「変化への対応」進め、旅行需要の創出へ

対談

日本旅行協定旅館ホテル連盟（日旅連）の今年度通常総会（2月24日、東京・ホテルメトロポリタン）に合わせて、日本旅行の丸尾社長、日旅連の根津会長に今年度の会社と連盟の取り組み、連携策を語ってもらった。日本旅行は今年、「マーケットの構造変化への対応」を最大の課題として、大幅な組織改正を行うなど「ビジネスモデルの転換」を強力に推し進める。一方、日旅連では会社の動きに連動して連盟の委員会組織を刷新するなど、新たな枠組みで宿泊券の増売を目指す。（東京の日本旅行本社で）

日本旅行社長
丸尾　和明氏

ビジネスモデルの転換進める

――（司会＝江口恒明本社社長）まず、今年の景気の行方と、それに伴う会社の戦略を丸尾社長にお聞きしたい。

丸尾　日本経済の話だが、昨年夏頃より想定以上に円高が押し進んだことに加え、秋口から政府の消費刺激政策の一部が終了したことなどにより、景気の回復が鈍化し、「踊り場」入りした、という状況で2011年を迎えた。

今年は、エコノミストなどの予想では、去年ほどの経済成長は見込めないということだが、一方で日銀の最新の景気判断では、日本経済は海外経済の回復に伴い、輸出・生産が持ち直し、景気改善テンポの鈍化した状態から徐々に脱しつつあり、今後は緩やかな回復軌道に戻る、との見方を示している。

ただ、景気が従来の好況期のように、全面的、本格的に回復することは考えられない。好、不況業種がはっきりするだろうし、個人消費者にとっては実感を伴わない景気回復となるだろうというのが私の考えだ。

では、今年、日本旅行はどうするのか、という話だが、去年は事業計画で定めた営業損益における黒字3億円を何としてでも達成するということでスタートした。08、09年と2年続けて営業赤字となった反省に立ち、きっちりと黒字体質に年を少し超える程度に留まった。これは何を意味するかというと、前年の09年というのは、新型インフルエンザがあって大苦戦の年。それとほぼ同水準ということだ。国内団体に至っては前年から約28億円下回っている。

去年は厳しい市場に加えて口蹄疫問題など逆風もあったが、一方、平城遷都1300年祭や大河ドラマ龍馬伝関連など、旅行需要喚起となりうる大きなイベントがたくさんあった。そうした中でしっかりと販売を伸ばせなかったのは、マーケットの構造が大きく変化しており、その変化に我々が追い付いて行けていないということだ。

販売高は海外旅行と国際旅行の取り扱いが戻った分、若干プラスとなり、そこに様々なコスト削減を徹底して何とか利益を残せたわけだが、我々が目標とするのは将来にわたり安定して販売高全体を増やして利益拡大を図るということであり、決して本来の姿ではない。

最大の課題は、今申し上げたように、マーケットの構造変化、特に国内旅行における変化が激しい中で、それに対して的確、迅速な対応をしていくことだ。去年までも一定の手を打ってきたのだが、より本格化して、組織的かつ計画的に、ビジネスモデルの転換を強力かつ着実に推し進めていかねばならない。

今年はそういう年だと位置付けて、取り組んでいく。

――旅連に関係する宿泊券の売り上げはどうか。

丸尾　今、申し上げたように、国内企画商品販売額は対前年を少し超えた程度で、国内団体については対前年約95％。合計すると約98％となり、宿泊券の販売額もこのレベルに留まってしまった。

その中で赤い風船について都市近郊、中距離、長距離に商品を分けてみると、都市近郊商品は販売額が対前年約90％弱であるのに対し、中距離商品が約115％で長距離商品は約102％となっている。中長距離商品、とりわけ、JRセット商品が好調であるのに比べ、都市近郊の旅行についてはインターネットで宿を予約して、自家用車で現地に行くというお客さまが増大しているのではないか、と分析している。

今年は昨年12月に新青森駅まで延伸した東北新幹線や、3月に全線開通する九州新幹線を始めとする新幹線を利用したJR商品や航空機利用の商品造成に力を入れるのはもちろんのこと、都市近郊商品についても、お客さま個人では手配できない素材を組み入れた魅力ある商品を造成し、これらを従来のリアル店頭に加えてインターネットでの販売を強力に推進することにより、全体としての販売拡大につなげたい。

――市場の構造変化に対応しなければならないということだ。

丸尾　個人旅行の分野では、今申し上げたように近郊方面はネット予約プラス自家用車利用が増大している。団体旅行では、かつて多かった、男性を中心とした慰安・親睦旅行が減少する一方、MICEなどが堅調である。

今、「パワースポット」という言葉がはやり、旅行方面として人気になっているが、トリガーとなっているのは女性だ。既存のその他の旅行も現実的には女性が牽引している。今後、商品を作っていく上での大きな切り口として、女性の視点ということも考えねばならない。

日本旅行協定旅館ホテル連盟会長
根津　文博氏

今年は〝リ・スタート〟の年

――少量、多品種で商品展開するということか。

丸尾　これまで中核的役割を果たしてきた不特定多数向けの商品を基軸にしつつ、熟年層など特定多数を狙った商品、そして趣味の集まりなど特定少数を狙った商品を加えた商品ラインナップを取りそろえることが必要だ。

――特定少数向けの展開では、経費もかかると思うが。

丸尾　確かに不特定多数向けに作っているようなパンフレットではコスト面からして、特定少数向けでは作れないだろう。ここはネットでの展開が必要だ。ネットには趣味のサイトや特定層向けのサイトがある。そこと連携して、特徴ある商品を掲出する。そうすることで露出効果による集客を図ることができるし、コストも抑えられる。

――根津会長は昨今の景気と、旅館業界の現状をどうとらえるか。

根津　景気の先行き不安から来る買い控え、旅行形態の変化による不透明感などいろいろな厳しい要素があり、旅館もがんばっているのではないかと思う。

それから、バブルが崩壊してちょうど20年になる。もう、「この前までは」とか「以前だったら」という話もはや通用しない。我々自らが自助努力によって将来を切り開いていかなければならない。自助、共助、公助があるが、自助努力と、「共助」、つまり我々日旅連と日本旅行さんが共に助け合う「共助努力」までは従来通り、会社の指針に沿ってコラボレーションできる。ただ、「公助」ということになると、国の観光予算が削減されるなど、観光が本当に国の成長戦略と位置付けられているのか、と思う時、今こそ自分たちの力で、ゼロからのスタートをもう一度切っていかねばならない、というのがリ・スタートの発想であり今年のテーマだと思う。

先ほど来、社長からお客さまのニーズが必ずしも我々とリンクしていない、ビジネスモデルの再構築が必要だ、というお話があった。まさに旅館業界もその通りだ。

旅館というのは植物と同じでその土地に根差していて、そして今話題の斉藤投手ではないが、何かを持っているどころか様々なものを持っている。例えばお得意さまを持っているし、人材、宴会場、温泉、静かな環境など、いろいろなものを持っている。そういう持っているものを組み合わせること、そして少しの努力で新たな要素をプラスする。このことから、新しい価値を作っていけるのではないかと思う。

国も一昨年に観光立国推進本部を作り、省庁が連携して、アグリツーリズム、産業ツーリズムなど、観光と農業、工業などいろいろ組み合わせることによって新しい価値を生み出そうと試行錯誤している。

まさに個々の旅館も自分たちが持っている人脈や自然、温泉、曛（くんぷう）員にしてくださるお客さまなどを、社会的な要求とうまく組み合わせて、新しい価値を作っていかねばならない。そのような自助努力で新しい展開を目指すことこそが今年のテーマだ。

今年は東北や九州新幹線の開業や、大河ドラマの「江」などもあるが、例年に比べると話題は少ない。では、何を売っていくかというと、自分たちが工夫して作り上げた新しい価値だろう。

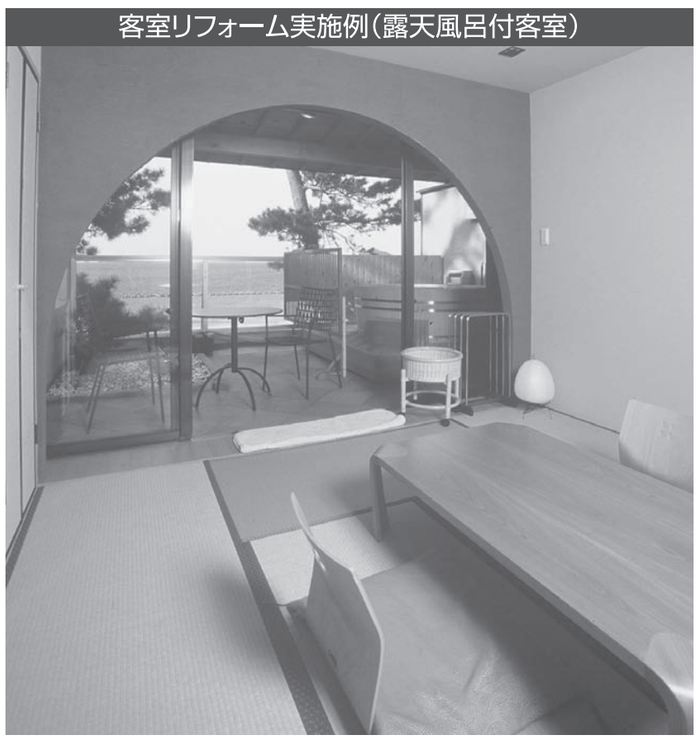
（4面に続く）

日旅連総会特集　3～8面

大切なお客様をお迎えする
くつろぎと癒しの快適な空間づくり
リフォーム

リフォームや液晶テレビの買い替えをしてみませんか。
**日旅産業は、真心をこめて
あらゆるご提案をいたします。**

客室リフォーム実施例（露天風呂付客室）



客室リフォーム実施例（洋風和室）

客室リフォーム実施例（和洋室ミニ庭付）

カーテン

畳

カーペット

業務用エアコン洗浄

※この他クロス貼替え、座卓座イスの塗り替え、温水便座等お気軽にご相談下さい。

お問い合わせ・資料のご請求は
日本旅行 NIPPON TRAVEL AGENCY　日旅産業
ホームページURL http://www.e-monoaruaru.com
■オペレーションセンター
0120-038-900　0120-062-720

「変化への対応」進め、旅行需要の創出へ

旅連の議論を会社の施策に反映

「4つのウイン」の関係を作る

（3面から続く）

――自助努力とともに、旅行会社との連携も不可欠と言える。

根津　ネット社会になっても、旅行需要の大きなうねりを作るのは旅行会社さんの役割と言って良いだろう。ネット社会においては我々旅館とお客さまの間には細いパイプしかない。そして、今、特に若い人が内向きで、なかなか旅に出ないという一面がある。

新年の観光経済新聞に、旅の力、あるいは、旅が持つ潜在力をもっと顕在化しようという提言があった。旅はその行き先で判断力を培ったり、環境問題に目覚めたり、素晴らしい人と出会ったりなど、旅の持つ潜在力はたくさんあると思う。それらを若い人達に体感してもらいたい。

我々はそこを意識して、受け入れ側の立場でお客さまに対し旅の潜在力を体現してもらう。日本旅行さんは自らの立場で今まで以上に、若者や女性を旅行に誘う。今年から始動する各委員会の提案を基に、旅が持つ潜在力を大きなうねりとして喧伝する。これもリ・スタートの年に具体化していきたいテーマだ。

このままでは本当に国内旅行が空洞化してしまう。

丸尾　高度経済成長期におけるレジャーブーム、観光旅行需要の拡大を背景に、旅行会社は旅行商品をスケルトン化していった。これによってマスは増えたのだが、その結果、商品に個性と魅力が見いだせなくなり、ネット上で個人で簡単に手配できる旅と変わらなくなってしまった。

今年、赤い風船は誕生40周年を迎える。これを機に今年実施しようとしているのは、新たなテーマに基づいた商品造成。ひとつは、旬の素材にこだわった、価格よりも内容重視の目的型エスコート商品。2つ目は、着地目線で、例えば旅館さんでないと分からない観光スポットを取り入れた着地型エスコート商品。3つ目は今後大いに期待できる購買層としての熟年層向け商品。そして4つ目は少しハイグレードな記念日旅行商品。この4つの新機軸商品をそろえようとしている。

会長が今言われたように受け入れ側の皆さまと手を組んで、テーマを意識した商品を作っていきたい。

もう、ネットのない時代には戻れない。昔のように慰安・親睦の団体旅行が盛んな時代には戻らないのだ。これらを前提として、目的のものだけを買って家

ねばならない。

根津　インターネットの世界は、百貨店で言うと、まっすぐ売り場に行って、ファンを拡大していかねばならない。

丸尾　3月1日付で組織改正を行う。個人旅行営業については本社に「ICT・個人旅行営業統括本部」を設置し、「赤い風船事業部」、「ICT営業推進部」、そして「店頭・提販営業チーム」を傘下に置く。そこでどの時期に、どういう商品を、どういう手段で販売したらよいのかといった商品造成から販売に至る全体戦略を策定し、個人旅行販売の拡大を図る。

もうひとつ、法人旅行営業については本社に「法人営業統括本部」を設置する。

根津　旅連の組織の話をすると、今まで旅連の営業推進委員会に品質向上、観光素材研究、システム活用推進という3つの委員会があったが、今年はこれを今風に、インバウンドとウエブを含めた成長戦略の委員会と、赤い風船を含めた国内旅行活性化委員会の2つに変える。これまでの旅連改革委員会も旅連政策委員会という名前に衣替えをし、組織、財政、会員拡大など現状に沿った諸問題に取り組んでいく。

赤い風船は今年、40周年という節目でもあり、ぜひ、売り上げ目標を達成できるよう、我々もがんばっていかねばならないと思っているし、ウエブなどの成長戦略も同様だ。インバウンド

の旗印にした。

社員は皆、がんばっている。日本旅行という会社が好きなのだと思う。その、好きな会社を、より、自信と誇りを持てるものにしていくのが私の役目だと思っている。

根津　先ほども申し上げたが、私たち旅館は地方に根差した、植物的な商売である。我々旅行会社の存在価値である新たな企画や商品を発想する創造性と専門性を生かし、お客さまのニーズに合った新たな価値を持つ商品造成につとめなければいけない。これに加え、これまでのリアル店頭販売に加えてインターネット販売の飛躍的拡大を目指していかねばならない。

これを若い人達に体感してもらいたい。

我々はそこを意識して、受け入れ側の立場でお客さまに対し旅の潜在力を体現してもらう。日本旅行さんは自らの立場で今まで以上に、若者や女性を旅行に誘う。今年から始動する各委員会の提案を基に、旅が持つ潜在力を大きなうねりとして喧伝する。これもリ・スタートの年に具体化していきたいテーマだ。

このままでは本当に国内旅行が空洞化してしまう。

丸尾　高度経済成長期におけるレジャーブーム、観光旅行需要の拡大を背景に、旅行会社は旅行商品をスケルトン化していった。これによってマスは増えたのだが、その結果、商品に個性と魅力が見いだせなくなり、ネット上で個人で簡単に手配できる旅と変わらなくなってしまった。

今年、赤い風船は誕生40周年を迎える。これを機に今年実施しようとしているのは、新たなテーマに基づいた商品造成。ひとつは、旬の素材にこだわった、価格よりも内容重視の目的型エスコート商品。2つ目は、着地目線で、例えば旅館さんでないと分からない観光スポットを取り入れた着地型エスコート商品。3つ目は今後大いに期待できる購買層としての熟年層向け商品。そして4つ目は少しハイグレードな記念日旅行商品。この4つの新機軸商品をそろえようとしている。

会長が今言われたように受け入れ側の皆さまと手を組んで、テーマを意識した商品を作っていきたい。

もう、ネットのない時代には戻れない。昔のように慰安・親睦の団体旅行が盛んな時代には戻らないのだ。これらを前提として、目的のものだけを買って家

ねばならない。

根津　インターネットの世界は、百貨店で言うと、まっすぐ売り場に行って、ファンを拡大していかねばならない。

丸尾　3月1日付で組織改正を行う。個人旅行営業については本社に「ICT・個人旅行営業統括本部」を設置し、「赤い風船事業部」、「ICT営業推進部」、そして「店頭・提販営業チーム」を傘下に置く。そこでどの時期に、どういう商品を、どういう手段で販売したらよいのかといった商品造成から販売に至る全体戦略を策定し、個人旅行販売の拡大を図る。

もうひとつ、法人旅行営業については本社に「法人営業統括本部」を設置する。

根津　旅連の組織の話をすると、今まで旅連の営業推進委員会に品質向上、観光素材研究、システム活用推進という3つの委員会があったが、今年はこれを今風に、インバウンドとウエブを含めた成長戦略の委員会と、赤い風船を含めた国内旅行活性化委員会の2つに変える。これまでの旅連改革委員会も旅連政策委員会という名前に衣替えをし、組織、財政、会員拡大など現状に沿った諸問題に取り組んでいく。

赤い風船は今年、40周年という節目でもあり、ぜひ、売り上げ目標を達成できるよう、我々もがんばっていかねばならないと思っているし、ウエブなどの成長戦略も同様だ。インバウンド

の旗印にした。

社員は皆、がんばっている。日本旅行という会社が好きなのだと思う。その、好きな会社を、より、自信と誇りを持てるものにしていくのが私の役目だと思っている。

根津　先ほども申し上げたが、私たち旅館は地方に根差した、植物的な商売である。我々旅行会社の存在価値である新たな企画や商品を発想する創造性と専門性を生かし、お客さまのニーズに合った新たな価値を持つ商品造成につとめなければいけない。これに加え、これまでのリアル店頭販売に加えてインターネット販売の飛躍的拡大を目指していかねばならない。

これを若い人達に体感してもらいたい。

我々はそこを意識して、受け入れ側の立場でお客さまに対し旅の潜在力を体現してもらう。日本旅行さんは自らの立場で今まで以上に、若者や女性を旅行に誘う。今年から始動する各委員会の提案を基に、旅が持つ潜在力を大きなうねりとして喧伝する。これもリ・スタートの年に具体化していきたいテーマだ。

このままでは本当に国内旅行が空洞化してしまう。

丸尾　高度経済成長期におけるレジャーブーム、観光旅行需要の拡大を背景に、旅行会社は旅行商品をスケルトン化していった。これによってマスは増えたのだが、その結果、商品に個性と魅力が見いだせなくなり、ネット上で個人で簡単に手配できる旅と変わらなくなってしまった。

今年、赤い風船は誕生40周年を迎える。これを機に今年実施しようとしているのは、新たなテーマに基づいた商品造成。ひとつは、旬の素材にこだわった、価格よりも内容重視の目的型エスコート商品。2つ目は、着地目線で、例えば旅館さんでないと分からない観光スポットを取り入れた着地型エスコート商品。3つ目は今後大いに期待できる購買層としての熟年層向け商品。そして4つ目は少しハイグレードな記念日旅行商品。この4つの新機軸商品をそろえようとしている。

会長が今言われたように受け入れ側の皆さまと手を組んで、テーマを意識した商品を作っていきたい。

もう、ネットのない時代には戻れない。昔のように慰安・親睦の団体旅行が盛んな時代には戻らないのだ。これらを前提として、目的のものだけを買って家

ねばならない。

根津　インターネットの世界は、百貨店で言うと、まっすぐ売り場に行って、ファンを拡大していかねばならない。

丸尾　3月1日付で組織改正を行う。個人旅行営業については本社に「ICT・個人旅行営業統括本部」を設置し、「赤い風船事業部」、「ICT営業推進部」、そして「店頭・提販営業チーム」を傘下に置く。そこでどの時期に、どういう商品を、どういう手段で販売したらよいのかといった商品造成から販売に至る全体戦略を策定し、個人旅行販売の拡大を図る。

もうひとつ、法人旅行営業については本社に「法人営業統括本部」を設置する。

根津　旅連の組織の話をすると、今まで旅連の営業推進委員会に品質向上、観光素材研究、システム活用推進という3つの委員会があったが、今年はこれを今風に、インバウンドとウエブを含めた成長戦略の委員会と、赤い風船を含めた国内旅行活性化委員会の2つに変える。これまでの旅連改革委員会も旅連政策委員会という名前に衣替えをし、組織、財政、会員拡大など現状に沿った諸問題に取り組んでいく。

赤い風船は今年、40周年という節目でもあり、ぜひ、売り上げ目標を達成できるよう、我々もがんばっていかねばならないと思っているし、ウエブなどの成長戦略も同様だ。インバウンド

の旗印にした。

社員は皆、がんばっている。日本旅行という会社が好きなのだと思う。その、好きな会社を、より、自信と誇りを持てるものにしていくのが私の役目だと思っている。

根津　先ほども申し上げたが、私たち旅館は地方に根差した、植物的な商売である。我々旅行会社の存在価値である新たな企画や商品を発想する創造性と専門性を生かし、お客さまのニーズに合った新たな価値を持つ商品造成につとめなければいけない。これに加え、これまでのリアル店頭販売に加えてインターネット販売の飛躍的拡大を目指していかねばならない。

両者の強い絆を確認した対談

「教育旅行部」、「BTM営業部」、「MICE営業部」、「団体企画部」をとりまとめる「団体推進本部」と、インバウンド営業の主管部「国際旅行事業部」の体制を大幅拡充した「国際旅行事業本部」を傘下に置く。

教育団体は安定的な販売を維持しており、インバウンド事業は観光立国を掲げる政府政策のもと大幅に需要拡大してきている。BTM営業では国立大学法人のトップシェアを当社が確保

ねばならない。

根津　インターネットの世界は、百貨店で言うと、まっすぐ売り場に行って、ファンを拡大していかねばならない。

丸尾　3月1日付で組織改正を行う。個人旅行営業については本社に「ICT・個人旅行営業統括本部」を設置し、「赤い風船事業部」、「ICT営業推進部」、そして「店頭・提販営業チーム」を傘下に置く。そこでどの時期に、どういう商品を、どういう手段で販売したらよいのかといった商品造成から販売に至る全体戦略を策定し、個人旅行販売の拡大を図る。

もうひとつ、法人旅行営業については本社に「法人営業統括本部」を設置する。

根津　旅連の組織の話をすると、今まで旅連の営業推進委員会に品質向上、観光素材研究、システム活用推進という3つの委員会があったが、今年はこれを今風に、インバウンドとウエブを含めた成長戦略の委員会と、赤い風船を含めた国内旅行活性化委員会の2つに変える。これまでの旅連改革委員会も旅連政策委員会という名前に衣替えをし、組織、財政、会員拡大など現状に沿った諸問題に取り組んでいく。

赤い風船は今年、40周年という節目でもあり、ぜひ、売り上げ目標を達成できるよう、我々もがんばっていかねばならないと思っているし、ウエブなどの成長戦略も同様だ。インバウンド

の旗印にした。

社員は皆、がんばっている。日本旅行という会社が好きなのだと思う。その、好きな会社を、より、自信と誇りを持てるものにしていくのが私の役目だと思っている。

根津　先ほども申し上げたが、私たち旅館は地方に根差した、植物的な商売である。我々旅行会社の存在価値である新たな企画や商品を発想する創造性と専門性を生かし、お客さまのニーズに合った新たな価値を持つ商品造成につとめなければいけない。これに加え、これまでのリアル店頭販売に加えてインターネット販売の飛躍的拡大を目指していかねばならない。

これを若い人達に体感してもらいたい。

我々はそこを意識して、受け入れ側の立場でお客さまに対し旅の潜在力を体現してもらう。日本旅行さんは自らの立場で今まで以上に、若者や女性を旅行に誘う。今年から始動する各委員会の提案を基に、旅が持つ潜在力を大きなうねりとして喧伝する。これもリ・スタートの年に具体化していきたいテーマだ。

このままでは本当に国内旅行が空洞化してしまう。

丸尾　高度経済成長期におけるレジャーブーム、観光旅行需要の拡大を背景に、旅行会社は旅行商品をスケルトン化していった。これによってマスは増えたのだが、その結果、商品に個性と魅力が見いだせなくなり、ネット上で個人で簡単に手配できる旅と変わらなくなってしまった。

今年、赤い風船は誕生40周年を迎える。これを機に今年実施しようとしているのは、新たなテーマに基づいた商品造成。ひとつは、旬の素材にこだわった、価格よりも内容重視の目的型エスコート商品。2つ目は、着地目線で、例えば旅館さんでないと分からない観光スポットを取り入れた着地型エスコート商品。3つ目は今後大いに期待できる購買層としての熟年層向け商品。そして4つ目は少しハイグレードな記念日旅行商品。この4つの新機軸商品をそろえようとしている。

会長が今言われたように受け入れ側の皆さまと手を組んで、テーマを意識した商品を作っていきたい。

もう、ネットのない時代には戻れない。昔のように慰安・親睦の団体旅行が盛んな時代には戻らないのだ。これらを前提として、目的のものだけを買って家

日本旅行 2011年の展望と営業戦略

厳しい経営環境が続く旅行業界の中で、日本旅行は今年、どんな戦略で販売を伸ばしていくのか。同社の営業企画本部副本部長で、日旅連担当役員の木村陽一取締役兼常務執行役員に聞いた。（聞き手＝本社・森田淳）

取締役兼常務執行役員
営業企画本部副本部長
木村 陽一 氏

――昨年の業績を振り返ると。

木村 全体の販売高では、インフルで落ち込んだ一昨年の反動もあり、対前年106％ぐらいになる。

団体旅行分野で申し上げると、一般団体の取扱額は前年並み、慰安・親睦型団体は前年超となったが、08年実績の7割程度、それに比してMICEのCEについては、堅調に伸びており、成果が出つつある。一昨年に組織したMICE営業部の取り組みが全社的に浸透してきた表れと見ている。教育旅行については、国内旅行については08年を超える実績が残せたが、海外旅行からのシフトが進んだ。団体受注合計では、年央より回復基調となり、年間では101％となった。

個人旅行分野では、JRセットプランが順調に取り扱いを増やしたが、大都市圏発の近郊宿泊が落ち込んだ。赤い風船は第4四半期に2ケタ増となり、年間で101％。海外自社企画商品では、中国、ハワイを除いて計画を達成し、順調に取り扱いを伸ばし、年間111％の実績を残せた。

結果、国内旅行は98％に留まり、海外が125％、インバウンドの国際旅行が119％となり、国内の不振を海外と国際で補ったという構図だ。

――前年にかなり落ち込んだ中でのこの数字だから、2年続けて厳しいとも言えるが。

「個人」「法人」で新しい組織

木村 一般企業の旅行需要が落ちている。中でも慰安、親睦旅行は落ち込む一方で、今後も回復は期待薄である。個人旅行では、平城遷都1300年祭、龍馬伝人気などを利用した旅行需要喚起の手を打った。十分とは言えないが、多少そこで上積みができた。一方、大都市圏発の近郊宿泊券販売が振るわず、マーケット変化に応じた取り組みがまだまだ十分でないところがある。

力を入れてきたMICEやインバウンド、BTMの成長分野では着実に成果が出つつある。また、教育旅行の分野において、美ら島沖縄総体の配宿・輸送センターのJV主幹事を務め、4万人の選手団・役員の取り扱いを無事成し終えたことは、今後のスポーツ大会等の運営の大きな自信につながっている。

――昨年、社内に経営改善実施推進本部を設けた。

木村 急速なマーケット変化に的確・迅速に対応し、当社が生き残っていくためには、今後、どの分野に集中して力を入れていくべきか、当社の経営のあり方について、様々なテーマについて、経営幹部が集まり、喧々諤々と議論した。各部門間において課題の共有化が図れたこと、そして、その結果を踏まえて今年の事業計画が策定されており、有効に機能した。本年も引き続き、同様の取り組みを進めていく。

――販売は106％ということだが、収支は。

木村 営業利益で、ほぼ計画どおりの実績を収めることができそうだ。

ただ、全体販売高は対前年約106％と伸びたものの、営業収益が他社との競争激化等もあり、あまり伸びなかった。そのような中で、様々な経費抑制の徹底により、何とかしのいだ面もある。その点において大きな課題を残した。

――今年の展望について。旅行市場はどう動くか。

木村 景気回復の動きは昨秋に踊り場入りし、最近になってようやく、緩やかな回復基調に戻りつつあることで言えば、今年はあまり大きなイベントはないものの、東北新幹線延伸や九州新幹線の全線開業・山陽新幹線乗り入れといった鉄道の話題やTDS（東京ディズニーシー）とUSJ（ユニバーサル・スタジオ・ジャパン）の開園10周年はある程度期待できる。

我々としては、これらの一つひとつを着実にビジネスチャンスとして結び付けていかねばならない。わずかなチャンスもしっかりととらえて、個人旅行向けに商品化したり、団体旅行用素材として生かしていく。

――今年の経営戦略について。

木村 丸尾社長も申し上げているが、急速に進むマーケットの変化、マーケット構造自体の変化に対して我々がついていけていないというのが昨年、一昨年からの大きな反省点であり、今年については、この変化に対して「ビジネスモデルの転換を強力かつ着実に推し進める初年度」と位置付けてスローガンにしている。

3月1日付で組織改正を行い、本社にICT・個人旅行営業統括本部と法人営業統括本部という2つの組織を作る。個人旅行営業と法人営業という2つの柱を社員に対してしっかり〝見える化〟で示して、それぞれにおいて、強化する分野に営業体制と経営資源をシフトしていく。

――強化する分野とは。

木村 法人営業の分野では慰安、親睦旅行の衰退に代わり、インバウンドや教育旅行、BTM、MICEなどは堅調に伸びている。その、伸びている分野へのシフトをさらに進め、経営資源を投入していく。

具体的には、法人営業統括本部の下に専門部署を設け、それに横軸を通すことで営業の相乗効果を出していく。例えば、BTMは、法人や団体のビジネス旅行で発生するチケットの販売や精算を行う部門だが、そこには必ず他の団体旅行需要がある。BTMだけを狙うのではなくBTMを切り口に旅行総需要を狙ってしっかり取っていく。国際旅行事業本部もインバウンドだけを扱うのではなく、そこに顕在するアウトバウンドの需要も取り込んでいく。

個人旅行営業の分野では、インターネット専用商品を一層拡充してネット販売の抜本的強化を行うとともに、誕生40周年を迎える赤い風船では、お客さまの目線に合わせた新たな価値のある商品作りを行う。リアル店頭営業においては、その存在価値と言えるコンサルティング力を強化し、お客さまに選んでいただける店舗を目指す考えだ。

――従来、策定してきた中期経営計画などは。

木村 次期中期経営計画策定は、緒についたところだが、本年度の事業計画において、2013年度、2015年度に目指すべき数値計画・販売イメージを具体化して社員に示した。例えば今後の当社の中核事業の一つとするインバウンド営業については2015年度目標を600億円と昨年実績の5倍強に置いている。ビジネスモデルの転換を達成するために、ターゲットシフトの方向性を明確にして、経営資源を集中するというメッセージをそこに盛り込んでいる。

宿泊増売へ 最大限に努力

――インターネットは専門部署を通すことで、ネットフォンなど新たな潮流への対応も的確に行う。単なる後追いではなく、当社の強みを発揮していく。

――インバウンドは。

木村 インバウンド営業は、法人営業の今後の主役であり、経営資源の集中投入や新設する国際旅行事業本部の強力な施策推進により、特に首都圏を中心に飛躍的拡大を目指したい。海外における営業についても、当社在外拠点や有力旅行会社との連携を一層強化するほか、海外旅行予約サイトとの提携を加速していく。加えて、医療観光の展開やJR西日本との連携拡大などあらゆる角度から営業強化を図っていく。

――直販化やネットの台頭で既存の旅行会社の存在価値が問われている。

木村 我々の存在価値は、ビジネスモデルの転換により実現されるものと信じている。

リアルとネットがよく比較される。我々はお客さまに喜んでもらうことに無上の喜びを感じるDNAを持っている。ご旅行時の満足度はもちろんだが、旅行前のワクワク感や旅行後の余韻など、旅行には様々なシーンがある。リアルエージェントとして、それぞれのシーンでいかにCSを高めることができるかがポイントだ。

当社は数年来、「プラスワンカード」という取り組みを実施してきている。毎月全社員がひとり1枚、「私はこういうCSをやっています」ということを提出させている。これがかなりの蓄積になっている。昨年はこれをデータベース化して、店頭やセールスなど、シーンごとにどんなCSがあるかを検索できるようにし、有効活用している。

法人旅行分野においてもお客さまに有益な情報・企画を提供する「お役立ち」DNAに磨きをかけたい。

また、リアルでこそできる「地域」「旅館・観光施設等」、そして「お客さま」を結び付けるコーディネーターとしての役割をこれまで以上に発揮することが存在価値を高めることにつながるものと考える。

――日旅連はビジネスを推進する上で重要なパートナーと言える。

木村 昨年3月に今の立場になり、以来、委員会や理事会など、日旅連の活動に参加させていただいている。昨年11月に開催された営業推進委員会で、これまでの活動報告の発表を聞く機会があった。委員会はさらに3つに分かれているが「観光素材研究委員会」では、企画商品や団体旅行の魅力ある地域企画を提案いただき、「システム活用推進委員会」では、当社の「宿ぷらざ」サイトの魅力付けのために、各地域のB級グルメの情報を集めていただいた。「品質向上委員会」では、接客のサービスレベルアップのために、各地域で選択と集中による施策が推進され、点数向上を図っておられる。ご苦労話を聞くにつけ、本当に頭の下がる思いだ。

今回、これら3つの委員会をさらに発展させ、「成長戦略委員会」「国内旅行活性化委員会」という2つの委員会に衣替えされると聞いている。より発展的な旅連活動となるよう私ども精一杯協働していく。また、活動で得られた成果物を徹底して活用していく。

自負するフランクな関係をベースに、お互いがしっかりとものを言い合いながら宿泊券の増売につなげる努力を今後も続けていく。

――全国の旅館経営は厳しい状況にある。

木村 旅館経営に携わったことがない者が申し上げるのは大変僭越（せんえつ）だが、やはりオリジナリティをしっかり出していくことが大切だと思う。「売りはこれなんだ」ということを明確にしていただき、我々がそれをしっかりと受け止めて販売に努めさせていただく。

地域全体で観光客を呼び込む仕掛けも必要だ。当社では、先に申し上げた個人と法人の組織改正に加えて、「観光開発室」を本社と西日本営業本部に設置する。また、本社に「営業開発チーム」を設置し、各営業本部や全国に15ある仕入販売センター等に寄せられる地域振興、観光開発案件についても、すでに設置済みの「新規事業室」とともに積極的に取り組んでいく考えであり、旅館経営支援に微力ながらも貢献できればと考える。

――旅連の総会に向けて、会員にメッセージを。

木村 国内旅行は当社経営の根幹であり、中でも宿泊を増やさないと商売が成り立たない。旅館・ホテルの方々としっかり連携を取り、宿泊券の増売に向けて最大限努力したい。

これから我々が中核事業とするMICEやインバウンド、教育旅行、BTMなどの分野でも、ぜひご協力をお願いしたい。

ビジネスモデルの転換は、旅行業、観光業にとっても共通、かつ永遠の課題とも言える。双方が、一致協力してマーケットの変化に立ち向かうことで、お互いのWinWinの関係を目指していきたい。旅館・ホテルの皆様のご期待にこたえられるよう努めてまいる所存だ。よろしくお願いいたします。

丸尾 リアル店舗の存在価値は、コミュニケーション、コンサルティング、そしてCSにある。

私どもの店舗に来られるお客さまに、なぜ店舗にいらっしゃるのかとアンケートしたところ、「いろんな旅行の情報が聞ける」と「いろいろと相談ができる」との回答が多かった。やはりコミュニケーションとコンサルティングを目的に来られているのだ。

そうするとやはり、リアル店舗にはコミュニケーション力とコンサルティング力を持った社員が必要となる。そのためには社員研修などによる人材育成も強化していく。お客さまに選ばれる店舗とするべくCSの再徹底も行う。

今度、リニューアルする当社の基幹店舗であるTiS大阪支店をリアル店舗のモデルにしたいと考えている。約900平米という広いフロアを利用し、イベントスペースを設けて方面セミナーを積極的に開催してお客さまに来店していただく。そして、ヨーロッパデスクなど専門コーナーにおいて、当社エキスパート社員によりしっかりとコンサルティングさせていただき、期首商品を中心とした商品の先行受注につなげる予定だ。

根津 先日、日旅連の関東支部連合会と、日本旅行さんのセールスマンとの合同会議を行った。お互いが生で、顔と顔を合わせての商談だ。これは重要なことだと思う。

今、フェイスブックというサイトが、映画にもなり、話題になっている。これはネット上でも実名でなければコミュニケーションできないのであって、匿名でなく、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが見直されているのかもしれない。

――今は厳しいが、観光産業の未来は明るい。

根津 観光は経済波及効果がものすごく大きい。都市と地方の経済格差を埋める、地方を元気にするための有効な手段だ。大きな投資もいらない。

ただ、残念ながらまだまだ行政を司る皆さんに理解されていない。このところ批判されるバラマキよりも、少ない財政出動で大きな効果を得る観光に投資をした方がよほど国の成長に役に立てると思う。

丸尾 観光は旅する人を元気にし、訪れる地域を元気にし、そして社会も元気にするという相乗効果がある。そして地域振興にも貢献し、日本経済全体の活性化につなげることができる。これこそが旅行会社の役割であると思う。

また、日本が観光立国を実現するためには、観光客の立場に立ち、観光需要拡大の前提となる、交通機関を中心としたインフラ整備が必要だと思う。

――日旅連の総会が開かれる。会員にメッセージを。

丸尾 こういう厳しい時代だからこそ、日旅連さまとの、より緊密な連携が必要だ。お互いにコミュニケーションをしっかり取り、ベクトルを合わせて同じ方向を向き、それぞれが役割を果たして、当社と日旅連さま、そして地域とお客さまにとってもウインとなる、4つのウインの関係を作っていきたい。日旅連さまとはこれまでも自由闊達な意見交換を重ねてきているが、その関係をさらに深めていきたい。

根津 今、丸尾社長がおっしゃったコミュニケーション。そして旅が持つ潜在力、我々が持っているいろいろなものをもう一度再確認して新しい価値を作ること、アジアの成長を取り込むこと。これらが再出発の年のキーワードだと思う。

今年の総会の記念講演には、今、大変売れている「デフレの正体」という本の著者である日本政策投資銀行の藻谷浩介さんに講演いただく。宿泊業界もご多分に漏れずデフレに悩んでいるので、そこから新たな知恵が生まれればいいと思っている。

日旅連は
「マーケットの構造変化への対応」を踏まえ、宿泊増売を推進してまいります

日本旅行
協定

本部第48回通常総会

関東支部連合会ワークショップ

九州支部連合会訪日事業（上海）

第２回日旅連塾

北海道支部連合会店頭イベント

中国旅行業貴賓訪日団商談会

日本旅行協定旅館ホテル連盟
〒113-0033
東京都文京区本郷1-16-5　たかし企業ビル3階
TEL (03)5684-2571　FAX (03)5684-2573