

# ホールセラーに偏らない“ロシア専門旅行会社”への事業転換

株式会社 プロコ・エアサービス

早坂 賢一

## ロシア専門旅行会社を目指して

旅行産業経営塾に入塾しようと思った理由が、“自社の現状と未来”を思い悩んでいたからである。先細りするエアのホールセラー事業から、どのようにして事業転換をしていくべきか。創業 47 年をむかえ、ロシアに特化した当社の主な事業は、ロシア系航空会社のホールセラーであるが、その他にランドオペレーション、業務渡航、ロシア人インバウンドなど、“ロシア”をキーワードにした営業展開を繰り返している。数年前までは、ホールセラー事業で利益を確保できていたが、近年、ホールセラー事業が先細りする中で、今後の事業の方向性を決めるのが課題であった。ホールセラーからの新たな事業展開は、当社だけの悩みではなく、各ホールセラーの課題だと思うが、当社は長年にわたるロシアとの経験と知識を生かした、“ロシア旅行に関わる総合デパート(ロシア専門旅行会社)”になるのを目下の目標とした。ついては、私が入社してから今日までの、当社の事業を振り返り、目標とするロシア専門旅行社へのこれからの道筋を考えてみたい。

## ホールセラー全盛期

私が入社した 25 年前(1993 年)は、まさに“エアオン”全盛期であった。マーケットではエアオンという商品が認知され、それに伴い、旅行会社が販売する市場も大きく変化した時代であった。業界内には多くのホールセラーが存在し、また、同じキャリアを扱うホールセラーが数社あり、各社がスケールメリットを見越した NET の値下げ、座席の販売実績などを競い合っていた。そのエアオン全盛期、当社の主事業は間違いなくホールセラーであり、その事業に関わるシステムの構築、人材の育成に目をむけ、いま思い返せば、流通の形態が変化した時の危機管理など、あまり考えていなかったようにも思える。ただ、当時の仕事量と売上を考えると、少人数で経営するには、ホールセラー営業は、最も効率的な流通形態であった事は間違いなかったと今でも思う。そして、当時は、このホールセラーという日本独特の流通形態が、航空会社、旅行会社にとって、共に Win Win な関係にあり、そしてお客様にとってもメリットが多かった時代だと認識していた。

## 特定航空会社の総代理店(GSA)の既得権営業

現在でも、特定の航空会社の総代理店(GSA)の既得権営業をしているホールセラーもあるが、当社も1998年から3年間だけ、特定の航空会社のGSA営業をしていた。当社がGSAになった際には、業務内容に大きな転換があった。まず、GSAという立場上、航空会社に代わって販売と座席コントロールをするので、リテラーの反感を買わないよう、直販業務を大幅に縮小し、BtoBへの営業展開に専念する事になった。GSA営業をして実感できた事は、競合があるホールセラーより、少人数の営業マンで仕事が回る事。そして、新規の取引先が急激に増えた事など、当社の営業努力以上の成果が得る事ができたことであった。ただ、当社は、GSAという既得権に胡坐をかき、営業努力を怠ってしまったというデメリットも合ったのではないかと反省している。今のGSAがどれほどの既得権があるのか分からないが、当社が締結していたGSA契約は、手放さなくては行けない仕事もあったが、それに見合う絶大な営業効力もあったのは事実だ。

## ランドオペレーター事業への営業展開

2000年の後半ぐらいから、ランドオペレーターとしての営業を展開し始めた。

エアの営業をしている際に、併せてロシアのランド手配もできないか？という問い合わせが多かったのと、前項にも述べたように、GSAの立場上、BtoCの営業は控えなくてはいけなかったのも、BtoBでもできる新たな事業展開としては、ランドオペレーターへの本格営業はまさにうってつけであった。

当社に限らず、各ホールセラーがユニット商品などを展開する最大の理由は、航空券単体より利益が望めると、リテーラーからエアとランドのユニット仕入の要望があるからである。

このように、当社がランドオペレーター業を起こすのは自然の流れであったのだと思う。

当時、ロシア地域のランドオペレーターの競合相手が少なかったのと、ロシアがメジャー地域じゃなかった事が、ランドオペレーターとしての立場を早く構築できた追い風にもなっていた。

モスクワとサンクトペテルブルグに現地事務所を作り、日本人スタッフを配置し、現地でのカスタマーサービスに力を入れ、マイナーなロシア旅行をリテーラーに安心して取り扱ってもらうよう試行錯誤しながら営業した。結果、今ではホールセラー事業に代わる当社の主事業になっている。

この時代ぐらいから、ロシア旅行がメジャーな市場に台頭するキッカケになってきたと自負しているが、ただ、現在のように、ロシアがメジャー地域になっていて、競合するランドオペレーターが複数いたら、この時のように上手く展開ができなかったのではと思う。

## GSAの利権消失と、その後の事業展開

2001年、3年間のGSA契約が終了し、当社にとって一番厳しい時代が到来した。

前項にも述べたように、GSAの既得権営業の力が、どれだけ偉大であったかを思い知らされ、そして今後の当社の事業を真剣に見つめ直さなければいけない時でもあった。売上は大幅に減少し、それに伴い社員の士気の低下、人材の流失など、負のスパイラルに陥っていた。いま思い返せば、一番の問題は、GSAの利権が消滅した時の危機管理ができていなかったことであろう。GSA営業している時に、BtoCの営業をしていなかったのも、BtoCに営業方針を移行したくても、顧客を持っていない当社は移行のしようがないという現実もあった。暗中模索の日々が続き、そして、また新たな利権を得る事に目を向け、自らの営業努力で建てなおそうという考えが少なかったと今でも反省している。この時期からランドオペレーターとして本格的に営業に力をいれる事になったのだが、その一方で、ロシア人のインバウンド業務も新しく展開した。

今では、ロシア人の観光ビザの申請書類が随分と簡素化されているが、営業開始当初は、受入先の身元保証なる書類や会社の決算書など提出しなくてはいけない書類が膨大で、且つ、そのオリジナルをロシアに送らないとビザ申請ができないという足枷はあったが、予想以上の売上はあげることができた。そして、GSA契約解除に、唯一、あまり影響がなかったのが業務渡航であった。

現在も、売上も取扱も安定はしているが、インバウンド同様、主事業になるほどまでにはいたっていない。

当社が締結したGSA契約の既得権は大きな利益をもたらした。その反面、既得権がなくなった時の反動も大きかったが、既得権を失くした事によって、新たにランドオペレーションやインバウンドなどの事業を展開するキッカケにもなったのである。

## 今までの業務体制からうまく転換できない現状

ロシア専門旅行会社に向けて、もう1つクリアしなくてはいけない課題がある。それは社内の業務体制とスタッフの意識改革である。既存顧客との取引が安定する一方で、力を注ぎたい事業に十分なマンパワーがかけられないという現状がある。

当社は、エアのホールセラー、ランドオペレーション、業務渡航、インバンウンドと、大きく分けて 4 つのセクションがあるが、そのセクション間の連携が上手くできていない。

その最たる原因が、少人数で構築されてしまったセクショナリズムであると考えている。

以前はスタッフが多かったので、セクションごとの業務仕切りが必要であったが、今は以前よりスタッフが少ない割には取り扱う業務が多いので、その仕切りが難しくなっている。

各セクションが、いつもマンパワー不足の状態にあるので、セクションの垣根を越えてまで、新たな業務に手を出す余裕が無いように伺える。当社のように取り扱う業務が多い多角経営方式は、無駄は生じるがリスクヘッジはできる。しかし、業務の選択と集中ができないというデメリットもある。

当社に限らず、どこの会社も業務・営業・部や課など、形式的セクションの枠で話をすると対立するもので、理屈で解決しようとしても、まとまらない事が殆どだと思う。そういう時は、形式的セクショナリズムの枠を脱却し、人と人との目線で相対するように導いていくように心がけている。

それによって構築される“非セクショナリズムの絆”は、形式的セクショナリズムより大きなパワーが生まれる場合があり、それが今の業務体制の垣根を越える一歩であり、ひいては会社の改革に繋がると信じている。まずは、ロシア専門旅行会社になるという意思統一を図り、それに向けた業務に転換できるよう、スタッフ一人一人の意識改革が、ロシア専門旅行会社になるための一歩なのだと思う。

## ロシア専門旅行会社になる

旅行のマーケットが成熟しきって、差別化が難しくなった商品、底値に達した価格競争、あらゆる要素が横並びになっている今の旅行業界の環境の中で、他社との差別化に料金や過剰なサービス提供も大事だが、最も重要なのは、“お客様が幸せ、喜びを感じ、そして夢を与える旅行を提供してあげる”ことなのだと、旅行産業経営塾に参加して改めて思い直した事だった。

今の旅行会社は、送客実績や利益追求に偏り、兎角、“お客様”をおざなりにしてしまう傾向があるが、専門特化した知識とサービスは、旅行業界のビジネスではとても有効な差別化が図れると考える。

資料を用意して、文字を読むだけなら旅行会社は要らない。パンフレットやガイドブックなどに書いていない事を案内、説明するのが旅行会社の本来あるべき姿なのではないかと思う。

いまの旅行業は、IT の進化によって大きな流通の変化をもたらしている。

しかし、この流通の変化は急に起きた事ではなく段階を追ってきた経緯がある。まず、航空会社はホールセラーからリテーラーへの直接契約するようになり、次にコミッションを徐々に減らし、最終的にはコミッションがゼロとされ、そして、航空会社は自社のホームページで予約を受け付けるようになった。

その段階の途中で、各ホールセラーは対応をしてきたと思うが、最後まで抵抗はできなかったように思う。

自社の事で言えば(半分は私見だが)、今までの利権と営業スタイルにしがみつき、そして、また神風が吹く事を期待していたようにも思う。しかし、神風は吹かなかった。

今までの経緯を振り返れば、エアのホールセラーという商売は、IT の進化によって淘汰される運命だったのかもしれないが、その素材流通の変化を軽視したことも衰退する大きな原因だったと思う。当社も、素材流通の変化を軽視した部類である。

ツアーにいたっては、ツアーパンフレットと店頭営業、旅行情報誌、新聞やTVなどの順に移り、いまではインターネットでの検索や申し込みが主流になっている。事実、エアやホテルなどの素材提供にいたっては、もう旅行会社が関与する余地すら残っていないと言えるだろう。分かったような事を言っているが、当社は、今でもこの流通の変化に対応できず悪あがきをしている部分もある。

しかし、GSAの利権を失ったとき、改めて自社の取り扱う商品(地域)を見つめ直したところ、まだオペレーターやビジネスコンサルティングで商売が成り立つと確信した。だてに47年もロシアに特化して商売をしてきたわけではなかった。当社には長年に渡って培ったロシア手配の経験と知識、人脈、コネクションが残っていた。それを最大限に生かせるのは“ロシア専門旅行会社になる！”という結論だった。

では、私が考えついたロシア専門旅行会社とは何なのだろうか。

少子高齢化となっている今の日本は、国内消費だけではどの産業も先が見えている。

だからと言って、中小企業が新たな販路として海外進出を狙っても、自力でその国のマーケットリサーチ、言語の問題、そしてビジネスパートナー探しなど、そう簡単にはいかないのが現実だ。

ロシアは新しいビジネスをするには、まだまだ難しい国であるが、流通、医療、飲食、技術、どれを取ってもビジネスチャンスは山ほどある。

そこで、専門旅行会社は、そのような中小企業の為に、行政と一緒に海外進出の手助けができる、ビジネスコンサルになれる可能性があると考えた。旅行会社がどこまでビジネスコンサルを出来るかは未知数ではあるが、レジャーや業務渡航などの手配だけではなく、このような関わり方をする事によって、日本全体の産業を活性化させる役割を担えるはずだ。今までに無い、新たな旅行会社の社会的存在意義の構築に一石を投じてみたいと思う。

最後になるが、授業で「専門旅行会社が良いわけではないし、必ず成功するとも限らない。」と教わった。

正に、その通りだと思う。専門旅行会社にもリスクはある。その地域に特化している営業している訳だから、不可抗力の事件が起きたらリカバリーが難しい。専門旅行会社として営業する最大のリスクである。

しかし、当社はこのリスクを抱えながら営業していくしか、これからの旅行業界で生きてく道がないと思う。

だから、あえて声を大にして宣言したい。“当社はロシア専門旅行会社になる！”