観光立国の実現は地方から

立国を動かす

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　冨塚　優氏

司会＝本社記者・企画推進部長　江口英一

広がる可能性、その経営戦略は

不況にあえぐリアルエ櫂ジ櫪ントが大規模な店舗再編を余儀なくされている中欹大手宿泊予約サイト各社の業績は右肩上がり盗観光業界におけるネ藥トエ櫂ジ櫪ントの存在感は高まるばかりだ盗欹ネ藥トエ櫂ジ櫪ント大手３社ト藥プ鼎談飲と題して欹楽天トラベルの岡武公士社長欹一休の森正文社長欹リクル櫂トの冨塚優執行役員・旅行カンパニ櫂長に各社の展望を語樽ていただいた盗（東京・ホテルメトロポリタン丸の内で）

冨塚氏

岡武氏

伸びる余地大きい。世界へイン・アウト双方向で展開
スタンスは大きく変えない

岡武
冨塚
森

――（司会）溯年を振り返樽て業績はどうだ樽たか盗

岡武　１人予約のビジネス利用は人数で前年対比ひとケタの伸び盗ただ単価が下が樽たので取扱額は昨年並みだ盗２人以上のレジ櫑櫂利用は伸びた盗リ櫂マンシ檪藥クの余波欹インフルエンザ渦があり欹６月までは厳しか樽た盗ゴ櫂ルデンウイ櫂クも欹昨年に比べて日並びがよくなか樽たこともあり悪か樽た盗ところがシルバ櫂ウイ櫂クとお盆の伸びが１７０％盗ここで一気に取り戻した盗３殳４年ぐらい前からレジ櫑櫂利用に力を入れてきた成果が出た盗

ビジネス利用の実績は昨年並みと鈍化したが欹レジ櫑櫂利用の伸びがカバ櫂した盗

――ビジネス利用が復調する可能性はあるか盗

岡武　厳しい盗予約泊数と取扱人数ベ櫂スではひとケタ伸びているが欹宿泊単価が下落している盗楽天トラベルはビジネス利用ですでに比較的高いシ櫪アを取樽ている盗また中長期的には人口も減樽てくる盗考え合わせると今後大幅な伸びは期待できない盗

――レジ櫑櫂利用はなぜ伸びたのか盗

岡武　楽天トラベルのレジ櫑櫂利用は欹まだＪＴＢ欹ＫＮＴ欹日本旅行の総取扱額の数分の１に過ぎない盗つまりマ櫂ケ藥トには欹楽天トラベルが取り組めるホワイトスペ櫂ス歉空白地帯歐が多く残されている盗

――ＡＮＡやＪＲ東日本欹高速ツア櫂バスなどの足を付けた旅行商品の伸び率は盗

岡武　伸び率は開示していないが欹計画通り着実に伸びている盗楽天トラベルの取扱額歉予約流通総額歐全体に占める楽天ＡＮＡトラベルオンラインの取扱額は現在５％程度盗瀾年度の足つき商品の目標額は２００億円だ盗

――一休の業績は盗

森　楽天トラベルと同様の傾向だ樽た盗平均宿泊単価が瀾殳炒％下落盗予約者数の伸び率がそれを補樽た盗

――それはホテルの話か欹それとも旅館の話か盗

森　両方だ盗一休は東証一部上場企業なので欹利益拡大のために社内のコスト削減もすすめた盗

――特にシテ櫟ホテルでは公式サイトではあまり値下げをせず欹宿泊サイトで安価な宿泊プランを販売する傾向が今まであ樽た盗ところが最近では公式サイトのプランの方が安い場合もあるのでは盗

森　そういうケ櫂スもあるかもしれない盗ただホテル自身が安易な値下げ競争に走るのは問題だと思う盗

――じ櫝らんネ藥トの業績はどうだ樽たか盗

冨塚　想定以上に好調だ樽た盗人泊数ベ櫂スでは前年対比で焕殳熄％増えた盗単価の下落率は欹ビジネスの１人予約が７殳８％ダウンで欹レジ櫑櫂が２殳３％ダウン盗

森　レジ櫑櫂の単価で２殳３％の下落率とはかなり健闘している盗

岡武　この問題はとらえ方が難しい盗例えば欹今まで１万５千円だ樽たシテ櫟ホテルの客室が値下げで１万円になる樽たとする盗いつもは８千円のビジネスホテルを利用している人が欹少し奮発してこの１万円の部屋に泊ま樽てみるということが起こり得る盗そのような値下げを行樽て欹楽天トラベルで予約数１位を獲得したホテルが実際にある盗デフレで利用者の単価が下がるとは一概に言い切れない盗奮発する人も出てくるからだ盗

冨塚　宿泊プランの設定でも客単価は変わ樽てくる盗平均価格帯のプランはいま人気がない盗多くの人は以前より単価が下が樽たプランを予約するが欹中にはかなりの高額プランを利用する人もいる盗二極化が進んでいる盗結果欹平均すると２殳３％の単価下落で済んでいるという話だ盗

――じ櫝らんネ藥トの利用客層が一休ド藥トコムに比べて若いことが下落率の低さに影響しているのではないか盗

冨塚　じ櫝らんネ藥トの会員数は８１０万人近くいる盗楽天トラベルもじ櫝らんネ藥トも会員の内訳は日本の全体像の縮図盗じ櫝らんネ藥トの利用層は若者欹楽天トラベルはビジネス客とい樽たイメ櫂ジは過去のものだ盗

単価を下げていない旅館・ホテルも多い盗勝ち組欹負け組がは樽きり出ている盗じ櫝らんネ藥トは人泊数ベ櫂スで前年比煥殳熄％増と先ほど申し上げたが欹その中で前年実績人泊数を未達の施設が３割ある盗一方で燎％以上伸びた施設が３割ある盗平均値をみてもあまり意味がない盗

――じ櫝らんと楽天の利用者層がほぼ同様ということは欹予約数が増えている宿泊施設は両サイトで伸びていると考えてよいのか盗

冨塚　宿泊予約サイトでの販売促進に真剣に取り組んでいるところは伸びている盗

岡武　そう考えていいと思う盗ホワイトスペ櫂スが大きいから盗

――勝ち組施設と負け組施設の差は何か盗

冨塚　ネ藥ト販売に対する取り組みの違い盗宿泊施設側に担当する人材がいるかいないかで差が出ている盗経営者の意識も当然だが欹担当者がやるべきことをや樽ているかどうかだ盗簡単にいうと欹魅力的なプランを作樽て欹きちんとサイトに載せることができているかという話盗

――瀾年を振り返樽て他に感じたことは盗

冨塚　欹安近短飲ではなく欹安遠短飲が多か樽た盗じ櫝らんネ藥トはもともと東京発の神奈川泊とか欹東京発の神奈川泊とか欹近場発近場着の利用が最も多い盗これが上限１千円の高速道路割引の効果で２００羽圏内まで足を延ばす利用者が増えた盗割引があるのとないのとでは全然違樽たと思う盗驚くほど売れた盗あとは予約の間際化がさらに進んだこと盗当日予約の比率が上が樽た盗

――当日予約は携帯電話からが多いのか盗

冨塚　じ櫝らんネ藥ト全体で前年対比煥％以上増えたが欹モバイル端末からの予約に限樽てみると前年対比爛％以上伸びている盗

――楽天トラベルのモバイル予約の伸び率はどの位か盗

岡武　伸び率は公表していない盗全体の炙殳炒％がモバイルからの予約だ盗

――一休はどうか盗

森　公表していないが伸びている盗

――不景気を尻目にネ藥トエ櫂ジ櫪ントの業績は右肩上がり盗瀾年度の見通しは盗

岡武　ネ藥トエ櫂ジ櫪ントの取扱額はまだまだ小さい盗それだけホワイトスペ櫂スがある盗伸びる余地は大きい盗

――楽天トラベルは今まで通り欹年炳殳煥％の成長率を維持できるか盗

岡武　それはなんとも言えない盗ただ欹楽天トラベルはまず日本一の旅行会社欹次に世界一の旅行会社を目指している盗それが私の夢だ盗

――一休の見通しは盗

森　１けた台の伸び率を予測している盗単価は横ばいだろう盗微増とい樽たところか盗

――一休は欹高級飲がコンセプト盗客層を絞樽ている盗契約している高級旅館は欹まだ高級ホテルほど売れていない盗旅館に力を入れればも樽と伸びるのでは盗

森　では微増から若干増に上方修正歉笑歐盗契約旅館数も多少は増やしている盗ただスタンスを大きく変えるつもりはない盗

外客誘致と地域の活性化

――訪日外国人を増やすために取り組んでいることは何か盗

岡武　インバウンド対策は需要だ盗英語欹中国語歉簡体字欹繁体字歐欹韓国語対応の宿泊サイトを運営している盗

来年はシルバ櫂ウイ櫂クの特需がない盗内需拡大政策で直近は乗り切れるかもしれないが欹中長期でみるとそれだけでは無理盗そこでインバウンド客が必要にな樽てくる盗

政策的にお願いしたいのは欹留学生の積極的受け入れ盗日本の文化を学んだ学生たちは将来家族や友達を連れてきてくれる盗金銭面も含めて受け入れ態勢を整え欹特に中国からの留学生を多く受け入れてほしい盗

中国人個人観光査証の発給が７月から始ま樽たが欹瀾月までの発給件数は約５千件盗すぐに数は期待はできないが欹ず伸びる市場だと思う盗

一つ気になるのは欹日本の宿泊業界が本気でインバウンド客を欲しているのかということ盗総論で欲しい欹各論でまだいいかな欹という施設が多いのではないか盗

――一休のインバウンドへの取り組みはどうか盗

森　英語版の宿泊予約サイトを開設しているが欹実績はまだまだ盗

初めて京都に行こうという米国人なら欹ハイア藥トホテルのホ櫂ムペ櫂ジから直接予約したり欹高級旅館を自分で調べて連絡したりしそうなものだが欹一休や楽天トラベルの英語版からも結構予約が入樽てくる盗ただ欹ネ藥トの場合欹サイトの存在を海外の人々に知らせる努力を欹お金をかけてやらないとなかなか伸びない盗今後徐々に力を入れていく盗

――じ櫝らんのインバウンドは盗

冨塚　これからだ盗先ほどの岡武さんの話と全く同じで欹国も含めて皆さんインバウンド客を本当に欲しいと思樽ていますか欹とは感じている盗インバウンドの受け入れには欹個々でできることと欹できないことがある盗インフラも含めた態勢整備をまずし樽かりやるべき盗１回だけ来て欹その後リピ櫂トしてくれなければ意味がない盗その環境整備を行政にお願いしたい盗

個別の事業として考えると片方だけや樽ても収益的には全く合わない盗

――片方というのは盗

冨塚　韓国人や中国人から見れば日本はワンオブゼム盗フランス欹アメリカ欹日本欹など旅行目的地の中の選択肢の１つに過ぎない盗そこだけに特化して何かや樽たとしても費用に対して我々が得られる収益は割に合わない盗インバウンドを数でも樽とも樽と送樽てよ欹という期待を受けるのだが欹上りと下りを両方やらないとビジネスにはならない盗

これらを踏まえて欹リクル櫂トはインバウンドにもアウトバウンドにもこれから力を入れる盗いまエイビ櫂ロ櫂ドという海外ツア櫂紹介サイトをや樽ているが別の切り口を準備している盗じ櫝らんネ藥トの中にある日本地図の沖縄の先にソウル欹上海があ樽ていい盗２０１０年は欹じ櫝らんネ藥トで海外ホテル予約を始める盗ソウルバウンドをセ藥トにして考える盗両方をやらないと収益モデルとして成り立たない盗

それでもリクル櫂ト旅行カンパニ櫂の中だけでとらえると収益的にまだまだ厳しい盗楽天トラベルが楽天グル櫂プ全体欹特に楽天市場とシナジ櫂効果を考え抜いた上で戦略をたてて動いているのと同じように欹リクル櫂ト海外事業部全体の絵を描いた中で欹そことどうマ藥チングさせるかを検討している盗

例えば欹ウエデ樑ング情報誌欹ゼクシ樑飲も飲食店情報誌欹ホ藥トペ藥バ櫂飲もすでに上海で事業を行樽ている盗そこで培樽た集客ノウハウを使樽て旅行客を日本へどう引樽張樽てくるか欹カスタマ櫂を集めるのか欹という話盗インバウンドは欹リクル櫂トの海外戦略の中の１つとして取り組む盗アウトバウンドは欹じ櫝らんネ藥トで海外ホテル予約を始める盗

――地域活性化のために具体的に取り組んでいることはあるか盗

岡武　宿泊施設担当セ櫂ルスの人数を増やしている盗

楽天市場では欹日本全国各地の特産品を紹介する欹まち楽飲という企画を行樽ている盗楽天トラベルでは欹旅頃歉たびごろ歐飲という連動企画盗地域をエンパ櫂ワ櫂メントしまし櫓うという趣旨だ盗モノが売れるのもいいし欹旅館の予約が入るのもいい欹ということで楽天市場と一緒に取り組んでいる盗瀾年は地域活性化事業をさらに加速させろと欹楽天会長の三木谷からも発破を掛けられている盗

――その企画は宿泊予約増につなが樽ているか盗

岡武　やれば樽た分は予約に跳ね返る盗さらに取扱人数を増やさないといけないと思樽ている盗

――一休は盗

森　瀾月に札幌に支店を開設した盗初めての支店だ盗

――何をするのか盗

森　宿泊施設の営業担当だ盗要員は１人盗瀾年度の新規出店予定はない盗

――なぜ大阪ではなく北海道を選んだのか盗

森　北海道には素晴らしい旅館がたくさんある盗東京からだと頻繁に顔を出せないので欹拠点が必要だ樽た盗

岡武　北海道はじ櫝らん王国だから大変だ歉笑歐盗

森　打倒じ櫝らんです

歉笑歐盗

――総取扱額を増やすには足を付けて売るのが早道盗航空便などの交通と宿を利用者がサイト上で自由に組み合わせて購入するダイナミ藥クパ藥ケ櫂ジ商品を欹楽天トラベルはＡＮＡと欹じ櫝らんネ藥トはＪＡＬと欹それぞれ展開している盗割安感はあまりないという話も聞くが欹売れているのか盗

岡武　伸びている盗先ほども話したが欹計画通りだ盗

冨塚　大変な勢いで伸びている盗まだまだ伸びると思う盗利用者にと樽て利便性が高いから売れているのであ樽て欹販売価格が安いかどうかはそれほど問題ではない盗

岡武　価格は需要と供給のバランスで決まる盗航空座席の値段は航空会社が決めればよい盗宿泊施設についても同じ事が言える盗ところが今までは販売価格をリアルエ櫂ジ櫪ントが決めていた盗ネ藥トエ櫂ジ櫪ントは違う盗生産者と消費者を結び付けるのが役目盗価格決定権あくまでハ櫂ドの所有者側にある盗

ネットエージェントの進化

――日本のネ藥トエ櫂ジ櫪ントは今後どのように進化していくのか盗

岡武　利用者がリアルエ櫂ジ櫪ントのカウンタ櫂を訪れて受けられるサ櫂ビスを全てネ藥ト上で提供できるようにしたい盗ただ欹これはあくまで私の理想盗現実にはできていないことばかりだ盗

リアルエ櫂ジ櫪ントのカウンタ櫂は素晴らしい盗清水寺で紅葉を見たいと言われて欹我々ネ藥トエ櫂ジ櫪ントができるのは欹清水寺の近くの宿と航空券の手配くらい盗ところがＪＴＢのカウンタ櫂に行樽てパ藥ケ櫂ジツア櫂に申し込めば欹一度にまとめて手配できる盗交通機関もＪＲやバスなど複数から選べる盗清水寺を案内してほしければ欹ガイドさんの手配を頼める盗食事場所や土産物屋も教えてくれる盗現在のネ藥トエ櫂ジ櫪ントは全てできない盗

――店頭業務を全てインタ櫂ネ藥ト上に置き換えることができるのか盗

岡武　工夫次第で欹ある程度までは可能だと思う盗

――リアルエ櫂ジ櫪ントの路面店舗は採算が合わず欹店舗閉鎖が加速している盗店頭業務は生き残れるか盗

岡武　ゴルフ場に行樽て欹芝目を読ませたら右に出る者はいないというキ櫑デ樑さんがいたら私は１万円でも雇う盗あるいはゴルフ場にレ藥スンプロなどのプロゴルフ樑櫂がいて欹的確なアドバイスを出しますよと言樽てくれたならその人を雇うと思う盗専門性などの価値があればなくならないし欹お金を払樽てもらえると思う盗店舗はコストではない盗消費者から見て店舗に価値があればその場所に必要だ盗