日本旅行 2011年の展望と営業戦略

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

厳しい経営環境が続く旅行業界の中で敬日本旅行は今年敬どんな戦略で販売を伸ばしていくのか盗同社の営業企画本部副本部長で敬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盗歉聞き手＝本社・森田淳歐

――昨年の業績を振り返ると盗

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

団体旅行分野で申し上げると敬一般団体の取扱額は前年並み敬慰安・親睦型団体は前年超とな檸たが敬瀟年実績の7割程度敬それに比してMICEのCEについては敬堅調に伸びており敬成果が出つつある盗一昨年に組織した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盗教育旅行については敬国内旅行については瀟年を超える実績が残せたが敬海外旅行からのシフトが進んだ盗団体受注合計では敬年央より回復基調となり敬年間では101%とな檸た盗

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

結果敬国内旅行は猖%に留まり敬海外が125%敬インバウンドの国際旅行が119%となり敬国内の不振を海外と国際で補檸たという構図だ盗

「個人」「法人」で新しい組織

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

木村　一般企業の旅行需要が落ちている盗中でも慰安敬親睦旅行は落ち込む一方で敬今後も回復は期待薄である盗個人旅行では敬平城遷都1300年祭敬龍馬伝人気などを利用した旅行需要喚起の手を打檸た盗十分とは言えないが敬多少そこで上積みができた盗一方敬大都市圏発の近郊宿泊券販売が振るわず敬マ櫛ケ蘖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盗

力を入れてきたMICEやインバウンド敬BTMの成長分野では着実に成果が出つつある盗また敬教育旅行の分野において敬美ら島沖縄総体の配宿・輸送センタ櫛のJV主幹事を務め敬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敬今後のスポ櫛ツ大会等の運営の大きな自信につなが檸ている盗

――昨年敬社内に経営改善実施推進本部を設けた盗

木村　急速なマ櫛ケ蘖ト変化に的確・迅速に対応し敬当社が生き残檸ていくためには敬今後どの分野に集中して力を入れていくべきか敬当社の経営のあり方について敬様々なテ櫛マについて敬経営幹部が集まり敬喧々諤々（けんけんがくがく）と議論した盗各部門間において課題の共有化が図れたこと敬そして敬その結果を踏まえて今年の事業計画が策定されており敬有効に機能した盗本年も引き続き敬同様の取り組みを進めていく盗

――販売は106%ということだが敬収支は盗

木村　営業利益で敬ほぼ計画どおりの実績を収めることができそうだ盗

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

――今年の展望について盗旅行市場はどう動くか盗

木村　景気回復の動きは昨秋に踊り場入りし敬最近にな檸てようやく敬緩やかな回復基調に戻りつつあると感じるが敬今後極端によくなることはないだろう盗旅行市場としては前年並みで推移するのではないか盗旅行業界は政治問題や国際情勢敬そして天災によ檸て簡単に左右されやすく敬そういった意味でも不透明な要素が大きい盗そうしたことへも的確敬迅速に対応する構えをしておく必要がある盗

国内では敬旅行に関することで言えば敬今年はあまり大きなイベントはないものの敬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檸た鉄道の話題やTDS歉東京デ櫟ズニ櫛シ櫛歐とUSJ歉ユニバ櫛サル・スタジオ・ジ櫺パン歐の開園瀾周年はある程度期待できる盗

我々としては敬これらの一つひとつを着実にビジネスチ櫺ンスとして結び付けていかねばならない盗わずかなチ櫺ンスもし檸かりととらえて敬個人旅行向けに商品化したり敬団体旅行用素材として生かしていく盗

――今年の経営戦略について盗

木村　丸尾社長も申し上げているが敬急速に進むマ櫛ケ蘖トの変化敬マ櫛ケ蘖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敬一昨年からの大きな反省点であり敬今年については敬この変化に対して敬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飲と位置付けてスロ櫛ガンにしている盗

3月1日付で組織改正を行い敬本社にICT・個人旅行営業統括本部と法人営業統括本部という2つの組織を作る盗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檸かり@見える化Aで示して敬それぞれにおいて敬強化する分野に営業体制と経営資源をシフトしていく盗

――強化する分野とは盗

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

具体的には敬法人営業統括本部の下に専門部署を設け敬それに横軸を通すことで営業の相乗効果を出していく盗例えば敬BTMは敬法人や団体のビジネス旅行で発生するチケ蘖トの販売や精算を行う部門だが敬そこには必ず他の団体旅行需要がある盗BTMだけを狙うのではなくBTMを切り口に旅行総需要を狙檸てし檸かり取檸ていく盗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敬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盗

個人旅行営業の分野では敬インタ櫛ネ蘖ト専用商品を一層拡充してネ蘖ト販売の抜本的強化を行うとともに敬誕生熄周年を迎える赤い風船では敬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盗リアル店頭営業においては敬その存在価値と言えるコンサルテ櫟ング力を強化し敬お客さまに選んでいただける店舗を目指す考えだ盗

――従来敬策定してきた中期経営計画などは盗

木村　次期中期経営計画策定は敬緒についたところだが敬本年度の事業計画において敬2013年度敬2015年度に目指すべき数値計画・販売イメ櫛ジを具体化して社員に示した盗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倍強に置いている盗ビジネスモデルの転換を達成するために敬タ櫛ゲ蘖トシフトの方向性を明確にして敬経営資源を集中するという敬メ蘖セ櫛ジをそこに盛り込んでいる盗

――インタ櫛ネ蘖トは専業会社が先行しているが盗

木村　容易に追いつけるとは思わないが敬伸びしろは相当ある盗

当社サイトに魅力を出すということを考えている盗それから当社ならではの特徴のある商品を打ち出す盗昨年も相当売れたJRとのセ蘖ト商品やSIT商品敬当社が強いと言われるヨ櫛ロ蘖パ商品など盗スマ櫛トフ櫻ンなど新たな潮流への対応も的確に行う盗単なる後追いではなく敬当社の強みを発揮していく盗

――インバウンドは盗

木村　インバウンド営業は敬法人営業の今後の主役であり敬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敬特に首都圏を中心に飛躍的拡大を目指したい盗海外における営業についても敬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敬海外旅行予約サイトとの提携を加速していく盗加えて敬医療観光の展開や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檸ていく盗

――直販化やネ蘖トの台頭で既存の旅行会社の存在価値が問われている盗

木村　我々の存在価値は敬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盗

リアルとネ蘖トがよく比較される盗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を持檸ている盗ご旅行時の満足度はもちろんだが敬旅行前のワクワク感や旅行後の余韻など敬旅行には様々なシ櫛ンがある盗リアルエ櫛ジ櫪ントとして敬それぞれのシ櫛ンでいかにCSを高めることができるかがポイントだ盗

当社は数年来敬敬プラスワンカ櫛ド飲という取り組みを実施してきている盗毎月全社員がひとり1枚敬敬私はこういうCSをや檸ています飲ということを提出させている盗これがかなりの蓄積にな檸ている盗昨年はこれをデ櫛タベ櫛ス化して敬店頭やセ櫛ルスなど敬シ櫛ンごとにどんなCSがあるかを検索できるようにし敬有効活用している盗

法人旅行分野においてもお客さまに有益な情報・企画を提供する敬お役立ち飲DNAに磨きをかけたい盗また敬リアルでこそできる敬地域飲敬旅館・観光施設等飲敬そして敬お客さま飲を結び付けるコ櫛デ櫟ネ櫛タ櫛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盗

宿泊増売へ 最大限に努力

――日旅連はビジネスを推進する上で重要なパ櫛トナ櫛と言える盗

木村　昨年3月に今の立場になり敬以来敬委員会や理事会など敬日旅連の活動に参加させていただいている盗昨年瀲月に開催された営業推進委員会で敬これまでの活動報告の発表を聞く機会があ檸た盗委員会はさらに3つに分かれているが敬観光素材研究委員会飲では敬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敬敬システム活用推進委員会飲では敬当社の敬宿ぷらざ飲サイトの魅力付けのために敬各地域のB級グルメの情報を集めていただいた盗敬品質向上委員会飲では敬接客のサ櫛ビスレベルア蘖プのために敬各地域で選択と集中による施策が推進され敬点数向上を図檸ておられる盗ご苦労話を聞くにつけ敬本当に頭の下がる思いだ盗

今回敬これら3つの委員会をさらに発展させ敬敬成長戦略委員会飲敬国内旅行活性化委員会飲という2つの委員会に衣替えされると聞いている盗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盗また敬活動で得られた成果物を徹底して活用していく盗

自負するフランクな関係をべ櫛スに敬お互いがし檸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盗

――全国の旅館経営は厳しい状況にある盗

木村　旅館経営に携わ檸たことがない者が申し上げるのは大変僭越（せんえつ）だが敬やはりオリジナリテ櫟をし檸かり出していくことが大切だと思う盗敬売りはこれなんだ飲ということを明確にしていただき敬我々がそれをし檸かりと受け止めて販売に努めさせていただく盗

地域全体で観光客を呼び込む仕掛けも必要だ盗当社では敬先に申し上げた個人と法人の組織改正に加えて敬敬観光開発室飲を本社と西日本営業本部に設置する盗また敬本社に敬営業開発チ櫛ム飲を設置し敬各営業本部や全国に炒ある仕入販売センタ櫛等に寄せられる地域振興敬観光開発案件についても敬すでに設置済みの敬新規事業室飲とともに積極的に取り組んでいく考えであり敬旅館経営支援に微力ながらも貢献できればと考える盗

――旅連の総会に向けて敬会員にメ蘖セ櫛ジを盗

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

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

ビジネスモデルの転換は敬旅行業敬観光業にと檸ても共通敬かつ永遠の課題とも言える盗双方が敬一致協力してマ櫛ケ蘖トの変化に立ち向かうことで敬お互いのWinWinの関係を目指していきたい盗旅館・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盗よろしくお願いいたします盗

国内旅行の増売へ欹日本旅行は今年欹どんな施策で臨むのか盗旅連との関係を含め欹同社の坂内正典・営業企画本部国内旅行担当部長に聞いた盗

歟聞き手＝本社・森田淳歟

──2010年の国内旅行市場と自社販売を振り返檸てほしい盗

坂内　2010年は欹リ欟マンシ欖蘖クに起因する経済不況や新型インフルエンザの影響などによる前年の危機的な状況からの回復ということで欹ある程度の期待感を持檸ていたが欹国内旅行市場に関して言うと欹まさに欹底冷え飲という状態からのスタ欟トだ檸たこともあり欹前半の上期を前年比約猗%で折り返し欹後半の下期である程度取り返したものの欹年間ベ欟スで前年を割り込む結果とな檸た盗

現在欹最終数字をまとめているところだが欹国内団体が期待していた数値と大きくかい離したこともあり欹国内ト欟タルでは前年比約猖%の2387億円となる見通しだ盗

そのうち欹国内団体については欹前年比約猗%の560億円盗欹マ欟ケ蘖ト変化への的確欹迅速な対応飲を目指し欹堅調な教育旅行団体やMICE団体欹インバウンド団体獲得に力を入れてきたが欹まだまだタ欟ゲ蘖トシフトが不十分だ檸たこともあり欹慰安親睦型旅行の落ち込みを完全にカバ欟する状況とはならなか檸た盗今後は欹さらにピ蘖チを上げて欹シフトを進めていく必要があると認識している盗

自社企画商品欹赤い風船飲については欹前年比約101%の682億円盗年初はまさに底冷えという状態でのスタ欟トとなり欹全社を挙げて取り組んだ盗欹1殳3月沖縄キ檽ンペ欟ン飲で一定の成果は上げたものの欹上期が前年比約猊%に終わり欹後半の下期で前年比約105%まで引き上げ欹何とか年間で前年をキ欟プしたという状況盗

欹龍馬伝飲欹坂の上の雲飲欹ゲゲゲの女房飲とい檸たNHKのテレビドラマ効果欹平城遷都1300年祭飲などのイベント効果もあり欹西日本エリアは好調欹東日本エリアは不調という欹まさに欹西高東低飲の1年だ檸た盗

商品的には欹主に都市部近郊宿泊単品の減少を交通セ蘖ト商品欹とりわけ当社の強みを生かしたJR利用商品で補檸た形とな檸た盗

また販売チ檽ネル別では欹これまで当社の主力としてきた店頭欹提販でのカタログ販売が減少する中欹その落ち込み分をインタ欟ネ蘖ト販売の強化欹とりわけ間際対策として打ち出したウエブ専用商品の拡充で何とかしのいだという状況だ盗

明らかに欹マ欟ケ蘖トの構造変化飲が顕著に表れてきており欹もはや今までのビジネスモデルは通用しないという意識でマ欟ケ蘖トと正面から向き合い欹対応していく必要があると認識している盗

──2011年の国内旅行市場をどう読むか盗

坂内　昨年のエコカ欟減税や家電エコポイント騒ぎも一段落したことで欹次は国内旅行消費に火がついてもらいたいところだが欹景気回復の足取りは重く欹先行き不透明な時代は続くものと覚悟は必要だろう盗

特に国内旅行市場におけるマ欟ケ蘖ト環境は様変わりしており欹我々リアルエ欟ジ櫪ントは早急に欹ビジネスモデルの転換飲を図る必要がある盗

お客さまのニ欟ズをし檸かりと把握し欹需要動向を見極め欹その上で旅行会社ならではの商品や企画をお客さまが求めておられる時期に提供していくこと欹そして欹それをお客さまの求めておられる手法で販売していくことを欹経営資源の配分を含めて欹組織全体として計画的に進めていく盗

今年は大きなイベントはないものの欹昨年灑月の東北新幹線新青森延伸に続き欹3月には九州新幹線全線開通が控えており欹また全国区のテ欟マパ欟クとも言える欹ユニバ欟サル・スタジオ・ジ檽パン飲欹東京デ楳ズニ欟シ欟飲が開業瀾周年を迎える盗これらのビジネスチ檽ンスを生かして旅行需要の拡大を図檸ていきたい盗

──今年の国内総販の目標と欹目標達成に向けた施策は盗

坂内　国内総販の目標額は欹前年比約猖%の2336億円盗キ檽リアの直販化が進み欹航空券などの代売商品が減少傾向にある理由から欹国内全体ではやや前年割れの目標とな檸ている盗

その中で欹国内販売の主力となる国内団体は欹前年比約107%の601億円盗自社企画の赤い風船は前年比約100%の685億円とな檸ている盗

特に国内団体については欹当社の利益を最も左右する生命線ということで欹昨年の反省を踏まえ欹需要が堅調な教育旅行やMICE市場へのタ欟ゲ蘖トシフトをさらにピ蘖チを上げて推進するほか欹インバウンドやBTMを切り口とした団体総需要の獲得に力を入れ欹目標必達を目指す盗

赤い風船については欹商品造成部門と欹インタ欟ネ蘖ト欹店頭欹提販など販売部門との従来以上の連携のもと欹お客さまのニ欟ズをし檸かりととらえ欹お客さまのお求めやすい手段で欹お求めになる時期を意識した上で商品を造成し欹販売施策を展開していく盗

特にインタ欟ネ蘖ト販売は国内旅行予約の主役となりつつあり欹予約の間際化や価格の時価化欹携帯電話対応などマ欟ケ蘖トの潮流に的確に対応していく必要がある盗単にウエブ掲載ボリ欒欟ムを増やすというだけではなく欹リアルパンフレ蘖トと違い欹短時間で造成可能なウエブ専用商品の特性を生かしてタイムリ欟な造成と販売を展開し欹近郊宿泊単品の巻き返しと欹交通セ蘖ト商品欹とりわけ当社の強みでもあるJR利用商品のさらなる拡大を推進していく盗

また欹当社の赤い風船もお陰さまで今年熄周年を迎えることから欹これを契機にネ蘖ト専門業者とはひと味違う欹欹新しい価値の商品化飲の視点から欹個人需要の喚起を図檸ていきたいと考えている盗

──赤い風船熄周年の展開は盗

坂内　長年にわたるお客さまのご愛顧に感謝した各種プランを各方面で設定していくが欹この熄周年という節目を契機に欹日本旅行ならではの4つの新機軸商品の展開を予定している盗1つ目は欹季節の旬や地域限定の素材にこだわ檸た内容重視型のエスコ欟ト商品盗2つ目は欹地元の協力を得て欹個人では手配しづらい観光スポ蘖トを巡るコ欟スを実現する着地型エスコ欟ト商品盗3つ目は欹コンセプト欹販売手法にこだわ檸たシニア向け専用商品盗4つ目は欹ご褒美欹記念日とい檸たニ欟ズにおこたえするハイグレ欟ド商品盗この4つの新機軸商品自体は欹赤い風船全体のボリ欒欟ムから考えると一握り程度ではあるが欹旅の魅力をご提供していくという我々旅行会社本来の役割をし檸かりと果たすことで需要喚起を図檸ていきたい盗

──日旅連会員との今後の関係は盗

坂内　日旅連の事業活動として欹以前からメンバ欟の皆さまと当社の関係部署のスタ蘖フが営業推進委員会の委員会活動を通じて欹欹品質向上飲欹システム活用飲欹観光素材研究飲をテ欟マにお互い議論しながら欹諸課題の改善や商品化に向けた取り組みを行檸てきたが欹ニ欟ズの多様化が進む中欹お客さまが何を望んでいるのかを知る上で欹受け側の施設の皆さまからの声は企画提案や商品造成上欹重要なアドバイスとな檸ている盗

本年度からは欹営業推進委員会も欹団体販売欹赤い風船商品造成という当社の主力分野での宿泊増売を目指して活動する欹国内旅行活性化委員会飲と欹インタ欟ネ蘖ト販売欹インバウンド事業などの成長分野での宿泊増売を目指して活動する欹成長戦略委員会飲の2委員会体制となるが欹変化の激しいこういう時代こそ欹より一層連携を強化し欹お互いの事業発展に取り組んでいきたい盗

国内旅行の活性化には欹地域と協働による観光需要の掘り起こしが必要不可欠盗日頃の多大なるご協力に感謝申し上げるとともに欹今後とも変わらぬご支援欹ご協力をお願いしたい盗