JTB旅ホ連特集

三つの改革、スピードアップ

お客さま視点がポイント

JTB国内商品事業本部
副本部長
平野 利晃氏

JTBは、国内旅行改革をさらに強力に推し進めるための組織改編として、4月1日付で国内商品事業本部（本部長＝大谷恭久取締役）を設置した。設置の狙いや事業方針、また、国内旅行改革の取り組みや進捗状況などについて、副本部長の平野利晃氏と同本部国内企画部長の髙木俊光氏に聞いた。（聞き手・板津昌義）

――商品事業本部が4月1日に発足した。

「これまで全国各地にある商品事業部はJTBが各地域事業会社に業務委託した組織だった。その全国の商品事業部をとりまとめて一つの組織にした。グループ本社にある商品事業本部の20数人だけが商品事業本部ではなく、実際は全国7事業部で千人の体制になる。組織変更の主な狙いは仕入改革、商品改革、パンフレット改革それぞれのスピードアップだ。国内旅行の取り組みを強化していく」

――従来の体制には課題があったということか。

「例えば、パンフレットを共通のものにしようとしても、コストのかかり方がある事業部にとってはプラス、ある事業部にとってはマイナスみたいなことが起こり、それぞれの会社の利益に影響を与えるので決めるのが難しい面があった。それが一つの財布になるので、全体としてこのやり方がいいとなれば、踏み込んでいける。一本化することによって、改革をスピードアップできる」

――改革の方向性は。

「宿泊の販売では、個人に関してはエースと手配旅行、るるぶトラベルの三つをそれぞれの良さを生かしていくことが大事だ。エースは、ある程度高額のお客さまを獲得できる可能性があり、そのお客さまに対して早めの申し込みを働き掛けられる。JR券や航空券のアプローチ付きで販売をしている商品が多いから、遠距離のお客さまを獲得できる。遠距離のお客さまだからこそ割と早めの予約が入るという部分がある。もう一つ、『旅の過ごし方』を提案し、地域を売り込むことにも力を入れている。エースはマーケットを広げる力を持っているので、それを進めていく」

「手配旅行は、価格訴求型の『スペシャルプラン』と、付加価値明示で単価アップを図る『JTBセレクト』の2本柱で取り組んで順調に販売が伸びている」

「るるぶトラベルは旅館・ホテルが独自の企画を自由に設定できるし、さらに在庫や料金も自由に決められるので、ここの特性を最大限に活用し、それぞれのタイミングに合わせて使ってもらいたい」

――訪日外国人旅行客の取り組みはどうする。

「現時点で商品事業部単独としては十分なノウハウを持っていない部分もあり、これからの分野だ。インバウンドを専門に手掛けているGMT（JTBグローバルマーケティング&トラベル）と連携しながら取り組みをしていきたい。各地域会社は地域行政からインバウンドに対して大きな期待を寄せられている。各地域会社とも連携していく」

――仕入改革の考えは。

「JTBは個人も団体も、ウェブ、MICE、インバウンドも幅広く販売しているのが強みだ。そのトータルで旅館・ホテルの皆さまの役に立てるやり方を作っていかなければならない。それに関しては、これまでも取り組んできているが、もっとスピードアップしていきたい」

――具体的には。

「試行錯誤しながら進めていくことになるので、全部の旅館・ホテルに一気に展開するのは難しい。最初はいくつかの旅館・ホテルと総合的な販売拡大ということを試行的に進めていくことになる。JTBとしてどういうふうにすれば旅館・ホテルにメリットがある形になるのか、また、JTBにとってもメリットのある形にできるのかを試していく」

――近年、仕入のMD化を進めている。

「そこが一番大きな課題だが、正直に言ってこれまであまり十分に進んでいない。ノウハウを積み上げていく段階だ。仕入のMD化は、宿泊施設への課題解決型営業だ。旅館・ホテルの課題を解決する方法がエースなのか、るるぶトラベルなのか、団体なのか、そういうところを具体的に見極めて総合的な提案ができる商品事業部にならなくてはいけない」

――商品改革の状況は。

「13年度は、すでに上期の商品が仕上がっているので、実際に商品の形に出していけるのは14年度以降となるものもある。完成に向け、その準備を13年度中にしっかりやっていかなければならない」

「パンフレット改革は商品改革の一環として、すでに着手していて、全国の方面別パンフレットをお客さま視点で見やすくということで、『赤パンフレット』と言っている全国共通のパターン化したパンフレットに切り替えた。それをさらに進める。切り替えたばかりで試行錯誤の途中。今は70％ぐらいの出来だが、今年度の下期には100％にしたい。さらに次年度に向かっては、赤パンフレット以外のパンフレットに関しても改革を進めていく」

――全国の方面別以外の商品は。

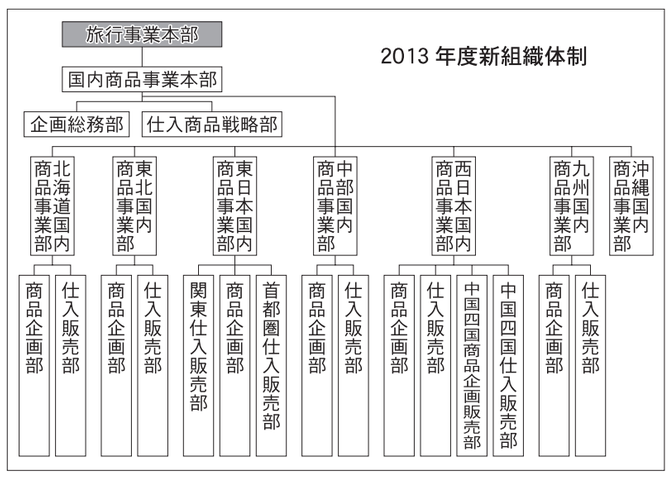
「エース商品にはシリーズみたいなものがあるので、それをどういうカテゴリーで品ぞろえをしていくのかをもう一度ゼロベースで考えていく必要がある。それに関しては考えが固まって、出来上がってくるまでに1年近くかかるので、14年、15年かけて一つの完成形にもっていきたい」

――副本部長としてどう舵をとる。

「お客さま視点が最大のポイントだ。お客さまから見て本当に魅力的な商品なのか、分かりやすい商品なのかを最重要のテーマにもっていきたい。それが売れる商品を作り上げることであるし、実際に販売をしている各地域会社にもメリットになっていく。取引先である旅館・ホテルの実績も上がることだ」

――旅館・ホテルに協力してもらいたいことは。

「エースも手配旅行もウェブの商品も共通のことだが、今我々は宿泊施設の魅力を伝えていく方法を一生懸命考えている。それぞれの旅館・ホテルの魅力を現実にお客さまはどういうふうに感じているのかの情報をいただきたい。それがエースも手配旅行もウェブも付加価値を高めて単価アップをしていけるポイントになっていく」



旅行全体をプロデュースする

今までにない楽しみ方提案

JTB国内商品事業本部
国内企画部長
髙木 俊光氏

――エースは今、13年度上期の商品が販売されているが、エースの宿泊商品改革はどの程度まで進んだ。

「基本的にエース商品は半期ごとに作っていて、上期商品は商品改革を始めてから3回目。今期の商品で完成と言いたいところだが、未だ完成形にはなっていない。しかし、付加価値型の基幹商品に関しては7割のレベルまでは来ており、改革は着実に進んでいる」

「旅館とホテルでかなり状況は異なるが、旅館の方が進んでいる。付加価値の付け方を考える場合、旅館は1泊2食が基本で食事は重要な要素だが、その食事が今まで値段重視のなかで軽視され、基本プランの内容が悪い方に行き過ぎてしまった。内容をきちんと目利きして本来あるべき姿とし、特徴あるプランができつつある。エースの商品体系において、旅館は最低価格を追いかけるのではなく、満足度を上げることを第一義にしている」

――一方、ホテルは。

「かなり難しいというのが実感だ。パブリックスペースなど楽しみ方でいろいろ付加価値付けを努力しているが、お客さまが部屋だけを買いに来ている場合は、同一品質であれば間際も含めてどうしても安いものを買う。簡単に言うと、一物多価での価格合戦がネットを中心に避けられないところがある。ホテル自体は単価を上げたいという強い要望を旅館以上に持っているのだが、一方、自ら単価を下げることもやらざるを得ない環境だ。お客さまに納得してもらえる価値ある商品を作るにはさらなる工夫が必要だ」

――旅館の付加価値付けのために何をしている。

「旅行業界全体に言えることだが、今までは料金や特典のお願いばかりしていて、こういうプランを作りたいという具体的提案をしてこなかった。3回商品を作ってきて、施設と交渉する担当者の意識改革が進み、あなたの施設はここに特徴があるのだから、もっと強調するためにこうしようという提案をし始めた。料理で言えば、写真を10枚並べてありものの中から選ぶのではなく、こういう料理ができないかというところから話をしている。それだけの価値あるものを提供してくれるのなら、今までよりも千円高く売ろうという具体的な提示ができるようになってきた」

「一方でそういう要望に応えられない宿泊施設も多くあり、すべての施設を付加価値型に改革できるわけではない。我々はお客さまの購入動機につながる価値を付けることを具体的に提案していくので、旅館・ホテルはその提案に関して前向きに考えてほしい。特に旅館における宿泊単価アップはお互いに実現しなくてはいけない経営に直結する目標だ。単純に料理のグレードを上げて、その分、売り値を上げるということではお客さまはついてこない。単価を上げるのは、より満足度を上げるためだという動きを理解してほしい」

――13年度上期は、エースの方面別商品のパンフレット改革も行った。

「大手旅行会社が作るパンフレットは、いろいろな情報が隙間なくいっぱい入っていて、その全ての情報を目立たたそうと作っている。カタログというよりも折り込みチラシが永遠と続く感じだった。JTB商品の購入者層は、夏のファミリーなどを除くと、年間を通じて基本的には熟年のお客さまが多い。その熟年層に無理なく分かりやすく見てもらえる作りにまったくなっていなかった。今回の赤パンフレットは、どのページも同じところに同じ情報が載っている。無理に目立たたそうとしていないので、目に優しい。若干だが文字も写真も大きくした。分厚いパンフレットでも最後まで離脱することなく見比べてもらえる」

――赤パンフレットの実際の評判はどうか。

「当初社員の間でも意見が分かれた。従来のパンフレットと比べてアピール力が弱いとか無味乾燥だという声もあったが、一方、グループインタビューを含めたマーケット調査では、きわめて見やすいというお客さまの評価を得ている。実際販売状況も好調に推移している。『中身の良い旅行をしたいのなら赤パンフレットを』というような提案で、エースの中の赤パンフレットをブランド化したい」

――「旅の過ごし方」の提案にも力を入れている。

「宿泊施設のみ、またはそれに乗り物を付けてどういうプラン、価格帯で売っていくのかという話は、すべてOTA（オンライントラベルエージェント）・DP（ダイナミックパッケージ）の世界で同じことができる。次の一手として一番注力をしなければいけないのは、旅館の外の話だ。我々は夕方から翌朝までの宿泊の話をしがちだが、お客さまの旅行に対する期待は当たり前だが昼間にもある。どこで何をして、何を食べて、どういうものを見て、どういう感動をしてもらうか。どうやって旅行自体の満足度を上げるかは、OTAにはできないことだ。これは店舗の強みでもあるし、リアル型商品の強みでもある」

――改革はOTAを意識しているのか。

「そうだ。特にエースブランドがOTAにやられてきたのは明確な事実。お客さまが旅行会社に期待をしていないわけではなく、お客さまが期待する旅行会社に我々がなっていなかった。お客さまが旅行会社に期待するのは、ニーズに合わせ旅行全体をプロデュースするという旅行会社の本来あるべき姿。今まで行った地域であっても、今までにない楽しみ方の提案をフックにして、旅行に行ってもらう回数を増やす、あるいは泊数を増やすことを心掛けていく。今後は個々の旅館の話ではなくて、旅ホ連という組織も通じながら、地域の行政も巻き込んで、地域の新たな魅力づくりを進めたい」

ジャパニーズスイート

男子露天風呂

貴賓室
守り伝えし湯のこころ
奥伊香保 旅邸 諧暢楼 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/
福一
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/

「和と洋の調和とゆとり、そして癒し」をテーマに、
国立公園阿蘇温泉郷

自然に還る。
雄大な自然。優しい自然。
訪れる旅に新たな発見と感動が、
旅する人を迎えてくれます。
大いなるやすらぎに
満たされた特別な休日。
素敵な物語がここから
はじまります。
新館「昇龍」設備のご案内
■客室／特別室（5室）・準特別室（5室）・ユニバーサルフリー（5室）・和洋室（45室）
■フードコート「食彩館」
■コンベンションホール「ボラリス」
阿蘇の司ビラパークホテル設備のご案内
◆本館・和室24室）◆ボアール（洋室89室）
◆文学館・和洋室32室）
◆プラワールーム（洋室20室）
◆ローズシャープル（洋室10室）
●ユニバーサルフリー4室
◆クアリゾート・オメール（16種類の温泉）
◆温泉館「ゆらり」◆展望温泉（4カ所）
◆露天風呂　◆貸切家族湯（3カ所）
◆プラワーホール
（その他・大ホール・リバティー・大広間他）
◆レストラン「バビヨン」　◆居食処「天空」
◆阿蘇の文学図書館　◆植物園
◆サッカーフィールド
阿蘇の司ビラパークホテル
TEL0967-34-0811
FAX0967-34-0816
E-mail info@asovilla.jp
http://asovilla.jp/
〒869-2225　熊本県阿蘇市阿蘇温泉

おかげさまで創業125周年
更なる進化、新たな感動へ

日光国立公園鬼怒川温泉
政府登録国際観光旅館 創業1888年
あさや
〒321-2598
栃木県日光市鬼怒川温泉滝813
TEL 0288-77-1111 FAX 0288-77-0643
URL:http://www.asaya-hotel.co.jp