

観光立国 変化への挑戦

重点見定め不断の変革を

ネット台頭、直販化の波にどう対応する

今年の景気見通しは「曇りのち薄日」となるか。帝国データバンクの調査によると、今年の景気動向は「悪化」すると考える企業が半数近く。原油価格の高騰やサブプライム問題、円高など、日本経済を揺るがす要因は山積みだ。旅行業界も「燃油サーチャージ問題」をはじめ、若年層の旅行意欲の低下など対応を迫られる課題は多い。価値観の多様化やネットエージェント経由の旅行者の増加

が指摘される今、各旅行会社も生き残りを目指す新たな戦略が求められている。各社の経営トップはどんな知恵と工夫でこの転換期を乗り越えようとしているのか。本紙恒例の「旅行業4社トップ・新春座談会」でJTBの佐々木隆、近畿日本ツーリスト(KNT)の太田孝、日本旅行の金井耿、トップツアーの森貞夫の各社長に語っていただいた。(東京・紀尾井町の福田家で)

出席者

JTB社長 佐々木 隆氏
近畿日本ツーリスト社長 太田 孝氏
日本旅行社長 金井 耿氏
トップツアー社長 森 貞夫氏
司会 本誌社長 江口恒明

昨年の動向と08年の展望

(司会) 昨年に続き今年の前半も旅行市場を取り巻く環境は厳しい面が多いと思うが、昨年の旅行市場の動きと併せて、各社の今年の展望を伺いたい。



太田氏

もつけがなくなってきた。海外のオイルサーチャージは手数料がないので、売上げが伸びても収益がつかない。

航空運賃も今年は上がるのか。今年をどうみるか。太田 北京オリンピックはすぐ期待している。ところが、北京に行くとしてもせいぜい高くて30万円くらい。1万人送っても30億円でしかない。特需は特需で、今年の売上げを押し上げる要因になると思うが、一方でオイルサーチャージと円安の影響が大きい。政局の動きやサブプライムローン問題などが気になる。ロンドンで地下鉄の初乗り運賃が1千円ちょっとになってしまった。

また昨年は韓国観光公社と提携して、15万人送客キャンペーンをやった。目標は達成できそうだが、ウォン高の中でよくがんばれたと思う。ウォンが高いと韓国から日本に来るお客さまは多いが、日本から行く場合やはり行きにくい。海外旅行では、オリンピックは追い風だが、全体的には逆風だと感じている。

国内が良かったというのはいずれ海外に行かない分、国内にシフトしているという傾向が要因として考えられる。だから今年も国内でカバーしていくかなければならない。これだけ去年のように選挙などがあれば、大きく影響されるだろう。

太田

佐々木

逆風を国内でカバー 衆院選が客足を左右

いるというだけだ。HISさんのように2ケタも伸びたりしない。HISさんのお客さまはどちらかというと個人旅行、それも若い人だ。需要に回復力があるのかもしれない。われわれのお客さまは、団体を中心に年齢層が高い。

今年をどう見るか。佐々木 北京オリンピック開催が大丈夫だと思ってい

たが、おそらく今年も政局がらみの重要な選挙があるだろう。昨年7月の参院選のときにあれだけ需要が落ちたこと

なり厳しいのではないかと感じる。06年度が予想より厳しかったのもっと数字が出てくると思ってい

たのだが、そして、オイルサーチャージの問題はかなり進行性がある。

今年度の目標利益は。佐々木 目標は実績に比べる。これまでも宿泊券が前年割れし続けてきたのだが、今年も10.3%、4%に踏みとどまっている。

考えている。KNTは昨年ブランド名を一新したが、振りかえってみてどうか。太田 前年国内は好調だが、海外は苦戦した。国内はメイトが前年比10.5%、6%までいくだろう。団体も国内は夏以降良くなってきている。これもですと宿泊券が前年割れし続けてきたのだが、今年も10.3%、4%に踏みとどまっている。

全体の売り上げは海外が苦戦している。100%ちょっととみている。特に海外は

国内はあつと9月にシステムを変えたのだが、その初期故障のようなものが尾を引いて、立ち直るのにかなり時間がかった。最近はややく持ち直してきているが、システムがトラブルを起こして、例えば提携販売店の方からの信用を損ねてしまったというところもあった。そういったことがかなり響いて、06年の数値まで届かないだろうという感じだ。

に「適応力」を

国内がなんとか引張って、トータルでは06年をギリギリ超えるかというところと

みている。海外は個人商品が何とかがんばっているが、団体があまりにもひどいので、前年割れになるだろう。

JTBは1人勝ちと言われている。佐々木 踏みとどまって

観光立国 変化への挑戦

旅行業4社  
トップ座談会

# 大転換期 今年こそ変化

海外はやはりかなり苦戦している。燃油サーチャージ問題、対ユーロ円安が相当効いている。団体関係のサーチャージに関してはかなり前に商談して価格を決めるわけだがその後にはサーチャージが上がつてくると、話が違ってくる。そんなものは払えない」というケースがかなりある。そうするとこのうち利幅がどんどん狭まってくるような現象が頻りに起こり、利益率がかなり悪くなっている。そういったことの影響も出てきている。

国内はシステムの影響に加え、団体が非常に不振だったというのとは他社さんと同じだ。海外も団体、パッケージ共に厳しかった。

決算は

金井 昨年は販売が伸びなかったこともあって、計画したものに比べるとかなりきつい結果。前年並みも確保するのは少し難しいと感じている状況だ。旅行券引き当てに關しては、12月決算の時に最終的な結論を出す。もし計上するならば最終的な利益を費やしてしまうかもしれない。そのところはつめをやっていく段階だが、かなり厳しい結果になると思う。

今年をどうみるか。  
金井 プラス要因、マイナス要因それぞれあると思うが、最も心配しているのはアメリカのサブプライムローンの影響だ。下手をすれば一発で日本の経済がだめになる。それが一番の危惧要因ではないか。もし乗り越えられるなら

らばそれなりの結果が出てくると思う。ただ、オイルサーチャージ問題はやはり大きい。北京オリンピックはそれほど大きくは期待できないのではないかと。入場券も少ない(笑い)。うまく利用できればとは考えているが、みんなが一気にオリンピックに行くというようなムードにはなかなかならないのではないかと。食品問題はじめ、いろいろ尾を引く問題もある。国内はある程度堅調に行くのではないかと。

## 旅行業を取り巻く環境

「世の中の変化とともに、旅」そのものが大きく変わってきている。そうなる旅行業の企画力が勝負となる。消費者に訴えられる、響く商品を作っていくがなければならない。厳しい中で生き残り戦略を展開しなければならぬが、こういった経営計画で乗り切っていくのか。

佐々木 JTBの場合は「生きるためにはなんでもや



佐々木氏

分の会社がもう無理だと思つたら、自分で整理する。2万7千人の社員がいるとはいえない。170人の社長が自分のマーケットから見ると、やれると思つてやっているわけだから、グループの規模と機動性はあまり心配していない。どういった分野でどういった方でお客さまを満足させていくかというところは、大阪と東京で全くやり方が違つても構わないと言っている。大阪が東京に本社のある飛行船の

## グループ500社めざす 古い考えから脱皮を

太田

佐々木

「JTBRらしきといった基本的なところは守ってもらいつつ、別々の方向を向いて経営してもらっている。彼らが自

ただが、素材や表現は多様だ。当社はグループ全体で約2万7千人の社員がいるが、170人の社長にブランド戦略や

JTBRらしきといった基本的なところは守ってもらいつつ、別々の方向を向いて経営してもらっている。彼らが自

1人のお客さまがいろいろなパターンで行動しているが、そのパターンの数だけ会社があつてもいいじゃないか

旅行業は他の産業に比べると利益は少ないし、不安定だ。そういった体質は変えられないのか。

佐々木 旅行業3万社集めても利益はせいぜい1千億円だ。業界全体の利益を集め

るが、特にインバウンド関係が2ケタの伸びを示していること。今年は、国内はもちろ

んインバウンド関連も引き続き伸びが期待できると考えている。インバウンドは、全体の数字の中では、分母はまだ小さいが、大きな成長性を持つ分野である。どこまで拡大するかというのはいくらも取

り組みにかかっている。今はインバウンドというものを理解するための取り組みの段階だが、期待感をもって取り組みを強化していきたい。

新たなブランドの傘下となつたが、

これまで進めて来た基本的な会社の方向性は変わらない。新たな株主とともに、次のステップアップにつながる新たな成長戦略をスタートさせる。

4社の話を総合すると、全体的に今年は思った以上に厳しいのか。

一同(笑い)

太田 国内はそこまで悲観する必要はないのではないかと。海外の展望は厳しいが、海外といえは、このところ急激に、円高基調にある。年明けには100円を切るのではないかと。

佐々木 そうなると少し楽になる。

金井 とちからかというドル安だ。ユーロは変わらな



森氏

われわれとしては経営をやつていかなければならないと考えている。ただ5カ年計画の中でやり

3年ぐらいの計画を考えている。やはり5年は長い。トップツアーは昨年さ

ては前年比微増ではあるがプラスで推移した。ただ個人旅行については06年に首都圏を中心にカウンターを政策的に

## 新しい中期計画作る インバウンドに期待

金井

森

新たな成長

戦略をスタートさせる。

4社の話を総合すると、全体的に今年は思った以上に

厳しいのか。

一同(笑い)

太田 国内はそこまで悲

観する必要はないのではないかと。海外の展望は厳しいが、

海外といえは、このところ急激に、円高基調にある。

年明けには100円を切るのではないかと。

佐々木 そうなると少し

楽になる。

金井 とちからかという

ドル安だ。ユーロは変わらな

い。

ても、トヨタの20分の1。人

以外の付加価値を生み出す装

置を持つていないのは弱い。

また仕事の生産性の割には賃

金が逆転してしまうのも事実

だ。入つて3年目の社員と15

年目の社員と、賃金の差の割

に生産性に差がない。

太田 総合旅行業は生き

残れるかということがだが、グ

ループとしては総合旅行業の

形を持つていないとしても、単

体の総合旅行業という在り

方を完全に見直すことから、

今年スタートする事業再編を

決意した。専門特化した組織

の中で責任体制を明確化し

て、戦略遂行のスピードアッ

プを実現する。また、問題点

を「見える化」することで社

員1人ひとりを考える環境に

置き、古い考えから脱皮させ

ることが、今回の事業再編の

大きな目的の1つだ。どう

いう結果が出てくるかは分か

らないが、かなり厳しい結果

が出てくることもあるだろう。

5年後のビジョンはあるが、

事業再編の結果次第、再編の

編の成果も、2、3年見ないと評価できないと考えている。(10面に続く)

観光立国 変化への挑戦

# 大転換期 今年こそ変化に「適応力」を

## 旅行業4社トップ座談会(9面から続く)



新時代の経営のあり方は—それぞれの考えを述べる各氏

事業再編への経営陣の判断が遅かったのでは。太田 今にして思えばあと1年早く決断すべきだったとも思う。しかし、ここまでもちこめたのは成果だし、これまでの流れとは違う。当社で「プラットフォーム戦略」と呼んでいる提携戦略も1年以上経って双方にメリットが出てきている。

佐々木 旅行業が今後良質な商品を入れるには、いかにはチャーターや部屋のプロックなど、リスクをとらなければならぬ時期が絶対来ると覚悟している。これに向け

た戦略が必要だ。加えて社員が自発的にやる雰囲気を作るに強くなっていくことも絶対だ。モチベーションを上げると結果が付いてくる。店頭の中には同じメンバーで170%収入が伸びたところがある。社員になっただけでそのくらい違うようだ。

店頭はそういうことが起こりうる職場。セールスも「JTB法人東京」が好調だが、明らかに今までより1件多くまわるなど、社員が自ら気合

佐々木 あとはシステム。これはこれから膨大な金が必要なのは分かってきているので、ずっと投資し続ける体力と考え方を。金井

この3つは避けて通れない。この中で従来の旅は売れない。今までの商品パターンを変えていけば生き残る道はあるのではないかと。レジャー「旅」というイメージが即わくような魅力と感動のある旅を売る、それが旅行者の役割ではないか。金井

とだ。マスを相手に集客して人を送ってホリウムで勝負して、という図式ですとやってきた。ホールセラーのビジネスモデルというのがある意味ぶっ壊れかかっている。1人ひとりのお客さまに合う旅作りをどうしようかという方向にこれからの針路が、ぐっつと振れかかっている。でもそこにまだわれわれ旅行業自身がついていけない。佐々木 個人のお客さまを相手に経営を安定させた会社はまだ旧来の大手旅行業ではない。

### 地域密着・インバウンド

今年3つの省庁が農家への体験学習に補助を出すという話もあり、産業観光や教育旅行がさらに注目を浴びるだろう。団塊の世代のような、金と暇と体力がある層を対象にしたものや、連泊滞在型。そういう旅行形態がかなり増えてくるのではないかと。着地で何をやらせるかというのが問題になってくると、各社の企画力や経営方針の勝負になってくる。こういった商品の開発についてはどうか。

国内も海外もアウトばかり。そういうビジネスに慣れず、発想や自由な見方ができにくくなってしまっている。そういう中で、地域における着地型ビジネスを推進していくために、仕入れ拠点の役割をもう一度見直していきたいと考えている。当社はこれまで仕入れや仕入センターといった地域に密着した拠点を縮小してき

た。それを今回の事業再編でもう一度、全国25カ所に仕入れ拠点を配置して、着地でのプログラム開発を進める。ま

をどんどん増やしていきけるのではないかと考えている。この新しい取り組みにはとても期待している。

泊に対応できるようにして

かなければならない。森 日常味のないことをじっくり体験するような滞在型商品をもっと企画して販売するならば、食事のメニューもそれに合わせていく必要があるし、その場合の仕入れコストのアップを価格に反映させなければならぬ。今は単価が安い商品群でも、宿泊代が上がるだろう。お客さまがそれを受け入れられるような企画力のある商品を作成しなければならぬ。

インバウンドが増えているが、インバウンドはもうかるのか。もうかるような仕組みを作らなければならないのではないか。

太田 その点は法規制が必要だと思う。アジアからの観光性の旅行というのは今のところ厳しい状況だ。当社は今回、事業再編して国際旅行

事業のユニットを作ったのが、来年の売上目標は60億円。今はほとんど欧米からだ。アジア関係はグループ会社の中にアジアセンターという組織を作り、将来を見越してやっていく。ただ、やはりインバウンドは2ケタ成長を期待できるマーケットだし、特にアジアからは品質のいい旅行が今後どんどん増えてくる。

佐々木 個人の方も増えている。シンガポールの小さな支店でも1カ月にジャパンレイルパスが1千枚売れるという。土日になるとシンガポールの現地の方のお客さまが並ぶくらいだ。たまたま旅ネット端末を海外展開している

ころ。これから、3人のグループがどんどん来てもらう時代が来る。金井 どういう風にすれば

ま相手だったら、われわれも持っているノウハウと信用と技術で対応できる。森 しかしインバウンドというのは、業者では多分に力不足のところがある。だから今回の観光庁の新設、官民一体となって取り組むことの効果は大きい。

太田 これまで各地の支店は、そこに住んでいる人どこか外の地域へ行ってもというビジネスが中心だった

太田 台湾では当社の提携販売店の端末が置いてある旅行会社があって、旅館などの販売がすく伸びてきている。FITへの移行傾向は出てきている。日本の海外旅行と一緒だ。今が我慢のしど

これはこれで膨大な金が必要なのは分かってきているので、ずっと投資し続ける体力と考え方を。

### 「利益の手段、見える観光庁の効果大きい

は利益が生み出せるのかというところが見えてきている。FITへの移行傾向は出てきている。日本の海外旅行と一緒だ。今が我慢のしど

は利益が生み出せるのかというところが見えてきている。FITへの移行傾向は出てきている。日本の海外旅行と一緒だ。今が我慢のしど

太田 そうだ。しかもこれからは2ケタで伸びてくる。佐々木 あとはインバウンドは法人アカウント。これは大切なお客さまを外から迎えるので、内容やクオリティに代金を支払うから結構高収益商品になるだろう。森 国際会議などを他の東南アジア諸国から日本に持つてくるというもある。佐々木 国際会議はインバウンドの主要分野だ。太田 われわれがインバウンドと一口に言っているが、アジアか、というところも、もうそれではだめだ。日中韓に第3の地域から来てもらうというインバウンドの感覚を持たなければならぬ。佐々木 私と同じだ。日本は、「こちらが送るからこちらも送れ」という、とても直線的な感じだ。もう世界各

# インターネット・旅館との関係



インターネットの動向はどうか。

**金井** 3割いくのではと毎年申し上げているが、旅館にとつての3割は非常に近くなってきたのではないかと。ただ、われわれにとつての3割はまだだ。私は20、30%ずつ毎年伸びると思っていたのだが、うちの伸び方はそれを下回っている。今気合を入れていこう。

**太田** 何年かかるかという問題はありますが、5年後くらいならば30%くらい行くだろう。それ以上は予想がつかない。インターネット販売でも、ネット完結するものとそうでないものがある。それをどこまで入れるかによってもだいぶ変わってくる。ネットで予約しても、電話などでの確認が必要なものもまだある。

**佐々木** 確かにどうとらえるか難しい。分母を総需要におくのか、われわれが扱うエージェント需要におくのか。旅行全体では、従来の直手がインターネットに移動するならば、30%くらいは行くだろう。ただわれわれのビジネスモデルの中では30%まではいかないだろう。せいぜい15%くらいか。

**森** 当社の場合、法人営業を主力としていることもあり、現状ではインターネット販売に対して大きく投資していない。ただ、国内1泊圏の宿泊者数の約50%はマイカーで動くという。ガソリン代の値上がりの影響が今後不安材料ではあるが、そういう人たちはどういう予約の仕方をしているのか興味深い。ネットなのか、旅行会社なのか、電話なのか。そういう中で、JTBさんが、高速道路会社と手を結んだ。

**佐々木** ETCの普及で個別車両の認識ができるようになったことによるものだ。

**森** また、楽天さんが日産のカーナビに持っている在庫を入れるという話が出てきた。そうすると、われわれの業界でのネットの宿泊販売も、直販だけでなく、異業種

とのコラボレーションも視野に入れることでさらに拡大させることができるのではないかと。

**佐々木** かつての総合旅行産業でもたないということ、は、広げるしかない。そうすると楽天さんにも負けていられない。

**太田** カーナビと、パソコンとモバイルと、全部一体化してくるわけだ。



**金井** 一昨年に、「モバイルは絶対にもっと進化する」と言っていたが、実際そうだった。旅館がまだまだ次々と倒産している状況だが、旅館はどうしていいかと思えるか。

**佐々木** 旅水連で積極的に動いている旅館さんなど

## CSで難局乗り切れ 受け手と同じ立場で 旅館とともに開発を 世の中が観光に関心

は、持っている施設の中でどう切り口を変えて売っていくかということに常に考えているように感じる。従業員のCSに対する意識も非常に高い。そこで乗り切れないのでは。だが、一部旅館に対する銀行の対応を見ると厳しい感じを受ける。資産価値だけでお金を貸す時代ではなくなった。

——そうすると、旅行業の手数料が高すぎるといふ旅館の声を大きくする。

**佐々木** すべての旅館さんからではないが、一部からそういった声を聞いている。手数料だけでなく、販売拡大、単価アップ、在庫消化率向上など総合的に変える必要がある。本質的にキャリアと一緒に、ある一定範囲の利用がな



ければ、何とかして稼働率を上げようと考えているとはある。

——確かに旅館も旅行業もお互いにビジネスだが、互いになければならないもの。その両輪の信頼感が欠けてきているのでは。

**佐々木** 旅行業3万社で1千億円の利益だが、旅館さん全体の利益も同じくらいではないか。どちらも利益率は高くない。ビジネスパートナーとしてお互いに行けることを考え、信頼関係を継続する必要がある。

**太田** 踏み込んだ付き合いができる旅館さんとは分かれてくる。踏み込んだ付き合いの旅館さんは、やはり手数料よりも送客の問題。それが実現できないところではかなり手数料問題がクローズアップされてくる。

**森** ネット系の手数料とそれ以外で送客したときの手数料の違いというものがあ。ネット系というのは素材

販売の問口をぐっと広げる。「お客さん、好きなものをどうぞ」と。一方、旅行業というのは違っていてお客さまにどういう提案をしていくか、品質の保証や安心感も含めて、どんな商品を提案する



かということ。これがネット系ではできない、ネット系との差別化を図るために重要なことだ。

——パートナーである旅連に対して、金融面などで具体的な支援はしないのか。

い。だからこそ全力で話は聞く。業界全体で1千億円しか利益が出ない旅行業界の悲しさだ。それくらい旅行業というのは体力がない。正確に言えば、「融資できない」のだ。だから融資以外のところでやれることを実行する。

**金井** 要するに、受け手と送り手という、ある意味対極的な立場ですときているわけだが、その関係だけで協定旅館という関係をつなげてはいけないと思う。両方が同じスタンドポイントに立てるよつなご、地域開発などを探し出してやるしかないと思う。

**太田** 旅館と一緒に地域を開発していくということが必要だ。

**佐々木** 今回の分社化で社員が200人になった。地域の会社は、地域のニーズ、インのニーズにこたえ、その地域から尊敬されない限り自分たちの会社が生きられない。

**金井** その1つのとつかがりとしてのインバウンドというのも重要性があるのではないかと。

——観光そのものの社会的地位を上げていかなければならない。たとえ旅行業者がつぶれたとしても、社会は困らないし国民も困らない。同業他社が喜ぶだけだ。平和産業国際化における役割などの部分をアピールすべきだ。

**森** 政府や各自治体を中心に、世の中が「観光産業」の重要性を認識してくれてきている。昨年は観光立国推進基本法ができた。具体的に盛り上げがはかっているのは08年だ。

——観光庁の設立は重要なものでは。

**金井** 観光庁ができれば大きな前進であることには間違いない。

**佐々木** いまはまだ国土交通省の傘下だが、少しずつ力を増して独立し、いずれば横断的な権限を持てるようになる。観光業界にとって、その意義は大きい。