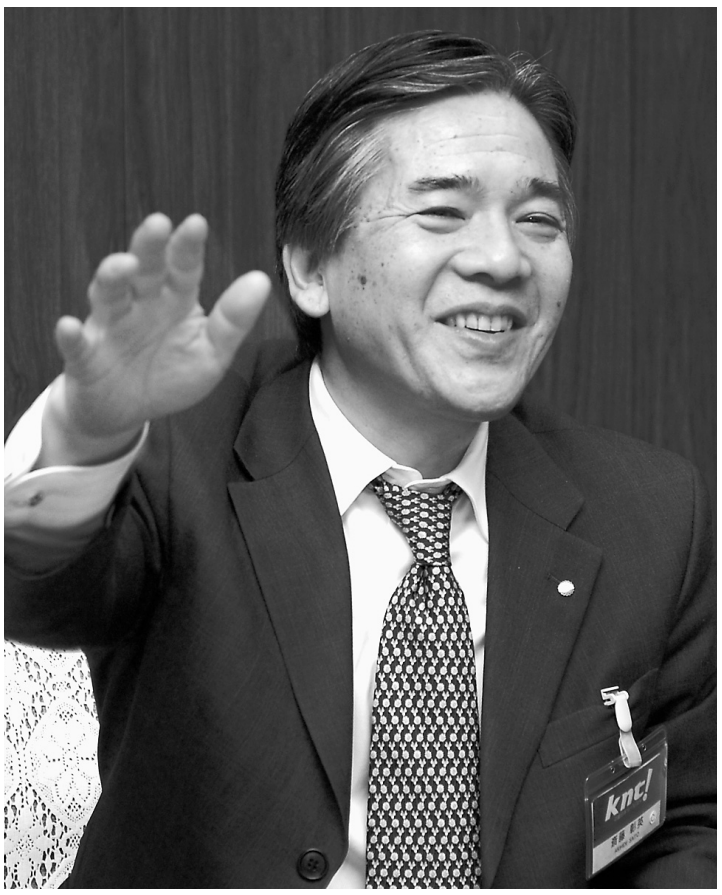
情連の活用で宿泊券増売を

常務取締役 斎藤彰英氏に聞く



――今回「進化」した組織は、どういったメリットが生まれるとお考えか。

「国内商品、地域、商事、関連商品を事業化し、仕入センターは『仕入販売センター』として、すべての部門が責任を持って収入が明確になる仕組みにした。例えばeビジネス事業本部扱いの現地払いモデルの手配旅行契約『eクーポン』のうち、期間限定で展開する『eクーポンスペシャル』などは仕入の取り扱いとし、仕入販売センターも評価されることになった。センターは、旅館・ホテルの皆さまと協力して独自に商品を造れる。会員施設の皆さまの情報がダイレクトに商品に反映されるようになれば、自然と情報連絡員会の皆さまも『もっと成果を上げよう』という動きが出てきて、良いサイクルが生まれるはず。また仕入に若い社員を入れていく。今後KNTツーリストなどの若手社員に、ウェブ、仕入、メイトに逆出向していただく予定である。現場を一番よく知っている若い人を活用し、ウェブ商品を活性化する」

――昨年は旅行業にとって厳しい環境だった。

「『これだけ厳しい年は入社以降初めて』という印象だ。1～3月はリーマンショックの影響などもあるなか、まずまずのスタートを切った。しかし4月以降、新型インフルエンザ流行の影響を大きく受けた。国内の大きなイベントは横浜開国博Y150であったが、集客に非常に苦労し振るわなかった。また旅行需要喚起への期待もあった『高速道路1千円』『定額給付金』では結果的には日帰り旅行の拡大や、長距離旅行から1泊旅行へのシフトへ作用してしまい、全体の販売額を押し上げる要因とはならなかった」

――「大きなイベントのない年」ということで打った施策の手ごたえは。

「イベントという観点では、7月の『トカラ皆既日食ツアー』だ。マスコミ露出も多く、当社の知名度アップに貢献してくれたし、ビジネスとしても成功した。周年記念を軸とするメモリアルマーケティングでは、約150件を商品化した。手ごたえを感じた商品はかなりあったので、1つの商品企画の手法として定番化していく。また当社も今年創立55周年を迎えるので、商品でも会社内部でも、周年に絡めた取り組みを展開する」

「また昨年はCCCと提携して、メイト、ホリデイでTポイントの付与を始めた。その反響、ポイント申込者の多さには驚いている。当社は提携企業のなかでも商品単価が高く、より効率的にポイントを貯められるからだろう。新規顧客を取り込む1つのルートになった。また他のTポイント加盟会社との横の結びつきを生かす動きも出ている」

――昨年の宿泊券の状況と今年の目標は。

「1230億円を目標に掲げたにもかかわらず、1008億円と、1千億円を維持するのがやっとの状況だった。今年は1100億円までは戻す。これは08年の実績1170億円には届かない数字なので、当社としてはかなり手堅い目標だ。国内全体では、2418億円を目指す」

――今年の方向性は。

「簡単に景気が戻るとは思えないが、団体旅行は昨年を上回る勢いで契約できている。問題は個人旅行なのだが、やっと首都圏を中心にメイトの販売高がここ1カ月上がってきている。おそらく第1四半期には前年並みに回復して、何も大きなアクシデントがなければ、ゴールデンウイークから夏商戦にかけて、首都圏は良くなっていくだろう。大阪、名古屋についてはもう少し時間がかかりそうだ。航空会社の減便、路線カットなども気になるところだが、一方でJRの新幹線が今年以降、青森や鹿児島まで伸びることは明るい材料だ。また奈良県で行われる『平城遷都1300年祭』は、今年国内で唯一大きな集客を見込めるイベントだろう。今年限りの秘宝秘仏の特別開帳が52寺781件行われる。会社全体で団体、個人旅行合わせて11万人の目標を掲げている。関西方面の滑り出しは好調だ」

「今年は、『ウェブ販売400億円』への第1歩。リアルで培ってきた商品力を生かし、ウェブに合った商品を展開していく。アンテナを敏感にして、良いものを探すというスタンスは今までと変わらないし、今まで以上に速く新鮮な情報が回ってくるようにしなければならない。リアルとコールとウェブがそれぞれ持っている資源を最大化していこうという考え方だ。場貸しサイトとは違い、1つの商品として、『こういった商品が最適ですよ』と提示することが当社のウェブ販売の役目だ。各部署をつなぐ横軸に専任者をおき、質も量もスピード感もあるウェブ販売にする」

――地域振興は今回初めて事業部に格上げされたわけだが、採算は取れるのか。

「育てていくビジネスであるし、十分ビジネスとしてやっていけるという見通しだ。2、3年で黒字化できるだろう。地域に根ざした観光は国も力を入れており、ティー・ゲートなども使いながら、地域に利益が落ちる仕組みづくりを整えたい。もちろん地域商品づくりもあるが、観光プロデューサー事業も派遣できる人材の育成を進める。当社が蓄積した知識やノウハウを生かした研修プログラムを社内で行って修了者を登録し、公募案件や『地域のお悩み解決』に派遣する。派遣先でその地域の素材を商品化して、当社の商品と組み合わせることもありうる」

――旅連では昨年スタートした「平成旅館塾」を今年も開催予定だが、過去2回参加しての感想は。

「第一の目的は日本旅館の最大の長所『おもてなし力』を鍛えることである。本音で意見を述べ合うなかで、若手経営者の皆さんが自分の旅館の事情をはじめさまざまな悩みを抱えていることが改めて分かった。今後も一緒に議論して悩みを解決していければいいし、その中でKNTのファンになってもらいたい。そして将来は当社の若い世代と一緒になって事業を行ってほしい。今後は当社の若い社員も参加させ、一緒に話し合えるようにする考えだ。できれば企画の実践教室なども社員を交えて行いたい」

――若い経営者の印象、提言などあれば伺いたい。

「団体旅行や招待旅行の発想は薄くなっており、頭の中は完全に個人客指向のようだ。また、ウェブ販売指向も強い。この点は親世代の経営者の方達とのギャップが非常に大きい。サービス上のコストの考え方もかつては『人の数―もてなしの充実』だったが、若い世代は人を抱えることで経営が難しくなることをよく分かっている。コスト意識からなのか、料理へのこだわりの薄さも感じた。料理を目的として旅行に行く人は多いので、気をつけなければならないところだ」

「今後増える訪日客のもてなしという観点からも、『これがジャパンだ、これが日本だ』というところを示せることは力になる。訪日客のニーズに無理に合わせた日本文化では、本物の日本文化を外国人に伝えてはもらえないし、日本文化自体も変質してしまう。『日本文化の守り主』という存在であるということを自覚して、商売をしていってほしい」

――近旅連らしさ、近旅連の良さとは。

「会員の皆さまは『なんでも言える雰囲気がある』と言ってくださる。そういう意見を素直に受け止めるのであれば、情報連絡員のようなお互いに有効なミッションをやっていけば素晴らしい組織になる。しかしまだ活用しきっていない。情報連絡員の活動が宿泊券の目標達成のための起爆剤となるよう私も頑張っていきたいし、情連の皆さまからもぜひ『売れるネタ』情報をお願いしたい。そして共有し、当社で研究し、商品化していく。そういった情報をやり取りできるいい関係づくりを、約3千軒のうち1千軒でも500軒でもしたい」

「これからの時代はすべての国の訪日客を受け入れる、国際化の中の旅館・ホテルであることが必要で、その準備を常々お願いしている。今後グローバル化は加速する。会員施設の皆さまには、その時に『どこの国のお客さまでもOKです』と言ってくれる心強い存在であってほしい。もちろん最初は日本のお客さまとの関係や言葉の面などが心配だろうが、慣れるための協力は惜しまない」

――手数料については。

「グローバルスタンダードの観点などからノーコミッションへの流れも強まっているが、会社によって仕入値は千差万別。その中で手数料をすべて同じ土俵で見るのはおかしい。ただ、ネット上での勝負ではネット専業者の動きも意識し、eクーポンやeクーポンスペシャルの手数料を15%から12%にする。今は4月からの参加施設を募集している。昨年は最終で2千軒弱だった。今年は3200軒程度にはなるだろう」

【聞き手・小林茉莉】

旅館塾で共に悩みを解決

「売れるネタ」を研究、商品化