

インバウンドツーリズムからデスティネーション マネジメントへ

—訪日外国人旅行者2千万人時代への対応—

飯 田 芳 也

1 はじめに

2002（平成14）年2月の国会で、小泉首相が施政方針演説のなかで、「海外からの旅行者の増大とこれを通じた地域の活性化を図る」と発表したとき、観光産業に従事する人たちが受けた衝撃は、業界外の人が想像する以上に大きかった。観光が、国の課題として取り上げられる機会は少なく、ましてやそのなかでも存在感の薄い外国人旅行について、国の政策として、首相が言及するのは、我々が知る限りこれまで一度もなかった。翌年から、ビジット・ジャパン・キャンペーンが開始された。それにとどまらず、外客誘致のテーマが、観光全体の問題に拡大して、この年に発表された「グローバル観光戦略」は、翌2003年の「観光立国行動計画」として書き換えられ、さらに深化して、2004年の官房長官主催の観光立国推進戦略会議報告書に集約されることになった。同報告書は4つの課題と55の提言からなり、4課題は、「国際競争力のある面的観光地づくり」、「国際競争力強化のためのソフトインフラ」、「外国人旅行者の訪日促進」、そして「国民観光の促進」であった。外国人旅行という観光のなかでも小さなテーマが、あつという間に、21世紀日本の国家戦略としての「観光立国」にまで昇格した。そして、2007年にはこうした一連の動きを集大成した「観光立国推進基本法」の制定、2008年には観光庁の誕生を見ることになった。当然ながら、こうした動きは観光産業へも波及し、国から業界への期待も大きい。なかでも、これまで業界内でもその存在があまり知られていなかった旅行会社のインバウンド担当部門に脚光が当たると同時に、数々の要請を受けることになった。日本のインバウンドにとって、100年に一度の好機であるのか、それとも実力を超えた課題をつきつけられたのか、今後の旅行産業全体の展望の中で、この分野を長期的にどう評価し、具体的にどう事業展開していくのか、長い年月、この仕事に関わったひとりとして、一考察を試みたい。

なお、この小論の題名にある「インバウンドツーリズム」についてお断りしておきたい。元々この分野は旅行業界では、外人旅行と呼ぶのが普通であったが、語感にやや問題のある表現として近年は避けるようになり、代わりに、「外国人旅行」を使っていたが、最近では、インバウンドツーリズム（Inbound tourism）、あるいは簡略に「インバウンド」がいつの間にか業界で一般的になった。インバウンドは、日本から出て行く海外旅行を意味するアウトバウンド(Outbound)の対立概念として用いられる。しかし、後述するように、ヨーロッパや米国では、最近はこの分野をデスティネーション・マネジメント (Destination Management) とか、デスティネーション・サービス (Destination Service) と呼ぶことが多い。私見では、我が国でも、将来的には、「インバウンド」という表現は「デスティネーション」にとって代わられると思われるが、ここでは、便宜的に、「インバウンド」を使用しておく。

2 ビジット・ジャパン・キャンペーンから、訪日外国人2000万人計画へ

(1) ビジット・ジャパン・キャンペーン：国が主導した計画

明治以来、近代日本の観光政策の最重要課題は、外国人旅行者の誘致であったことは間違いない。これは、過去から現在まで、どの国も同じスタンスで外客誘致を優先観光政策に掲げており、なんの不思議もないが、我が国に関しては、建前上は最重要課題ではあっても、現実の政策面では実効のある政策がほとんどとられていなかったことも事実である。外国人旅行者誘致は、国際理解・交流と経済効果の両面から、誰もが賛意を示す正論ではあるが、現実には、戦前と戦後の一時期を除いて、外国人旅行者数は相対的に少なく、産業としての経済効果が、観光業界にとっても小さく、ビジネスとしての存在感はほとんどなかったに等しい。国も重要課題と言いつつも、現実的な支援内容は乏しく、1961（昭和36）年に誘致の実施機関として設立した独立行政法人国際観光振興機構（通称、日本政府観光局）も、欧米は無論のこと、近隣アジア諸国と比較しても、国が付与する予算は極端に少なく、管理費（大半は人件費）に充当するだけで一杯で、本来の使命である宣伝・広報と誘致事業はほとんど行えなかったのが現実であった。組織の維持だけに汲々として、事業内容に見るべきものがなく、関連業界からの信頼も薄いばかりか、観光業界に従事する人間の中でも、存在を知る者はごく限られていた。

それが、突然に様変わりして、率直に言えば、「唐突に」ビジット・ジャパン・キャンペーンが出現して、これまでの予算を超える資金が投入され、一時期は、日本政府観光局とは別に、専任の事務局まで設置されたことは、大きな進歩であることは間違いない。政府組織内のどういう力学で、突然降って湧いたように、外国人旅行が脚光を浴びたのか、部外者には伺い知ることができないが、これに先立つ2000年の経団連の提言以来、観光業界外の産業界中枢から、このテーマについての発言がいくつかあった事実にも意味があるのかもしれない。敢えて言えば、業界も気づかない間に、観光ビジネスとは別の次元での時代の流れに沿った社会的要請がそうした環境を用意していたのかもしれない。

いずれにせよ、今回の動きが、観光業界からの強い要請の結果ではなく、国からのトップダウンの指示として出現したことは確かである。これは、同時に、観光業界の政治力の低さを示したと言うこともできるかもしれない。これまで、業界からインバウンド振興にせよ、観光重視にせよ、専門省庁の設立にせよ、発言がなかったとはいえないが、それが、政府や議会から具体的な反応を得る力に欠けていたことは否定できない。外客誘致にせよ、観光立国にせよ、どちらも正論で、今回の動きを業界が肯定的に受け取るのは当然である。

問題は、観光業界がこれをどこまで、活用して、産業としての力を高め、ビジネスを拡大・発展できるかということである。全体の印象では、官の熱心さに比較して、観光産業が本気でやる気があるのかどうか、とくに、旅行会社のインバウンドについては、担当している部署は別にして、経営陣の姿勢にはやや受け身の感じがあるのではないか。ビジット・ジャパン・キャンペーンへの業界の参画は、日本ツーリズム産業団体連合会（TIJ）を通じておこなわれているが、実際に事務局への社員派遣等をおこなったのは大手数社に過ぎない。これは旅行業界のインバウンド分野が、一部の企業に偏在している実態からやむを得ないことではあるが、業界全体としての盛り上がりから遠いと言わざるを得ない。

(2) 2020年2千万人計画

ビジット・ジャパン・キャンペーンの1千万人達成目標年は、2010年である。一昨年後半からの、世界規模での金融危機や感染症の発生などの影響を受けて、1千万人達成ができるのか危ぶむ声もある。しかし、2010年を待たずに、観光立国推進戦略会議は、ビジット・ジャパン・キャンペーンの後続計画として、観光実務に関するワーキンググループがまとめ、2009年3月に発表した報告書「訪日外国人2,000万人時代の実現へ」¹⁾で、2020年に2,000万人の訪日旅行者を目指すとしている。観光庁もこの目標達成に取り組むと明言しており、2010年のビジット・ジャパン・キャンペーンの目標達成の有無にかかわらず、国の訪日外国人誘致活動が継続して遂行されることは確かなようである。

3 旅行会社インバウンド部門の現況

(1) 取扱額と会社数

インバウンドを取扱う旅行会社数と取扱額を知る唯一の資料は、国土交通省が毎年発表する「主要旅行業者取扱状況」である。最新の2008年度（08年4月～09年3月）統計によれば、海外旅行、外国人旅行、国内旅行合計で、主要旅行会社数は計63、総取扱額は6兆4,394億円であり、前年対比95%である²⁾。日本の全旅行産業の推定取扱額は、2007年で、7兆7,900億円であるから³⁾、63社で、全体の82%を占めていることになる。主要63社計の取扱額を種別に見ると、表1のとおりである。

表1 主要旅行業者取扱状況

	取扱額(億円)	前年度取扱額(億円)	前年度比(%)	構成比(%)
海外旅行	24,349	26,945	90.3	37.8
外国人旅行	614	624	98.3	1.0
国内旅行	39,431	40,594	97.1	61.2
合計	64,394	68,163	94.5	100.0

(注) 国土交通省 主要旅行業者旅行取扱状況(2008年度)。

外国人旅行は614億円で全体のわずか1%弱に過ぎない。この年、インバウンド事業での取扱額を報告している会社数は、38社、63社中の60%であり、残り40%の旅行会社は、この年、全くインバウンド事業をおこなっていない。このリストに含まれない中小旅行社については、これまでの実績から推定して、インバウンドはやっていないとみなしていいだろう。しかし、アジアからの訪日旅行者を専門に扱ういわゆるアジア系(民族系)旅行社は、ここに載っていないので、その分の取扱額は加算しなければならない。この数値は把握が難しいが、ほぼ400～500億円程度と推定される。総計1,000億円と想定すれば、主要63社計の1.5%、全産業計の1.3%ということになる。国土交通省が毎年発表する、「旅行・観光産業の経済効果に関する調査統計2007年」によれば、総旅行消費額、26.3兆円のうち、訪日旅行者消費額は1.5兆円であるから旅行会社取扱額1,000億円は6.6%でしかない⁴⁾。旅行業全

体での取扱額は7.79兆円であるので、総消費額の29.6%が旅行業を経由しているため、インバウンド取り込み率はきわめて低い。

(2) ビジット・ジャパン・キャンペーン以降の取扱額推移

ここ数年の主要旅行会社取扱額計の推移は、図1の通りである。ビジット・ジャパン・キャンペーンが開始された2003年以降、2005年と2006年の伸び悩みはあるが、2007年で飛躍的に増加した。これは、当然ながらキャンペーンの効果と推定できる。とくに、ビザ制度の緩和などにより、アジア主要市場（韓国、台湾、香港）からの旅行者増が大きく貢献していることは統計上でも確認できる。

そして、先に述べた、観光立国推進戦略会議の報告書では、2020年の2千万人計画達成時の訪日外客総消費額が、2007年の1.7兆円から4.3兆円、主要旅行会社取扱額計は、628億円から1,885億円になると推定している⁵⁾。それでも、主要旅行社取扱額が、2008年と同じと仮定しても、全体での比率は2.9%である。10年後にも、インバウンドの業界内での比重は大きなものではない。仮に、民族系旅行社が主要旅行社と同額の取扱いがあるとすれば、全体での構成比は5.8%であり、現時点よりかなりの進展と見ることができる。

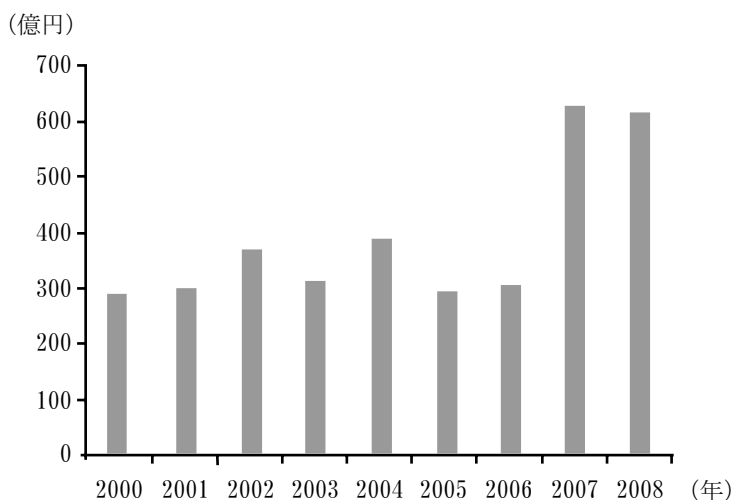


図1 主要旅行会社インバウンド総取扱額の推移(2000～2008年)

(3) 業界編成

2008（平成20）年度の主要63社統計で、各社毎の取扱額から、業界構成を検証してみる。上位1位から4位までの取扱額は表2のとおりである。

表2 2008年度インバウンド上位4社取扱額

順位	会社名	取扱額(億円)	構成(%)
1	JTBグループ14社	337	55.0
2	日本旅行	84	13.8
3	近畿日本ツーリストグループ3社	77	12.6
4	トップツアー	45	7.4
その他計		68	11.2
合計		613	100.0

(注) 国土交通省 主要旅行業者旅行取扱状況(2008年度)。

上位4社の構成比計が88.8%、そのうち、トップのJTBが55.0%で、最近、大手寡占化が著しいと言われる旅行業の中でも、この分野はとくに一部企業に集中している特異な構造である。この年、インバウンドを取扱った旅行社は38社であるが、大手4社以外の各社のそれぞれの取扱額は小さい。理由は色々考えられるが、元々、この分野は戦後、老舗の大手だけが集中的におこなってきた業務であり、とくにJTBは1912(明治45)年の創業の目的が外国人旅行者の旅行手配・斡旋であったという出自と、現在に至るまで一時的な規模の縮小はあったが、会社の方針としてインバウンドを重視してきた結果と見ることができる。円高時代やバブル崩壊後、他社が担当組織を縮小したことも、JTBの現在の市場占拠率の高さに影響しているものと推測される。旅行業界内でもこの分野の業務が知られていないひとつの原因は、市場が小さいだけでなく、一部の数社に偏在していたこともある。

しかし、ここで注意しなければならないのは、民族系と呼ばれるアジア各国出身者が経営しているランドオペレーターが存在する。1980年代以降、日本の旅行会社が台頭するアジア市場に無関心であった時代から、低価格を売り物に日本での地上手配をおこなってきた旅行社で、現在でもアジアからの団体客の多くを扱っていると言われている⁶⁾。一時は、白バス使用、無認可ガイド等、日本の業界から違法性を指摘する声が高かったが、最近あまりそういう話は聞かない。多くのアジア系ランドオペレーターが、旅行業登録も行い、業務内容の合法化を図ってきた故と思われるが、相変わらず日本の業界とは一線を画している印象がある。その数は東京と大阪を中心に、全国で100社程度と推定される。2008年に民族系旅行社を中心に、NPO法人アセアンインバウンド観光振興会(AISO:Asean Inbound Sightseeing Organization)が設立されたが、取扱額などは公表されていない。

なお、旅行会社の業界団体の中で、この部門がどう位置づけられているかを見ておくと、日本旅行業協会(JATA)では、15委員会のなかに、国内旅行委員会、海外旅行委員会と並んで、外国人旅行委員会が存在する。毎年開催のJATAコンGRESSは、従来海外旅行のテーマだけであったが、最近、訪日旅行も付随的ながら、取り上げられるようになった。一方、全国旅行業協会(ANTA)は、ビジット・ジャパン・キャンペーンへの協力は表明しているが、組織としてインバウンド専門委員会は設けていない。

(4) 事業内容

インバウンド各社の事業内容については、公表された統計はないので把握は難しい。偶々、業界紙が2008年1月に、主要9社にヒアリングした調査を掲載しているので、全体像をとらえる資料としては十分ではないが、一定の傾向を示していると思われるので表3のとおり紹介する。

- 1) 戦前から戦後1960年代くらいまでは、インバウンドの主要顧客は欧米からの観光団体だったが、現在は観光比率が低く、観光以外のビジネス需要やイベントの比重が高い。最大手の株式会社JTBグローバルマーケティング&トラベル (GMT) が、イベント団体客が主力としているが、これはオリンピック、その他のスポーツ大会をはじめとする各種イベントへの企業招待旅行であると聞いている。
- 2) アジア顧客が各社で、それなりの比重を占めているが、従来この市場に熱心でなかった大手旅行社も最近ようやくアジアシフトを進めた結果であろう。大手のJTBとKNTは、アジア市場対応の別組織の子会社を設立した。トップツアー (旧東急観光) がビジネス客のみとしているのは、以前から得意としてきた企業インセンティブを指すものと思われる。ANAセールスが、すべてがアジア客としているのは、同社がインバウンドをはじめたのが最近であり、はじめからアジア市場対応が経営方針であったのだろう。それでもなお、全体として欧米からの顧客が主流であることは否定できない。
- 3) 個人比率はこの資料では不明だが、JTBアジア旅遊 (ATC) が個人旅行者 (FIT) 65%としているのが興味を惹く。その他の社でも、個人客比率はかなり高いのではないか。

結論として言えば、全訪日旅行者のうちで70%を越えるアジア旅行者が未だ、日本の旅行会社の取扱いの半分にも満たない。アジアからの訪日旅行者の相当部分を民族系旅行社が扱っている構造である。民族系旅行社については、相変わらず日本の業界から批判はあると思われるが、民族系が一定の合法化を図っている以上、これは同じ条件での正当なビジネス上の競合であるから、異端視、また排除するのはおかしい。日本の旅行業法が、外国人の日本国内での旅行、つまりインバウンド業務には適用されないことについて是正を求める声も最近はやや下火になったのではないか。

表3 旅行会社のインバウンド事業概要

会社名	担当組織	取扱人数	販売特徴
JTB	JTB-GMT(全方面)	31万人	イベント団体客が3分の2を占める
	JTB-ATC (中国以外のアジア)	20万人	FITが65%
	JTB中国 (中国)	非公開	ビジネス客9割、観光客1割
近畿日本 ツーリスト	国際旅行事業本部カンパニー (欧米豪)	14万人	アジア客28%、欧州客23%、 米客16%
	ケイアイイーチャイナ (中国)		
	ユナイテッドツアーズ (中国以外 のアジア)		
日本旅行	国際旅行事業部	4万人	中国人客と台湾人客で半分 を占める
トップ ツアー	ストリームライン事業部	2.5万人	ビジネス客のみ
ANAセールス	訪日旅行部	3.63万人	ほぼすべてアジア客で台湾 人客が65%
名鉄観光 サービス	銀座支店、名古屋支店、伏見支店	5,500人	団体客中心、韓国人客が 50%
西武 トラベル	外国人ツーリズムセンター (欧 米)	1.3万人	欧米客が5割、中国人客が3割
	中国事業部 (中国)		
	催事企画 (イベント関係)		
	本社営業部 (スポーツ係)		
	東日本支店 (芸術興行係)		
農協観光	ツーリズム事業本部	7,000人	欧米豪客が45%、アジア客 55%、欧米は個人、アジア は団体が多い
日本通運	東京旅行支店法人営業部 外国人旅行課	非公開	ほぼすべてが欧米客、観光 客6割、ビジネス客4割

(注)トラベルジャーナル2008年1月28日号。

(5) ビジット・ジャパン・キャンペーン以降の業界の動き

2003年のビジット・ジャパン・キャンペーン以来の国の熱心な取り組みに対応して、旅行業界がどう応えてきたか、それに先立つ時期を含めて動きをみてみたい。

1) 大手の取り組み

JTB:

JTBが創業の事業であったインバウンドをその後も社の方針として重視してきたことはすでに述べた。ビジット・ジャパン・キャンペーン開始以前の、1980年代の円高時代にも、担当組織の合理化・縮小はおこなわれたが、その程度は他社に比較すれば小さかった。しかし、経営全般へのインバウンドの貢献度は、例えば、2008年度の決算において、この部門はJTB全社で、取扱額で367億円、営業収益で61億円であり、それぞれ全社に占める比率は、2.2%、3.0%に過ぎない。これでも、ここ数年のインバウンド伸張で、数年前に比べれば、遙かに高くなっている⁷⁾。

JTBの訪日旅行担当は、本社組織である国際旅行事業部（かつては外人旅行事業部）であったが、2004年に、JTB100%出資の株式会社JTBグローバルマーケティング&トラベル（GMT）になった。従来この組織が、唯一のインバウンド専任であったが、現在は、他に、アジア専門会社であるJTBアジア旅遊（ATC:1986（昭和61）年設立）が中国以外のアジア市場、また、JTB中国が中国からの訪日旅行者を扱う。ATCはインバウンド専門だが、JTB中国は、中国への日本人海外旅行が主力業務である。GMTは、元々の得意分野であった欧米豪からの旅行者を取り扱う。

ビジット・ジャパン・キャンペーン以降も、この組織編成は変わっていない。しかし、主要旅行業者統計2008年での、JTBグループ14社計338億円で、GMTが238億円で70.4%を占めるが、残りの30%は、上記2社に加えて、全国の営業拠点におけるインバウンド業務の実績である。この分散化傾向の背景には、地域を訪れるアジア旅客の増加があり、会社としても、インバウンドの全営業拠点での取り組みを勧めている。

近畿日本ツーリスト:

元々の本社外人旅行事業部は、社内事業部の位置づけと思われる国際旅行事業本部カンパニーとなり、インバウンドの中核として欧米豪市場を担当する。他に、子会社2社で、アジア市場に対応していたが、2009年10月から、その機能と人材を、上記事業本部カンパニーに新設する中国・アジアセンターに移管する。アジア旅行者の増加を見込み、集約化により効率化を図るのが目的としている。

日本旅行:

本社組織である国際旅行事業部が、アジアと欧米両方の外国人旅行を専門に担当している。

トップツアー:

東急観光以来、インバウンドに熱心であったが、現在は、ストリームライン事業部が、企業出張総合請負のビジネストラベルマネジメント（BTM）とインバウンドを専門に担当している。

JTB以外の3社とも、中核となる上記組織以外に、全国の支店・営業所でも、それぞれの取扱額は小さくても、インバウンド業務をおこなっているものと推定される。

2) 新規参入旅行社

最近注目すべきは、これまでインバウンドに関与していなかった旅行会社のこの分野への進出である。

HIS:

HISは2006年に、「個人で訪日する外国人旅行者の日本国内での観光サポート」を事業とする株式

会社エイチ・アイ・エス・エクスペリエンス・ジャパンを設立した。最近話題を呼んでいるのは、「サムライ道場」、「忍者入門」、「秋葉原サブカルチャー体験」などの体験型ツアーで、日本語と英語のホームページ上で、動画を使って宣伝・販売している⁸⁾。

楽天トラベル：

これまで、圧倒的に国内ビジネスが中心であったオンライン旅行社楽天トラベルが、2009年以降、国際展開を新しい方針に掲げている。年内に、北京、香港、台湾、ハワイに営業拠点を設立するほか、台湾と香港、韓国の大手旅行社を含む22社と提携する。ここでいう国際展開は、日本人の海外旅行（アウトバウンド）と訪日外国人旅行（インバウンド）の両分野のことで、長期目標としては、国際を国内に匹敵する規模にしたいと言明している。同社のホームページは、すでに英語、韓国語、中国簡体字および繁体字で表示があり、日本、中国、韓国とその他アジアの宿泊予約をすることができる⁹⁾。

クラブツーリズム：

近畿日本ツーリストの子会社で、メディア販売専門の同社のホームページには英語および中国繁体字の表示があり、YOKOSO Japan Tourとして、日本人向け国内パッケージツアーのうちの20種類ほどの1～2日間の国内パッケージツアーを外国人に販売している。日本人ツアーに参加する形で、英語または中国語のガイドがつく¹⁰⁾。日本人の旅行にアジア旅行者を受け入れる方式は、今後のインバウンド事業へのひとつのヒントになるのではないか。

ウィラートラベル：

長距離高速バスを募集型企画旅行として催行・販売し、年間利用者が130万人を超えるウィラートラベルが、2009年に外国人旅行者をターゲットに、外国語サイトを立ち上げた。英語、韓国語、中国語（繁体字）で、全国の11路線のオンライン予約・販売をはじめている。これまでは韓国人旅行者の利用が目立つとのことだが、2009年度の外国人取扱目標を25,000人、15年には375,000人を目指す¹¹⁾。日本人向けのバス輸送サービスをそのまま外国人に売ると言う発想が面白い。

総括すれば、この分野で圧倒的なシェアを持つ大手が、とくに体制を強化・増強したとは見えない一方で、オンライン販売を武器に、新規に参入する企業があることが目につく。また、規模は把握できないが、地域で大手旅行社の支店や着地型観光を企画する中小旅行社がインバウンド業務への取り組みを模索していることが推量される。

4 欧米旅行業界におけるインバウンド業務の位置づけ：クオニィ社の例

ここで、諸外国、とくに、近代旅行業の発祥の地であるヨーロッパと現代の観光先進国と見なされる米国の旅行会社におけるインバウンド業務の位置づけを見ておきたい。

（1）業界におけるインバウンド旅行の位置

主要国の旅行業協会のホームページを閲覧してみると、米国旅行業協会（ASTA）も、英国旅行業協会（ABTA）にもインバウンド旅行業務に関する情報は全くない。インバウンドを扱う旅行会社も

会員になっているはずだが、その数は不明である。年次報告の市場概況でも、この分野にはまったく言及がない。唯一、フランス旅行業協会（SNAV）は、会員構成を3種に分けて、商品造成（ツアーオペレーター）、小売販売（トラベルエージェント）および外国人受入れ（インバウンド）と、インバウンド業務を認知している上に、3部会の一つとして、インバウンド部会が存在する。インバウンド旅行業専門の業界団体を探してみるが、米国では見あたらない。わずかに、英国U Kinboundという1977年創設で、インバウンドの旅行会社、ホテル、観光施設など250会員を擁する業界団体がある。また、地域レベルでは、ETOA(European Tour Operators Association)が多少知られている。1989年、4人の会員で発足し、現在は、旅行会社のみならず、ホテルなどサプライヤーを含めて450会員を抱え、ヨーロッパにおけるインバウンド業界の育成のために、情報提供、セミナー、ワークショップなどを実施している。しかしながら、業界内でも知名度が低く、存在感の希薄さは否定しようがない。

これまで、旅行業界においては、インバウンドをおこなう事業者は、国全体で事業展開するような企業はなく、外国人旅行者の国や地域別に特化した中小企業が主体であるというマイノリティのイメージをもって語られることが多かった。しかし、欧州では、数は多くないが、クオニィ社やガリバー(Gullivers' Travel Associates、米国のトラベルポートに買収された)などインバウンドに傾注している旅行社の存在が知られているばかりか、欧州最大の旅行会社TUI AGでも、4主要事業領域のひとつとしてデスティネーションサービスを掲げている。

（2）インバウンドを主要ビジネスとするクオニィ社

1) TUI、KUONI、JTB比較

試みに、TUI Travel PLCと、KUONI、およびJTBの決算数値を比較して見ると、表4のとおりである¹²⁾。

表4 TUI・KUONI・JTBの2008年決算数値（単位：百万円）

	TUI Travel PLC (07.10～08.9)	KUONI Group (08.1～08.12)	JTB Group (08.4～09.3)
売上高	2,020,140	427,240	1,276,055
うちインバウンド (構成比)	72,500 (3.6%)	96,800 (22.7%)	36,700 (2.9%)
粗利益			279,241
うちインバウンド (構成比)		92,928	6,100 (2.2%)
営業利益	57,710	13,332	11,907
うちインバウンド (構成比)	8,323 (14.4%)	5,332 (40.0%)	
総従業員数	約50,000人	9,797人	28,352人

(注) 1.決算通貨は、TUI Travel PLCは英ポンド、クオニィはスイスフランで、換算レートは09.10.28現在での1ポンド=145円、1 スイスフラン=88円とする。

2.TUI Groupは、上記TUI Travel PLCの他に、ホテル運営会社、クルーズ会社、コンテナ輸送会社の4社で構成される。インバウンド部門にはオンラインホテル予約事業を含む。

3.KUONIのインバウンドには、アジア地域での発営業（アウトバウンド）を含む。

わかりやすく比較するために、日本円に換算してある。TUIではインバウンド部門に、オンラインホテル予約を含めており、クオニィは、インバウンド部門にアジア地区のアウトバウンドも含めているなど、各社毎に、インバウンド分野の定義が多少異なり、厳密な比較はできないが、インバウンドが全社の中で占める比重に注目したい。TUIの営業利益でのインバウンド部門は14%超であるが、オンラインホテル予約が含まれているので、単純に比率が高いとは断定できない。一方、売上高で全体の22%、営業利益で実に40%と言うインバウンド比率を有するクオニィ社が目立つ。

ここでは、他2社より経営規模はずっと小さいが、インバウンドを主要ビジネスモデルとしているクオニィ社(The Kuoni Group)をとりあげたい。クオニィは1906年、チューリッヒにアルフレッド・クオニィが設立した旅行会社であり、現在では、ヨーロッパのみならずアジア、北米までビジネス領域としている。以前から、ヨーロッパを訪問する外国人旅行者にたいするインバウンドサービスに傾注していることが業界で知られている。日本の海外旅行黎明期から、日本人旅行者のヨーロッパ旅行の受入れ業務も熱心におこなっており、日本にも事業所を持っている。

2) クオニィの経営規模

2008年の取扱額は、48億5,500万スイスフラン、純利益が1億5,150万スイスフラン、世界5大陸に82拠点、従業員は全世界40カ国で、9,797人である。取扱額は、金融危機にも関わらず前年比3.3%増である。売上高に対する営業利益率は、TUIの2.8%、JTBの0.9%より高い3.1%であり、効率のいい経営をしていると言える。TUIと同様に、本拠であるスイスに限らず、ヨーロッパ全域および、その他地域まで網羅する多国籍企業であり、この点で、未だに日本中心のビジネスモデルを維持しているJTBとは異なる。また、クオニィがTUIと異なるのは、TUIが航空機、ホテル、船舶などを子会社の形で所有し、観光サービスを広範囲で提供する垂直統合スタイルの経営をしているのに対して、クオニィはそうしたハード施設を一切所有しない伝統的なソフトに集中した経営をおこなっていることである。

3) ビジネスモデル

2007年次報告および2008年市場報告で、クオニィは、経営の二本の柱は、観光(Leisure travel)とデスティネーション・マネジメント(Destination Management)であるとしている。デスティネーション・マネジメントは、インバウンドを指すものと思われる。デスティネーション・マネジメントは、ここ20年くらい前から、米国で使われはじめた言い方で、旅行者の、旅行以外の需要まで広く取り込もうとする意図で、地域に根ざした旅行会社DMC(Destination Management Company)という表現が、業界ではかなり定着している。

このうち、観光（レジャートラベル）では、①富裕層対象の高価格のプレミアム旅行、②ダイビング、サファリ、秘境ツアーなどの特定の目的をもった旅行（SIT）、③スイスやスカンディナヴィアでの格安パッケージツアーが主力商品である。2008年は、観光のうち、①と②が、59%を占める。

販売チャンネルでは、クオニ全社の販売額の18%が支店販売、16%がインターネット、17%がコールセンター、49%が他旅行会社経由である。

米国とヨーロッパで、大手旅行社の主要ビジネスとされている企業出張旅行（ビジネストラベル）に全く言及していないことに注目したい。あくまで、レジャー旅行者が対象であり、伝統的な旅行会社としてのスタンスである。

さて、デスティネーション・マネジメントについての概要は以下のとおりである。

- ①デスティネーション・マネジメント部門は、全世界5大陸に拠点を有し、ツアーオペレーター（パッケージホールセラー）、トラベルエージェント、ミーティングプランナー、インセンティブオーガナイザー、イベントオーガナイザー、コンgresオーガナイザー、クルーズ会社などにたいして、多くのデスティネーションにおける地上手配サービスを提供している。
- ②団体のみならず、個人旅行向け商品も、オンラインチャンネルを通じて販売している（Kuoni Connect）。2009年からは、スイスインターナショナルエアラインズのウェブサイトを通じて15,000超のホテルの予約も担当している。
- ③MICE（会議、インセンティブ、展示会などイベントの総称）分野へ進出して、旅行手配だけでなく、イベント運営の総合請負もおこなっている。2009年6月、スイスとオーストリアでのサッカーヨーロッパカップでは、選手、役員などの18万ベッドナイトの手配をおこなった。

4) デスティネーション・マネジメントの重要性

クオニ社のデスティネーション・マネジメントの占める比率およびその内容を精査してみる。

①デスティネーション・マネジメントの比率

先に述べたとおり、2008年取扱額で、観光とインバウンドの比率は、78%対22%である。クオニの営業組織単位（Strategic Business Unit）は、スイス、スカンディナヴィア、ヨーロッパ、英国、アジア・デスティネーションマネジメントの5つである。スイスから英国までは、インバウンド以外の業務の地域分割であるが、アジア地域（業務としては当然アウトバウンド）とデスティネーションマネジメントが一緒になっている。ビジネスユニットの取扱額構成比で、アジア・デスティネーション・マネジメントの取扱額は13億7,300万スイスフランでビジネスユニットとして最大であり、全体の28%を占める。さらに、EBIT（利払い・税引き前利益）では、アジア・デスティネーションユニットは全体の32%を稼いでいる。クオニにとってインバウンドはきわめて重要な分野である。同ユニットの全世界での要員は、2008年末で2,348名である。

②デスティネーション・マネジメントの顧客層

2007年年次報告によれば、デスティネーションマネジメントの、デスティネーション毎の主要顧客は、表5のとおりである。

表5 デスティネーション別主要顧客

デスティネーション	主要顧客
ヨーロッパ	アジア、中近東、北米
米国	ヨーロッパ、南米、アジア
インド	ヨーロッパ、中東、極東、日本、米国
アジア	ヨーロッパ、アジア
アフリカ	ヨーロッパ

言うならば、全世界からの旅行者を、全世界のデスティネーションで受け入れるインバウンド業務であることがわかる。日本のインバウンドは、世界各地域から、日本にやってくる訪日旅行者に限られていることと対照的である。日本の場合、顧客は一応全世界ではあるが、デスティネーションは、日本だけである。

5) 買収による拡大

ここ数年、クオニイは既存の旅行社買収によりネットワーク拡大を図っている。2008年も、計7社を買収した。デスティネーション・マネジメント部門でも、オーストラリアとアラブ首長国での地域旅行会社を獲得したことが、販売増をもたらしたとしている。

なお、アジア・デスティネーションユニットには、デスティネーションでのサービス提供機能の拠点と、インバウンド営業担当拠点の二種類がある。日本のクオニイジャパン株式会社は、昭和38(1963)年に、ヨーロッパのランドオペレーターとして設立、現在は中東、アフリカ、アジア、アメリカまでのあらゆる旅行の手配をおこなっている。クオニイ社内での組織的位置づけとしては、アジア・デスティネーション・マネジメントユニットに属し、セールスに特化した機能である。あくまで、日本人海外旅行者の海外地上手配獲得が業務であり、セールス対象は日本の旅行会社であり、自ら、顧客にアプローチして海外旅行の企画・手配をおこなうことはない。東京、大阪、名古屋、札幌、福岡に営業所を有し、要員は2009年3月で116名である。

5 日本のインバウンド旅行業の生き残る道

ここまで述べてきた事実・状況を基に、日本の旅行会社のインバウンド分野が、今後発展する方向性を考えてみたい。2千万人時代になっても、インバウンド旅行の取扱額が、海外旅行や国内旅行に匹敵する規模になることは期待できない。一方、事業内容は、過去50年で大きく変化したように、現時点での事業がそのまま継続するとは考えられない。こうしたなかで、インバウンドが生き残る道は、具体的にはどういう業務であろうか。私見として、3点述べたい。

(1) DMC (Destination Management Company) への転換

旅行会社がホテルや観光の手配をおこなうランドオペレーターから、旅行以外の周辺業務を広く取り込みイベントやコンベンションの総合プロデューサーになることにより業域を拡大する方向性が近年業界で言われている。これはインバウンドに限らず、旅行業全体で模索し、すでに一部は実行されている。実は、日本のインバウンド部門は、国内旅行や海外旅行よりずっと早い時期に、このビジネスモデルに着目して一定の成果を挙げてきた。1970年代にはすでに、国際会議の運営を総合的に請負い、サーキュラーの制作から登録業務、事務局代行まで、現在のPCO(会議運営会社)の業務まで引き受けていた。また、企業インセンティブでは、イベントの基本コンセプト作り、セレモニーの企画・設営、記念品準備、映像記録制作などすべてを請け負うプロデュース業務もおこなっている。DMC(Destination Management Company)は、すでに述べたとおり、地域の旅行会社がイベントやコンベンションの主催者に、旅行手配以外のサービスまで広範囲に売り込もうとしてこの名称を使っている。基本にある思想は、地元にいる人間が、最もその土地の良さを知っているのも、最も優れたイベント運営をおこなえるというもので、現在、国が推進している着地からの商品提示という着地型観光と同じ考え方である。大げさに言えば、これまでの発側の旅行社の要請に応じて、忠実に言われた通りの手配をおこなう従属的立場のランドオペレーターから大きく転換し、対等とまでは行かないにしても、受け側が現地のプロとして積極的に関与すると言う思想である。観光全体について、1970年代に米国の文化人類学者が提唱した「ゲスト・ホスト論」に通じる思想であり、進行中のビジット・ジャパン・キャンペーンでも、「住んでよし、訪れてよしの国づくり」と、観光が旅行者と地元住民との共同参画によって成立する行為であるとしている。そして、旅行会社は、DMCとして、商品に高い付加価値をつけ、収入増を図ろうとするものである。

インバウンドについては、外国でのイベントや催しであるから、DMCの存在価値は、国内イベント以上に高いと考えられる。対象は、コンベンション、スポーツ大会、企業インセンティブ、展示会など多岐にわたるが、最近はこちらを包括した表現としてMICE(Meetings, Incentive Travel, Conventions and Exhibitions)が広く普及してきた。先に、大手各社の事業内容で見た通り、すでに、この分野がインバウンド営業の大きな柱になっている。しかし、旅行会社間の競合に加えて、他業界、例えば、PCO、イベント企画会社、広告会社などとのビジネス獲得競争が一層激しくなることも覚悟しなければならない。旅行会社としては、旅行以外のプロデューサー能力を備えた社員の育成が大きな課題となる。

(2) オンラインによる個人需要の獲得

日本のインバウンド業界の取扱額が、訪日外客全体の消費額に占める比率の低さがしばしば指摘される。理由は様々で分析は難しいが、ひとつは訪日客のなかで圧倒的多数を占める個人客の取り込みが少ないからではないか。旅行会社も個人市場を重視して、様々な商品計画と販売手法を試行錯誤してきたが、結論としては、個人旅行需要の吸収は限りなくオンライン販売に頼るほかないということであろう。業界で総合旅行と言っているが、個人やグループごとに、宿泊、交通、観光などをオーダーメイドで組み合わせる外国人個人請負旅行は、残念ながら、1ドル=360円時代の遙か昔のことであ

り、今後は、個人旅行は徹底的にインターネットに収斂することは論を待たない。日本のインターネット販売は、米国に比べて遅れていたが、異業種から参入した「旅の窓口」以来、業界外からの参入が続き、この動きがよい意味で旅行業界に刺激を与え、今や、オンラインエージェントは、新しいタイプの旅行会社としての存在が定着した。従来からの旅行会社の抵抗が一時的にあったにせよ、これから発展が期待できる旅行業務として、肯定的にとらえるべきであろう。原理的には、インターネットは、インバウンドもアウトバウンドもない。消費者（旅行者）の立場からすれば、自分の行きたい世界中のデスティネーションへの旅行手配を、世界中にあるウェブサイトを経由して、手配すると言うだけのことである。

オンライン旅行販売の流通構造を分析すれば、先ず、発地主義である。海外旅行者が在住する地域をベースとするオンライン旅行社がウェブサイトを立ち上げる。このサイトを地域外へ国際展開する場合は、市場のある地域で新たにサイトを立ち上げる方式である。世界最大のオンライン旅行会社エクスペディアは、日本市場獲得のために日本に現地法人を立ち上げ、日本語のサイトを日本市場で展開し、日本人海外旅行者へセールスする。ホテル手配で有名なオクトパス（先に述べたガリバー社）も、日本市場で、サイトを立ち上げた。いずれも、いうなら、アウトバウンドビジネスととらえている。一方、最近の新しい動きで、身近に見られる例は、日本のインバウンド旅行会社が、日本をベースとして、外国市場を対象に、訪日旅行者を誘引するウェブサイトである。そのために、海外に現地法人を立ち上げる手間は省く。簡単にいうと、米国の旅行者を対象に、エクスペディアなどの現地のウェブサイトに対抗して、訪日旅行を売ろうとするものである。ITの発達が可能にした販売（流通）経路の多様化であるが、消費者にとっては選択肢がより豊富になる。この形のウェブサイトの実例としては、先に挙げたHIS、楽天トラベル、クラブツーリズムがあるが、さらに、JTBのインバウンド中核組織であるGMTが運営するジャパニカン・ドット・コムを紹介しておく。日本の旅行情報の提供と旅館・ホテルと外国人向けパッケージツアー販売が目的で、日本の文化紹介に力をいれ、日本文化体験ツアーの企画もおこなう。在日および外国人旅行者向けに秋葉原クリーンアップキャンペーンも実施している。

こうしたオンライン販売の課題は、どれだけ現地（旅行者の居住地）でウェブサイトが認知され、アクセスしてくれるかということである。日本人が、海外のホテルをインターネットで手配する時、先ず日本のオンラインエージェントから見てゆくだらう。米国へ行く場合も、米国内のホテル予約サイトにいきなりアクセスすることは少ないだろう。エクスペディアは日本に進出して、日本語での検索が可能なサイトを提示しているばかりか、様々な手段でエクスペディアがどういう旅行会社であるかの広報・宣伝をしている。訪日市場は、東南アジアが主戦場であるから、日本のオンラインエージェントは、日本の商品を売るために、アジアで広く認知されることが必要である。韓国、台湾をはじめとするアジア主要諸国は、地理的に日本に近く、消費者は日本の旅行情報を多く有しているので、日本発のウェブサイトに案外抵抗感なくアクセスするのではないかと期待されるが、いずれにせよ、熾烈な競合の世界である。

オンラインで販売する商品は宿泊がメインになるのではないか。航空券は、流通・仕入れ上、発地主義とならざるを得ない。パッケージツアーがオンラインで売れるかどうかは、今後の大きな課題であ

るが、あまり多くを期待できない。なお、先に見たTUIでは、オンラインホテル予約事業では、旅行者への直接リテール販売（BtoC）と同時に、他旅行会社やツアーオペレーターへの販売（BtoB）をおこなっており、日本のインバウンドでも考えるべきであろう。

（3）観光地における定期観光バス

世界中の大都市や有名観光地には必ず外国人向け観光バスがある。市内だけでなく、周辺観光地へのバスツアーもあり、原則的には、日帰りや2～3日の短期間のものが主流である。オンラインでの海外からの予約も可能であるが、一般的には、到着後、現地で購入するスタイルである（オプションツアーという呼称が最近是一般にも普及してきた）。単価は安い、参加者が増えれば、1台当たりの乗車効率と運行頻度によって、大きなビジネスになる。外国人個人客の取り込み率の向上のひとつの手段になるのではないかと。個人客比率が、さらに拡大する予測のなかで、無視できない典型的なインバウンド業務であるにもかかわらず、これまで日本ではあまり注目されていなかった。外国人用定期観光バスを現在運行しているのは、JTBGMTのサンライズツアーと、2社（ジャパングレーラインと阪急交通社）共同運行のジャパンホリデイツアーズの2種類である。サンライズツアーは、1964（昭和39）年開始で、東京、京都などの市内観光から全国への数日間のコースまで、組み合わせにより最大3,000通りの日程を提供している。2009年の参加者数予想は162,000人で、2010年は円高対策として大幅値下げを図り、21万人を目指す。一方のジャパンホリデイは、総取扱人数を公表していない。仮に、サンライズと同じ人数としても、30万人強で、訪日外客数の5%にも満たない。個人客対応策として、機能しているとは言い難い。理由は様々であろうが、これまでよくいわれていたのは、料金が低いのではないかとという説である。両社のツアーを、国内定期観光バスのはとバスおよび外国の都市として、パリとニューヨークと比較したのが、表6である¹³⁾。

表6 外国人旅行者用定期観光バス比較

主催	旅行	所要	条件	料金(大人)
はとバス	あの時この時東京紀行	7.5時間	昼食、日本語ガイド	¥6,660
	日光中禅寺湖周遊	9時間	昼食、日本語ガイド	¥9,980
JTBサンライズ	Dynamic Tokyo	8時間	昼食、英語ガイド	¥12,000
	Nikko Day Excursion	10時間	昼食、英語ガイド	¥14,000
Japan Holiday	Tokyo Morning	4時間	英語ガイド	¥4,000
	Mt.Hakone & Fuji	9時間	昼食、英語ガイド	¥12,000
Paris Vision	Paris Panoramique	5時間	15カ国語テープ	€41(¥5,412)
	Paris Essentiel	5時間	昼食、ガイド付き	€94(¥12,408)
Gray Line New York	City Tour in Foreign Languages	4.5時間	7ヶ国語テープ	\$ 49(¥4,361)
	Manhattan Comprehensive	8.5時間	英語ガイド	\$ 89(¥7,921)

(注)換算レートは、2009年10月9日現在、US \$ 1.00=¥89、ユーロ1.00=¥132を適用。

国内のはとバスと比べて高いことは明瞭であるが、パリ・ニューヨークとの比較は、現時点での円高も考慮しなければならぬが、圧倒的に高いとは言えない。なにより、外国人旅行者数が、パリ、ニューヨークとも、日本とは比較にならない数であるから、比較することが無理なのかもしれない。それでも、はとバスとの差はなんとかならないものか。

最近の欧米の大都市では、ガイド付きの観光ツアーより、市内主要観光地を回るシャトルバス式が主力という印象である。1日あるいは2日通用の切符で、何回でも乗り降りができる。ガイドはいるが、イヤフォンで数カ国語の主要観光地の説明を聞ける。複数のコースが設定されていてその都市の主要観光スポットはほぼすべて網羅している。大抵大型の2階建てオープンデッキだから、高い視点で街を眺めながら、気に入ったところで降りて観光し、再び乗車して移動する方式で、英語では、Hop-on hop-off と言われている。実例を挙げると、表7のとおり¹⁴⁾、

表7 Hop-on hop-off の具体例

都市	主催	有効期限	説明言語数	ルート	料金 (大人)
ニューヨーク	Gray Line	48時間	英語のみ	3	\$ 54
パリ	Cars Rouges	48時間	8言語 (オーディオガイド)	1	€24
ロンドン	Original London Sightseeing Tourr	24時間	7言語 (オーディオガイド)	3	£ 24

日本の場合は外国人旅行者数が、これら欧米の大都市とは比較にならないので、思い切って、日本人客向けバスに混乗してもらう方式ではどうだろうか。料金も安くなる。数カ国語のオーディオガイドが必要だが、人間のガイドは不要。海外では、一般に、こうした市内バスはその業務だけに特化した旅行会社あるいはバス会社による運行が多い印象であるが、日本は、これまで、インバウンド旅行社が自らこの分野の業務をおこなってきた蓄積もあるし、検討に値するのではないだろうか。つけくわえれば、ここまで述べたインバウンド業務の方向性は、日本だけではなく、どの国、地域にも適用できるものではないか。

6 多国間インバウンドへの進出：JTBグローバル戦略

最後に、これまで日本の旅行会社で「3国間貿易」と言われているテーマについて触れたい。簡単に言えば、先に紹介したクオニィがビジネスとして成功させている手法である。日本の旅行社がクオニィ型ビジネスに転換できないかと言う問題に入る前に、クオニィと日本の大手旅行社のインバウンドビジネスモデルを比較しておきたい。

(1) クオニィインバウンドの特徴

クオニィのデスティネーションマネジメントを、日本のインバウンドと比較して見ると、その特徴は以下のように

なる。

- 1) アウトバウンドとインバウンドの両事業をおこなっているが、インバウンドの比率が日本の会社より圧倒的に高い。収益性もインバウンドの方が高い。旅行素材の仕入れなどでアウトとイン両者により仕入購買力向上の相乗効果がある。
- 2) 世界複数地域からの旅行者が訪れる世界複数地域でのインバウンドサービスを提供している。クオニィは元々スイス企業で、現在も本部はチューリッヒにあるが、インバウンドは、スイスへの旅行者だけでない。日本のインバウンドが、訪日旅行者だけを対象しているのとは根本的に異なる。
- 3) ネットワーク（発営業の販売と受け体制の両面で）の拡大を、既存旅行会社の買収で積極的に進めている。

（２）日本の旅行会社の過去の取り組み

クオニィ型のビジネスモデルは日本の大手旅行会社にとって、けっしてはじめて耳にするものではなく、日本でも過去においてこの手法を実現すべき試みが、長年にわたってなされたことを述べておきたい。

- 1) **JTB**をはじめとする日本の大手旅行会社は、昭和30年代から米国などへ海外事務所を開設した。当初の目的は、海外の旅行会社を支援しての訪日旅行者のプロモーションであった。しかし、1964（昭和39）年の海外旅行自由化後は、海外拠点の役割を、日本人旅行者の受け入れに転換して、米国のみならず、欧州、オーストラリア、アジア等へ拠点展開をおこない、現地でのランドオペレーター業務を開始した（業界では、現地オペレーターを使わずに、自社で現地地上手配をおこなうと言う意味で直手配と称した）。
- 2) 同時に、海外拠点の業域多角化のために、現地から日本への外国人旅行者を送る発業務も各地ではじめた。米国拠点が最も早くこの分野に進出し、発専門の別会社を設立する動きが盛んになった。米国では日本行きパッケージツアー販売もはじめた。
- 3) 全体として発業務は、地域差もあるが、成績は挙がらず、利益が計上できない時期が長く続いた。対象となる顧客も次第に、日系企業や日系駐在員に限定されるようになった。昭和60年代から、発営業は徐々に減少し、この部門を縮小あるいは廃止する動きが続いた。40年間の努力にも関わらず、日本の旅行会社の発営業による多角化は実現しなかった。その後、バブル経済崩壊後は、在外拠点の主力業務である日本人旅行者の受入れについても、収益性が厳しくなり、自らの直手配を縮小し、あるいは撤退して現地のオペレーターに委託する会社も増えている。
- 4) なぜ海外での発業務が成功しなかったは様々な理由があるだろうが、自身の過去の経験から、今、振り返ってみれば、次のようなことが指摘できる。
 - ①日本だけがデスティネーションであり、日本は欧米ではマイナーデスティネーションで訪日客数も少なく、市場があまりに小さかった。日本だけでなく、アジア地域も含めたデスティネーションも考えたが、そこまでの体制を作る力がなかった。また、訪日旅行最大の市場であるアジア諸国において、現地法規制などから、発営業がなかなか進まなかった。

②発営業は、日本から現地への出向駐在員の熱意によって、はじめられたが、本社は、日本人旅行者の受け入れを海外拠点の最大(時としては唯一の)使命と考えており、発営業を重視せず、思い切った投資もおこなわなかった。

③発営業には現地人材の活用が必須であるとの意識は当時の海外拠点マネジメントに共通しており、その方向での現地化もおこなわれたが、不徹底であった。結果としては、駐在員中心主義であり、コストが高く、現地の旅行会社との競合力がなかった。

(3) JTBのグローバル戦略

最近、再び、大手旅行会社で、グローバル戦略が提唱されている。一例としてJTBのグローバル戦略の内容を検証してみる。2002年に就任した社長が、2012年までに、グループ全体の営業利益の20%を海外市場で稼ぐと表明したのが始まりと聞いている。背景には、目の前の経済不況や感染症の猖獗による旅行需要の低迷だけでなく、長期的に人口減少や高齢化、さらに低い経済成長率など、日本の旅行市場に、今後大きな成長を期待できないと言う危機感があった。また、現実的な問題としては、日本人海外旅行者の減少により、旅行素材、とくに宿泊機関への影響力が弱くなり、仕入力低下が顕著であることも理由のひとつであった。日本だけの単一市場によるビジネス展開に限界があるとして、これまでの国内市場中心主義から、グローバル市場に進出しようとするものである。それまでに整備した海外90余の支店ネットワークを活用して、各地でのアウトバウンドとインバウンド両分野と関連事業に取り組むことで、理想の姿としては、全世界をマーケットと同時にデスティネーションとみなしてグローバルなビジネス展開を図ると言う壮大な計画である¹⁵⁾。事業内容としては、これまでの海外事業の主力であった日本人旅行者の海外旅行と、海外からの訪日旅行および規模は小さいが海外拠点から日本への外国人旅行に加えて、以下のようなビジネスに取り組む。

1) 海外拠点での、JTB以外からのインバウンド旅行の扱い

海外各地で、JTB以外の旅行会社、また、日本以外の国の旅行者を対象にインバウンドサービスを提供する。これまでも、現地での日本語による定期観光バスツアーに、JTB外からの日本人客を受け入れるなど一部での実績はあったが、これをさらに拡大する。

2) 第3国間旅行

海外拠点において、現地の旅行者の日本以外のデスティネーションへの旅行商品を提供する。例えば、JTB中国が、中国人旅行者の米国旅行をおこなう形である。当然、米国内でのインバウンドサービス需要が発生するので、これもJTB米国がビジネスとする。

3) 目的地で発生するビジネス

旅行者がデスティネーションに到着後必要とするサービスの提供。わかりやすい例としては、現地での定期観光バス。これも、従来の日本人向けの日本語による観光ではなく多国籍外国人旅行者向けのバスツアーを運行する可能性もあるであろう。

理論的には、全世界が対象となるが、現実的には、「今後も国際移動人口の高い伸びが予想されるアジア」を重要地域と考えている。アジアに次いで米国や欧州での展開も視野にある。先に述べたよ

うに、JTBはこれまでも海外各地で、多少ながら、日本人旅行者の受入れ以外の業務をおこなってきたが、今回のグローバル戦略は、3つの点で、従来のものとは大きく異なる。第一には、これまでのどちらかと言えば、海外拠点毎の施策であったものが、全社の政策となったこと。第二に、これまでの発営業ではデスティネーションは圧倒的に日本が主体であったものが、日本以外もデスティネーションとなること。第三に、積極的な業務提携や他社の買収を実行していることである。組織としては、8海外事業会社(ヨーロッパ、北米、オセアニア、ミクロネシア、アジア、ハワイ、中国、韓国)が各地域の中核となる。

4) 事業の具体的イメージ

これまでの事業の実例を挙げれば、

- ①2007年、北欧4カ国とロシアの専門ランドオペレーターであるツムラーレ・コーポレーションを買収した。JTBグループ以外からの欧州内インバウンド需要を獲得して欧州内での取扱を増やそうとするものである¹⁶⁾。
- ②2007年に韓国大手ロッテと合弁のロッテ・ジェイティービー株式会社を設立して、韓国人の国内旅行および海外旅行を手がけている。すでに、韓国国内旅行商品の販売をはじめている¹⁷⁾。
- ③2007年にJTBチャイナを設立し、その傘下のインバウンドオペレーター、イベントコンベンション会社、商事事業会社などが中国人需要の取り込みをおこなう。中国富裕層の中国国内商品の販売もおこなっている¹⁸⁾。
- ④2008年、ジャルパックの子会社で発営業専門の、ジャルパックインターナショナルUSAを買収。さらに、ジャルパックオセアニアとスペインのアウトバウンド部門も買収して、日本およびその他のデスティネーションへのアウトバウンドの強化を図る¹⁹⁾。

このなかで注目すべきは、現地旅行社との提携で事業展開をしている中国と韓国で、それぞれの国の国内旅行にまで進出していることである。ただ、その内容、規模についての詳細は詳らかにしない。

JTBグローバル(第三国間)旅行部門の2008年度の取扱額は301億円(前年比21.8%増)、営業収益53億円(前期比10.7%増)であると発表している²⁰⁾。(JTBから海外拠点へ送る日本人海外旅行者のインバウンドは含まない数字と理解している。)当然ながら、これまで訪日旅行者受け入れを担ってきたJTBインバウンド部門は、このグローバル戦略の一環として位置づけられると理解している。

国際市場への参入は、JTB1社だけではない。近畿日本ツーリストでは、近畿国際旅行社(中国)有限公司を2006年に北京に設立している。

(4) グローバル戦略の意義と課題

グローバル戦略の理念は、日本の大手旅行会社の長期戦略としては当然あるべき姿と高く評価できる。これまで、他の産業に比べて、旅行会社の一般的なイメージとは裏腹に、意外にドメスティックなビジネスに埋没していた日本の旅行会社の本当の意味での国際化が、ようやくはじまると見なすことができる。観光立国推進戦略会議の2千万人時代についての報告書でも、この動きを紹介して、訪日旅行者の増大への寄与を期待している。しかし、どの産業でも、国際競争の厳しさは共通である。現

地での発営業は、日本人海外旅行者のお世話とは異なる難しさが山積している。世界戦略の前提となるのは、国際ネットワークであり、1960年代から積極的に海外進出をしてきたJTBにしても、その体質の抜本的強化が必要であろう。

多分、最大の課題は人材であろう。無論、かつての駐在員中心主義を払拭して、徹底した現地化が必要であるが、同時に、地域全体の戦略立案と実施能力、そして、多国籍、異文化の従業員を使いこなせる強い指導力を持ったマネジメント人材を、日本人、外国人を問わず、地域統括会社に確保できるかどうか。また、自国中心主義が強かった本部がどれだけ、これから予想される多くの試練に耐えて、グローバル化を完遂できるかにかかっている。ビジネス上国境のない欧米で長年熾烈な競争を生き抜いてきたクオニィと戦える経営能力があるかどうか問われている。

7 おわりに

インバウンドは発展途上国の仕事だと言う説がある。経済的に未成熟で、物価が安く、一定の観光資源があれば、少ない投資である程度の収益を上げられる産業だと言うことであろう。我が国の過去を振り返っても、1912（明治45）年の、ジャパンツーリストビューロー（現在のJTB）の創設は、日露戦争後の、経済不況対策として外客誘致を目的としており、第二次大戦後も戦後経済復興の手段として、外国人観光が脚光を浴びた。しかし、いわゆる先進国の近代的な旅行産業において、インバウンドが海外旅行や国内旅行と同じ比重を持つことは期待できない。国策としての外国人旅行者誘致が進展しても、日本の旅行業において、外国人旅行が、海外旅行や国内旅行に匹敵する存在になることは難しい。創立以来、ほぼ100年、この分野を堅守してきたJTBにおいてさえ、現在だけでなく、過去を見ても、創業期はべつにして、インバウンドが主力の業務となったことはほとんどなかったと思われる²¹⁾。

これからのインバウンド業務は主力のビジネスとなることを追わず、本当に外国人旅行者が求めるサービスを提供し、取扱額は少なくとも、適正な利益を上げるビジネスを目指すべきだろう。大事なことは、高い付加価値をつけた商品の提供であり、先ず第一に力をいれるべきは優れたDMCを目指すことであると考ええる。

同時に、JTBの例に見るグローバル展開の中では、インバウンドとアウトバウンドは、密接に連携する車の両輪であり、相乗効果の源として、インバウンドは新たな価値を持つ。インバウンドビジネスは、グローバル戦略の中で大きく飛躍する可能性がある。

JTBのグローバル戦略は、日本の旅行会社として、これまでの日本単一市場を越えて、はじめて国際市場へ参画しようとする試みであり、この展開に大きな期待を抱いている。繰り返すが、成功の鍵は、人事政策であろう。日本人社員を国際ビジネスに耐えられる人材に育成するだけでなく、外国人を経営陣に登用しての組織運営ができるかどうかであろう。世界各地でのビジネス展開は、その土地の人間が主体とならなければ成功はあり得ない。製造業などと比較して、現地化では日本の旅行業は相当遅れており、この機会に新しい展開が見られることを切望している。

一方で、日本での着地型観光の動きに見られるように、インバウンド部門が、デスティネーション

の専門家として、発地での旅行の企画や販売に進出する試みは魅力的なアイデアである。これが進めば、その先にある姿は、外国人旅行の日本人の国内旅行への一元化ではないだろうか。とくに、日本について多大の情報を持つアジア旅行者が、日本人とともに旅行をする姿が将来のイメージではないだろうか。そこではもはや、国内旅行とか外国人旅行の区別はなくなる。クラブツーリズムやウィラートラベルが手探りではじめていることは先駆的な試みかもしれない。その時代に、旅行会社がどのような役割を果たせるのか、これも考えておくべき課題ではないだろうか。

【注・参考資料】

- 1) 観光立国推進戦略会議、観光実務に関するワーキンググループ「訪日外国人2000万人時代の実現へ」
－もてなしの心によるあこがれの国づくり(第二の開国)－
- 2) <http://www.mlit.go.jp/kankochonews06-000023.html>
- 3) 日本旅行業協会「数字が語る旅行業2008」P18
- 4) <http://www3.keizaireport.com/report.php/RID/837361>
- 5) 注1資料 参考資料P7
- 6) 飯田芳也「外国人旅行の過去と現在」国際観光サービスセンタージャーナル03.02.10 P14~17
- 7) JTB第46期事業報告書 P18
- 8) <http://www.whisexperience.jp>
- 9) 楽天トラベルニュースリリース 090119
- 10) <http://www.club-t.com/news/2009/0515-01/index/htm>
- 11) <http://www.willerepress.com>
- 12) Kuoni Group Financial Report2008,Market Report2008,TUI Travel PLC Annual Report2008,
JTB第46期事業報告書
- 13) <http://www.hatobus.co>, <http://www.jtb.co.jp/shop/itdw/info>
<http://www.hankyu-travel.com/english/jht/2009/coverage.html>
<http://fr.parisvision.com> <http://newyorksightseeing.com>
- 14) <http://www.carsrouges.com>,<http://www.sightseeingtourslondon.com>
- 15) JTBグループ新聞 20091101
- 16) JTBニュースリリース071203
- 17) JTB第46期事業報告書 P4
- 18) 同上P4
- 19) 同上P3
- 20) 同上 P3
- 21) 飯田芳也「外国人旅行の過去と現在」国際観光サービスセンタージャーナル030127 P52

From Inbound Tourism to Destination Management

How Should Japanese Travel Agencies deal with 20 Million Overseas Visitors ?

Yoshiya Iida

Abstract

Following the *Visit Japan* Campaign launched in 2003 aiming to increase overseas tourists to 10 million by 2010, the Japanese Government has revised this target upward to 20 million by 2020 within its Tourism Nation Promotion Basic Action Plan announced in 2009.

Under the circumstances, the role of travel agencies engaged in inbound tourism has attracted a lot of attention. The purpose of this paper is to explore Japanese travel agencies' current inbound business status as well as look at the successful business models utilized in other countries. Doing so will help us in discovering solutions to develop the destination management business field in the years ahead.

Outline of the paper:

1. Overview of inbound business' current position

Minor areas handled exclusively by limited number of leading agencies

2. Inbound business in other countries

Kuoni's successful business model

3. Three promising Inbound activities

Destination Management Company (DMC)

Online travel for individual tourists

City sightseeing bus tours

4. Looking for a new direction: JTB's Global Strategy Scheme

Penetration into overseas markets (particularly Asia); synergy effect by combining inbound and outbound services for international tourists

