

〔研究ノート〕

個人自由旅行対パッケージツアー

——観光のマーケティング・ツェルマツトスキー旅行のケース——

山 本 義 徳

目 次

- I ニッチャーとしてのF社
- II スキーの衰退とインターネットの発展
- III ツェルマツトスキー旅行のケース
 - 1. 基本的コストの比較
 - 2. コスト以外の要因の比較
- IV 将来の課題

I ニッチャーとしてのF社

国際観光白書¹⁾によれば2004年の日本の国際観光支出は約382億米ドルで世界第4位である。国際観光収入は約113億米ドルで世界第13位であり国際観光収支としては約269億米ドルの赤字である。国際収支の黒字がこの赤字をカバーしているのは周知の通りである。

将来の課題においても指摘する予定であるが、この重要な国際収支の黒字がいつまでも継続されるかどうかについては疑問の余地がある。これに加えて、国際観光収支は「見えざる貿易」として国際的に重視されている。世界の2004年の国際観光収入（約6,227億米ドル）と国際旅客運賃収入（約5,000億米ドル）の合計は、世界のモノとサービスの輸出高総額の約10.2%を占めた。

このため、小泉内閣のもと、国際観光振興が政府の課題となり、ビジット・ジャパン・キャンペーンが2003年に始まった。これは2010年までに訪日外国人旅行者数を1,000万人にするという目標を立てている。

いわゆるインバウンドを増やす計画であり、アウトバウンドをどうするかは放置されている

ようにみえる。アウトバウンドの我が国の海外旅行者数は近年2003年の1,329万人を底に回復傾向にあり、2005年1,730万人、2006年予測は1,800万人である²⁾。

アウトバウンドの海外旅行については原則自由である。外貨持ち出し規制もない。しかしこの状態が将来も続くかどうかはわからない。日本の国際競争力が回復に向かわなければ、国際収支は赤字基調となり、やがて何らかの規制が行われるかもしれない。

以下の議論では、当面このような規制が行われないことを前提とする。もしも何らかの規制が行われるならば、それは以下の議論に重大な影響を与えるかもしれない。このような規制は現実に想定しうる。だから、規制が行われないという前提をおくことは、長期的には非現実的かもしれないし、余りよいことではないかもしれない。しかし、以下の議論では、単純化のためあつて、海外旅行についての原則自由を前提とする。

海外と国内を含む旅行業界の旅行取扱高は2004年度で5兆6,520億円である。このうちJTBの取扱高は1兆3,415億円で営業利益も241億円と断然1位である³⁾。業界第1位は経験則に則り利益も高い⁴⁾。

海外旅行でJTBと1,2位を争っているのはエイチ・アイ・エスである。「大手旅行会社の中でも海外旅行取り扱い比率が九割強と高いエイチ・アイ・エスは海外旅行者回復の恩恵をダイレクトに受けている。エイチ・アイ・エスの2005年十月期の海外送客数は、旅行形態が団体

旅行から自由度の高い個人旅行へとシフトしていることもあり前期比9.4%増の216万人と全体の回復以上に伸び過去最高を記録した⁵⁾。

また、「今2006年10月期については、海外送客数の一五%程度の伸びと欧州向けツアーの強化による客単価の4～5%の引き上げを目指しており、一段の業績拡大が期待される。なお海外送客数では、業界トップのJTBとは決算期の違いで直接比較はできないが、今期はエイチ・アイ・エスがトップの座に着く可能性が高い。」⁶⁾

このように、海外旅行分野ではエイチ・アイ・エスがJTBと肩を並べており、営業利益もその他の旅行会社と比較すると高い。(2004年度44億円)ここにも業界1,2位の経験則が働いているとみることもできよう。

業界1位は業界の代表を意味する。本稿では、考察の対象をもう少し絞り込んで、海外スキー旅行専門会社F社を取り上げることとしよう。F社が海外スキー旅行業界で1位であるというデータはないが、インターネットの海外スキー旅行記の多さやパンフレットの多彩な内容などから推察してたぶん1位であろう。

高い利益を上げるためには、幅の広い業界で下位に甘んじるよりは、ニッチ業界の1位になる戦略をとる方が賢いかもしれない。F社が高い利益を上げているかどうかはわからないが、海外スキー旅行というニッチに絞り込んだ典型的なニッチャーであることは間違いない。

海外スキー旅行専門会社は、ほかにK社とS社があり、やや詳しい紹介がWorld Ski Report⁷⁾によってなされている。しかし、K社はすでに営業を停止した模様である。

F社の特徴は、中間流通を排除し、豪華なパンフレットを送付することによる直接販売にある。多くは8～9日間の現地係員によるパッケージツアーで4日程度のスキーガイドがつく。直接販売だから著しく安いというわけではない。むしろ、懇切丁寧な旅客の世話をを行い、どちらかというと高級路線をとっているようにも思われる。

以下、F社の直面する問題に移ろう。そのうち、個人自由旅行増加の問題は、F社に限らず、旅行会社全般に影響する問題でもある。

Ⅱ スキーの衰退とインターネットの発展

F社の直面する問題は、スキー人口の減少による顧客減の可能性とインターネットの発展による個人自由旅行者の増加であろう。

スキー人口はピークの92-93年のシーズンで1,770万人。2004年はその半分以下の760万人に減少したとみられる。この減少を補うスノボ人口も2002年の540万人をピークに2004年は470万人に減少したとみられる。これに伴い、全国の700のスキー場が2005年シーズンには559に減少した⁸⁾。我々の周囲のスキーショップも激減している。

このようなスキー人口の激しい減少に対しF社は40代以上のリピーターの確保という戦略をとったと思われる。なぜなら第1にスキー人口の減少は若者において激しく、40代以上は相対的に減少が緩やかに思われるからである。第2に顧客数が減少してもリピーターを確保することで絶対数を維持できるからである。

しかし、リピーターの確保をこのような顧客減少対策としてのみみるのは少しく皮相のそしりを免れないであろう。F社は基本的にはマーケティングの観点からリピーターの確保を行っていると解釈すべきであろう。マーケティング論の教えによれば、新規顧客の獲得は高い費用を要する。それ故、顧客満足を追求してリピーターを大切にするのである。もちろん問題は費用だけではないのだが。

F社が以前よりリピーターを大切にする政策をとってきたことのよい例はリピーターへの価格割引においてみられる。2回目の参加者は5千円割引、3回目以上の参加者は1万円割引というリピーター割引の制度である。

そのほかF社は春と秋にスキーパッケージツアーの豪華なパンフレットを無料で送付すると

Mar. 2007

個人自由旅行対パッケージツアー

ともに、夏にはリピーターに対しスキーを中心にした専門誌・会報 with F を無料で送付している。with F の送付は2001年に開始されており、ここにもリピーターの確保に向けた強い意欲が窺われる。同社は3回以上のツアー参加者を会員とする「ロイヤルカスタマー制度」を設け、お客様紹介割引、マイレージポイントとともに、年1回発行の会員誌の無料送付を始めたのである。

しかしながら、上に述べた同社のリピーター割引の制度とお客様紹介割引、マイレージポイントはその中に矛盾を潜めていたようである。以下はあくまで推測にすぎないが、1万円割引は最初から旅行価格を1万円だけ高く設定しているのではないかという憶測を呼ぶことになる。お客様紹介割引、マイレージポイントについては詳しい紹介を省くが、要するに、この1万円割引を新規顧客にも拡大適用するという効果をもたらすと推測される。すべての顧客に1万円割引を適用するのであれば、面倒な手続きをすることなく、最初から旅行価格を1万円低く設定してもらった方がありがたいのではないかと誰しも思うのではなかろうか。

以上の推測が当を得たモノであるかどうかは別としてF社は現段階でリピーター割引を廃止する決定を下したようである⁹⁾。2007年度6月末にはリピーター率が約88%以上に達すると予測した上で、2007年7月以降の「リピーター及びロイヤルカスタマー割引制度の廃止」を決断している。

F社によれば、リピーター率の向上は会社設立当時からの命題であった。しかし、設立当初のリピーター率はわずか12%、ロイヤルカスタマー制度発足時の2000年度でも約30%にすぎなかった。それが2006年6月末で82%に達した。ロイヤルカスタマー制度の効果というか、この間のF社のリピーター率向上政策の効果には驚くべきモノがあった。

こうしてスキー人口の急激な減少に対する戦略としてのリピーター率の向上は驚くべき成果を上げて終了を迎えることとなった。いまやリ

ピーターの多さは逆に一つの乗り越えねばならない壁となった。F社の戦略は新しい段階を迎えつつある。

40代以上のリピーターの確保によってスキー人口の急激な減少という当面の危機は回避された、といえよう。ほかに危機がなかったわけではない。2001年9月11日の同時多発テロの影響もあったが、長期化せず何とか乗り越えられたようである。今後は新しい段階の課題として新規顧客の獲得があげられることになろう。特に困難な課題として若者の獲得がある。彼らは紛れもなくインターネット世代である。

F社の直面する第2の問題はインターネットの発展による個人自由旅行者の増加であろう。すでにインターネットへの対応は旅行業界の大きな課題となっており、「特に国内宿泊予約では手軽さが受け急速に普及が進み「従来型の対面販売は対応を迫られている。」¹⁰⁾ 国内旅行とは異なり、後にみるように、海外旅行特に海外スキー旅行には様々なインターネット使用上の障壁があり、インターネットの発展が現段階でF社にとって差し迫った重要課題となっているとは必ずしもいえないが、中長期的には解決を迫られる大きな問題であることには間違いのない。

海外スキー旅行でのインターネットを利用する個人自由旅行が増加するためには様々な障害があるが、もっとも大きなモノは英語力であろう。しかしこの障害も近い将来克服されていくと考えられる。今は国際化の時代である。小学校からの英語教育も進むであろうし、英会話学校もある。何よりも必要が英語力を乗り越えさせるであろう。

インターネットを利用する個人自由旅行の利点は第1に自由選択の享受であり、第2にコストの安さを追求できる点であろうか。F社はインターネットに対抗するためには第1に自由選択の魅力を上回る要因を開発すると同時に、第2にコストの安さを実現しなければならない。

第2のコストについては、旅行地、時期、宿泊の等級などにより実に様々である。F社は個

人自由旅行に対抗しうるパッケージツアーの価格を提案しているであろうか。以下、同社のツアーの代表ともいえるツェルマツトのケースに絞って、個人自由旅行のコストと比較してみよう。

Ⅲ ツェルマツトスキー旅行のケース

1. 基本的コストの比較

ツェルマツトはハワイに匹敵する山岳リゾートである。F社のパンフレットのトップに配置されている。JTB やその他の海外スキー旅行のパンフレットにも必ず代表的スキー場として登場する。トロアヴァレーやヴァルディゼールが滑り派のスキーヤーに人気があるのに対し、ツェルマツトは滑りながら景色を楽しむ景観重視派に適したスキー場である。景観の中心となるマッターホルンはスネガ、ゴルナーグラート、シュヴァルツゼー、クラインマッターホルンなど場所により様々に姿を変え、人々を飽きさせない。クラインマッターホルンはロープウェイで到達でき富士山より高い標高から滑走可能である。国境を越えた隣のチェルビニアには簡単に滑り込めヴェンティーナという素晴らしい中級向きロングコースを経験できる。その絶大な人気にふさわしいスキー場といえよう。

F社はツェルマツトに顧客を数10名規模で受け入れているようで、支店も設けているから、ドル箱スキー場なのかもしれない。その割には会報誌 with F で取り上げられることが少ない。これもその人気故の逆現象か。

さて以下では、インターネットを利用する個人自由旅行とF社のツェルマツトツアーの基本的コストを比較してみよう。

F社のツアー代金はパンフレットを見ればわかる。しかし、東京発か大阪発かで料金は当然異なる。シングルか2名1室かでも異なる。3ツ星ホテルか4ツ星ホテルかでも異なる。また、滞在時期によって当然異なる。これらすべてを比較すると、少し複雑になる。そこで以下では、単純化のために、大阪発、3ツ星ホテル

に限定し、1名1室と2名1室の場合、12月、1月、2月、3月、の特定時期についてそれぞれ調べることにしよう。

問題は個人自由旅行の設定の仕方にある。比較のためにはできるだけF社のツアーに条件を合わせる必要がある。しかし、ツアーの経路と個人旅行の経路は同じというわけにはいかない。ホテルも異なる。旅行日数も同じ訳ではない。

まず大阪よりツェルマツトまでの経路について。ツアーでは、大阪発成田経由ミラノまでのアリタリア航空を利用している。帰路はミラノー大阪直行。ミラノーツェルマツトはツアー専用バスの利用である。これによってツアーでは出発当日中に夜遅くではあるがツェルマツトのホテルにチェックインできる。(勿論テーシュで電車で乗り換え)

これに対して、個人旅行では、専用バスが利用できないので、出発当日中のチェックインは無理である。ミラノ空港からミラノ中央駅まではバスしかなく、1時間ほどかかるようなので、鉄道で当日中にツェルマツトに到着するのはたぶん無理であろう。航空機が遅れた場合を想定すれば完全に無理である¹¹⁾。

他の空港の場合も同様である。チューリッヒまたはジュネーヴ空港から鉄道でツェルマツト入りするのが一般的であるが、個人旅行では、ミラノの場合と同様に、専用バスが利用できないので、出発当日中のチェックインは無理である。東京からだとも夜行便が利用できるが、ツェルマツト入りに2日を要する点に変わりはない。

かくして個人旅行の場合にはツェルマツト入りに2日、ツェルマツトからの帰りに3日を要する。帰りはツェルマツトから鉄道でジュネーヴまたはチューリッヒに向かい、そこで1泊し、翌日の昼の航空便(フランクフルトやパリ)に乗り、翌翌朝、大阪に帰着する。これに対して、ツアーの場合は、往復に要するのは3日である。

ここでは基本的コストを比較するために往復

Mar. 2007

個人自由旅行対パッケージツアー

の経路を検討しているのであるが、それは同時にコスト以外の要因をも併せて検討することになる。結局、往復の経路においては、時間的にみると、ツアーの方が圧倒的に有利である。3日と5日の差である。忙しい人はこの点だけでツアーの方を選択してしまうかもしれない。しかし時間に余裕のある人にとっては5日というのも悪くはない。ツアーによる3日の場合、到着は夜遅く就寝が午前を回ってしまい、どうしても翌朝に疲れが残る。帰りの出発も早朝である。これに反して、個人旅行による5日の場合は、行き帰りでジュネーヴまたはチューリッヒ半日観光の余裕があり、旅の疲れも残らない。帰りは希望によってはツェルマツを出発する日に半日追加のスキーも可能である。5日だから当然ではあるが全体に時間がゆっくり流れ余裕がある。

どちらも一長一短ではある。ツアーの場合も、ヨーロッパ到着の日はゆっくり休み、翌日余裕を持って移動したいときには、チューリッヒまたはジュネーヴの手配も可能となっている。勿論、スキー可能日数は1日減ることになる。

個人旅行の場合、往復に5日かかるから、行きと帰りにジュネーヴまたはチューリッヒに1泊ずつしなければならない。ホテル代を2泊分と食事代を余分に計上する必要がある。その分、ツェルマツの宿泊を減らせるかということこれがなかなか難しい。閑散期は別として繁忙期には Saturday to Saturday を優先するという習慣がホテルにはあるそうである。だからであろうか、ツアーの場合たいいはホテルに土曜に到着しホテルを土曜に出発する日程になっている。この場合、日本を土曜に出発し翌週の日曜に帰ってくることとなる。ツアーの日程はサラリーマンにも都合よくできている¹²⁾。

個人旅行の場合、この Saturday to Saturday という習慣を考慮すると、日本を金曜に出発し、翌翌週の月曜に帰ってくることとなる。時間に相当余裕がないといけないうであろう。旅行日数はツアーの9日に対し11日になる。現地での

のスキー日数はツアーとほぼ同じ6日である。

さて、基本的コストの比較のための前提を考えてきた。これまでは経路と旅行日数の関係について検討した。基本的コストの主なモノは交通費、宿泊費、食費などである。

まず、交通費について。主なモノは航空運賃と鉄道運賃である。航空運賃はどの航空会社を利用するかで大幅に異なる。ここでは、大阪発に限定したから、金曜発、月曜着の関西国際空港利用の航空会社に目を向けよう。主な航空会社はKLM, LH, AFの3社である。ヘルシンキまたはロンドン経由便も考えられるが、ヘルシンキ経由はチューリッヒしか接続がなく、ロンドン経由は帰りの時間が好都合なのだが、荷物の扱いとテロ対策でやや難があり、簡単化のため、便宜上除外しておく。

ツェルマツへの鉄道の便がチューリッヒでは2回乗り換えの可能性高くジュネーヴでは1回ですみ時間的にもやや有利なので、以下ではジュネーヴ空港利用に限定する。勿論これによってチューリッヒ利用を排除するつもりではない。大阪からチューリッヒ直行便があればそちらの方が便利かもしれない。ジュネーヴを選択した場合、ハブ空港内の移動がやや不便なのである。

税金と燃油特別付加運賃を加えた航空運賃を、恣意的ではあるが、12月15日、12月29日、1月12日、2月9日、3月16日それぞれ出発についてみてみよう。いずれも翌翌週の月曜帰着である。KLMはそれぞれ108,650円、179,650円、108,650円、108,650円、119,650円、LHは126,770円、231,770円、126,770円、126,770円、118,770円、AFは104,010円、341,410円、104,010円、104,010円、114,710円である。(いずれもオンライン予約の最安値、8月10日—8月14日調べ)¹³⁾

12月29日を除きAFが安い。到着日のパリからジュネーヴへの接続が第1便は1時間ほどしかなく、第2便では夜遅くなってしまうことを反映しているともいえる。付け加えれば、税金と燃油特別付加運賃の合計は、KLM,

25,650円, LH, 28,770円, AF, 26,410円である。どの会社を選ぶかは少し難しい。F社のツアーは基本的にアリタリアとLHを選んでいるようである。比較のためには、LHを選ぶべきかとも思うが、もともとアリタリアを選んでいるのだし、ツアーではホテルに夜遅く到着するわけだからAFを選んで夜遅くジュネーヴに到着しても、支障はないとみるべきであろう。(接続第2便のジュネーヴ到着は午後9時10分)

以上から、個人旅行の航空運賃としては、12月15日、1月12日、2月9日が104,010円、12月29日が179,650円、3月16日が114,710円であると考えよう。基本的にAFを利用し12月29日のみKLMを利用する。

次に鉄道運賃である。これは少し問題が残るのであるが、スイストランスファークケットの利用が安い。往復で1等、16,600円、2等、10,900円である。(8月調べ)ここでは安い方の2等を利用することにしよう¹⁴⁾。

以上、交通費について検討した。宿泊費はジュネーヴ2泊とツェルマツ7泊に分かれる。ジュネーヴの宿泊費は一般に高い。高い中で比較的安い宿を発見するのが個人旅行の醍醐味であろう。Aホテルは駅前にあり、金・土泊シングル1万円、2名1室1人6,000円である。将来はもっと高くなるかもしれない¹⁵⁾。

ツェルマツではCホテル7泊を予定してみよう。Cホテルは教会の近くの橋を渡ったところにあり、バス停に近く、F社のツアーで利用する三つ星ホテルよりは便利な位置にある。シングルはすべて南面にあり2名1室も南面をとれば朝夕美しいマッターホルンを眺めることができる。12月15日、1月12日出発日程の7泊ではシングル1泊115-135SF、2名1室南面200-220SFである。12月29日、2月9日、3月16日出発日程の7泊ではシングル1泊145-165SF、2名1室南面250-270SFである¹⁶⁾。

以上はガルニホテル(朝食付き夕食なし)の計算なのでツアーとの比較のために夕食を追加すると(ツアーは夕食付きである)30SFのプラスとなる。下の階の安い部屋を頼むこととし

て、12月15日ほかの日程ではシングル1泊2食145SF、7泊1,015SF、2名1室1泊2食1人130SF、7泊1人910SFである。12月29日ほかの日程ではシングル1泊2食175SF、7泊1,225SF、2名1室1泊2食1人155SF、7泊1人1,085SFである。

日本円に換算しておこう。1SF=100円弱として単純化のために100円換算すると、12月15日ほかの日程ではシングル約10万1千円、2名1室約9万1千円、12月29日ほかの日程ではシングル約12万2千円、2名1室約10万8千円である。

3番目に食費について。ツアーとの比較における基本的コストとしての食費は1泊2食の宿泊費の中にすでに込められている。残るは、ツアーに比し2泊分だけ余分な食費である。朝食は宿泊についているから、昼食と夕食各2回分である。100SF、約1万円とみておくことにしよう。

以上で比較のための個人旅行の基本的コストを計算する準備ができた。集計すると以下のようになる。まずシングルでの旅行について。12月15日と1月12日出発、約24万6千円、12月29日出発、約34万3千円、2月9日出発、約26万7千円、3月16日出発、約27万8千円。次に2名1室での旅行について。12月15日と1月12日出発、約22万8千円、12月29日出発、約32万1千円、2月9日出発、24万5千円、3月16日出発、約25万6千円。

次に、この個人自由旅行のコストとF社のパッケージツアーの基本コストとの比較に移ろう。F社のツアー価格には燃油特別付加運賃が含まれていない。約1万6千円追加する必要がある。シングルの場合には、ツインベッドのシングルユースをすると6万8千円の追加である。しかし、シングルルームがとればこの半額になる。とれると仮定して、3万4千円の追加である。

F社のツアー価格をみよう。出発の日付は実際には1日遅れるが比較に便利のように個人旅行の出発日に合わせてある。12月15日(以下出

Mar. 2007

個人自由旅行対パッケージツアー

発を省略) 24万 5 千円, 12月29日, 39万 8 千円, 1月12日, 22万 9 千円, 2月 9 日, 26万 7 千円, 3月16日, 29万 3 千円¹⁷⁾。

上に述べたように, この価格に燃油特別付加運賃 1 万 6 千円とシングルルーム代 3 万 4 千円が追加される。

シングルの場合, 合計の価格は, 12月15日, 29万 5 千円, 12月29日, 51万円 (年末 1 人部屋追加料金 9 万 6 千円) 1月12日, 27万 9 千円, 2月 9 日, 31万 7 千円, 3月16日, 34万 3 千円。

2 名 1 室の場合, 合計の価格は, 12月15日, 26万 1 千円, 12月29日, 41万 4 千円, 1月12日, 24万 5 千円, 2月 9 日, 28万 3 千円, 3月16日, 30万 9 千円。

以上から, ツアーと個人旅行との差額を算出すると以下ようになる。

シングルの場合。12月15日, 4 万 9 千円, 12月29日, 16万 7 千円, 1月12日, 3 万 3 千円, 2月 9 日, 5 万円, 3月16日, 6 万 5 千円。

2 名 1 室の場合。12月15日, 3 万 3 千円, 12月29日, 9 万 3 千円, 1月12日, 1 万 7 千円, 2月 9 日, 3 万 8 千円, 3月16日, 5 万 3 千円。

いずれもツアーの方が個人旅行より高い。しかし, ツアーの高さは, 2つの点で割り引いて考えねばならない。1つは, 2006-2007年の冬までではあるが, まだリピーター割引があること。2回目の参加者は5千円, 3回目以上の参加者は1万円が割り引かれる。2つは, 4日分のスキーガイド料が入っている点である。

このリピーター割引とスキーガイド料をどの程度に見積もるかはかなり難しい。リピーターが8割程度であることなどを考慮して, 3万円程度であろうか。こう考えると, 12月29日ツアーの特別の高さを除き, 2月3月のツアーが若干高いが, 12月シーズン初めと1月は両者のコストの違いがあまりない, といえよう。12月29日 (正確には30日) ツアーはデラックスコースで四ツ星ホテル宿泊のはずなので単純な比較はできない。

上の基本的コストの比較からいえることは, F社は, これまでのところ, 個人自由旅行に対抗する価格を, ギリギリではあるが, 提供していると言ってよい。ただし, 年末のツアー価格は格別に高く, 個人自由旅行に対抗できない。また, 2月, 3月のツアー価格もやや高く, 場合によっては, 個人自由旅行の方に魅力を感じるキッカケを与えるかもしれない。

2. コスト以外の要因の比較

インターネットを利用する個人旅行の障壁は, 航空機の乗り継ぎ, 荷物の行方不明, 英語力, ヨーロッパスキー場の場合, Saturday to Saturday の習慣などであろう。このうち, 航空機の乗り継ぎは, 個人旅行だけではなく, 添乗員の同行しないツアーが増えた現在, ツアーにおいても避けられない問題である。パリ, フランクフルトなどの乗り継ぎは, 多少時間を要する。初めての場合でも, 結局は, 時間と英語力によって問題は解決されるように思う。

荷物の行方不明も, 乗り継ぎがある以上, 航空機の遅延などに伴って, 起こりやすい問題である。ツアーの場合は現地係員が助けてくれるけれども, 個人旅行の場合は, 乗り継ぎ同様, 結局, 時間と英語力が必要とされる。

その他, 海外個人旅行上の様々な問題は, 時間と英語力によって解決されるであろう。時間については, 最初から余裕のある旅行計画を立てればすむことである。英語については, 英語が通じない場合もあるが, 空港とホテルでは通じやすい。個人旅行では, 英単語がわかれば大丈夫なケースが多い。だから, 海外個人旅行では, 多少の英単語を知っていることが条件になると思う。

「スキーの衰退とインターネットの発展」の最後の箇所ですでに述べたように, 近いうちに英語力の壁は克服されるであろう。何よりも必要がその解決を促すように思われる。今年は, 前に指摘したように1,800万の海外渡航者が見込まれている。年々の渡航者の増大は, 英語の必要性をますます高めている。

海外渡航者の英語力は次第に増すと思われる。それに伴い、インターネットを利用する個人旅行も増えていくであろう。しかし、当面、パッケージツアーが生き残れないわけではない。コストの問題もあるが、コスト以外の要因として、英語力以外に、まだ若干のモノが考えられるからである。

上で指摘したように、ヨーロッパスキー場においては、繁忙期におけるホテルの Saturday to Saturday という習慣がある。繁忙期とは、通常、正月の前後と 2 - 3 月、イースターである。この土曜に入り土曜に出るという習慣があるため、日本のサラリーマンが休暇を取って個人旅行をするのが難しくなっている。既に述べたようにツェルマツスキー旅行の場合には、往復に 5 日を要する。だからどうしても日本を金曜発、翌翌週月曜朝帰着という日程になってしまう。パッケージツアーはこの弱点を現地での専用バスの使用によりカバーしている。個人では専用バスに代わる手段はない。日本のサラリーマンが 1 週間の休暇（実際には土曜から日曜までの 9 日間）を取って個人旅行をする際に、このことが大きな壁となっている。この日程上の理由から、大抵のサラリーマンは、コストが高くても、9 日間のパッケージツアーを選ぶのではないと思われる。

F 社のスキーツアーの特徴は、現地スキー 6 日間の内 4 日間はスキーガイドがつくことである。ガイドは社員または契約社員であり当然日本語で行われる。現地スキースクールよりも日本人の好みに合わせたコースを選び、休憩をし、適切なレストランに連れて行ってくれる。また、ガイドは、4 日間ばかりでなく旅行期間中現地における様々な問題を処理してくれる。初めてのツェルマツ旅行者にとっては誠に頼りになる存在である。個人旅行ではこのようなガイドは望むべくもない。

しかし、個人自由旅行の最大の利点は、自由選択である。パッケージツアーのガイドの存在は、便利かつ有り難いモノではあるが、逆に、この自由選択という利点を失わせる可能性が大

である。リピーターはガイドの存在を少し煩わしく感じ始めるかもしれない。ガイドの存在と言うよりも団体旅行形式に煩わしさを感じる場合もある¹⁸⁾。

このような団体形式の良さと、個人自由選択の良さとの対立については、F 社のジェネラルマネージャーもよく承知しているようである。その上で、創立以来の「F とはスキー仲間」という企業ポリシーを根幹にする、と言われている¹⁹⁾。すなわち、団体形式の良さを根幹に据えるというわけであろう。

この団体形式の良さは、顧客間の交流と関連している。「想像以上にお客様同士のネットワークが構築されて」いるようである。これは、言うまでもなく、個人自由旅行では達成できない点である。と言うより、顧客間の交流は、個人自由旅行とは対極にあると言ってよい。

顧客間の交流を求める人々は少なからずいるであろう。その一端として、シングル参加者数の増大もあるのであるであろう。F 社のシングル追加料金はかなり高いのであるが（通常 6 万 8 千円）同社は最近この料金を下げること考え始めたようである²⁰⁾。

以上のほか、リピーターの増大に伴う問題がある。リピーターは、同じ場所で滑ると、せつかくの親切なガイド付きも、かえって煩わしく感じられることが多い。この理由から、パッケージツアーのリピーターは、新しい場所で滑りたがる。最近 F 社はバドガシュタインやセストリエールなど新規目的地を開拓している。選択肢の多様化が重大な課題となったのである。個人自由旅行の場合も、最初はツアーで訪ね、ある程度の知識を得てから自分で手配する方が安全ではある。新規目的地の開拓によって、このような客をも取り込むことが可能となった。

IV 将来の課題

F 社の将来の課題は何であろうか。個人自由旅行とパッケージツアーの視点から考えてみたい。本稿の課題は、F 社を通じて個人自由旅行

Mar. 2007

個人自由旅行対パッケージツアー

の旅行業界における可能性を探ることであった。勿論F社には、スキーツアーという特殊性があり、その中にパッケージツアーの生き残る可能性を強くみることができる。これは、ツェルマツスキー旅行のケースにおいて、特にコスト以外の要因の比較で、ある程度確認できるのである。事実F社は、パッケージツアーの可能性に賭けているように思われる。当面はそれでよいかもしれない。

とはいえ、より長期でみると、スキーツアーにおいても、あるいはスキーツアーにおいてさえ、個人自由旅行の発展によるパッケージツアーとの2極化が避けられないのではなかろうか。

一つの理由は、旅行業界全体における流れである。個人自由旅行への強い流れがそこには見受けられる。果たしてスキーツアー業界の特殊性がこれを阻止できるほど強いモノであろうか。いまや、「インターネットは、流通チャネルの1つとして急速に重要度を増しつつある。」²¹⁾

勿論この理由を挙げることは、F社を通じて個人自由旅行の旅行業界における可能性を探ることとは反対であり、矛盾している。以下、スキーツアーそのもののの中に理由を探ろう。

二つめの理由は、パッケージツアーのコストが次第に高くなりつつあることであろう。この点は、ツェルマツスキー旅行のケースにおいて、基本的コストの比較で確認した。個人自由旅行のコストに比べ、パッケージツアーのコストは、これに対抗するためのギリギリの高さにあること。比較すると、12月中頃や1月の閑散期には対抗しうるが、2月3月の繁忙期にはやや高く、年末の一時期はとてつもなく高い。

コスト以外の要因によって今は目立っていないが、このやや高いコストの内に、個人自由旅行への芽が見て取れるのではなかろうか。為替相場の変動や国際収支の変化がこの動きを後押しするかもしれない。

三つ目の理由は、自由選択への強い願望が常に潜んでいるのではないかということ。「周囲に気を遣わずに、お仕着せのスケジュールに束

縛されることなく自分自身の好きなペースで行動したいという声も多く」あるようである²²⁾。こうした声の中にも、個人自由旅行への芽を読み取れるであろう。

以上のような理由の内にインターネットを利用した個人自由旅行の発展の可能性を、特殊なスキー旅行の形態においても、読み取ることができるのではなかろうか。

確かに、既に指摘してきたように、英語力、Saturday to Saturdayの習慣、ガイドの存在、顧客間の交流といった個人自由旅行に対する逆風も存在する。だから、当面の流れは、個人自由旅行とパッケージツアーへの2極化であろう。

顧客のこのような2極化の流れに対し、F社はパッケージツアーの強化策を打ち出しているように見える。F社は2度目の岐路に立っている。最初のスキーヤーの減少という問題に対してはリピーターの確保という解答を用意した。2度目の個人自由旅行の発展という問題に対しては、パッケージツアーの強化が解答なのである。

問題は、個人自由旅行の進展のスピードと、残されるであろうパッケージツアー客の市場の大きさである。F社は一貫してニッチ戦略をとってきたように思われる。そもそもスキーツアーというのがニッチ市場であったし、その中の海外スキーに絞っており、最初の岐路では海外スキー客の中のリピーターに絞り込み、2度目の岐路にあつては、残されるであろうパッケージツアーに絞り込もうとしているように思われる。

ニッチ市場の要件は、狭いながらも十分な大きさの市場であることである。将来起きるであろうパッケージツアー客の減少がこの範囲内にとどまることを要する。この意味でF社は今岐路に立っていると言ってよい。F社の目指す市場が相当程度大きければ、F社はこのニッチ市場で生き残れるばかりでなく、発展も可能である。

もしそうでなければ、F社は戦略を変更して、個人自由旅行客を取り込めるような何らか

のパッケージツアー内容の大幅変更を余儀なくされるであろう。

望ましいことではないけれども、日本企業の国際競争力が減退し、為替相場が海外渡航に不利に変動し、国際収支の黒字が海外渡航による赤字をカバーできないような事態が生じれば、海外スキー客はより価格に鋭敏になり、個人自由旅行がますます進展することが予想される。

たとえこのような事態が生じなくても、スキー旅行はもとより、その他の旅行においても、個人の自由選択に対する願望はますます強まりこそすれ、弱まることはないであろう。

注

- 1) JNTO『国際観光白書』2006, 10-17ページ参照。
- 2) http://www.lban.co.jp/tachibana/geppo_bn/200602/geppo200602_foreigntravel.html.
- 3) 『日経流通・サービス 業界地図』日本経済新聞社, 2006年, 82-83ページ。
- 4) Kotler P, 恩蔵直人監修, 月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソンエデュケーション, 2001年, 290ページ。
- 5) 前掲2), 参照。
- 6) 同上。
- 7) <http://members.jcom.home.ne.jp/t-angi/> (2006.8.06)。
- 8) <http://www.to-con.com/FRaU/102/index.php>.
- 9) 『With F』, vol 6, 2006, 66ページ。
- 10) 前掲3), 82ページ。
- 11) <http://purple.dti.ne.jp/jaga/ski.matterhorn.access2.html> 参照。(2006.8.09)。
- 12) Saturday to Saturday について。古くは次にも指摘されている。
Catherine and Peter Foreht, Frommer's Dollerwise Skiing Europe 1989-1990, p.29.
- 13) <http://www.klm.com/travel/jpja/indexdefault.html>.
<http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/jp/homepage?l=ja&tl=1&ctest=34874768888>.
<http://www.airfrance.co.jp/index2html?http%3A//www.airfrance.co.jp/>.
- 14) <http://www.his-j.com/kix/index.htm>.
- 15) 同上。
- 16) <http://www.hotel-couronne.ch/english/e-index.htm>.
- 17) F 社パンフレット '07
- 18) 前掲7), 参照。
- 19) 前掲9), 78ページ。
- 20) シングル料金の高さについて注文がつけられている。
<http://snow-reports.net/abroad-zermatt-8.htm>
- 21) フィリップ・コトラー他, 平林祥訳『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング』ピアソン・エデュケーション, 2003年, 401ページ。
- 22) 前掲19), 参照。

(2006年9月25日受付)