



『観光の世界史』のノートから（7）

トマス・クックと旅行業の始まり

帝京大学 観光経営学科

教授 石井 昭夫

本稿は 1995 年筆者がピアーズ・ブレンドン著「Thomas・Cook 150 Years of Popular Tourism」の日本語訳「トマス・クック物語～近代ツーリズムの創始者」を中央公論社より出版した機会に、J R 東日本の機関誌「J R イースト」1995 年春号に掲載した小文に加除訂正を加えたものです。

まえがき

人が楽しみを動機として旅行する近代ツーリズムは、1830 年の旅客鉄道の出現が出発点とされる。鉄道以前の旅行は、馬まかせ、風まかせで時間がかかり、金がかかり、道中は危険で、遊びのための旅行など普通の人には問題外であった。その事情は古代から 19 世紀まで本質的には変わらず、鉄道の誕生に至って人類のモビリティは革命的な変化を遂げることになる。

鉄道のおかげで、旅行は馬車時代とは比べものにならぬほど迅速、安価、安全、容易になった。人が大量に移動すれば、宿泊や食事、その他関連の施設・サービスも必然的に拡充される。そうした流れの中で、他人のために旅行を手配し斡旋する旅行業という職業が生まれ出るのも自然の成り行きだったかもしれない。

鉄道というハードの手段ができて、それが遊びのため、好奇心を満足させるための旅行に結びつくには、観光対象についての情報や、実際に旅行するための様々なノウハウが必要である。近代ツーリズムが発展を始めるには、物理的な障害のみならず心理的な障壁をも軽減し、面倒なことを代行して人々を旅に誘い出す旅行業者の登場が必要であった。それを先駆者として試み、成功したのがトマス・クックである。鉄道が近代ツーリズムの生みの親であるとすれば、旅行業者は育ての親であった。

旅行業の創始者トマス・クック

旅行業の創始者はトマス・クック（1808～1892）とするのが通説である。しかし、トマス・クックを創始者と言うためにはいくつかの前提が必要である。第一は、旅行業を専業として行い、かつ、現代まで継続し得たこと、第二に、今日の旅行業の行う①交通・宿泊等の予約手配業務、②到着する客の世話をするランドオペレーター業務、③市場内で不特定多数のために事前にセットした旅行商品を生産・販売する業務、の全てを行ったという点であろう。

いずれにしても、旅行業というサービスが「職業」となりうるのは、産業革命が進展し、

汽船や鉄道が誕生して物理的に旅行が容易になり、旅行者数が増加してはじめて成り立つ事業であるから、その成立は 19 世紀を待たねばならない。ただし、それ以前にも旅行業に類似するサービスを提供した事例がないわけではなく、中でも、中世期からルネッサンス期にかけてベネチア発パレスチナへの巡礼船を定期的に運航していたアゴスチノ・コンタリーニ（塩野七生氏の「海の都の物語」に詳しく紹介されている）とか、17 世紀から伊勢への参詣ツアーを行っていた江戸時代の御師の事例は、現象として立派な旅行業経営といっている。しかし、いずれも特殊な条件下に存在し得たのみでその後消滅している。

また、乗車船券の予約手配業務なら、英国の旅行業者ピックフォード社の前身は、1731 年に駅馬車の予約（予約者名を帳簿に記載するブッキングが予約の意味になった）を始めたピックフォードに由来するといわれているし、汽船や旅客鉄道の登場とほとんど同時にこれらの乗車船券の予約を行う業者が誕生しているが、これだけを行う業者は交通機関の代理店であって旅行業者とはいえないだろう。また、クック以前に鉄道を利用したエクスカッションやツアーを試みた例がいくつも記録されているが、単発に終わっている。

そうした中で、トマス・クックは、1841 年に近隣都市で行われる禁酒大会参加への募集型旅行を実施し、その後もしばらく無報酬で観光ツアーを続けたが、4 年後の 1845 年、初めて手数料 5 % の収益事業としてリバプール行きのツアーを組織した。1854 年、ついに本業の印刷業をやめて旅行業専業となるのだが、はじめての禁酒大会ツアーから専業者になるまで 13 年かかっている。当時は、それだけ旅行業を専業として成り立たせるのが困難であったことを示すものであろう。

トマス・クックは、彼のおよそ 1 世紀前に太平洋をくまなく探検航海し、大英帝国建設に貢献した同姓のジェームズ・クック船長（1728～1779）と時として間違えられることがあるが、観光が繁栄期を迎えるにいたって、ジェームズに劣らぬ彼の業績も改めて紹介されるようになった。事実、トマス・クックはジェームズ・クックが版図とした太平洋を含む世界の海に観光者を旅させることを可能にした。現代のように国際分業、機能分業が徹底した旅行業界でさえ容易でないのに、クックはパイオニアとしてひとつひとつ新しい問題に取組み、あらゆることに目配りしながら未知の世界に挑み、天才的な能力を発揮して旅行業という仕事を確立したのであった。

英国海軍のエリートであったジェームズとちがひ、トマスは 1808 年ミドランド地方の農場労働者の子として生まれた。家が貧しくて 10 歳で学校を退学し、庭師の見習いとして重労働に明け暮れる。それでも安息日の日曜日だけは解放され、トマスはバプティスト派教会の日曜学校に通って熱心に勉強した。生徒から先生へ、そして 1828 年には 20 歳で村の教会を任されるまでに成長する。

旅行業誕生の瞬間

そのトマスが旅行業に手を染めるきっかけとなったのは禁酒運動への関わりからであった。1840 年ミドランド鉄道がレスターからダービーへの路線を開通し、クックがこの鉄道を利用して、ラフバラでの禁酒大会に参加するエクスカッションを組織したのは 1841 年 7 月 5 日であった。この日に先立つ 1 か月前、クックは別の禁酒大会に参加すべく 14 マイルの道のりを歩いているうちに、「鉄道による小旅行^{エクスカッション}を禁酒運動に役立てられる！」という

考えが閃いたと後に語っている。大会でのクックのエクスカージョン提案は人々の大歓迎を受け、1か月間の周到な準備の上に実行に移されたのであった。

この時のエクスカージョンの様子をピアーズ・ブレンドン著（石井昭夫訳）『トマス・クック物語』から見ると、エクスカージョン成立の第一の条件として格安料金での列車借上げを交渉し（のちにツアー作成のクックの法則と呼ばれるようになる）、不特定多数の市民・農民を対象に、今でいう広告やダイレクトメールで募集をするという、当時としては考えられない先駆的なやり方をしている。その上で自ら添乗員を務め、昼食を準備し、バンド付きの行進、クリケットや遊戯など様々なイベントを盛り込み、丸一日の楽しい大会を演出した。トマス・クック社はこの日を創業の日とし、その故に旅行業の始まりの日ともいわれることになった。

創業の逸話からも伺えるとおり、トマスは旅行業を営利事業とは考えていなかった。初期の発展期はもちろん、営利企業として大きく成長してからも彼の事業運営の根本には公益のためという考えがあり、常に貧しい人達も旅行できるよう工夫していた。

最初のエクスカージョンは大成功をおさめ、その後もクックは出版印刷業を営むかたわら、労力のみならず時に金銭的な持ち出しも辞さず、ボランティアとしてさまざまなエクスカージョンを組織し、人々に安価な旅行を提供し続けた。

利益の出る事業へ

鉄道網が拡大し、人が大量に移動する時代になって、宿泊や食事その他の関連サービスも必然的に拡充して行く。時代背景を考えれば、旅行業という職業が生まれるのは自然の成り行きのようにみえる。しかし、実際にはフランスでもドイツでもアメリカでも鉄道はほとんど遅れずに発展しているのに、旅行業はイギリス以外では 20 世紀に入るまで育っていない。なぜそうだったのか。観光旅行が始まったといっても短いシーズンだけであり、専業として成り立つ商売ではなかったからである。クックといえども、ピューリタンとしての使命感がなければ長続きしなかったであろう。その意味では絶好のタイミングで、1851 年にロンドンで開催された世界初の万国博覧会が、トマス・クックを旅行業専業に踏み切るよう背中を押したのであった。

最初の禁酒大会へのツアーの実施から 4 年後の 1845 年、初めて手数料 5 % の収益事業としてリバプール行きのツアーを組織した。とはいえまだ、クックはミッドランド地方のレスターで印刷業を営みながら幼い息子のジョンに手伝わせ、年に数度国内ツアーを組織するだけの存在だった。

ところが、1850 年のある日、将来のアメリカ旅行の企画のために船会社と相談すべくリバプールに向かっていた時、車中でたまたま旧知の万国博会場の設計者パクストンとミッドランド鉄道社長の 2 人と乗り合わせたのである。パクストン設計による万国博会場《水晶宮》はすでにハイパークに立ち上がっていたが、主催者側は観客の動員をどうしていいかわからなかった。そこでクックに、アメリカは後回しにして万国博への集客に力を貸してくれるよう頼んだのであった。

ロンドンに万博客を泊めるような宿泊施設はまだなかった。クックはまずロンドン市民

にベッド&ブレイクファーストの提供を呼びかけ、電気の無い時代で夜は車庫で眠っていた列車を夜行列車に仕立て、『エクスカーション』なる旅行誌を発行してどうしたら万国博に行けるかを教え、さらに旅行積立てを発売して大衆を万国博見物に連れ出した。入場者 600 万人を記録した第 1 回の万国博に、クックは 1 人で実に 16 万人もの参観客を動員したのであった。

これをきっかけにクックは本格的に旅行業に取り組む決意を固める。1854 年に印刷業をやめて旅行業専業になり、1855 年、パリ万国博見物のために初のヨーロッパ大陸旅行を催行した。1865 年にはレスターからロンドンへ本拠を転し、本格的に旅行業を営利企業として成立させるのに成功したが、陣容はまだ息子のジョンとオフィス・ボーイ 2～3 人雇うのがやっとの規模であった。

その後北米に進出し、さらに冬季用にエジプトやパレスチナへの旅行を開拓して旅行業を通年の事業に押し上げ、1869 年にスエズ運河が開通すると、1872 年（明治 5 年）には初の世界一周旅行に自ら添乗して日本にもやってきた。続いてインドやオーストラリアやニュージーランドなど、大英帝国の版図に沿って全世界に支店網を張り巡らし、クック社による観光の世界制覇への道を歩んで行ったのであった。

なぜクックだけが成功し得たのか？

クックが初のエクスカーションを試みた 1840 年代は、鉄道狂時代と呼ばれる鉄道建設ブームのさなかであった。そうした時代背景から、旅行業はニュー・ビジネスのチャンスであった。今風にいえばトマス・クックは先見の明あるベンチャー・ビジネスのチャレンジャーであり、成功者であったといえる。トマス・クックは英国内のライバルを次々に追い落とし、外国にあっては、競争者が現れようがないほど完全な支配体制を敷くことに成功したのだが、なぜクックだけが成功し得たのか。

1) 旅行促進にかけた情熱と使命感

第一の理由は、彼が旅行を営利の対象というよりは、社会改革の手段と考えていたことである。初期の発展期はもちろん、営利企業として大きく成長してからも、彼の事業運営の根本には公益のためという考えがあり、常にできるだけ貧しい人達も旅行できるよう工夫し、またクック以前には旅行から疎外されていた女性も旅に参加しやすいよう心を砕いていた。初めてツーリズムに参加した人達のトマス・クックに対する感謝の念や親しみの気持ちは、数え切れぬ感謝状や表彰状、博物館ができるほど多様な顧客からの贈物などからも推察できる。

クックがエクスカーションを始めた当時、英国では禁酒運動が盛んであった。パブでの飲酒は、一日の労働後や日曜日にこれといった娯楽のない庶民にとって数少ない気晴らしであった。しかし、貧しい人ほど安くて強いジン飲み、歯止めがきかない。心身の健康を害し、賃金を使い果たして家族を路頭に迷わせてしまうなど、今日の麻薬に似て、飲酒は大きな社会問題となっていた。だから庶民に

飲酒に代わる健全かつ魅力的な娯楽として旅行を提供することは、底辺の人々を救おうとする社会改革運動でもあったのである。

一方、バプティストの説教師としてミッドランド中を歩き回ったクックは、自分の町や教区を一步も出ることなく生涯を終わる庶民の無知や偏見、土地に縛られた植物的な生活を悲しんでいた。クックは、産業革命は人類の物質的な面のみならず、精神的な面をも改善して行く無限の可能性を秘めていると考えており、中でも鉄道と旅行こそ最も人を啓発するものと信じていた。「無知が支配する野蛮な地域に鉄道を敷設することは、モラルの刷新と知性の歓喜の先触れである。無知が生む偏見は列車の轟音によって打ち砕かれ、機関車の汽笛は長い惰眠から千万の人々を揺り起こすのだ」と彼は書いている。

クックも時には失敗したし、損害を被ったこともあった。鉄道会社全体から割引切符の発行をストップされて破産の危機を迎えたこともあった。上流階級やライバルから安物旅行と蔑まれ、階級の違いを無視した寄せ集めの集団として忌避され、団体旅行の行儀の悪さなどを指弾されたりもしたが、強い使命感に支えられていた彼は、怯むことなく難局に立ち向かって行くことができたのである。

2) 旅行業への適性

第2の理由はトマス・クックと息子のジョンが、ともに旅行業という職業に素晴らしい適性を持っていたということであろう。考えて見れば、旅行業とはまことに大変な仕事である。気候・風土が違い、言葉や法律や習慣が違う外国に生身の人間の集団を案内し、いかなる手違いやハプニングが起こるか予想もつかぬ中を、あらゆる障害を乗り越え、目的を達成して無事連れ戻さなければならない。災害、事故、病気、盗難などがいつ起きるかわからない。身勝手な人間やエキセントリックなへそまがりやツアーグループにひとりいるだけで旅行の成否を左右しかねない。しかも、戦争や恐慌はもちろん、ちょっとした政治的経済的事件の突発で危機に陥り、過当競争や施設・サービスの極端な需給アンバランスでも簡単に存在の基盤が揺らぐ危うさをもっている。

旅行業とは複合的なノーハウの無限の積み重ねの上に成り立っている。現代のように国際分業、機能分業が徹底した旅行業界でさえ容易ではないのに、クック父子は、パイオニアとしてひとつひとつ新しい問題に取組み、あらゆることに目配りしながら未知の世界に挑み、天才的な能力を発揮した。まさに臨機応変、危機管理の才に長け、強いリーダーシップを発揮できるスーパーマンのような人物でなくては勤まらなかったであろう。

イギリス国内では、早くからライバルが次々と現れ、クックのノーハウを盗用し、クックが開発した周遊ルートを真似てツアーを売り出している。しかし、ベンチャー・ビジネスにあっては、先見性と独創性の差による優勝劣敗が明らかで、模倣者に長続きするものはほとんど無かった。旅行業について揺るぎない理念を持っていたクックは、「われわれの仕事には特許というものが無い」ことを嘆きながら、次々に新しいノーハウを生み出し、模倣者の追随を許さなかった。

世界制覇への道

トマス・クックの旅行業は、ミッドランド地方への鉄道の開通後間もない 1841 年の時点で誕生したとされるのは既述のとおりである。クック社の歴史を辿れば、鉄道開通の当然の結果として生まれたように見える。しかし、**英国以外では、フランスでもドイツでもアメリカでも、鉄道はほとんど遅れずに発展しているのに、旅行業は興っていない。そのことを考えると、やはり旅行業はトマス・クックの創造力と使命感なくしては発想し得ない仕事であったのかもしれない。**

英国にこそ同業ライバル社（クックは模倣者と呼んだ）が次々現れては消えているが、他の国では、結局 20 世紀に入るところまで旅行のオーガナイザーとしての旅行業者はほとんど生まれなかった。クックでさえ最初のエクスカーションから首都ロンドンに本拠を構える 1865 年までに 24 年の歳月を要している。他のヨーロッパ諸国で旅行業に進出する人物が現れなかった理由は、何よりもトマス・クック自身が言っているように、「旅行業ははた見るほど易しい仕事ではない」し、「かみそりのように儲けは薄い」からであろう。当時はまだ旅行の総量が、多数の旅行業者の存在を可能にするほど十分ではなかったであろうし、その可能性が見えてくるころには、クック自身が世界の主要都市に支店を設け、現地の手配からランド・オペレーションまで一元的に行なうのみならず、地元の人達のための外国向けツアーまで独占する体制を築き終わっていたのである。ヨーロッパ諸国でもアメリカでも、もちろん大英帝国の植民地でも、初の旅行業者はトマス・クックの支店または代理店だったというのが現実の姿である。

もっとも、旅行業者といっても様々な形態・内容のものがあり、アメリカ両大陸への移民の斡旋をしたり、鉄道や汽船の切符の代売をする業者は存在したし、観光目的国側にはクック社から送られてくる旅行団を受け入れて国内旅行の一部あるいは全部を代行するいわゆるランド・オペレーター的な業者も存在した。しかし、近代ツーリズムの最大の特徴である旅を商品化し、不特定多数に販売する機能を持つ旅行業者としては、実にトマス・クック社が事実上全世界の国際旅行をほぼ独占するという、他の産業ではみられない状態が長期にわたって続いたのである。

日本はやや特殊で、日本政府がトマス・クックの支店設置を長らく認めなかったが、1894 年（明治 26 年）ジョン・クックが訪日し、時の伊藤博文首相から許可を取り付けたと書かれている。まだ株式会社日本旅行の前身（明治 38 年草津で創業）や JTB の前身のジャパン・ツーリスト・ビューロー（明治 45 年創立）が誕生するはるか以前のことである。1909 年（明治 41 年）に朝日新聞社主催で日本人初の世界一周旅行が企画されたときは、やはりトマス・クックの横浜支店が斡旋した。東京帝国大学の坪井九馬三教授が「トマス・クック社の案内ならば安心なものですな、彼ならばもう、眠っていても大丈夫です」と言ったと伝えられている。（中川浩一『観光の文化史』）

大衆路線の放棄・・・トマスとジョンの対立

トマス・クック社が大衆に感謝される旅行の守護神から、超一流の世界企業に発展して行ったのは、トマスのひとり息子ジョン・クックに負うところが大きい。

トマスが旅行の振興を慈善事業のひとつと考え、常に安い旅行提供し、できるだけ貧しい人達も旅行に出かけられるよう配慮していたのに対し、息子のジョンは、旅行業をステイタスの高い産業として確立することに熱心で、父のトマスがいつまでも貧乏人に係わっているのがかえって社会の最上層の人々を顧客にする妨げであると考えていた。事実、クックのツアーは、階級意識の強いイギリスでは、ジャーナリズムや上流階級から安物旅行と蔑まれる面があったし、階級の違いを無視した寄せ集めの集団として忌避されたり、団体旅行の行儀の悪さを指弾されることもたびたびであった。強い使命感に支えられていたトマスは怯むことなく難局に立ち向かっていったが、貧乏人と決別し、金持階級のための旅行業へと転進したいジョンとの考え方の違いは決定的で妥協の余地がなく、他の様々な行き違いや感情的な反目が積み重なって抜きさしならぬ対立となり、1878年、ついに息子が父を会社から締め出すという悲劇的な決着となった。

ジョンは実権を握ると方針を180度転換し、庶民のための大衆旅行からは手を引くと宣言し、王族や貴族、政財界のエリートなどのためのトラベル・エージェンツに傾斜して行く。ジョンはトマスをはるかに上回る経営手腕をもち、3人の息子を協力者としてついには世界観光の1社支配といわれる状況を生み出すに至るのである。

1898年ジョンは、ドイツ皇帝ウィルヘルム・カイザーとその一行105人のドイツ人のパレスチナ訪問旅行を請負った。これに27人のパシャとその取り巻き連60人に、600人のトルコの軍隊が付き添う大グループを輸送するために、ジョンは駆けずりまわって1500頭のらばなどの動物、800人のらば追い、116台の馬車や運搬車を掻き集めた。ツアーは完璧に実行されたが、ジョン・クックは旅行中炎暑と赤痢に痛め付けられ、ただでさえ弱っていた身体を害し、これがもとで翌1899年、20世紀の到来を目前に死亡する。

マス・ツーリズム時代の到来とクック社の後退

トマス・クックは、世界でも最も有名な企業となり、世紀が改まる頃には、カトリック教会とプロシヤの軍隊とならび、世界の3大組織と言われるほど強固な組織になっていた。しかし、20世紀の前半は2度の世界大戦や大恐慌など、観光にとって試練の時であり、ジグザグのコースを余儀無くされた。そうした中、ジョン・クックの息子たちは、1923年会社を株式会社にし、ひそかにアメリカン・エクスプレス社に売却をはかったが成功しなかった。アメリカン・エクスプレス社は旅行業者というより金融会社であり、旅行業はトラベラーズ・チェックの販売促進の手段としか見ておらず、深入りする気が無かったのである。結局1929年年の大恐慌の直前にワゴンリ社がトマス・クック社を買収し、トマス・クックの孫たちは引退した。彼らは、祖父や父のように、全存在を旅行業に掛ける情熱を持ち合わせていなかったとみられるが、クック社が、創業者のファミリーとはいえ、生身の人間として支えるには重すぎる負担であったのかもしれない。

クック・ファミリーの退場後は、組織としての企業の物語に転調する。第一次

世界大戦以前は、旅行が大衆化したとはいっても、まだ中産階級以上の社会のエリートだけのもので、農民や肉体労働者にまで及んではいなかった。

大戦後、ロシア革命の影響も受けて労働運動が活発化し、1936年まずフランスの人民戦線内閣が、分割を認めない連続2週間の有給休暇を保証する「有給休暇法」を成立させ、同年中にヨーロッパの多くの国が同様の法律を制定した。ILOも同じ年、年次有給休暇に関する52号条約によって、加盟国が労働者に連続休暇を与えるよう勧告した。この時をもって近代ツーリズムは、マス・ツーリズム時代へと移行する。トマス・クックが理想としていたように、工場労働者を含む下層階級にまでバケーションが広がりはじめたのであった。

第二次世界大戦でいったんこの流れは中断され、トマス・クックの世界のネットワークも消滅する。しかし、戦時中ツーリズムの喜びを遮断されていた国民は、戦後思いがけない勢いで観光旅行に飛び出し、米欧を中心に短期間に本格的なツーリズム時代に入ってしまった。

各国とも旅行需要が激増し、ジェット航空機時代の到来とともに、旅行業者が乱立し、安い地中海滞在の商品を大量に生産し、販売するようになった。大戦中鉄道会社の傘下に入って生き延びたトマス・クック社は、ただちに旅行界に復帰したが、1948年の英国の鉄道国有化法により、国営企業になっていたため、この新しい潮流に乗り遅れた。

ようやく1972年、ミドランド銀行への売却という形で再び民営化され、新体制下に猛烈なリストラを経て活気を取り戻した。大衆向けバケーション市場での競争には敗退したが、高額高品質の遠距離ツアー商品、広範な支店網の強みを活かした小売り重点主義、ビジネス旅行部門の強化、それらに加え、外貨交換業務やトラベラーズ・チェックなどの金融部門、時刻表の発行など関連部門の強みがあって、今も世界最大の旅行業者のひとつであることに変わりはない。

『トマス・クック物語』が発刊された1991年以降、クック社は様々な変化をとげている。オーナーシップは、ミドランド銀行から西独銀行傘下のチャーター航空会社LTUに変わった。好調と伝えられてきたビジネス・トラベル部門は全部アメリカン・エクスプレス社に売却された。その後さらにヨーロッパの旅行業界再編の大波に洗われ、トマス・クック社は、目下欧州第二の旅行グループの傘下にある。というより、買収したドイツ企業のほうがトマス・クック社の名前を重視し、自社の名前をトマス・クックへと変更して、クックの歴史を継承しているのである。