トップツアー 09年度はこう動く

水村 祐一 執行役員 旅行業務本部長に聞く

景気低迷の影響を受け冷え込む旅行市場。手をこまねいていては展望は開けない。トップツアーはこの閉塞状況をどう打破するのか。キーパーソンである水村祐一執行役員旅行業務本部長、山上光裕国内旅行部長、安原弘文個人旅行事業部事業部長の3氏に話を聞いた。

（聞き手・内井高弘、小林茉莉）

団体が個人の落ち込みカバー 個人旅行開拓へ体制整備

――先ごろ、08年12月期の決算が発表された。「営業損益は4億74　これで6年連続で黒字を00万円の黒字となり、計上したことになる。継続的な経営改革の結果と受け止めている」

――東急観光時代は慢性的な赤字だった。

「独立したのは04年だが、確かに赤字体質だった。10年前の金融危機の時は50億円以上の赤字を出したこともある。社員も心のどこかに『東急が何とかしてくれるだろう』という気持ちがなかったとは言い切れない。それが独立によって、自分の食い扶持は自分で何とかしなければならないという立場に置かれ、社員の意識も大きく変わった。同時にさまざまな分野で改革を進めてきたが、そのスピードは他社よりも速かった。筋肉質な体質になり、無駄がなくなったのがこの数字に表れている」

――株主の交代、若い社長の就任も良い方向に出た?

「ポラリス・プリンシパル・ファイナンスはみずほ証券系ということもあり、バックもしっかりしている。現在の旅行業は情報に対する感性が若くなければ経営できない。ましてや変化の時代、古い考えは通用しない。石川社長は、『良いところは残し、変えるところは思い切って変える』というスタンスであり、適任だと思う。年上の幹部社員に遠慮もあるだろうが、そこは我々がしっかりとサポートしていく」

――今の旅行環境をどう見ているか。

「昨年後半から局面がガラリと変わり、非常に厳しい時代になった。幸か不幸か、当社は他社よりも不特定多数を対象にした個人市場に対する接触面が狭かった分、不況の影響は少なかったようだ。当社は団体旅行を中心に、いわゆる教育旅行や自治体（公務）、MICE関係の取り扱いを得意としており、安定した需要のあるこれらが結果的に個人旅行の落ち込みをカバーした格好だ」

「昨季の団体旅行利益は当社は渉外営業を得意としてきた分、どちらかというと個人旅行はおざなりだった（笑）。しかし今、インターネットの普及とともに個人旅行市場は厳に対する取り組みを変えた。1月には当社として初めて、全社の個人旅行販売に責任を持つ個人旅行事業部を設立、本格的に個人旅行に取り組む体制を整えた」

――どんな組織か。

「部の下に全国営業推進室、企画マーケティング課を設けた。個人旅行の各支店の販売、ウェブ販売、提携販売のすべてを全国的に推進し、また、マーケティングから数値管理まで行う」

「まずはウェブでの販売に勝負をかける。コンテンツを充実させて、マスに対する働きかけを強化するのはもちろん、渉外営業の強みを生かした独自の展開を目指す」

宗教を団体の柱の1つに 旅館はヒューマンな部分大切

――団体旅行について知識が必要で、幸い、当社にはそうした社員がいる。これら社員の知識、ノウハウをマニュアル化し、社員教育に生かし、人材を育成する」

「旅行の個人・小グループ化という大きな流れの中で、団体旅行を扱える業者が減っている。新しい時代の新しい団体旅行を扱える貴重な業者となりたい。企画・提案力を付け、『トップツアーに任せておけば大丈夫』と言われるような、選ばれる業者をめざす」

――旅ホ連との関係についてはどう考えているか。

「全国に旅行業者が1万社以上ある中で、旅ホ連を持つのは10社に満たない。そのことの意味をいただきたい。

「これからはヒューマンなところに焦点を当てた営業戦略が必要だと思う。例えば女将さんの話はとてもおもしろい。一度は行ってみるべきだ』という人間力の発信。何でもいい、何かほか、当社の持ち味であら特徴を持った施設になってほしい」

「これは理想だが、いくつかの旅ホ連と旅行会社が一緒になって、例えば『日本遺産100選』の選定といった日本の魅力を発信するキャンペーンを展開、我々自身の手で需要創造を行うのも国内旅行活性化の1つの手段になり得るのではないか。そろそろそんなことも検討する時期に来ているのではないだろうか」

――具体的には。

「時代の要請に合った団体・グループの送客の展開し、施設の皆さまにも納得感のある結果を出していく」

――旅館に望むことは何だろう。アドバイスをいただきたい。

「これからはヒューマンなところに焦点を当てた営業戦略が必要だと思う。例えば女将さん。これは貴重な観光資源だ。

3面から続く

旅行ビジネス サプライヤーの協力あってこそ

石川氏

――具体的には。

伴　また業界の中では、低料金の宿泊施設チェーンが台頭してきているが、そこで提供されているサービス内容にある程度満足している利用者層の存在は無視できない。そういった層と旅ホ連会員の施設にいらっしゃるお客さまをきっちり区別し、われわれの会員施設を求める層を増やしていく取り組みが何よりも必要だ。

今回、経済危機に対する緊急対策として、本部会長特命委員会を設け不況対策チームを立ち上げた。値段を安くということではなく、お客さまに望まれる、トップツアーとして他社とは違いのある商品を造り、販売面でも工夫していかなければならないからだ。

また多様化する価値観に対応できるよう、各施設の得意分野やロケーションなどの特色を生かした新しい旅行形態に対応した商品を造り上げていくためのニューツーリズム・チームも同時に立ち上げた。

――旅ホ連との取り組みは。

石川　3年前から各施設と当社の関係をどうやって前向きに変えていくかについて会議を行っている。その中でいくつかのテーマを設け、旅ホ連会員と会社がテーマに沿って意見を交換している。会員施設は施設の形態や規模により、どういったお客さまを今後自分の施設の顧客にしていきたいかというビジョンは異なる。旅ホ連と一緒に考えながらどうやったら各分野の課題を克服し伸ばしていけるのかを考えていきたい。トップツアーの旅連に入っていて良かったと感じてもらうことが非常に大切だ。

――社長から旅連会員に対するメッセージをいただきたい。

石川　当社は旅ホ連会員とともに進んでいくが、やはり何でもできるわけではない。だからこそ、できることを明確にしながら、お互いがウイン・ウインの関係になれるようなことに取り組んでいく。

当社は団体が比較的好調だ。また以前に比べ団体を扱っている会社が少なくなっている点も追い風なので、この分野で特に伸ばしていきたい。個人旅行、訪日旅行については、まさに「二人三脚」と考えている。訪日旅行の扱いについては、支払いや予約面での不安、サービス方法などの心配もある。こういったことについても意見を交換しながら取り組めば伸ばせるだろう。

会員にはさまざまな施設があるので、当社がどういった分野に取り組むかでお付き合いの仕方も変わってくる。お客さまの世代や層によって求める施設は違う状況の中で、当社が取り組む企画が施設の特色や取り組もうとされている分野とうまくマッチングすれば、大きく伸ばせる。より密にコミュニケーションをとっていきたい。その中で会員さんには自分の施設に合った当社の企画を選び取って参画していただきたい。

――会長の立場から、会社への要望は。

伴　旅ホ連として会社にはこれまでもいろいろ要望してきているが、トップツアーのブランド力の強化という面をぜひお願いしたい。われわれ旅館でも年間を通して新聞広告などを使い知名度を上げる努力をしている。会社にも、トップツアーという名前をもっと高い位置に持っていくような取り組みをしていただきたい。

――トップツアーと絆の深い会員をしっかり育てるための取り組みが求められるのではないか。

伴　どの会社の旅ホ連でも、加入しているメリットがなければやめていく時代だ。だからこそ、トップツアーの熱心なファンだという会員を増やせるような取り組みが求められる。

現在会員が1700軒近くあるわけだが、会員の中でも温度差がある。トップツアーに非常に大きな期待を寄せている会員と、会員であればいいという会員もいる。このうち非常に多くの期待を寄せている協力施設に対してはそれだけのお客さまを届けるということをぜひお願いしたいものだ。

――会社と旅連は本音で話し合えているのか。

伴　石川社長とはかなり本音で話すことができている。本当に風通しがいい。それは当然。旅行会社はサプライヤーの方の協力あってこそのビジネスである。できなければ旅行会社として生きていくことができない。

今はいろいろな勉強会を通し、コミッションの件も含めてお互いに比較的本音で今後の方針を話し合えている。会社に対して会員の考えをもっと話していただければ、「トップツアーと付き合って良かった」と言ってもらえるような取り組みができていくはずだ。

伴　役員の方もわれわれの話をよく聞き入れ、こちらの立場も考えて実行してくれている。一方、会員も協力的だ。そういう関係は他社にない非常にいい関係。これから伸びていこうという時に協力し甲斐がある。

最後に会社とは直接関係ないことだが、今の旅館業界は多くの課題をかかえている。中でも新しい宿泊需要を創出するための環境づくりは重要な課題だ。個々の企業努力で解決すべきこともあるが、時には業界が一致結束して取り組むことも必要であろう。トップツアー旅ホ連はこれらアイデア、要望をお受けし、業界関連機関や行政に対し提言として届けることも使命の1つと考えている。

経済危機対応へ 会長特命の不況対策チームを設置

伴氏

TOPTOUR

新しい感動をあなたに。

日本の宿へ出かけよう

トップツアー協定旅館ホテル連盟は、ゆったりとおくつろぎいただける心地よい空間、皆様にご満足いただける良質のサービスをご提供し、お客様一人ひとりのニーズにお応えしてまいります。

トップツアー協定旅館ホテル連盟

〒153-8550 東京都目黒区東山3-8-1　TEL.03-5704-3190　FAX.03-3791-2609
http://www.topnets.jp/　E-mail remmei@toptour.co.jp

トップツアー 09年度の国内営業戦略

国内旅行部

09年度1000億円目標
仕入力の強化に努め
団参センター設立

山上　光裕部長

――昨年はどんな年だったか。

「国内旅行では、9月まで団体旅行が堅調に推移したが、個人旅行は原油の値上がりによる諸物価の高騰を受けた景況感の減退から、やや苦戦していた。その後は米国のリーマンショックに端を発する世界規模の金融危機の影響で、特に10～12月の団体旅行（法人）は取り消しや実施延期が発生した。個人旅行も大きく影響を受けたが、お客さまの旅行に対する意欲が減退したわけでない。海外から国内へ、2泊から1泊へというようなシフト傾向も見られ、ウェブを中心に販売を伸ばした宿泊商品もある」

「結果的に、国内旅行売り上げは950億円で、前年比5％減となった。主力の団体旅行では一般法人の旅行の取り消し、延期が発生したが、お客さまに喜んでいただける付加価値提案の取り組みが効果を上げ、利益率を向上させることができた。また、個人旅行では昨年7月のウェブサイト上での電算客室に連動した宿泊自動予約システム装備で、個人向け宿泊商品の販売を大きく伸ばせた」

――現状はどうか。また今年度の展開は。

「2月はやや落ち込んだが、1～3月で見ると想定数値よりも良い形で推移している。団体はMICE関係が比較的好調で、受注が増えている。いずれにしても厳しい年になるが、この難局を反転攻勢に打って出るチャンスととらえ、お客さまに選んでいただけるサービスの向上、商品造成に努めたい。今年度目標1千億円の達成を目指す。団体旅行については商品の競争力と各国内旅行センターにおける営業支援体制をそれぞれ強化する」

「競争力強化については、昨年同様、各地発の戦略ユニット商品を積極的に造成していくが、今年は弊社ならではの特色ある付加価値を高め、他社との差別化をさらに図っていく。1つは宿泊施設での差別化だ。食事や部屋タイプなどを厳選し、お客さまが他社商品と比べた時に、トップツアーの方が良いと思われるものを出していく。そのために仕入力をさらに強化する」

――仕入センターの現状は。

「1月に京都（関西教育仕入センター）を国内旅行センターに格上げし、人員も増やした。京都、奈良、滋賀地区における仕入力の強化で、宗教関係の取り込みを図る狙いもある。格上げにより、国内旅行センターは全国で9カ所となった」

――宗教関係はあまり景気に左右されないと言われ、このため、目を向ける旅行業者も少なくないが。

「昨年、『団参センター』を本社営業推進部内に立ち上げ、本格的に宗教関係に取り組む体制を整えた。当社は渉外営業を得意とし、自治体（公務）、教育旅行の取り扱いには絶対の自信を持っているが、加えて宗教関係を団体旅行の主力の1つにしていく」

――個人旅行についてはどうか。石川社長もこの分野の拡大が急務と話している。

「他社に比べ、出遅れ感は否めないが、既存のうたってもお客さまは目定番商品においては、価を向けてくれない。ターゲットを明確にして、そ格・内容とも他社に負けこに付加価値を付けて売ない自信はある。お客さっていく。また、趣味やまに繰り返し選んでいたスポーツの世界は多くのだけるよう、さらに検証団体やサークルが存在しを重ね付加価値を高めている。ホームページにいきたい。また、新たなリンクして商品をアピー商品としてSIT商品ルしていくのも1つの手（スペシャルインタレスだ」

――ウェブ販売についてはどうか。

「個人旅行販売の最優先課題だ。現在、全国で企画しているすべての宿泊プランをウェブに掲載しているが、今後はJRや航空がついたツアーのコンテンツの拡大を急いでいる。商品ラインナップとコンテンツの拡充、そして広告戦略を積極的に展開していくとともに、ユーザビリティの改善も図っていく。また、渉外営業の強みを生かしそれらと連動して個人旅行販売の強化を図る体制を構築していく」

――異業種との提携も進めているようだが、どんな状況か。

「BtoBtoCで、現在、会員数160万人の福利厚生団体と提携している。また、昨年夏には130万人の会員を抱える福利厚生団体との提携も済ませた。さらに、別の福利厚生団体とも折衝中だ」

――インバウンドについては。

「訪日団体旅行は引き続き東京・大阪のストリームラインが中心になり、日系グローバル企業、外資系企業をターゲットに営業拡大する。個人旅行については海外エージェントとの提携を推進し、個人型宿泊プラン、ジャパンレールパスなどの販売を行っている。現在、外国語バージョン（英語、仏語、中国語、韓国語）のウェブサイトも構築中で、夏には本格稼働させる予定だ。当社訪日旅行は欧米が主力だが、今後はアジア、ロシアも視野に入れた展開を進めていく」

――旅ホ連との関係については。

「旅ホ連とは訪日委員会、個人旅行委員会、MICE委員会、付加価値開発委員会などを通じて密接な情報交換を行っている。当社にとってはなくてはならない存在であり、今後とも率直に意見交換し、ウイン・ウインの関係を築きたい」

「訪日外国人旅行者は今は円高などもあり減っているが、将来的には増える。当社にとっても重要なターゲットであり、そこではホテルよりも『RYOKAN』を強くセールスしていきたい。これは旅ホ連会員の協力がなくてはできない。今、旅ホ連の協力を得て外国人訪日旅行客受け入れの意向調査を行っている。思った以上に受け入れに抵抗がないことが分かったのは何とも心強い限りだ」

ウェブ販売で市場開拓
テーマ性ある旅で勝負

個人旅行事業部

安原　弘文事業部長

――昨年の個人旅行市場についてどのようにとらえているか。

「リーマンショック前は原油価格高騰による燃油サーチャージの値上げが、円安傾向などで、特に海外旅行が大きく影響を受けた。さらにリーマンショック後は、世界規模の景気後退で、一部には好調な方面や商品があるものの、全体として低迷している。特に企業の出張需要を中心に今年も苦戦を強いられている」

――個人旅行市場の今年の展望は。

「一時的には厳しい戦いになるかもしれないが、決してマイナス要素ばかりではない。個人旅行市場の旅行意欲が減退したわけではない。ウェブ販売による海外旅行は前年を大幅に上回る受注を続けているし、出張需要が増えている好調な企業もある。昨年10月の観光庁の発足によるインバウンドのテコ入れや政府の景気対策といった好材料も出てきている。なかでも定額給付金の支給やETC利用者への高速道路料金割引など、旅行需要に結びつく可能性の高い施策もある。これらの施策は、少なからず個人旅行の需要喚起につながるだろうし、それらが引き金となって少しでも国内市場の活性化につながればと考えている。少しだけ長い目でみれば、決して悲観するような要素ばかりではない」

「当社個人旅行においては、国内宿泊系販売をどう伸ばしていくかを最大のテーマだととらえ強化策を検討している。現在予定しているいくつかの施策を着実に実行すれば、確実に拡販できると考えている。

――個人旅行事業部が今年、一支店から本社部門に組み入れられた。

「本年から個人旅行事業部は、会社全体の個人旅行にかかわるマーケティングや企画を行うほか、個人旅行という切り口から各支店の営業を支援する。また、ウェブ上での旅行コンテンツの制作や管理などもわれわれの業務になる。

昨年後半から特にウェブ関連に力を入れている。私自身IT戦略部門出身ということもあり、個人旅行事業部門の責任者を命ぜられたのもウェブ販売強化を狙っての人事だと重く受け止めている」

「当社もこれまでは同業他社と同様にウェブ販売を専門支店のツールとして位置づけていた。今年は大きく考えを変え差別化を図る。ウェブは、全社の販売をサポートする販売コミュニケーションツールとしての位置付けで取り組む。そのための体制整備やシステム構築を行うことが急務だと考えている」

「少し具体的になるが、営業マンがウェブサイトを活用しながら、お客さまへのサービス向上につなげていく取り組みがその一例だ。これまで当社のウェブサイトは、直接BtoCの市場のみで使っていただいていたというのが実態だ。今年から営業マンのセールス先のお客さまにもご利用いただけるようなサイトとして、お客さまの利便性を向上させる。旅行業の営業マンはその性格上、どうしても添乗や出張が多く、お客さまに迷惑をかけてしまう。今後はウェブやコールセンター機能を活用しながら、部門横断的な取り組みがサービス向上の観点からも重要だ」

「また、今年はウェブ専用商品の拡充を行いたい。これまで、同業ホールセラー同様パンフレットを中心にウェブ展開していた。しかし、パンフレットの商品とウェブの商品ではどうしても商品の息の長さが違う。市場に即応しやすいウェブ専用商品のラインアップに力を入れて商品コンテンツを増やすと同時に、お客さまの特性に合わせコンテンツを優先表示していくサイトの構築を行う」

――ウェブ関連施策が中心なのか。

「ウェブ施策に力を入れることは、お客さまの利便性を考えると避けられない。2011年の地デジ完全移行など、さらなる双方向通信網が整備されることも視野に入れた戦略立案が必要だ。また、ウェブは商品の販売ツールとしてだけではなく支店での個人旅行販売や提携販売先とのコミュニケーション支援ツールとしての機能拡充が必要だ」

――今年度の施策は。

安原　先ほど述べた施策以外に、全国の社員が自分の得意分野を生かして企画したいわゆるSIT（スペシャルインタレストツアー、趣味や特技、知識などの明確なテーマのある旅）の販売を強化していく。当社は約2千人の社員が全国にいる。趣味に長けた人や地域に詳しい人などの個性あふれる人も多い。その人材を生かしお客さまのサービス向上につなげていこうという考えだ。そのほか現在、英語、韓国語、中国語、フランス語でインバウンドサイトを立ちあげる準備も行っている。夏から段階的に稼働させたい。機能は宿泊予約が中心なので、宿泊施設の皆さんへの送客に直接つながるツールとなる」

――インバウンドサイトを稼働するとなれば、関係施設の連携がますます重要だ。

「旅ホ連会員の皆さまへの直接の窓口は国内旅行部となるが、当事業部と国内旅行部は密に連携している。国内旅行部を窓口に会員の皆さまからの要望を集約し事業戦略に反映していきたい。また、会員の皆さまがお困りのことで当事業部が力になれるところなどあればどんどん言っていただきたい。会員の皆さまとのウイン・ウインの関係構築こそが、長期的な視点で双方の事業を拡大させるために最も重要な要素だと考えている」

あなたに、もっといい旅。

東急観光が社名を変えました。
トップツアー株式会社
TOPTOUR
観光庁長官登録旅行業第38号　© 日本旅行業協会正会員・ボンド保証会員
〒153-8550　東京都目黒区東山3丁目8番1号
http://www.toptour.co.jp