第3種郵便物認可

がる

# |の実現は地方から

公士氏 岡武 楽天トラベル社長 出席者(順不同) 正文氏 リクルート執行役員 旅行カンパニー長 優氏

高まるばかりだ。「ネットエージェント大手業界におけるネットエージェントの存在感は泊予約サイト各社の業績は右肩上がり。観光不況にあえぐリアルエージェントが大規模

社の展望を語っていただいた。トの冨塚優執行役員・旅行カンパニー長に各岡武公士社長、一休の森正文社長、リクルー3社トップ鼎談」と題して、楽天トラベルの

(東京・ホテルメトロポリタン丸の内で)

司会=本社記者・企画推進部長 江口英一

たので取扱額は昨年並みだ。 って業績はどうだったか。――(司会)99年を振り返 用は人数で前年対比ひとケ ただ単価が下がっ **八予約のビジネス** 

余波、 並みと鈍化したが、レジャー を入れてきた成果が出た。 らい前からレジャー の伸びが170%。ここで ろがシルバーウイ たこともあり悪かった。とこに比べて日並びがよくなかっ 気に取り戻した。3~ ビジネス利用の実績は昨年 6月までは厳しかった。 ルテンウイー インフルエンザ渦があ ークも、 -利用に力 ークとお盆 **4**年ぐ 昨年 高速ツアー れている。

伸びて 落している。楽天トラベルは 取扱人数ベースではひとケタ る可能性はあるか。 利用の伸びがカバーした。 いるが、宿泊単価が下 ビジネス利用が復調す 厳し 予約泊数と ないが、計画通り着実に伸び 岡武 伸び率は開示してい けた旅行商品の伸び率は。 ている。楽天トラベルの取扱

た中長期的には人口も減って 高いシェアを取っている。 ビジネス利用ですでに比較的 ま ラインの取扱額は現在5%程 める楽天ANAトラベルオン 額(予約流通総額)全体に占 標額は200億円だ。 10年度の足つき商品の目

びたのか。

レジャ

利用はなぜ伸

利用は、まだJTB、K武 楽天トラベルのレジ

幅な伸びは期待できない。

考え合わせると今後大

数分の1に過ぎない。 つまり

日本旅行の総取扱額の

ケットには、

楽天トラベ

ルが取り組めるホワイトスペ

ス(空白地帯) ANAやJR東日本、 バスなどの足を付 が多く残さ

休の業績は。

10~15%下落。予約者数の伸傾向だった。平均宿泊単価が森、楽天トラベルと同様の のために社内のコスト削減も部上場企業なので、利益拡大 それとも旅館の話か。 び率がそれを補った。 両方だ。 それはホテルの話か、 一休は東証一

公式サイトではあまり値下げ――特にシティホテルでは

すすめた。

た。 はどうだったか。 身が安易な値下げ競争に走る かもしれない。ただホテル自森 そういうケースもある 今まであった。ところが最近 宿泊プランを販売する傾向が をせず、 のは問題だと思う。 が安い場合もあるのでは。 では公式サイトのプランの方 人泊数ベースでは前年対 じゃらんネットの業績 想定以上に好調だっ 宿泊サイトで安価な

利用層は若者、楽天トラベル像の縮図。じゃらんネットの 楽天トラベルもじゃら 員数は8. トも会員の内訳は日本の全体 じゃらんネッ



伸びた。リーマンショックの

2人以上のレジャ

岡武氏

単価が下がったプランを予約がない。多くの人は以前より均価格帯のプランはいま人気 も客単価は変わってくる。 平 高塚 宿泊プランの設定で するが、中にはかなりの高額 プランを利用する人もいる。

落で済んでいるという 影響しているのではないか。て若いことが下落率の低さに 平均すると2~3%の 客層が一休ドットコムに比べ トの利用の話だ。 )単価下 結果、

0万人近くいる。 んネッ トの会

ていますか、とは感じている。

ンド客を本当に欲しいと思っ

国も含めて皆さんインバ

てほし からの留学生を多く受け入れ は将来家族や友達を連れてき け入れ態勢を整え、特に中国 てくれる。 27月から始まったが、10月中国人個人観光査証の発給

宿泊業界が本気でインバウン こと。総論で欲しい、各論で ド客を欲しているのかという が、必ず伸びる市場だと思う。 すぐに数は期待はできない までの発給件数は約5千件。 つ気になるのは、日本の

森 英語版の宿泊予めの取り組みはどうか。 多いのではないか。 英語版の宿泊予約サイ 休のインバウンドへ かな、という施設が

下落率は、ビジネスの1人予比で30~40%増えた。単価の

ジは過去のものだ。

~8%ダウンで、レジ

単価を下げていない

旅館・

米国人なら、ハイアットホテ トを開設しているが、実績は 初めて京都に行こうという

績人泊数を未達の施設が3割し上げたが、その中で前年実

富塚氏

している。

3%の下落率とはかなり健闘

らんネットは人泊数ベ

ースで

森 レジャーの単価でる一が2~3%ダウン。

組がはっきり出ている。じゃホテルも多い。勝ち組、負け

の単価で2~

万5千円だったシティホテルが難しい。例えば、今まで1

の客室が値下げです

方円にな

ある。

一方で50%以上

伸びた 値をみ

ったとする。

いつもは8千

てもあまり意味がな 施設が3割ある。平均

じゃらんと楽天の利用

いる人が、少し奮発してこののビジネスホテルを利用して

は、予約数が増えている宿泊者層がほぼ同様ということ

ってくる。の英語版からも結構予約が入のだが、一休や楽天トラベル 別のホームページから直接予約したり、高級を言う! 調べて連絡したりしそうなも

したい。

ただ、これはあくま

ネット上で提供できるようにて受けられるサービスを全て

ジェントのカウンターを訪れ

ていくのか。

いないことばかりだ。で私の理想。現実にはできて

ンターは素晴らしい。清水寺

リアルエージェントのカウ

) にうよ直下げを行って、楽ということが起こり得る。そ 奮発する人も出てくるからるとは一概に言い切れない。 得したホテルが実際に 天トラベルで予約数~ デフレで利用者の単価が下が 上位を獲 にある。

|極化が進んでいる。

めに取り組んでいることは何

せる努力を、お金をかけてやトの存在を海外の人々に知ら

る収益は割に合わない。インも費用に対して我々が得られ

を検討している。

ことどうマッチングさせるか

部全体の絵を描いた中で、そ

をたてて動いているのと同じ

ように、リクル

-海外事業

に特化して何かやったとして

るのだが、上りと下りを両方 送ってよ、という期待を受け バウンドを数でもっともっと

そこで培った集客ノウハウをに上海で事業を行っている。

誌「ゼクシィ」も飲食店情報

ウエディング情報

やらないとビジネスにはなら

これらを踏まえて、リクル トはインバウンドにもアウ

を集めるのか、という話。イっ張ってくるか、カスタマー使って旅行客を日本へどう引

ネットの場合、

活性化

日外国人を増やすた

けでは無理。そこでインバウいが、中長期でみるとそれだ 特需がない。内需拡大政策で 宿泊サイトを運営している。 需要だ。英語、中国語(簡体 直近は乗り切れるかもしれな 字、繁体字)、韓国語対応の 来年はシルバ 岡武 インバウンド対策は クの の岡武さんの話と全く同じ ――じゃらんのインバウン今後徐々に力を入れていく。 らないとなかなか伸びない。

冨塚 これからだ。先ほど

は、留学生の積極的受け入れ。政策的にお願いしたいのンド客が必要になってくる。 日本の文化を学んだ学生たち 金銭面も含めて受 きないことがある。インフラは、個々でできることと、でインバウンドの受け入れに 備を行政にお願いした その後リピ かりやるべき。1回だけ来て、 も含めた態勢整備をまずしっ れば意味がない。その環境整

してくれなけ

。2010年は、

じゃら

あるか。

岡武

宿泊施設担当セ

体的に取り組んでいることは

地域活性化のために具

の先にソウル、上海があってトの中にある日本地図の沖縄

準備している。じゃらんネッをやっているが別の切り口を

予約を始める。

り組む。アウトバウンドは、海外戦略の中の1つとして取

ンバウンドは、リクル・

という海外ツアー紹介サイト

入れる。いまエイビーロードトバウンドにもこれから力を

トバウンドをセットにして考始める。インバウンドとアウんネットで海外ホテル予約を

片方だけやっても収益的には 全く合わない 個別の事業として考えると 片方というのは。

開

冨

塚

森

フランス、アメリカ、日本、見れば日本はワンオブゼム。 の1つに過ぎない。そこだけなど旅行目的地の中の選択肢 冨塚 韓国人や中国人から

楽天トラベルが楽天グループと収益的にまだまだ厳しい。

ましょうという趣旨だ。モノ地域をエンパーワーメントし

びごろ)」という連動企画。

予約が入るのもいい、というが売れるのもいいし、旅館の

-ドの所有者側にある。

全体、特に楽天市場とシナジ

効果を考え抜いた上で戦略

ンパニーの中だけでとらえる

それでもリクルート旅行力モデルとして成り立たない。

える。両方をやらないと収益

地の特産品を紹介する「まち

楽天トラベルでは「旅頃(た楽」という企画を行っている。

来天市場では、日本全国各 来天市場では、日本全国各

う。ホワイトスペースが大き岡武 そう考えていいと思いるところは伸びている。 販売促進に真剣に取り組んで と考えてよいのか。施設は両サイトで伸びている いから。 ホワイトスペースが大き 勝ち組施設と負け組施 宿泊予約サイトでの

**冨塚** ネット販売に対する 設の差は何か。 やるべきことをやっているか の意識も当然だが、担当者が 取り組みの違い。宿泊施設側 いかで差が出ている。経営者に担当する人材がいるかいな 外客誘致と地域の

感じたことは。 きているかという話。

「安遠短」が多かった。じゃ 「安近短」ではなく

200 計圏内まで足を延ばす 利用者が増えた。割引がある 千円の高速道路割引の効果で んとサイトに載せることがで どうかだ。簡単にいうと、魅 力的なプランを作って、きち

のとないのとでは全然違った ている。 森

09年を振り返って他に

用が最も多い。これが上限1川泊とか、近場発近場着の利の東京泊とか、東京発の神奈らんネットはもともと東京発

それだけホワイトスペースが 岡武 ネットエージェントがり。10年度の見通しは。 の取扱額はまだまだ小さい エージェントの業績は右肩上 不景気を尻目にネット 公表していないが伸び

ない。全

イルからの予約だ。 休はどうか。

らが多いのか。 率が上がった。 に進んだこと。当日予約の比 あとは予約の間際化がさら ヨ日予約は携帯電話か 驚くほど売れた。

通り、年20~30%の成長率を

維持できるか。

ある。

- 楽天トラベルは今まで伸びる余地は大きい。

化事業をさらに加速させろ組んでいる。10年は地域活性

以上伸びている。 で前年対比30%以上増えた に限ってみると前年対比60% モバイル端末からの予約 楽天トラベルのモバ じゃらんネット全体

まず日本一の旅行会社、次にない。ただ、楽天トラベルは

につながって

いるか。

岡武 それはなんとも言え

発破を掛けられている。

その企画は宿泊予約増

と、楽天会長の三木谷からも

世界一の旅行会社を目指して

いる。それが私の夢だ。

約に跳ね返る。さらに取扱人

やればやった分は予

数を増やさないといけないと

ル予約の伸び率はどの位か。 。全体の14~15%がモバ政 伸び率は公表してい セプト。客層を絞っている。――一休は「高級」がコン 測している。単価は横ばいだ ろう。微増といったところか。 森 -一休の見通しは。 1けた台の伸び率を予

設した。初めての支店だ。 森 10月に札幌に支店を開

思っている。

休は。

だ高級ホテルほど売れていな契約している高級旅館は、ま 上方修正(笑)。契約旅館数 と伸びるのでは。 い。旅館に力を入れればもっ では微増から若干増に

規出店予定はない。

要員は・

10年度の新

森

宿泊施設の営業担当

何をするのか。

道を選んだのか。

なぜ大阪ではなく北海

旅館がたくさんある。東京か

北海道には素晴らしい

らだと頻繁に顔を出せないの

も多少は増やしている。ただ りはない スタンスを大きく変えるつも

で、拠点が必要だった。 岡武

国だから大変だ(笑)。 北海道はじゃらん王

打倒じゃらんです

足を付けて売るのが早道。 トはJALと、それぞれ展開 ルはANAと、じゃらんネッ せて購入するダイナミックパ がサイト上で自由に組み合わ空便などの交通と宿を利用者 いという話も聞くが、売れてしている。割安感はあまりな ッケージ商品を、楽天トラベ 総取扱額を増やすには

いるのか。 も話したが、計画通りだ。 岡武 大変な勢いで伸びて 伸びている。先ほど

利用者にとって利便性が高いいる。まだまだ伸びると思う。

Ħ エージェントは違う。生産者 では販売価格をリアルエージ じ事が言える。ところが今ま の値段は航空会社が決めれば 販売価格が安いかどうかはそ と消費者を結び付けるのが役 ェントが決めていた。ネッ・ よい。宿泊施設についても同 バランスで決まる。 れほど問題ではない から売れているのであって、 岡武 価格は需要と供給の 価格決定権はあくまでハ 前空座席

# ネットエージェント の進化

ントは今後どのように進化し 日本のネットエージェ 利用者がリアルエー で紅葉を見たいと言われて、 きるのは、清水寺の近くの宿 我々ネットエージェントがで

がいたら私は1万円でも雇さいないというキャディさん芝目を読ませたら右に出る者 ならその人を雇うと思う。専 う。あるいはゴルフ場にレッ らえると思う。店舗はコストならないし、お金を払っても 門性などの価値があればなく 舗に価値があればその場所に ではない。消費者から見て店 ーがいて、的確なアドバイス スンプロなどのプロゴルファ

事場所や土産物屋も教えてくイドさんの手配を頼める。食 ろがJTBのカウンターに行と航空券の手配くらい。とこ スなど複数から選べる。清水 できる。交通機関もJRやバ 込めば、一度にまとめて手配 バッケージツアーに申し 業務は生き残れるか。舗閉鎖が加速している。店頭 路面店舗は採算が合わず、 度までは可能だと思う。 ができるのか。 ントは全てできない れる。現在のネットエージェ ネット上に置き換えること 岡武 工夫次第で、ある程 店頭業務を全てインタ リアルエージェントの

ゴルフ場に行って、

(5)

する時もある。肉声で聞きたまは、ゆこゆこネットで予約

いことがあったら電話をかけ

のようなものだ。そのお客さ かかってくる。"セミリアル" え」と新規の申し込み電話が められた温泉旅館がよくてね

## 観光立国の実現は地方から

# ネットエージェント 大手3社トップ鼎談

こ」という旅行事業がある。

ルセンター

とインター

ならない

リクルー

-傘下に「ゆこゆ

て事足りるなら、

ネットだけ

になると思うがたぶんそうは

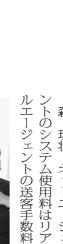
られている。ネットだけで全 選択肢はカスタマーにゆだね ういう風に予約するかという

切になってくる。地域をサポ るか、というのが最終的に大 といえるものをどれだけ作れ

トするエージェント側も、

指名で「この間、あなたに勧る。ここではオペレーターご

トで宿泊予約を受けて



いたい。 ぐしている。 数料率を引き上げることを危 ージェントの力が増して、 森 現状、ネットエージェ 宿泊業界はネットエ 手

最後に手数料の話を伺

于数料

いない客室ブロックを返してジェントに対して売り切れて もらうとか、高いコミッショ

している。だが、リアルエー過去の歴史は我々も十分理解 傘にエージェントが徐々に手の半分に過ぎない。送客力を 数料率を上げていったという 販売力を付けてネットエージのではないか。宿側がもっとぐする前にすべきことがある か、ネットエージェントを危ン率の引き下げ交渉をすると

宿泊施設との 関係

た危機感を持っている。宿泊ットエージェントはそういっ単に他に乗り換える。我々ネ インターネットの利用客は浮に手配できるようになった。 傾向もあるが、何かあれば簡 予約サイトばかり使うという 気もする。慣れると同じ宿泊

トエージェントのビジネスは仕事に取り組んでいる。ネッ我々は常に危機感をもって 富塚

また今後、宿泊在庫

宿泊在庫はエ

ジェント各社が宿に営業して

う形態ではなくなってくるよ うちに出して下さいよ、とい

択肢は多くある。

楽天トラベ

宿泊予約の利用者の選

ルやじゃらんネットもある。

経営学者のピー

-ター・ドラ

は「顧客価値の創造こ

で宿経営をやっているのではと思っている。自分のところ にならない限り存在できない それほど盤石ではない ウインウイン ノの関係

宿にお客さんをご紹介

利用料を落として、さらに会かに作り上げるか。システム企業努力でそういう体制をい ーターなどで潤っている。る。宿自体に価値がありリピに収益を上げている宿はあ で収益が上がる仕組みが構築 可能だということが分かる。 ユニクロを見れば、低価格 、 システム

ネルが共有して販売する、海客室在庫をあらゆる販売チャ 外チェーンホテルのセントラ うにも思う。 ・リザベー -ション・システ ルされ

室ブロックを持っていないネそ企業の発展」と言った。客

トエージェントは常に顧客

はないか。売れるチャネルで 重要な点はもっとカスタマ 基本在庫は何らかの プン共有されるの

る。旅館・ホテルにも気を遣

んでもらおうと努力して

管理システム)のイメージか

トの方が、より頭いう面ではネット

トエージェン

(=CRS

宿泊在庫中央

なければ生き残れない。そう に選ばれる価値を創造し続け

は増

危機感

畄

武

べきこ

庫はオー

む

うこと。全体のパイをもっとれる世の中でありたい」とい うやって、地域、宿、利用客増やすことも考えている。そ 増やすことに注力して 施設の皆さんと一緒にパイを を取りあうのではなく、パイーを動かすこと。既存のパイ に貢献できれば、 そのものを大きくすること。 我々の基本姿勢は「人と地 出会いを創り、 全体のパイをもっと 価値がある ・笑顔あふ いる。 分をきめ細かくケアしていっている。これまでリアルエ いるところだ。不断の ター る。 経営者の声などもよく拝聴り さまざまなニーズや若い旅館 係。施設営業で全国をまわり、 な努力の積み重ねと人間関にいるのは人間。結局は地道

表から見える売り方はイン

・ネットの画面だが、

後ろ

域の

冨塚さんがおっしゃったよういただき喜んでもらうこと。

てじゃらん、一休にすればい%にしたら、宿は取引をやめ り楽天トラベルが手数料を25

にいい宿泊客がリピー

もお客さまあっての商売だ。

くれるようにする。宿も我々

ある。昔のリアルエージェンい。サイトは他にもたくさん

をいつも考えている。

ルエージェン

もネッ

トに来るとい

いよね、

不断の変革を続けて

に思ってもら

一切使わず

して価値を出すかと

いうこと

らんネットという場を訪れた

やっぱりじゃらんネッ

場を強くするしかない。じゃんは生き残れない。となるとていかなくては今後、じゃら

か。そこを自問自答してやっうのはどうすればできるの

社の利益が上がる仕組みとい

は寡占化していた。

主導権は宿側にある。 きない環境をつくればよい

大事なのはお客さまに来て

ェントが手数料率をアップで

はものすごく増えている。 予約ができるサイトの選択肢

宿側の選択肢でいうと、も

してお金をいただいている。 利用客からも宿からも、使 う価値がないと判断されたら う価値がないと判断されたら

は真剣に考えるべきだ。と感じてもらうのかを各 森 素晴らしいご意見で。 森さん、どうで てすか。

る出域

葉の時期に箱根に行きたくて 葉の時期に箱根に行きたくて 組んでいる地域ですかと。紅 ていない。 が真剣にインバウンドに取り集中する。では、本当にそこ 的は東京、京都、箱根などに 岡武 インバウンド客の目 ら、残念ながらそこまででき 休はまだ規模が小さいか

> ても楽しみだ。 に別府は元気だし、

森

ビジネスマンと学生だけ。査ド客というのは、現状は高級 一国人のインバウン 客はどうか。 中国人のインバウンド

いるのか。そのあたりを明確

はまだやっていない。

ない。京都の桜と紅葉の時もも日本人客で満室で宿が取れ

を連れてもう1回来る。留学来ている。彼らは卒業後も親におびただしい数の留学生が アジア太平洋大学(APU) 別府市を見てほしい。立命館 冨塚 現にそうだ。大分県

らゲストが集まってくる。現生が起爆剤となって世界中か 一今後がと 手っ取り早いのは金持ちを何らかが大事。そうなると一番る。訪日人数ではなく、いく 省庁は何を目的にそう言って訪日人数目標を重視している きと少い それはビジット・ジャパン・ キャンペーン (VJC) の動 くらお金を落としてくれるの 人訪日させるかということ。 という観点でとらえて し違う話になる。一方、

る省庁は、インバウンドはい省庁によって思惑が違う。あ冨塚 一言で国と言っても けない いる。 楽天トラベルは海外事

ク、09年は8月上海、10月ホ にグアム、08年6月にバンコ にグアム、07年3月 にがアム、07年3月 トが業務。日本への送客業務地滞在客のカスタマーサポー ためか。 務所の開設を急ピッチで進め 現地ホテルの仕入れ営業と現 ノルル、 11月香港に開いた。 双方向の仕事をする

――じゃらんは顧客や地域い分けている。 との密着度が高いとの定評が てくる。ネットとリアルを使

い姿を定めている。地域にどの中でありたい」と、ありた 笑顔があふれる世 「人と地域の出会 -旅行カン

ェントもじゃらんも参加しての中での会合にリアルエージ なる。 組み合わせようかという話に 然そこで、この地域に集客すいるケースは珍しくない。当 るにはリアルとネットをどう ある。地方自治体や観光協会 じゃらんはかれこれ20

そう考えると、隣の宿でなくかという話を私はよくする。

隣の宿でなく

当に将来生き残っていけるの

日本は観光と農業以外で本

うちの宿に、などという狭い

話ではなく、地域全体でいか

に観光資源を管理して何をす

のか。 ントと組んだ取り組みはある 実際にリアルエージェ 地域がらみでは結構 から、

買いたいと固定客からご指名店頭には、いつもあなたからくる。リアルエージェントの

どの通信手段を使ったコミュ

ションが必要となって

いを創り、

は リクル

ージェント

しようとすると電子メールな

する空気というものもある。

そこを我々がカバ

うことだが、

人と人とが相対

でネットで置き換え可能とい

店頭業務はある程度ま

を受ける方々がたくさん

取り組んでいる。

う人を送っていくのかに常に

は勝てない。

利用者はネッ

お金を払う。ネットはそれに る。固定客はその人の価値に

もちろんだが、地域の活性化っている。宿への集客支援は っている。宿への集客支援は年、地域に集客する仕事をや

地域支援は

別せず、一緒になって取り組別せず、一緒になって取り組りアルだ、ネットだなどと区 らまない。リアルエージェンらく観光旅行マーケットは膨 という必要があればやる。 トと一緒に地域に集客する、

富塚

支援という部分でもさまざま な知見を持っているつもり 各地域のインバウンド

″店頭業務を

ィンバウンド

も徐々に拡大へ

やるし、

キャディつきでもや

どの岡武さんの例を借り アルを使い分けている。先ほ

ゴルフ場ではセルフでも

る

そんな感しではないか。

どんな時にどんなツ

えて、

その地域のコンテンツ

なる宿泊予約という世界を超 るのかという発想になる。

らって帰ってもらうかという 基本戦略が見えにくい中で単 て、どういう風に満足しても に外客を誘致しても仕方がな

い。誰に対して何を価値にしものを用意していただきたから、また来たいと思わせる が、せっかく来てもらうのだ 張ってくるようになりたい いるので、そこに外客を引っ待されている内容は理解して 温度差がある。じゃらんに期温度差がある。じゃらんに期 る。

への取り組み状況はどうか。 国人に訪れてもらえななんだこれは、というEなんだこれは、というEなんだこれは、というE

やったほうがいい。こという議論を各地域で 訪日外国人旅行客に何を価値 提案を出し、実行して 客対象が日本人の場合 じ。じゃらんは、食る しをしましょうとか、 ンテンツを価値にしますか、 誰に対してどんな、 きた。 これは集 様々な 丁寧に 何のコ

たけど、 なくな 印象を 一度と外

致というのが、地方のニーズがる。そう考えると留学生誘 宣伝と誘客をしてくれる。 日本人観光客の集客にもつなけない。その努力はひいては ある。 外にも素敵な場所がたくさん 起こして活性化しなければい に合っている。 そういうところを掘り 彼らが地域の 岡武

けです。そういう意味では非そういうところに行きたいわ 同じ。でも、外国人観光客は

ただ日本には有名観光地以 岡武

旅館側が歓迎するかどうかと いうことは別問題。 国が旗を振ることと、

旅館がマッチングしているか というとしていない。 どうしたらいい。 行きたい人と欲しい 況が変わってくると思う。 旅行者は日本に来ることがで証発給条件が厳しくて普通の 決められている。ただ日本国きない。取り扱い旅行業者も 側が今後条件緩和をすれば状 体レベルとの目標、にしないと、最終的

有化はできない 当然意味合いが違う。 埋めしたいと言うのと、文化 交流で相互理解を育み世界平 しぼんでいるから外国人で穴日本人の宿泊マーケットが

話なら、寝袋をしょってくる外貨を落としてくれという ちんとすべきではないか。 ないのかという話になる。 その辺の整理と説明をき お題目の数値目標だけ という話になる。国、京都では歓迎され

留・学・生(笑)

でなく明確な戦略を見せてく

塚

-ローレベ

で、理想

畄

武

ンベンションビューローレ富塚の市町村観光協会、

ルに落とし込める戦略がほし

ら学生を集めている例があで、美術学校を作って全国か はり若者を引き付けないとい 岡武 地域を活性化するにはや 北海道の町おこし

※天候・気温状況により開催時期及び内容が変わりますので、ご了承下さい

第2会場 白樺リゾートスノーキッズパークゾーン そりランド 第2会場 ★雪上ふわふわラン ★雪上エスカレーター51 (サンキッド) 雪上ふわふわランド 雪上エスカレータ

ためでもあるが、利用者に喜思う。最終的には自分たちのトの方が、より顧客志向だと 森 宿泊予約の利用者の選ないか。そう期待している。 第1会場 光と影と雪と 氷のゾーン 2010年森のホワイトイル ★美術館 世界の総立工工ーの扱い サカランテョンテーシンテーシンテーシンテーシンテーシンテーシン サンプアコンジン ★氷氷社 ★氷水社 ★氷のの サンプア・シン 大水水社 大水水のの 大水水水 in白樺湖 \*\*池の平ホテルグルーフ 池の平ホテルの正面には5mと3mのツリーが2本、1万球の 電飾が彩られ、ミニレマン湖の周りの木々が白く輝く5万球 **白樺高原ホテル** 〒384-2309 長野県北佐久郡立科町白樺高原 TEL (0267) 55-6204 FAX (0267) 55-6524 〒391-0392 長野県茅野市白樺湖 TEL (0266) 68-2100 第1会場 のホワイトイルミネーションの温かい光が湖畔を染めます。 巨大かま FAX (0267) 55-6369 http://www.ikenotaira-hotel.co.jp/ 期間2009年12月1日~2010年3月31日 http://www.kogen-hotel.co.jp/

の目標、目的の共 というのとでは 美術館と氷の芸術が同時に見られます。 氷瀑 <u>氷壁</u> | | | | | | | | | | | |