

ネット販売強化で巻き返し

3750億円の宿泊販売目標を2年連続して掲げたが、350億円に留まった09年度のJTB。前年度実績の3651億円を大きく下回った。JTB協定旅館ホテル連盟の10年度通常総会が6月3日に鹿児島市の城山観光ホテルで開かれる。その総会を前に、JTBの田川博己社長とJTB協定旅館ホテル連盟の小田禎彦会長が恒例の対談を行った。変化する旅行マーケットに対応するため、また、大目標4千億円に到達するため、どう改革しようとするのか、意見を交わした。

(東京のJTB本社で)

——(司会) 本社社長・江口恒明) 景気が一段と悪化しており、二番底の可能性も否定できない。そういう時代だから、いい宿でも倒産する。旅行業も厳しいのは同じ。

田川 景気は、何年かは長くても何年かは悪いという変動がある。今、そのサイクルが戻りにくい最大の要因はマーケットが不安定だから。我々企業は一生懸命に事業構造を改革しているけれども、なかなかすぐ利益に結び付かない。それから自動車のリコールではないが、消費者が世界的に非常に厳しい目で見始めて、選別する力をもってきた。単なる「品質がいい」だけでは難しくなってきた。日本ではリーマンショック以降の1年半の間に非常に景気が後退し、デフレ傾向のなかでお客様の節約志向が強くなってきた。

だが、景気は徐々に戻ってきていて、ビジネススクラスを誰が使っていいかはまだないけれども、出張需要自体は戻りつつある。

小田 会員の状況を言えば、09年度の1年間で会員数が4196あったものが4187と9軒減少した。わずか9軒かと思うだろうが、退会が129軒、加入が120軒で、今まで同数としてやってきた129軒の旅館が退場したということだ。営業権譲渡が60軒、廃業・閉館3軒、倒産・破産が7軒、営業方針変更が5軒。129軒の会員が減少したということは、地元の旅館業の力が衰えているということであり、地元の受け入れにもたいへん問題がある。

デフレの中で、「低料金旅館」というものが出てきた。そうするとそのエリアが全体的に低単価に陥っていくという問題がある。一方、低料金旅館ができたことで、今までお客さまがなくて

てがらだったエリアにお客さまが来る。持ち込み料を取らないので、町へ出て、酒を買ってきて、酒屋がにぎわうとか、お土産も売れるとかの一面もあって誠に混乱の極みだ。複雑な観光地の様相を呈している。

田川 昔、JTBが「旅情クラブ」から「旅路クラブ」「5千円プラン」まで、差別化した商品を作ったことがあった。

週刊 観光経済新聞

宿泊・旅行業・運輸・自治体 (観光全般)

第2部

JTB旅木連 総会記念特集



JTB協定旅館ホテル連盟 会長 小田禎彦氏

天気予報をネットで検索してみても、明日は天気だから、このぐらいの料金だったら行ってみるか。予約する時間は、夜の10時とか。こんな時間には旅行会社の店や予約センターはやっていない。

私たちが一番びっくりした数字が、ずっと伸ばしてきた企画商品の「エース」が09年1月初めに前年を割ったことだ。昨年1月から前年割れしている。シルバークの時にちょっと伸ばしたが、それ以外は前年を割って、結局、10%ダウンに達してしまった。これが非常に大きい。このエースの苦戦は、エースという商品がだめになったのか、インターネットの流通の中でエースが向かないのか、どちらかだという考え方をしている。

現実的に09年は宿泊販売額を301億円落として、33550億円という数字が出ていた。社長に就任されて3年、今年度は目標を3500億円に

新しい付加価値を旅館と共同で売っていくことやってきたら、インターネットの方は付加価値がなくてもたくさん売れる。では、店頭でも付加価値がなくていいのと同じとそれは違う。企画旅行と手配旅行の仕入れは発注が違ふ。だから、仕入れと造成の仕組みを分ける。そうした組織でできれば、中期中に作りたい。

小田 最近、旅木連の副会長と会合すると「JTBとしてインターネット販売というものをいいたいという取り組んでいくのか」というような話になる。そして、「じゃらんネットや楽天トラベルに負けるな」という声がよく出る。

田川 この4月からJTBの機能を明確化し、オンライン販売に集中させている。これにより磐石なオンライン事業を確立する。インターネットでは「るるぶトラベル」で徹底的に打って出ると方針を決定した。楽天、じゃらんの差が相当あるから、経営資源を集中的に投下して追いかけたい。

インターネットでも、JTBホームページでは店頭と同じものを売っている。インターネットで予約して店頭で支払う、といったこともでき、またコールセンターでの対応もできることがJTBの強みだ。

——旅木連での今年度の重点事業は——

小田 3つの柱があり、1つ目は「商品力の向上」。着地型商品の「旅百話」を支部での一番の取り組みのポイントとして全支部で作り上げてほしいとお願ひしてきたが、おかげさまで、あと2支部だけ残し、これは大事なものだと取り組んでもらえるようになった。そういうところから次の段階として、商品の中味の充実にも取り組んでいく。インターネットに比重を置いていくというゆるやかな戦略を考えていたが見直したい。パサス(対抗)の考え方は捨てる。店頭と団体とか、国内対海外とか、ツーリズム産業はパサスや好きだ。だが、パサスやでやっていくと、社内でも片方の議論を言い訳にする人がいる。だから、国内旅行改革「プロジェクト4000」の中でも、インターネットでやる戦略と、店頭でやる戦略を対立させて考えるのではなく、別々にしっかりと考える。

じゃらん、楽天に負けるな

田川 私が一番大きかったと思ふのは国際化が加速したことだ。高速道路無料化の影響もあるのかもれない。この結果、インターネットの利用が急速に伸びた。インターネットのシェアは、ちょっと前まで15%ほどだったが、この1年間で10%ぐらいい伸びて、25%台を超えた。これは想像を絶した。物の流通は急速に進むが、サービス財の方は物として存在しないだけに、お客さまは安心感や利便性など目に見えない価値基準で宿泊商品を選択するのでインターネットはもっと緩慢に流通すると思定していた。

——JTBの昨年度の宿泊販売目標は3750億円だった。2年連続で未達だった。

田川 これまでは、店で増やすかインターネットで増やすかという二者択一をやって、徐々にインターネットに比重を置いていくというゆるやかな戦略を考えていたが見直したい。パサス(対抗)の考え方は捨てる。店頭と団体とか、国内対海外とか、ツーリズム産業はパサスや好きだ。だが、パサスやでやっていくと、社内でも片方の議論を言い訳にする人がいる。だから、国内旅行改革「プロジェクト4000」の中でも、インターネットでやる戦略と、店頭でやる戦略を対立させて考えるのではなく、別々にしっかりと考える。

下けたが、断腸の思いだろう。田川 私は専務時代に宿泊販売の今後の目標として4千億円の数字を一回発表している。社長になって「これはどうするんだ」と言われることがあるが、4千億円の旗を降ろす気はない。だから、これは私が責任を持ってやる手法を考えている。今年度は3500億円を目標にした。社内では3500億円を目標にしろという数字を言う者もいたが、4千億円を目指すと言ってしまえば3500億円を切ってしまうような話になると困る。長く国内部門に携わった者として、これ以上下げられない数値だ。

——今年度の販売戦略は。

小田 3つの柱があり、1つ目は「商品力の向上」。着地型商品の「旅百話」を支部での一番の取り組みのポイントとして全支部で作り上げてほしいとお願ひしてきたが、おかげさまで、あと2支部だけ残し、これは大事なものだと取り組んでもらえるようになった。そういうところから次の段階として、商品の中味の充実にも取り組んでいく。インターネットに比重を置いていくというゆるやかな戦略を考えていたが見直したい。パサス(対抗)の考え方は捨てる。店頭と団体とか、国内対海外とか、ツーリズム産業はパサスや好きだ。だが、パサスやでやっていくと、社内でも片方の議論を言い訳にする人がいる。だから、国内旅行改革「プロジェクト4000」の中でも、インターネットでやる戦略と、店頭でやる戦略を対立させて考えるのではなく、別々にしっかりと考える。

「るるぶトラベル」で攻勢へ

田川 これまでは、店で増やすかインターネットで増やすかという二者択一をやって、徐々にインターネットに比重を置いていくというゆるやかな戦略を考えていたが見直したい。パサス(対抗)の考え方は捨てる。店頭と団体とか、国内対海外とか、ツーリズム産業はパサスや好きだ。だが、パサスやでやっていくと、社内でも片方の議論を言い訳にする人がいる。だから、国内旅行改革「プロジェクト4000」の中でも、インターネットでやる戦略と、店頭でやる戦略を対立させて考えるのではなく、別々にしっかりと考える。

旅百話が媒介となって支部とJTBの幹事支店、担当者との連携が深まっているという話も聞く。連携の輪が行政、JA(農協)にも広がっているという例もあって、これは今までにない展開の形だと言える。商品自体もたくさん売れてほしいのだが、地域でこのような業界を超えた連携ができることによって旅百話が地域交流とビジネス拡大への役割を果たしている。そのほか商品力の向上には、宿泊増売連絡協議会の充実だとか、JTBグループ販売サイドとのより一層の連携を深めていくというのがある。

田川 街を長くしないと人が来ない。まずは地域事業会社の社長と支部連合会長が一緒にやって、そして、支店長と支部長とがしっかりと手を組んで、地域を長くするための活動をやっている。この前開いた47都道府県のDMC(デスティネーション・マネジメント・カンパニー)会議でも、まさにそのことを支店長に言った。それが旅百話という一つの事例として出ていて、そこから始める。これはキャンペーン的に実施するのではなく、継続的にやっていくものだ。地域の支店長にはこの活動も査定に入っていると言っている。旅木連にもぜひやってほしい。

小田 今年度事業の柱の2つ目は「人材育成」だ。具体的に日本は日本をのぞいては検定、それから「旅館経営者・財成アカデミー」など。

おもてなし検定は、旅館3団体からの協力も得て、6月25日から7月15日までの間、インターネットで試験を実施していく。2年目の今年は、初級だけでなく中級も加わった。6月6日まで申し込みは間に合うので、旅館・ホテル業界のみなさんの皆さんにぜひ受けてほしい。おもてなし検定は、業界の1人ひとりの士気を高めてほしい。

旅館経営者・財成アカデミーについては、田川社長が本場に力を入れてくださって、JTB各グループから出た金という形で1億4千万円というたいへん大きな支援をいただいた。旅館の「人財」をしっかりと育てていく。そして、旅館業界だけでなく、広くグローバルに対応して人財を育てなければ旅館業の将来はないということまで追い込みたい。

人財が今後の我々宿泊業界の命運を握る。遅ればせながら、人財育成のための努力をしていきたい。

3つ目は「情報発信」だ。JTB旅木連ニュースやJTBグループ販売サイドをJTBグループ販売サイドとのコミュニケーションツールとして作り上げ、よの活用していかねばならない。

——世の中の流れが変わってきた。これからの旅行業で儲かる仕組みは何かあるのか。

田川 それはリスクを負ってやる。いわゆる買い取りだ。旅木連は株主である旅木連をどのようにに支援するか。そのための一番いい方法として、主要な旅木連連合施設の客室を買

取りたい、買収したいと思った。それは私が社長になる前の仕事だった。だから、これを昨年から実践してほしいと社内に言ったが、実践例はゼロだった。手数料でやっている限り、収益率の向上は絶対ない。

じゃらん、楽天が8、9%でやっているが、あれが売れてきて、シェアが4割、5割と上がってきたら、引き上げるかもしれない。今でもポイントや広告費などで結局10%とか13%になる事例がある。15、16%になるのはもう数年後だ。「あれ、インターネットは安かったはずだ」と思う時期があと数年後に来る。

その時に我々が何をしたいのかが大変だ。我々はお手数料に固執しないことができるかどうか、これがプロジェクト4000での4千億円を越えるかどうかのカギだ。

——一方、旅木連という組織としての課題は。

小田 JTBとは契約をするがJTB旅木連からは抜けていくことが拡大していくのが、我々としては一番大きな問題だ。09年の契約更改から、お客さまはもうほんの少しのJTBとは契約するけれども、JTB協定旅館ホテル連盟には加入しない、ということができるようになった。選択をさせなければいけない法律がある。今まではJTBの威力でJTB旅木連にも入るのが当たり前で、我々旅木連は、あぐらをかいていたというもい。それで09年の契約更改では、旅木連には入りたくないという旅館・ホテルも増えた。旅木連は役に立たないと言われていたのかもしれない。

田川 以前はJTBとの1つの契約の中で旅木連に加盟するのを義務付けていた。それは優越的地位の乱用だから、別にわけないというのが元々の指導としてあった。そこで、JTBはそれに従って09年に契約書を分けた。今はJTBとの販売契約書、そして、旅館ホテル連盟との加入申込書の2つがある。

株主である旅木連はステークホルダーだから、JTBは旅木連に入らなくてもいいとは絶対に言えない。これは実務レベルの全国契約担当者には伝わっている。一方で、旅木連加入の意義を高めることが重要になる。小田 我々としては、協定したことでしっかりと役割を果たして、これからの旅業が、問われる。それはお客さまがほしい、ということだ。そうすると、今の買い取り旅館問題であるとかを告げ、JTBからしっかりと送り出そうするための活動をしていくことが、JTB旅木連の役割だと言える。

(16面つづく)

景観一望、桜島。

和風レストラン「滝の茶屋」9月初旬リニューアルオープン

滝の茶屋の専門店では、鹿児島の食材を生かした鉄板焼き、天麩羅、寿司、郷土料理。

世界に通用するグレード、人に優しい施設に生まれ変わります。

●鉄板焼き ●天ぷら

JTB お客様アンケート総合評価 90点以上 10年連続受賞

Castle Park Hotel 城山観光ホテル

鹿児島市新照院町 41番1号 TEL : 099-224-2211
http://www.shiroyama-g.co.jp