■近旅連総会特集

事業構造改革の狙いと今後の展開

西崎一 KNT―CTHD専務取締役に聞く

大胆な構造改革を打ち出したKNT―CTホールディングス。激変する旅行市場に対応、生き残りを図る。プロジェクトの中心的役割を担った西崎一専務に改革の狙いなどを聞いた。

顧客に徹底的に寄りそう
仕入に対する報奨働く仕組みに
地域誘客センターへの情報提供期待

―事業構造改革の狙いは何か。

西崎　経営資源や機能の「集中と分散」を図ることによって、激変する事業環境に即応し、今後も成長を続けるため。

2013年1月の近畿日本ツーリストとクラブツーリズムとの経営統合によりKNT―CTホールディングスが発足して4年が経過した。この間、グループ会社間をまたぐ事業再編としては、14年に近畿日本ツーリストの個人旅行会社と販売会社を一つの会社に統合した。この統合は、個人旅行事業の商品造成、販売を一体化し、より顧客を知り、顧客に近づくことを目的とした。

今回の事業構造改革は、これをさらに進め、顧客に徹底的に寄りそうことを狙いとしている。同じところにとどまっていることは退歩を意味する。組織を活性化するためには、絶えず変化していくことが大切。この意味において今回の改革も、固定的なものではない。

また、日本人の旅行需要の伸びが停滞する中、現在の団体旅行事業、個人旅行事業という売り手側の事業区分よりも、地域に根付いた「地域旅行会社」としてお客さまの全ての旅行需要にきめ細かく、柔軟にサービス提供できる組織を作り、市場に適合させたいと思っている。

―成否を握るポイントは何か。

西崎　本年10月と来年4月との2段階での事業再編となるが、現在の準備段階では、機能を高めた最適な組織体制の詳細を詰めているところ。

再編後も状況を継続して注視していくが、成否の鍵を握るのは、地域旅行会社がいかにそれぞれの地域に密着し、お客さまや各施設さまにいかに寄りそっていけるかだと思っている。

また、訪日旅行事業やWEB事業の専門会社は、いかにそれぞれの市場に適応しスピードを上げた取り組みを行えるか、が大事である。

―ホールディングスに新設される事業戦略策定などの機能や具体的な組織はどのようになるのか。

西崎　情報を共有するなど、グループ会社の横の連携を強化する機能と、現場からの情報収集のパイプを太くし、決定した事業計画をグループ会社に徹底していく縦のラインを強化する機能を持つ。組織は、近畿日本ツーリストの本社機能、近畿日本ツーリスト個人旅行の本社機能およびKNT―CTホールディングスの事業戦略部門を集中し、一体化したものになる。

具体的には、販売戦略を中央でつかさどる機能として、国内旅行、海外旅行、教育旅行、スポーツ事業、地域誘客、東京オリンピック・パラリンピック事業推進などの部署を置き、グループ各社に対する縦・横の連携を強化する。

―地域別に分割することによりノウハウや経営資源が分散し、総合力・販売力が落ちるのではないか。

西崎　ホールディングスにグループ全体の事業戦略の策定機能や推進機能を集中させることで総合力を高めたいと思っている。例えば、戦略的に特定の観光素材や地域向けの商品を造成し、それをグループ全体で販売するといった仕掛けをこれまで以上に推進していきたいと考えている。

一方、地域会社は、潜在的なニーズを含めて、これを肌で感じ取るような営業センスを磨き、徹底的に顧客に正対した営業を行い、販売力を強化していきたい。

また、この再編により東名阪の仕入部門は、新設する地域旅行会社にそれぞれ所属することになるが、各地域の仕入部門については、引き続きグループ全体で共有して販売するので販売力が落ちることはない。

さらに、人材が各社で固定化し部分最適に陥らないよう、ホールディングスで会社間の人事交流を主導する仕組みを構築し、人材の育成・組織力の強化に取り組んでいく。

―地域会社の決裁権が小さくなるなど、地域の営業担当者に制約がかかり、対応が遅れたりしないか。

西崎　今回の事業構造改革の基本戦略の一つに「地域密着による意思決定の迅速化、機動力の発揮」を掲げている。地域会社においては、ホールディングスとしての全体方針は貫くことにはなるが、決裁権の縮小等は考えておらず、むしろ現在よりもきめ細かい対応ができるような柔軟な運営を目指している。

―地域会社ができることにより、新たな協力費用の発生などはあるか。

西崎　特に検討はしていない。

―宿泊施設との関係に変化等は生じるのか。

西崎　地域の仕入部門が団体旅行、個人旅行ともに同じ地域旅行会社の所属となることから、旅行形態による区別なく、これまで以上に宿泊施設との関係強化を図らせていただき、地域に密着した営業活動による宿泊券の販売拡大を目指す。

―仕入機能をどのように強化するのか。

西崎　宿泊施設の仕入については、基本的には、これまで同様に各地域の仕入販売センターが担当する。ただ、地域旅行会社に分社化することで動きがバラバラになってはいけないので、グループ全体での仕入戦略については、KNT―CTホールディングスが取りまとめるようにしていきたい。方向性としては、地域旅行会社が自らの地域にお客さまを呼び込む地方創生に積極的に取り組めるよう、グループ内各社での販売につながった場合、仕入に対するインセンティブが働くような仕組みを考えていきたい。

―今後メイトの商品造成はどの事業会社が行うのか。

西崎　既存の東名阪にある商品造成部門は、各地域旅行会社の所属となり、これまで同様に各地域で造成を行う。ただし、重複する添乗員付き個人旅行商品の造成については、クラブツーリズムに順次集約し、商品力の強化を図ることで全体の販売を拡大していきたい。

―リアルエージェントの強みである店頭販売のあり方を今後どのようにしていくのか。

西崎　店舗では、お客さまと直に接して、お客さまからのご意見を得ることができる。旅行商品の内容に対するお客さまの要望や、購入いただいた商品に対する評価を、次の商品企画に生かすことができる。

お客さまの価値観や嗜好が多様化している現在において、これまで同様のパッケージツアーでは、お客さまに選んでいただくことは難しい。今回の事業構造改革により分社化された各地域旅行会社は、それぞれの地域のお客さまとの接点をこれまで以上に強め、自地域のお客さまのニーズをくみ取り、商品造成に反映できるようにしていきたい。

―地域旅行会社に新たに「地域誘客センター」を設けるが、旅連は関わることができるのか。

西崎　「地域誘客センター」の役割は文字通り各社自身のエリアへの誘客を促進することにある。そのためには旅連の皆さまからの情報は不可欠なので、ぜひとも一緒に取り組んでいただきたい。

―国内大交流コンベンションは今後も続くのか。

西崎　国内大交流コンベンションは、宿泊施設の皆さまのみならず自治体からの参加を拡大している。今後も参加者の拡大や運営方法の改善も検討し、より効果のあるコンベンションへと成長させたいと考えている。

―WEB会社、訪日旅行会社を分社化する狙いとは。

西崎　それぞれ市場が拡大しており、伸長が期待できる事業であり、また、専門的なスキルを持った人材を必要とする会社である。分社化することにより、弾力性・柔軟性のある雇用制度を導入し、各社に適した人材を採用すると共に、意思決定を迅速に行い機動性を高めていきたい。

また両社にとって宿泊券販売の拡大は最優先事項の一つであるので、宿泊施設の皆さまのご協力を仰ぎながら推進していきたい。

―OTAの伸長は脅威であると思うが、構造改革に伴い、どのような対策を講じるのか。

西崎　われわれの強みは、交通機関・宿泊施設・体験プランなどを含めたツアー型商品を幅広く取り揃えていることである。さらに、間もなく機能を強化するダイナミックパッケージによって、お客さまご自身で豊富な宿泊施設と交通機関を組み合わせ、WEBで購入できるようになる。構造改革でWEB会社を分社化することにより、われわれの強みを生かしたWEB販売の取り組みを加速させていきたい。

―現在展開中のe宿は、新体制でどうなるのか。WEB専門会社で取り扱うことになるのか。

西崎　e宿については、WEB専門会社で取り組んでいく予定である。

―外国人に関することは全て訪日旅行会社が対応し、地域会社は関わらないのか。

西崎　訪日旅行の取り扱い拡大はグループ全体の課題であるので、地域会社においてもその需要を取り込んでいく。訪日旅行会社には、自社での取り扱い拡大に加え、グループ各社の訪日旅行取り扱いの支援機能を持たせる予定である。具体的には案件の相談や、複雑あるいは大規模団体のオペレーション等である。

―今回の事業構造改革案はどのようにして策定されたのか。

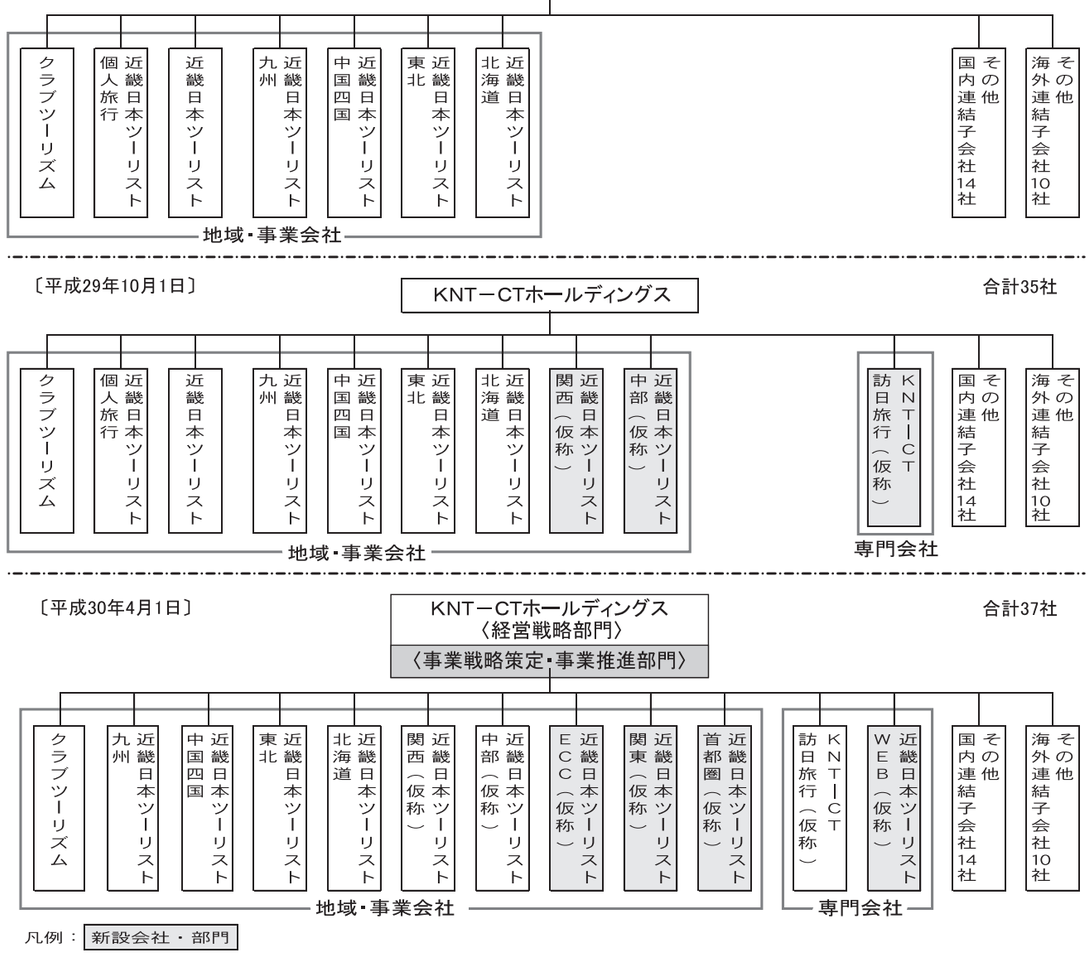
西崎　グループ会社の部長、本部長を集めた10人弱のプロジェクトチームを結成し、議論した。また、プロジェクトチームの下部組織として、複数の分科会を設置して、個別の課題に対する議論を行った。今回の事業構造改革の成案を作る過程で、業務の棚卸しと業務の見直しができたと思っている。

―今回の再編で最も力を入れる部門はどこか。

西崎　地域会社における団体旅行と個人旅行の融合である。これまでグループ旅行などご要望にお応えできていない部分もあったが、これからは地域会社が地域に密着し、お客さまのご要望を聞きながら、旅行に関わるさまざまな関連需要も獲得するように努めていきたい。

また、グループの総合力を高めるよう、KNT―CTホールディングスの事業戦略機能を強化することにも力を入れ、クラブツーリズムを含めてより一体化した事業構築を図っていきたい。

再編の遷移



美しい花で彩られる 花見山公園
春彩 花咲く里の湯づくしの宿
湯づくしの宿で春の楽しみをごゆづくりとお楽しみください。
楽しむ
貸切風呂［星天の湯］
露天風呂 太子の湯
寛ぐ
風望天流 太子の湯
福島県土湯温泉
山水荘
政府登録（第824号）国際観光旅館連盟・日本観光旅館連盟会員
〒960-2157 福島県福島市土湯温泉町字油畑55
TEL(024)595-2141(代) FAX(024)595-2731
E-メール sansuiso@cocoa.ocn.ne.jp
ホームページ http://www.sansuiso.jp
土湯温泉 山水荘 検索 詳しくはホームページをご覧ください。

温もりと、おいしさ、つぎつぎと
西野目産業株式会社 ホテル大雪グループ
ホテル大雪
心に残る想い出を雄大な大雪の自然とともにお届け致します。
◎大浴場３湯完備
○所在地：上川町層雲峡
○TEL：01658－5－3211
○FAX：01658－5－3420
KITA NO MORI GARDEN 北の森カーテン
大雪山国立公園の出入口、北の旅の予感と余韻をお楽しみください
◎レストラン、お土産品コーナー、熊牧場
○所在地：上川郡上川町
○TEL：01658－2－2133
○FAX：01658－2－1981
HOTEL CRESCENT ASAHIKAWA
北海道の旅の拠点として、心に残る心地よさをご提供致します。
◎展望大浴場を完備
○所在地：旭川市５条８丁目
○TEL：01666－27－1111
○FAX：01666－29－2222