

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...

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...

佐々木 この次の選挙は関心が高い。選挙以上に衆議院選挙。昨年の選挙以上に客足は止まるだろう。

出席者

- JTB社長 佐々木 隆氏
近畿日本観光社長 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30億円にしかならない。特需は特需で、今年の売り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。政府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。

太田

佐々木

標は達成できそう。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。

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、団体があるにもひどいので、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

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だが、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からいって、選挙があれば

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も数字が出てくると思っていのだが、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20億円くらいしか増やさない。基本的に現状は総合旅行業として完成形ではないと考えている。毎年100億円くらい先行投資しなければいけない

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105.6%までいけた。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、今年は103.4%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。

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。

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。下手をすると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ばそれなりの結果が出てくると思う。

## 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、ど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

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」という感じだ。マスタープランなし(笑い)。われわれの能力で成功できるのは旅行とそれに付随するところま

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

JTB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

会社と契約しても一向に構わない。ただし、摩擦は起きるし、既に起きている。だが多少の摩擦はあってもそこまで攻めなければ生き残れないという認識はある。お客さまの動きが大きく変わってきた以上、われわれの規模がらたらやるしかない。今は(グループ)500社を目指せと言っている(笑い)。

## グループ500社めざす 古い考えから脱皮を

太田

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

という考え方でいい。社員も新しいやり方に燃えている。働いた分のお金がもらえるとか、意思決定の経営サイドとの距離が短くなったとか、そういったところを社員がみな評価している。

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。

佐々木氏



東で全くやり方が違っ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

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



森氏

われわれとしては経営をやっ

3年ぐらいの計画を考えていて、やはり5年は長い。トップツア

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

組みを強化していきたい。新たなブランドの傘下となったが、

## 新しい中期計画作る インバウンドに期待

金井

森

残したことがない。それをどうこなしていくかというも次の課題になる。次は

森 当社は海外営業を販売の基軸とし団体旅行を主力

閉鎖したこともあって、マイナスとなった。他社さんで個人旅行が堅調に推移している

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。

金井氏



森

また原油価格の高騰の影響で、バス代なども前年比で5%

佐々木 そうなると少し楽になる。

金井

ドル安だ。ユーロは変わらな

い。



# 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のが今気合を入れていこうと。

**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ネットに移るならば、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、そういう人たちもどういふ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。そうしないと楽天さんにも負けていけない。

**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、実際さ



う状況になってきた。  
——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

佐々木

金井

太田

森

ければ、何とかして稼働率を上げようと考えているかは。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

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



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。  
**佐々木** 旅行業が融資できる規模の問題ではない。旅行業全体で旅館の悩みを聞いて全員で支援したとしても、せいぜい500億円。しかし旅館さんの悩みは5兆円くらい抱えているのではないかと。ほとんど何もできない。

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ときいているわけだが、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スタンスが変わった。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つのつかか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。

——知恵と工夫で乗り切る必要がある。  
**佐々木** 08年は旅行の商品価値がお客さまにとって高まるし、交流なども増えるだろう。  
——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つつめるのは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。