

2025年、「観光先進国」へ飛躍の年に

が語る新時代の旅行業

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 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

国家的イベント開幕、波及効果に業界が大きな期待

新しい年、2025年が明けた。昨年、業界関係者は大きな期待を寄せている。旅行業界は国内旅行が一定の回復をみせ、インバウンドが絶好調、海外旅行は回復しつつもかつての状況とは程遠い、というのをおおまかな流れだった。今年、国内旅行の一層の回復が期待される中で、国家的なビッグイベント「大阪・関西万博」が4月に開幕。その波及効果に、JTBの山北社長は紙上参加で、

24年の旅行業界を振り返る



山北 栄二郎氏

「2024年問題」といって、バスやタクシーのドライバー不足が深刻化した1年でもあった。インバウンドの増加やAIを使ったタイナミックプライシングの採用もあり、都市部を中心に宿泊価格が上昇したことは、

「持続可能な」旅行に注力 国内好調、大型案件動く 百木田



百木田 康二氏

国内のお客さまにとって、マイナスイメージがほしい。ただ、当社の添乗員付きパッケージツアーについては、列車や航空機利用のツアーがコロナ前の水準に戻りつつある。一方、バスツアーは先ほどの2024年問題の影響もあり、コロナ前の半程度しか戻っていない。



小山 佳延氏

効果は確実にあった。花火や祭りなど、夏の催事のツアーもよくコロナ前に戻った。団体旅行は企業業績の回復により、需要が戻りつつあるという実感がある。特徴として、企業MICEが大型化している。当社はスポーツビジネスにも力を入れているが、パリオリンピックや東京マラソンにより、アウトドアやスポーツ用品を数年前から販売しているが、昨年は日産自動車と共同開発となり、環境に優しい新しい車のスタイルの普及を目指す「グリーン」の普及を推進する。先にも述べたように、二酸化炭素排出量が少ない鉄道やEV(電気自動車)の移動、環境に優しい取り組みを行う宿泊施設を利用するツアーを推進しており、第一歩として熊本・阿蘇、伊勢志摩の各地方で設定した。今後、参画地域は全国規模でさらに拡大する。百木田 康二氏、皆さまがお話された通り、旅行業界として、

Advertisement for Maruetsu Ryokan. Includes text: '多彩な温泉、旬彩の美食、日本の宿のおもてなし'. Features images of the ryokan building, hot springs, and food. Contact info: 0555-72-1371, www.maruet5.com.

2025年、「観光先進国」へ飛躍の年に

座談会 変化する時代の流れに対応—トップ



山北氏

山北 従来の「発」の視点で見ていた旅行事業を、インバウンドも含めて「着」の視点で見たい。これからは今後成り立たなくなるのではないかと、決して発を重視するわけではないが、着地の目標と地域の課題をしっかりと解決できるような会社でないといけない。これからは生き残れない。その意味でも、地域共創事業に関しては、われわれは成長領域としてさらに力を入れる。成功事例をつくり、横展開するというのが今後の動きだ。

小谷野 当社のJTB西日本グループ企業という立ち位置もあり、従来より西のエリアでの取り組みを意識して行っている。例えば、福井県と当社含むJTB西日本グループと、訪日旅行者誘客促進等に関する連携協定を結ぶなど大きな枠組みでの連携が加速している。地方創生は国を挙げて推進する事業であり、各社の目指す方向も同じだろうが、それぞれの得意領域を生かし、地域にどのような貢献ができるか、ということだろう。

山北 排除措置命令についてお客さま、お取引先の皆さまからご心配、ご迷惑をおかけしたことを深くお詫言申し上げます。コンプライアンスは全ての基本であり、全てに優先するということであることを改めて社員に徹底し

新しい年、2025年の業界展望と、それを踏まえた自社の取り組みについて、大きな話題として「大阪・関西万博」がある。

小谷野 国家的行事である万博に、多くの人が訪れ、それを体験し価値を感じられる、そのような機運醸成がわれわれ旅行業界に期待される機能であり、大きなテーマだと認識している。同時に、この万博をきっかけ

とし、訪日旅行者がまだあまり訪れたことのない日本のさまざまな地域へお連れしたい。オーパーツーリズムが問題視される中、その解決策の一つである地域分散につなげる。特にわれわれはJTB西日本との関係もあり、万博を起爆点に、大阪・関西から、北は北陸、西は山陰・山陽といった近接エリアまで、あと二歩足を延ばしていただければ、京都市にある「TBS西口支店」をインバウンド

専用支店にリニューアルするなど、周辺地域へ誘客する仕組みは整えている。万博については、経済産業省

より、旅行業界との意見交換会や会場視察の機会を頂いている。開幕まであと3カ月、われわれも盛り上げていくが、観光

これは恐ろしく盛り上がる。それまでに機運醸成をどのように図るか。当社でいえば、教育旅行に焦点を当てている。恐らく一生に一度の万博。見られるか見られないかの差は大きく、学習が体験型にシフトしている中で万博は最高の教材だと思う。目玉の一つのハリオンで、

場と会場を結ぶシャトルバスを運行するパーク&ライド運行業務を阪急交通社と共同で行うことになった。さまざまな面で開催に貢献していきたい。

山北 IMF世界経済見直しによると、世界全体のGDP成長率は昨年より向上していくが、今年もグローバルな交流は成長を続けると思える。

小山 万博をからめた教育旅行は当社の中でも先行して動いており、当社としても大きな期待を持っている。

2005年の「愛・地球博」の時は、イベントをからめた募集型企画旅行は開幕後に盛り上がり、秋から開幕にかけて、駆け込みで申し込みが来る感じだった。もっと手前ヤマを持っていかないと。今回の万博も、会期の初めから徐々に盛り上がり、ヤマは夏から秋にかけて、という感じなのかもしれない。

ただ、いずれにしても、万博はわれわれの業界にとって特需だ。ここはしっかりと取り組む必要がある。われわれリアルエージェントでは、団体旅行などある程度のリードタイムが必要のため、少し早い段階からのメディアを含めたさまざまな展開により、前広な機運醸成を望むところだ。

25年の旅行業界を展望

訪日の回遊を日本全国へ 山北

万博の機運醸成がテーマ 小谷野

10面に続く

「発」に加え「着」の視点も 小山



小谷野氏

被災の被害を受けた能登地域には、各社がさまざまな形で支援を行っている。直接的な被害を受けた地域には長期的な必要とされるさまざまなサポートを続けていく。被害を受けた奥能登の高校生を支援するプロジェクトを立ち上げた。旅をする中で被災地支援につながりたいという思いを込めて、交流を復活させる支援として「日本の旬」キャンペーンを北陸へ実施した。都内では震災による被害を忘れる、地域の祭りも含めた伝統文化継承の足掛けとなるイベントを開催した。これからは思

ており、一歩進んだ状況にはなっていない。旅を始める前に、まずは現状を理解することから始めなければならぬ。小谷野さんがおっしゃる通りに、実家や自宅がぶつれたという社員がかなりいる。社員は「この先、仕事をやっていけないのだろうか」と、すごく不安を抱えている。施設さまはもう戻らないが、被害を受けた社員にも手を差し伸べなければならぬと強く思った。

山北 全国で予定していた会社の開催地を北陸へ積極的に移した。JTBグループ最大規模の社員表彰式「ALL JTB AWARDS」を、東京以外で初めて石川県で開催した。能登半島地震の復興支援として金沢を開催地に選び、式には国内外のグループ社員400名が出席した。国や石川県の委託で被災事業者支援に取り組んできた金沢支店の社員から「早い復旧に向けて、できることを一緒に考えてほしい」というメッセージ発信や寄付を行った。交流を復活させる支援として「日本の旬」キャンペーンを北陸へ実施した。都内では震災による被害を忘れる、地域の祭りも含めた伝統文化継承の足掛けとなるイベントを開催した。これからは思

ソリューションとして「Kotona Inn room」や、宿泊事業者向けのデジタル化支援システム「JTBタコノエ」の導入施設数、客室数の大幅増加が、観光事業向けソリューション分野において「Tourism Platform Game Pay」の実装案件の導入数も過去最高となった。

経営を推進した。デジタル化が大きく進み、AI（人工知能）も劇的に進化している中で、これらのテクノロジーを活用して、海外旅行は依然として緩やかな回復にとまどっている。ビジネスモデルの変革と進化に向け、昨年は「未来から現在（いま）を創るをテーマとし、経営の根幹となる長期ビジョンを策定し、バックキャストでの

た1年でもあった。また、当社が企画・実施したツアーで発生させたバス事故を真摯な受け止め、徹底した安全対策への取り組み、お客さまの安全と安心を最優先に努めていくことも改めて確認した。

旅行需要は、国内旅行がコロナ前に近い状況に戻り、第三国間のグローバル旅行は、東アジアから欧州への旅行が好調で欧

州・米国・アジアにおけるグローバル領域は顕著に伸長した。訪日旅行も円安の追い風を受け、欧米市場を中心に増加した一方で、海外旅行は依然として緩やかな回復にとまどっている。ビジネスモデルの変革と進化に向け、昨年は「未来から現在（いま）を創るをテーマとし、経営の根幹となる長期ビジョンを策定し、バックキャストでの

ソリューションとして「Kotona Inn room」や、宿泊事業者向けのデジタル化支援システム「JTBタコノエ」の導入施設数、客室数の大幅増加が、観光事業向けソリューション分野において「Tourism Platform Game Pay」の実装案件の導入数も過去最高となった。

ており、一歩進んだ状況にはなっていない。旅を始める前に、まずは現状を理解することから始めなければならぬ。小谷野さんがおっしゃる通りに、実家や自宅がぶつれたという社員がかなりいる。社員は「この先、仕事をやっていけないのだろうか」と、すごく不安を抱えている。施設さまはもう戻らないが、被害を受けた社員にも手を差し伸べなければならぬと強く思った。

山北 全国で予定していた会社の開催地を北陸へ積極的に移した。JTBグループ最大規模の社員表彰式「ALL JTB AWARDS」を、東京以外で初めて石川県で開催した。能登半島地震の復興支援として金沢を開催地に選び、式には国内外のグループ社員400名が出席した。国や石川県の委託で被災事業者支援に取り組んできた金沢支店の社員から「早い復旧に向けて、できることを一緒に考えてほしい」というメッセージ発信や寄付を行った。交流を復活させる支援として「日本の旬」キャンペーンを北陸へ実施した。都内では震災による被害を忘れる、地域の祭りも含めた伝統文化継承の足掛けとなるイベントを開催した。これからは思

のドバイもそうだった。ただ、早めの需要獲得が大事で、事前の機運醸成は引き続き行いたい。

小山 万博をからめた教育旅行は当社の中でも先行して動いており、当社としても大きな期待を持っている。

2005年の「愛・地球博」の時は、イベントをからめた募集型企画旅行は開幕後に盛り上がり、秋から開幕にかけて、駆け込みで申し込みが来る感じだった。もっと手前ヤマを持っていかないと。今回の万博も、会期の初めから徐々に盛り上がり、ヤマは夏から秋にかけて、という感じなのかもしれない。

ただ、いずれにしても、万博はわれわれの業界にとって特需だ。ここはしっかりと取り組む必要がある。われわれリアルエージェントでは、団体旅行などある程度のリードタイムが必要のため、少し早い段階からのメディアを含めたさまざまな展開により、前広な機運醸成を望むところだ。

ALPICO HOTELS

美しき信州、美しき松本、その癒しと絶景を堪能する旅へ

信州松本 美ヶ原温泉

翔峰 Shoho

〒390-0221 長野県松本市里山辺 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 美しい湯

2025年、「観光先進国」へ飛躍の年に

変化する時代の流れに対応—トップが語る新時代の旅行業

新春特別座談会 (9面から続く)



「前回の1970年の大阪万博の思い出は、太陽の塔...」

「万博以外の話題だと、小山 沖繩の「ジャングル」...」

「小山 今回の万博では、入場券付きの個人旅行を10月13日...」

「百木田 私は連れて行ってもらえなかった(笑)。」

「また「鉄旅オプナイザー」...」

「付加価値のある商品を作らなければ、われわれリアルE...」

「小山 今年は挑戦の年だと思...」

「百木田 消費額は昨年が年間約8兆円...」

「北北 ツーリズムの在り方を進化...」

「小谷野 創業120周年を契機...」

「海外のお客さまが日本滞在...」

「訪日はクラフツーリズムのホームページを多言語化し...」

「百木田 われわれのなりわいは旅行業だ...」

「DEIB」を改めてグループ全体...」

「また、非財務価値が将来の財務価値へ...」

「われわれにとって必要な生産性...」

「行政の窓口で市民の問い合わせ...」

「現地体験を良くするための一つの手段...」

「DEIB」を改めてグループ全体...」

「また、非財務価値が将来の財務価値へ...」

「われわれにとって必要な生産性...」

「行政の窓口で市民の問い合わせ...」

「われわれにとって必要な生産性...」

「現地体験を良くするための一つの手段...」

「DEIB」を改めてグループ全体...」

「また、非財務価値が将来の財務価値へ...」

「われわれにとって必要な生産性...」

「行政の窓口で市民の問い合わせ...」

「われわれにとって必要な生産性...」

「現地体験を良くするための一つの手段...」

「DEIB」を改めてグループ全体...」

「また、非財務価値が将来の財務価値へ...」

「われわれにとって必要な生産性...」

「行政の窓口で市民の問い合わせ...」

「われわれにとって必要な生産性...」

今後の経営のあるべき姿

訪日に関わるか 付加価値ある商品造成

松乃井リゾート 松乃井 茶翠亭 千の谷 かいり 桃山流 M forest 薪窯レストラン M vegi 農産物直販所

あすや 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

日本の人口が減っていく中、グローバルな展開も必要となる。コロナ禍で海外拠点を減らしたが、今後は海外を基盤としたグローバルビジネスのための海外展開を進めていく。

旅館・ホテルとの関係

「旅館・ホテルなど契約機関との関係について。協定組織の今後の在り方も含めて伺いたい。」

小山 当社はKNTCTパートナーズ会という組織があり、宿泊施設だけでなく、運輸機関、観光施設も入っている。

会員の皆さまはわれわれにととの宝であり、しっかりと対応しなければならぬ。OTAが力を付けており、われわれと会員の皆さまとの関係は、以前と変わってきている。われわれとしては、お預かりしている客室はインバウンドを含め、しっかりと販売する。今まで以上に努力をしなければならぬ。

会員の皆さまは、それが地域の顔だ。われわれが地域共創の事業を進める上で、うまく連携できればと考えている。

会員はわれわれの宝 近距離で会話続ける 小谷野

今の経営者の次の世代の方々との付き合いも大事にしていかねばと考える。ネットになじんでいる世代の方々だけに、今までのわれわれとの関係がぶつかり切れてしまう可能性もある。われわれの方にはしっかりと顔を向けていた方がいいように思っている。

小山 毎朝5時に起きて、約30分のウォーク・アンド・ランをしている。もう1年半くらい。季節問わずに公園、今は真暗。家の近くに川や池があり、いつも妻と一緒に歩いている。

小山 個人的にも好きで、会社のツアーに妻の名前で申し込みに参加している(笑)。宿も泊まってみたくて、このくらいのものである。自分も感じた。

小山 個人的にも好きで、会社のツアーに妻の名前で申し込みに参加している(笑)。宿も泊まってみたくて、このくらいのものである。自分も感じた。

可欠である。それは、この先「お客さまに選ばれる企業」となることにもつながり、短期的ではなく、中長期的な視点で考えなければいけない。

「一昨年の不祥事後、経営者と社員の距離感を縮めると同時に、当社グループの将来をともに考えるタウンホールミーティングを始めた。既に3回行ったが、多くの有意義な意見を集めることができた。これらを踏まえて、対応を行っているところだ。」

小山 私が副会長(国内旅行担当)を務めるJATAにおいても推進するラッキーの全国拡大の動きについては、平日への旅行平準化を促し、観光総需要の増加を促している。

小山 社長は規模の大小や特色の違いがある。旅行会社は数あれど、当社が誇るべきものはこれである、といった強みや特色を明確に打ち出し、それを磨き上げることが社員のモチベーションを上げる意味がある。

2024年 旅館の商品づくり事例

昨年、商品整備を実施された旅館をご紹介します。※一部2023年



令和7年 旅館の経営指針

ベクトル転換

未来プロジェクトで軌道を変えよ!

日本経済は30数年の転換期



高収益型事業構造への転換

- ブランド構築と醸成による商品づくり
価値を高める販売戦略とは?
転換に向けた新しい運営
人的資本経営に向けたベクトル転換

1975年(昭和50年)から毎年発行の書
令和7年 旅館の経営指針 (書籍版)
販売価格(税込) 3,850円 旅館くらぶ会員 3,080円

旅館の取り組み事例から経営の重点課題の解決策を見つけ出す
2025年 リョケン事例研究セミナー
第1回 3月17日(月)~18日(火)

詳しくはリョケンHPをご覧ください
暖灯館きくのや
QR code and contact information for Ryoken.