近旅連総会特集

KNT―CTホールディングス「強い旅行会社」実現に前進

戸川和良社長に聞く

HD関与で「全体最適」に

今年1月、旧近畿日本ツーリストとクラブツーリズムが経営統合し、KNT―CTホールディングス（HD）が誕生した。グループ社員7400人、旅行業第2位の巨大企業グループを率いるのが近畿日本鉄道（近鉄）出身の戸川和良社長だ。戸川氏にHD発足の意義や目的などについて聞いた。インタビュアーは本紙編集長、内井高弘（KNT―CTホールディングス本社役員応接室にて）。

■夢のある業界

――近鉄にいらっしゃって旅行業に携わるのは初めてと思うが、旅行、観光業界に対してどのような認識をお持ちだったか。

「華やかな、夢のある業界だなとずっと思っていた。近ツーはもともと近鉄グループだったので、結構先輩方も覚えており、非常に近い気持ちを持っていた。僕らが入社した頃の、昔の近ツーには、すごい人がたくさんいた。まさに『野武士』と言われたような、ちょっと厚かましいくらいの（笑い）。『くっついたら離れない』というくらいの、仕事に対しての情熱が、すごい人が多かったと思っている」

――近ツーとクラツーが二つに分かれてまた一つになったわけだ。もちろん近ツーとクラツーで業態は違うが、それぞれのイメージは。

「クラツーについては社外役員を7、8年ほどやっていた、今もやっているが。その意味ではクラツーの方が中身とかよく知っている。ものすごくやる気のある会社だ。クラツーの年賀式でも話をしたのだが、『クラツーは昔の近ツーと一緒だ』と。非常に若くて元気がいい」

――新しい旅行市場を開拓した。

「確かに。チャレンジャーだ。だから私は、クラツーは今、いい状況にあるし、社員の質も高いと思っている。それに比べて、近ツーは昔より弱ったのではないかと感じていた。社員も私たちが知っていた当時の、昔の激しさがだいぶ失われているような気がする」

――実際来てみてどうか。

「実際そういうところはある。昔、強烈な人ばかり見てきたから余計かもしれない（笑い）。皆一生懸命やっている。ただ、それがなかなか業績に結びついていないところが残念だ。おそらくビジネスモデルの問題なのだろう」

■統合で変わる

――社長に就任し、社員と意思疎通を図っていらっしゃると思う。その中で、「この会社はやれるんだ」との思いはあるか。

「やれると思っている。この統合で変わることができると思う。クラツーをぶつけるというのは非常に大きな要素。クラツーも決して完全ではない。だがあのやる気とデータベースに基づくマーケティングなどは上手だ。近ツーが取り入れるべきところというのはいっぱいある。クラツーは今、まさに旬だが、あちらも55～70歳の顧客層の中で、10年経てばまた違う局面が当然出てくる。30、40代の層をある程度持っているのは近ツーだ」

「そしてクラツーの岡本社長が個人旅行の社長をやるのが、今回の統合の中で一番大きな要素だと思う。今回、火中の栗を拾う役割になっているが気持ちよく引き受けてもらった。それをどれだけ全面的に支援できるかというのが私の役割だとも思っている。彼が厳しい状況にある個人旅行を引き受けて、クラツーと両方を見るという形の中で、何か新たなビジネスモデルを作ってもらう」

■独立性は尊重

――本当にすっきりした形であれば、合併というのがある。そこをあえてHDという形にしたのは。

「個々の会社の独立性は尊重しないと。自主独立した経営、責任体制も含めて、それを明確にしたほうがいいと思っている。合併にしてしまうと、全体で訳が分からなくなってしまい、この部門は稼いでいるけれども、この部門はだめということになってしまう。そういうことのないようにちゃんと明確に出る形で、独立した事業体であるべきだということだ。合併ということになると、そういう意味でのハードルがもっと高くなってしまう」

■人へ投資する

――事業会社として、団体メーンの近畿日本ツーリストと近畿日本ツーリスト個人旅行に分けた。団体旅行は今、昔ほどはパイが取れなくなり非常にきつい部分もあると思うが、団体、個人に分けた理由と期待は。

「団体は、近ツーが昔からやってきた強い部門だと認識している。確かに昔ほどの力はなくなってきているかもしれないが。とはいえ、部門別に見ると圧倒的に稼いでいる。それが個人旅行のマイナスをカバーしながら、十分とはいえないがやってきた。団体が弱くなってきているのは、人材をどうするか、待遇面の話もある。業績が思わしくなくて、結局人件費みたいなところに回っていく。負のスパイラルみたいな話になってしまった」

「すぐに成果は出ないだろうが、人への投資をここ1、2年きちんとやって、出直すと。団体は結局、人に尽きるような気もする。だからもう一度再教育をやっていきたいと思っている」

――個人旅行の方はネットエージェントが台頭してきて、宿泊を絡めて事業展開をしている。ネットエージェントとの競争というのも個人旅行にはあると思うが、その点での戦略は。

「店頭は店頭のメリットがあり、お客さま全てがネットに行くわけではない。ただ、今はネットと同じような役割を店頭がやっていることに問題がある。お客さまに聞かれたことをただ答えるだけ。ネットで調べてきたことのほうが詳しかったりする。昔は旅行業が圧倒的な量の情報を持っていた。ところが今はネットなどによって、お客さまのほうが情報を持っている（笑い）。それでは成立しない。だからもっと専門家というか、コンサルティングできる能力をつけなければならない。やはり教育だ。もっと現地を訪れ、経験しないと。だからもっと下見、出張をやらせる。これもまた人への投資なのだが」

「さらに、店をもっと専門店化していかなければならない。ネットでは集まらない情報も、そこに行けば必ず情報がある。そういう店舗を作っていきたい」

■結局は「商品」

――先般JTBが銀座ロイヤルロードをリニューアルして、本当にシニア層に特化した店舗を作って差別化を図った。あのような感じか。

「もともとクラブツーリズムは『グランステージ』という富裕層、シニア向けの店を出している。近ツーも以前、『銀座ラグゼ』を出していた。しかし、結局は商品なのだ。店は構えたけれども、あとどういう商品を提供できるか。最後は本当に行きたくなる商品だ」

――メイト、ホリデイといった個別の商品の質の強化が求められる。

「まったくその通り。同じような商品を並べるなら少しでも安い商品がいいに決まっている。世の中もそういうふうに流れている。高くてもいいから行きたいと思われるような商品を造ることができるかどうかだ」

昨年8月10日の記者会見で、経営統合の概要を説明する戸川和良・近畿日本鉄道副社長（当時）。左隣は吉川勝久・近畿日本ツーリスト社長（同）、左端は岡本邦夫・クラブツーリズム社長

■高感度求める

――旅行者の動機付けというか、関心をひきつけられる商品。その意味では、旅行会社の社員というのは、アンテナを張っていかないといけない。

「そう、非常に感度の高い人が求められる。クラツーはある程度できていると思う。いろいろなユニークな試みもしている。『こんな旅をするのか』というのをいっぱい作っている。旅行業の基本のところだと思う」

――岡本社長がいて、小川社長がいて、その上に戸川社長がいらっしゃるが、連携、役割についての認識は。

「上にいるという意識は全然ない。それぞれの事業、団体、個人、クラツー主要3社で言うと、まさに自主独立の世界だから、それぞれが判断されて進めることはいっぱいあると思う。だが全体調整をしなければならない。統括というのはまさにシナジーをどう出すかという話だから、そういう観点から言うとHDというのは強く関与していかなければならない。それぞれ自分のところの業績を上げるために一生懸命やるのはいいが、それが全体最適になっているのかはよく分からないところがあるだろうから、このKNT―CTグループ全体で良くなるためのシナジーも含めて、そこはHDが見ていくということなのだろう」

――旅館に向けたメッセージを。

「やはり直接的には事業会社との関係になるので、私はあまり考えていなかったのだが。実は近旅連の方にもまだ顔を出せていない（笑い）。でも非常に大事なパートナーだと思っている」

――仕事をする上で心がけていること、座右の銘のようなものは。

「前からよく言っているのは、『強くなければ生きていけない、やさしくなければ生きていく価値がない（生きていく資格がない）』というチャンドラーの言葉。あれは好きだ。実際あんなふうに生きたいなと思っている」

とがわ・かずよし
1974年阪大経卒、近畿日本鉄道入社。主に企画畑を歩む。2005年執行役員、08年常務、10年専務、12年副社長。13年1月KNT―CTホールディングス社長に就任。大阪府出身、63歳。

■「シナジー」創出目指す

新ビジネスモデル構築へ

KNT―CTホールディングス（HD）は、HD体制に移行することによって生まれる効果を次のように説明している。

●HD体制のメリット

総合旅行業の近畿日本ツーリスト、強固な会員組織を持つメディア型旅行業のクラブツーリズムの各々の武器と長所を融合した「強い旅行会社」を実現。両社の相乗効果を発揮し、他社グループに例のない新しい成功ビジネスモデルを構築する。継続的な革新による収益力の維持・向上を大前提として、競争力を強化し、優位性を確保する。

●「持ち株会社」の理由

事業分野別の収益構造を明確化する。「ガバナンスの二元化」「スピード化」「発想の転換」…一段高いステージへの実現を図る。さらに「責任体制の明確化」「シナジー効果の創出」「自立経営の徹底」を行うことで、若い社員の将来への希望やモチベーションを向上させる。

●シナジー効果

（シナジー効果による営業面での5つの創出）

①クラブツーリズムで蓄積したマーケティングノウハウを活用することによる新規顧客の獲得

②クラブツーリズムにおいて全国展開している近畿日本ツーリストのブランドと店舗を活用することによる個人旅行事業の収益構造の改善

③国内各地での地域活性化事業においての近畿日本ツーリストの幅広い営業力とクラブツーリズムの多彩な企画力を生かした商品提案によるビジネスの拡大

④近畿日本ツーリストが有する海外現地法人とクラブツーリズムとの連携によるインバウンド事業の新たな展開

⑤MICEビジネスを切り口とした新たな事業展開

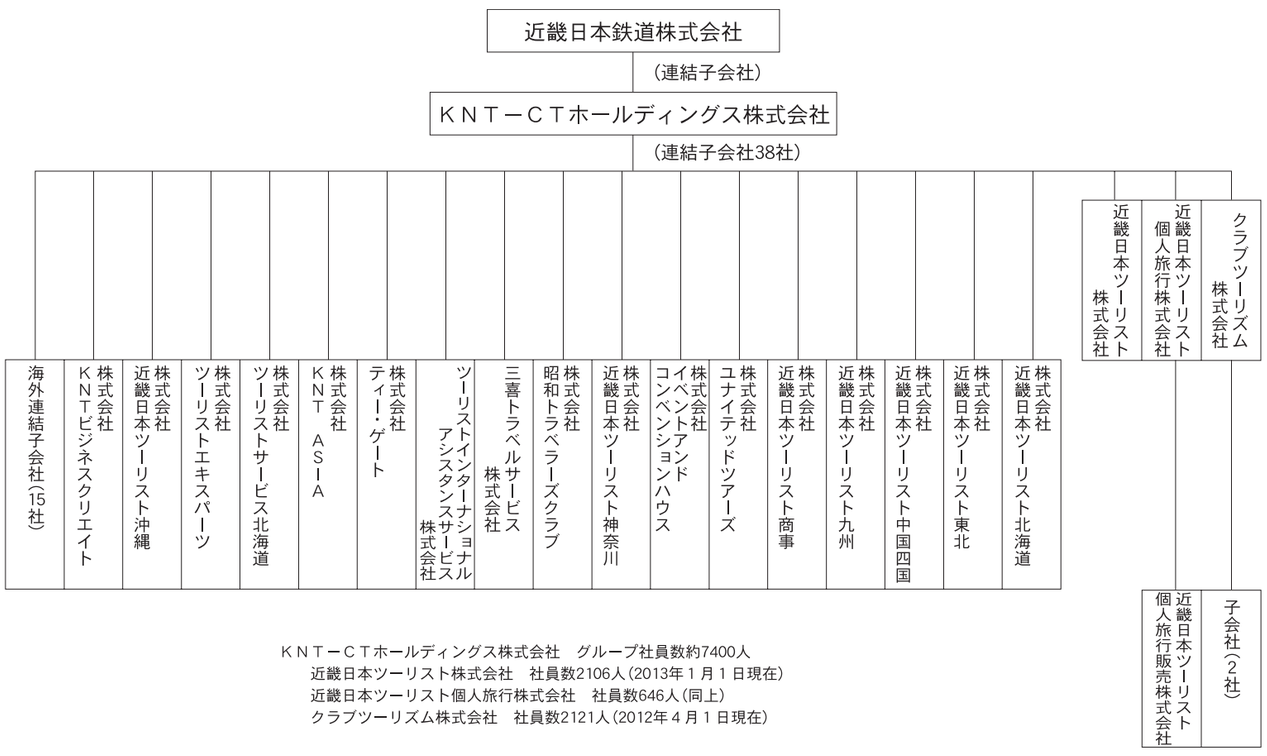
（シナジー効果による4つの機能強化）

①業務の標準化・共通化を図ることによるコストパフォーマンス

②事業および人員の「選択と集中」による事業構造改革

③IT等の設備投資計画の最適化

④人材の活用と活性化



KNT―CTホールディングス株式会社　グループ社員数約7400人
近畿日本ツーリスト株式会社　社員数2106人（2013年1月1日現在）
近畿日本ツーリスト個人旅行株式会社　社員数646人（同上）
クラブツーリズム株式会社　社員数2121人（2012年4月1日現在）