

2022年、今年を「観光再生元年」に

# の旅行業を語る

**出席者** 順不同

JTB社長 山北 栄二郎氏  
 KNTホールディングス社長 米田 昭正氏  
 日本旅行社長 小谷野 悦光氏  
 東武トップツアーズ社長 百木田 康二氏

司会=本社取締役編集長・森田淳

# 国内旅行インバウンドの回復へ

## 旅館・ホテルとの連携強化でより確実なものに

コロナ禍で厳しい状況が続く旅行業界。各社とも苦戦を強いられる中、国内の新規感染者数は落ち着きを見せ始め、旅行需要の拡大に向けたGOTトラベル事業も再開が間近となっている。新

しい年、そしてアフターコロナの時代、各社はどう反転攻勢するのか。JTB、KNTホールディングス、日本旅行、東武トップツアーズの旅行業大手4社のトップにお聞きした。

## 21年の旅行業界を振り返る

——(司会) まず、2021年の回顧を。コロナ禍が収束せず、旅行需要は依然回復に至っていない。国内旅行を中心に、業界全体と自社の取り組みを振り返ってほしい。



小谷野氏

山北 この会社も同じだと思っただけで、コロナ禍の年目まで消耗戦に入っており、当社としても非常に厳しい1年だった。20年と比べても、さらに体力を落とした1年だった。9月30日に緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が解除されるまで、何も発出されていなかった。28日間はなかなか。繁忙期がなく、ゴールデンウィークや夏休みも、ずっと低調なままだった。いつ必要が回復するのかわからない中で、お客さまにご迷惑をおかけしないよう営業態勢を整えていった。

## 柔軟な企業体質作る 苦しくも前を向いて

——(司会) 山北氏、2021年目撃した苦しい状況についてお聞きしたい。



山北氏

われわれもそうだが、観光業界全体が非常に消耗した1年。一言で表すと、そういう年だった。コロナ禍1年目で多くを学んだ。危機を乗り越えるための柔軟な企業体質を作ってお

かなければ、経費構造の最適化に踏み切った。旅行業界の場合、固定費のうち人件費の占める割合が大きく課題だった。断腸の思いで早期退職を含む、さまざまな経費の削減を行った。一方、社員とのモチベーションを保つための社内コミュニケーションの取り方は大きな課題だった。また旅行イベントの実施がままならない中で、今までとは違う形で交流を再開しなければ、ハイブリッドMICEなどオンラインの取り組みを強化し、企業や地域の課題解決にも積極的に取り組んだ。社員の気持ちもつなぎ止めて、何とかここまで来たという状況だ。

緊急事態宣言明けの10月以降は、世の中の消費のエネルギーが爆発しつつあると感じた。一方、非常に慎重になっていると感じる。一時的な盛り上がりではなく、じわじわと回復に向かっていく感じだ。

ただ、ワクチンの効果や、治療薬への期待もあり、希望の光が見えている中で、新しい年だと感じている。

——旅行が動かない中で、非旅行の部分に傾注させるを得ないところもあった。

山北 われわれは非旅行と言わないようにしている。交流というテーマの中で、人の流れ以外にも、情報の流れや商流など、さまざまな形で流れを作ることが大事だと思っている。ただ、ビジネスの基本は旅行であり、そこを否定するところではない。

米田 1年前に事業構造改革を発表した。昨年の前半は改革、改革だった。希望退職を募らせてもらい、資本金は毀損した分の増資を行った。それが6月に終わり、今度は7月になると五輪・パリオリンピックの準備と、思っただけでなかった。五輪・パラは確かに無観客で大変だったのだが、極めて厳しい条件の中でうまく運営していたし、われわれも対応できたと思っ



# 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/>

2022年、今年を「観光再生元年」に

新春特別座談会

# 反転攻勢へアフターコロナ時代



米田氏

米田氏 インバウンドは今回のオミクロン株で回復がまた遠のいた。インバウンドについてもアターのコンシェルジュで対応できないかと考えていたのだが、またなかなか

小谷野 業界としてインバウンドも含めて、積極的に市場へアプローチする必要があります。だが、これも伸ばしていきたい。

米田 インバウンドは今回のオミクロン株で回復がまた遠のいた。インバウンドについてもアターのコンシェルジュで対応できないかと考えていたのだが、またなかなか

小谷野 20年と昨年の大きな違いは、20年は7月からGOTO事業が開始、10月からは同業で東京発着が追加されたことで、11月も含めてある程度の手応えを感じることができた。

百木田氏 海外旅行とインバウンドはさすがに難しいが、国内旅行はある程度戦えるだろうと、いったんそのような年初計画を作った。しかし年初からの緊急事態宣言で、国内の商売も思うようにいかなくなった。そこで当社として、苦境の中で生き残ることを最優先に、ワクチン接種やPCR検査など、コロナ禍であるがゆえに起こった事業に関わり取り組ませていただいた。ほかにも関連するさまざまな業務を雇用したこともあった。

百木田氏 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動

針を確認した。そこで分かったことは、行政や一般企業、学校も含めて、各地域が今コロナ対応に関して、何をしたらいいのか分からず、困っていることだった。

米田 国内旅行ブームは、これからは旅館・ホテル単館の取り組みから、地域全体における取り組みまで、SDGs案件に関してさらに注力する。持続可能なツーリズムなど社会性を包含することで、お客さまに価値を訴求できる商品、少し割高でも選んでもらえる商品を作っていく。

米田 国内旅行ブームは、これからは旅館・ホテル単館の取り組みから、地域全体における取り組みまで、SDGs案件に関してさらに注力する。持続可能なツーリズムなど社会性を包含することで、お客さまに価値を訴求できる商品、少し割高でも選んでもらえる商品を作っていく。

## 22年の旅行市場の展望

提供できるもの。われわれは新・クラブ100構想のもと、趣味のクラブを干、作ることを目指している。この新しいプラットフォームフォームを通して多くのクラブができ、趣味の旅行の進行にまつながること期待している。

米田 国内旅行ブームは、これからは旅館・ホテル単館の取り組みから、地域全体における取り組みまで、SDGs案件に関してさらに注力する。持続可能なツーリズムなど社会性を包含することで、お客さまに価値を訴求できる商品、少し割高でも選んでもらえる商品を作っていく。

米田 国内旅行ブームは、これからは旅館・ホテル単館の取り組みから、地域全体における取り組みまで、SDGs案件に関してさらに注力する。持続可能なツーリズムなど社会性を包含することで、お客さまに価値を訴求できる商品、少し割高でも選んでもらえる商品を作っていく。



百木田氏

百木田氏 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動

百木田氏 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動

百木田氏 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動

百木田氏 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動

百木田氏 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動

百木田氏 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動

百木田氏 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動 一人一人が考え行動

## 苦境の中で生き残り 一人一人が考え行動

小谷野 百木田

百木田

小谷野

百木田

小谷野

百木田

小谷野

百木田

針を確認した。そこで分かったことは、行政や一般企業、学校も含めて、各地域が今コロナ対応に関して、何をしたらいいのか分からず、困っていることだった。

米田 インバウンドは今回のオミクロン株で回復がまた遠のいた。インバウンドについてもアターのコンシェルジュで対応できないかと考えていたのだが、またなかなか

小谷野 業界としてインバウンドも含めて、積極的に市場へアプローチする必要があります。だが、これも伸ばしていきたい。

米田 国内旅行ブームは、これからは旅館・ホテル単館の取り組みから、地域全体における取り組みまで、SDGs案件に関してさらに注力する。持続可能なツーリズムなど社会性を包含することで、お客さまに価値を訴求できる商品、少し割高でも選んでもらえる商品を作っていく。

米田 国内旅行ブームは、これからは旅館・ホテル単館の取り組みから、地域全体における取り組みまで、SDGs案件に関してさらに注力する。持続可能なツーリズムなど社会性を包含することで、お客さまに価値を訴求できる商品、少し割高でも選んでもらえる商品を作っていく。

米田 国内旅行ブームは、これからは旅館・ホテル単館の取り組みから、地域全体における取り組みまで、SDGs案件に関してさらに注力する。持続可能なツーリズムなど社会性を包含することで、お客さまに価値を訴求できる商品、少し割高でも選んでもらえる商品を作っていく。

米田 国内旅行ブームは、これからは旅館・ホテル単館の取り組みから、地域全体における取り組みまで、SDGs案件に関してさらに注力する。持続可能なツーリズムなど社会性を包含することで、お客さまに価値を訴求できる商品、少し割高でも選んでもらえる商品を作っていく。

米田 国内旅行ブームは、これからは旅館・ホテル単館の取り組みから、地域全体における取り組みまで、SDGs案件に関してさらに注力する。持続可能なツーリズムなど社会性を包含することで、お客さまに価値を訴求できる商品、少し割高でも選んでもらえる商品を作っていく。

米田 国内旅行ブームは、これからは旅館・ホテル単館の取り組みから、地域全体における取り組みまで、SDGs案件に関してさらに注力する。持続可能なツーリズムなど社会性を包含することで、お客さまに価値を訴求できる商品、少し割高でも選んでもらえる商品を作っていく。

米田 国内旅行ブームは、これからは旅館・ホテル単館の取り組みから、地域全体における取り組みまで、SDGs案件に関してさらに注力する。持続可能なツーリズムなど社会性を包含することで、お客さまに価値を訴求できる商品、少し割高でも選んでもらえる商品を作っていく。



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**

〒926-0192 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/

加賀屋予約センター TEL (0767) 62-4111

2022年、今年を「観光再生元年」に

# 反転攻勢へ アフターコロナ時代の旅行業を語る

## 新春特別座談会



9面から続く

百木田 ますは国内。水際対策が緩和され、アウトバンド、インバンドが回復することが望ましいが、この1年はまだ厳しいと見る。その意味でも国内需要をいかに取り込むか。

Go To T&O再開で大きな影響が出ると思っ。リベンジ消費は必ずある。今、1千万円以上の高級自動車が19年と比較して大きく売れ上げを伸ばしている。リポート会員権が平均370万円を越え、ここ20年間で過去最高となっている。

リッツ・カールトン日光は稼働率が90%に達している。どんな人が泊まっているかという。1泊2万円を越えるプランの購買層として、もう

### リベンジ消費もある 「人財」をどう磨くか

百木田

山北

一定程度残るだろう。われわれの事業領域におけるポर्टフォリオの追加部分として、大きいものがある。

個人旅行はGo Toトラベル事業にどう対応するか。人を集めるだけならば、総合

旅行会社でも、OTAでも、直販でも良いのだから、われわれとしては、地域全体にいかにか経済的に裨益できるか。その仕組み作りと落とし

込みが重要だと考えている。山北 希望の年になることを願ってやまないが、今までお話しした通り、国内マার্ケ

デジタルチャネルがますます重要になるのは間違いないが、われわれリアルエンジンがやらねばならないことは、人財(TTBでは「人材」をこのように表記している)をどれだけ磨き上げられるか。

### 10年、20年後の自社の姿は

教育旅行は、昨年は10、12月がピークになるといいうひつな形だったが、今年の春先までには通常に戻っていくだろうと見ている。引き続き取

— コロナ禍で市場環境が大きく変化した。足元の1、2年、そして10年、20年後の自社の姿について、小谷野 今までの量を重視

するやり方をどこまで見直せるか。例えば、コロナ禍で3密回避が求められる中で、バスを満員にして走ることはお客さまの意向に合わない。

山北 われわれは「POST2030年VISION」プロジェクト」という社内プロ

— コロナ禍で市場環境が大きく変化した。足元の1、2年、そして10年、20年後の自社の姿について、小谷野 今までの量を重視

するやり方をどこまで見直せるか。例えば、コロナ禍で3密回避が求められる中で、バスを満員にして走ることはお客さまの意向に合わない。

山北 われわれは「POST2030年VISION」プロジェクト」という社内プロ

小谷野 山北

### 新たな価値の創造へ デジタルに人の力を

デジタルがますます進展するのは間違いないが、システムを作る人、デザインできる人はいくらでもいる。しかし、デジタルを利用して地域と人・企業をむも付けられる人材は貴重だ。コディネーター力がなければできない。デジタルの仕組みを地域に落とし込めるのは人だ。

シエクトを立ち上げた。市場環境が劇的に変化している今だからこそ、若い世代に社未来を描いてもらっている。プロジェクトを通じて、JTBグループの事業ドメイン、事業構造、その基盤となる組織設計に至るまで、議論してもらったことになっている。

10年後、20年後の理想は難しいが、交流や感動に対する本質的な欲求は恐らく今と変わらない。ただ、その方法は多様化する。われわれは旅行会社の理屈で大勢のお客さまを集め、権行効率を良くして利益を出すという考え方をしてきた。しかし、真にお客さまの立場に立ち、お客さまの感じる価値が何なのかと考えたときに、それをいかに実現するのかが真剣に考える必要がある。前提として、まずお客さまを明確にし、その上でそれを抱えている課題を解決していくことだ。



松本城下町と北アルプスを望む 展望風呂 美しい湯

ALPICO GROUP

信州松本 美ヶ原温泉



新たな価値の創造と提案を

〒390-0221 松本市山辺 527  
ご予約・お問い合わせ受付時間 9:00 ~ 19:00 > <http://www.hotel-shoho.jp>  
TEL. 0263-38-7755 翔峰 検索



創業1888年 / 日光国立公園鬼怒川温泉



〒321-2598  
栃木県日光市鬼怒川温泉滝813  
TEL 0288-77-1111  
URL : <https://www.asaya-hotel.co.jp/>

# 旅館・ホテルとの関係



協定する旅館ホテル、施設との関係は、百木田 今の関係は、われわれ旅行会社は、ビジネスパートナーである旅館・ホテル等宿泊施設、運輸機関、入場券、お土産施設等の皆さまへの送客をまかなう、本気で苦しい思いをいたしました。われわれも確かに苦しんで、旅社・ホテル等の宿泊施設や、特に運輸機関、ドライブレイン、お土産施設の皆さまはもっと苦しんでいる。われわれはどんな方向に向かおうと、旅行を諦めることは一切ない。自治体からの受託案件で、直接旅行と関係が薄いものでも、地域のビジネスパートナーの方たちに利益を組んでいける。取組んでいる。

旅社・ホテルや施設の皆さまも、旅社・ホテルの振興販売店、旅社・ホテルの皆さまとの連携も、当社が直営店を減らしている中で、強化をすすめています。小谷野 私がこの会社で最初に就いたのが国内仕入の仕事を、土、日もほぼ書類を

に、各地で進められたいと考えている。当社ならではの特色を打ち出し、地域から選ばれたい。社長の前は、プライベートに、最近の休日の過ごし方。また、印象に残った観光地や温泉地があれば。山北 コロナ禍で動かなくなったので、休日はスポーツジムに行くようにしている。ジムで走り、筋トレをして、あつちをただだけ観光地に足を運ぶようにしている。観光地に行き、旅館・ホテルに泊まり、地域開発の様子を見たり、観光客の体験をしたり。現地アクティビティがどれくらいお客さまにとって価値があるのか、体験して確認することが非常に重要だと思っている。

旅社・ホテルの皆さまも、旅社・ホテルの振興販売店、旅社・ホテルの皆さまとの連携も、当社が直営店を減らしている中で、強化をすすめています。小谷野 私がこの会社で最初に就いたのが国内仕入の仕事を、土、日もほぼ書類を

真剣に考え共に行動 百木田 事。国内仕入部長経験者として、日旅連(日本旅行協定旅館ホテル連盟)の皆さまとのコミュニケーションは最も大事にしている。緊急事態宣言が明けた昨年10月、知床(日旅連会長の地元)に真っ先に訪問した。今はほぼ毎週、旅連の方々とはリアルで打ち合わせをしている。リモートも活用しているが、リアルに顔を突き合わせての会話が非常に大切だ。できるだけ全国を回るようにしている。過去には「お前のところは送客力はないが、性格が良いな」と言われてお付き合いを断っていたが、今は代わりが(笑)。また、世代交代が進み、若い世代が経営者になると、考え方が変わってくる。われわれは人間関係を甘えてはいけません。しっかりとビジネスをして、パートナーとして選んでほしい。百木田 コロナ禍でもわかれなければならない。もちろん、性格の良さや、われわれのDNAなので、失わないようにしなければならぬ。旅館・ホテルの皆さまは地域の有力者だ。われわれが地方創生の事業を進めるに当たり、皆さまとの関係をベース

会員の声に救われる 米田 読んだり、外出を控えて仕事に専念していた。夏も五輪、パラリンピックが始まり、ほげけななかった。何かあったらいいな、と、東京を離れてはいけなくて、7、9月ほどほとんど会社に出て自席に座っていたり、家にいたり。五輪、パラが終わってからは得意の私鉄鉄道を始めた。この前は西武、京王、小田急、千葉のいすみ鉄道にも乗った。モーターが回り始めた時の音がいい。音でどんなイメージか、かいた方がいい。京浜東北線の「ドレミファソラシド」がなくなったのは残念だ(笑)。先日はラフリゾートのバスに乗ったのだが、昼食会場では、やとお客さまが来た。一杯の歓待をしてくれた。申し訳ないが、収入を得ることももちろん大事だが、動けることが何より大事なのではないか。調理場は見えないが、そこでも一生懸命、お客さまのために働いていたのだ。現場の皆さんの意欲を感じた旅行だ(笑)。

米田 近畿日本ツーリストとラフリゾートの関係機関の組織が合併し、新しい組織、KCP会(KNNTCTパートナーズ会)が決定して、おまかせ年がたつ。申し訳ないのは、このコロナ禍で、本来は当社が皆さまをお助けしなければいけない

米田 近畿日本ツーリストとラフリゾートの関係機関の組織が合併し、新しい組織、KCP会(KNNTCTパートナーズ会)が決定して、おまかせ年がたつ。申し訳ないのは、このコロナ禍で、本来は当社が皆さまをお助けしなければいけない



米田 近畿日本ツーリストとラフリゾートの関係機関の組織が合併し、新しい組織、KCP会(KNNTCTパートナーズ会)が決定して、おまかせ年がたつ。申し訳ないのは、このコロナ禍で、本来は当社が皆さまをお助けしなければいけない

## 1975年(昭和50年)から毎年発刊の書 令和4年 旅館の経営指針

# 未来構築元年

～変革へのかじ取り～

未来構築元年MAP

未来構築元年 変革へのかじ取り

- リ・テンション & 再構築
  - 支持理由の再構築
  - 集客・顧客確保策
    - 人と心のリ・テンション
    - デジタル対応
  - 財務と投資の再構築

高収益経営こそが出口!

経営者の意思しだいで道は開ける

変化の時代こそ“原点回帰”

- “個客”と“環境”を意識する商品づくり
- 未来に向けた“価値の再構築”と“ファンづくり”
- 価値を高める運営サービスとそれを支える人づくり

令和4年 旅館の経営指針(書籍版) ご購入お申込み受付中!!

《ホームページからもご購入いただけます》

販売価格(税込) 3,300円 旅研くらぶ会員 2,640円 10冊以上のご購入で割引あり。 ※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

## 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。

福井県/あわら温泉 **グランディア 芳泉**

個性豊かな新装客室「離れ ここみち亭」と「なごみの坐さくら亭」。

三重県/きほく千年温泉 **ホテル季の座**

全8室のスイート「エグゼクティブフロア 眺」で、より上質な滞在空間の提供を実現。

兵庫県/日和山温泉 **ホテル金波楼**

新時代の旅館の「場」づくりを志向したリビングバッド「ザウォールスクラブ」。

三重県/賢島温泉 **汀渚 ばさら邸**

英虞湾を目前に望む「連のはなれ」フリーラウンジと4つ目の貸切風呂「象亭」。

福島県/いわき湯本温泉 **ときわの宿 浜とく**

男女大浴場を一体化した回遊式大浴場「遊楽の湯」で商品力向上と設備改善を実現。

福島県/磐梯熱海温泉 **萩姫の湯 栄楽館**

「居心地の良さ」をかなえる3タイプ18室の新・和モダン客室。

石川県/山代温泉 **ゆのくに天祥**

個人客化の流れに対応するリニューアル。食事処整備と温泉露天風呂付客室のベッド導入。

滋賀県/おごと温泉 **暖灯館 きくのや**

夕朝食をお部屋で愉しむことができる温泉露天風呂付客室5室の新設。

熊本県/人吉温泉 **清流山水花 あゆの里**

豪雨水害からの復興を遂げ、一層の高質化を実現して2021年8月グランドオープン。

三重県/きほく千年温泉 **Villa お伽噺**

愛犬と過ごすDog Villa10室を含む20室の「Villaお伽噺」。

福島県/磐梯熱海温泉 **ホテル華の湯**

ダイニングと露天風呂を備えて高質なつろぎを追求。離れ松林亭プレミアムルーム「連(つらなり)」[理(ことほ)].

## サービス向上 オンライン講座

好評御礼!

「電話対応」①基礎特訓編 ②営業力向上編

【開催日】1月20日(木) ①10:30~12:30 ②13:30~15:30

【受講料】1講座 19,800円(税込) ◎旅研くらぶ会員 16,500円(税込) ◎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)]

「接客力ステップアップ編」

【開催日】2月24日(木) 10:30~15:30

【受講料】27,500円(税込) ◎旅研くらぶ会員 22,000円(税込)

「人材育成・現場指導編」

【開催日】2月25日(金) 10:30~15:30

【受講料】27,500円(税込) ◎旅研くらぶ会員 22,000円(税込)

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 エイエイピー 株式会社Jofix 054(284)6333(代) 054(284)3300(代)