トップツアー 2012年度の営業戦略

専門性の高い営業に磨きかける

「クレド」の思い、数字に落とし込む

執行役員旅行業務本部長

伊藤 浩氏

厳しい経営環境の中、9期連続黒字という結果を出したトップツアー。新しく旅ホ連担当役員となった伊藤浩・執行役員旅行業務本部長に、昨年の取り組みと今年の営業戦略、旅ホ連との関係のあり方について話を聞いた。（聞き手＝本社編集部・小林茉莉）

――昨年は東日本大震災もあり厳しい環境だった。

「国内旅行の取扱高は前年比4・7％減だったが、団体分野については教育、一般共に減少を極小化できた。震災後の状況などを勘案すると、『ここまでできると思わなかった』というのが実感だ。復興関係事業の受注や、教育旅行での中止団体の再実施需要の取り込みが効いた。契約済み団体の多くが震災以降白紙となったが、早期にボランティア派遣などの情報を全社で共有して集中的に営業できたことや、企業需要が大きく落ち込む中、本社の公務営業部がサポートして支店に公務旅行営業を強化させたり、教育旅行分野でクラブ活動の合宿や甲子園の応援団の輸送などの分野にも取り組んだりしたことも奏功した」

「専門性の高い営業にも注力できた。このうちスポーツ分野については、昨年『スポーツ事業部』を発足したことで支店と一体となった取り組みができ、順調に受注を増やせた」

「個人旅行販売は非常に厳しかった。当社はカウンター店舗がないので、渉外営業の担当者が自分のお客さまにいかに声がけをするかが実績を左右する。これについては各支店に販売目標を明確に示すなどして、団体営業の担当者に個人旅行販売への意識付けを行っている」

「営業体制の面では、今までは本社が支店を統括していたのを、昨年から各地域のブロック長が支店を統括する『ブロック制』とした。本社からの情報を受けてブロック長が各支店に指示を出し、さらに営業管理にブロック長がグリップを効かせるようにしたことで、本社の指示が支店に的確に届き、なおかつ営業の進捗管理が今まで以上に厳格にできるようになった。支店は非常にきつかっただろうが、成果は出ている」

――訪日旅行の動向は。

「訪日旅行は対前年27・4％減だった。中国からの旅行客が来なくなり、見積もり依頼もなくなった。クルーズ船も寄航を避けるなどした。さらに当社の訪日旅行分野のボリュームゾーンである日系企業の欧米からのインセンティブツアーも、震災や景気低迷、円高などの要因から大きく落ち込んだ。そのため昨年は、常に顧客企業と接点を持ち続けることで、今年以降の受注の『種まき』を行うことに注力した年だった」

――今年は需要拡大が期待されている1年だと思うが、どう取り組むか。

「取り扱い目標として、一昨年の数字に若干上乗せした数字を設定した。今年は国内、海外ともに視察関係が増えると見ている。またロンドン五輪があるので、スポーツ関連も活発化するだろう。昨年同様、専門性の高い営業に磨きをかけ、目標を達成したい」

「併せて、営業担当者には1つの企業、役所の中で複数の仕事がもらえるような活動を促し、インストアシェアを拡大したい」

「ITの活用は今年も進めていく。モバイルパソコンを持ち歩いてお客さまの前でプレゼンを行うような『動く営業店舗構想』はまだ十分実現できてはいないが、他社との差別化にもなるので、より積極的に取り組みたいところだ。IT機器で施設情報や旅行情報をお客さまに簡単に示せるようなコンテンツを今年はさらに増やしていく」

――訪日旅行分野は。

「一般企業のインセンティブ需要はまだまだ動きが鈍い。一方で中国からの旅行需要が動き出しているので、国際旅行事業部を中心に、現地エージェントに対して積極的に働きかけている。また近年は各県の自治体が姉妹都市交流などを積極的に行っているので、公務旅行サイドからの取り組みも重要になる。中でも今年は日中国交正常化40周年。昨年のうちから常にアンテナを張らせて営業をかけ、結果も出てきつつある」

――渉外営業社員によるところが大きい個人旅行については、社員の旅行知識の充実も重要だ。

「現場知識を身に付けるには、営業担当者が添乗員として現場に行くことが1番だ。近年は添乗員の外注化が増えているが、営業時間とのバランスを取りながら可能な場合には社員に添乗をさせたい」

「また旅ホ連にも支援していただいている社員現地研修も重視している。ただし、漫然と現地をまわるだけではダメだ。実は昨年から、石川社長の意見もあって、現地研修の参加社員に対し、研修地域への送客目標を設定させるようにした。研修前には当該地域への旅行の企画書を事前に準備し、具体的なイメージを持って研修に参加させている。この送客目標についても進ちょくチェックを徹底することで、成果を出していきたい」

――旅ホ連との付き合い方をどう考えているか。

「入社後約20年間、一般団体の営業をする中で、添乗などで全国の旅ホ連会員の施設に大変お世話になった。旅館・ホテルの担当者と一緒に企画を考え、『ウィンウィン』を感じることもあった。当社社員が共有している『クレド』には、『サプライヤーの皆さまあっての私たちです』という文言がある。その思いを大切にして、さらに数字に落とし込んでいかねばならない。旅ホ連の取り組みについて社内ニュースなどで全社員に周知するなどして社員に旅ホ連への認識を深めさせ、会員施設への送客増につなげていきたい」

「旅ホ連会員からも、送客につながるような、今の時代に合ったモデルコースやおすすめの地域情報をご提供いただきたい」

「本部総会を前に全国9つの支部連合会総会すべてにうかがった際、会員の方から『トップさんは人柄がいいから好き』とおっしゃっていただいた。大変ありがたい話だが、人柄だけで商売はできない。今年こそは『人柄だけでなく、数字もいい』と言われるようにしていきたい」