商品の収益割合 (近畿日本ツーリスト)



出所：IR情報「2006年度決算と中期経営計画概要2006年～2008年(2007年3月6日)」

([http://www.knt.co.jp/kouhou/pdf/2006\\_explain\\_j\\_05.pdf](http://www.knt.co.jp/kouhou/pdf/2006_explain_j_05.pdf))  
の数値に基づき、筆者作成。

において、全営業収益にみる企画旅行商品の提携販売(狭義)の割合は、図5-3のようになっている。これを見ると、営業収益において、提携販売が大きな役割を担っていることが分かる。と同時に、その割合が少し増えていることが分かる。また、近畿日本ツーリストは2008年1月に事業の再編を行ったが、提携販売事業部は、全事業の約3分の1を占める1300億円規模の事業部



となったことから、社内における提携販売事業の重要性が推測できる。

近畿日本ツーリストの中部圏内<sup>26</sup>では、企画商品の売上高の約6割を提携販売（狭義）で占め、残る4割を直営店と子会社のツーリストサービスで販売する<sup>27</sup>。この地域は、10年以上前から提携販売に取り組む先進的の地域で、2008年1月の組織再編における提携販売事業のモデルとなっている。その理由は、第1に商品力である。この地域は、国内旅行（メイト）に関して言うと、全国で唯一、JTBのエースより販売高が上回る地域となっている。また、ホテルなどの宿泊施設の単品もメイトとして売られている。第2に、端末（システム）による効率化である。薄利多売の提携販売事業において、いかにたくさん売り、いかに効率化を図るかによって、いかに利潤を残すかが重要であるが、名古屋地区はこれ以上端末（システム）が増やせないくらい、販売店に端末（システム）が普及している。これにより、コスト・パフォーマンスが非常に良くなっている。本来、提携販売は販売店に販売手数料を支払うことから、店頭と比べて利益幅が小さくなるのだが、人件費を考慮すると、現状では提携販売の方が利益を多く残すほどの結果となっている。

近畿日本ツーリストの提携販売店も3つに分類される。1つ目は、特約店と代理業で、KNTというロゴの青い看板を掲げるところである。この地区の提携販売による総売上高の55%を、これらの販売店で販売している。専用回線を使ったシステムを装備し、パック店に装備されたシステムよりグレードの高いものを使っている。通常の販売手数料とは別に付加販売手数料を支払っている。販売高を伸ばすためのインセンティブとして、前年の数値から販売店ごとの目標を設定し、それをクリアした販売店には研修旅行をプレゼントしている。2つ目は、パック店と呼んでいる旅丸パックの装備店である。旅丸パックは、既存のインターネット回線を利用した簡易型システムである。3つ目がその他の販売店で、各販売店は提携販売事業部の支店や営業所に来店して直接取引をする。協力関係の強い特約店と代理業で「旅丸会」を組織する。

### 3. ㈱日本旅行（以下日本旅行と表記する）

日本旅行の関係者の話によれば、日本旅行の場合は、企画商品のほぼ6割が提携販売による販売となっている。企画旅行商品の売上増加とほぼ連動して提携販売の取扱高も増えており、その比率はほとんど変わっていない。代理店と特約店を合わせて、「スクラム会」を作っている。スクラム会は、日本旅行のロゴ看板を使っている販売店で、協力関係の強いところである。インターネットを経由したシステムを利用している。

このスクラム会の設立が1996年である<sup>28</sup>ことから考えると、このあたりから、特約店の囲い込み

<sup>26</sup> 愛知県、岐阜県、三重県、福井県、富山県、静岡県、石川県。

<sup>27</sup> 2007年11月時点。

<sup>28</sup> 日本旅行「会社経歴書(2007年4月)」参照。

を行い、提携販売事業に力を入れ始めたと考えられる。2002年に、全国21か所にエージェンセンターを設置し、提携販売部門への取り組みを強化し、販売店への支援機能を充実させた<sup>29</sup>。これが取扱額の増加の要因として働いている。

#### 4. (株)阪急交通社（以下阪急交通社と表記する）

大手4社のうち、阪急交通社は提携販売をほとんど行っていない。他の旅行業者を経由すると、そこに販売手数料を支払わなければならないからという理由による。この販売手数料を顧客に還元し、そのコスト削減分を価格に反映することにより低価格を実現し、価格競争力をつけるという方針である。

大手関係者によれば、首都圏などの都市部では一部、提携販売を行っているらしい。また、後述の県内業者では、海外の現地手配を依頼しているところもあり、厳密には、提携販売を行っていると言える。もともと海外旅行に強く、その海外とのつながりを活かした広い意味での旅行素材の提携販売のようなものは行っているようだが、今回の調査では具体的にそれを調べるには至らなかった。

### V-3. 県内4社における提携販売の概要

聞き取り調査を行った静岡県地場の旅行業者4社の概要を、表5-1にまとめた。ここでは、聞き取り調査から得られた情報をもとに、おもに、各社における提携販売の位置づけについて整理する。

表5-1. 静岡県の地場の主な旅行業者の概要

旅行業者名	旅行業登録年	資本金(万円)	旅行部門従事者(人)	支店・営業所数(本社除く)	全事業に占める旅行業の割合
県内a社	1971	5,000	104	1	ほぼ専業
県内b社	1983	2,958	45	4	2割くらい
県内c社	1973	5,000	118	13	ほぼ専業
県内d社	1974	2,000	38	3	ほぼ専業

出所：聞き取り調査で入手した情報、パンフレットおよびホームページの情報より、筆者作成。

県内a社は、従来、国内および海外の募集型企画商品（パッケージ・ツアー）を販売していたが、2006年10月に、国内旅行の募集型企画商品をグループのバス会社に移管し、一部海外旅行の企画商品を残すものの、受注企画型旅行の専門会社となった。現在は、地元の行政関係と企業関係、地元に残在する小団体を対象に事業を行っているため、店頭販売の必要がなくなり、1か所を残し

<sup>29</sup> 『Travel Journal』2006年5月22日号、p.9参照。

て営業所を廃止している。

店頭販売を行っていた時には、自社商品だけでは品ぞろえが悪いため、JTB、近畿日本ツーリスト、日本旅行などの商品も販売していた。大手寡占の状況のなかで、自社で仕入れをしたくても仕入れられない旅行素材があり、やむをえず大手から素材を仕入れていたという事情もあった。グループのバス会社では、ツアー商品全体の25～30%をこのa社で販売し、その他の県内の旅行業者にも販売を依頼しているが、そこでの売上は1割にも満たない状況である。このバス会社自身は店頭部門を持たないため、提携販売で他社商品を販売することは行っていない。ただし、バスを利用した国内旅行の商品造成のために、航空座席や宿泊施設などの旅行素材を、大手他社から必要数分を分けてもらうことはある。

県内b社は、自社でバスを保有するため、バスツアーを中心とした募集型企画商品を販売する。しかし、取扱いとしては、募集型旅行より手配旅行の販売のほうが多い。提携販売としては、JTB、近畿日本ツーリスト、日本旅行の端末を入れて販売している。JTB、日本旅行、近畿日本ツーリストの3社による提携販売の年間収益は、b社の旅行業全体の収益の約10%を占める。この他にJALやANAの提携販売も行っているが、これらの収益も旅行業全体の約10%を占め、あわせて約20%が他社商品を販売して得られる手数料収入となっている。残る80%が自社商品を販売して得られる収益である。以前は海外旅行の商品を中心に他社商品を販売していたが、最近ではシステムの改良により利用しやすくなったため、国内旅行の商品も販売するようになった。ホテルの手配なども、3社の端末を使ったほうが速い。b社自身は、自社商品を地元の旅行業者に委託し、1割くらいを他社で販売している。

県内c社は、旅行部門従事者数と営業所数を見ると、県内地場企業としては規模的に一番大きいところで、2006年3月期の営業収益は約13億円となっている。2005年12月に、組織の効率化のため支店を廃止し、代わって外販営業部と店舗営業部を新設するという組織改革を行っている。a社と同様に、グループ内にバス会社があり、そのバスを主体とした国内旅行の募集型企画商品の販売を行っているが、独自の海外旅行の募集型企画商品も販売している。バス会社が企画する商品は、バス会社自身でその65%を販売し、c社がその25%を販売している。残る10%を県内の旅行業者に委託して販売している。個人旅行のパッケージ・ツアーに限って言えば、c社は国内旅行においては、66%がこのグループ会社が企画する商品の販売で、残る34%が他社商品の受託販売となっている。また、海外旅行においては、自社商品の販売が25%で、75%は他社商品の販売となっている。

旅行商品については、「商品を構成する宿とか飛行機とかはだいたい決まっているので、内容での差別化は難しく、結局のところ価格で差別化が行われている」と、c社の関係者は述べている。仕入を安くするために、大手は提携販売により送客数を増やす。大手の場合は全国から顧客を募

集できるが、県内企業の場合、募集対象とする商圈に限られるため、どうしても規模の経済を生むことができず、それが価格に反映され、なかなか苦しいようである。

県内d社は、募集型企画旅行もわずかに行っているが、主に団体を中心とした受注型企画旅行や業務渡航など、団体や企業を対象とした業務を行っている。提携販売は、JTBと日本旅行が主力で、あとは航空系のJALやANAの商品を販売している。また、各地域に特化した海外ホールセラーの商品も提携販売により扱っている。中小規模の旅行業者にとって、海外のホテルや現地の観光を直接仕入れるというのは、言葉の壁もあり難しく、専門業者に頼っているようだ。ここでは、近畿日本ツーリストとの取引はなかったが、阪急交通社とは1971年に海外旅行の販売のための代理店契約を締結した関係で、海外のホテルや観光といった現地の手配<sup>30</sup>の取引が行われているということであった。

以上4社の調査では、県内地場の旅行業者は中堅といえども、いずれも価格競争が厳しい中、業態を変更したり、組織改革を行ったりと苦勞をしている姿がうかがえた。提携販売で大手業者の商品を販売することに関しては、自社で旅行素材を仕入れたり、旅行の企画そのものを作ったりするだけの力量が不足しているので、顧客のニーズを満たすために利用している姿が浮き彫りになった。また、自社商品を少しでも多く販売するために、県内の旅行業者に販売を委託しているが、他社で売れるのは1割程度であった。県内の旅行業専門の業者は、自社で仕入れたくても仕入れられない旅行素材を、やむをえず大手に頼っていると答えているが、旅行業専門ではなく、比較的規模の小さいところでは、「自社商品を販売するほうが利益率はよいが、他社商品を販売して販売手数料を受け取るのと、自社で旅行商品を造成するコストとを考えると、本当のところどちらが利益率がよいのか疑問である。提携販売で他社商品を売って10%の販売手数料がもらえるならそれもいいのでは。」といった提携販売に対して肯定的な意見も聞かれた。

#### V-4. 提携販売に関する考察

旅行業界の場合、もともと代理販売する旅行素材を組み合わせ、自社商品（パッケージ・ツアー）を造成するという特性があり、他社商品を代理販売することに違和感はないと、県内旅行業者の関係者は聞き取り調査で答えている。また、大手旅行業者の関係者によれば、提携販売と店頭販売はある意味では競合関係にあるという。つまり、提携販売の顧客は旅行業者であり、通常の店頭販売が消費者を対象とするのと異にしているが、提携販売で自社商品を他社に売るということは、その分自社の店頭での販売が減るということである。しかし、このことに関しても、自社の店頭では他社商品を提携販売で販売しているし、違和感はないと答えている。

<sup>30</sup> このような現地のホテルや観光の手配を専門に行い、それを旅行業者に販売するのが、ランドオペレーターである。

また、業者の規模にかかわらず、自社商品の補完として他社商品を販売することに抵抗感はなく、むしろ顧客を取り込むためには必要なことであると肯定的である。これは、1つの会社が旅行商品の造成を行うメーカーであると同時に、直営店を持つことにより、その店頭でリテラーとしての機能を果たしているというこの業界の特性に由来する。旅行慣れしてきた最近の消費者は、旅行に関する情報や知識が豊富となり、そのニーズのレベルは高まるばかりである。大手どうしの提携販売が成り立つのは、こうした消費者ニーズの多様化に対応するためである。募集型企画商品（パッケージ・ツアー）には各社の特徴や得意分野があり、旅の総合デパートたらしめる大手にとっても、品揃えは重要な要素となっている。

登録種別により制約はあるが、業者の規模には関係なくメーカーとなりえるというのも、この業界の特性の1つである。ただし、最近の傾向として、仕入力や企画力の問題で、小規模なところでは募集型企画商品（ホールセール商品）を造成する力が衰えてきており、ホールセール商品を持たない業者が増えてきた。前節の旅行業者数の推移を見ると、第1種旅行業者は1997年以降減少傾向にある。これは、旅行業を取り巻く環境が年々悪化してきたことも要因ではあるが、旅行業法の改正により、募集型企画旅行を主催するにあたり、消費者保護の観点から旅行業者の責任が重くなり、小規模企業はそれに持ちこたえられなくなってきたこともその要因のひとつである。そのため、5～6年前から、ホールセール商品を販売するところが大手に集約化される傾向にあり、ホールセール商品を持たないリテラーは、販売力向上のため、店内の品ぞろえに力を入れるようになった。ここに、大手業者にとって、提携販売に力を入れる意義がある。

他社商品を販売すれば、販売業者はおおむね10%の代理販売手数料を受け取ることができる。他社へ自社商品を販売するのは、販売チャネル拡大のためである。ここで両者の利害が一致し、提携販売を行う。

もともと代理販売の手数料を主な収入源とする薄利多売の旅行業界において、提携販売店に販売手数料を支払うため、提携販売はさらに薄利となる。したがって、提携販売は、提携販売店を増やし、さらに各販売店での取扱額を増やすことにより、ボリュームをいかに増やすかが重要なミッションとなっている。つまり、「一店舗あたりの販売高の増加×販売店舗数の増加＝総販売高の増加」により、販売高のボリュームを増やすことである。旅行業の場合、販売力を強化することは、仕入れにおける規模の経済を享受することになり、仕入力の強化にもつながる。さらに、この旅行素材を安く仕入れることが商品力につながる。従って、提携販売先を増やすことが競争優位へとつながる<sup>31</sup>。

ただ単に販売チャネルを増やすためなら、直営店を増やせばよいことになるが、自社で直営店

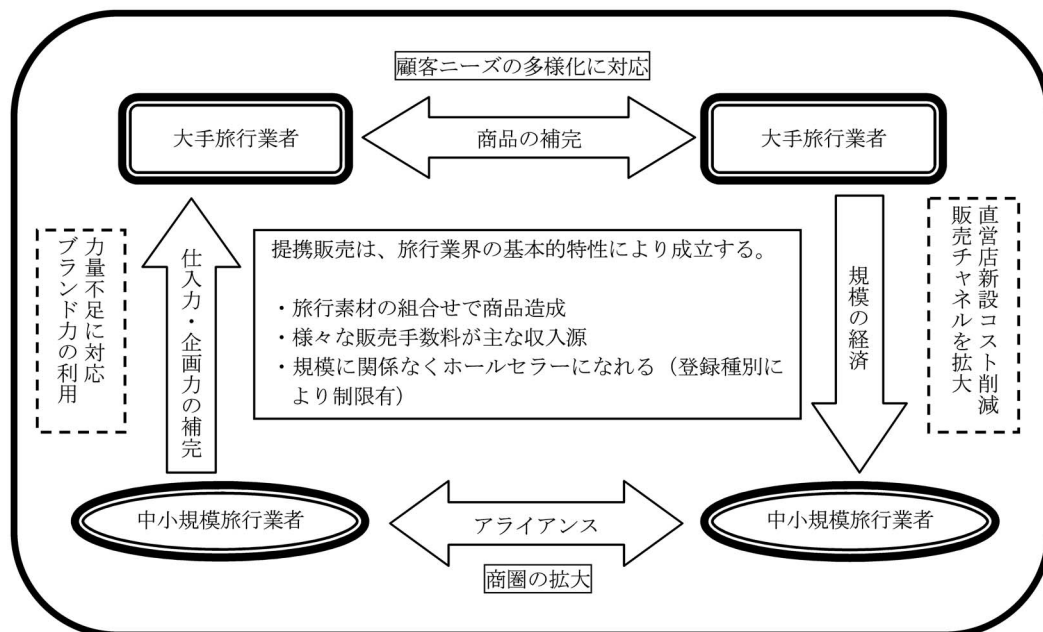
<sup>31</sup> このあたりの旅行業における競争優位性の議論は、別の機会に委ねる。

を新設し、それを維持するためには、人件費をはじめとするコストがかかる。そのコストをできるだけ押さえ、販売チャネルを増やすという意味で、提携販売は大きな意味を持つのである。ただし、提携販売店を増やすことは、その販売店が倒産した場合の債権の保全リスクを増やすことにもなる。このため、大手旅行業者は、提携販売店から営業保証金を取っている。

また、大手業者の各社は、最近のリテーラーの子会社化<sup>32</sup>や販売会社の専門店化<sup>33</sup>という動向を、チャンスととらえているようである。つまり、リテーラーにとっては、品揃えを良くすることが販売高アップの鍵であり、そこに、他社系列のリテーラーに自社商品のパンフレットを並べてもらうスペースが広がるチャンスがあり、より多くの商品が売れるようになって考えている。各系列のリテーラーは、グループ会社の商品の販売高を増やすということより、全体としての販売高を増やすことにより、グループ会社全体の売上高に貢献するという立場を担うことになる。

以上のことから、提携販売の仕組みと役割をまとめると、図5-4のようになる。企業規模が小さければ、人件費や施設維持のための営業コストが少なくすむため、他社商品を販売するだけでも収益を上げることが可能となる。この提携販売の仕組みが、競争が激しいと思われるこの業界で1万社近くの小規模業者の存在を可能としている。一方、大手業者は、企画や仕入等にコスト

図5-4. 提携販売の仕組みと役割



<sup>32</sup> 2003年にJTBがPTSを子会社化し、2004年に日本旅行がOMCトラベルと合併している。

<sup>33</sup> 近畿日本ツーリストは2008年1月の組織再編において、子会社であるツーリストサービスに近畿日本ツーリストの店頭部門を移管し、社名をKNTツーリストと改め、店頭販売の専門会社を作った。

がかかるし、大きな組織を維持するためのコストもかかり、小規模業者と比べて、必ずしも高い収益力を持つわけではない。

#### V-5. 大手4社の提携販売における競争戦略

最後に、提携販売における大手4社の競争戦略をまとめると、表5-2のようになる。提携販売を行っていないと答えた阪急交通社を除くと、残り3社は、いずれも自社造成のパッケージ・ツアーの約6割を提携販売で売り上げている。また、いずれも1996年頃から提携販売に力を入れ始めているところも、興味深い点である。

JTBの場合、JTBのブランド力を活用し、関係の強さに応じてロゴ看板をうまく使い分けているところと、協力関係が強い総合提携店への販売支援として、リテールビジネスコンサルタント(RBC)という社内資格を持つ人材を派遣しているところに特徴がある。

また、提携販売のミッションである規模の経済の追求を一步進め、提携販売をニーズのアンテナとしても捉えている。つまり、JTBの直営店では、JTBの商品が顧客のニーズを満たしていない場合の補完的商品として、他社商品が顧客に紹介されるため、他社との比較が十分にはなされない。一方、提携販売店では、リテラーとして各社の商品が並ぶ中で選択が行われるため、顧客が求めている商品の動向がつかみやすい。旅行業の専門誌である『Travel Journal』の取材で、JTBの関係者は「自社商品の取捨選択の最前線にある販売店の声を吸い上げて造成個所に還元することが、これからの提携販売のミッション<sup>34</sup>」であると述べている。ただし、今回の聞き取り調査の中で、費用対効果が悪く、顧客からのクレームのリスクが高い添乗員付きの商品をあえて作らず、補完的に他社商品を利用する戦略もうかがえた。

さらに、その設立の経緯から莫大な資源を有し、この業界のガリバー的存在であるJTB<sup>35</sup>は、Jネットが管理するネットワークを活用して、代理販売以外の道を構築することにも取り組んでいるようだ。これらの販売店向けのサイトや精算の仕組みをコア・コンピタンスと捉え、いかに事業領域を拡大するかが今後重要であると、JTB中部の関係者は述べている。

同じ取材で、近畿日本ツーリストの関係者は、2006年度から、提携販売に「企画商品、宿泊券販売とともに主軸商品の1つに団体旅行を加え」、特約店各社が地域に持つ独自の人脈に着目し、「団体営業の協業体制の構築に着手し始めた」<sup>36</sup>と述べている。もともと団体旅行を得意とする近畿日本ツーリストであるが、地方の特約店が持つ地域のパイプと近畿日本ツーリストの持つ団体旅行のノウハウとのシナジーをねらっている。また、特約店をまとめる旅丸会を組織している。ここ

<sup>34</sup> 『Travel Journal』2006年5月22日号、p.11参照。

<sup>35</sup> 戦後の旅行市場をけん引してきたJTBについては、王(2005)が詳しい。

<sup>36</sup> 『Travel Journal』2006年5月22日号、p.11参照。

も、JTBと同様に、提携販売事業の持つネットワークを活用したさらなる事業展開を行うわけだが、JTBとの違いは、JTBはネットワークのシステムを活用するのに対し、近畿日本ツーリストはネットワークのヒトを活用すると言えよう。

JTBを追う近畿日本ツーリストと日本旅行の戦略は、似通っているようだ。どちらも販売チャネルの拡大が提携販売の最大の使命と捉え、まだ拡大の余地が残る自社の不得意地域での特約店の拡大を追及している。提携販売のネットワークに介在するヒトの力を活用して、地域での人脈をいかした提携により、新たな活路をみいだそうとしている。

阪急交通社は、狭義の意味での提携販売はほとんど行っていない。提携販売に支払う販売手数料を低価格商品の実現に振り向け、独自の路線を歩む戦略である。

表5-2. 大手4社の提携販売に関する戦略

業 者 名	戦 略
JTB	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド管理の徹底</li> <li>・コンサルタントを派遣し経営支援</li> <li>・ニーズのアンテナ</li> <li>・販売店のネットワークのシステムを活用した事業領域の拡大</li> <li>・規模の経済の追求により、価格競争力をつける</li> </ul>
近畿日本ツーリスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・得意分野の団体企画商品も提携販売の商品として商品化</li> <li>・代理店と特約店で「旅丸会」を組織</li> <li>・旅丸会の人脈(ヒト)を活用し、地方の団体を狙う</li> <li>・規模の経済の追求により、価格競争力をつける</li> </ul>
日本旅行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・代理店と特約店で「スクラム会」を組織</li> <li>・スクラム会の人脈(ヒト)を通じ、着地型商品の開発を支援し、販売店を支援。</li> <li>・規模の経済の追求により、価格競争力をつける</li> </ul>
阪急交通社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的に提携販売の分野で戦わない</li> <li>・販売手数料分を安く価格設定することにより、価格競争力をつける</li> </ul>

## VI. 終わりに

本稿では、まず、国土交通省総合政策局観光課から入手した統計データや関連文献、資料を用いて、旅行業の定量的分析を行い、業界の基本的特性を取り出した。次に、この業界特有の提携販売の仕組みと役割を、大手4社および静岡県地場業者4社の関係者に対する聞き取り調査によって明らかにした。これにより、この業界が大手4社の寡占状態にありながら、1万社もの小規模企業の存在を可能としているのは、この提携販売の存在であるということを明らかにした。この提携販売の存在は、大手4社の経営戦略にも影響を与えている<sup>37</sup>。

本稿では、統計データの分析と第1種旅行者への聞き取り調査により、提携販売という特有の

<sup>37</sup> 現在、地域観光振興として着地型旅行商品が注目を集めているが、前節でもふれたように、大手業者も着地型旅行商品には注目し、地方業者や行政との連携も視野に入れて取り組んでいる。この戦略において、提携販売は重要な役割を果たしている。大手業者だけでなく、逆に、地場の中小企業も提携販売を積極的に活用していくことが重要であると考えられる。



システムがこの業界を特徴づけるという視点で分析を進めた。しかし、第IV節で明らかにしたように、旅行業は、自社で作成できる旅行商品が登録種別により異なったり、兼業・多角化が進んでいたりといった要素が複雑に絡み合っているため、本稿で調査を行わなかった第2種、第3種旅行者に対する聞き取り調査も行う必要があるだろう。

また、今回は提携販売に基づく重層的な産業構造の分析に主眼を置いたため、この分析結果が、どのような示唆を与えるのか、旅行業の競争戦略にどう影響を与えるのかといったところまで言及されていない。今回の聞き取り調査より得られた、旅行業の競争戦略全般に関する資料の分析も含め、この業界における競争優位性を明らかにし、低迷傾向にあるこの業界に何らかの示唆を提供することが、今後の課題である。

## 参考文献

- [1] 麻生憲一 (2002) 「旅行取扱額の推移と集中度：主要旅行者50社の旅行取扱額データによる実証分析」『奈良県立大学研究季報』(奈良県立大学) 13巻1号、pp.21-30
- [2] Cavlek, Nevenka (2006) ‘Travel and tourism intermediaries’, “International Handbook on the Economics of Tourism” pp.155-172, Edward Elgar
- [3] 廣岡裕一a (2004) 「欧州パッケージ旅行における旅行者に対する旅行業の責任」『政策科学』(立命館大学) 12巻1号、pp.97-110
- [4] 廣岡裕一b (2005) 「旅行業法の変遷：旅行業法に改題後の1982年と1995年の改正」『政策科学』(立命館大学) 13巻1号、pp.107-118
- [5] 今西珠美 (2001) 『旅行企業の国際経営』晃洋書房
- [6] 伊東尚子 (1999) 「売上増大のための企業行動と税務・会計—旅行業・旅行者代理業」『税理』(ぎょうせい) 42巻3号、pp.69-74
- [7] JTB能力開発a (2005) 『旅行業概論』JHRS
- [8] JTB能力開発b (2006) 『観光学基礎』JHRS
- [9] 小林弘二 (2007) 『旅行ビジネスの本質—観光・旅行・航空の日英比較—』晃洋書房
- [10] 国土交通省 (2006) 『観光白書平成18年版』国立印刷局
- [11] 森田松太郎 (2005) 『ビジネス・ゼミナール経営分析入門』日本経済新聞社
- [12] 長橋透・麻生憲一 (1999) 「主要旅行者50社の旅行取扱額についての覚書—時系列的推移と市場占有率の変動による類型—」『経済学論集』(宮崎産業経営大学経済学会) 7巻2号、pp.173-197
- [13] 日本国際観光学会編、松園俊志監修 (2005) 『改訂二版旅行業入門』同友館

- [14] 財団法人日本交通公社『旅行年報2007』
- [15] ㈱日本旅行業協会a(2007)『JATA経営フォーラム旅行業を取り巻く環境と旅行業経営分析』(㈱日本旅行業協会)
- [16] ㈱日本旅行業協会b(2007)『旅行業法関係法令集2007年度版』東京法令出版
- [17] 王ヤン(2005)「戦後日本の旅行市場と旅行業の展開—JTBの事例から—」『現代社会文化研究』(新潟大学)32号、pp.69-86
- [18] ポーター, M. E. 著、土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(1995)『新訂競争の戦略』ダイヤモンド社
- [19] 佐々木正人(2005)『最新改訂版改正旅行業法・約款の解説』中央書院
- [20] 妹尾明編(1983)『現代日本の産業集中』日本経済新聞社
- [21] 柴田耕介(2006)「観光産業の実態と課題」『国際交通安全学会誌』(国際交通安全学会)31巻3号、pp.195-214 (pp.15-34)
- [22] 新庄浩二・岩崎晃・土井教之・井出秀樹(1990)『新・産業の経済学』昭和堂
- [23] 財団法人社会経済生産性本部(2006)『レジャー白書2006』文栄社
- [24] 米浪信男(1998)「旅行業の構造変化」『神戸国際大学経済経営論集』(神戸国際大学学術研究会)18巻2号、pp.57-82
- [25] 『Travel Journal』(株式会社トラベルジャーナル)2006年5月22日号