

懸念強まる旅行業の役割低下 反転上昇のカギは、企画提案力

今年2月に開催された「JATA経営

109.3、105.7、101.4、107.

フォーラム2017」構造変化に強い旅行業経営へ向けて」では、「旅行業経営力を強くする企画提案力を考える」をテーマに掲げた分科会で、経営環境の変化への対応に迫られる旅行会社の企画力が真正面から取り上げられました。分科会で報告された現状やパネリスト各社による取り組みを中心に、関係者の声も交えながら旅行会社の企画力をめぐる考え方を紹介します。

1と推移して、上下動はあるもののプラスを維持しているのに対し、海外募集型企画旅行取扱人数は97.5、89.3、79.6、73.9、70.2と推移し、何れもマイナスにとどまると同時に落ち込み幅が拡大してきました。

日本橋トラベラーズクラブ・西山徹氏 「消費者の価値観が大きく変化」

「JATA経営フォーラム2017」の

96.5となり、2014年以降はマイナスにとどまる結果となっています。

分科会Aでモデレーターを務めた日本橋トラベラーズクラブの西山徹代表取締役社長は、旅行者数と旅行会社による取扱人数の推移を表す統計に基づいて、旅行市場における旅行会社の役割が低下していることへの懸念を示しています。

西山社長は、こうした変化の背景や要因として、「IT技術の進展により、旅行者が容易に世界中の情報を収集できるようになったこと」「旅行商品の販売対象である消費者の価値観が大きく変わってしまったこと」「個人主義が強まって不特定多数と一緒

観光庁の「旅行業者取扱額」と日本政府観光局の「出国日本人」のデータによると、2012年から2016年までの5年間における海外渡航者数と海外募集型企画旅行取扱人数は、2008年を100とした場合、海外渡航者数が115.7、

分科会Aでは、旅行会社による役割の低下

企画提案力の強化へ8つのポイント

「旅行業経営力を強くする企画提案力」の実現に向けて、そのポイントを整理すると、次の8項目が浮かび上がってきました。

- ◎ “常識(定説)の逆説”が重要なカギに
- ◎ 定番(定食)と非定番(アラカルト)の両輪で
- ◎ ヒット商品よりもロングセラー商品を
- ◎ ニーズを追うよりも自らニーズを創る
- ◎ 市場環境に左右されない「テーマ旅行」
- ◎ 消費者の不便を解消するニーズ対応力を
- ◎ 旅行商品ではなく「旅行資産」をつくる
- ◎ 自ら歩き、五感を駆使して現地の熟知を

経営環境の変化に対応する独自の工夫と努力は、いつの時代にも変わらず求められる要件と言えます。

が懸念される環境の変化が進む中、国内・海外の旅行市場で一定の成果を収めてきている旅行会社を代表する形で、はとバスから観光バス事業本部の江澤伸一企画旅行部長、朝日旅行から海外企画販売部企画販売チームの鹿野真澄シニアディレクター、旅工房から前澤弘基執行役員の3氏が登壇しています。

はとバス・江澤伸一氏

「ロングセラーこそ競争力の証」

はとバスの江澤部長によると、同社の売り上げで7割を占める観光バス事業のう

ち、定期観光バスと企画旅行の割合は、それぞれ、54%と26%となっています。

定期観光バスの代名詞とも言えるはとバスですが、その主力事業である定期観光利用人数は、前回の東京五輪が開催された1964年の122万人をピークに漸減傾向が続き、2001年には半分以下の52万人まで減少しました。最盛期から最低迷期に至るまでの間には、マイカーの発達と公共交通網の整備、情報誌の登場やインターネットの普及、カーナビの発達などにより大きな環境の変化が生じており、「定期



はとバス・江澤伸一氏

観光バスは斜陽産業」という見方すらあったほです。
しかし、その見方を覆すように、2002年からの定期観光利用人数の反転上昇と90万人を数えるまでの回復をもたらした背景には、常識や定説の逆説ともいべき発想がありました。
江澤部長は「はとバス定期観光の対象エリアである東京も含めた首都圏が巨大マーケットであることに着目し、東京を訪れる旅行者だけでなく、首都圏に在住している人たちに『はとバスの都内定期観光バスは面白い』と言っていただけのような商品づく



日本橋トラベラーズクラブ・西山徹氏

くりや仕掛けを考えるようにした」と語り、「常識(定説)の逆説が重要なカギであることを強調しています。

はとバスによる東京横浜の定期観光バス商品では、春夏秋冬の年4回にわたって各50万部のパンフレットが発行されており、年間約350コースを設定。季節毎に約3割が更新されているほか、全コースのうち、WEB専用コースも50本ほど用意されています。はとバスの強みとして「自社企画+自社販売+自社運行」というポイントもあり、現場からの利用者情報に基づいてコースの企画・仕入れが行われるなどのサービス向上サイクルの重要性も指摘されました。

江澤部長は、経営力を強くする企画のポイントとして、(1)定番(定食)と非定番(アラカルト)の両輪、(2)ヒット商品よりもロングセラー商品を、(3)ニーズを追うより、自らニーズを創る、の3点を挙げています。「全体の3割を占める定番商品が7割の利益を生み出しているが、残る7割の商品もあるからこそ、旅行者の期待に応えることができ、



朝日旅行・鹿野真澄氏

その中から飛躍の土台となるものも出てくると説明し、「商品には賞味期限があり、それを見極めて商品構成できる力がロングセラーには求められ、そこが競争力の証だ」と強調。はとバスがバイオニアとなった京浜工業地帯の工場夜景観賞ツアーにも言及し、「自らニーズを創り、ロングセラー商品に育てた」成功事例として紹介しています。

朝日旅行・鹿野真澄氏 「環境変化でテーマ旅行にシフト」

朝日新聞の読者を主な顧客とする朝日旅行では、利用者の82%を60〜70代が占めており、リピーター率も77%で8割に迫る規模となっています。

朝日旅行の鹿野シニアディレクターは、「かつて会社の特色づけという位置づけだったテーマ旅行が、以前の収益源だった一般旅行に代わって、事業の中核に位置づけられるようになった」と語り、「一般旅行主体だった商品構成が市場の変化に対応する形でテーマ



旅工房・前澤弘基氏

旅行中心に変わってきていることを指摘しました。

2012年にテーマ旅行が25%で一般旅行が75%だった商品構成比は、2016年にはテーマ旅行が49%で一般旅行が51%となり、それぞれの割合がほぼ均衡するまでになっています。こうした変化に伴って、全体の集客人数では減少してきているものの、逆に、単価が2〜3割高いテーマ旅行が増加したことにより、売上高全体ではこれまでの水準を維持しているといえます。

鹿野シニアディレクターは、旅行市場を取り巻く環境の変化も踏まえて、テロや天災などによる影響が小さいこと、価格競争の土俵に乗らないこと、他社との差別化やリピーター化が図れること、シニアのニーズに合っていることなどが、朝日旅行が販売する商品の前提となっていると説明。そうした販売戦略に基づいて、「美の旅」「音楽の旅」「講師同行の旅」「ハイキングの旅」が、同社の得意分野である知的好奇心を満たすテーマ旅行の4本柱となっています。



クラブツーリズム・黒田尚嗣氏



「JATA 経営フォーラム 2017」で「旅行業経営力を強くする企画提案力を考える!」をテーマに開催された分科会A

一般旅行に比べて手間もコストもかかる

テーマ旅行へのシフトを進めたことについて、鹿野シニアディレクターは、「売り上げの8割を占めていた主力の欧州方面での販売が2005年頃から低下し始めている中で、外的要因に左右されないテーマ旅行へのツアー参加者は減少しておらず、将来性も考えた時に当然の帰結だった」と指摘。同時に、テーマ旅行で収益を確保する考え方でして、「一定の人数を集客すればテーマ旅行の収益性は気に高まるので、催行率を上げるのが最も重要」と説明。そのため有効な手法として、人気のある講師の起用やシリーズ化による固定客の囲い込みなどを挙げています。

また、テーマ旅行の場合、内容の吟味が大切な要件で、マーケット規模も小さくて特殊なことから、鹿野シニアディレクターによると「多くの人の目に触れられるように早期発表が重要」となるため、以前は3カ月前だった商品発表の時期を、現在は少なくとも半年前に繰り上げています。

旅工房・前澤弘基氏 「マーケットインのサービスで存在意義」

1994年に設立された旅工房は、オンライン・トラベルエージェンツ(OTA)も含めた旅行会社の不便さを解決することで、旅行者の支持を集めてきている旅行会社です。

旅工房の前澤執行役員は、既存の旅行会社やOTAのサービスで旅行者が感じている様々な不便さについて、同社が「電話・メールのオフラインとオンラインの組み合わせなどによる『ハイブリッド戦略』や『2都市以上の周遊を強化したテーマ性のある多彩なツアーのネット掲載』『顧客ニーズのヒアリング強化を通じたツアーの柔軟なカスタマイズ』という3つの工夫を通じて、不便さの解消を図ってきていると説明。「プロダクトアウトで提供されていた従来のサービスを、マーケットインに変えていくことが旅工房の存在意義だ」と強調しました。

前澤執行役員によると、同社のビジネスモデルの特徴は、(1)ネット販売比率がほぼ100%、(2)24時間のオンライン予約システムによるユーザーの細かなニーズへの対応、(3)旅行方面別の組織体制による専門知識の高度化、(4)アジア・欧州・中近東・アフリカ・北米・中南米・ビーチリゾートなど全世界をカバー、(5)ローコスト・オペレーションによる価格競争力の実現、という5点で、

「ニーズ対応力」が同社のビジネスモデルのポイントになっていると説明しています。

この「ニーズ対応力」について、前澤執行役員は「商品企画力」「カスタマイズと顧客対応力」に言及し、特に、方面別組織の中で企画と予約が一体となって、ニーズを即座に反映した企画立案や企画変更ができる柔軟な体制の重要性を強調。同時に、人的対応を担うトラベルコンシェルジュが常に顧客ニーズを把握して、各部署にフィードバックしていることも、商品企画力を下支えする形となつているといいます。

さらに、旅工房では、社員のキャリアアップのために、一定期間の休職によって会社を離れた視点から自分を見つめ直すキャリア・ビュイ制度(復職制度)も導入しており、前澤執行役員は、「復職後は客観的に様々な角度から自分と会社を見ることで、さらなる成長が期待できる」と語っています。

クラブツーリズム・黒田尚嗣氏 「人と人のつながりが大切な要素」

ロングセラー化やシリーズ化が旅行会社の企画力を象徴する重要な要素であることは、「JATA 経営フォーラム2017」における分科会でも確認される形となりましたが、1990年代の後半から「歴史街道あるき旅」を続けているクラブツーリズムテーマ旅行部の黒田尚嗣顧問は、「旅行業界として旅行商品ではなく旅行資産をつくっていくという考え方も重要だ」と指

摘。「ヒット商品やロングセラー商品、シリーズ商品などは、市場に類似商品も出回るようになりませんが、単に真似をしたとかいう話にとどまるものではなく、旅行業界にとつての資産になっていくという側面もある。それぞれの旅行商品の寿命がそんなに長くないことも考えると、旅行資産と呼べるようになっていく旅行商品は貴重な存在」と語る黒田顧問は、「旅行会社の経営者には、旅行商品をつくると同時に旅行資産をつくっていくというような考え方も求められるようになってきている」と強調しています。

特に、「街道あるき」シリーズでは、単に目的地に行くだけでなく、現地での様々な出会いが旅行に出かける動機となっていることから、黒田顧問は「同行する講師なども含めて、人と人のつながりやネットワークが旅の大切な要素であり、旅行商品が旅行資産となっていく上でも必要不可欠な部分になる」と語っています。

分科会でモデレーターを務めた日本橋トラベラーズクラブの西山社長も、「今後の旅行商品により強く求められることになる『触れる』『体験する』『学ぶ』という3つの要素をベースに企画力を高めていくためには、デスクネイション側とのパイプづくりや新しいテーマ素材を発掘するという面からも、旅行会社の担当者だけでなく自分自身で歩き、五感を駆使して現地を熟知できるかがカギとなってくる」という考え方を示しています。