

視座

文・荒木篤実

(バクサヴィア創業パートナー)



あらかき・あつみ ●日産自動車勤務を経て、アラン(現在のベルトラ)創業。18年1月から現職。マーケティングとITビジネスのスペシャリスト。ITを駆使し、日本含む世界の地場産業活性化を目指す実業家。

リスク管理と顧客ポートフォリオ

リスク管理は突発事故や災害などが発生した際の対応だけと捉えるのは間違いである。そもそもどのような顧客層をメインターゲットにしているのかという顧客ポートフォリオ自体が、知らず知らずにリスク要因となってしまっていることがある。例えば、年齢層であったり、男女区分であったり、どの国からの旅行者か、あるいは旅行目的などといった点もその構成要素になる。具体例からひも解いてみたい。

マクロ(大局的視点)からみると、14年から19年までの6年間で、年間1300万人から3200万人規模に急増した有望マーケット、ご存じインバウンド(訪日)市場はあっという間にアウトバウンドが長年超えられなかった年間2000万人も突破(16年)。ここ数年はお祭り騒ぎで百家争鳴状態であった。こんなところにまでと思うようなエリアや店(駅の立ち食いソバなど)に海外のお客さまがいる。そんな日常に慣れていたわれわれは大事なことを忘れかけていたのではないか。そう思う出来事があった。

営業で関西に行く機会があると、必ず定点観測する場所がある。大阪の心齋橋から難波まで抜ける大通りで、途中あのグリコの大看板前を通るルートだ。数年前からほぼ日本人より外国人の比率が高くなっていったが、そんな景色にも慣れ始めていた昨今、急に道がすいていて歩きやすくなっている不自然さにはたと気がついた。

見渡したところ中国語を話すお客さまが激減していたのだ。例の新型コロナウイルスの影響であることは明らかだった。この5年でインバウンドに占めるトップ3、つまり中国、韓国、台湾のシェアは60%弱から一時は70%弱にまで増加した。一方で欧米のシェアは大きくは変わらず10%強である。ゆえに誰しもアジア頼みのトレンドになっていたのは疑う余地もなく、その結果突然の市

場の変化に打つ手なし、といった状況になりつつある会社が少なくないようだ。

心齋橋からさらに南に進むと、戎橋近くの馴染みの路面ラーメン店では日本人の姿がほとんどなくなっており、片言だが威勢のいい英語の掛け声で外国人客をさばく若い店主がそこにはいた。日本もやっとなんかここまで来たかと思う半面、あまりに極端な変化に、この店に来るのはもうこれで最後かなとの思いもよぎった。どうも昔から日本の企業は、トレンド(短期的視点・利益)を重視して、長期ビジョン(持続的成長とそのための戦略)を軽んじる傾向がまだ強いのではと思わせるシーンだった。

中国が最大ボリュームである点は間違いないが、ただトレンドに追随ではいざという時に打ち手がない。1つのチャンネルに頼るのでなく、普段から分散して棲み分ける。投資と同じ考えが事業そのものでも有効であるはずだ。

以前、観光庁長官をされていた大阪観光局の溝畑宏理事長とお会いする機会があった。噂通りの率先垂範型リーダーで、日本人には数少ないビジョン実行型の方でもあった。溝畑理事長によれば「長期視点から行動を起こせる人材が圧倒的に日本の旅行業界には不足。また旅行業で成功して大きく注目されるということも非常に少ない。そのような業界に優秀な人材は来ない。だから現場での教育が重要」と。人を育てる重要さをあらためてかみしめた瞬間だった。

中国頼みでここまで盛り上がったインバウンド。頼みの綱が切れそうになってから慌てても遅い。顧客ポートフォリオというマーケティング視点を持ち込むだけで、打ち手の数はぐんと増える。安定して訪日してくれ続けている顧客層は誰で、どの国から来てくれる人たちなのか。消費傾向や潜在ニーズは何か。すべて重要な視点だと思う。

(次回は3月30日号に掲載します)