

旅行業再生戦略会議 提言資料

2022年6月22日

1. 旅行業再生戦略会議の趣旨

2. 現状認識の整理

3. 3つの基本方針

4. 5つの提言とJATAとしての新たな対応策

1. 旅行業再生戦略会議の趣旨

新型コロナウイルス感染症(以下「コロナ」)の拡大により人々の移動や接触が制限され、私たちの社会経済活動は大きな影響を受けている。そのような環境下、旅行業は極めて大きな打撃を受け、公的支援の活用をはじめ、生き残るためのあらゆる経営努力をもって耐え忍んでいる。一刻も早い復活を願う声は多いが、もう以前の旅行業の姿に戻ることにはないと認識しておく必要がある。

例えば、働き方の多様化への対策、ダイナミックプライシング、パンフレットレスなどデジタル環境への対応、さらにはSDGs目標の達成や脱炭素社会の実現、持続可能で豊かな社会の実現に向けた取り組みなど、これらの社会的要請への対応は、コロナによって加速度的に必要性が高まり、いずれも待った無しの状況を迎えている。

会員会社においても、事業の生産性向上に資する前例にとらわれない取り組みや、これまで徐々に進行されていた店舗網縮小の躊躇ない断行など、コロナによる環境の激変は、経営への負のインパクトだけでなく、大胆な改革の背中を押す力ともなっており、まさに旅行業再生に取り組むチャンスと捉えるべきである。

そこで、ウィズコロナ／アフターコロナのニューノーマル社会、更にSDGsへの取り組みが必要とされる新たな社会における、旅行業のあるべき姿【旅行業再生】を目指し、

■**持続可能な旅行業ビジネスモデルの構築**

■**「高収益構造への転換」の実現**

に向けて、JATAで立ちあげた「旅行業再生戦略会議」において議論を重ね、下記の通り提言を取りまとめた。

2. 現状認識の整理

(1) コロナ感染拡大前からの実態

- ① 社会における旅行会社の存在価値
 - a. 国家が成長分野と位置付ける「観光」に幅広く関わっている
 - b. 経済波及効果、地域(受け地)側への貢献など、従事者自らの認識と社会への周知が十分でない
- ② 時流に沿った対応(デジタル／サステナブル)
 - a. 旅行業界は、他業界のデジタル技術の高度化に比べ対応が遅れている傾向がある
 - b. 持続可能な諸環境づくりに向けたサステナブルな事業展開が十分とは言えない
- ③ 事業の収益性
 - a. Eコマースの普及、サプライヤーの直販化による中抜きが、旅行業の取扱収入の減少に影響を及ぼしている
 - b. 顧客目線／地域目線での付加価値の創出は十分とは言えず、旅行業の高収益化の可能性が残されている
 - c. 人の労働力に頼る非効率的な業務運営が行われている
- ④ 旅行業に参画する人財確保／人財育成／人財活用
 - a. 就業希望者の存在、観光分野の教育機関の増加など、人財確保の環境が整備されている
 - b. 企画力や運営力、対人能力などの個人の能力について、組織での活用や育成が十分でない
 - c. 旅行業OBOGによる活躍領域の創出、就業制限がある人財の活用が十分に機能していない
- ⑤ 業界としての協力体制
 - a. 適正な競合関係の堅持に努めてきたことから、各社間の協力関係を構築する機運が希薄であった
 - b. 顧客の利便性向上や業務効率化のためのシステム開発／運営は、基本的に各社個別で行っている
- ⑥ JATA会員の多様性
多岐にわたる特性を持つ旅行会社が存在し、各会員が置かれている環境、事業展開の方向性は一様でない

2. 現状認識の整理

(2) コロナ禍で見えてきた実態

① 企業の存続に向けた対応／対策

- a. 雇用調整助成金／無利子無担保融資等の公的支援が経営存続の大きな支えとなっている
- b. 経営努力(資本増強、固定資産売却、雇用調整、社員出向、経費削減等)で耐え忍ぶ企業の存在がある
- c. ポテンシャルを活かした事業受託(ワクチン接種やコロナ感染防止対策の業務等)が全国的に見られる
- d. 新規ビジネスへの取組(オンラインツアー、物品販売、異業種進出等)に挑戦する事例が見られる

② 旅行業従事者に関わる状況

- a. 旅行業における従事者、特に若年層の離職が顕著である
- b. 観光産業の不安定さや採用抑制から、旅行業志望者、観光系教育機関への入学志望者が減少傾向にある

③ コロナ禍で学んだこと

- a. 業界のレジリエンスとして、各社間の情報共有、対応記録を後世に残すことが必要である
- b. 経験やノウハウを活かせる旅行外領域の存在を認識できた
- c. 旅行業の存在意義が問われる中、旅行業の存在価値の再認識と社会への周知の必要性が高まった
- d. オンラインツアーが新たな効用創出や収益源となる可能性が見られる

3. 3つの基本方針

旅行業の存在意義の確立と周知

「旅行ビジネスを極める」「新たなビジネス領域への進出」
両面での進化の追求

前例にとらわれることのない協調と共創の実践

4. 5つの提言とJATAとしての新たな対応策

提言内容

JATAとしての新たな対応策

A	業界の ブランディング/ 広報の強化	①旅行業の存在意義を社会に周知 ②持続可能社会実現への正対 ③旅づくりを極める ④旅行業の強みを活かした事業展開		✓ サステナブルツーリズムへの対応 ✓ SDGs表彰制度設立 ✓ 新しいツーリズム領域への挑戦
B	協調／共創	⑤競合から協調と共創へ ⑥システムの共同利用 ⑦着地目線での旅行ビジネス展開 ⑧価格競争から価値競争へ		✓ 会社間マッチング支援
C	デジタル原則	⑨DXによる利便性向上と業務効率化 ⑩ツーリズムにおけるデジタル基盤整備 ⑪デジタルを前提とした環境整備		✓ 観光DXに関する観光庁との合同勉強会 ✓ ツーリズムデジタル基盤構築 ✓ 政府デジタル化方針との連動
D	人財確保／人財育成 ／人財活用	⑫旅行業の魅力の周知で人財確保 ⑬業界の協力体制による人財育成 ⑭多様な人財の積極活用		✓ 次代を担う若手・中堅リーダー研修 ✓ 旅行業OBOGの働き方の提案
E	レジリエンス	⑮観光地災害情報の共有システム構築 ⑯公的支援の実現に向けた関係機関との連携 ⑰緊急対策委員会の設置 ⑱記録を保存		✓ コロナ禍における対応記録の作成 ✓ 大災害発生時情報の一元的管理体制整備 ✓ 行政機関への要望活動

A 業界のブランディング／広報の強化

提言内容

- 1 旅行業の存在意義を社会に周知
- 2 持続可能な社会実現への正対
- 3 旅づくりを極める
- 4 旅行業の強みを活かした事業展開

- 旅行を通じた人々の交流、そこから生み出される地域経済の発展や経済波及効果／雇用波及効果、観光立国に寄与する中核産業としての貢献など、旅のチカラについての本質的な理解とともに、旅行業が果たしている役割と存在意義を社会に向けて周知していく
- サステナブルな社会の実現は世界共通の目標であり、旅行業界としてもサステナブルな商品開発／コンテンツ開発(サステナブルツーリズム)などを正面から取り組む責務がある
- SDGsの具体的目標を意識した取り組みを図る
- 旅づくり(コンテンツを活用した商品開発)を通して、単純な観光旅行にとどまることのない付加価値を生み出し、新たな顧客と市場の創造につなげる
- 取消料基準の厳しい旅行素材の活用に関する条件整備を行い、顧客への高付加価値な旅行商品の造成／販売の促進を図る
- 添乗／接客スキル等による顧客への対応力、コンサルティング力、ホスピタリティ等、旅行業の強みを活かした事業展開を図る

新たな対応策

対応策	詳細	対応機能	対応時期
サステナブルツーリズムへの対応	観光関連組織との連携により、長期ロードマップの策定や具体的諸施策の検討を行う	社会貢献委員会	2022年度上期から議論開始
SDGs表彰制度設立	JATA会員を対象にしたSDGsの表彰制度(協調／共創の要素含む)の設立に向け具体的準備を行う	社会貢献委員会	2023年7月表彰分より実施予定
新しいツーリズム領域への挑戦	新しいツーリズム領域における事業展開への支援体制を整備する(セミナー開催／資料展開等により業界における知見の共有)	国内／訪日／海外旅行推進委員会	2022年上期から開始

B 協調／共創

提言内容

5 競合から
協調と共創へ

- 各社間での競合意識から協調と共創(業界内シェア争いでなく業界ボリュームの維持拡大)への意識転換を推奨し、非競争分野で情報共有や相互連携など協力し合う関係構築を進める

6 システムの共同利用

- システムの共同利用により、各社における開発及び管理コスト削減につなげると共にツーリズム関連産業全体の生産性向上に寄与する

7 着地目線での
旅行ビジネス展開

- 地域(DMO等)や、異業種との連携による旅行ビジネスを展開し、旅行会社ならではの商品／デスティネーション／コンテンツ開発を行う
- 「A 業界のブランディング／広報の強化」の新たな対応策「サステナブルツーリズムへの対応」を起点に、旅行業界が中心となって地域における関連事業者間の協調と共創を推し進める

8 価格競争から
価値競争へ

- 旅行業全体として、ソリューション事業展開によるコミッションビジネスからフィービジネスへの変革を視野に入れた価格競争から価値競争への転換を図る

新たな 対応策

対応策	詳細	対応機能	対応時期
会社間マッチング支援	旅行業界における各社間マッチング(事業連携／基盤連携／人的連携等)を推進する体制整備について検討を行う	旅行業 経営委員会	2022年度中に 体制整備

C デジタル原則(政府が目指すデジタル社会の共通指針)

提言内容

9

DXによる
利便性向上と業務効率化

- デジタルトランスフォーメーション(DX)による顧客／地域事業者／従事者にとっての利便性向上、業務効率化／業務フローの改善を図り、旅行事業の再生と発展につなげる

10

ツーリズムにおける
デジタル基盤整備

- 各事業者が共通利用できるデジタル基盤を整備することで、国内外に亘る情報とコンテンツの流通の高度化を図り、世界に誇る観光インフラの実現を目指す

11

デジタルを前提とした
環境整備

- 政府が目指すデジタル社会の共通指針に則り、旅行業におけるデジタル共生社会の環境整備に向けて取り組む

新たな 対応策

対応策	詳細	対応機能	対応時期
観光DXに関する 観光庁との合同勉強会	観光庁とJATA有識者による合同勉強会を設置し、観光DXのあり方と令和5年度政策について協議する	旅行業 経営委員会	2022年度 上期実施
ツーリズム デジタル基盤構築	国家レベルの政策連動を視野に入れ、関連事業者間での流通の良質化に資するツーリズムデジタル基盤の構築を目指す	国内／訪日旅行 推進委員会	2022年度 期中に対応方針 を決定
政府デジタル化方針との連動	「対面／書面」から「非対面／デジタル」への移行を目指す政府方針に照らし、観光DXの推進、各種関係法令等の整備について関係省庁との連携を図る	法制委員会	2022年度より 対応実施

D 人財確保／人財育成／人財活用

提言内容

12

旅行業の魅力の周知で
人財確保

- 旅行業における職業としての魅力、自身の成長機会の可能性、自身の経験やスキルが他業界でも活用し得ることの理解を業界内外に周知して人材確保への道筋をつける

13

業界の協力体制による
人財育成

- 人財に求められる基礎的な能力やスキルは各社概ね共通しており、コンプライアンス遵守及び若年層を対象とした基礎知識に関する人財育成については各社協力できる環境を整備する

14

多様な人財の
積極活用

- 多様な人財が働きやすい環境整備(働き方改革、育児介護中の在宅勤務、オンライン接遇)、ギグワークの仕組み整備等を通して、旅行業従事者が持ち合わせる経験／知見を活用する

新たな 対応策

対応策	詳細	対応機能	対応時期
次代を担う若手・中堅リーダー研修	自らの力で危機を乗り越えるリーダーとなるための気づきを与え、リーダーとしての意識・行動改革を促す研修を新たに実施する	研修・試験委員会	2022年度9月下旬に初回実施予定
旅行業OBOGの働き方の提案	旅行業OBOGの経験／知識を活用し、ワークライフバランスの実現に向けた働き方としてホームエージェント型旅行業者代理業者の展開を具体的に検討する	法制委員会	2022年度上期中に具体的に提案

E レジリエンス(大災害発生からの復元力)

提言内容

15

観光地災害情報の共有システム構築

- ・ 災害発生時における情報(現地事情/現地宿泊等施設情報)を共有できるシステムの設置について、その方向性を見いだしていく

16

公的支援の実現に向けた関係機関との連携

- ・ 適時適切な公的支援を実現するために、政府/関係機関等との緊密な連携を維持する

17

緊急対策委員会の設置

- ・ パンデミック/大災害発生時には旅行会社として判断すべきこと(顧客への対応や社内の対応)について早期に各社間で共有する仕組み作りが求められる

18

記録を保存

- ・ 今後もパンデミック/大災害が発生し得ることを想定した危機への備えとして、コロナ禍を含め不測の事態が発生した時の記録を保存する

新たな対応策

対応策	詳細	対応機能	対応時期
コロナ禍における対応記録の作成	コロナ禍における対応記録(政府への提言/業界の実態)をまとめ保存するとともに、今後大災害発生時における初動に関わるフローを整理し開示する	新型コロナウイルス感染症対策部会/全委員会	2022年度中の完成を予定
大災害発生時情報の一元的管理体制整備	大災害発生時における国内宿泊施設の情報を一元的に集約/共有するシステムの構築に向けた具体的検討を行う	国内旅行推進委員会	2022年度に検討を実施
行政機関への要望活動	大災害時における政府/自治体等への支援要請を行う	JATAとして適時対応	

おわりに

コロナ禍を通じて、私たちは苦境に立たされてきたが、自らを見つめなおす契機ともなった。「持続可能な旅行業ビジネスモデルの構築」「『高収益構造への転換』の実現」を通じた旅行業再生に向け、本会議で議論を重ねてきた中で見いだされたのは旅行業を極めること、新たなビジネス領域にチャレンジすることの重要性である。

本会議の議論を通して示した5つの提言とJATAとしての新たな対応策は記載の通りであるが、会員各社におかれては、それぞれの提言内容を自社の立場に置き換えて、検討・実行いただくことこそが重要であり、その会員各社の取り組みの総和が必ずや旅行業再生につながるものと確信している。

既にコロナの諸制限を解除している国・地域を見ても、やはり人々の旅や交流に対する根源的な欲求があり、今後また災害や紛争等により一時的な中断はあるにせよ、世界の交流人口は長期的に拡大していくと予見することができる。さらに言えば、日本の多様な産業の中でも観光産業は、今後最もポテンシャルの高い産業の1つである。

今般の旅行業再生の取り組みをきっかけとして、将来の観光産業を日本で最も魅力溢れる産業に導くことができたならば、旅行業界に身を置く者としてこれ以上の喜びは無い。

旅行業再生戦略会議メンバー 一同

旅行業再生戦略会議 構成メンバー

【議長】

高橋 広行 株式会社 JTB 取締役会長

【メンバー】

加藤 恭子 ANA X 株式会社 取締役副社長

山野辺 淳 株式会社 エイチ・アイ・エス 取締役上席執行役員

原 優二 株式会社 風の旅行社 代表取締役

小山 佳延 KNT-CTホールディングス 株式会社 代表取締役専務

佐藤 均 株式会社 日本旅行 秘書広報部 部長

松本 佳晴 株式会社 ワールド航空サービス 代表取締役社長

野澤 肇 株式会社 JTB総合研究所 代表取締役社長執行役員

会社名五十音順、敬称略
所属と役職は2022年3月31日時点



