JTB旅ホ連特集

山北JTB社長×宮崎JTB旅ホ連会長 対談

11面の続き

次への継承、発展に課題解決が不可欠

■旅ホ連とJTB

――JTB旅ホ連は今年、設立70年を迎える。

宮崎　私は70歳で旅ホ連と同い年、感慨深いものがある。日本交通公社の時代からJTBと共に歩み、協業を重ねながら価値ある経済団体として今に至っている。70周年の節目に当たり、設立の原点に立ち返る必要がある。70年前の1956年、「もはや戦後ではない」と「経済白書」に書かれた年だが、全国の旅館・ホテルが組織化され、「これから新しい観光産業をつくっていこう！」と、JTBと一緒に立ち上がった。

設立当初の方針は、JTBと旅ホ連会員との「共栄・相互理解・コミュニケーション」によって、お客さまに質の高い旅行を提供し、旅行文化の向上のために一緒に活動する、ということだった。どちらかがこの精神を逸脱するようなことになれば、存在意義は失われるだろう。したがって先人が築き、つなげてきたこの設立の精神は絶対に忘れてはならない。旅ホ連は何のためにあるのか、誰のためにあるのかということをもう一度考える必要がある。

今、旅ホ連は「あるべき姿」として、「四方良し」を掲げている。すなわち、お客さま良し、地域良し、JTB良し、そして、旅ホ連会員良し。設立の精神に通ずるこの「四方良しの精神」で、ツーリズム産業の持続的な発展を成し遂げたい。70周年を機に、全国52支部、3500会員を挙げて、JTBとの「戦略的パートナーシップの深化」をさらに推し進めていく。

――「四方良し」に加えて、旅ホ連がうたう「旅のチカラ」「幸福創造産業」とは。

宮崎　宿泊業は、地域の文化と暮らしを守りながら雇用を創出し、地域経済に循環をもたらす役割を担っている。災害時には防災拠点にもなる。かつての宿泊業は「お迎えして、お送りする」のも仕事だったが、これからはお客さまの人生の一部に、その地域を何らかの形で刻み込むことが仕事になるのではないか。

旅ホ連では「旅のチカラ」は、文化、交流、経済、健康、教育、環境、そして幸福、この七つの分野に及ぶと定義している。単なる経済活動を超えて、宿泊産業、ツーリズム産業をこの「旅のチカラ」で、世界で最も人間らしい喜びを創造する「幸福創造産業」へと進化させたいと考えている。

山北　設立70周年、誠におめでとうございます。長きにわたる歴史のなかで、JTBと共にさまざまな取り組みを進めてこられたことに深く感謝申し上げたい。旅ホ連が、JTBとの「戦略的パートナーシップの深化」を基本テーマに掲げていらっしゃるように、両者の関係性をさらに発展させていくことが極めて重要だと考えている。

現在、旅ホ連とJTBの協業は、各地に魅力的なコンテンツをしっかりつくる、マーケットに効果的にアプローチし、それぞれのソリューションを開発するといった、共に考える形へと進化している。その成果の一つが、新たな国内客室管理ツールへの移行であり、宮崎会長がおっしゃる「令和の大改革」に当たる。これはJTBから客室の提供をお願いし、それをいかに販売するかという単純な話ではなく、マーケットを的確に捉え、いつ、どのような販売チャネルで、どのような価格で販売していくかという宿泊施設の経営に資する視点に基づいて考えられたものだ。このような「共に考えていく」という姿勢から、新たなコラボレーションが生まれるものであり、これをさらに進化させていく必要がある。

――一方のJTBは、今年1月、2035年に向けたグループの長期ビジョン「OPEN FRONTIER 2035」を発表し、さらなる発展へと歩み出した。

山北　長期ビジョンでは、JTBグループのありたい姿を「高い専門性と洞察力で世界をつなぎ、つくり、つなげ、感動と幸せで人々を満たす『新』交流時代のフロンティア企業」として定めている。重要なのは、AIが社会のプラットフォームとなる時代において、人の価値に改めてフォーカスを当てるということ。交流の価値がますます高まるなか、わたしたちが目指すのはウェルビーイング、すなわち人々の心豊かな生活の実現だ。

そのために、JTB創立114年の歴史のなかで培ってきた洞察力と専門性、そして交流を創造する力である「交流創造インテリジェンス」を進化させていく。デジタル基盤の上に人の力を生かすとうたっているが、実際にはデジタル分野への注力をかなり強化していく必要がある。

これまでにJTBグループの社員が蓄積してきたさまざまな経験値や、体験に基づいた重要な知見をデジタル基盤の上で体系化し、可視化していくことが重要だ。人材育成においても、例えば、営業や仕入の現場の力を形式知化できなければ、OJT（On the Job Training）に頼るしかなく、知識やスキルがなかなか継承されていかない。どのように系化しサービス提供方法のかに継承していくかは大きなテーマだ。

マーケットとデスティネーションのマッチングに関しても、JTBトラベルメンバーの会員数は現在1700万人を超えているが、この顧客データを商品とより効果的にマッチングさせる形に、データの活用方法を進化させていく必要がある。旅ホ連の会員施設との関係では、JTBにおける宿泊販売を増やすことはもちろん重要だが、宿泊施設の直販であっても、JTBビジネスイノベーターズがソリューションを提供しているように、JTBが関与できるほどのマーケットに対する深い知見をしっかりと持ちたいと考えている。

――長期ビジョンでは、訪日を含むグローバル事業の比率を事業利益ベースで現在の22%から35年に50%に引き上げる目標を掲げている。

山北　日本は豊かな観光資源と、質の高いおもてなしを提供しているが、世界のマーケットを相手にする上で、世界で起きている事象や各国の文化に対して、これまでやや無頓着だったと感じる。世界の人々がどのような生活を送り、どのような価値観を持っているかをグローバルな観点で理解するインテリジェンスが不可欠だ。昨年、世界最大級のツーリズム産業BtoBメディアである、ノースター・トラベル・グループをJTBグループに迎え入れたが、このような海外ネットワークを通じて世界中で蓄積されている情報のエッセンスを活用し、日本の観光の在り方に生かしていく流れをつくっていきたい。

会員数拡大へ連携強化
宿泊販売のシェア維持拡大

■旅ホ連の課題

――旅ホ連の発展に向けて解決すべき課題は。

宮崎　先を見据えた事業展開のために数は力であり、会員数の減少、JTB宿泊販売における会員施設シェアの低下、それがもたらす定率会費収入の漸減傾向は喫緊の課題だ。JTBのお力添えをいただきながら、この問題に対応していきたい。旅ホ連とJTBの間には、JTBが会員施設に協力を求めることとして「新・4つのお願い」があり、連携、協業の基礎となっているが、2026年度の事業計画案には、旅ホ連がJTBグループに協力を求めることとして「2つのお願い」を初めて盛り込んだ。お願いの一つ目が会員数の拡大に向けた連携強化、二つ目が宿泊販売における旅ホ連会員施設シェアの維持拡大だ。

旅ホ連の事業軸は「宿泊増売」「地域振興・観光振興」「人財育成」「組織強化」の四つの柱で構成されているが、第一義は「宿泊増売」だ。宿泊増売については、2026年度に前年度比3%増の4500億円の目標を掲げているが、その先の2028年度には5千億円の目標を一緒に達成したい。「2つのお願い」のなかでも、旅ホ連から宿泊増売に向けた連携を呼び掛けているが、旅ホ連として大事なのは、送客してもらうという意識から、JTBと共に自らお客さまを創るという意識への転換だ。これが「戦略的パートナーシップの深化」につながる。

山北　やはり宿泊販売を伸ばすことが重要だ。5千億円という目標があるが、この販売ボリュームをしっかり確保することをベースに、戦略的なパートナーシップの深化を通じてさまざまな付加価値をつくり出したい。

宮崎　宿泊増売に関しては、新たな国内客室管理ツールの導入を「令和の大改革」と称して2年がたつが、最適運用による宿泊販売の最大化は、いまだ必ずしも成功しているとは言えないのが現状だ。

一方で、中部支部連合会は地域独自の取り組みで成果を上げている。年末年始やゴールデンウイークなどの特日に販売機会を確保することと、参画施設の安定的な予約・収益向上を図ることを目的に、相互に期日を設けて売り切る仕組みをつくり、店頭を中心にお客さまへの販売促進につながり、さらなる付加価値へと発展していく。この組織は、そのための組織であって、JTBのために存在するわけでも、旅ホ連だけのために存在するわけでもない。関わるすべての皆さまが共に発展していくための組織だ。

その価値をより多くの皆さまに感じていただけるような活動を、今後さらに強化していく必要がある。「戦略的パートナーシップの深化」のもと、価値創造の活動を共に推進していくという関係性を、これから二層発展させていきたい。会員施設はもちろんのこと、まだ旅ホ連に加盟されていない宿泊施設にもぜひご参加していただき、共に未来を築いていきたい。

宮崎　JTBグループの交流創造事業のキーワード「つなぐ・つくる・つなげる」は、旅ホ連との親和性が非常に高い考え方だ。まさに70年間、この姿勢で進化してきたと考えている。70周年を機に、未来への発展を確かなものにしようと、事業計画策定の前提となる「中長期にわたる考え方」（案）も策定した。その考え方の基本は、JTBとの戦略的パートナーシップを深化させ、今後も事業の第一義を宿泊増売とし、持続的に投資を行い、拡大再生産の循環をつくっていくことだ。この先80年、90年、100年と、次の世代につなげるためにも、JTBとの連携を今後も拡充していきたい。JTBグループ、会員施設、関係者の皆さまには、今後もご支援、ご協力をお願いしたい。