

高付加価値の創造と旅行業の未来

郵船トラベル株式会社

中田 聡子

■はじめに

旅行業界が代理業から付加価値産業への脱皮を明確に目指すと宣言し、それにとまなう高付加価値の創造が問われるようになって久しいが、果たして目にみえるカタチでその創造を実体化し、継続できている旅行会社はどれほど存在しているだろうか。i-Pad や、スマートフォンの台頭により、旅行者は自宅でもインターネットを利用し、国内外の航空会社やホテル、レンタカー各社と、さらには海外のサプライヤーとでさえ直取引が行えるようになった。また、facebook 等をはじめとする SNS を通じて、情報は世界中から容易に集めることができるようになったため、旅行会社が関与せずとも、十分旅を楽しいものに創り上げることができるようになった。もはや旅行会社の存在価値はどこへ？と問いたくなることばかりである。そういった環境のなかで、旅行業界が今後生き残っていくためには、自らの商品やサービスにおける高付加価値の創造を改めて見直す時期が来ている。

本論文では、高付加価値の創造とは何かということをも改めて分析・考察し、具体的にどのように旅行業界に対して働きかけ、切り拓いていくべきか、海外向け募集型企画旅行を中心に据えながら論じていきたい。

■第1章 高付加価値の創造 <現状と課題>

本章では、まず現在の旅行業界において高付加価値とされる商品、サービスについて、その現状と課題について考察する。

巷に広がる様々な高付加価値商品、サービス

- ・1ツアーあたりの定員は〇〇人の少人数制！
- ・専用ツアーデスクと専任の担当者が対応！
- ・移動時のバスはゆったり1人で2席をご用意！
- ・ご自宅から空港までは手ぶらで。スーツケースの無料宅配サービス付！
- ・ご参加者には旅日記やフォトブックをプレゼント！
- ・添乗日数〇〇〇〇日以上、ベテラン添乗員が同行！
- ・1都市原則2泊以上のゆとりの日程！
- ・キャンセル料一部免除いたします！
- ・1日1本のミネラルウォーターをご用意！
- ・観光時にはイヤホンガイドを使用！
- ・飛行機の座席の並び席をお約束！
- ・高いクオリティの旅を提供いたします！

さて、これらは日常我々が目にするツアーパンフレットに記載されている文言の一例であるが、これらを見て、「あ、これはどの旅行会社だ！」と見分けることはできるだろうか。

これらの商品、サービスが出たばかりの時には、目新しさもあり確かに注目も浴びた。内容を変えながら、現在も進化を続けている。しかし、目新しいのはほんの一瞬で、あっという間に各社が模倣をし始めるため、世に出てから半年後には決してめずらしいものではなくなる。まさに高付加価値商品、サービスの金太郎飴化である。

各社とも似たり寄ったりであるから、旅行者もその良し悪しを比べられない。「わが社のツアーは高付加価値、高品質です！」とスローガンに掲げ、アピールをするも、旅行者にとってはもはや「当たり前」となりつつあり、各社のスローガン攻撃においては、「もはやお腹いっぱい」というのが旅行者の本音ではないか。

高付加価値商品、サービスの成功事例

そもそも旅行業における高付加価値の創造とは何か。それは、従来のパッケージツアーに無かった新しい要素(=価値)、あるいは、従来の商品に改良を加えることによって得られた価値であり、従来品との差別化から始まったといえる。ところが、前述の高付加価値と謳われるものの大半には、同時に「高品質な」とか「上質な」といった形容詞が並ぶことが多く見受けられる。当然質の向上には、コストアップが避けられないから、対象となる旅行者は、自然に富裕層に向けられてきた。高付加価値商品=利益を出しやすい、という図式である。ところが、その結果、高付加価値商品のなかでデフレの状態が引き起こされ、少ないパイの取り合いがなされている。そもそも富裕層というのは一つのマーケットにしか過ぎない。高付加価値を語る上においては富裕層だけを対象とするのではなく、もっと広い旅行者層に目を向けるべきなのである。

以下は、金太郎飴化にならなかった高付加価値として実績のある商品、サービスの一例であるが、いずれも時代の流れや、旅行者をとりまく環境の変化により、常に柔軟な対応が必要とされている。事例考察とともに、それぞれが抱える課題について考える。

オンリーワンであること

「ベテラン添乗員〇〇と行くツアー」、「ソムリエ〇〇と行くワイナリーツアー」など、旅行の素材の重要な役割を特定の人間に担ってもらい、旅行者と〇〇とが時間を共有するコピーの利かないオンリーワンのツアー。たとえば弊社では、音楽評論家の先生が同行する海外のオペラ鑑賞のツアーを企画実施している。企画段階から評論家の先生に入っただき、ツアーパンフレットには先生からのツアーへのお誘い文をたっぷりと入れる。ツアー前の事前旅行説明会ではオペラ解説会を同時に開催し、事前にオペラを学習できる場も設ける。ツアー中も先生と一緒にオペラを鑑賞し、鑑賞後には食事とともにグラスをかたむけながら、観たばかりのオペラの感動冷めやらぬまま、感想や意見を交わす。ツアーの中で同じ興味をもつ参加者と先生とがつながり、参加者同士がつながり、ではまた次回会いましょう、ということになり、ツアーへのリピート率が高まる。オンリーワンだからこそ、他社の追従の可能性は低いため、手堅い結果を残しやすい。また、オンリーワンからオンリーワンが生まれることもある。弊社でも同行される先生から別の先生をご紹介いただき、オンリーワンが1つ、2つ、3つと増えている。

オンリーワンのツアーが、高付加価値商品としての位置づけに定着するためには、継続する商品となるかどうか、オンリーワンである相手との関係を誠実に築いていけるかどうか、企画力も当然問われるし、リピーターが付くかどうかカギとなる。

リスクあるところに勝機あり

入手が難しいコンサートやミュージカルのチケット、スポーツ観戦チケット等を商品に組み込み、そこに旅行の手配を加える手法は昔から行われてきているが、これは普遍的に有効な方法である。「観國之光」の著者でもある大塚俊彦氏によれば、旅行代理店が飛行機やホテルの手配をするのは当たり前のことで、ミュージカルやスポーツ観戦のチケットを確保するということが困難なミッションであるからこそ、受注の付加価値になり得るとある。リスクのある材料(チケット)に企画力が加味されたとき、そのツアーはまちがいになく高付加価値の商品となる。需要があるところ、リスクがあるところに勝機があるということだ。

再び弊社の例を挙げさせていただくと、毎年元日にウィーンの楽友協会ホールで開催されるウィーン・フィルハーモニー管弦楽団のニューイヤー・コンサート鑑賞のツアーがある。1枚あたり何十万もするプレミアチケットをツアー代金に組み込んで募集、実施している。同様のツアーは他社でも数社実施をしているが、決して多くはない。なぜなら、チケットが確実に取れるかどうかの仕入のリスクと、売れ残った場合のリスクがあるからだ。数年前まで弊社では、この高額なチケットをオプション(別料金)とし、ツアー代金とは別にお客様に買い取っていただくかたちで提供をしていた。万が一のキャンセルの場合、会社がリスクを負わなくて済む。ところが、リーマンショック後の不安定な世の中であって、さらに、新型インフルエンザや、アイスランド火山などがツアーの募集時期に重なっていたせいか、結果は芳しいものではなかった。旅行者から聞こえてきた理由はこうである。「いつキャンセルせざるをえないかわからないのに、そんな金額払えない」と。

その翌年から、別料金のスタイルを変え、ツアー代金に組み込みにしたところ、お客様からの反応がぐんと上がった。以後、毎年参加者数は上昇している。

こうしたリスクは、企業がそれを理解し、支援をしてくれるからこそ実現可能なものであり、どの旅行会社でも出来ることではない。一歩間違えば、会社に損害も与えかねない。企画者個人ではどうにも出来ないだけに、企業にもリスクに対する目利きが必要とされている。

テーマ性と専門性のレベルの高さで勝負

これはいわゆる SIT ツアーに代表されるもので、前述の2つと比べると、新規参入しようとする旅行会社にあっては取り組みやすい分野であるかのように思える。

ところが、いざ始めて事業として続けていくにはかなりの年月がかかることに気付く。「○○をテーマに、□□を専門にやります！」と宣言していながら、いつのまにか消えてしまった旅行会社やツアーが一体いくつ存在するだろうか。

以下は、ここ数年に注目を集めた SIT ツアーの一例である。

- ・雨季のウユニ塩湖を訪ねて(株式会社西遊旅行)
- ・ウクライナ美都物語(トラベル世界株式会社)
- ・韓国のブルートレイン「ヘラン号」でゆく 韓国鉄道周遊と城壁の町水原の旅
(株式会社ワールド航空サービス)
- ・アイスランド・バス大周遊10日間(ユーラシア旅行社)

各旅行会社の設立年から今年までを数えると、ユーラシア旅行社は設立27年目、トラベル世界は38年目、西遊旅行は40年目、ワールド航空サービスは42年目である。

以上からもわかるように、SIT ツアーに取り組み、事業として軌道に乗せ、かつ安定した顧客を抱えていくには相当の年月を要する。また、SIT ツアーの場合、顧客層となる対象はニッチな層に限られているので、宣伝告知においても知恵と時間と労力が必要とされる。まさに、石の上にも3年ならぬ5年、10年という長いスパンで取り組む分野であるため、新規参入する場合、経営側の理解と根気も必要である。旅行者を取り巻く情報社会が成熟しているため、今後はさらにテーマ性あるいは専門性においてレベルの高さが求められる。したがって、今後の課題としては、旅行会社同士の連携や共同行動に、さらなる成長の可能性があると考えているが、一方で、なにぶんノウハウや専門性が勝負の分野でもあるため、他社不可侵な風潮があり、それが強みでもあり弱みでもあるのがこの SIT ツアーを取り巻く環境の現状である。今後は、その風潮そのものを根底から変えていく必要があると考える。

あなたから買いたいと言われる人材に

高付加価値の創造は、人材を抜きにしては論じることができない。日本旅行のカリスマ添乗員として名高い平田進也氏の存在などはその好例であるが、ヒトがその会社のブランドになるのである。

ツアーの企画者に始まり、問い合わせや申し込みを受け付ける電話やメールの受付から、カウンターの人材、さらにはツアーに同行する添乗員まで多岐にわたる。旅行者から「あなたが添乗に行ってくれるなら、また参加したい」と言われることが決してめずらしくはないこの業界において、高い接客能力やコンサルティング力の高いヒトを抱えることは企業にとって宝である。

旅行者が個人では入手しにくい情報を代わりに探して提供、旅行のノウハウを伝授、メンドウな手配を代わりにやる、ヒトがやれることは無限にある。どの旅行会社も勝負に出ることができる。逆に、旅行者が期待するだけの能力やスキルをヒトが兼ね揃えていなければ、よほどの企画力のあるツアーではない限り、旅行者は離れてしまう。「企業こそ人なり」ということは多くのサービス業、業種を超えて論じられるテーマであるが、旅行業界こそヒトで勝負し、ヒトを強みにできる業界であると確信している。

企業側には、優秀な人材が長く働けるような環境づくりがこれまで以上に求められるだろう。相変わらず離職率が高い業界などと言われ続けることからの脱却は最優先課題である。

■第2章 旅行会社の価値とは何か。

インターネットによる情報収集の時代の限界

航空会社やホテル等と旅行者との直取引がインターネットで行われている昨今において、一方ではインターネット社会の情報過多による情報不足を指摘する声も少なくない。ひと昔前に比べると、トリップアドバイザーをはじめとする口コミ系のサイトが大小問わず随分と増えたとし、ちょっとした疑問を解決してくれるyahoo 知恵袋や掲示板の類も膨大な量である。旅行者にとって、旅行の手配に費やす時間と、これら情報収集の時間とでははるかに後者のほうに時間が費やされているわけである。

情報過多は、ある側面において選択肢の飛躍的な増加ともとれるが、これについても旅行者にとっては、旅行会社各社間の大きな品質の差を見分けることができない。金太郎飴的な商品が並んでいると、購買プロセスにおける旅行者の時間やエネルギーは消耗し、購買プロセスの質は低下傾向にあるといえるからだ。(コモディティ化市場のマーケティング論理 恩蔵直人著より)

高付加価値は旅行会社だからこそ創り出せる

こうした状況下だからこそ、旅行会社は旅行者にとって価値のある存在になれる可能性がまだまだある。商品を創り売るだけの単なる販売業ではなく、より正確な情報を見極め、それを旅行者に提案できるのが旅行業である。時には旅行者の背中を押してあげたり、選択の手伝いをする「かかりつけ医」のような存在となり、あるいは旅行者が1人では成し遂げることができないような大きなチャレンジや経験の場を提供する存在になることもできる。旅行者が自力で調べて、旅行を手配して、得ることができる「旅の楽しみ」をはるかに超えられるだけの知恵とアイデアをもって、旅行という手段を通して、新しいライフスタイルとの出逢いを旅行者は享受することができるのだと、もっと旅行者に周知することができたなら、旅行業界自体の在り方も変わってくるはずだ。

■第3章 高付加価値を創造する産業となるための具体的プログラム

本章では、高付加価値を創造する産業となるために具体的なプログラムを提案する。1つ目は旅行会社同士の人材交流制度からはじまるアライアンスの可能性について。2つ目は企業が高付加価値の創造を後押しするための自社プログラムの強化である。

旅行会社間のアライアンス戦略

航空業界では10年以上前から取り組まれていたアライアンスであるが、なぜ旅行業界には目立ったものが存在しなかったのだろうかとかねてより疑問に感じていた。航空業界の場合には、国際的な規制緩和による競争の激化を回避するためという見方が一般的ではあるが、旅行業界を取り巻く環境を考えても、旅行会社同士の人材交流やコラボレーションを積極的に行う時代はすでに到来している。

このアライアンスの源となる形態については、すでに「旅専」という独自の「専門性」を持つ旅行会社集団があり、今年で設立13年目を迎える。もっと、同様のアライアンスやグループが出来てもよいのではないか。

アライアンスは必ずしもディスティネーションの数やテーマの数で勝負するものではないと考えるが、3、4社単位ではなかなか旅行者に訴求しにくいいため、少なくとも10社以上の加盟は欲しい。「アジア・ヨーロッパ・アフリカ・アメリカ・オセアニア」でそれぞれの専門エリアごとに分けたり、「音楽・美術・建築」というような芸術様式で分けたり、それぞれ旅行者にわかり易いネーミングでアピールするのが良い。各社は複数のアライアンスに加盟することも当然ありうる。

活動内容としては、月1～2回の勉強会を開催。各旅行会社から業務に携わるすべてのスタッフを参加させる。勉強会ではブレインストーミングを前提としたテーマに基づく議論、意見交換を行う。専門分野あるいはテーマごとに、成功事例や失敗事例などを積極的に提議し、旅行会社間でより高いレベルの上質な企画性をもった商品をプレゼン、切磋琢磨しながら、旅行者にとってさらに魅力的な高付加価値の商品造成の場を設ける。商品造成に際しては、共同で航空機の座席を仕入れ、ランドオペレーターに働きかける場も出るだろう。こうした共同仕入れに近い事例はすでに製造、物流業界でもみることができる。2012年11月13日の日本経済新聞電子版によれば、プリンターを主力商品とするエプソン販売とキャノンマーケティングジャパンが輸送コスト削減のため呉越同舟で共同輸送を開始している。ここで注目すべきは両社と、物流にかかわる日本通運とが倉庫を共有するにあたり「企業秘密」を互いに制限を設けることで秘密保持契約を結んでいるということだ。

これは旅行業界においても応用が出来る。特にテーマ性、専門性の高いツアーを取り扱う場合、旅行会社にとってノウハウをもった企画者およびその企画は企業秘密そのものである。しかしながら、高付加価値の創造の将来への過程においては、もはや旅行会社同士が敵同士となるのではなく、旅行者をとりまく今とこれから先を見据えて共に戦っていかなければならない。

1つのアイデアとして、アライアンス加盟の旅行会社同士で、共同企画の商品を創るという選択肢がある。これまでバラバラに参加していた海外研修も、テーマに基づいたプログラムを作り、観光局の協力を得ながら企画者同士アイデアを出し合い、テーマをより深く掘り下げ企画に反映する。一企画者にとっては、こうした経験は企画力をアップする場ともなる。

具体的には、こんなプランはいかがだろうか。

- ・アライアンス加盟のメンバー全員にアンケートを実施
- ・お題は、自分があと半年の余命宣告を受けた時に訪ねたい国や地域はどこか？
- ・当該観光局に研修プログラムへの協力を依頼
- ・依頼から実現までのプロセスを段階的にドキュメンタリーとして収録
- ・研修旅行の実施
- ・最後の生涯を過ごすためにどのようなプログラムを考えるか、ディスカッションの様子を収録
- ・参加者へのインタビュー
- ・帰国後の企画立案の様子を収録
- ・パンフレット作成、宣伝告知(旅行者にはこれまでの経緯のVTRを観せることも宣伝のひとつ)

- ・ツアーの実施
- ・実施の前後のツアー参加者へのインタビューと、ツアー実施中の様子を収録
- ・帰国後にツアーの企画者と参加者を交えての意見交換会
- ・次回ツアーへリポートを図る

ちょっと例としては極端すぎるかもしれないが、各旅行会社で腕を振るうツアーの企画者が渾身の想いで創るツアーに、期待を寄せる旅行者は少なくないはずだ。1人のツアー企画者の想いが旅行者に伝わり、それが参加をしたいという気持ちと呼び覚ます。それが、2人、3人・・・と増えていきツアーが成就すれば、その想いは単純に足し算となるのではなく、かけ算となって旅行者の心に伝わるはずである。

もう1つのアイデアとして、アライアンス加盟の旅行会社が増えてくれば、航空会社が提供するようなマイルサービスならぬツアーポイントサービスの会員プログラムを作るのもよい。プログラムでは貯めたポイントを次回のツアーの費用の一部に利用できるだけでなく、オンライン上で会員が自分たちの参加したツアーで撮った写真や旅行レポートを共有する。テーマを共有するメンバーだからこそ、旅行会社側から見れば手厳しい意見も出るかもしれないが、テーマ性、専門性でつながったネットワークだからこそ密度の濃い情報が得られるだろうし、旅行者の多岐にわたるライフスタイルの在り方に、旅行会社同士が集結し、より新鮮な企画を創ることができるはずだ。

旅行会社内の人材育成の強化と支援

旅行会社が企業として高付加価値の創造のためにすべきことは、下記の3つであると考えます。

1. ノウハウ継承のための後継者問題の解決
2. 長期的視野に立った高付加価値創造のための支援
3. 人材育成の強化

まず1について、これはテーマ性が強くなればなるほど、ノウハウをもつ担当者個人に頼らなければならない現象が起こりやすい。ノウハウの継承は組織として、高付加価値の創造を継続するにあたり、避けて通ることができないものだ。後継者を育てなければ、仮にその担当者が会社を辞め、独立や転職したとき、そのノウハウはその組織には残らなくなるからだ。ノウハウの継承には、企業がその継承すべき財産に対し、どれだけ理解があるかにかかっている。

それが2でいうところの、長期的視野に立つ企業からの支援である。

高付加価値を創造というと、時流にのっていることから、新しい試みとしては理解されやすい。

しかし、たとえばテーマ性の高いツアーをやろうとする場合、イチから始めることの大変さは体験したものにしか理解できない生みの苦しみがある。生みの苦しみがあるだけならよいが、たかが2、3年で成果が出ないと組織が判断すれば、あっという間に閉鎖あるいは縮小の憂き目にあう。

テーマ性の高いツアーが旅行者の間で定着するには、少なくとも5年以上の歳月は必要であると考えます。定着したあとも、常に黒字を維持できるという保証もない。なんといっても、高付加価値そのものの定義が時代ごとに変化していくのだから、山あり谷ありは避けられない。それを、全面的に支援していける企業でなけ

れば、高付加価値の創造を支えていくことはできない。

3は前章からの繰り返しになるが、サービス業である旅行業は、ヒトが介在しなければ成り立たない。企画者が1人ですべて仕入、手配、あるいは添乗や精算までこなす会社は別として、チームワーク(分業)でやっている旅行会社を前提に考えるならば、企画者の命が吹き込まれたツアーを旅行者に提供する際に、旅行者が不安に感じたりすることがあってはならない。「企画は良いけどスタッフの対応がねえ」とか「〇〇を専門に取り扱っているのに、対応するスタッフが大して詳しくない」といったことは、企業として大いなる損失である。企業ブランド、つまり旅行会社のブランドは、社員そのものが創るといっても過言はない。

そういった意味では、ノウハウをきちんと引き継いでいくための社員教育プログラムは必須であり、さらには人材育成の点では、外部から講師を招き、接遇研修を行うなど、トラベルコンサルタントとしての修練も行うことも並行して行っていくべきと考える。

最後に、これは旅行業界全般に言えることであるが、「旅行」を通して旅行者に心の豊かさを提供し、感動を伝え、ライフスタイルを築いていくためには、「旅行」に携わる社員がもつとびのびと人生を実感し、潤いのあるマインドで仕事に取り組むべきである。人材人員不足は旅行業に限ったことではないが、企業は今一度、高付加価値の創造のために何を必要とし、どのような支援を行っていくべきかを考えなければならない。

■おわりに

2013年1月、JTB ロイヤルロード銀座が移転とともにリニューアルすると発表した。支店開設から10年になるという。店舗面積は約2倍に、土日の営業開始、富裕層向けの専用フロアも開設するという。

「高付加価値商品」を専門に扱う店舗の代表格ともいえるロイヤルロード銀座が今後どのように展開し、旅行者からの支持を得られるかに大変関心がある。このご時世において店舗拡張を図るとするのは大変な挑戦であると考えている。

挑戦のかたちは多種多様であって良い。我々が取り組むべきは、現状からの脱却であり、常に進化を続けていくということである。そのためには、1人勝ちに気を取られるのではなく、業界全体が WinWin の関係であることがまずは第1段階として乗り越えるべき壁であり、乗り越えた旅行会社同士が切磋琢磨し合えば、業界全体が堅固なものとなる。企業同士の戦いはそのあとでも遅くはない。また、この壁を乗り越えられない旅行会社はいずれ淘汰されていくであろう。

参考資料

- ・日本経済新聞 電子版 2012年11月13日 「物流の環境対策、企業連携で限界を超える」

参考文献

- ・「旅行企画のつくりかた」 小林天心
- ・「海外旅行という仕事」 小林天心
- ・「ビジットデザインング～訪問に値する価値の創造」 谷口正和
- ・「コモディティ化市場のマーケティング論理」 恩蔵直人
- ・「観國之光」 大塚俊彦
- ・「信頼関係の作り方」 朝倉千恵子