

【 論 文 】

旅行サービスのマネジメントにおける課題の分析

Analysis of Managerial Issues in Travel Service

村上 彩実 (Ayami Murakami) \*

【 要 旨 】

本稿の目的は、サービスマネジメントに関する先行研究を整理し、旅行サービスの課題について明らかにすることである。顧客は旅行経験を求めて旅行会社を利用するにも関わらず、その経験を提供することができないとされている（小林, 2010; Mossberg, 2007）。本課題の所在を明らかにするために、旅行サービスの特性と構造を俯瞰し、デリバリー・プロセスを分析した。その結果、顧客との直接インタラクションが欠落しており、顧客が求める経験の演出の機会を失っていることが明らかになった。サービスの原点に立ち返り、旅行会社の有り様を再考することが重要である。

キーワード：旅行サービス、サービスマネジメント、経験価値

第1章 はじめに

旅行において重要な役割を果たす旅行会社は時代と共に変容してきた。戦後間もなくから発展してきた旅行会社は、切符の手配代行業務からパッケージ旅行商品の量販により成功を収めてきた。旅行会社が提供するサービスは、その機能性からみて主に二つある。小林（2004）は「代理機能」および「商品製造販売機能」とし、廣岡（2007）は「予約・手配代理」および「旅行商品の造成・販売」としている。しかしながら、市場の成熟化とインターネットの発達により、その機能性は低下し、旅行会社の価値は低迷した。

顧客にとっての旅行会社の価値は、顧客が求める旅行経験の提供にあると考えることができる。しかしながら、旅行サービスの特性上、旅行会社は顧客が求める経験を提供することができないとされている（小林, 2010; Mossberg, 2007）。経験とは、顧客にとって有意義なもので、かつ人生においてなくてはならないものである。また、その経験をステージングすることで、競合他社との差別化が可能になり、市場での優位性を獲得できることが示唆されている（Pine and Gilmore, 1998）。

なぜ、旅行会社は顧客が求める経験を提供できないのだろうか。これを旅行サービスの課題として捉え、本稿ではその要因を明らかにしたい。本稿は、サービスマネジメントに関する先行研究を整理し、旅行サービスの課題について明らかにすることを目的とする。具体的には、旅行サービスが持つ特性、構造、提供プロセスを分析する。また、本稿で対象とする「旅行サービス」とは、小林（2004）ならびに廣岡（2007）から旅行会社の基本的機能である「手配・予約代理」ならびに「旅行商品の造成・販売」を指す。

---

\* 阪南大学流通学部准教授／立命館大学大学院経営学研究科後期博士課程

本稿の構成は以下のとおりである。はじめに、旅行市場の変遷に関する先行研究レビューを行い、旅行会社の価値が低下した背景を整理する。次に、サービスマネジメントの先行研究レビューを行ない、旅行サービスの特性、構造、デリバリー・プロセスについて明らかにする。そして、旅行サービスの課題について議論し、最後にまとめと今後の課題を述べる。

## 第2章 先行研究

国内旅行産業が発達したのは、戦後以降とされている。現在の JTB (Japan Travel Bureau) である財団法人交通公社<sup>1</sup> (以下、交通公社) は、進駐軍の旅行の斡旋や召集を解かれて兵役を離れた復員軍人や在留邦人の引き上げ輸送の斡旋を行っていた (岡本他, 2009)。交通公社は、旅行会社としての発展は目覚ましく、戦後の旅行業の牽引役であったといえる。1948 年には、国際航空運送協会 (International Air Transport Association: IATA<sup>2</sup>) の公認代理店の許可を受け、切符等の販売代行サービスを主に扱っていた (橋本, 2017:119)。また、当時の国鉄と共催で臨時列車を走らせ、運送の確保の他に集客も担うなど、パッケージツアーの先駆けとなる旅行商品の開発も早い段階から行っていた (岡本他, 2009:16)。しかし、1948 年は現在の近畿日本ツーリストである日本ツーリストが創業し、その翌年には、現在の日本旅行の前身である日本旅行会が営業を再開した。これまで交通公社は旅行産業の市場を独占していたが、これにより市場間競争が生まれたのである (岡本他, 2009:17)。

1950 年代後半から 60 年代にかけては、マストツーリズムへと発展し、団体旅行の手配業務へと移行した。戦後ベビーブームに生まれた「団塊世代」の修学旅行が 1950 年代後半に始まった。切符の販売代行サービスに遅れをとっていた近畿日本ツーリストは、他社との差別化を図るために修学旅行に着目し、当時の国鉄が修学旅行専用電車の開発を後押しするなど、新たな旅行需要に対応する策が大胆に展開された (橋本, 2017:123)。さらに、「社員旅行」や「慰安旅行」などの企業の従業員が一度に旅行する団体旅行では、団体バスを起用することで高率手数料の獲得を可能とする効率的な旅行サービスの提供が主流となった。

1962 年に発売が開始された「セット旅行」を発端に、旅行会社各社は少人数向け旅行サービスを推し進めた。本商品は、事前に確保された交通機関の座席と宿泊場所の客室をセット (パッケージ化) し、小グループ客へ販売し、団体旅行化したものである。個人旅行そのものを商品化したことに加え、輸送と宿泊サービスがパッケージ化されていることと、価格が明示されていることから人気を博した (小林・廣岡, 2021:95)。1971 年に交通公社が「エース」を立ち上げ、翌年以降は、日本旅行の「赤い風船」、近畿日本ツーリストの「メイト」が誕生し、販売が開始された。さらに、航空会社系ホールセラー<sup>3</sup>も新たに市場に参入し、1972 年に全日空の子会社であ

<sup>1</sup> 1963 年「株式会社日本交通公社」設立、1988 年「JTB」に呼称変更、2001 年「株式会社ジェイティービー (JTB Corp.)」に改称 (出典: JTB. JTB100 年の歩み.)

<sup>2</sup> 1945 年に創立された世界の航空運輸関連企業団体であり、各国の定期国際航空会社によって構成されている。主な役割としては、航空運賃の発券・運用ルール決定や、航空会社間の連帯運送の協定、運送業務に必要な事項の決定、航空運送の安全・能率的な活動の推進などである (出典: JTB 総合研究所. 観光用語集「IATA」.)。

<sup>3</sup> 旅行業におけるホールセラーとは、パッケージツアーを企画し、卸売りをする会社もしくはその組織のこと (出典: JTB 総合研究所. 観光用語集「ホールセラー」.)。

る全日空商事が「スカイホリデー」を販売し、1976年には日本航空が日航特選旅行「日航ジェットプラン」へと改名した（岡本他, 2009:19）。

旅行サービスが順調な発展を遂げてきた一方で、旅行会社は商品の流通面での問題を抱えるようになり、新たな販売チャネルの開拓を行なった。従来の旅行会社が旅行商品を販売するにあたっての流通チャネルは、企業や組織団体への営業が中心であったが、団体旅行の売上げ低迷をきっかけに、一般客をターゲットに変更していった。岡本他（2009）によると、80年代前半に新聞広告、80年代後半には旅行雑誌によるメディアを活用した販売が開始された。コストを抑えることが可能なメディア販売は非常に有効かつ効率的な販売形態であり、90年代にはメディア販売が定着した。

さらに、インターネットの発達により、店舗に足を運ばずに旅行商品を購入することが可能となり、旅行商品の購入に対する利便性が増した。なかでも、旅行会社の店舗数よりも多く、24時間営業しているコンビニエンスストアでの販売はその利便性が高く評価された。その後、パソコンの普及により、1996年に日立造船コンピュータが宿泊予約サイト「ホテルの窓口」が先駆けとなってオンライン販売を開始した（橋本, 2017:137）。

これを契機にOTA (Online Travel Agent)が勢力を見せ始めた。1997年に「Yahoo!トラベル」がサービスを開始し、2000年には「じゃらんnet」および「一休.com」、2014年には「Airbnb（エアビーアンドビー）」の日本法人が設立するなど、とりわけB to Cの旅行市場規模は著しく拡大した（岡本他, 2009:176; 小林・廣岡, 2021:104-105）。非対面型、24時間・365日の営業が可能となり、消費者からはその利便性に加えて低手数料率の要素が支持を得る要因となったといえる。

オンライン販売が旅行市場に便益をもたらしたことにより、機能性が低下した旅行会社の価値そのものが問われるようになった。小林（2004）は、運送や宿泊機関などの予約・発券などの業務を通して旅行者への利便を提供したり、運送や宿泊機関を含む旅行サービスの販売を代理する「代理機能」と、旅程を企画し、企画内容に沿って運送や宿泊機関などの旅行素材をパッケージ化し、販売する「商品製造販売機能」が失われたことが原因であるとしている。従来は、消費者のために予約や手配を行い、運送期間や宿泊機関などのサプライヤーに代わって座席や客室を販売することに旅行会社の価値があった。サプライヤーにとっても旅行会社は重要な存在であり、コストを支払っても流通を委ねてきた背景がある。しかしながら、インターネットはB to C市場を拡大させ、サプライヤーが直接消費者に販売することを可能にしたことから、旅行会社の存在意義が薄れてしまったのである。

これまで、旅行市場の移り変わりから旅行会社の価値がどのようにして低迷してきたのかを俯瞰した。市場の成熟化ならびにインターネットの急速な発達により旅行会社の持つ基本的な機能が失われ、価値が低下した。一方で、旅行の需要は尽きることなく、旅行経験を求める顧客が市場に溢れている。したがって、顧客の旅行経験に焦点を置いた旅行サービスの提供の実現は、旅行会社の新たな戦略にもなり得ると考える。

### 第3章 旅行サービスの特性

旅行サービスには、一般的に見られる特性に加え、特異なものも見られる。本節では、まず一般的なサービスに見られる特性を整理し、旅行サービスの特異な特性について整理を行なう。

Grönroose (1990:27) は、サービスを「顧客と従業員間、および／あるいは物的資源もしくは財との間および／あるいはサービスの提供者のシステム間の相互作用において、必然的にというわけではないが、通常生ずる多かれ少なかれ無形の性質の活動あるいは一連の活動である」と定義している。また、近藤 (2018:51-52) は、「サービスとは個人や組織を対象とする価値生産的な活動」と定義し、その上で「個人や組織によって何らかの便益（ベネフィット）をもたらす活動そのものが市場取引の対象となるとときにサービス（商品）と呼ぶ」としている。

また、Grönroose (2015:50) は、サービスの特徴として以下の三点を挙げている。

1. サービスは、活動あるいは一連の活動を含むプロセスである。
2. サービスは、大なり小なり、生産と消費が同時に行われる。
3. 顧客が共同生産者として、そのサービスの生産プロセスにある程度参加する。

第一に、サービスは様々な活動を伴うプロセスである。サービスの消費は、結果の消費ではなく、プロセスの消費であると認識されている (Grönroose, 1998:322)。村松・大藪 (2021:5) もまた「サービスというプロセスそのものを消費する」とした上で、顧客に何らかのベネフィットを提供するプロセスの消費がサービスとして考えられる。

第二に、サービスは一連の活動を構成しているプロセスであるが故に、生産と消費が同時に行われるという特徴がある。近藤 (2018:67) は、「活動の受け手である顧客が存在しなければ、生産側にとっては同じ活動であったとしてもサービスとはいえない」としている。つまり、顧客との相互作用により消費が行なわれて、はじめてサービスが成立することから、それ以前の活動は「サービス資源の未利用状態」とであるとしている。

第三に、サービスは顧客と共に生産を行なうという特徴がある。顧客は、単なるサービスの受け手ではなく、そのサービスの生産プロセスの一部としてみなされている。サービスは、活動の結果のみならず、提供経過（デリバリー・プロセス）を経験し、それによる効果を評価するのである。したがって、サービスでは、顧客がサービスの共同生産者としてみなされる場合がある。

さらに、サービスの特性には一般的に無形性、同時性、変動性、消滅性の4つがみられる。第一に、無形性とは、形がなく、見たり触れたりすることが不可能であることを意味する。また、サービスはモノ製品のように購入前に試用することできない。そのため、顧客はサービスの品質を事前に確認したり、試した上で購入を決定することはできないという特性がある。第二に、同時性とは、サービスの生産と消費が同時に行なわれる特性を持つ。サービスは、一連の活動が消費されるプロセスの一部であることから、それらを切り離すことができないとされ、「不可分性」と称されることもしばしばある。第三に、変動性とは、さまざまな要因によってサービスが常に同一のものではなく、変動する特性がある。サービスが変動する要因としては、内部要因と外部

要因に分別される。内部要因とはサービス提供者の経験や勤務年数、体調などであり、その日の状況やコンディションによってサービスが変動する要因を指し、外部要因とは天気や環境、あるいは他の顧客との相互作用やそれに伴う影響によってサービスが変動する（近藤，2018）。第四に、消滅性とは、サービスを保存、保管、在庫することができないという特性を持つ。有形財のモノ製品は、あらかじめ生産し、貯蔵することが可能であるが、サービスは時間的・場所的な制約があり、前もって生産しておくこともできなければ、売れ残ったサービスを翌日に残しておくといったこともできないのである。

以上が一般的なサービスに見られる特性であるが、旅行サービスは、無形性、同時性、変動性、消滅性に加え、小林（2010）は旅行商品の造成・販売において非流通性、不完全性、限界性の3つをイノベーションの観点から主張する。

非流通性とは、旅行サービスはモノ製品とは異なり、流通しないという特性を指す。交通や宿泊など旅行を遂行する上でのパーツである旅行素材は、マスツーリズムの背景から、モノ製品と同様の手法により生産されてきた背景がある。交通運送機関が提供する座席や宿泊施設が提供する客室を定価販売価格より安く仕入れ、それらを組み合わせて商品として標準化し、流通させてきた。これは、生産と消費が分離し商品が流通するモノ製品の流通システムと同様の仕組みであるといえる。しかし、旅行サービスはサービスの特性上、同時性を持つことから、本来は流通しないのである。小林（2010:67）は、モノ製品の流通システムの考え方を持ち込み、旅行素材の提供者である交通機関や宿泊施設などのサービス提供者と消費者を仲介する機能を持つ旅行会社の役割を「流通」と称することに疑問を呈しており、その用語を使用することで旅行商品の価値をわかりにくくしてしまったと主張する。

不完全性とは、旅行会社が提供する旅行商品は、顧客が求める経験を完全に提供することができないという特性を指す。旅行商品は、消費される予定の旅行素材がパッケージ化された商品であり、各素材の組み合わせを旅行会社が行なう。本来は、顧客は旅行経験を得ることを目的として商品の購入をするが、小林（2010:69）は旅行素材の消費によって得られる経験もあれば、それ以外で得られる旅行経験もあるため、旅行商品には顧客が求める旅行経験のすべてを提供する訳ではないとしている。また、Mossberg（2007）も同様に、旅行会社という組織が顧客に提供するのは、旅行によって創造された状況や環境のみであり、顧客の期待する旅行経験の全てを提供するサービス機関ではないとしている。

限界性とは、旅行先での顧客の経験を旅行会社自らが開発し、創造することに対しての限界があることを指す。旅行会社が仕入れる旅行素材は交通や宿泊のサービス提供者によって提供されるものであり、それらの素材を組み合わせ、予約手配を行なうものである。したがって、どんなに旅行会社の商品企画が優れていようと、素材となる交通機関や宿泊施設のサービスそのものを開発することは不可能であり、旅行商品の開発の限界が見えているのである。また、小林（2010:70）は、「デスティネーションにおける（顧客の）経験までを開発し提供することはできない<sup>4</sup>」としていることから、旅行商品の開発には限界があることが示唆される。

---

<sup>4</sup>（ ）内は筆者追記。

以上をまとめると、旅行サービスは一般的なサービスと同様に経済活動を行なう上でのプロセスを伴う活動であり、顧客が共同生産者として作用し、その過程においてサービス提供者と顧客間で相互作用が多少なりとも発生する。また、一般的なサービスの特性である無形性、同時性、変動性、消滅性に加えて、非流通性、不完全性、限界性を持つことがわかった。

#### 第4章 旅行サービスの構造

本節では、旅行サービスの構造を明らかにするために、先行研究を整理する。旅行サービスは、一般的なサービスの構成要素と同様にコア・サービス、サブ・サービス、コンティンジェント・サービスによって構成され、ならびに潜在的サービス要素が含まれる（近藤, 2018）。

コア・サービスは、顧客が対価を支払って消費しようとする中核的なサービスに値するものを指す。顧客は提供されたサービスに対する拒否または払い戻しを請求する可能性を考慮すると、コア・サービスがどのようなものかが明らかである。サブ・サービスは、パッケージ化されたサービスの中でもコア・サービスを除いた副次的かつ付加的なサービスとして位置付けてられている。サブ・サービス自体は副次的なサービスであるが、サービスの特徴を示すため重要である（近藤, 2018）。コンティンジェント・サービスは、予測していなかったイレギュラーな事態に陥った場合に生じる偶発的なサービスである。例えば、天候悪化、地震などの自然災害発生、事故、病気、怪我等のトラブルに対応するサービスなどが該当する。

さらに、潜在的サービス要素は企業が提供するサービスではなく、顧客が自ずと見出す、副産物的なサービスの効用を指す。潜在的サービスは、企業があらかじめ全てを把握してサービスに組み込んでおくことは難しい。しかしながら、企業が気づかなかった顧客にとっての価値が見出せる要素であるとも考えられる。潜在的サービス要素をいかに把握しサービスにデザインするかが、顧客満足度を高めるサービスの拡充に寄与するだろう。

では、旅行サービスはどのような構造になっているのだろうか。先述の通り、旅行サービスには手配・予約代理ならびに旅行商品の造成・販売が該当する（小林, 2004; 廣岡, 2007）。これらに含まれるサービスを細分化し、旅行サービスの構造を明らかにする。

コア・サービスを考える上で重要なのは、「顧客が何に対して対価を支払っているのか」である（近藤, 2018）。ともすれば、交通、宿泊場所、食事、体験プログラムなど、旅行商品に含まれる「旅行素材の提供」が考えられ、廣岡（2007）は、旅行素材の提供は各旅行サービス提供機関であり、旅行会社が自ら提供するサービスではない、と指摘する。その上で、「企画旅行において旅行業者の提供するサービスは旅行サービスの手配と旅程管理であり、これらの対象となる旅程日程の作成や企画も旅行会社の提供するサービスといえる」としている（廣岡, 2007:44）。このことから、「手配・予約」と「旅程管理」が旅行会社が提供するコア・サービスであるといえる。旅程管理とは、「募集型企画旅行・受注型企画旅行を実施する場合において、旅行者に対する運送・宿泊サービスなどの確実な予約や提供、計画に変更が生じた場合における代替サービスの手配など、旅行者の安全と旅行の円滑な実施を確保するために旅行会社が行う措置のこと」

である<sup>5</sup>。「顧客が旅行を円滑に進めるためのサービス」を旅程管理と捉えると、パッケージツアーを購入する顧客にとってみれば、旅程日程や企画、それに付随する予約・手配がなければ、商品購入にも至ることはないと考えることができる。

サブ・サービスは、副次的ではあるものの、サービスの特徴を表すものである。橋本(2017:67)は、「旅行会社はヒト、情報、アイデアを取り扱っている」としている。ヒトとは、添乗員、現地係員、カウンターでの対応や事前説明サービスを提供する従業員などが該当する。情報とは、宿泊先や旅行先、イベントなどの情報が該当する。アイデアは、旅行商品の企画を指し、訪れる観光スポット、体験ツアー、イベント等の組み合わせに加え、食事やおみやげなどの立ち寄り箇所も該当する。ここから把握できる旅行会社のサブサービスは、「従業員の対応」、「商品内容の説明」、「旅先や旅行素材に関わる豊富な情報提供」、「魅力ある旅行商品の企画」であることがわかる。

コンティンジェント・サービスにおいては、不測の事態に起こる対応を指す。旅行サービスにおいては、「事故や怪我の場合の対応」や「旅程に変更が生じる場合の手配や手続き」が該当する。しかしながら、旅行会社が提供するコンティンジェント・サービスは顧客にとってはコア・サービスとして認識される可能性がある。その理由は、不測の事態が発生した場合にはその不満足が直接旅行会社へと向かうことがあるからだ(廣岡, 2007:50)。一方、不測の事態で生じる「予約・手配」ならびに「旅程管理」を代行してもらえることは消費者側のメリットでもあることから、コンティンジェント・サービスは決して軽視することはできない。

最後に、潜在的サービスは、先述の通り顧客が個人的な事由を基に見出す、「隠れた需要や価値」を指す(近藤, 2018)。したがって、「顧客それぞれの個人的な事由をもとに判断される価値」

図表1 旅行サービスの構成要素

| サービスと機能                                          | 具体例                                                        |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>コア・サービス</b><br>中核的なサービス                       | ・手配・予約<br>・旅程管理                                            |
| <b>サブ・サービス</b><br>副次的かつ付加的なサービス                  | ・従業員の対応<br>・商品内容の説明<br>・旅先や旅行素材に関わる豊富な情報の提供<br>・魅力ある旅行商品企画 |
| <b>コンティンジェント・サービス</b><br>不測の事態に陥った場合に生じる偶発的なサービス | ・事故・怪我の対応<br>・旅程に変更が生じる場合の手配や手続き                           |
| <b>潜在的サービス</b><br>企業が提供するサービスではなく、顧客が自ずと見出すサービス  | ・顧客それぞれの個人的な事由をもとに判断される価値<br>・サービスの消費プロセスに伴う体験価値           |

出典) 筆者作成

<sup>5</sup> JTB 総合研究所. 観光用語集「旅程管理」.

が該当すると考えられ、その具体例を明言することはできない。しかしながら、野口 (2021: 40) は、パッケージツアーの潜在的サービス要素として「サービス体験の持つ記号的な価値」として いる。顧客が旅行サービスの「体験」を行なうのは、サービス購入後のいわば「消費」の場面 になるといえる。例えば、移動、宿泊、体験プログラムなどの一連の消費活動が行なわれる 場面で、潜在的サービスが見出されると考えれば、「サービスの消費プロセスに伴う体験価値」が潜在的 サービス要素に該当すると考えることができる。

以上をまとめたものが図表 1 である。旅行サービスは、さまざまな要素によって構成され、そ れらがパッケージ化されたものである。旅行サービスの構成要素をコア・サービス、サブ・サー ビス、コンティンジェント・サービス、潜在的サービスに分類した。

## 第5章 旅行サービスのデリバリー・プロセス

本節では、旅行サービスが顧客に提供されるまでの過程（以下サービス・デリバリー・プロセス）について Sampson (2012)の PCN ダイアグラムを用いて俯瞰する。Sampson (2012)の PCN ダイアグラムは、サービスが提供される過程における顧客とサービス提供者間の関わりやサー ビス提供に要するステップを示したものである。誰が、いつ、何を行うのかが視覚的に把握でき るブルー・プリンティングは、工程ならびに役割がステップとフローで明確に示されている。 PCN ダイアグラムに当てはめてサービス・デリバリー・プロセスを分析することで、サービス が提供されるプロセスを把握できるとともに、サービス提供者と顧客間のインタラクションの 程度や、両者の単独的な活動を理解することが可能になる。

Sampson (2012)の PCN ダイアグラムには、サービス提供と顧客のプロセスが直接インタラ クション、代理インタラクション、独立処理の 3 つのプロセスドメインに区別される。直接インタ ラクションは、サービス提供者と顧客がサービス提供プロセスの上での直接的な相互作用を示 す。代理インタラクションは、直接的なやりとり無しに、顧客とサービス提供者が情報や物など の資源を活用し、行われる間接的な相互作用を示す。独立処理は、他の主体と関わることなく顧 客とサービス提供者がそれぞれ独力で遂行するプロセスを示す。

そして、サービス・デリバリー・プロセスには、「非サービス生産」「バックオフィス」「フロン トオフィス」「セルフサービス」「DIY(Do It Yourself)」の 5 つの領域が示されている。非サービ ス生産は、サービス提供者が顧客と関係なく独立して活動を行なう領域を示す。バックオフィス は、サービス提供者が顧客に見えないところで行なうサービスの領域を示す。フロントオフィス は、顧客に見える部分で行われるサービスの領域を示す。セルフサービスは、顧客がサービス提 供者の資源を用いて行われるサービスの領域を示す。DIY (Do It Yourself)は、サービス提供者 とは関係なく顧客が独立してサービス活動を行なう領域を示す。

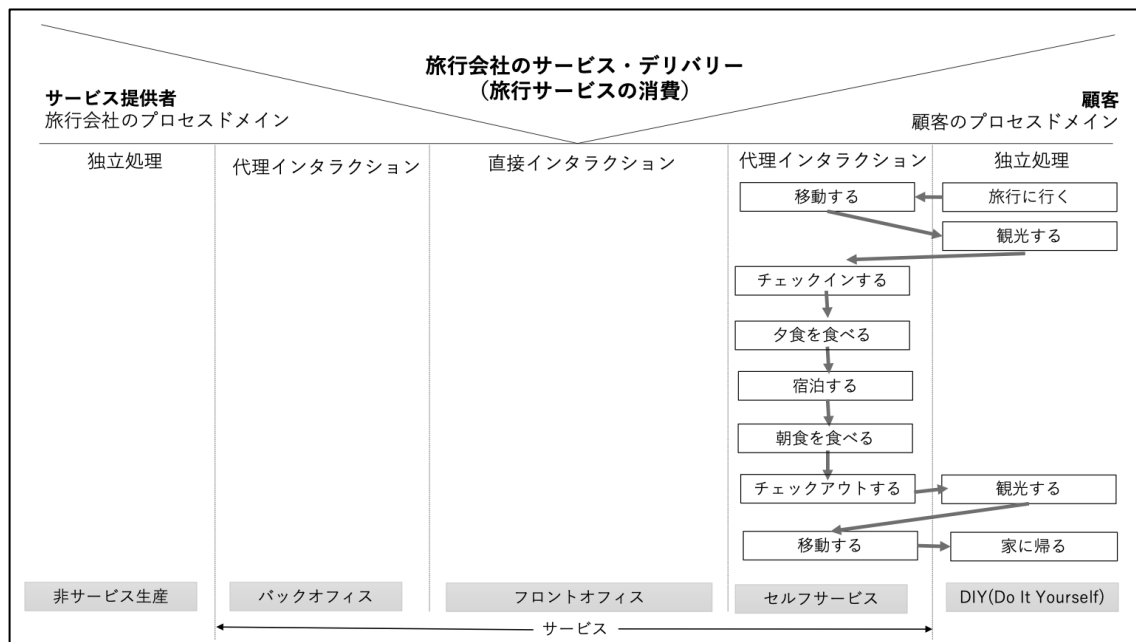
Sampson (2012)の PCN ダイアグラムでは、サービスの活動に当てはまるのは「バックオフィ ス」「フロントオフィス」「セルフサービス」である。それ以外の領域は、顧客とサービス提供者 (企業) との接点がなく、「サービス資源の未利用状態」(近藤, 2018:67) に該当する。

本稿では例として一泊二日の旅行において、移動、宿泊、飲食店の手配が含まれている旅行商

品の消費プロセスを Sampson (2012)の PCN ダイアグラムに当てはめ、旅行サービスがどのように提供されるのかを分析する。旅行会社の主力商品であるパッケージツアーを例に分析を行う。旅行サービスの内容としては、事前に予約・手配された移動手段、宿泊施設、飲食店を利用し、現地で観光することを想定したものである。旅程の1日目は、予約・手配された指定の交通機関を利用し、旅行先に向かう。旅行先で観光し、宿泊場所にチェックインを行なう。夕食は宿泊場所で提供される。2日目は、宿泊場所によって提供される朝食を食べ、チェックアウト後に観光をし、手配された移動手段を用いて移動し、帰路に着く。旅行会社により予約・手配を受けているサービスは「代理インタラクション」に該当し、サービスに含まれていない活動については顧客の「独立処理」に位置付けられる（図表2参照）。

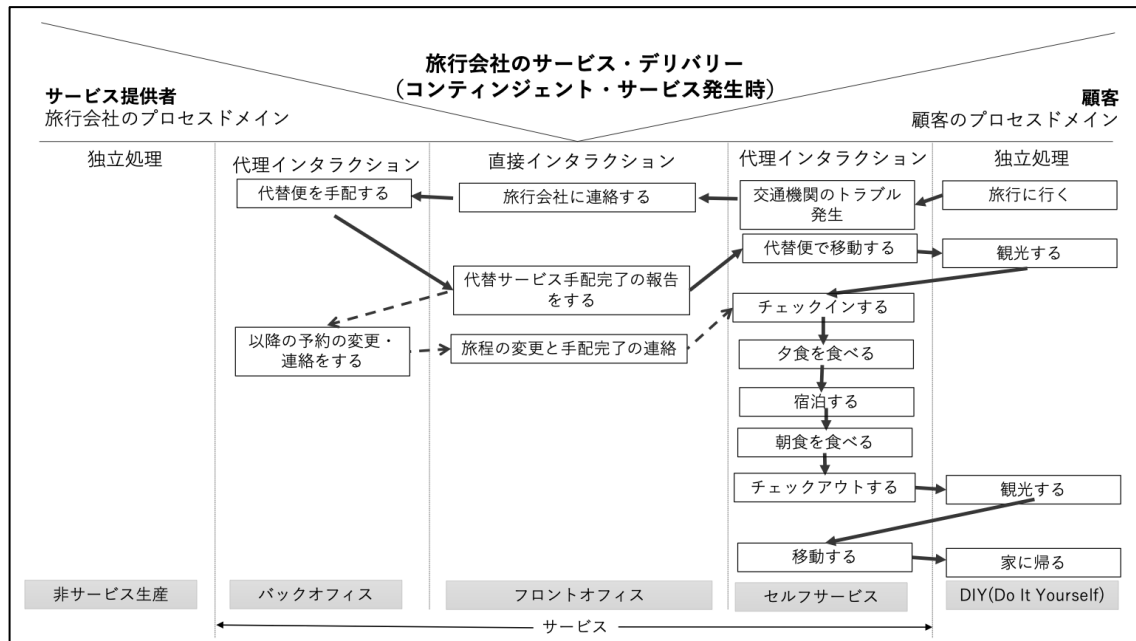
また、図表3は、旅程を遂行する上で不測の事態が発生し、コンティンジェント・サービスが伴う場合のサービス・デリバリー・プロセスを示したものである。例として、旅行先に向かう現地までの交通機関（航空）にトラブルが発生した場合を挙げる。予約していた交通機関を利用できない場合、顧客はすぐさま旅程の修正を旅行会社に依頼する。旅行会社は代替便を手配し、代替サービス手配が完了した報告を顧客に行なう。顧客は代替便で移動している間に旅行会社は、必要に応じてそれ以降の予約の変更や予定していた宿泊場所等への連絡を行ない、全ての手配が完了次第、旅程の変更も併せて顧客へ連絡をする。顧客は、その後は予定通りに旅程を遂行し、帰路に着く。点線で示したステップは、新たに予約・手配サービスが発生した場合にのみに適応されるものである。その日中に予約していた宿泊場

図表2 旅行会社のサービス・デリバリー（旅行サービスの消費）



出典) Sampson (2012:185)を参考に筆者作成

図表3 旅行会社のサービス・デリバリー（コンティン・ジェントサービス発生時）



出典）Sampson (2012:185)を参考に筆者作成

所へ辿り着くことが不可能な場合には、新たに宿泊施設を予約・手配する必要もあると考えられる<sup>6</sup>。

以上の図表からわかるように、旅行商品に含まれる旅行素材を消費する場面において旅行会社との直接的なインタラクションは発生しないことがわかる。一方で、不測の事態が発生し、旅行がスムーズに進まなくなった場合には、顧客と旅行会社は直接的なインタラクションが発生する。顧客から連絡を受け、状況に応じた代替便等の予約・手配などの調整が必要となり、その完了報告等で直接的なやり取りが生まれる。ただし、これは顧客から旅行会社へ連絡が入った場合にのみ適応される。その場をなんとかやり過ごし、旅程の軌道修正が顧客自身でできた場合には、旅行会社に連絡がないケースもある<sup>7</sup>。旅行会社は、顧客が旅行商品を購入した後は、旅行素材を消費するプロセスはほとんど把握しておらず、顧客の求める経験の把握や提供の実現に至らないといえる。

以上、Sampson (2012)の PCN ダイアグラムを用いて旅行サービスのデリバリー・プロセスを俯瞰した。その特徴としては、旅行サービスの消費プロセスにおいて、顧客との直接的なインタラクションを持たないことが確認された。ただし、コンティンジェント・サービスが発生する場合に顧客と旅行会社は相互作用を行ない、旅程の修復を図る場合もある。しかしながら、顧客からの申告がない限りは、旅行会社が顧客と相互作用する機会は創出されないことがわかった。

<sup>6</sup> 旅程を修復する上ですべての予約・手配を完了するタイミングは一概には言えない。

<sup>7</sup> 図表3点線部分が示す通り。

## 第6章 旅行サービスにおける課題

これまで、サービスの特性、旅行サービスの構造、提供プロセスを俯瞰した。その結果、旅行サービスは、不完全性の観点から顧客が求める経験を提供できない特性を持つことがわかった。その原因として、旅行サービスはサービス本来の特性である顧客との相互作用、とりわけ直接的なインタラクションがほとんど起こらず、顧客が求める経験を把握ならび演出の機会を失っていると考えることができる。これが「旅行会社は顧客が求める経験を提供できない」とされている要因であると考ええる。

パッケージ化した旅行商品の量販は、非流通性ならびに限界性の観点からサービスの望ましいビジネスモデルであるとは言い難い。市場ニーズの多様化・個性化への対応力には限界があり、顧客が求める「真の旅行経験」の提供ができておらず、旅行会社の価値の低下を招いたといえよう。旅行サービスの構造に潜在的サービス要素として「消費プロセスにおける体験価値」が挙げられたように、旅行中に顧客が得られる経験をいかにマネジメントするかが重要である。直接的な相互作用の機会を設け、顧客の潜在的ニーズを理解することで、サービスの拡充ならびに顧客のサービスに対する満足度向上につながる事が期待できる。

しかしながら、いつ、どのように顧客との相互作用を創出するのが課題として挙げられる。一般的に旅行においては、「旅前」「旅中」「旅後」の3つの段階に分けてカスタマー・ジャーニーを考えることができる。旅前は旅行の計画段階、旅中は旅行中、旅後は旅行から帰ってきた段階を指す。これをサービスの特性に置き換えると、旅前段階は無形性の観点から事前期待のマネジメントにおける相互作用が考えられる。さらに、旅中段階は同時性ならびに変動性の観点から顧客体験のマネジメントにおける相互作用を要することになるだろう。また、旅後段階はリピーターとして顧客との長期的な関係性を築く上で重要な段階であるといえる。

Pine and Gilmore (1998) は、経験の段階を「コモディティ」「製品」「サービス」「経験」「変革」の5つに分けている(図表4)。それらをアメリカの誕生日パーティを例とすると、誕生日ケーキの材料である小麦粉や砂糖などの「コモディティ」は安価であるが、それぞれの材料を手に入れるために各小売店を回らなければならない。その手間を省くために開発されたのが、ケーキミックスである。原材料をパッケージ化したケーキミックスは、原材料のコモディティよりは高値になるが、その質の高さ、経済性、利便性から消費者にとっての価値を高めた「製品」である。さらに、ケーキを焼く手間を省かせるためのサービスとしての完成したデコレーションケーキは、その見た目や質のみならず、予約した時間に希望したケーキを準備しておいてくれる利便性に対する訴求効果がある「サービス」となる。「経験」へとステージングを上げると、家族や友人と過ごすパーティーを専門の業者に経験の演出を依頼する。経験よりもステージングの段階を一つ挙げたのが、「変革」である。

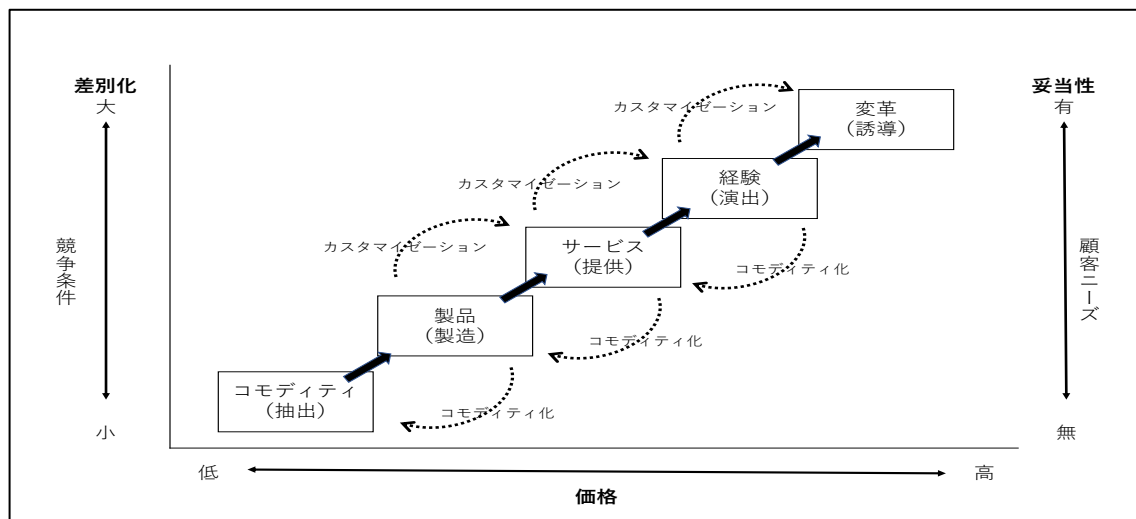
変革は、一回の誕生日パーティー単体に焦点を当てるのではなく、毎年の誕生日という節目に焦点を当てた長期的な親へのサポートによる関係性の構築を意味する。例えば、子供の成長に合わせたプレゼント選びや、親や子供が関心のありそうな職業のゲストを紹介することで、誕生日パーティー後の日常的な活動にも影響を及ぼすことができるとしている(Pine and Gilmore,

1999/岡本・小高訳, 2017:179)。一つの独立したイベントから長期間にわたる影響を与えられることで顧客を変革へと導くことができ、長期的なビジネスの関係性を生み出すことにもつながるといえる。その上で重要なのは、カスタマイゼーションである。顧客の求める経験を提供することが可能になれば、経験のステージングが可能となり、最終の変革の段階まで引き上げることができよう。

これまで旅行会社が提供してきた旅行サービスは、標準化されたパッケージ旅行商品をいかに流通させ、より多くの手数料をサプライヤーや顧客から獲得しようとしていた。小林(2004:129)は、これを「供給サイド主導の発想で組み立てられたビジネスモデル」であるとしており、「旅行会社本意」のビジネスを行ってきたことが窺える。

また、経験のステージングに当てはめると、旅行素材は「コモディティ」、パッケージツアーの組み立ては「製品」、旅行の段取りが完了して「サービス」へと引き上げられると考えることができる。しかし、これまでの過程で顧客との直接インタラクションは発生しないことが考えられる。その背景には、費用対効果の関係で旅行代理店でのカウンター業務は縮小し、インターネットの発達によりオンライン販売が普及したからである。旅行のプロセスの「旅前」「旅中」「旅後」の段階で、顧客とどのように直接インタラクションの機会を創出し、顧客の望む旅行経験の把握と実現が今後の旅行会社に求められる重要な要素となるといえよう。

図表 4 経験の価値のステージング



出典) パイン・ギルモア (1999/ 岡本・小高訳 2017:178)

## 第6章 まとめと今後の課題

本稿は、サービスマネジメントの視座に立ち、旅行サービスの課題について明らかにした。旅行サービスの特性から見ると、これまで旅行会社が注力してきたパッケージ旅行商品の量販は、顧客との直接インタラクションの機会が失われていることがわかった。その要因としては、旅行サービスの提供プロセスにおいて、旅行会社は顧客の「旅中」段階のサービス消費プ

ロセスに介入することができないからである。しかしながら、直接インタラクションを通じて顧客が求める経験の演出を行う機会を得ることが重要であり、Pine and Gilmore (1998) が示すように、経験のステージングにより他社との差別化に成功すると、「旅後」段階においても顧客との長期的な関係性の構築が期待できよう。

本稿は、先行研究の整理にとどまり、実際の旅行会社がどのように旅行サービスの課題を克服しているのかは明らかにしていない。とりわけ、直接的なインタラクションの機会をどのように創出し、顧客の経験価値のステージングを行っているのか、またそれを行う上での課題について、さらなる検討が必要である。

#### 【参考文献】

- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 322-338.
- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic Fourth Edition*. John Wiley & Sons Ltd.: New York.
- 橋本亮一. (2017). よくわかる旅行業界. 日本実業出版社:東京.
- 廣岡裕一. (2007). 旅行取引論. 晃洋書房: 京都.
- JTB 総合研究所. ホールセラー. <https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/wholesaler/>.
- JTB 総合研究所. IATA. <https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/iata/>.
- JTB 総合研究所. 旅程管理. <https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/itinerary-control/>.
- 小林裕和. (2010). 旅行業における商品イノベーションを引き起こす旅行商品の特性について. *国際広報メディア・観光学ジャーナル*, 10, 61-72.
- 小林弘二. (2004). 旅行産業の構造変化を促す IT 化の進化. *国際研究論叢*, 17(2), 119-132.
- 小林弘二・廣岡裕一編著. (2021). 変化する旅行ビジネス—個性化時代の観光をになうハブ産業. 文理閣: 京都.
- 近藤隆雄. (2018). サービス・マーケティング—サービス商品の開発と顧客価値の創造—. 生産性出版: 東京.
- Mossberg, L. (2007). A marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 59-74.
- 村松潤一・大藪亮. (2021). 北欧学派のマーケティング研究—市場を超えたサービス関係によるアプローチ—. 白桃書房:東京.
- 野口洋平. (2021). 現代旅行のアーキテクチャー—パッケージツアーの構造とその変化—. 晃洋書房: 京都.
- 岡本義温・小林弘二・廣岡裕一. (2009). 「新版変化する旅行ビジネス」. 文理閣: 京都.
- Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- パイン B ジョセフ II・ギルモア H ジェームス. (1999). *The Experience Economy*. Harvard Business

Review Press: New York. [岡本慶一・小高尚子訳. (2017). [新訳]経験経済－脱コモディティ化のマーケティング戦略. ダイヤモンド社:東京.]

Sampson, S, E. (2012). Introduction to PCN analysis. *Journal of Service Research*, 15(2), 182-198.

【 Abstract 】

The aim of this paper is to organize previous research on service management and analyze issues in travel services. Although customers use travel agencies in search of travel experiences, they are unable to give such experiences to customers (Kobayashi, 2010; Mossberg, 2007). In order to clarify the location of this issue, previous research in the characteristics and structure of travel services are reviewed and the delivery processes were analyzed. The results suggested that the lack of direct interaction with customers brings the loss of opportunities to create experiential value for customers. This paper discusses that travel agencies must return to the origins of service to survive in the competitive market.