



楽天が JAL を買い取る日がくる？

どうなる、これからの旅行業

2013年8月1日(木) 上山 信一

夏休み。旅の季節だ。私は訪問国数95番目の海外旅行に挑戦…したいところだが、やめた。行って楽しい国は残っていない。あとは内戦中とか大海の孤島ばかり。“修行”は秋に持ち越し、夏は国内でエアコンを頼りに過ごす予定だ。さて、読者の皆さんも海へ、山へと旅を控え、ウキウキの方が多いただろう。今回は「旅行業」について考えてみたい。

旅行者の数は2004年以降ずっと減り続けてきたが、2009年を底に増えている(図1)。旅行業の総取引高は約6.3兆円(2011年)。金額は2007年の8.2兆円をピークに、じわじわ減っている。特に国内パック旅行の落ち込みが目立つ(図2)。旅行代理店の経営はどんどん苦しくなっている

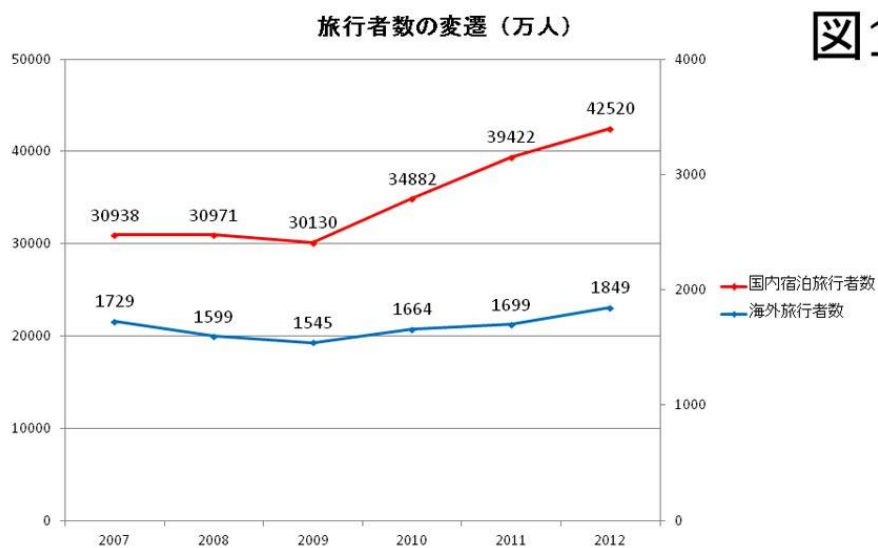
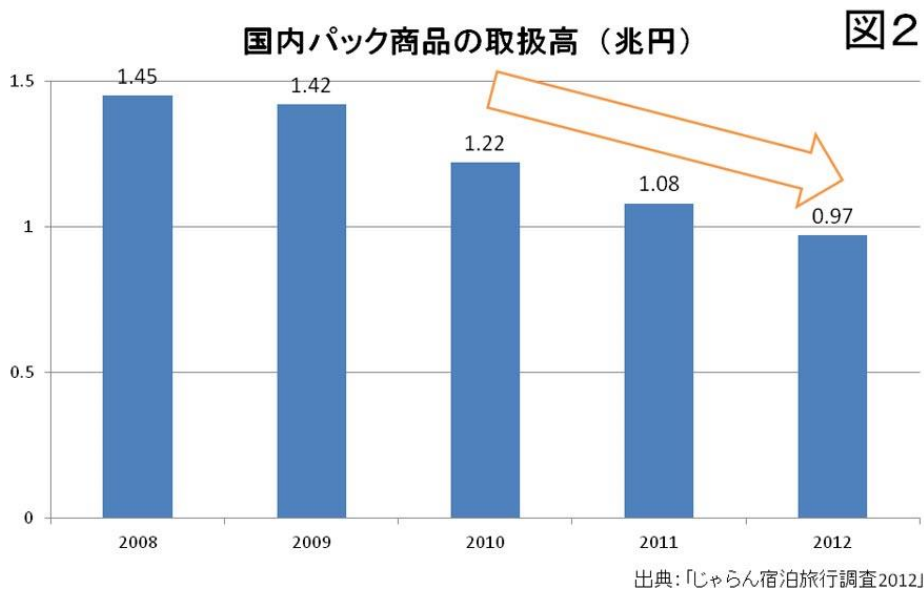


図1

出典: 日本旅行業協会「旅行者数の変遷」

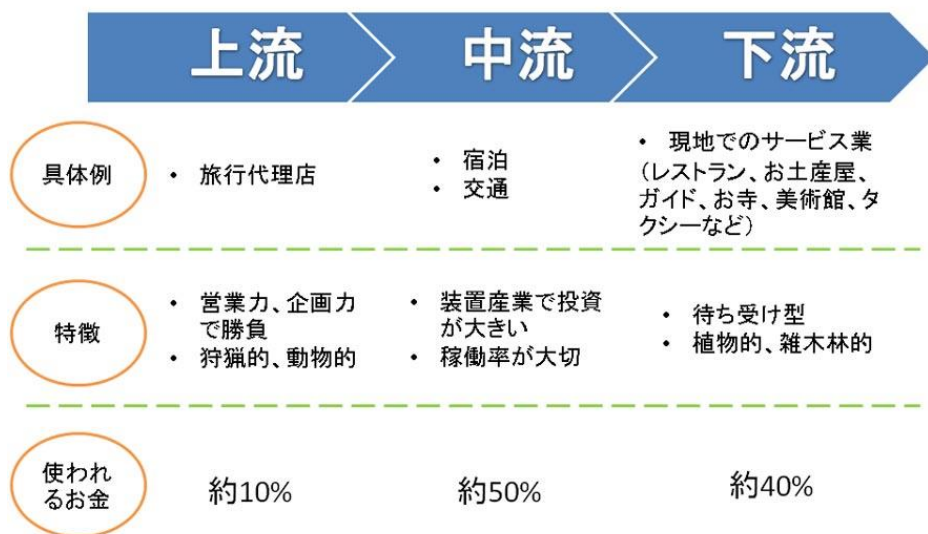


しかし、大学生の人気就活ランキングの上位には依然 JTB が入っている。「ダイヤモンド就職先人気企業ランキング 2013 版」によると、文系女子で 7 位、文系男子で 40 位である。旅行業は華やかで人々を喜ばせるので、人気がある。しかしビジネスとしては先行きが不安だ。

顧客の視点に立って旅行業を上・中・下に分ける

要するに「旅行者は増えているのに旅行業は縮小している」。この事実に注目し、私たち上山ゼミでは、顧客の視点から旅行業を再定義した。その上で上流・中流・下流に分類して、それぞれの将来戦略を考えてみた(図 3)。

図3 旅行業の3分類



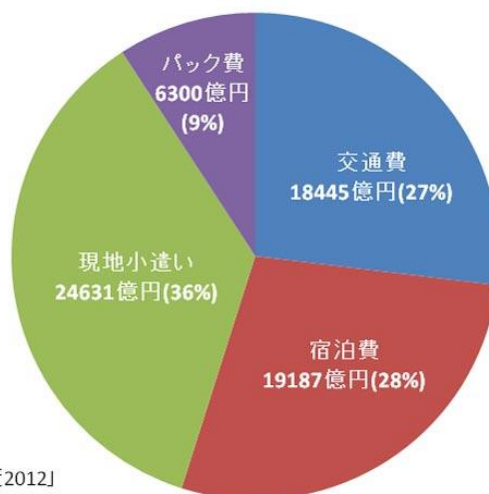
上流とは、旅行代理店だ。役割は、パック旅行などの魅力的な商品を企画し、人々に「そうだ、旅に出よう」と思わせることだ。私たちの身の回りには、飲み会やゴルフなど、家族やグループで行う娯楽がいくつもある。そのなかから人々の“時間”と“お金”をどうやって旅に振り向けさせるか、これが、旅行代理店の腕の見せ所だろう。

中流とは宿泊と交通の事業者である。鉄道、バス、飛行機、ホテル、旅館などでおしなべて投資額が大きい。ホテルは1棟200億円、航空機も1機で200億円かかるらしい。なお、資本投下したら、室(席)は埋めなければならない。つまり固定費の回転率を上げる。空室(席)を減らし、かつ、できるだけ高く売するために様々な工夫をする。ITを駆使して、当日予約だの早割だのも編み出してきた。この種のシステム投資は零細事業者には難しい。そこで、航空や高級ホテルではグローバル大手によるチェーン化が、中級のホテルや鉄道では国内大手による囲い込みが進む。

下流とは、観光地でお客に様々なサービスを提供する人々だ。タクシーやガイド、お土産屋、お寺、神社、レストラン、美術館などさまざまだ。彼らはその土地を離れることができない。その意味では“植物的”である。雑木林を構成してお客をじっと待つ。そして、お金を使ってもらうチャンスを待つ。下流でやっていくのは過酷である。無名の場所には誰も来てくれない。一方、いったん評価が定まると、名前だけでずっとやっていける。例えばパリ、ループル、富士山、京都、清水寺など。これらはもはや巡礼地と化し、何があってもその地位を失わない。

人々が旅で使うお金の5割は中流、つまり宿泊費と交通費に消える。あとの4割は下流、つまり出かけた先での飲食や買い物に使われる。下流ビジネスは待ち受け型だが、客さえ来ればあの手この手で旅行客の出費の4割をもぎ取れる。意外に大きい(図4)。

図4 国内旅行旅行費用内訳



出典:「じゃらん宿泊旅行調査2012」

ちなみに上流の旅行代理店に落ちるお金は僅か 1 割だ。旅行者は全体の 1 割しか旅の企画料を払わない(建築家に家の設計を頼むと工費の 1 割を報酬で払うのに似ていて興味深い)。

さきほどもふれたが、旅行代理店は売上げも利益率も右肩下がりで。団体旅行の減少とインターネットによる直接予約化が同時に起きた。旅の予約は、旅行代理店の店頭へ行かずとも、自宅でクリックすれば可能になった。しかも、パックの“アンバンドル化”が進む。つまり、パックを使わなくても、航空機は JAL のサイトで予約、ホテルもネット代理店で予約、さらに旅先のオペラの切符も劇場のサイトで直接予約ができる時代だ。

個客ニーズを追い、ネットを活用するのは儲からない

こうした動きに対抗し、多くの旅行代理店は「個客ニーズを追い！」「ネットを活用しろ！」「体験型の旅を企画しろ！」と方針転換を図ってきた。コンサルタントやビジネス誌もそれをあおった。確かに客はそれで喜ぶかも知れない。だが、ビジネスとしてはますます儲からない方向に流れているように思う。

なぜか。ここで、最近増えている旅行者のタイプについて考えてみたい。私たちは、旅行代理店が不振である背景には、①修行僧型・②リア充(リアルで充実)型・③スペシャル発信型の 3 類型のお客の増加があると考えた。彼らが先導した結果、顧客がかしこくなりすぎた。そのために旅行代理店が儲からないのだ。

難地が好きな修行僧型

さて、①の修行僧型は行った国の数、パスポートに押されたスタンプの数、乗った路線の数、登った名山の数を誇り、競う。筆者もこのタイプだが、元バックパッカーが多い。彼らは、自分よりも多くの修行をこなした先人をあがめる。ことある毎に「これまでに 94 カ国に行った」とか口走り、次はバングラディッシュ、それからアンゴラ…と難地攻略の計画を練る。内心では「本当は仲間と NY やパリに行った方が絶対楽しいよなー」と思っているが、休みをとると心をオニにして、ひたすら国の数を追う。修行僧の出張は大変だ。なるべく乗ったことのない路線、航空会社を選ぶ。たとえば、パリからニューヨークに行くのにわざわざエア・アフリックでパリからダカール(セネガル)に飛んで 1 泊、そして再びニューヨークへ、といったルートをとる(これは私のことですが)。

ハプニングに弱いリア充型

一方、②のリア充型は何が何でも旅を家族や仲間との素敵な思い出にすべく、時間と手間をかける。インターネットを駆使しつつ、プランを練る。ここで妻の好きなサラダランチ、一眼レフカメラで撮る子どもの笑顔の写真はここでゲット、と実にきめ細かい。こうなると、旅行代理業者の出る幕はない。

ただし、この手の計画&コーディネーション好きは、リスク対応が苦手で、天候悪化や交通トラブルでフリーズしがちだ。旅にハプニングはつきもの。代替プランをいくつも持ってこそそのリア充型であることを自覚してもらいたいものだ。

誉めてもらいたいスペシャル発信型

そして③のスペシャル発信型は「珍しい」「とっておき」「今だけ」「あなただけ」に極端に弱い。これらのキーワードがあると飛びつく。そして、そのスペシャルを体験した自分を、知り合いに「いいね！」と言ってもらいたがる。彼らの辞書に人並みという言葉はない。彼らの前で「人並みにニューヨークでメトロポリタンオペラを鑑賞してみたい」などと口にする、と、きつと嘲笑される。そしてこう説教を喰らう。「薬師寺の玄奘三蔵院伽藍・大唐西域壁画殿の公開、行きました？ 3日間限定だったんですけど。僕、行って、フェイスブックにアップしたんで、あとで見てください」

修行僧型にしろ、リア充型にしろ、スペシャル発信型にしろ、旅へのモチベーションは高い。彼らの旅へのニーズは個々に特殊かつ具体的である。旅行代理店には、こんなやつらに個別対応する余裕はない。ビジネスは、客の趣味と戦ってはいけないのである。

いやいや、だからこそ修行僧型のニーズをきめ細かくフォローする旅行代理店を作ればいいという声が聞こえてきそうである。しかし、それは間違いだ。

株式会社カントリー94

たとえば私が94カ国の訪問経験をもとに、「(株)カントリー94」という旅行会社を作ったとする。「先生のように94カ国行きたい！」というお客に対して、「君は初心者だからまずイランからだね」「モザンビークはまだまだ早いよ」などとアドバイスをする。この仕事はきっと楽しく、やりがいもあるだろう。

しかし、ビジネスとしてはいまいちだ。なぜなら、やってる本人に儲ける気がない。おそらく、私は「毎年社名変更が大変なんです。ほら去年新しく4カ国へ行ったから、今年はカントリー98ですよ」などと言いながらほくほくとプレスリリースをするに決まっている。こんな奴がのさばる業界はきっと儲からない。

リア充もスペシャル発信も似たようなものだ。かくして上流では、本人が好きでやる旅行会社が林立し、どこも儲からない。おまけに本人たちは「やっぱ、おれたち食えないよねー」と楽しそうである。ここでは戦えない。あえて言い切ってしまう。これからの上流はもはやビジネスの領域ではなくなるだろう。

中流はどうか。この未来はやや明るい。そこに埋めなくてはならない空室・空席がある。そして借金もある。目の前の課題を前にすると、人間は必死になれる。しかも、期限という制約がある。制約があればこそ、ますますヒトはクリエイティブになれる。

ヒントにすべきは、テレビの編成や雑誌の編集である。テレビは週7日×24時間で放送枠を埋める。雑誌も毎号を特集や連載でページを埋める。番組や特集にはいろいろなものが雑多にある。ドキュメンタリーなどは予算をくうが、ステーションのステイタスを上げてくれる。手軽に安く作れて視聴率も高いバラエティ番組もある。それぞれにファンがついて、トータルとしてにぎわえばよい。日経ビジネスオンラインも同じだ。このコラムのようなものもあれば、固い話もあれば…なんというか…様々である。

ハコを埋めるという目の前の課題がアイデアを生む

ハコを何とかして必死で埋める、これが編集の営みである。中流の旅行業にその視点を入れて成功した例が「はとバス」だろう。一時期、経営難に陥ったが、ニューハーフショーのツアーなど型破りの企画を次々に工夫した。所要時間も短くして、エンタテインメント提供の原点に回帰して成功した。

「とりあえず『はとバス』に乗れば安心」「『はとバス』なら自分が興味を持てるプランがある」と人々から信頼されるようになった。東京という恵まれた土地での復活劇だが、ハコを埋める努力には見習うべきだろう。

そういう意味では、新幹線。あの空席はもっと埋まっていだろう。ビジネス特急の仕立てはもう東海道だけにしよう。新大阪以西や仙台以北では、イベント車両(個人の貸切誕生パーティなど)にしてしまったらどうか。エアラインは既に初日の出フライトを飛ばしている。「運ぶ」ことから脱却し「楽しませる」プランを考え始めている。あれに学ぼう。

下流ビジネスの柱になりうる美術館

最後は下流である。ここは地元にあるモノだけで勝負しなければならないから大変だ。

国内では、北海道、沖縄、京都の圧勝である。この3カ所はユニークな観光資源、おいしい食事、魅力的なお土産の3点セットを持っている。よそはなかなか勝てない。特に京都はずる

い。とうに減価償却の終わった寺の古さをさらにアピールして、顧客を独り占めする。歯がゆい思いをしている観光地の方々もいるだろう。

しかし、打つ手がないわけではない。小布施(長野県)がいい例だ。土地にゆかりのあった葛飾北斎の作品を集めて「北斎館」を作った。それをきっかけにわずか 100 メートル四方の地域だが、きれいに整備して、集客している。おいしい日本酒や栗も売る。長野市に近いので、出張や善光寺参りの“ついで需要”も誘発した。

この例で肝心なのは、そこにしかない北斎や善光寺である。人はあくまでそういうスペシャルなものを目的に旅に出る。本当の目的が日本酒や蕎麦や栗かの子であっても、旅人たちは、あくまでそれはついでだと装いたいのだ。だから、全国どこでも下流ビジネスの再生はその手のまっとうなものを中心にすえ直すところから始まる。

おすすめは美術館など文化施設である。北斎館のような屋根のある施設は、雨の日でも稼働するので効率がいい。他の成功例でもジブリ美術館(東京都三鷹市)や最近話題の佐賀県武雄市の図書館など、そこにしかないものを提供している。それが人を惹きつける。

ちなみにあえて批判を承知で書くが、「うちは豊かな自然と素朴な笑顔が売り物です」というアプローチはいまいちだ。自然はありふれている。そもそも、その土地にたどり着くまでの間に、旅人は豊かな自然をたっぴり見慣れてしまう。そして田舎の人はどこも親切なのだ。

出遅れ型いまいち 3 大都市はもっと頑張れ

ところで私が下流の中で注目するのは、「出遅れ型いまいち 3 大都市」の熊本・広島・松山だ。確かにくまモンは話題になっている。広島は自虐的な「おいしい！ 広島県」というキャンペーンを展開している(あの大阪に比べるとまだ自虐ギャグが足りないが)。松山もがんばれ。

これら 3 都市は、かつてはその地域で最も栄えていた。ところがいつの間にか、新幹線や空港の便利な福岡に負け、新興企業の多い岡山に負け、また、うどんで元気をつける高松に負けた。

だからといって今からこの 3 都市が福岡を、岡山を、高松を目指す必要はない。ワルシャワ、プラハ、ドレスデン、マイセンなど旧共産圏が、西側諸国の観光地とは一味違う、古き良き伝統が醸し出す美しさのあの方向(?!)へ進むべきだ。

エイチ・アイ・エスはえらい

さて、ここまでの話をまとめよう。将来性については、おおよそ「上流はいまいち」「中流はやり方次第」「下流も工夫次第」という話になる。しかし、上流にいる旅行代理店に未来はないのかというと、そうではない。たとえばエイチ・アイ・エスだ。

旅行代理業者から始まった同社は、スカイマークエアラインを作って中流に進出、さらには下流にも出て、ハウステンボスを買った。途中に困難もあったが、機を見てリスクを取った。えらい！これは、商社が90年代に商取引の口銭だけで生き延びるのを諦め、こつこつと海山の鉱山を買い、M&A や企業出資でリスクを負う決断をし、今日の成長につなげてきたのと同じ構図である。

むしろソフトからハードへ行け

上流の企画料ビジネス、手数料ビジネスに慣れてしまうと、交通機関やホテルを持つのは恐ろしく感じるだろう。しかし生き残りたければ、上流から中流、そして下流へと広げる。移ろいやすいサービスから箱モノ、ソフトからハードへと思い切ってシフトする。そして設備を持った恐ろしさをバネにして、梓を埋めることに必死で取り組む。ちなみに世の中では何事につけ「ハードからソフトへ」「持つから利用へ」と唱える輩がいるが、あれは何とかの一つ覚えだ。間違っている。ものによっては逆が正しいのだ。

ところで最後にあの楽天トラベルについて。楽天トラベルは日立造船から『旅の窓口』の運営会社を買収して、成立した。上流でうまくやっている数少ないネット代理店だが、そこであぐらをかいていいのか。

楽天トラベルが、本気で旅行業に取り組む会社なら、中流に出てホテルや交通機関に投資するべきだ。あるいは下流に行って美術館をつくる。上流のおいしいところだけをつまみ食いせずに、自らリスクをとってみたらどうか。

「(株)カントリー〇〇」、のれん分けしましょうか？

例えば楽天は破綻寸前の JAL をなぜ買わなかったのか。いい買い物になったはずだ。アメリカをみていると、航空会社は何度も破綻する傾向があるようだ。JALに限らない。楽天には今後も航空会社を買うチャンスがある。リスクを取って航空会社を買ってみたらどうか。

中流や下流にいったりリスクを取らないなら、ネット代理店は、高収益だが面白味のない旅行会社になるだろう。「旅は面白い。だがネット旅行代理店ほどつまらない会社はない…」と言われるのではないかと(よけいな世話だが)。そんな中であって、私が老後の趣味でやるであろう「(株)カントリー94」のような修行僧による格安の趣味の会社が、ヘビーユーザー、単価の高い客をどんどん引き寄せる。なんなら、世界地図コンプリート修行僧のライバルかつ仲間

である商社や外務省、JICAのOBたちにも「カントリー○○」の暖簾を喜んでお分けしてもよい（ただし数字は94未満に限るが…）。

（注）なお、このレポートは慶應SFCキャンパスの上山研究会（経営戦略ゼミ）で2012年春学期に行った「旅行商品市場分析チーム」の成果をもとに作成した。当時のメンバーは船木洗太、星野光沙、板倉拓摩、上森裕美の4名である。

（構成 片瀬京子）

[このコラムについて](#)

上山信一ゼミの すぐそこにあるブルーオーシャンを探せ

朝食市場、美容市場、ヨーグルト市場…。身近すぎてありふれた商品の市場も、冷静に分析して見方を変えると、イノベーションの芽が隠れている。上山信一ゼミが真剣勝負で分析した、ニッポンの「レッドオーシャン」に隠れた「ブルーオーシャン」を見つけ出すアイデアを紹介。

日経BP社

Copyright © 2006–2013 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.