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

AIを積極活用へ「強み」を打ち出す

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、相互理解を通じた世界平和の実現、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ねばならないと強く感じている。そしてそれは、われわれ旅行会社がけん引していかねばならない。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はもちろん、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る必要がある。アカウンタブルな（責任を持つべき）産業であるべきだが、コンプライアンスの面も含めて、今まで必ずしも十分に確立されていたわけではなかった。

今、監査のプロセスに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の導入は難しいと考えていたが、そうではなさそうだ。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。

小山　「総合旅行業」と呼ばれるのが個人的に嫌だ。「何でも屋さん」というか、それぞれに強みがある上では良いのだが、総花的に棚に商品が並んでいるだけでは、これから成り立たないのではないか。

インターネットの時代は、強みの分野がヒットしやすく、品ぞろえがあるというだけではもはや強みではない。「総合」いう横並びの時代から、各社が「うちの強みはこれだ」という特徴を出して、多様化、複雑化するマーケットニーズの受け皿になることが求められる時代になるだろう。

その中で、旅行業（リアルエージェント）の存在価値は何かと考えた時、私は「ホスピタリティ」だと思う。旅行業はホスピタリティ産業だ。ホスピタリティを発揮できる領域は旅行だけでなく、旅行以外も含まれ、意外と広い。そう考えずに、今までの旅行業の枠に縛られていてはこれ以上成長できない。

また、常々思っているのが、旅行業は女性との親和性が高い業種であること。KNTの全社表彰で「ルーキー賞」というものがあるが、受賞者のほとんどが女性だ。

ただ半面、女性が過半数を超えている職場にも関わらず、社内における女性の管理職の比率がまだ低い。性差に関係なく誰もが活躍できるような仕事の形態、ワークライフバランスをしっかり整備することが、女性の活躍の場を広げることにつながる。

AIについては、業務の効率化にとどめずに、利益をどう上げるかというところまで持っていかねばならない。そのためのデータは集積しているが、AIでどうアウトプットするかだ。

新たな事業展開は

——コロナ禍を契機に、地方創生など旅行業以外の事業に注力する動きも目立っている。御社が今後、重点的に取り組む事業について。

百木田　まさしくこの話はコロナ禍から始まっているが、われわれ旅行業は先ほど小山社長が指摘されたホスピタリティに加えて、コーディネートする力が備わっている。それがあったからこそワクチン接種のような感染症対策事業に関わることができた。

これだけ人口が減っている中で、地域にいかに人に来てもらい、お金を落としてもらうかという仕組みの落とし込みと、われわれがどうやって収益を上げるか。この二つが大事だ。

定住人口は簡単には増えないから、交流人口か関係人口を増やすしかない。その仕組みをわれわれが地域の人たちと一緒につくり上げることがこれからの事業の柱の一つになる。

当社グループの沿線である奥日光も課題を抱えている地域のひとつだ。脱炭素の先行地域で再生エネルギーやEV、自動運転バスなどの次世代モビリティの社会実装を通じた観光地形成を進めているが、まだ効果が発揮できておらず、携わる人材も圧倒的に不足している。インバウンド向けの高付加価値のコンテンツもまだ未成熟だ。繁忙期と閑散期の差が大きいという問題もある。

こうした課題に対し、われわれが総合的に関わり、地域を一緒につくり上げていく。同様の問題を抱える地域がほかにもある。一つの成功事例ができれば、横展開ができる。地域を助けるというより、日本全体のボトムアップのために、われわれの力が社会に絶対必要だということを知らしめる意味でも、旅行業を核としながら、そこから派生する事業に取り組み、地域それぞれの課題を解決していくことが必要だ。

山北　地域が事業創出の一つのキーワードであることは間違いない。地域とともに地域をつくる、というのはまさしくその通りで、地域と連携なくしては開発は不可能であり、われわれの出番があると思う。

人を呼び込むには、広くエリア単位で考える必要がある。日本では、それぞれの市町村が自地域への誘客に一生懸命取り組んでいるが、旅する側からすれば、そこに訪れる必然性がなければ足を運ぶことはない。

しかし、スペインのバスク地方のように、エリア全体がガストロノミーで成り立っているとなれば、そのエリアを訪れ、ビルバオなど、中の都市を巡るという流れが生まれる。このようなエリア開発をわれわれは推進したい。これを単独で行うことは困難なのでテクノロジーの力、そしてマーケティングの力を借りて行う。われわれは米国の観光BtoBメディア大手のノースター・トラベル・グループを買収した。ここからデータを取るつもりはないが、世界中の観光に関わる課題について解決策を考えており、得られる知見はたくさんある。

地域とともに、全てのステークホルダーに対してソリューション型で向き合わなければならない。ロジ（輸送）を手配するだけではなく、さまざまな付加価値を付けていかねばならない。

小山　10月に高山市と連携協定を結んだ。目的は観光振興、地域産業の活性化、地域コミュニティに入り、地域が抱える課題に寄り添って、最終的にはビジネスに昇華させる取り組みにチャレンジしていこうと思う。

旅行以外の取り組みでは、ロサンゼルスで日本米を使ったおにぎりの専門店を運営している。単におにぎりを販売するのではなく、日本の農業（日本米）の応援、日本文化の海外発信という目的がある。このほかまだ事業化できていないが、地域に眠る日本の伝統工芸品を越境ECで海外に発信、販売するなど、観光以外の分野でどう地域に貢献できるか、さまざまなアイデアを出して挑戦をしているところだ。これらの取り組みも地域共創の一つだと思っている。

吉田　皆さんがおっしゃるように地域というものがベースになるが、ただ誘客する、活性化するという今までの感覚では低生産性から抜け出せない。

われわれとしては、仲介業からどう脱していくのかを真剣に考えなければならない。仲介業から脱却するには何かを所有しなければならない。何を所有するのか、ということを今、真剣に検討している。

一つはわれわれが既に所有している「人」。昨年、当社は特定技能制度の登録支援機関に登録した。これにより特定技能人材のお世話をできるようになった。さらに有料職業紹介事業の認可も受け、特定技能人材の宿泊業などへの紹介も可能となった。

もう一つはコンテンツ。例えばアニメツーリズムは、これまではアニメ会社と協力して行っていたが、それでは仲介業の域を出ない。出来上がったアニメではなく、アニメの製作段階から関与するくらいでなければ、本当の意味で仲介業から脱却できない。今までとは違う方法を、現在、試行錯誤しているところだ。

交流増の仕組みを エリア開発推進へ

百木田　山北

課題の解決だ。観光振興はわれわれも取り組んでいるが、地域産業については、農業、漁業、林業など第1次産業の話になる。その分野にわれわれ旅行会社が入っていく時代になった。誘客事業だけでは地域課題は解決できない。相当ハードルが上がっている。

そこで当社は、東京などからの遠隔ではなく、地域に寄り添って活動しようと、いくつかのエリアでDMCを作ろうとしている。