観光立国の実現は地方から

立国を動かす

出席者（順不同）

楽天トラベル社長　岡武　公士氏
一休社長　森　正文氏
リクルート執行役員 旅行カンパニー長　冨塚　優氏

司会＝本社記者・企画推進部長　江口英一

広がる可能性、その経営戦略は

不況にあえぐリアルエージェントが大規模な店舗再編を余儀なくされている中、大手宿泊予約サイト各社の業績は右肩上がり。観光業界におけるネットエージェントの存在感は高まるばかりだ。「ネットエージェント大手3社トップ鼎談」と題して、楽天トラベルの岡武公士社長、一休の森正文社長、リクルートの冨塚優執行役員・旅行カンパニー長に各社の展望を語っていただいた。（東京・ホテルメトロポリタン丸の内で）

伸びる余地大きい。世界へイン・アウト双方向で展開スタンスは大きく変えない

岡武　冨塚　森

――（司会）09年を振り返って業績はどうだったか。

岡武　1人予約のビジネス利用は人数で前年対比ひとケタの伸び。ただ単価が下がったので取扱額は昨年並みだ。2人以上のレジャー利用は伸びた。リーマンショックの余波、インフルエンザ渦があり、6月までは厳しかった。ゴールデンウイークも、昨年に比べて日並びがよくなかったこともあり悪かった。ところがシルバーウイークとお盆の伸びが170％。ここで一気に取り戻した。3～4年ぐらい前からレジャー利用に力を入れてきた成果が出た。

ビジネス利用の実績は昨年並みと鈍化したが、レジャー利用の伸びがカバーした。

――ビジネス利用が復調する可能性はあるか。

岡武　厳しい。予約泊数と取扱人数ベースではひとケタ伸びているが、宿泊単価が下落している。楽天トラベルはビジネス利用ですでに比較的高いシェアを取っている。また中長期的には人口も減ってくる。考え合わせると今後大幅な伸びは期待できない。

――レジャー利用はなぜ伸びたのか。

岡武　楽天トラベルのレジャー利用は、まだJTB、KNT、日本旅行の総取扱額の数分の1に過ぎない。つまりマーケットには、楽天トラベルが取り組めるホワイトスペース（空白地帯）が多く残されている。

――ANAやJR東日本、高速ツアーバスなどの足を付けた旅行商品の伸び率は。

岡武　伸び率は開示していないが、計画通り着実に伸びている。楽天トラベルの取扱額（予約流通総額）全体に占める楽天ANAトラベルオンラインの取扱額は現在5％程度。10年度の足つき商品の目標額は200億円だ。

岡武氏

――一休の業績は。

森　楽天トラベルと同様の傾向だった。平均宿泊単価が10～15％下落。予約者数の伸び率がそれを補った。

――それはホテルの話か、それとも旅館の話か。

森　両方だ。一休は東証一部上場企業なので、利益拡大のために社内のコスト削減もすすめた。

――特にシティホテルでは公式サイトではあまり値下げをせず、宿泊サイトで安価な宿泊プランを販売する傾向が今まであった。ところが最近では公式サイトのプランの方が安い場合もあるのでは。

森　そういうケースもあるかもしれない。ただホテル自身が安易な値下げ競争に走るのは問題だと思う。

――じゃらんネットの業績はどうだったか。

冨塚　想定以上に好調だった。人泊数ベースでは前年対比で30～40％増えた。単価の下落率は、ビジネスの1人予約が7～8％ダウンで、レジャーが2～3％ダウン。

森　レジャーの単価で2～3％の下落率とはかなり健闘している。

岡武　この問題はとらえ方が難しい。例えば、今まで1万5千円だったシティホテルの客室が値下げで1万円になったとする。いつもは8千円のビジネスホテルを利用している人が、少し奮発してこの1万円の部屋に泊まってみるということが起こり得る。そのような値下げを行って、楽天トラベルで予約数1位を獲得したホテルが実際にある。デフレで利用者の単価が下がるとは一概に言い切れない。奮発する人も出てくるからだ。

冨塚氏

冨塚　宿泊プランの設定でも客単価は変わってくる。平均価格帯のプランはいま人気がない。多くの人は以前より単価が下がったプランを予約するが、中にはかなりの高額プランを利用する人もいる。二極化が進んでいる。結果、平均すると2～3％の単価下落で済んでいるという話だ。

――じゃらんネットの利用客層が一休ドットコムに比べて若いことが下落率の低さに影響しているのではないか。

冨塚　じゃらんネットの会員数は810万人近くいる。楽天トラベルもじゃらんネットも会員の内訳は日本の全体像の縮図。じゃらんネットの利用層は若者、楽天トラベルはビジネス客といったイメージは過去のものだ。

単価を下げていない旅館・ホテルも多い。勝ち組、負け組がはっきり出ている。じゃらんネットは人泊数ベースで前年比30～40％増と先ほど申し上げたが、その中で前年実績人泊数を未達の施設が3割ある。一方で50％以上伸びた施設が3割ある。平均値をみてもあまり意味がない。

――じゃらんと楽天の利用者層がほぼ同様ということは、予約数が増えている宿泊施設は両サイトで伸びていると考えてよいのか。

冨塚　宿泊予約サイトでの販売促進に真剣に取り組んでいるところは伸びている。

岡武　そう考えていいと思う。ホワイトスペースが大きいから。

――勝ち組施設と負け組施設の差は何か。

冨塚　ネット販売に対する取り組みの違い。宿泊施設側に担当する人材がいるかいないかで差が出ている。経営者の意識も当然だが、担当者がやるべきことをやっているかどうかだ。簡単にいうと、魅力的なプランを作って、きちんとサイトに載せることができているかという話。

――09年を振り返って他に感じたことは。

冨塚　「安近短」ではなく「安遠短」が多かった。じゃらんネットはもともと東京発の東京泊とか、東京発の神奈川泊とか、近場発近場着の利用が最も多い。これが上限1千円の高速道路割引の効果で200キロ圏内まで足を延ばす利用者が増えた。割引があるのとないのとでは全然違ったと思う。驚くほど売れた。

あとは予約の間際化がさらに進んだこと。当日予約の比率が上がった。

――当日予約は携帯電話からが多いのか。

冨塚　じゃらんネット全体で前年対比30％以上増えたが、モバイル端末からの予約に限ってみると前年対比60％以上伸びている。

――楽天トラベルのモバイル予約の伸び率はどの位か。

岡武　伸び率は公表していない。全体の14～15％がモバイルからの予約だ。

――一休はどうか。

森　公表していないが伸びている。

――不景気を尻目にネットエージェントの業績は右肩上がり。10年度の見通しは。

岡武　ネットエージェントの取扱額はまだまだ小さい。それだけホワイトスペースがある。伸びる余地は大きい。

――楽天トラベルは今まで通り、年20～30％の成長率を維持できるか。

岡武　それはなんとも言えない。ただ、楽天トラベルはまず日本一の旅行会社、次に世界一の旅行会社を目指している。それが私の夢だ。

――一休の見通しは。

森　1けた台の伸び率を予測している。単価は横ばいだろう。微増といったところか。

――一休は「高級」がコンセプト。客層を絞っている。契約している高級旅館は、まだ高級ホテルほど売れていない。旅館に力を入れればもっと伸びるのでは。

森　では微増から若干増に上方修正（笑）。契約旅館数も多少は増やしている。ただスタンスを大きく変えるつもりはない。

外客誘致と地域の活性化

――訪日外国人を増やすために取り組んでいることは何か。

岡武　インバウンド対策は需要だ。英語、中国語（簡体字、繁体字）、韓国語対応の宿泊サイトを運営している。

来年はシルバーウイークの特需がない。内需拡大政策で直近は乗り切れるかもしれないが、中長期でみるとそれだけでは無理。そこでインバウンド客が必要になってくる。

政策的にお願いしたいのは、留学生の積極的受け入れ。日本の文化を学んだ学生たちは将来家族や友達を連れてきてくれる。金銭面も含めて受け入れ態勢を整え、特に中国からの留学生を多く受け入れてほしい。

中国人個人観光査証の発給が7月から始まったが、10月までの発給件数は約5千件。すぐに数は期待はできないが、必ず伸びる市場だと思う。

一つ気になるのは、日本の宿泊業界が本気でインバウンド客を欲しているのかということ。総論で欲しい、各論でまだいいかな、という施設が多いのではないか。

――一休のインバウンドへの取り組みはどうか。

森　英語版の宿泊予約サイトを開設しているが、実績はまだまだ。

初めて京都に行こうという米国人なら、ハイアットホテルのホームページから直接予約したり、高級旅館を自分で調べて連絡したりしそうなものだが、一休や楽天トラベルの英語版からも結構予約が入ってくる。

ただ、ネットの場合、サイトの存在を海外の人々に知らせる努力を、お金をかけてやらないとなかなか伸びない。今後徐々に力を入れていく。

――じゃらんのインバウンドは。

冨塚　これからだ。先ほどの岡武さんの話と全く同じで、国も含めて皆さんインバウンド客を本当に欲しいと思っていますか、とは感じている。インバウンドの受け入れには、個々でできることと、できないことがある。インフラも含めた態勢整備をまずしっかりやるべき。1回だけ来て、その後リピートしてくれなければ意味がない。その環境整備を行政にお願いしたい。

個別の事業として考えると片方だけやっても収益的には全く合わない。

――片方というのは。

冨塚　韓国人や中国人から見れば日本はワンオブゼム。フランス、アメリカ、日本、など旅行目的地の中の選択肢の1つに過ぎない。そこだけに特化して何かやったとしても費用に対して我々が得られる収益は割に合わない。インバウンドを数でもっともっと送ってよ、という期待を受けるのだが、上りと下りを両方やらないとビジネスにはならない。

これらを踏まえて、リクルートはインバウンドにもアウトバウンドにもこれから力を入れる。いまエイビーロードという海外ツアー紹介サイトをやっているが別の切り口を準備している。じゃらんネットの中にある日本地図の沖縄の先にソウル、上海があっていい。2010年は、じゃらんネットで海外ホテル予約を始める。インバウンドとアウトバウンドをセットにして考える。両方をやらないと収益モデルとして成り立たない。

それでもリクルート旅行カンパニーの中だけでとらえると収益的にまだまだ厳しい。楽天トラベルが楽天グループ全体、特に楽天市場とシナジー効果を考え抜いた上で戦略をたてて動いているのと同じように、リクルート海外事業部全体の絵を描いた中で、そのことどうマッチングさせるかを検討している。

例えば、ウエディング情報誌「ゼクシィ」も飲食店情報誌「ホットペッパー」もすでに上海で事業を行っている。そこで培った集客ノウハウを使って旅行客を日本へどう引っ張ってくるか、カスタマーを集めるのか、という話。インバウンドは、リクルートの海外戦略の中の1つとして取り組む。アウトバウンドは、じゃらんネットで海外ホテル予約を始める。

――地域活性化のために具体的に取り組んでいることはあるか。

岡武　宿泊施設担当セールスの人数を増やしている。

楽天市場では、日本全国各地の特産品を紹介する「まち楽」という企画を行っている。楽天トラベルでは「旅頃（たびごろ）」という連動企画。地域をエンパーワーメントしましょうという趣旨だ。モノが売れるのもいいし、旅館の予約が入るのもいい、ということで楽天市場と一緒に取り組んでいる。10年は地域活性化事業をさらに加速させろと、楽天会長の三木谷からも発破を掛けられている。

――その企画は宿泊予約増につながっているか。

岡武　やればやった分は予約に跳ね返る。さらに取扱人数を増やさないといけないと思っている。

――一休は。

森　10月に札幌に支店を開設した。初めての支店だ。

――何をするのか。

森　宿泊施設の営業担当だ。要員は1人。10年度の新規出店予定はない。

――なぜ大阪ではなく北海道を選んだのか。

森　北海道には素晴らしい旅館がたくさんある。東京からだと頻繁に顔を出せないので、拠点が必要だった。

岡武　北海道はじゃらん王国だから大変だ（笑）。

森　打倒じゃらんです（笑）。

――総取扱額を増やすには足を付けて売るのが早道。航空便などの交通と宿を利用者がサイト上で自由に組み合わせて購入するダイナミックパッケージ商品を、楽天トラベルはANAと、じゃらんネットはJALと、それぞれ展開している。割安感はあまりないという話も聞くが、売れているのか。

岡武　伸びている。先ほども話したが、計画通りだ。

冨塚　大変な勢いで伸びている。まだまだ伸びると思う。利用者にとって利便性が高いから売れているのであって、販売価格が安いかどうかはそれほど問題ではない。

岡武　価格は需要と供給のバランスで決まる。航空座席の値段は航空会社が決めればよい。宿泊施設についても同じ事が言える。ところが今までは販売価格をリアルエージェントが決めていた。ネットエージェントは違う。生産者と消費者を結び付けるのが役目。価格決定権はあくまでハードの所有者側にある。

ネットエージェントの進化

――日本のネットエージェントは今後どのように進化していくのか。

岡武　利用者がリアルエージェントのカウンターを訪れて受けられるサービスを全てネット上で提供できるようにしたい。ただ、これはあくまで私の理想。現実にはできていないことばかりだ。

リアルエージェントのカウンターは素晴らしい。清水寺で紅葉を見たいと言われて、我々ネットエージェントができるのは、清水寺の近くの宿と航空券の手配くらい。ところがJTBのカウンターに行ってパッケージツアーに申し込めば、一度にまとめて手配できる。交通機関もJRやバスなど複数から選べる。清水寺を案内してほしければ、ガイドさんの手配を頼める。食事場所や土産物屋も教えてくれる。現在のネットエージェントは全てできない。

――店頭業務を全てインターネット上に置き換えることができるのか。

岡武　工夫次第で、ある程度までは可能だと思う。

――リアルエージェントの路面店舗は採算が合わず、店舗閉鎖が加速している。店頭業務は生き残れるか。

岡武　ゴルフ場に行って、芝目を読ませたら右に出る者はいないというキャディさんがいたら私は1万円でも雇う。あるいはゴルフ場にレッスンプロなどのプロゴルファーがいて、的確なアドバイスを出しますよと言ってくれたならその人を雇うと思う。専門性などの価値があればなくならないし、お金を払ってもらえると思う。店舗はコストではない。消費者から見て店舗に価値があればその場所に必要だ。