事業パートナーとの連携強化

JTB旅ホ連総会特集

地域交流ビジネスと生産性の向上を推進

JTBは新しい中期経営計画「ネクスト・グローバル・チャレンジ2011」を4月にスタートさせた。計画では、グローバル、ウェブを成長分野、それ以外を中核事業分野と位置付け、各マーケットへの正対を強化していく考えだ。日比野健・常務取締役旅行マーケティング戦略部長に、その新中経の具体的な進め方、さらには、観光業界が現状をつかみ今後を生きるための示唆を聞いた。**（聞き手＝編集委員・泉朝雄）**

JTB　常務取締役
旅行マーケティング戦略部長
日比野 健 氏

――前回の中期経営計画の総括をすると。

『最初の3カ年計画は、08年度で終わった。その08年度は、後半の景気後退で苦戦したが、分社化体制によってそれなりの基盤整備や地域会社が独立し、それぞれが責任を持って利益を確保できた。そういう体制がほぼ完成したと受けとめている。また、分社化によって自分たちの会社という意識がとても高まった。06年のスタート1カ月目に地域事業会社の社員と話す機会があり、これまでの営業本部を『本社』と呼ぶ意識の変わりようの早さに驚いた記憶がある。さらに、そうした意識は、各地域事業会社間の連携も新たに生んだ。まさに、地域交流ビジネスの姿をそこに見ることができる。

――それを踏まえて次の段階をどう進めるのか。

『旅行事業本部としては、08年まで進めてきた成長戦略や生産性の向上などについて、一定の道筋ができあがってきた。次期中期経営計画は、そうした基盤に基づいて、マーケットの変化を見ながら、グローバライゼーションにどのように対応していくかが課題だ。そういう意味では、できあがった筋道をブレイクダウンしながら、それぞれの分野ごとに責任を持って、成長戦略や既存営業の評価にもっていけるような仕組み作りをすることだ。具体的には、旅行マーケティング戦略、グローバル戦略、ウェブ戦略の3つに分けて、それぞれの分野で責任体制を明確にしながら進めていく』

――具体的な考え方は。

『旅行マーケティング戦略では、大きく分けて2つある。1つは地域交流ビジネスであり、もう1つは生産性の向上だ。そうしたなかで、事業パートナーに対してどう対応していくかが大きな課題だ。また、旅行マーケティング戦略、グローバル戦略、ウェブ戦略の3つの輪を想定して、その中間に位置するインダストリーリレーションズをどのように強化していくかが軸になる』

『ウェブ戦略については、インバウンドも含めて事業パートナーにどう送客していくかが軸になる。JTB旅ホ連に関して言えば、会員への送客チャネルを多く手に入れたのが現在の状況であり、したがって、手に入れたチャネルや仕組みを生かしながら、旅館・ホテルにメリットの出る形を見据えて互いに進めていくことが、これからのポイントだ』

――新旅行業としてウェブのビジネスモデルはでき上がっており、08年度では280億円を売り上げた。既存ビジネスでも確固とした送客をしているが、そこにウェブで上乗せしている。JTBのホームページの中でいろいろな情報を発信しながら、インターネットを見て店舗に来てもらえるクロスチャネルの仕組みも作ってきた。さらに、新旅行業の発展形として国内航空券と宿泊を一括で検索して予約のできる『るるぶトラベルプラス』といったインターネット上でのパッケージ商品も送客量の拡大につながっている。もう1つ、インバウンド向けに日本の宿泊施設とツアーを販売しているジャパニカンは、事業パートナーに対して土、日曜日に集中しない形なども貢献できていると思う。また、インターネットに限らず日本への団体旅行の誘致を進めている。例えば、インドやロシアをはじめ、中国ビザの解禁などさまざまな国の比較的富裕層のお客さまを旅館・ホテルに送客できれば、チャネルも多様化してくる。それをトータルでまとめ上げて、旅館・ホテルにメリットの出るような仕組みづくりを商品事業部に課題として与えている。平日も含めて効率よく要望にこたえられる送客の仕組みを作り始めている』

――昨年と今年の環境の違いをどう捉えるか。

『今般の新型インフルエンザの流行で、現状は混沌としたものになっており、インフルエンザを含めた今の状況を語るのは非常に難しい。しかし、海外旅行については、1月ぐらいから復活の兆しが見え始めていた。円高とオイルサーチャージの軽減が大きな要因だった。3、4月ぐらいまでの景気と海外旅行へのシフトなどから、るるぶトラベルをはじめインターネット関連では順調に数字を伸ばしてきたが、エース商品などはいくぶん苦戦している。そういう意味では、かねて課題であった店頭での国内旅行販売が、こうした流れの第2段階に移ったような認識を持っている。つまり、エース商品の中身のあり方、お客さまへの店頭でのコンサルティング力、あるいは高額商品に対する説明力などが、より鮮明に問われるようになってきたということだ。そうした大きな流れを予見しながら、トレンドに対する具体的な対応をしなければならない』

――01年に政府がデフレ認識を示し、その後、脱却の発表はないようだが、そうした経済状況をどのように見ているのか。

『まず、景気の後退で宿泊単価の下落に対する脅威があると思うし、現状での大きな流れは確かにその方向にある。しかし、昨年から始めた追加プランによる単価アップは、まだまだ多いとは言えないがお客さまにも徐々に受け入れられるようになってきた。それらを含めた商品企画力や開発力が必要になっている』

『デフレ傾向に関しては、JTBの数字を追っていくと昨年の上期あたりに一旦は下げ止まった。ただ、現状では世界規模でデフレ傾向の強まる懸念も否定できない。また、格安商品を志向する層と中間のマスの層のほかに、アメリカや中国だけでなく日本でも富裕層としての塊が出始めている。そうした層に対しては、JTBのブランドイメージを含めてどのように訴求していくかが大きな課題だ。そして、デフレ傾向にあったとしても、中間層や富裕層に対して商品力や店頭でのコンサル力を発揮して、旅館・ホテルの価値をお客さまにきちんと伝えながら送客につなげていくことが肝心だ。結果的に、旅館・ホテルに対してそうした部分で貢献できる』

――商品のリーズナブル化をどう捉えるのか。

『商品価格をリーズナブルにすることは、単に仕入れを安くして組み立てればいいという意味ではない。逆説的に言えば、低価格だけを前面に据えた販売手法の施設は、温泉があって食事を提供すればいいという感じで、旅館やホテルの本来の良さや価値を必ずしも表現する必要はない。私たちは、そこからさまざまなことを学び取ることができるはずだ。本来の良さを改めて考え直すきっかけだとも言える。例えば、仲居さんとの触れ合い、食事内容やメニューのちょっとした説明など枚挙に暇はない。そうして見直されたものを、われわれは商品企画によってお客さまにアピールしていく。そうした商品づくりが求められている』

『旅館としての食事、客室やパブリック空間、浴場、仲居さんのサービスなどは、ある程度の公式化をできるような一定の水準があるだろう。逆説として話した施設の場合、その水準の何がしかは捨てているだけでなく、所在する地域に対する影響も見逃しにはできない。ところが、リーズナブルな価格で知られるアパレルメーカーの商品は、単に安価というのではなく、ニーズに合った商品開発の努力をたゆまなく続けたことで、それ自体がブランドとして評価されるに至った。背景には、開発努力に投じるコストを含めて企業が成り立つ仕組みがあるのだと思う。つまり、リーズナブルであっても、とりわけお金をかけているわけではないが、部屋にさり気なく生けられた1輪の花、高価というよりはセンスを感じさせる絵画など、お客さまに『これは』と思わせる心にしみる一工夫の努力を感じさせること。そうした仕組みが必要になってきている』

――地域とのかかわりとは。

『旅ホ連への加盟とJTBの宿泊契約を分けた。コンプライアンス上の理由もあったのだが、結果として地域のホテルの多くから旅ホ連への加盟が得られた。それが意味するところは、旅館やホテルだけでなく、行政や大学、NPO、地域の産業など地域が一体となる意識の高まりだと受けとめている。地域の活性化に対するコミットメントであり、そこから観光立国ではないが観光立県といった形も出ている。地域の魅力を旅館やホテルの方々が一緒になって作り上げていく意識の表れと言ってもいい。例えば、JTBとの関係性で言えば、『旅百話』が挙げられる。旅ホ連が支援をしながら、これまでのパンフレットには載っていなかったような地域の情報を発信している。最初のころは数支部だったものが、現在では一部を除いて、ほぼ出そろっている。同時に情報の中身も充実して、奥深さや人情味にもあふれている。その動きを評価するとともに、私どもの施策論としては、より多くのお客さまに読んでもらい、それによって旅情をかきたてるような仕組みを造り上げていくことだ。そのためには、情報流布のあり方を考える必要があり、その一環として新聞社との提携を含めて施策を練っている。内容の濃い、しかも人のにおいのする情報を流せる仕組みを作っていきたい。それが交流ビジネスの1つのあり方だ』

未来志向の人財基金を設立

『町興しなど地域の活性化では、JTBとしても、その町へ旅行を誘うような仕組み作りから関与する。単に旅行商品を作って送客するだけでなく、町のイメージやブランドづくりにまでお役に立てればいい』

――今年度の新たな試みは。

『"人財"基金を創設する。今話したような工夫などの意識を強く抱いた経営者やマネージャーに育ってほしいとの願いを込めたものだ。私のイメージとしては、会社経営の一般的なマネジメントと旅館のクリエイティブなサービス提供、個性ある価値の創出などを思い描いている。それと、先ほども話した地域でタッグを組んで、地域開発の必要性を強く意識したマインド、地域をマネジメントできる人財育成を目指したい。座学教育をはじめ、適切な事例の体験なども行いたい。また、こうした人の育成には時間がかかるのだが、ファンダメンタルズから考えないといけないと思い、今回の基金設立となった。未来に向けた体系的で組織的な取り組みだ』

――観光関係者に今後のヒントを。

『インバウンド面で希望を持てる1つに、中国人の訪日旅行が挙げられる。年末からの全体的な旅行者減少傾向にあって、中国からの訪日客は落ちていない。だが、本当の意味で彼らが日本の旅行で何を望んでいるかは、十分把握できていない面もある。例えば、新しい日本像としては、北海道ロケが行われた中国映画の『非誠勿擾（ひやかしお断り）』（09年1月公開）がある。監督インタビューを聞いていると、中国にないみずみずしくて生活の息吹が感じられる人と共存した北海道の自然を語っていた。中国人から見た日本の価値は神社仏閣やショッピングだけでなく、もう少し深い部分に向けられているようで、そこにも広がりが期待できる。つまり、国際的に通用する価値を持った地域であり宿泊施設であることが、これからの時代には求められよう』

JTB商事

宿泊満足度向上のために。

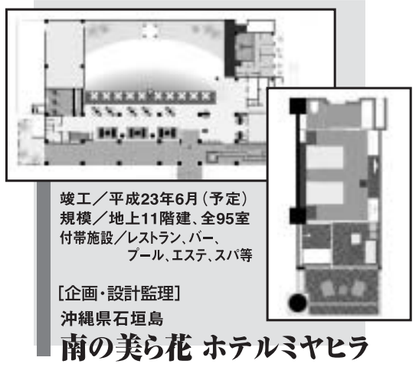
客室、パブリックスペース、レストラン、スパ・エステなど、あらゆる旅空間の空間デザインから施工および家具・備品の納入に至るトータルプロデュースプラン。そして旅館・ホテルの商品力強化のための数々のコンサルティング業務による 新・増・改築投資計画。JTB商事では、宿泊商品の最適化を見据えた多彩で良質なプランをご提案し続けています。

JTB商事の豊富な経験とノウハウのもと、今日も新たな旅館・ホテルが誕生しています!!

建装実例

［トータルコンサルティング］
山梨県富士河口湖町
湖山亭うぶや

竣工／平成21年3月



竣工／平成23年6月（予定）
規模／地上11階建、全95室
付帯施設／レストラン、バー、プール、エステ、スパ等

［企画・設計監理］
沖縄県石垣島
南の美ら花 ホテルミヤヒラ

［工事元請］
群馬県四万温泉
四万やまぐち館

竣工／平成21年4月

竣工／平成21年3月

（撮影　株式会社ナカサ&パートナーズ）

［FFE:家具インテリア］
沖縄県万座ビーチ
ANAインターコンチネンタル万座ビーチリゾート

企画設計室

◆満足できる旅は宿泊施設で決まります。JTB商事企画設計室では、新・増・改築投資計画づくりの「トータルコンサルティング業務」と「経営分析・指導のコンサルティング業務」「設計・監理業務」で、旅館・ホテルの商品力強化をお手伝いしております。

［基本構想策定業務］
●外部環境評価●経営資源評価●方向性の策定
●基本コンセプト策定●企画プラン策定
●投資計画策定●長期事業収支・資金計画策定

［運営コンサルティング業務］
●経営分析に関する業務●売上分析に関する業務
●施設分析に関する業務●投資財務分析に関する業務
●販売促進に関する業務●商品分析に関する業務

［開業コンサルティング業務］
●運営管理計画に関する業務●商品化計画・料金政策に関する業務●施設計画に関する業務●その他業務

［その他業務］
●従業員研修●フードコンサルティング
●インテリアコーディネート●メディア戦略　他

［設計・監理業務］
●基本設計●実施設計
●工事監理

建装部

◆JTB商事建装部は旅館・ホテルリニューアル・家具内装のエキスパートとして、JTBグループのノウハウを活かし、洗練されたデザインをリーズナブルな価格でご提供しております。営業しながらの施工も、経験豊富な専門技術者による管理で安心・安全です。

［空間デザイン&リニューアル］
●客室改装●露天風呂付客室・貸切風呂●ロビー改装●レストラン改装●宴会場・バンケットホール改装
●スパ施設附帯●各種装備品●アメニティグッズ●各種販促ツール

［ご契約・引渡しまでのフロー］
ご依頼 ▶ 現地調査 ▶ プレゼンテーション ▶ 図面修正・コスト調整 ▶ ご契約 ▶ 実施設計・承認 ▶ 工事着工・工事製作開始 ▶ 引渡し・各種検査（現場納品）

株式会社 JTB商事
旅館ホテル販売本部
〒112-8690
東京都文京区関口1-44-10　JTB商事ビル
［建 装 部］
TEL.03-3513-3521　FAX.03-3513-3610
［企画設計室］
TEL.03-3513-3525　FAX.03-3513-3608