

(論 文)

大手旅行会社の油断  
——新市場はいかに生まれたか

吉 田 春 生

# 大手旅行会社の油断

——新市場はいかに生まれたか

吉田 春生

和文抄録：旅行会社H I Sとガイドブック『地球の歩き方』は、それまで大手旅行会社が手がけていなかった、若者たちのための自由旅行——ホテルの予約をせず、現地では歩くことを基本とする旅行——という新市場を創出した。H I Sは旅行ビジネスの流通構造を自力で変え、ホテル・航空会社経営に乗り出し、ハウステンボスをも有利な条件で引き継いだ。一方、『地球の歩き方』を出版したダイヤモンド・スチューデント友の会は若者の旅のあり方を大きく変えたものの、旅行会社が期待する組織内募集旅行のオーガナイザーの役割を果たしたに過ぎなかった。

Key Words: 格安航空券、自由旅行、パッケージツアー、オーガナイザー

1960年代からの高度経済成長期や1980年代後半のバブル期において、大手旅行会社同士の競争には苛烈なものがあった。J T Bは団体旅行部門において近畿日本ツーリストと激しく競合し、国鉄民営化に当たっては駅内営業所を日本旅行独占とされ、定期券の扱いを大きく失うことになった。こうした現象は、顧客の取り合い、販売拠点の確保という優勝劣敗のはっきりするケースであり、誰もが注目する市場の奪い合いだった。

これから紹介する三つの事例はそれと大きく異なる。少なくともその二つについては、両者に関係するJ T Bにとってニッチ以外の何ものでもなく、自社に大きな影響を与えるとは思えなかった事例である。現在、H I Sと『地球の歩き方』の存在抜きに海外旅行を語ることなどありえない。しかしその出発時、今日のような両者の隆盛を予想できたのは、自らの実体験から成功を予感できた当事者以外なかったのではないかと思われる。その経過は新市場がいかに生まれるかを如実に物語っており、観光マーケティングを考える上で欠かせないモデルケースである。

なお、本論ではH I Sと『地球の歩き方』の歴史についてそれぞれ、沢田秀雄著『「旅行ビジネス」という名の冒険』(1995)と山口さやか・山口誠著『「地球の歩き方」の歩き方』(2009)を参照した。

## 1. H I Sの革新

### H I Sとハウステンボス

2010年2月12日、旅行会社エイチ・アイ・エス(H I S)は長崎県佐世保市のテーマパーク、ハウステンボスの再建に乗り出すと発表した。

1992年に開園したハウステンボスは営業赤字が続き、2003年には会社更生法の適用を申請、複数候補の中から野村ホールディングス系の投資会社野村プリンシパル・ファイナンスが支援スポンサーとなった。世界的なカネ余りを背景とした企業買収ブームの頃である。その再建のための発想は上質な長期滞在型リゾートを目指すという、ほぼ宮崎県のシーガイア初代社長の「豪華な施設をつくれば、世界各地から客は来る」という根拠のない楽観的な見通し——観光マーケティングの手法などまったく関係なしの見込み——と変わらない、素人同然のものだった。もちろん業績は回復せず、入場者数が過去最低と予想された2009年には同社も自力再建を断念することになる。

J R九州、九州電力、九州ガスなどハウステンボスの存続が企業業績と関連する福岡財界にも佐世保市から支援要請が出されるが、共同出資で運営会社をつくっても大規模な観光施設を運営するノウハウを持ち合わせていないため地元主導の再建は断念された。一部のホテル運営会社にも打診がなされたが上手くいかず、H I Sは最後の頼みの綱だった。最終段階の交渉では、H I Sという企業の経営判断、というよりは澤田秀雄という観光産業の分野で実績をあげてきた経営者の思想がよく分かる行動が垣間見られた。それは日本経済のバブルが崩壊した後のオーストラリア、ゴールドコーストのホテル建設の際の決断を思わせるものだった。

H I Sがゴールドコーストの不動産取得を考えたのは1994年の夏だった。有名芸能人などがゴールドコーストのマンション購入に走っていたバブル期を過ぎ、不動産価格がピーク時の三分の一ほどに下落していた時期である。14期連続で増収増益を果たしていたH I Sは1995年3月には株式店頭公開をしていた。そこで調達した35億円を加え、総額50億円規模の資金を投入した。(ホテル名はウォーターマーク・ホテルで、ハウステンボス内の再建予定ホテル名ともなっている。)バブル期の1989年から1990年にかけて、銀行経由でさまざまな不動産取得の話がH I Sには持ち込まれたが、澤田はすべて断っている。会社の経営状態は前年比60%増、70%増の業績拡大期ではあったが、また銀行がいくらでも資金は融資するという時代であったけれども、澤田は賢明だった。

この賢明さ(=慎重さ)は、ハウステンボスの経営を引き受ける際にも発揮された。

H I Sは2009年11月から再建支援の可否について社内で検討していた。H I S独自の調査では、施設修繕費が許容限度の100億円を大幅に超えることが判明し、支援を断念する方向だと佐世保市には内々に伝えていた。しかし、新聞報道等によれば、支援断念を決定する予定だった2010年2月8日の取締役会直前に、佐世保市長は面会のアポイントなしで直接澤田のもとを訪れ、支援を訴えた、という。そのことがあってH I Sは有利な条件を獲得することになった。

H I Sが得たのは、3年間最大限努力しても赤字が続く場合には撤退するという条件と、固定資産税や都市計画税に見合う年8億8000万円の交付金(=再生支援金)を10年間佐世保市が支給すること、及び一部施設の公有化による支援である。なお、2011年2月12日時点で澤田が発表した活性化策は、①入場料の値下げ、②敷地の三分之一を無料ゾーン化、③大型アウトレット施設の誘致、④中国・韓国などアジアからの観光客誘致、⑤H I Sのコールセンターの設置、だった。

③や④はすぐに実現できることではないが、イベントの刷新などはすぐさま手が打たれた。そして入場者増と経費削減が効果を上げ、早くも2011年3月期中間決算では経常損益は6億9000万円の黒字となったのである。佐世保市からの交付金の半年分4億4000万円を差し引いても、2億5000万円の黒字である。

さらに時の経過は驚くべき成果を明らかにした。ハウステンボスが2011年12月1日に発表した2011年9月期の単独営業損益は10億円の黒字(前年度は11億円の赤字)だったのである。経常損益も19億円の黒字(前年度6億円の赤字)であり、通期での黒字達成は当然ながら、1992年の開業以来初めてのことだった。2011年3月11日の東日本大震災以降、中国や韓国をはじめとする海外からの観光客が激減していたにもかかわらず、である。震災後、広告宣伝や営業活動の展開先はアジアから西日本各地に転換された。つまり国内需要を大きく取り込んだのである。このことは今後もハウステンボスが戦略的に成功するであろうことを印象づける。なぜなら、アジアからの観光客が順次回復することを日本各地の観光企業や地方自治体は漠然と期待感を寄せているのだが、長崎県・佐世保市やハウステンボスはそのような漠然とした期待感にとらわれることなく、それとは異なる新たな戦略展開をすでにしているからである。

2012年3月以降、ハウステンボスだけでなく長崎が大きく中国人観光客数を伸ばすと考えられるのは、上海・長崎間に次のような観光媒体(交通機関)が用意されるからである。

長崎と上海の間には、戦前から「長崎丸」「上海丸」が就航していた。しかし戦時中に2隻の船は機雷に触れたり、兵員輸送船と衝突したりで、ともに沈没してしまった。1994年にはフェリー「長崎上海号」で航路が復活したが、客数の低迷から1997年には運休となった。2012年3月からは、ハウステンボスの子会社「HTBクルーズ」によって上海航路が2回目の復活を果たすことになる。LCC(格安航空会社)に倣って「ローコスト・エンターテインメント・シップ(LES)」と名づけられ、1万円を下回る価格だと報道されている。しかし、そこからがHIS流の発想・戦略となる。低価格であるものの、大部屋にあるリクライニング式座席は国際線のファーストクラス座席よりも広く、背もたれを倒せば簡易ベッドになる。船内にはプール、エステサロン、ブランドショップ、B級グルメの料理教室、メイドや舞妓のコスプレ写真撮影サービスなども設置される。何の手立ても講じていない地方自治体が太刀打ちできるものではないことが理解されるだろう。

以上見てきた賢明さ・戦略性はHIS創業の頃から澤田秀雄には身についたものだった。そのことを理解して初めて、なぜHISが結果的に格安航空券という新市場で成功したのかも理解できるはずである。

### 澤田秀雄の出発——「YOSAKOIソーラン祭り」長谷川岳との類似

1973年、大阪市立生野工業高校を卒業後、アルバイト生活をしていた澤田は、そこで貯めた資金をもとに旧西ドイツのマインツ大学経済学部へと留学する。この留学は、後年、澤田がなぜ証券会社を買収することになるかの種明かしともなっているだろう。ドイツ時代もアルバイトする

ことによって50か国以上の国々を格安旅行で回り、さらに重要な経験を積む。

マインツから大都市フランクフルトまでは電車で30分ほどの距離であり、澤田は見本市などにやってくる日本人客相手の通訳のアルバイトをするようになる。そして日本人客から夜遊びにいける適当な場所を紹介してくれとか同行してくれという要望を受けるようになる。ここからの推移は、毎年6月に札幌で行なわれる「YOSAKOIソーラン祭り」の創始者である長谷川岳のことを思い起こさせるような、新規ビジネスを立ち上げる実体験の現場といえる。

パリやフランクフルトなどヨーロッパの大都市では、夜の盛り場では入場しただけで10万円取られたというようなトラブルがよく起こっていた。また、パリのリドやムーランルージュといった格段に有名なクラブのショーを見るような日本語ガイド同行のナイトツアーはフランクフルトでは実施されていなかった。そうした事情が、澤田への要望が多く寄せられるようになった理由である。そこで澤田は自らナイトツアーを企画することになる。男性向けにはドイツ名物のビアホールへ案内し、その後ショーを見せる店へ足を伸ばす。女性向けにはライン川の見える静かなピアノバーへ案内する。こうした企画を作るだけでなく、それを実施するためにはどうしたらよいかという点でのアイデアと実行力が長谷川岳のこと思い出させたのである。

長谷川岳は北海道大学3年生の夏休み、入院した母親の見舞いに高知県へ赴いた際、よさこい祭りで生き生きと踊っていた若者の姿に感動し、札幌でもそうした祭りができないものかと考えたのが「YOSAKOIソーラン祭り」の出発点だったが、実はそれ以前、大学2年生の学園祭で、新規ビジネスに取り組む姿勢においてアイデアと実行力を証明していた。生演奏を聴きながらカレーを食べるというコンセプトで模擬店を出した長谷川は、米や野菜は農家から直接買い付け、札幌に出店したばかりのカレー専門店からは5000枚のチラシを配ることを条件にインド人シェフが焼いたナンをほぼ原価で仕入れた。生演奏についてはピアノ、トランペット、フルートなど演奏できる友人に頼んだ。また学生から一人5000円を出資金を募り、最終的には2倍の配当金を戻した。(吉田2006:53-58)

澤田もまたナイトツアーの企画を実施にもっていくために行動する。フランクフルトの夜の店は、突然の若者の提案に戸惑ったものの、毎日ナイトツアーの団体客がやって来てくれるならば悪い話ではないと、飲食料金を2～3割引にするという条件を呑む。澤田はさらに店内で演奏するバンドにもチップを渡すことで最後に日本の曲を必ず演奏するように交渉する。集客についても何がベストで効率がよいかを考えた。その結果、日本人が泊まりそうなくつかの有名ホテルのフロントマネージャーにナイトツアーのパンフレットを渡し、客を紹介してくれれば料金の10%を支払うということで話をまとめる。日本人の海外旅行はグループ・団体旅行が多かったため、彼らにしてみれば1日で10人の紹介をすることも難しいことではなく、それだけで15,000円の収入となった。澤田は大学の友人の助けも借りて各ホテルを回って客を拾い、ナイトツアーを実施した。友人たちにバイト代を払っても月100万円から200万円が手元に残ったという。

ハウステンボスにしろ、シーガイアにしろ、破綻後引き受けた企業にしろ、どのように客を見つけるか、そのチャンネルをどう築くかにまったく無頓着だった。澤田はこのナイトツアーでその

部分の創造にも長けていた。それは旅行業界にいればすぐに手立てを見つけることのできるものであったけれども、留学生だった澤田がまったくの個人で容易くそのチャネルを築いたことが稀有だった。

澤田はナイトツアーで得た資金を使って株式投資に手を染めたり、ナイトツアーで訪問した店のユダヤ人オーナーから店を運営してみないかという誘いを受けたりもするのだが、そこから得た教訓はH I S創業に際して活かされるものだった。①澤田はナイトツアーの運営で大きな収入を得た、②参加した日本人客は安全なナイトツアーを楽しんだ、③ホテルのフロントマネージャーにはいい副収入となった、④送客された店にとってもまとまった日本人客は大きなプラスとなった、というように関係者がすべてハッピーになった。このことは帰国後、格安航空券を取り扱うようになった澤田にとって原点として重視される。

### 1980年——旅行ビジネス開始

1976年、帰国した澤田は西ドイツで貯めた1000万円を軍資金として、東京の西新宿で貿易業を始める。澤田が海外に出て強く感じた内外価格差に目をつけて毛皮の輸入販売を手がけようとしたのである。本格的にスタートする頃、日本でもワシントン条約(「絶滅のおそれのある野生動植物の種の国際取引に関する条約」)を批准する動きが明らかとなり、毛皮輸入の計画は挫折する。

貿易業で躰いたものの、澤田の周りには旅行好きの人間が集まる場ができていた。留学中、あるいはその帰国途中、澤田は格安な航空券の入手については消費者側の人間としてかなりの知識を集積していた。(留学中に旅行した国々はヨーロッパから中近東、アフリカ、南米まで50カ国以上に及ぶ。)そのことが役に立つ時が来たのである。1980年に一般旅行業の登録をし、株式会社インターナショナルツアーズという会社を設立する。初めは、やって来るのは知り合いの旅仲間だけという状態だったものの、やがて澤田自身の旅行経験から「インド自由旅行」というヒット商品が生まれてくる。インドへの渡航ルートとして、タイのバンコクまで行き、そこでチケットを購入するならば、日本航空でインドへ直行するよりも10万円ほど安かった。その仕組みを利用したのである。

ここからの事業拡大は駆け足である。

1985年4月、新宿西口に移転、事務所スペースは3倍に拡張された。この頃ヒットしたのも、海外の旅行事情に通じている人間ならではの成果、すなわち「中国自由旅行」という商品だった。これは中国へ行くのに直行便を使うのではなく、まず香港へ行き、そこで中国への観光入国ビザを取得し、列車で広州へ入るといったものだった。広州では到着日のホテルが1泊分付くものの、基本的には自由行動となる旅行だった。その手法だと、旅行代金は既存旅行会社のツアーに較べ30%ほど安く設定できたのである。ここまでの時点で、澤田秀雄がなぜ大手旅行会社が手がけていない新市場に踏み出せたかは明瞭である。

この「中国自由旅行」は、添乗員が同行し、中国内のスケジュールはびっしりと決まっているのが普通だという、当時考えられていた中国旅行の常識を逸脱していた。実際に、香港で中国の

ビザを取って中国を自由旅行している欧米の若者は存在しており、そのことを澤田は知っていた。旅行会社の常識ではなく、あくまで現地を旅する消費者の視点から澤田は商品を造成することができたのである。バンコクでインド行きの格安航空券を入手するというのもまったく同じ原理だった。こうした商品を、その市場が広がっていく可能性を、大手旅行会社は見逃したのである。というより、大手旅行会社の論理ではそうした旅行には手を出すべきではない、タブーだったのである。ハワイなどのリゾート地で自由行動日を設けるのならいざ知らず、中国やインドでお客を放り出し、まったく面倒を見ることなく自由行動させるという発想が大手旅行会社には生まれなかったのである。これはいわば体質に関することだが、そこに潜む重要性が大手旅行会社に知られるのはまだ少し後のことである。

### 業界システムの改変に向けて

これまで説明してきた「インド自由旅行」や「中国自由旅行」は消費者(=旅行者)の発想で成功してきた事例だといってよい。それは大手旅行会社が手がけない、扱うべきではない内容を有していた。内容面ばかりでなく、市場としてもそれはニッチともいうべき分野であり、大手旅行会社は気にすることもなかった。しかし、ヨーロッパから始まる格安航空券の販売については、当初、大手旅行会社の目からすればニッチな市場だと見られていたものの、やがて業界システム全体を改変するほどの、換言すればH I Sが大手旅行会社へと登りつめるほどの大転換へとつながっていった。

1990年にインターナショナルツアーズから現在の(株)エイチ・アイ・エスに社名変更した澤田は、1993年6月、新宿南口に海外旅行のデパートともいうべきトラベルワンダーランドをオープンした。スペースが日本一の広さということも話題になったが、より大きな注目を集めたのは、新営業所開設記念として売り出された香港4日間1万8900円、バンコク・パタヤ5日間2万6800円、ディズニーワールド5日間3万8800円(それぞれ限定10名)の方だった。

すでに1990年代にはH I Sの売上高は大手旅行会社も無視できないレベルとなっていた。1990年が234億9000万円、1992年が389億9000万円、1994年が653億4000万円(決算期は10月)であり、特に1994年度は画期的な年となった。大手旅行会社が収益を大きく減少させる中、経常利益24億2000万円でH I Sは旅行業界のトップに立ったのである。H I Sは1980年代の格安航空券販売のチャンピオンから、個人ベースの市場に対してはパッケージツアーも含めて大きな力を持つようになったのである。

それでは、海外での格安航空券の入手方法や香港での中国ビザの取得といった消費者側の知識や発想でなく、旅行業界のシステム本体に迫る力をH I Sはどのようにつけたのであろうか。

創業時、日本国内での格安航空券の仕入れについて澤田は試行錯誤を重ねる。いきなり航空会社に電話をし、話途中で電話を切られたり、航空会社からホールセラーの存在を初めて知らされたり、といった具合である。当時の国際航空券で格安となっていたのはG I T(Group Inclusive Tour団体包括旅行)という運賃だった。それはランド部分(ホテル、観光バス代など旅行先現地の

地上費)を含めて旅行代金を設定するのが建前であり、本来、航空券部分だけでは流通するはずのない仕組みとなっていた。しかし、定期便を飛ばす航空会社にとっては、空席で飛ばすよりは人を乗せて飛んだ方がいいのは至極当然であり、旅行会社にとっても需要がある以上航空券だけでも売れた方がよかった。G I T 運賃の特性から、そうした航空券を発券できるのは団体旅行やパッケージツアーでまとまった数を出せる中規模から大手旅行会社、それも I A T A (国際航空運送協会)公認旅行会社のみだった。澤田がすぐさま手を出せる仕組みとはなっていなかった。

実は筆者が1990年にH I Sで購入したアメリカ行きの格安航空券は、券面をよくよく見ると大手旅行会社の発券によるものだった。印刷媒体であった航空券には、購入した中小旅行会社とは異なる、実際に発券した旅行会社のバリデーション(有効印)が押されていたからそれが分かる。これは、例えばホールセラーが航空券面額とは係わりなく、仮の金額でいえば、8万円で仕入れできた航空券を、H I Sには9万円で卸し、それをH I Sは客に10万円で販売することを意味している。ともあれ、他社(ホールセラー)から格安航空券を購入するということから始めて、1990年時点で筆者が経験したようにそうした仕入れは続行していたものの、H I Sはこの既存のシステムを転換させてしまう。それはH I Sにそれを可能とするような販売量(=取扱人数)があったからである。

H I Sは取扱人数を伸ばすにつれて、途中の利ざやを稼いでいるホールセラーを通さずに、直接航空会社から座席を仕入れしようとする。座席を埋めるのに苦勞をしていた航空会社をターゲットとして、オフシーズンの航空券を大量に売ること成功する。なぜなら、H I Sが創業時顧客としていたのは、時間的な余裕があって安い航空券を必要としていた学生や若者たちだからである。格安航空券の販売量が圧倒的に大きいH I Sはもはや航空会社にとって無視できない存在となったのである。これはガイドブック『地球の歩き方』がユーレイルパスの販売量において無視できない実績を有していたため、ヨーロッパサイドで、日本の大手旅行会社に相談することなく販売権を与える転換が生まれたことと軌を一にする出来事だった。

1980年代に学生や若者に的を絞って格安航空券販売に成功したH I Sには、すぐに次のステージがやって来る。それはその時代の顧客が、やがて1990年代には新婚旅行などでパッケージツアーの購買層になってきたということである。実際のところ、経常利益が旅行業界トップとなった1994年10月決算では、パッケージツアーの社内シェアはすでに30%強だった。つまりH I Sは、かつては大手旅行会社が本体としては手を出さなかった——関連会社では取扱をしていた——ニッチな市場であった格安航空券の顧客層を、そのままリピーターとしてパッケージツアーの顧客層へと移動させることに成功したのである。H I Sにとっての揺るぎない新市場(=顧客層)を澤田は手にしていたのである。同時代に格安航空券販売で知られた会社がほとんどいなくなってしまったことを考えてみれば、ロコミとリピーターを育てるという至極まっとうな戦略をH I Sは取っていたのである。言うまでもなく、これは今日でいう関係性マーケティングを実践していたということになる。

そして現在では、新宿南口(高島屋前)に位置するH I Sのトラベルワンダーランド新宿店では、



大手旅行会社に匹敵するような様々なタイプ、旅行目的地のパッケージツアーパンフレットを並べている。すでにほとんどの大手旅行会社が単独パンフレットを作って集客することを断念してしまったエコツアーについても、屋久島、知床、ケニヤ、ボルネオなどエコツーリズムの精神に沿ったパッケージツアーに力を入れている。別稿で明らかにしたルック JTB や JAL パックとの商品対比でも会社の歴史という観点からすれば大健闘だといえる。

格安航空券販売という新市場を誕生させた H I S は、その新市場の顧客が年齢を重ねるにつれて本来なら大手旅行会社から購入するはずだった旧市場というべきパッケージツアーの分野でも悔りがたい存在となったのである。

## 2. 『地球の歩き方』の抵抗とその役割

ガイドブック『地球の歩き方』はその対象(顧客層)を H I S と同じくしていたが、その果たした役割は大きく異なっていた。H I S は旅行ビジネスにおける流通構造を改変するような大きな役割を果たしたが、『地球の歩き方』、いやその母体であるダイヤモンド・ビッグ社が主宰する「ダイヤモンド・スチューデント友の会」は旅行会社の既得権というべきものを揺さぶりはしたが、結局、読者(=旅行者)の投稿をそのまま掲載することで情報の多彩さを誇る特色のあるものだったが、ガイドブック発行という出版におけるパイオニアに留まることになった。おそらく、H I S と『地球の歩き方』を対比して論ずることは、私たちが観光マーケティングを考える上で、市場に関して重要な示唆を与えるはずである。

### 『地球の歩き方』はいかに生まれたか

『地球の歩き方』創業者ともいべき初期の担い手は、ダイヤモンド・ビッグ社入社前の1970年にナホトカ経由でヨーロッパ自由旅行をした西川敏晴と、その西川に自由旅行の魅力を告げられ、翌年、自らもアメリカ・ヨーロッパ横断のひとり旅を経験した安松清だった。

1960年代から1970年代前半についてはまだ格安航空券は普及しておらず、ヨーロッパを目指す若者は横浜からナホトカまでは船で行き、そこからシベリア鉄道を使って旧ソ連を横断し、ヨーロッパへ入るのが旅費を安く上げるための定番だった。ヨーロッパ内で若者たちはユースホステルのドミトリーなど安宿で、欧米のバックパッカーから情報を入手することができた。旅費を節約する自由旅行の技術は現地で形成されていったのである。他でもない、それは1973年に旧西ドイツのマインツ大学に留学し、アルバイトでためた金で旅行していた H I S の澤田秀雄が身につけた技術でもあった。

海外での自由旅行の魅力を味わった安松と西川は、どのように画期的なガイドブック『地球の歩き方』を出版することになったのか。二人は紛れもなく、海外旅行において経験価値を味わうことの素晴らしさを身にしみて感じたはずであり、それは自由旅行においてこそ可能となる感触

だった。そのことが二人を突き動かしていったのは間違いないが、観光マーケティングを考える上では、旅行ビジネスの流通構造を考える格好のヒントをもたらす経緯であったともいえる。

経済関係の週刊誌や書籍出版で知られるダイヤモンド社は、大学生向け就職情報誌「ダイヤモンド就職ガイド」を発行する会社として、1969年にダイヤモンド・ビッグ社を設立した。就職情報誌はリクルートが創出した事業で、各企業の業務内容や過去の採用状況、当年度の採用方法などの情報を広告として集め、学生に送付するものだった。ダイヤモンド・ビッグ社は同時に女性向け月刊誌や結婚情報誌も発行するようになる。学生の就職ということに絡んで、企業から内定の出た学生を対象に海外研修旅行を実施する受け皿として「ダイヤモンド・スチューデント友の会」（以下、友の会と記す）が生まれる。これは旅行形態という観点からすれば、組織内募集旅行のオーガナイザーとなる組織を作ったということである。少なくとも、担当する旅行会社、JTB本社内支店からすればそのような視点で見えていたはずである。

友の会は企業訪問をするツアーと語学研修の二本柱で学生を募集することになるが、ここまでの経過で興味深いことは、友の会が旅行ビジネスの分野についてほとんど実態が分からぬまま旅行会社と取引していたことである。1970年のジャンボ・ジェット就航を前に、拡大する座席数を消化するための大幅な割引運賃、バルク運賃が1969年に導入されていたにもかかわらず、学生団体に適用される以前から存在したアフィニティ運賃の効力を単純に信じていたからである。それは次のような事実からも思い知らされることになる。

1973年に友の会が自由旅行の販売を開始すると、後述するように、それまで担当してきたJTBとの亀裂が深まり、他社から見積もりを取るのだが、それはJTBより3割も安い料金提示だったのである。団体で旅行する際の運賃がどのようなメカニズムで決定されるかに友の会はまったく思い及ばなかった結果である。バルク運賃導入以前から——友の会がアフィニティ運賃が有利だと信じていた時代から——、団体旅行にはKB(キックバック)と呼ばれる航空会社からの報奨金が付き物で、正規の料金からその金額を引いたネット料金で運賃見積もりをするのが普通だった。JTBにとって友の会はパートナーでなく——収入を分け合う相手ではなく——、高収益が可能な組織内募集旅行を実施する優良顧客(=オーガナイザー)だったのである。

実際のところ、友の会はダイヤモンド・ビッグ社の入口に「旅行者サロン」を設けており、そこに多くの若者が出入りしていたという。それは旅行会社からすれば、若者が集う場を持っているという点から、友の会は集客可能な、組織内募集のできるオーガナイザーだったのである。同じように自由旅行に関心のある若者が集っていた澤田秀雄の会社の場合には、毛皮輸入から格安航空券販売へとビジネスを転化させたため、その旅行者サロンは直接旅行会社が個人旅行を取り扱う場となっていた。つまり、友の会というオーガナイザーを介するのではなく、旅行会社HIS(その前身)は直接消費者と触れ合っていたのである。これは後々、HISと『地球の歩き方』の進路を分かち、旅行形態という観点からの明確な分岐点だった。

さて、先に触れたJTBとの関係である。なぜ亀裂が生まれたのか。

『地球の歩き方』が生まれる大前提は、安松清と西川敏晴が海外での自由旅行(=予約なしの旅)の魅力について、自らの経験から強い確信を持っていたという点である。友の会が実施していた企業訪問を中心とした研修旅行と語学研修旅行に加えて、自由旅行も実施したいと考えるのはむしろ当然の成り行きだった。しかし、同じ経験をしてきた澤田秀雄が立ち上げたH I Sならばともかく、大手旅行会社J T Bにとっては許容できる発想ではなかった。現地での旅行内容をすべて手配し、確実にしたところでツアーを出発させるのが仕事の流儀だったからである。J T Bにしてみれば自由旅行というのは無責任極まりないものと映ったのは当然である。

しかし、友の会の1ヵ月間の自由旅行は1973年には販売が開始され、1974年春には第一陣としてヨーロッパとアメリカのコースがそれぞれ出発する。もっとも、その内容はというと、到着後の2泊と、出発前日の1泊のみが手配されているのだが、そのホテルはなんと、ロンドンではケンジントン・ホテル、アメリカではインターコンチネンタル・ホテルやヒルトン・ホテルという一流ホテルだったのである。そうになっていたのはJ T Bに手配を依頼していたからである。これらのホテルは学生を中心とした若者が自由旅行で泊まるホテルではなく、高額のパッケージツアーで利用されるクラスのホテルだった。海外での自由旅行について語ることはできても、旅行ビジネスにはまったくの素人であった点が安松・西川と沢田秀雄を大きく隔てていったのである。(もちろん、旅行ビジネスの始まり時点では格安航空券が存在することは知っていても、それをビジネスとしてどう仕入れできるかについて澤田も試行錯誤を続けたのはすでに述べたとおりである。)

自由旅行の趣旨を理解できないのは大手旅行会社だけではなかった。受け手国のランドオペレーターと呼ばれる旅行会社もまた友の会の旅を妨げる役割を果たすことになる。現地に到着した学生に一人歩きは危険だから、必ずオプションツアーに参加してバスで回ってください、というような指示をオリエンテーションでしたのである。これも従来からの旅行会社のビジネスからすれば当然のことだった。送り出す日本の旅行会社はあらゆる旅行素材・観光素材込みで旅行商品を売ろうとし、一方で受け入れ側の旅行会社は、手配内容が稀薄なツアーについては現地のオプションツアー販売でより収入を得ようとするからである。その点では、自由旅行は旧来型の旅行会社にとってはひどく迷惑なツアーだったともいえる。換言するならば、このような自由旅行はかつての主催旅行、現在の旅行業法という募集型企画旅行として実施されるのは矛盾なのである。それは、H I Sをはじめとする格安航空券を販売する旅行会社によって手配旅行として実施されるべきものだった。

友の会は組織内募集旅行を実施するための組織だったが——初期にはいろいろなイベントもやっていた——、1976年には旅行参加者への特典として非売品のガイドブック「地球の歩き方」(ヨーロッパ編)を無料配布していた。翌年にはアメリカ編を配布し、1979年には市販のガイドブックとして『地球の歩き方』はヨーロッパ編とアメリカ・カナダ・メキシコ編が出版された。その後も、インド・ネパール編、オーストラリア&ニュージーランド編、ハワイ編、中国編と次々に出版されていく。それは自由旅行をする若者たちの必携書となった。大手旅行会社や現地のラン

ドオペレーターに惑わされることなく、観光バスに乗らなくとも、ホテルを事前に予約しなくとも自由に旅行できる方法と情報が満載されていたのである。それは安松や西川が自由旅行で味わった経験価値を若者たちにも共有してもらうための、かつ旅行会社の常識的なビジネスモデルから脱するための有力な媒体となったのである。

『地球の歩き方』の革新性は、例えばJTBが発行しているガイドブックと較べてみれば明瞭である。

当時の日本交通公社出版事業局が発行していた『外国旅行案内』（ヨーロッパ・ソ連編）では、ホテルの予約に関して、「毎年欧州には5月から9月にかけて非常に多くの観光客が殺到し、ことに、旅行シーズン最盛期中（7～8月）は主要都市、観光地の各ホテルは非常な混雑をまぬがれないから、宿泊を早めに申し込んでおかないと、なかなかホテルが取れない」（日本交通公社1952=1974:26）、と案内されている。しかし『地球の歩き方』はたとえパリといえども予約していく必要はない、と断言しているのである。（なお、パリなどの7月、8月はバカンスのためホテルは空いているということも『地球の歩き方』は紹介している。）

この違いはなぜ生まれるのか。パリでいえば、混みあうのはパッケージツアーや各種の団体旅行で使われる三ツ星以上の宿の話であり、数多くの二ツ星、一つ星、無星のホテルがどこも満員ということなどありえないからである。午後3時か4時ごろに着いてホテル探しをすれば十分だというのが『地球の歩き方』の作法である。日本の旅行会社が旅行商品として取り上げるのは、どれほど格安なツアーでも三ツ星以上なのであり、『地球の歩き方』はまったく異なるカテゴリーのホテルを紹介することになったのである。

### 『地球の歩き方』の裏切り

ダイヤモンド・スチューデント友の会は1991年夏のツアー終了後に終結する。替わってGIOクラブが発足する。学生という言葉ははずすことによって、会員の幅を広げようとの目論見だった。それは海外旅行に伴うさまざまな商品を取り扱うことを目的としていた。例えば、海外旅行保険の販売であり、ホテルやレンタカーの予約である。しかし、この時点で『地球の歩き方』の役割はかなり明確になっていたはずである。ガイドブックの充実こそが、自由旅行を推進するためには本来の進むべき道だった。旅行会社の仕事のような道をGIOクラブは新たに用意するものだった。

旅行事業に乗り出すとはいっても、そして1990年代の海外旅行者の増加の波によって一定の業績を挙げはするものの、すでに述べてきたように旅行ビジネスの流通構造など商慣習には不慣れなことが次々に露呈する。

友の会が終了する年の1月、湾岸戦争が勃発し、春休みの学生旅行に大量のキャンセルが発生するのだが、その取消料をめぐって旅行会社と集客組織としての友の会では違いが生まれる。大手旅行会社が航空会社から提示されるネット運賃によって旅行の見積もりをしていることについてはすでに述べたが、それと同様に、ルール上の取消料を収受した集客組織である友の会と違っ

て、航空会社とはさまざまな路線で、団体旅行からパッケージツアー、メディア募集旅行に至るまで全社で大量の座席を消化するJTBは取消料を取らなかった。

あるいは、1998年のサッカーのワールドカップ・フランス大会のツアーにおいて、現地代理店の入場券空売りによって数十億の赤字を発生させたというような失態である。自社のヨーロッパ内支店のみならず、ランドオペレーターとして機能する現地の有力旅行会社によって情報を収集した大手旅行会社は被害を最小限に止めた。これはHISの澤田が、力がつくまでは大手旅行会社と正面からぶつかるようなパッケージツアーには手を出さず、十分な体力がついたところでパッケージツアー販売に乗り出した賢明さとの大きな違いである。

そして友の会からGIOクラブ、あるいは『地球の歩き方』と順調に業績を伸ばしてきたものの、皮肉なことに、そうした生長ぶりによって自由旅行を目指してきたコンセプトが曖昧になってくる。一部のファンからはそれを裏切りとする見方も生まれ、さらには『地球の歩き方』が本来目指していた方向を徹底化した蔵前仁一のような対抗馬も生まれてきた。あるいは、そこから逸脱した、自由旅行というコンセプトから外れた「沈没」という形態も生まれるに至った。

まず、『地球の歩き方』自体の変貌について触れてみよう。

筆者自身が『地球の歩き方』について目を見張ったのは、先にも述べたような、特にパリ、ロンドン、ローマといった大都市については現地に着いてからホテルは見つけることができるという記述だった。それ以外にも、読者(=旅行者)からの投稿がそのまま掲載されるどころから、他のガイドブックにはない面白い記述に出会えることが大きな魅力だった。ある特定の宿について、素晴らしかったという投稿と、ひどかったという投稿が並んで掲載されることもあり、それまでのガイドブックのスタイルとは大きく違っていた。自由旅行とは初期において、ほぼ貧乏旅行ということも意味しており、豊富な安宿情報は『地球の歩き方』というガイドブックの性格をよく物語っていた。

1983年に発行が始まったハワイ編の第2版から変化が生まれる。『地球の歩き方』はそれまで「歩く旅」を前提として編集されてきた。ホテルもまた、予約して泊まるのではなく、その土地に着いてから歩いて探すというのがポリシーだった。ハワイではその方法が通用しなかった。初版が予想外に売れ残った原因として、滞在型のハワイでは宿泊するホテルを先に決めるのが普通であり、『地球の歩き方』の「初めて行く学生」を読者層として想定する編集方針は不適切だったことが挙げられている。そこで第2版では、初版よりも高いホテルやレストランを掲載するようになったのである。(山口2009:164-165)

ハワイ編第2版で起きた編集方針の変更は、本来の『地球の歩き方』ファンへの裏切りともいえるべき行為だった。少なくとも、それまでのファンがなじんだ情報とは異質の情報が流れ込むことにはなったからである。もちろん、そうなったのは旅に対する思いが幾分かは変色したからである。一方で、出版というビジネスの側面から考えるならば、ハワイ第2版はその市場を大きく広げることになったのだともいえる。それはダイヤモンド・スチューデント友の会という名称から、一般社会人も対象にできるよう学生という単語を落としてGIOと会員組織の名称を変更し

たことと軌を一にする行為だった。

ある意味で1983年は、当事者が感じているよりもずっと大きな、奇妙な分岐点だったことが知られる。それは、やがて『地球の歩き方』の特色を部分変更——しかし本質的な変化——を招くハワイ編が発行されたと同時に、本来の路線をさらに突き詰めた中国自由旅行編が発行された年でもあるからだ。つまり、H I Sも手がけていた中国自由旅行は、すでに欧米の若者が実現していることに『地球の歩き方』も気づき、大手旅行会社を離れて小規模の、しかし自由旅行の達人ともいべき旅行会社と取引をすることになったからである。これは、やがてハワイ編第2版が、大手旅行会社が得意とする高級ホテルの紹介をするようになるのと反対の方向性だった。

変化は都市編を出すことによってよりはっきりしてくる。1988年に創刊されたニューヨーク編がその始まりである。

ニューヨーク編は確かに美術館に多くのページを割き、スポーツ観戦やエンターテイメント情報、話題のレストランやショッピングの詳細な情報など、私たちが旅における経験価値を掴む可能性の幅を広げる内容となっていた。もちろんその分、若者が泊まるにはふさわしくない高級ホテルも掲載されることになった。すでに『地球の歩き方』はハワイ編第2版以降、読者層を広げてきている以上——これはかつての自由旅行を良しとするのとは異なる旅行者層を意味している——それは当然のことだった。すでに1987年に旅行サロンが閉鎖されたことも、『地球の歩き方』が変質しつつあることの前兆だったはずである。

しかし、そのような変化は『地球の歩き方』の思想に反するものであり、そこにこだわるライターもいた。

ニューヨーク編と同じ1988年に創刊が予定されていた香港・マカオ編でも同様の編集方針で執筆を依頼されたライターは、「ショッピングばかりの軟弱な本にはしたくない」と執筆を拒否するのである(山口2009:208-209)。ライターにとっては、旅の方法が重要な基準なのであり、そこから逸脱した旅への反発があったのである。出版ビジネスとして多様な『地球の歩き方』があって良いとする依頼する側の思惑は、すでに初期の『地球の歩き方』を生み出した感覚とは異なるものとなっていた。

そして、かつての『地球の歩き方』の思想を引き継ぐ有力な書物が出版された。1986年11月に発行された蔵前仁一の『ゴーゴー・インド』である。イラストレーターである蔵前の魅力が存分に生かされた秀逸なイラストと奇想天外なエピソードに満ちた文章、さらに写真からなる本である。これは1961年に刊行された小田実の『何でも見てやろう』に匹敵する画期的な旅行記となった。多くの読者を、その旅の共感者として獲得した蔵前は、その後の著書『ゴーゴー・アジア』や『沈没日記』などを通じて、初期の『地球の歩き方』が目指していた方向の発展のかたちを見事に実現し、同人誌『遊星通信』を経て、自ら出版社を創設し、雑誌『旅行人』を創刊するに至る。(ただ、旅先で沈没するという現象はまったく異なる次元の話であるが、ここで深入りすることは避けたい。)

以上、見てきたようなダイヤモンド・スチューデント友の会から『地球の歩き方』への経路は観光マーケティングにとってどのような新市場に関する示唆を与えるだろうか。

まず、筆者は友の会が旅行会社にとっては組織内募集旅行というかつての主催旅行、現在の旅行業法でいう募集型企画旅行の募集媒体となってくれる会員組織なのだという点を指摘した。自らが航空券を発行すること、あるいは航空座席の仕入れ交渉を行なうことはできない組織であることが出発点である。澤田はそのことに直接切り込んで、最終的には旅行ビジネスの流通構造を転換させるところまでいった。一方、友の会の主宰者たちは、むしろ旅先での自由旅行が可能となるような情報媒体として『地球の歩き方』を創出する方に向かった。澤田のH I Sと友の会は、ともに学生を中心とする若者の自由旅行に関して、前者は格安航空券を、そして後者は現地における旅の方法と情報をもたらしたのである。両者が一体となって若者の海外旅行という新市場、それまでの大手旅行会社がためらっていた新市場を発掘したのである。

その後の進展にもH I Sと『地球の歩き方』には違いが生まれた。

H I Sは自らが開拓した自由旅行に出かけた若者たちが結婚適齢期になるのを待って、同時に大手旅行会社と対抗できる体力がつくの待って、パッケージツアーを自ら開発したのである。『地球の歩き方』のハワイ編第2版やニューヨーク編に代表される都市編においては、パッケージツアーを補完するような高級ホテルの紹介や、通常の現地案内よりは詳細な情報を掲載するに至る。『地球の歩き方』は、観光マーケティングにおける新市場の創出という点では、すでに大手旅行会社の顧客であるパッケージツアーに満足する客層に向けたガイドブックとなってしまったのである。それは観光マーケティングにおいての新市場というよりは、紛れもなく出版マーケティングにおいて、観光ガイドブックの新市場を開いたというべきだった。

若者相手の格安航空券という新市場創出という出発点から、澤田秀雄が起こしたH I Sはホテル経営や新規航空会社の就航、ハウステンボスの経営引継ぎなど、観光マーケティングにおける新市場の耐えざる開拓者となり、『地球の歩き方』は出版ビジネスにおける新市場開拓という点では意義を見出せるものの、自由旅行という初期の志については別の走者にバトンを渡したというのが現時点での結論だといえる。

## 参考文献

- 蔵前仁一 1986『ゴーゴー・インド』凱風社  
 沢田秀雄 1995『「旅行ビジネス」という名の冒険』ダイヤモンド社  
 日本交通公社 1952=1974『外国旅行案内』（ヨーロッパ・ソ連編）日本交通公社出版事業局  
 山口さやか・山口誠 2009『「地球の歩き方」の歩き方』新潮社  
 吉田春生 2006『観光と地域社会』ミネルヴァ書房

## Carelessness of Major Travel Agency —— How was a new market created ?

Haruo YOSHIDA

Travel Agency HIS and a guidebook “How to walk around the globe” created a new market for the young. That’s a free travel without a hotel reservation. HIS changed a distribution of seats on the plane by selling many cheap air tickets, and then ran a hotel in Australia and operated an airplane. In 2010 HIS took over the theme park “Huis Ten Bosch”. On the other side, Diamond Student Society which published “How to walk around the globe” changed a travel style of the young. But it remained the organizer that gathered students for travel agency.

**Key Words:** cheap air ticket, free travel, package tour, organizer