日本旅行 主要分野の26年度重点施策

日本旅行専務執行役員
インバウンド・グローバル事業本部長
鈴木 誠一氏

機能を集約、国際的目線で「分散させる技術」が必要

インバウンド・グローバル事業

――新たな組織「インバウンド・グローバル事業本部」のミッションについて。

鈴木 会社全体の構造を見て、新しい成長エンジンを作っていかねばならないと、新たな中計（中期経営計画）の立ち上げに伴いこの1月1日付で開設したものだ。

さまざまな部署に分かれていたインバウンドに関する機能を一つにまとめたのに加え、国際的なグローバルの目線を取り入れた。

私が常に社員に語り掛けてきた言葉がある。今は先が読めない不確実な時代。でも、一つだけ決定している未来がある。それは日本の人口減少、少子高齢化だ。これからの日本はシュリンクするマーケット。だからインバウンドが国全体にとってもわれわれにとっても重要になってくる。そして単にインバウンドだけでなく、そこにグローバルな視点をもって取り組むことで、成果をより輝かせることができる。

さらに言うと、われわれの会社は「社会課題の解決」という方向にかじを切っている。社員には単に旅行会社の領域にとどまるなと言っている。日本の魅力を磨き上げること。そして物事には光と影がつきものだが、インバウンドに関する影の部分。例えばオーバーツーリズムの問題や二酸化炭素の排出など環境問題。これらの問題解決を図る取り組みも付加していく。

人々のウェルビーイングを実現する企業を目指している。今はSDGsの取り組みが盛んにいわれているが、これは2030年までの目標で、次はSWGsといわれている。デベロップメントのDがウェルビーイングのWに変わるわけだ。この新たな目標をわれわれもしっかりと認識しながら、日本の魅力を世界へ届ける灯台としての社会的使命を果たす、そんな組織を目指している。

――グローバルという名称には、日本以外の第三国から第三国への旅行を扱うというイメージがある。

鈴木 それはおいおい本格的に取り組むことになる。

現在われわれは日系グローバル企業との取引がかなりある。この2月も海外の日系企業がMICEで日本に来られた。多くの人数で来られ、そこで満足度の高い取り組みができたならば、来年、日本以外のどこかへ行く時も当社に任せようとなるわけで、そんなつながりをもっていわゆる第三国取引を徐々に増やしていきたい。まずはわれわれと取引の多い日系グローバル企業のインバウンドにしっかり対応して、その先に発生するいわゆる第三国取引を行うというイメージだ。

世界は広く、体力的な問題もあるので、取引先はわれわれとお付き合いのある日系グローバル企業のある国や、まだあまり手を付けられていないブルーオーシャン的な国など、戦略的な選別をして攻めていこうと考えている。

――御社のインバウンドの取り扱いについて。

鈴木 2023年に今の首都圏、東日本、中部の各エリアの代表に就任したのだが、訪日旅行営業部門でも販売の拡大、取扱高を増やそうということに重きをおいていた。しかし、コロナ禍で部署の人員が縮小していて、その中でインバウンドの波が再び押し寄せるようになった。

その段階で取り扱いだけを追うのをやめた。「顧客満足第一」という創業者の理念にならい、まずはお客さまに十分満足していただける質の高い商品、サービスの提供。そして、社員が疲弊しないような取り組みにシフトした。当社はもともと欧米豪のマーケットに強く、そこをメインに営業を進め、その方面は昨年、かなり顕著な伸びを示した。

――今年の見通しはどうか。

鈴木 昨年11月から中国市場が減少し、この1、2月も影響を受けている。私は限定的と見ているが、当面はわれわれの強みである欧米豪市場や新たな戦略国にしっかりと対応することだ。

当社のインバウンド向け商品「レッドバルーン」は、この4～12月の販売が前年同期比2桁増で推移している。今後も新たな取り組みを付加し、2030年までに今の3倍の販売額をもくろんでいく。

MICEについては2030年までに利益ベースで4倍くらいは拡大できると見込んでおり、ここにもしっかりと取り組むことだ。

――インバウンドの地方分散が叫ばれている。全国の日旅連会員も期待するところだ。

鈴木 日旅連の役員の方々と話をした時に、夏対策をしてほしいと話があった。今までは夏が最繁忙期で、宿もビーチもいっぱいになるほどだったが、最近は猛暑で人が来なくなり、特に昨年は「予言」の影響も受けた。

だから今年は「クールケーション」のムーブメントをつくろうと、各仕入れ担当部署に指示をしている。

例えば、全国各地にさまざまな納涼文化があると旅連の方々に教えられた。それを地元のほかのトラディショナルなものとつないでいけば、インバウンドだけでなく日本のお客さまにも受けるのではないかと考えた。

インバウンドの宿泊客の割合について、県ごとに地図で色分けすると、東京や大阪、京都は50%以上で赤、ほかはほとんど青だ。インバウンド6千万人時代には、今の首都圏、関西だけでは賄いきれなくなる。今までわれわれは人を集めて稼ぐというビジネスモデルだったが、これからはそれだけでなく「分散させる技術」が必要だ。

地域の課題解決に取り組む 旅館の総合的な利益創出も

日本旅行執行役員
事業共創推進本部長
吉田 一成氏

事業共創

――事業共創推進本部について。

吉田 旧来の枠組みにとらわれない新たな価値の創造に取り組んでいる。中計の企業ビジョンの通り、地域に軸足を置いている。

人と地域と企業と社会。われわれが今までお世話になってきた領域だが、これらを新たにつなぎ合わせて新たな価値をつくる。

テーマの一つは旅行業の進化。JR西日本グループを含めた既存のアセットを活用して旅行の領域で新たな価値を創造する。

そして旅行業の強みを転用できる、旅行業に隣接する領域。さらには旅行業に縛られない領域での事業展開。

コロナ禍に旅行業単体で事業を展開するのが難しかった。その経験を踏まえて、当社の収益源を多層化する。

――昨年1年間の主な取り組みを。

吉田 地域の課題解決に深く踏み込んだ1年だったといえる。一つが深刻な人手不足の解決に向けたアプローチ。アジア各国の大学とMOU（基本合意書）を結び、日本の幅広い産業を支える外国人材の雇用へ環境を整備した。

既にいくつかの旅館・ホテルやJR西日本グループの関連企業で人財の受け入れを支援している。

中央アジア諸国と、中でもキルギスでは、大学とのMOUに加えて、現地の観光開発に協力している。われわれが日本で培った観光開発のノウハウを同国でも生かせないかと現地の人たちと話をしている。

ふるさと納税を通じた地域活性化支援も加速化させた。一つは「地域限定クーポン」を返礼品として地域に提供すること。もう一つは自治体が行う返礼品事業を丸ごと請け負うこと。現在、規模にも大小あるが複数の自治体から事業を受託している。

新領域への挑戦として、宇宙事業を深掘りした。宇宙旅行が実際に実現するのはまだ先になるが、具体的にどうビジネス展開するかを想定し始めている。国内の自治体やJAXA（宇宙航空研究開発機構）に加え、昨年は海外の宇宙関連事業者への接触を始めた。名だたる企業にも接触し、来る時期に向けて準備を進めている。宇宙事業を教育のコンテンツとして取り上げる自治体も増え、われわれはその素材提供でも協力したい。

変わりどころではサウジアラビア、ドミニカ共和国とビジネスにおける提携を結んだ。両国共にeスポーツが盛んな国で、サウジアラビアは「eスポーツ」の国際大会を毎年開催し、数万人の観客を集めているが、ドミニカ共和国の選手が優勝をしている。その選手は日本のサブカルチャーのファンだという。eスポーツというジャンルにおける国際的なシーンに日本の企業としてアプローチしたり、世界の若者から見た日本の魅力をつなぎ合わせることができればと考えている。

日本への誘客に加えて、日本から両国への送客や、先ほどのキルギスのように、われわれの観光開発のノウハウを両国で活用するなども考えている。

――今年の重点施策、目標について。

吉田 昨年まで行ってきた事業のさらなる深掘りと、新たなビジネスの種まきを行うことだ。

新中計（中期経営計画）で「地域に根付く」ことをうたっており、地域の事業者の皆さまとのパートナーシップを一層深めたいと考えている。

具体的な取り組みとしては、一つはMaaS。MaaS事業が1月1日付で事業共創推進本部に組み込まれた。駅との連続性やイベントおよび物流との協業も視野に、引き続き地域の2次交通の最適化に取り組みたい。

観光業界の喫緊の課題である人手不足の問題は、受け入れ企業がバラバラに取り組まれている外国人財の育成と監理について、われわれがトータルで請け負いたい。

まずは、移動と人財の基盤整備を地域においてしっかり進めたい。

地域の皆さまが安定的な収益基盤を確立することが大事だ。当社には「日本旅行総合研究所」というシンクタンクがある。そこでわれわれの持つリソースを活用し、シーズン波動のない、年間を通じて安定した送客モデルを地域の皆さまとともに考え、つくっていきたい。

地方銀行がよく使っている言葉だが、「地域商社」の機能をわれわれは持ちたい。旅館・ホテルの皆さまに対して、総合的な利益の創出。本業とともに、宿泊外利益創出のお手伝いをしたい。

さまざまなことが考えられるが、例えば地域の特産品にアート性を加えることで、特に外国人の方々への訴求力が高まるそうだ。商品をプロデュースしたり、その後のPR、ブランディング、EC販売などをわれわれが手掛け、旅館・ホテルの皆さまの宿泊外利益を創出することを考えていきたい。

――日旅連会員に向けて。

吉田 「日本旅行は旅行から離れていくのか」と会員の方から指摘をされる。旅行事業が基盤事業であることは変わらないのだが、われわれは次のステージ（章）に入り、単に商品を仕入れて売るだけの会社ではない、ということもしっかりと伝えられればと思う。

旅連の皆さまが直面している課題はわれわれの課題でもあると認識している。われわれの持つ経営資源を皆さまのものとしてどんどん使っていただき、それぞれの課題解決をご一緒に図っていきたいと会員の皆さまには申し上げたい。

日本旅行2%増加 国内旅行 団体、個人増、企画は微減

日本旅行 25年販売

日本旅行の昨年1年間（2025年1～12月）の販売は、総計で前年比1・1%増の3530億6055万6千円。このうち国内旅行が同2・1%増の2151億5936万7千円だった。団体旅行と企画商品以外の個人旅行が増加。企画商品が微減だった。

国内団体が同1・8%増の549億3535万5千円。このうち一般団体が同1・3%増の3318億8221万1千円、教育旅行団体が同2・6%増の2177億5314万4千円と、ともに増加した。

国内企画は同1・4%減の751億4766万5千円。このうち自社企画の赤い風船が同1・4%減の732億4594万円。他社企画が同1・7%増の19億172万5千円。

JR券、航空券、一般宿泊などの個人旅行計は同5・4%増の850億7634万7千円。

海外旅行は同0・7%増加。団体旅行、企画商品が増加。企画商品以外の個人旅行が微減だった。

国際旅行は同7・5%減少。付帯事業は同16・7%増加した。

日本旅行　2025年の販売　（単位：千円・%）

		販売	前年比
国内	一般団体	33,182,211	101.3
	教育旅行団体	21,753,144	102.6
	団体旅行計	54,935,355	101.8
	赤い風船	73,245,940	98.6
	他社企画	1,901,725	101.7
	企画計	75,147,665	98.6
	ＪＲ券	27,420,609	102.8
	航空券	35,726,317	108.2
	観光旅行他	21,929,421	104.3
	個人等計	85,076,347	105.4
	国内旅行計	215,159,367	102.1
海外	一般団体	8,413,551	108.0
	教育旅行団体	7,880,251	104.7
	団体旅行計	16,293,802	106.4
	マッハ・ベストツアー	2,107,627	90.4
	他社企画	2,050,364	117.0
	企画計	4,157,991	101.8
	個人	55,057,308	99.5
	その他	3,134,336	92.6
	海外旅行計	78,643,437	100.7
国際旅行		43,098,842	92.5
付帯事業		16,158,910	116.7
販売計		353,060,556	101.1