近旅連総会特集

「選ばれ続ける企業」へ

KNTツーリスト・伊藤 淑雄社長に聞く

日ごとの売り上げ重視 会員に毎日「クーポン」を

昨年の事業再編により、KNTグループの店頭販売部門として新たなスタートを切ったKNTツーリスト（KNTT）。昨年の取り組みを振り返り、今年はどのような事業を展開していくのか。近旅連とのかかわり方も含め、伊藤淑雄社長に話を聞いた。聞き手は本社編集部・小林茉莉。

（KNTT本社で）

――昨年はどのような取り組みを進めたか。

「この会社がどのくらい力があるのかを確認する1年だった。その中で『見える化』したさまざまな状況への対応を行った。まず、営業所の大幅なビルド＆スクラップをした。昨年1月に269店あった店を、23店舗減らす一方、12店舗増やし、この1月1日までに258店とした。ロケーション、地域の民力などを検討し、閉店、改装、移転等を実行することで店舗陣容を固太りさせた。また生産性を意識し、各店舗の営業日・営業時間の見直し、要員体制の見直しを行った。

特に要員については営業所の実力以上の配置が多かった。現在社員は、1年前から71人減の1758人。ある地方の店では、要員を半減しても効率化を進め、売り上げを維持したところもある」

「旧KNT、旧TS（ツーリストサービス）、旧まるひろ間の人事交流を、特に所長・店長を意識して進めた。今年が間断なくスタートするように、異例の10月1日付で、約半数の130店舗の所長・店長を変えた」

「『見える化』した課題に対し、かなり早め早めに手を打てたと考えており、手ごたえはあった」

――今年の営業方針は。

「09年は景気の減速がはっきりと現れる。そしてどのような形でいつ回復に向かうのかは、今のところ誰も予測できない。『全治3年』という言葉もあるが、しばらくは無理と考え、淡い期待を持たずに日常の活動を『安心して働ける』ということでもある。また理念である『お客さまに選ばれる企業になる』も『選ばれ続ける』とし、選ばれるためにはどうするかを常に考えていく意志を出した」

「力を入れたいのは、KNTカード会員の積極的な募集活動だ。経営の課題として『カード利用による加盟店手数料』の増大があり、この対応策として自社カード使用率の大幅アップを狙う」

「景気は『波』だ。今はどこまで続くか見えないまま沈んでいるが、いつかは必ず上昇する。それまでは社員力、店舗力、商品力を強くするいい機会であると考えている」

――店舗展開は。

「引き続き営業所のビルド＆スクラップを行う。4月までに2店閉め、4店開く。開店するのはショッピングセンター（SC）が多い。まだまだSCは集客力がある。ただ新規SCができにくい状況なので、既存SCの洗い直しや増床するSCなどを狙う。また4月には神田に路面店舗を出す。ある専門学校とのコラボレーションである。今コンセプトを固めている」

――店頭社員の資質向上についての取り組みは。

「社員はみな一生懸命コツコツと行っていくよう、全社員に指示している。その点、店頭対面販売はコツコツと少しずつ確実に積み上げていく業態であるので、違和感はない。『日商』をキーワードに1日の売り上げ目標とその作り方を全ての営業所で追求していく」

「今年から当社の第1次中期経営計画が始まった。テーマは『安定した利益を創出できる経営構造への変革』だ。安定的であることは社員にとってやっている。実践的な対策としてOJT（オン・ザ・ジョブトレーニング）を重視している。当社は全国散在のうえ、人数が1ケタの店舗がほとんどだ。そこで所長・店長には、2年目までの社員に対して週何回か1対1で『今日はどんな1日だったか』を尋ねる10分ミーティングを行うよう指示している。難読地名などの聞くに聞けないことやお客さまとのやりとりなど、その日不安に感じたことをOJTによって解消することで、長く勤めることを阻む『阻害要因』を取り除きたい」

「また昨年4月にオープンしたSNSを使った『未来委員会』も活発化しており、期待している。約1千人の社員が委員になっている。4月にオープンしたが、情報の共有化、そして『Q&A』の活用により全国の社員が相互に助け合い、現地情報の交換などを行っている。

昨年後半からは立候補した46人の社員が、4つのテーマ（電子カルテ・個人契約高・登録顧客・社内交流）について公開議論しており、多くの社員が傍聴している。2月9日の全社会議の朝を使って、メンバーが初めて顔を合わせてリアル会議を開いた。それぞれのテーマは3月までに答申される。このような社員の自主的な動きが全体を強くしていくはずだ」

――旅連会員との連携は。

「同じグループ会社であってもKNTツーリスト（KNTT）は他社であり、旅連はKNTの旅連だ。昨年1年は会員さんにも遠慮があったように思う。『宿泊』がなければKNTTの商売は成り立たないので、宿泊販売のためには、どんなことでも考えていきたい」

「昨年山梨・石和地区の旅連の方々が中部地区でキャンペーンを仕掛けられた。KNTT中部も力を入れ、一定の成果を出し、石和の皆さんも驚いていらした。昨年9月には中部地区の所長会議を石和で行い、周辺の視察も実施した。大仕掛けのキャンペーンではなく、このように、支部や地区など、社員にも徹底できる範囲の規模の地域販売促進を全国各地で行いたい。旅館さんは自分の宿にどのあたりから多く人が来ているのかをご存知なので、伸びている地区については教えていただきたい。そうすれば、その地区に対しミニキャンペーンなどでアピールできる」

「当社は大きな団体は送れないが、当社発行のクーポンが旅連会員さんの宿泊施設に毎日、できれば複数枚届くことを目指して宿泊販売に取り組んでいく」

旅連との深い絆に感銘

トップには明るさ必要

吉川氏　西野目氏

（3面から続き）

吉川　現在「旅の発見」には、2万件以上のプログラムを掲載しており、業界ナンバーワンの規模だ。また観光圏整備計画により、圏内の旅館や旅行業者が地域で商品をつくり販売できるようになったことも追い風だ。観光圏の取り組みと「旅の発見」をつなげればシナジーを出せるはず。これからは地方の観光資源の発掘と開発が非常に重要になってくる。

――インターネット市場の可能性について会長はどのように考えているか。

西野目　ネット市場は現在伸びが鈍り、踊り場に来ている。だが右肩上がりであることは確かだ。これまではビジネス関連の宿泊予約などで大きく伸ばしてきていたが、最近はリゾートのホテル旅館もかなりの割合を占めている。比較的安価な宿泊に限らずいい旅であれば売れており、企画力が収益につながっている。

私のところでも高額な宿泊プランをネット上に公開すると、高いものの方から売れていく。ネット画面ではいろいろな情報が網羅されており、お客さまが商品に近い。

ネットであれば費用も手数料も安く抑えられる。おそらく旅館・ホテルは今後、ビジネスをネット上にシフトしていくのではないか。ただし自社HP含め営業などを一切せず、すべて旅行会社にお任せする、その代わり手数料20％でも構わないという考え方もあるだろう。

――会長はKNTのいいところ悪いところをどう見ているか。

西野目　KNTには人のパワーを非常に感じている。04年にクラブツーリズムが分離独立したときに、そのパワーがかなり分散した感があったが、今も他社と比べ人のパワーが非常に強く、これが強みになっていると感じている。弱みは人パワーが逆効果に出る点だ。勝手に突っ走ってしまうところがある。

そういう意味では、社長のおっしゃる通り、一時きっちりと手綱を締める必要があるだろうし、今が手綱を締める時かとも思う。そういう時期を経て、人の強みがもう一度出てくるのではないか。今はマグマをためている時期。事業再編について、航空会社などと共に進めた。

――特にKNTは旅連との連携が強いように感じるのだが、旅連との付き合い方についての考えは。

吉川　独創的でクリエイティブな考え方を持ち、周囲を巻き込んで共に取り組む力がわれわれの強みだ。7月のトカラ列島での皆既日食でもインフラ整備を含めすべてをわれわれが地元と一緒に実施する。海外ではロタ島という新たなデスティネーション開発において、空港の整備などを地元、航空会社などと共に進めた。

トップの者が明るく振る舞う、物事を明るく見ていくということはサービス業、観光業においてはとりわけ大切だ。今年も社長のパワーをいただきながら、会社との共生を強く意識して活動していきたい。

吉川　社長になり1年経ってみて、旅連の方とKNTがこれほどまでに親密であることに驚いている。「旅連と会社の絆とはこういうものなのか」と感心している。旅連幹部の方々とはさまざまな話をするし、地方に出張した際には必ず旅連の方が集まってくださって懇談する。このような深い関係は、私の今までのビジネスや会社に勤めてからの付き合いではなかった。時代や環境の変化で関係も微妙に変わっていくものだが、そういった変化に合わせながら、お互いにシナジーを出してウィン・ウィンの関係をつくり、それを続けていけるようにしたい。

――旅連も、本当に「やろう」という組織にしていかなければだめだということだ。

西野目　旅連も会社も「選択」だと思う。例えば年間の会費なども、経費が自分の事業と見合っているかなどをそれぞれが判断する時代。ただ「おつきあい」程度で入っている時代ではない。だからこそわれわれも一律に何でも受け入れるのではなく、ビジネスのために、お互いのためになることであれば、いいことも悪いことも、本音で話していく必要がある。

吉川　宿泊券の販売目標、1230億円は「いち、に、さん」と非常に増となるが、ウィン・ウィンの関係を保つためには何とか必達しなければならない数字だ。しかし会社だけでできるものではない。会員施設の皆様にもご協力をお願いしたい。

西野目　もちろんわれわれも一緒になってやる数字だ。本気になって「1230億円に立ち向う」という気構えでやっていく。

吉川社長とは昨年来、いろいろ話をする中でパワーをいただいている。非常に明るい社長が来られた。

宿泊客の満足度を向上させるお手伝い

アメニティからリノベーションまで

企画提案

近年、旅館・ホテルは、取り巻く環境の大きな変化を受けて、今までにも増して付加価値の向上、コストの削減、他館との差別化が求められています。近畿日本ツーリストでは、そうした旅館・ホテルを衣・食・住のすべてにわたり個々の実情に合わせてバックアップしています。

安心アメニティ

宿泊のお客様が安心して使え、感動と喜びを感じてもらえるようなアメニティをご提案いたします。当社では歯ブラシ、タオルから厨房消耗品まであらゆるアメニティをラインナップしております。女性のお客様を意識した商品も豊富に取りそろえております。

●アメニティ

差別化　AED設置進んでます!

AED（自動体外式除細動器）の設置が進んでいます!
鉄道や、大型施設などでよく見かけるようになったAED。
お客様が、多くの時間を過ごす宿泊施設でこそ、AEDが必要ではないでしょうか?　実際に、AEDの活躍で、見事お客様の命を救った事例もあります。
お客様に、安心して宿泊して頂けるように1宿に1つのAEDを!

過ごす　旅館・ホテルの内装工事全般を企画段階からご提案。さらに日常のメンテナンスに至るまでサポート

当社では、多種多様な施設分野で空間創造を手掛けています。旅館・ホテルへも、コンセプトにのっとった全館のアートワークやもう一度泊まりたい客室創りなど、国内外に広がる調達ネットワークを活用して、設計、施工と総合的にお手伝いいたします。

食べる

旅行の楽しみの1つはやっぱり食事です。当社では朝食バイキングの食材から使いやすい什器まで様々な品をご用意しております。

便利　旅館ホテル様向け、仕入サイト『さぽーとショップ』事務所・厨房の消耗品や備品調達をより便利に!より快適に!

ご注文頂いた翌日にお届け!!（一部地域除く）小ロットのお届けが可能なので収納場所に困りません。置き場所に困るトイレットペーパーや、事務所で使用する文房具・消耗品なども買いに行く手間が省けて楽ちん。詳しくはお問合せ下さい。

対策　ノロウイルス対策は万全ですか?

近年、ノロウイルスによる食中毒や感染症が急増しています。感染防止には、事前の予防対策が必要!!
除菌消臭剤「ｷｰﾊﾟｰﾌﾟﾛHL」は、食品添加物を原材料としているので、安全性もお墨付き。強い酸化力で除菌・消臭が可能です。調理の前の手指の除菌・客室の消臭など様々な場面でお使い頂けます。
※希釈して使用でき経済的です。

備え　目指します!!身近な保険の相談窓口

当社では、旅館・ホテルの「あんしん」をサポートするため、三井住友海上火災保険と提携し、「旅館総合保険」の販売を推進しております。保険は万が一のときの安心料ではありますが、必要な補償をよく検討し、リーズナブルな価格で購入することがポイントです。
これからも、皆様のお役に立てる「身近な保険の窓口」を目指してまいりますので、旅館賠償責任保険のみならず、自動車保険や火災保険など、お気軽に声をおかけください。

knt! 近畿日本ツーリスト　カタチにします。ときめき・キラメキ・おもてなし

国内旅行部 商事販売

〒101-8641 東京都千代田区神田松永町19-2 東京近鉄ビル
TEL.03-3255-7113　FAX.03-3257-3229
（協賛：近畿日本ツーリスト株式会社商事販売協力会）

旅館・ホテル向け販売営業所ネットワークス

札幌商事営業所……011-241-9001
北見デスク……0157-68-2120
函館デスク……0138-22-7703
仙台商事営業所……022-263-7915
盛岡デスク……019-606-1133
宇都宮商事営業所……028-649-7930
群馬商事営業所……027-260-9731
東京商事営業所……03-5638-7291
甲府デスク……055-236-0731
熱海商事営業所……0557-85-5327
長野商事営業所……026-227-9912
新潟商事営業所……025-245-5252
名古屋商事営業所……052-561-8743
伊勢デスク……0596-23-2518
金沢商事営業所……076-224-6624
大阪商事営業所……06-6649-0521
京都商事営業所……075-251-0813
広島商事営業所……082-211-3530
福岡商事営業所……092-282-5307
保険センター……03-3255-7112
近畿日本ツーリスト沖縄……098-864-1166