

Mizuho Short Industry Focus

Connected Trip から見える伝統的旅行会社の目指すべき方向性 ～大手 OTA の戦略からの示唆～

【要約】

- ◆ インターネットの普及が進む中で、旅行業界においてもインターネット上で取引を行う旅行会社、すなわち Online Travel Agent (以下、OTA) の存在感は日増しに高まっている。そのような中、2019 年の英 Thomas Cook Group の破産は、従来型の伝統的旅行会社がビジネスモデルの大きな転換期を迎えたことを示唆している。
- ◆ 一方で、成長を続ける外資系 OTA 各社も、新たな旅行の概念として、ワンストップで予約ができ、アフターフォローも自動で完結できるサービスである「Connected Trip」を打ち出し、従来強みとしていた安価に大量の旅行素材を提供するスタイルから、サービス面を重視する戦略にシフトしようとしている。背景には、情報の一大プラットフォームである米 Google が旅行関連サービスを拡充し、その膨大な顧客データと自社サービスを以て OTA の領域へと徐々に進出するなど、新規参入の脅威が迫っていることがあると推測される。
- ◆ だが、伝統的旅行会社が従来提供していたパッケージツアーは、交通、宿泊、飲食といった各旅行素材を組み合わせて提供しており、外資系 OTA の打ち出す「Connected Trip」のいわば原型ともいえる存在である。伝統的旅行会社は、成長著しい OTA に対抗するために徒に後追いをするのではなく、自社のノウハウや、かねてより培ってきたサプライヤーとの信頼関係をベースにした、質の高いサービスを OTA に先んじて提供することで顧客への訴求力を高めることが出来るのではないだろうか。
- ◆ また、将来的に「Connected Trip」のような旅行体験が標準化した場合、顧客が旅行会社を選ぶ際に最も大きな要因となるのはその会社でしかできない体験となるであろう。伝統的旅行会社が、各地の地元業者やモビリティサービスなど、様々な事業者、サービスとつながり、自社のオリジナルコンテンツを開発することで、旅行業界において復権することを期待したい。

1. はじめに

旅行業界における OTA の存在感は増している

近年、インターネットの普及によりあらゆる場面で進むオンライン化の流れは、旅行業界においても例外ではない。中でもインターネット上で取引を行う旅行会社である OTA の登場は、インターネット上での旅行手配を定着させるなど、従来の業界構造に多大な変化を与えていることは疑いようが無いだろう。OTA 各社は、旅行関連業者の買収を繰り返しながら、その提供商品の幅を拡充することでユーザーの利便性を向上させ、業容を拡大してきた(【図表 1】)。Euromonitor によれば、OTA の市場規模は成長を続けており、2016 年には店舗を中心に旅行商品の販売を行う伝統的旅行会社¹の市場規模を上回った(【図表 2】)。過去 8 年(2011 年～2018 年)の年平均成長率も 10%と、同期間における伝統的旅行会社の 4%を上回っている。

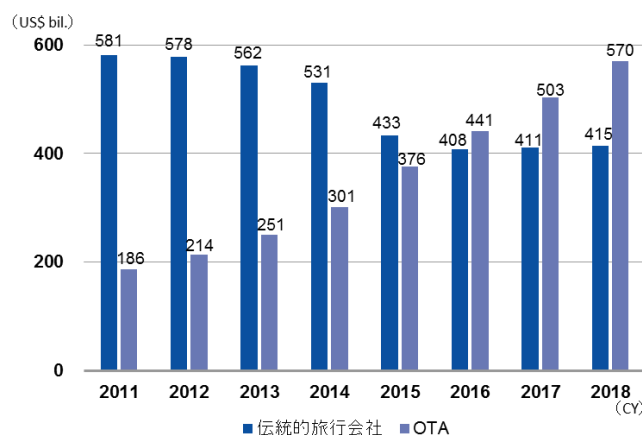
¹ TTA (Traditional Travel Agent) と略されることもあるが、便宜上本稿では伝統的旅行会社とする。

【図表 1】 蘭 Booking Holdings の主な過去の買収・出資事例

年	買収・出資対象企業名および事業内容
2004年	Active Hotels.com(英、ホテル予約サイト)買収
2005年	Booking.com(蘭、OTA)買収
2007年	Agoda.com(シンガポール、ホテル予約サイト)買収
2010年	Travel Jigsaw(英、レンタカー予約サイト)買収
2013年	KAYAK(米、旅行サイト一括検索機能)買収
2014年	Open Table(米、レストラン予約サイト)買収
2015年	Price Match(仏、ホテル向けデータ分析ソリューション)買収 Rocketmiles(米、ホテル予約でマイル積算サービス)買収
2017年	momondo(デンマーク、航空券価格比較サイト)買収 美团点评(中、EC大手)出資
2018年	Fare Harbor(米、ソフトウェア会社)買収 滴滴出行(中、配車サービス)出資 Grab(シンガポール、配車サービス)出資 Hotels Combined(豪、宿泊プラン比較サイト)買収
2019年	Yanoja(韓、スマホ向け宿泊予約サイト)出資 Serko(NZ、法人旅行マネジメント)出資

(出所) Merger Market より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2】 伝統的旅行会社と OTA の世界市場規模推移



(出所) Euromonitor より、みずほ銀行産業調査部作成

主要プレイヤーの売上高成長率にも差が現れている

また、主要企業の売上高における直近期から過去 5 年の年平均成長率²を比較しても、その差は明らかである。例えば、大手外資系 OTA の代表的企業である蘭 Booking Holdings は 14.5%、米 Expedia は 18.1%であるのに対し、伝統的旅行会社では欧州最大手である独 TUI は 2.0%、日系大手である JTB は 0.8%にとどまっている。本稿では、従来型の旅行モデルが変遷していく中で、大手 OTA の戦略を基に伝統的旅行会社の目指すべき方向性を探りたい。

2. 旅行市場において存在感を増す OTA

高成長を続ける OTA に対し、伝統的旅行会社は苦戦を強いられている

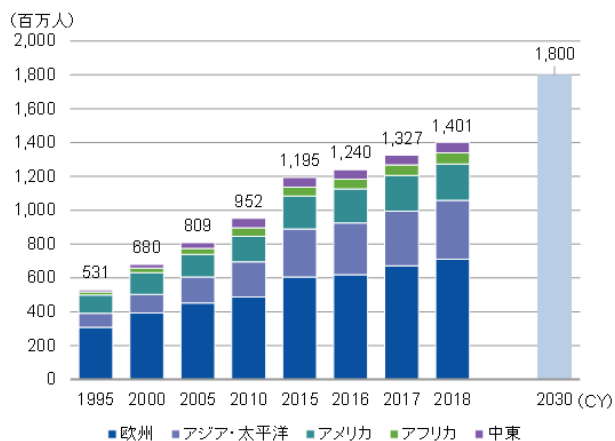
OTA が旅行手配手段として急速にその地位を固めつつある一方、伝統的旅行会社はその立場を脅かされている。アジアをはじめとする世界各国の経済成長を背景に、世界の旅行需要は堅調に増加しているが(【図表 3】)、伝統的旅行会社の売上高の成長率と利益率は低迷している(【図表 4】)。また、2019 年に旅行業界を最も騒がせたニュースの一つである、世界最古の旅行代理店、英 Thomas Cook Group³の破産申請は、旅行業界が一つの時代の転換点を迎えたことを印象付けた。もっとも、同社の破産は買収戦略の失敗や、それに伴う借入金増加による財務の悪化といった経営判断に起因する要素が大きく、伝統的旅行会社のビジネスモデル自体のみが直接的な要因ではないと考えられるものの、同業態内において危機感が増したことは間違いないであろう。

² 本稿執筆時点では、Booking Holdings および Expedia の 2019 年度決算は未開示のため 2014 年度～2018 年度、TUI と JTB は 2015 年度～2019 年度の数字から求めている。

³ 1841 年創業の世界最古の旅行会社。2019 年 9 月 23 日、ロンドン裁判所に破産申請を行った。略称は TCG。

⁴ 2007 年のパッケージツアー販売業者の MyTravel 買収に続き、旅行代理店やツアーオペレーターを次々買収し業容を拡大させていたが、借入が相次いだことにより 2011 年には負債が約 20 億ポンドまで膨らんだ。支払利子増加により資金繰りが逼迫する中、自社旅行商品拡充の一環としてのホテル買収や、OTA に対抗するための IT 投資も重なり、破産に至った。

【図表 3】 国際観光客到着数の推移と予測



(注) 2030 年は *Tourism Highlight 2017* における UNWTO 予測
 (出所) 国連世界観光機関 (UNWTO), *International Tourism Highlights 2019 Edition* より、みずほ銀行産業調査部作成

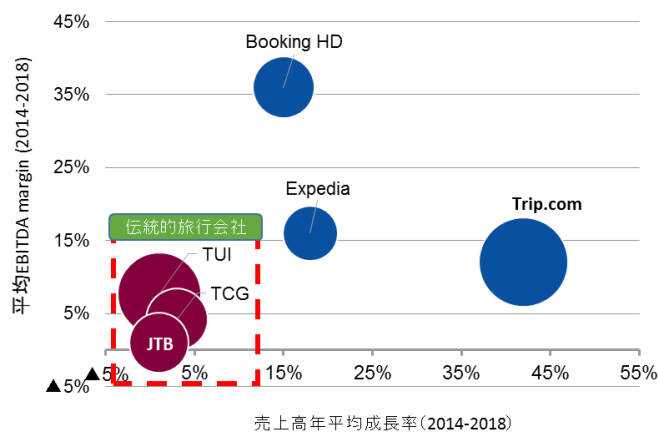
OTA の利用が進んだ背景はインターネット利用の一般化による情報の非対称性の消滅

個人旅行者の増加により OTA が一般化

世界でオンライン旅行の利用が進んだ背景としては、スマートフォンの普及率上昇により幅広い層にわたってインターネット利用が一般化したことが挙げられる。そして、インターネットの普及が進んだ結果、かつて旅行会社が有していた付加価値の源泉である情報の非対称性が徐々に消滅してきたことが、特に OTA が台頭するようになった大きな要因であると考えられる。従来、旅程を立てるために必要となる観光地に至るまでの移動手段や観光地についての情報は、旅行者からすれば不慣れな土地であり、情報源も限られていたため、収集が難しかった。特に国外においては、言語や異なる文化といった障壁が存在し、一般的な旅行者からすれば旅行会社の蓄積した知見や案内に頼らざるを得ない状況であった。しかし、近年ではインターネット上で簡単に情報が拾えるようになり、地図アプリの発達により道に迷う危険性も低減した。言語面についても、翻訳アプリなどを介し意思の疎通が容易に図れるようになった。更に、国外においても Wi-Fi や現地 SIM カードの活用によってインターネットにアクセスできるようになり、スマートフォンをはじめとするインターネット端末の利便性は格段に向上した。

そして、OTA がより一般化していく素地となったのは何より FIT⁵の増加であろう。一人当たり名目 GDP が\$5,000 を越えると海外旅行者数が増加すると言われ、中国や東南アジアといった地域では経済成長に伴い、旅行需要が高まっている(【図表 5】)。そして複数回の旅行を経験すると、自分のペースで旅行をしたいというニーズが発生し、FITが増加する。このような傾向は、経済成長が続く東アジア、東南アジアからの訪日旅行者において個人旅行者の割合が増加していること、また、英国のように従来旅行者が多い国からの訪日旅行者はそのほとんどが個人旅行を選択していることからもうかがえる(【図表 6】)。

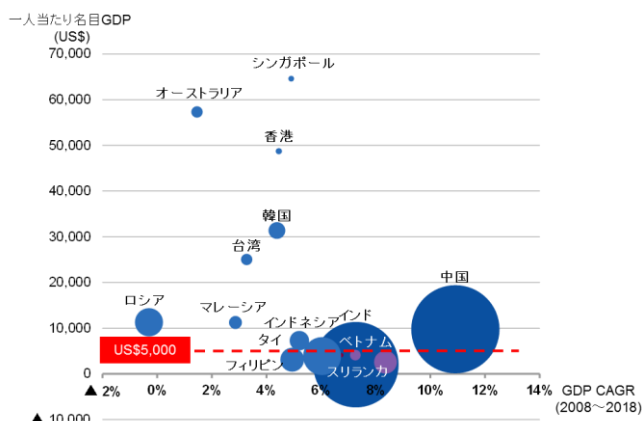
【図表 4】 旅行業界大手の売上高の年平均成長率、平均 EBITDA margin 分布



(注) バブルサイズは売上高を表す。JTB は非上場のため、EBITDA ではなく営業利益を使用
 (出所) SPEEDA より、みずほ銀行産業調査部作成

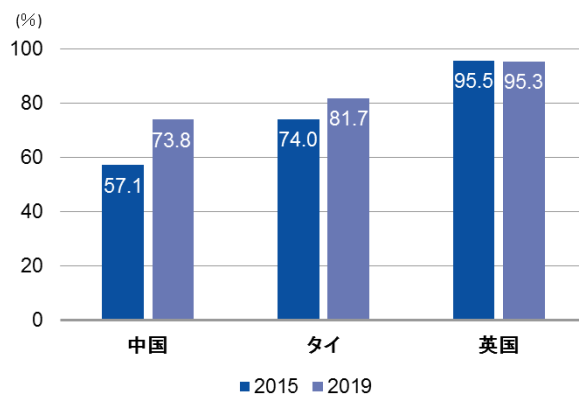
⁵ 個人海外旅行者。Foreign Independent Traveler の略。

【図表 5】 訪日主要国の一人当たり名目 GDP と人口



(注 1) バブルサイズは人口を表す
 (注 2) CAGR とは、年平均成長率を指す。Compound Annual Growth Rate の略
 (出所) IMF, *World Economic Outlook, April 2019* より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 6】 訪日外国人の個人旅行比率推移



(注) 個人旅行向けパッケージ商品利用者と個別手配者の合計値
 (出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

旅行インフラが整い、個人旅行への心理的抵抗感が薄れた

このように、個人旅行ニーズが世界各地で高まる中、時期を同じくして旅行インフラが整っていき、旅行者が旅行会社のサポートに依存する必要性は薄れ、個人旅行への心理的抵抗感も薄れていった。結果、伝統的旅行会社のオンライン販売に比べ、自分の好みに合った旅行プランを様々な選択肢から簡便に予約・決済することが可能なシステムを整備した OTA の利用率が高まってきたことは当然の帰結と言える。

日系旅行業者はオンライン旅行市場成長の恩恵を享受できていない

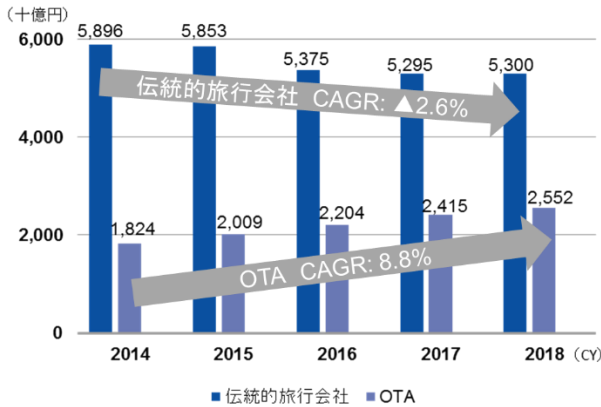
世界と同様、日本においても OTA の市場規模は成長を続けている。Euromonitor によれば、2018 年の OTA 市場規模は約 2 兆 5,520 億円となり、2014 年からの年平均成長率は 8.8%となっている(【図表 7】)。だが、市場成長の恩恵を日本企業は十分に享受できていない。経済産業省が 2019 年 11 月に発表した、第 3 次産業活動指数における海外旅行指数低下についての統計解説によれば、出国日本人数が増加し過去最多の水準に至っているにも関わらず、海外旅行指数が低下傾向にある主要因として、外資系 OTA を用いた予約購入の増加に伴う日系旅行業者の利用者数減少があるという。従って、市場の成長をけん引し、その利益を享受しているのは主に外資系 OTA であることがうかがえる。

オンライン旅行市場における日本の伝統的旅行会社の存在感は低い

日本企業だけを見ると、「日本のオンライン旅行市場調査 第 4 版」⁶によれば、2017 年度の日本の旅行会社による旅行商品取扱高全体の内、オンライン総取扱高は約 4 割にあたる 2 兆 9,977 億円であり、2015 年度から約 6,400 億円増加している。その内 OTA の取扱額はオンライン総取扱高全体の 75%にあたる 2 兆 2,432 億円となり、同じく約 6,000 億円増加している(【図表 8】)。2 年間で増加したオンライン取扱高の約 9 割が OTA によるものであり、伝統的旅行会社のオンライン市場における存在感は低いと言わざるを得ない。

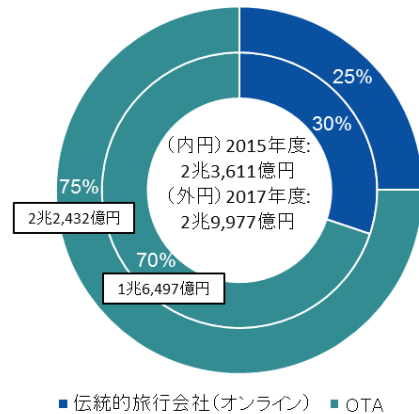
⁶ フォーカスライトJapan「日本のオンライン旅行市場調査 第 4 版」(2018 年 11 月)ブックウェイ

【図表 7】日本国内における伝統的旅行会社と OTA の旅行市場規模推移



(出所) Euromonitor より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 8】日本企業のオンライン市場取扱高の内訳



(出所) フォーカスライト Japan「日本のオンライン旅行市場調査 第4版」より、みずほ銀行産業調査部作成

3. OTA の抱く危機感と方向性

(1) OTA の成長は踊り場に差し掛かっている

OTA の成長は鈍化している

インターネットの普及に伴い高成長を続けてきた OTA だが、一方で業態の成長は踊り場を迎えたように感じられる。OTA の最大手である Booking Holdings および Expedia 両社の 2019 年度第 3 四半期までの業績をみると、前者の売上高は前年同期比+3.7%、EBITDA は同+2.3%、後者の売上高は同+8.6%だったものの、EBITDA は横ばいとどまった。両社ともその成長は鈍化しており、決算発表後、共に株価は大きく下落した。業績の成長鈍化や市場の反応を受け、大手 OTA の中でも今後は従来採ってきた旅行商品の拡充戦略のみでは不十分である、という危機感が強まっているようだ。

OTA 業界では淘汰が進む

また、昨今 OTA 業界内では事業者の淘汰が進んでいる。2018 年 12 月には香港のホテル予約特化型 OTA である Hotel Quickly.com が実質操業停止状態になり、2019 年 9 月にも欧州に拠点を置く同じくホテル予約特化型 OTA の AMOMA.com が破産した。同業界内では、顧客データの活用によるマーケティングや、送客実績の積み上げによってより多くのサプライヤーから旅行素材を仕入れ、品揃えを充実させることが差別化につながる。つまり、多くの顧客を獲得した OTA だけが勝ち残っていく業界構造であるため、今後も熾烈な競争環境が続くことが予想される。

OTA 需要の低下につながる要素は複数存在する

また、まさに雨後の筈の如く世界中で OTA が登場したことで、詐欺まがいのサイトの登場といった質の低下も見られる。結果、利用者から同業態への不信感が少なからず生じており、航空券やホテルなどはサプライヤーに直接予約する、という層も存在している。他にも、OTA が危機感を抱く背景には、民泊などの新しい宿泊形態の普及によるホテル宿泊需要の低下などがあげられるが、中でも今後より大きな脅威となるのは米 Google による旅行事業への進出であると考えられる。

(2) Google による旅行事業進出の脅威

Google の提供するサービスは多岐にわたる

言うまでも無く、Google は世界最大の検索エンジンとして全世界で利用されている巨大インターネット事業者であり、その提供サービスは多岐にわたる。その一つに、同社が 2019 年 9 月にリリースした旅行サービス、「Google Travel」がある。

Google Travel では幅広い旅行サービスを提供している

「Google Travel」は、従来 Google が提供していた旅行プランニングツールの「Google Trips」、ホテル比較・検索サイトの「Google Hotel Finder」、そして航空券比較・予約サイトの「Google Flight」の 3 つのサービスを統合したもので、旅行関連商品の購入だけではなく旅程の管理など幅広い旅行関連サービスを提供している。そして、同サービス上ではレストランやアクティビティなどの予約に「Reserve with Google」が用いられている。同サービスは、元々2017年に米国でリリースされ、様々な体験の予約を検索結果のページから移動せずそのまま行えるというものだ。日本においても「Google で予約」というサービス名で提供されており、ぐるなびやアソビュー⁷のほか多くの企業がパートナーとして参画している。Google Travel では、「Reserve with Google」を活用することで、さまざまな体験の予約を同サービス上だけで完結できるようになっている。

Local Guide サービスは生活インフラだけではなく旅行インフラにもなった

さらに最近では、Google Map 上にユーザーが口コミを投稿する「Local Guide」も旅行サービスとして存在感を放っている。日本では食ベログなどレストラン情報のレビュー投稿・閲覧サービスは馴染み深いが、同サービスでは飲食店にとどまらず、世界中からホテル、観光名所、遊園地のアトラクションに至るまで評価や感想が投稿されている。それらは全て地図アプリ上で確認でき、経路検索も可能となっている。旅行者は日常生活で利用するだけではなく、旅行のきっかけ作りとなる「タビマエ」や、旅行中の行動である「タビナカ」で訪問先検索の際に参考とし、かつ旅行体験のシェアを指す「タビアト」にも活用している（【図表 9】）。既に同サービスは Google Map の主要コンテンツとなり、生活、旅行インフラとして、もはや欠かすことの出来ない存在となっている。

【図表 9】旅行者行動と事業主体

	旅行者行動	バリューチェーンを担う主体
タビマエ	AIDMA(注)	広告、SNS
	予約・発券	旅行、航空、鉄道
	移動(一次交通)	航空、クルーズ、バス、レンタカー、船舶
	移動(二次交通)	鉄道、バス、レンタカー、タクシー、自転車、飛行機
タビナカ	宿泊	ホテル、旅館、個人(民泊)
	飲食	外食、中食
	娯楽・体験	アクティビティ運営/仲介、リゾート開発企業、個人
	買い物	百貨店、小売、ドラッグストア、免税店
タビアト	シェア	ブログ、SNS

(注) 行動決定プロセス。Attention(注意)/Interest(関心)/Desire(欲求)/Memory(記憶)/Action(行動)の頭文字を取っている
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

OTA の存在感は失われる可能性も

では、なぜ OTA にとって、Google の旅行事業参入は脅威となりうるのだろうか。それは、Google を介した旅行予約が当たり前になることで、OTA がその存在感を失う可能性が高いためと考えられる。

Google は現在仲介型 OTA とは直接競合していない

現在、Google の旅行関連サービスは、検索結果から OTA を介してホテルや航空券の予約を行うシステムとなっており、Expedia 傘下の独 Trivago や、オープンドアが提供する「トラベルコ」のような旅行商品比較サイト、つまりメタサーチエンジン⁸に近い様相を呈している。同業態からすれば、利用者を奪われることは直接脅威となるものの、Booking Holdings 傘下の中核 OTA である蘭 Booking.com のような仲介型 OTA とは直接競合するわけではなく、少なくとも Google の旅行業界進出を懸念する必要性は低いように思われる。また、

⁷ 株式会社ぐるなびは、飲食店のポータルサイト、「ぐるなび」を、アソビュー株式会社は、遊びや体験の電子商取引プラットフォーム「asoview!」をそれぞれ運営している。

⁸ 複数の検索エンジンを横断してキーワードを調べられる検索エンジン。横断検索エンジン。

Google にとって、OTA は高額な広告費を徴求出来る言わば重要顧客であり、いきなり排除する可能性も低い。

Google の検索から排除されることが OTA の真の脅威

だが、今後より Google を介した旅行予約の割合が増えれば、OTA に手数料を払うよりも、自社の旅行素材を直接 Google Travel に掲載した方が経済的と考えるサプライヤーも多く現れるだろう。結果、近いビジネスモデルである旅行商品比較サイトだけではなく、仲介型 OTA も Google とサプライヤー双方にとって存在意義が小さくなると考えられる。すると、自身が直接提供できる旅行素材を持たない OTA は訴求力を失い、その存在感は一気に薄れることとなるだろう。つまり、OTA にとっての真の脅威は、Google が利用者を奪い、サプライヤーと直接つながるようになることで自身の存在感が希薄化する未来である。

膨大な個人データを有する点が Google の旅行事業の強みに

確かに、前述のように Google が提供する旅行コンテンツは充実し始めているが、旅行関連事業において先行する OTA に対し、今後 Google は旅行業界における脅威となりうるほどのニーズを獲得できるのであろうか。その答えは、Google による OTA との最大の差別化要因である「旅行以外のポイントにおける接点の多さ」にあると考えられる。OTA を利用する際、ユーザーは旅行に対するニーズがあることが殆どであるが、Google の提供するサービスは検索機能やメール、地図やカレンダーなど幅広く、日常生活にまで浸透している。言わば、OTA が旅行というイベント企画時における数分や数時間単位のための接点であるのに対し、Google は数日、数年単位の日常全てに接点を有している点である。また、それらの履歴情報は各個人のトラックレコードとして一元的に管理されている⁹。

Google による旅行サービスの提案精度の高さは OTA の脅威に

旅行のプランニングにおいてはほぼ間違いなく利用されるであろう検索機能の履歴からユーザーの嗜好を割り出せ、本人が登録せずとも G-mail の履歴から交通手段や宿泊施設の予約情報はカレンダーやマップに反映される。それらに基づいた、ユーザーの潜在的な余暇需要の掘り起こしまで可能とする旅行サービスの提案精度の高さは、OTA からすれば明らかな脅威である。そして多くのユーザーに、タビマエにおいては Google の検索結果を重視する、という流れが生まれれば、旅行手配のニーズは Google に集約されていく可能性は高いと考えられる。

Google の旅行事業参画は OTA のマーケティングコスト増につながる

また、OTA の存在意義の希薄化だけではなく、Google による旅行分野のサービス拡充は OTA のマーケティングコストの増加要因ともなっている。Google の旅行サービスの充実により、ユーザーは Google Travel などのサービス上だけでタビマエにおける検索から予約まで行うようになっていく。結果、OTA としては他社との比較の俎上に上がる前に、自社サイトに誘引することで囲い込みを行いたいものの、Google 関連サービスの影響でオーガニック検索¹⁰の結果から自社サイトへ呼び込める割合が低下し始めている。つまり、SEO¹¹マーケティングの効率が下がっている状況であり、各社は同状況を打開すべく、広告のチャンネルを拡大する必要に迫られている。結果、有料の広告配信など従来比高コストなマーケティングに頼らざるを得なくなり、前述のように業績の成長は鈍化している。

(3) 大手 OTA が打ち出す新たな旅行サービス

大手 OTA は新たな旅行サービスの概念「Connected Trip」を打ち出す

かかる状況下、OTA 大手の Booking Holdings の CEO である Glenn Fogel 氏や Expedia の CEO である Mark Okerstrom 氏は 2019 年頃よりこぞって、「Connected Trip」という概念を打ち出し始めた。「Connected Trip」はその名の通り、複数の旅行素材がつながった (Connected) システムを中心とした旅行体験の提供、つまり、一カ所にアクセスすれば旅行に必要なもの、いわゆるアゴ(食事)、アシ(移動手段)、マクラ(宿泊施設)からタビナカ(体験)まで全てが予約可能になるサービスを指す(【図表 10】)。従来、OTA の提供する旅行素材は宿泊施設、航空券、アクティビティという形で分割されて提供されており、顧客はそれらを個別に購入することで自身の志向に符合した旅行体験を自ら創出して

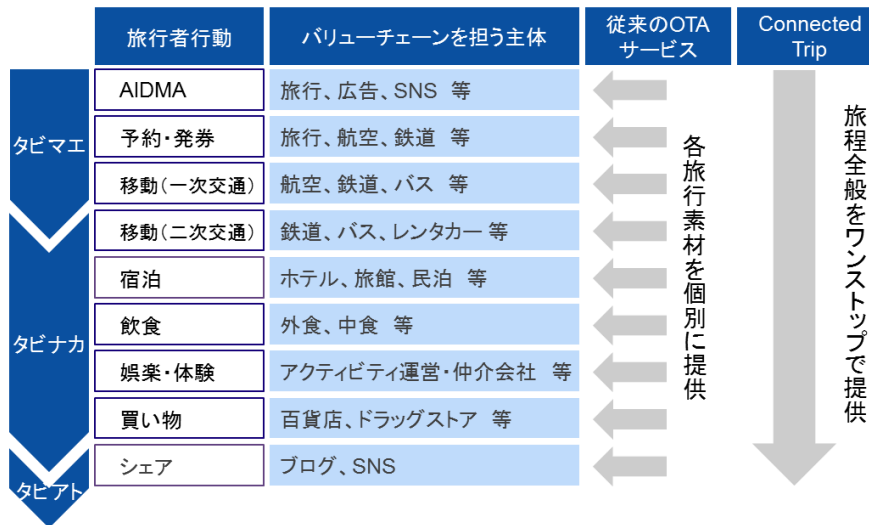
⁹ もっとも、2018 年に Facebook が大量の個人データを外部と共有していた事が明らかになった後、Google をはじめとするプラットフォームによる個人データの乱用への懸念は高まっている。EU の GDPR (General Data Protection Regulation) や米カリフォルニア州の CCPA (California Consumer Privacy Act) の施行など、各国、州で規制が強まっている。

¹⁰ 検索サイトを使用した際、広告枠以外に表示される検索結果のこと。自然検索。

¹¹ 検索エンジンの検索結果において、Web サイトを検索結果の上位に出させるための施策。Search Engine Optimization の略。

いた。今でこそダイナミックパッケージ¹²のように様々な旅行素材を組み合わせることが出来るサービスも登場しているが、それらの組み合わせをより密接にすることで顧客の利便性をあげ、顧客への訴求力を強めることを企図していると考えられる。

【図表 10】従来の OTA サービスと Connected Trip の違い



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

Connected Trip の提供するサービスのイメージ

例えば、搭乗予定の便が欠航になった場合、従来の OTA では顧客が自ら予約のキャンセルや再手配、その先の行程の変更を一つずつ行う必要があった。だが、「Connected Trip」では、OTA が顧客に欠航の旨を連絡すると同時に顧客に代わってフライトをキャンセルし、同時に手配可能な便の情報を提供するという対応をとる。それに加え、アフターフォローとしてその後に予約していたレストランやアクティビティの予約時間や交通手段の変更までを一括で行うというサービスをイメージしているようだ。このようにパッケージ化され、かつ不測の事態の際の利便性も高いサービスを提供すれば、従来の旅行素材のバラ売りでは不可能なプレミアムを上乘せし得ると考えられる。Booking.com は販売の仲介をする取次型、一方 Expedia は実際に商品を仕入れて販売する卸売型と異なるビジネスモデルであるが、目指すところが一致しているのは、両者とも従来の薄利型ビジネスからの脱却も併せて企図しているからではないだろうか。

簡便な旅行体験の提供が Google との差別化要因に

では、大手 OTA は「Connected Trip」によって如何に Google に対抗していこうとしているのか。その答えは、Booking.com が企業理念に掲げる”Make it easier for everyone to experience the world (すべての人に、世界をより身近に体験できる自由を)¹³”にあるのではないだろうか。現在、Google が提供しているサービスは、あくまで OTA 上の情報をまとめてユーザーに提示するものにとどまっている。予約内容は Google Travel 上で管理でき、あたかもすべての行程が「つながっている」かのように見えるが、予約の変更・キャンセル時の規約には「予約を変更またはキャンセルする場合は、航空会社またはオンライン旅行代理店に直接ご連絡ください¹⁴」とあり、Google Travel 上のキャンセルは不可能となっている。つまり、同社は OTA を介してサプライヤーとつながっている以上、「Connected Trip」が目指すようなワンストップの旅行管理は現状不可能となっている。Booking.com は、まさに自社の掲げる理念のように、”easier”、つまりより簡便な旅行体験を提供することで Google にはないサービスを作り上げ、顧客を獲得しようとしているのだと考えられる。

¹² 旅行者が交通手段と宿泊施設を任意に組み合わせることが出来る旅行商品。旅行日数が選択可能であったり、予約のタイミングにより航空運賃やホテル代が変動したりするといった特徴がある。DP とも略される。

¹³ Booking.com ホームページより訳文も引用

¹⁴ 2020 年 2 月時点

また、親会社である Booking Holdings は将来的に、予測分析技術の活用によるパーソナライズされた旅行商品の提供を行うことを目標に掲げている。まさにこれは Google が進みつつある方向性に合致しているが、「Connected Trip」で提供される至便なサービスにパーソナライズされた提案が加われば、Google に劣らぬ旅行体験を提供できると考えているのではないだろうか。

4. 日本の旅行業界が進むべき方向

(1) 伝統的旅行会社の従来強みと現在の環境

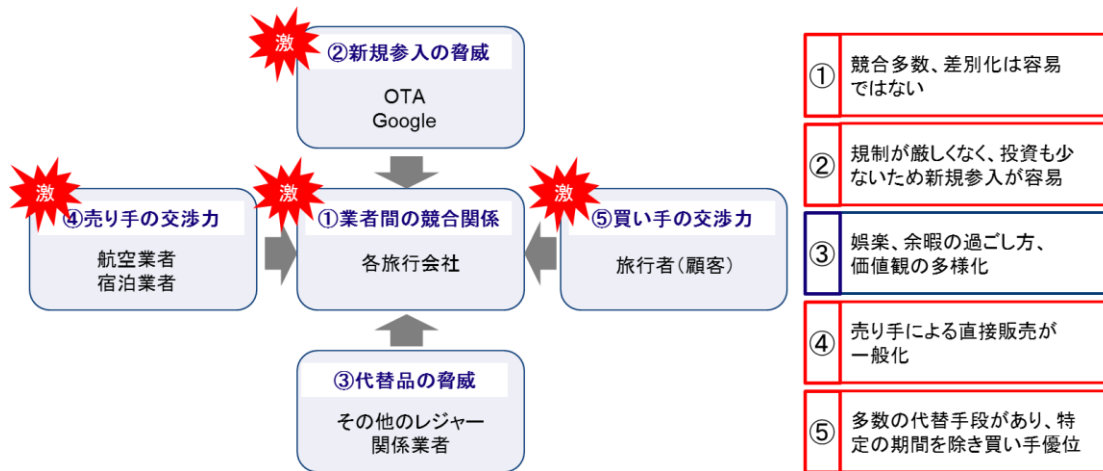
日本の旅行業界
が進むべき方向

外資系の大手 OTA ですら危機感を抱き、新しい方向性を模索する中で、日本の旅行業界はどんな戦略を採るべきだろうか。ここで、伝統的旅行会社の従来強みと、現在置かれている環境について整理したい。

伝統的旅行会社
は需給双方の取
り込みの拡大に
よって競争力を
確保していた

伝統的旅行会社は、前述のように情報の非対称性を強みとして、旅行需要を一手に集めることで販売力を確保していた。それによってスケールメリットが生じ、旅行素材の仕入力が向上した。結果、仕入れた低コストかつ高利益な旅行素材を基に他社に無い新たな旅行商品を企画することが差別化につながり、更なる集客を実現するという好循環を生み出していた。つまり、伝統的旅行会社の強みは顧客という需要とサプライヤーという供給の両輪を広げることで市場シェアと競争力を高めることであった。しかし、昨今は FIT の増加やオンライン化の進展により、OTA といった新規参入業者が増加したことで、顧客の選択肢も増加し、同業者間における競争はより激しさを増している。また、売り手である航空業者や宿泊業者の直販率も上昇しており、仕入れが難しくなっている（【図表 11】）。このように、需給が共に厳しい競争環境下に置かれており、従来ビジネスモデルはかつてのような競争優位性を生まなくなっている。

【図表 11】 伝統的旅行会社を取り巻く現在の環境



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

OTA の成長モデルは伝統的旅行会社と近似している

ここで OTA の成長ドライバーを振り返ってみると、伝統的旅行会社が経験してきた成長モデルと非常に近似していることがうかがえる。旅行の自由度を求め始めた顧客のニーズに、利便性の高いサービスを提供することで需要を着実に取り込み、それを基に仕入力を強化するというモデルである。そしてまさに、この需要の取り込みを基に仕入力を強化する循環こそが、旅行業界における競争力の源泉と言えよう。

大手 OTA に OTA 化で追随することは難しい

日本の伝統的旅行会社や陸運・空運系企業傘下のパッケージツアー提供者の中には、近年の旅行手配のオンライン化を受け、オンラインでの販売強化に戦略をシフトすべく大型 IT 投資を行っている事業者も存在する。しかし、彼らがコンペティターとして追う外資系大手 OTA は、機能の増強や商品の強化から「Connected Trip」という新しいサービス提供へとシフトし始めている。そのような中、既に OTA として成熟し、世界の多くの地域で高い市場シェアを獲得するに至った大手 OTA 各社に追随するために、伝統的

旅行会社がオンライン機能の拡充・強化を図るには、膨大な時間や投資が必要となる。また、既に OTA が「Connected Trip」の概念にまで視野を広げている中、ことオンライン戦略における彼我の差は広がる一方のように思われる。

(2)「Connected Trip」にはパッケージツアーのノウハウが活用できる

Connected Trip の概念は伝統的旅行会社が提供してきたサービスに通ずる

しかし、外資系 OTA が目指す「Connected Trip」で提供されるサービスは、従来伝統的旅行会社が提供してきたパッケージツアーに通ずる点が数多く見受けられる。特に、往復の航空券と滞在先のホテルの手配をベースとするスケルトンパッケージは、航空会社から便、ホテルから部屋タイプまで選べるだけでなく、わずかな追加料金で食事や現地ツアー、アクティビティなど幅広いニーズに対応するサービスとして確立されている。また、不測の事態が発生した際の一元対応が可能、といった点も「Connected Trip」の目指す姿に近い。

Connected Trip とパッケージツアーの違い

もっとも、大手 OTA が目指す「Connected Trip」にはパッケージツアーとの差別化ポイントが存在すると考えられる。それは、大きく①旅行者行動のカバー範囲、②幅広いカバー地域、③テクノロジー活用による高い利便性、の 3 点である。①の例としては、Booking Holdings が 2019 年よりスタートした、シンガポール Grab の配車サービスを Booking.com アプリ経由で使えるようにしたタビナカにおける二次交通の提供や、レビュー投稿といったタビアトのシェアを提供できるという点だ。②は、伝統的旅行会社が強みを持てる地域は、TUI なら欧州、JTB なら日本といったようにどうしても偏りが生じてしまう一方、OTA は全世界の旅行素材を幅広く集めているため、多くの地域に対応できるという点である。そして、③こそが OTA の目指すサービスの核心であり、Google との差別化ポイントと考えられるが、これは平時のみならず不測の事態が発生した際にも、テクノロジーの活用により顧客が手を煩わせることなくワンストップで手配が完了する利便性を指す。

OTA は、現状細やかなサブライヤー対応が難しい状況

だが、OTA が「Connected Trip」を展開するに際し課題となっている点が、まさにこの 3 点目に当たる、レストランや交通事業者といったサブライヤーへのきめ細やかな対応であろう。AI といったテクノロジーが進化し、予約やキャンセルの代行を、人を介さず完了できるレベルに進歩するまでの間はどうしてもマンパワーに頼らざるを得ない。OTA はテクノロジーを活用した省人化が強みの一つである以上、当該サービスのために人員を増やすと言った戦略は採りづらい。逆に、この点はノウハウを有する伝統的旅行会社に優位性があると考えられる。

伝統的旅行会社のパッケージツアー組成ノウハウは OTA に先行している

また、伝統的旅行会社には従来培ったパッケージツアー組成のノウハウも蓄積されており、OTA が取り組むよりも、より利便性が高く、顧客とサブライヤーの双方に寄り添った提案を行うことが可能であろう。現に JTB の高橋社長は、2020 年 1 月の年頭挨拶において、同社の重点施策に「TaaS (Tourism as a Service)」を掲げた。同コンセプトは、国内各地域の移動手段、宿泊やレストランの情報と予約から決済手段までを一元化し、顧客に提供することをイメージしており、同社がコンテンツ・プラットフォーマーとして地域の観光消費額の増大に寄与することを企図している。今後、世界の旅行業界のスタンダードが「Connected Trip」へ向かう中、伝統的旅行会社はこのようなワンストップ型の旅行サービスの完成度を高めることで、改めて顧客に訴求し、需要を獲得することも出来るのではないかと。

(3)業種・業態を越えて「つながる」事も重要に

提携を通じた自社の差別化こそが重要になるのではないかと

更に、「つながる」という文脈で言えば、業種、業態を超えた提携というつながり方も、今後伝統的旅行会社が採りうる一つの方策であろう。シンプルな相乗効果を狙う場合、同業種同業態の提携は親和性も高く、業容の拡大による販売効率化や、従来伝統的旅行会社の強みであった仕入力の強化といった恩恵の享受が容易であるため、選択されやすい。足下でも 2019 年 9 月に、日本旅行と読売旅行の包括的な業務提携が結ばれ、両社は共同で販売チャネルや商品、コンテンツの拡充に取り組むと発表した。しかし、現在旅行業界には、OTA のような異業態や Google といったプラットフォーマーの脅威が迫っている。さらに、中長期的な目線においては「Connected Trip」などの新しい潮流が訪れることが予想され、旅行商品の品揃えだけでなく、サービスの充実等といった、今ま

でない+αの要素が差別化要因の主流となってくるであろう。つまり、伝統的旅行会社による①OTAなどの同業種異業態との提携や、②全く異なる事業・サービスを営む異業種異業態との提携を通じた業容の拡充である。

①同業種異業態による提携事例

同業種異業態の例としては、2013年に締結されたJTBとExpediaの提携が挙げられる。同事例では、Expediaの提供する宿泊施設にJTBが扱う国内宿泊施設の内、旅館やペンション、貸し別荘などを追加した。一方、JTBはホームページ上でExpediaのホテル予約システムを連携させることで、海外ホテルの24時間予約を可能にした。また、同じくJTBは、2019年にBooking Holdings傘下のシンガポールAgodaと提携した。提携の狙いとして、プレスリリースには、Agodaのテクノロジーを活用したJTBの予約サイトのマーケティング力強化や、JTB、Agoda双方における日本の宿泊施設取扱数・販売客室数の拡充などが挙げられている。このような相互の機能を補い合う提携は、同業種異業態提携の強みであるといえよう。

即効性は高いが、長期的な互惠関係は築きにくい可能性

しかしながら、同業種異業態の提携は長期的な互惠関係を築きにくい可能性が高い。前者の例をとってみれば、Expediaの日本国内における認知度の上昇や営業網の拡大が進んだ場合、同社が直接宿泊施設と交渉することでも十分宿泊施設の品揃えを増やすことが出来るようになる。また、世界中でインターネットの普及が進む中、海外ホテルの24時間予約対応は一般化している上、今後海外ホテルとJTBの直接的な連携も強まっていくものと予想される。このように、同業種異業態は一朝一夕では補いきれない弱みの短期的な相互補完が可能なものの、双方の営業努力や時流の変遷に伴い提携妙味が逡減していく可能性は高い。

②異業種異業態による提携事例

次に、異業種異業態の日本における提携例としては、2019年に開始したKNT-CTホールディングス、メルカリ、メルペイの3社提携が挙げられる。これは、新しい顧客層の開拓に向けた提携であり、メルカリで物を売却した売上金を、メルペイを介してKNT-CTの提供する旅行商品への支払いに充当できるようにする、という取り組みである。メルカリグループは、KNT-CTの主要利用者である中高年層のメルカリ利用を促進する狙いがあると考えられるが、KNT-CTにとっても、メルカリを利用する若年層に対し自社商品をPRし同社サービスを利用させる格好の端緒となるものと推察される。

今後求められるのは異業種異業態との提携による差別化

このように、提携によって伝統的旅行会社はその業容を拡充することが出来るが、提携先によりその効果は異なってくる。例えば①のような同業種異業態では、相互に不足している機能を短期間で補うという側面が大きい。一方、②で示した異業種異業態との提携では、期待できる効果は一様ではない。KNT-CTホールディングスが提携によって中長期的な顧客層の拡大を目指したように、自社が強化したい点に応じて、最適な異業種異業態と提携することにより、他社との差別化を実現することが可能となる。先述のように、今後+αの要素が差別化要素となっていく中、旅行会社にとって異業種異業態との提携はその可能性の幅広さから不可欠となっていくであろう。現に、外資系OTAにおいても既に異業種異業態提携を進める事例が見られる。

外資系OTAでも異業種異業態との提携が進む

例えば、2019年に締結されたExpediaと米Marriottの提携では、Expediaが世界最大のホテルチェーンかつ最大の会員数を有するMarriottの客室在庫を、独占的に販売する権利を有することとなった。これにより、Marriottは客室在庫の販売効率化が図れ、Expediaは世界に約6,500軒を展開する¹⁵Marriottへのツアーオペレーター¹⁶からのトラフィックを従来比多く獲得できると同時に、競合に対する供給を制限することも可能になった。まさに当該事例こそ、OTAが世界最大規模のホテルの仕入れを独占するという、仕入力強化に向けた提携の最たるものであると言えよう。このように、同様の提携が競争力を高める手法として今後増加していくものと考えられ、伝統的旅行会社各社も同業者やOTAに先んじて効果的な提携先を見つけ、連携していく必要があると言える。

¹⁵ 2020年2月現在

¹⁶ 海外旅行において、旅行会社からの依頼に基づき、送迎やスタッフ、観光、現地ツアーなどの現地手配を担う会社のこと。

(4)AI の活用が当たり前になれば、差別化要因はオリジナルのタビナカコンテンツに

AI の高度化が進めば OTA の脅威は更に増す

また、旅行業界の今後を語る上で忘れてはならないのが、AI 技術の進展であろう。AI は既にホテルや航空券などにおけるダイナミックプライシング¹⁷や、チャットボット¹⁸など一部の分野で活用されているが、伝統的旅行会社にとって脅威となりうるのは、AI が高度化することによる「Connected Trip」の実現であると言える。伝統的旅行会社は、ワンストップの旅行サービスの提供において、現状サプライヤーへの対応面で OTA に対し優位にあると述べたが、AI によって同コンセプトが完成すれば、OTA の脅威は更に増すこととなる。

AI の活用は今後不可欠となるが、補いきれない領域も存在する

「Connected Trip」に限らず、AI は今後 OTA を筆頭に旅行業界全体で活用がより進むことが予想される。多くの旅行会社が望むのは Booking Holdings が掲げるような、サービスの差別化戦略を目的とした、AI によるパーソナライズされた旅行商品の提供ではないだろうか。既成の標準化されたパッケージではなく、AI が顧客の嗜好やプロフィールからニーズに沿った提案を出来るようになれば、提供するサービスのレベルを落とさず、効率化にも大きく貢献すると考えられる。もっとも、今後 AI の性能がどこまで向上していくかは不明であり、また、パターンからの分析だけでは捕捉し切れない顧客の潜在的な趣味・嗜好などは対話の中で見つかるものもあるため、それらに沿ったヒューマンタッチの提案は今後もニーズが存在するであろう。このように、伝統的旅行会社が得意とする対面で接客するスタイルにこそ安心感や信頼感を抱き、志向する層は少なからず存在し続けると考えられる。その際、旅行商品組成に熟達した担当者へのニーズは依然として存在しうるため、一つの差別化要因ではあり続けるであろう¹⁹。

旅行業界におけるヒューマンタッチへのニーズを有する層は減少していく

だが、そのニーズを有する層も今後減少が予想される。AI の利便性が向上するにつれて ATA、つまり AI Travel Agent のようなサービスを利用することが殆どとなることは想像に難くない。結果、ヒューマンタッチへのニーズに重点を置いたままでは、店舗などコスト負担も重く、取り込める需要もニッチ層となると考えられる。従って、今後伝統的旅行会社が差別化要因として注力すべきはタビナカコンテンツの拡充であろう。

オリジナルであるタビナカ旅行素材の差別化が必要を生む

顧客が旅行商品を開覧する際の入口において、インターネットから AI へといった非対面型が主流化していき、提供するサービスもテクノロジーの発展により「Connected Trip」が標準化した場合、伝統的旅行会社、OTA を問わず各社はタビナカにおける旅行素材の中身で差別化を図らざるを得ない。そしてまさに、前述の Expedia と Marriott の提携はタビナカコンテンツ拡充の一例である。当事例のように、Marriott ほどの規模のホテルチェーンを独占することは難しいが、タビナカコンテンツは宿泊施設だけではない。伝統的旅行会社は、OTA にはない長年醸成してきた旅行商品を創り出すノウハウや、きめ細かいサプライヤー対応等といった信頼感を基に、宿泊施設だけではなく、各地の地元業者や、DMO²⁰と連携した自社限定コンテンツの生成、交通事業者による「つながる」ビジネスモデルである MaaS²¹と連携した自社でのみ予約可能な移動体験の提供等、オリジナルティのある商品開発による差別化を図り、需要と供給の双方を拡大していくことが求められているのではないだろうか。

コンテンツホルダーとの提携は強力な訴求力となりうる

今後のタビナカコンテンツ拡充における一つの方向性として、コンテンツの活用は強力な選択肢となると考えられる。ドラマやアニメの舞台となった場所へのファンの旅行は聖地巡礼と言われ一大ツーリズムとなるなど、コンテンツのファン層を取り込むことで商品の訴求力は高くなる。一例として、日本の衛星基幹放送事業者、WOWOW 傘下の WOWOW コミュニケーションズは、2019 年に第 1 種旅行業登録を行い、2020 年 1 月に

¹⁷ 航空券やホテルといった商品やサービスの価格を、市場の需給の状況に応じて変動させる価格戦略。変動料金制もしくは価格変動制。

¹⁸ 打ち込まれたテキストや音声の入力に対し会話を自動で行うプログラム。近年、ネット上のユーザーからの質問回答に活用されるケースが多い。

¹⁹ 関連する取り組みとして、JTB が 2019 年 4 月から一部店舗で試行した「相談料金」の請求が挙げられるが、10 月に当該取り組みを終了した。同社は收受終了について、多くの利用客の意見を踏まえた結果としているが、現在は相談料を徴求しない対面接客が当たり前となり、対面サービスへの対価の受け取り方には一考の余地があることを示す一例となった。

²⁰ 観光庁によれば、地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりを行う舵取り役となる法人。Destination Management/Marketing Organization の略。

²¹ 国土交通省によれば、ICT を活用して交通をクラウド化し、公共交通可否か、またその運営主体にかかわらず、マイカー以外の全ての交通手段によるモビリティ(移動)を 1 つのサービスとしてとらえ、シームレスにつながる新たな移動の概念。Mobility as a Service の略。

新サービスの WOWOW トラベルを開始した。このサービスでは、同社の放映する映画やドキュメンタリーに関連したパッケージツアーやスポーツの観戦ツアーを主催し、出演者や有名解説者が同席するなどの特典により差別化を図っている。このようなコンテンツに関連した旅行商品の提供は、アニメなど豊富なコンテンツを有する日本であればこそ様々な組み合わせ、展開が可能であり、伝統的旅行会社にとっては海外にも訴求出来る一つの強力な手段ともなるのではないだろうか。

5. おわりに ～オリジナルのタビナカコンテンツ拡充が強みとなる時代に向けて～

伝統的旅行会社が得意としていた分野が今後 OTA との主戦場に

OTA の台頭により、旅行業界の構造は大きな転換点を迎えた。そのような中、伝統的旅行会社は生き残りを掛けた戦略を模索し続けている。中には、大手外資系 OTA の商品力や知名度に対抗するために、オンライン機能の強化に注力している企業も多い。だが、彼らがコンペティターとして追う外資系 OTA は、OTA 間の競争激化や、Google といった新規参入者の登場により、簡単に大量の旅行素材から選択できる、という従来のビジネスモデルだけでは生き残れないと感じ、新たな概念を打ち出しはじめている。そして、彼らが目指している「Connected Trip」という旅のあり方は、奇しくも従来の伝統的旅行会社が提供し続けてきたノウハウが十分に活用出来るサービスであり、更に言えば、実現にあたって OTA の枷となっているサプライヤーへの対応は、現状伝統的旅行会社こそが実現できるサービスでもある。OTA に先駆け、質の高いワンストップ型のサービスを顧客が簡単に利用できるようにすることで、需要を取り込み、仕入れを強化すると言う旅行業界の好循環を今一度生み出せるのではないだろうか。

今からタビナカコンテンツを拡充しておくことが強みに

だが、やがて AI といったテクノロジーの発達により「Connected Trip」の概念は当たり前のものとなっていくであろう。そして、現在 OTA 業界で同様の現象が起こっているように、各社の提供するサービスが横並びとなれば必ず淘汰が始まる。そのとき、顧客に訴求できる差別化要素はタビナカコンテンツに他ならない。自社でしか体験出来ないコンテンツを、色々な異業態や団体などと今からつながり、組成すれば、今後訪れるであろう「オリジナルのタビナカコンテンツが強みとなる時代」に先鞭をつけることが出来るのではないだろうか。

「つながり」で観光業界をより豊かに

伝統的旅行会社が今まで顧客に寄り添いながら培ってきたノウハウを活かしつつ、併せてタビナカコンテンツを拡充していくことで、人々の余暇生活を今後もより豊かにしてくれることを切に期待したい。

みずほ銀行産業調査部
公共・社会インフラ室 堀内 基光
mototeru.horiuchi@mizuho-bk.co.jp