

転機に立つ旅行業

——従来型海外旅行業ビジネスモデルの終焉——

丸 山 政 行

Abstract

従来の大手旅行会社のビジネスモデルは大きな転機を迎えている。他業種と同様にインターネットが流通を変えるだけでなく今までのビジネスパートナーである航空会社の経営方針の転換がなされているが旅行会社の販売戦略は従来のままである。

第1章 従来型旅行業とは

従来型旅行業とは何であろうか。私がここで定義するのは、大手旅行業者がこれまで推し進めてきた方法でキーワードは『多店舗』『大量集客、大量販売』『駅前・駅ナカ』『カウンター』『パンフレット』などである。特に海外旅行業部門では、国際線航空会社の旅行遂行に占める役割が大きい。そのため航空会社の販売手法が旅行業に大きな影響を与えた。1964年の日本の観光旅行解禁から6年後の1970年のジャンボジェット（B747）就航により大量販売が何よりの利益を上げる道として、航空会社は旅行会社を通じ大量販売を推進してきた。黎明期にはバルク運賃¹⁾、発展期にはIT運賃²⁾（包括旅行運賃）など、とにかく大量販売に注力してきた。その政策が功を奏し航空会社も発展し、そのビジネスパートナーであった旅行会社も発展を遂げた。背景としては海外旅行ブームに火をつけた円高傾向、需要に追いつかない

東京、大阪での空港の発着枠不足で少しでも緩和するための航空機材の大型化などがある。大型化による需要閑散期の低価格販売による販売手法がまた新たなマーケットを創造するという好循環が続いた。特に1985年9月のプラザ合意に始まる『超円高』は海外旅行を爆発的に発展させた。1992年の新東京国際空港（現・成田国際空港）の第2ターミナルオープン、1994年の関西国際空港の開港など発展を遂げてきた。大量販売、大量仕入が拡大していった。業界3位の近畿日本ツーリストは業界2位の日本旅行を追い越すなど業界は拡販に注力した。航空会社も大量販売のためAKB³⁾の制度を殆どの航空会社に取り入れた。閑散期の超『格安』商品が店頭パンフレットなど販売されていた。航空会社は大量の航空座席を売りさばくため『ホールセラー』制度を利権として小規模旅行会社に与えた。大手旅行会社にはパッケージ旅行で大量に座席を供給し販売し、個人旅行者にはこの『ホールセラー』を通じ『エアオン』⁴⁾として供給し販売拡大を図った。とにかく大量販売に航空会社も

- 1) バルク運賃とは一定座席数を単位とした団体運賃を包括旅行団体を対象として設定しようとするもので、航空会社は旅行業者にまとまった座席を販売し、旅行業者はこの運賃に地上手配経費と利益を加算して販売するものである。（運輸白書・昭和44年）
- 2) IT運賃とは、包括運賃とも呼ばれるパッケージツアーや団体旅行用の運賃のこと。ホテルや送迎、観光等、地上手配と組み合わせ、旅行会社を通じて販売されることが条件。運賃レベルは航空会社と旅行会社の間で柔軟に決められている。旅行会社が国際線でこれをバラ売りしたのが「格安航空券」。本来は規則違反だが、公示運賃のレベルが現在よりもずっと高かった時代に消費者の圧倒的な支持を集め海外旅行者数の増加に貢献、航空会社側も黙認しているのが現状。（JTB総合研究所・観光統計）
- 3) Additional Kick Back 一般用語では Back rebate である。販売報奨金で旅行業界では KB という用語で言われている。とくに AKB は半期（4月～9月、10月～3月）総販売人数の目標の達成率により支払われる報償金
- 4) エアオンとは、パッケージツアー用の航空券をばら売りしたもので一般に格安航空券と呼ばれている。正規割引運賃のベックス

傾倒した。大量販売が従来型旅行業のビジネスモデルであった。

第2章 航空会社の経営方針の変化

第1節 航空機材の小型化

現在では航空機材の小型化がすすんでいる。従来はB747-400（標準旅客数⁵⁾450～500）が国際線の主流であったが、現在では老朽化が進んだため置き換わっているのは後継機のB747-8ではなく、B777（標準旅客数400程度）から、さらに小型機で最新鋭のB787（標準旅客数250）やB737シリーズ（標準旅客数150程度）、ANA全日空の成田-ムンバイ、成田-ヤンゴン線などでは28席全ビジネスの機材さえ就航している。この背景には、日本大都市部での空港の発着枠の緩和が上げられる。前述の1994年の関西国際空港の開港、2002年成田国際空港の暫定第2滑走路の供用開始、2006年の神戸空港開港、2005年の中部国際空港の開港、従来から進められてきた羽田空港の滑走路増設と沖合移転に加え2010年から国際線が本格的な運用が開始された。航空会社はこれにより発着枠維持のための就航などの必要性は薄れた。需要が多いときには機材の都合がつけば増便が可能になり、小型機で柔軟に運航が行われるようになってきた。これにより個別の採算を無視した安売りは姿を消した。これにより旅行会社のいわゆる『目玉商品』の設定が難しくなってきた。

第2節 PEX 運賃化⁶⁾

従来前述のIT運賃は航空運賃を公示していない運賃で運賃タリフは有るものの、実際に旅行会社に卸す運賃と監督機関に提出している運賃とは大きな乖離があった。運賃タリフで開示されている運賃額以下でパッケージ旅行が販売をされるのが通例であった。しかしユナイテッド航空（米国）、ノースウエスト航空（米国・現デルタ航空）、KLMオランダ航空などが公示運賃化と称し航空券面、つまり公示運賃と流通価格の乖離をなくし

流通としての旅行会社から価格決定権を奪還した。

第3節 No-Commission 化

ノースウエスト航空（米国・現デルタ航空）を皮切りに日本国内における国際航空券の販売手数料が廃止をされた。90年代は9%が7%に引き下げられた。2007年にIATA⁷⁾加盟の航空会社の殆どが販売手数料を5%に引下げられたが、公示運賃ではなかったため実質的な旅行会社にとっての問題はなかった。しかし前述のPEX運賃化が実施され始めた2008年10月にノースウエスト航空とアメリカン航空（米国）を皮切りに2009年1月にエールフランス-KLMオランダ航空、2009年4月からは日本航空、全日空を含む殆どの航空会社で販売手数料が廃止された。旅行会社はPEX化とNo-Commission化を受け、従来顧客から徴収していなかった発券手数料を徴収せざるを得ない状況になった。しかし発券手数料は従前の実質受取手数料に比べ大幅な減収となってしまっている。

これは価格決定権が航空会社に移行しただけでなく、ADM⁸⁾や発券端末のリース料、使用料など旅行会社にとって極めて不利な契約となっている。

第4節 発券期限の明確化

IT運賃時代は、航空券の発券は前日までであったものが、現在では運賃額に応じ事細かに設定をされている。予約後24時間、或いは72時間以内、出発前21日までなど、予約後と出発前とで厳しい方の制限を受けるといった条件が航空会社から設定をされている。これによりパッケージ旅行には旅行会社では利用に金銭的リスクを伴う運賃が台頭してきた。現在観光庁へ日本旅行業協会など業界団体が旅行約款の改正を求めているが消費者保護の下で未実施である。つまり消費者は約1ヶ月前まで取消料金なしで予約を取り消せる、航空会社は発券をしないと予約を維持させない、発券翌日から出発前何日いかんに関わらず取消料金を発券旅行会社に請求をする。これでは旅行会社の営業行為そのものを否定する

5) 運賃とは異なり、旅行会社からしか購入できず、同じ航空会社を使用する路線でも購入する会社によって料金が異なる。正規運賃に比べ、有効期限、変更・途中降機の可否、マイルージ加算、キャンセル・ペナルティーなど諸条件が厳しいのが特徴。

6) 標準旅客数はクラス配置や航空会社によって異なる。

7) PEX運賃（Special Excursion Fair）PEX運賃とは、個人向け特別回遊運賃のことで、旅行会社だけでなく航空会社が直接消費者に販売することのできる正規割引運賃。普通運賃（ノーマル運賃）に比べ、有効期間や必要旅行日数、途中降機回数等に制限をつけることで運賃を下げている。94年にゾーン内で航空会社が自由に設定できるゾーンベックス運賃が登場。日本航空の「悟空」などがこれに当たる。現在、ゾーンベックスはIATAベックス運賃の70%割引を下限としているが、これを撤廃し、実質的に自由化しようという動きがでてきている。（JTB総合研究所・観光統計）

8) 国際航空運送協会 IATA, International Air Transport Association

9) After Debit Memo 誤計算などによる航空会社からの追加請求

ようなものである。航空会社には厳しい取消料金を行政は認め、旅行会社には消費者保護の名の下旅行業約款の改定を渋っているのである。

第 5 節 LCC⁹⁾の台頭

LCC は旅行者を介さずインターネットなどを通じ直接安い料金で消費者販売することをコンセプトとしている。2012 年全日空系の Peach Aviation が関西国際空港を拠点に日本でも就航をした。日本航空なども成田空港を拠点に JetStar が国内線に就航し、国際線にもその翼を伸ばしている。ますますの旅行会社離れが始まろうとしている。

第 3 章 旅行会社の経営の転機

前述の航空会社の経営方針の転換は旅行会社の海外旅行業部門にとっては大きなビジネスモデルの転換を余儀なくされる場所である。このままでは従来の旅行会社の規模を維持できなくなる状態である。従来型旅行業の終焉になりかねない状況である。対面店舗型から Web 取引に取って代わるのだけでなく、今までの供給者が競争者になり、やがて異業種になるという問題を抱えている。

最大手の JTB グループは交流文化をテーマに掲げ転換を図っている。従来型旅行業では JTB グループは業界トップを維持しているものの海外旅行業部門では従来型旅行者でない阪急交通社¹⁰⁾や H.I.S.¹¹⁾が台頭してきている。しかしその 2 社の営業形態も航空会社の経営方針の転換には対峙できるものではない。

第 4 章 今後の海外旅行業のあり方について

前述のように旅行者はその環境変化において従来のままでは達行かなくなることが明白である。真の業界としてのイノベーションが不可欠である。しかしながら大手各社も明確な回答を持っていない。従来旅行者はリスクをとらない業界であった。航空会社には 1 ヶ月前までにキャンセルをすれば金銭的リスクはなかった。オーバーセール¹²⁾などのリスクは多少あったものの、リ

スクは供給者である航空会社などに押しつけてきたので現在のような状況に陥ったものである。従来の取り次ぎ型産業から脱皮を図らなければならない。欧州で行われているようなチャーターフライトなどを旅行者がリスクをとるビジネスモデルに転換をしなければならぬと旅行者の存在理由もなくなってくる。航空座席は航空会社が自社の Web サイトで販売、ホテルもホテル自社あるいはチェーンの Web サイトで販売となれば旅行会社の存在そのものの否定につながると考えられる。欧米にくらべ日本では言葉の問題などで全部が Web 化するのはいずれではないが現状のままでは業務渡航の仕事はなくなり、レジャーマーケットは縮小をするであろう。航空機の小型化は新規の需要を開拓するという従来型のコンセプトとは間逆のものである。旅行会社と航空会社などが共同で従来行ってきたデスティネーションキャンペーンは需要そのものを開拓するものである。そのような動きをしてはじめて人の動きが活発になりそれぞれの国の GDP 拡大に寄与し文化交流、しいては世界平和につながるものである。このままでは縮小均衡を図るだけになってしまう。旅行産業が当該国の経済にどれだけ貢献をしているかは現在の中国人観光客の減少をみればわかる事である。縮小均衡は最も避けなければならないものである。航空会社、ホテル産業ではマイクロでは需要拡大に取り組んでいるが、総合的な立場にとって旅行需要ひいては文化交流促進を図れるのは旅行会社だけであるし、旅行会社存在理由でもある。新しいビジネスモデルの構築が望まれるところである。

第 5 章 むすび

Web により流通構造の変化は旅行業だけではない。旅行は実際に現地を訪問し体験するもので、Web でチェックして済ますというものではないから、むしろ旅行業は影響が小さい業種でもあると考えられる。しかし現状のビジネスモデルでは立ち行かなくなことは従来型旅行業大手の決算書からも読み取る事ができる。従来ないイノベーションを構築して安定した旅行業経営の手法が求められる時期にあると考えられる。

9) ローコストキャリア (Low-Cost Carrier)

10) トラピックスに代表されるメディア (通販型) 商法

11) 格安航空券販売から出発して現在は総合旅行会社

12) 予約可能な実数を超えて販売すること