

ウクライナ危機とツーリズム

明日はわが身の 危機管理を

荒木篤実 パクサヴィア創業パートナー

コロナ禍、やっと出口が見え始めてきた矢先に飛び込んできたロシアによるウクライナ侵攻のニュース。明るい見通しをまたも吹き飛ばしたこの国際危機情勢を眼前にして、失望や怒涛の怒りを覚える人も多いと思う。過去の戦争でのロシア（旧ソ連）の行動を歴史から学んでいる日本国民として、決して看過できない事態であり、他人事とはいえず、明日はわが身と身震いさせられる。

今後の展開次第では旅行業界の景況悪化は避け難い。仮に一定の解決の方向性が見えたとしても、経営判断をすぐにまた見直しせざるを得ない事態も起こり得る。旅行業に身を置く者として、今後特に留意せねばならぬこと、その背景と見通しについて多方面から分析してみたい。

常に最悪の事態想定して

まず、時間軸以外の要因としては、大きく次の3つが挙げられる。1つがデスティネーションとしての欧州の今後である。現状、欧州ではコロナはすでにほぼ収束傾向であり、各国でかなり規制緩和が進んでいる。欧州連合（EU）域内の旅行も実際にとでもしやすくなっている。国によってはフランスなどのように、ワクチン接種証明の提示すら不要というところも少なくない。ほとんどの主要都市で、まずマスク姿の人を見かけることがなくなってきた。企業の業績もすでに収益がコロナ前の2倍にまで戻った会社もある。

ここでウクライナ情勢がさらに悪化すれば、当然旅行需要は大きく失墜する。地政学的に欧州各国はウクライナと地続きで、使われる兵器とその顛末によってはすべての国家・国民が存続の危機にさらされる。そうなれば旅行どころの騒ぎではない。欧州は地域として良くも悪くも一体化されている。欧州域内外との交流は最悪のケース、またコロナ拡大期のように各国ベースに閉ざされてしまう可能性がある。そうなれば、外部からの顧客流入はほぼ絶望的となるだろう。

次に欧州在住観光客、ロシア人観光客による欧州旅行の今後について。欧州の主要空港における航空便就航はいずれも活況を呈しており、この2年間のコロナ禍が嘘のようだ。エコノミークラスも常にほぼ満席に近いレベルである。ただしロシア人観光客は渡航地での足止めが多く報道されており、すでに世界は二分されつつあるといえる。

今後情勢がさらに悪化した場合、戻りつつあった旅行需要は再び大きく減退することになるだろう。特にロシアからの観光客に大きく依存してきたトルコやアジア諸国、なかでもタイなどはさらに苦しい状況に置かれることになりそうだ。想定される悪影響を最低限に抑えるには、欧州域内になんらかの事業基盤を持つべきだ。それができない企業は欧州顧客市場獲得での生き残りは、今後はほぼ不可能となるだろう。

そして、ビジネス全体への影響とコスト要因。ガソリン価格の高騰はすでにどの国でも顕著だ。欧州

で最もガソリンが高いオランダでは、現在すでに1リットル2ユーロ（270円）を超えて上がり続けている。さらに燃料費の上昇で航空券代金も値上がりの影響が出始めている。航路変更による所要時間増加等もネガティブ要素で、需要に与える悪影響は大きい。サービスの安定供給への懸念もある。フライトの突然の欠航などコロナ下でも一定頻度あったが、さらなる欠航頻発も予想される。サービスが安定しないと客足は遠のく。欧州は隣国へ車での週末旅行が便利だが、その需要すら燃料費高騰で期待薄となり、あらゆる旅行需要が相当消滅するシナリオが予測できる。

次に時間軸でみてみる。まず短期的影響について。停戦合意等で地政学的・経済的リスクがいま以上悪化しない場合、恐らく半年から1年をかけて、旅行需要の順調な回復が見込める可能性がある。足元の需要は強いからだ。ただし、その場合もロシア人観光客の戻りは期待できない。その点を差し引いた計画が必須となる。悪化した場合はほぼ自国民需要しか期待できないコロナ時代に逆戻りの事業計画が必要だ。

中長期での影響はどうか。今回の危機を仮に乗り越えられたとしても、いつ、またどこで、似たような危機が勃発するかもしれない。ロシアと国境を接するアジア各国、中国、日本、それに中国と台湾・東シナ海各国との摩擦など、いつ、どこで第2のウクライナ紛争になってもおかしくない。たとえ状況が改善していったとしても常に最悪を想定した経営が肝要だ。

ブロック経済への後退

今回の紛争危機を本質的にはどう考えるべきか。結論としてグローバル経済からブロック経済へ後退する可能性を挙げたい。まるで過去の古典的教科書で経済学のお題目を見るようだが、いままさにそれが現実的に再発生しようとしている。

実態経済では地球の裏側で起こった事象が世界全体を揺るがす事態になる。それが現代だ。だが今回のウクライナ危機によりブロック経済化の危険



紺碧の空と黄金色の麦畑。まるで国旗を彷彿とさせるウクライナの風景

性があるなかでは、少なくともロシアとその友好国、そしてそれ以外のほとんどの世界の国という経済ブロック圏を意識せざるを得ない。となれば、これまで当たり前に入手できたものが入手不可能となり、さまざまな場面でビジネスの続行に大きな支障が出ることを考えておくべきだろう。

コロナ禍を乗り越え、リソースをなんとか回復、いざこれからという矢先にさらに情勢悪化となるリスクがこれほどある。旅行業界が全速前進で進むのは困難だ。平和が脅かされている状況下ではレジャー旅行などする人は皆無となる。リスク管理をしながら、需要回復を取り込むという難しいかじ取りが求められている。

企業経営では感情論ではなく論理思考が重要だ。楽天的に考え、楽天的に行動しては会社もわが身も減ぼす。悲観的に考えて（想定して）、最悪の事態でも企業が存続できる方策、それは今回のような軍事紛争だけではなく、気候変動、政治不安、テロ勃発、未知の感染症拡大などあらゆる平和へのダメージ要因を想定し、嫌な事態は必ず何度も発生するという論理的かつ現実的な状況分析をしっかりとった上での経営が重要だ。

04年以降この業界に転身してから、ほぼ一定頻度であらゆる不測の事態が続いてきた。そのたびにこの業界を去っていった数々の企業、先輩、知人も多い。ゆえに現状がこの先続くことは絶対ないということだけは常に心しておくべきである。



Profile

あらか・あつみ ● 日産自動車勤務を経て、アラン（現ベルトラ）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一実業家。