会社と連盟一体で「新たなステージ」へ

対談

日本旅行が昨年12月、中期経営計画「ACTIVE2016」を発表した。ビジネスモデル転換を一層進め、新たなステージを目指すという2016年度までのグループ挙げての行動計画だ。日本旅行協定旅館ホテル連盟（日旅連）は、この新しい計画にどう関わっていくのか。日旅連の第51回通常総会（2月19日、東京・ホテルメトロポリタン）を前に、会社の丸尾社長と連盟の小林副会長に語っていただいた。

日本旅行協定旅館ホテル連盟副会長
小林　喜平太氏

マーケットの構造変化に対応

――（司会＝本社・森田淳）昨今の経済情勢と今後の景気の見通しについてうかがいたい。

丸尾　政権が変わり、新しい政府は経済の再生を「一丁目一番地」と位置付け、さまざまな取り組みを推進されている。金融緩和、財政出動、成長戦略という三つの柱に取り組まれているが、これらの政策を反映して株価も上がり、円も適正な水準になりつつあると いわれている。具体的な成果は新しい予算が執行されてからになるものも多いと思うが、何よりも言えることは、明るい兆しが見えてきており、多くの人々が明るい気持ちになってきている、ということだ。これは日本経済にとって大きなプラスの要素だ。景気が回復して、さらに持続的に成長するスタートの年にぜひともなってもらいたいと願っているところだ。

旅行業界は経済情勢に大きく左右されるが、景気がこのような状態になりつつあるということは大変明るい要素だ。総人口の減少や、企業の生産拠点の海外への移転などはある程度進むだろうが、それはそれとして、経済をしっかりと成長させていくことが、われわれ旅行業にも大きなプラスになるので、政府の政策に大いに期待している。

小林　丸尾社長がおっしゃるように、政権が変わり、去年まで続いていたデフレから脱却しつつあり、これから景気もよくなるのではないか、という希望を持ち始めている。

バブル崩壊、リーマン・ショック、東日本大震災と、いろいろなことが続いた。われわれ旅館・ホテル業界も、厳しい経営を強いられているところもあるわけだが、今は少しずつでも安定してきたような気がする。

おっしゃるように、人々のマインドが明るくなってきた。景気のさらなる上昇を期待している。

丸尾　さまざまな政策により経済全体を持続的発展させるような取り組みを継続的に行ってもらいたいと考えているが、一方で、リーマン・ショック以降、マーケットの構造変化が加速度的に進んできている。

例えばインターネットの進展による直販化の進展や、個人の価値観の多様化。また企業のニーズも、今までのような慰安親睦型の旅行から、経営に資するMICE（会議、報奨旅行など）に移っている。このような流れはこれからも続くと思う。

こうしたマーケット構造の変化をしっかりと受け止め、確固とした経営基盤を確立するためには、今までのビジネスモデルを変えていかねばならない。経済が伸びた、というフォローの風をしっかりと受け止めるためには、ビジネスモデルの転換をより具体化、加速化させることが必要であり、これが今年最大の課題だ。

小林　確かに企業の慰安親睦旅行は減ってきた。これからも厳しい見通しだ。

半面、私のホテルがある長崎県は修学旅行のメッカだが、少子化とはいいながら安定した需要がある。企業のMICEも伸びている。個人の旅行では、目的型の旅行というものが増えてきた。マーケットの構造変化が起こっており、われわれとしても対応しなければならない。

■　■

――日本旅行の2012年度決算が間もなく発表される。業績はどうだったか。

丸尾　決算は今、取りまとめ中だが、売上高で見ると、昨年前半は震災の反動と震災の復興需要を中心に大きく回復した。一方、後半は海外の景気の減速や個人消費の低迷、国際情勢の変化などで思うほど伸びなかった。ただ、全体として見れば、昨年1年間は回復基調にあった年だったといえる。

昨年1年間の総販売高は、前年比105％。内訳を見ると、国内旅行が108％。海外など国内以外の合計は100％であり、昨年は国内旅行が全体を引っ張った。

国内の中では、赤い風船が119％とものすごく伸びた。団体は104％。宿泊券単品やJR券などの国内その他が105％であり、赤い風船が国内旅行をけん引した。↖

↙赤い風船では、最重点に位置付けたJRセットプランが125％程度に伸びた。さまざまな施策が功を奏した形だ。

また、私たちが中核分野と位置付けている部門を見ると、インターネット販売が国内、海外を合わせて前年比143％。MICEが126％。BTM（企業の出張管理など）が111％。教育旅行が102％。インバウンドも141％と大きく伸びている。

このことは、私たちの取り組んできたビジネスモデル転換の方向性は間違いではなかったこと。そして、今後、これをさらに具体化、加速化していかねばならない、ということだ。

団体旅行はトータルで104％と申し上げたが、その中で慰安親睦等は前年にも達していないが、その半面、成長分野であるMICEの販売は大きく伸びている。このようにわれわれが扱う法人営業の中身が変わってきており、成長分野に、さらにシフトを進めていかねばならない。

――小林副会長の施設には日本旅行からだいぶ送客があったか。

小林　個人的な感想ですが、決して悪くありませんよ。日旅連全体を見ても、定率会費の収入が昨年に比較し増えているから、日本旅行さんに、がんばっていただいたと思う。

ただ、全体的な話をすると、地域によって入り込みの差がずいぶんあるような気がする。ご承知のように、震災があった東北や、北関東、北海道などはまだまだ厳しいという。東京地区は東京スカイツリーや東京ディズニーリゾートなどがあり、よかったのではないか。私どもの九州は、新幹線の開業効果がまだ、続いているようだ。インバウンドも、今は韓国などからの入り込みがいいようだ。

丸尾　このように売り上げを伸ばせたのは、小林副会長をはじめ、日旅連の皆さまのご協力のたまものであり、感謝申し上げたい。

ただ、小林副会長が言われたように、地域によって差があることは事実であり、今後、これらをリカバリーすべく取り組んでいきたい。

また、お話があったインバウンドは、対前年は141％と好調だったが、海外営業だけをみると、対2010年度ではまだ7割程度だ。海外からのお客さまは、当社の場合、まだまだ戻ってきていない、というふうに捉えている。

――インバウンドは震災と放射能の風評でかなり落ち込んだ。

丸尾　もう一つは円高。さらに私たちのこれまでのインバウンドの取り扱いはヨーロッパのお客さまが半分近くを占めるのだが、欧州の経済危機も大きかった。放射能、円高、欧州の経済危機、そして国際情勢。この四つが主な要因で、まだまだ戻っていないのが現状だ。

小林　今、円安に振れているので、海外も国内もお客さまが戻るのではないかと期待をしている。

■　■

――日本旅行は昨年暮れに中期経営計画「ACTIVE2016」を発表した。計画で何を成し遂げたいか。丸尾社長の思いをうかがいたい。

丸尾　まず、今回、企業ビジョンを変えた。これまでの「感動と満足を創出するトラベル・バリュー・クリエイター」を、「感動と満足を創出する、活力ある企業グループ」に改めた。

（4面に続く）

東京・新橋の日本旅行本社で

日本旅行社長
丸尾　和明氏

ビジネスモデル転換を加速化

日旅連総会特集
3～8面

日旅産業は旅館様・ホテル様のお悩みをお客様のニーズに合わせて解決していきます。

分煙化に対応する北欧製喫煙ブース

【集客力アップと売上アップのためのサポート】
・女性層、シルバー層、訪日外国人の集客拡大に向けたご提案
・スマートフォンやタブレットを活用した売上アップのご提案

【お客様の満足度アップのためのサポート】
・プチリフォームや改善のためのご提案
・分煙化のための喫煙ブースの設置など

【光熱費や経費削減のためのサポート】
・LED化による光熱費の削減やタブレットを 活用した省力化の提案
・レンタル畳のご提案など

【資金調達や補助金、助成金のサポート】
・分割払いや新リースシステムのご紹介
・申請代行手続きなど

フロントリフォーム例

客室リフォーム実施例（和室）

タブレットやスマートフォンを利用した集客アップ

お問い合わせ・資料のご請求は
日本旅行 NIPPON TRAVEL AGENCY　日旅産業
■オペレーションセンター
0120-038-900　FAX 0120-035-850
0120-062-720　FAX 0120-066-850（大阪・和歌山地区）

会社と連盟一体で「新たなステージ」へ

四つのWINでビジョン実現
地域の旅館・ホテルを元気に

観光資源さらに磨こう
会社への情報発信大事

（3面から続く）

丸尾　さらに目指す姿として、「四つのWIN」を掲げた。一つが「お客さまを元気に」。しっかりとした商品を提供して、お客さま満足を高めるとともに、旅行を通じてお客さまに元気になっていただく。

二つ目が「地域を元気に」。地域の皆さまと一体になって地域を元気にする。特に日旅連さんや地域の行政としっかり連携をして、お客さまをお送りすることで、日旅連をはじめとする地域の皆さまとウイン・ウインの関係を構築する。

三つ目が「社員を元気に」。収益基盤を確立することにより社員のモチベーションを向上させ、活力のある人材集団としていく。

四つ目が「株主への貢献」。当社の企業価値を高めることにより出資いただいている株主の皆さまに貢献する。

この四つを実現することが企業ビジョンの達成につながる、という位置付けだ。

もちろん、数値目標はしっかりと達成していかなければならない。そのために最も大事なことが、ビジネスモデルの転換を進めるということだ。

このように数値目標の達成に加えて、四つのWINを実現していくことを、今回、はっきりと打ち出した。この思いを全社員に浸透させ、継続的に発展する日本旅行をつくり上げていくつもりだ。

——2016年までの4カ年計画ということか。

丸尾　ビジネスモデルの転換を年度の重点的な取り組みとして打ち出したのが昨年。従って、実質的に2012年度のスタートで、5年計画というふうに考えていただきたい。

——その中で今年の重点テーマは。

丸尾　確固たる収益基盤を確立することと、ビジネスモデル転換をより具体化、加速化することだ。

先ほど述べたMICEやBTM、インターネット販売などの取り組みをさらに強化するとともに、重点顧客層を定め、営業を強化していく。例えば個人旅行では女性、熟年・シニアという層を重点顧客層として、重点的に商品造成、販売を行い、リピーターを獲得していきたいと考えている。

——小林副会長は新しい中計を見てどう感じたか。

小林　まず、お客さまを第一に考えていらっしゃる。これは私たちも同じに考えている。

そして二つ目に地域を挙げられたことは、われわれとしては大変ありがたいことだ。逆に言えば、われわれが日本旅行さんにもっと協力をしなければいけないのではないかと、責任を感じているところだ。

われわれは人や館や街など、地域の観光資源をもっと磨いていかねばならない。そして日本旅行さんに目指す姿として打ち出したものだ。

「お客さま」「日旅連をはじめとする地域の皆さま」「社員」そして「株主」の四つのWINを実現していくことが、私たちの継続的発展につながるものと考えており、かなり踏み込んだ内容と自負している。

■　■

——日旅連の今年の事業計画は。

小林　大きな目標は日本旅行さんの宿泊増売に貢献すること。それに向けてさまざまな事業を日本旅行さんと共同で、あるいは日旅連単独で行う。

大きな事業の一つは、日本旅行さんが5月に行う台湾でのインバウンド誘致事業への協力だ。

営業推進委員会は国内旅行活性化委員会と成長戦略委員会が、赤い風船と団体旅行、インターネット販売などの取り組みをさらに強化するとともに、重点顧客層を定め、営業を強化していく。例えば個人旅行では女性、熟年・シニアという層を重点顧客層として、重点的に商品造成、販売を行い、リピーターを獲得していきたいと考えている。

——小林副会長は新しい中計を見てどう感じたか。

小林　まず、お客さまを第一に考えていらっしゃる。これは私たちも同じに考えている。

そして二つ目に地域を挙げられたことは、われわれとしては大変ありがたいことだ。逆に言えば、われわれが日本旅行さんにもっと協力をしなければいけないのではないかと、責任を感じているところだ。

われわれは人や館や街など、地域の観光資源をもっと磨いていかねばならない。そして日本旅行さんに積極的に情報発信をしていかねばならない。

日旅連の会員は名士がそろっている。ほとんどが地域の街づくりに関わっている。観光協会や観光連盟の会長を務めている方もいらっしゃる。そういう人同士がさらに連携を深めて、日本旅行さんとも連携を深めて、新たな需要の創出につなげていかねばならない。

丸尾　日旅連さんとは会合のたびに、ウイン・ウインの関係と申し上げてきた。それを今回、明確に、目指す姿として打ち出したものだ。

「お客さま」「日旅連をはじめとする地域の皆さま」「社員」そして「株主」の四つのWINを実現していくことが、私たちの継続的発展につながるものと考えており、かなり踏み込んだ内容と自負している。

■　■

——日本旅行はほかのエージェントに比べ、フランクだと感じるが。

小林　私は日本旅行さんでアルバイトしたことがあるから、特にそう感じる（笑い）。旅連の会員は皆、感じているのではないか。

営業推進委員会の会合をみても、連盟側から会社側、会社側から連盟側に、実に率直に話をされている。かなりオープンな関係だ。

——丸尾社長の人柄が表れているのでは。

丸尾　私の人柄ではなく、以前からそうだ（笑い）。

小林　さまざまな要望に応えていただき、本当にありがたい。

丸尾　私は2008年7月に社長に就任したが、直後のリーマン・ショックをはじめとし、新型インフルエンザ、東日本大震災、原発事故と、世の中を揺り動かす出来事がずっと続いてきた。

このような時代だからこそ、日旅連の皆さま方との意思の疎通が何よりも大切だと考え、取り組んできた。

ここに来て景気に明るい兆しが見えてきたが、お互い目指すべき方向は一致しているわけであり、改めて一体となって相互の発展を目指した取り組みを推進していきたいと考えている。

■　■

——最後に、丸尾社長から小林副会長と日旅連、小林副会長から丸尾社長と日本旅行に一言。

丸尾　私どもの四つのWINの一つ、地域を元気に、という中で、重要なのは日旅連さんとの連携だ。地域の旅館・ホテルとWIN・WINの関係を構築することにより、地域を元気にしていきたいということが中計の目指す姿の一つの柱となっている。

私たちは、この中計に基づき、今後さまざまな施策を講じてまいるので、今まで以上に日旅連さんのご支援とご協力をお願いしたい。私どもは全力を挙げて、計画の達成に向けて取り組んでいく。

小林　まずは今回の中期経営計画を成功させていただきたい。私どもとすれば、自分たちの館や人材を磨き、競争力を高め、そして情報発信をすることが務めだと思っている。

来年4月に消費税が上がる。お客さまのわれわれに対する目はますます厳しくなると思う。さらにデフレから脱却すれば物の値段が上がり、われわれの仕入コストも上がるわけだから、経営をする上でさまざまな努力をしなければならない。今、ノーサービスで低価格の新しい業態の施設が増えている。それに負けないためにも、われわれは付加価値を付けて、お客さまに選ばれる施設にしていかねばならない。旅館文化を守るためにも、われわれ会員1人ひとりが施設に磨きをかけていかねばならない。

日本旅行さんとともに、宿泊需要の拡大に努めてまいりたい。

日本旅行
NIPPON TRAVEL AGENCY

進化する旅の、その先へ。

日本旅行は取り組んでいます。

“旅する歓び”をコンセプトにした「プレシャス・エイジ」、自分らしく生きる女性のための旅「たびーら」。
お客様に選んでいただける特徴ある旅をご提案していきたいと考える日本旅行の次なる挑戦です。

本物を知っている世代、“プレシャス・エイジ”!

お客様の大切な記念日にご夫婦や3世代、親しい友人との旅など、新しい“大人旅”をご提案。皆様のお声をお聞かせいただくために、地域担当のコンシェルジュがお電話でのご相談を承っています。

【国内の旅】
●ゆったりクルーズの旅
●こころ豊かに巡る旅
●感動の宝石箱
●特選の宿・露天風呂付の宿
●プレミアム特選の宿

【海外の旅】
●フライ＆クルーズの旅
●ビジネス・プレミアム・エコノミークラスの旅
●専用車・専用ガイドの旅
●特選・ヨーロッパの旅
●テーマのある旅

http://www.nta.co.jp/precious/
日本旅行プレシャス・エイジ　検索

アンチストレスの旅！

旅好きな女の子のための旅特集[たびーら]

女性のストレス対策に、「たびーら」が効果の期待できるツアーをピックアップ。パンフレットだけではお伝えできない「ツアーを企画した担当者の想い」や「アンチストレスにおススメのポイント」とともにご提案しています。

●女性のためのアンチストレスのテーマサイトでは、食べる、美・健康、癒し、ショッピング、学びなどのジャンルに加えて、オススメの旅行については「アンチストレス方法別」でも分類して特設ページをご用意。“たびーらfacebookページ”も運営しています。

http://www.nta.co.jp/tavira/
たびーら　検索

世界にとどけ！笑顔をむすぶお菓子のちから

ひろしま菓子博2013
第26回 全国菓子大博覧会・広島

かしなりくん　スイーツ姫

第2期もおトク！
前売り入場券販売中!!

前売り入場券購入の特典
❶すてきな広島県の特産品を抽選でプレゼント
❷広島県内の人気観光・文化施設、店舗で割引料金等のサービスが開催前から受けられます。※詳しくは、ひろしま菓子博ホームページをご覧ください。

知る、見る、食べる、買うがいっぱい！
お菓子のたのしみ、大集合！

入場料金	第2期前売り入場券 平成25年4.18まで	当日券
大人	1,800円	2,000円
シニア	1,400円	1,600円
高校生	1,200円	1,400円
小・中学生	700円	800円

お菓子のテーマ館
人々を幸せにするお菓子のちからを再発見！約10m四方のシンボル展示の工芸菓子「厳島神社」は必見です。

お菓子美術館
伝統の技を駆使した工芸菓子を展示。

全国お菓子めぐり館・全国お菓子バザール
全国各地のお菓子がズラリ。試食やお買い物もできるよ！

広島と世界のお菓子バザール
広島県と世界のお菓子が集合！新しいお菓子「広島レモンスイーツ」も登場。

夢のお菓子ランド
おなじみのお菓子メーカーが出展！

スイーツカフェ
こだわりのスイーツが楽しめる憩いのカフェ。

お菓子の学校
お菓子づくりの技や知識を体験できる！

お菓子の工場
もみじ饅頭の工場を見てみよう！

その他
「森のお茶席」「プールサイドカフェ」などの家族で楽しめる空間もご用意しています。

会期　平成25年(2013年)4.19(金)～5.12(日)
会場　旧広島市民球場跡地、広島県立総合体育館とその周辺
主催　第26回全国菓子大博覧会・広島 実行委員会

ひろしま菓子博　検索
http://www.kashihaku2013.jp/
［お問い合わせ］第26回全国菓子大博覧会・広島 実行委員会事務局
広島市中区基町5番44号 広島商工会議所ビル7階　TEL 082-502-2838
入場券については：TEL 082-511-1611（入場券販売管理センター）

日本旅行は「ひろしま菓子博2013」を応援しています!!