

日中旅行業の特質形成過程 大手旅行会社の組織体制の変遷から

王 琰

要 旨

日中两国旅游市场的形成过程和旅游业性质形成的比较是笔者进行比较两国旅游业发展过程研究的主要的两个论点。本论中主要是阐明两国旅游业在发展初期过渡到逐渐成熟的过程中,旅游业的性质由最初的国家干预的半官营性质的机构起步,通过国家政策发展壮大,逐渐转为独立经营的企业形式,从而展开的性质转变过程。作为不同经济体制的日中两国,在资本主义市场经济和社会主义市场经济的指导和作用下,日本的旅游企业彻底转变为独立的民营性质的股份制企业,而中国则是采取了产权国有,独立经营的企业改革方针。本论以两国的大型旅游企业事例为依据,论证了中日两国不同的经济体制下,中日旅游业不同的性质转变过程。

キーワード……公共性、企業性、国有企業、社会主義市場經濟

はじめに

日本の旅行業は、決して成長速度の早い産業ではなかった。旅行業の発足は20世紀のはじめであったが、本格的な展開は戦後の復興期に入ってからのものである。鉄道運輸が運輸手段の主であった時代は、旅行業は鉄道運輸の付属サービス業として扱われていた。1976年の「日本標準産業分類」で「旅行業」という産業分類が登場したことをきっかけとして、一つの産業として社会的に認知されるようになった。

中国の旅行業の場合は、計画経済下の旅行業と、「改革・開放」後に市場経済の導入に伴って形成された旅行業とは、質の面で大きな相違がある。国家機関としての特質をもった計画経済下の旅行業は、経済メカニズムの変化によって、一つの独立した産業に変化した。

旅行業を経済史的な角度で分析するには、旅行市場形成と旅行業の質的な性格変化が焦点になる。王(2006:139)では、旅行市場の形成に関しては、インバウンド市場、国内旅行市場、アウトバウンド市場と三つの市場に分ける必要があることを示した。この三つの市場の形成は、国の政策による影響が大きい。特に、インバウンド市場は、日本も中国も、その初期においては、ともに経済の発展を促進するためにつくられた市場である。インバウンド市場が圧倒的に優先された時期の旅行業は、両国では組織的に国のセクターか、国策によって

つくられた機関にすぎなかった。つまり、最初から営利企業として旅行業が展開されたわけではなかった。

初期段階における旅行業は、日本交通公社の性格のうちに特質を見出すことができる。同社は、設立資金の半分を鉄道会計が引き受ける形で作られたため¹⁾、半官半民の性格をもっていた。同社は強い公共性をもっており、対外宣伝や、国有鉄道の窓口としての役割を果たす目的で設立された。同社の出資から職員の配置まで、すべて当時の鉄道院と繋がっていた。それだけではなく、対外斡旋業務の正当性、国の特殊な需要を満たすため、公的な規制も受けていた。日本交通公社は、旅行業界においては、長期間にわたって独占的な地位を有していた。

日本交通公社、そして日本旅行、近畿日本ツーリスト等の大手企業は、いずれも国鉄や大手私鉄と提携関係を持っていた。一部は大手私鉄グループに所有される会社となっている。鉄道旅行が盛んだった時代は、旅行会社が国鉄、大手私鉄との提携、所有関係を持つことは、利益の源泉となっていた。旅行業は、国鉄の「公共性」と「企業性」の二重性格にも影響されていたといつてよい。要するに企業の経営の自立性、効率性、独立採算性が、十分果たされていない時代が存在していた。旅行市場の発展とともに、旅行業は代売の業務から、旅行商品を企画販売するメーカーになってきた。大手企業にとっては、出資された親会社から離れ、独立企業としての営利性を追求せざるを得ない時代に入った。

改革・開放される前の中国の旅行業は、民間企業が国有資産に改造されたり、国の出資で旅行会社が創設されたりするなどの方法により、完全に国の機関として、外国人の接待と華僑・同胞の帰省訪問を専門に扱う機能をしていた。旅行業界が開放されたとしても、大手旅行会社の国有性質が変わることのないまま、業界の独占が続いていた。市場経済と計画経済を融和した社会主義市場経済の下で、国有企業は、利潤志向と効率の観念をある程度持つようになり、経営の独立性が認められるようになった。だが、競争条件からみると、国有企業は、非国有企業よりも優位にあることは否定できない。それに国有企業の所有者は国家であることから、国有企業は、経済的効果より社会的な効果のほうが期待される傾向にある。

旅行業の公共性を果たすために大手企業による業界独占が存在していたことが、初期段階における日中旅行業界の共通点となっている。経済メカニズムが成熟化するとともに、市場経済下の日本の旅行業は、社会主義市場経済下の中国の旅行業と、質的な相違点が徐々に現れてきた。日本の場合は、自由競争の下で、大手企業は、営利を目的とする企業性を発揮するよう性格を変えた。他方、中国の旅行業は、大手三社の体制改革が行われても、所有の公共性が変わっていないため、公企業と独立企業を合わせた総合的な特質をもっていると評価してもよい。

旅行業の特質は、大手旅行会社組織体制の変化のうちに顕在化する。本論文は、資本主義市場経済下の日本の旅行業と社会主義市場経済下の中国の旅行業が、特質形成過程における

共通点と相違点を大手旅行会社の事例を通じて経済史の観点で分析する。そのことによって、日中旅行業の特質を明らかにする。

1 日本における旅行業の質的变化

旅行会社は、一般的には 旅行業法上、 経営系列、 業態で分類される²⁾。系列による旅行会社の分類は、資本金、業務の内容、経営方式等が違ってくるため、旅行業の質的な差が出て来る。

表1が示すように、JR(国鉄)との歴史の長い提携関係を持つJTBや日本旅行、JRグループに属するびゅうワールドやJR東海ツアーズ、私鉄から経営母体や事業をスタートした近畿日本ツーリスト、東急観光、名鉄観光等、ほとんどの大手旅行会社は、運輸機関と関連する運輸系の企業となっている。そのほか流通系の旅行社は、経営母体となる百貨店やスーパー等全国での販売力を利用して経営する。新聞社系の旅行社は、経営母体の新聞社の宣伝力を生かして運営する。商社、金融、メーカー等の旅行社は、グループ企業の出張業務の扱いを中心として業務を行う、いわゆるインハウスエージェントである。これらの旅行会社は、設立から業務運営に至るまで、親会社の経営や組織形式の影響を受ける伝統的な旅行会社となっている。

他方、格安航空券や海外旅行を専門として販売するエイチ・アイ・エスは、当初から旅行会社として出発した。伝統的旅行会社と対比すると、経営や組織形式を新たにした独立系の旅行会社である。

歴史の過程の長い伝統的な旅行会社は、旅行業の創立や展開過程をよく反映している。旅行業の質的な変化を探るために、それを事例にして分析する。

表1 系列による旅行会社の分類

資本系列	主な産業・企業例
運輸系	JR(国鉄): JTB、日本旅行、びゅうワールド、JR東海ツアーズ等 私鉄: 近畿日本ツーリスト、阪急交通社、東急観光、西武トラベル、名鉄観光、西鉄旅行、京王観光、小田急トラベルサービス等 航空: ジャルパック、ANA セールス&ツアーズ、ジャルツアーズ等 物流: 日通旅行、郵船トラベル、日新航空サービス等
流通系	パシフィックツアーシステムズ、ジャスベル、ゼロファースト等
新聞社系	朝日新聞事業(2006年4月から(株)朝日旅行としてスタート)、読売旅行、日経カルチャー等

商社、金融、 メーカー等	商社、金融：内外航空サービス、エムオーツーリスト、MHI ツーリスト、 ニューオリエントエクスプレス等 メーカー、その他：日立トラベルビューロー、東芝ツーリスト、NEC ツー リスト、トヨタツーリスト、トップントラベルサービス等
独立、新興系	エイチ・アイ・エス、ワールド航空サービス、グローバルユースビューロー、 ニッコウトラベル、エステーワールド等
外資系	QH インターナショナル、フィンツアー、ダイナスティホリデー、ユナイテ ッドパッケージング、地中海クラブ等

出所：松園俊志(2005:51) の内容を参考にして筆者が作成。

1 - 1 旅行業の公共性が重視された時期

旅行業は、一つの産業になるまで、国の需要による公共性を重視する時期が長かった。市場に対応するために企業性を発揮するとともに、企業としての特質も変わってきた。

旅行業は、出現してから 1970 年代にかけて、運輸業の一部として定義されていたため、組織的に運輸機関との間でいろいろな繋がりを持っている。特に国鉄の提唱によって設立された日本交通公社は、設立される目的が、国の政治・経済の需要、すなわち外貨獲得、対外宣伝のために、外国人を斡旋することにあつた。したがって、同社の組織体制の展開は、公共性の強い性格を有している。日本交通公社は、戦後 1950 年代まで、ほとんど業界独占の状態を続けていた。そして、1963 年に株式会社に改組するまで、業務の内容は、国の要請、公共事業の需要、国鉄の業務協力等によるものとなっていた。この時期の旅行業の特質、いわゆる公共性重視の特質が、日本交通公社の成長から見えてくる。

1 - 1 - 1 斡旋業務中心のインバウンド

1906 年の鉄道国有法は、岡野・植草（1983：259）「国が国有鉄道事業特別会計をもって経営している鉄道事業その他一切の事業を経営し、能率的な運営により、これを発展せしめ、もって公共の福祉を増進することを目的として、ここに日本国有鉄道を設立する」と規定し、全国の主要私鉄を買収するなどして、鉄道国有化を実施した。それと共に運賃の賃率の改正・統一や団体旅客運賃など各種の割引制度も制定した。1911 年の中央線の全通によって、鉄道網はほぼ全国的な規模で整備された。鉄道の整備が国内旅行の活発化の一因となったが、それと同時に、運輸機関の運賃制度が旅行業の経営を左右する時代もはじまった。旅行業は、鉄道及び航空、流通等の運輸機関と経営のあらゆる面で関わっている。

1905 年に日本旅行の前身が設立され、これは旅行業の創業だと言われている。当時の業務は、鉄道を利用して参拝団等の団体を斡旋することであった。1912 年に当時の鉄道院の提唱で、外貨の獲得、対外宣伝、それに「世界平和」に寄与する考えの下で、日本交通公社（当時のジャパン・ツーリスト・ビューロー）が設立された。この二社は、国鉄と組織的に緊密

な関係を持っていた。特に日本交通公社は社会的な貢献を果たすという趣旨で創られ、最初から公的な性格が決められていた。当時は旅行を楽しむ国民が少なく、「旅行」という概念は、国民の余暇レジャー活動というよりも、もっぱら国の対外宣伝、文化交流、外貨獲得の手段として位置付けられていた。表2のまとめを見ると、この時代の背景の下で、ジャパン・ツーリスト・ビューローは、国策を受け持たされ、来日中の外国人の「案内窓口」として、文化、社会的な各分野で活動を行い、外国人の誘致という役割を果たした。

表2 ジャパン・ツーリスト・ビューローの文化・社会的な主な活動

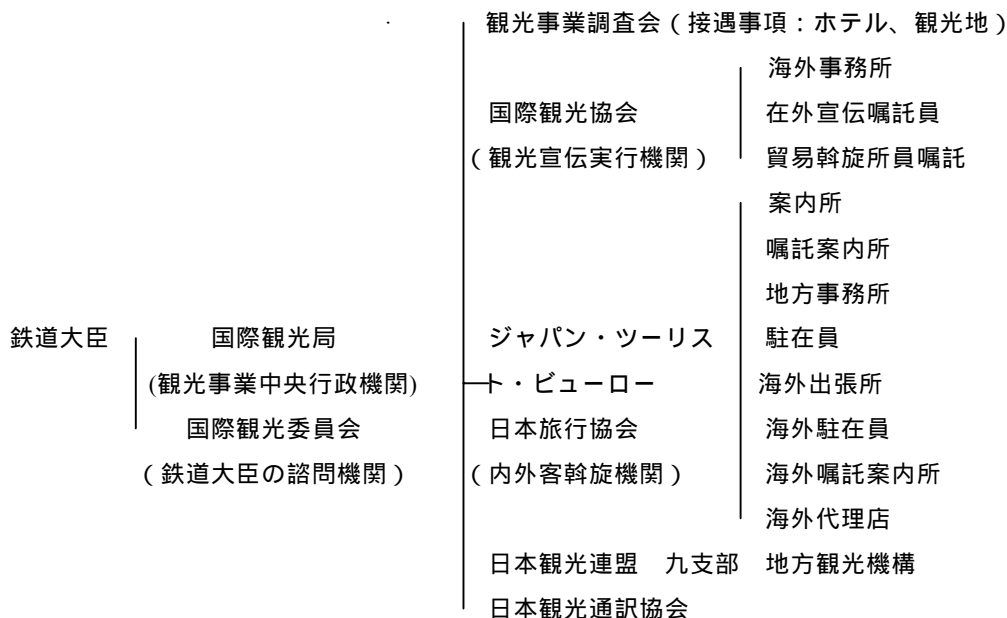
年	活動の内容	社会的役割
1914	東京駅の中に最初の事務所が創られた	その後全国及び海外で40ヵ所以上増加
1917	日中連絡往復乗車券、日中連絡団体乗車券	業務は日本の主権が及ぶ内外の交通機関まで拡充
	鉄道院郵船、商船連絡乗車券の発売	鉄道院関係の乗車券から次第に、船、旅館の切符まで業務拡大
1925	旅館券の販売開始	単に外国人を対象にするだけでなく、日本人の旅行まで手がける
	日本人の旅行斡旋を開始	
	観劇券を発売	外国人を意識し、歌舞伎などを通じて日本の伝統文化を紹介する
1927	米国視察団、世界一周旅行団の主催	海外旅行業務の始まりとして、取扱った日本人旅客は業界の最高記録となる
1928	ニューヨークに支店を設け、駐在員を送り出した	映画や印刷物の宣伝手段で、観光日本のイメージをつくる

出所：保坂(1981:54～58)の内容を参考にして筆者が作成。

1-1-2 戦争中における組織体制の変化

政府は1930年4月に国際観光局を設立し³⁾、前後して民間組織としての国際観光協会も作られた。そのため、ジャパン・ツーリスト・ビューローの社会的な役割は、外国人旅客の誘致と海外宣伝の事業から、日本人旅客の斡旋へと力を注ぐようになった。図1の観光事業機構図が示したように、鉄道省の下で、ジャパン・ツーリスト・ビューローは、国際観光局を先頭にした機構のなかで、案内、駐在、海外案内所、出張所等、多くの役割を分担した。

図 1 昭和初期における観光事業機構図



注：日本観光連盟と日本観光通訳協会は 1939 年に設立されている。前者は 1932 年設立の日本観光地連合会の後身である。

出所：日本交通公社社史編纂室(1988:50)。

第二次大戦中の日本は、旅行活動にも統制を加えた。旅行事業が停滞している間に、ジャパン・ツーリスト・ビューローは大東亜共栄圏建設貢献という目的で、同社を「東亜交通公社」に改名した。1942 年 4 月 1 日から、国鉄の従業員不足を補うため、東亜交通公社は、定期乗車券を一括代売するようになった。国策に応じ、東亜における輸送業務を取扱い、戦時中の特殊輸送として、同社は東京都の小学生の集団疎開や、一般者の疎開任務を担った。戦時下の日本の労働力不足を補うために、政府は朝鮮から労務者を日本内地へ輸送し、労働力不足を解決する方法をとったため、同社は、労務者の輸送や宿泊、食事を世話するという特殊な業務も引き受けた。戦後すぐの 1945 年 9 月には財団法人日本交通公社と改名し、1947 年に観光活動の斡旋をはじめると、日本交通公社は、進駐軍の輸送や引き上げ者の斡旋、輸送業務、及び朝鮮等への帰還といった非日本人の輸送業務を引き受け、戦後日本の復興活動に力を入れた。

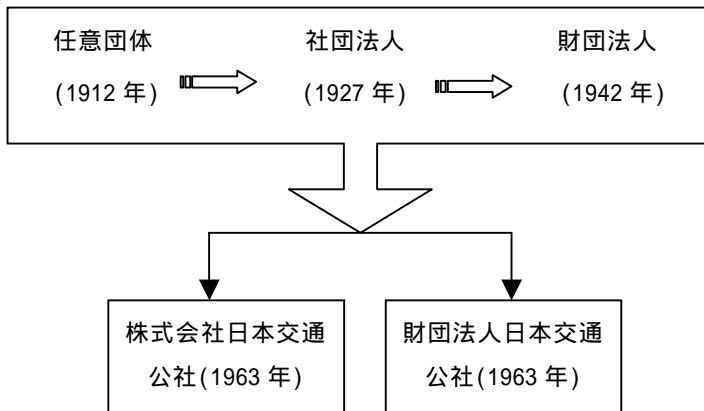
日本交通公社社史編纂室(1982:19)によると、日本交通公社は、国からの補助金、そして国鉄による手数料の収入で経営を維持していたが、ドッジライン政策の一環として、政府は 1949 年に国鉄の経営合理化を図り、手数料打ち切り措置をとった。当時国鉄の乗車券の代売手数料は、日本交通公社の総売上の 8 割を占めていたため、そのことを契機として、代売

業依存から転換して、経営の合理化や自己収入の増加の方向へと経営方針を変えた。

日本交通公社の組織は、図2にまとめたように変遷した。同社は、任意団体として創設され、その後、社団法人、財団法人の組織体制を経過した。この時期では、同社の運営は、公益性のある事業を中心としていた。つまり、利益の追求より公共性を発揮する組織体制となっていた。岡野・植草（1983：20-21）は「公的規制の強度が強くなればなるほど、公企業の自立性が損なわれ、公企業内部の経営財務についての内部改革意欲が弱くなる」と述べ、日本交通公社の場合は、国鉄による乗車券の代売等の規制によって、安定的な収入を得ていたため、公企業の特質ではないが、「国鉄頼り」、「親方日の丸」的な体質を持っていた。

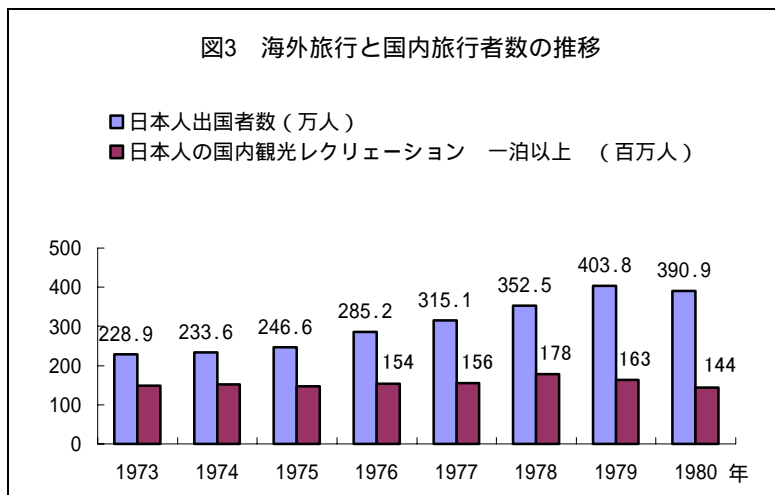
自立性を求め、そして内部改革の意欲を強めるために日本交通公社は、1963年に財団法人日本交通公社と株式会社日本交通公社に分割し、公益法人としての活動と私企業としての経営を、明確に事業分担させた。

図2 日本交通公社の組織変遷図



1-2 企業性を発揮する時期

公共性を重視した時期の日本交通公社は、業界でガリバー的な存在である。だが、業界の成長とともに、一社の独占が難しくなった。旅行市場の変化からみると、国策的に、インバウンド市場を一方的に強調する時代が終わり、アウトバウンド市場と国内旅行市場の拡大が求められた。図3が示すように、二度の石油危機を経たにも関わらず、海外旅行は右肩上がりに増加した。他方国内旅行市場は、安定した様子を見せた。大衆旅行時代の到来で、海外旅行と国内旅行が国民の間で定着したといえる。



出所：保坂(1981:23)を参考にして、筆者が作成。

1-2-1 競争激しい業界への対応

株式会社に改組した日本交通公社は、公共性を重視した時期から、企業性を重視する時期へと転換せざるを得ない状況に追い込まれていた。同社だけではなく、日本旅行、東急観光等のようなチケットの代売に依存する大手業者にとっても、大衆旅行時代の流れに合わせるために、企業としての企業性を強調しなければならなくなった。

日本旅行は、戦争激化のために一時廃業したが、1949年再び株式会社日本旅行会として再出発した。1967年に国鉄の出資を得て、本社を東京へと移し、業務的にもさらに国鉄との関係を密着にする経営方針を定めた。東急観光は1956年に設立され、東急グループに依存する体質が強いものの、業界4位の地位を占めた。1981年に、業界二位の近畿日本ツーリストについて、業界二番目の上場企業となった。

これまで歴史の長い、強力なグループの出資関係を持ち、国の規制等による利益は、大手旅行会社の成長を大きく促進してきた。だが、市場経済の成熟化によって、これらの要因は、企業の経営を阻む力に変化した。

表3のデータをみると、経済成長とともに、旅行業者の数は著しく増加した。全国の旅行業者数は、1965年の2578社から、1986年まで7969社になり、3.09倍も増加した。一般旅行業者、国内旅行業者、旅行業代理店業者は、この21年間の間でそれぞれ7.88倍と2.11倍と3.01倍と増加した。旅行業界は、少数の大手旅行会社の独占から、数多くの中小企業の参入による競争の激しい業界になった。

表3 旅行業者数の推移(1965年 1986年)単位:社

	総数	一般旅行業者	国内旅行業者	旅行業代理店業者
1965年	2,578	65	2,513	
1975年	5,068	215	4,134	719
1976年	5,255	309	4,187	759
1977年	5,533	343	4,292	898
1978年	5,862	387	4,423	1,052
1979年	6,137	433	4,526	1,178
1980年	6,393	447	4,647	1,299
1983年	7,026	463	4,977	1,586
1984年	7,417	483	5,083	1,851
1985年	7,731	501	5,208	2,022
1986年	7,969	512	5,293	2,164
1986/1965	3.09	7.88	2.11	3.01

出所:『観光白書』歴年、総理府編。

:旅行業代理店という業種が運輸省大臣官房観光部に許可されたのは1971年の旅行業法改正にともなっていたことであり、1965年のデータが存しないことから、1986/1975の比率になる。

1-2-2 旅行商品化による影響

国の政策によって形成されたインバウンド市場は、外交、外貨獲得、対外宣伝等の目的があるため、業務は斡旋する特質が強い。したがって、その時期の旅行業は、「斡旋業」であると業界でよく評価される。王(2005A)では、旅行業を斡旋業時代、商品化時代、市場の細分化の時代と特徴付けた。旅行業にとっては、斡旋業務中心から、自ら旅行商品を企画販売する業務へ展開するようになることが、企業の公共性を重視する時代から、企業性を発揮する時代へ転換する契機になっている。

馬場(1994:173)は、旅行業の商品の形態から分けると、団体、企画、単品(鉄道チケット類、航空券、宿泊クーポン等)となると述べた。大手旅行会社は、「単品」が強い。つまり、チケットの代売が主な業務内容となったため、国鉄系の日本交通公社、日本旅行、そして、東急電鉄系の東急観光等、チケット代売の代理体質となっていた。マス・ツーリズムの時代では、国内市場でも、アウトバウンド市場でも、団体旅行が最盛期を迎えたが、大衆旅行の時代に入ると、パッケージツアーの「企画商品」が人気を得た。

競争の激しい業界では、個性のない経営は、業界で生延びてはいけぬ。大手旅行会社が自社の優位性を示すのは、やはり「企画商品」である。会社の仕入れ力や企画力を活かし、

自らの魅力的な企画商品を造成する。業界では、自社のブランド商品の成功によって業績を伸ばしたり、無力なブランド商品を販売したりすることによって業績不振に陥る業者がしばしばある。表4は、大手旅行会社が1960年代末から1970年代前半にかけてアウトバウンド市場と国内旅行市場に向けて発売したパッケージ商品のブランド名である。大手旅行会社が、商品化時代を向けて積極的な姿勢を見せたことが示されている。

表4 大手パッケージ商品一覧

発売された旅行会社	海外	国内
日本交通公社	ルック	エース
日本旅行	マッハ	赤い風船
近畿日本ツーリスト	ホリディ	メイト
東急観光	トップツアー	トップツアー
全国農協観光	コープツアー	みのり
旅行開発（日本航空）	ジャルパック	ジェットプラン
全日空商事	ハローツアー	スカイホリディ

出所：大園友和（1981：283）のデータ、及び馬場宏尚(1994:109)を参考にして、筆者が作成。

1960年代の半ばまで、旅行業は、チケットの代売等による手数料の収入を主な利益とする単純経営を続けてきた。旅行商品の登場によって、旅行業の商品化時代がはじまった。王（2006）で分析したように、その影響で、業務専門化した旅行業者の登場や、大手総合業者の分業化の促進等、旅行業が構造的に大きな変化をもたらした。わりと安定していた旅行市場は、商品化の衝撃で企業競争が一層激しくなった。伝統的な大手企業にとって、従来の単一な代売・代理体質から、多角化経営の営業体制を築き上げるのが要求されてくる。これは旅行業の企業性が呼び出されたもう一つの要因である。

2 中国における旅行業の特質変化

改革・開放前の中国の経済は、ほぼ完全に政治に主導されていた。新中国が建国される前にすでに民間の旅行会社が存在したが、革命後は、旅行業が国のセクターとして再スタートした。

中国の旅行業は、計画経済メカニズムと社会主義市場経済メカニズムに大きく影響されて性格が変化した。旅行業だけではなく、ほかの産業分野でも、企業の特質、企業の体制等も、経済メカニズムの転換に伴って変化しつづけてきた。

2 - 1 計画経済下の旅行業

2 - 1 - 1 国有企業の歴史背景

中国の旅行業は、王（2005B）で紹介したように、外国からの政府訪問、視察、友好交流活動等の業務は、中国国際旅行社一社に斡旋させる時代が長く続いた。一社独占の時代が長い要因は、中国の独特の企業存在方式によるものである。中国の国有企業は1950年代初期から設立されはじめた。設立方法としては、既存の私有企業を全民制に改造したり、新しい国有企業を創設したりする形である。

改革・開放されるまで、旅行業だけではなく、各分野の産業体制は、国有体制か、全民所有制、集体所有制のような公有制企業がほとんどであった。生産額から見ると、社数の少ない国有企業は1980年に生産額の76%を占めている。1990年代に入って逡減したが、それでも総生産額の半分以上を占めている。集団所有制工業は、国有経済の枠に入っていないが、公有経済として、1980年の24%から、1991年になる約2倍の47.1%まで高い増加率を示している（表5）。そして、藤本（1994：73）は、1990年代半ば頃まで、大型国有企業は、企業総数の3%弱しか占めていないと述べ、政府の財政収入の80%は、大中型国有企業からのものであるとも統計されていると記述した。

表5 国有・非国有経済セクター工業総生産額構成比

	1980年	1985年	1988年	1991年
国有経済	76.0%	64.9%	56.8%	52.9%
非国有経済	24.0%	35.1%	43.2%	47.1%
うち：集団所有制工業	23.5%	32.1%	36.2%	35.7%
都市・農村個人経営工業	-	1.9%	4.3%	5.7%
その他の経済類型の工業	0.5%	1.2%	2.7%	5.7%

原注：構成比は当年価格で計算されたものである。

出所：『中国統計年鑑1992』408頁を参考にして、筆者が作成。

国有企業の基本的な特徴は、企業の所有権が国にあることである。企業の経営活動は、すべて国の行政政策の下で行われている。藤本（1994：74）は「政府主管部門は、国有企業の経営範囲と経営目標を決めるだけではなく、計画的に分配を通じて、企業に労働力、物資と資金などの生産要素を提供するとともに、計画によって、企業の製品を統一的に販売し、企業の利潤・税金を統一的に徴収し、企業従業員の賃金を統一的に支給し、認可された企業の各項目の予算支出に資金を割り振る。そのため、国有企業は経済的責任も経済的リスクをも負わない。」と論議した。このような所属関係の中で、企業の経営は受動的となり、政府管理部門の活動は、企業経営活動とはっきり分けていない、いわゆる「政企不分」の状態となる。

新中国の成立当初は、旅行業だけではなく、すべての分野で企業の国有化運動が進められ

ていた。この背景の下で、既存企業も、新設の企業も、すべて国有の性質を持つようになった。したがって、新中国における旅行業の特質は、国有企業の性格の影響があらゆる面に出ている。組織的に行政管理部門と企業経営部門を混同させ、国の規制で経営的に、国有体制の中国国際旅行社を中心に旅行市場を独占させていた。

2-1-2 大手三社の独占運営

中国の経済は、1980年代の半ばから、計画経済メカニズムから市場経済メカニズムの導入へと漸進的に進みはじめた。それまでに、旅行業の組織体制は、国のセクターとしての体制から、独立的な企業体制に分けることができる。まず、国のセクターとして運営された大手三社、つまり、中国国際旅行社、中国旅行社と中国青年旅行社の特質を見てみよう。

近代旅行業のはじまりである「中国旅行社」は、誕生したのが1923年である。上海商業銀行の旅行部として設立された。当時、戦争が頻繁で、交通手段、通信設備が発達していなかったため、国民は国内での安全な移動が困難な現状であった。同社は、国民の安全な旅、外出を保証するため、全国各地で支部を設け、旅人の交通、宿泊を誘導した。親会社の投資だけでなく、華僑からの援助を得て、全国で斡旋のネットワークをつくった。それは、中国旅行業の初期形態である。

中国旅行社は、利益を得るより民族企業として、当時外国旅行会社に独占された旅行業界の一席を取り戻す悲願もあった。新中国成立後は国家資産になり、中国人民銀行に管理されるようになった。主な業務は、華僑の統一管理、香港・マカオ・台湾の同胞の斡旋であった。

1954年に設立された中国国際旅行社は、中央政府による出資のため、設立当初から国家機関としての形で運営されていた。全国の旅行業務を管理するため、1964年に中国旅行遊覧事業管理局を設立したが、管理局は中国国際旅行社と同一機構、つまり管理機能と企業機能が一体で、行政機関と企業が混在していた。

中国青年旅行社は、1980年に中国青年団組織の出資で設立された。その設立目的は、中国青年団の活動に関連する業務を専門に扱うことであった。1988年に業界ではじめての集団企業になり、「中青旅集団」というグループ企業が設立された。1997年に企業上場を果たしたが、これは旅行業界で最初であった。中国青年旅行社は、伝統的な旅行業務から、専業ではない分野へと自らの業務内容を調整しつつあり、旅行業界の新しい経営方式で成功した企業の代表となっている。

この時期は娯楽、レジャーとしての国内旅行、海外旅行が認められていなかったため、政治・経済を目的にしたインバウンド業務が、この三社に独占されていた。三社とも国有企業であるが、設立目的や所属関係や専門業務はそれぞれ異なっている。前述したように、中国旅行社は、新中国の成立してから「アモイ華僑服務中心」として再出発したため、華僑、香港・マカオ・台湾同胞の斡旋を主な業務としていた。

王（2005B）で分析したように、外国人旅行を扱う会社は中国国際旅行社総社及び地方に

ある各分社と支社に限られていたため、1978年まで外国からの訪問団、視察団、観光目的の旅客の斡旋は、この一社が独占していた。新中国の成立から、改革・開放にかけて、外国人の入国訪問より、華僑・同胞の帰省訪問が占める割合がかなり高い。筆者が示した王(2006:150)の旅行市場に関する分析の中でも、華僑・同胞の帰省訪問は、訪中旅行者の大きな割合を占め、中国のインバウンド市場に大きく貢献したと論述した。この点から見れば、中国旅行会社は、中国国際旅行社より、規制された旅行市場でのシェアが高いことが分かる。だが、華僑・同胞の帰省訪問は、数が比較的安定していることもあって、インバウンド市場で変化を示すことはあまりない。他方、インターナショナル業務を取扱う中国国際旅行社は、政治主導した時代の流れや旅行業の特質変化をより強く体現することになっている。

中国国際旅行社総社(2004:52)のデータによると、1978年に改革・開放され、外国からの訪問者が大幅に増加するとともに、中国国際旅行社の斡旋業務も1977年より2倍以上増え、10万人余りの旅客を取扱った。同年外国人入国者数229,600人のほぼ半分を占めている。1982年の増加率は33%に達し、1984年と1985年もそれぞれ24%と17%の高い増加率を示した。

1985年に国務院が旅行社管理暫定条例を公布した。これをきっかけとして、旅行業は、政府の行政機関だけではなく、民間企業の参入も認められるようになった。王(2005B:167)で分析したように、外国人入国旅行業務を取扱える一類旅行社の数は1987年から1990年にかけて、50社以上増加した。表6は、1986年から1990年にかけて、中国国際旅行社、中国旅行社、中国青年旅行社の大手三社が取扱った海外から入国した旅行者数とその割合を示している。設立から1980年まで、外国人旅行者の半分以上を取扱った中国国際旅行社は、1986年になると僅か17.9%に低下し、他の二社のシェアを合わせても44.1%しか占めていない。特に1989年の天安門事件、および翌1990年のシェアを見てみよう。一番打撃を受けたのが中国国際旅行社で、1989年は前年より10ポイントのシェアを失った。1990年はさらに悪化し、1988年の四分の一も占めていない。他方、華僑・同胞を業務中心とした中国旅行社は、同じ時期でシェアが6%増を示した。華僑・同胞の訪中旅行は、政治事件による影響が少なく、安定していることがわかる。

表6 大手三社の取扱った海外入国旅行者数と割合の推移 (単位:人)

旅行会社	年	取扱った旅行者数	内訳			旅行会社が取扱った総旅行者数に占める割合
			外国人	同胞	華僑	
中国国際旅行社	1986	459,310	457,999	1,311	-	17.9%
	1987	504,980	497,354	7,285	341	16.8%
	1988	526,217	497,179	29,038	-	17.3%
	1989	137,776	134,239	3,537	-	7.2%

	1990	110,238	105,940	4,298	-	3.9%
中国旅行社	1986	595,301	143,030	437,332	14,939	23.1%
	1987	847,661	247,533	578,438	21,690	28.2%
	1988	1,103,949	185,642	903,079	15,228	36.3%
	1989	843,129	137,647	692,438	13,050	44.3%
	1990	1,064,605	210,630	825,305	28,670	38.1%
中国青年旅行社	1986	79,218	53,312	24,611	1,095	3.1%
	1987	125,306	86,369	35,908	3,029	4.2%
	1988	147,295	80,385	65,025	1,885	4.8%
	1989	99,836	39,559	65,025	1,885	5.2%
	1990	135,171	57,173	77,019	979	4.8%
その他	1986	1,437,785	310,305	1,115,014	12,466	55.9%
	1987	1,524,356	337,449	1,177,177	9,730	50.8%
	1988	1,266,420	971,099	256,718	38,603	41.6%
	1989	824,184	187,084	624,458	12,642	43.3%
	1990	1,481,787	293,552	1,169,959	18,276	53.1%

出所：中国旅遊網：<http://www.cnta.com/ziliao/lyjjj/50-1.asp> 第一篇(五)のデータを参照にして、筆者が作成。(最終アクセス日：2006年11月18日)

2-2 社会主義市場経済下の旅行業

2-2-1 社会主義市場経済の展開

市場経済を中国に導入することによって、中国の経済メカニズムは、計画経済から、社会主義市場経済へと漸進的に転換してきた。社会主義市場経済という概念に対する解釈は、学者の論争が激しい中、中兼（2002：5）は「体制移行」という言葉を使っている。体制移行は「計画から市場へ」という意味であると説明してある。「体制移行（systemic transition）」とは、一般に経済体制がこれまでの計画中心から市場中心へ、また社会全体が社会主義から資本主義へとトータルに変化することを指している。中国でいうと1978年の「十一届三中全会」の開催と共に始まったと論述してある。

加藤（1995：69）は、中国における市場化の特徴を6段階に区分して捉えている。つまり1978年は「価値法則の役割を重視する」、1979年-1984年は「計画経済を主とし、市場調節を補とする」、1984年-1987年は「指令性計画を縮小し、指導性計画を拡大し、市場調節の役割を強化する」、1987年-1989年は「政府が市場を調節し、市場が企業を導く」、1989年-1992年は「計画経済と市場調節との有機的結合」と打ち出された政策規定によって、中国の計画経済と市場経済を結合する過程を論述した。「漸進」と言う言葉は、本文で何箇所でも使われているが、それは、ソ連や東欧諸社会主義国家が一気に市場経済を導入して経済メカニズムの混乱を招いたことを避けるために、中国が計画経済と市場経済を徐々に結合させていったことを強調するためである。加藤（1995）が段階区分の手法を使うのは、「漸進」の特徴に注目して中国の市場経済を分析するためである。以上の5段階を経て、1992年に「社会主義市

場経済」という概念が打ち出された。加藤（1995）は、公式的に経済体制レベルで市場経済に移行した時期は、1990年代に入ってからであると指摘している。

前に述べたように、国有企業は数が少ないながら、総生産額の割合は50%以上を占めていることから、社会主義市場経済の中心問題は、やはり国有企業の経営メカニズムの改革にあると見られている。「国有企業を政府機構の付属物から真に独立した商品生産者・経営者にかえようとする、企業経営メカニズムの転換のカギを握るのは、行政と企業の職責の分離、中国でいう「政企分開」の成否である」と藤本(1994:85)は指摘している。すなわち「国有企業を政府主管部門の直接的行政コントロールから脱却させ、市場の法則に基づいて経営管理を行う独立した企業に変えること」である。国有企業の改革は、「経営請負責任制を全面的に普及させること、株式制のテストを行うこと、企業グループを発展させること、企業の経営メカニズムを転換させること」によって進展すると指摘している。

中国の旅行業は、計画経済のメカニズムにコントロールされていた時代を経て、市場経済を漸進的に導入しつつある現在に至って、旅行会社の組織形態や企業体制も徐々に変化している。

2-2-2 大手三社の改革

市場経済の導入とともに、旅行業界は、大手三社に独占された状態から開放され、地方組織、民間企業の参入が認められるようになった。前述したように、1985年の旅行社管理暫定条例の公布をきっかけとして、供給不足の旅行市場に対応し、旅行会社の設立が一気に増加した。

地方、民間企業にとって、最初に許可を得たのは、国内市場の経営である。インバウンド市場に対する経営は、外国人旅客の手配旅行と主催旅行との二種類ある。手配旅行というのは、旅行者、あるいは主催した旅行会社側の希望に応じて、旅行に必要な手配を進めていくものである。主催旅行は、あらかじめ運送機関や宿泊施設などが手配されているパッケージ商品である。主催旅行を行うのは、「外聯権」が必要となる。1985年まで、「外聯権」を有する旅行会社は、国有大手三社の総社（本社に相当）に限られていた。「外聯権」を地方企業に与えたことによって、インバウンド市場の経営は、国有旅行会社以外の企業に開放されたことを意味する。

アウトバウンド業務を扱える旅行社は、1997年に合わせて982社となったが、その中で「外聯権」⁴⁾を有する旅行会社は、僅か67社にすぎない。中央政府に管理される旅行社や公有制旅行社は、アウトバウンドが発達した地方、いわゆる広州、北京、上海、福建省、江蘇省等の地方に集中している。残りは、全国各省一社ずつ地方中心旅行社に限られている⁵⁾。

市場経済の導入にしたがって、国有大手三社にも大きな変化が起きた。最初の変化は、「政企分開（行政機関と企業の分離）」を実施することである。筆者が王（2005B:165）で分析したように、1964年に設立された中国旅行遊覧事業管理局は、旅行社との連合経営体制が旅

行業形成の初段階となり、旅行業の成長を大きく促進したが、経済メカニズムの変化とともに、国有企業の経営は、独立採算を徹底させなければならない時代となった。行政管理と企業経営の職能を分離することは、中国国際旅行社改革の第一歩となった。

1980年代半ば頃から、国有旅行会社の企業体制が確立され、対外事務、接待を中心業務とした旅行社は、独立経営がはじまり、自ら経営リスクを負うようになった。1985年に策定された第7回五カ年計画では、はじめて明確に旅行業の発展が国家経済計画の中で言及され、この意味では、旅行業は一つの政治接待部門の特質から、一つの産業としての特質が認められるようになったといってもよい。

旅行業を構成した大手三社は、国有企業のまま、企業経営に関する権限を中央から地方に分散させた。全国各地に設置されている分社・支社を総社から独立させ、企業として、各自の独立採算を行うという企業改革を行った。

1980年代末から1990年代前半にかけて、中国国有企業の体制改革は、本格的に進んできた。旅行業界の大手三社は、総社中心の企業集団化に着手した。中国青年旅行社総社は、先頭になって、業界ではじめての集団化改革として、1988年に中青旅集団を成立させた。中国国際旅行社は、1989年に国家旅遊局の許可を得て、1992年正式に國務院の批准で中国国旅集団を成立させた。そして、1990年に中国旅行社総社を中心とした中国中旅集団が北京で成立した。さらに、1997年に中青旅集団は中青旅株式会社を業界はじめての上場企業とした。

この三社の性格変化によって、中国旅行会社の体制転換の軌跡が見えてくる。計画経済から市場経済へ転換しつつある経済メカニズムは、国有企業に大きな衝撃を与えた。旅行業の三大国有企業に対しても、体制転換の契機になり、企業としての経営自主権を発揮できるようになった。

結論

本稿は、大手旅行会社の組織体制の変遷に関連させて旅行業の特質形成を分析した。資本主義の日本にせよ、社会主義の中国にせよ、旅行業の最初の形をつくったのは民营企业であるが、本格的にはじまったときは官営機関の形をとっていた。

日本の旅行業は、民間の食堂業から変身した旅行会社によって発足したが、鉄道院の提案と出資で設立された日本交通公社は、国の政治需要や鉄道院の補助機関として、対外斡旋の旅行業務を行った。半官半民の機関としての日本交通公社は、設立目的の公共性をもちながら、鉄道院の出資があることから所有の公共性、そして、政治需要等を満たすための規制の公共性という性格を有した。この時期の旅行業の代表的な特質となっている。

経済高度成長のはじまりと共に、旅行市場が拡大し、旅行業は、徐々に代売業から旅行商品を企画販売する業界になっていった。そして、運輸業の一部としての付属産業から一つの

独立産業へと、社会的な位置付けが変わってきた。これらの変化によって、従来大手企業に独占されていた代売市場に、後続の新規会社が参入するようになった。業界競争が激しくなる中で、大手企業の体制改革が求められるようになった。日本交通公社は、財団法人から株式会社に組織体制を転換し、自ら企業性を強めていった。同社を含め、旅行業界全体は、公共性より企業の収益性を重視し、市場の需給変動によって激しく競争する業界になっていった。

中国の旅行業は、政治からの影響が大きい。新中国の成立とともに、旅行会社は、すべて国有の形で設立、改造された。計画経済メカニズムの下で、旅行業だけではなく、各産業の展開は、国の発展の需要に応じて行われていた。1978年の改革・開放をきっかけに、計画経済メカニズムから市場経済メカニズムへと漸進的に導入するなか、旅行業は、中央政府の規制緩和によって、地方政府、民間企業に開放されるようになった。

計画経済の時代で、旅行業は、国有資産に改造された中国旅行社、そして、国有企業として設立されて中国国際旅行社、中国青年旅行社三社の業界であるといっても過言ではない。旅行市場もすべて国に規制され、インパウンド業務に偏っていた状態になっていた。

市場経済の導入にしたがって、各産業分野で国有企業の改革が進み、旅行業でも行政機関の管理職と企業の独立経営を分離し、国有大手旅行会社の分社化、グループ化が行われ、企業の体制改革が進んだ。規制緩和によって、地方政府の旅行会社や民間旅行会社の設立が認められるようになった。従来の中央政府の計画にしたがって動いていた旅行業界は、市場の変化に応じて成長していく。しかし、市場シェアを大きく占めている大手三社は、国有資産の性質が変わらないことから、旅行業界に対する経済調整は、完全に市場の変動を表すものではない。

日本と中国における旅行業は、発展の初期段階では、官的な特質を持っていたのが共通の特徴となっている。日本は戦争直後の経済を回復するため、政治の目的で旅行業をコントロールしていた。中国は、社会主義国家として成立したため、旅行業を世界各国の交流の窓口として機能させていた。その時期において、政府によって独占企業の設立が必要となる。したがって、日本交通公社と中国国際旅行社は、その役割を演じていた。

市場経済の展開とともに、企業としての営利性が必要とされる。市場の調整で旅行業は、大手企業による独占局面が持続し難くなる。業界が活発になる一方は、大手企業の改革が迫られる。公共性を重視する官的機関から、収益性を強調する企業へと、旅行業の特質が変わっていく。以上の論述を踏まえて、日本と中国の旅行業が各時期の特質変化を解明させようと試みた。

<注>

- 1) 保坂正康(1981:52)の「年額5万円のうち25000円を鉄道会計で引き受ける」と記述した内容による。

日中旅行業の特質形成過程（王）

- 2) 旅行業法による分類は、旅行会社を第1種旅行業者、第2種旅行業者、第3種旅行業者と旅行業者代理業者という分類基準である。業態による分類は、旅行会社の主力の業務内容によるものであり、通常はホールセラー、リテラー、インハウス、ディストリビュータ、ランド・オペレータ、人材派遣業者等と7つの代表業態に分けられている。
- 3) 戦時下に観光事業は成立されないため、1942年11月鉄道省の国際観光局が廃止された。1943年12月、国際観光協会も東亜交通公社に合併された。
- 4) 改革・開放される前の中国は、対外連絡という行為は、政策的に規制されていた。したがって、旅行会社は、外国の旅行会社と業務を連絡するには、国の旅行管理部門、中国国家旅遊局の許可が必要となる。それは一類社としての「外聯権」をいう。
- 5) 中国旅遊網：<http://www.cnta.com/ziliao/lyjjyj/50-5d.asp> 第五篇(四)を参考（最終アクセス日 2006年11月20日）。

< 参考文献 >

- 王琰（2005A）「戦後日本の旅行市場と旅行業の展開過程 JTB の事例から」、『現代社会文化研究』32号、新潟大学大学院現代社会文化研究科。
- 王琰（2005B）「中国における旅行業の展開過程 中国国際旅行社の事例から」、『現代社会文化研究』34号、新潟大学大学院現代社会文化研究科。
- 王琰(2006)「日本と中国における旅行市場の形成過程 比較経済史の観点から」、『現代社会文化研究』36号、新潟大学大学院現代社会文化研究科。
- 大園友和（1981）「レジャー仕掛人日本交通公社の権益独占」、『現代』84号。
- 岡野行秀・植草益(1983)『日本の公企業』東京大学出版会。
- 加藤弘之(1995)「中国経済市場化の現段階 改革の漸進性をめぐって」、毛里和子編『市場経済化の中の中国』第4章、(財)日本国際問題研究所。
- 中国国際旅行社総社(2004)『輝煌50年[専著]:中国国際旅行社総社簡史:1954-2004年』中国旅遊出版社。
- 中兼和津次(2002)『経済発展と体制移行』名古屋大学出版会。
- 日本交通公社社史編纂室(1982)「交通公社七〇年小史」、『観光文化』、第32号、日本交通公社。
- 日本交通公社社史編纂室(1988)『日本交通公社七十年史』、日本交通公社。
- 馬場宏尚(1994)『旅行業界が変わる』ぱる出版。
- 藤本昭(1994)『中国 - 市場経済への転換』日本貿易振興会。
- 保坂正康(1981)『世界最大の旅行業会社日本交通公社』朝日ソノラマ。
- 松園俊志(2005) 松園俊志監修、日本国際観光学会編『旅行業入門』同友館。

主指導教員（藤井隆至教授）、副指導教員（佐藤芳行教授・咲川孝 助教授）