

観光産業の実態と課題

柴田耕介*

幅広い産業への波及効果による地域経済の活性化、国際交流の拡大による相互理解の増進、豊かな国民生活の実現等に大きな役割を果たす観光は、21世紀のリーディング産業として期待されており、観光立国に向け、官民一体となった取組みが進められている。この中で重要な役割を担う観光産業について、特に、近年その状況にめまぐるしい変動が見られる旅行業と宿泊産業に注目して、課題の分析と今後の方向性の提言を行う。

The State of the Tourist Industry and Issues for the Future

Kosuke SHIBATA*

Tourism plays an important role in invigorating local economies through ripple effects on a range of industries, in promoting mutual understanding by expanding international exchange and in helping the citizenry to achieve more prosperous lives. With tourism expected to be a leading industry for the twenty-first century, government and the private sector are coordinating their efforts to establish Japan as a more attractive tourist destination. This paper analyzes issues facing the tourist industry and proposes directions for the future, focusing particularly on the travel and lodging industries, whose situation has changed particularly quickly in recent years.

第1部

1. 観光産業とは何か

1-1 「観光」とは何か

観光に関連する諸問題を分析するにあたっては、まず、「観光」の定義について、立場を明確にしなければならない。特に、関係者の間でしばしば指摘されるのは、「観光」と「旅行」の概念上の整理で

ある。この点について、観光政策審議会(当時)は、1995年6月に、その答申である「今後の観光政策の基本的な方向について」の中で、観光を「余暇時間の中で、日常生活圏を離れて行うさまざまな活動であって、触れ合い、学び、遊ぶということを目的とするもの」と定義している。この定義によれば、観光は、日常生活圏を離れる活動である旅行(観光に加え、商用や知人訪問などを含む)を含むさまざまな活動のうち、「触れ合い、学び、遊ぶ」という一定の性質を有するもの、すなわち日常生活圏を離れるための前提となる「旅行」を含みつつ、目的によって限定される「旅行」とそれ以外のさまざまな活動を指していると解される(Fig.1)。

他方、世界観光機関(以下、WTO)をはじめとする国際機関の統計では、ビジネス客などの旅行者も

* 国土交通省大臣官房総合観光政策審議官
Deputy Vice- Minister for Tourism Policy,
Ministry of Land, Infrastructure and Transport
原稿受理 2006年2月27日

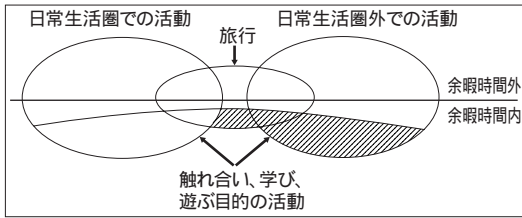


Fig. 1 「観光」と「旅行」の定義の図式化

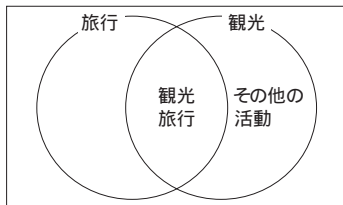


Fig. 2 「観光」と「旅行」

その調査対象に含められ、そもそも観光旅行とそれ以外の旅行とが区別されていない¹⁾。これは、例えば商用を主目的とする旅行者であっても、部分的には観光的な活動を行い、観光を主目的とする旅行者と同様の経済活動(消費行動)を行うことから、観光旅行とそれ以外の旅行を区分することに、経済的な観点からの意義をあまり見出すことができないことや、実際に把握しようとする際に内心の意思を問い、厳格な区別・峻別を行うことが困難であることによると思われる。

以上を踏まえうえて、主に経済学的な見地から観光産業を分析するとの本稿の目的に照らし、「観光」と「旅行」の全体を対象に論を進めていくこととする(Fig.2)。

1-2 観光産業の特性

「観光」という活動について一定の定義を採っても、なお、観光産業(「観光に係る産業」または「観光に関する産業」)について考察を行うためにはさらなる準備が必要である。観光産業という言葉は人口に膾炙しているものの、観光産業とは何かは必ずしも明白とは言えない。このことを端的に示しているのが、我が国の産業統計の基礎をなしている日本標準産業分類において、「観光産業」または「旅行産業」という区分は存在しないという事実である。それは、第一に、観光に係るまたは観光に関する産業が同分類上の特定産業ではなく、運輸、宿泊、飲食、物販、娯楽・レジャー、旅行業等からなる複合産業であること、第二に、従来の産業分類が、需要側ではなく、主に供給側の属性に則してなされているのに対し、

ある企業が観光に係るまたは観光に関する産業に属するか否かはその需要側の属性に大きく依存すると考えられるからである¹⁾。例えば、京都見物の旅行のための新幹線の利用も、日常的な通勤電車の利用も、日本標準産業分類の観点からは等しく運輸サービスの消費であるが、前者が観光政策審議会の言う観光に係るまたは観光に関する産業に含まれる経済活動であるのに対し、後者はその範疇には含まれないこととなるからである。

観光に関する産業で扱われる商品は、旅行者または仲介業者(旅行業者など)に購入される特定の財・サービスである。この商品に分類される財・サービスは、先述のとおり、生産者の属性から規定されるものではなく、購入する主体が旅行者等であるか、また、旅行目的で購入されるか否かによって、観光に関連するかが決定されるという、購入者の属性・目的に依存する性質を持つものであると同時に、旅行者によって消費されるものであれば、宿泊サービス、旅行手配サービス、旅客輸送サービスから金融サービス(旅行損害保険)に至るまで、その類型が極めて多様であるという性質を有している。

2. 観光産業の計測

2-1 観光サテライト会計に関する国際的な動き

観光産業の定義づけを行い、その特性を分析することで、観光が現実の世界において、どの程度の規模、影響力を有しているかを計測することが可能となる。しかしながら、現在、国際的に採用されている国民経済計算のシステム(1993SNA)では、観光産業の姿を正確に描き出すことはできないため、それを補助する会計システム、いわゆるサテライト会計として、観光産業に特化した経済統計の必要性が指摘されてきた。そのような中、1975年に国連の下部組織として発足したWTOが中心となって、観光サテライト会計の研究が1982年より進められ、約20年に及ぶ検討の成果として、2001年に観光サテライト会計のマニュアルである“Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework”(以下、TSAマニュアル)が作成されるに至った。既に、フランス、アメリカ、カナダで、TSAマニュアルに基づく観光サテライト会計の導入が行われている²⁾。

TSAマニュアルは、旅行者の定義^{*1)}、旅行消費の定義^{*2)}、観光生産物の定義(Table 1)等をその内容としており、実務的な観点から、観光サテライト

Table 1 TSAマニュアルにおける観光生産物の定義⁶⁾

観光生産物(Tourism Specific Product)	
—	観光特有生産物(Tourism Characteristic Product) 多くの国において、観光客がいなく存在し得ない、または消費の水準が著しく減ってしまうもの。また、統計上、把握が可能であると思われるもの。観光消費に明らかに影響を与えるもの
—	観光関連生産物(Tourism Connected Product) ある国において、観光に関連するものとして設定されるもの(観光特有生産物を除く)
観光生産物(Non Specific Product) 観光生産物以外の生産物	

会計を作成するために必要となる基準を詳細に規定しているが、解決されるべき課題もいくつか残されている。例えば、観光消費と併せて観光に関する投資を計測する必要があるが、特に、道路、鉄道、空港等の社会基盤整備をはじめとする投資のうち、どの範囲を観光に寄与するものとするかの判断が困難であるため、TSAマニュアルでは観光に関する固定資本形成については触れられていない。また、観光に関する社会移転(博物館、美術館等の公的な観光施設に対する補助・負担等)についても、その測定についての困難性から、TSAマニュアルに組み込まれるに至っていない⁶⁾。

2 - 2 我が国における観光産業の規模

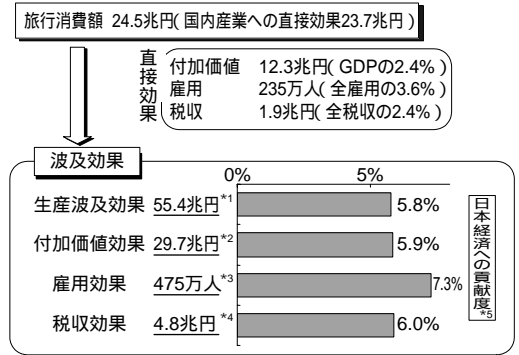
観光サテライト会計についての国際的な流れを受け、わが国においても、2000年から、国土交通省において観光サテライト会計の導入について研究が行われてきた。2003年には「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」において日本版TSAマニュアルが示され、以後毎年、日本版TSAマニュアルに基づく観光消費額及び観光産業の経済効果の計測が実施されている。2004年度の結果はFig.3のとおりである。

3 . 各産業の実態と問題点 旅行業

以上、観光産業について総論的に概観したところであるが、ここからは観光産業において重要な位置を占める二つの個別産業 旅行業と宿泊産業 について、その実態および問題点を考察していくこととしたい。

3 - 1 旅行業の特性

旅行業法の規定するところによれば、旅行業とは、「運送または宿泊のサービス」およびそれに付随する旅行に関するサービスに関し、旅行者や「運送機関または宿泊機関」等のために契約の締結、媒介、取



注) * 1 : 産業連関表国内生産額949.1兆円に対応(2000年)
 * 2 : 国民経済計画におけるGDP505.5兆円に対応(2004年度)
 * 3 : 国民経済計算における就業者数6,512万人に対応(2003年度)
 * 4 : 国税+地方税8.4兆円に対応(2004年度)
 * 5 : ここでいう貢献度とは全産業に占める比率。

Fig. 3 観光消費および観光産業の経済効果結果(2004年度)

次ぎ等を行うことであるとされている(旅行業法第2条第1項)。この規定からも明らかとなり、旅行業は旅行者(最終消費者)と運送機関または宿泊機関との間にあって、その取引を円滑にすべく仲介者として契約の締結、媒介、取次ぎを行う役割を担っている。

観光産業において旅行業のような仲介者が重要な役割を果たす背景には、観光が(1)日常生活圏外での活動であること、(2)多様な活動に伴い多様な財、サービスを求めること、また、(3)財よりもサービス中心であること等の理由により、「市場の完全性」の観点からは、「市場の不完全性」として、商品に対する質の事前認識の困難性や情報の非対称性が問題となり、市場を効率的に機能させるための代理人の存在が求められていると説明される。確かに、一部、そうした説明も可能であるが、旅行業の発展の歴史や状況を都市や農村、先進国や途上国といった視点で見ると、既述の(1)~(3)などを背景に、消費者

* 1 「誰であろうと自らの日常空間以外の場所に、12か月以下の期間旅行し、その旅行の目的が訪問地内から報酬が支払われる活動の実行以外のものであるような人々」と定義されている。
 * 2 例えば耐久消費財の取り扱いについての、旅行のみを目的とした耐久消費財はすべて、購入された時点が旅行中でも、旅行の前でも後でも、さらに特定の旅行とは関係なく購入されても、旅行消費に含まれる、複数の目的をもつ耐久消費財は旅行中に購入された場合にだけ旅行消費に含まれる、との規定や、1993SNAに倣って、自己所有の居住サービスについて帰属賃料を計上する旨の規定等が置かれている。

(旅行者)サイドが団体行動志向型であるか、個人の冒険志向型であるかなどの特性とともに、最終目的財やサービスの生産者サイドの財が何であるか、サービス提供(情報発信・提供を含む)がスポット(地域)限定的であるか、単一型であるか、あるいは複合型であるか、市場支配力を持つかなどのさまざまな特性の組み合わせにより、旅行業の仲介機能が、量的にも質的にもさまざまに変容していることがわかる。情報革命と言われる情報通信技術の飛躍的な発展により、旅行業の役割にも大きな変化が生まれつつあるが、「市場の不完全性」という単純な視点で割り切るよりも、市場における需要・供給サイドそれぞれの動きを見つつ、旅行業の役割・機能を評価する方が、今後の観光の発展を展望するうえで重要と考えられる。

3 - 2 旅行業の実態

1) 旅行業者数

旅行業法の適用を受ける旅行業者および旅行業者代理業者の数は、2005年4月現在で約10,702社であり、3年連続の減少となった(Fig.4)。

そのうち、全ての企画旅行・手配旅行を取り扱うことのできる第1種旅行業者は781社で、8年連続の減少となっており、この分野における競争の激しさをうかがうことができる。また、海外の募集型企画旅行を取り扱えない第2種旅行業者、国内外ともに募集型企画旅行を取り扱えない第3種旅行業者は、ともに2年連続の減少でそれぞれ2,727社、6,179社

となっている。減り続けていた第1種旅行業者数は、2004年の前年比6.9%減を境に2005年は同0.3%減と減少率は小さくなっている。一方、増え続けてきた第2種、第3種旅行業者は、2003年をピークに減少に転じ、2005年はさらに減少率を高めた。今後の動向に注目すべきであるが、国内市場にも海外旅行市場の変化が浸透してきた可能性がある。また、旅行業者代理業者は現行の旅行会社の種別区分となった1996年から一貫して減少を続け、2005年は1,015社となっており、旅行業者代理業の機能を代替するインターネットなどの流通手段を通じた新たな取引の拡大を物語るものと言える(Table 2)。

旅行業は、「電話と机がありさえすればできる」と揶揄されることがあるが、事実、航空券などの手配業務だけであれば、小資本でも開業は可能である。また、旅行業は対人サービスであるため、小規模である点を活かして、顧客にきめ細かいサービスを提供することで事業を継続していくことも可能である。実際に、いわゆる「パパ・ママ・エージェント⁴⁾」を含む従業員20人以下の旅行業者が全体の94%を占めており、これを第1種旅行業者に絞ってみても、53%を占めている。

他方、JTB1社が旅行業者総取扱額に占めるシェアが18.1%、これに近畿日本ツーリスト、日本旅行等、取扱高上位10社以内の会社を足し合わせたシェアが51.2%となっており、その他10,000社以上の会社が残りの50%弱を分け合う構造になっている

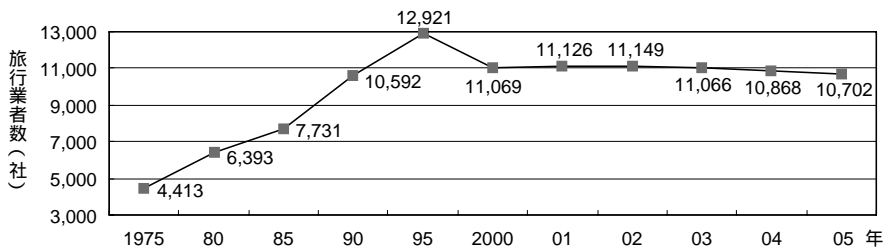


Fig. 4 旅行業者および旅行業者代理業者の数の推移

Table 2 旅行業者数の内訳と推移

(単位: 社、%)

	2001年		2002年		2003年		2004年		2005年	
	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比	実数	前年比
総数	11,126	0.5	11,149	0.2	11,066	0.7	10,868	1.8	10,702	1.5
旅行業	9,818	1.1	9,947	1.3	9,937	0.1	9,807	1.3	9,687	1.2
第1種	868	0.7	855	1.5	841	1.6	783	6.9	781	0.3
第2種	2,762	0.5	2,780	0.7	2,782	0.1	2,765	0.6	2,727	1.4
第3種	6,188	1.6	6,312	2.0	6,314	0.0	6,259	0.9	6,179	1.3
旅行業代理業	1,308	3.7	1,202	8.1	1,129	6.1	1,061	6.0	1,015	4.3

注) 各年4月1日現在。

Table 3 取扱額上位10社の推移と旅行会社総取扱額に占めるシェア

(単位：%)

順位	2000年	シェア	2001年	シェア	2002年	シェア	2003年	シェア	2004年	シェア
1	JTB	17.0	JTB	17.2	JTB	17.5	JTB	17.0	JTB	18.1
2	近畿日本 ツーリスト	8.7	近畿日本 ツーリスト	8.7	近畿日本 ツーリスト	8.9	近畿日本 ツーリスト	8.2	近畿日本 ツーリスト	6.9
3	日本旅行	5.4	日本旅行	5.6	日本旅行	6.1	日本旅行	5.9	日本旅行	6.3
4	阪急交通社	4.3	阪急交通社	4.1	阪急交通社	4.0	阪急交通社	4.0	阪急交通社	4.7
5	東急観光	2.8	JTB トラベランド	2.8	JTB トラベランド	2.9	JTB トラベランド	3.0	JTB トラベランド	3.2
6	JTB トラベランド	2.6	東急観光	2.8	H.I.S.	2.7	H.I.S.	2.5	H.I.S.	3.2
7	H.I.S.	2.2	H.I.S.	2.4	東急観光	2.6	東急観光	2.5	ANAセールス & ツアーズ	2.8
8	日本通運	2.0	日本通運	2.0	日本通運	2.1	ANAセールス & ツアーズ	2.4	東急観光	2.4
9	ジャルパック	1.7	名鉄観光 サービス	1.6	名鉄観光 サービス	1.6	日本通運	1.9	日本通運	2.1
10	名鉄観光 サービス	1.6	ジャルパック	1.6	ジャルパック	1.6	名鉄観光 サービス	1.5	ジャルツアーズ	1.5

注) シェアは(株)日本交通公社推計。

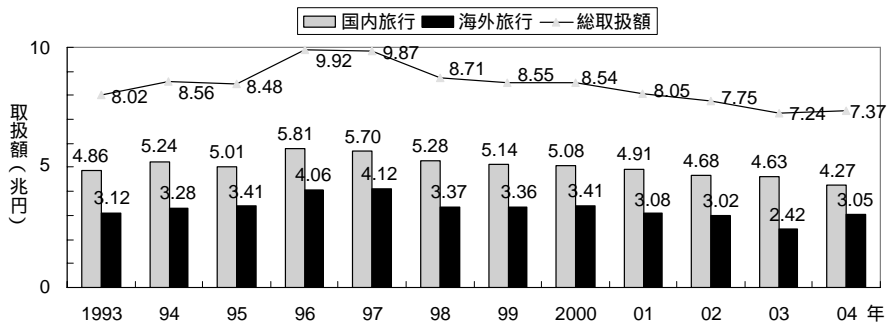


Fig. 5 旅行業総取扱額の推移

(Table 3)。旅行者ニーズの個別化・多様化、流通網の多様化、さらには活発な事業参入の動き等を背景に、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。

取扱額上位10社をしてみると(Table 3) JTB、日本旅行、日本通運が旧国鉄(JR)系であるほか、近鉄、阪急、東急といった鉄道会社との関係の深い企業、JAL(日本航空) ANA(全日空)といった航空企業と関係の深い企業が多い点が目を引く。他方で、H.I.S.がスカイマークエアラインに出資している点が興味深い。ただし、宿泊業との関係が深い企業はあまり見られない。

2) 旅行業取扱額

財団法人日本交通公社の推計では、平成2004年の旅行業総取扱額は、1996年以降続いていた減少の傾向が止まり、前年比3.9%増の7兆3,710億円となった⁵⁾(Fig.5)。これは、2004年度における総旅行消費額(推計24.5兆円)の30%を占めている³⁾。

この額は、ピーク時の1996年の実績と比べると26%の大幅減となっており、構造不況業種の代名詞となってきた百貨店でも同期間の売上減少幅が8%であったのに比べて、旅行業界の市場縮小の深刻さをうかがうことができる。

部門別では、国内旅行は4、5月を除いて全体的に低調で、4兆2,720億円(前年比7.8%減)と大きく減少する一方、海外旅行は、日本人海外旅行者数が1,683万人(同26.6%増)と史上2番目の数字を記録したことを受けて、3兆482億円(同26.1%増)に上り、2000年以來4年ぶりに増加に転じた。また、外国人旅行は509億円(同16.6%増)と大幅な増加となったが、これは、前年のSARSの影響からの反発増のほか、ビジット・ジャパン・キャンペーンの展開にあわせて各社が取り組みを強化し、訪日外国人旅行者数が614万人と過去最高を記録したことによる。

3) 各社の経営状況

旅行業は、運輸業、宿泊業と旅行者との間に立つ

て契約の締結、媒介、取次等を行ういわゆる流通業である。しかも、旅行業者は、仕入れたサービスの買い取りを行わないのが通例であるため、売れ残りのリスクを大きく背負うこともない。

また、小売業のように物を売るための商品店舗や在庫を置く必要がないことから、固定資産の負担が軽いため、長期借入資金をほとんど必要としない。さらに、サービスを提供する前に顧客から旅行代金を受け取るという取引慣行から、回転資金の借り入れも少なく済む。国土交通省の調査に基づき、2004年度の第1種旅行業者567社の貸借対照表を平均すると、自己資本比率は38.9%と、全産業の29.8%、非製造業の24.2%^{*3}と比較して、高い水準となっている(Table 4)。

しかしながら、このような投下資本の少なさは、収益率の低さにも反映されている。旅行業部門について、営業利益の営業収入に対する割合は4.3%にとどまる。旅行業部門におけるこの収益率の低さは、一般的な旅行会社の営業収入構成が、運輸・宿泊機関の代売・送客手数料、渡航手続き代行手数料、ホールセラーからの代売手数料、保険、旅行用品販売の手数料等の手数料収入に大きく依存しているためである⁶⁾。

もう少し詳しく見てみると、2004年度の第1種旅行業者の損益計算書の平均で、旅行業部門の売上高は1社あたり109億9349万円に上るにもかかわらず、この88%が運輸・宿泊機関への支払いで消え、営業収入は12%に当たる13億3642万円にとどまる。ここから営業費用を差し引くと、残る営業利益はわずかに5,785万円となる。これによれば、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%^{*3}と比較してきわめて低いことがわかる。

また、固定資産の負担が軽い反面、旅行業は、単なる旅行契約の締結、媒介、取次ぎ等にとどまらず、さまざまな活動を組み込んだ総合商品たる旅行商品の造成・販売、旅程の管理等に多大な労働力を投入する労働集約型ビジネスであり、営業費に占める人件費率がきわめて高い。2004年度においてその割合は45%に上り、一般的に労働集約的といわれる卸売業、小売業、ホテル業と比べても高い水準となっている。

従業員1人あたりの第1種旅行業者の経営状況を

従業員規模別に見たのがTable 5であるが、旅行業者の従業員数の規模が大きいからといって必ずしもその指標が改善しているわけではない。従業員1人あたりの売上高が最も高いのは501~1,000人規模の企業であり、売上高営業収入比率では51~100人規模の企業が最も高くなっており、旅行業者の間では大規模であるといえる社員数1,001人以上の企業についてみると、売上高営業収入比率は12.6%、売上高営業利益率は0.55%と、旅行業全体の平均に比べて著しい差異は認められない。

なお、業界最大手3社の売上高営業利益率を比較すると、JTBが0.63%(2005年期)、近畿日本ツーリストが0.04%(2004年期)、日本旅行が0.11%(2004年期)という状況である(Table 6)。

3-3 旅行業を取り巻く経営上の課題

旅行業を取り巻く経営上の課題として最も重要と思われるものは、先述のとおり、低収益構造からの脱皮であるが、これについては、1996年までの旅行需要の急速な拡大に伴い、売上高自体が飛躍的に伸びていたことから、長らくあまり問題視されてこなかった。旅行業者の経営戦略として、利益率の拡大よりも売り上げ規模の拡大を目指してきた結果、規模は拡大したもののコストも増大し、収益性や生産性の面では大きな変化はなかったと言える。

さらに近年、旅行業界は以下のような重大な市場の変革を経験して来っており、この中でさらに低収益構造からの脱皮の重要性が指摘されている。

1) 流通構造の変革

旅行業者の従来からの代表的な流通形態は、営業所のカウンターでの販売である。2003年度の国土交通省の調査では、第1種旅行業者562社で、営業所は自社で5,385か所、その代理業者が1,050か所、合計で6,435か所あり、1社平均11.5か所に上る。1,001人以上の大規模会社に限れば、1社あたり230か所で営業している。また、旅行部門の従業員数は63,114人に上り、1,001人以上の大規模会社については、1社あたり2,556人となっている。

このような流通形態に最初に変革をもたらしたのは、1985年頃に登場した専門雑誌を使った販売ルートの急拡大であった。従来から存在した新聞を媒介とした販売方法に、1984年に創刊した『AB-ROAD』などの専門情報誌、クラブツーリズムの発行する『旅の友』といった自社旅行商品の通販専門誌によるルートが急拡大しつつ加わったのである。

このような形態には、店舗維持の人件費等の固定

* 3 財務省法人企業調査(2004年度)による。

Table 4 第1種旅行者（全規模・1社平均）の損益・財務状況（2004年度）

イ 資産等の状況 (単位：千円)			ハ 収支の状況 (単位：千円)			ロ 財務率 (単位：%)		
区分		平成16年度末	項目		平成16年度		区分	平成16年度末
					合計	うち旅行業部門		
資産	流動資産	5,829,366	旅行売上高		12,713,745	10,993,487	流動比率	89.56
	うち(旅行未収金)	528,949	営業収入	12,129,244	1,366,420	固定費率	156.01	
	固定資産	9,583,070	営業一般管理費	4,715,834	580,390	負債比率	156.88	
	投資等	4,124,660	人件費	185,644	89,924	自己資本比率	38.93	
	繰延資産	1,178,384	その他経費	7,105,233	608,250			
合計		20,715,480	営業利益	584,501	57,855			
負債	流動負債	6,508,661	営業外利益	242,737	42,779			
	うち(旅行未払金)	593,091	(うち受取利息)	83,423	4,427			
	固定負債	6,142,636	営業外費用	186,384	9,089			
計		12,651,298	(うち支払利息)	119,094	2,447			
資本	資本または元入金	1,168,239	経常利益	640,854	91,545			
	資本剰余金	3,281,522	税引前当期利益	177,822				
	利益剰余金	3,169,807	税引後当期利益	5,688				
	(うち税引後当期利益)	5,688						
	その他有価証券評価差額金	154,897						
	自己株式	289,717						
	計	8,064,182						
合計		20,715,480						

Table 5 旅行者（第1種）の2004年度の経営状況（従業員1人あたり）

規模	従業員数	売上高(A)	営業収入(B)	収入率%(B/A)	営業利益(C)	営業利益率%(C/A)	経常利益
20人以下	9.5	75,722	8,973	11.8	165	0.22	198
21~50人	33.4	89,952	10,610	11.8	653	0.73	716
51~100人	73.2	91,182	10,030	11.0	849	0.93	960
101~300人	163.1	108,840	11,943	11.0	249	0.23	548
301~500人	356.7	109,948	13,490	12.3	880	0.80	918
501~1000人	714.8	138,017	16,750	12.1	428	0.31	484
1000人以上	2,696.6	104,474	13,154	12.6	575	0.55	1,067
全規模平均	104.8	104,892	12,751	12.2	552	0.53	873

Table 6 旅行会社別経営状況の推移

会社名	年度	取扱高(A) (百万円)	営業収入(B) (百万円)	営業利益(C) (百万円)	取扱高営業 利益比率(C/A)	営業収入營 業利益率(C/B)	総従業員数 (人)	総店舗数 (箇所)
JTB	平成15年度	1,351,200	190,624	1,038	0.08%	0.54%	11,202	352
	平成16年度	1,260,600	179,363	917	-0.07%	-0.51%	10,085	355
	平成17年度	1,341,400	185,744	8,478	0.63%	4.56%	9,669	342
近畿日本ツーリスト	平成15年度	596,141	82,632	851	0.14%	1.03%	5,313	248
	平成16年度	517,572	72,578	208	0.04%	0.29%	4,993	231
	平成17年度	-	-	-	-	-	4,897	246
日本旅行	平成15年度	428,808	51,654	517	-0.12%	-1.00%	3,282	296
	平成16年度	458,458	54,783	487	0.11%	1.89%	3,238	290
	平成17年度	-	-	-	-	-	3,480	290
H.I.S.	平成15年度	181,934	26,974	2,017	1.11%	7.48%	2,771	184
	平成16年度	224,032	32,092	4,438	1.98%	13.83%	2,915	209
	平成17年度	251,845	35,242	4,996	1.98%	14.18%	2,987	222
楽天トラベル	平成15年度	88,710	4,244	1,137	1.28%	26.79%	-	1
	平成16年度	112,740	5,422	2,159	1.92%	39.82%	109	1
	平成17年度	-	-	-	-	-	144	1

注1) 指標、数値は各社の事業報告書をもとに作成。楽天トラベルは2005年第3四半期決算説明会の資料をもとに作成。
 2) 年度は決算日を基準とし、JTBは3月末、H.I.S.は10月末、近畿日本ツーリスト、日本旅行、楽天トラベルは12月末のもの。
 3) 総従業員数および総店舗数は、決算日時点のもの。平成17年度においては、近畿日本ツーリストは平成17年11月、日本旅行は17年4月、楽天トラベルは17年12月現在の従業員数。
 4) 近畿日本ツーリスト、日本旅行、楽天トラベルの平成17年度決算内容については、決算確定前のため表示なし。
 5) 楽天トラベルの決算情報は、マイトリップ・ネットの実績との合算。

費を削減するという大きな経営上のメリットがあることに加え、個別のツアー毎のパンフレットの制作コストを省くこともできることから、一般的に店頭販売の商品よりも割安となる。また、『AB-ROAD』は、旅行業各社のパンフレットの内容を同一形式に整理し、まとめることによって、その内容・価格の比較を容易化し、特にブランドにこだわらず旅行内容の自由な選択を指向する若い世代の旅行者から広く受け入れられることとなった。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持つことが観察されている。旅行の申込方法として、通販・電話と答えた人の割合は全体で20.4%と既にかなりの率になっているが、海外旅行経験10回以上の人による利用率は、22.4%となっている⁷⁾。

また、このような流通構造の変化の中で、短期間に大規模旅行会社に成長した会社としては、1980年に設立されたH I S があげられる。格安旅行中心の新規参入旅行者だった同社は、団体旅行から個人旅行への市場の変化に対応して、海外への個人旅行に経営資源を集中させ、今や海外旅行の取扱高ではJTB、近畿日本ツーリストに次ぎ、業界第3位の地位を占めるに至っている(2004年)。

さらに、昨今急速に発展しているのが、コンビニエンスストアに設置した端末機を経由した販売方式と、インターネット取引を活用した直接販売方式である。

コンビニの最大の利点は、旅行会社の店舗に比べて各段に店舗数が多く、しかも住宅街にも位置しており、ほぼ24時間営業であるということにある。1997年に行われた規制緩和を受け、JTBやコミュニケーションネットワーク等の旅行会社がコンビニへの端末の設置を進め、大きく売上高を伸ばしている。

また、2003年の旅行取引における電子商取引率は、3.41%にとどまっているが、インターネット利用者の増加、ブロードバンドの普及、サイトの利便

性向上、携帯電話を活用したモバイル取引の拡大などに伴い、今後、急速に普及が進むと見込む向きが多い。その普及には、関係旅行業者の信用を基礎とした取引の安全確保が重要な役割を果たすことになる(Table 7)。

参考文献5)によれば、旅行の申込方法として「インターネット」を挙げている人の割合は24.0%と、「旅行会社店舗」の36.2%に続くシェアとなっている。

インターネット販売の最大の特徴は、商品情報の提供に加えて、予約や販売を可能とする双方向性、リアルタイム性、安価な流通コストにある。これらの特徴により、低価格での旅行商品の提供が可能となるとともに、旅行者にとっては、自宅で空席の確認、予約、購入を瞬時に行うことができるようになり、さらには、その双方向性を活かして、旅行業者に対してさまざまな質問を投げかけることも可能となっている。

このような性格を持つインターネット販売を活用して急成長している旅行業者が楽天トラベルである。同社は、ビジネス需要にターゲットを置き、宿泊施設の予約サイトとして業務を拡大させてきた。営業所は1か所に絞り、総従業員数も2004年期中で101名と、固定費用を極小化させている。営業収入営業利益率で比較した場合、JTBが4.56%(2005年期中)、近畿日本ツーリストが0.29%(2004年期中)、日本旅行が0.89%(2004年期中)であるのに対し、同社は39.85%という実績をあげている(54.2億円の営業収入に対し21.6億円の営業利益)。

これに対し、大手旅行会社もインターネット販売の強化を図っている。JTBでは、2003年4月から、「Webトラベル事業部」を立ち上げ、2004年は対前年比42%増の416億円の販売実績を計上した。来年度以降はこの事業を「i JTB」として独立分社化し、さらなる事業強化を図ることとしている。近畿日本ツーリストでも、2004年7月から全国一元的なインターネット販売の専門組織「Web営業部」を設置し、宿泊予約専門サイト「楽宿」を新たに開設した。

このように、インターネット販売は、新規参入会社を含め、旅行業界にとって革新的な流通手段として大いに期待される一方、運輸業者や宿泊施設による消費者への直接販売を可能とすることから、いわゆる「旅行会社パイパス現象」を助長する可能性も高く、異業種を巻き込んだ顧客争奪戦の幕開けを招いたとの一面も有している。旅行先や目的が絞られている場合には、旅行業者の仲介機能はインターネ

Table 7 旅行取引における電子商取引率の推移

年	旅行市場規模 (億円)	旅行に関わる 電子商取引 市場規模(億円)	電子商取引率 (%)
1998	160,000	80	0.05
1999	153,300	230	0.15
2000	152,500	610	0.40
2001	150,600	1,190	0.79
2002	140,000	2,650	1.90
2003	139,000	4,742	3.41
2007(予測)	150,000	18,000	12.10

資料) 経済産業省。

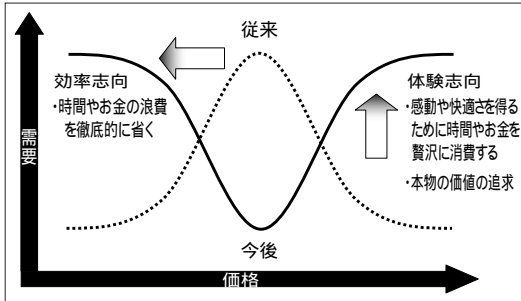


Fig. 6 旅行市場の消費者行動の二極化

ット取引で十分代替可能と考えられる。これに対し、さまざまな観光活動を包含した魅力的かつ包括的な総合旅行商品の多様な品揃えなど、今後、旅行業者がいかに関客に対して別の付加価値を提供することができるかが重要なポイントとなろう。

2) 旅行者需要の個別化・多様化

前項で述べた流通構造の変革は、消費者に対して自宅で瞬時に比較可能な商品情報の提供をもたらし、その結果、特定の旅行業者のブランドに頼らず、自分のニーズに適合した内容・料金の旅行商品を自らが責任を持って選択する「自立した旅行者」の誕生を促した。海外旅行・国内旅行のリピーター率が高まり、いわゆる眼の肥えた、旅慣れた旅行者が増加したことも、この傾向を加速させることとなった。

近年の旅行商品の低価格化は、国内経済の不況やデフレ傾向を背景として、時間やお金の浪費を徹底的に省き、その中で最大限の満足を得ようとする旅行者が増加したことが一因となっていると考えられる。このような「自立した旅行者」の需要への対応に適した販売戦略は、流通コストの極小化であり、その代表的な態様がインターネット販売であることは、先に述べたとおりである。

他方、いわゆる眼の肥えた旅行者の増加は、通り一辺の旅行では飽きたらず、旅行者本人の「ライフスタイル」を体現する手段として旅行をとらえ、本物の価値を追求し、感動や快適さを得るために時間やお金を贅沢に消費する旅行者層を生んだ。今後、いわゆる「団塊の世代」が2007年以降に大量退職期を迎えるのに伴い、「時間」「金」「知的好奇心」「旅行経験」が豊かなこの旅行者層は、今後大きく増加すると見込まれる。

このように、現在の旅行市場においては、「効率志向の旅行」と「体験志向の旅行」の間で、消費者行動の二極化が進行していると考えられる(Fig.6)。

旅行業者が、高収益体質に脱皮して行くにあつ

ては、この旅行市場の二極化に適切に対応すること、とりわけ、「体験志向」の旅行者層のニーズを捉えるような旅行商品を投入し、販売体制を構築することが課題となっている。

旅行商品開発に関して、近年、以下のような取り組み(財日本交通公社調べ)が行われており、今後とも付加価値の高い旅行商品の企画・開発が強く求められることとなる。

[海外商品]

a) 熟年向け等のターゲット商品

旅行需要の牽引役となっている熟年層を取り込もうと、各社とも、熟年向けの旅行商品開発に力を注いでいる。世界遺産を巡るツアーや、旅先の歴史や文化などを体験学習する要素を拡充したツアーなど、知的好奇心を満足させることを意識した商品が数多く用意されている。旅行前に渡航先の文化を事前に学ぶツアーも登場した。

それ以外のターゲット商品としては、OLを対象に、「なりたい自分になれる旅」と題したジャルパックの『私にごほうび』シリーズや、日本旅行が出版・子育てをサポートするサイトの運営会社と共同で企画した小さな子供連れ専用の『ハッピーママ・COM』ツアーなどがある。

b) ブームをとらえた商品

2004年の『冬のソナタ』に代表される「韓流ブーム」は、韓国旅行に対する需要を喚起した。各旅行会社は、ドラマの撮影ポイントを巡るツアーや俳優に会えるツアーなどさまざまな内容を企画して対応を図った。ドラマから始まった韓流ブームは文化や食をはじめとする幅広い分野に広がっており、2005年も韓国旅行の可能性を広げる各種ツアーが用意された。

[国内商品]

a) カテゴリー、テーマ重視

「一人でも泊まれる宿」など、宿泊施設のカテゴリーに着目した商品だけでなく、「女性限定の旅」や「一人参加の旅」などの新たなコンセプトを掲げる商品が増えつつある。また、熊野古道をはじめとする世界遺産を巡るツアーや、従来商品化は難しいとされてきたエコツアー商品についても増加がみられる。

b) 地域(ブランド)の魅力づくり支援商品

近年、受け入れ地域側において、宿泊業・土産物業者等の狭義の観光関係者のみならず、行政や地域住民、農林商工業者等の幅広い関係者が一丸となっ

て観光を通じた地域振興に取り組みうとの機運が高まっていることを受けて、旅行会社の側も、受け入れ地域側と一緒に地域魅力を掘り起こし、その商品化に取り組む事例が増えている。具体的には、地域からの企画を募り商品化を行った近畿日本ツーリストの『地域ブランディング大賞』や、阪急交通社が飯山市とタイアップして作った『げんき村』の例などがあげられる。

「体験志向」の層に対するこれらの特色ある商品の提供にあたっては、顧客との信頼性に基づくコンサルティングセールスが優位性を発揮することから、営業所におけるカウンター販売が再び脚光を浴びている。しかしながら、従来型の営業所は、必ずしもターゲット層を明確に意識せず、多種多様な旅行商品のパンフレットを置いて客の来店を待つものがいまだに多いとの指摘がある⁸⁾。

そのような中、当初、格安航空券ビジネスで事業を急拡大させたH I S は、その後、戦略的な店舗展開を図った点でも特筆される。同社は、当初より、個人旅行・海外旅行の分野に特化していたが、1993年に新宿に巨大店舗を出店し、カウンターもデスク・ネイション別に区分けして専門性を高めた上、受付窓口を細分化し、手配旅行、パッケージ旅行、ビジネス・ファーストクラス旅行毎に受付階を分けるといった取り組みを行っている。最近では、高額商品の販売体制を強化するほか、スポーツなどの目的別や特定地域に絞ったデスクも設けている。こうした取り組み等が奏功し、同社は、2005年期の売上高営業利益率1.98%、営業収入営業利益率14.18%と、業界の平均を大きく上回る経営実績を残している。

他の旅行業者においてもこのような取り組みが行われている。例えば、JTBは、50万円から600万円までの高額商品を専門的に扱う「ロイヤルロード銀座」を開設し、サロン風の店内で渡航先の文化を事前に学ぶ講座の開催などで人気を博しているほか、海外に私だけの旅を作るというコンセプトで「トラベルデザイナー新宿」を出店している。

こうした傾向は、個々の店舗のターゲット顧客層を明確に意識した上で、取扱旅行商品を戦略的に絞り込み、販売員のコンサルティング機能を強化することで、「攻めの販売体制」を確立していく動きとしてとらえることができるだろう。

3) 訪日外国人旅行者の急増

旅行業総取扱額に占めるシェアが1%にも満たない、そのパイの小ささから、訪日外国人旅行への旅

行業者の関心はこれまで決して高いものとはいえなかった。そのため、旅行業者は、外国人旅行市場への積極的な商品投入をすることもなく、また、旅行業者として積極的に現地市場に介入することなく、東南アジアを中心とした送り出し国の「民族系」駐日ランドオペレーターが訪日外国人旅行市場をリードしてきたという状況にあった。その一方で、最近では、香港など海外の旅行業者が、日本の旅行業者・ランドオペレーターを介在させることなく、海外から直接日本の宿泊・交通・食事などを手配する、いわゆる「直手配」が進みつつある。

しかしながら、2003年7月に政府において策定された「観光立国行動計画」により、日本を訪れる外国人旅行者数を2010年まで1,000万人に倍増させるとの政府目標の下、ビジット・ジャパン・キャンペーンが開始されたこと、また、国民の国内旅行の長期減少傾向が一向に改善されないために地域の自治体や観光関係者によって新たな市場として外国人旅行者の誘致に注目が集まったこと等から、訪日外国人旅行を取り巻く状況が変わりつつある。

2005年度からビジット・ジャパン・キャンペーン対象重点市場が12か国に拡大されて積極的なキャンペーン活動が行われ、愛・地球博の開催、中国全土への団体観光ビザ発給対象地域の拡大、香港、台湾、韓国に対する観光ビザの解禁等の措置があいまって、訪日外国人旅行者数は、2003年に521万人であったものが、2004年には614万人、2005年には673万人と急増している。

このような中、旅行業者の外国人旅行に対する取り組みも以前に比して強化されつつあり、各社においてインバウンド部門の営業体制を見直す動きが見られる。例えばJTBでは、2005年4月に従来の本社海外旅行事業部を独立・分社化してJTBグローバル・マーケティング・アンド・トラベルを発足させ、近畿日本ツーリストでは、2005年1月にグローバルビジネス支店を新設した。このほか、ANAグループでは国内営業部内におかれていたインバウンドグループを訪日旅行部に格上げし、日本旅行でも中国からの旅行者向けに新たなブランド展開を図る等、全社を挙げた訪日促進事業が始動している。

こうした動きは、「民族系」駐日ランドオペレーター、あるいは「直手配」を行う送り出し国の旅行業者との競争を激化させると考えられるが、いたずらに低価格競争に陥ることなく、我が国の観光の魅力を知り尽くした本邦の旅行業者でなければ提案で

きないような、安全面・品質面から付加価値の高い旅行商品をいかに企画・提案していくかが課題となろう。また、既に一部の旅行会社が既に手がけているように、日本人海外旅行者向け旅行サービスのオペレーターとしての位置づけで設置された海外支店を活用し、現地でライセンスを取得して直接外国人に向けた訪日旅行販売体制を確立していくことも課題となろう。

3 - 4 今後の取り組みの方向性

前節で触れたように、旅行業界は時代の変化に伴って、さまざまな経営上の課題に直面しており、基本戦略の見直しを余儀なくされていると言える。

このような中、旅行業者がさらに発展を遂げていくためには、原点に立ち返り、いわゆる供給サイドの「販売代理業」から、旅行者サイドの「声」を代弁して供給サイドに対しても変革・改善を求めるような「購買代理業」への意識改革を進め、その観点から経営資源の再配分と投入を行うことが求められる。

そのための具体的方策として、以下を提言したい。

(1)旅行者ニーズの二極化に対応した流通戦略の構築

前述のとおり、現在の旅行者ニーズが、多様化・個別化するとともに、旅行者は大きく効率志向の旅行者層と、体験志向の旅行者層に二極化して来ている。それに加えて、旅行商品の流通構造も複雑多岐にわたるようになった。

旅行業者においては、このような変化を敏感にキャッチし、自らがターゲットとする旅行者層を明確化した上で、それぞれに最適な流通ツールを選択することで経営の効率化、高収益体質への脱皮が図られるものと考えられる。

具体的事例として、本稿では効率化志向の旅行者層との親和性の高い流通ツールとしてメディア販売、インターネット販売を挙げ、体験志向の旅行者層との親和性の高いものとして高機能化した店舗販売を挙げた。

今後、旅行業者によっては、大幅な基本戦略の見直しが必要となるところもあるだろうが、旅行者ニーズの多様化・二極化と流通構造の複雑化の流れは明らかであり、早急な対応が迫られている。

(2)高付加価値型の商品企画・造成力の強化

かつて、旅行業界においては、効率のよいグループツアーの大量送客を販売戦略の柱として、飛行機の座席やホテルの部屋を組み合わせるだけの「アッセンブリー商品」を流通に乗せることが重要な課題

とされ、そのような姿勢が過度の価格競争につながってきた、とも指摘される。

しかしながら、今や旅行者の嗜好の多様化により、多品種・少量、短サイクルの商品造成が求められていることから、旅行者ニーズを細かく分析し、付加価値の高い旅行商品を造成するための企画力の強化が求められている。

旅行者が求める「旅行体験」を実現するべく、旅行者の立場に立って、観光産業側のサービスの改善・改良を求めつつ、如何に魅力ある商品を生み出せるかという点が、今後、「旅行者に頼られる存在」として、旅行業が発展していけるかどうかの鍵となろう。

そのためには、商品開発の努力を不断に行う必要がある。特に、国内旅行、訪日外国人旅行の分野においては、「商品の競争力」=「地域の魅力」ととらえ、運輸産業・宿泊産業といった従来からの主体に加えて、地域の幅広い関係者を巻き込みつつ、地域の「オンリーワン資源」を掘り起こし、商品化していくことが求められている。

そのような観点からは、送客を本務としてきた地方の支店・営業所の役割を今一度見直し、「地域に頼られる存在」として、地域と密着しつつ「旅行体験」の商品化を進める事業拠点として再構築していくことが課題となっている。このための取り組みとして、JTBが本年4月に会社分割を行い、持ち株会社の下に15の地域会社を設立してより一層地域に密着した営業展開を行おうとしている点は注目に値する。

(3)人材の確保・育成

旅行業界は、就職先志望ランキングで常に上位に位置付けられ、人気業種として有能な人材を集めてきた。しかしながら、新規採用職員の定着率の低さに加え、売上高の減少に伴って近年進められてきたリストラクチャリングを背景とする経験豊かな人材の流出が問題視されてきている。

旅行業者では、自社のスタッフが有する航空会社やホテルからの仕入れネットワークがきわめて大きな財産となっている。また、旅行業の流通形態は大変複雑で、その中で旅行商品を扱うための人材の育成は一朝一夕にはできず、(1)で述べた店舗戦略の効率化、(2)で述べた高付加価値型商品の販売強化を実践する上でも、多様化・個別化する旅行者のニーズに適切に応えられる人材の育成が急務となっている。

そのため、将来にわたる経営戦略と軌を一にした

人材の確保・育成戦略を策定し、顧客満足度とともに社員満足度の高い経営を実践することが求められている。

以上に述べたような旅行業界の自己変革を促すため、国においても、2005年4月に旅行業法を改正し、

旅行契約の基幹的形態として「企画旅行」を明確に位置付け、それに伴う契約ルールの整備を行う等の取り組みを行ってきているところであるが、今後とも、業界と連携して、必要な施策を講じて行くこととしている。

第2部

4. 各産業の実態と問題点 -- 宿泊産業

4-1 宿泊産業の現状

宿泊産業全体の市場規模は、バブル経済期に急速に拡大したことを受けて1991年には4兆9,440億円にまで達したものの、その後は主に最も大きな内訳を占める旅館の市場規模の衰退を反映して長期的な縮小傾向にあり、2004年には1991年に比べて33%減の3兆3,130億円にまで減少している。また、旅館の市場規模の衰退により、1991年から2004年までの間に、宿泊産業全体に占めるホテルのシェアが20%から31%に増加した一方で、旅館のシェアは71%から60%に減少した(Fig.7)⁹⁾。

旅館の市場規模の衰退は施設数の推移にも現れている。ホテルの施設数は絶対数では旅館に比べて少ないものの、一貫して増加傾向にあり、2004年には対前年比1.4%増の8,811軒に達した。これに対し、1989年には77,269軒であった旅館の施設数は年々減少を続け、2004年には58,003軒にまで減少している(2004年は対前年比2.9%の減少)(Fig.8)⁹⁾。

次に、ホテル業および旅館業の順に近年の経営状況をみていくこととする。

まず、ホテル業の経営状況は、バブル経済後の1990年代前半には落ち込んだものの、その後は徐々に回復してきている。主要ホテルの客室稼働率の推移を見ると、バブル経済期の1990年には首都圏で84.9%、全国平均でも77.6%の高水準を記録した後、1993年には首都圏で69.9%、全国平均で67.1%にまで下落したが、その後、徐々に回復し、2004年には首都圏で76.2%、全国平均で70.9%にまで改善した(Fig.9)¹⁾。

主要ホテル1軒当たりの財務指標の平均値を見ると、1990年代を通じて、経常損益、税引前当期損益、

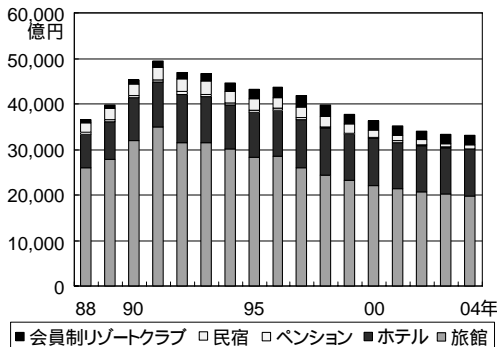


Fig. 7 宿泊産業の市場規模

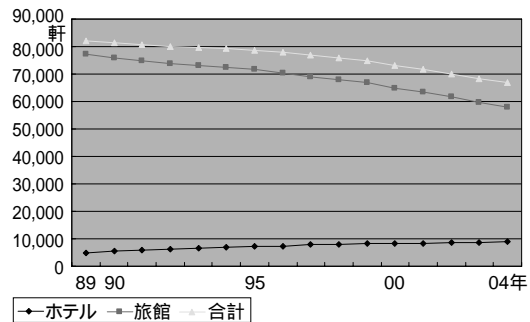


Fig. 8 ホテル・旅館の軒数

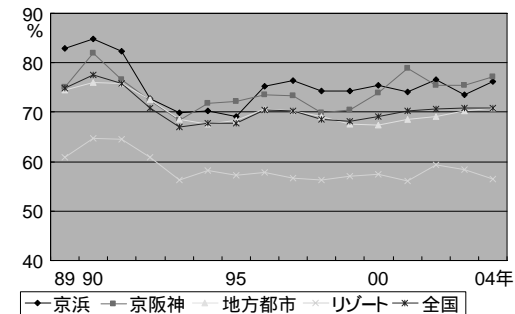


Fig. 9 主要ホテルの客室利用率

Table 8 主要ホテルの財務指標

(単位：%)

	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
営業収益	4,946,748	4,810,892	4,819,690	4,869,644	4,960,340	4,720,120	4,434,869	4,690,983	5,024,255	5,812,737	6,080,198	6,348,181	7,309,702
営業利益	219,823	97,458	64,250	47,672	75,057	7,585	-29,378	111,265	141,729	200,066	195,308	171,525	154,344
経常利益	41,628	-76,001	-125,608	-137,006	-64,056	-122,165	-132,647	36,780	57,656	147,330	139,520	108,012	94,997
税引前当期利益	14,963	-71,284	171,036	166,243	-71,837	141,759	202,747	-13,213	303,036	105,235	92,040	20,845	11,969
当期純利益	-59,901	-116,732	-196,913	-192,723	-107,908	-158,757	-223,973	-42,047	-300,362	-114,526	-6,531	-12,890	-31,923
流動資産	1,285,444	1,258,466	1,162,539	1,294,093	1,192,680	1,124,344	1,132,008	991,671	1,196,526	1,375,174	1,460,296	1,341,811	1,585,657
流動負債	2,018,356	2,232,855	2,260,689	2,648,148	2,967,738	3,243,561	3,194,446	2,890,033	2,938,008	3,223,806	3,335,616	2,941,213	3,501,012
負債合計	6,157,990	6,643,984	6,682,978	7,308,714	7,166,978	7,243,521	7,052,638	6,588,562	6,665,834	7,215,392	7,143,355	6,645,324	7,420,218
自己資本合計	1,362,388	1,217,565	1,080,349	1,095,179	979,184	978,557	811,663	1,081,079	1,206,401	1,303,978	1,720,143	1,824,705	2,031,756
売上高営業利益率(%)	4.4	2.0	1.3	1.0	1.5	0.2	-0.7	2.4	2.8	3.4	3.2	2.7	2.1
売上高経常利益率(%)	0.8	-1.6	-2.6	-2.8	-1.3	-2.6	-3.0	0.8	1.1	2.5	2.3	1.7	1.3
売上高純利益率(%)	-1.2	-2.4	-4.1	-4.0	-2.2	-3.4	-5.1	-0.9	-6.0	-2.0	-0.1	-0.2	-0.4
負債比率(%)	452.0	545.7	618.6	667.4	731.9	740.2	868.9	609.4	552.5	553.3	415.3	364.2	365.2
流動比率(%)	63.7	56.4	51.4	48.9	40.2	34.7	35.4	34.3	40.7	42.7	43.8	45.6	45.3

出典) (株)日本ホテル協会。

当期純損益が赤字となる時期が続き、特に1998年にはこれらに加えて営業損益まで赤字となったが、その後、1999年には経常損益が黒字に転換し、2002年には税引前当期損益も黒字に転換するなど、回復基調に転じた(Table 8)。

しかしながら、2002年から2004年にかけて、再び営業利益および経常利益が減少したことに伴い、経営の収益性を示す売上高営業利益率や売上高経常利益率も減少していることから、収益性の低下を指摘せざるを得ない。

一方、経営の安定性を示す負債比率(自己資本に対する負債の割合)は、1998年には868.9%にまで悪化した。その後は改善し、2004年には365.2%となっている。しかしながら、流動比率(流動負債に対する流動資産の割合)は、一般的には120%以上あることが望ましいとされているのに対して、近年、一貫して100%を大きく下回る40%台で推移しており、短期的な支払い能力の低さが懸念される。

次に、旅館業に目を転ずると、旅館業の経営状況は、バブル経済後の長期的な低落傾向に歯止めがかからない状況にある。主要旅館の定員稼働率は、1991年の48.3%からほぼ一貫して減少を続けており、2003年には39.8%にまで低下した(Fig.10)。特に、客室数100室以上の大規模旅館において、定員稼働率の低下が著しい。このことは、主要旅館の1室当

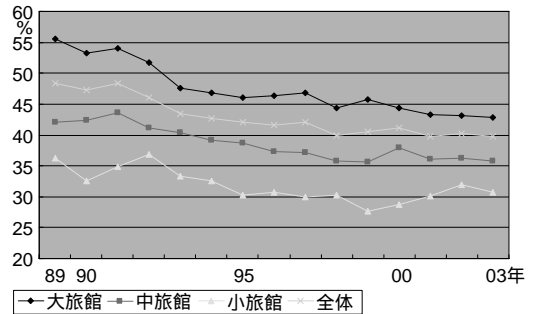


Fig. 10 主要旅館の定員稼働率

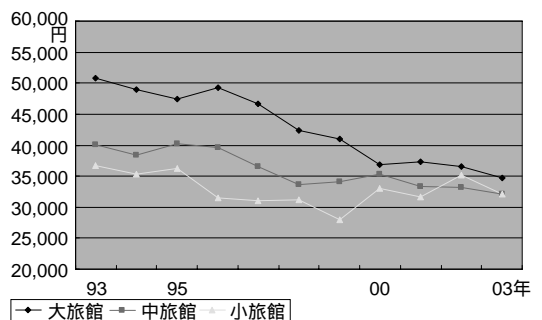


Fig. 11 主要旅館の1室当たり売上高(Average Daily Rate:ADR)

たり売上高(ADR: Average Daily Rate)の推移にも反映されており、2003年には小規模旅館が1993年に比べて12.5%減の3万2,110円、中規模旅館が同じ

Table 9 主要旅館の財務指標 (万円)

年	2000	2001	2002	2003
営業収益	112,849	110,745	112,874	107,336
営業利益	2,343	3,152	3,372	4,162
経営利益	-1,287	-255	-121	1,064
税引前当期利益	-1,664	-580	-493	605
流動資産	29,986	28,019	27,929	23,806
流動負債	46,643	52,647	43,761	46,098
負債合計	214,268	217,824	221,306	210,254
自己資本合計	2,156	2,747	-1,825	2,564
売上高営業利益率 (%)	2.1	2.8	3.0	3.9
売上高経常利益率 (%)	-1.1	-0.2	-0.1	1.0
負債比率 (%)	9,938.2	7,929.5	N/A	8,200.2
流動比率 (%)	64.3	53.2	63.8	51.6

出典) (株)国際観光旅館連盟。

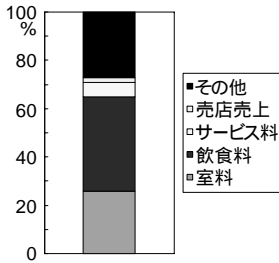


Fig. 12 主要ホテルの営業収益構成 (2004年度)

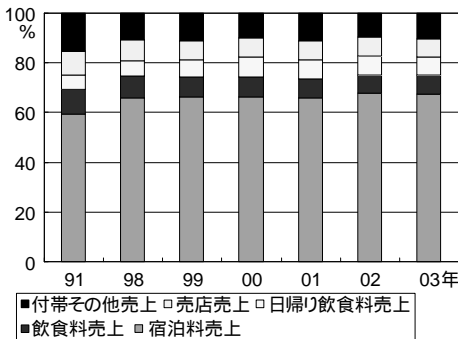


Fig. 13 主要旅館の売上高構成比

く19.9%減の3万2,137円にとどまっているのに対して、大規模旅館ではこれらを大きく上回る31.8%減の3万4,685円にまで減少している (Fig.11)²⁾。

主要旅館1軒あたりの財務指標の平均値に関する国際観光旅館連盟の統計によれば、2004年の営業収益は定員稼働率の低下やADRの減少を反映して2000年比べて4.9%減少したものの、リストラやコスト削減により営業利益はむしろ増加し、経常利益及び税引前当期利益も2002年から2003年にかけて黒字に転じたことに伴い、売上高営業利益率や売上

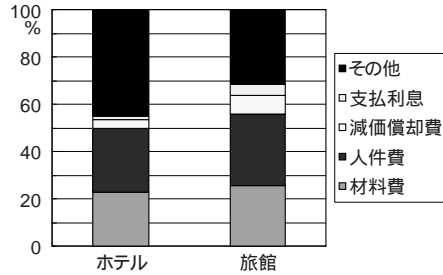


Fig. 14 主要ホテル・旅館の支出構成

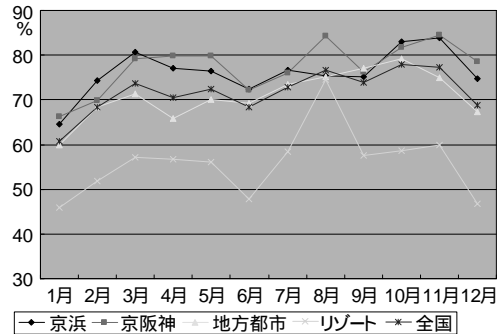


Fig. 15 主要ホテルの地域別月別客室利用率 (2004年)

高経常利益率も改善してきている (Table 9)。

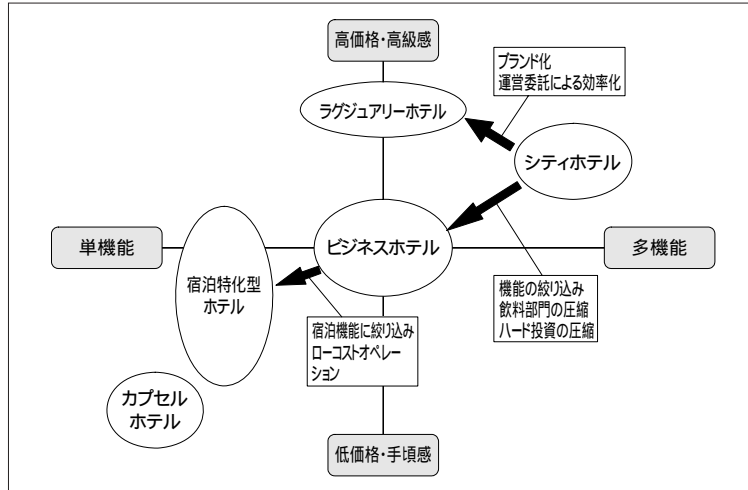
しかしながら、負債比率を見ると、2000年には9,938%、2003年には8,200%と極端に高い水準で推移しており、自己資本の規模に比べて過大な債務を負っている状況にあると言わざるを得ず、流動比率についても、50%台前半ないし60%台前半と低い水準で推移している。

4-2 宿泊産業の特性

次に、宿泊産業の特性を見たい。まず、宿泊産業の収入構造を見ると、日本のホテル業の特徴として、売上高に占める飲食および宴会からの収入の割合が高いことがあげられる。2004年度の主要ホテルの収入構成を見ると、室料の占める割合が25.9%であるのに対して、飲食料収入が39.0%、「その他」(宴会含む)収入が27.3%を占めている (Fig.12)¹⁾。

一方、旅館の収入構成について見ると、近年、宿泊料収入が売上高に占める割合が増加する傾向にある (Fig.13)²⁾。

次に、宿泊産業のコスト構造を見ると、人件費が占める割合がホテルでは26.6%、旅館では30.6%といずれも極めて高い水準にある (Fig.14)。宿泊産業はサービス産業の中でも人的なサービスのウエイトが比較的高く、スケールメリットの追求が行われ



出典) 日本貿易振興機構(2005)より作成、転載。
 Fig. 16 宿泊特化型ホテルとラグジュアリーホテルの二極化

くい特性を有していると考えられる。

また、宿泊産業は装置産業であると言われるが、ホテルの減価償却費は支出全体の4.0%であるのに対し、特に、旅館の減価償却費は支出全体の7.7%と高い水準になっている。同様に、支払利息も、ホテルの1.4%に対して旅館は4.4%となっており、旅館においてバブル経済期に多額の設備投資を行ったことが、その後の減価償却負担および支払利息負担に跳ね返っているものと考えられる。

さらに、宿泊産業の特徴として、需要の季節変動が大きいたことが挙げられる。例えば、主要ホテルの月別客室利用率を見ると、客室に対する需要は3～5月、8月および10～11月に高くなり、逆に、12～1月、6月および9月に低くなる傾向がある(Fig.15)。中でも、リゾート地に立地するホテルにおいて、このような需要の季節変動の影響が顕著である¹¹⁾。

4-3 近年のホテル業界の動向

従来、国内のホテル産業は、帝国ホテルに代表されるシティホテルと低価格のビジネスホテルチェーンに大別されて市場が形成されてきたが、その後、シティホテルの地方都市での展開が進む一方で、ビジネスホテルでも施設に対する様々な投資が進んだことに伴い、両者の境界は次第に明らかでなくなった。しかしながら、1990年代以降、日本のホテル市場においては、新たに、宿泊特化型ホテルとラグジュアリーホテルへの二極化が進行している(Fig. 16)³⁾。

まず、1990年代に入ると、宿泊特化型と呼ばれる

ホテルが登場し、短期間で急速に店舗数を伸ばした。東横イン、ルートイン、スーパーホテル、R&Bの4チェーンが宿泊特化型ホテルの代表格である。これらは、バブル経済後の地価の下落により、料飲部門を省いても宿泊部門の収益だけで施設への投資の回収が可能になったことを背景として、機能を宿泊に絞り込むことにより、従来にはなかった低価格を実現した。その特徴としては、駅前などの便利な地区に立地していること、複数のレストランを持たないこと、宴会場を持たないこと、朝食付きの料金設定であることが挙げられる。その一方で、単に価格を下げるだけではなく、自販機の料金を100円に据え置き、ロビーにインターネット用パソコンを設置するなどの新たなサービスを行い、顧客を増やしている。しかしながら、東横インについては、違法な施設改造を多数行っていたことが2006年1月に判明し社会問題化しており、今後の動向を注視する必要がある。

一方、ラグジュアリーホテル市場の形成に向けた動きも顕著である。従来、帝国ホテル、ホテルオークラ、ホテルニューオータニ(いわゆる御三家)など日本を代表するホテルは、大規模で客室数が多いこと、宴会場・料飲部門の売上げシェアが高いこと、所有・経営・運営が一体化されていることなどを特徴としてきた。

これに対し、1990年代に入って参入した外資系のフォーシーズンズホテル椿山荘東京、パークハイアット東京、ウェスティンホテル東京(いわゆる新御

類型	不動産の所有	経営 (損益の帰属)	運営・ ブランド・ マーケティング	代表的なホテルの例
所有直営	オーナー	オーナー	オーナー	帝國ホテル(東京内幸町、1890開業、1,019室) ホテルオークラ(東京虎ノ門、1962開業、834室) ホテルニューオークラ(東京紀尾井町、1964開業、1,533室)
マネジメント 契約・フラン チャイズ	オーナー	オーナー	ホテル会社	フォーシーズンズ椿山荘東京(東京目白、1992開業、283室) パークハイアット東京(東京西新宿、1994開業、178室) ウエスティンホテル東京(東京恵比寿、1994開業、438室) コンラッド東京(東京東新橋、2005開業、290室)
賃貸借契約	オーナー	ホテル会社	ホテル会社	ロイヤルパーク汐留タワー(東京東新橋、2003開業、490室) マンダリンオリエンタル東京(東京日本橋、2005開業、179室) リッツカールトン東京(東京六本木、2007開業予定、250室) ペニンシュラ東京(東京有楽町、2007開業予定、315室)

出典) 参考文献20) などにに基づき、作成。

Fig. 17 ホテルの所有・経営・運営形態

三家)などは、不動産を所有する日本の不動産会社から運営、ブランド、マーケティングの各面で委託を受ける方式を採用することにより、進出に伴う経営上のリスクを軽減しつつ開業した*(Fig.17)。

これらの外資系ホテルは、ラグジュアリーホテルに相応しい客室スペック、質の高いきめ細やかなサービスを提供するのに適した100~350室程度の客室数、個人利用のためのデザイン性の高いレストラン、バー、フロントなどを提供することによって効果的なブランドマネジメントを行い、先行ホテルとの差別化に成功した。その結果、バブル経済後、ホテル業界全体の宿泊単価が低下した中で、高水準の客室単価及び客室稼働率を実現している。

さらに、2005年から2008年頃にかけて、強力なブランド力を誇る外資系のホテルチェーンが相次いで都心の大規模再開発地に進出し、客室数が大きく増加することから、競争の激化が見込まれており、ホテル業界の2007年問題と呼ばれている。

既に、2005年には、汐留再開発地にヒルトングループのコンラッド東京(290室)が、日本橋の再開発地にはマンダリンオリエンタル東京(179室)が、各々開業した。さらに、2007年には六本木の防衛庁跡地にリッツカールトン東京(250室)が、有楽町の皇居に面した区画にペニンシュラ東京(315室)が各々開業する予定であるほか、2008年には丸の内地区にラッフルズ・ザ・プラザ東京(180室)の開業が決まっている。

これらの外資系ホテルに特徴的な点は、マネジメント契約により、運営、ブランド、マーケティング

* 4 フォーシーズンズホテル椿山荘東京は、運営の委託を伴わずブランドおよびマーケティングのみをホテル会社に委ねるフランチャイズ方式で開業。

グの各面で委託を受ける形態にとどまらず、不動産の所有者と賃貸借契約を締結し、経営(損益)リスクについても外資系ホテル会社が関与するとの形態も見られるなど、運営形態が多様化している点である。

近年、外資系ホテルチェーンによる日本進出が相次いでいる背景には、基本的に日本のホテル市場が拡大傾向にあること、バブル経済後の地価下落と再開発の進展により都心の一等地への進出が容易になったことが挙げられよう。また、これに加え、日本人海外旅行者が近年増加していることから、日本に進出することによってブランド認知度が向上すれば、世界各地に立地する自社チェーンホテルにおける日本人顧客の獲得につながるという利点もある。

これら外資系ホテルの進出を受けて、日本の既存シティホテルにおいても、施設のリノベーションのための投資や、不動産所有とホテル事業の運営を分離することにより経営の効率化を図る等の動きが目立っている。現在、都市部ホテルの客室稼働率は70%台の高い水準で推移しており、また、外資系ホテルチェーンの参入による増加分は、既存の都心部のシティホテル全体の客室数に比べれば相対的に規模が小さい(13%程度)¹⁴⁾ことから、2007年前後にホテル業界が実際に供給過剰に陥る可能性は低いと見られているが、いずれにせよ、今後、既存のシティホテルは、外資系のラグジュアリーホテルとの競争の中で顧客を継続的に獲得できるような価値あるサービスの提供を目指す必要があると言えよう。

4-4 近年の旅館業界の動向

旅館業については、先に見たように長期的な市場規模の縮小が続く中、1990年代に入って消費者の旅行需要が個人や小規模グループでの旅行、滞在型の旅行にシフトしており、従来主流であった宴会目的

の形態が出ていることが注目される。例えば、京都で茶道、書道、能楽、禅など日本の伝統文化の体験事業を手がけていた株式会社庵は、2004年より、京都市内の町屋を借り受けて改装を施し、京都の伝統美を生かしつつモダンやオリエンタルな感覚を取り入れた町屋を定期賃貸借の形態で提供している¹⁸⁾。

さらに、北海道のニセコ地域では、冬の雪質のすばらしさがオーストラリア人の中で知られるようになり、2003年頃からオーストラリア人スキー客が急増したことを受けて、不動産業者が進出し、外国から輸入した調度品を居住空間に備え、建物の地下部分にはスキー用具の置き場や乾燥室なども完備したコンドミニウムを建設、分譲・賃貸する動きが広がっている¹⁹⁾。

4 - 5 宿泊産業の課題と今後の方向性

ホテル業界と旅館業界双方に共通して言えることは、生活水準の改善や海外旅行経験の増加などにより、人々の宿泊旅行に対する要求水準が高くなっている中で、顧客を満足させ、感動を与えることにより、継続的に顧客を獲得していく必要があるということである。このためには、市場におけるポジショニングおよびビジョンを確立した上で、これに基づき、戦略的にマーケティング、組織・人材管理、施設のリノベーションのための投資などを行っていくことが重要である。

ホテル業界においては、ラグジュアリーホテルと宿泊特化型ホテルへの二極化が進展する中で、その中間に位置付けられる既存のシティホテルが、両者に顧客を奪われることにより埋没してしまうことが懸念される。特に、いわゆる2007年問題によって、都心のラグジュアリーホテルによるADR 3万円超の客室供給が拡大すると、ADR 2万円台後半の既存高級ホテルを利用してADR 3万円超の顧客が新規開業高級ホテルに流れることにより、既存高級ホテルでは、顧客が減少するばかりでなくADRの低下をも招くことが予測され、他の付加価値を付けることにより価格を維持するか、収入に見合ったサービス水準に引き下げるかの厳しい選択が必要となることが指摘されている²⁰⁾。

しかしながら、このような市場環境の中でも、市場における自らのポジショニングを明確に設定し、周辺の競合施設と差別化できるようなアイデンティティを確立した上での確かなマーケティング活動に努めていけば、ホテル市場が全体として拡大基調にある中で持続的に利益を上げていくことは困難ではな

いと思われる。

さらには、宿泊産業の特徴の一つである需要の季節変動に対応して、日々の需要に応じて最適な価格を設定する「イールドマネジメント」を徹底して行うことも、収益の最大化を図っていく上で重要となる。

一方、旅館業界においては、市場規模の縮小傾向に加え、近年の団体旅行から個人旅行への旅行需要のシフトを踏まえて、新たな個人客や小規模グループ客を中心に顧客ターゲットの見直しを行うとともに、施設のコンセプトを明確化し、適切なマーケティング、施設改修への投資、組織運営などを行っていくことが求められている。このような中、多くの旅館では老朽化した施設を個人客仕様に改装するための追加的な資金借入れが困難な状況にあることから、既存の施設スペックを前提としつつ、市場の変化に対応したコンセプトをどのように実施に移していくのか、厳しい選択をせまられているのが実情である。

今後の国内旅行需要の主流となると見込まれる個人客やグループ旅行客、滞在型の宿泊客をターゲットとするには、地産地消の食事メニューづくりを行うことや、泊食分離の取組みを行っていくことも課題となる。かつては、旅館の夕食といえば団体客による宴会旅行に適したお決まりの会席料理を供するのが基本であった。2日続けて同じようなメニューでは滞在型の宿泊客に対応することができず、型どおりの会席料理では舌の肥えた個人客のニーズに応えることはできなくなっている。このため、地元の新鮮な食材を用いて(地産地消)、その土地でしか食べられないメニューを日替わりで提供することが求められている。さらに、滞在型の旅行客の場合には、宿泊している旅館に囲い込まれて旅館内での夕食が続くよりも、近くの別の旅館の食事や、外の料理屋での食事を取りたいとのニーズも増えており、これに応えるためには、従来の1泊2食付き1人当たりの料金設定を改めて、宿泊料金と食事料金を別建てとしたフレキシブルな料金設定(泊食分離)を行うことが必要となる。この泊食分離を行うことの副次的な効果として、従来、旅館経営において不明確であることが多かった宿泊部門と飲料部門の経理が明確になることによって、効率的なコスト管理を行うことが可能となる。

また、旅館の再生に取り組むにあたっては、同じ観光地にある旅館、観光施設、土産物販売店などの

関係者が連携して魅力の向上に取り組むことにより、観光地全体としての誘客に大きな効果を上げ得ることに留意する必要がある。例えば、由布院や黒川温泉、小野川温泉では、関係者が連携して街歩きや湯巡りのできる観光地づくりに成功したことが評価されているが、これにより、地域全体の観光客の入込みが増加し、地域に立地する旅館の経営にも好影響を与えている。

さらには、観光立国の実現に向けた政府のビジット・ジャパン・キャンペーンなどの取り組みにより今後さらに増加することが見込まれる外国人旅行者を受け入れるための体制整備も、ホテル業・旅館業に共通する重要な課題である。具体的には、韓国、台湾、中国をはじめとするアジア諸国や欧米からの旅行者に対応して、各国の言語による予約サイトの整備やマーケティング活動を行うとともに、外国人宿泊客を適切に接遇できるよう、従業員の研修・スキルアップを行うことや、宿泊施設内で各国言語によるTV放送の視聴を可能にすること、各国の新聞を備え置くことなども必要であろう。

例えば、2001年に山梨県富士河口湖に開業した富士湖ホテルでは、客室すべてを洋室ツインタイプとし、客室から富士山を眺めることができるようにしたことに加え、多言語でのウェブサイト（日本語、英語、韓国語、中国語）や館内案内板（日本語、英語、中国語）を整備し、4か国の衛星放送（中国、台湾、米国、香港）を視聴可能とする一方、朝食および夕食をピュッフェ形式とし、アジアからの宿泊客のニーズに合致する低廉な宿泊料金を設定したことにより、外国人の誘客に成功し、宿泊客の9割を外国人が占めていることが注目に値する²¹⁾。

これらを踏まえつつ、宿泊業界が、めまぐるしく変動する事業環境に的確に対応し、革新的な取り組みによって、顧客に満足感と感動を与え、さらなる飛躍を遂げるよう期待したい。

5. おわりに

本稿では、まず、観光産業全般について概観したあと、観光産業における代表的な業種である旅行業と宿泊業について分析を行った。

右分析を通し、旅行業においては、旅行者の志向が「体験志向」と「効率志向」に二極化するとともに、宿泊業においては、ラグジュアリーホテルと宿泊特化型ホテルの二大セグメントに市場が分化していること等を背景に、旅行業・宿泊業双方に共通す

る問題として旅行需要の多様化・高度化への対応が喫緊の課題となっていることが明らかとなった。

これを踏まえ、今後、さらに、旅行業については、旅行者ニーズの二極化に的確に対応するための新たな経営戦略についての実証的研究や、付加価値の高い商品の企画・造成力を強化するための具体的方策に関する研究などが求められる。また、宿泊業についても、引き続き大きな債務を負っているホテル・旅館の経営活性化方策についての研究や、外国人観光客対応型・温泉地周遊型など先進的な観光地づくりの事例分析を踏まえた宿泊事業戦略の研究等が行われるよう望まれる。

さらには、観光活動を支える交通産業はもとより、外食産業やエンターテインメント産業等、旅行業や宿泊業以外にも観光産業を構成し、我が国の観光に大きな影響を与える諸業種が存在するところ、これらについても、包括的かつ詳細なデータに基づいた分析を行っていくことが不可欠であろう。

参考文献

- 1) 河村誠治『観光経済学の基礎』九州大学出版会、2000年
- 2) 国土交通省『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究』2003年
- 3) 国土交通省『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究』2005年
- 4) 長沼石根『図解 旅行業界ハンドブック』東洋経済新報社、1997年
- 5) 財団法人日本交通公社『旅行年報2005』2005年
- 6) 佐藤喜子光『旅行ビジネスの未来』東洋経済新報社、1997年
- 7) 株式会社ジェイティービー他『JTB REPORT 2004 日本人海外旅行のすべて』2004年
- 8) 本庄加代子、森信宏『メディアの台頭による旅行業革命 二層化する消費行動』『第4回観光に関する学術研究論文』財団法人アジア太平洋観光交流センター、1999年
- 9) 財団法人社会経済生産性本部『レジャー白書2005』2005年
- 10) 厚生労働省健康局生活衛生課『保険・衛生行政業務報告』<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/eisei/04-2/index.html>
- 11) 日本ホテル協会『全国主要ホテル経営実態調査』
- 12) 国際観光旅館連盟『国際観光旅館営業状況等統計調査』

- 13) 日本貿易振興機構 『日本のホテル市場調査』 2005年<http://www.jetro.go.jp/jpn/reports/05000904>
- 14) みずほコーポレート銀行産業調査部 『みずほ産業調査 特集2005年度の日本産業動向』2004年 http://www.mizuhocbk.co.jp/fin_info/industry/m1018.html
- 15) 帝国データバンク 『旅館・ホテル業者の倒産実態調査』 2004年<http://www.tdb.co.jp/watching/press/p040802.html>
- 16) 月刊レジャー産業編集部 「温泉旅館・観光ホテル再生の絶対条件」 『月刊レジャー産業』 8月号、2005年
- 17) 産業再生機構ウェブサイト<http://eee.fusion.to/ircj/html/shienkigyoto.html>
- 18) 庵ウェブサイト<http://www.kyoto-machiya.com/>
- 19) 日本貿易振興機構 『ニセコ地域における外国人の観光と投資状況に関する報告書』 2006年 <http://www.jetro.go.jp/jpn/reports/05001096>
- 20) 沢柳知彦、寺田八十一 「外資系ホテルからみた日本のホテル市場」 『月刊レジャー産業』 3月号、2004年
- 21) 読売新聞 「企画連載 観光降臨～呼び込め中国人観光客」 2005年 <http://www.yomiuri.co.jp/e-japan/yamanashi/kikaku/032/>