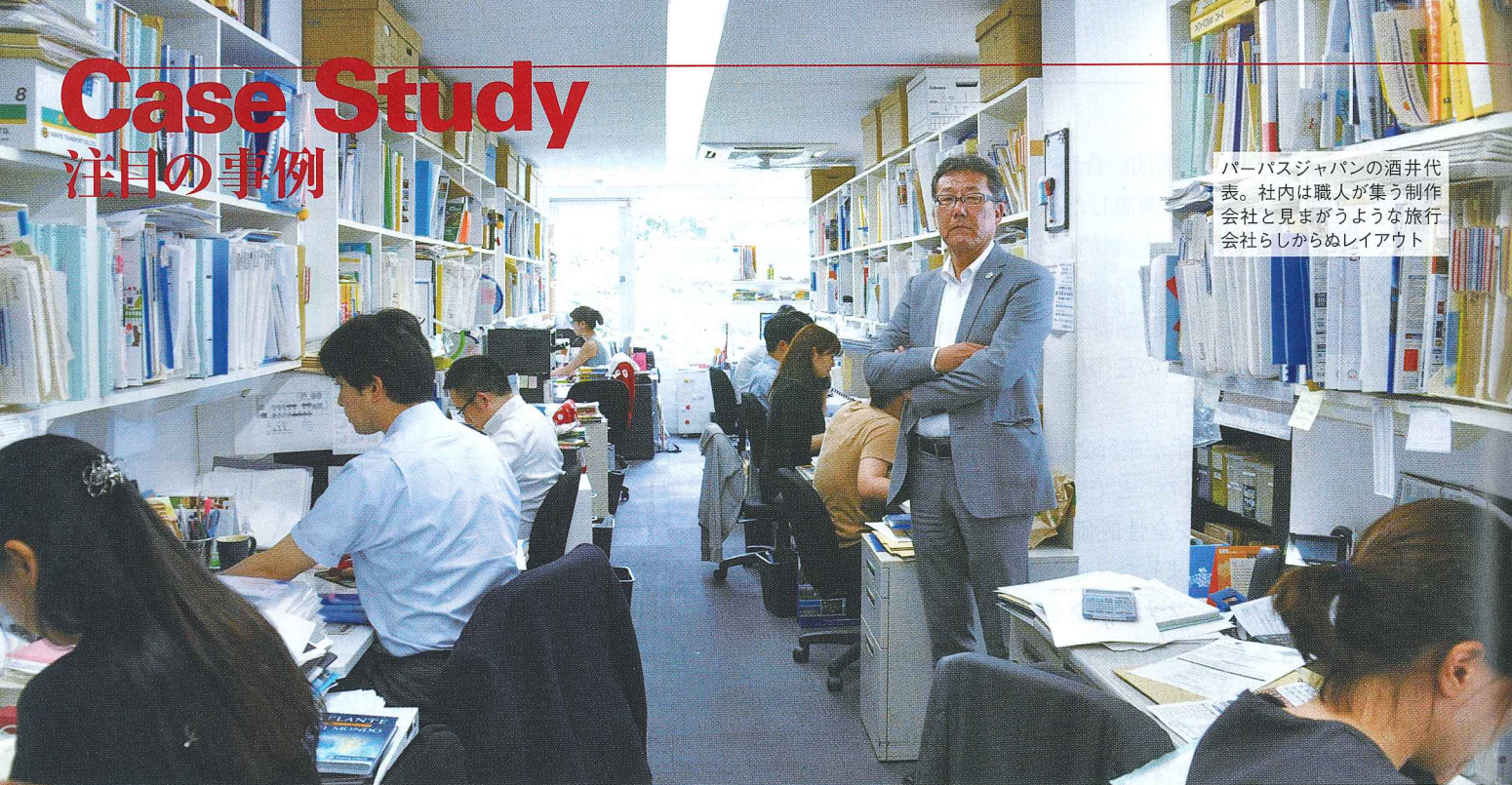


Case Study

注目の事例



パーパスジャパンの酒井代表。社内は職人が集う制作会社と見まがうような旅行会社らしからぬレイアウト

パーパスジャパンの コンサルティング

独自の人事制度で戦力育成

ツアーオペレーターとして培った手配力と高いコンサルティング力を武器に、オーダーメイド型個人旅行で顧客をがっちりつかんでいる旅行会社がある。

その名のとおり、旅の目的にこだわるパーパスジャパンだ。

旅行業の王道でありながら実現が難しいコンサルティング勝負の道を歩む同社の秘密を探った。

取材・文／高岸洋行

「応援します！目的のある旅」をキャッチフレーズに掲げるパーパスジャパンのホームページを見ると、さまざまなツアーを国・エリア別、目的別、スタイル別に探せるようになっている。ツアー一覧には600以上を掲載。しかし、募集型企画旅行として掲載しているこれらのツアーは、顧客と一緒に旅行内容を考えていくためのたたき台で、モデルコースの意味合いが強い。実際に掲載ツアーをそのまま購入するケースはごく一部だ。多くの顧客は、た

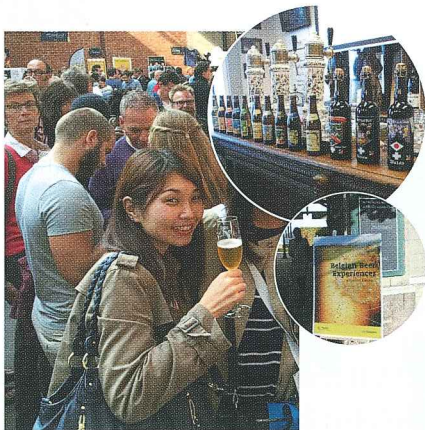
たたき台となるこれらのツアー内容や同社を利用した顧客の旅行記を参考にして、旅の相談を投げかけてくる。そこを糸口に、パーパスジャパンのスタッフによるコンサルティングが始まる。

旅行営業部営業1課の三世英美さんは1回の接客に1～2時間かけることも少なくない。「隠れた目的とこだわりを見抜くため、可能な限り顧客の声を聞くことを重視している」ためだ。顔が見えないメールのやり取りよりも、顧客の事情が許す範囲で対

● 主な人材育成の仕組み

- ① スキルに応じ3段階でランク分け
- ② ツアー参加型＋自主テーマ研修
- ③ 外部目線を取り入れた評価制度

入社4年目以降は学びたいテーマを選んで自主研修を行える。Aランク社員三世さんは得意の北欧から領域を広げるためベルギーを選んだ



自分流の旅へ誘う同社サイト。国やスタイルでツアーを選べるが、あくまで入り口との位置づけ。利用者の旅行記も具体的なイメージを抱かせる重要な要素

面あるいは電話のやり取りを通じて細かいニュアンスまで拾うことを心掛ける。

ある日、スウェーデン旅行を計画する20代の女性を担当した。目的はブルーベリー摘みだという。しかし、話を聞いていくにつれ、結婚を間近に控えた20代最後の時間を使って自分のやりたいことをかなえたいという潜在ニーズにたどり着いた。結果として出来上がったのは、顧客から最初に伝えられたテーマとは異なる21日間に及ぶホームステイ旅行だった。

パーパスジャパンでは、顧客は最終的に受注型企画旅行として申し込むケースが多い。完全なオーダーメイドとなることもある。募集型企画旅行をそのまま販売するのと、コンサルティングをしながら受注型企画旅行を作り上げていくのとは、必要となる手間も時間も比較にならないのは明白だ。酒井修一代表取締役は、最初に顧客から相談・問い合わせを受けて要望をヒアリングし、旅行内容を固め、書類や代金等のやり取りを完了し、出発するまでに、「だいたいスタッフ1人15～20時間を要する」と話す。

それだけの時間をかけてコンサルティングを行い、納得いく旅行内容にまとめ上げていくには、スタッフに相当の力量が求められる。それを実現している要因は、ツアーオペレーターとして培った手配・仕入れ力と独自の人材育成制度にある。

独自に見いだした勝ちの法則

前身のユニバーサルトラベルエージェンシーが設立されたのは90年。以降、10年間はヨーロッパ中心のツアーオペレーターに専念し、大手旅行会社が

主催するツアーの企画やオペレーションなどを手掛けてきた。しかし、ツアーオペレーター同士の競争が激化するなかで、同社は一つの選択を迫られる。大手ツアーオペレーターのようにシステム化と効率化を進め価格競争力を増し、さらには旅行会社とのシステム連携を図るなどして専門ツアーオペレーターの道を突き進むか、もしくはそれ以外の独自の道を模索するか。

最終的に、ツアーオペレーター兼旅行会社として独自路線を歩む決断を下し、2000年に第1種旅行業を取得してパーパスジャパンを設立した。当時の心境について酒井代表は、「本格的にシステム化を図るほど資本力がなかったこともあるが、企画力や営業力といった人的能力や旅行に関する知識には自信があった。資本力や企業規模では大手には負ける。しかし、“負けて勝つ”方法があるはずと考えた」と振り返る。

背景にはツアーオペレーターとして企画提案や仕入れ・手配、現地オペレーションを手掛けてきた実績があった。ツアーオペレーターの仕事の基本は事業者間取引だが、実際のビジネスではより幅広い対応力が求められる。「旅行会社に企画提案を持っていくと『これ売れますか?』と尋ねられる」のが常だという。「売れる・売れない」の根拠を示す必要があり、マーケティングや市場分析も仕事のうちだ。つまり、旅行会社として力を発揮する素地と体制は、ツアーオペレーターの仕事が続けるなかで十分に鍛えられてきたわけだ。

しかも、「旅行会社との取引を通じて、海外旅行の個人旅行化が確実に進行しているという市場の変化を感じていた。それだけに、個人旅行に狙いを定めれば、ツアーオペレーターとして培ってきた

力を生かしつつ、市場の要望に応じていくことが可能だと考えた」(酒井代表)。

社員から社員へ能力を“遺伝”

もうひとつ重要な鍵となっているのが人材育成制度だ。パーパスジャパンの従業員数は東京本社と大阪営業所を合わせて現在28人。このうち、総合旅行業務取扱管理者は16人おり、全従業員の約6割に相当する。資格は資格にすぎない面もあるとはいえ、有資格者をこれだけ揃えていること自体が企業姿勢の表れでもある。高いコンサルティング力が不可欠のビジネススタイルだけに、社員の能力を引き出す工夫を怠らない。

同社はコンサルティング担当社員をA・B・Cの3段階に分けている。Aランクは、幅広いデステーションへの対応力や難度の高い旅行を実現できる経験とスキルを備えるスタッフ。営業1課の三世さんがこれに該当する。スウェーデン留学の経験を生かし、入社当初は北欧中心に担当。10年間で徐々に担当分野を広げてきた。

Aランク社員はB・Cランク社員を指導する役割も担う。サポート役として付かせてペアを組んで学ばせたり、あえてB・Cランク社員を中心に据えて責任感を涵養しつつ、Aランク社員が全体に目配りをする役を引き受けたりする。「ペアやチームを組み合わせることで、社員の能力を社内で“遺伝”させられるようにしている」(酒井代表)

研修旅行にも独自の取り組みを行っている。入社1～2年目には大手旅行会社のパッケージツアーに客として参加させる。旅行をプロの目で見ると初めての経験を通じて、旅行商品にとって何が重要な要素なのかを身を持って理解させることが不可欠だからだ。

4年目以降になると、年に1回、自主研修旅行を行う制度がある。社員が自分なりの学習テーマや

深掘りしたい国・都市を会社に申請し、内容が認められれば会社が研修旅行費用として25万円をサポートする。自主研修旅行の条件は、申請テーマや国・都市を題材にしたコンテンツや商品をホームページ上に掲載すること。何らかの形で具体的な形につなげるのがルールだ。現地事業者など関係各所との信頼関係を築くことができ、仕入れがしやすくなるメリットもある。

人事評価制度も見直した。成約率など結果だけでなく販売までの過程も重視することがその肝で、人間関係などに左右されない公平な目を要するため、評価を外部の専門会社にすべて委託し、昨年からは本格導入した。結果の数字だけを見ては、時間をかけてヒアリングや企画を行う社員の努力を見落としがちになる。個人がスキルを上げる姿勢を評価しようと考えた。

事業者間取引にも応用

パーパスジャパンは蓄えてきたコンサルティング力をより有効に活用するため、新たな試みを始めた。旅行コンサルティングと旅程作成・見積もり・旅行手配の機能を一括して他の旅行会社に提供する「リベルタツアーサービス」がそれだ。

旅行会社が自社ホームページ上にオーダーメイドツアーのためのバナーを設け、顧客がこのバナーをクリックすると旅行会社のオーダーメイドオペレーションデスクが相談に乗る仕組みだが、このデスク機能をパーパスジャパンが担う。顧客とのやり取りに関する情報は旅行会社とパーパスジャパンが共有し、出来上がった受注型企画旅行は旅行会社にユニット商品として提供され、販売元は旅行会社になる。旅行代金(販売価格)は、ユニット金額に旅行会社の利益(ヨーロッパ8%、その他5%)を上乗せして決定する。

酒井代表は、「顧客を紹介していただければ、そのほかは全部お任せくださいという考え方。コンサルティングはすべて当社で引き受け、販売手数料も支払う。この仕組みをB2Bビジネスの新しい収益源に育てたい」と期待を寄せている。

● 目的をかなえる旅行づくりの鍵

Point 1 可能な限り声を聞く

メールだけにとどめず、対面や電話で細かいニュアンスをくみ取る。当初の目的とは異なる潜在的な要望が浮かび上がるケースも。

Point 2 引き出しを多く作る

研修旅行などを通じて、個々のスタッフが現地との人間関係やネットワークを構築。幅広いニーズに即応できる引き出しを備える。