

# 旅行者の新しい価値観と顧客満足を満たす仕組み

森田 真理子

Written by Mariko Morita

## 事業発端の経緯

株式会社クラブツーリズムは、一九八〇年に近畿日本ツーリストの一部門としてスタートし、二〇〇四年五月に独立した旅行会社で、主にシニア世代の旅行に取り組んでいます。今年で創業一六年を迎えますが、一九八〇円のパスツアーから数千万円の宇宙旅行にいたるまで、独自のカタログによって販売し、薄利多売、競争激化で頭打ち」といわれる旅行業界の中にあつて、昨年三ヶ月の売上高は二二八八億円という実績を残しています。

その特徴としては顧客の約七〇パーセントが五〇歳から七〇歳のアクティブシニアである点が挙げられます。特に、消費の決定権を持ち、



旅の友（表紙）

強力な口コミの力を発揮してくださる女性顧客が圧倒的に多く、男女の構成比は一对二であるという点も、他の旅行会社とは一線を画すところだ。顧客アンケートによると、年五回以上旅行を楽しんでいる方が約六〇パーセントと、リピーターが多いことも大きな特徴です。

現在にいたるまでの私たちクラブツーリズムの自負するところは、お客さまの変化し続ける価値観や旅行に対するご期待に因應するために、常に真摯に取り組む姿勢を貫いてきたことです。

とはいえ、近畿日本ツーリストはご存知でも、クラブツーリズムはご存知ないという方が数多くいらっしゃるのもまた事実です。それは、他の多くある旅行会社のように街中の店舗を持たず、『旅の友』という独自のカタログで販売を行っているからでもあります。

こうしたカタログに特化した旅行の販売方法をとるようになったのには理由があります。

現在、海外・国内に関わらず、「お値打ちな旅行」といえば、新聞誌面に掲載された広告をイメージする方が多いと思いますが、この「新聞誌面に旅行を掲載して販売する」という手法を試み、成功させたのが、実はクラブツーリズムで現在会長を務める高橋秀夫なのです。

旅行会社は通常、駅前の一等地に店舗を構えています。ところが、そのためには莫大なコストがかかります。一方、新聞媒体は低コストで、利益は大きく確保できます。そこで、橋は、新聞媒体で集客した既存顧客に対し、店舗を構えず独自の旅行

カタログ『旅の友』による通販を行うという旅行業界における新しいビジネスモデルを構築しました。

カタログ通販による無店舗販売を行ったのは、コストの面からだけではありません。高橋が近畿日本ツーリストの盛岡支店長を務めていた一九七〇年頃までは、旅行業といっても銀行や企業の慰安旅行などの代行を主業務としていました。しかし当時から高橋は、「これからは旅行代理店ではなく、自分たちが主体性をもってお客さまを集め、顧客データを集積していかなければ、旅行会社は成り立たない」との考えをもっていました。そこで、『旅の友』による通販での利用顧客数を一〇〇万人に増やすことを目標に掲げました。「一〇〇万人分の顧客リストがあれば、次のビジネスモデルを展開できる」と考えたのです。

ところが、一九九三年前後のバブル崩壊とともに、旅行業を取り巻く経営環境は大きく変化しました。旅行に限らず、すべての面でお客さま自身が主体性をもって商品やサービスを選択するようになり、買い手と売り手の立場が完全に逆転しはじめたのです。他にも、「商品中心」から「顧客中心」に、「不特定多数のターゲット」から「顔の見える顧客」に、「コア」に「ペリパシ」は、「移動」ではなく「体験」に、「少品種大量販売」から「多品種少量販売」に、「価格訴求」から「独自性と個性を持った価値訴求」にと、大きく様変わりをしてきました。これまでの旅行販売のビジネスモデルは根底から覆されることになったのです。

## 添乗員は派遣社員ではなく 正社員に

旅行業界に限らず、どの業界でも、自社商品に対するロイヤルティをあげるために、会員の囲い込みを試みています。とはいえ、いずれも割引特典などのサービスによる囲い込みに留まっておらず、顧客と対面して要望を聞き入れ、顧客満足を満たすものにはなっていないように見受けられます。

そこでクラブツーリズムでは、何よりも顧客満足を満たすことを目的として、一九九五年に顧客と対面する添乗員を正社員として登用するようになったのです。

一般に、繁忙期と閑散期の差が大きい旅行会社では、正社員を抱えていては人件費が大きな負担となるため、添乗員の多くには派遣社員を登用しています。しかし派遣社員には、お客さまから得た情報を旅行会社にフィードバックしてもらつことは困難です。なぜなら派遣社員は、お客さまを案内するのに精一杯な上、一つの添乗が終われば、続いて他社のツアーを添乗しなければならぬからです。そのようなサイクルの中で、派遣添乗員のコメントを企画やサービスに生かす体制を構築するのは非常に困難だといえます。

そこで、クラブツーリズムでは、「フレンドリースタッフ」という名称の旅の企画・添乗・コミュニケーションをトータルで行う「旅のプロフェッサー」

を自社で育成し、お客さまから得た、さまざまな貴重な情報を次の新商品やサービスに反映する仕組みを構築しました。こうして、一見時代に逆行するような取り組みが、大きな成果につながるものとなったのです。

## カタログを配布する

「エコースタッフ」と

添乗員をサポートする

「フェローフレンドリースタッフ」

さらにロイヤルティをあげ、顧客満足を満たすために私どもが取り組んでいるのが、事業運営のさまざまな場面において、お客さまに参画していただくことです。

実は、『旅の友』によるカタログ通販は、配送部数が増えていくにつれて配送コストが負担になるとともに、『旅の友』が捨てられるというような事故も頻発しはじめました。

そこでクラブツーリズムが実施したのは、お客さま自身に『旅の友』を有償で配布していただくことでした。

毎月発行している『旅の友』は、現在では全国三九〇万世帯七八〇万人に配布しています。中でも東京・世田谷区では、全世帯の半分に『旅の友』をご購読いただいています。

この『旅の友』を手配りしてくださる方を、「エトスタフ」と呼んでおり、一人のエトスタ



クラブツーリズム号

ツツさんには、「近所の約三〇〇箇所」に配布をお願いしています。ポストイングでもかまわないのですが、どうやら人間というものは、楽しかったことは他の人にも話したくなるようです。

そのため、「私この前」ここに旅行に行ったのよ。あなたもぜひ行ってみて」と、玄関先で率先して口コミ情報を流布してくださいます。これが健康と地元での仲間

間作りに役立つと大好評です。現在、全国で約一万人のエコースタッフが活動されており、予想を上回る成果を生みだしています。

また私たちは、旅行の現場においても、お客さまに「活躍いただくことを考えました。それが、お客さまから募集した、添乗業務を行うツアーディレクター、フェローフレンドリースタッフです。

現在五〇代・六〇代の約七〇〇名の方に「活躍いただいています。若い頃、添乗員に憧れていたという方も多く、「ついに夢がかなった」とイキイキと旅の演出に携わってくださっています。中には、「事前準備」と称して、「自分が添乗するのと同じコースに申し込み、現地で熱心に情報収集をしてくださる方もいらっしゃるようです。ま

たお客さまからしても、添乗員が同年代ということが、大きな安心感につながるようです。



旅を売るのではなく、同じ趣味を持つ仲間作りを支援する

こうした顧客満足を追い求める考え方の端緒は、今から二〇年以上を遡る一九八三年にありました。この年、クラブツーリズムは、これからはただ旅を売るのではなく、「旅を通して仲間の輪を広げよう」という標語を掲げました。同時に、趣味を同じくするメンバーで構成する「クラブ」という考え方を提示したのです。

このクラブ設立のきっかけとなったのは、高橋が近畿日本ツーリストの渋谷営業所長だった頃の出来事でした。

当時、旅から戻られた後に、楽しかったお礼にと、現地で描いた絵や写真を届けてくださるお客さまが大勢いらっしゃったのです。その様子を見て高橋は、「お客さまにとって、旅は単に目的地に出かけるということではない。これからは旅先でどう楽しむかを旅行会社としてもバックアップしていくことが大事だ」と判断しました。そして、送られてきた写真や絵を飾る場を提供し、また、カメラ教室やスケッチ教室、旅行のための語学教室、旅行先の文化に触れるセミナーなどを開始したのです。

一九九五年には、本社を新宿に移転し、「テ

ーマのある仲間と行く旅」を推進するために「旅の文化力マジ」を設置し、さまざまな講座を充実させました。二〇〇〇年には、「クラブを二〇一〇年までに二〇〇〇まで増やそう」と「クラブ二〇〇〇構想」を宣言。この活動を支援するため、東京メトロ丸の内線の「西新宿駅」に直結するビルの地下一階から一六階までのフロアを借りて、本社機能とともにお客さまが集える教室や展示場を設け、それ以降は年中無休で、朝から夕方までいくつものプログラムを展開しています。

この「クラブ二〇〇〇構想」の発表は、私た



クルーズでのレイを編む講座で学ぶお客さま



ゴルフクラブのツアー

ちの事業のあり方、目的そのものをも大きく変えることになりました。それ以前は、「単なるテーマ型商品」の販売活動に注力していましたが、発表以降の販売活動の目的は、「コミュニティづくり」へと大きくシフトしたのです。

旅をメインとした新たなコミュニティを通して、お客さま一人ひとりと顔の見える関係を創

る。それが「クラブ1000構想」の原点です。「このクラブづくりにおいては、『世界遺産(海外)』、『世界遺産(日本)』、『美術・芸術・音楽』、『文化・歴史・仏教』、『スポーツ』、『登山・ハイキング』、『自然・健康・温泉』、『食文化』、『趣味』、『仲間作り』といった10大テーマを設定しており、加えて、クラブづくりの五つのキーワード、「出会い」、「感動」、「学び」、「体験」、「交流」の考え方に基づいて、クラブ活動の二層の充実をめざしています。

現在では、「写真クラブ」、「スケッチクラブ」、「歴史クラブ」、「温泉大好き倶楽部」、「中国五千年倶楽部」といったテーマに則したクラブが二五〇ほどあり、「二〇一〇年までに二〇〇〇まで」という目標に向けて、積極的に活動を行っています。

その中でも会員数が六万人と最大規模のものが「クラブ・クラブ」です。ここでは、全員一人での参加を前提にした仲間作りの旅を実施しています。海外へ出かけるツアーでは、旅行前に顔合わせの会を設け、顧客に安心感を与え、旅を仲間と出会うための場として提供しています。また、「クラブ・クラブ」で知り合った仲間同士が、今後は通常のツアーに参加するという相乗効果も表れているようです。「クラブ・クラブ」の会員の約八割は女性ですが、最近では男性の会員も増えており、今後、団塊シニアの男性のリタイアに伴い、その傾向はさらに進むものと思われます。加えて、高齢になるほど、一人参加のお客さまが増えていく傾向にあり、「クラブ・クラブ」の今後の展開には、私たちも大いに注目し

ています。

クラブの運営にお客さまが参加される

「クラブライフコーディネーター」

もちろん、現存する約二五〇のクラブ活動の運営にも、お客さまが参加されています。それが現在二二〇名いる「クラブライフコーディネーター」です。彼らには、クラブ活動の中で、そのテーマを深め、お客さまの仲間の輪を広げるため、お客さまから選ばれた推進役として活躍いただいています。

同クラブでは、お客さまが生涯を通じて自らの興味を深め、ともに学びあえるステージを整えていくことを重要な戦略の一つとして掲げています。クラブライフコーディネーターは、「NPO法人クラブライフコーディネーター協会」として運営されていますが、昨年二月に設立された「NPO法人世界遺産アカデミー」をはじめ、今後、旅行会社として、さまざまなNPO活動を積極的に支援していく考えです。

今後は、クラブツーリズムは、単に旅行を販売するのではなく、お客さまの声や行動を真摯に見つめ、旅を通してはつらつたる喜びに満ちた社会を花開かせていく「ことをモチベーション」に、活動を続けていきたいと考えています。

森田 真理子(もりた まりこ)

クラブツーリズム株式会社広報担当

都市の新しい価値を生み出すオルタナティブ・ツーリズム