Expert Insights

コロナ禍の旅行業界における舵取りとは

旅行業界の再生を可能にする4つの戦略

IBM **Institute for Business Value**

IBM

著者

John Bailey

IBM 旅行・輸送（T&T）業界担当
グローバル・リーダー
https://www.linkedin.com/in/johndbailey/
John.Bailey@ibm.com

20 年に渡って、航空会社、空港、鉄道会社のお客様のアドバイザーとして従事している。2016 年に IBM に入社した後は旅行業界向けの革新的ソリューションの開発やプロジェクトを担当。IBM 入社前は、United Airlines 社と Amtrak 社でデジタル・トランスフォーメーション構想のリーダーを務めた。

Lauren Isbell

IBM 統合トランスフォーメーション・エグゼクティブ
https://www.linkedin.com/in/laurenisbell/
Lauren.Isbell1@ibm.com

ワシントン DC を拠点として、IBM Industry Academy のメンバーを務める。Fortune 500 企業の中の旅行・ホスピタリティー業界のお客様を主に担当している。

Greg Land

IBM 航空・ホスピタリティー・旅行関連サービス担当
T&T 業界グローバル・リーダー
https://www.linkedin.com/in/gregland/
greg.land@us.ibm.com

航空、空港、ホスピタリティー、レンタカー、クルーズ、ゲーム・カジノ、および観光等の業界を担当。現在は、OpenTravel Alliance 委員会、世界旅行ツーリズム協議会（WTTC）、WTTC ポストコロナ回復計画グローバル・タスクフォースのメンバーを務める。

日本語翻訳監修

富永 兼一

日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業本部
製造・流通・統括サービス事業
航空・運輸・旅行サービス担当
パートナー

日本アイ・ビー・エム入社後、流通および金融業界のお客様における業務アプリケーションの開発プロジェクトへ多数参画。複数のプロジェクトにおいて、プロジェクトオーナー (PO) およびプロジェクトマネジャー (PM) を担当。航空業のお客様における海外 SaaS システムへの基幹システム移行やウォーターフォールとアジャイルのハイブリッドで進められる複数プロジェクト群の統合プログラム管理の経験をはじめとして、大規模かつ複雑なシステム開発におけるプロジェクト管理および推進を得意とする。流通業界のお客様向けのデリバリーサービス担当部門リーダーを経て、現在、流通業界の航空・運輸・旅行サービスのお客様向けサービスに関する責任者を担当。

「待てば海路の日和あり」、
そんな楽観的な言葉に
旅行業界は
だまされてはいけない。

主なポイント

オールド・ノーマルに完全に戻ることはない

世界的な感染症の拡大により、経営の危機に見舞われている航空会社やホテル経営会社。旅行業界が顧客の信頼を取り戻すには、顧客と従業員の健康を何よりも優先する姿勢を示さなければならない。

危機管理を越えて考えること

パンデミック後の世界における業界内の競争において、戦略的かつ的確に判断できる旅行会社は、コスト削減のみを競争力としている旅行会社と比較すると、旅行契約の件数でもロイヤルティーの面でも優位に立てるだろう。

「企業として生き残ること」と「事業が長期的に存続すること」は同じではない

コロナ禍における事業回復計画の指針となる戦略は 4 つある。1. 旅行者とより深い関係を築いて信頼を深めること、2. 旅行者の体験を差別化すること、3. 事業運営を最適化してコストを削減すること、そして、4. ビジネスモデルを再構築することである。

旅行業界を覆う霧は今も晴れない

旅行業界は、新型コロナウイルスの影響を今も受け続けている。あらゆる業界で、財政再建計画、政府による支援策、倒産、雇い止めといったネガティブなニュースが、日々報道されている。そうした中、多くの航空会社、ホテル、クルーズ会社、旅行代理店、そしてレンタカー会社が、危機管理に追われている。この事態に対処するため、今日も役員会議では重要な意思決定が行われているだろう。並行して業界のリーダーたちは、業界を回復させる計画にも着手しなければならない。

最近の調査によると、旅行者数の需要回復には時間がかかる見通しだという結果がある。「今後 6 カ月間は旅行をしない」と 62%が回答しており、「カンファレンスに参加しない（55%）」、「テーマパークを訪問しない（43%）」、「スポーツの現地観戦をしない（45%）」など、多くの人がさまざまな活動を控えようと考えていることが分かる。[1] ウイルスの新規感染者数が減少し、流行曲線が横ばい傾向になった場合でも、18% が「二度と飛行機で旅行しない」と回答し、36% が「クルーズ船に乗らない」と回答している。[2]

今回の危機は、これまでとは違う

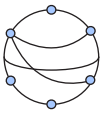
旅行業界はさまざまな苦境を乗り越えてきた。米国同時多発テロ後の航空旅客の減少、2003 年に発生した重症急性呼吸器症候群（SARS）によるアジア観光の低迷、2008 年の世界金融危機による消費者需要の落ち込みなどが過去にもあった。これらの危機が、旅行業界のサービス提供体制に打撃を与えたことは間違いない。しかし過去のいずれの場合においても、発生直後に強い落ち込みを見せたことを除けば、旅行に対する基本的な需要は比較的安定していた。

旅行会社は、
顧客の信頼回復に
努めなければならない。

新型コロナウイルス感染症は旅行サービスの需要に、世界的かつ深刻な、そして長期にわたって大きな影響をもたらした。SARS は地域性がありインパクトも小さく、世界的な流行にはならなかった。9.11 は短期間かつ局所的であり、主に供給側に影響があった。世界金融危機においても、旅行の需要や供給はほとんど影響を受けなかった。しかし、新型コロナウイルス感染症からの回復はこれからである。私たちは、旅行会社が回復するために欠かせない優先事項として、「関係構築」、「差別化」、「最適化」、「再構築」という 4 つの項目を提案する（図 1 参照）。

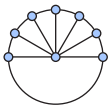
図 1

旅行業界の回復に必要な取り組みとは



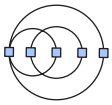
関係構築

安全性の強化と信頼性向上のためにプロセスを再設計し、刷新されたプロセスを通して、顧客である旅行者とつながる



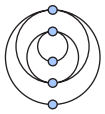
差別化

予想される旅行業界の競争激化に備え、今まで以上にパーソナライズされた、独自の旅行サービスを考案する



最適化

短期的にコストを削減できる領域を特定すると同時に、長期的にも運用コストの削減計画を策定する



再構築

流動型のビジネスモデルを設計、テスト、導入し、固定型のビジネスモデルから移行する

関係構築：顧客の声を聴き、声を届ける

顧客である旅行者との関係を築くには、旅行に関する手続きを刷新し、緊密なコミュニケーションを図ること、そしてさらには顧客のモバイル端末などのセルフサービス型の技術などをより多く活用することが必要である。何よりも求められるのは、顧客が安心を実感できるような、アクセス方法やコミュニケーション手法の確立である。

航空会社

飛行機の中では、1 時間に 10 ～ 12 回、空気の入れ替えが行われる。[3] ちなみに病院の隔離室では、換気の最低目標値は 1 時間当たり 6 ～ 12 回である。客室の空気は天井から床まで速い速度で循環し、さらに HEPA フィルターを通過することで、空気中に含まれる粒子の 99.97% が除去される。[4] また座席の大部分は背が高く、同じ方向を向いているため、座席そのものが物理的なバリアの役割を果たす。これらのことから、空気の流れが悪くソーシャル・ディスタンスの確保が難しい閉鎖空間よりも、満席の最新型の機内の方が、より安全性が高いという考え方もある。

空港や航空会社は、政府の要請に従って、また空の旅の安全性を実証するために、新型コロナウイルスの感染拡大リスクの低減と顧客の健康維持を目的とした安全対策の徹底に、あらゆる手を尽くして取り組んでいる。対策には次のようなものがある。

- **洗浄プロセスの強化：**米国の大手航空会社 Delta 社 [5] および United 社 [6] は、徹底した衛生対策を行うことで、販売促進を行っている。清掃回数を増やすだけでなく、清掃レベルを高めるために病院や清掃会社とも提携している。
- **空港の搭乗手続き：**航空会社はいくつかの方法を推奨している。キオスク端末を使ったセルフサービスではなく、旅行者が持つモバイル端末を使用すること、保安検査では搭乗券のスキャンによって接触を避けること、列ができた場合は常に床に印字されたマークの上に立って約 1.8m の間隔を保つことなどである。
- **搭乗客のスクリーニング検査：**病気の症状に関する電子機器でのアンケート記入、携帯型体温計や高機能カメラを使った体温スキャン、空港外での PCR 検査、搭乗前後の隔離ルールの義務化などがある。

– **搭乗ゲートおよび搭乗：**顧客自身のモバイル端末や顔認証装置を使用することで、搭乗客とゲート係員の接触を制限する。また、窓際座席への搭乗を優先する、後方の座席から前方へと順に案内する、機内持ち込みの手荷物を制限するといったことで、搭乗客同士の接触を低減できる。
– **機内：**搭乗客と客室乗務員の接触を減らすため、食べ物やドリンク類、除菌セットなどを、乗客の搭乗前に座席に置くといった方法をとる航空会社がある。搭乗客同士の物理的な距離を確保するために、3 列シートの中央の席を使わないと定めている航空会社もある。また多くの航空会社で、客室乗務員とのやりとりを、モバイル端末や機内の娯楽用端末を使って行うなどの工夫もされている。

マスクの着用が、当面は乗務員と搭乗客の「ニューノーマル」である。拒否反応を示す搭乗客もいるかもしれないが、航空業界は引き続き、旅客の移動プロセスにおけるさまざまな変更を、実証データを得ながら適用し、他者との接触をできる限り減らして感染リスクを下げなければならない。[7] 今後数カ月、あるいは数年のスパンで考えると、自国へのウイルス流入や再流入のリスクを低減するため、旅行会社に対して新たな安全策を強制する政府も出てくるだろう。例えば、すでに米国の複数の地方自治体では、新型コロナウイルス感染症拡大地域からの旅行者に移動制限を課し、到着後の自己隔離を強制している。[8] また EU では、EU 域外の国境を再開したものの、米国の旅行者の入国は一切認められていない。[9]（2020 年 7 月時点）

ホテル

ホテルの宿泊にはウイルス感染拡大のリスクがあるが、それ以上にリスクが高いのは、部屋を出てスタッフや宿泊客と接触したり、共有のアメニティや共有スペースを使用したりすることである。新型コロナウイルス感染症の原因となるウイルスは、米国環境保護庁承認の消毒剤を使用するなど、適切な清掃手順を守れば死滅できる。また、多くのホテルでは、非接触型のホスピタリティー・サービスの導入などにより、より清潔で安全・安心できる場所を目指し、改革を進めている。

ホスピタリティー・モバイル・アプリは、航空会社のアプリと違ってコンテンツのパーソナライズがそれほど進んでいないため、利用率が低い。航空会社のアプリでは、搭乗券を瞬時に表示する、フライト状況を通知する、出発ゲートへの案内を表示するなどの機能を搭載しているが、ホスピタリティー・モバイル・アプリは、顧客に合わせた情報提供という点では遅れている。

しかし、ホテルのチェックインとチェックアウトを非接触で行えれば、非対面での対応を求める旅行者は、ホスピタリティー・アプリを利用するようになるはずだ。例えば一部のホテル経営会社は、フロントでのチェックイン・チェックアウト手続きの省略、希望する部屋や階の選択、限定サービスやキャンペーンの利用に使えるデジタル・キーを、オプションとして常連客に提供している。[10] 食事やドリンク、部屋清掃、コンシェルジュ・サービス、故障修理など、ホテル内での依頼も同じモバイル・アプリで行うことができ、非接触による宿泊サービスの提供を実現している。

ホスピタリティー・モバイル・アプリの利用が増えることで、次のような新たな機会の創出が期待される。

– **宿泊料以外の収入の増加：**人工知能（AI）を活用して利用者の過去の行動をもとに個別の提案ができれば、プールで人気がある設備の予約に手数料を設定するなど、施設内での購買行動を促す収益増の仕組みを確立できる。
– **ロイヤルティー・プログラム：**優良顧客は、モバイル・アプリの特典ポイントを利用して、プールサイドのカバナ（プライベートスペース）の確保、レストランの予約、フィットネスのプライベート・クラス利用など、客室アップグレードだけでなく、さまざまな特典を受け取ることができる。

Hilton 社が実施した流動性強化策 [11]

Hilton 社はコロナ禍を切り抜けるため、いち早く与信枠を利用した企業の 1 つである。Hilton Worldwide Holdings 社は、提携しているクレジット・カード・ブランドの American Express 社にロイヤルティー・ポイントを事前販売することで、10 億ドルを調達した。Hilton 社は、この資金を、運転資金と一般事業に充てる予定である。これにより、今後 18 ～ 24 カ月のホテル運営資金に必要な流動性を確保した。

差別化：永続的な関係を築く

旅行者を取り戻すだけでは十分ではない。なぜなら、パンデミック後の業界構造の変化により、競争の条件が大きく変わることが予測されるためである。結局、どの航空会社も、限定的な数社から旅客機や座席を購入し、類似したサービスを提供している。そのため、横並びの商品やサービスでは、顧客の目に魅力的とは映らないだろうし、プレミアムな価格設定も納得されづらい。

旅行会社が直面するポストコロナにおける厳しい競争環境に備えて、旅行業界が取り組んでいるサービスや体験の差別化に対する追求（新たな衛生基準など）は、ますます複雑化している。今までは誰と一緒に飛行機に乗るか、どこに宿泊するかは単純に価格で決めたかもしれない。どの航空会社も健康に関する衛生面の条件に違いがなければ、ブランドやロイヤルティーで旅行サービスを選ぶことになる。自社のサービスに期待する顧客の気持ちを離さないためには、今までとは違う、より優れた方法を考案して他社との違いを打ち出し、顧客の関心をつなぎとめて、信頼関係を深める必要がある。

最適化：経営をスリム化し、コスト規制を維持する

新型コロナウイルス感染症の影響が現れ始めたころ、当初、多くのホテル経営会社がすぐに着手したのは、バック・オフィスのコストの削減だった。即効性のあるコスト削減策としては、従業員の一時帰休や一時解雇、中核的事業に必要のないプロジェクトの停止、サービス・プロバイダーとの交渉による大規模な技術投資の支払い猶予、負債の売却、ロイヤルティー・ポイントの担保利用（囲み記事「Hilton 社が実施した流動性強化策」参照）などがあった。

回復のサイクルに入った時点で、多くのホテル経営会社は、より流動性の高いコスト構造の確立が期待できる事業基盤やサービスへの長期的な IT 投資、例えばクラウドや AI、エッジコンピューティング、設定不要のソフトウェアへの投資を控える動きが見られる。このようなテクノロジーは、地域単位の需要予測を実現し、今まで以上に柔軟な人員や備品の調整を可能にするにもかかわらずだ。ホテル経営会社は複数のソリューションをパッチワーク的に組み合わせ、フランチャイズ加盟事業者に財政的負担を転嫁することを選んでいる。このような取り組みが大幅な長期コスト削減に効果があるとは思えない。

「まずは、政府が国や地域を越えた旅行を
許可できるように準備を整え、
旅行者が安心して旅行ができると
確信できるようにしなければならない」[12]

2020年6月、IATA Medical Advisory Group

再構築：柔軟性に優れた、新たなビジネスモデルを創造する

旅行業界のリーダーの中には、状況が改善しつつある今は、債務の見直しや整理を行うよい機会であり、痛みを伴う（そして大半が今更感のある）コスト削減の改革を正当化できる機会と考えている人もいる。今後、有利な立場に立てるのは、コスト構造が固定型から変動型にうまく切り替えられる旅行会社であろう。そのため多くの旅行会社は、特にコストのかかる部門や業務の柔軟性を高めることを検討している。

今のような不確実な時代において、目下の状況と世界的な市場変動を考えたとき、柔軟性に富んだビジネスモデルの価値はますます高まっている。柔軟性に優れたビジネスモデルを確立すれば、消費状況に合わせてコストを段階的に増やしたり、一時的に縮小したりすることが可能になる。つまり、これまで一度に負担していた多額の資本コストを、時期をずらして分散できる運用コストに置き換え、突然の景気後退に伴うリスクの一部をサービス・プロバイダーに移転するということである（図 2 参照）。

図 2

柔軟性に優れたビジネスモデルでリスクの一部を分散する

インフラストラクチャー：柔軟性に優れたビジネスモデルの実現として分かりやすい例が、クラウド・コンピューティングの採用である。すべての主要なクラウド・コンピューティング・サービスは、従量課金制モデルを用意している。新型コロナウイルスに伴う外出禁止令によって予約件数が 95% も落ち込んだとき、アプリケーションがクラウドにホスティングされていた航空会社では、自動的に事業基盤のコストが削減された。しかし、従来型のデータセンターにホスティングされていたアプリケーションでは、コスト削減がほとんど確認されなかったり、コスト削減のために手動で環境を停止するところもあった。

アプリケーション：大手航空会社では何百ものアプリケーションを使ってビジネスを運用しているが、カスタム・ソリューションを構築し、維持・管理している会社もあれば、サービス・プロバイダーの市販アプリケーションを採用している会社もある。差別化の核となるアプリケーションはもちろんアウトソースすべきではないが、何千人もの IT 担当者が似たようなアプリケーションをサポートしている現状を考えると、SaaS への移行は止めることのできない現実である。

サービス：航空会社の IT コストの大部分は、大量の従業員の人件費が占めている。契約社員への依存率が高い他の業界とは対照的に、人材の柔軟性に乏しい。この点が、コストとリスクを引き上げる要因となっている。

ビジネス・プロセス：ビジネス・プロセスのアウトソースに前向きな航空会社にとって、標準的な機能を限られた時間内に低価格で実行できることは、重要なメリットである。

アクション・ガイド

コロナ禍の旅行業界における舵取りとは

事業の回復に効果的な戦略を計画するに当たり、短期的な課題となるのは、現在の不確実性を念頭に置きつつも、市場環境の変化に応じて調整可能な柔軟なビジョンをいかに策定するかである。

1. 今という状況の特異性を認識する

過去の事例から学ぶべき教訓がある。企業としてどのような前提条件を設定するかは重要だが、その前提条件によって未来の結果が決まるわけではない。

2. 複数の回復シナリオを想定する

これからの旅行は、大きな不確実性と変化の中で計画されることになる。しかし、来たるべき「ニューノーマル」に備えて、旅行会社は今から事業の回復計画を策定し、実践しなければならないことに変わりはない。

3. 新たなビジネスモデルを取り入れる

私たちが現在直面している危機は、今後需要が大きく落ち込んだ場合にも最悪の影響を回避できるような、永続的な構造改革へと続く可能性がある。
旅行業界は極めて固定費が高く、その性質上、運用コストが変動的で制御しにくいという業界である。その状況の中で、継続的なコスト削減が求められる。

Expert Insights について

Expert Insights は、ニュース価値の高いビジネスや関連テクノロジーのトピックについて、ソート・リーダーの見解を伝えるレポートです。世界中の該当分野の専門家との対話に基づいて作成しています。詳細については、IBM Institute for Business Value（iibv@us.ibm.com）までお問い合わせください。

注釈および出典

1 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Survey of 5,054 U.S. adults, fielded 21-26 April 2020

2 同上。

3 Allen, Joseph. “Airplanes don’t make you sick. Really.” The Washington Post. 2020年5月閲覧。 https://www.washingtonpost.com/opinions/2020/05/18/airplanes-dont-make-you-sick-really/

4 “What is a HEPA filter?” United States Environmental Protection Agency. 2020年7月閲覧。 https://www.epa.gov/indoor-air-quality-iaq/what-hepa-filter-1

5 “A New Standard of Clean – Delta Clean.” YouTube. 2020年7月閲覧。 https://www.youtube.com/watch?v=sbx88jkOx1k

6 “United — A message from our new CEO, Scott Kirby.” YouTube. 2020年7月閲覧。 https://www.youtube.com/watch?v=s4Xb0S7Armw

7 McGinnis, Chris. “Airline passengers refuse to wear masks, mayhem ensues.” SFGATE. 2020年6月閲覧。 https://www.sfgate.com/travel/article/Airline-passenger-refuses-mask-15349202.php

8 “Governor Cuomo Announces Individuals Traveling to New York from Four Additional States Will Be Required to Quarantine for 14 Days.” NY.gov. 2020年7月16日閲覧。 https://www.governor.ny.gov/news/governor-cuomo-announces-individuals-traveling-new-york-four-additional-states-will-be-required

9 Chappell, Bill. “EU Sets New List Of Approved Travel Partners. The U.S. Isn’t On It.” NPR. 2020年6月閲覧。 https://www.npr.org/sections/coronavirus-live-updates/2020/06/30/883858231/eu-sets-new-list-of-approved-travel-partners-the-u-s-isnt-on-it

10 “How Much ROI Can Hoteliers Make With Digital Keys?” OpenKey. 2019年4月閲覧。 https://www.openkey.co/2019/04/28/hotel-digital-key-roi/

11 Leff, Gary. “American Express Just Bought Nearly Half a Trillion Hilton Honors Points.” View from the Wing. 2020年4月閲覧。 https://viewfromthewing.com/american-express-just-bought-nearly-half-a-trillion-hilton-honors-points/

12 “Restarting aviation following COVID-19.” IATA. 2020年7月閲覧。 https://www.iata.org/contentassets/f1163430bba94512a583eb6d6b24aa56/covid-medical-evidence-for-strategies-200609.pdf

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
Produced in the United States of America
July 2020

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml（US）をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が 、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態で提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があり、IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Navigating travel in the wake of COVID-19 - Four ways the industry can rebound」の日本語訳として提供されるものです。