



旅行業界の戦略レポート： 次世代トラベル・エコシステムへの転換

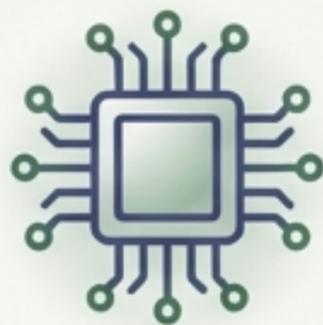
AIと持続可能性が再定義する競争優位～「仲介」から「体験の演出」へ～

エグゼクティブサマリー：業界を揺るがす3つの地殻変動と勝者の条件



1. 需要の質的転換

市場は「量」から「単価」主導の成長へ。
旅行者数は未達でも消費額は過去最高。
単なる回復ではなく、高付加価値な「体験」への支出増による構造変化。



2. AIによる仲介構造の崩壊

「検索」から「委任」へ。
生成AIエージェントの台頭により、従来の「検索・比較」型OTAビジネスは中抜き（ディスプレイインターミディエーション）の危機に直面。



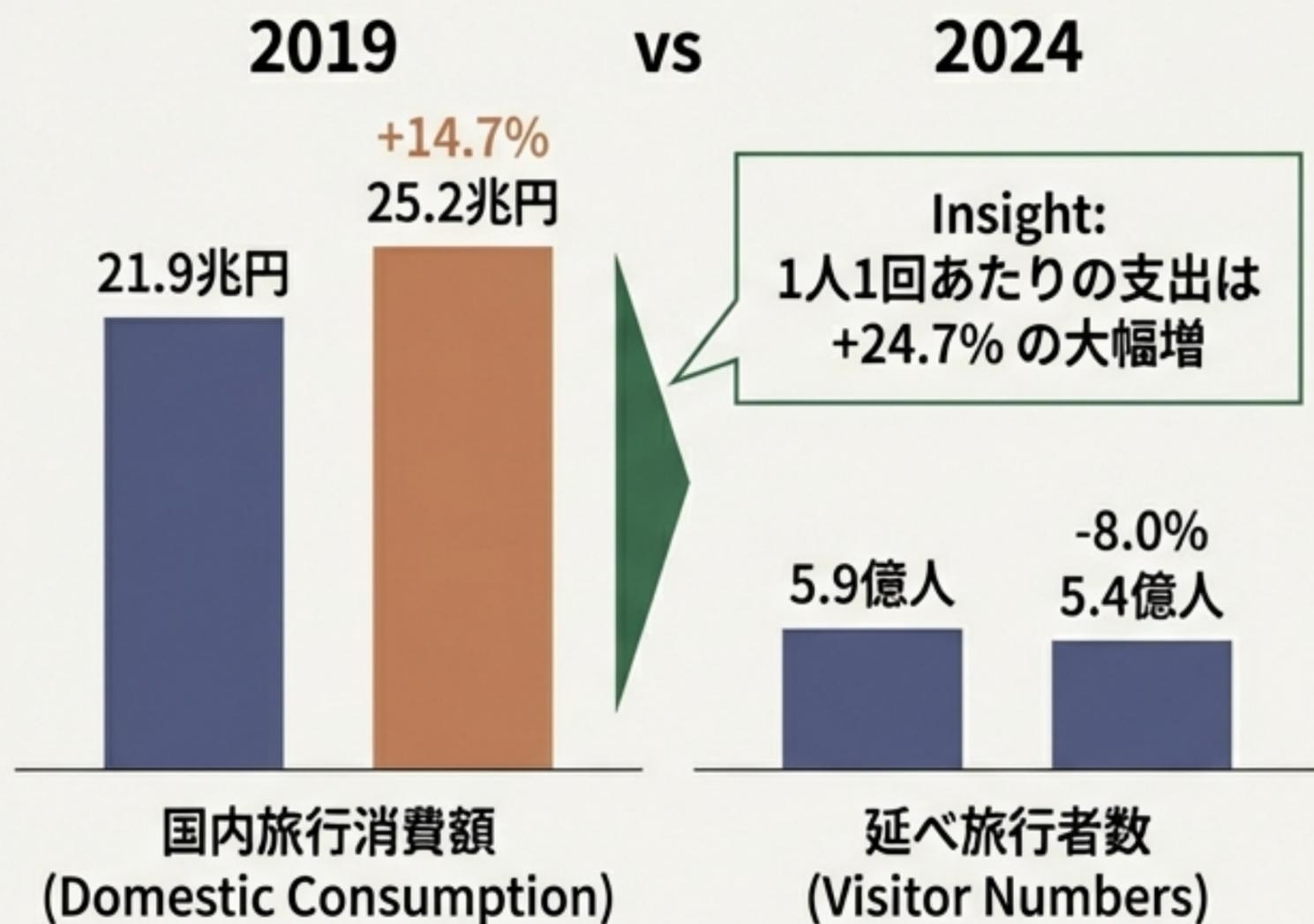
3. サステナビリティの収益化

「コスト」から「ブランド価値」へ。
環境対応やオーバーツーリズム対策はコストではなく、高単価・高満足度を生む「ブランド価値」の源泉へ。

推奨戦略：

既存の予約プラットフォームから脱却し、「AIトラベル・コンシェルジュ」および「サステナブル・ラグジュアリー」市場へピボットせよ。

市場概観：インバウンドと「単価上昇」が牽引するV字回復



構造的変化のポイント

- 🌐 **インバウンド (Inbound)** : 2024年訪日外客数は3,687万人 (過去最高)。市場成長のエンジン。
- 📊 **国内市場 (Domestic)** : 「安さ」ではなく「高くても価値ある体験」への構造変化。
- 🌐 **アウトバウンド (Outbound)** : 円安の影響で回復遅れ (2019年比70%程度)。

Insight: 市場は「安さ」ではなく「高くても価値ある体験」を求めている。ビジネスモデルを「薄利多売」から「高付加価値型」へシフトする好機。

外部環境分析 (PESTLE) : 追い風としての円安・デジタル、向かい風としての人材危機



P (政治) : 観光立国政策・オーバーツーリズム対策

政策の軸足が「数」から「消費額 (質)」へシフト。混雑緩和・地方誘客への対応が急務。



E (経済) : 歴史的な円安

インバウンドには絶大な追い風だが、日本観光の「安売り」リスクも。利益率向上への再投資が鍵。



S (社会) : コト消費の深化・人材不足

「体験・学び」重視の旅行スタイルへ変化。一方で、サービス業の労働力不足は深刻なボトルネック (正社員不足 7割超) 。



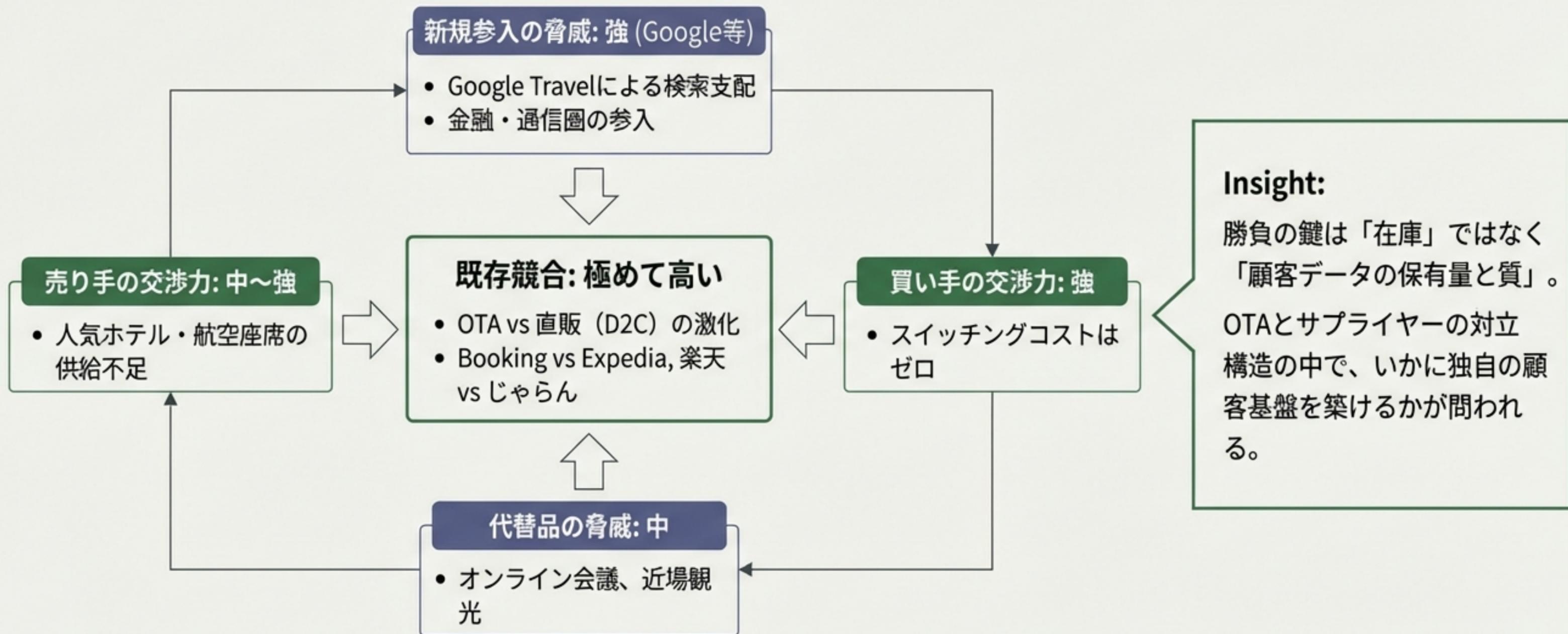
T (技術) : 生成AI・DXの加速

AIによる顧客体験のハイパー・パーソナライズ化。省人化技術なしではオペレーション維持が困難に。

Deep Dive: 人材クライシス

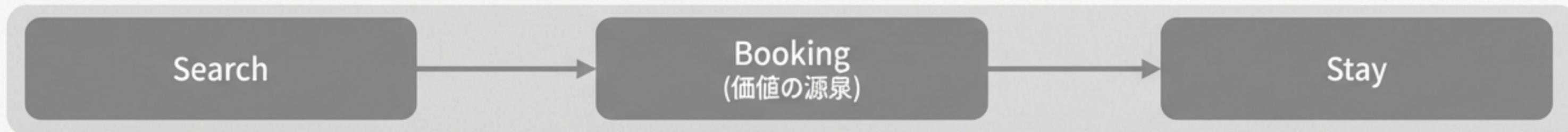
低い賃金水準が構造的問題。DXによる生産性向上と待遇改善が事業存続の必須条件。

競争環境分析 (Five Forces) : 激化する「顧客接点」と「データ」の争奪戦



バリューチェーンの変革：価値の源泉は「取引の仲介」から「体験の演出」へ

従来のバリューチェーン (Transaction Focus)



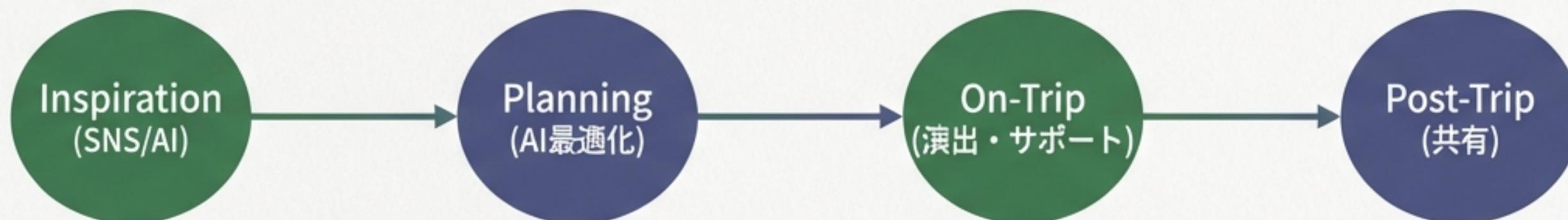
価値 = 情報の非対称性を利用した「検索・予約の利便性」

主役: OTA (仲介業者)



AI・デジタル時代のシフト

次世代バリューチェーン (Experience Focus)



価値 = 旅マエの「提案力」と旅ナカの「体験価値向上」

主役: Orchestrator (演出家)

Insight:

「検索・比較」という中間業務の価値はAIによって消滅する。

顧客戦略：多様化する価値観とインバウンド攻略の鍵

Z世代 (Gen Z)

KBF: SNS映え & サステナビリティ

・スマホ完結、共感を重視。

富裕層・ラグジュアリー

KBF: 希少性 & 超パーソナライズ

価格よりも「唯一無二の体験」。

ウェルネス志向

KBF: 心身の健康 & 自然回帰

スパ、瞑想、ガストロノミー。

インバウンド戦略の視点

欧米豪 (Europe/US/Aus)

高単価・長期滞在。日本の伝統文化（旅館）、地方周遊への関心が高い。体験の質を重視。

アジア (Asia)

近距離・リピーター。買い物・食に加え、最新トレンドや地方のディープなスポットへ関心が拡大。

内部環境分析（VRIO）：構造的な人材不足と生産性向上の壁

70%超 宿泊業の人手不足割合：
70%超
(全産業ワースト) 



労働生産性：
OECD主要国中でも低水準

資源・能力	Value (価値)	Rarity (希少性)	Insight
顧客データ	極高	高 (OTA独占)	AI活用の燃料
ホスピタリティ人材	高	極めて高い	模倣困難な価値

打開策：「人」と「AI」の役割分担の再定義

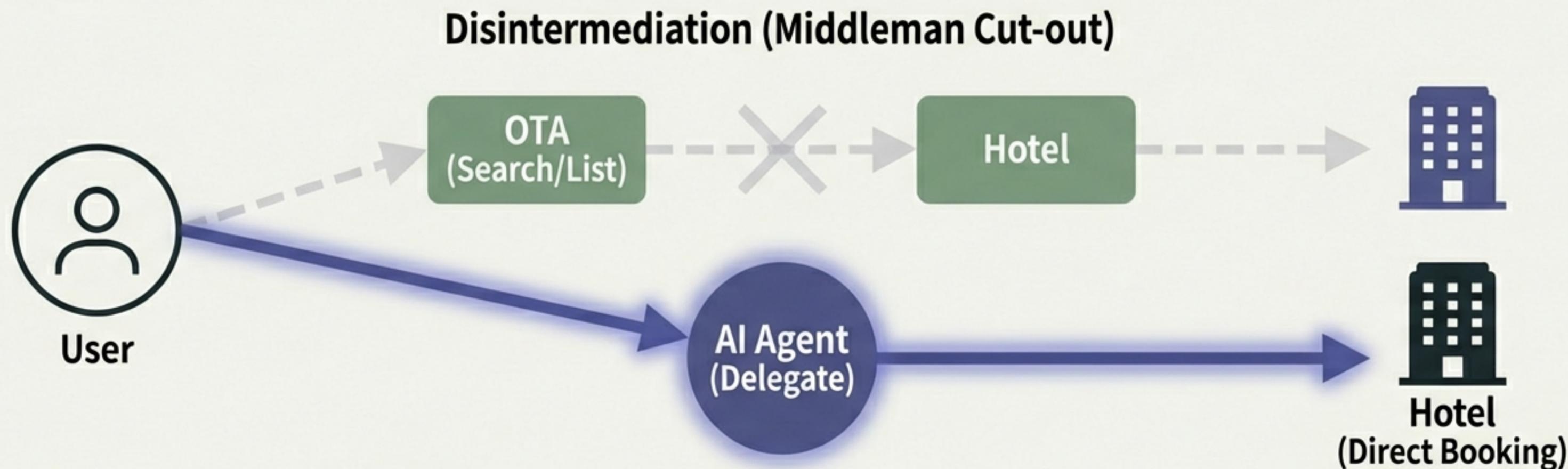
 AI/ロボット：定型業務 (予約、チェックイン) を自動化 = 効率最大化

+

 人間：感情に寄り添うおもてなし、創造的提案 = 高付加価値化

【特記】AIパラダイムシフト：「検索」の終焉と「AIエージェント」の台頭

生成AIは単なるツールではなく、業界構造を破壊する「新たな市場参加者」



- 1. ユーザー体験の革命: 「自分で検索・比較」から「AIに委任」へ。
- 2. 中抜き脅威: AIはユーザー利益（価格・特典）を最優先するため、条件が良ければOTAを経由せず直販を選ぶ。
- 3. 超パーソナライゼーション: リアルタイムデータに基づく1to1の提案。

【特記】サステナビリティ：「義務」から最大の「差別化要因」へ



戦略的アプローチ：「サステナブル・ラグジュアリー」

- 混雑回避 = プレミアム価値 (Scarcity)
入場制限や予約制は、富裕層にとって「快適で特別な体験」となる。
- 地域貢献 = ストーリー性 (Story)
文化保全への寄与は、旅行者に精神的満足感 (高付加価値) を与える。
- 認証取得 (Standard)
GSTCなどの国際認証は、グローバル市場での信頼獲得に必須。

Insight: 制約 (環境配慮・人数制限) を逆手に取り、単価を上げて収益性を高める
ビジネスモデルへの転換が可能。

主要プレイヤーの動向比較：AIとサステナビリティへの取り組み

カテゴリ	代表企業	AI/デジタル戦略	サステナビリティ戦略	強み・課題
グローバルOTA 	Booking, Expedia	生成AI対話検索に巨額投資 	環境配慮施設の可視化	強：データ量 弱：中抜きリスク
国内OTA 	楽天, リクルート	ポイント経済圏連携	地域創生コンテンツ 	強：国内基盤 弱：グローバル 
プラットフォーム 	Google	検索～予約の垂直統合	CO2排出量表示 	強：最上流支配 弱：サポート欠如
ホテル 	Marriott, 星野リゾート	アプリ直販(D2C)強化	脱プラ、地域魅力発掘	強：リアル体験 弱：集客コスト
リアル代理店 	JTB, HIS	デジタル×ヒューマン	GSTC認証取得 	強：法人信頼 弱：デジタル遅れ

戦略的インプリケーション：今後5～10年で勝者となる条件



Insight: 市場構造の変化に適応し、顧客接点（インターフェース）を掌握し続ける必要がある。

推奨事項：次世代エコシステムへの3つの戦略的ピボット

1.

AIトラベル・ コンシェルジュ

単なる予約機能から、24時間
間伴走するパートナーへ。

旅マエの相談から旅ナカの
サポートまでAIで完結させる。

2.

サステナブル・ ラグジュアリー市場

オーバーツーリズム対策と
地方誘客をセットにした高
単価商品。

安売り競争から脱却し、利
益率重視の経営へ。

3.

データエコシステ ムの構築

移動・宿泊・決済・アクテ
ィビティのデータを統合
(CDP)。

金融やリテールと連携し、
旅行外収益も取り込む。

実行ロードマップ：サステナブル・エクスペリエンス・プラットフォームへ



「AI」と「サステナビリティ」を核に、「仲介屋」から「体験価値の創造者」へと自らを再定義できた企業だけが、次世代のトラベル・エコシステムを制する。