

生産性を高め、真に豊かで確固たる旅行産業を確立するために

株式会社 日本旅行
木原 秀和

はじめに

日本が現在抱えている直近の課題である、少子高齢化に伴う生産労働人口の減少、および今後、想定される経済の停滞懸念へのリカバリ策として、あるいは成長産業に乏しいと言われている日本の現状において、その「すそ野の広さ」がもたらす経済効果の観点や、日本の魅力を世界に発信することによる相互理解の助けとなることへの期待など、成長の可能性を秘めた産業の一つとして、観光業、とりわけ旅行産業への期待は大きい。

しかし、一方で、長年業界内での課題として認識されてきた、労働集約型の産業構造がもたらす恒常的な収益性・労働生産性の低さは、人材の流失に繋がり、今後の日本における人材不足の問題とも相まって、大きな成長阻害要因となることが想定され、この課題は上記の理由からも、我が国の経済あるいは文化的な発展を含めたいわゆる「国富の増大」の妨げとなる可能性がある。

本稿では、十分なポテンシャルを有しながら、未だ業界価値の向上や未来に向けた成長曲線を描ききれていないように見える旅行産業について『生産性向上』の観点から突破口を探ることが、ひいては、日本における健全な発展の肝であるとの信念の下、その解決に向けた何らかの道筋について、可能な限り具体的な考察を行いたいと考える。

1. 生産性の定義と、その向上に向けたアプローチ

・生産性の定義

まず、生産性の向上によって、旅行業界が、より良い産業として持続的に成長していくことを論じるに当たり、そもそも生産性とはどのようなものかということの本稿なりに定義してみる。

一般的には「経費を始めとしたコストを投入(インプット)したことで得られる成果(アウトプット)の量あるいはその割合」と定義されるが、敢えてコストの概念には、金銭的な経費のみならず、労働力や人的なリソース、時間なども含めた広義のコスト(≒努力の量)を含み、且つ成果についても、いわゆる収益のみならず、社会への貢献度合いや、従業員を含むステークホルダーの満足度なども踏まえた広義のポジティブな成果をイメージして論を進めたい。

まずは、コストダウンと収益率の向上の可能性について個別に可能性を考える。

・技術革新や効率化によるコストダウンの可能性

生産性の向上を念頭にコスト面から考えてみたい。

当然にして、投入コストの削減に資する検討をすることになり、一義的には、やはりDXといわれるデジタルの力を借りて、人的コストの削減、あるいは人的リソースを生産性の低い労働から、高い労働に移行していくことにより効率化を図る方法が考えられる。

具体的な方法として「生成AI」による様々な文書作成フローの簡略化や、店頭、コールセンター、場合によっては商品開発部門の一部を、AI・ロボット化することなどによる人的・時間的な経費削減などが想定される。

また、人的・時間的な経費と同様に、固定費において大きなシェアをしめる家賃などの、拠点維持に必要なコストも、DXでの解決が望まれる分野である。

メタバースを利用したバーチャル店舗のしくみや、間接部門におけるリモートワークの推進などによって設備費関連の縮減なども考えられるが講義の中でも言及があったように、テレワークと連動した旅行取扱については、乗り越えるべき法律上の課題が存在すると認識している。

また、避けては通れない課題として、DX推進に連動したセキュリティ対策などのシステム費用関連の増加も想定され、DXによる人件費の削減にばかり目が奪われ、設備費等の別のコストがそれ以上に増加するようでは生産性の観点からは本末転倒になりかねない。

また社会問題にもなっている、個人情報流出リスクや、ランサムウェアを始めとする悪意あるサイバー攻撃などへの諸対応が、社会の変化に合わせて必要となる現代では、ゼロトラストの概念なども含めた、新

しい対応の検討も求められるところである。

さらに、やや副次的な課題かもしれないが、旅行業界に特有の事情として、人的な努力による労働集約型のコストについて、正にそれこそを「働き甲斐」と捉える人材が、異業種よりも多い傾向にあるのではないかという想定である。

DX を始めとした広義のコスト効率化が、必ずしも観光産業に従事する人材たちのエンゲージメント向上に寄与しない可能性も示唆しておきたい。

コスト面での改善可能性として最後に言及しておきたいのは、広義の時間的コスト削減の可能性である。

未来において、生産性が高いと想定される分野への新規参入や、知見の蓄積などに必要な準備期間を広義のコストと捉えた際の、コスト削減方法として M&A が考えられる。

要するに、既にその分野でスタートアップしている事業者と提携することで、自社開発や研究機関で想定される時間的コストの削減が可能となる。

旅行業は良くも悪くも自前主義の傾向が強いためか、異業種や他分野との資本提携を含めた M&A の事例は比較的少ないように思える。このような観点でも検討の余地があるかと思料する。

・新商品やコンテンツ開発による収益性拡大の可能性

一方で、生産性の向上を目指す際に、正攻法としての商品や事業の収益率を向上させる方法であろう。

しかし、収益率の問題については、これまでも業界においては、その課題を十分に認識しながらも、個々の事例は別として、抜本的な解決策を見いだせていない現状を鑑みると、何某かの根本的な原因が業界内に存在するのではないかと仮説を持ちたい。

つまり、旅行という形の無いものを商品としている産業では、どれほど革新的な商品であっても、他者が模倣しやすく、それによって過当競争に陥りやすいために収益性が低下していくというのは、宿命なのでは無いだろうか。

当然、他業種の製造業や建設業などでも、模倣や追随によって料金競争に陥る可能性はあるだろうが、旅行産業については、それが顕著だと思われる。

表1から、国内の主要都市である東京における各産業の「労働生産性」を見ても、旅行産業が含まれる「生活関連サービス業・娯楽業」や関連産業である「宿泊業・飲食サービス業」の労働生産性は、他業種に比して低いレベルと言えらるだろう。

解決策としては、例えば商品を構成する要素に、何らかの専門性を持たせ、他社がノウハウの取得に多大な労力を要する商品開発を独自に行うだとか、複雑な予約操作を大規模なシステム投資によってユーザビリティの向上を実現させることで、他者の参入障壁を上げることが出来れば、ある程度は持続的に高い収益性を確保することが可能になるだろう。

しかし、いずれにしても模倣が困難な、収益性が高い事業や商品開発を行うには、当然ながらファーストペンギンにも、それなりの覚悟を持った努力が必要となることは想像に難くない。

・先行投資・研究開発の必要性

ここまで見てきたように、これまで存在しなかった技術革新による構造上のコスト削減や、模倣が困難な程、テクニカルな収益性の高い商品(あるいは事業)の開発は、一朝一夕に実現できる可能性は低く、少なくとも単年度の余剰資金によって、単発的な試行がなされるだけでは、資金面でも開発期間の面でもコストが十分では無いことは、これまで業界内におけるこの課題に、本当の意味での解決策が表れていない現状からも明らかである。

このように考えると、生産性の向上には、革新的なアイデアや技術革新なりを想定した、文字通りイノベーションレベルの「新しい何か」が起こることが必要不可欠であり、このイノベーションの創出を目指すには、ある程度の規模感とスケジュール感、加えて明確な意思と覚悟を持った先行的な投資や、研究開発的な概念が必要になるのではないだろうか。

このような考えのもと、事項以降では、これまで業界内では、そこまでフォーカスされなかったと思われる先行投資の概念や、研究開発的なミッションを持った組織の有用性について論じていきたい。

(表1)

従業者と労働生産性から見る付加価値額

東京都（2016年） RESASより

産業	労働生産性 (千円/人)	従業者数 (人)	付加価値額 (百万円)	産業	労働生産性 (千円/人)	従業者数 (人)	付加価値額 (百万円)
建設業	9,241.59	590,307	5,455,378	宿泊業, 飲食サービス業	2,352.80	1,298,122	3,054,224
製造業	9,782.18	2,239,802	21,910,147	生活関連サービス業, 娯楽業	4,583.08	462,942	2,121,701
情報通信業	12,646.17	935,118	11,825,658	教育, 学習支援業	4,762.04	466,494	2,221,464
運輸業, 郵便業	6,136.89	816,061	5,008,080	医療, 福祉	-744.24	1,096,500	-816,054
卸売業, 小売業	7,558.98	2,389,255	18,060,333	複合サービス事業	4,776.23	413,229	1,973,678
金融業, 保険業	15,586.23	840,742	13,103,996	サービス業（他に分類されないもの）	4,218.84	1,620,845	6,838,085
不動産業, 物品賃貸業	10,207.57	434,933	4,439,610	その他	21,438.20	68,375	1,465,837
学術研究, 専門・技術サービス業	16,677.93	570,355	9,512,340	秘匿・格付け不能等	0.00	0	0

2. 先行投資や研究開発の重要性

・生産性の向上に与える影響

繰り返すようだが旅行産業は、原則「カタチ」が無いものを取り扱っている産業なので模倣が生まれやすい業態である。

模倣しやすいというのは、すなわちプレイヤーや商品自体が容易に市場に出回り安いということになるので、いわゆるレッドオーシャン化しやすい産業だと言えるだろう。

このように供給過多の状態になれば、価格競争に陥り、結果として生産性が低下するのは、ある意味で自明の理であるとも言えそうだ。

では、このように低い生産性を宿命づけられている業界で、高い成果を得るためには、当然、他者のいない海を探しだすか、場合によっては海自体を創り出すような観点が必要になり、こういったアクションもイノベーションと言って差し支えないだろう。

では、このイノベーションをいかにして起こすかという難題に直面することになる。当然、旅行産業にステイプ・ジョブズのような天才が出現するのを、ただ待っているわけにはいかないので、組織としては、何らかのイノベティブな動きが起きやすい環境整備を行う努力が求められそうだ。

こうした考え方の中で、前項でも考察したように、まずは先行的な投資の概念を理解した上で、その意義に基づきチャレンジングな投資を行うことが必要であると考えます。

天才がいないのならば、いかに「挑戦が可能な仕組み」を組織に内包できるかが重要であり、このあたりについて、以降では具体的に検討していきたい。

また、表2のように先行投資的な研究開発費と営業利益率には、正の相関関係があるというデータも存在し、このような『挑戦する文化』は生産性の向上に、前向きな影響があるとも言えそうだ。

・組織文化への影響

また、先行投資や研究開発的な概念は、組織文化へも良い影響をもたらすのではないかと考える。

元来、旅行会社というのは、他業種に比較しても経費面での投資的なリスクを避けがちな傾向があるように思う。これは、主要商品である募集型企画旅行の造成を例に見ても、大がかりな市場調査や、商品設定時における新技術の開発等の必要性がほとんど無いことから、大きなリスクテイクをせずとも、商品の開発・販売が行えてきたことに起因しているのではないかと想像する。

いずれにしても、VUCAと言われるような曖昧で不確実性の高い現代の環境に置いては、企業には、より一層、柔軟にチャレンジをしていくような“攻め”の姿勢が必要となっており、こういった意味でも、リスクを積極的にコントロールして、トライ&エラーをくり返ししながら新しい分野に挑戦しつづけることが必要不

可欠なのである。

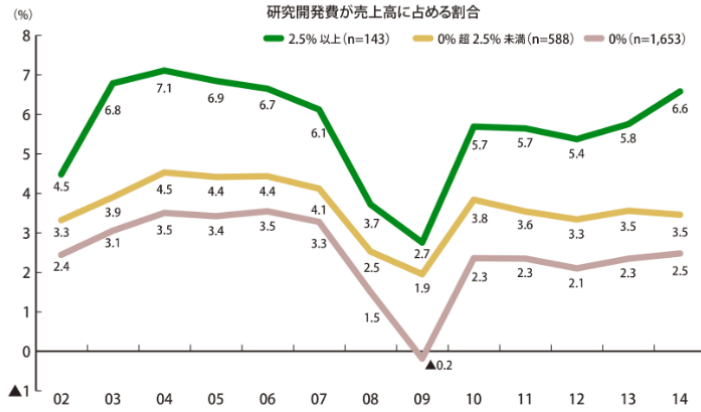
この考え方を突き詰めると、重要な事は、エラーを恐れずにトライしつづける「イノベティブな文化の醸成」だとも言えそうだ。

これまでも旅行産業には、時代に合わせて、様々な事に挑戦してきたチャレンジ精神があるはずだと想像するが、そういったフロンティアスピリットに乗せする形で、積極的なリスクコントロールを前提とした、先行投資や研究開発の概念によって、旅行産業が新たな次元にアップデートしていくことを期待したい。

次項以降では、組織の在り方なども含めて、どのような具体的な取り組みが考えられるかを検討していく。

(表2)

中小製造業における研究開発費が売上高に占める割合別に見た、営業利益率の推移



資料「経済産業省 企業活動基本調査」より

3. 旅行産業における先行投資や研究開発の方向性

・研究機関(ラボラトリー)設置の可能性

前項までに、イノベーションの創出が旅行産業には重要であり、そのためのポイントが“先行投資や研究開発の概念”であることを論じてきたが、では実際に旅行産業における、これらの概念の導入とは具体的にどのような方向性がありえるのか考察を行いたい。

もちろん理想的には、このような理念の浸透が進み、社内の各組織なり、個々人が、生産性の概念に基づき、明確な先行投資の概念を持って収益性の向上を目指してイノベーションを起こし続けてくれれば、それに越したことは無いが、現実的には、日々の業務や予算目標に追われる中で、中長期的なビジョンを持ち、先行投資的な動きを主体的に行うのは困難であるように思える。

また、そもそもある程度の纏まったコストの執行を各個人等に権限付与すること自体も、会社組織が大きくなればなるほど難しくなることも想像できる。

しかし、世の中でいわゆるイノベーションと言われてきた事例として、アップルやグーグルなどのメガ企業や、隆盛を誇っていた時代のソニーなどの例を見ても、結局のところ政策的な理念の基でのトップダウンでは無く、リアルに日々製品と向き合っているような技術者達が自由な発想を以て、新しい技術やテクノロジー、商品の開発を行うことで時代を変えてきたような例は多い。

こういった事例を、旅行産業に置き換えれば、厳密な技術者というものは存在しないものの、現場と言える商品造成分野、あるいは営業の最前線で直接的に事業に向き合う人材が“上意下達の風土から解放”され“リスクを恐れず”実験的な取り組みを“繰り返す”ことができる仕組みの構築が肝要だと考える。

以上のような理由から、一つのアイデアとして本稿では『そもそも生産性の向上に資する「先行投資」と「研究開発」自体を目的としたチームを組織内に設置すること』が解決策の一つとなるのではないだろうかと考えたい。

「生産性の向上」をゴールに設定し、先行投資的な概念を持った上で、研究開発等を日々行うことそのも

のを、ミッションとした研究機関、いわば「実験室(ラボラトリー)」のようなチームを会社内に設置することで、上記の組織論的な問題をクリアできる可能性がある。

ここで気を付けたいのは、あくまで最終的には「生産性の向上」というテーマをゴールに見据えた、実利(収益性以外の改善も含むとはいえ)を求める組織であることに意義があるので、例えばこれらはシンクタンクと言われる総合研究所のような、マクロ的観点で研究を主たる目的とする組織では無い。

本稿で提起しているのは、あくまで具体的な実利を追い求め、何らかのイノベーションを起こすことを目指す中で、必要なマーケティングや商品造成等のトライ&エラーを、失敗を恐れずに、繰り返し、その成果や得られた知見を会社に還元できるような、正に『実験室』のようなしくみであることを強調したい。

・旅行産業における具体的な運用の検討

では旅行産業において、先行投資や研究開発の概念のもと「ラボラトリー」を設置し、運用を行うにあたっての具体的な方法を考察してみたい。

まずは、社内で『ファンド』のような先行投資の概念に資する予算化が必要であろう。これは単純にコストを設定するという意味だけでなく、組織体として先行投資によるイノベーションの創出を、公式に目指す意思表明が内外に行えるという点で「初めの一步」としての大きな意義がある。

また、同時にコスト感の設定によって、導き出したい成果の規模感や、チャレンジ度合いの幅なども併せて検討が可能となり、予算化≡意思表示≡規模感の設定が同時に見える化できるという点において、必ず踏むべきステップだと考える。

そして、次のフェーズに進む際に気を付けたいのは、何度も繰り返しているように「生産性の向上」を大命題としたプロジェクトになるはずなので、原則、粗利(売上総利益)ではなく、対象の事業なりの営みにかかる販売費や固定費部分までを考慮に入れた、いわゆる“収支単位”での成果を求めることが本質的に肝要である。

ここでの前提は「業界の発展に寄与するレベル」の革新的な生産性の向上を企図している以上、販売費や固定費の増強のみによって取扱規模や収益絶対額の拡大を図るような、シェアの論理ではなく、収支単位での生産性の向上といったアウトプットを目指すことが重要となると考えるためである。

当然、前段で定義したようにアウトプットの想定としては「マーケティングリサーチ」や「M&A先のシナジー検討」など、単純な利益だけでなく、広義な意味での成果を希求する際には、この限りではなく、別途、適切なKPIを設定するべきである。

また、近年の社会的テーマでもあるSDGsの観点や、ESG投資などを含めた社会の一員としての価値創造を重要視するような、いわゆる非財務指標的なテーマについても、やはり先行投資の概念を持った上で取り組んでいくことによって、いわゆる寄付などの一時的で限定的な範囲での貢献ではなく、文字通り明確な「投資」として成果を社会に還元することも、これからの企業には求められている姿なのかもしれない。

こうして考えると、この先行投資的な概念を基にして研究開発などの取り組みを具体的に組織内で進めるには、正に実験室のイメージを持った『ラボラトリー』のような“ハコ”を持つことが、可視化の観点でも極めて有益に感じられる。

簡易的に示した図1の『ラボラトリーの組織運用イメージ』のように、ラボラトリー内にはそれぞれのミッションを持ったチームがあり、それらには仮想的な収支とKPIが「見える化」されている状態を想定する。

次に大事なこととして、このミッションをどのようにチームに持たせるかという問題である。

この問題については、もし投下したコストに見合う成果が想定通りに得られなかった場合にどうするかという問題と同時に考えたい。

この問いへの回答は、チームの発足時点で明確な「出口戦略」の設定が肝となる。

例えば、事業ならば、3年以内の黒字化、5年以内に目指す成果の達成などのプランを設定する。仮にこの成果が得られなければ、“損切り”として即時に離脱するなどの、スケジュール感とマイルストーンを置き、その中でトライ&エラーを繰り返すことが日々の行動となる。

こうした出口戦略を持ちながら運用を行うことは、裏を返せば、想定内なら、自由にチームの裁量で、経費執行を含めたアクションが出来るという点が特に重要である。

成功のポイントは、社内コンセンサスやトップダウンによる管理ではなく、どこまで“自由度の設定”と言う名の権限移譲(エンパワメント)が行われるかだと思料する。

この権限委譲と、出口戦略によって「金は出すけど口は出さないモデル」を社内に創り、これによってチームのミッションを自分事化させ、自律的に行動するチームを設置し、社内では事業がスモールスタートする。

ここで反対に、失敗を失敗と看做さずに、責任の所在を曖昧にしたまま惰性で事業継続を行えば、それこそ全体の生産性悪化は免れない。

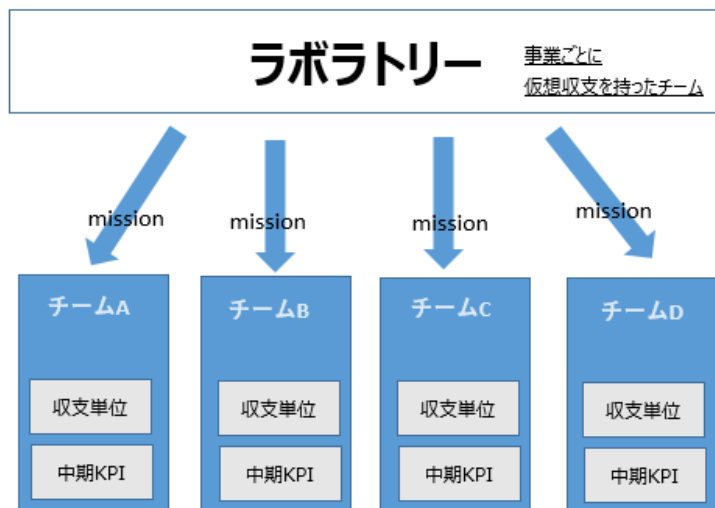
こうした明確な出口戦略の設定により、トライ&エラーを、ある意味で機械的に繰り返すことが、組織の風土という意味においては「失敗を恐れない文化の醸成」にも繋がり、真にイノベーティブな組織への道程だと考える。

付け加えるなら、世の中におけるスタートアップベンチャーのような考え方を、ラボラトリ内に取り込むことで、いわば社内にバーチャルな投資市場を設定し、組織内でユニコーン企業を育てるようなイメージを持つことになる。

さらには出口戦略によって個々人レベルではセカンドチャンスの可能性すら与えられ、これは先般から重要性を論じているような「挑戦的でイノベーティブな文化の醸成」に繋がると期待できる。

(図1)

ラボラトリの組織運用イメージ



各チームは

- ① ミッションに対するアクションを行う
- ② コスト計画の範囲内で自由に開発実験を行って良い
- ③ 中期的なKPIが達成されなければ離脱する

・ラボラトリでトライが想定される事業分野

この項ではラボラトリでトライが想定される事業等について、具体的な想定を例示してみたい。

まず、モメンタムを考えるとやはりインバウンドや地域創生のような分野での挑戦が想定され、兼ねてから言われているような「インバウンド向けのコンテンツ開発や、そのプラットフォーム関連」にはそれなりの需要がありそうだが、現時点でも様々なプレイヤーが挑戦しているという意味では、新規開発を行うというよりもアライアンスなどの検討が現実的だろう。

この他、考えられるものを羅列列挙する。

- 「宇宙事業」への関わりは様々な分野への派生的な広がりや、若者の関心という意味でブランディング価値も高い。

- 「地方空港とインアウトの2WAYツーリズム」は、地域の活性化と関連付けた事業創出やマネタイズが、今後、航空キャリアの思惑ともあいまって解決すべき課題として想定される。
- シェアリングエコノミーのスキームによる「一般人の旅行代理販売の可能性」
- 「サブカルチャーやZ世代などのニッチな分野のマーケット分析とその商品開発」
- 「VRやメタバースを利用したインタラクティブな旅行の概念創出」

このように、可能性は無限大だろう。また既に地域自治体等で予算化されている観光に纏わる社会実験などへの参画にも期待が持てる。

ここで触れたような商品や事業の研究は未来の観光産業を語るにおいて、誰かがどこかでトライすべき事象だと考えられるが、現実的にはコストの観点からも、人材の観点からもその余裕が無いのが現状である。そういった意味でも、この取り組みは意義深いとも考えられる。

・知見等の組織内での展開方法

この項の最後に、先行投資や研究開発によって得られた成果や知見を実際に組織内で展開するイメージについても想定してみたい。

まず、組織内の立ち位置としては「間接部門」にコストセンターとしてバーチャルな組織を設置する方が運営上の摩擦は少ないと想像される。

しかし、この場合においても、必ず収支や出口戦略について「見える化」されていることが大前提であり、この透明性こそが、将来的に、しかるべき組織等へ展開・移譲される際の拠り所となるべきである。

同様に、最終的に行動するのは人間である以上、実際に取り組む人選についても重要な要素であり、理念を理解した上で、何より、個々の案件にポジティブな心持ちで取り組んでもらえるような工夫が必要であろう。

例えば、既に制度化されている個社もあるが「事業提案制度」や「ハンズアップ制度」のようなものを利用して、社内から「我こそは」と考えるような人材を見つける方法や、将来の経営層候補に向けた経験の場として利用することなども考えられる。

いずれにしても、最終的な展開方法については、これまでの経緯や収支構造、投下コストと成果が可視化された上で、事業主体となる社内の組織なり、人物なりが、前向きな姿勢であることが必要不可欠であることは間違いない。

4. 結論

ここまで、論じてきたように、旅行産業における生産性の向上の為には、ある程度インパクトを持った革新的な取り組みが必要であり、そのためには付け焼刃のような『場当たりの挑戦』ではなく、明確なスケジュール感や規模感を意識した先行投資、及び研究開発といった、いわば「損して得取れ」のような発想が不可欠である。

このような考えのもと、組織の中で、明確な基準と信念を持った上で、必要なコストを投じ、設定した目標に基づいた客観的な成果の検証を行い続けることが組織として肝要であることから、社内に専用チームである「ラボラトリー」を設置することが有用であるとした。

そして、このようなトライ&エラーを繰り返す中で、失敗を恐れないイノベーティブな文化の醸成を、戦略的に行うことが、旅行産業には必要である。

考えてみれば旅行業という産業は 100 年以上も前から、形の無い「旅行」という商品に付加価値を創造し、これらが十分に市場に指示されてきた証左として、今日まで業界が継続してきたはずだ。

修学旅行や団体列車の旅、卒業旅行や、海外渡航自由化に際した海外旅行の手配、そのツアー造成など旅行産業の歴史は、そのまま日本人の旅行文化の歴史と言えるだろう。

コロナ禍が落ち着いた今、外貨の獲得による真水の経済効果創出という、我が国の経済政策の観点からも観光業、とりわけインバウンドと地方創生の分野に、これからも焦点が当たることは、ほぼ間違いないだろう。

このようなトピックスを意識しながら、我々旅行産業の従事者が主体的に「新たな旅行文化の創出」といったスケールで、これまでの価値観をまるっきり変えてしまうような、まさにイノベーションを起こさなければなら

ない。

世界経済に目を移せば、ゲームチェンジャーと言われる GAFAM などといったプラットフォーム型のプレイヤーがもてはやされている現在ではあるが、ゲームというより、観光を取り巻く「文化」自体を生産性の観点から変容できるような、言わば『カルチャーチェンジャー』のような業態が、今の日本の旅行業界には求められている。

未来の日本におけるキーファクターでもある、観光関連分野の経済圏における『新しい旅行文化の創造』は、決して外資系のプラットフォーマーなどではなく、日本の旅行文化を深く知っている日本の旅行産業界が担うべきである。筆者は、そう信じて疑わない。