

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

2019
5/6・13
特別号

よろこそ 観光産業へ

新入社員諸君に贈る言葉

■誌上採録

大阪の災害で見えてきた
課題と対策

塩見正成氏
(大阪観光局魅力創造部長)

■誌上セミナー

中国人客の購買パワー獲得術
訪日オリエンテーション研修

■好評連載

視座
原優二

(風の旅行社代表取締役社長)

SCRAP

拡大するウエルネスツーリズム

デスティネーションマーケティングの
現場から

村木智裕
(インセオリー代表取締役)

ビジネスパーソンの日々雑感

鎌田直美
(沖縄ツーリスト執行役員経営管理推進室長)



リーダーからのメッセージ

何が正しいか考え 自ら行動せよ

二木 渉

ベルトラ代表取締役社長兼CEO

04年に現地体験型アクティビティ予約専門サイトとしてベルトラはスタート、昨年12月に東証マザーズに上場し、新たなステージを迎えることとなった。私自身、全くの異業種から旅行業に飛び込んで約20年となる。過去は振り返らないのがモットーだが、この20年を思い返すと幾度とない再スタートの繰り返しであった。奇しくも今年も新元号「令和」元年。この節目の年にわれわれの歴史をたどることで、新たに旅行業でスタートを切る皆さんへ贈る言葉となるかもしれない。

アクティビティとの出会い

オプションツアーという名称からわかるように、事業開始当時、日本の旅行業でこれらの商品はあまり注目を浴びる存在ではなく、パンフレット後方で紹介されているのが通例だった。しかしわれわれはこう考えていた。ハワイ・マウナケア山頂から見上げる星空、フランス・モンサンミッシェルが車窓から見えた時の心震えるあの感動。この感動体験は旅行に付け足しのオプションなのか。この体験こそが旅行をする最大の目的ではないのか。であれば、この体験をメインとしたビジネスモデルがあって然るべき。当時は旅行予約もオンラインにシフトし、次第にFIT（個人旅行者）による自由旅行ニーズが増していた時代。そんななかベルトラの前身、アクティビティ予約サービス「Alanl.net」を04年にス

タートさせた。

実は旅行業に携わる前は美容師で、11年のキャリアがある。当時働いていた美容室は技術と接客が非常に高度で、その仕上がりに感極まってお客さまが泣いてしまうほど。人にサービスを提供する仕事の楽しさを知ったのもこの経験を通じてだった。そんななか、美容室のお客さまでもあった友人が結婚し、ハワイに移住することとなった。ご主人はスキューバダイビングショップのオーナーで、他にも多種多様なアクティビティがあることを知る。非常に興味をそそられ、友人を訪ねた。ローカルたちと共に1日中マリンスポーツをし、夜はバーベキューをし、ハワイの文化に触れた。アクティビティってこんなに楽しいものなのか！初めて現地体験型ツアーを経験し、衝撃を受けた。この業界にますます興味を抱き始めた。

その友人の縁から数年後、アクティビティ予約サイトの事業を東京で一緒に立ち上げないかと声をかけられた。ちょうど美容師として独立し、自身の店を持つと考えていた頃。迷いはしたが、友人のもと新しい道でキャリアをスタートすることを決断、取締役に就任した。元来オプションツアーは現地に行き予約するものという慣習があったが、現地での競争は激しい。そこで方針を「出発前の予約サービス」とし、順調に事業は開始されたと思ったが……。

01年9月11日、米国で同時多発テロ事件が発生。

旅行者は激減し、現地のホテルも約8割が非稼働の状況に。そんな状態が半年続き、結局会社は債務超過に陥った。その状況を救ってくれたのがアラン（現ベルトラ）だった。当時アランはゴルフ場予約事業「GORA」を楽天に売却し、より市場規模の大きいアクティビティ事業を開始したばかりだった。会社はアランに買収され、自分もそこで一兵卒として新たに働き始めた。

そのアランも一時、債務超過寸前まで陥ってしまったことがある。当時も今と同じ旅行オンラインサービスではあったが、カスタマーサービスのいらぬビジネスモデルを目指していた。つまり予約プラットフォームの提供のみで、お客さまや催行会社へのサポートなどは行っていなかった。しばらくすると催行会社も「アランは何もしてくれない」と離れ、掲載される商品数も減少した。お客さまも不慣れた土地で集合場所にたどりつけず、コンプレインの連続、売り上げも減少という悪循環に陥る。当初100人以上いた社員も、最終的には役員含め8人に減ってしまった。

原点回帰で再スタート

この経営危機が原点に回帰するきっかけとなった。われわれの存在意義は何か、何度も問い続けた。オンライン化により多様な商品と選択肢をお客さまに提供できる。しかし現地で参加するまではさまざま疑問や不安が生じる。お客さまと催行会社の間に立ち、その問題をわれわれはどのように解決していくか。ここに注力しオンラインでの徹底した顧客サポートを提供する方向に事業の舵を切った。その中で一部の現地催行会社の方々が当社サービスの優位性を認め、残ってくれた。ここからわれわれのサービスは再スタートした。

社員が8人しかいないなか、誰もができることを率先して実行した。自身でもオンラインマーケティングを学び、コーディングやデザインも行った。当時は広告予算すらほとんどなく、検索エンジンで上位に表示されるために最大限の知恵を絞った。さもなくば会社がなくなってしまう状態だった。社員

一丸となって取り組んだ結果、08年に単月黒字を達成。私自身は12年までシステム開発専門に携わったが、その後サービスプランニングに注力した。

順調に事業は成長し、14年にアウトバウンド事業部の統括を任された。後に聞いた話だが、後任候補が複数名いたなか、この人事は代表への昇進試験だったそうだ。本人は何も気づかぬうちに社長としての資質やリーダーシップを役員に試されていた。そして翌年、代表取締役役に就任した。

入社して15年。一社員から会社を運営する立場になったというより、この事業目的に共感し、さらに成長させたいという思いで働いていることは今も変わらない。美容師を辞めた際も未経験の職種に転職することへのリスクなどは考えなかった。家族全員がアントレプレナー（起業家）という家系で育った影響もあるかもしれない。やりたいと思ったことはやらないほうが絶対後悔する。目の前の問題をただ解決し常に前進あるのみだ。

旅行業は人々の人生を一層豊かにする、とても大きなやりがいのある産業だ。人をおもてなしするサービス業は時代とともに発展し、常により高いレベルを求められる。失敗もたくさん経験するだろう。しかし失敗や苦難からしか人は学べない。ぜひ失敗を成長の喜びに変えてほしい。自らも楽しまなければ人に楽しさなど提供できない。

すべての企業は未完成で課題だらけである。その課題を改善し向上させることで発展していく。会社の言うことをすべてうのみにせず、まず何が正しいかを自ら考え、欠点があればそれを正すべく行動を起こす勇気を持ってほしい。

ベルトラもこれまでの旅のスタイルを新たなカタチに変えるべく、日々試行錯誤を続けている。旅先の感動体験を1人でも多くのお客さまに約束するため、新たなチャレンジと改革を続けていく。過去は振り返らず、目の前の課題に向き合い、常に前進してほしい。ダメならまたスタートすればいいだけだ。



Profile

ふたぎ・わたる ●1971年生まれ。04年にベルトラ入社。企画開発&マーケティング部長、海外事業本部長を経て、15年から現職。