

東日本旅客鉄道株式会社ならびに株式会社ジェイアール東海ツアーズへのヒアリング調査報告

著者	石橋 太郎, 狩野 美知子, 大脇 史恵
雑誌名	静岡大学経済研究
巻	18
号	3
ページ	83-88
発行年	2014-01-31
出版者	静岡大学人文社会科学部
URL	http://doi.org/10.14945/00007829

調査

東日本旅客鉄道株式会社ならびに 株式会社ジェイアール東海ツアーズへの ヒアリング調査報告⁽¹⁾

石橋 太郎・狩野美知子・大脇 史恵

はじめに

我々は、これまで地域再生あるいは地域活性化のために、観光産業ならびにその周辺産業の発展の方向性あるいは具体的な施策について調査研究を行ってきた。調査研究を進めるうえで、特に、観光産業に関わる宿泊施設・観光施設、観光振興施策を担当する自治体への聞き取り調査を精力的に行ってきた。今回の報告は、これまで欠落していた旅行会社への聞き取り調査を行ったものである。調査対象とする旅行会社の選定にあたっては、我々の調査研究の軸足を静岡県とりわけ伊豆地域においていることにより、伊豆への主たる誘客手段を持つ鉄道会社の系列会社である旅行会社への聞き取り調査を行うことにした。具体的には、東日本旅客鉄道株式会社（以下、JR東日本）のびゅう事業部と株式会社ジェイアール東海ツアーズ（以下、JR東海ツアーズ）への聞き取り調査⁽²⁾を行った。

以下は、その調査報告である。

1. JR東日本びゅう事業部

調査日時：8月7日（水）10：00～

応 対 者：東京支社 びゅう事業部

担当課長（商品）

佐々木 隆 博 氏

びゅう商品第一グループ 副課長

小 甲 浩 幸 氏

⁽¹⁾ 今回のヒアリング調査を含めた2013年度の観光研究プロジェクトに対し、静岡大学人文社会科学部より研究資金の助成を受けた。また、ヒアリング調査にご協力いただいた方々にお礼申し上げる。

⁽²⁾ 今回の調査には、石橋太郎、狩野美知子、太田隆之、大脇史恵の4名が参加した。

JR東日本の基本的展開 JR東日本びゅう事業部は、2名以上の個人型商品を主に開発しており、海外旅行や団体旅行については、子会社「びゅうトラベルサービス」が担当している。この「びゅうトラベルサービス」は、JALとともに「びゅうワールド」を展開している。

また、JR 6社で展開していた「ジパング倶楽部」を、1988年9月1日から各社ごとに事務局を設置し、会員管理業務を開始した。JR東日本では、「JR東日本ジパング倶楽部」である。会員は男性65歳以上、女性60歳以上が対象となっている。この新たな展開として、「大人の休日倶楽部」（50歳以上向け）をスタートさせた。現在、会員は、150万人以上いて、商品紹介パンフレットは、年配の人が親しみやすいようにレイアウトに工夫を行っている。この会員向け商品は団体型商品が主となるが、他に趣味の会、カルチャースクール（神田）の運営も行っている。

旅行に対するJR東日本のポジション JR東日本の事業部の中に「びゅう事業部」を設置していることにより、鉄道会社と旅行会社³⁾という、両方の視点からの展開・取り組みを行っている。

旅行会社としては、先に挙げた2名以上の個人型旅行を「びゅう」という商品として取り扱っている。「びゅう」商品を販売する上で店舗「びゅうプラザ」を展開している。他社商品を「委託販売」（手数料）することもあるが、他社に比べるとこの扱いは多くない。これは、旅行会社の側面を持つとはいってもJR東日本の鉄道の利用促進を第一の目的としており、店舗「びゅうプラザ」の魅力づけとして他社商品の委託販売を扱っているためである。

委託販売以外での他社（たとえばJTB）との関係については、同じ時期に同じ方面の旅行商品について一緒に力を入れようということもあるが、商品開発にあたって共同企画をすることはない。他社との協力という点では、越境する路線利用の場合、「鉄道会社」として行うことはある。

「びゅう」戦略と伊豆地域 「びゅう」の基本的戦略は、JR東日本の鉄道を使ってJR東日本の各地域にいかに行き着いてもらうかにある。

たとえば伊豆地域への商品を企画するならば、JR東日本の鉄道である「踊り子号」を使ってどのように伊豆に行ってもらおうか、という視点から商品を企画することになる。その商品として、平日限定の「ジャスト伊豆」、「味な伊豆」などがある。これは、「踊り子号」の利用を平準化する目的でもある。なお、JR東海の鉄道である「東海道新幹線」を利用して伊豆へという商品企画は、JR東日本にはない。

旅行商品については、広く・あまねく作っており、特にターゲットを絞っているわけではない。季節、地域ごとの客の動き等を意識しながら作っている。

商品のターゲットに合わせたアレンジ（旅程、宿泊の価格帯などについて）をすることはある。たとえば「のんびり小町」という旅行商品は若い女性限定のものであり、料理やエステに気を配っ

³⁾ 旅行業第2種に登録している。

ている。「めぐり姫」は女性限定の日帰り列車旅で、プチ贅沢が楽しめる商品となっている。

地元の人々と連携して「地域再発見プロジェクト」に取り組んでいる。地域がもつ魅力を高めることで、地域間の流動性をつくり出すことが、JR東日本にとっても必要である。地元とは運命共同体という意識を持っており、観光振興に貢献することが当社の社会貢献・社会使命であると考えている。

「地域再発見プロジェクト」の取り組みの一例としては、2013年1月から3月に、伊豆と湯河原に集中的に送客する「伊豆湯河原温泉いっぱい花いっぱいキャンペーン」を実施したのにあわせて、2013年1月に、江間のイチゴ等伊豆の物産を紹介する観光イベント、伊豆産直市を上野駅で実施した。なお、上野駅では2011年度から食を中心とした地産品ショップ「のもの」を常設店舗として展開している。地域の生産者や行政との連携のもと、一定期間ごとに各地域に焦点をあてて「のもの」を活用している。

またJR東日本では「観光開発」として、地元の人と一緒に観光の企画を開発している。その一例として、横浜支社の管轄である伊豆箱根仕入れセンターの事務所を熱海に置き、伊豆、箱根の観光協会などと一緒に企画をするという取り組みを行っている。「地域の活性化」を目的とし、観光に依存している地域をまとめるという意味での公共性を果たす役割を、JR東日本は果たそうとしている。「旅市」という名で展開している旅行商品（着地型商品）は、この成果である。地元の人が考えた商品（たとえば、ボランティアガイドによる散策、稲取の雛のつるし飾りの製作体験コースを組み込んだ商品等）を売り出しており、他社にはないものとなっている。「びゅう」と「旅市」という両商品を併せた買い方も可能にしている。

他に、JR 6社を挙げて、3ヶ月間の集中送客キャンペーン「デスティネーション・キャンペーン」の取り組みを行っている。毎年冬は目的地を京都で行われることが定例となっているようだが、それ以外については、行政からの希望に基づいて「デスティネーション（目的地）」は決定される。「デスティネーション」への申請は県単位であることが基本であり、伊豆地域単独での実施は課題が多い。県単位以外の例外として、京都市、会津市、横浜市（横浜港開港50周年）の例がある。

デスティネーション・キャンペーンに採用されると、駅にはB1のポスター5連張り、そしてガイドブックの配布が行われるが、ポスターとガイドブック等の宣伝物の印刷は行政が負担することになっている。JRは宣伝で盛り上げることになる。なお、デスティネーション・キャンペーンの予定地は、2年ほど先まで決まっている。

伊豆地域の課題 伊豆地域の首都圏へのアピールはまだまだ足りないと考えられる。たとえば、伊豆で有名な金目鯛も房総のものであると思っている関東圏の人は多い。

観光立県・観光立町という視点で伊豆地域と他地域を比較すると、他地域は県というまとまり

の単位での意識が高いという印象がある（たとえば東北や新潟など）。伊豆地域は、他地域と比べると地域（県単位）としてのまとまりが弱いように思われる。他地域では観光振興への危機感は持っていて、県の観光協会がイニシアティブをとっているところもある。たとえば宮城県の場合、仙台市とその周辺の市町村が集まってキャンペーン協議会を作って活動している。伊豆地域の場合、このようにうまくまとめていくかが課題であると思われる。先にも述べたが、JR東日本が地元をまとめるという点で、その役割の一部を担っていると考えている。なお、伊豆地域の人々のマーケットに対する意識として、鉄道のみならず車への依存も高く、関東圏に強く向いている。

なお、JR東日本の『会社要覧2012-2013』⁽⁴⁾の「2011年度びゅう商品方面別送客人員」によれば、全方面計254万人中23万人が伊豆・箱根となっている。

2. JR東海ツアーズ

調査日時：8月7日（水）13：00～

応 対 者：経営企画部	担当部長	向 井 一 詞 氏
営業部	次長	志 摩 亜 紀 氏
国内旅行部	国内旅行課長	青 山 富 弘 氏
国内旅行部	国内旅行二課 担当課長	中 村 圭 吾 氏

JR東海ツアーズの設立 JR東海発足当時は、JR東海が自社で旅行業を展開していた。旅行業は、市場の動向をみながら、様々なトレンドを敏感に捉えて魅力的な旅行商品を機動的に創造していく事業であり、その裏付けとして専門的な知識、ノウハウが必要な業種である。その意味では安全、安定輸送の確保を大前提に長期的視点の下、最適な投資判断を求められる鉄道事業とは、性格の異なる事業分野と言える。よって、旅行業専門の会社であるJR東海ツアーズが設立された。

JR東海ツアーズは、JR東海が7割、JTBが3割という共同出資会社である。JTBから旅行会社としてのノウハウを受け入れ、出向も受けている。

他の旅行会社との関係性 海外と団体を対象とする商品については、JTBの力を借りながら展開している。飛行機を使った商品については、JTB商品を置き、提携販売も行っている。それ以外については、JTBの力を借りず独自に旅行商品を作っている。つまり、JR東海ツアーズの弱いところではJTBと協力するところもあるが、それ以外は（JTBの出資があるとはいえ）JTBとは妥協のない競争関係の中で商品企画をしている。

⁽⁴⁾ <http://www.jreast.co.jp/youuran/index.html>（2013年9月27日閲覧）参照。

また、首都圏の販売店は4店舗のみであり、自前の販売店のみでは販売に限界があるため、提携販売も活用している。たとえば、JTB、日本旅行、ネットエージェントにもJR東海ツアーズの商品を販売してもらっている。これらへの商品販売は、JR東海ツアーズの「提携販売課」が担当している。

商品企画 ミッションとしてJR東海の鉄道（たとえば、東海道新幹線、特急ひだ、特急ふじかわなど）をどう売っていくか、という視点から商品を作っている。ただし、伊豆地域はJR東日本による踊り子号の運行エリアであり、旅行者による選別も進み収益性も低い。JR東海としては伊豆の扱いは弱いものとなっている。

JR東海ツアーズの戦略となる主力プランは、「新幹線+宿」というスケルトンプランである。顧客の年齢層は選んでおらず、オールターゲットである。

もう1つの戦略としては、JR東海が運営する「50+」という50歳以上を対象とする会員組織向けに旅行商品を販売している。これは10周年を迎える。添乗員付きの旅行プランであり、1名でも申し込むことができる。データとしてチェックしているリピート率によると、最近では50代・60代の男性一人旅、そしてそのリピーターも多い。

この会員数は増加傾向にあり、全国で現在63万人いる。東京～新大阪の間の新幹線利用プランが中心となっている。

こうした戦略を基礎に、他の旅行会社と厳しい競争を行っている。顧客は100円単位でも価格を比較するので、常にJR東海ツアーズの商品と他社商品とを比較しながら、どうしたら魅力的なものとして当社が選ばれるかを考えている。

なお、商品開発は春夏秋冬ごとに行い、2カ月ごとにメインのパンフレットを刷新している。

観光地との関係 商品企画にさいして、観光地地元との協力体制は重要である。とりわけ「50+」ではこの傾向が強い。JR東海ツアーズが企画の主体ではあるが、たとえば「50+」の企画である「富士山トレイン371で行く富士山麓の旅」というプランでは、御殿場高原ビールの協力のもとの企画となっている。

他の地域でいうと、岐阜高山は常に情報発信が求められる地域であり、このため地元との協力関係の中で商品企画をする面が強い。

「鉄道-旅行会社-地元」という3者の協力関係がきちんとしていないと、旅行はうまくいかない。3者一体でwin-winを目指している。

関東圏の旅行動向 首都圏の人は、行き先に応じて利用する旅行会社を使い分けている。海外であればJTBかHIS、国内で例えば伊豆に行くのであればJR東日本の「びゅう」などというように。JR東海ツアーズの商品としては、京都を行き先とするものを求めに来る人が多い。また、首都圏の人々は、テーマ性の高いものを選好するようである。

2012年の首都圏での取り扱いに関するデータをみると、4割が京都への旅行である。首都圏からだと2泊・3泊で約5割を占める。3泊はたとえば、金土日あるいは土日月といった旅行である。基本的に秋の利用者が多いのだが、最近では商品の価格が安くなる夏・冬も多くなっている。京都への旅行としては、最近1人旅が増え、男性1人旅も増えている。他に、大阪への旅行が3割を占め、京都・大阪でおおよそ7割を占めている。次いで、名古屋、広島順で、静岡は2%弱と取り扱いが少ない。

最後に東日本大震災の影響としては、震災直後は西に向かう旅行者が増えたが、全体としては減少であった。しかし、1年後には回復し、現在では元の水準に戻っている。

おわりに

今回、はじめて旅行会社への聞き取り調査を行った。旅行会社といっても、鉄道会社系列の旅行会社への聞き取り調査を行ったのだが、我々の今後の研究をさらに前進させる大きな契機となると確信している。それは、観光地への送客手段としての交通機関（鉄道）の役割の大きさを改めて認識することができたからである。

要約すると、JR東日本もJR東海ツアーズも、鉄道を利用していかに観光地に客を誘発するかを商品開発あるいは戦略の基礎としている点で共通している。しかも、「鉄道－旅行会社－地元」という3者の協力関係が不可欠である点でも共通している。観光地の視点から言えば、観光地がいかに魅力ある商品を開発しても、そこにまで来る交通手段が十分になれば多くの集客を望むことができない。交通手段（鉄道）がなければ、旅行会社も収益を上げることはできないし、観光地の観光振興も空振りに終わることになる。今後の我々の研究としては、「交通機関（鉄道、バス等）－旅行会社－観光地（観光産業に関わる宿泊施設・観光施設、観光行政を担う自治体等）」の3者の関係性を踏まえた地域再生・地域活性化のための施策に向けた研究を深めていきたい。

最後に、今回聞き取り調査を行ったJR東日本とJR東海ツアーズは、旅行業を展開するに当たりそれぞれ鉄道を資源（あるいは資産）として活用しているが、事業の在り方あるいは企業の在り方において基本的に異なっている。JR東日本は事業部として旅行業を行っているのに対し、JR東海ツアーズはJR東海から分社化して行っている。JR東日本は鉄道会社としての役割・使命（公共性）を前提に旅行業を捉えているのに対し、JR東海ツアーズはしのぎを削る競争の中で旅行業の発展の一役を担っている。事業の在り方あるいは企業の在り方が、旅行業、観光産業ひいては観光地の再生・活性化・発展にどのような影響を与えるかについても今後の研究の大きな課題となろう。