

시니어 여행의 혁명아

# 클럽투어리즘



- ❖ 소재지: 東京都新宿区西新宿6丁目3番1号 新宿アイランドウイング
- ❖ 설립: 1993년
- ❖ 자본금: 1억 엔
- ❖ 매출액: 1,627억 엔(2016년 3월 결산)
- ❖ 종업원 수: 2,032명 (2016년 4월 1일 현재)

## 시니어 여행 개척자\_클럽투어리즘 (No.52)

### < 요약 >

- 클럽투어리즘은 고객 한 사람 한 사람의 취미에 대해 철저하게 대응한 버스여행으로 시니어의 마음을 사로잡고 실적이 급상승하고 있는 기업임
- 인터넷 예약과 판매가 증가하고 있는 여행시장에서 가이드에 의한 서비스를 강화한 투어로 승부하고 있음
- 주력 사업인 여행에 머물지 않고 개호, 가사대행, 그리고 치매예방 연구까지 미래의 먹거리를 위해 초기투자를 적극적으로 하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 식상해 보이는 비즈니스모델이지만 기획하기에 따라서는 새로운 시장으로의 진화가 가능하다는 것을 보여주고 있음

### 1. 특별한 서비스

- 클럽투어리즘(クラブツーリズム)은 등산, 성(城)순례, 사진, 고산식물 관상, 철도, 미술관 등 30여 가지 이상의 테마 여행을 서비스하는 기업임
  - 이처럼 다양한 투어를 기획해서 판매하고 있는 클럽투어리즘은 일본의 대규모 여행회사인 긴키일본투어리스트(近畿日本ツーリスト)를 그룹사로 보유하고 있는 LNT-CT홀딩스의 사업회사임
  - 이 회사의 2015년도 매출액은 1,627억 엔이며 영업이익은 48억 8,000만 엔을 기록했음
- 여행취급액은 약 1,714억 엔(일본 관광청 조사)으로, 그 중 약 70%가 국내여행이고 나머지 30%는 해외여행임
  - LNT-CT홀딩스의 그룹사 중에서 수익을 만들어내는 중요한 사업회사로 자리 잡고 있음
- 클럽투어리즘은 여행취급액 순위로는 14위지만 다른 회사에는 없는 특색을 가지고 있음
  - 기획해서 판매하는 모든 여행마다 명확한 테마를 제시하고 관심 있는 고객을 모으고 있다는 점임

- 이른바 테마여행이란 클럽투어리즘의 정의에 의하면 가는 곳이 목적이 아니라 무엇을 하는 것이 목적인지를 명확하게 한 여행을 가리킴

<그림1> 클럽투어리즘의 매출액 및 영업이익 추이

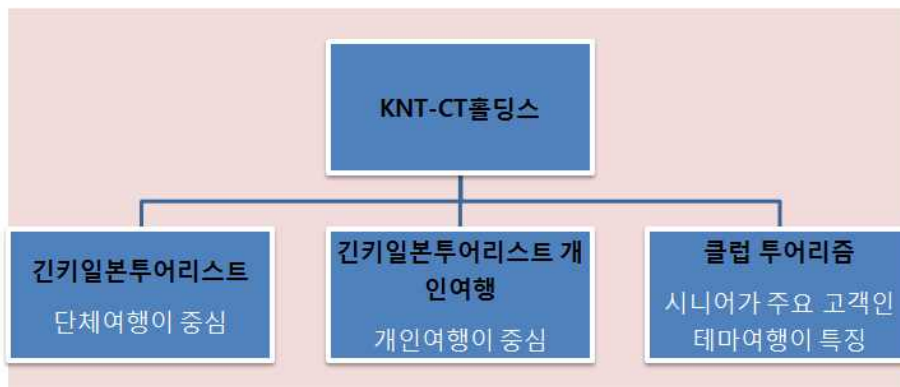


자료: 클럽투어리즘 홈페이지에서 인용

- 가령 특정 지역의 산을 등반하거나 트래킹하는 것, 일본 전역에 위치한 각종 시대별 성(城)을 순례하는 등임
  - 또한 사진, 고산식품 관광, 철도, 미술관 등 30가지가 넘는 테마의 여행을 준비해 놓고 있음
  - ‘GENE(유전자)투어리즘’이라는 이름으로 인류의 역사를 알기 위한 유적지를 순례하는 여행도 있음
  - 내용에 따라서는 같은 취미일지라도 초보자와 상급자까지 레벨별로 나누어 여행을 기획하고 있음
- 그밖에도 여성만 참여할 수 있는 여행이나 혼자서만 신청할 수 있는 여행 그리고 70세 이상 등 속성에 따라 참여를 제한하는 여행도 있고, 부유층을 대상으로 한 초호화 여행도 있음
  - 최근 1인 여행은 일본에서 유행처럼 번지고 있지만, 클럽투어리즘은 1990년대부터 그 필요성을 느끼고 시행착오를 거치면서 여행을 기획해 왔음
  - 버스여행 종류가 다양해서 연간 250만 명이 참여하고 있으며 하루 평균 300대의 버스여행을 실시하는 일본 여행업계 최고 수준을 기업으로 주목을 받고 있는 기업임

- 일례로 도쿄 우에노(上野)에서 아침 7시에 출발하는 버스가 투어 관광객 40명을 태우고 시즈오카(静岡)현 고덴바(御殿場)로 매일 출발하고 있음
  - 이 투어는 ‘후지산 기슭 순례’로 아웃도어의 컬러풀한 복장과 배낭을 멘 중장년 남녀가 참여함
  - 트레킹 투어를 전문적으로 담당하고 있는 여행가이드는 며칠 전 올랐던 산에서 본 고산식물에 대해 참가자들에게 설명하며 전문적인 투어임을 부각시킴
- 이러한 투어의 장점은 일본 신사와 식물 등에 대해 걸으면서 자세하게 설명을 해주는 것으로 질리지 않는 즐거움이 있는 점임
  - 이 투어는 후지산 기슭을 총 17회에 걸쳐 트레킹하게 되며 참가자는 매번 신청을 하고 참여를 함
  - 참가비는 당일치기 왕복 1만 1800엔으로 결코 싸다고는 할 수 없는 금액이지만 전문 분야별 가이드는 물론 후지산에 정통한 산악가이드 자격을 가진 강사가 동행함
  - 강사는 참가자에게 후지산에 대해 자세하게 설명을 하고, 현지 식당에서 맛볼 수 있는 점심식사와 트레킹 이후 들리는 입욕도 매력적인 포인트로 참가자들의 호응을 이끌어내고 있다는 평가임

<그림2> 주요 그룹사와 사업특징



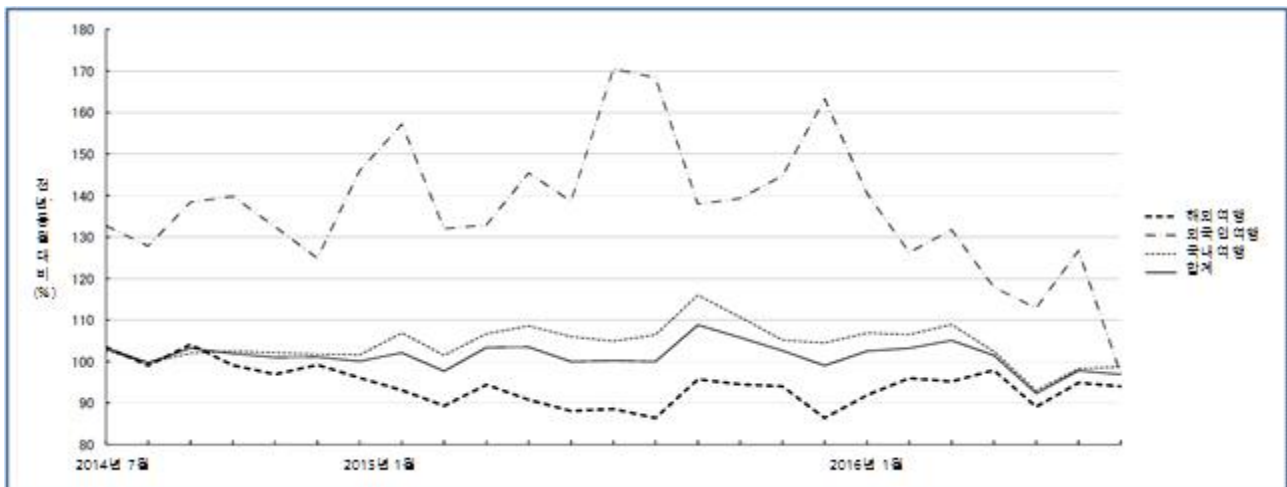
자료: NIKKEI BUSINESS 2016.7.4. 企業研究 Vol.93에서 인용

## 2. 고객은 시니어

- 사실 클럽투어리즘의 전신은 긴키일본투어리스트의 시부야(渋谷)영업소라는 것을 일본에서도 아는 사람이 많지 않음

- 이른바 사내벤처 형태로 설립되어 크게 성공하고 있는 사례라고 볼 수 있음
  - 일본에서 1980년대에는 여행을 가기 위해서는 해당 회사를 방문하고 카운터에서 여행상품을 선택해서 주문하는 것이 당연했음
  - 그러던 시절부터 신문과 전단지 등으로 상품을 소개하고 전화로 여행 주문을 받는 ‘미디어 판매’를 시작한 회사이기도 함
- 뿐만 아니라 미디어에 여행상품을 게재하기 위해서는 비용이 필요했기 때문에 여행 상품과 관광정보를 게재한 타블로이드 신문(보통신문의 2분 1 크기)과 비슷한 독자적인 매체를 발행해서 고객에게 배포하기도 했음
- 이 매체지가 이후에 고객 확보로 이어졌는데, 지금도 정보지 ‘여행의 친구(旅行の友)’라는 이름으로 300만 세대에게 전달되고 있음
  - 놀라운 것은 그 80%에 해당하는 분량을 고객 스스로가 전문 스태프가 되어 고객 집으로 배달하고 있음

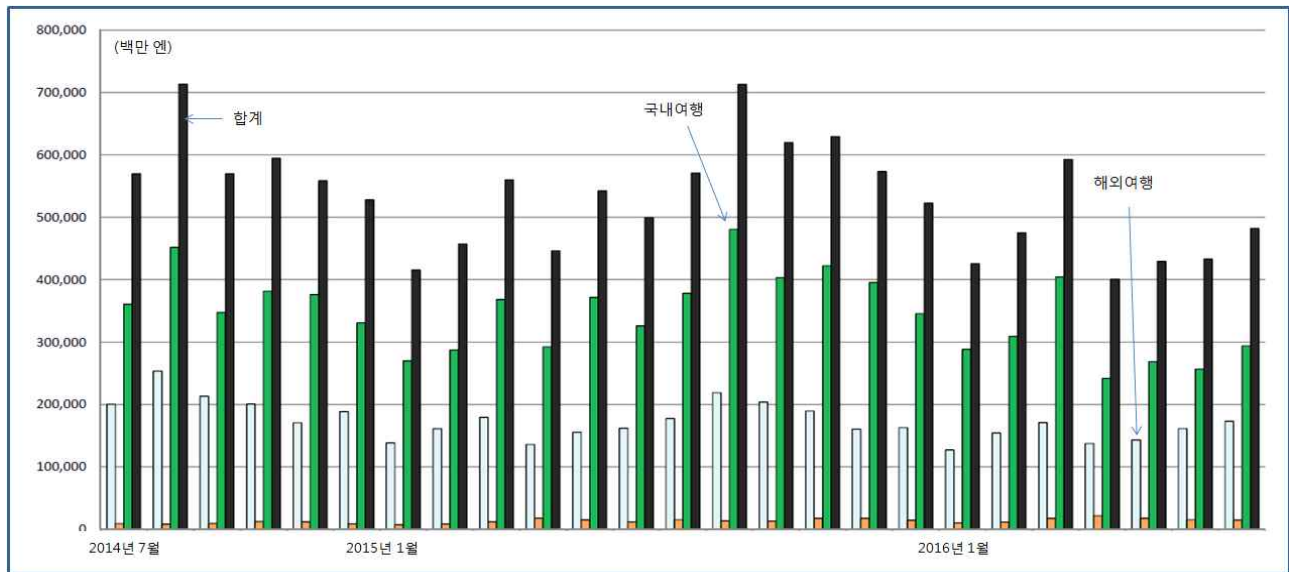
<그림3> 일본의 여행자 추이



자료:国土交通省 観光庁, ‘主要旅行業者の旅行取扱状況速報(2016년 7월)’에서 인용

- 고객이 고객에게 정보를 전달할 수 있다는 것은 그만큼 기업과 고객과의 유대감이 강하다는 증거이기도 함
- 클럽투어리즘이 기획하는 여행상품에 참가하는 고객은 중장년층이 많다는 특징이 있음
  - 50세 이상의 참가자가 70% 이상을 차지하고 있어 일반적인 여행회사에 비해 훨씬 높음

&lt;그림4&gt; 일본의 여행별 취급액 추이



자료:国土交通省 観光庁, '主要旅行業者の旅行取扱状況速報(2016년 7 월)'에서 인용

- 일찍이 고객이 상대적으로 적었던 평일에 저렴한 버스여행을 기획했던 것이 자연스럽게 연령이 높은 고객 확보로 이어졌음
  - 평일에 기획되는 여행상품에 참가할 수 있는 것은 정년퇴직 이후의 시니어와 주부가 대부분이기 때문임
  - 처음부터 시니어 계층을 겨냥하고 상품을 기획한 것이 아니고 고객에 맞춰 여행상품을 개발한 결과 시니어 계층에게 자연스럽게 클럽투어리즘이라는 여행 브랜드가 침투했다고 볼 수 있음

### 3. 여행에 동승하는 강사

- 클럽투어리즘이 중요한 전환기를 맞이했던 때는 1990년대 초였음
  - 미디어를 통해 여행상품을 소개해서 여행을 수주하는 것이 일반적인 방법이였기 때문에 고객과의 직접적인 접점이 적었음
  - 또한 고객 데이터를 활용해서 고정고객으로 확보하는 것이 충분하게 이루어지지 못했다는 점도 있었음
- 이러한 사업환경을 극복하기 위해 클럽투어리즘은 여행상품의 재구매를 늘리기 위한 전략을 강구하기 시작했음

- 취미와 관심이 있는 분야를 고객으로부터 들어 사내에 기록해 두는 시스템을 만들어나갔음
  - 일반적으로 여행사가 기획하는 여행에는 해당직원이 동승하기 때문에 고객과 대화를 나눌 기회가 많고, 자연스럽게 그 사람의 취미 등을 알 수도 있기 때문이었음
- 이렇게 축적한 사내의 고객정보는 이후에 테마 여행을 만들어내는 중요한 계기가 되었음
- 경기가 좋고 나쁨에 상관없이 사람은 취미에 돈을 들이는 경향이 강하고, 고객 참여형으로 여행상품을 기획해서 만족도를 높이는 여행을 만들면 반드시 재구매하는 고객이 늘어난다는 것이 클럽투어리즘의 생각임

〈표1〉 클럽투어리즘의 여행 특징

Point	구체적 내용
다양한 취미의 여행	여행에 테마를 부여하고 고객의 참여의욕을 끌어낸다. 테마를 ‘시리즈’로 만들어 지속적인 참여를 늘려나간다
여행 전후에 충실한 서비스 실시	여행하기 전에 예비지식을 학습하고, 필요한 도구의 사용방법을 배울 수도 있다. 여행이 끝난 이후에는 교류회를 구성하고 운영한다.
불안한 신체도 배려	휠체어를 탄 고객이 이용할 수 있는 버스를 준비하는 등 교통약자를 배려한 여행상품을 기획한다. 걷는 속도를 3단계로 나누는 등 천천히 행동할 수 있는 여행도 있다.
고객이 여행을 지지	여행에 다시 참여한 고객이 정보지 ‘여행의 친구’를 배포하거나, 직접 해당 여행에 같이 간다. 고객의 시선에서 여행의 품질을 높여나간다.

자료: NIKKEI BUSINESS 2016.7.4. 企業研究 Vol.93에서 인용

- 그로부터 몇 년 후 테마여행을 전문적으로 담당하는 부서를 설치하고 체제를 정비했음
- 더불어 2000년에는 여행으로 묶을 수 있는 테마를 확대하기 위해 ‘클럽 1000 구상’이라는 전략을 발표하고 추진했음
- 테마여행을 기획하는 일에 종사하는 직원은 여행에 동행하고 다른 부서와 중복해서 업무를 담당하는 일이 없도록 하고 있음

- 이렇게 하는 이유는 담당하게 되는 테마에 정통할 수 있도록 하기 위해서임
  - 테마여행에 동행하는 강사 확보를 추진해서 지금은 100명 이상이 강사에 등록을 마친 상태임
- 또한 테마여행에 반복해서 참가를 하고 있는 고객 중에서 그 테마에 대해 자세하게 알고 있는 사람은 가이드를 도와주는 스태프로 일을 맡기고 있음
- 참가자의 관점에서 테마여행을 진행해서 보다 나은 여행을 만들기 위해서 그렇게 하고 있다고 함

〈표2〉 클럽투어리즘의 선진적인 전략

년도	전략	사업내용
1980년대	여행의 직접 마케팅	▷ 점포에서의 여행상품 판매가 당연했던 시절에 신문 등의 미디어를 사용해서 판매를 시도함 ▷ 정보지로 회원을 구축함
	저렴한 여행상품	▷ 평일 등 바쁜 날을 피한 저렴한 가격대의 버스여행을 만들어 내 화제가 됨
1990년대	여행을 테마로	▷ 고객의 취미와 거주지 등의 테마를 축적해서 여행기획에 활용함 ▷ 고객의 목소리를 개선에 활용하는 사품을 만들어 감
	1인 참여 상품	▷ 혼자 참여할 수 있는 ‘테마’를 생각해 내서 참가자들간의 교류를 도모함 ▷ 최근 보급이 확산되고 있는 ‘1인 여행’이라는 브랜드의 원형을 제공함
2000년	클럽1000의 구상	▷ 테마여행을 더욱 강화하여 1000개를 목표로 한 전략을 제시함 ▷ 부가가치가 높은 여행으로 재구매율을 높임
2003년	개호사업에 진출	▷ 도쿄에 Day Service를 개설함 ▷ 당일치기 여행처럼 즐길 수 있다는 것을 모토로 7개의 시설을 전개함 ▷ 2015년부터 가사 대행서비스를 시작함
2011년	슈가츠(終活)투어를 시작	▷ 해양산골(海洋散骨) 등을 견학하는 당일치기 여행 기획 ▷ 유료 노인요양시설의 선택기준 및 생전정리에 관한 강좌 개설
2015년	장애우 여행 실시	▷ 엘리베이터가 부착된 버스를 도입함 ▷ 여행상품의 종류를 늘려 세심한 배려가 가능한 여행을 준비함
2016년	인지증의 예방효과를 연구	▷ 여행에 의한 치매 예방효과에 대해 도호쿠대학 의학연구소와 공동으로 연구

자료: NIKKEI BUSINESS 2016.7.4. 企業研究 Vol.93에서 인용



- 테마여행부의 스포츠여행 센터에서 근무하는 팀장은 최근 등산을 대상으로 한 테마 여행을 기획하고 있음
  - 산행코스과 숙박 장소는 물론 출발하는 시기를 바꿔가면서 같은 산이라도 다른 방법으로 즐길 수 있는 것을 제안해서 여행상품의 재구매율을 높이는 데 주력하고 있음
- 그러나 사실 등산의 경우에는 여러 다른 여행사에서 기획하는 투어와의 차별성을 찾아내기가 쉽지 않음
  - 따라서 강사와의 회의를 월 1회 실시해서 참가자의 등산 중의 상태 등을 공유하고 있음
  - 경사면에서 어떻게 걸어가야 하는지 등을 반복해서 다음번 여행에서는 주의를 당부하는 등 반성을 하는 것도 잊지 않고 실시하고 있음
- 클럽투어리즘은 여행의 품질을 지속해서 높이는 것이 결코 간단한 일이 아니라 것을 너무도 잘 알고 있음
  - 특히 2016년은 구마모토에서 지진이 있었기 때문에 여행 수요가 감소할 것으로 예상되지만, 클럽투어리즘이 실시하고 있는 테마여행의 매출 목표를 달성할 수 있을 것으로 기대하고 있음

#### 4. 휠체어 타고 가는 여행

- 시니어 계층의 지지를 받으며 성장을 지속해 온 클럽투어리즘이지만, 그렇다고 해서 앞으로의 성장을 보장 받고 있는 것은 결코 아님
  - 몇 년 후에는 일본의 베이비부머세대에 해당하는 단카이(団塊)세대가 70세가 넘어, 나이 때문에 여행 횟수를 줄일 수밖에 없는 것으로 알려져 있는 75세 이상의 인구가 급격하게 증가하기 때문임
- 이렇게 다가올 미래 사업환경에 대응하기 위해 2015년에 전문부서인 ‘유니버설 디자인 여행 센터’를 발족시켰음
  - 1990년대부터 휠체어를 타고 여행을 할 수 있는 상품을 기획하는 부서는 있었지만 체제를 강화한 것임

- 엘리베이터가 부착된 버스를 준비하고 걷는 속도가 보통사람보다 느린 사람들이 참여할 수 있는 여행상품을 만들고 브랜드를 ‘천천히 가는 여행’이라고 붙였음
- 등산 등의 테마여행에서도 걷는 속도 등을 배려한 투어가 호평을 받고 있음
  - 매년 참가자가 2배 이상 증가하고 있고 여행일정을 기존보다 더 느슨하게 설정해서 안심하고 참여할 수 있도록 기획했음
- 시니어계층을 대상으로 지금까지 축적해 온 비즈니스 노하우를 활용하여 신규사업도 추진하고 있음
  - 그 중 하나가 개호사업인데, 자회사인 클럽투어리즘 라이프케어 서비스가 도쿄에 요양서비스 ‘마고코로 구락부’를 7곳에 설치했음
- 이 시설의 이용자가 마치 여행에 온 것과 같은 기분이 될 수 있는 요양서비스를 목표로 하고 있음
  - 8월 하순 도쿄에 위치한 ‘마고코로 구락부’ 한 곳에서는 여름 축제(마즈리)가 열렸고 고령자들은 손쉽게 할 수 다양한 게임을 즐겼음
- 클럽투어리즘이 개호사업에 진출한 것은 지난 2003년이었음
  - 확대하는 시니어 시장을 겨냥해서 경험하지 않았던 이업종에서의 과감한 도전을 실행에 옮겼음
  - 운영이 궤도에 오르기까지는 시간이 필요했지만 6년 전부터 안정적인 수익을 창출하기 시작했음
- 여행회사이기 때문에 가능할 것이라는 관점에서 레크레이션을 할 때는 관광지를 주제로 한 퀴즈를 만들기도 함
  - 또한 시설 이용자가 가는 여행에서는 장애인 여행에서 축적한 노하우를 살려 비교적 원거리에 있는 여행지까지 가기도 함
- 간호와 간병이 필요한 고령자 여행에 대해 고야마(小山) 클럽투어리즘 사장은 “참여하면 본인은 물론 가족도 기뻐한다. 수요가 있는 시장이었는데 지금까지 거의 개척한 기업이 없었다. 이 시장은 이른바 블루오션에 해당한다.”고 말함

- 2015년부터는 가사대행 서비스 사업을 시작하고 장보기와 청소 등의 생활지원을 하고 있음
  - 요양서비스와 가사대행 서비스 모두 클럽투어리즘의 고객이 봉사과 아르바이트로 사업에 참여하고 있음
- 클럽투어리즘은 치매의 발병 예방과 관련한 여행의 효과에 대해 2017년 7월부터 공동연구를 시작했음
- 고령자 연구에 정평이 나있는 도호쿠(東北)대학 가령(加齢)의학연구소와 협업하여 고객의 협력을 얻어 뇌의 위축정도를 화상으로 조사하거나, 의욕에 대한 설문조사를 실시하고 있음
  - 여행을 준비하는 것은 사물을 순서대로 생각하는 것으로 이어지고, 외출하는 습관은 고령자의 의욕을 불러일으키며, 여행을 간 것을 회상하는 것은 기억하는 기능에 영향을 줄 수 있음
  - 이러한 모든 생각하고 행동하는 것이 과학적으로 증명이 된다면 획기적인 발견이 될 것으로 기대하고 있음

## 5. 향후 전망 및 시사점

- 앞서 언급한대로 클럽투어리즘은 기업으로 탄생한 것은 1993년에 긴키일본투어리스트가 100% 자회사로 설립하면서부터임
- 2004년에 긴키일본투어리스트로부터 시부야 영업소에서 축적해 온 미디어 판매를 중심으로 한 사업을 양도받았음
  - 긴키일본철도 등의 출자를 받으면서 성장했고, 2013년에 KNT-CTHD의 100% 자회사가 되었음
  - 그로부터 3년이 지난 지금 그룹 내에서의 상승효과가 한층 더 강해졌다는 평가를 받고 있음
- 고야마 사장은 “테마여행은 KNT-CTHD의 장점으로도 이어진다. 특히 강점을 발휘하는 것이 지방활성화이다.”고 말함
- 클럽투어리즘의 여행에는 아오모리(青森)의 네부타 마츠리와 나가오카(長岡)의 불

꽃대회 등 지방의 이벤트에 참가하는 기획이 많음

- 2015년도는 84개의 테마여행 기획으로 약 16만 명이 취미와 기호에 맞는 여행을 다녀왔음

□ 한편 긴키일본투어리스트는 단체여행 분야에서는 업계 최고의 자리를 지키고 있고, 지자체와의 관계도 돈독하고 강함

- “두 회사의 강점을 보완하면서 지방으로 여행객을 서비스할 수 있다. 정부가 추진하고 있는 지방활성화에도 일조할 수 있을 것으로 보고 있다.”고 고야마 사장은 자신감을 나타내고 있음

□ 일본의 고령화와 인구감소는 여행업계에게 쉽지 않은 여러 과제를 가져다주고 있는 것이 사실임

- 이러한 현상을 비관적으로 바라보는 것이 아니라 어떻게 호기로 전환시킬 것인가가 중요한 시점이라고 할 수 있음

□ 고객에게 좀 더 가깝게 다가가 간격을 좁힘으로써 필요한 상품과 서비스가 자연스럽게 드러날 것이라고 기대하고 있음

- 클럽투어리즘의 향후 행보를 지켜보면 성장의 힌트가 숨어있을지도 모름

고야마(小山)사장 인터뷰

### ‘테마여행’ 비율을 70%로 높인다

여러분은 여행을 갈 때 여행사를 이용하고 계십니까? 호텔이라면 ‘一休’이나 ‘じゃらん’ 그리고 ‘楽天トラベル’과 같은 인터넷 사이트를, 이동수단 역시 철도회사와 항공회사 사이트에서 예약하는 사람이 많을 것 같습니다. 종래에는 여행사가 이러한 예약 서비스를 담당했지만 시장을 장악하기 위해 치열한 경쟁 속에서 인터넷 사이트에 자리를 내주고 있습니다. 이대로 아무것도 하지 않으면 여행사는 점점 더 쇠퇴할 가능성이 매우 높습니다.

클럽투어리즘의 여행상품의 90% 이상은 가이드가 있는 패키지여행입니다. 이러한 서비스는 여행사의 능력을 충분히 발휘할 수 있는 분야입니다. 여행지에서 찾은 미술품에서 가이드로부터 전문적인 설명을 듣는다든지 자신이 스스로 렌트카를 빌리는 것보다 저렴하게 버스로 목적지까지 안내를 해 준다든지 등등.. 이러한 여행에 대한 수요는 앞으로도 없어지지 않을 것으로 생각합니다.

당사의 특색은 ‘다품종’입니다. 일찍이 획기적인 여행상품을 대량으로 준비해 놓고 보다 저렴하게 제공하는 것을 부신했으나 시대가 변했습니다. 100명 있으면 100명 모두 취미가 다릅니다. 하나의 상품에 강제로 참가시키는 것은 무리가 있습니다. 가령 등산, 카메라, 사교댄스와 같이 개인의 취미와 기호 등 명확한 여행의 목적을 제시한 ‘테마여행’을 다품종 준비해 놓은 것이 당사의 강점입니다.

테마여행은 앞으로의 성장전략의 중심이 될 것으로 보입니다. 지금은 전체 매출의 40%입니다만 2020년에는 65~70%까지 끌어올릴 생각입니다. 고객에 맞춰 음식, 호텔 등 조금이라도 독창적이고 다른 부분이 있는 여행상품을 만들어 선택하기 쉽도록 제안할 계획입니다. 시장 규모는 작지만 그 시장에서 1등을 계속하는 것이 승리의 방정식이라고 생각하고 있습니다. 해외에도 취미의 애호가가가 있기 때문에 테마여행의 글로벌 전개를 생각하고 있습니다. 일본에서 고객끼리 교류하는 이벤트를 2017년에 2~3차례 계획하고 있습니다.

인구감소에 대한 대책으로 1인당 여행 횟수를 늘리는 재구매 전략을 생각하고 있습니다. 여행의 질을 높여 고객이 가고 싶은 여행이 항상 존재하는 상황을 만들어 언제나 신선한 여행을 제공할 것입니다. 지난해와 같은 상품을 그대로 제공하지 않을 것. 그리고 ‘가서 정말 잘한 것 같다’고 생각해 주는 여행으로 만들지 못하면 미래는 없다고 봅니다.

8년 전에 설문조사를 바탕으로 여행의 질을 수치화할 수 있는 시스템을 회사에 도입했습니다. 아무리 많이 팔리더라도 질이 나쁘면 그 여행을 평가하지 않기로 방침을 세운 것이었습니다. 그 결과 2~3년 만에 성과를 낼 수 있었습니다.

부가가치가 있는 여행상품은 가격 이상의 만족을 줄 수 있을지에 달려있다고 해도 과언이 아닙니다. ‘이런 내용으로 이런 가격’이라고 고객의 만족을 이끌어낼 수 있을지, 담당자가 항상 고객의 관점에서 기획을 할 필요가 있습니다.

#### <참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.7.4. 企業研究 Vol.88
2. 클럽투어리즘 홈페이지