JTB国内旅行トップインタビュー

JTB国内旅行企画が4月に始動したことで、JTBは国内旅行改革のさらなる深度化を進めている。JTB国内旅行企画から常務の平野利晃氏と取締役商品企画部長の髙木俊光氏に、JTBからグループ本社執行役員旅行事業本部副本部長の笹本潤一氏と古野浩樹氏に、仕入、エース、個人旅行、法人事業、それぞれの担当分野の取り組み方針を聞いた。

仕入

ジャパニカンにも契約を

JTB国内旅行企画
常務
平野　利晃氏

――JTBでは仕入改革を進めている。

「JTBグループの販売は分社化してマーケットごとに専門性を高めてきた。一方、事業パートナーの窓口については、今年4月1日にJTB国内旅行企画に一本化した。この会社の狙いはそこにある。JTBグループの総力を生かして一層、事業パートナーのお役に立てるように、仕入改革に着手していかなければいけない」

――具体的には。

「成長戦略であるウェブとインバウンドの取り組みが大きな要素だ。例えば、従来からジャパニカンにHR在庫とるるぶトラベル商品の両方を提供してきたが、それに加えて今年度からは海外のエージェントに宿泊を提供するシステム『ジェネシス』にHR在庫を連動させた。HR在庫のBtoBにも広げた」

「販売が伸びているウェブの商品強化も課題だ。もちろんエース商品の改革についても、その裏付けになる部分としては仕入改革がある」

――課題は何か。

「旅館・ホテルの皆さまにJTBの商品はエースだけと思われているところもある。店頭、法人営業、インバウンド、ウェブなど、JTBグループは多様な販売チャネル、機能を持っている。どういう形でどういうチャネルを選べば商品が売れるのかというJTBグループ全体の仕組みを説明して提案する努力が一層必要だ。秋の宿泊増売連絡会議では、JTB国内旅行企画が中心になって次年度の営業戦略やJTBグループの事業の全体などをしっかり説明したい」

――今年度も旅ホ連に「4つのお願い」を依頼している。

「経緯を話すと、手配旅行の休前日の手数料を13%に引き下げたときから4つのお願いは始まった。手数料が下がるとJTBの収入は減る。しかし、旅館・ホテルの皆さんにご協力をいただいて、宿泊増売により旅館・ホテルの皆さんにメリットがあって、JTBもトータルの収入が増える、そういうウイン&ウインの関係を作ることが目的だ」

――4つのお願いは具体的には。

「1番目が手配旅行プランJTBセレクト』の参画率を高める。2番目は、オンライン・トラベル・エージェンシー大手3社に対する『るるぶトラベルとスペシャルプラン』の最安値率に関するもの。3番目は、施設自身によるプラン登録のお願い。4番目がジャパニカンへの参画率とプラン登録率のアップだ」

――ジャパニカンのお願いは今年度が初めてだ。

「ジャパニカンは、13年度に前年度比2倍の30億円を超える売り上げになった。今年度も大幅な伸びを期待している。ジャパニカンと契約していない会員や契約してもプラン登録していない施設が多い。需要が必ず増加するインバウンドを吸収するために、ぜひジャパニカンも含めてお取り引きしていただきたい」

個人旅行事業

バリューチェーンを強化

JTB
グループ本社執行役員
旅行事業本部副本部長
笹本　潤一氏

――個人旅行事業での今年度のポイントは。

「仕入・造成・販売の『バリューチェーン』を強化する。仕入、造成については、全国一社化、発受一本化し、仕入、造成に特化したJTB国内旅行企画が始動した。販売については、JTBの強みである店舗、ウェブ、渉外営業、コールセンターをつなぎ販売拡大を図る。コールセンターについては、4月1日に全国の『旅の予約センター』を一元化した『JTB熊本リレーションセンター（KRC）』を会社化し営業強化と業務効率化を図る。」

――具体的には。

「まず、JTB総合研究所等のシンクタンクによる情報を分析、解析し、販売予測を立て、どう販売拡大をするかの計画を立てることが重要だ。二つ目には顧客分析の活用である。お客さまの購買行動に関するデータは、販売会社は当然持っているが、それが仕入、造成に共有されていないことにより、バリューチェーンを生かせていないことがある。情報を共有、活用することが必要である。三つ目は仕入、造成、販売のトータルでの事業収支管理をグループ本社が俯瞰する機能を持つことだ」

――トータルな収支管理とは。

「例えば、客室を買い取りで仕入れたが、売れ残った。今までは仕入・造成側がマイナス計上する。販売の方は売れた分だけ利益が上がるのでは、事業としての収支管理が不足している。必要なことは、人財育成による販売力強化により、『売り切る力』を身に付けることはもちろんだが、事業収支がどうなっているのかをトータルできちんと管理して販売における優先順位を意識させることが重要になってくる。全体を管理するのはグループ本社なので、その機能をきちっと果たしていく」

――CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）に力を入れる。

「『期待を超える価値』を提供することでお客さまニーズを追求し、販売拡大を目指す。獲得すべき優良なお客さまへの注力を優先しロイヤリティーを向上させる。また、特別な商品、サービスを提供することによって、優良顧客の囲い込みを行う」

――個人旅行の稼ぎ時である夏旅の今年の販売戦略は。

「重点方面として沖縄に力を入れている。また、USJが7月15日にハリーポッターという新たなコンテンツをオープンさせる。JTBはUSJとのパートナーシップ契約により、他社にはない特典があるので、これにより夏休みのファミリー層の需要を獲得する大きなチャンスだ」

「ウェブ戦略として、るるぶトラベルで5月末から7月にかけて夏旅キャンペーンを展開している。地域は限られるが、テレビCMも展開する。具体的には室数限定で3千円のウェブ限定宿泊商品の提供やタイムセールの実施などで、ウェブの宿泊販売もこの夏、一気に勝負する」

エース商品

3グレードで売り分ける

JTB国内旅行企画
取締役
髙木　俊光氏

――エースの商品改革は赤色表紙のパンフレットの基幹商品を中心に進んでいる。

「赤いパンフレットでは今年度、品質基準として『6つのお約束』を展開している。旅館・ホテルの皆さまにご協力を頂き、宿泊アンケート評価や広さに加え、景色、眺望や食事のサービス内容まで踏み込んでお客さまに『約束』をした」

「今年度から社内的に旅行商品のグレードを『クオリティ』『基本』『お買い得』の三つのグレードに分けている。一番上がクオリティグレードで、キーワードは『満足度』『品質』、価格は二の次の商品体系とした。その代表格が赤いパンフで、評価の高い旅館・ホテルに、エースとしていろいろな付加価値を付けた商品だ。これら三つのグレードを、お客さまのニーズや予算に合わせて売り分けていくことにより、宿泊販売を拡大していく」

「並行して進めているパンフレット改革はエスコート型商品など、赤以外のパンフを含めて進めている。キーワードはお客さま目線で分かりやすく。需要創造につなげるべく磨き上げた着地コンテンツや新たなルート観光など、『旅の過ごし方』などの中でしっかり提案していくことも強化ポイントだ」

――団体型のAユニットでの新たな取り組みは。

「北海道、九州、沖縄をロング型商品『にっぽん満喫』シリーズで、初めての全国共販の戦略商品として展開をしている。これまで発地のマーケットごとの商品展開だったが、スケールメリットを生かし全国集中販売に舵を切る」

「Aユニットでは仕入条件に関してかなり無理なお願いをしていたが、今までそれを実績で十分お応えできていなかった。その反省を踏まえ、集中送客の成功率を高めることで、よりウイン&ウインの関係を構築したい」

「地恵のたびなど着地型商品や、最近需要の増えてきた研修宿泊プランなど、従来の観光需要ではない商品もどんどん開発していく」

――引き続き宿泊単価アップにも取り組む。

「るるぶトラベルでは最安値での販売をお願いする一方で、旅館・ホテルの皆さまの協力による豊富な品ぞろえやJTBHPでの並列表記の効果もあり、OTA他サイト並みにアップしてきたと認識している。一方エースではクオリティグレードの赤パンフを、全く値段勝負ではないところで売っている。この赤パンフの単価とシェアを上げることで全体の宿泊単価向上につなげていく方向だ」

「今年度も単価は上がって期は1千円以上、平均単価1万9千円を超えた。3年前の取り組み開始前と比べると3千円程度上がった。価値がパンフレット上明確に表現されて初めて高い価格で売れるわけで、旅館・ホテルの皆さまにだいぶご理解をいただけてきた。今後も価値ある商品を納得の価格で設定していく」

法人旅行事業

お客さまの課題解決を提案

JTB
グループ本社執行役員
旅行事業本部副本部長
古野　浩樹氏

――今年度の法人事業の取り組み方針は。

「2月から法人事業に関するグループ本社の機能を『営業管理・営業推進』から、『法人マーケットにおける事業性の強化』に軸足を移した。グローバルを視野に入れたマーケットへの対応や、そのための組織と提供するサービスの在り方について議論を進めている。法人のお客さまに対しての課題解決のための各種サービスを『事業』として昇華させないと、2020年ビジョンの達成はおろか、いずれマーケットから必要とされなくなるとの思いからだ」

――ポイントになるのは。

「お客さまの持つさまざまな課題に対してお客さまと同じ目線で解決にあたれるかどうかがキーになる。お客さまから求められる要求のレベルが高度化かつ複雑化しており、またグローバル規模での競合相手もすでに多い。それに対応するためには、お客さまの外部環境や社内環境をしっかり理解して、高いレベルでの課題解決を提案できる事業の集団に進化しなければならない」

「団体旅行、MICE、インバウンド、福利厚生、システムソリューション、スポーツビジネス、その他すべてにおいて、お客さまへのコストパフォーマンスの提供はもちろん、お客さまの本質的な上位課題の解決につながるサービスの質や付加価値の向上を目指して、事業パートナーの皆様とも協力しあいながら、早急に完成させたい」

――観光戦略推進担当でもある。

「JTBは、観光立国実現のけん引役としてお役に立ち、観光振興による地域活性化に寄与することを目指している。そのために各地域の多くの関係者と共に取り組む『地域交流ビジネス』をDMC戦略の中核に据えている。『発地』のニーズも踏まえた上で、『着地』の魅力を再発見し、磨き上げ、発信する。そのことでの集客と活性化に寄与していきたい」

――地域交流ビジネスの進展状況を聞きたい。

「13年度の取扱額は290億円、対前年度比で1・7倍と伸びている。今年度は取扱額350億円を目標に地域交流イベントの運営や地域産品の開発、流通を目指している」

「地域交流ビジネスは、地域の課題を理解し、その解決策をツーリズムという視点を通じ事業化するという『CSV（Creating Shared Value）』の考え方と近いので、担当する社員の資質が重要となる。3年前から『47DMCミーティング』を開催しているが、参加支店長のこの事業に対する理解を高め、さまざまな交流を起点とした事業に対応できる体制を構築している。また若手には地域交流ビジネスの『基本から事業実施まで』学べるオリジナルプログラム研修も併せて実施している」

「2020年には、2千万人の訪日外国人のお客さまにも『心から楽しんで頂ける日本各地での交流』の実現に寄与したい」

JTB旅ホ連特集

1台の端末で 銀聯カード、デビットカードにも対応

Debit&Credit Processing Service（シーレックス）
C-REX はこれからも観光業を強力にサポートします。
JTB

コンパクト設計！
ICクレジットカード対応！

C-REX なら
- ICクレジットカードの決済ができるので安全・安心
- 設置場所を選ばないコンパクト設計
- クレジット一括加盟店決済サービスにより手数料もお得!
- 1台の端末で「銀聯（ぎんれん）カード」も利用可能
- 「デビットカードサービス」にも対応できます
- ご好評いただいている「売上データ照会サービス」もスピードアップ

お問い合わせは
JTB C-REXセンター 03-5796-5100 または JTB旅連事業 03-3834-7051
新規申込は、JTB商事 03-6832-4710

ご案内：ご利用にあたり、端末利用料月額1,500円（税別）／1台が必要となります。
（ただし、クレジット一括加盟店決済サービスの利用が一定額を超えると無料となります）

JTB C-REX

外国人旅行の集客を増やすなら JAPANiCAN で！

5言語 6サイト
英語・中国繁体字・中国簡体字・韓国語・タイ語
各国の特性に合わせたサイト展開を実施
グローバルサイト（英語）、台湾、香港、中国、韓国、タイ

JTB 訪日外国人向け 宿泊・ツアー予約サイト
JAPANiCAN.com

☑ 販売実績、前年比 200% の伸び率！ 旅館販売にも強い！
☑ JTB 在庫を有効活用！
JAPANiCAN 専用在庫の登録は不要です。
☑ 平日・閑散期・連泊の需要増大のチャンス！
インバウンドは特定の曜日に集中する事なく、ほぼ平準化しています。
☑ 代行電話通訳サービスが無料！
365 日営業のコールセンターを通じて、外国人のお客様とのやり取りを代行いたします。* 通話サービス時間：07:00~22:00、通話料はご負担いただきます。
☑ 施設様に代わって取消料を収受！
現地払いプランで発生した取消料は、予約時にお客様ご登録のクレジットカードから JAPANiCAN が代行収受いたします。

株式会社 JTB グローバルマーケティング＆トラベル　FIT 事業部・JAPANiCAN 営業課
■ JAPANiCAN への新規参画、販売促進、プラン登録、新商品展開、多言語リンク、宿泊全般
Tel: 03-5796-5682　Fax: 03-5796-5686　E-mail: shukuhaku_japanican@gmt.jtb.jp

JTB Perfect moments, always　Worldwide Partnership Global Marketing & Travel