

第2章 国際観光商品の生産と流通

1980年代に未来学者らが観光産業は世界最大の産業であると言いはじめ、世界旅行観光産業会議（WTTC）がそれを数字によって実証することを試みるなど、観光は産業として大きな発展を遂げてきた。観光旅行があたかもモノ製品のように、メーカー（ツアーオペレーター、日本ではホールセラーという）によって大量生産され、小売（リテラー）店を通じて不特定多数の消費者に販売されるという仕組みを完成させたからである。未知の国や地域への観光旅行は、旅行するだけでも大量の知識とノウハウが必要だし、さらに、それを十分にエンジョイするには、消費者自身の知識だけでなく、旅行業の店舗スタッフや添乗員、ガイドなど、プロの手助けが有効であるし、場所や内容によっては不可欠でさえある。

「モノ製品のように」と書いたが、もちろんモノとは決定的に違っている。第一の相違は、旅行商品はサービス商品の複合的組み合わせの上に成り立っており、旅行商品自体はもとより、航空座席やホテルの客室など各素材とも在庫が利かない商品である。期日までに売れ残れば価値はゼロになるから、これをめぐって様々な商取引上の駆け引きが行われることになる。

第二の相違は、モノ商品は、販売して所有権が移転すれば、アフターサービスの可能性を残して生産者と消費者の縁は切れるが、旅行商品では、消費者（旅行者）の成熟度に応じて省略できる部分はあるが、購入は始まりであって消費行為（旅行の実施）の全行程に亘って生産者がコントロールし、ミスがあれば責任を負うという商品である。

そして、第三の相違は、モノとちがって、商品内容を前もって消費者自身が確かめることなく前払いをしなければならないという特性である。このことは、支払い後の出発前や旅行中にホールセラー（観光商品のメーカー）が倒産したり、パンフレットや事前の説明と内容が違っていたり、ミスや事故が起こった場合などの責任の所在をめぐり、長きに亘って消費者（＝旅行者）保護の問題として業界を悩ますことになる。観光産業の発展は、かくして「旅行商品」の市場生産と流通のあり方如何にかかってくるが、大産業となった今でも自己生産、注文生産の比率が多いこともこの産業の特徴である。

自己生産と注文生産 現代の社会では、モノやサービスの消費について、自己生産（セルフメイド）という方法は特殊な分野かマニアックに類する行動である。また、注文生産（オーダーメイド）も生活に余裕ある成熟した消費者が自ら差別化を図ろうとする贅沢な消費の部類に属している。しかし、観光においては、高度に発達した「旅行商品」が販売されている一方で、旅行に必要な諸要素を自ら組み合わせて観光旅行するセルフメイドの旅も一般的であるし、消費者の日程と予算に合わせて専門家である旅行業者に手配を依頼するオーダーメイドの商品づくりもごく普通の行為である。

第1のカテゴリーの「自己生産」による旅の仕方は、マイカー利用の旅や、航空、鉄道、バスなどの公共交通手段を自ら購入し、宿泊等の必要サービスも自ら選択して旅行するケースであり、旅行情報の入手に問題が少ない国内観光に多い。しかし、海外旅行でも、旅慣れた人なら、旅の諸要素を自己調達して旅行する人もいるだろう。いずれにしろ、旅行商品の自己生産のあり方は、国によって大きく違うことはない。自己生産の旅を行う人々

が、旅の素材である単品を旅行業者の店頭で対面サービスによって購入しようと、サプライヤーから直接購入しようと、あるいはインターネットで購入しようと、どれが便利で安いかという選択の問題であって、セルフメイドの旅という点では同じである。

IT（情報技術）の発展が旅行業のあり方を変えるという議論がある。新しいチャンネルが生まれ、消費者の購入手段の選択が既存のサービス提供者にとって存否にかかわる大きな問題になるかもしれないが、IT 自体は中立の技術であって、消費者もサプライヤーもオンライン専門業者も、中小企業も大企業も、誰でも利用できる。マクロに見れば既存業者には死活にかかわる問題でも、ベンチャー・ビジネスにとってはチャンスなのである。IT の利用は、当面は基本的に単品購入するセルフメイドのタイプの旅行者が多用する手段であるが、すでに市場生産の海外ツアーの購入にも使われ始めている。その中間の自由度の高いダイナミック・パッケージという購入（販売）の仕方もすでに登場している。（参考文献「国際観光の消費者保護」を参照）

第2の Kategorii の「注文生産（オーダーメイド）」の旅は、むしろプロとしての旅行業のノウハウを活用する旅行の仕方で、個人の旅行相談であれ、団体旅行の手配であれ、旅行業者が蓄積した知識とノウハウが生かされる。修学旅行や社員旅行、視察旅行やインセンティブ旅行、老人クラブから趣味の団体の旅行まで、日本の団体旅行は日本の旅行業にとって魅力あるセグメントであるが、玉村和彦が『パッケージ観光論：その英国と日本の比較研究』（2003）で強調しているように、英国（多分欧米で一般的に）では類縁団体の旅行というマーケットは極めて小さいものでしかない。団体旅行という大きなマーケットがあることは、日本の旅行業にとって幸いなことであるが、この種のマーケットは消費者の成熟とともに長期的には減少して行く運命にあると考えられる。

旅行要素の単品（航空座席やホテルなど）の代売や、特定の個人や団体の旅行の手配は、今日でも旅行業にとって大きな収入源であるが、やはり、現代の旅行業の最も重要な機能は、製造業のメーカーに相当する不特定多数向けの「旅行商品」、いわゆるパッケージツアーの生産と販売である。そのあり方が日本と欧州では決定的な相違があると考えるので、以下、旅行商品の市場生産に係るメカニズムを整理しておこう。

パッケージツアーの生産と販売

旅行業者の機能と役割 旅行業とひとくちに言っても、旅行業が果たしている機能には、同じ業種かと思われるほどの違いがある。パッケージツアーの生産販売における旅行業の第一の機能は、商品のメーカー兼卸売りの機能で、ヨーロッパでは一般にツアーオペレーターと呼び、日本では単にホールセラーと呼んでいる。単なる呼称の違いであるが、ツアーオペレーターが旅行に必要な諸要素を組合せて旅行商品を「生産」し、商品の内容に責任をもって運営するというニュアンスがあるのに対し、ホールセラーは意味としては単に「卸売り」であって、「旅のメーカー」のニュアンスが乏しい。そして現実には、ヨーロッパのツアーオペレーターが素材を部品として組み合わせて、素材とは別個の「旅行商品」を作るメーカーであるのに対し、日本の「ホールセラー」は旅行商品のメーカーになり切れず、航空会社やホテルなど他者の生産するサービスの卸売り、ないし代売する機能が

ら脱しきれていないところに最大の課題がある。なお、ヨーロッパでは国によって言語が違うので、ツアーオペレーターの代わりに、EUのパッケージ旅行に関する理事会指令ではより普遍的なオーガナイザーという用語を使用している。(パッケージツアーに関するEUの理事会指令については研究論文「国際観光の消費者保護」を参照)。近年では広告・通販・ネット経由などで、メーカーが消費者に直接販売する業者が増えていることも付け加えておこう。

旅行業者の第2の機能は、ツアーオペレーターないしホールセラーの生産した「旅行商品」を消費者に販売する小売機能で、通常リテーラーと呼ばれる。リテーラーは、ホールセラーが生産する様々な商品(パンフレット)を店頭において消費者に販売する。リテーラーは、トラベルエージェントとも呼ばれるが、あえて違いを言えば、リテーラーはホールセラーの生産するパッケージ商品の小売機能を指し、前述の自己生産や注文生産に係る業務を行う機能をトラベルエージェントというように、分けて考えればいだろう。いずれにしても、街中に店舗を出している旅行業者は通常両方の機能を備えている。

ほかに、旅行商品の生産流通機構の中で極めて重要な部分を担当する旅行業が、地上手配業者(ランドオペレーター)である。ホールセラー、リテーラーが市場内で業務を行うのに対し、ランドオペレーターは観光目的地内においてホールセラーの注文に対応して目的地内の予約・手配を行い、実際に観光客が送られてくれば、あとの行程を契約に応じて正しく実行する責任を負う。国際観光ではインバウンド旅行業と呼ぶこともある。ランドオペレーターは本来目的国をホームグラウンドとする旅行業者であるが、主要市場には支店・営業所などの拠点を設置し、市場国のホールセラーやトラベルエージェントの生産活動の重要な一翼を担っている。とくに日本では、国内に各デスティネーションの専門手配業者がいて、ホールセラーが外国のランドオペレーターやサプライヤーと直接交渉しなくても旅行商品の生産ができる体制が出来ている。日本では海外ツアーオペレーターと呼び、彼らだけの社団法人もできていたが、これについては、「旅と観光の日本史で取る扱う。

二種類の旅行商品 観光行動には大別して2種類のタイプがある。ひとつは周遊型観光、もうひとつは滞在型観光である。前者の周遊型観光は、知的好奇心や教養目的の旅であり、形態としては異地点少泊型が普通である。中国や韓国、あるいはフランスやアメリカ本土など、興味に応じてデスティネーションを選ぶ。内容はそれぞれのデスティネーションの観光魅力を、初心者向け、リピーター向けなどコースは異なるが「見る、体験する観光」が主体である。添乗員・ガイド付き、食事付きのフルパッケージ商品から、旅行者の成熟度に応じて、往復交通と宿泊だけをセットした自由度の高いツアーまで多様である。

他方、滞在型観光と呼ばれるのは、ビーチ、スキー場、田舎など、1地点に週単位で滞在してレジャーやスポーツを楽しみ、あるいは休養するタイプの観光で、フランス語のバカンスという言葉がもつニュアンスに近い。とくに小中学生までの子供のいる家族のバカンスにこのタイプが多く、知的好奇心は二の次で、毎年同じところへ出かける人も多い。周遊型との相違は目的・効用上の区分であるから、パリに1週間滞在して今日はエッフェル

塔やルーブル美術館、明日はベルサイユへなどと訪ねて回るのは、ここでいう滞在型ではなくて周遊型観光の範疇に入る。

既述の、レイツが創始した航空パッケージ・ホリデーは、まさにこの滞在型商品である。ITC によって航空運賃を安く仕入れ、週単位の滞在をパターン化することによって座席と滞在施設を隙間なく埋め、安価な商品作りを行ったことはすでに述べた。滞在施設については第 2 章で述べた通り、通常のホテルから休暇村までさまざまである。

この種のバカンス滞在商品がヨーロッパで売られている観光商品の 80%を占めている。ガイドや添乗員のあとをついて歩くタイプの周遊型パッケージツアーは好まれず、周遊型ツアー商品は、独り歩きが難しい遠距離や異文化圏のデスティネーションがほとんどで、それ以外ではシティ・ブレイクと称する短期滞在の都市観光ツアーが見られるくらいである。

消費と生産の流れ 以上ヨーロッパの事例を念頭に、パッケージツアーの生産と流通について述べたが、これを前掲の観光現象のモデルにしたがって、市場（消費者）を左、観光目的地を右におき、両者を結ぶ交通手段と、その 3 者を結んで旅行商品を生産する旅行業の関わりを一連の流れとしてみると、

消費者（旅行者）～ 商品の販売者（リテーラー）～ メーカー（ホールセラー）～ 交通手段（主として航空会社）～ 地上手配旅行者（ランドオペレーター）～ 観光地内のホテル・交通手段などのサプライヤー

という流れで「旅行商品」の生産と流通が行われている。これを左（消費者）から見ればアウトバウンドの流れであり、右（観光地内のサービス企業）から見ればインバウンドの流れになる。消費者と目的地間に 3 種の旅行業者が介在して旅行の流通を担っている。こうした伝統的な流れは、近年ではそれぞれの機能が M & A（吸収合併）によってひとつのグループに統合されたり、メーカーがメディア販売（新聞広告等）やインターネットで消費者に直接販売するチャンネルを選ぶなど、様々なバリエーションが生まれている。

巨大化する旅行業：総合旅行社へ

旅行業は参入の容易な分野である。旅行業に無縁だった 1 個人のウラディーミル・レイツが ITC によるビーチ滞在型の休暇観光を発明したように、その後もベンチャー・ビジネスを狙う個人が続々参入したし、また、将来性のあるビジネス分野を物色していた別分野の大企業も積極的にツアービジネスに参加してきた。休暇滞在型商品は作るのはいやしい。どれかのリゾート施設とチャーター航空を組み合わせれば出来上がるからである。しかし、販売のほうは競争が激しくなると簡単ではなくなる。実際に、客が集まらず、あるいは価格競争で採算割れを起こして倒産する例が相次いだ（「国際観光の消費者保護」を参照）。

ヨーロッパの旅行業界と日本の旅行業界の大きな違いは、日本側にチャーター航空会社が存在しないことから生まれている。ヨーロッパでは、当初は独立したチャーター航空会社の航空機を借り上げ、契約によってツアーを造成していたが、かなり早い時点でツアー

オペレーターがチャーター航空会社を吸収合併して子会社化し、あるいは逆にチャーター航空会社がツアーオペレーターを買収してバカンス商品の巨大メーカー（ツアーオペレーター）が誕生していた。生産面だけでなく、販売面でも既存の小売店舗網をも M&A によって取得し、さらには、デスティネーションのリゾート施設やバス会社なども子会社化して、バカンスを一貫生産&販売する総合旅行社として巨大化していった。

T.C.Middleton の Marketing Travel and Tourism, 3rd edition (2001) によると、1999 年における英国の四大グループ旅行社の統合関係は下表 12 のとおりであった。それぞれのグループが 25 ～ 35 機程度のチャーター用航空機を所有する航空会社をグループ内に持ち、鉄道のダイヤグラムのような運航表を作成して世界中のデスティネーションに自在に自社の航空機を飛ばしている。

表 12 英国のツアーオペレーター、チャーター航空、リテーラーの統合状況（1999）

オペレーター	英国内の市場規模*	チャーター航空会社	リテーラー
トムソン・ホリデーズ	440 万人 (27%)	ブリタニア航空 (最多、しかし機数の記載なし)	ラン・ポリー (950 店舗)
エアツアーズ	340 万人 (17%)	エアツアーズインターナショナル (37 機)	ゴーイングプレジズ/アドバンテージトラベル (1000 店舗)
ファースト・チョイス	310 万人 (14%)	エア 2000 (25 機)	多数のブランドで (650 店舗)
トマス・クック	250 万人 (17%)	カレドニアフライカラーズ (34 機)	トマス・クック 1400 店舗

*CAA への事前登録人数と結果 (%) 資料 : T.C. Middleton: Marketing travel and tourism2001)

このあとさらにこれらグループの再編成は全欧規模で激動といえる展開をみせる。2001 年に英国最大のトムソン・ホリデーズは、ドイツ最大のツアーオペレーター TUI (Touristik Union International) の傘下に入ったが、その TUI 自体 1998 年にドイツの重厚長大企業だったプロイサーグ Preussag のツアービジネスへの参入によって買収されていた。トマス・クック社はやはりドイツ第 2 位の C&N グループ (チャーター航空会社コンドルとデパート系の大手旅行者ネッカーマンを中核とするグループ) に買収されたが、これらの吸収合併では、買収した側が旅行界における知名度を考慮して自社名の方を捨てて、プロイサーグは社名を TUI に換え、C&N はトマス・クックをグループ名とした。これらのグループを中心にさらに再編が進み、2007 年には第 2 位のトマス・クックと第 3 位のマイトラベル・グループ (英国系、エア・ツアーズが名称変更した) を統合し、トップの TUI に迫るレベルになると報道されていた。

観光はそれ自体がインターナショナルであり、グローバルな事業であるから、送り出し

市場を支配するだけでなく、目的地となる地中海諸国や周辺諸国の受け入れ（インバウンド）エージェント、ホテル、バス会社などのサプライヤーも買収して、世界規模の観光企業グループへと発展し、今なお世界戦略に基づいて急速な拡張が続いている。

なお、近年伸長が著しいドイツの旅行会社の歴史については、高寺奎一郎「国際観光論」が詳細に解説している。ここでは、ドイツのコングロマリットとして知られた重厚長大企業がそれまでの分野から転身し、観光に特化した TUI の発展について概観する。

「観光は 21 世紀の有力産業」を实践するドイツの大企業 ヨーロッパでは EU 統合による資本の自由化にともない、観光産業界にも垂直・水平統合の大波が押し寄せた。大波の震源地のひとつがドイツ最大手の観光グループ TUI (Touristik Union International) である。TUI は 1998 年にドイツの第二次産業巨大企業グループのプロイサーグ (Preussag) 社に買収され、以後プロイサーグの強大な資本をバックに、ヨーロッパ各国の大手のツアーオペレーターなどの観光企業を次から次へと傘下に納め、わずか 4～5 年にして 2 位以下を大きく引き離す超大観光企業グループに成長してきた。

プロイサーグは 1959 年に公営企業として誕生し、その後民営化して海運・造船・建設・エネルギー・製鉄・家電などを網羅するドイツのコングロマリットであると紹介されているから、日本でいえば日立グループとか三菱グループみたいなメジャーな企業グループであろう。そのプロイサーグ・グループが、1990 年代半ばの不況期に、観光こそ最大の未来産業であると結論し、旧来の重厚長大産業を全部売り払って観光産業に転進することを決め、1997 年にまず観光分野のパートナーとして船会社のハパク・ロイド (Hapag-Lloyd) をその旅行業部門や航空子会社ともども買収した。その後の同社のドラスチックな展開ぶりは真に目を見張るものがある。

1998 年 8 月、TUI の株主でもあったハパク・ロイドを通じてドイツ最大手の観光グループ TUI を傘下におさめ、以後次々と欧州諸国の大手ツアーオペレーターなどを買収して巨大化して行く。もともとヨーロッパでは、日本と違って観光産業の主役は旅行商品のメーカーであるツアーオペレーター（日本ではホールセーラー）である。上述したように、いくつかの大手ツアーオペレーターがそれぞれ傘下にチャーター航空会社とリテール・ネットワークを所有してマーケットを寡占支配し、年間数百万人規模のパッケージ・ホリデ이의販売を競うという仕組みができていたから、ヨーロッパ各国の大手オペレーターを買収することは、それぞれの国の旅行マーケットの大きなシェアを獲得することに他ならなかった。

2001 年には、英国、アイルランド、北欧諸国をカバーする英国最大手のトムソン・ホリデーズを買収して TUI 英国、TUI アイルランド、TUI 北欧の 3 社に再編し、2002 年には在スペインの TUI 系列のインバウンド、アウトバウンドの関係会社を統合して TUI スペインを設立、同年にプロイサーグの名も捨ててグループ名自体を TUI に変え、さらなる TUI ブランドの拡大にまい進する。2003 年には買収済みだったフランス最大手オペレーターのヌーヴェル・フロンティエール社 Nouvelles Frontieres を中核に TUI フランスを設立、同様に TUI オーストリア、TUI イタリアなど欧州 16 カ国の名を冠した TUI が誕生した。

アジアでは 2003 年に TUI 中国（本社は北京）が設立されたのが注目される。TUI 中国は、設立当初は中国からの訪欧客の受け入れを目的とするインバウンド業務中心と説明されたが、将来は *to, from or within China* の客を扱うと謳われており、インバウンド、アウトバウンドを含む中国の国際観光の潜在性の高さに注目していることを窺わせた。実際、間もなく訪中する欧州客を扱うインバウンド業務を開始し、2011 年には中国人の外国旅行（アウトバウンド）を取り扱う許可を中国政府から獲得した。

ホームページから同社の 2012 年の規模と実績を見ると、18 カ国に計 79 社のツアーオペレーター、31 カ国に小売旅行業店舗 3500 店、デスティネーションのインバウンド旅行業者 37 社、グループ各社の所有航空機 120 機以上、28 カ国に 12 ホテルチェーンの計 285 ホテル、合計 157,000 ベッド、クルーズ船 10 隻を所有、などなどとなっている。2012 年の従業員総数は 73,812 人、観光部門の売上総額 180.3 億ユーロである。さらに、最近のニュースでは、2012 年中に海運関係の事業を全部売却して観光業に集中し、従来の地中海からアフリカ、南米、中近東、オーストラリアに及ぶ事業範囲を、さらに中国、インド、ロシアに拡大展開する方針とされている。