JTB旅ホ連特集

構造改革で〝受け〟事業化

エース立て直し、ウェブも推進

商品体系を大きく変更

店舗でも価格変動型の旅行を

JTBの旅行事業を統括する旅行事業本部。グループ本社執行役員で副本部長の池田浩氏に国内旅行販売の11年度の方針、方策を具体的に聞いた。国内企画部長の高木俊光氏にはJTB旅ホ連と連携した宿泊増売策について語ってもらった。

（聞き手＝編集部・泉朝雄、板津昌義）

JTB グループ本社執行役員
旅行事業本部副本部長
池田　浩氏

——10年度の販売概況はどうだったか。

「旅行の総取扱額は1兆4887億円で、対前年5・1%増だった。内訳は、国内旅行が8733億円で2・9%減と前年度に及ばなかったが、海外旅行は5095億円で17・3%増、インバウンドが348億円で10・9%増であった」

——販売チャネル別に見ると。

「国内旅行のうち団体は対前年0・6%増、個人やグループが3・7%減、インバウンドが10・9%増、インターネットが9・3%増であった」

——宿泊販売はどうか。

「目標の3500億円に対して93・1%の3260億円で終わった。年間を振り返ってみると、上期は動きが鈍く苦戦を強いられていたものの、10月ごろから潮目が変わり前年を上回るようになった。第4四半期には、宿泊販売目標達成に向け、旅ホ連の支援もいただき、宿泊旅行や温泉の魅力をマーケットにアピールする『こころ、おどる、お泊まり。』というキャンペーンを展開。その効果も表れ、1月、2月は105%前後へ上昇した。だが、それが東日本大震災によって止まってしまった。春休み旅行の取り消しなどによる影響は180億円前後と推計でき、前年比の5%程度に当たる。結果的には、前年比97・3%と前年実績をも下回り、3年連続の目標未達成となってしまった」

——今年度の見通しはどうだろう。

「自粛、原発、風評被害などさまざまな要素が重なって、例えば現在の基幹商品『エース』の上期受注状況は70%台前半と厳しいが、これで終わるわけにはいかない。あらゆるチャネルを使って、夏場以降に取り戻したい。現在の先行販売状況からすると高い目標ではあるが、年間で前年実績を超えるために最大限の努力をする」

——国内旅行への取り組みではどのような施策を講じていくのか。

「マーケットがますます2極化してきたので、商品もさらに2極化を意識する必要がある。企画、販売の両面においてマーケットへ正対する。品質の良いもの、付加価値が高いもの、価格重視のものをお客さまのニーズに合わせて各チャネルで販売する。また、長期休暇が導入される動きもあるので、連泊滞在型の企画も打ち出していく。旅行会社としてさまざまな旅の形を提案していきたい」

「国内旅行の構造改革『受け部門の事業化』が導入される。地元に宿泊したお客さまが増えれば増えるほど、その地域事業会社の収入が増える仕組みだ。名実ともに、発だけでなく受けも事業となる。その狙いは、受け地としての、『基幹商品であるエースの立て直し』『ウェブ販売の推進』『イベントや大会の誘致』『インバウンドの誘致』『着地型商品の開発・流通』『人材の強化』が挙げられる。従来は、発側のビジネスととらえられていたものも、地元の宿泊増の観点から積極的に取り組むようになる。地元への貢献は、発営業にも効果が大きいと思う」

——地域の宿泊を売るポイントはどこに置くのか。

「国内外のお客さまの誘客競争になる。他の地域にない、他の国にない魅力をアピールして差別化していくことが重要だ。地域の魅力ある素材に磨きがかかり、そこへ行かなければ経験できない〝もの〟や〝こと〟が整備されてくる。これらの素材を企画商品へ組み込むなどの仕掛けをし、地域の宿泊につなげていきたい。また、情報宣伝手段としては、ウェブ化する『旅百話』を活用したい。旅ホ連会員の皆さまや地域の行政・企業、JR各社、各観光関係の皆さまとコミュニケーションを一層深めて、コンテンツの充実を図っていく」

——地域の魅力を掘り起こすのが、JTBの新たな仕事になるということか。

「DMC（デスティネーション・マネジメント・カンパニー）を目指すということ。これは、地域経済の活性化に貢献しながら、地域と共に発展していく会社になるということ。地域との絆を強く持ち、地域から信頼される会社になることは大きな強みになる。観光庁もできて、各地域で観光への関心が高まっている。観光客が来なくなれば、観光関連産業だけでなく、地域の農業や漁業にも大きな影響が及ぶとの認識も深まってきた。雇用にも影響は大きい。したがって、発側の発想だけでなく、受け地から情報を発信してお客さまに来てもらうDMCとしての取り組みが不可欠となる。そうした仕掛け作りに注力していく」

——店舗展開についてはどうか。

「マーケティング調査結果などを見るとウェブ利用は当然ながら増えているが、一方で店舗の利用もやや増加しているとのデータがある（09年度の旅行予約サイト利用19・2%は07年度比5・8%増、旅行会社利用33・0%は同0・8%増＝財団法人日本交通公社の旅行者動向から）。それは、旅行店舗の役割が決して衰えていないことを示している。ただし、店舗の形態をすべて一律ではなく、マーケットに合わせた形に再編していく。ショッピングモール内の店舗、ターミナルの店舗、『ロイヤルロード銀座』や『ウェディングプラザ』などの目的型店舗など、それぞれ特色のある店づくりを展開していく」

——ウェブ展開は。

「旅行事業においてもウェブは最も重要なテーマであり、グループの経営資源を投入して、オンライン販売を伸ばす。ただし、店舗を利用するか電話を利用するかウェブを利用するかはお客さまが選ぶもの。それぞれ他のチャネルに負けないように専門性やCSの向上を図る必要がある。年配のお客さまでもウェブは見るが、それを見たうえで店舗へ足を運ぶといった購入スタイルもある。店舗のコンサルティング機能が旅行への後押しをしている」

「旅行宿泊予約サイト『るるぶトラベル』は、お客さまの支持や旅館ホテルの皆さまの協力により拡大している。管理画面の改善、サイトの改善、営業体制の強化、広告宣伝の強化、リピーターの拡大により強化を継続していく」

——インバウンドは重要な柱だ。

「中長期的にインバウンドの期待は大きい。現状は、地震や原発の風評被害の影響を大きく受けているが、JATAなどの業界団体と連携し、国を挙げたインバウンド復活の取り組みが急務だ。また、来年の4月には、『WTTCグローバルトラベル&ツーリズムサミット』が日本で開催される。日本の魅力ある観光資源を世界にPRする絶好の機会だ」

「日本の人口減少が進むなかで、これからは海外からの誘客が欠かせない。とりわけ、中国をはじめとするアジア市場での拡大がカギとなる。そうした中でこのほどJTBが中国での海外旅行業務の取り扱い認可を得たことは、今後の展開に大きく寄与するものと期待を寄せている」

——インバウンドの施策で大切なことは。

「DMCともかかわるのだが、日本の本物の魅力を世界に発信すること。高付加価値の旅行を創出していくこと。そのときに大切なものとして、日本文化の象徴とも言える旅館の魅力、温泉の魅力、食の魅力を強調したい。質の高い商品の開発を通して、旅館のおもてなしの心を明確に伝えていきたい」

——震災からの復興に向けた取り組みは。

「東北に関しては4～6月に全社キャンペーン『日本の旬』を実施している。ただ、当初の目標を達成することは非常に厳しいため、7～9月に全社キャンペーンを延長し、『まってます東北』の名称で全国から東北6県に集中して送客する。4～6月に引き続き、JTBのツアーを買うと、十和田湖や田沢湖、松島などの遊覧船に代金不要で乗船できるとか、世界遺産登録がほぼ確実な平泉とその周辺の厳美渓などを着地型ツアーバスで周遊できるとか、さまざまな展開をしていく」

「震災後の特徴として、間際まで待てばお得な商品が出てくるという消費者の発想も手伝って、一層のウェブ化が加速する可能性があるので、ウェブ販売の商品を特に強化する。旅ホ連と協力し、旅ホ連会員の施設だけ1人1千円の館内利用券を付けた価格変動型の手配旅行プランを新たに設定する」

——今年度の宿泊販売のポイントは何か。

「柱は3本あって、1本は企画旅行商品『エース』だ。旅ホ連会員と一緒に開発した着地のコンテンツを組み入れて、付加価値を高めていきたい。今まではどちらかというと旅館・ホテルと協力しながらチェックインからチェックアウトまでの宿泊素材を販売してきた。募集型企画旅行と言いながら、実体的には代売に近かった。代売ならインターネット販売の方が、後で価格を下げたりプランを追加で出したり融通がきくことも、リアル販売からウェブ販売にシフトしてきた理由の1つだ。旅の本来の楽しさは宿泊施設に泊まることだけではなく、その地域を楽しむことだ。だからエースでは、もっと地域の楽しみ方を提案していきたい。地域の新たな魅了や隠れた魅力を一番よく知っているのは地元の旅ホ連会員なので、企画の中身は地域の旅ホ連会員と連動しながら、あるいは地域の行政、各種団体とも連携しながら創り上げていくのが理想だ」

「今後もエースが販売の基軸であることは間違いないが、一方でこれまですべてをエースに集中しすぎた反省もある。柱のもう1つは手配旅行プランで、昨年から『スペシャルプラン』という、リアルとウェブ双方で販売する価格変動型の手配旅行プランに着手しているのだが、今年度はそれをさらに強化していく。3本目の柱はウェブ販売専用の『るるぶトラベル』。この個人系の3本柱が将来的に何割ずつのシェアとなるのかはもう少し進めてみないと分からないし、できれば付加価値のある高単価の商品のシェアを上げたいところだが、マーケットを見極めながら、適正なバランスで売り分けていきたい」

——ここ数年、旅ホ連に対して「4つのお願い」ということで協力を要請してきた。

「今年度も4つ。昨年度はすべてウェブ関連だったが、今年度の1つ目は、企画性のある付加価値型商品の造成に智恵を貸してほしいということとした。残りの3つは、ウェブ販売と手配旅行に関することに協力してほしいということにした」

——旅ホ連会員に伝えたいことはあるか。

「昨年来、リアル販売でも新たな方向性に大きく舵を切ったことを伝えたい。店頭での販売ツールは紙であり、その商品は半期とか四半期ごとに作ったもので、半年前に買おうが宿泊前日に買おうが価格や内容は同じという固定観念がある。さらに言えば、店頭よりもウェブで売っている商品の方が安いと皆が思っている。今、こういった固定観念を払拭する努力をしている」

「その1つが、ウェブでも店舗でも売る価格変動型の手配旅行、スペシャルプランで、さらに今年度はそれに飛行機やJRなどの乗り物も付けられる価格変動型の募集型企画旅行へのアレンジをトライアルでやり始めた。旅行代金が変わるので、中身は紙ではなく、ウェブ画面で見せる。ウェブは、オンライン販売のツールとしてだけでなく、店舗でお客さまと相対する時にも活用できるツールとして発想を切り替えている。すべての品ぞろえの中で一番お客さまのニーズに合っているものを提案するのが店舗のコンサルティング機能だ。その商品は必ず紙媒体である必要はない。我々は商品体系やツール、販売チャネルを大きく変えているので、このことを旅ホ連会員にも理解してほしい」

JTB 旅行事業本部
国内企画部長
高木　俊光氏

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

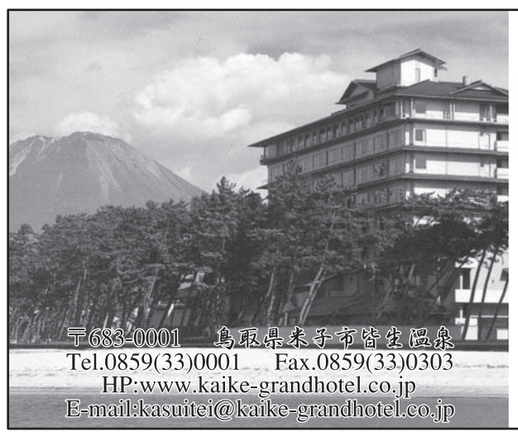
コンパクト設計！
ICクレジットカード対応！

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

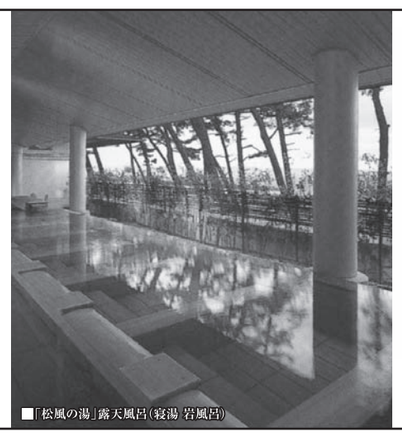
置き換えのお問い合わせは
JTB C-REXセンター 03-5796-5100　または　JTB旅連事業 03-3834-7051
新規申込は、JTB商事 03-3513-3520

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



山陰・米子・皆生温泉
華水亭 かすいてい
〒683-0001　鳥取県米子市皆生温泉
Tel.0859(33)0001　Fax.0859(33)0303
HP:www.kaike-grandhotel.co.jp
E-mail:kasuitei@kaike-grandhotel.co.jp



■「松風の湯」露天風呂（寝湯 岩風呂）

心の休日

ジャパニーズスイート

男子露天風呂

貴賓室

奥伊香保
旅邸 懐暢楼
KAICHORO
〒377－0102　群馬県渋川市伊香保町伊香保湯5－4
TEL.0279－20－3040　FAX.0279－20－3456
http://www.kaichoro.jp/

守り伝えし湯のこころ
一福
群馬県　伊香保温泉
政府登録国際観光館
〒377－0193　群馬県渋川市伊香保町伊香保8
TEL.0279－20－3000　FAX.0279－72－5252
http://www.fukuichi.jp/