

大手旅行会社決算から見る旅行業界の方向性 迫る構造転換、中小も生き残りへ変革期

旅行大手5社の2024年度決算、HISの中間決算から、旅行業界は単なる「コロナ禍からの回復期」ではなく、根本的な「構造転換期」に入っていることが明確になった。本稿では、JTBとHISの決算内容を詳細に分析し、そこから読み取れる業界全体の現状と今後の方向性、さらには中小旅行会社への示唆について考察する。

1.量から質への構造転換が鮮明化 構造変化の実態と高付加価値化の必然性

JTBの売上高1兆733億円をはじめ、各社ともコロナ前の7～8割水準まで回復した一方で、出国日本人数は依然としてコロナ前の7割にとどまっている。そうした中で、HISでは収益性の高い欧州方面の添乗員付きツアーが好調に推移し、シニア層の利用者が大きく伸びている。阪急交通社も高級ホテル利用商品に注力するなど、業界全体で高付加価値化が進んでいる。旅行者数の減少を単価上昇で補う「量から質への転換」が構造的に進行している。

物価高による節約志向が広がる中で、なぜ単価上昇が実現できているのか。その答えは「本当に価値のある旅行体験」に対する需要の堅調さにある。消費者は旅行回数を減らしても、一回あたりの満足度を高めたいという志向を強めており、従来の薄利多売モデルから高付加価値モデルへの転換が迫られている。

この変化により市場セグメンテーションが進展し、富裕層向け、ミドル層向け、若年層向けなど各層のニーズが明確に分化している。特定セグメントに特化することで、中小企業にも新たな機会が生まれている。

2.戦略投資による短期的収益圧迫の深刻化 JTB、戦略投資が減益に、次期にも影響

JTBの2025年3月期決算は、売上高前期比1.2%減、営業利益51%減という減収減益だった。これはグローバル人材確保、システム刷新、DX推進のための戦略的投資の結果であり、「事業基盤機能部門」の155億円営業損失がその重さを物語っている。営業キャッシュフローが前期の871億円から52億円へと94%激減する一方で、投資キャッ



シュフローは484億円と4.5倍に増加した。本業で稼ぐ現金が大幅に減少する中での将来投資継続は、業界リーダーでさえも変革コストの重さに苦しんでいる現実を示している。

JTBは2026年3月期について、売上高21%増という大幅増収を予想する一方で、営業利益は19%減の「大幅な増収減益」を予測している。ツーリズム部門の劇的回復、グローバル事業の成長、新規事業の本格稼働が同時に実現する必要があるが、1年での21%増収実現は相当に困難である。

3.財務体質の脆弱性露呈と業界構造に問題 HIS、財務課題とガバナンス課題浮上

HISの2025年10月期第2四半期は売上高12.7%増、営業利益21.6%増と好調だが、財務面では深刻な課題がある。自己資本比率14.7%、借入金残高1,557億円、現金337億円減少など、旅行業界特有の財務構造の脆弱性が露呈している。

営業キャッシュフローが前年同期の125億円から14億円へ大幅減少した事実はとくに重要である。表面的な増収増益とは裏腹に、実際の現金創出力が大きく低下している。旅行前払金の増加や預り金の減少は、需要変動がキャッシュフローに直接影響する業界構造の脆弱性を示している。

HISの雇用調整助成金不正受給問題は、急成長企業が直面する組織管理課題の典型例である。グループ企業拡大に内部統制システム整備が追いつかない状況は、多くの旅行会社が抱える潜在的リスクといえる。

4. グローバル事業への軸足移動と戦略転換 JTBの戦略転換、中小企業にも影響か

JTBが明確に表明した「日本を基軸とする旅行事業からグローバルな旅行事業へのシフト」は、国内旅行市場の構造的縮小を見据えた必然的選択である。第三国間旅行が過去最高を記録していることは、この戦略の初期成果を示している。

少子高齢化により国内需要の大幅拡大が期待できない中で、成長市場である海外での事業展開が企業存続の鍵となっている。ただし、現地法規制、文化的差異、競合企業との競争など多くの課題が待ち受けており、JTBがグローバル人材確保に巨額投資を行うのもこの課題克服のためである。

大手のグローバル展開は中小企業に脅威をもたらす一方、新たな協業機会も生み出している。特定地域に精通した中小企業との提携や、専門分野での協力関係構築などの可能性が考えられる。インバウンド需要拡大により、中小企業でも海外顧客との接点が増加し、逆方向送客や第三国間事業展開を模索する企業も現れている。

5. デジタル変革の加速と格差拡大 DX投資の二面性、AI技術も影響

各社でデジタル基盤整備が本格化しているが、JTBの事例が示すようにシステム投資の負担は極めて重く、短期的には収益を圧迫する。この二面性が業界内格差を拡大させており、投資余力のある大手は将来投資を継続できるが、中小企業は同様の投資が困難である。

それでも、消費者行動のデジタルファースト化により、デジタル化対応は生き残りの必須条件となっている。中小企業にとって重要なのは、巨額投資ではなく自社の規模と特性に適したデジタル化戦略の策定である。

AI技術の発展により、顧客対応の自動化、旅程作成の効率化など様々な分野で活用が進むと予想される。中小企業もAIエージェントの導入などにより、大手並みの機能を低コストで実現する道筋が見えてきている。

6. 中小旅行会社の生存戦略、差別化が重要 最低限デジタル対応と協業、財務安定化へ

大手が標準化・効率化を追求する中で、「個別対応」「地域密着」「専門特化」という中小企業

の強みの相対的価値が向上している。特定地域への特化、特定顧客層への専門対応、ニッチ市場での圧倒的専門性確立などにより差別化を図ることが可能である。

重要なのは、選択する市場の将来性と収益性を慎重に評価することである。市場規模が小さすぎると事業として成り立たず、競合参入が容易な分野では持続的優位確保が困難になる。

中小企業も最低限のデジタル対応は避けられないが、段階的かつ効率的なアプローチが必要である。まずウェブサイト充実とオンライン予約システム導入を優先し、次にSNSマーケティング、顧客管理システム導入を段階的に進めることが効果的である。

一社では困難な課題も、同業他社との協業や異業種との連携により解決可能になる。システム開発費用の共同負担、共同マーケティング、人材育成プログラムの共同運営などが考えられる。

HISの事例が示すように、旅行業界は構造的に財務リスクを抱えやすい。前受金による資金調達、季節変動の大きさ、外部環境への脆弱性など様々な要因があり、中小企業では一度の大損失が経営危機に直結する可能性が高い。

適切な内部留保確保、借入依存度適正化、リスク分散実施が不可欠であり、クラウドファンディングや地域金融機関との連携など新たな資金調達手段の活用も重要である。

旅行業の本質・価値不変も、変わる実現手段 積極的に変革に取り組む企業が生き残る

JTBとHISの決算分析から明らかになったのは、旅行業界が根本的な構造転換期にあるという事実である。量から質への転換、デジタル変革の加速、グローバル展開の必要性、財務安定性の重要性など、多くの課題が同時に提起されている。

大手企業でさえもこれらの課題への対応に苦慮している現状を考えると、中小企業が生き残るためには、より戦略的で効率的なアプローチが求められる。自社の強みを明確にし、適切な市場セグメントを選択し、必要最小限のデジタル化投資を行い、財務安定性を確保する必要がある。

旅行業の本質である「人と場所、人と体験をつなぐ」という価値は不変であるが、その実現手段は根本的に変わりつつある。この変化を機会と捉え、積極的に変革に取り組む企業だけが、次の時代を生き抜くことができると考える。