

5年先、10年先を見据えた旅行会社経営の姿

株式会社ワイバード

山本幸正

ワイバード物語

私は今、小さな旅行会社を経営している。未来の旅行会社経営を考える時、どうしても弊社の問題として捉えてしまう事を最初にお許し頂き、前段として弊社創業7年半の歴史を簡単に振り返ってみたい。

創業に至るまで

私は以前、阪急交通社に勤務していた。企画力に優れた会社で、在職中は常に営業の第一線として、業務渡航、団体営業、カウンター業務と多様な業務を担当してきた。特に阪急交通社の看板商品とも言える「トラピックス」に携わった事は、当時急成長を遂げていたメディア格安商品企画と、大量販売の最前線を知るとても貴重な体験であった。

そんな中でバードウォッチングツアーに出会い、中国の山村で野生のトキを観察するお客様が感涙する姿に触れ、ネイチャーツアーを生涯のテーマとする事に決めた。だが、当時は大量販売一辺倒であった会社組織の中で、理想のツアーを追い求める事に行き詰まりを感じ、自己の目的を果たす為には独立しないと決断、起業の準備を進めながら、2003年6月末、22年間勤務した会社を退職した。

「バードウォッチング専門旅行会社」として起業

手にした退職金全額(約1,000万円)を投じて「第2種」旅行業申請に必要な基準資産額700万円を僅かに上回るのみ。2003年8月8日に会社を登記、同9月9日に「第2種旅行者」として認可を受け営業を開始した。当時、バードウォッチングツアーを実施する旅行会社は数社あったが、いずれも規模は小さく、専業ではなかった為、「日本初のバードウォッチングツアー専門旅行会社誕生！」と言うキャッチコピーを専門誌にて告知、10月から本格稼働となった。創業時のメンバーは私以外に正社員1名、パート1名、専属バードガイド2名の計5名。国内ツアーを中心に年間取扱人数は僅か1000人と言う小さなスタートだった。

111名のお客様から出資を得て第1種旅行業社に昇格

起業から3年、飛躍のチャンスが訪れる。きっかけはリピーターのお客様との何気ない会話。「ワイバードはなぜ海外ツアーが少ないのか？」(注:2年目より他社を通じ細々ながら海外ツアーも実施はしていた。)
「自社で海外旅行を企画募集するには資本金が足りないのです。」「ならば我々から出資を仰げば良い。」

早速、顧問税理士に相談。譲渡制限を付けた「お客様株主制度」を作り、株主割引の特典を加えて当時約1500名の顧客に募集したところ予想を大きく上回る150名から応募があった。最終的には111名のお客様にお一人30万円ずつ出資頂き、私自身が670万を工面、資本金5000万円と増資し、ようやく念願の「第1種旅行者」に昇格したのである。同時に社員を増やし、現在は正社員6名(うちバードガイド2名)、専属バードガイド4名(東京1名、大阪1名、名護1名、石垣島1名)に私を加えた合計11名の布陣である。

他に北海道、奄美大島、台湾、オーストラリア、コスタリカに契約日本人バードガイドを配している。

千葉県から東京都へ拠点を移す

創業時は初期投資額を最小限に抑える為、「ラムサール条約湿地・谷津干潟の近くに開業」との理由を付けて賃料の安い、千葉県習志野市谷津駅前に事務所を構えた。カウンター型店舗ではなく、ネット及び電話でのみ予約を受け付けるビジネスプランであったので、都心でなくとも良いと考えたのと、旅行業と同時に始めた光学機器販売(バードウォッチングに使用する望遠鏡や双眼鏡の販売)には、フィールドで実際に鳥を見せながら説明・販売する方法が得策との判断だ。が、実際には本業の旅行業が予想以上に順調に伸び、光学機器の営業はスタッフがツアー中に行なうと云う今の状態に落ち着く。

やがて取引先が増えるにつれ都内での打ち合わせに時間を要し、仕事の効率が悪くなってきた。そこで、(株)トラベルハーモニー様(東京都新宿区)のご好意により同事務所内にサテライトを設置。費用対効果や需要動向を見極め、2010年8月、現在の台東区上野駅前に本社を移転、現在に至る。決して順風満帆の7年半ではなく、僅か1ページでは語り尽くせない数々の苦労もあったが、そろそろ本題に入るべく、弊社の過去物語はこのへんにしておこう。

ワイバードが未来に向けて目指すもの

5年先、10年先の弊社は果たしてどうなっているのか? いや他人事ではない。どうなっているべきなのか。創業時より3倍に伸びた取扱い人数や収益だが、バードウォッチングに専門特化した今のビジネスモデルにはそろそろ限界が見え始め、今後更に大きく伸びる事はないだろう。だが、会社と言うものは上昇志向を捨てた時点で衰退を始める。理想と現実を付き合い合わせ、実現可能で具体的な絵を描いて行かねばならない。小さな会社の小さな例を元に行なう考察だが、ニッチなマーケットの掘り起こし方等、自身の経験を元に論じて行きたい。

バードウォッチングツアーの未来

前述の通り、弊社はバードウォッチングツアー専門の旅行会社として発足、現在は日帰りバスツアーから海外ツアーまで年間180コースを企画、ツアー催行率は約80%で約150本が実施されている。弊社の顧客層は団塊世代より上が中心で、創業当時からのリピーターはかなり高齢化しており、以前のように年間5~6回と云うツアー参加者が半減しつつある。頼みの団塊世代は景気悪化による将来への先行き不安の為、財布の紐が固く、商品選びには慎重で、過去に実績のあるコースでなければ参加率は低い。

だが、趣味としてバードウォッチングを選ぶ人は今後も増えるだろう。要因のひとつとして、昨今の一眼レフカメラブームがある。撮影対象は人さまざまだが、風景を撮り飽きた人が野鳥を被写体として追いかけるうちに、その姿に魅せられる事もある。5年後、10年後に野鳥ファンを増やす為には、野鳥の会のような自然保護団体の啓蒙活動に頼っていては駄目、自らが需要を掘り起こす努力が必要だ。

弊社では今、新たな顧客を生み出す為に、さまざまな活動をはじめようとしている。まずは身近な場所からと言う事で、事務所近くの上野公園で「体験バードウォッチング」を無料で行なう。また、複数の場所で弊

社バードガイドが定期的に「バードウォッチング講座」を開くことにした。将来はカルチャースクールのような形態にまで発展出来ればと願う。他にも現地集合の「500円探鳥会」や、上野動物園の協力により、園内で飼育されている鳥を見る会をすでに行なっている。

これらは、弊社がバードガイドを社員として雇用しているからこそ成せるPR活動だ。通常のツアーが無い空いた時間に実施するので人材の有効利用となり、人件費の追加負担はなく、事務管理経費のみで賄える。また将来は新人バードガイド育成の場にもなるであろう。

最後にやり残しているのが「インバウンド」だ。過去にも外国人バーダーを日本国内の探鳥地へ案内する事はあった。が、それは手配旅行であり募集型企画旅行ではない。弊社が目指すのは日本集合の外国人向けバードウォッチングツアーである。欧米の専門誌に日本での弊社の実績と経験をPRすればビジネスとしての可能性は大きい。もちろん乗り越えるべき問題点もある。冬の道東と九州しか興味のない彼らにどうやって四季折々の日本の繁殖期の魅力を伝えて行くか、そしてテープを使って鳥を誘き寄せる欧米のやり方を日本の保護団体は認めていない事。だが弊社が培ってきた信頼関係と誠意、情熱で乗り越えたい。

これからの旅行業者は「量販・地域密着・専門特化」の3択から

やや極端な考えかもしれないが、ゼロコミッション時代の旅行会社の生き残る道は基本的には大きく分けて次の3つしか無いと考える。どの道を選ぶかは、会社の規模や立地によっても分かれるだろう。

ひとつは「量販」だ。大量に仕入れ、原価を安くし、大量に販売する。私が以前いた会社が選んだ道だ。「すずらん会」と言う会員組織から始まった阪急トラピックスは、今やその会員数を340万人にまで伸ばした。しかもネックであった「安かろう悪かろう」のイメージを覆すべく、顧客第一主義を旗印に「価格の割には良質である」と言うレベルに引き上げようとしている。この戦略は正しい。今後もメディア販売を中心に「量販」商品は消費者の強い支持を得るであろう。また航空会社や JR 等の交通機関や、宿泊施設にとっても一定の席や部屋を安定して埋めてくれる量販業者はなくてはならない存在である。特に閑散期の販売において彼らの持つノウハウと販売力は大きい。今や「量販」は航空路線の存続にも大きな影響を及ぼす存在なのだ。但し、これからの新規参入はよほどの資本力がない限りは難しい。中小がこの道を選ぶには、生き残りをかけた合併しか道はない。

次に「地域密着」だ。地方の「第3種旅行業者」にとって、着地型の募集型企画旅行が認められた意義は大きい。地域を巻き込んだ町興しは、地方経済復活にも貢献する社会活動ともなる。弊社も一時、勝沼を中心とするワイナリー巡りを通じて故郷の活性化を目指す「ワインツーリズム山梨」と提携、第3種旅行業の免許を取得するまでの間、ノウハウを与えると同時に合同でツアーを実施した。大勢のボランティアの力を借りたワインフェスティバル等のイベント開催など、彼らは地域を巻き込んで今も活発な活動を続けている。

他方、地域に密着した営業を行なう旅行会社も、商圏を徐々に広げて行く事によって、将来的に大きな可能性がある。特に地方都市の場合、広告媒体の選択肢が広い事が有利だ。新聞折り込みのチラシから始まり、地域コミュニティ誌での告知、地方新聞への出稿、地元ラジオ、テレビでのCM放送と、商圏の広がりと共に少しずつ大きくする事が容易なのだ。地方空港はチャーター便を運航させるにも好条件だ。港があ

ればチャータークルーズも可能である。

もちろん、この2つを両方取り込めば、完璧な地域密着型のビジネスとなる。地方のマスコミはネタが少なく困っている。前述の「ワインツーリズム山梨」の代表は、NHK 甲府放送局から取材を受けた事をきっかけに、山梨放送のラジオ DJ や、山梨学院大学の市民講座の講師等、活躍の場を広げ、それらが全て彼の事業の PR に繋がった。地方からの情報発信は効率も良く、それが中央に取り上げられるチャンスも多い。但しリスクもある。密着し閉鎖的な社会の中で、例え少しでも信頼を失えば、それを挽回する事は難しい。

地方は今、過疎化が進み優秀な人材が不足していると言う。「第3種」であれば、500 万円程度で起業可能だ。旅行業界の第一線を退いた諸先輩方は、自らの豊富な経験を元に第二の人生を切り開くべく、自らが育った故郷の発展の為に自らが培ってきた経験を生かす「地域密着型旅行会社」を興されては如何か。

最後は弊社のような「専門特化」である。弊社の場合はかなり専門的な趣味の世界に入り込んでいるが、通常はここまで極める事は少ない。極めれば極めるほど競争相手は少なくなるが、商圏は狭くリスクも大きい。ここで改めて専門特化の分野を整理してみよう。

まずは旅行の訪問先を特化する方法。「専門特化」と言われている旅行会社のうち、最も多いタイプと言えよう。得意とする国の受け入れ施設との間に太いパイプを持ち、その国に合ったテーマ性を訴求する。ネット社会の今、消費者は先ず自身の行きたい国や地域、そして体験したい事柄で検索する。画面の上位に表示されるのは大手ではなく、専門の旅行社だ。問題点もある。国際航空券がネットで簡単に購入出来る為、日本語の HP を開き日本語で予約を受ける、現地の旅行会社が競争相手になる事だ。ランドオペレーターもネットで直接、消費者に販売する時代。価格競争に負けない独自性を保つ事が必要だ。また、その国・地域が天災や戦争、政情不安に襲われた時、大きな影響を受ける覚悟が必要だ。

次にジャンルによる専門特化だ。エコツーリズムと言った広い分野から、天体観察、フラワーウォッチングと言った専門的分野まで多義に渡る。その他、宗教に特化したり、エステであったり、書き出せばきりががない。業務渡航の分野でも、見本市や医師の学会のみを手配すると言った「専門特化」が存在する。また、旅づくりに独自性やこだわりを持った旅行会社も「専門特化」と考えてよいだろう。

専門特化を探す

「これからは専門特化したツアーを！」…ずいぶん以前から聞く言葉だ。付加価値を付け収益率を高める事が有効な方法である事は誰でも知っている。が、何に専門特化すれば良いのか？これは誰も教えてはくれない。実はこれに出会う、或いは見つける事が一番大切で、運と根気と感性が勝負となる。

私自身、長い旅行業界歴の中で、多種多様な素材に巡り合ったが、すでに手垢のついているものが多く、一生のテーマに値する事柄になど、そう簡単に巡り合えるものではない。雑誌の記事、街の看板、電車内で聞こえる会話、常に様々な情報にアンテナを張り巡らせる必要がある。そして気になる素材があれば、マーケットの需要、規模、告知媒体の有無等、想像力を駆使して予測、少しでも可能性を感じた場合は取材を兼ねて現場を訪ねる事が必要だ。

大ヒット商品を生み出す方法も一見これと似ているが、実は相違点が多い。「大ヒット」を産むには時代の空気や流行を少しだけ先読みする必要がある。私は旅行業界に身を投じる前、お笑い芸人を目指していた時期があった。プロの芸人は街を歩きながらでも、食事中であってもネタを探す。いくつものギャグを考え、100放ってひとつ大受けすれば儲けものだ。だが、大受けしたネタは何度も流れ、1年と持たない。ブームが去った時、普段から地道な稽古を重ね、しっかりした芸を持った人だけが生き残れる。

ツアーも同じである。大量販売出来る大ヒット商品はすぐに他社に真似をされ、価格競争が生まれ、やがて飽きられて行く。もちろんヒット商品を生み出す事は素晴らしい事だし、他社が作ったヒット商品に便乗するのもビジネスとして否定はしない。だが、ここで述べたいのは「専門特化」とは一過性のブームやヒットではなく、地に足がついた、簡単には真似されない、永く継続させて行くものであると言う事だ。

専門特化を見つけ、そして極める

私がバードウォッチングツアーに出会ったのは、日本野鳥の会の探鳥会を受注した事がきっかけであったが、その時は何のノウハウも持ち合わせていなかった。もちろん競合他社の担当者も全く同じ。マーケットは小さいが将来性を感じた私は、野鳥の会神奈川支部の会員となり、週末にバードウォッチングを始めた。リーダー役の人に案内されてフィールドを歩き野鳥を探すのだが、この時、鳥の姿と名前を覚えるだけでなく、参加者の視点から様々なリーダーを観察した事が後々、とても役に立った。野鳥の会のリーダーは「ボランティア」だから、説明が下手でも、鳥を見つけるのが遅くても誰も直接には文句は言わない。正直言ってお金を取れるレベルにはなかった。これを極めればビジネスとして成り立つとの思いを更に強くした。

コスタリカやボルネオ等、エコツーリズムの先進国では、バードガイドは社会的地位が高い。訪れる欧米人の高い要求に応えるべく、密林の奥に潜む鳥を見つけ、飛び交う鳥を瞬時に識別する能力を常に高める訓練を重ねており、しかもサービス精神が旺盛で語学力も高い。もちろん収入も能力に比例して高い。

比べて日本はどうか。ネイチャーガイドと呼ばれる人は数多いが、「プロ」と呼ばれる人は少ないのではないかと。私はバードウォッチングツアーを成功させる為には、プロのバードガイドを育てる事が不可欠と考え、人材探しから始める。ここまでの経験から、自然保護団体に属する人や、研究者にはサービス業は向かないと判断、趣味で野鳥を見るのではなく、プロの厳しい目で観察している「野鳥カメラマン」や「環境アセス調査員」と言った人の中から候補を選び、能力や人柄をチェックして行く。しかもそれはフィールド(現場)で行わなければならない。アウトドアの人材をインドア(会議室)で採用する訳には行かないのだ。

今、弊社には6名の社員又は専属のバードガイドが在籍する。鳥をいち早く見つけ、望遠鏡に捉え、お客様にその姿をお見せする。鳥や自然について語り、ワイバードの世界にお客様を引き込んで行く。しかもしっかり「旅程管理」業務もこなし、さまざまなトラブルにも冷静に対処する。もちろんサービス精神旺盛だ。だが何でもイエスマンではない。野生動物を脅かさないルールやマナーをきちんと伝える事も我々の使命なのだ。そんな彼らこそ弊社の看板であり誇りでもある。彼らの人気が弊社を育て、支えている。専門特化を極める為には「極めた人材」を育成する、これに尽きるであろう。

専門特化を広げる

ワイバードが今後目指す道、それはバードウォッチングを礎に更にネイチャーの世界を広げる事だ。我々の強みは、ネイチャーツアーの中で最も難しいと言われる野鳥を探す能力を既に極めている事。今、弊社では各ガイドの更なる能力アップを目指し、植物や動物、天体と幅広い知識を身に付ける訓練中だ。ツアーに植物や昆虫の専門家を同行させたり、サファリでは野生動物も見つけ、夜は望遠鏡で星を捉えたり、蛍を観察したり、海鳥観察では海獣も識別したりと、さまざまな素材を学ぶチャンスを増やしている。

並行して事務所サイドでは新しい形態のツアーを作る準備中だ。「エクスペディションツアー」と銘打って、中高年の知的好奇心を満足させるような素材を集め、バードウォッチャー以外の顧客も取り込もうと言う計画だ。バードウォッチングを極めたノウハウを生かし次に育てて行く、それが弊社流の「専門特化の広がり」である。アドベンチャー(冒険)ではなく、エクスペディション(探検)をテーマにした事も、旅にリスクを好まない熟年層顧客のニーズを熟考した弊社のこだわりである。

既存の概念を超えた新たな発想を

出発日と旅行期間を定め、ツアーを造成販売する。これは航空券に大幅な「団体割引」があった頃の発想だ。ゼロコミッション時代を迎え、更には直接消費者に販売する LCCが増えれば、現地集合型のツアーが増えるであろう。例えばリゾートホテルを起点に様々なアクティビティを楽しんで頂くツアーなら容易だ。スタッフを現地に送り込み、プログラムの運営・監督と空港との送迎をきちんと行えば毎日出発、滞在日数も自在、しかも出発空港も選べる。

バードウォッチングツアーでも同様の事は出来る。渡り鳥が日本列島を通過するゴールデンウィーク。渡り鳥の中継ポイントとなる各離島に弊社バードガイドを配し、観察ステーションを開く。そしてお客様は好きな島に好きな時間だけ滞在したり、自由に島を行き来して鳥を観察、撮影出来るシステムを作る。或いは海外のエコロッジの部屋を一定期間押さえて弊社ガイドが駐在、空港との送迎を現地旅行社に委託し、ロッジ周辺で毎日観察を行なう。

実は欧米にはワイバードのようなバードウォッチングツアー専門の旅行会社が数多く存在する。彼らの実施するツアーは基本的に現地集合・解散型だ。が、便乗しようにも旅行日数が長すぎる。また日本人とは見たい鳥も違い、鳥を見るスタイルも違う。そこで昨年、評判の良いいくつかの会社と相互協力する事で合意した。近い将来、英語ガイドながら、現地集合、現地解散の少人数限定ツアーがいくつか実施出来そうだ。

これらのプランの実現には、ネット通信の発達に寄与する点大きい。お客様に見せたい野鳥と出会う確率を高める為、コース作成やツアー直前に細かく協議すべき事柄があまりに多く、スカイプやメールによる通信費用の大幅削減が可能になったのは非常にありがたい。

後継者を育てる

最後は後継者問題だ。弊社の人材は、ツアーを立案し同行するバードガイド(クリエイター)と、手配・販売を手掛ける事務職に分かれる。もちろん事務職側も添乗に出す事によって現場を覚えさせ、バードガイドの机も事務所にはある。そして、経営者はスタッフ全員的能力を引き出すプロデューサー的な役割も

兼ねている。経営者は健康であれば 80 歳でも可能だと言われるが、プロデューサーには素早い決断力と現場をまとめる求心力が必要。経営権譲渡の時期はともかく、会社をプロデュースする人材を育てて行かなければならない。

弊社の場合、資本金 5,000 万円と言いながら 3,330 万円はお客様からの出資金だ。将来、株主が減れば資本金を減らせば良い。従って後継者が負担する金額は会社からの融資で賄える範囲だ。お金の問題よりも、後継者を育て、何よりも後継者となるべき人間が、この会社を引き継ぐ事を自ら選択する魅力ある会社である事が第一条件かもしれない。

起業のすすめ

「経営塾」に学ぶ同志たちには、私のような経営者も含まれるが、多くは近い将来、勤務する会社の未来を託されたり、起業を志す人も多いと思う。私自身の体験から声を大にして言いたい。立身出世の世の中ではないが、チャンスを掴んでトップになろう！自信を持って起業しよう！

旅行業界は今、大きくその環境が変わろうとしている。こんな時こそ新しいビジネスチャンスが生まれる。多くの人に夢を与え、異文化交流を通して国際平和にも貢献出来る旅行業は素晴らしい産業である。法律を順守し、事故対策が整っていれば会社の規模は問われない。組織のトップは常に重責との戦いだ。自身の「志」を具現化し、自らが理想とする旅行会社を創り上げる喜びは経営者だけの特権だ。そして、いつか余裕が生まれたら、「経営塾」を運営する多くの方々のように、自らを育ててくれた旅行業界に対する恩返しをしたい。

最後にもうひとつ。弊社の創業日は 8 月 8 日。そして今年で創立 8 周年を迎える。八は末広がり縁起の良い数字だ。そこで会社の未来を論ずるこの文章も験を担いで 8888 文字でまとめた。