田川ＪＴＢ社長 福田旅ホ連会長 対談 11面の続き

阻害となる制度変え、観光振興を

100周年名目に事例作る 田川氏

新しい過ごし方提案を 福田氏

――旅ホ連の中には旅館経営研究会などいろいろな研究会があって解決法を探ってきた。だが、価値観が変わっているなかで、従来路線の会議もいいが、もっと違ったことができそうだ。田川社長はどう思うか。

田川　いろいろ議論してきて、これを共同でやろうと決めるが、最後にＪＴＢとして何をやるのか、旅ホ連として何をやるのかを決めないで終わることが多い。ＪＴＢ、旅ホ連それぞれがやるべき仕事は何かを決めなくてはいけない時期に来ている。

例えば、泊食分離の話をして仕入リスクを負って商売しようと言って数年経つが、リーマンショックとかインフルエンザとかもあってなかなか進んでいない。いよいよ、どうやって進めていくか検討していかなければならない。旅館が今まで2万円で売っていたとき、例えば泊食分離をして食事の部分を1万円とすると素泊まりは1万円になる。だが、素泊まりを1万円で出すとたぶん赤字になってしまう。それは1万2000円で出さなければいけない。そういったレベニューコントロールが旅館には必要だ。

例えば、ＪＴＢでは素泊まりの部分を買い取る。食事部分は要・不要によって、これまでのように手数料対応とする、そういう話を具体的に検討していく時期に来ている。

徹底的にマーチャンダイジング機能を発揮して仕入れるが、そのときに旅ホ連で「特定の旅館だけに集中送客するのはけしからん」と言われてしまうと困る。

福田　以前、私が旅館経営研究委員長のときに客室を買い取ってもらうために何をやるかという議論を半年ぐらい行った。その当時の議論はまず泊食分離ありきだったが、今は泊食分離でないと価値が分けられない、価値を分けるために泊食分離をする、というところに来ている。

田川　投資して稼ぐという発想に変えたい。集めて販売し、手数料を収受するというのは従来の発想だ。我々ＪＴＢは「交流文化事業に舵を切った」と100周年式典ではっきり言った。代売型のクーポンを作ってもう62年もたった。これをやめようと思って企画商品化を進めたのだが、インターネットが伸長し手配旅行や〝場貸し〟が伸びて、手数料が話題になることが多い。ウェブ販売も伸ばしていくが、企画旅行商品も立て直しを図っていく。

――今年は明るい年にしたい。

田川　よくＬＣＣ（格安航空会社）に反対か賛成かを聞かれるが、私は賛成。外国諸国と比較するとまだまだ日本は交通費が高い。半額になったら、その浮いた分を現地に落とせる。現地に落とした方が地域経済に役立つ。ただ、ＬＣＣの販売をしたとしても単価が低いため、店頭での対応業務をしている人件費の方が高くなることもありえる。そうなったら、手数料収入ではなく、たくさん仕入れて、オーバーライドコミッションの交渉により収益を確保するというやり方も考えられる。

――日本は人件費が高い。

田川　ツーリズムにとってもこれから人件費は大きな問題だ。看護師、介護福祉士は外国人の受け入れを積極的に行っているが、観光業界でインバウンドを増やす上では、そういった対応策が必要ではないか。コミュニケーションがとれないのでは困るが、例えば、外国人を採用したらその人件費を国が一定の雇用助成金で補助してもいいと思う。

福田　旅ホ連が推進している「おもてなし検定」は今年4年目になるが、そろそろ国として何らかの資格を与えるということも考えてほしい。海外の人もこの資格をとったら旅館で雇ってもらえる。グローバルな中で考えると、そういう認定制度を作っていくことも大切だ。

田川　そういうことも含めて制度を変える取り組みをＪＴＢ総研でやりたい。例えば、ＴＰＰの問題でもツーリズムがある程度踏み込まないとだめだ。こういう話はより具体的にやっていくべきだ。昔9・11の後、長期滞在プラン「住めたらいいね」や大部屋プラン「一緒がいいね」を作ったが、大震災後、旅行動向も変化している。ＪＴＢ総研では、そういったマーケティング機能を発揮し、新たなマーケットを開拓していきたい。

――旅ホ連からＪＴＢに提案することはないか。

福田　先ほど話に出た部屋の買い取りはまずやりたい。そして、新しい商品スタイルを作り上げていく必要がある。もう1つは、我々旅ホ連も100周年事業にかかわらせてもらえるなら、昨年、東日本大震災があっていろいろなライフスタイルが出てきているなかで、新しい余暇時間の過ごし方を提案できるし、商品化できる時期だ。

談笑する田川社長と福田会長

田川　住めたらいいね、一緒がいいねのときも、過ごし方の提案も一緒にやろうとしたがなかなかうまくいかなかった。特別室を使う一緒がいいねとか具体的にあったのだが、中身の議論まで行かずに、単なる特別室プランに終わってしまった。

福田　伊香保なら伊香保を拠点としていかにモビリティを付けて周りに遊びに行けるか。それから、何もしない贅沢というのもある。せっかく田舎に来たのだから、都会に居たときのように歩き回っているのではなく。そういう新しい商品づくりを提案するのは震災が起きた今がチャンスだ。それをＪＴＢと一緒に取り組めたらいい。

田川　全社キャンペーン「日本の旬」などで、そういうのをどんどんやったらいい。

福田　それはぜひやっていきたい。

田川　今年はたくさんトライしていきたい。100周年という名目もある。100周年記念だったら何だってできる。事例を作ってほしい。ＪＴＢでもちょっと無理があってもやってはどうかと若い人たちには言っている。

旅ホ連の皆さんには自分の旅館・ホテルをしっかりとセグメンテーションしてほしい。既にできているところもあるが、まだのところも多い。中途半端では売れない時代になっている。ＪＴＢの販売する商品やチャネルも、企画商品「エース」、ウェブ、高品質旅行「ロイヤルロード」などと多彩になってきた。ワンパターンの売り方をするつもりはない。私の旅館・ホテルはこういうふうに売ってほしいという声がまだ十分に聞こえてこないし、こちらからもその動きがまだまだ十分でない。

福田　そういう考えは旅ホ連の一般のメンバーはたぶん知らない。今回の田川社長との対談を通じて、それがみんなに伝わるのはすごくうれしい。声を出し始めるきっかけになると思う。

JTB旅ホ連特集

お客さまニーズの具現化を

旅ホ連と緊密に連携

ＪＴＢ グループ本社執行役員
旅行事業本部長
大谷 恭久氏

創立100周年を迎え、ＪＴＢとしての次の世紀が12年度からスタートした。新時代のＪＴＢをいかにして築き上げるのか。4月に旅行事業本部長に着任した、グループ本社執行役員の大谷恭久氏に12年度の経営戦略と宿泊販売目標達成への意気込みを聞いた。

（聞き手―編集部・板津昌義）

――昨年度から始まった2カ年の中期経営計画の進捗状況はどうか。

「東日本大震災の影響で出遅れていたが、12年度はスピード感をもって計画を完遂させる。12年度の基本戦略は、成長戦略と構造改革を同時に進めることだ。次の100年の事業基盤を磐石にしていくスタートの年という認識に立ち、『温故創新』のスタンスで、ビジネスモデルの革新により中核事業である旅行事業の成長と収益力の強化を図る。また、仕組みとインフラを整備するとともに、将来の成長事業への集中投資も行う。さらに、ＪＴＢという企業の価値を向上させる取り組みも強化する」

「今年度は、旅行を含めた上位事業ドメインである交流文化事業の実績を着実に積み重ねる起点の年でもある」

――12年度事業での具体的な取り組みは。

「まず、交流文化事業の推進では、6月にＪＴＢ総合研究所（ＪＴＢ総研）をスタートさせる。ＪＴＢグループにおけるシンクタンク機能としてこれまでの100年で培ったノウハウを集大成し、今後のツーリズム産業の発展や、観光立国など国策実現への取り組み、さらに、国内旅行の成長と地域交流ビジネスの拡大に向けた分析、提言、コンサルティングを行う。また、グループ本社旅行事業本部と緊密に連携し、宿泊増売、地域活性化に向け、強力に取り組んでいく」

「次に、地域交流ビジネスと訪日インバウンド事業の強化を図るため、旅行事業本部内に『観光戦略室』を設置した。この観光戦略室が、中央省庁、経済団体、観光関連団体に対応し、かつ『47ＤＭＣ』（47都道府県の県庁所在地の支店が拠点となり、地域交流ビジネスを推進する体制）とも連携して、観光立国の推進と交流文化事業の強化を図る。地域交流ビジネスの拡大と訪日インバウンドの促進は、とりもなおさず国内旅行の活性化、宿泊増売につながることだ」

――観光立国に向けて政府に提言する、その意図は。

「中央省庁とさらに連携を強めていきたい。これまでは戦略があってもそれを具体的に、かつ計画的に進めていくことがやや立ち遅れていた。地域活性化は、概念として理解しても、形にするのは難しい。だから、着実に一歩一歩成功事例を積み上げ体系化し、地域活性化をより具体的に広く進めていく」

「さらに、成長分野と位置付けているウェブ事業は、国内仕入企画、リテール、その他関係部署との連携を強固にした一体運営を行うため、ウェブ戦略推進部を発展的に旅行事業本部に統合し、旅行事業本部がグループトータルのウェブ戦略統括機能を担うこととした。ウェブは1つの販売チャネルだ。旅行事業本部が統括することによって、マーケット・お客さまニーズにスピーディーに対応していく」

「重点課題は、国内宿泊商品改革と仕入マーチャンダイジング機能の強化だ。国内宿泊商品改革では価値の明示と、それをお客さまに分かりやすく伝えるパンフレットの革新を同時並行的に進める。中核事業であるリテール事業、法人事業では、昨年度から行ったネットワーク再編も順調に進んでいるので、引き続き、収益力強化に取り組んでいく」

――今年度の宿泊販売目標をどう達成させる。

「12年度の3500億円という目標は、前年対比9・2%増であり、昨今のマーケット環境から見ると、非常に高い数字だ。まず、個人、団体、MICE、訪日インバウンドなどＪＴＢの総合力を生かし、全社一丸となって取り組む。また、先ほど言った国内宿泊商品改革、仕入マーチャンダイジング機能強化、ウェブ推進機能の強化、それから観光戦略室の設置、といった取り組みにより、諸課題を確実にやりきることによって達成していきたい」

「今年は欧州経済危機、円高、それによる株価の低迷、あるいは電力不足の問題もあるが、日本経済全体としては底固いものがあるし、緩やかながら景気は回復していると思う。そういう潮流を一気に取り込んで、3500億円の目標を達成することを第一に考えたい。そのためには旅ホ連との連携が極めて大事だ」

――新本部長として旅ホ連会員に伝えたいことは。

「今年4月のＷＴＴＣグローバルサミットでの『ＴＵＩ』（ドイツの旅行会社）のマイケル・フレンツェルＣＥＯの発言で、印象に残った言葉がある。キーワードとして1つは『グローバルシフト』、2点目は『デジタルシフト』、3点目は『リアルの体験』を挙げていた。1点目、2点目は言うに及ばずだが、商品、コンテンツを充実させてお客さまに最高の旅行体験を提供することが最も大事だと言っていた。いかにインターネットが進化しても、リアルの体験が旅行のベースになるのは変わらない。本質を大事にした方がいい。だから、我々は旅ホ連と連携し、お客さまの目線でいい商品を提供していくことが大事だ」

「いい商品とはお客さまのニーズを具現化する商品だ。廉価商品もある、付加価値商品もある。マーケットは十人十色でもあるし、〝一人十色〟かもしれない。マスマーケットも存在する。マーケットをその都度よく見極めてお客さまニーズに即した商品を提供していく。期待を上回る経験をお客さまにしてもらうこと、新たな価値の創造を旅行業と旅館・ホテル業は常に考えていくべきだ」

「私はキーワードは、『お客さまにとっての分かりやすさ』や『マーケットに対する対応スピード』、それから今言った『強い商品力』だと思っている。この3つはＪＴＢ旅ホ連と緊密に連携していかないと実現できない。旅ホ連と商品、販売に関して連携を強固にしていきたい。ＪＴＢは今年3月12日を節目の年とし、『第2の創立日』と位置付けている。次の100年もお客さまや事業パートナーの笑顔とともに歩んでいきたい」