

リーダーの意識を新たに

業界トップら459人が一堂に集結

年頭の恒例行事となっているトラベル懇話会の第37回賀詞交歓会・新春講演会が1月8日、東京・有楽町の朝日ホールで開催され、旅行会社の経営トップらで構成する懇話会会員を中心に業界のキーパーソン459人が参加。観光立国の時代に旅行業界をリードし、牽引していく意識を参加者同士で共有した。



左／第37期の役員。今年は「いいね」のポーズで
上／司会を務めたジェイバの市川裕美代表



年頭の挨拶

“羊遠くに行く”年

二宮秀生氏
(トラベル懇話会会長)

昨年は政治、経済、自然などの環境を含め大きな変化のあった1年でした。しかし変化の中にあっても旅の素晴らしさは変わりません。その旅の魅力を多くの人々に向けて発信し続けていくことが、我々にとって重要だと思います。ヒツジ年にちなみ「羊頭狗肉(ようとうぐにく)」をもじり「羊遠くに行く」と申し上げたい。込めたメッセージは2つです。まずは羊年の今年、大いに旅をしましょうということ。2つ目がお客様に納得していただける商品やサービスを提供しましょうということです。羊に大で「美」です。ヒツジはまた「未」とも書きます。未来の未。今年を、美しい未来につなぐ1年にしていきたいと考えております。



来賓の言葉

双方向交流も重視

山口裕視氏
(観光庁次長)

訪日外国人旅行者数は13年に初めて1000万人を突破し、14年も好調に推移しました。15年もこの勢いを止めることのないよう、ビザ緩和や新たな航空路線開設の機会を捉えてプロモーションを展開し、インバウンド振興に努めたいと思います。課題は地方への訪日外国人の誘致です。今年は複数の地域が連携した1週間程度の広域観光ルートを形成し、旅行者の呼び込みを図り、2020年東京五輪に向けてインバウンドを全国に波及させていきたいと考えています。アウトバウンドの振興も、日本人のダイバーシティの受け入れ意識醸成のために重要であり、アウトとインが揃った双方向で観光振興を図って参ります。



来賓の言葉

観光大国へ リーダーシップを発揮

田川博己氏
(日本旅行業協会会長)

円安などの追い風を受け、インバウンドはここ2年で500万人も拡大した一方で、アウトバウンドは厳しい状況です。海外旅行

50年の発展に貢献してきた我々も、日本の旅行の絵図が変わり、インバウンドを含めた国際大交流時代にいることを認識しなければなりません。今年も、さまざまな要素を勘案しても、国内旅行を含め旅行そのものは堅調であると見ています。問題は海外旅行です。JATAではいまだに実現できていない海外旅行2000万人プロジェクトに関するグランドデザインを考案中です。今年はインとアウトを合わせて3000万人の時代を迎え大きな節目の年。JATAとしてもリーダーシップを発揮し業界発展に取り組んでいこうと考えています。



西和彦 (アクセス国際ネットワーク)、立身政廣 (アイディツアーズサウスパシフィック)、中村晃 (ANA セールス)



原優二 (風の旅行社)、小貫誠 (PTS)、石田心 (PTS)、松本正弘 (TJ ホスピタリティ)



菊地悦夫 (エース損害保険)、二宮秀生 (ジャルパック)、八木澤昌弘 (トラベルプラザインターナショナル)



小林正人 (クロノス・インターナショナル)、福田叙久 (アサヒトラベルインターナショナル)、津田尚紀 (AIU 損害保険)



小川亘 (近畿日本ツーリスト)、瀧本勝一 (日本旅行)、堀和典 (香港政府観光局)



影山克明 (エヌオーイー)、古木康太郎 (グローバルユースビューロー)、原田俊幸 (エース損害保険)



戸井川裕美子 (ピコ)、大野幸郎 (東京海上日動火災保険)、東海林治 (クオニイジャパン)



檀原徹典 (ミキ・ツーリスト)、木島榮子 (カーニバル・ジャパン)、山下太郎 (トラベル懇話会)



大西誠 (ジャタ)、清水裕司 (トラベルポート・サービスズ・リミテッド)、河村憲治 (トップトラベルサービス)



阿部英寿 (かもめ)、米谷寛美 (PATA)、田川博己 (JTB)、原優二 (風の旅行社)、檀原徹典 (ミキ・ツーリスト)



大畑貴彦 (サイトラベルサービス)、藤本誠 (藤本事務所)、森谷博 (トラベルジャーナル)



清水裕司 (トラベルポート・サービスズ・リミテッド)、西澤重治 (アイエシ・トラベル)、片桐卓弥 (マリンスポーツ・オフィス)

ドアプライズ

【協賛】 ジャタ、ジェイアイ傷害火災保険、風の旅行社、トラベルジャーナル、AIU 損害保険、エース損害保険、東京海上日動火災保険、観光産業健康保険組合、沖縄ディーエフエス、読売旅行、阪急交通社、トップツアー、ベンチャーリパブリック、ジェイティービー、アクセス国際ネットワーク、インフィニトラベルインフォメーション、エヌオーイー、ANA セールス、阪急阪神ビジネストラベル、パシフィックリゾート、ユナイテッドツアーズ、ジャルパック、日本ホテル (メトロポリタン)、通商航空サービス、ホテルオークラ、帝国ホテル、ザ・プリンスパークタワー東京、パレスホテル、目黒雅叙園、クオニイジャパン、エフネス&アソシエイツ、ラッキーツアーセンター、エアプサン、ジェイバ、ミキ・ツーリスト、カーニバル・ジャパン、フィンアアー (順不同)

変化の時代とリーダーシップ

御立尚資氏

ボストンコンサルティンググループ日本代表

テレビ東京の経済番組「ワールドビジネスサテライト」で、経済ニュースをわかりやすく解説することで人気のコメンテーターでもある御立尚資氏。本業は、企業へのコンサルティングを行う世界的企業、ボストンコンサルティンググループ(BCG)の日本代表だ。その御立氏の講演テーマは「変化の時代とリーダーシップ」。コンサルティングの第一線で日本企業を見つめてきた経験が導き出した、ビジネスの世界で求められるリーダーシップ像とは。

世界中の自然災害の被害額がどんどん増加しています。多くは水に関するものですが、津波も洪水も、人口増大に伴う都市化の進展の結果、1カ所で大きな被害が発生するようになりました。また企業のグローバル化により、タイで起きた洪水が栃木やデトロイトの自動車工場をストップさせ、混乱を引き起こすといった被害につながるようにになりました。

こうした自然災害を含め、企業の業績に影響を与える、ビジネス競争以外の要素が増えています。たとえば航空業界では、かつてはオイルショックや湾岸戦争、ハイジャック事件など、10年に1度ほどの頻度で市場縮小を経験してきましたが、最近ではアジア通貨危機、9.11テロ事件、イラク戦争、SARS、リーマンショックにエボラ出血熱まで、4～5年おき、あるいはもっと頻繁に、航空需要全体を15～20%も落ち込ませるような出来事が起きています。

たまたま最近、こうした事象が多かっただけなのでしょうか。そうではありません。実は、思ってもみないタイミングと頻度で、需要動向がアップダウンを繰り返す時代に入ったのだと考えられます。

したがって、いつ何が起きるのかを見通すことはできません。しかし、どのような原因が積み重なって事態が発生するのか、その根本原因はわかっています。それは人口動向と「万国工業化社会」です。世界人口はかつて30億人だったのが50年間で2倍の60億人に達しました。同時に識字率が上がり、いわゆる読み・書き・そろばんのできる人口は、1950年には全体の50%の15億人で先進国に偏在していたのが、いまでは50億人が初等中等教育を受

けた人材となり、しかも新興国に多く居住しています。そのうえで世界規模で資本の自由化も進みました。マニュアルやデータを読める人材が豊富にいて、資本が存在することが工業化社会の前提ですが、多くの新興国がこの条件を満たすようになったことで、工業化社会を実現し、1人当たりGDPが急速に上昇しました。

こうして豊かになった国が考えるのは安全保障です。つまりエネルギーと食料の確保であり、そのため軍備拡張です。ですから中進国が増えると地域紛争は必ず増えます。また米国依存の一極集中型が多極化していく過程では、相互不信と地域紛争が増えることも確実です。

一方で豊かになった社会では出生率が低下し、若年層が減り、高齢化社会がやってきます。そして不思議なことに紛争を起こす国は若年層の多い国々です。つまり人口構成が変化する20～30年後には社会が落ち着き、世界の新しいガバナンスが出来上がるのだらうけれども、それまでは地域紛争は増大すると考えられるわけです

デジタル革命と投機ビジネス

社会を動かす根本原因は、ほかにデジタル革命と投機ビジネスが挙げられます。ICチップに情報を蓄えるコストが紙より安くなることで、デジタル革命が始まっています。書籍、書類、映画、写真などの情報はデジタルではなくアナログで蓄えられてきており、1999年時点では99対1の割合でアナログ

に情報が蓄えられていました。これが2015年には逆に3対97でデジタル情報として蓄えられるようになったのです。こうした変化に伴い次の20年、30年では信じられないほど産業構造が変化し、競争相手の顔ぶれも様変わりしていくはずです。

投機ビジネスの流れは止められません。実需の取引額の数百倍の規模を持つ先物市場が存在し、あらゆるものが金融商品化される世界は、しばらく続くでしょう。この先数十年の社会を見通すと、大きな変化と大きなチャンスが両方存在する、そういう時代だと言えます。

天保の老人たちに学ぶ

このような激動の時代にあって、私は明治維新のリーダーたちに学ぶ点が多いと思います。維新のリーダーたちは明治時代に入っても影響力を維持し、一部からは「天保の老人たち」と批判されたりもしましたが、木戸孝允、福沢諭吉、井上馨、山縣有朋、高杉晋作、伊藤博文、坂本竜馬らに学ぶところは少なくありません。彼らは、福沢を除けばコテコテの攘夷論者だったにもかかわらず、世界情勢とその現実を学ぶと、感情論を捨てて日本の将来にとって何が必要なかを徹底して理論的に考え、みな開国派へ転じています。

また彼らは肌感覚で世の中を理解しようと努力しました。そのために、彼らのうちある者は軍事を学ぶため、別の者は工業化や経済を、あるいは法律を、教育を学ぶため、それぞれ欧米へ留学し、現場を体験し、肌感覚で成果を学び取ってきました。さらに学んだものを「利器」として使いこなした。留学で国際法を学んだ陸奥宗光は、戊辰戦争の際、国際法の知識をもって米国と交渉を重ね、軍艦の調達に成功、新政府側の勝利に貢献したのです。

リーダーにはチームを委縮させないで、全員の気持ちを高める力も求められます。第一次南極観測隊の越冬隊長を務めた西堀栄三郎さんは、日本人が誰も経験していない南極越冬でさまざまな予期せぬ出来事に遭遇しながらも越冬観測をやり遂げました。燃料パイプがない条件のもと、200m離れた場所にあるドラム缶から、ブリザードの間も安定的に燃料を基地まで供給するにはどうするか。出先で雪



Profile

みたち・たかし●1957年、兵庫生まれ。京都大学文学部米文学科卒。ハーバード大学経営学修士。79年日本航空入社。経営企画部門などを経て、93年にボストンコンサルティンググループ（BCG）入社。05年1月よりBCG日本代表。06年から13年までBCGグローバル経営会議メンバーを務める。

上車が故障して動けず、交換部品がないなかでどう対処するか。そうした場合、チームは必ず萎縮してしまいます。しかしリーダーは絶対大丈夫だという楽観的な姿勢を示す。そうしてチーム全員の火事場の馬鹿力を引き出さなければ生き残れない。そういう過酷な環境だからです。

もちろん楽観のためには条件があります。つまり徹底した準備を積み重ね、やり尽くすことです。「ここまでやったのだから」と開き直れるまで努力し、あとは意図的に楽観する。それによってチームを委縮させないリーダーとなるわけです。

リーダーとして大切なのは、100人がいたら、そのうち50人が「こうなるだろう」というメインシナリオを想定して手を打つことではありません。むしろメインシナリオがシナリオどおりに進まない場合に備えることがリーダーの役割と言えるでしょう。100人のうち1人か2人が、「ひょっとしたら、こんなことも起きるかも」という事態に備えることこそがリーダーの仕事です。シナリオどおりでない事態を読み切って、そのリスクをヘッジしておくことが大切です。思いもよらない事柄が起きる変化の時代を、我々は迎えているからです。