新春トップ対談　キャリア系ホールセラーの戦略

全日本空輸（ANA）と日本航空（JAL）という2大航空会社をバックボーンに持つANAセールス（白水政治社長）とジャルパック（藤田克己社長）。それぞれの特徴を生かした事業展開でしのぎを削る一方、キャリア系ホールセラーとして確固たる基盤を築いている。今回、初めて両トップが顔をそろえた対談が実現、今年に賭ける意気込みなどを聞いた。司会は編集長内井高弘。（ホテルニューオータニで）

ジャルパック社長　藤田克己氏

ANAセールス社長　白水政治氏

“こだわり”のある商品造成

目的を持った商品の開発を

――御社ならではの特徴は。

藤田　当社は「安心と品質の『いい旅、あたらしい旅。』をお客様に喜んでいただき、平和で豊かな社会作りに貢献します」という企業理念がある。安心、安全、高品質、高付加価値をモットーに、商品展開をしており、ジャルパックならではのこだわりのある商品を造りたいと思っている。

一つの契機として、2年前のブランド誕生50周年がある。高品質の「厳選いい旅」を作った。担当者がこだわりを持った商品造りをしていて、例えばハワイでは人気のホテルの特定の部屋、特定の階層を確保するといった商品などだ。沖縄ではバスガイドさんが三線を弾きながら歌って案内をしてくれる「JALうたばす」も造った。オリジナリティーあふれる商品を市場に投入するよう心がけている。また、JALが契約している施設、東京ディズニーランドや東京スカイツリー、USJなどを商品化することでジャルパックの特徴を出すよう工夫をしている。こうした取り組みが評価され、JCSI（日本版顧客満足度指数）の2015年の調査では顧客満足度第1位をいただいた。社員の励みにもなっている。

白水　当社はANAグループの核となる会社の一つだが、グループには10年以上前から「あんしん、あったか、あかるく元気！」というキャッチフレーズがあり、「お客様と共に最高の歓びを創る」をブランドビジョンとして掲げ、社内外に発信している。それを象徴するのがブランドビジョンのロゴマーク「ひまわり」だ。いつも太陽に顔を向けて成長していくひまわりのように、常にお客様と真摯に向き合い、お客様と、そして仲間と共に最高の歓びを創り続け、自らも成長していきたいという理念がある。特にスカイホリデーは「あんしん・あったかサービス」をパンフレットで設定している。

具体的には機内や空港での良質なサービスの提供、滞在先の部屋のこだわり、ご高齢のお客様には宿泊施設で歩行のお手伝いや歩行距離の少ないお部屋を優先的に用意するなどだ。また、当社の特徴として、2009年2月にご高齢のお客様やお身体の不自由な方にも安心してご旅行にご参加いただけるよう「ツアーアシストデスク」を開設し、お客様に細かくアドバイスさせていただいている。

15年春から新たに始めた「安心」サービスは突然の復路航空便が欠航した時の「欠航お見舞い金サービス」だ。お客様にいかに安心してご利用いただけるかというところにこだわって商品造りをしている。ANAブランドだから、ANAが好きだからスカイホリデーを選ばれるお客様は結構いらっしゃる。JALが好きだからジャルパックを選ばれるお客様もいると思う。

□■□

――2015年、特に印象に残っていることは。

藤田　流行語大賞の「爆買い」に象徴されるインバウンドの急増だ。逆の言い方をすると、日本人の旅行により焦点が当てられた年だったような気がする。インバウンドに焦点が当たった一方で、日本人の海外旅行は落ち込み、国内旅行は比較的堅調だった。その中で、いかにバランス良く双方向の旅行を発展させるか、つまりツーウェイツーリズム、グローバルツーリズムの重要性を感じさせられた。

地方創生の動きも大きかった。ウェブやダイナミックパッケージ（DP）では「ふるさと割」を使った商品を造り、創生をサポートした。もともとJALは「JAPAN PROJECT（ジャパン・プロジェクト）」という地方とのコラボレーション企画を4年前からやっていて、15年9月には新しく「新・JAPAN PROJECT」を立ち上げた。北海道とは包括連携協定、三重県とは食と観光の連携協定を結んだ。地方公共団体や企業と連携し、6次産業化というか、地域ブランド、地方の良さを紹介していく必要性は今後ますます高まっていく。地方創生はそのきっかけの一つになる。

白水　インバウンド増と地方創生は全く同意見だ。ANAも13年9月から「Tastes of JAPAN（テイスト・オブ・ジャパン）」という取り組みを行っている。「食」「酒」「スイーツ」「文化」などをテーマに、3カ月サイクルで三つの都道府県を取り上げ、約4年かけ日本全国47都道府県を紹介し、国内外に発信して地域活性化に貢献するプロジェクトだ。当社ももちろん絡んでいる。

ずっと地方を見てきているが、特に15年は地方創生によって地域が目覚めた、いや目覚めさせられたというべきか。いままで何もないと思っていたが、実はたくさんモノ（観光資源）があって、何かやることによってお客様を呼べる自信につながったという感じを強く持ったと思う。地方に焦点が当たりだした〝元年〟じゃないかと思う。

印象に残ったことは自然災害の多さだ。箱根山や阿蘇山、桜島の噴火…。風評被害により観光地が大変な思いをしている。払拭するため、観光業界あげて応援しないといけない。そんな思いを強くした。業界、産業としてどうやってバックアップできるか、真剣に考えなくてはいけない。インバウンドは急増の歪みが来なければいいのだが。爆買いが注目されたが、あれは果たして観光なのか。日本の良さは買い物だけではない。地方にある沢山の魅力を感じて欲しいものだ。そこにまだ焦点があたっていない。数を追うのに必死で、中身が伴っていない。

――北陸新幹線開業については。ライバルの動向は気になる？（笑い）。

藤田　旅行需要は間違いなく増えている。全体的に見るといいことだ。小松便への影響はあり、ジャルパックの北陸への送客も減ったが、想定していた数字ほど悪くはなかった。むしろ旅行先として北陸地方が注目されたし、外国人も増えたかもしれない。業界全体としては良かったと思う。今年の北海道新幹線も同じようになるのではないか。

白水　ANAは富山便があり、やはり影響を受けた。特にビジネス面で出た。観光面では東京からのお客様は減っているが、北海道や九州からのお客様は増えた。

――それはなぜか。

白水　デスティネーションとして北陸そのものがすごくクローズアップされた。北陸に行くことが目的であり、そのための手段として、新幹線はもちろんだが、飛行機でもいいというのがお客様の考えではないか。新幹線VSエアという捉え方はマスコミ的発想だ（笑い）。藤田さんも同じだと思うが、我々はそうは捉えていない。日本人の観光、旅行を活性化していくためには航空と鉄道が一緒に手を携えていくべきだと思っている。

藤田　北陸新幹線は金沢までだが、これまであまり観光的には注目されていなかった福井や、NHKの連続ドラマの舞台になった石川にもスポットが当たった。非常にいいことだ。隠れた地方の素材、魅力を紹介してくれた。いい効果がたくさんあると思う。

□■□

――15年度の売上高は。

藤田　海外旅行は10％くらい落ちている。最近はパリの爆破テロがあったのでもっと落ちているかもしれない。減便を余儀なくされている。国内旅行については堅調に推移している。取扱人数ベースで前年比6％増。このまま順調にいってくれればと思う。

白水　当社も似たような傾向だ。伸び率は国内が5％増くらい。海外は約20％減。当社は国内旅行の占める割合が高く、全体の80％ほどになる。その意味では、国内の伸びで海外の悪さはある程度カバーできている。

藤田　当社も国内の売り上げの方が大きい。海外旅行のイメージが強いが、売り上げの比率は国内6、海外4だ。

――さて、16年はどんな年になるだろう。

藤田　ディズニーシーの15周年は大きな目玉だ。ディズニーランド自体の集客力は依然として大きいし、東京地区への集客も規模が大きい。北海道新幹線については、函館までの開業ではあるが、大いに期待している。

――東京から新函館北斗まで4時間2分だが。

藤田　新幹線の恩恵が大きく行き届かないような道央、道東はこれまでと同様に飛行機利用が多いので、しっかりやらなくてはいけないと思う。

白水　北海道新幹線にはすごく期待している。どれだけ人が流れるか分からないが、JRグループのDCを通じて「北海道」という言葉がたくさん出てくる。北海道という言葉が全道の販促効果につながると見ている。飛行機も当然恩恵を受けるはずだし、エア・アンド・レールという展開をすれば、需要を吸収できると思う。ディズニーシーとUSJは間違いなく追い風だ。中国四国地方の「瀬戸内芸術際」もインパクトがある。訪日のお客様に支持され、特に欧州からのお客様に人気がある。日本人を目覚めさせてくれるのではないかと期待している。全国的にあまり穴がないのではないかと期待を込めて思う。16年も引き続き、国内旅行の需要は堅調だ。

藤田　16年は昨年ほどシルバーウイーク（SW）の日並びが良くないので、その影響がどう出るか。間違いなく9月の需要は落ちるが、7、8月が復活するのか、10月くらいに伸びがあるのか、計画策定に担当者が苦慮している。

――インバウンドはどのように動くか。

藤田　昨年のような1・5倍とか2倍というような伸びまではいかないと思う。ただ人数は間違いなく増えて、2千万人は突破するだろう。2千万人からどこまで上積みされるかだ。大都市圏中心、ゴールデンルート中心だったのがどこまで地方に足を運んでくれるかそこに注目したい。

白水　増えることは間違いないが、昨年ほどの伸びを示すのかどうかは分からない。インバウンドは細々とやっているが（笑い）、20年までの計画値は5倍にしようという計画だ。もともとの数が少ないが、いまの取扱額20億円を100億円まで持っていく。頭が痛いのが宿泊施設の確保ができないこと。大都市圏では解消できないので、JALさん、JRさん、そしてANAの力で地方に宿泊してもらうしかない。大都市圏ではいくらホテルを建てたところでプラスにはならない。

――民泊が政府主導で進められているが。

藤田　問題はいろいろある。まず環境をきちんと整備し、お客様の安心、安全を担保した上で旅を提供する義務がある。官民あげて仕組みを作る必要がある。

白水　私はJATAの訪日委員会に席を置いているが、先頃田川博己会長名で観光庁に要望書を提出した。民泊そのものを否定することはできないが、旅行業者として、しっかりと安全を担保して扱えるような仕組みでないと積極的に関わるのは難しいと思う。これまで旅館・ホテルは厳しい旅館業法のもとで営業してきており、公平な環境作りをしなくてはいけない。ことを急ぎ、何か起こったら逆にイメージが悪くなる。その前に手を打った方がいい。

□■□

――16年度の重点事業計画は。

藤田　造成においてはJALスポンサー契約であるTDSやUSJの15周年企画など話題になるような素材を活用し、さらに冒頭で話した〝こだわり〟の企画を拡大していく。販売では旅行会社様のカウンターからネット販売へ、中でもDPへのシフトが進んでおり、結果、パンフレット商品が減少する傾向にあるが、16年度においても旅行会社様にメーンで販売していただくパンフレット商品とDPの両輪でやっていくことだと考えている。

白水　15年は「女性」に特化した商品開発を行い「Decollage（デコラージュ）」という女子旅にこだわった商品を造った。フランス語で「テイクオフ（離陸）」という意味だ。社内プロジェクトを立ち上げ、若手女性社員だけで造った商品だ。20代から40代をターゲットに、パナソニックの商品とコラボするなどした。まだまだ知名度が低いので反省すべき点は多いが、下期に少し改善をして、バージョンアップしたものは消費者の食いつきがいい。進化させていきたい。

ただ単にどこかを回る旅では消費者は満足しない。ツール・ド沖縄や瀬戸内しまなみ海道サイクリングなど自転車を絡めたツアーや、マラソンなどのスポーツを絡めたツアーなど、目的をしっかりと持った商品を開発、販売していかないといけない。地方自治体から「こんな商品を造ってほしい」というリクエストもこれから増えて来るだろうから、対応できるようにしないといけない。

当社は自社のカウンターが一つもない。一生懸命売ろうと思っても、自分たちで売れないもどかしさがある。DPは自分たちの売り場としてしっかり整備するが、リアルのマーケットの方がまだ圧倒的に大きい。販売面で旅行代理店とどう協力しながらやっていくかが鍵になっていくので、旅行代理店のカウンターセールスのスタッフとコミュニケーションを図りながら売っていただくことにも力を入れていく。

――地方創生をキーワードとした、地方自治体との連携は今年も続くか。

藤田　地域の活性化はキャリアの使命だ。JALと連携しながら、自治体との関係強化に積極的に関わっていく。ふるさと割は今年どうなるか分からないが、一過性で終わらせてほしくはない。いずれにしろ、地方のいいところを紹介していただいたり、我々も探して日々の活動の中でPRしていかないといけない。

白水　ANAのテイスト・オブ・ジャパンと連携しながらやっていく。全国に支店を持つ航空会社は地方自治体との関係が非常に深い。その意味で我々は一般の旅行会社とは位置付けが違う。地方自治体の人と話していても非常に期待の高さを感じる。何としてでも送客しないといけないという使命感もある。最近は特にそう感じる。温泉県（大分）やうどん県（香川）に代表されるように、いろんな自治体が知恵を出しながら、どうやって自分たちのところに連れてこようかとアピールされている。協力しないといけない。

――17年にはJR西日本や、東日本が豪華寝台列車を走らせる。鉄道が観光を強く意識しているようだ。

藤田　とてもいいことだ。乗り物好きな人は多く、空と陸をうまく組み合わせることで需要が開拓できる。東京から飛行機で九州に行って、「ななつ星」に乗って飛行機で帰る商品もあるし、そういう商品はまたよく売れる（笑い）。一緒に盛り上げることができると思う。

白水　私も大歓迎だ。どんどん作ってほしい（笑い）。当社でも国内ではなつ星を使った商品を過去何度か販売したが即売し、圧倒的な人気だ。私は福岡支店が長く、なつ星を作ったJR九州の唐池恒二社長（当時）をよく存じ上げているが、すばらしい人だ。列車に客をとられて飛行機が困るかと言えば、そうではない。なつ星に乗るため、飛行機を利用して九州に行かれる方はたくさんいる。北海道新幹線も大歓迎だ。新型列車の導入は全くマイナスには思っていない。

――格安航空会社（LCC）との関係は。

藤田　当社はLCCを意識したことはあまりない。マーケットが違う。例えば、ホテルパックだと半分ビジネス需要でエア・アンド・ホテルだと競合はあるかもしれないが、企画商品の中では意識したことがない。

白水　お客様の選択肢が広がった。グループにはバニラ・エアやピーチがあるが、LCCを使われる方は飛行機オンリーで、そこにOTA（オンライン・トラベル・エージェント）で宿泊を組み合わせてというのが多いと思う。LCCのおかげで需要の喚起があると思うので、競合にはなってない。

□■□

――商品造成には旅館・ホテルなどの協力が欠かせない。どうやってウィン・ウィンの関係を作っていくのか。

藤田　当社には「ジャルパック会」いう組織があり、全国の5地区で組織されている。インバウンドの増加で恩恵を受けている旅館・ホテル様も増えているが、総じてまだ十分満足のいく内容ではないようだ。お互いがさらにウィン・ウィンの関係になることをやらないといけないと思う。我々からすれば、貴重な部屋をお預かりして、確実に販売していくことに尽きる。さらに、これからは共同でプロモーションをやっていくような関係であってもいい。どうすればもっと増販できるか、パンフレットやネットでの見せ方や表現の仕方について両者で共に考えるのも良いかもしれない。旅館・ホテルだけでは需要開拓できない部分を、いかにお手伝いできるか。今後さらに工夫していく。

白水　契約施設数は約5千軒くらいだ。旅行会社はどこでも一緒だと思うが、仕入れるものがあって初めて商品になる。まさしく〝宝物〟だ。その宝物である、預けていただいている部屋を一つでも多く売り切るかが大切だと思っている。いただいているアロットを売れなかったら返すということは、施設にとっては迷惑な話で、お預かりしている以上はしっかりと責任を持って売る。役割をしっかりと果たしたい。仕入れ機能は東京で一元化している。沖縄から北海道まで少し離れているので、施設との情報の交換やコミュニケーションが疎遠にならないように、しっかりと情報収集し、どういう要望があるかをとらえて、販売につなげていきたい。

――DPの今後の展開は。

藤田　DPの数字を上げるためには、ユーザビリティーの改善が必要だと思う。JALDPでは14年11月からパンフレット商品との素材の共有化を開始し、15年5月にサイトをリニューアルした。その結果、お客様のユーザビリティーが上がり好評を得ることができている。今後は施設の皆様にとっての使いやすさを追求し、入力の仕方、プランの追加方法の改善を加えながら、作り込んでいくことだが必要だと思う。

――DPの利用者は若い人が多いのか。

藤田　最近は確実に増えている。意外とビジネスで使っている方も多い。エアとホテルを組み合わせて、出張の時に使っているようだ。スマートフォンの利用率も上がってきている。土、日曜の利用が増えてきているなど変化が起きている。マーケティングとしても活用できる。

白水　DPは早くから取り組んでいるので、他社よりは効率はいいと思う。確かに伸びているが、DPを好まれる方と、そうでない方がいる。DPはビジネスや観光のどちらからもご利用いただいている。一方で、パンフレットじゃないと買わない方もいる。現状はその方が多い。DPはもちろんこれからの販売のチャネルとしては大事な一つだが、リアルと共存していかないといけない。

□■□

――休日の過ごし方は。

藤田　自分の趣味を語るのは非常に恥ずかしい（笑い）。私は学生時代から合唱をやっており、いまでも年末は「第九」を歌う。自分の時間がなくなってきたので昔ほど力を入れておらず、自分のペースでできるような活動しかいまはやっていない。前は東京交響楽団の合唱団に入ったり、気合い入れてやっていた時代もあった。

自慢話になってしまうが（笑い）、2年前札幌にいた時、札幌ドームでの日ハム対西武ライオンズ戦で国歌斉唱をやった。観客は3万5千人、テレビ中継もされていたのでグラウンドに足を踏み入れた瞬間は緊張したが、何とか歌うことができた。いい思い出だ。合唱は細く長くやれればいいなと思う。

白水　ライフワークみたいなもので100キロウオークを続けている。昨年も大会に出た。福岡県北九州市の行橋から大分県の別府まで100キロを一昼夜かけて歩くもので、10月の3連休の初日にある。社員にも参加を呼びかけたがだいたい「とんでもない」と言う返事。1500人の社員全員にメールを打つ。その後私が職場にいるとみんな目をそらす（笑い）。説得する文句は「人生は長い。80歳になって死ぬだろう。80歳にならないと人間死なない。その頃にならないと人生が分からないものだ。辛いことがあったり、楽しいことがあったり、それが人生だ。100キロウオークは1日で経験できる。だから参加してみないか」と。

結局50人ほどで歩いた。終わって後に「どうだった」と聞くと「おっしゃる意味がよくわかりました」という。チームワーク作りとか、苦しい時もがんばれば乗り切っていけるとか、仲間がいるから助け合っていけるんだとか、実体験として同じ会社の仲間と共有できるのがいいところだ。7回大会に出たので、あと3回は出たいと思う。10回まではがんばろうかと。それ以上は軟骨がなくなるかもしれない（笑い）。