

逆境乗り越え、新たな未来の創造へ

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

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。ウィズコロナ・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。

出席者

- 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

の到来を信じて



米田氏

――(司会) 2020年は新型コロナウイルスの影響を大きく受け、旅行業界にとってかつてない厳しい1年となった。改めてこの1年の回顧を。

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

20年の旅行業界を回顧



坂巻氏

――(司会) 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。ウィズコロナ・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。

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。ウィズコロナ・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

――(司会) 2020年は新型コロナウイルスの影響を大きく受け、旅行業界にとってかつてない厳しい1年となった。改めてこの1年の回顧を。

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

個人の皆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。爆発剤になったのだが、まだまだ本格的な回復までにはまだ時間がかかる。また、旅未連の皆さまの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。緊急事態宣言の時はさすがに実施できなかったが、宣言解除後に現地へ足を運び、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る前は、風向きが少し変わってきた。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、ロングファン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。

米田 ニューヨークでテロがあった01年9月11日、私は同じ米国のロサンゼルスにいた。その時思ったのは、われわれの業界は平和産業だということ。その時と同じ感覚を約20年たった今、感じている。こんな一瞬の動きが止まるとは思わなかった。ただ、7月にGo Toが始まり、10月東京が解禁になった時のお客さまの動きを見て、昔々よりは旅行が好きなのだと、改めて実感した。ワクチンが普及するなどして反動に向かえば、今までの取組みもあって、お客さまが一気に動くだろうと期待している。

――(司会) 今回のことを契機に、時代が大きく変わるだろうと感じている。時計が早く回っている感じがする。

山北 DX(デジタル・トランスフォーメーション)、ITの分野で、当社はすさまじく遅れていると分かった。お客さま、あるいはそのステークホルダーの皆さまと当社の間に情報格差があった。当社の方が先導している意識が今まではあったが、今回、そうではないことが分かった。これを逆にわれわれの方から格差を埋めていかなければいけない。

米田 年度の前半は経費削減のため、消しゴムで消すように事業を削減してきた。社員にも面倒をかけて、一度絞ったタオルをもう一度絞るようなことを行った。

――(司会) 夏になると絞ったタオルを上回る赤字となり、さあ、どうすると考えたのか、全その事業を一度すべて縮めるようにテーパーに投げ出して、将来的にあるものや、何とか黒字が続くだろうという部分だけを捨てることした。

坂巻 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。相当メスを入れた。これから新たな旅業を作るという意識で、今、改革のさなかにいる。

――(司会) 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。われわれは目覚めて、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ない厳しい数字になるとは間違いない。

山北 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、どこか行きたいところはないかというお問い合わせをいただいている。

米田 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。宿泊用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。

――(司会) 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年観光政策大綱」は、観光を「経済成長のエンジン」と位置づけ、観光振興を推進する方向性を示している。また、デジタル技術の活用による観光体験の向上も重要な課題となっている。

山北氏は、この変化を捉え、観光業界の未来を展望している。彼は、観光が単なる観光客の受け入れだけでなく、地域活性化や持続可能な観光の実現を目指す必要があると述べている。

「観光は、地域経済を活性化させる重要な役割を果たしている。しかし、コロナ禍の影響で観光客の減少が続いている。これを機に、観光業界は新たなビジネスモデルを開発し、観光客のニーズに応える必要がある」と山北氏は語る。

また、デジタル技術の活用も重要な課題となっている。オンライン予約システムやデジタルガイドの開発など、観光体験を向上させるための取り組みが求められる。

山北氏は、観光業界の未来を明るく見据えている。彼は、観光が地域活性化のエンジンとして、持続可能な観光を実現させることを目指している。

「われわれはグループ全体の中長期経営計画「TRANSFORM」を2020年にスタートさせた。収支計画を含め修正が必要であり、現在、今までの構造改革を策定中だ。従来から検討を進めていた課題は方向性は変わっていない。特にデジタル化への対応。昨年設置したデジタルイノベーション推進本部を充実させ、昨年未から社長を委員長としたDX推進委員会を設置し、待ったなしの喫緊の課題として、強力に推進する。

ワークスが普及し、オンライン・パラリンピックが開催された後かもしれないが、いずれは国際交流が再開する時期が来る。それまでしばらくはウィズコロナで、感染を抑え込みながら経済を動かす。坂巻社長が会長のJATA（日本旅行業協会）のメンバーともしっかりとタッグを組んで、マイクロツーリズムにとどまらず、しっかりと需要を喚起することをわれわれは行わなければならない。

坂巻 20年は旅行業界にとって、かつて経験したことがない1年だった。今までもいろいろな危機があったが、こ

21年の旅行市場を展望

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



堀坂氏

「ソ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そうと、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。立ち上げた方が変わって、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.でつながっている間、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、また業界界挙げて取り組むべきことは、

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合わせたクラブを、最初から千は難しいが、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。

「われわれの価値である旅の魅力を生み出す力をもう一度見直さなければならぬ。今はデジタルを抜きに考えられない。米田社長が旅のコンセプトと向き合っている。デジタルの力でサポートすることが必要だ。

良い商品を作っても、流通の仕組みや、伝える力がなければお客さまが知らないまま終わってしまう。デジタルチャネルもしっかりお伝えしなければならぬ。法人のお客さまにも、ただサービスを提供するだけでは、目的の達成の瞬間にまでしっかりと寄り添うことが大切だ。ここでもデジタルを使うことで、さまざまなソリューションができると考えている。

過去にない構造改革 原点に返り社会貢献

堀坂 坂巻

「われわれはグループ全体の中長期経営計画「TRANSFORM」を2020年にスタートさせた。収支計画を含め修正が必要であり、現在、今までの構造改革を策定中だ。従来から検討を進めていた課題は方向性は変わっていない。特にデジタル化への対応。昨年設置したデジタルイノベーション推進本部を充実させ、昨年未から社長を委員長としたDX推進委員会を設置し、待ったなしの喫緊の課題として、強力に推進する。

ワークスが普及し、オンライン・パラリンピックが開催された後かもしれないが、いずれは国際交流が再開する時期が来る。それまでしばらくはウィズコロナで、感染を抑え込みながら経済を動かす。坂巻社長が会長のJATA（日本旅行業協会）のメンバーともしっかりとタッグを組んで、マイクロツーリズムにとどまらず、しっかりと需要を喚起することをわれわれは行わなければならない。

坂巻 20年は旅行業界にとって、かつて経験したことがない1年だった。今までもいろいろな危機があったが、こ

団体をどう動かすか テーマは旅の分散化

坂巻 山北

「われわれはグループ全体の中長期経営計画「TRANSFORM」を2020年にスタートさせた。収支計画を含め修正が必要であり、現在、今までの構造改革を策定中だ。従来から検討を進めていた課題は方向性は変わっていない。特にデジタル化への対応。昨年設置したデジタルイノベーション推進本部を充実させ、昨年未から社長を委員長としたDX推進委員会を設置し、待ったなしの喫緊の課題として、強力に推進する。

ワークスが普及し、オンライン・パラリンピックが開催された後かもしれないが、いずれは国際交流が再開する時期が来る。それまでしばらくはウィズコロナで、感染を抑え込みながら経済を動かす。坂巻社長が会長のJATA（日本旅行業協会）のメンバーともしっかりとタッグを組んで、マイクロツーリズムにとどまらず、しっかりと需要を喚起することをわれわれは行わなければならない。

坂巻 20年は旅行業界にとって、かつて経験したことがない1年だった。今までもいろいろな危機があったが、こ

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出している。お互いの強みを生かして、観光全体の今後について、さまざまな議論ができる関係になってほしい。」

「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)

TEL 023-672-5454

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

四季に安らぐ
萬国屋の温泉

山形県・あつみ温泉

TEL 0120-085-980

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

TEL 023-688-4411

〒990-2311 山形県山形市黒沢319-2

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る。パートナーシップが大事だと思っている。重要なのは、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、毎年の旅ホ連の皆さんが参加している。その中でも、それぞれの地域の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

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

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、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、体験型のように結構行っている。米田 東京に赴いて1年半がたち、そのうち1年がコロナという状況。最近は大旅行ができず、2日の休みのうち1日はたまたま書類を読んでも、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ぬように、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)。

孫娘 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プロジェクト」(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。もう一つ、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、再現時で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」です。(笑)。

新たな企画を会員と変わらぬ協力に感謝

米田 堀坂

新たな企画を会員と変わらぬ協力に感謝

堀坂 米田

新たな企画を会員と変わらぬ協力に感謝

米田 堀坂

新たな企画を会員と変わらぬ協力に感謝

堀坂 米田

新たな企画を会員と変わらぬ協力に感謝

米田 堀坂

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。



三重県/鳥羽市 石鏡第一ホテル神俱良
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。



福島県/飯坂温泉 飯坂ホテルジュラク
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。



長野県/鹿牧温泉 斎藤ホテル
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。



鳥取県/皆生温泉 皆生グランドホテル 天水
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上。



三重県/賢島温泉 汀渚 ばさら邸
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。



富山県/砺波市 庄川温泉風流味道座敷 ゆめつづり
既存客室3室および貸切風呂2箇所のリニューアル。地元の建材・工芸品を取り入れた個人客へ向けた商品整備を実施。



福島県/いわき湯本温泉 ときわの宿 浜とく
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。



兵庫県/日和山温泉 ホテル金波楼
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。

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) ①10:30~12:30 ②13:30~15:30

【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 株式会社 プロフィックス 株式会社 ミュゼオ

☎054(284)6333(代) ☎054(284)3300(代) ☎03(5846)0030(代)