

旅行業の「新しいカタチ」巡り熱い議論 信頼回復へ経営ガバナンス強化も焦眉の急

JATAは2月26日、東京・六本木の六本木アカデミーヒルズ49で「JATA経営フォーラム2018」を開催しました。「旅行業の『新しいカタチ』の追求！」旅行業の役割とは」をメインテーマに掲げた同フォーラムには、会員企業の関係者など300人以上が参加。基調講演と特別講演に加えて、「若者」「人材」「訪日」「情報セキュリティ」をキーワードに4つの分科会も開かれ、パネリストらによって旅行業の『新しいカタチ』への道筋を探る熱い議論が繰り広げられました。

旅行業界が中心となって 観光産業をリード

田川博己JATA会長は経営フォーラムの冒頭で挨拶し、2018年には「これまで以上に観光産業に向けられる関心や期待も高まる」という認識を示して、「われわれ旅行業界が中心となつて観光産業をリードする立場でありたい」と意欲を表明。「2018年は産業として発展し続けるための『備えの年』と位置づけ、変革する社



JATAの田川博己会長

会にもすばやく対応できるように取り組んでいく」方針を明らかにしました。

2019年には「国際観光旅客税」が導入され、観光先進国に向けた様々な施策が講じられることになるため、JATAとしては、双方向交流が進展することは観光先進国の目指すべき姿であるという観点から、海外旅行の活性化につながる提言をしていくと同時に、旅行産業の革新や人材育成についても要望を行い、価値創造産業への進化の契機とする考えを強調しています。



観光庁の田村明比古長官



「JATA 経営フォーラム 2018」には 300 人以上が参加しました

また、田川会長は、「昨年のてるみくらぶ破綻のインパクトは大きかった」と指摘。「経営ガバナンスについてのガイドラインを策定し、4月にはガイドラインに基づく通報制度を開始するとともに、ボンド保証制度を普及させることで、業界の信頼回復を図っていく」決意を改めて示しました。

さらに、今年1月の改正旅行業法でランドオペレーター登録制度が実現し、ビジネス環境が整備されたことに言及し、田川会長は、「JATAが運用するツアーオペレーター品質認証制度と合わせて、この機会を是非活かしていただきたい」と呼びかけています。

「待ったなし」で従来型ビジネスから脱却を

来賓として登壇した観光庁の田村明比

古長官は、「本格的な人口減少と個人可処分所得の低迷という現状で、何もしなければ海外・国内とも市場が大きく成長する」とは難しい」と指摘。田村長官によると、旅行消費がGDPに占める割合でも、ドイツや英国、オーストラリアの8〜10%に対して、日本は4.6%にとどまっています。田村長官は「特に、海外旅行消費は0.5%に過ぎず、休暇改革や個人所得水準の向上、社会保障を含めた将来不安の解消など、政府全体で取り組むべき課題も多い」という認識を示しました。

また、田村長官は、「日本人を相手に従来型のビジネスを続けていく限り、成熟市場における競争にとどまる」と強調。田村長官は、米国の経済学者であるマイケル・ポーターの理論を引用し、「コストリーダーになるか、高付加価値の商品・サービスで差別化するか、特定のセグメントに経営資源を集中するか、何れかの戦略が必要となる」と説明。「今のビジネス定義から脱却し、どのような顧客にどのような価値を提供するか考え直すことが、待ったなしに求められている」と訴えました。

田村長官は、さらに、「旅行業界の経営改革が進み、付加価値の高いサービスを提供することで観光産業全体のレベルアップにつながる。それを十分に認識して、観光産業全体の発展に向け建設的な議論を深めていただきたい」と要請しています。

(※経営フォーラムで開かれた4分科会の詳細は、JATAホームページ(会員ページ)でご覧いただけます)

基調講演

原田 宗彦

早稲田大学スポーツ科学学術院 教授

「スポーツを通じたビジネスの価値創造」 旅行業界のブルーオーシャン戦略

「スポーツツーリズムは、隠れた資源であるスポーツを旅行商品化して、「するスポーツ」と「見るスポーツ」という新しい旅の目的と需要を創出するものです。

私が会長を務めるJSTAは、こうしたスポーツツーリズムを推進する司令塔として2012年4月に設立されました。先行する動きとして、観光庁によるスポーツツーリズム推進連絡会議の設置やスポーツツーリズム推進基本方針の策定があり、2015年にはスポーツ庁も発足して、「日本再興戦略2016」にスポーツの成長産業化が盛り込まれるなど、スポーツツーリズムの動きを加速する展開が進んでいます。昨年8月には、スポーツ庁が「スポーツツーリズム需要拡大のための官民連携協議会」を設置しており、旅行業界にとっても追い



早稲田大学の原田宗彦教授

風が強まっている状況です。

また、県や市など自治体間でスポーツコミッションを設立する動きも広がってきており、自治体の枠を超えた広域連携の取り組みも始まるなど、スポーツツーリズムによる地域活性化と経済効果への注目も高まってきています。

旅行業界の既存市場を「レッドオーシャン」とするならば、開発途上であるスポーツツーリズムの分野は、競争のない市場空間としての「ブルーオーシャン」と言えるものがあり、バリエーションを發揮実現することが可能な世界です。

スポーツ庁の鈴木大地長官は昨年6月、「アウトドアスポーツ推進宣言」を発表し、高低差が大きく南北に長い日本の様々な自然を活用したアウトドアスポーツの魅力を外に向けてアピールしました。

日本は地理的特性により、2000メートルの山で、パウダースノーが楽しめる稀有な存在で、都市とスキー場の距離が近いなどの好条件もそろっており、その競争優位性を活かさない手はありません。

スポーツツーリズムというムーブメントを広げるために、訪日インバウンド需要を視野に入れた新しいアプローチも求められており、旅行業界が大きな役割を果たすことを期待しています。

特別講演

井手 直行

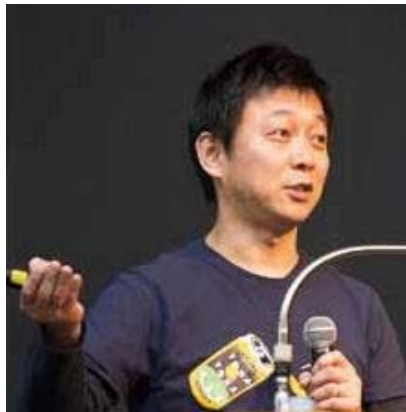
株式会社ヤッホーブルーイング 代表取締役社長

「よなよなエール流 熱狂的差別化戦略」 8年連続赤字から13年連続増益までの軌跡

「よなよなエール」は1997年の発売以来、今年で21年目を迎えますが、初めの2年は地ビールブームもあって売れまくり、生産が間に合わないほどでした。

しかし、1999年を境にブームは去り、まるで売れなくなりました。数千万円かけてTVCMを売っても駄目、酒屋への根性営業も通じない。大手ビールメーカーのプレゼントキャンペーンを真似て、現金プレゼントも行いました。生産部門に増産を指示し、受注殺到を待ちましたがキャンペーン効果なし。数千ケースもの在庫を廃棄するため、社員手分けの作業で処分を終えるまでに3年以上かかりました。

しよせん誰かの物真似では駄目。そう学びました。ある人に「ビジネスにはセオリーがある」と言われたのをきっかけに



ヤッホーブルーイングの井手直行代表取締役社長

ビジネスの基礎を学ぼうと決心し、セミナーや通信講座や書籍でコツコツ学びました。

その中で心に響いたのが、マイケル・ポーターの競争戦略論でした。

私なりの解釈では、重要なのは「トレードオフと、二連の活動の間にフィット感を生む」ということです。トレードオフとは、何かを取り何かを捨てること。1回の選択で競争相手は半分に、2回選択すれば4分の1になります。これをもっと極端にやったら、100人のうち98人が左を選ぶなら、2人だけの右を選ぶ。覚悟を決めてそういう選択を続けることで、他社が真似することを躊躇するくらい徹底した差別化戦略を進めました。

こうした取り組みを10年も続けているうちに状況は大きく変わり、8年連続赤字だった経営は、一転して13年連続増益になりました。一見売り上げにつながらない取り組みも赤字覚悟で行いましたが、売り上げは後からついてくるものです。

ただし、簡単なことではありません。東京で4000人規模のファンイベントを開催しましたが、千万円単位の大赤字を受け入れて開催するのは大きな勇気が必要でした。普通は出来ません。しかし、我々はそういうトレードオフや選択を続けることで、今を作り上げてきたのです。