

TRAVEL JOURNAL

Japan's No.1 Travel & Tourism Business Magazine
観光立国を支えるすべての人々に向けて

2018
10/15

人のチカラ

感動創出産業としての演出を

シリーズ企画
持続可能な
観光への
問いかけ

誌上セミナー

ショッピングツーリズムABC
災害対応を次に生かす

好評連載

視座

中村好明(日本インバウンド連合会理事長)

観光振興に効く
インフルエンサー活用術

柴田啓

(ベンチャーリパブリック代表取締役社長兼 CEO)

ビジネスパーソンの日々雑感

篠塚孝哉(ロコパートナーズ代表取締役社長)

DATA

渡航先別日本人訪問客数

国・地域別訪日外国人客数

全文掲載

2018トラベル懇話会政策提言



人のチカラについての問題提起

Theme
1

なぜ旅の前面に 打ち出さないのか

萬年良子 ベルトラ取締役

ベルトラは旅のアクティビティーに特化したビジネスを生業として続けてきた。振り返ると14年。オンラインの旅行会社だがサプライヤーをパートナーと呼び、旅行者と双方を顧客として、旅行前・旅行中・旅行後も丁寧な対応を続けている。

旅行参加者から寄せられるリアルな体験談は30万件を超えた。NPS(Net Promoter Score)で顧客ロイヤルティを問う調査でも現地体験の推奨度やコメントを見て、すぐにパートナーと連携をとる。「親しい友人にどの程度勧めますか」という究極の質問に、「間違いなく勧める」という推奨回答が得られたその内訳に納得する。40%近くが現地のガイドやドライバーという「人」に起因していることが調査結果に出ている(表参照)。

顧客を感動させ推奨者にする

納得できる理由は自分の経験からも。今までの旅行を思い返し、もう一度間違いなく行きたい、人に勧めたいと思うのは、遺跡や絶景の素晴らしさもさることながら、その土地での人とのつながり、思いを聞いたガイドの存在が極めて大きい。マウイ島の星空ツアー。ガイドの思いがあふれている。リピーターで予約困難、感動はビジネスだ。

はるか17年前の夏、アレキサンダー大王の地ペルシャ1周に1人参加した日のことも忘れられない。

黒一色に身を包み緊張してテヘランに降り立った。大柄な女性が笑みを浮かべて迎えてくれた。砂漠を走るバスの中での圧巻の歴史秘話、ザクロやナツメヤシを走って買ってきては味見を勧めた。イスファハンで土産を値切る知的交渉術。頼んでもないのに。たった12日間の旅を通してイランに対する思いや価値観は大きく変わった。

前途多難な国際政治のなか、イランのニュースを見るにつけても彼女の言葉や視線の先が思い出され、爽やかな風が吹き抜ける。自分の体験が優先。日本への熱い思いや期待も忘れられない。同行した全員がとりこになった。素晴らしい国際交流を体験した。彼女を通して。彼女のツアーなら、また参加したい。

世界を見渡せばこのような素晴らしいガイドは少なくない。まさに人のチカラを前面に打ち出し、旅行ビジネスを最大化できる方策にもなり得る。そのためには、会社の経営層がそれをビジネスモデルや経営戦略に据えることが必要だ。思いだけでは企業は動かない。どうオペレーションに落とし込み、最初は丁寧に創りあげることが鍵だろう。

マーケティングの古典と思い込んでいたコトラ教授のマーケティング4.0で視界が晴れた。「マーケティングの究極の目標は顧客を感動させて忠実な推奨者にするることである」。スマートフォン、常時接続インターネット、AI(人工知能)の今、多くの

人と共感して「いいね」の時代。個々の人間中心的で精神的な満足が購買につながることは疑う余地もない。推奨には自身の体験が影響し企業の影響力は薄れる。伝統的な旅行ビジネスはこのデジタルマーケティングとの統合のなかで、もっと何ができるか考えること、そして速やかに行動することが問われている。

前述のガイドの囲い込みで旅行ビジネスの価値は上げられないか考えてみる。伝統的なビジネスだけにさまざまな障害がありそうだ。

①ガイドの観点から：

- ・ガイドの多くは職人気質。金儲けより人に喜ばれることが幸せというマインドが大きい。
- ・指名制でのビジネスとなると遠慮しがち。自分指名より多くの人に良いサービスを届けたい。
- ・会社の専属ガイドで縛られるより自分の価値観をもって自由にやりたい。ガイドのマインドセットや商習慣、企業のサポートも課題だ。

②ツアー会社の観点から：

- ・人気、ベテランガイドだけ特別扱いできない。
- ・人出不足や質の部分で定番商品にできない。
- ・人気ガイドでローテーションまで組めない。

現地催行会社からの抵抗は容易に想像できる。旅行会社の部門横断の意思決定は当然ながら経営の強い意志が必要になってくる。

③環境やインフラの側面：

- ・そもそもカリスマガイド、ベテランガイドという定義、価値の評価基準がない。
- ・ツアー料金とガイドのインセンティブの問題。人気ガイドへの高い賃金でツアー料金が高くなる場合の他社競合リスク、バランスを克服できるか。
- ・国により文化や習慣でガイドの扱い方が異なる。高い賃金をもらったガイドは後輩ガイド等に平等に分ける習慣がアジアには根強いそうだ。公平に扱うこと、扱われることが伝統という文化の中で感動を呼ぶガイドビジネスをどう克服するか。

一方で若者が志高くガイドを本職にと会社を立ち上げる。1人ないし少人数で売り上げのために数をさばきクオリティーが下がる。本人のモチベーションも経営もネガティブなスパイラルに陥る。ならば

●NPSプロモーターの推奨理由

現地ガイド、ドライバー他	37%
使いやすさ	26%
対応の良さ	10%
種類の豊富さ	9%
価格	7%
その他	11%

資料：ペルトラNPS調査（16年6～8月分旅行後）の推奨理由内訳

薄給でもと会社に戻る。周りが絶賛するカリスマ水中ガイドが結婚を機にその天職を辞めるケースも沖縄の営業から聞いた。実際の話だ。旅行ビジネスにおける究極の感動と推奨モデルがプロのガイドだとすると実に残念な状況だ。

だからガイドに光を当てたい

オーストラリアで人気アクティビティーの1つ、ケアンズのダイビング。現地水中ガイドの平均年齢は40歳前後だそうだ。プロとしての自覚と誇り、そして何よりも続けていける経済的な背景がある。若い人が辞めていく沖縄のケースとは対照的だ。技術の継承も続かない。

ケアンズの水中ガイドだけでなく、オーストラリアでは、ガイドの資格や経験で国からの賃金補償が整っている。さらに催行会社もキャリアパスと賃金体系を整えてガイドという仕事を後押しする。プロのガイドは一生涯従事できる誇りある仕事として、制度面で機能する仕組みができていく。国や観光局、地方自治体が連携して、そして何より、旅行ビジネスに携わる会社がガイドに光を当てることをリードしていきたい。

奇をてらったビジネスモデルではないが、成熟化していく旅行ビジネスには新しいパラダイムになり得るだろう。小さく始めて「それならできる」と成功を共有しあう。観光とは光を観ること。光を灯すのは人のチカラに他ならない。観光立国として世界と勝負する日本だからこそ、信じて突き進む人のチカラが大切な時だと感じる。



Profile

まんねん・りょうこ ●アメリカン・エクスプレス元副社長。コールセンターを含む顧客サービス全般を統括。IT協会ホスピタリティ委員長を3期務め、業界全体のCS向上に貢献した。16年6月にペルトラ入社。18年9月から現職。