

# 旅行業と流通業との比較による 消費者の求める旅行業の形態についての考察

株式会社 読売旅行

羽田利久

## ■はじめに

レジャー白書 2011 によれば、国内観光旅行は、2010 年の余暇活動参加人口において、一位のドライブに対して僅差で二位の座を確保しており、この位置はほぼ例年通りである。過去に遡っても国内観光旅行の参加者は、年間 6000 万人前後で推移しており、旅行が国民にとって余暇活動の中心であるということは間違い無い。

しかしながら 2000 年以降、旅行人口は微減から現状維持をたどり、旅行消費額においては明らかな減少傾向をみせる。そしてそれに伴い、旅行会社の取扱高も減少している。果たしてその理由は、どこにあるのであろうか。

旅行会社の取扱高が減少している理由を考えるにあたり、旅行会社自体が自らの販売している商品を特別視しているからではないかという疑問が起こってきた。旅行会社が商品として製造販売を行っている「企画旅行」は、標準旅行業約款に基づいて消費者と取引されてはいる。しかしながら、標準旅行業約款は、生産者責任を回避する要素がいくつか含まれており、一般的な商取引の形態よりも生産者たる旅行会社に有利なものとなっているように見える。そして、旅行会社はその特有の取引条件に胡坐して、「旅行商品」が本来備えているべき姿を見失ってはいないだろうか。

旅行といえども消費者からみればそれはあくまで一つの「商品」であり、購入に至るまでには、比較する対象やその商品を選択する理由が当然存在する。旅行を購入する際に比較対象とされるものは、他の「旅行商品」だけではない。お金や時間を使うこと、消費行動といわれるもの全てが、旅行という「商品」の比較対象となるはずである。そして消費者の視点に立ってみれば、「旅行だ

から」といって何か特別視をしているわけではなく、極端に言えば、日用品を購入する際に比較するのと同じ視点から、消費者自身が持つ個別の物差しを基準として、旅行という「商品」を他の「商品」と比較して見ているはずである。

「商品」を消費者の手元に届けるために、生産者と消費者をスムーズに結びつけるのが流通業の役割だが、旅行業も、現地と旅行者を結びつけるという点で、「旅行商品」の流通を担っているといえる。そこで、「モノ」を人から人へ渡すことによって利益を得ている流通業を紐解き、その業態や変遷について旅行業との比較を行うことによって、「コト」あるいは「時」を提供する旅行業にどう活用すべきか、また今後の旅行会社がどうあるべきかを考えたいと思う。

## ■流通が備える機能と旅行業の業務との対比

### □問屋の機能と旅行業の機能

流通の役割として生産者と消費者をスムーズに結びつけると記したが、両者間に隔たりが存在するためにその必要性が生じるわけで、この隔たりの橋渡しを担っているのが流通である。隔たりは所有、空間、時間、情報、価値に分類することが出来る。この分類を問屋の機能として言い換えると、売買機能、輸送・保管機能、情報機能、金融機能と表現することができる。そしてまたさらにこれをそれぞれ旅行業の業務に置き換えるとすれば、売買機能はそのまま消費者との旅行契約あるいは施設との利用契約となり、輸送・保管機能は仕入業務、情報機能は消費者や施設への情報提供とすることができるであろう。

金融機能とは、問屋が小売に対して立て替えたり与信をしたりするものであるが、旅行業界においては、ホールセラーがリテーラーへ与える支払の猶予がしいて言えばこれにあたるであろう。顧客から先に旅行代金を収受し、ホールセラーへは後に支払うことで、リテーラーは現金を一時的に滞留させる余裕ができる。宿泊クーポンやバウチャーは、消費者に対しては単なる支払証明にすぎず、施設に対しては約束手形に近いものであり、与信や立て替えのような金融機能とまで言うことはできないだろう。

また、金融機能に関連した項目で言えば、リベートがある。旅行業界ではKBとも称されるが、流通業界にでも、一定数以上の仕入れや販売に対して報酬が支払われる仕組みは存在する。リベ

トは基本的に生産者の視点で発生するもので、生産者の取扱高と利益の確保が目的である。

生産者視点から発生したものがプライベートであるとすれば、P B 商品 (プライベートブランド商品) は小売店や卸売りなどの消費者視点から発生したものである。小売店側からメーカーに対して商品の製造を委託することによって、消費者の声を反映した商品を販売できるようになり、中間費用の削減などにより収益性を高く保つことが可能になる。旅行業で P B 商品に近いものは、旅行会社が主体となって行われる飛行機や船などのチャーターや貸切列車であろうか。また、観光バスを貸切した旅行も、路線バスとの比較で考えると、P B 商品に類似するといえるかもしれない。

## □返品制度と商品内容

返品制度という点でも流通業と旅行業は似通っている。流通業においては、品揃えと価格の決定権保持のため、卸売業者が商品の所有権を維持したまま、小売業者に販売を委託する制度がある。これにより小売店は仕入れリスクを背負わずに販売をすることができ、売れ残ったものは卸売に返品される。しかしながら、その返品された余剰分に対してかかる費用はどこかが負担をしなければならず、最終的には小売価格の上昇という形で消費者が負担させられている可能性が高い。また、消化仕入とって、商品が店頭で売れてから仕入が計上される方式も存在する。返品制度、消化仕入のいずれも仕入を容易にする仕組みであり、その結果、仕入れの無駄が発生しやすい。また、商品構成がどうしてもメーカーの意向に左右されるため、自主的なマーチャンダイジングの阻害要因となる。その結果、品揃えが真に消費者のためとなっているとはいうことができない。

これらの制度は、仕入れリスクを背負わないという点や、旅行会社にとってのメーカーである施設が主体となって商品造成や販売がなされているという点で、旅行業も同様のことを行っていると言えよう。旅行会社の企画する商品で、自らが考えて施設に対して商品企画を提案し、独自の内容で作上げた商品がどれだけあるであろうか。パッケージ一つ一つは確かに違って見えるかもしれないが、その素材や提供される内容については、施設の提案のままということが大半ではないか。施設にとっては、旅行会社に販売委託をすればある程度の売上を見込むことができた以前とは異なり、旅行会社の仕入れ消化は思うようには進まない状態に陥っている。しかしながら旅行業界内においては、旅行会社にとって都合の良い商取引の習慣だけが残されてしまっているのが現状である。これでは各施設とも旅行会社への提供分を減らし、自らが消費者に直接販売するようになって仕

方のないことといえるだろう。

## ■流通の形態の変遷と旅行業界

### □経済成長による流通の役割の変化

流通の役割は経済の発展と共に変化をしてきている。度重なる技術革新によって新たな商品が次々と出現する状況においては、消費者の欲求を満たすためにはとにかく商品を流通させることが重要であり、その時の物流の起点は生産者であった。そしていかに商品を効率よく、速く、広範に渡って商品を行き渡らせることが出来るかが流通にとっての一番重要な課題であり、それを可能とすることに価値があった。しかしながら生産効率が向上し、商品が溢れ、消費者にとっていつでも商品が手に入るという飽和状態となった段階で、流通の起点は生産者ではなく消費者に移行した。そして、流通の役割は、消費者が求めるものをいかに揃えるかという観点に転換されたのである。この転換は「モノ」だけではなく当然「商品」である「旅行」についても同様のことが言える。それではこの変化について、百貨店業界と旅行業界を比較してみたい。

### □百貨店と旅行業界の類似点

百貨店業界が抱えている構造的な問題の一つとして、社会的役割の急速な低下が挙げられている。1960年代から1980年代まで、高度経済成長に伴う発展と共に、消費者への商品の供給と、新しい文明文化の紹介を行ってきたのが百貨店である。また、旅行人口も右肩上がり増加しており、百貨店同様に旅行業界も、消費者への旅行商品の供給と国内外の異文化を伝える役割を担い、その存在意義を有意なものとしてみなされていたはずである。

しかしながら、経済成長が鈍化し、流通の起点が生産者から消費者へ転換されると、消費の多様化に伴い、小売業界においては新たな業態が発生してくる。そして業界の変化に対応出来なかった百貨店は衰退をし始めてしまう。百貨店の社会的役割の低下の要因は、変化に対応できず、既存の商形態に固執したことにあると考えられている。それは高級化、大型化、売上至上主義などであり、高コスト低収益の体質から構造転換出来なかったこともそれに繋がっている。

そして旅行業界においても、行われてきた商取引習慣は高度経済成長期から現在に至るまでほと

んど変わっていない。旅行に行くこと自体が貴重な体験であった成長期においては、施設からいかに仕入れを引き出すかが重要であり、消費者に対しては仕入れに利益をのせてそのまま提供するだけで、商売として充分成り立っていた。品揃えの豊富さは手仕舞いという返品制度により担保され、ホールセラーがリテーラーへ与える支払猶予により、キャッシュフローも確保される。そのため、参入障壁が低く、低リスクで事業を開始することができた。しかしそれは、競争相手が容易に増えるということでもあり、会社間の競争も激化する。その結果、収益性が良くない旅行業界において、各企業が売上至上主義に陥ってしまったのは、当然の結果であったのだろう。

## □小売業の革新のサイクル

では、百貨店同様に旧来の商取引習慣を引き継いでいる旅行業界は、今後どうしていくべきなのか。これについても流通業の傾向と比較してみていきたいと思う。

「小売の輪」という理論が、1958年にマクネアによって提唱されている。これは、小売業の形態は低マージン・大量廉価販売形態が革新的に新たに表れ、そこから競争の結果高マージン・高サービス販売へ移行し、再度革新的な販売形態が訪れて低マージン・大量廉価販売に戻るという、循環を繰り返すことを言っている。百貨店に変わり総合スーパー(GMS)ができ、さらには専門店が低価格でその地位を脅かすという流通形態の移り変わりは、このサイクルの実態例としてあげられる。

この小売の輪の理論で言われている小売業態の革新について、その速度は旅行業ではそれほど速くはないと思われる。つまり、旅行業界自体の進化の速度が遅いということである。しかしながらその中でも、企業によっては、自ら業務の守備範囲を変革させている会社もある。

HISは、低価格の海外旅行を販売することにより業界内でそのシェアを高めていったが、航空券単体からホテル、さらには添乗員同行のツアーを販売するようになり、近年ではクルーズや高齢層向けの高額商品も取り扱うようになってきている。これはつまり低コスト・低マージンから、高コスト・高マージンへ、経営方針が移行していったあらわれと言えるだろう。

そして、楽天トラベルも、革新的な形態の出現で存在感を強めた企業である。インターネットを利用した全国の宿泊施設の予約システムは消費者に利便性を与えたが、旅行業界にとっては、低マージン・大量廉価販売という点で、かなり革新的な存在となった。同社についても、宿泊のみを取り扱っていた初期の段階から、高速バスの予約、航空会社などの移動手段を伴ったダイナミックパ

パッケージの販売や、電話による受付、さらには海外旅行を取り扱うなど、その単価を上げるべく商圏を広げて、小売の輪の理論に沿った成長をみせている。

これら2社は自ら企業の守備範囲を徐々に広げてはいるが、それはあくまで経営方針の表れにすぎず、旅行業界全体がその革新の方向に向きを変えたというわけではない。しかしながら、海外旅行の普及やインターネット販売などの分野においては旅行業界の流れを牽引したという点で、やはり見過ごすことはできないし、評価されるべき2社だと考える。

### □新たな事業範囲を開発するために

小売りの輪の理論は必ずしも全ての流通業にあてはまるわけではない。例えば、コンビニエンスストアは、この小売の輪の理論にはあてはまらない。新規参入にもかかわらず、値下げをせずに定価販売を行い、高価格且つ高利益率を保ちながら、コンビニエンスストアは新たな業態として市場に参入し、その社会的地位を確立することができた。これはコンビニエンスストアが価格以外の部分で新たに利便性という価値を消費者に提供することができたために起こった事象である。

このコンビニエンスストアに類するような既存の形態とは異なる様式を消費者に提案した会社は、旅行業のなかで私はまだ見つけることができない。これは旅行業が新たな消費形態を世の中に提案できていないことの現れではないか。消費者が抱えている問題解決は新たな需要創出に繋がるはずである。既に存在しているサービスであっても、それが不便であったり不満が残るような場合、それを解決できるものは市場に受け入れられるはずだ。あるいはコンビニエンスストアのような、新たな利便性の提供による市場の創造も考えられるだろう。時間、場所、サービスなど、新たな事業範囲を探せば、旅行業にとってのブルーオーシャンはまだ存在するはずであり、顧客の利便性を追求した営業形態は、今後旅行業が再び活気を取り戻すための要素の一つになると私は考える。

## ■総合店から専門店へ

### □専門店が求められる理由

百貨店や、GMSと言われる総合スーパーの売上は減少しており、消費の主流は現在、専門店に移行してきている。流通の起点が生産者であった時、流通の役割はいかにして多量の商品を消費者

に届けるかであったため、百貨店やGMSは、そこに行けばなんでも揃うということが存在理由であり存在価値であった。しかしながら、消費者起点となった流通の現場においては、多様化する消費者の嗜好に対応しなければならず、より深く専門的な商品の取り揃えを消費者が求めはじめる。そのため消費者は、品揃えが魅力的で販売員の商品知識も豊富な、専門店へと足を向けるようになった。そして百貨店やGMSは、消費者の目には、商品構成としては「なんでもある」が欲しいものは「なにもない」場所として、映るようになってしまったのである。そして旅行会社においても同様に、総合旅行会社を謳う企業は、旧来型の物見遊山的な観光地を巡るツアーの販売については、どこも苦戦をしている様子が見ええる。

JTBが分社化した理由として、環境の変化に即座に対応するための経営のスピード化や、地域分社化による人件費削減などが言われている。しかしながら理由はそれだけではない。地域だけでなく、事業分野においても分社化をおこなうことによって、消費者にとって、分社した各社の存在理由をよりわかりやすい形に変化させていった点も大きいと思われる。今までは、JTBというなんでもある大きな「百貨店」だったものを、分社化することによって会社ごとの特徴をより際立たせ、各社を個性ある「専門店」としたのである。これは流通業の現在の傾向に完全に沿ったものである。重要なのは分社化したことではなく、専門店化したことなのである。

## □旅行専門店街を作る

百貨店やGMSに代わって、専門店が消費の舞台となってきているが、消費者にとっての利便性を考えると、必ずしも専門店が優位というわけではない。「何でもあるが何もない」と前述しているが、やはり一か所ですべての用が足りるというのは便利なことである。そこで近年優勢になっているのが専門店の集合体であるショッピングセンターである。百貨店が有していた総合的な品ぞろえという機能を、各分野の専門店を一か所に集約することによって補完し、さらに個々の店舗が専門性を有することで集客も相乗効果を得ることができる。

旅行業でも、特定の分野を得意とする旅行会社の集合体で「旅専」という組織があるが、ショッピングセンターとは異なり、実際の店舗が集合しているわけではない。それでも、旅という分野においても、特定の事業分野に特化している専門店が存在するという点を社会に伝える場として、この組織は有用であると考えられ、消費者側からしても分かりやすく、信頼を得やすい形態である。

現在はインターネット上での繋がりであるが、これらの企業が実際の店舗でも物理的に近い距離で集合するようなことがあれば、また新たな旅行販売の流れを作ることができるのではないか。企業規模の問題もあるので、ショッピングセンターのように各地で実店舗を展開するようなことは難しいと思われる。しかしながら、電気街なら東京の秋葉原や大阪の日本橋、古本や登山用品なら神田神保町、というように、業界の代名詞といえるような、業界をイメージする「街」が存在するのと同様に、旅について大抵のことは解決するという「街」を作るとは可能ではないか。旅といえば此処という場所、「旅について知りたければ、消費者はまずそこに向かう」と万人が想起する場所を、業界で新たに作ってみてはどうだろうか。もしそれが広がれば、日本人だけでなく、訪日外国人の旅行者についても、日本に来たらまずそこに行って情報を得る、という仕組みが出来上がるかもしれない。そういう人の流れを新たに作ることによって、また新たなビジネスチャンスが発生することも十分に考えられるだろう。

#### □明確なコンセプトが消費者を呼ぶ

専門店の集合体であるSCではなく、一つの専門店があらゆる分野の商品を揃えるケースもある。例えば無印良品は文具から食品、衣料品、家具、電化製品、さらには家からキャンプ場まで、あらゆる商品を単一ブランドの中で展開している。ここまで広範囲でなくとも、衣料品や生活雑貨、家具など、独自のブランドの下に総合的な商品展開をしている企業は多い。

またダイソーを代表とする100円均一の専門店も、商品構成は範囲を超えて多岐に渡るものである。無印良品もダイソーも総合的な品揃えをしているが、商品構成については一貫性があり、この一貫性こそが企業の専門性となっている。つまり企業が独自で持つ、明確なコンセプトの下に成立している専門店なのである。前述した商店街に参画する旅行会社は、個々の会社の持つコンセプトが明確でなければ、存在意義はない。

マス広告の効果が低くなっている現状でもわかる通り、今は消費の形態や分類が単純化できない。今までなら通用していた年代や所得、職業などによる切り口は複雑化してきており、消費に対する強弱の幅が大きくなっているように思われる。日常では慎ましやかな消費傾向にあっても、自分が重要と思うものには支出を惜しまないという傾向が強くなっている。ファッションでも、インナーは廉価なものだが、アウターや装飾品にはお金をかけるなど、一点豪華主義のようなこだわりを持

った消費傾向が見て取れる。これと同じようなことは海外旅行でも見られる。例えば、航空会社はLCCだが、現地では高級ホテルに宿泊するというような消費行動は今では普通のことであろう。そう考えると、重要なのは消費者が真に求めているものは何か、その求めているものに合致したものは何かということ、正確に捉え、提供することなのである。

今の消費者はみんなが買っているからという理由だけでは消費には至らず、自分にとって価値があるかどうかの吟味を必ず行うし、そのための情報収集については労を惜しまない。その点でやはり、信頼性の高い専門店が消費者の購入先の選択肢に入るのだと考える。

## ■旅とは情報である

### □ユニクロの資料から

2005年にユニクロが発表した「なぜ、第三世代SPAをめざすのか」という資料がある。SPAとはアメリカの衣料品小売大手GAPが自らを称して発表した造語で、自社ブランドによるアパレル製造直売店という訳であった。今ではその範囲をアパレルに限定せず、製造から小売まで統合された製造小売業全般をSPAと称するように解されている。

この資料には、「服とは何か」という定義があるのだが、この定義がまさに「旅」に置き換えても充分成立するものなのである。

まずは、この「服とは何か」の定義を紹介したい。

服とは何か

まず、服は情報であると考え。

- ・「超」情報社会の加速化が、生産や市場、お客様の意識を、国境を越えて、急速に変化させている。
- ・お客様は、情報に反応し、その情報を買って求め、情報を身につけ、情報に満足されるのである。
- ・最高の情報を収集して、独自の視点で編集し、最速で商品や店舗と一体化して提供できない企業は成長できない。

この定義をそのまま「旅とは情報である」とすれば、これからの旅のあり方が見えてくるのではないだろうか。

そして資料の続きには「服を価値づける情報とは何か」という箇所がある。服を通じてアピールされる情報は「なぜこの製品が必要とされるのか」の理由、つまり新たな価値の発見でもある、と記されている。これはまさしく、これからの旅行商品がどう存在すべきか、ということそのままで伝えているものではないか。そのためには情報収集が必要であり、「収集された最高の情報は、最強のコンセプトを生み出す」とある。独自の視点で収集・分析された情報から「商品—商品情報—商品イメージ」を貫く、強いコンセプトが作られるということだ。そして、その最強のコンセプトは、「消費者にとって買いたい理由」の新たな提示と発見に他ならない、と締めくくられている。

## □旅の主体は消費者の生活から

この論文を書くにあたり、多くを参考としている月泉博著『「流通戦略」の新常識』には、『現況の専門店企業の強さは「品揃えのスペシャリティ」ではなく、「コンセプトのスペシャリティ」にこそ、その本質がある』と書かれている。旅行業が今後消費者から必要とされる産業であるためには、各々の旅行会社が消費者に対して自らの持つコンセプトを明確にしていく必要がある。その切り口は価格、地域、顧客の属性、取引形態など、あらゆることが考えられる。そして、その企業の主張するコンセプトの分野においては、他の追従を許さない程の情報を収集し、それを商品化していくことが重要だ。大切なのは、品揃えではなく、コンセプトとそれに基づく提案である。また、旅が主体なのではなく、消費者の生活が主体であると考え、その中で旅がどのように関わっていくか、ライフスタイルを通じた旅を、自社の持つコンセプトに基づいて提唱できる旅行会社如果出现すれば、その会社は消費者から支持され、生き残ることができるのではないか。

## ■おわりに

冒頭において、旅行業約款という特有の取引条件に胡坐して、旅行業界は事の本質を見失ってはいないだろうかと記した。旅行会社が消費者から見放されているのは、旅行業約款の下に成り立つ特殊な取引形態ゆえの、旅行会社の商品に対する姿勢が消費者に見透かされてしまっているからではないか。取次ぎであるにもかかわらず、仕入れのリスクを負わず、そして新たな提案をすることもしていない。

この体質を変えていくためには、旅行会社がきちんとリスクを負う覚悟を決める必要があるのではないだろうか。そうすることで意識の変革ができるのではないかと考える。リスクというのは事故や金銭的なものだけではない、リスクとは選択をすることだと考える。自分の会社が扱う商品や客層を「選択する」ということもリスクといえるのではないか。

今後生き残っていく旅行会社は、コンセプトを明確にし、専門性が高く、自ら仕入れをすることが出来る企業だと考える。低価格大量販売も、それを専門としているのであれば、またそれもありだろう。当社はこういう会社だ、ということを一言で語れる会社が、今後生き残っていくことのできる旅行会社ではないだろうか。

リスクの語源はイタリア語で「勇気をもって試みる」ということだそうだ。旅行業界を今後発展させるべく、勇気をもって新しいことに試みていきたい。

## 参考文献

「流通戦略」の新常識 月泉博著 PHP ビジネス新書(2007年)

よくわかる流通業界 月泉博著 日本実業出版社(2008年)

問屋が変わる！ 溝上幸伸著 ぱる出版(2002年)

## 参考資料

株式会社ファーストリテイリング 2005年8月期 決算説明会資料 なぜ、第三世代SPAをめざすのか

レジャー白書 2011

数字が語る旅行業 2011

販売士検定試験ハンドブック(1級・2級)