

異業種を巻き込んだツアー企画のモデルプランの提案

～コラボレーションは旅行業界の未来を拓くか！？

株式会社ジャルパック

工藤 朋子

2011年、我々の経営塾は東日本大震災後、計画停電が続き、見えない放射能の恐怖に見舞われ、“旅行どころではない”世情の真ただ中でスタートした。様々な分野の講師の方々からの講義を聴き、仲間と議論を重ねていくうちに、人々が旅行に行かなくなったのを毎年のように発生するイベントリスクのせいにしていただけで、我々業界自らの発信がまだまだ足りなかったことに気付かされた。

モノが売れない時代、しかしなんでもかんでも節約するわけではないのが今流。誰かが買っているから自分も買うのではなく、twitter や Facebook で得た情報の中から、個人がそれぞれの価値観を持ち、“自分”が必要と思ったモノやサービスに対して惜しみなくお金を使う。消費者のニーズはますます多様化していき、お仕着せのパッケージツアーでは旅行は売れなくなっているといった、スパイラルに業界は陥っている。ニーズの多様化はまさに、旅行業界だけの問題ではなく、他の業界でも抱えている問題であろう。であればこの解決の糸口を、コラボレーションから見出せないかと考え、紐解いてみた。

コラボレーション

インターネットの普及とともに情報が氾濫している。以前は、海外渡航情報や現地情報を入手するには旅行会社の店舗に行かなければならなかったが、今や手軽にパソコンや、スマートフォンでその情報が入手できる。かつては生産者側(旅行会社)と消費者(旅行者)で商品情報の質も量も圧倒的に違っていた。この情報の格差こそが商品価値となり得、パッケージ商品は旅行者が知りえない情報をツアーに網羅させ、様々な企画をツアーに反映させ、魅力を持たせることができていた。

ここに一つ弊社商品を紹介する。これはNHKエンタープライズとのコラボレーション企画である。

事例研究 ①NHK エンタープライズとジャルパックとのコラボレーション

「北イタリア・ルネサンスの軌跡を訪ねる 10 日間」

(1995 年上期:ジャルパック「I'LL」)

1991年4月と7月に計6回に渡り放映されたNHKスペシャル『マルチェロ・マストロヤンニのフィレンツェルネサンス』では、イタリア人の人気俳優マルチェロ・マストロヤンニがイタリア・ルネサンスを様々な視点から紹介し、当時視聴者に多くの反響を呼んでいた。

1991.4.8 第一回 奇跡の町の誕生

1991.4.9 第二回 愛と陰謀 メディチ家の興亡

1991.4.10 第三回 引き裂かれた魂 ミケランジェロ伝説

- 1991.7.8 第四回 ヴィーナスの誕生～ボッティチェリ・美の殉教者～
1991.7.9 第五回 天才達の挑戦～傑作生産工房の秘密～
1991.7.10 第六回 危機の時代の芸術家たち～花の都の落日～

番組では、美術館や博物館、教会などを歴史的背景やエピソードを踏まえて紹介していた。ジャルパックでは、番組を制作したNHKエンタープライズとのコラボレーションツアーとして、番組で紹介された「ピッティ美術館」「メディチ家礼拝堂」などを旅程に組み込んだ商品を造成しパンフレットで一般向けに販売を展開した。映像で興味をそそられた視聴者に、物に触れたいという欲求にこたえた商品内容が受けたのである

この商品が生まれた時代背景はこうである。この直前まで日本航空はちょうど 1990 年代のバブル景気がピークになるのに合わせ、多数のボーイング 747 を納入していたが、その後の 1991 年 1 月 17 日に勃発した湾岸戦争の影響で海外渡航者数を大きく落としてしまった時期に重なる。そんな中 1994 年 9 月に関西空港の開港に向けて、海外旅行需要を伸ばしたいと考えているタイミングだった。特にJALの長大路線の需要を高めようとしている意向も追い風となって、座席の確保もスムーズにいきこの商品は每期 3 ケタの集客を集め社内的には成功を収めたと位置付けられている。

このことから、市場のニーズに対応したマーケットイン考え方に基づいた商品開発においては、コラボレーションは有効な手法といえるだろうと考えた。

コラボレーションにはコンセプトが重要

そもそも協働または協同と訳されるコラボレーション。マーケティング分野では、異企業、異業種、異部門、あるいはメーカーと消費者など異質な者同士が集まり、互いに触発し合いながら組織的に創造的な共同作業を行うことを意味する。先の企画商品はTV番組制作者と旅行会社といった異質な者同士が取り組んだものであるが、更に組織的に創造的な共同作業を行った例として次の「WiLLプロジェクト」を挙げたい。

事例研究 ②コラボレーションプロジェクト「WiLL」

近畿日本ツーリスト「WiLL TOUR」

1991 年 10 月

「WiLL」とは、1999年8月に、アサヒビール株式会社、花王株式会社、近畿日本ツーリスト株式会社、トヨタ自動車株式会社、松下電器産業株式会社の5社が業種を越えて発足させたプロジェクトである。すべての商品がオレンジ色のロゴで統一されていた。バブルがはじけたことを誰もが実感していた当時、統一されたオレンジ色のロゴは、バブル期を知る人の目にはまぶしく懐かしく映ったものだった。

このプロジェクトはニュージェネレーション層(NG層)、当時 20～30 歳代であった「団塊ジュニア世代」をターゲットとしていた。この世代は情報ネットワーク社会の中で自ら進んで情報選択を行い、自分なりの「こだわり」を大切にする、といわれていた。インターネットの急激な普及に伴いそれまでのマーケティングでは捉えきれない消費スタイルが流布した時期であり、プロジェクトは彼らの特性をいち早く捉えた、新しい消費スタイルへの適応と新市場創出を目指した。「市場を作るプロダクトアウト」である。

近畿日本ツーリスト(株)はパッケージ商品『WiLL TOUR CITY&RESORT』を発表。3年間で8万人を送客し、“これまでにないアプロチマーケティングノウハウであり、プロモーションに広がりができた”と好評価を下している。

しかし、全体的な評価はスタートから 3 年後の売り上げは各社目標を下回る結果となっており、話題という点においては消費者を魅了したが、話題性を引き継ぐようなヒット商品を開発できず、プロジェクトは解散されていく。この失敗の原因に「コンセプトの不在」が挙げられていた。

「WiLL」という名称には「送り手からの明確な“意志”をモノやコトで主張・表現し、そこから生活者(マーケット)と共鳴・共感し、新たな消費スタイルを創りだしていく」という意味が込められていたが、コンセプトとしては「遊びゴコロと本物感」だけであった。何でもアリとするために、具体性に乏しいコンセプトとしていたが、複数企業が手を組み、消費者にアプローチする「コラボレーションプロジェクト」では、企業がもつそれぞれの異なる文化が邪魔をし、一つの明確な世界観を作ることが非常に難しく、曖昧なコンセプトは消費者にかえって伝わりづらいものになってしまう危険性を孕んでいる。

市場を作るプロダクトアウトの手法をとった商品開発の場合、認知度を得るためにも、コラボレーションには明確なコンセプトが大切なのである。

注目すべきシニア消費

商品企画においては、「お客さま目線を忘れない」「自分を買える、買いたくなく商品か」に留意すべきである。そして、「何が売れるのか」「何が売れないのか」をじっくり検証する必要がある。私はここで、今現在最も購買力のあるシニア世代(60 歳以上)に注目したい。

2011 年シニア世代の年間消費支出は初めて 100 兆円を突破した。個人消費でも全体の 44%に達している。2012 年以降は、この「団塊の世代」が 65 歳を迎え大量退職が本格化する。すると余暇の時間が増え、ますますシニア世代の消費意欲は高まっていく。ここに「売れる」可能性が秘められている、シニア消費を取り込みにいかなない手はないのである。

減少する現役世代の余暇時間と増え続けるシニア世代の余暇時間

長引く不況の中でサラリーマンの余暇時間は減少している。経済摩擦対策として打ち出された労働時間の短縮や有給休暇の拡大は、リーマンショック以降一転して減少に転じている。平成元年から 10 年間、有給休暇の取得率は 51~56%だったが、平成 21 年には 47.1%と減少している。企業のリストラがすすみ、残された現役世代の労働時間は増加している、自分自身を振り返ってみてもそう実感する。さらに企業組織が「フラット化」する中で、課長や部長など管理職の仕事は増やされ、プレイングマネージャーと言われ、仕事を家庭に持ち帰ったり、週末に出勤したりしている。もはや管理職に優雅な週末は保障されなくなっているのである。

有給休暇の 100%消化をほこったOLたちも、今やその多くが非正規社員や派遣社員によって置きかえられている。かつては自分の自由時間を確保したいからアルバイトや派遣社員でいる人々もいたが、正社員雇用が少なくなったため、仕方なく収入の少ないアルバイトや派遣社員でいる人がほとんどであり、現役世代の自由時間と余暇消費は抑え込まれてしまっている。

これに対して、引退したシニア世代の自由時間は潤沢だ。特に「団塊の世代」は、早期退職手当や恵まれた退職年金などを保持しており、余暇活動に割くカネと自由時間は多い。社会全体としてシニア層の余暇活動は量的にも他の世代より突出していくことになる。

余暇活動への支出額の縮小

家計調査データによると、1996 年をピークとして、家計の可処分所得は減少している。15 年間に 13%減

少しており、余暇関連の消費支出は、90兆円(1997年)をピークに70兆円にまで縮小している。ピークから22%の減少である。限られた家計の中にあつては余暇活動は、縮小・整理しなくてはならないのが現状である。

今後の生活で重点をおきたい分野は何かの問いには、「レジャー・余暇生活」を挙げるものが33.3%と最も多く、国民の注目度は高いといえる。しかし、最近では、将来の不安を抱える現役世代にとって、「所得・収入」「資産・貯蓄」といった分野により関心が高まっており、「レジャー・余暇生活」は二の次三の次となりつつある。

旅行に対する潜在需要は高い

観光白書によると、余暇活動の潜在需要を参加希望率から実際の参加率を引いた数値で見ると、第1位は「海外旅行」が最も高く、第2位が「国内観光旅行(避暑、避寒、温泉等)」となっている。次いで「音楽会、コンサート」「オートキャンプ」「スポーツ観戦」「観劇」「ピクニック、ハイキング、野外散歩」「料理」「登山」「陶芸」の順に続く。このように、観光旅行に対する潜在需要は依然と高いが、多様化している余暇活動において、業界としては、ランキングしている他のレジャーとコラボレーションすることで、潜在需要の掘り起こしが可能となり、更には旅行業界の活性化に繋がるのではないかと考える。

すでにシニア世代の取組みは各社始めており、近畿日本ツーリストは夫婦二人での参加に限定した「ゆとりっふ」の発売、HISでは65歳以上のパッケージ商品参加者にはキャンセルチャージを免除するなど、特色を持たせた商品を展開し始めている。ジャルパックでもシニア割引を展開し需要を喚起している。

シニア世代の財布の紐を緩めるには

シニア世代はエイジングや健康、学びについて強く興味を持っている。学べるもの・希少であるもの・手軽なものには消費する傾向が強い。ということは、シニア世代にはヘルスツーリズムからのアプローチが有効ではないだろうか。

ニューツーリズムへの挑戦

日本には世界に誇る素晴らしい医療技術、最新設備、看護におけるホスピタリティなどがすでに存在している。これを医療とのコラボレーションによって、プロモートしていく。このメディカルツーリズムにこそ、シニア世代の消費につながる新しいマーケットがあると考ええる。

モデルプラン ①

医療機関とのコラボレーション

メディカルツーリズムの市場規模 と「医療ビザ」の創設

メディカルツーリズムの世界市場規模は、2009年時点で、約200億ドル(1兆5200億円)、2012年には1千億ドル(7兆6000億円)まで拡大することが見込まれている。

欧米やアラブ地域、アメリカからは、東南アジア、インド、韓国などといった、物価水準が低く、先進国で医療を受けるよりはずっと低コストで最高級の医療技術とホスピタリティを得られる国や地域に患者が流れている。タイやシンガポールでは外貨獲得や内需拡大といった目的により国策としての取組を実施している。

国内では、最先端の医療技術を求めて、最高の医療をうけるためならお金は惜しまないという世界の富

裕層が訪日するケースが多く、2011年1月から運用が開始された「医療滞在ビザ」の創設により今後さらに拡大が見込まれる市場である。

この訪日外国人対象のメディカルツーリズムの取組みはすでにJTBが2010年12月22日JTBコミュニケーションズ・ヘルスツーリズム研修所内に「ジャパンメディカル&ヘルスツーリズムセンター」を設立させ、すすめている。2009年に日本初JCI(Joint Commission International*)認証を取得し、積極的に外国人、主に中国人患者を多く受け入れている千葉県鴨川の亀田総合病院や、虎の門病院健康管理センター、東京ミッドタウンクリニックの3医療機関と提携し、メディカルツーリズムのコラボレーションを進めてきた。

*JCIとは米国の国際的な病院品質の認証機関で2009年までに40か国で303機関が認証されている。

メディポリス指宿の挑戦

九州新幹線開設に沸く、児島県に2011年1月に誕生した「がん粒子線治療研究センター」。指宿にあった「グリーンピア指宿」の跡地に新日本科学が再生させた健康・医療都市構想の中核をなす施設である。この粒子線治療施設は現在、日本に8か所だけであり、世界でもまだ33か所(2010年6月現在)しか稼働していない、最先端の治療施設である。粒子線治療はがん治療における放射線治療の一つであり、切らずに治せることで、苦痛がなく、短時間・短期間で治療ができるので、患者のクオリティライフが尊重される素晴らしいがん治療法である。しかし施設が少なく、なかなか治療を受けられないのが現実である。

「メディポリス指宿」内には、「がん粒子線治療研究センター」と隣接して、温泉スパリゾート「天珠の館」があり、結婚式もできる立派なリゾートでもある。ここには医療コンシェルジュもいる。指宿といえば日本百名湯にも選ばれる有数の温泉地。私はここに旅行商品素材として、大きな可能性を感じずにはいられなかった。

ここでは、がんを宣告されたが、手術はしたくない、抗がん剤治療もイヤだという患者の受け入れを積極的に進めている。特に乳がんの粒子線治療では、更に意欲的な取組みを進めている。

現在、乳がんは女性ではもっともかかりやすいがんの一つになっている。20人に一人は乳がんにかかるという統計もある。特に30~40代の若い世代に多く、こうした世代では進行が早い。発見されたら少しでも早い対応が求められる。その点、粒子線治療ならばメスは一切入らないし、一日の治療時間は数分程度と患者への負担もほとんどない。乳房切除の心配もないので、治療後の患者の生活の質にもこだわることができる。

例えばハリウッドスターなどにプロモーションをし、乳がん治療にここを訪れてもらえれば、世界中のセレブが注目するところとなり、治療をもとめるVIPが後を絶たないのではと考える。

医療には厳しい広告規制があり、その効果を広告で謳うことはできない。それ故、温泉やスパといった旅行ユニットを前面にだすことで、業界が介在し、プロモーション展開させていってはどうだろうか。治療だけでなく「乳がんドックのギフト券」的なものも旅行ユニットの一部としてプロデュースしメディアにアピールする。こうしたコラボレーションも有効ではないかと考える。

モデルプラン②

最期の旅のプロデュース

がん治療において、その進行によっては緩和ケアに方針転換する場面も訪れる。病気による心身の苦痛を和らげ、患者や家族が望むような日常生活を送れるようサポートしていく。そんな場面にも、我々が携わることで、よりその人生をかけがえのないものに演出することができるのではないかと考えた。

コンセプト: 終末期を迎える患者とその家族の絆を深める

今回私が最も提案したいのは、思い出づくりのための「絆を深める旅行」企画であった。治療中の患者が安心して旅行に出かけられるパッケージ商品があったら、看病に追われる家族が気軽に相談できる窓口があったら、人生の締めくぐりにいい思い出づくりのお手伝いができるのではないか。医療の現場とコラボレーションして、そんな“家族の絆”を深めるツアーとして、『最後の旅』のプロデュースを提唱したい。

医師で作家の鎌田實氏は、脳卒中で障害が重くても、末期がんであってもどんな人でもやりたいことはあるはずとの考えのもと、患者を呼びかけ旅を続けている。中には肺がんで脳に転移があった女性が、氏とハワイ旅行をしてから、いくつもの旅をして4年半近く生き抜いた方もいるという。

旅には体と心を癒す力があると考え。訪れた土地のパワー、その街の人々との出会い、そして何より家族や気のおけない仲間たちとの触れ合いが心を癒してくれるのだ。そんな“旅”がもつパワーを家族とともに患者に与えられたらどんなによいだろうか。

『最期の旅』には、その人生の集大成という意味を込めて、敢えて「最期」としている。人それぞれの人生があるように、『最期の旅』一つ一つに物語が存在する。物語が存在すればメディアが注目する可能性も高まる。ここには十分なビジネスチャンスがあるのである。

介護用品メーカーとコラボレーション

介護旅行の分野では、すでに穴吹トラベルが高齢者向け介護旅行サービスに取り組んでいる。2011年10月からは佐川アドバンスと提携しサービスの拡充を進めており、佐川急便と介護用品や旅行手荷物を別送する“てぶら旅行”の付加サービスの提供でコラボレーションしている。

またトラベルヘルパー資格取得者(NPO法人日本トラベルヘルパー協会認定)も、『最期の旅』プロデュースに一役買えるのではと期待できる。

『最期の旅』では、これといったものを、患者や家族自身に選んでもらいたい。行きたい場所、食べたい食事、見たい観光。しかし実際には参加できる条件に限りがあるので、病状にあった交通手段、滞在に適した宿泊施設、車いすで観光できるかどうかなどの情報が網羅された、パンフレットを作っておきたい。これは、介護用品メーカーとコラボレーションしてはどうだろうか。例えば、温泉地の旅館の仕入れの際に、介護用品も同時に売り込みにいく。納品された宿泊施設を中心にパンフレットで紹介していくとすれば、win-winのビジネスモデルが成立する。

病院の総合相談窓口 ツアーカウンターを設置

大病院の1階、入り口付近にはたいてい総合相談窓口があり、自由に病気について、診察について、相談できるようになっている。また、ソーシャルワーカーがいて看病する家族の悩み相談なども行っている。ここでは、患者の終末期をどう迎えさせたいのか赤裸々に相談できる空間がある。しかし、病院内であることは変わらない。何となく重たい雰囲気を押されて患者もその家族も本当にしたいことを話せないかもしれない。本当にしたいこと＝家族との思い出作りをしたい、そういった相談にも応えられるように是非、総合相談窓口パンフレットをおき、気軽に相談できるカウンターを作りたい。カウンターが無理なら旅行会社のコールセンターと直結した予約端末や電話回線を置くことでも十分対応できるだろう。

またパンフレットでのツアー紹介もさることながら、『最期の旅』をプロデュースする力量をもったスタッフをそろえることに拘りたい。様々な知識・経験をもった“旅のプロ”の養成も必要である。これは、我々旅行に携わるスタッフの人材教育のきっかけともなるし、引いては業界全体のレベルアップにも繋がっていくのではないだろうか。

まとめ

コラボレーションすることで多様化するニーズに応えられるのではと考えていたが、根本的には様々な業種、業界と日常的にコラボレーションすることで、“いつもそこに旅が介在する”状況を作りたかった。人生を振り返るとき、いつもそこに旅があった、だから集大成として『最期の旅』に出かけたい。そう多くの方が考えるようになれば、この業界の未来は拓けていくのではないだろうか。

《参考文献》

- ・「海外旅行という仕事」小林 天心 (株)観光進化研究所、2006 年
- ・「切らずに治すがん粒子線治療革命」鶴蒔 靖夫 (株)IN通信社、2011 年
- ・「ツーリズム・マーケティング実践」小林 天心 (株)観光進化研究所、2006 年
- ・「テレビが飛びつくPR」殿村 美樹 ダイヤモンド社、2010 年
- ・「旅行商品企画の理論と実際」藤本 幸男・森下 晶美 (株)同友館、2011 年

- ・観光庁 「観光白書」平成23年版
- ・経済セミナー 2011 年 11 月号 森口親司 「余暇消費と余暇産業を考える」
- ・「週刊トラベルジャーナル」 (株)トラベルジャーナル 2011 年 10 月 17 日号

- ・日本経済新聞 2012 年1月6日「つながり 今年も固く」
- ・日本経済新聞 2012 年1月21日「シニア消費 100 兆円」

- ・2003 年ビジネスシステム応用研究グループレポート
異業種合同プロジェクト「WiLL」 ミニプロ 12 グループ