

“How to cope with this financial crisis?”

この経済危機を如何に乗り切るか？

2009年1月20日（火）

PATAアジア地域本部長 Shahram Saber

<概況>

世界的な銀行のインフラ破綻による「経済危機」は、大きな環境の変化をもたらしました。先進諸国の景気後退、銀行に対する不安、投資に対する貸し渋り、通貨の激変、世界GDPの減少など様々なマイナス要因が生まれています。このような状況の中、今日の観光産業の構造変化に必要なものは、新しい発想、パラダイム・シフトによる新たな対応策、新しいビジネスモデル、そしてパートナーシップです。最近の経済危機によってもたらされた環境の変化や、観光産業の急速な発展、地球温暖化といった外的要因によりもたらされた環境の激変に、いかに持続可能な方法で対処していくか挑戦こそ、私達に課せられた課題です。クレジットや資本の締め付けが、消費者の感情や自信に影響を及ぼし続けています。「時期を待って、様子を見よう」という姿勢は、日本やアジアの銀行の一般的傾向ですが、内部の規制や政策などにより、少しでも現状回復できればという望みを抱えています。

また、需要が明らかに落ち込んできた結果、全体的な生産・利益の減少が起きています。しかし、この危機に対して、アジアはまだ有利な立場を保っています。実質経済は瞬間的なもので、アジアの多様性という特質により柔軟に危機に対応できる構造を作っています。持続可能な方法で変化に対応していくという長期的展望により、未来は、ずっと明るいものになると思います。

<今日の旅行産業の動向とは？>

全ての産業部門は、最近の進化の影響を避けられません。国・地域の観光機関や公的機関は、難しい市場動向に直面しており、その役割や効果を常に問われ続けております。そして測定可能な結果を示す必要に追われています。こうした機関は、為替変動といったコントロール不可能な要因や旧式の枠組みや方法論によってその成果を問われています。今こそ、これに代わる新たな定義が必要です。世界の流通ネットワークは、物品でもサービスのいかなる点においても「より良いもの」を求める消費者の要求に直面しています。それは「旅行の渡航先」という選択においても同じく競争が激化しています。これにより、サプライヤーやディステーションは競争力を高めると同時に、そこでしか体験できないようなものを提供する必要に迫られています。

航空業界も多くの難しい局面にあります。消費者が収益や燃油価格というものにも敏感になっている一方、地球温暖化ガスの削減、カーボンオフセットの問題、現在の空港モデルと航空会社の関係、需要と路線・席数などのキャパシティの問題、旧態依然の二国間協議の問題などです。

地域間においてはグローバルな成長の鍵となる航空自由化協定にしても、問題を抱えてはいませんが、オープンスカイ協定は、アジア太平洋の航空業界の成長を促進すると考えられており、LCC（格安航空会社）が新しいマーケットの開発にも力を入れてくることでしょう。航空業界においては、企業合併や大規模なアライアンスにより、この混乱期の影響を乗り切ることができます。航空業界は、観光産業の発展において触媒の働きをする産業であり、回復を助けるものとなるのです。

一方、ホテル業界はどうでしょう？客室稼働率は落ちてはいます。特にアジアのホテルにおいては販売可能客室1室当たりの売上高も落ちています。それでも徐々に回復の兆しは見せ始めていますし、航空業界のような大規模なアライアンスも起きてはおりません。

WTTC (World Travel & Tourism Council) の報告によりますと、アジア太平洋地域だけでも2020年までに 1,500万人の労働力が新たに必要になると言われています。人的資源や専門家育成の分野においてはすでに危機的状況で労働力が不足しています。

人的資源は、将来への挑戦課題です。旅行産業におけるトレーニングや教育への投資というものは長い間、軽んじられてきた要素です。しかし、これこそが、成長を妨げる大きな障害となるのです。旅行産業は立ち直りの早い業界です。そして様々な分野でこの難局を打破するための方策が模索されています。「New Marketing キャンペーン」(例:ベトナム)、航空業界における新しいアライアンスと新商品の開発(例:エア・アジア)、政府観光局による新たなサービスの開発と提供(例:JNTO、香港観光協会)などがその一例です。

<日本における旅行産業は？>

訪日外客数は、2008年の上半期は434万人(+10%)でしたが、下半期には大きな減少となっています。年間の訪日外客数は915万人(-0.1%)を目標としていましたが、この5年間で初めて減少に転じました。アウトバウンドにおいても、1599万人と、こちらも-7.6%の減少でした。オーストラリア、シンガポール、タイといった国々も、経済危機の影響からは逃れられませんでした。訪日外客に関する明るい点は、2008年の上半期は本来の可能性が十分に反映されていたということでしょう。

韓国(+5.6%)、台湾(+7.5%)、中国(+12%)、米国(-1.1%)などが主な送り出し国ですが、上位10位の中では米国と英国のみに減少が見られただけです。

滞在日数としては、10%減少し、平均6.5日となりました。これは中国からの訪日客の滞在日数が減少したというのが大きな要因です。また、最近では、新しい取り組みをも生まれています。「YOKOSOジャパン」が当初目標として掲げていた2010年に近づきつつあります。この勢いを持続させるために、新たな回復策が必要だと思います。(YOKOSOジャパンウィーク:1月20日~2月28日)ビザの規制緩和と同時に、新たな地域と日本を結ぶ空のネットワークも広がりつつあります。これらのプラスの要因が今後、訪日外客数を増やす後押しをしてくれるでしょう。アジア域内においては、即効性の機会がまだまだあります。

＜将来の展望＞

こうして見てきますと、観光業界は新しい発想と解決策を必要とする挑戦、要望、期待に直面しておりますが、同時に多くのチャンスもあるわけです。これまでの伝統的なマーケットは、より大きな価値を求めているため、競争力も激化しております。このため、多くの新規参入者が新しい商品やサービスを提供し始めました。

いわゆるBRICと言われるマーケット（ブラジル、ロシア、インド、中国）は、新たなチャンスと同時に、サービス・コストの新しい枠組みを求めています。将来の成長を見据えた変革が必要です。商品開発に関する新制度の導入、供給チェーンの模範事例の見直し、統合されたデスティネーションの観光資源の提供、デスティネーションのマーケティングとPR、アクセスとキャパシティの向上、そしてより強い価格競争力を目的とした新たな戦略、こうしたものが今後必要となってくるでしょう。そして決定的なものは、ターゲットとする顧客に対する「メッセージ」を伝えるための、刺激的で今までになかった画期的なコミュニケーション方法です。デスティネーション・マーケティングに至っては、今後、技術の進歩により、より安価な方法を用いることができるでしょう。インターネットの活用、消費者との交流、コミュニケーション、セールス、デスティネーションのPR／マーケティングなどがその一例ですが、政府観光局をはじめとする観光業界は、より細やかな計画性をもってこれらの技術に対応することが必要となってくるでしょう。こうした新たな技術は、オンライン・コミュニティ（ブログ）へのアクセス、コンテンツに関する消費者の反応や傾向の調査を含め、常に相互に関連しあうべきものです。

「時間がない」、「ワンストップ・ショッピングで済ませたい」といった消費者の習性の変化は、より統合された商品とサービス提供を目的とした新たな戦略アライアンス・パートナーを開拓する機会と教えてくれます。今日、様々な新しい定義やマーケット・セグメントが生まれています。慈善事業旅行（Philanthropic Travel）、宗教旅行、エコ・トラベルなどを始め、消費者の要求に応じた全く新しい商品やサービスが生まれています。こうした傾向が、新たなチャンスをもたらしてくれるのです。インドや中国といった振興市場は、独自のチャンスをもたらしてくれると同時に、大きなチャレンジでもあります。アジア域内のマーケット開拓は、最高の「チャレンジ」となりうるのです。デスティネーションへのビジネスを呼び込み、はっきりとしたブランド・イメージを確立させるため、今まで以上に、マーケティングは集約的なアプローチが必要となってきました。ここ日本は、政府の援助や投資が功を奏していると思います。

MICE産業もまた新たなチャンスとなるでしょう。AMC(Association Management Company)の出現により、新しいパートナーシップが求められています。アジアにおけるMICE産業や伝統的なPCOは、今後大きな挑戦を課せられるでしょう。

エコ・ツーリズムは、アウトドアのアクティビティを中心に、デスティネーションのブランド化という観点から大変注目を集めてきています。

グリーン思考 (Being Green) とはビジネスの基本をなすもので、将来の持続可能性や「独自の」ブランドを確立する際の必須条件となります。今日の消費者は、社会的責任に目を向けない企業には関心を寄せなくなっている傾向があります。日本は、環境的にも配慮をしているディステーションとして認識されています。これはマーケティングの上でも大変有利な点です。

訪日外客を増やすためには、航空会社、ホテル、ツアーオペレーター、旅行会社などが一丸となり、日本を「選ばれたディステーション」として確立していく統一した戦略を共有することが求められています。

長期滞在は、新しい商品を提供する良い機会です。「移動と滞在」といった消費者の習慣を変えるチャンスです。

- **ビジネストラベル**：延泊、スペシャル・パッケージ、延泊をさせる「新たな」理由
- **欧州・豪州／米国／カナダ** → **アジア**：新しいルートが増えている。日本にストップ・オーバーさせるインセンティブが必要。
- **アジア域内**：消費者の習性を変化させ、「選ばれたディステーションー日本」へ足を運ばせることができるような新たなメッセージと価値を造りだす今までにないマーケティングとコミュニケーションが必要。

各国特有の特性や要望

- **韓国**：若者、女性、ショッピング、VFR (Visual Flight Rules)
- **台湾**：新しいメッセージと動機付け。価格に対しては敏感。
- **中国**：パッケージツアーが最適なアプローチとなる。延泊のインセンティブを提供すると同時に、米国からの、または米国へのストップ・オーバーを狙う。

マーケット・セグメントも新しいチャンス

- **ヘルスケア・メディカルツーリズム (医療関連旅行)**
 - － 価格と質にこだわる層を対象とした新しい、進歩的な試み。
- **中高年・退職者マーケット**
 - － 潤沢な自己資産、時間的余裕、新たな挑戦の探求
- **若年者、スポーツ、スペシャル・インタレスト (宗教／勉学) など。**

ビジネス環境としては、2010年の最初の半年までは大変な状態が続くと言われている。たとえ、18ヶ月～24ヶ月の間に回復したとしても、地域間で回復の格差は見られるでしょう。私達に必要なのは、新しいパートナーシップ、新しいコミュニケーション・システム、新しい運営方法などの新しいビジネス・モデルです。70年代、80年代、90年代に通用した方法は、もう通用しません。

正しいビジネスモデルは、たとえ困難な時期でも必ず大きな成果をもたらします。私達に課せられたチャレンジとは、伝統的な力と新しい思考を融合させ、今日のマーケットの現実と消費者の要求を反映させた解決策を創り出すことです。

新しいマーケティング・アイデアとコミュニケーション方法といったビジネス革新は、非常に重要です。簡単なことではありませんが、量より質を優先すべきです。今起きている、そしてこの先も続くであろう環境の変化により、伝統的な産業構造が試されています。今こそ、成長と投資収益率を再検討する時期なのです。

長期的展望こそ、この観光産業で生き残り、発展を遂げるために絶対的に必要なものです。

私達は、パートナー、そして同士といった最も大切で、重要なビジネス要因にもっと注意を払うべきです。私達の価値を高めるために共に働き、消費者の要望やマーケットの期待に応えることができるユニークな体験を提供し続けることが大切です。

この困難な時期には、新しい活気にみちた方法でそれぞれの価値観につき話し合い、新鮮で革新的な商品やサービスを提供することが大変重要なのです。内に秘めた能力と資産の力を借りて、素早く立ち直り、断固とした意志を持ち、パートナーシップを尊重し、リーダーシップを受け入れながら、価格ではなく、「価値」に焦点を合わせていくのです。

観光産業は、この経済危機により一丸となれたと思います。強い結束が生まれました。観光産業は、単なる旅行という概念を越え、社会に価値を与える産業です。多くの人々の生活を向上させています。さまざまな困難を乗り越え、観光産業が元気を取り戻し、回復を見せるのも、直ぐそこです。PATAは、観光産業の回復のため、今後も皆様と一緒にありたいと思っております。

PATAについて

新CEOの就任： Mr.Gregory Duffell 2009年2月就任

- 会員サポート： 会員擁護、情報提供、マーケティングサポート、ネットワーキング構築支援、イベント、PRとコミュニケーション、教育、他
- 観光産業の将来のための規準作りへの参画
- 旅行産業受難の時期に、チャンスを見出すための支援
- 環境破壊を伴わない持続可能な資源利用と模範事例の推奨
- 教育・トレーニングへの投資
- 研究、マーケティングの支援
- 長期的展望の支援