

ストック総研「事例解説」レポート
Case Study

Analysis

事例解説

SAMPLE



店舗営業型から顧客交流型へ！

旅行業に見るストック事例

会員制クラブ活動への支援と顧客主導型の旅の関係とは？
会員自ら添乗員となるなどの工夫で高リピート率を実現！

事例解説レポート vol.1

旅行業に見るストック事例 店舗営業型から顧客交流型へ！

DATA

名 称	クラブツーリズム株式会社
設 立	1993年
代 表 者	代表取締役会長 岡本 邦夫 代表取締役社長 小山 佳延
本 社 所 在 地	東京都新宿区
事 業 内 容	旅行業、カルチャーセンター経営他
拠 点 数	全国 20 拠点
売 上 高	1,627 億円 (平成 28 年 3 月期)
公 式 H P	http://www.club-tourism.co.jp/

SAMPLE

1.はじめに

本レポートはストックビジネスプロフェッショナルゼミ生であり旅行業界に身を置く須田久仁彦氏がまとめたものを監修し事例解説レポートにいたしました。

「シニアビジネス」「コミュニティビジネス」の成功事例として解説します。「旅行」というものは「モノ」としての実体がありません。ほぼ、サービスの提供のみですので、ストックビジネスとは対照的なフロービジネスになりがちです。の中でクラブツーリズムは「コミュニティ」を活用することで、継続率を上げ、よりストック性の高いビジネスモデルを創り上げてきました。では、いかに「コミュニティ」を創り出し、継続率につなげているか？推測される点も含め、書いていきたいと思います。



2.ところで、「クラブツーリズム」ってどんな会社？

クラブツーリズムは旅行業界で 11 位の中堅旅行会社です。メインターゲットをシニア層(クラブツーリズムでは概ね 55 歳以上を指しているようです)として、年間利用者 420 万人のうち 7 割がシニア層の利用となっています。

この会社、始まりもユニークで、もともとは近畿日本ツーリスト・渋谷営業所。大手旅行会社の一営業所の取り組みが、「社内ベンチャー」として大きくなり、独立を果たしたのです(ただし、現在も近畿日本ツーリストのグループ会社です)。では、なぜこのようになったのか？



実は 1980 年まではこの近畿日本ツーリスト・渋谷営業所は近畿日本ツーリスト、全営業所の中で唯一の赤字でした。それを解消するために旅行を新聞広告で販売する旅の通販を他社に先がけて行ったことを手始めとして、独自の**通販カタログ『旅の友』**の発刊などを通じて事業が拡大。「写真撮影」「ひとり旅」「歴史」「花」など目的地ではなく**テーマごとに旅を企画したユニークな「テーマ旅」**がシニア層を中心に人気を集め、今のような形となりました。さらにユニークなのは、**顧客が旅作りに参加している**ことです。**顧客が添乗員になり、旅のカタログは顧客が毎月配布**しています。このようなスタイルを推し進めて行く中で、本体である近畿日本ツーリストの事業とは離れたものとなり、2004 年に近畿日本ツーリストから独立。現在、原則として店舗は持たず、旅の販売は新聞広告、カタログ、インターネットを中心に行っています。

3.クラブツーリズムのビジネススタイル“仲間が広がる 旅が深まる”

クラブツーリズムのビジネススタイルですが、一言で表すと「旅」を「仲間を増やし、自分の人生を高めるもの」と定義した上で、旅を通じてできるコミュニティ(同じ共通点を持った人間の集まり)を活用し、旅利用の高い継続率につなげて行くスタイルです。企業のキャッチコピーも“仲間が広がる 旅が深まる”です。

では、コミュニティを創り出し、旅を継続させて行く流れはどのようなもののでしょうか？

クラブツーリズムの創業者、高橋 秀夫氏は著書、『理想の旅行業 クラブツーリズムの秘密』の中で、その流れをこのように書いています。

1. 旅に参加する
2. その旅を通じて仲間の輪が生まれる
3. 仲間の輪からコミュニティが生まれる
※クラブツーリズムでは、このコミュニティを「クラブ」と呼称
4. クラブの活動を通じて旅の価値が確認される
5. その旅の価値を求めてまた新たな旅が創造される
6. その旅からまた仲間の輪が生まれる

旅には参加者同士が感動を共有できることから、仲間になりやすいという特徴があります。その上で高橋氏は、この旅から生まれる「仲間縁」を無限に生み出す装置こそ、「コミュニティ」としています。ところで、クラブツーリズムはメインターゲットをシニア層としていることにはすでに触れましたが、なぜシニア層なのか？も実は「コミュニティ」を創り出す事に関わってきます。

まずは、「お金にも時間にも余裕があり、趣味に時間をかけたい世代」であること。これがクラブツーリズムの特徴でもある、テーマごとに旅を企画したユニークな「テーマ旅」のニーズとマッチしています。

そして、もう一つは「新たな仲間やコミュニティを求めている世代」であること。シニア世代は、今まで自分がいた大きなコミュニティに一区切りがついた世代です。

例えば、定年退職後は、それまでの職場縁が薄れてきます。また、子育て後は、それまで子どもたちが通う学校や習い事などでご一緒していたお父さん、お母さんたちとの縁が薄れてきます。そんな時に、旅を通じてまた新たな出会いがあり、仲間ができるのは嬉しいですし、そこからコミュニティもさらに生まれやすくなります。つまり、クラブツーリズムが提供しているサービスに最もマッチングする世代がシニア層というわけです。

では、具体的にコミュニティを創り出すために行っているツアーの特徴は何か？
クラブツーリズムの旅で最も特徴が出ている日帰りバスツアーを分析しながら見てみたいと思います。

4.そんなに安いツアーで大丈夫？いえいえ、大丈夫…ではありません！

クラブツーリズムの日帰りバスツアーですが、大きく分けると 2 つのタイプがあります。

1.参加しやすい低価格帯のツアー

2.初心者からマニアまで対応する特色のあるテーマ旅

まずは 1 から見てみたいと思います。クラブツーリズムは同じく日帰りバスツアーを実施している、はとバスや H.I.S.などと比べても安い価格設定をしているツアーが多くなっています。

一つ例を挙げてみます。



■例) 日帰りバスツアー：三嶋大社&御用邸 カキのガンガン焼き&うな重

【行程】

出発(8:30)———首都高速———東名道(途中休憩)———沼津港駐車場(バス降車 11:15)……ト

ホ…カキ小屋(カキのガンガン焼き+海鮮釜飯の昼食)……トホ…沼津港駐車場(バス乗車 12:40)——

——沼津御用邸記念公園(見学 13:00-14:00)———三嶋大社(参拝 14:45-15:45)———御殿川

(うな重の夕食 16:00-17:00)———東名道(途中休憩)———首都高速———帰着 (19:30 頃)

静岡でも有数の漁港、沼津港を訪れ、お買物を楽しんだ後は、海鮮釜飯にカキのガンガン焼きがついた昼食です。卓上に置かれたコンロの上でカキを缶に入れて海水と酒で一気に蒸しあげますので見た目にも豪快！昼食後は沼津御用邸と三嶋大社を見学し、少し早めの夕食では三嶋名物、うなぎまで食べられます！そして、気になるお値段ですが昼食・夕食までついて何と！9,900 円！ではこのツアー、果たしてどの程度儲かるのか？試算してみると…

■ツアー収益：30名参加の場合 ※あくまで推測です！

- ・大型バス代金：¥117,000 → 30名参加として1人¥3,900
 - ・施設費用：昼食¥1,800＋夕食¥1,800＋見学代：¥260 合計¥3,860
- ※1人あたりの原価：¥7,760
- ・1人当たりの利益：参加費¥9,900－原価¥7,760＝¥2,140×30名 ¥64,200
 - ・ツアー収益：¥64,200－添乗員費用¥20,000＝¥44,200

この¥44,200という収益をどのように見るかにもよると思いますが、**旅行業の立場から見ると、30名の方にお集まりいただいて、この収益はちょっと…**と思います。

5.それでも、「儲からない」ツアーを実施する訳とは？

では、なぜこのようなツアーを実施するのでしょうか？

それは収益をあげることが目的ではなく、**新たなコミュニティを創り出すこと、すでにあるクラブツーリズムのコミュニティへの参加を促すことが目的**だからだと考えられます。

まず、価格の設定ですが、**ご近所や、友人、仲間たちで声を掛け合って参加しやすい価格**にしています。すでに存在しているコミュニティを取り込むことを狙っていると思われれます。また、**出発場所が多い**のも特徴です。

何と、東京23区内だけでも約50ヶ所もあります。そうすると、近隣に在住の方やお勤めの方が集まりやすくなり、ツアー参加者はお互いの親和性が高い状態になります。

そして、最も大きいと考えられるのが添乗員の動きです。実はクラブツーリズムのツアーに同行する添乗員は、通常の旅程管理(行程通りにツアーを実施するための調整)や施設への精算以外に大きな役割があります。それが、**クラブツーリズムが運営する「旅の文化カレッジ」(カルチャー講座)への誘導**。また**共通の趣味の方をマッチング**することです。

例えば、ツアーに一眼レフカメラご持参の方が何名かいらっしゃった場合です。当然カメラへの関心が高い方になります。添乗員はその方たちに対して、折りを見て、お互いを引き合わせたり、フォト関連のカルチャー講座に誘って行くのです。

お客様同士は同じ趣味、またお互いが比較的近い場所にお住まい、または、お勤めである事が多いので親和性も高く、高い確率で「仲間」となる可能性があります。

そうなる、次のようなことが起こると、クラブツーリズムの創業者、高橋 秀夫氏は述べています。

- 1.そのカルチャー講座でまた出会いがあってフォトクラブに発展
- 2.そのクラブ、セミナー講師を同行しての撮影ツアーを計画
- 3.写真についての「旅文化」が生まれてゆく

そして、「こういった旅文化が、写真だけでなく、スケッチ、ハイキング、ダンス、歴史などたくさんの方に分野に広がり、それらが互いに交流し刺激しあうことによって「クラブで楽しむ旅文化」へと発展し、より豊かで感動に満ちた旅を生み出す土壌が形成されていく」ことにつながるそうです。

もちろん、これらのコミュニティ(クラブ)はクラブツーリズムの社員が幹事となり運営、またはサポートを行います。

6.特色ある「テーマ旅」。その中身とは？

クラブツーリズムの実施する日帰りバスツアーでもう1つのタイプである「初心者からマニアまで対応する特色のあるテーマ旅」ですが、そちらの方はどうでしょうか？

クラブツーリズムでは、約 30 のテーマで旅を企画しています。具体的なテーマとしては下記のようになります。

- ・ 写真撮影
- ・ 歴史探訪
- ・ 登山・ハイキング
- ・ 街道あるき
- ・ 神社仏閣めぐり
- ・ スケッチ
- ・ 美術鑑賞 など

その他、「こころ(お遍路・礼拝)の旅」では全国の巡礼コースをすべて網羅し、お坊さんと一緒に海外に行く「お参りの旅」などが企画され、また「富士山の裾野1周153キロを17回に分けて歩くツアー」や「ホテルで社交ダンスを踊るツアー」などなど。内容は初心者でも参加できる旅から、さらにマニアックな旅と同じテーマでも多岐に渡ります。



では、テーマ旅が具体的にどのような内容なのか、こちらも例を出したいと思います。

■例) <写真撮影の旅> {フォト旅スクール新宿校}

『第4回(7月テーマ)いつもと違った「水辺」風景を撮ってみよう』【新宿出発】

【行程】

出発(8:00)——首都高速——中央道(途中休憩)——長坂 IC——八千穂高原自然園(苔むす溪流沿いや涼やかな滝など被写体にあふれた自然園で撮影:11:30-15:30)——逆コース——帰着(19:00)

「旅の文化カレッジ」で講師を務めるプロカメラマンが同行します。長野県の自然溢れる自然園で講師の指導を受けながら写真撮影を行います。また、ツアー実施後はセミナー(作品研究会)も開催します。

そして、ツアーの参加費は 15,000 円。では、こちらのツアーも先ほどと同じように試算してみます。

■ツアー収益: 30名参加の場合 ※あくまで推測です!

- ・大型バス代金: ¥133,000 → 30名参加として 1人¥4,500
- ・施設費用: 自然園入場料¥200 + 昼食(お弁当)¥900 合計¥1,100
- ※1人あたりの原価: ¥5,600
- ・1人当たりの利益: 参加費¥15,000 - 原価¥5,600 = ¥9,400 × 30名 ¥282,000
- ・ツアー収益: ¥282,000 - 添乗員費用¥20,000 - 講師同行料¥130,000 = ¥132,000

収益で見ると、先ほどご紹介した**低価格帯ツアーの実に3倍**になります。

また、講師同行料はあくまでも相場からの推測ですので、さらに安いことも考えられますし、こ

こちらのツアーは募集開始後、すぐにキャンセル待ちになるほどの人気なので、さらに収益は高いと思われます。

つまり、クラブツーリズムはこの「**テーマ旅**」こそ大きな収益源と言えそうです。

低価格帯ツアーはそのための誘導手段と捉えることもできます。

7.実は他にもある！「テーマ旅」が収益源となる理由とは？

ところで、テーマ旅を分析する例としてご紹介したツアーですが、タイトルを見て「ん？」と思われた方もいらっしゃるのではないのでしょうか？

【ツアータイトル】

<写真撮影の旅> {フォト旅スクール新宿校}

『第4回(7月テーマ) いつもと違った「水辺」風景を撮ってみよう』【新宿出発】

そうです！タイトルにも入っている「フォト旅スクール」は先ほども少し触れましたカルチャー講座「旅の文化カレッジ」の講座名。講座と旅を連動させているのです。さらに「第4回」とあるように「**継続型**」のツアーにもなっています。

ここで「旅の文化カレッジ」について、もう少し詳しくご案内させていただきますと、旅の「前」も「後」も旅行を楽しむため、**より旅の内容を深めることを目的に設立されたカルチャー講座**です。定期講座だけでも80講座以上、年間で1,500以上もの講座が開講しています。全ての講座がツアーと直接、連動しているわけではありませんが、講座と連動させることでさらに継続率を高めているのです。

また、ツアーを企画する側としても、このように講座と連動した継続型のツアーですと常にある程度の参加人数が見込めるという利点もあります。ちなみに、こちらのツアーは「フォト旅スクール」を受講していなくても参加することが出来ます。

何と言っても同じ趣味を持つ方が集まりますので、すぐに仲間になりやすいですし、スクールで出来ているコミュニティにも参加しやすいので新たに受講生が増えるというメリットもあります。もちろん、添乗員も低価格帯のツアー同様に、よりお互いが仲間になりやすいように動きます。

この他、講座と連動しているツアー以外にも、クラブツーリズムでは**テーマ旅が継続型になっているものがあります**。そのうちの1つが「富士山の裾野1周153キロを17回に分けて歩くツアー」。

こちらのツアーでは各回ごとに決められた行程を歩くほか、昼食と日帰り入浴付になっておりましてツアー代金は1回あたり¥11,000～¥15,000。

内容とツアー代金を見ると、高収益のツアーであることが考えられますが、17回もの回数がありますので、そこで出来るコミュニティは結束も高まると思いますし、お互いが共有する達成感も高いと思います。なので、そこからさらに次の達成感を求め、新たなツアーへ参加する可能性が強くなることが十分考えられます。

このように収益率の高いツアーは継続率をさらに高めるように工夫がなされています。

8. 「顧客」が「旅作り」に参加する。そのもう一つの理由とは？

このように、クラブツーリズムのツアーでは新たなコミュニティを創り出すこと、すでにあるコミュニティへの参加を促すことが目的とされ、添乗員の役割が大きいことを書きました。

すると、添乗員も「クラブツーリズム」そのものを理解していないと難しくなります。通常、このような日帰りバスツアーなどの添乗員は外注がほとんどです。しかし、外注する場合、何度も添乗に同行し、理解している方であれば問題はありますが、大多数はこのような事を「知らない」添乗員がほとんどです。

クラブツーリズムの場合、他社と違い社員自らが添乗に出ることが多いのですが、それでも全てのツアーを補うのは困難です。そこで登場するのが顧客。顧客の中で希望する方に添乗員の資格を取ってもらい、添乗員としてツアーに同行してもらうのです。

クラブツーリズムでは、顧客を添乗員として登用する理由について、「顧客目線を保つ」事が大きな理由と説明しています。



顧客だからこそ、顧客の気持ちがわかり、より旅を楽しむことが出来るからです。

もちろん、それが大きな理由だとは考えられますが、それと同じく、顧客だからこそ「クラブツーリズム」のツアーをよく理解しており、このようなコミュニティ創りに貢献できるように動けるのも理由の一つだと考えられます。また、ツアーに参加すると希望者には手許に会報誌『旅の友』が届くようになります。これを配布しているのも各地域のクラブツーリズムの顧客です。顧

客が顧客に配布することで**接触回数が増え、継続率の増加**につながっています。ちなみに、クラブツーリズムでは**顧客から添乗員になった方、会報誌を配布している方のコミュニティ**もあるそうで、それぞれのコミュニティでも旅に出かけているようです。

コミュニティをとことん使い倒すクラブツーリズム、恐るべしです。(笑)



9.全ては「旅」のために！クラブツーリズムが展開する意外な別事業とは？

ところで、クラブツーリズムは旅行業以外にも意外な？別の事業を手がけています。それが「介護事業」。デイサービスセンター「まごころ倶楽部」の運営です。また、「旅の文化カレッジ」の中にも介護関連の資格が取れる講座があるのです。一見、「旅行」と「介護」には関連がないように思われますが、ここでも「コミュニティ」の要素を加えることで旅の継続利用につなげる仕組みを作っています。まず、旅行会社がなぜ介護事業を手がけるか？ですが、クラブツーリズムでは「**いくつになっても旅を続けられるプログラムをデイサービスで提供するため**」と説明しています。詳しくはホームページに説明が載っているので引用します。

「旅が大好きな方でも加齢に伴う障がいがあると家に引き籠もり気味。そんな会員の皆様に「旅をあきらめず、旅を続けていただきたい」という願いを込めて「まごころ倶楽部」は運営されています。旅行会社が運営する介護事業として、旅を続けるためのプログラムをデイサービスで提供しています。旅に行くための体力づくりとして体操をしたり、社会性を失わないために人と交わり、旅でおいしいものを食べられるように口腔ケアもします。車中でカラオケが楽しめるように音楽療法にも精を出します。旅先での感性を高めるために脳トレや手工芸にも取り組んでいます。デイサービスのプログラムは全て旅に繋がるリハビリです。」



※引用元：http://www.club-t.com/lifecare/day_s/service/about.htm

ここでポイントになるのは言うまでもなく、旅行業で培ったサービスを活かして介護事業を展開しているのではなく、あくまでも「旅行」に行ってもらうため(利用してもらうため)に事業を展開

しているということです。

なので、当然のことながら、各デイサービスセンターでは日帰りのバスツアーが実施されています。もちろん、デイサービスセンターに通われる方の中にもコミュニティが出来ますので、旅行への継続率も高くなります。

また、デイサービスセンターに通われている方々の子どもたちの世代にも注目です。その大半がクラブツーリズムのメインターゲットである「シニア層」。デイサービスセンターが実施するツアーに付き添いとして参加してもらうことで、他で通常行っているツアー参加へ向けての接点を作ることにも出来ます。

ところで、「旅の文化カレッジ」の中にも介護関連の資格が取れる講座があるをご紹介させて頂きましたが、講座を開講している理由は为什么呢？実は、**介護関連の資格を取得するためには、デイサービスセンターでの実習が不可欠**になります。なので、その受け皿としてもデイサービスセンターは必要となりますし、働き手の確保という意味でも必要であるとの判断だからだと思います。

ちなみに、講座の参加者は、同じ講座に通い、ともに苦しみながらも資格取得を目指す！ということになれば…、当然ここにもコミュニティです笑。これはクラブツーリズムでも意図的に狙っているそうです。その他、この介護事業はクラブツーリズムのテーマ旅にもフィードバックされています。

テーマ旅に「**誰にでもやさしい旅(杖や車いすで楽しむバリアフリーの旅)**」というのがありまして、この旅に介護事業でのノウハウがフィードバックされる他、ツアーをサポートするメンバーを確保しやすいというメリットがあります。通常、こういった旅はリフト付バスなど特殊車両の手配や、介護のスキルを持った方の確保などが大変なことから他の旅行業者で実施している企業は少ないです。

介護事業を行っていることからこれらの問題もクリア出来ますし、そのためライバル企業が現れづらいというメリットもあります。高価格帯で勝負が続けられるのです。

10.今後の展開：新規参入事業から見える、新たな顧客層の開拓？

このように、一見、旅行とは関係のなさそうな分野でも旅行と関連づけてしまうクラブツーリズム

ムですが、他にも最近、力を入れている事業があります。それが、「フィットネスクラブ事業」。フィットネスクラブの運営です。実は、**アメリカではフィットネス施設は運動だけでなく、交流の場として利用**されているようで、そこに目を付けているんですね。「大人の交流ベース」をコンセプトに、スタジオの他、ラウンジ、カフェも併設。

運動だけでなく、会員同士の交流、自主学習ができる施設となっています。もちろん、ここでもメインターゲットの**アクティブシニア層を対象にコミュニティを作ってもらい、「旅行」で利用してもら**うことを目的としています。ただ、こちらが少し違うのは「フィットネスクラブ」なので、アクティブシニア層だけではなく、他の層の利用も見込んでいることです。

具体的な動きとしては、「ヨガ」のクラスに力を入れていることです。ヨガは特に女性に大人気の習い事。昨年末に「ケイコとマナブ総研グループ」が行った習い事に関する 20 歳～34 歳までの男女 518 名を対象に行った調査で、女性に人気の習い事として 11 年間連続でトップだった「英語」を抜いてトップになっています。

つまり、今までのシニア層よりも下の世代。20 代～40 代、しかも女性をターゲットとした新たな顧客層を開拓しようとしているのではないかと考えられるのです。またヨガの場合、「リトリート」というものがあります。この「リトリート」ですが、もともとは「静養」や「療養」という意味を指します。

これが転じて「日常生活とは違う環境で、自分自身を見つめなおすため、海や山という自然に囲まれた中で、ヨガや瞑想を行い、自分を取り戻すこと」になっています。そして、「日常生活とは違う環境」へ行くところに「旅行」の要素があります。ヨガのクラスで出来るコミュニティが、講師の先生と一緒にリトリートに出かける。シニア層で培ってきたコミュニティの活用を、ヨガを切り口として若い世代でも活かすことが出来るのか注目して行きたいところです。

11.旅行業は薄利…。旅行業界内で動きを見せる他の「ストック」のカタチとは？

このように、クラブツーリズムはコミュニティを徹底的に活用することで**高い収益率のツアーを継続利用**(不定期ながらも)してもらっている、「ストック性が高い」ビジネスであると言えます。その一方、**旅行業とは別に手がけている「介護事業」「フィットネスクラブ事業」は「ストックビジネス」**です。その点を考えると、やはりクラブツーリズムという会社は経過とともにストックビジネスが増えています。

実は、他にも旅行業界内で最近ストックビジネスを意識している会社があります。それは、H.I.S.です。H.I.S.では、現在ハウステンボスやラグーナテンボスなどテーマパーク事業や「変なホテル」

に代表されるホテル事業、また電力販売事業などに力を入れているのです。電力販売事業はストックビジネスに該当しますが、テーマパーク事業やホテル事業はどちらかといえばフロービジネスに近いものです。それを個性的なイベントの開催などを通じ、継続率を高め、ストックに近づけています。業界第2位の大手が、なぜ？と思われるかもしれませんが、ここにH.I.S.が抱えるジレンマがうかがえます。

H.I.S.と言えば「安い旅行」の代名詞。消費者の間でも「H.I.S.=安い」という刷り込みがあります。事実、後発の旅行業者ながらも業界内で価格破壊を先駆けて行ってきたことで業界2位にまで登り詰めてきた企業です。しかしながら、クラブツーリズムが実施する低価格帯のツアーのところでもご紹介した通り、安いツアーはやはり収益率が低いのです。

そのため、安いツアーを多く売ることによって利益を確保する、まさしく「薄利多売」を行ってきました。その結果、ユニクロと似たような状況ですが、高価格帯の商品・ツアーが消費者に受け入れられづらい下地ができてしまったのです。

また、その中でも他の大手(JTB、近畿日本ツーリスト、日本旅行など)との価格攻勢も年々激しくなってきました。実際、海外旅行でも出発日、時間帯、利用する飛行機会社やホテルなど、条件をそろえて比較してみると、H.I.S.よりもJTBが価格では下回ることも多々あるようになってきているのです。

そう言った背景もあり、テーマパーク事業やホテル事業に力を入れてきているのですが、H.I.S.グループ全体の中での売上は、まだまだ1割未満(7%程度)です。ところが！グループ全体の営業利益で見ると、実に5割近くがこのテーマパーク事業やホテル事業で占めています。いかに旅行そのものが薄利なのか分かりますね。(苦笑)

12.おわりに

クラブツーリズムのコミュニティ活用について改めていろいろ調べ、書いてみましたが、改めてコミュニティ創りのための仕組みや徹底ぶりには驚かされました。ストックビジネスの観点で見

ると、まさに大竹先生からご指摘があった通りの結果でした。ストックビジネス4つのビジネスモデルカテゴリー

- 1 貸す
- 2 認める
- 3 改善する（学習・成長・治癒・改善）
- 4 消費劣化

の中の「改善する（学習・成長・治癒・改善）」に継続率を持たせ、コミュニティを創り上げます。

長期的視点は「シニア市場の拡大、長寿によりアクティブシニアの増加」、アプローチは「多数の小さなコミュニティから他のコミュニティへの誘導」となります。

しかし、「コミュニティ」の運営ノウハウについては具体例などが公開されていません。35年以上に渡って積み重ねられてきたコミュニティ運営のノウハウこそがクラブツーリズムの「秘伝のレシピ」なのだと思います。もちろん、クラブツーリズムのコミュニティに参加されている方にお話が聞ければ一番なのですが、残念ながら身近にそういった方がいないので、今後、機会があればぜひ探って行ければと思います。

それでも、今回調べて行く中で、フローがどうしても主体となる旅行業でストック性(継続率)を高めるためのヒントは見えてきたと思います。例えば、旅行そのものに行ってもらうだけを目的とせず、旅行をあくまでもツールとして、その先にあるものを目的(“仲間が広がる 旅が深まる”)としている点。ターゲットを全てのシニア層ではなく、社交的であり、活動的であるアクティブシニア層に限定し明確化している点。その上で、コミュニティを創り上げるための仕組みなどです。



ストック思考 ここがポイント

- ① シニア市場の攻略（長期的視点）
- ② 継続性と収益を高めるコミュニティの活用
- ③ 顧客を巻き込むコミュニティ構築
- ④ 接触頻度で継続率維持とコストを上げない仕組み
- ⑤ ストックビジネス4分野
 - ・「改善する」ことを連続で活用
 - ・「認める」ことをコミュニティ運営に活用

《 後 記 》

須田久仁彦さんは、ストック思考を学ぶゼミを受講し講座の終了と同時にこの解説をしました。

旅行業界に身を置く立場を活かしてかなり深く切り込んだ解説をしています。

特に解説が難しい価格設定は秀逸だと思います。このクラブツーリズムは、偶然生まれながらも長期的視点を持ったリーダーによって成長市場を手に入れました。

世界でも希に見る高齢化社会へのアプローチを示唆する生きた事例です。（大竹啓裕）

本文：須田久仁彦（ストックビジネスプロフェッショナルゼミ受講生）

監修：大竹啓裕