

製造業と観光業の経営学的対比

前川 佳一¹

¹正会員 京都大学大学院 経営管理研究部 特定教授 (〒606-8501 京都市左京区吉田本町)
E-mail:maegawa.yoshikazu.5m@kyoto-u.ac.jp

一般に、製造業と観光業はまったくことなる産業としてとらえられ、互いに参照されることは稀である。しかし、いくつかの経営学的視点からは、よく似た構造の業態としてとらえられることを示す。ゆえに、製造業がたどった軌跡を、これからの観光業が歩むべき模範、あるいは反面教師として参照できることを主張する。

Key Words : 手作り品, 量産品, B2C, B2B, OEM

1. はじめに

報告者は以前、「観光産業の経営学的研究事例」と題し、分析枠組みを提案した¹⁾。その背景にあるのは文字通り、観光産業をいわゆる観光学の視点でとらえるのではなく、あくまで経済的行為の舞台として、経営学の立場から指針を示せるのではないかと、いうものであった。そこで議論し、経営学的手法で観光業への分析や応用が可能なものとして提案したのは、以下のようなものであった。

- ・2要因理論（衛生理論）
- ・サービスの表舞台と裏
- ・日本のサービス品質（おもてなしの神話）

本稿もその流れの一環にあり、一般に、製造業と観光業はまったく異なる産業としてとらえられがちであるが、いくつかの経営学的コンテクストに照らすと、よく似た構造の業態として分析することも可能であることを示す。これにより、かつて製造業がたどった軌跡を、これからの観光業が歩むべき模範、あるいは逆に反面教師として参照できる可能性を探る。

2. 製造業と観光業の対比

2.1 近年の歴史上の「主役」の変遷

日本の家電業界を例に採れば、盛衰の歴史は、メーカー（および特約店）から量販店へ、さらに量販店からオンライン販売へと移ったと考えられる。図-1にそのイメ

ージを示す。

1950年代
↓
1980年代
↓
2000年代
↓
2010年代
↓
ネット通販

(筆者作成)

図-1 家電業界盛衰のイメージ

これは旅行業界の「主役」が、図-2のように、JTBや日本旅行などの旅行代理店（および各地の宿泊施設）からHISなど新興旅行代理店、さらにOTA（Online Travel Agent）へと推移してきたことと相似であるようにも見える。

1960年代
↓
1990年代
↓
2010年代
↓
OTA（Online Travel Agent）

(筆者作成)

図-2 旅行業界盛衰のイメージ

2つの業界を総括すると、次のような解釈ができるのではないだろうか。初期には、「商品」（家電または観光地）をつくっているところが当然のように主導権を握る。市場が成長し、需要と供給のバランスが落ち着いてくるにつれ、生産者そのものよりも市場に近い流通が強くなる。そのとき生産者は、自分たちのリスクヘッジのために主導権を明け渡す。近年は、店頭で現物を見て質確認だけし購入は安価なネットで、という、いわゆる「ショールーミング」に象徴されるように、オンラインでのコストパフォーマンスや迅速性などが、従来型の流通よりも好まれることとなる。

但し、ネットを主戦場とした現在の競争も、どの方向へ向かうのか、予断を許さない。

2.2 手作りりと量産

製造の世界では、大量量産品もあれば少量手作り品もあり、それぞれ工程、品質、販売など、市場規模に応じたものが求められる。観光においても同じであると考えられる一方、「手作り」の観光アイデアが、そのままスマーケットに乗せられるという誤謬も蔓延しているのではない。

図-3にそのイメージを示す。ここで製造業の行に示された「工芸品」や「芸術」（あるいは手作り試作品）などは、そのままでは量産に向かないことは広く認識されていると考えられる。細部をそぎ落として、特別でもなく悪くもない一定の品質を大量生産で確保しなければならない。この事情はサービス業や観光業でも同じであるはずだ。

たとえば、ある「観光アイデアコンテスト」で入賞した作品は、おそらくそのままでは大衆の手に渡る形態ではなく、やはり「量産化」の手順が必要である。

区分	プレミアム	⇄中間⇄	大衆向け
品質管理	経済性度外視、あらゆる点で「満点」	⇄中間⇄	経済性の追求、歩留り
	個別性		画一性
製造業	工芸品 芸術 手作り試作品 観光アイデア	Built To Order (受注生産)	量産品
サービス業 観光業	VIP対応	高級ホテル 高級レストラン	ビジネスホテル ファストフード

(筆者作成)

図-3 手作り品と量産品のイメージ

あるいは、たとえば道の駅のような、狭く濃密な接点

で成立している取引は、そのまま大量生産・大量消費市場にスケールアップできると考えるとすれば、それは語義矛盾とさえいえそうだ。

2.3 B2CとB2B

製造業において、B2C（Business to Consumer、企業が個人消費者を対象にして行う取引）における一般的なマーケティングと、B2B（Business to Business、企業が別の企業に対して行なう取引）におけるいわゆる生産財マーケティングとは別に議論される。これを観光に例えると、B2Cは団体旅行やFIT（Foreign Independent Tourer、個人旅行）を含む一般向け旅行であり、B2BはMICE（Meeting, Incentive, Convention and Exhibition）がそれにあたると思われる。よってそれぞれに対応した手法や戦術がとられるべきである。

一般論として、B2CとB2Bの特徴は次のように対比できる。

B2C	B2B
・「個人」主体	・「組織」主体
・小規模	・大規模
・変動	・安定

(筆者作成)

図-4 B2CとB2Bの対比

この図のB2Cを製造業で説明すると、消費者「個人」相手であるからひとつの取引は「小規模」であり、個人の嗜好は感情やトレンドに左右され「変動」しがちである。逆にB2Bは企業や官庁などの「組織」が対象であるからひとつの取引は「大規模」であり、組織間の計画性は比較的長期の「安定」したものとなる。

観光業においても当然、製造業で体系づけられた生産財マーケティングの手法は、MICEなどの分野で大いに活用可能のはずである。

2.4 OEM

一般にOEM（Original Equipment Manufacturing）とは、製造業における製品提供のことを指し、日本語では「相手先ブランド製造」などと称される。

たとえば「カムリ」はトヨタが生産し販売しているセダンであるが、ダイハツへもOEM供給され、ダイハツ「アルティス」の車名で販売されている。別の例では、2000年代の三洋電機は、デジカメの世界製造シェア約30%を占めていた時期があったが、そのうちSANYOブランドで販売されていたのは5%程度にすぎず、残り95%は複数のカメラメーカーなどにOEM供給するため

のものであった。

OEM委託する（販売する）側および受託する（生産する）側それぞれのメリットは図-5のようになる。デメリットはそれぞれの裏返しと考えてよい。

委託者（販売者）	受託者（生産者）
生産・開発コスト削減	生産量拡大によるコスト削減
販売網の活用・確保	開発・生産による技術力向上
技術力の弱さを補う	自社ブランドの弱さを補う

(筆者作成)

図-5 OEM委託側および受託側それぞれのメリット

従来これらは製造業で活用されてきた手法であるが、旅行業界においてもあてはまる例が存在する。すなわち、自らはツアー開発（開拓）のみを遂行し、それを大手旅行代理店に卸し、自らの社名は一般に公表されないという業態が存在しているのである。これは旅行業界におけるOEM提供者であると考えられる。

たとえば、とある大阪府知事登録旅行業社は、資本金350万円の小さな会社ながら、「観光を通じて地域の価値を高める」という理念のもと、次のような事業を展開している。

世界中、日本中の旅行会社さま、ランドオペレーション会社さま、大阪の宿泊施設さま、大阪の商業施設さま、に大阪の着地型旅行のご提案をしています。旅行会社さまの裏方として、エンドユーザーの方が大阪を満喫して帰っていただき、思い出深い旅をデザインすることで、価格勝負ではない差別化ソリューションを提供いたします。

また、人と人との交流を大切にしたいエモーショナルなサービスを提供することで、エンドユーザーの心を掴みます。

CONTRAST OF HOSPITALITY AND MANUFACTURING INDUSTRY AS MANAGEMENT STUDY

Yoshikazu MAEGAWA

Since hospitality industry and manufacturing industry are deemed to have totally different attributes, these two are rarely cross-referenced or compared to each other. This paper urges, however, from some specific management perspectives, the two industries have similar framework and can be referred mutually. Consequently, the paths manufacturing industry has been traced can be lessons as well as negative examples which hospitality industry can learn from.

B2B2C, B2Cあわせて年間約50万人の受入れ実績があります（インバウンド含む）

(1社 ウェブサイトより)

3 まとめ

以上、製造業と観光業、普段はあまり比較されない両業界ではあるが、歴史、手作り/量産、B2B/B2C、OEMといった観点からは、むしろよく似た軌跡や構造であることがわかる。これらの比較対照を通して観光業界が指針としうるのは、以下の点ではないだろうか。

まず、大手旅行代理店が家電大手メーカーの轍を踏まない対応はあるのか否かを考えることは、価値がありそうだ。

次に、手作り旅行がすぐに流通に乗って利益を稼ぎ出すと考える前に、その「量産」可能性や販売性などを熟慮する必要があることも想像できる。

MICE分野特有での、消費者を対象とするよりも生産財マーケティングを応用できる可能性については、B2B/B2Cの議論から類推できる。

最後に、製造業ではポピュラーなOEMビジネスを、観光業界でも実際に行っている企業がすでにあり、さらに応用・発展できる可能性が示されたと考える。

参考文献

[1] 前川佳一：「観光産業の経営学的研究事例」, グローバルビジネスジャーナル 4巻 2号 pp. 8-12, 2018

(2019.7.8 受付)