

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

「(司会) 2024年の旅行業界と自社の振り返りを。小山 山北 本題に入る前に、一昨年に当社グループのコロナ関連の業務で多大な迷惑をおかけしたことに、改めてお詫言を申し上げたい。世間の皆さまだけでなく、業界の皆さまに相応なダメージを与えてしまったことについて、深く反省し、再発防止に努めている。昨年1年間の旅行業界については、国内旅行は全国旅行支援などの割引施策がなくなったことなどで、少し落ち着いた感じの1年だった。マーケット全体としては横ばいというのが実感だ。」

「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、マイナスイメージは避けられない。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、コロナ前の半分程度しか戻っていない。」



小山 佳延氏

「2024年問題」といって、バスやドライブ不足が深刻化した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、

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ふれている。企業MICEが大型化している。

「3月の北陸新幹線の教習延伸」

「2024年問題」といって、バスやドライブ不足が深刻化した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、

「2024年問題」といって、バスやドライブ不足が深刻化した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、

「2024年問題」といって、バスやドライブ不足が深刻化した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、

「2024年問題」といって、バスやドライブ不足が深刻化した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、

「2024年問題」といって、バスやドライブ不足が深刻化した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、

「2024年問題」といって、バスやドライブ不足が深刻化した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、

「2024年問題」といって、バスやドライブ不足が深刻化した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、

「2024年問題」といって、バスやドライブ不足が深刻化した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、

「2024年問題」といって、バスやドライブ不足が深刻化した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、

「2024年問題」といって、バスやドライブ不足が深刻化した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、

「2024年問題」といって、バスやドライブ不足が深刻化した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、

「2024年問題」といって、バスやドライブ不足が深刻化した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、

「2024年問題」といって、バスやドライブ不足が深刻化した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、



「若草の宿丸栄」の旅物語がはじまります。

丸栄 多彩な温泉、旬彩の美食、日本の宿のおもてなし
ようこそ若草の宿丸栄へ
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。

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JR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JR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JR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「TIS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。当社では、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。目玉の一つのパビリオンで、

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。

25年の旅行業界を展望



小谷野氏

震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と思う。山北 近鉄グループ各社から義援金を送ったり、被災地のお子さんへの支援として学習用パソコンを寄贈した。旅行会社としては多くの送客をすることが一番の支援になるが、それは復興の段階で本格的に行うことになる。北陸全体については、しっかりと送客を続けるというのが会社の大方針だ。

私ども地元の和倉温泉を見たら、相当な被害を受けたことは間違いないが、一部の旅館では営業再開に向けた動きが始め

で、陸地の復旧はその後の話だ。心が痛んだが、われわれとしては、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、実家や自宅がつぶ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た。施設さまはもう戻すが、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。JT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ず、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

「発」に加え「着」の視点も 小山

ビジネスモデルの変革へ 山北

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て、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タコノキ」の導入施設数・客室数が大幅に増加した。観光事業者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る。旅館をはじめ地域の方々は、その土地に根付いて商売をしなければならぬ。その土地から逃げられないのだ。そのような覚悟のようなものを目的にたどり着いて、われわれとしては短期的ではなく、長期的にしっかりとお支えを。今までお世話になってきたご返さなければならぬという思いを持っている。これは旅行業界全体の思いだと思う。小谷野 当社では実家が被災したという社員もかなりいる。地震による直接被害がないものの、風評被害を受けた地域も多くあり、直後より海外向けの誘客用プロモーション映像を制作するなど、送客を目的としたサポートを続けている。直接の被害を受けた地域には長期的で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る「今行ける能登」のツアーも

百木田 われわれも含めて各社が義援金を送っているが、今回の被害はその規模ではない。建て直さなければならぬ旅館・ホテルがある。私も現地入りし、和倉温泉の方に案内をしていただいたが、護岸壁が全てなぎ倒されていた。その復旧が先

万博の機運醸成がテーマ 訪日の回遊を日本全国へ 山北

「大阪・関西万博」は、観光をはじめ、教育、文化、スポーツ、ビジネスなどさまざまな目的で多くの人々が来訪することで、交流人口の拡大が期待できる。万博をきっかけにインバウンドの回遊を日本全国に促すこと、これが大きなテーマだ。地域観光資源の掘り起しや磨き上げ、一部地域のオーパーツーリズム課題に対する旅行消費額の拡大、地方誘客、持続可能な地域づくりの加速を進めていきたい。

関西以外で盛り上がり欠けるという意見もあるが、始めれば人がかなり動くだろう。前回

「10面に続く」

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/>

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に...」

「現地体験を長くするための一つの手段...」

「百木田 ビジネスで好循環を人財確保へ「DEIB」...」

「旅をする方々との接点を持つ...」

「DEIB」を改めてグループ全体...」

「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に...」

「現地体験を長くするための一つの手段...」

「百木田 ビジネスで好循環を人財確保へ「DEIB」...」

「旅をする方々との接点を持つ...」

「DEIB」を改めてグループ全体...」

「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に...」

「現地体験を長くするための一つの手段...」

「百木田 ビジネスで好循環を人財確保へ「DEIB」...」

「旅をする方々との接点を持つ...」

「DEIB」を改めてグループ全体...」

「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に...」

松乃井リゾート 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

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 TEL 0288-77-1111 URL: https://www.asaya-hotel.co.jp/

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。

人面では女性の活躍。来年度の新人社員は男性より女性の方が多く、次期管理職層は7割が女性だ。ただ、現在の管理職は男性が大半で、役員になるとさらに低くなる。また女性の能力を十分に引き出せていないのが実態である。この業界を活性化させるためには、性別に関係なく、誰もが活躍できる環境を整えることが、ワークライフバランスを実現できる環境整備が不可欠である。

「お客さまに選ばれる企業」となることもつながら、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 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でも必要ではないか。当社については、日本でも歴史のある旅行会社であること。これはどこにもまねができません。JR西日本と一体化したエンターテインメントの向上に注力しているが、特に中堅以下若手社員が不安を感じるようなことがあってはならない。将来に夢や希望の持てる、心がワクワクするような思いを事業を遂行する中で感じられるようにしなければならぬ。

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つての宝であり、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。

小山 毎朝5時に起きて、約3時間のウォーク・アンド・ランをしている。もう1年半くらい。季節問わずに、今は真暗。家の近くに公園や川があり、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込んで参加している(笑)。宿も泊まってみたくらい。宿も泊まってみたくらい。宿も泊まってみたくらい。

小山 毎朝5時に起きて、約3時間のウォーク・アンド・ランをしている。もう1年半くらい。季節問わずに、今は真暗。家の近くに公園や川があり、いつも妻と一緒に歩いている。

小山 毎朝5時に起きて、約3時間のウォーク・アンド・ランをしている。もう1年半くらい。季節問わずに、今は真暗。家の近くに公園や川があり、いつも妻と一緒に歩いている。

小山 毎朝5時に起きて、約3時間のウォーク・アンド・ランをしている。もう1年半くらい。季節問わずに、今は真暗。家の近くに公園や川があり、いつも妻と一緒に歩いている。

小山 毎朝5時に起きて、約3時間のウォーク・アンド・ランをしている。もう1年半くらい。季節問わずに、今は真暗。家の近くに公園や川があり、いつも妻と一緒に歩いている。

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。われわれの方にしっかりと顔を向けていただければいい。われわれも意識を変えて取り組まなければならぬ。

小山 旅ホ連(JTB協定旅館ホテル連盟)との関係は非常に重要で、その重要性は変わっていません。むしろ増している。われわれが持つマーケティングのデータを活用し、き、イルドの高い、皆さまの経営のお役に立てるような取り組みを進めていきたい。客室販売の関係だけではなく、

小山 旅ホ連(JTB協定旅館ホテル連盟)との関係は非常に重要で、その重要性は変わっていません。むしろ増している。われわれが持つマーケティングのデータを活用し、き、イルドの高い、皆さまの経営のお役に立てるような取り組みを進めていきたい。客室販売の関係だけではなく、

小山 旅ホ連(JTB協定旅館ホテル連盟)との関係は非常に重要で、その重要性は変わっていません。むしろ増している。われわれが持つマーケティングのデータを活用し、き、イルドの高い、皆さまの経営のお役に立てるような取り組みを進めていきたい。客室販売の関係だけではなく、

小山 旅ホ連(JTB協定旅館ホテル連盟)との関係は非常に重要で、その重要性は変わっていません。むしろ増している。われわれが持つマーケティングのデータを活用し、き、イルドの高い、皆さまの経営のお役に立てるような取り組みを進めていきたい。客室販売の関係だけではなく、

小山 旅ホ連(JTB協定旅館ホテル連盟)との関係は非常に重要で、その重要性は変わっていません。むしろ増している。われわれが持つマーケティングのデータを活用し、き、イルドの高い、皆さまの経営のお役に立てるような取り組みを進めていきたい。客室販売の関係だけではなく、

小山 旅ホ連(JTB協定旅館ホテル連盟)との関係は非常に重要で、その重要性は変わっていません。むしろ増している。われわれが持つマーケティングのデータを活用し、き、イルドの高い、皆さまの経営のお役に立てるような取り組みを進めていきたい。客室販売の関係だけではなく、

小山 旅ホ連(JTB協定旅館ホテル連盟)との関係は非常に重要で、その重要性は変わっていません。むしろ増している。われわれが持つマーケティングのデータを活用し、き、イルドの高い、皆さまの経営のお役に立てるような取り組みを進めていきたい。客室販売の関係だけではなく、

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

ベクトルを戦略として

- 何を、どうしていこうとするのか?
- そのベクトルは自社を変革する戦略と言えるか?

10年かけて実現する計画

未来プロジェクト

- 時間軸の中でゴールと航路を描いてみる
- 現在のリソースを再評価

ベクトルをそろえる

- 経営資源を集中させる
- 前提となる土台づくり
- 社員の意識を統合する

ベクトル転換 7つの視点

- ターゲットを変える
- ポジショニングを変える
- 売上構成を変える
- コスト構造を変える
- 主張、ポリシーを掲げる
- 国際観光の視点
- ゼロベース発想

人を育てるベクトル

- 「人を育てる」を織り込む
- 人材確保
- 付加価値を高める
- ベクトル転換政策を進める
- 有能人材の発掘と重用

商品重視

- コモディティをつくらない
- 商品に意味を持たせる → 思想・背景・特徴
- 商品コンセプト → 市場ニーズ 独自性・わかりやすさ

セットで考える

商品力

自力販売

価格

顧客支持

目指すベクトルに合っているか?

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)から毎年発刊の書

令和7年 旅館の経営指針 (書籍版)

■販売価格(税込) 3,850円 旅研くらぶ会員 3,080円 ◎10冊以上のご購入で割引あり。
※送料は全国一律600円(税込) ※1回で2冊以上ご注文の場合は、送料無料

ご購入お申込み受付中!!
(ホームページからもご購入いただけます)
←ご購入はこちらから

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)
【会場施設】和歌山県/加太淡嶋温泉「大阪屋 ひいな湯」

第2回 5月21日(水)~22日(木)
【会場施設】栃木県/新那須温泉「こころのおやど 自在荘」

その他、オンラインミニセミナー(1月より継続開催)、接客力向上講座(4月開催)、サービス技能向上講座(6月開催)など、リョケン主催のセミナーや講座についてはこちらからご覧ください。

新しい観光・レジャーを創造する

株式会社 **リョケン**

TEL 0557-83-2120(代) FAX 0557-81-6246

リョケンで検索ください。 <https://www.ryoken-jp.com/>

エイエイピーグループ

株式会社 **エイエイピー**

TEL 054(284)6333(代)

株式会社 **プロフィックス**

TEL 054(284)3300(代)

