

日刊旅行通信

発行所 航空新聞社: ウイングトラベル編集部編
〒107-0051 東京都港区元赤坂1-7-8 ヒルクレスト373・4階
TEL(03)3796-6646 FAX(03)3796-6645
<http://wingnews.net> <mailto:mail@wingnews.net>
購読料 半年35,200円 年間66,000円(消費税含む)

【トップニュース】

★今年は海外旅行を立て直す、「価値競争」に勝機あり グローバルユースビューローの柴崎新社長インタビュー

コロナ禍は海外旅行専門旅行会社の経営を直撃した。グローバルユースビューローもコロナ前は売上9割を海外旅行が占めていたが、コロナ禍で社長に就任した柴崎聡氏は、誰もいないオフィスで社員全員の履歴書を読み直し、「今やらなければならないこと」と「今ならできること」を分けて思考し、新規事業の立ち上げに乗り出す。その際、大きな力になったのは「無形の財産」だとする社員とお客さま、さらには長年かけて培ってきた人脈だとして、ビジネスにおいて何よりも重要なのは「信用」「信頼」「人間関係」だと強調する。そして、コロナ禍を経て「価格競争」から「価値競争」へと転換しており、中小旅行会社にとっては大きなチャンスだと見る。2023年は「本業の海外旅行の立て直しに取り組む」とするグローバルユースビューローの柴崎聡社長に、社長就任の抱負やコロナ禍における取り組み、今後の事業の方向性などについて聞いた。

■社長就任の抱負

弊社は1966年に鹿児島で創業し、今年創業57年を迎えることができた。コロナ禍で社長のバトンを受け継いだ、私は創業の精神を継承し、今後も「心の財産となる」旅づくりを目指し、旅行業を文化事業、ホスピタリティ産業として位置づけて事業を進めていきたいと考えている。

会社のあり方については、前社長の古木が、「大きなアメリカになろうとは思わない。小さな確かなスイスをつくりたい」と30年前に出版された「旅の仕事」(実務教育出版)の中で語っているが、私も会社の規模、社員の人数などを拡大するつもりはない。この人員体制で、より付加価値の高い仕事ができるように全社員のスキルアップに取り組んでいく方針である。

また、長年旅の職人として活躍した創業メンバーの古木康太郎(現相談役)は、社員教育の場で「旅行の仕事には心理学が必要」と説き、ツアーコンダクターとしての仕事には、思いやり、相手を察する気遣いなど、目に見えない心の技術が必要だと折りに触れて啓蒙してきた。次世代を引き継ぐ私達が、このような仕事に対する姿勢や精神を継承して「良い仕事」を実践し、社会に必要とされる会社でありつづけたいと考えている。

「今やるべきこと」と「今ならできること」を分けて思考 社員の履歴書を再読、新規事業の発想膨らむ

■コロナ禍をどのように乗り切ったか

コロナ感染拡大の直後、2020年の2月末から3月初旬には弊社が毎年開催してきた「旅と音楽の集い」の345回目の開催を予定していたが、三密回避と感染拡大防止の観点から、イベン



インタビューに応じるグローバルユースビューローの柴崎聡社長

トの中止を余儀なくされた。同企画はいままで東京、名古屋、大阪で毎年500人から1000人規模で行っており、この機会を弊社のプロモーションの場としていた。さらに「カルチャーサロン」として東京と大阪のオフィスにイベント会場を併設し、毎週のようにお客さまをお招きしてコンサートなどを催してきた。今回のコロナで、このような取組みの根本的な見直しを迫られることになり、2000年の春には東京と大阪のオフィスともに、不要となるイベント会場のスペースを削減した規模のオフィスに移転を決め、同年の秋には移転を実行した。

数ヶ月社員のいないオフィスに毎日出勤して考えたことは、「今やらなければならないこと」と「今ならできること」を分けて思考することだった。弊社の無形の財産である「社員」とその家族、そして「お客さま」とその家族のことについて考え続けた。

「今やらなければならないこと」の最優先事項は資金計画と固定費削減だったが、幸いメインバンクからは心強い支援の体制を約束していただき、コロナが長引くケースも想定した資金計画で支援していただくことができた。このことは心理的に大きな安心感だった。固定費削減ではオフィス移転のため、ほぼ毎週末に徒歩で東京中を歩き回り物件を探した。幸い理想的なオフィス物件と巡り合い2000年の秋には移転を実施した。

「今ならできること」については、「社員」の入社時の「履歴書」をファイルから取り出し、全員の書類に目を通した。英語をはじめフランス語、スペイン語、タイ語、トルコ語、モンゴル語など多様な語学、世界遺産検定、クルーズコンサルタント、秘書検定、ソムリエ、温泉ソムリエなど様々な資格を所有し、学生時代の体験も豊富で、あらためてユニークな社員が多いことを再認識した。そこから「今ならできること」への新たな



ヨーロッパ旅行再始動
「ランドクルーズ」発売



な発想が膨らんだ。

「お客様」については、外出ができず、不自由な生活をしている方々にお電話をして少しでも励ましにできればと考えた。

クラウド掲示板に朝夕書き込み社員の不安払拭 3000人のお客様に「コミュニケーション電話」

■社員とのコミュニケーションはどのように取ったか

在宅で仕事をする環境整備のために、IP電話の導入や、業務基幹ソフトのクラウド化に着手した。特にデータベースは個人情報を取り扱うので、堅牢なセキュリティが必要であり、安全性を調査したうえで最終的にAWSのサーバーと契約しシステム移行を行った。幸運にも早期に取組みを開始したので、2ヶ月程度で移行することができたが、少しでも着手が遅れていたらクラウド化の需要の逼迫で半年以上待たされることになったと後に関係者から聞いた。

社員とのコミュニケーションのために、クラウド上に「掲示板」を設置し、社員全員が閲覧できるようにした。在宅している社員に安心してもらえるよう、会社の動きや見通しなどを毎日、朝と夕の2回私が書いて伝えることにした。さらに週に一度、月曜日の朝にはZOOMを利用してオンラインで全員の顔が見えるミーティングを行うようにした。特に新社会人となった新卒の社員についてはチューター制度を参考に先輩社員がオンラインでコミュニケーションをとり、不安のないように定期的にZOOMで会話をするようにした。

■お客様とのコミュニケーションについては

2020年6月にはお客様とのコミュニケーションのために、社員と手分けをして電話で近況をお聞きする「コミュニケーション電話」を行った。お客様のリストを一覧にして、ツアーに同行した社員がお話しするように分担し、その会話状況をクラウドの掲示板で共有するようにした。1ヶ月間で約3000人の方々とお話しすることができ、一人暮らしの方の多くは不安をかかえており1時間近くお話しになる方もいた。

この「コミュニケーション電話」の結果から、想像以上に多くの方がインターネットやLINEを利用できる環境にあることがわかり、社内のWEBチームにオンラインコミュニケーションの担当を新たに選任し、YouTubeを利用して今まで実施してきた「サロンイベント」の動画を登録者限定で閲覧できるようにした。さらにツアー参加者を対象にしたLINE登録を募ったところ400人が登録されたので、社員からの動画メッセージなどを配信した。特にオフィス移転の様子は引っ越しの早送り動画で近況をお伝えしていった。

コロナ禍で「日本の旅」を大幅に拡充 3年間は国内ツアーに特化、催行率90%以上

■ロックダウン後に国内ツアーを再開した

コロナ禍になる15年ほど前から、国内ツアーを「日本の旅」として企画しており、海外旅行の長距離移動が体力的に厳しくなってきた方々にご案内してきた。チーム発足当時、私は少人数体制での国内ツアーチームを担当していたが、コロナ禍には人数を大幅に拡充し、新たな企画を積極的に造成した。週末や休暇を利用し、プライベートで国内を旅して企画を提案して

くる社員が多く、あらためて社員の熱意を感じる機会となった。

2000年は夏を迎えても旅行を再開できる機運ではなかったが、ホテルやバス会社に感染対策の状況を確認したうえで、国内ツアーを8月に開始することを決めた。最初のツアーは私自身が添乗し、八ヶ岳でのコンサート鑑賞を目的としたバスツアーを実施した。幸い多くの方にお申し込みいただき、バス2台で実施することになった。出発当日は、マスクやフェイスシールドをしたお客様との再会となり、中には電車利用に不安を感じて集合場所のバス乗場までタクシーでいらっしゃる方もあった。不安な社会状況下でツアーに参加いただいたことに感謝の思いでいっぱいになった。

翌月の9月からは国内ツアーを通常通り実施することにして新企画を発表し、3年間は「国内ツアー」に特化して実施している。お客様に支えられ、国内ツアーは90%以上の催行率となっており今日に至っている。

ジョイントプロジェクト「ACTJapan」始動 アドベンチャーとカルチャーで訪日事業参入

■新規事業への挑戦としてインバウンド事業などを開始した

「今ならできること」として、新規事業への挑戦も始めた。入社当時の全員の「履歴書」を眺めてみて、学生時代に資格を習得している者やユニークな体験をしている者などが多く、これだけ優秀な社員がいるのであれば旅行業以外の周辺事業にも挑戦できるのではないかと考えた。

そこで、まずは政府の公募事業に挑戦することにした。中小企業庁や観光庁、文化庁のホームページを連日閲覧し、弊社で取り組み可能なものを書き出して、プロジェクト毎にチームを作り、それぞれ私と組んで事業計画を策定していった。幸運にも応募したすべての省庁の採択を受けることができた。中小企業庁の「事業再構築補助金」では「インバウンド事業」の準備のためのホームページ制作やシステム構築を行うことができ、「ACTJapan」というプロジェクトを始動することができた。インバウンド受入が実質的に解禁となった昨年10月にはクロアチアからのグループの受け入れを行い、これが最初の事業となった。

「ACTJapan」とは「Adventure & Cultural Travel」の略称で、弊社とアルパインツアーサービスのジョイントプロジェクトとして展開する。アドベンチャーの分野はアルパインツアーサービス、カルチャーの分野は弊社が担当し、それぞれ強みを活かしてインバウンド事業を共同で展開する。ナショナルジオグラフィックが今年9月に発行予定の日本特集に広告も掲出する予定だ。

観光庁の「地域独自の観光資源を活用した地域の稼げる看板商品の創出事業」では、従来よりお世話になっている東北地方のパートナーの方や自治体の方々の協力を得て、「青森」をベースにした訪日旅行企画の「看板商品」を造成しているところだ。

特にインバウンド事業の挑戦では入社5年目の意欲ある女性社員をリーダーにしたところ、様々な書類作成から現地の方々とのコミュニケーションまで全てを担当し、素晴らしい内容の企画ができた。昨夏に行われた実証実験には在日外国人の方に参加いただき、そのツアーに添乗することで自分自身で旅の内容を体験することができた。



ヨーロッパ旅行再始動
「ランドクルーズ」発売



昨年9月にサントリーホールで開催した100回目の「グローバルクラシックコンサート」には1200名の方が来場した（写真提供：グローバルユースビューロー）

たり、課題解決につながったケースは非常に多い。「信用」「信頼」「人間関係」がビジネスにおいて何よりも重要だとあらためて実感させられた。

今後の国内旅行事業においては、旅行業として地域活性化にどう役立っていくのかを考えていきたい。地域に経済効果をもたらし、地元の方々との交流が生まれ、リピートしてもらえるようなきっかけ作りを旅を通じておこなってきたい。

商品面では高付加価値な商品作りを進めていく。昨秋、京都の嵐山で「翠嵐ラグジュアリーコレクションホテル京都」に2連泊する2泊3日ツアーを39万8000円から販売したが、すぐに完売した。国内でも高付加価値を追求する路線が定まった。インバウンドについても少人数、高付加価値、高収益なものに絞って取り扱っていく。

2023年は本業の海外旅行を立て直す 出足上々、上期に収益ベースで7割回復予想

■海外旅行の回復にはどう取り組むか

2023年は本業の海外旅行の立て直しに取り組む。1月18日に2023年度の新商品のパンフレットを一斉にDMしたが、1日当たりで過去最高の予約人数が入っている。内訳はおおよそ海外旅行が4割、国内旅行が6割。海外ツアーは2022年7月から再開したが、何が売れるのか、売れ筋ツアーの傾向が見えてきた。「今行かないと行けなくなる」との考えから参加するお客様が多く、ラグジュアリークルーズや南極ツアー、北欧、カナダ、アフリカで動物を見るツアーなど、テーマがはっきりしたツアーが売れる傾向にある。

ラグジュアリークルーズは医療体制がしっかりしており、体調面が不安なら寄港地で下船観光をしないこともできるなど、安心して参加できるのが選ばれている理由だろう。南極ツアーはコロナ直前に出発予定だったツアーが延期となり、さらにお客様が集まったため、昨年の秋に追加設定したがそれも満席になったほどの人気。カナダでは野生のシロクマがやってくるロッジに滞在し「シロクマ・ハイキング」などのアクティビティを体験するツアーも発売する予定だ。

現在動いている層は、いわゆるアーリーアダプター。彼らが海外旅行に出かけて、安心して旅行を楽しめたと家族や友人に拡散してくれることにより、海外旅行に出かけようという雰囲気が広がっていくことを期待している。海外ツアーは2023年度上期にコロナ前の7割程度まで収益ベースで回復するのではないかと見ている。

商品面では周遊コースよりも1都市滞在型コースを増やしており、ツアーコンダクターが同行することも安心安全な旅として選ばれる要素だと感じる。また、新たな試みとして、特にシニア世代の利用が多い弊社では安心してツアーに申し込んでい



お客様とのコミュニケーション機会としても貴重な機会。写真右は、自らお客様を出迎える柴崎社長（写真提供：グローバルユースビューロー）

弊社は数年前から入社年次にとらわれない「成果主義」の人事を行なっているが、この事例からも入社年次や経験値は関係なく、本人の意欲と積極性で仕事を開拓できることを実証できた。

「信用」「信頼」「人間関係」が何より重要 国内・訪日で地域活性化、高付加価値に特化

■国内旅行やインバウンドへの参入に当たり障壁や課題はあったか

当初は老舗旅館や星付きレストランなどでけんもほろろに断られるケースもあったが、弊社がこれまで様々な事業で築いてきた人脈に本当に助けられた。例えば弊社では、100回目となる「グローバルクラシックコンサート」を昨年9月にサントリーホールで1200名の方に来場いただいて開催したが、このコンサート事業により音楽家との人間関係が広がり、ウィーンフィルとのクルーズ事業につながるなど、海外の音楽関係者の間で弊社は知られる存在となった。また、海外旅行事業では各国大使などの要人、カルチャーサロンなどでは文化人との人間関係を構築してきた。そうした人脈を通じてビジネスが生まれ



ヨーロッパ旅行再始動
「ランドクルーズ」発売



ただけるよう、今春以降のツアーに「海外旅行保険」をツアー代金に組み込むことにした。「旅行変更費用特約」を付帯することにより、申込前の不安や煩雑な手続きを弊社が引き受け、安心して旅を楽しんでいただけるようにすることを目的にしている。この企画は、東京海上日動火災保険と協議を重ねて生まれた取り組みとなっている。

“とんがったツアー”は売れる 仕入競争激化、約款と仕入条件のギャップ拡大

■コロナ禍を経て海外旅行を取り巻く環境も激変している

2023年はコロナ自粛の反動で、世界的に旅行の需要が高く、すでにホテルの予約がとりにくい状況で、中には厳しいデポジットを要求されるケースも見られる。クルーズなどは2年後、3年後の予約をしなければ世界的な競争から弾き出されてしまう状況だ。しかも仕入リスクを取らずに特色のない商品を出しても全く売れない。「このホテルに泊まりたい」「この景色を見たい」など、お客様の旅の目的ははっきりしており、“とんがったツアー”は売れる。国際競争に勝つためには、旅行業界もリスクをとってやっていく必要がある。

その一方で、旅行業約款の問題がある。日本の旅行業約款をベースにした取消料規定のもとでは、仕入条件とのギャップが非常に大きく、旅行会社がリスクとして背負わざるを得ないのが実情だ。この状況がつづく、世界的に「魅力ある旅行商品」が日本市場に生まれにくくなることを懸念している。まずは旅行会社がリスクをとって一歩踏み込んだ商品を企画していくことが大事で、業界団体を通じて旅行業約款の見直しを働きかけていく必要もあるのではないかなと思う。

「シニアライフデザインチーム」発足 シニアレジデンスを紹介、人生と旅のお手伝い

■新たな試みとしてシニアレジデンスの紹介を始めた

コロナ禍で行ったお客様への「コミュニケーション電話」の中で、特に一人暮らしの方で将来への不安を抱えている方が多く、相談を受けることがあった。

私事であるが、義父母のシニアレジデンス（高齢者施設）探して、都内の様々な施設を見学する機会があり、運営企業により様々な違いがあることが分かった。このような現場の情報は、実際に施設を訪問し、体験入居するなどして得られるものが多く、その中で「サンシティ」は弊社のお客様に紹介できる素晴らしい施設であると確信し、お客様に施設紹介のサービスを行うことにした。見学には弊社社員が同行し、不安のないよう事前説明などを行う方針とするため、東京と大阪の数人の社員に声をかけ、興味のある者は「介護職員初任者研修」を受けてもらう旨を話したところ全員が手をあげて研修を受けることになった。このチーム名を「シニアライフデザインチーム」とし、コロナ禍でも少人数で施設見学を行い、すでに20名近い方々が東京・横浜・神戸の「サンシティ」で新たな生活を始めている。

「サンシティ」に入居される方は、70歳以上の健康で元気な方が圧倒的に多い。「サンシティ」に弊社のパンフレットを置いてもらい、人生と旅を楽しんでもらえるようお手伝いをしていくほか、「サンシティ」と提携してイベントなどを企画し、お客様との絆をつないでいきたいと考えている。

コロナで「価格競争」から「価値競争」へ転換 中小旅行会社にチャンス到来、専門性活かす

■コロナ禍を経て旅行業はどう変わるか、中小旅行会社の今後の進むべき道とは

コロナ禍を乗り越えるために、業界各社が行った借入金の負担を今後どのように解消していくか、茨の道であることは間違いないが、一方で変化が進んだ社会の中での挑戦には、大きな可能性もあると信じている。

コロナ禍で外出制限を体験したことで、多くの人が非日常である「旅」や人とのコミュニケーションの大切さを再認識した。オンラインの環境整備が進み、旅行においても個人でできる活動範囲が広がってきた。今後の旅行会社のあり方は、今までの業態に留まらず、それぞれの企業で特徴のある事業展開が必要だと考える。

とくに、コロナ禍を経て「価格競争」から「価値競争」へと転換したことは、中小旅行会社にとって大きなチャンス。各社の専門性を最大限活かし、深掘りした商品を展開していく。その際、最大のキーは「人」。様々な分野の専門家と信頼関係を築いていけば、心の財産になるような旅と一緒に作ることができる。そうした特色ある取り組みは中小旅行会社の方がより行いやすい。

コロナで旅行業は打撃を受けたが、一方で学びがあった。2023年はリスタートの年であり、チャンスはたくさんあると思う。大手、中小、小規模旅行会社がそれぞれのステージで智恵と工夫を凝らし、チャレンジしていくことが必要だろう。

■2023年の展望は

2023年はインフレによる海外仕入れの高騰や為替変動の影響、さらに航空便の制限による座席減少と高額化、高止まりしている燃油サーチャージなど様々なハードルがあるが、こうした状況も社会機能の回復にともない改善していくことが予想され、世界がコロナ禍を乗り越えた先の「旅行の再興」は疑いのないものであると思う。

私が考える今後の旅行商品の方向性については、「旅」と掛け合わせたテーマとなる「音楽」「食」「芸術」などの企画で、専門家の同行や、旅先でのイベントなど、個人で行うことが困難なことに注力して付加価値の高い企画をしていこうと考えている。また、旅を通しての「仲間づくり」は、特に退職後のシニアの方々に喜んでいただいているので、さらなる弊社独自のサービス体制を生み出していければと思う。

「国際交流再開の年」と言われる2023年は、旅行業界の挑戦の年として、業界全体で切磋琢磨して「旅行」を盛り上げていければと願っている。

【旅行関連】

★ポナン、2024年日本周遊クルーズ10本を発売 沖縄離島、北前航路、瀬戸内、九州など運航

ポナンは、2024年3月から5月に日本国内都市を巡る日本周遊クルーズ10本の販売を開始した。沖縄の離島クルーズ、北海道から大阪への北前航路を巡るクルーズなど、沖縄離島エリアで4航海、九州で3航海、瀬戸内海で1航海、日本海エリアで1



ヨーロッパ旅行再始動
「ランドクルーズ」発売

航海、中国・四国・九州エリアで1航海の計10本のクルーズを設定した。

日本周遊クルーズ10本のうち8本のクルーズは、エクスプローラーシリーズの「ル ジャック カルティエ号」を運航する。ル ジャック カルティエ号は全92室の全てにバルコニーがついており、景色を自室から眺められる。

同船には深海の音と音響を組み合わせた音楽を聴きながら、海中の様子や海の野生生物を鑑賞できる世界初の多感覚海中ラウンジ「Blue Eye」が装備されている。

ポナンでは、日本マーケットに対して、「フランス流の洗練されたサービスや食事、スモールシップならではのアットホームな雰囲気と細やかなサービスにより、まるでプライベートヨットに乗っているかのような雰囲気の中、ゆったりとした贅沢な時間を楽しめる」と強調している。

2024年の日本周遊クルーズの概要は、沖縄の亜熱帯の島々を巡るクルーズの運航は2024年3月4日～3月16日（12泊13日）。ベトナム・ハロン発・那覇（沖縄）着。クルーズ代金は8640ユーロから。ベトナム・ハロン島から那覇までの旅で、沖縄、八重山、先島諸島の自然を見ながら伝統的な村落を訪れる。飛行機や大型船では難しいアイランドホッピングをクルーズで楽しむ。

そのほかに、2024年3月16日～3月23日（7泊8日）、那覇発・基隆（台湾）着。代金5040ユーロから、2024年3月23日～3月30日（7泊8日）、基隆発・神戸着、代金5040ユーロから、2024年4月13日～4月20日（7泊8日）、基隆発・鹿児島着、代金5290ユーロからを設定。

九州クルーズは長崎のリアス式海岸から鹿児島島の海岸まで、九州西部を巡る。2024年4月20日～4月27日（7泊8日）、鹿児島発・福岡着、代金5290ユーロ、2024年4月27日～5月4日（7泊8日）、福岡発・鹿児島着、代金5290ユーロ、2024年5月4日～5月12日（8泊9日）、鹿児島発・神戸着、代金6040ユーロを設定。

瀬戸内海クルーズは、神戸から福岡までを航海。2024年3月30日～4月6日（7泊8日）、神戸発・福岡着、代金5290ユーロ。

北前航路クルーズはルソリアル号で日本海を運航。2024年4月9日～4月20日（11泊12日）、小樽発・大阪着、代金1万740ユーロ。



ポナン社が2024年日本周遊クルーズ10本の発売開始

西日本クルーズは2024年5月13日～5月21日（8泊9日）、大阪発・舞鶴着、代金7370ユーロ。

※詳細URL

<https://asia.ponant.com/asia-the-best-of-japan-so130524-8>

★KNT-CT、「日本遺産ワイン」を発売 ワイナリーを訪問する旅行商品も企画

KNT-CTホールディングスは日本遺産として登録されている「日本ワイン」を生産するワイナリーのワインをグラス1杯分サイズとしてセット化した商品を「わいんたび日本遺産ワイン編」として発売した。あわせて日本遺産ワインの試飲や関連文化財を訪問する山梨と茨城のツアー商品も企画した。

今回の取り組みは昨年8月にワイン文化日本遺産協議会と締結した包括連携協定に基づき販売するもの。KNT-CTホールディングスは国内各地に点在するワイナリーの垣根を超えてワインツーリズムを活性化させるための取り組みを展開。その一環として複数のワインを一度に楽しむことができる「わいんたび」を企画。第1弾として昨年8月に九州編として、近畿日本ツーリスト商事を通じて販売した。

今回はその第2弾として「日本遺産編」として販売する。日本ワインの歴史において重要な地位を占める山梨県広州市と茨城県牛久市のワイナリーのワインを提供する。

さらに、わいんたび日本遺産ワイン編の共同企画とあわせて、クラブツーリズムのツアーとして、日本遺産ワインの試飲や構成文化財を実際に巡ることができるバスツアーを企画実施する。

「わいんたび」の詳細は以下のURLを参照。

※商品販売サイト

<https://web-ecstore.knts.co.jp/winetabi>



KNT-CTが「わいんたび」日本遺産ワイン編を発売

★読売旅行、インバウンド事業準備室を新設 訪日旅行事業に参入へ、高付加価値商品販売

読売旅行は2月1日、事業統括本部内に「インバウンド事業準備室」を設置し、訪日インバウンド事業に参入する。訪日外国人旅行者の需要拡大に応えるため、読売新聞グループの文化・スポーツ事業を活用した高付加価値コンテンツなど、個人・団体型の旅行商品をインバウンド向けに企画・販売する。

ツアー商品は、まずは「工芸×食」をテーマに、工芸作家が



ヨーロッパ旅行再始動
「ランドクルーズ」発売



自作について語ったり、日本の伝統芸能を楽しむプレミアムな旅の企画「工芸ダイニング」を企画し、外資系を含むオンライン・トラベル・エージェンツ（OTA）などを経由して販売する。こうした高付加価値の独自商品をOTAに加え、欧米豪などの富裕層を扱う旅行会社での販売を予定している。

ちなみに、「工芸ダイニング」は、19年度から毎年行われており、主催は文化庁、独立行政法人日本芸術文化振興会、MOA美術館。特別協力に公益社団法人日本工芸会が名を連ねる。

また、訪日インバウンド受け入れ体制整備を進める地方自治体や観光地方づくり法人（DMO）、観光協会、関係事業者に対して、海外からの誘客、読売新聞英字紙のジャパン・ニュースを通じた海外への情報発信、観光資源磨き上げなどの面で支援事業を展開する。

同社は日本旅行業協会（JATA）が進めるツアーオペレーター品質認証制度を取得し、当面は5名の体制で訪日旅行商品の企画・販売を行う。

【航空関連】

★ANA第3Q、訪日・国内追い風に四半期純利益626億円 第3四半期業績好調、通期業績予想を上方修正

ANAホールディングスが2月2日に発表した第3四半期決算（2022年4月1日～12月31日）によると、期間中の売上高が70.5%増加した1兆2586億円と大幅な増収となった。営業費用は公租公課の減免に加え、事業構造改革によるコスト削減を継続したことで、3058億円の増加した1兆1596億円に留めた。その結果、営業利益989億8200万円（前年同期：1158億1700万円の損失）、経常利益923億4900万円（同：1183億4000万円の損失）となり、四半期純利益が626億100万円（同：1028億400万円）の黒字を確保することに成功した。

新型コロナパンデミックの影響から旅客需要が戻りつつあるなか、ANAグループは売上高を伸ばしつつ、コストマネジメントに注力。政府の公租公課減免など、航空業界に対する支援も後押しとなり、業績の回復が進んだ。

昨年10月に政府の水際対策が緩和されたことにより、国際線の訪日需要が回復しはじめたことなどが追い風となり、旅客数・収入ともに大きく前年を上回って推移。国内線も感染防止と社会経済活動の両立が進み、行動制限が概ね無いなかで、全国旅行支援によってレジャー需要が喚起されたことが奏功した。

こうした結果、第3四半期の業績が計画を上回ったとして、昨年10月末の中間決算発表時に上方修正した通期業績予想を再度上方修正。売上高は前回（10月31日発表）発表時に比べ100億円上振れした1兆7100億円、営業利益950億円（+300億円）、経常利益850億円（+300億円）、当期純利益600億円（+200億円）を見込む。

同日、会見に臨んだANAホールディングスの中堀公博上席執



読売旅行はインバウンド事業準備室を設置し、訪日旅行事業に参入へ

行役員（グループCFO）は「需要の回復が堅調になったことが最大の要因だが、公租公課の減免、燃料の補助金など、政府の支援を下支えに、全グループ社員が一丸となって増収・コスト削減に努めた結果で、今回の好決算につながった」と評価した。

一方で足元ではロシアによるウクライナ侵攻が長引くなど、地政学的リスク、経済の先行き不安が広がっていることから、「ウクライナ情勢が長期化の懸念があるほか、中国路線もビザ発給問題は解決したが、まだまだ供給制限も続いている」と前置きしつつ、「国際線の回復過程において、供給面の制約が続くことが想定されるほか、燃油市況も依然として高水準で推移している」と、さまざまなリスクが未だ散見していることに言及。「そうしたなかでも、生産体制を整えて回復する旅客需要をしっかりと取り込み、トップラインを伸ばしていく」と説明した。

「これまでの2年半は、どちらかといえば需要の減退に応じて如何にコストを削減してマネジメントするかということが主軸だったが、今後のポイントはその取り組みを継続しつつも、如何にトップラインを伸ばしていくことができるのかということが課題」であることにも触れ、来年度以降の更なる業績回復に繋げていく方針だ。

国際線旅客事業、水際緩和で客5倍、収入6倍 国際旅客需要は年度末に6割まで回復見込む

第3四半期連結業績のうち、航空事業の売上高は1兆1340億円（前年同期比：+4955億円）、営業利益が991億円（同：+2120億円）だった。

なかでも国際線旅客事業（ANAブランド）は、各国が入国制限緩和へと舵を切るなか、北米-アジア間の接続需要および日本発ビジネス需要が堅調に推移。そこに日本政府が10月から水際対策の大幅緩和に踏み切ったことで訪日需要が回復し始めた結果、旅客数は前年同期の約5倍となる281万7000人、旅客収入は6倍となり2903億円となった。



第3四半期が好決算で通期業績予想を上方修正した。会見に臨む中堀CFO

国際線の路線ネットワークは、成田空港を発着する北米、アジア線を増便し、その接続需要を取り込んだほか、回復が進む日本発需要および訪日需要に対応し、羽田空港発着路線の運航を拡大した。

ロシアによるウクライナ侵攻の影響で、ロシア上空ルートを通過することができないなど、供給面に制約があつて需要の回復が遅れている欧州線についても、徐々にその規模

を拡大させているという。

一方、中国路線については、中国が最近までゼロコロナ政策を維持していた影響で復便が遅れている。中堀CFOによると「日中間供給調整で、当社の中国便は1月末時点で週17便に留まっている」とのこと、で、「コロナ前には週180便弱で、未だ



10分の1以下の運航規模」に留まっていることを明かした。

そのためANAとしては、「まずは需要の回復にあわせて、供給を速やかに回復することができるようになることを期待している」とし、「（中国による）日本向けの団体旅行の解禁に期待をしている。現状、個人旅行による中国からの訪日客は緩やかに増加してきているが、シンガポール、韓国、台湾など他国・地域に比べ、需要の戻りはかなり限定的」とであると指摘し、日中の往来がいち早く正常に戻ることに期待を示した。

またANAホールディングスによれば、国際線旅客需要の回復見通しは、今年度末時点においてコロナ前の「6割程度」の水準まで回復が進むことを見込んでおり、来年度は需要の回復がさらに加速することが期待される。

ただ、中堀CFOはとりわけ中国路線について、「当社の見立てでは来年度いっぱい何らかの日中間の供給制限が継続するだろうと予想している。年度平均で5割程度の程度までの回復を見込んでいる」と話すなど、その回復は全体の回復に比べてゆったりとしたものになると予想した。

そうしたなか、国際線の単価は上昇傾向にある模様だ。水際緩和前の第2四半期（7-9月期）は、各国で水際対策が緩和されてきていたこともあって、少しずつ需要が回復進み、対前年同期比で14.5%上昇。さらに、日本政府も水際対策を緩和した第3四半期（10-12月）に入ると、国際線の単価は前年同期に比べて38.5%上昇したとのことで、需要の回復にあわせてイールドマネージメントに積極的に取り組んでいる状況だ。

国内線旅客事業、旅客収入は88.9%増の3921億円

国内線旅客事業（ANAブランド）の旅客数は前年比88.4%増加した2487万人、その旅客収入は88.9%増加した3921億円となった。繁忙期の年末年始を中心に旅客需要が増加。10月以降に実施された政府の全国旅行支援も後押しとなり、レジャー需要が喚起された結果、旅客数・収入ともに前年同期比1.9倍に伸長した。

路線ネットワークでは、エンジン問題で運航が停止していた777型機が全面的に運航に復帰し、週末や連休を中心に機材の大型化・臨時便を設定することによって、需要の取り込みを図った。

国内線の旅客需要の回復は総じて順調に推移しているが、その単価については第2四半期に前年比4.8%増となったものの、10月に全国旅行支援がスタートした第3四半期には1.7%下落するという結果となった。国内レジャーが盛り上がるなか、競争環境が激化したことが、単価の下落に繋がったのではないかと推察される。

また中堀CFOは第4四半期の需要の見通しについて、「全国旅行支援の延長もあってレジャー需要がどちらかというと伸びる見通しで、ビジネス需要は緩やかな回復に留まる」との見解を示し、引き続き、旺盛なレジャー需要が国内線の収益を牽引するとした。

LCC事業、収入が152%超の620億円で 国内路線増で旅客・収入大幅増、国際線再開も奏功

ピーチ・アビエーションが担うLCC事業の旅客数は92.1%増加した561万3000人、旅客収入は152.5%増加した620億円となった。

コロナ禍で国際線の運航を停止することを余儀なくされたなか、ピーチ・アビエーションは国内線ネットワークを大きく拡

充。この戦略が奏功し、国内線の旅客需要が回復してくるに連れて、旅客数・収入を大幅に伸ばすことに成功した。

またピーチ・アビエーションは2021年4月以降、国際線全線の運航を停止していたが、昨年8月には仁川線、桃園線の運航を再開。12月にも関西-バンコク線を新規開設するなど、国際線ネットワークの回復・拡充を進めているところ。

航空関連、支援業務や機内食回復で営業利益93.1%増 旅行事業、需要堅調で売上高53.1%増

また、その他のセグメントの業績は、航空関連事業の売上高は20.3%増加した1802億円、営業利益93.1%増の51億円となった。旅客事業の回復に伴い、搭乗受付や手荷物搭載などの空港地上支援業務の受託や機内食関連業務が増加した。

旅行事業については、売上高が53.6%増加した530億円と大幅な増収を記録。しかしながら損益では営業損失6億円となり、前年同期の2億円の損失から、損失幅が拡大した。

国内旅行需要が堅調に推移したなかで、全国旅行支援の後押しもあってダイナミックパッケージの取扱高が全方面で増加。海外旅行も4月からハワイ方面のツアーを再開するなど、順次、販売方面を拡大した。

商社事業についても、空港物販店が増収となるなど、その売上高が24.6%増加した765億円、営業利益は340.7%増の30億円にまで回復した。

★JAL第3四半期決算でコロナ後初の最終黒字 大幅な入国緩和で訪日客急増、国内旅客も回復

日本航空（JAL）は2月2日、グループの2023年3月期第3四半期連結業績（2022年4月1日～12月31日）を発表した。入国規制が大幅に緩和されたことで国際旅客需要が回復し、国内線旅客もウィズコロナの新しい生活様式が定着したことで回復が見られたとし、売上収益が前年同期比1.7%増の1兆55億円となった。供給増と燃油費高騰などの影響で営業費用が43.9%増の9901億円になったが、利益面ではEBITが347億円（前年同期比2180億円増）、純利益が163億円（同1446億円増）になり、コロナ禍以降初めて最終利益で黒字を達成した。

当日会見した菊山英樹専務は、これまでの段階的な水際対策の緩和で日本発ビジネス需要が回復してきたとし、昨年10月には大幅に入国規制が緩和されインバウンド需要が急速に回復したという。国内線旅客も繁忙期に制限がなかったことや、政府の全国旅行支援が追い風になって回復へ向かったと説明した。

費用面では円安の影響も相まって燃油価格が高騰し、前年同期比137.3%増の2416億円となったが、そのほかの費用はコントロールできたとし、座席の供給が6割超も増加したにもかかわらず、燃油費以外の営業費用を27.7%増の



会見を行う菊山専務



7484億円に抑えることができたとした。特に重視する実質固定費圧縮については、第3四半期終了時点で3671億円になったとし、年度目標としている5000億円を維持できる結果が出せたと胸を張った。

国内線旅客弱含みで通期予想を下方修正 黒字化達成に目処、期末に1株20円の配当

菊山専務は2023年3月期の通期業績予想（2022年4月1日～2023年3月31日）について、為替レートを1ドル130円、燃油市況を1バレル120米ドルとして、売上収益が前回予想（22年11月1日）よりも460億円減少する1兆3580億円とし、営業費用が160億円減の1兆3400億円になり、EBITが300億円減の500億円、純利益が200億円減の250億円と下方修正した。

その一方で、配当については今期末に1株当たり20円とする見込み。手元流動性の確保、財務体質の強化を最優先にして2年度にわたり配当を行ってこなかったが、黒字化に一定の見通しが立ったため、配当を行う方針だ。来期以降は十分な利益水準を出したうえで、配当性向35%以上を目指していくとした。

第4四半期の国際線旅客については、需要の見通しが想定に対して若干弱いところもあるとしながらも、単価では特に外国発で高い水準になっているため、国際旅客収入では前回想定よりも30億円増4070億円になると予想した。

一方で国内線旅客は第3四半期終了時点で、回復へ向かいながらも需要が想定レベルまで到達せず、第4四半期の1・2月には当初予想していたよりも8割前後の需要にとどまることが見込まれるという。そのため国内旅客収入は前回予想より260億円減の4450億円になると予想した。

菊山専務はこの要因について、全国旅行支援が追い風となっているものの、アナウンスが遅れたことで買い控えの状況となり、1・2月の需要を十分に獲得できなかったとした。また業務需要の戻りが想定よりも遅く、リモート会議の定着が考えられるという。今後も想定されなかった「様々な見直しがあると感じている」として、動向を注視する考えを示した。

また3月になると、予約段階でも活発な需要を獲得できており、想定近くまで戻ってくる見込み。第8波の影響については、夏場の高需要期の第7波で苦戦したにもかかわらず、それほど需要の強くない第4四半期に一定の水準を獲得できているため、深刻な影響が出ない見込みだ。

そのほかLCC事業では収入が当初より50億円減の300億円、マイル・ライフ・インフラ等の収入では70億円減の2340億円となり、売上全体で当初より460億円下回る予想とした。

営業費用については、燃油費を据置き、それ以外の費用をさらに抑えられるとして160億円減を見込んだ。しかし、460億円の収益減を補いきれず、EBIT、純利益とも予想を下方修正した。

第3四半期のフルサービス、収益規模2倍超に ZPの長距離LCC「先行性の高い結果」

2022年4月1日～12月31日の事業領域別の実績は、フルサービスキャリア事業の収益が前年同期比111.9%増の8176億円だった。そのうち国際線旅客収入は509.7%増の2871億円で、ほぼ見立て通り回復したという。第3四半期末にはコロナ禍前の51%まで回復。入国上限がなくなり、観光目的の短期ビザ取得免除の影響で追い風が吹いた。

国内線旅客収入は92.7%増の3355億円と、2倍近くまで回復

した。着実に回復を見せたが、コロナ禍前の89%までとなった。全国旅行支援という追い風もあり、年末年始の繁忙期にはコロナ前対比で9割まで戻り、観光需要中心に力強い回復を見せた。

LCC事業は201億円（前期比183億円増）となった。ZIPAIRでは12月からサンノゼ線へ就航し、認知が進んで先行性の高い結果を得ているとした。7月以降継続して黒字を上げて、これから先も期待しているとした。一方でスプリング・ジャパンは中国の水際緩和が十分に行われていないため、数字として厳しい状況となった。

マイル・ライフ・インフラ等事業は51.4%増の1677億円だった。なかでもマイレージ事業は安定的な収入利益を確保できている。今後は、航空運送に次ぐ重要な領域として成長させたいと説明した。

【宿泊関連】

★クロスホテルズ&リゾート全世界でホテル開発に着手 日本での二つ目のホテル展開も視野

クロスホテルズ&リゾートのハリ・タリウェイCEOがホテル開発における3つの重要性、「透明性」「投資戦略」「モチベーション」について語った。まず「ホテル開発において、運営会社とオーナーとの間で長期的な戦略や期待値を共有し、初期の段階から合意しておくことが必要である」と指摘。具体的には、「互いの理解を深めるために、透明性をもって議論を重ね、長期的な戦略やモチベーションを共有し、理解し合うことが重要」としている。また「オーナーの投資に関する施策を十分理解し、そのモチベーションを理解することが重要」としており、お互いが共通のニーズを理解し、有効な戦略を立てることが成功へ導く手段と述べている。

クロスホテルズ&リゾートは、現在日本で「アウェイ沖縄古宇利島リゾート」を展開しているが、それに続く今後の可能性を探るため、昨年はタリウェイCEO自ら候補地を視察。また投資家に向けたホテル開発セミナーを日本で実施するなど、日本での活動を積極的に展開。日本では自社オペレーションを行う方針で精力的にホテル開発を進めている。

これまでの「CROSS」「CROSS VIBE」「AWAY」ブランドに加え、コロナ禍において新たに「LUMEN」「CROSS COLLECTION」の2ブランドを立ち上げおり、今後日本市場においては、各ブランドの認知拡大、理解促進に努め、5ブランド体制で日本でのさらなる進出を視野に入れる。ホテル開発に関する問合せはクロスホテルズ&リゾート開発日本責任者メアリー・トレンティーノ（mary.tolentino@crosshotelsandresorts.com）まで。



クロスホテルが世界でホテル開発を積極展開

