

JOPA&JATA 共催「クルーズ販売セミナー2018」講演  
テーマ：「クルーズ販売は最初が肝心～意義と販売方法について～」

平成 30 年 10 月 30 日（火） 10：30～13：00

「ぱしふいっく びいなす」 / 7F メインラウンジ（松山港停泊中）

講師：吉原悦子（株式会社 JTB クルーズ部仕入企画課担当課長）

---

---

◆ 講 演

【はじめに】

おはようございます。JTB クルーズ部に所属するクルーズマスターの吉原と申します。本日は、あまり堅苦しくせずざっくばらんに、途中でも意見があれば挙手をして発言をしてください。私からはクルーズマーケット全体のことと、販売のポイントの要点だけお話しいたします。



【クルーズマーケットの動向】

さて、まず最初に、世界のクルーズのマーケットについてです。中国は、2011 年まではクルーズ人口が統計にありませんが、2012 年に突然現れたときに 20 万人ということで日本のクルーズ人口とほぼ変わらず、同年以降倍々で増え、今や 240 万人というクルーズ人口となっています。豪州もほとんどクルーズ人口がなかったのが現在は 137 万人に達し、ドイツも 220 万人と非常にクルーズ人口を増やしています。今、欧州では、休暇に地中海や、北欧などのクルーズ旅行に出かけるようになってきました。豪州が飛躍的にクルーズ人口を増やしたのは、シドニー発着やメルボルン発着などの国内クルーズによるものですが、他にもニュージーランドや、最寄りのニューカレドニアやタヒチなどの南太平洋の島々へのクルーズです。このように自国の港発着で行くクルーズという設定が非常に増え、その結果としてクルーズ人口が増えています。

中国が飛躍的にクルーズ人口を増やしているのは、経済が発展してきていることと、富裕層が増えてきていることが理由の一つです。国の人口が多ければ分母も大きいので、飛躍的に伸びるといえるのは分からなくはないですが、それだけではなく、各船会社が、次々に船を建造し、しかも大型化しているので、キャパが増え、客船が世界的に余り気味になり、その状況のなかで新たに向けられたマーケットがアジアで、その中でも特に「中国市場は大きいぞ」ということで、大型客船の新造船が次々に中国に来たことが大きな要因です。今まではアジアと言ったら日本人ぐらいしかクルーズに乗る人がいなくて、ワールドクルーズの途中に日本にちょっとワンタッチして日本のクルーズを催行するなどでしたが、

今は、中国がメインなり、逆にその下に日本がぶら下がっているようなマーケット構造になってきています。ラグジュアリークラスは今でも日本のマーケットを船会社は重視していますが、カジュアルや、プレミアムクラスの客船では、中国のマーケットをどうやって取っていくかということを考えています。

そして、日本のクルーズ人口ですが、2017年にようやく30万人を超えましたが、それ以前は20万人前後でずっと推移していました。2000年に20万人を超えましたが、スタークルーズの「スーパースター・トラス」だけで3万人、4万人という需要を作って神戸発着や沖縄発着で格安の短いコースを運航したからであり、同船も、日本人マーケットではビジネスが成り立たないということですぐに撤退し、その後はまた減りました。

また、日本船も、5船だったものが4船、3船と減りましたが、プリンセス・クルーズ社が2013年に日本市場向けに「サン・プリンセス」という7万トンの船を持ってきて、横浜発着あるいは神戸発着のクルーズを3ヵ月程度実施し、やっと供給量が増えたことによりクルーズ人口も増加し始めました。「サン・プリンセス」は2,000名弱の船ですから、例えば5航海すれば1万人になります。日本船は、「飛鳥Ⅱ」が800人、「ばしふいっくびいなす」は450人乗りなので、10回転しても、2,000人乗りの5回転に及ばないのです。

更に、2014年は「サン・プリンセス」にプラスして、「ダイヤモンド・プリンセス」がやってきて、翌年には、「日本人向けに」ということで大浴場を作ったり、和食のレストランを備えたり、シャワーも日本人向けにハンディシャワーに換えるなどの大改装をしました。2015年からは「ダイヤモンド・プリンセス」だけになりましたが、今度はコスタクルーズが本格的な日本発着を開始し、2017年に30万人を一気に突破しました。2015年からの3年間で見ていくと、日本船による外航クルーズというのは1万人前後でほとんど人数が変わっていませんが、内航クルーズでは、8万6,000人、9万3,000人、で、11万8,000人ということで、3万人ほど人数が増えています。しかしながら、これは、30日に1回は外航に出なければならなかったのが、60日に1回でよいという規制緩和がなされたことにより、国内の短い回数が増えたことによるものです。一方、外国船のクルーズマーケットは2015年の12万3,000人から、2016年は14万4,000人、そして2017年は一気に18万7,000人と大幅に増加しました。したがって、日本のクルーズ人口増加の主な理由は、外国船によるものが大きいといえ、2018年以降も、プリンセス・クルーズ、コスタクルーズに加えてMSCクルーズやノルウェー・クルーズラインという、カジュアルな大型クルーズ船が日本マーケットに参集しており、この傾向は続くといわれています。

### 【クルーズ客船の種類】

日本人やアジア人は「大きいほうが豪華だ」と思っている方が多いようですが、実はカジュアルな船が大型船で、いい船は小さいのが多いのです。

今、前提で「いい船」とか「カジュアルな船」などの話をしましたが、クルーズ客船は大きく3つのクラスに分かれています。一番上から「ラグジュアリークラス」、「プレミ

アムクラス」そして「カジュアルクラス」です。皆さんは船といったらザックリ同じイメージなのではないかと思いますが、ホテルでも、例えばビジネスホテルやリゾートホテル、ペンション、日本には旅館もあります。このように船にも色々あるので、その違いをしっかりと把握して、クルーズ販売をする時に、船の違いが分かってしっかりとコンサルティングができてお客様に適した商品、船を勧めることがとても重要です。リーズナブルだから当たり前と言えれば当たり前ですが、ファミリーが多く乗っていて夏休みにはお子さまが走り回っているカジュアル船に、熟年の富裕層が乗ってしまうと、「全然イメージと違って、ガッカリした」ということになりますし、また、ファミリーで小さなお子さまがいるお客様に、全室スイートでバトラーが付いているような船をご案内しても、肩身の狭い思いをすることもあるので、きちんと適した船を紹介することが大事です。

お客様からの質問の中で一番多いのは、何と言っても「どのような服を持っていけばいいですか？」という服装の質問ですが、これも、船によってアドバイスの仕方がまったく違います。ラグジュアリー船ではフォーマルの日にタキシードを着ている方がかなりの数いらっしゃいますが、カジュアル船でタキシードを着ている方はほぼいません。カリブ海の大型のカジュアル船ではタキシードは全然なくて、ジャケットを着ている人もいないぐらいです。例えば「クイーン・エリザベス」の欧州クルーズでフォーマルと言え、8割から9割がタキシードで、カジュアルでもダークスーツです。このように、船によって服装のアドバイスの仕方が全然違うということです。

代表的な船を挙げると、ラグジュアリークラスであれば、例えばキュナード・ラインです。同社は英国の船会社なので、女王の名前が付いている「クイーン・メリー2」、「クイーン・エリザベス」、「クイーン・ヴィクトリア」の3隻の船を持っています。次がクリスタル・クルーズ。今は売却されましたが、もともと親会社が日本郵船だったこともあって、日本人に最も適したラグジュアリー客船と言われており、「クリスタル・セレンティ」と「クリスタル・シンフォニー」という2船を所有しています（※3,000総トンクラスの「クリスタル・エスプリ」も所有）。この他に、「リージェント セブンシーズ クルーズ」というアメリカの船会社は、「究極のラグジュアリーシップ」と言って、料金に上質のワイン代やスペシャリティレストランでの食事代、更に寄港地観光の代金も全部含まれるオールインクルーシブのラグジュアリーシップですし、小型船でブティッククラスとも呼ばれる、全室スイート、バスタブも大理石で、ほとんどの客室にバトラーサービスが付いている、そして乗った途端に名前で呼んでくれるような、シルバーシー・クルーズやシーボーン・クルーズ等、究極の小型のラグジュアリーシップもあります。

プレミアムクラスには、さきほどから名前が出ているプリンセス・クルーズが、日本のマーケットにおいては最大のシェアになっていますが、その他、美食客船と呼ばれるオーシャンアクルーズ、コストパフォーマンスが高いセレブリティクルーズ、オランダの船会社のホーランド・アメリカ・ラインなど、カジュアルクラスでは、コスタクルーズ、MSC ク

ルーズ、ロイヤル・カリビアン・インターナショナル、ノルウェー・クルーズラインなどがあります。

では、何をもってラグジュアリー、プレミアム、あるいはカジュアルなのかですが、実は電卓で数字を出せば、どのクラスか一発で分かる方法があります。その一つが、乗組員1人当たりの乗船客数というサービス・レシオと言われるもので、もう一つが、乗客1人当たりの総トン数という、スペース・レシオと言われるものです。

例えばイタリアの船で日本発着をやっている「コスタ ネオロマンチカ」というカジュアル船は、5万7,000総トン、乗組員数が622人、乗客定員が1,800人ですので、サービス・レシオは2.89となります。一方、いわゆる小型ラグジュアリーのブティッククラスの「シーボーン・クエスト」は3万2,000トンの船で、乗組員が330人、乗客定員が450人ですので、サービス・レシオは1.36となります。つまり、シーボーン・クルーズがほぼマンツーマンでサービスを行っているのに対して、コスタクルーズは1人の乗組員が約3人のお客様を相手にするということとなります。「コスタ ネオロマンチカ」はカジュアル船ですがまだいい方で、乗組員1人が4~5人を相手にするカジュアル船もあります。

つまり、「ノーと言わないサービス」や、「エクスキューズミーを言わなくていい」という感じが、1対1に近いサービスのラグジュアリーシップです。例えばダイニングでご飯を食べていても、カジュアル船になると1人のウェ이터が3つとか4つのテーブルを受け持つのに対して、ラグジュアリー船は1テーブルに1人、2テーブルに1人のようになりますから、カジュアル船では頼まれたものも運ぶだけ、サーブするだけですが、ラグジュアリー船であれば「私、ちょっとキュウリが苦手なの」と言えば翌日からキュウリは出てきませんし、「私は〜が苦手。今度からこうして」と言えば、きちんとアレンジして持ってきてくれます。シーボーン・クルーズなどは、食材を港ごとに市場に行ってシェフが仕入れて、当日にメニューが決まります。カジュアル船では、月曜日のメニュー、火曜日のメニュー、水曜日のメニューというように全部固定ですが、ラグジュアリー船では、その時期の、その港の旬のものを仕入れてきて、手作りで仕立てたりすると言いますので本当に究極のラグジュアリーサービスが提供されます。

次はスペース・レシオですが、これは総トン数をお客様の数で割ったトン数です。コスタクルーズは、5万7,000トンで乗客定員が1,800人ですので、お客様1人に対して約30トンとなりますが、ラグジュアリーのシーボーン・クルーズは、3万2,000トンで乗客定員が450人ですので、お客様1人が倍以上の約70トンを持っていることとなります。この会場のようにラウンジには椅子が並んでいますが、これがカジュアル船になるとどうなるかというと、椅子が敷き詰められていて、前後の幅もなくという感じで、飛行機で言うエコノミークラスとビジネスクラスによって機内のスペースの取り方も違うように、客船もクラスによって違うのです。おおよそカジュアルクラスが30トン台、プレミアムが40トン台、ラグジュアリーは50トン台以上とされていますが、シーボーン・クルーズは小型ラグジュアリーで70トンという驚異的な数字を出していて、これぐらいになると、パブリッ

クのスペースがたくさんあり、ラウンジ、図書室、シアターなど、客室以外のスペースがたっぷりと取られています。また、ほとんどの大型客船は、乗客定員の半分のキャパのレストランを作って、早番と遅番で総入れ替えをしていますが、ラグジュアリークラスの船では定員分のレストランを作り、好きな時に好きな人とお越しいただくということで、フリーシーティング（自由席制）という食事制度にしてることが多いです。日本人は食事が早いので、「フルコースでも1時間半あれば足ります」という方が多いのですが、欧米の方は、食前酒から始まって食後酒に至るまでフルコースを食べるのに2時間以上の時間が必要という方が多いので、2回制だと6時スタート、8時半スタートとして2時間弱で総入れ替え制を取っていますが、ラグジュアリー船にはそれがありません。

日本船3船で見ると、「飛鳥II」、「につぼん丸」、「ぱしふいっく びいなす」は、さきほどのサービス・レシオでいうと、いずれもおおよそ2.0前後、スペース・レシオでも50トン台となります。したがって、どちらの面からいってもプレミアムクラス以上で世界的にもラグジュアリークラスの船ということが分かると思います。

ラグジュアリー船でクルーズをしている人々の世界のマーケットシェアはわずか4%、プレミアム船が16%で、残りの8割がカジュアル船になります。先ほどサービス・レシオの話をしました。1泊当たりのボトム料金で見ると、カジュアル船は内側キャビンで約70ドル、プレミアム船が200ドル、ラグジュアリー船が400ドルです。クルーズ客船は動くホテルですから、移動交通費が含まれ、食事も5食とか7食も食べられて、中のイベントも付いていて、教室も自由に行けて、ジムも使えて、映画館も見放題のような感じで8,000円です。欧米の方はこぞってこのカジュアル船に家族で「夏休みでカリブ海に行きます」や、「アラスカに行きます」のような感じなのです。

日本のマーケットはどうかというと、この逆です。JTBのクルーズのマーケットデータでは、ラグジュアリーが6割弱、プレミアムが25%で、カジュアルが2割となっています。これは日本船3船がラグジュアリーなので、マーケットの4割を占める日本船がラグジュアリーということと、日本人は今まで豪華客船、豪華客船で、富裕層戦略の中にクルーズを入れていたので、ラグジュアリーマーケットを得意としていましたが、世界的にはカジュアルのほうがマーケットとしては断然大きいので、旅行会社がマーケットを取っていくときには、ラグジュアリークラスと、手離れよく量とシェアを拡大するカジュアルクラスとの2軸2輪でやっていくことが必要になるかと思っています。

### 【クルーズの海域】

クルーズ人口を海域別で見ると、地中海・エーゲ海、アラスカ及びカリブ海の3つは、世界の3大海域と言われており、世界のクルーズ人口の約8割を、この3つの海域で占めます。JTBは「地球の7割は海です」と言っていますが、この3つの海域以外のクルーズ人口は2割程度しかないのです。この3つの海域のうち、もっともクルーズ人口が多いのは、クルーズのメッカと言われているカリブ海ですが、同海域にある港には常に数隻の客船が

停泊しており、カリブ島には島が何百個もあるので、相当数の船がこの海域を行き来していると思います。アラスカは夏場限定のコースなので、シアトル発着とかバンクーバー発着で早くても5月から9月一杯くらいまでの間にアラスカに行きます。

一方、先ほどお話ししましたとおり、欧州人のクルーズ人口が増えている海域が地中海・エーゲ海ですが、米国人もこの地中海・エーゲ海にフライ&クルーズで沢山やって来ます。また、シーズンとしては、秋になって「欧州クルーズに行きたい」とよく問い合わせを受けますが、「来年までお待ちください」とお答えしています。運航シーズンとベストシーズンは販売上に結びつくところで、地中海・エーゲ海クルーズはだいたい4月から10月までとなっており、それ以外の時期は大西洋を横断してカリブ海に渡ってしまうか、もしくは冬がベストシーズンの南半球に降りて、地中海からいなくなってしまう。また、ベストシーズンは春と秋で、夏は少し暑すぎるといふことで、ラグジュアリーシップなどは、夏は一旦北欧に上がり、秋になってから再び地中海に戻ってくるような動き方もしています。後は、最近注目されているオセアニアやアジア、その他に、リバークルーズ、世界一周クルーズ、南米クルーズなどとなっています。

#### 【クルーズ販売における注意点】

クルーズ旅行の魅力というのは話せばキリがありませんが、皆さんが、お客様が旅行に行こうと思ったときに「クルーズ」という選択肢をまだまだ持っていないことが、クルーズ販売を伸ばす上では一番のネックになっていると思います。クルーズの魅力という点では、例えば「利便性の高さ」、つまり動くホテルですから、荷物の荷ほどき・荷造りが1回だけで済むことや、時間効率がとっても良いこと、体にとって楽なこと、安全であることなど、私たちがクルーズ説明会のときにはこれらを重点的に話しています。しかし、クルーズ説明会に来られた方にはその話ができませんが、「いらしてもらうためにどうするか」ということが非常に重要ではないかと思ひます。

また、クルーズを販売する上で、「クルーズの6つの誤解」というのがあります。つまり、クルーズのイメージに、「船酔いするのではないか」、「高いのではないか」、「タキシードが要るのではないか」、「退屈するのではないか」、「キャビンによって格差があるのでは」、「外国船は言葉が心配」などの先入観ですが、お客様からこの質問が多いのも事実です。これは、日本人特有の先入観らしく、船酔いも、日本は海に囲まれた島国で、日本人にとっての乗船経験は、フェリーあるいはジェットフォイルだったりするので、揺れる船というのを体験してトラウマになっていることや、日本近海は世界の海の中でもあまり海象条件が良くなく、安定しているのは春だけで、夏から秋の間は台風、冬は海は荒れています。「クルーズ料金は高い」というイメージもありますが、先ほど説明したとおり移動・宿泊・食事等あらゆる要素が含まれて1泊70ドル〜ということ。その他、服装についてもタキシードが要るのではないかと等堅苦しく考えてしまったり、「クルーズは退屈」というような先入観をちゃんと払拭しながら、逆にセールストークにしてください

い。簡単に話しましたが、「船酔いなんてないよ、今の船は大きいですから」や、「船はわざわざ海象条件の悪いところには配船しませんから」など、また、冬の荒れ狂う日本海に日本船は行きませんし、台風が来ていることが分かれば迂回ルートを取ります。良い意味でも悪い意味でもスケジュール変更が頻繁に起きるのがクルーズですので、そういうふうに「安全なところ、安定しているところ、ベストシーズンのところに船は行きます」というところをセールストークに、また、「安全です」というところもセールストークになると思うので、このような誤解や、あとこれ質問が多いところでもあるので、ここを上手く使って、払拭してセールスポイントに変えて、それをまたコンサルティングに変えて、皆さんがお客様をガッチリと引き寄せてほしいと思います。

### 【クルーズを販売するメリット】

最後に、旅行会社がクルーズを販売するメリットについてお話します。まず、クルーズは申し上げたように「成長マーケット」ということです。今やFIT化とかOTA化のように言われていますが、国内の宿泊や航空券を旅行会社から買っている人がどれだけいるでしょうか。そして、パッケージ離れも進んでいますね。FITで行く人、直接ウェブ上でオンライン決済してしまう方々が非常に増えてきていますから、たぶんJTBもそうですが、他の旅行会社も含めてそこは実感しているところではないかと思います。しかし、クルーズはどうでしょうか。ウェブで、クレジットカードでオンライン決済まで行くでしょうか。もちろんそのような人もいます。JTBでも価格訴求型の商品になると20%がウェブで予約がなされる時代になってきています。

しかし、ラグジュアリークラスのクルーズは1ヶ月に1件もありません。やはり単価が、ラグジュアリークラスになるとフライ&クルーズのパッケージでも100万円を超えるので、それを何のコンサルティングもなしでクレジットカードによるウェブ上の決済をする人は殆どいません。特に日本はクレジットカードでの支払率というのが世界的に見ても低く、現在、政府が2020年までに40%に引き上げようとしています。韓国ではちょっとした小さい買い物でも9割以上の方がクレジットカードで買い物していますし、中国の方もほとんどクレジットカードで買い物をしています。しかし日本では、まだまだ現金で買い物をする習慣があるので、すべての商品で見ると日本のクレジットカードの使用率は10%台とのこと。

日本の20年先を行っているという米国では、紙媒体というのはほとんど存在せず、何でもウェブから情報を取ります。日本の旅行会社のように紙のパンフレットを店頭で並べたり、資料請求があったらパンフレットを送ったり、会員向けに会報誌を送付する等、紙媒体に頼っているのは世界的に見てもほぼ日本だけになってきています。世界では、パンフレット請求があっても「いや、ウェブに情報が出ていますし、あとはウェブパンフレットがアップされていますから、そちらを見てください」というような感じになっています。しかしながら、米国でのクルーズ旅行の申し込みは、今でもウェブによる予約は約10%程度で、

それ以外は、カジュアルシップの場合はほとんどがコールセンター経由のようです。例えば、カジュアルクラスのロイヤル・カリビアン・インターナショナルやノルウェージャン・クルーズラインなどの船会社は、マイアミに巨大なコールセンターを抱えていて、電話で、歩合制になっているようですが、販売員が電話で販売をしていて、年間何十万人というお客様をコールセンターで予約を回しています。

一方、ラグジュアリークラスの場合、米国では日本のように大手の旅行会社はなく、小さな旅行会社がほとんどですが、夫婦で経営しているパパママエージェントと言われている旅行会社がお客様を抱えていて、船会社がコースを発表すると「お客様、来年はこのコースに行きませんか？」というように提案をし、コンサルティングをしながら予約を取るのが普通となっています。特に欧米では、富裕層のシンボルとして、「お抱えの弁護士を持つこと」、「お抱えの医者を持つこと」、そして「お抱えのトラベルエージェントを持つこと」というのが富裕層の三種の神器とも言われています。電話1本で色々な手配をしてくれるので、去年行った船や、一昨年に行った旅行のことも分かっている旅行代理店が良い商品、適した商品を提案するパパママエージェントがラグジュアリーシップの販売を行っているようです。

クルーズには。まだまだコンサルティングと専門性が必要なので、1泊2万円ぐらいのホテルをお客様が予約するのとは違うということで、旅行会社がまだまだ活躍するというか、旅行会社としての伸びしろがあると思います。大事なのは、専門性を高めて、きちんとお客様のニーズが分かり、マッチングさせるというコンサルティング力だと思います。クルーズは難しいと感じるかもしれませんが、難しい商品だからこそ旅行会社に来るのです。簡単な単品商品であれば旅行会社には来ないで、直接、ホテル、航空会社に予約すると思います。

また、クルーズはリピート率がとても高く、「ダイヤモンド・プリンセス」では、船上予約される方が25%、4人に1人は船上で次のコースを予約して下船します。これは世界のデータですが、初めてクルーズに参加された方が2年以内にふたたびクルーズの予約をする方が3人に2人もいるそうです。このように、新規のお客様も大切ですが、リピーターの囲い込みをいかにするかも大事です。そして、BPRも高い。一度行ったことのある方であれば、顧客データがあるので改めて生年月日を聞かなくて済みますし、住所も分かっています。旅行会社は、この顧客データの管理をキッチリしていれば、プッシュ型のマーケティングとか販促をすることができますと思います。どんどんデータを取り貯め、メルマガを発信したり、DMを打ったりすることもできます。そして何より、リピート率が高いということは、DMの反応率もほかよりも高いのです。これはJTB総研のデータですが、通常のDMだと2%未満の反応ですが、例えばクルーズ部が行っている直販のDMは、日本船が新しくパンフレットを作成し、来年の上期の商品ができた際に、日本船ファンにDMを送付すると、反応率が毎回20%を超えます。そしてこのことは、旅行総研さんから言うと「驚異的な数字です。こんなにDMのレスポンス率が高いものはないです」とおっしゃいます。



顧客管理をきちんとして、DMのリストも精査して、「このお客様が毎年何処に行っているのか」ということを管理すればいいのです。クルーズのリピーターでなくても、クルーズは経験してなくても、自身の支店や自分の会社でパッケージを買ってくれている人は一杯います。その中から、1泊単価の高いパッケージ旅行を買ってくれている人、少し長めの旅行に行っている人のような方々を、今度はセグメントで抽出をしてDMを打つとヒット率が高いと思います。JTBには国内に「優雅」「華やぎ」という、いわゆる高級旅館だけを扱ったブランドのパンフレットがありますが、「優雅」「華やぎ」のリピーターに日本船のパンフレットを送ると、けっこうヒット率が高く、クルーズは初めての方がそこから入ってきたり、「ダイヤモンド・プリンセス」に予約をした人が3回目ぐらいになるとフライ&クルーズで地中海に行きたがったりするような傾向がありますので、きちんと顧客管理をしていってください。

#### **【終わりに】**

「クルーズのお客様が何処にいるか分からない」とおっしゃる方は多いですが、もう既に皆さんお持ちです。旅行会社はクルーズ以外の商品も販売してるわけですから、その中にクルーズのポテンシャルの高いお客様は沢山いると思いますし、その方々が、クルーズ商品に気付いていないだけなのです。まずは、クルーズ商品を、是非、そういう方々に勧めるところから始めていただければと思います。

本日はありがとうございました。

以上