

## e-business化された旅行代理業の機能分析から見た 情報ハブビジネスの可能性

西堀俊明\*1 中野潔\*1

この報告ではまず、サービス業界のさまざまな業種の中で旅行代理業にスポットを当て、旅行代理業と旅行業 WEB サイトを用いた電子商取引における旅行商品のリテールについて機能分析を行った。その結果をふまえた上で SWOT 分析を行い、情報化社会に適合した知識ネットワーク型ビジネス構築について、そのモデルを示した。

### Possibility of information hub business seen from function analysis of informationized travel agency business

Toshiaki NISHIHORI\*1 Kiyoshi NAKANO\*1

In this report, we chose the travel agency from many types of industry of a service industry, and analyzed the function of travel agency business that provides service by old type's channel, and travel agency business that performs electronic commerce. Next, we performed SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat) analysis, and about the knowledge network type business construction that suited the information society, we showed the model based on analysis result.

#### 1 はじめに

1990 年代前半から現在に至るバブル景気後の不況期において、わが国のサービス業界は消費者の購買意欲の減退、利益率の低下などの苦難に直面している。

この報告ではサービス業界のさまざまな業種の中で旅行代理業にスポットを当て、旅行代理店と旅行業 Web サイトを用いた電子商取引における旅行商品のリテールについて機能分析を行い、おのおのが持つ問題点と情報化社会における今後の可能性について述べる。

2 では電子的ネットワークの発達とサービス業、特に旅行代理業の顧客価値の変化について述べる。3 では本報告における旅行代理業の定義について述べる。4 では3において定義した旅行代理業において、実際の店舗と旅行業 Web サイトに対し、機能分析を行う。まず、機能分析の結果とマーケティングミックスの視点より、情報化時代にあたり、従来型のビジネス形態である旅行代理業が抱える問題点を示す。次に現時点での旅行代理業の情報化時代への対応といえるインターネットによる旅行代理業について、実際の旅行業 Web サイトを機能分析し、店頭が持つ機能との比較により、現在における問題点を示す。5 では4で行った機能分析をふまえた上で SWOT 分析を行い、情報化社会に適合した知

\*1 : 大阪市立大学大学院創造都市研究科。Graduate School for Creative Cities, Osaka City University

識ネットワーク型ビジネス構築についてそのモデルを示す。6 ではそれまでの章における議論を踏まえ、知識ネットワーク化した旅行業の今後の可能性、特に情報ハブビジネスの可能性について述べる。7 は全体の結びである。

#### 2 電子ネットワークの発達とサービス業における顧客価値の変化

インターネットをはじめとする情報技術の発達による電子的ネットワークの普及以前において、情報や知識とは企業が多大なコストをかけて収集、独占、維持するものであった。独占された豊富でユニークな情報や知識は自社の顧客に対する価値の源泉そのものであり、特に技術等の資産（技術、部品や発明といった、情報や知識以外の資産）を持たないサービス業界において唯一の顧客価値であった。

しかし、わが国において 1996 年頃から急激に拡大した電子的なネットワークは、企業が独占していた情報や知識を短期間のうちに顧客にオープンなものとし、消費者が情報に触れるコストを年々低下させていった。この電子的ネットワークの拡大は、自らの商品を構成する部品や製品に対する特許を持たず、情報と知識が唯一の価値の源泉であった旅行代理店業において、情報や知識の収集、独占、維持といった独占的特権を奪い去る結果をもたらし、顧客による旅行代理業への価値認識に大きな変化を与える結

果を生み出した。具体的には、顧客が自己の得意な分野の知識や情報において旅行業者を上回るプチ・プロフェッショナル化や、サプライヤーと直接交渉する「中ぬき」の出現など、旅行代理業に対する価値認識の低下による、収益率の低下や売り上げの減少などである。今や顧客価値の主たるものは従来の情報、知識ではなくコスト部分へと大きくシフトしつつあるのが現状である。

### 3 旅行代理業とは

旅行業法による定義では、旅行業とは表-1の通りとなり、旅行業を業として行うものを旅行業者という。これに加え、旅行業法には旅行業者を代理する旅行業者代理業が存在する。本報告において旅行代理業とは、旅行業法における旅行業者代理業ではなく、旅行販売において旅行主体(旅行者)と旅行客体(交通機関・宿泊施設・飲食施設や観光施設などの旅行産業)の代理、媒介、取次ぎ業務を通じ、主として旅行主体を顧客とし、リテール行為を行う事業とする。また、当該事業を報酬を得て行う者を旅行業代理業者とし、その店舗を旅行代理店と定義する。

## 4 旅行代理店の機能分析

### 4.1 実際の店舗の分析

旅行代理業における顧客との主な接点である旅行代理店が持つ機能と Web サイトを用いた電子商取引との親和性について分析を行う。分析の対象・方法としては以下のとおりである。

(分析の対象)

大阪市内ターミナル駅に隣接する大手旅行代理店の支店のリテール部門

(分析方法)

1. 既存店舗を構造(場所)に分割
2. 構造から部品を列挙
3. 部品に当てはまる業務(役割)を列挙
4. 列挙した業務(役割)から機能を抽出
5. 各機能について Web サイトを用いた電子商取引との親和性を考察

以上の方法で実際の旅行代理店を例に、店舗におけるリテール部門が持つ機能を列挙し、Web サイトを用いた電子商取引との親和性を考察した結果が表-2 である。

この分析のより得られた旅行代理店が持つ個々の機能について、以下に説明する。

#### 4.1.1 商品説明機能

旅行代理店において最も重要な機能が、商品の掲示、陳列、それらによる顧客の商品比較に

代表される商品説明機能である。具体的には商品である旅行パンフレットの陳列、ポスターの掲示といった「広告・宣伝」や「集客イベント・キャンペーン」などといった不特定多数を対象とする集客活動であり、後に挙げる販売促進機能との相違点は機能の対象が不特定多数の消費者であり、現時点での顧客に限らない点である。

#### 4.1.2 情報提供機能

情報提供機能は顧客に対して商品に関する情報を提供し、顧客を商品購買へナビゲートする。具体的には新製品や売れ筋情報を顧客に提供するポップ看板やポスター、人手またはコンピュータによる商品検索システム等があげられる。

#### 4.1.3 販売促進機能

「販売促進」をここでは顧客に何度も来店してもらうための機能として定義する。つまり、既に来店した顧客がリピートして来店してくれるための仕組み、満足感や安心感、信頼感などを与える仕組みである。具体的には旅行相談や旅行企画といった来店顧客への対応、クレームへの処理といった顧客のサポート、顧客管理システムやダイレクトメールによる顧客メンテナンス業務なども含まれる。

#### 4.1.4 商品提供機能

旅行代理店は商品提供の窓口でもある。手配旅行のクーポン、切符、定期といった商品の受け渡しの他に、主催旅行における確認表や最終日程表の交付などもこの機能に含まれる。

#### 4.1.5 商品管理機能

旅行代理店は自社が扱う旅行商品に対する商品データベースにより、在庫管理を行っている。これにより顧客からの残数の紹介やパンフレット在庫の確認、補充、返品等を行っている。

#### 4.1.6 存在認識機能

旅行代理店に限らず、一般に店舗の存在は消費者に対し、安心感や信頼を与える機能を持つものである。店舗が持つ存在認識機能には、付随する形で看板の掲示による企業名、商品ブランドや所属業界団体の表示といったものも存在する。

#### 4.1.7 経営管理機能

最後に旅行代理店は顧客と企業が直接金銭をやり取りする場であり、店舗は企業における最も小さい単位のプロフィットセンター(利益単位組織)である。店舗は支店長(所長)といった管理者による戦略、戦術の立案、コンピュータを利用した利益管理等、単一の組織として経営管理機能的に完結した機能を備えているとみなすことができる。

## 4.2 実際の店舗の機能分析と旅行業のマーケティング上の問題点

現時点での旅行代理業ビジネスの主流である旅行代理店の機能分析より、旅行業界全般について、1961年にアメリカのマーケティング学者、ジェローム・マッカーシーが提唱した、マーケティングミックスの4P（製品、価格、プロモーション、流通）の視点から、それぞれに対し、現時点で旅行業が抱える問題点を述べる。

#### **4.2.1 製品 (product)**

旅行代理業者の製品である旅行商品において、製造業における発明や特許取得のような他社の参入を防ぐ手段は皆無である。販売促進機能の中に旅行企画、旅行相談といった業務を持つが、一部の専門代理店を除き、顧客に対する高い専門性が要求される旅行企画、相談などは、高いコストにより放棄されることが多く、多くの旅行代理店では製品による自社だけの強みを創造するに至っていない。

#### **4.2.2 価格 (price)**

旅行商品の価格は旅行業約款や本社といった、より高次の組織において決められており、代理店レベルで決定できるものではないが、旅行代理業は代理、媒介、取次ぎといった業務特性から非常に労働集約的であることに加え、基本的に顧客の来訪を待つというスタイルをとるため、立地条件に業績を大きく左右される特性をもつ。よって、店舗、人件費などのコストが、旅行業界全体において経営上の大きな負担となっており、これらのコストが旅行商品の価格決定に与える影響は非常に大きい。

#### **4.2.3 プロモーション (promotion)**

旅行代理店のプロモーションについては商品説明機能、情報提供機能による、旅行商品（パンフレットやポスター）の陳列、情報システムや人による売れ筋の案内、イベントの開催といった役割や業務により、一通りは満たされている。しかし、これらは潜在顧客である不特定多数の消費者に対するプロモーション活動といった性格が大きい。これらのプロモーション活動は非常に無駄が多く、非効率的であり、高コストであるという問題がある。

また、自店の顧客に対するプロモーションとして、多くの代理店では販売促進機能のダイレクトメールやなじみのセールスマンによる顧客への案内といった業務が行われているが、顧客全般をひとまとめにした「お客様へのご案内」にとどまっており、個々の顧客にカスタマイズされた効率のよいプロモーション活動はほとんど行われていない。

#### **4.2.4 流通 (place)**

旅行業における流通の問題点として、旅行代理業各社が独自のシステム構築を行っており、

自社を超えたシステム化がなされていないことが挙げられる。旅行業務や旅行情報に対する標準はまだまだ完成されておらず、流通に関して企業の枠を超えられないのが現状である。よって、在庫紹介や商品比較といった単純な作業においても企業や組織の枠をこえる場合、大きなコストを生み出すこととなっている。

しかし、2003年に旅行業の業界団体である日本旅行業協会とXMLコンソーシアムによるTRAVEL XMLの仕様書（勧告案）（図-1）が出され、手配、販売、旅行情報といった旅行業における情報流通の標準化が行われている。これらの動きに今後期待したい。

#### **4.3 旅行業 Web サイトの分析**

ここでは4.1で述べた実際の店舗が持つ機能について、実存する2つのWebサイトを例に、その機能について実際の店舗と旅行業Webサイトの優劣について比較を行った（表-3）。

##### **4.3.1 近畿日本ツーリスト株式会社 (Tourist Village)<sup>3)</sup>**

近畿日本ツーリスト（以下、KNT）は1955年創立（1941年創立の関急旅行社が前身）国内外の主催、手配旅行を扱う、第一種旅行業者である。KNTは我が国における第2位の旅行会社であり、国内外に持つ294箇所の事業所によるリアルな店舗ネットワークと、個人、企業、団体といったすべての旅行消費者に主催、手配旅行や関連商品を提供することによる、すべての旅行需要への対応を目指していることが特徴である。

KNTのホームページ「Tourist Village」においても、実際の代理店が持つ特徴そのままに、個人消費者だけでなく、企業、団体といった幅広い顧客へのサービス提供を目指す姿勢がうかがわれ、自社、および関連会社、子会社による国内外の主催、手配旅行の予約販売、トラベルサポートとして旅行に関連する各種レンタルサービスや海外旅行傷害保険、おみやげ物等の販売と幅広いサービスの提供を行っている。このように大規模な実際の店舗ネットワークを持つ大規模旅行業全般において、Webサイトは新しいビジネス創造のものではなく、実存店舗の機能をできるだけ充足させることで、店舗ネットワークを基本とした対顧客チャネルの増加を企図しているのが特徴である。

ここでは実際の店舗が持つ機能をもとに、「Tourist Village」のリテール部分に対し、機能分析を行った。その結果、「Tourist Village」におけるWebサイトが持つ優位性は商品説明機能、情報提供機能にあることが分かった。これは、実際の店舗でのポスターやパンフレットといった紙媒体を用いた場合における紙面の面積やパン

フレット棚による陳列可能商品数の制限といった物理的制約が存在しないため、多数の商品や情報を提供できるという売り手のメリットにつながっているためである。逆に買い手である顧客の視点から考えても、代理店が勝手に商品を選別してしまうことによる、商品の比較検討機会の損失は大きなデメリットであり、旅行業 Web サイトの優位性は結果として消費者の利益にもつながるものと考えられる。

しかし、現時点において、旅行業 Web サイトに掲載された旅行商品は、パンフレットやポスターといった紙媒体によって提供される旅行商品と比して画像の見易さや美しさ、紙が持つ質感といった部分で紙媒体に劣る。コンピュータの操作という面と合わせ、高価格帯旅行の主力購買層である年配の顧客にとってはリアルな持つ魅力は Web サイトの持つ優位性に勝るといわざるを得ないだろう。また、クレジットカードに対する認知が欧米に比べ一般的でないわが国において、現金による取引の方が消費者にとって、安心であると評価されている傾向がある。この傾向の中でクレジットカードのみの決済は、電子的ネットワークにおけるセキュリティに対する信頼が未確立であることも含め、顧客利便性を損ねるといった視点から、機能的にマイナスであると考えられる。最後に、実在の店舗では窓口係員が担当する旅行企画相談やクレームといった顧客への対応は電子メールを利用したものとなるが、旅行業 Web サイトでは質問に対するインタラクティブ性や雰囲気、情動といったリアル性に欠けるため販売促進機能的に劣っているととも考えられる。

#### **4.3.2 マイトリップネット株式会社(旅の窓口) 4)**

マイトリップネットは2000年創立(1996年より「ホテルの旅の窓口」として営業開始)、手配旅行のみを扱う第三種旅行業者である。マイトリップネットは前項で述べたKNTとは違い、リアルな店舗を一切持たず、Webを用いたヴァーチャルなネットワークにより、消費者とホテルとを結びつける場を提供するというニッチな市場に集中している点が特徴である。また、KNTをはじめとする大手の旅行代理業者との大きな違いとして、販売促進機能はメールマガジンによる告知、広告だけであり、安心感や信頼といったリピーターを産み出すため重要な顧客対応や旅行企画といった顧客へのサポート機能はほぼ放棄していることが挙げられ、サポートやメンテナンスの必要ない旅なれた旅行者にターゲットを絞った効率のよいビジネスであることも特徴である。

マイトリップネットのホームページ「旅の窓口」では自社のホームページ上においても「Tourist Village」と同じく、ホテルの予約サービスに加え、レンタカー、航空券の販売と幅広い手配サービスを提供しているように見える。しかし、それらはすべて他社とのネットワークによるものであり、自社のサービスとして提供しているのはホテル手配サービスのみである。

実際の店舗が持つ機能をもとに「旅の窓口」において機能分析したところ、「旅の窓口」における優位性は「Tourist Village」と同じく商品説明機能と情報提供機能にあることがわかった。全国に無数に存在するホテルや旅館を実際の店舗で陳列することは物理的にも情報コスト的(収集、管理、維持)にも不可能であり、「旅の窓口」の機能的な強みが顧客へのメリットという形で表出している。また、ターゲットとしている顧客セグメントが旅なれた旅行者層であるため、最低限のデータさえあれば消費者の需要が満足でき、詳細な表記やサポート、メンテナンスといった業務が必要ないことも「旅の窓口」において、コスト的に大きな強みを形成している。

しかし、これらの販売促進機能の欠如はリスクを顧客に振り向けるものであり、当然のことながら顧客にとってはデメリットである。また、企業の視点から考えても、自社が提供するサービスの高付加価値化を妨げ、利益を低いものに抑制してしまうデメリットがあると考えられる。成熟した消費社会において、最大の価値を持つのはサービスであり、利益を生み出すメンテナンスやサポートといったサービス部分を放棄しているのは、顧客に対するデメリットよりもむしろ、企業にとって今後のビジネス展開での大きなデメリットとなると考えられる。

#### **4.3.3 機能分析から見た旅行業 Web サイトが持つ圧倒的な強みと可能性**

これまで現実店舗との単純な比較による優劣について述べたが、それを踏まえた上で、Webサイトにのみ実現可能な機能を用いた旅行業 Web サイト発展の可能性について述べる。

Web サイトだけが持つ圧倒的な強みから考えると、ネットワークにより世界と結ばれることでの自社の周知、広告、商圈の一層の拡大といった点が上げられるだろう。また、紙媒体とは違い、印刷、発送という作業の省略による企画立案から商品発売までのタイムラグの短縮化といった強みも考えられる。

しかし、旅行業 Web サイトにおいて独自の強みを活かしきれていないものが多く、たとえば商品説明機能や情報提供機能において、Web サイトが持つマルチメディア性という強みを活か

することができず、写真とテキストのみといった、現実店舗におけるパンフレットの代替としての機能しか持たないことが挙げられる。現時点において静止画以外に音楽や音声、動画を組み合わせることで、より魅力的なプロモーションツールを持つことを実現している旅行業 Web サイトは皆無に等しい。また、販売促進機能についても電子メールやメールマガジンを用いたコミュニケーションが一部実現されているが、現時点では、旅行代理店におけるダイレクトメールと同じく、対「お客様へのお知らせ」の域を出ていない。

電子商取引における強みと弱みを活かした、新しいビジネスの誕生には、今後の旅行情報システムの見直しと情報発信コストの更なる低減に加え、旅行代理業に携わる人間の情報技術に対するリテラシーの向上が大切である。リテラシーレベルの底上げが、メールマガジンによる個々にカスタム化されたダイレクトマーケティングの実現やメールによる逆オークション、掲示板による旅行商品に対する評価採点に続く、電子商取引独自の新しいビジネスを誕生させることになる。情報技術を使うのは業務に携わる「人」であり、企業や組織においては、情報技術を「使う」教育から「使いこなす」教育への転換が急がなければならない。

## 5 情報時代における新しい旅行ビジネスの可能性

表-5 において、電子ネットワークを利用した新しい旅行ビジネスの可能性を考えるに当たり、経営学における環境分析のひとつである SWOT 分析を行った。

SWOT 分析から、情報化時代において、旅行代理業が強みと機会を活かし、積極的攻勢に出るためには、専門性を活かした知識サービス業への転換が不可欠である。しかし、インターネット等により顧客の知識がますます高まる中で、自社のみ資源によって、付加価値の高いサービスとして情報や知識を提供しつづけるのは非常に困難であるといえる。

そこで、専門化する顧客を脅威とは捕らえず、逆に機会と捕らえ、専門化する顧客や一般素人の知識をネットワーク化してみようだろうか。図-2 に示すように、これまでの旅行代理業のように旅行代理業者が独占的な領域としてサービスを行うのではなく、旅行代理業に携わる以外の素人も含めた大勢が集まり、それぞれの分野における専門家として、企業や業界を超えてネットワークによってつながり、情報や知識

を欲している別の顧客の問題解決に知識ネットワーク全体であたるビジネスこそ、今後の情報化時代における旅行代理業の主流となっていくのではないだろうか。

## 6 情報ハブ型旅行代理店ビジネスの今後の可能性

電子的ネットワークの構築により、大企業によるマス・ツーリズムから、マス・カスタムツーリズムへの旅行業者のシフトは、「旅の窓口」をはじめとするいくつかの手配旅行 Web サイトにより実現されつつある。これらの企業は多様化する顧客の希望に対し、自らが得意な分野のみにおいて、情報技術を用いた顧客に対してのサービスを行っているのが特徴である。現在のこれらのビジネスは顧客によるカスタム可能といった利便性、人件費や間接コストの低減といったメリットを持ち、総合的にサービスを提供する旅行代理業者と比して一般に高利益であるが、自己がターゲットとする顧客に市場を制限したニッチ市場であり、市場規模としては相対的に小さいものであると考えられる。

これらの現在のわが国における電子ネットワークを用いた旅行業は図-3 における の段階である。これらの旅行業は小さな市場における専門家集団であり、規模による仕入れコスト等の削減による顧客価値を提供できないため、知識の頻繁な更新、自己のブランド化などを積極的に行わなければ、既存の大企業に打ち勝つことはできず、自身の市場の中での更なる高付加価値化を志向することになるだろう。このように図-3 の の段階に至った小さな旅行代理業者の中には、その後セグメントの異なった同じように専門性の高い旅行業サイトをネットワーク化していくものが現れるだろう。これが図-3 の の段階である。この専門化した Web サイト同士をネットワーク化し、あたかもひとつのコミュニティのように運営できれば、単体でのものに比して、知識量の増大や専門範囲の拡大などによって、これまでのサービスの質を落とすことなく、市場を徐々に拡大することができるだろう。すなわち、知識ネットワークの情報ハブとしてのビジネスとして、付加価値を生み出すのである。小規模な市場の顧客と知識を集め、それなりの規模を手に入れることができれば、ブランド化した企画マンによる旅行の共同購買などでコミュニティの連帯感を失うことなく、市場における規模のメリットも手に入れることができるのである。

## 7 おわりに

本報告では、旅行代理業における情報や知識という経営資産をネットワーク化することで、情報ハブという新しいビジネスの可能性をあることを述べた。現実には IT ビジネスにおける e-ランサーの登場、SOHO ビジネスの発達といった現象が現れている。このように高度に発展した情報社会においては「モノ」や「カネ」だけでなく「ヒト」や「情報」といったすべての経営資源が電子的なネットワークを介し、流動化していくのである。

このような時代において、企業や組織とは、あらゆるプロジェクトにおいて最適な労働力や情報を広く集め、組み合わせ、付加価値をつけて社会に送り出す中心、ハブとなるであろう。このように情報によってハブとなった企業は、ますます早まる社会の変化への対応も容易となる。現在の企業は来る高度情報時代を迎えるにあたり、自前主義の放棄を余儀なくされるであろう。

しかし、大きな可能性を秘めた情報ハブビジネスには大きな課題が残っている。現在考えられるだけでも集められた情報や知識をどのように体系化し、利益を生み出すか、流動性の高い情報や知識といった背景の中で、どのように自社の強みを構築するか、ネットワーク構成員に対するインセンティブの構築はどのように行うべきかなど組織論的な課題が考えられる。高度情報社会の到来を前に、このような課題を解決すべく、今後も調査、研究を進めていきたい。

### 参考文献

- 1) 「日本旅行業協会ホームページ」  
<http://www.jata-net.or.jp/jatainfo/kisoku/1.htm>
- 2) 社団法人日本旅行業協会「TRAVEL XML Ver1.1 (勧告案) 補足資料」2003年11月
- 3) 近畿日本ツーリスト株式会社ホームページ  
「Tourist Village」 <http://www.knt.co.jp>
- 4) マイトリップネット株式会社ホームページ  
「旅の窓口」 <http://mytrip.net/>
- 5) 帝国データバンク産業調査部ホームページ  
<http://www.tdb.co.jp/marketing/mark02.html>

旅行業とは 1. 「報酬」を得て、2. 「旅行業務」を取り扱う、3. 「事業」のことである。..	
報酬	次の旅行業務を行うことによって経済的収入を得ていれば「報酬」となる。..
旅行業務 (旅行業第一種)	1. 旅行者のための運送・宿泊サービスの提供を受けることに関し、代理、媒介、取次ぎをする行為 .. 2. 宿泊機関のための運送・宿泊のサービスを提供することに関し、代理、媒介をする行為 .. 3. 利用運送、利用宿泊行為 .. 4. 旅行者のための運送・宿泊以外の旅行サービスの提供を受けることに関し代理、媒介、取次ぎをする行為 .. 5. 運送・宿泊機関以外の旅行サービス提供者のための運送・宿泊以外の旅行サービスの提供を受ける .. ことに関し、代理・媒介をする行為 .. 6. 諸手続き代行及び旅行者の便宜上のサービス提供行為 .. 7. 旅行に関する相談に応じる行為 ..
事業	目的ある同種の反復継続的行為。例えば、旅行の手配を行うことを宣伝している場合、店を構え、旅行業務を行う旨の看板を掲げている場合のように行為の反復継続の意思が認められる場合 ..

表-1 旅行業とは 1) ..

機能	親和性	あてはまる業務(役割)
商品説明	◎	商品標示・陳列
	◎	商品比較
情報提供	◎	新製品・売れ筋確認
	◎	商品検索
販売促進	×	企画・アドバイス
	△	ブランド表示
商品提供	○	顧客対応
	○	手配
商品管理	◎	商品引渡し
	◎	在庫確認
存在認識	×	信用表示
	○	店名表示
経営管理	◎	契約表示
	○	決済・人事・戦略策定

◎：電子商取引との親和性が非常に高く、実際店舗における機能よりも優れる  
 ○：電子商取引においても実際店舗における機能と同等の機能を顧客に提供できる  
 △：電子商取引との親和性は低くないが主に技術以外の理由で実際店舗の機能に劣る  
 ×：電子商取引との親和性は低く、実際店舗において非常に優れた機能である

表-2 機能本質と電子商取引との親和性

機能	KNT	旅の窓口	あてはまる業務(役割)
商品説明	◎	◎	商品標示・陳列
	◎	◎	商品比較
情報提供	○	○	新製品・売れ筋確認
	◎	◎	商品検索
販売促進	△	×	企画・アドバイス
	○	△	ブランド表示
商品提供	△	×	顧客対応
	○	×	手配
商品管理	△	×	商品引渡し
	◎	◎	在庫確認
存在認識	△	△	信用表示
	○	○	店名表示
経営管理	△	△	契約表示
	△	△	決済・人事・戦略策定

◎：実際の店舗に比べ、機能的に優れている。  
 ○：実際の店舗と同程度の機能を持つ。  
 △：実際の店舗に比べ、機能的に弱い。  
 ×：機能を持たない。または圧倒的に劣っている。

表-3 旅行代理業 Web サイトと実際の旅行代理店との機能比較 ..

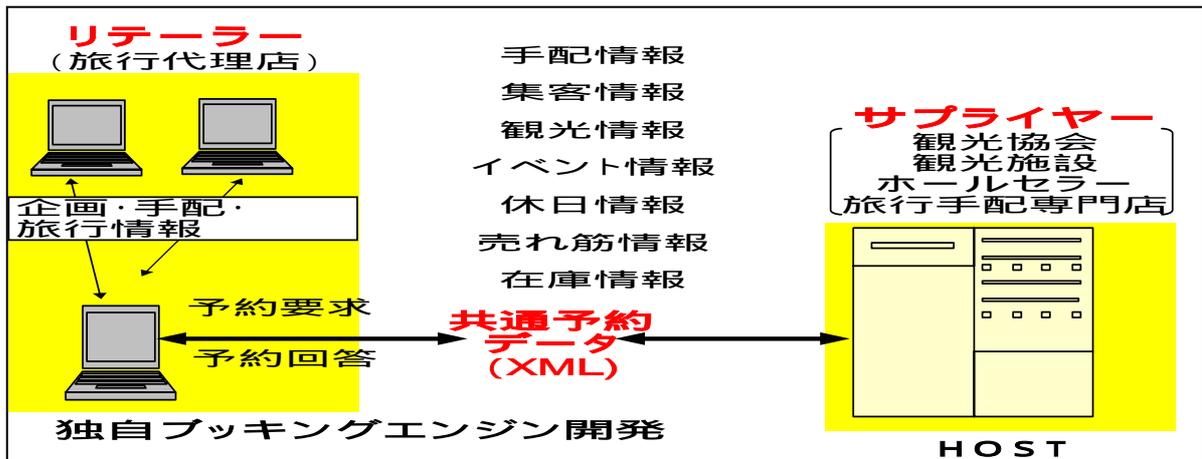


図-1 TRAVEL XML 手配イメージ (日本旅行業協会 TRAVEL XML Ver1.1 補足資料加筆修正) 2)

		外部環境分析	
		(3) 機会(Opportunity)	(4) 脅威(Threat)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>旅行意識の変化 (マストツーリズムへの批判)</li> <li>余暇時間の増加</li> <li>電子ネットワークコストの低下</li> <li>旅行業界における情報標準 (TRAVEL XML) (図-1) の構築</li> <li>旅行業法の改正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手企業 (旅行業界・その他業界から) の参入</li> </ul>
自社分析	(1) 強み (Strength)	積極的攻勢	差別化戦略
	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報収集コストの低さ</li> <li>情報収集力の高さ</li> <li>商品開発力の高さ</li> <li>狭い範囲で専門性が高いネットワーク</li> <li>高度な質問への対応が可能</li> </ul>	(自社の強みで取り込める事業機会の創出) <ul style="list-style-type: none"> <li>商品開発力を生かしてさまざまな旅行商品を開発、提案</li> <li>広い人的ネットワークを利用し様々な販売チャネルの開拓と PR 活動</li> <li>情報収集力の高さを活かし、さまざまな旅行企画を提案</li> <li>専門性の高さを活かした顧客へのサポート、メンテナンス業務</li> </ul>	(自社の強みで脅威を回避または事業機会の創出) <ul style="list-style-type: none"> <li>技術を絡め、特許の取得により、他社に対する参入障壁を構築</li> </ul>
	(2) 弱み (Weakness)	段階的施策	専守防衛または撤退
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネットワーク組織維持への不安</li> <li>スタートアップ時の知識の集積困難</li> <li>消費者の情報コストへの低い認識</li> </ul>	(自社の強みで事業機会を取りこぼさないための対策) <ul style="list-style-type: none"> <li>ネットワーク構成員に対するインセンティブモデルの構築 (金銭、コミュニティ内での名誉)</li> <li>ネットワーク構成員のブランド化</li> <li>消費者へ提供する情報ソースとなる旅行関係機関 (観光施設やホテル、レストランなど) への積極的なアプローチとインセンティブ提供</li> </ul>	(自社の弱みと脅威で最悪の事態を招かない対策) <ul style="list-style-type: none"> <li>他社との提携</li> <li>株式の上場</li> <li>特定の情報・知識にのみ特化</li> </ul>

