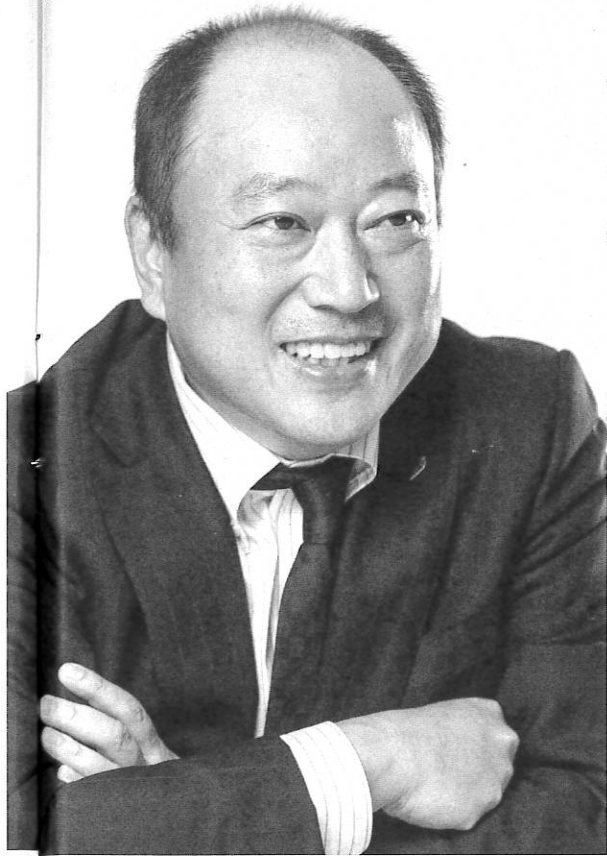


仕掛け人が語る「はとバス」 ヒットツアーの秘密

工場の夜景見学、オープンバスによる桜見物など「はとバス」の斬新なツアーがロングヒットを続けている。ヒットの仕掛け人が、同社の旅行プランナー・江澤伸一氏だ。誰も考えつかなかったユニークなアイデアはどこから生まれ、なぜ人の心を掴むのか。ご自身の仕事観を交えながらお話しいただいた。



誰も考えつかなかった「はとバス」の人気ツアー

江澤さんは「はとバス」社員として数多くのヒット作を生み出してこられましたね。川崎の京浜工業地帯を回る「工場夜景ツアー」や、心霊スポットを巡る「講談師付き納涼怪談クルーズツアー」など、これまでにない斬新な企画はメディアでも広く紹介されました。江澤 僕の現在の仕事は栃木、群馬など関東甲信越エリアを中心と

したツアーのマネジャーですので、実際に自分で企画を考えることはなくなりましたが、二〇一六年十月までは都内の定期観光の部門にいて、いろいろなツアーの企画に携わってききました。

お話しいただいた工場夜景などは思い入れの強い商品で、いまでも根強い人気を誇るツアーの一つなんです。当社では泊まりと日帰り合わせてワンシーズン二百以上のツアーが動いています。その中には、もともとあった企画を加

工、洗練してご提供するものも多いのですが、中には一から手掛けたりフルモデルチェンジするものもあります。僕が自分で企画し立ち上げたツアーは確か百くらいになるでしょうか。

——お客さまの期待が大きいために、企画を生み出す苦勞も絶えることがなかったでしょうね。

江澤 おっしゃるとおりです。メディアなどに取り上げられるほど「はとバス」に乗ればどんな面白いことが起こるのだろう、というお客さまの期待感が高くなりますし、それを裏切るとは絶対にNGです。ただ幸いに、いまは東京スカイツリーの開業や北陸新幹線の開通を背景に、お客さまの数も業績も堅調に推移しているんです。

——東京の象徴でもある「はとバス」も、かつては経営危機に陥っていたと伺っています。

江澤 ええ。一九九八年ですから僕が三十歳になった頃のことですね。九〇年代初頭にバブルが崩壊すると、日本は平成大不況に突入しました。阪神・淡路大震災や地下鉄サリン事件がそれに追い打ちをかけて、東京観光を敬遠するムードが拡大していったんです。

そういう煽りを受けて当社も経営危機に直面することになりました。銀行からの借入金はグループ全体で累積七十億円に達し、いつ倒産しても不思議ではない状態でした。

その後、様々な経営改革で危機を乗り越えていきましたが、僕としてもヒット商品の開発などをおして、いささかでも業績回復に貢献できたことを嬉しく思っているんです。

会社の危機をとおして得た学び

——観光業にはもともと興味がありだったのですか。

江澤 高校の修学旅行で沖縄に行った時、いきいきと働く添乗員の姿を見て「いろいろな所に行けて、美味しいものを食べられるアクティブな仕事っていいな」と思ったんです。ちょっとした憧れのよなものであったのですが、大学生の頃、はとバス旅行という私どもの関連会社で国内旅行の添乗員を募集していることを知って、アルバイトとして雇ってもらったことが、「はとバス」とのご縁でした。

北海道から九州まで多くの土地

を訪れながら、日本にはまだまだ知られていない名所がたくさんあることを知りました。お金をいただくお客さまに満足していただける喜びややり甲斐を味わったのもその頃でしたね。九二年に卒業した後は迷わずに「はとバス」に入社し、関連会社に向向して国内旅行全般の商品企画を担当することになりました。

——プランナーとしてのデビューですね。

江澤 まだ二十代の若造で見様見真似でしたけれども、自分の企画も含めて三十万人のお客さまにご利用いただくことができました。僕はその頃から、単なる物見遊山のツアーでは人の心は動かないという考えを持っていて、お客さまの志向と価値観を汲み取れるようなプランを常に考えていたんです。例えば、ただ摩周湖に行きたいというだけなら安いツアーで十分なわけでしょうか。そのようなツアーが氾濫し、多くの旅行会社が次々に倒産していく中で、お客さまの思いをいかに掴み、ご満足いただけるプランを立てられるかは僕たちにとって切実な問題でした。

僕がそういう思いを最初に強く抱いたのも、やはり高校の修学旅行でした。その時のガイドさんが「ただの観光目的で沖縄に来てほしくない。戦争で亡くなった方への弔いの気持ちを忘れないでほしい」とおっしゃっていて、旅行にも歴史観とか地元の方たちとの繋がりやストーリーを伝えられることが大事であると教えられました。

——「はとバス」の経営危機の時代を、社員としてどのように乗り越えられましたか。

江澤 僕が入社したのは、バブル崩壊の後でしたが、経営がよくなっているという実感はあまりありませんでした。でも、実際には傾き始めていたのでしようね。経営陣を含めて経済がまたよくなるんじゃないか、という思いが社全体に何となくあって、いつの間にか倒産寸前という事態になっていったんです。

この危機を乗り越えるために、経営陣は徹底的な合理化や賃金カット、不採算事業の撤廃、事務所の閉鎖などを断行しました。当時僕は三十歳でしたが、給料が割カットされた上に、出向していた関連会社が閉鎖になって多くの仲



間が去っていききました。

しかし、僕はアットホームな会社の雰囲気が好きでしたし、「いまが一番の底なのだろう。たまたまそういう時代に巡り合わせたただけだ」と割り切ったんですね。

「はとバス」で生きていく覚悟を決められた。

江澤 はい。去っていく仲間と挨拶を交わしながら「旅行のプランニングの仕事、いつかまた一緒にできたらいいな」と語り合った

のを覚えていきます。僕自身、転職はしなかったものの、プランニングとは関係のない広告代理店に配置されることになりました。

——プランニングに情熱を燃やさせていただけに、衝撃も大きかったですよね。

江澤 広告代理店には結局十二年お世話になりました。でも、いまではそこにいたことが逆によかったと思っっているんです。というのも、一つにはいい社長に出会えたんです。その方も予期しない形で広告代理店の社長になられました。年商三億円だったその広告代理店を十二億円にまで急成長させられました。これは大きな刺激になりましたね。

僕も一応は旅行のノウハウを持っていましたので、広告営業を単なる営業で終わらせるのではなく、いままで培ったノウハウを使わなくては損だと考えました。そのような姿勢で営業に臨んでいたら、ありがたいことにいいお客さまが増えていったんです。

僕の力で二倍の売り上げにしてやろう、と本気で考えていたくらいです。生意気だったのでしょうね(笑)。

工場夜景ツアーはこうして生まれた

——広告代理店に勤務した後は、

本社に戻られていますね。

江澤 本社の定期観光部勤務になったのは二〇〇九年、四十一歳の時です。そこでの仕事は「はとバス」の都内観光プランを考えることなのですが、正直、材料は発掘され尽くされた感がありましてね。

——ああ、皇居と浅草と東京タワーと……。

江澤 そうそう。定番のコースだけじゃ皆飽きていて魅力がない。でも僕はたとえ定番のコースであったとしてもそれが面白かったら定番のコースも売れるだろう、と考えました。そのためにも、都内やその周辺地域であればプライベートで気軽に足を運ぶことができます。何気ない日常の点と点を繋ぎ合わせることで一歩踏み込んだストーリーの提案ができないか

——非定番のコースを探すのに、都

内やその周辺地域であればプライベートで気軽に足を運ぶことができます。何気ない日常の点と点を繋ぎ合わせることで一歩踏み込んだストーリーの提案ができないか

手間と愛情を惜しんではいけない

——仕事をやる上で、何を心掛けているのですか。

江澤 造語ですけど、「進化・深化・真価」とよく言っていました。僕はバスを一つの劇場だと捉えています。お客さまが観客だとしたら、乗務員やガイドは出演者、僕たち企画担当者は脚本家であり演出家です。舞台を盛り上げるには驚くような演出ももちろん大事ですが、乗務員のハンドルの捌きやガイドのトークなども洗練されていなくてはいけません。そうやってツアーを進化、深化させ、お客さまの安心感とワクワク感をとことん追求することが仕事の醍醐味なんです。

一九九九年から、講師付きの怪談ツアーを運行していますが、最初の頃は講師をバスに乗せてお寺などで話してもらっただけで終わっていました。僕はそれをさらに発展させて日本橋の橋の下で、船上で怪談話を聞いていただくことを考えました。陰陽師の世界では橋の下に霊が集まると言われて

と考えていて、ある時思いついたのが川崎の工場夜景ツアーでした。——工場の夜景を見るという発想はなかなか生まれません。

江澤 このツアーのアイデアが生まれたのは、全くの偶然でした。千葉の木更津から川崎方面に車を走らせていた時、見たこともない光景が目に見え込んできたんです。夜間照明に照らされて煌煌と輝く川崎港沿岸に建つ工場の群れの美しさは尋常ではありませんでした。「これはひょっとして、ツアーの企画にできるんじゃないか」という突拍子もないアイデアが閃いたのはこの時でした。

——そのアイデアはすぐに会社に受け入れられたのですか。

江澤 「川崎の工場? そもそも観光地じゃないだろう」と一蹴されました。当時「はとバス」の六十一年の歴史の中で、川崎に観光に行こうなどとは誰も考えませんでしたから、当然です(笑)。

しかし、僕は長年の経験則で、何が売れるか売れないかは大体読めるんです。元来、時間が掛かる面倒な説得や交渉は嫌いなほうですが、このハードルは越えられるという自信がありましたから、自

——マ性の高い企画以外は、浅草や東京タワー、スカイツリーといった定番の観光名所を外さないようにしているのはそのためです。

——江澤さんの情熱や執念、長年の勤が多くのヒットを誕生させてきたのですか。

江澤 小学校の卒業アルバムに、ある先生が「きれいな夕日を見つめるよりも、その中で燃えて生きる人生を歩みなさい」と書かれていて、子供ながらに「いい言葉だなあ」と思いました。それがいまに繋がっているかどうかは分かりませんが、燃えていきたいと思っ

ています。いまワークライフバランスということが言われたりもしますが、仕事を全うし成果を上げてこそサラリーマンをしている意味があるし、それができる人がきっと会社も家庭も守れるんだと思います。これが僕の仕事観ですね。