週刊 観光経済新聞
宿泊・旅行業・運輸・自治体（観光全般）
日本専門新聞協会加盟紙
国土交通省交通運輸記者会所属
発行所
東京都台東区池之端2－1
DSビル　〒110-0008
株式会社 観光経済新聞社
電話　03(3827)9800(代)
FAX　03(3827)9730
第2部

JTB旅木連総会記念特集　特別対談

増売も契約も〝お客さま志向〟で

価格以外の価値が必要だ

おもてなしの磨き上げを

JTB協定旅館ホテル連盟（4196会員）の2009年度通常総会が6月3日に東京都・品川のホテルパシフィック東京で開催される。この総会を前に、小田禎彦会長とJTBの田川博己社長がJTB本社で対談した。付き合いが長く気心の知れた2人は、宿泊増売、手数料など契約、真の連携について存分に語り合い、厳しい経済環境のなかで目標を共有し、宿泊増売へ向けて強固な連携を築き上げることを確認していた。数々の課題、指摘、方向性などが示されたが、宿泊増売、契約それぞれに共通して浮かび上がったキーワードが「お客さま志向」だった。

（司会＝観光経済新聞社長・江口恒明） この1年の旅行の動きをどう見るか。

田川　国内旅行と海外旅行の両方とも悪かったのが08年。今まではだいたい、どっちかが良くて、どっちかが悪かったが、昨年度はレジャーマーケットと法人マーケットではっきりと差が付いた。今後は国内、海外の議論ではなく、ビジネスとレジャーとに分けて考えなくてはいけない。他社でレジャーマーケットを中心に堅調に数字を伸ばしているところもある。レジャーマーケットは底堅いので、しっかりと対策を打って数字を出していきたい。

小田　昨年9月にリーマンショックなどアメリカを発端とした景気の不況の問題はあったが、11月までは好調に推移した。しかし、12月に入って日本全国の観光地、宿泊施設への入込数が大幅減という大変な状況で、今年1～3月もその傾向が続いた。そして、ここに来て本当にどん底という感じ。ますますお客さまの財布のひもが固くなってレジャーどころではない。このあと、どんどん悪い方に行きそうで心配している。

――宿泊販売の目標額、3750億円が未達だった。

田川　前年対比0・5％増の3651億円。約100億円足りなかった。原因の1つは、インターネットの売り上げが予想よりも相当悪かったこと。これはビジネス出張の部分が下期に相当落ちたため。もう1つはインバウンド。ほかの既存マーケットは健闘した。国内も海外もインバウンドも3すくみで悪かったなかで、どういう数字が残せるかという状況での結果が今回の3651億円だった。だから私はあまり悲観的ではない。09年はもう一度3750億円に挑戦する。

――今年はこれを必ずやるという目標を聞かせてほしい。

田川　この4月に「経営品質向上プロジェクト」を設置した。新たな経営体制に移行して3年間が経過したが、いくつかの課題が顕在化した。そうした課題の対策を8月末までに抽出し、直ちに実践に移すというプロジェクトだ。この中身はいろいろあるが、営業戦略的なテーマでは販売ネットワークの再配置と機能再編の2つ。インターネットが増えたなか、現在1千店舗ある自販店をどう展開すれば良いか、全国のエリアでJTBグループ各社の店舗が混在化していることなど、各エリアの特性も含めて早急に見直し最適配置を行いたい。

経営品質向上の外交的課題としては、着地型ビジネスをもっと利益を残せる形にしていきたい。JTBでは、これまで地域交流ビジネスについては「地域交流ビジネス推進室」を設置して全国レベルで展開をしてきているが、まだビジネスとして十分に確立していない。今回、増資してJTB沖縄を完全に着地型の会社に変えた。JTB沖縄を今後の試金石として、着地型のビジネススキームを作り上げたい。

――旅ホ連の今年の方針は。

小田　JTBが手数料問題に着手してくれたので、受け入れ側としてはJTBの「4つの要請」をしっかり進めていかなくてはならない。1つはインターネット。「るるぶトラベル」の加入率を1日も早く100％に近づける。2つ目のインバウンド拡大においては「ジャパニカン」の契約率を100％にしたい。3つ目は、企画商品の商品力強化。4つ目は、休前日の在庫を極力増やし宿泊増につなげるということ。

旅ホ連としては、宿泊増売のための3本柱に取り組む。1つは、商品力の向上。特に、着地型商品「旅百話」という、地域独特の文化が組み込まれたユニークな商品を全52支部で作ろうとしている。45支部で組み上がったので、あと7支部だ。それから情報発信。旅ホ連のホームページ「やどこむ」をもっとしっかり販売面でも活用していかなくてはならない。

3本目は〝人財〟育成。これは「日本の宿　おもてなし検定」を今手掛けている。歴史、伝統のある旅館が廃業、倒産して、安いお金で買われ、セルフサービスの〝旅館風（ふう）旅館〟へと転換していっている。なぜかというと、われわれが今までやってきた旅館には「おもてなし」というものがあったが、これがないに等しいくらいに衰えたからだ。おもてなしがないのなら、安い〝ふう旅館〟へ行った方がいいというお客さまの流れになっている。旅館は単に安売りするのではなくて、もう一度自信を持てるおもてなしを提供しようというのが、おもてなし検定の原点だ。

そして「人財育成基金」も立ち上げる。先達の株を基にしたJTB旅ホ連の資金に加え、田川社長をはじめJTB関連各組織・団体の皆さま方の理解も得られ、今なんとか12億円のお金が積み上げられた。旅館・ホテルが衰退している一番の原因は人財がしっかりしていないからだ。人財をしっかり育成し、日本の文化である旅館を立て直していきたい。

田川　一企業の旅館ホテル連盟がそこまでやる必要はないという意見はあった。本来なら業界団体などが中心になってやるべきだろう。しかし、業界のトップ企業としての役割の1つとして、また、社会貢献の1つとして考えた。

価格競争の話になるが、有名な旅館が売却され、今まで2万円で泊まれていたのが1万円になるケースがある。「安く売る」のは経営努力と言えるが、経営努力のない単なる「安売り」をされては困る。安く売るのと安売りは本質的に全く違う。安売りしないために、お客さまに価格以外の価値を提供する必要がある。JTBの海外旅行パッケージ「ルック」でも安い商品はあるが、ルックの品質を守りながら価格を工夫している。例えば、日本伝統の宿泊施設をブランド化して認定をする方法があってもいい。海外は「ホテル」「ドライブイン」などとステージが分かれている。おもてなしがないところもみんな同じでは困る。

――田川社長はすごく物分かりのいい人。情がありすぎるのではないか。JTB旅ホ連とすれば、その在任中が問題点を全部解決するチャンスだ。

田川　いや、情があるのではなくて（笑い）、長い経験の中で、裏も表も知っているから。先程の人財育成の話も本来は筋道が違うのかもしれないが、これを展開したら、宿泊業界としてもそれを推進する流れになってくれて、経営者養成の学校ができる可能性もある。従って、起爆剤として作ろうと思っている。

小田　田川社長は、旅館・ホテルの立場を分かってくれて、ここまで宿泊の数字を積み上げてきた。一緒に苦労してきて、同志、戦友と言っていい。そういう、いい関係を構築しているなかで、主義、主張の上で、甘えてはいけないが、お願いすることはお願いしなくてはならない。その一番は、こういった厳しい状況だからこそ、会員に1人でも多くの送客をというお願いだ。

――手数料の問題もある。

田川　小田会長からは言いにくいだろうから私の方から言うと、最大のテーマは旅行業が仕入れのリスクを負うかどうか。そのためには、お互いがステップをきちんと踏むというのを時間軸で理解することが重要だ。

私はリスクを負うことについては今年（09年度）の契約更改でわずかながら1歩踏み出した。この流れは止められない。しかし、今みたいに大量の在庫がある状態では、相当な仕入れリスクを負うことになりかねない。リスクを負う適正在庫という物差しが必要だ。また、仕入れリスクを負う軒数は4千数百軒すべては無理であり、結果、千何百軒で十分なのではないかという議論にもなる。そこで、リスクを負わない一般在庫は、別の活用策が必要不可欠だ。

一方で、旅館・ホテルもJTBと組んだ方がいいのか、組まない方がいいのかと考える。JTBも、トータルの商品をそろえるときに安く販売する商品群を無視してもいいのか、すべての旅館を同じ契約でやるのか、手数料を含めて契約の体系は今と異なる体系が必要なのか、すべて、そういう前提で考えている。

――旅館の経営者は、経営者と言っても原価計算を知らない人が多すぎる。

小田　以前にも「経営者が損益分岐点を分かっていない」という議論が出たことがあったが、旅館とは、おかしな仕事だ。マンションの場合、作って売るか、賃貸で入れると終わる。ところが旅館は、集客するための館を造って、客室係や調理師を雇用し、夕・朝食を提供するなど、さまざまなサービスを提供してもアンケートで悪いと言われることがある。また、仕入業者との交渉、板場のコントロールを20時間にわたってやり続けるのだからスーパーマンでもできないような仕事だ。

先祖から引き継いだこの仕組みをどうこうなしていくのかを業界全体の問題として考える必要がある。旅館はまことに不思議な商売と言える。かつては儲かったから原価計算もいらなかった。

今は本当に厳しい。利益を出していかなくてはならないなかで、一番大きい原価の問題は何かというと人にどう働いてもらうかだ。役割をしっかりと果たしてもらうことができていない「人件費の不完全燃焼」といったような状態にある。

田川　昔は日銭があったからみんな良かった。旅行業も同じ。支払いももらうのも全くいい加減だった。その辺がシビアになってきたのは、90年代中ごろ、バブルがはじけて銀行がお金を貸さないと言い始めてからだ。JTBで言うとJR券など日々確実に売り上げがあったものが、80年代の終わりに止まってから。そこでJTBは各種ギフト券「ナイストリップやナイスショップなど」を作り出し、キャッシュフローを良くするという対策を講じてきた。

誰しもが背水の陣にならないとやろうとしない。旅館には文化や伝統がある、日本の良さがあるわけだが、そこに甘えが出てしまっているような気がする。本当はそこを価値として見つめて活用しないといけない。

小田　同感だ。

田川　翻ってJTBもブランドは強いのだけれども、これからの時代にもそのブランドを活用できるのかというとちょっと疑問がある。インバウンドでは、アジアの人に「JTBって何それ」と言われてしまう。グローバルでのJTBのブランド力はまだまだなのかもしれない。

――総会を前にして旅ホ連会員に何かメッセージを。

田川　主要な会議の1つである、宿泊増売連絡会議が形式的になってはいまいか。経営者に限らず、営業職なども少し実務方の参加者による連絡会議にリニューアルして、旅百話を手掛けた人が別の支部に行って話をするとか、先程の原価計算など実務のセミナーを取り入れるような会議をたくさん開いてもらいたい。増売の会議なのだから、今日は料理のことをやるので調理長が来るとか、グループ本社の人たちも営業型の人が来るといった形に切り替えたい。国内商品事業部もうまく活用するべきだ。そういうことを各支部にお願いしたい。

契約については企画委員会でこれまで8年近く議論してきたが、今後、支部、連合会の中でも次の時代にどういう契約形態があるのかをざっくばらんに話してほしい。プロジェクトを組んでみてもいい。09年度の契約更改で1回ステップを踏んだからには、もうちょっと踏んだ方がいい。今年の契約対応は手作業でやるが、この先コンピューターシステムがカットオーバーをするといろいろな手法が取れるようになる。契約内容をどう商品造成に生かすかというMD（マーチャンダイジング）の手法も盛り込めるはずだ。

また、オープンに議論をしないと他社への波及力がない。JTBだけがやっているのでは意味がないと思う。

小田　田川社長には1人でも多くの送客をとお願いしたが、一方で我々会員の4200軒は、JTBからの送客のお返しとして、「やはりJTBで旅をしなくてはならない」とお客さまが思うような受け入れをやる。そのためには、しっかりとした商品を組み上げることだ。ノーサービスで安いというのではなく、もう一度日本の文化、本来のおもてなしというものを旅館の中に作り上げていくことが、今後の日本の国内旅行にとっても、インバウンド活性化にとっても大切なことだ。

経営力を付けて、お客さまの期待にこたえ、JTBの期待にこたえる。現状は、お客さまの期待にこたえられていないから、旅館が傾いていっている。宿屋は、宿屋がもうけるためにあるわけでなく、お客さまのためにある。これがマーケティングの原点だ。

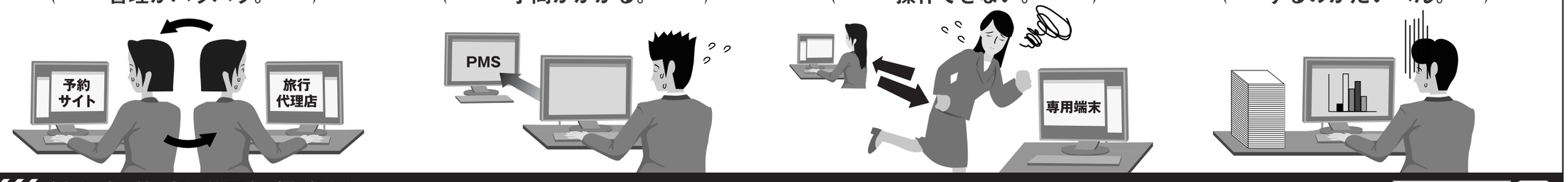
田川　「お客さまに対して」という観点がマーケットの原則から言って当たり前だ。景気が悪くなるとどうしても、送ったとか送らないとか、来たとか来ないとかの話になる。JTBと旅ホ連との関係も重要だが、常にお客さまの立場マーケットを観察し、最善の営業方策により宿泊増売を目指すことを心掛けたい。

JTB
社長　田川博己氏

JTB協定旅館ホテル連盟
会長　小田禎彦氏

旅行クーポン券　決済代行システム
クオークは平成21年4月
OMCカード・CFと合併しセディナになりました。
［入会金・年会費・無料］
Mr.クーポン
おたすけ　翌日に現金化（お振込）します。
おまかせ　請求・入金管理業務を代行します。
やくだつ　経営に役立つ情報をご提供します。
お問い合わせは 0120-789-900
全旅連青年部協賛会員
三井住友フィナンシャルグループ
株式会社セディナ　ソリューション営業部
〒160-8363　東京都新宿区西新宿3-6-11

半袖作務衣＝人財
カタログ請求はいますぐ下記まで
ショーサイワクマイ
0120-431-901
www.nunonochikara.com

シーナッツ
TL-リンカーンが解決します！
TL-LinColn TL-リンカーン
予約管理業務で、こんな「困った」はありませんか？
困った、旅行代理店とネット販売の管理がバラバラ。
困った、PMSへの入力・修正に手間がかかる。
困った、専用端末でしか操作できない。
困った、実績をデータ化するのがたいへん。


くわしくは第1部最終面をご覧ください。
株式会社シーナッツ　〒104-0052 東京都中央区月島1-3-2 佃權月島ビルヂング4階　TEL：03-3536-9651(代) FAX：03-3536-9656　http://www.seanuts.co.jp　シーナッツ　検索