

ポスト・マス ツーリズム

—アウトバウンドの多様化と SIT の事例による考察—

白 井 義 男

Post-Mass Tourism

— A study on various outbound and SIT case study —

Yoshio SHIRAI

要旨

現在では海外旅行における様々な制約条件が緩和され、個人所得の増大、為替の変動による円高、航空運賃の低下、休暇の取得 など様々な要因により、包括団体旅行（GIT）の旅行に慣れ親しんだ人々も増大した。この結果、特定の目的・興味に限定されたスペシャル・インタレスト・ツアー（SIT）が個人旅行（FIT）とともに増大した。これらの状況を、具体的な事例を踏まえて考察を行い、SIT の今後の方向性をサービス・マネジメントの視点から明らかにした。

キーワード

ポスト・マス ツーリズム アウトバウンド GIT SIT 宿泊観光の多様化
安心 知覚リスク (Perceived Risk)

Summary

Various Limitation conditions in overseas travel were relaxed now. People who got used to a trip of inclusion package tour(GIT) by various factors such as increase of the yen by a change of exchange, a fall of an air fare, the acquisition for a holiday increased.

As a result, special interest tour(SIT) limited to specific purpose/interest increased with a personal trip(FIT).

I considered these situations on the basis of a concrete example and clarified future directionality of SIT from a viewpoint of the service management.

Keyword

Post-mass Tourism Outbound GIT SIT Various Lodging Sightseeing Perceived Risk

I ツーリズムの分類

1 日本のツーリズムの現状

1泊以上自宅を空け、1年以内に戻ると定義される旅行に関して最近の状況を見てみると、統計によりしばしば引用される事象として、以下のことが指摘される（〔2〕 p7）。

- ・インバウンドとアウトバウンドの差は約3倍 48万人対178万人（平成12年）
SARSによる影響を受け 52万人対133万人（平成15年）

年度により多少のぶれはあるが、およそ3対1でアウトバウンドが多い。このため旅行収支は大幅な赤字となっている。

- ・国際旅行のサービス収支は、平成15年度 受け取り1兆184億円 支払い3兆3417億円となり、収支は2兆8928億円の赤字となっている。これは、貿易収支赤字のおよそ3分の2を占める巨大な赤字である（〔2〕 p39）。

なぜこれほどまでに日本人が海外旅行をし、外国人旅行者が日本に観光旅行に来ないのか。旅行商品の構成要素のひとつである価格を比較した場合、日本人にとっては、国内の遠距離旅行とさほど変わらない費用でかつて憧れであった海外旅行が楽しめることとなったことが最大の原因と思われる。もちろん、内容自身の魅力の問題もあるし、休暇制度の普及もある（〔6〕 p121）。

逆に外国人にとっては、物価の高さがネックとなっている。これは世界の旅行市場から見た場合、その内容に比較し、日本の旅行商品の価格が相対的に高いと思われるからである。具体的には、次のように考えることができる。

アウトバウンド価格の基本となる円ドルの為替に関し触れてみる。戦後の1ドル360円固定相場制と比較すると、円の価値は現在3倍以上となっている。その流れを簡単に示すと以下のようになる¹⁾。

年	円レート（対1ドル）	動き
1949	360円	固定相場制
1971	308円	円固定相場切り上げ・ニクソンショック
1973		変動相場制へ移行
1984	242円	プラザ合意
1987	150円	ループル合意
1995	79円	円レートの最高値
2005	111円	2005年9月現在

無論この間の個人所得は大幅に増大しており、かつて月給の数倍と言われ、テレビ番組などの豪華な懸賞とされたハワイ旅行も、家族で行ける価格まで値下がりをした。

また、外貨の海外持ち出し制限も次のように緩和された（〔1〕 pp.123-133）。

年	外貨の持ち出し制限
1960	2000円から2万円に増額
1964	海外観光旅行解禁
1970	1000ドルに増額
1971	3000ドルに増額
1978	制限枠の撤廃

これらの相乗効果により、海外旅行者数の推移は大幅に増加をした。

2 宿泊観光の目的による分類

それでは、人はなぜ旅をするのか？を考えた場合、従来から指摘されている事項を整理すると、代表的ないくつかの考え方を示すことができる。

・観光客のタイプ ・観光需要の特徴 ・観光地へのインパクト などに関して、コーエン〔1972〕スミ〔1977〕プログ〔1972〕などは、表1のような分類を紹介している。

またこの他に、以下の分類も見られる。

① トマス・クック〔10〕；交流による歴史・異文化の学習

これは、19世紀前半にクックによる団体旅行が開発されるまで、英国などにおいてはフランスやイタリアなど滞在型旅行などによる裕福な子弟の社会学習としての側面が強く残っていた事による。

② A・マシーソン、G・ウォール ；

心理的動機；名声 逃避 出会いのチャンス 自己啓発 人との交流 家族の絆
息抜き 自己啓発〔11〕

観光をなぜするのか、真実的な側面からの動機を分析した。

③ ホイジンガーとカイヨワの遊びの構造を通して遊びに関する SIT を分類すると（〔3〕 p121）

競争；ゴルフ（ハワイなど）

機会；賭博（ラスベガスなど）

模擬；キャンプ（国立公園など） 演劇・オペラ鑑賞

めまい；スキー 登山（アルプス） オートバイ の4分類

カイヨワは、ホイジンガーが指摘を避けた金銭の遊びをその分類に追加した。

④ JTB リポート（1991）によれば〔〔11〕 p95〕、旅行目的は、

- i. 自然や風景を見て回りたい
- ii. 著名な史跡や建築物を見て回りたい
- iii. 自分の好物やその土地の珍しい料理を味わいたい

iv ショッピングを楽しみたい

v のんびり保養休養したい

ショッピングが保養目的を上回るとなっており、日本人観光客の買い物好きな側面を映し出している。

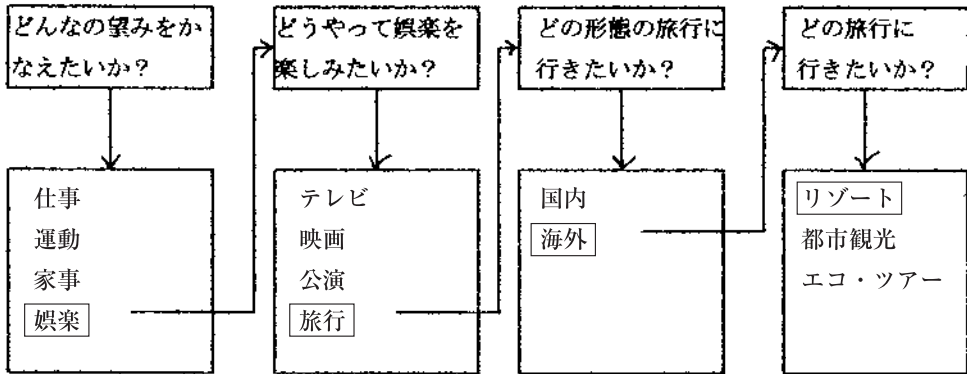
表1 観光客の分類法

観光客のタイプ	観光需要の特徴	観光地へのインパクト
<相互作用モデル> コーエン(1972) 非制度的 { 放浪型 冒険型 制度的 { 個人 大衆旅行型 団体 大衆旅行型	エキゾティックな未知の環境を求める 旅行の自己手配 露成コースを避ける 旅行代理店手配による有名な観光地を目指す 気楽な自分の“小世界”で安心したガイド付き旅行	少人数のためほとんど問題なし 地元施設で十分 地元住民との接触 需要拡大にともなう商業化、専門化 “人工”施設の拡大 外資の増加 地元資本の後退
スミス(1977 b) 冒険型 エリート型 型破り 風変わり型 初期大衆型 大衆型 質し切り型	未知の発見、地元民との交流 変わった所を訪問 予約地元施設の利用 大衆旅行を避ける 僻地への探検を時に試みる 冒険タイプ 個人または少数グループ 快適性と本物志向 中間層の収入・価値観による“観光バブル”の到来 新しい気楽な雰囲気での気晴らし、楽しみの追求	少数のため宿泊容易 地元行動規範の受け入れ 少数 環境への適応容易 質素な宿泊施設を受け入れる 少数派 本拠地のサービス完備 時おり訪れる観光地は質素 観光地知名度とともに増加 サービス・施設への要求大 観光は主要産業 商業主義以外の地元民との接触皆無 団体旅行 宿泊施設は苦情回避のため西洋型標準化
<認知-規範モデル> プログ(1972) アローセントリック ミドセントリック サイコセントリック	冒険好き、個人冒険型 個人旅行 施設完備、有望観光地志向 “有名”観光地への団体旅行	少数、地元民宿 受け入れ関係の商業化 大規模ビジネス 旅行者本国と同じ施設
コーエン(1979 a) 現代版巡礼旅行 実存型 実験型 経験型 楽しみ探求 逸脱型 レクリエーション型	日常性、実用主義から精神的“選択センター”への逃避 違ったライフスタイルの探求と“本物”生活の体験 他者の生活の意味 “本物”を知る喜び 日常生活の倦怠、ルーティン化からの逃避 自己疎外の克服療法 身体・精神的回復のための娯楽・気晴らし旅行	地域社会への埋没 極少数派 地元へのインパクトほとんどなし 観光地への同化 少数派 地元文化の“開示”による 宿泊施設の提供 インパクト若干 マス・ツーリズム レジャー施設需要大 数量、商業化による インパクト大 人工的レジャー環境の創出 地元ライフスタイルへのインパクト大

出展 [12] p111 : Murphy, P. E. Tourism : A Community Approach, 1985. 大橋泰字二監訳『観光のコミュニティー・アプローチ』青山社、1996年

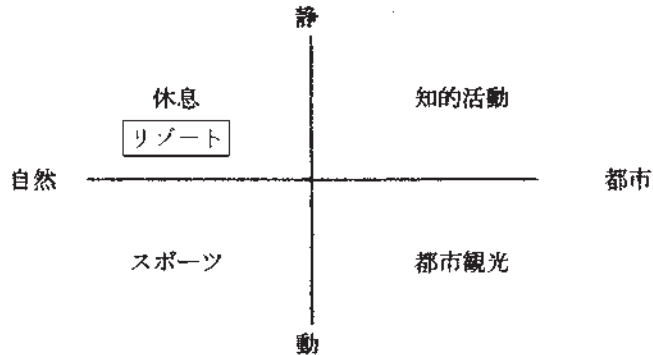
次にサービス・マーケティングの視点により、宿泊観光に至る意思決定プロセスをみてみる。例えば、ニーズとして‘娯楽’を考えた場合、一般にそのウオンツとして旅行などが考えられる。さらに国内旅行か海外旅行か、そしていつどこへどのように行きたいかなど、このニーズから具体的

図1 旅行が直面する競争相手のタイプ



出典〔4〕 p114を加筆

図2 旅行ニーズのポジションマップ



なウォンツまでの決定プロセスは図1のように考えることができる。

そして具体的な旅としては、海外のリゾートでの滞在型旅行などが考えられる。ここで、宿泊観光のニーズに関するポジショニングを試みると、例えば 静と動、自然と都市 を軸にとってみるとリゾートは自然の中で静かに時を過ごすとして図2の左上に来ることがわかる。

これらのニーズに対応し、様々な具体的ウォンツに対応する個別商品が提供される。

II ポスト・マス ツーリズム

ここでは、GIT から SIT へ、その商品構成と制約条件、コスト構造などの比較を通し、マーケティングからの基本的な考え方を提示する。

1 宿泊観光というプロダクトからの制約条件

商品の基本的制約条件をその構成要素から考えてみると、旅行ガイドブックやパンフレット

などには先に述べた分類や、次の①から⑥のような目的別分類が見られる。

- ① 目的： 見る；世界遺産 美術館 博物館
 体験する；スキー オートバイ
 ビーチ；海で遊ぶ ダイビング
 自然；キャンプ 登山
 学ぶ；ホームステイ 留学
 イベント；参加する（博覧会） 観る（ワールドカップ、オリンピック）
 未知；探検

これらの目的を達するための諸条件を考えると、宿泊観光の商品構成要素の階層化を、目的を中心として図3-1のような考

え方ができる。ここで、目的を達するための諸条件として考えられるのは、ソフトの側面としての安心 価格 日程、ハードな側面としての宿泊 交通 である。

図3-1 従来型宿泊観光商品構成要素の階層化



この中で、重要視されるのはハードな側面よりもまずソフトな側面である。これは、マズローの欲求の5

段階²⁾からもわかるように、まず安心である。そして、旅行商品を買うための資金と日程（退職者などは日程の自由度が高く、価格により敏感である）などが考えられる。最後の考慮事項として具体的なホテルや交通機関などが問題とされる（ホテルのグレード、直行便、飛行機のクラスなど）。物質的側面が強く関わる要因としては、

- ② 宿泊：国内 国外 ホテル；インド マハラジャホテル、フランス 古城ホテル
 アウトドア；テント キャビン
- ③ 交通：飛行機；ファーストクラス ビジネスクラス エコノミークラス
 汽 車；1等 2等 寝台 特急 特別な列車
 船 ；様々なクラス
 その他；車 オートバイ 自転車

などが考えられる。これに対しソフトな側面としては

- ④ 価格：グループ旅行 団体運賃
 質 ；エコノミークラス ビジネスクラス ファーストクラス
 ホ テ ル；アップグレード 団体料金
 需給バランス；閑散期 繁忙期
- ⑤ 日程：時期（閑散期 繁忙期）

⑥ 安心：添乗員；世話 言葉、 現地連絡事務所 などがある。

ここでソフトな側面の重要な要因と考えられる安心に関して、知覚リスク（Perceived Risk）と言うサービス・マネジメント上の概念を用いて説明を行うと以下ようになる。

知覚リスクとは、予測と実際に受けたサービスの質の差であり、観光の場合は目的を遂行するためのサービスとしての団体旅行商品の特徴は‘安心’と考えることができる。具体的には、無形財のサービス商品を購入する際のいくつかの知覚リスクを低減させる行動としてGITを選択し、飛行場で始めて会う人々と数日間まるで友人のように行動をするのである（〔11〕 p116）。具体的な知覚リスクとしては、観光の場合以下のリスクが挙げられる。

- ・ 機能的リスク 内容の適切さに対する懸念
- ・ 身体的リスク 健康上のリスク
- ・ 財務的リスク 選択による金銭的リスク
- ・ 社会的リスク 社会的な評価
- ・ 心理的リスク 選択の適切さに対する不安

などが考えられる。これらのリスクを回避するために旅行者は団体旅行（GIT）を利用すると考えることができる。

これら旅行商品を選択する際の制約条件を、GIT SIT から見た比較をしてみると、旅行商品の制約条件によるウォンツの階層化が可能である。

- | | |
|-------------------------|------------------|
| ① 目的 FIT SIT GIT | ② 安心 GIT SIT FIT |
| ③ 価格 クラス；スタンダード アップグレード | |
| ④ 交通 クラス；寝台車 船 飛行機 | |
| ⑤ 宿泊 クラス；スタンダード アップグレード | |

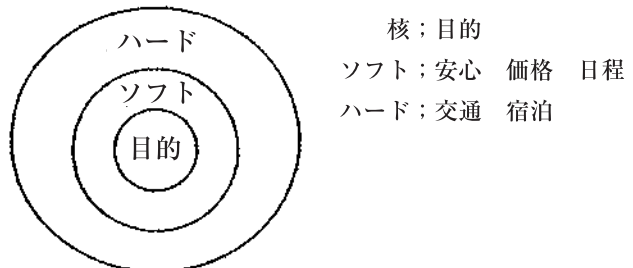
これを階層化してみると、選択における優先順位として

- | | | |
|------|----------------------|-----------------|
| 1 目的 | 2 安心 GIT SIT FIT の選択 | 3 価格による選択 交通 宿泊 |
|------|----------------------|-----------------|
- など

GITであるからと言って、必ずしも安い商品ばかりではない。客船による世界1周は飛行機の数倍の費用と航程が必要であり、飛行機でもビジネスクラスのGITは普及している。特に日本人の場合、言葉の問題が最優先の目的や安心に大きな影響を及ぼすためGITの利用が好まれる理由の大きな要因となっていると思われる。よって、図3-1は図3-2のように書き換えることができる。

従来は、その目的や価格、日程、交通、宿泊などにおいて、自分の一

図3-2 リスク回避型宿泊観光商品構成要素の階層化



番理想に近いパッケージを選択し、見ず知らずの人々と一定の期間行動を共にするということで我慢をしていた。しかしながら、今日においては、価格に変動をさせると言う基本的な条件の基、一人参加の場合の相部屋禁止、宿泊設備、交通機関のアップグレードを最初から顧客の選択肢として提供をするなど改善が見られる。また日程についても、ハワイなどのリゾート一箇所での滞在などの場合、延泊が標準で受け付けられている。

これは、GIT における最大の特徴としての‘安心’を残しつつ、FIT の自由度を顧客に提供するという団体旅行、すなわち SIT の普及となってくる。

具体的な事例としては、JTB などの広告の表現に現れている 具体的には、‘海外格安ツアー 航空券・宿泊・送迎付でこの価格！³⁾’などと広告が掲載されている。

2 GIT と SIT の比較

つぎに、GIT と SIT の比較に関して、次の3つの視点から考察を行い、その差異を明確にする。1) 旅行に対する考え方の変化 2) 内容の比較 3) ツアー・グループの規模によるコスト構造の比較

1) 旅行に関する考え方の変化

従来の見学を主体とする観光から体験型への移行。これを3つのEであらわすと、1.Experience 2. Exchange 3. Educate myself⁴⁾となる。また、顧客の多様なニーズから以下のような目的別分類の多様化が見られる⁵⁾⁶⁾。これは、旅行商品の流通における GIT から SIT への変化を示すものである。

目的別分類は参加者の参加レベルにより以下のように考える事ができる。

1 見る

・史跡めぐりなど文化遺産 ・文化・芸術 音楽会 美術館めぐり

2 参加する（目的地で別行動）

- ・列車の旅 オリエント急行など
- ・スポーツ観戦；サッカー テニス オリンピックなど
- ・食事 宿泊施設 買い物；アウトレットなど ・乗り物 鉄道 船
- ・ビーチ・島リゾート

3 自身で行う

- ・スポーツ；スキー 登山 マリン・スポーツ ゴルフなど
- ・短期留学・ホームステイ ・宇宙；無重力体験 宇宙ステーション などである。

これから GIT と SIT の比較を行う事例として、私の体験にもと基づいた実際の事例を用いて行う。観光と自然環境との結びつきは大変強い。ここでは、私の体験的な SIT の事例である米国の国立公園⁷⁾の訪問を事例として取り上げる。2005年夏に参加した米国における国立公園をハーレー

ダビッドソンと言う排気量約1.5リットルの大型オートバイで回ったものである。全米国立公園の調査によれば、「増加傾向にあった国立公園来訪者数は四億二千五百万人に達する勢いであったが、そのうち2億8千万人はレクリエーション目的で国立公園を訪れている。また、2001年に外国から米国にやってきた1340万人の観光客のうち、24%が国立公園を訪問し、5%はハイキングやキャンプに出かけ、4%は“環境・エコロジーを楽しむ小旅行”を目的としていた（(12)p180)。」として普及しているツアーでもある。

しかしながら目的は国立公園を訪れることであっても、方法は通常のバスによるものではなく、大型のオートバイ・ツアーである。アメリカの国立公園をハーレーダビッドソンと言う排気量約1.5リットルの大型オートバイで走ること自体が目的なのである。このツアーは、スキーや登山など同様に参加者自身の体験を中心に組まれるツアーである。オートバイによるアメリカの、国

表2 トピックによる検索項目

National Park Service
Discover. Enjoy. Protect.

Parks and Recreation
View all Parks A-Z
Geographic Search
Search by Topic

TOPIC SEARCH

<p>TOPICS/INTERESTS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> American Presidents <input type="checkbox"/> Caves <input type="checkbox"/> Civil War <input type="checkbox"/> Coral Reefs <input type="checkbox"/> Early Explorers <input type="checkbox"/> Endangered Species <input type="checkbox"/> Fossils/Dinosaurs <input type="checkbox"/> Geysers/Hot Springs <input type="checkbox"/> Glaciers <input type="checkbox"/> Human Rights <input type="checkbox"/> Invention/Industry <input type="checkbox"/> Maritime History <input type="checkbox"/> Mountains <input type="checkbox"/> Revolutionary War <input type="checkbox"/> Volcanoes <input type="checkbox"/> Westward Expansion <input type="checkbox"/> Wildflowers 	<p>ACTIVITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Auto Touring <input type="checkbox"/> Biking <input type="checkbox"/> Boating <input type="checkbox"/> Camping <input type="checkbox"/> Climbing <input type="checkbox"/> Educational Programs <input type="checkbox"/> Fishing <input type="checkbox"/> Hiking <input type="checkbox"/> Horseback Riding <input type="checkbox"/> Hunting <input type="checkbox"/> Snow Skiing <input type="checkbox"/> Swimming <input type="checkbox"/> Wildlife Viewing 	<p>PARK TYPE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Battlefield/Military Park <input type="checkbox"/> Cemetery <input type="checkbox"/> Heritage Area <input type="checkbox"/> Historic Park/Site <input type="checkbox"/> Monument/Memorial <input type="checkbox"/> Park (inc. National) <input type="checkbox"/> Parkway <input type="checkbox"/> River/Recreation Area <input type="checkbox"/> Seashore/Lakeshore <input type="checkbox"/> Trail <p>CULTURAL HERITAGE All</p> <p>SELECT STATE(S)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alaska <input type="checkbox"/> Alabama <input type="checkbox"/> Alaska <input type="checkbox"/> American Samoa <input type="checkbox"/> Arizona <p>Use CTRL Key to select multiple</p>
---	---	---

Find a Park Reset

立公園を楽しむ目的としては、National Park Service のホーム・ページからは、Search by Topic として、大きく3分類することができる。それは、以下の項目であり、

1. Topics/Interest 17項目 2. Activities 13項目 3. Park Type 10項目
 チェックマークにより検索ができるようになっている。

簡単に例を示すと、表2のようになる。

2) 内容の比較

さらに、実際の SIT との事例として米国国立公園におけるオートバイ・ツアーからその比較を試みると、GIT との比較において旅行商品の構成要素は表3のように考えることができる。これは、大手旅行会社と比較的小規模なそして特異な分野を手がける今回の SIT 旅行で利用したツアー・オペレーター（株）道祖神⁸⁾を対比したものである。その目的、参加資格、サポート、参加人数、価格、移動手段、宿泊、参加者の年齢 などにより比較を行った。

これからわかることは、一般にマーケティングのセグメンテーションで出てくる、ニッチ市場に対するアプローチである。また顧客満足を高めることにより、価格は GIT の価格に比較し高価格であるにもかかわらず、ニッチ市場として集客を行い、採算ベースに乗せる事が可能となる。具体的な満足要因としては、個人の目的と小集団によるメリットの組み合わせと考えることができる。前述した分類より、SIT や個人旅行では、GIT とは異なる特殊な旅行目的も可能である。これに対

表3 アメリカの国立公園を巡るツアー

旅行会社 特色	大手旅行会社	小規模で特殊な分野を得意とする
	マス・ツーリズム GIT	ポスト・マス・ツーリズム SIT
・目的	見る 史跡 民族 文化 ラスベガスなど	体験 アメリカでハーレーに乗る 国立公園など
・参加資格	健康	中型以上の自動二輪免許 最大1日500キロ 巡航速度 最大120キロ
・サポート	添乗	現地ガイド サポートカー
・責任	一般の海外旅行保険	事故は自己責任 十分な保険
・参加人数	15-20人	4-8人
・価格	20万円台	40万円台
・移動手段	バス 飛行機 ヘリ	オートバイ（オープンカー）
・宿泊	ホテル アップグレード	モーテル テント（キャンプ場）
・参加者の年齢	閑散期 60歳台 親子 夏休みは家族・学生	30-40歳台
・交通	アップグレード可	アップグレード可
・日程	基本的には固定	出発日も変更可 現地参加可能
・オプション ツアー	可	可

して趣味を通じた小集団旅行では、宿泊観光グループからの目的の細分化による特色、具体的には、安心を売る；手配 案内 事故の際 言葉 となる。よって、パック旅行の個人向け商品；バスでの集団移動から、オートバイによる個人の集団化が可能となる。

またこの他に、FIT と現地でのグループ旅行 SIT の組み合わせとして、現地のハーレー販売店などが行っているツアーに参加することも可能である。但し、言葉が心配な人は難しいと思われる。日本の旅行代理店との比較においては、日程に対する走行距離のゆとりが見られる。具体的には、日本の企画は最大 1 日 500 キロに対し、アメリカの現地旅行代理店が提供しているプランは、その 3 分の 2 程度である。実際に 1 日に 500 キロ以上走る日本のプランは、走りを楽しむためのプランである。具体的には、日本のプランを実行する場合、朝 6 時出発、雨でも 70 - 80 マイル（110 - 130 キロ）での走行などとなる。

また個人的なレンタバイクにより、すべて個人旅行とすることも可能であるが、自己責任となる。オートバイの場合、盗難、事故、ルートの作成、宿泊・観光情報などである。SIT では参加集団における情報交換や新しい人間関係の構築が容易であるが、逆に、FIT では現地での新しい人間関係の構築がその人のパーソナリティによるところが大きい。

日本国内でのオートバイ・ツーリングは一般には FIT である。外国の場合の場合は先に挙げた安心を、対価を支払い購入している。またそのために、FIT の自由度をある程度 SIT で我慢している。例えば、グループであれば当然その目的により、体力、運転技術、ライフスタイルなどが異なるのは当然のことである。

SIT としての米国国立公園におけるオートバイ・ツアー



写真 1 米国フェニックス 町中のモーテル 2005 年 8 月
都市部における 2 階建てのモーテル



写真2 米国モニュメントバレー ツーリング途中での休憩 2005年8月

- ・サポートカーはガイドにより先導され、荷物を預けることができる。
- ・タンデムで雨の時など一時的に車に乗りたい場合や、落伍者が出た場合、落伍者を拾うこともある。
- ・フリー走行時は、最後のバイクの後ろを走る。



写真3
米国ホルブルック 町中のモーテル
2005年8月

- ・原住民ナホバ族（インディアン）のテントの形をまねたモーテル
- ・2人部屋、シャワー、トイレ、洗面所付

写真は1から3は実際にハーレーで米国国立公園におけるSITに参加したときのものである。

結論として言えることは、自由度の高いSITの旅行を楽しむためには参加者自身の準備や遊ぶ技術の習得が必要である。これら遊びの技術の普及・高度化により‘見る’から‘する’へ、すなわち、受動的なGITから能動的なSIT・FITへ旅行の形態が変化をしている。

FITの自由度とGITの手配 安心 言葉のメリットの組み合わせたSITが普及している理由である。またデメリットの解消（運賃 手配リスク）も可能となった。これにより、今まで1人参加の場合などに認められていた相部屋に關しても、GITでも相部屋不可の旅行会社が増えてきた（阪急交通など）。但し、趣味性の強いオートバイ・ツアーでは、男女別にはする

ものの、相部屋は普通に行われ、特にモンゴルの草原でのキャンプなどでは；パオ（大型の現地で使用されている折りたたみ式；移動用 住居）などに相部屋となる場合もある。

3) ツアー・グループの規模によるコスト構造の比較

ここではコストを中心に GIT と SIT 比較を行う。価格に関してツアー・オペレーター・コスト試算を行ってみると以下のように考えることができる⁹⁾。

まず、おおまかな以下の計算式からは、SIT の特徴として、最低催行人数が GIT より小規模なため、必要経費を参加者で単純に割れば一人当たりの支払い経費は高くなる。また、宿泊費、旅費、入場料など旅行にかかる直接経費も団体割引料金にならないため、一人当たりの単価は当然高くなる。しかしながら、ツアー会社の収益はそれほど変わらないということになる。逆に、人が集まれば、BEP 以降の収益性は高い（図 4）。

SIT

- ・オートバイ・ツアー（4名以上～8人位まで；安全のため 列が長くなると危険）

4 5 万円＝飛行機 1 5 万 宿泊 6 万 レンタバイク 6 万／人

その他経費；マネジメントフィー 現地ガイド、搬送トラックなど

1 8 万／人× 4 人＝ 7 2 万円

GIT

- ・観光バス（15人以上～30人位）

2 6 万円＝飛行機 1 3 万 宿泊 6 万

現地交通費バス（10万／日×5日）万円／15＝3.3万円／人

その他経費；マネジメントフィー、添乗ガイド

4 万× 1 5 人＝ 6 0 万円

次に図 4 から事業者にとってのリスクを考えた場合、SIT の事業者は、比較的規模が小さく、固定費の負担が小さい。また、マーケティング的には、大手旅行会社の GIT に対し、小さな市場で個別商品の売上は小さくてもその分野ではニッチ市場では強く、多様な商品展開をすることより、その組み合わせである程度の売上を確保するリスク分散も図っている（表 4）。ちなみに、道祖神ではアフリカ旅行を中心にビジネスを展開している。宿泊形態も様々で、テントと寝袋によるキャンプ、ペンション、民泊、ホテル などである。

図4 GITとSITのBEPの比較

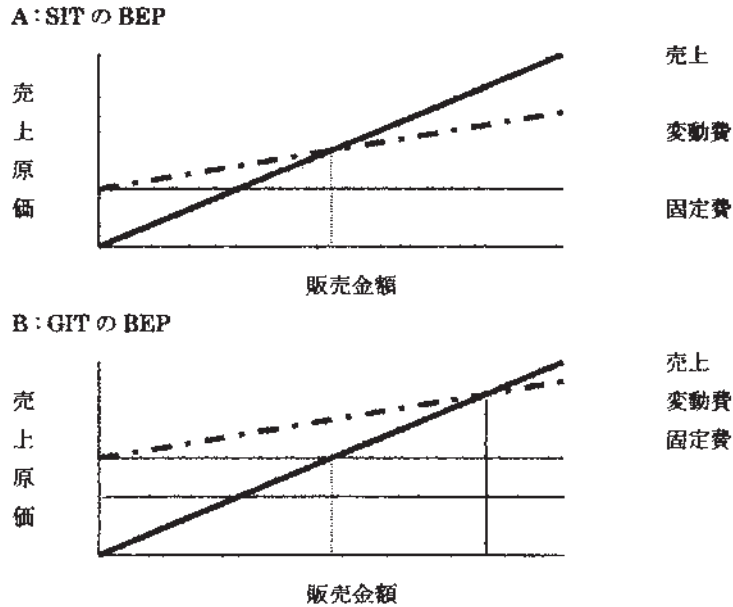


表4 事業者にとってのリスク

	Fix コスト	マーケット	BEPまでの人数	BEP以降の収益
GIT	大	大	多い	中
SIT	小	小	少ない	大

3 経営戦略的な考え方

次に1) プロダクト・ポートフォリオ 2) 分散によるリスク低減 3) コーホートによる市場などの分析から経営戦略的な側面を考察する。

1) プロダクト・ポートフォリオ

事例企業としての道祖神の場合は、アフリカ、キャンプ、バイクツーリングを柱にうたっている。これに、パンフレットに掲載されている事業を付加すると、FIT、一般旅行販売代理業務に分かれる。また、主催旅行をさらに分類すると、アフリカを中心に砂漠、ビーチ、登山、キャンプなどのほか、動物ウォッチング（鯨、サファリ、ゴリラなど）などがある。そしてオートバイ・ツアーでは、オン、オフツーリングによるアフリカ以外にも、アメリカ、ヨーロッパ、オーストラリア、モンゴル、南米など地域の分散化が行われている。この場合の事業分析としてポートフォリオ分析では図5のようになる。

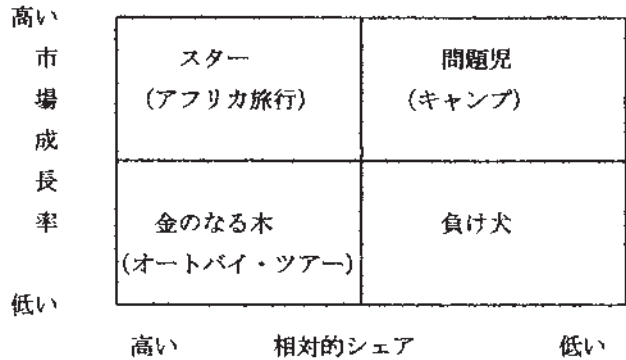
図5においては、すでにこの分野での市場を確立し、収益性も高い‘金のなる木’、現在成長率が高く開発途上だが資金投入もそれなりに必要である‘スター’、市場の成長は高いがシェアが取

れない‘問題児’、成長もシェアも低い‘負け犬’にポジショニングを行い、今後の経営戦略を立てることとなる。

考え方のひとつとして道祖神を例にしてみると、財務諸表などの経営内容が公開されていないので、パンフレットや従業員の方々との話の様子などからのみの推測の域を出ないということをあらかじめ断った上でこれを示すと次のようになる。この企業にとっ

ての柱としてのアフリカ旅行は‘スター’または‘金のなる木’、オートバイ・ツアーは、市場の成長がとどまっているが、特色あるツアーとして強みを持っている‘金のなる木’または、‘スター’、キャンプは問題児というところであろうか。

図5 プロダクト・ポートフォリオ

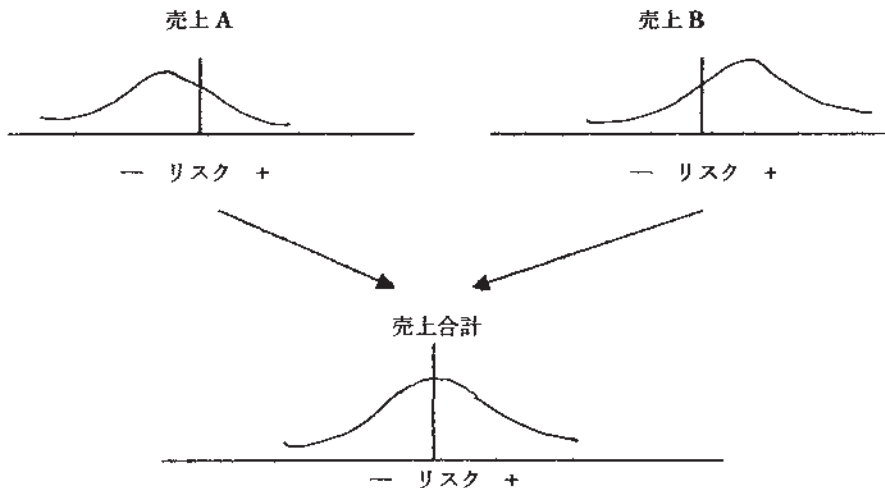


2) 分散によるリスク低減

また経営的な売上リスクの分散という考え方は図6のようになる。これは、SITなどの集客においてのブレを低下させるために、異なるタイプの商品の組み合わせが経営を安定させることを示すものである。図6においては、縦軸に売上、横軸に変動の幅をとる。変動はその分散により相互に標準化されリスクが低減される。

売上や利益などのリスク管理において、Aがプラスへ、Bがマイナスへ触れた場合、その合計においては、Cのようにリスクが低減され、計画に対するブレが小さくなり、予算統制が容易となる。

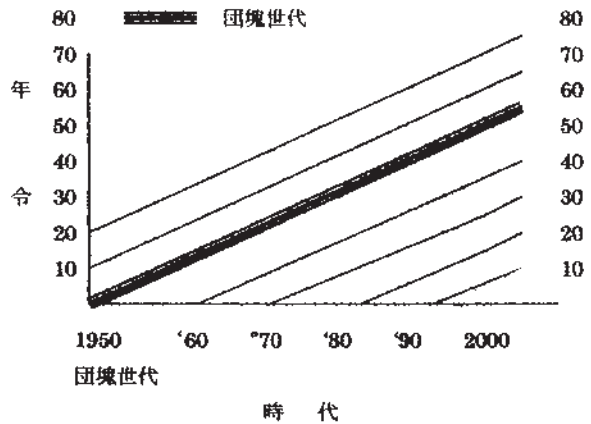
図6 リスクと分散



3) コーホートによる市場の分析

団塊の世代の大量定年を迎える 2007 年から、海外旅行のマーケットも広がると期待されている。これは、コーホートという同世代の集団行動と時代の流れとしてみる事ができる。図 7 は縦軸に年齢、横軸に時代の流れを示したものである。団塊の世代は、終戦後に生まれ、現在数年後に 60 歳の定年を迎えようとしている年代である。その行動の特質は、若い時代に長髪、ビートルズ、Gパン世代と言われ、大学紛争なども経験してきた世代である。この世代が、退職後のしたいことのトップに海外旅行を挙げている。その市場規模は男性の場合月額 1184 億円となり、国内旅行の 491 億円を加えるとじつに 1675 億円の市場となる。いずれも現在の市場規模の 1.4 - 1.5 倍規模に達すると見られる¹⁰⁾。

図7 コーホートの概念による団塊市場の推移



III サービス・マーケティングの視点による考察

1 サービスの基本的な特質と7P¹¹⁾

従来からサービスの基本的性格として、有形物としてのものとの比較として、次の4つの特色が挙げられ以下の議論がなされている。

- ・無形性(intangibility)については、一般に特許によりサービスを保護することはできない(ビジネスモデルのように一部例外もある)。明確な表示、同一尺度による意思疎通ができない(顧客による評価の差異など)。価格設定が難しい(季節変動など原価把握の困難性)。海外でのオートバイ・ツーリングと言う初めての体験者が不安を持ち安心を買うためにSITに参加をするのであり、個別の説明会などが開かれている。
- ・不可分性(inseparability)については、消費者の関与が不可欠(旅行など)、サービスへの他の消費者への関与(GIT SITなど)、サービスの大量生産ならびに集中化が難しい(ピーク・オフシーズンへの対応など)。具体的には、顧客の運転レベルによりサービス内容の変更を迫られることもある。日本において、大型オートバイ・ツアー参加申し込み段階で免許による確認はするものの、実際に現地に着いてから大型オートバイに乗れないことがわかった場合、事故防止のためサポートカーに同乗する。
- ・異質性(heterogeneity) は、標準化や品質管理が難しい(接客要員の個性など)。具体的には、

顧客の運転レベルによりサービス内容の変更を迫られることもある。体調を崩した場合など、事故防止のためサポートカーに同乗する。逆に参加者のレベルがそろって高い場合、参加者の同意を得て設定のコースを変え、さらに長距離を走る場合もある。

- ・消滅性 (perishability)は、サービスは在庫ができない。乗り物の出発日時や宿泊設備の日程など。このため、記録には希望によりサポートカーからのビデオ撮影などがある。

これらの特色ならびに本論文での考察より、一般に言われているサービスの7Pを整理してみると以下のように考えることができる¹²⁾。

- ①プロダクト (Product) 旅行商品などは所有権の移転を刷る有形財とは異なり、物財としては目に見えない。そのため、サービス商品の評価の困難性がいわれる。販売にあたり物財の販売とは異なる工夫が必要とされる。観光の場合、‘安心’が基本的なキーワードとなる。日本人の場合、これが言葉の障害を意味する場合が多い。
- ②プライス (Price) 商品原価はわかりにくい。例えば物財の場合でも、サービスとの混合商品の場合、ビールなどでは酒屋での販売価格、立ち飲み屋での販売価格、居酒屋での販売価格、レストランでの販売価格、風俗店での販売価格など、まったく同じ商品でもその販売価格は大きく異なり、販売原価を明示することは難しい。また、旅行商品はサービス商品の特性上、時間と空間のコストを加味して考えなければならない。
- ③プロモーション (Promotion) 不可視性により消費者による認識の困難性がいわれる。そのため消費者にサービス概念を理解させるために、可視状態にすることが必要とされる。具体的には、パンフレットの写真であり、ホテルの星印によるサービス・レベルを消費者へ情報伝達する。イメージだけでは相互の不信につながる。それゆえ、広告よりも信頼性のある第三者機関の評価なども必要とされる。具体的には、旅行代理業としての認可、預入金の担保措置などである。
- ④プレイス (Place) インターネットの普及により、中間業者の排除と再構築がまさになされようとしている。これは、物財を解したエレクトロニック・コマースから、サービス財自体の売買を行うE-サービスの時代を迎えようとしている。旅行商品の申し込み、海外旅行保険など 自宅にいながらにしての申し込みとインターネットバンキングによる入金またはカード決済などが可能となる。また、海外旅行保険 飛行機のチケットレス予約などは、中間業者、また人の手がかからないなどの理由により通常の販売価格より割引かれて販売されていることが多い。
- ⑤ピープル (People) サービスは一般に人を介して行われることが多い。サービス業においては、コンタクト・パーソン (実際に顧客に接する人) の提供するサービス製品がそのままサービス・レベルとなる場合が多い。そして、品質管理のアプローチの方法は、物財の方法とは異なる。また一方では、ハイテク化の今日、機械がその行為または、仮想現実と言う形でサービスを提供している。具体的には、インターネットなどによるオンライン・ゲームソフトやビデオ・オン・デマンドなどがある。しかしながら旅行の場合、単にテレビや映画などでの映像では楽しめない実

際の旅行が求められている。これこそ、消費者のニーズであり、このニーズに応えるべく実際のウォンツとしての商品開発が大切となる。

- ⑥フィジカル・エビデンス (Physical Evidence) サービスは無形財の性質より、消費者に対し有形財を通じてサービス・イメージの確立、評価のプロセスを物よりさらに重視しなければならない。例えばホテルなど宿泊施設の場合、消費者によるそのサービス・イメージは物理的な建物や調度品などを通しておこなわれ、ホテルの提示するサービス価格に対して顧客が選択を行う。またスキー場などは、その場所までの交通の利便性、規模、設備などが顧客満足の可視的な部分として雑誌等にも紹介され、消費者の旅行商品の選択に対しての判断材料となる。
- ⑦プロセス (Process) サービスが具体的にどのように行われたのか、これがサービス・デリバリーとして重要となる。また、サービスのプロセスにおいて、その品質や生産性がコンタクト・パーソンによって決まる。それゆえオペレーション・マネジメントが重要となる。例えば旅館では、食事が部屋出しの場合そのタイミング、料理の温度などである。サービス・プロセスの品質管理については、五感に頼る部分も大きくその評価測定は難しい。客観的な測定基準としては、待ち時間、適当な温度、欲求に対する広さ・長さ・厚みなどがある。その重要度はサービスの種類にもよるが、顧客の価値観により大きく異なることもある。

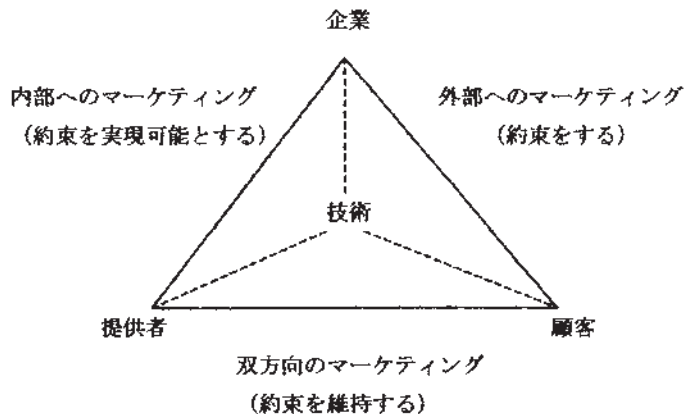
2 サービス・マーケティング・トライアングル¹³⁾

以上の特色を踏まえ、企業はどのように旅行商品を顧客に提供するのか。図8は、サービス・マーケティング・トライアングルである。この図は以下の特色を示している。

- ・ 外部へのマーケティング (External Marketing) :サービス内容の合意形成

従来のマーケティングでは、広告、セールス・プロモーション、そして価格などの方法を取り顧客に旅行商品提供の約束を提示する。しかし、サービスに対しては、他の事項に関しても顧客とコミュニケーションを取る必要がある。それは、従業員や設備そしてサービスそのものが顧客の期待に沿う形で、ひとつの商品を提供しなければならない。サービスの保証と双方向のコミュニケーションは、旅行約款契約など他の方法による。この双方向の約束が過不足なく行

図8 サービス・マーケティングのトライアングル



出所 Parasuraman (1996)

われることが双方向の関係（relationship）にとって重要である。

・双方向のマーケティング(Interactive Marketing):サービスの維持

サービス内容の約束された品質は当然守らなければならない。双方向マーケティングはサービスの品質維持にかかせず(道祖神や阪急交通などの旅行終了後のアンケート)、トライアングル・マーケティングの一角をなす重要なマーケティングのひとつである。特に顧客に対しては、添乗員やコンタクト・パーソンなどからそのつどサービスの提供が実行される。この時に約束されたサービス品質が提供されたかどうかの問題となる。具体的には、マルコム・ボルドリッジ賞を受賞したりツ・カールトン・ホテルでは、上司の許可なく臨機応変に顧客サービスに対応できるよう各従業員に予算があてがわれている。これによりサービスの品質を高めることができ、顧客の感動的な宿泊体験となり再度の宿泊につながっている。道祖神のガイドも、天候や顧客の状態を見ながらルートの変更や、様々なサービスを行っていた。

旅行業の場合、グループ旅行などでは、添乗員の参加者との対応の仕方がその旅行商品の品質イメージを決定づける場合が多くある。まさにマニュアルのレベルからコンタクト・パーソン自体の力量が問われる場面が数多く出現する。

・内部へのマーケティング((Internal Marketing):サービスの実現性

提供されるサービス品質の実現性を高めるため、組織体内部における仕組みが必要となる。また従業員の満足が顧客満足につながると言う仮定の下に、内部マーケティングが構築されている。ホテルなどのマニュアルがこれに該当する。

・技術とサービスのマーケティングのトライアングル

現在のサービス製品においては、技術が人間と同等に重要な役割を果たしている。これを図示すると図8のように、三角形の中心に技術をおいたように考えることができる。これは経営者が人的資源を通じてサービス製品を消費者に提供するだけでなく、技術を通じてサービスを提供する責任があることを示している。具体的には、インターネットによる旅行の予約、保険の加入、カードによる決済、情報の収集など多彩である。

おわりに

ポスト・マス ツーリズムに関して、GIT と SIT の比較分析、ならびにサービス・マネジメントによる分析を加え、今後の方向性をこれらの視点から確認した。

大きく分類を試みると、FIT は、すべて個人。GIT は、1. 移動のみグループ旅行で現地では自由行動；(ルックなど) 2. 出発から帰国までの完全な観光、食事なども含むグループ旅行などが

ある。そしてGITとFITの中間的なグループとしてSITがあり、グループ旅行の多様性(個人旅行化)がある。また分類上両者にまたがる分野として、現地までの交通機関のみ個人で行き、FITに現地のグループ旅行に参加 などのバリエーションが存在する。

顧客満足という視点からSITは、GITとFITの中間的な形のパック旅行SITも普及している。これは、両者のメリットを採用したものである。具体的には、FITの低価格と自由度そしてGITの言葉 手配 安心 である。

グループ・ツアーの目的による細分化はコスト上昇を招くが、顧客満足度は高く、SITの市場は広がっている。具体的には、価格価値を超えるウオンツとして、特殊化した形では、南極 アフリカの自然 オートバイ・ツアーなどがある。

よって、方向性として言えることは、同類性と異種性すなわち、交通機関と宿泊の同類性と目的の異種性、具体的には、GITの多様化、それはSITの普及を意味する。イギリスなどでも行われているグループ旅行のタイプが今後もますます普及すると言える。

これは、GITからSIT相互の長所の組み合わせによる消費者満足の成立と考えられる。

(しらい よしお・高崎経済大学地域政策学部観光政策学科教授)

注

- 1) 円相場の推移 <http://www.sanbounet.htm/data/yen.htm> 2005/09/21
- 2) Abraham Maslow, Motivation and Personality(New York:Harper&Row,1954), pp.80-106. 邦訳:『人間性の心理学—モチベーションとパーソナリティ』(A.H. マズロー著、小口忠彦訳、産業能率出版部、1987年)
- 3) 日本経済新聞 2005年8月
- 4) 東京12CH WBS `05.8.19 JTB社長インタビュー
- 5) <http://4travel.jp/overseas/theme/> 2005/08/17
- 6) 「エイビーロード」リクルート、2005年10月号
- 7) 詳しくは、参考文献〔12〕を参照
- 8) 道祖神パンフレット・<http://www.bus-j.com/sougei.htm>
- 9) ツアー・オペレーター・コスト試算;バス運賃 <http://www.bus-j.com/sougei.htm> 2005/09/09
- 10) 「団塊世代の消費と貯蓄」日本経済新聞 2005年9月28日 p31
- 11) 〔7〕pp.25-26
- 12) 〔7〕pp.29-39
- 13) 〔7〕pp.27-29

引用参考文献

- 〔1〕 遠藤英樹、須藤廣『観光社会学』明石書店、2005年
- 〔2〕 国土交通省『観光白書 平成16年度』国立印刷局、2004年
- 〔3〕 コトラ、P.ほか(白井義男監修)『コトラのホスピタリティ&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
- 〔4〕 コトラ、P.ほか(井関利明監訳)『非営利組織のマーケティング戦略(第6版)』第一法規、2005年
- 〔5〕 ジェームズ・マック(滝口・藤井監訳)『観光経済入門』日本評論社、2005年
- 〔6〕 白井義男『レジャー産業のサービス・マネジメント』同友館、1999年
- 〔7〕 白井義男『サービス・マーケティングとマネジメント』同友館、2003年
- 〔8〕 白井義男『E-サービス』千葉経済論叢 33号 2006年 pp.17-64
- 〔9〕 白井義男監修『コトラに学ぶマーケティング』イーストプレス、2005年
- 〔10〕 プレントン、ピアーズ(石井昭夫訳)『トマス・クック物語 近代ツーリズムの創始者』中央公論社、1995年
- 〔11〕 玉村和彦『パッケージ観光論』同文館、2003年
- 〔12〕 長谷政弘編著、『観光ビジネス論』同友館、1999年
- 〔13〕 マシーソン、A. &ウォール、G.(佐藤俊雄訳)『観光のクロスインパクト』、大明堂、1990年
- 〔14〕 余暇問題研究所編『アメリカの公園・レクリエーション行政』不昧堂出版、1999年

本論文作成に当たり、平成19年度高崎経済大学特別研究奨励金を受けた。