

# 5年先、10年先を見据えた旅行会社経営の姿

SIT市場における成功、オンリーワンを目指すために

ユーラシア旅行社

栗山 啓

## ■はじめに

日本人の海外旅行者数は2000年の1782万人をピークに、2009年には1545万人まで落ち込んでいる<sup>(1)</sup>。金融危機後、消費マインドの冷え込みが回復していない状況でもあるが、今後、日本が成熟社会となる過程で、海外旅行市場(アウトバウンド)も低成長時代を迎えるものと考えられる。さらにIT革命(インターネットの普及)による異業種からの参入は、旅行業のビジネスモデルと産業構造に大きな変化をもたらし、これに伴い消費者の旅行スタイルも変貌している。そのような中、今後の成長が期待される商材もある。SIT(Special Interest Tour)だ。本レポートでは、自社の取り扱い旅行商品でもあるSIT市場に焦点をあて、主に中小旅行会社と企画旅行の視点に立ち、今後の可能性とそれを見据えた旅行会社経営の姿を考えたい。

## ■第1章 SIT(Special Interest Tour)市場とは

### (1) SIT旅行の定義

SIT旅行(Special Interest Tour)とは【一般観光ではない特別な(特殊な)テーマの旅行】というのが業界における一般的な定義と考えられる。例えば、「皆既日食見学ツアー」、「フランスの古民家再生現場を訪れる旅」、クラブツーリズムの「世界を走ろう！マラソンツアー」、道祖神の「バイク・ツアー」などが挙げられる(以下、テーマ型SIT)。さらに本レポートでは【日本人には馴染みの薄い、観光地として選ばれることが少ない国や地域を訪ねる旅行(秘境旅行)】を含め、SIT市場と定義する(以下、地域型SIT)。どの地域を秘境と位置づけるかは、顧客個人の旅行体験、各旅行会社の考え方によって様々異なる。また、同じ1カ国の中でも都市部の観光客は多いが、田舎はほとんど訪問する人がいないという場所もある。さらにはタヒチのように日本人訪問者が少ないが外国人渡航者数は多く、現地の観光客受け入れ体制が十分整っている場合もある。ここでは一つの目安として、日本からの年間の渡航者数が3万人以下の国、1万人未満くらいの地域(地方)で、かつ、外国人観光客も少ない地域を「秘境」と位置づけたい。具体例としては、アルジェリア(3,616人)、イスラエル(10,676人)、キューバ(6,647人)、ミャンマー(15,623人)などが挙げられる。※( )内は2007年の年間渡航者数<sup>(1)</sup>

### (2) SIT市場の旅行会社

日本人の海外旅行者数全体の中にSIT旅行者が占める割合(市場規模)は3~5%程度とも言われる。SIT市場を主戦場とする旅行会社の例としては、総合地域型のユーラシア旅行社、ワールド航空サービス、

トラベル世界、グローバル・ユース・ビューロー。地域専門特化型の風の旅行社、西遊旅行、道祖神、ロシア旅行社。目的特化型のアルパインツアー、ワイバード(バードウォッチング)などがある。また、大手のクラブツーリズム、NOEなどもSIT商品を販売している。インターネットの普及で中間業者(手配代理機能)の排除が進み、大手旅行会社で店舗閉鎖などが進んでいるが、上記で挙げたSIT旅行会社の多くは、従来から旅行商品をプロデュースすることを企業の中核的な強みとしてきたと言える。また、独自の添乗サービスやグラフィカルな紙面媒体の定期発行を通じて、ロイヤリティの高い顧客を囲い込み、高いリピート率を確保している会社も多い。しかし今、SIT市場にも様々な変化が起こりつつある。

## ■第2章 今後のSIT市場に関する3つの仮説

### (1) 地域のメジャー化による商品領域の縮小(地域型SIT商品)

地域型SITにおいては、これまで大衆化されたマスツーリズムと対局をなすものとして、ある種の特別感があったと言える。その稀少性は旅行者にとって一つのブランドですらありえた。しかし、同時多発テロ(2001年)頃から以降、大手をはじめ、多くの旅行社がそれら地域を取り扱い、SITと位置づけられるディスティネーションは減少しつつある。さらに各国で査証(ビザ)が廃止されることで物理的にも気軽に訪問が可能となってきた。いわば、秘境地域のメジャー化(大衆化)である。この傾向が顕著な国としてカンボジア、クロアチアなどが挙げられる。これらへの訪問者数は過去10年で大幅に増え、もはや「秘境」と位置づけることは難しい。これは受け入れ各国が自国のインバウンドに力を入れていることとも大きく関係しているだろう。(※カンボジア:1997年2.5万人、2002年10.5万人、2007年16.2万人/クロアチア:2000年2万人、2007年9.8万人 (2))

その地域がメジャー化し、価格競争が始まって旅費相場が下がれば、地域情報に関する半端でない専門性を有する会社(道祖神や風の旅行社など)や独自の特色がない限り、自らの生存領域は徐々に減ってゆく。5年後、10年後、メジャー化する地域はさらに増えてゆくと思われる。それらの地域では受入れ側の日本語環境が整ってゆく過程で旅行のFIT化も促進されるだろう。

### (2) 社会変化による商機(テーマ型SIT商品)

一方、テーマ型SITは中小旅行会社にとって商機を増やせる余地が多いと考える。その理由の一つとして、まず日本人マーケットにおける旅行趣向の成熟化が考えられる。旅行経験が豊富になる(旅慣れる)につれ、旅行に求めるニーズが「観る」「買う」「食べる」では飽き足らず、顧客の趣味やライフワークと関係した「目的性の高い旅」「体験型旅行」としての要素が強まっていくという仮説だ。

次に、高齢化社会におけるセカンドライフの充実である。特に団塊世代をはじめとするシニア世代(60代以上)の海外旅行者数はSARSやテロの影響を受けた2003年に189万人と落ち込んだが、2004年には289万人、2007年には302万人、その後金融危機にもかかわらず、2009年には303万人まで回復している(1)。時間とお金に比較的余裕のあるアクティブ・シニア(活動的な60代以上)のニーズは多様で、それらに対応できる旅行こそSITだ。それは顕在化しているものばかりでなく、我々旅行会社が潜在的なニーズを発見し、顧客へ提案してゆくことで生まれる商品もあるだろう。これは(株)ジャパン・ライフデザイン・システムズの谷口正和氏の提唱している「顧客の課題解決」という発想がキーワードかもしれない。

体験的要素の強まりは、旅行離れの傾向が著しい若年層(10代後半～20代)においても見られる。例

えば、大学生などの若者の需要が高いボランティア・ツアー(国際貢献、国際交流)だ。彼らの場合、世代の価値観(ライフスタイルや節約志向)を背景として、旅行経験の多少に関わらず、体験、目的趣向の旅行への関心が高い。マーケティング・ライターの中野恵氏は世代の価値観という切り口から、「若年独身男女の意識とトレンドは、多感な時代の景気に大きく左右される」と分析する。現在の10～20代は5年後、10年後、どのような旅行を望むだろうか？今後、生涯にわたって徐々に個人所得を高めてゆく現在の若年層こそが、SIT商品の成長性を予期させるセグメントではないだろうか。

### (3) サービスの業界標準化による影響

SIT商品を取り扱う旅行会社の中には、添乗員付き募集型企画旅行において、主に60代以上のシニア世代をターゲットとした手厚い添乗サービス(例えば、ホテル到着後の添乗員による部屋周り、観光後の旅の記録の配布)や旅行に付随的なサービス(スーツケースの宅配代行など)、独自のツアーポリシー(1グループの最大人数20名まで、バスは2座席1名が基本、営利目的でお土産屋に寄らないなど)により顧客ロイヤリティを高め、業界の中では高い収益性を実現してきた会社もある。

しかし、2010年、最大手のJTBが「ルックJTBの決心！」という商品革新を実践し、「無理にショッピングへお連れしないこと」や「利用航空会社やホテルの出発前確定」「機内の並び席をお約束」などのサービスに加え、「変更補償金の引き上げ」などを打ち出した。これを知り、驚嘆した他社社員は少なくなかったに違いない。これは特定SIT旅行会社の差別化ポイントの重要な部分がカバーされた上で、大手のスケールメリットを利用した利点がさらに付加されたということである。イヤホン・サービスや観光後の旅の記録の配布などがそうであったように、かつてのSIT旅行会社の差別化ポイントが業界標準となれば、それらの旅行会社の競争力は相対的に落ちていく可能性もある。

## ■第3章 SIT市場と旅行会社経営

### (1) 企業における基本的命題 ～成功している旅行会社とは？～

アメリカの経営学者ピーター・F・ドラッカーは著書『マネジメント』の中で「市場において目指すべき地位は、最大ではなく最適である」と述べている(5)。これは売上規模そのものよりもROE(自己資本利益率)やROA(総資産利益率)が重要であり、事業や商品の性質によって適正な(最善の)規模を目指すべきというメッセージとも理解できる。一時期「会社は誰の(ための)ものか？」という議論が盛んにかわされた。徹底的に無駄を排除することで極限まで効率性を追求し、株価を上げる(投資家に報いる)ことで経営者自身も莫大なリターンを得るといった欧米的経営手法の流入は、バブル崩壊後の日本の企業には必要なことだったのかもしれない。シビアな効率性の追求は、贅肉で太りきった日本企業の体質を変える良いカンフル剤となった効果もあろう。

それぞれの企業の社会的使命は異なり、追求すべき価値基準(企業理念)は100社あれば100通りあるだろう。法政大学の坂本光司教授は、会社経営とは【5人に対する使命と責任を果たすための活動】と定義した。ここでいう5人とは、優先度の高い順に、①社員とその家族→②社外社員(取引先)とその家族→③顧客→④地域→⑤株主である。坂本教授は21世紀の会社経営の軸足を「業績」から「幸せ」にしてゆくことを提唱している(6)。欧米的経営哲学とは、優先順位が逆であるところが興味深い。

その一方で「幸せ」は何で測れるのだろうか？という疑問もわく。社員個人にとっての幸せ、価値観はそれ

ぞれ異なるからだ。最低限の経済的利益を上げることなくして、幸せの実現は難しいかもしれない。いずれにしても顧客満足を通して利益を上げる、収益性を高めることは、すべての企業に共通する命題だろう。

日本人は日本人のメンタリティにあった経営を追求すべきと考える。それは効率性と社員の幸福感の両方を大切にす経営でもある。旅行業に限らず、中小のベンチャー企業がその成長過程で社員にかなりの負担と無理を強いざるを得ないのは避けられないことだろう。収益性が低く、労働集約的な旅行の仕事では、かろうじて利益を出すことだけで精一杯。ギリギリのところ経営しているという現実もあるかもしれない。だからこそ業界において、成功している旅行会社とは「業績」と「社員の幸福感」という2つの軸によって測られるべきではないだろうか。そして社員は、経営者の「社員を思う心」によって励まされ、困難を乗り越えることで、金銭以外の「幸福感」を得るものかもしれない。

## (2) SIT市場における企業戦略

「戦略」という言葉は【企業または事業の目的を達成するために、持続的な競争優位を確立すべく構造化されたアクションプラン(施策)】という一つの定義付けができる(4)。戦略論で知られるアメリカの M.E.ポーター教授は、競争優位の構築には3つの基本的な戦略パターン「コストリーダーシップ戦略」「差別化戦略」「集中戦略」があるとしている。サービス産業では規模の経済性が製造業ほどには効かないため、ポーターの戦略をそのまま当てはめることの限界はあるが、さしずめ旅行業界におけるSIT市場は「集中戦略」、すなわち【特定の顧客層、特定の製品、特定の市場など限られた領域に企業の経営資源を集中すること】にあたるだろう。集中戦略は、特定の市場でコスト優位に立つ「コスト集中」と、特定の市場で差別化して優位に立つ「差別化集中」に大別される(4)。コスト差異がつきにくいSIT市場において、より多くの旅行会社に適しているのは「差別化集中」なのではないだろうか。

「進化論」で知られる自然科学者ダーウィンは「同一の生態系を営む二種類以上の種は共存できない」と唱えた。旅行産業経営塾の入塾式で某社の代表から「自分たちの生存領域はすべて違う」との言葉を塾生に頂戴した。上記のような戦略によって競争に勝つということは、つまるところ、自社が保有する限られた経営資源をもとに選択と集中を行い、オンリーワンの存在になってゆく過程を意味するのではないか。

## (3) SITにおける成功要因と価格競争

有形財(製造業)におけるマーケティングでは一般的に4P(Product、Price、Promotion、Place)によって施策を練り、各施策群の相乗効果を狙う。一方、旅行商品ではその基本的な特性からサービスの7P(Product、Price、Promotion、Place、People、Physical Evidence、Process)を使って分析することができる(3)。これまでSIT市場で独自の地位を築いている企業では、Product(商品)、Promotion(販促)、People(人)のどれか、もしくは、そのいずれかの組み合わせを主成功要因としているケースが多いと私は分析している。それぞれの会社によって得意とする要素や重点の置き場所は異なる。しかし、ここ数年のSIT市場では、参入会社が増えて企画やサービスに差がなくなってきたり、Price(料金)の重要性が上がってきているように思える。そのような状況で、今後、必要なことはPrice(料金)で戦わない、中長期的に高収益体質を目指すことではないだろうか。

## ■第4章 SIT市場における収益性の源泉

一般的にSIT商品の収益性は、エアーやホテルオンリーなどの手配旅行や「安・近・短」の企画旅行と比べれば高いかもしれないが、会社や商品によって様々だろう。SITは募集型であれ、受注型であれ、商品造成時の労力やツアー後のフォロー、トラブル対応などを含めれば、手間は相当にかかる。しかしながら、前述のとおり、SIT市場でも価格競争的な傾向は年々増しているように思う。

漠然とした経験値からの直観のようなものだが、収益性というのは、つまるところ「どの顧客を掴むか」ということにほとんど等しいのではないかと考える。自社の強みはコア・コンピタンス(企業の中核的な力、自社独自の価値を生み出す源泉)と呼ばれるが、今後はこの2つ(ターゲティングとコア・コンピタンス)をどう絡ませて施策を練ってゆくかが収益性の分かれ目になるのではないかと考える。ここでは価格で戦わない方法、高収益体質のために強化すべき5つのポイントについて提案してみたい。

### (1) 専門性の引き出しを増やし、深める

旅行業における参入障壁とは、いかに模倣困難な特色を持つかということだろう。その特色は商品であれ、販促方法であれ、顧客へ提供するサービスであれ、特定の専門性によって生まれる。[自分にしか作り出せない価値] (風の旅行社・原代表)と言いかえることもできよう。他社(他者)にはない専門性を深め、さらにその引き出しを多く持てば、ビジネスの可能性の芽は広がる。

### (2) 情報・コミュニケーション力

一般的でない地域情報や専門知識においてITでカバーできる範囲には限界がある。SIT商品において顧客が求め、安心感につながるのは生の情報であり、いかに現場に精通しているかということが商品造成、販促、顧客サービスにおいての差となる。同時に、それらの情報を顧客の要望に応じて、必要な方法とタイミングで顧客に提供できるコミュニケーション力がなければ十分とは言えない。いわゆるカウンセリング力(コンサルティング力)、提案力である。

### (3) 人的ネットワーク(人脈・協働関係)

SITにおいては人的ネットワークも重要だ。特にテーマ型SIT商品において、横の人間関係や顧客との良好な関係から、収益性が高く、良い企画が生まれることは少なくない。これは業界の枠を越えたものであり、例えば、「大陸横断マラソン」などは旅行業界内外の力を結集することで実現可能な事例の一つだ。旅行ビジネスはイベント・ビジネスやスポーツ・ビジネスとの融合性が高いかもしれない。今後は業界の枠を越えたネットワークの広がりによって新たなビジネスが生まれる可能性がある。

さらに重要なのは旅行会社とパートナー(ツアーオペレーター)との関係だ。旅程保証の支払い等、取引における倫理感が問題となっている。旅行会社の仕事は外的要因による様々なトラブルが発生する可能性が常にあり、ツアーオペレーターの仕事は対価以上の精神的、物理的負担を強いられることも少なくない(多い)。また、SITのような特殊旅行であれば、前例のない仕事や本来の業務範囲を越えたことをお願いする場面も少なからず生じるのが現実だ。そうした困難を乗り越えるためには、お互いの立場を尊敬しながら

ら行う「協働(きょうどう)」の考え方、使命感の共有が必要だ。ツアオペ機能をもたない大部分の旅行会社はパートナーの存在なしに成り立たない。難しい仕事であればあるほど、協働という関係がベースとなる。

#### **(4) 仕組み化・ボリューム化 ～得意分野(企業の強み)を効率的に活かす～**

テーマ型SITは受注型旅行の割合も高く、基本的に多品種少量である。受注型商品は企画や手配が一回性のもも多く、蓄積された情報や経験値をボリューム生産に結びつけづらい。効率性、収益性を高めるには、コアな経営資源や専門性を利用してバリエーションのある募集型の商品を展開できること、商品造成や販促における規格化(仕組み化)により、一定のボリュームに結びつけることも必要である。

イタリアの経済学者パレートは「80対20の法則」を唱えた。経済において、全体の数値の大部分は、全体を構成するうちの一部の要素が生み出しているという説だ。例えば、売上の8割は全商品銘柄のうちの2割で生み出している場合がこれである。SIT旅行会社においても、収益源の柱となる商品群があつてこそ、ロングテール(多品種少量)とのシナジーが生まれるだろう。

#### **(5) 旅行商品におけるブランディング**

旅行商品におけるブランドと有形物(消費財)のそれとは若干性質が異なるように思う。ルックJTBやJALパックの企画旅行参加者などは、参加すること自体に優越感やかっこよさを感じる顧客もいるかもしれない。しかし、概して旅行会社におけるブランドとは、取扱商品、社員の質、信頼感を含めたその会社全体のイメージや各々の旅行商品における品質保証という安心感だろう。

SITにおいては現地の観光客受け入れのシステムが十分整っていないことや旅行内容自体に少なからず身体的リスクを伴う場合も少なくない(登山、設備の整わない砂漠でのテント体験)。政治情勢が不安定な地域の訪問も多い。特に現地の受け入れが整っていないことは、その会社が提供する品質の問題か、現地の素材の限界なのかは顧客にとってわかりづらい部分もある。旅行会社としては、その現地事情においてできることを最大限行い、顧客へ誠意を尽くすことがブランディングへの一歩だ。一つの事故によってブランドが損なわれる度合いはあまりにも大きい。SITでは広告宣伝などのプロモーションに頼ってブランド構築することは難しく、顧客に対する真摯な姿勢と日々の地道な積み重ねが必要だ。持続的な企業努力により、長い時間をかけて育んだブランドこそ模倣できない財産と言える。

### **■第5章 5年後、10年後のSIT市場で重要となる経営資源(人・IT)**

サービス業においてコンタクト・パーソン(実際に顧客に接する人)の提供するサービスはそのまま顧客満足度に繋がるが、SIT市場では一人の社員が企画、手配、コンタクト・パーソンを兼ねていることも多い。社員は商品や販促を通して仕事の価値を生み出す源泉であり、商品そのものの一部である。収益性の鍵となる各々の要因(第4章)も人に蓄積され、人によって生み出されるものだ。経営者の社員を思いやる心は「社員の幸福感(第3章(1))」にもつながるだろう。中長期的な繁栄のために、人材を大切に、育成や新たな確保に力を入れなければ、未来はないと言って過言でないだろう。

また、手配機能としてのIT利用(インターネットによる旅行素材のパーツ仕入れ)以外にも、SIT市場ではプロモーション上のIT活用が極めて有効だ。海外旅行の申込方法は2008年時点でインターネット経由が45%を占める(1)。成約率から推測すれば、インターネットで旅行を探している潜在顧客はおそらくその数十倍だろう。ネットでは多品種少量のロングテールに対応できる上、新聞広告のような莫大な費用がかからず、中小旅行会社には有利な媒体だ。また、世代が若ければ若いほどITリテラシーは高く(ITに慣れている、アレルギーがない)、これまで紙媒体の役割をITが担ってゆく比重は高まるだろう。一方、ネットでは不特定多数という幅広い消費者の目に触れるため、顧客選定(ターゲティング)のためには、自社のポジションを明確にしておく必要がある。

## ■おわりに

以上、5年先、10年先を見据えた旅行会社経営の姿に関して、SIT市場に絞って考察をした。こんなに切羽詰まって、真面目に卒論(卒レポ)書いたのは大学生のとき以来だろうか。経営塾で一緒にいた同志たちとの「卒業文集」みたいな感じもして、完成がちょっと楽しみだ。

IT革命で旅行業界が変わり、古くから業界の発展に貢献してきた旅行会社にとって何かと逆風な状況だが、旅行会社における仕事をよりクリエイティブで知識集約的なものへと進化させてゆくチャンス、ターニングポイントとして前向きに考えるべきだと思う。生まれ変わるまでに痛みも伴うだろう。

これからも仕事を通じた出会いや体験によって、自分の人生を豊かにしてゆきたいと思う。各社がお互いのオリジナリティを認め合い、優れた企画や良質な商品の提供を通じて、顧客もそこで働く人も、幸せを感じてゆく。そうして旅行業界がますます魅力的な存在となってゆくことを願い、夢見ている。

〈 〉:データ源・出展・参考文献

(1) 数字が語る旅行業2010／社団法人日本旅行業協会発行

(2) JAPAN TRAVEL BLUE BOOK2007－2008／トラベルジャーナル発行

(3) ツーリズム・ビジネス・マネジメント(白井義男著)／同友館

(4) グロービスMBAマネジメント・ブック／ダイヤモンド社

(5) マネジメント エッセンシャル版／ダイヤモンド社

(6) 日本でいちばん大切にしたい会社(坂本光司著)／あさ出版

[ ]:引用句

『 』:書籍名

【 】:言葉の定義