週刊 観光経済新聞
宿泊・旅行業・運輸・自治体（観光全般）

第2部

JTB旅ホ連 総会開催記念特集

「ならではの価値」創造を

宿泊4500億円再チャレンジに協力

JTB協定旅館ホテル連盟の2019年度の通常総会が6月12日に東京都新宿区の京王プラザホテルで開催される。この総会を前に今年も、JTBの髙橋広行社長とJTB旅ホ連の大西雅之会長が対談し、意見を交わした。髙橋社長は宿泊販売目標4500億円の達成に向け「一緒に『ならではの価値』を創造しよう」と呼び掛け、大西会長は積極的な協力を約束した。（東京都品川区のJTB本社で）

――（司会＝編集部・板津昌義）18年度の国内旅行の市場環境はどうだったか。

髙橋　昨年の振り返りの前に、18年度に発生した北海道胆振地震や西日本を襲った集中豪雨など、日本列島を襲った多くの自然災害に被災された方々に心からお見舞い申し上げる。JTBグループとしても復興への支援を継続していく。18年度の国内旅行市場はこうした自然災害の影響が極めて大きく、JTBの国内旅行販売も厳しい状況が続いた。そのような中でも訪日外国人旅行者数は伸び率こそ鈍化したものの堅調に推移した。

大西　16年の熊本震災から続く自然災害を振り返ると、どの地域が、いつ災害に見舞われても不思議でないように思う。昨年は国のふっこう割を通じてのJTBの支援、各地の災害復興で先頭に立ち、さまざまな支援策をリードしていただいた。JTBの皆さまには改めて感謝申し上げたい。多くの災害からの復興を重ねるなかで、対応のスピードや内容も進歩してきている。お陰でやっと業界も立ち直りつつある。

昨年の数々の災害は、ハイシーズン、夏秋の旅行申し込み時期に重なり、被災した会員施設はもとより、JTBの販売にも大きな影を落としたことは、大変残念に思う。両輪のパートナーとして、今年度はこれまでにも増して宿泊増売に邁進（まいしん）したい。

――その環境下、JTBの国内旅行の販売状況はどうだったのか。

髙橋　肝心の宿泊販売は、4350億円を目指して進んできたが、目標未達成で終わる可能性が高い。目標は旅ホ連の皆さんにとっても重要な宿泊販売目標、4350億円が未達になる見通しということで、とても残念だ。

髙橋社長が言われる「第三の創業」というのは経営の大転換で、大きな身を切る改革だ。昨年度はそういう痛みを伴いながら新しい環境に適応するという年であったのだが、未曽有の災害が起きてしまった。スタートから厳しい状況だということは、昨年度内ひしひしと感じていた。

だが、JTBは今、改革を進めながら、どうしてこのように難しい状況にあるのかもしっかりと把握し、19年度の販売に邁進している。

――19年度の国内旅行市場をどう捉えるか。

髙橋　今年は国内旅行については環境的にはおおむね良好だ。ゴールデンウイークは10連休の成果があった。年末年始も9連休と日並びが良い。そして今年は「グローバルMICEイヤー」と言える。ラグビーのワールドカップをはじめ、G20サミットやそれにひも付くいろいろな各種大臣会議などが全国各地で開催される。天皇即位の正殿の儀も10月に行われるが、そういうことも含めて、全世界からMICEを通じて日本に人が来るので、宿泊拡大のチャンスとなる。

大西　今年から来年まで人々の気持ちを大きく動かす、さまざまなイベントが連なっている。髙橋社長が常々言われているこの「黄金の時」に、JTBと共に増売を進められるよう旅ホ連も頑張っていきたい。

髙橋　右肩上がりで伸びてきた訪日インバウンドは、今年もさらに伸びると見ている。来年の目標である4千万人も射程に入ってきた。そういったことを含めて言えば、昨年は苦戦を強いられた国内旅行だが、今年は好材料がそろっている。

ただ、旅行の中身、質が相当変わってきている。一つは、価格志向と品質重視の二極化が進んでいること。低価格、あるいは単品販売の商品はさらにウェブ化していく可能性がある。一方、旅行会社がこれから強化していかなければならない企画商品は付加価値を付け、店頭でお客さまにしっかりコンサルをして販売するようにしていかないといけない。

もう一つは、喫緊の課題と受け止めているのだが、「ダイナミック化」だ。交通や宿泊施設、入場箇所が価格変動制になってきて、これに対応した売り方や商品開発をどう行っていくか。これはもう待ったなしで、われわれリアルエージェントに突き付けられている課題だ。商品展開を図るにはダイナミック化に対応した販売システムを作らないといけないので、国内旅行も海外旅行もその開発を急いで進めている。ダイナミック商品はウェブ販売が中心となってくるので、今まで旅行会社が展開してきた料金固定型のパンフレット中心の販売手法は抜本的に変えざるを得ない。

大西　JTBは速いスピードで改革を進めている。大きな変化が起きているという危機感は、われわれ旅ホ連も同じように共有しており、今のJTBのいろいろな改革にしっかりと付いていくことが今年の課題だ。JTBの改革の中でもダイナミック化は本当に一番注目し、期待している。これだけ旅行業を構成するプレイヤーの販売方法や価格が変化している中で従来の手法では成り立たなくなる。JTBのダイナミック化へのスピードにわれわれがしっかりと付いていくことが大事だ。

少し別の観点での価格の問題だが、日本の宿泊施設の価格は低すぎる。この業界は労働生産性の低いサービス業の5分野として国の指定を受けており、しっかり改革しなければだめだと言われている業種だ。私も自分の旅館でいろいろ試してきて分かったが、千円上げるだけで経営が大きく変わる。そうすれば自力が付き、魅力アップや施設の更新などさまざまなことに向かっていける。業界としてそういう動きをしていかなければならない。

髙橋社長が「今年はいいぞ」とおっしゃる状況にあるので、旅ホ連はパートナーとしてJTBのお客さまをしっかりと迎える準備を進めていく。

JTB協定旅館ホテル連盟
会長　大西雅之氏

トップ対談

JTB
社長　髙橋広行氏

ダイナミック化への対応を加速

――19年度のJTBの宿泊販売の目標と取り組みを聞きたい。

髙橋　今年はわれわれの悲願である4500億円にもう一度チャレンジしたい。17年度にチャレンジしたが、少し及ばなかった。18年度は旅ホ連の皆さんに「一度、バーを下げたい」とお願いして4350億円の数字を掲げて取り組んだが達成できなかったので、今年は不退転の決意で4500億円を目指していきたい。環境的には先ほど言ったように良好なので、われわれが進めている商品改革や販売改革を進めていければ、十分達成できると確信している。

商品改革（売りモノ改革）では、一つにはダイナミック化への対応を加速させる。ダイナミック化できる販売システムの構築を急ぎ進めているが、並行して商品についても準備を進めているところだ。

企画商品「エース」の改革も進めている。価格志向と品質重視に完全に二極化しているので、「ならではの価値を持った企画性のある商品」をエースだと位置付ける。企画性の低いものはウェブ販売にシフトする。大西会長が言われたように、少し値段を上げるだけで全く収益性が変わる。お客さまはそれに価値があると思えば買っていただけるので、お客さまに価値を見いだしてもらえる内容の商品をエースとして展開できるかが鍵だと思っている。一例を言うと、投資をして大阪のUSJでエースのお客さまだけ待たずに優先入場できるという権利をセットした商品があるが、高くてもそれだけの価値があるとお客さまに認めていただけるような、「ならではの価値」というものを旅ホ連の皆さんと一緒に作っていって、新生エースを築き上げたいというのが二つ目だ。

大西　JTBは、難しい状況の中、5年連続で宿泊販売4千億円を超えている。4500億円への再チャレンジには、ぜひ協力したい。ダイナミック化については、旅ホ連としても昨年の総会などで「これが、強いJTBの今後の売りだ」というメッセージを発信したが、まだ認知度が低いと感じている。強化されたダイナミックJTBが数多くのお客さまから支持されることを願ってやまない。エースの「ならではの価値」を、旅館・ホテル単体で作り上げるのは難しいが、地域という形であれば実現できる。ここは知恵の出しどころだ。髙橋社長が「一緒に考えていこう」とおっしゃっている。JTBからご送客いただくだけではなく、「ならではの価値」をJTBと共に作っていくという発想が非常に大事だ。われわれ会員が一番求めているのは、JTB幹部の皆さん、現場の皆さんと、価値あるコミュニケーションを持つことだ。ここ2年、コミュニケーションミーティングなど、そういう機会をいろいろな形で作っている。地域振興や地域のリーダー作りに関しても、JTBの力を借りて進めている。そのような機会を通じて、対話を積み重ねることが、「ならではの価値」を作っていくポイントだろう。

髙橋　お客さまの購買行動を中心とした市場の変化に対応していくために、マーケットイン思考に基づいて、ウェブ販売をさらに強化していくことも急務だ。具体的には、アゴダ社との戦略的業務提携に基づき、宿泊販売の拡大と仕入業務の高度化を実現させる。

まずは、アゴダが保有する高いIT技術をわれわれの旅行サイト「るるぶトラベル」や訪日旅行サイト「JAPANiCAN」に導入して、この2サイトの顧客体験価値を一気に高める。現在その開発を進めているところで、今年の末にはカットオーバーできる予定だ。

次のフェーズで新たな情報管理ツールを開発し、日本にローカライズしたコンサルティング営業を実践して、旅館・ホテルの販売と利益の拡大に貢献していく。この取り組みは、両社が持つ強みを生かしたものであり必ず成功させる。

販売改革（売り方改革）は、ウェブ販売の強化もあるが、今、一番強化しているのが、店舗での売り方改革だ。予約制やお客さまに応じたステージ制を導入して、お客さまとの関係性強化を進めている。また、これまで受け身でやってきた店頭営業において、渉外機能も一部導入している。それから、有人店舗の一部で、離れた場所にいるオペレーターと二つのモニターを通じ、旅行相談ができる「リモート接客システム」を試験導入している。リモート接客ながら、リアル店舗で接客を受けているかのような場を創出できるものとなっている。例えば、ホテル単品などは、このシステムにお客さまを誘導する。これが有効だという判断ができれば、これから大々的に広げていく。

以上のようにわれわれの改革も進めつつ、19年度は国の「ナショナルパーク化」施策に同調する形で、上期の地域活性化キャンペーン「日本の旬」は全国8カ所の国立公園を対象として取り組んでいる。これまで特定のエリアを対象としてきたが、今回初めての取り組みだ。下期は10月から半年間、沖縄を対象に取り組む。

大西　JTBが海外の進んだノウハウをアゴダから取り入れて作る新サイトでは、日本の旅館が適合しやすい仕組みになると聞いている。これは画期的だ。JAPANiCAN、るるぶトラベルが強力なサイトに成長することを旅ホ連は期待している。

売り方改革のステージ制導入では、JTB社員の皆さんに、お客さまへのコンサルの中で、「お勧めするべき旅館・ホテル」として認識していただけるよう、質の維持向上がわれわれに求められると思う。いずれにしても進んで、乗り越えてゆくべき課題と思う。

国立公園の「ナショナルパーク化」には、その考え方への旅ホ連会員の理解と協力が必要だ。インバウンド向けの考え方ではあるが、そのまま日本人観光客にとっても、価値ある取り組みだ。地域が整備され、栄え、魅力を放つことにより、結果として宿泊増売につながる。

上期「日本の旬　国立公園」の販売を皆で盛り上げ、余勢を保ったまま、下期の「日本の旬　沖縄」へと続くよう協力したい。

相互の連携について語り合う両者

株式会社
JTB総合研究所
JTB Tourism Research & Consulting Co.
代表取締役
社長執行役員
野澤　肇
〒105-0014
東京都港区芝 3-23-1 セレスティン芝三井ビルディング 12 階
TEL：03-6722-0700㈹
FAX：03-6722-0753
www.tourism.jp