

## トーマスクックの破綻から見る旅行業の変化

### Changes in the travel industry seen from the failure of Thomas Cook

戸崎 肇  
Hajime TOZAKI

#### 【要 旨】

国際的にも有名な旅行会社であるトーマスクック社が経営破綻した。旅行業を取り巻く市場環境、社会背景が変化中、その旧来のビジネスモデルが通用しなくなった結果とみられている。では、旅行業における市場環境、社会背景の変化とはどのようなものなのか。そうした変化を受け、これからの旅行会社は生き残りのためにどのような取り組みが求められるのか。本稿ではこうした観点から、最終的には旅行スタイルの多様化に対応できるような優秀な人材の確保のため、その収益性を高めていくための専門性の追求の重要性を指摘する。

#### 【目 次】

- |                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| 1. はじめに             | 6. 旅行会社の利益率                |
| 2. トーマスクック誕生の経緯     | 7. 航空会社の体質の変化の影響           |
| 3. 航空会社と旅行会社の従来の関係  | 8. LCCの台頭と旅行会社への影響         |
| 4. 航空事業の規制緩和とネットの進展 | 9. 旅行会社の「個性」の追求と観光スタイルの多様化 |
| 5. ネット上の旅行会社の強み     |                            |

#### 1. はじめに

世界で最も歴史と権威のある旅行会社であるイギリスのトーマスクック社が経営破綻した。2019年9月23日に破産を宣告、ただちに営業を停止した。この結果、国外に15万人の旅行者が足止め状態となり、大きな混乱が生じた。英国政府はこうした事態を重視し、各地にチャーター便を送り、旅行者を帰国させる手配を行った。その費用は1億ポンド(約133億円)に上ったという。

トーマスクックはその傘下に航空会社やホテルなども抱えている。そのうち、ドイツのフランクフルトに拠点を置く航空会社であるコンドル航空の場合、トーマスクックが破産宣告した翌日の24日に、ドイツ政府やフランクフルトが属するヘッセン州の政府から3億8千万ユーロのつなぎ融資を受けることで合意できた結果、破綻を免れている。しかし、それは恵まれたケースと考えていいだろう。今後も混乱は続くものと思われる。

では、これだけの騒ぎを引き起こしているトーマスクックという旅行会社はそもそもどのような旅行会社なのだろうか。その誕生の経緯を簡単にたどった後で、こうした伝統ある大手旅行会社がなぜ倒産に至ったのか、その背景について、個別的に見るのではなく、そうした事態に導いた市場背景について包括的に見ていくこととし、トーマスクックにとどまらず、旅行業界全体が近年、大きな方向転換を図られていることを明らかにしていく。

## 2. トーマスクック誕生の経緯

トーマスクックが創業されたのは1841年であり、180年近い歴史を持つ。創業時、イギリスは産業革命期にあり、都市部の劣悪な労働環境が問題となっていた。創業者のトーマスクックは社会教育家として位置づけられる存在であり、昼日中から飲酒にふけるなど、不健全な余暇を送っていた労働者に健全な娯楽を提供することで労働者を啓発しようと考えた。その際、注目したのが産業革命によって登場した蒸気機関車である。これによって開業した鉄道を利用することで、都市部の労働者を近郊の海岸保養地ブライトンに送り込んだ。こうした取り組みがベースとなって、旅行業としての礎を築いていった。

かつて世界の3大旅行会社と位置付けられたのは、このトーマスクックとアメリカのアメリカンエクスプレス、そして、日本のJTBである。まだインターネットなど、海外の情報が容易に手に入らなかった時代、つまり日本の団塊世代あたり、あるいは鉄道ファンであれば、トーマスクックが発行する欧州の鉄道時刻表は海外旅行のバイブル的な

ものであったはずだ。

しかし、このような「巨象」も新たな時代の流れの中で徐々にそのプレゼンスが侵食され、ついには市場からの撤退を余儀なくされることになった。こうした例は皆無であったわけではない。ただ、トーマスクックほど長い伝統があり、経営の規模も大きい旅行会社が倒産するなどということは、大方の人々にとっては予想がつかなかったものであり、だからこと破綻は大きな影響を与えることになったのである。ではトーマスクックを破綻へと追いやったのはどのような環境の変化であったのだろうか。

## 3. 航空会社と旅行会社の従来の関係

これ以前にも注目すべき動きが日本国内でも見られた。JR東日本は、2022年3月末をめどに、JR東日本の各駅から旅行センターである「びゅうプラザ」の全店舗の営業を終了させると発表したのだ。これにはいくつかの要因があるが、最も大きいのはインターネットの発達とネット上の旅行代理店、つまりバーチャルトラベルカンパニーの台頭である。

それでもネット上の旅行会社にはない強みを出すことができれば、「びゅうプラザ」の全面閉鎖には至らなかったであろう。

今日のようにインターネットが発達する以前であれば、航空会社は旅行会社の存在なくして事業を行っていくことはまず無理とでもいえる状況にあった。運航する便数が多くなればなるほど、大量の座席をどのように販売していくかは難しい課題となった。年間を通じて高い需要がある路線など極めて限られているからだ。そこで旅行代理店の販売力に頼

ることになる。特にオフ・シーズン（閑散期）に需要を喚起できるような魅力的なパッケージツアーなどを造成し、より多くの座席を販売できる旅行会社が航空会社にとっては「優良」な旅行会社であり、そうした旅行会社に対しては、その見返りとして様々な便宜を図ってきた。航空会社と旅行会社との間で「蜜月の関係」が築かれてきたのである。そして、その関係の中では、航空会社の側も旅行会社からの見返りを受けるものもあり、営業部門は航空会社の花形とされながらも、その個人商店的な各セールスマンのあり方、そして不明瞭な金銭のやり取りに対し、同じ航空会社の社内、特に間接部門から問題視されることも多かった。実際、航空会社から旅行会社に対して売上の貢献度に対して支払われる「キックバック」については、その額が相当な大きさになり、国税庁からのチェックが入ったこともあった。

インターネットの普及は、こうした航空会社の「贅肉体質」からの脱却を図るためのきっかけとなった。

#### 4. 航空事業の規制緩和とネットの進展

日本では、戦後立ち遅れた航空産業を少しでも早く国際市場の中におくりだすべく、競争を最低限に抑え、資本を蓄積させるという保護政策をとってきた。それに高度経済成長が重なり、日本の航空会社はその実力を急激に伸ばしていき、羽田空港の供給制約もあって大型機を多数運航させていたこともあり、輸送量で世界のトップレベルにまで上り詰めていった。その一方で、成熟を遂げてくると、むしろ従来の保護的競争抑制政策がさらなる発展の足かせとなってきた。また、利用者の

側からも、寡占状態でのサービスの質の問題が問われるようになった。

そうした中、1970年代末ごろから、米国では新保守主義が台頭し、レーガン政権のもと、供給者側の質を高めることによって需要を喚起していこうという考え方（サプライサイド・エコノミクス）から大胆な規制緩和・撤廃、競争促進政策が推進されていく。そして、日本もこの影響を受け、中曽根政権下で三公社の民営化が行われ、航空業界についても従来の政策が大きく転換されることになった。

さらには1990年のバブル経済の崩壊とその後の長期デフレからの脱却を図り、より一層の競争促進政策が進められていく。その中で35年ぶりに日本の定期航空事業に新規参入し、1998年に運航を開始したスカイマークや北海道国際航空（エアドゥ）は、旅行代理店からの独立を宣言し、直販体制を模索することで販売コストを削減し、それを運賃値下げの原資として既存の大手航空会社に立ち向かうとした。

しかし、この時点ではまだ日本ではインターネットが普及しておらず、まだまだ旅行代理店の販売力が大きかったため、両社の目論見はずれることになる。航空券を自社で販売展開することはできず、結局は旅行会社に頼らざるを得ない結果となった。

その一方で、すでに1990年の終盤頃の欧米では、インターネットを通じた航空券販売が注目を集め始めていた。航空会社は直販比率を高めることを進め、徐々に旅行代理店に対する販売手数料を引き下げていった。

インターネット上では店舗を持たない旅行代理店が誕生していった。エクスペディアや

トラベロシティがその代表例である。こうした企業は、単に営業の場を「リアル」な店舗からネット上の「バーチャル」な店舗に置き換えただけではなく、新たなビジネスモデルをも持ち込んだ。その代表的なものが、ビジネスモデル特許の例としてよく紹介されている「マッチングシステム」である。

これは、航空会社が抱えている在庫である空席と、できるだけ安く航空券を手に入れたと思っている消費者とのマッチングを図ろうというもので、このシステムを使用しようとする人は、旅行会社のこのシステムに前もって登録し、カード決済を行うことができるようにしておく。その上で航空便を利用したい路線、日時をシステムに入力する。これに対して、それに該当する便の情報と価格が選択肢として提示され、その中から利用者は最も望ましいと思うものを選んでいく。

ここで重要なのは、各々の選択肢となっている便がどの航空会社のものであるかがわからないようにしたことである。つまり、航空会社のブランド力による選別が行われないようにすることで、純粹に時間と価格だけの情報に基づいて利用者は選択を行うことになるのである。これは、特にブランド力が弱く、販売に苦戦する航空会社にとっては望ましいシステムである。このように、ネット上の旅行会社は様々な新しいマーケティング技術を駆使して旅行需要を喚起し、収益を伸ばしていった。

同時に、航空会社としては、こうしたネット上の旅行会社と組むことで、従来旅行会社に支払っていた各種手数料の削減に乗り出していく。

## 5. ネット上の旅行会社の強み

インターネットが普及する前の状況についてもう少し見ておこう。

旅行会社が店舗を構える場合には、なるべく人目にたつところに店舗を置くことが当然望ましい。たとえば人通りの多い地区の建物の1階で、気軽に立ち寄れるようなところが最も望ましい。しかし、そうしたところは地価が高く、場所を借りるにしても賃料が高くなるのは当然のことだ。少し不便であっても、営業担当者が旺盛な営業活動を行うことができれば、立地上の不利は挽回できるかもしれないが、それだけ人件費がかかることにもなる。

鉄道の駅に店舗を構えるのは、前者の要件を満たすことであり、このメリットを活かすことで、かつて日本旅行は国鉄との提携関係から国鉄の駅構内に店舗を構えることができた結果、高い集客力を誇ってきた。しかし、国鉄が民営化され JR となり、JR が自前の旅行会社を立ち上げ、運営するに至り、従来日本旅行が謳歌してきた特権は剥奪され、業界での存在感は低下していった。

しかし、先述のように、今度はその JR 自体が旅行業としての店頭販売を取りやめるといふのだから、時代は大きく変わったのだ。

ただし、ネット上での販売によってすべての旅行販売を行うということになれば、どのようにして顧客を囲い込むかという大きな問題が生じてくる。店舗販売や訪問販売のように、人間関係に訴えるようなことはなかなかしづらい面がある。だからこそ、すでに述べたように新たなビジネスモデルが求められることになるのである。見方を変えれば、ネット上に戦場を移すことによって、旅行会社の

収益性も高まる可能性が高まったが、その分、生存競争も激しいものとなる。

## 6. 旅行会社の利益率

旅行会社の収益率は、少なくとも日本の場合、非常に低いのが一般的であった。本来、旅行業は旅のコンサルタントとして大きな付加価値を生み出しうるはずである。しかし、実際には航空券やホテルの手配が主な業務となり、そこからの取扱手数料収入が主な収入源となってきた。その取扱手数料も大きな額ではないため、とにかく取扱量を増やすことが求められ、大手の旅行社が優位になり、中小零細の旅行会社は、よほど馴染の客を押さえなければやっていけなかった。

また、ツアーの造成においても、海外のスキーツアーの造成や、キューバやネパールなど特定の地域に強みを持つといった旅行社は別として、そうでなければ同じようなツアーを造成し、それをどれだけ安く、そして多く販売できるかで生き残りを図ってきた。こうした事情から、旅行会社の収益率は低い状態にとどまってきた。

そして、こうした低い利益率は社員の待遇にも反映される。学生にとって旅行会社のイメージは悪くはなく、現にJTBは毎年の就職ランキングで上位にランクされている。しかし、実際に働いて見ると、長時間労働でそれに見合った給与が得られないという「ブラック」な会社が少なくない。その結果として社員の定着率も低くなり、経験値が上らず、結局単純性の高い作業の繰り返しとなってしまう。

そうならないためには、何かの分野で突出した競争力をもたなければならない。先述の

ように、海外でのスキーツアーの催行で評判が高いとか、世界の秘境の旅を安全に催行することができるといったようなことである。

ただ、そのような強みを形成するためには優秀な人材の確保、あるいはしっかりと社内での教育体制の構築・推進が必要となってくる。そして、それを可能にするためにはそのための原資がなければならず、結局は低い利益率の旅行会社ではそうした方向への転換は極めて難しいこととなる。つまり「卵が先か鶏が先か」の議論になってしまうのである。

さらには、旅行を扱う産業であるということに関する社会的偏見のようなものがまだ幾分残っているようなところもあるのではないかと思われる。

日本は明治期以降、殖産興業の旗印のもと、懸命に働き、社会に貢献することを高く評価してきた。これは高度経済成長期を終えた後も引き継がれ、バブル経済期でも「24時間働けますか？」というフレーズのあるCMソングが、ビジネスパーソンの間でカラオケなどで盛んに歌われたものである。

つまり、生産活動など、労働を通じた社会貢献が高く評価され、その対価でもある余暇の質についてはあまり社会的に問われることがなかった。そして、それを扱う旅行産業は、当初情報投資などあまり必要ではなく、事業を開始することが比較的容易であったために中小零細企業が数多く存在し、過当競争が繰り返り広げられていた。

また、それを監督すべき行政にしても、許認可権限があまり発揮できない業界であったために、旅行業界をそれほど重視してこなかったとされても仕方がない面があった。

ところが、1985年のプラザ合意以降円高基調となり、製造業の国際競争力が低下してくると、日本も産業構造のあり方が見直されるようになった。そして、合理化が進められる一歩、雇用吸収力の高い第三次産業が注目されるようになる。これは、生活の質(Quality of Life : QOL)を求める社会的変化とも呼応する動きである。

そして、小泉純一郎政権の下で、観光が国の成長戦略の1つとして取り上げられ、以降、観光立国を目指した取り組みが進められていく。以前であればインバウンド(海外から日本を訪れる人)の数がアウトバンド(日本から海外を訪れる人)の数を上回る日が来るとは、観光の専門家でさえほとんど信じられなかったほどであった。しかし、2010年代に入ってから劇的にインバウンドの数が増加し、アウトバンドの数を大きく上回るまでに至っている。その主因は周辺アジア諸国に対するビザの発給制限を大幅に緩和したことにあるが、今後も当分の間、増勢が続くものと思われる(注1)。

こうした状況は、旅行会社にとっては大きな追い風になるはずである。ところが、日本の旅行業界がこうした変化に十分に対応できているようには見えない。つまり、情報化の進展によって消費者が自ら旅行プラン、移動プランをたて、航空券と宿泊を直接手配することができるようになったからであり、本来の付加価値をつけた旅行プランの提供、コンサルティングという機能が十分に発揮されているとはいえないからである。また、航空会社と旅行会社との関係が根本的に変化してきたことも旅行会社に大きな影響を与えている。

## 7. 航空会社の体質の変化の影響

航空会社が進める需要の年間を通じた平準化という観点からは、特に日本の場合、大型機から中小型機に機材編成を移行させてきたことも旅行会社への依存度を低下させることに繋がってきた、

日本では、国内、そして成田空港が開港するまでは国際線においても中心としての位置を占めてきた羽田空港(2010年には羽田空港は再国際化されるようになり、成田空港開港前のように、再度国内・国際両面において中心空港となりつつある)の供給力が常に不足する状況に置かれてきた。これは、羽田空港に近接した場所に米軍の横田基地があり、その上空の広大な領域は日本の民間機が通過できない運航禁止区域となっているため、これがボトルネックとなって羽田空港の発着枠を、経済成長に伴って急激に拡大する需要の増大に十分に対応できるような形で増加させることができないからである。

こうした事態に対し、日本の航空会社は一度の運航で大量輸送を行うことで問題解決を図ろうとした。そして、大型機(ジャンボジェット機)の登場により、これを活用してきたのである。そして、日本の航空会社は世界でもまれにみる大型機の保有会社となった。

また、供給体制に関する考え方についても、需要が最も多いピークの時期の需要量に照準を合わせた生産体制をとってきた。その結果、閑散期には大量の空席を抱えることになり、閑散期を中心に、旅行会社の販売力に頼ることになったのである。

しかし、2010年のJALの経営破綻によって、JALではこうした従来のあり方に対す

る反省がなされることになった。大型機を用いることの本非経済性が強く認識され、これまでとは逆に、閑散期の需要量に合わせた生産体制をとろうということになった。その結果として、繁忙期に十分な座席が提供できなくても、供給できる座席をより高い運賃で販売することができれば、収益はむしろ向上すると考えられた。そして大型機はすべて売却されていった。この結果、JALはこうした方針転換によって世界でも注目されるような高い利益率を達成していった。

この航空会社側の方針転換は、旅行会社にとっては向かい風となる。航空会社が自律的な経営力を高めることは、旅行会社にとっても従来のあり方・体質を変革することを余儀なくさせた。航空会社との蜜月は終わり、旅行会社は、その本来の旅行の魅力の造成に全力を注ぐことを「余儀なく」されたのである。この変革の波に乗り遅れた旅行会社は、市場からの撤退を強いられていくことになる。

## 8. LCCの台頭と旅行会社への影響

また、LCCの台頭は、航空会社の旅行会社への依存体質を根本から覆す強い原動力となった。

LCCはその名前の通り、コストを極力低減させ、その結果として低運賃を実現し、多くの利用者を獲得することで収益を上げていくというものである。1993年、ヨーロッパで劇的ともいえる航空政策の自由化が実現したことから、その自由化の流れに乗ってアイルランドのライアンエアーやイギリスのイーজেットのようなLCCが急成長を遂げ、今では国際線の輸送量で世界の1、2位を争うまでになった。アジアでは、2000

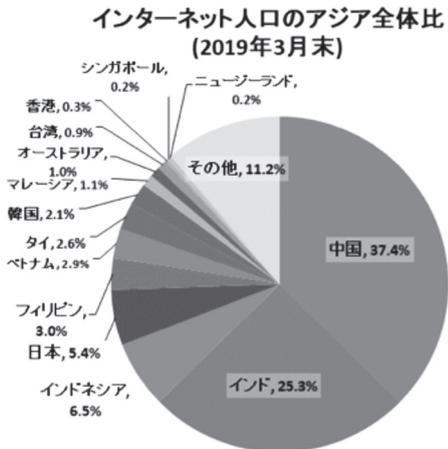
年代に入ってから、マレーシアのエアアジアを筆頭にLCCが台頭してきた。アジア地域は世界でも最も経済成長性が高く、そのことを反映してアジアにおいても数多くのLCCが誕生し、熾烈な生き残り競争を展開している。さらには、こうしたLCCの台頭は、既存の大手航空会社の経営にも大きな影響を与えてきた。つまり、大手の航空会社もコスト削減に取り組みなければ、LCCとの激しい競争に生き残っていけないと考え、その危機感からコストの見直しを行うようになってきたのである（注2）。

こうした航空業界の総合的なコスト削減の動きは、旅行会社への依存度をますます低下させることになる。

そもそもLCCは、旅行会社を介さず、ネットを通して航空券を直販することを基本的なビジネスモデルとしている。ただ、アジアなどでは、まだネットの普及率が低い地域もあり、そうした地域では旅行会社などに販売を委託しているLCCもある。しかしながら、アジアなど、従来固定電話などが発達してこなかった地域では、日本などと比べて、スマホを主として一足飛びにネットの普及が進むのが一般的となっている。インフラの整備コストがはるかに低いからであり、こうした状況は「飛び越し情報化」と言われている。

これによって、アジアではLCCが今後も急成長を遂げていくインフラが整備されることになる。それは反面において、既存のビジネスモデルに頼る旅行会社の生存環境がますます厳しいものとなるということでもある。

(図 1)



<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

## 9. 旅行会社の「個性」の追求と観光スタイルの多様化

これから旅行会社が生き残っていくためには、市場の多様化に迅速に、そして柔軟に対応できるような組織となっていかなければならない。そのためには、まずもって優秀な人材の確保、人材の育成が基本となる。また、情報を分析し、自らそれを駆使して戦略を立てていくデータサイエンスの要素も重要になって来る。この点は、観光戦略においても同様である。

前者のような状況の変化、多様性に敏感に反応し、適切な対応を行っていく能力は、よく一流ホテルのコンシェルジュのあり方に例えられる。「コンシェルジュ型人材」は、何も旅行業だけに限ることなく、これからの社会ではどのような場面でも求められてくる。その反面、こうした人材が次々と豊富に輩出されるわけもなく、優秀な、あるいは有望な人材の獲得競争が激化することは間違いない。その際にどれほど魅力的な雇用条件を提示できるかが採用側としては問われてくる。

そうであるからこそ、旅行会社はなお一層、収益性の改善、向上に努めなければならないのだ。

そのためには、各旅行会社は、自らの個性を追求し、とびぬけた競争力を持ちうる分野の開拓に努めていくことが重要だと考える。そして、近年、観光のスタイルが多様化することで、その実現性は高まっている。

いわゆる「ニューツーリズム」が市場を広げている。「エコ・ツーリズム」や「バリアフリー・ツーリズム」などはすでに確固とした市場が成立しているし、「スポーツ・ツーリズム」や「医療ツーリズム」なども急速に発展を遂げてきている。また、国際化の進展により、以前では一般の人々ではいけなかったような場所でも、安全を確保した上で旅行ができるようになってきた。その究極の形が宇宙旅行であろう。すでに販売が開始されており、予約もなされている。こうした新しい分野に積極的に取り組み、その専門性をいち早く構築していくことが収益性を高め、優秀な人材を獲得するという好循環に結び付いていくことになる。

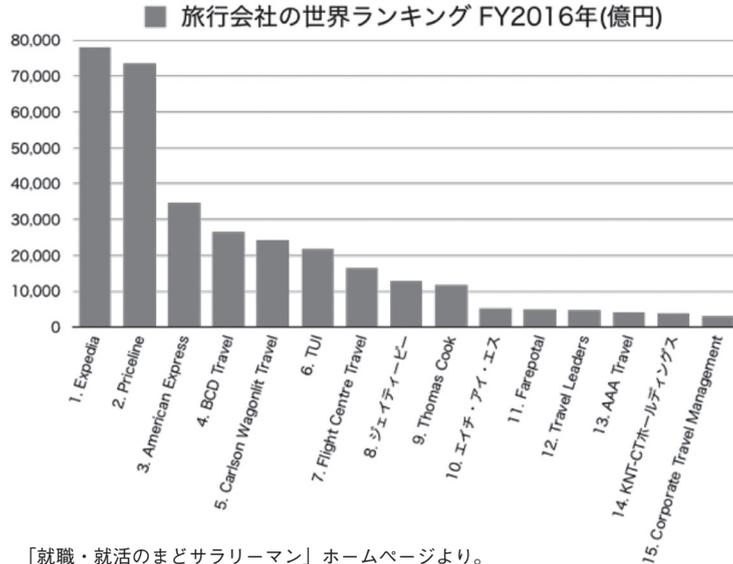
もちろん、従来型のホールセラー型の旅行会社の必要性がなくなったというわけではない。個人で航空券やホテルを自ら予約できるようになったとはいえ、数多くある旅行関連サイトから自分が必要とする情報を検索する時間的コストは安くはない。そうした行為が面倒に思う人も、高齢者のように情報検索に慣れていない人を中心に多く存在している。そうした人々に対して従来型のパック旅行を提供する必要性はまだ存在する。こうした需要に応える部分での旅行会社のあり方も過小評価することはできない。ただ、それに

よって生き残っていける旅行会社は大手のようなブランド価値をもつところなど、限定的になるのではないかとと思われる。

この点、トーマスクックは時代の流れに乗

り遅れた感がある。これから旅行市場が大きくなる一方、旅行業界はそれを追い風にできるかどうか、自らの立ち位置を正確に見極めていかなければならない。

(図 2)



「就職・就活のまどサラリーマン」 ホームページより。

(表 1)

2018年決算の年売上高ランキング

商号	年売上高 (百万円)	所在地
(株)エイチ・アイ・エス	459,627	東京都
(株)日本旅行	429,766	東京都
(株)ジャルパック	175,124	東京都
クラブツーリズム(株)	162,244	東京都
ANAセールス(株)	155,909	東京都
(株)JTB	139,528	東京都
東武トップツアーズ(株)	138,867	東京都
名鉄観光サービス(株)	117,416	愛知県
(株)JTBビジネストラベルソリューションズ	115,133	東京都
(株)ジェイアール東海ツアーズ	98,904	東京都

※1 売上高は2018年の単体業績。

※2 JTBは2018年4月の各子会社吸収前の売上高。

2018年連結業績

商号	年売上高 (百万円)	所在地
(株)JTB	1,322,992	東京都
(株)エイチ・アイ・エス	728,554	東京都
KNT-CTホールディングス(株)	405,172	東京都

※JTBは2018年4月にグループ15社を吸収合併

【注】

1) ただし、近い将来、インバウンドの受け入れは限界に達することが予想される。すでに京都や沖縄ではオーバーツーリズムの弊害が顕在化しているし、首都圏の空港の

供給制約など物理的制約も懸念されている。この点について詳しくは拙著『観光立国論』（現代書館、2017年）などを参照のこと。

2) 大手航空会社とLCCは、その経営理念

の違いから棲み分け、共存が可能であると  
考えられているが、完全にすみ分けること  
は現実的には不可能であり、大手航空会社  
も LCC 同様のコスト削減努力を行わなけ  
れば、高い付加価値の提供を行う原資を捻  
出できなくなり、LCC との明確な差別化  
ができず、顧客を LCC に奪われる危険性  
が高い。しかも、デフレ傾向が続く中では、  
従来、定時性などで高い信頼性のある大手  
航空会社を利用してきたビジネスパーソン  
でも、会社の経費削減から LCC の利用に  
切り換えるところも増えてきている。

#### **参考文献**

ピアーズ・ブレンドン『トーマスクック物  
語－近代ツーリズムの創始者』、中央公論社、  
1995 年

本城靖久『トーマスクックの旅－近代ツー  
リズムの誕生』、講談社現代新書、1996 年

#### **参考資料**

2019 年 9 月 27 日付日本経済新聞