

序

序章

創業から改組まで

(1912〔明治45〕年～1963〔昭和38〕年)

1. 1912 (明治45) 年から1945 (昭和20) 年まで ＜創業から戦前・戦中＞

財団法人日本交通公社の創業となる「ジャパン・ツーリスト・ビューロー」の創立は、当時の鉄道院運輸部営業課長の木下^{きのしたよしお}淑夫が、国際親善と国際経済振興、ひいては国際収支の改善の立場から外客誘致とその^{あっせん}斡旋機関設立の必要性を熱心に説いて回ったことに始まる。

その創立総会は、木下が所属する鉄道院が中心となり、鉄道・汽船・ホテル・商社など関係機関の参加を得て、1912 (明治45) 年3月12日に開催された。新たな組織の事業目的は、外客の誘致と外客に諸便宜を図ることとし、国際観光に係る諸事業者との連絡、外客に対する日本の紹介・斡旋などの事業を行うこととなった。なお、「ジャパン・ツーリスト・ビューロー (JAPAN TOURIST BUREAU)」(以下、ビューロー) という正式な組織名称は、その後に開催された同年5月24日の第1回理事会で決定された。

初代幹事を鉄道院技師の^{しょうの だんろく}生野團六が務め、創立事務から初期体制づくりに尽力し、11年間の在任期間を通じて、ビューローの基盤づくりに大きな足跡を残した。大正前半には国内および欧米主要都市に嘱託案内所網を張り巡らし、中国大陸にも支部を設置した。さらに、内外の博覧会や避暑地などに臨時案内所を随時または定期的に開設し、事業を拡大していった。案内所網の拡大に併せ、海外に向けてわが国の情勢や文化を紹介するため、各国語による宣伝物を作成した。1913 (大正2) 年には和英両文によるビューローの機関誌『ツーリスト』が発刊された。

外国人観光客に便宜を図るといった付帯的な目的ではあったものの、1915 (大正4) 年からは外客用乗車船券委託販売を開始した。それ以降、国内外の船会社、海外旅行社との代売契約が相次ぎ、その範囲は拡大していくこととなり、現株式会社ジェイティービーが行っている乗車船券類代売事業の端緒となった。

第一次世界大戦後の激しいインフレは、会費収入を最大の財源にしていた経営を苦境に陥らせたため、逐次、乗車船券代売をはじめ各種販売事業を拡大し、販売収入を増加させ、自主財源を確保していく組織運営に切り替えていった。さらに、1925 (大正14) 年からは邦人の個人旅行市場に狙いを定め、省線 (鉄道省 [当時] の省営鉄道。現在のJR線に相当) の一般乗車券およびクーポン式遊覧券の販売を開始し、東京日本橋三越本店内を皮切りにデパート内に案内所を逐次開設していった。

創立以来の事業の発展に呼応して、1927 (昭和2) 年6月23日の総会で「任意法人」から公益の「社団法人」になることを決定して移行した。その改組を機に、内外旅客に対する旅行サービスとその普及機関として、一層の発展を期することになった。

1928 (昭和3) 年6月に^{たかく じんの すけ}高久甚之助が第3代幹事に、1930 (昭和5) 年9月には専務理事に就任し、1942 (昭和17) 年12月8日に「財団法人東亜旅行社」に改組するまで

の14年間、事業の発展に尽力した。このことから、「産みの親」は木下淑夫、「育ての親」が生野團六、そして戦前の「中興の祖」が高久甚之助、と言われている。

1923(大正12)年の関東大震災、1929(昭和4)年の世界恐慌という国家経済危機のなか、国際親善並びに国際収支の改善策の一つとして外客誘致事業が取り上げられ、1930(昭和5)年に官設の外客誘致に関する中央機関である「国際観光局」が鉄道省の外局として設立された。これを受け、当ビューローは海外観光宣伝業務を国際観光局に移譲し、専ら内外旅客の斡旋と国内旅行文化の向上に重点を置くという事業の転換期を迎えることとなった。

また、1934(昭和9)年10月には、法人部門の強化を目的に、国内旅行利用者団体である「日本旅行協会」と事業合併し、名称を和英両文併用の「社団法人ジャパン・ツーリスト・ビューロー 日本旅行協会」とした。

1935(昭和10)年7月からは、鉄道省主催の団体旅行斡旋を全面的に引き受け、国内6支部と地方事務所の設置を行った。さらに、1938(昭和13)年12月からは国内主要案内所で省線定期券、回数券および団体券の取り扱いを開始するなど、事業は拡大の一途をたどっていった。また、1937(昭和12)年に勃発した日中戦争の拡大につれて、「満州支部」のほか「華中支部」も開設し、中国全土にわたって旅行斡旋の範囲が拡大されていった。当時の中国名であった「中国国際観光局」を単一の名称に統合し、日本、満州、中国を一丸とする斡旋機関として発展するため、1941(昭和16)年に組織名を「社団法人東亜旅行社」に改称した。日中戦争、太平洋戦争と戦時色が強まるなか、外国人観光客は激減していったが、その一方で、国の要請による特殊な集団輸送に限定的に従事するようになり、さらに中国大陸や南方諸国との親善・文化交流のための新しい任務が加わることとなった。

このような多面的なサービスを提供していくためには、観光関係諸団体の会費収入による社団法人では協議に時間を要するため自主的な運営ができないと判断し、1942(昭和17)年12月に会費制による社団法人の運営をやめ、戦時下の国策に沿って活発な活動ができるよう、鉄道省単独^{しゅつえん}の出捐による「財団法人東亜旅行社」に改組することとなり、その総裁に大蔵公望^{おおくらきんもち}が就任した。

1942(昭和17)年11月、戦時下に観光事業はそぐわないとあって、鉄道省の国際観光局は廃止され、翌年12月、財団法人国際観光協会も財団法人東亜旅行社に合併されることとなり、名称も「財団法人東亜交通公社」に改称された。旅行ではなく東亜の交通を取り扱うのだという考えのもと「東亜交通」となり、公益性を強調するところから「公社」が使われた。大蔵総裁のもと、東亜交通公社は大東亜共栄圏建設に協力し、国策として東亜各地域に旅行の機運を醸成し、東亜の文化交流に貢献するという公益性を強調しながら、南方への事業拡大とともに新たに旅館の経営に重点を置くことを再確認し、国の大陸への進出政策に呼応するように組織網を広げていった。

2. 1945(昭和20)年から1954(昭和29)年まで ＜戦後＞

戦争終結後間もない1945(昭和20)年9月1日、「財団法人東亜交通公社」は新時代に備えて名称を「財団法人日本交通公社(JAPAN TRAVEL BUREAU)」に改称した。当面の事業は、進駐軍関係者に対しての旅行の斡旋等と大陸や南方地域からの復員(一般邦人も含む)への斡旋業務の2点に絞り、そのほか、当時統制販売であった国鉄乗車券類の割り当て販売業務にも従事した。

1947(昭和22)年4月には、初の参議院議員選挙において、当財団をはじめ、観光関係業界が推した当財団理事長の高田寛^{たかだひろし}が六年議員に当選した。高田は、将来の文化国家建設を促進する最も有効な手段として観光事業の振興があると考え、国政に「観光立国」を大きく取り上げることがを主張し、関係立法の建議制定に努めた。

1949(昭和24)年6月には「ドッジ旋風」の影響を受けることとなり、国鉄合理化を目的に当時総売上高の8割を占めていた国鉄乗車券類の代売手数料が打ち切られ(1953〔昭和28〕年1月までの3年8カ月間)、さらに政府補助金交付停止の措置が取られた。これらにより、当財団の財政は創業以来の危機に立たされ、組織・要員の徹底した縮減と各事業部門の独立採算制による積極的増収策を展開せざるを得ない厳しい状況となった。

一方、日本経済は1950(昭和25)年6月以降、朝鮮戦争勃発による巨額の特需収入と世界の軍拡機運による輸出の増大で、急ピッチで自立化が進んでいった。このような状況下、旅行斡旋業務は次第に活況を呈し、事業収支の安定化、財政再建の見通しもようやく立つようになっていった。

しかしながら1954(昭和29)年度には、営業の伸び悩みのみならず、国鉄代売契約において代売金納期を逐年段階的に短縮されるとともに、厳しい経営監査条項の遵守を要求されるようになり、事業再建への道はなお厳しいものがあつた。

この時期の特筆すべき点として、観光に関わるさまざまな法律や組織が誕生したことが挙げられる。1948(昭和23)年7月には「旅館業法」および「温泉法」、1949(昭和24)年6月には「通訳案内業法」(現通訳案内士法)、同年12月には「国際観光事業の助成に関する法律」および「国際観光ホテル整備法」、1950(昭和25)年5月には「文化財保護法」、1951(昭和26)年6月には「検疫法」、同年10月には「出入国管理令」(現出入国管理及び難民認定法)、同年11月には「旅券法」、1952(昭和27)年7月には「旅行あつ旋業法」(現旅行業法)、1957(昭和32)年6月には「自然公園法」がそれぞれ公布された。また、1946(昭和21)年6月には現在の観光庁のルーツとなる「観光課」が運輸省鉄道総局に設置され、1955(昭和30)年6月には「財団法人国際観光協会」(現在の「独立行政法人国際観光振興機構〔日本政府観光局〕」および「公益社団法人日本観光振興協会」の前身)が当財団から分離する形で設置された。

3. 1955(昭和30)年から1959(昭和34)年まで 〈財政再建・旅行販売業への胎動期〉

当財団は1955(昭和30)年1月に、理事長制を廃止して社長制を敷き、西尾^{にしおとしお}壽男が初代社長に就任した。以来、西尾は財団・株式会社を通じて15年にわたり社長職を務め、事業の再建と発展に尽くしていった。特筆すべき点として、3億円にも上る不良資産の償却を急ぎ、景気高揚による旅行需要の増大から得られた収益を極力これに充当したことにより、1959(昭和34)年には当財団の資産内容がほぼ健全な姿になったことが挙げられる。

1955(昭和30)年以降、わが国経済の成長とともに、旅行斡旋業は好調のうちに推移するようになっていった。まず、1955(昭和30)年2月に戦前のビューローのクーポンである遊覧券(観光券、旅行券と改称)の復活ともいべき「周遊券」が誕生し、爆発的に利用されるようになった。さらに昭和30年代初めに、ビジネス旅行需要の増加に対応する形で電話受注態勢を強化、乗車券割当センターの設置などを積極的に推進したことにより、ビジネス旅行市場における地歩を強固にすることができた。

コラム①：戦後の新たな出来事

この時期には、次のような代表的な出来事が始まった。

- 『旅』創刊30周年記念号から松本清張の推理小説「点と線」の連載開始
(1957〔昭和32〕年2月～1958〔昭和33〕年1月)
- 日本交通公社協定旅館連盟結成(1956〔昭和31〕年6月)
- JTB新聞創刊(1956〔昭和31〕年9月)
- 共済年金制度創設(1958〔昭和33〕年4月)

一方、この頃から株式会社化を見据えた法人形態の研究が始まっており、1956(昭和31)年度事業報告には、「社礎の安定と業務の伸長を期するためには、経営責任と資本関係を今日の世情に符号するごとく、明確化する必要が感ぜられたので、法人形態について資料の収集を行った」との記載が残されている。

1958(昭和33)年4月に、国鉄との代売契約更改で経営監査条項が大幅に削除されたため、当財団の自主性が著しく高まることとなり、同年8月には本社に設置された管理室を中心とする経営の近代化に着手した。1958(昭和33)年度事業報告には、「国鉄代売金の後納が客観的情勢によっていかに変化してくるかの推測と、その資金繰りおよび企業構造等をいかにすべきかの対策を研究し意見を社長に提出した(社長特命事項)」と記載されている。

4. 1960(昭和35)年から1963(昭和38)年まで 〈大衆観光旅行時代の幕開け・株式会社日本交通公社の設立〉

1958(昭和33)年から始まる「岩戸景気」は、1960(昭和35)年に就任した池田勇人内閣が打ち出した「所得倍増計画」を受けて勢いを増し、日本経済は驚異的な成長を遂げることとなった。この高度経済成長に伴い著しく増大する旅行需要への対処として、旅行者に真の利便と満足とを提供できるサービス体制の確立を図るとともに、商業主義に徹した企業の積極的発展による内外業界における優位性の確保および事業の長期安定を目指すためにも、現行の財団法人による組織運営ではもはや限界があり、企業の経営体制の早急な変更が必要との考え方が出始めた。他方、航空、自動車など、他の輸送機関の発達に対抗するための営業開発の重要性を認識していた国鉄においては、強力な販売チャンネルとして歴史的に関係の深い日本交通公社をより活用したいとの考えが強まりつつあった。

当財団における株式会社移行への要請と、国鉄の考え方が合致し、財団法人の組織改編に向けた諸条件が次第に整っていくこととなった。組織改編の要諦として挙げられた点は、次のとおりである。

○「財務基礎の強化」

営業設備の拡充、近代化のための多額の資金を調達していくうえからも、大部分を他人資本の未決済代売金に依存している状況から脱却し、固定的資本の相当部分を自己資本で賄うことが喫緊と考えられた。

○「競争の激化に対応」

市場の拡大とともに旅行業界への新規参入が相次ぎ、競争激化の徴候が顕著となった。営利法人形態の業者が企業本位の経営感覚とセールスの展開を通じ、団体旅行、海外旅行、さらには外国人旅行の分野で徐々に進出しつつあった。

○「経営の多角化」

収益性の高い観光事業そのものや関連する諸事業の経営に積極的に参加し、中核となる旅行斡旋業(比較的収益性が低い)の幅を広げるためには、自らの計画により所要の時期に所要の資金を調達しうるような経営形態をとることが必要となった。

○「経営理念の明確化」

公益事業は公益事業らしく、収益事業は収益事業らしく、それぞれの経営理念を明確にして推進していく必要が生じた。

○「日本国有鉄道から見た改組の要請」

強力な販売チャンネルとして歴史的に関係の深い日本交通公社をより活用したいとの考えが強まりつつあった。

1962(昭和37)年7月19日の取締役会において、改組についての見解を公式に社内発表することを決定し、同年7月28日には「公社発展策の一環としての法人組織の改編について」という社長通達が出された。そして1963(昭和38)年1月には、従来の財団法人組織を財団法人と株式会社に分離することが正式に決定され、同年2月に「法人組織改編準備委員会」が発足し、改組の時期や諸方策、事務手続きなど諸問題を審議しつつ、着々と改組の準備を推し進めていった。

1963(昭和38)年11月8日の創立総会を経て、同年11月12日に「株式会社日本交通公社」が設立登記され、12月1日より営業を開始することとなった。「財団法人日本交通公社」は、新会社に対する出資母体となるとともに、旅行・観光に関する調査研究の専門機関として新たに発足し、公益事業を中心とする活動に徹することとなった。財団法人の会長には村上義一^{むらかみよしかず}が、株式会社の社長には西尾壽男がそれぞれ就任した。

コラム②：組織変更および名称変更の遷移

当財団創業のきっかけとなったのは、1893(明治26)年3月に設立された外客誘致機関「喜賓会」だった(1914〔大正3〕年3月に解散)。この「喜賓会」の意思を引き継いだ当財団は、創業から改組までの期間において、時代の要請に合わせる形で下記の組織変更および名称変更を行った。

なお、「財団法人日本交通公社」という名称は、2012(平成24)年4月の公益財団法人への移行に至るまで、60年以上の長きにわたり使用され、お客様および社員・職員に親しまれた。

- 1912(明治45)年3月12日
任意団体「ジャパン・ツーリスト・ビューロー(JAPAN TOURIST BUREAU)」創立
- 1927(昭和2)年6月23日
「社団法人ジャパン・ツーリスト・ビューロー(JAPAN TOURIST BUREAU)」に改組
- 1934(昭和9)年10月
「社団法人ジャパン・ツーリスト・ビューロー 日本旅行協会」(日本旅行協会と合併)
- 1941(昭和16)年8月
「社団法人東亜旅行社」に改称
- 1942(昭和17)年12月8日
「財団法人東亜旅行社」に改組(登記)
- 1943(昭和18)年12月1日
「財団法人東亜交通公社」に改称(財団法人国際観光協会と合併)
- 1945(昭和20)年9月1日
「財団法人日本交通公社(JAPAN TRAVEL BUREAU)」に改称
- 1963(昭和38)年11月12日
営業部門を分離して「株式会社日本交通公社」を設立



「財団法人日本交通公社」は調査研究専門機関に

