

「私にとっての旅行産業とその未来」

～20年前と現在、そして20年後の中小旅行業～

株式会社いい旅

黒崎康弘

概要

私は約20年前に大学を卒業し、3年勤めた旅行会社の倒産を機に転向し、調理師として5年働いた経歴を持っている。現在は再び旅行業界に身を置いて12年になるが、調理師となった時も旅行業に戻った時も、それぞれ自分なりの判断があった。旅行業の収益性低下が嘆かれて久しいが、それは今に始まったことではなく、コミッションカットやサプライヤーの直販が進む中で、むしろよくもっているという印象を受ける。

今、IT技術の発展と一般への浸透により、旅行業は再び大きな転換点を迎えている。今後の変化はより早く、より大きく、より決定的だ。それでも私は中小旅行業には未来があり、やり方次第で以前より自由で楽しい未来に向かえると考えている。かつて旅行業に限界を感じて飲食の道を志し、今は旅行業の経営に携わる身として、両者を比較しながら、自分にとっての中小旅行会社経営と未来の可能性を考察したい。

過去の業務経験から

旅行「代理店」の時代

私が業務渡航を中心に扱う旅行会社に入社した当時は、BSPのコミッションが9%あり、普通運賃でビジネスクラスを発券すれば片道数万円ものKBがあった。ヨーロッパ線のビジネスクラスは70万円台だったため、値引きなしで販売できれば粗利が優に10万円を超える計算だ。社内にあったKB表を見て、予約を取って航空券を発券し、書類を整えて届けるだけでこれほどの利益を得られるのかと驚いたのを覚えている。恐らくバブルの頃は、企業の好業績に支えられてこうしたチケットが売れ、旅行会社も相当潤ったのだろう。

ただ、既にバブル後だったこともあり、実際にはそんな仕事ばかりではなかった。利益の少ない鉄道切符でも手配には同じ精度と責任を求められ、高い航空券は値引きを求められた。企業の出張規定が変わり、役職者もエコミークラスを利用するようになった。そして、私が最初に旅行業界にいた間にも格安航空券が市場に出回り、より安い航空券を求められる機会が増えていった。

それでも当時旅行会社は、航空会社と消費者の間に立ってサービスを提供すればコミッションが得られた。専門的な労務を提供するなら、弁護士や会計士のように顧客から手数料を得るべきだが、収益の多くを航空会社から得ていた。格安航空券は多少事情が異なるものの、自らのサービスや商品なら自由に価格を設定するところを、航空会社によって定められたMSP(最低販売価格)に従っていたのだから本質的に同じである。顧客の旅行手配を代理するにしても、サプライヤーの販売活動を代理するにしても、あくまで旅行会社は「代理店」であり、それでよかったのである。

「価値」をつくりたい

その会社は入社後 3 年で倒産した。私は若く、経験も知識も少なかったが、ひとつの会社が衰退し、次々に社員が去ってついには消えてしまう様を見て、何があっても自分の力で食べていくにはどうすればよいかと真剣に考えた。手配は出来て当たり前、書類も不備がなくて当然、チケットは自ら顧客に届けるとなれば、値引き競争くらいしかない。航空券の販売に付加価値をつけることは、私には大変難しく思えた。

そして、自分の力で最低限食べていけるようになるには、飲食業が一番だという結論に達した。食を得るにはその近くにいるのがいいという単純な考えもあったが、目指したのは接客スタッフではない。私は技術と感性次第で「価値」をつくれる、料理人になりたいと思った。

世の中がどれほど変わっても、人は食事をしなければ生きられない。ならば食に関わる仕事はなくなるらない。当時の私はそう考え、価値をつくれるようになるまで努力するかいがあると見込んだのである。

それは間違いではなかった。調理師の資格を取り、飲食店に就職して経験を積み、何とか手に職をつけた。

自由になる時間は少なかったが、自分の家族と、小さいけれど住む家を持つことが出来た。

だが、そうして最低限目指したものを達成した後、私は新たな課題にぶつかった。

差別化の難しさ

調理師として働いた 5 年の間に、私は何度も店を異動して様々な人に出会った。ホテルの厨房でコックをしていた人、寿司屋の板前だった人、結婚式場で宴会料理をつくっていた人、中華料理屋で鍋を振っていた人など色々だが、皆それぞれに経験と技術を持ち、調理を始めて数年の私では到底及ばなかった。

ただ、忙しい中でも頑張っていていれば、彼らは時折自分の技術を見せて、少しずつ知識を分けてくれた。これは本当に有難く、自分の手で少しでも多くの価値をつくれるようになるのが嬉しかった。

だが、数年働くうちにあることに気づいた。私より高い調理技術を持つ彼らが、なぜ経験の浅い私と一緒に働いているのか。高めた技術をその分野で活用せず、なぜわざわざ違う業態の店にいるのか。それは、苦勞して身に着けた技術も専門店では抜きんでたものではなく、周囲と差別化を図って待遇を改善できるものではないということだった。となると状況を変えるには、独立するか他の会社に移るしかない。彼らはそうして店を移ってきたのである。私はここで、人と同じ努力をしても差別化を図るのは難しいことを知った。

ギャップが生むもの

調理技術では経験者に及ばなかったが、誰もが初めて取り組むことなら努力次第で勝つこともあり、その発見は当時の私を勇気づけた。また、仮にも数年間旅行会社にいたため、カウンターで働くようになって客席から外国人客に話しかけられても多少の受け答えはできた。ごく簡単なやり取りだが、他に英語で話そうとする人がいなかったため重宝された。他にも、新メニューづくりのために出した提案書が「分かりやすい」と好評だったり、アルバイトのシフト表をエクセルでつくるだけで喜ばれたりもした。肝心の調理技術や店舗運営は、失敗を重ねてようやく人並みの働きができるようになりつつある段階だったが、経歴の違いからくるギャップが人の目についたのは意外だった。

こうしたことから、会社は私を運営向きと判断したらしく、調理場の責任者となった後は店長となるための講習会に何度も出席させられた。このことは技術を磨きたい私の意に反していたが、旅行の分野でも調理の

分野でも経験の浅かった私が、身の置き所を変えることで人目についたのは興味深い。

成長と学びの問題

休みが少なく働く時間の長い調理職は、技術を身につけるには好都合だが、仕事を一通り覚えてしまえば繰り返しの長時間労働だ。しかも調理場の責任者となると、新たな技術を学ぶ相手がいないのが問題だった。それでは成長できないため、給与は下がって構わないからと他の業態へ異動願いを出したが聞き入れられなかった。また、責任者を任せられるようになると、仕入や仕込み、スタッフの教育やシフトが頭から離れず、人が足りなければ店に出るしかないため、自分のことを考えるゆとりがなくなった。日々の仕事に追われて、新しいことを考えたり学んだりすることが出来なくなった。

ITバブルが弾けた後の2004年当時、調理場にこもって働いていた私にも、インターネットが進歩して、世の中の仕組みが変わるらしいということは分かった。そして、先に述べた差別化のことと合わせて、このまま学びの時間を得られず、インターネットのことも知らずに働き続けるのはあまりに不利だと感じるようになった。

足し引きの商売

少なくとも店で働く私にとって、飲食業は足し算と引き算の商売だった。食材を発注して手づくりで仕込み、きれいに盛りつけて提供し、店の席が何回転かすれば利益が出る。だが、一日に得られる利益は席数と回転数、調理場の設備によってほぼ決まるため、多くの来客があった日でも物理的な限界があり、来客が少なければすぐマイナスとなる。そのため競合が増えると、会社は売り上げを維持するために営業時間を拡大し、メニューを増やし、弁当のテイクアウトまで始めた。人手も設備も足りないため、手づくりしていたものを出来あいのものに変えて味が落ちた。現場は負担を強いられ、誇りを奪われ、力を出せなくなった。

掛け算の経営

これに対して、席数や在庫などに縛られず何かを販売する仕事は、工夫次第で売り上げを掛け算のように上げられる。販売用の店舗を持たないネット通販や、物理的な在庫すら持たない情報商材、はやりのユーザーチェンジャーなどはその最たる例だ。当時はその方面の学習を進める余裕がなかったが、工夫の余地が大きく、成果次第で時間の価値を高められる、物理的な制限の少ない仕事をしたいと考えるようになった。

在庫や資産を持たない中小旅行会社は差別化のしづらい仕事だが、IT技術の発達によって集客や販売方法の選択肢が増え、便利なツールの登場で手配にかかる時間が大幅に減ったため、掛け算の経営を実現しやすくなった。そして、事業環境が変わっても、投資を行わず小回りの利く経営体質は方針の転換がしやすく、様々な工夫をしやすい。当時はそこまで考えていなかったが、努力次第で掛け算の経営を実現できると考え、他の飲食店に移るより旅行業に戻ることを選択した。

成長する旅行業の方法論

旅行代理店から旅行会社へ

2005年、私が6年振りに戻った旅行業は、意外にもあまり変化していなかった。eチケットはまだ導入されておらず、BSPのコミッションは7%あった。だがそこからの変化は早かった。すぐに燃油サーチャージが導入され、旅行会社はコミッションの対象とならないこの費用を、航空会社に代わって徴収することになった。その

後コミッションはさらに減り、2008 年にはゼロコミッションという言葉まで登場した。

実際に全てがゼロになることはなかったが、利益は大幅に減少した。格安航空券など一定の利益を得られる商品はあったものの、もはや航空会社の手数料頼みで存続できないのは明らかで、旅行代理店から脱却して旅行会社となる必要が生じていた。ここでも生き残るためには差別化を図り、独自の価値を提供することが求められた。

フラット化する情報

在庫や資産を持たない中小の旅行業は、ひと言でいえば消費者との「情報の格差」で成り立っていた。航空運賃の計算方法や手配ノウハウ、現地情報や言語の壁などだ。しかし今日、IT 技術によって旅行業者と消費者の情報格差は縮小し、時には逆転している。様々な WEB サービスが登場し、消費者自らが旅行を手配できるようになってきている。中間業者をなくするのがインターネットの本質である以上、この流れは止まらずさらに加速する。情報格差はさらに縮小し、フラット化していく。

情報が増えたことにより、旅行者のパッケージ離れも進んでいる。多様化したニーズに旅行会社は応え切れず、大量仕入れにより安価な商品を大量販売する手法は通用しなくなってきている。

それでも大手の旅行会社は流通を押さえて、個人で手配するよりお得なフリープランを打ち出せるが、LCC や民泊、ウーバーなど、業界の枠組みやルールを超えた勢力が次々に生まれる状況で、どこまで存在感を維持できるかは疑問だ。中小旅行会社は違う道をとるべきで、情報化社会を勝ち抜くのは、情報を制す者に違いないと思う。

情報の特性と活用

旅行会社が発信する情報は、インターネットに溢れる一般情報の追従を許さない水準(量、質、鮮度)に高める必要がある。人に必要とされる、優れた情報の提供者になれば、未来においても事業を継続できる可能性が高い。また、「人」にフォーカスして、芸能人や専門家のようにプロデュースし、WEB サービスとの差別化を図る手段も有効だ。IT 技術が進化し、バーチャルアイドルが市民権を得たとしても、芸能人や研究者という職業はなくならないだろう。であれば同じ情報やサービスでも、特定の人を通じて得たいという欲求があるはずだ。情報化社会においては、消費者は膨大に膨れ上がった情報の海で溺れそうになっている。これを真摯に導き、価値を提供し、信頼を得ればよいのである。

食材なら大量に仕込めば劣化し、冷凍しても味が落ち、保管に場所を取るためコストがかかり、量的な限界がある。それに対してデジタル時代の情報は、大量にストックしても劣化せず、情報の鮮度は落ちるものの、更新を加えれば立派な記録情報となる。保管にはほとんどコストがかからず、複製や応用も可能で、投資した時間が無駄にならない。経営上、この特性を活かさない手はない。

コンテンツマーケティング

この情報の特性を活かす理想的な形のひとつに、「コンテンツマーケティング」がある。詳しくは省くが、テーマを絞って情報を発信していくことで、WEB 上の情報強者となり、集客につなげることができる。相当な労力と時間が必要だが、ある分野で十分に強くなれば、その後は大したコストをかけずに長く優位性を保てるのが利点だ。そして、情報の発信に留まらず、実際に手配サービスを提供できるのが旅行会社の強みだ。

顧客のニーズに応え、優れた手配実績を積みばリピーターを獲得し、クチコミを自然発生させ、ブランディングを図ってさらなる集客につなげることができる。

コンテンツマーケティングは、大手が取り組みにくい手法でもある。WEB 上に広告を掲載すれば検索に対応した上位表示が可能で、すぐに結果が得られてコストも安いからだ。

技術的な SEO 対策とは一線を画す、この泥臭い手法は、少数精鋭の中小旅行会社に向く。専門家による指導が必要だが、例えばある国を本当に好きな社員がいて、定期的に訪れることに喜びを感じ、適切な形で情報発信を続けられれば可能である。蓄積され、集客効果を持つに至った情報は、会社の武器であると同時に、働く人が社内に作り上げた財産でもある。頑張って働くほどに強くなり、苦勞すれば報われる。そうすれば人は、誇りと熱意を持って新たな力を出し続け、その器たる会社も存続できる。

インバウンドとアウトバウンド

アウトバウンドだけで経営していく方法もあるが、可能ならインバウンドもあった方がいい。インバウンドの方が、グループサイズが大きく需要が旺盛で、掛け算の経営を実現しやすいからだ。

ただ、インバウンドだけに頼るのは変化への対応力を欠くため、性質の異なるこの 2 つを社内に共存させ、必要な局面で協力させ、成果を社員に還元していくことが経営者の重要な仕事となる。

また、アウトバウンドの顧客も日本人だけとは限らない。日本に住む外国人も顧客となるため、外国人の雇用を増やし、そうした顧客への対応力を高めておけば、新たな需要も獲得できるようになる。双方向の事業を持って為替変動や海外情勢のリスクを分散し、相乗効果を生むまでに育てられれば会社として強い。

専門特化と柔軟性の例

昔、焼鳥屋の業態で働いていた頃に鶏インフルエンザが流行した。目に見えて客足が遠のき、何らかの対策が必要だったが、本社の出した指示はチラス配りだった。指示には従ったが、世間が「鶏は駄目」と言う中で焼鳥屋のチラスを配っても効果は上がらない。店名に「鳥」と入っていたのが決定的だった。

これがフレンチやイタリアンの人気店で、店の雰囲気や味、シェフの腕や魅力に顧客がついていれば、その時使うべきでない食材を避ければ影響が少ないだろうし、フランスやイタリアで問題が起こっても影響が及ぶことは考えにくい。ひとつの分野に的を絞るのは差別化の近道だが、絞り過ぎると柔軟性を失う。

また、上の例では「鳥」に特化したことがどれだけ売上増加に寄与していたかがポイントだ。効果が大きいなら潜在リスクと捉えてもよいが、何らかの方法で事業の柔軟性を確保しておくことも必要だと思う。

垂直統合か水平展開か

旅行会社がホテルを所有する。あるいはバスを持つ。これらは、流通の上下に手を広げていくため「垂直統合」と呼ばれる。これができるれば独自のサービスを提供しやすくなり、客室や座席の確保も容易になるが、うまく収益を上げ続けられるかという疑問が残る。資産や雇用を増やせばコストが上がり、それを支えるのは売上や粗利益である。そして当然のことながら、ホテルを所有すればホテルの、バスを所有すればバス会社の、経営上の悩みを持つことになるためである。

これに対して、自らの事業領域を越えずに幅を広げていくことを「水平展開」という。旅行業なら国ごとの専門店をつくっていくような取り組みだ。ただ、店を増やせばリスクは分散するが、一つの専門分野で問題が生じた際は、そのマイナスは他の店舗でカバーするしかない。

集客方法の水平展開

これを解決する方法の一つが、集客方法の水平展開である。例えば先に述べたコンテンツマーケティングを用いて、ある国に特化した強力な WEB サイトを育てて集客できるようにし、十分に育ったら次のサイトを育てる。これを繰り返すことで、いくつかのサイトから複数の地域に向けた集客ができるようになる。

重要なのは、理想の顧客像に合わせた明確なコンセプトを定め、問い合わせの何割かは断るつもりで運営することだ。その代わり引き受けた仕事には全力で取り組み、割が合わなくてもきちんとケアする。質のよいリピーターを育てて信頼を得れば、ある地域に問題が生じた際には他の場所を勧めやすくなる。普段より基準を緩めて仕事を受けることもできるし、現地視察や情報強化の時間にあてることもでき、変化に強くなる。

必要となる垂直統合

情報強化による集客が実現できたら、多くの情報に触れて高まった顧客のニーズに応える体制づくりも必要となる。ホテルスタッフや現地ガイドの、一般的なツアーと変わらぬ対応では顧客が満足せず、多くのクレームが出るため、リピーターの獲得を目的とするならこの部分の強化は避けて通れぬ課題だ。現地スタッフを直接雇用しないまでも、何らかの形で顧客の満足度を還元するなど、現地と一体になって顧客を増やしていく取り組みが必要となる。ある程度の集客効果を上げないとこの悩みは生まれないが、その段階に至ったなら、ブランディングのため垂直統合を進めることも必要となる。

20 年後の旅行業

なくなる仕事となくなる仕事

今後数十年で AI (人工知能) が著しく進歩し、生活を便利にするだけでなく、人の仕事を奪う可能性が研究者によって指摘されている。スーパーのレジ打ちやタクシーの運転手などは消えてしまう職業の筆頭に上げられ、弁護士や会計士といった高度な学習と経験が必要な職業ですら AI に代替されるという。ただその一方で、残る職業のリストにバスガイドや添乗員が入るのは興味深い。観光案内などは完璧な記憶力を持つ AI に及ばないが、共に旅して顧客を楽しませ、トラブルや不平にも柔軟に対応する仕事は、人でなければ務まらないということだろう。

AI の進歩は脅威か

現在の AI は「ディープラーニング」という手法により、人間がプログラムを入力しなくても自ら学習を深めて能力を高めることができるという。休憩も休暇も不要で 24 時間成長する AI が、2045 年頃にはシンギュラリティ (技術的特異点) と呼ばれる段階に達し、全人類の能力を上回る時がくるという予測もある。

だが、運動能力や五感、創造性など、全てにおいて AI が人間以上の能力を持つことは想像しにくいし、果てしなく技術の進んだ世界を恐れることにはあまり意味がない。例えば AI を搭載したロボットが海外出張や視察を務めるようになれば、仕事で人が移動する必要がなくなり、収集した情報は全てデータで送れるためロボットが移動する必要すらなくなる。高齢化が進んで VR (仮想現実) による旅行体験がトレンドになれば観光旅行も減る。さらにいえば、瞬間移動の技術が確立されてコストや国境、安全の問題も解決されれば全ての交通手段は不要となる。こうした想像は、当レポートで考察する範疇を超える。

AI は中小企業の味方に

10年後、20年後のAIは今よりはるかに進歩する。人はAI搭載のウェアラブル端末を身に着け、秘書のように何でも相談する。IOT社会が実現し、外出先から自宅を遠隔操作して自動運転でマイカーを迎えに来させることもできる。帰宅すれば嗜好に合わせた料理が用意され、人は家事や雑務から解放されて自由な時間を得る。こうしたことが可能になるだろう。

だが、技術的に可能だということと、社会全体に普及するかどうかは事情が異なる。需要やコスト、インフラの問題があり、少なくとも相当な時間がかかる。その長い過渡期において、AIの進歩は中小企業にとって有利となるだろう。大手企業しか獲得できなかった優秀な頭脳の力をAIが発揮し、大手しか持てなかったシステムもコストダウンによって活用できるようになる。事業に要する人員が減り、多すぎる社員数や巨大な社屋は経営の足枷となって、少数精鋭の企業が競争力を得て利益を上げやすくなる。

技術の進歩と人の欲求

アメリカの心理学者、アブハム・マズロー(1908-1970)は、人の欲求には5つの段階があると提唱した。食べたい、飲みたいといった生理的欲求から始まり、安心できる家や健康を望む安全欲求、次に社会的な欲求、他者からの尊敬を求める欲求、自己実現の欲求というように、欲求はピラミッドのように積み上がり、ある段階が満たされると次の段階へ高まっていくという。私自身に当てはめてみても、始めは食べていけるようになりたいと願い、次に家族と家を持ち、後に生活の向上を望んだ。

注目したいのは、環境の変化によっても人の欲求は高まる点だ。携帯電話がなかった頃は、誰も電話を持ち歩きたいとは思わなかったが、今や誰もが持っている。SNSが普及するまで、自分の生活を人目に晒そうとは思わなかったが、今は訪れた店や友人と過ごす様子を喜んで発信している。なかなか日本に根付かなかったハロウィンが、SNSで存在感を発揮したい願望と合わさって、本来とやや違う形で新たな需要を生んでいる。

このように、ITやAI技術の進歩によって従来の仕事が減っても、旅行の専門家たる地位を確立し、確かな価値を提供できていれば、新しく生じる欲求に応えればよい。環境の変化からは新たな需要とビジネスが生まれるため、それに対応できる準備を進めておけばよいのである。

まとめ

進化論で有名なダーウィンの言葉を借りると、生き残るのは大きな会社でも強い会社でもなく、変化に対応できる会社だろう。世の中の変化は早く激しくなっているが、環境の変化に対応して進化できれば、脅威をチャンスに変えることもできる。そのため、規模の拡大や資産の保有はそれ自体を目的とはせず、多くの取り組みが可能な事業体質を持ち続けることが重要だと考える。

著しい情報技術の発展によって今後成長するとされる第四次産業は、「人を喜ばせる産業」と捉えることもできる。これはまさに旅行業が持ちうる特性で、大切なのは単に優れたサービスや商品を提供するだけでなく、人間ならではの想像力と創造力を発揮して、人の感情に訴え、心に届く提案を行うことだ。

ひとつの会社の経営を担う者として、旅行会社が社会に寄与できるものを増やして顧客を喜ばせ、社員が自らの成長を実感し、喜びを持って働ける会社になりたいと思う。そして、発展するツールを有効活用し、人の力を最適な形で発揮させられれば、旅行会社の経営でそれらを実現できると信じている。