



元気とタイムリーな情報を提供する

五十嵐レポート

発行:「町コン」五十嵐 勉 平成28年10月03日 第788号「週刊五十嵐レポート」

山あり 谷あり

韓国に特化した旅行業者S社(従業員6人)の話。

大手旅行業者に勤めていたS氏は韓国ツアーを担当していたこともあり、韓国に魅了されました。その後、韓国資本の旅行業者に転職しましたが、その会社の業績が良くなく、給料も遅配するようになりました。仕方なく、生きていくために、自ら独立起業することになりました(2001年)。

起業間もない2001年～2003年頃は、業績は低迷していました。2004年に「冬のソナタ」が日本で放映されてから、韓流ブームが起り始めました。徐々に韓国ツアーが増えてきて、息を吹き返してきました。

2005年。ここで勝負をかけました。「冬のソナタ」の主演をやったペ・ヨンジュン氏に会いに行くツアーを企画。日本から大勢の婦人達を連れて行き、大成功を収めました。ここから業績は右肩上がりに伸びていきました。先行者利益を得ることができました。ブルーオーシャン市場の開拓です。

すると、大手旅行業者や他の中小旅行業者も同じように韓流スターツアーを行なってきました。企画コストが大幅にアップして、採算が合わなくなっていきました。競合他社はミート戦略(即応戦)をとり、あっという間に競争激化のレッドオーシャンの市場になってしまいました。

2009年になると、韓流ブームが去り、大手旅行業者は撤退し始め、中小旅行業者は倒産するところも出てきました。S社の業績もボトムになりました。ここから韓流から韓国の自然・文化・食事などの「体験ツアー」に方向転換していきました。大手旅行業者による韓国ツアーは3泊4日だと4万～7万円。S社の場合、「儒教文化に触れる旅」(3泊4日)では15万円前後。「高麗・李朝の古窯を訪ねる旅」(3泊4日)では14万円。価値の提供。

大衆の旅行者を対象にせず、韓国が好きな人たちに絞ったことで価格競争に巻き込まれない、上質な顧客が集まってきました。ようやく営業基盤が確立。ただ油断は出来ません。日韓関係と為替、そして病気というリスクが常にあります。周辺は、韓国だけでなく他の国のツアーをやるようにと進言もありますが、更に韓国(朝鮮)を深堀して、利益を蓄え、まさかの危機に備えます。

ちょっと
気になる出来事

今週の五十嵐レポート、「山あり谷あり」では、韓国旅行業者S社の話をしました。

補足。

起業時(2001年)は導入期。2004年以降は「韓流ブーム」が巻き起こり成長期に。2008年からブームが去り、2009年から低迷期(衰退期)。

商品のライフサイクル曲線にピッタリ。衰退期に入り、中小の同業者が倒産。大手旅行業者にとって韓国はone of them。韓国にウエイトを置くことはできません。

本気で韓国ツアーを深堀するところがなくなりました。

S社が韓国のことを徹底的に行なったことで、他社の追随を許さず、独自性を発揮することができるようになりました。(生き残り戦略)

価格も安くはありません。そのお陰で、大衆よりちょっとレベルの高い客層が顧客になりました。(マナーの悪いお客はいなくなりました)

中小・零細企業にとって参考になる「鶏口となるも牛後となるなかれ」の事例です。



一口メモ
知識

市場チャレンジャーの戦略

ある業界で2位か3位、あるいはそれ以下の企業。これらの追走企業は、2つの競争的戦略のうちのいずれかを採用することができる。

1つはリーダー企業やその競争企業に敢然と攻撃をしかけ、シェア増大を図る戦略(市場チャレンジャー)であり、もう1つは現状で満足してあえて危険を冒さない戦略(市場フォロワー)である。

【戦略目標と競合他社の定義】市場チャレンジャーは、まずその戦略目標を定義しなければならない。チャレンジャーは、市場シェアを増加させることによって利益を増大させることを目指している。どんな戦略目標を選ぶのかは、競合他社がどこであるかによる。企業は、挑戦すべき競合他社を選択することができる。

チャレンジャーは市場リーダーに対して攻撃をしかけることができるが、これはハイリスク・ハイリターン型の戦略である。リーダーを攻撃する場合、リーダーの報復を最小限にとどめる方法をみつけないといけない。

フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング「新版 マーケティング原理」より

●「戦略社長塾東京」小岩校 毎週日曜日 午前10時～12時

●「戦略社長塾東京」小岩校 毎週水曜日 午前10時～12時

●「戦略社長塾東京」銀座校、武蔵村山校、豊岡校 開講中。

㈱五十嵐コンサルティングオフィス 〒133-0051東京都江戸川区北小岩6-21-5

TEL03-3659-7703 Fax03-3659-7077 i-daruma@igarashireport.com

