観光立国の実現は、地方（地域）から

仕掛ける日の丸OTA

出席者（順不同）
- i.JTB社長　今井　敏行氏
- 一休社長　森　正文氏
- 楽天トラベル社長　山本　考伸氏
- リクルートライフスタイル 執行役員 旅行領域担当　宮本賢一郎氏

司会＝本社企画推進部長　江口　英一

成長を足場にさらなる飛躍へ

宿泊プランや、宿泊とエアーをセットで購入するダイナミックパッケージなど、単純な旅行の予約はインターネットで行うのが当たり前の世の中になった。OTA（オンライン・トラベルエージェント）の台頭とリアルエージェントの衰退は世界的な潮流だ。〝日の丸OTA〟四天王のトップに、各社の現状と今後の展望を語っていただいた。（東京・千代田区のホテルニューオータニで）

昨年の市場、取扱状況

――2013年の業績はどうだったか。

山本　楽天トラベル全体として良かった。7～9月の第2四半期では、予約流通総額で、前年比17％強伸びた。

――トリップアドバイザー日本法人の社長から楽天トラベルに移られたのはいつか。

山本　3月に楽天に入り、6月末、楽天トラベルの代表取締役社長に就いた。3月からは国内・海外のマーケティングと編成の開発を担当し、7月頭からビジネス全体を見るようになっている。営業的観点から見ると、これまでずっと「旅の窓口」時代からのビジネス需要が強かったが、今はレジャー需要が強くなっている。2人、3人の予約が増えているというのが1つの特徴だ。その部分が、前年比17％強増という成長を支えている。

――そこの伸び率が今年上がっているということか。

山本　6月に発表させていただいた数値では、1人でなく2人以上に限定すると、前年比28％増位で伸びている。また9月は、楽天球団のパ・リーグ優勝と日本一で、優勝セールが大きく寄与した。特にレジャー系の需要が伸びて、9月単体の予約流通額は前年比20％超増となった。旅行マーケットは成熟して、上限に達しているということはなく、きっかけ次第でまだまだ予約流通を増やしていけるのだなあということを感じた1年だった。

――印象に残ったトピックは。

山本　なんといっても楽天球団の優勝（笑）。

――楽天グループには楽天カードがあり、トラベルの販売促進にも貢献している。

山本　楽天カードのもつ楽天スーパーポイントの機能が寄与している。一般的にカードのポイントというのは後から付与する仕組みだと思うが、楽天トラベルの場合だと、予約段階で仮審査を行って、最初の予約から2千円を引いたり、キャンペーンでその割引額を増額したりしている。楽天カードと楽天トラベルは非常に親和性が高い。楽天市場や街中での買い物で貯めた楽天スーパーポイントを楽天トラベルで使っていただくことができる。また楽天トラベルの顧客に楽天カードへの新規入会を勧めたりしている。今年は楽天カードの取扱高の伸びも非常に良かったので、そのような親和性の高さが一段と際立った年だった。相乗効果が出た。

――i．JTBは13年どうだったか。

今井　海外旅行は若干苦戦だ。i．JTBとしては前年比140％位の数字となり、取扱額が初めて1600億円を超えた。皆様方に比べればまだまだだが（笑）。海外のマイナスを国内で補った年だった。

宮本　賢一郎氏

――JTB全体では国内宿泊は伸びているのか。

今井　JTB全体では、12年の宿泊券取扱額が3500億円で、13年の目標3600億円なのだが、おそらく3700億円くらいまで行くのではないかと予測している。それを牽引しているのはネット販売であるのも事実だ。

――最近国内宿泊が伸び悩んでいた印象がある。

今井　直近2年間位は伸びしたが、国内旅行は前年比30％増位の取扱額で好調。特に国内宿泊は同40％以上の増

カードとの親和性際立つ
LCCとのDPが奏功
高級旅館の販売が好調
若者35万人を雪山へ動員

森　正文氏

登録の効果。これで山梨あるいは静岡の一部が良かった。

また弊社はだいぶ出遅れ感があったのだが、LCC（格安航空）を使ったダイナミックパッケージ（DP）を始めた。元々JAL、ANAとのDPはやっていたのだが、LCCと始めてからDPを見にサイトを訪れる利用者が前年比で5倍に増え、販売額は100％増になった。

――DPはこれからの主流になるのだろうか。

今井　そうかもしれない。特にジェットスターとDPを始めたことによって、従来JTBが強くなかった20代の客層との接点ができた。新たな客層の拡大でJTBグループに寄与できたと思う。

――一休は。

森　13年度上期（4～9月）の宿泊予約取扱金額は前年同期比14％増。下期は同5％増の業績予測を発表している。一休は取扱室数の90％がホテルなのだが、いま旅館が伸びてきている。第2四半期の取扱金額でいうとホテルが前年同期比10％増だったのに対して、旅館は同16％増だった。インターネット販売への取り組みはホテルの方が早かったが、ここ数年で旅館でも本格化してきた。一休の場合、1室当たり平均単価はホテルが2万2千円なのに対して、旅館は6万2千円と高額。旅館の伸びは弊社の業績に直結する。

高級旅館の販売が好調というところから、景気が徐々に上向いてきているなあと感じている。

――13年のじゃらんnetは。

宮本　皆さんと同様、好調な1年だった。概ね前年比10％増くらいになりそうだ。予約受付ベースで言うと7千万人泊強位の着地だろう。

森　取扱金額は5千億円くらいかな。

宮本　いえ、いえ、いえ。（一同・笑）

――金額は開示していませんよね。

宮本　していない。

森　だから今聞いたんじゃない（笑）。

――でも大体人泊数とかで分かる。

森　8千円位をかければいいのかな。

宮本　いえ、いえ、いえ。（一同・笑）

――楽天トラベルはレジャー需要が伸びたそうだが、じゃらんnetのビジネス需要は伸びたか。

宮本　ビジネスも伸びている。方面別では今井社長がおっしゃったのと同様の理由で、東京、島根、伊勢あたりが好調だった。あとはLCC効果で沖縄が良かった。我々もDPには今かなり力を入れており、大体前年比で300％位に伸びてきている。

――紙媒体「じゃらん」と旅行予約サイト「じゃらんnet」は、新奇でユニークな仕掛けで定評がある。

宮本　調査・研究機関「じゃらんリサーチセンター」と共同で若者の旅行離れを食い止めるという課題にいま取り組んでいる。観光旅行のマーケットは50歳以上の方が半数を超えるという構造になっている。

そこで、若者の行動支援のプラットフォームを作りたいと考え、「雪マジ」という企画を展開している。「19歳はゲレンデに何度行ってもタダ」という内容だ。今年は雪マジ3年目になるが、大体19歳人口の大体15万人位を会員化しようとしている。昨年は会員が11万人位で、35万人位を雪山に動員した。それを毎年繰り返していくことで〝若者の旅行離れ〟に歯止めをかける一助になればと考えている。

今年は「Jマジ」を新たにも仕掛けている。Jリーグマジックを略してJマジ。20歳になったらJリーグ観戦をタダでできるというもの。

若者マーケットは人口減少率よりも旅行実施率の方が減っている。若い時に旅行に行き、楽しい経験をした人は、先々も旅行に行くという前提に立って様々な仕掛けに取り組んでいる。

――その人たちは全員じゃらんネットで宿を予約するのか。

宮本　宿泊はしなくても大丈夫だ。ただ、雪マジの会員にならないとゲレンデでの無料サービスは受けられないので、じゃらんnetの会員になっていただくことが必要だ。

――宿泊とは連動していないのか。

宮本　日帰りもある。雪マジの会員になっていただいた後、宿泊してもらえるように販促はかけている。

森　御社（リクルートライフスタイル）は傘下のゆこゆこが伸びたのでは。

宮本　ゆこゆこは2桁成長を続けている。シニアを対象にしたサービスなので、非常に伸びている。天気に影響されるが（笑）。

――皆さんはシニア対象の、ゆこゆこのようなビジネスモデルお持ちか。

森　今井さんのところは会社の本体そのものがそう。

今井　JTBホームページの利用者は、40～60代で全体の70％を占める。一方で、るるぶトラベルの方は20～40代が全体の70％。JTBホームページは、リアルの影響もあり、40代以上が圧倒的に多い。

――ゆこゆこは平日中心の宿泊なので宿も助かる。手数料率はじゃらんnetより高いようですが。

森　日本のエクスペディア（笑）。

（一同・笑）

宮本　いえ、いえ、いえ（苦笑）。

――ゆこゆこの平均の宿泊単価はどれくらいなのか。

宮本　安い。平日は1万円以下だ。

今年の経営戦略

――14年の取り組み、見通しなどを伺いたい。

山本　営業的には普通の経済活動として当たり前のことを粛々と進めていく。サイトの開発という面では、外資系のスピード感を取り入れたい。ブッキングドットコムやトリップアドバイザーなどの開発のスピードは非常に速い。それを見習いたい。

もう1つやりたいのが、雪マジやJマジのように需要を創るということ。便利で使いやすいというだけの旅行サイトではいつか頭打ちになるからだ。

いま考えているのは、スマホユーザーとソーシャルメディアへの仕掛け。ついシェアしたくなるような魅力的な旅行系コンテンツを作っておいて、ユーザーの若者層がツイッターやフェイスブックで拡散。気づくと楽天トラベルで旅行予約をしていたというような旅行需要の創出をやりたい。

トータルで700万件を超えたクチコミ、楽天トラベルでは「お客さまの声」と呼んでいるのだが、これらの有効活用も考えている。例えば、共感とか、感動とか、プロポーズとか、家族愛などの切り口で分類整理し、クチコミのコンテンツで、「旅行っていいよね」というストーリーを作り、ソーシャルメディアで広げる。直接的な予約導線にはならないが、「心に響く旅物語」として、旅へ誘う効果が期待できる。

――それは国内も海外も。

山本　国内だ。そういうものと直接予約を伸ばすキャンペーンとを混ぜ合わせることで相乗効果が出る。旅行はもともと楽しいもの。楽しいものを伝えるということは本来的にマーケティングに適している。

森　クチコミが増えると売上も増えるのか。

山本　クチコミと売上の因果関係は相関関係が取れていないので正直分からないが、クチコミの伸びと売上の伸びは対になっているというのは事実だ。

――14年度数値目標などは決まっているのか。

山本　もちろんあるのだが、外部に発表はしていない。

――楽天の100％子会社だった楽天トラベルは、14年に楽天本体に吸収されて一つの会社になる。開示する数値等の情報が少なくなることはないか。

山本　現在でも、ユーザーにとっては楽天グループのトラベル事業といった位置づけだと思うので、基本的に何かが大きく変わるということではない。数値等についても従来と同一レベルで公開していく予定だ。

――14年の国内旅行市場の見通しi．JTBの方針、などはどうか。

今井　この景気の好調感は来年（14年）も継続すると思う。USJにハリーポッターのアトラクションができるなどの好材料があり、西日本が元気になってくると思う。懸念材料は4～6月のカレンダーの日並びが13年に比べて良くないのと、4月からの消費税増税だ。

↖

観光立国の実現は、地方（地域）から

ネットエージェント大手4社トップ座談会

観光立国の実現に向け

山本　考伸氏

インバウンド・対外資OTA

外資と提携でイン強化 地方の魅力発信を支援

顧客持つ海外OTAは強い インバウンドの別なく脅威

森　ネット販売で今後特に重要になってくると思うのは、例えばある宿の食事で、どういう料理を出すのかということをサイトユーザーに伝えるプレゼンテーション力。そういうものを施設営業担当者が宿に的確にアドバイスできるかどうかも勝負を決める大きな要素になってくると思う。

商品的には、宿泊プランに加えてやはり、ダイナミックパッケージ（DP）。既存のJAL、ANAもさることながら、既に取り組んでいるジェットスターや他の第3極のLCCとの取り組みだ。様々なLCCと組んで、かつてなかった破格の料金で大都市圏の旅行客を就航エリアの地方にどれだけご案内できるか。これにより地方の活性化にも大いに貢献することができる。

――前年比40％も伸ばしてしまうと、「ネットは伸びて当然」のような空気で、JTBグループ内での14年度予算（数値目標）もかなり高い設定を課されるのではないか。

今井　アグレッシブに挑戦したい。i．JTBはいま、13、14、15年の3カ年の数字をJTBグループ本社から求められている。最終年度の15年に取扱額2千億円を目指している。

――14年の一休の方針は。

森　一休にとってプラス要素は、2月にザ・リッツカールトン京都、夏には虎ノ門ヒルズにハイアットグループのアンダーズ東京といった高級ホテルの新規開業があること。新規開業する高級ホテルを利用したいという人は一休の顧客にかなり多いし、高級ホテルとしてもネットなしではやっていけないというのが実情。そこを基盤に今期以上の成長をしていきたい。

よく指摘されることだが、一休のビジネスモデルは、とにかく独特。独特に高級ホテルと旅館を伸ばしていく。急激にバブル景気が訪れたら、宿泊施設の直販で部屋が埋まってしまって、一休に限らずどこのOTAにも客室が出なくなるかもしれないが、まあ14年はそこまでの好景気にはならないだろうし、現在のような緩やかな景気の回復というのは、国内旅行にとってはプラスだろう思っている。

――海外ホテルの販売に新規参入するとか。

森　大手のチェーンホテルの海外本部から、日本国内の高級ホテルをこれだけ売っているOTAは一休しかない、海外のホテルも販売して欲しいという要請があり、取り組むことにした。約300万人の一休会員に、リッツやフォーシーズンズなどの高級ホテルを販売する。

――DPはやらないのか。

森　やらない。ホテル予約に特化する。航空券は、JALやANAなどの航空会社サイトで直接予約してもらえば済む。

――客室在庫の仕入れの仕組みは。

森　予約照会時に、ホテル在庫のCRS（Centralised Reservation System）に在庫を確認し、部屋を確保する。ホテルの基幹システムと在庫共有しているので、日本のOTAのように宿泊施設から個別に客室在庫を登録してもらう必要はない。

そのかわり販売価格はどこのサイトでも同じになる。ただ一休は、これを日本のサイトで、日本語でやる。どれぐらい売れるかは、やってみないと全く分からないというのが正直なところだ。ただ、一休会員には客室単価が高い、連泊が多い、という特徴があるので、結構いけるのではないかと思っている。数年後には取扱額100億円位にはもっていきたい。

――それらも含めて14年の目標数値は。

森　2ケタ。まあ10％台成長というところだろう。

――14年のじゃらんnetの見通し、仕掛けは。

宮本　まだ伸ばせると思う。先程もお話した「マジシリーズ」の展開を考えている。雪マジ、Jマジに続く「○○マジ」。様々なマジシリーズがあって、まとめるプラットフォームとして「マジ部」をリリースする。若者はその「マジ部」に参加すれば様々な旅体験を手軽に楽しめる。そんな状態を作っていきたい。そして、そこから各種需要を創出していく。

FBなどで需要を創出 LCCと組み地方に貢献 海外ホテルの販売に参入 「マジ部」で若者動かす

――2020年に東京オリンピック・パラリンピックの開催が決まった。日本の観光業界にとって大変な追い風だ。その中で、皆さん〝日の丸OTA〟の果たす役割は何か。

山本　オリンピックが決まった瞬間から観光に火が付き始めている。例えばロンドンオリンピックの場合でも、開催決定の翌年からマーケットがいきなり伸び始めた。東京に限って見ると、オリンピック開催期間中の集客は、総客室数が限られているので期待できない。東京以外の地方都市は、開催前後の期間が勝負だと思う。ただ売るだけではなくて、日本の旅館・ホテルのいいところをしっかりとアピールしていきたい。外国人がフェイスブックでついシェアしてしまったり、口コミ投稿してしまうようなコンテンツ提供や仕掛けを考えたい。

――旅館は日本独自の民族系宿泊施設。知らない人が世界中にたくさんいる。ソーシャルメディアによる情報発信、拡散は大変ありがたい。

今井　確かに、東京開催が決定した後で、旅行市場の景気は良くなっている。この好景気は五輪開催まで続くだろう。この上向いた雰囲気は大事にしたい。

五輪開催期間中の宿泊施設の受け入れキャパシティは東京近郊だけでは足りない。そこで宿泊単品だけでなく、交通もセットにして範囲を広げた提案をすることが私たちの責務でもある。

既に19～22歳くらいまでの大学生の声をネット上で集めている「マジ会議」というのを始めている。きちんとマーケティングしながら、どういう需要を作りに行ったらいいのかあとは「初TABIシリーズ」。昨年は「初TABI沖縄」と「初TABI北海道」をやった。初めて訪れた地への再訪意向というのは、楽しい思い出ができるということで強い。そこで「初めて旅をするときはどこへ行く」みたいなストーリーを作っていき、その土地を2度3度と訪れるきっかけづくり、リピーターの創造をする。

じゃらんらしいデスティネーションキャンペーンというか、そういうユニークな取り組みを継続的にやっていきたいと考えている。やはり地域との関わりを強くしていくことがとても重要だと思っている。

――2020年に東京オリンピック・パラリンピックの開催が決まった。日本の観光業界にとって大変な追い風だ。その中で、皆さん〝日の丸OTA〟の果たす役割は何か。

山本　オリンピックが決まった瞬間から観光に火が付き始めている。例えばロンドンオリンピックの場合でも、開催決定の翌年からマーケットがいきなり伸び始めた。東京に限って見ると、オリンピック開催期間中の集客は、総客室数が限られているので期待できない。東京以外の地方都市は、開催前後の期間が勝負だと思う。ただ売るだけではなくて、日本の旅館・ホテルのいいところをしっかりとアピールしていきたい。外国人がフェイスブックでついシェアしてしまったり、口コミ投稿してしまうようなコンテンツ提供や仕掛けを考えたい。

――旅館は日本独自の民族系宿泊施設。知らない人が世界中にたくさんいる。ソーシャルメディアによる情報発信、拡散は大変ありがたい。

今井　確かに、東京開催が決定した後で、旅行市場の景気は良くなっている。この好景気は五輪開催まで続くだろう。この上向いた雰囲気は大事にしたい。

五輪開催期間中の宿泊施設の受け入れキャパシティは東京近郊だけでは足りない。そこで宿泊単品だけでなく、交通もセットにして範囲を広げた提案をすることが私たちの責務でもある。

森　その人たちは、どうやってじゃらんnetを知るのだろうか。

宮本　いろいろ検索して調べるのではないか。結構ある。

山本　楽天トラベルのインバウンドの宿泊分布を見てみると、必ずしも東京や京都に集中しているわけではない。訪日フランス人旅行客の宿泊予約で、日本のOTAはブッキングドットコムに決して負けていないのだと思う。

森　うんうん。

山本　ブッキングドットコムはおそらく東京には契約宿泊施設がたくさんある。ただFIT客は周遊する。その行先は、北海道だったり、富士山のみえる温泉地だったする。

森　なるほど。

宮本　結構探して来られている。

山本　つまり、契約宿泊施設数と客室在庫の多さという点で圧倒的に日本のOTAが有利だ。

――ブッキングドットコムやエクスペディアでは地方の温泉地の旅館までカバーしきれない。

山本　おそらく…。

宮本　インバウンドの個人客はリピーターが多い。最初に周ったゴールデンルート以外の観光地を訪れてみたいと考え、自分で調べ、予約するのではないだろうか。

森　トリップアドバイザーなどの口コミを参考に、旅行先や宿泊先を選ぶインバウンド客も確実に増えていると思う。

7年後にはアジア圏からのインバウンドは、従来のチャーター便で来る団体に加えて、FITも増えてくるだろう。だからそれまでに、FITのインバウンドに対応できる提携先を見つけるとか、サイトを作り直すとか、改善を重ねて行きたい。

森　当社自体は、オリンピック期間中はもう何もやることがない。（一同・笑）ただ、突然イタリアチーム敗退とかになると、翌日から都内の某ホテルの15階が全部空室になるので、そこを売る（笑）。

オリンピックに向かって景気が良くなれば、投資会社のファンドが「じゃあこの空いていた土地をビジネスホテルにしようかな」とかいろいろな動きが出てくる。旅行市場が活性化されるのは良いことだ。

――じゃらんは常にいろいろな需要創出の仕掛けをしている。

宮本　オリンピックはもちろんいい機会になるとは思う。ただ開催期間中は商売的にはどうかとは思う。

――それは業界全体が皆そうではないか（笑）。

宮本　じゃらんの果たす役割だが、日本の良さ、ソフト面でのよさをいかにプランに反映させて伝えていくことができるのかということだと思う。

――これを契機に日本に来てくれる人達に対して。

宮本　そうだ。あともう1つは、東京に集中的にいらっしゃる外国人観光客をそこから別の地域に行っていただけるようなサービスを持つこと。日本の良い地域というのは他にもあるのだということを伝えられるサービス、支援をしたい。その地域づくりも含め、調査・研究機関のじゃらんリサーチセンターも含めて対応していきたい。

じゃらんは紙媒体も持っているので、じゃらんnetだけではなくて、じゃらんブランドトータルとして、地域全体をサポートできるような取り組みができればいいと考えている。

――最後に外資OTAについて伺いたい。どう思うか。

今井　彼らはワールドワイドにやっているから、インバウンドとかアウトバウンドとかいう感覚がない。一元化しているシステムを持っているので、これは脅威だ。また、明らかに日本の施設営業の頻度や要員が増えている。

グーグルも怖い。ホテルファインダーとかフライトサーチ、あれはサービスだが、いつ直販にシフトしてくるのか注意深く見守る必要がある。

宮本　日本の良さを伝えるプレーヤーが増えることで、市場が活性化するという側面はある。ただ、国内マーケットでの競争という観点では、我々はその中心でありたいなとは思っている。

――日本人相手なら日の丸OTAに軍配が上がると。

宮本　答えようがないが、そうありたい。

――インバウンドではどうしても海外OTAへの期待が高くなる。

宮本　インバウンドではドイツのOTAのHRSと提携している。自分たちでやれることと、パートナーと一緒にやったほうがいいこととがあると思う

――森社長はどう思うか。

森　顧客を持っている外資OTAは強いとは思う。僕がエクスペディアの社長だったらと考えると、まず日本法人に社長を送り込む。今から7年後に向けてがんばれとガンガン投資し続けるかもしれない。米本国はOTA旅行市場が飽和状態になっているから、アジアの拠点でビジネスを拡大しようと考えるかもしれない。

今井　彼らも模索している。エクスペディアがいい例で、ホテルのことはよく分かるけど旅館のことは分からない。旅館という独特の文化、契約はするけれども部屋を自動的に入れてくれるわけではないという日本のOTAの商慣習。海外OTAがこれにかなり戸惑っているのは事実だ。

インバウンドには根本的な問題点がある。リアルエージェントの世界でも収益的にはかなり厳しい。また、ネットエージェントの世界では、世界中の旅行客に対してサイトの認知度を上げることが至難の業だ。

今井　確かにリアルの世界では、インバウンドというのは、まだまだ圧倒的に団体のインバウンドが主体だ。チャーター便の団体の受け入れ手配などの仕事が多い。

ただ、i．JTBのやるべきインバウンドというのは、FITのインバウンドだ。フランス人が日本に行ってみようと思ったとき、飛行機はどこでも買える。次に日本のホテルを探そうとなった時、多分フランスのOTAのサイトを見るケースが非常に多いと思う。そこで、各国の中で強いOTAサイトと提携を深めるというのが、i．JTBの戦略の1つだ。

――じゃらんのインバウンドは。

森　なるほど。

――具体的には。

山本　**宮本**　今井　敏行氏

今井　エクスペディアと提携した。エクスペディア日本語版に13年の夏から新たに「旅館」というタブが増えた。JTBの旅館客室在庫を販売している。また13年11月から、エクスペディアの海外ホテル在庫をJTBのサイトで販売している。それまではJTBで直接仕入れていたが、全世界でも2～3千軒位しか契約がなかった。GDS（グローバル・ディストリビューション・システム）経由などを加えても4万軒程度。その追加分も表記が英語だったりして、利用者にとって使いづらかった。エクスペディアと契約、接続したことで、様々な問題点が解決した。こういったまだまだこれからだと思っている。ただ伸び率はすごい。

――どういう経路をたどってじゃらんnetに入ってくるのか。

宮本　直接見に来ている。もちろん提携サイト経由で来るものもある。

宮本　インバウンドは韓国語と中国語と英語に対応している。楽天トラベルに比べてスタートが遅かったので、まだ自分がフランス人やアメリカ人だったら、日本に行くときに、日本人が運営している日本のサイトで果たしてホテルを予約するだろうか。

山本　**宮本**