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旅ホ連 総会開催記念トップ対談

大震災を乗り越えて新たな連携と増売を

各旅行事業会社がしっかりと目標意識をもって宿泊販売に取り組めるよう、JTBは例年よりも2カ月ほど早い1月中旬に11年度の宿泊販売目標を3650億円と一度は定めた。しかし、東北に甚大な被害をもたらした東日本大震災により修正を余儀なくされている。JTB協定旅館ホテル連盟の11年度通常総会が6月8日、予定通り千葉・舞浜のシェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテルで開かれる。旅行需要はどう動くのか。苦境を乗り越え、宿泊販売を伸ばすための連携のあり方とは。総会を前にJTBの田川博己社長とJTB旅ホ連の小田禎彦会長に語ってもらった。（東京・天王洲　JTB本社で）

JTB協定旅館ホテル連盟
会長　小田　禎彦氏

JTB
社長　田川　博己氏

宿の経営を"筋肉質"に

――（司会＝観光経済新聞社社長・江口恒明）東日本大震災は想定外だ。原発の問題も終息しない。観光は平和産業で発展していくわけだから、旅行業界はずたずたになっている。田川社長は旅行市場をどう見ているか。

田川　4月20日に石巻、名取、女川など現地を視察した。やはり、テレビで見るのと実際に行って見るのとでは大きく印象が違った。地震というよりも津波の影響が大きいと感じた。

私は雲仙の普賢岳から始まって、これまでもさまざまな災害への対応をやってきて20年ぐらい経つのだが、その全部の対応を足しても足りないのが今回の大震災だ。というのも津波と地震という大きな要素はあるのだが、何よりも原発の問題が大きい。被災地の距離も500キと非常に長い。

元々日本は世界に対して「安全」「安心」をキーワードにアピールしていた。安全、安心が必要条件で、その土台の上に日本の文化とか風土とか人とか全部乗っかっていたのだが、その土台が壊れてしまった。土台の復活が今回の最大のテーマだ。

小田　地元の状況としては、石川県の旅館・ホテルでは3、4月でだいたい11万人のキャンセルが出た。東北のことを思えばまだ軽いことだが。石川に限らず、日本全国の旅館・ホテルで自粛ムードの影響が出ている。また、原発による風評被害でインバウンドはゼロと言っていいぐらいだ。

田川　この前、JTBで独自にウェブサイトを使って調査したところ、日本に最も不信感を持っているのは実は韓国だと分かった。インバウンドは韓国からが一番人数が多くて、昨年は244万人も来ている。この影響が大きい。

もう1つキーワードとなるのは、小田さんがいるから言うのではないが、それは台湾だ。台湾は親日派だから、多くの台湾の方に来ていただくことが大事だ。小田さんの加賀屋にこれまでのように台湾の方が来るかどうか、これはマスコミにとってもいいニュースだ。

アジアでは、丹羽中国大使が中国各地に説明して歩いて、観光庁からはゴールデンウイーク明けに台湾などに行った。とにかく全世界に出て行って、特にアジアに対して日本の安全、安心をPRする必要がある。業界と地域行政が一体となってPRしていくことが大事ではないか。

――JTBへの震災の影響は。

田川　社員は無事だったが、家族が亡くなったことがあった。1つだけ明るいニュースは、9日目におばあちゃんと孫が助かったという出来事はうちの社員の子どもとお母さん。それは心温まるニュースだった。

阪神淡路大震災の時には当時の関西営業本部はしっかりと機能していた。ただ、今回はJTB東北の中核地である仙台が阪神大震災以上の大きな打撃を受けて、会社のオペレーションが止まった。そういうなかでも、仙台がダメならということでグループ各社の協力を得て急遽東京にお客さまの緊急対応窓口を設置して、お客さま対応を行った。こういうのは過去に例がない。また、グループ本社においては対策会議を経営会議レベルに上げて、営業的に判断するのではなく、経営的に判断した。どういうタイミングでどんなことが起きるか我々なりのロードマップを作った。こういう時には、できることからやるというスピード感が大事だ。総論を議論しすぎては前に進めない。

小田　まだ東北の被災状況がはっきりつかめなかった4月中旬にJTB旅ホ連の役員会があった。胸が痛むのは、ある旅館の主人がお客さまを避難誘導して、そして、まだ残っているお客さまがいないかをもう一度確認しようと引き返して津波に遭い、今もって行方が知れない、という話だ。コンピューターではないけれど、これは観光だけではなくて東北全体がリセット、もう一度ゼロからやり直しという筆舌に尽くし難い状況だと、東北支部連合会の久保田会長から涙、涙の報告だった。

世の中を大きく見ると、バブル経済の崩壊、リーマンショック、そして今度は東日本大震災、21世紀はバラ色の世紀と言われていたが、艱難辛苦（かんなんしんく）、あまりにも次々とつらいことが起こる。旅館業界も、デフレスパイラルの問題、そして低額料金の旅館の進出といったことでどんどん衰退している状況のなか、ようやく景気も良くなりつつあり、「希望をもってやれそうかな」という時に、この出来事は勇気を打ち砕く。そういう感じで旅館の皆さんがとらえている。甘えてはいけないが、今の東北は国や行政が手を差し伸べてくれなければ、この状況から立ち直れない。民間の地力では採算が取れるまでの形には至らないだろうというのが今の実感だ。

――日本の経済は底力があるから必ず復興するだろう。だが、どんなに再興しても、最盛期の7割ぐらいの経済しか構築できないと思う。

田川　その通り。7割かどうかは分からないが、せいぜい8割ぐらいにしか戻らないとみている。残りの2割は旅行マーケットが毀損するのだから、自ら新たな2割を作り出さなければいけない。

JTBは10年度、09年度に作った12のタスクフォースの経営品質向上のためのプログラムを全部動かした。リテールビジネスのために、熊本にコールセンターを、札幌には業務センターを設置し、バックヤードをかなり軽くしようとか、JTBの店舗と、分社したトラベランドの店舗を合わせて新しい店舗ネットワークを作り出そうとか、そういう準備が大震災の影響があるなかで4月1日までに全部できた。これはすごく助かった。

このようにリテールビジネスの課題に取り組んだことと、もう1つは法人の営業の中で、県庁所在地の支店長を集めて、10年度からずっと会議を開いて、従来あまり注目されなかった地域交流のデスティネーションマネジメントをそうとうやってきた。

今の震災を受けて、「命が大切だ」とか、「水や空気が大事だ」とか、「食べ物を大切にしよう」とか、「仲間」とか、「絆」みたいなものも含めて、関心が高くなってきた。元々旅行会社は、「青春の船」とか「青年の翼」とか、そういう交流の場をたくさん作ってきたが、この20年ぐらいで全部やめてしまった。なぜかというと旅行マーケットが伸張し、これまで目先の商売のことばかり考えてきたから。だが、いよいよマーケットを自分たちで開墾せざるを得ない。その準備をJTBは10年度でほとんど完了した。11年度に花開かせようと中期経営計画をグローバルや地域交流、ウェブの視点で作ってきた。

47都道府県の支店長や商品事業部などの関係者を集めて、47DMC（デスティネーションマネジメントカンパニー）会議を震災があっても開こうということで、この前、東京・有明で開催したのだが、支店長と話をしていて、非常にやる気を感じた。それは、会社や支店の評価をすごく大きく変えたからだ。今まで全部発営業に収益が上がっていたが、受け営業に収益の一部を渡した。これまで「受け営業」はやっていたが、「受け事業」はやっていなかった。受けの事業化だ。これはマーケットを作り出す手法なので、新しいマーケットづくりが進むはずだ。これが最初に動き出すのはたぶん東北だ。今、青森や山形、長野、岩手それぞれの県から依頼を受けて、県庁所在地の支店がいろいろな復興の動きをしている。

――7割、あるいは8割の旅行需要の中で、旅館や旅行会社も商売せざるを得ないとなると、いい加減な商売をしているところはすべておかしくなる。

田川　今年の夏休みにしっかりとした数字が出ないと観光業界全体がさらに厳しくなっていく。新しいマーケットを作り出すことができるところだけが生き残る。JTBがやろうとしている交流文化事業とかDMCとかは、まさにこういう時のためにある。1950年にJR券の手数料がなくなって収入の8割が毀損しても、クーポン制度を作って補ってきた。新しいマーケットを作り出すのは、JTBのDNAなのではないか。

小田　旅館・ホテル業にとって、こんないいビジネスがあるのかというのが、バブル経済の平成2、3年だった。そして"贅肉"が付き、今後もバラ色だというような思考があったところで、バブル経済の崩壊が来た。その後、"糖尿病体質"から"筋肉質"へ変えていかなければならないと言われるなかで、3年前にリーマンショックでたたかれた。それから、ようやく景気が戻るかもしれないという時、2番底があるか、中国のバブル経済の崩壊があるかと言っていたが、2番底以上のひどい災害が起こった。今度の震災が決定的で、「この機会にもう一度筋肉質に直さなければならない」という気持ちが旅館・ホテルの責任者にはある。でも一方、現場では「また景気が戻るのではないか」と期待を持っている。その認識の違いがある。

大目標4000億円は変えない

田川　こういう大震災は想定していなかったが、私は小田さんと旅行マーケットは従来のマーケットではなくなるという前提でタッグを組んでやってきて、着地型情報「旅百話」やDMC、「旅館経営人財育成アカデミー」などを作ってきた。だから、これらがぜったい機能するはずだ。

――10年度の営業状況は。

田川　2月まで調子が良く、そうとう行けるのではないかと想定していた。それが期末の3月に東日本大震災が起きた。だが、今のところ黒字決算ができる見込みだ。09年度は営業赤字、経常赤字、税引き前赤字、税引き後赤字の4冠赤字だった。10年度は4冠、全部黒字だ。

――そうなると問題は11年度にどう挑戦するかだ。

田川　そう。だが、4～6月は想定がしづらい。まずは復興に向け全社が一体となって取り組むしかない。問題は7月以降だ。最近ずっと国内旅行の夏旅はお盆の時期も含めて良くない。今年はたぶん長期滞在をしよう」とか、「節電対策をしよう」とかそういう話になるだろう。そうなると、日本でももう少し長期滞在するような新しいライフスタイルの仕組みを作ることができる。チャンス到来だ。

課題の1つは、通常の旅館の1泊2食は、1泊2日や2泊3日だったら耐えられるのだが、1週間は耐えられるかということ。そういうことをどうするのかが重要。そこで旅百話の出番だ。旅ホ連の52の支部長は、地域の情報をどんどん発信してほしい。地域での楽しみ方を伝えていくことで、日本人の旅行のライフスタイルを変えていきたい。今から30年以上前に、1週間ぐらい子どもを預かって親は別のところで遊ばせる「エース休暇村」という商品があったが、まさに今「暮らすように」という商品が必要なのではないか。それを昔からずっと言ってきた。絆と長期滞在は、この夏場どれぐらい普及するか楽しみだ。

――11年度の宿泊販売目標については、震災前に3650億円と設定したが。

田川　リセットはせざるをえないが、目標数字は4、5月の数字を見て、6月の本部総会の場で発表する。いつも言っている4千億円の数字は、昔はウェブで1千億円、通常で3千億円という枠組みで考えていたが、これもどういう中身でやるのかをきちんと再整理する必要がある。しかし、大目標は変えるつもりはない。そのために09、10年度に苦労して構造改革を進めてきた。

社長になって、JTBグループの再生を3年でやってきたが、こういう厳しい時こそ、一方でチャンス到来という気がしている。

旅館経営人財育成アカデミーで育った生徒が出ていって、その人たちが中心となって観光を再生していくような期待を持っている。旅百話も情報はたくさん出てきたが、あのままでは良くない。あれをビジネスにどう変えていくか。これから、そういう引き上げをやろうとしている。

例えば、今、ペットを飼う人が増えてきて、家から出ていく時も「ペットをどうする」となった時に、それならペットと泊まれる宿に行こうとなる。そういう情報はこれから大事だ。実際今いくつか近郊の町に「ペットを預かる施設を作ろう」という話も提案している。

【15面に続く】

会員様限定、業務用品オンラインショップ、PROSPE 誕生 !!
安心安全をお約束する品質本意でお客様満足度の向上とコストの最適化を図り、宿泊施設様の運営改善と販売促進を支援できる商品やサービス、情報を提供し、
単なるツール注文ではなく、各施設様の最良のパートナーとして運営してまいります。
PROSPE
プロスペ ｜ 宿泊施設業務用品の通販
商品と情報で"最適なおもてなし"をお手伝い
http://prospe.net/
主な会員様限定サービス
マイページ機能
お客様専用で以下の機能がご利用になれます。
●ご購入商品一覧表示　●費用集計機能
●リピートオーダー　●在庫切れアラート機能
特別価格での商品購入
業界情報リンク機能
※この他にも充実したコンテンツを配置しております。
サイトアクセスと会員ご登録は、http://prospe.net/
★アドレスバーに直接「プロスペ.net」と入力してもご利用いただけます。※一部のブラウザではご利用いただけない場合があります。
株式会社JTB商事　第一マーケティング部　〒112-8690 東京都文京区関口1-44-10　JTB商事ビル6階　TEL:03-3513-3520　FAX:03-3513-3610　tnks4info@prospe.net