

世界

国内観光市場に外資の存在感

ジェトロ海外調査部国際経済課 秋山 士郎

訪日外客の急増によって国内観光市場に新たなビジネス機会が生まれる中、成長市場の担い手として、存在感をじわりと高めている外資系企業がある。顧客との近さやブランド力を生かす事例が目立つ一方、競争排除型戦略を活用する事例も見られる。

航空サービスや旅行情報分野で

2015年の訪日外客数は、過去最高だった14年の1,341万人から約5割増の1,973万7,000人（速報値ベース）を記録した。中国と香港からの伸びが特に目立った。ここ数年で急激に収支差が縮まってきた日本の旅行収支は、15年にはついに通年で黒字化を達成する見込みだ。

国内観光市場も劇的に様相を変化させた。観光庁によると、15年の第3四半期の訪日外客による消費額は1兆円を初めて超え、15年の宿泊客数全体に占める外国人旅行客の割合は、延べ数で初の10%の大台を達成する見込みだ。日本の観光産業にとって、訪日外客は文字通り無視できない存在になったといえよう。

訪日外客を対象とした市場、いわゆるインバウンド市場を見ると、日本企業に混じる形で存在感をじわり

表 外資系企業の存在感の高い分野

分野	主な企業
航空会社	中国国際航空、中国東方航空、大韓航空、アジアナ航空、春秋航空、済州航空、ティーウェイ航空、ジェットスター航空など
ホテル (フランチャイズ含む)	マリオット・グループ、ヒルトン・グループ、ハイアット・グループなど
旅行代理店	エクスペディア、ブッキングドットコムなど
金融サービス	トラベレックス、銀聯カード、VISAカードなど
小売店	ラオックス（家電）、日本DFS（免税店）
その他サービス	トリップアドバイザー、ジャパン・ガイド（いずれも旅行情報）

資料：各種情報を基に作成

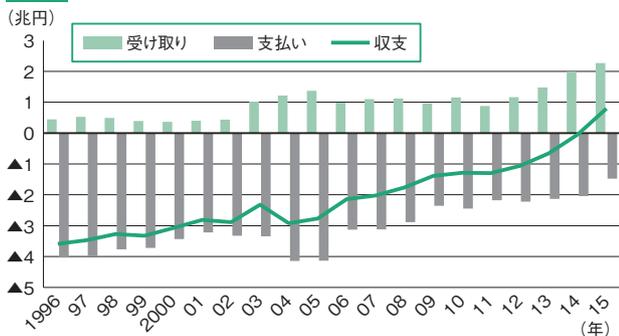
と高める外資系企業の存在に気付く（表）。代表格は航空サービス分野。中でも注目を集める格安航空会社（LCC）の動きを見ると、アジア系を中心とする10社以上が既に日本向け定期路線を開設している。

開設された路線の多くは、関東・関西の主要空港への乗り入れ便だが、地方空港向けも増加中だ。例えば、地理的にアジアに近い福岡空港では増便のニュースが続く。韓国便だけでも15年以降、ジンエアー、済州航空、大韓航空、ティーウェイ航空などが、既に増便の動きを見せている。

LCCの新規路線は、大手航空会社の人気路線、または大手航空会社が廃止した路線と重なることが少なくない。「既存路線の経済性評価は参考になる」と、あるLCC関係者は指摘する。一定程度のニーズの裏付けがある路線を引き継ぐことによって事業リスクを減らし、運行コストを下げて収益性を改善するのが狙いだ。

旅行情報の分野では、トリップアドバイザー（米国）が躍進している。同社のウェブサイトでは、書き

図1 旅行収益の推移



注：15年は1～9月の数値
 資料：日本銀行、国際収支統計を基に作成

込み情報を無料で閲覧できるとともに、利用者自らも旅行体験や感想を自由に書き込むことができる。全世界での閲覧件数が累計2億件を突破した同サイトの日本ページ利用者数は急増しており、「15年の閲覧件数は前年比1.5~2倍となった」（同社担当者）。同サイトでの紹介がきっかけで、掲載企業や施設への外国人客が増えたという話も多い。

トラベックス（英国）も両替業界で存在感が際立つ。従来、海外渡航を予定する日本人が顧客の中心だったが、訪日外客が急増したことにより、ビジネスの3分の1程度をインバウンド市場が占めるようになった。同社日本法人のジョン・レイメント代表取締役は、ビジネス成功の要因として「世界最大規模のネットワークを利用した顧客との信頼関係の醸成」を挙げる。

この他、ホテル・小売業の分野でも外資系企業が目立つ。中でも家庭向け電化製品分野で中国人観光客に人気のラオックスや、空港などの免税店を世界各地で展開するDFS（シンガポール）の日本法人、日本DFSなどは市場をけん引する存在だ。

キーワードは「ブランド力」「顧客との近さ」

では、外資系企業が存在感を発揮する条件は何か。紹介した事例を比較すると、日本国内の競合先と比較して、「ブランド力」「顧客との近さ」のいずれか、または両方において秀でていることに気付く（図2）。例えば、顧客満足度調査で例年高い評価を受ける「ザ・リッツ・カールトン」ブランドを有するマリオット・グループ（米国）や、東京、大阪、京都、福岡などの主要観光地で積極的な事業拡大を見せるハイアットホテルズアンドリゾーツ（米国）などの大手ホテルグループは、ブランド力を発揮している代表例だ。外資系ホテル業界関係者によると「業界全体でインバウンド需要の引き合いは増加している」という。世界的な知名度に加えて、世界中の宿泊施設の予約ができる専門ウェブサイトや、旅行会社との連携などが提供するサービスの利便性や安心感も大手グループならではの強みとなる。

他方、顧客との近さを生かした代表例としては航空会社がある。新規路線の需要予測をする際には往復の旅客数を占う必要があるが、「インバウンド客を当てこむ場合、旅行者の出発地の近くに営業拠点を有する

図2 「ブランド力」と「顧客との近さ」



航空会社の方が売り込みに有利」（業界関係者）なの
がその理由だ。中国企業を親会社とするラオックスも
同様の強みを有する。

全世界的に見て業界の先駆的な存在でもあるトラベ
レックスやトリップアドバイザーは、「ブランド」「顧
客との近さ」の両方を満たす存在といえる。知名度に
加えて、世界規模のネットワークを通じて大部分の国
でアクセスできるからだ。

もう一点指摘できることがある。それは、これらの
外国企業の中には、「競争回避戦略」を実践する企業
が少なからず存在することだ。これは「ブルーオー
シャン戦略」ともいわれ、欧州経営大学院（INSEAD）
のW・チャン・キム教授らが唱えたもの。既存市場
での過当競争を避け、新市場を創造することによっ
て高収益の実現を図る経営戦略のことをいう。従来、
銀行中心だった国内の両替業界に専門店を導入した
トラベックス、家電量販店が集積する秋葉原で中国人
向けビジネスに注力するラオックスなどはその典型例
だといえる。路線戦略で独自性が目立つ春秋航空（中
国）、ティーウェイ航空（韓国）の2社の狙いも似
ている。いずれも他社が乗り入れない路線に積極的かつ
果敢に就航する点で共通する。

インバウンド市場そのものが新興市場であるため、
構造的に新規ビジネスを創造しやすい環境が生まれて
いる。とりわけ、これまで日本国内の客のみをターゲ
ットにしてきた地域や分野ほど、ブルーオーシャンが
残っている可能性が高いといえよう。

