

インタビュー | INTERVIEW



旅行業界の「供給者の論理」を変える

お客様一人ひとりの「旅を、もっと、自由に」

高山泰仁 | 株式会社旅工房 代表取締役会長兼社長

激しい競争が増す旅行業界、成長し続ける旅工房。同社は、雇用創出効果の高い企業を表彰する「Job Creation」を3年連続で受賞し、2016年、観光庁発表主要旅行業者50社に選出された。同社はどのようなビジネスモデルで、いかにお客様の視点に立った真の価値を提供しているのか、女性の活躍推進には何を行っているのか、更にどこへ目指そうとしているのか、高山泰仁氏に聞いてみた。

聞き手=張輝(BMA ジャーナル編集長)

—旅行業界の課題といえば、「競合他社が増えつつあること」や「オリンピックに向けての対応」、そして「国内旅行者の減少」などがよく言われており、激しい競争が増す一方である、とも言われますが、御社は見事に成長し続けていますよね。

そうですね。直近で言えば、6年連続で増収を確保していて、いま新たな目標を目指して取組む最中です（近年の取扱高の推移図は下図参照）。ちなみに、取扱高が年に10億円から100億円までは19年の歳月がかかりましたが、100億円から200億円までは4年間で実現しました。



—大いに拍手したいですね！御社の基本的な事業の仕組みや主な特徴について、簡単に教えて頂けますでしょうか。

近年、旅行業界では店舗での販売が減少する一方、インターネットを利用して旅行の検索や予約をするお客様が増加しています。弊社ではこの流

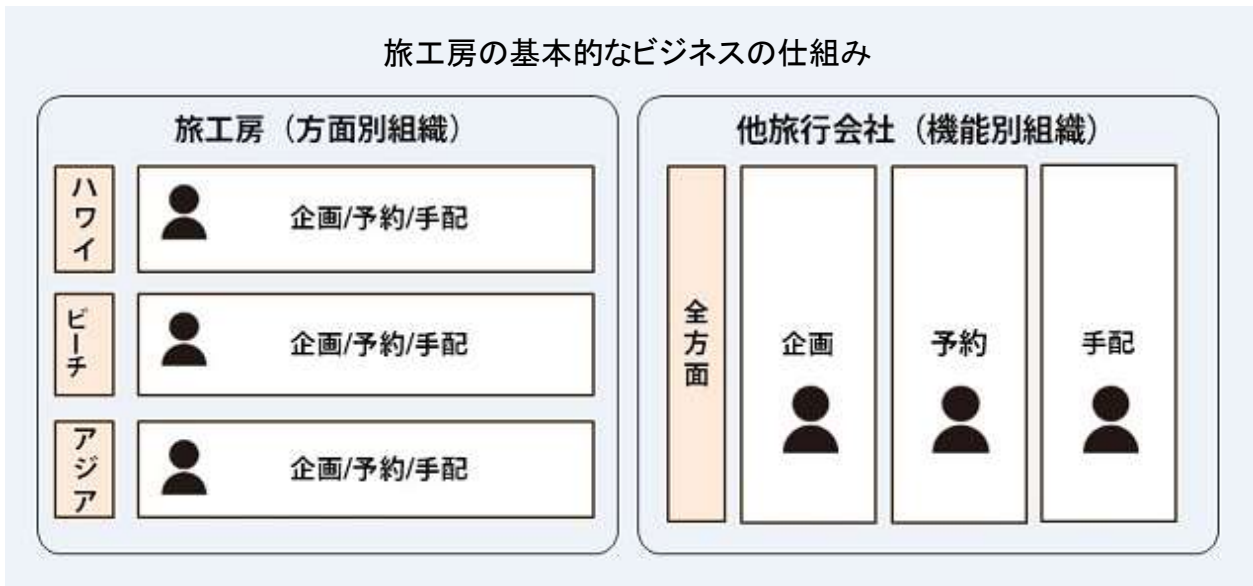
れをいち早く捉え、店舗数は最小限にとどめ、インターネットを主な販売方法としてきました。特に、「今すぐ予約したい」というお客様と「相談しながらじっくり決めたい」というお客様の両方のニーズに応えるため、24時間オンライン予約システムと、インターネットでのお申し込みのあとメールや電話でご相談に乗りながら予約するトラベル・コンシェルジュ対応の2つのサービスを並行して提供しております。オンライン予約とトラベル・コンシェルジュのハイブリッドという旅工房の独自性に磨きをかけていきます。

—なるほど、御社の原点は「スピードと専門性のある旅行会社」というところにありますね。担当地域の専門知識を持ったスタッフである「トラベル・コンシェルジュ」についてもう少し説明して頂けますか。

ハワイ担当、バリ島担当というように各方面別のトラベル・コンシェルジュがお客様の対応をします。単なる既製品ツアーの販売にとどまらず、お客様一人ひとりのご要望をお聞きし、そのご要望に沿った旅行を組み立てて提案でき

るのが特徴です。トラベル・コンシェルジュは行動規範となる「旅工房 credo」を掲げるとともに、お客様対応や旅行知識、航空券やホテルの手配能力を高めるための勉強会や研修を行っています。お客様アンケートにおけるトラベル・コンシェルジュの対応についての評価は、現在10点満点中、平均9点に近い点数をいただいております。

旅工房の基本的なビジネスの仕組み



—業態業種にもよりますが、一般的には作業の標準化を通じて効率性を上げて行き、よって高い収益性に直結させていきますが、徹底して一人ひとり対応するため、工数/コストが増えて、収益性が下がる、というようなことにはならないですか。

旅工房ではオンラインでの販売を中心とし、パンフレットの印刷を行わず店舗を最小限に抑えることでローコスト経営を実現しています。また、個人旅行に特化することで航空券やホテルの在庫を持つ必要がなく、常に適正な価格を設定することができます。

また方面別のツアー企画担当者が1日～1週間のサイクルで他社の商品と比較分析を行っています。ツアー特典の追加や内容の修正、タイトルの微修正を行い、商品の魅力度を高めることで問い合わせの増加に繋がっています。

旅工房はお客様一人ひとりの潜在ニーズを引き出し、自由

で多様な経験が得られる旅行の「価値」を提供しています。

—徹底して「お客様の視点」に立って旅づくりを行うことを目指して成長してきたことがよく分かりますね。ところで、「旅会」と名付けられたイベントが開かれていますよね。これはなんの目的で、どのような頻度で行われて、何を活かすようにされていますか。

旅会は 2012 年から、旅や旅行を愛する人々が気軽に集まり、知り合い、食事をしながら交流できる場です。毎回テーマとする国や地域にちなん



旅会の様子

だ食事やお酒とともに旅先の知識を深め、旅好き同士で交流を楽しみます。近年、ソーシャルメディアをはじめとするオンラインでのユーザー同士のつながりが、オフ会などのオフライン活動と連携し消費活動の拡大につながる O to O(オンライン・トゥ・オフライン)の動きが高まっています。旅工房では、SNS 上の旅行コミュニティーの参加者にオフラインでも旅の情報を共有できる場を作りたい、という思いから旅会を定期的に開催しています。また旅会に参加したコンシェルジュが直接お客様からヒアリングしたり、アンケートをとったりしてニーズを知る機会にもなっています。

—2014 に、雇用創出効果の高い企業を表彰する「Job Creation」を 2013 年、2014 年、2015 年の 3 年連続で受賞されましたね。男女の比率についても教えてください。

はい、大変ありがたく光栄に思っております。昨年は観光庁発表の主要旅行業者 50 社にも選出されました。男女の比率は全体で男性 4 割、女性 6 割です。

—女性社員の比率が 60%を超える、とのことですね。旅行業界ではよくある話かもしれませんが、女性の

活躍推進について、何か考えていることがありますか。

はい、会社としても女性の活躍推進を重要な戦略として捉えています。昨年、女性社員の活躍を応援するために、内閣府が支援する「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会※1」へ賛同しました。旅工房の女性管理職の割合は 42%です。2013 年より女性執行役員、2015 年より女性取締役を登用するなど、女性社員が積極的に経営に携わっています。また 2014 年に社員がライフイベントに左右されず、キャリアを続けられるワークライフバランス制度を施行しました。

ワークライフバランス制度とは、フルタイム型とパートタイム型の 2 種類の勤務形態を設定し、いずれも、社会保険一式、有給、ボーナス支給の対象である、という制度です。

フルタイム型の場合、1 時間単位で取得可能な保育休暇を年間 40 時間付与します。さらに役職の責任上、勤務時間が長くなる統括マネージャー以上の場合、子どもが未就学時は月額 5 万円、就学後は月額 3 万円の保育手当もつきます。これに対し、パートタイム型の場合、10 時~15 時をコアタイムとして働き、1 日 8 時間を限度に時給で勤務可能です。勤続 3 年目以降で雇用期間の定め

のない正規雇用社員が適用できます。

女性の活躍推進によって、お客様一人ひとりの要望などを機敏に掴んでもらうことで、「真の顧客価値」提案に繋がると考えます。



—なるほどね。近年、AI や IoT などが盛んに言われてきていますね、とくに AI の急進な実用化には強い期待もありやや不安もありますが、この辺について、とくに今後の事業展開をふまえて考えた場合、何かお考えがありますか。

お客様の使いやすさの向上と様々な旅行ニーズに応えられる柔軟性を実現すべく、今後もシステム強化に投資をしております。新しいシステムを使ったサービスも積極的に導入していきたいと考えています。一方で、システムだけに頼るのではなく、人の目で見たもの聞いたことを「生の情報」としてお客様に提供することも、引き続き大切にしていきたいと思っております。そのため、毎年多くの社員を視察のための海外研修に送り出すとともに、現地旅行会社や政府観光局から絶えず情報収集し、旅のプロとしての視点から旅行プランのご提案ができるよう努めています。

—確かに、「生の情報」も、ですね。お客さん一人ひとりのニーズを掴み対応していくことは、コンシェルジュならではの強みですね。そういえば、1994 年創業されて以来、今年は 23 年目に当たるのでしょうか。いままでとくに苦労されたことは？

20 数年前、旅工房は現在の当社オフィスと同じく池袋にオフィスを構え、創業しました。当初は社員数が少なく規模も小さかったため、企業数が多い旅行業界の中でどう成長していくかという点で苦労しましたね。インターネット販売を中心とし、方面別のトラベル・コンシェルジュがお客様のご要望に沿った旅のプランをご提案するという従来にないビジネスモデルを取り入れたことで規模の拡大が達成できたと考えています。



—創業時に比べて、旅行業界を取り巻く環境はどのように変化していると思いますか。

近年、OTA（Over-The-Air）の台頭、ダイナミックパッケージへの急速な移行、インバウンド需要の急拡大など旅行市場は大きく変化しています。旅工房では、スマホからの予約対応強化など、ビジネス環境の変化にスピーディーに対応してきました。

とくに、店舗ではなく、成長し続けるオンラインを主要販売チャネルとし、国内旅行を主要商品とする旅行会社が多い中で、他社との差別化を図るために海外旅行商品を主要商品としています。また昨年、ビジネス戦略の刷新に伴い、ブランドイメージ調査を実施しました。顧客ニーズの多様化が進む中で、こだわりや高級感といった新たに旅工房が目指すイメージに合わせたブランドロゴ

へ刷新しました。新しいロゴには、旅工房だから提供できる「本当に求めている自由な旅」を通して新たなステージへ、という願いが込められています。

—東京オリンピックが控えていることから、訪日外国人の数は増える一方だと予想され、2020年までは旅行業界全体の業績はうなぎ上りだとも言われますよね。ただ、オリンピックを終えると同時に訪日外国人の数が下降するのでは？とも想像されておりますが、何か中期戦略的なお考えがありましたら、教えてください。

UNWTO（国連世界観光機関）によると、2020年以降も世界の国際観光客数は増加傾向であると見られています。インバウンドはもちろんのこと、今後は、メディア露出や SNS の活用による認知度向上、広告やウェブマーケティングの強化による集客力の向上のほか、システムへの投資、人材の強化等に力を入れていきたいと思っております。またデジタル（オンライン予約）とアナログ（オフライン／トラベル・コンシェルジュによる対応）

のハイブリッド戦略によってベースとなる収益を維持しながら、オンライン自動予約と海外事業の展開により高成長を目指してまいります。

—競合についてはどのようにお考えですか。

近年海外旅行市場は成熟し、特にここ数年は為替等の影響により減少傾向にある中で旅工房は高い成長性を誇ります。海外旅行商品を中心とし、オンライン販売とトラベル・コンシェルジュのアレンジ力を持ち、今後も新たな目標に向けてチャレンジしていきます。

—本日はたいへんお忙しい中、まことにありがとうございました！



旅会の様子

※1 「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」の行動宣言とは

平成 26 年 3 月 28 日、首相官邸で「輝く女性応援会議」が開催され、各地域・分野で、輝く・輝こうとする女性たちを応援していこうというムーブメントが始まりました。

この取組の輪を社会的な影響力のある男性リーダーの方に広げていくことを目的に、これまで女性の活躍に積極的に取り組んでこられた男性リーダーの方々が集まり、自らの女性活躍に対する取組や想いを「行動宣言」としてとりまとめ、平成 26 年 6 月 27 日「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」行動宣言を公表しました。

行動宣言公表後は、行動宣言の3つの柱「自ら行動し、発信する」「現状を打破する」「ネットワーキングを進める」に沿って、賛同者それぞれが様々な女性の意欲を高め、その持てる力を最大限発揮できるよう、具体的な取組を進めています。



高山泰仁社長のご略歴

1969 年 10 月 30 日生まれ、1994 年 4 月株式会社旅工房入社（創業メンバー）、1996 年 5 月同社代表取締役就任、2015 年 6 月

同社代表取締役会長兼社長就任。立教大学大学院ビジネスデザイン研究科修了、経営管理学修士（MBA）取得。

旅工房の概要

旅工房は、より自由な旅、より憧れの旅を求めお客様に、プランニングのときから、旅から帰られた後まで旅のご要望を丁寧にお伺いし、常にお客様の期待を超えたワンランク上の上質な旅をお約束する旅行会社です。

「方面別組織」を採用しており、企画、予約（販売）、手配担当者が同一のセクションで協力し、業務を行っています。セクション内でお客様の声を共有することで、商品企画やサービスへお客様の声をスピーディーに反映できます。方面ごとのノウハウも蓄積でき、地域の特性にあわせたサービスを行うことができます。またお客様一人ひとりが本当に求めている旅のご提案をするため、旅工房では方面別のトラベル・コンシェルジュが、予約を担当しています。

旅行先の情報収集・ホテルの視察のための海外研修も積極的に実施しているため 常に最新の情報をもって、お客様にとって「1度きり」のご旅行をお客様に寄り添ってご提案しています。担当者の顔が見える親しみやすさも特徴の1つで、ホームページ上でコンシェルジュ紹介をしています。



旅工房オフィスの一隅