

観光業界はコロナを乗り越えられるか 第0回

旅行会社、復活への模索 (2) ソリューション事業を拡大へ

近畿大学経営学部 教授
高橋 一夫



3月期決算のJTB、近畿日本ツーリスト（以下、近ツー）の2020年度決算と今後の経営計画が発表され、12月期決算の日本旅行とともに総合旅行会社大手3社の決算が出そろった。コロナ禍により、各社とも本業の力を示す営業損益は大幅な赤字を計上することになった。前回に続き事業構造の変革による復活のシナリオを確認し、法人需要について解説する。

コロナ禍において、旅行はビジネスとは成り得なかった。そのため、これまでのスキルやノウハウ、ブランド価値を活かして領域の拡大をしていくことが求められている。「2020年経済産業省企業活動基本調査（2019年度実績）」では、調査対象2万7921社の販売費及び一般管理費の平均は38.7億円となっている。販売手数料・広告費・拡販費等を含む営業・マーケティング費用は販管費の2割弱と言われており、調査対象社合計で20兆円近くの事業機会があると考えられる。職場旅行等の対象となる法定外福利費が2%弱であることを考えると、ターゲットとするマーケットボリュームの違いは明らかだ。また、地方自治体はインバウンドの増加に合わせ、地域への誘客、観光消費の拡大による地域の活性化を企図している。

しかしこれらの分野は、必ずしも旅行で収益を上げられるわけではない。コンサルティングやICT導入、観光地マーケティング、プロモーション、事業運営・施設運営、BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）などの業務を受託することによりマネタイズ（収益化）していかなければならない。

JTBは抜本的な構造改革に乗り出すとして、昨年11月に地域や企業に対するソリューション事業を拡大すると発表した。これまでの事業比率がツーリズム6割、自治体や観光地向けのエリアソリューション1割、企業向けのビジネスソリューション3割であったものを4：2：4へと変えていく。営業利益を25年度までに300億円（直近では16年3月期の161億円が最高）、28年度には450億円にすると挑戦的な目標を掲げた。日本旅行は、ソリューション分野の高度化・専門化、取扱領域の拡大で収益シェアを19年度の47%から25年度には70%へとアップさせる計画を描いている。近ツーは、首都圏を中心にしたMICE、それ以外は自治体の観光集客支援、観光集客施設の運営管理、BPOに力を入れているとしている。

MICEが重要なマーケット

ソリューション分野で3社に共通するターゲットにMICEがある。コロナによって様変わりしたものの、今後の事業領域にとって重要なマーケットである。JTB総合研究所は、今後のMICE市場を以下のように予測している。

- M** 企業等ミーティング市場：コロナ禍では圧倒的にキャンセルが多い分野である。オンライン会議にシフトしており、リアルやハイブリッドで行う必要性のある会議での提案が求められる。
- I** インセンティブ市場：人と人とのエンゲージメントが求められる。優秀な社員、代理店役員など人との関わりをつくるのが求められる分野で、世界的なMICEの業界団体であるMPI

(Meeting Professionals International) もワクチン接種により元に戻ると見ている。

- C 学会等コンベンション市場：リアルでの参加者数の減少は致し方ないが、ハイブリッドで参加者数が増えることが予想される。しかし、オンラインの限界がはっきりと認識された分野でもある。共同研究など人のネットワークをつくることが意識され、懇親会など偶発的な人の出会いの中で知の移転が起きるのではないかとセレンディピティ (serendipity) が再認識されている。また、国際会議では欧米のビジネスアワーに合わせてオンラインが開催されることで、アジアパシフィック・日本では夜中に行われる。通訳も入れづらく参加しづらいとの意見もある。
- E 展示会市場：1日5000人以下で開催されている。しかし、出展者からは、参加者が少なくとも商談件数は減らなかったとの意見も出ている。意欲のあるバイヤーはコロナ禍でも来場参加する傾向があり、参加者数がKGI (重要目標達成指標) ではない。

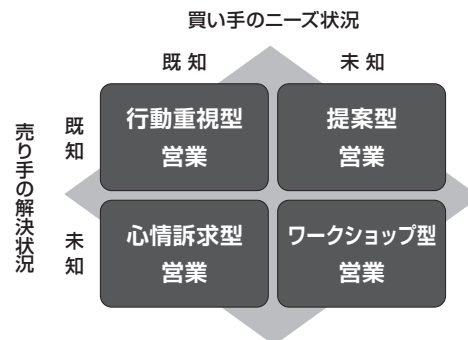
これらの新たなニーズに見合ったビジネスモデルの構築が求められている。

求められる人材育成と投資

具体的なソリューション業務の実績として、コロナ禍においてもGoToトラベルの事務局運営 (1895億円)、自衛隊ワクチン東京接種会場運営業務 (日本旅行19.5億円) など、事務局運営における臨機応変なオペレーション、対人対応能力の高さなど、これまでの旅行業務が再評価された形で取扱領域が拡大している。しかし今後、事業領域を拡大すれば競争相手はこれまでの旅行会社だけではなく、かつ利益率を高めていくためには専門性を有する人材育成は欠かすことができない。

図は買い手 (クライアント) と売り手 (社員) の課題解決状況を示している。クライアント側が課題の解決を知っている (既知) 場合、社員は行動を重視する営業スタイルやライバル企業との競争において社員の個性や人間性等を売り込むだけの心情訴求型になってしまう。しかし、クライア

図 営業スタイルのチェンジ (4つの営業類型)



出所：石井淳蔵、嶋口充輝編著「営業の本質」

ントの課題はマーケット環境によって常に変化しており、新たな提案がなければソリューション関連の予算 (企業なら販売促進費) は獲得できない。クライアントの課題に対して社員が解決策を知っている場合は提案型の営業となる。前例のないソリューションをクライアントとともに見つけ出していく場合はワークショップ型の営業となる。

提案型の営業は会社にノウハウなどの蓄積があり、スムーズな解決に導ける。しかし、ワークショップ型の場合は、初めて遭遇する課題に対してのソリューションを見つけて出せるよう、クライアントと未知なる開発を進めていく必要があり、社員の資質やスキル、知識の豊富さが求められる。それができなければクライアントに認められることはないといえよう。そのため、営業マンの人材育成は、旅行業の知識のみならず、ビジネスソリューションに必要なマーケティング、経営学の理論にまで広がっていく。

3社とも旅行会社としてブランド力をもった企業だけに、旅行業以外のビジネスをする際は、ブランドの下にクライアントが納得できる領域での拡大か、あるいはイメージを変えるほどの実力を示さないといけない。

デジタルを中核とした個人市場同様、法人営業の分野においても結局は人材育成とビジネスモデルを立ち上げる投資が必要だ。財務状況が厳しい中での判断が、役員には求められている。 **G**

この原稿の執筆にあたっては、JTB総合研究所の小里氏、日本旅行の関氏にお世話になりました。