

海外渡航自由化50周年の第一歩

業界人403人が旅行産業発展への思い新たに

旅行業界の年の始まりを告げる恒例行事のひとつ、トラベル懇話会の賀詞交歓会・新春講演会が1月9日、東京・有楽町の朝日ホールで開催された。今年も懇話会会員や旅行業界人ら403人が参加。海外渡航自由化50周年に当たる2014年の飛躍への思いを新たにしました。



左／第36期の役員
 右上／司会を務めたアクセス国際ネットワークの中野星子社長
 右下／多くの旅行業界人が出席した賀詞交歓会



年頭の挨拶

時代に遅れることなく 先駆者として行動する

林田建夫氏
 (トラベル懇話会会長)

トラベル懇話会は自由闊達に意見を交わせる場という、任意団体ならではの存在意義があります。そこで昨年は6年ぶりに政策提言を作成し、商品、サービスや情報の提供、安全・安心の仕組み作りといった3つの観点から提言しました。海外渡航自由化50周年の今年には国内旅行が順調、訪日旅行への世界の関心も高まり、海外旅行も持ち直しつつあります。日本の発展にはツーウェイツーリズムの振興が基本です。より多くの人々が海外旅行に出かけ、グローバルを感じる事が大切で、そのために旅行業界が重要な役割を担っていることを意識し、時代に遅れることなく先駆者として行動していきたいと考えています。



来賓の言葉

訪日外国人2000万人と 海外旅行促進を目指す

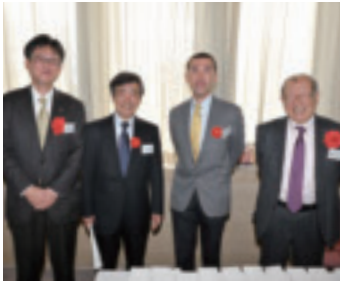
久保成人氏
 (観光庁長官)

昨年は観光立国推進閣僚会議でアクションプログラムがまとめられ、国の成長戦略に位置付けられました。訪日1000万人も達成し、今年は訪日2000万人へのスタートです。安倍総理への新年の挨拶の際には「次は2000万人だね」と期待されました。海外旅行促進は国際感覚向上や相互交流の増進に欠かせず重要です。アクションプログラムの中でも海外旅行促進の意義を明記していますし、双方向交流の重要性は言うまでもありません。今年は「JATA旅博」と「旅フェア日本」を統合した「ツーリズムEXPO ジャパン」も9月に開催。オールジャパン体制で観光立国に邁進していきたいと考えています。

ドアプライズ



【協賛】トッパントラベルサービス、ニュージーランド航空、ジャタ、DFS グループ リミテッド、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、アジェンダ、トッパツアー、トラベルジャーナル、東京海上日動火災保険、旅行業健康保険組合、AIU 損害保険、エース損害保険、阪急交通社、読売旅行、日本ホテル（メトロポリタンホテル）、オレンジマーケティングサービスジャパン、西武トラベル、東日観光、帝国ホテル、ANA セールス、ジャルパック、エヌオーイー、目黒雅叙園、パレスホテル、ザ・プリンスパークタワー東京、ラッキーツアーセンター、パシフィックリゾート、クオニイグローバルトラベルサービス、キャセイパシフィック航空、ミキ・ツーリスト（順不同）



石川邦大（トッパツアー）、永昌俊顕（日本国際観光学会）、奥健（ダイヤモンド・ビッグ社）、難波江隆一（阪急交通社）



森谷博（トラベルジャーナル）、瀧本勝一（日本旅行）、檀原徹典（ミキ・ツーリスト）、林田建夫（エヌオーイー）



原優二（風の旅行社）、東海林治（ガリバース・トラベル・アソシエイツ）、井上照夫（UTI ジャパン）、小林正人（クロノス・インターナショナル）



島田恭輔（パシフィックリゾート）、小川亘（近畿日本ツーリスト）、福田叙久（アサヒトラベルインターナショナル）



稲田正彦（ユナイテッドツアーズ）、吉田正子（東京海上日動火災）、井上照夫（UTI ジャパン）



大野幸郎（東京海上日動火災）、戸井川裕美子（ピコ）、松尾篤政（東京海上日動火災）



菊池悦夫（エース損害保険）、生井一郎（阪急交通社）、阿部英寿（かもめ）



榊原史博（マイルポスト）、原優二（風の旅行社）、稲田正彦（ユナイテッドツアーズ）



古澤徹（ジェイティービー）、小川光永（DFS グループリミテッド）、福田叙久（アサヒトラベルインターナショナル）、瀧本勝一（日本旅行）



原優二（風の旅行社）、國井克也（グローバルユースビューロー）、古木康太郎（グローバルユースビューロー）、糟谷慎作（名誉会員）



武田裕典、守田義光、村野のり子（阪神トラベル・インターナショナル）



檀原徹典（ミキ・ツーリスト）、小林正人（クロノス・インターナショナル）、木村晃子（シイ・エイ・エヌ）



山下太郎（事務局）、若月健（テック航空サービス）、渡辺雄介（西武トラベル）



竹中正道（英国湖水地方観光局）、片桐卓弥（マリンスポーツ・オフィス）、井上照夫（UTI ジャパン）



大西誠（ジャタ）、須古正恒（旅行業健康保険組合）、越智良典（日本旅行業協会）、福田叙久（アサヒトラベルインターナショナル）



西川敏晴（シニア会員）、奥健（ダイヤモンド・ビッグ社）、米谷寛美（JATA）、山下太郎（事務局）

マクドナルドの経営改革

～異業種に学ぶ経営戦略～

原田泳幸氏

日本マクドナルドホールディングス代表取締役会長兼社長兼CEO
日本マクドナルド代表取締役会長

IT業界で33年間、外食産業で11年間活躍し、両業界を代表する企業のトップとして経営に携わってきた原田氏。昨年からは新たにソニーとベネッセホールディングスの社外取締役も務め、さまざまな分野で経営に関与する。「これらの経験を通じて経営者として考えてきたこと、発見したことをお話しし、皆様の何かの議論のきっかけとしていただければ幸いです」と始まった講演は、第一線で活躍中の経営者らしい示唆に富む内容で出席者を惹きつけた。

改革の第一歩は“らしさ”の回復

マクドナルドの日本におけるビジネスは、1971年に銀座・三越店の開業に始まり、現在は年間延べ16億人が利用し、五千数百億円を売り上げる事業規模となっています。また16万人が働き、店頭の一人ひとりが「クルー」として、手作りで同じ品質の商品と同じサービスを提供する、まさしくピープルズビジネスを展開しています。現場には技術的なマニュアルはありますが、ホスピタリティに関しては詳細なマニュアルはありません。来店客に「いらっしゃいませ」と声を掛けるなどのごく初歩的なマニュアルはありますが、基本は個人任せです。したがって、クルーの気持ちや心をどう作っていくかが重要であり、ピープルズビジネスたるゆえんです。

マクドナルドは1号店開業後の約20年間で1000号店を実現し、さらに次の8年で3000号店まで拡大という急速な成長を遂げましたが、ここで躓きます。理由は事業拡大に人材育成が追い付かなかったからです。本来は人材を整えてから店舗を増やすべきでしたが、ここを間違えた。その結果、仕事の質が低下し業績も下降線をたどり、7年連続で売上げが減少してしまいました。私はこういう状況の下で04年に社長に就任し改革を託され、この年から8年連続で既存店売上高プラスを達成しました。

私が行ったのは、まず基本に立ち返り、マクドナルドらしさを取り戻すという構造改革でした。実は

アップルコンピュータも“らしさ”を失って低迷し、“らしさ”を取り戻すことで復活しました。マクドナルドは業績低迷期にカレーやおにぎりなどで販売していましたが、基幹ビジネスに集中する方針を打ち出し、ハンバーガーの販売というマクドナルドにとっての不変のビジネスモデルの成長に軸足を戻しました。その後、たとえば08年に「プレミアムローストコーヒー」を100円で販売開始しましたが、これもあくまで100円コーヒーで来店してもらい、コーヒーを飲みに行っちゃったお客様にハンバーガーを買っていただくための戦略でした。

改革に投資と痛みはつきもの

さらに投資を伴う改革にも着手しました。ちなみに投資なき改革は、コストカットでしかありません。資金をどう使うかの議論なくして本当の改革はない。では投資する資金はどう手当てするか。それには「やらないこと」を明確にし、そこから資金をシフトするわけです。人、モノ、金という経営資源をどう配分するかが経営の鍵ですが、「やらないことを明確にする」のは改革のポイントと言えるでしょう。改革とは身を削って新しいものを創り出すことで、必ず痛みを伴うものです。痛みのない改革なんてない。その意味で本来、改革とは好調時に次を予見して行うべきことです。

人事も改革しました。年功序列の人事文化を一

気に改革し、店長を組織上の中心に据えました。店長の手腕で店の売上げが左右されるからです。社長や部長といった名称はありますが、これは職位を示すものではなく、あくまでも仕事の内容を指す名称として残しました。

100円メニューの投入で成果を上げた後、マスコミなどはマクドナルドのことを「デフレ時代の勝ち組」などと表現しましたが、100円メニューは決してディスカウント商品として発売したものではありません。発想が逆で「皆が驚くような100円メニュー」を作ることによって消費者に支持されたのです。そもそもディスカウントの繰り返しは価値認識の低下にしかつながりません。ビッグマックを200円で売れば、すぐに売上げが伸びます。そして価格を戻せば売上げも元に戻る。これを繰り返せば、ダウントレンドに陥ります。お得感が下がるからです。したがってディスカウントによる継続的な成長は無理。必要なのは商品価値を上げていくことなのです。

その際にお客様が求められるものを提供すればいいのかと言えば違います。マクドナルドでもお客様の要望が強かったサラダを出しましたが、あれほど欲しいといていたお客様から、購入いただけませんでした。独自性と差別化のバランスが肝要です。皆が馴染みやすく、それでいて独自性のあるもの。そういう商品しか売れないわけです。

価格に関して行った改革は、デマンドベースドプライシングで、地域別価格を導入しました。全国同一価格というのは、日本の常識ではあっても世界の非常識です。商圈によって人件費も土地代も大きく異なるのに、ワンプライスというのが、そもそも無理な話なのです。

顧客満足度の受け止め方も見直しました。顧客満足度が高くても、売上げが落ちることはあるからです。評価が高くても競合店との差が縮まれば売上げは減少するし、差を広げられれば売上げが伸びる。また、現在は店舗のポートフォリオ改革に取り組んでおります。

グローバルが求める価値観とは

これからのビジネスはグローバリゼーションと無縁ではられません。グローバルな競争に勝ち抜い



Profile

はらだ・えいこう●1948年長崎県生まれ。90年アップルコンピュータジャパン（当時）入社。97年アップルコンピュータ代表取締役社長兼米国アップルコンピュータ社副社長就任。04年日本マクドナルド代表取締役副会長兼CEOに就任し、現在に至る。

ていくにはどうしたらいいのか。まずグローバルビジネスには4つのモデルがあります。まずThink global, act global。これは世界規模で考え、同じ考えに基づいて動く、完全ボーダレスのモデルで、IT業界などがこの範疇に入ります。

次にThink global, act local。ハンバーガービジネスは、国や地域によって文化の違いや食の好みの違いがあるので、世界規模で考えるものの各国で実行するという意味で、このタイプのモデルになると思われます。

Think US, act globalというモデルもありますが、残念ながらThink Japan, act globalというモデルは成功できていません。日本のベンチャーは、まずは日本で成功してから世界へ打って出ようと考えますが、アメリカのベンチャーは最初から世界を意識して起業する違いがあります。起業家精神のあり方が違い、背景にはグローバル化に対応できていない日本の教育機関の問題があります。

最後にThink local, at local。これは国内でしか通用しないビジネスモデルであり、多かれ少なかれグローバル競争にさらされるビジネスの世界では避けるべきモデルでしょう。



上/「シーギリヤ・ロック」で記念撮影
中/子供たちの笑顔こそが観光資源
下/世界文化遺産「ポロンナルワ遺跡」

上/ロックからの眺めは言葉を失うほど
中/ホテルインスペクションの様子
下/ダンブッラ石窟寺院の涅槃仏

観光資源豊かな スリランカ

海外研修旅行を実施

トラベル懇話会は、2013年10月24日から28日の5日間、スリランカ研修旅行を実施した。団長を務めたのはパシフィック・リゾートの島田恭輔社長。会員と会員会社の社員14人が参加した。

観光資源豊かなスリランカ

ルートは、ネコンボ・ビーチリゾート滞在を皮切りに、ピンナワラ象の孤児院→天空の宮殿、シーギリヤ・ロック（世界遺産）＝シーギリヤ泊。古都・ポロンナルワ遺跡（世界遺産）、希望者にはアーユルベータ体験→ダンブッラ石窟寺院（世界遺産）＝キャンディ泊。古都・キャンディ（世界遺産）観光、仏歯寺、マーケット観光など→スパイス・ガーデン→紅茶工場見学→コロンボ観光&ショッピングを巡った。行程中、宿泊ホテルのほか、ランチを兼ねた各地のホテル・インスペクションもプログラムに織り込まれた。

インド洋に浮かぶ涙の形をした島・スリランカは、「光り輝く島」という意味がある。太陽、宝石、宗教心、移動する間に見える風景は、緑豊かである。二毛作の田植えの時期で、美しい亜熱帯の自然が車窓を流れてゆく。ベテランの日本語

ガイド、チンタさんがスリランカの国や社会や生活の知識を交えて話をしてくれる。信号はコロンボ以外ではほとんど見かけない。早寝早起きの人々の暮らしが垣間見える。皆表情は明るく、とても親日的で、笑顔であふれ、学生や子供たちと写真を一緒に撮る場面もたびたびあった。

この国の人々の優しさと笑顔こそが、スリランカの最も魅力的な観光資源ではないか、と思った

世界遺産の史跡や自然保護区

日本からのグループの旅は、世界遺産を巡るルートが中心で、3泊5日か6泊8日が主流である。どこも期待以上の素晴らしさが、旅を満足度の高いものにする。観光名所ナンバーワンの世界遺産、天空の宮殿「シーギリヤ・ロック」は絶景で、「ここを見るだけでもスリランカへ来る価値がある」との感想を複数のメンバーが口にしていた。喜寿を迎えるも日ごろの鍛えた脚力を誇る横溝明雄名誉会員をはじめ、メンバー全員元気に頂上まで登り、夢のような景色をこころに刻んだ。

スリランカは内戦が続いていた時期は、日本からの旅行者数は伸び悩んでいたが、現在は大きく旅行者数を増やしている。成熟した日本の海外旅行市場において、成長が期待できる、貴重なデステイネーションであるといえる。空港の荷物のターンテーブルに、往きも帰りもサーフボードがいくつも出てきたが、サーフィンのメッカであるヒッカドウワを目指す若者も少なくない。

日本市場拡大への取り組み

現地旅行会社ジェットウイングのシロマル・クーレーCEOは、「これからは、欧州の旅行者のように日本人のFIT客が増加していくだろう」と述べた。同社の橋迫恵日本代表によれば、ヨーロッパの旅行者はFITが主流で、小グループ、家族、カップルまで長期滞在しながら、セダンやバンをチャーターして移動している。スリランカの人件費コストは、欧米諸国と比べるとかなり手軽な価格なので、自分の興味や体調に合わせて旅のスケジュールが組めるチャーターをすることがお薦めとのこと。

参加メンバーからは、「個人客のための企画造成を考えたい。後発なので、独自のものをプラスアルファすることが重要だと思う。アーユルベータ体験も最高でした。」（木村晃子シイ・エイ・エヌ社長）など、企画開発に関するコメントがあった。

文/西川敏晴：前「地球の歩き方」代表
写真/小山文宏：トラベル・エボリューション社長、守家昌史：トラベルロード社長