

逆境乗り越え、新たな未来の創造へ

# の到来を信じて

# 旅行業、今年の巻き返しはいかに

### 国内活性化へ、旅館・ホテルと連携が不可欠

**出席者** (順不同)

JTB社長 山北 栄二郎氏  
 KNT-CTホールディングス社長 米田 昭正氏  
 日本旅行社長 堀坂 明弘氏  
 東武トップツアーズ社長 坂巻 伸昭氏

司会=本社取締役編集長・森田淳

## 20年の旅行業界を回顧

2020年は東京オリンピック・パラリンピックが開催。世界中から観戦する人々が来日し、国内の隅々まで多くの観光客が押し寄せた。旅行業界の誰もがそんな光景を予想したが、新型コロナウイルスの発生によって無残に打ち砕かれた。

政府によるGo Toトラベルキャンペーンで客足は一時、回復をみせたが、先行きは不透明だ。ウイズコロナ・アフターコロナ時代の旅行業はどうあるべきか。本紙恒例の旅行業大手4社トップによる新春座談会で語っていただいた。



坂巻氏

2020年は東京オリンピック・パラリンピックが開催。世界中から観戦する人々が来日し、国内の隅々まで多くの観光客が押し寄せた。旅行業界の誰もがそんな光景を予想したが、新型コロナウイルスの発生によって無残に打ち砕かれた。

政府によるGo Toトラベルキャンペーンで客足は一時、回復をみせたが、先行きは不透明だ。ウイズコロナ・アフターコロナ時代の旅行業はどうあるべきか。本紙恒例の旅行業大手4社トップによる新春座談会で語っていただいた。



米田氏

2020年は東京オリンピック・パラリンピックが開催。世界中から観戦する人々が来日し、国内の隅々まで多くの観光客が押し寄せた。旅行業界の誰もがそんな光景を予想したが、新型コロナウイルスの発生によって無残に打ち砕かれた。

政府によるGo Toトラベルキャンペーンで客足は一時、回復をみせたが、先行きは不透明だ。ウイズコロナ・アフターコロナ時代の旅行業はどうあるべきか。本紙恒例の旅行業大手4社トップによる新春座談会で語っていただいた。

## さまざまに緊急対策 改革で社内にもメスを

山北 米田

山北 年初はまさかここまで長引くとは、予想をしていなかった。3月ごろから売り上げが少しずつ減少し始め、4月、5月はほぼゼロに近い状態にまで陥ってしまった。

そうした中で、まずは会社の体質を変え、この状況を乗り越えるために、さまざまな緊急対策、経費削減策を3月の段階で打ち出した。

ただ、想定以上に売り上げの減少幅が大きく、対策してもなかなか追いつけない状況だった。

一方で、需要回復に向けた動きとしては、JTB旅未連(JTB協定旅館ホテル連盟)の皆さまの協力を得て、地域の需要喚起のための事業を、Go Toトラベルキャンペーンが始まる前に行

た。個人のお客さま向けのクーポン施策は、特定の地域については非常に効果があった。起爆剤になったのだが、まだまだ本格的な回復までには

は立ちなかった。また、旅未連の皆さまのご協力をいただきながら、社員に現地を体験させる研修を行ったり、緊急事態宣言の時はさまざまな

すが、実施できなかったが、宣言解除後に現地へ足を運ぶ、各地の状況を学ぶことも、少しでも現地の最新情報や魅力を発信できるように取り組んだ。そのような取り組みを年度の上半期に行った。

Go Toキャンペーンが始まってからは、風向きが少しずつ変わってきた。東京都の外出が解除されるまで、なかなかお客さまが戻らないところがあったが、10月以降東京都がキャンペーンに加わってからは、ロング方面が少しずつ動き始めた。ただ、感染状況によってお客さまの動向も変化し、いまだに先が読めないところがある。

ただ、夏になると絞った分をはるかに上回る赤字となり、さあ、どうするかと考えたのが、全ての事業を一度すべて縮小して、将来的にテールに投げ出して、将来的にあるものや、何とか集客が続くだろうという部分だけを拾おうとした。

こうやって作り上げたのが11月1日に発表した事業構造改革だ。

相手をメスを入れた。これからは新たな旅業を作るという意識で、今、改革のさなかにいる。

堀坂 とにかく人の動きが削減してしまっ。国鉄、JR西日本時代も含めて40年以上の業界にいるが、このような経験は初めてだ。われわれは百法算で、20年度はコロナ前の1、2月の売り上げも入っているのだが、トータルで今までの間に厳しい数字になることは間違いない。

ただ、米田社長のお話通り、人は動きたいという欲求を持っている。Go Toトラベル開始、あるいは東京解禁によって、その意識が表に現れた。このような状況の中でも、どこか行きたいところはないかというお問い合せをいただいている。

二つは確実にある。そこをどう、リアルエージェントとして取り込むか。宿泊単品ももちろん大事だが、JRや航空機を利用した商品など、われわれが得意とする分野、経済効果が広く波及する分野に、さらにキアを入れて取り組まなければならぬ。

しかし、感染状況により年末から全国一斉停止となり、今後も予断を許さない状況だ。



# 謹賀新年

下呂泉



## 水明館

〒509-2206 岐阜県下呂市幸田 1268

TEL (0576) 25-2800 FAX (0576) 25-4520 <https://www.suimeikan.co.jp/>

逆境乗り越え、新たな未来の創造へ

新春座談会

# 日はまた昇る、新しい旅の時代



山北氏

「オリ・パラ」を前に、観光業界は大きな転機を迎えている。2020年10月に開催された「2020年観光白書」によると、観光客の減少は深刻で、観光業は大きなダメージを受けた。しかし、観光業界は決して諦めず、新たな未来を創造しようとしている。この新春座談会では、観光業界の現状と今後の展望について、山北氏と堀坂氏とが語り合った。

山北氏は、観光業界は決して諦めず、新たな未来を創造しようとしている。この新春座談会では、観光業界の現状と今後の展望について、山北氏と堀坂氏とが語り合った。

堀坂 G.O.T.の延長が決まったが、終了後もしっかりと、お客さまの動きを継続させる取り組みが必要だ。今年には東北デスティネーションキャンペーン(DC)が4月から半年間行われる。東北全体や、半年間のDCは初めてだ。東日本大震災から10年がたち、復興をアピールする意味合いもある。ウィズコロナでの開催になるかもしれないが、コロナ禍を克服する起爆剤になればと思っている。

東北以外にも今年は例年の京都に始まり、10〜12月は四国4県のDCがある。アフターG.O.T.になるかもしれない。

## 21年の旅行市場を展望



堀坂氏

米田 当社としては事業構造改革を遂行することだ。収入面では、個人旅行では10月にスタートしたウェブでのダイナミックパッケージに販路を集中させ、数字を伸ばすこと。

クラブツーリズムは、従来の旅行のほかに、「新・クラブ1000事業」を進める。趣味嗜好の合った人たちにクラブを、最初から手は離さないが、とりあえず100を目標として作り、その後どんどん増やしていくというつもりだ。

## 団体をどう動かすか テーマは旅の分散化

山北 坂巻

山北 団体が全動いていない。どう動かすか。今年がオリ・パラという大きな機会がある。安心安全を確保し、認識してもらいたい。われわれの腕の見せどころだ。11月に行われた体操の4カ国の国際大会で、感染対策と導線管理をさせていた。初めはお客様を入れないで、それが進歩

堀坂 最近、社内で行っているのは、何でも受け身でお客様の言う通りにする会社は悪い。お客様を動かす存在になっていかねばならない。

## 過去にない構造改革 原点に返り社会貢献

堀坂 坂巻

「ソーシャルディスタンスを保って日光・鬼怒川へ」という商品を作った。人が動かなければ物を動かさず、各地の自慢の食料を家庭に届けるお取り寄せサイト「TAB I-YOSE(タビヨセ)」を立ち上げた。人々の動きが変わって、新潟県の妙高市とは、ワーケーションに関する業務提携をした。神奈川県の大磯町とも観光振興で提携した。これから先、G.O.T.の頼り過ぎは必ず「G.O.T.」で起きている。G.O.T.でついでに、次の展開について、しっかりと見極めたいと考えている。

21年の業界展望と御社の取り組み、また業界挙げて取り組むべきことは、

今年の大きなイベントは、延期された東京オリンピック・パラリンピックだ。当社はオリ・パラのチームを以前のまま残してあり、開催に向けて準備を進めている。大会関係者のバス輸送の仕事を買っており、1日当たり2500台、ドライバー3千人の確保を先頃できた。観光ツアーについては、客席の制限がどうなるかわからず、状況を見ながらになる。とにかく成功に導き、次の北京オリ・パラにつなげられればと考えている。

業界挙げて取り組まなければならないことは国際交流の推進。一気にはいかないだろうから、まずは1国ずつ。例えば台湾、ベトナム、オーストラリアなど、徐々に開国してはいい。行く、来る方も盛り上げたい。

能登半島和倉温泉より  
謹んで新年のお慶びを  
申し上げます

能登半島国定公園・和倉温泉  
国際観光ホテル整備法 登録旅館(登録第177号)

**加賀屋**

●千26-0192 石川県七尾市和倉温泉 TEL 大代表 (0767) 62-1111  
●FAX (0767) 62-1121 https://www.kagaya.co.jp/ 加賀屋 株式会社

加賀屋予約センター TEL (0767) 62-4111

逆境乗り越え、新たな未来の創造へ

# 新しい旅の時代の到来を信じて

## 旅行業4社トップ新春座談会(9面から続く)



座談会は東京のロイヤルパークホテルで実施

### 各社の中長期展望

「会社の中長期展望について。OTAの台頭もあり、コロナ前から変革が叫ばれてきた。5年後、10年後の自社の姿をどう描くか。」

### 将来見据え改革加速 若者でプロジェクト

堀坂 米田



「OTAの台頭もあり、コロナ前から変革が叫ばれてきた。5年後、10年後の自社の姿をどう描くか。」

### 旅館・ホテルとの関係



「国際事が目白押しだ。コロナが終息しても、何が起きる可能性があるかを視野に入れながら万全の準備を行っていく。」

「上げたランドをどうするか」と、大激論になったが、結果的に終止符を打つことになり、代わりに新たな旅を提案するようになった。今後はプラットフォームではなく社を前面に打ち出し、近畿日本ツーリスト「国内の旅」海外の旅とする。クラフツリズムは、そのままである。名前とともに商品の作り方も今までは違ったものにする。

### 今まで以上の関係を 忌憚なく話せる仲に

坂巻 山北



「コロナでお互い苦しい中、さまざまなアイデアをいただいている。お互いの強み、弱み、課題をしっかりと話し合える関係にしたい。」

「各社は協定旅館・ホテルと、その組織がある。どのような存在と認識し、今後どのような関係を築いていくべきか。」

山形の風土をお伝えするお料理

伝統を現代に  
良縁感謝

多くの方に愛される心からのおもてなし

露天風呂

米沢牛・山形牛

栗焼(らくやき)

古窯が使用している牛肉は純国産のブランド牛、米沢牛もしくは山形牛です。

四季折々の蔵王連峰の雄姿と、かみのやまの夜景を鳥の眺望さながら見下ろすパノラマビューは圧巻です。

四季に安らぐ  
万国屋の温泉

山形県・あつみ温泉

TEL 0120-085-980

〒999-7204 山形県鶴岡市湯海田1  
http://bankokuya.jp

電話予約受付時間:9:00~19:00

日本の宿 古 簾

TEL 023-672-5454

〒999-3242 山形県上市市葉山5-20  
https://www.koyoga.com

電話予約受付時間:9:00~18:00

TEL 023-688-4411

〒990-2311 山形県山形市黒沢319-2

森の音

TEL 023-609-0810

〒999-3145 山形県上市市河崎反田848



国内旅行の完全復活に旅館・ホテルとの連携が不可欠—と各氏

「旅ホ連のメンバーにはLINEで連絡取り合う仲の方もいる。今日はこんな話ができた。な、忌憚なく話をしているが、そのようなパートナーシップが大事だと思っている。」

米田 私ホテルの経験が長く、会員の皆さんの気持ちがよく分かっていて、いつもはパートナーズ会(KNT-CTA)パートナーズ会や旅旅連(日本旅行協定旅館ホテル連盟)には営業推進委員会という若手の経営者の組織があり、テーマを絞ってミーティングをさせていただいている。過去の委員会メンバーは今の連盟の中心メンバーにもなっている。

旅館・ホテルの皆さんもぜひ世代交代をした。世代は変わっても、私にとっては重要なパートナーであることは間違いない。

毎年、台湾で行っている「日本の観光物産博覧会」は、毎年の旅旅連の皆さんも参加をいただいている。その地域でのPRに努めていただいている。昨年はコロナの関係で現地入りできなかったが、オンラインで参加しながら、地域ごとにさまざまな工夫、趣向を凝らして各地の魅力を発信していただいている。変らぬ協力を改めて感謝申し上げます。長い歴史を持つ日旅連と並

## 新たな企画を会員と変わらぬ協力に感謝

米田 堀坂

社との関係を、これからも大事にしたい。

■ 社長のプライベートについて。普段の休日の過ごし方は、また、コロナ下での生活の変化など、まずは座談会

るようになっていくが、最近はその映画にも凝っていて、「ムーブ・ルージュ」などの作品を見た。

■ 海外経験が長い山北社長だが国内の温泉地などは、山北 10年以上海外にいた



初登壇の山北社長からお聞きした。

山北 休日はコロナの影響もあって一時お休みだったので、今はできるだけ外出して歩くようにしている。コロナ前より歩みやすくなったかもしれない。

■ 動画配信サービスの会員になったので、ひたすら映画を見るという日々。

■ 山北 そうですね。一緒に見る人の趣味にもよる(笑)。新作はいろいろ見

ので、旅ホ連の宿泊施設も意識しながら各地に行くようにしている。

■ お気に入りの場所などは、山北 具体的な場所はなかなか言えないが(笑)、ジップラインやグランピングなど、体験型のところに結構行っている。

■ 米田 東京に赴いて1年半がたち、そのうち1年がコロナ下という状況だ。

■ 最近は大旅行ができず、2日の休みのうち1日はたまに書類を読んでも、もう1日は日帰りで旅行に行っている。

■ 各私鉄がお得なフリー切符を出している。最近毎週のようにならなくなった。電車やケーブルカーやロープウェイに乗ったり、さまざまなところを歩き回ったりしている。来週は車で南の方に行き、船に乗って房総半島に行く予定だ。とにかく電車が大好きで、車のモーター音を聞くだけでうれしくなる(笑)。

■ 堀坂 私は「孫娘」。コロナ禍で私も在宅勤務を経験し、娘夫婦の子供を預かる機会もあった。

■ 孫娘との接点が増えて、コロナ禍だが素晴らしい日々が生まれた。在宅でもoomで部下に指示ができて、孫娘の面倒も見たりと、案外悪くなかった。

■ お孫さんの年は、堀坂 5歳で小学校に入るまで1年ちょっと。娘と同じでだんだん相手にされなくなるから、今は孫娘に開放されたいように、接し方の中期計画を立てている(笑)。

■ 坂巻 今まで行ってきただけでコロナで全部できなくなった。落語も聞かず、アイドルのコンサートも行けず(笑)、お馬さんのレースも見に行けなくなった。

■ 何もすることがなくなり、昨年一番力を入れたのは「Nizi Project」(笑)。オーディションの配信番組を毎回、フルで見ながら一喜一憂した。

■ 浅草の知り合いと江戸のファストフードを勉強している。文庫を読んで、当時の人が何を食べていたのかを学んだり、実際に食べ物を再現したりした。当時の江戸のそばは、再現してもあまり食べられたものではなかったが、結構面白い体験だった。

■ でも一番楽しかったのが「Nizi Project」です。

国内旅行の完全復活に旅館・ホテルとの連携が不可欠—と各氏

ので、旅ホ連の宿泊施設も意識しながら各地に行くようにしている。

### 令和3年 旅館の経営指針

# 高収益経営へ

## Chance to Change!

**令和3年 旅館の経営指針(書籍版)ご購入お申込み受付中!!**

**販売価格** 3,300円(税込)  
 旅研くらぶ会員 2,640円(税込)  
 ※10冊以上お申し込みの場合、2,970円(税込)  
 [旅研くらぶ会員 2,420円(税込)]

※送料は全国一律520円(税込)  
 1回で2冊以上ご注文の場合は、送料無料

ホームページからもご購入いただけます

**リョケン** で **検索**

### 元気印の旅館紹介 昨年商品整備を実施された元気な旅館をご紹介します。

<p><b>三重県/鳥羽市 石鏡第一ホテル神俱良</b></p> <p>遊休施設となっていた旧食事処を需要の高い露天風呂付客室2室へリニューアルし、顧客満足度と売上の上を実現。</p>	<p><b>福島県/飯坂温泉 飯坂ホテルジュラク</b></p> <p>最上階層10階・11階を趣の異なる6タイプのプレミアム客室へリニューアル、多様化する個人客のニーズに対応。</p>	<p><b>長野県/鹿牧温泉 斎藤ホテル</b></p> <p>プレミアムフロアとテラスオープンで新たな顧客層の開拓と単価アップを目指す。</p>	<p><b>鳥取県/皆生温泉 皆生グランドホテル 天水</b></p> <p>小上がり個室会場からイステール式の食事会場へ。席数の増加と動線の改善による効率運営とお客様満足の向上。</p>
<p><b>三重県/賢島温泉 汀渚 ばさら邸</b></p> <p>英虞湾に面した海辺の新客室棟「別邸 漣のはなれ」のオープンで付加価値向上を実現。</p>	<p><b>富山県/砺波市 庄川温泉風流味道座敷 ゆめつづり</b></p> <p>既存客室3室および貸切風呂2箇所のリニューアル。地元建材・工芸品を取り入れた個人客へ向けた商品整備を実施。</p>	<p><b>福島県/いわき湯本温泉 ときわの宿 浜とく</b></p> <p>増築によるダイニング及び客室5室の新設と既存のロビーまわりをリニューアルし、新たなブランド「ときわの宿 浜とく」としてオープン。</p>	<p><b>兵庫県/日和山温泉 ホテル金波楼</b></p> <p>耐震工事によりお客様の安全の確保を図るとともに、ロビーラウンジを中心とした旅館全体のイメージアップと長年の課題解消を実現。</p>

## オンラインサービス向上講座 10名限定の少人数指導

**① 電話対応 営業力向上編**

予約につながる電話対応のテクニック  
 【受講対象】電話対応に携わる方、教育担当者

**② クレーム対応の基礎 防ぐ会話・連携プレー編**

クレームにしない会話術と挽回の連携プレー  
 【受講対象】接客に携わる方、教育担当者

**【開催日】 1月21日(木)**

① 10:30~12:30  
 ② 13:30~15:30

**【料金】** 1講座1名様 19,800円(税込) ◎旅研くらぶ会員 16,500円(税込)  
 ◎◎講座連続受講の場合は、33,000円(税込) [旅研くらぶ会員 27,500円(税込)]

**【申込締切】 1月18日(月)** ◎詳しくはホームページをご覧ください。

新しい観光・レジャーを創造する

株式会社 **リョケン**

〒413-0024 静岡県熱海市和田町16番1号  
 TEL 0557-83-2120(代) FAX 0557-81-6246 e-mail: ryoken-contact@aap.co.jp  
 リョケンで検索 ください。 https://www.ryoken-jp.com/

● 経営診断 ● 財務改善 ● 経営協力 ● 販売促進 ● 施設整備 ● 商品計画 ● 再生支援 ● 料理開発 ● 組織運営 ● 人材育成 ● 接客研修 ● 講演

エイエイグループ

株式会社 **エイエイピー**  
 ☎054(284)6333(代)

株式会社 **プロフィックス**  
 ☎054(284)3300(代)

株式会社 **ミュージオ**  
 ☎03(5846)0030(代)