# 旅行会社8社 トップの年頭所感

## 年頭所感

## 環境変化への対応強化

### JTB社長　髙橋広行

新春を迎え、謹んで新年のご挨拶を申し上げます。

昨年の観光業を取りまく環境は、国内においては熊本地震、海外においてはヨーロッパにおける政情不安などがあった一方、リオオリンピック・パラリンピック、伊勢志摩サミット、北海道新幹線開業などの話題もあり、全体的な市場は拡大しました。また、訪日外国人数も着実に増加し、約400万人増の2400万人程度になったと推測されます。

2017年における観光業を取り巻く環境は、国内、海外ともに大きなイベントはないものの全体的には昨年と同様の状況が続くとみられます。原油高の影響やアメリカ新大統領就任後の経済政策の方向性など不確定要素もありますが、日銀の月例経済報告では「このところ弱さもみられるが、緩やかな回復基調が続いている」ことや為替の安定などによる企業景況感の改善があります。海外旅行においても円安傾向があるものの上記の要因などによる堅調な旅行意欲に支えられ、アジアなどの近距離方面が拡大すると考えられます。また、訪日外国人は今年も確実に増加すると想定されると同時に、その消費動向が「モノ」から「コト」へと変化しつつあり、観光業界にとって非常に大きなマーケットになっていくと期待できます。一方で、個人需要、特に海外旅行においてはFIT化、ウェブ化が大幅に拡大するなど市場が急速に変化しつつあり、旅行会社にとってはその迅速な対応が求められています。

このような状況を背景に、当社では環境変化に対する対応策を強化していきます。海外旅行のFIT化、ウェブ化については、仕入と造成の一体化を目指す海外旅行改革を実施し、仕入、企画、造成、販売を同時に強化します。

「地方創生」によって後押しされている国内旅行では、九州、東北への復興支援を継続しつつ、全国の地域活性化と市場の拡大を図ります。

またグローバル事業においては人財を含めた投資を促進、グローバルコンペティターへの対策を強化するなど「世界発・世界着」の事業拡大を推進していきます。

訪日においては、引き続き訪日外国人のお客さまに向けウェブ販売の強化、地域の魅力を堪能する商品の造成、日本到着後のタッチポイントの増設など、より一層、需要を獲得していきます。

また、「2020東京オリンピック・パラリンピック」の成功に向け、スポーツツーリズム、ユニバーサルツーリズムの取り組みをさらに強化してまいります。

当社は、ブランドスローガン「感動のそばに、いつも。」（英語表記 Perfect moments, always）の通り、お客さまとの一瞬一秒の瞬間を大切にし当社グループの経営理念「地球を舞台に、人々の交流を創造し、平和で心豊かな社会の実現に貢献する。」を実践するための努力を続けてまいります。

本年も何卒よろしくお願い申し上げます。

## 2社のシナジー最大化を

### KNT-CTホールディングス社長　戸川和良

謹んで新春のご挨拶を申し上げます。

昨年の日本経済は、世界経済の減速懸念が強まるなど、先行きが不透明な状況の中で、企業収益や雇用改善に底堅さがみられたものの、個人消費の低迷が続きました。しかし、全般的に景気は緩やかに持ち直しつつあり、今後も回復傾向が続くものと予想されます。

旅行業界においては、国内旅行が熊本の地震をはじめとした自然災害によって前年を下回る状況となり、また、海外旅行も未だテロなどの影響が大きく、ヨーロッパを中心に厳しい状況が続きました。一方、訪日旅行は一時の爆発的な勢いはなくなったものの、訪日旅行者数は大幅に増加しつつあります。

このような情勢の下、当社は昨年中期経営計画を策定し、引き続き「近畿日本ツーリスト」と「クラブツーリズム」のシナジー効果の最大化を推進すると共に、成長領域と位置づけた「訪日旅行事業」「地域誘客交流事業」「スポーツ事業」への積極的な先行投資と事業シフトを進めております。

訪日旅行事業では、訪日FITサイト「YOKOSO Japan Tour & Hotel」をリニューアルし、販売拡大に努めました。さらに、AI（人工知能）とチャットオペレーターによる多言語チャットサービス事業への取り組みに参入しました。

地域誘客交流事業では、グループが連携して手掛けた共同イベントに加え、農園リゾート複合施設「ザ ファーム」への資本参加や「全国名月サミット」に共催するなど、地域が抱える産業・農政・環境などの課題や目標を「観光」という視点から捉え、地域の皆さまと共に解決していきたいと考えています。

スポーツ事業では、東京マラソンや世界大会など数々のスポーツイベントに協力しております。昨年は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会オフィシャル旅行サービスパートナーとして、8月に開催されたリオ2016オリンピック・パラリンピック競技大会の観戦ツアー国内取扱指定旅行会社として送客に注力しました。

旅行事業を取り巻く環境は大きく変わりつつありますが、訪日旅行はさらに拡大することが見込まれる一方、日本人旅行需要は縮小傾向にあります。こうした環境の中で、当社はこれからも日本の基幹産業となる観光産業の担い手としてさまざまなことに、果敢に挑戦したいと考えています。本年も引き続きご支援、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

## 特化型商品さらに推進

### 阪急交通社社長　松田誠司

謹んで新春のご挨拶を申し上げます。

2016年もわれわれを取り巻く環境に変化の多い1年でした。国際情勢では一昨年11月に発生したパリ同時多発テロを引き金として3月、ブリュッセルでの連続テロなど各地でのテロ事件は、欧州へのビジネスに大きな打撃を与えました。

国内では4月、熊本地震により熊本県・大分県を中心に甚大なる被害を受けました。そんな中でOTAは堅調な伸びを示しており、パッケージ商品の頭打ちよそ目に日本人出国者数を微増させるに至っています。

一方、インバウンドの勢いは衰えることなく、10月末の累計で初めて2千万人を突破し、2020年には4千万人という目標に向けて順調に推移しています。

このような環境のもと、当社において海外旅行では欧州に次ぐデスティネーションの開発が進み、下期には具体的な成果が出てきています。国内では九州ふっこう割をきっかけとして、地方自治体と観光に関する連携協定を締結するなど、これまでにない成果につながりました。また、お客さまの多様化したニーズに対応する特化型の深掘り商品も生まれつつあります。

旅行業界はさまざまな要因により激動する環境にありますが、明確な経営方針を打ち出し、しっかりとかじを取っていきたいと考えます。

2017年はトラピックスをはじめとする国内・海外の募集型企画旅行においてより進化した特化型深掘り商品の開発をさらに推し進めるのはもとより、堅調な業務旅行、団体旅行、好調なインバウンドと各々の分野で精進し、お客さまの支持を得ることでより安定的な経営基盤を構築していきたいと考えます。

春先の欧州は好調なスタートとなりそうです。しっかりとした品質管理と安全対策を講じた上で、お客さまには存分に海外旅行をお楽しみいただきたいと思っています。本年もお客さまの声に耳を傾け、お客さまに満足いただける旅行サービスの提供に心を尽くし、社会に必要とされる企業であり続けるよう邁進してまいります。引き続きのご支援、ご鞭撻をよろしくお願い申し上げます。

## 新たなマーケットを開拓

### ANAセールス社長　今西一之

新年あけましておめでとうございます。

2016年は、熊本地震、北海道台風、鳥取県中部地震などの大規模な自然災害に見舞われました。被災されたみなさまに心よりお見舞い申し上げるとともに、未だご不便な生活を送られているみなさまの安全と被災地のより早い復興を、心よりお祈りいたします。

昨年は、当社が2020年までの5カ年計画として策定した中期経営計画を実行する初年度として、4月に、セールス事業はエリアごとに支社販売計画機能を設置しスピーディーに意思決定ができる体制を構築し、旅行事業は商品・販売戦略を一体的にスピード感をもって推進できる体制に組織改編を行い、各事業の成長に向け取り組んでまいりました。

しかしながら相次ぐ自然災害や、欧州域内でのテロ発生による政情不安の中で、旅行商品の取り扱いが大幅に減少し、厳しい状況に直面しました。

一方で、国内では「でかけよう九州プロジェクト」「北海道応援プロジェクト」「鳥取応援プロジェクト」による地元支援と、「Tastes of JAPAN by ANA」による地域活性化の取り組みを実施しました。海外ではハワイの専用ラウンジ「マハロラウンジ」のオープンに加え、地元の方々との交流を目的とした「ふれあいウォーク」をフランス・アルザスで開催し、全国から多くのお客さまにご参加いただきました。また、ダイバーシティーへの取り組みとして旅行業界初の「イクボス企業同盟」に加盟し、社内環境の風土創りや意識改革にも継続的に取り組みました。

今年は、2019年春に予定されているANAホノルル路線へのA380導入を見据えハワイの取り組みをさらに強化するとともに、2月に新規就航する成田＝メキシコシティ線を利用した商品設定など新たなマーケット開拓にスピード感を持って取り組んでまいります。

これまで以上に、お客さまとの接点や交流を大切にして生涯愛されるANAセールスを目指し、我々の行動指針の一つである「Think new！ 自由な発想で期待を超える〝新しい〟を生み出す」を信念に、お客さまに驚きと感動を提案し続けます。

本年もよろしくお願いいたします。

## 価値創出で市場活性化

### H.I.S.JAPANプレジデント　中森達也

新春を迎え、謹んで新年のご挨拶を申し上げます。

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

振り返ると2016年の旅行市場は、円高基調に加え、6年半ぶりの燃油サーチャージゼロという環境もあり、海外旅行は、3年ぶりに日本人海外旅行者数が前年を超えプラス成長に転じました。しかしながら、ヨーロッパにおけるテロが各地で相次ぐなど、海外渡航先でのお客さまの安全確保について改めて考えさせられた1年でした。

一方で、熊本地震発生の際には、自治体、観光施設と連携のもと「旅のチカラ」を通じて支援を行うなど、復興に貢献できる一面も顕在化することができたことは、同時に旅行は平和を基盤とした産業であることを再認識する機会となりました。

訪日旅行においては、政府が外国人旅行者数を4千万人とする新たな目標が設定されましたが、訪日旅行者の旅行目的の変化など、海外旅行、国内旅行、訪日旅行それぞれに、今まで通りの対応ではなく、変化することを求められた1年であったと感じております。

そのような状況下においてH.I.S.では、お客さまに期待以上の満足をご提供できるよう、弊社ならではのチャーター便の就航や、独自の企画商品の造成、海外拠点を生かしたサービスを展開して参りました。OTAや、C2Cのプラットフォームビジネスなど、新しいビジネスモデルを持った業態のプレーヤーが躍進し、お客さまにとっての購買行動にも変化がみられるなか、旅行会社として旅行市場をより活性化させるには、新たな価値創出が今まで以上に必要であると感じています。手配業者ではなく、ひとりでも多くのお客さまに旅の素晴らしさを伝え、旅をしなければできない経験、味わえない感動を実現できる商品をいかに提供していくか、今後の市場拡大には新たな顧客の創造が必要不可欠であり、私たち旅行会社の役割が重要であると感じています。

2017年は、VRやARを活用した新しいサービス展開を店舗に導入し、「旅マエ」の充実を図ります。またオンラインにおいてAI技術の導入や、旅行中には言語の自動翻訳などのIT技術を用い、旅行者と受け入れ側のコミュニケーションのハードルを低下させるなど、着地点における独自サービスの充実に加え「旅ナカ」の不安要素軽減を図る取り組みもしています。「旅アト」においては、SNSを通じた画像投稿などユーザーコミュニケーションのさらなる強化、専門店におけるコミュニティーの創出など、旅を検討・計画、準備段階からご旅行実施後、次のご旅行を検討されるまで、お客さまと関わりが持てるコミュニケーションフィールドとして位置付けることで他業界との連携も積極的に行い、旅の感動をより身近に感じていただけるような事業展開をすることで需要拡大を目指します。

長期にわたるコミュニケーションを持って接するお客さまとして、団体、法人といった業務、公務の分野にも積極的に取り組んでまいります。海外旅行、国内旅行、訪日旅行を通じた、相互理解の促進を図り、日本各地の皆さまとともに地域活性化にも寄与してまいりたいと考えております。

私どもH.I.S.は創業37年目を迎えました。私たちを取り巻く環境はめざましいスピードで変化していますが、今お客さまが求められているのは何か、この先お客さまが求められるのは何かをイメージし、新たな価値を提供していく「未来創造型企業」の実現を目指し、旅を通じて人類の創造的発展と世界平和に貢献してまいります。

本年も引き続き、株式会社エイチ・アイ・エスおよびH.I.S.グループへのご理解、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

## 新たなゴールに向けて

### 日本旅行社長　堀坂明弘

謹んで新年のごあいさつを申し上げます。

昨年は、中期経営改革「ACTIVE 2016」の最終年度として、各中核分野（教育旅行、MICE、BTM、インバウンド、インターネット販売）のさらなる強化を推し進め、ビジネスモデル転換の実現に取り組むとともに、北海道・北陸・九州新幹線の各開業周年への取り組みを含めたJRセットプランのさらなる強化や地方創生事業への営業展開等を推進してきました。熊本地震をはじめとする自然災害や長期化する欧州テロの影響等により、国内・海外ともに企画商品の受注の厳しさの続く状況ではありましたが、好調に推移した団体旅行やインバウンドの支えにより計画は達成する見通しとなり、「ACTIVE 2016」で掲げた経営目標はおおむね達成できました。

2017年の経済環境は、公共投資をはじめとした各種政策の効果等により緩やかに回復することが期待されていますが、一方では、アジア新興国経済や欧米の動きなど海外経済の動向等による景気の下振れが懸念されています。旅行業界においては、ヨーロッパ方面の海外個人旅行需要の長期低迷が懸念される一方、アジアやアメリカ等では堅調な需要が見込まれます。インバウンドにおいては、政府の拡大政策の効果等によってさらなる需要拡大が見込まれるほか、訪日外国人の誘客を含めた地方創生需要もさらに活発化するものと思われます。また、当社が中核分野と位置づける教育旅行、MICE、BTM、インターネット販売の各分野、重点顧客層と位置づけている熟年・シニアや女性の需要も、引き続き堅調と想定されます。これらのチャンスに対し、お客さまのニーズをしっかりと捉えるとともに、当社の強みを軸にお客さまを確実につかんでいかなくてはなりません。

今年は、新たに策定した新・中期経営計画の初年度にあたります。「マーケット・イン」の発想によってお客さまの求めるニーズ（価値）をしっかりとつかみ、その期待を上回る価値の提案に取り組むとともに、各分野で当社の「強み」を確立していくことで、お客さまの求める価値を実現する、活力ある企業グループをつくり上げていくことを目指した目標を掲げています。2020年度のゴールに向けて新・中期経営計画を日本旅行グループ一体となって完遂に強い意志を持って臨み、柔軟な発想による新たな取り組みを積極的に推進し、継続的に発展する日本旅行グループを全社員の力で築き上げていきます。

本年も引き続き皆さまの方のご支援、ごべんたつをよろしくお願い申し上げます。

## 人財力でソリューション

### 東武トップツアーズ社長　坂巻伸昭

皆さま、新年明けましておめでとうございます。

昨年は、軽井沢のバス事故から始まり、業界の抱える各種課題や問題点が浮き彫りになった年でしたが、8月のリオオリンピック・パラリンピックの開催で、次回開催地である東京、そして日本への観光の注目度が高まった年でもありました。

旅行業界も2020年へ向け、新たなスタートが切られています。

さて、当社は昨年、20年を最終年度とする中期経営計画を策定し、発表いたしました。今年はこの計画に沿った、次ぎの取り組みを着実に進めてまいります。

まず「人財力によるソリューション」を事業活動の基本戦略として位置付けます。人的営業力、企画力、サービス力を強化することで、お客さまに選ばれる旅行会社を目指すとともに、お取引先との共存共栄を図っていきます。

次ぎに、「挑戦する企業風土への改革」を目指します。従来の旅行業の範囲に捉われず、地域活性化事業など、新たな領域へ全社で挑戦し、20年以降のビジョンの構築を図ります。

そして、「コンプライアンス経営の強化」を図ります。法令をはじめ、社会良識、社会ルール、社内規則、企業倫理など、さまざまなルールを遵守した経営を行い、すべてのステークホルダーの皆さまとの信頼関係を構築するだけでなく、会社と従業員を守る、大切なことであるとの認識を高めてまいります。

営業面では、まず法人営業においては、お客さまへの営業活動を通して、急速に変化する社会環境に対応し、旅行業の枠にとらわれない、恒常的に国際社会に貢献できる基盤づくりを進めます。当社の強みであるMICE関連事業のほか、教育旅行事業、訪日旅行事業、スポーツ事業をその中心的な取り組みとして実行します。

個人営業においては、東武沿線を中心としたカウンター店舗で、沿線のお客さまの利便性向上が図れる取り組みを推進するとともに、メディアを活用した営業強化にも取り組んでまいります。コンセプトを明快にした店舗の積極展開や、昨年発表した新ブランド「FEEL」のラインアップ拡充などを行います。

最後に「新たな挑戦」として、東京2020オリンピック・パラリンピックオフィシャル旅行パートナーとしての活動を強化し、スポーツツーリズムの飛躍や、観光を軸とした地域振興やDMO事業などに、国や地方自治体等との連携をより強める取り組みを展開します。

これらの取り組みを中心として、合併から3年目を迎える企業基盤を将来に向けて確実なものとするとともに、さらなる強化を図ってまいります。

本年もどうぞよろしくお願い申し上げます。

## 企画力、創造力を磨く

### ジャルパック社長　藤田克己

いつものように元旦は初日の出チャーターに搭乗しました。ご来光に手を合わせ、今年の世界平和と旅行業界の繁栄を祈願いたしました。

いよいよ平昌冬季大会まであと1年、ラグビーワールドカップまで2年、2020年東京オリンピック・パラリンピックまでも3年。マーケットはさらにスピードを上げてどんどん変わっていきます。リアルから直販へのシフトもどこまで進むのか。

UNWTOによれば国際観光は世界貿易を上回るペースで成長を続けており、また観光産業は世界全体の輸出部門として食料や自動車を上回り燃料、化学に次ぐ第3位だそうです。2030年の世界全体の国際観光到着数は現在の12億人から1・5倍の18億人に達するとも予測されております。世界の潮流から取り残されないためにも、私たち旅行会社は企画力、創造力をさらに磨きあげつつ、新しいビジネスモデルにも果敢にチャレンジしていく革新性も必要です。将来にわたりどう生き残っていくか。今年はその模索をする1年になるでしょう。