



⑧ 旅行業界

旅行業を超え、 新たなニーズ創造産業へ

溝上憲文 ジャーナリスト

キーワードは“グローバル化”と“ネット”

経済不況の影響で旅行業界が逆風にさらされている。企業の出張の減少や新型インフルエンザの発生によるキャンセル続出で景況は悪化している。加えて中・長期的には少子高齢化、人口減少に伴う国内市場の成熟化という構造的要因を抱え、どのように生き残りを図っていくのか、旅行業界は今、大きな岐路に立たされている。

旅行業といえば、ホテル・旅館や航空・鉄道などの輸送業者が提供する商品を“代売業”として販売し、そこで発生する手数料を主な収入源としてきた。しかも製造業と違い、商品は無形であり、サービスを売る労働集約型にもかかわらず取扱高利益率は他産業に比べて極めて低いという特徴を持つ。さらに近年はインターネットで旅行商品を販売する

ネット系旅行会社の参入により厳しい価格競争も発生している。

もはや過去のビジネスモデルは通用しない。環境の変化を見据えた新たな成長戦略が求められている。旅行業に限らず日本の観光産業の発展にとって重要なキーワードの一つは、グローバル化への対応である。国内市場が成熟化しつつある中で、いかに海外の人々を日本に呼び込むことができるかが重要なテーマである。

ジェイティービー(JTB)の井本博幸常務取締役総務部長は「経済のグローバル化で旅行業の“人流”も大きく変わった。日本人を対象にしていた事業を海外でも戦略的に展開していくことなしに日本の市場だけで持続的に成長していくことはできない」と指摘する。また、沖縄ツーリストの東良和社長も「長期的には海外マーケットをいかに取り込むかしかない。国内の地域振興や体験滞在型観光の活性化も海外からの訪問

客の力を借りなければ難しいし、日本の観光が生きる道はそれしかない」と言い切る。

こうした認識は国も共通であり、08年10月に観光庁を設立。観光立国を宣言し、2010年に訪日外国人旅行者を1000万人(07年、835万人)にする目標を掲げるなど官民を挙げた取組みも始まっている。

旅行業界としての生き残りを支えるもう一つの柱はMICE(ミーティング、インセンティブ、コンベンション、エキジビション)に象徴される多様なマーケットに対応したプロデュース型営業の強化である。従来の宿泊と交通という持ち味を生かし、法人のイベントやセミナーなどの催事の運営を自ら手がけるという企画提案型ビジネスである。すでに大手旅行会社を中心にシンポジウム、国際的学術会議、株主総会などあらゆるイベント事業に参入している。

さらにもう一つの柱は商品のネッ



井本博幸
ジェイティービー常務
取締役総務部長



東 良和
沖縄ツーリスト代表取
締役社長



甲斐聖一
近畿日本ツーリスト人事
部採用・教育担当
KNTビジネススクール所長

「従来の宿泊、輸送といった旅行業の概念では自らの事業領域を狭めてしま

う。市場環境は激変しているし、それに

応じて変えていくべきであり、交流文化産業という新しい概念を導入することでマーケットも広がっていくと考

えた」(井本常務) さらに交流文化産業に共通する要素として旅が本来持っている5つの力(交流の力・文化の力・経済の力・教育の力・健康の力)を重視している。「旅は人々の交流を生み出す力がある。さらに、異質の文化に触れて新しい文化を生み出す力があると同時に地域活性化や雇用を生み出すなどの経済の力も秘めている。また、旅に出て学び、心を豊かにする教育の力、旅を通じて心身をリフレッシュする健康の力も持っている。社員が旅の持つ5つの力を認識し、十分に生かすことで事業領域も広がる」と考えている」(井本常務)

構造改革と同時に旅行業の質的転換を図ろうとしているのは近畿日本ツーリストも同様だ。同社は02年に前述したプロデュース型営業モデルであるECC(イベント・コンベンション・コンgres)とCRM(顧客との良好な関係づくり)の2本の経営的柱を軸に“脱・旅行業”路線を打ち出すとともに、08年1月には大規模な組織改革を実施している。従来の

ト販売の強化である。パソコンや携帯電話から手軽に予約できるネット販売市場は拡大しており、国内外の顧客の獲得を目指したe-ビジネスの強化に大手各社も本格的に乗り出している。

環境変化に対応した構造改革

市場の劇的变化を前に旅行各社は従来のビジネスモデルの転換による新たな成長路線を模索している。業界大手のJTBグループは06年4月に事業持株会社へ移行し、既存の事業を地域別、専門分野別に15社に分社化するという大規模な組織改革を実施した。改革の狙いは「十分にキャッチできていなかったお客様のニーズに正対し、多様化、複雑化するマーケットにスピーディに対応するための体制を築く」(井本常務)ことにあった。

組織改革と同時に従来の総合旅行産業から「交流文化産業」への進化というビジョンを掲げた。ここには人と人の交流を基軸に、社会や人々の生活を豊かにするためにあらゆる交流の場を「創造、演出、サポートし、そのための優れた商品・情報・サービス」を提供していくとの決意が込められている。

地域別カンパニー体制から「団体旅行事業」「イベント・コンベンション・コンgres事業」「国際旅行事業」「提携販売事業」「e-ビジネス事業」の5つの事業別組織に再編した。

同社が事業拡大の柱として注力しているのはMICEビジネスの強化とネット販売事業、それに訪日外国人旅行者の取り込みの3つである。

「政府が推進する外国人旅行者の受け入れのビジネスを拡充していきたい。海外から日本に来たいという要望に対応するだけでなく、今後はアジアを中心に当社の拠点を置き、日本に呼び込むためのビジネスを展開していきたい」(甲斐聖一・人事部採用・教育担当、KNTビジネススクール所長)

“地の利”でインバウンドをリード

従来の旅行ビジネスは顧客を国内外に送り出すアウトバウンドが主流であったが、内需の落ち込みに伴い、近年は国内外の顧客をいかに呼び込むかというインバウンドビジネスが大きな柱となりつつある。国内でこのビジネスにいち早く取り組んできたのが沖縄ツーリストである。観光地沖縄県でトップシェアを誇る同社は県外の客を沖縄に呼び込むために1966年に東京支店を開設以来、本土に16店舗を擁する。まさに外需を取り込むインバウンドビジネスの先駆的経営により不況下でも安定した成長を続けている。

その同社が近年積極的に注力しているのが海外顧客の日本への誘致だ。すでに社内に海外インバウン

ド課を設置し、韓国、台湾、中国、欧米からの客を沖縄に積極的に誘致しているほか、今後は海外マーケットを海外に誘致する第三国観光も射程に入れている。

「海外のお客様を沖縄に来てもらうために台北に直営の子会社と連絡事務所、そして、アジアマーケット向けのレンタカーの予約センターを設置した。今は沖縄への送客がメインだが、今後は台湾・香港をはじめとするアジアの主要都市から日本全土への誘致も展開していく予定だ。さらに発地でも着地でも、日本と関係ない中国大陸からの台湾旅行のような第三国観光の中でも何らかのかたちで食い込んでいきたい」(東社長)

今や旅行業界は国内市場からインバウンドを含めた海外マーケットへの進出、国内市場にあっては旧来のビジネスモデルの転換による多様なニーズを見据えたソリューション営業へと大きく舵を切っている。ビジネスモデルの転換はいうまでもなく、旅行業が求める人材像の変質も促している。

求めるのは「構想力」

観光産業に必要な資質としてホスピタリティ(こころのこもったおもてなし)精神が強調されるが、もちろんそれだけでは十分ではない。JTBの井本常務は「80年代までは出来上がったビジネスモデルに沿って無難に処理できる人、店頭ではホスピタリティを持って商品を販売する能力が求められたが、今はホスピタリティに加えて需要を開拓して創り出す能力、いわば需要創造型人材(JTB

では人材を表現する際、「人材」を使用)が求められている」と指摘する。

JTBグループの基本方針では株主への責任や社会への貢献と並んで、目指すべき人材像として「自律創造型社員の実現」を掲げる。全社員が自律した行動に基づき能力と個性を發揮し、新たな価値を創造し続けることを意味する。いわば社員一人ひとりが経営者の感覚を持って厳しい環境変化の中でチャレンジできる人材であることを求める。井本常務は不可欠な能力として「構想力」を挙げる。

「これだけ環境が変化し、地域交流ビジネスのような新しいビジネスモデルを具現化していくには、グローバルな視点で物事をきちんと考え尽くし、日本のみならず海外にも情報発信していける構想力が必要になる。さらにローカルな、それぞれの地域が持つ魅力を發掘し、観光資源としてコーディネートするには、地域の人脈

を作り、あらゆる人にその価値を認識してもらうためのコミュニケーション力や実現に向けた情熱と行動力も問われる」

要約すれば、徹底的に物事を突き詰めて考える力と仕組みを構築する構想力、そして具現化する実現力だろう。

よみがえれ“野武士”

過去のビジネスモデルが崩壊した今、ホスピタリティ精神だけで商品が売れる時代ではない。近畿日本ツーリストは求める人材として①情報キャッチ力②発想力・創造力③コミュニケーション能力④お客様との共感力⑤強い精神力と体力——の5つを掲げる。

「社会・経済の動向をきちんと読み取り、常にアンテナを張って情報をキャッチするセンスとそれを生かして成果に結びつける発想力・創造力が求められている。また、作り上げたものを説得力を持って相手にプレ

ゼンできる能力も必要であり、同時に自分の思い込みによる提案ではなく、お客様と同じ気持ちになって提案できるかどうか問われる。さらに最後までバイタリティを持ってやり逃げられるチャレンジ精神も不可欠」(甲斐KNTビジネススクール所長)

同社は創業期以来“野武士”の社風として知られる。かつては同社の営業マンが歩いた後にはベンベン草も生えないと言われたが、そうした果敢にチャレンジするバイタリティこそ今の時代に必要と指摘する。同時に旅行ビジネスに欠かせない能力として「変化に対応する力」を挙げる。

「時代の変化に対応していくだけではなく、たとえば旅行はいろいろな意味で刻一刻と状況が変わるので、その対応も問われる。次に何をお客様に提案できるのか、その場で立ち止まり、迷っているのではなく、情報をキャッチし、自分の中で作り上げて臨機応変に提案できる社員は成功している。とくに無形の商品を扱う我々にとってはいろんな意味での変化に対応する能力が求められている」(甲斐所長)

複数の問題を同時進行で解決する力

この変化に対応する能力は学生の資質とも関係するかもしれない。沖縄ツーリストの東社長は「複合的かつ断続的に発生する問題を同時に解決できる能力」と表現する。

「実際のビジネスでは何かをしながら、何か別の案件をこなしていく。常に課題は山積みである。旅行客

には明日出発する人から半年先に出発する人まで様々な段階の対応が同時に発生してくる。それらに自身自身の判断でプライオリティをつけ、各段階に必要なコミュニケーションを顧客と交えながら解決していく能力が非常に重要になる。学校教育ではたとえば数学のように一つひとつの問題を順に解いて正しい答えを出すのが優秀とされるが、一つを完璧に仕上げなければ、次の問題に進めないという非常に生真面目すぎるタイプはホスピタリティ産業の中では難しいだろう」

同様に東社長はホスピタリティ産業が求めるコミュニケーション能力として「世代を超えたコミュニケーション能力」を挙げる。

「同年代だけではなく、祖父母世代や自分よりもずっと若い世代に対して自分の考えを自分の言葉で話せるかどうか重要だ。たとえきれいに敬語を使って対応しても、その後ストレスを抱え込んでしまう人もいる。核家族化や同年代だけのつながりしかない人にそういう人が多い。自然に会話ができ、自他ともにストレスを感じずにコミュニケーションできる人は業界でも長続きする」

業界特有の地域別・事業別採用

ところで旅行業各社の採用区分および手法は他産業と異なり、地域別・事業別採用という特徴を持つ。

JTBグループは前述したように組織改革に伴い、求人活動はグループ合同で実施している(10年度新卒求人は26社)が、実際の選考は各グループ企業が行う。具体的には、エ

ントリーと適性試験を受検した学生は、改めて希望する会社に応募し、各社の選考を経て内定を決定する。学生はグループ企業の併願も可能である。09年4月入社採用実績は29社約900人、10年4月は26社約600人の採用を予定している。

近畿日本ツーリストは、前述したように組織改革前は地域別カンパニーの採用であったが、組織改編により「全国社員」「カンパニー社員」「エリア社員」の3つの採用枠を設けている。エリア社員は勤務先限定の契約社員であるが、全国社員は他企業の総合職に相当し、カンパニー社員は各マーケットに特化した専門職社員という位置づけである。09年4月の採用実績は全国社員26人、カンパニー社員139人、エリア社員40人の計205人。10年4月は全国10人、カンパニー40人、エリア20人を予定している。

沖縄ツーリストも沖縄本社と東京・大阪などの地域別採用を実施。全国で毎年30~35人の定期採用を行っている。うち沖縄本社での採用が約15人を占める。総合職、一般職の区別はなく、全員がセールス、添乗、カウンター、予約業務を経験する。その後、地域を越えて転勤できるかどうかを本人が選択するかどうかを管理職登用の基準にしている。

こうした地域別・事業別採用は、地域や顧客のニーズに正対し、マーケットに密着した運営を行うという事業戦略上の意味と同時に、マーケットを限定することで地域志向や専門領域に関心を持つ優秀な学生を確保したいとの狙いがある。 ■

近畿日本ツーリスト採用計画 (単位：人)

	全国社員	カンパニー社員	契約(エリア)社員	合計
	大卒以上	大学・短大・専門学校卒		
2008年4月入社	20	97	10	127
2009年4月入社	26	139	40	205
2010年4月入社(予定)	10	40	20	70

沖縄ツーリスト採用計画 (単位：人)

	大学・短大・専門学校卒	※数値は、レンタカー部、ホテル部を除く、本社・支店旅行部の全社合計。
2008年4月入社	33	
2009年4月入社	36	
2010年4月入社(予定)	35	

JTBグループ採用計画 (単位：人)

	大学・大学院・短大・専門学校卒	※()内の会社数はJTBグループで合同に新卒求人を求めている会社数。
2008年4月入社	800 (23社)	
2009年4月入社	900 (29社)	
2010年4月入社(予定)	600 (26社)	