日本旅行 2011年の展望と営業戦略

厳しい経営環境が続く旅行業界の中で、日本旅行は今年、どんな戦略で販売を伸ばしていくのか。同社の営業企画本部副本部長で、日旅連担当役員の木村陽一取締役兼常務執行役員に聞いた。（聞き手＝本社・森田淳）

取締役兼常務執行役員
営業企画本部副本部長
木村 陽一 氏

――昨年の業績を振り返ると。

木村 全体の販売高では、インフルで落ち込んだ一昨年の反動もあり、対前年106％ぐらいになる。

団体旅行分野で申し上げると、一般団体の取扱額は前年並み、慰安・親睦型団体は前年超となったが、08年実績の7割程度、それに比してMICEのCEについては、堅調に伸びており、成果が出つつある。一昨年に組織したMICE営業部の取り組みが全社的に浸透してきた表れと見ている。教育旅行については、国内旅行については08年を超える実績が残せたが、海外旅行からのシフトが進んだ。団体受注合計では、年央より回復基調となり、年間では101％となった。

個人旅行分野では、JRセットプランが順調に取り扱いを増やしたが、大都市圏発の近郊宿泊が落ち込んだ。赤い風船は第4四半期に2ケタ増となり、年間で101％。海外自社企画商品では、中国、ハワイを除いて計画を達成し、順調に取り扱いを伸ばし、年間111％の実績を残せた。

結果、国内旅行は98％に留まり、海外が125％、インバウンドの国際旅行が119％となり、国内の不振を海外と国際で補ったという構図だ。

――前年にかなり落ち込んだ中でのこの数字だから、2年続けて厳しいとも言えるが。

木村 一般企業の旅行需要が落ちている。中でも慰安、親睦旅行は落ち込む一方で、今後も回復は期待薄である。個人旅行では、平城遷都1300年祭、龍馬伝人気などを利用した旅行需要喚起の手を打った。十分とは言えないが、多少そこで上積みができた。一方、大都市圏発の近郊宿泊券販売が振るわず、マーケット変化に応じた取り組みがまだまだ十分でないところがある。

「個人」「法人」で新しい組織

――インターネットは専業会社が先行しているが。

木村 容易に追いつけるとは思わないが、伸びしろは相当ある。

当社サイトに魅力を出す、ということを考えている。それから当社ならではの特徴のある商品を打ち出す。昨年も相当売れたJRとのセット商品やSIT商品、当社が強いと言われるヨーロッパ商品など。スマートフォンなど新たな潮流への対応も的確に行う。単なる後追いではなく、当社の強みを発揮していく。

――インバウンドは。

木村 インバウンド営業は、法人営業の今後の主役であり、経営資源の集中投入や新設する国際旅行事業本部の強力な施策推進により、特に首都圏を中心に飛躍的拡大を目指したい。海外における営業についても、当社在外拠点や有力旅行会社との連携を一層強化するほか、海外旅行予約サイトとの提携を加速していく。加えて、医療観光の展開やJR西日本との連携拡大などあらゆる角度から営業強化を図っていく。

――直販化やネットの台頭で既存の旅行会社の存在価値が問われている。

木村 我々の存在価値は、ビジネスモデルの転換により実現されるものと信じている。

リアルとネットがよく比較される。我々はお客さまと感じるが、今後極端によくなることはないだろう。旅行市場としては前年並みで推移するのではないか。旅行業界は政治問題や国際情勢、そして天災によって簡単に左右されやすく、そういった意味でも不透明な要素が大きい。そうしたことへも的確、迅速に対応する構えをしておく必要がある。

国内では、旅行に関することで言えば、今年はあまり大きなイベントはないものの、東北新幹線延伸や九州新幹線の全線開業・山陽新幹線乗り入れといった鉄道の話題やTDS（東京ディズニーシー）とUSJ（ユニバーサル・スタジオ・ジャパン）の開園10周年はある程度期待できる。

我々としては、これらの一つひとつを着実にビジネスチャンスとして結び付けていかねばならない。わずかなチャンスもしっかりととらえて、個人旅行向けに商品化したり、団体旅行用素材として生かしていく。

――今年の経営戦略について。

木村 丸尾社長も申し上げているが、急速に進むマーケットの変化、マーケット構造自体の変化に対して我々がついていけていないというのが昨年、一昨年からの大きな反省点であり、今年については、この変化に対して「ビジネスモデルの転換を強力かつ着実に推し進める初年度」と位置付けてスローガンにしている。

3月1日付で組織改正を行い、本社にICT・個人旅行営業統括本部と法人営業統括本部という2つの組織を作る。個人旅行営業と法人営業という2つの柱を社員に対してしっかり〝見える化〟で示して、それぞれにおいて、強化する分野に営業体制と経営資源をシフトしていく。

――強化する分野とは。

木村 法人営業の分野では慰安、親睦旅行の衰退に代わり、インバウンドや教育旅行、BTM、MICEなどは堅調に伸びている。その、伸びている分野へのシフトをさらに進め、経営資源を投入していく。

具体的には、法人営業統括本部の下に専門部署を設け、それに横軸を通すことで営業の相乗効果を出していく。例えば、BTMは、法人や団体のビジネス旅行で発生するチケットの販売や精算を行う部門だが、そこには必ず他の団体旅行需要がある。BTMだけを狙うのではなくBTMを切り口に旅行総需要を狙ってしっかり取っていく。国際旅行事業本部もインバウンドだけを扱うのではなく、そこに顕在するアウトバウンドの需要も取り込んでいく。

個人旅行営業の分野では、インターネット専用商品を一層拡充してネット販売の、営業収益が他社との競争激化等もあり、あまり伸びなかった。そのような中で、様々な経費抑制の徹底により、何とかしのいだ面もある。その点において大きな課題を残した。

――今年の展望について。旅行市場はどう動くか。

木村 景気回復の動きは昨秋に踊り場入りし、最近になってようやく、緩やかな回復基調に戻りつつあると感じるが、今後極端によくなることはないだろう。旅行市場としては前年並みで推移するのではないか。旅行業界は政治問題や国際情勢、そして天災によって簡単に左右されやすく、そういった意味でも不透明な要素が大きい。そうしたことへも的確、迅速に対応する構えをしておく必要がある。

国内では、旅行に関することで言えば、今年はあまり大きなイベントはないものの、東北新幹線延伸や九州新幹線の全線開業・山陽新幹線乗り入れといった鉄道の話題やTDS（東京ディズニーシー）とUSJ（ユニバーサル・スタジオ・ジャパン）の開園10周年はある程度期待できる。

我々としては、これらの一つひとつを着実にビジネスチャンスとして結び付けていかねばならない。わずかなチャンスもしっかりととらえて、個人旅行向けに商品化したり、団体旅行用素材として生かしていく。

――今年の経営戦略について。

木村 丸尾社長も申し上げているが、急速に進むマーケットの変化、マーケット構造自体の変化に対して我々がついていけていないというのが昨年、一昨年からの大きな反省点であり、今年については、この変化に対して「ビジネスモデルの転換を強力かつ着実に推し進める初年度」と位置付けてスローガンにしている。

3月1日付で組織改正を行い、本社にICT・個人旅行営業統括本部と法人営業統括本部という2つの組織を作る。個人旅行営業と法人営業という2つの柱を社員に対してしっかり〝見える化〟で示して、それぞれにおいて、強化する分野に営業体制と経営資源をシフトしていく。

――強化する分野とは。

木村 法人営業の分野では慰安、親睦旅行の衰退に代わり、インバウンドや教育旅行、BTM、MICEなどは堅調に伸びている。その、伸びている分野へのシフトをさらに進め、経営資源を投入していく。

具体的には、法人営業統括本部の下に専門部署を設け、それに横軸を通すことで営業の相乗効果を出していく。例えば、BTMは、法人や団体のビジネス旅行で発生するチケットの販売や精算を行う部門だが、そこには必ず他の団体旅行需要がある。BTMだけを狙うのではなくBTMを切り口に旅行総需要を狙ってしっかり取っていく。国際旅行事業本部もインバウンドだけを扱うのではなく、そこに顕在するアウトバウンドの需要も取り込んでいく。

個人旅行営業の分野では、インターネット専用商品を一層拡充してネット販売の抜本的強化を行うとともに、誕生40周年を迎える赤い風船では、お客さまの目線に合わせた新たな価値のある商品作りを行う。リアル店頭営業においては、その存在価値と言えるコンサルティング力を強化し、お客さまに選んでいただける店舗を目指す考えだ。

――従来、策定してきた中期経営計画などは。

木村 次期中期経営計画策定は、緒についたところだが、本年度の事業計画において、2013年度、2015年度に目指すべき数値計画・販売イメージを具体化して社員に示した。例えば今後の当社の中核事業の一つとするインバウンド営業については2015年度目標を600億円と昨年実績の5倍強に置いている。ビジネスモデルの転換を達成するために、ターゲットシフトの方向性を明確にして、経営資源を集中するというメッセージをそこに盛り込んでいる。

宿泊増売へ 最大限に努力

――日旅連はビジネスを推進する上で重要なパートナーと言える。

木村 昨年3月に今の立場になり、以来、委員会や理事会など、日旅連の活動に参加させていただいている。昨年11月に開催された営業推進委員会で、これまでの活動報告の発表を聞く機会があった。委員会はさらに3つに分かれているが、「観光素材研究委員会」では、企画商品や団体旅行の魅力ある地域企画を提案いただき、「システム活用みを実施してきている。毎月全社員がひとり1枚、「私はこういうCSをやっています」ということを提出させている。これがかなりの蓄積になっている。昨年はこれをデータベース化して、店頭やセールスなど、シーンごとにどんなCSがあるかを検索できるようにし、有効活用している。

法人旅行分野においてもお客さまに有益な情報・企画を提供する「お役立ち」を結び付けるコーディネーターとしての役割をこれまで以上に発揮することが存在価値を高めることにつながるものと考える。

――日旅連はビジネスを推進する上で重要なパートナーと言える。

木村 昨年3月に今の立場になり、以来、委員会や理事会など、日旅連の活動に参加させていただいている。昨年11月に開催された営業推進委員会で、これまでの活動報告の発表を聞く機会があった。委員会はさらに3つに分かれているが、「観光素材研究委員会」では、企画商品や団体旅行の魅力ある地域企画を提案いただき、「システム活用会をさらに発展させ、「成長戦略委員会」「国内旅行活性化委員会」という2つの委員会に衣替えされると聞いている。より発展的な旅連活動となるよう私どもも精一杯協働していく。また、活動で得られた成果物を徹底して活用していく。

自負するフランクな関係をベースに、お互いがしっかりとものを言い合いながら宿泊券の増売につなげる努力を今後も続けていく。

――全国の旅館経営は厳しい状況にある。

木村 旅館経営に携わったことがない者が申し上げるのは大変僭越だが、やはりオリジナリティをしっかり出していくことが大切だと思う。「売りはこれなんだ」ということを明確にしていただき、我々がそれをしっかりと受け止めて販売に努めさせていただく。

地域全体で観光客を呼び込む仕掛けも必要だ。当社では、先に申し上げた個人と法人の組織改正に加えて、「観光開発室」を本社と西日本営業本部に設置する。また、本社に「営業開発チーム」を設置し、各営業本部や全国に15ある仕入販売センター等に寄せられる地域振興、観光開発案件についても、すでに設置済の「新規事業室」とともに積極的に取り組んでいく考えであり、旅館経営支援に微力ながらも貢献できればと考える。

――旅連の総会に向けて、会員にメッセージを。

木村 国内旅行は当社経営の根幹であり、中でも宿泊を増やさないと商売が成り立たない。旅館・ホテルの方々としっかり連携を取り、宿泊券の増売に向けて最大限努力したい。

これから我々が中核事業とするMICEやインバウンド、教育旅行、BTMなどの分野でも、ぜひご協力をお願いしたい。

ビジネスモデルの転換は、旅行業、観光業にとっても共通、かつ永遠の課題とも言える。双方が、一致協力してマーケットの変化に立ち向かうことで、お互いのWinWinの関係を目指していきたい。旅館・ホテルの皆様のご期待にこたえられるよう努めてまいる所存だ。よろしくお願いいたします。