

論 説

ランド・オペレーター経営の変化

目 次

- I. 旅行業界におけるランド・オペレーターの存在意義
- II. ランド・オペレーターの経営課題
- III. 新たなランド・オペレーター経営のあり方としてのマリソル社の経営

石 崎 祥 之

I. 旅行業界におけるランド・オペレーターの存在意義

ランド・オペレーターとは一般旅行者の目に触れない旅行代理店である。航空券やホテル、さらに現地での移動やガイドが含まれる旅行、いわゆるパッケージ・ツアーにおいて、催行会社からの要望に応え、現地でのホテル、交通機関、ガイドや食事の手配を行うのがランド・オペレーターという存在である。ランド・オペレーターの取引先が旅行者ではなく、旅行代理店であるため、旅行者との接触はあっても基本的に、直接の取引関係にはない。このため、旅行者にとっては旅行にとって不可欠の存在であるにもかかわらず、その実態が知られることはほとんどなかった。

消費者にとっての旅行代理店とはパッケージ・ツアーを催行するツアー・オペレーターがすべてである。その定義は『観光・旅行用語辞典』によれば「一般的に「募集型企画旅行」を取り扱う旅行者は、不特定多数の旅行者へ向けた旅行商品造成のために企画・仕入れ・手配という業務を遂行する。ツアー・オペレーターという場合は、この商品造成を行う旅行者をさす。ツアー・オペレーターには2種類があり、その第一は、募集型企画旅行商品を造成すると同時に、自社店舗での直接販売（リテール：小売り）したり、他社へ販売委託（ホールセール：卸売り）する旅行者である。近年では、純粋なホールセール専門業者は限られている。通常、大手旅行者は自社店舗で募集型企画旅行商品を販売するだけでなく、提携店・代理店卸売りすることはもちろんのこと、競合他社とも相互に契約を結び販売している。また、航空会社系の旅行者では、自社店舗の数は少ないが、数多くのリテール専門の中小旅行者へホールセールを行っている。」¹⁾とされている。これに対して同辞典ではランド・オペレーターを「海外旅行を企画販売する全国の旅行会社から依頼を受け、その旅行先の現地の交通機関、ホテル、ガイド、レ

1) 北川宗志編『観光・旅行用語辞典』ミネルヴァ書房、2008年、167ページ。

ストランなどの手配を専門に行う旅行会社。旅行者と直接接点をもつことはまれであるが、現地で実際の対応を行う。ツアー・オペレーターともいう。大手旅行会社は日本人旅行者の多い都市の支店に自社の在外支店をもち、それぞれの支店にランドオペレーション機能をもたせているところが多いが、自社での機能をもたない旅行会社は現地のランド・オペレーターを利用することになる。逆に、訪日旅行においては日本の旅行会社がランド・オペレーターになっている。²⁾と定義づけている。ランド・オペレーターが一部でツアー・オペレーターとも呼ばれていることは若干の混乱を招くが、これは、パッケージ・ツアーの現地部分といういわば「半製品」をオペレートしているということでそう呼ばれることもあるという意味であり、本稿では日本国内で「完成品」としてのパッケージ・ツアーを販売している旅行代理店をツアー・オペレーター、現地でその手配を行っている代理店をランド・オペレーターと呼ぶことによって区別したい。

ツアー・オペレーターとランド・オペレーターの関係は以上のようなものであるが、企業規模や業務の受・発注などの関係から見ると、旅行業界ではパッケージ・ツアーを主催するホールセール（卸売り）部門と、多くの支店を擁する小売りの両部門を持つ大規模な旅行代理店が頂点に位置し、その下にホールセール部門のみを持つ旅行代理店や小売り部門のみを持つ旅行代理店が位置している、そしてさらにその下には生業的な多くの零細代理店が多数存在するというピラミッド構造を構成している。ランド・オペレーターは其中で零細代理店同様もしくはそれ以下という底辺に位置する存在に長年甘んじてきた³⁾。

その理由は、販売先が旅行代理店に限定されるため、力関係から不利な立場にたたざるを得ず、これによって低収益構造と下請け従属的構造がさらに強化・固定化されてきたことにある。

しかし近年の情報化の進展によって、この構造が大きく突き崩されようとしている。それは情報技術の進展によって、ランド・オペレーターが消費者である旅行者と直接取引関係を持つことが可能になったり、主としてインターネットの普及により広告のコストをかけることなく直接旅行商品を販売することができるようになったからであり、そのことが旅行業界全体の構造を変えようとしている。

2) 同上書、241 ページ。

3) この点について後述するランド・オペレーター、マリソル社の平島氏はこれが『旅行業界の『土農工商』であるとして、次のような表現をしている。「江戸時代の身分制度に『土農工商』というのがあったが、実は現代の旅行業界にもそうした身分制度が存在している。上から順に並べるとまず航空会社、次がホテル、旅行会社、そして各国・各地の下請け旅行会社（ランドオペレーターともいいます）となる。私のところは、この最後の下請け旅行会社にあたるわけだ。（中略）たとえばバック旅行を売る上位 5・6 社に「弊社に見積もりを出させてもらえませんか」とお願いしても、門前払い。見積もりの機会さえ与えられなければ、こちらの特徴を説明するチャンスもない。ようやくコネを使ってある会社にアプローチができて、案だけ取られて、手配は今までの業者に出したとか……それでも文句を言えないのが下請けの悲しいところだ。」平島彬伸「ギリシャの神々も顔なじみ」<http://www.9393.co.jp/hirashima/index.html> 第 22 回 2004 年 7 月 1 日 付より。

これは、ランド・オペレーターの存在価値に大きな注目が集まるというだけではなく、今後の旅行業界の将来展望を探る上でも極めて大きな意味を持っているといえよう。

そこで本稿では、ランド・オペレーターの歩みを振り返りつつ、情報化によって大きく変わるビジネスモデルとその影響、そして今後の展望を示してみたい。

Ⅱ. ランド・オペレーターの経営課題

1. 低収益構造

大手のツアー・オペレーターは現地での旅行手配を自社の店舗網を利用して行うことが多いが、すべての旅行を自社で手配するわけではなく、独立したランド・オペレーターに依頼するケースも多い。その理由は、旅行という商品に繁忙期と閑散期があるのはほぼ全ての目的地に共通であり、ピークに合わせて人員配置をすればコストがかさむことになることや、一種の競争原理を働かせることによって、ツアー価格を押さえることが可能だからである。

また、大手を除くツアー・オペレーターの場合は、海外に支店を持つケースは少なく、その手配はほぼ全てランド・オペレーターに依頼している。特に最近では国内でのパッケージ・ツアーの販売競争が激しく、「100円玉をめぐる攻防」といわれるまでの価格競争が繰り広げられている。このような状況の下では、ツアー・オペレーターが収益を確保するために大手・中小を問わず、ランド・フィの引き下げ要求が厳しくなっている。場合によってはコストを度外視したような価格をランド・オペレーターに求めることがあるが⁴⁾、ランド・オペレーター間の競争も激しく、無理を承知で受注するのは決して珍しいことではない。その結果、特にランド・オペレーター間の競争の激しい東南アジア地域などでは、本来現地3泊4日でランドコストが2万円かかるものを場合によってはその半額程度で引き受けざるを得ない場合もある。その赤字を埋めるひとつの有力な手段が土産物店からのコミッションなどであり、それを確保するために市内観光と称しながら、観光の時間よりショッピングの時間の方が長かったり、一日に実に6店ものショッピングが組み込まれていて、これをキャンセルすると「罰金」を徴収したりという信じ難いことも実際に起きていた⁵⁾。さらに深刻なのは、最近では影を潜めたとはいえ、1970年代まではアジアの各国において赤字受注の手っ取り早い穴埋め策として買春あっせんが公然と行われており、その不健全さに現地のランド・オペレーターが新聞に意見広告を出したり、キリスト教関係者による業界団体への陳情などがおこなわれた⁶⁾。

4) このようなコストを下回るような受注を業界では「アンダーコスト」と呼んでいる

5) 拙稿「海外旅行はなぜ安くなったのかー海外パッケージツアーの舞台裏」立命館大学経営学部編『経営学部で学ぶために』文理閣、2008年、283～289ページ。

6) 1973年9月21日に日本キリスト教協議会婦人委員会が日本旅行業協会（JATA）に対し、「買春問題に関する声明文」を提出し、協力要請を行う。トラベルジャーナル編『観光立国への道1961－2003』トラベルジャーナル2004年80ページ。

また、韓国での買春観光の問題点とその後の展開を扱った論文としてオ・オクヨン「韓国の観光マーケティング

旅行商品は手にとって比較することのできないサービス商品で、生産と消費が同時に行われるという特性がある。また、一般の消費者がパンフレットを見ただけでは、その旅行商品の質(ホテルの格や航空会社の違いなど)を見分けることは困難である。さらに、各社ともほぼ同じ航空会社やホテルを使用する上に、ある商品が高い評価を受けると他社が一斉にその類似商品を売り出すため、製品としての旅行商品の差別化は非常に困難なのが実情である。その結果、旅行商品は常に価格競争にさらされる傾向があり、その価格競争のあおりが、現地でのコスト引き下げ要求につながり、現地でのランド・オペレーターの過当競争とあいまって、常に低収益構造に苦しんでいるという状況を生み出しているといえよう。

2. 従属構造

ランド・オペレーターの低収益構造は、さらにツアー・オペレーターへの従属をもたらしている。

たとえば韓国などの日本人観光客にとってなじみの深い観光地では、当初はパッケージ・ツアーに日本からの添乗員と現地での係員やガイドなど複数の人数での対応が一般的であったが、日本人観光客リピーター比率が高まるにつれ、より自由度の高い旅行を求める旅行者の要望と少しでもコストを下げたい日本のツアー・オペレーターの思惑が重なり、現在では多くの場合、現地ガイドがガイドとしての役割とツアー・コンダクターとしての役割を兼任する形が一般的となっている。二重の役割を期待された上に、前述のような低収益構造の中ではそのガイドにすら十分な報酬を払うことができない状況にある。その結果、質の良いガイドが集まりにくくなっており、それがさらに旅行者の不満を高めるという悪循環に陥っているのが現状である。

そのような状況の下で、最近ではガイドが客にウソをついて、観光地に案内せず、その分の入場料を横領するという信じがたいケースまで発生している⁷⁾。このようなクレームが発生した場合も、基本的にその対応はランド・オペレーターが任されており、責任は重くなる一方で、コストは切り下げられるという状況に陥っているが、そこから自力で抜け出すことができずに、逆に単価の減少を旅行者数で補うという安易な方法がとられ、少しでも送客を増やしてもら

ング戦略—『観光ビジョン 21』を中心に—』『立命館経営学』第 42 巻第 4 号、2003 年 11 月がある。その他「日本の戦後国際観光の汚点:セックスツアー」岡本伸之編『観光学入門—ポスト・マス・ツーリズムの観光学—』有斐閣、2001 年、56 ページなどを参照のこと。

7) 「トラブル処方箋」『トラベルジャーナル』2008 年 6 月 2 日号 51 ページ。ここで紹介されたケースではブルネイにおいて現地ガイドが「今日はすべての観光地が閉鎖されている」という虚偽の説明を行い、入場料やコミッションを着服したというものである。これに対して旅行を主催したオペレーターは顧客に対して賠償金の支払いと謝罪を行ったが「その賠償金はガイドの雇用主である現地オペレーターに請求するつもりだ」と表明している。現地オペレーターは「このガイドを解雇するだけでなく、二度と旅行業務に復帰できないようライセンスを剥奪する」旨の報告があったと記されているが、ここにもツアーオペレーターと現地オペレーターそしてガイドの関係が端的に示されている。

ためによりさらにツアー・オペレーター依存度を高めるという従属構造が続いているのである。

このような四面楚歌ともいべき状況にあつて、IT化がツアー・オペレーターに新たな可能性を開く状況が生まれてきた。もちろんそれは、全てのツアー・オペレーターがそのメリットを享受できているというものではなく、その可能性がかすかに見えてきたという程度に過ぎないが、それでも、今後の旅行業界のあり方に大きな変化をもたらすであろうことは疑い得ないであろう。そこで次項ではIT化の流れをとらえ、あらたなランド・オペレーター経営のビジネスモデルを構築しようとしている実例を取り上げてゆきたい。

Ⅲ. 新たなランド・オペレーター経営のあり方としてのマリソル社の経営

1. マリソル社の創業と活字媒体を利用した発展

ギリシャ・アテネに本拠をおくランド・オペレーターマリソル社は、現・代表取締役の平島彬伸氏が1987年に創業したものである。通常、ランド・オペレーターは現地の旅行業界で経験を積んだ人間が独立するケースが多いが同社の場合は少し経緯が異なっている。日系メーカーの中東駐在員であった平島氏は中東紛争の激化に伴いレバノンよりギリシャへの避難を余儀なくされた。中東戦争の長期化によって中東地域からの一時撤退を決断したこのメーカーは責任者である平島氏に日本への帰任を命じたが、同氏を慕う現地スタッフより残留要請が寄せられ、結果として平島氏はアテネでの起業を決意することになったのである。

その際に、比較的参入障壁が低いと思われた旅行業務を主とすることが決定されたが平島氏自身の言によればこれは「無謀といわれた船出」であり、その後さまざまな困難を抱えることになった⁸⁾。

まず、第一にランド・オペレーターは商取引上、圧倒的に優位な立場にある旅行代理店に価格主導権を握られている。したがって、価格はコストを反映するのではなく、発注者の意向によって決定されるといっても過言ではなく、常に赤字ギリギリ、ひどい場合には大幅な出血すら覚悟しなければならない。

それを埋め合わせるために通常は、土産物店めぐりが繰り返され、旅行者の不満が高まるわけであるが、それでもなお、それを続けないと会社経営が成り立たなくなるのである。

これは例えば同じような立場にある内航海運業界やトラック輸送業界において、常に零細船主（もしくはトラック運行者）が赤字すれすれの価格もしくは明らかな出血価格を提示されても次の仕事の確保のためにこれを甘受するのと全く同じ構造である。

これを回避するには、ランド・オペレーター自らの収入を確保し、元受である旅行代理店への依存度を引き下げることが重要である。しかし、従来は旅行者と直接取引するきっかけを

8) 平島前掲ブログ <http://www.9393.co.jp/hirashima/index.html>2004年9月21日付による。

見いだすことができなかつたため、実現は非常に困難なのが実情であった。しかし同社は、ひとつのきっかけとして重要な手立てを見いだすことに成功する。それはギリシャを訪問する日本人観光客の多くが利用するガイドブックへの登場である。それも広告を載せるのではなく、信用のおける現地旅行代理店としての推薦を得る方法であった。

それにはギリシャという地域の特殊性がある。ギリシャはヨーロッパにあってもロンドン、パリ、ローマほどの観光地ではないため、日系の旅行代理店の支店などが少ない。したがって、個人旅行者の比率が他のヨーロッパ主要都市と比較すると高くなっている。個人旅行者の場合、言葉の問題もあって現地の旅行代理店に頼るケースが多いが、現地の旅行代理店の質や信頼性が必ずしも高くないため、日本人観光客とのトラブルが絶えない状況にあった。このため、ヨーロッパの他の地域では必ずしも重要とはいえない、信用のおける現地旅行代理店の情報がこのエリアに限っては重要であり、責任者の平島氏を筆頭に日本人スタッフが常駐するマリソル社の体制はアテネでは充実したものであった。ガイドブックという活字媒体を通じて、同社は現地での信用度の向上と口コミを通じての顧客獲得に成功したのである。そしてこのガイドブックへの登場をきっかけとして、団体旅行から個人旅行へのシフトという海外旅行全体のトレンドに乗ってゆくことになる。

しかし、この方法では旅行者と会社との接触は現地到着後となるため、事前の手配が必要となる結婚式などの金額の嵩む旅行を受注することは難しい。その点を解決したのが通信技術の発達、とりわけインターネットの発達であった。これによって、同社は自らのホームページをいち早く開設し、日本からの観光客の取り込みに成功した。これによって、エーゲ海クルーズやエーゲ海の島々での挙式など、個人旅行者の特化したニーズを取り込んだ旅行に適した、そして会社ならではの企画を直接販売することが可能となり、会社の地位の確立に大きく貢献することとなった。

ただ、インターネットの発達によって個人旅行者と直接の接触が可能になったとはいえ、依然として日本人の観光旅行、とりわけヨーロッパへの旅行に関してはパッケージ・ツアーによる団体旅行が主流であり、数の上ではこれが太宗を占めている。となれば、この団体客を無視した場合、ビジネスチャンスは極めて限定されざるを得ない。ところが、その団体旅行は逆にインターネットの発達によって、価格競争が一段と激化しており、それが現地での旅行コスト削減すなわち、ランド・オペレーターへの発注価格の引き下げという負の側面を同時にもたらすこととなった。

これでは、いきおい薄利多売、場合によっては赤字受注とならざるを得ず企業収益の圧迫やひいては企業の存立をも危うくする可能性を秘めている。この危機を回避するために同社の打った戦略が新たな土産物の開発であった。

2. 経営戦略としての土産物の開発

ランド・オペレーターが土産物店に観光客を案内することは、世界中の観光地で行われている。もちろんそれは、観光客、特に日本人観光客が土産物を多く購入するため、限られた旅行日程の中でその手助けをするというサービスの側面もあるが、同時に土産物店に案内することはそこにリピートのやり取りが存在するということは公然の秘密である。そして価格競争激化のあおりで、ランドフィが引き下げられる中で、土産物店でのリピートへの依存度はますます高まっているのが実情である。

このため、価格競争が激しくランドフィの水準が低い地域ほど、宝石や毛皮といった高額商品を扱う店への誘導が目立つ上に、買い物の回数も一日4～6回と観光の時間をしのぐほどになり、ここへの顧客の不満も目立つようになってきている。

しかも日本人観光客にとって、購買意欲を刺激されるような魅力的な商品は少なく、購買意欲はあるのに商品がそれについてこないというのが現状である。

この点に着目したマリソル社は日本人観光客にとって、价格的にも商品的にも魅力のある土産物を開発すれば十分な需要が見込まれ、それを販売することによって確実な収益源となると予測したのである。その結果生まれた商品は、まずギリシャ特産のオリーブを利用したオリーブオイル100パーセントという質の高い石鹸であった。それまでも、現地にはオリーブオイル石鹸は存在したものの、包装が貧弱で日本人旅行者から土産物には適さないとされていた。そこで同社は、オリーブの純度の高い質の良い石鹸に日本人好みのきれいな包装を施すことによってあらたな土産物の定番商品を作り出すことに成功した。この石鹸が定番商品となりえたのは、価格が手ごろ（一個、200～300円程度）ながら、包装が美しいため、手軽なお土産として買い求めやすいという条件を満たしたことにあった。これによって同社は、価格は低いがある程度のまとめ買いが期待できる商品を販売できることになり、確実な収益源のひとつを生み出すことに成功した。

ところが、同社の成功によって、口コミでその評判が広がるにつれ、他社も同様のパッケージを採用するようになり、価格競争が激化してきた。そのため、マリソル社では他社に容易にマネのできない差別化が可能な新たな商品開発の必要に迫られることとなった。そこで生まれた商品がエキストラバージンオイル100パーセントの食用オリーブオイルであった。この商品はギリシャの中でも特に良質なオイルを産出することで有名なクレタ島産のオイルのみを利用した高級オリーブオイルである⁹⁾。

しかし、ギリシャにおいても同様の「高品質」オリーブオイルはいくつも存在する。そのよ

9) 「巷には格安な『エキストラバージンオイル100パーセント』商品が氾濫しているがその多くは、じつは2・3番絞りのオイルに加工を施すことによって『再生』されたオイルがほとんどである」。イタリア、アブルツォ州のオリーブオイル製造メーカー「デ・ラ・ファッツア社」での聞き取り調査より。

うな中であって、マリソル社のオイルがみやげ物として好評を博しているのはその販売方法にある。同社では現地で旅行者に直接販売するのと並行して、日本に製品輸出も行っている。その輸出した商品をインターネットで販売すると同時に有名百貨店にも出品している。これによって、同社は日本の有名百貨店に比べると全く同じ商品がギリシャでは格安な価格で入手することができる上に、有名百貨店が取り扱っているということが日本人旅行者の安心感を生み出しているのである。

日本人のブランド志向と顧客の損をしたくない、トクをしたいという心理を巧みについたマーケティング戦略の展開により同社は、旅行代理店でありながら、商品販売で収益をあげるという新たなモデルを確立し、これによってランド・オペレーターとして受け入れた旅行者に満足感を与えながらも確実に収入に結びつけるというシステムを確立したのである。

3. インターネットによる新たな旅行商品の開発

さらに同社はより一層の差別化を図るべく様々な取り組みを進めている。例えば、日本人新婚旅行客からの現地挙式への要望の高まりを受けて、さまざまな文化的障害を克服して現地での結婚式を実現することに成功している。

宗教の影響の薄い日本と比較して、諸外国特にキリスト教国では結婚式は重要な宗教儀式であり、通常、異教徒は受け入れの対象外となっている。そこで同社では、結婚式から宗教色を排除した「人前式」形式を取り入れることによって景勝地で有名なエーゲ海のサントリーニ島などでの挙式を可能にした。これによって、挙式に伴う旅行だけでなく挙式そのもののマネジメントという新たな事業分野が開発されたのである。

このようなプランが可能になったのは、インターネットによって、企画内容の詳細が旅行者に直接伝えられるようになったことが大きい。

ウェディングのように「一生に一度」のイベントにおいては、それなりの高額商品として設定できるメリットのある一方で、より詳細で鮮度の高い情報提供や消費者が理解できるイメージの提供が要求される。その点で、情報の更新性が高く、画像を含むイメージの伝達しやすいインターネットはまさにうってつけの媒体となりうる。実際に、マリソル社のみならず、イタリアの W 社はイタリアでのウェディング情報をインターネットで発信することによって、日本のみならず、世界中からのウェディングを受注することに成功している。これは、「トスカーナのもと貴族の邸宅でのガーデンウェディング」や「古城を利用した格式のあるウェディング」のような高度な要求に応えることができたようになったことで、新たなビジネス・チャンスが生まれたものである。

その一方で、ウェディングのような高額商品だけでなく、「歩いてまわるアテネ」のように、少人数でガイドのみが同行し、歩いて観光するという新たな商品の販売にも大きな役割を果た

している。このような商品は、地元民の感覚でより詳しい観光をしたいという旅行者ニーズに合致したものであり、事実同社の中でも人気商品のひとつになっている。このような商品に人気はあるものの、少人数を対象にガイドが同行するという形をとるため、コストが高くつく一方、販売価格が低いため、ツアー・オペレーターにとってはうまみの少ない商品であり、積極的に販売するには宣伝コストの兼ね合いで困難な状況にあった。それが、インターネットによってランド・オペレーターと旅行者が直結する形になったため、中間マージンが不要となり、新たな商品の創出が可能になったといえよう¹⁰⁾。

同様のコンセプトはランド・オペレーターの競争の激しい東南アジアにおいても4～10名程度の自動車を貸し切り、これにドライバーとガイドがついて自由に観光コースを回るような形も見られるようになってきている。

これを開発したランド・オペレーターによれば、従来の観光バスを使用した同様のツアーでは小回りがきかない上に、どうしてもツアー・オペレーターへのバック・マージンが発生するため、食事や買い物などのあらゆる場面で現地物価と乖離した著しく高いものになり、これが旅行者からの不信感を招く結果となっていた。それに対して、少人数によるチャーター観光のばあいには、チャーター料金にドライバーとガイドの費用が含まれるため、それ以外のリベートは存在せず、したがって、自由にコースが設定できる上に、結果として割安となり旅行者の満足が高まることになった。これも、インターネット販売という中間業者を省いた販売方式が確立したことによって初めて成立したビジネスであり、情報量の増大と価格の低下という二重のメリットを旅行者が享受できるようになった好例といえよう。

4. インターネットによる情報発信の副次的効果

マリソル社においてはエーゲ海の島々におけるユニークな挙式などの企画を手がけることによって、現地からの情報発信力を高めることに成功した。その結果、日本のマスコミからも最新の現地情報の有力なニュースソース注目を集めるようになり、ギリシャ関連の番組制作の際にはその現地でのコーディネイト業務一切を委任されるまでになっている。これによって同社は、取材陣の旅行手配というコア・ビジネスはもちろんのこと、旅行情報の提供とその加工によっても収益を生み出すという、日本の大手ツアー・オペレーターが目標としながら、なかなか実現できていないビジネスモデルをはるかに小さい規模でありながら、実現していることは注目に値しよう。そして、情報発信機能がさらに高まることによって、顧客からの認知度が高まり、それが新たな顧客を創造するという理想的な循環を生み出しているのである。

これは、マリソル社・平島氏のアイデアと実行力が生み出した結果であるが、ランド・オペ

10) なお、このツアーにおいても同社のポリシーとしてあくまで旅行業として適正利潤を確保するという観点から、顧客からのリクエストがない限り、リベートを伴う土産物店への誘導は一切行われていない

レーターという狭い枠にとらわれず、現地に根付き、現地との調和をはかりつつ、観光の経済的利益を現地にもたらすことによって共存共栄を図るというランド・オペレーターのあるべき姿を提示したという点で様々な示唆をもたらすものといえよう。

以上のように本稿においては、今まで一般の旅行者の目にほとんど触れることのなかったランド・オペレーターが存在を通してみた旅行業界の光と影の部分に触れてみた。中でも全体的に低収益といわれる旅行産業の中でももっとも収益性の低い部分の変化とその展望を取り上げたつもりである。この部分に展望を見出すことは旅行業界全体の展望を切り開く上で重要であることがあきらかになった。しかしその一方で、本稿は全体のほんの一部分に光を当てたに過ぎず、近年の燃油価格の高騰による海外旅行需要の減少で更なる経営上の困難に遭遇している旅行業界全体の体質を変えてゆくためには、より踏み込んだ分析が必要であろう。

また、同じランド・オペレーターでもその歴史が古く、比較的少数の大手企業が大きな影響力を持っているヨーロッパ地域と数多くの中小企業が存在し、常に過当競争気味とされるアジア地域ではその収益性や経営戦略に大きな違いが見られる。例えば、本稿の脱稿と同時に公開された映画「闇の子供たち」では、子供を対象とした臓器売買や児童買春問題を通じた日本とアジアの関係が鋭く問われているが、旅行業界もランド・オペレーターによる買春あっせんという同様の「罪」を犯してきたことは本稿の中でも述べた通りである。しかし、全ての責任をランド・オペレーターに求め、単に非難の対象にするのではなく、そうせざるを得ないランド・オペレーターの現実を直視すると同時にインターネットによる情報化にその改善の方向のひとつを探ってみた。その意味で、今後もより広範な分野の研究とより深い分析を行ってゆくことを今後の課題としたい。

本稿の執筆にあたって長時間にわたるインタビューにお応えいただいた上に、実名での記述を快諾していただいたマリソル社の平島社長には改めて感謝申し上げるとともに、他社に関しては種々の事情により、仮名表記とせざるを得なかったことを記しておきたい。

また、内容に関して正確を期すために、大手旅行代理店の M 氏や欧州系航空会社の駐日マネージャー、さらには他の旅行業界関係者にインタビューを行い、有益なコメントをいただいた。本来であれば、実名を挙げて感謝申し上げるべきところであるが、本稿の課題としたテーマは旅行業界において微妙な内容を含んでいるためにご迷惑のかからないようお名前を挙げることを差し控えていただいたことをお断りしておきたい。

最後ではあるが、問題を社会的レベルで捉え、それを現実に則してどのように分析し、政策提起してゆくかという視点を大学院時代から長くご指導いただいた土居先生から折に触れ、繰り返して教えていただいた。先生の退職記念となる本号に寄稿できたことをうれしく思うと同時に先生に深く感謝申し上げる次第である。