

第3章 旅行業の誕生と発展

ヨーロッパ大陸はもちろん、北米大陸やアジアにも鉄道が普及し、宿泊等の関連産業が整備されていくと、当然これらを使って観光旅行に出かける人が増加する。日帰りのレジャーや近隣の観光、あるいは友人知人を訪ねる旅なら本人の手配で事足りるが、遠距離、ましてや外国へ行くとなると、情報とノウハウを持つ人の手助けが必要である。鉄道のネットワークや後述の《客船定期航路》というハードの手段が整っても、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、心理的な障壁を軽減し、必要情報の提供や面倒な手続きを代行して、人々を旅に誘い出す旅行業者の登場が必要であった。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。

旅行業というビジネス 今日の旅行業が行っている仕事は、大別すると三種ある。第一は、客（団体を含む）の求めに応じて交通・宿泊その他、旅に必要なサービスの予約と手配を行うこと（代理・代行）であり、第二は、訪れてくる客あるいは市場内の旅行業者が送り出してくる客を目的地で受け入れて斡旋し、世話をする業務（ランドオペレーター業務という）である。そして第三が、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（パッケージツアー）を生産し販売する業務である。第三の機能（ホールセラーまたはツアー・オペレーターという）を果たすためには、第一と第二の機能を自身で持つなり、他者に委託して確保することが前提である。鉄道や汽船の予約、目的地の宿泊の予約を代行する第一の業務と、目的地内で来訪する観光客を案内し、ガイドを斡旋するなどの受入れを行う第二の業務は自然発生的に誕生するが、旅に必要な諸要素を事前にセットして《ツアー商品》を自身の商品として生産し販売する事業は、新しい発想がないとなし得ない。しかも、この仕事を専業とするには、社会環境が大量の観光客を生むまでに成熟し、さらに観光旅行の持つ季節性を克服しなければ継続が困難である。旅行業は主として観光旅行に依存し、観光旅行のために存在する事業だからである。

観光旅行は、送り出す側にも受け入れる側にもオンとオフのシーズンがあって、通年の仕事にはなりにくかった。たとえば19世紀中頃のイギリスでは、旅行に適したシーズンは夏を中心に気候の良い数か月だけで、秋から翌年の春にかけて全く仕事がなくなってしまう。そうした中で、旅行業を先駆者として試み、様々な創意工夫によって旅行業を専業にまで高めるのに成功したのがトマス・クックであった。

1. 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）である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。第一に、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、上に挙げた旅行業の行う、1) 交通・宿泊等の予約手配業務、2) 目的地において到着する客の旅行を斡旋するラン

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（パッケージツアー）を生産・販売する業務、の全てを行ったという点である。とくに三番目の旅行商品を市場生産する事業は旅行業の本質的な機能で、この機能が創造され、維持されたことこそ、近代ツーリズム誕生の証しにほかならない。

いずれにしろ、旅行業が「職業」となりうるのは、産業革命が進展し、鉄道や汽船が誕生して物理的に旅が容易になり、観光旅行者の数が増加してからのことであるから、その成立は19世紀中頃まで待たなければならない。ただし、それ以前に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い。中でも、中世末期からルネサンス期にかけてヴェネチア発パレスチナへの巡礼船を定期的に運航し、同地での観光訪問を世話していたアゴスチノ・コンタリーニ（塩野七生「海の都の物語」に詳しく紹介されている）とか、17世紀から長年伊勢への参詣ツアーを継続的に行っていた江戸時代の《御師》のような事例は、現象として立派な旅行業経営といていい。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。ハワード・アプター著『旅行斡旋業発達史』（国際観光振興会刊「国際観光情報 200号・1968年）によれば、英国の旅行業者ピックフォード社は、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）を始めているという理由で、1931年に設立200周年を祝ったと書かれている。ほかにも、汽船や旅客鉄道の登場と同時に、乗車船券の予約を行う業者は多数誕生しているが、これだけを行う業者は交通機関の販売代理店とするのが妥当である。また、観光史の文献では、トマス・ベネットという英国人が旅行業者のはしりとして紹介されることがあるが、彼はオスロの英国領事館で来訪する英国要人の斡旋で経験を積み、1850年に独立して旅行業を始めたもので、今でいうランドオペレーター業務を行っていた。また、クック以前に鉄道を利用するエクスカーションやツアーの主催を試みた例がいくつか記録されているが、いずれも単発の試みであって事業といえるようなものではなかった。

最初から旅行業のコンセプトを明確に理解し、ボランティアによるエクスカーションの実施から始めて、巨大な旅行会社を育て上げたトマス・クックの仕事は、真に先駆者の仕事であり、偉業というに値する。

旅行業誕生の瞬間 トマス・クックは、ミッドランド地方のキリスト教バプティスト派の本拠地であったメルバーンの農場労働者の子として生まれた。幼くして父が亡くなり（母は再婚）、家が貧しくて10歳で学校を退学し、庭師の見習いをしながらバプティスト派教会の日曜学校に通い、熱心に勉強した。生徒から先生へ、そして1828年には20歳で村の教会の活動を託されるまでに成長する。彼の仕事は布教活動といくつかの町に日曜学校を設立することであった。説教の練習に励み、ミッドランド地方を歩きまわった。日記によれば、彼は1829年に2,692マイル（約4,300km）の旅をしたが、そのうち2,106マイル（約3,370km）が徒歩旅行であったと書いている。年俸はわずか36ポンドで（信者から無料の宿泊・食事を提供されるという理由で、後に26ポンドに減らされている）、経済的な見返りの乏しい仕事であったが、一方で、旅行というビジネスの事前研修としては大変価値のある行動であった。

旅行業に手を染めるきっかけは、禁酒運動を熱心に行うようになったことである。産業革命によって農民や下層民が工場労働者に転じ、1日の労働後や日曜日ともなると、生活環境が劣悪で娯楽の少ない当時、飲酒が数少ない気晴らしであった。貧しい人ほど安くて強いジンを飲み、歯止めが効かない。酒に賃金を使い果たし、家族を路頭に迷わせるなど、今日の麻薬に似て、大きな社会問題となっていた。

1840年、ミドランド・カウンティ鉄道（のちミドランド鉄道に統合）のレスター～ダービー間の路線が開通した。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ージョンを組織したのは、翌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ときに、「鉄道によるエクスカージョン小旅行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うえ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実際をピアーズ・ブレンドン（石井昭夫訳）『トマス・クック物語』で見ると、エクスカージョン成立の第一の条件として、格安料金で列車を借り上げ（のちにツアー作成のための「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先駆的なやり方を行っている。そうした上で、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、その故に旅行業誕生の日といわれることになる。

旅行促進にかけた情熱と使命感 創業の逸話からも窺えるとおおり、クックは旅行業を営利事業とは考えず、社会改革の手段と考えていた。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。

バプティストの説教師としてミ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える庶民の無知や偏見、土地に根が生えた植物のような生き方を悲しんでいた。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。

最初のエクスカージョンが成功した後、クックはレスターに居を移し、ここで出版印刷業を営むかたわら、禁酒運動の一環としてヨーク、ダービーなど近隣のあちこちの目的地を選んでエクスカージョンを企画し、人々を連れて行った。労力はもちろん、時に金銭的な持ち出しも辞さず、ボランティアとして人々に安価なエクスカージョンを提供し続けた。かくして日帰りツアーで経験を積んだクックは、1844年には、エクスカージョンの企画者として人に知られる存在になっていた。

利益を出すリヴァプール・ツアー トマス・クックは、1845年夏、初めての遠距離エクスカージョンとしてリヴァプール行きツアーを試みる。ボランティアとしてではなく、初めて手数料収入を得てツアーを催行したのだが、その成功によって旅行業が職業として成立し得ることを確信した記念すべきツアーであった。旅行業の仕事を自ら始めるのだから、すべてを自分でやらなければならない。まず下見をする。客を連れて行ってまごまごするわけにはいかない。汽車の乗継ぎの具合、見物箇所の下見、食事の場所や宿泊施設の状況など、安心できるまで下調べをしてから旅程を組んで募集した。まだ大型ホテルがあちこちにあるはずはなく、全員を収容できるだけの宿泊施設があるかどうかが重要問題であった。

当時はまだ小鉄道乱立の時代だったから、レスターからリヴァプールに行くのに四つの鉄道会社の路線を乗り継がなければならなかった。ゆえに、クックは利用予定の4社に企画を提示し、レスター～リヴァプール間の運賃を1等14シリング、2等10シリング、3等なしの条件で交渉した。その上でクックの取り分は運賃の5%であった。当時の^{エクスカージョン}団体旅行は特定の鉄道会社の路線だけを使って組織されるだけで、複数の鉄道路線にまたがる団体旅行というのは全くの新機軸だった。周到な準備をした上でリヴァプール・ツアーを売り出すと大変な人気で、8月4日出発の定員350人分は早くも一週間前に完売した。それどころか、切符が倍の値段で売られるほどだったので、急ぎよ8月20日にもう一本追加して催行した。結果は大成功で、レスター・クロニクル紙が「これほど快適で、健全で、楽しい行事はちょっと考えつかない」とべた褒めしたほどであった。この時の旅行について、クックは「自ら添乗して世話をした」ことこそ成功のポイントであると語っている。彼は添乗しただけではなく、詳細な旅程と見所の説明のほかに、コースに沿ったトピック的な項目や注意事項も書き込んだガイドブックを作成して配布している。現代のツアー・オペレーターのカatalogの原型になったとされるものである。

このツアーには、リヴァプールからウェールズのカナーヴォンとスノードン山へ行くオプション・ツアーもついていて、クック自身が添乗した。初の遠距離ツアーの成功で将来のツアー催行に自信を持ったクックは、スノードン山頂で眺望を楽しみながら、次はスコットランドだと目標を定めていた。スコットランドは、エジンバラ生まれの人気作家ウォルター・スコット(1771～1832)の詩や歴史小説でクローズアップされ、人々の歴史への郷愁を掻き立てていた。加えて時のヴィクトリア女王が1842年に初めて訪問されてこの地を気に入られ、夏の別荘としてバルモラル城を購入されたことでも注目されていた。と

もあれ、スコットランドはイングランドから見れば英語が通じる外国であり、初期の観光目的地としてはうってつけの場所であった。

ドル箱のスコットランド・ツアー 予定通り翌 1846 年 7 月、参加者 500 人のスコットランド・ツアーを企画し、自ら添乗した。充分下見をして準備万端整えて行ったにもかかわらず、鉄道会社やレストラン側の手違いがあってスタートで大きく躓いたが、グラスゴーでもエジンバラでも歓迎の祝砲が鳴り、シティ・ホールまでバンドが随行し、^{ソフレ}夜会まで開いてくれるなどの嬉しい歓迎ぶりで面目を取り戻した。最初期のツアーから、目的地の地元には観光客の来訪を歓迎する意識があったのである。

ツアーは成功した。しかし、この時期副業の旅行業ではなく、本業の印刷業の方で争い事があって、スコットランド・ツアーから帰った 7 月末にクックは破産宣告を受け、資産をすべて競売に付されるという悲運を蒙っている。あらゆる資料を保存しているクック社の資料室にも、この時いかにしてクックが破産から即座に立ち直ったかの謎を解くカギは見当たらないという。思うに、すでにパッケージ・ツアーのノウハウを身につけ、消費者の強い支持を得ていたクックにとって、知恵と行動力が頼りの元手要らずの旅行業ゆえに、立ち直りが早かったのであろう。彼はただちにツアーを再開し、翌 1847 年に西回りと東廻りのそれぞれ 1 団体をスコットランドに送っただけでなく、湖水地方、ブラックプール、リヴァプール、マン島、ベルファストなどへ矢継ぎ早にツアーグループを送った。

ところが、次の年は一転して鉄道利用のエクスカッションは全滅してしまう。鉄道会社がクックの成功を妬んで、団体割引切符の発行交渉に応じなかったためである。営業成績が悪い時に鉄道会社がやりたがる試みの一つで、中間者を排除して自分たちでエクスカッションを組織しようとしたのである。その意味では、クックのビジネスはまだ不安定で、もろさを抱えていた。もっとも、この時クックは鉄道切符の割引発行を拒否されたことを逆手に取って、興味ある田舎の見所や、景観美の名所、由緒ある城館を訪れる《馬車ツアー》を企画した。古い時代へのディケンズ風ノスタルジアに訴えて、「馬車がなくなってしまう前に行ってみよう！」と郷愁を掻き立てて成功した。幾人かの貴族が無料で城館を開放してくれたことも幸いした。ちなみに、この時協力してくれた貴族の一人デボンシャー公爵のチャッツワース城館の代理人であったジョセフ・パクストンの知己を得ている。数年後に第 1 回万国博覧会のクリスタル・パレス（水晶宮）を設計し、クックに万国博への誘客を依頼することになる人物である。

翌 1849 年には鉄道会社との交渉がうまくいき、再び二組のツアーグループ計 1000 人をスコットランドへ連れて行ったほか、北ウェールズ、マン島、アイルランドへもツアーを送った。クックの仕事の核心はルートを設定し、汽車、汽船、馬車など様々な交通手段を組み合わせて一体化し、案内用のガイドブックを作って提供することであった。この頃のツアーでいつも問題になるのが鉄道駅での食事の先陣争い（停車時間が短すぎて食べそこなう危険があった）と、目的地での宿泊施設での客室の取り合いであった。列車に食堂車がつくのは 1879 年以降だし、ツアー催行の初期、クックは宿泊については人数分を確保はするが、

部屋割りには係わらなかった。その意味では、クックの初期のツアーでも宿泊と食事については時にもめ事を起こしている。トマス・クックが「ホテル・クーポン」を考案して現金の携帯を最小限にし、旅行者として宿泊全体を仕切るようになるのは1867年以降である。そのいきさつは、「国際観光情報」2008年4月号「国際旅行の支払い手段：トラベラーズ・チェックとクレジットカードの始まり」に詳述したの。

スコットランド・ツアーはクックの主要事業だったから、ツアー成功のためにありとあらゆる工夫を凝らしていた。その一つが、ばらばらの鉄道会社のサービスの統合であった。エジンバラ新聞が詳しくクックのツアーを採り上げ、「…スコットランドへ行くのに、客が六回も七回も、一つの会社の車両から転がり出て、別会社の車両に乗り換えずにすむように、クックのツアーが車両ごと別の鉄道に乗り入れさせるようにしたシステムを褒め、膨大な人数の客をまとめたり、ばらしたりして自在に動かすクックの能力に驚嘆した」と書いている。こういう方面のクックの能力は抜群であった。

第1回ロンドン万国博への集客 1851年5月1日から11月11日まで、世界初の万国博覧会がロンドンのハイドパークで開催された。600万人の参観客を集めたこの大イベントは、観光史にとっても大事件であった。トマス・クックが万国博への送客を請負い、旅行業を専業とするきっかけを掴んだのも影響の一つである。

クックが万国博に関わることになったのは全くの偶然からであった。1850年のある日、さる聖職者がクックに聖地パレスチナへのツアーを組織してはどうかと言ったのである。そこでクックはロンドンに行き、禁酒主義の友人であるジェームズ・シルク・バッキンガム（1786~1855）に相談した。バッキンガムはアジアにもアメリカにも旅行した経験を持ち、クックの話に耳を傾けたうえで、「鉄道も馬車もなく、公道すらないパレスチナより、8000マイル以上の鉄道がある北アメリカのほうが観光には適している」と言った。時はすでに蒸気船の時代を迎えていて、この年の新聞が「イギリスとアメリカはわずか12日半の行程である」という記事を載せていた。そこでクックは、汽船会社に観光客向けの団体割引の可能性を打診すべく、汽車でリヴァプールに向かっていた。その車中で旧知の万国博会場設計者パクストン（ミドランド鉄道の役員でもあった）とミドランド鉄道社長（退任した鉄道王ハドソンの後継者）の2人と偶然乗り合わせたのである。パクストン設計による万博会場《水晶宮》はすでにハイド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るかわからなかった。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る。万国博覧会はクックにとっても《わが意を得た》イベントであり、ミドランド鉄道と契約し、多数の参観客を送る工夫に没頭した。

ロンドンに万博客を泊めるほどの宿泊施設はまだなかったから、裕福な客のためにクラブなどと契約して宿泊と朝食を提供し、高い宿泊代を支払えない層のためにロンドン市民にベッド&ブレックファスト（B&B）の提供を呼びかけ、さらにはヴォクソール橋のたもとに係留した移民船の蚕棚ベッドまで活用した。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

誌を発刊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提案して大衆を万国博見物に連れ出した。入場者 600 万人を記録して大成功に終わった第 1 回のロンドン万国博に、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、1854 年に印刷業をやめて、初の旅行業専門の企業となるのである。

旅行業専門への壁

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普及しているのに、旅行商品を生産する旅行業は、わずかの例外を除き、イギリス以外では 20 世紀もまじかという頃までほとんど育っていない。なぜそうだったのか。もう少し、イギリス人トマス・クックによって旅行業というビジネスが始められた理由を考えてみよう。

旅行業というビジネスは、観光旅行の中産階級化なくしては誕生しえない。既存の交通手段を利用して特定の目的のために移動するのであれば、旅行業者の介在を必要としないし、観光目的であっても、短距離・短期間の旅行であれば、自分たちだけで必要な手配を行うことができる。クック以前に個別に旅行した貴族・富裕階層は、どこへ行くにしろ、執事や使用人に必要な手配を行わせればよかった。また、国外での避暑避寒の長期滞在には、出発地の旅行業者のノウハウを必要としなかったからである。

島国のイギリス人は昔から旅行好きであった上に、他国に先駆けて産業革命を達成して中産階級の成長も早かったことが背景としてあるだろう。しかし、それだけではなく、旅行業が誕生するためには、旅行業という仕事の本質にかかわる問題があった。第一に、観光旅行が始まったといっても、快適な 6～9 月の短いシーズンだけであり、通年とまでいわずとも、相当長期にわたって仕事ができないと専門としては成り立たない。第二に、旅行業という仕事は、他者の提供する交通・宿泊などの施設・サービスを代売あるいは組み合わせて販売するのが仕事であり、卸値（割引価格）で得た素材によってツアーを造成して利益を上乗せするか、または販売の手数料を収受するのが収益の基本である。しかるに、当時の旅行関連の施設サービス企業には、自社の販売するサービスを第三者に割引販売したり、販売の手数料を支払うというコンセプトも習慣もなかった。それを試行錯誤しながら可能にしていたのがトマス・クックであった。

そのクックも、1841 年に初のエクスカージョンを実施してから、1854 年に旅行業専門になるまでに 13 年かかっている。しかも、専門といっても当分の間使用人はおらず、必要ときに、1834 年生まれの一人息子ジョン・クック（1834～98）を手伝わせるだけであった。

鉄道会社への依存 専門にはなったが、その後の展開は万事順調というわけには行かなかった。クックが旅行業を始めた頃、収入源は団体旅行に対して鉄道が支払う

手数料^{コミッション}だけなのに、代売手数料はまだ確立されたビジネス取引になってはいなかった。何の後ろ盾もないクックのような人間が、鉄道会社や汽船会社やホテルと渡り合えるようになること、言い換えれば、旅行業が一人前の産業に育つには、まだまだ長い道のりと試練が待っていた。以下、クックと鉄道会社との戦い、ないし折衝ぶりを概観してみよう。

スコットランドからの締め出し 専門になってから 1860 年までに、クックはスコットランドに 6 万人もの観光客を送っている。1859 年には、スコットランドはクックのツアー催行の高い能力を称え、何千人何万の人々に恩恵をもたらした彼のために《感謝のタベ》さえ開いてくれていた。事実、旅行業者として独立するまでの過程で、様々な交通手段全体の発展を刺激した彼の功績は大であった。クックの安い割引切符を万人に広める一方で、ルート変更が追加料金なしに可能な新しい自由切符も提供した。これらは、二十年近く大衆に旅行サービスを提供し続けてきた結果の勝利であった。初めのうちクックを冷たくあしらっていたスコットランドのホテルも、今や彼の推薦を懸命に求め、手数料は払ってくれなかったが、彼の客には最善の待遇をするようになっていた。

ところが、明るい将来が見えかけてきた矢先に、スコットランドの鉄道各社が申し合わせて、1862 年のシーズンにはクックに割引切符の発行を一切認めないと一方的に通告してきたのである。これでクックはドル箱のスコットランド・ツアーが出来なくなってしまった。クックはそれまでの経験から、長期的に見れば自分の仕事は鉄道会社の善意に依存しており、事情次第でいつでも破滅させられる可能性があることを理解していた。鉄道会社の幹部の多くは、本来エクスカッションが嫌いであることもわかっていた。理由は《通常の運賃収入から割引分だけ減収》になるからである。エクスカッション列車のほうが、通常の列車よりマイル当たりの収益がはるかに良いことを認めざるを得なくなってからでさえ、彼らは自分たちの事業の収益を部外者にもっていかれることが納得できなかったのである。こうした鉄道側の仕打ちに対して、クックは消費者に向けて「今シーズンはスコットランド行きのエクスカッション列車はありません！ 鉄道が安い旅行手配の手段を葬ったからです」と宣言した。一撃で重要な生計の道を断たれ、「われわれの長年の努力に対する鉄道側の感謝の念の欠如」を敢えて非難したのであった。

だが、人間万事塞翁が馬である。さすがのクックも一年くらいは意気消沈していたが、時がクックに味方をした。「大英帝国の平和」^{バックス・ブリタニカ}の国際情勢が地球規模の観光を可能にし始めており、まさにそういう時期に、クックは無理矢理外国に目を向けさせられたのであった。かくして第二の危機は、かえってクックの大なる飛躍のきっかけとなったのである。

初のヨーロッパ大陸ツアー 実はこれに先立つ 1855 年に、クックは一度ヨーロッパ大陸へのツアーを試みている。1855 年にパリで開催されたロンドンに次ぐ 2 回目の万国博の参観ツアーを企画したのである。このツアーは客の側に関する限り大成功であったが、旅行業者トマス・クックにとっては、みじめな失敗に終わ

った。クックはロンドン万国博（1851）とダブリン産業博（1853）でのツアーの成功を、1855年のパリ万国博でも再現しようと考えていたのだったが、この企画は当初から妨害に遭った。クックはお金をかけて三度も事前視察に出かけ、果敢にアタックしたにもかかわらず、フランスの鉄道もベルギーの鉄道も、観光団用の割引を認めなかった。クックの恩恵をあれほど受けてきたスコットランドの鉄道でさえ、割引切符の発行を拒否するくらいだから、経験のないヨーロッパ大陸の鉄道にとって、クックの要請は理解の外であった。

結局クックは、パリ万国博向けの安いツアーを催行できなかったが、その代わりに英国内のミドランド鉄道とサウス・イースト鉄道の運賃割引を得て、ドーバー海峡の向こうのカレーまでのツアーを往復 31 シリングという安い価格で売り出し、多数の参加者を得ることができた。また、グレート・イースタン鉄道から不承不承の譲歩を得て、ハリッジからアントワープへ行き、《割引なしで》ブラッセル、ケルン、マインツ、マンハイム、ハイデルベルグ、ストラスブール、パリへと巡る二本のツアーを売り出した。後者のヨーロッパ巡回旅行に参加したリンカン三姉妹が詳細な日記を残しており、その内容が「トマス・クック物語」に紹介されている。彼女らはトマス・クックのおかげでヨーロッパ旅行ができたことを大変に喜び、以後クックのツアーの大ファンになっている。彼女らは、クックの求めに応じてエクスカーション誌に推薦文を書き、その中で「クック氏のような友人を得たことは私たちの最大の幸せでした。宿を選んだり、宿の主人と交渉したり、鉄道の切符を手に入れ、外貨を調達し、鉄道の時刻を調べ…といった煩わしい作業は全部彼に任せておけばよかったからです。」

この時のツアーでは、団体割引を得て安いツアーを作成するという《クックの法則》が入れられず、ツアー催行の実利がない（手数料も無論ない）どころか、赤字に終わってしまった。結果としてクックは、6年後の1861年に再びジョセフ・パクストンに勧められて労働者のための大陸ツアーを催行するまで、ブリテン諸島の外へのツアーを諦めたのであった。現代のわれわれから見ると、外国の鉄道の団体割引が得られなければ、定価運賃のツアーでも利益を上乗せすれば出せるはずだと考えるのだが、クックには、観光のためのツアーに団体割引なしの鉄道を使用する考えはなかった。それがクックの信念であり法則なのであった。

労働者の祭典ツアー 1861年、さる労働委員会の委員長を務めていたパクストンから、パリで開催される労働者の祭典に参加者を送る協力を求められ、趣旨に賛同したクックは大掛かりな国際ツアー団を送るべく奮闘した。鉄道会社の方は相変わらず消極的だったが、パクストンの口利きがあって、ロンドン～パリ間往復を3等1ポンド（重量28ポンドまでの荷物を含む）というこれまでにない格安の待遇を得ることができた。ただし、英国内のミドランド鉄道とサウス・イースタン鉄道が高額の保証金を要求したので、赤字になる危険性をはらんではいた。クック

クは手配のためにパリに行き、駐仏英大使に面会して支援の約束を取り付け、ホテルを実地検分して交渉した結果、1室2フラン（1シリング2ペンス）、夕食も同額で契約した。クックは聖霊降臨祭休暇に合わせて6日間のツアーを大々的に売り出し、1673人（必ずしも労働者だけでなく、一般市民、妻子も含む）の予約を受け付けた。この年からイギリス人はパスポートなしでフランスに入国できるようになっていたことも幸いした。ドーバー～カレーのメインルートでなく、少し南のフォークストン港からフランス側のブローニュ港に渡るルートであった。埠頭に着くと「ブローニュへようこそ！」と大書され、両国旗を揚げた歓迎アーチに迎えられ、一同気をよくした。早速不慣れなフランス食の体験が始まると、見たことのない細長いフランスパンに驚いて手から手に回され、さるヨークシャーから来た客は、スープの中のヴァーミチェリを見て虫が入っていると大騒ぎした。

フォークストンからは3グループに分かれて夜行列車でパリに入った。パリのホテルは最初疑い深く協力的でなかったが、間もなく暖かい態度に変わり、出発するときには婦人客に花束を贈る心遣いを見せた。クックは全参加者がシャンゼリゼの鬱蒼とした木陰に集合するよう手配していたが、ここで思わぬ障害にぶつかった。クックの大グループは無許可で集会することを禁じたフランスの法律に抵触するという理由で、警察が解散を命じたのである。同行していたイラストレーテッド・ロンドン・ニュース誌の記者によれば、クックは「旅行団を引率する手段を奪われ、同情すべき混乱状態」に陥ったが、「とどまるところを知らない対応力」で切り抜けてしまった。彼は全体を10~12人ずつの小グループに分け、それぞれに《隊長》を決め、その隊長（多少フランス語が話せる者もいた）にグループを引率させ、好きなように見物して回らせたのであった。彼らはパリの《素晴らしくかつ経済的な乗合馬車や辻馬車のおかげで》、これといった面倒もなく見て回ることができた。この時、彼らは何を見物したのか。

…ルーブル宮、リュクサンブール宮、クリューニー館、アンバリッド、ナポレオンの墓、下院（ブルボン宮）、いくつもの教会、植物園、様々な遺跡、シャンゼリゼの栄光の散歩道と馬車道、チュイルリー公園、ブローニュの森、ゴブラン織りの壁掛け、パレ・ロワイヤルの回廊、荘厳で興味深いペールラシェーズ墓地、そして他のすべてを凌駕するヴェルサイユ宮殿の回廊と遊歩道であった。これらや他の百の魅力あるものが…訪れる客たちの驚きと賛美の気持ちを掻き立てた…。

初の大衆向け国際ツアーとなったこの記念すべきツアーは大成功を収めたのだが、せっかくの喜びも、鉄道会社が同じツアーを繰り返すことを認めなかったために半減した。1862年にもツアーを出しはしたが、実利はなかった。実利はたしかになかったのだが、この機会にまたもパクストンの口利きで、翌年以降イギリス側のニューヘイブズン港からフランス側のディエップに渡る新コースで有利な割引の約束をとれたのが収穫であった。

1862年：旅行業の転回点^{ターニングポイント}

1841年7月に禁酒大会へ初のエクスカーションを行った時から21年目を迎えた1862年、トマス・クックは苦境に陥っていた。上述の通り、クックが開拓してきた団体旅行の輸送にスコットランドの鉄道が一斉に割引切符を拒否しただけでなく、国境（スコットランドは外国だった）の南では、ミドランド鉄道も他の鉄道も、第2回ロンドン万国博（1862年5月1日から6か月間）参観のエクスカーション列車はすべて自前で運行することにし、クックにはやらせないと決めたからである。海外へのツアーも前述のような具合で思わしくなく、事態打開の道が全く見えなかった。

第2回ロンドン万国博 ところが、クックが自分の企業全体が崩壊するかもしれないと暗澹たる気持ちでいたころ、ひとりで道が開けてきた。第一は、第2回ロンドン万国博の人氣が第1回のそれに劣らないことが明らかになったことである。鉄道会社が万国博への特別列車は自前で走らせると決めていたから、クックは諦めて、ロンドン市内での宿泊提供だけを準備していた。適当な大きさの家を借り上げ、田舎から来る参観客の宿泊需要に対応する程度のことを考えていたのだったが、今回の博覧会も大変な人氣とあって、すぐに大規模な宿泊と食事の提供へと方針を変更した。建築中だったアパートを万博期間中借り上げる契約を結び、これを《ヴィジターズ・ホーム》と名付け、たっぷりの朝食付き宿泊を2シリングという安値で提供した。ベッドは二人用だったので、シングル使用の場合は6ペンスの割り増しとした。建物の大ホールを食堂にし、一日中いつでも食事ができるようにした。だが、この建物の100ベッド程度では到底需要を賄えず、さらに隣接のマンション用ビルを追加リースしたが、それでも足りず、混んだ日には夜になると食堂に100台もの簡易ベッドを持ち込んで泊ませた。結局クックは万国博期間中に合計2万人の宿泊客を受け入れたが、そのほとんどが連泊した。その中にはフランス、ドイツ、イタリアなどからの客もあった。パリやツールーズから来た万国博代表団も泊まったし、メクレンブルクから来た65人のドイツ人団体客は2週間連泊し、トリノから来た40人のイタリア人団体は40日も泊まっていた（本城「トマス・クックの旅」p83）。ほかに、富裕層のために半ダースほど自分の自由になる豪華な部屋を確保して提供した。

クックが用意した宿泊施設が大好評だったため、クックを拒否したミドランド鉄道も宿泊対応のことを考え、6月2日以降、レスターやノッティンガムから鉄道と3泊付の万国博参観ツアーを売り出すことを認めている。ノウハウのない鉄道会社だけでツアーを造ろうとしても困難であることが証明されたというわけである。

大陸への本格的進出 国内の鉄道会社の対応に見切りをつけ、クックは本格的な海外ツアーの展開を考え始めた。パクストンのおかげで得られた「ロンドン・ブライトン・サウ

スコースト鉄道」の小さな港町駅ニューヘイブン（ブライトンの近郊）までの国内部分で有利な割引を得られたので、彼はこの港経由フランスに観光客を送り込むルートの開発に取り組んだ。そのためにロンドンにも拠点を持つことにし、1863年5月アパートの一室に置いた新事務所から、視察と交渉のためにフランスへ渡った（本拠をロンドンに移すのは1865年）。フランス北部鉄道につれないあしらいと違い、フランス西部鉄道は好意的で、ニューヘイブン～ディエップ経由パリへのコースで安いツアーを提供できることになった。クックにとってこれは光明であった。マイナーなルートであり、パリへの最短コースでもなかったから、クックは「ロンドンからパリへの最も美しいコース」とアピールした。当時パリはオスマン知事によって大きな変貌を遂げている最中で、クックは前回パリを訪れてからわずか10か月後のパリ市街の大いなる変化に驚いて、次のように書いている。

…せせこましく家が建て混んでいた通りはどれも姿を消し、跡形もなくなっていた。その跡にはまるで魔法使いの杖の一振りで生まれたかのように、マンションや豪華な店舗など、立派な建物の列が立ち上がっていた。少し前まで、わずか数フィートの小路を隔てて背の高い住宅が塔のように空に向かって聳え、何か事が起これば瞬時にバリケードが現れることで悪名高くなっていた古いフォーブールはきれいに取り払われ、デラックスなフルバールフルバールに変わっていた。街路は広々とした舗装道路を中央に設け、両側には美しいマロニエその他の並木で飾られた歩道が作られていた。

こういう描写はイギリス人観光客の琴線に触れるように計算されたものである。「トマス・クック物語」の著者ブレンдонは、「オスマン男爵がパリの表情を一変させたように、このルートを突破口にして、クックの事業がドラスティックに変わろうとしていた」と述べている。視察の旅から帰ると、クックは時を移さず2本のパリ・ツアーを売り出した。1等1ポンド7シリング6ペンス、2等17シリング6ペンスであった。合計1600人ほどが参加し、一方にクック自身が添乗した。今やロンドンからパリまでの旅程は、ロンドンからエジンバラへ行くのと時間は同じ、値段は半分であった。ニューヘイブンとディエップの両港は、事実上クックが生み出した交通量トラフィックによって生まれたようなものである。ゴールデン・ルートでなかったために有利な条件を引き出したのが幸いし、クックはこのルートを使って5年間で実に7万人ものイギリス人をパリに送客した。

スイス・ツアーの成功 さて、クックは自ら開拓した安い大陸ツアーの需要の強さを見せつけておいて、大急ぎで人気観光地スイスへのツアーの準備にかかった。スイスにも鉄道が敷かれ、観光団を送れる状況になっていたからである。1863年6月の終わりには、早くも最低料金二等往復4ギニーの初ツアーを売り出し、60人余をスイスに送った。記録によれば、彼らはパリで鉄道に乗り、388マイル（620km）を18時間かけてジュネーブまで行き、ジュネーブからシャモニーへは大型馬車ディリジャンスと二頭だての馬車を動員した。モンブランの麓に至る馬車の旅は絶景であり、シャモニーからマルティニーへの峠道は、ラバの背に

揺られる 11 時間のトレッキングだったが、いたるところで噂通りのスイス人の高いモラルを体験する旅であった。参加した客は皆大いにエンジョイし、客の一人は「善良なるクック氏もいたく満足の体であった」と書き記している。翌 1863 年 9 月にはパリに 2000 人を送ったが、そのうち 500 人がスイスまで行った。観光客の大半が添乗員付きのグループ・ツアーに参加したが、100 人ほどは自由に旅行した。18 日間のツアーは、交通、ホテル等全ての経費を含んで平均 15 ポンド 12 シリング 7 ペンスであった。

スイス・ツアーはクックの旅行業に新しい展開をもたらすことになった。高山のないイギリス人のスイスアルプスへの憧れは大変なものであったため、成功が度外れだっただけでなく、その成長の速さが驚異的であった。クック自身驚きを隠せない様子で、「スコットランドで 10 数年かけて得たものを、スイスでは一発で仕留めた観がある。スイスでは『クックのツアー』はすぐに確固たる地位を築くことができた」と語っている。すでにクックにはパッケージ・ツアーの原則がはっきり見えており、のちに「クックの法則」として知られるようになる原理原則、すなわち「最大の利益は、最低のコストで、最大の人数が、最大限利用することから生まれる」に達するまであと一息であった。本来旅行業者の出る幕は言葉も勝手もわからない《外国旅行》にこそあり、クックが国内のエクスカーションから旅行業を始めたこと自体が、他のヨーロッパ諸国はもちろん、のちに述べるアメリカの旅行業や日本の旅行業の発展の経緯をみても異例なのであった。

スイスからイタリアへ クックのヨーロッパ大陸ツアーは軌道に乗った。もはやイギリスの鉄道会社の意向に一喜一憂することもない。クックは「100 人の人間を 12 人のグループ同様にやすやす旅行させられない理由はないと思う。ナポレオンが初めて大軍を連れてアルプスを越えたように、100 人の観光隊がアルプスのあちこちの峠を行進する日も遠くないだろう」と書き、事実 1863 年の秋、彼は 13 頭のラバに牽かせたディリジャンスでアルプスを越えてイタリア観光事情の調査に向き、イタリアを大衆観光へと開いていくのである。この時クックはトリノ、ミラノ、フィレンツェその他の北イタリア諸都市を歴訪した後、リボルノ経由ジェノヴァ、ニース、カンヌ、マルセイユと辿ってパリに戻っている。かくしてクックは、1863 年のうちにフランス、スイスに加えてイタリア・ツアーの手配体制を確立し、翌 1864 年には早速 50 人を連れて 3000 マイルに及ぶ北イタリア・ツアーを敢行した。クックの旅ではこれが過去最長であったが、故障一つ起きなかった。翌 1864 年の 1 年間で、パリに 3000 人、スイスに 1200 人、イタリアには 140 人を送り込んだ。国内旅行なら自分で旅をするイギリス人も、一般庶民はもとより、富裕階層も次第にクックのツアーを認めるようになっていくのである。

クックの法則 クックは禁酒大会に列車を安く借り上げてエクスカーションを行った時から、座席の大量バイヤーとして鉄道会社と交渉している。スコットランドの鉄道各社をは

じめ、イングランドの鉄道でも、フランスの鉄道でも、団体割引の切符の販売を認められない限りツアーを催行しようとはしなかった。そして単に切符を売るのではなく、多くの付加価値をつけて「旅行商品」として市場に出した。鉄道会社という大組織に対し、生身の個人が素手で立ち向かったのである。彼は鉄道であれ汽船であれ、一般客に販売される正規運賃での商品づくりをしなかった。時に高額な保証金の要求には応じながらも、団体割引を提供しない交通機関はツアーには利用しなかった。言い換えれば、クックは手数料を得るための販売代理店ではなく、自ら多様な要素を組み合わせる旅行商品を生産するメーカーを自任していたのであった。ここに近代ツーリズムの創始者としてのトマス・クックの真骨頂がある。交通機関や宿泊施設、諸々の観光対象施設など、観光客にサービスを提供する業者を専門用語でサプライヤーと呼ぶが、サプライヤーにとって旅客とは自身の提供するサービスに滞留（利用）する時間だけの客であるのに対し、旅行業者は客が自宅を出発してから（あるいはそれ以前から）帰着するまでの旅の全体に係わらなければならない。旅行業者だけが観光客と同じ視点でものを見ることができ、旅全体を演出できるのである。

旅行業者は、個人では得られない価格でサービスを購入することによって安価な旅を提供し、さらに、あらゆる情報収集と手配を代行することによって旅を容易にした。勝手の違う外国旅行の場合にこそ旅行業のサービスはとりわけ有効であり、不可欠でさえあった。トマス・クックはまさにその基本を突くことによって旅行業を確立していったのである。

ホテルとの関係改善 クック社と契約したホテルには、通貨のかわりにクック社の発行するクーポン（今日でいうバウチャー）で支払いを保証し、後で清算するという方法を採用した。このことは、ホテルと旅行業者の関係を変える大きな変化であった。客は大量の金貨を持参せずすみ、通貨交換の煩わしさ、チップの心配から解放されるメリットのほかに、使い残した分はクック社に行けば払い戻しが受けられた。他方、クック側はクーポン販売から清算までにタイムラグがあり、その間のキャッシュ・フローから利益を引き出すことができた。クックのクーポン制度に参加しないホテルは客を失う恐れがあり、クックからの送客を期待するホテルは喜んで制度に参加した。しかし、そこまで来てもまだホテル側は販売手数料をクック社に支払っていないことを付記しておこう。なお、このホテル・クーポンは、より汎用性の高いサーキュラー・ノートというものに発展し、さらにトラベラーズ・チェックへと進化していくのだが、その経緯は参考文献「国際旅行の支払手段」で詳述したので割愛する。

世界制覇への道

クック社の歴史を普通に辿れば、クック社は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、繰り返しになるが、英国以外では、フランスでもドイツでもアメリカでも、旅行商品を生産する旅行業者は20世紀の初頭までほとんど生まれていない。そのことを念頭に置いてトマス・クック&サン社の歴史を辿ってみると、やはり旅行業の創始と

発展には、トマス・クックの創造力と使命感、そしてのちにパートナーとなる息子ジョンともども、旅行業という難しい職業への類まれな適性が必要であったと思わざるを得ない。

英国のライバルたち 英国にはクックに続くライバルが何社か現れている。クック自身は自分の模倣者だといっているが、当時の状況下で旅行業を営むことがどれだけ大変であるかは、クック自身が一番よく知っていた。最も古いライバルは、クックより17歳若いヘンリー・ゲイズ(1825~94)であった。彼はサウサンプトンで育ち、靴屋が本業だったが、ニュービジネスへの関心が高く、保険業と旅行業に進出した。クックが脅威を感じるほど有能な人物で、クックがミッドランド鉄道との協力関係によって成長してきたのに対し、ゲイズは1860年代の半ばにロンドン・アンド・ノースウェスタン鉄道のチケット代理店となったのを機会にロンドンに本拠を移し、事業を拡大する。

少なくとも、クックより早くパリとワーテルロー戦跡訪問ツアーという形でヨーロッパ大陸へのツアーを実行している。クックが《発明》したように言われるホテル・クーポンも、実はゲイズが先に導入したのを改良したものであったし、中東方面へのツアー催行もゲイズがクックより1年早かった。クックはこの頃はまだ、自分の《独特の天分》を営利企業の帝国ために活用しようなどという考えは持っておらず、観光を人の自由な往来、いわば社会の進化、国際親善の手段と見ていた。それゆえ、クックは当初ヘンリー・ゲイズを商売敵というより、良きライバルであり、むしろツアー開拓の同志と考えていたようである。初めてアルプスを越えた1863年、ゲイズの「パリ・ガイド」について、1シリングでは安い有用なガイドブックだと客に推薦している。のちにクックの息子ジョン・クックがエジプト観光の開発に心血を注ぎ、同地で巨大な力を持つようになってから、ゲイズと激しく対立するようになった。「トマス・クック物語」もゲイズがクックの最古で最大のライバルであったと書き、その証言として、1879年版ディケンズの『ディクショナリー・オブ・ロンドン』の記事を紹介している。「…ゲイズ&サンはクック&サンほどの知名度はないが、両社は観光ビジネスを分け合っている。…価格も事実上同じであり、添乗員付きグループ・ツアーとして知られる団体観光旅行市場に対し、同じサービスを提供している。」

ゲイズもホテル・クーポンを発行し、観光切符を販売し、自社の旅行誌を発行し、大陸の主要駅にはユニフォームを着た通訳を配し、後年にはナイル川に自前の客船隊(クックには到底及ばないが)まで持つに至っている。ヘンリー・ゲイズが引退する1890年頃、同社がクック社に激しく競争を挑んでいたことは、世界中に94店舗の支店網(クックは84支店と85代理店)を有して「世界の旅行業者」を標榜していたことにも窺える。ただ、残念ながらゲイズの事業を引き継いだ3人の息子たちに父親ほどの才能がなく、間もなく事業が傾き始め、少なくとも二度オーナーシップが変わった後、1903年、初の旅行業者の大型倒産と言われて消滅してしまった。その点、トマス・クック対ヘンリー・ゲイズの勝負というより、両者の後継者の差が出てしまったということかもしれない。現代のイギリス人でヘンリー・ゲイズの名を知る人はほとんどいないが、19世紀末にはトマス・クックに並ぶ著名な旅行業者だったのである。

ヘンリー・ゲイズ以外のライバルは、いずれもクックとゲイズが開拓してきたパッケージ旅行市場に後から参入してきた人たちである。ディーン&ドーソン（1878年創立）、ジョン・フレームズ・ツアーズ（1881年創立）、ポリテクニク・ツアーズ（1886年）、サー・ヘンリー・ランズ・ツアーズ（1886年創立）などである。

英国以外では、ドイツのカール・シュタンゲンという業者がトマス・クック社のライバルとして活動していたことがわかっている。1868年に設立され、富裕層向けの団体観光旅行を催行していた。クックと同じ1869年にエジプト向けのツアーを始めているし、1875年には、クックに次いで世界一周旅行を実施したことも「トマス・クック物語」で紹介されている。同社は汽船会社や鉄道会社と組んで手広く国内外にツアーを出していたが、1905年、ハンブルク・アメリカ・ライン（ハパグ汽船）に買収され、それ以降はハパグ社の子会社として事業を継続した（高寺奎一郎「国際観光論」）。なお、アメリカの旅行業者については後述する。

冬の中東ツアーによる事業の通年化 結局20世紀に入るところまで組織旅行のオーガナイザーたる旅行業者（ツアーオペレーター）は、英国以外にはほとんど生まれなかった。言い換えれば、旅行業の歴史は、実質的にトマス・クック社の歴史とそのまま重なっている。クックでさえ、最初のエクスカッションから、1865年にレスターからロンドンへ本拠を移して本格的に旅行業を展開するまでに24年の歳月を要している。それも、陣容はまだ息子のジョン（31歳）とオフィス・ボーイを2～3人雇うのがやっとの規模であった。ヨーロッパ内の観光だけではシーズンに限られ、一年の半分は仕事がなくなってしまうからである。そこから飛躍するには、冬期の観光目的地が開発され、事業の通年化がなされなければならなかった。

冬のツアーの有力候補地となったのはエジプトと聖地パレスチナであった。18世紀に盛んであった大陸へのグランドツアーは鉄道の普及とともに廃れたが、言葉の真の意味でのグランドツアー（時間と金が有り余る人たちの教養ツアー）は、ナポレオン戦争が終わると、訪れる先が東欧やエジプトやパレスチナに変わり、さらに大英帝国の海洋支配権の発展とともに、アメリカやカナダ、そして、インドや極東アジア、オセアニアへと展開する。鉄道の普及とクックのツアーで日常化してしまったヨーロッパの目的地を去って、庶民の手には届きにくいデスティネーション（目的地）へと向かったのである。本城靖久「トマス・クックの旅」にあるアンソニー・トロロープの「旅行点描 (Traveling Sketches)」(1866)からの引用を借用すると、

富は急激に増え、距離は縮小する。数年前ならドーバー海峡をかるうじて越える程度の力しか持たなかった翼が、今ではその持ち主たちをナイル川やダニューブ川にまで連れて行く。祖父たちにとってパリとセーヌ川が珍しくなかったように、我々にとってパレスチナとヨルダンが珍しくない…。

というわけである。そして、19世紀の中頃まで貴族・富裕階層の「グランドツアー」の目的地であったエジプトやパレスチナにも、クックのツアーが迫ろうとしていた。バプティスト派の熱心な教徒であったトマス・クックは、第1回ロンドン万国博前に一度は聖地ツアーを考えたことがあった。その時は交通手段もままならないゆえ、北米ツアーを先にすることに決めたいきさつは先述した。しかし、アメリカもすぐにはクックのツアーの対象にはならなかった。クックは1865年11月にツアーの可能性の調査のために訪米し、翌1866年に息子のジョン・クックを添乗につけて初の大西洋横断ツアーを送り出している。しかし、このツアーは時期尚早で、汽船会社などの反発ないし非協力のために継続できず、再開するには1872年まで待たなければならなかった。なお、大西洋横断を含む海洋の旅とその後続く汽船による世界観光旅行については、第5章「大陸間旅行の発展：帆船から蒸気船へ」で別途取り扱うことにする。

アメリカに比べれば、地中海はヨーロッパ人に昔から親しまれてきた目的地であった。1840年代からイギリスのP&O汽船の定期航路が就航しており（後述）、エジプトやパレスチナまでの交通は問題がなくなっていた。トマス・クックが中東ツアーの下調べのために聖地とエジプトを初めて訪れたのは1868年である。コンスタンチノーブルからヤッファ、ベイルート、アレクサンドリア、カイロなどを訪ね、早くも同年12月には、翌1869年早春に実施する中東ツアーの広告を出している。このツアーには、32人がナイル川とパレスチナの両方に、30人が聖地だけのツアーに参加した。この時点でナイル川ツアーはすでにエリート層の観光目的地として人気が高かった。1843年以降ナイル川にイギリス製の蒸気船が数隻走っており、アレクサンドリアからカイロまで鉄道も通じていた。カイロには英国人が建てたシェパード・ホテルもすでに存在していた。それどころか、早くも1848年には、ジョン・マレーのガイドブック・シリーズ（後述）の「エジプト案内」が発行されて、旅行者の必携書となっていた。エジプトもすでに団体観光ツアー催行の条件が整ってきていたのである。「トマス・クック物語」は、クックの最初のツアーがエジプトを訪れた時、たまたま英皇太子ご一行のナイル・クルーズが1～2日先行していて、クックの庶民グループがすっかり気をよくした様子を描写しており、その後エジプトがクックによって中産階級の観光目的地になっていく様がよくわかる。なお、同じ1869年の秋にスエズ運河が開通し、クックは運河開通記念通過ツアーを催行するのだが、その模様は第5章で紹介する。

エジプトに比べれば、パレスチナにはまだ鉄道もホテルもなく、テントと必要物資を運搬する馬やらくだ、ラバなどに頼るツアーであった。その様子は、クックのツアーの2年前（1867年）にアメリカの作家マーク・トウェインが旅をし、詳細な報告を残しているのので、その紹介（第5章）の際に採り上げることとする。

いずれにしろ、中東ツアーの開発によってイギリス人の冬期ツアーが始まり、すぐにクックのドル箱ツアーになっていく。単独で行くよりクックのツアーを買った方がはるかに安くて面倒がなく、安全かつ安心だったからである。おかげでクックの旅行業は通年の事業になり、ここから本格的な旅行業の成長が始まる。その後北米、世界一周旅行を経てア

ジア、オセアニア、太平洋諸島など、大英帝国の版図の拡大を背景にどこへでもツアーを送り込み、事業展開と並行して築いてきた支店・代理店網が完成する。かくして 19 世紀末、クック & サン社は世界観光ツアーにおいて、もはや他の追随を許さぬ巨大企業に変身を遂げていた。

クック父子の路線対立 しかし、通年の事業になった頃から、旅行業を公的使命の一環と考えてきたトマスと、旅行業の社会的ステータスの向上を目指す息子ジョンとの企業経営をめぐる対立が次第に表面化してくる。

旅行業の草創期、トマス・クックはあらゆることに一人で取組み、自ら添乗して道を切り開いてきた。しかし、クック社の独占体制が揺るがぬものになった 1870 年代になっても、利益はほとんど蓄積されなかったし、世界観光が発展するにつれて、個人の使命感と独創力だけで巨大化した事業を経営することが難しくなっていたのは事実である。すでに広範な分野で分業体制が出来上がりつつあり、次に必要なのはすぐれた経営者であるという時期にさしかかっていたのである。

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に負うところが大きい。ジョンは 7 歳にしてトマスが企画した最初の禁酒大会のエクスカーションに連れていかれ、まもなく初期のエクスカーションで同年輩の子供らの世話役をさせられた。初添乗は 1844 年（10 歳）に「500 人の子供たちのレスターからシントンまでの特別列車によるピクニックで、補助ガイドをさせられた時」であった。若くして時刻表のエキスパートになり、トマス・クック社が高度成長をとげる 1865 年から 1873 年にかけて、毎年百夜ほどしか自分のベッドに寝ずに、42,000 マイル（67,000 km）から 53,000 マイル（85,000 km）の旅をしていたと日記に書いている。コマネズミのように働く父のトマスが無精者に見えるほど働き、異様と見えるほどの能力を発揮した。良く言えば、トマスがインスピレーションを与え、ジョンがそれにダイナミズムを与えるという具合であった。しかし、志の高い父と実利本位の息子の意見の食い違いは、仕事上の反目にまで発展していく。1871 年には対等の共同経営者となって、社名もトマス・クック・アンド・サンへと変更した。トマスが旅行の振興を慈善事業のひとつと考え、常に安い旅行を提供し、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、息子のジョンは父のトマスがいつまでも貧乏人に係わっているのは、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、ジャーナリズムや上流階級から安物旅行と蔑まれたし、階級の違いを無視した寄せ集め集団として忌避されることが多かった。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、こうした非難に怯むことなく立ち向かったが、貧乏人と決別し、金持階級のための旅行業へ転進したいジョンとの違いは決定的で、妥協の余地がなかった。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。

この時期のトマス・クックの客には、公務員や銀行の上級社員や教員など、上層の勤労者階級が多かった。そうした中に一部のエリート層も参加していくのだが、階級差を重んじるイギリス人の間で、彼らは同じ階級の人たちから白い目で見られるのを覚悟しなければならなかった。事実、「トマス・クック物語」は庶民の間に混じってクックの旅に参加する有産階級の人たちの決意とためらいの事例が描かれているし、ジャーナリズムによる嘲笑などの例も挙げられている。例えば、クックの最初のエジプト・ツアーがたまたま皇太子一行のツアーと一日か二日の差で時に交差したりしたのだが、これをめぐって皇太子一行に、高名なタイムズ紙の従軍記者ウィリアム・ハワード・ラッセルが同行していて、クックのツアー参加者の品の悪さを攻撃したことにクックが反撃し、論争を巻き起こしている。ラッセルは「……（上流階級に属する）モンパンシエ・ブラウン氏とクララ・ド・モウブレイ嬢は個人として、観念的には素晴らしい仲間であるが、クックの観光客になると手に負えない厄介者になる」という具合であった。もっとも、ラッセルはあくまで貴族階級の代弁者であったが、それでも民主主義的観点に立って、クックの行く道が不可避であることをしつこくではあるが受け入れようとはしていたのである。

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た現代になると、ジェームズに劣らぬ（人によってはむしろジェームズを上回るとする）彼の業績も改めて紹介されるようになった。事実、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、通常の観光者を旅させることを可能にしたトマス・クックの功績は、キャプテン・クック劣らず巨大であったともいえるのである。

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らなければならない。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ツアーグループの中に一人いるだけで、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るし、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。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、クック父子はパイオニアとしてひとつひとつ新しい問題に取り組み、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だった。

ジョンによる大衆路線の放棄 ジョンは実権を握ると方針を 180 度転換する。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、政財界のエリートや富裕層のためのトラベル・エージェントに傾斜して行く。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、ついに世界観光の一社支配といわれるほどの状況を生み出したのであった。

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人のパシヤとその取り巻き連60人、さらに600人のトルコ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頭のラバなどの動物、800人のラバ追い、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・クックは旅行中に炎暑と赤痢に痛み付けられ、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亡くなった。

クック父子は、生身の人間に非日常の旅をさせるという実行困難な旅行業のノウハウを完成させた。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。それだけに、トマス・クック&サン社への競争相手は容易には現れなかった。

かくして、トマス・クック&サン社は世界で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ぶ世界の3大組織と評されるほど強固な組織になっていたのである。

世界最大の企業へ 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、「旅行業ははたで見ると易しい仕事ではない」し、「かみそりのように儲けは薄い」からであった。当時はまだ観光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く、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、地元の人達の外国観光旅行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。

日本でも同様で、明治政府は容易にトマス・クック&サン社の支店の設置を認めなかったが、ようやく1894年（明治26年）にジョン・クックが来日し、伊藤博文首相から許可を取り付けて横浜に支店を設置した。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も、トマス・クック社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』）

かくして、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、他の産業では考えられない状態が長期にわたって続いたのであった。

マス・ツーリズム時代の到来とクック社の後退

しかし、20世紀に入ると国際観光客の増大が著しく、それに応じて多数の競争相手が誕生してくる。そうした中で、第一次世界大戦やその後の大恐慌など、トマス・クック社に

とって試練の時が続き、ジグザグのコースを余儀無くされた。ジョンの後を継いだ3人の息子たちは、1923年に会社を株式会社に変え、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、観光業に深入りする気がなかったからである（参考文献「国際観光の支払い手段」参照。）

結局1929年の大恐慌が起こる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と適性を持ち合わせていなかったとみられるが、クック3兄弟は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企業と考えたのかもしれない。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が、かくして築かれてきたトマス・クック&サン社の繁栄は、まだ第二次世界大戦勃発まで続くのである。

クリエイティブ観光エージェント会議 大恐慌期には国際観光も大きく後退した。旅行者の多くが苦境に陥り、中でも英国の大手だったジョージ・ラン社が13万ポンドもの負債をかかえて倒産した。ここを生き残ったエージェントは力をつけ、外国への旅行者が非国民扱いされる風潮も消えて、観光旅行の価格競争が始まった。例えば、ディーン&ドーン社は列車チャーターによる安い大陸ツアーに特化して業績を挙げていた。そうした情勢の中で、1934年、これ以上行き過ぎた価格競争で倒産業者を出さないよう、ライバル関係にあるエージェント9社がクリエイティブ観光エージェント会議 **Creative Tourist Agents' Conference** を結成し、観光旅行の安定価格の構造の創出に同意した。彼らは共同してホテルや交通機関と交渉し、業界の健全な発展に協力する枠組みを創設したのである。旅行事業は復活し、1937年には最盛期を迎え、トマス・クック社の利益は27万ポンドに及んだ。この時点でもトマス・クック社の支配力は圧倒的で、クック社の売り上げは、クック社を除く全エージェントの売上高合計の2倍以上に相当する年間500万ポンドにもなっていた。なお、小規模業者ばかりの旅行者が結束して共同の利益を守ろうとする動きは、後述するとおり、アメリカの方が早かった。観光業界のビジネス環境は必然的に国際的に波及するから、イギリスがアメリカに学んだ結果かもしれない。

労働運動の高まり 第一次世界大戦前は、旅行が大衆化したとはいっても、まだ上層中産階級以上のエリート層だけのもので、農民や肉体労働者にまで及んではいなかった。大戦後、ロシア革命の影響を受けて労働運動が活発化し、1936年にまずフランスの人民戦線内閣が、分割を認めない連続2週間の有給休暇を全労働者に保証する「有給休暇法」を成立させ、国際労働機関（ILO）も同じ年、年次有給休暇に関する52号条約を採択し、加盟国が労働者に1週間以上の連続有給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転換する。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る道が見えてきたのである。

しかし、この流れは第二次世界大戦の勃発によっていったん中断する。国際観光客の姿は世界から瞬時に消え、トマス・クック社の世界ネットワークも消滅し、1941年にクック社は破産寸前に陥っていた。親会社のワゴンリ社の本拠ベルギーはドイツに占領されて動きが取れず、結局時のチャーチル英首相の力を借り、イギリスの四大鉄道会社共有の子会社の傘下に入って行き延びることになる。

第二次世界大戦が終結すると、戦時中ツーリズムの喜びを遮断されていた国民は、思いがけない勢いでレジャーと観光旅行に飛び出し、米欧を中心に本格的なマス・ツーリズム時代に入って行く。各国とも旅行需要が激増し、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が大量に販売されるようになった。大戦中にワゴンリ社の手を離れ、イギリスの鉄道会社の傘下に生き延びてきたトマス・クック社も、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って国営企業の一部になっていたため、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、21世紀に入っても世界最大の旅行業者のひとつとして生き延びたが、その後ヨーロッパの旅行業界再編の大波に洗われ、目下欧州第二の旅行グループ（ドイツ系）の傘下にある。トマス・クック社の名前は残ったが、これは買収したドイツ企業が自社名を捨ててトマス・クックの名前を採用した結果である。

2. アメリカの旅行業者

少なくとも、第一次世界大戦勃発前までは、トマス・クック&サン社による観光旅行市場の世界支配は揺るがなかった。しかし、19世紀の最後の20年くらいから、アメリカにも組織旅行を催行する旅行業者が誕生しはじめ、アメリカ人の外国旅行が増加するにつれて旅行業者の活動の幅が広がってくるのである。ヨーロッパとは別の経過をたどったアメリカの旅行業界の発展の経緯を概観してみよう。

トマス・クックのアメリカ支社 南北戦争以後のアメリカ経済の成長は著しく、父祖の地ヨーロッパを訪れる富裕層が急増し、アメリカは海洋を渡る世界観光旅行の最大の送り出し国として成長してくる。トマス・クック社は、1872年にアメリカ支社を創立して以来、アメリカ初の旅行業者としてアメリカ人の外国旅行市場を支配し、1915年には全米の40都市以上に支店を置くアメリカ最大の旅行業者になっていた。トマス・クック社は旅行業の創始者として例外的に国内観光から出発したが、英国以外の国の旅行業の誕生と発展は、来訪外客（インバウンド）ないし自国民の外国旅行（アウトバウンド）という国際観光客の扱いから始まっている。

アメリカでは、汽船すなわち国際交通手段の予約を行う販売代理店業者は早くから存在していたが、団体観光旅行を催行する旅行業者は、トマス・クック社が E.M. ジェンキンズをパートナーとして設立したアメリカ支社が最初である。ジェンキンズはクック社が斡旋したテンプル騎士団というフリーメーソンの団体旅行の一員として訪英した際、トマス・クック社の斡旋の素晴らしさに驚嘆し、クック側の人たちも、友好的で志の高い騎士団の人たちが気に入っていた。とくにジェンキンズはその有能さ、正直さ、エネルギーな行動が強い印象を残した。ジェンキンズはペンシルヴァニア州アレガニーの銀行の出納係で、年収は 2500 ドルあり、パートナーとしてうってつけの相手とみられた。トマス・クックは 1872 年の世界一周旅行の途次にジェンキンズに会い、パートナーの話を持ちかけたと考えられている。社名は「トマス・クック・サン&ジェンキンズ」としたが、資本は 100% クック側が出し、共同経営もそれほど長続きはしなかった。1878 年に実権を握ったジョンと経理を巡る喧嘩別れの末に、パートナー関係を解消することになるからである。

アメリカ支社創立のいきさつを「トマス・クック物語」から見てみよう。世界一周ツアーを準備していた 1872 年 5 月、クックはアメリカ人の参加者を募るためにジェンキンズを補助者 *co-adjutor* と呼んで協力させたようである。たまたまその翌月、ニューヨーク・タイムズ紙がトマス・クックの事業を社説に採り上げることがあった。アメリカでも、アメリカ人の財布と希望に即したツアーが開発されるべきであるという趣旨の記事で、まるでクック社の宣伝記事のような内容であった。当時トマス・クックがアメリカでどのように見られていたかが窺えるし、旅行業という事業の本質についているので、少し長いが引用する。

…英国には、大方の読者もご存じのクックという名の心がけの良い人物がおり、こうした需要に応えることを自分の天分としている。すなわち、クック氏の事業は、自分で旅行を計画し実行するだけの能力と時間と忍耐力を持たない人々に適当なツアーを提供し、手助けをすることである。たとえば、ロンドンの貿易商人や弁護士が 3 週間とか 1 か月の大陸観光旅行に出かけたいと考えたとする。彼はクック氏のところへ行き、使える時間とお金の上限を伝え、長いツアーのリストの中からマドリッドなり、マルタなり、あるいはコペンハーゲンなり、コンスタンチノーブルなり、どこでも気に入ったところを選ぶだけでよい。決められた額を払い、決められた日に荷物を送り、汽車あるいは汽船の客になった瞬間から旅を終えて家に帰るまで、いかなる心配も責任も支払いも忘れていすることができる。ホテルの勘定は代わって払ってくれるし、荷物は善良で目に見えない妖精たちが面倒を見てくれる。普通の旅行者を悩ます様々な試練や災難は、前もって彼らの通る道から注意深く排除されている。最高のホテルで夕食をとり、あらゆる興味ある見所を見物し、なにを褒め、何をくさしたらよいかも教えてくれる。ひと言でいえば、守護神クック氏の庇護のもとに、おとぎ話の王子様よろしく旅行できるのである。今や世界をその腕の中に抱くこの有能なる男のリードのもとに、イ

ングランドを楽しく旅するのは素晴らしいことではないか。貴族階級も大司教も、昨年クック氏の庇護のもとに旅行を楽しんだそうである。

もし、わがアメリカにもアメリカのクックならば、どれほどわが観光客のトラブルが解消されるであろう。この分野にもアメリカの正当なる企業が名乗りを上げてよいのではないか。われわれのその願い、遠からず満たされるものと信じたいのだが。

これを読んだジェンキンスが喜び、大急ぎでペンを取り、次のように書き送った。そちらも引用しておこう。

編集者殿、アメリカのクックを望むのではなく、(世界一周の途次に)クック氏がこの町に立ち寄られたら、その足を止めてニューヨークにもロンドンと同じ会社を設立してくれるよう頼んだ方がいいでしょう。そして彼がヨーロッパやアジアやアフリカでやったように、我が国でも観光旅行のルートを開発してもらい、夏のバケーションを安く過ごす方法を教えてもらうのです。編集者殿、どうぞわが国にはヨーロッパよりも雄大な山や湖や森林があることをクック氏にお伝えください。そして彼がわれわれの頼みを聞いてくれたら、アメリカ人はクック氏を支持するはずだとお伝えください。おそらくあなたは、彼の30年の経験をわが国のために役立ててくれるよう、彼を説得して下さるでしょう。

かくしてクックは、こののちヨーロッパ人をアメリカに送り続け、アメリカ人をヨーロッパに送り続けることになる。トマス・クック社以外では、1879年にボストンのウォルター・レイモンドとアービン・ウィットコムが設立したレイモンド&ウィットコム社、シラキューズ大のW.A.ブローネル博士が1887年に9名のグループを率いて訪欧旅行したあと、アラバマ州に設立したブローネル旅行社などがある。1890年にはシティ・ナショナル・バンク・アンド・トラスト銀行がオハイオ州コロンバスに旅行部を設立し、これがきっかけになって銀行旅行部という形態を米国内に流布させることになった。世紀の変わり目には、のちに大手旅行社に成長するアスク・ミスター・フォスター社がフロリダ州セント・オーズティンに設立されている。ニューヨークを拠点に、1895年から1925年まで毎年世界一周クルーズを催行したフランク・クラーク社もよく知られた存在だった。

しかし、アメリカは巨大すぎて、ローカルレベルの事業者が沢山出てきても、全米をカバーする旅行業者は現れなかった。それゆえ、1915年の時点で米国内の40都市以上に支店網を広げ、全世界に旅行手配のネットワークを有するトマス・クック・アンド・サン社が、第二次大戦勃発まで全米第一位のツアー・オペレーターであり続けたのであった。

アメリカ旅行業者協会 (ASTA) の設立

アメリカからヨーロッパに渡る旅行者が増えたため、各地に汽船の販売代理店が沢山誕生する。それらの小規模エージェントが、ばらばらでは汽船会社をはじめとするサービス・

サプライヤーに対して交渉力が持てないため、共同して旅行業の利益を代表・代弁する試みが早くから行われた。「旅行斡旋業発展史」によると、アメリカでは 20 世紀に入ってもホテルは旅行者に販売手数料を払わず、鉄道も地点間の切符には手数料を払わなかった（ツアー用運賃についてのみ団体割引するか販売手数料を支払っていた）。販売手数料（通常販売額の 5%）を支払ったのは、自前の販売拠点が少ない国際交通の汽船会社だけだったから、アメリカの旅行者の収入源は汽船会社のみであり、両者の関係は持ちつ持たれつであった。その一方で、第一次世界大戦後に汽船による旅行者が急増してくると、ブローカーや私人が適当に顧客を集めて手数料を要求する無秩序な取引が横行するようになってきた。

そうした風潮に対応して、1927 年、まず「全米銀行旅行部協会」Association of American Bank Travel Bureaus という組織が誕生する。会員資格は大西洋横断客船会議 Trans-Pacific Passenger Steamship Conference (TAPSC) が手数料の支払いを認める認定銀行旅行部だけであった。これに対抗して、1931 年 4 月、ニューヨークの旅行者約 60 名が集まって結成したのがアメリカ旅行者協会 (American Society of Travel Agents : ASTA) である。当初の名称をアメリカ汽船会社及び観光代理店協会 American Steamship and Tourist Agents Association としていたのは、上の事情（鉄道も団体観光旅行については手数料を支払った）を反映していたからであった。結成の目的は「会員の利益を保護及び拡大し、旅行業の適性な職業倫理を順守し、不公正な競争を排除し、大衆の旅行意欲を刺激して会員のサービスの利用を促進すること」であった。4 種の会員が設けられた。第一が正会員で、資格は大西洋横断汽船会議の指定を受けていること、第二はジュニア会員で正会員に雇用される者、第三が準会員（サプライヤーやメディアなどの関連企業）、最後に名誉会員であった。同年 11 月に船上で開催された第 1 回総会には、ボストン、クリーブランド、ロスアンジェルスからの参加者を含む 150 名のエージェントが参加したと記録されている。

ASTA は結成後ただちに旅行者を代表してサプライヤーと手数料をめぐる積極的に折衝を始める一方、旅行業を代表する業界団体として、行政府や立法府に対して業界の確立をめぐる精力的にロビー活動も行うようになる。アメリカはすでに多くの国際観光旅行者を送り出す国になっていたから、これ以降 ASTA の動向は世界中の旅行者やサプライヤーに影響を及ぼすようになっていくのだが、ここでは第二次世界大戦勃発までの手数料問題をめぐる交渉を中心に見ておこう。

汽船会社とのコミッション交渉 上述したとおり、旅行者の収入源はまだ実質的に汽船会社だけであった。言い換えれば、旅行者の活動の場は自国民の外国旅行（アウトバウンドという）のみであった。「ASTA の歴史」(The History of ASTA) によると、同協会の活動は結成の翌年（1932 年）から活発に展開されている。活動の第一歩として、大西洋横断客船会議 (TAPSC) に対し、手数料の支払いを指定エージェントに限定し、保証金を払わない業者、貨物運送業者、勝手に船客を紹介するブローカーなどへは支払わないよう申し入れた。第二に、汽船会社が公表料金を守ることを要求し、船会社がエージェントの顧客と直

接取引することを止めるよう申し入れた。二番目の要求は汽船会社がエージェンต์には提供しない好条件を、直接消費者に提示することが間々あったからである。

次が手数料率アップの申し入れである。当時汽船会社が販売代理店に支払う手数料は5%だったが、ASTA はこれでは旅行業者の販売コストに見合わないとして10%に上げるよう要求して交渉を開始する。その結果、1933年に6%にアップするというささやかな成果を獲得したが、この後手数料をめぐって長年にわたる折衝が続くことになる。ASTA 側はTAPSC に対し、問題があるときだけでなく適宜意見交換や良好なビジネス環境を維持する目的の常設会議を持つことを提案したが、これも実現までに何年もかかることになる。それでも、1933年には大西洋汽船会社に続いて、ラテン・アメリカに就航する汽船会社も6%の手数料支払いを認めるという発展があったが、これはツアー用運賃だけが対象であった。

続いて、1935年には活動の成果として、条件付きではあるが大西洋横断汽船会社以外の4社が10%の手数料支払いを承認する。プエルトリコ・ワード汽船が往復切符の販売に対して10%の手数料支払いを認めたのを手始めに、イースタン汽船がボストン発の船便に、マンソン汽船とファーネス汽船がそれぞれの南米航路のすべての往復切符に対し、10%の手数料支払いを承認した。

ASTA はこれらの諸活動と並行して、ニューヨーク市の半径50マイル以内に所在する旅行業者の平均コストを調査し、その結果を年間5,700ドルと発表した。これに対し手数料収入総額は7000ドルであり、差し引き1,300ドルが経営資源であった。調査結果をもとに積極的に交渉した結果、1937年には目標の手数料10%にさらに一歩近づく。汽船会社の3社（グレース・ライン、ダラー・ライン、パナマ・パシフィックライン）がカリフォルニア線の手数料を10%に上げたのである。同年5月ASTA は、全汽船会社が旅行業者の提供するサービスのコストに見合う10%以上の手数料を支払うよう全員一致の決議を採択した。同決議書を全汽船会社に送達するに当たり、ASTA はアメリカ発の汽船予約の80~90%をASTA 会員が扱っていると声明した。

1938年になると、TAPSC は新設のツーリスト・クラスの手数料を片道7ドル、往復14ドルに設定したが、1等については6%のままとされた。これ以上の手数料交渉は、結果として第二次世界大戦後に持ち越されることになった。ASTA 側は汽船会から正当に報酬が得られれば、もっと積極的に販売の努力をすることを強調した。この点に関する一つの進展は、この年（1938年）、旅行業者とその従業員および家族に対し、オフシーズンに75%のエージェンต์割引を提供する制度をTAPSC から勝ちとったことである。

このようなASTA の努力は、第二次世界大戦後、航空機が国際交通機関として成長してくる中で、大きな意味を持つことになる。

旅行業者とホテルとの関係 ホテルは旅行業者の送客に対して手数料を払わないだけでなく、アメリカ・ホテル協会（1920年設立）は、1930年の会議において、旅行業者に対するいかなる手数料の支払いにも反対する旨の決議を行なった。現代から見るといささか身勝手な行動とも思えるが、当時でも個々のホテルは送客業者に手数料を支払うことに必ずし

も反対してはいなかった。ASTA は 1934 年にアメリカの有名ホテル 800 軒に対するアンケート調査を行って、送客旅行者への手数料の支払いを望まぬホテルはわずか 3% にすぎないという調査結果を得た。こうしたことから、同年アメリカ・ホテル協会は 1930 年の手数料支払い反対決議を撤回した。二つとも旅行者にとって朗報であり、ホテルと旅行業の関係の新時代が目前であった。

1936 年、ホテル協会は ASTA の要請に基づいて旅行者とリゾートホテルとの関係を明快にする新規則を採用した。すなわち、リゾートホテルは ASTA 会員による送客に対し、食事のアメリカンプラン（3 食付）、ヨーロッパプラン（室料のみ）の如何を問わず、またシーズンの如何を問わず、10%の手数料を支払うという制度である。

さらに ASTA は、1937 年にイギリスとアイルランドのホテルに対して、手数料を 5% から 10%に上げる要請を行うことを決議した。

旅行者と鉄道との関係 鉄道会社には切符の代売に手数料を支払う気持ちが薄かった。駅という自前の販売拠点を有するため、旅行業に依存するのは観光団体旅行だけという認識があったからである。観光団体旅行の販売は別といても、実際に手数料を支払っていたのは、西部の諸鉄道のうちの何社かが平均 6.6%の手数料を支払っているに過ぎなかった。1939 年になっても手数料問題は進展せず、逆に ASTA 中西部支部の会議に招かれた鉄道代表は、鉄道会社の全収入に占める旅行者の貢献はわずか 1.6%であり、そのほとんどがどうせ鉄道に乗る旅客なのだから、鉄道会社側に手数料を払う気が起こらないのは当然であると言いつつ切った。

国内移動の販売から手数料が得られなければ、アメリカの旅行者が国内観光の販売に意欲が出ないのは当然であった。それでも、旅行者の国内観光に対する関心は次第に高まり、1933 年の調査では旅行者の 27%しか国内旅行に関心を持たなかったのに対し、1937 年には 85%が関心ありと答えるに至っている。にもかかわらず、鉄道会社側は国内観光促進のスローガンを掲げて鉄道利用を宣伝しながら、旅行者に販売手数料を支払う気配を見せず、相変わらず何社かの西部の鉄道のみが手数料の支払いに応じているに過ぎなかった。ASTA は鉄道会社の「まずアメリカを見よう」See America First キャンペーンに対し、旅行者に国内旅行販売のインセンティブを与えないのでは、こういう宣伝をしても無意味であると警告した。

これらの課題は、1939 年 9 月にヨーロッパで世界大戦が勃発し、1941 年には日本の真珠湾攻撃で太平洋戦争が始まったため、すべては大戦終結後のこととなった。

航空機の登場 1939 年 9 月 1 日にヨーロッパで始まった戦争は、予想外の商業航空の伸びにつながった。アメリカ大陸側でも旅行量は 20%減少したが、航空旅行に限れば 65%も増加したのである。アメリカの航空会社の合議機関である ATC: Air Traffic Conference of America は、1941 年に大西洋客船会議（TAPSC）のエージェント対応を参考に、「航空旅行における航空会社と旅行者との関係」を定める総括的な規則を作成した。航空会社は

自社の広告宣伝に《旅行者経由の申し込み》を明記するようになり、鉄道やホテルと違う好意的な待遇が旅行者を喜ばせた。しかし、12月に至って日米開戦となり、こちらもすべて大戦終結後に持ち越されることになった。

太平洋戦争が始まると旅行は必要不可欠なものだけが許され、観光旅行は途絶えてしまった。旅行業界から従軍する者も多く、仕事がなくなったASTAも解散の危機に陥ったが、せっかくここまで旅行業の自立のために実績を積み重ねてきたことを重視し、戦争後に必ず飛躍することを確信し、最小限の経費で組織を存続させる決定を下したのであった。