

旅行業者の競争戦略の分析：
大手4社の経営行動に着目して

メタデータ	言語: ja 出版者: 静岡大学人文学部 公開日: 2009-04-07 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 狩野, 美知子 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.14945/00003295

論 説

旅行業者の競争戦略の分析 一大手4社の経営行動に着目して一

狩 野 美知子

1. はじめに

取扱高からみた旅行業界の規模の推移によれば、この業界は、1996年頃をピークに成熟期を迎え、本格的な競争にさらされていると考えられる。また、この業界は約1万社の業者が存在する中で、JTB、近畿日本ツーリスト、日本旅行、阪急交通社の大手4社が、全取扱高の約3分の1を占めるという特殊な構造を示す¹。筆者は、狩野（2008）において、国土交通省観光課から入手した時系列データの分析から、この特殊な産業構造を定量的に明らかにし、その分析結果と大手4社および県内地場4社の旅行業者に対する聞き取り調査の結果から、旅行業界の重層的産業構造を明らかにした。しかし、厳しい競争の中で、重層的産業構造の上部を構成する大手4社ほどのような戦略をとり、何をめぐって競争してきたのか、この業界の競争優位性は何か、についての議論まで至ることはできなかった。本稿は、この残された疑問を明らかにすることを目的とする。

旅行業界の競争を論じるにあたり、まず、次節で旅行業界を扱った先行研究のレビューを行う。第3節では、関連文献および大手4社に対して行った聞き取り調査²をもとに、この業界の産業構造を定性的に分析し、基本的特性を取り出す。このことを通じて、旅行業界を取り巻く環境とその変化について概観する。第4節で、関連文献を使った大手4社の経営行動の分析から、大手4社の戦略や競争を明らかにする。最後に、前節までの分析結果を総合し、この業界における競争優位性について考察する。

本稿で扱っている旅行業界とは、旅行業法の定めによる第1種、第2種、第3種旅行業者から構成される業界を指している。また、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っている。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ことから、主に1996年以降を研究対象としている。

¹ 旅行業界の規模の推移および特殊な構造に関する数値的データは、狩野（2008）を参照されたい。

² 詳細は、狩野（2008）を参照されたい。

II. 先行研究レビュー

旅行業界の産業構造を扱った研究としては、米浪 (1998)、麻生 (2002)、柴田 (2006)、狩野 (2008) があげられる。いずれも公刊データを利用した定量的分析を行い、企業規模の零細さ、参入障壁の低さ等の旅行業の基本的特性を取り出している。しかし、これらの研究は、「経済および技術の構造に基づく業界の基本的特性³⁾」を取り出すという視点に欠けている。本稿では、この視点に立ち、ポーターの「5つの競争要因⁴⁾」に基づき、旅行業界の構造を定性的に分析している。さらに、本稿では、この「5つの競争要因」をダイナミックに捉え、その要因を大きく変化させた「政府の政策」「インターネットの普及」「平和と安全・為替の変動・景気の変動」を取り上げ、これらを3つの変動要因と呼んでいる。

Cavlek (2006) は、ドイツを中心としたヨーロッパ市場におけるトラベル・エージェンシーとツアー・オペレーター⁵⁾の収益構造について詳しく述べている。旅行先進国であるヨーロッパの状況を理解することは、これからの日本の旅行業の経営戦略を考える上で重要であるため、簡単に日本との違いをまとめる。これからわかる日本との違いは、

①チャーター便の利用

②徹底的な垂直統合や、国境を超えた水平統合による、価格競争力の追及

③イールド・マネジメント⁶⁾の手法により、流動的に価格を設定し、収益の最大化を図る

ということである。旅行・観光の仲介業者のこれからの事業は、新しい情報通信技術の利用とともに、統合と提携によって特徴づけられると結論づけられている。

小林 (2007) は、海外旅行ビジネスにおいて諸条件が日本と類似している英国を取り上げ、そのビジネスの先進性から、「競争促進的政策」「市場創造型経営」という英国型への転換を求めている。旅行業者へは、消費者視点に立脚した「選り取り旅行」へのビジネスシステムの転換の必要性を説いている。この研究は、航空行政、航空業界の事情に詳しく⁷⁾参考になる。

今西 (1998、2001) は、近畿日本ツーリスト、東急観光、日本交通公社、日本旅行の4社に対する聞き取り調査および海外に進出している日本の旅行企業に対するアンケートの実施により、日

³⁾ Poter(1980)によれば、産業構造の分析の目的は、この基本的特性を発見することである。「この特性の上に、企業の戦略は策定されなければならない」(訳書21ページ)とも述べられている。

⁴⁾ 詳しくは、Poter(1980)を参照されたい。

⁵⁾ ツアー・オペレーターは、交通手段、宿泊などのサービスを組み合わせて旅行商品を造成し、商品として顧客に直接的・間接的に販売するホールセラーである。トラベル・エージェンシーは、ツアー・オペレーターの商品を顧客に仲介・販売する、売れ残りのリスクを負わないリテーラーである。日本の大手総合旅行社の場合は、両方の機能を併せもっている。

⁶⁾ もともとは、ユナイテッド・エアラインやアメリカン・エアラインなどのアメリカ系航空会社が収入を最大化させるために導入したビジネス戦略の一つで、コンピュータによる予約管理システムを駆使し、変化する需要に対応し、きめ細かく販売価格をコントロールするものである。

⁷⁾ 海外旅行会社で仕入れの実務にあっていた(p.115)という小林氏の経験を反映している。

本の旅行企業の海外拠点は、

- ①日本人及び日系企業を対象市場にしている
- ②現地の従業員は日本人や日系人の比率が高い
- ③海外においても日本的なサービスを提供している
- ④海外における競争相手も日本企業である

という4点で自民族を中心とする特徴を持つと結論づけ、これを「エスニック・モデル」と名づけている。見方をかえると、これらの海外拠点は国際競争力をもてなかったということで、製造業などの産業が国内で成熟してくると、多角化と国際化で対応しようとする⁸ことから考えると、成熟期を迎えたと思われる旅行業界の国際化を考えるうえで興味深い。

本研究と直接的には関係しないが、玉村（2003）は、社会的、経済的に似通った条件を持つだけでなく、国外への観光旅行の半数以上をパッケージ・ツアーが占める英国と日本を比較し、両国のパッケージ・ツアーの発展・特徴を検証している。なぜ、英国のパッケージ・ツアーは低価格で日本のそれは高いのか。その理由を、英国のパッケージ・ツアーは「異種観光同類ツアー」であり、日本のそれは「同類観光異種ツアー」であるからだと仮説を立て、議論をする。これまでの日本人のパッケージ・ツアーの嗜好や、これからの日本のパッケージ・ツアーの造成を考える上で参考になるものである。

以上みてきたように、旅行業界について、学術的、体系的に研究を行ったものはあまり多くはない。特に、その競争優位性を扱ったものはみあたらない。本稿は、大手4社に対する聞き取り調査と関連文献の分析から、できるだけ客観的にこの業界の競争を捉え、競争優位性に関する考察を行っている。

Ⅲ. 旅行業界を取り巻く環境とその変化

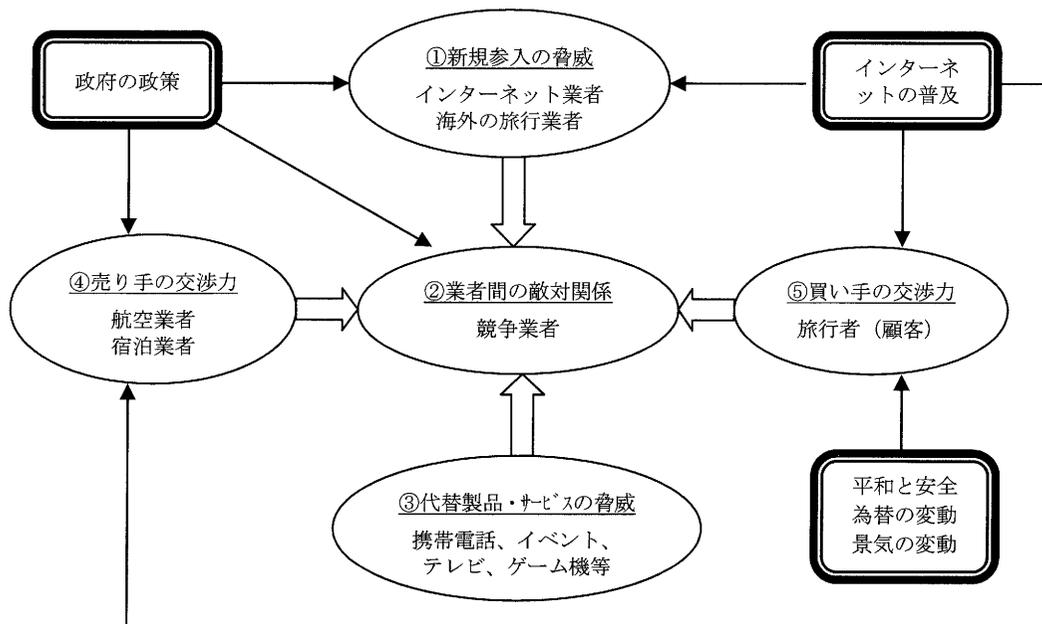
Ⅲ-1. ポーターの「5つの競争要因」と旅行業界

ポーターは、業界の「競争状態を決めるのは、基本的に5つの要因である⁹」と述べている。この5つの競争要因を、1996年以降の旅行業界にあてはめて考えると、図3-1のようになる。ここでは、この間の5つの競争要因を大きく変化させた、3つの変動要因も加えて図示している。

⁸ 詳しくは、伊丹(1993)を参照されたい。

⁹ Porter(1980)、訳書17ページ参照。

図3-1. 旅行業界の「5つの競争要因」と3つの変動要因



Ⅲ-1-1. 新規参入の脅威

新規参入の脅威は、「参入への障壁がどのくらいあるか、および、既存の業者が新規参入業者に対してどれくらいの反撃を起こすと参入者が予想するか¹⁰⁾」によって決まる。この参入障壁としては、規模の経済性が働くこと、製品の差別化が進んでいること、巨額の投資が必要な場合、仕入先変更コストがかかること、流通チャネルの確保が必要な場合、政府の規制があることなどが挙げられている。

これらを、旅行業にあてはめて考える。

- ①仕入に関しては規模の経済が働くが、それを提携販売により他の業者から仕入れることは可能である。仕入先を変更するためのコストというのもほとんど考えられない。
- ②同様の理由で、流通チャネルの確保も、他産業に比べ容易と言える。
- ③製品の差別化という意味では、大手の企画商品は、JTBのルック（海外旅行）、エース（国内旅行）、近畿日本ツーリストのホリデー（海外）、メイト（国内）、日本旅行のマッハやベスト（海外）、赤い風船（国内）、阪急交通社のトラピックスといったようにブランド化がなされ、それなりの信頼を得てはいる。しかし、これも提携販売により他社商品の取り扱いが可能で

¹⁰⁾ Poter(1980)、訳書22ページ参照。

あるし、パンフレット等の媒体により可視化されているため、製品の同質化が図られやすい。

④消費者保護の観点に立つ旅行業法により、政府による参入規制が行われているが、クリアしにくいほどの条件でもない。

⑤「電話1本機1つから」と言われているように、開業のための資金もそれほど必要とはしない。

したがって、総じて参入障壁が低い産業と言える。こういった参入障壁の低さが、1万社にもおよぶ業者の存在を許していると言える。

ここ10年くらいの間の新規参入者で、特に業界を脅かしているのが、楽天トラベル、一休といったITA (Internet Travel Agency)、いわゆるインターネット業者である。1980年代には、HISの参入による海外航空券の価格破壊が、この業界に大きなインパクトを与えた。これと同様に、ITAの参入による脅威は業界全体に影響を及ぼし、販売チャネルのあり方を変える大きなものとなった。

このインターネット業者として、最近、アメリカのエクスペディアが日本市場に参入¹¹している。エクスペディアは、1996年にマイクロソフト社の一部として設立された世界最大の旅行予約サイトである。2000年末にダイナミック・パッケージを導入し、アメリカで急成長した。エクスペディアは、まだ日本ではそれほどの力を持ってはいないが、この参入が日本の旅行業界のダイナミック・パッケージへの取り組みに拍車をかけた要因の1つと言えるだろう。ダイナミック・パッケージとは、簡単に言えば、個人旅行者が、旅行業者の販売する航空券とホテルを自由に組み合わせ、パッケージ・ツアーとして完成させる商品である。

また、このダイナミック・パッケージが日本で初めて導入されたのは2005年10月で、住友商事が100%出資するグローバルトラベルオンライン (GTO) によるものである¹²。この企業自身が商事会社という異業種からの参入であった。

Ⅲ-1-2. 業者間の敵対関係

この部分が、業界内各社の競争関係をみる部分ではあるが、第IV節で4社の競争を中心に詳しく分析するため、ここでは簡単な記述にとどめる。

1997年以降、この業界は熾烈な価格競争を行っている。1997年末の『日経ビジネス』の記事によれば、以前は業界トップのJTBが価格を発表し、各社がそれを見てそれぞれに価格設定をするという暗黙の慣行があったが、日本旅行のブランド商品の値下げ発表の翌日に、JTBが自社ブランド商品でそれを下回る値下げ価格を発表した¹³と書かれている。価格競争を仕掛けてシェア拡大

¹¹ 『日経ビジネス』2006年12月4日号、p.12参照。

¹² 『Travel Journal』2007年1月1・8号、p.10参照。なお、ダイナミック・パッケージについては、この号で特集が組まれている (pp.10-27)。

¹³ 『日経ビジネス』1997年12月1日号、pp.27-28参照。

を狙うJTBの様子をうかがわせ、この頃から競争が激しくなり、従来の暗黙の棲み分けのようなものが崩れていることが分かる。

1996年をピークに業界の市場規模が縮小する傾向にあり、業界の成長が鈍ったことにより、業者間のシェア争奪競争が行われ、敵対関係が強まったと考えられる。シェア争奪競争による価格戦争は、財務的に体力のある大手企業はまだしも、中小業者にとってかなり厳しいものであったに違いない。そういった中、大手業者対中堅業者グループという構図の業者間のアライアンスも見られる。

その1つが、1995年に発足したTPC (Travel Parts Center)¹⁴である。これは、中堅ホールセラー会社24社¹⁵がサプライヤー会員となり、航空座席とホテルを1セットにしたユニットと呼ばれるものや、航空座席、ホテルなどの旅行素材を、バイヤー会員として登録している旅行会社に、TPCが定めたレートで提供するものである。サプライヤー会員各社は、取り扱う方面や航空会社などで競合しないように、ある程度の制限が設けられている。サプライヤー会員としては、スケール・メリットを追求していて、アライアンスにより大手企業の提供する価格に対抗しようとしている。

もう1つが、私鉄系旅行会社9社¹⁶によるクラブエクスプレス¹⁷である。こちらは、共同企画・販売協力のアライアンスで、県内の遠鉄トラベルと静鉄観光サービスも加入している。また、最近の新しい動きとして、近畿日本ツーリストのプラットフォーム戦略があげられるが、これに関しては、次節で詳しく述べる。

Ⅲ-1-3. 代替製品・サービスの脅威

旅行業は、もともと生活に必要な商品やサービスを販売するわけではなく、人々の余暇時間や余剰資金を費やすためのものを提供する。したがって、代替製品・サービスという意味では、レジャー産業の提供するものが該当すると考えられる。聞き取り調査によれば、携帯電話が一気に普及した2000年頃は、携帯電話が旅行業にとっての脅威となった。最近では、地上波デジタル移行を控えた大型テレビも、脅威をもたらす代替品の一つであろう。バブル経済の崩壊により各家庭の家計状況が厳しくなったところに若者であった人々は、あまり旅行に行くという習慣もなく、旅行に行かない人々が増えたと言う。

¹⁴ 『Travel Journal』2006年10月9日号、pp.8-11参照。

¹⁵ ITS、アップルワールド、R & Cツアーズ、A & A、NOE、NTB、エーベックスインターナショナル、エルムンド、オーベルインターナショナル、かもめ、クロノス・インターナショナル、KISインターナショナル、国際旅行社、サイクル、JHC、タビックスジャパン、内外航空サービス、ブルーパシフィックツアーズ、プロコ・エアサービス、ミッションズ旅行センター、ユニオンエアサービス、アクセス、平和ITC、ワールドコネクション。

¹⁶ 遠鉄トラベル、小田急トラベル、京王観光、京急観光、静鉄観光サービス、西部トラベル、富士急トラベル、東武トラベル、京成トラベル。

¹⁷ 『Travel Journal』2006年10月9日号、pp.8-11参照。

また、わが国の国内での旅行消費額は24.5兆円（2004年度推計）¹⁸あるといわれているが、そのうち旅行業界が取り込んでいるのは約7兆円超¹⁹である。つまり、人々は自らJRや飛行機の切符を購入し、宿泊を予約し旅行に出かけるというパターンがこの市場の約3分の2を占めており、いかにこの旅行需要を旅行業界が取り込めるかというのも一つの課題となっている。

90年代はバブル経済の崩壊により企業の団体旅行が減少し、代わって個人旅行が新しい市場として注目された。各旅行業者は、FIT²⁰と呼ばれる個人の海外旅行に対応する旅行市場を開拓し、それに対応する旅行商品を造成した。そして、ここ2～3年は、企業の出張事務全般を業務として取り込む戦略が加速しているが、そういった意味では、総務事務全般を扱うアウトソーシングの会社とは競合せざるを得ない。また、大手旅行業者は、最近の傾向として、総合旅行業から文化交流産業やプロデュース業としてドメインを広げているが、このようにイベント企画や企業の報奨をプロデュースしようとするならば、広告会社やイベント会社が避けられない敵となるであろう。ドメインの拡大に対応し、業界の境界も変化していくと考えられる。

Ⅲ-1-4. 買い手の交渉力

成熟期の顧客の特徴として、買いなれた顧客が増えると言われている。この業界でも、テレビの旅情報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、顧客の交渉力が増している。人々は、同じ商品ならより安く、構成する旅行素材のよいもの、サービスの良いものを探して、旅行業者を選別する。これにより、同じような旅行商品なら、より低価格のものが好まれるようになる。

一方で、成熟期における顧客は、ブランド間の選好が決まってくるとも言われている。旅行商品の場合、利用した旅行での満足度により選好が決まってくることが考えられる。したがって、リピーターを獲得するためには、顧客の意見をフィードバックして満足度の向上が図れるような制度を整えることが重要になってくる。

Ⅲ-1-5. 売り手の交渉力

売り手の中でも、特に航空業界の交渉力が増している。国際航空運賃は、IATA（International Air Transport Association：国際運送航空協会）において決議された運賃を、関係国政府が認可をして初めて正式な運賃として発効される。航空運賃は普通運賃と特別運賃に分かれ、特別運賃は普通運賃より安く、適用に制限がある。特別運賃の中には、航空需要の促進を目的として、

¹⁸ 国土交通省総合政策局旅行振興課(2005)による推計である。

¹⁹ 狩野(2008)による推計である。

²⁰ Free Independent Travel：自由個人旅行のことを指す。

ペックス運賃（PEX運賃）と包括旅行運賃（IT運賃）がある。PEX運賃は航空会社が直接消費者に販売できるが、IT運賃は旅行会社を経由しなければ購入できないもので、これがいわゆるパッケージ・ツアーで使用される航空座席の運賃となる。

1998年の「国際航空運賃にかかる制度改正」により、これらの国際航空運賃の特別運賃が実質的に自由化され、運賃の低価格化への拍車がかかった。これによる価格競争の激化により、欧米系航空会社がコストの見直しを行い、2005年以降、日本路線からの直行便の撤退が行われている。一方、日系航空会社でも、2005年10月以降、日本航空のレジャー路線の縮小や、地方空港における直行便の減少、機材の小型化が進み、こちらも航空座席数そのものが減少している。日米欧航空会社のこれらの事情により、さらなる仕入れ・価格競争の激化が起きている²¹と言われている。

大手関係者の話によれば、今後、人気のあるコースの座席を一定数確保するために、人気のないコースの座席を販売するよう割り当てられることも考えられると言う。この場合は規模の経済では対応できないし、むしろ、スケール・デメリットになることも考えられるということである。ダイナミック・パッケージの導入により、さらにこれが加速し、仕入価格の上昇も考えられる。2008年10月、欧米航空会社は、旅行業者に支払っていた3～5%の販売手数料を廃止した²²。インターネット経由で顧客に直接販売したり、機材をジャンボ機から中型機に変えたりすることにより、販売促進費をかけなくても座席が売れるようになったからである。つまり、保有する座席数が多い場合は、多量の座席を販売してくれる旅行業者を通すことに販売促進上の意味があった。しかし、旅行業者を経由しなくても売れ残りを出さなくなってきたため、旅行業者を経由する意味がなくなってきたのである。なかでも、航空会社にとって利幅の小さいIT運賃の座席数はさらに縮小傾向にある。

Ⅲ-2. 政府の政策の変遷

今まで見てきた「5つの競争要因」とは別に、旅行業界の競争を考える上で無視することができないものに、政府の政策がある。政府の政策の影響は、個々の企業レベルには等しく働くわけだが、業界全体に多大な影響を与えるため、戦略を考える上でも重要となってくる。例えば、前述の航空運賃制度の規制緩和により、航空業界が交渉力を増す場合もあれば、旅行業法の規制緩和による新規参入者²³の増加など、この業界の競争に大きく影響を与えている。この業界にかかわる政府の政策は、大きく分けて、旅行業法による業界の規制と観光行政における啓蒙的キャンペーン、および航空政策の3つがあげられる。ここで、これらの3つについて、簡単にまとめておく。

²¹ 『Travel Journal』2006年8月14・21日号、p.15参照。

²² 『日本経済新聞』2008年10月2日参照。

²³ 1997年5月2日「コンビニエンスストア等を使用した主催旅行商品等の販売について」に基づき、コンビニで端末を使った旅行商品の販売が認められた。詳しくは、多喜忠雄(2001)を参照されたい。

Ⅲ-2-1. 旅行業法

旅行業界に関する規制は、1952年に制定された旅行斡旋業法が始まりであった。1971年には大規模な改正²⁴が行われ、名称も旅行業法へと改められた。その後、小規模な改正は何回も行われているが、1982年、1995年、2004年には大規模な改正が行われ、現在に至っている。いずれにしても、消費者（旅行者）保護の観点から、旅行業者を登録制にし、様々な規制をおこなっている。ここでは、本稿が1996年以降の旅行業界に焦点をあてていることから、1996年以降の業界を形づくっている1995年の改正と2004年の改正についてとりあげ、直近の2007年の一部改正についてもふれる。

1995年の改正点²⁵では、一般旅行業、国内旅行業、旅行業代理店業の3つの種別に分かれていた登録制度が、第1種旅行業（海外・国内主催旅行を実施）、第2種旅行業（国内主催旅行を実施）、第3種旅行業（主催旅行を実施しない）の3つの旅行業と旅行業者代理業に分けて登録する制度に変更された。また、営業所数を基準に算定されていた営業保証金が、旅行者との取引額に応じた金額に変更された。この営業保証金と弁済業務保証金については、旅行者優先で弁済することも定められた。旅行業法の改正と連動して標準旅行業約款の改正も行われ、主催旅行契約における旅行業者の特別補償義務²⁶に加えて旅程保証²⁷が導入され、旅行業者の責任が強化された。

2004年の改正²⁸では、旅行契約の区分が見直された。それまで、主催旅行と手配旅行の2つの区分であった旅行契約の形態が、企画旅行と手配旅行の区分へ変更され、さらに企画旅行は募集型企画旅行と受注型企画旅行の2つに分けられた。企画旅行契約においては、主催旅行契約と同様にいずれも旅程管理責任、特別補償責任、旅程保証責任を負っているが、この特別補償制度と旅程保証制度は対象が拡充された。また、旅行業務取扱主任者の名称が旅行業務取扱管理者に変更され、その職務範囲が拡大された。

この改正は、消費者保護の観点を強めながら、一方で、旅行業者の収益改善の後押しもしている。旅行業者は、自社の企画力や仕入力を価格に反映させた旅行商品を販売するほうが、代理販売を行って販売手数料をもらうより、各社の努力や工夫により収益率を向上させることが可能となる。また、企画旅行を、旅行業者が素材の仕入を行い、商品を造成し、価格を設定したものときちんと定義づけ、消費者への補償を拡充することにより、インターネット業者による旅行素材のみの直接販売と差別化を行い、付加価値を高めることができる。

²⁴ 詳しくは、廣岡裕一a(2003)を参照されたい。

²⁵ 詳しくは、廣岡裕一c(2005)を参照されたい。

²⁶ 旅行参加中に外来の事故等により、旅行者が身体や携行品に損害をこうむった場合、旅行会社が旅行者に補償金を支払う制度を指す。

²⁷ 旅行日程中に重要な変更が生じた場合、旅行業者は旅行者に対して、定められた変更保証金を支払う責任を負う。

²⁸ 詳しくは、日本国際観光学会編(2005)、佐々木正人(2005)を参照されたい。

2007年の旅行業法施行規則の一部改正では、第3種の業務範囲が変更された。これにより、催行区域が営業所に隣接する市町村であることと、申込金以外の旅行代金の收受を、旅行開始前に行わないことを条件に、第3種旅行者も限定的に募集型企画旅行を実施できるようになった。これは、地域が企画する創意工夫に満ちた旅行商品の流通を促して、観光による地域振興を進めることを目的としている。

この改正により、着地型旅行商品というのが脚光を浴びている。従来は、発地型旅行商品、すなわち、旅行者の出発地からみた旅行商品の開発であったが、旅行者を迎える側からの旅行商品を開発し、それを地域振興に役立てようという発想である。静岡県内でも、旅館が第3種の登録を受け、地域のバスツアーを行っているところもあり、これにより、顧客増を狙っている。また、大手旅行者もこれに着目²⁹している。現地主体で旅行商品を開発することにより、出発地では拾えない顧客の潜在的にニーズを、着地側の発想で掘り起こすことにより、旅行需要の増加を狙っている。

Ⅲ-2-2. 観光行政

政府は、1997年に「外国人観光客の来訪地域多様化促進による国際観光の振興に関する法律」（外客誘致法）と「国際会議等の誘致の促進および開催の円滑化による国際観光の振興に関する法律」（コンベンション法）を定め、訪日外国人を増やすことに力を入れている。

さらに、国土交通省では「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2002」に基づき、外国人旅行者の訪日を促進する「グローバル観光戦略」を策定した。これは、2010年の訪日外国人旅行者数を1000万人にするという目標を掲げたビジット・ジャパン・キャンペーンをはじめとした外国人旅行者訪日（インバウンド）促進のために、政府、自治体、民間企業など官民一体となって取り組む4つの戦略案がまとめられている。これにより、政府は「観光立国」のスローガンのもと、観光を大きな産業の1つと位置づけ、各旅行者も国や地方自治体と連携し、外国人旅行者向けのパッケージ・ツアーの企画、開発に取り組んでいる。

Ⅲ-2-3. 航空政策³⁰

前出の「売り手の交渉力」のところで述べたように、1998年10月、「国際航空運賃にかかる制度改正」により、国際IT運賃（包括旅行運賃）についての幅の下限を撤廃し、ゾーンPEX運賃³¹については下限を70%に拡大した。これにより、航空運賃の特別運賃が格安航空券にとって代わる

²⁹ 「JTB、沖縄で大手旅行会社として全国初の着地型商品『RIKKAおきなわ』を発売！」（JTBニュースリリース2007年54号）参照。

³⁰ 詳しくは、小林弘二(2007)を参照されたい。

³¹ IATAの基準運賃であるPEX運賃を上限にして、下限の範囲内で航空会社が独自に運賃を設定できる。

レベルとなり、実質的に国際運賃が自由化された。この前後に、格安航空券販売業者と言われていた旅行業者以外に、大手を中心とした旅行業社も格安航空券市場に参入をしている。また、PEX運賃は消費者が個人で購入できる正規運賃であるため、航空会社は旅行業者を通さなくても直販できることになり、インターネットの普及とあいまって、航空券の流通政策の主導が、旅行業者から航空会社にシフトすることになっていった。売り手の交渉力が強まる直接のきっかけとなったのである。

2000年2月には、改正航空法の施行により、国内航空運賃の自由化も行われた。これにより、従来は認可制であった国内線航空運賃が事前届け出制に移行し、さらに、路線の参入・撤退の制限を行ってきた需給調整規制も廃止された。

2007年5月、国土交通省は、国際チャーター便の運航規制を大幅に緩和する方針を固めた。これにより、チャーター便を活用した柔軟な旅行コースの設定が可能となった。地方空港の定期路線から撤退した航空会社もあり、航空会社のジャンボ機が余っているという背景もあり、旅行業者としては、地方空港発着の収益率の高いパッケージ・ツアーを造成することが可能となった。

Ⅲ-3. 旅行業界を取り巻く環境の変化

旅行業が社会的に認知をされるようになったのは、1970年の大阪万博の開催によるところが大きい。この前後に、東海道新幹線の開通、東京オリンピックの開催、パッケージ・ツアーの造成による旅行の大衆化、ジャンボ・ジェット機の就航、海外旅行の外貨持ち出し制限枠の廃止といった環境が整い、旅行ブームが起こった。80年代前半に、旅行ブームにうまく乗って業績を伸ばしていったのが、新聞募集を使ったメディア販売を手がけた阪急交通社である。この時点では、少品種大量造成の低価格パッケージ・ツアーの販売であった。80年代後半には、「エイビーロード」「ブランカ」等の雑誌によるメディア販売が開始され、若者を中心に低価格の旅行が定着していった。このような「無店舗販売の利用は、旅行者のリピーター率と相関関係をもつ³²⁾」ことがわかっている。バブル景気も手伝い、旅行業界は、1990年頃まで順調に業績を伸ばしていった。

しかし、1991年にバブル経済が崩壊し、湾岸戦争の勃発もあり、旅行業界は多大なマイナス影響を受け、それまで順調に伸びていた海外旅行の取扱高が大幅に減少する。この業績の悪化は短期で回復するが、景気の低迷により、旅行商品の低価格化が進行する。また、この頃から、それまでの団体旅行主体の旅行形態から、FITと呼ばれる個人旅行へと顧客のニーズが変化し始める。これらの変化をうまくチャンスと捉え、格安航空券の販売に特化した形で業績を伸ばしたのがHIS³³⁾

³²⁾ 国土交通省(2006)、P.133参照

³³⁾ 1980年に夫婦2人で旅行会社を設立したHISは、1997年10月期年間売上高1400億円、経常利益50億円の企業へと急成長した。

である。

その後、円高³⁴の影響や旅行代金の低価格化による日本人の海外旅行者の伸びに合わせるように、収益はともかく、1996・1997年頃までは、各社は順調に旅行取扱高を伸ばした。1997年をピークに、景気の低迷と連動してさらなる価格破壊が進行し、各社は他社よりも100円でも安くして競争に勝つという熾烈な価格競争に走った。さらに2001年の同時多発テロの発生や2003年のイラク戦争の勃発とSARSの流行といったことに影響を受け、2003年頃まで業績は下降し続ける。旅行業界は、為替の変動や平和と安全が需要に大きく影響を与える業界である。

また、Windows98の発売によりインターネットが一般家庭にも急速に広まり、この業界に新たな販売チャネルとして、インターネット業者が参入した。旅慣れた顧客の増加とあいまって、消費者が旅行業者を通さず、インターネット業者を利用し宿泊予約を行うようになった。さらに、最近では、インターネットを利用したホテルや航空会社の直販も増加傾向にあり、旅行業界はますます厳しい競争を強いられている。

Ⅲ-4. 旅行業界の定性的分析のまとめ

以上のように見てくると、1996年以降のこの業界の「5つの競争要因」に変化をもたらした要因として、「政府の政策」「インターネットの普及」「平和と安全・為替の変動・景気の変動」の3つの役割が大きいことが分かる。従って、本稿では、これらを3つの変動要因と呼び、図3-1で図示した。

政府の規制緩和の方針により、売り手としての航空業界が価格設定の主導権を握るようシフトし、交渉力を増した。一方で、チャーター便の規制緩和により、これをうまく利用すれば、旅行業界はチャーター便を活用することにより、定期便を利用したものより価格の安い旅行商品を造成することができる。消費者保護の観点からの規制はあるものの、旅行業法は産業育成法の役割も果たしている。日本旅行業協会からの働きかけもあり、2008年10月に観光庁が設置され、これにより、官民一体となった旅行業への取り組みに、業界は期待を寄せている。

売り手の交渉力という意味では、航空業者だけではなくJRなどの輸送業者（いわゆるキャリア）や宿泊業者も、インターネットを活用した直販を積極的に展開するところが増え、売り手自身がITA（インターネット旅行業者）と並ぶ新規参入者になりつつある。このため、狩野（2008）で詳しく述べた提携販売も含めて、旅行業界は他産業、特に製造業と比べて流通経路が複雑になっている〔図3-2参照〕。

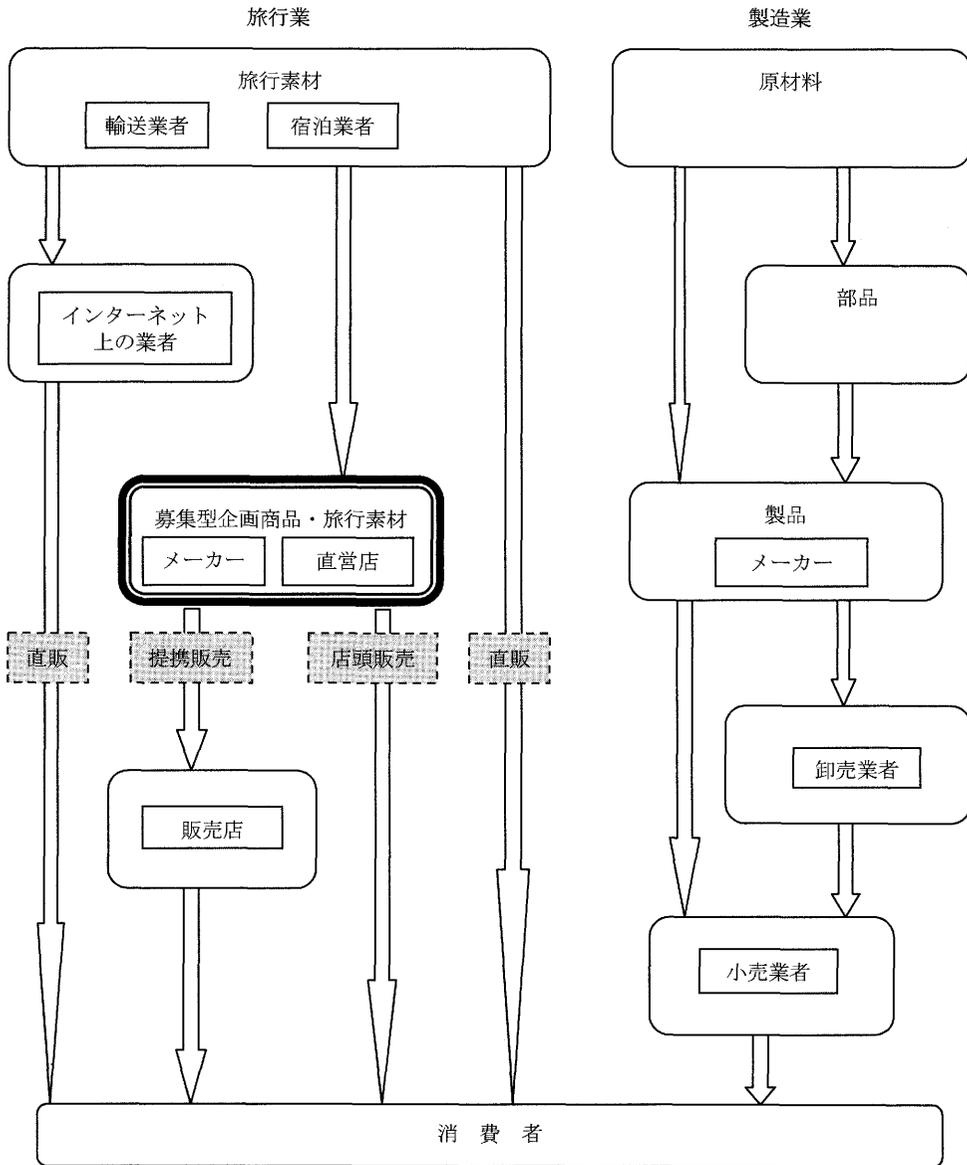
流通経路を複雑にする原因のひとつは、この業界が輸送業者や宿泊業者の提供するサービスを

³⁴ 1995年4月に1ドル=約84円を記録している

（日本銀行ホームページ参照：http://www.boj.or.jp/type/stat/dlong/fin_stat/rate/cdab0780.csv）。

仲介し、組み合わせることによりサービスの商品を作っていることに由来する。実際にモノを移動させるのではなく、情報を伝達することにより商品が販売されるため、簡単に取引が成立し、流通経路の複雑化を促す。サービスの仲介という意味では、IT技術を利用した取引が、コスト削減とスピードにおいて非常に適したものと言えるため、インターネットの普及により、さらにそ

図3-2. 旅行業と製造業のバリュー・チェーンの比較



の複雑さを増している。輸送業者や宿泊業者は、自らの持つ旅行素材を消費者に直接販売するため、旅行業者と比べて価格競争力を持っている。

買い手の交渉力は、知識を持った賢い消費者が増え、ニーズも多様化し、価格設定にも敏感であり、力を増している。たとえば、北海道に行きたいというのではなく、北海道の函館市場に行きたいといったように、ニーズが細分化されてきている。多品種少量生産が必要とされ、もともと収益率の低い旅行業界のコスト構造に悪影響を与える。ただし、旅行商品の場合、必要不可欠なものではないため、消費者は気に入らなければ旅行市場から退出し、自ら旅行を組み立てて直接購入したり、代替製品や代替サービス市場へと向かったりすることも考えられる。交渉力を持つというより、消費者のニーズに合った高付加価値商品をより安く作らなければならないという圧力になっていると言えよう。

1996年以降の旅行業界は、業界そのものの成長が停滞する中、インターネットの普及により流通経路が複雑化し、ITAによる人件費比率の低い新規参入者、売り手の直接販売、顧客のニーズの多様化と価格に対する厳しい目といった環境の変化の中で、価格戦略を中心とした競争が行われてきたと言える。

IV. 大手4社の経営行動

IV-1. 大手4社の概要とその歩み

まず、大手4社の概要とその歩みを述べ、各社の競争戦略を分析する上での参考とする。表4-1は、4社の経営資源に着目してまとめた概要である。

IV-1-1. ㈱JTB（以下JTBと表記する）

JTBの前身であるジャパン・ツーリスト・ビューローは、当時の鉄道院総裁原敬の指示を受け、外貨獲得を目的として、外国人（訪日）旅客の誘致のための案内業を行う国策会社として設立された。戦後、財団法人日本交通公社と名称が変更された。1925年から邦人旅客への国内鉄道切符の販売を開始し、戦後も国鉄切符の代理販売を、日本交通公社が唯一許されるという時代が長く続いた。現在のJTBは、1963年に、この財団法人日本交通公社の旅行部門が、株式会社日本交通公社として分離されたものである。このような経緯から、現在の株式も約3割が財団法人日本交通公社、約4割が東日本旅客鉄道株式会社を中心とするJR6社で所有する。なお、財団法人日本交通公社は、観光レクリエーションおよび旅行に関する様々な調査研究を行う公益法人として、現在も存続している。

このように、出発が国策会社であり、鉄道が主流の時代に長らく独占状態で切符を販売してい

表4-1. 大手4社の概要

	(株)JTB	近畿日本ツーリスト(株)	(株)日本旅行	(株)阪急交通社
創業	創業1912年：ジャパン・ツーリスト・ビューロー (国策会社)	1941年：(有)関急旅行社	1905年：南新助が高野山参詣団および伊勢神宮参拝団実施	1948年：阪急電鉄(株)の代理店部として航空代理店業務開始
設立	1963年：(株)日本交通公社の営利部門として(株)日本交通公社設立 (資本金8億円)	1955年：近畿日本ツーリスト(株)	1949年：(株)日本旅行会	1960年：阪急国際交通社
資本金 (2007年現在)	23億4百万円	約75億8千万円 (東証・大証一部上場)	40億円 (2007年度株式上場予定であったが延期)	5億3千万円
事業所数 (2007年現在)	(分割前：2005年度データ) 国内261ヶ所 海外73ヶ所	国内241ヶ所 海外67ヶ所 (拠点42ヶ所、事務所25ヶ所)	国内277ヶ所 海外53ヶ所 (拠点37ヶ所、現地法人16ヶ所)	国内109ヶ所 海外：旅客現地法人8ヶ所、国際輸送81ヶ所
社員数 (2007年現在)	(分割前：2005年度データ) 社員10,011名 (社員5,977名、有期契約スタッフ4,034名)	4,829名 (3月現在)	3,199名 (4月現在)	2,421名 (7月現在)
ブランド商品	海外旅行ルック 国内旅行エース	海外旅行ホリデー 国内旅行メイト	海外旅行マッハ、ベスト 国内旅行赤い風船	トラピックス
取扱額 (2006年度)	(分割13社計) 海外 4,694億円 外国人 60億円 国内 8,150億円 計：1兆2,905億円	海外 1,826億円 外国人 64億円 国内 3,103億円 計：4,993億円	海外 1,706億円 外国人 58億円 国内 3,025億円 計：4,790億円	海外 2,459億円 外国人 10億円 国内 1,290億円 計：3,759億円
主要50社中のシェア (2006年度)	22.0%	8.5%	8.2%	6.4%

出所：以下の資料およびURLより引用し、筆者作成。

JTBの「第43期事業報告書 (2005.4.1~2006.3.31)」、「会社概要 (2007年4月)」、ホームページの会社情報 (<http://www.jtbcorp.jp/jp/company/>)。

近畿日本ツーリストの「会社概要 (2007年1月1日現在)」、ホームページの会社案内・IR情報 (<http://www.knt.co.jp/kouhou/index.html>)。

日本旅行の「会社経歴書 (2007年4月)」、ホームページの会社情報 (<http://www.nta.co.jp/company/>)、採用情報 (<http://www.nta.co.jp/recruit/index.html>)。

阪急交通社のホームページの会社案内 (<http://hei.hankyu.co.jp/outline.html>)。

注1：資本金、事業所数、従業員数は、各社の経営資源の量を比較するために、JTBのみ分社化前の2005年度の数値で表している。それ以外の3社は2007年度の数値となっている。

注2：JTB、近畿日本ツーリスト、日本旅行の3社は、ほぼ旅行業専業であるが、阪急交通社の事業内容は、旅行事業と国際輸送事業の2本柱である。従って、取扱額を除いた各数値は旅行事業のみのものではない。阪急交通社の対面販売を行う国内事業所数は36ヶ所のみとなる。旅行事業に携わる従業員数も半分以下と思われる。

注3：取扱額は、国土交通省の資料より2006年度実績を概数にまとめた。そのため、海外、外国人、国内の合計と計の値の末尾が一致していないものもある。

た日本交通公社は、その歴史的背景から、他社のどこも追いつけないほどの豊富な経営資源を有している。表4-1では、分社化前の2005年度の事業所数や従業員数を示しているが、この2005年の分社化以前にも、いくつもの会社を分離し、グループ経営を行っているため、実際にはこの何倍もの経営資源を利用できる。

その最たるものが、1971年に設立されたトラベランド興行（現JTBトラベランド）である。こゝは、2007年4月現在で事業所数402ヶ所、従業員数2,918名を有し、2006年度における取扱高も3,028億円で、HISに次いで第6位となっている。このJTBトラベランド以外にも、グループ会社の中のリテーラーとして、2003年にグループ化したPTS（2006年度実績50社中18位）があるが、こゝは180ヶ所の店舗と1000人の社員を有し、JTBの売上高に貢献している。これら2社は、駅ビルの中や西武、イオン、丸井といったショッピングセンター内に店舗を有し、個人営業特化型会社という位置づけとなっている。

この他にも、主要50社に含まれるJTBのグループ会社は、ホールセラーとしてJTBワールドパッケージ（同8位）、トラベルプラザインターナショナル（同27位）、R&Cツアーズ（同33位）があり、業務渡航に特化したJTB ビジネストラベルソリューションズ（同20位）も含まれている。これらを連結すると、主要50社におけるJTBグループのシェアは、34.2%（2006年度）にも及ぶ。

JTBグループ全体の従業員数は25,311名（2005年12月31日現在）、企業数150社であり、このうち旅行会社は、地域総合型10社³⁵、個人営業特化型4社³⁶、機能特化型8社³⁷、仕入造成6社³⁸、サポート9社³⁹の合計37社である。これらの会社は、2006年4月に分社化され、新グループ経営体制としてスタートした。この分社化により、全体としてのJTBのブランドはそのまま活用し、意思決定を迅速に行える組織になると同時に、仕入造成、販売、地域などの専門に特化することにより生産性向上をめざしている。

JTB関係者の話によれば、フットワークが軽くなり、たとえばJTB九州と韓国の旅行業者との提携による旅行商品などうまくいっているということである。また、この分社化により、各社が得意な地域で戦略を作りやすくなったとも語っている。

佐々木社長は、「分社化後は毎年数十社を設立し、最終的には500社ぐらいのグループとなる⁴⁰」と述べている。これは、ドメインを「総合旅行業」から「文化交流産業」へと変更し、人の集まるあらゆる機会サービスを提供しようとするものと結びつく。人の移動が伴うすべてのイベント、機会を捉えて事業を行う多角化への道を進む。最近の新会社として特筆すべきは、エンタテ

³⁵ 北海道から沖縄までのエリア別の法人旅行や個人旅行の販売を行うと共に、地域活性化に貢献する。

³⁶ 生活に密着した利便性を追求した店舗における旅行商品の販売を行う。

³⁷ 法人対象、業務渡航、訪日外国人、インターネット、留学などに特化した旅行商品を販売する。

³⁸ 旅行素材や旅行商品を、JTBを含め他の旅行業者に販売する。

³⁹ 添乗員派遣、海外渡航手続代行、パンフレット・販促物製作等を行う。

⁴⁰ 『Travel Journal』2006年2月13日号、p.17参照。

イメント事業と芸能プロダクション事業に進出した⁴¹ことであろう。

また、大手他社の関係者が「唯一JTBさんは1970年代から10年先を考えるとというプロジェクトを作り、10年先を考えて新しい会社を作ったり業態を作ってきたりして、それが成功されて今の会社になられた」と言わしめるように、常に先を見通した戦略を考え実行してきている。

2007年2月には、他社に先駆けて「Navi」の名称で海外旅行のダイナミック・パッケージの販売を開始した。ダイナミック・パッケージとは、個人旅行者が、旅行業者のパッケージ・ツアー造成用に仕入れた航空券とホテルを自由に組み合わせて、最終的には自分の好みのパッケージ・ツアーとして完成させるというものである。顧客の知識が豊富となり、ニーズが多様化した昨今の市場動向に対応し、無駄なサービスを省いた少量多品種の商品造成が可能となる。これは、IT技術の進化とJTBの豊富な商品に裏づけされたものであり、楽天トラベル他のインターネット業者との差別化をめざすものである。インターネットの利用と言う意味では、ただ単にWeb上で宿泊予約を行うスピードの経済の追求から、IT技術を駆使し、さらなる利便性を追求した第2フェーズへと入ったと言える。このため、JTBの2008年3月期のシステム関連投資額は前期比8%増の204億円を計画しており、航空券、JR券、ホテルの検索・予約を一台ですべてできるように予約端末を刷新する。これにより、経験の浅い従業員でも店頭で的確に対応できるようになる⁴²と言う。

直近では、JTBはデンマークの大手旅行会社、ツムラーレ・コーポレーションを2008年1月に買収すると発表した。この会社が北欧・ロシアに持つホテルや交通機関との太いパイプを活用し、内容と価格の両面でツアー商品の競争力を高めるのが狙い⁴³である。さらに、インドの旅行最大手であるトーマスクック・インディア（ムンバイ市）と旅行業で包括提携を行う⁴⁴ことも発表している。JTBは、今後もM&Aによる事業拡大を検討している。ヨーロッパの旅行業者が国境をまたぐ水平統合を繰り返し、スケール・メリットを追求したコスト削減の中で生き残りをかけているのに対応するが、国際化の面で出遅れている日本の旅行業者としては、画期的な攻めの戦略と言える。また、価格競争を行うにあたり、ただ単に業界内でのシェアを伸ばすために価格を下げるのではなく、コストを下げる方法を見出すことにより価格競争力をつけるという積極的な姿勢を感じさせる。

このように、国策会社を源とするため、

- ①豊富な経営資源を持つガリバー的存在であること
- ②その豊富な経営資源をバックボーンに、リーダー企業として常に旅行業の先端を切り開いていること

⁴¹ JTB「ニュースリリース」2007年55号（2007年6月12日）参照。

⁴² 『日本経済新聞』2007年7月14日参照。

⁴³ 『日本経済新聞』2007年12月2日参照。

⁴⁴ 『日本経済新聞』2007年12月22日参照。

がJTBの特徴と言える。

IV-1-2. 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は、近畿日本鉄道を中心とする私鉄グループの総合旅行業である。これまで、修学旅行専用の団体臨時列車の運行、チャーター航空便の利用(1970年)、株式上場(1975年)、メディア販売(1983年)、コンピュータによる全世界オンラインの予約システムの導入(1990年)、ISO14001の認証取得(2001年)など、旅行業界では史上初と呼ばれることをしばしば行ってきた。大手4社の中では、唯一株式上場を行っている。

主要50社中で連結される旅行業者は、リテーラーのツーリストサービス(2006年度実績50社中21位)と沖縄ツーリスト(同35位)およびホールセラーのユナイテッドツアーズ(同44位)である。ツーリストサービスの営業所数は136ヶ所である⁴⁵。

1983年に「旅の友ニュース」を創刊し、この会員誌を配布することにより旅行商品の案内を行うという形で、メディア販売のさきがけとなった。これが、趣味を共通とする会員が集まるクラブという形になり、各クラブでの旅行を実施する現在のクラブツーリズムの原型となった。クラブツーリズムのツアーに参加すると、自動的にクラブ会員になる。会員には無料で旅行商品の冊子を配布するという形で、どんどん会員を増やした。1997年当時の会員数は150万人で、販売高が650億円⁴⁶になる近畿日本ツーリストの稼ぎ頭であった。このクラブツーリズムは、現在では会員数が720万人、販売高1,459億円(2006年度国土交通省資料の実績)となっているが、クラブツーリズムは2004年に新会社となり、近畿日本ツーリストから分離した。

2001年には、2003年1月をメドに、業界第2位の近畿日本ツーリストと同第3位の日本旅行、およびJR西日本の旅行部門の3社が統合すると発表されたが、2002年にはこの統合計画が中止された。2001年の同時多発テロの影響で近畿日本ツーリストと日本旅行の売上が大幅に減少し、統合するだけの財務的体力がなかったことが第1の原因と言われている⁴⁷。また、この悪化した財務体質改善のために、稼ぎ頭のクラブツーリズムを売却したとも言われている⁴⁸。この売却により、近畿日本ツーリストの経営資源は減少し、それと同時に旅行取扱高も減少し、現在に至っている。

同社は、2004年12月に相鉄観光を子会社化したのを皮切りに、プラットフォーム戦略を押し進めている。プラットフォーム⁴⁹戦略とは、「旅行業の現状を根本的に改革するため、共有可能な機

⁴⁵ 2008年に、近畿日本ツーリストは、組織の大幅な改変を行っている。現在は、子会社であった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としている。

⁴⁶ 『日経ビジネス』1997年11月13日号、p.28参照。

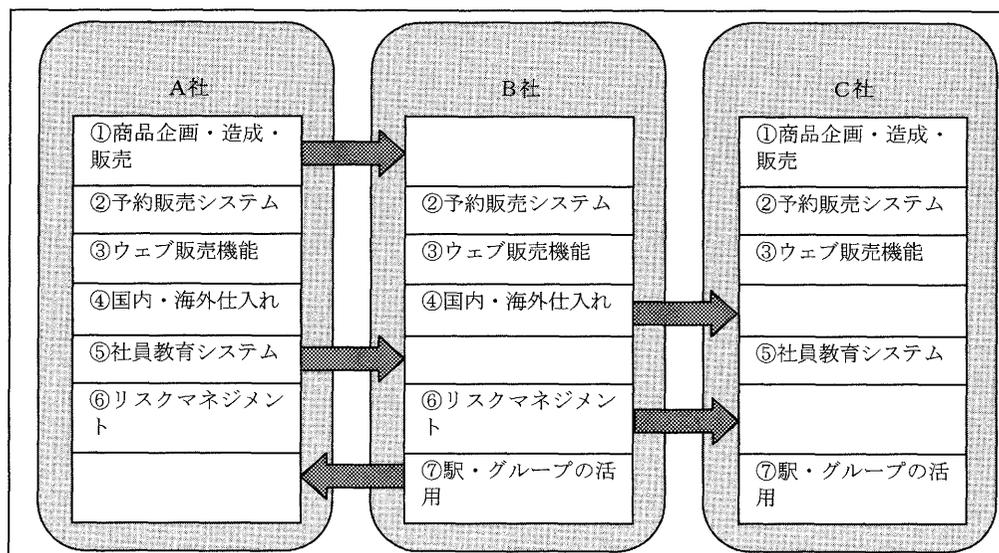
⁴⁷ 『日経ビジネス』2002年2月11号、p.14参照。

⁴⁸ 『日経ビジネス』2003年12月8日号、p.16参照。

⁴⁹ プラットフォームとは、IT業界で一般的に使われる用語で、コンピュータにおけるオペレーティングシステムやハードウェアといった基礎部分をさしている。

能は会社の枠を超えてプラットフォームを組み、各社でシナジー効果を生み出していく⁵⁰」ことを目的に、他社との「業務・販売・資本提携、商品提供など、様々な形での販売・業務上の連携を進め、各社が単独で持っているプラットフォームを共有化する⁵¹」というものである。共有できるプラットフォームとして7つの項目をあげている [図4-1参照]。

図4-1. 近畿日本ツーリストのプラットフォーム戦略



出所：「中期経営計画概要2006～2008年（2006年3月10日）」（近畿日本ツーリスト）の内容より筆者作成。

近畿日本ツーリストは、JTBを意識した対私鉄連合という意味で、私鉄関係の旅行会社に提携を働きかけ、同社の商品企画力や仕入れの機能を共通基盤（プラットフォーム）として中小業者に提供する。中小業者はコストの削減が図れるし、近畿日本ツーリストは地域に密着した中小業者のブランド名を利用して商品展開ができる。近畿日本ツーリストにとっては、共通の仕入れで規模の経済を追及できるということ、さらに直営店を新規に開拓するコストを削減し、商品の売り上げを伸ばすことができるというメリットがある。ネットワークを広げることでwin-winの関係を築こうとしている。

前述の相鉄観光の他、2005年に読売旅行や南海国際旅行と販売提携、2006年に京急観光や京王観光と業務提携を行い、自社ブランドの「メイト」「ホリデー」の販売を強化している。2007年8月現在でのプラットフォーム提携企業は20社となっている⁵²。この戦略と狩野（2008）で扱った提

⁵⁰ 「中期経営計画概要2006～2008年（2006年3月10日）」（近畿日本ツーリスト株式会社）参照。

⁵¹ 「中期経営計画概要2006～2008年（2006年3月10日）」（近畿日本ツーリスト株式会社）参照。

⁵² 「2007年度中間決算と今後の事業計画概要（2007年9月3日）」（近畿日本ツーリスト株式会社）参照。

携販売との相違点は、前者は地域に密着した中堅旅行業者のブランドを利用して近畿日本ツーリストの商品を展開するものであり、後者は、全面的に近畿日本ツーリストのブランドを利用した商品展開を行うものである。また、『Travel Journal』の取材によれば、同社の川崎部長は、このプラットフォームによる提携は、商品の販売強化だけではなく、地方の旅行業者や新聞社との提携により、その人脈と近畿日本ツーリストの得意分野とするイベントや団体旅行のECC事業を結びつけて、「双方にメリットがあり、相乗効果が期待できる提携関係が理想だ⁵³」と述べ、地方業者や異業種との提携の方針を示した。

2008年に、組織の大幅な再編が行われた。図4-2はその新組織のイメージを示したものである。

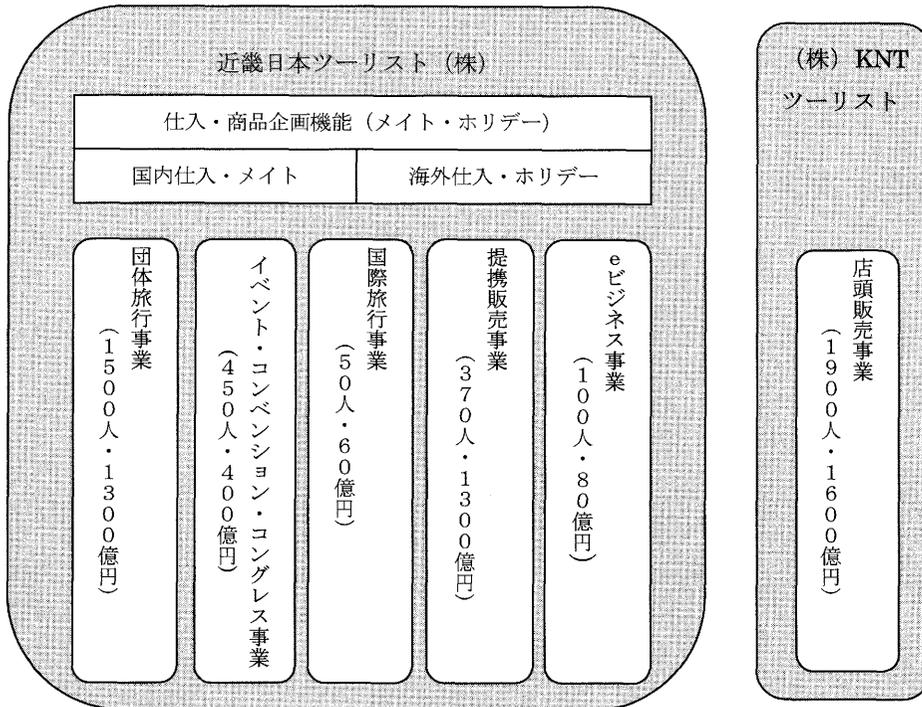
この再編は、

- ①地域ごとの6つの営業本部カンパニーを廃止し、5つの事業別組織に移行する
- ②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とする

の2点を柱とする。これにより、各カンパニーが有していた店頭個人旅行販売、団体旅行販売、提携販売の機能を、各事業部に集約し、責任の明確化、戦略遂行のスピード化を図り、専門特化型の展開を行う。

⁵³ 『Travel Journal』2006年9月4日号、p.11参照。

図4-2. 近畿日本ツーリストの新組織



出所：近畿日本ツーリスト「ニュースリリース」2007年72号（2007年10月2日）より引用し、筆者が事業規模（人数・金額）を加筆した。

IV-1-3. ㈱日本旅行（以下日本旅行と表記する）

日本旅行は、現存するなかで最も古くからある民間の旅行業者であるが、1966年に国鉄（現JR）から2億円の出資を得て、資本金を4億円に増資したという経緯がある。そのため、JTBに次いで国鉄と深いかかわりをもつ業者である。1969年から国鉄普通乗車券の受託販売を開始⁵⁴し、翌年には、国鉄の駅構内に「みどりの窓口」を開設した。この抜群の立地場所にある販売窓口を持つことにより、国鉄切符を販売するだけでも収益を上げることができるという時代がしばらく続いた。

2001年には西日本旅客鉄道㈱（以下JR西日本と表記）の旅行事業部門であったTiS本部と統合し、当時のJR西日本の600人の社員とともに旅行事業を引き継いだ。現在の株式の保有状況を見ると、JR西日本が約8割を所有している。日本旅行は、2007年度中の株式上場を計画していたが、延期となっている。

主要50社中で連結する旅行業者は、2005年5月に株式譲受けをしたエムハートツーリスト（2006

⁵⁴ 1957年に団体乗車券の受託販売を開始し、1960年に周遊割引乗車券の受託販売を開始した。

年度実績50社中47位)がある。ここは、松下電器系列の業務渡航を中心に扱うインハウス系の業者である。主要50社の中には出てこないが、リテラーとして日旅サービス、日本旅行北海道、FIT(海外個人旅行者)に対する航空券・ホテルクーポン等の販売を行うフレックス・インターナショナルツアーズ⁵⁵などがある。日旅サービスは、イオンやイトーヨーカドーなどのショッピングセンターを中心に、全国116ヶ所(2007年12月現在)の営業所を持っている。

また、2001年に近畿日本ツーリストとの統合を発表したが、統合が中止となったのは、前述のとおりである。2004年には、オーエムシーカードの旅行事業部門を譲り受け、日本旅行オーエムシートラベルとして営業を開始している。オーエムシーカードは、ダイエー系のクレジット・カードで、ダイエーの店舗内を中心に旅行販売の窓口を有している。日本旅行オーエムシートラベルは、全国64店舗(2007年7月現在)での営業となっている。

近年、近畿日本ツーリストの不振による地盤沈下に伴い、業界第2位の取扱額に迫る勢いとなっている。

IV-1-4. (株)阪急交通社(以下阪急交通社と表記する)

阪急交通社は、1948年に阪急電鉄(株)の代理店部として航空代理店業務を開始したのが創業で、海外業務渡航を中心にスタートした。現在も旅行事業と国際輸送事業の2本柱での営業を行っており、他の3社と趣を異にする。これらの事情を背景に、他の3社における海外旅行と国内旅行の取扱高の割合が約3割5分対6割5分で国内旅行が多いのに比べ、阪急交通社はこの割合が逆転している。つまり、6割5分対3割5分で海外旅行の取扱高が多いのが特徴である。

同社は、創業・設立における事情から、店頭販売を主力とする他社と比較して店舗数が少なく、メディア販売に活路を求めた。メディア販売とは、雑誌、新聞、ダイレクトメールによる専用カタログなどの媒体を使い、消費者にパッケージ・ツアー商品の宣伝を行い、電話やインターネットで予約を受け付ける販売方法である。阪急交通社は、1985年に新聞での定期的募集広告を始めた。1989年に「トラベル+トピックス=トラピックス」という意味でのトラピックスというブランド名を使い始め、メディア販売センターを設立し、メディア販売の1スタイルを作った。

1992年～1997年の間、東急観光と共同出資で海外旅行専門会社「ヴィータ」(ホールセラー)を設立し、業務提携を行っていた。首都圏と関西という市場が競合しない私鉄系旅行業者として、団体旅行を得意とする東急観光と個人旅行を得意とする阪急交通社が、お互いの補完として提携を行った。2社で旅行商品の開発・販売を行い、仕入や運行に規模の経済を見出そうとしたが、過当競争と景気の低迷で業績が落ち込み、提携を解消した。

⁵⁵ 1987年設立。

1999年に情報誌「トラピックス倶楽部」を創刊した。トラピックスは、商品を絞り込み、価格を非常に安く設定し、全食事全観光付き、添乗員同行のフルパッケージ・ツアーのスタイルを特徴とする。2001年以降、高級ブランド「ロイヤルコレクション」やゆとりブランド「クリスタルハート」などのツアーもスタートした。この情報誌による通信販売が取扱高の8割にのぼる。情報誌が全国の拠点で毎月発行⁵⁶される点も、ほぼ半年ごとにパンフレットを作成する他の大手3社と異なる点である。添乗員付きのフルパッケージ・ツアーという特徴から、顧客の7割が55歳以上⁵⁷と、シニアの支持を得ている。また、週末の新聞広告による募集、電話による受け付けというスタイルも定着しており、2005年度の新聞広告出稿量が前年度1位のトヨタを抜き、1位となった⁵⁸。

このようにメディア販売で売上を伸ばしてきた実績をもつ同社の店舗数は少なく、対面販売の店舗数はわずかに36店のみとなっている。また、その店舗も、他の3社は路面に面した店舗展開を行うが、阪急交通社はビルの上階にオフィスを構える拠点展開を行っており、店舗維持のコストが抑えられている。そのコスト削減分を顧客に還元するという意味で低価格のツアーを実施している。提携販売を基本的に行っていないのも、他の販売店に販売手数料を支払うより、その分を顧客に還元し、低価格を実現するという趣旨で一致している。この低価格の実現だけではなく、リピーター獲得のためには価格と同時に添乗員に対する満足が必要と考え、5年前から導入した品質ガイドラインをベースに、顧客の声をフィードバックし、顧客満足度の向上もめざしている。

2005年4月に阪急ホールディングスの傘下に入り、阪急電鉄と対等な位置づけとなったが、今後、グループ内での会社の再編を予定している。2008年には、阪急交通社の中の旅行部門と物流部門が分社化する。2009年には、分社化した阪急交通社の旅行部門が阪神航空社と合併する予定である。

IV-2. 大手4社の業績の推移

図4-3は、主要50社における大手4社の業績の推移を表したものである。横軸は50社中に占める国内旅行のシェアを、縦軸は海外旅行のシェアを表し、円の大きさは、各年度のJTBの総取扱高を1とした場合の各社の割合を表す。これを見ると明らかなのは、1996年には、トップのJTBから5位の阪急交通社⁵⁹まで、斜めにほぼ一直線上に並んでいる。しかし、年を追うごとに阪急交通社は海外旅行のシェアを伸ばし、それによって総取扱高も増え、近畿日本ツーリストや日本旅行との差を縮めている。また、阪急交通社のみ海外旅行比率が高く、他の3社は国内旅行の比率が高い。

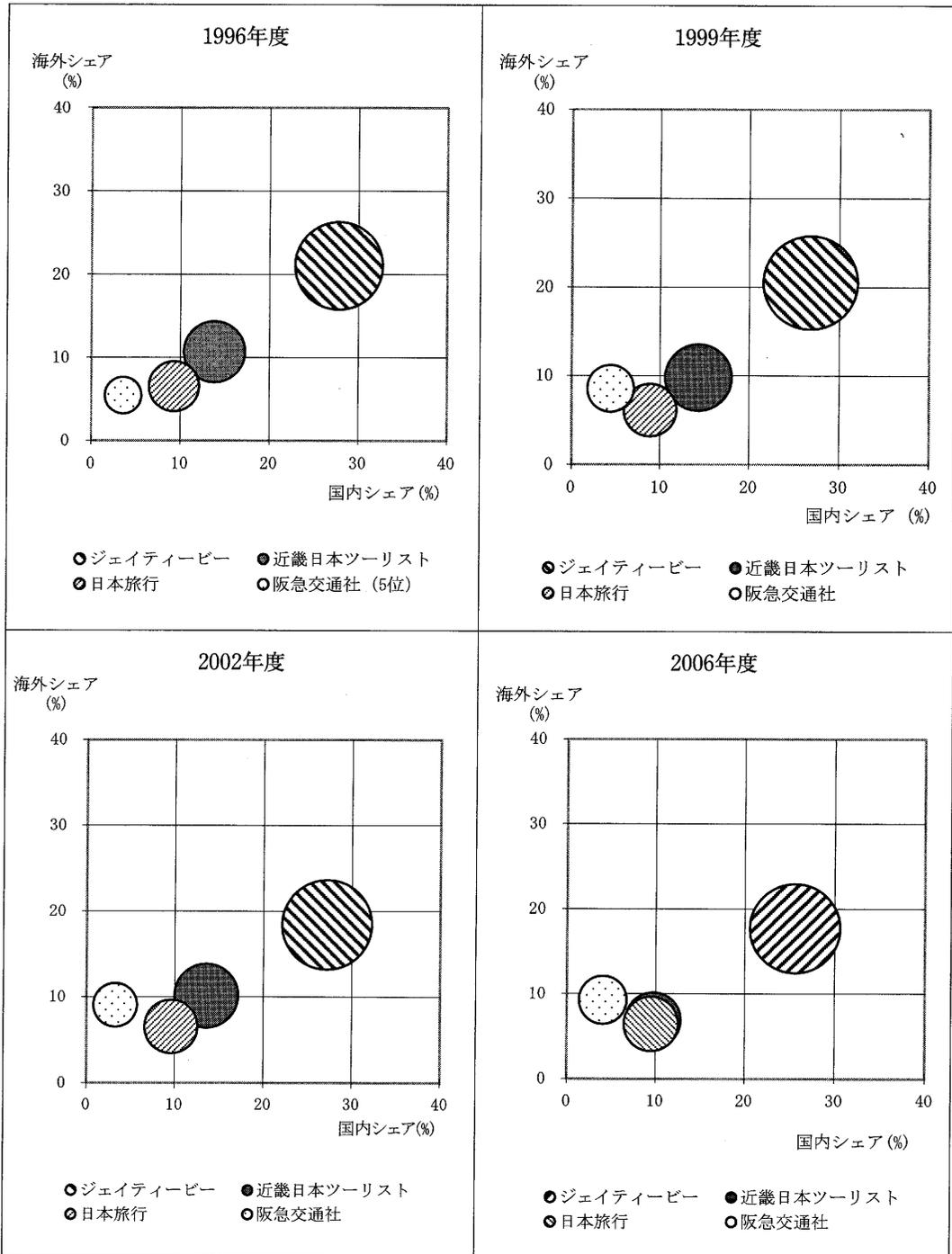
⁵⁶ 月刊発行部数380万部(『日経新聞』2007年6月30日参照)。

⁵⁷ 『日経ビジネス』2006年4月10日号、p.66-68参照。

⁵⁸ 『日経ビジネス』2006年4月10日号、p.66-68参照。

⁵⁹ この年まで、第4位は東急観光(株)であった。

図4-3. 大手4社の業績の推移



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、筆者が算出し、作成。

JTB、近畿日本ツーリスト、日本旅行の3社は、2002年までは、海外旅行のシェア、国内旅行のシェア、総取扱高の規模の割合（円の大きさ）にあまり変化はない。ところが、2006年には、近畿日本ツーリストが、国内旅行、海外旅行ともに大きくシェアを減らし、総取扱高も日本旅行とほぼ同じとなっている。阪急交通社が業績を伸ばしていることもあり、2006年時点での3社は、団子状態になっており、JTBの円だけが離れたところに存在する。近畿日本ツーリストは、2004年にクラブツーリズム事業を売却し、経営資源が減少していることが大きな原因ではあるが、それを考慮に入れても業績は振るっていない。

また、2006年時点での50社中のJTBのグループ会社を連結させると、国内旅行のシェアが33.35%、海外旅行のシェアが35.29%、総取扱高（円の大きさ）はJTB単体の約1.6倍となる。ますます3社とかけ離れ、突出した状態である。これまでも、JTBはある事業がある程度の規模になると分社化を行い、グループ企業の1つとしてきた⁶⁰。この戦略は、1社だけが突出した状態を目立たなくさせる効果も与えている。常に、適切なシェアを維持するように、分社化を行ったともとれる。

V. 大手4社における競争の争点と競争優位性の考察

1996年以降、旅行業界は熾烈な価格競争を行ってきた。それは、大手4社および県内業者4社の聞き取り調査⁶¹でも、すべての関係者が一致するところである。ただ、価格競争を行っている中でもその争点が変わってきているように思える。第Ⅲ節の「業者間の敵対関係」で述べたように、1997年には、業界トップのJTBは、売上高を増やし、シェアを増やすためにコストリーダーシップを取ろうとしている。業界全体のパイが減少しているのだから、自社の売上を維持するためには、とにかく他社のシェアを奪わなければならない。JTBが決めた価格設定を見て、他社が価格を設定するという業界の暗黙の慣行を破り、JTBは他社の値下げ価格よりもさらに低い値下げを行っている。1998年の夏には海外旅行の主力商品を、JTBが平均8%値下げをし、近畿日本ツーリストも平均9%の値下げを行い、値下げ合戦を繰り広げている。

しかし、2000年頃からは、日本経済の不況による価格競争から一歩進み、種々の規制緩和が進み、インターネットの普及もあいまって、知識が豊富な消費者からの圧力としての価格競争に入ったと考えられる。提携販売が積極的に取り組まれるようになったのもこの頃からである。単に売上を伸ばしシェアを拡大するための価格競争が、いかに収益をあげながら低価格を実現するのかという競争へと変化していった。そして、この競争の基本となったのがスケール・メリットの追求であり、それを実現するための販売チャネルの多様化と拡大であった。

⁶⁰ 宮本(1994)は、1992年以前のJTBのグループ経営について論じている。また、狩野(2008)も参照されたい。

⁶¹ 詳細は、狩野(2008)を参照されたい。

旅行業は、輸送業（キャリア）と宿泊業が顧客に提供するサービスを、代理販売するのが主な業務である。その代理販売によって得た販売手数料が、他の業界の売上高に相当する。たくさん売れば売ほど手数料が入り、利益が得られる。つまり、販売量をいかに増やすかが、企業成長のカギとなる。販売量を増やせば、人件費をはじめとした固定費の1商品あたりの費用を下げることができる。さらに、たくさん売れば、宿泊業や輸送業の業者から提供料金を安くしてもらったり、販売促進費としてORC（Over Ride Commission）、いわゆるリベートをもらったりすることにより、さらに収益性を高めることができる。つまり、「規模の経済」が大きく働くということである。

また、旅行業は代理販売のため、在庫を自社で抱えることはない。旅行業で言うところの仕入れとは、代理販売をするにあたっての座席やホテルの宿泊といった旅行素材を利用する権利の確保であって、他の製造業のように原材料を購入するわけではない。もし、顧客に販売することができなければ、そのサービスの提供業者にその権利を返却する。つまり、在庫のロスを考慮しないで仕入れを行い、販売することができる。販売した分に対して販売手数料を受け取り、それが売上となる。

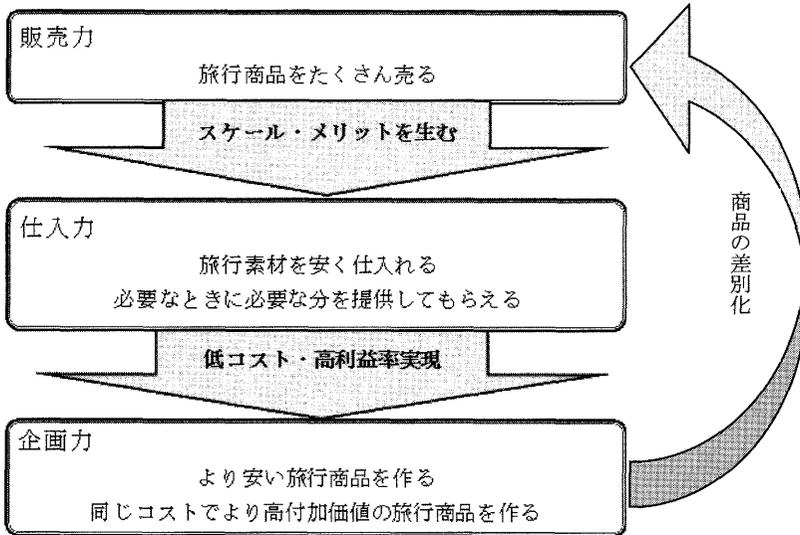
サービスの提供者である輸送業者や宿泊業者は、販売するものがサービスのため、そのサービスが在庫としてたまることはない。逆に期日までに販売できなければ消滅する。必然的に、売れ残りを出さず、大量に販売してくれるという実績のある旅行業者に、より安い価格でサービスを提供する。大手旅行業者は、全国から集客できるという意味で、大量に在庫を販売することができ、地場の旅行業者より有利な条件で仕入れを行うことができる。

商品の差別化という意味では、どの企業も同じような輸送業者や宿泊業者から仕入れを行い、パンフレットのような媒体を通して販売されるため、旅行商品は可視化され、商品の同質化が起こりやすい。同じような商品なら低価格であることが競争優位の重要なポイントとなる。この低価格を実現し、コスト競争力をつけることが商品の差別化へとつながり、企業が販売ボリュームを増やそうとする原動力となる。ただし、この場合のコスト競争力というのは、ただ低価格にすればよいというのではなく、同じ旅行素材から造成された商品なら、より安くという意味である。つまり、同じ航空会社の同じフライト便と同じホテルで作られたパッケージ・ツアーなら、消費者は必然的により低価格の商品を購入しようとする。

以上のことをまとめると、旅行業界での競争戦略では、図5-1のような販売力を起点とした正のスパイラルを引き起こすことが重要であるということが分かる。つまり、いかにたくさん販売できるかが企業成長のカギとなり、販売チャンネルにおける競争優位性が重要な要素となる。提携販売も販売チャンネルの1つであり、大手4社の提携販売は、「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が最大のミッション

であった。販売高を増やすことにより、この正のスパイラルを引き起こすことを狙っていたのである。

図5-1. 販売力を起点とした正のスパイラル



もちろん、旅行商品の差別化の要素としては、低価格戦略以外にも、特定のセグメントをターゲットにすることや、サービスの質を向上させて付加価値をつけることなどもあげられる。特定のセグメントにターゲットを絞り込み、収益をあげることに成功をしている旅行業者としては、富裕層にターゲットを絞ったニッコウトラベルや、地域限定に絞り込んで廉価なバスツアーを企画し、業績が伸びている地方の小規模な旅行業者などがあげられる。つまり、ニッチ市場を狙った旅行業者は、何らかの絞り込んだ市場をターゲットに、専門業者として特化することにより成長を果たしている。

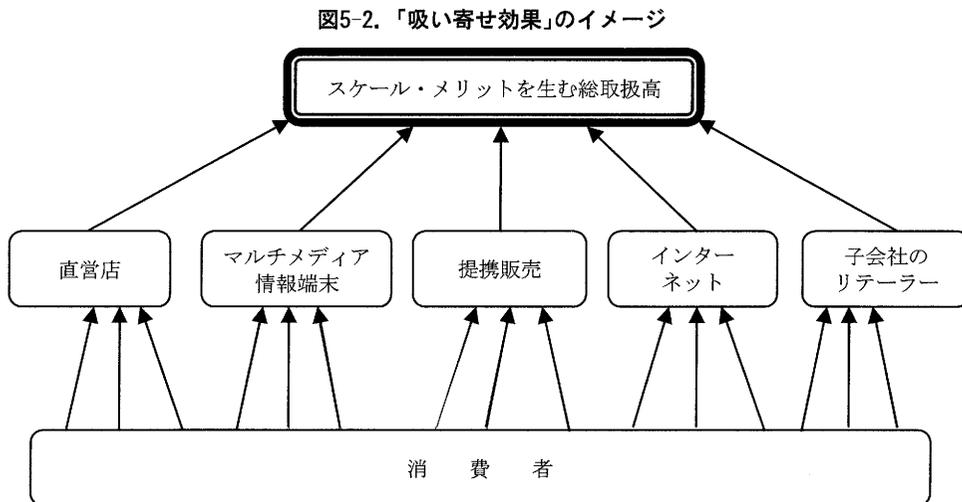
しかし、本節の主眼は、大手4社の競争が何をめぐる競争かを明らかにすることなので、大手の場合は、やはり価格競争が主眼とならざるをえないと考える。なぜなら、大手4社の場合、製品の同質化を行うための資源や能力をお互いに持っていると考えられ、他社の成功を見ればすぐにそれに追随する。ターゲットも全国の消費者を対象とした総合旅行業者であり、ニッチ市場を狙っているわけではないからである。

このような立場から、1996年以降の4社の行動を見ていくと、インターネットの普及に伴った流通経路の複雑化も手伝い、いかに販売チャネルを増やし、規模の経済を活用していくかの競争であったことが分かる。

業界トップの業績と資金力を誇るJTBは、積極的にITへの投資を行い、新システムを導入して

いる。1997年5月の規制緩和により、コンビニエンス・ストアでの旅行商品の販売が可能になると、すぐにコンビニエンス・ストアでのマルチメディア情報端末を使って、廉価な旅行商品を販売している。常に先陣を切るのはJTBであった。1998年には、インターネットを利用して旅行の予約・決済を行うサイトを開設している。2000年に入ると、近畿日本ツーリストや日本旅行も、インターネットを利用した旅行販売に本格的に取り組んでいる。提携販売への積極的な取り組みも行われた。2003年にJTBがPTSを子会社化したのを皮切りに、近畿日本ツーリストや日本旅行もリテラーを子会社化しているが、これも販売チャンネルを増やすためと考えられる。また、総合旅行業からドメイン名を変更し、多角化を行うのも、販売チャンネルを増やすための「場」を増やすと考えられる。

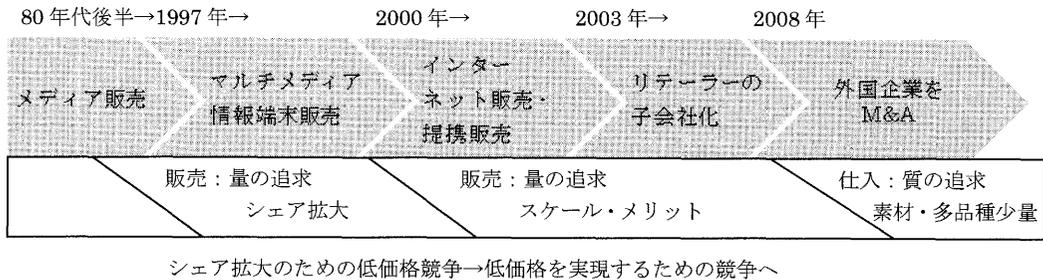
阪急交通社は、提携販売と同様に、こういった競争とは一線を画し、メディア販売に特化し業績を伸ばしている。この場合も、メディアという販売チャンネルを活用することにより企業成長を果たしていると言える。他の3社においては、販売チャンネルを多様化し、販売チャンネルの拡大を図ることにより、総取扱高を増やす「吸い寄せ効果」[図5-2参照]を利用して規模の経済を追求し、低価格を実現する戦略と言える。



このように、量を追求することにより低価格を実現し、収益をあげる価格競争を行ってきた大手4社であるが、2007年終りに、JTBが新しい戦略を発表した。品質の良い旅行素材を安く仕入れるために、JTBは海外ホールセラー（オランダ）企業の買収を決定した。欧州の旅行業界と同様に、今後もM&Aを行い、水平統合を行う予定であるという。業界の成長とともに量を追及していた旅行業も、激しい価格競争を経て、量を追求する戦略から、IT技術を駆使し、顧客ニーズに即した多品種少量の商品をいかに低価格で多くの顧客に提供できるかの競争へ変わってきている。

旅行業界の価格競争も量から質への転換が始まっていると言える [図5-3参照]。

図5-3. 大手4社の価格競争における競争の争点の推移



V-2. 大手4社の競争地位の類型化と戦略

嶋口（1986）では、企業が有する経営資源力（量）と経営資源独自性（質）を用いて競争地位の類型化を行い、各地位に応じた競争戦略の定石をまとめている。旅行業界の場合、JTBは突出したリーダーであるため、経営資源の量や質で、JTBに対抗できることはない。1996年当時は、近畿日本ツーリストがチャレンジャーとして、一定程度の経営資源の量を有していたが、クラブツーリズムを売却した2004年以降は、経営資源の量も業績も日本旅行とあまり大差がなくなっている。しかし、歴史的経緯から見て、リーダーとの市場シェア争いに意欲を持つ企業であることは確かである。経営資源の独自性（質）をJTBに対する独自性という意味で考えると、旧国鉄系と私鉄系で分けるのが妥当と思われる。もともと、私鉄系である近畿日本ツーリストも阪急交通社も、これまで一貫してJTBとは一線を画すという路線をとってきている。このようなことを考慮し、大手4社の競争地位を類型化すると、表5-1のようになる。この場合、嶋口のものとなり、フォロワーとニッチャーの位置が逆になっている。

表5-1. 大手4社の競争地位の類型化

		大 ← 経営資源量 → 小	
旧国鉄系	JTB：リーダー	日本旅行：フォロワー	
私鉄系		近畿日本ツーリスト：チャレンジャー	阪急交通社：ニッチャー

嶋口（1986）によれば、リーダーの政策定石として、「周辺需要拡大化政策」「同質化政策」「非価格対応」「最適シェア維持」（pp.114-116）があげられている。JTBの場合、多角化により旅行の周辺需要を掘り起こし、提携販売店の需要動向を顧客ニーズのアンテナとし、他社商品との同質化を図ろうとしている。また、頻繁に分社化を行い、見かけ上の最適シェアを維持しようとし

ている。

しかし、旅行業においては、同じ飛行機の便を使い、同じホテルを使って造成される旅行商品では非価格対応というのはできない。もちろん、リーダー企業として、全方位化の戦略がとられているため、廉価なツアーと豪華なツアーといった二極分化のニーズには対応する。しかし、製造業のように、安物は作らないとか、値引きには応じないといった対応は旅行業の場合にはできない。また、JTBは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造成せず、他社商品を紹介するといった戦略もとっているようだ。

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4社の先頭を切っている。格安航空券の取扱、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が取り組んだことに近畿日本ツーリストや日本旅行が追随する。90年代後半では、経営資源の量を有する2番手の近畿日本ツーリストはすぐ追随するが、3番手の日本旅行は二の足を踏んでいるという状況もあった。

チャレンジャーの定石は「徹底した対リーダーとの差別化を追及する」(p.116) ことであり、「リーダーが同質化できない状況を仕組みとしてつくる」(p.117) ことである。この定石によくあてはまっているのが、近畿日本ツーリストのプラットフォーム戦略である。JTBを意識した対私鉄連合として、地域に根付いた私鉄のブランドを利用し、提携する地方企業とWin-Winの関係を築こうとしている。製造業におけるOEM⁶¹に匹敵するこの戦略は、提携販売が存在する旅行業界において、他社にはない独特の仕組みである。また、近畿日本ツーリストは、団体旅行やイベントの企画に強いと業界でも定評があり、ECC（イベント・コンベンション・コンGRESS）事業にも力を入れて取り組んでいる。

嶋口（1986）によれば、フォロワーとは「リーダーやチャレンジャー企業間のシェア争いに加わらぬ」(p.123) となっているが、日本旅行の場合、特に最近ではチャレンジャーの類型に入れたほうがよいかもしいない。ただ、経営資源の独自性という意味では、旧国鉄系というだけでなく、目だった特徴を持っていないため、ここではフォロワーとした。この業界の中では、個人旅行のパッケージ・ツアーの企画に関しては強みを持っていると言われている。1997年当時でも、「ゴジラのお葬式ツアー」「何もしない人生の夏休みツアー」など独特のヒット商品を生んでいる⁶²。最近では、OLをターゲットとした雑誌風のツアーカタログ「ゆらら」を作り、その企画力を評価されている。嶋口のフォロワーの定石は「模倣」と「低価格戦略」となっている。1996年頃の日本旅行はこれに該当すると思われるが、最近では、少し異なってきたように思われる。JTBの低

⁶¹ Original Equipment Manufacture：相手先ブランドで販売される製品を製造すること。

⁶² 『日経ビジネス』1997年5月19日、pp.36-37参照。

価格戦略に対抗するための、さらなる低価格を実現できない状態となっている。「模倣」という意味では、近畿日本ツーリストが行う提携販売店の人脈を利用した売上増加の取組みを行っている。

ニッチャーである阪急交通社は、メディア販売に集中し、店舗展開や旅行商品の内容など、リーダーだけでなく他のどことも競争をしない戦略を取っている。旅行商品の内容は、低価格ながらもあくまでも添乗員付きにこだわり、全食事全観光つきを特徴とする。海外旅行において、大手他社は添乗員付きツアーをやめ、現地係員対応を多く採用するのと同対照的である。特に、リーダー企業との対比で言うならば、JTBが力を入れていない添乗員付き、全食事全観光付きのパッケージ・ツアーの商品の販売がほぼ100%であり、あえてリーダーがターゲットとして力を入れていないセグメントに集中する戦略を取っている。店舗は他の3社が採用する駅周辺の路面展開ではなく、ビルの上階で拠点展開を行う。新聞広告という宣伝媒体と添乗員付き、全食事全観光つきという旅行形態がシニアに人気があり、リピーターを獲得することにより業績を伸ばしている。ニッチャーと呼ぶには、取扱高が多すぎるくらいであるが、他の3社と異なり集中化の戦略をとっている。

VI. 結びにかえて

本稿では、成熟期を迎えた旅行業界において、業界の取扱高の約3分の1を占める大手4社はいったい何をめぐってどのような競争を行ってきたのか、業界における競争優位性の要因は何か、を聞き取り調査の内容や関連資料に基づいて考察を行った。競争を論じるにあたり、まず、ポーターの「5つの競争要因」に基づいた産業構造の分析を行い、この業界を取り巻く環境とその変化を概観した。本稿では、ポーターの理論に動的視点を加味し、「5つの競争要因」を変動させた大きな要因として、「政府の政策」「インターネットの普及」「平和と安全・為替の変動・景気の変動」を取り上げ、これらを3つの変動要因と呼んでいる。そして、これらのすべての要因が、価格戦略を中心とした競争に、この業界を駆り立てたことを明らかにした。ここでは、旅行業の「情報を伝達することによりサービスを代理販売する」という基本的特性に着目し、この特性が競争を激化させ、流通経路の複雑化を促し、販売チャネルの多様化を促進することも明らかにした。

また、旅行業の特性から、旅行業界での競争戦略は、販売力を起点とした正のスパイラルを引き起こすことが重要であることを明らかにし、大手4社の経営行動を分析した。その結果、各社とも価格競争力の獲得に最も力を入れてきたこと、そしてシェア拡大のための単なる低価格競争から低価格実現の仕組みづくりの競争へと、競争の焦点が移ってきたことを明らかにした。また、この低価格実現の仕組みづくりの競争は、あらゆる機会を捉えたスケール・メリットの追求であり、販売チャネルの多様化と拡大が重要なカギであることを明らかにした。

'90年代に入り、団体旅行から個人旅行へと旅行形態の主流が変化し、パッケージ・ツアーも個

人を単位としたものへと変化してきた。本稿では、この個人を単位としたパッケージ・ツアーを中心とした商品で、低価格を実現するために、規模の経済を追求することにより競争優位を保てるという視点で分析を進めた。しかし、ますます多様化する個人のニーズに対応した多品種少量商品の造成のためには、ニーズを満たす質のよい旅行素材を安く仕入れることが必要となる。質の点から言えば、規模の経済の追求だけではやはり限界がある。この質を追求するためにどのような戦略があるのか、本稿では扱えていない。今後の研究課題である。

この質の追求という意味で、JTBが新しい動きをみせている。2008年に入り、海外ホールセラーをM&Aで入手したり、インドの旅行企業と提携を行ったりしている。スケール・メリットを追求することにより、仕入れを強め、価格競争力をもった商品を作る時代から、仕入れそのものを強化すると同時に、旅行素材そのものの質を良くすることにより、商品に競争力を持たせる時代へと、次の段階の競争が始まっている。販売力がものをいう時代から、仕入れがものをいう時代の幕開けである。旅行業界の戦略も量から質への転換が始まっていると言える。さらに、JTBは、今回の海外企業との提携においては、日本人・日系企業だけではなく、現地の人々をも顧客と捉え、国際化による市場規模の拡大をも狙っている。今回のこれらの戦略が、果たして企業成長のカギとなりえるのか、注目に値するところである。また、このようなリーダー企業としてのJTBの経営行動が、他の旅行者にいかなる影響を与え、業界全体に波及をしていくのかも、今後の研究対象となるであろう。

参考文献

- [1] 麻生憲一 (2002) 「旅行取扱額の推移と集中度：主要旅行業者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 (2003) 「旅行あつ旋業法の制定と旅行業法への改正：1952年の制定と1971年の改正」『政策科学』(立命館大学) 11巻1号、pp.119-132
- [4] 廣岡裕一b (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
- [5] 廣岡裕一c (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
- [6] 今西珠美a (1998) 「旅行企業の海外進出における国際経営活動」『第3回観光に関する学術研究論文』一席入選、(財)アジア太平洋観光交流センター
- [7] 今西珠美b (2001) 『旅行企業の国際経営』晃洋書房

- [8] 伊丹敬之・伊丹研究室 (1993) 『日本の銀行業はほんとうに発展したのか』 NTT出版
- [9] 狩野美知子 (2008) 「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」『経済研究』 (静岡大学) 13巻2号、pp.21-54
- [10] 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
- [11] 国土交通省 (2006) 『観光白書平成18年版』 国立印刷局
- [12] 国土交通省総合政策局旅行振興課 (2005) 『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究V』
- [13] マック, ジェームズ著、滝口治・藤井大司郎監訳 (2005) 『観光経済学入門』 日本評論社
- [14] 宮下幸一 (1994) 「JTBのグループ経営」(寺本義也編著『日本型グループ経営の戦略と手法 I』中央経済社、pp.149-184)
- [15] 内藤錦樹 (2004) 「旅行業の業態変革とホスピタリティ戦略の考察」『経営政策論集』(桜美林大学) 4巻1号、pp.51-77
- [16] 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
- [17] 財団法人日本交通公社『旅行年報2007』
- [18] 財団法人日本旅行業協会 (2007) 『旅行業法関係法令集2007年度版』 東京法令出版
- [19] 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
- [20] 太田久雄・山口晶美 (2002) 『ネット時代に生き残る旅行会社』 同友館
- [21] Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press (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)
- [22] 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
- [23] 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)
- [24] 嶋口充輝 (1986) 『統合マーケティング』 日本経済新聞社
- [25] 財団法人社会経済生産性本部 (2006) 『レジャー白書2006』 文栄社
- [26] 多喜忠雄 (2001) 「IT時代における旅行業の戦略的課題」『長崎国際大学論叢』第1巻、pp.185-196
- [27] 玉村和彦 (2003) 『パッケージ観光論』 同文館出版
- [28] 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
- [29] 『日経ビジネス』(日経BP社) 各号
- [30] 『日経情報ストラトジー』11巻6号
- [31] 『Travel Journal』(株式会社トラベルジャーナル) 各号