

2026年、観光立国から観光先進国へ

大手4社トップが語る

JTB社長 山北 栄二郎氏
KNTCTホールディングス社長 小山 佳延氏
日本旅行社長 吉田 圭吾氏
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

新時代の経営を地域と共に推進

新しい年、2026年の幕開け。今年1年は旅行業界にとってどのような年になるだろうか。国内旅行は万博のような国際イベントの開催や大型テーマパークの開園など、大きな話題には乏しいが、大規模な自然災害やアクシデントさえなければ堅調に推移する

と予想される。本紙恒例の新春旅行業大手4社トップ座談会では、今年度の業界展望とともに、旅行業の新たな価値創造に向けた取り組み、ビジネスパートナーである旅館・ホテルとの関係について語っていただいた。(東京・紀尾井町「福田家」で)

25年を振り返る



百木田氏

国内ではまた、温暖化の影響なのか、夏の酷暑によるお客さまの出控え。そしてクマの問題がわれわれにとっても大きな問題になっている。紅葉のシーズンに参加するお客さまが大幅に減少した。地域住民の方が被害を受け、旅行客は被害者として、おさまの移動に対する考え方がかなりマインドになるのではないかと危惧している。これは新たな問題だと認識しており、安心して旅行をいただけるよう、現地の受

け入れ側として、しっかりと安全対策を講じていくことが不可欠だ。被災地の能登については、継続的な支援をしっかりとやっていかねばならない。われわれも一生懸命ツアーを作り、お客さまを送っているが、今後、和倉温泉の宿泊施設が本格的な復興のタイミングになる。大きな被害を受けたということを忘れずに支援を続けていきたい。

また、当社は創立70周年を迎え、記念ツアーの販売や記念イベントで大いに盛り上がった。訪日については夏の一時期、日本で大きな災害が起きたという根拠のない風評で中華圏の人が旅行を控えるという動きがあったが、全体的には平安を背景に順調に増えていった。当社は世界陸上財団とスポンサーシッ

プ契約をし、それに関わる外国人客の取り扱いもあり、この部分については非常に良かった。ただ、足元では、中国からのお客さまが減るという事態も発生している。これはそう簡単に解決しない問題だと思つて、他国へのシフト等、長い目でしっかりと見ていかねばならない。

吉田 業界全体で印象に残っているのは、インバウンドについて、先ほど小山社長がお話しされた7月の災害予言による訪日の減少。そして中国による訪日の自粛要請、コロナが収束し、ほぼ平常通りのマーケットになり、客数が回復しているものの、地政学的なリスクが多少なりとも影響を与えていると考える。やはり中心となるのは日本人のマーケットだ。われわれとしてもインバウンドは重視するが、ベースとなる日本人マーケットを大切にしなければいけないと感じている。

25年が創業120周年で、同じ年に大阪・関西万博が開催された。実は創業100周年の時は愛知万博が開催され、大きなイベントの時に偶然にもわれわれは一つの区切りを迎えている。昨年は周年を記念して、さまざまな企画商品を作成したり、創業者の南新助をテーマにした小説を刊行したりするなどして、社員をはじめお客さまや関係者に対し、日本旅行という会社の価値や存在感を高めることに取り組んだ。会社の経営理念を改定し、新たな「日本旅行グループ理念」を策定したことも一連の取り組み。

代表的な120周年記念商品としては関西長野行きや、臨時列車による善光寺参りという、創業当時の旅行を現代風に復刻するツアーを行った。対外的には、宇宙旅行事業の具体的な取り組みも将来に向けて発表し、たことも記憶に新しい。

会社としては創業を見つめ直し、同時に将来にも向き合った。そんな1年だったと振り返る。百木田 マーケットについては、皆さんおっしゃる通りで、国内旅行そのものは堅調だったのではないかと。ただ宿泊を見ると、数は増えておらず、価格が高騰しているという状況だ。

インバウンドは皆さんおっしゃる通りに大幅に増え、局地的にはオーバーツーリズムの問題を引き起こしている。海外旅行はなかなかコロナ前の水準に回復できない。大きく見るような感じではないかと。

小山 社長がおっしゃる通り、国内は堅調ではあるものの、間違いなく二極化している。若い層も年配の層も、積極的に旅行に行く層と、行かない層がはっきりと二極化している。この理由は何かと考えると、旅行をする層の目的意識がはっきりしてきていることに起因していると思う。目的がはっきりしていれば動くが、なければ全く動かない。これがアンケート調査でもはっきりと分かった。

修学旅行は、27年商戦の話になるが、目的地について、京都を避ける傾向が発生している。東京都内の学校では、4割ぐらいを避ける地域に誘導せざるを得ない状況だ。インバウンドが多くなっている影響で行程通りに実施することが難しくなっていることや、旅館・ホテル、バス代の上昇が要因で、昨年から顕著になっているが、東北や北陸に誘導している。また、クマの問題が出てきた。クマ対策が今後の修学旅行の動きにも大きく影響している。

当社の取り組みで特筆すべきは、やはり万博。開幕10日前に「ミヤギヤ」が披露された時はシーンとなって、「なんだこの生き物は」という反応だったが(笑)、最後はグッズが容易に買えないほどの人気になった。私も仕事で7回行ったが、一つのパビリオンが趣向を凝らしたもので面白い、国家イベントとしての意義を示せたと思う。

弊社はその中でパーク＆ライド事業やシャトルバスの運行を担当したり、自治体からの委託を受け、大阪府・市の子ども万博招待事業や、能登半島地域の子ども大阪観光招待事業に携わった。これはわれわれ社員にとっても誇りが持てる仕事だった。学生団体を含めて、お客さまが円滑に動けるような運行管理業務に従事したことも大きかった。

災害が多い日本という中で、災害時の宿泊・輸送調達に関する内容を含む協定を24自治体と締結した。これは、旅行会社が自治体にさらに深く関わることへの一つの試金石だ。

自治体に向けては、NETを活用した地域にお金が落ちる仕組みづくりも複数の地域で広がり、定着してきた。

新たなビジネス創出

被災地の継続支援を

小山



山北氏

インバウンドについても言及せねばならない。クラブを見て改めて思うが、劇的に増えている。2022年とほぼない状況から、24年に3600万人まで急

激に増えてきたが、いろいろなところで、ある意味必ずしも作っている。一つは価格。東京、大阪、京都を中心にホテルの価格が大幅に上昇し、これが国内

西万博については、当初は批判的な意見も少なくなかったが、スタートしてからムーブメントが転換した。人々が活発に動き、消費動向や時間の過ごし方も変化が見られた。ただ、これをきっかけにインバウンドをもっと全国に広げたいのだが、今一つ実現しきれなかった点が反省点としてあげられる。それでも、日本の新たな一面を提示できた意味では、非常に大きな成果があったと思う。

大阪・関西万博については、インバウンドとともに、国内のお客さんをもっと周辺に呼び込もうという動きがあったが、課題が残ったようだ。

山北 大阪に集中したことは事実であり、オーバーツーリズムの問題も指摘されているが、例えば瀬戸内などで、国内の人

を引起こしている。海外旅行はなかなかコロナ前の水準に回復できない。大きく見るような感じではないかと。

小山 社長がおっしゃる通り、国内は堅調ではあるものの、間違いなく二極化している。若い層も年配の層も、積極的に旅行に行く層と、行かない層がはっきりと二極化している。この理由は何かと考えると、旅行をする層の目的意識がはっきりしてきていることに起因していると思う。目的がはっきりしていれば動くが、なければ全く動かない。これがアンケート調査でもはっきりと分かった。

修学旅行は、27年商戦の話になるが、目的地について、京都を避ける傾向が発生している。東京都内の学校では、4割ぐらいを避ける地域に誘導せざるを得ない状況だ。インバウンドが多くなっている影響で行程通りに実施することが難しくなっていることや、旅館・ホテル、バス代の上昇が要因で、昨年から顕著になっているが、東北や北陸に誘導している。また、クマの問題が出てきた。クマ対策が今後の修学旅行の動きにも大きく影響している。

当社の取り組みで特筆すべきは、やはり万博。開幕10日前に「ミヤギヤ」が披露された時はシーンとなって、「なんだこの生き物は」という反応だったが(笑)、最後はグッズが容易に買えないほどの人気になった。私も仕事で7回行ったが、一つのパビリオンが趣向を凝らしたもので面白い、国家イベントとしての意義を示せたと思う。

弊社はその中でパーク＆ライド事業やシャトルバスの運行を担当したり、自治体からの委託を受け、大阪府・市の子ども万博招待事業や、能登半島地域の子ども大阪観光招待事業に携わった。これはわれわれ社員にとっても誇りが持てる仕事だった。学生団体を含めて、お客さまが円滑に動けるような運行管理業務に従事したことも大きかった。

災害が多い日本という中で、災害時の宿泊・輸送調達に関する内容を含む協定を24自治体と締結した。これは、旅行会社が自治体にさらに深く関わることへの一つの試金石だ。

自治体に向けては、NETを活用した地域にお金が落ちる仕組みづくりも複数の地域で広がり、定着してきた。



若草の宿 丸栄へようこそ
日本の富士山のふもと、四季折々の風情を映す河口湖のほとり、世界遺産の大自然を舞台に、「若草の宿 丸栄」の旅物語がはじまります。

若草の宿 丸栄
〒401-0302 山梨県南都留郡富士河口湖町小立498
TEL.0555-72-1371

見はらし露天風呂「富士の湯」
見はらし露天風呂「湖の湯」

「若草の宿丸栄」、「四季が織りなす湖畔の舞」、「野の花亭」は、当館の登録商標です。

2026年、観光立国から観光先進国へ

新春特別
座談会

今こそ示す旅行業の価値

26年の業界展望

——26年の展望。旅行業界にとつてどのような年になるか。御社の取り組みともにお聞きしたい。

小山 万博は大きなイベントはないが、今の流れの良いとことは続くと思っている。当社としては、KNT近畿日本ツーリストとCTクラフツリスとという二つの看板があり、そのナショナル効果の最大化に取り組む豪華の年だと認識し、現場にもはばをかける。

中期経営計画で、個人旅行についてはCTを軸にKNTと一体的運営をすることを掲げており、それを製販ともに具体化する年になる。目的が明確なテーマ旅行の販売が既にコロナ前を超えている。総花的な価格訴求よりも目的型のニーズの方が増えており、この流れを個人旅行全体に波及させたい。

団体旅行は元々の強みである教育旅行、法人・スポーツに加え、成長領域である訪日、グローバル地域共創に力を入れる。営業は短期的な目標で仕事をしがちだが、時代の変化が激しい今は、中長期的な目標に変えることが重要だ。特に訪日については、早期に30万所程度のグローバルネットワークをつくり、海外から日本への顧客の流れを作りたい。

先ほども申し上げた能登については、業界の中で露出度が少し減っている感じがするので、本当にお世話になった地域であり、しっかりと中長期的にバックアップをしていかねばならない。その中で、観光のマーケットそのものは明るい。皆さんおっしゃるようにAIが出現しWEBによるサービスの普及で

り、しっかりと中長期的にバックアップをしていかねばならない。その中で、観光のマーケットそのものは明るい。皆さんおっしゃるようにAIが出現しWEBによるサービスの普及で

吉田 昨年との比較であれば当然大阪では万博開催の反動が想定される。ただ、国内旅行全般では大きな減少にはならないと見ており、われわれはアフター万博の取り組みを含めて、国内旅行全体を盛り上げていきたい。親会社のJR西日本も「動け、好奇心」というキャンペーンを展開し、万博後の国内旅行を盛り上げている。

インバウンドについては、価格に関する調整を丁寧に行う必要があること。OTAでさまざまな問題が起きたが、われわれとしてはお客さまへの安心・安全を基本に置くことを念頭に、さらなる拡大を図りたい。

インバウンドに注力しつつ

市場の変化にどう対応

——業界を取り巻く環境が激変する中で、旅行業の存在価値が問われている。それぞれの考えをお聞かせください。

吉田 26年に始まる当社の中

期経営計画の大きなテーマがまさにこれだ。観光のマーケットそのものは明るい。皆さんおっしゃるようにAIが出現しWEBによるサービスの普及で

サプライヤーの皆さまの直接的な販売やOTAの存在も含めて、われわれ旅行会社は関与する部分がかかり減るのではないかと、という大きな危機感が大前提

としてある。われわれの存在価値をどう高めるかがこれからの一番大きなテーマだ。

地域との強固な関係をつくる。地域を元発掘、再発見し、それをコンテンツに商品開発をして、お客さまにしっかりと伝えること。

われわれは各地からお客さまを送る発の機能とともに、地域において地域とともに商品開発をする着の機能を持つ。地域の発展に総合的に貢献することがこれからの大きなテーマとなる。

AIが発展すると、後方業務は減ることながら、前線業務でも利用機会が増えるだろう。現在行っている人的サービスが、一部AIに置き換わると、先ほど述べた地域との関係構築に多く



吉田氏

国内活性化へ仕掛け
リアルの強みを発揮

吉田

百木田

100年を目指すという意識へ社員みんながベクトルを合わせて、なりわいである旅行業の基盤をどう強化し、さらに旅行業から派生する事業をどれだけ取り込むか。今年はそんな一年になる。

2月に開催されるミラノ・コルティナ冬季五輪と、9・10月の愛知・名古屋でのアジア競技大会、アジアパラ大会の輸送業務を当社が受託している。これについても派生するビジネスをどこまで取り込めるか。

昨年始めた愛犬と泊まれる施設「フライベイトウツ」の直接運営は現在日光で行っている。の人的資源を使うことが可能になる。

例えば、災害時の情報管理にデジタルを活用すべきとの声があるが、本当の危機の時は使えなくなる可能性がある。その時は人的サービスが必要となるわけだが、その際にわれわれがしっかりコミットできるように準備をすることもわれわれの存在価値を高めるだろう。

百木田 観光が地方創生の切り札であることは間違いない。これだけ人口が減り、高齢化している中で、地域がどうやって生きていくかを考えると、やはり観光のお客さまを呼び込むことが大事だ。

ただ、山北社長も指摘したが、この業界は生産性が低すぎる。日本全体でもOECD加盟国の中で変わらず低位を脱却できていない。もっと業界全体で、ステータスを上げていかねばならない。

そのためには、付加価値のある商品をしかりとした値段で売る。商品に自信を持つこと。



小山氏

とが大事だ。安いものがあったとしても、われわれが十分に利益を取れるものを作る。そういうものが主軸となっていかなければならない。

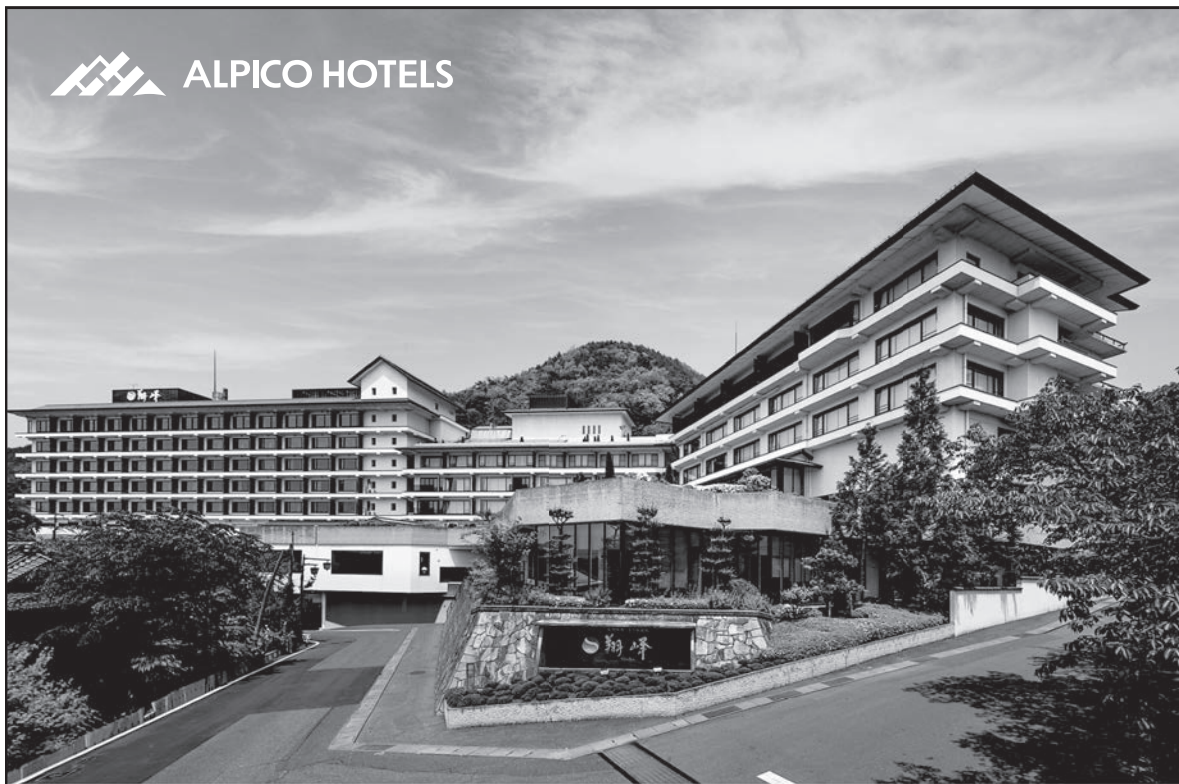
インバウンドの商談会で各地のDMOやDMCが売り込みをするが、外国の旅行会社が求めているのは単なる観光地の魅力ではなく、行程表や企画書も含めてオールインクルーシブで提供してくれるサービスだ。それこそがまさに旅行会社の役割であり、存在価値だ。

十分に利益を取り、それを社員に還元する。もっと言うと、そこで働く人たちが、周りからうらやましがられるような報酬やステータスを得られるようにする。それがひいては旅行業の価値や魅力になっていくのではないかと、そういう姿を目指して、社員とともに考えながら動いていきたい。

10面に続く

地域と強固な関係を
ステータスの向上へ

吉田
百木田



美しき信州、美しき松本、
その癒しと絶景を堪能する旅へ



〒390-0221 長野県松本市市山辺 527
ご予約・お問合せ <受付時間 9:00 ~ 19:00>

TEL. 0263-38-7755

<https://www.hotel-shoho.jp/>



展望風呂 美しの湯

2026年、観光立国から観光先進国へ

今こそ示す旅行業の価値、大手4社トップが語る

新春特別座談会（9面から続く）



旅行業の存在価値や旅館・ホテルとの関係など、話は多岐に及んだ

山北 私どもは、自身を交流創造事業と申し上げているが、社会課題のソリューションを提供する事業体であるべきだと考えている。旅そのものが、これからの時代のさまざまな社会課題を解決する切り札になると確信している。人間のウェルビーイングの実現、相互理解を通じて世界平和の実現、そして経済成長。ツーリズムは世界のGDPの10%を占めているが、これからさらに伸びていくだろう。

しかしながら、現状では日本の基幹産業として必ずしも認識されておらず、さまざまな統計で用いられる産業分類においてもわれわれ旅行業が産業として十分に認知されていない。

ツーリズムの基幹産業化を日本でも推進していかなければならないと強く感じている。そしてそれは、われわれ旅行業社がけん引していかなければならない。ツーリズムの基幹産業化は、結果的に日本の国力を高めることにつながる。

付加価値を生み出すために、AIを積極的に活用すべきだ。自社の事業効率を高めることももちろん、共創という意味でも非常に有効だ。

例えば、予約というプロセスはどの会社も莫大な費用と手間をかけてシステムを構築しているが、それ自体は直接的な付加価値を生み出してない。この部分をAIで共通化し、各社は商品造成やサービス提供の場面で付加価値を付けるよう努力する。

そしてガバナンスを真剣に

考えていたが、そうではなさそう。このような取り組みを他の産業に先駆けて行うことで、われわれの存在価値も一層高まるのではないかと考えている。

品が並んでいるだけでは、これからの時代には足りない。インターネットの時代は、強みの分野がヒットしやすい。

新たな事業展開は

「強み」を打ち出す 小山

小山 「総合旅行業」と呼ばれるのが個人的に嫌だ。今、監督のプロセスにAIを導入しようとしている。われわれは人間の力で動く産業であり、AIの導入は難しい。いたわけてはなかった。

小山 「総合旅行業」と呼ばれるのが個人的に嫌だ。今、監督のプロセスにAIを導入しようとしている。われわれは人間の力で動く産業であり、AIの導入は難しい。いたわけてはなかった。

小山 「総合旅行業」と呼ばれるのが個人的に嫌だ。今、監督のプロセスにAIを導入しようとしている。われわれは人間の力で動く産業であり、AIの導入は難しい。いたわけてはなかった。

交流増の仕組みを エリア開発推進へ

山北 品が並んでいるだけでは、これからの時代には足りない。インターネットの時代は、強みの分野がヒットしやすい。

山北 品が並んでいるだけでは、これからの時代には足りない。インターネットの時代は、強みの分野がヒットしやすい。

山北 品が並んでいるだけでは、これからの時代には足りない。インターネットの時代は、強みの分野がヒットしやすい。

松乃井リゾート

源泉湯の宿 **松乃井**

〒379-1617
群馬県利根郡みなかみ町湯原 551
TEL: 0278-72-3200
<http://www.matsunoi.co.jp/>

源泉湯の宿 **紫翠亭**

〒379-0322
群馬県沼田市市利根町老神 550
TEL: 0278-64-1180
<http://www.shisuitei.com/>

源泉湯の宿 **千の谷**

〒379-1404
群馬県利根郡みなかみ町相模 248
TEL: 0278-66-1151
<http://www.sarugakyo.co.jp/>

源泉湯の宿 **かいり**

〒946-0088
新潟県魚沼市大湯温泉 301
TEL: 025-795-2311
<http://www.kairi.co.jp/>

四季の湯宿 **桃山流**

〒379-1617
群馬県利根郡みなかみ町湯原 621 番地 3
TEL: 0278-25-8580
<https://www.momoyamanagare.com/>

2022 OPEN

M forest
薪窯レストラン
M vegi
農産物直販所

2023 OPEN

松乃井別邸
四季の湯宿
桃山流

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/>

あすや

