

団体用航空券の絞り込みとスペース・ホールセラーの出現

玉 村 和 彦

序

- I オイル・ショックとオフ・シーズン対策
 - II 団体用航空券の絞り込みとスペース・ホールセラーの出現
 - III スペース・ホールセラーの戦略転換
 - IV 主催旅行と団体企画商品の棲み分け
- 結 論

序

旅行は、手配旅行と主催旅行に大別されるであろう。主催旅行は、一般にパッケージ・ツアーないしは単にツアーと呼称されることが多い。手配旅行は、旅行業が旅行者の依頼にもとづいて、代理・媒介あるいは取り次ぎして輸送・宿泊・観光といった旅行素材の提供を確約することである。平たく言えば手配旅行業務の実態は、旅行素材の手配であり、それはまた予約と同義語である。

主催旅行は、旅行業がそれまでの知識や経験に基づいて、輸送・宿泊・観光といった旅行素材を事前に仕入れ付加価値のついた旅行商品として組み合わせ、宣伝などにより、不特定多数に提供するものである。この主催旅行の場合も、旅行業の業務の実態は基本的には旅行素材の予約である。もちろん旅行者は、手配旅行の際と同様、旅行者が輸送・宿泊そしてバスでの観光といったサービスの提供をうけるのは、実際に旅行したときであっ

て、旅行者の欲求は、旅行が予約されたという満足感以外、それまでは充たされない。

このように旅行業の業務の実態は、予約業務であり、それは手配旅行においてもまた主催旅行においても基本的に変わりはないことになる。手配旅行と主催旅行の違いは、旅行者の依頼を受けて手配するか、先に予約して(仕入れて)おいて不特定多数に販売するかの違いである。

運輸サービス業にとって旅行商品の販売活動の根幹をなすのは、予約業務であろう。なぜならば運輸というサービスは、時間と空間を素材として作られており、他のサービス業と同様在庫ができないという特性を持つからである。

航空会社も当然の事ながら、航空座席の効率的な運用を図るうえで、予約業務が必要不可欠である。航空会社が他の交通機関に比較して、輸送コストが高い割にキャパシティが小さく、さらに需要の季節的変動が大きい¹ため、予約業務は殊に重要である。しかも定期輸送に関しては、スケジュール通りの運航が義務づけられており、勝手に運休したり、臨時便をだすことができない。

このように考えてみると、航空会社がそれまでの3~4倍といった座席をもつワイド・ボディ機を導入した段階に入ると、予約業務のもつ意味により重要性が増したといえるであろう。すなわち多くの座席をいかにして埋めてロード・ファクター(座席稼働率)を高めるかが、航空会社にとっての最大の課題となったからである。航空会社がワイド・ボディ機の就航に合わせてバルク運賃という低廉な運賃を導入し、より多くの団体客を引き付けようとしたのは、当然のことであった。¹問題は日本により多くの航空会社が運航をし始め、しかも各社がこぞってワイド・ボディ機を投入し

1 玉村和彦「バルク運賃の導入とその影響」『同志社商学』第42巻第6号, 1991年3月参照。

始めると、航空会社は座席を販売する上で更に新たなる戦略を構築しなければならなくなった事である。

I オイル・ショックとオフ・シーズン対策

オイル・ショックは言うまでもなく、OPEC (石油輸出国機構)が、1973年の第4次中東戦争の後1バレル当たりの石油価格を3ドルから11.6ドルへと約3.9倍に引き上げ、それに伴って世界的規模で生じた経済的混乱である。特に中東からの石油依存率の高い我が国においては、石油のみならず多くの価格の高騰ともの不足とを惹起し、深刻な景気後退を招いたのである。これは当然の事ながら、海外旅行の関連業界にも、大きな影響を与えた。

国際線の旅客運賃は、燃費増によって1973年10月より1975年3月までに、4回にわたって値上げされた²。その結果、太平洋線で30%、東南アジア線で28.8%、ヨーロッパ線で27.6%の値上げとなった³。海外渡航者数は、それまで前年比で1971年には44.9%、1972年には44.8%、そして1973年には64.4%という驚異的伸びを示して年間220万人を越えていたが、オイル・ショックは1964年以来急成長を続けてきた海外旅行マインドを冷やしたのである。

海外旅行需要は、ことに団体での旅行は、半年ほど前から予約される。したがってオイル・ショックがおこっても、翌年(1974年)の4月までそのまま前年比増が続き好調であったが、5月になるとオイル・ショックの影響があらわれて減少し、夏休みに入った7月にも回復せず、その翌年の4月まで前年割れの状態がつづいた⁴。1974年は総数では、前年比2%増

2 他に1974年12月にカレンシー・サーチャージ 4%がある。

3 『日本人の海外旅行20年 1964~1983』トラベル・ジャーナル, 1984, 228ページより算出。

4 ただ8月は前年比2%増。

ではあるが、それはオイル・ショックがおこる前の予約分があって保たれたのであった。

1974年の海外渡航者数を、性別ならびに年齢別に分析してみよう。当時の海外渡航は男性が圧倒的に多く、1968年で79.9%、1974年でも75.5%が男性であった。しかしながらその男性が絶対数でわずかではあるが1974年には前年を下回っていた。しかもその男性を年齢別に分析するならば、30代以上が軒並み減少し、30歳未満で増加していたことは、男性の個人での商用旅行、それにインセンティブ・ツアー(報奨旅行)、慰安旅行といった団体旅行の減少があったことを十分推測させる。オイル・ショックは、日本の海外旅行の牽引力となってきた団体旅行に、若干質的变化をもたらしたといえるであろう。

一方、供給サイドは、膨らむ一方であった。

まず1968年にはシンガポール航空とヴァリグ・ブラジル航空、1969年にはサベナ・ベルギー航空とパキスタン国際航空が、我が国との二国間航空協定を締結し新たに加わった。

我が国へのワイド・ボディ機の初飛行は、1970年3月パン・アメリカン航空のボーイング747によってであった。それ以降ワイド・ボディ機は陸続と完成し、日本に次から次へと就航し始めたので、座席数はますます増加の傾向にあったのである。

そればかりではなく既存の日本への乗り入れ航空会社も、日本との航空路を重視して便数を増加させていった。ワイド・ボディ機就航前の1969年とオイル・ショック最中の1974年の週間便数を比較すると、大韓航空は17便から53便、シンガポール航空は7便から14便、アエロフロート・ソ連国営航空が2便から10便、キャセイ・パシフィック航空が28便から39便へと便数を増加させていた。したがって日本乗り入れへの外国定期航空会社の週間便数は、ノースウエスト航空が26便、パン・アメリカ航空が4便、カ

ナダ太平洋航空が4便、カンタス航空が6便を減便していたにもかかわらず、アジアを中心とするNON IATA（国際航空運送協会IATA非加盟）の航空会社の便数増加によって、全体では1969年の328便からオイル・ショック最中の1974年には377.5便へと増加していたのである。

日本民間航空・国際線定期輸送の座席数は、『航空輸送統計年報』の座席利用率から逆算すると、1969年には250万席であったものが1974年には384万席へと53%増加している。航空会社は不況の中で、増加した座席のロード・ファクターをあげなければならなかった。しかも航空会社は、膨れ上がった人件費の削減に努力する必要があった。なぜならばまだコンピューターが発達していなかった当時、航空会社は、旅行会社の本社、支店、営業所、それにサブ・エイジェントと呼ばれていた旅行業代理店の約4,000のエイジェントに対して直接営業活動を行っていたからである。航空会社のセールスマンの仕事量は座席数の増加に比例して増加したから、航空会社の営業経費は、膨らむ一方であった。

オイル・ショックのあった1973年においても、オン・シーズンのチケットは入手難であったが、その傾向はオイル・ショックの最中の1974年に一層強まった。

このように航空会社にしてみれば、座席数の増加のもとでのロード・ファクターの上昇努力、および人件費のコスト・ダウンに代表される営業経費の一層の節減努力が要請された。一方旅行会社にしてみれば、オン・シーズンの座席を確保することが至上命令であった。そこで航空会社は、限られた数の旅行会社に対して、オン・シーズンの座席確保の見返りに旅客が減少するオフ・シーズンの送客を条件とする、座席の先渡しを実施したのである。それは航空会社からすれば、オン・シーズンとオフ・シーズンの座席を、旅行会社にたいして俗にいう抱き合わせての販売となったが、

旅行会社からすれば抱き合わせるの仕入れとなった。

このような抱き合わせ販売は、オイル・ショックの始まった1973年から1974年にさかのぼることができる。当初は航空会社と旅行会社の思惑の中で偶発的になされたのであろうが、次第に双方の間で慣習化していくのである。そしてこの協力関係は、日本よりの国際線の座席数の増加とともに強まっていった。

II 団体用航空券の絞り込みとスペース・ホールセラーの出現

抱き合わせ販売は、旅行会社にとってリスクの大きなものであった。オン・シーズンの座席が保証されるかわりに、オフ・シーズンの座席を売らなければならなかったからである。中小の旅行会社には、とてもできない相談であった。そこで抱き合わせ販売は、オフ・シーズンにも販売することのできる大手旅行会社に限られたのである。

航空会社は、このようにして自社で扱えかつ妙味のあるファースト・クラスそれにビジネス客対象の普通運賃適用のエコノミー座席以外の座席を、限られた大手旅行会社にシーズンを通して渡し、その旅行会社によってそれらの座席を埋めてもらうことを期待したのであった。すなわち、団体運賃適用の航空座席を絞り込んで流通させる体制を整えたのである。旅行会社の絞り込みは、このように抱き合わせ販売と共に生じたのである。

団体用航空座席の絞り込みを具体的に説明すると、B747の360席は、たとえばファースト・クラスの40席、エコノミーの内普通運賃が適用される主としてビジネス客のために確保された100席を除いた220席が、大手4社ないしは6社、あるいは10社に配分されたのである。

座席を旅行会社に前渡ししても、しかしながら座席がすべて埋まる保証

はない。埋まらずに航空会社に、返却されたら元も子もなくなる。いやそれどころか自分のところで普通運賃適用の客があったかもしれないし、他の旅行会社に渡していたらひょっとすると送客があったかもしれない。そこで航空会社はこのようなりスクを回避するために、旅行会社よりツアー1本につきたとえ500ドルといったデポジットを徴収し始めた。さきほどの例であれば、残り220席をたとえA社80席、B社70席、C社40席、D社30席とブロックで渡しても、これはあくまでも1便当たりの人数であり、このようなフライトが週に何便もあり、時には毎日あるわけであるが、便宜的に週2便あって、更に1便当たりのブロックを各便同じとするならば、A社の場合半年間で4,160人送り込まなければならなくなる。いま仮にツアー1本を30人とすれば、900万円近いデポジットを前以て支払わなければならない。しかもそれらのフライトをすべて満席にすることは、大変なノルマである。そこで当然の事ながら、これらの旅行会社は、自分のところで捌けない座席を他の中小旅行会社に売ることとなった。絞られた大手旅行会社は、このようにしてスペース・ホールセラー（あるいはシート・コントローラー、スペース・ブローカー、時には貨物の混載業者に使われるインダイレクト・キャリアなどと呼ばれる）となったのである。

このことは、さまざま問題を生じさせた。

まずA社（B、C、D社にとっても同じことであるが）は、売りやすい時期の座席は自分の所で売ろうとするであろうから、それ以外の座席を他の旅行会社に回す（2次卸し）ようになる。そしてその旅行会社も、全部売るリスクを回避するために、さらに別の旅行会社に座席を回す（3次卸し）であろうから、ここに絞込まれた1次卸しのスペース・ホールセラーを中心とするシステムティックな座席の流通チャネルが第1図にみられるように形成されることになった。このような流通チャネルは、時に4次

航空会社からその旅行会社（しばしばその各支店・営業所）に直接チケットが流れて旅行（多くの場合団体旅行）を組んでいたものが、航空会社に連絡することなしにホールセラー経由で旅行が組めるようになった。しかもそのスペース・ホールセラーが、後述するように単に航空座席のみならず、ホテルなどその他の素材を組み合わせたパーツとして販売していったのも当然の流れであった。そしてスペース・ホールセラーである大手旅行会社は、これまでの主催旅行契約にもとづく主催旅行の販売と言った完成品の問屋から、パーツの問屋にもなったのである。

スペース・ホールセラーより座席（そしてホテルなどを含めたパーツ）を仕入れた中小旅行会社も、それぞれ自社ブランドのパッケージ・ツアーを企画したとすると、それらはもともとスペース・ホールセラーによって企画された座席でありホテルであったので、それぞれのパッケージ・ツアーのブランドはことなっても、同一のフライト、同一の旅程である場合があったのである。

航空会社は、渡した座席にたいして旅行会社よりデポジットを徴収したとしても、旅行会社が座席を返却した方が得と判断したならば、空席がでることになる。そこで航空会社は、座席をブロックで渡している旅行会社全体では、いわば水増しして座席を渡すことになる。先の例であるならば、A社～D社の4社全体で220席をこえる300席ないしは350席といった座席が市場にでまわる事になる。ところが水増しして渡した座席がすべて埋まると、いわゆるオーバー・ブッキングとなって、定員以上乗せることができない航空会社は、他の便に振り替えられなければならないこととなり、あるいは旅行を中止してもらなければならないことになり、深刻な信用問題をおこす。そこで航空会社は、予約を受け付けている段階で、たとえば出発の30日前、20日前、10日前といった一定の日に、ファーム・アップと呼ばれる予約の見直しを行い、確実な旅客数をつかもうと努力し、確実性

の乏しい旅行会社の枠を削ったり希望のもてる旅行会社に振り替えたりなどして、ロード・ファクターを100%に近づける努力をすることとなった。

スペース・ホールセラーの出現と共に、海外の団体旅行飛躍のスプリング・ボードとなったバルク運賃は、実質的なメリットを失っていた。バルク運賃は40人以上の団体にしか適用されず、その上いわば裸値でコミッションが旅行会社には入らなかったため、特に中小の旅行会社には評判が悪かった。その上オイル・ショックによる不況が浸透して、航空会社の団体運賃の卸値はすでにバルク運賃を割り込み、パーツ売りは全般にわたって値崩れをしていた。⁷太平洋バルク運賃が廃止され団体包括運賃(GIT運賃)⁸が導入されたのは、1975年10月1日のことである。それと同時に、3シーズン制も導入された。⁹

Ⅲ スペース・ホールセラーの戦略転換

スペース・ホールセラーの出現は、単に団体用の航空券の流通チャンネルの変革にとどまらず、旅行会社そのものを大きく変革していったといえる。

7 もっとも早く値崩れをしたのは、ヨーロッパであったといわれる(バルク運賃221,881円であったヨーロッパは、10人以上で1人14万円、8日間のランド(宿泊、交通費、観光など込みの料金)付きで20~40人のグループサイズで183,000円、41~99人177,000円、100人以上171,000円(20人につき1人フリー)であり、ハワイはバルクで115,826円であったものが、ランド込みで113,000~120,000円であったといわれる。『Travel Journal』1974年10月28日。

8 GROUP INCLUSIVE TOUR ランドを含むことを条件とした航空運賃。

9 3シーズン制は、シーズンを需要変動に対応して『オン・シーズン(単にシーズンないしはピーク・シーズンとも呼ばれる)』、『オフ・シーズン(ベイシックとも呼ばれる)』、『ショルダー・シーズン』の3シーズンにわけて、運賃の季節間格差(シーズンリティ)を設けたものである。当然のことながらオン・シーズンには、一番運賃が高くなり、オフ・シーズンには安く、ショルダー・シーズンはその中間となる。(原則として、往路の旅行開始日のシーズンリティが復路にも適用される)。

旅行会社はもともと、旅行の斡旋によって成り立っていた。その点では旅行会社は、顧客あつての商売であった。いわばセールスマンが積極的に団体旅行を勧誘したとしても、基本的には注文があつて手配をはじめの消極的な商法であつたといえよう。

主催旅行は、その点旅行会社の質を大きく変えたといえよう。座席、ホテルといった素材を先に仕入れて旅行商品を作り、いわば電気製品や食料品のように、積極的に売ることができたのである。このことは、問屋と小売といったチャンネルを形成して、旅行商品の全国展開を可能にさせた。旅行会社にしてみれば旅行商品のプロモーションが可能になり、いわばマーケティングでいうところのプッシュとプル戦略が可能になったことでもある。

旅行業代理店業(サブ・エイジェント)の法制化を定めた旅行業法の施行によって、所属旅行会社によるサブ・エイジェントの系列化はすすんでいたが、サブ・エイジェントは、あくまでもその所属旅行業の営業所の扱いであつたから、いわば当然の系列化であつたといえよう。注意すべきは団体用航空券の絞り込みは、IATA 公認の航空代理店である一般旅行業においてさえも、団体用航空券の入手を困難にさせ、絞り込まれた大手旅行会社経由でなければ、主催旅行もまた手配旅行も実施できなくさせたことである。このことは、旅行会社全般にわたって、スペース・ホールセラーを中心とする系列化をすすめたことになる。しかもその系列化は、航空会社がからんでいた分、複雑となった。

スペース・ホールセラー化は、一般旅行業である旅行業をも含んだ巨大な系列化を進め、旅行というサービスを旅行商品として大量生産、大量流通、大量消費させ、海外旅行の大衆化に寄与していったのである。そして絞り込まれた大手旅行会社にしてみれば、売りやすい時期の団体用航空券を売るうえで有利に立っただけではなく、団体用航空券を単に流すことに

よって、収益が期待でき、他の旅行会社に比し、きわめて優位な立場にたつたのである。いわばスペース・ホールセラーのブローカー化がいわゆる所以であった。

スペース・ホールセラー化は、大手旅行会社自身にも変化を与えた。サービス業のスケール・メリットは、一般にサービスを実際に提供できる拠点数の増加に大きく依存するといわれる。旅行会社も1970年のはじめまでは、支店や営業所数の増加に力が注がれており、それに比例して大手旅行会社は新入社員を大量に採用していった。ところが、大手旅行会社は海外旅行のみならず国内旅行でも主催旅行に力を入れだし、また海外旅行・国内旅行共に仕入れの重要性が増すと、店舗数よりも、仕入れ販売中心の戦略を練り始めたのである。日本交通公社の場合、支店数のピークは1970年の303店舗であり、社員数のピークは1974年の12,902名である。日本交通公社が海外旅行部を海外旅行本部に代えてその下に外販部を新設したのは、1974年3月のことである。同時にこれまでの営業所と航空会社との関係は、本社で一括して統括することとなった。¹⁰ また東急観光は、海外旅行センターを仕入れ販売の集中システムとして1974年に発足させている。¹¹

大手旅行会社は以降総合商社化をひた走りにはしるのである。そして他の大手旅行会社も日本交通公社にならってこのようなシステムを形成していった。

VI 主催旅行と団体企画商品の棲み分け

当時の主催旅行は、1975年で出国者数の約30%で約73万人、1980年の同約40%で約162万人である。オン・シーズンの主催旅行は座席が手に入り

10 『Travel Journal』1974年7月29日、前掲『日本交通公社七十年史』200-204ページ。

11 『旅路30年』東急観光、昭和61年、204ページ。

さえすれば捌けたが、オフ・シーズンの主催旅行は、なかなか捌けなかった。

1970年代、日本はそれほど豊かではなかった。海外旅行はまだめづらしく贅沢の域をでておらず、ステイタス・シンボルになっていた。したがってそのころの主催旅行の購入は、新婚旅行のような特別な機会においてであった。それだけパッケージ・ツアーの価格は高かったといえよう。

ところで旅行会社は、仕入れた航空券を捌く必要があった。しかしながら、宣伝を要する主催旅行で参加者を集める事のできる旅行会社は大手に限られていた。それ以外の旅行会社は、主催旅行以外の旅行すなわちインセンティブ・ツアーあるいは福利厚生目的の社員旅行、視察旅行といった様々の目的の団体旅行をアウト・セールスと呼ばれる営業活動をする中で獲得することとなった。¹²

さて旅行会社の営業マンによる営業活動の中で、旅行が特定の企業（事業所）の社員とか顧客のために企画される際、その企業にはオーガナイザーと呼ばれる企画に協力し、かつ参加者をまとめる上で積極的に協力してくれる人のいることが多かった。この旅行は、当然オーガナイザーの意向が組み入れられた旅行であった。しかしながら、この旅行会社がオーガナイザーの意向を受けて、航空会社や現地のホテル（ないしはそのホテルの日本での予約業務を受け付けるホテル・レップやツアー・オペレーター）に連絡して、フライトやホテルなどを手配し始めたとは限らなかった。すでに述べられた大手の旅行会社はスペース・ホールセラーとなっていたからである。スペース・ホールセラーがフライトやホテルのベッドを大量に押さえ、それらを団体企画商品として在庫していたので、中小の旅行会社

12 ここで注意することは、これらの団体旅行が、必ずしも手配旅行ではなかったことである。たとえばインセンティブ・ツアーでも顧客から参加者を募集するような場合、また社員旅行でも大企業の社員の中から参加者を募集する場合は、主催旅行に近かったことである。

はそれらをスペース・ホールセラーから購入すれば事足りたからである。

パーツとよばれた団体企画商品は、文字通りフライトだけとか、あるいはフライトとベッドといった基本的な素材だけのときもあったし、あるいはフライト、ベッド、食事、空港よりホテルまでの送迎、さらに観光まで一切切切ふくまれたものまでであった。しかも団体企画商品を用いれば、簡単でかつ安価な企画が可能であったし、また事実安価な団体企画商品が多かったのである。

当時の主催旅行は、ルック、マッハ、ホリディ、ジャルパックなどの他多くのブランドが発売されていたが、いずれも一流のホテルを用いて豪華さを競っていた。まだ第2ブランドは発売されておらず、値崩れもしていなかったから、その分団体企画商品は割安感を与えていたのである。すなわち海外旅行においては、高価格の主催旅行と、安価であった団体企画商品とのマーケットが重ならずいわば棲み分けが行われていたのである。

さて、それではこのような棲み分けがなぜ可能であったかを考えてみよう。

1970年代の日本人渡航者数は、急成長に支えられたオイル・ショックまでと、伸び率が年10%台であった後半とに分かれる。海外渡航者数は、1970年に66万人であったものが1979年にはその約6倍の403万人にと伸びていたが、人口比ではまだ5%に達していなかった。海外旅行が珍しい時代であったといつてよかったであろう。この珍しさが、主催旅行と団体企画商品との棲み分けを可能にしていたと考えられる。

それは、インセンティブ・ツアーにしてもまた社員旅行をするにしても、オーガナイザーを通して企画された旅行は、ほとんどの場合その企画が持ち込まれた旅行会社によって、旅行が実施されていたのである。数社に見積りを提出させる相見積¹³りの習慣は、まだ稀であった。しかも海外

13 《あいみつ》と呼ばれる場合が多い。

旅行が珍しいということは、消費者にそれだけ情報が行き渡っていなかったことでもある。したがって団体企画商品は低廉ではあっても、主催旅行に比して低廉であったのであり、顧客もその旅行価格で納得していたのである。更に海外旅行が珍しかった時代にあっては、団体企画商品は有名な観光地を回る定食コースでもよかったことを意味した。すなわちそれだけ団体旅行のサイズ(人数)は大きくてよく、スケール・メリットもその分働いたといえる。

航空券に対するコミッション(手数料、1976年までノーマル運賃に対して7%、GITは10%、1976年5月よりノーマル運賃8%、GIT11%、1979年4月より一律9%)は、普通のコミッション以外に一定の売上額に対するオーバーライド・コミッション(上乗せのコミッション、キックバック、単にKBなどと呼ばれた)が常識化していたことも、旅行会社の営業収益に大きく貢献していた。日本人の購入するお土産に対するコミッションも、旅行会社を潤した。

第2次オイル・ショックに至る間の1970年代は、海外旅行が大衆化する上できわめて重要な時期を占めたのであった。

結 論

1970年代の海外旅行のチャンネルを特徴づけるものは、スペース・ホールセラーの出現であろう。スペース・ホールセラーとしての大手旅行会社は、航空座席のオーバー・キャパシティの中で、より効率的な座席の運用を図ろうとする航空会社と、オン・シーズンのチケットをより有利な条件で確保しようとした大手旅行会社の利害が一致する中で、生まれたものである。すなわちスペース・ホールセラーを中心として、数次にわたる流通機構を構成し、限られた大手の旅行会社を中心とする階層的なチャンネルを

形成したのである。

このようにして流通した航空座席は、大手旅行会社によって主催旅行となるか、あるいは団体企画商品となって団体旅行のためのパーツ（半製品）となっていた。ここで重要なことは、1970年代においては、比較的高額な主催旅行と、比較的安価な団体企画商品とが上手に市場の棲み分けをおこなっていたことである。換言すれば、団体企画商品が次の1980年代のディスカウント・チケットに見られるように、個人市場にまで大量に出回っていなかったことである。

（1993.7.12記）