地域交流ビジネスを鮮明に

「旅百話」で連泊の促進

JTB
グループ本社執行役員
（法人営業・地域交流ビジネス推進担当）
高橋威男氏

世界的な経済不況にあって、旅行会社は軒並み苦戦している。トップ企業であるJTBも例外でなく、今年度の国内旅行販売では険しい道のりを歩まなければ各目標の達成はないだろう。そこで、高橋威男・グループ本社執行役員に担当する法人営業と地域交流ビジネスについて、河野雅巳・旅行マーケティング戦略部国内企画部長に宿泊販売について、昨年度の状況と今年度の方針を聞いた。**（聞き手＝編集部・板津昌義）**

◇　◇

――法人営業と地域交流ビジネスについて、08年度の結果は。

「法人営業については、旅行業界全体もそうだが、JTBグループも非常に厳しい状況だった。上半期は十分な手ごたえを感じていたが、アメリカ発の大きな衝撃によって下期からは市場そのものが大きく変わった。特に第4四半期に入ってからのブレーキは大きかった。次に地域交流ビジネスについては、単独で取扱額を把握する手法を持っていないが、極めて大きな手ごたえを感じている。それだけ大きな期待を各方面から寄せられているのだと思う」

「3年前に経営体制を改変するとともに、さまざまな施策を打ってきた。なかでも08年度は次なる中期3年計画の基礎作りの年と位置付けていた。そういう意味合いでは、法人営業と地域交流ビジネスとのかかわりを明確にできた1年間だった」

――09年度の取り組みは。

「既存ビジネスと新規ビジネス、顕在市場と潜在市場のマトリックスを作り、それぞれの局面で何をしていくのかを明確にしていく。従来型の法人営業はおおむね顕在市場における既存ビジネスととらえている。この部門は、成長を持続させるため効率的活動を図ることで収益力を向上させていく。また、既存ビジネスのなかでも我々が十分に認識できていなかった潜在的な市場は間違いなくある。例えば、グローバルビジネス。受地の発想と発地の発想を統合整理することにより新たなビジネスが明確に見えてくる。グローバルビジネスの専門部隊を作って、グローバルな観点での取り組みを始めている。顕在している市場でも既存ビジネスとは少し違う形態をとらえようという動きでは、例えばMICE、プロモーション事業。イベントも大会もインセンティブにしても、違う観点からビジネスとして組み立てることによって市場として拡大が可能だ。潜在市場の新規ビジネスでは、主に地域交流ビジネスやスポーツマーケティングビジネス。過去さまざまな取り組みをしてきたが、これを一層鮮明にしていくつもりだ」

――法人営業に関しての現状を見ると良い環境とは言えない。どう伸ばしていくのか。

「今を瞬間的に捉えた場合には非常に厳しい。世界レベルの経済不況のみならず、新型インフルエンザも発生し、せっかくの回復基調も逆戻りの感がある。恐ろしいのは新型インフルエンザが国内で拡大した時で、どうなるのか想像すらできず、国内旅行も非常に厳しい予測をせざるを得ない。そのような状況の中で今やらなければならないことは、お客さまとの信頼関係をしっかりと作り直すこと。JTBグループがお客さまから信頼され選ばれるにはどうすればいいのかを、もう一度じっくり考えるいい機会だ」

――地域交流ビジネスについての方針を聞きたい。

「人と人との交流を前提とした産業は貿易産業と同じ経済効果がある。輸出入産業、移出入産業などだ。地域間の双方が、もしくは受発双方がメリットのあるような仕組みを組み立てていくことが重要で、どちらか一方がいいのではなく、お互いが良くなっていかないと決して長続きしないものだ。そのためには地域とJTBという2極のかかわりでなく、多くの異業種とアライアンスを組むことが必要で、そこから従来考えられなかったまったく新しい地域交流の枠組みが生まれてくる可能性がある」

――地域を巻き込んだ取り組みの好例をあげると。

「徳島で昨年、マラソン大会をやった。マラソン自体は全国各地で行われているが、同じマラソンでも違った要素を加えた。マラソンの主役というと従来はランナーだが、徳島マラソンの場合、地域住民も主役だ。真剣に時間を争うばかりではなく地域を楽しみながら走る人たちに地域住民の協力を得て、徳島の魅力、食べ物、芸能、ホスピタリティなどを提供したり、地域との交流を意識したマラソン大会にしたところ、非常に高い評価を得た」

――地域に何かアドバイスするとしたら。

「一言で言うと『情報の交流』が不足している。地域にはいい素材がたくさんある。しかし、それを情報ルートに乗せる効果的な手法を持ち得ていないのが実態なのではないだろうか。同時にその素材をどうやって経済効果につなげていくかも意識しながら、次のステップに進めていかなくてはならない。次に、これからの観光や交流を組み立てる場合、『健康』というキーワードが大切なことだ。心と体の両面での健康づくりをわれわれの業界、もしくはもう少し幅の広い業界で考えなければならない」

――地域交流に関してJTB旅ホ連とどう協力していくか。

「日本の人口は今後減少すると想定されている。そんなかで重要になってくるのが、いかに連泊をしてもらうかだ。連泊してもらうためには、地域の魅力をお客さまに知ってもらえる滞在中のメニューづくりが問われるところだが、そのヒントが着地型プラン『旅百話』に入っている。旅百話はJTB旅ホ連の地域の皆さんと『もう1回地域を見直そうよ』というところから始まった取り組みだが、明快に宿泊増売を意識している」

「この厳しい経済状況の中で、地域活性化キャンペーン『日本の旬』、地域活性化イベント『杜の賑い』といった過去からの取り組みを中心にしながら、地域交流という観点で新しいビジネスを作ることで、09年度の3750億円の目標を何としても達成したい」

商品事業部にMD機能を

宿泊在庫を効率的に販売

JTB
旅行マーケティング戦略部
国内企画部長
河野雅巳氏

――08年度の宿泊販売は、3750億円の目標を掲げていたが、達成できなかった。

「最終実績では3651億円。07年度が3631億円だったので、前年はなんとかクリア（0・5%増）できそうだが、約100億円届かなかったことに対しては危機感を持っている。通常の基本となる、個人型企画商品『エース』と団体型企画商品『Aユニット』では、おおむね目標額を達成したが、一番ネックとなったのはインターネットが目標に大きく届かなかったこと。途中まで調子の良かったインバウンドが、8月以降に円高の影響が大きくあり前年割れになって、最終的には目標を達成しなかったのも大きなポイントだ」

――インターネット販売に誤算が生じた理由は。

「インターネットは4・3%増と前年をクリアしているし、非常に頑張った部分はある。ただ、当初の目標自体が高かったし、夏以降、下期からビジネス需要がガクっと落ちた。インターネット販売は観光性よりもビジネス性の方が各社とも比重が高く、JTBも同様。企業の冷え込みから出張が取りやめとなったことなどで、そのビジネス需要が落ち込んだ」

――今年度は3750億円（前年度比2・7%増）に再挑戦する。

「基本的には、既存ビジネスといわれる、エース、Aユニット、個人、団体などの宿泊券を売って、インバウンドも含めて3千億円をキープ。あとはインターネットで08年度に届かなかった750億円の目標値を達成して、3750億円に持っていくという設定だ」

――インターネット販売は42・7%伸ばそうとしている。昨年度と同じように、高い目標だ。

「昨年度との大きな違いは、JTBホームページについては、商品事業部が絡んで、エース商品のウェブ登録をより促進する。宿泊プランの手配旅行化も商品事業部が中心になって推進していく。8%モデルの『るるぶトラベル』は、お客さまの購入ポイントが付いた。8%モデルは同時に『ヤフートラベル』の中でも販売されている。また、『ヤフーポイント』として変換できるポイントを付けているので、それを活用することにより、るるぶトラベルやJTBの商品は大きな伸びが期待できる」

――インバウンドは24・0%増の160億円を目指す。

「今まではインバウンドも、商品事業部の中で仕入れに全然手を付けていなかった。各地域の店舗では、インバウンドの話が持ち込まれてきても自分たちで手配をする、非常に非効率な状況だった。今年度は商品事業部にインバウンド仕入れの地域担当者を作り、商品事業部が仕入れなどに絡んで、フローや在庫の運用の仕方などを効率化し、同時にセールス強化を図る仕組みを作っていく」

――土台となる既存ビジネスの販売戦略は。

「一番の問題はエースだ。第1四半期も非常にスタートとしては悪く、前年に到達しない状況で推移している。エース商品自体が悪いのか、この市場全体が冷え込んでいるのかの分析が必要だが、私は両方に原因があると思う。商品力の問題は今、各商品事業部が知恵を絞って考えている。07年度までは絶対に落ちることはなかったエースがこれだけ厳しい状況になった中で、各事業部ではやっと危機感を持ち始めたので、今後を見守りながらやりたい。旅行市場については、ゴールデンウイークにはいろいろと動きはあったが、お客さま自体が思ったほど動いていないということが1つ言える」

「一方、商品事業部の改革を推し進めていく。大きな柱としては、部内に『MD（マーチャンダイジング）』の担当者を置くことで、いつどのような形でどのチャンネルに在庫を振り分けたらいいのかを判断するフローを今年度内に確立したい。併せて、要員をどこに投下したらいいのかなど、部の生産性を再度チェックして、もっと儲けられる体制を検討したい」

――新型インフルエンザの感染が拡大するなか、修学旅行を中止、延期する学校が増えている。

「非常に大きな問題。政府がどういった見解を示すか分からないが、われわれとしては、経済環境に波及しないような対応をしてほしい。6月は中学校が動いている時期だが、それが消えてしまった場合、旅行会社も厳しいが、旅館・ホテル、JR・航空などのキャリアが大きく影響を受ける。関係機関のことも含めて、JATA（日本旅行業協会）を通じて観光庁に、観光庁を通じて文科省とか関係省庁にアプローチをしている最中だ」

――09年度に宿泊販売で4千億円という目標を大きく掲げていた。今後、その数字はどうなる。

「4千億円はJTBとしての外に対する柱の1つ。中期経営計画（09～11年度）で10年度以降の利益計画が決まっていない。それが決まればおのずと宿泊販売でこれぐらい必要と示されるので、そのうえで4千億円が10年度なのか11年度なのかを発表したい」

――旅ホ連との連携方針は。

「厳しいなかで旅ホ連の会員はいろいろと苦労しているのが実態なので、JTBとしてどういったお付き合いがしていけるのかを考えなければいけない。そのなかで一番大きいのが在庫の問題だ。MDの機能を築き上げ、預かっている在庫を効率的に販売する方法を作りたい。もう一歩進んだ段階では、販売補償とかリスクを持った仕入れ方法を検討していきたい。JTBとしてキープしておきたい在庫については、リスクを持った形で対応していくべきだ」

JTB旅ホ連総会特集

1台の端末で中国銀聯カード、デビットカードにも対応

Debit&Credit Processing Service（シーレックス）
C-REX はこれからも観光業を強力にサポートします。
JTB

コンパクト設計!
ICクレジットカード対応!

C-REX なら
- ICクレジットカードの決済ができるので安全・安心
- 設置場所を選ばないコンパクト設計
- クレジット一括加盟店決済サービスにより手数料もお得!
- 1台の端末で「中国銀聯（ぎんれん）カード」も利用可能
- 「デビットカードサービス」「スーパーたびがる」にも対応できます
- ご好評いただいている「売上データ照会サービス」もスピードアップ

置き換えのお問い合わせは
JTB C-REXセンター 03-5796-5100　または JTB旅連事業 03-3834-7051
新規申込は、JTB商事 03-3513-3520

ご案内：ご利用にあたり、端末利用料月額1,575円（税込み）が必要となります。
（ただし、クレジット一括加盟店決済サービスの利用が一定額を超えると無料となります）

JTB C-REX