

## 過去から学ぶ【第9回】海旅業界関西シニア会に聞く！ 海外旅行自由化40周年企画—40年前の海外旅行業界とは 海外旅行の高度成長期へ

40年の蓄積を振り返る、元JTBの石川淑英氏

昨年7月から展開してきた関西シニア会によるこの企画も今回で最後を迎える。これまで7人の方々にご登場を頂き、それぞれの視点から海外旅行自由化40年を振り返っていただいた。今回の石川氏にはその総まとめの意味も含めて、改めて40年前からの記憶を辿っていただき、ご自身の印象を語って頂いた。

### 高度成長時代へ・・・バルク運賃、ジャンボ就航、大阪万博

海外旅行が成長するきっかけとなったのは、何と言っても1969年のバルク運賃の導入、B747型機のジャンボ機就航、そして大阪万博であることは大方の意見が一致するところだ。観光旅行の自由化を受け、各種のパッケージ・ツアーが設定、販売を始めてはいたが、海外旅行の現実的な憧れが広く一般化し、強い意欲となったのは、3つの出来事が重なるこの頃からだろう。

1970年に大阪万博が華やかに開催され、海外から出展された文物に直接接触れ、各国のパビリオンでの交流や催し物を目の当たりにして以来、一般市民の目は大きく海外に向かった。

目抜き通りの最新ビルの1階に各国の航空会社カウンターが置かれ、人目を引いたのもこの時期からだ。容姿端麗、語学力抜群の若い女性がにこやかに応対。必要でもないパンフレットを貰いにカウンターをうろつく旅行会社の営業マンも多いと噂されたのも想像に難くないだろう。

GIT運賃を使い、条件を満たす旅程で

### JTB海旅センターでの航空座席集中仕入れ

バルク運賃の導入以前は、グループが発生する度に、セクターを含めた航空座席を手配し、航空会社の営業マンからの返事を待つことで手配が完了した。航空会社の営業マンに顔が利く、あるいは親しくしているなど、有力旅行会社の有力支店、中でも力の強い営業マンが勝つ構造が出来上がっていた。

ただし、需要が拡大し、大型団体が発生してくると、航空座席が不足する傾向。こうした状況は、海外旅行の営業形態の変革をも意味するものとなった。

ジェイティービーはバルク運賃の買い取りリスクの発生、専門支店以外の一般販売店のニーズに応える考えから、販売店全般に公正な手配チャンスを求め、集中化する必要が出てきた。こうして海外旅行センタ

旅行を企画していたところに、バルク運賃が導入され、旅行会社は意識の変革を迫られた。バルク運賃は40席の買い取り、参加者は同一行動、出発1ヶ月前までの完全契約、かつ全額払込み、販売手数料なし、追加買い足しは5席単位と条件は厳しい。さらに、エージェントの代売手数料が無く、40名以上の人数が必要であったため、各旅行会社は対応に苦慮した。180名乗りのDC8型機やB707型機でも大型機として憧れていたところ、超巨人機としてB747型機、350席を備えるいわゆるジャンボが就航し、まさに大量供給が始まったのだ。こうして、旅行の企画、販売は大きく変化の流れにさらされていく。

バルク運賃の導入時期は方面によって違いがあるものの、従来の旅行代金がおおよそ50%も安くなり、消費者にとって旅行代金が身近なものとなった。旅行会社はいかに航空座席を手配、確保するか、さらに需要に合わせた販売を展開するかが急務であった。

ーは、一般支店へのノウハウ支援など組織のサービス機能に加え、手配機能が求められた。特に超ピーク時となる年末年始の出発便は争奪合戦。座席確保が営業の第一優先課題であった。

このような背景からはじめて、航空座席の集中的な管理がなされ、ブロックによる事前仕入れ制度が発足。運賃価格について航空会社からは会社対会社の制度的な販売奨励金が付いた。ブロック仕入れは、各便の航空座席をフライト毎に連続的に確保すること。この効率的な消化には、特定パターンの旅程を販売することだ。虫食い状態で消化すると、保有ブロックに穴が開き、航空会社、旅行会社とも空席を作ってしまう。結果として、旅行日数を一定にするパターン化が進んだ。ハワイは6日間、香港

は4日間、ヨーロッパは14日間など、往復を一定のリズムで消化することが次第に絶対条件となり、旅程を面白くする変形パター

### 社内運賃の流出防ぐ技術戦争に翻弄

大量仕入れ、大量販売は販売奨励金の額が増大し、その資金力が独自の航空運賃のシーズンリティを生み出し、国際航空運送協会の航空運賃秩序委員会と軋轢を生み始めた。地域毎に秩序委員会が設けられ、最低販売価格(MTP)を違反するツアーに監視の目を光らせていた。また、競合路線を持つ航空会社同士が、旅行会社に提示するネット運賃は死活問題であった。これには双方が高い関心を持つもの、相互の紳士協定で秩序を維持することとなっていた。特に、JTBの社内レートへの関心は高く、彼らも情報の入手に最大の関心を払っていた。公正取引委員会から呼び出しを受けたのもこの頃。公取委は航空運賃法との関係で調査を始め、MTPへの疑惑から、関心を持ち始めたものと思われる。

この社内の独自運賃は、社の最高機密であり、競合会社へ絶対に漏れてはいけな

### 出発日によって異なる販売価格の定着へ

国鉄時代からの永年の乗車運賃の概念は、日本国内において一般消費者にはしみついていた。この点からも海外旅行を拡大する上で対応をしていかなければならなかった。日本全土、どのような時でも、同一区間、同一距離数は一定の料金で、遠距離になれば割安になる。往復割引は当たり前という常識からすると、航空運賃が旅行会社毎に違うこと、出発日次第で値段が違うなどは、受け入れにくい慣習であった。何処に行っても、それは社内でも説明を求められ、極秘事項であるために、仕組みの解説は出来ず、疑惑の目を向けられることもあった。

こうした運賃の季節性はルック商品が大きな役割を果たしたように思う。1980年代にはルックの大量販売が確立。ただし、出発日毎に集客人員に大きな違いが生じ、満席で断るケースも出るなど航空座席を消化する上で問題が生じていた。こうした申し込み数を平準化することが出来ないかと知恵を絞る。

運賃の違いが理解されないまま、どの出発日も旅行費は同じというシステムから、激しい社内議論を経て、同一シリーズで同じ旅行内容であっても、出発日次第で旅行費に違いを付けることに踏み切った。当時はお客から理解が得られるか、あるいは不審の目で見られ顧客を失うのではないかと不安は尽きなかった。しかし、皮肉にもこれらが航空運賃への理解を深める結果に繋

ンや周遊型の旅行の座席確保が難しい状況を自らつくりだしてしまった。

は知らしめる必要のある最たるもの。そこで、この取り扱いに知恵をしばった。

タリフを策定するが、厳秘扱いとし、管理番号をページごとに付し、コピーは絶対禁止としたが、必ずコピーされる。それならば、コピー出来ないようにとコピーをする

と真っ黒になる銀紙に印刷したこともある。しかし、しばらくするとティッシュ・ペーパーを挟むと綺麗にコピーできる技術が発見される。さらに、金紙にブルーのインクで印刷すると、さながら技術戦争であった。

社内伝達会議の翌日に、秩序委員会から呼び出しがあり、彼らの情報が正確であると、「知らぬ、存ぜぬ」の一点張りで対応するしかない。苦闘するも、しばらくすると新聞紙上には自社のネット価格よりも安いとしか考えられない料金の募集広告が出る。支店担当者、顧客からも不信の言葉が投げかけられ、四面楚歌の状態もあった。

がった。現在の綺麗な価格帯による色分けされた乱数表のカレンダー付パンフレットを見るにつけ、当時の心配事が嘘のようで隔世の感がする。

1980年代はホールセール商品の全盛時代であるが、一シリーズで約20年のロングセラーも出現した。例えば、「ロンドン・パリ・ローマ8日間」は、ヨーロッパ旅行のビギナーに最も親しみをもって受け入れられた商品と言える。

また、1960年代の新婚旅行のメッカは宮崎・日南海岸であったが、ハワイへと変化した。これで、大安の翌日はホノルル便の様子と言えはハネムーン・フライトなのだ。航空機の座席配列上、数組に一組は通路を挟んだシートがアサインされ、これは毎回もめ事となった。結果としては往路と復路で調整を図るが、往路は結婚式の感動を機内で手をつないで味わいたいという思いがあるようだ。ある乗務員は「通路越しに手を繋ぐので、サービスが出来ない」とこぼしていた。ボーイング社の上層役員に話をする機会があり、「新婚客で満杯になるなんて」と絶句したことも覚えている。その後、通路の位置に改良が加えられたとは聞かないが、MD11型機などは2列配列の座席になっており、当時を思い出す。

また、ブロックで保有していた航空座席が駐韓米軍に接收され、日本人観光客に配分できないという事件も発生した。米軍兵士が休暇をもらい、ハワイに帰国するた

めの措置だ。突然のことで対応に苦慮し、間際であったため代替席も不足した。思い余って、ホノルルの軍司令官に直接、電話をした。門前払いを覚悟したが、意外と気さくに電話口に出てくれた。しかし、「貴殿

## 40 年前の業務全般を振り返る

40 年前の旅行業務と言えば、渡航先の情報無く、通信手段も限られた時代で、旅行会社でも情報が不足していた。見積もりに際しても、細かく価格をチェックすることが出来ず、一日あたりの平均必要額を推定し、旅行日数を掛けるという荒っぽさが残るやり方であった。団体旅行のオーガナイザーは、いかに魅力ある旅程を手ごろな価格で提示できるかという力量が問われ、担当する旅行会社の営業マンが頼りにされていた。

オーガナイザー、旅行会社の担当者ともに未だ訪れたことの無い地域の旅程を企画する訳だから、勢い経験者の知恵を借りるか、なけなしの情報しか載っていないガイドブック、航空会社のパンフレットに頼らざるを得ない。あらゆる情報を探し、旅程を作

## 思い出の添乗はグアム

1965 年当時、小生は大阪梅田支店国際係に在籍していた。海外旅行の取り扱いもあったが、主はインバウンド。来阪する外国人旅行者の案内を一手に引き受ける部署であった。

こうした時期、1968 年にパンナムのグアム路線を利用した観光旅行の提案を受けた。米軍輸送の無い時期の空席を利用するのだが、大阪梅田支店として募集を開始し、年末には 16 名の集客となった。これに私が添乗することになり、数回の添乗経験はあるものの、グアムに初めて、しかも情

の顧客を思う気持ちは理解できるが、兵士（My boys）を思う気持ちもわかって欲しい。彼らは 1 年ぶりに最愛の家族と会うのだから」と、将官の部下を思う気持ちに説得されたこともあった。

り上げる苦労もあった。こうした中で、最も参考になった資料の一つはパッケージ・ツアーのパンフレットであろう。

旅程、宿泊箇所、観光箇所など、必要なものは全て掲載されており、価格まで表示されている。こうした意味ではルックやジャルパックのパンフレットはバイブルとする営業担当者も多かった。パンフレットを製作する側も、こうした用途も意識した価格を設定し、親切に旅程を作成したものだ。また、「特選・団体プラン」と名づけるパンフレットを作成し、方面別に旅程、主要観光箇所、標準見積り額、ホテル名など記載した。これはオーガナイザー用のパンフレット、また組織内募集用のシェル・ホルダー、イラスト集として作成し、支店に配布したのだ。

報も無い場所へ訪れることとなった。「行けばなんとかなる」と先輩に言われての出発であった。現地のオペレーターも団体の受け入れが初めて。なんと 1 ヶ月前から始めた会社で、マイクロバス 1 台を所有するのみであった。

正式な記録ではないが、小生が恐らく初の日本人グループをグアムに添乗したと思われる。島内は昼間もヘッドライトをつけ、弾薬を積んだ軍用トラックが唸りをあげて走っていた。ホテルは、クリフ・ホテル・アネックス。客室は立派だが、正に別館で、市街

中心部の本館から遠く離れた山の中にあるフロントも無ければ、レストランも無い米軍将校用の宿泊施設であった。

「南海の夢の島グアム」という触れ込

みで訪れたが、泳ぐことすら出来無いことから早速、情報収集に取り掛かった。海水浴の概念が無い当時の島で、砂浜の綺麗なところを探し回り、ココス島が最適と判断。しかし、現地の人達もその場所で泳いだ経験も無い、無人島。施設も皆無で戦争の残骸、さび付いた大砲や船がごろごろしている。ただし、綺麗な海水、泥の混じらない砂浜で大いに海水浴は楽しめるだろうと決行した。弁当を持参し、渡し舟を準備したものの、緊急の対応手段が皆無だ。



携帯電話はおろか、電話も引かれていない状況である。相談の結果、緊急時は見えるところで火を燃やすことにし、コーラーの空き瓶にガソリンを入れ、お客様全員で枯れ枝を山済みにすることとした。これは、お客様も喜んで楽しく島を探検し、その傍らで枯れ枝を集め、山積みになった。

幸い、火を燃やすことも無く、終日楽しんでホテルに帰着することが出来た。島には我々しかおらず、綺麗な海、椰子の木、砂浜という自然を満喫した。また、夜はバーが無いため、中庭の椰子の木陰でベッドカバーを持ち寄り、免税の酒、肴はから揚げ、ドギーバッグを作ってもらい、日本から持ち込んだおかし、せんべいなどを並べ、星空を見上げながら歓談した。寒い冬の日本から 3 時間で到着する場所で地球を肌で感じる野性味あふれた旅行となり、大成功を収めた。その後、梅田支店はグアムのエキスパート支店とみなされ、グアム旅行の申し込み受付ではカウンターに行列するほどになった。



### 石川淑英 (いしかわ・よしひで) 氏

1960 年 財団法人日本交通公社入社大阪梅田支店  
1974 年 大阪海外旅行センター副所長  
1980 年 本社 海外旅行営業本部団体販売課長  
1985 年 西日本海外旅行事業部 事業部長  
1988 年 大阪梅田支店 支店長  
1990 年 JTB ワールド西日本代表取締役専務  
2000 年 退任、  
在職中は関西旅行業界のオピニオン・リーダー的存在として活躍した。

### 海旅業界関西シニア会とは？

関西地区で海外旅行関連業界（旅行会社、航空会社、ホテルなど）に 20 年以上勤務した 50 歳以上の現役、OB で構成する任意の親睦団体で 1990 年の発足。現在約 180 名の会員が登録されており、業界の現役と OB の比率は 4 対 6 となっている。共通の趣味やテーマを通じて活発な活動を続けている。URL: <http://www.class-e-jp.com/senior/kai/>