観光立国実現は地方から推進を

観光立国の一翼を担う

出席者（順不同）
楽天トラベル社長　岡武　公士氏
一休社長　森　正文氏
リクルート執行役員 旅行カンパニー長 飲食情報カンパニー長　冨塚　優氏
司会＝本社企画推進部長　江口英一

旅行業界に一石、需要創出なるか

客室流通の仕組みはここ数年で様変わりした。宿泊予約のネット化が急速に進んでいる。先行する大手3サイトは国内でその地位を不動のものとしつつある。一方で海外からは様々な新しいツールやビジネスモデルが押し寄せている。昨年に引き続き、今年も「ネットエージェント大手3社トップ鼎談」と題して大手3サイトの代表者にマーケットの現状と各社の展望を語っていただいた。

（東京・飯田橋のホテルメトロポリタンエドモントで）

2010年のネットトラベル市場

――10年を振り返って業績はどうだったか。

岡武　宿泊施設をまわる営業担当者であるITC（インターネット・トラベル・コンサルタント）を増員して、各施設との連絡を強化した。09年はシルバーウイークがあり、10年はなかった。いかに夏休みでそれをカバーするかということで、先行でプロモーションを打っていった。家族が予約しやすい仕掛けなどもした。結果、7～9月の四半期は、それなりに伸ばすことができた。

また9月1日に国内ダイナミックパッケージ「JAL楽パック」を始めた。足回りの手配機能は着々と整備しつつある。あとはランド（地上手配）機能をもっと強化したいと思っている。一歩一歩進めていきたい。

――7月15日に中国・広州に、9月20日に大連に、12月23日にニューヨークにそれぞれオフィスを開設した。従来の上海、ソウル、グアム、バンコク、北京、香港、台北、ホノルルと合わせて海外拠点は11カ所となった。また12月1日にANA楽パックを強化して国際線のダイナミックパッケージも始めた。そうすると逆方向、つまりインバウンドのダイナミックパッケージも可能なのでは。

岡武　楽天トラベルは国内に多数の会員がいて、国内旅行の予約をしていただいている。次にやることは、海外のホテルを予約してくださいということ。それで、海外展開を進めている。つまりアウトバウンドの強化。

その次には中国のドメスティック、つまり中国人の中国内宿泊予約にきちんと対応していく。そうすると中国内でサイトの認知度があがる。その上で中国人のインバウンドに取り組むという事業イメージを、00年くらいから描いていた。海外諸国内でのドメスティックの予約、特に東南アジアに力を入れていこうと思っていた。

東南アジアでドメスティックな旅行が多いところはどこかと考えると中国と韓国。ところが韓国は予約する文化があまりない。一方、中国には予約する文化があった。中国最大の旅行予約サイト、シートリップドットコムが存在していて実績もある。ただ04年に楽天本体がシートリップドットコムに20％出資したため、ドメスティックはシートリップドットコムだけということになった。結局、その株式は07年に売却した。

その後、10年1月に楽天本体が中国最大の検索サイトである百度と合弁会社を設立して中国でEC事業を始めた。そうなると、かなりのトランザクションが期待できる。このような背景と経緯があって、中国内のドメスティック予約に本格的に取り組むことになった。

――なるほど。

岡武　そんなことでドメスティックの展開が遅れてしまったが、次に予定していたインバウンドにもそろそろ本格的に取り組まなければ、ということになった。幸いにして航空会社が中国で展開している、あるいは韓国で展開しているサイトから、航空会社自身が発券できるようになった。今までは規制があって発券できなかったが、それができるようになった。

そうすると、日本に行きたい人が、ANAやJALが海外向けに展開しているサイトを見にくる。国際航空券の予約・購入でサイトを訪れる人に対して「日本の宿はこちらですよ」という誘導をかける。クリックすると楽天トラベルの外国語予約サイトにリンクでとぶ。まずはそこからインバウンドを強化していく。

――現在インバウンド客はどこからが多いのか。

岡武　米国。それから英語圏全般。その次が韓国、タイ。タイが多いのには驚いた。米国人が日本語サイトで予約するケースも多い。

岡武　公士氏

――外国人は楽天トラベルのサイトを知っているのか。

岡武　海外のグーグルやヤフーでジャパニーズホテルと

JAL楽パックを開始　岡武
集客投資の効果あった　冨塚
開設10周年記念しCM　森

冨塚　優氏

かない。11年も引き続き新しいことにチャレンジする。

岡武　10周年だった。

森　ありがとうございます（笑）。一休はサイト開設10周年だった。記念のテレビCMも打った。

冨塚　記念配当は（笑）。

森　記念配当ができない（笑）。

――CMでさらに認知度が上がった。

森　急激には上がらなかったが効果はあった。特にレストラン予約でプラスに働いた。

――一休・comビジネスを4月に始めた。

森　それが予測に反して（笑）。それなりに入ってはくるが、いまのところ華々しいものではない。

――従来の一休のユーザーに出張でも使ってもらう、また、新しい利用客を取り込んで高単価のユーザーに育てたい、という目論見だった。

森　そのつもりでやっているが、一休の既存ユーザーにもまだ十分に浸透していないのが現状。ビジネスホテルの予約では、やはり2大巨大サイトが強いと実感している。

――じゃらんnetの業績は。

冨塚　想定していた数字よりも上に出た。

――予想以上に伸びた。

冨塚　昨年対比で目標としていた伸び率を、結果として超えたという意味。「集客投資をした分、リターンがあった」というだけの話だが。

森　広告とか。

冨塚　リスティング広告。

岡武　使いすぎ（笑）。

冨塚　使わざるを得ない。リアルエージェントもネットにシフトしてきているという環境の中で、リスティング広告の単価はどんどん高騰している。広告費用が増え続けている。

森　リスティングの広告会社をやろうかなあ（笑）。

冨塚　つまり、利用促進のための手を多く打った結果、目標を上回ったということ。

――リスティング広告は出せば出すほど効果があるのか。

冨塚　もちろん限界点はあるし、投資対効果を考えて、各社とも取り組んでいるはず。ただ、それを超えてでも少し踏み込まないと、宿泊施設の集客のお手伝いができない状況になってくる。そういう状況が見えたのでそこに足を踏み入れてみた。結果、想定以上に返ってきた。

森　収益は。

冨塚　増えていない。

岡武　ただライフタイムバリュー（注・顧客から永続的に取引を続けてもらうことによって得られる利益・価値のこと）があるから一概には言えない。1回限りの予約でリターンを得るのは難しい。ライフタイムバリューは、通常1年間のスパンで見るが、効果が2～3年間持続すれば、つまり継続して予約してくれたら十分にペイする。

冨塚　リスティング広告の単価が上がり続けていて、1回限りの予約で利益を上げるのが難しくなってきている。それは自業自得だろうと言われてしまえばその通りだが。

森　デフレの時代にね。

――楽天が四半期ごとに開く決算発表の記者会見で、楽天トラベルの伸び率が20％以下だったという記憶がない。

岡武　楽天トラベルの場合は、航空便の予約をやっている関係で取扱金額、つまり予約流通総額は大きくなる。1人あたりの予約単価がふくらむ。

――じゃらんnetも20％前後で伸び続けているのか。

冨塚　10年上半期の流通総額は前年同期比で約18％の伸びだ。

――一休は安定している。

森　微増（笑）。

冨塚　流通総額というのは、岡武さんがおっしゃったように宿泊以外を含んでいる。じゃらんnetは航空の取り扱いが決して多いわけではないため、通常は「人泊数」という指標を使っている。09年4月から10年3月の実績は前年比33・4％増の4369万人泊だった。

――どこまで伸びるのか。

冨塚　今後は同じペースでは伸びないかもしれないと、毎年同じ話をさせていただいている（笑）。

――「楽天トラベル、成長止まる」と一度書いてみたい。

森　きっとすべての記者、アナリストが書きたがっている。

岡武　楽天トラベルは旅行業。旅行業界内で見れば、JTBとの間に大変な差がある。それだけホワイトスペースが多い。20％超成長も社内目標としてはある。ただ、日本一、世界一になりたいという大目標が根底にある。

冨塚　じゃらんnetは集客マーケティング支援に力を入れている。宿泊施設の集客が増えるよう、できることをやっている。観光業界の活性化のお手伝いをするという姿勢だ。

10年にシルバーウイークが無くなった影響は、結果的に全くなかった。想定外に利用者が多かった。

傾向としては、先行予約と直前予約の二極分化がさらに進んだ。早く予約する人はより早く、直前予約する人はより直前になってきている。

――早期予約する人に何か特典は。

冨塚　インセンティブは出している。宿泊施設の「早割プラン」は好調だ。早割プランである程度の客室を先に埋めるなど、レベニュー・マネジメントにきちんと取り組んでいる施設はやはり伸びている。

――施設の営業担当者は、レベニュー・マネジメントのアドバイスもするのか。

冨塚　もちろんアドバイスをきちんとできる営業とできない営業はいる。ただ、できる営業はそこまで話をしている。施設側の担当者と一緒に電卓をたたいて、どのくらいの値付けで、どういうふうにコントロールしていくのかという戦略的なこともやっている。

――放っておいて伸びるわけではないと。

冨塚　そうですね。また、単価の下落が想定よりも小さかった。レジャーもビジネスも想定値よりも落ちていない。1つは宿泊プランの作り方にある。プランでどれだけアップセルできるのか。単価を下げ止まらせるために、利用者からより多くのお金をいただく工夫をした。そこを一生懸命やった成果が上がったのだと思う。

――楽天トラベルの単価は。

岡武　1人利用は下がっているが、2人以上利用は伸びている。レジャー利用が伸びているから、単価を1予約あたり単価ととらえると上がる。

森　一休でも同じ傾向だ。単価は少し下げ止まったのではないかと思う。

冨塚　それは間違いないと思う。ただすべての宿泊施設に均等に恩恵はいっていないだろうな、と思う。

森　うちが儲かっているってことですか（笑）。

冨塚　いやいや、宿泊施設全体で。すごくいいところはいいし、厳しいところは厳しくなっている。セパレートしてしまっている。

森　そう思う。

冨塚　実感値として感じておられるところと、全く感じられていないところの二極分化がさらにこの1年で進んだのではないか、という気がする。振り返ると、平均値を見てもあまり意味がなくなった1年、と言えるのではないか。どこのエリアが何％伸びたとか、どの施設だとか、金額帯で見たときにどうのと、マーケティングのデータをいろいろ見るが、平均値を見てもマーケットをとらえられない。

岡武　その通り。一休で本当のアッパークラスのところはきっと単価が下がっていると思う。ただ、そこはもともとパイが小さい。景気が少し上向くと利用客は今までよりちょっと上を予約する。そうすると、そこが人数的なボリュームゾーンだから平均値は上がってしまう。

森　平均値だけを見ていたら市場動向は理解できない。

2011年　わが社の経営戦略

――それらを11年に実現する。

岡武　すでにやろうとしているが、なかなかできない。ランドは難しい。ただこれに挑戦する。

――スマートフォンへの取り組みはどうか。

岡武　アイフォンは300万台以上売れたと聞いている。実は96年の1月に楽天トラベルの前身「旅の窓口」が宿泊予約を始めた時のインターネットの人口が300万人。当時インターネットなどほとんどの人が知らなかったが、アイフォンは誰もが知っている。1、2年で爆発的に増えるとは思わないが積極的に取り組む。

5年後には携帯電話はほとんどスマートフォンに置き換わると予測しているので、それに向けての布石はどんどん打っていく。それが11年の収益に直結するかというと、なかなか難しいが、やる。

――楽天トラベルはツイッターを使った情報発信もやっている。効果はあるのか。

岡武　収益に効果があるかとか、流通にすごく寄与しているかというとそうでもない。今はまだそれでいい。効果はいずれ出てくる。

冨塚　使い方によっては効果が出るということだろう。例えば宿泊施設でも、このつぶやきを見てくれて、宿に来てくれたらいくら引きますよとか、そういう集客をやっているところもある。

笑い話だが、泊まっている最中に、この宿のここがいいとツイッターでつぶやいてくれたら、1回のつぶやきにつき50円引きますよ、と宿泊客に話したら、1千回つぶやいた人がいたとか。まあ、やり方次第だと思う。

岡武　宿泊施設の女将さんのブログには大変な威力がある。集客に寄与する。女将ブログが進化して、女将ツイッターも出てきている。