KNT―CTパートナーズ会総会特集

進む事業構造改革

人的資本経営で地域人材を育成
需要分散化、外国人材活用も期待

――訪日客の受け入れやテーマ旅行の開発にはより会社と地域との連携が重要になる。KCP会は今年度から8連合会体制になったが。

堀　連合会組織の改正は、KNT―CTHDが取り組んでいる事業構造改革に合わせて行った。組織のスリム化により、事務作業の軽減やコンプライアンスの順守に取り組み、宿泊券・観光券・船車券増売といった本来の営業活動に注力できる環境を整えている。

小山社長がおっしゃったように、各地での地域共創をどうしていくかということは大きなテーマだ。戦略的な取り組みをエリアごとに実行していくことに変わりはなく、8連合会になっても事業内容に大きな変更はない。引き続き会社と一緒に、地域を盛り上げるための戦略をともに作っていく。

――会社の方ではどのような事業構造改革を。

小山　大幅に店舗を縮小し、店頭販売だけでも利益が出るような体制を構築した。それと同時に新店開業も行い、今年1月には大阪府内4店目となる「LINKS UMEDA店」を開業。コロナ禍を経て店舗では来店予約制が浸透し、リアルで旅の相談ができることを価値に感じているお客さまは今でも多く、かなり多くの予約をいただいている。

リアルエージェントとして、OTAとは違うコミュニケーションを取りながら販売をしていくということが重要だ。店舗は削減したが、質の高いサービスをしっかり維持しながら「本当に価値のある店舗」を作っていきたい。

事業構造改革の一環で、グループ内の組織体制も大幅な変更を進めている。中でも「働き方改革」は今後の経営の中では非常に重要。よく「人的資本経営」という言葉が聞かれるようになったが、当社もワークライフバランスや女性社員の活躍など、働きやすい環境を作っているところだ。

今年度の新卒採用では、グループ全体で280人を採用した。志望動機として「グローバルで活躍したい」「地域創生に携わりたい」など明確な目的を持つ新入社員が大変多く、地域共創事業は特に注目されている分野だ。当社で経験を積み、知識やスキルを地域創生の分野で発揮できるようなキャリア形成を志向する社員も増えている。

そこで今回から、訪日事業と地域共創事業で「目的採用」を導入した。非常に意識の高い学生から多くの応募があった。当グループでは、KNTの地域共創事業に携わり、地域のニーズを理解した上で、CTで国内旅行商品の企画をするといったキャリアの描き方もできる。グループ内でさまざまな経験を積み、地域創生に貢献する―こうした当社の方針に共感する新入社員が増えているのは喜ばしい限りだ。

――地域共創は今後も重要なビジネス領域だ。KCP会の会員からはどのような要望が届いているか。

堀　各地域への誘客はもちろん、どうやってお客さまを呼び込んでいただけるかが重要だ。その手段として、個人旅行の活性化やMICE、修学旅行などの団体旅行、そしてCTが得意とするテーマ旅行など、地域への送客につながる取り組みを会員は期待している。

特にKNTの教育旅行分野では「2024年問題」に加え、食物アレルギーへの対応といった課題もあり、担当者や施設の負担軽減にも取り組む必要がある。

教育旅行の需要分散化も喫緊の課題だ。現在、バスのドライバーや労働力不足に対応するため、学校の方にもご理解を求めているところだ。もちろん需要の平準化はわれわれだけで何とかできる世界ではないが、コロナ禍にはある程度実現できた実績もある。今後もこうした動きが加速していくとありがたい。

また、今後は宿泊業や運輸業、観光施設においても多文化共生社会を目指し、外国人材とともに事業展開を行っていくことが求められる。人材紹介やビジネスマッチングの場を活用するなど、会社と地域で一体となって取り組んでいきたい。特に外国人材の派遣の分野では、KNT―CTHDグループの皆さまに協力していただいており、会員も非常に喜んでいる。

現場の人材が地域の人々と一緒に暮らして、初めて本当の意味の地域の良さを発信できる。そこに住み、観光事業者や1次産業の生産者と交流することで新しいものが生まれてくる。会社としては、今後そういう方向に持っていきたい。

堀　現在は、特にCTの皆さまにお客さまを呼び込んでいただくための企画でご協力いただいている。それらの手法をどのように地域の皆さんと一体となって作っていくか、そしてそれらをどのように表現していくか。特に「表現の仕方」は、われわれKCP会だけでなく、会社からも積極的なご意見をいただきたい。

小山社長からもあった通り、インバウンドも今後は重要な市場になる。海外のお客さまがなぜその土地を選ぶのか、選ばれる土地になるためには何をしなくてはいけないのか。そうした部分も会社と一緒になって考えていきたい。会社にはそういう面で旗振り役となっていただくことを期待している。

小山　そのためには、会社は地域と一体となって「地域活性化をできる人材」を輩出していくことが今後大事になっていくだろう。大都市圏以外の人口減少は本当に深刻だ。そうした地域では、農業や漁業といった1次産業ともわれわれ旅行会社が連携し、自治体も巻き込んだ地域活性化のモデルを地道に作っていく必要がある。

ここで重要なのは「事業の継続性」だ。最近は国や自治体の公示案件が増えているが、補助金を一度だけ活用して終わりではなく、事業を自走化させるための仕組みづくりをしていかなければならない。

堀　観光は裾野が広いため、もたらす経済波及効果は非常に大きい。宿泊する以外にも、その地域のさまざまな産物を消費しながら観光は成り立っている。地域を活性化させるという意味では、まさに観光は地域を、国を救う産業といえる。

小山　そう考えると、テーマ旅行は今後もっと伸ばせる分野だ。これまでの周遊型旅行を好んだシニア層と違い、次世代のお客さまは旅の目的や趣味・嗜好をはっきり持っている方が多い。すでにテーマ型の旅行商品の売り上げはコロナ前を上回っており、これは当社の強みでもある。今後もグループ各社の事業をうまく掛け合わせて地域の中に積極的に入っていくことに注力したい。

対談の様子

会社と地域の未来

「着地型旅行」で訪日需要を獲得
地元産業も巻き込み地域を救う

――25年度の注力事業は。

小山　やはり大阪・関西万博は今年の大きな目玉。夏には「JUNGLIA OKINAWA」（ジャングリア沖縄）も開業する。

万博については現在、KNTの団体旅行とCTの添乗員付きの募集型企画旅行が先行しており、予約も増えてきている。当初は情報が少なく盛り上がりに欠けている印象もあったが、開幕後は注目が集まっており、これからグループ全体で万博への送客をより一層強化していく。

さらに万博に合わせて周辺の各地域を周遊してもらう施策「万博プラスワントリップキャンペーン」も動き出している。インバウンドの地方誘客は観光庁が推進しているので、われわれもそれに向けてしっかりと取り組んでいく。

ジャングリア沖縄については、親会社の近鉄グループホールディングスが出資をしているので、われわれもグループ企業として送客に取り組んでいく。特に教育旅行は先行して動いている。今後も非常に重要なデスティネーションになるので、こちらも引き続き送客に努めていきたい。

堀　万博プラスワントリップキャンペーンは、周辺地域で「もう1泊」滞在していただくという全国キャンペーンだ。KNT―CTグループがKCP会と一緒になって取り組んでいる。今年は会社が創業70周年という記念すべき年。しっかりと成果を上げられるようにしていきたい。会社が掲げている「未来志向と本物志向」を体現できるよう、万博を通じて旅の楽しさをもう一度しっかり伝えていく必要がある。

KCP会では、将来に向けて本部委員会活動の体制変更も行う。これまで本部委員会の中にあった「未来創造委員会」を「全国地域共創委員会」に改正。全国の情報連絡委員長代表が主体となり、会社とともに未来志向、そして地域創生を目指していくための組織として立ち上げる。この取り組みの趣旨が全国各地の連合会を通して会員に浸透するよう、活動内容を共有していく。

KCP会は全国各支部に「情報連絡委員会」を持っていることが一番の強みだ。これまでも各地域が持つ固有のコンテンツやテーマを会社と共有し、旅行商品に仕上げてもらってきた。地域の良さをしっかりと共有しながら新しい魅力を発信していきたい。

――KCP会と会社との今後の連携についてはどのようにお考えを。

小山　日本の社会構造が大きく変わるのに備え、当社もKCP会さまとともによりいっそう強く連携していく必要がある。特に重要なのは旅の視点を従来の「発地」から「着地」に変えてみること。そうすることで、インバウンド需要を獲得できる可能性が大いにある。

そのためには、われわれが地域の視点を持つ必要があり、それには「地域の顔」であるKCP会の皆さまの協力が不可欠だ。当社が目指すDMCというのは、日本の各地域に訪れるお客さまをしっかりお迎えする役割を担う立場。例えばCTが企画するイベントを定期的に実施したり、着地型のツアーを作ったり、日本人だけでなくインバウンドの方々もしっかりお迎えできるような態勢を会員の皆さまとともに整える必要がある。

――会社とKCP会との間で、さらなる交流の活発化が求められる。

小山　各地の魅力を理解し、インバウンドも含めて送客につなげていくには、会社の地域共創担当者が大都市圏にとどまっていてはいけないのかもしれない。地域に引っ越して地元に貢献するくらいになっていかないと、本当の意味で「地域共創に取り組む会社」とはいえない。「どこで働くか」も含めた働き方改革を進めていかなければならない。「東京の本社には管理部門だけ置く」ということも将来的にあり得るだろう。

創業100周年に向けて

訪日地方送客に向け新たな関係へ
フェイスtoフェイスで連携を

――最後に、会員に向けてメッセージを。

小山　当社は今年9月で創立70周年を迎える。これまでの長い歴史の中で、宿泊・観光業界の皆さまとのお付き合いは時代の流れとともに変わってきたと思うが、現代はこれまでとまったく異なる環境になっている。インバウンドを中心に日本国内をどのように盛り上げるかを考える必要がある昨今の状況において、私たちがその役割を担うことで新たな関係構築ができると思う。

インバウンドのお客さまをどのように日本にお迎えするのかは、まさしくわれわれが培ってきたことを具現化できるチャンスだ。地域共創事業をしていくには、全国のKCP会の会員の皆さまの力が必要。今後も新たな組織体制となったKCP会の皆さまとウィンウィンの関係を築いていくために、引き続きご協力をお願いしたい。

堀　この70年間、いろいろな変化があり、KCP会も会社とともに歩んできた。「旅の創造」を目指す中で、会社のお力添えがあり日本の観光や旅の文化が発展してきたと実感している。

今後は、地域共創と未来志向、そしてその中にしっかりとした本物志向を目指していく。そのためには、会社と「フェイスtoフェイス」で向き合い、旅行の良さをお客さまと共有することが大事だ。着型地域型の旅行をどうやって会社と一体で作っていくかも重要な課題。グループ一丸となって取り組んでいきましょう。

グループの持続的発展に向け、堅い握手を交わす両氏

和やかな雰囲気で地域共創の在り方が議論された

24～26年度　中期経営計画の進捗状況

地域共創を全国へ、訪日向け新商品も

KNT―CTHDでは現在、2024年～2026年度を事業期間とする中期経営計画を策定し、持続的成長に向けた各種取り組みを推進している。「信頼回復と持続的成長に向けたグループ一体運営の強化」をメインテーマに、「社会から認められる信頼づくり」「成長を実現する領域づくり」「成長を支えるインフラづくり」に取り組み、26年度の財務目標として営業利益85億円、当期利益80億円を見込む。

■社会から認められる信頼づくり

企業風土改革として「人（意識）」「業務」「組織」の改革を継続。社員意識調査や社員教育を通して、より実効性の高いコンプライアンス順守体制の構築などを目指す。

旅行業においては、サステナビリティの重要施策として、石川県・Gakkenと共同で実施する震災学習プログラム「能登で震災を学ぶ旅」などを展開している。

■成長を実現する領域づくり

①事業ポートフォリオの再設計

地域共創事業と訪日事業を掛け合わせた新たなビジネスの成長領域化に取り組み、従来の旅行業からの収益構造の転換を推進。訪日外国人を地域へ誘客する取り組みを推進する。

訪日事業では、海外拠点網の役割を「日本への送り手」に転換。25年度はロサンゼルスやシドニーでの拠点開設を皮切りに、アムステルダム、パリにも新拠点を開設する。さらに訪日個人客向けの新ブランドとして、今年7月にはアプリを使った広域周遊型のセルフガイドツアーを開始。欧米豪の訪日客を対象に、年間20コース程度の市場投入を見込む。

地域共創事業では、中部山岳国立公園エリアで展開している訪日広域周遊ツアーのローカル広域DMCモデルの構築を引き続き実施。今後は近鉄グループやその他外部パートナーと連携し、伊勢志摩や沖縄、大阪・夢洲をはじめとする全国各地で新たなビジネス領域を創出する。

これら両事業の成長領域化により、700億円以上の増収を目指す。

②BtoC事業の価値向上

クラブツーリズムを軸とした個人旅行事業の一体的事業運営を加速。現在は商品供給体制の最適化に取り組んでいる。具体的には、商品企画・造成機能をCTに集約。同社に「パーソナルデザイン旅行センター」を今年4月に設置し、KNT系商品の企画造成を順次移管する。

国内・海外ツアー、宿泊商品・ダイナミックパッケージ商品はKNTが、エスコート型商品、テーマ型2名催行商品はCTがブランドを展開。販売チャネルは、店頭販売をKNT、ウェブ販売をBP、メディア販売をCTが担当する。

これと同時に、グループ共通の基幹システム構築も引き続き実施。開発方針として、KNT・CTの両ブランドを顧客が相互購入できる運用体制を目指し、現在要件定義を実施中。宿泊在庫を両社間で共有する有効活用、テーマ型フリープランの展開、業務自動化やアウトソース対応なども実施する予定で、より効率的な事業運営体制の構築を目指す。

③その他

教育・学校旅領域のマーケット深耕、高付加価値化の取り組みとして、探究学習プログラム（ガイドブック制作授業プログラム）や学校業務アウトソーシング（部活動サポート）を、未来創造事業として「コメ・イノベーション事業」や、メディア型Eコマース「chill+」（チルプラス）の事業育成に引き続き取り組む。

■成長を支えるインフラづくり

①人材戦略

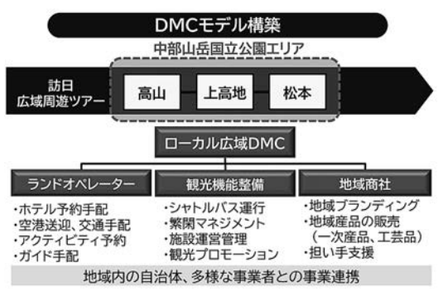
訪日事業・地域共創事業の拡大などを踏まえ、人材基盤を拡充。25年度は前年比3割増となる380人の採用を計画。このほか、教育投資として24年に設立した社内教育プログラム「KNT―CTアカデミー」での階層別教育、分野特化教育を推進する。

人手不足問題にも対応。昨年には近鉄グループの人材会社の統合を実施し、新たに「近鉄HRパートナーズ」を設立。近鉄グループのブランド力を駆使し、外部への事業拡大に活用する。

②個人旅行事業の基幹システム刷新

生成AIを活用した旅行業DXの構想を検討。商品企画や顧客対応、販売促進など、これまで人手に頼っていた業務の多くを生成AIに移管し、社員は新たな商品考案などクリエイティブな業務へ時間的リソースを割けるようにする。業務の生産性を画期的に引き上げるとともに、顧客満足度の向上、ライフタイムバリューの向上を図る。

顧客からの問い合わせ対応もDXを推進する。現在、コールセンターのオペレーターが画面上のアバターを操作して問い合わせ対応をしている業務形態を、将来的には完全AI対応による24時間サービスに転換するほか、多言語での自動対応も実装する。



©2025 KNT―CT Holdings Co., Ltd.