



『観光の世界史』のノートから（１）

航空パッケージツアーを始めた男 ～ウラディーミル・レイツとホライズン・ホリデーズ～

帝京大学観光経営学科
教授 石井 昭夫

今月号より『観光の世界史』のノートから」と題して、世界観光の歴史の中から適宜トピックを選び、帝京大学観光経営学科 教授 石井 昭夫氏が掲載します。

今では世界観光の巨大な推進力である航空パッケージ旅行だが、その誕生のいきさつはあまり知られていない。チャーター航空によるパッケージ旅行は、第二次世界大戦終了後のヨーロッパに固有の地理的、社会経済的条件の中で生まれるべくして生まれ、誕生するや瞬く間に普及していった。それが産業革命のように、先駆であって固有ではなく、普遍的に世界に広まるべきものかどうかの考察は後にして、航空パッケージ・ホリデー誕生の裏話に耳を傾けてみよう。

少なくとも、日本には、ヨーロッパのような定期航空と対決する形の Inclusive Tour Charter (ITC) による旅行商品作りは今も存在しないし、ヨーロッパの ITC がどのようなのかもあまり知られていない。筆者としては、ヨーロッパに誕生したマスツーリズムの在り様と、その初期から ITC によるパッケージ・ホリデーを可能にしたヨーロッパの旅行事情を理解し、その後の展開を追ってみることが、閉塞感のある日本の旅行産業界に、何らかの展望なりヒントなり与えてくれるのではないかと期待している。

では、まず、航空パッケージ・ホリデーの創始者ウラディーミル・レイツ(Vladimir Raitz)の話聞いてみよう。

1. コルシカ島カルヴィでの２週間のバカンス

1936 年以来ヨーロッパ諸国の勤労者は、最低 2 週間の「連続有給休暇」を法によって保証されていた（英国は 2 年遅れて 1938 年から）。第二次世界大戦が終わり、英国では 1946 年に民間航空禁止令が解かれ、ついで、1948 年には観光旅行のための外貨持ち出し禁止が緩和され、海外への観光熱が高まっていた。

ウラディーミル・レイツは、ロイター通信の記者として働くロシア系の 27 歳の青年だった。1949 年 8 月、彼はロイター通信の同僚であった亡命ロシア貴族の息子の招待で、コルシカ島北西部のカルヴィ Calvi にあるオリンピック・クラブ《Club Olympique》で 2 週間のバカンスを過ごすことになった。ここには、戦前に亡命ロシア貴族のウォーターポロのクラブ《ウルス・ブラン》（白熊）が経営するホリデー・キャンプがあり、友人は 1938 年にその経営に参加したのだが、直後に始まった世界大戦と連合軍による解放の時期を経て、今は米軍放出のテントをビーチに並べるバカンス村として再出発していた。

客はフランス人のほかはベルギー人がいるだけだった。ちなみに、この時ベルギーからの送客を請負っていたのが、国際的に著名な水泳選手でウォーターポロの名手だったジェラルド・ブリッツで、この人こそ、このクラブでの経験に触発されて、1950年にマジョルカ島に自身のテント村を設置して《地中海クラブ》を誕生させることになる人である。カルヴィには14世紀の古城もあり、その足下に広がる砂浜のビーチは比類ない美しさで、レイツはここでの滞在を満喫した。

2週間のバカンスの終わりに、友人はレイツに英国からの送客を依頼した。友人によると、父の男爵とオリンピック・クラブの所有主はこの町の有力者で、すでにビーチのクラブから町までの間にある広大な土地を確保しており、もっと多くのテントと必要設備の入手の目途もついている。パリのメトロ駅に広告を掲載して集客することになっているが、新しいテント村は《英仏バカンス村》にしたいから、君が英国人客を送客してくれないかというのだった。

ロンドンからカルヴィまで、当時列車と船を乗り継いで片道48時間かかった。これでは客が集まらないから、航空機を利用するしかない。カルヴィに空港はないが、戦争末期に米軍がコルシカ島北部に侵攻した時につくった滑走路がある。ターミナルビルもないただの滑走路だがこれを使えるようにするという。英国からコルシカ島への定期航空便はまだない。レイツは、夏期の観光シーズン一杯飛行機をチャーターし、広告で客を集めればよいのだから、通信社勤務の片手間でもできると簡単に考えてその気になった。カルヴィでは受け入れ設備の拡大に着手し、レイツは帰国後すぐに翌1950年の観光シーズのための準備を開始した。

2. 航空パッケージ・ホリデーのコンセプト

戦争が終わって航空機もパイロットも余っていたから、チャーターは問題なかった。航空機の座席分の滞在施設を確保し、パッケージ・ホリデーとしてセットする。そしてシーズン中は週ごとのピストン往復を繰り返す。最初の客を乗せて行った帰り便と最後の客を連れ戻しに行く最終便だけはカラで飛ぶことになるが、それ以外を満杯近くで飛ばせば安価な休暇滞在を提供できる。英国人は海外でのバカンスに憧れているから、広告を出せば客はどんどん予約してくれるだろう。こういう形の海外での休暇滞在は、戦前にも労働組合の旅行部門であった **Workers Travel Association** や、戦後にポルトガルを英国人のリゾート滞在地として発展させることになるハリー・チャンドラー **Hurry Chandler** などが、夏期の観光シーズン中に鉄道とフェリーを利用してスイスやドイツでの格安ホリデーを販売していたが、同じことを借上げ航空機でやろうというのは、レイツが初めてだった。

しかし、事はそう簡単には運ばなかった。問題は、英国発ヨーロッパ諸国向けの航空サービスは、**British European Airways (BEA)** だけに与えられた権利で、レイツが提案するような航空輸送をすることは認められていなかった。そのところをレイツ自身の書いた“**Flight to the Sun**” (2001) から引用するとこんな風になる。

アポイントをとって会ったチャーター航空会社の親切的なフランス人は、「コルシカまで毎週1便の飛行機をチャーターしたいのですね、ハイヤーをチャーターするような按配で。しかし、ご存じないかもしれませんが、休暇客を航空機に乗せて運ぶサービスは、**BEA** の独占になっていて、あなたのような企画が受け入れられるとは思えません。カルヴィのお

友達はあなたを面倒な問題に巻き込んだようですね。」

「しかし、BEA はコルシカの首都にさえ飛んでいないんだ。客に片道 48 時間かけて目的地に行けといっても無理ですよ。」

「お気持ちはわかります。とにかくご希望なら航空機は貸してあげられます。32 人乗の DC3 (ダコタ機) がありますから。無理とは思いますが、運輸省と相談してごらん下さい。もしうまくいけば、チャーター機の料金は、ガトウィックからカルヴィまで往復 305 ポンドです。32 人で割れば高くないでしょう。幸運を祈ります。」

レイツは、どうやら片手間で出来る仕事ではないと覚悟し、ロイター通信を辞め、母の残してくれた 1,000 ポンドの遺産をつぎ込む決心をした。小さなオフィスを借り、秘書嬢を雇い、会社を設立した。社名は苦吟の末コルシカの青い海を髣髴とさせるホライズン・ホリデーズ Horizon Holidays と決め、ともかく 1949 年 10 月 12 日仕事はスタートした。

3. 定期航空との戦いが始まる

航空サービスを担当していた民間航空省 The Ministry of Civil Aviation の係官は、レイツの説明を聞いて、1947 年制定の民間航空法は定期航空を保護することになっており、レイツの提案する航空輸送は禁じられているのだと説明した。しかし、レイツは諦めるわけにいかない。「それは私には適用されないでしょう。保護するも何も、BEA はコルシカに全然飛行機を飛ばしていないんですから。」

係官は、規則ではあなたの企画を許可するわけには行かないと答えたが、ともかく上司に話を上げてみると言い、自分が連絡するまで待つように言った。10 月中旬のこの日から、クリスマスが過ぎ、年が明け、1 月が過ぎ、2 月が過ぎた。何の準備も始められないで苛立つレイツの再三の要求に検討中としか答えなかった係官から、3 月初めにようやく連絡が入った。「あなたの件が決着しました。お気に召すかどうかわかりませんが、教師と学生だけを対象とするなら許可すると決まりました。これでも随分譲歩した結果です。」レイツはがっかりした。そんな狭い範囲に限定されてはやっていけないかもしれない。しかし、「決心するのに時間はかからなかった」と彼は書いている。ここまで時間と金を使って今更引込むわけにはいかない。採算ラインは 350 人くらいだ。何とかなるだろう！

早速チャーター航空会社の担当者に電話を入れた。「16 週分のチャーター、プラス、最初と最後のカラ便予約で契約書を作ってくれ。」

民間航空省でレイツの申請の審査が長引いたのは、この申請自体が海外での航空パッケージ・ホリデーの将来に係るテーマであり、バカンス需要の在り方に決定的な役割を果たすことになる不特定多数向けのインクルーシブ・ツアー・チャーター (ITC) の可否を慎重に検討したことを示している。レイツは、それと知らずに観光史上極めて重要な役割を果たしたのだったが、これについては、後で述べることにしたい。

レイツと秘書は早速パンフレット作りと募集広告の準備に着手した。コルシカでの 1 週間のバカンスは、航空機の往復と滞在費全部込みで 32 ポンド 10 シリング。BEA の定期便によるロンドン～ニース往復が輸送だけで 70 ポンドするのに比べれば格安であった。しかも、英国ではまだ戦後の食糧配給が続いていて肉が食べられないのに、フランスでは食糧難は解消していたから、「肉が一杯の食事が食べ放題」という魅力つきだった。「飛行機って安全なのかい?」「なんでそんなに安いんだ?」など、いくつかの質問のあとで最初に申

し込んでくれたのは、元教師とその妻、娘の 3 人だった。厳密に言えば資格外だったこの一家は、その後元教師が死ぬまで 10 数年間ホライズン・ホリデーズの客になってくれることになる。しかし、この第 1 号の予約以後は、質問の手紙や電話は来るが予約は思うように入らず、一喜一憂の日々が続いた。

4. 第 1 便出発

1950 年のバカンスシーズンの第 1 便は 5 月の第 3 土曜日だった。客数は定員の 3 分の 1 しか集まらなかったが、飛行機は満席だった。行きの空席と帰りのカラ便を利用して友人たちに乗ってもらったからだ。彼らは 2 時間だけカルヴィに滞在して、帰り便で帰国することになっていた。快晴の空にダコタ機は舞い上がり、3 時間でリヨン着、ここで飛行機はガソリンを、乗客たちは食事でお腹を一杯にした。続くカルヴィまでの飛行を含め、ロンドン出発から 6 時間かかって目的地に到着した。歴史的な瞬間だった。

客たちはカルヴィでのバカンスに満足し、絶賛の手紙を書いてはくれたが、第 2 便も定員の 3 分の 1 しか埋まらず、さらに第 3 便の客はわずか 3 名しかいなかった。飛べば飛ぶだけ赤字が拡大するが、連れ戻すべき客がカルヴィに居る以上ストップするわけにはいかない。それでも 7 月、8 月になって客が集まりだしたが、結局 1950 年のシーズンは採算分岐点の半分余の 180 人を集客できただけだった。資金は底をつき、日々のコストを支払うのが精一杯で、翌シーズン用のパンフレットの作成費や広告代金が払えそうになかった。しかし、レイツは諦める気は全くなく、「1951 年以降は採算分岐点を越えて利益が出ることは確実、将来性は豊か」との説得が功を奏し、銀行から担保なしで 2,000 ポンドを借りることができた。

1951 年のシーズンも、同じチャーター航空会社、同じ旅程、同じ教師と学生という制限付きのライセンスだったが、価格だけはカルヴィ側の要請で、35 ポンド 10 シリングに値上げした。結果は 420 名を集客し、将来に明るい展望を持てる利益を計上することが出来た。

5. 軌道に乗る

レイツが投じた一石は観光界に大きな変化をもたらすことになる。3 年目に当たる 1952 年には、航空旅行の許可申請先が民間航空省から新設の民間航空交通審議会 Air Transport Advisory Council (ATAC) に変更され、「チャーター航空旅行は教師と学生のみ」という制限が廃止され、市場は拡大した。

レイツのホライズン社は、1952 年にはコルシカ島とマジョルカ島の 2 ヶ所への許可を申請した。BEA は許可することに反対したが、ATAC は BEA の反対を押し切ってホライズンに対して 2 ヶ所のデスティネーション向けの 7 年間のライセンスを与えた。これはその後のライセンスの扱いから見て異例だった。複数年のライセンス付与というのはこの 1 回だけで、この後は全て 1 年限りの、それも方面別の客数明記の許可になるからである。このあたりの裏話は、大戦直後の民間航空揺籃期における航空行政の試行錯誤ぶりがうかがわれて興味深い。

スタートから 4 年目に当たる 1953 年には、あらたにサルディニア島とフランス国境に近いスペイン本土のコスタブラバを加えて飛躍する。この 1953 年に英国の観光界にいろいろ新しいことが起こっている。同じ年、Blue Cars というコーチツアー会社ほか多くの観光企

業を所有していたテッド・ラングトン Ted Langton がユニバーサル・スカイツアーズを設立しているし（のちにトムソンが買収）、DAN エアーが設立され、BOAC（英国海外航空）の最初のジェット機コメットが飛んだのもこの年であった。また、初の旅行業界紙 Travel Trade Gazette が創刊され、3 月 20 日の創刊号の第一面には、4 月 1 日から普通運賃より 25%安いヨーロッパ大陸向け観光運賃導入という記事が踊っていた。

1955 年にラングトンのツアー販売が始まり、ハロルド・バンバーグ Harold Bamberg のブリティッシュ・イーグルが市場に参加してレイツにも競争者が現れたが、航空パッケージ・ホリデー市場はまだ幼児期で、しばらくは先行したホライズン社の独占に近い状況であった。他方、大手のトマス・クック社の 1953-54 冬季のパンフレットは 120 ページもあったし、ヘンリー・ランのそれも 100 ヶ所のリゾートを並べて 72 ページに及んでいたが、いずれも鉄道、バス、定期航空利用の伝統型ホリデーであった。チャーター航空によるパッケージ・ホリデーだけを直接消費者に販売し、航空座席やホテルなどの単品販売もしなかったレイツのホライズンは、旅行業界ではまだ異端、かつマイナーな存在で、1950 年に誕生していた英国旅行者協会（ABTA）への参加資格さえなかった。

6. チャーター航空による旅行商品の価格構造

冒頭に見たように、レイツの航空パッケージ・ホリデーのコンセプトは、定期航空が飛ぶはずのない過疎地のリゾートへの足を航空機の借り上げによって確保し、現地の休暇滞在施設をシーズン契約してセットし、これを「商品」として広告によって販売するという手法を取っている。レイツは、チャーター航空利用のホリデーのコスト構造を次のように説明している。

ホテルなどの滞在施設と空港からホテルまでのトランスファーをネットで計上する。これにレップの経費等の現地でのコスト、本社の経費や付属経費を加える。ここまでのところは利益には無関係だ。その上に航空機の借上げの全体経費を計上し、カラ便も勘案して 1 往復あたりのコストを出す。利益が出るかどうかは、あくまで各便にどれだけ客が集められるかにかかっている。例で示せば、仮に 100 席の飛行機を使用するとして、航空機のチャーター経費と上述の地上経費や関連経費を合計した総コストを予想客数で割って、リーズナブルと判断する価格を決める。たとえば 85 席が売れるまでは利益はゼロで、これを上回ればすべて利益になるが、下回れば赤字になる。

これでわかるとおり、ヨーロッパの旅行商品は製造業の商品に似て、航空機と滞在の施設や関連サービスを「部品」として仕入れた上で全く別の商品として生産し、利益を見込んで価格を決めている。言い換えれば、旅行者（ツアーオペレーター）が旅行商品のメーカー兼卸売り業者であり、商品生産の主役であることがはっきりしている。そのため、売れ残りによる損失が出るリスクも大きい。当たれば利益も大きい、価格破壊の安売り競争を仕掛けられればもろい面があるのである。

さて、ホライズン社の業績は 1970 年に最高潮に達した。この年の同社のパンフレットは 196 ページあり、チャーター航空のみならず、アフリカ、アメリカ、アジアなど世界各地への長距離デスティネーションでは、定期航空も利用してツアーを展開した。しかし、この年が頂点だった。60 年代のツアーオペレーター乱立による競争の激化、とくに新興のクラークソンの安売りツアーの出現で業界全体の業績が悪化し、それに 1973 年のオイルショ

ックによる不況が追い討ちをかけ、ホライズンのみならず多くのオペレーターが苦境に陥った。

トムソンやクラークソンズはそれぞれ親会社があって急場をしのげたが、ホライズンは資金繰りがつかなくなって、1974年、すでにクラークソンズを買収していた航空・造船のコングロマリットのコートライン社 Court Line に買収されてレイツは退場する。ところが、ホライズンを買収したコートライン自体が同年シーズンただ中の8月に倒産してしまい、40,000人が滞在地に置き去りにされた。70年代には、ほかにもオペレーターの倒産が相次ぎ、かねて問題になっていた航空機による休暇旅行者保護の問題が大きくクローズアップされるが、それはまた、別のストーリーとして取り上げることとしよう。

ちなみに、レイツは倒産後無一文になり、酒びたりの日々を送っていたが、設立されたばかりの Air Malta の会長になった業界の友人が、マルタ向けのツアーオペレーション会社を設立するに当たってレイツを誘い、以後レイツはおよそ20年間マルタ向けツアーを手がけることになる。2001年、Roger Bray と共著の形で本稿の元になった“Flight to the Sun”を出版して今も健在である。同書には、ヴァージン・アトランティックのリチャード・ブランソン会長が序文を書いている。いわく、「往々にしてパイオニアになるよりも、パイオニアについていくほうがいいことがある。この本に登場するパイオニア達がいなければ、私はこの業界にいなかっただろう。」

7. ITC がヨーロッパの国際観光の主流に

ホライズン社が先鞭をつけたチャーター航空による休暇滞在商品は、ジェット機が本格的に就航する1960年以降西ヨーロッパ全体で急速に発展する。伊藤良平「チャーター航空運送論」によると、1962年から1967年の5年間に、英国～スペイン間の航空旅客は、定期航空が267千人から416千人へと1.6倍に伸びたのに対し、チャーター航空は158千人から1,109千人へと7倍増になっているし、ドイツ～スペイン間でも、定期航空が49千人から123千人へと2.5倍の伸びにとどまっているのに、チャーター航空は71千人から609千人へと8.6倍に急増している。イタリアやギリシャへの航空輸送も似たような傾向を示しているし、北欧やオランダから地中海方面への旅客輸送も同様である。

これでわかるように、60年代以降、英国はもちろん北西ヨーロッパから地中海方面へのチャーター航空によるパッケージ・ホリデーが急増し、航空観光の主流となるのだが、これは西ヨーロッパだけの現象であって、アメリカを含め、その他の地域では同じ展開にはなっていない。

その理由はいろいろ考えられるが、とくに日本との対比を考える上で重要なものとしては、第一に、勤労者が法および社会習慣によって長期連続休暇の取得が保証されており、かつ、北ヨーロッパから陽光溢れる地中海へという、方向性と季節性が高く、定期航空になじみにくいリゾート滞在型休暇の需要が旺盛であったことが上げられる。そして、第二には、それらの需要に対して、レイツの申請の際に示されたように、航空行政当局が柔軟に対応したこと、および第三に、ソーシャルツーリズム運動に見られるように、心身のリフレッシュのための休暇に対する社会の認識が、国民に手の届く安価な休暇旅行を優先して、定期航空の独占を破る方向に圧力をかけていたことを挙げておかねばならない。

英独からスペインへの国際航空輸送量

(単位：千人)

	1962	1963	1964	1965	1966	1967
英国～スペイン間						
定期航空	267	325	339	396	463	416
伸率 (%)		+21	+4	+17	+17	-10
チャーター航空	158	224	377	492	738	1,109
		+41	+69	+31	+50	+50
ドイツ～スペイン間						
定期航空	49	65	76	97	112	123
伸率 (%)		+33	+16	+26	+17	+10
チャーター航空	71	143	273	455	517	609
伸率 (%)		+102	+91	+71	+14	+18

伊藤良平「チャーター航空運送論」より作成

8. 定期航空 vs チャーター航空

大戦終了後、民間航空をスタートさせるに当たり、アメリカを除くほとんどの国が、定期航空の公共性と国際競争力を維持するために、国際線を運航する政府出資の国策航空会社を設立した。英国の場合は、BOAC が長距離国際路線、BEA が国内定期路線とヨーロッパ域内の国際路線と分野を分けて国営航空 2 社が指定され、それぞれ独占的運航を認められていた。英国では、戦後余剰となった航空機を利用して、インデペンデント航空会社と呼ばれる民間航空会社が 90 社も乱立していたが、これらの航空会社は定期便の運航から締め出された。ドイツが発案し、後に Inclusive Tour Charter (ITC) と呼ばれるようになる、「不特定多数を対象とし、地上経費をセットした」包括運賃の観光チャーターが登場してくるのは、ある意味で必然の成り行きであったと思われる。とはいえ、当時の情勢を考えれば、ドイツの企画は、業界の知識に欠ける素人ならではの発想であった。

大戦後の空の秩序は、戦争末期の 1944 年に連合国代表がシカゴに集まって航空運送会議を開催し、ICAO（国際民間航空機関）の設立を決め、シカゴ条約が採択されて大筋が決められた。ヨーロッパについては、狭い地域に多数の国が隣接するため、1955 年、ICAO の同意の下に ECAC（欧州民間航空会議）が各国の利害や必要な調整を行う機関として設置された。そして、翌年の 1956 年には、早くもヨーロッパ域内では ITC を原則自由とする「欧州内不定期航空業務の商業権に関する多角協定」を締結して、ITC による安価な外国休暇滞在の後押しをしたのであった。

また、戦後「万人にバカンスを！」をスローガンに、勤労者に安価で健全なバカンスを可能にしようというソーシャルツーリズム運動が、官民合同、かつ、マルチナショナルな運動として展開されたこともみのがせない。実際に、1959 年の第 2 回ソーシャルツーリズム国際大会（於ウィーン）では、「ジェット航空機の時代には、プロペラ機は団体輸送のチャーターに利用する。国際協力によってチャーター機を繰り返し利用すれば、非常に低廉な航空旅行が可能になる」と提言されている。

このような経過を経て、ITC による旅行商品は、定期航空の干渉を排して市民権を獲得した。そして、60 年代以降は大手も参加して、ヨーロッパの旅行業者はパッケージ・ホリ

デーという名の商品を、あたかも「モノ商品」のように大量生産し、そのためのマーケティングを行い、巨大な産業に作り上げていったのである。

定期航空の代表である IATA（国際航空運送協会）は、チャーター自由の原則を定める欧州の多角協定を破棄させようとするが、チャーター航空会社と消費者の抵抗にあって断念する。また、定期航空側も、観光需要を取り込むためにチャーター航空会社を自ら設立するとともに、地上費込みの I T 割引運賃などを導入して対抗する。結果として大筋では、需要が相対的に少なくリスクの多い長距離路線では定期航空会社、近距離路線はチャーター航空という住み分けができて今日に至っている。考えてみれば、定期航空だけで旅行商品を作れというのは、観光バスの運航を認めず、鉄道と路線バスだけでパッケージツアーを作れというようなものである。実際、“Flight to the Sun”では、ブリティッシュ・イーグルのハロルド・バンバーグが、チャーター航空に進出するに当って、「今は羽の生えたバスがある、同じことを航空機でやって何が悪い？」というパイロットの一言が決め手になったと紹介されている。コルシカに行くのに、直行するチャーター便の運航を認めないのは、島の観光開発をするなというに等しい。地中海やアフリカ北岸、大西洋上の島々が次々と観光開発されていったのは、まさしく ITC のおかげなのである。

日本の航空行政がとってきた方針は、残念ながら不特定多数の客を募集して行う ITC は認めない、認めるにしても定期航空に影響のない範囲内で、という保守的なものであった。それでも、1978 年に試行的に ITC が導入され、以来、少しずつ緩和されてきているとはいえ、実施上様々な手かせ足かせの条件が付いていて、やむを得ない場合しか使えなかった。また、実施するにしても定期航空会社の余剰の航空機を借りて飛ばすしかなく、臨時便の同義語のようにしか考えられなかったのである。

9. ITC は日本ではこれからの課題

しかし、日本でも過去に全く ITC が試みられなかったわけではない。近畿日本ツーリストを母体に設立されたハロー・ワールドが、IATA の規則に従ってアフィニティ・チャーターのみという厳しい制限下ではあったものの、定期航空の座席代売的なツアー作りではなく、自前の団体旅行を主催しようとしたし、また、ハロー・ワールドを買収してできた全日空ワールドが、1978 年の ITC 解禁以降、全日空の国際定期便進出以前に ITC による商品売り出していたことはよく知られている。しかし、定期航空とは利害が反する ITC は全日空が国際定期路線進出に成功すると立ち消えになったのは当然の成り行きであった。

「全日空ワールド 25 年史」に当時のスタッフの思い出話がのっている。「同じ営業でも ITC 時代の営業と定期便時代の営業では違うんじゃないでしょうか。ITC の頃は 1 機売り切るとどれだけ儲かるという明確な数字があったから、みんな一丸となって頑張った。6 割のギャランティを達成すればあとは儲けです。定期便の時代になるとこれが見えなくなった」と語っている。まさに代売ではなく、レイズがやったような自前の「商品」を作る喜びを語っているのである。

それ以降は、農協観光が比較的熱心に地方空港発の ITC 商品を作っているが、業界全体としてはまことにマイナーな存在で、定期航空の補完に過ぎなかった。

この結果、まず第一に、ホールセール各社にとっては、各社が同じデスティネーションに、同じ航空会社で飛び、同じホテルを使用するという商品づくりを余儀なくされている。

グアムにしろ、ハワイにしろ、客が到着してみれば、同じホテルのロビーに日本のホールセール各社のデスクが並ぶという、ヨーロッパでは考えられない風景が見られる。旅行業者が独自にリゾート（施設）を開発する道は開けておらず、その住み分けができないから、まさに同質商品の価格競争に終始せざるを得ないのである。

第二に、日本の旅行商品の作り方は、消費者にとっても不満が多い。ヨーロッパの商品が 6 ヶ月前に「完成品」として販売されているのに対し、公表される日本のツアーは、客が集まったら成立するという注文生産のレベルを脱していない。航空や宿泊などの商品の構成要素が、買い取り契約によってパーツとして商品に統合されているのではなく、独立したコンポーネントの段階に止まっている。確実に出発するものにのみ「出発保証」と記され、それ以外は半製品のまま売られている。果たして確実に出発できるのか、航空便はいつ決まるのか、といったあいまいさを残しているのである。

第三に、サプライヤーにとっても、日本のツアー造成の在り方は、歓迎できないものである。素材は在庫預かりで売られなければ返品、買い取りなし、デポジットなし、後払いといった、巨大産業にはふさわしくないビジネスがまかり通り、買い手市場の優位で、リスク部分を宿泊施設やランドオペレーターにしわ寄せをしている向きがある。

10. 総合旅行社への道

先行する欧州の旅行産業は、早くも 60 年代からツアーオペレーターがチャーター航空を買収したり、逆にチャーター航空がオペレーター会社を買収したりしてツアーの大量生産体制を構築し、当然の成り行きとして、リテーラーをも含む垂直統合が進展していった。ドイツ最大のオペレーターの TUI（プロイサグが買収）と 2 位の N&C が英国トップのオペレーター「トムソンホリデーズ」を買収する直前の 1999 年、トムソンホリデーズは 47 機を所有するブリタニア航空と 950 店舗を所有するラン・ポリーを傘下に持ち、「エアツアーズ」は 37 機を所有するエアツアーズインターナショナル航空とゴーイング・プレイシズ等に合計 1,000 の小売店舗、3 位の「ファーストチョイス」は 25 機を所有するエア 2,000 航空と 650 店舗、「トマス・クック」は 34 機のカレドニアン・フライカラーズ航空と 1,400 店舗を持つ、それぞれ巨大な総合旅行会社になっていた。

トムソン・グループのブリタニア航空は、1990 年、英国内 22 の空港から 14 カ国 100 ヶ所以上の目的地の空港に向けて、欧州のほとんどの定期航空より多い 500 万人を運んでいる。T.C. Middleton の“Marketing Travel and Tourism (3rd edition, 2001)”によれば、「これほど大掛かりのツアー商品を造成するためには、市場の需要予測を商品の種類と量に置き換え、使用航空機をフル活動させ得るように航空座席と各デスティネーションのベッド数をプログラミングし、出発・到着の 2 空港の組合せを決めてゆかねばならない。投入する座席のロードファクターを最大にし、契約した各種滞在施設の利用率を最大にするためには、潜在需要を的確に読み、それに見合った施設・サービスを契約しなければならない。そこが腕の見せどころである」と書いている。

なお、2000 年以降、ヨーロッパの旅行会社の垂直統合は一段と進み、トップの TUI は欧州 15 カ国で活動し、2001 年の実績で、年間パッケージツアー販売数 2,200 万人分、所有航空機 88 機、リテーラー店舗 3,715、インバウンド旅行業者 32 社、285 ホテルに 150 万ベッドを所有する超大型旅行会社になっていた。

むすび

2007年5月、国土交通省はITCの大幅な規制緩和に踏み切り、トラベルジャーナル誌が報ずるところによると、日本の旅行業界も、いよいよリスクを負った商品作りに着手しようとしているようである。とくに大手のJTBの積極的な発言が目立つが、その裏に、「定期航空側のイールド経営が加速し、観光路線に容赦ないメスを入れてきている」事実がある。定期航空の足に頼らざるを得なかったこれまでの日本の海外旅行商品づくりは、終始一貫定期航空会社に主導権を握られ、旅行業者は主体的に自前の商品を作るに至らず、結局は航空座席の代売者としての手数料商売から脱することができなかった。ここは一番、消費者のために、また消費者の声をバックにして、航空当局や定期航空会社に対して注文をつける気概を持ってほしいものである。

どんな産業でも、消費者が気軽に買える質の高い商品が市場に大量に生み出されることによって拡大してきた。観光産業も同じである。消費者にとって「旅行商品」とは、旅行業者が生産するパッケージツアーだけである。航空座席やホテルの客室は、旅行の手段として不可欠ではあっても、商品を構成する素材に過ぎないからである。言い換えれば、観光産業をリードできるのは、旅行業だけなのである。

日本の旅行産業は、ヨーロッパに比べればまだ少年期でしかない。日本観光協会の第25回『観光の実態と志向』（2007）によれば、日本人の77.5%が国内観光に全く有給休暇を使っていない。国民の60%以上が毎年4～5週間の有給化を使ってバカンスを過ごしているヨーロッパに比べれば、総需要（総滞在日数）が桁違いであり、バカンスの過ごし方も全く異なっているから、旅行商品の生産と流通のあり方が違って当然なのである。

今、日本の旅行業界も、宿泊業界も、観光地も、閉塞状況の中で創意工夫の限りを尽くして観光需要を掘り起こそうと努力しているように見える。にもかかわらず、全体の需要が伸びず、むしろジリ貧傾向を脱せないのは、企業努力を超えた外的要因のほうに問題があるからである。

しかし、休暇の問題にかかわる行政の認識も変わってきたし、航空規制の緩和も一段と進みそうである。すぐに今の閉塞状態が破れるほど簡単ではないが、かすかながら光が見えてきた気がする。ヨーロッパが達成した旅行商品の生産・流通のシステムは、ヨーロッパ固有の現象ではなく、旅行業の向かうべき普遍的な姿であり、遅れてはいるが、日本の旅行業界の未来像であると認識できないであろうか。

先進西ヨーロッパでは、総需要がほぼ開拓されつくして飽和点に近づいている観がある。これに対し、日本では、主として「休暇の不在」によって潜在需要が顕在化できないままきている。見方によれば、手付かずの巨大な市場がまだ眠ったままであり、それは未来に新展開があることを約束しているとも言える。

日本の観光産業の発展はこれからである。

主要参考文献

- 1) Roger Bray and Vladimir Raitz 「Flight to the Sun」(2001)
- 2) 伊藤良平「チャーター航空運送論」(1969)