JTB旅ホ連特集

# 販売、商品、営業をチェンジ

## 旅館とコラボレーターの関係に

再起を期して3500億円の宿泊販売を目指す10年度のＪＴＢ。高橋広行・執行役員旅行マーケティング戦略部長に国内旅行販売の方針について、河野雅巳・同戦略部国内企画部長にＪＴＢ旅ホ連と連携した宿泊増売策についてそれぞれ聞いた。（編集部・板津昌義）

ＪＴＢ　執行役員
旅行マーケティング戦略部長
**高橋広行**氏

――09年度の国内旅行販売を振り返って総括すると。

「国内旅行の取扱額で10％を失うという非常に深刻な1年だった。宿泊販売は旅ホ連と約束した3750億円に届かず、3350億円程度になるだろう。景気の低迷が前提にあるのだが、その根底にあるのは、市場とかお客さまが求めているものと、我々が提供している商品、サービスの間でミスマッチを起こしている。一言で言えば、我々が続けてきた営業スタイルがもはや通用しなくなった」

「想像を絶する環境変化が起こった。『エース』の現象が象徴的だ。店頭の主力商品として、エース最優先でずっとやってきた。今でも国内個人の約6割を占める。そのエースが昨年1月から前年割れをきたしている。過去になかった異常現象が続いている。これは市場環境や景気の問題ではなくて、エースの商品性について、市場から警鐘が鳴らされていると受け止めるべき。それが証拠に宿泊単品を売っているネット専業業者は厳しい環境にあってもかなりの伸びを示している」

――10年度の宿泊販売については目標のバーを下げ、3500億円に設定した。

「苦渋の選択だった。1つは今年1年間の市場環境が個人、団体需要ともかなり厳しいという予測に立っての話。もう1つは、今『プロジェクト4000』という改革で、仕入れ、造成、販売、流通のすべてをゼロベースで見直しをしている最中だからだ。3500億円と言っても、前年比で104％ぐらいはある。目標を下げるということがどういうことかを重々分かっていて、これまでの悪い流れをいったん止め、これから上昇気流に転じるはずみにしたいという思いがあった。最終的にはここ数年のうちに4千億円を達成したい」

――その10年度の国内旅行の販売方針は。

「大きな環境変化に順応していくために3つの点で変えていく。1つは販売チャネルをチェンジしていく。大きな武器だった店頭営業の求心力が間違いなく低下してきた。インターネットへお客さまが流れている。全体のバランスを考えながら、営業の舞台を店頭からインターネットへシフトせざるを得ない。最も力を入れていくのが、国内インターネット専用サイト『るるぶトラベル』だ。先行しているネット専業業者の後塵を拝している状況だが、今後さらにサイトの商品力、サイトそのもののサイト力、宣伝力の3つを徹底的に強化する。旅ホ連には商品力に最大限のご協力をお願いしたい」

「2つ目として、販売チャネルに合わせて、商品体系のチェンジもやっていかないといけない。インターネットで求められているのは、単純明快で価格重視の宿泊単品だ。手配旅行は企画旅行と違って価格の柔軟性がある。需給バランスを考えて可変できるし、すぐに造成可能だ。間際対応ができる。我々もそういう手離れのいい宿泊単品型の手配旅行を充実させる」

「3つ目のチェンジは営業スタイル。これまで大半の旅行会社は発営業一辺倒できた。将来的にマーケットがシュリンクしていくとか、不景気でマーケットが縮んだ時に自分の周りだけのマーケットでは限界が来る。そこで観点を変えて、日本全国から、もっと言うと全世界から地元にお客さまを呼び込んでくる受け営業を一方で展開しなければいけない。それはいかに地元で着地型の魅力ある商品を作れるかにかかってくる。参考例として、旅ホ連と展開している『旅百話』がある。これはまさに着地型ビジネスを推進する1つの大きなツールだ。今後このような着地型の商品を充実させていく」

――インバウンドにはどう取り組んでいく。

「将来的に国内マーケットがシュリンクしていくという状況を考えると避けて通れないテーマだ。国が国策として取り組んでいるので、国の動きと連動していく。今、最も力を入れているのは、訪日外国人向けオンライン販売システム『ジャパニカン』だ」

――旅館・ホテルとの連携については何が課題か。

「待ったなしで構造改革を断行していくなかで、旅ホ連との関係についても進化させないといけない部分がある。これまで我々と旅館とは客室という単なる素材をやり取りする単純な関係だった。だが、受け営業を今後充実させていく過程のなかで、付加価値を付けて客室を商材というとらえ方で、共に商品を作っていくコラボレーターの関係に進化させたい。旅館とすればＪＴＢに客室を預けたから売ってもらえるという考えは通用しないし、我々も在庫を持っていれば販売が伸びるという甘い考えは捨て去るべきだ。在庫をベースとして、インターネット、着地型、インバウンド、いろいろな体系で魅力ある商品を共に作り上げていかなければならない」

「我々はＤＭＣ（デスティネーション・マネジメント・カンパニー）として、地域の隠れた情報や観光資源を掘り起こして、それを商品化していく。要は地域をデザインして商品化する動きだ。地域は、観光地として勝ち残っていくために自らデザインすることが重要だ。それが全国で起これば日本全国の魅力度が高まる。その結果、インバウンドの進展にもつながっていく」

――宿泊施設へのＭＤ機能を構築していくようだが。

「商品体系を変える部分に直結する話だ。旅館が単に客室を提供しただけではインターネットで売れる時代ではないという基本認識がまず必要で、どういう料金で提供すれば売れるのか、あるいはどういう付加価値を付ければ売れるのかを旅館と我々が一体となって考えるのがＭＤだ」

「商品体系に合わせて、仕入れ・造成体制の抜本的な見直しも検討している。商品を作る側が仕入れをするというのが今までの発営業での仕入れの仕方だ。しかし、今後、受け営業を強化していくとなると、受け地側の人が、埋もれた観光資源や魅力ある部分を元にして商品を作る。それをＪＴＢのネットワークを駆使して全国で販売していくという方向性も考えている」

## 全チャネルで宿泊増売

## ネット、インバウンドに軸足を

ＪＴＢ 旅行マーケティング戦略部
国内企画部長
**河野雅巳**氏

――今年度の宿泊増売に向けた取り組み方針は。

「エース商品の前年割れが続いている。このことは商品に対してお客さまの支持が弱まっているということ。お客さまからの支持を回復しもう一度既存商品を強くするためにプロジェクト4000を推進しているが、同時に何をやらなければならないのかと考えると、それはインターネットとインバウンドだ。この2つに軸足を移しながら、あらゆるチャネルで宿泊増売をしていきたい」

――インターネット販売のカギは、るるぶトラベルだ。

「新旅行業推進プロデューサーを全国に配属しているが、数もそうだが質、バリバリの営業マンを施設営業にあたらせ営業力を強化する。施設側から非常に要望の強かった、入稿ツールの改修を行い、登録しやすい環境を作ることによってプラン登録も拡大したい。先行販売の状況では非常に高い伸びだ。6月には『るるぶトラベルツアー』というダイナミックパッケージがカットオーバーするので、さらに拍車を掛けたい。沖縄とか北海道のようなロングの地域については、お客さまのダイナミックパッケージ需要が相当拡大に向かっている。エースとバッティングするが、マーケットに正対して需要を吸収するためにもダイナミックパッケージ戦線に参入する」

――インバウンドは。

「特にアジアを中心として強化していきたい。インバウンドは国内旅行の仕入れなのにもかかわらず、特殊な分野なので、今までは各地域の商品事業部がタッチしづらかった。各地域にあるインバウンド専門の支店を中心に全社で明確な方向性のないまま進めてきた。だが、インバウンドが拡大していくと、筋を通した形でないと対応できない。そこで各商品事業部でアジアインバウンドのグループプレートを設定し、各店舗からのインバウンドについては経由してやるようにした。この成果はまだ十分に出てはいないが、今後の需要拡大をにらみ、旅ホ連とも連携し、しっかりと体制を構築したい」

「個人にはジャパニカンを利用して販売を強化する。ＧＭＴが導入した新たな在庫操配の仕組みと連動して進めていきたい。一方、ジャパニカンは登録したプランが自動的に多言語化されるので、多くの施設にプラン登録をしてもらうことで販売を伸ばしたい。ジャパニカンは元々の販売額が少ないところもあるが今、先行では前年比で200％前後と非常に好調だ」

――ほかの取り組みは。

「ＪＡＴＡと連携した『もう一泊、もう一度』キャンペーンによって宿泊増売をしていきたい。旅ホ連からは販促金の支援などもいただいている。インターネットエージェントに対する我々リアルエージェントとして、ＪＡＴＡに加盟する旅行会社が一体となって何とかして宿泊需要を盛り上げていきたい」

――そうした宿泊増売運動を進めるなかで、旅ホ連にどんな協力を期待している。

「これまで『4つのお願い』をしてきて一定の成果を上げたのだが、今年度はもう少し明確なお願いをしていきたい。1つは、成長戦略のるるぶトラベルの販売拡大のためのプラン登録。もう1つは、るるぶトラベルツアーへの参画とプラン登録のお願い」

「今までＪＴＢホームページでの手配旅行は、どちらかというとエース商品を手配旅行化して売っていた。今後は市場の変化に対応できる独自の手配旅行を販売したい。そのために料金可変型の新シリーズを設定したので、3つ目として、それにぜひ協力してほしい」

「4つ目は、成長戦略のもう1つの柱であるインバウンドの販売拡大として、ジャパニカンの参画施設は、るるぶトラベルと同様のプランを登録してほしい」

――近年、着地型商品の旅百話づくりにも熱心だ。

「新たな地域活性化、地域情報発信型の商品として地元観光需要の吸収拡大につなげるために取り組んでいる。プロジェクト4000の中で、市場ニーズを吸収したマーケットインの考え方を変え、地元から魅力ある観光素材を発信するプロダクトアウトを推進している。その1つの象徴的な商品として旅百話をとらえていきたい。また、パンフレット中心の販売から、今後はなるべくインターネットを中心とした販売で宿泊増売に結び付けていきたい」

「受け地の観光素材の情報をモバイルで検索できる『とっておき観光情報ナビ』がスタートした。旅百話をそのコンテンツに入れて、お客さまに地域の魅力をより分かってもらえるようにしたい」

――宿泊増売策以外に何か旅ホ連に伝えたいことは。

「ＪＴＢが宿泊施設にどれだけ貢献しているかを表すデータが非常に少ない。毎年、宿泊施設に宿泊販売実績のデータを提示しているが、我々が販売している額は決してそれだけではない。業務用クーポンだけで今年は113億円ぐらいあるし、ＭＩＣＥ営業を中心に振り込みなど現金決済をしている額はその何倍もある。個人客を中心に対応する楽天やじゃらんとの違いだ。プロジェクト4000の大きな柱として、きちんとしたデータを作り、宿泊券プラスその部分があってトータルのいろいろなチャネルで宿泊施設を販売していることをアピールしたい」


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

岐阜県　下呂温泉
水明館
岐阜県下呂市幸田
ＴＥＬ(0576)25-2800
ＦＡＸ(0576)25-4520
ＵＲＬ：http://www.suimeikan.co.jp/