# 日本旅行 2012年度の分野別営業戦略

## 教旅・MICE BTM・インバウンド 4つの市場を柱に展開

日本旅行取締役兼常務執行役員
営業企画本部副本部長
（法人営業統括）
**菊地　憲一氏**

### 法人営業

「ビジネスモデル転換の具体化、加速化」を進める日本旅行は、事業を「法人営業」「個人旅行営業」の各分野に分け、それぞれ綿密な計画のもと、販売拡大を図ろうとしている。法人営業を統括する菊地憲一取締役、個人旅行営業を統括する吉金嘉洋執行役員に、各分野の今年度の営業戦略を聞いた。

（聞き手―本社・森田淳）

――法人営業部門の重点課題は。

**菊地**　教育旅行、MICE（ミーティング、インセンティブ、コンベンション、エキシビション・イベント）、BTM（ビジネス・トラベル・マネジメント）、インバウンド。昨年からこの4つの市場を柱に、それぞれ戦略を立てて取り組んでいる。この方針をさらに加速、具体化させる。

以前は一般団体、教育旅行団体、また国内、海外という括りが基本であったが、それだけではなく、成長分野と言われる市場に焦点を当て、それぞれ具体的な戦略を立てている。市場環境が変わり、従来の慰安親睦型旅行の増加が見込めない中で、従来型の営業では、増売は見込めないということだ。

今年の団体販売目標は813億円で、このうち国内団体が600億円。このほかインバウンドが113億円となっている。

――市場別の戦略は。

**菊地**　教育旅行は従来の修学旅行とともに、我々が第2教旅と言っている学校のスポーツ大会や文科系のイベント。そこをしっかり押さえる。修学旅行は基本的には実施されるし、景気に左右されない市場だ。それに加えて、修学旅行以外にも学校行事は確実にあるわけだから、しっかりとターゲットとして取り組んでいく。

MICEも企業とは別に行政による予算化事業が多く、昨年のような震災があって、たとえ上期に中止になったとしても下期に移行して実施されるなど、仕事としては、確実な需要があるわけだから、しっかりと押さえていく。

BTMは大学や企業の出張にかかわる手配業務などを一手にお受けするものだが、当社はその分野で自信を持って対応できるシステムを持っており、多くの企業、大学から取引させていただいている。特に国立大学は10の大学でお取引があり、このほど私立大学でも取引を開始させていただいた。また、企業や学校の需要は出張ビジネスだけではない。大会、イベントやインセンティブ旅行の需要も見込まれ、そこもしっかりと情報を収集し、BTMの取引企業、大学へは常にアプローチをかけていく。

インバウンドは原発問題の影響が続いており、難しいところだ。外国人客は徐々に戻っているが、今年も厳しい状況が続くと思う。我々とすれば、安全性を海外にアピールしたり、行政が行う予算事業をしっかり取り込むほかない。

この4つの市場は、インバウンドを除いて、震災と原発問題で苦しんだ昨年も前年を上回る販売を確保した。教育旅行は対前年2%増。企業MICEは6%増。BTMは36%増だった。残念ながらインバウンドは3分の1ぐらいに落ち込んだが、長い目で見れば伸びる。ヒット率が100%の支店なら3億円の想定顧客があればいいが、厳しい競争のマーケットだから100%というのはあり得ない。ヒット率が50%の支店であれば、あと6億円の想定顧客がなければ予算は達成できないことになる。それ以外のデータを勘案すると、団体予算を達成するにはもっと上の想定顧客数が必要であり、もしそれだけの想定顧客が支店になければ、本社なり営業本部から顧客情報を発信し、本社、営業本部、支店が連携を取り、目標達成へ戦う土壌を作る。

――事業パートナーの日旅連会員に向けては。

**菊地**　国内団体の目標額は600億円。このうちの宿泊券占有率は3割程度かもしれないが、赤い風船を中心とした個人部門での宿泊券拡大と併せて、施設の皆さまにお役に立てるよう精一杯努力している。

例えば支店で10億円の団体予算を達成するために、あと3億円足りないとする。ヒット率が100%の支店なら3億円の想定顧客があればいいが、厳しい競争のマーケットだから100%というのはあり得ない。ヒット率が50%の支店であれば、あと6億円の想定顧客がなければ予算は達成できないことになる。それ以外のデータを勘案すると、団体予算を達成するにはもっと上の想定顧客数が必要であり、もしそれだけの想定顧客が支店になければ、本社なり営業本部から顧客情報を発信し、本社、営業本部、支店が連携を取り、目標達成へ戦う土壌を作る。

――事業パートナーの日旅連会員に向けては。

**菊地**　国内団体の目標額は600億円。このうちの宿泊券占有率は3割程度かもしれないが、赤い風船を中心とした個人部門での宿泊券拡大と併せて、施設の皆さまにお役に立てるよう精一杯努力している。

いつも申し上げているが、弊社も情報収集に努力を惜しまないが、地域や施設の情報、アイデアをいただければ、それを企画書の中に反映させたい。

企画書提出の際に、「あっ、これはいいね」と言われるような、日本旅行オリジナルのコンテンツを出していきたい。日本旅行を通してでしか見られないとか、体験できないコンテンツ。そういうコンテンツの素材を皆さまからご紹介いただければと思う。それを私たちが加工して、企画書に反映させて、その地域にお客さまを1人でも多く送客できるよう努力をしていきたいと考えている。

日旅連の様々な会議でも、ぜひ皆さまと一緒になって、情報交換をして、多くのお客さまをお送りできるような企画を考えていきたい。

さらに旅連の方は地域の重鎮が多く、行政とのパイプも持っておられるので、ぜひ、そういう行政の方も弊社のMICEやインバウンド事業に向けてご紹介いただき、日旅連の事業の柱である地域活性化に向けて、連携を深めていきたいと思っている。

## 個人旅行営業

日本旅行執行役員
営業企画本部副本部長
個人旅行営業統括本部本部長
**吉金　嘉洋氏**

### リアルとウェブ 両者の強みを徹底的に活用

――個人旅行部門の営業展開は。

**吉金**　昨年立ち上げた、ICT個人旅行営業統括本部は、今年から個人旅行営業統括本部と名称を改めた。そして東西の営業本部の中にそれぞれのエリアの個人旅行部門を統括する個人旅行営業部を新設した。

個人旅行営業統括本部の中の赤い風船事業部長は、この個人旅行営業部と兼務している。個人部門としては、「エリア利益の最大化」を目指す。

エリア利益の最大化とは、私なりの解釈でいけば、私どもの商品企画、国内でいえば赤い風船を、エリアにあるマーケットに、エリアにあるチャネルを使い、最大限に販売するということ。

我々の持つチャネルとは自社店頭、提携販売、そしてウェブ。それぞれに最適な商品を最適なタイミングの連携。1月11日に提供開始した「赤い風船JRじゃらんパック」は、JRセットプランの販売拡大に向けて有効な手段ととらえており、しっかり推していきたい。

お客さまの申し込みのタイミングで言うと、早期申し込みと間際申し込みがある。間違いなく間際化傾向にあり、出発当月内に入ってからの受注率が相当上がっている。ただ、間際というのは限界があって、当たり前だが出発日を過ぎては受け付けができない。申し込み受け付けの機会が徐々に狭まっているわけで、それを拡大するために、早期やややもすると造成部門と販売部門で垣根があったが、そこを取っ払おうというイメージで組織改正をした。商品造成から販売に至る個人旅行事業全体の連携をより一層強化する。そして我が社の事業計画にもうたっている「エリア利益の最大化」を目指す。

エリア利益の最大化とは、私なりの解釈でいけば、私どもの商品企画、国内でいえば赤い風船を、エリアにあるマーケットに、エリアにあるチャネルを使い、最大限に販売するということ。

――赤い風船について。販売目標と商品戦略は。

**吉金**　700億円の目標を立てた。対前年9%増。65億円程度の伸びを目指していきたい。

商品展開については、会社としてはJRセットプランの強化を図っていく。とりわけディスカバーウェスト方面。今年の大河ドラマ「平清盛」のゆかりの地である京都、神戸、広島など。首都圏マーケットでJRを使ったディスカバーウェスト方面のツアーについては旅行会社ナンバーワンのシェアが取れている。そこをきちんと定着化したい。

そしてウェブ戦略にもつながるが、じゃらんさんとの連携。1月11日に提供開始した「赤い風船JRじゃらんパック」は、JRセットプランの販売拡大に向けて有効な手段ととらえており、しっかり推していきたい。

お客さまの申し込みのタイミングで言うと、早期申し込みと間際申し込みがある。間違いなく間際化傾向にあり、出発当月内に入ってからの受注率が相当上がっている。ただ、間際というのは限界があって、当たり前だが出発日を過ぎては受け付けができない。申し込み受け付けの機会が徐々に狭まっているわけで、それを拡大するために、早期に申し込んだお客さまには特典を付けたり、価格面でのお得感を出したりするなどしている。

厳しい時代でも女性層の消費行動はしっかり動いている。しっかりとらえようと、この春から、女性をターゲットにした商品を出していく。私どもの女性企画担当者がプロジェクトを組んで、今、積極的に取り組んでいる。

――店舗戦略については。

**吉金**　テーマは「お得意さまの見える化」「お得意さまからの見える化」。これをテーマに店舗マネジメントの変革を進める。私ども自身がお得意さまをきちんと把握するのと、お客さまから見た時に、自分がお得意さまだと感じられるようなお客さまに商品を告知し、特にリアル店舗においてきっちり行う。特に長距離商品の販売を早めに行わないと、トータルの販売は上がらない。商品を早めに発表しようという動きをしているし、早めに申し込んだお客さまには特典を付けたり、価格面でのお得感を出したりするなどしている。

対する基本的なお声掛け、動作も含めて、CSについてこの1年間、徹底的な取り組みをしたい。

震災直後は、実は大変な状況で、かなりの店を閉鎖しなければ会社が成り立たないとのシミュレーションがあった。しかし、下期に皆がんばって、その時、計画に上った店舗はひとつも閉めないで済んだ。それはすごく自信になっている。瀬戸際で予算を達成したことで、「やればできる」との意識がかなり盛り上がっている。

――ネット販売は。

**吉金**　186億円。対前年21%増を見込んでいる。そのうち国内が140億円。赤い風船商品で110億円を見込んでいる。

目標達成には、まず、お客さまに訪れていただけるホームページにすること。利便性の向上に向けた画面の改修や、コンテンツの充実。

商品的には、ネット専用商品を今まで以上に投入する。スマートフォンへの対応は、比較的他社さんに先駆けているので、さらにしっかり対応したい。

ネット商品といっても、ネットですべて完結する商品ばかりではない。JRセットプランなども、リアルな要素を含んだ仕組みになっている。電話受け付けの要員拡充、着信機能の改善など、体制の整備に取り組みたい。

赤い風船JRじゃらんパックについては、かなりの販売、今年度の赤い風船の年間販売額を4～5%程度押し上げる効果を見込んでいる。じゃらんさんの最大の魅力は集客力。ウェブの世界は第一には、露出があればあるほど購買が上がるとの考えを持っている。私どもとしては、様々な協業により露出の拡大を徹底的に行っていきたい。


# 「地域を元気にする観光シンポジウム」パック企画

## 明日への希望に満ちた地域のビジョン――いま、それが必要です

お問い合わせ　観光経済新聞社・産業観光活性化支援室
TEL03-3827-9800　E-mail:info@kankokeizai.com

地域のビジョンづくりでは、行政の観光担当部署、観光協会、商工会議所をはじめ、
地域の経済活動に携わる組織や団体が連携し、「誰が」ではなく皆で取り組むものです。
そして、なによりも地域の住民にコンセンサスが得られるものであることが欠かせません。
ビジョンづくりの第一歩は、行政、観光、地場産業、そして住民の代表が一堂に会して、
どんな地域づくりを目指したいのか――未来へ向けたそれぞれの思いを語り合うことです。
21世紀の日本で、少子高齢社会や過疎を乗り越える未来志向の産業が観光です。
観光は、経済への波及効果と人々の絆を強める地域づくりの基幹産業です。

**観光経済新聞60年の蓄積を、ビジョンづくりの第一歩にご活用ください**

**基調講演、コーディネート、紙上掲載　まとめて120万円**

**基本パックのプログラム**
13:00～　主催者あいさつ
13:15～　問題提起（観光を基軸に地域活性化）
13:50～　休憩・会場設営
14:00～　パネルディスカッション
　　パネリストは――
　　行政、観光、地域産業、住民の各代表
15:30～　参加者（会場）との質疑応答
※集中度を考慮した約3時間のプログラム

**基本パック料金に含まれるもの**
①問題提起講演（本社編集委員）
②パネルディスカッションのコーディネート（同）
③パネルディスカッションの紙上掲載
　1ページ全面使用（事業報告として活用可）
※オプション
パネルディスカッションを基にしたビジョンリポート
（A4版48ページ報告書作成　50万円
印刷費別途・DTPデータ渡しも可）

※パックの基本料金は税別、交通費や宿泊が必要な場合は実費とさせていただきます。