

令和4年度 第5回・第6回
「知る、分かる、考える、統合型リゾート（IR）セミナー」
講師講演要旨

講演：「旅行業の展開と観光資源」

講師：廣岡 裕一 氏（京都外国語大学国際貢献学部グローバル観光学科 教授）

1. 旅行業の意義

- 旅行商品とは、宿泊サービスや運送サービス、予約・手配、事故対応、旅程変更への対応などをパッケージとしたもの。いわゆるパッケージツアーでなくても、このようにまとめられる。旅行商品に含まれるサービスの中には「コア・サービス」と言われるものと「サブ・サービス」と呼ばれるもの、さらに「コンティンジェント・サービス」と言われるものがある。これは、様々な分類方法があるが、サービス商品を説明する際に使われる考え方。サービス商品というのは、物とは異なり、形が見えない。旅行商品も形が見えないが、形の見えないサービスの中で、どんなものがあるかということ。宿泊サービスについては、ホテルや旅館といった形として見えるものもあるが、それを見たからといって、どのようなサービスが提供されるかはわからない。
- 今、三つのサービスに分類したが、「コア・サービス」というのは、お客さまが、対価、このためにお金を払っていると認識しているサービス。「サブ・サービス」は、それを引き立てるサービスのこと。それから、「コンティンジェント・サービス」というのは、不測の事態、非常事態に対応するためのサービスである。旅行商品、サービス商品のなかには、こういうサービスがパッケージされている。どこまで含まれているか、また質的な違い等はあるが、パッケージ旅行以外の旅行でも、こういうサービスが含まれている。
- それでは、旅行商品の「コア・サービス」というのは何かと言うと、運送サービスと宿泊サービスである。お客さんは、旅行に行くために、運送・宿泊に関して対価を払っている。しかし、これは、旅行業者が提供するものではない。宿泊サービス・運送サービスというのは旅行商品に含まれるが、旅行業者が提供するものではなく、ホテルや宿泊施設、航空会社やバス会社が提供するものである。
- 旅行業者が提供するものではないサービスを抜いていくと、例えば、運送サービス自体だけでなく事故対応も、運送期間中であれば運送機関がする。それからガイドは、バスであればバスガイドが乗っており、専門の案内ガイドがいる場合や、通訳などは旅行業者が原則としてするものではない。宿泊サービスも同じで、ホテルや旅館等の宿泊機関が準備等も行う。
- 旅行業者が提供するサービスの定常業務としては、円滑に旅行を実施するための旅程管理業務や添乗業務がある。そして、何か事故があったときに対応する場合、交通関係の事故そのものは運送機関が対応するが、その結果旅程を変更しなければならない場合の手配や、お客さまに異変があった場合、全般的には旅行業者が対応するということ

になる。そして、旅行を手配するということが、これが、旅行業者の提供するサービスである。

- 旅行業者の提供するサービスというのは、「予約手配」と「統整」になる。「統整」というのは、旅行全体がうまくいくように企画をする、そして実際に動き出したら、円滑に進むように旅程管理をする、添乗業務をする。何か問題や事故があったり、旅程変更、あるいは途中で災害があった場合に、それに対応していく。それをまとめて、「統整」という言葉を使っている。
- お客さんは、旅行業者が旅行商品を提供していると思っているところがあるが、「予約手配」というのは、旅行業者の一つのサービスであり、旅行業者というのは、旅行サービス提供機関である運送・宿泊機関と旅行者の間に入って仲介をすることによって手数料をいただく。このモデルが旅行業の原型である。統整サービスの中では、旅程管理業務、あるいは事故への対応というのは、事故が起きないと価値がわからない。
- 旅行業者が、事故への対応を十分にしてくれるところか、そうでない旅行業者かというのは、実際にそういう場面になってみなければわからない。十分に対応できる旅行業者の旅行商品は、そうでないところよりも、他の条件が同じでも高くなる。
- なぜ高くなるかということ、緊急連絡網とか、アシストシステム等、見えないところにお金を掛けているからである。これは、お客さんにはなかなか認識してもらいにくい。旅行業の原型は手配である。なぜこれが原型かということ、日本の旅行業者というのは鉄道系の旅行業者が多い。それは、鉄道の切符を売るということと、旅行をすれば宿泊が必要なので、一緒に宿泊も手配するということが、以前は、長距離の旅行というのは国内旅行に限られており、それは鉄道が中心だった。だから鉄道系、そして、旅館を手配して手数料をいただくというのがこの原型であった。昔は、お客さんが、直接旅館に予約手配をするというのは困難だった。今のようにインターネットもないし、電話も市外通話が容易にできるようになったのは昭和40年代ぐらいからであり、それ以前は、事前に予約しようと思えば、はがきで出すとか、旅館側には電話があってもお客さん側がないので、電話をかけられるところに行かないと駄目だといった事情があった。でも、そういう面倒なことを旅行業者がやってくれるから、旅行業者は、この原型の部分で意義があった。
- 昭和20年代は、手配をするだけで旅行業者の意義があり、単純手配で手数料をいただけた。これは、旅館も自分のところを紹介してもらわないといけなかったので、旅館側から手数料が大きかった。それが、昭和30～40年代になると、団体旅行が盛んになり、そうになると、旅館とバス、観光施設を合わせた複合手配になるから、その旅程の演出が必要となった。さらに、昭和40～50年代になると、旅行業者が、海外旅行を含む、個人でも行けるパッケージツアーをつくるようになった。それまでの団体旅行であれば、お客さんが「ここに行きたいから手配してくれ」というものであったが、パッケージ旅行、海外旅行については、お客さんに、「こういう旅行があります」と提案する企画力が必要になってくるため、かなり統整能力が必要になる。
- ところが、昭和の終わりから平成の初めにかけて、そういう企画力を競っていたパッケ

ージツアーが、新聞やメディア、さらにインターネット等で販売するようになった。こうなると、値段の勝負になってきて、込み入った企画をしたり、複雑な旅行をつくると商品が高くなるので、よく売れる旅行を規格化して同じようなものをつくり、それで大量仕入れ・大量販売するようになった。平成中期以降になるとオンライン販売になり、その場合は、パッケージツアーもあるが、また原点に戻って単純手配、宿泊施設や運送機関をそのまま単品で手配できるようなOTA（オンライン・トラベル・エージェント）ができてきて、昭和20年代の単純手配で手数料というところに、今、戻っている。もちろんオンライン・トラベル・エージェント以外にもあるが、最近では、大きなシェアを占めてきている。

- 旅行業の存在意義だが、元々は単純手配で意義があったが、そこに統整力というのを加えていって、そして、旅行商品というものが成り立つようになった。今、オンライン・トラベル・エージェントの場合は、予約だけ、インターネットの旅行者になるが、そこを通して単純手配し、お客さんが、旅行者の顔も見ずに、直接、旅行サービス提供機関に行くということになってきている。
- 旅行業の価値が出せるところ、つまり統整の部分、企画力やコンティンジェント・サービスのところ、そこがなかなかお客さんに見せられない。旅行業の存在意義ということを見ると「旅行者不要論」という言葉が出てくる。これは、今のような手配であれば、旅行者に行くよりもインターネットだけで済むので言われるのだが、そうすると旅行者が生き残れない。旅行者としては、収益力を上げるためにはどうしたらいいのかということを考えなければならない。インターネットでやる単純手配の手数は、機械が代替するので、人が対応する旅行業はいらないということになるが、この解決策について考えてみたい。

2. 観光産業と旅行業の融合

- 一つはヨーロッパの例で、トゥイ（TUI）と言われる旅行会社は、ヨーロッパ最大の旅行企業グループであり、ドイツに本拠がある。ウェブページには、グループ内に、「トゥイ・ホテル・アンド・リゾート」、「トゥイ・ミュージメント」というのがある。ミュージメントというのは観光資源のこと。さらに、クルーズ、エアラインというのがあり、トゥイという企業のなかで観光産業を全部持っている。元々日本で言うホールセラーという、旅行を作る会社だったが、それを垂直統合し、全ての旅行サービスを、自社グループのなかで完結している。そうすれば、統整も企業グループ内で行えるし、お客さんにはそこを見せなくてもよい。全部統整した適切なものを商品としてポンと売ることができる。
- さらに、水平統合、企業グループ内のセールス・アンド・マーケティング部門が、ドイツだけでなく、北部ヨーロッパ全般、ドイツ、イギリス、スカンジナビア半島、オランダ、ベルギー、フランス、スイスといった国の旅行会社を全部統合していく。トゥイというのはドイツの会社だが、まずドイツ内で垂直統合し、次に他の国で垂直統合した旅行会社グループを統合していく。

- 元々、トウイはドイツだが、他の国の旅行会社を吸収し、北部ヨーロッパ最大の旅行業となっている。そうすると、北ヨーロッパの人は、地中海の島々にバカンスに行くという旅行が一番多いが、イギリス、ヨーロッパの他の国、それぞれピークシーズンが少しずつ異なっており、同じリゾート地に時期によってピークの違う国の人がある。一つの国だけでなく、複数であれば波が平準化され、年間の稼働率が良くなる。結果として単価が下げられて競争力が強まるということが、垂直統合、水平統合をしていくメリットとなる。
- それでは、日本の観光コングロマリットの実現性はどうかというと、これは、ちょっと疑問がある。日本の旅行業者が、それだけリスクを冒して事業展開をするかということところが、旅行業を観察しているとなかなか難しい。旅行会社が航空会社をつくったりした例もあるが、あまりうまくいっていないのが現状。それでは、旅行業の価値というのはどこに置くか、どのように旅行業の価値を高めるか。旅行業者の提供するサービスのなかで、手配サービスだけを見ていると、インターネットであれば誰でもできるというので、価値を見いだせないように思える。しかし、統整という機能を見ると、他ではマネができない旅行業者独自の価値が生まれる。
- 旅行業者のサービスで、何に価値があるかというアンケート結果によると、比較的高いウエイトのものとして、「手間が省ける」、「自分で手配するより安い」という理由が見られる。これは、予約手配も複雑になれば、旅行業者に価値を認めるということ。旅行会社の統整業務に期待しているものとしては、「コンティジェント・サービス」と言えるトラブルへの対応、複雑な旅程については旅行業者が役に立つという回答である。こういうことが、旅行業者の価値であるということになる。
- 旅行業者でないとできないものというのは、統整を求められるものであり、他の旅行に旅行業者が関わらなくなったとしても、例えば、修学旅行や福祉旅行、こうした旅行については、旅行業者でなければなかなかできないというものになるかと思う。修学旅行は、何百人、何千人の学生さんが一気に動くため、順調に進んでいるときでも、駅に着いたらバスが待っているかということを確認しておかないと、着く時間を間違えたら大変混乱する。そういうことが、なかなか一般の人ではできない。修学旅行であれば、実際のお客さんは学生・生徒だが、間に学校が入り、関係機関もある。それぞれ思惑が違って、学校と学生・生徒、宿泊機関と学校、宿泊機関と学生・生徒の関係をどうしていくのか、二つの相互の関係は当事者間で何とかできても、三つを絡めて全体がスムーズにいくようにする、これは、やはり旅行業の専門性が必要であり、統整能力が求められる。
- 福祉旅行では、さらに一人一人の対応が、高齢者であったり、障がい者であったり、お客さんのニーズが異なり、介助者もおられる。旅行に行くとなったら、介助者とお客さんの求めるものが一致するか、お客さんの希望にサービス提供機関が応じることができるのかということが重要。旅行業者を通さず、直接手配すると、サービス提供機関ができないというときもあきらめてしまう。あきらめるのではなく、どうすれば対応可能か、旅行に行く主体である、障がい者や高齢者の方が満足できるか、介助者の意向はどうか、

そのすり合わせというのが、旅行業に求められることになる。

- こういうことは、旅行に行ったお客さんが、ここでこう思うだろうと、次は、ここでこういうニーズがあるだろうと、そうなったらどう応えるのか等、先を読む力や経験的なものも必要であり、旅行業者が得意とするところ。

3. I Rと旅行業

- I Rを原動力に観光先進国としての日本を実現するというのがその目的で、M I C Eビジネスと滞在型観光、そして、世界の魅力の発見というのがI Rの意義である。

M I C Eは、Meeting、Incentive Travel、Convention、Exhibition/Eventということで、たいへん多くのお客さんが訪れることになる。そして、M I C Eに来た人を、大阪を日本観光のゲートウェイとして、そこから日本中に送り出す。M I C Eの実現には、まず、ホテル、展示場等の施設が必要であり、今まで日本でこういうものが一体的に整備されたところがあったので、今回整備していくということ。また、運営能力、お客さんの満足度を上げるためのホスピタリティが重要。こういうことが、M I C Eを活かしていくためには必要になってくる。

- もう一つ、I Rの集客効果を各地に相乗的に波及していくには、送客施設を導入し、各地の観光魅力をアピールするショーケース機能、来訪者のニーズに応じてワンストップで対応するコンシェルジュ機能を配置し、潜在的なニーズを探っていくこととされている。I R内には、様々な施設があるが、M I C E、送客機能のほか、様々な施設の機能を接続させ、相乗効果を高めていくことが必要。機能の接続に求められる機能というのは、「オープン・アーキテクチャ戦略」というのがあり、要素提供者、パッケージャー、購買代理人というプレイヤーがあり、これをI Rの施設に当ててみると、I Rの運営者はパッケージャーになり、お客さん側から見て必要なものを求めていくというのが、ここでいう購買代理人となる。購買代理人は、顧客の立場ですり合わせ、統整する能力が必要であり、それは、旅行業が担えるのではないかと考えている。
- I Rには、関西ツーリズムセンターが整備され、中核機能を果たすことになるが、様々な様態の旅行業者がその統整能力を発揮して関わることで、バリエーションに富んだ多様性のある組み合わせができれば、より効果が発揮できていくのではないかと考える。